

2019年版

# 中小企業白書

世代交代  
自己変革  
時代の  
変化

令和時代の中小企業の活躍に向けて

新時代の  
幕開け

2019年版

# 中小企業白書

令和時代の中小企業の活躍に向けて

中小企業庁 編

## 「中小企業白書」の発刊に寄せて

平成30年は、西日本を中心とした7月豪雨や北海道胆振東部地震など、大規模な自然災害が多発し、中小企業・小規模事業者も大きな被害に見舞われました。東日本大震災と熊本地震からの復興も道半ばです。被災地の皆様のお気持ちに寄り添いながら、被災地の復旧・復興のために今後も全力を尽くしていきます。

日本経済の基盤を支えているのは、企業数の99%を占め、雇用の約7割を占める中小企業・小規模事業者です。日本経済の主役である中小企業・小規模事業者の生産性の向上を支援し、経済の持続的な成長につなげることは経済産業省の重要なミッションです。

令和という新たな時代を迎えた今、平成の30年間を振り返ると、少子高齢化・人口減少やデジタル化、グローバル化などの進展に伴って、中小企業・小規模事業者の経営環境は大きく変化しました。このため、今回で56回目、令和初の発刊となる本白書では、こうした経営環境の変化に対応できるよう、事業承継や創業による経営者の円滑な世代交代や、中小企業・小規模事業者の自己変革を後押しする分析を行うとともに、具体的な事例を豊富に紹介しています。

今回の分析結果を踏まえ、経済産業省では、第三者承継を含めた事業承継のほか、経営資源を引き継いで行う、低リスク・低コストの創業への支援を強化するとともに、AIを含むIT利活用の推進やものづくり産業の活性化、災害対応力の強化に向けた支援などに注力していきます。

本白書が、中小企業・小規模事業者の皆様がその支援に携わる皆様とともに現下の課題を乗り越え、新時代を切り拓くきっかけとなり、また、国民の皆様が中小企業・小規模事業者の現状や課題の理解を深める一助となることを祈念して、私の挨拶とさせていただきます。



2019年6月  
経済産業大臣

世耕 弘成

この「中小企業白書（2019年版）」は、中小企業基本法（昭和38年法律第154号）第11条の規定に基づき、政府が第198回国会に提出した「平成30年度中小企業の動向」及び「平成31年度中小企業施策」です。

## 2019年版 中小企業白書の概要

第1部では、最近の中小企業の動向についての分析に加え、中小企業の人手不足や開廃業の状況などについて分析を行う。

第2部では、経営者の高齢化を踏まえ、引退する経営者や、新たに経営者になる者について、その現状や課題などについて分析する。

第3部では、社会が大きく変化する中で、中小企業・小規模企業の経営者に期待される自己変革や、周囲の関係者との関わり方の再構築について、検討材料を提供する。また、その典型例として、災害対策について分析を行う。

### 第1部 平成30年度（2018年度）の中小企業の動向

#### ●中小企業の動向

我が国経済は緩やかな回復基調にあり、これに伴い、中小企業の経常利益が昨年に引き続き過去最高水準にあるなど、改善傾向にある中小企業の景況などを分析する。

#### ●中小企業の構造分析

中小企業の企業数の増減や、それに伴う従業者数及び付加価値の変化を分析する。足下の4年間で、存続している企業が付加価値を伸ばすことで、廃業した企業による減少分を上回って、全体で見ると成長していることなどを示す。

#### ●財務データから見た中小企業の実態

（一社）CRD協会のデータを用いて、中小企業の黒字／赤字や資産超過／債務超過の経年変化、業績のばらつきの拡大などを示す。また、設備投資が財務パフォーマンスに与える影響について、その因果関係を示す。

#### ●人手不足の状況

中小企業の人手不足の状況を、従業員過不足DIや有効求人倍率などから概観し、大企業と比較して労働生産性が伸びていないこと、賃金や休暇などの待遇面に差があることなどを示し、人手不足解消のための材料を提供する。

#### ●開廃業の状況

開廃業の国際比較、業種別、都道府県別の状況などを示す。

## 第2部 経営者の世代交代

### ●経営資源の引継ぎ

事業承継や、廃業に伴う経営資源の引継ぎについて、特に引退する経営者に着目して分析する。具体的には、若い世代への事業承継が企業の業績にプラスの影響を与えること、事業承継や経営資源の引継ぎのためには早めの準備が必要であることなどを明らかにする。

### ●次世代の経営者の活躍

起業や事業承継により、新しく経営者になる者に着目して分析する。具体的には、経営資源を引き継いでの起業や事業承継の際の課題や取組、売上高の成長や雇用の拡大を志向する企業の傾向などについて示す。

## 第3部 中小企業・小規模企業経営者に期待される自己変革

### ●構造変化への対応

人口減少、デジタル化、グローバル化といった経済・社会構造の変化の中で、中小企業や小規模企業の経営者がどのように行動変容すべきか、また、ステークホルダーとの関係をどのように再構築していくべきか、データや事例を用いてヒントを示す。

### ●防災・減災対策

近年多発している自然災害における中小企業の被災や復旧の状況を分析し、災害に関するリスク把握や損害保険加入を含む事前対策の進捗や、実施に当たった課題などについて示す。

## 2019年版中小企業白書の概要

<b>第1部</b>	<b>平成30年度（2018年度）の中小企業の動向</b> .....	<b>1</b>
	<b>第1章 中小企業の動向</b> .....	<b>2</b>
	第1節 我が国経済の現状.....	2
	第2節 中小企業の現状.....	5
	第3節 まとめ.....	24
	<b>第2章 中小企業の構造分析</b> .....	<b>25</b>
	第1節 企業数の変化.....	25
	第2節 開廃業が企業に与える影響.....	27
	第3節 まとめ.....	32
	<b>第3章 財務データから見た中小企業の実態</b> .....	<b>33</b>
	第1節 財務面から見た中小企業の多様性.....	33
	第2節 時系列でみた財務状況の推移.....	36
	第3節 設備投資が財務パフォーマンスに与える影響.....	41
	第4節 まとめ.....	44
	<b>第4章 人手不足の状況</b> .....	<b>45</b>
	第1節 深刻化する人手不足の現状.....	45
	第2節 中小企業の労働生産性の現状.....	55
	第3節 企業を取り巻く労働環境について.....	58
	第4節 新たな雇用の担い手.....	63
	第5節 まとめ.....	65
	<b>第5章 開廃業の状況</b> .....	<b>67</b>
	第1節 開廃業の動向.....	67
	第2節 まとめ.....	71

## 第2部 経営者の世代交代……………73

### 第1章 経営資源の引継ぎ……………74

第1節 経営者引退の概観……………	74
第2節 事業承継……………	80
第3節 廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ……………	113
第4節 経営者引退の実態……………	133
第5節 まとめ……………	161

### 第2章 次世代の経営者の活躍……………162

第1節 経営者参入の概観……………	162
第2節 経営者参入に至るまでの課題……………	185
第3節 起業後に成長を果たす起業家の実態……………	245
第4節 まとめ……………	269

## 第3部 中小企業・小規模企業経営者に期待される自己変革……………271

### 第1章 構造変化への対応……………272

第1節 3つの経済・社会の構造変化……………	272
第2節 社会構造の変化と中小企業に期待される役割……………	334
第3節 まとめ……………	395

### 第2章 防災・減災対策……………396

第1節 中小企業に対する自然災害の影響……………	397
第2節 中小企業における、自然災害への対策状況……………	410
第3節 まとめ……………	464



## 平成30年度において講じた中小企業施策

..... 中小企業庁ウェブサイトにて掲載  
([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/06Hakusyo\\_H30sesaku\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/06Hakusyo_H30sesaku_web.pdf))

## 平成31年度において講じようとする中小企業施策

..... 中小企業庁ウェブサイトにて掲載  
([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/11Hakusyo\\_H31sesaku\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/11Hakusyo_H31sesaku_web.pdf))

付注	465
参考文献	482
付属統計資料	485
図表索引	528

# 本書で取り上げた事例一覧

## 第1部 平成30年度（2018年度）の中小企業の動向

### 第4章 人手不足の状況

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例1-4-1 フルヤ工業株式会社	兵庫県 篠山市	外国人材の受入れを技能実習生から高度人材へ拡大した企業	66

## 第2部 経営者の世代交代

### 第1章 経営資源の引継ぎ

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例2-1-1 株式会社クシムラ組	福井県 南越前町	段階的に仕事を任せることで後継者の成長を促し、事業承継を円滑に行った企業	99
事例2-1-2 ツジ電子株式会社	茨城県 土浦市	早めに従業員へ引継ぐ方針を決め、時間をかけて従業員に事業承継を行った企業	100
事例2-1-3 株式会社恵比須堂	福井県 福井市	支援機関の円滑なマッチングにより、異業種企業へ事業を譲り渡した老舗和菓子店	101
事例2-1-4 有限会社いばら	新潟県 新潟市	譲渡し側、譲受け側相互が積極的に動き、税理士の支援のもと、早期のM & Aを実現した事例	102
事例2-1-5 有限会社平船精肉店	岩手県 盛岡市	事業引継ぎ支援センターを介し、独立を希望する個人に事業を引き継いだ企業	103
事例2-1-6 アイフォーコムホールディングス株式会社 アイフォーコム京栄株式会社	神奈川県 相模原市	M & Aにより隣接業種のグループに加わり、シナジー効果を発揮した企業	104
事例2-1-7 みずほフィナンシャルグループ	東京都 千代田区	グループ一体となって事業承継を支援する金融機関	105
事例2-1-8 事業承継センター株式会社	東京都 港区	中小企業の円滑な事業承継や引退する経営者を支援する企業	106
事例2-1-9 株式会社小山本家酒造	埼玉県 さいたま市	廃業する酒造会社からブランドなどの一部の経営資源を引き継いだ企業	124
事例2-1-10 藤田商事株式会社	千葉県 浦安市	廃業した同業者から取引先や従業員、設備を引き継ぎ、成長につなげた企業	125

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-1-11 新生銀行	東京都 中央区	廃業を検討する企業からの経営資源の引継ぎを支援する金融機関	126
事例 2-1-12 株式会社アトム電気	東京都 練馬区	専門家の助言で廃業を決断し、同業者へ円満に事業を引き継ぐことができた企業	157
事例 2-1-13 A社	栃木県 宇都宮市	支援機関の助言のもと、倒産を回避し、計画的に廃業した企業	158

## 第2章 次世代の経営者の活躍

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-2-1 株式会社タイムー	東京都 文京区	学生時代から起業家教育などで経験を積み、若くして起業に成功した経営者	196
事例 2-2-2 特定非営利活動法人アスヘノキボウ	宮城県 女川町	中小企業の経営幹部になることで、経営者としての適性を確かめる機会を若者に提供する起業支援団体	197
事例 2-2-3 株式会社藤綱合金	大阪府 東大阪市	引き継いだ技術と地域の支えをいかしつつ、新たな取組にも挑戦する企業	207
事例 2-2-4 株式会社ジェニューイン	長崎県 佐世保市	商工会議所の支援を受け、知人の焼菓子・生菓子店を引き継ぎ、売上を伸ばし続ける経営者	208
事例 2-2-5 C氏	東京都	家業を承継しつつ、大企業での業務にも携わり続けた「二足のわらじ」的後継者	222
事例 2-2-6 有限会社中乃見家	千葉県 鴨川市	新店舗オープンを通じた事業の承継と、金融機関の支援を受けた代表の承継を並行して進める企業	228
事例 2-2-7 株式会社シービージャパン	東京都 足立区	外部研修を活用した後継者教育により、円滑な事業承継を果たした企業	236
事例 2-2-8 サイトウ看板店	青森県 三沢市	後継者が先進設備を導入し、新しい取組で事業を拡大した事業者	241
事例 2-2-9 株式会社西村プレシジョン	福井県 鯖江市	異業種での勤務経験と時代に合わせた取組により、顧客開拓と成長につなげた経営者	242
事例 2-2-10 一般社団法人ベンチャー型事業承継	東京都 千代田区	若手後継者が家業の経営資源を活用して新たなビジネスに挑戦する支援をする団体	243
事例 2-2-11 株式会社スリーアイバード	秋田県 五城目町	地域の起業支援拠点をいかし、新たな挑戦をする企業	265
事例 2-2-12 株式会社エヌビー健康研究所	北海道 札幌市	地域の高度人材を有効活用し、成長を図る企業	266
事例 2-2-13 滋賀県東近江市	滋賀県 東近江市	市民に起業希望者へ出資をしてもらった新たな形態で起業を支援する地方自治体	267

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例2-2-14 チャレンジショップASUCOME (明日香夢ーあすかむー)	奈良県 明日香村	行政、商工会、よろず支援拠点が連携して起業を支援する施設	268

## 第3部 中小企業・小規模企業経営者に期待される自己変革

### 第1章 構造変化への対応

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例3-1-1 株式会社スーパーまるまつ	福岡県 柳川市	人口減少・競争参入という経営環境で、利便性の向上や固定客の獲得により地域内シェア首位を維持する企業	278
事例3-1-2 株式会社富山銀行・国立大学法人 富山大学	富山県高岡市・ 富山県富山市	地域の中小企業の採用活動を金融機関と大学が連携して支援する事例	279
事例3-1-3 ホシサン株式会社	熊本県 熊本市	ECの戦略的な活用により、販路の拡大を実現した老舗企業	289
事例3-1-4 こども古本店	愛知県 北名古屋	顧客価値の追及により、他社では真似できない自社独自の付加価値や強みを発揮している事業者	290
事例3-1-5 杉崎リース工業株式会社	新潟県 新潟市	IoTシステムの導入でマネジメントを強化し、多拠点展開をする企業	294
事例3-1-6 有限会社糸びや	三重県 伊勢市	AIによるデータ分析で、業務改善や従業員の士気向上、売上拡大を実現した企業	295
事例3-1-7 株式会社シェアリングファクトリー	愛知県 名古屋市	設備のシェアを通じて、中小製造業の設備に関する課題を解決している企業	302
事例3-1-8 合同会社 atsumari	東京都 千代田区	「所有」から「共有」へという消費者の新たなニーズに応え、楽器のシェアリング・プラットフォームを構築・運営する企業	304
事例3-1-9 株式会社前原光栄商店	東京都 台東区	クラウドファンディングにより、新たな商品開発と顧客開拓につなげた企業	308
事例3-1-10 株式会社マストロ・ジェット	福島県 南会津町	デザイン性と高品質を兼ね備えた国産木製玩具で、海外進出を目指す企業	322
事例3-1-11 RedMart Limited	シンガポール	海外ECサイトで日本の商品の販売・プロモーションを行う企業	323
事例3-1-12 株式会社梅守本店	奈良県 奈良市	「体験＝コト消費」を提供することで、インバウンドのニーズを捉えた企業	332

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例3-1-13 福岡県福岡市	福岡県 福岡市	国内需要の減少する伝統工芸品をインバウンド向けに開発し、新たな需要の創出を支援する地方自治体	333
事例3-1-14 株式会社東京銭湯	東京都 渋谷区	古いビジネスモデルに捉われず、新たな価値を創出し続ける銭湯	338
事例3-1-15 有限会社内山眼鏡店	福島県 いわき市	地域顧客との関係を強化して量販店と差別化し、独自の経営基盤を確立する企業	339
事例3-1-16 株式会社ラグーナ出版	鹿児島県 鹿児島市	障がいのある者の活躍の場を見出すことで、社会的貢献を果たしている企業	345
事例3-1-17 株式会社フェローシステム	愛媛県 松山市	障がいのある人に学ぶ場・働く場を提供する企業	346
事例3-1-18 日本ステンレス工業株式会社	山梨県 大月市	更生保護事業等を通じ、青少年の更生に貢献する企業	347
事例3-1-19 富士フィルムホールディングス株式会社	東京都 港区	グループ全体でCSR調達を推進する企業	350
事例3-1-20 有限会社幸伸食品	福井県 永平寺町	大学や研究機関等と連携することで、自社のリソースを補完し、高品質・高付加価値商品を開発・展開している企業	358
事例3-1-21 高木金属株式会社	京都府 京都市	大企業の開放特許を活用し、積極的な技術開発を進める企業	359
事例3-1-22 株式会社HCI	大阪府 泉大津市	独自の技術力をいかして大企業の課題を解決するオープン・イノベーションを実現する企業	360
事例3-1-23 KTX株式会社	愛知県 江南市	オンリーワンの優れた特許技術により、確固たる地位を獲得している企業	361
事例3-1-24 コーマ株式会社	大阪府 松原市	ユーザーの意見を取り入れて自社ブランド製品を開発し、高付加価値化に取り組む企業	362
事例3-1-25 株式会社最上インクス	京都府 京都市	自社製品を武器に「請負型」から「提案型」のビジネスモデルへ転換することにより、サプライチェーン内で高付加価値なポジションを確立した企業	376
事例3-1-26 菊川工業株式会社	東京都 墨田区	サプライチェーン・ファイナンスを導入し、仕入先との協力関係を強化する企業	377
事例3-1-27 キャディ株式会社	東京都 墨田区	革新的な受発注システムにより、調達に係る煩雑な見積もり作成業務を大幅に効率化する企業	378
事例3-1-28 株式会社小松製作所	東京都 港区	サプライチェーンを構成する企業に対して事業承継を支援する大企業	379
事例3-1-29 株式会社高澤商店	石川県 七尾市	地域製品の良さを活かし、海外展開を図る企業	385

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 3-1-30 井上スタレ株式会社	大阪府 河内長野市	歴史と伝統の伝承と、時代に合わせた提案の両方に、第一人者として取り組む企業	386
事例 3-1-31 三和製紙株式会社	高知県 土佐市	地域の伝統産業の技術を活用し、他社との差別化を図っている企業	387
事例 3-1-32 株式会社ファッションキャンディ	沖縄県 宜野湾市	地域資源を活用した新製品で、高付加価値化と販路開拓に取り組む企業	388
事例 3-1-33 地域商社やまぐち株式会社	山口県 下関市	地域製品の販路拡大を支援する、地銀発の地域商社	389
事例 3-1-34 斑鳩産業株式会社	奈良県 斑鳩町	地域の課題を自社の経営課題と捉え、地域活性化に貢献する企業	391
事例 3-1-35 コスモス・ベリーズ株式会社	愛知県 名古屋	地域の中小小売業・サービス業事業者による新たなネットワーク経営の形（ローカルプラットフォーム）を推進する企業	392
事例 3-1-36 特定非営利活動法人こやだいら	徳島県 美馬市	衰退する地域を支える事業を展開する団体	393
事例 3-1-37 合同会社あば村	岡山県 津山市	生活基盤を守るため、住民により設立された企業	394

## 第2章 防災・減災対策

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 3-2-1 有限会社池ちゃん家・ドリームケア	静岡県 焼津市	ハザードマップの情報を基に事業所の高台移転を行うなど、利用者・従業員の安全確保に注力する企業	418
事例 3-2-2 株式会社白謙蒲鉾店	宮城県 石巻市	東日本大震災での被災を契機に、全社的に災害対策の取組を充実させた企業	423
事例 3-2-3 株式会社寺方工作所	鳥取県 北栄町	事前対策の実施により、地震の被害を最小限に抑えた企業	424
事例 3-2-4 株式会社戸田家	三重県 鳥羽市	被災時の地域貢献を見据えつつ、災害対策を重ねて自社の体制を強化する企業	425
事例 3-2-5 泉谷電気工事株式会社	大阪府 大阪市	商工会の伴走支援により、効率的にBCPを策定した企業	427
事例 3-2-6 内外香料株式会社	東京都 台東区	支援機関の力を借りたことで、災害対策に取り組む体制を整備した企業	428
事例 3-2-7 有限会社岩間東華堂	茨城県 水戸市	地域の健康福祉拠点として、災害発生時の機能保持に向け取り組む企業	429
事例 3-2-8 協同組合横浜マーチャライジングセンター	神奈川県 横浜市	災害対策の取組を牽引することで、組合員の事業継続力強化につなげている協同組合	430

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例3-2-9 株式会社ヤスナガ	福岡県 柳川市	BCP策定を契機に水災対応の保険に見直したことで、被災後の早期復旧につなげた企業	443
事例3-2-10 株式会社マイヤ	岩手県 大船渡市	地震保険の活用により、事業継続に必要な資金を確保した企業	444
事例3-2-11 株式会社糸びすや	京都府 京丹後市	加入していた損害保険の利益補償により、資金面の不安なく事業再開に至った企業	446
事例3-2-12 天草池田電機株式会社	熊本県 上天草市	BCP策定を社内の人材育成としても活用し、組織力向上につなげている企業	453
事例3-2-13 株式会社焼津冷凍	静岡県 藤枝市	事業継続力を強化することで取引先からの信頼を高め、事業拡大につなげている企業	454
事例3-2-14 一般社団法人金沢市中央市場運営協会	石川県 金沢市	BCPの策定により、災害時でも食を安定供給する体制を構築した業界団体	455
事例3-2-15 株式会社トヨックス	富山県 黒部市	災害時の供給責任を果たすため、取引先の事業継続体制の強化に取り組む企業	458
事例3-2-16 ナブテスコ株式会社	東京都 千代田区	取引先の事業継続を支援し、自社の事業継続力の強化に取り組む大企業	459
事例3-2-17 株式会社紀陽銀行、 紀陽リース・キャピタル株式会社	和歌山県 和歌山市	地域企業の事業継続力強化に取り組む地方銀行	460

## 本文を読む前に（凡例）

- 1 この報告の中で、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模企業とは、同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。「中小企業者」、「小規模企業者」については、具体的には、下記に該当するものを指す。

業種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種（②～④を除く）*	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業*	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

※下記業種については、中小企業関連立法における政令に基づき、以下のとおり定めている。

### 【中小企業者】

#### ①製造業

- ・ゴム製品製造業：資本金3億円以下又は常時雇用する従業員900人以下

#### ③サービス業

- ・ソフトウェア業・情報処理サービス業：資本金3億円以下又は常時雇用する従業員300人以下
- ・旅館業：資本金5千万円以下又は常時雇用する従業員200人以下

### 【小規模企業者】

#### ③サービス業

- ・宿泊業・娯楽業：常時雇用する従業員20人以下

- 2 この報告では、一般に公表されている政府の統計資料を再編加工したものや民間諸機関の調査等を主として利用した。資料の出所、算出方法、注意事項等についてはそれぞれの使用箇所に明記してあるが、統計ごとに共通する注意事項は以下のとおりである。なお、この報告でいう「再編加工」とは、各統計調査の調査票情報を中小企業庁で独自集計した結果であることを示す。

#### (1) 経済産業省「工業統計表」

本統計は事業所単位で集計されている。なお、本統計では、西暦末尾0、3、5、8年については全数調査（2008年調査まで）、それ以外の年は従業者4人以上の事業所等を調査している。

この報告では各年の事業所データを連結し、分析しているが、その際、例えば従業者3人の事業所が、翌年従業者4人になると、開業とみなされる（逆のケースは廃業とみなされる）点に注意を要する。



(2) 経済産業省「商業統計表」

本統計は事業所単位で集計されている。

(3) 経済産業省「企業活動基本調査」

従業者数50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上の法人企業を調査対象としているため、調査結果には小規模企業が含まれていないことに注意を要する。なお、本調査の正式名称は「経済産業省企業活動基本調査」だが、本書においては「企業活動基本調査」と記述することとする。

(4) 財務省「法人企業統計調査年報」及び「法人企業統計調査季報」

法人企業を対象としているため、特に小規模層については、全体的な傾向を示すものではない。また、標本抽出と回収率の点から見て、小規模法人の調査結果については幅を持って考える必要がある。なお「季報」は、資本金1,000万円未満の法人を含んでいないことに注意を要する。

(5) 総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス-基礎調査」及び総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

本統計は事業所単位及び企業単位双方で集計されている。この報告において、本統計を利用した企業ベースの分析には、個人事業者も含む。ただし、個人事業者については、名寄せができないため、「本所・本店」のみの従業者数により企業規模の判定を行っている。また、「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」は「事業所・企業統計調査」と調査の対象は同様だが、(1) 商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、(2) 本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、「事業所・企業統計調査」との差数が全て増加・減少を示すものではないことに注意を要する。

3 この報告では、中小企業庁の委託により、民間諸機関が中小企業・小規模事業者等を対象として実施したアンケート調査を利用して分析を行っているが、調査対象企業等の全てがアンケートに回答したものではないことに注意を要する。

4 中小企業・小規模事業者に関する統計を見ていく場合、中小企業・小規模事業者は大企業と異なり、指標によっては企業間のばらつきが大きいため、平均値は中小企業・小規模事業者の標準的な姿を代表していない可能性があることに注意を要する。

5 この報告に掲載した我が国の地図は、我が国の領土を包括的に示すものではない。

## 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。2019年版で56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。2019年版で5回目。

### ● 中小企業基本法（抄）

（年次報告等）

第十一条 政府は、毎年、国会に、中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策に関する報告を提出しなければならない。

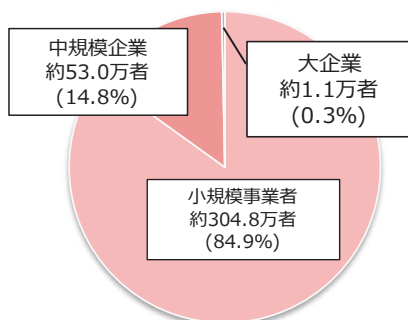
2 政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

### ● 中小企業基本法上の中小企業の定義

業種	中小企業		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

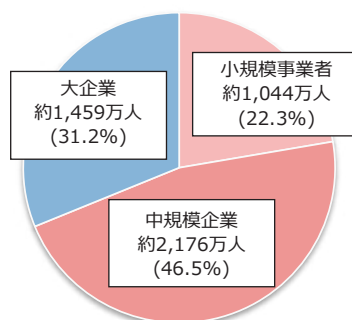
### 企業数(2016年)

中小企業は全企業の99.7%



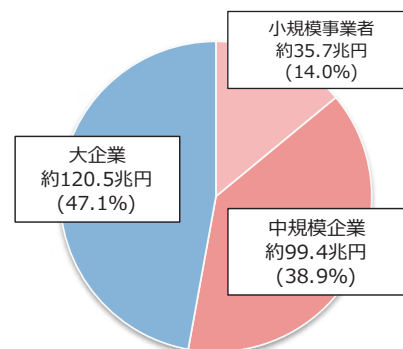
### 従業者数(2016年)

中小企業の従業者は全体の約70%



### 付加価値額(2015年)

中小企業の付加価値は全体の約53%



# 第1部

2019 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

## 平成30年度（2018年度）の 中小企業の動向

## 第1章

## 中小企業の動向

我が国経済は、2012年末を境に持ち直しの動きに転じ、緩やかな回復基調が続いた結果、現在の景気回復の長さはいざなぎ景気（1965年11月～1970年7月）を超え、さらに戦後最長の景気拡張期となった第14循環の景気拡張期（2002年2月～2008年2月）をも超えて新たに戦後最長の長さとなった可能性がある。企業収益の拡大や倒産件数の減少が続き、経済の好循環が浸透する一方、2018年は度重なる災害をはじめ、人手不足の深刻化、労働生産性の伸び悩みなど、中小企業にとっては懸念点も浮き彫りになる年となった。

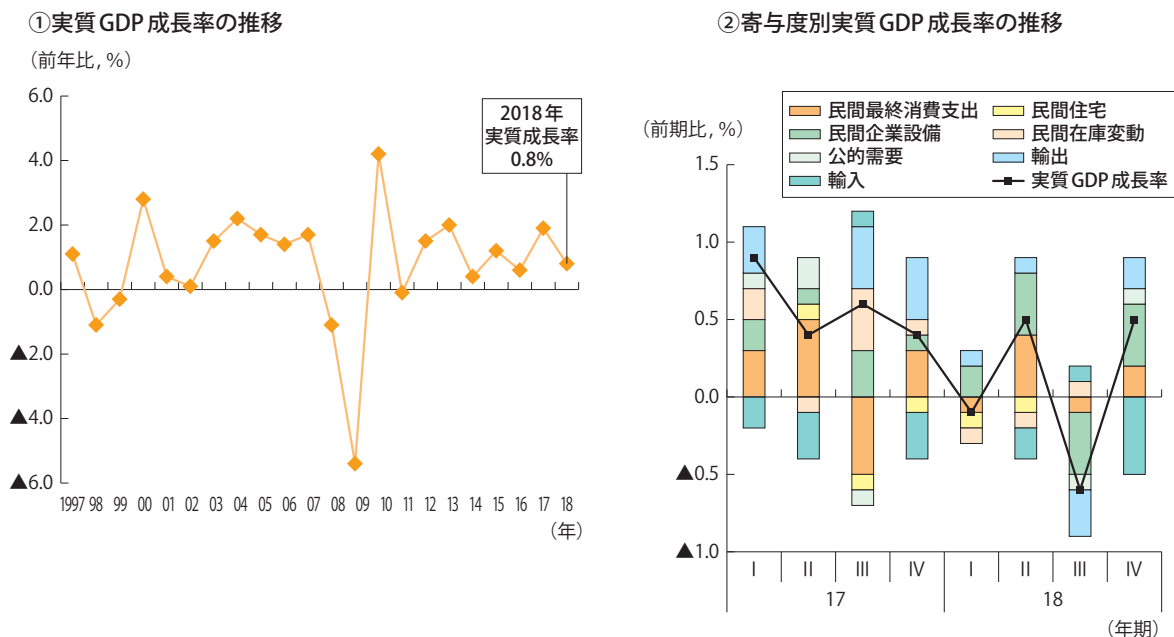
以下では、近年の中小企業の経済動向について概観していく。

## 第1節 我が国経済の現状

はじめに、我が国経済の動向について概観する。実質GDP成長率の推移を確認すると、2018年の年間成長率は0.8%となり、2017年を下回った（第1-1-1図）。2018年の動きについて四半期別に見ると、第3四半期には平成30年7月豪雨な

ど自然災害による押下げがあったが、第4四半期には個人消費と設備投資が増加し、民需に支えられた成長となっている。ただし、情報関連財を中心とした中国向けの輸出の弱含みもあり、外需寄与度がマイナスとなっていることが分かる。

第1-1-1図 実質GDP成長率の推移



資料：内閣府「国民経済計算」

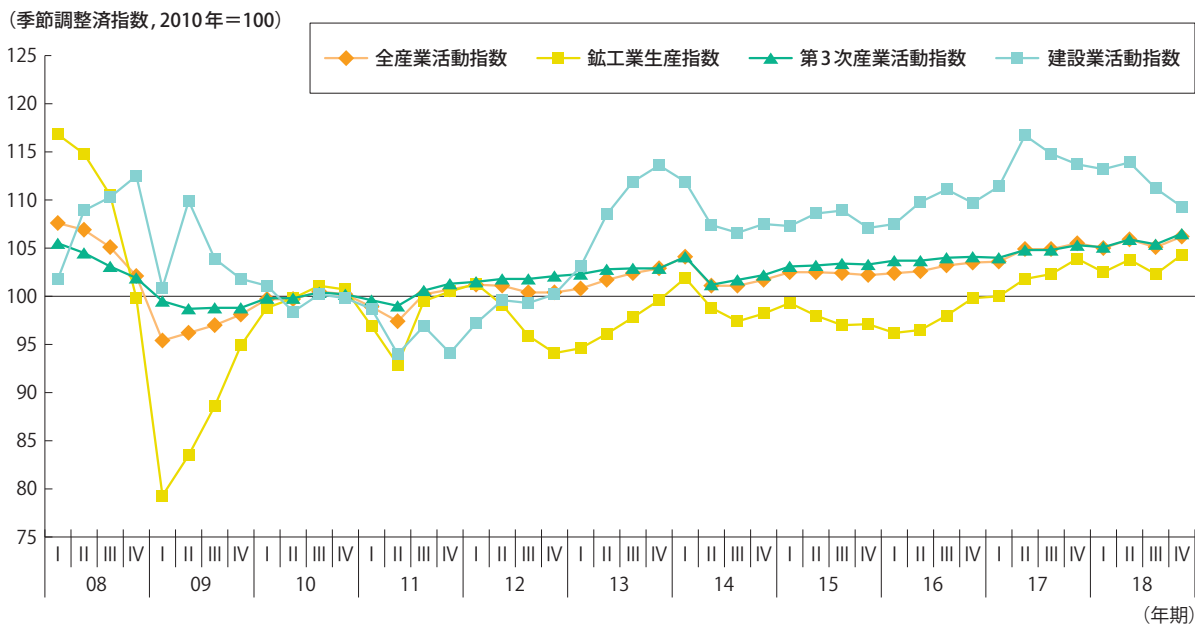
(注)1. 2011年暦年連鎖価格方式。

2. 数値は、「2018年（平成30）年10-12月四半期別GDP速報（2次速報値）」（2019年3月9日公表）による。

次に産業面の活動状況について、経済産業省「鉱工業生産指数」、「第3次産業活動指数」、「建設業活動指数」、「全産業活動指数」により確認する（第1-1-2図）。まず鉱工業の活動状況については、2016年第2四半期以降持ち直してきたが、2018年に入って以降それまでの水準を維持しつつも一進一退の動きを繰り返している。次に、各種サービス業や小売業など第3次産業については、2014年第2四半期を底に持ち直しており、2018年第4四半期は現行基準で過去最高水準となってい

る。建設業については、2017年第2四半期に消費増税（2014年4月）前のピークである2013年第4四半期を超える水準となったが、その後は低下傾向にある。最後に、上記3つの指標を統合した全産業活動指数を確認すると、産業全体としては2014年第3四半期以降緩やかな回復基調が続き、2018年は第3四半期には災害の影響もあり足踏みしたものの、その後は再び回復基調に戻っていることが分かる。

第1-1-2図 全産業活動指数の推移

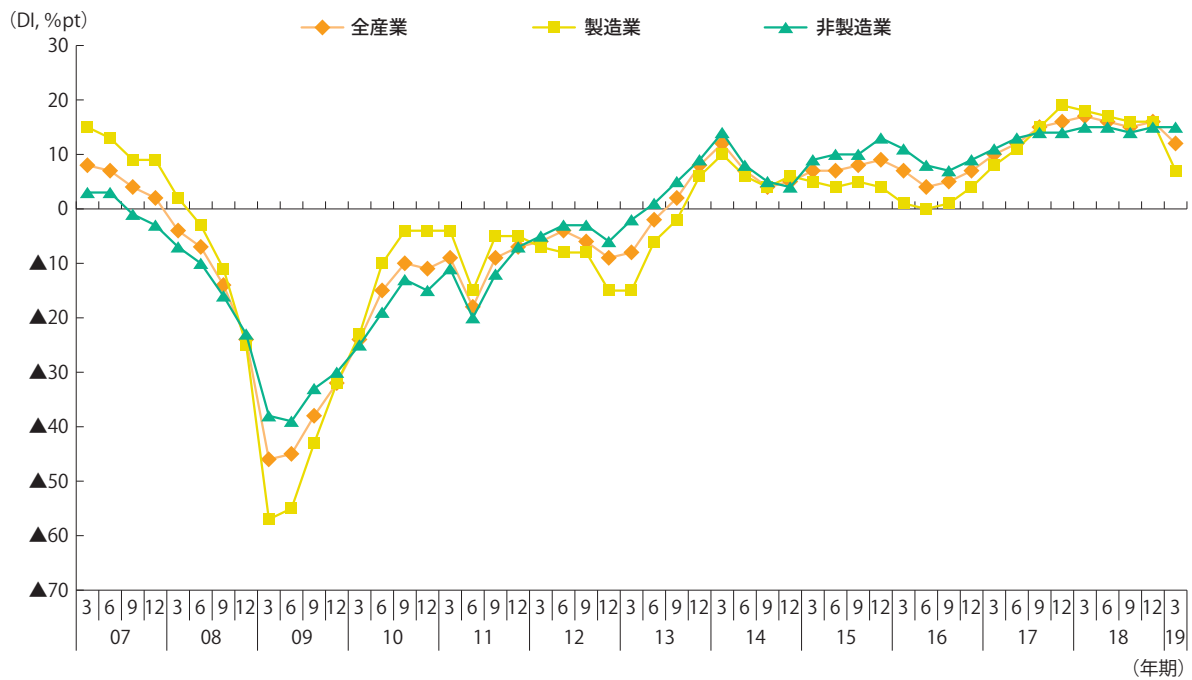


資料：経済産業省「鉱工業生産指数」「第3次産業活動指数」「全産業活動指数」  
 (注) 「鉱工業生産指数」の2018年第3四半期以降の季節調整済指数は、鉱工業指数 (IIP) が平成27年基準指数に切り替わったため、同指数新旧基準の「平成30年6月～8月各月の季節調整済指数値かい離度の平均値」を係数として、簡便的に平成22年基準に置き換え (=リンク係数処理) している。

次に、業種別に企業の景況感の推移を見るべく、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（以下、「日銀短観」という。）の業況判断DI（前期に比べて業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの）の推移を確認する（第1-1-3図）。製造業、

非製造業ともにリーマン・ショック以降、回復基調を続けていたが、2018年年央以降の業況については、「良い」と答えた企業の割合が、「悪い」と答えた企業の割合を上回っているものの、おおむね横ばいで推移している。

第1-1-3図 業種別に見た業況判断DIの推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」  
 (注) 業況判断DIとは、最近の業況について、「良い」と答えた企業の割合（％）から「悪い」と答えた企業の割合を引いたもの。

## 第2節 中小企業の現状

前節では、2018年における実質GDP成長率が好調に推移していること、企業活動の活発化が続いていること、業況が緩やかに回復していることについて見てきた。本節では中小企業に焦点を当

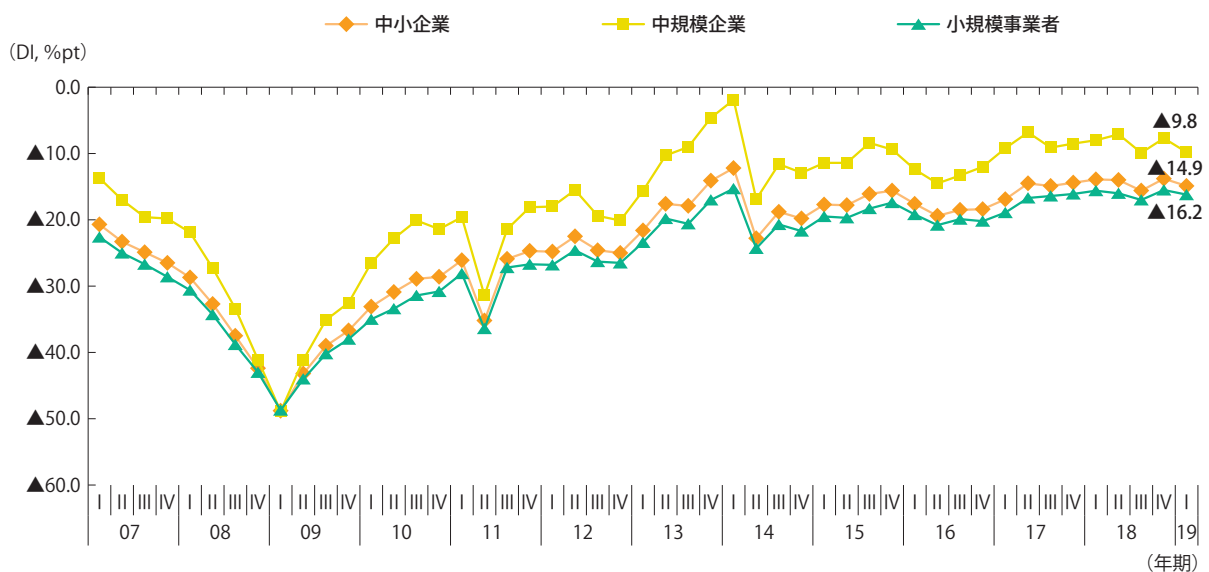
て、業況、収益、投資、資金繰り、倒産状況、取引関係といった中小企業を取り巻く状況について、大企業との比較も交えながら近年の動きを確認していく。

### 1 業況

はじめに、中小企業の業況の動きについて確認すべく、調査対象の8割が小規模企業である、中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」(以下、「景況調査」という。)の業況判断DIの推移を確認する(第1-1-4図)。これを見ると、中小企業の業況はリーマン・ショックの直後に大きく落ち込み、その後東日本大震災や

消費税率引上げの影響でところどころ落ち込みはあるものの、その後は総じて緩やかな回復基調にあることが分かる。2018年の動きについては相次ぐ災害の影響もあり、第3四半期に一度落ち込んでいるものの、その後は回復基調に戻っている。

第1-1-4図 企業規模別業況判断DIの推移



資料：中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

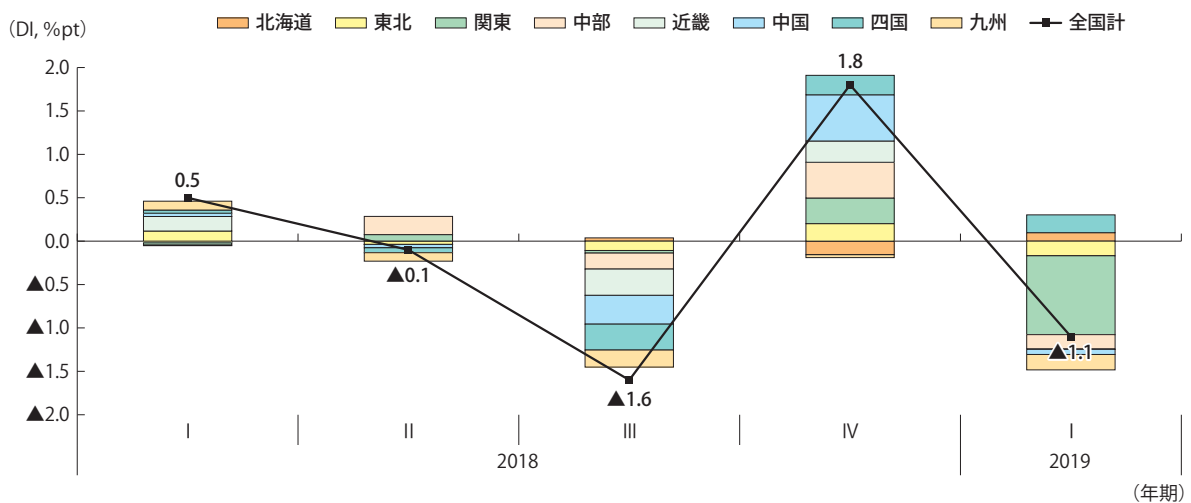
(注)1. 景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

2. ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

次に、上記の業況判断DIについて地域別・業種別に分解し、昨今の国内情勢と照らし合わせて見ていく。まず地域別に見てみると、2018年第3四半期に前期比で1.5ポイントマイナスとなり、近畿、中国、四国、そして九州といった、平成30年6月の大阪府北部地震、平成30年7月豪雨、そして台風21号による被害が大きい地域が

押し下げ要因になっていることが分かる。第4四半期について見ると、北海道胆振東部地震があった北海道が押し下げ要因となっているものの、九州を除く全ての地域が押し上げ要因となり、全国的に見て業況が回復しつつあることが分かる（第1-1-5図）。

第1-1-5図 業況判断DI 地域別分解（中小企業景況調査）



資料：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)1.業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

2.地域区分は、各経済産業局管内の都道府県により区分している。関東には、新潟、山梨、長野、静岡の各県、中部には、石川、富山の各県、近畿には、福井県を含む。九州・沖縄は、九州各県と沖縄県の合計。

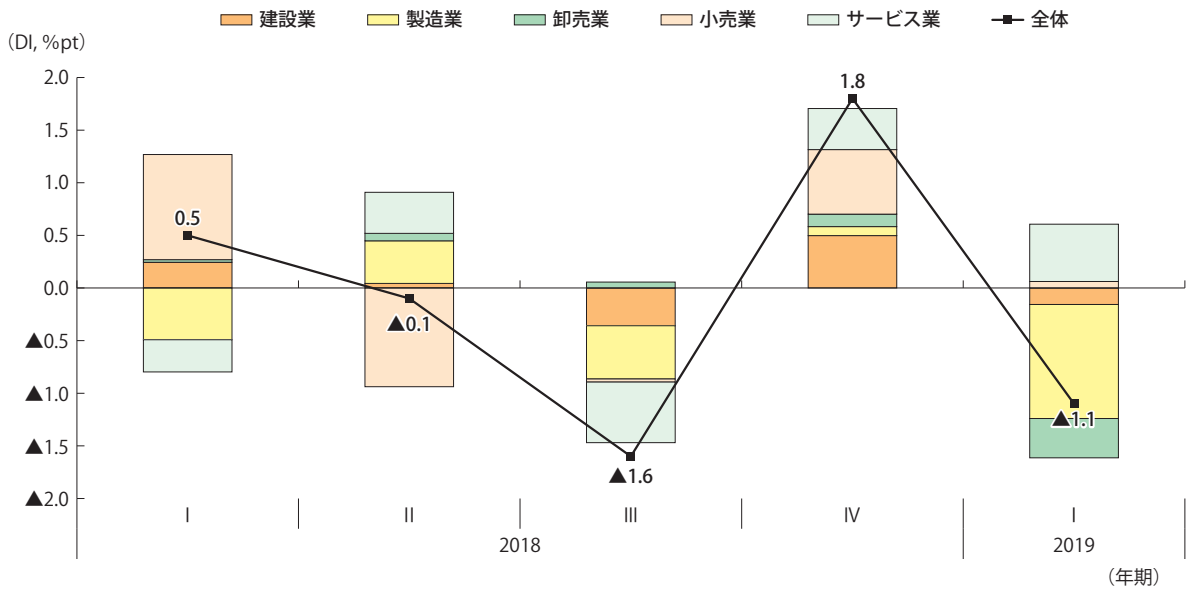
3.季節調整の性質上、各地域の値を積み上げた値は、全国計の値と一致しない。

続いて業種別に確認すると、災害発生直後の2018年第3四半期でほとんどの業種がマイナス方向に転じているが、中でもサービス業で業況が悪化したと回答した企業の割合が増加したことが分かる。また、それまでプラスで推移していた建設

業も押し下げ要因となり、「平成30年7月豪雨により被害が多いため通常業務が全く出来ない状況であった。」「災害工事があり、仕事は多いけど、資金が間に合わない。」という声も聞かれた（第1-1-6図）。



第1-1-6図 業況判断DI業種別分解（中小企業景況調査）



資料：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)1. 業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。  
 2. 季節調整の性質上、各業種の値を積み上げた値は、全業種計の値と一致しない。

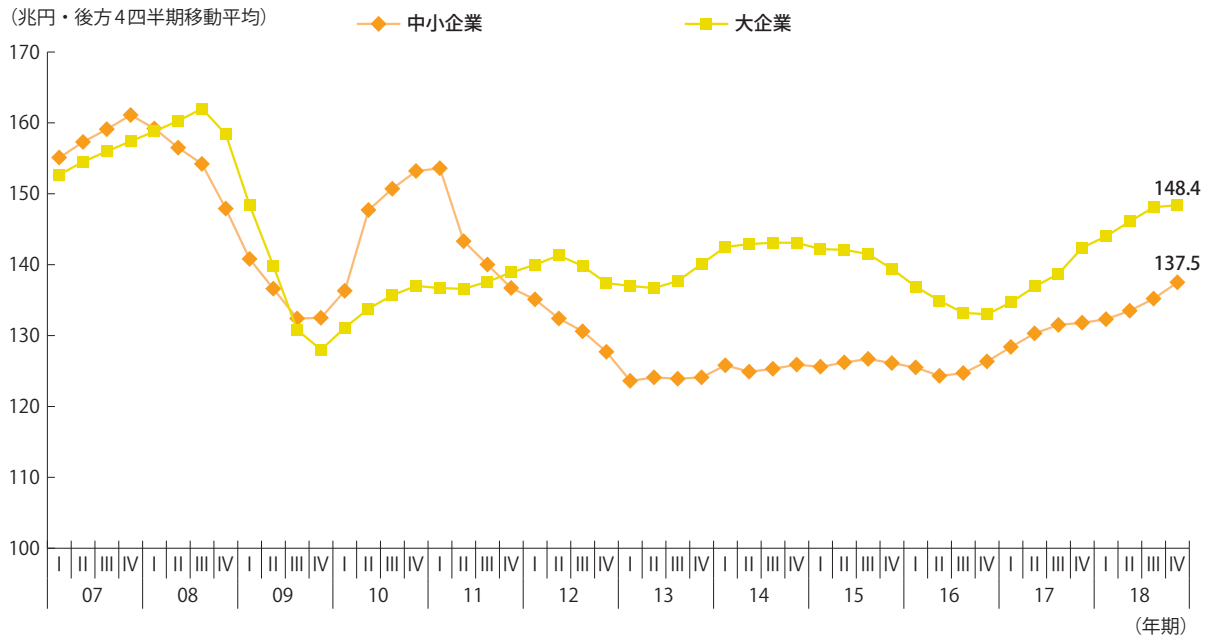
## 2 売上高

続いて、中小企業の収益の状況について、財務省「法人企業統計調査季報」を用いて売上高、経常利益、設備投資の動きについて見ていく。

まず売上高の推移について規模別に確認すると、リーマン・ショックの直後に大企業、中小企業ともに大きく落ち込み、中小企業はその後

2011年の東日本大震災発生後から2012年末まで減少傾向に転じた。その後2013年第1四半期の123.6兆円を底に横ばい傾向が続いていたが、2016年の第3四半期に上昇傾向に転じてからは10期連続で上昇しており、経済の好循環が中小企業にも浸透しつつあることが分かる（第1-1-7図）。

第1-1-7図 企業規模別売上高の推移

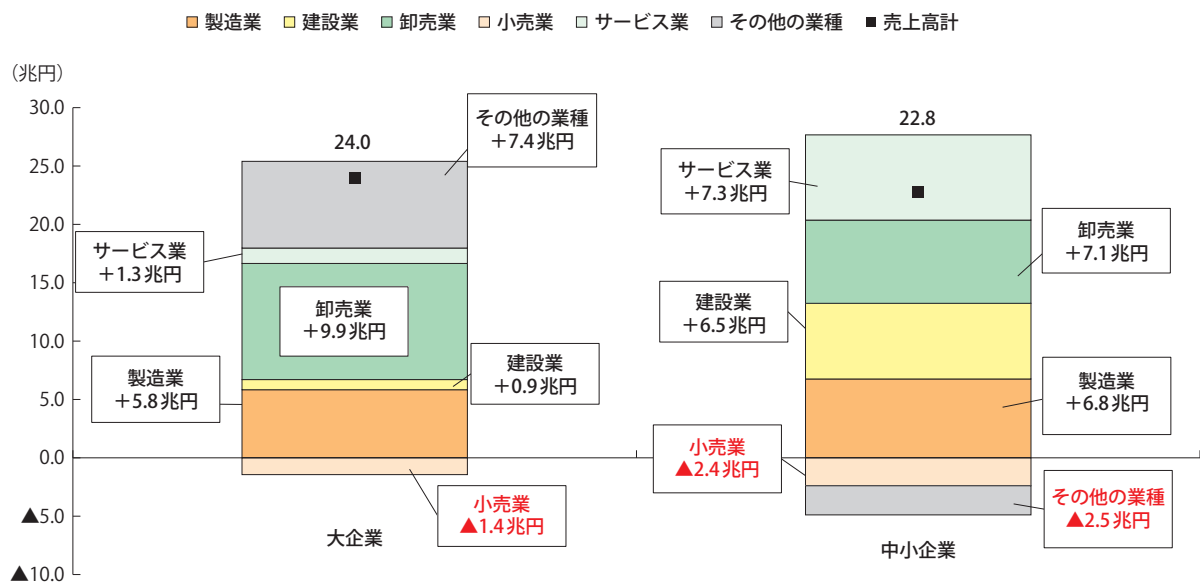


資料：財務省「法人企業統計調査季報」  
 (注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

また、2017年から2018年の売上高の増加分について、規模別、業種別に分解して比較すると、大企業では卸売業、製造業を中心に、小売業以外の全ての業種が押し上げ要因となっており、小売業についても押し下げ幅は1.4兆円とどまっていることが分かる(第1-1-8図)。一方、中小企

業について見ると、製造業、建設業、卸売業、サービス業がそれぞれ押し上げ要因となっており、製造業やサービス業については大企業を上回る増加幅だが、小売業が▲2.4兆円と、比較的大きな押し下げ要因となっている。

第1-1-8図 売上高業種別分解 (2017年~2018年における増加分)



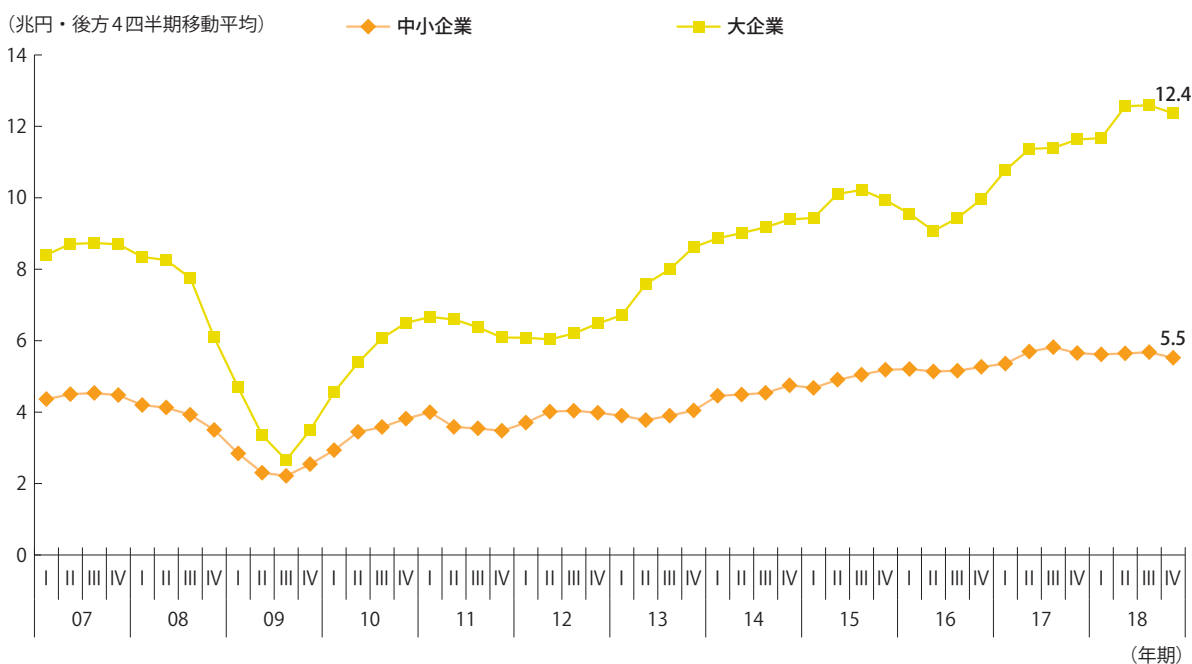
資料：財務省「法人企業統計調査季報」  
 (注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

### 3 経常利益

次に、経常利益の推移について確認する。中小企業の経常利益は売上高同様、リーマン・ショック直後に大きく落ち込んだが、その後は緩やかな回復基調が続いている。2018年を通じた動きを

見ると、やや横ばい傾向に転じたきらいもあるが、過去最高水準となった2017年とほぼ同水準で推移していることが分かる（第1-1-9図）。

第1-1-9図 企業規模別経常利益の推移

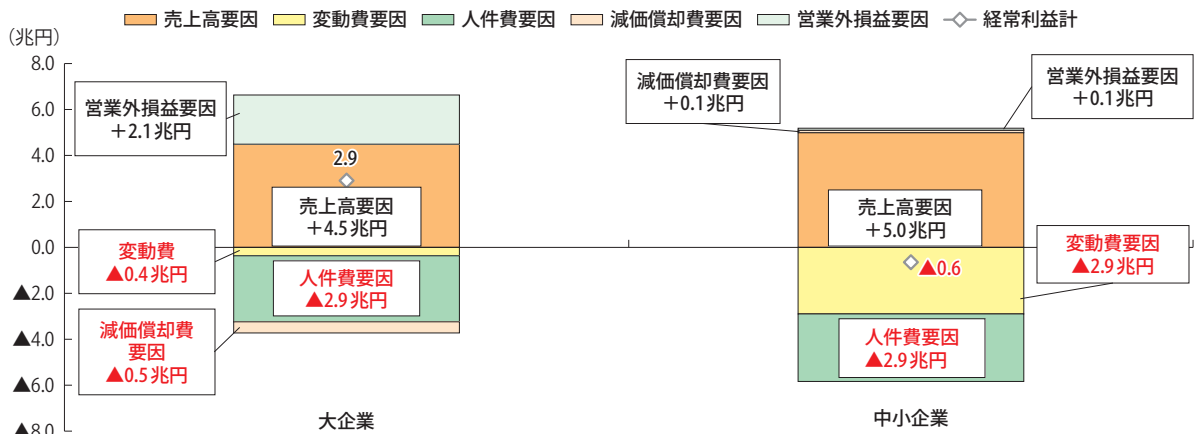


資料：財務省「法人企業統計調査季報」  
 (注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

さらに、経常利益を要因分解し2017年から2018年にかけての増減額の内訳について確認する（第1-1-10図）。まず大企業について見てみると、人件費が2.9兆円押し下げ方向に作用しているものの、売上高要因が大きな押し上げ要因となり全体として2.9兆円プラスとなっている。一方、中小企業については売上高要因は押し上げ要因の

中心となっているものの、人件費要因に加えて変動費要因が押し下げ要因となり、押し上げ要因となっている売上高等を上回る押し下げ幅で、総じて見ると0.6兆円マイナスとなっている。変動費要因がマイナス方向に作用している点を鑑みると、中小企業が仕入価格を販売価格に転嫁しきれていないことが考えられる。

第1-1-10図 経常利益の要因分解（2017年～2018年における増減額）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注)1. ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業とし、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。

2. 経常利益の要因分解は、以下の方法により算出した。

$\pi$ ：経常利益 S：売上高 F：固定費（人件費(P)+営業外損益要因(N)+減価償却費(D)） V：変動費

$\pi = S - V - F$ より、 $\pi = S - S \times V/S - P - N - D$

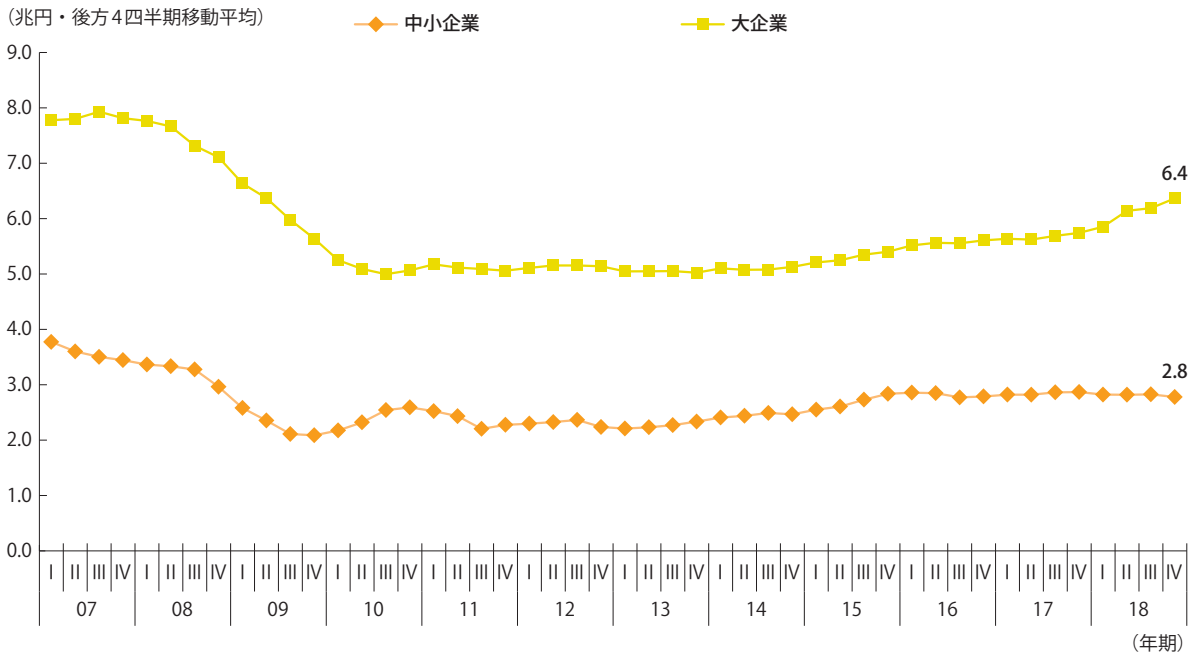
$\Delta \pi = (1 - V/S) \times \Delta S - \Delta(V/S) \times S - \Delta P - \Delta N - \Delta D$   
 売上高要因 変動費要因 人件費要因 営業外損益要因 減価償却費要因

## 4 設備投資

次に、設備投資の推移について見ていく。直近10年間について見ると、大企業、中小企業共にリーマン・ショック直後の2009年に大きく減少した（第1-1-11図）。その後、大企業については2014年までは横ばいで推移したが2015年に入る頃から強含みで推移し始め、2017年第4四半期か

ら2018年にかけて増勢を強め、足下では6.4兆円となっている。一方、中小企業について見ると、2013年以降強含みで推移していたが、2016年以降はほぼ横ばいで推移しており、足下では2.8兆円と大企業との差は拡大傾向にあることが分かる。

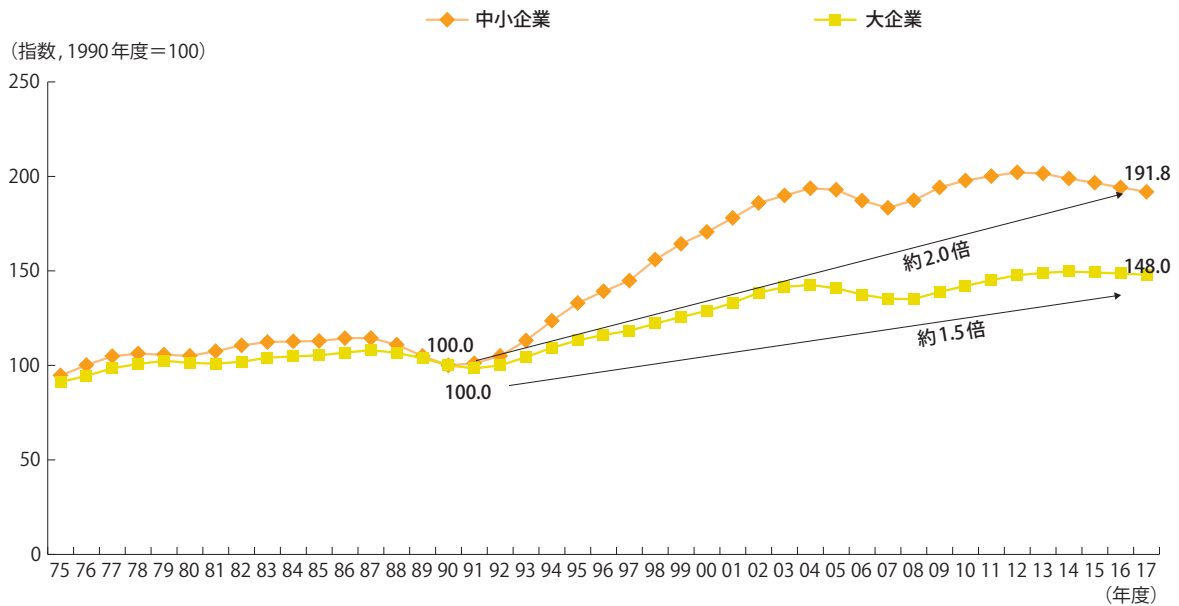
第1-1-11図 企業規模別設備投資の推移



また、設備を新設してからの経過年数を示す設備年齢の推移についても確認する。大企業と中小企業で設備年齢が同水準だった1990年度の設備年齢の指数を100とすると、中小企業の設備年齢はその後大企業を上回る勢いで上昇している。足

下について見ると下降傾向にはあるものの、大企業の設備の老朽化の度合いが1990年度の約1.5倍であるのに対し、中小企業は約2倍老朽化が進んでいることが分かる（第1-1-12図）。

第1-1-12図 企業規模別設備年齢の推移

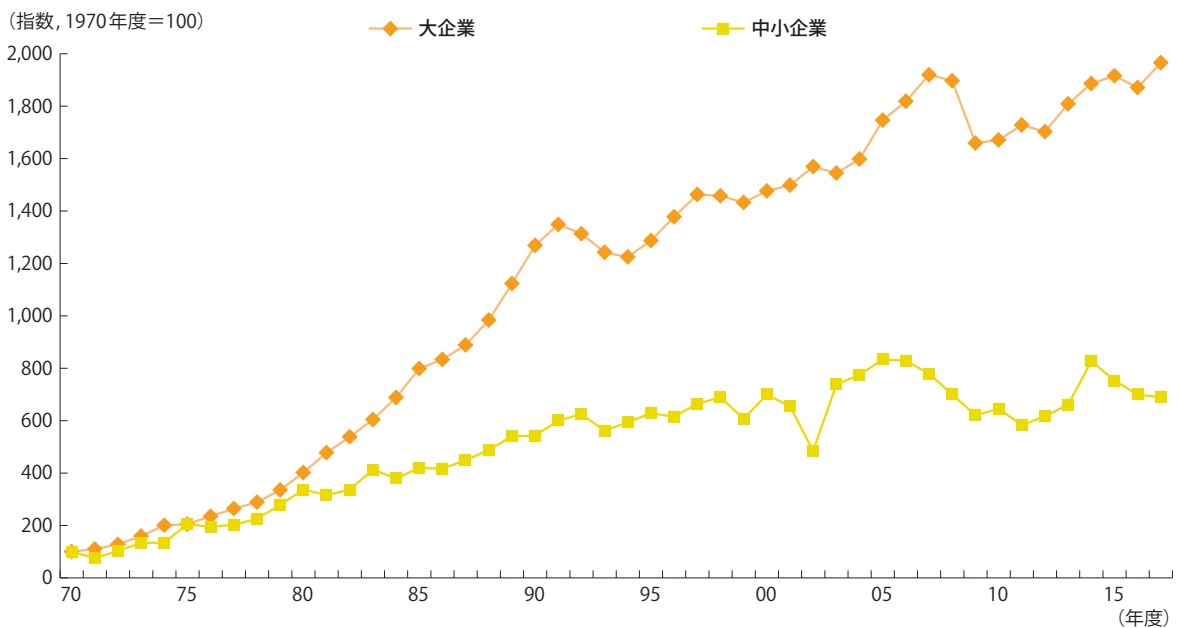


資料：財務省「法人企業統計調査季報」より（一財）商工総合研究所「中小企業の競争力と設備投資」を基に作成。  
 (注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

これに関連し、企業規模別に研究開発費の費用の推移を確認すると、1970年を起点としたとき、中小企業は緩やかな上昇基調で推移している。一

方、大企業について見ると総じて右肩上がりで推移しており、中小企業との差は年々拡大傾向にあることが分かる（第1-1-13図）。

第1-1-13図 製造業における研究開発費の推移（大企業及び中小企業）

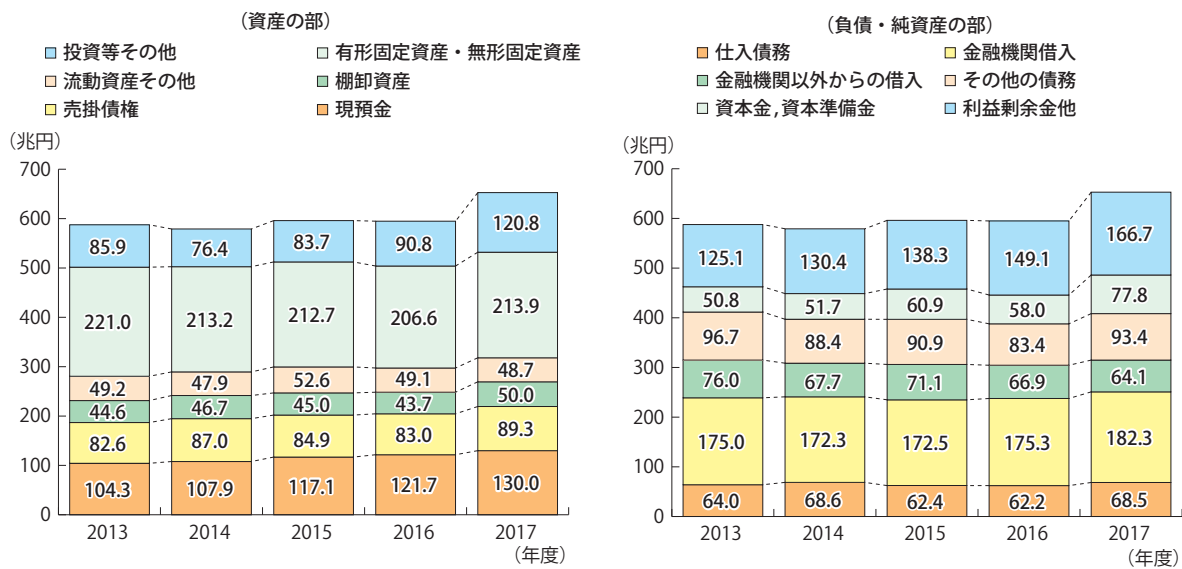


資料：総務省「科学技術研究調査」を基に作成  
 (注) 1. 従業員数1～299人の企業を中小企業、300人以上を大企業としている。  
 2. 研究開発費は、社内使用研究費と社外支出研究費の合計。  
 3. 数値は、1970年度を100とする指数値。

また、直近5年間分の中小企業の貸借対照表の推移について見ると、負債・純資産の部では利益剰余金等が増加傾向にあり、資産の部で現預金が増加する一方、有形固定資産・無形固定資産がほ

ぼ横ばい傾向にあることから、ここからも中小企業が設備投資に積極的に踏み切れていない様子が分かる（第1-1-14図）。

第1-1-14図 中小企業の貸借対照表の推移

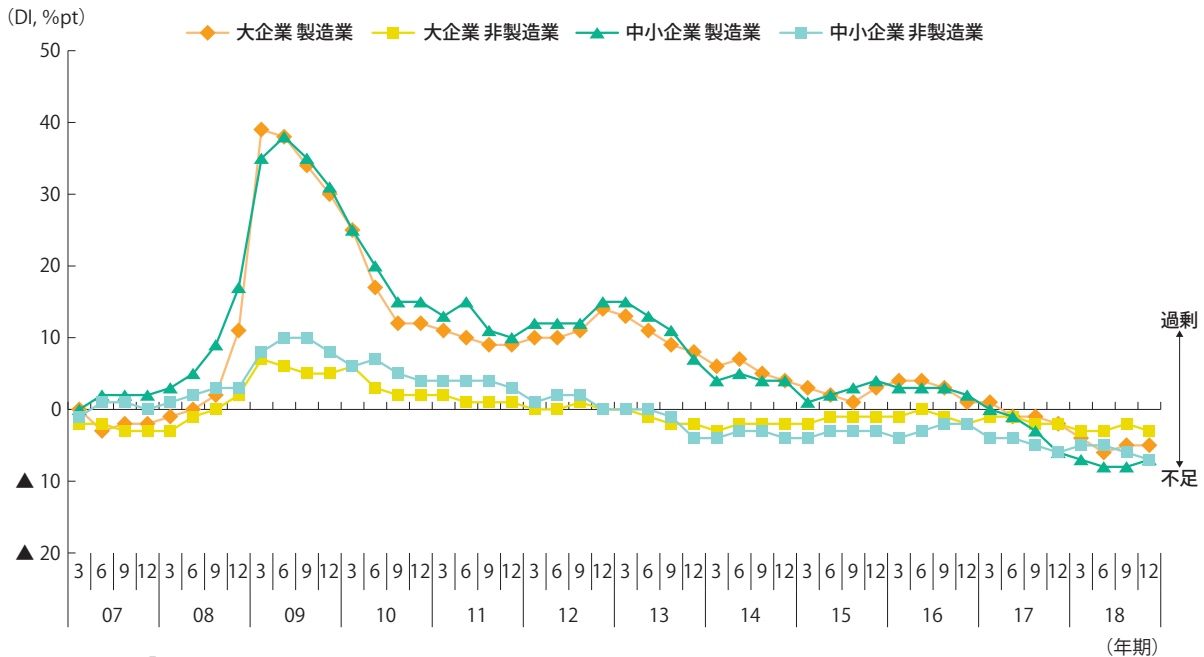


資料：財務省「法人企業統計調査年報」  
 (注) 資本金1億円未満の企業を中小企業としている。

続いて設備判断DIについてその推移を確認すると、全体的にリーマン・ショック後から過剰感が解消され、中小企業では2012年末、大企業では2017年前半に不足に転じ、足下で不足感が強まりつつある状況にあることが分かる（第1-1-15図）。また、製造業について見ると、2017年第2四半期までは大企業と中小企業の水準に差はほ

とんど無かったが、2017年第3四半期以降、中小企業の方がより強く不足感を感じていることが分かる。同様に、非製造業についても、2013年第3四半期までは規模間における差異はほとんど無かったが、2013年第4四半期以降は中小企業の方がより強く不足感を感じていることが分かる。

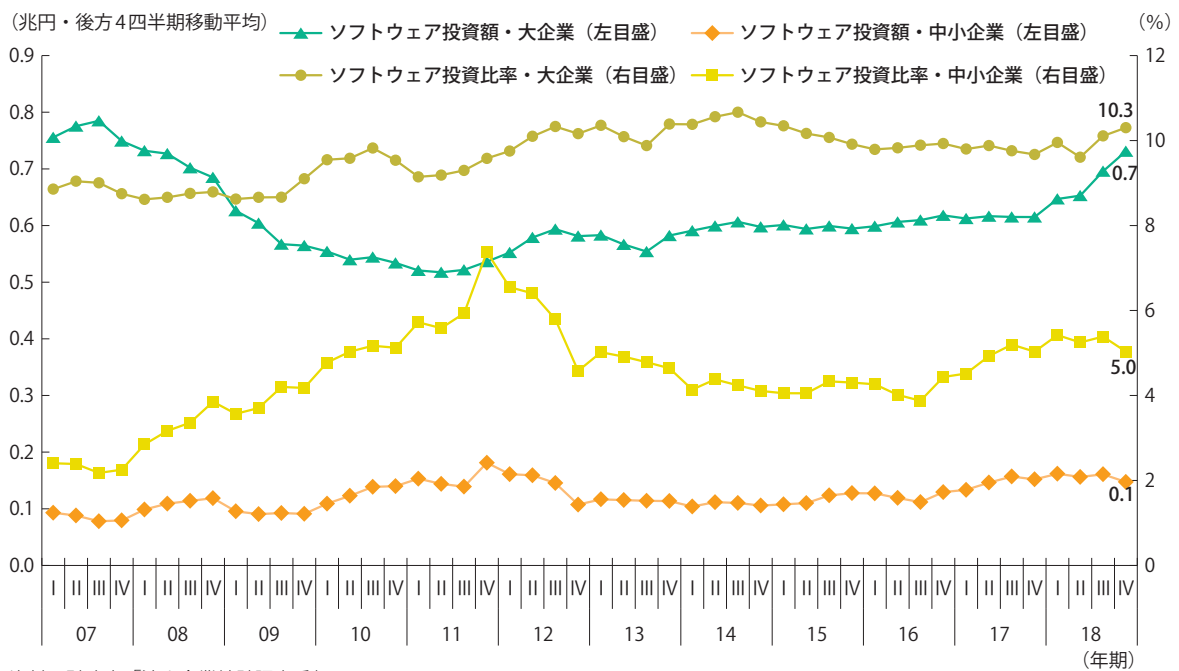
第1-1-15図 企業規模・業種別生産・営業用設備判断DIの推移



設備投資関連の現状把握の最後に、IT関連指標としてソフトウェア投資額・ソフトウェア投資比率の推移について見ると、大企業と中小企業の投資額には大きな差が生じている(第1-1-16図)。

ソフトウェア投資比率についても、中小企業は大企業を下回っているが、2016年第4四半期以降伸び始めていたが、足下の2018年について見ると足踏みしていることが分かる。

第1-1-16図 ソフトウェア投資額・ソフトウェア投資比率の推移



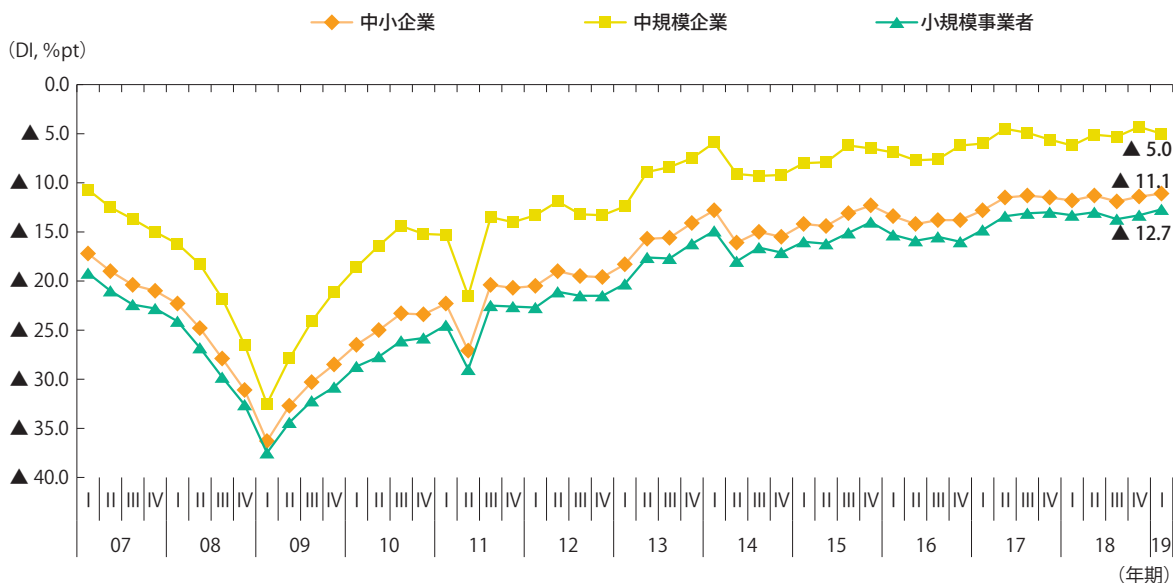


## 5 資金繰り・倒産

まず中小企業の資金繰りについて景況調査を用いて確認すると、リーマン・ショック後に大きく落ち込み、その後は東日本大震災や2014年4月の

消費税増税の反動減でところどころ落ち込んでいたものの、おおむね右肩上がりでも推移している（第1-1-17図）。

第1-1-17図 企業規模別資金繰りDIの推移



資料：中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

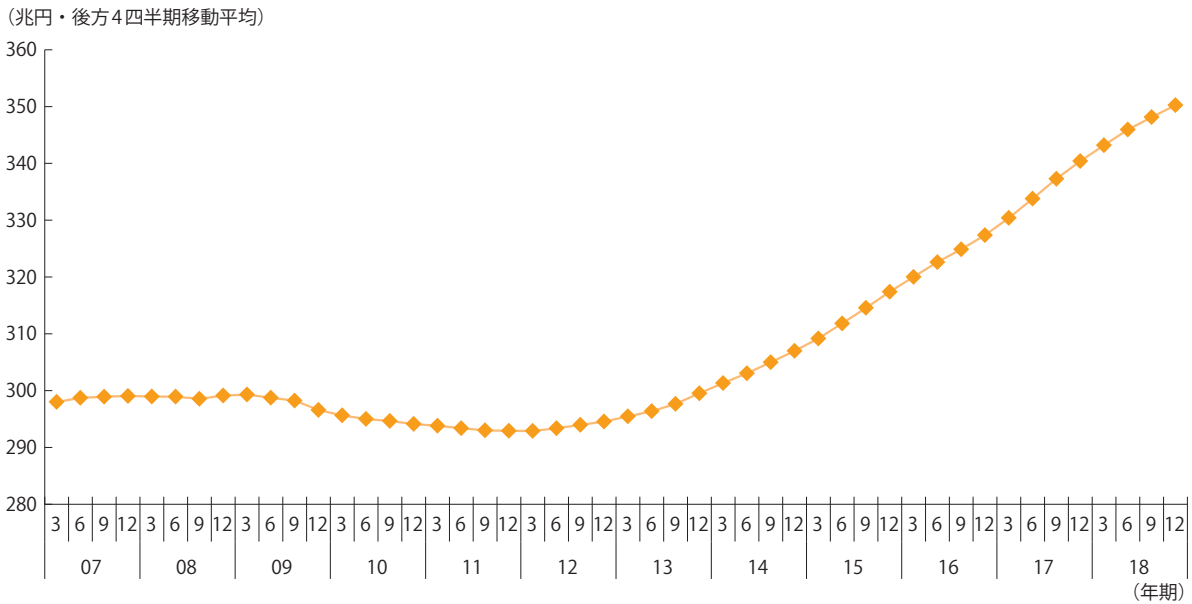
(注)1. 景況調査の資金繰りDIは、前期に比べて、資金繰りが「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

2. ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

また、中小企業向け貸出金の推移についても確認してみると、2012年まではおおむね横ばいで推移してきたが、2013年以降は右肩上がりでも

推移しており、足下について見ると、統計開始以降過去最高水準で推移していることが分かる（第1-1-18図）。

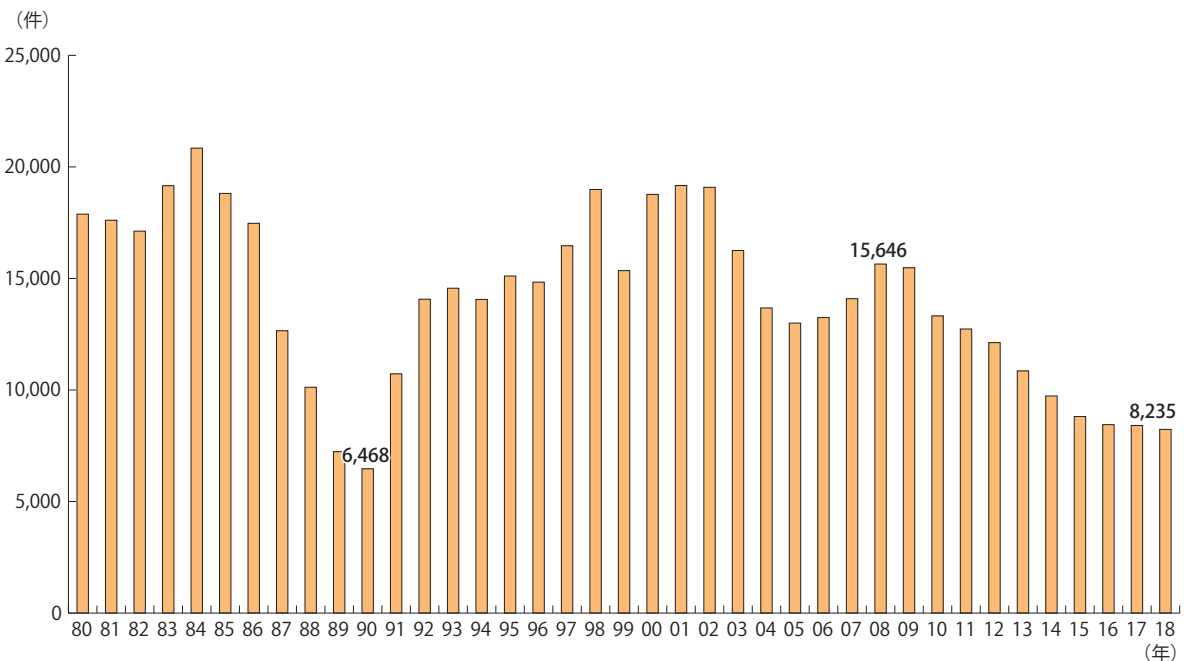
第1-1-18図 中小企業向け貸出金の推移



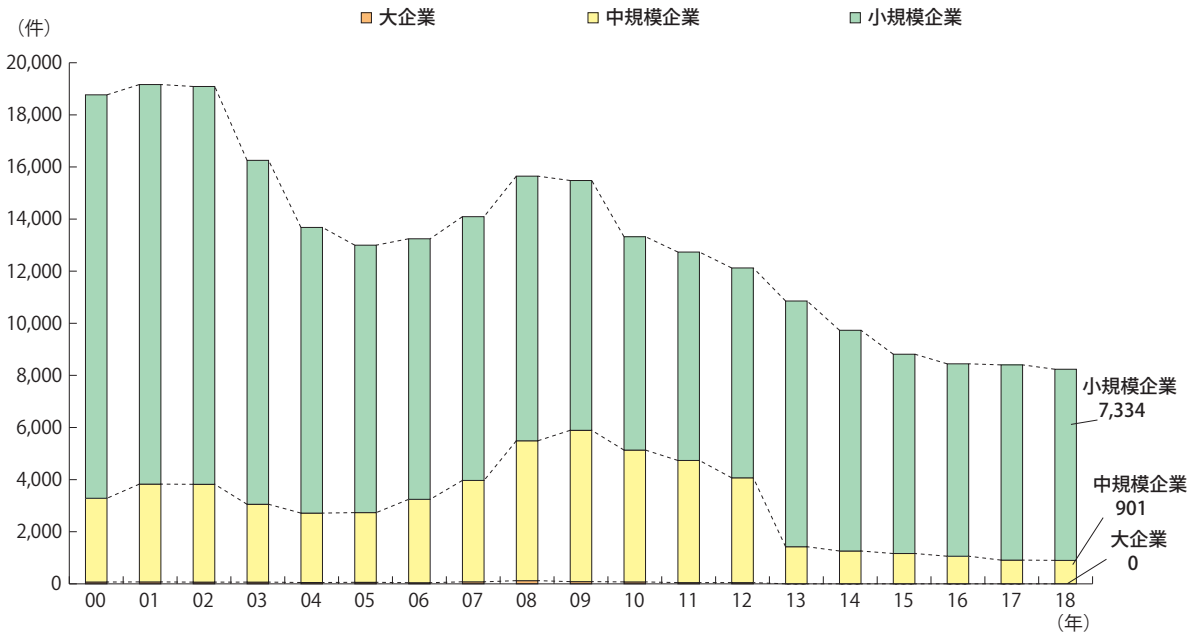
次に、倒産件数の推移について確認する（第1-1-19図）。先述のとおり、良好な資金繰り環境が功を奏し、倒産件数は2009年以来10年連続で減少し、2018年の倒産件数は8,235件となり、バブル期の1990年以来28年ぶりの低水準となった。

規模別の推移について見ると、中規模企業は年々減少傾向にあり、小規模事業者についても倒産件数の大部分を占めるものの、中規模企業同様に減少傾向にあることが分かる（第1-1-20図）。

第1-1-19図 倒産件数の推移



第1-1-20図 企業規模別倒産件数の推移

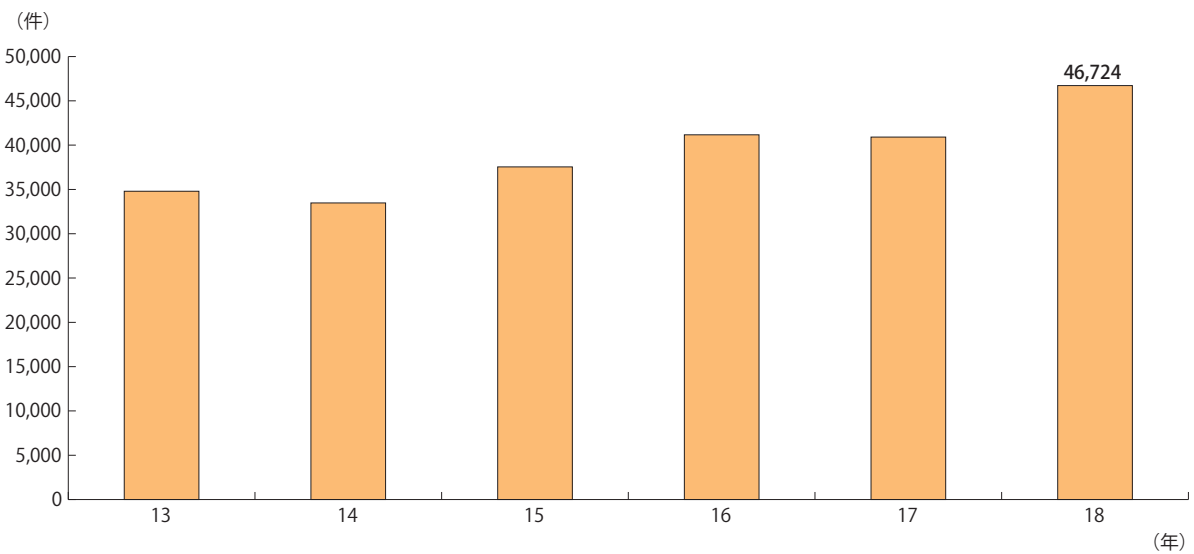


資料：東京商工リサーチ「倒産月報」  
 (注) 企業規模別の集計については、2000年以降のみ集計を行っている。

また、廃業件数について見ると、倒産件数が減少傾向を続けている一方で、経営者の高齢化や後継者不足を背景に休廃業・解散企業は年々増加傾向

向にあり、3万件台から4万件台に推移している（第1-1-21図）。

第1-1-21図 休廃業・解散件数の推移



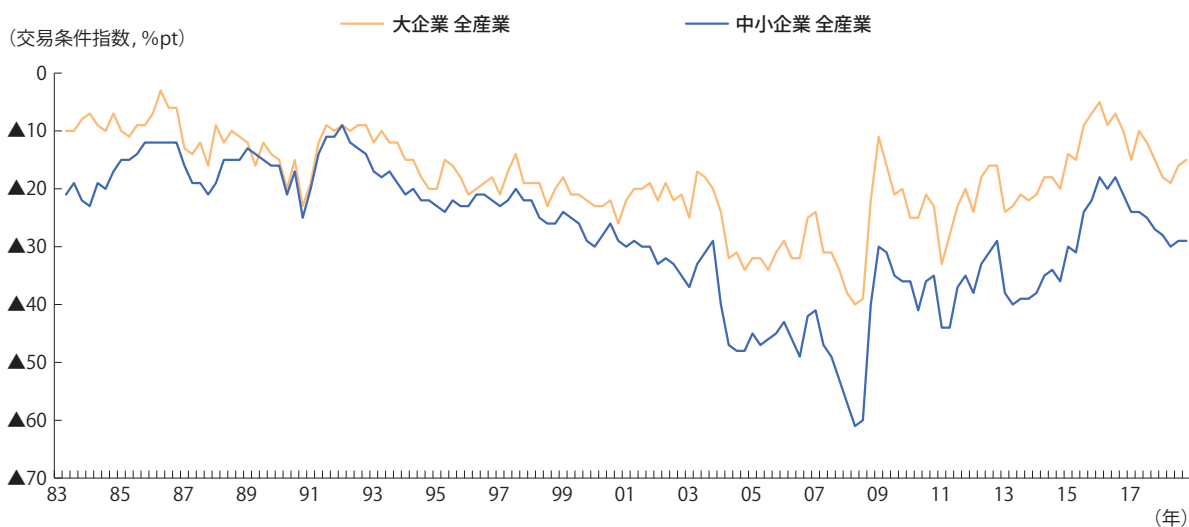
資料：(株) 東京商工リサーチ「2018年「休廃業・解散企業」動向調査」  
 (注) 1. 休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。  
 2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

## 6 取引関係

中小企業の取引環境について、仕入価格を販売価格にどれ程転嫁できているかの指標として、日銀短観の販売価格DIから仕入価格DIを引いた数値である取引条件指数について見ていく（第1-1-22図）。1990年代までは景気回復局面に大企業と

中小企業がほぼ同水準で推移する動きも見られるなど、規模間の差はほぼ無かったが、2000年代に入ると両者の差は徐々に開きはじめ、足下でも埋まらずに推移している。

第1-1-22図 取引条件指数の推移（企業規模別）



資料：日本銀行「全国短期経済観測調査」

(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. 取引条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

3. 仕入価格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。

4. 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。

## コラム 1-1-1

## 世耕プランに基づく取組のさらなる浸透に向けて

2016年9月に世耕経済産業大臣より発表した取引条件改善の対策パッケージ「未来志向型の取引慣行に向けて」（世耕プラン）に基づき、2018年度も様々な取組を実施してきた。本コラムでは、2018年度における取組を中心に紹介する。

## ●下請Gメンによる下請中小企業ヒアリング（2017年～）

2017年より、全国に80名規模の下請Gメンを配置し、下請中小企業へのヒアリングを実施している。下請Gメンが直接、企業を訪問してヒアリングすることにより、書面調査や電話での聞き取り調査では何うことができない取引上の問題の把握につながっている。2018年4月には下請Gメンを120名規模に増強しており、2019年1月末までに約7,000件の下請中小企業ヒアリングを実施した。

## ●自主行動計画策定団体によるフォローアップ調査（2018年9月～11月）

世耕プランによる取組を浸透させていくため、2019年2月末までに自動車、素形材、建設機械、繊維、電機・情報通信機器、情報サービス・ソフトウェア、建設、トラック運送、機械製造業、流通業、警備業、放送コンテンツ業の12業種32団体において、取引適正化と付加価値向上に向けた自主行動計画を策定・公表した。

2018年9月～11月にかけて、経済産業省所管の8業種26団体が、自ら、自主行動計画の実施状況についてフォローアップ調査を実施した。各団体所属の約7,000社に調査票を発送し、2,416社（約34%）の回答があった。

## ●自主行動計画のフォローアップ調査及び下請Gメンによるヒアリング調査の結果公表（2018年12月）

各団体において実施したフォローアップ調査の結果及び下請Gメンによるヒアリング調査の結果について取りまとめて、2018年12月に中小企業庁より公表した。調査結果からは、世耕プラン重点三課題のうち、「不合理な原価低減要請の改善」と「下請代金の現金払い化」などの支払条件の改善について取組が進んでいる一方、「型管理の適正化」については改善の動きが鈍く、更なる取組が必要である。そのため、今後は型管理の適正化に向けた実態把握のための調査の実施に加え、更なる適正取引に向けて、業種特性に応じた講習会や各地域での普及・啓発等を目的とした会議の開催等、よりきめ細やかな取組を行っていく。

この取組はPDCAサイクルを回し、成果が出るまで粘り強く取り組んでいくことが重要である。

## （自主行動計画フォローアップ調査結果のポイント）

- ・重点三課題ごとの結果については、受注側における「不合理な原価低減要請の改善」や、発注側、受注側両方での「下請代金の現金払い」については改善が進んでいる。
- ・他方、受注側の「型管理の適正化」は改善の動きが鈍い。
- ・業界別では、自動車業、建設機械業は重点三課題全てが改善しており、特に建設機械業の発注側においては、「下請代金の現金払い化」について約1割から約5割になるなど、大幅に改善。
- ・「型管理の適正化」については、素形材業の受注側での改善への動きが鈍い。

## （下請Gメンによるヒアリング調査結果のポイント）

2018年4月から10月末までに訪問した3,012社のヒアリング結果について分析を行った。

- ・産業界別の「自主行動計画」や取引適正化に向けた取組の認知度は3割程度と低い。
- ・重点三課題ごとの結果については、「支払条件」は着実に改善が進んでいる。
- ・一方、「型管理」については、改善に向けた取組の進捗状況が鈍い。
- ・「売上」が増加している企業は増えているものの、一方で、「原材料価格」や「人件費」などのコスト価格が増加しているとの声も全体で8割以上となっている。

● 下請中小企業振興法「振興基準」の改正について（2018年12月28日改正）

これまでの取引条件改善の取組を通じて把握した新たな取引上の課題へ対応するため、下請中小企業振興法の「振興基準」を、平成30年12月28日に改正した。①大企業者間取引の手形払いなどの支払条件の改善や、②取引慣行である金型の製造代金の分割払いの是正、③下請事業者の「働き方改革」を阻害する取引慣行の是正などを新たに規定している。

● 取引適正化推進会議（2018年11月～）

全国各地で取引適正化の取組を浸透させるため、2018年11月より全国7地域で「取引適正化推進会議」を開催している。経済産業省及び業所管省庁の幹部が出席し、各地域の中核・中堅企業等から、各社が抱える取引上の課題を把握するとともに、取引適正化に向けた取組の要請などを行っている。

## コラム 1-1-2

## 長時間労働に繋がる商慣行に関する調査について

中小企業庁におけるこれまでの調査において、長時間労働に繋がる商慣行として「繁忙期対応」と「短納期対応」が挙げられており、今回、その背景にある実態の把握を目的として、2018年12月にインターネット上での調査を実施した。中小企業約7,600社を対象に調査を行い、2,537社（約33%）の回答があった。

**●繁忙期、短納期受注の発生状況**

「繁忙期」について、回答企業のうち約7割の企業で「繁忙期がある」との回答があった。特に、建設業、食料品製造業、紙・紙加工品産業、印刷産業、トラック運送業・倉庫業では、それぞれの業界のうち8割超の企業で「繁忙期がある」と回答している。

「短納期受注」について、回答企業のうち約6割の企業で「直近1年間に短納期受注があった」との回答があった。特に、紙・紙加工品産業、印刷産業、半導体・半導体製造装置産業、電気・情報通信機器産業で、8割超の企業で短納期受注が発生している。

繁忙期や短納期受注において、主要取引先の業種について調査したところ、大半の業種で同業種との回答が多い。一方で、食料品製造業、紙・紙加工品産業、素形材産業、技術サービス産業、卸売業では、他業種が主要取引先として最も回答が多い。

**●繁忙期、短納期受注の発生要因**

繁忙期、短納期受注の発生要因について、取引上の問題としての課題を整理すると、「繁忙期」の発生要因としては、「問題のある受発注方法が常態化」していることや、「官公需発注等による年末・年度末集中」が挙げられている。

「短納期受注」の発生要因としては、作業工程全体のうち前工程の作業の遅れによる後工程の下請企業への「納期のしわ寄せ」や、多頻度配送・在庫負担・即日納入といった「問題のある受発注方法」が挙げられている。

**●今後の対応について**

「繁忙期」や「短納期発注」の発生要因の改善に向けて、各業界を所管する省庁は、「自主行動計画」の改定要請や企業への周知徹底等、具体的な対応策を速やかに策定・実施するとともに、業種を跨ぐ課題については、関係省庁が連携して対応することとしている。

## コラム

## 1-1-3

## 軽減税率制度の実施に向けた中小企業向けの支援を抜本的な強化

消費税率（国・地方）の引上げと、飲食料品などを対象にした軽減税率制度の実施が、2019年10月1日に迫っている。

そこで、全国の中小企業・小規模事業者や、商工会、商工会議所、事業協同組合などの中小企業団体などからの要望、政府が行った事業者の準備状況等の「検証」作業の結果（2018年11月公表）などを踏まえ、中小企業庁は、2019年1月・2月にレジ・システム補助金を補助対象、補助率、補助対象事業者について、大幅に拡充した。また、中小企業団体などと連携し、パンフレットの配布や説明会の開催による周知・広報、相談窓口の設置による個別相談体制の構築に取り組んでいる。

また、都道府県・市区町村、民間金融機関、税理士会、青色申告会などに軽減税率対応の支援制度の周知や取組の支援を要請するとともに、レジメーカーとの連携強化を行うことで、中小企業・小規模事業者の軽減税率対応の推進に取り組んでいく。

## 消費税の軽減税率対応のためのレジ・システム補助金の概要

## 1 軽減税率対応レジの導入・改修の支援

## ポイント チェックしよう！

- 今使っているレジが複数税率に対応しているかレジメーカー等に確認する。
- 2019年9月30日までに導入・改修、支払いを完了し、2019年12月16日までに補助金を申請する。

## &lt;軽減税率対応レジの導入等支援&gt;

対象者：軽減税率の対象商品の販売を行っている中小の小売事業者等

補助率：原則 3 / 4

なお、3万円未満のレジ購入の場合 4 / 5

補助上限：レジ 1 台あたり20万円、券売機 1 台あたり20万円

なお、商品マスタの設定等が必要な場合にはプラス20万円で上限40万円

1事業者あたり上限200万円

完了期限：2019年9月30日まで



## 2 受発注・請求書管理システムの改修等の支援

### ポイント チェックしよう！

- システムの改修・入替の必要性についてシステムベンダー等に確認する。
- 補助金の交付申請は原則代理申請となる。

#### <受発注システムの改修等支援>

対象者：軽減税率制度の導入に伴い電子的に受発注を行うシステムの改修等を行う必要がある中小の小売事業者、卸売事業者等

補助率：原則 3 / 4

補助上限：1000万円（発注システム）、150万円（受注システム）

完了期限：2019年9月30日まで

システム会社に改修を依頼する場合は、2019年6月28日までに事前申請が必要

#### <請求書管理システムの改修等支援> 【2019年2月6日から補助対象化。】

対象者：軽減税率制度の導入に伴い請求書管理システム(※)の改修等を行う必要がある中小の卸売事業者、製造事業者等

(※区分記載請求書等保存方式に対応した請求書の発行を行うシステム)

補助率：原則 3 / 4

補助上限：150万円

完了期限：2019年9月30日まで

補助金の詳細は以下の URL をご覧ください。  
<http://kzt-hojo.jp/>

QRコードは  
こちら！



補助金のお問合せは以下の番号※まで

0120-398-111（通話料無料）

※独立行政法人中小企業基盤整備機構が設置する軽減税率対策補助金事務局につながります。

### 第3節 まとめ

2018年の我が国経済はそれまでの緩やかな回復基調を維持し、中小企業、小規模事業者についても業況、資金繰りは回復傾向にあり、また経常利益については過去最高水準を維持している。さらに倒産件数については10年連続で減少を続け、1990年以来28年ぶりの低水準にあるなど中小企業、小規模事業者を取り巻く状況は改善傾向にある。

他方で設備投資額が伸び悩み、製造業・非製造業ともに設備の不足感が増大していること、大企業に比べ中小企業が仕入価格を販売価格に転嫁しきれていない状況を見ると、これらの課題に向き合い、中小企業、小規模事業者の更なる成長のための設備投資推進施策、取引条件の改善施策を行うことが引き続き重要であると考えられる。

## 第2章

## 中小企業の構造分析

前章では、企業活動が活発化していること、中小企業については売上高、経常利益、資金繰り、倒産状況については前年に引き続き良好な状況ではあるが、その一方で設備投資、取引環境については依然として改善の余地があることが確認された。

本章では、企業数及び従業者数の変化、さらに開廃業という観点から我が国の中小企業の現状について概観していく。

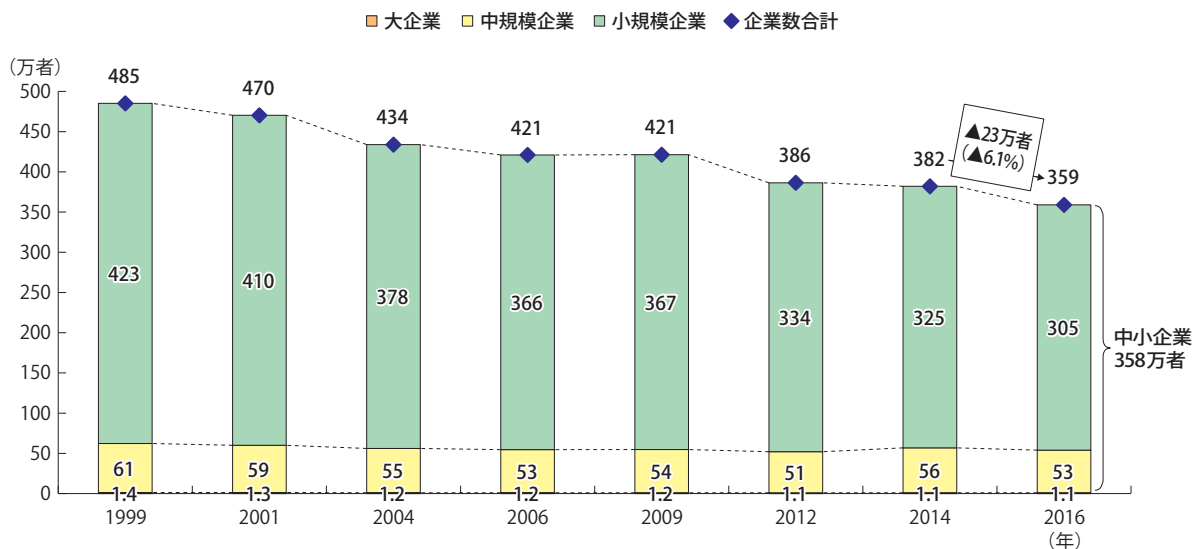
## 第1節 企業数の変化

まず、我が国の企業数の推移を確認すると、1999年以降は年々減少傾向にあり、直近の2016年には359万者となっている。このうち、中小企業は358万者であり、その内訳は小規模事業者305万者、中規模企業53万者となっている。2014年から2016年の2年の間に企業数は23万者(6.1%)の減少となった(第1-2-1図)。規模別に内訳を見ると、大企業が47者増加、中規模企業<sup>1</sup>

が3万者減少、小規模企業が20万者減少しており、特に小規模企業の減少数が大きいことが分かる。

また、1999年を基準として規模別の減少率を見ても、小規模企業は調査年毎にマイナス幅を拡大させており、減少傾向を強めている(第1-2-2図)。

第1-2-1図 企業規模別企業数の推移



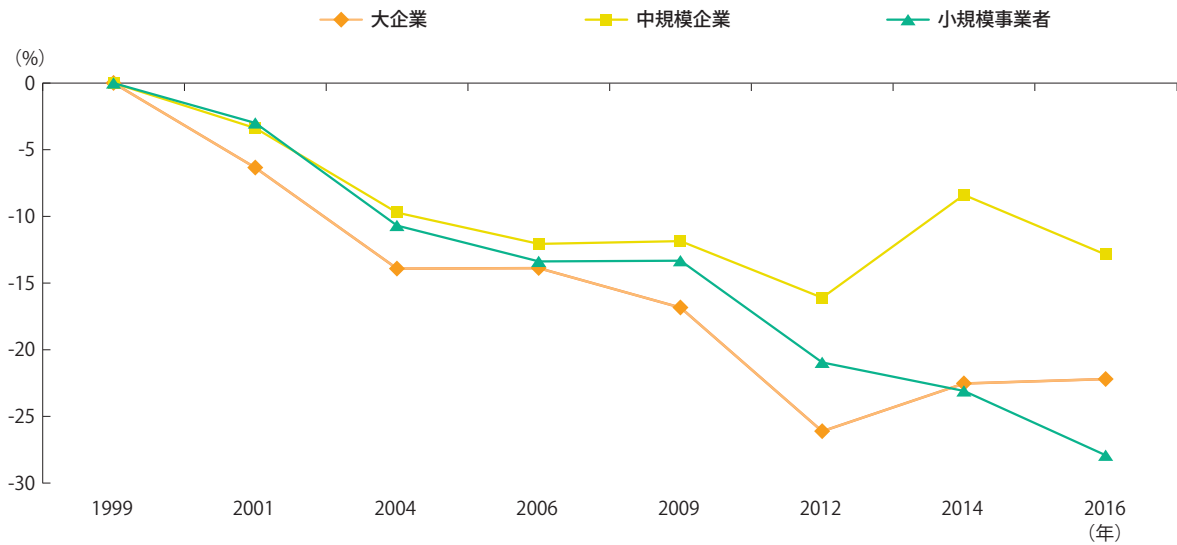
資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。

2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

1 ここでの「中規模企業」とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業に当てはまらない企業をいう。

第1-2-2図 企業規模別企業数の増減率の推移

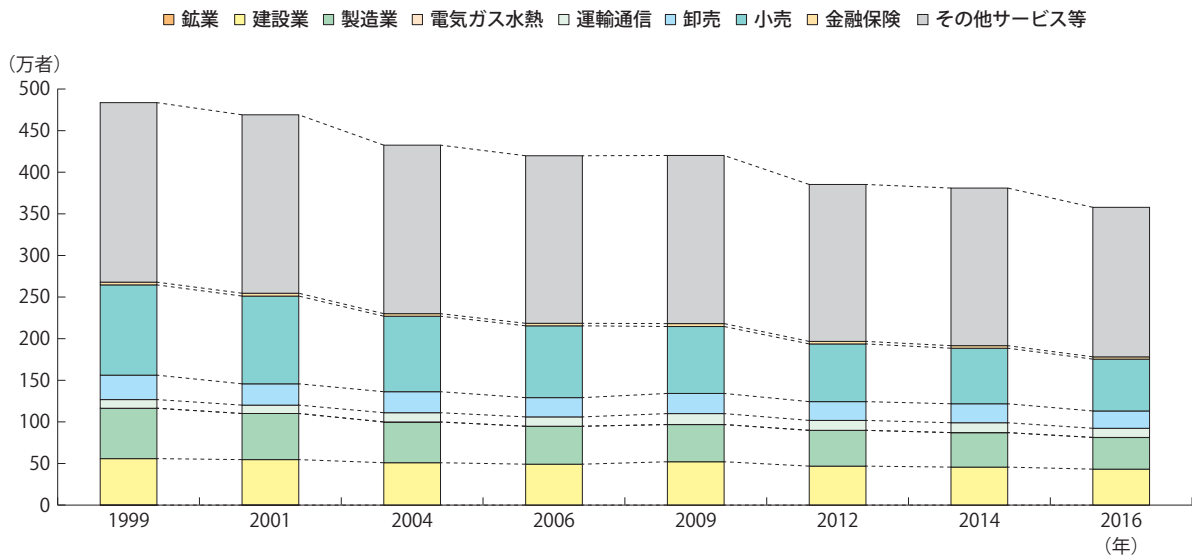


資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサスー活動調査」再編加工  
 (注)1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。  
 2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。  
 3. ここでいう増減率は、対1999年比で算出している。

続いて、中小企業の業種別の企業数及び増減率の推移を確認する(第1-2-3図、第1-2-4図)。これを見ると、1999年時に比べて電気ガス水熱、

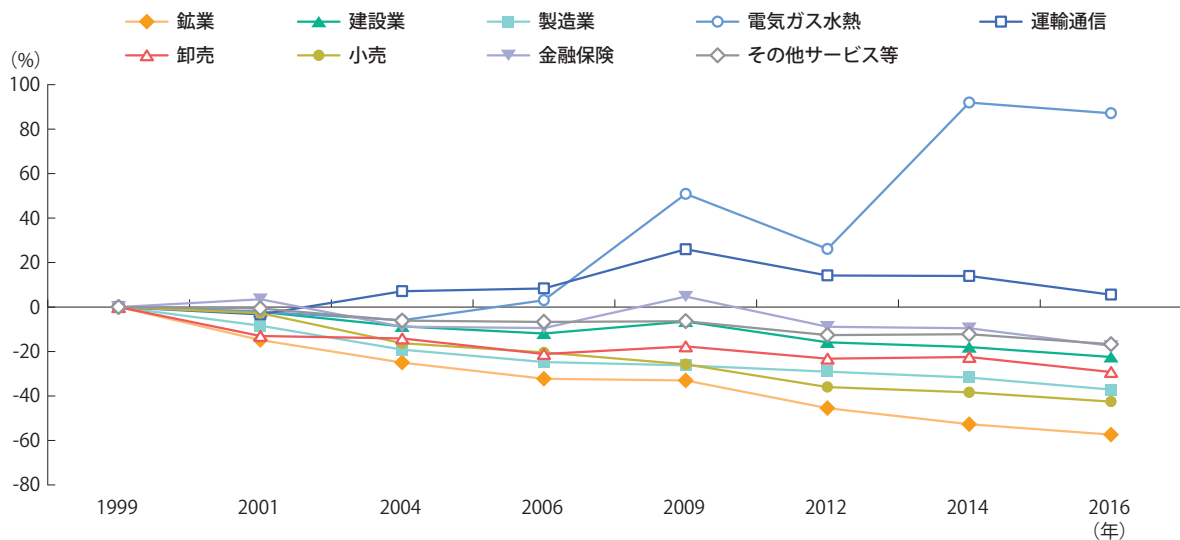
運輸通信業は企業数を増やしているが、他の業種については減少傾向にあり、特に鉱業や小売業については減少率が高いことが分かる。

第1-2-3図 業種別企業数の推移



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年経済センサスー基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサスー活動調査」再編加工  
 (注)1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。  
 2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

第1-2-4図 業種別中小企業数の増減率の推移



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

(注)1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。

2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

3. ここでいう増減率は、対1999年比で算出している。

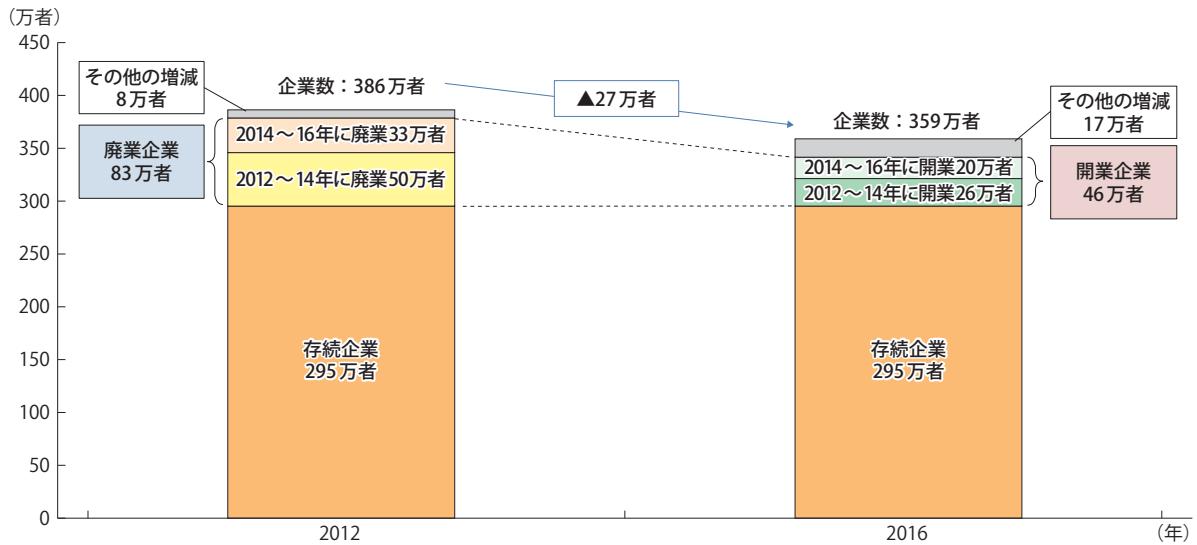
## 第2節 開廃業が企業に与える影響

ここまで企業数の推移に関し、規模別・業種別にその内訳について見てきたが、以下では2012年～2016年にかけて、企業の開廃業が企業数、従業者数、付加価値額の変化に与えた影響について見ていく。

はじめに、開廃業が企業数に与えた変化について、その内訳を見ていく（第1-2-5図）。まず、2012年に存在した企業について、このうち295万者は2016年時点でも存在しており、50万者は2012年から2014年に廃業し、33万者は2014年か

ら2016年の間に廃業しているため、2012年から2016年にかけて、廃業により計83万者の企業が減少している。同様に2016年について見ると、2012年に存在しなかったが2012年から2014年にかけて26万者の企業が開業し、2014年から2016年にかけて20万者の企業が開業しているため、2012年から2016年にかけて、開業により計46万者の企業が増加している。これらを総じて見ると、2012年から2016年にかけて27万者の企業が減少していることが分かる。

第1-2-5図 企業数の変化の内訳（2012年～2016年）



資料：総務省「平成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

(注)1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。

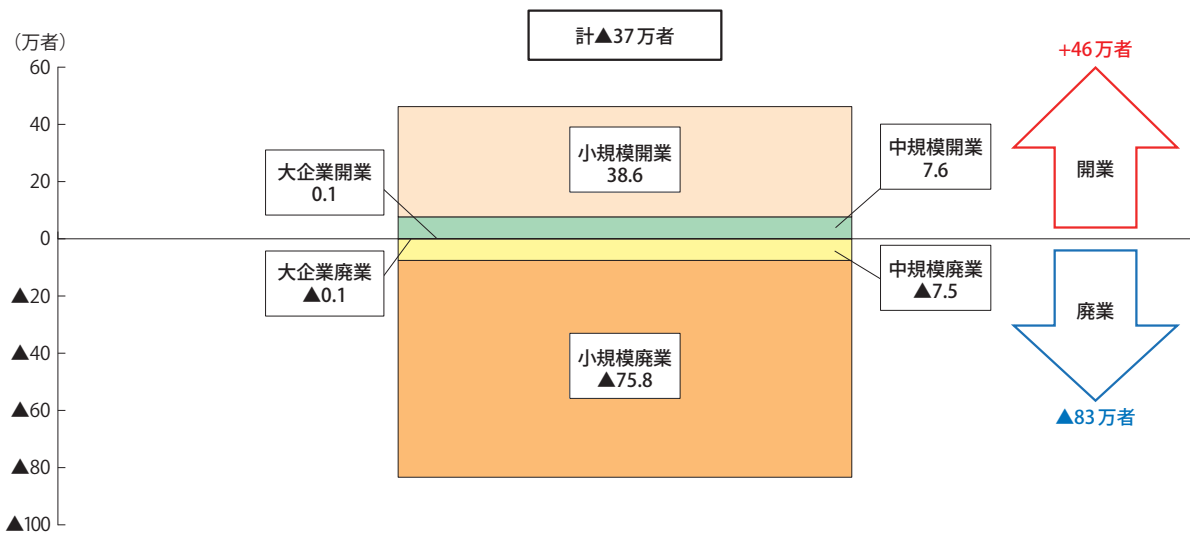
2. 各年の経済センサスを用い、比較年の両方で企業情報を確認することができなかった企業のうち、全ての事業所が「開業」したとされている企業を「開業」とし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業」とみなす。企業の合併、分社化等を理由とする増減など、これらの分類に当てはまらなかった企業や、第1次産業との間で業種変更があった企業等については「その他の増減」とする。

3. この集計方法では、単独事業所から成り立っている企業で、事業所移転を行った企業は、実際は開廃業を行っていないにも関わらず、廃業と開業の両方に集計されるため、開廃業数が実際より多く算出されている可能性がある。

次に、開廃業企業の規模別の内訳について見ていく（第1-2-6図）。まず、開業企業について見ると、大企業開業が0.1万者、中規模開業が7.6万者、小規模開業が38.6万者と、計46万者の開業企業のうち8割超が小規模企業であることが分かる。一方、廃業企業について見ると、大企業廃業が0.1万者、中規模廃業が7.5万者、小規模廃業が

75.8万者と、計84万者のうち9割超が小規模企業となっている。開業企業、廃業企業の両者において、そのほとんどが小規模企業で占められている点は共通しているが、廃業企業における小規模企業の数が開業企業における小規模企業の数を上回り、総じて見ると37万者が減少している。

第1-2-6図 企業規模別開廃業企業の内訳（2012年～2016年）

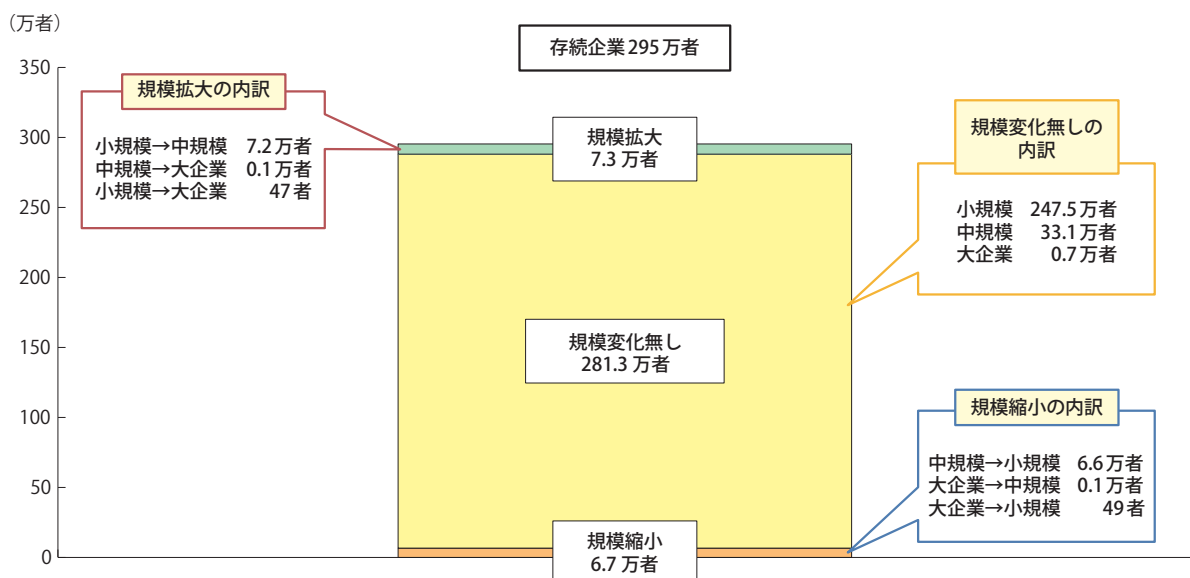


資料：総務省「平成26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス活動調査」再編加工  
 (注)1. 各年の経済センサスを用い、比較年の両方で企業情報を確認することができなかった企業のうち、全ての事業所が「開業」したとされている企業を「開業」とし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業」とみなす。  
 2. この集計方法では、単独事業所から成り立っている企業で、事業所移転を行った企業は、実際は開廃業を行っていないにもかかわらず、廃業と開業の両方に集計されるため、開廃業数が実際より多く算出されている可能性がある。  
 3. 開業数については、2012年～2014年の期間の開業企業数と2014年～2016年の期間の開業企業数を合計したものであり、廃業数についても同様である。

続いて、存続企業内における規模間移動の状況について見ていく（第1-2-7図）。存続企業のうち95%を超える企業については規模の変化は無いが、規模を拡大させた企業が7.3万者、規模を

縮小させた企業が6.7万者存在し、それらのうちほとんどが小規模企業から中規模企業への拡大、中規模企業から小規模企業への縮小で占められていることが分かる。

第1-2-7図 存続企業の規模間移動の状況（2012年～2016年）



資料：総務省「平成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  
 (注) ここでいう存続企業とは、各調査によって2012年2月、2014年7月、2016年6月の3時点で存在が確認出来た企業を指す。

第1節

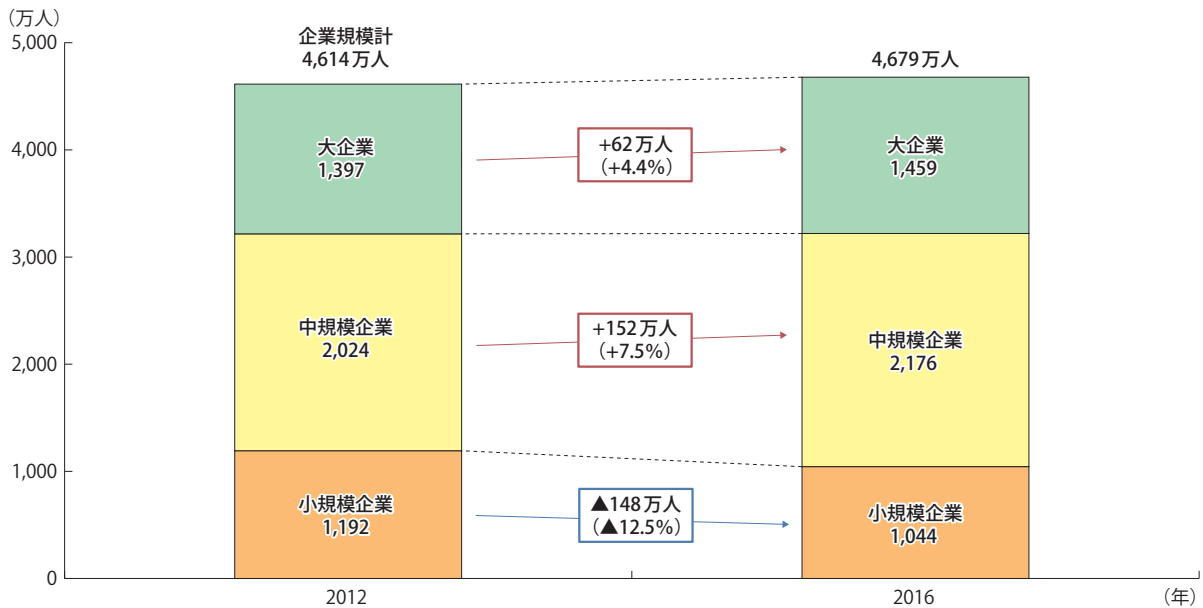
第2節

第3節

ここまでは開廃業が企業数の変化に与える影響について見てきたが、以下では従業者数の変化に与える影響について見ていく。まず2012年から2016年にかけての従業者数の推移について確認する（第1-2-8図）。これを見ると、小規模企業

においては148万人減少しているが、中規模企業については152万人、大企業については62万人の従業者数が増加しており、大企業や中規模企業に従業者が集まってきていることが考えられる。

第1-2-8図 企業規模別従業者数の変化（2012年～2016年）



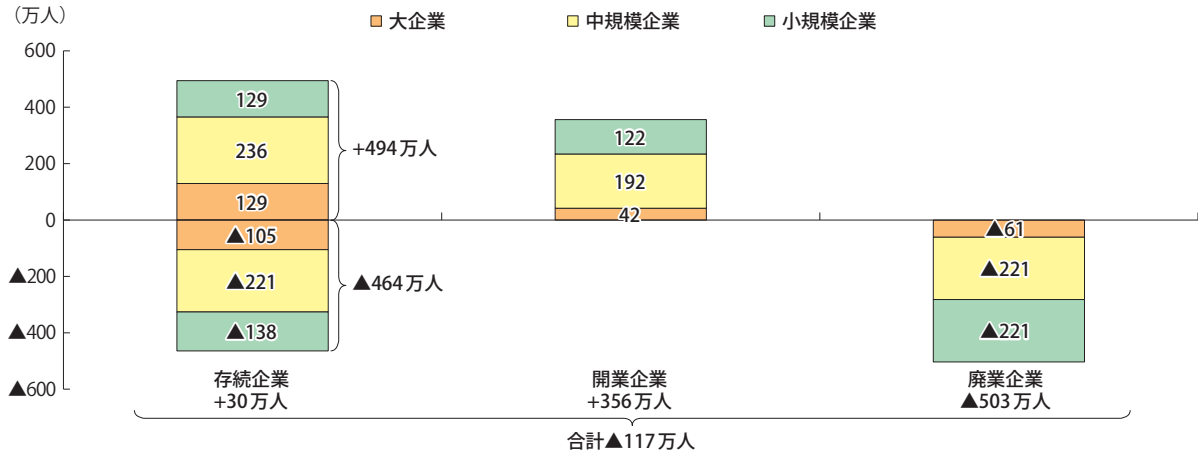
資料：総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサスー活動調査」再編加工

続いて、存続企業、開業企業、廃業企業別に、従業者数の増減について見ていく（第1-2-9図）。存続企業のうち、従業者が増加した企業では494万人増加し、減少した企業では464万人が減少したことで全体として30万人従業者が増えている。

開業企業では中規模企業を中心に356万人の従業者が増加し、廃業企業では中規模企業と小規模企業を中心に503万人の従業者が減少した。これを見ると、廃業によって失われた雇用の多くは、開業企業が吸収していることが分かる。



第1-2-9図 開廃業・存続企業別従業員数の変化（2012年～2016年）



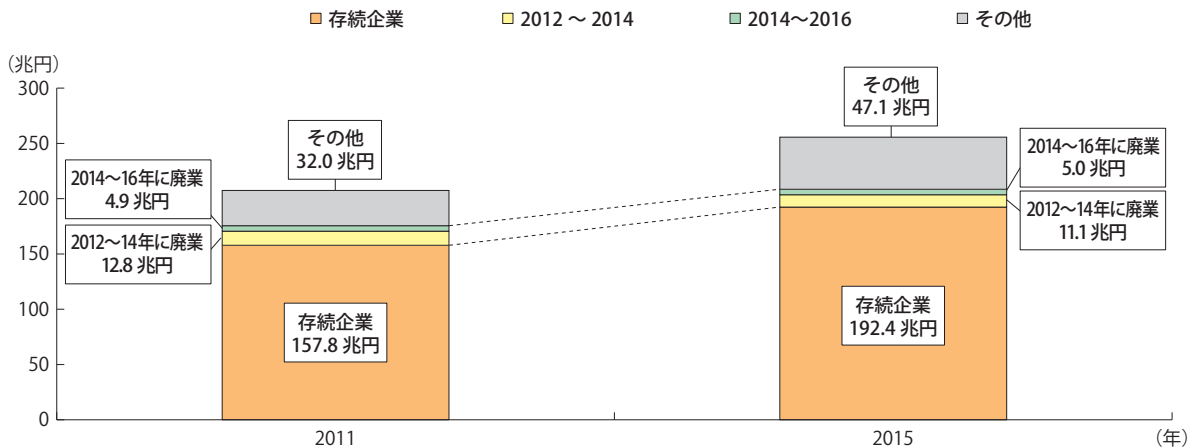
資料：総務省「平成26年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス活動調査」再編加工

- (注) 1. 存続企業の企業規模は2012年時点のものである。  
 2. 各年の経済センサスを用い、比較年の両方で企業情報を確認することができなかった企業のうち、全ての事業所が「開業」とされている企業を「開業」とし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業」とみなす。企業分割・組織再編による基本法外への転出等を理由とする増減など、これらの分類に当てはまらなかった企業等については「その他」とする。  
 3. この集計方法では、単独事業所から成り立っている企業で、事業所移転を行った企業は、実際は開廃業を行っていないにもかかわらず、廃業と開業の両方に集計されるため、開廃業数が実際より多く算出されている可能性がある。

最後に、付加価値額の推移について開廃業企業、存続企業別に内訳を見ていく（第1-2-10図）。2011年から2015年にかけて、開業企業によって創出された付加価値額と、廃業企業によって失わ

れた付加価値額にさほど差は生じていない一方、存続企業が157.8兆円から192.4兆円へと約35兆円付加価値額を伸ばしており、存続企業が稼ぐ力を身につけていると考えられる。

第1-2-10図 付加価値額の変化の内訳（2011年～2015年）



資料：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

- (注) 1. 各年の経済センサスを用い、比較年の両方で企業情報を確認することができなかった企業のうち、全ての事業所が「開業」とされている企業を「開業」とし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業」とみなす。企業分割・組織再編による基本法外への転出等を理由とする増減など、これらの分類に当てはまらなかった企業等については「その他」とする。  
 2. この集計方法では、単独事業所から成り立っている企業で、事業所移転を行った企業は、実際は開廃業を行っていないにもかかわらず、廃業と開業の両方に集計されるため、開廃業数が実際より多く算出されている可能性がある。  
 3. 付加価値額について、平成24年経済センサス活動調査では平成23年の1年間の値を、平成28年経済センサス活動調査では平成27年1年間の値を把握している。

### 第3節 まとめ

本章では、企業数の推移を規模別・業種別に確認し、加えて企業の開廃業による企業数の変化、従業者数の変化、付加価値額の変化について分析を行った。

我が国の企業数は規模別に見ると小規模企業の減少が影響し、また業種別に見ると小売業の減少が影響して減少傾向にあることが分かった。

また、開廃業が企業数の変化に与える影響については、小規模企業の廃業数が開業数を倍近く上回ったため、全体として企業数が減少した。従業者数の変化に与える影響については、廃業が従業者の減少に与える影響が大きいことが分かった。

最後に付加価値額の変化を開廃業・存続企業別

に見ると、存続企業が付加価値額を伸ばすことで全体の付加価値額を押し上げているということが分かった。我が国全体の稼ぐ力をより強いものとするためには、上記のように存続企業が付加価値額を増やすことはもちろん重要であるが、稼ぐ力を持っていながら後継者が確保できず廃業せざるを得ない経営者の事業や経営資源の引継ぎ、あるいは新たに創業した企業が軌道に乗るまでの創業支援によってこれらの層の付加価値額を伸ばしていくことが極めて重要といえる。廃業及び創業についての詳細は第2部で行うこととし、本章の結びとしたい。

## 第3章

## 財務データから見た中小企業の実態

第2章で確認したとおり、2016年時点の我が国の企業約359万社のうち、中小企業は99.7%を占めており、極めて多様である。これまでの中小企業白書でも、様々なデータによって中小企業の多様性が裏付けられてきた（例えば、2004年版中小企業白書、2011年版中小企業白書<sup>1</sup>）。しかし、これまで、大規模な財務データを利用して中小企業の全体像を捉えるとともに、財務データから見た中小企業の経年変化を捉える試みはあまりなされてこなかった。

そこで、本章では、大規模な中小企業の財務データを利用して、中小企業の全体像を捉えるとともに、中小企業における財務状況の経年変化を確認していく。

また、第1部第1章で見たとおり、中小企業の設備投資は足下でほぼ横ばいで推移しており大企業との差が拡大傾向にあるほか、設備の老朽化、設備の不足感が進んでいることが確認されたが、他方、コストをかけて設備投資を行ったとしても、企業のパフォーマンスが高まらなければ設備投資を行う意味はない。昨今の設備投資の低迷は、設備投資が業績に及ぼす影響が不透明で、経営者が投資を躊躇しているためにもたらされている可能性がある。そこで、財務データを利用し、設備投資が業績に及ぼす影響についても分析を行う。

なお、本章の分析では（一社）CRD協会の法人データベース（以下、CRDデータ）から抽出した2007年度から2016年度までの10年間分のデータを利用する<sup>2</sup>。

## 第1節 財務面から見た中小企業の多様性

まず、中小企業の全体像をつかむため、2016年度のCRDデータ（約95万社）の売上高、営業利益、総資産、純資産の4つの財務指標における中小企業の分布状況を見ていく<sup>3</sup>。

第1-3-1図は売上高から見た中小企業の企業構成割合の分布である。中央値は9千9百万円で、売上高1億円以下の中小企業が全体の50%強を占

めている。また、構成比として最も多いのは売上高3～4千万円の企業である。

第1-3-2図は営業利益の分布である。営業利益で見ると中央値である1百万円近傍に企業が集中している。

続いて、総資産の分布を見ると（第1-3-3図）、総資産の中央値が約7千万円であるのに対して、

1 例えば、2004年版中小企業白書では、規模別に企業の売上高経常利益率の割合を比較しており、中小企業が大企業よりもばらつきがあることを示している。2011年版中小企業白書では、大企業と中小企業の労働生産性や資本装備率、売上高経常利益率等の分布を比較している。

2 （一社）CRD協会のデータベースは、全国の信用保証協会と金融機関を中心とした会員から匿名形式で提供されており、中小企業の財務情報、非財務・属性データ、デフォルト情報を基に構築されている。  
同社の財務データの特徴は、データ提供者の性質上、「借入がある中小企業」に偏っているものの、各年度、約100万社もの決算書が収録されているほか、2007年度から2016年度までの10年間の連続決算が確認できる企業に限定しても約47万社分のデータがあり、時系列の業績変化を分析するのにも適している。（詳細は付注1-3-1参照）

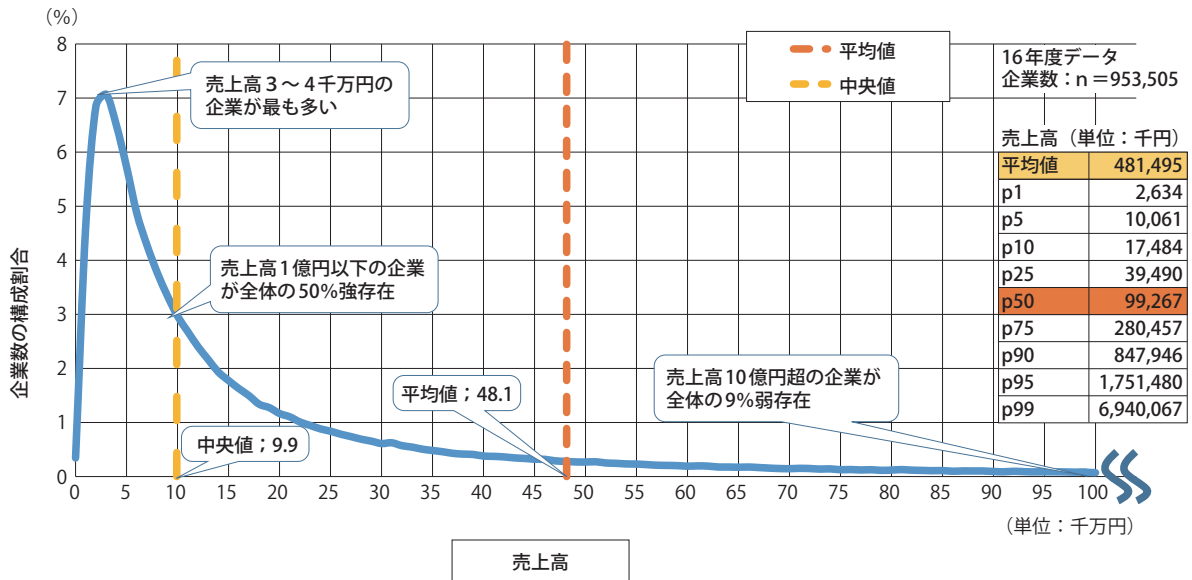
3 年度別（2007年度～2016年度）の分布状況の詳細は付注1-3-2を参照のこと。分布状況の分析を行うに当たって、収録されている企業を財務指標ごとに最小値から最大値まで並べて、構成割合を算出し視覚化した。図に示している中央値（p50）は、財務指標ごとに最小値か最大値まで並べたときの、ちょうど中間（50%）に位置する企業の財務指標の数値であり、p10は下位からちょうど10%、p90は上位からちょうど10%に位置する企業の数値を意味する（付注に同じ）。

構成比として最も多いのは総資産2～3千万円の企業である。

図)。純資産で見ると中央値である6.9百万円近傍に企業が集中している。

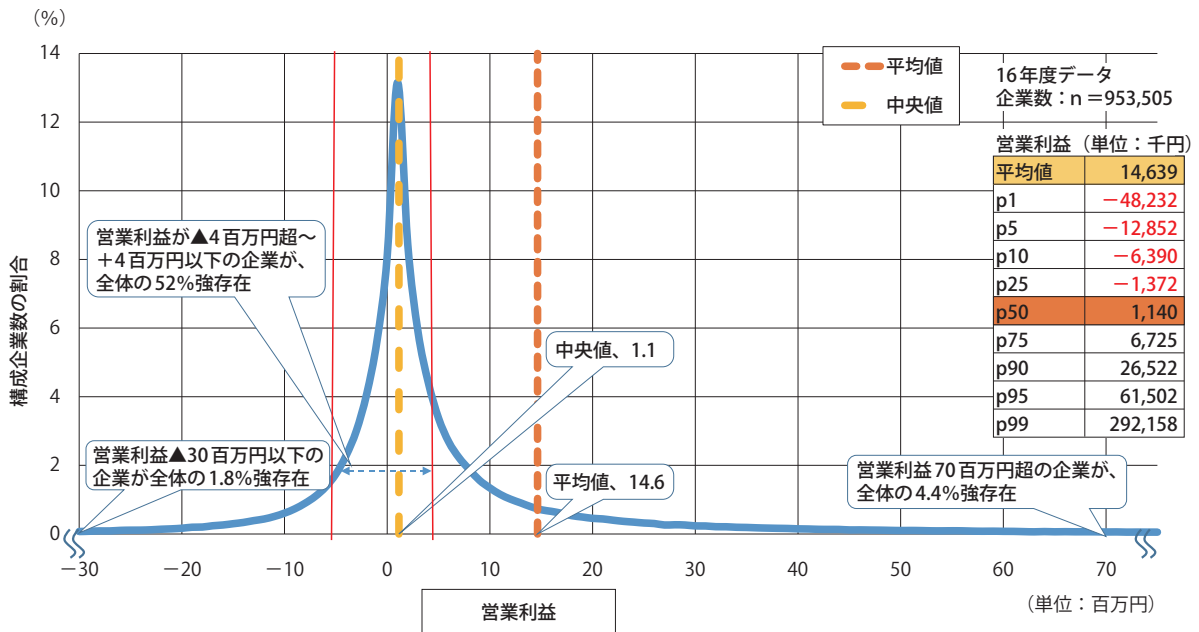
最後に、純資産の分布を確認する（第1-3-4

第1-3-1図 CRDデータから見た、中小企業の売上高の分布（2016年度）



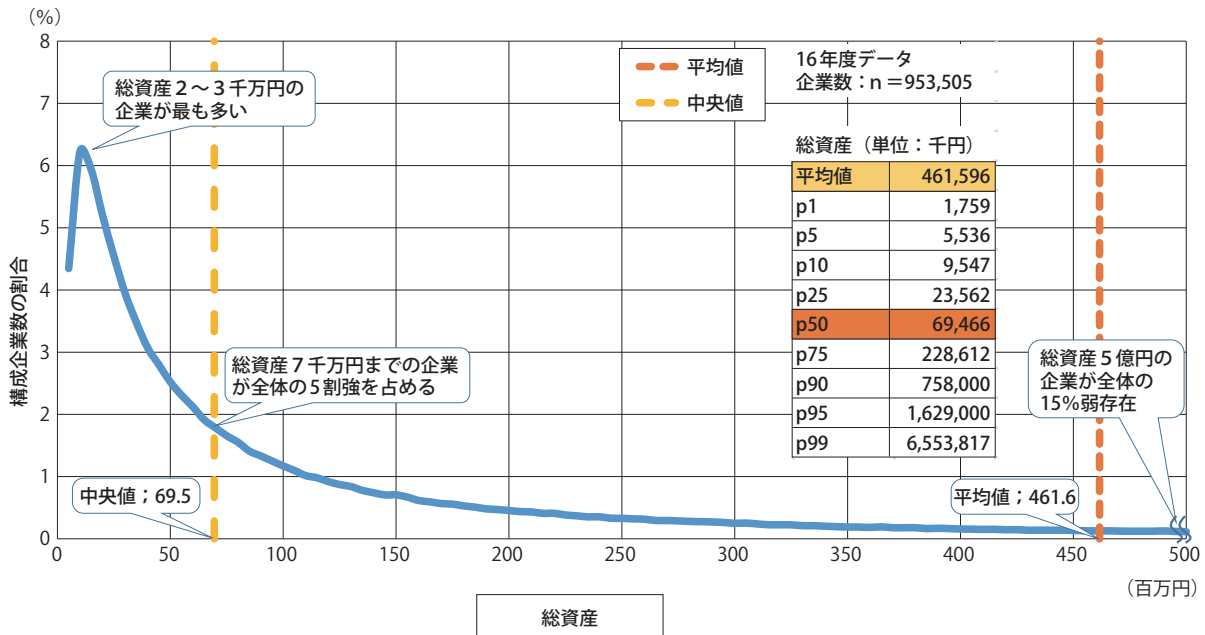
資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

第1-3-2図 CRDデータから見た、中小企業の営業利益の分布（2016年度）



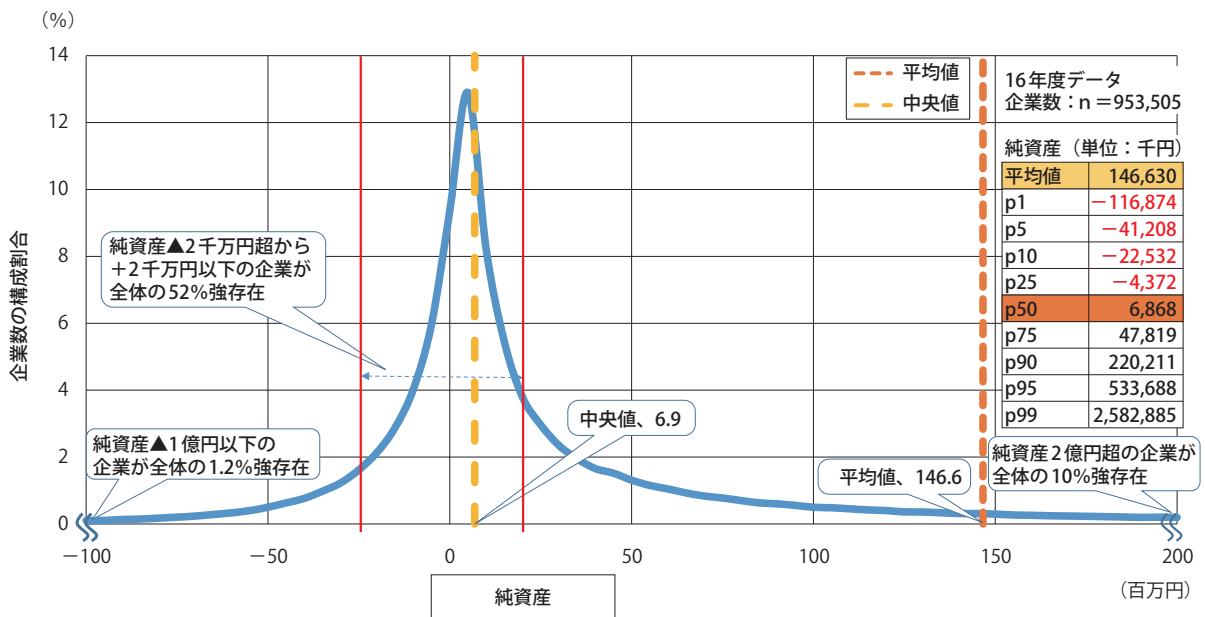
資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

第1-3-3図 CRDデータから見た、中小企業の総資産の分布（2016年度）



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

第1-3-4図 CRDデータから見た、中小企業の純資産の分布（2016年度）



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

## 第2節 時系列でみた財務状況の推移

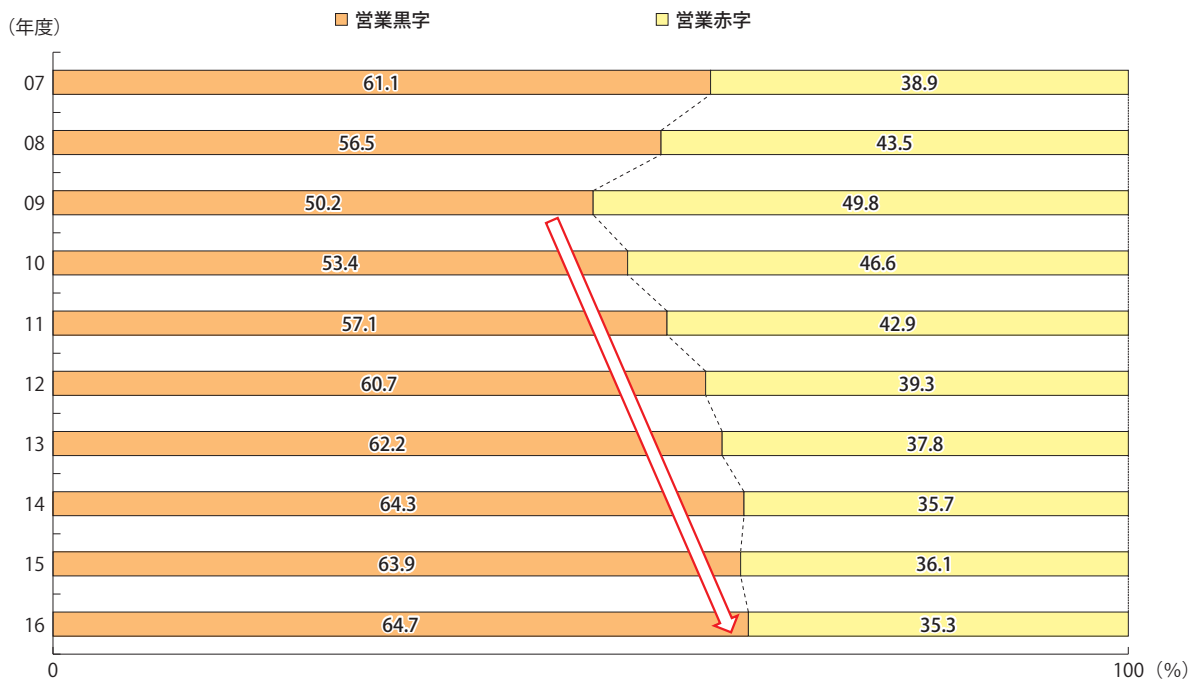
### 1 営業利益の推移

続いて、中小企業の財務状況の時系列の変化について確認していく。

第1-3-5図は、2007年度から2016年度における営業利益の黒字／赤字企業の割合の推移である。これを見ると、2008年に発生したリーマンショック

の影響により、2009年度の赤字企業は一時的に約50%近い水準まで増加したものの、その後は景気回復を背景に赤字企業の割合は緩やかに減少し、2016年は35.3%にまで低下している。

第1-3-5図 CRDデータから見た、営業利益の黒字／赤字企業の割合の推移



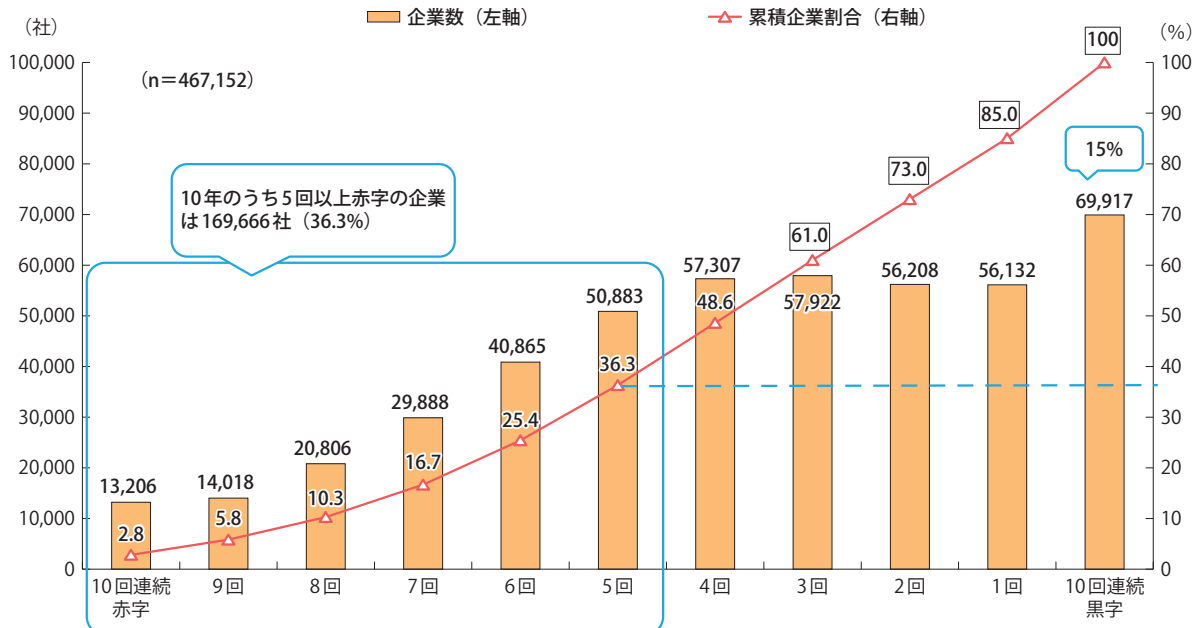
資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

次に、中小企業がどの程度安定して利益計上を行っているのかを確認するために、2007年度から2016年度まで連続で財務情報を確認できる約47万社について、当該10年間に記録した営業赤字の回数を確認する（第1-3-6図）。

これを見ると、2007年度から2016年度の10年

間のうち、5回以上赤字を記録した企業は約17万社であり、全体の36%存在している。他方、リーマンショックや東日本大震災などの外的ショックに見舞われながらも、10年間連続で黒字計上を続けている企業も15%存在している。

第1-3-6図 CRDデータから見た、10年間の営業赤字の回数



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）  
 (注) CRDデータにおいて、10年間連続でデータが確認できる約47万社を集計したものである。

## 2 純資産の推移

続いて、資産超過／債務超過企業の割合について確認する。第1-3-7図を見ると、営業利益で見たときと同様に、リーマンショック後の2009年

度から2011年度にかけて債務超過企業の割合が増加したが、その後、緩やかに債務超過企業の割合は減少している。

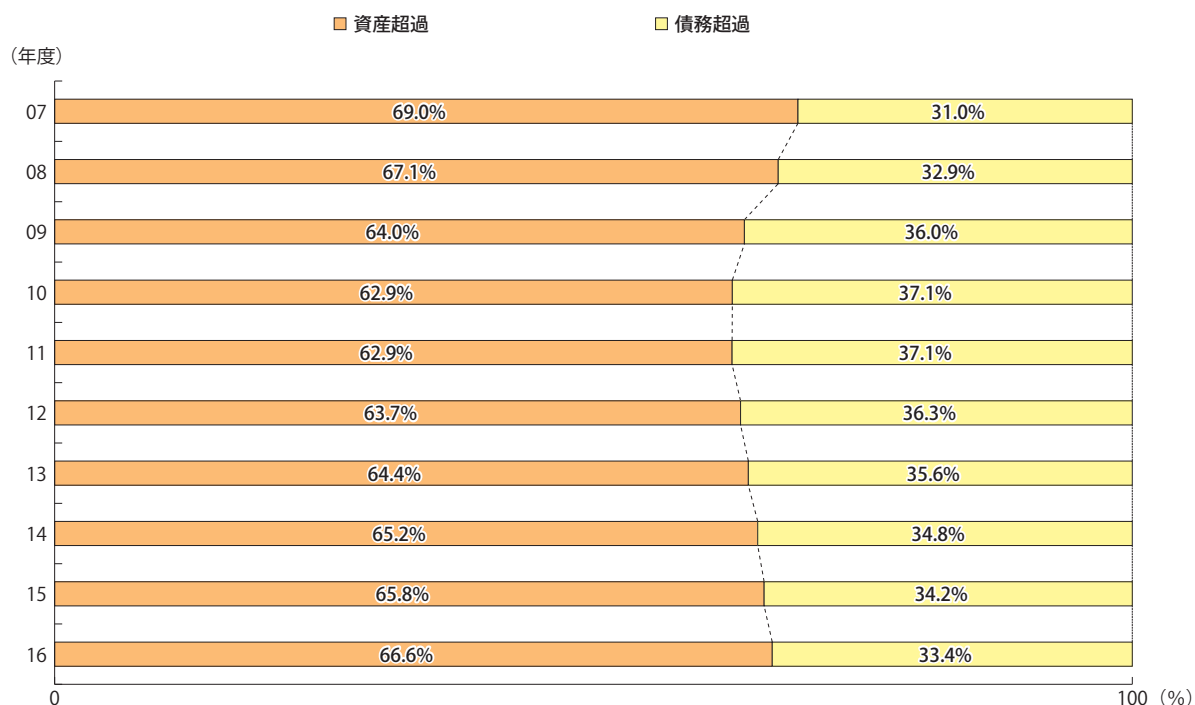
第1節

第2節

第3節

第4節

第1-3-7図 CRDデータから見た、資産超過／債務超過企業の割合の推移



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

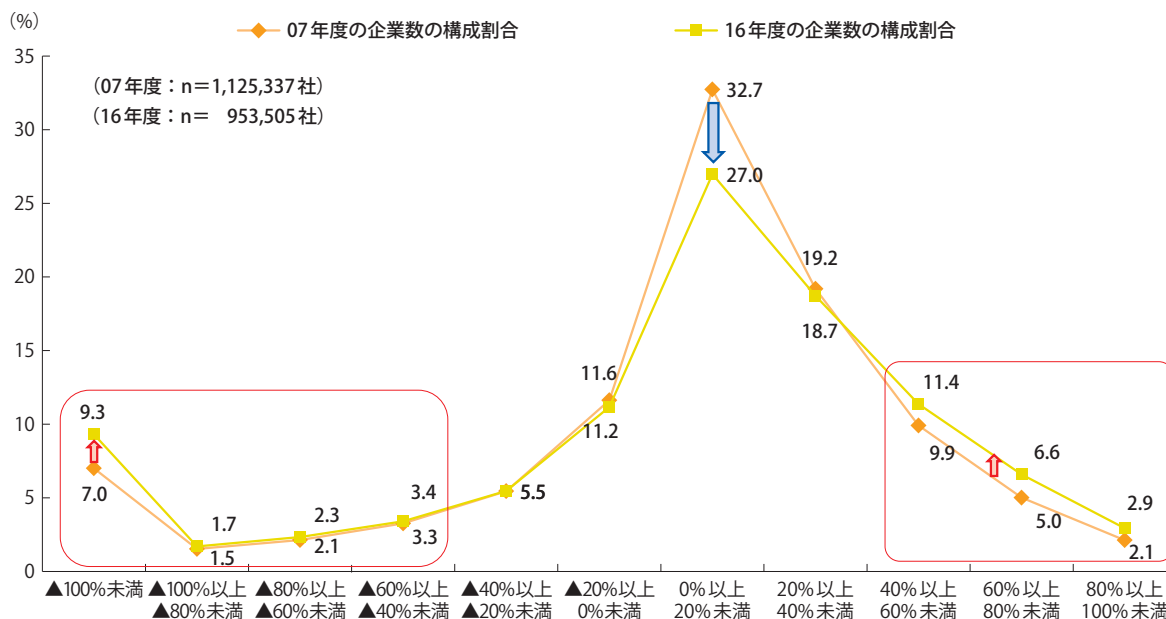
次に、2007年度と2016年度の2時点において、それぞれの自己資本比率の水準に対する企業数の構成割合の変化を確認する。

第1-3-8図を見ると、2007年度、2016年度ともに、自己資本比率0%以上20%の中小企業が最も多い。しかしながら、2007年度と2016年度の2

時点比較をすると、自己資本比率▲20%以上+40%未満の企業割合が減少し、▲40%未満の企業、+40%以上の企業割合が増加している。この10年間、中小企業の間で、利益を確保し自己資本比率を改善できている企業と、そうでない企業の二極化が進んでいる可能性がある。



第1-3-8図 自己資本比率の水準別に見た、企業数の分布状況の比較（2007年度－2016年度）



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

次に、2007年度から2016年度にかけての業績の変化を確認していく。

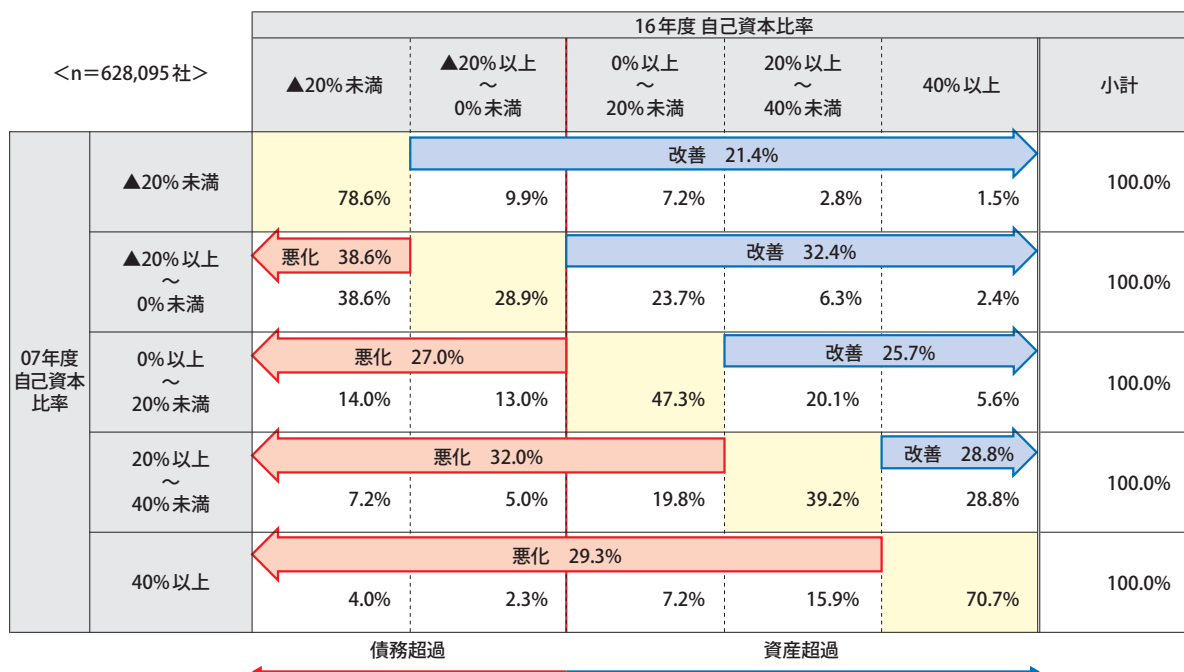
第1-3-9図は、2007年度と2016年度の2時点で財務データが確認できる約63万社<sup>4</sup>について、2時点の自己資本比率の変化を見たものである。

これを見ると、2007年度時点において自己資本比率▲20%未満の企業の約79%は10年後にお

いても自己資本比率は▲20%未満であり、大幅な債務超過に陥っている企業の経営改善の難しさが分かる。他方、2007年度において自己資本比率▲20%以上0%未満の債務超過企業に関しては、約32%の企業が資産超過に転じており、債務超過が軽微なうちに経営改善を進めることの重要性が示唆される。

4 2007年度時点で確認できる財務データの件数は約113万件である。このうち、2016年度までにデフォルトした企業数は約13万件である。また、デフォルトが確認されなかった企業のうち、37万社については2016年度時点で財務データが確認できなかった。デフォルトが確認されなかった企業で2016年度時点において財務データが確認できなかった企業は、観測できないデフォルトや自主廃業をした企業が含まれるほか、金融機関からの借入金を完済（金融機関との取引を終了）した企業が含まれている。

第1-3-9図 自己資本比率から見た、中小企業の業績変化（2007年度－2016年度）



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）  
 (注) 小数点第2位を四捨五入している。

最後に、デフォルト<sup>5</sup>状況について確認していく。

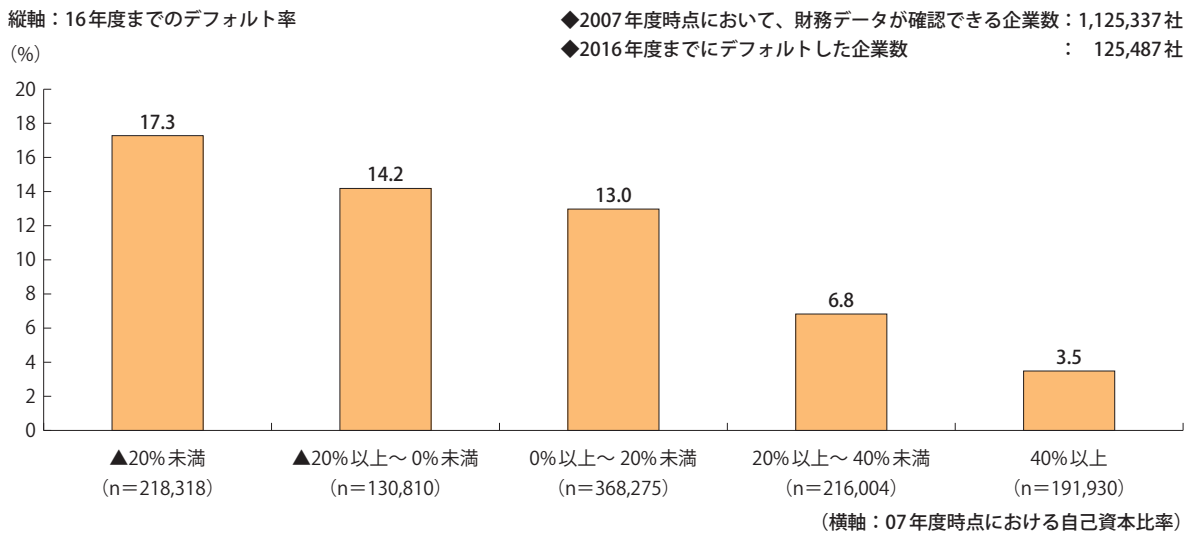
2007年度に財務データが確認できる企業数は約113万社存在しており、2016年度までにデフォルトが確認された企業数は約13万社（11.2%）であった。

次に、2007年度から2016年度までにデフォル

トした企業約13万社について、2007年時点の自己資本比率の水準について確認すると（第1-3-10図）、自己資本比率▲20%未満の企業の約17%が、▲20%以上0%未満の約14%が10年以内にデフォルトしており、債務超過の大きい企業ほどデフォルト率が高い傾向にあることが分かる。

<sup>5</sup> CRDデータは、信用保証協会、金融機関から財務データと共に、デフォルト情報に関するデータも匿名形式で収集している。ここでのデフォルトは、実質破たん、破たん、代位弁済の三つの事象を指すものとして定義する。

## 第1-3-10図 自己資本比率とデフォルト率の関係（2007年度－2016年度）



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

- (注) 1. 横軸は、2007年度時点において財務データを確認できる企業（1,125,337社）について、自己資本比率の水準で分類を行ったもの。  
2. 縦軸は、2007年度時点における自己資本比率の水準ごとに、2016年度までのデフォルト率を算出したもの。  
3. デフォルト率=2016年度までにデフォルトした企業数/2007年度時点に財務データが確認できる企業数  
4. デフォルトは、実質破たん、破たん、代位弁済の三つの事象を指す。

第3節 設備投資が財務パフォーマンスに与える影響<sup>6</sup>

本節では、CRDデータを利用して、設備投資の効果の測定を試みる。2018年版中小企業白書では、労働生産性を向上させる手段としての設備投資の重要性への言及があり、設備投資と労働生産性の相関関係が示された。しかし、「労働生産性の高い企業であるから設備投資が可能である」「経営者の優秀さが設備投資や労働生産性向上に影響している」といった他の因果関係により相関関係が生じている可能性は否定できず、厳密に設備投資と労働生産性の因果関係を示せてはいなかった。

設備投資が労働生産性などのパフォーマンスに与える影響を測定するためには、同一企業が設備投資を行った場合と行わなかった場合の業績を比較することが最善であるが、そのようなことは不可能である。

そこで、今回の分析では、「傾向スコアマッチ

ング」及び「差の差分析」という手法を用いて、設備投資を行った企業と同じような傾向を持つ設備投資を行っていない企業を抽出して比較を行うことで、同一企業の設備投資の有無を比較することに近い分析を行う。これにより、「設備投資がパフォーマンスに影響した」という因果関係のみを確認することが可能となる。この方法の詳細は、付注1-3-3を参照されたい。

今回の分析では、2009年度、2010年度、2011年度に設備投資を行った中小企業の5年後までのパフォーマンスを比較する<sup>7</sup>。なお、今回の分析に当たり、11の財務指標の変化について分析を行っているが、ここでは特に「投資効果に対するパフォーマンス」を測定するに当たって重視すべき経営指標である、売上高、ROA、現預金、従業員数の4つの指標について見ていく。また、設備投資を行った企業は、基準年度において、資産

6 本分析は、日本大学経済学部の鶴田大輔教授の協力の下で行った。

7 今回の分析では、ROA、売上高、現預金、従業員数以外の指標として、営業利益、資産合計、長短借入金、有形固定資産、棚卸資産、売上債権、労働生産性でも同様に分析を行っている（付注1-3-3参照）。

の合計額に対する設備投資額の割合を算出し上位20%の企業を対象とした<sup>8</sup>。

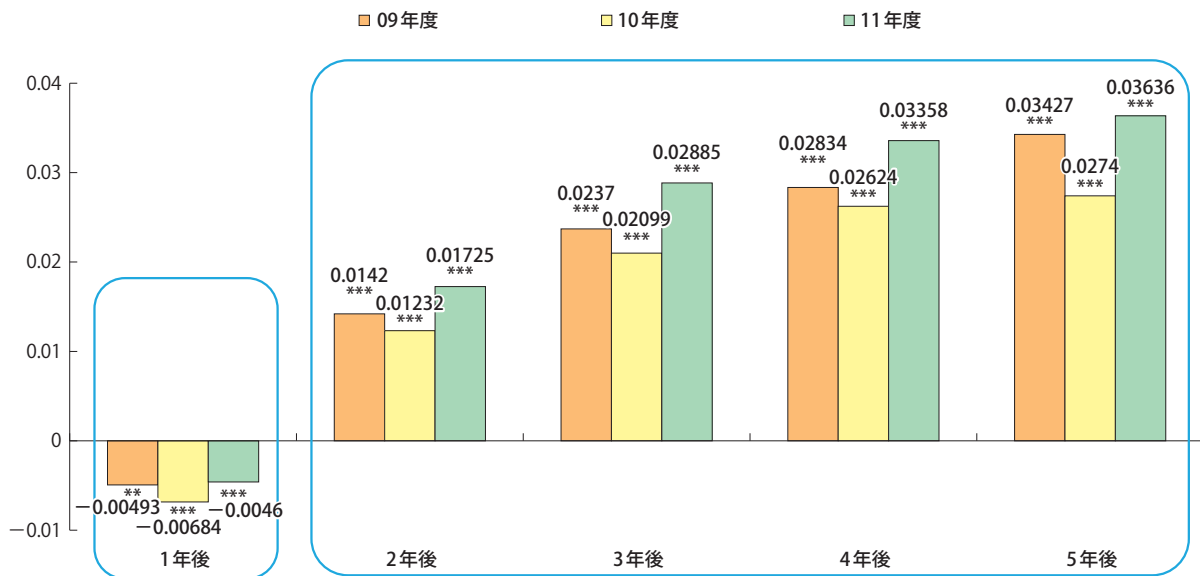
まず、設備投資が売上高に与える影響を確認する。第1-3-11図を見ると、設備投資実施から1年後については、実施企業は非実施企業と比較して売上高が低下するものの、2年後以降は増加していることが分かり、2009年度、2010年度、2011年度の全ての設備投資年度で、2～5年後のいずれの年度も統計的に有意な差が得られている。

次に、第1-3-12図は設備投資後のROAの変化である。これを見ると、売上高と同様に設備投資実施から1年後については、実施企業は非実施企業と比較してROAが低下している。しかし、2

年後以降は非実施企業と比較してROAが改善しており、特に5年後には、2009年度、2010年度、2011年度の全ての設備投資年度で、統計的にも有意な差が得られている。

次に、現預金の変化（第1-3-13図）と従業員数の変化（第1-3-14図）を確認する。これらを見ると、現預金、従業員数ともに設備投資実施の翌年から増加することが分かり、2009年度、2010年度、2011年度の全てで統計的に有意な差が得られている。現預金の増加に関しては、売上高、ROAが増加しているという結果を踏まえると、キャッシュフローの改善が寄与した可能性がある。

第1-3-11図 設備投資が売上高に与える効果



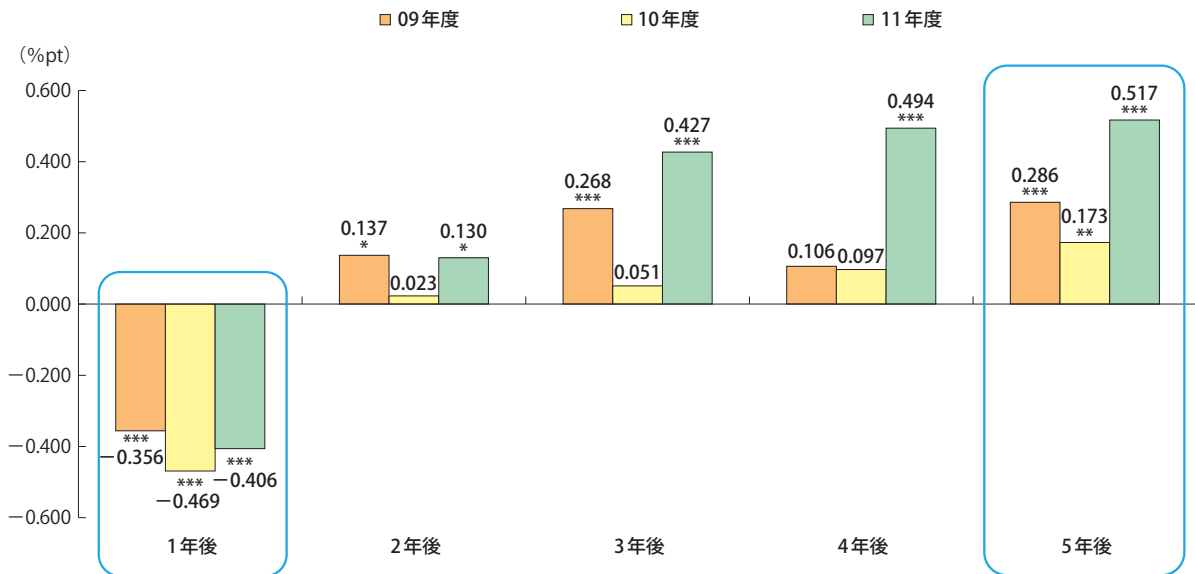
資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

(注)1. グラフは、対数化した売上高について対照群と処置群の変化の差を示しているため、単位は無い。

2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*…\*5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

8 詳細は付注1-3-3を参照。

第1-3-12図 設備投資がROAに与える効果



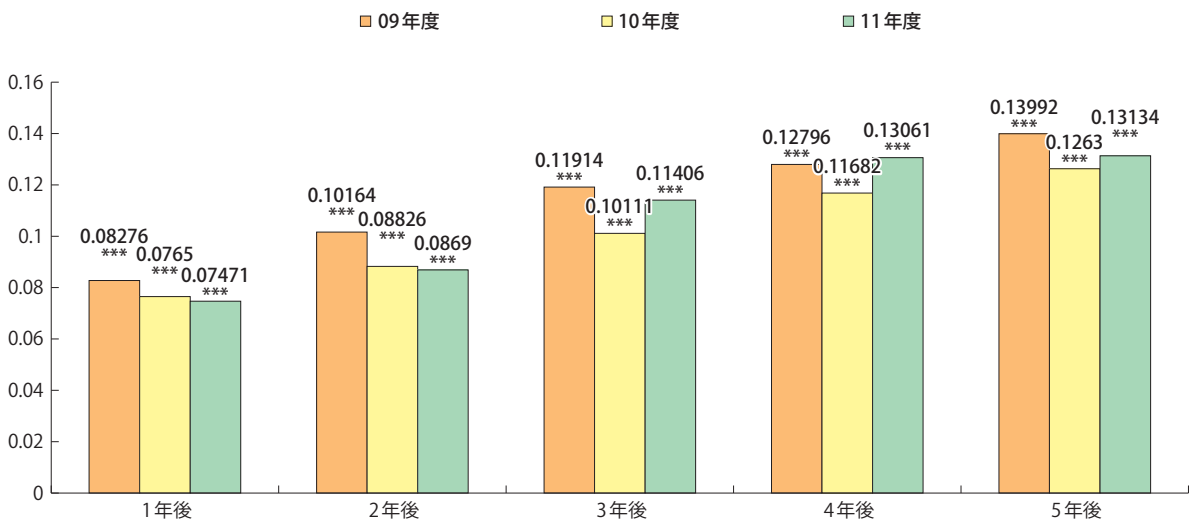
資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

(注)1. ROAは「営業利益」÷「資産合計」×100で算出。

2. グラフは、対象群と処置群の変化の差を示している。

3. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*\*…5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

第1-3-13図 設備投資が現預金に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

(注)1. グラフは、対数化した現預金について対照群と処置群の変化の差を示しているため、単位は無い。

2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*\*…5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

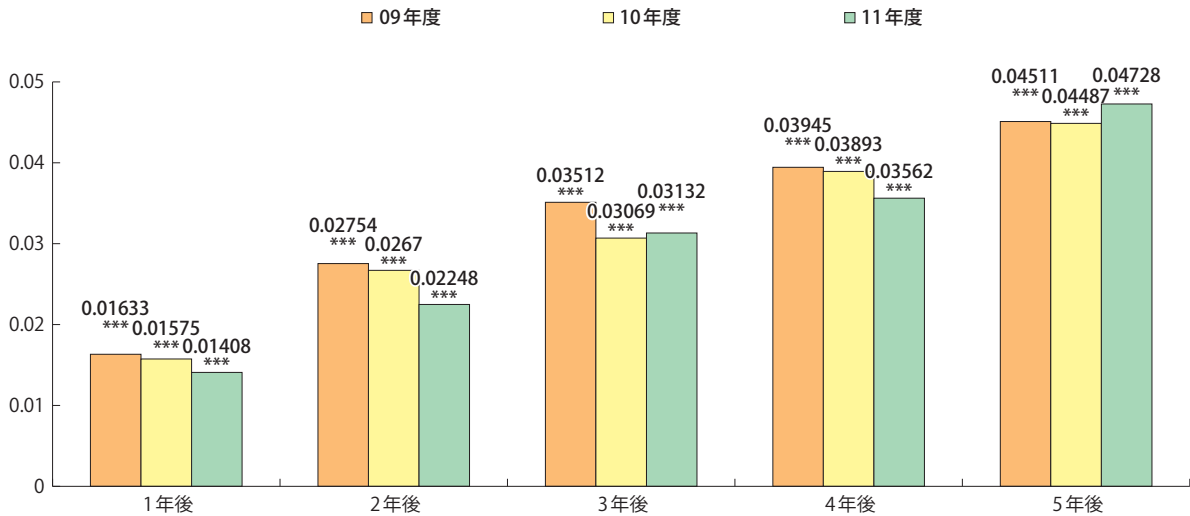
第1節

第2節

第3節

第4節

第1-3-14図 設備投資が従業員数に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

(注)1. グラフは、対数化した従業員数について対照群と処置群の変化の差を示しているため、単位は無い。

2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*\*…5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

以上のとおり、ROA、売上高、現預金、従業員数の指標で見ると、投資の翌年については投資効果が顕在化しない指標があるものの、5年後いずれの指標も統計的に有意な水準でプラスの効果が表れることが分かる。

ただし、本分析ではあくまで投資を実施した企業の平均的なパフォーマンスが、実施していない

企業の平均的なパフォーマンスより高いことを示すことに留まっている。設備投資を行った企業は、具体的な経営目標・戦略を持ったうえで設備投資を行っている可能性があり、無計画に設備投資を行った場合、必ずしも同様の成果が得られるとは限らない点に注意が必要である。

## 第4節 まとめ

本章では、多様な中小企業の動態を、CRDデータを利用して財務面から捉えることとした。

第1節では、中小企業の主な財務指標から中央値と平均値を算出するとともに、各経営指標における中小企業の分布状況を把握した。ここでは、平均値が中央値を大きく上回り、中小企業の中でも業績に大きなばらつきがあることを改めて確認した。

第2節では、2007年度から2016年度までの業績の推移を確認した。リーマンショック後、赤字企業の割合は漸減傾向にあるものの、恒常的な赤字体質企業も一定数存在していることが分かった。また、純資産の推移からは、業績を伸長させ

ている企業とそうでない企業の間で二極化が進んでいる可能性についても明らかになった。さらに、債務超過の企業に着目すると、債務超過が大きいほど業績改善が困難であり債務超過が軽微な段階で経営改善に着手することが重要であることを示した。

第3節では、傾向スコアマッチングの手法を用い、設備投資を実施した企業の投資後のパフォーマンスの分析を試みた。結果としては、概ね5年までにROA、売上高、現預金、従業員数について増加することが統計的に有意な水準で確認された。

## 第4章

## 人手不足の状況

昨今、少子高齢化を背景として人口が減少傾向にあることに加え、生産年齢人口が減少していることにより、人手不足が深刻になりつつある。

今後更なる人口減少が続き、人手不足がますます深刻になることが見込まれる中、我が国経済の成長のためには中小企業が労働生産性を高め、稼ぐ力を強化していくことが不可欠である。

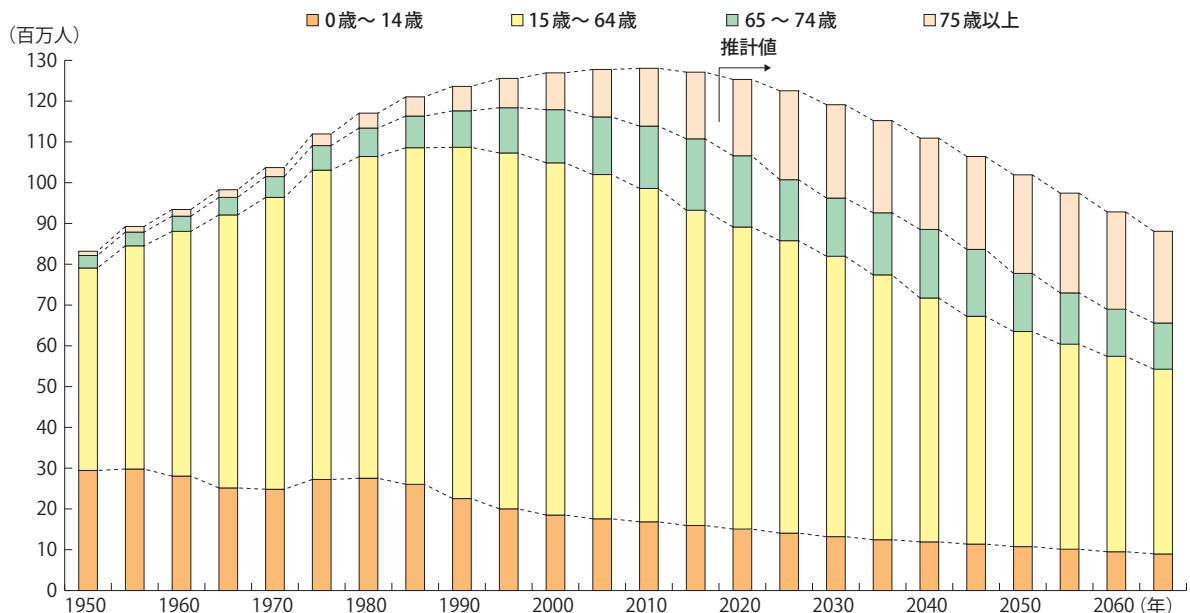
本章では、人手不足の実態を確認するとともに、我が国の労働生産性の現状を把握し、また人手不足の状況下での雇用確保の在り方について概観する。

## 第1節 深刻化する人手不足の現状

はじめに、我が国の人口の推移と年齢別構成比について確認する（第1-4-1図）。我が国の人口は2008年をピークに、2011年以降は減少が続いており、将来的にも減少が続く見込みとなってい

る。内訳について見ると、64歳以下の生産年齢人口が減少傾向にある一方、75歳以上の高齢者人口の割合が増加し続けていくことが分かる。

第1-4-1図 年齢別人口推計の推移



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成29年推計）

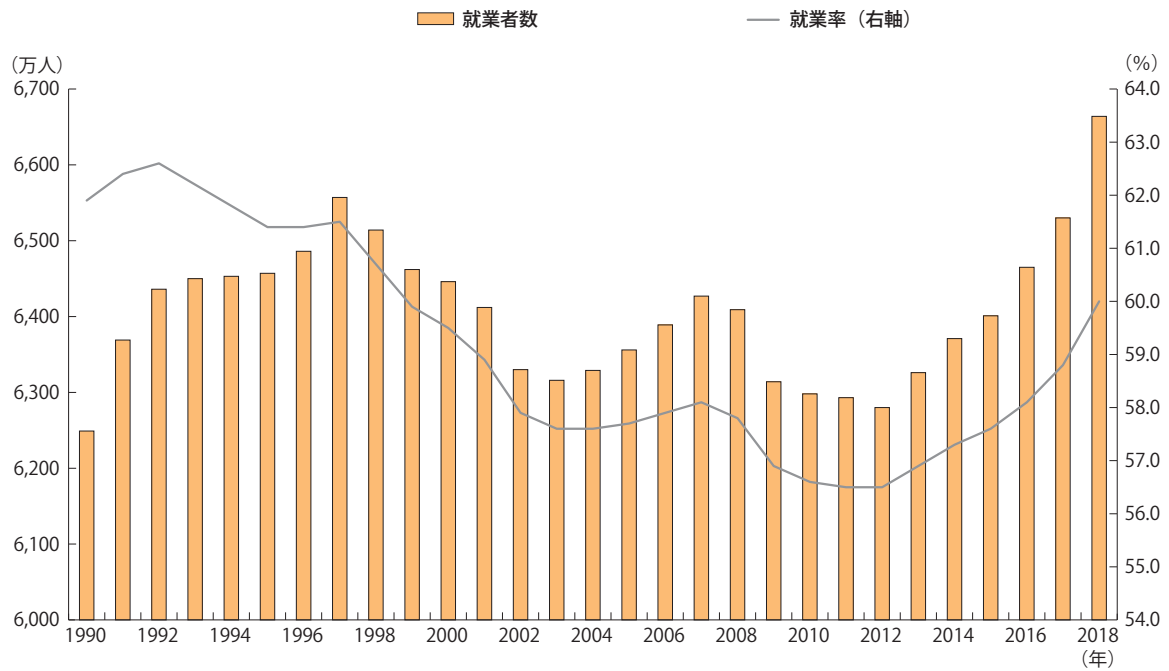
（注）1. 2016年以降は、将来推計人口は、出生中位（死亡中位）推計による。

2. 2010年までは総務省「人口推計」、2015年は総務省「国勢調査」（年齢不詳をあん分した人口）による。

就業率について見ると、1992年をピークに減少傾向にあったが、2012年を底にそれ以降は毎年上昇し続けている（第1-4-2図）。就業者数も

2013年から6年連続で増加しており、足下の2018年に統計開始以降で最高水準を記録している。

第1-4-2図 就業者数・就業率の推移



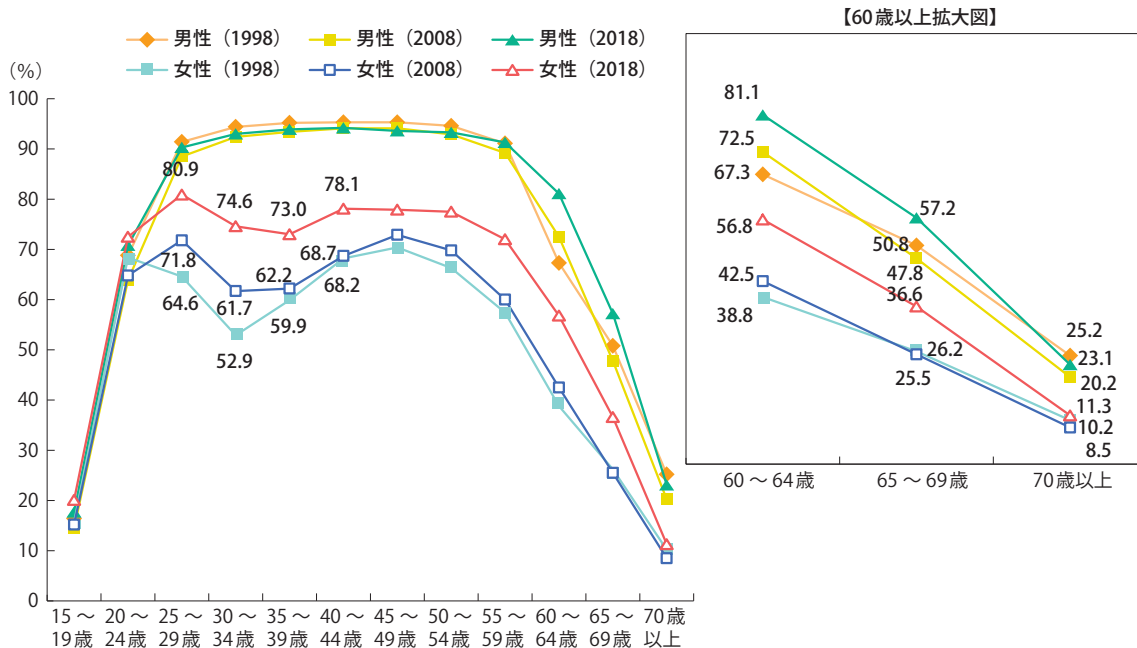
資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」

これを性別及び年齢ごとに確認する（第1-4-3図）。まず男女別に見ると、M字カーブの谷の部分である、女性の25～44歳の年齢層で、また、

年齢別に見ると特に60～69歳の高齢者の中でも比較的若い層で労働参加が進んでいることが分かる。



第1-4-3図 男女別・年齢別就業率の変化（1998年～2018年）

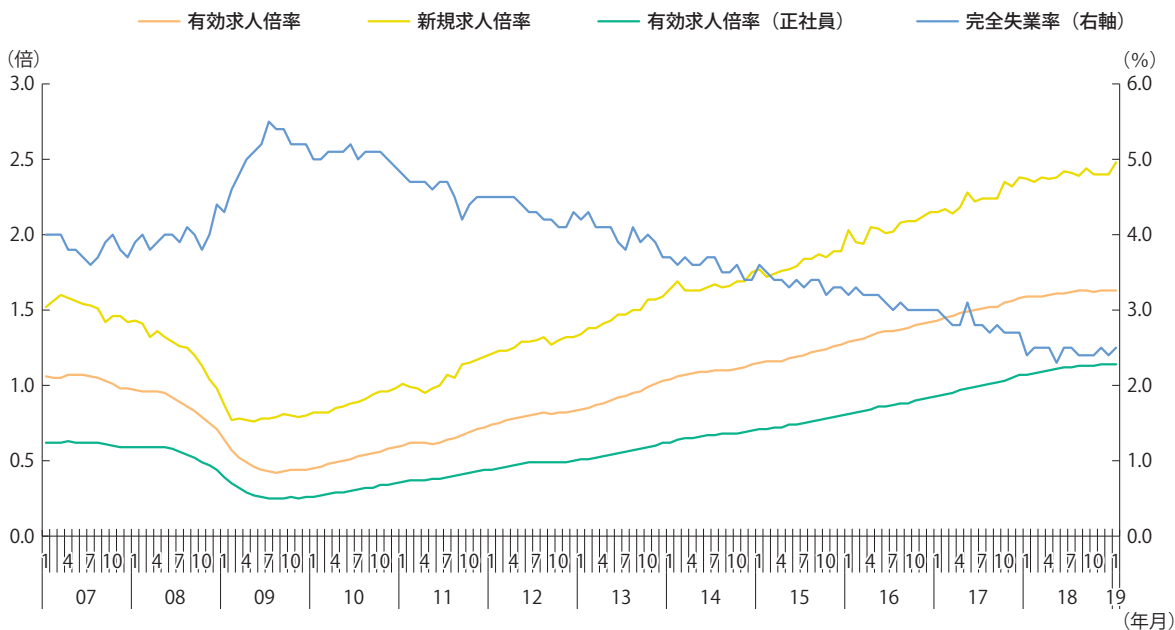


資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」

次に、求人倍率と完全失業率の推移について確認していく（第1-4-4図）。有効求人倍率及び新規求人倍率について見ると、リーマン・ショック以降緩やかに上昇し続けており、有効求人倍率は、

足下では約45年ぶりの高水準、新規求人倍率は過去最高水準で推移している。完全失業率については、リーマン・ショック以降ほぼ一貫して減少傾向が続き、足下では約26年ぶりの低水準となった。

第1-4-4図 求人倍率・完全失業率の推移



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」、総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」

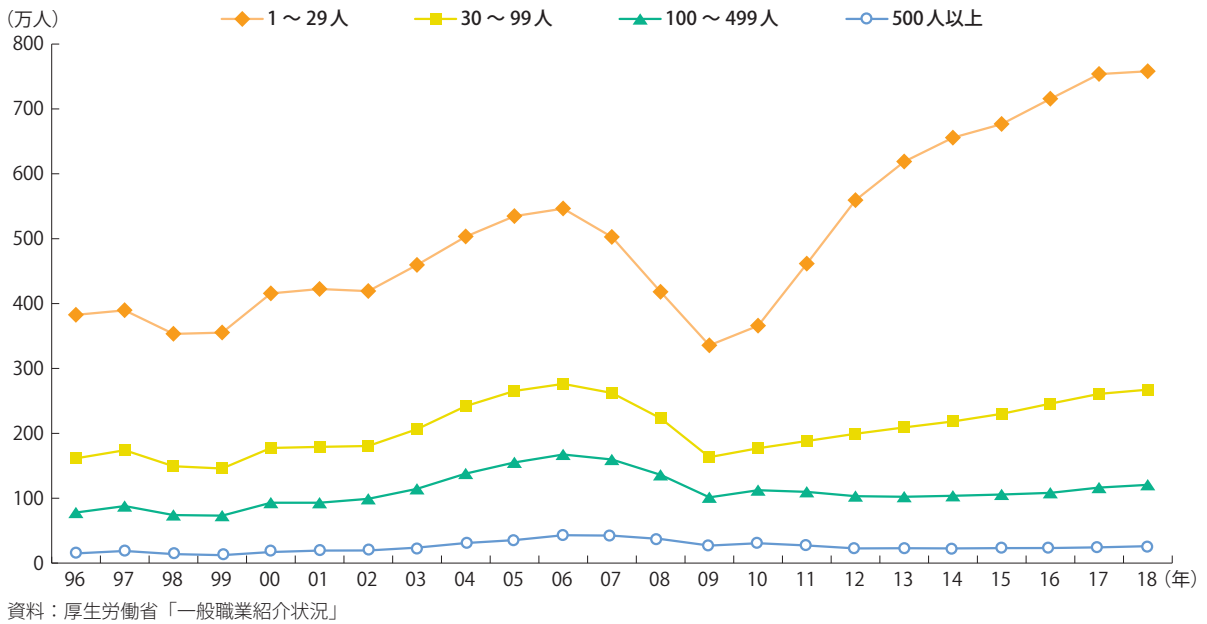
(注) 1. 数値は季節調整値。

2. 完全失業率は、2011年3月～8月までの期間、東日本大震災の影響により全国集計結果が存在しないため、補完推計値を用いている。

求人倍率の高まりに関連し、以下では事業所の従業者規模別の求人動向を見ていく。事業所の従業者規模別の求人数の推移について見ると、500人以上の事業所についてはほぼ横ばい、30～99人、100～499人の事業所については緩やかな上

昇傾向に留まっているのに対し、29人以下の事業所に係る求人数については2009年以降、30人以上の規模の大きな事業所に係る求人数と比較して大幅に増加していることが分かる。(第1-4-5図)。

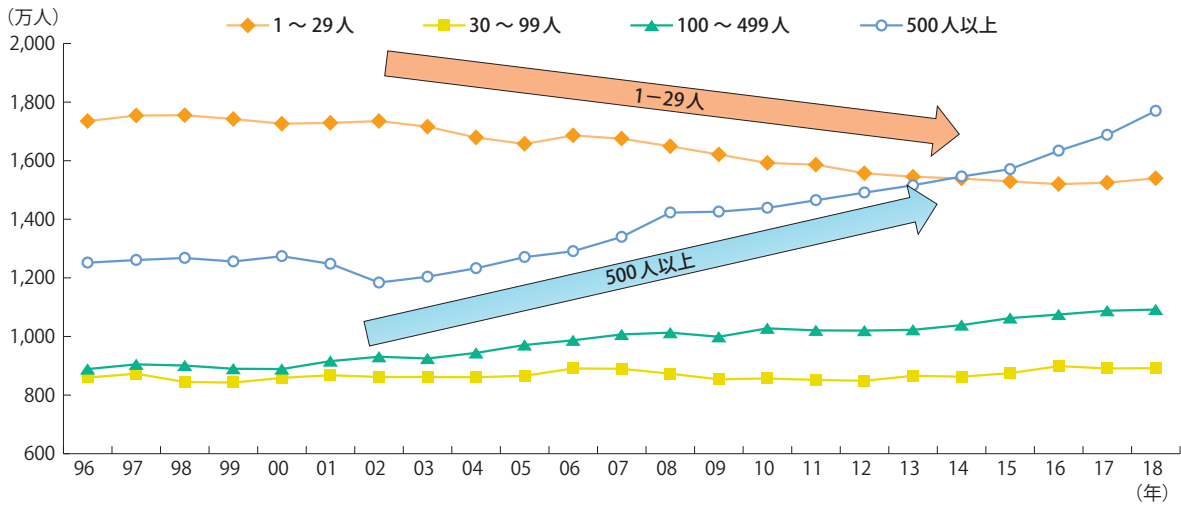
第1-4-5図 事業所規模別新規求人数の推移



続いて、従業者規模別の雇用者数の推移についても確認する(第1-4-6図)。従業者規模が30～99人の事業所については横ばい、100～499人の事業所については強含みで推移している。500人以上の事業所の場合、右肩上がり

を増加させている一方、29人以下の事業所は右肩下がりで推移しており、従業者規模の小さい事業所ほど新たな雇用の確保が難しいと考えられる。

第1-4-6図 従業者規模別非農林雇用者数の推移



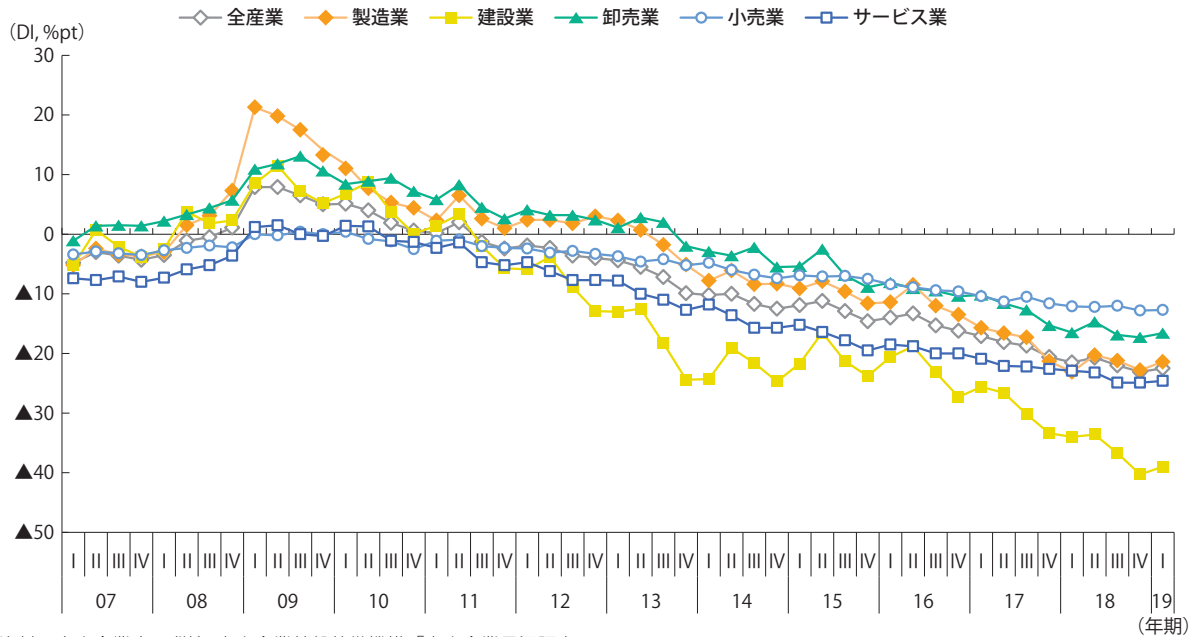
資料：総務省「労働力調査（基本集計・長期時系列データ）」

- (注) 1. 2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値（2015年国勢調査基準）である。
2. 2017年平均から算出の基礎となる人口を2015年国勢調査の確定人口に基づく推計人口（新基準）に切り替えており、2010年から2016年の数値については、2017年以降の結果と接続させるため時系列接続用数値（2015年国勢調査の確定人口による補正ないし遡及を行ったもの）に置き換えている。また、2005年から2009年の数値については、2010年以降の結果と接続させるため時系列接続用数値（2010年国勢調査の確定人口による補正ないし遡及を行ったもの）に置き換えている。

ここまで年齢別人口の推移や雇用の現状についてマクロ的な視点から確認してきたが、続いては中小企業の人手不足感について見ていく。景況調査を用いて中小企業の人手不足感を業種別に確認すると、2013年第4四半期以降、全ての業種で人

手が足りていないと答えた企業の割合が優勢となり、その後も年々人手不足感が強まり続けている状況にある（第1-4-7図）。特に建設業やサービス業といった労働集約的な業種で人手不足感が顕著に表れていることが分かる。

第1-4-7図 業種別従業員数過不足DIの推移

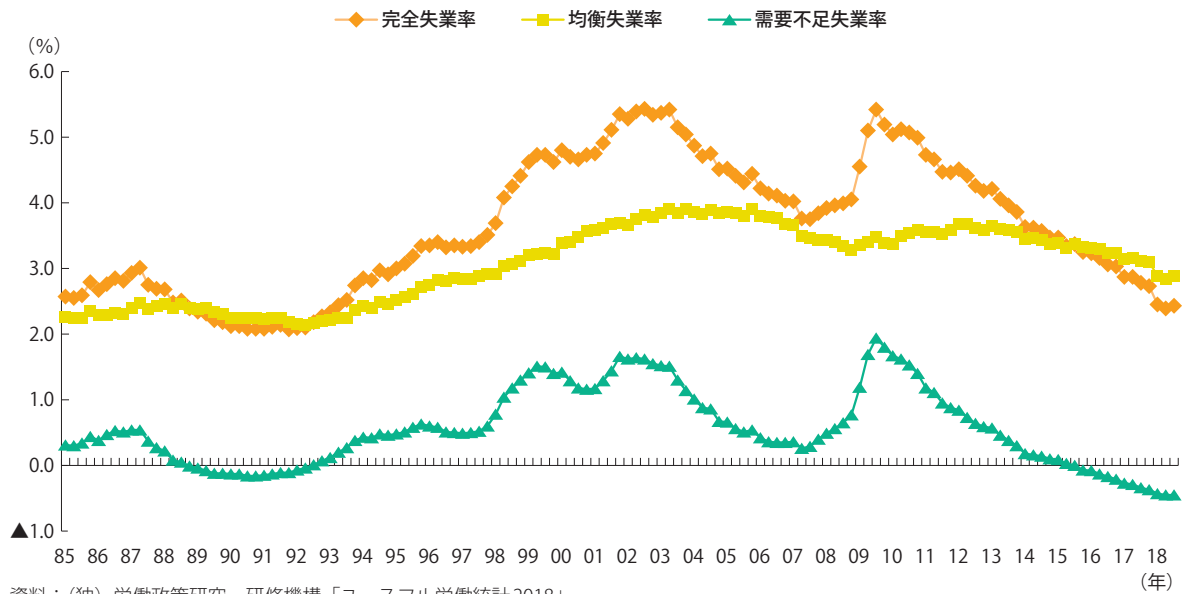


続いては、UV分析と呼ばれる手法を用い、完全失業率を均衡失業率と需要不足失業率の2つに分解し、構造的な要因による失業と景気変動に伴う失業に分解する。

足下について見ると、需要不足失業率がマイナスとなっており、企業が人手不足の状況にあると

いえる(第1-4-8図)。このような状況では、失業は主に職探しや再就職に時間が掛かることによる摩擦的失業や、求人と求職の条件が一致しないことによって生じる構造的失業で占められていると考えられる。

第1-4-8図 完全失業率の要因分解



資料：(独) 労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計2018」

(注) 1. データは季節調整値。

2. 均衡失業率とは、労働移動に時間を要するなどの理由で、企業における欠員と同時に存在するような失業率をいう。

3. 需要不足失業率とは、需要が回復すれば解消されと思われる失業率をいう。

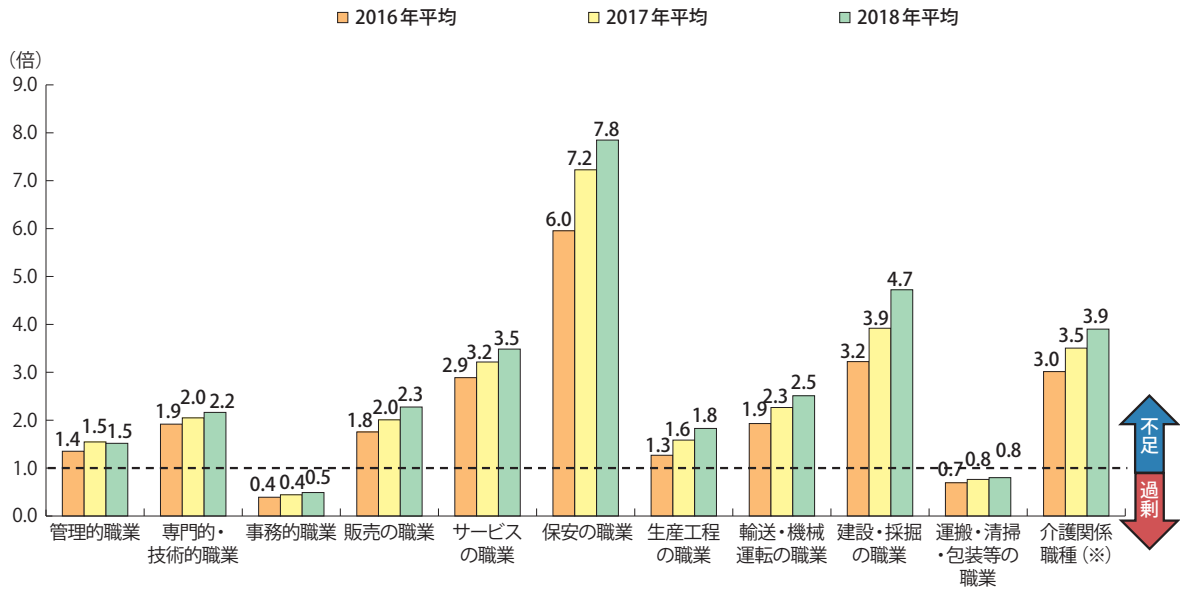
4. 完全失業率は均衡失業率と需要不足失業率の和となる。

続いて、職業別、企業規模別の雇用のミスマッチの状況を確認する。

職業別求人倍率を2016、2017、2018年の3か年で比較すると、管理的職業以外のどの職業についても求人倍率は増加しており、全体的に人手不足感が強まっていることが分かる（第1-4-9図）。

ただし、職業毎に人手不足の程度に差異があり、最も求人倍率の高い保安の職業の求人倍率が2018年時点で7.8倍である一方、事務的職業については0.5倍と1倍を下回っているなど、職業間で人手不足の程度にばらつきが生じている。

第1-4-9図 職業別有効求人倍率（パートタイム含む常用）



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

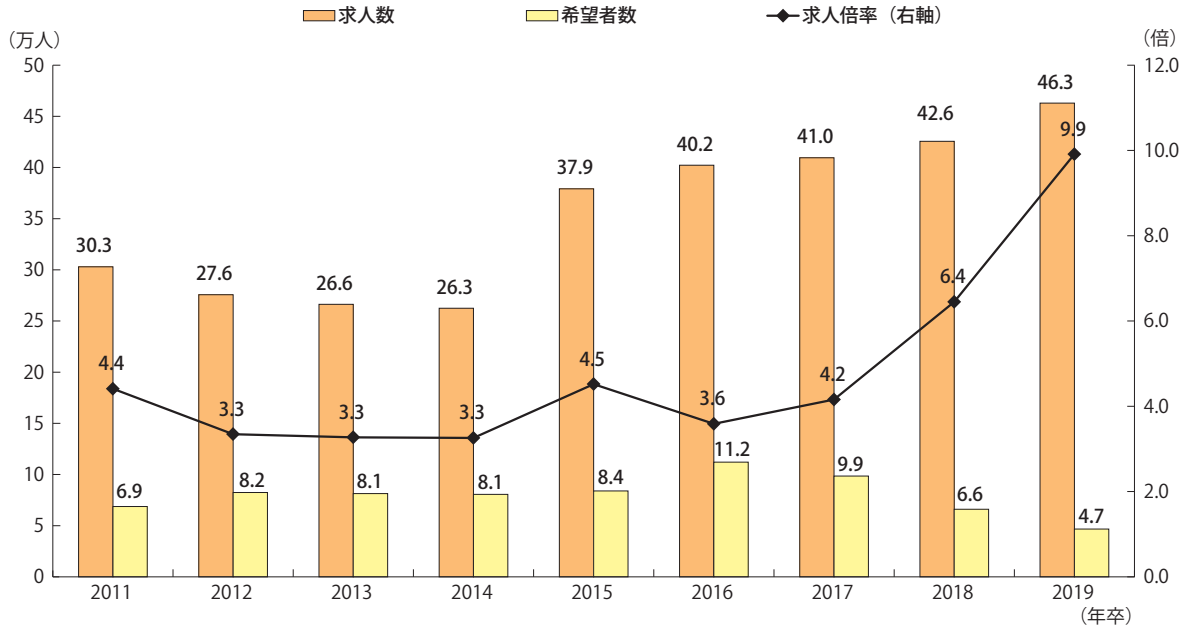
(注)1.「農林漁業の職業」「分類不能の職業」を除いて表示している。

2.「介護関係職種」とは、平成23年改定「厚生労働省職業分類」に基づく「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。

次に、従業者規模別に大卒予定者の求人数及び就職希望者数の推移を見ていく。まず就業者数299人以下の企業について見ると、大卒予定者の求人数は足下では2015年卒から5年連続で増加している一方、就職希望者について見ると2017年卒から減少傾向にあり、求人倍率は足下の2019年では9.9倍になり、2018年卒の6.4倍から大きく増加していることが分かる（第1-4-10図①）。

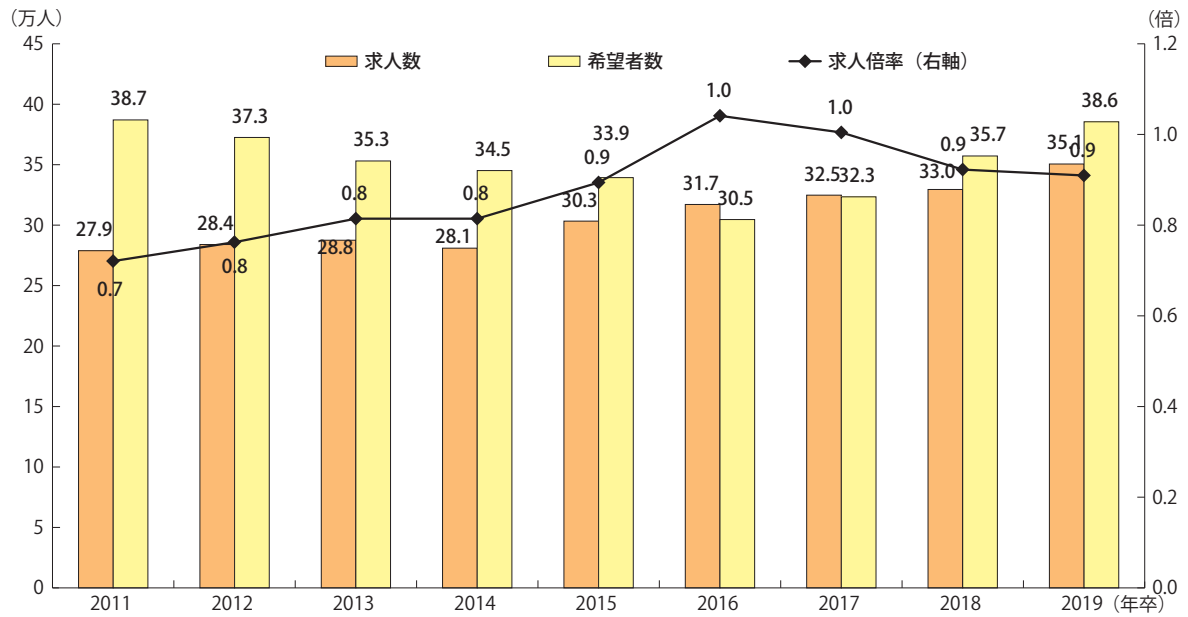
一方、従業者300人以上の企業について見ると、2016年卒までは求人数が増加し希望者が減少していたことで求人倍率も上昇傾向にあったが、2017年卒以降について見ると求人数の増加傾向は変わらないものの、求職者数がそれを上回る増加傾向に転じたため、2019年卒の求人倍率は0.9倍となり1倍を下回る結果となった（第1-4-10図②）。

第1-4-10図① 従業者数299人以下の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移



資料：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

第1-4-10図② 従業者数300人以上の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移



資料：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

第1節

第2節

第3節

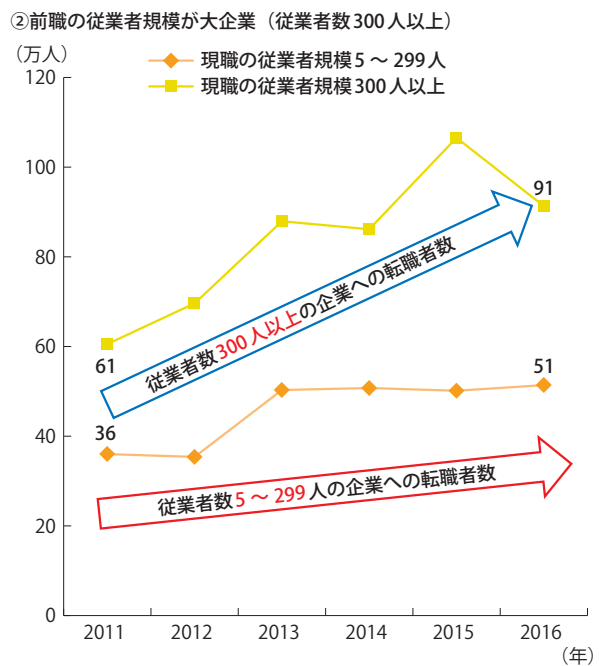
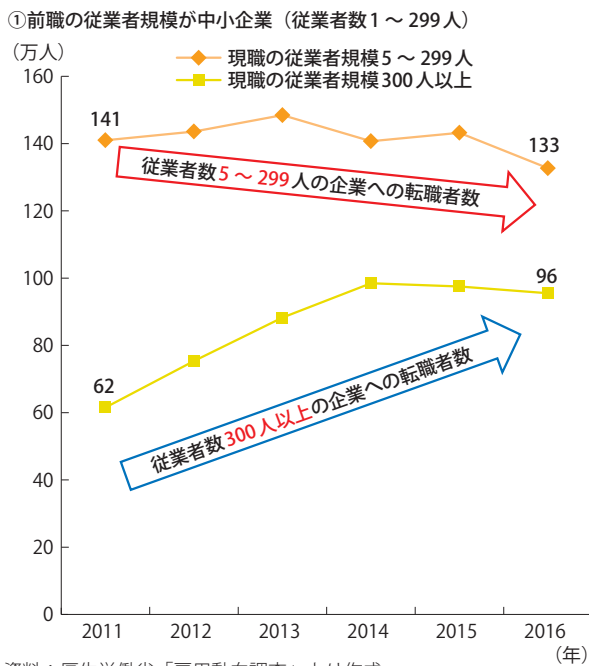
第4節

第5節

続いて、前職の従業者規模別に見た、現職の企業規模別転職者数の推移について見ていく（第1-4-11図）。従業者数1～299人の企業を中小企業、300人以上の企業を大企業として、まず前職が中小企業だった場合について確認すると、現職の従業者規模が5～299人の企業への転職者数がほぼ横ばいで推移している一方、従業者300人以上の

企業への転職者数は増加傾向にある。次に前職が大企業だった場合、こちらも現職の従業者規模が5～299人の企業への転職者数はほぼ横ばいだが、従業者300人以上の企業への転職者数は増加傾向にあり、総じて見ると中小企業が転職先として選ばれにくい傾向にあることが考えられる。

第1-4-11図 前職の従業者規模別に見た、現職の企業規模別転職者数の推移

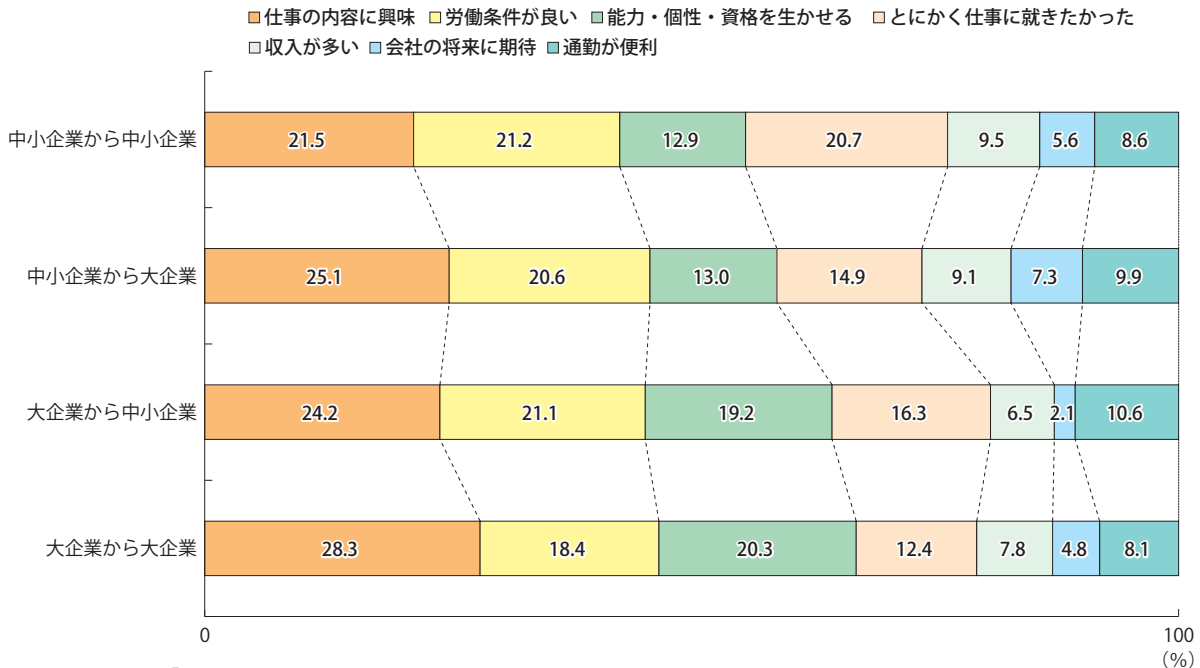


上記では前職の従業者規模別に見た現職の規模の企業への転職者数の推移を確認したが、次に大企業、中小企業への入職者それぞれの入職理由について、前職・現職の規模別に確認する（第1-4-12図）。まず大企業から中小企業への入職理由として、中小企業から転職する場合よりも「能力・

個性・資格を生かせる」と答えた者の割合が高いことが分かる。また、「労働条件が良い」点では中小企業に入職する場合が大企業に入職する場合よりも上回っており、働きやすさを求めて中小企業へ転職する人が多いことが考えられる。



第1-4-12図 前職・現職の従業者規模別入職理由の割合



資料：厚生労働省「平成28年雇用動向調査」再編加工

(注)1. 入職理由について、「その他の理由（出向等を含む）」「不詳」を除いて集計を行った。

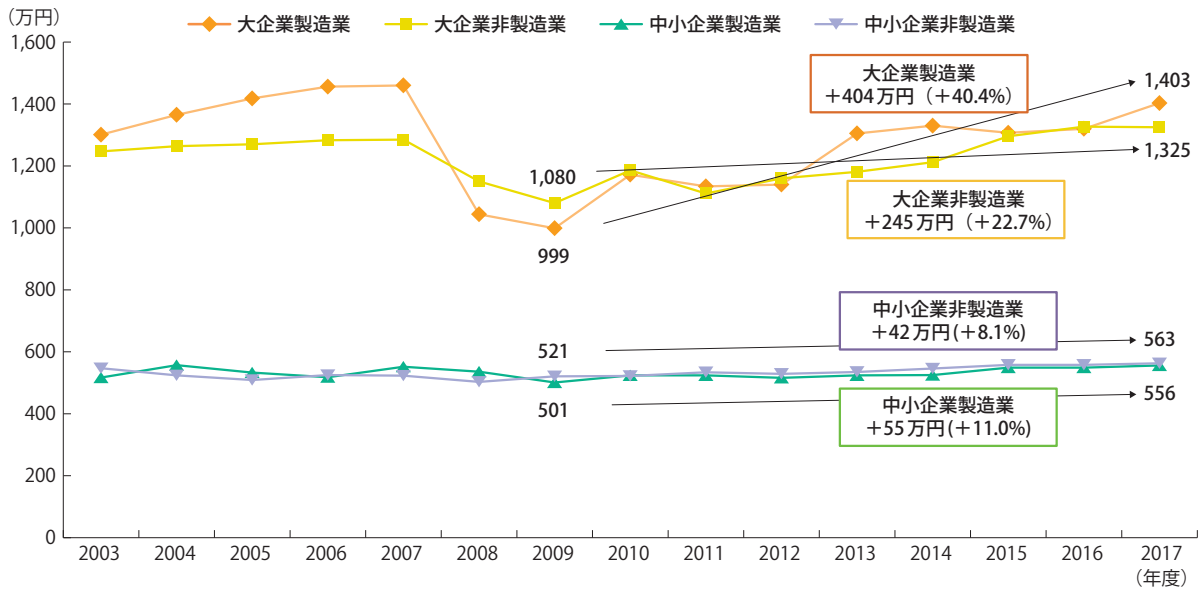
2. ここでいう大企業とは、従業者規模300人以上の企業を指し、中小企業とは従業者規模299人以下の企業を指す。

## 第2節 中小企業の労働生産性の現状

これまで、我が国経済の緩やかな回復基調を背景に全体の雇用環境は改善しているものの、中小企業を取り巻く雇用環境として、大卒予定者や転職者の大企業志向の高まり等により、人手不足が深刻化している状況を確認した。加えて、将来的に人口減少が見込まれる中、我が国経済の更なる経済成長のためには、359万者のうち99.7%を占める中小企業が労働生産性を高めることが重要となってくる。

最初に、大企業との比較をしつつ、中小企業の労働生産性の現状について概観する（第1-4-13図）。大企業について見ると、リーマン・ショック後に一度落ち込んでいるものの、その後は一貫して緩やかな上昇傾向にある。一方で中小企業について見ると、大きな落ち込みは無いものの長らく横ばい傾向が続いており、足下では大企業との差は徐々に拡大していることが分かる。

第1-4-13図 企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

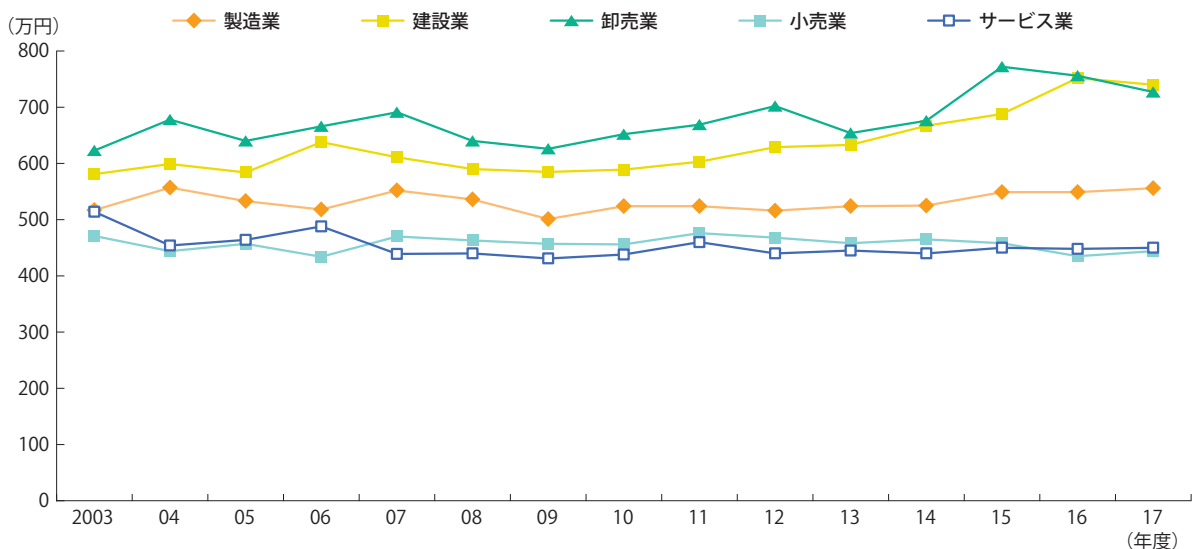
(注)1. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2. 平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

また、中小企業の労働生産性について業種別に分解して見ると、建設業や卸売業では緩やかな上昇傾向にあるのに対し、製造業、小売業、サービス業では横ばいに推移していることが分かる（第

1-4-14図）。大企業との差を埋めるためには、既上昇傾向にある業種の更なる進展を支援するとともに、伸び悩んでいる業種を上昇傾向に転換させる施策を講じることが必要である。

第1-4-14図 業種別中小企業の従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

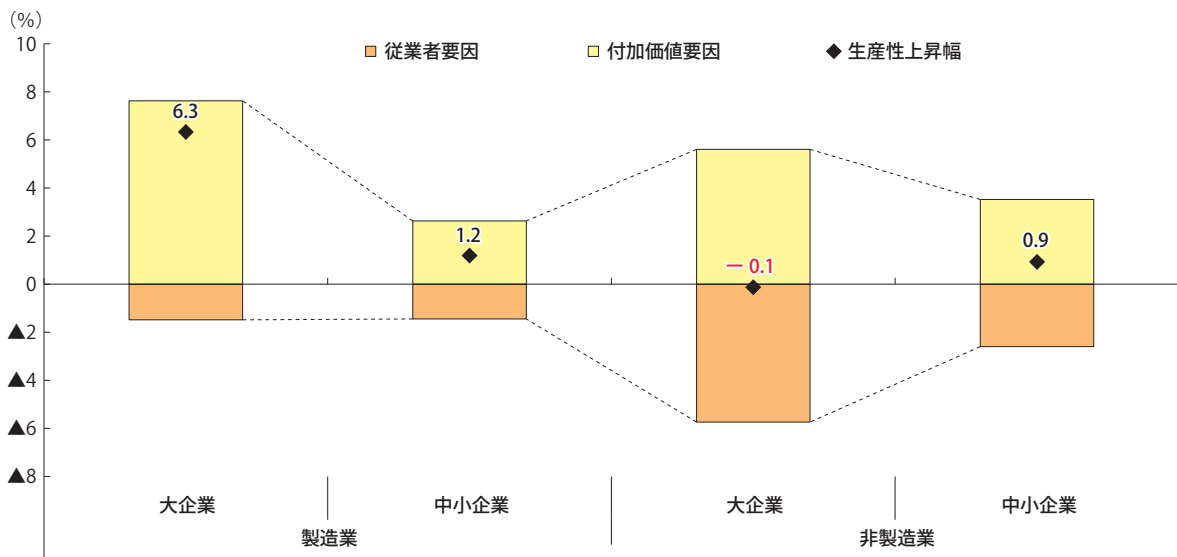
(注)1. ここでいう中小企業とは、資本金1億円未満の企業とする。

2. 平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

次に、2016年から2017年にかけての労働生産性上昇率の内訳について、業種別、規模別に確認する（第1-4-15図）。まず製造業について、従業員を増やしたことによる従業員要因の下げ幅は大企業と中小企業との間で差が生じていないが、付加価値額を伸ばしたことによる付加価値要因につ

いてはおよそ3倍の差が生じている。非製造業について見ると、中小非製造業は付加価値要因も従業員要因も大企業の約半分の水準ではあるものの、付加価値要因が従業員要因を上回り、総じて見ると労働生産性はわずかに上昇していることが分かる。

第1-4-15図 業種別規模別労働生産性上昇率の要因分解（2016～2017年度）



資料：財務省「法人企業統計年報」より作成

(注)1. 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1億円未満の企業とする。

2. 各要因の変化率を対数差分で計算し、寄与度として用いているため、全体の生産性上昇率と一致しない。

続いて、我が国の労働生産性及び労働生産性上昇率について、OECD諸国と比べつつその水準を確認する（第1-4-16図）。まず労働生産性については、去年と変わらずOECD加盟諸国36か国中

21位であり、首位のアイスランドのおよそ半分程度の水準である。また、労働生産性上昇率については36か国中29位と低い水準となっている。

第1節

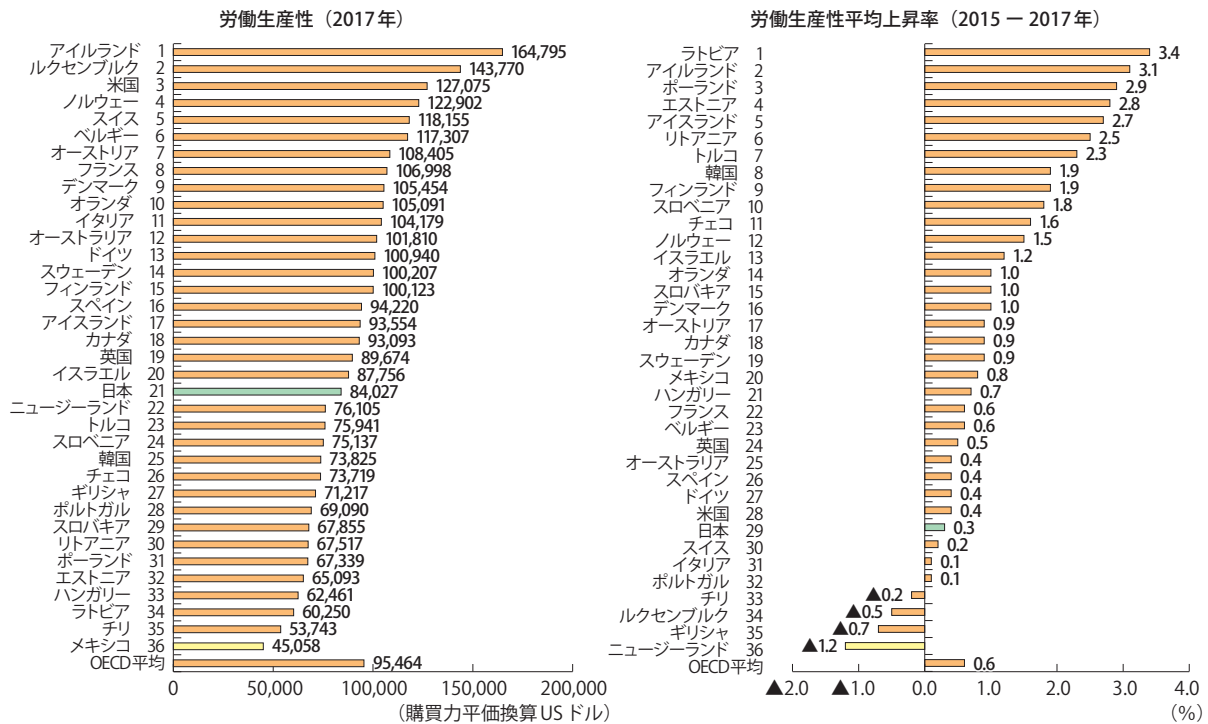
第2節

第3節

第4節

第5節

第1-4-16図 OECD加盟諸国の労働生産性



資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2018」

(注)1. 全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価 (PPP) によりUSドル換算している。

2. 計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。

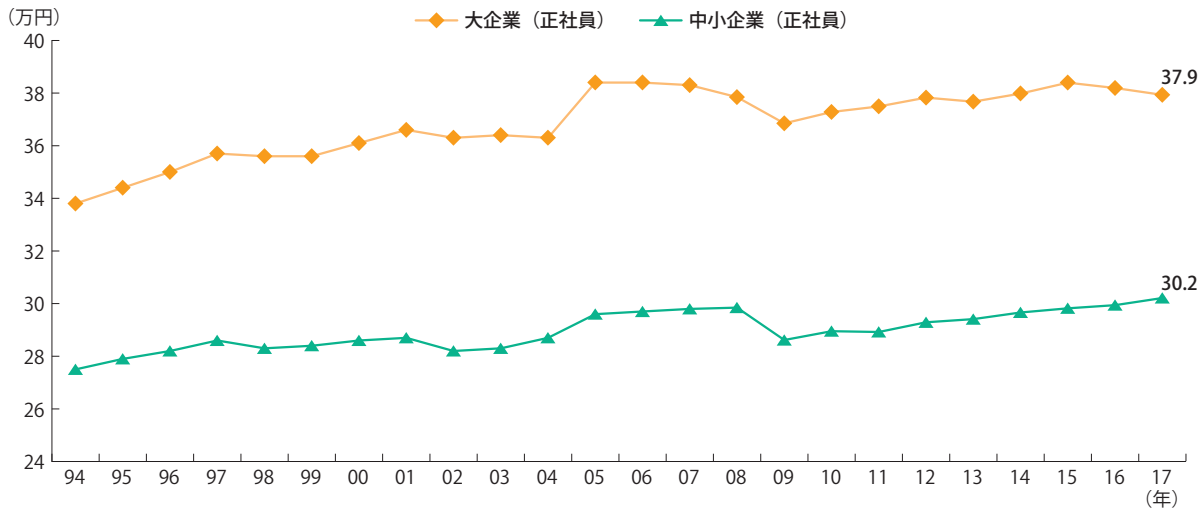
### 第3節 企業を取り巻く労働環境について

ここまで、我が国の中小企業が直面している人手不足の状況を見たところで、求人に大きな影響を及ぼす雇用環境の現状について見ていく。

前掲の第1-4-12図において前職・現職の従業者規模別の入職理由の割合について確認したが、大企業に比べ中小企業へは収入面に期待して転職

する割合はあまり高くなかった。ここで企業規模別の給与額の推移について見てみると、中小企業の給与額は2010年以降徐々に上昇し続けているものの、大企業の給与水準との格差は埋まらずに推移しており、大企業の水準に近づけることが人手不足解消の一つの鍵といえる(第1-4-17図)。

第1-4-17図 規模別給与額の推移



資料：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、雇用期間の定めなしの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。

2.一般労働者とは、常用労働者のうち「短時間労働者」以外の労働者をいう。

3.「短時間労働者」とは、同一事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者をいう。

4.常用労働者とは、次のいずれかに該当する労働者のことである。(イ)期間を定めず、又は1ヶ月を超える期間を定めて雇われている者(ロ)日々又は1ヶ月以内の期間を定めて雇われている者のうち、調査月の前2ヶ月にそれぞれ18日以上雇われている者

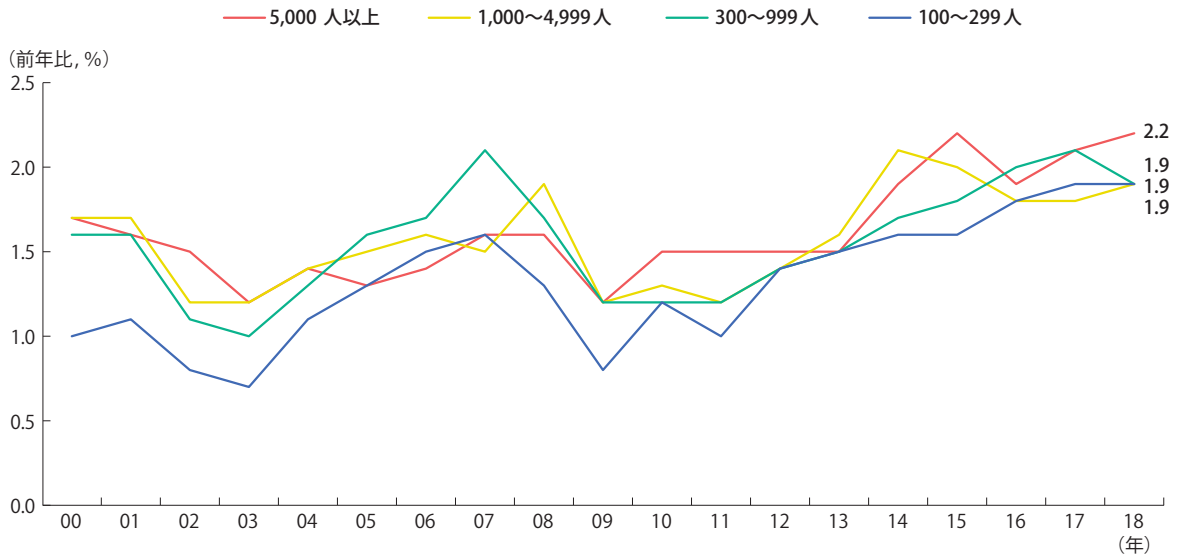
5.給与額は、「きまって支給する現金給与額」であり、各年の6月分として支払われた給与額で基本給と、あらかじめ定められている諸手当の合計額をいい、残業代を含む。

6.「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。

給与額の推移に関連し、従業者規模別に賃上げ率の推移についても確認する（第1-4-18図）。足下の20年間について見ると、299人以下の企業の賃上げ率は、2010年頃から上昇傾向にはあるも

の、それ以上の規模の企業の賃上げ率を概ね下回っており、従業者規模による格差は拡大しているといえる。

第1-4-18図 従業者規模別賃上げ率（一人当たり平均賃金の改定率）の推移



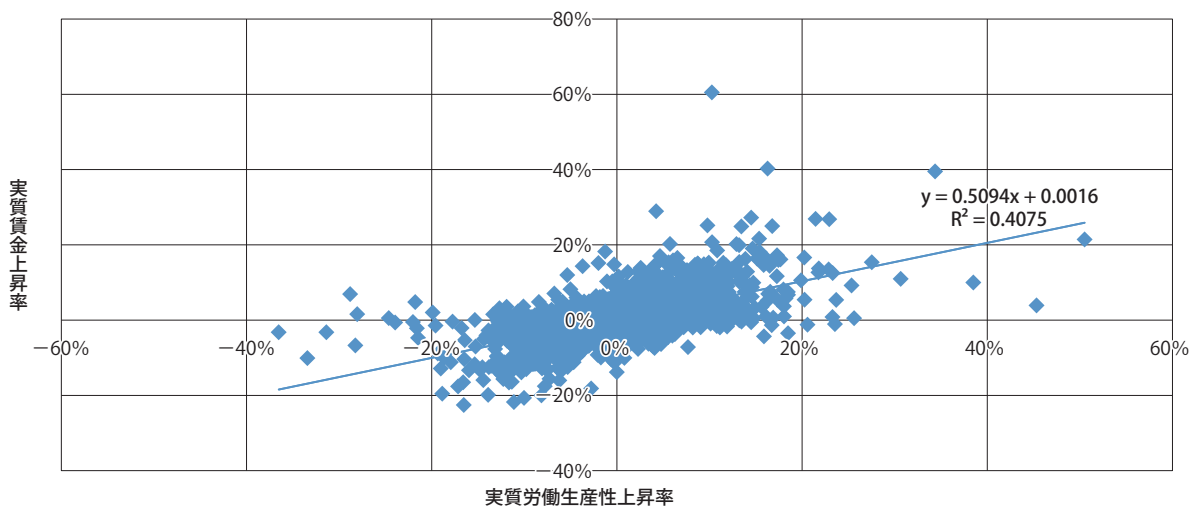
資料：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」

- (注) 1. 賃金の改定を実施した又は予定している企業及び賃金の改定を実施しない企業を集計したもの。  
 2. すべて若しくは一部の常用労働者を対象とした定期昇給、ベースアップ、諸手当の改定等をいい、ベースダウンや賃金カット等による賃金の減額も含む。  
 3. 当該調査の常用雇用者とは、雇用期間を定めず雇用されている労働者をいう。  
 4. 一人平均賃金の改定率は、常用労働者数による加重平均による。

ここまで中小企業の賃金が伸び悩んでいる状況を確認したところで、「企業活動基本調査」を用いて我が国における実質労働生産性上昇率と実質賃金上昇率の関係性について見ていく。第1-4-

19図を見ると、両者には正の相関があり、実質労働生産性上昇率が高まると実質賃金上昇率も高まることが分かる。

第1-4-19図 実質労働生産性上昇率と実質賃金上昇率の関係（2007～2017年度）



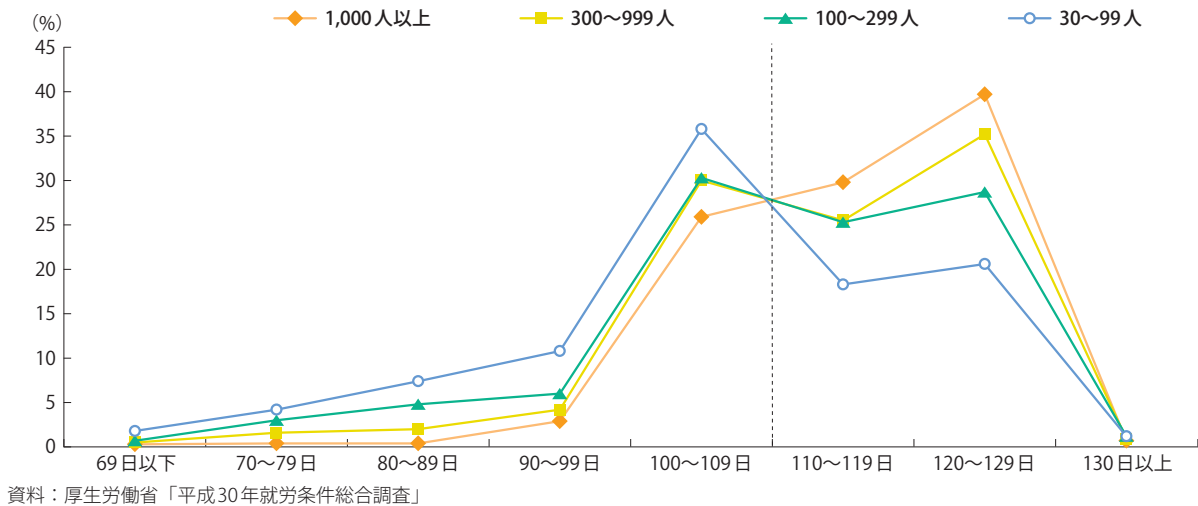
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- (注) 1. 労働生産性は（純付加価値額/従業者数）により計算している。  
 2. 賃金は（給与総額/従業者数）により計算している。  
 3. 実質化は、平成23年基準国内総生産（支出側）デフレーター（年度）により計算している。

賃金に続き、休暇取得の状況について見ていく。まずは、従業員規模別の年間休日総数の企業割合について確認する（第1-4-20図）。これを見ると、年間休日総数が109日までの場合、どの日数においても従業員規模が小さな順に取得割合が

高くなっていることが分かる。これとは逆に、年間休日総数が110日を超えると従業員規模の大きな順に取得割合が高くなっており、規模の小さな企業ほど有給休暇等の取得が進んでいないと考えられる。

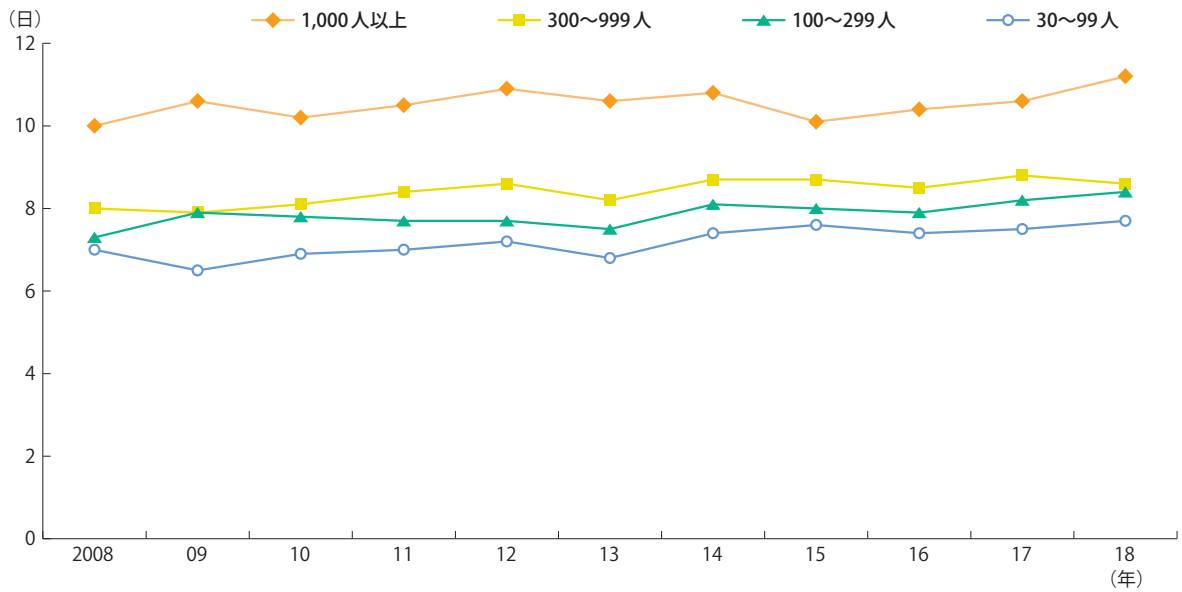
第1-4-20図 企業規模別年間休日総数の企業割合



続いて、企業規模別に労働者1人当たり平均年次有給休暇の取得日数の推移について確認する（第1-4-21図）。直近10年について推移を見てみると、従業員規模1,000人以上の企業が足下でや

や強含みで推移しているほか、999人以下の企業については取得日数が少ないまま横ばいで推移しており、規模の小さい企業ほど有休取得が進んでいないことが考えられる。

第1-4-21図 企業規模別労働者1人平均年次有給休暇の取得日数の推移

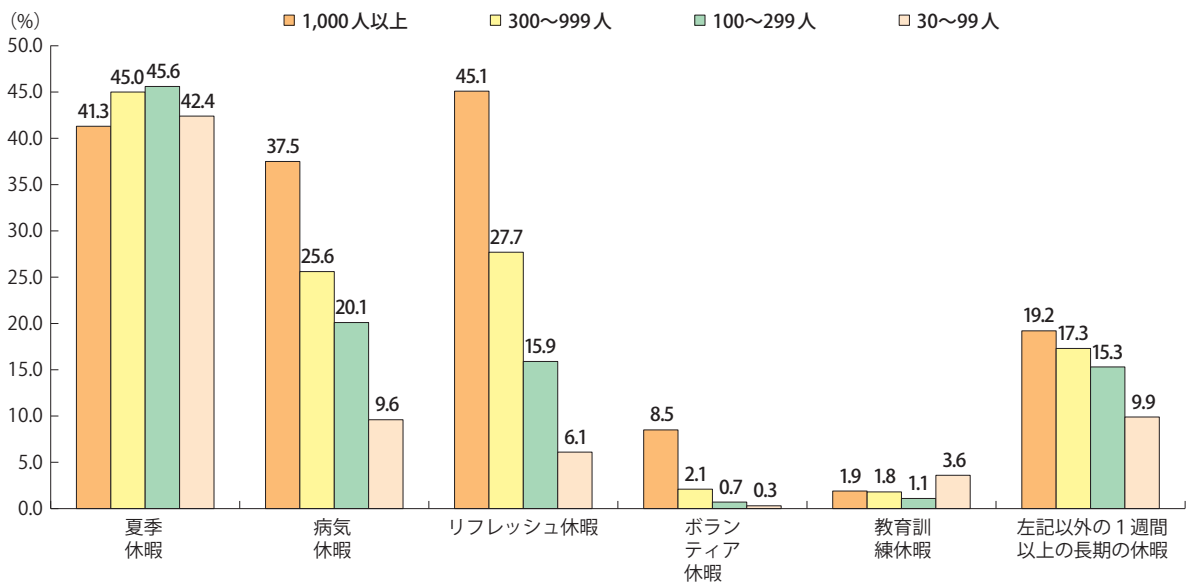


資料：厚生労働省「平成30年就労条件総合調査」

最後に、企業規模別に特別休暇の利用企業割合について見ていく（第1-4-22図）。これを見ると、夏季休暇については従業者規模間における差異は比較的小さいが、病気休暇、リフレッシュ休暇、

ボランティア休暇においては従業者規模間における差異が顕著であり、中小企業にはまだ改善の余地があると言える。

第1-4-22図 企業規模別特別休暇の利用企業割合



資料：厚生労働省「平成30年就労条件総合調査」

(注) 調査年の前年（又は前々会計年度）1年間に実際に取得した日数である。

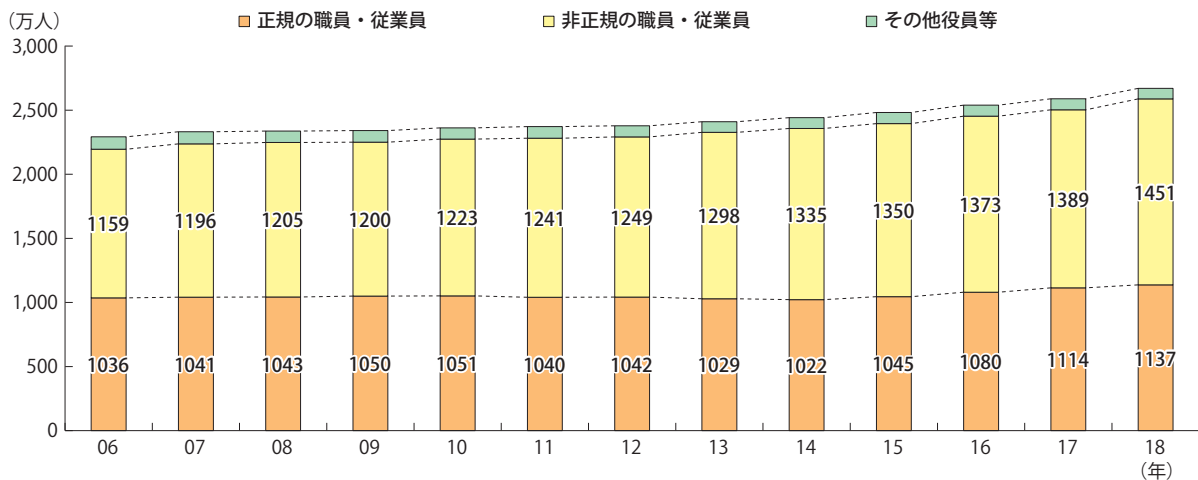


## 第4節 新たな雇用の担い手

これまで見てきたとおり、規模の小さな企業の雇用環境は規模の大きな企業との差があるが、そのような環境においても採用対象者を工夫することで人手不足に対応している企業も存在する。例えば、これまで社会進出の進んでいなかった女性

などの雇用を増やすことが挙げられる（第1-4-23図）。これを見ると、直近10年間で、特に非正規の雇用形態において、女性の雇用者数が増加していることが分かる。

第1-4-23図 雇用形態別に見た、女性の雇用者数の推移



資料：総務省「労働力調査（詳細集計・長期時系列データ）」

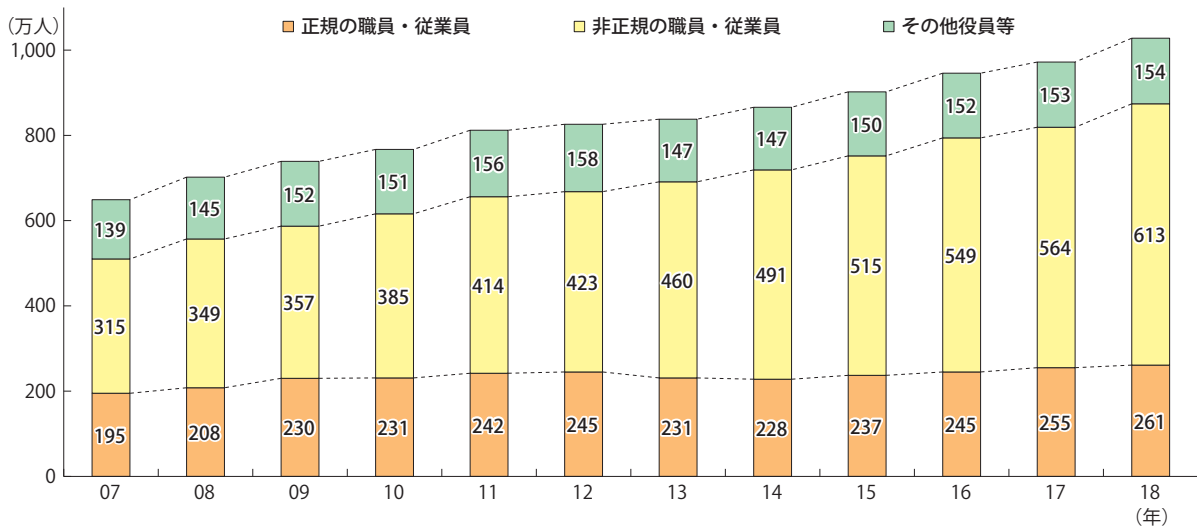
(注)1. 2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値（2015年国勢調査基準）である。

2. 2017年平均から算出の基礎となる人口を2015年国勢調査の確定人口に基づく推計人口（新基準）に切り替えており、2010年から2016年の数値については、2017年以降の結果と接続させるため時系列接続用数値（2015年国勢調査の確定人口による補正ないし遡及を行ったもの）に置き換えている。また、2009年以前の数値については、2010年以降の結果と接続させるため時系列接続用数値（2010年国勢調査の確定人口による補正ないし遡及を行ったもの）に置き換えている。

また、これまで社会進出の進んでいなかった層として、60歳以上のシニアが挙げられる（第1-4-24図）。シニア層においても、女性と同様に非正規雇用での雇用者数が増加しており、ライフ

スタイルに合わせて柔軟に働いたり、無理の無い程度に働いたりすることで社会進出を進めていることが考えられる。

第1-4-24図 雇用形態別に見た、60歳以上の雇用者数の推移

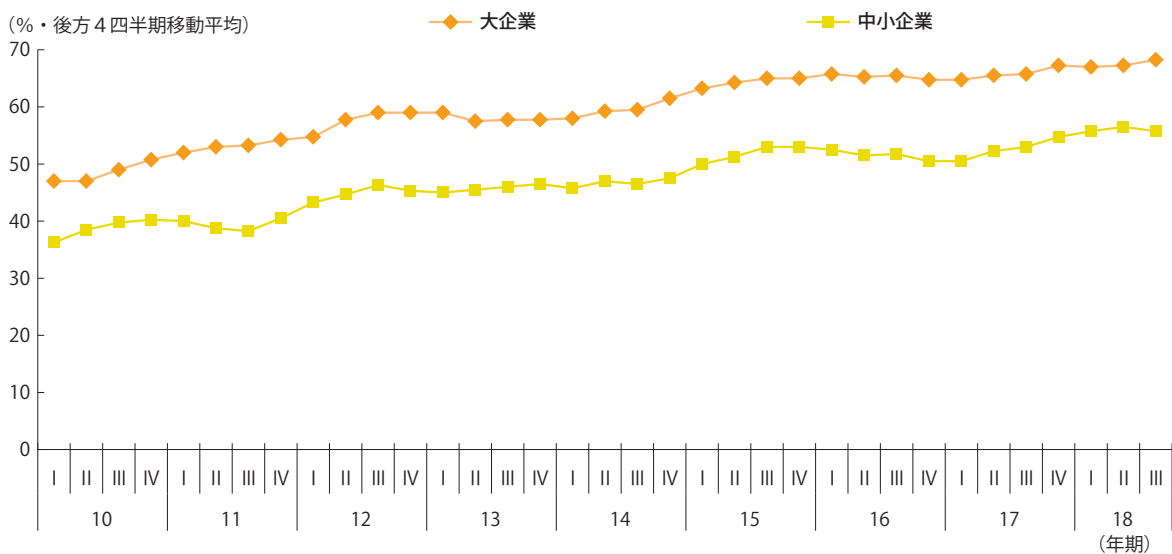


資料：総務省「労働力調査（詳細集計・長期時系列データ）」  
 (注)1. 2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値(2015年国勢調査基準)である。  
 2. 2017年平均から算出の基礎となる人口を2015年国勢調査の確定人口に基づく推計人口(新基準)に切り替えており、2010年から2016年の数値については、2017年以降の結果と接続させるため時系列接続用数値(2015年国勢調査の確定人口による補正ないし遡及を行ったもの)に置き換えている。また、2009年以前の数値については、2010年以降の結果と接続させるため時系列接続用数値(2010年国勢調査の確定人口による補正ないし遡及を行ったもの)に置き換えている。

第1-4-10図①で新規大卒予定者について、規模の小さな企業への希望者数が年々減りつつあることを確認したが、非正規というかたちで女性やシニアの労働者数が増えていることを見てきたとおり、採用の方法は新卒の正規雇用に限られない。人手不足への対応策の最後に、常用労働者の

中途採用事業所割合の推移を確認する(第1-4-25図)。直近10年間の推移について見ると中小企業の中途採用事業所割合は増加傾向にあり、人手の足りない事業所においては中途採用という形態で人を雇うことも対策の一つとなっている可能性が考えられる。

第1-4-25図 常用労働者の中途採用事業所割合



資料：厚生労働省「労働経済動向調査」より中企庁にて作成。  
 (注)「企業全体の常用労働者数」が99人以下の企業を中小企業、1000人以上の企業を大企業とする。

## 第5節 まとめ

本章でははじめに、少子高齢化を原因とする人口減少及び年齢構造の変化について見たあと、就業率の上昇によって就業者数自体は増加傾向にあることを確認した。求人倍率は年々上昇傾向にあり、従業者規模別に見ると規模の小さな事業者程求人数が多く人手不足の状況にあり、また業種別に見ると人手不足の度合いに差が生じていることも分かった。

上記のような人手不足の状況下で、中小企業の労働生産性について見ると伸び悩んでおり、企業全体で見ても OECD加盟諸国の中でも低い水準

に位置しており、全企業数の99.7%を占める中小企業の労働生産性を上げることは喫緊の課題と言える。

労働生産性向上の鍵となる労働環境について見ると、賃金は伸び悩み、休暇取得状況についてもまだ改善の余地がある。働きやすさを求めて中小企業に入職した者を離さず、中小企業が稼ぐ力を身に付け労働生産性を向上させるためには、これらの課題に正面から向き合った労働環境づくりが重要である。

## 事例 1-4-1 フルヤ工業株式会社

## 「外国人人材の受入れを技能実習生から高度人材へ拡大した企業」

兵庫県篠山市のフルヤ工業株式会社（従業員数148名、資本金4,500万円）はあらゆる業種のプラスチック製品を取り扱う製造業者である。種々のプラスチック特殊射出成型技術を駆使し、製品企画から設計開発まで提案できる点が特徴である。1918年創業の同社には、ベトナム人受入れについて15年の歴史がある。

2002年に、降矢寿民社長は、ある海外研修会で初めてベトナムを視察した際に、ベトナム人の器用さや真面目さに感嘆し、帰国後ダイレクトメールでベトナム人の外国人技能実習制度を知り、ベトナム人受入れの検討を始めた。しかし、外国人受入れのノウハウが全くなかったので、まず、ベトナム人を受け入れている取引先を探して見学を願い出た。見学したところ、自社でも受け入れられそうだと判断し、ベトナムの人材紹介機関に紹介を依頼して2003年に技能実習生2名を受け入れることにした。受入れ前は現場に不安の声が多かったが、実際に受け入れてみると働きぶりへの評価が高く、人数を増やすことになった。同社では、週1回、定刻後に日本語教室を継続して開いたり、総務の社員が隙間時間に日本語の個人指導を行ったりと、言語の習得支援に積極的に取り組んでいる。技能実習を終えてベトナムに戻った後に、同社と類似のプラスチック事業を立ち上げた者もいるなど、同社の技能はベトナムでも活用されている。現在では、28人のベトナム人技能実習生が同社で活躍している。

また、同社は高度外国人材<sup>1</sup>も受け入れている。2008年には、ベトナム人技能実習生のコミュニケーションを円滑にするため、技能実習生の面倒を見ることができるベトナム技術者を正社員として採用した。2017年には、国内で確保できなかった金型の技術者を1人採用した。この金型の技術者は、付き合いのあるベトナムの人材紹介機関に相談し、日系企業に勤務する金型技術者の紹介を受け、実際に現地での勤務ぶりを見学して採用を決めた。当時は、企画や設計を顧客に提案できるほどの水準ではなかったが、金型の知識や機械の操作には問題はなかった。現在では、日本語もマスターし、同社の企画や開発に欠かせない一線級の技術者となっている。

現地での面接時、この金型技術者には妻子も一緒に日本で生活することを勧めた。降矢社長は「高度外国人材は、日本国内での転職が自由なため、技能実習生以上に配慮している。奥さまが安心して生活できることがエンジニアの長期就労につながると考えている。」と語る。初めての日本で言葉もままならない状態では精神的に落ち込みやすいため、帯同してきた妻も雇用して、ベトナム人技能実習生と交流できる機会を設けた。同社では、日頃からの積極的な声掛けなどベトナム人のストレス解消や日本人との融和に気を配っている。



定刻後の日本語教室



技能実習生を指導中のベトナム人技術者

1 ここでは高度外国人材を、「高度外国人材活躍推進ポータルサイト（Open for Professionals）」の「高度外国人材とは」（<https://www.jetro.go.jp/hrportal/forcompanies/about.html>）に記載されている以下の1. 2. 3. のいずれかに該当する人材としている。

1. 在留資格「高度専門職」、「研究」、「技術・人文知識・国際業務」、「経営・管理」、「法律・会計業務」、「企業内転勤」等のいわゆる「専門的・技術的分野」に該当するもの
2. 採用された場合、企業において、研究者やエンジニア等の専門職、海外進出等を担当する営業職、法務・会計等の専門職、経営に関わる役員や管理職等に従事するもの
3. 日本国内または海外の大学・大学院卒業同等程度の最終学歴を有している

## 第5章

## 開廃業の状況

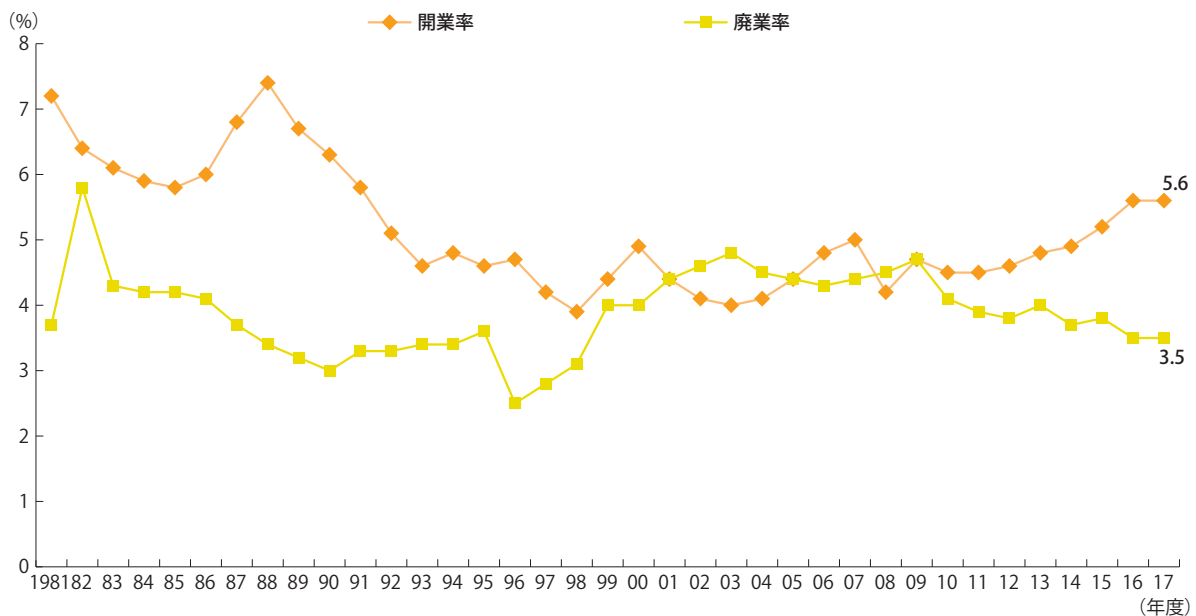
第2章では企業数の変化に加え、開廃業の与える企業数・従業者数への影響について分析を行った。本章では、厚生労働省「雇用保険事業年報」を用いて我が国の開業率及び廃業率について現状把握を行う<sup>1</sup>。

## 第1節 開廃業の動向

まず開業率・廃業率の推移について、我が国の開業率は、1988年をピークに減少傾向に転じ、2000年代を通じて緩やかな上昇傾向で推移し、足下では5.6%となっている（第1-5-1図）。他方、廃業率について見ると、1996年以降増加傾向が

続いていたが、2010年に減少傾向に転じ、足下では3.5%となっている。2000年から2010年にかけては開廃業率ともに4%台で推移していたが、2010年以降はその差は年々拡大していることが分かる。

第1-5-1図 開業率・廃業率の推移



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成立した事業所数/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。

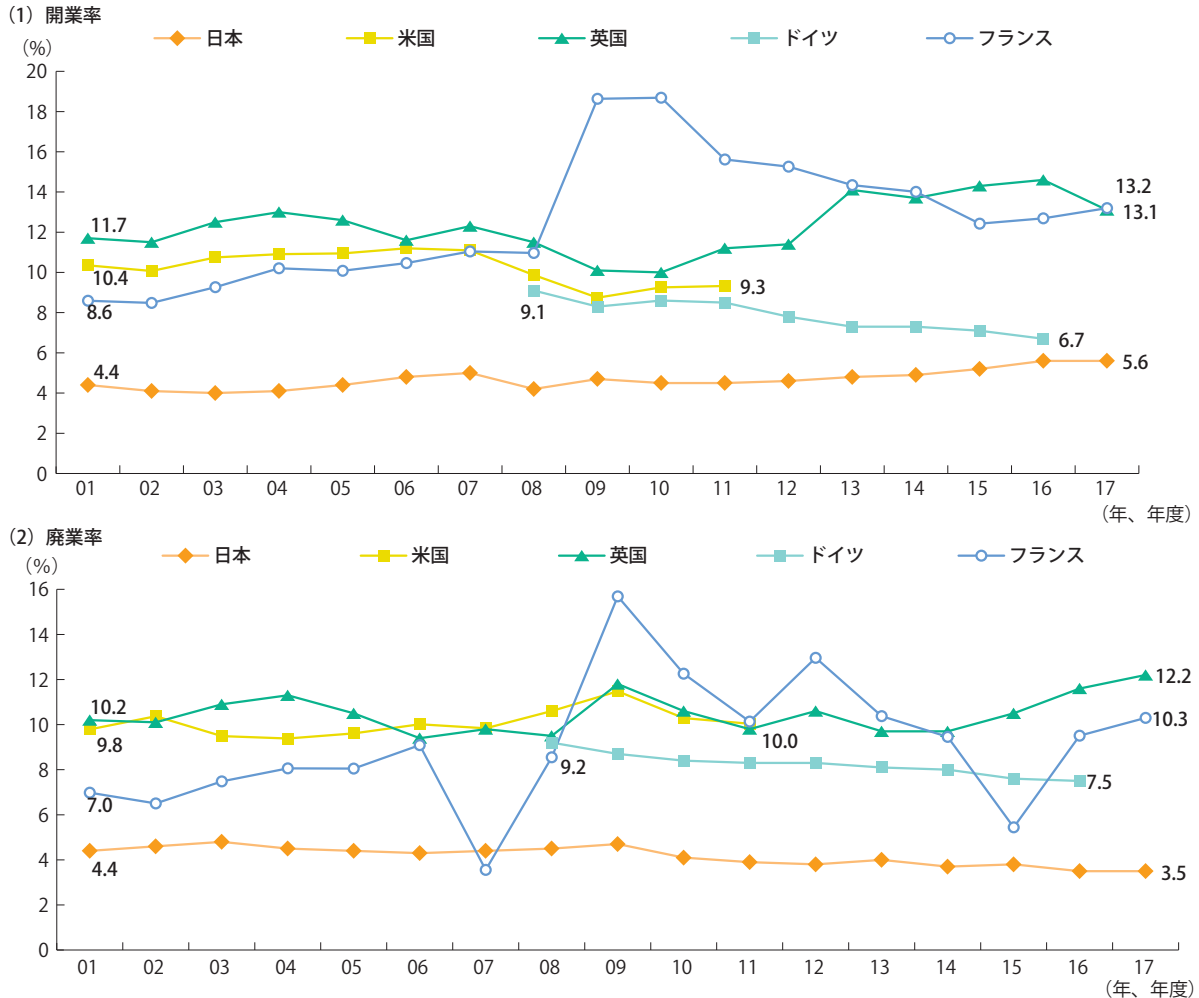
3. 適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第5条）。

1 雇用保険事業年報をもとにした開廃業率は、事業所における雇用関係の成立、消滅をそれぞれ開廃業とみなしている。そのため、企業単位での開廃業を確認できない、雇用者が存在しない、例えば事業主1人での開業の実態は把握できないという特徴があるものの、毎年実施されており、「日本再興戦略2016」（2016年6月2日閣議決定）でも、開廃業率のKPIとして用いられているため、本分析では当該指標を用いる。上記の様な特徴があることから、第1-2-1図で確認した企業数の推移とは一致しない点に留意する必要がある。

次に、諸外国の開廃業率の推移と我が国の開廃業率の推移を国際比較する（第1-5-2図）。まず開業率について見ると、最も高いフランスは13.2%、最も低いドイツでも6.7%と日本の5.6%を上回っている。廃業率について見ても、最も高

いイギリスで12.2%、最も低いドイツで7.5%と日本の3.5%を上回っている。我が国と各国の統計の方法が異なっているため単純な比較はできないものの、国際的に見ると我が国の開廃業率は相当程度低水準であることが分かる。

第1-5-2図 開廃業率の国際比較



資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」（年度ベース）  
 米国：U.S. Small Business Administration「The Small Business Economy」  
 英国：Office for National Statistics「Business Demography」  
 ドイツ：Statistisches Bundesamt「Unternehmensgründungen, -schließungen: Deutschland, Jahre, Rechtsform, Wirtschaftszweige」  
 フランス：INSEE「Taux de création d'entreprises」

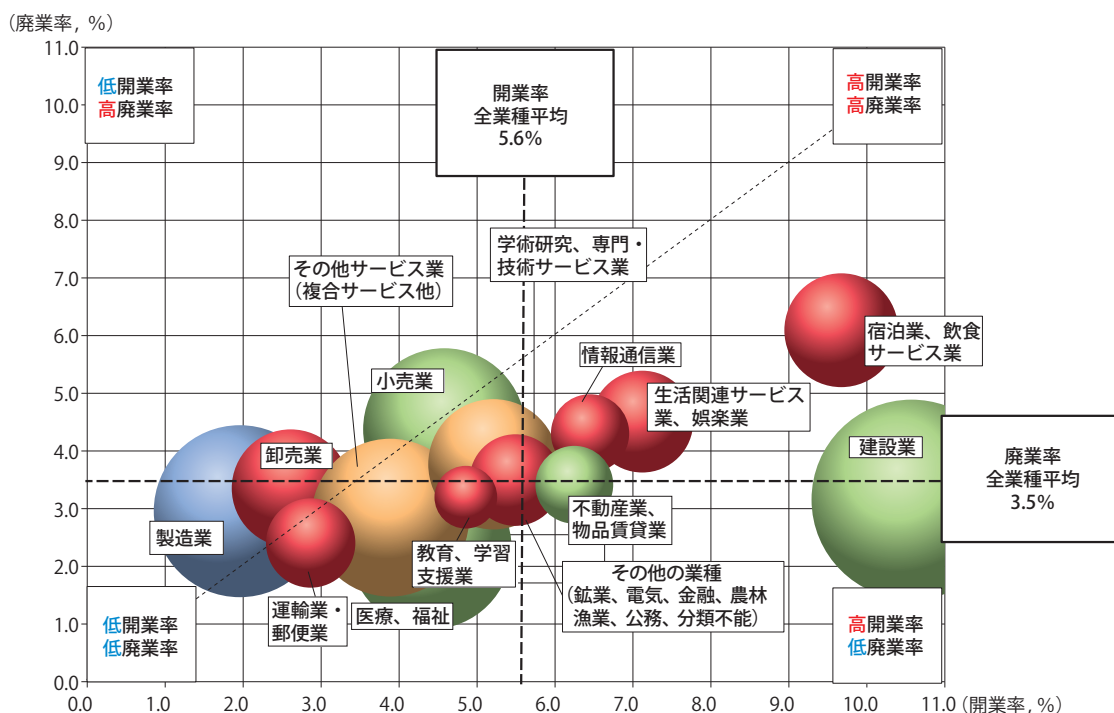
- (注) 1. 日本の開業率は、保険関係が成立している事業所（適用事業所）の成立・消滅をもとに算出している。  
 2. 米国の開業率は、雇用主（employer）の発生・消滅をもとに算出している。  
 3. 英国の開業率は、VAT（付加価値税）及びPAYE（源泉所得税）登録企業数をもとに算出している。  
 4. ドイツの開業率は、開業・廃業届を提出した企業数をもとに算出している。  
 5. フランスの開業率は、企業・事業所目録（SIRENRE）へのデータベースに登録・抹消された企業数をもとに算出している。  
 6. 国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

次に、開廃業率を業種ごとに見たときの分布状況を確認する（第1-5-3図）。開業率について見ると、建設業が最も高く、また事業所の数も多いため全体の開業率を押し上げており、逆に製造業の開業率が最も低く、同様に事業所の数も多いため全体の開業率を押し下げている。また、廃業率について見ると開業率に比べると業種ごとの差異は小さくなっているが、宿泊業、飲食サービス業

や小売業は廃業率も高く事業所も一定数存在するため全体の押し上げ要因となっており、医療、福祉業については廃業率も低く事業所数が多いため全体の押し下げ要因となっている。

開業率、廃業率の二つを軸に取り見てみると、宿泊業、飲食サービス業は開業率と廃業率の両方が高く、事業所の入れ替わりが頻繁に行われているといえる。

第1-5-3図 業種別開廃業率の分布状況（2017年度）



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成立した事業所数/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。
- 3. 適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第5条）

続いて、都道府県別の開廃業率について見ていく（第1-5-4図）。開業率について見ると、沖縄が最も高く9.3%であり、次いで埼玉、東京と首都圏の都道府県で高い数値が確認された。開業率が最も高い沖縄では、宿泊、飲食サービス業の事

業所構成比が高いため、業種構成比が県別の開業率に影響を与えていることが考えられる。

廃業率が最も高い県は富山県で4.3%であり、茨城県、大阪府と続いている。

第1-5-4図 都道府県別開廃業率（2017年度）

	開業率	廃業率
北海道	4.4%	3.8%
青森	3.3%	3.4%
岩手	3.1%	3.4%
宮城	5.2%	3.1%
秋田	2.8%	3.4%
山形	3.4%	3.2%
福島	4.8%	3.1%
茨城	6.0%	4.1%
栃木	5.4%	3.6%
群馬	5.7%	2.9%
埼玉	7.4%	3.0%
千葉	7.2%	3.2%
東京	5.9%	3.5%
神奈川	7.1%	3.2%
新潟	3.0%	3.4%
富山	3.3%	4.3%

	開業率	廃業率
石川	4.1%	3.5%
福井	3.3%	3.2%
山梨	4.9%	3.4%
長野	3.7%	3.2%
岐阜	4.4%	4.0%
静岡	4.8%	3.3%
愛知	6.2%	3.9%
三重	5.5%	3.3%
滋賀	4.7%	3.4%
京都	5.7%	3.9%
大阪	6.4%	4.2%
兵庫	6.4%	3.2%
奈良	5.6%	3.0%
和歌山	4.5%	2.7%
鳥取	4.0%	3.4%
島根	3.1%	3.1%

	開業率	廃業率
岡山	5.4%	3.0%
広島	4.4%	3.0%
山口	4.8%	3.1%
徳島	3.7%	3.2%
香川	4.4%	3.1%
愛媛	4.6%	3.0%
高知	3.7%	3.4%
福岡	6.9%	3.8%
佐賀	4.9%	3.3%
長崎	4.7%	3.4%
熊本	5.5%	3.1%
大分	4.8%	3.7%
宮崎	4.4%	3.1%
鹿児島	4.4%	3.6%
沖縄	9.3%	4.0%
全国計	5.6%	3.5%

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

(注) 1. 開業率＝当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

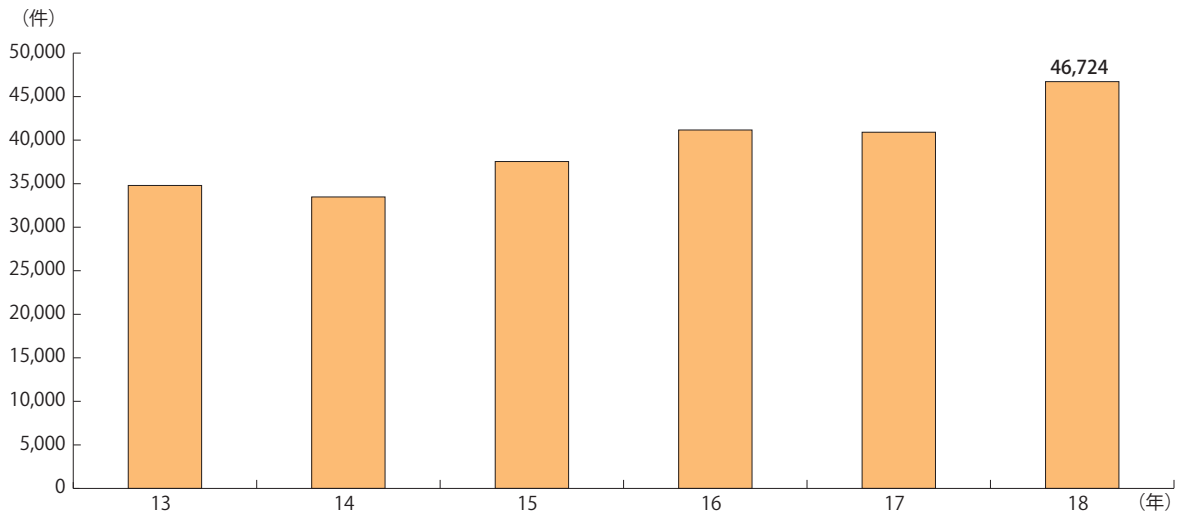
2. 廃業率＝当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

3. 適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第5条）。

第一部の開廃業に関する指標の最後に、休廃業・解散件数の推移について確認する（第1-5-5図）。(株)東京商工リサーチの「2018年「休廃業・解散企業」動向調査」を見ると、経営者の高齢化

や後継者不足を背景に休廃業・解散企業は年々増加傾向にあり、3万件台から4万件台に推移している。

第1-5-5図 休廃業・解散件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2018年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注) 1. 休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。

2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。



## 第2節 まとめ

足下では、我が国の開業率は上昇傾向、廃業率は減少傾向にある。また、国際的に比較するといずれも相当程度低い水準にあり、併せて開業率・

廃業率ともに業種や地域でばらつきがあるといえよう。

# 第2部

2019 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

## 経営者の世代交代

## 第1章

## 経営資源の引継ぎ

経営者の高齢化が進む中で、第1部で確認したとおり、休廃業・解散件数は増加傾向にあり、中小企業・小規模事業者の数は年々減少している。そのような状況で、我が国経済が持続的に成長するためには、企業がこれまで培ってきた、未来に残すべき価値を見極め、事業や経営資源を次世代に引き継ぐことが重要である。しかしながら、中小企業・小規模事業者が培ってきた事業や、技術・ノウハウや設備などの貴重な経営資源が、次世代に引き継がれることなく散逸してしまう場合もある。

そこで、本章では、経営者が引退するまでの実態と、経営資源を引き継ぐに当たっての課題などを明らかにしていく。

## 第1節 経営者引退の概観

本節では、まず、第2部で分析する経営者の参入と引退の概観を示す。その上で、特に経営者の

引退（事業承継・廃業）の概念の整理を行う。

## 1 経営者の参入と引退の概観

はじめに、経営者の参入と引退の全体像と、それを分析する背景を示す。

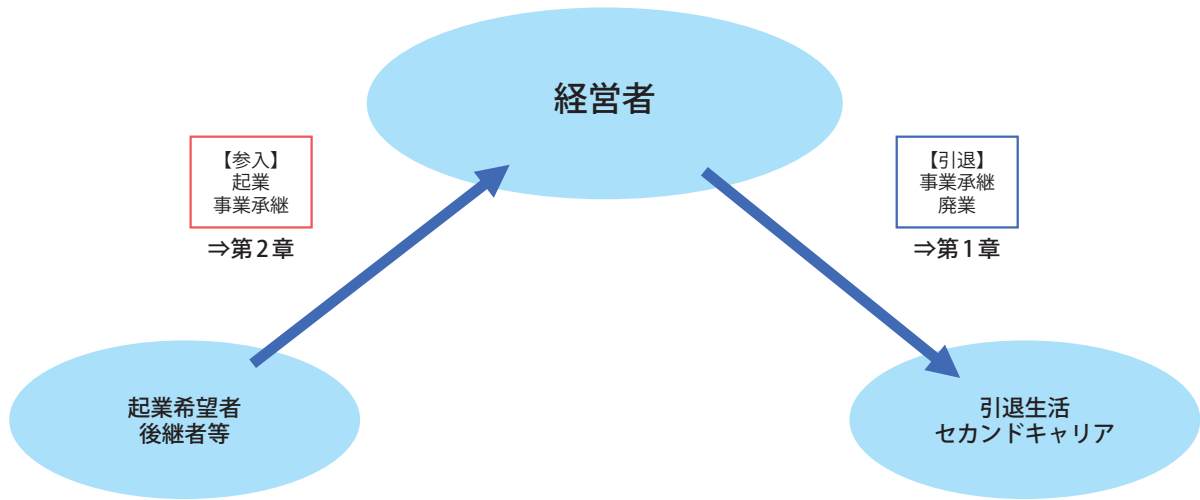
## ① 経営者の参入と引退の概念

第2-1-1図は、経営者の参入と引退の概念を示している。経営者の参入には、自ら事業を開始す

る「起業」、他者から事業を引き継ぐ「事業承継」がある。他方、経営者の引退には、他者へ事業を引き継ぐ「事業承継」、事業を停止する「廃業」がある。近年、事業承継が注目されている<sup>1</sup>が、「事業承継」は、経営者の参入と引退が同時に行われていることを指す。

1 中小企業庁（2018a、2017a、2014）

第2-1-1図 経営者の参入と引退の概念図

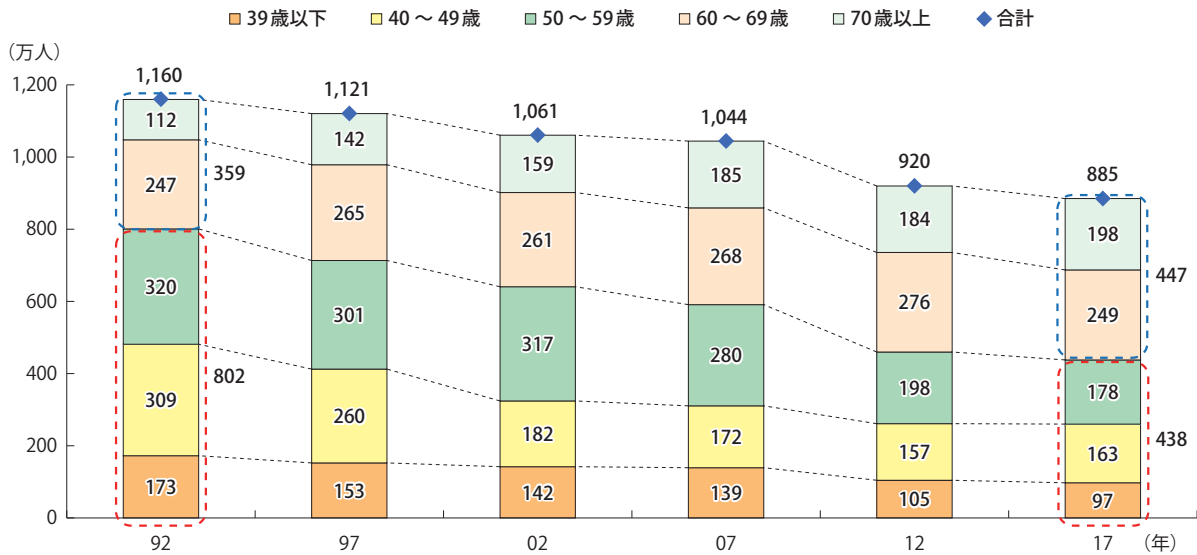


②経営の担い手の推移

第2-1-2図は、我が国の企業（個人事業者を含む）の経営の担い手の数の推移を示している。59歳以下の経営の担い手は、1992年から2017年にかけて約45%減少している。他方、60歳以上の

経営の担い手は、同じ期間に約25%増加している。経営の担い手の高齢化が進み、2017年時点で、経営の担い手の数は、60歳以上が59歳以下を上回っている。

第2-1-2図 経営の担い手の推移



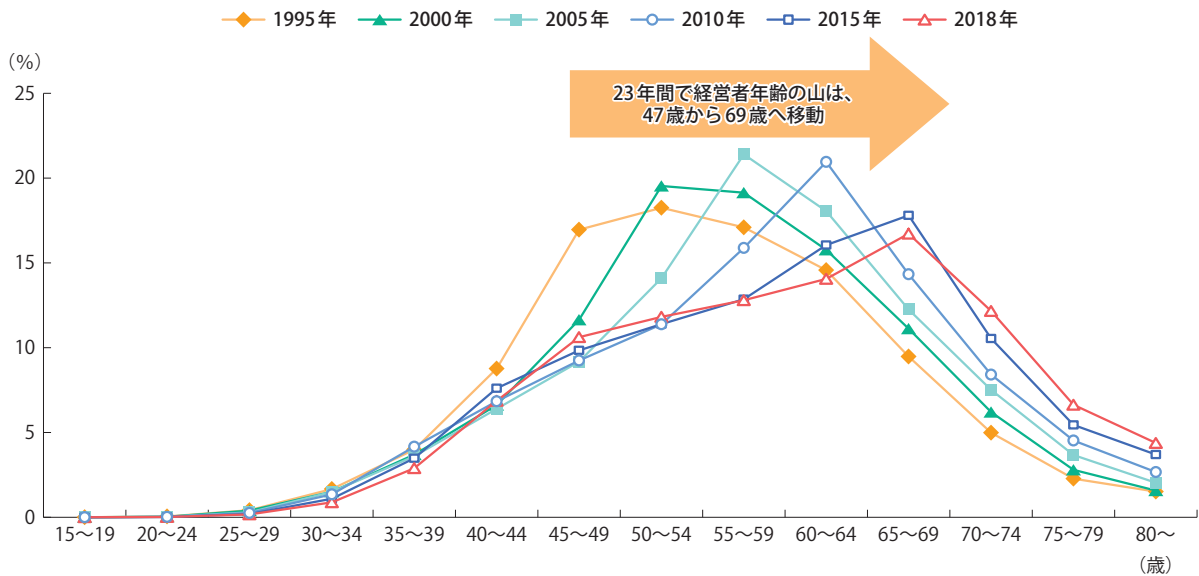
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

- (注)1. ここでいう経営の担い手とは、会社などの役員又は自営業主と回答した者をいう。  
 2. 会社などの役員には、法人の代表者でない者も含まれるため、企業数よりも多い数となる。  
 3. 全産業を対象としている。

③年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布  
次に、中小企業の経営者の年齢の分布を見ると最も多い経営者の年齢は1995年に47歳だったが、

2018年には69歳となっており、経営者年齢の高齢化が進んでいることが分かる<sup>2</sup> (第2-1-3図)。

第2-1-3図 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



資料：(株)帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」再編加工  
(注) 年齢区分が5歳刻みであるため山が、動いているように見えないが、2015年から2018年にかけて、経営者年齢のピークは3歳高齢化している

今後、経営者の高齢化が進むと、年齢を理由に引退を迎える経営者が増えると予想される。こうした中で、地域社会ひいては日本経済を維持・発

展させるためには、新たな経営の担い手の参入や、有用な事業・経営資源を次世代に引き継ぐことが重要になる。

## 2 経営者引退に伴う経営資源の引継ぎ

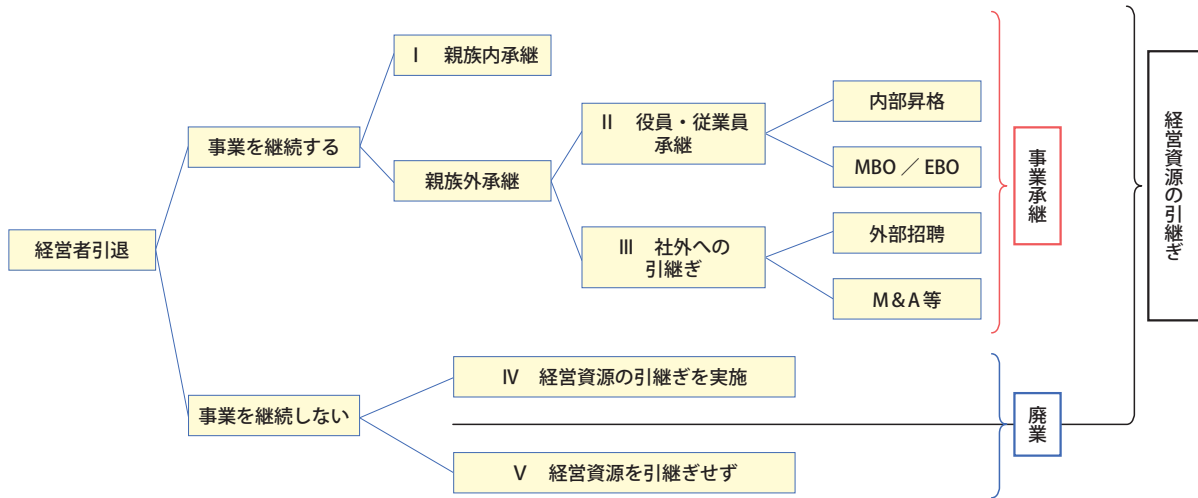
### ①経営資源引継ぎの概念

第2-1-4図では、経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念について整理している。経営者引退は、事業が継続されるか否かによって「事業承

継」と「廃業」に分けられる。また、事業の継続状況とは別に、事業で使用されていた経営資源がどうなったかという観点から捉えた「経営資源の引継ぎ」がある。

<sup>2</sup> 第2-1-3図の年齢区分が5歳刻みであるため、山が動いているように見えないが、2015年から2018年にかけて、経営者年齢のピークは3歳高齢化している。

第2-1-4図 経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念図



(1) 「経営資源」と「事業」

「事業承継」、「廃業」、「経営資源の引継ぎ」について整理するに当たり、分類する上での軸となる「経営資源」と「事業」について説明する。

中小企業庁が2016年に策定した事業承継ガイドライン<sup>3</sup>によると、「経営資源」は、「人」、「資産」、「知的資産」に大別できる。具体的には、

- ・「人」… 経営権<sup>4</sup>
- ・「資産」… 株式、事業用資産（設備・不動産）、資金
- ・「知的資産」… ノウハウ、取引先との人脈、顧客情報、知的財産権

などが挙げられている。

ここでいう「事業」とは、これら「経営資源」を用いて生産活動を行っていることを指す。

(2) 事業承継

ここでは、経営者が引退した後も「事業を継続する」ものを「事業承継」としている。「事業を継続する」とは、経営者の引退前後で生産活動<sup>5</sup>が停止することなく連続して「事業」が行われている状態を指す。経営者が引退して生産活動が一時的に停止し、その後、誰かが復活させた場合は

継続とはみなさない。

「事業を継続する」場合、事業を行うために必要な「経営資源」は当然引き継がれる。後継者の判断で一部の経営資源を引き継がないケースもあるかもしれないが、「事業承継」する際は少なくとも何らかの「経営資源の引継ぎ」が行われるといえる。

事業承継の類型としては、同ガイドラインで3つが示されている。(以下、同ガイドラインからの引用。I～IIIは第2-1-4図に対応。)

I 親族内承継

現経営者の子をはじめとした親族に承継させる方法である。一般的に他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすいこと、後継者の早期決定により長期の準備期間の確保が可能であること、相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できるといったメリットがある。

II 役員・従業員承継

「親族以外」の役員・従業員に承継する方法である。経営者としての能力のある人材を見極めて

3 中小企業庁（2016a）

4 事業承継ガイドラインには明記されていないが、「人」には、従業員も含まれると考えられる。

5 サービスの提供なども含む。

承継することができること、社内で長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を保ちやすいといったメリットがある。

### Ⅲ 社外への引継ぎ（M & A等）

株式譲渡や事業譲渡等により承継を行う方法である。親族や社内に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができ、また、現経営者は会社売却の利益を得ることができる等のメリットがある。事業譲渡には、「事業の一部譲渡」も含まれる。

#### (3) 廃業

ここでの「廃業」とは、経営者が引退した後は、「事業を継続しない」（事業が連続していない）ことを指す。なお、法的に倒産した企業については、本章では分析の対象としていない。

「廃業」した場合でも、個別に経営資源が引き継がれる場合がある。廃業企業からの経営資源の引継ぎに関する先行研究については、井上（2017）がある。この論文の基となっている（株）日本政策金融公庫総合研究所（2017）では、経営資源の譲渡しの定義を「事業をやめたり縮小したりする際に自社が保有している経営資源を、他社や開業予定者、自治体、その他の団体などに、事業に活用してもらうために譲り渡すこと」としている。当該調査の経営資源ごとの引継ぎ状況を見ると、「従業員」、「機械・車両などの設備」、「販売先・受注先」の引継ぎ割合が比較的高い。

このような個別の経営資源の引継ぎの動向について、井上（2017）によれば、「廃業した企業の実に約3割もが経営資源を譲り渡しており、日本全体での譲り渡し社数は、既存企業における譲り渡しを含めると37万社を超えると推計される。また、その結果として、既存企業の1割強が経営資源を譲り受けている。」という。また、経営資源の引継ぎのメリットについては、「経営資源の引き継ぎは円滑な廃業および譲り受け企業の成長を促すうえで有用である。引き継ぎの満足度をみ

ると、約半数の企業が引き継ぎに『満足している』と回答している。他方、引き継いで良かったことが『特にない』という割合は、譲り渡しでは25.7%、譲り受けでは19.3%にとどまっており、多くの企業が引き継ぎによるメリットを享受している。」とある。

これを踏まえ、「廃業」を次の2つに整理した（Ⅳ、Ⅴは第2-1-4図に対応）。

### Ⅳ 経営資源の引継ぎを実施

事業を停止する前後に、自社が保有している経営資源を、他社や開業予定者などへ引継ぎを行う。経営資源を個別に引き継ぐ場合と、複数の経営資源を一体で引き継ぐ場合がある。

### Ⅴ 経営資源を引継ぎせず

事業を停止する前後に、自社が保有している経営資源を、他社や開業予定者などへ引継ぎを行わない。

#### (4) 経営資源の引継ぎ

以上のことから、第2-1-4図のⅠ～Ⅳの場合、「経営資源の引継ぎ」を実施しているといえる。「事業承継」のみならず、「廃業」した企業から個別又は一体で経営資源を引き継ぐ取組も、経営資源を散逸させないことにつながる。

概念整理の最後に、「Ⅲ社外への引継ぎ（M & A等）」における「事業の一部譲渡」と、「Ⅳ経営資源の引継ぎを実施」における「複数の経営資源を一体で引き継ぐ場合」の違いについて事例を用いて説明する。

#### 【複数店舗を運営する家具小売事業者の例】

●営業している家具店のうち1店舗をそのまま譲渡  
営業している状態のまま店舗を引き継ぐケースで、事業を継続しているとみなされるため、「Ⅲ社外への引継ぎ（M & A等）」における「事業の一部譲渡」に該当する。仮に店名が新しくなり販売方法が一新（例えばネット販売に転換）されたとしても、それは以前の店名や販売

方法からの変更という形になる。

- 営業を停止（閉店）した家具店の経営資源（土地・建物・備品など）をセットで譲渡

生産活動が既に停止しており、「事業」は継続されていないため「IV経営資源の引継ぎを実施」における「複数の経営資源を一体で引き継ぐ場合」に該当する。以前のように家具店として営業するか、別業種（自動車販売店など）での事業のために経営資源を活用するかなど、様々な選択肢がある。

## ②調査の概要

経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念を踏まえると、前掲第2-1-4図のI～IVは、次世代に経営資源を引き継いでいる。冒頭で述べた通り、経営資源の散逸を防ぐためには、この取組が重要である。経営資源の引継ぎの実態と課題を把握するため、ここからは特に引退する経営者に着目し、

経営者を引退した者を対象とした「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査<sup>6</sup>」を用いて、事業承継した経営者、廃業した経営者別に分析していく。

第2節では、事業承継について、承継の形態（第2-1-4図のI～III）別の状況や、より効果的な承継とするための後継者教育の取組を明らかにしていく。

第3節では、廃業企業からの経営資源の引継ぎ（第2-1-4図のIV）について、廃業を決断した時点でどのような経営資源を保有していたか、廃業に際しての課題、引退に向けた準備期間との関係などを分析していく。

第4節では、事業承継した経営者、廃業した経営者それぞれの引退前後の実態を分析し、課題などを明らかにしていく。

また、経営資源を譲り受ける側については、第2章で他の調査を用いて分析する。

6 みずほ情報総研（株）が2018年12月に、中小企業・小規模事業者の経営者を引退した50,000人を対象にアンケート調査を実施（回収4,984件、回収率10.0%）。ここでいう「経営者を引退」とは、法人の代表者又は個人事業主をやめたことを指す。本章における分析対象と留意点は以下のとおり。

### 【分析対象】

#### ①事業承継した経営者 2,612件

ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。

#### ②廃業した経営者 2,077件

ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

なお、引退後の事業継続について無回答が295件あり。

### 【留意点】

- ・上記の①、②それぞれ一定の回収数が見込めるように配布先を割付しているものを、集計分析している。
- ・主に経営者引退時点で80歳以下の者を対象としている。
- ・主に経営者引退後3年以内の者を対象としている。
- ・本アンケートにおける「廃業」には、法的な倒産は原則含まれていない。



## 第2節 事業承継

円滑な事業承継の重要性については、「事業承継ガイドライン<sup>7</sup>」で詳しく述べられている。それを踏まえ、本節では、事業承継の課題や、後継

者教育の取組、事業承継が企業のパフォーマンスに与える効果を明らかにしていく。

### 1 事業承継した経営者の実態と取組

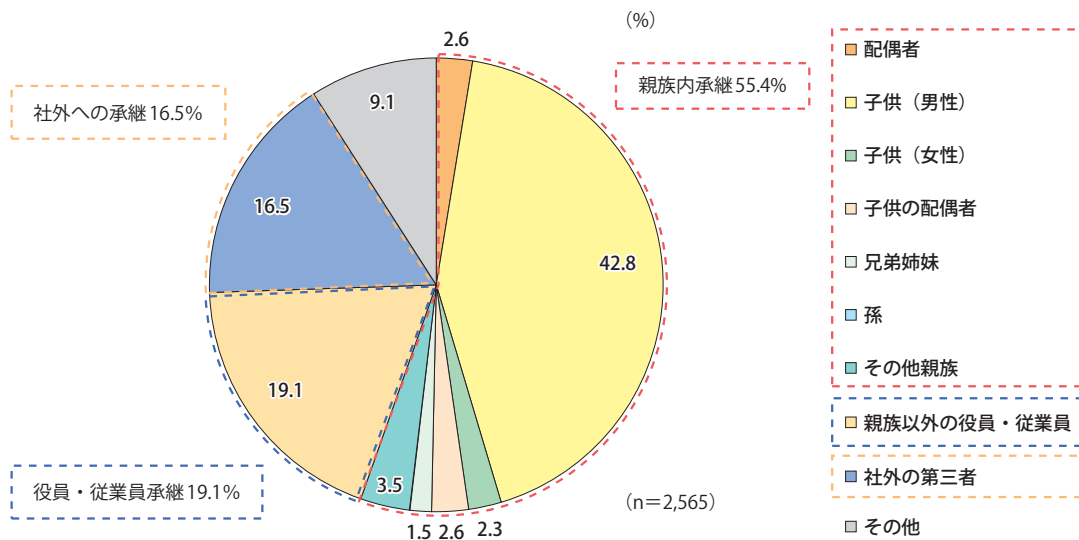
ここでは、「事業承継した経営者」への調査を基に、事業承継の形態別に、事業承継時の課題や事業用資産の引継ぎの実態について分析する。

継いだ後継者との関係を示している。親族内承継が過半を占めており、その大半は子供（男性）への承継である。他方、親族外の承継も3割を超え、事業承継の有力な選択肢になっている。

#### ①事業承継の概観

第2-1-5図は、引退した経営者と、事業を引き

第2-1-5図 事業承継した経営者と後継者との関係



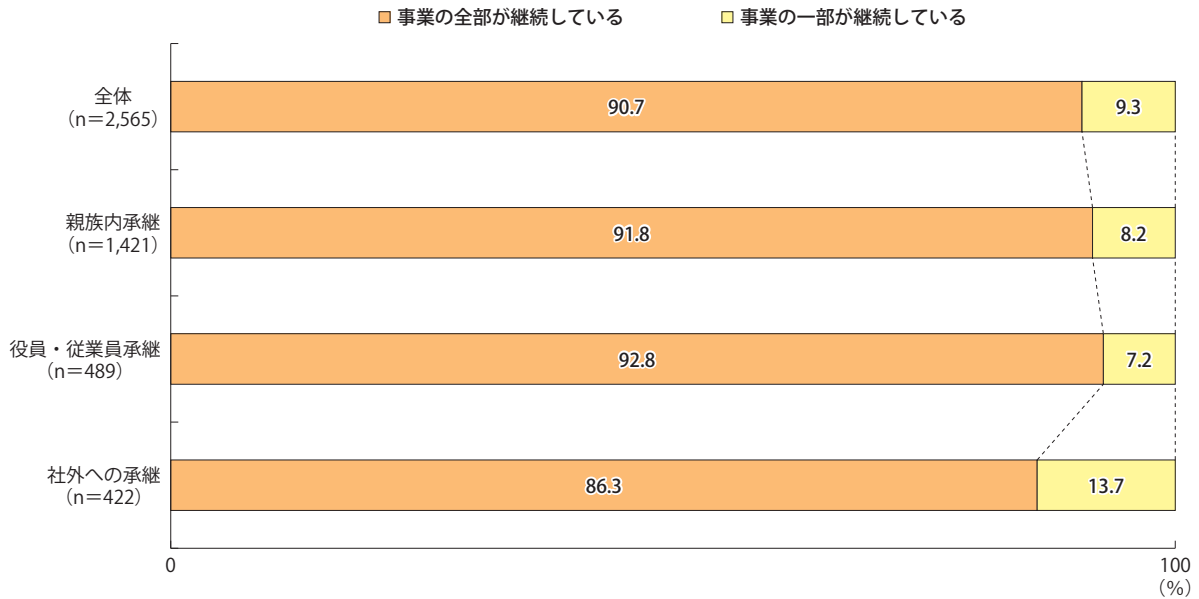
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 （注）引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

第2-1-6図は、事業承継の形態別に、引き継いだ事業を示している。これを見ると、全体では約9割が、事業の全部を引き継いでいる。そのうち、

社外への承継では、事業の一部を引き継ぐ者の割合がやや高い。

7 中小企業庁（2016a）

第2-1-6図 事業承継の形態別、引き継いだ事業

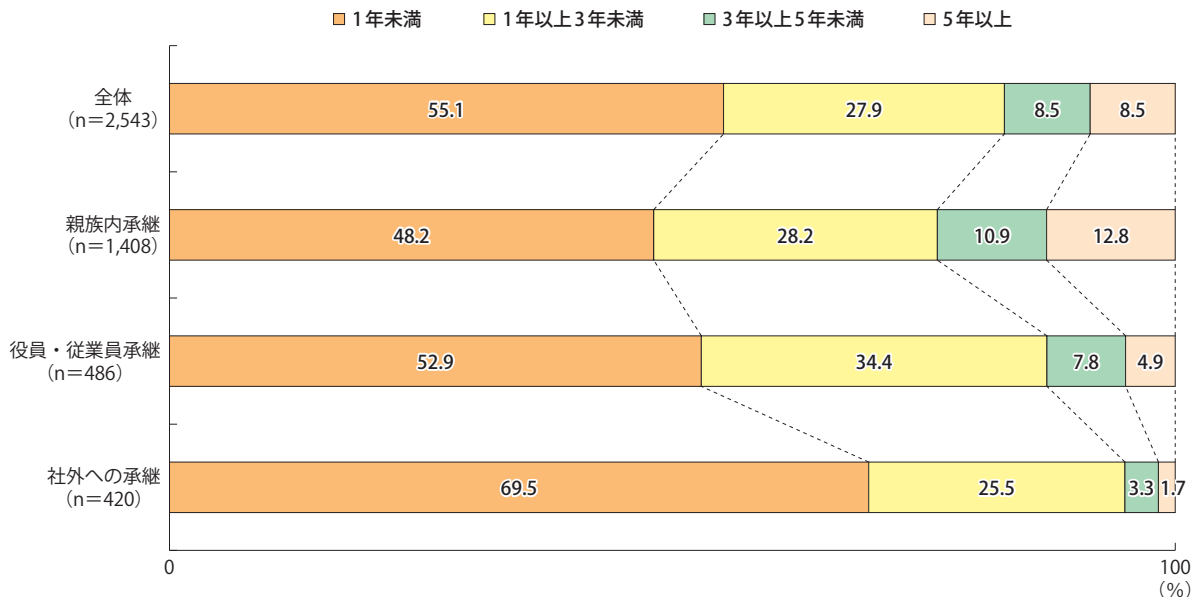


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1.引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。  
 2.「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

第2-1-7図は、事業承継の形態別に、後継者を決定して実際に引き継ぐまでの期間を示したものである。親族内承継の場合、長い期間をかけて引

き継ぐ傾向にあるが、社外への承継でも、約3割は引継ぎに1年以上の時間をかけている。

第2-1-7図 事業承継の形態別、後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間



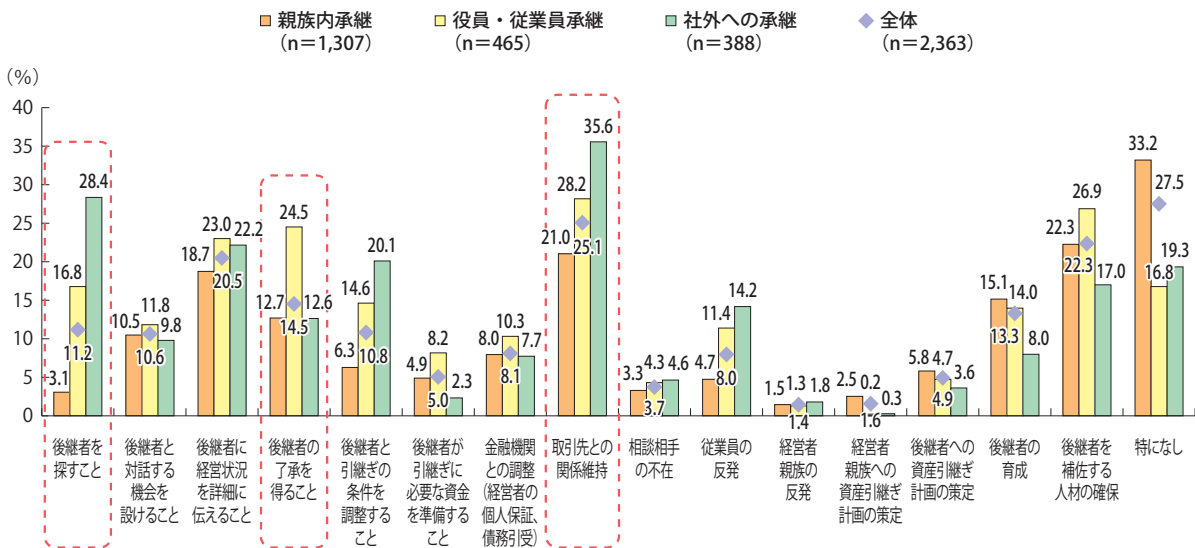
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1.引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。  
 2.「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

第1節  
第2節  
第3節  
第4節  
第5節

第2-1-8図は、後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦労した点を示したものである。役員・従業員への承継では、「後継者の了承を得ること」、社外への承継では、「取引先との関係維持」、「後継者を探すこと」に苦労したとする回答が多い。これを見ると、事業承継の形態別で、事業を引き

継ぐ上での苦労が異なることが分かる。また全体について見ると、「特になし」という回答が最も多いが、「取引先との関係維持」や「後継者に経営状況を詳細に伝えること」など、承継前に後継者に引き継ぐための取組や教育が必要な事項も比較的高い割合になっている。

第2-1-8図 事業承継の形態別、後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦労した点



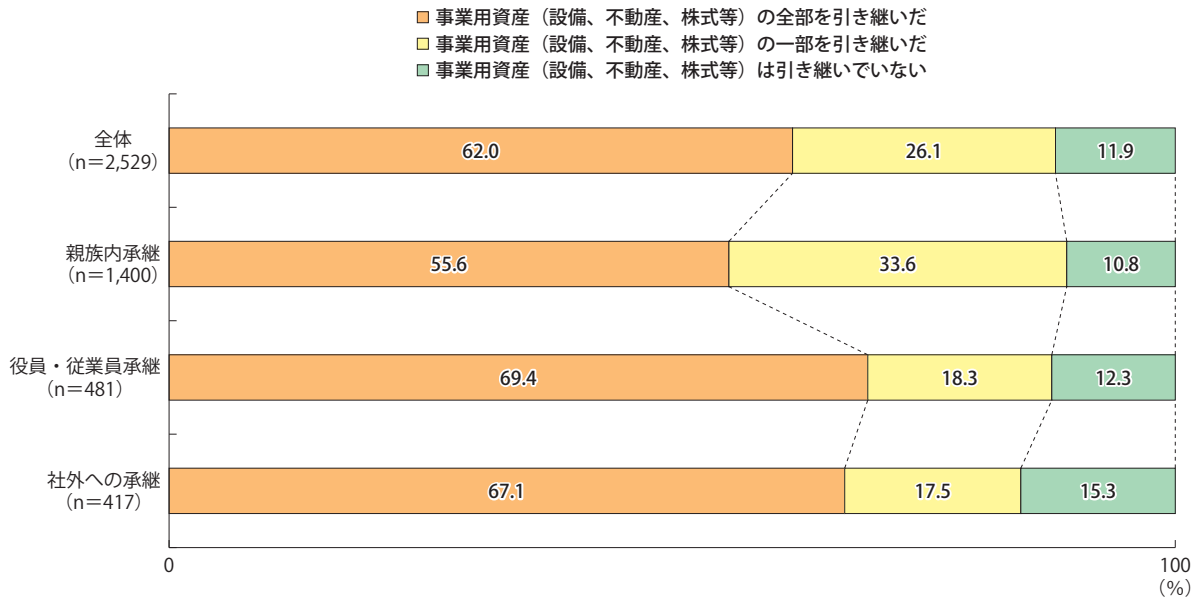
資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。  
 2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②事業承継時の事業用資産引継ぎの実態

事業承継の形態別に、事業用資産の引継ぎの状況を見ると、全体では約6割が「事業用資産の全部を引き継いだ」と回答している(第2-1-9図)。

親族内承継では、他の形態に比べて、「事業用資産の全部を引き継いだ」割合が低いことが分かる。

第2-1-9図 事業承継の形態別、現在までに後継者に引き継いだ事業用資産



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。  
 2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

第2-1-10図は、事業承継の形態別に、後継者に全部の事業用資産を引き継いでいない理由を見たものである。

親族内承継では、「贈与税の負担が大きい」と回答した割合が高い。これは、親族内承継では無償で引き継ぐことが多く、生前贈与に当たって税負担が課題になっていると考えられる。この課題に対し、2018年度に法人版の事業承継税制の特例措置が創設され、2019年度からは個人版の事業承継税制の特例措置が創設されている<sup>8</sup>。

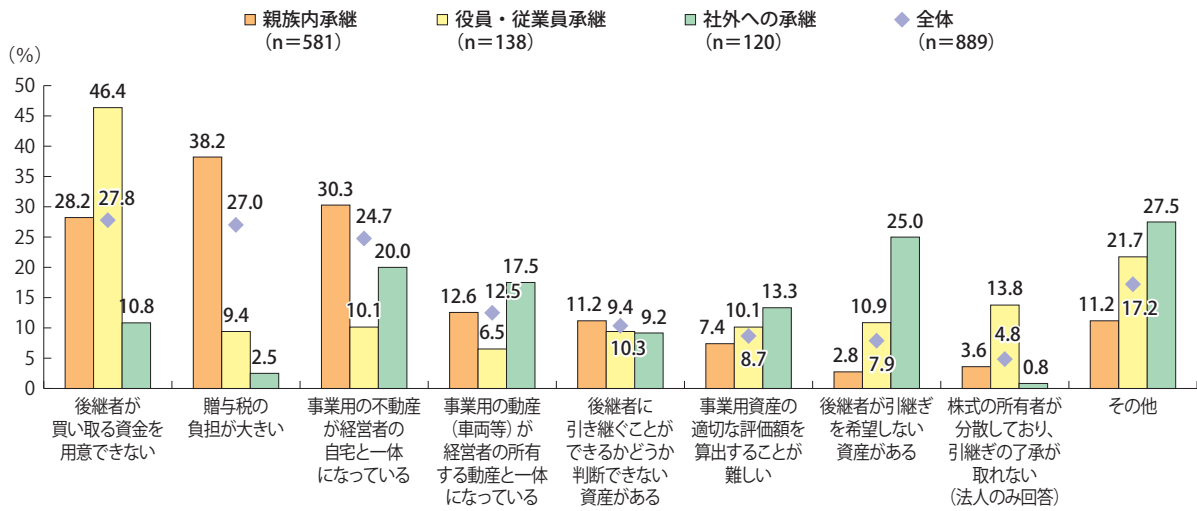
役員・従業員への承継では、「後継者が買い取

る資金を用意できない」と回答した割合が高い。経営を引き継いだ後、事業用資産を全て後継者に引き継ぐためには、後継者側の資金の準備が必要になる。後継者が早めに金融機関などに相談を始められるよう、経営者として早めに意思決定を行い、その旨を後継者に伝えることが、将来の安定した事業継続につながると考えられる。

社外への承継では、「後継者が引継ぎを希望しない資産がある」と回答した割合が高い。後継者が今後の経営方針を検討する上で、引き継ぐ事業用資産を選択していると推察される。

<sup>8</sup> 詳細はコラム2-1-1及びコラム2-1-2を参照。

第2-1-10図 事業承継の形態別、後継者に全部の事業用資産を引き継いでいない理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

- (注) 1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、現在までに後継者に引き継いだ事業用資産について「事業用資産（設備、不動産、株式等）の一部を引き継いだ」、「事業用資産（設備、不動産、株式等）は引き継いでいない」と回答した者について集計している。
2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## コラム 2-1-1

## 事業承継関連施策

本コラムでは、円滑な事業承継を実現するために活用できる事業承継支援策について、それぞれ概要を紹介する。

## 1. 経営承継円滑化法に基づく総合的支援

## (1) 遺留分に関する民法の特例

一定の要件を満たす後継者（親族外も対象）が、遺留分権利者全員との合意及び所要の手続（経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可）を経ることにより、以下の民法の特例の適用を受けることができる。

①後継者に贈与した非上場株式等を遺留分に係る請求の対象外とすることで、相続に伴う株式分散を未然に防止できる。（除外合意）

②後継者の貢献による非上場株式等の価値の上昇分を遺留分に係る請求の対象外とすることで、企業価値の向上を心配することなく経営に集中できる。（固定合意）

2019年の経営承継円滑化法の改正により、個人事業者が後継者に対して贈与した事業用資産についても、遺留分に係る請求の対象外とすることができる特例措置が創設される予定。

## (2) 金融支援

事業を承継した後継者及び今後事業を引き継ごうとしている個人に対し、事業承継に伴う資金需要（自社株式の買取資金や納税資金等）への支援や信用力低下による経営への影響を緩和するため、都道府県知事による認定を前提として、①信用保証枠の実質的な拡大、②日本政策金融公庫等による貸付けを利用できる。

## (3) 事業承継税制

## ①法人版事業承継税制

後継者が先代経営者から贈与・相続により取得した非上場株式等に課される贈与税・相続税について、納税を猶予及び免除する措置。2018年4月1日からの10年間限定の特例措置が創設され、従来の措置（一般措置）と比較すると主に次の点が拡充された。

- ・対象株式数の上限を撤廃し、猶予割合を100%に拡大
- ・雇用要件を抜本的に見直し、5年平均8割の雇用維持が未達成でも猶予が継続可能
- ・対象者を拡大し、複数の株主から最大3名の後継者に対する承継も対象に
- ・経営環境の変化に対応した減免制度を導入

特例措置を活用するためには、2018年4月1日から5年以内に都道府県知事に対して特例承継計画を提出した上で、2027年12月31日までの10年間に実際に株式を後継者に承継する必要がある。

## ②個人版事業承継税制

2019年4月1日から、個人事業者が事業用資産を後継者に贈与・相続した際に課される贈与税・相続税の納税を猶予及び免除する措置が創設された。法人版事業承継税制の特例措置と同様に、2019年4月1日からの10年間限定の特例措置であり、土地、建物、機械、器具備品等の幅広い事業用資産を対象として、100%納税猶予を受けることができる。

この制度の適用を受けるためには、2019年4月1日からの5年以内に都道府県知事に対して個人事業承継計画を提出した上で、2019年1月1日から2028年12月31日までに事業用資産を後継者に承継する必要がある。

なお、個人版事業承継税制は、事業用小規模宅地特例との選択制となっている。

コラム2-1-1 図 事業承継税制の概要

個人版事業承継税制（※）		法人版事業承継税制	
相続税・贈与税の納税猶予制度	税制	相続税・贈与税の納税猶予制度	
2019年度からの10年間（2019年1月1日から2028年12月31日までに行われた贈与・相続が対象）	期間	2018年度からの10年間（2018年1月1日から2027年12月31日までに行われた贈与・相続が対象）	
100%	猶予割合	100%	
土地、建物、機械・器具備品等	対象資産	非上場株式	
・承継円滑化法に基づく認定 ・事業継続要件 等	要件	・承継円滑化法に基づく認定 ・事業継続要件 等	

※事業用小規模宅地特例との選択制

### 2. 事業引継ぎ支援センター

後継者不在等の理由により第三者に事業を引継ぐ意向がある中小企業者と、他社から事業を譲り受けて事業の拡大を目指す中小企業者等からの相談を受け付け、マッチングの支援を行う専門機関。全都道府県に48か所設置されている。

### 3. 事業承継補助金

事業承継を契機に新たな分野へのチャレンジや事業転換等に取り組み、更なる成長を目指す中小企業者を支援するため、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要な経費を補助する。親族内での承継等による経営者交代（補助上限：最大500万円、補助率：1/2又は2/3）、M & Aによる事業の再編・統合（補助上限：最大1,200万円、補助率：1/2又は2/3）など、多様な事業承継が補助の対象となる。

コラム 2-1-2

個人版事業承継税制の創設

平成30年度税制改正により法人版事業承継税制の抜本的な拡充が図られた一方、個人事業者については事業用の土地に対する特例（特定事業用小規模宅地特例）のみで、土地以外の事業用資産の承継や、生前の事業承継を促すための支援策は措置されていなかった。

このため、平成31年度税制改正においては、個人事業者の事業承継を集中的に促進するため、事業用資産の承継に係る贈与税・相続税の新たな納税猶予制度（以下、「個人版事業承継税制」）が2019年4月1日から10年間の時限措置として創設された。（コラム2-1-2図）

本制度を活用するためには、2019年4月1日から2024年3月31日までの5年間に「個人事業承継計画」を都道府県に提出し、2019年1月1日から2028年12月31日までの10年間に実際に事業承継を行うことが必要となる。

コラム2-1-2図 個人版事業承継税制の概要

● 個人事業者についても、円滑な世代交代を通じた事業の持続的な発展の確保が喫緊の課題となっていることを踏まえ、**個人事業者の事業承継を促進するため、10年間限定で、多様な事業用資産の承継に係る相続税・贈与税を100%納税猶予する「個人版事業承継税制」を創設。**

<p><b>① 多様な事業用資産が対象</b></p> <p>事業を行うために必要な多様な事業用資産が対象</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>土地・建物</b>（土地は400㎡、建物は800㎡まで）</li> <li>○ <b>機械・器具備品</b> （例）工作機械・パワーショベル・診療機器 等</li> <li>○ <b>車両・運搬具</b></li> <li>○ <b>生物</b>（乳牛等、果樹等）</li> <li>○ <b>無形償却資産</b>（特許権等） 等</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <p>【工作機械】</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>【診療機器】</p>  </div> </div>	<p><b>② 相続税だけでなく贈与税も対象</b></p> <p>生前贈与による早期の事業承継準備を支援</p>
	<p><b>③ 納税額の全額（100%）が納税猶予</b></p> <p>後継者の承継時の現金負担をゼロに</p>
	<p><b>④ 10年間の時限措置</b></p> <p>2019年1月1日～2028年12月31日の間に行われる相続・贈与が対象</p>

注1：制度を活用するためには、①経営承継円滑化法に基づく認定が必要  
②平成31年度から5年以内に、予め承継計画を提出することが必要

注2：既存の事業用小規模宅地特例との選択制

【個人版事業承継税制のポイント】

(1) 承継時の税負担を実質ゼロに

対象となる事業用資産の承継に係る贈与税・相続税を100%納税猶予することができる。また、猶予されている税金は、承継した後継者が死亡した場合、一定期間経過後に後継者が次の後継者へバトンタッチをした場合等には免除される。

ただし、節税を目的とした制度の乱用を防止するための所要の要件（事業継続要件や資産保有要件など）が設けられている。

第1節  
第2節  
第3節  
第4節  
第5節



(2) 多様な事業用資産が対象

従来から、小規模宅地特例（最大400m<sup>2</sup>まで80%減額）が存在するが、当該特例は土地のみ、かつ、相続によるものが対象で、土地以外の事業用資産は対象外となっている。個人版事業承継税制では、贈与による承継も対象となるほか、事業用の土地に加え、事業用の建物、車両、機械、器具備品等の承継に係る贈与税・相続税についても100%納税猶予することができる。

なお、個人版事業承継税制と事業用の小規模宅地特例は選択適用となる。

(3) 親族外への承継も対象

事業用の小規模宅地特例は親族への承継のみ適用が認められるが、個人版事業承継税制では親族外への承継も認められる。また、直系卑属のみ適用が認められる相続時精算課税制度についても、個人版事業承継税制を適用する場合には、活用することができる。

(4) 経営環境の変化に応じた減免

経営環境の変化により廃業や事業の譲渡を行うなど、一定のやむを得ない事情が生じた場合には、廃業時の評価額や譲渡額を基に贈与税・相続税を再計算し、猶予されていた贈与税・相続税との差額が減免されることで、経営環境の変化による将来の不安を軽減する仕組みとなっている。

なお、個人版事業承継税制では法人版事業承継税制のような雇用要件は設けられていない中、承継した後継者が重度障害により事業の継続が困難となった場合は免除されるなど、個人事業者の実態に即した制度設計となっている。

## コラム 2-1-3

## 事業承継に関する融資制度

本節で見てきたとおり、事業用資産を引き継ぐ上での課題として、相続税・贈与税の負担や、資産買取りの際の資金が挙げられている。こうした事業承継を行うために必要な資金の融資を（株）日本政策金融公庫が行っている（コラム2-1-3図）。

コラム2-1-3図 事業承継・集約・活性化支援資金制度概要

貸付対象者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 安定的な経営権の確保等により、事業の承継・集約を行う方</li> <li>2. 中小企業経営承継円滑化法に基づき認定を受けた中小企業者の代表者の方又は事業を営んでいない個人の方</li> <li>3. 事業承継に際して経営者個人保証の免除等を取引金融機関に申し入れたことを契機に取引金融機関からの資金調達が困難となっている方であって、公庫が融資に際して経営者個人保証を免除する方</li> <li>4. 中期的な事業承継を計画し、現経営者が後継者（候補者を含みます。）と共に事業承継計画を策定している方</li> <li>5. 事業の承継・集約を契機に、新たに第二創業（経営多角化、事業転換）または新たな取組みを図る方（第二創業後または新たな取組後、おおむね5年以内の方）</li> </ol>
貸付用途	事業の承継・集約に必要な設備資金および運転資金
貸付限度額	中小企業事業：7億2,000万円 国民生活事業：7,200万円(うち運転資金4,800万円)
貸付利率	基準利率、特別利率
貸付期間	設備資金：20年以内<据置期間2年以内> 運転資金：7年以内<据置期間2年以内>
取扱金融機関	(株)日本政策金融公庫(中小企業事業及び国民生活事業)

## 2 後継者教育

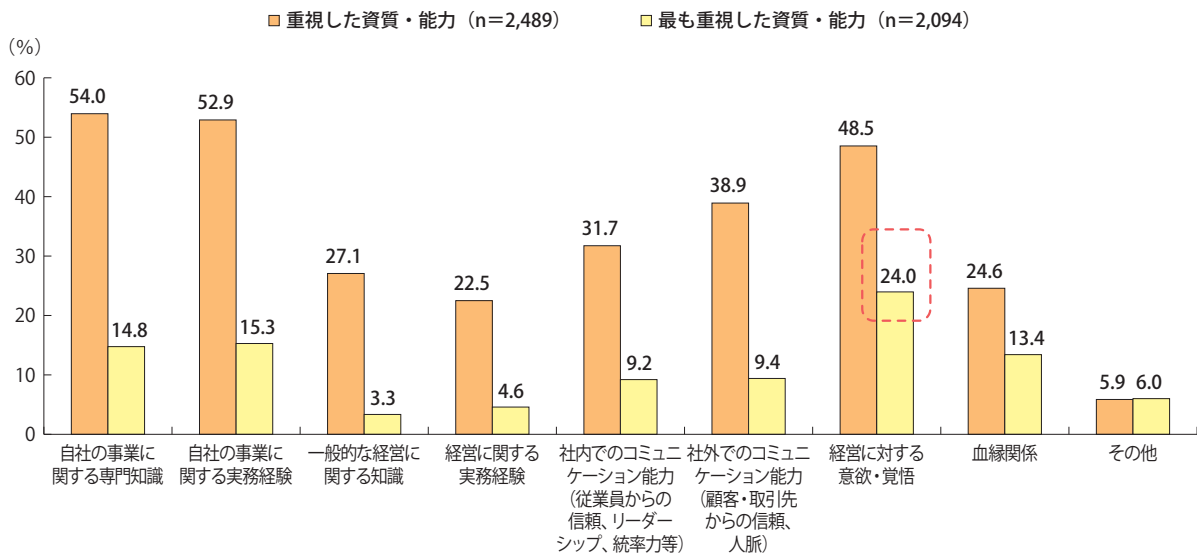
### ①後継者教育の取組

次に、円滑な事業承継にとって重要な後継者教育について、取組の効果などを明らかにしていく。中小企業庁が2017年4月に策定した「事業承継マニュアル<sup>9</sup>」においても、次期経営者として必要な実務能力、心構えを習得するための後継者教育の重要性について述べられている。

まず、事業承継した経営者が後継者を決定する

上で重視した資質・能力について見たものが第2-1-11図である。重視した資質・能力としては、「自社の事業に関する専門知識」や「自社の事業に関する実務経験」を回答する割合が高く、自社の事業への理解を重視していることが分かる。ただし、最も重視されている資質・能力は、「経営に対する意欲・覚悟」という心構えの部分であることが見て取れる。

第2-1-11図 後継者を決定する上で重視した資質・能力



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。  
 2. 「重視した資質・能力」については複数回答、「最も重視した資質・能力」については単一回答となっている。  
 3. 「重視した資質・能力」については、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-12図は、前掲第2-1-11図で見た後継者を決定する上で重視した資質・能力を、事業承継の形態別に示している。

親族内承継では、「血縁関係」と回答した割合が高いが、それ以上に、「自社の事業に関する専門知識」、「自社の事業に関する実務経験」が高く、知識や経験がより重視されていることが分かる。

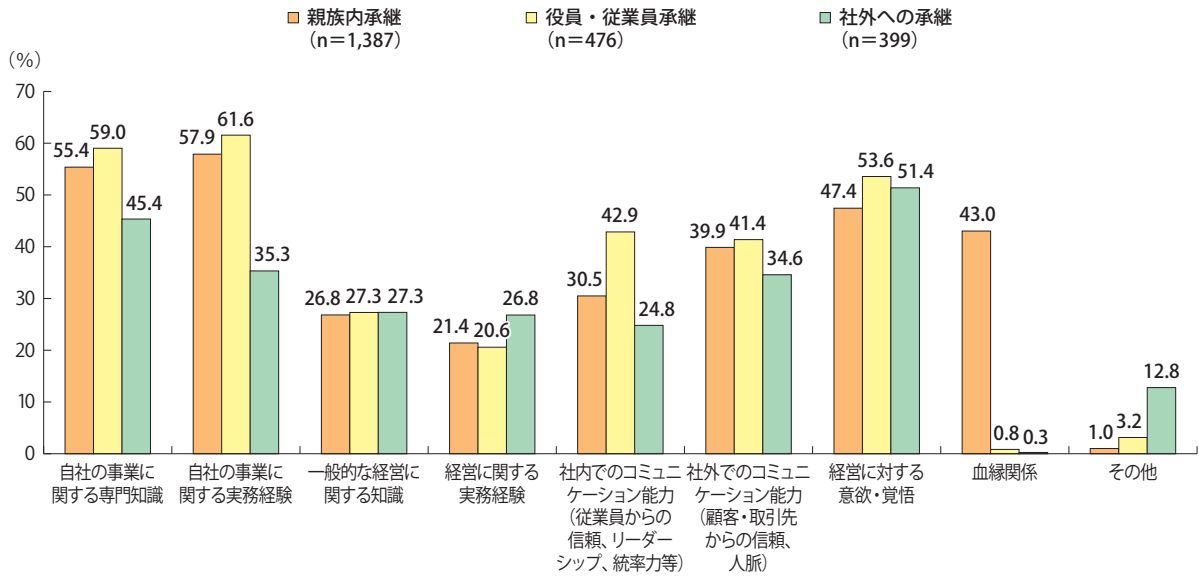
役員・従業員承継では、他の形態と比べ、「社内でのコミュニケーション能力(従業員からの信頼、リーダーシップ、統率力等)」と回答した割

合が高い。役員・従業員から経営者となる場合、将来のビジョンを打ち出す力や、組織のマネジメント能力、信頼に足る人格を有するかどうかを重視していると考えられる。

社外への承継では、他の形態と比べ、「自社の事業に関する専門知識」や「自社の事業に関する実務経験」を回答する割合は低く、「経営に対する意欲・覚悟」を重視する傾向にあると考えられる。

9 中小企業庁(2017b)

第2-1-12図 事業承継の形態別、後継者を決定する上で重視した資質・能力

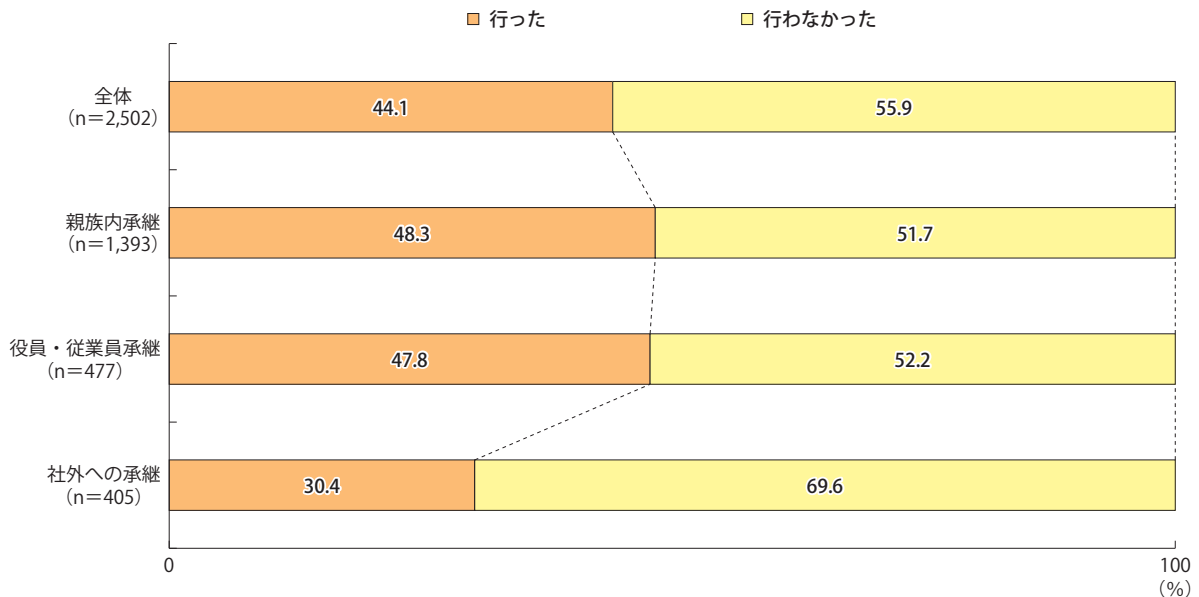


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

経営者が後継者に対し、意識的な後継者教育を行ったかどうかを事業承継の形態別に示したものが第2-1-13図である。親族内承継及び役員・従業員承継では、半数近くが意識的な後継者教育を

行っていた。社外への承継でも約3割は意識した後継者教育を行っており、経営者の外部招聘やM & Aによる引継ぎであっても、後継者教育を行う者が一定数いることが分かった。

第2-1-13図 事業承継の形態別、意識的な後継者教育の有無



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。  
 2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

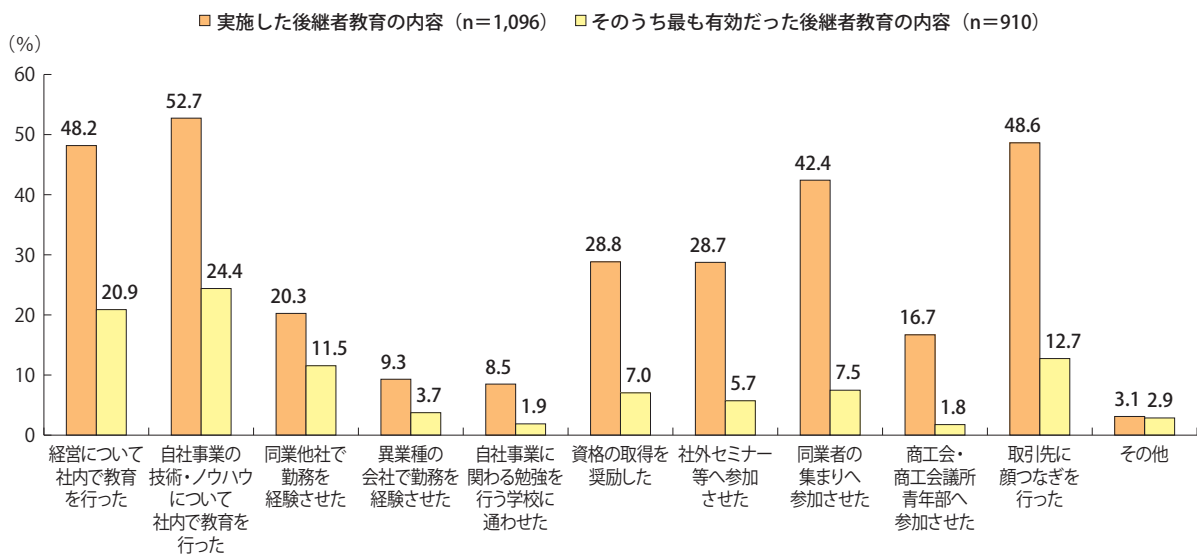
第1節  
第2節  
第3節  
第4節  
第5節

第2-1-14図は、実施した後継者教育の内容について見たものである。「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を行った」、「取引先に顔つなぎを行った」、「経営について社内で教育を行った」など、事業に直接関わる内容のものが、実施割合が高かった。最も有効だった後継者教育

の内容についても、社内教育、取引先への顔つなぎなどの回答が多かった。

実施した内容別に、回答企業のうち最も有効と回答した企業の割合を見ると、「同業他社で勤務を経験させた」が最も割合が高かった。

第2-1-14図 実施した後継者教育の内容



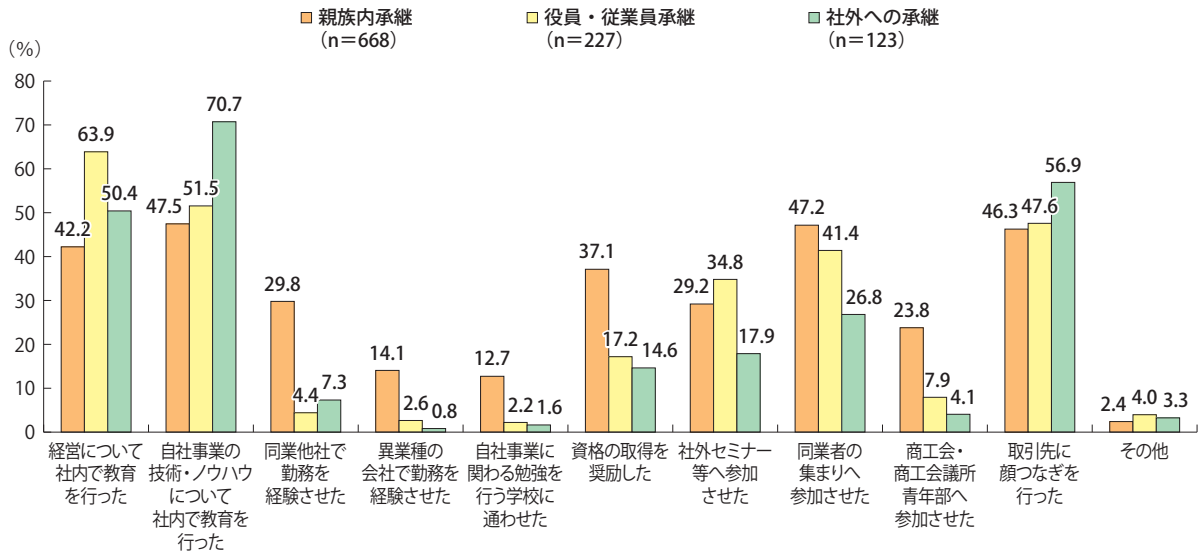
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、意識的な後継者教育の有無について「行った」と回答した者について集計している。  
 2. 「実施した後継者教育の内容」については、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、事業承継の形態別に、実施した後継者教育の内容を見たものが第2-1-15図である。

親族外承継（役員・従業員承継及び社外への承継）は、親族内承継に比べ、「経営について社内で教育を行った」、「自社事業の技術・ノウハウに

ついて社内で教育を行った」など、社内教育の実施割合が高かった。他方、親族内承継は、親族外承継に比べ、同業他社での勤務や資格の取得を含め、社外における教育の割合が高かった。

第2-1-15図 事業承継の形態別、実施した後継者教育の内容



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、意識的な後継者教育の有無について「行った」と回答した者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。

第2-1-16図は、特に、最も有効だった後継者教育の内容について、事業承継の形態別に示している。

親族内承継では、他の形態と比べて、「同業他社で勤務を経験させた」ことが、最も有効だったとした者が多い。長期的視点に立ち、親族の後継者に同業他社で経験を積んでもらい、それを自社に還元することが有効だとした経営者が多いと推察される。

役員・従業員承継では、「経営について社内で教育を行った」ことが最も有効だとする割合が高

かった。役員・従業員に引き継ぐ場合、経営に関する教育は、社内で経営者から後継者に直接行うことが有効だと考える経営者が多いと推察される。

社外への承継では、「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を行った」、「取引先に顔つなぎを行った」ことを最も有効だった後継者教育とした割合が高かった。社外の人材に対しては、直接自社事業に関わる内容の教育が効果的だったと考える経営者が多い。

第1節

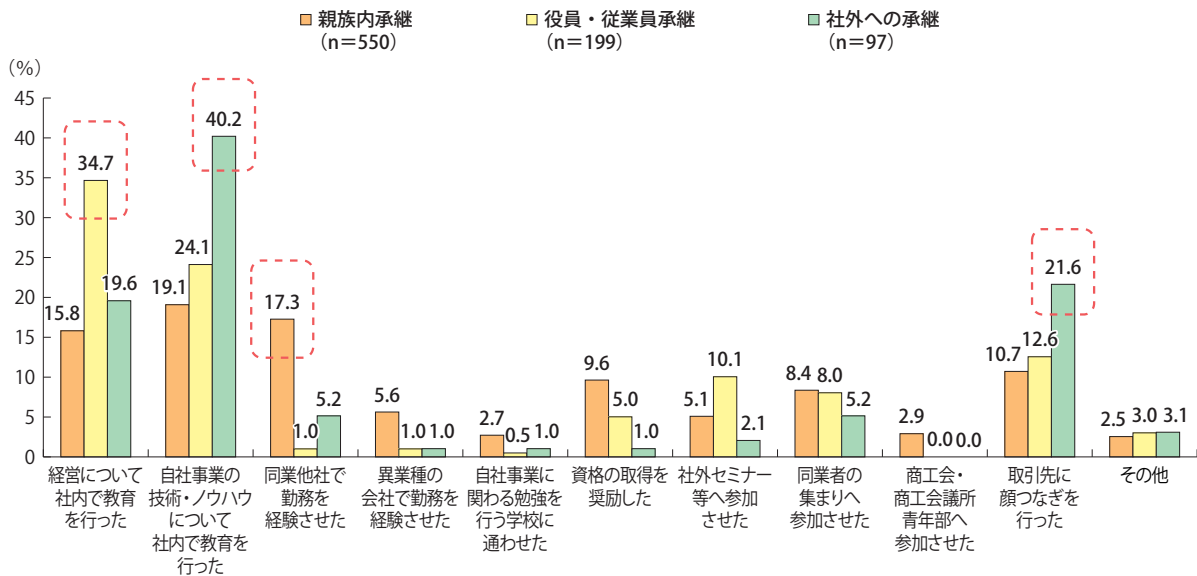
第2節

第3節

第4節

第5節

第2-1-16図 事業承継の形態別、最も有効だった後継者教育の内容



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

（注）引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答し、かつ、意識的な後継者教育の有無について「行った」と回答した者について集計している。

## ②現在の後継者の働きぶりに対する満足度

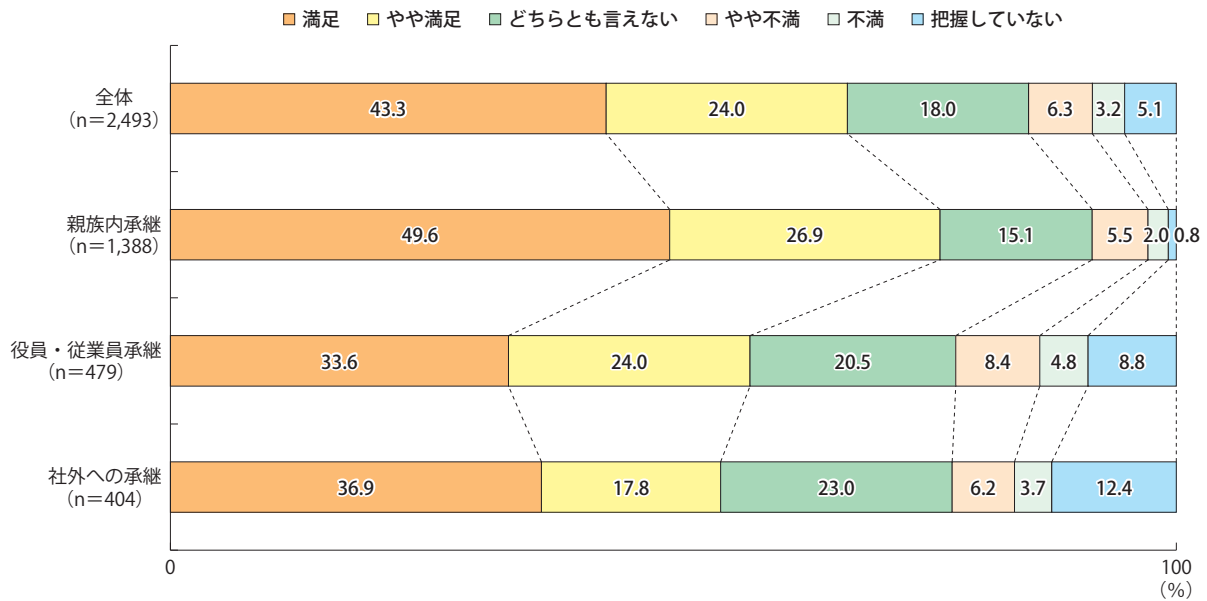
第2-1-17図は、現在の後継者の働きぶりに対する満足度を見たものである。全体で見ると、7割近くが「満足」又は「やや満足」としている。また、親族内承継は、後継者の働きぶりに対する満足度が、他の承継の形態に比べ高い。

ただし、最も重視した後継者の資質・能力別に、現在の後継者の働きぶりに対する満足度について見ると、「血縁関係」を最も重視した者は、他の資質・能力を重視した場合に比べ、「満足」と回答した割合が低い（第2-1-18図）。親族内承

継を重視するにしても、血縁関係以外の、後継者の資質・能力を重視して承継することが、働きぶりへの満足に結びつく傾向が高いといえよう。

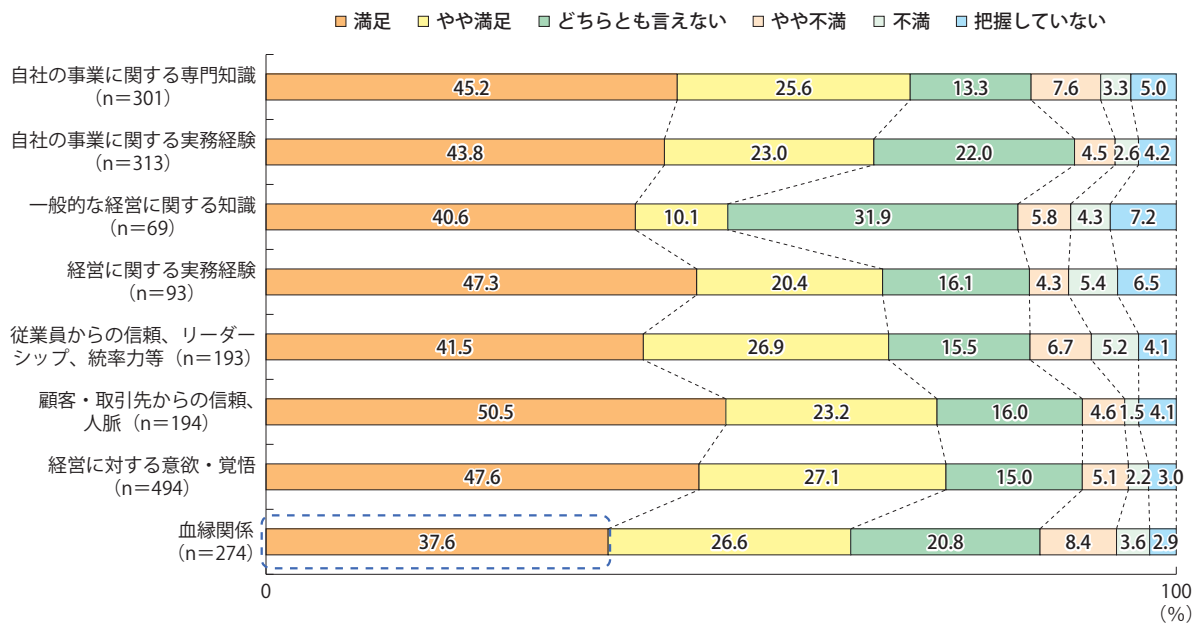
また、「一般的な経営に関する知識」を最も重視した者は、他の資質・能力を重視した場合に比べ、「満足」、「やや満足」と回答した割合が低い。一般的な知識よりも、業務に関する専門知識、実務経験、人脈や経営に対する意欲・覚悟を重視したほうが、後継者の働きぶりに対する満足度が高まる可能性があると考えられる。

第2-1-17図 事業承継の形態別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。  
 2. 「全体」には、後継者との関係について「その他」と回答した者も含まれる。

第2-1-18図 最も重視した後継者の資質・能力別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

第1節

第2節

第3節

第4節

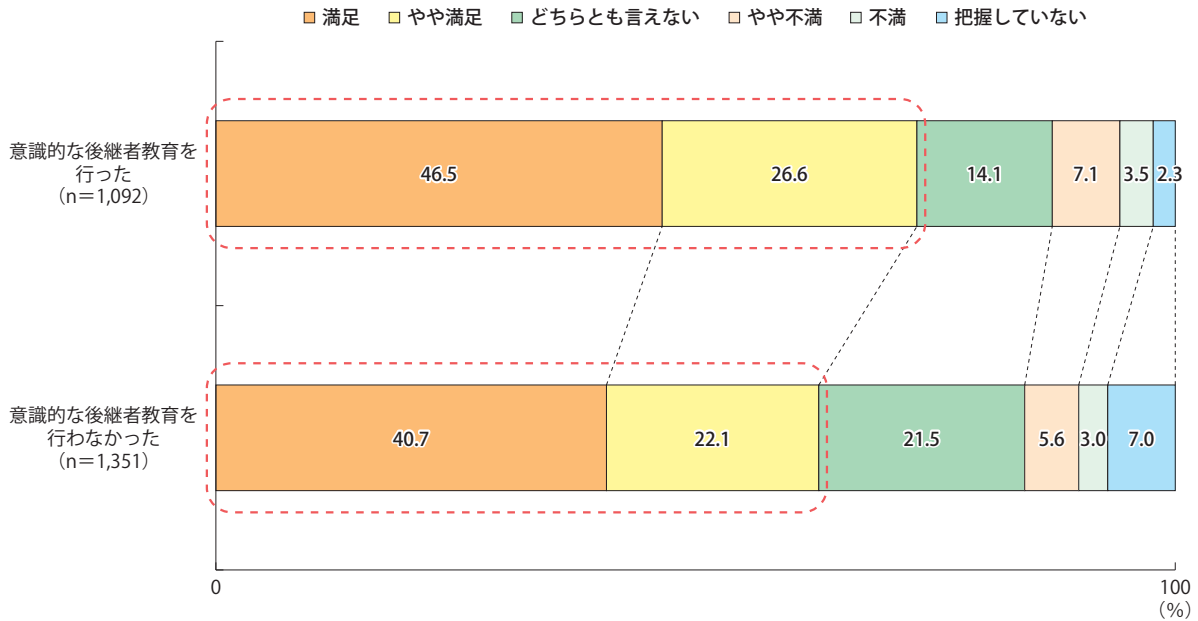
第5節



次に、第2-1-19図は、意識的な後継者教育の有無別に現在の後継者の働きぶりに対する満足度を示したものである。意識的な後継者教育を行っ

た者の方が、現在の後継者の働きぶりに対する満足度は高い。

第2-1-19図 意識的な後継者教育の有無別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度

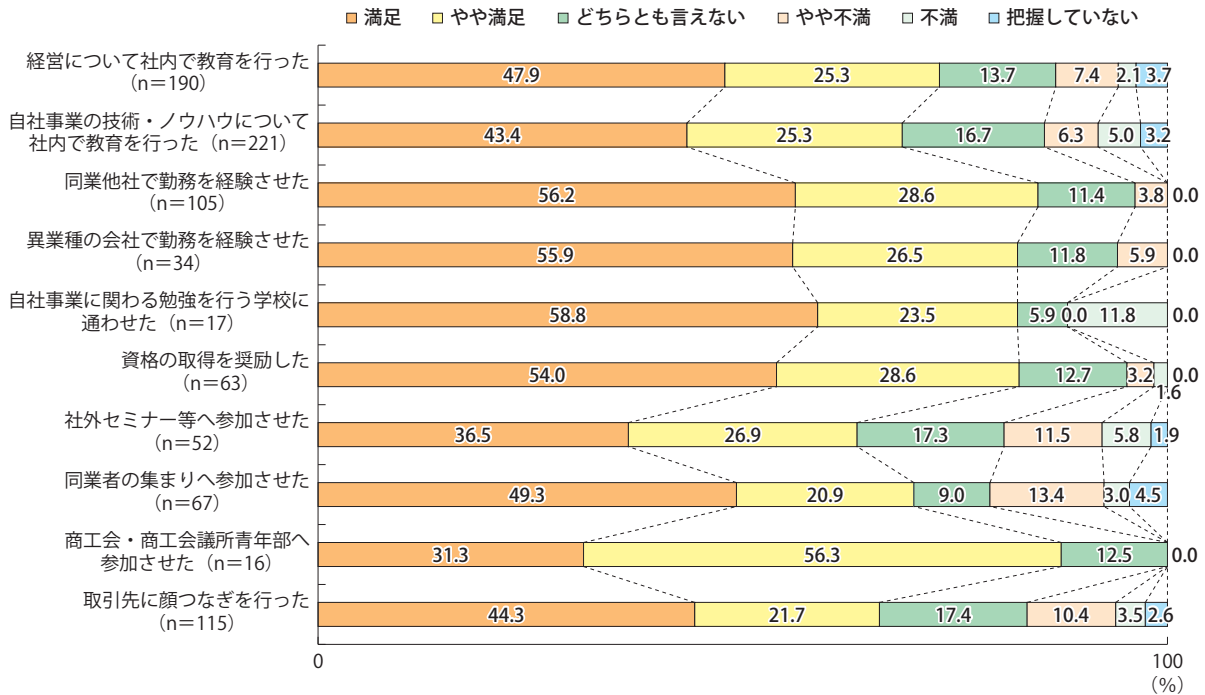


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

さらに、最も有効だったとした後継者教育別に、現在の後継者の働きぶりに対する満足度を見たものが第2-1-20図である。「社外セミナー等へ参加させた」や「取引先に顔つなぎを行った」などの比較的短時間で実施可能なものに比べ、「自社事業に関わる勉強を行う学校に通わせた」や

「同業他社で勤務を経験させた」などの長い時間を要すると考えられる教育を実施した場合の方が、現在の後継者の働きぶりに対し「満足」と感じた割合が高い。効果的な後継者教育には、時間をかける必要があるといえよう。

第2-1-20図 実施し最も有効だった後継者教育の内容別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

次に、第2-1-21図では、後継者決定から実際に引き継ぐまでの期間別に、意識的な後継者教育実施の有無を示している。また、第2-1-22図は、経営者引退を決断してから実際に引退するまでの期間別に、意識的な後継者教育実施の有無を示している。

後継者決定後、引き継ぐまでの期間が長いほ

ど、また、経営者の引退決断から引き継ぐまでの期間が長いほど、意識的な後継者教育の実施割合が高い傾向がある。後継者教育に十分な時間をかけるには、経営者としての引退や後継者の決定に関して、より早期に決断を行うことが大切だといえよう。

第1節

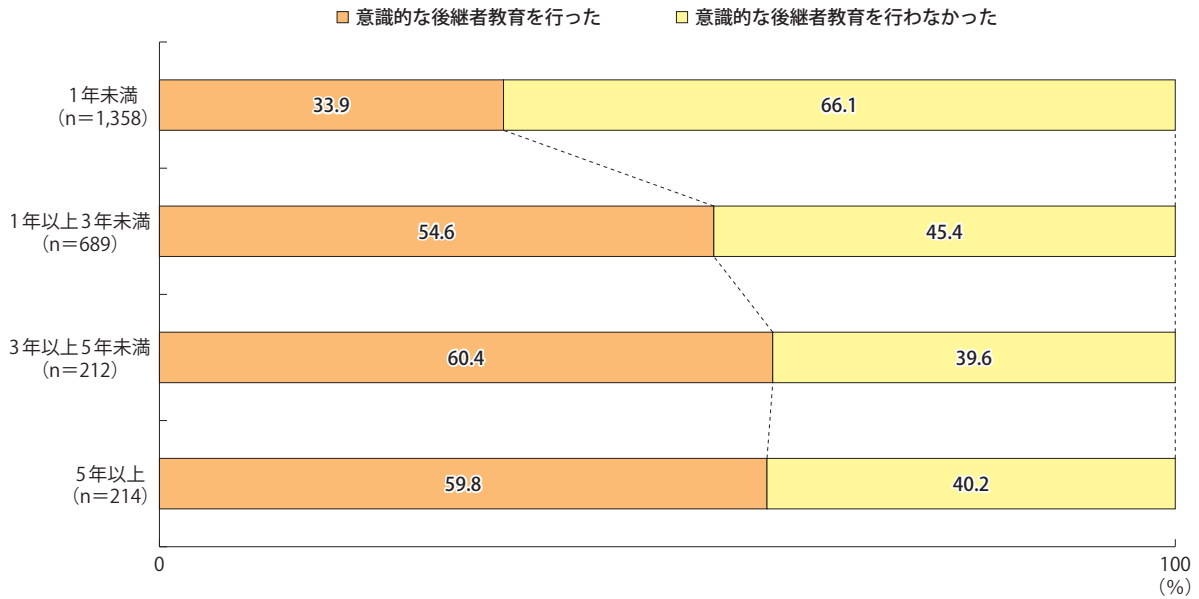
第2節

第3節

第4節

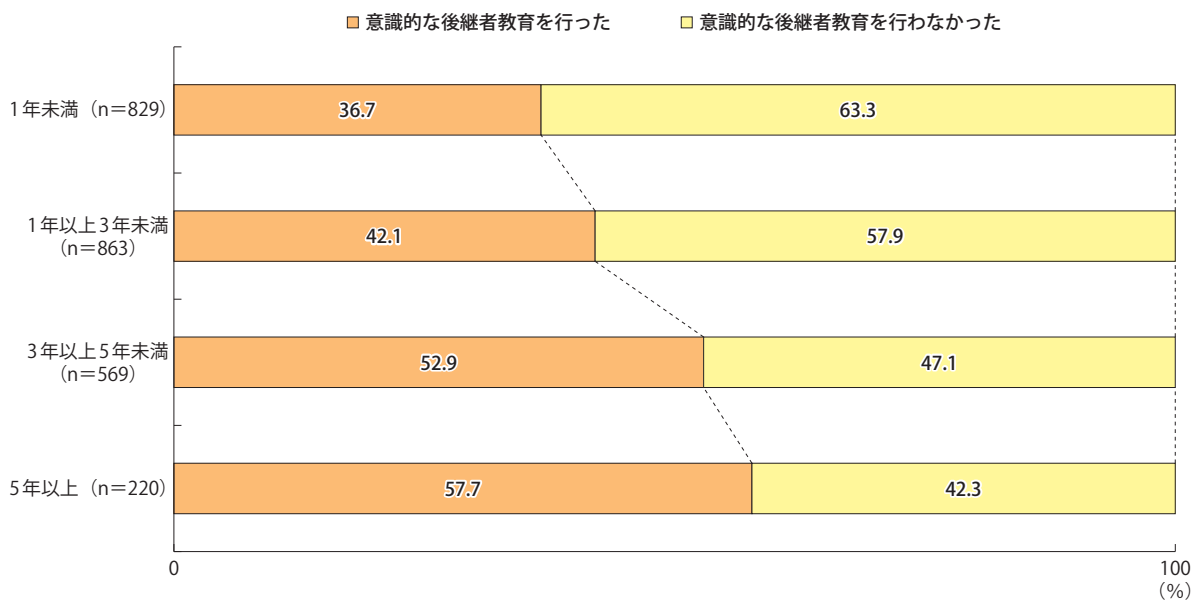
第5節

第2-1-21図 後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間別、意識的な後継者教育実施の有無



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

第2-1-22図 経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間別、意識的な後継者教育実施の有無



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

## 事例 2-1-1 株式会社クシムラ組

## 「段階的に仕事を任せることで後継者の成長を促し、事業承継を円滑に行った企業」

福井県南越前町の株式会社クシムラ組（従業員14名、資本金1,000万円）は、1958年に設立した型枠工場の企業である。社長の榎村悦生氏は、3代目となる。

前社長の榎村繁一氏は、娘婿となった悦生氏を、2005年に従業員として迎え入れた。以前勤めていた建設会社では現場監督の経験しかなかったため、繁一氏は悦生氏に、まずは現場の型枠工としてのノウハウを学ばせた。その後、リーマン・ショックや公共事業の減少により、売上高はピーク時の7~8,000万円から3,500万円まで落ち込み、非常に厳しい経営状況になった。繁一氏は、この経営危機を打破するため、将来の事業承継を見据え、この難局を乗り越えることで、悦生氏に後継者として成長してもらいたいという狙いから、現場は熟練した社員に任せ、2011年から悦生氏を専務に昇格させ経営改革に専念させた。

悦生氏は、取引先や従業員と一体で、様々な経営改革を実施した。売上を安定させる取組としては、同業の若手経営者らと連携し、互いの繁閑に応じて仕事を紹介し合うことにした。業務効率化の取組としては、これまで1つの現場に全員で対応していたところ、大・小の工事をバランスよく受注することで、複数の現場を同時に対応で

きるようにした。人材活用の取組としては、外国人の活用を積極化した。技術向上の取組としては、熟練技術者が若手技術者に指導する体制を整備した。

また、どんぶり勘定だった資金繰りを細やかに管理することで、業務の改善点の洗い出しや経営計画の策定を行うことができるようになり、前述の経営改革を効果的に実施できた。経営改革は、受注増加や従業員の働きやすさにつながり、売上高は1億5,000万円とリーマン・ショック前の水準を超え、従業員も取組前の7人から14人まで増加した。

2016年に新しく社長になった時点で、悦生氏は、経営に関わる業務のほとんどを経験しており、また経営を好転させた実績などから従業員からの信用も厚く、円滑な事業承継を実行できた。悦生氏は、型枠工としての経験がない状態で同社に入ったが、繁一氏から段階を踏んで業務を任されたことで、着実に経営者としての力をつけることができた。

悦生氏は、「経営改革は進んだが、従業員の高齢化が進む中での若手育成など、まだ課題はある。今後の事業発展のために、経営改革の取組はこれからも積極的に進んでいく。」と語る。



榎村悦生社長



型枠加工の様子

## 事例 2-1-2 ツジ電子株式会社

## 「早めに従業員へ引継ぐ方針を決め、時間をかけて従業員に事業承継を行った企業」

茨城県土浦市のツジ電子株式会社（従業員18名、資本金3,000万円）は、1977年に創業し、放射光施設向けステッピングモーター<sup>10</sup>など、主に研究所や大学で利用される特注の電子装置を設計製造している。

創業25年を迎えた2002年、創業者である辻信行社長（当時）は50代半ばとなり、先を見据えて、事業承継について考え始めた。辻氏の2人の娘は事業を引き継ぐ意思がなく、娘婿も関心を持たなかったため、親族以外への事業承継が必須になった。同社は、自由な社風で、従業員が裁量を持って研究に注力でき、顧客に無期限でメンテナンスを行うなど、従業員も顧客も大切にしていた。M&Aによる事業譲渡では、社風の変化、従業員の士気の低下、サービスの質の低下などを招きかねないとの懸念から、企業文化を十分に理解している従業員への事業承継が最適と考えた。辻氏は、従業員のうち指導力に長けている植松弘之氏（現社長）に後継者になるよう打診したが、植松氏はエンジニアとして働きたい、他に適任者がいるのではないかと、という思いから、後継者になることを辞退した。辻氏は、植松氏にまずは経営に触れてもらうため、植松氏を説得し2006年に取締役役に抜擢した。辻氏は、その後、植松氏の右腕になる人材として、経理を一手に引き受けISO9001の認証取得にも尽力した高野稔氏を2010年に取締役役に抜擢した。

2013年には、将来を見据えて、中小企業診断士の支援のもと、知的資産経営<sup>11</sup>報告書を作成した。これにより、従業員全員が、自社の強みの源泉や経営方針を認識し、会社をより良くするための知恵を出し合える体制を構築できた。その結果、売上高、収益の向上につながっている。

植松氏は、同社が進むべき方向性が明確になったことが後押しとなり、他の従業員のためにも社長に就任することを決断した。2017年に、辻氏から植松氏に社長を交代し、辻氏は会長となった。株式については、2018年までに辻氏の株式を徐々に植松氏に譲渡し、現在では植松氏の持ち株比率が辻氏を逆転している。事業承継に十分な

準備期間を設けたこと、組織が成長できる土台を作ったことで、承継は円滑に進み、今後の発展を見据えて様々な取組を実施できている。

植松氏は、「これからも、従業員・顧客の両方にとって良い企業であり続けたい。知的資産経営報告書を軸に、成長に向けた取組を実施していく。」と語る。



植松弘之社長



同社の本社

<sup>10</sup> 装置の位置決めを行なう場合などに用いられるモーター。

<sup>11</sup> 自社の強み（知的資産）を把握し、それを活用することで業績の向上に結び付ける経営をいう。

## 事例 2-1-3 株式会社恵比須堂

## 「支援機関の円滑なマッチングにより、異業種企業へ事業を譲り渡した老舗和菓子店」

福井県福井市の株式会社恵比須堂（従業員5名、資本金1000万円）は、1917年に創業した、和菓子製造を行う老舗企業である。規模は大きくないが、「羽二重餅」や「けんけら」等の福井を代表する銘菓を作り続け、駅や空港、観光地で販売されてきた。

中道直社長（2017年当時）は、老舗の3代目として1983年に同社の従業員から社長に就任して以降、事業環境の変化に揉まれながらも、伝統を守るべく懸命に働いてきた。近年ようやく経営は安定してきたが、自身の年齢が60代半ばとなり、体力の限界を感じるようになった。事業承継を考えたが、社長の子供達は県外で働いており、従業員にも引き受け手がおらず、後継者を見つけるのに苦労していた。

そこで中道社長は、2017年9月、事業を引き継いでくれる候補者を探すため、福井商工会議所に相談に行ったところ、福井県事業引継ぎ支援センターを紹介された。相談する中で「従業員の雇用の維持」などを条件にできることが分かり、第三者に事業を引き渡すことを決め、広くマッチング先を募った。

同センターの効果的な周知活動により、早速2か月程度で、福井信用金庫より、有限会社ワークハウス（従業員15名、資本金300万円）が事業規模拡大のために譲受けを検討していると紹介された。同社は、障害者就労継続支援（A型・B型）事業<sup>12</sup>を行っており、利用者<sup>13</sup>の仕事内容は袋詰めやアイロンがけ等の軽作業が中心だったが、能力の高い利用者も多くいることから、仕事内容の多様化を求めていた。嶋田祐介社長は、和菓子製造事業であれば、能力を活かすことができ、やりがいもあるため、うってつけの事業だと判断した。

中道社長は、話を聞いた当初、異業種への引き継ぎに不安もあったというが、嶋田社長との対話や、利用者の真摯に学ぶ姿勢を見て、事業譲渡を決断した。同センター、福井商工会議所、福井信用金庫らのサポートのもとで、手続き面も順調に進み、2018年5月に事業の全部譲渡が成約した。小規模な事業譲渡のため、代表間の合意で柔軟に、引き継ぐ経営資源の内容や評価を判断できたことがスムーズな引継ぎにつながった。

もともといた従業員5名は継続雇用され、そこに若手の利用者4名が加わり、職場の活気が増した。これまでは、事業の先が見えないため、事業の改善が進まなかったが、

現在は、新商品の開発や仕事の効率化に積極的になっている。また、中道社長は、会社を畳み社長を退いた後も指導役として週に3回ほどは出勤しており、取引先との関係や、細かなノウハウについても遺漏なく承継できている。

中道社長は、「従業員や取引先との関係を守ることができ、肩の荷が下りた、という思いである。引き継いだ後も、事業に関わることができ充実している。新しくなった『えびす堂』の発展に貢献していきたいと思う。」と語る。



事業引継ぎ成約式の様子



嶋田祐介社長と中道直氏

12 通常の事業所に雇用されることが困難である者に対して、就労の機会の提供及び生産活動の機会の提供その他の就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練等の支援を行う。

13 同事業を利用し、就労する者を指す。

## 事例 2-1-4 有限会社いばら

「譲渡し側、譲受け側相互が積極的に動き、  
税理士の支援のもと、早期のM & Aを実現した事例」

新潟県新潟市の有限会社いばら（従業員7名、資本金300万円）は、自動車販売、自動車整備を行う企業である。钣金や塗装技術に強みを持ち、地域に根付いて事業を営んできた。

前社長（現会長）の佐藤武雄氏は、経営者仲間から事業承継には7、8年ほどかかると言われ、65歳（2019年現在は74歳）ごろから事業承継の準備を始めた。当時いた従業員4名と、会社を信頼してくれている顧客のためにも、事業を継続したいと考えていた。まず息子や従業員への引継ぎを検討したが、息子も従業員も望まなかったため、M & Aによる社外の第三者への譲渡を模索した。広く譲渡先を探すため、取引先の同業や銀行、損害保険会社の担当者などに相談した。

現社長の櫻井裕樹氏は、父の経営する自動車販売会社に勤務していたが、自分自身で事業を経営したいという思いが強く、同業種で個人事業者として独立開業した。開業後、事業展開を検討する中で、異業種も含め、M & Aにより事業を引き継ぐことで、事業拡大したいと考えた。近隣にM & A仲介業者と連携する税理士がおり、櫻井氏はその税理士が主催する勉強会で、M & Aのメリットなどについて学んだ。また櫻井氏は、様々な機会と同業者や業界関係者に、M & Aに関心があることを伝えていた。

そのような中、櫻井氏は、中古車のオークション会場で知り合った損害保険会社の担当者経由で、佐藤氏を紹介された。櫻井氏にとって、独立したばかりの自身の事業にはない、同社が創業以来50年かけて築いてきた顧客基盤、自動車整備のノウハウと施設、自動車販売用のショールームなどに魅力を感じ、M & Aで引き継ぐことを希望した。佐藤氏は、面談などでのやりとりを通じて、櫻井氏が自社にはない自動車販売の知識やノウハウを有しているため今後の事業成長が期待でき、経営者としても従業員や顧客から信頼される人物だと判断し、事業の譲渡を決断した。

M & Aの手続きに当たっては、前述の税理士の支援を受けた。当事者だけでは分からないことが多かったが、専門性の高い税理士のサポートのお陰で、価格算定や譲渡の条件の調整、売買契約などのM & Aに関する一連の手続きを2か月という短期間で完了することができた。そして、櫻井氏が全株式を引継ぎ、社長に就任した。佐藤氏と櫻井氏が、それぞれM & Aに関する準備をしていたことが、スムーズな合意と引継ぎにつながったという。

引継ぎ後、櫻井氏は、ショールームのレイアウトを変え、新たにリースの商品を増やすなど、より顧客に満足してもらえるような取組を進めている。また、従業員とのコミュニケーションを密にとり、安心して働ける職場づくりを行っている。

櫻井氏は、「まずは、これまで佐藤会長が培ってきた顧客との信頼関係を引き継ぐことを第一に考えている。また、従業員との良好な関係を築くことにも注力している。今後は、顧客に満足してもらえる体制を整えながら、更に地域の役に立てよう新事業にもチャレンジしていきたい。」と語る。佐藤氏は、「櫻井氏に安心して事業を任せることが出来ており、安定した引退生活を送ることができている。」と語る。



櫻井裕樹社長



同社の外観

## 事例 2-1-5 有限会社平船精肉店

## 「事業引継ぎ支援センターを介し、独立を希望する個人に事業を引き継いだ企業」

岩手県盛岡市の有限会社平船精肉店（承継時の従業員2名、資本金300万円）は、平船繁社長（当時）が、1960年に創業し、精肉及び惣菜を販売してきた。看板商品のローストチキンは商店街の名物となっている。

平船氏は、70歳を超えてから事業承継を検討し始めたが、子どもは勤め人で、従業員は60歳を超えており、事業継続を最優先に考えて社外の第三者への譲渡を決意した。第三者に引き継ぐには、同社の経営の健全性を示す必要があると考え、詳細な決算書の作成や自社株式評価の算出を行うなど入念な準備を行った。2013年にM&A仲介会社に相談したが良い譲渡先が見つからず、2016年にラジオで知った岩手県事業引継ぎ支援センターに、後継者探しの相談を行った。

竹林誠氏（現代表）は、医療福祉関係の会社員だったが、飲食店を経営していた母親の影響で、「いずれは経営者になりたい」と考えていたところ、知人経由で同センターを知った。事業を引き継いで経営者になるために同センターに相談し、同社を紹介された。

平船氏は、「平船精肉店」の屋号を残すこと、ローストチキンの味を守ること、従業員の雇用を守ることを引継ぎの条件とした。竹林氏は、経営状態の堅実さや譲渡条件の明確さに加え、実際に店舗を訪れて同社が地域で親しまれている精肉店であることを知り、この店を守りたいと思い、事業を承継することを決断した。平船氏も、竹林氏の人柄とやる気に接し、精肉店の経験はなくても事業の将来を託すことができると考えた。

引継ぎ資金については、竹林氏は、同センターから紹介された日本政策金融公庫から、スムーズに融資を受けられた。同センターの支援で、マッチングから半年ほどで事業譲渡の手続きは滞りなく完了し、2017年6月、竹林氏は個人事業者として「平船精肉店」事業を引き継いだ。竹林氏は、引き継ぐまでの3か月間、平船氏からローストチキンの仕込みや精肉の扱いなどを教わった。また、平船氏は、引継ぎ後も顧問として、取引先の間屋との顔つなぎ、常連客への紹介などを行い、竹林氏が円滑に事業を始められるよう尽力した。その結果、竹林氏は順調に事業を経営できており、2019年1月には法人成りし、株

式会社ちくりん館を設立した。竹林氏は同社社長として、平船精肉店を運営している。平船氏は、経営・技術ともに十分な引継ぎが行えたため、2019年5月末で顧問からも退く予定である。

平船氏は、「平船精肉店の屋号と看板商品のローストチキン、従業員が働く場所を守れて、安心して引退できた。」と語る。竹林氏は、「経営の経験がなかったため、事業引継ぎ支援センターから事業計画作成を手厚くフォローしてもらったことが心強かった。今後はローストチキンの販売先を広げるなど、事業を拡大していきたい。」と語る。



竹林誠氏（左）と平船繁氏（右）



名物のローストチキン



## 事例

## 2-1-6

アイフォーコムホールディングス株式会社、  
アイフォーコム京栄株式会社

## 「M &amp; Aにより隣接業種のグループに加わり、シナジー効果を発揮した企業」

神奈川県相模原市のアイフォーコム京栄株式会社（従業員13名、資本金1,000万円、以下同社という）は、ハードウェア及びソフトウェアの受託開発を行う、1954年に株式会社京栄として創業した企業である。2016年、ソフトウェア開発を行うアイフォーコム株式会社（資本金1億円）を中核とするアイフォーコムグループ<sup>14</sup>に加わった。

同社の前社長の田中章夫氏は、70歳を超え、事業承継を検討したが、親族及び従業員に後継者が見つからず、M & Aによる社外への引継ぎを模索するため、M & A仲介会社に声をかけた。田中氏は、事業承継を円滑にするために、借入金を事前に完済し、不要な在庫の削減を行うなど、入念に準備を行った。

アイフォーコムの加川広志社長は、今後の成長のために、事業の幅を広げること、能力の高いICT技術者の確保することを狙いとして、M & Aによる事業の引継ぎを検討していた。そのような中、M & A仲介会社から、同社を紹介された。

加川氏は、同社がアイフォーコムにはない、ハードウェアの設計・製造ノウハウを有していること、大手メーカーの要望に応えることができるICT技術者がいることなどに魅力を感じ、M & Aを行うことを決断した。

引継ぎに当たって、田中氏が事前に負債や在庫の整理を実施していたこと、社長退任後も田中氏がシステム運用の指導役として1年間従事したことにより、円滑な事業承継を行うことができた。現在は、加川社長が同社の社長も務めている。

同社は、アイフォーコムグループの一員となった後、様々なシナジー効果を発揮している。例えば、これまで同社は、新たな仕事の機会があっても従業員が少ないため対応が難しいこともあったが、アイフォーコムグループの傘下になったことで、従業員の補充や業務支援を受けられるようになり、仕事の機会を逃すことがなくなった。また、アイフォーコムにとっても、同社が持つ技術を活用することで、ハードウェア（マイコンなど）の製造をアイフォーコム内で出来るようになり、これまで対応できなかった受注も獲得できるようになっている。

加川社長は、「田中氏が事業承継の準備をしっかりとしてくれていたお陰で、スムーズな事業承継を実行できた。今後、同社の持つ強みをより発揮できるように、グループが一体となるための取組を実施していきたい。」と語る。



前社長の田中章夫氏（左から2人目）、  
加川広志社長（右から2人目）

<sup>14</sup> アイフォーコムグループ（全体の従業員350名）は、アイフォーコムホールディングス株式会社（資本金1億7500万円）を親会社として、アイフォーコム株式会社、アイフォーコム・スマートエコロジー株式会社、アイフォーコム京栄株式会社の3社のグループ会社で構成される。

## 事例 2-1-7 みずほフィナンシャルグループ

## 「グループ一体となって事業承継を支援する金融機関」

みずほフィナンシャルグループ（FG）では、取引先企業の経営者の高齢化が進行する中で、事業承継を喫緊の課題と捉え、グループ各社が保有する知見やノウハウを活用し、グループが一体となって、中小企業が円滑に事業承継を進めていくための解決策を提供している。

みずほFGの事業承継支援の特徴は、「親族内承継」、「役員・従業員への承継」、「社外（第三者）への承継」それぞれの形態の課題に対し、ワンストップでコンサルティングとソリューション提供を行うことである。具体的には「親族内承継」に対しては、みずほ銀行とみずほ信託銀行の各コンサルティング部が営業部店と協働し、承継計画全体像の作成、株式評価の試算、不動産の活用・売却、遺言信託など幅広く専門的な支援を実施している。「役員・従業員への承継」では、グループ内のファンドも活用し、MBOの計画策定及びファイナンス支援などを行う。「社外（第三者）への承継」では、専門部署がM&Aにおける候補先選定、デューデリジェンス、相手先との交渉、契約まで一貫したアドバイザリー支援を行っている。

事業承継案件の発掘は全国の営業部店が担っており、短時間で自社株式評価をシミュレーションする株価アプリや、顧客からの要望に対応した提案資料の作成など、どこの営業部店でも質の高い一次提案を行える体制を整えている。また、定期的に事業承継コンサルティングに関

する研修を実施し、各行員へ事業承継の知識を身につけさせている。

専門的な提案ができることで、顧客からは、「金融支援だけでなく、こちらが期待する承継の形になるよう、承継計画の作成から、事業承継税制の活用提案、個人資産の承継に関する遺言作成まで、寄り添って支援をしてもらえた。」といった声もあがっている。グループ一体で専門性を発揮することで、顧客の期待を上回る提案を行なえているといえよう。

また、グループ一体で後継者育成の支援も行っている。みずほ総合研究所が、みずほ銀行やみずほ信託銀行の顧客向けに、後継者育成プログラムを実施している。1年間15回、オーナー企業の後継者・後継者候補が合同で、研修、企業視察などを行うことで、経営者としての知識を身につけるとともに、同じ立場の後継者仲間とコミュニケーションを図ることができ、抱えている悩みの解決などの手助けにつながっている。

みずほFGリテール・事業法人業務部次長の中林直博氏は、「様々な形の事業承継に、専門性を発揮して支援する体制が構築できていることが当グループの強みである。今後も、事業承継を検討する中小企業の経営者の役に立てるようにグループ一体での支援体制を強化していきたい。」と語る。

## 事例 2-1-8 事業承継センター株式会社

## 「中小企業の円滑な事業承継や引退する経営者を支援する企業」

東京都港区の事業承継センター株式会社（従業員4名、資本金1,000万円）は、役員4名全員が中小企業診断士の資格を有し、事業承継のコンサルティングを行う企業である。企業へのコンサルティングのほか、自治体からの受託業務として事業承継セミナー、後継者塾、事業承継に関する個別訪問相談なども行っている。

同社への相談者は、事業を続けるべきか判断に悩んでいることも多い。そのような場合、事業継続について相談者自身が判断できるように、まずは自社の収益や資産の状況などを「見える化」し、今後の事業見通しを立てる支援を行う。その上で、家族で話し合う機会を設けることを勧めている。家族にも自社の状況を理解してもらい、今後の事業の方向性について経営者の考えを聞いてもらうことが、意思決定の後押しになるという。決断後は、承継や廃業の形態に応じた支援を実施する。

同社の金子一徳社長は、「経営者、後継者双方の立場に立ったコンサルティングが重要である。」と言う。例えば親族内承継の場合、後継者は、事業の現場は分かっているが、借入金などの財務状況を正確に把握していないことが多い。また、経営者は、後継者にとって借入金は重荷ではないか不安に感じることもあるが、実は後継者は気にしていないということも多い。そのため、同社が第三者として間に入り、経営者と後継者の間で情報を整理することで、円滑な事業承継につなげている。

自社の状況を踏まえ、廃業を決断した相談者に対しては、廃業計画の作成を支援している。取引先などに迷惑をかけないための、資金繰り、資産の売却などについて

アドバイスしている。

相談者が経営者を引退した後の人生設計の支援も行っている。例えば、引退後にやりがいや収入を失う経営者も多いため、活躍の場として一般社団法人やNPOの設立を推奨している。これまでとは異なる形で人の役に立つことで、新たな充実感を得られる人が多い。

金子社長は、「相談者は抱えている悩みがそれぞれ違う。悩みに耳を傾け、それに応じた専門性の高い支援を行うことが大切である。当社では、事業承継の専門家として『事業承継士』という資格を作り、500人以上を育成した。今まで以上に、事業承継をする方をサポートできる体制を整えていきたい。」と語る。



金子一徳社長（左）と内藤博会長（右）

### 3 経営者交代と企業のパフォーマンス<sup>15</sup>

これまで、事業承継を契機として、企業の業績が改善する可能性が指摘されてきた。例えば、2018年版小規模企業白書によれば、事業を承継した経営者と60歳以上の経営者について、直近3年間の経常利益額の動向を比較しており、前者の方が「増加傾向」と回答した者の割合（29.4%）は、後者で「増加傾向」と回答した割合（17.9%）を上回っている<sup>16</sup>。

しかし、当然ながら業績には事業承継以外の要因も影響しており、業績が改善する見込みがあるから事業を承継できたと考えることも可能であろう。事業承継が業績に与える影響を把握するには、その他の要因による業績への影響をできる限り排除することが望ましい。そこで、以下では、第1部第3章第3節でも利用した「傾向スコアマッチング」及び「差の差分析」の手法を利用して、事業承継が業績に与える影響について分析する<sup>17</sup>。ここでも、第1部第3章と同じCRDデータを利用する。経営者が若返ることによる事業拡大意欲に関連する指標として、売上高、総資産、ROA、従業員数を取り上げ、事業承継した企業と承継していない企業の間で成長率を比較する。

また、一般的に、経営者の年齢が低くなるほど、長期的な視野に立って経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなり、その結果、売上

高や経常利益が増加すると見込む経営者の割合が増加すると言われている（例えば、2016年版中小企業白書<sup>18</sup>）。その結果、事業承継後の新たな経営者の年齢が若いほど、業績拡大意欲も強く、実際に業績を拡大するケースも増えると期待される。そこで、2011年度に行われた事業承継について、承継後の経営者の年齢により30代以下、40代、50代の場合に分けて、上記と同様の分析を行う<sup>19</sup>。

第2-1-23図は、事業承継した企業と事業承継していない企業の売上高成長率を比較したものである。事業承継した企業は、承継の翌年から5年後までの間、事業承継していない企業と比較して成長率が高く、概ね統計的に有意な差が確認された。また、事業承継年から年が経つにつれて差が拡大しているため、事業承継後に売上高が成長することが多いと考えられる。

また、承継後の新経営者の年代別の効果を比較すると、事業を引き継いだ経営者が30代以下、40代の場合、事業承継の翌年から5年後までの間、事業承継していない企業と比較して売上高成長率を押し上げる効果が顕著である（第2-1-24図）。しかし、50代への事業承継になると、事業承継から2年後、3年後を除き、有意な効果が確認できなかった。

<sup>15</sup> 本分析は、日本大学経済学部の鶴田大輔教授の協力の下で行った。

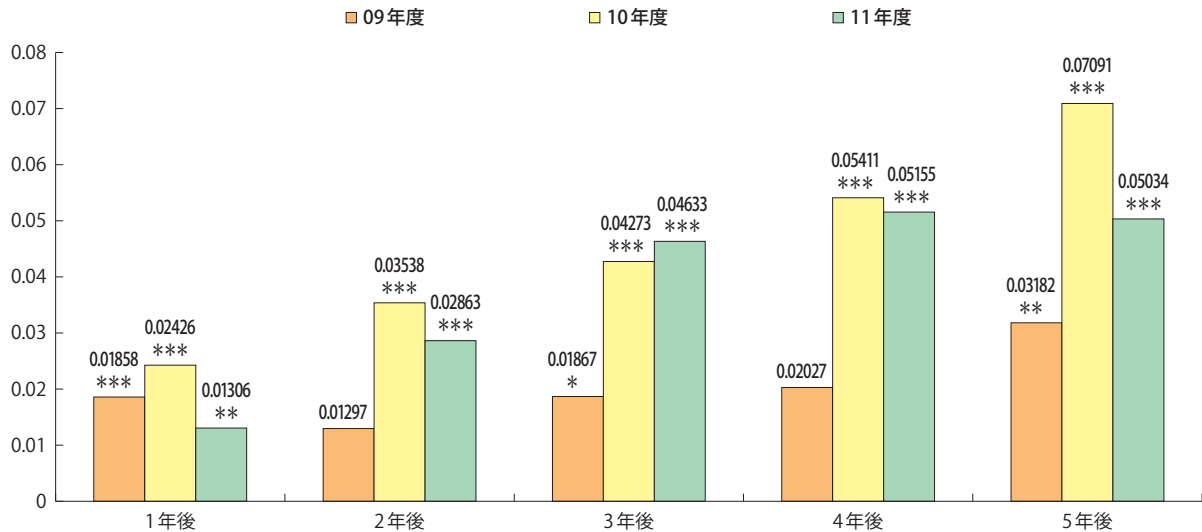
<sup>16</sup> 2018年版小規模企業白書 第2部第4章第3節2、第2-4-13図

<sup>17</sup> 傾向スコアマッチングの詳細については、付注1-3-3を参照されたい。

<sup>18</sup> 2016年版中小企業白書 第2部第6章第2節2、コラム2-6-8。

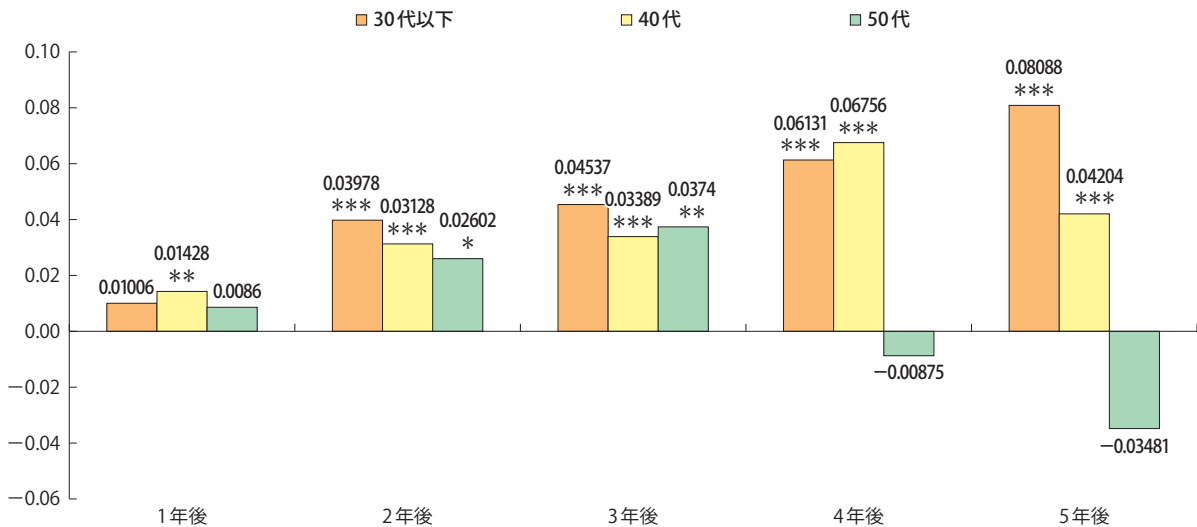
<sup>19</sup> 今回の分析では、売上高、総資産、ROA、従業員数以外の指標として、営業利益、長短借入金、現預金、有形固定資産、棚卸資産、売掛債権、労働生産性についても、それぞれ分析している（詳細は付注1-3-3 付図5~9を参照）。

第2-1-23図 事業承継が売上高に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）  
 (注)1. グラフは、対数化した売上高について対照群と処置群の変化の差を示している。  
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*…\*5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

第2-1-24図 後継者の年齢別、事業承継が売上高に与える効果



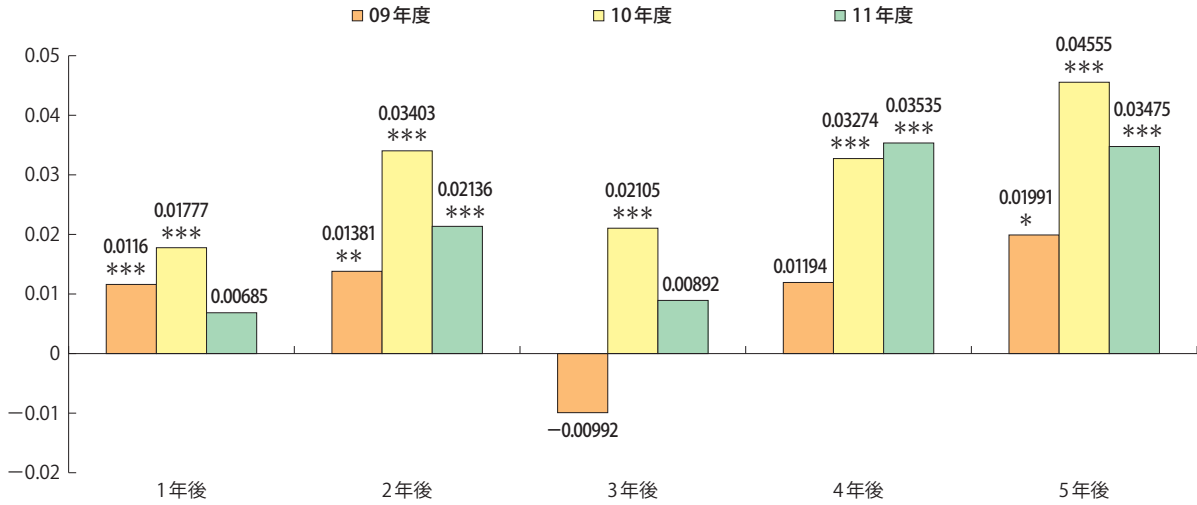
資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）  
 (注)1. グラフは、対数化した売上高について対照群と処置群の変化の差を示している。  
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*…\*5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

続いて、総資産成長率について比較を行った（第2-1-25図）。2010年度に事業承継した企業は承継後全ての年で、2009年度、2011年度に事業承継した企業も5年中3年で、事業承継していない企業の総資産成長率を有意に上回っており、総資産成長率についても事業承継後によりおおむね

上昇すると考えられる。

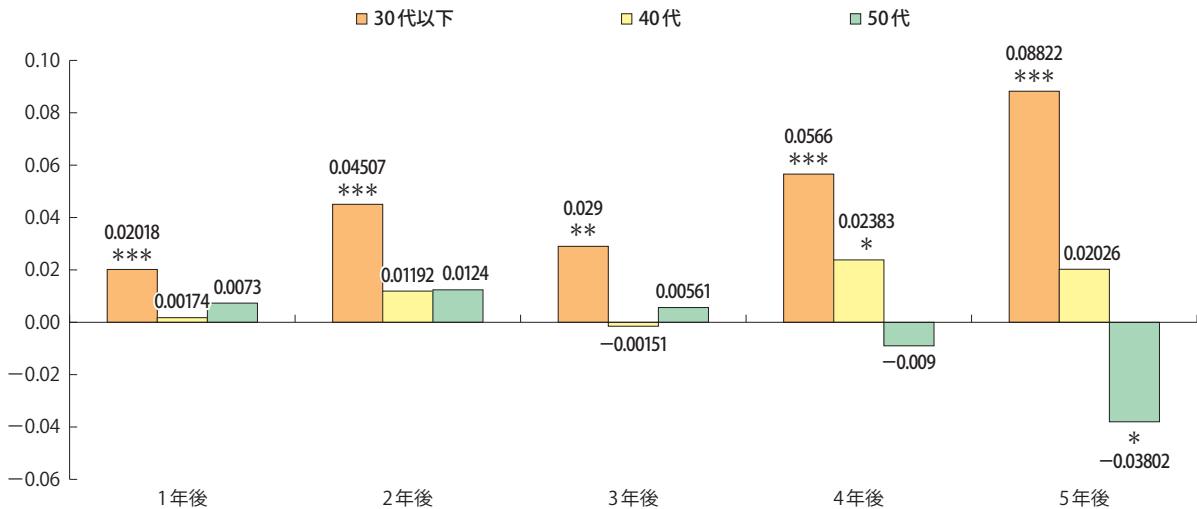
新経営者の年代別に見ると、30代以下への事業承継では承継の翌年から成長率を押し上げる効果が明確に観察されており、ほとんど効果が確認できない40代、50代への事業承継とは対照的な結果となっている（第2-1-26図）。

第2-1-25図 事業承継が総資産に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）  
 (注)1. グラフは、対数化した総資産について対照群と処置群の変化の差を示している。  
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*\*…5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

第2-1-26図 後継者の年齢別、事業承継が総資産に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）  
 (注)1. グラフは、対数化した総資産について対照群と処置群の変化の差を示している。  
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*\*…5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

続いて、ROAに対する事業承継の効果を確認する（第2-1-27図）。ROAに関しては、事業承継を行った企業と行っていない企業の間には有意な差が観察されることは少なかった。また、新経営

者の年代別の効果を見ても、若い世代ほど、事業承継していない企業に対してROAが高くなるという傾向は観察されなかった（第2-1-28図）。

第1節

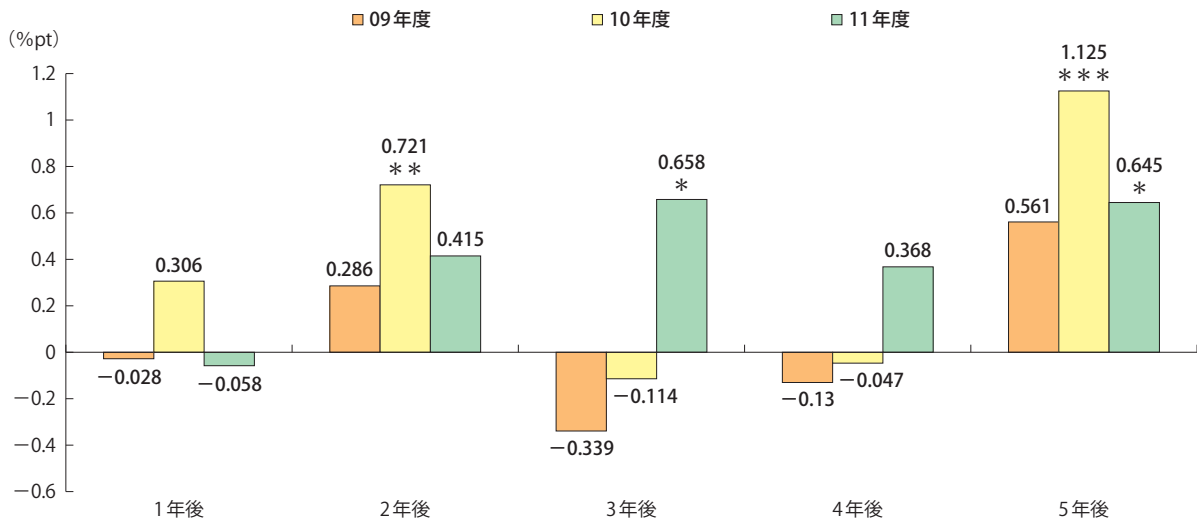
第2節

第3節

第4節

第5節

第2-1-27図 事業承継がROAに与える効果



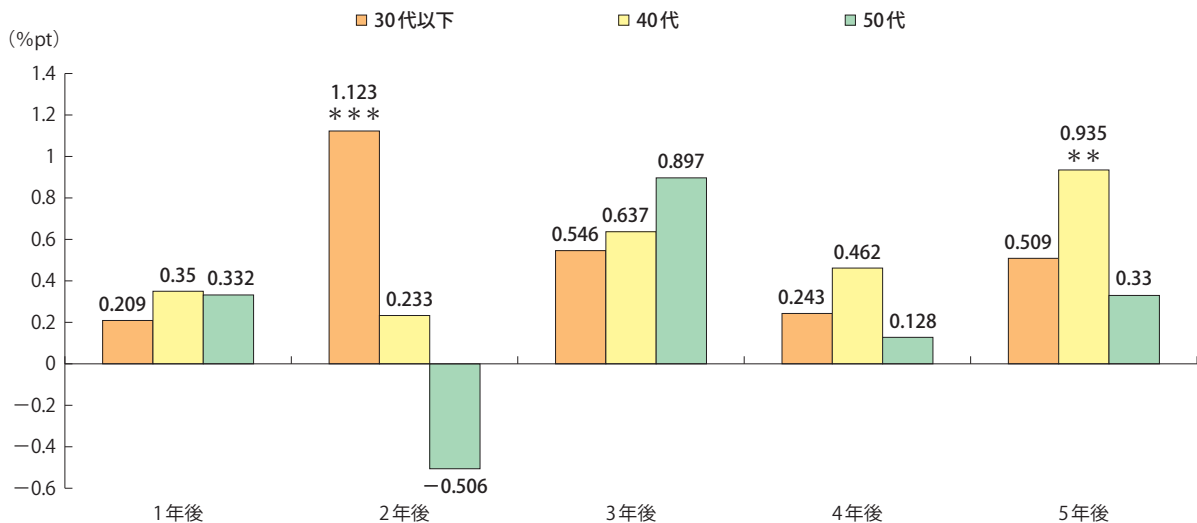
資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

(注)1. ROAは「営業利益」÷「資産合計」×100で算出。

2. グラフは、対照群と処置群の変化の差を示している。

3. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*\*…5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

第2-1-28図 後継者の年齢別、事業承継がROAに与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）

(注)1. ROAは「営業利益」÷「資産合計」×100で算出。

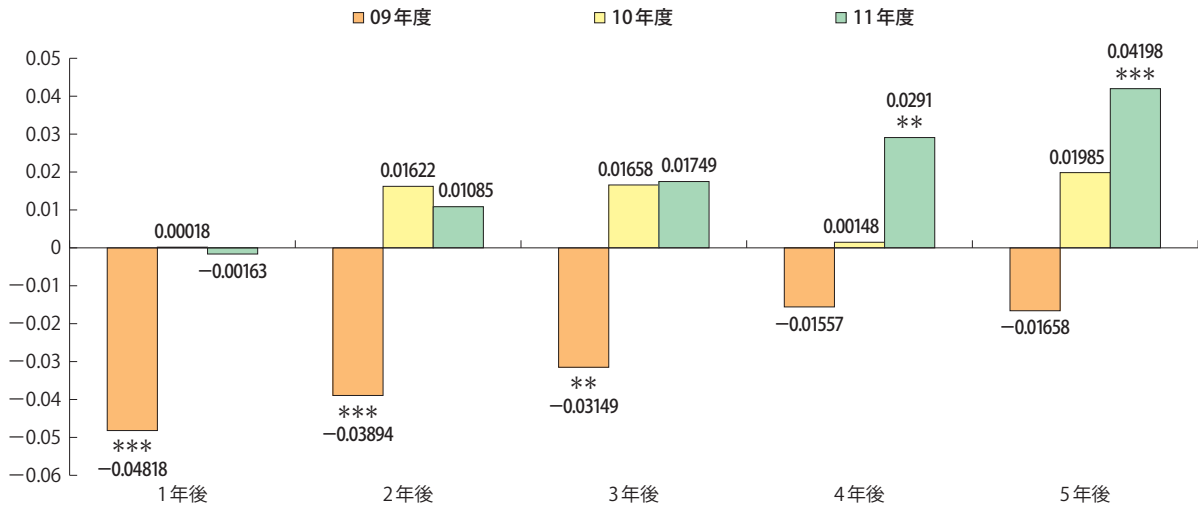
2. グラフは、対照群と処置群の変化の差を示している。

3. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*\*…5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

最後に、従業員数成長率への影響を比較した(第2-1-29図)。2009年度と2010年度に事業承継した企業について、事業承継していない企業と比較して従業員数成長率が有意に上回るケースはなかった。しかし、2011年度に事業承継した企業については、事業承継から4年後以降、事業承継

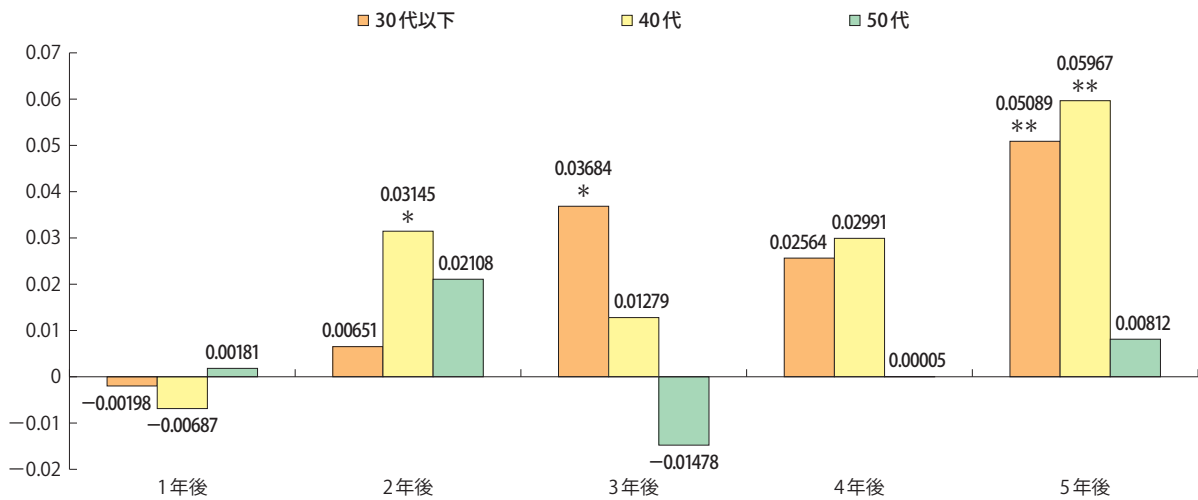
していない企業を上回る従業員成長率を記録している。また、新経営者の年代別効果を見ても、30代以下、40代への事業承継では、従業員数の成長率が事業承継していない企業を有意に上回っており、事業承継が従業員数の成長率を押し上げる一定の効果が見られた(第2-1-30図)。

第2-1-29図 事業承継が従業員数に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）  
 (注)1. グラフは、対数化した従業員について対照群と処置群の変化の差を示している。  
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*\*…5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

第2-1-30図 後継者の年齢別、事業承継が従業員数に与える効果



資料：一般社団法人CRD協会「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」（2019年3月）  
 (注)1. グラフは、対数化した従業員について対照群と処置群の変化の差を示している。  
 2. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており\*…10%有意\*\*…5%有意\*\*\*…1%有意となっている。

以上の結果より、事業承継は、他の要因を制御した上でも、企業の売上高や総資産を押し上げる効果があり、従業員数を押し上げる場合もあることが確認できた。また、30代以下、40代の経営者に事業承継を行う方が、50代への事業承継と比較して売上高などを押し上げる効果をもたらす

ことも分かった。

本項の冒頭で述べた、事業承継により業績が改善する、事業を引き継ぐ経営者の年齢が若いほど業績が改善する、といったこれまでの通説は、いずれもおおむね正しいといえることが分かった。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節



## 4 まとめ

第2節では、事業承継についての取組や効果などを見てきた。

事業承継の形態別に見ると、後継者を決定する上で重視した資質・能力や、有効だと感じた後継者教育に違いがあることが分かった。これを踏まえると、これから事業承継を検討する経営者は、後継者探しや後継者教育と一口に言っても、自分の狙いにあった方法を検討することが大切だと考えられる。

また、意識的な後継者教育、特に教育に時間を要すると考えられる取組ほど、後継者のパフォー

マンス向上につながりやすいことが分かった。意識的な後継者教育を行うためには、十分な時間が必要であり、早めの決断が肝要だと言える。

事業承継後の企業のパフォーマンスについて見ると、事業承継を実施していない企業に比べ、売上高や資産が増加傾向にあることが分かった。事業承継は、企業の収益状況や財務状況向上に貢献する傾向があると考えられる

早めに事業承継を見据え準備し、効果的な引継ぎを円滑に行っていくことが我が国の成長につながるという。

### 第3節 廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎ

ここからは再度「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」を用いて、廃業（事業を停止）した企業からも経営

資源が次世代へ引き継がれていることを確認し、さらに引継ぎを円滑化するための方策を検討する。

#### 1 廃業した企業からの経営資源の引継ぎの実態

第1節でも述べたとおり、廃業企業から他社に経営資源を引き継ぐ取組は、経営資源を譲り渡す側、譲り受ける側双方に利点がある。「廃業した経営者」への調査を基に、経営資源の引継ぎの実態を明らかにし、引継ぎを円滑化するための方策を検討する。

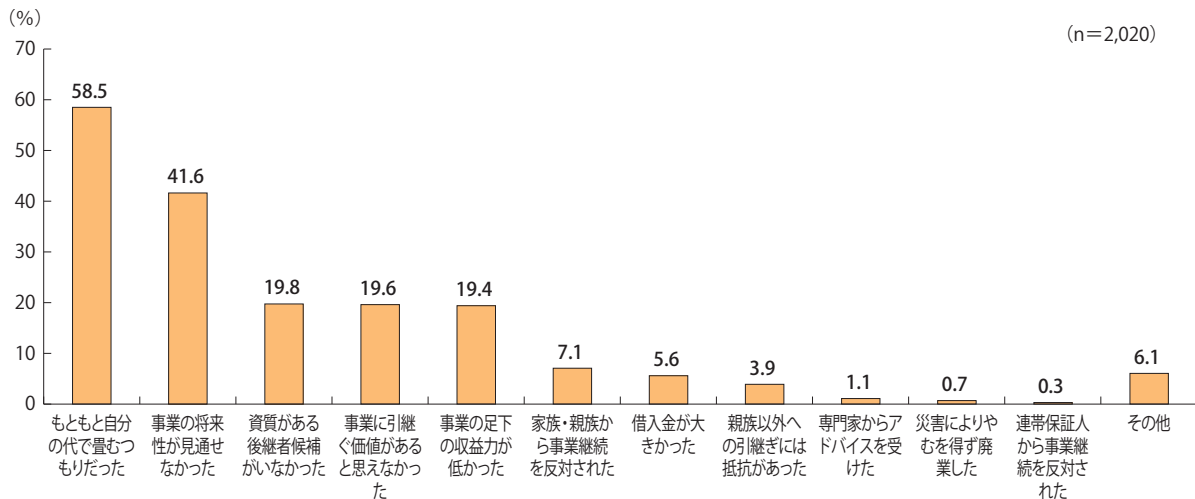
##### ①事業を継続しなかった理由

第2-1-31図は、廃業した経営者が事業を継続しなかった理由について見たものである。事業を継続しなかった理由としては、「もともと自分の

代で畳むつもりだった」が最も多い。廃業した経営者の半数以上は、事業を次世代へ引き継ぐ意思がなかったことが分かる。

次いで、「事業の将来性が見通せなかった」、「資質がある後継者候補がいなかった」、「事業に引継ぐ価値があると思えなかった」、「事業の足下の収益力が低かった」とする回答が多い。これらを選択した企業の中には、早期の経営改善の取組や後継者探し・育成の取組、又はより幅広いM & Aの可能性の模索をしていれば、事業を引き継ぐ選択肢があった可能性もある。

第2-1-31図 事業を継続しなかった理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

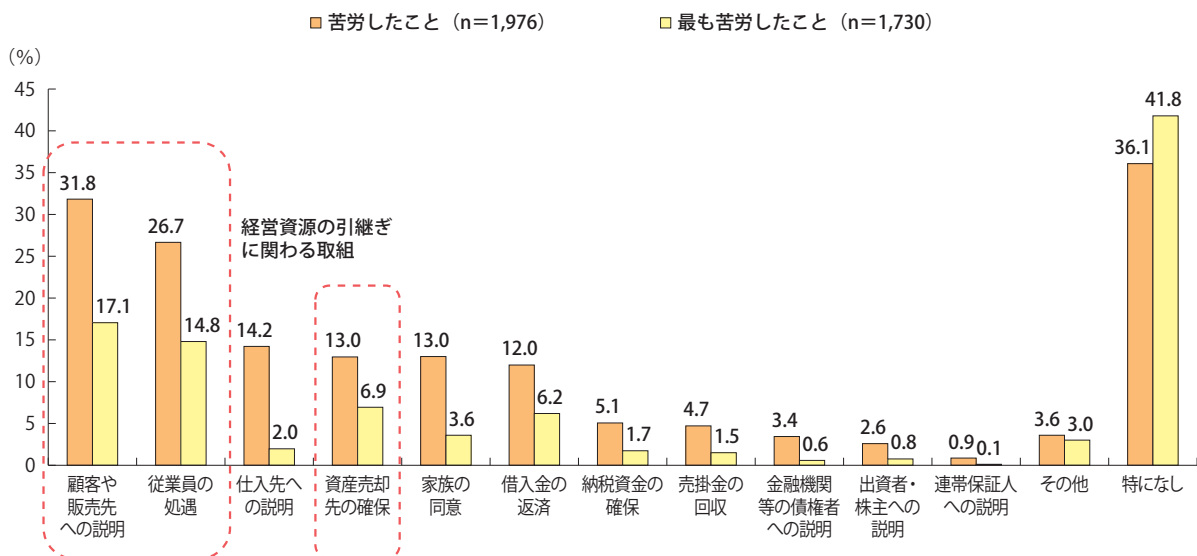
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

② 廃業に向けた取組の中で苦労したこと

第2-1-32図は、廃業に向けた取組の中で苦労したことを示したものである。約4割は「特になし」だが、6割以上は何らかの取組で苦労している。「顧客や販売先への説明」、「従業員の処遇」、「資産売却先の確保」に苦労したとする回答が多い。

これら「顧客・販売先」、「従業員」、「資産」などは、第1節で触れたように、廃業時にも個別に他社へ引き継ぐことができる経営資源である。それぞれ引き継ぐためにも、苦労があると考えられる。以下では、こうした廃業企業からの経営資源の引継ぎについて、経営資源ごとに実態や課題を明らかにする。

第2-1-32図 廃業に向けた取組の中で苦労したこと



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。  
 2. 「苦労したこと」については複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③ 従業員の引継ぎ

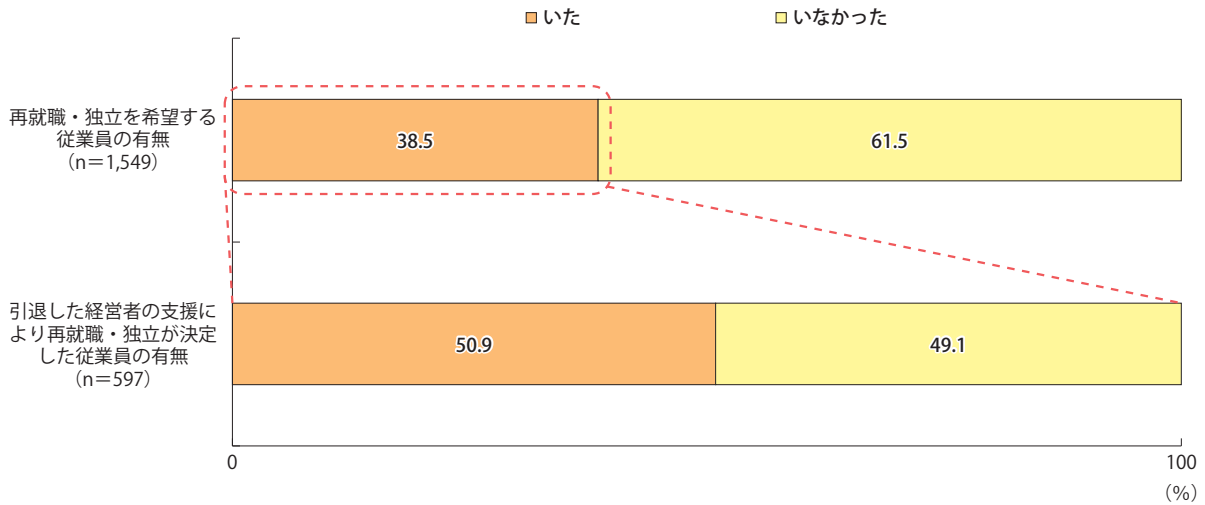
まず、廃業する企業からの再就職・独立を希望する従業員の実態や課題について見ることとする。

第2-1-33図は、経営者が引退を決断してから引退するまでの間に再就職・独立を希望する従業員

がいたかを示している。

廃業した企業のうち4割弱に再就職・独立を希望する従業員がおり、そのうち経営者の支援により再就職・独立が決まった従業員が1人以上いた割合は約半分となっている。

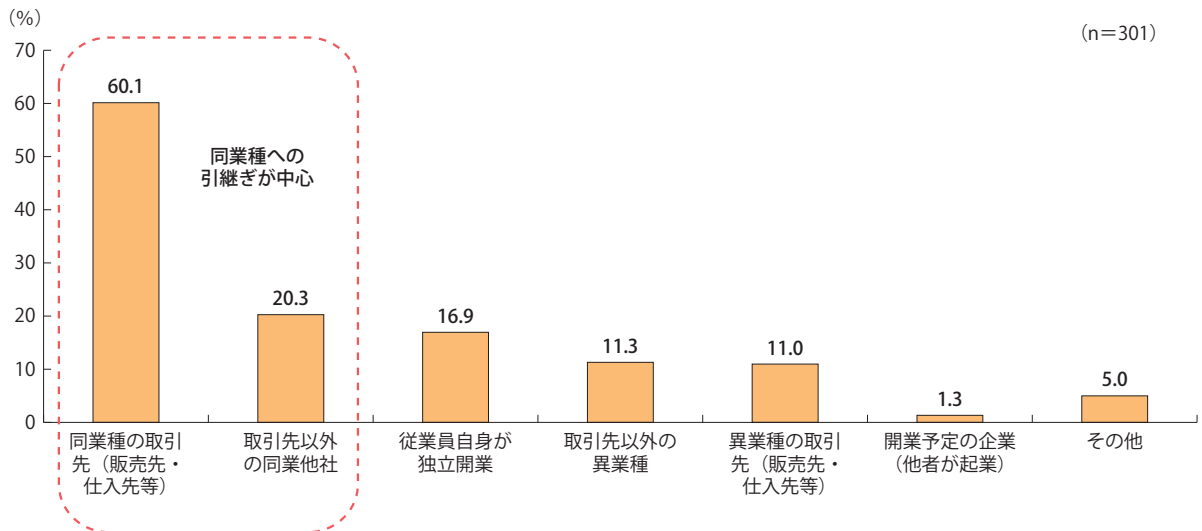
第2-1-33図 再就職・独立を希望する従業員について



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、引退を決定した時点で常時使用する従業員数について「1人以上」と回答した者について集計している。  
 2. 経営者引退を決定した時点から引退時点までの期間について聞いている。  
 3. 「引退した経営者の支援により再就職・独立が決定した従業員の有無」について、該当する人数を1人以上と回答した者を「いた」、0人と回答又は無回答の者を「いなかった」として集計している。

次に従業員の再就職先について見ると、同業種 が中心となっていることが分かる（第2-1-34図）。

第2-1-34図 従業員の再就職先



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、引退した経営者の支援により再就職・独立が決定した従業員の数について「1人以上」と回答した者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%にならない。

第1節  
第2節  
第3節  
第4節  
第5節

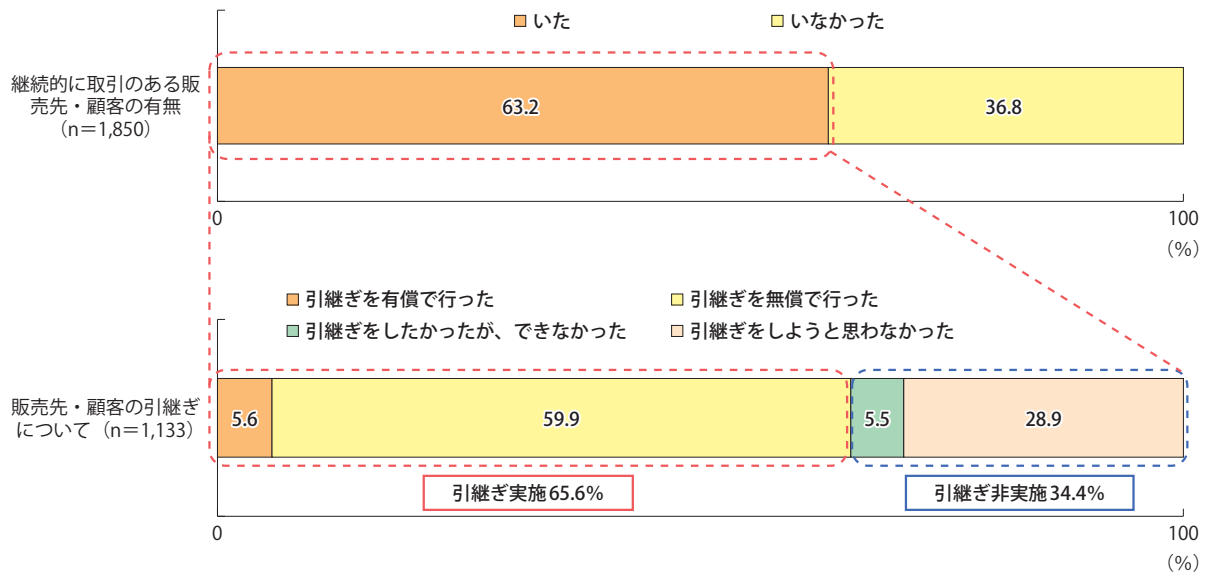
④販売先・顧客の引継ぎ

次に販売先・顧客の引継ぎについて見ていく。

第2-1-35図は、経営者の引退決断時点における継続的な取引のある販売先・顧客の有無と、そ

の引継ぎの有無を示したものである。約6割の廃業企業が、継続的に取引のある販売先・顧客を有しており、そのうち、65.6%が他者に引き継いでいることが分かる。

第2-1-35図 販売先・顧客の引継ぎについて



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

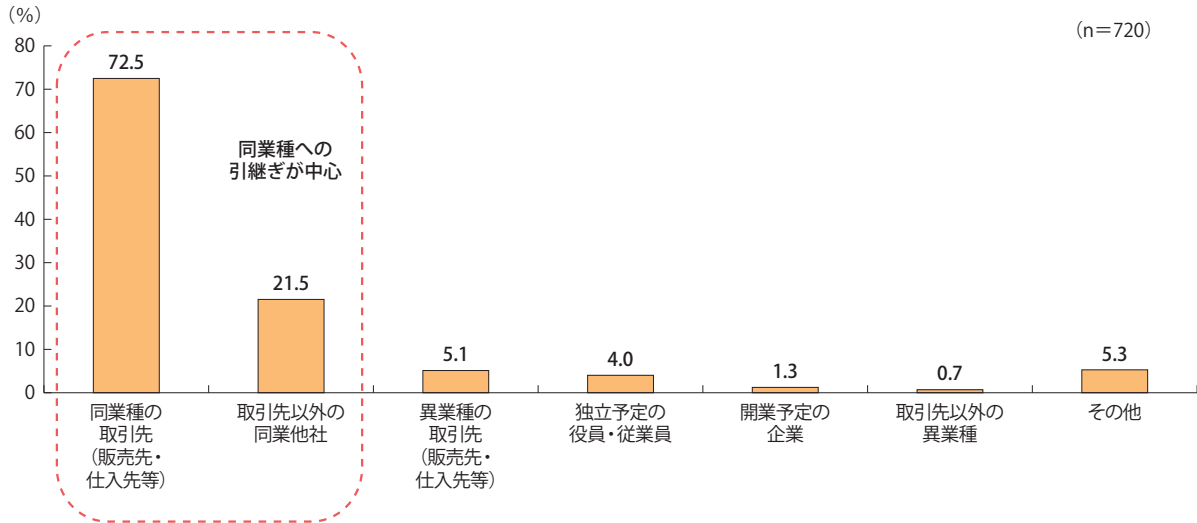
(注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

2. 「継続的に取引のある販売先・顧客の有無」は、経営者引退を決断した時点について聞いている。

引継ぎを実施した販売先・顧客について、どのような先に引き継いだかを見たものが第2-1-36

図である。従業員の引継ぎと同様、同業種への引継ぎが中心となっている。

第2-1-36図 販売先・顧客の引継ぎ先

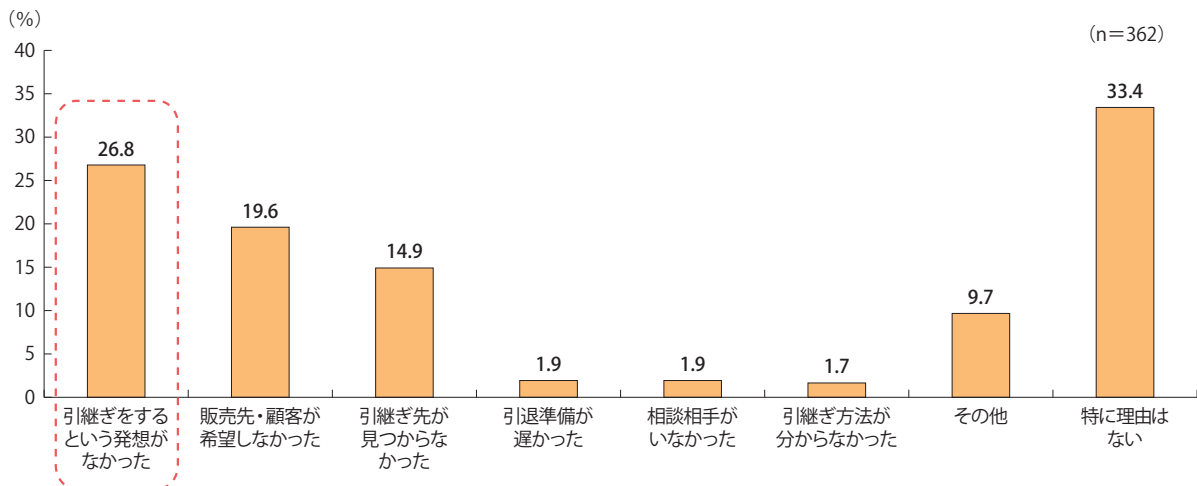


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、販売先・顧客の引継ぎの有無について「引継ぎを有償で行った」、「引継ぎを無償で行った」と回答した者について集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

販売先・顧客の引継ぎをしなかった理由を見たものが第2-1-37図である。「特に理由がない」が最も多く、次いで「引継ぎをするという発想がな

かった」が多い。販売先・顧客を他者に引き継ぐという選択肢が念頭にない人が多いことが分かる。

第2-1-37図 販売先・顧客の引継ぎをしなかった理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、販売先・顧客の引継ぎの有無について「引継ぎしたかったが、できなかった」、「引継ぎをしようと思わなかった」と回答した者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%にならない。  
 3. 選択肢「販売先・顧客名簿を作成していなかった」について、回答数が0件だったため表示していない。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

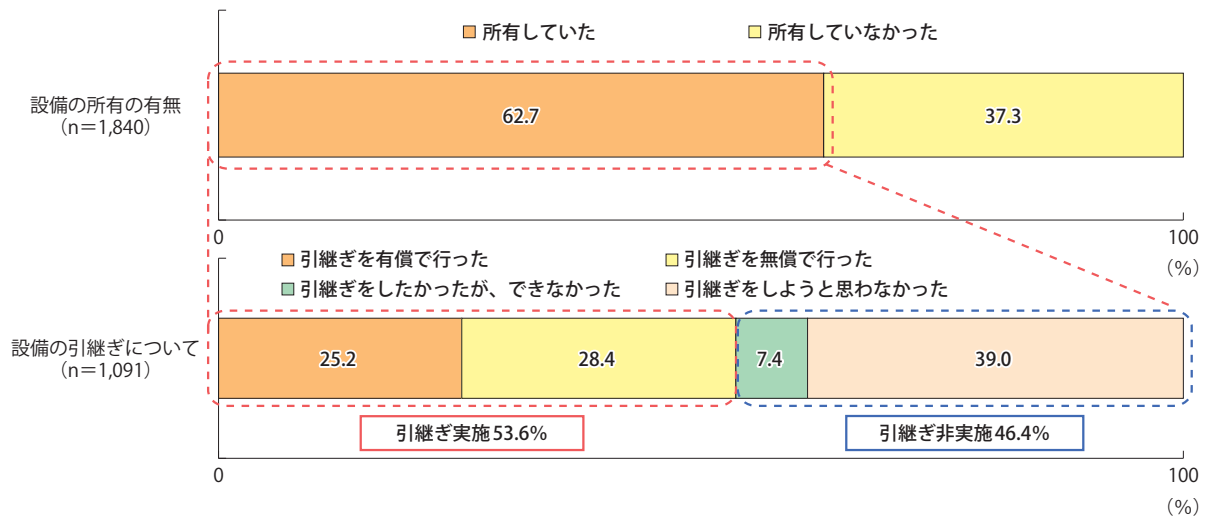
⑤設備の引継ぎ

次に事業用設備の引継ぎについて見ていく。

第2-1-38図は、経営者引退決断時点における事業用設備の所有の有無と、事業用設備の引継ぎ

について見たものである。約6割の廃業企業が、事業用設備を所有しており、そのうち、53.6%が他者に引き継いでいることが分かる。

第2-1-38図 設備の引継ぎについて



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

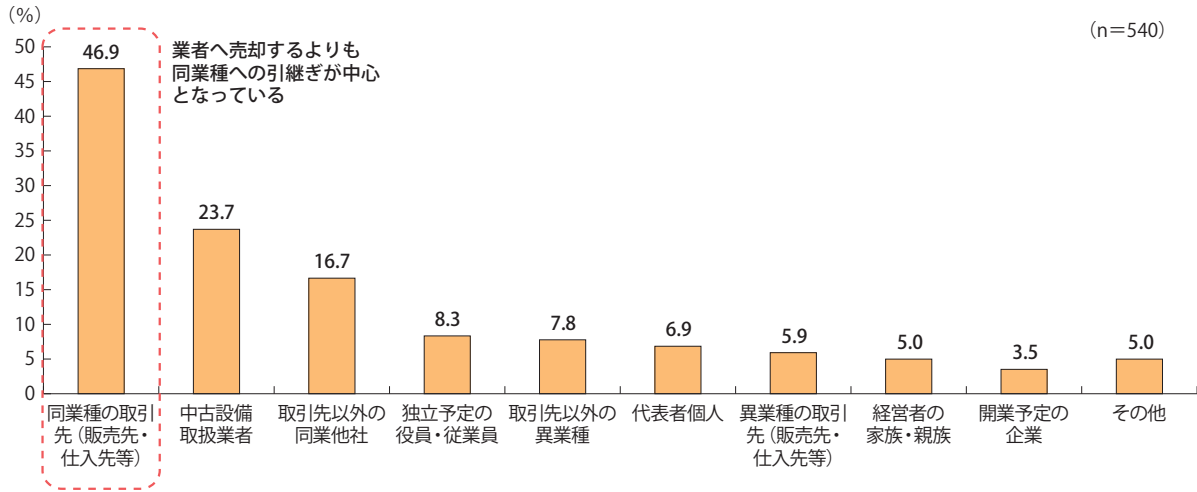
2. 「設備の所有の有無」は、事業用に限り、経営者引退を決断した時点について聞いている。

3. 設備の引継ぎ・譲渡先として、「中古設備取扱業者」、「経営者の家族・親族」、「代表者個人」、「その他」と回答した者は、現在設備を非事業用で使われている場合もあるが、ここでは、引継ぎの割合に含めて集計している。

引継ぎを実施した設備について、どのような先に引き継いだかを見たものが第2-1-39図である。

中古設備取扱業者へ売却するよりも、同業種への引継ぎが中心となっていることが分かる。

第2-1-39図 設備の引継ぎ・譲渡先

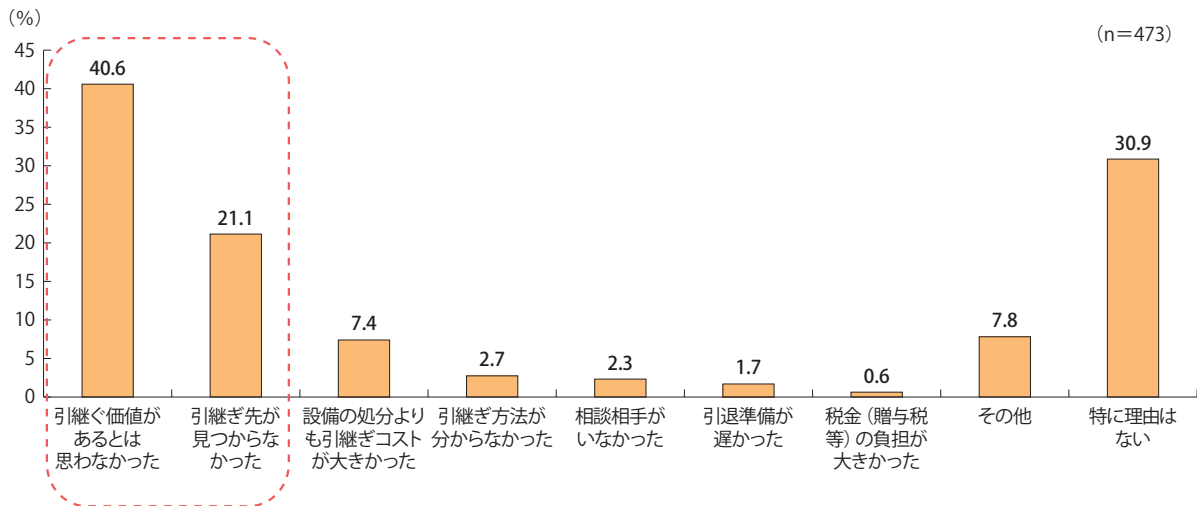


資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、設備の引継ぎの有無について「引継ぎを有償で行った」、「引継ぎを無償で行った」と回答した者について集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

設備の引継ぎをしなかった理由を確認したものが第2-1-40図である。「引継ぐ価値があるとは思

わなかった」、「引継ぎ先が見つからなかった」とする回答が多い。

第2-1-40図 設備の引継ぎ・譲渡をしなかった理由



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、設備の引継ぎの有無について「引継ぎしたかったが、できなかった」、「引継ぎをしようと思わなかった」と回答した者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%にならない。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節



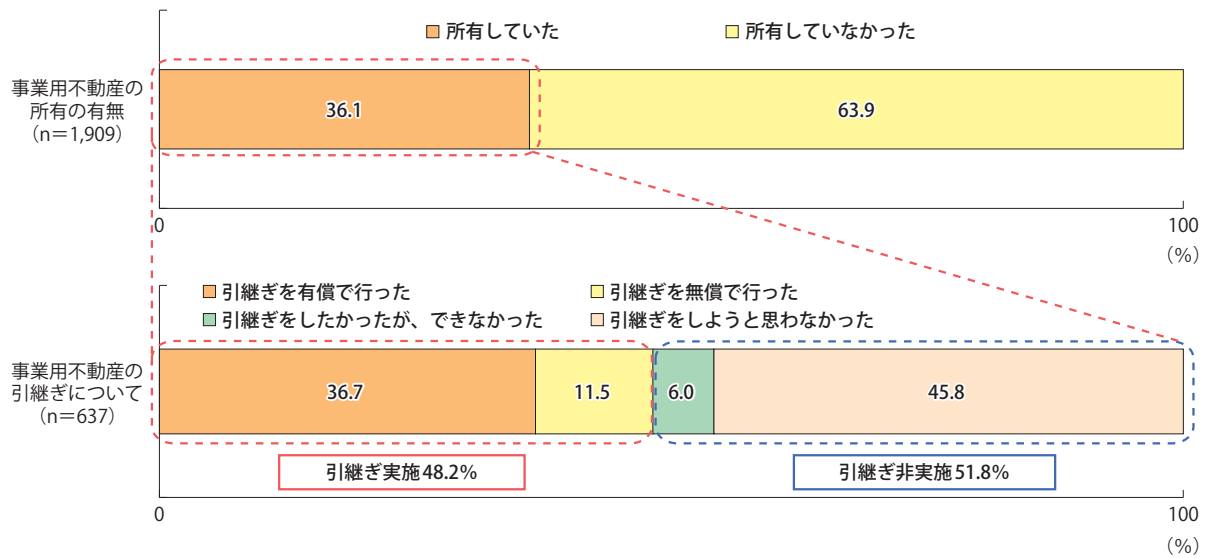
⑥不動産の引継ぎ

次に事業用不動産の引継ぎについて見ていく。

第2-1-41図は、経営者引退決断時点における事業用不動産の所有の有無と、事業用不動産の引

継ぎについて見たものである。36.1%の廃業企業が、事業用不動産を所有しており、そのうち、48.2%が他者に引き継いでいることが分かる。

第2-1-41図 事業用不動産の引継ぎについて



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

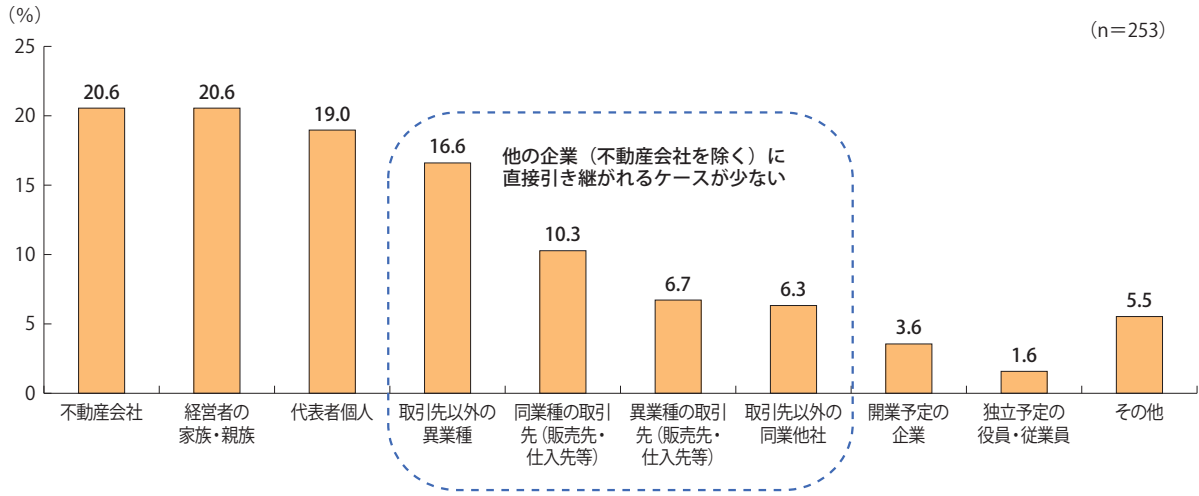
2. 事業用不動産の所有の有無は、経営者引退を決断した時点について聞いている。

3. 事業用不動産の引継ぎ・譲渡先として、「不動産会社」、「経営者の家族・親族」、「代表者個人」、「その他」と回答した者は、現在不動産を非事業用で使われている場合もあるが、ここでは、引継ぎの割合に含めて集計している。

次に、第2-1-42図で事業用不動産の引継ぎ先について見ると、「不動産会社」、「経営者の家族・親族」、「代表者個人」に引き継いでいる割合が高く、これらの次の用途が事業用なのか非事業

用なのかは定かではない。事業で活用することを目的に、直接他の企業に引き継がれる割合は低い。

第2-1-42図 事業用不動産の引継ぎ・譲渡先

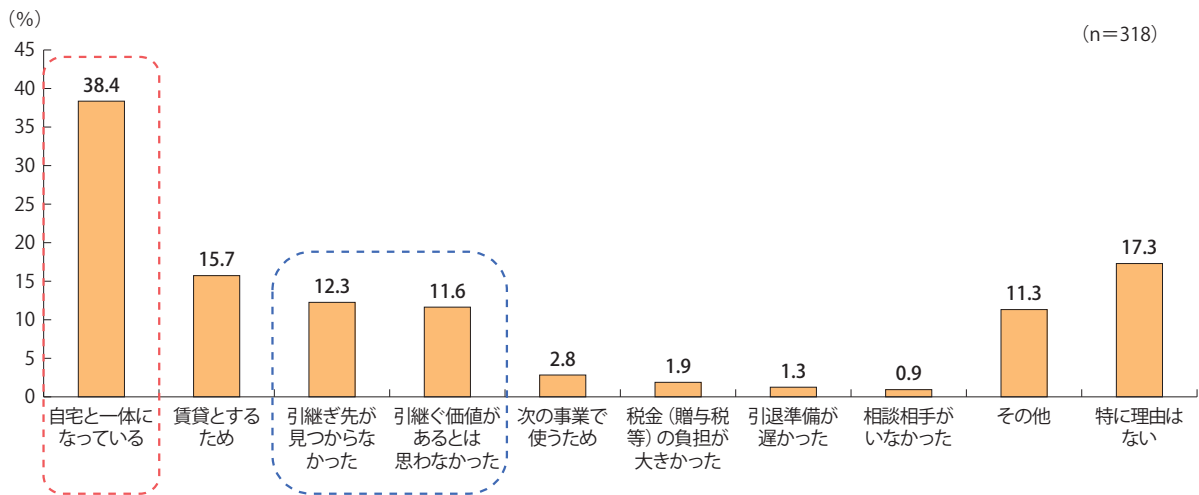


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、事業用不動産の引継ぎの有無について「引継ぎを有償で行った」、「引継ぎを無償で行った」と回答した者について集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

不動産の引継ぎをしなかった理由を確認したものが第2-1-43図である。これを見ると、事業用不動産が自宅と一体になっている場合が多いことが分かる。また、「引継ぎ先が見つからなかった」、

「引継ぐ価値があるとは思わなかった」とする回答も一定数ある。引継ぎ先のマッチングや、価格算定の支援があれば、引き継いだ者もいた可能性がある。

第2-1-43図 事業用不動産の引継ぎ・譲渡をしなかった理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、事業用不動産の引継ぎの有無について「引継ぎしたかったが、できなかった」、「引継ぎをしようと思わなかった」と回答した者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%にならない。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

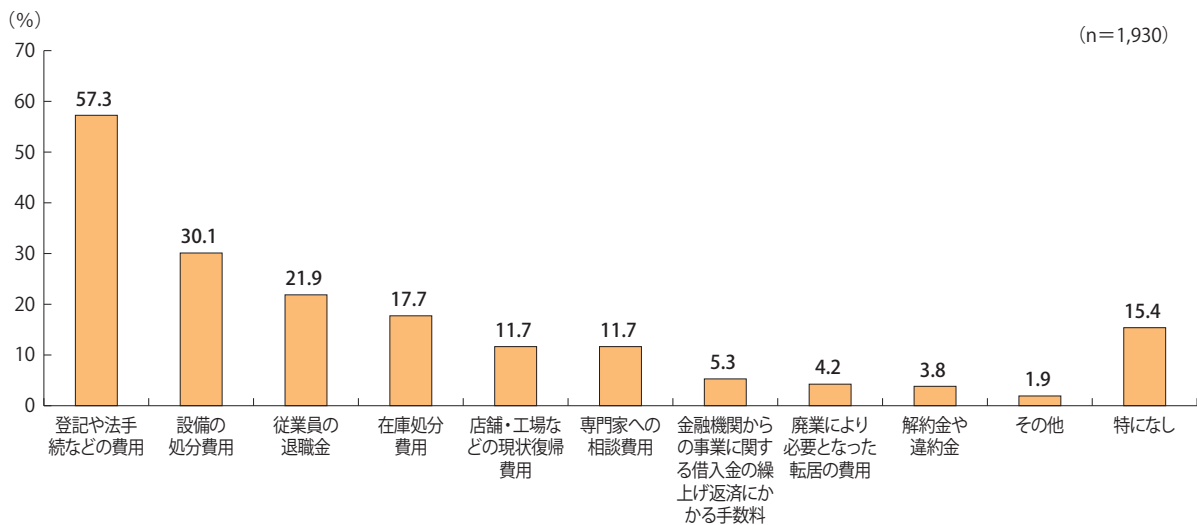
⑦ 廃業にかかる費用と経営資源引継ぎの対価

ここまで経営資源の引継ぎの実態を確認し、経営資源の引継ぎは少なからず実施されており、有償で引き継ぐケースも一定数あることが分かった。経営資源の引継ぎを有償で行えば、廃業時の費用を賄ったり、廃業費用を抑えたりすることもできる。ここでは廃業に際してかかる費用と、経

営資源の引継ぎによる対価について見ていく。

まず第2-1-44図では、廃業のために必要となった費用の内容を示している。「登記や法手続などの費用」が最も多く、次いで「設備の処分費用」、「従業員の退職金」、「在庫処分費用」の順となっており、廃業に当たって様々な内容の費用が発生することが分かる。

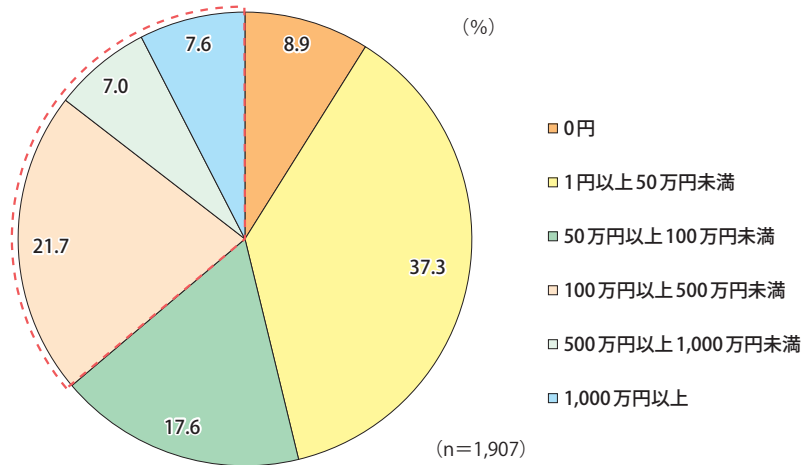
第2-1-44図 廃業のために必要となった費用の内容



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。  
 2. 複数回答（高額なもの上位3つまで）のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に発生した廃業の費用総額について見たものが第2-1-45図である。36.2%が廃業に当たり、100万円以上の費用がかかっている。

第2-1-45図 廃業の費用総額

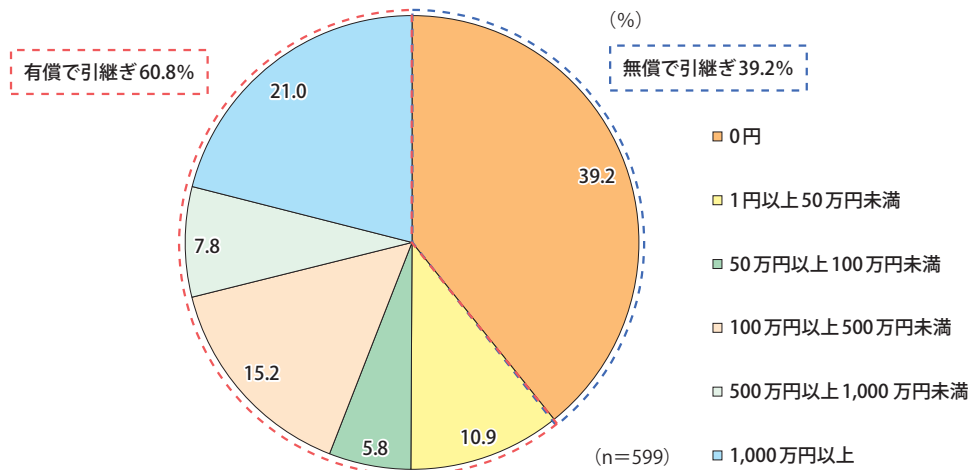


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者について集計している。

第2-1-46図は、何らかの経営資源を引き継いだ者について、経営資源を引き継いだ際の対価の総額を見たものである。何らかの経営資源を有償で引き継いだ者が60.8%おり、その中でも、100

万円以上の対価を受け取った者は44.1%と4割を超える。廃業時には様々な費用が発生するが、経営資源を有償で引き継ぐことができれば、廃業費用の一部を賄うこともできるだろう。

第2-1-46図 経営資源を引き継いだ際の対価の総額



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 引退後の事業継続について「継続していない」と回答し、かつ、何らかの経営資源の引継ぎを「行った」と回答した者について集計している。

## 事例 2-1-9 株式会社小山本家酒造

## 「廃業する酒造会社からブランドなどの一部の経営資源を引き継いだ企業」

埼玉県さいたま市の株式会社小山本家酒造（従業員160名、資本金3,775万円）は、清酒の製造、販売を行う、1808年（文化五年）創業の老舗である。全国11か所の工場・事業所、7つのグループ企業を有し、「金紋世界鷹」などの人気ブランドがあり、売上高は業界上位となっている。

2017年12月に、同社の小山景市会長は、東京都北区で同業種を営む小山酒造株式会社の社長から、2018年2月に廃業するため清酒ブランド「丸真正宗」を引き継いで欲しいとの打診を受けた。「丸真正宗」は、地元赤羽で愛されてきた140年間続くブランドで、存続を望む声が多かった。急な廃業に際して、取引先に迷惑を掛けないようにするために、小山酒造の代表者は、遠縁の親類関係にあった小山会長に声をかけた。ブランドを譲り受ける同社にとっても、商品ラインナップを広げることができるというメリットがあった。

廃業時期が決まっており、事業の全てを引き継ぐことは困難であったため、同社は、小山酒造の有する経営資源を個別に引き継いだ。残っていた在庫の原酒は、同社の

ブレンド商品に配合し、活用した。醸造するための機械設備については、一部の規格の合うものを引き継いだ。「丸真正宗」ブランドは、商標登録の変更を行い、商品としては5アイテムを引き継いだ。離れる販売先もいたが、最も懇意にしていた赤羽の居酒屋などとの取引は継続している。従業員については、元の職場の近隣にあるグループ会社に2名採用した。

打診を受けてから廃業まで3か月弱と、引継ぎの手続きを行う時間が短い難しさがあったが、互いの会社の実務に長けている者同士が直接調整したことで、十分な引継ぎを実施することができた。引き継いだ経営資源は、全て同社の事業に活用できているという。

同社の小松崎功社長は、「伝統あるブランドを残すことができ、居酒屋などから喜ばれ、引き継いで良かったと感じている。新たに、スーパー向けの2Lパックの丸真正宗の製造も開始し、全国展開している。これまでの顧客を大切にしながら、新しい顧客にも愛される商品を作っていく。今後も、地域に密着した地域の清酒を大切に、成長していきたい。」と語る。



同社の本社



「丸真正宗」

## 事例 2-1-10 藤田商事株式会社

## 「廃業した同業者から取引先や従業員、設備を引き継ぎ、成長につなげた企業」

千葉県浦安市の藤田商事株式会社（従業員105名、資本金4,500万円）は、1947年に創業した、建設機械、産業機械、工作機械などに使われる特殊鋼の加工・卸売を行う専門商社である。浦安鉄鋼団地に本社を構え、東日本6都県と愛知県の7箇所に事業所を持っている。

同社専務取締役の藤田憲義氏は、神奈川県にある取引先の鉄鋼販売会社（従業員5名）の社長から、「70歳を超えたが後継者がいないため廃業する。信頼できる人に大手メーカーなどの販売先との関係を引き継ぎたい。できれば、当社で働いている従業員もそのまま雇用し続けてくれる会社を探している。」と打診を受けた。先方が同社を選んだ理由は、これまでの取引実績から信用ができ、関東に拠点があるため大手メーカーなどの販売先からの仕事に対応可能であることや、継続雇用が可能で従業員に迷惑を掛けずに済むということだった。

同社は販売先と従業員3名、設備と原材料などを引き継いだ。土地と建物は、所有者と賃貸契約を結び直し、同社の神奈川支店とした。引継ぎ元の企業と承継した同社の企業文化が異なっていたため、業務の進め方のすり合わせに3か月程かかったが、同社の技術力・対応力が、引き継いだ販売先に認められ、引継ぎ前よりも取引が増え、売上増加につながった。また、同社では顧客の工場が地理的に拡大していく中で、その動きに対応していくことが課題であったが、当時は事業所がなかった神奈川県に新たな事業基盤を構築できたことで、顧客の期待に応えられるようになった。

引継ぎ元の企業の社長にはまとまったお金が入ったが、それ以上に、従業員と取引先に迷惑を掛けずに済んだこ

とが、引退後の満足につながっているという。

今後について、同社代表取締役の藤田忠義氏は「同社と引継ぎ元の企業が、長年の取引でお互いの事業を理解し合い、信頼関係を築いていたことが円滑な経営資源の引継ぎにつながった。本業に活かすことができる経営資源であれば、今後も引継ぎを検討したい。顧客が何を望んでいるか考え、自社の専門性をいかして顧客に貢献することで、地道に成長していきたい。」と語る。



代表取締役 藤田忠義氏

## 事例 2-1-11 新生銀行

## 「廃業を検討する企業からの経営資源の引継ぎを支援する金融機関」

新生銀行（東京都中央区）では、中小企業の廃業時に生じる問題の解決に戦略的に取り組んでいる。

近年、経営者の高齢化が進んでおり、事業承継や廃業に向けた取組が喫緊の課題となっている経営者も多い。業績が堅調な企業であれば、事業承継をすることは比較的容易だが、業界の状況が厳しく業績が低迷している企業では、円滑な事業承継が難しい場合が多い。廃業となると、経営者には、従業員に迷惑をかけるのではないか、手続きが煩雑ではないか、といった悩みが生じる。このような問題を解決する方法の一つが、同行が第三者と共同で設立するファンドが廃業を検討している経営者から株式の全てを買い取り、円滑な廃業及び事業譲渡を行うための支援を行うというものである。この取組を、同行では、「廃業支援型バイアウト<sup>®</sup>」と呼んでいる。

赤字の状態が継続すると、資産状況が悪化し、債務超過となって倒産しかねない。赤字状態で事業自体に価値を付けることが困難であっても、資産価値がプラスであれば、上記ファンドが会社全体の価値を適切に評価し、株式を買い取ることができる可能性がある。株式買い取り後、不動産や在庫の売却、売掛債権の回収などを進め、最終的には会社を畳む。株式を手放した時点で、オーナー経営者には代表から退いてもらい、経営者保証も外す。オーナー経営者は、経営の責任から解放され、企業の価値に応じたキャッシュを手元に残すことができる。

経営者にとって、廃業支援型バイアウト<sup>®</sup>は、株式を譲り渡すだけで廃業の手続きが完了するため、時間と手間をかけずに済むというメリットもある。資産の売却や取引

先との調整、金融機関等とのやりとりには、長い時間を要することが多い。通常は売買が困難な赤字企業の株式を評価する仕組みがあることで、経営者の持つ資産を早期に資金化することができる。

引き継いだ企業の従業員に対しては、専門家に依頼し、再就職支援の仕組みを導入している。これを利用することで、9割以上の人が再就職先を決めることができているという。

また、上記ファンドが廃業を検討している企業を買い取るにあたって、必ずしも廃業を目指す訳ではなく、まずは事業の全部又は一部を継続できないか検討する。あるアパレル企業の例では、半年かけて不採算店舗を整理し、黒字の店舗だけを残し、従業員への承継を実現させた。赤字の企業であっても、価値のある経営資源については、次世代に引き継ぐことが可能である。

廃業は経営者にとって、考えてはいてもなかなか口に出せない、特に取引先銀行には相談することが難しい悩みである。同行は、こうした経営者の本心に寄り添えるよう、様々な専門家と連携して経営者が決断し易い環境を作ることにも取り組んでいる。

同行の事業承継金融部長の舛井氏は、「廃業は経営の失敗を意味するものではないと捉えている。むしろ取引先や従業員への影響を軽減するために、余裕のあるうちに廃業を決断することができる経営者は高く評価されるべきものと思う。ご苦勞を重ねてきた経営者の皆様に、胸を張って有終の美を飾っていただくお手伝いをしたいと思っている。」と語る。

## 2 休廃業・解散した企業の収益状況

前項では、廃業企業からの経営資源の引継ぎについて見てきた。廃業する場合にも費用がかかる（前掲第2-1-45図）ことを踏まえれば、費用を負担する余裕があるうちに廃業を決断し、準備することが望ましい。特に、もし廃業に至るまでに業績の悪化が見込まれる場合には、決断の迅速さが重要となる。この点を確認するため、廃業企業の収益状況の推移を明らかにする。

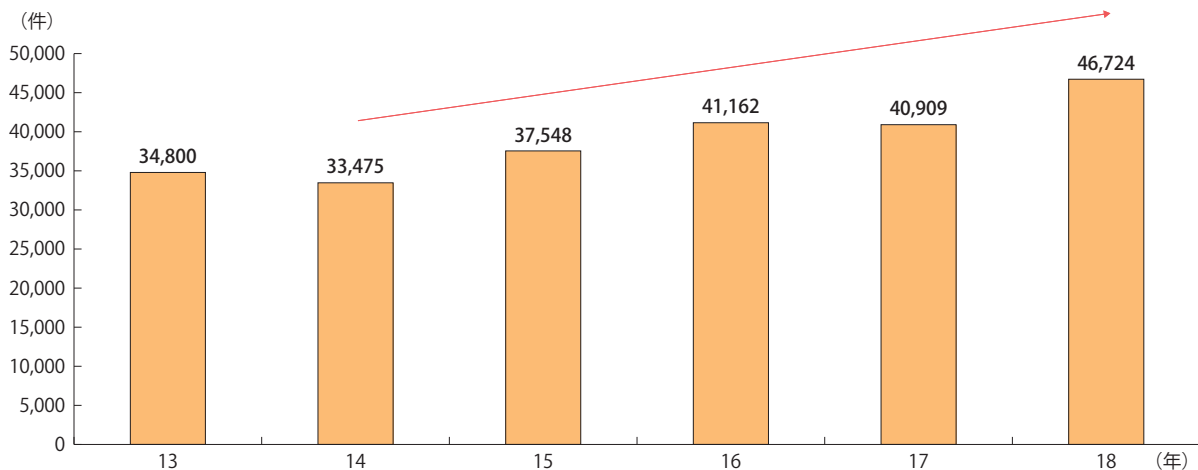
第1部では、開廃業の動向について、「経済センサス」、「雇用保険事業年報」の2つの統計を用いて確認してきたが、廃業企業の収益状況については、公的統計からだけでは詳細に把握すること

が難しい。そこで、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」(2008～2016年)などを活用し、休廃業・解散<sup>20</sup>した企業の収益について分析する。

### ①休廃業・解散件数の推移

まず、第2-1-47図では、年間の休廃業・解散件数の推移を示している。休廃業・解散件数は増加傾向にあり、中小企業の経営者の高齢化などにより事業継続を断念せざるを得ない企業が増えていることが原因と推察される。

第2-1-47図 休廃業・解散件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2018年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注)1. 休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止することをいう。

2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になることをいう。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

20 ここでいう休廃業とは、特段の手続きをとらず資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止することをいう。解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になることをいう。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。また、解散は、大半が廃業を目的とするものだが、一部にM&Aや合併といった組織再編行為が含まれていることに留意が必要である。



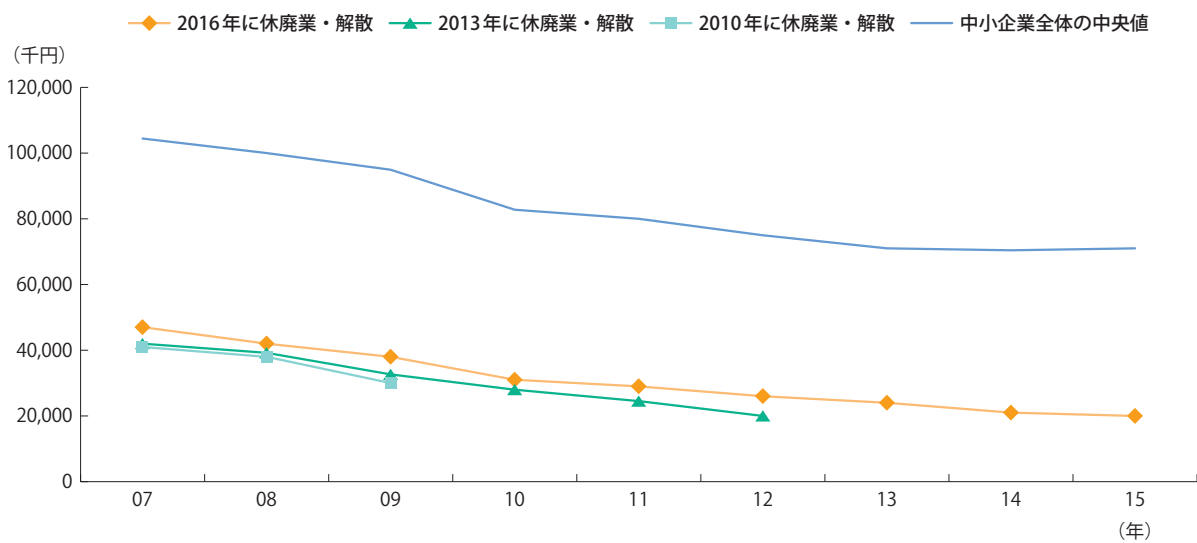
②休廃業・解散企業の収益状況の推移

次に、中小企業が、どのような経過をたどり、休廃業・解散に至るかを確認するために、2016年、2013年、2010年に休廃業・解散した中小企業が、その前年までにどのような収益状況で推移したかに着目し、分析していく。

第2-1-48図は、休廃業・解散企業の売上高の中央値の推移である。休廃業・解散する企業は、

中小企業全体に比べ、売上高の水準は4割に満たない程度となっている。また、休廃業・解散に至るまでに、徐々に事業を縮小させていることが分かる<sup>21</sup>。廃業準備のために、売上を減少させている場合も考えられるが、意図せずに売上高の減少を続けた後に、休廃業・解散する企業もいるだろう。

第2-1-48図 休廃業・解散企業の売上高（中央値）の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工  
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。  
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。  
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算売上高が有効回答の企業を集計している。

第2-1-49図では、休廃業・解散企業の純利益の中央値の推移を見ている。全体として、中小企業の中央値に比べ、休廃業・解散した企業の純利益は低い水準となっている。

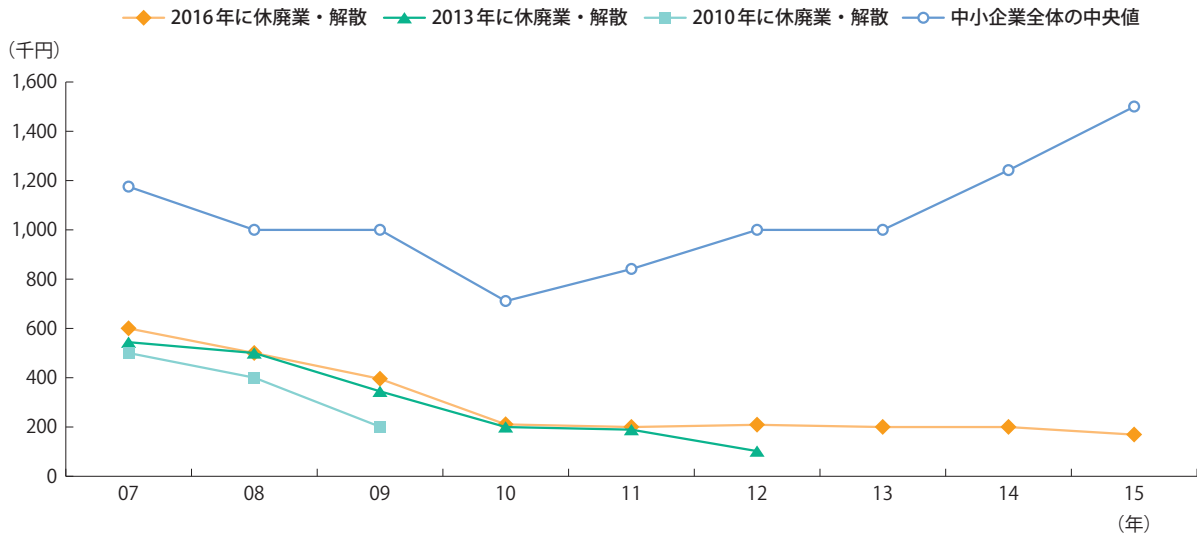
また、2013年、2010年に休廃業・解散した企業は、減益を続けた後に事業を停止している。

2016年に休廃業・解散した企業は、中小企業の中央値の純利益が増加傾向にある中、横ばいの純利益で推移を続けた後に、事業を停止している。

収益状況が、徐々に苦しくなった後に、休廃業・解散を決断していると考えられる。

21 (株)東京商工リサーチの「企業情報ファイル」に収録される企業数は近年増加傾向にあり、新たに収録される企業は相対的に売上高の小さな企業が多いため、中小企業全体の売上高の中央値の推移が減少傾向となる点、留意する必要がある。中小企業全体では、2007年から2015年にかけて売上高は33%減少しているが、2016年に休廃業・解散した企業では、同期間で55%減少している。

第2-1-49図 休廃業・解散企業の純利益（中央値）の推移



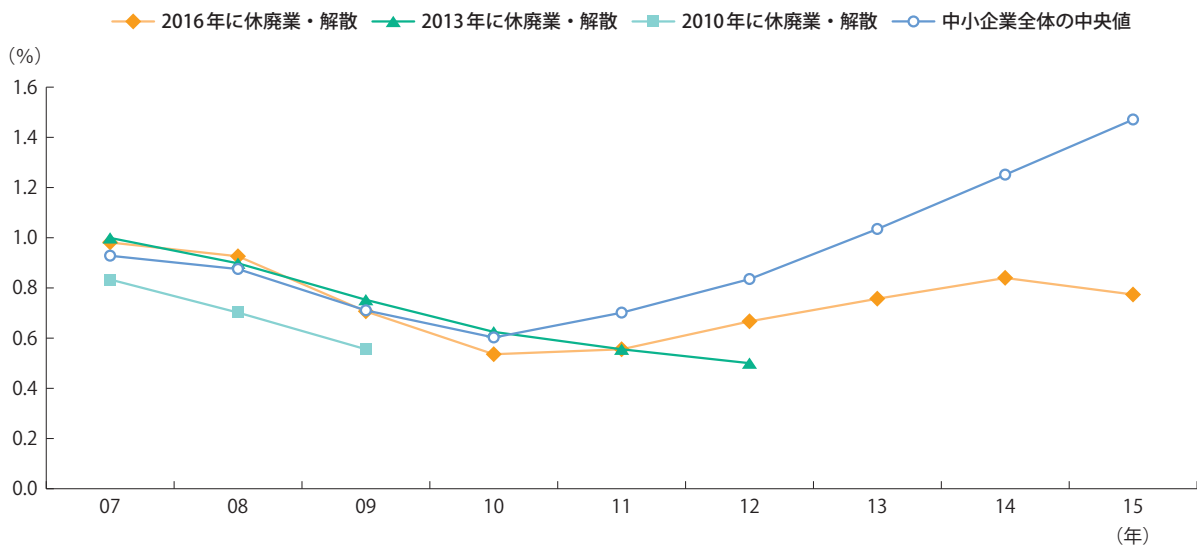
資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工  
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。  
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。  
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。

第2-1-50図は、休廃業・解散企業の売上高純利益率の中央値の推移を示している。

2016年、2013年に休廃業・解散した企業の、2007年時点の売上高純利益率は、むしろ中小企

業の中央値よりも高い水準にある。その後、徐々に、中小企業全体との差が開く形で低下していき、休廃業・解散するに至っている。

第2-1-50図 休廃業・解散企業の売上高純利益率（中央値）の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工  
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。  
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。  
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

③ 2016年に休廃業・解散した企業の収益分布の推移

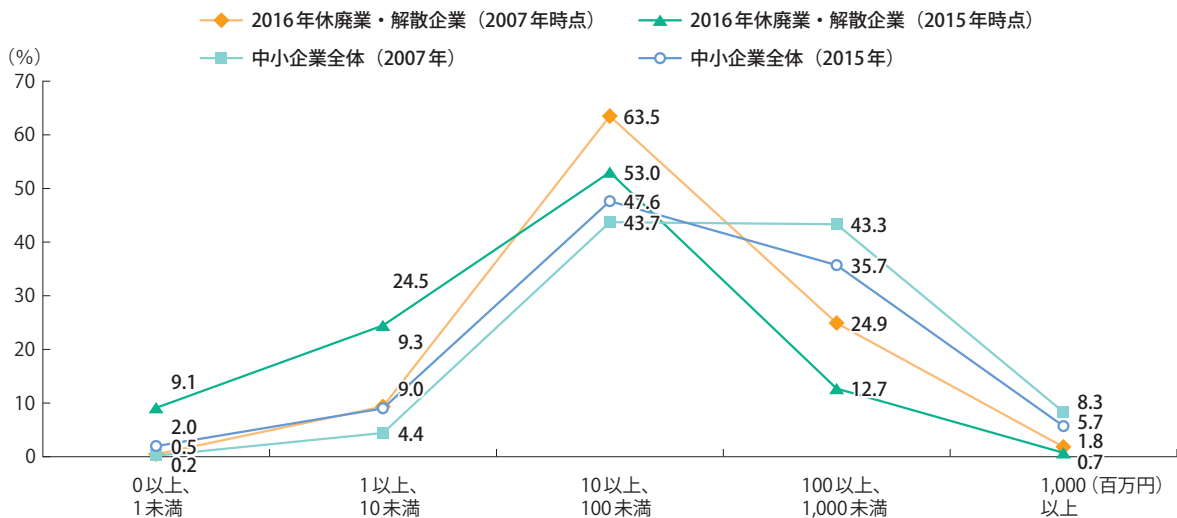
ここまで、中央値の推移を見てきたが、中央値のみでは全体像を捉えきれない。そこでここからは、2016年に休廃業・解散した中小企業の売上高や利益の分布状況の動きを明らかにする。

第2-1-51図は、2016年休廃業・解散企業の、2007年時点と2015年時点の売上高の分布の推移について示している。

2016年休廃業・解散企業について、0円以上1,000万円未満、に位置する企業の割合は、2007年から廃業前年の2015年にかけて、大きく増加している。休廃業・解散する直前に、売上高が小さくなる傾向にあることが分かる。

他方、1億円以上10億円未満に位置する企業は、2007年に比べ2015年では減少しているが、なお12.7%存在し、売上規模の大きい休廃業・解散企業が一定数いることが分かる<sup>22</sup>。

第2-1-51図 2016年休廃業・解散企業の売上高の分布の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工  
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。  
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。  
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算売上高が有効回答の企業を集計している。  
 4. 売上高上位1%値超の企業は外れ値として除外している。

第2-1-52図は、2016年休廃業・解散企業の純利益の分布の推移について示している。

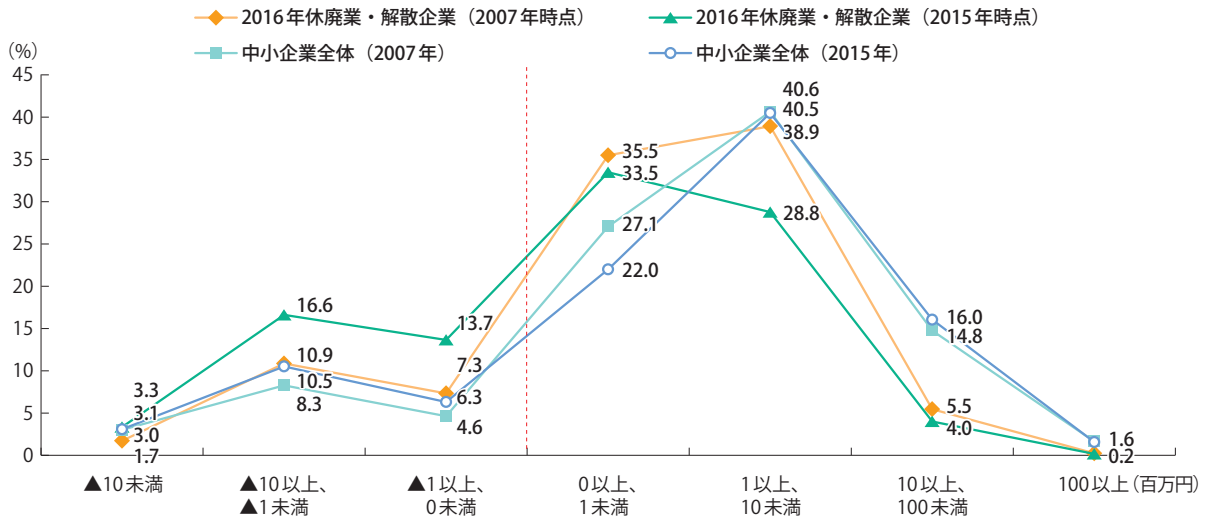
2016年休廃業・解散企業について、純利益が▲1,000万円以上0円未満である企業の割合は、2007年に比べ、2015年が大きく増加している。中小企業全体の赤字企業の割合が微増にとどまるのに対し、休廃業・解散する企業は、休廃業・解散の前年に赤字になっている企業が多いことが分かる。廃業の準備には時間がかかるとはいえ、長い時間をかけて準備をするよりも、赤字状態が続

き資産を大きく減少させてしまう前に、廃業することが望ましい場合もあると考えられる。

他方、休廃業・解散する前年の2015年の時点で、66.4%が黒字又は利益0円となっている。利益0円と回答した企業が一定数いることを勘案しても、直前まで黒字の状況で休廃業・解散する企業の方が多い。こうした未来に残す価値のある事業や経営資源を有する企業に対して、事業承継や経営資源の引継ぎの支援をしていくことは重要といえよう。

<sup>22</sup> 前述のとおり、「企業情報ファイル」に収録される企業数は近年増加傾向にあり、新たに収録される企業は相対的に売上高の小さな企業が多い。そのため、中小企業全体の売上高は2007年に比べ2015年の方が低い水準の割合が大きくなっている。

第2-1-52図 2016年休廃業・解散企業の純利益の分布の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工  
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。  
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。  
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。  
 4. 純利益上位1%値超と下位1%値未満の企業は外れ値として除外している。

第2-1-53図は、2016年休廃業・解散企業の売上高純利益率の分布の推移を見ている。

2016年休廃業・解散企業について、売上高純利益率が▲5%未満である企業の割合は、2007年から2015年にかけて大きく増えている。休廃業・解散に至るまでに、業績が特に厳しくなった企業がいたことが分かる。

他方、2016年休廃業・解散企業について、利

益率が10%以上の企業の割合も、2007年に比べ、2015年の方が増えている。2015年に10%以上であった企業は、中小企業全体（2015年）の割合よりも高い。収益状況が好調な状態で、休廃業・解散する企業も一定程度存在することが分かる。

休廃業・解散する直前の中小企業の収益状況は、二極化しているといえよう。

第1節

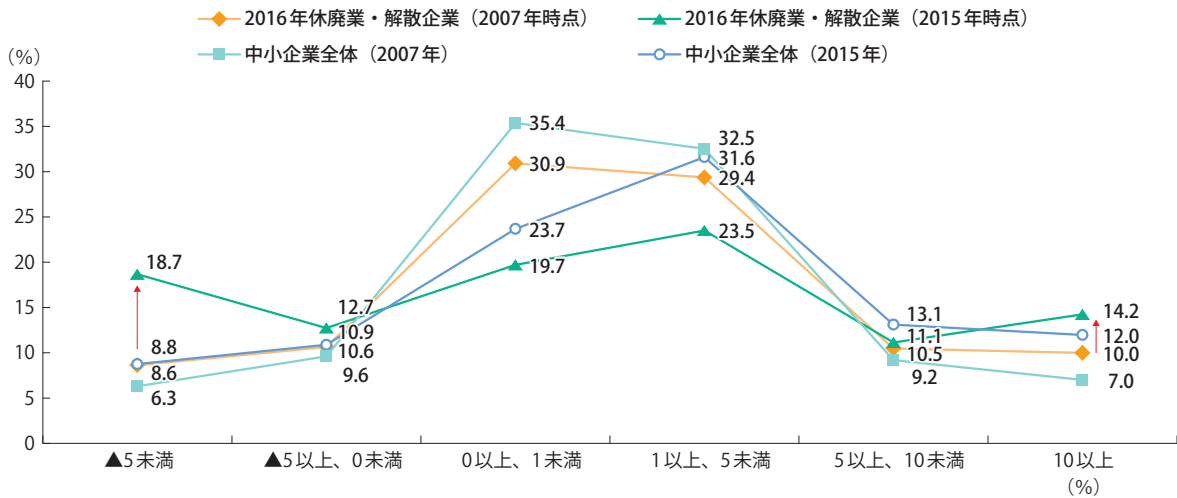
第2節

第3節

第4節

第5節

第2-1-53図 2016年休廃業・解散企業の売上高純利益率の分布の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工  
 (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。  
 2. 民営、非一次産業の中小企業を集計している。  
 3. 決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。  
 4. 売上高上位1%値超、純利益上位1%値超と下位1%値未満の企業は外れ値として除外している。

### 3 まとめ

本節では、まず第1項で、廃業企業からの経営資源の引継ぎについて見てきた。

廃業に向けた取組の中で苦労したことは、「販売先・顧客」、「従業員」、「仕入先」、「資産」などの経営資源の引継ぎに関わるものが多かった。

廃業企業からの経営資源の引継ぎの実績については、「従業員」、「販売先・顧客」、「設備」、「事業用不動産」について、該当する経営資源を保有する企業のうち、約半数が他者に引き継いでいることが分かった。なお、不動産については、親族への引継ぎが多く、事業用として引き継がれた割合は、他の経営資源に比べて低かった。

他方、廃業に当たって経営資源を引き継いでいない経営者について、引き継がなかった理由を見ると、経営資源ごとに異なるものの、「引継ぎするという発想がなかった」、「引継ぐ価値があると

は思わなかった」、「引継ぎ先が見つからなかった」とする回答が多く見られた。有償で経営資源を引き継げば対価を廃業費用にも充てられるため、経営資源の引継ぎを検討する上での価格算定、経営資源のマッチング、経営資源の引継ぎという選択肢があることの周知などの支援ニーズがあると考えられる。

第2項では、休廃業・解散企業の収益状況の推移を分析した。これらの企業の利益率は解散などの数年前までは中小企業全体に遜色ない水準だが、徐々に利益率を減少させ、休廃業・解散するに至る傾向にあることが分かった。収益状況が悪化していく前に、早めに事業承継を見据えた経営改革又は廃業の準備をすることが重要だといえよう。

## 第4節 経営者引退の実態

第2節では事業承継に向けた取組について、第3節では廃業とそれに伴う経営資源の引継ぎの取組について詳しく分析してきた。では、経営者が引退に向けて事業承継又は廃業を選択することで、どのような課題に直面し、その解決に向けてどのように取り組んだのであろうか。また、引退

した後はどのような生活になるのであろうか。そこで、本節では、経営者引退を決断した時点での事業の状況や、引退に際しての課題、課題克服に向けての取組、引退後の生活について、「事業承継した経営者」、「廃業した経営者」別に見ていく。

### 1 経営者引退前の状況と取組

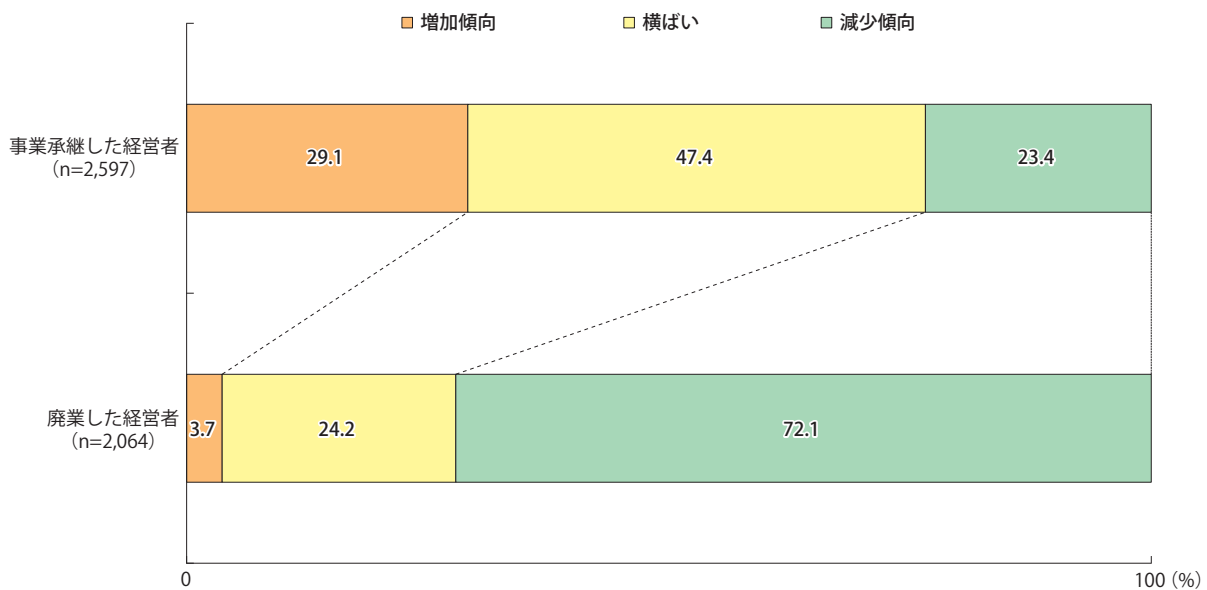
#### ① 経営者引退決断時の事業内容

まず、経営者を引退することを決断した時点での、売上高や利益の傾向、資産状況について比較する。

第2-1-54図は、経営者引退決断前3年間の売上

高の傾向を示している。事業承継を選択した企業では増加又は横ばいと回答した経営者の割合が3/4を超える一方、廃業した経営者の7割以上が、売上高が減少傾向にある中で、経営者引退を決断している。

第2-1-54図 経営者引退決断前3年間の売上高の傾向



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

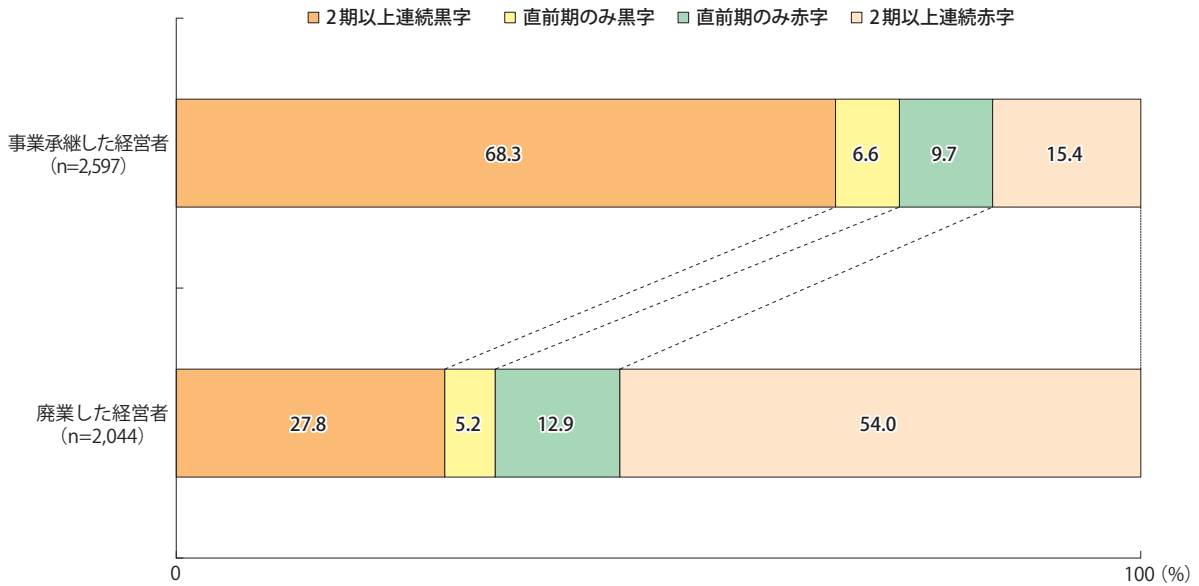
(注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。

2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

経営者が引退を決断した時の営業利益の傾向について示したものが第2-1-55図である。事業承継した経営者は、約2/3が2期以上連続黒字の状況で経営者引退を決断している。他方、廃業した経営者は、約半数が2期以上連続赤字となった末

に経営者引退を決断している一方、約半数は、直近2年間のうち少なくとも1年が黒字であったにもかかわらず経営者引退を決断していることが分かる。

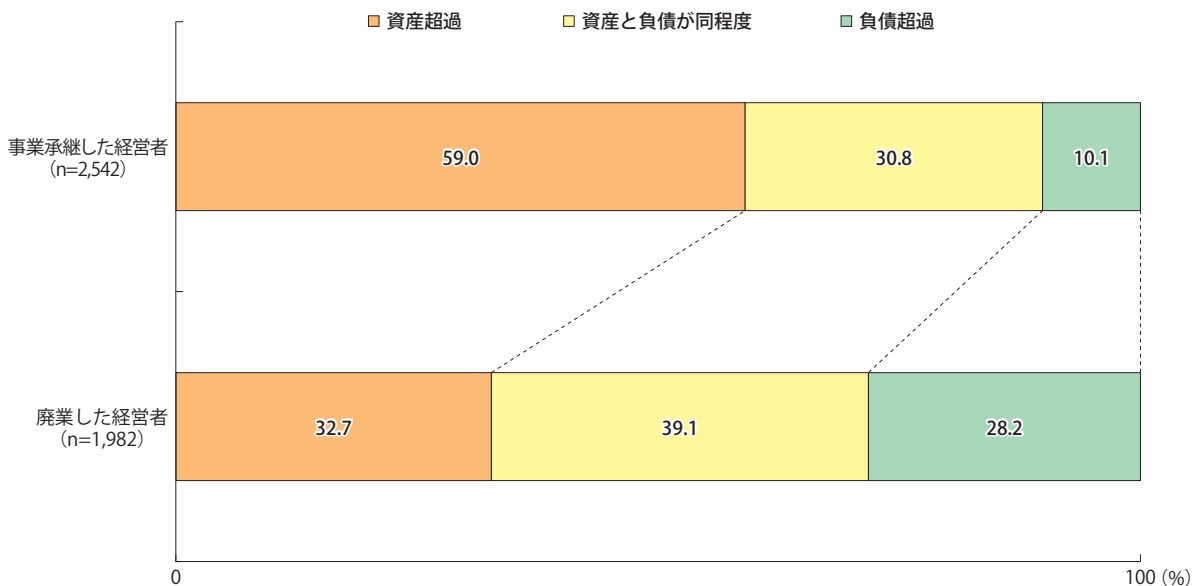
第2-1-55図 経営者引退決断時の営業利益の傾向



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

経営者引退決断時の事業資産と負債の状況について見ると、廃業した経営者の約3割が負債超過の状況で、経営者引退を決断している（第2-1-56図）。

第2-1-56図 経営者引退決断時の事業資産と負債の状況



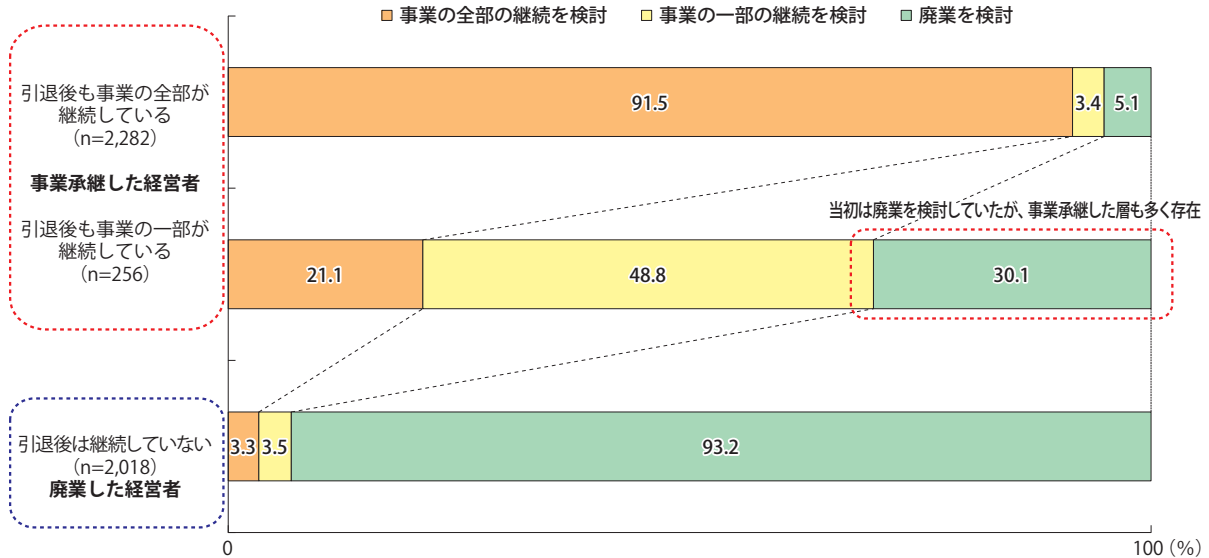
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

②引退決断時の事業継続の意向

次に引退決断時の事業継続の意向を見る（第2-1-57図）。経営者引退を決断した時点で事業継続を検討していた経営者の9割以上が、実際に事業の引継ぎを行っており、廃業を検討していた経

営者の9割以上が実際に廃業している。他方、引退決断時には廃業を検討していた者の中にも、事業の一部承継を実施した経営者が一定数いることが分かる。

第2-1-57図 経営者引退決断時の事業継続の意向



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

③経営者引退を決断した理由

続いて、経営者引退を決断した理由を示す（第2-1-58図）。

事業承継した経営者が引退を決断した理由は、「後継者の決定」、「後継者の成熟」が多い。後継者に引き継ぐ目途がついてから、自身の引退を決断する者が多いと考えられる。

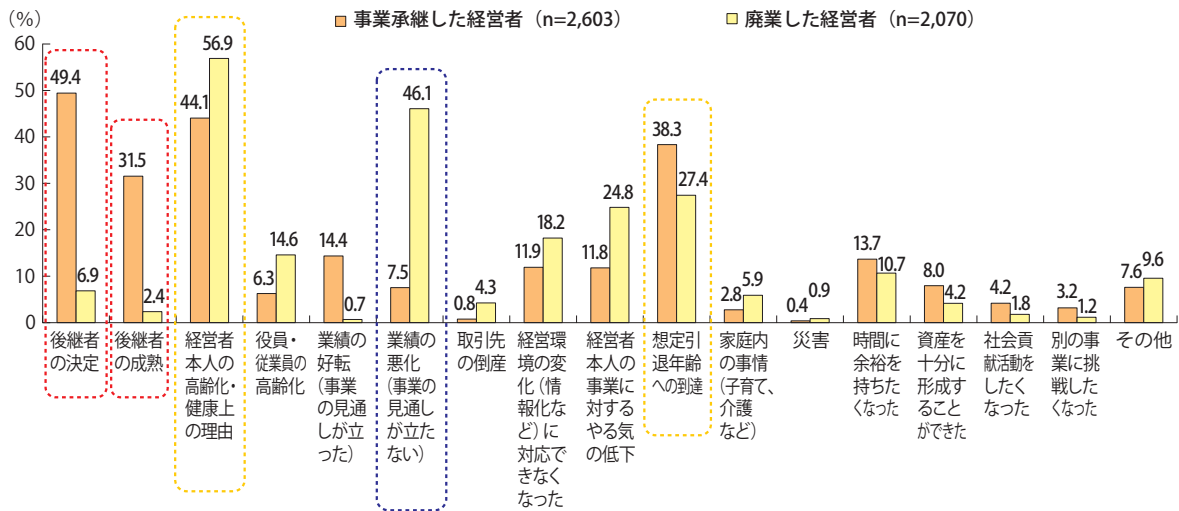
他方、廃業した経営者の引退決断理由は、「業

績の悪化（事業の見通しが立たない）」が多く、第3節で分析したように業績が低下してから廃業に追い込まれるケースが少なからずあると思われる。

両者に共通する引退決断理由は、「経営者本人の高齢化・健康上の理由」、「想定引退年齢への到達」とした者が多い。



第2-1-58図 経営者引退を決断した理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

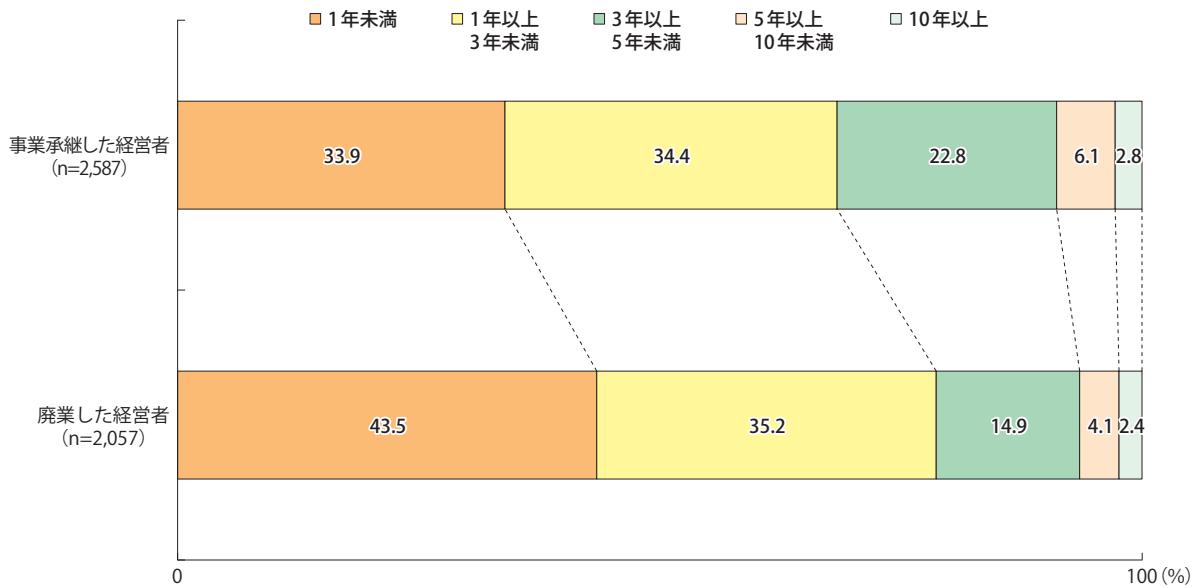
④経営者引退の準備期間

ここでは、経営者引退の準備期間について見ていく。

経営者引退の準備期間を、「経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間」として示したものが、第2-1-59図である。

事業承継した経営者に比べ、廃業した経営者の方が、引退するまでの準備期間が短い傾向にある。準備期間が1年未満と短い場合が、事業承継した経営者では33.9%であるのに対し、廃業した経営者では43.5%となっている。

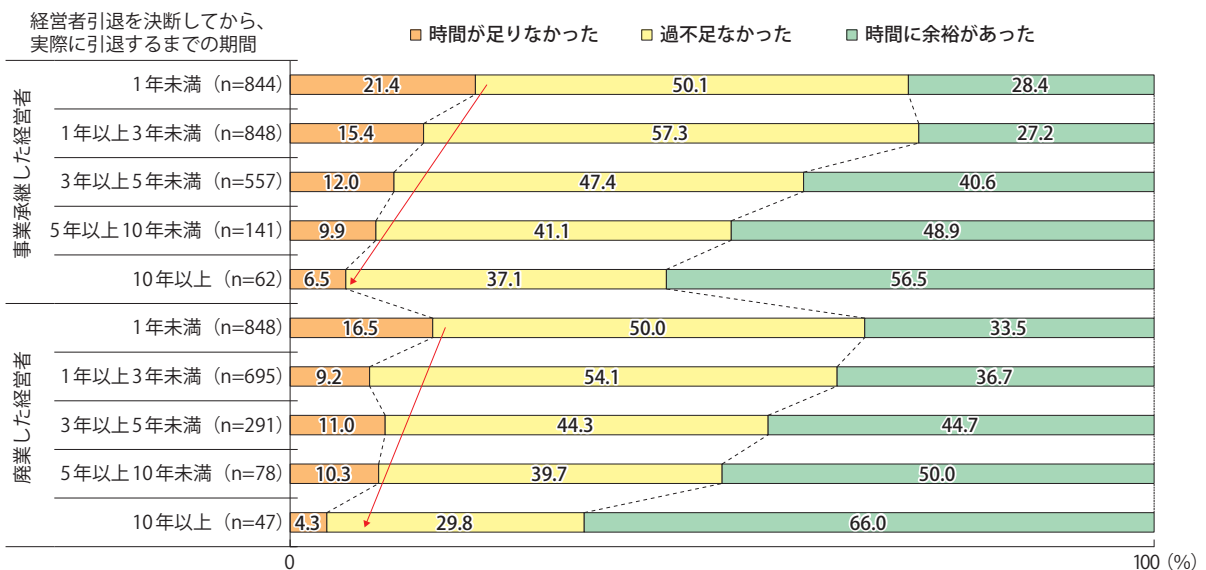
第2-1-59図 経営者引退を決定してから、実際に引退するまでの期間



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1.ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2.ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

第2-1-60図は、経営者引退の準備期間別の過不足感について見ている。おむね準備期間が短いほど、「時間が足りなかった」とする割合が多い。事業承継した経営者、廃業した経営者ともに

第2-1-60図 経営者引退の準備期間別の過不足感



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1.ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2.ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 3.経営者引退の準備期間とは、経営者引退を決定してから、実際に引退するまでの期間をいう。

第1節  
第2節  
第3節  
第4節  
第5節

⑤ 経営者引退の課題と相談相手

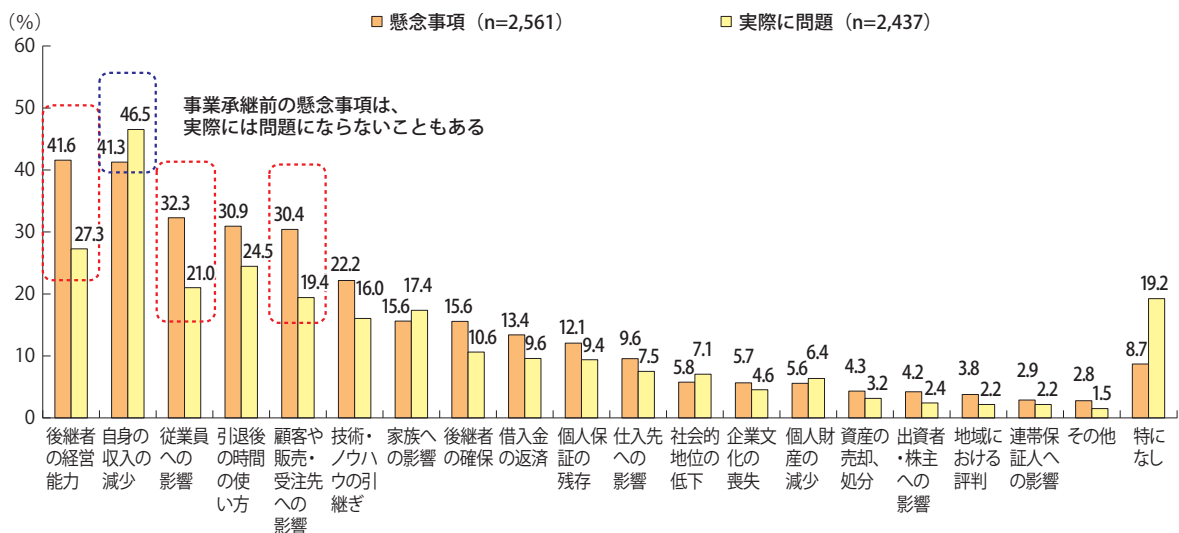
経営者引退に向けて、自身や周りに及ぼす影響についての心配事は様々である。ここでは、実際に引退した経営者の課題や取組を明らかにしていく。

まずは、事業承継した経営者が、経営者引退決断時に何を懸念し、その後、引退に際し何が問題になったかについて見ていく（第2-1-61図）。

懸念事項は、経営者自身については、「自身の収入の減少」や「引退後の時間の使い方」が多

く、周囲については、「後継者の経営能力」、「従業員への影響」、「顧客や販売・受注先への影響」が多かった。他方、実際に問題になったこととしては、懸念事項と比較すると、「自身の収入の減少」の割合は増加するが、「後継者の経営能力」や「従業員への影響」、「顧客や販売・受注先への影響」は大きく減少している。引退に向けた準備は重要である一方、事業承継前の懸念事項は実際には顕在化しないこともあるため、過度な心配は不要ともいえるだろう。

第2-1-61図 経営者引退決断時の「懸念事項」と経営者引退に際し「実際に問題」になったこと（事業承継した経営者）



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

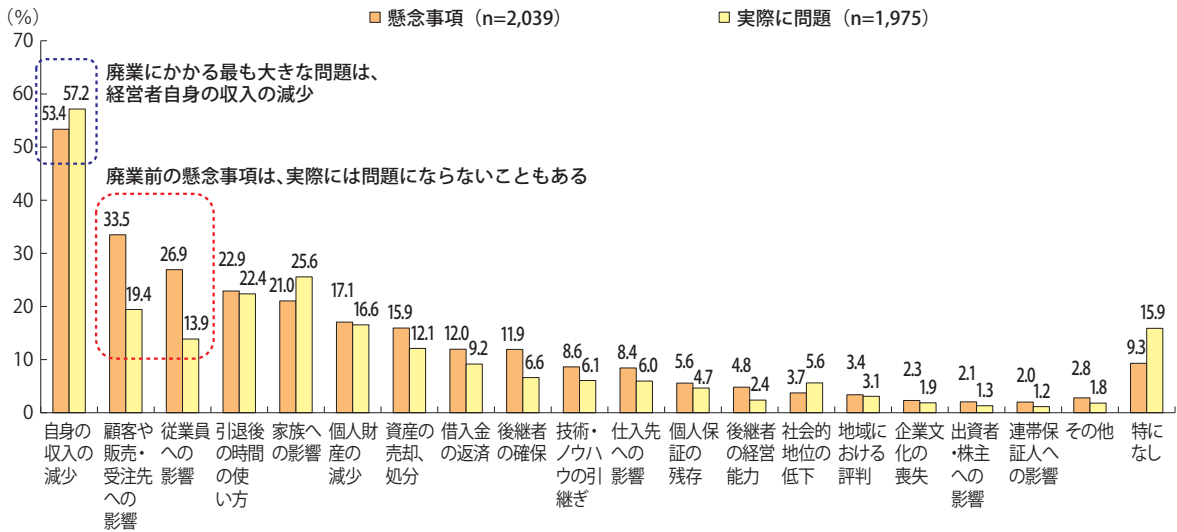
続いて、廃業した経営者が経営者引退決断時に懸念したこと、その後、引退に際し問題になったことを見ていく（第2-1-62図）。

実際に問題になったこととしては、「自身の収入の減少」が最も多い。「顧客や販売・受注先へ

の影響」、「従業員への影響」は、経営者引退決断時に懸念していた割合に比べ、実際に問題になったとする割合は低かった。第3節で見た、経営資源の引継ぎの取組などにより、こうした懸念は軽減される場合があるだろう。

第2-1-62図

経営者引退決断時の「懸念事項」と経営者引退に際し「実際に問題」になったこと（廃業した経営者）



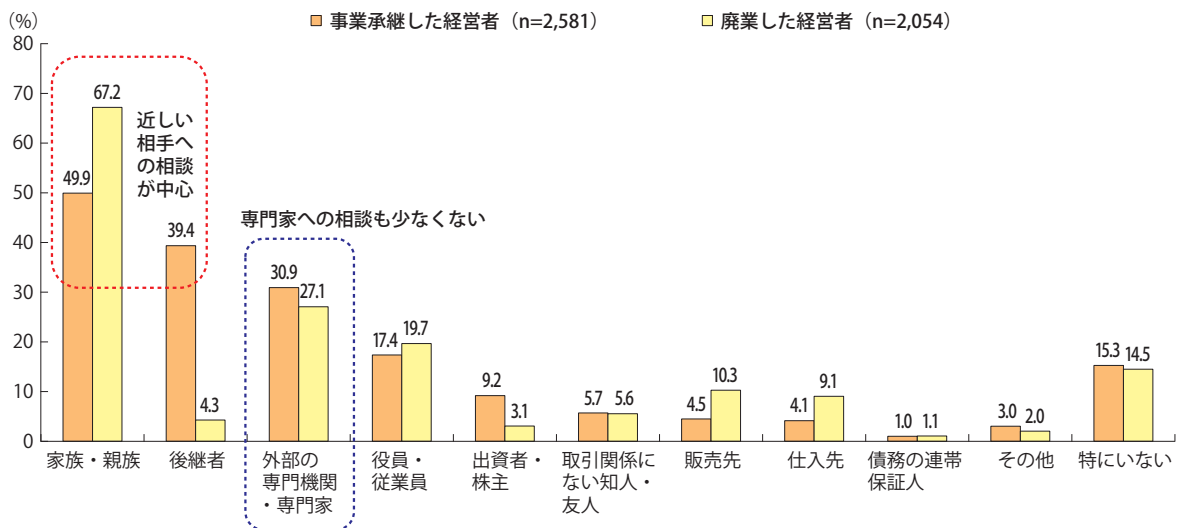
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、経営者が引退に向けて、相談した相手について示したものが第2-1-63図である。事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、

「家族・親族」や「後継者」など、関係が近い相手への相談が中心となっている。「外部の専門機関・専門家」は3番目である。

第2-1-63図

経営者引退に向けて相談した相手



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1節

第2節

第3節

第4節

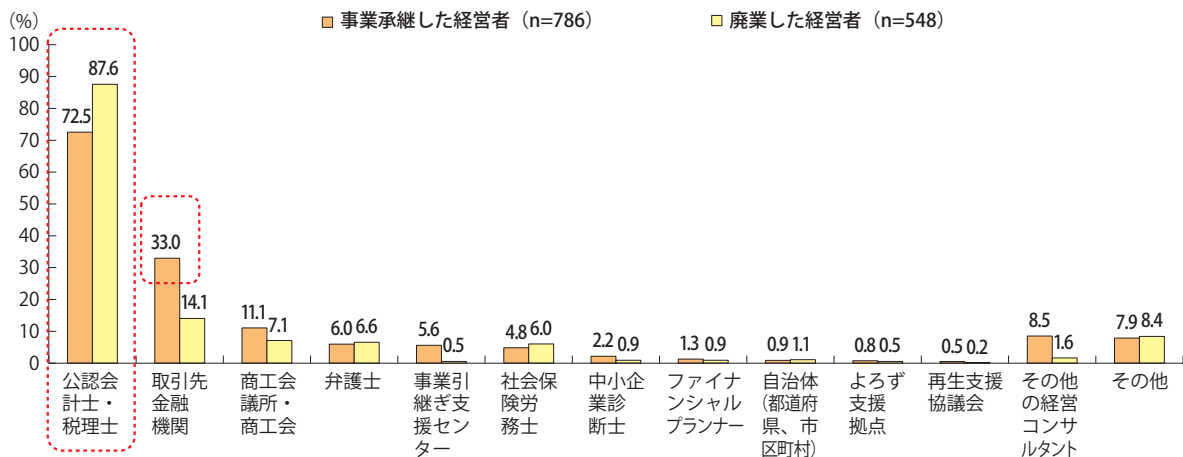
第5節

相談した「外部の専門機関・専門家」について、その内訳を確認していく（第2-1-64図）。

これを見ると、事業承継や廃業にかかる手続きを行う上で接点の多い「公認会計士・税理士」を相談相手とする割合が最も高い。次いで、「取引先金融機関」への相談が多い。他の専門機関・専

門家への相談は、それほど行われていない。経営者引退決断時の懸念事項が様々あることは前掲第2-1-61図及び第2-1-62図で見たとおりであり、それを解決するためには、それぞれの懸念事項に応じた専門機関・専門家の助力が重要であると考えられる。

第2-1-64図 経営者引退に向けて相談した専門機関・専門家



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。  
 4. 経営者引退について相談した相手として、「外部の専門機関・専門家」と回答した者について集計している。

次に、第2-1-65図では、専門機関・専門家に相談したことで最も役に立ったことについて、前掲第2-1-64図で割合の高かった専門機関・専門家別に見ている。

各専門機関・専門家に共通して、「引退するまでの手順や計画を整理できた」、「事業継続の可否を決定することができた」とする割合が高い。

「事業の引継ぎ先を見つけることができた」ことを役立ったとした回答が多かった専門機関・専

門家は、「取引先金融機関」と「事業引継ぎ支援センター」であった。これらは、事業承継を検討する上で、有効な相談先だといえよう。

「税の手続きを知ることができた」に対しては「公認会計士・税理士」、「後継者を確保できた」に対しては「商工会議所・商工会」、「借入金の返済方法を相談できた」に対しては「弁護士」と回答する割合が高かった。それぞれ得意とする相談内容が異なると考えられる。

第2-1-65図 経営者引退に向けて相談したことで最も役に立ったこと（最も役立った専門機関・専門家について）

	第1位	第2位	第3位
公認会計士・税理士 (n=560)	引退するまでの手順や計画を整理できた (50.7%)	事業継続の可否を決定することができた (15.0%)	税の手続きを知ることができた (14.3%)
取引先金融機関 (n=73)	事業の引継ぎ先を見つけることができた (32.9%)	引退するまでの手順や計画を整理できた (17.8%)	事業継続の可否を決定することができた (13.7%)
商工会議所・商工会 (n=36)	引退するまでの手順や計画を整理できた (44.4%)	事業継続の可否を決定することができた (19.4%)	後継者を確保できた (16.7%)
弁護士 (n=22)	引退するまでの手順や計画を整理できた (36.4%)	事業継続の可否を決定することができた (18.2%)	借入金の返済方法を相談できた (13.6%)
事業引継ぎ支援センター (n=17)	事業の引継ぎ先を見つけることができた (47.1%)	引退するまでの手順や計画を整理できた (23.5%)	事業継続の可否を決定することができた (17.6%)

資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 経営者引退について相談した相手として「外部の専門機関・専門家」と回答し、かつ、最も役立った専門機関・専門家について回答した者について集計している。

2. 「特になし」を除いて集計している。

## コラム 2-1-4

## 小規模企業共済について

前掲第2-1-61図及び前掲第2-1-62図で見たように、現経営者にとって、現役引退後の経営者自身の収入が大きな課題となっている。

このような経営者の不安を取り除くための制度として、1965年に創設されたのが「小規模企業共済制度」である。

本共済制度は、小規模事業者の廃業、退職、転業などに備え、廃業後の生活の安定や事業の再建の資金を準備するための制度であり、半世紀もの間、経営者のセーフティ機能を担ってきた。在籍者数は、平成30年3月末で、138.1万人となっている。

#### ●小規模事業者の経営者の退職金制度

小規模企業共済制度は「経営者の退職金制度」とも呼ばれており、小規模事業者の経営者を対象に、廃業や引退時に備えて、毎月資金の積立を行う共済制度である。

事業活動を止めた後の小規模事業者の生活の安定を容易にすることを目的としており、個人事業の廃止、会社等の解散など、廃業に至る場合について、A共済事由として最も手厚い共済金を支給している。また、65歳以上かつ180ヶ月以上掛金を納付した場合（老齢給付）については、B共済事由として、廃業に次いで高い共済金を支給している。また、個人事業者については、従来事業と同一事業を営む会社に組織替えし、当該会社の役員とならなかったなどの場合、会社の役員については、法人の解散、死亡、疾病や負傷以外の理由又は65歳未満で役員を退任した場合は、準共済事由として、掛金相当額が支給されることとなっている。

平成28年4月には、事業承継の円滑化の観点からの制度見直しを実施しており、「事業の承継」を事業の廃止と同列に位置付け、事業承継に関する共済事由について、以下の引き上げを実施している。

- ①個人事業主が親族内で事業承継した場合に廃業と同様のA共済事由への引き上げを実施（平成28年4月以前は、準共済事由とされていた。）。
- ②会社の役員の退任時の共済事由について、65歳以上である場合について、老齢給付と同様のB共済事由への引き上げを実施（平成28年4月以前は、法人の解散、死亡、疾病や負傷以外の理由による退任については、準共済事由とされていた。）。

小規模企業共済制度の加入メリットとして、〔1〕税制措置、〔2〕貸付制度の2点が存在。

- 〔1〕税制措置：掛金は全額所得税控除の対象。共済金は退職所得扱い（一括支給の場合）又は公的年金等の雑所得扱い（分割支給の場合）の対象。
- 〔2〕貸付制度：積み立てた掛金総額の7～9割の範囲で、2,000万円を上限に、低利、かつ、無担保・無保証の融資を受けることが可能。

## コラム 2-1-5

## 地域での事業承継支援体制（事業承継ネットワーク）

2017年度から、商工会・商工会議所、金融機関、士業団体等の支援機関で構成する「事業承継ネットワーク」を都道府県単位で構築。中小企業にとって身近な存在である支援機関が、日ごろ経営者と対話をする一環として、事業承継診断を行い、早期・計画的な事業承継の準備に対する経営者の「気付き」を促すとともに、課題を抱える経営者に対しては、課題に応じた専門家に取り次いでいる。

2018年度には全都道府県で事業承継ネットワークが立ち上がり、事業承継コーディネーターを設置して、県内の支援戦略を策定するとともに、事業承継診断から顕在化した具体的な課題をもとに、経営者のニーズに基づいて専門家を派遣する個社支援も実施している。

円滑な事業承継を進めていくためには、当事者である現経営者及び後継者や支援機関がこれまで以上に事業承継の重要性を認識し、我が事として取り組んでいく機運を醸成することが必要。このため、2018年10月29日に約3千人の経営者・後継者・支援機関が一堂に会した「全国事業承継推進会議」を開催した。

安倍総理から、「事業承継は待ったなしの課題」とのビデオメッセージが届けられ、引き続き政府一体となって事業承継を力強く支援していくことが表明されたほか、商工青年4団体の代表による事業承継に向けた決意表明や、約30の支援機関・協力団体による事業承継のサポートに関する宣言などが行われた。これをキックオフとして、その後は地方でも開催し、全国へ普及している。



安倍総理からのビデオメッセージ



コラム2-1-5図 事業承継診断票（相対表）※事業承継ガイドライン（中小企業庁）より

企業名： \_\_\_\_\_ 取扱い支援機関名： \_\_\_\_\_

事業承継ヒアリングシート			
経営者の年齢：	歳	業種：	
従業員数：	人	売上：	百万円
Q1 会社の10年後の夢について語り合える後継者候補がいますか。			
<input type="checkbox"/>	はい	それは誰ですか？	<input type="checkbox"/> いいえ
※「はい」→Q2、「いいえ」→Q7へお進みください。			
Q2 候補者本人に対して、会社を託す意思があることを明確に伝えましたか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
※「はい」→Q3~Q6、「いいえ」→Q8~Q9をお答えください。			
Q3 候補者に対する経営者教育や、人脈・技術などの引継ぎ等、具体的な準備を進めていますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q4 役員や従業員、取引先など関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q5 事業承継に向けた準備（財務、税務、人事等の総点検）に取りかかっていますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q6 事業承継の準備を相談する先がありますか。			
<input type="checkbox"/>	はい	それは誰ですか？	<input type="checkbox"/> いいえ
Q7 親族内や役員・従業員等の中で後継者候補にしたい人材はいますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
※「はい」→Q8~Q9、「いいえ」→Q10~Q11をお答えください。			
Q8 事業承継を行うためには、候補者を説得し、合意を得た後、後継者教育や引継ぎなどを行う準備期間が必要ですが、その時間を十分にとることができますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q9 未だに後継者に承継の打診をしていない理由が明確ですか。（後継者がまだ若すぎる など）			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q10 事業を売却や譲渡などによって引継ぐ相手先の候補はありますか。			
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ
Q11 事業の売却や譲渡などについて、相談する専門家はいますか。実際に相談を行っていますが。			
<input type="checkbox"/>	はい	それは誰ですか？	<input type="checkbox"/> いいえ
<input type="checkbox"/>	はい		<input type="checkbox"/> いいえ

**Q3~Q6** で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・円滑に事業承継を進めていくために、事業承継計画の策定による計画的な取り組みが求められます。

**Q8~Q9** で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・企業の存続に向けて、具体的に事業承継についての課題の整理や方向性の検討を行う必要があります。

**Q10~Q11** で1つ以上「いいえ」と回答した方・・・事業引継ぎ支援センターにご相談ください。

## 2 経営者引退に際した借入金の状況

### ①無借金企業の割合

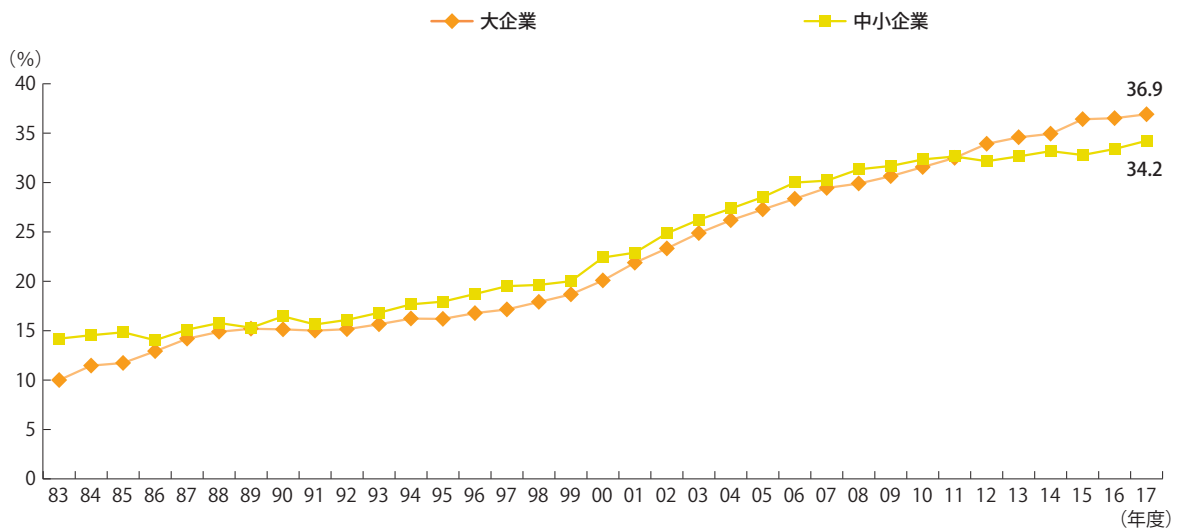
経営者が引退を決断してから、実際に引退するまでの期間における借入金の状況について明らかにしていく。

第1章で、中小企業向け貸出金の推移（第1-1-18図）について見たが、ここで無借金企業の割

合の推移についても財務省「法人企業統計調査年報」を用いて確認する（第2-1-66図）。

無借金の中小企業の割合は2000年代まで増加した後横ばい傾向にあり、2017年度では34.2%の中小企業が無借金となっている。

第2-1-66図 企業規模別に見た、無借金企業の割合



資料：財務省「法人企業統計調査年報」再編加工

(注)1. ここでいう無借金企業とは、前期末及び当期末に金融機関からの借入れがない企業をいう。

2. ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業、大企業とは資本金10億円以上の企業をいう。

### ②経営者引退に際した借入金の状況

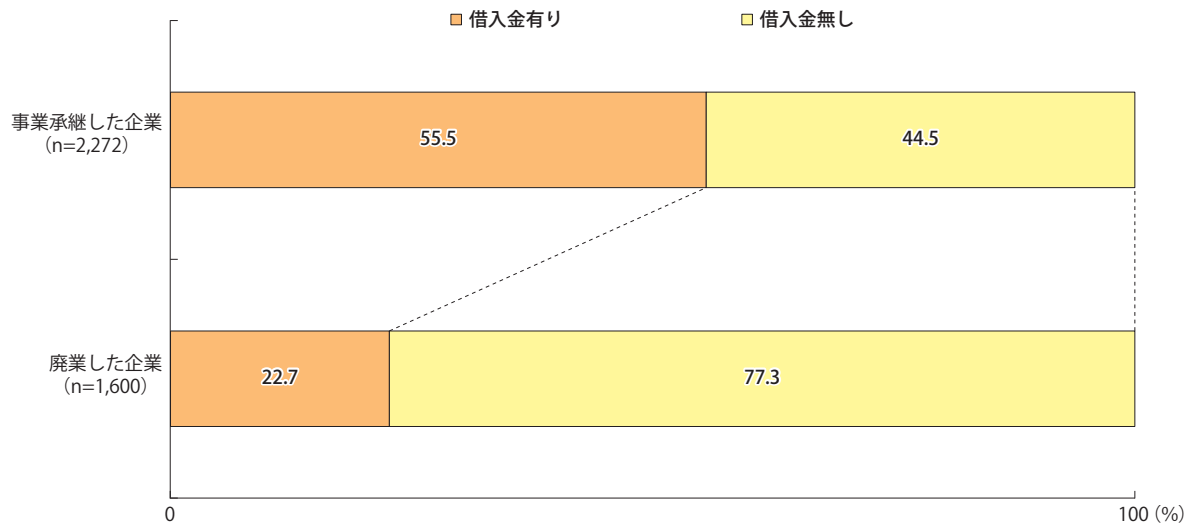
次に、経営者引退に際した借入金の状況について見ていく<sup>23</sup>。

はじめに、経営者が引退を決断した時点の、事業に関する金融機関からの借入金の状況について見る（第2-1-67図）と、事業承継した企業のうち、44.5%が無借金となっており、第2-1-66図で

見た中小企業全体の割合よりも高い。さらに、廃業した企業が借入金を有する割合は22.7%にとどまっている。これは、経営者引退を決断する前に、借入金を完済した企業が多いためと推察される。なお、事業承継した企業の中には、借入金を完済できないことを理由に、廃業を選択できなかった企業もいる可能性が考えられる。

<sup>23</sup> 企業と経営者個人に分けて聞いている内容も複数あるため、この項では個人事業者を除き、法人企業のみを集計している。

第2-1-67図 経営者引退決断時点の、事業に関する金融機関からの借入金状況



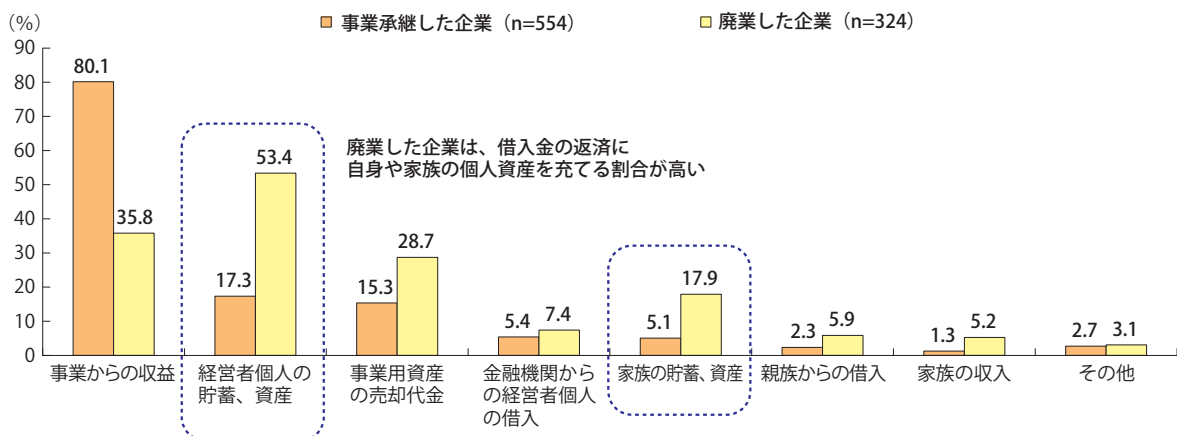
資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した企業」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 3. 法人企業のみを集計している。

次に、経営者を引退するまでの、事業に関する金融機関からの借入金の返済原資について見たものが第2-1-68図である。

事業承継した企業については、「事業からの収益」が大半である。

他方、廃業した企業は、「経営者個人の貯蓄、資産」を原資とした返済が最も多く、事業承継した企業と比較すると、「家族の貯蓄、資産」の割合も高い。

第2-1-68図 経営者を引退するまでの、事業に関する金融機関からの借入金の返済原資

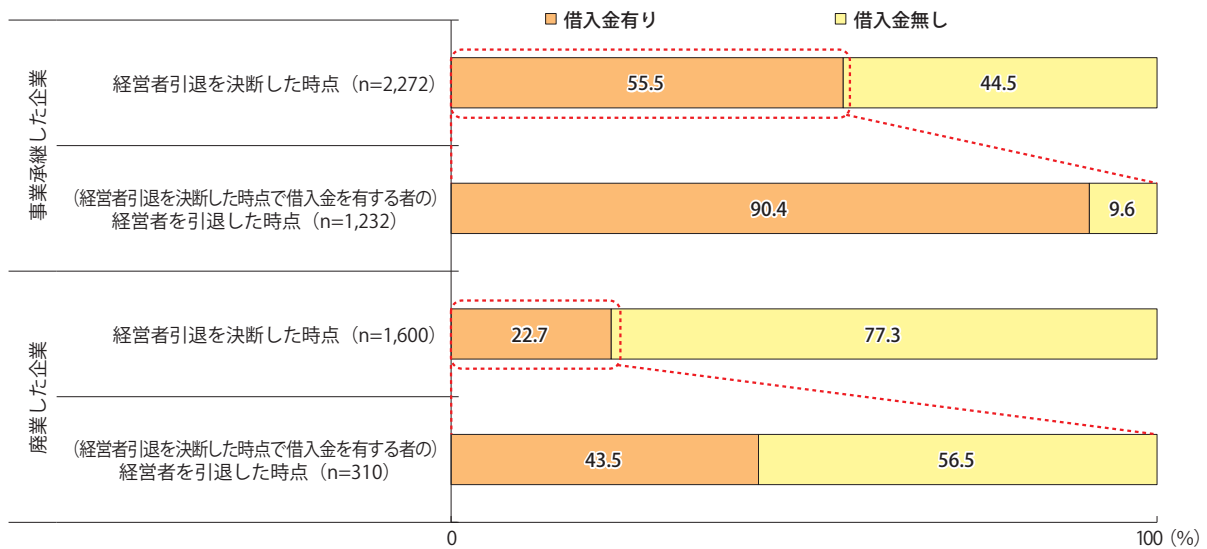


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した企業」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。  
 4. 経営者引退を決定した時点の事業に関する金融機関からの借入金について「有り」と回答し、かつ、その借入金の返済に向けた取組について「取り組んだ」と回答した者について集計している。  
 5. 法人企業のみを集計している。

経営者引退を決断した時点の借入金が、経営者引退時点で残っているかを見たものが第2-1-69図である。事業承継した企業は、そのまま引き継がれることがほとんどである。他方、廃業した企

業は、経営者引退を決断した時点で借入金を有する者のうち、過半数が完済しているが、約4割は経営者引退後まで借入金を残している。

第2-1-69図 「経営者引退を決断した時点」及び「経営者を引退した時点」の、事業に関する金融機関からの借入金状況



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. 法人企業のみを集計している。

続いて、「経営者引退を決断した時点」及び「経営者を引退した時点」の、事業に関する金融機関からの借入金の保証について見る（第2-1-70図）。

事業承継した企業は、経営者引退時点までに、引退する経営者が保証する割合が下がり、後継者が保証する割合が上がっている。実際に事業承継

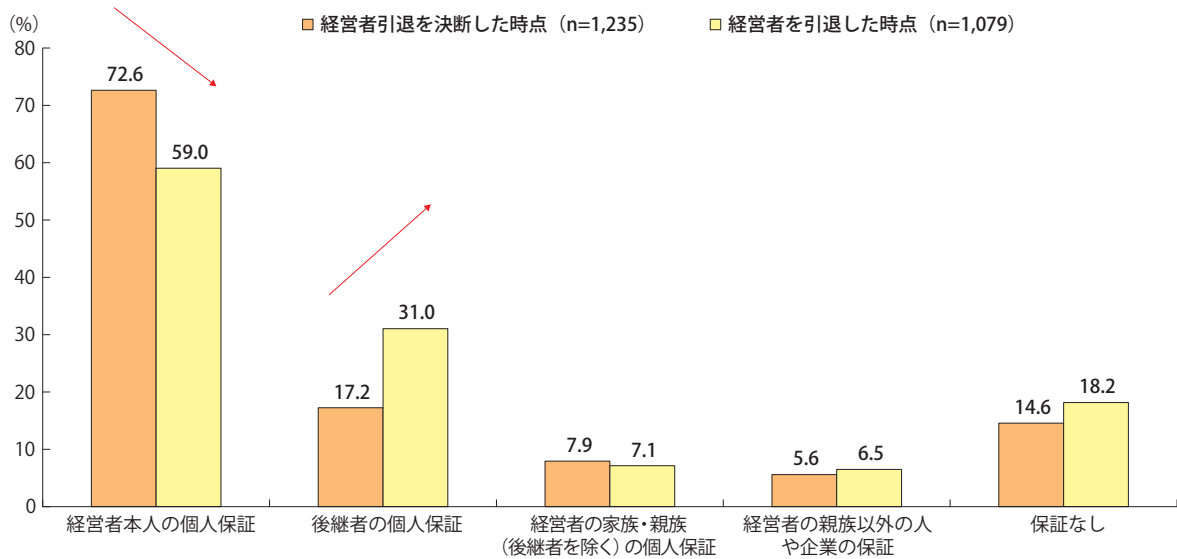
が完了する前から、経営者保証の引継ぎが実施されていると推察される。

他方、廃業した企業のうち、経営者引退時点までに借入金を完済していない企業は、経営者の個人保証がそのまま残っている場合がほとんどである。

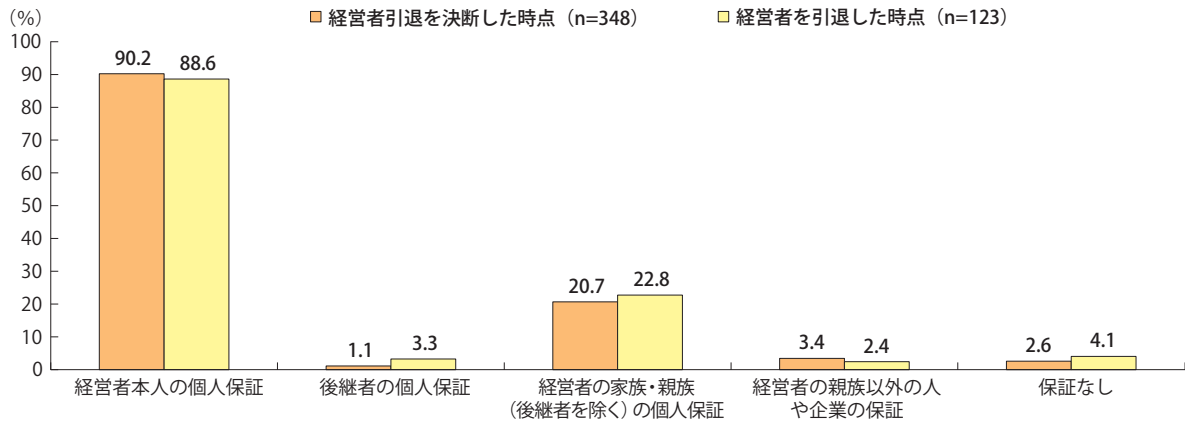
第2-1-70図

「経営者引退を決断した時点」及び「経営者を引退した時点」の、事業に関する金融機関からの借入金の保証

(1) 事業承継した企業



(2) 廃業した企業



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。

2. ここでいう「廃業した企業」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

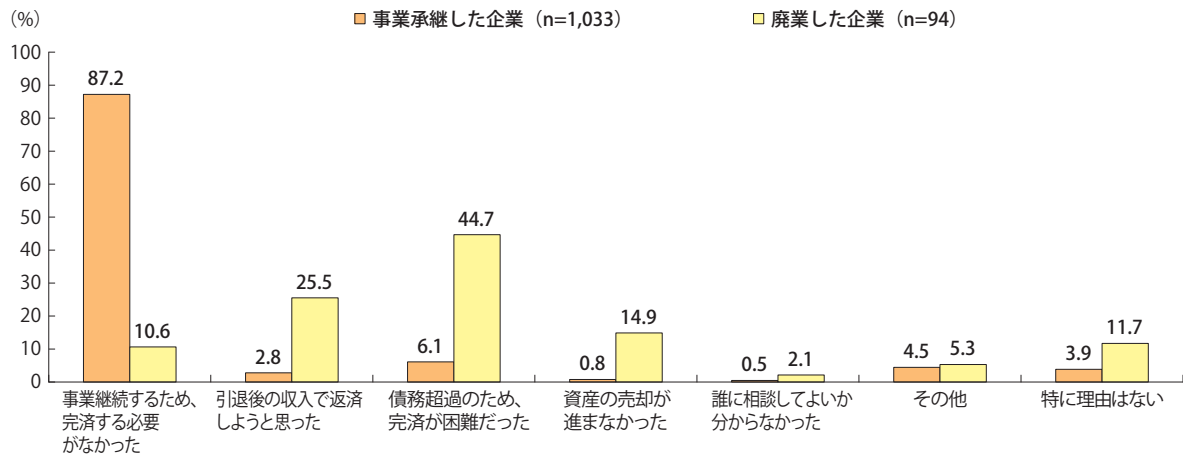
4. 法人企業のみを集計している。

第2-1-71図では、経営者引退時点で、事業に関する金融機関からの借入金を完済しなかった理由を見ている。

事業承継した企業では、「事業を継続するため、完済する必要がなかった」とする回答が大半を占めている。

他方、廃業した企業においては、「債務超過のため、完済が困難だった」、「引退後の収入で完済しようと思った」、「資産の売却が進まなかった」とする回答が多い。経営者引退後の、借入金の返済について相談する相手が必要とされている可能性が示唆される。

第2-1-71図 経営者引退時点で、事業に関する金融機関からの借入金を完済しなかった理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）

(注)1. ここでいう「事業承継した企業」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。

2. ここでいう「廃業した企業」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

4. 経営者引退時点の、事業に関する金融機関からの借入金について「有り」と回答した者について集計している。

5. 法人企業のみを集計している。

コラム 2-1-6

事業承継時における経営者保証の動向

ここでは事業承継時における経営者保証の動向について見ていく。まず、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は、2014年2月の「経営者保証に関するガイドライン」の運用開始以降、民間金融機関、政府系金融機関ともに着実に増加している（コラム2-1-6①図）。同様に事業承継時（代表者交代時）の経営者保証の徴求状況についても、旧経営者の保証を残しつつ、新経営者（後継者）からも保証を徴求する、所謂「二重徴求」の割合が20%を下回る水準にまで減少している（コラム2-1-6②図）。

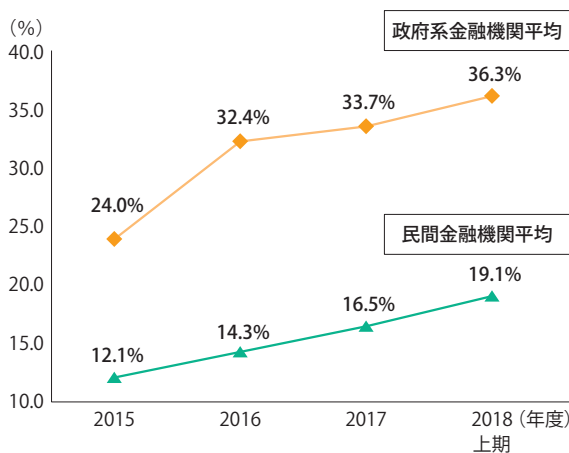
もっとも、新経営者（後継者）が保証提供するケースは、所謂「二重徴求」を含めて、全体で60%弱に上る（コラム2-1-6②図）中で、経営者保証に関する事業者へのアンケート調査結果を見ると、「後継者候補はいるが、承継を拒否」しているとの回答のうち、「経営者保証を理由に承継を拒否」しているとの回答割合が60%弱を占めており、経営者保証が円滑な事業承継の阻害要因の一つになっていることが窺われる（コラム2-1-6③図）。さらに、その背景を見ると、「多額の弁済をしなければならないことへの不安」や「経営者保証についての漠然とした不安」など、保証提供への不安が挙げられている（コラム2-1-6③図）。

また、経営者保証の取扱い全般に亘っての課題として、同じく事業者へのアンケートでは、①「経営者保証に関するガイドライン」において、無保証融資のために主債務者及び保証人に求められる要件（要件充足状況についての金融機関の判断基準）が曖昧で、無保証融資・保証解除についての予見可能性が低い、②金融機関の現場での判断・対応に大きなバラツキがある、③税理士や会計士、弁護士等の支援専門家と一緒に保証解除の申し出・相談をしないと、金融機関は具体的に対応してくれないなどの声が聞かれている（コラム2-1-6④図）。

こうした課題に対応すべく、『未来投資戦略2018』では、①事業承継時も含めた「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況をはじめとする各金融機関の金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）を設定するとともに、②ガイドラインQ & Aの見直し等により、事業承継時を含め、同ガイドラインを融資慣行としてより一層浸透・定着させることとしている。

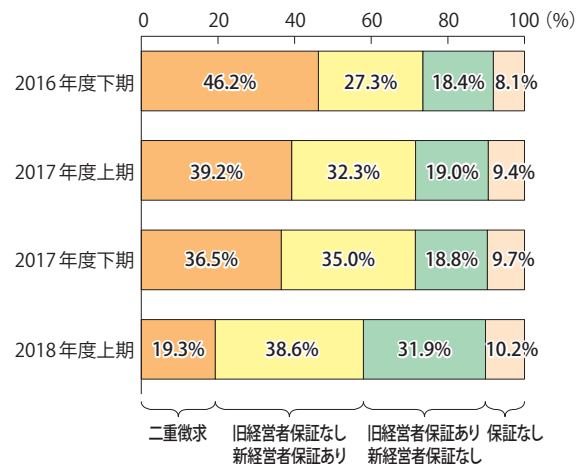
また、今後、関係省庁では、金融機関や中小企業団体等の協力も得ながら、③事業承継時の取扱いに焦点を当てたガイドラインの要件の更なる明確化や、④専門家が関与する形での経営者保証解除に向けた支援スキームの導入などを検討することとしており、こうした取組を通じて、経営者保証に過度に依存しない融資が一層推進されるとともに、円滑な事業承継が促進されることが期待されている。

コラム2-1-6①図 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資割合の推移



(資料) 金融庁、中小企業庁

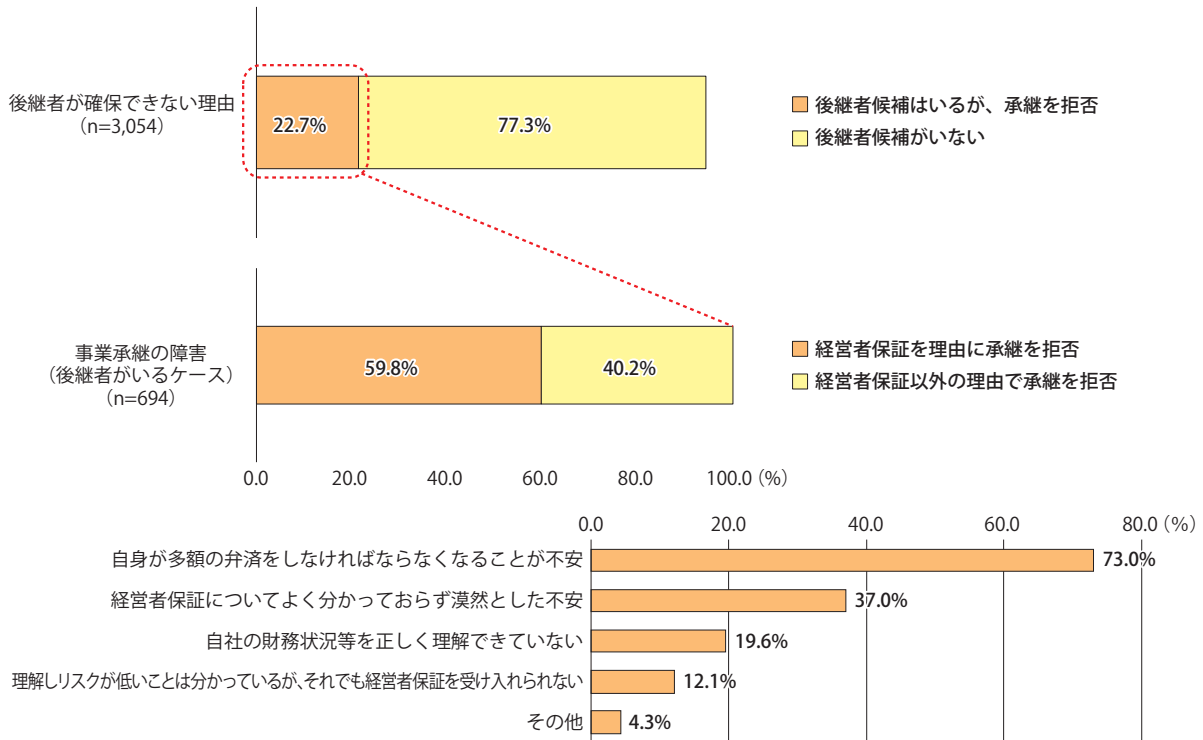
コラム2-1-6②図 事業承継時の保証徴求割合の推移



(注) 上記は旧経営者が保証を提供している先における代表者交代手続きが行われた場合の件数割合を記載。

(資料) 金融庁公表資料より中小企業庁作成

コラム2-1-6③図 後継者確保の阻害要因としての経営者保証



(資料) 中小機構委託「平成29年度経営者保証に関するガイドライン認知度調査」(2018年3月、(株)帝国データバンク)

コラム2-1-6④図 経営者保証に関する中小企業からの声

- 【中小企業の声】**
- ①ガイドラインの要件明確化**
- どのような条件が成就すれば、保証解除となるといった**客観的で明確な基準が欲しい**。(不動産業、従業員11~20名)
  - 詳細な内容が書いてある**ガイドブックがあれば、良い判断材料になる**。(サービス業、従業員5名以下)
- ②金融機関の現場の対応**
- **ガイドラインが出来ても、各金融機関の現場には届いていない**。取引行(民間)4行のうち、保証なしは1行のみで、銀行によっては、話も受けないところもある。(不動産業、従業員11~20名)
  - **専門家と経営者が一緒に金融機関に申し出・相談しないと、金融機関は具体的に検討してくれないと感じる**。(製造業、従業員6~10名)

(資料) 中小機構委託「平成29年度経営者保証に関するガイドライン認知度調査」(2018年3月、(株)帝国データバンク)



### 3 経営者引退後の生活

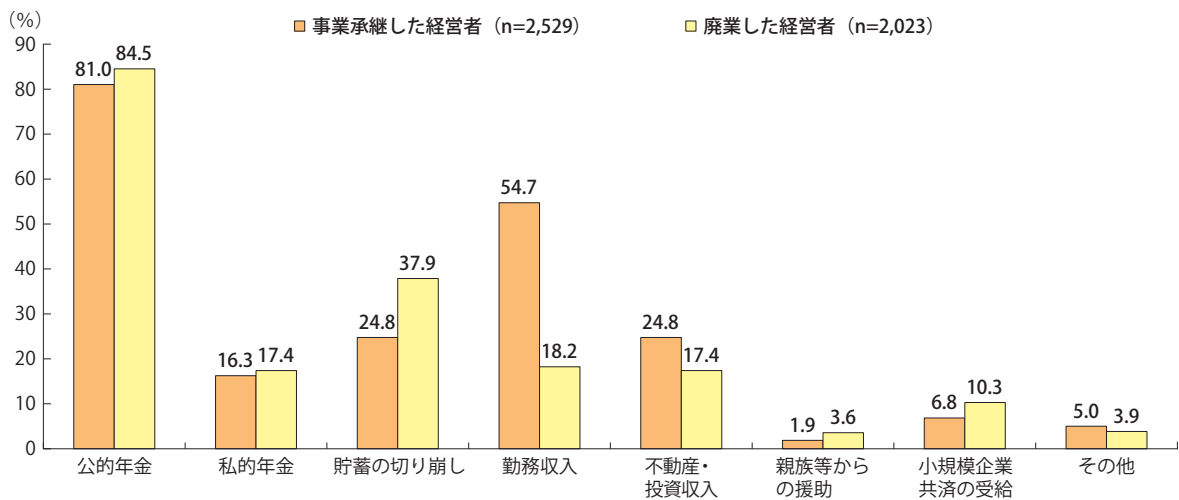
最後に、経営者を引退した者の、その後の生活について見ていく。

#### ① 経営者引退後の収入の状況

第2-1-72図及び第2-1-73図は、引退した経営者の直近1年間の生活資金について見たものである。

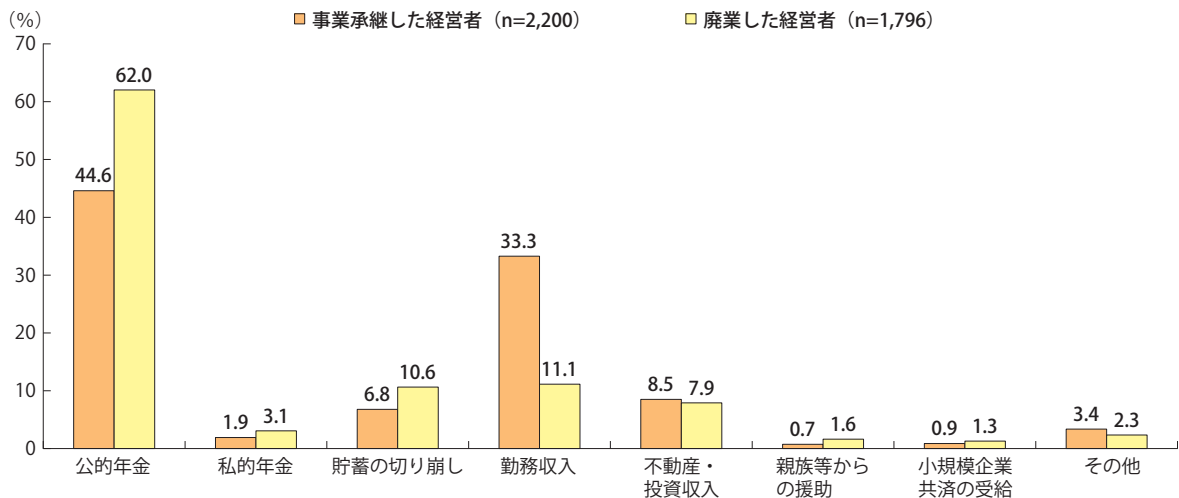
事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、公的年金を生活資金としている割合が高い。事業承継した経営者においては、勤務収入を得ている者も半数以上いる。主たる生活資金を見ても、事業承継した経営者は公的年金と勤務収入、廃業した経営者は公的年金が中心となっている。

第2-1-72図 直近1年間の生活資金



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-73図 直近1年間の生活資金のうち主たるもの



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

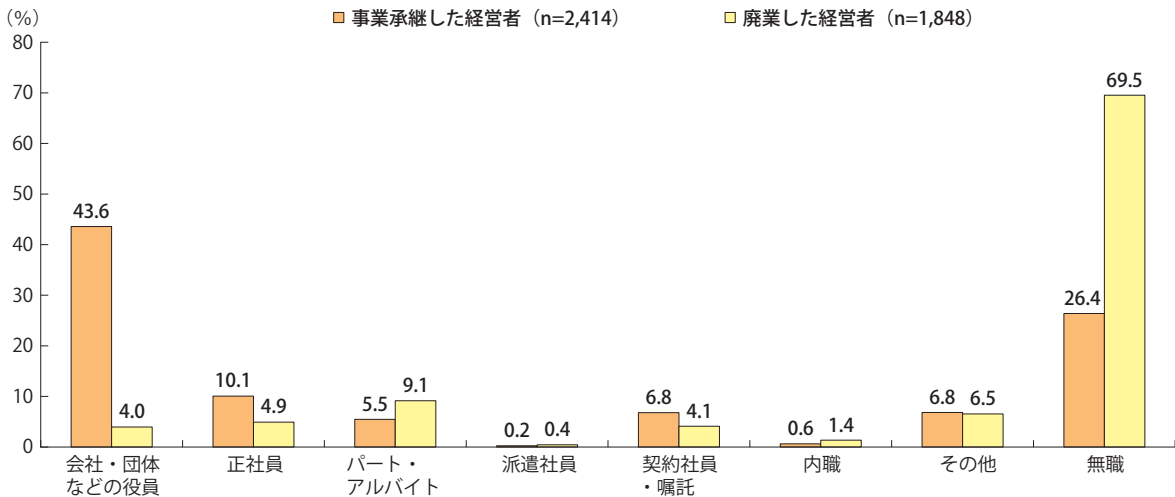
次に、引退した経営者の、現在の雇用形態について見たものが第2-1-74図である。

事業承継した経営者は、「会社・団体などの役員」が最も多い。法人企業では、経営していた企業の代表を退いた後も、役員として在籍している

場合が一定数いると推察される。

他方、廃業した経営者は、約7割が無職となっており、年金生活が主になっていると考えられる。

第2-1-74図 現在の雇用形態



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

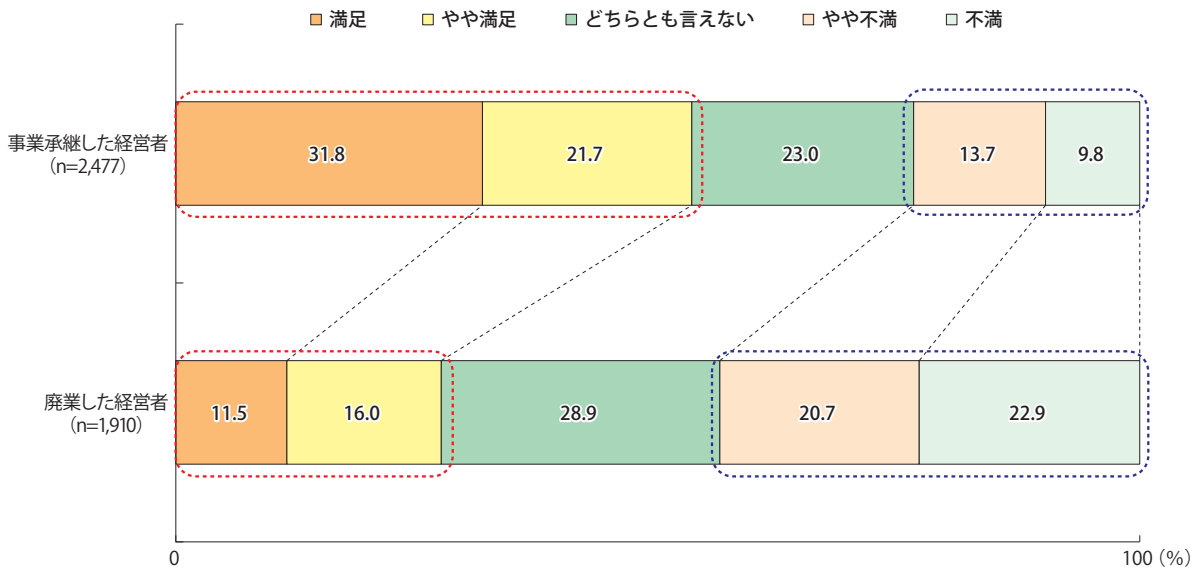
続いて、引退した経営者の現在の収入の満足度を示したものが第2-1-75図である。

事業承継した経営者は、経営者引退後も、収入に「満足」、「やや満足」と回答している割合が53.5%となっている。経営者引退後も、働いてい

る者が多いことが要因だと考えられる。

他方、廃業した経営者は、「満足」、「やや満足」に比べ、「やや不満」、「不満」と回答した者が多かった。

第2-1-75図 現在の収入の満足度



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

②経営者引退後の生活の状況

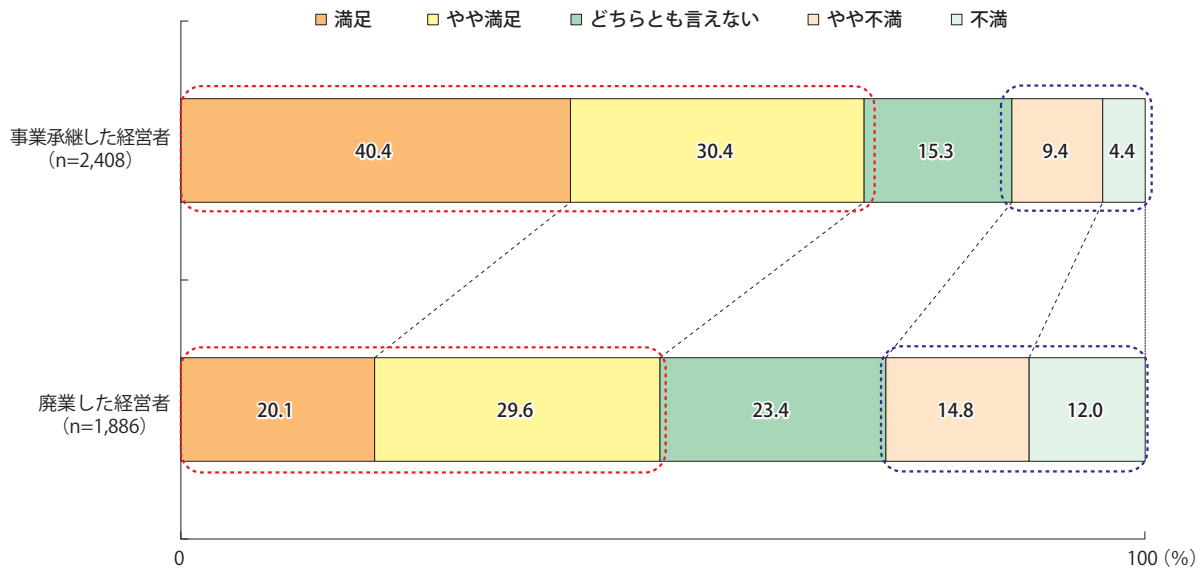
次に、引退した経営者の現在の生活の満足度を示すが第2-1-76図である。

事業承継した経営者は、現在の生活について「満足」、「やや満足」とする割合が70.8%と大半

を占めている。廃業した経営者についても、「満足」、「やや満足」が約半数となっている。

事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、収入の満足度に比べ、生活の満足度が高い傾向にある。

第2-1-76図 現在の生活の満足度

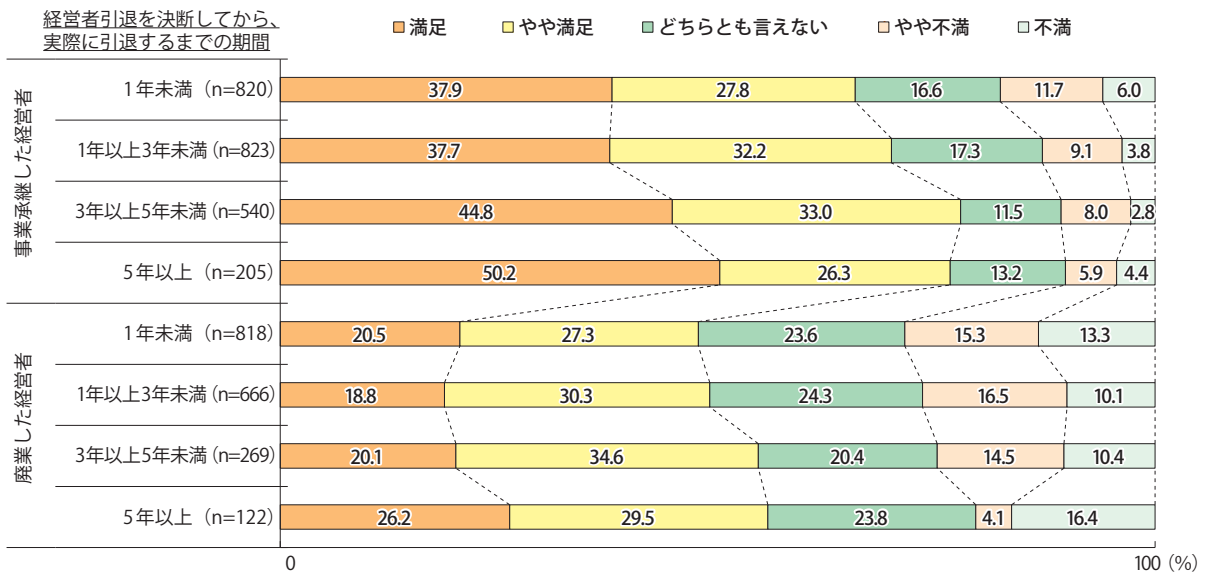


資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。

経営者引退の準備期間別に、引退した経営者の、現在の生活の満足度について聞いたものが第2-1-77図である。経営者引退の準備期間が長い方が、現在の生活について「満足」と感じている

者が多い傾向にあることが分かる。準備期間に行う引退準備の取組は様々あるが、早めの引退準備がその後の生活の満足度の向上につながる人が多いと考えられる。

第2-1-77図 経営者引退の準備期間別、現在の生活の満足度



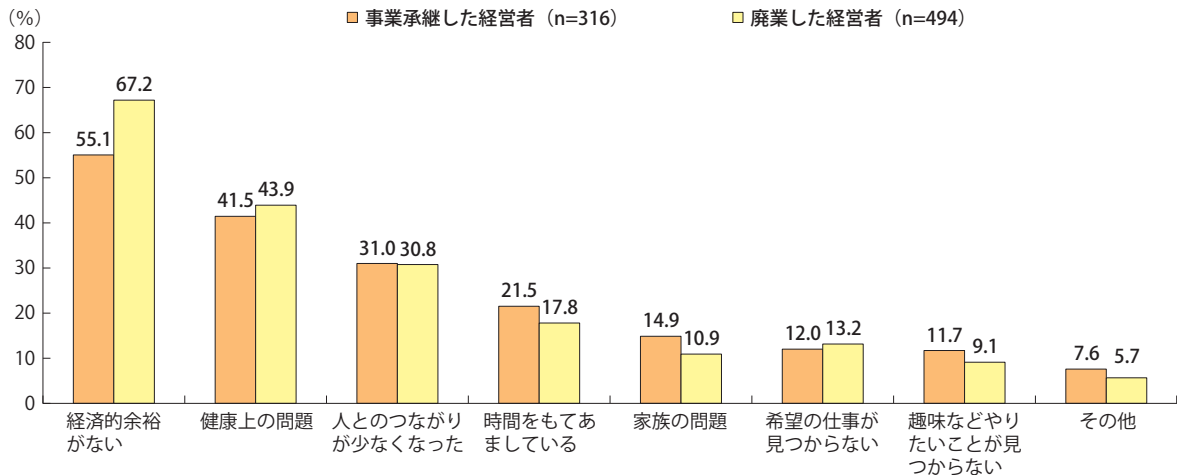
資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 3. 経営者引退の準備期間とは、経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間をいう。

第1節  
第2節  
第3節  
第4節  
第5節

現在の生活が、「やや不満」、「不満」とした理由について見たものが第2-1-78図である。事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、「経済

的余裕がない」、「健康上の問題」を理由とする割合が高い。

第2-1-78図 現在の生活が不満足な理由

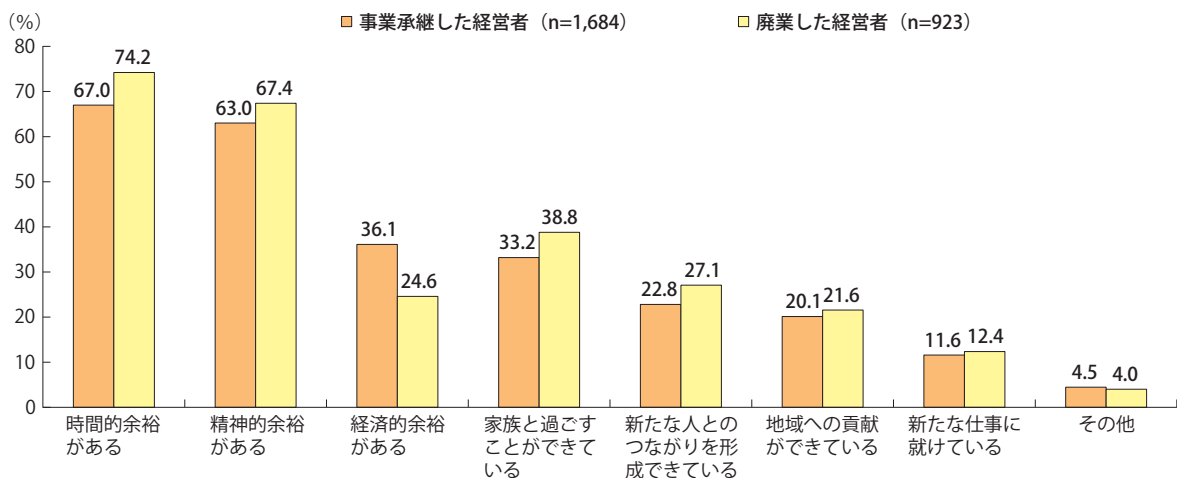


資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 3. 現在の生活満足度について「やや不満」、「不満」と回答した者について集計している。  
 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

現在の生活が、「満足」、「やや満足」とした理由について見たものが第2-1-79図である。事業承継した経営者、廃業した経営者ともに、「時間

的余裕がある」、「精神的余裕がある」とする割合が高い。経営者としての多忙さや責任感から離れ、肩の荷が下りたと感じている者が多いと考えられる。

第2-1-79図 現在の生活が満足な理由



資料：みずほ情報総研（株）「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「事業承継した経営者」とは、引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう「廃業した経営者」とは、引退後の事業継続について「継続していない」と回答した者をいう。  
 3. 現在の生活満足度について「満足」、「やや満足」と回答した者について集計している。  
 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

## 事例 2-1-12 株式会社アトム電気

## 「専門家の助言で廃業を決断し、同業者へ円満に事業を引き継ぐことができた企業」

東京都練馬区の株式会社アトム電気（廃業時の従業員4名、資本金1,000万円）は、山辺茂社長（当時）が1965年に創業し、地域に根付く電器店として約50年間、事業を営んできた。

時代の変化に柔軟に対応してきた山辺氏であったが、大手電器店の台頭など事業環境に大きな変化が生じる中で、1999年に脳梗塞を患い、身体の自由が利かなくなりました。従業員も自分の思ったとおりに動いてくれず、業績は悪化の一途をたどっていった。それでも、山辺氏は常連客へのアフターサービスを途絶えさせるわけにはいかないと粘り強く営業を継続した。

しかし、その後も経営状況は好転せず、資金繰りにも窮するようになったため、2012年、山辺氏は、東京商工会議所を訪れ、経営相談を行った。中小企業診断士の内藤博氏に経営状況を分析してもらったところ、事業環境を踏まえると、今後も赤字が続くこと避けられないと判明。さらに、このまま赤字で営業を続けると自宅を売却せざるをえない状況になることを示唆された。救いだったのは、すぐに会社の資産を売却すれば、自宅を手放さずに老後資金を確保できる、とアドバイスしてもらったことである。山辺氏は会社を畳むことを決断し、店舗とその運営を同業者に引き継ぐことにした。この同業者は長年の知り合いで、お互いに何でも相談できる間柄であった。引き継ぐ

資産の選定その売却額の調整は、内藤氏に助言を受けることで滞りなく進められた。引継ぎ後、資産の売却で得た資金で借入金を完済し、自宅を手放すことなく廃業した。

山辺氏は、「自分では事業を続ける自信があったが、専門家から具体的な経営状況の分析結果を見せられ、客観的な立場で事業継続が困難であることを告げられたことで、廃業を決断できた。」と言う。引き継いだ同業者は、事業規模の拡大が仕入単価の引下げにつながり、業績を伸ばしている。また、山辺氏は顧問的な立場で店舗運営に関わり続けており、引退後も常連客と接点を持ち続けている。「常連客に迷惑を掛けずに済み、安心している。今は事業に関わりながら、趣味にも時間を使えて充実している。」と山辺氏は語る。



現在の店舗

## 事例 2-1-13 A社

## 「支援機関の助言のもと、倒産を回避し、計画的に廃業した企業」

栃木県宇都宮市のA社（有限会社、従業員5名、資本金500万円）は、1972年に創業し、自動車に用いるネジの加工を行ってきた企業で、2018年に廃業した。

創業以来、長らく売上高、利益額ともに順調に推移してきたが、2000年以降、海外との競争による売上減少や価格低下などで、収益状況が厳しくなっていた。こうした中、社長のA氏は、膝の怪我で重労働が難しくなり、75歳を迎えて事業継続に不安を感じたため、2017年に宇都宮商工会議所に相談に行った。A氏は、そこでいくつか支援機関を紹介され、幅広い相談に応じられる栃木県よろず支援拠点からアドバイスを受けることにした。

A氏は、当初から廃業を希望していた訳ではなく、従業員だった娘夫妻に事業を引き継ぎたいと考えていたが、借入金が多く収益が少ない状況で、事業を継続すべきか迷っていた。また、娘夫妻自身も事業承継できるか判断できずにいた。そこで、同よろず支援拠点のチーフコーディネーターの矢口季男氏は、経営状況を分析し、事業継続に必須である収益力の向上が可能かを明らかにしていった。まず、費用の削減に必要な新たな設備投資は、財務状況を踏まえると困難だと分かった。次に、販売先との交渉の結果、競合企業との兼ね合いもあり、販売価格の引上げも困難だと判明した。これらを踏まえ、A氏は、事業の好転は難しいと判断し、廃業を決断した。

廃業をサポートするため、矢口氏は、同社の財務状況も詳細に分析し、借入金が多く、今事業を停止すると法的整理が避けられず、自宅を手放すことにもなりかねないことが分かった。A氏夫妻・娘夫妻は、「長年世話になった取引先に迷惑をかけることになる。どうにか法的整理は避けたい。」という思いから、矢口氏の支援のもと、綿密な廃業計画を作成し、実行していった。まずは、資金繰り表を作成し、廃業に向けて事業を縮小していく中で、必要になる金額とその時期を確認した。A氏夫妻・娘夫妻は、売掛金の回収、不動産・機械の売却、在庫の販売などを、少しでも条件を良くするよう取引先や業者と交渉し、資金を工面した。金融機関からの借入金は、資産の売却で得た資金のほか、一部親族からの借入で返済した。これらの取組の結果、倒産を回避し、2018年に廃業することができた。親戚からの借入も、間もなく完済予定である。

A氏は、「よろず支援拠点の矢口氏からアドバイスを受けたことで、周りに迷惑を掛けず、胸を張って事業をやめることができた。廃業に関わる相談は、同じ地域の人には相談しにくい、普段接することがないよろず支援拠点には抵抗なく相談することができた。娘婿の就職も無事に決まり、安心している。これからは家族で穏やかに生活していきたい。」と語る。

## 4 まとめ

第1項では、経営者引退前の状況について見てきた。経営者引退にかかる懸念事項、実際に問題になったことは、「自身の収入の減少」、「顧客や販売先、受注先への影響」、「従業員への影響」など様々ある。経営者引退に関する相談先は大半が「公認会計士・税理士」となっており、その相談内容は、「引退するまでの手順や計画を整理できた」が最も多い。経営者引退というデリケートな相談内容であるが、それぞれ強みを持つ支援機関から助力を得ることができれば、解決する課題もあるだろう。経営者引退の準備期間を長く取り、余裕をもって、専門機関・専門家に相談することが、滞りない引継ぎにつながると考えられる。

第2項では、経営者引退に際した借入金の状況について見てきた。廃業した経営者について、引退決断時に借入金がある割合は少ないが、事業承継した経営者に比べ、経営者保証割合が高い。また、廃業した経営者は、完済に向けた借入金の返済に際して、個人や家族の資産を原資とする割合

が高い。倒産した場合だけでなく、廃業をした場合も、経営者の引退に際し、個人資産を減少させてしまっているケースが一部ではあるが存在すると考えられる。

第3項では、経営者引退後の状況について見てきた。引退した経営者のその後の状況を確認すると、収入の状況はそれぞれだが、生活の満足度については、事業承継した経営者・廃業した経営者ともに「満足」、「やや満足」とした回答が多かった。理由としては、「時間的余裕がある」、「精神的余裕がある」とする割合が高く、多忙さや責任感から離れることで、肩の荷が下りたと感じている者が多いと考えられる。経営者を引退することは決して後向きなことではないといえよう。また、引退準備の期間を長く確保する方が、引退後の経営者の生活の満足度の向上につながることが分かった。経営者として有終の美を飾るためには、引退後の生活を見据えるという観点からも、早めの引退準備が重要であるといえよう。



## コラム 2-1-7

## 事業承継や廃業にあたっての意見（生声集）

本章の分析で用いた「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」では、引退した経営者から、事業承継や廃業にあたっての意見を聞いている。将来、事業承継や廃業を考えることになる現経営者などの参考として、意見の一部を紹介する。

- 当初は60才で代表を退く予定であったが、後継者の引継ぎへの覚悟を待つ時間として5年を要した。早めに準備し、後継者本人にその気になってもらうことが大切である。（福岡県 不動産業、物品賃貸業）
- 廃業は余力のあるうちにするのが理想的だと思う。我社は5年かけて少しずつ事業を縮小していった。結果的に、周りへの影響を最少に抑えられたと思う。（東京都 卸売業）
- 技術・ノウハウの引継ぎへの考えの甘さが、反省点となる。人材育成が不足していた。（愛知県 学術研究、専門・技術サービス業）
- 事業の将来性について、後継者ともっと早くより話し合うべきだった。事業環境の変化に、自分の能力で対応ができなくなってしまった。成長期に培った自信を捨てきれなかった。（滋賀県 小売業）
- M & Aであれ親族間譲渡であれ、会社を他に譲るにあたっては、事前の「整理整頓」が大変重要だと経験に基づき考える。Happy Retirementとするため、これから会社の代表者になる人には是非認識して欲しい。（岩手県 製造業）
- 引退した経営者の経営ノウハウなど、活用できるものが多くあると思うが、それらが消滅してしまうのが勿体ないと思う。後進に伝えたいものがあるので、それを行う場があってもよいと思う。（山形県 情報通信業）

## 第5節 まとめ

本章では、経営者が引退する企業からの、経営資源の引継ぎについて概観してきた。

第1節では、経営者引退の全体像を確認した。経営者の高齢化が進み、経営の担い手の数も減少しており、このままでは中小企業が持つ貴重な経営資源が散逸してしまう恐れがある。そのため次世代に経営資源を引き継ぐ取組が重要である。経営資源の引継ぎには、事業承継のほか、廃業企業から経営資源を引き継ぐという形もある。

第2節では、事業承継について分析した。事業承継の形態別で、後継者を決定する上で重視した資質・能力、有効だと感じた後継者教育に違いがあることが分かった。これから事業承継を検討する経営者は、それぞれの状況に応じた後継者探しや後継者教育を検討することが大切だと考えられる。また、効果的な後継者教育を行うためには、十分な時間が必要であり、早めに準備することが大切である。さらに、事業承継後の企業のパフォーマンスについて見ると、事業承継を実施していない企業に比べ、売上高や資産が増加傾向にあることが分かった。事業承継は、企業の財務状況向上に貢献する傾向があると考えられる。

第3節では、廃業企業からの経営資源の引継ぎについて見てきた。「従業員」、「販売先・顧客」、「設備」、「事業用不動産」について保有する廃業企業のうち、約半数が他者に引き継ぐことができていることが分かった。他方、廃業にあたって経営資源の引継ぎを行っていない経営者について、引き継がなかった理由を確認すると、経営資源ごとに異なるが、「引継ぎするという発想がなかつ

た」、「引き継ぐ価値があるとは思わなかった」、「引継ぎ先が見つからなかった」というものが多かった。このことから、廃業に当たって、経営資源の引継ぎという選択肢があることの周知、経営資源の引継ぎを検討する上での価格算定、経営資源のマッチング、などの支援ニーズがあると考えられる。また、廃業企業の収益状況について確認すると、高い利益水準にあった企業が、徐々に利益率を減少させた後に、休廃業・解散するに至る場合があることが分かった。収益状況が悪化していく前に、早めに先を見据えた経営改革もしくは事業承継・廃業の準備をすることが重要だといえよう。

第4節では、経営者引退時と引退後について概観した。経営者引退に際しては、様々な課題があり、準備期間を長く確保することが余裕につながると分かった。また、引退後の経営者の状況を確認すると、収入の状況はそれぞれだが、生活の満足度については、事業承継した経営者・廃業した経営者とも、「満足」、「やや満足」している者の回答が多かった。多忙さや責任感から離れることで、肩の荷が下りたと感じている者が多いと考えられる。

経営者は、誰もいつかは引退するものである。経営者として有終の美を飾り、これまで作り上げてきたことを未来の価値につなげていくには、引退が視野に入る早い段階から、事業や経営資源の引継ぎや、自身や周囲の人の暮らしの満足に向けた準備をすることが重要である。

## 第2章

## 次世代の経営者の活躍

第1章では、中小企業の経営者が早めに事業承継に向けて準備することや、有用な事業や経営資源を次世代の経営者に譲り渡すことの重要性などについて見てきた。本章では、そのような事業や経営資源を譲り受ける者を含む「次世代の経営者」に着目し、分析を行っていく。具体的には、第1節で我が国の起業や事業承継の実態について、国際比較などにより概観し、第2節では起業に関心のある者や、事業を承継する可能性のある者が、経営者になるまでの実態や課題の分析を行い、第3節では起業後に成長を続けていく企業の実態や課題を明らかにすることで、経営者を増やしていくために求められる支援策などの在り方について検討していく。

## 第1節 経営者参入の概観

本節では、各種の統計や調査を用いて、我が国の経営者参入の実態を時系列に見るとともに、起業

活動の国際比較を行うことで、我が国の経営者参入（起業・事業承継）の実態を明らかにしていく。

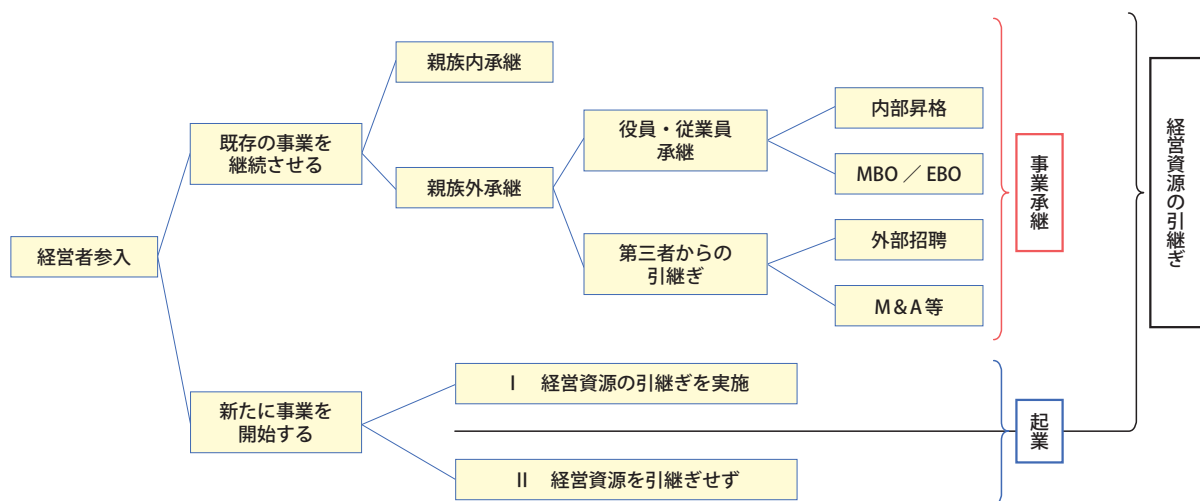
## 1 経営者参入の概念整理

はじめに、本章で「次世代の経営者」全体を分析していくに当たり、経営者参入の概念を整理する。ここでいう「次世代の経営者」とは、新たに経

営者に参入する者のことを指す。

経営者参入には、「起業」と「事業承継」がある。（第2-2-1図）。

第2-2-1図 経営者参入（起業・事業承継）の概念図



### (1) 事業承継

第1章第1節で見てきたとおり、「事業承継」とは、経営者が引退しても「事業が継続する」ことを指す。つまり、参入する経営者にとっては「既存の事業を継続させる」ということになる。また、「事業承継」した場合は、事業を行うために必要な経営資源<sup>1</sup>を何かしら引き継ぐことになる。

### (2) 起業

ここでいう「起業」とは、新たな事業を開始す

ることを指し、次の二つに整理する。

I 経営資源の引継ぎを実施

II 経営資源を引継ぎせず

最後に、「起業」を目指していた者が、新たに事業を開始するより、既存の事業を承継する方がメリットが大きいと判断し、「事業承継」により経営者になるケースも考えられる。本章ではこうした「事業承継」による経営者参入も視野に入れながら「起業」を目指す者についても扱っていく。

## 2 我が国の経営者参入の概観

本項では、総務省「就業構造基本調査」を用いて、「新たな経営の担い手<sup>2</sup>」の実態や経年変化を概観し、我が国の経営者参入の実態について分析していく。

具体的には、まず、新たな経営の担い手全体の経年変化を概観する。新たな経営の担い手には、起業により経営者に参入する「起業家<sup>3</sup>」、事業承継により経営者に参入する「後継経営者<sup>4</sup>」が含まれる。これを踏まえて、起業家や起業を希望す

る者、及び後継経営者や事業承継を希望する者についてもそれぞれ分析していく。

### ① 新たな経営の担い手の概観

第2-2-2図は、新たな経営の担い手の推移を参入の形態別（起業・事業承継）に見たものである。これを見ると、新たな経営の担い手全体で減少傾向にあり、かつ起業家、後継経営者ともにそれぞれ減少していることが分かる<sup>5</sup>。

1 「経営資源」には、事業用資産（設備・不動産）、資金、取引先との人脈、顧客情報、ノウハウなどが挙げられる。

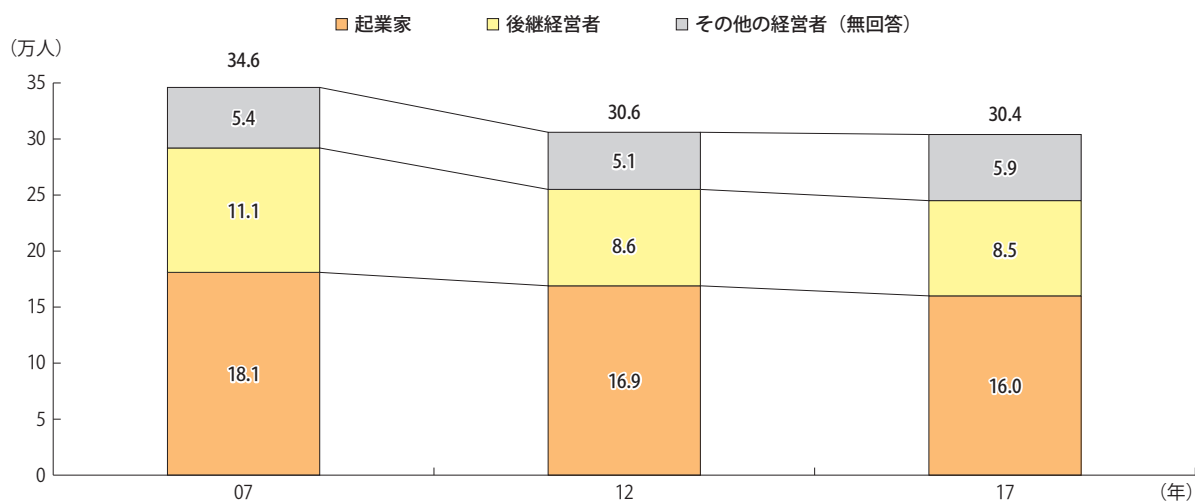
2 本項でいう「新たな経営の担い手」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答した者をいう。代表権のない役員も含まれることには留意が必要である。

3 本項でいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。

4 本項でいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。

5 なお、自分で事業を起こしたかについて無回答の者については、起業家が後継経営者か区別がつかないため、「その他の経営者（無回答）」とし、以後の分析では扱わない。

第2-2-2図 新たな経営の担い手の推移



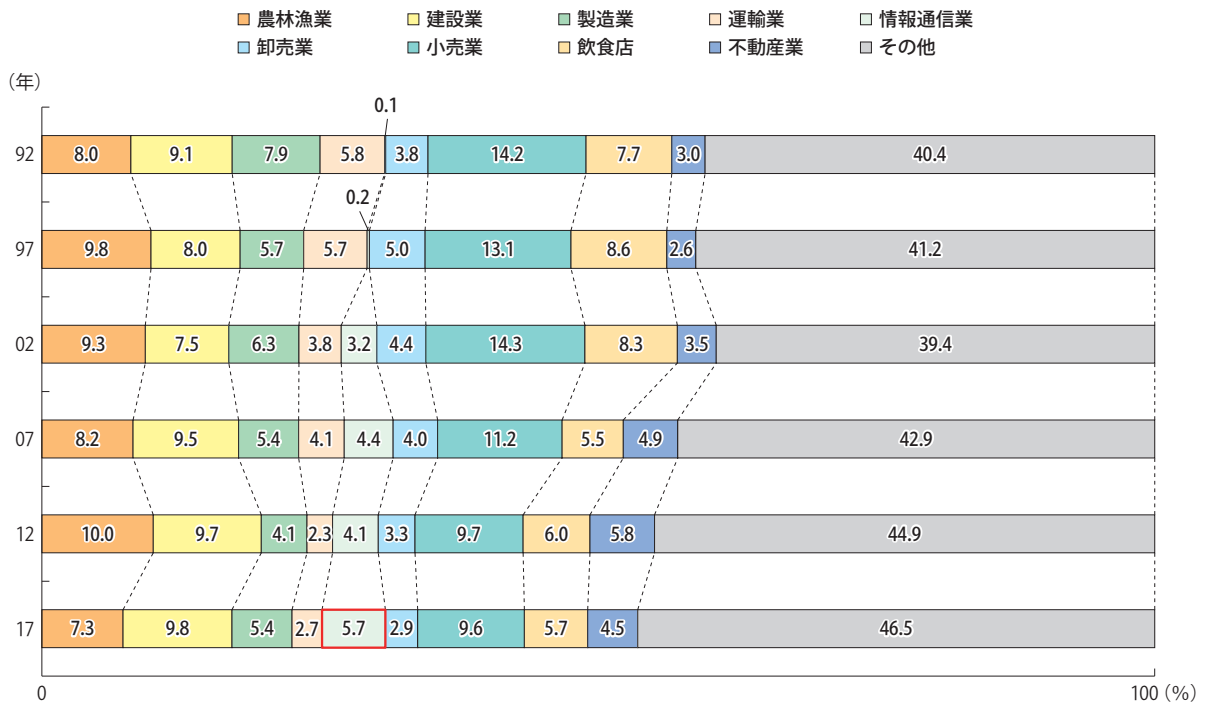
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

- (注)1. ここでいう「新たな経営の担い手」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答した者をいう。代表権のない役員も含まれることには留意が必要である。
2. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。
3. ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。
4. ここでいう「その他の経営者（無回答）」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、自分で事業を起こしたかについて無回答だった者をいう。

第2-2-3図は、新たな経営の担い手が参入する業種の割合の長期的な推移について見たものである。これを見ると、1992年以降、主に情報通信

業が増加し、製造業、運輸業、小売業などが減少傾向にあることが分かる。

第2-2-3図 新たな経営の担い手が参入する業種



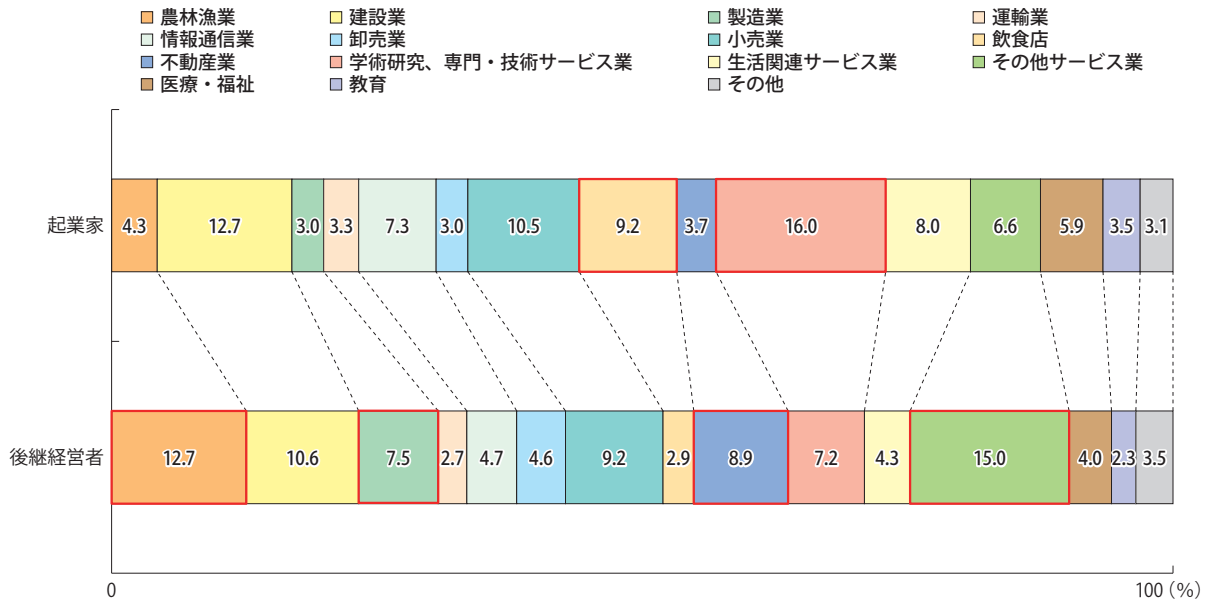
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注) ここでいう「新たな経営の担い手」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答した者をいう。代表権のない役員も含まれることには留意が必要である。

特に2017年について、起業家と後継経営者に分けて参入する業種を見たものが第2-2-4図である。起業家では後継経営者に比べて飲食店や学術研究、専門・技術サービス業の割合が高く、後継

経営者では起業家に比べて農林漁業、製造業、不動産業、その他サービス業の割合が高いことが分かる。

第2-2-4図 起業家・後継経営者が参入する業種（2017年）



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工

- (注) 1. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。  
 2. ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。

## ② 起業の担い手の概観

ここからは、起業家や起業を希望する者（以下、本項では「起業希望者<sup>6</sup>」という。）、起業の準備をする者（以下、本項では「起業準備者<sup>7</sup>」という。）などを「起業の担い手」と捉え、経年変化を概観することで、我が国の起業の実態について分析していく。

第2-2-5図は、起業希望者数、起業準備者数、起業家数などの推移を示したものである。これを見ると、起業希望者数、起業準備者数、起業家数ともに2007年以降は減少傾向にある。他方、起

業家数の減少割合は、起業希望者数と起業準備者数の減少割合に比べて緩やかであることが分かる。

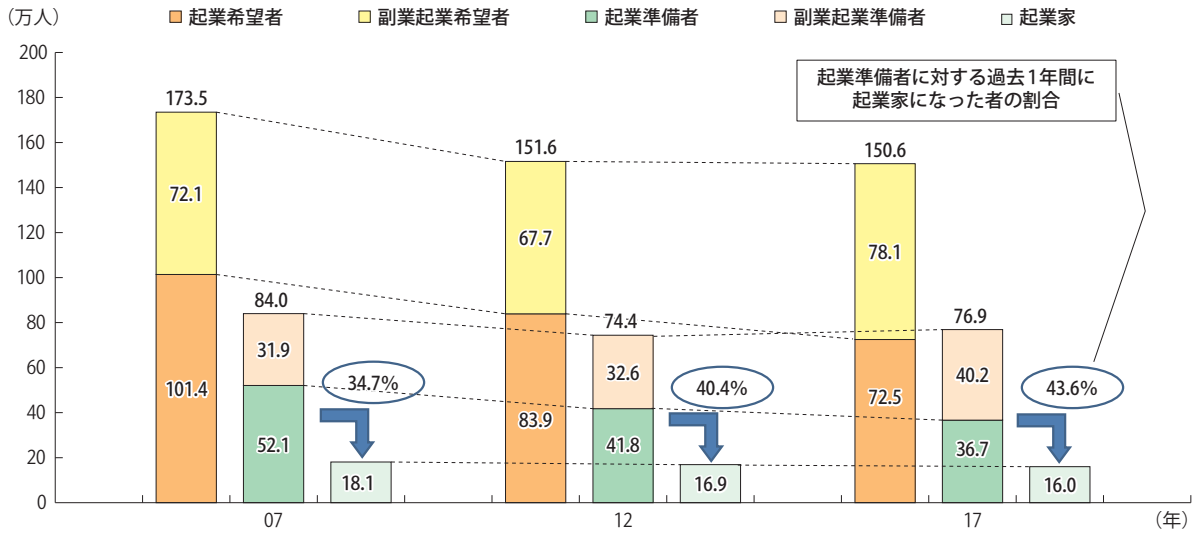
また、副業として起業を希望する者や準備をする者（以下、本項ではそれぞれ「副業起業希望者」、「副業起業準備者」という。）は増加しており、起業希望者や起業準備者の減少を補っていることが分かる。

なお、起業準備者に対する起業家の割合は、2007年から2017年にかけて、34.7%、40.4%、43.6%と上昇している。

6 本項でいう「起業希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者、又は無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。なお、副業起業希望者は含まれていない。

7 本項でいう「起業準備者」とは、起業希望者のうち「(仕事を) 探している」、又は「開業の準備をしている」と回答した者をいう。なお、副業起業準備者は含まれていない。

第2-2-5図 起業の担い手の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

- (注)1. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。
2. ここでいう「起業希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者、又は無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。なお、副業起業希望者は含まれていない。
3. ここでいう「副業起業希望者」とは、有業者のうち「現在の仕事のほかに別の仕事もしたい」かつ「自分で事業を起こしたい」を回答した者をいう。
4. ここでいう「起業準備者」とは、起業希望者のうち「(仕事を) 探している」、又は「開業の準備をしている」と回答した者をいう。なお、副業起業準備者は含まれていない。
5. ここでいう「副業起業準備者」とは、副業起業希望者のうち「(仕事を) 探している」又は「開業の準備をしている」と回答した者をいう。

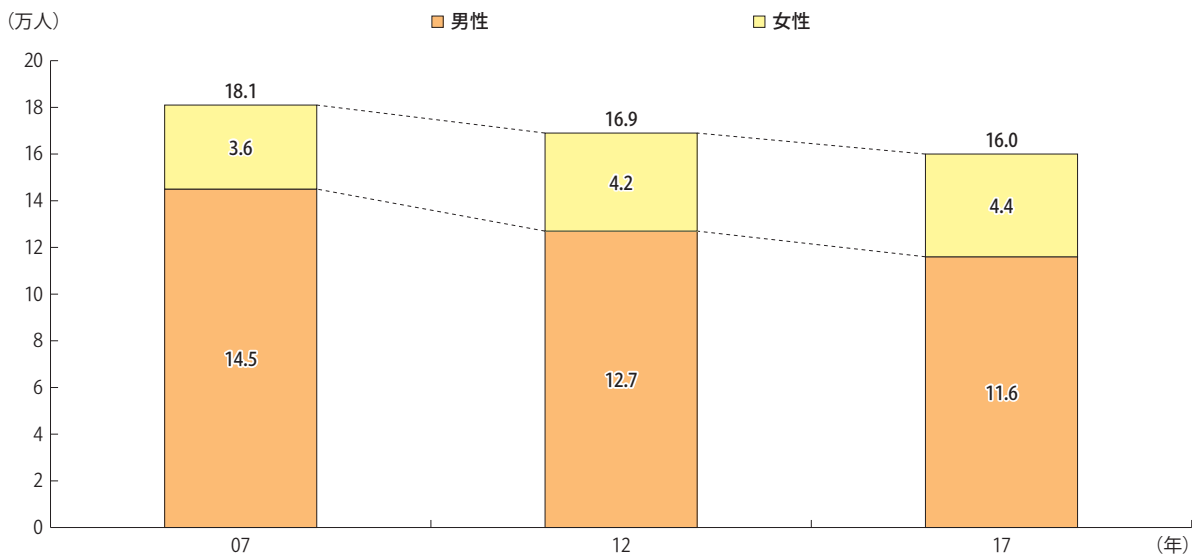
③起業家の概観

ここからは、起業家について概観していく。

第2-2-6図は、起業家数の推移を男女別に見た

ものである。男性の起業家が減少する一方、女性の起業家は増加しているため、起業家全体に占める女性起業家の割合は上昇している。

第2-2-6図 男女別に見た、起業家の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

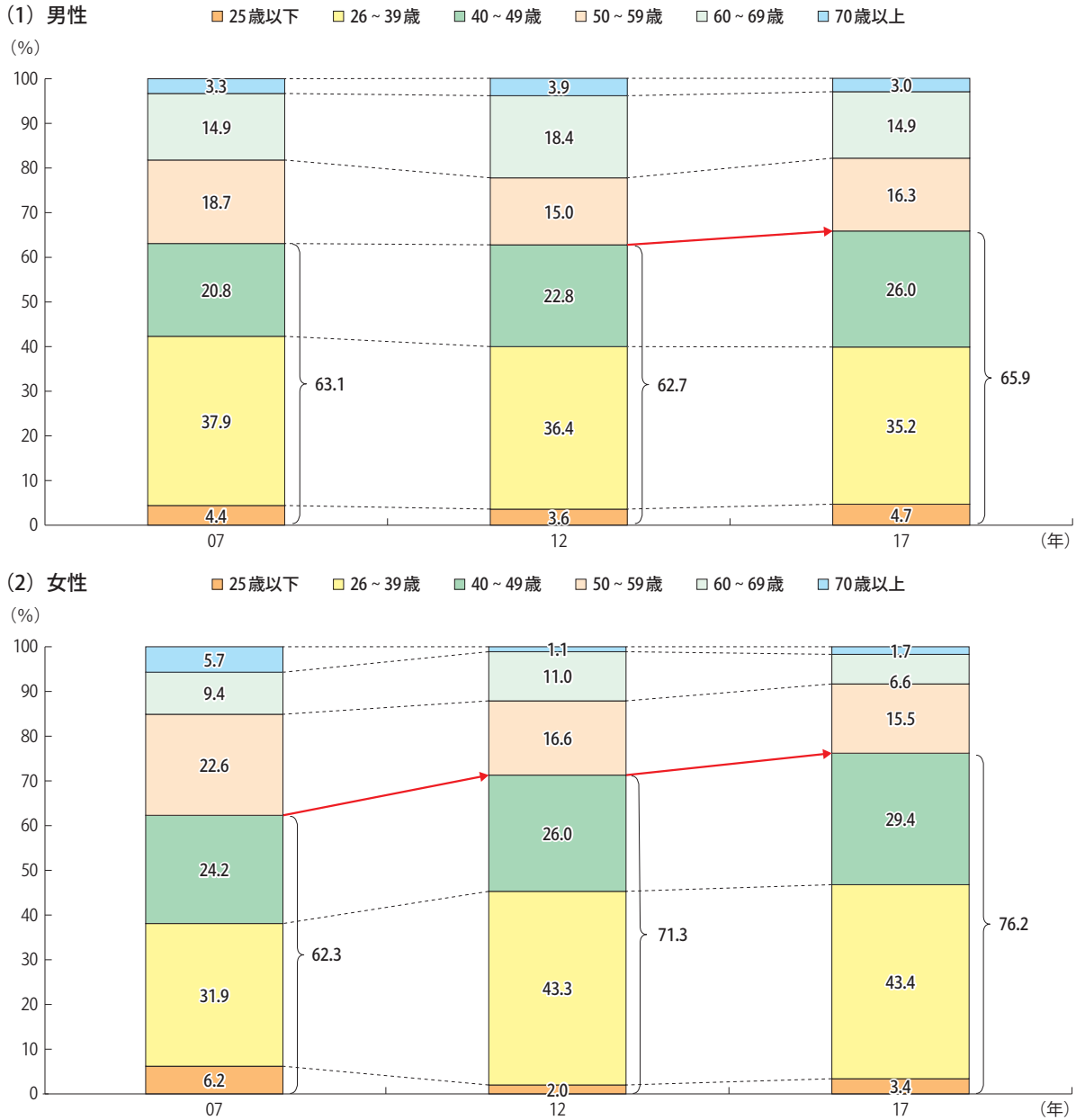
- (注) ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。



また、第2-2-7図では起業家の年齢構成を男女別に見たものである。2007年から2017年にかけて男女ともに49歳以下の年齢層の割合が高まっ

ており、特に女性については、62.3%から76.2%へ大きく増加していることが分かる。

第2-2-7図 男女別に見た、起業家の年齢構成



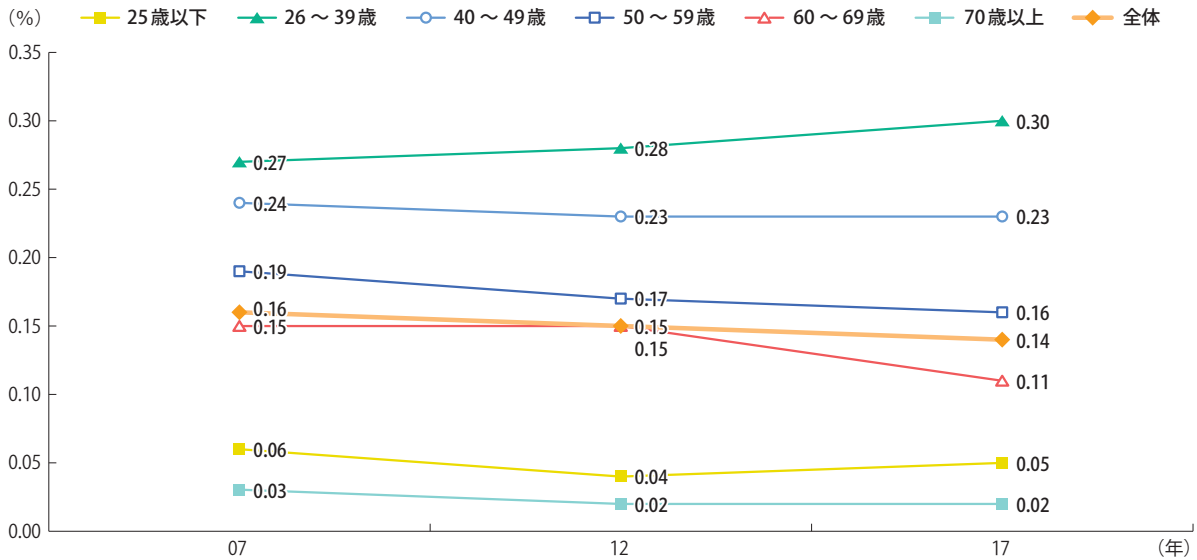
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注) ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。

次に、年代ごとに母集団数の歪みを補正するため、年齢階層別に起業率<sup>8</sup>の推移を見たものが第2-2-8図である。これを見ると、多くの年代で起

業率は低下傾向にある中で、26～39歳では上昇傾向にある。

第2-2-8図 年齢別に見た、起業率の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

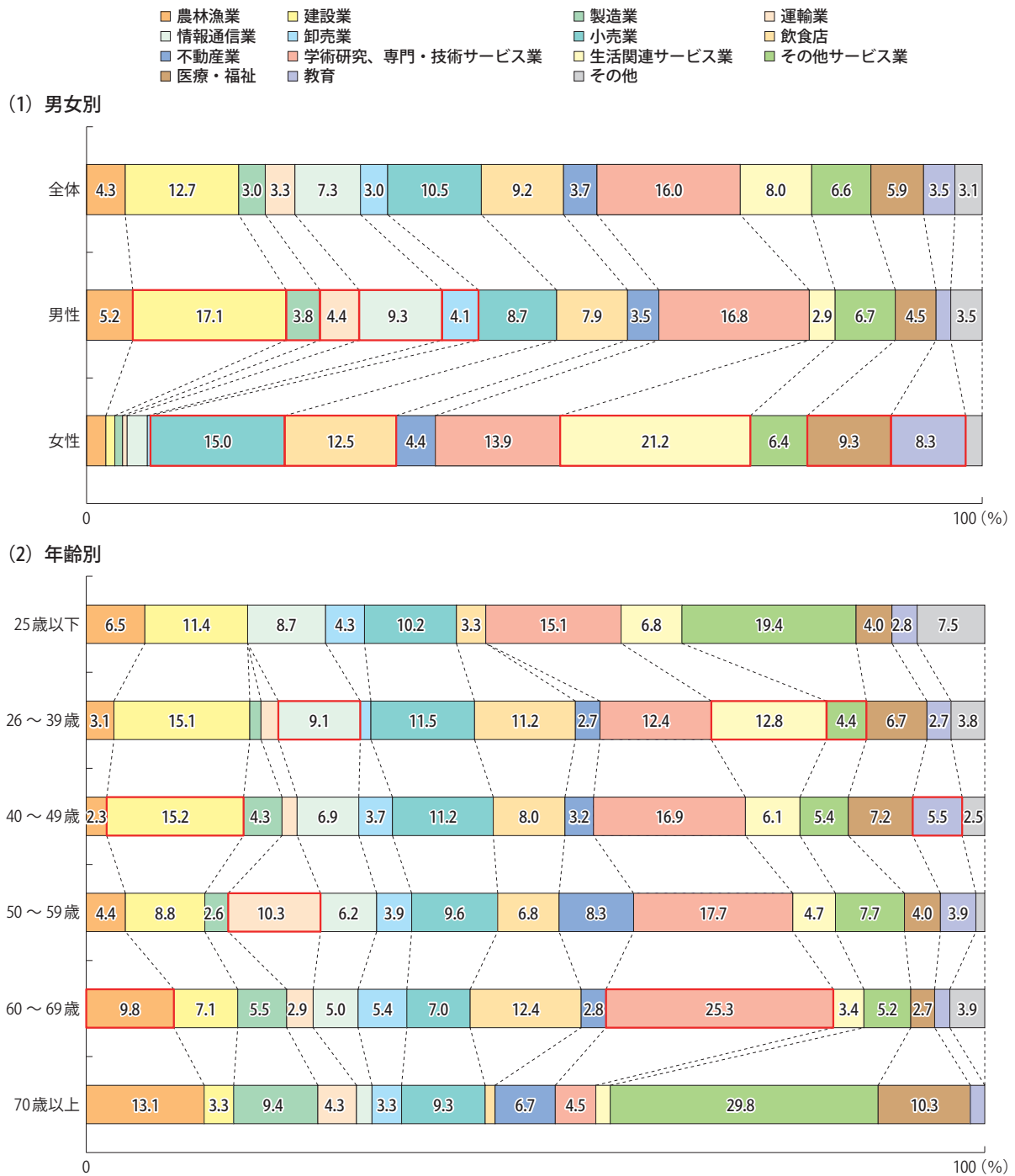
(注)1. ここでいう「起業率」とは、各年齢階層の総人口に占める起業家の割合のことをいう。  
 2. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。

第2-2-9図は2017年の起業家の起業分野について、男女別、年齢別に見たものである。これを見ると、男性では相対的に建設業、製造業、運輸業、情報通信業、卸売業での起業が多いのに対し、女性では小売業、飲食店、生活関連サービス業、医療・福祉、教育での起業が多い。

年齢別では、60～69歳では農林漁業や学術研究、専門・技術サービス業、50～59歳では運輸業、40～49歳では建設業や教育、26～39歳では情報通信業や生活関連サービス業が比較的多いことが分かる。

8 本項でいう「起業率」とは、各年齢階層の総人口に対する起業家の割合をいう。

第2-2-9図 男女別及び年齢別に見た、起業家の起業分野（2017年）



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工

(注) 1. ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。

2. 起業分野とは、「起業家」が就業している産業分野をいう。

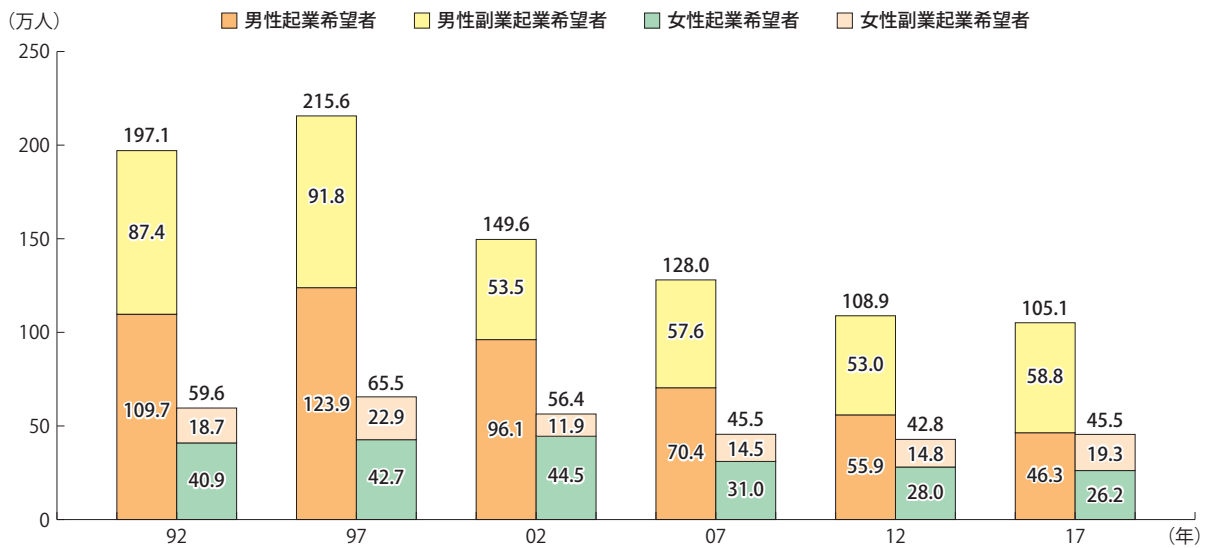
④起業希望者の概観

ここからは、起業希望者について概観していく。

第2-2-10図は、起業希望者の推移について男女別に見たものである。これを見ると、1997年から2007年にかけて男女とも起業希望者・副業

起業希望者の合計が減少したが、2012年から2017年にかけては男女ともに副業起業希望者の増加が起業希望者の減少を補う形で、起業希望者・副業起業希望者の合計が横ばいを維持していることが分かる。

第2-2-10図 男女別に見た、起業を希望する者の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

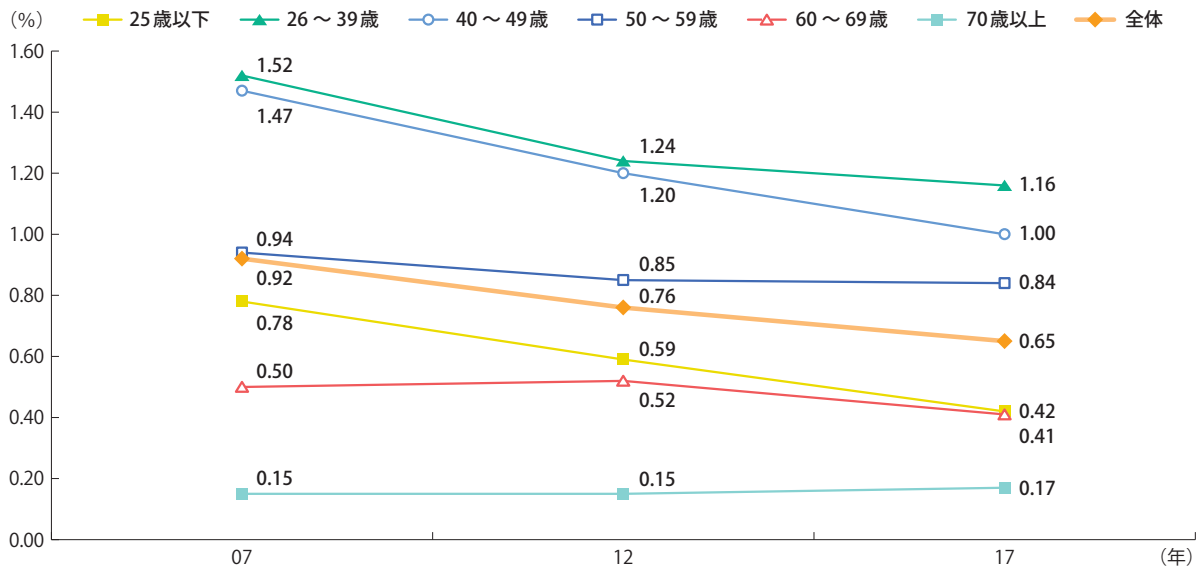
- (注)1. ここでいう「起業希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者、又は無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。なお、副業起業希望者は含まれていない。  
 2. ここでいう「副業起業希望者」とは、有業者のうち「現在の仕事のほかに別の仕事もしたい」かつ「自分で事業を起こしたい」を回答した者をいう。

第2-2-11図は年齢別の起業希望率<sup>9</sup>の推移を見たものである。これを見ると、多くの年代で起業希望率は低下傾向にある。直近では26～39歳、

40～49歳で起業を希望する割合が高いことが分かる。

9 本項でいう「起業希望率」とは、各年齢階層の総人口に対する起業希望者の割合をいう。

第2-2-11図 年齢別に見た、起業希望率の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

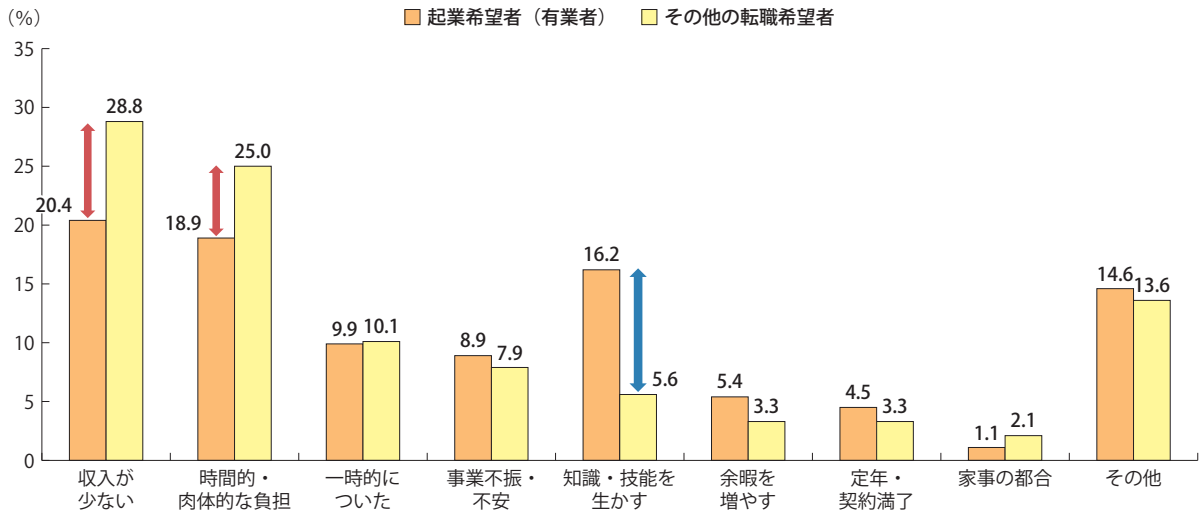
(注)1.「起業希望率」とは、各年齢階層の総人口に対する起業希望者の割合のことをいう。

2.「起業希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者、又は無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。なお、副業起業希望者は含まない。

第2-2-12図は、今の仕事をやめて「ほかの仕事に変わりたい」者（転職希望者）を、起業したい者（以下、「起業希望者（有業者）」という。）とそれ以外の者（以下、「その他の転職希望者」という。）に分けて、仕事を変えたい理由について比較したものである。これを見ると、「収入が

少ない」、「時間的・肉体的な負担」を理由に、仕事を変えたいと回答した起業希望者（有業者）の割合は、その他の転職希望者より少ない。また、「知識・技術を生かす」を理由に仕事を変えたいと回答した起業希望者（有業者）の割合は、その他の転職希望者より多いことが分かる。

第2-2-12図 仕事を变えたい理由（2017年）



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工

- (注) 1. ここでいう「起業希望者（有業者）」とは、「ふだん仕事をしている」かつ「ほかの仕事に変わりたい」と回答し、かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいい、副業起業希望者や、ふだん仕事をしていない起業希望者は含まれない。  
 2. ここでいう「その他の転職希望者」とは、「ふだん仕事をしている」かつ「ほかの仕事に変わりたい」と回答した者のうち、起業希望者（有業者）以外の者をいう。  
 3. 無回答の者がいるため、合計は100%にはならない。

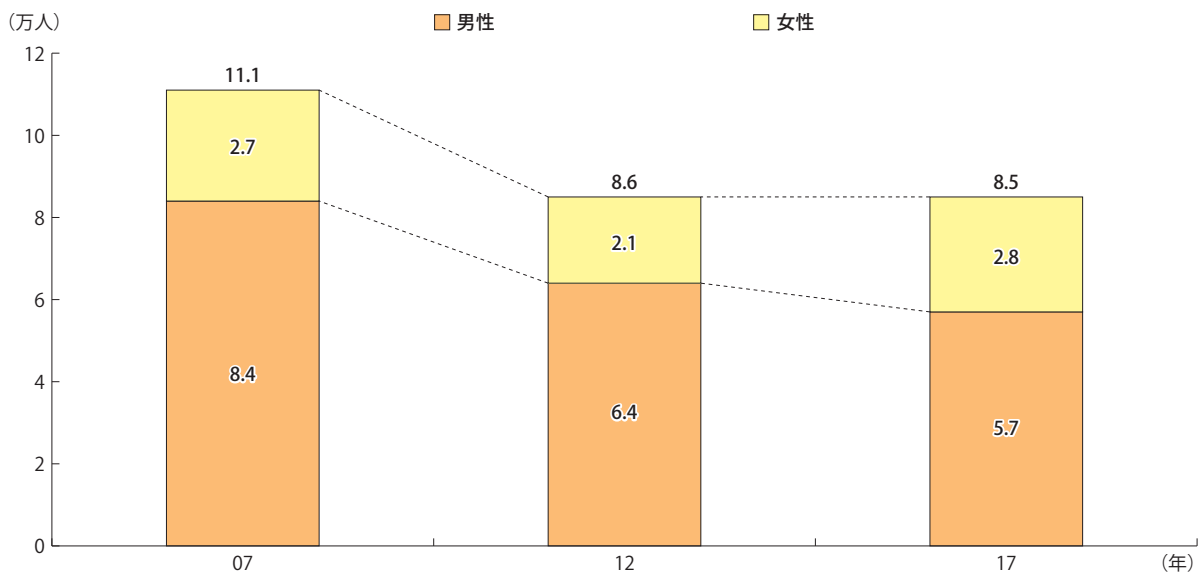
⑤後継経営者の概観

ここからは、後継経営者や、事業承継を希望する者（以下、本項では「後継希望者<sup>10</sup>」という。）などを「事業承継の担い手」と捉え、経年変化を概観することで、我が国の事業承継の実態について分析していく。

まず、後継経営者について概観していく。

第2-2-13図は、後継経営者数の経年変化を見たものである。これを見ると、後継経営者数は下げ止まっており、2017年では女性の後継経営者が占める割合が高くなっていることが分かる。

第2-2-13図 男女別に見た、後継経営者の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

- (注) ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。

<sup>10</sup> 本項でいう「後継希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「家業を継ぎたい」と回答した者、又は、無業者のうち「家業を継ぎたい」と回答した者をいう。家業以外の事業を継ぎたいと考えている者は含まれていないことには留意が必要である。

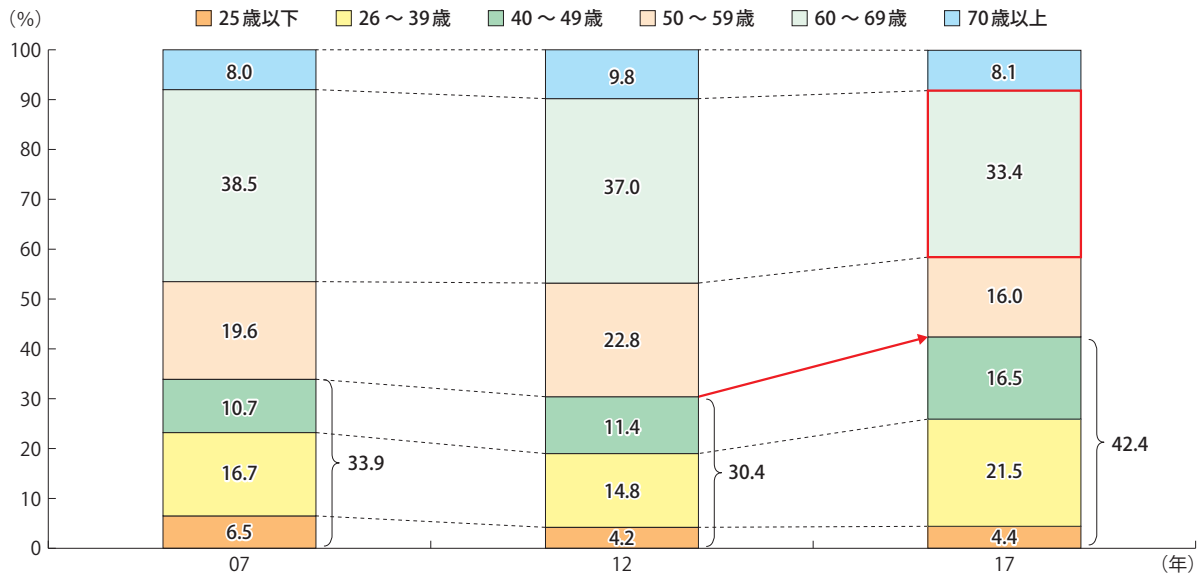
第2-2-14図は、後継経営者の年齢構成について見たものである。2017年を見ると、男性では60～69歳の割合が高く、経営者や会社役員に就任する中心の年代であることが分かる。女性では、26～39歳の割合が高く、男性に比べて若い

年代が多いことが分かる。

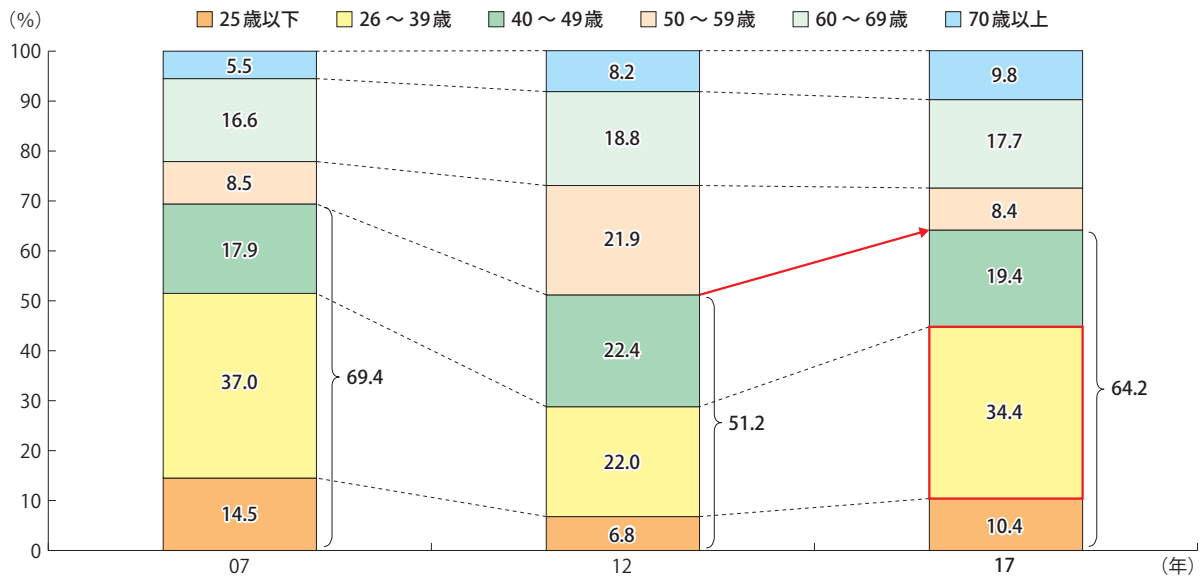
経年変化については、2017年は2012年に比較して、男女ともに49歳以下の割合が増加している。経営の担い手の若い年代への代替わりが進んでいるものと考えられる。

第2-2-14図 男女別に見た、後継経営者の年齢構成

(1) 男性



(2) 女性



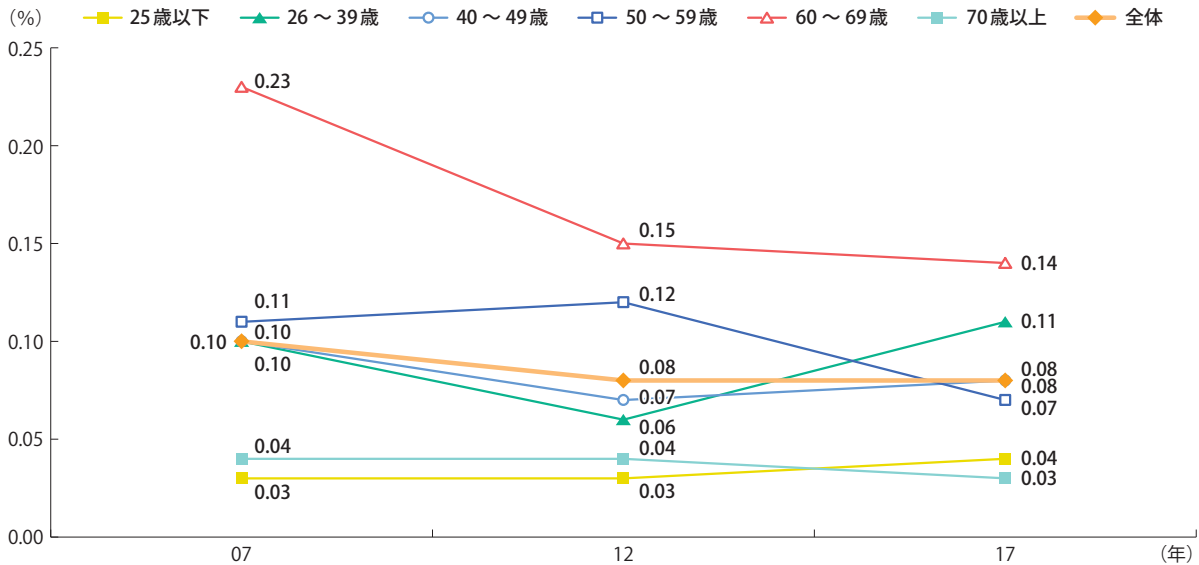
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注) ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。

次に、年代ごとに母集団数の歪みを補正するため、年齢階層別の事業承継割合<sup>11</sup>の推移を見たものが第2-2-15図である。これを見ると、2012年

から2017年にかけて50～59歳、60～69歳が低下しており、26～39歳は上昇していることが分かる。

第2-2-15図 年齢別に見た、事業承継割合の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注)1. ここでいう「事業承継割合」とは、各年齢階層の総人口に対する後継経営者の割合をいう。

2. ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。

第2-2-16図は2017年の後継経営者の事業承継分野について、男女別、年齢別に見たものである。これを見ると、男性では相対的に農林漁業、建設業、製造業、情報通信業、その他サービス業での事業承継が多いのに対し、女性では小売業、不動産業、生活関連サービス業での事業承継が多いことが分かる。また、女性の事業承継分野を起

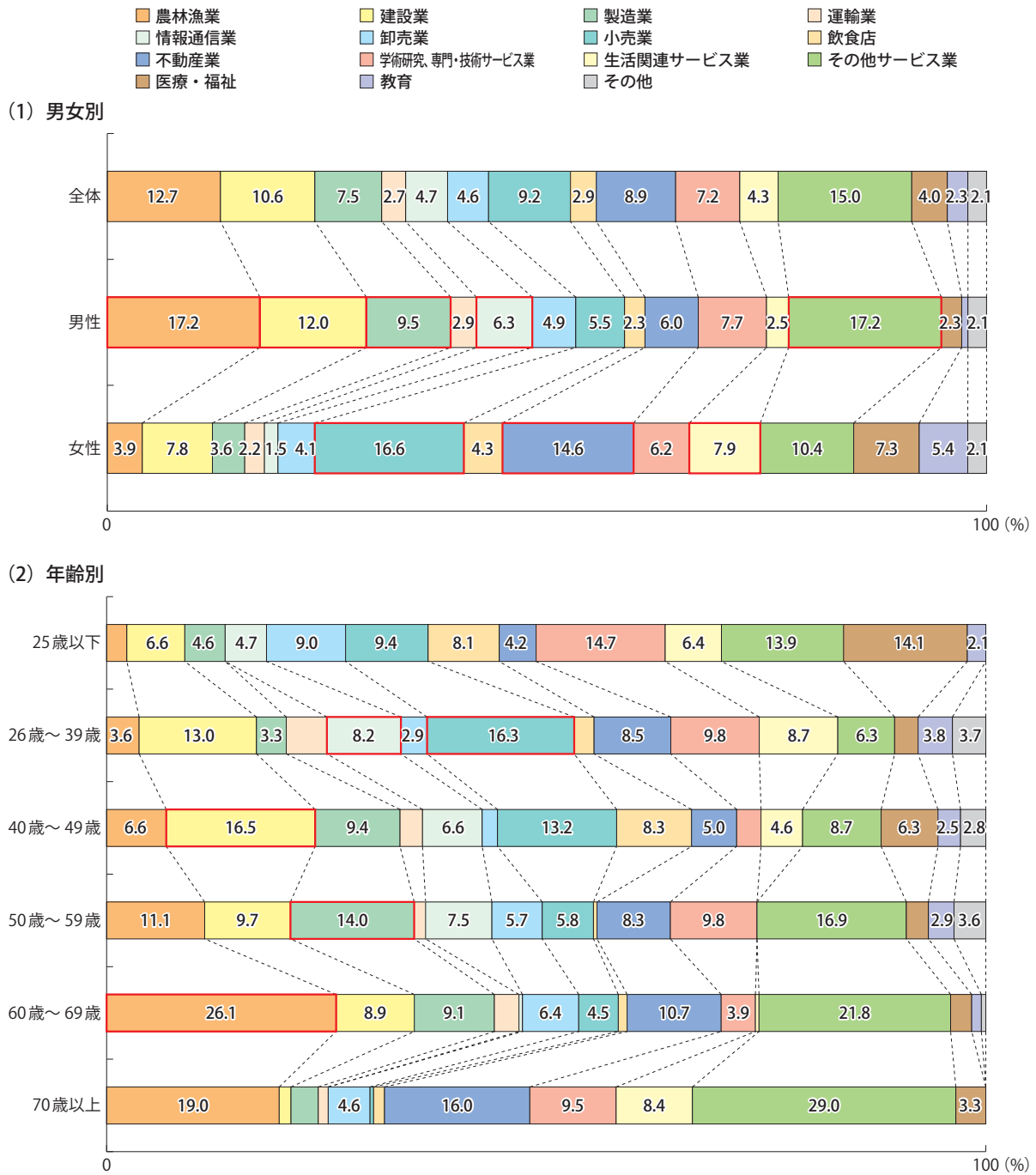
業分野（第2-2-9図）と比較すると、事業承継では建設業や製造業も相応にしていることが分かる。

年齢別では、60～69歳では農林漁業、50～59歳では製造業、40～49歳では建設業、26～39歳では情報通信業や小売業が比較的多いことが分かる。

11 本項でいう「事業承継割合」とは、各年齢階層の総人口に対する後継経営者の割合をいう。



第2-2-16図 男女別及び年齢別に見た、後継経営者の事業承継分野（2017年）



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工

(注)1. ここでいう「後継経営者」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに着をついた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こしていない」と回答した者をいう。  
 2. ここでいう事業承継分野とは、「後継経営者」が就業している産業分野をいう。

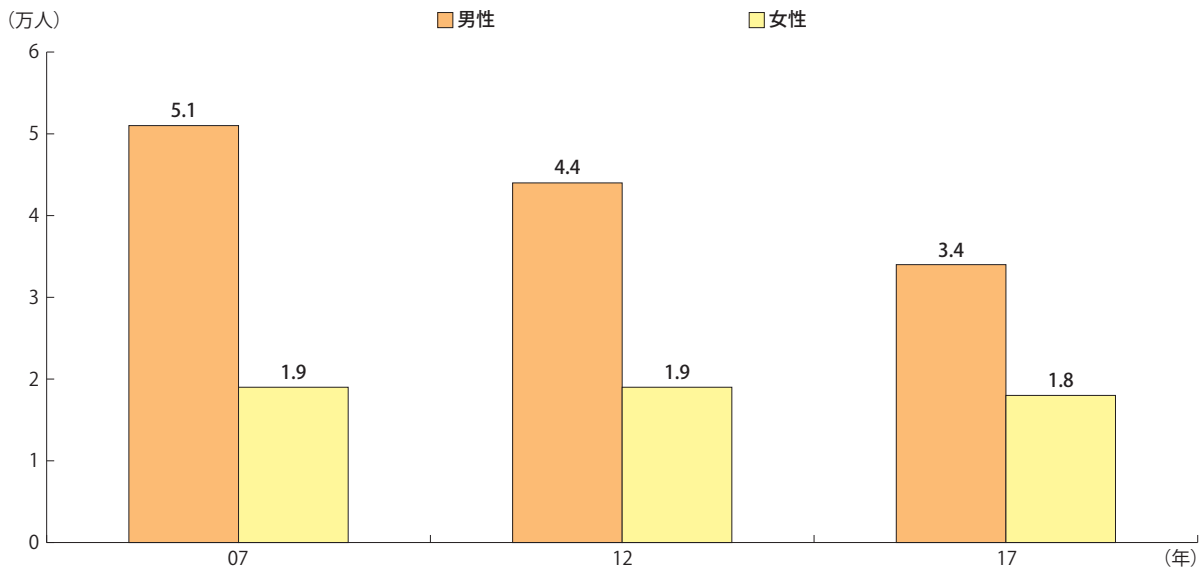
## ⑥後継希望者の概観

ここからは、後継希望者について概観していく。

第2-2-17図は、後継希望者数の推移について

見たものである。これを見ると、男性は減少傾向にあるのに対し、女性はほぼ横ばいで推移していることが分かる。

第2-2-17図 男女別に見た、後継希望者の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

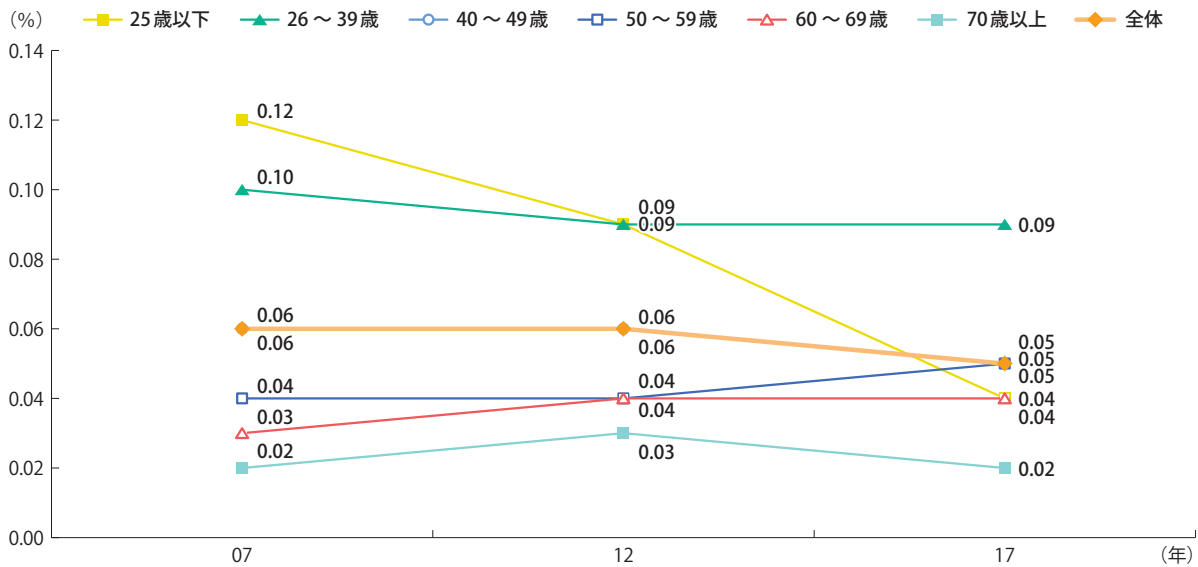
(注) ここでいう「後継希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「家業を継ぎたい」と回答した者、又は、無業者のうち「家業を継ぎたい」と回答した者をいう。

次に、年齢別の後継希望率<sup>12</sup>の推移を見たものが第2-2-18図である。これを見ると、25歳以下では減少しているものの、26～39歳での後継希

望率は、比較的高い水準で推移していることが分かる。

12 本項でいう「後継希望率」とは、各年齢階層における総人口に対する後継希望者の割合をいう。

第2-2-18図 年齢別に見た、後継希望率の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注)1.ここでいう「後継希望率」とは、各年齢階層の総人口に対する後継希望者の割合をいう。

2.ここでいう「後継希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「家業を継ぎたい」と回答した者、又は、無業者のうち「家業を継ぎたい」と回答した者をいう。

⑦まとめ

以上より、経営の担い手全体では、起業家、後継経営者ともに減少傾向にあるものの、年代別で見ると26～49歳の割合が増加していることが分かった。

起業の担い手については、副業起業希望者が増えていることや、起業希望者は転職希望者に比べて技術・知識をいかすために仕事を変えたい者が多いことが分かった。

技術・知識をいかすために起業する場合、必ずしも現職をやめたい理由があるとは限らない。副業起業希望者が増えているのも、現職をやめることによるリスクを考慮している者が増えているからではないだろうか。起業家を増やしていくためには、現職を続けるか起業するか迷っている層に対して、起業に失敗しても再起しやすい環境や、現職をやめずに副業として起業できる環境を提供することも有効といえよう。

3 起業の実態の国際比較

本項では、起業するまでのプロセスに着目し、起業に関する意識・活動について国際比較を行うことで、我が国の起業の実態について明らかにしていく。

①GEM調査について

起業意識と起業活動の国際比較を行うに当たり、世界の多くの国が参加する「Global Entrepreneurship Monitor (グローバル・アントレプレナーシップ・モニター)」<sup>13</sup> (以下、「GEM調査」という。)を用いて、我が国及び米国、英

13 GEM調査では、国の経済発展が起業活動と密接な活動にあるという仮説のもとに、米バブソン大学と英ロンドン大学が中心となり1999年から実施されているもので、(1)国ごとの起業活動に違いはあるか、(2)経済活動と起業活動に関連性はあるのか、(3)起業活動の違いを生み出す要因とは何かの三つを明らかにすることを目的としたものである。1999年に我が国を含め10か国からスタートし、2017年には54の国や地域が参加している。サンプル数は一つの国当たり最低2,000サンプル(サンプリングは無作為抽出)であり、全世界共通の調査票が使われている。なお、一度調査に参加した国でも毎年継続して参加するとは限らない。

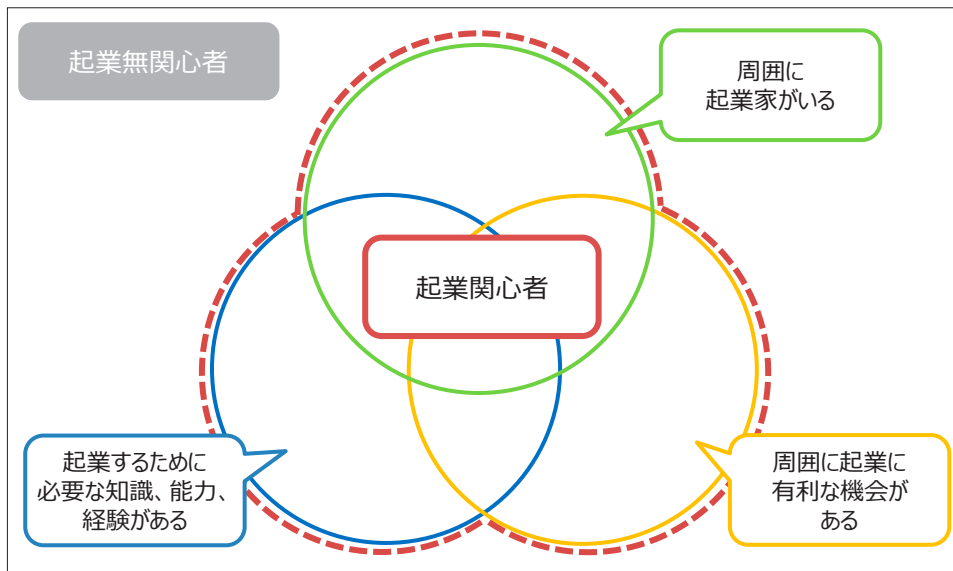
国、ドイツ、フランス、オランダ、中国の起業意識・起業活動の違いを見ていく。

GEM調査では、18歳から64歳までの者に対して、起業意識について尋ねている。起業活動に関連する調査項目として、「周囲に起業家がいる<sup>14</sup>」「周囲に起業に有利な機会がある<sup>15</sup>」「起業するために必要な知識、能力、経験がある<sup>16</sup>」があり、本項ではGEM調査に従って、これらの三つ全ての項目について「いいえ」と回答した人を起業無関心者、一つでも「はい」と回答した者を「起業

関心者」と定義した（第2-2-19図）。

また、起業活動についても尋ねており、「独立・社内を問わず、新しいビジネスを始めるための準備を行っており、かつまだ給与を受け取っていないまたは受け取ってから3か月未満である人」及び「すでに会社を所有している経営者で、当該事業からの報酬を受け取っている期間が3か月以上3.5年未満である人」を「起業活動者」と定義している<sup>17</sup>（第2-2-20図）。

### 第2-2-19図 起業関心者の概念図



資料：「平成29年度ベンチャー施策に係る成果指標に関する調査」より中小企業庁作成

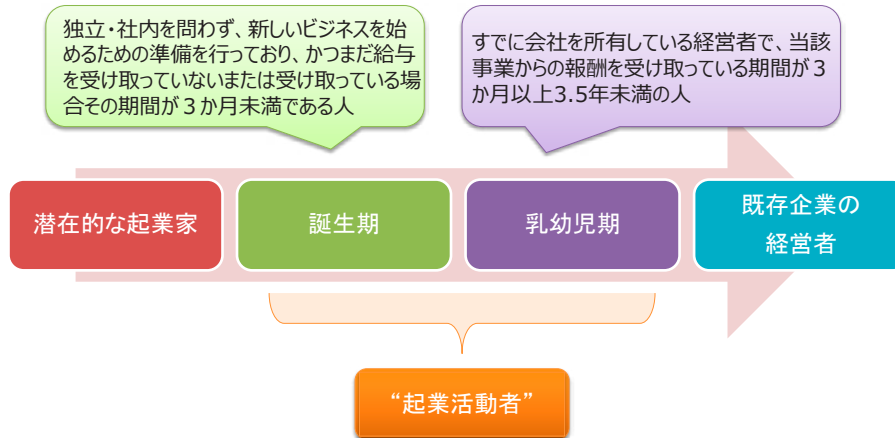
14 「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」と回答した人をいう。

15 「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスがある」と回答した人をいう。

16 「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」と回答した人をいう。

17 「現在、1人または複数で、何らかの自営業、物品の販売業、サービス業等を含む新しいビジネスをはじめようとしていますか」、「現在、1人または複数で、雇用主のために通常の仕事の一環として、新しいビジネスや新しいベンチャーをはじめようとしていますか」、「現在、自営業、物品の販売業、サービス業等の会社のオーナーまたは共同経営者の1人として経営に関与していますか」などの複数の質問から、「起業活動者」を定義している。詳細は付注2-2-1を参照のこと。

第2-2-20図 起業活動者の概念図



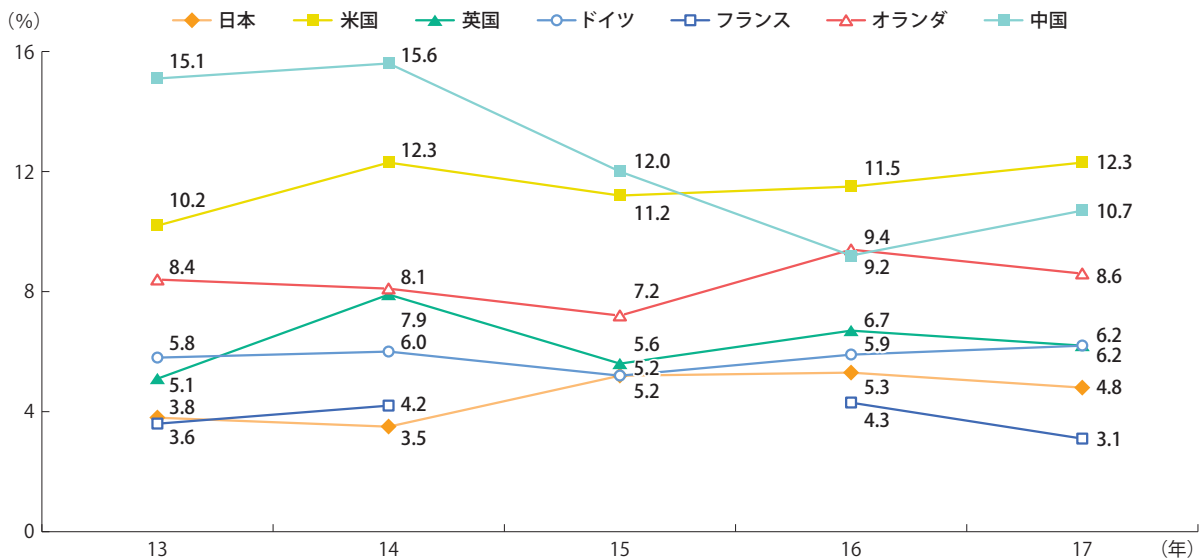
資料：「平成29年度ベンチャー施策に係る成果指標に関する調査」より中小企業庁作成

②起業活動の国際比較

はじめに、起業活動について国際比較していく。起業活動者の割合の推移について見たものが第2-2-21図である。これを見ると、我が国の起

業活動は諸外国に比べて一貫して低い水準で推移しており、2017年ではフランスに次いで2番目に低い水準となっていることが分かる。

第2-2-21図 起業活動者の割合の推移



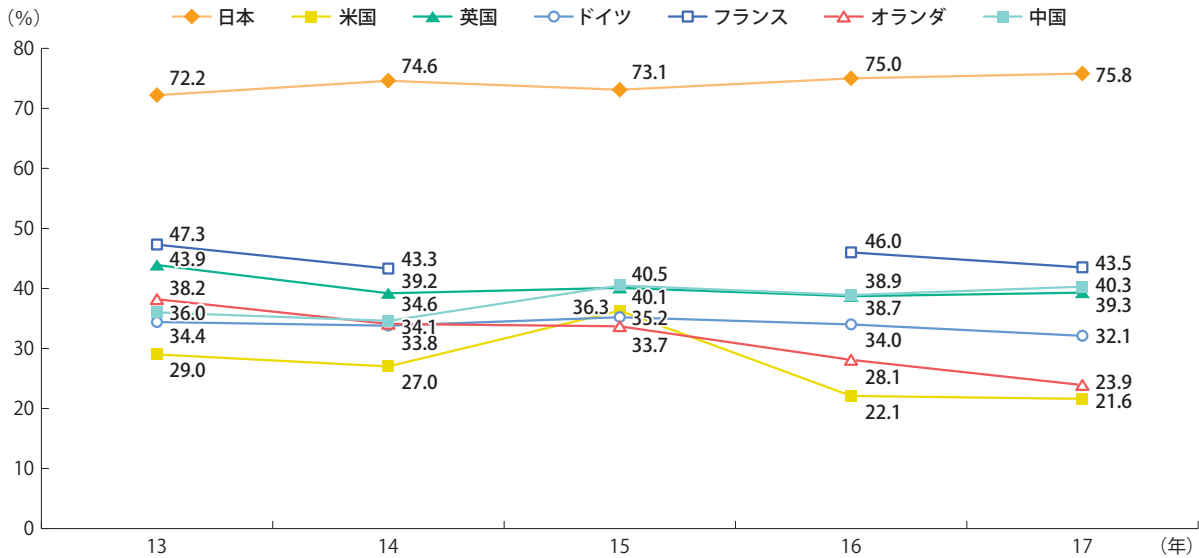
資料：「グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査」日本チーム再編加工  
 (注)1. ここでいう「起業活動者」とは、起業のために具体的な準備をしている人、及び起業後3年半未満の人をいう。詳細は付注2-2-1を参照のこと。  
 2. 国によって調査していない年がある。

③起業意識の国際比較

続いて、起業意識について国際比較していく。  
起業無関心者の割合の推移について見たものが第

2-2-22図であるが、我が国の起業無関心者の割合は一貫して高水準で推移しており、起業意識が相対的に低いことが分かる。

第2-2-22図 起業無関心者の割合の推移



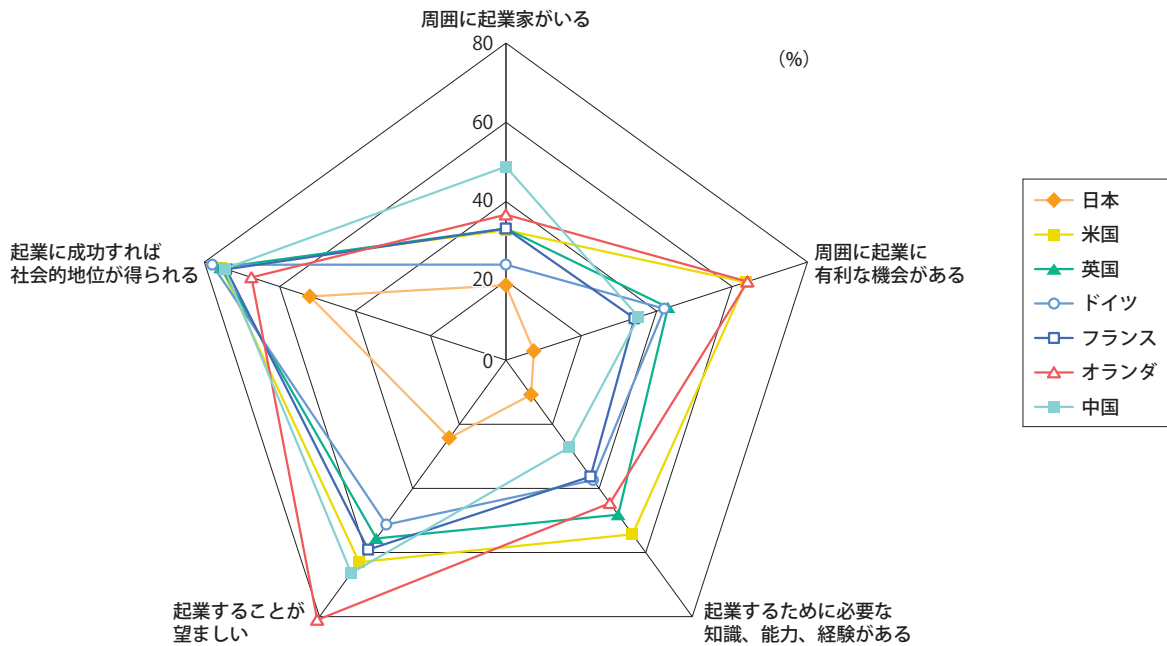
資料：「グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査」日本チーム再編加工  
 (注)1. ここでいう「起業無関心者」とは、「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」、「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れる」、「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」の3つの質問すべてに「いいえ」と回答した人をいう。  
 2. 3つの質問について、「わからない」と回答した人、無回答の人を除いて集計している。  
 3. 国によって調査していない年がある。

次に、「周囲に起業家がいる」、「周囲に起業に有利な機会がある」、「起業するために必要な知識、能力、経験がある」に加え、「起業は望ましいことである<sup>18</sup>」、「起業に成功すれば社会的地位が得られる<sup>19</sup>」と回答した人の割合について国別

に見たものが第2-2-23図である。いずれの項目についても、我が国で各項目に「はい」と回答した者の割合は諸外国に比べて低く、我が国の起業に対する意識は、諸外国に比べて特に低いことが分かる。

18 「あなたの国の多くの人たちは、新しくビジネスを始めることが望ましい職業の選択であると考えている」と回答した人をいう。  
 19 「あなたの国では、新しくビジネスを始めて成功した人は高い地位と尊敬を持つようになる」と回答した人をいう。

第2-2-23図 起業意識の国際比較



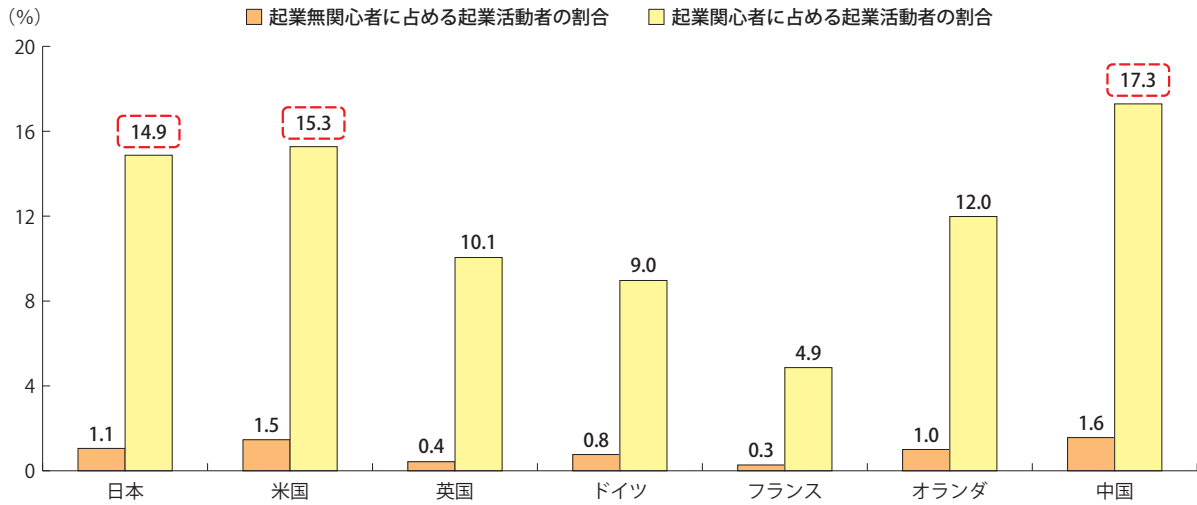
資料：「2017年版グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査」日本チーム再編加工  
 (注)1. ここでいう「周囲に起業家がいる」項目は、GEM調査の「起業活動浸透指数」（「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」と回答した割合）を表示している。  
 2. ここでいう「周囲に起業に有利な機会がある」項目は、GEM調査の「事業機会認識指数」（「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れる」と回答した割合）を表示している。  
 3. ここでいう「起業するために必要な知識、能力、経験がある」項目は、GEM調査の「知識・能力・経験指数」（「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」と回答した割合）を表示している。  
 4. ここでいう「起業することが望ましい」項目は、GEM調査「職業選択に対する評価」（「あなたの国の多くの人たちは、新しくビジネスを始めることが望ましい職業の選択であると考えている」と回答した割合）を表示している。  
 5. ここでいう「起業に成功すれば社会的地位が得られる」項目は、GEM調査「起業家の社会的な地位に対する評価」（「あなたの国では、新しくビジネスを始めて成功した人は高い地位と尊敬を持つようになる」と回答した割合）を表示している。

#### ④ 起業意識と起業活動の関係

続いて、起業意識と起業活動の関係について見ていく。第2-2-24図は起業無関心者に占める起業活動者の割合、及び起業関心者に占める起業活動者の割合を見たものである。これを見ると、日本は起業活動者の割合自体は他国に比べて低いも

の、起業関心者に占める起業活動者の割合で見れば、中国、米国に次ぐ3番目の水準であることが分かる。なお、起業無関心者に占める起業活動者の割合が極めて低いことは各国共通であることが確認されるため、起業活動者を増やすには起業関心者を増やすことが重要であることも分かる。

第2-2-24図 起業無関心者、起業関心者に占める起業活動者の割合



資料：「2017年版グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査」日本チーム再編加工  
 (注)1. ここでいう「起業活動者」とは、起業のために具体的な準備をしている人、及び起業後3年半未満の人をいう。詳細は付注2-2-1を参照のこと。  
 2. ここでいう「起業無関心者」とは、「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」、「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れる」、「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」の三つの質問すべてに「いいえ」と回答した人をいい、「起業関心者」とは、三つの質問のうち、一つでも「はい」と回答した人をいう。

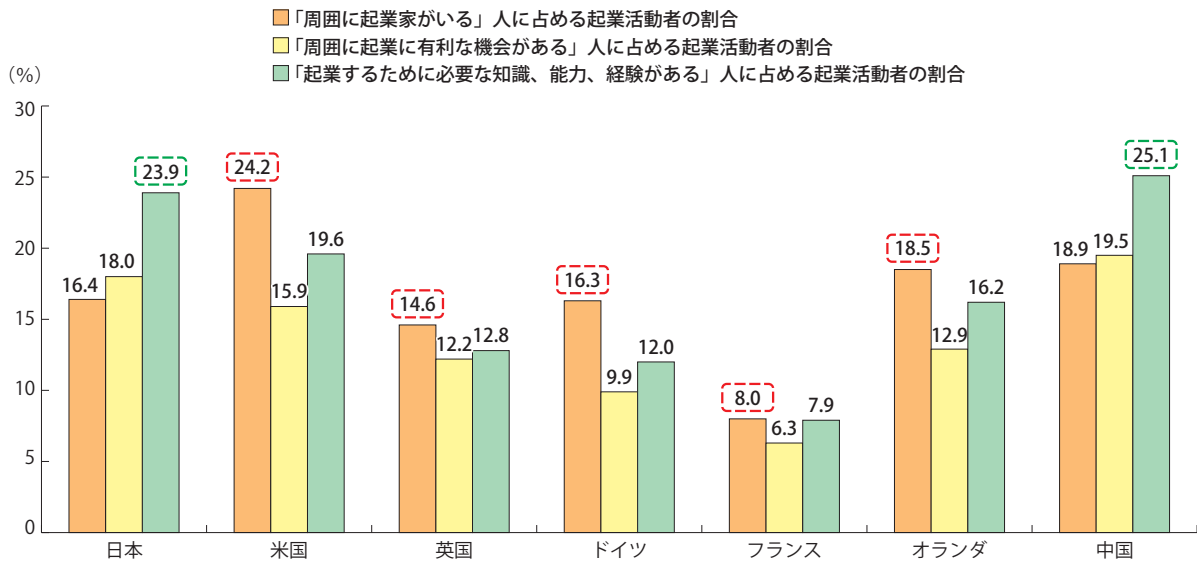
次に、起業への関心を測る三つの質問項目別に起業活動者の割合を見たものが第2-2-25図である。これを見ると、我が国で「起業するために必要な知識、能力、経験がある」と回答した者に占める起業活動者の割合は23.9%と、「周囲に起業家がいる」(16.4%)、「周囲に起業に有利な機会が

ある」(18.0%)と回答した者に占める起業活動者の割合に比べて高い。

我が国では、起業するために必要な能力などが備わっていると自分自身で認識しているかどうか、起業に踏み切れるかの大きな要素になっていると考えられる。



第2-2-25図 質問項目別、起業活動者の割合



資料：「2017年版グローバル・アントレプレナーシップ・モニター（Global Entrepreneurship Monitor：GEM）調査」日本チーム再編加工  
 (注)1. ここでいう「起業活動者」とは、起業のために具体的な準備をしている人、及び起業後3年半未満の人をいう。詳細は付注2-2-1を参照のこと。  
 2. ここでいう「周囲に起業家がいる」とは、「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」と回答した人をいう。  
 3. ここでいう「周囲に起業に有利な機会がある」とは、「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスがある」と回答した人をいう。  
 4. ここでいう「起業するために必要な知識、能力、経験がある」とは、「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」と回答した人をいう。

⑤まとめ

以上の結果から、我が国の起業意識の水準は、諸外国と比べて低い水準で推移しているが、その一方で、起業関心者、特に起業に必要な能力等を持つ者に限定すると、起業活動を行う割合は、相

対的に高いことが分かった。また、我が国においては自身の能力等で起業ができるかどうか見極める機会を増やすことが、起業家を増やすための有効な支援策になり得るといえよう。

## 第2節 経営者参入に至るまでの課題

本節では、経営者参入に至るまでの実態と課題を明らかにしていく。

はじめに、経営者参入に至るまでの過程について、以下のように整理した(第2-2-26図)<sup>20</sup>。

まず、現在経営者である者について、

- ①起業により経営者になった者(特に、起業から10年超経過していない者を「起業家<sup>21</sup>」という。)
  - ②事業承継により経営者になった「後継経営者」
- に分類した。

次に、現在経営者でない者のうち、身近に継げる事業があり、その事業を継ぐ意思が僅かでもある者、すなわち今後、親族内承継や役員・従業員承継をする意思が僅かでもある者について、

- ①事業を継ぐことについて現経営者と合意がとれている「後継決定者」
- ②事業を継ぎたいと考えているがまだ合意はと

れていない「積極的后継者候補」

- ③前向きではないが事業を継ぐかもしれないと考えている「消極的后継者候補」
- に分類した。

最後に、事業を継ぐ意思が全くない者(以下、本節では「後継無関心者」という。)及びそもそも身近に継げる事業がない者について、

- ①起業に向けて準備をしている「起業準備者」
  - ②起業する可能性のある「起業希望者」
  - ③起業に関心のない「起業無関心者」
- に分類した。

本節では「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査<sup>22</sup>」(以下、「経営者参入調査」という。)を基に、起業準備者、起業希望者、後継決定者、積極的后継者候補、消極的后継者候補に特に着目し、まず起業に至るまでの実態と課題、続いて事業承継に至るまでの実態と課題について、分析を行っていく(第2-2-27図)。

20 経営者参入に至るまでの過程は多様であり、第2-2-26図の中でその過程を全て整理できるわけではないが、本章では同図に基づき、経営者参入に至るまでの課題について見ていく。

21 本節でいう「起業家」とは、本業で起業(フリーランスでの起業を除く)したことがあり、その事業を10年以内継続している者をいう。

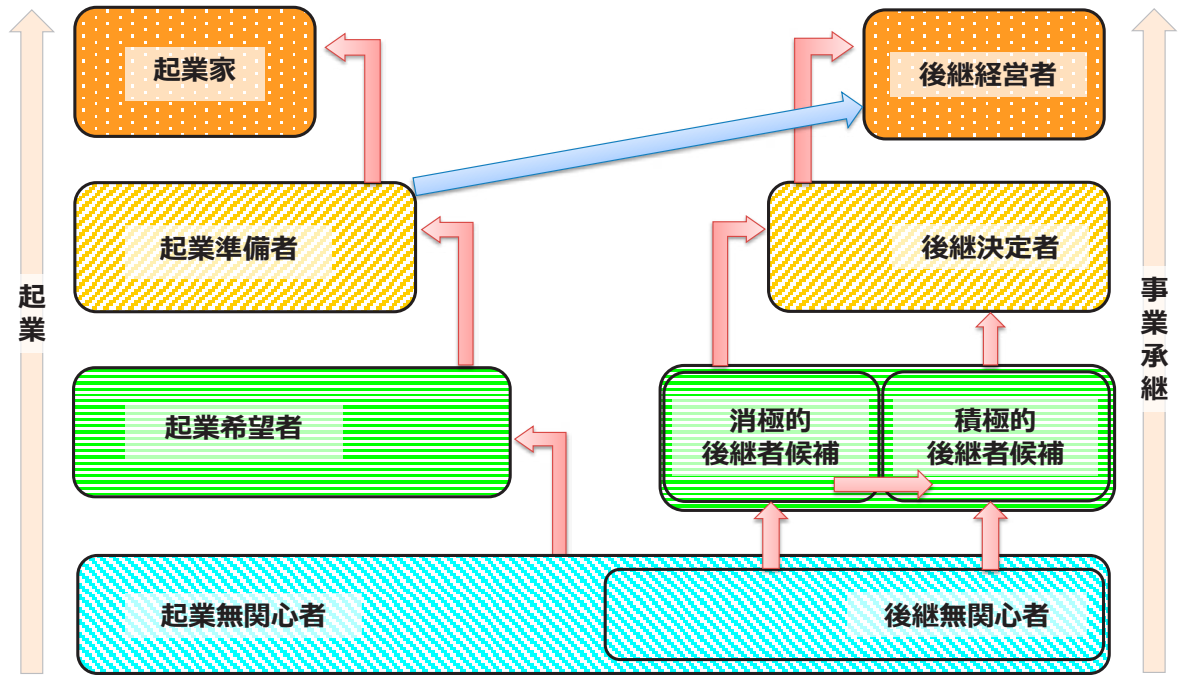
22 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が2018年12月に実施したアンケート調査。インターネットによるスクリーニング調査を全国の20歳以上69歳以下の男女18万人に対して行った。

調査方法はスクリーニング調査と本調査の2段階で行われており、スクリーニング調査で本調査の調査対象となる起業や事業承継をする可能性のある者、既に起業した者などの対象者を抽出し、本調査への回答者とし、5,853人から回答を得た。うち、本章では起業や事業承継をする可能性のある者2,931人の回答を主に利用する。

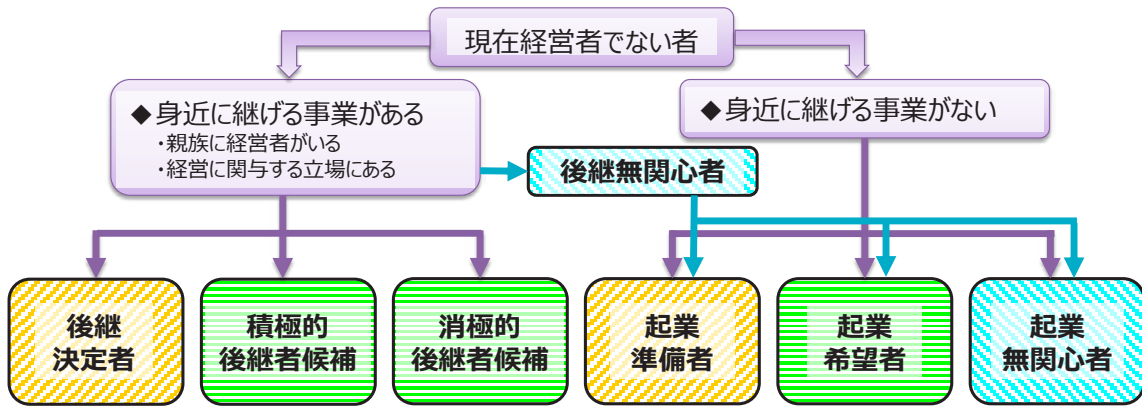
スクリーニング調査については、人口構成比に合わせるため、平成27年国勢調査を基に、性別、年齢階層別(35歳以下、36歳以上55歳以下、56歳以上)のバランスを考慮して配信している。

本調査については、起業準備者、後継決定者はスクリーニング調査で抽出した者全員に配信し、それぞれ790人、641人から回答を得た。また起業希望者、積極的后継者候補、消極的后継者候補は、スクリーニング調査で抽出した者のうち、それぞれ750人、250人、500人に絞って回答を得た。

第2-2-26図 経営者参入までのステージ



第2-2-27図 分析対象の整理



【現在経営者でない者】	「過去に起業したことがあるが、現在はその事業をしていない」、「起業したことがなく、後継者として経営もしていない」
【身近に継げる事業がある】	「親族に経営者がいる」、「親族に経営者がいないが、自身は経営に関与（法人の役員、経営の補佐役等）する立場にある」
【身近に継げる事業がない】	「親族に経営者がおらず、自身も経営に関与する立場にもない」
【後継決定者】	「事業を継ぎたいと考えており、現経営者との間で合意がとれている」、「現経営者から事業を継いでほしいと言われており、おおむね了承している」
【積極的後継者候補】	「事業を継ぎたいと考えているが、現経営者は他の者に後継させようと考えているようだ」、「事業を継ぎたいと考えているが、現経営者と具体的に話し合いをしたことはない」
【消極的後継者候補】	「前向きではないが状況次第では事業を継ぐこともあるかもしれない」
【後継無関心者】	「既に自分以外の者が後継者として内定している」、「事業を継ぐ意思は全くない」
【起業準備者】	「起業に向けて、具体的な準備をしている」
【起業希望者】	「起業したいと考えているが、具体的な準備はしていない」、「現時点では起業したいと考えていないが、起業を将来の選択肢の一つとして考えている」
【起業無関心者】	「起業について関心はない」

# 1 起業準備者・起業希望者の概観

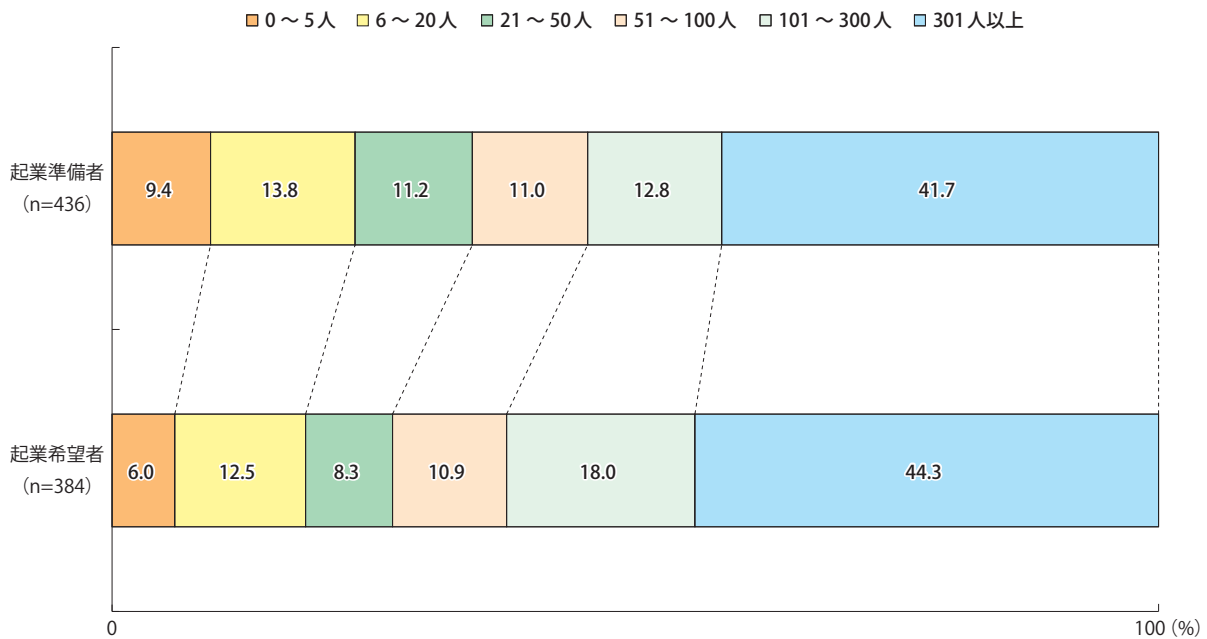
はじめに、「経営者参入調査」における、起業準備者・起業希望者について概観する。

## ① 起業準備者・起業希望者の現在の勤務先

第2-2-28図は、現在会社員である起業準備者

及び起業希望者の現在の勤務先の従業員数について見たものである。これを見ると、起業準備者、起業希望者ともに約4割が301人以上と回答しており、規模の大きい企業に勤めている者の割合が高いことが分かる。

第2-2-28図 起業準備者・起業希望者（会社員）の勤務先従業員数



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 現在の職業について「会社員（事務系）」、「会社員（技術系）」、「会社員（その他）」と回答した者について集計している。  
 2. 「就業していない」、「あてはまるものはない」と回答した者を除いて集計している。

## ② 起業準備者・起業希望者が起業を検討している業種

次に、起業準備者及び起業希望者が起業を検討

している業種について見たものが第2-2-29図である。これを見ると、起業を検討している業種はいわゆるサービス業に多いことが分かる。

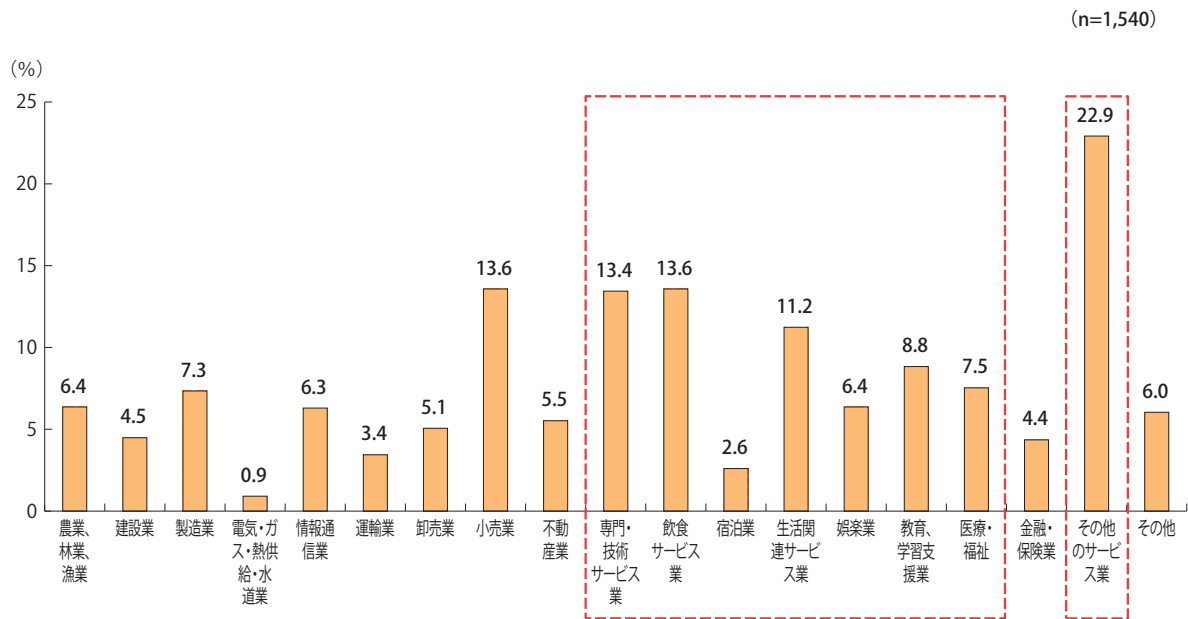
第1節

第2節

第3節

第4節

第2-2-29図 起業準備者・起業希望者が起業を検討している業種



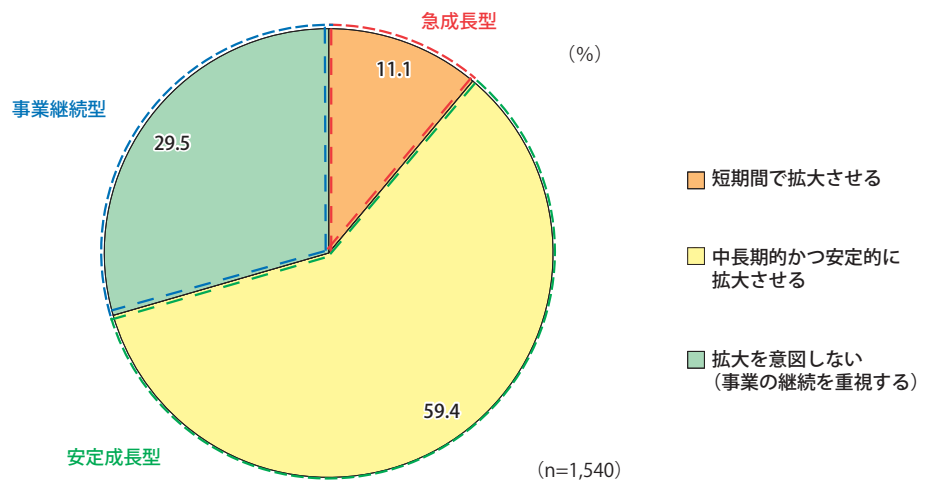
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③ 起業準備者・起業希望者の起業後の売上高に対する成長意向

第2-2-30図は、起業準備者及び起業希望者の売上高に対する成長意向について見たものである。本節では売上高を「短期間で拡大させる」者

を「急成長型」、「中長期的かつ安定的に拡大させる」者を「安定成長型」、「拡大を意図しない」者を「事業継続型」と呼び、これを「起業後の成長意向」としてタイプ別に分析を行っていく。

第2-2-30図 起業準備者・起業希望者の起業後の売上高に対する成長意向

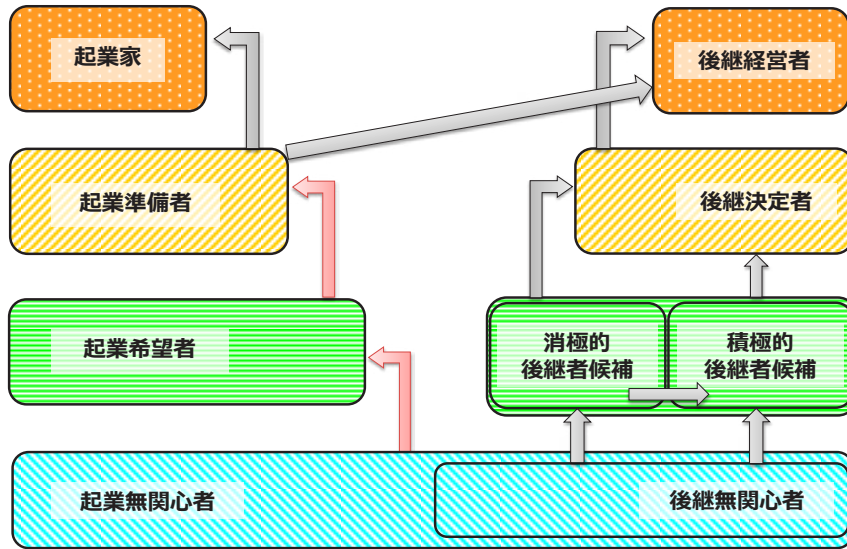


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

## 2 起業を目指すきっかけ

ここからは、ステージごとの実態と課題について見ていく。

第2-2-31図 起業を目指すきっかけ



前節では、諸外国と比較して、我が国では起業に無関心な人が多く、起業家を増やしていくには起業無関心者が関心を持つきっかけが重要であることを見た。現在起業に関心を持っている起業準備者や起業希望者は、どのような経験を機に起業に関心を持つようになったのだろうか。本項では、起業準備者及び起業希望者にとって起業の動機付けとなった経験を見ていくことで、起業に関心のない者に関心を持ってもらう方法について検討する。

第2-2-32図は、起業準備者及び起業希望者が経営者になることを意識する前に経験し、起業の動機付けになったものを見たものである。これを見ると、「本・テレビ・インターネットなどからの起業家に関する情報」の他に、「正社員としての勤務経験」、「アルバイト・パート経験」がきっかけになったという者の割合が高い。就業経験の中で、何かしら起業に関心を持つきっかけがあった者が多いものと考えられる。

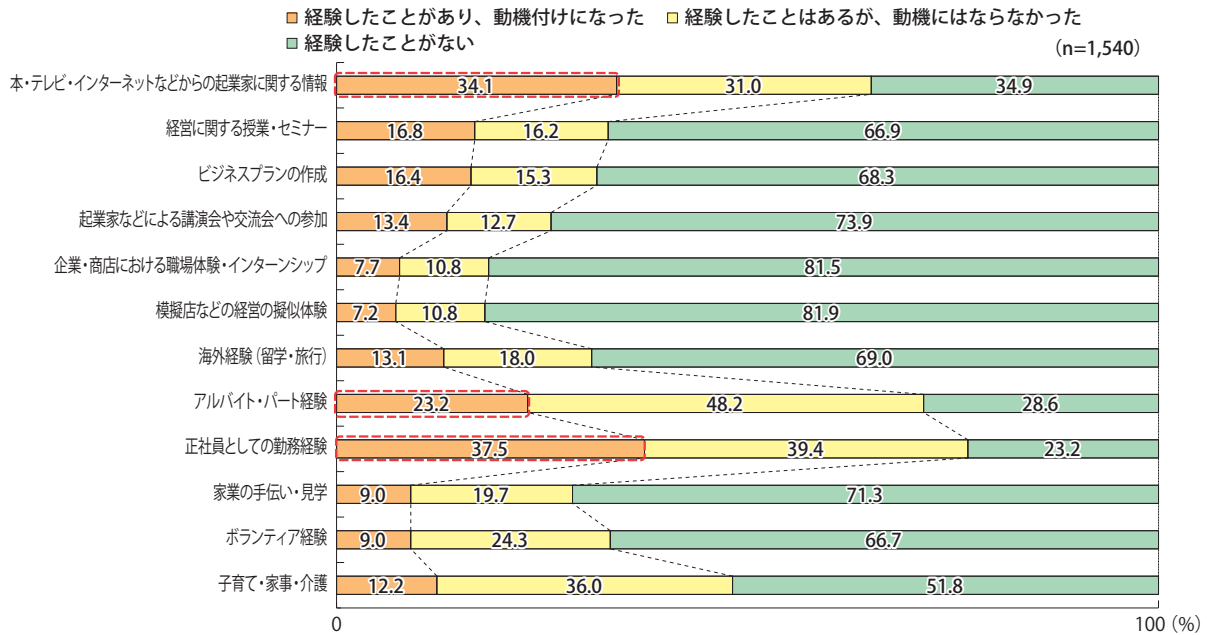
第1節

第2節

第3節

第4節

第2-2-32図 起業準備者・起業希望者にとって起業の動機付けとなった経験



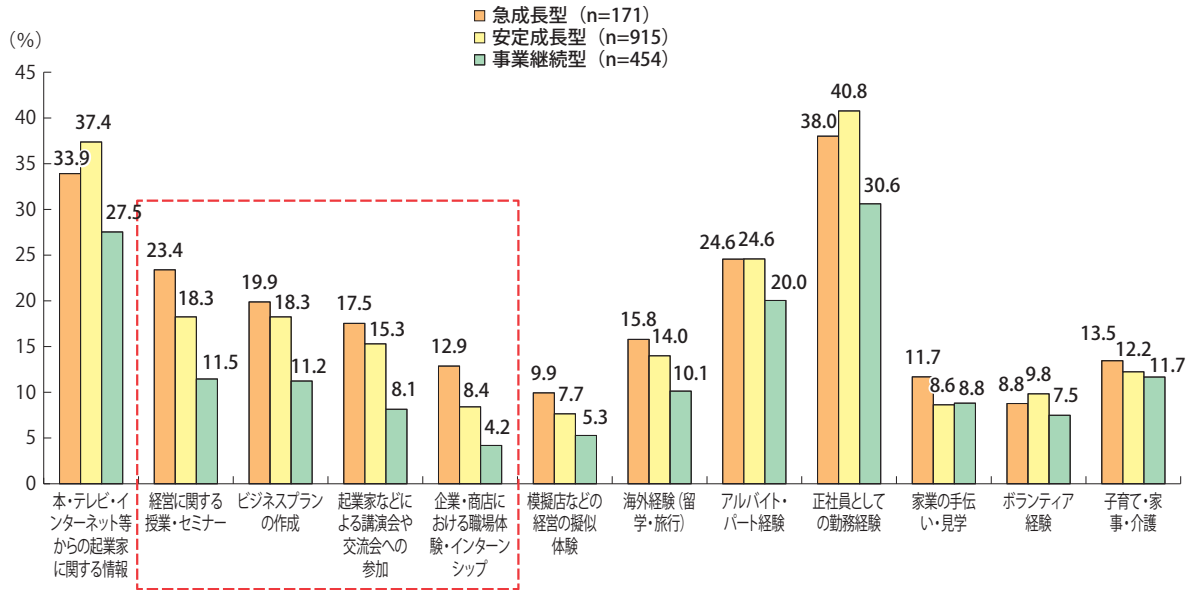
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注) 経営者になることを意識する前に経験したものについて聞いている。

次に、起業準備者及び起業希望者にとって起業の動機付けとなった経験を、起業後の成長意向別に見たものが第2-2-33図である。「経営に関する授業・セミナー」、「ビジネスプランの作成」、「起業家などによる講演会や交流会への参加」、「企業・商店における職場体験・インターンシップ」(以下、「起業家教育など」という。)と回答した者の割合は、成長意向が強いほど高いことが分かる。また、動機付けとなった経験をした時期について見た第2-2-34図によると、多くの者が社会

人になってから経験していることが分かる。

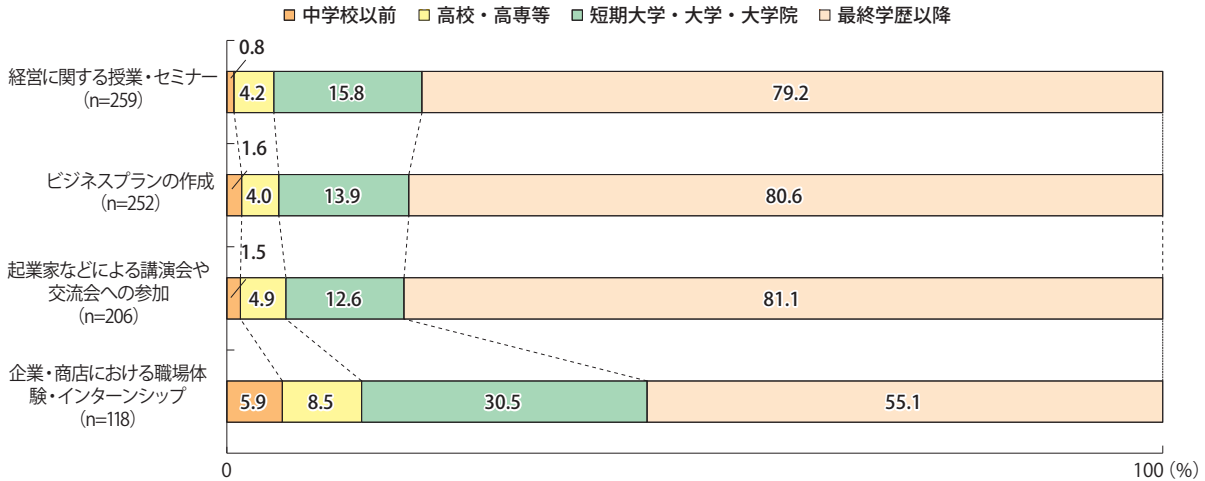
以上より、実際の就業経験が起業に関心を持つきっかけになっていること、起業家教育などを体験することは、成長意向の強い起業家が増えることにつながるなどが考えられる。また、学生時代に起業家教育などを体験し動機付けとなった者は多くはなかったが、前節で見たように若い経営者が増えている中、より若い世代に起業に関心を持つきっかけを与えていくことも重要といえよう。

第2-2-33図 起業後の成長意向別、起業の動機付けとなった経験



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注) 各項目について、経営者になることを意識する前に「経験したことがあり、動機付けになった」と回答した起業準備者・起業希望者について集計している。

第2-2-34図 起業を希望する動機付けとなった起業家教育などの経験時期



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注) 1. 「経営に関する授業・セミナー」、「ビジネスプランの作成」、「起業家などによる講演会や交流会への参加」、「企業・商店における職場体験・インターンシップ」について、経営者になることを意識する前に「経験したことがあり、(起業の)動機付けになった」と回答した起業準備者・起業希望者について集計している。  
 2. ここでいう「中学校以前」とは、「小学校以前」、「小学校」、「中学校」と回答した者をいう。  
 3. ここでいう「高校・高専等」とは、「高等学校(浪人を含む)」、「高等専門学校・専門学校」と回答した者をいう。  
 4. ここでいう「短期大学・大学・大学院」とは、「短期大学・大学」、「大学院」と回答した者をいう。

第1節  
第2節  
第3節  
第4節



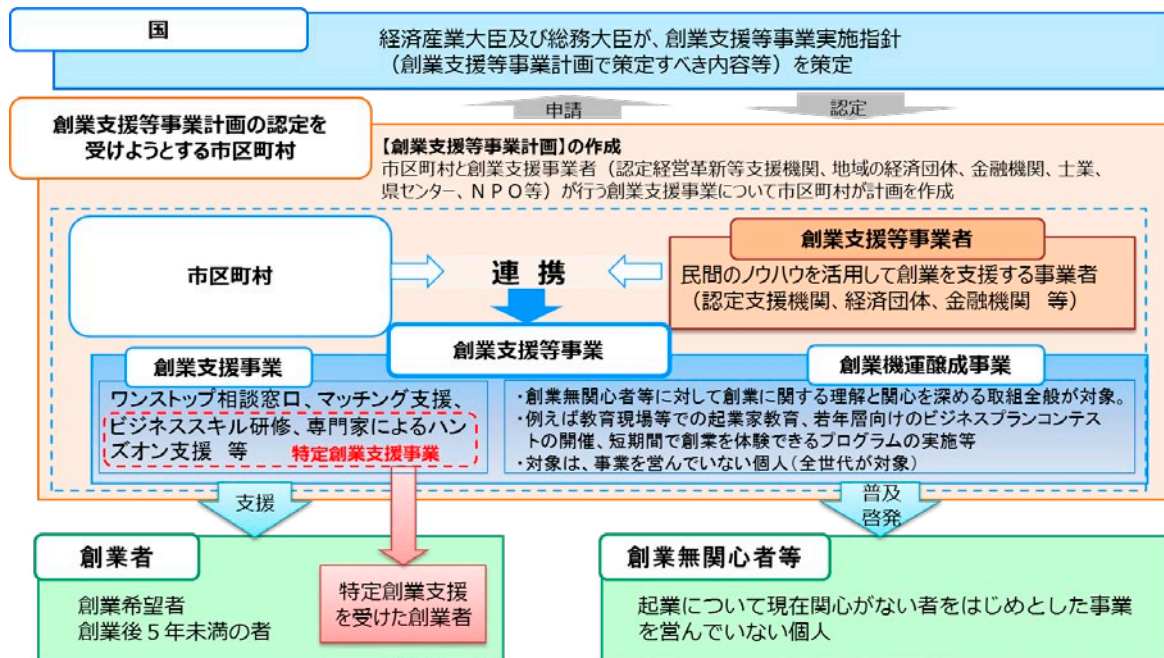
## コラム 2-2-1 創業支援施策

本コラムでは、我が国における創業支援施策について見ていく。

### ●【産業競争力強化法における創業支援等事業計画認定制度】

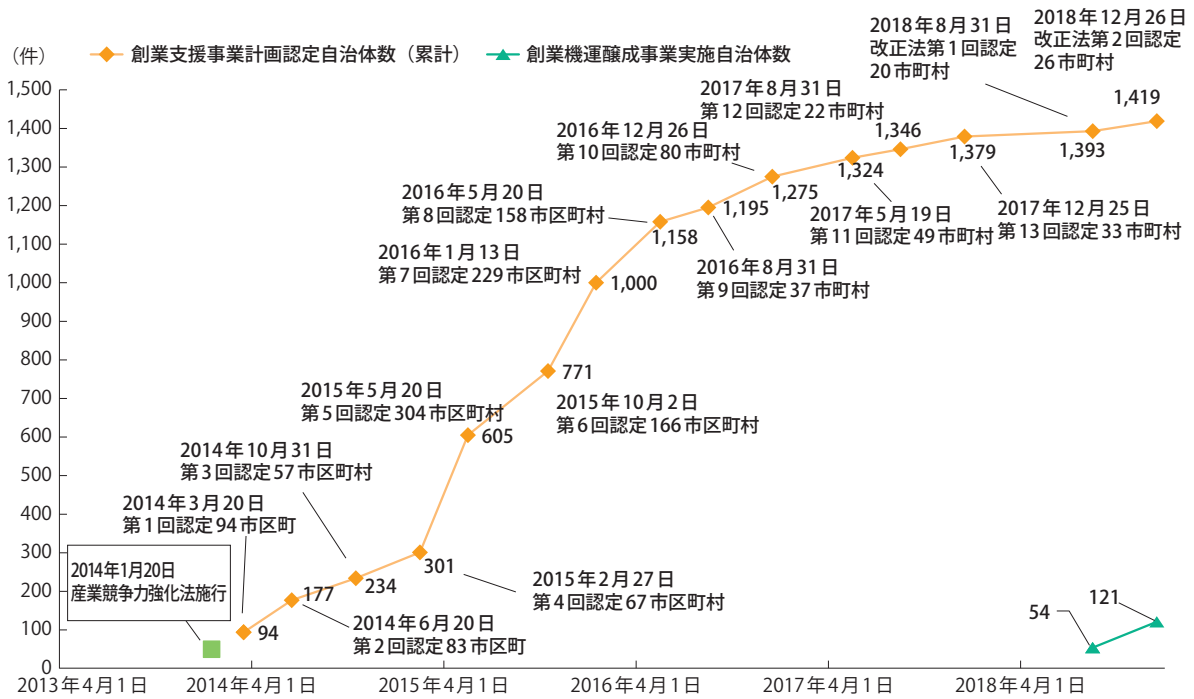
平成26年1月に施行された産業競争力強化法においては、地域における創業を促進させるため、市区町村と民間事業者（地域金融機関、特定非営利活動法人、商工会・商工会議所等）が連携して行う創業支援の取組を支援してきた。平成30年7月には産業競争力強化法改正法を施行し、創業無関心者を対象として創業に関する理解と関心を深める取組（創業機運醸成事業）に対する支援を開始している（コラム2-2-1①図）。

コラム2-2-1①図 産業競争力強化法における創業支援スキームの概要



平成30年12月末時点において、全国1,741市区町村のうち、1,418市区町村が創業支援等事業計画の認定を受けている（全自治体における認定取得率は81.4%、人口カバー率97%）。また、平成30年7月の改正法施行後、新たに121市町村（平成30年12月末現在）が創業機運醸成事業を含む創業支援等事業計画の認定を受けている（コラム2-2-1②図）。

コラム2-2-1②図 創業支援事業計画の策定実績



資料：中小企業庁調べ

●【創業支援等事業者補助金】(創業支援等事業者向けの補助金)

産業競争力強化法に基づき、国からの認定を受けた市区町村の創業支援等事業計画に従って、市区町村と連携して民間の支援事業者等が行う創業支援等（創業支援事業、創業機運醸成事業）の取組に要する経費の一部の補助を行っている。

【概要】

補助対象事業	認定創業支援事業者が認定創業支援事業計画に基づき、市区町村と連携して実施する創業支援等事業（特定創業支援事業・創業機運醸成事業）
補助上限額	1,000万円（小規模な事業計画向け補助は100万円）
補助率	補助対象経費の3分の2
補助対象経費	人件費、専門家謝金、旅費、設備費（レンタルリースに限る）、会場借料費、広報費、委託費等 (注) 不動産取得費、内装工事費、電話代等の通信費、高熱水道費等は補助対象外

●【起業家教育事業】

日本は創業を希望する者が諸外国と比べて少ないことが指摘されている。開業率の上昇につなげるべく、起業家教育を通じて早期に創業に対する理解と関心を深め、創業希望者の増加を図ることが重要である。

中小企業庁が行う起業家教育事業は、主に若年層（高校生）に対して、地域課題の探索、企業の現場視察、ビジネスアイデアの具体化、ビジネスプランの発表など創業の一連の流れの疑似体験をプログラム化しており、平成30年度、全国10か所でモデル事業として実施した。平成31年度はモデル事業から得られた知見をカリキュラム化する予定としており、今後教育現場での普及を図っていく。

第1節  
第2節  
第3節  
第4節

●【潜在的創業者掘り起こし事業】

創業時に必要な財務・税務等の基本的知識の習得やビジネスプランの作成支援など、国が定めた一定水準のカリキュラムを実施する創業スクールを国が認定している。さらに、創業の意義を全国的に広めることを目的として、全国各地で行われているビジネスプランコンテストや認定創業スクールが推薦するビジネスプランを対象として、その中から特に優れたビジネスプランを表彰する全国的なビジネスプランコンテスト（全国創業スクール選手権）を開催している。



全国創業スクール選手権

コラム 2-2-2

「高校生ビジネスプラン・グランプリ」をきっかけとした起業家教育

(株)日本政策金融公庫(以下、「公庫」という。)では、次世代を担う若者の創業マインドの向上を目的として、全国の高校生を対象とするビジネスプランコンテスト「高校生ビジネスプラン・グランプリ」を平成25年度から毎年開催している。

さらに、地域によっては本グランプリがきっかけとなり、公庫と自治体や高校が連携し、地域ごとのビジネスプラン発表会を開催したり、起業体験の取組を行ったりするなど、創業機運を醸成するための取組が始まっている。以下、具体化した取組の一例を見ていく。

【起業体験プロジェクトの事例】

私立聖学院高等学校(東京都)の高校生は、校舎の屋上で育てた蜜蜂から採取した「生はちみつ」を活用して地域を活性化させることを目指していた。

公庫東京創業支援センター<sup>23</sup>は、同校の本グランプリへの参加を機に、高校生自身が「生はちみつ」を用いたメニューを提供するカフェを期間限定で営業することを提案した。同校だけでは、関心はあってもビジネスプランを具体化することができなかったが、同センターの提案が後押しになり、高校生によるカフェの起業体験を実現した。2018年8月に、「生はちみつ」を使ったクレープやトーストを主力メニューとした高校生による「俺たちのハニーカフェ」が誕生した。

同センターは、事前にカフェの営業に必要な知識を学ぶための講座を開催した。店舗コンセプトやメニューの作り方、収支の計算、集客方法などについて教える専門的な講座であった。カフェのオープンに当たっては、材料仕入れなどのために資金調達が必要だったため、クラウドファンディングを紹介し、同センターが手続面もサポートした。高校生はハニーカフェの魅力に共感し、応援してもらうためには何が必要か整理するのに苦労していたが、結果として10万円超の資金調達に成功するとともに、クラウドファンディングによる宣伝効果も手伝って、カフェには2日間で131名が来店し、盛況のうちに終わった。

参加した高校生は、「自ら考案したメニューに対し、お客さまからダイレクトな反応を受けることができ、達成感を味わえた。」「自分たちの給料を計算すると、実際の店舗で利益を出し続けるのは容易ではない。」など、ビジネスの醍醐味や厳しさを実感していた。

このように同センターでは、ビジネスプランコンテストの開催に加え、より実践的な起業体験の場を設けることで若者の創業マインド醸成に向け尽力している。



「俺たちのハニーカフェ」店内の様子

私たちが考える未来のビジョン

in TOKYO

高校生ビジネスプラン・グランプリ

2019.1.25 (金) 16:00~19:00 (開場15:30)

無料

定員50名

お申し込み: [https://krs.bz/jis\\_seminar/m/tokyosogyo3001businessplanhappy](https://krs.bz/jis_seminar/m/tokyosogyo3001businessplanhappy)

お問い合わせ先: 日本政策金融公庫 東京創業支援センター TEL:03-3553-6187

主催: 日本政策金融公庫 東京創業支援センター・多摩創業支援センター 後援: 東京都

「高校生ビジネスプラン・グランプリ in TOKYO」チラシ

23 公庫では、「創業支援センター」を全国15か所に設置し、創業支援機関との連携や各種セミナーの開催などの創業支援に加え、高校生ビジネスプラン・グランプリを通じて、若者に起業の魅力を発信する取組も行っている。

## 事例 2-2-1 株式会社タイミー

## 「学生時代から起業家教育などで経験を積み、若くして起業に成功した経営者」

東京都文京区の株式会社タイミー（従業員30名、資本金1億7,335万1,400円）は、ウェブ上のマッチングサービス「Taimee」を運営する2017年に設立されたサービス業者である。「今ヒマな時間に働きたい」ユーザーと「今人手が足りない」企業（飲食店など）をマッチングするサービスで、採用面接が不要な点を特徴とする。アプリダウンロード数は約5.5万件、導入事業所数は約700か所に上る（2019年3月時点）。

同社社長の小川嶺氏は、高校時代、学校行事などでイベントを企画したりアイデアを考えたりすることが好きで、自らのアイデアがどれくらい世間に通用するのか試したくなり、株式会社日本政策金融公庫が開催している「高校生ビジネスプラン・グランプリ」に参加した。応募は軽い気持ちだったが、思い付いたアイデアを事業性のあるビジネスモデルにまで具体化させるのは難しく、思い通りの結果は得られなかった。この悔しさと得られた学びを基に、その後は実現性や事業性のあるビジネスモデルを考えることに没頭するようになった。

大学在学中はベンチャー企業へのインターンに繰り返し参加し、現場感覚や起業に必要な知識を学んだ。アイデアを具体化してからは、ベンチャーキャピタル（以下、「VC」という。）に何度も足を運んだ。出資交渉は難航し

たが、交渉中に受けたアドバイスは起業のためのスキルの向上に役立った。他方、VCからのアドバイスを基にビジネスモデルをブラッシュアップし、出資を得られる段階まで進んだこともあったが、ブラッシュアップの過程で自身のやりたい事業ではなくなってしまい、起業を断念したこともあった。事業性だけでなく自身の納得感も得られるビジネスモデルになるまで試行錯誤を繰り返した。

在学期間が残り限られた中でついに思い付いたのが、同社が現在展開している人材シェアサービスだった。これまでの経験から、このアイデアなら成功できるという自信もあり、起業に向けて具体的に準備を進めた。事業性を確かめるための市場調査のノウハウも既に身に付けていたほか、VCとの交渉にも慣れていたので、資金調達も順調に進み、2018年8月、「Taimee」のサービスを開始するに至った。事業は順調に拡大しており、2019年には大型の資金調達にも成功した。当初は渋谷区限定で開始したサービスだったが、既に全国展開も視野に入れている。

「事業を軌道に乗せることができたのは、早くからビジネスを考える面白さに気付き、挫折を含めて多くの経験を積んできたからだと思う。起業に少しでも関心のある人は、まずは挑戦してみるという姿勢を大事にして欲しい。」と小川社長は語る。



株式会社タイミーの皆さん

## 事例 2-2-2 特定非営利活動法人アスヘノキボウ

「中小企業の経営幹部になることで、経営者としての適性を確かめる機会を若者に提供する起業支援団体」

宮城県女川町の特定非営利活動法人アスヘノキボウ（従業員3名）は、2013年に設立された起業支援団体である。もともと、代表理事の小松洋介氏が、東日本大震災で被災した女川町を中心に復興に向けたまちづくりや事業再建などを支援するために設立した団体で、その後、起業支援や人材育成のサポートも行うようになった。また、女川町からの委託事業として、女川町での起業をサポートする「創業本気プログラム」なども実施している。

事業を展開する中で、課題として認識したのは地方の中小企業の人材不足であった。中小企業の経営者は1人で様々な業務を担っており、事業拡大や新規事業になかなか集中できないため、「右腕となる人材が欲しい」という相談を受けることが多かった。他方で、将来的に起業したい、自分という個人の力で道を切り開ける人間になりたい、と考える優秀な学生は多いものの、「就業経験がないと起業が不安」という理由でそのほとんどが都心の大企業に就職してしまうことに疑問を感じていたという。

そこで2018年に、地方の中小企業と起業家志望の学生をつなぐマッチングプラットフォーム「Venture For Japan」を立ち上げた。これは成長や拡大を目指す地方の中小企業・スタートアップに対し、主に新卒や第二新卒に当たる若者を経営者の右腕として紹介するプログラムである。若者は2年間限定で社長の右腕として働くことで、経営者としての視点や経営スキルが習得できる一方、中小企業・スタートアップは上昇志向のある都市部の若者の新しい視点を経営に取り込むことができる。

小松代表理事は「給与をもらいながら座学だけではなく、経営の実践の場で経営について学べ、なおかつ経営者から事業プランへの意見をもらったり、起業家や同じ志

を持つ若者とのネットワークを作ったりできるということが応募動機になっている」と語る。

地方の中小企業で経験を積む最大のメリットは、就職1年目から経営から現場まで全ての事業活動に関われることにある。学生は2年間の経験を基に自身の経営への適性を確認後、「起業する」、「企業に残る」、「転職する」などの選択肢から進路が選べる上、起業する場合は投資家とのマッチングの機会が提供されることが大きな魅力となっている。

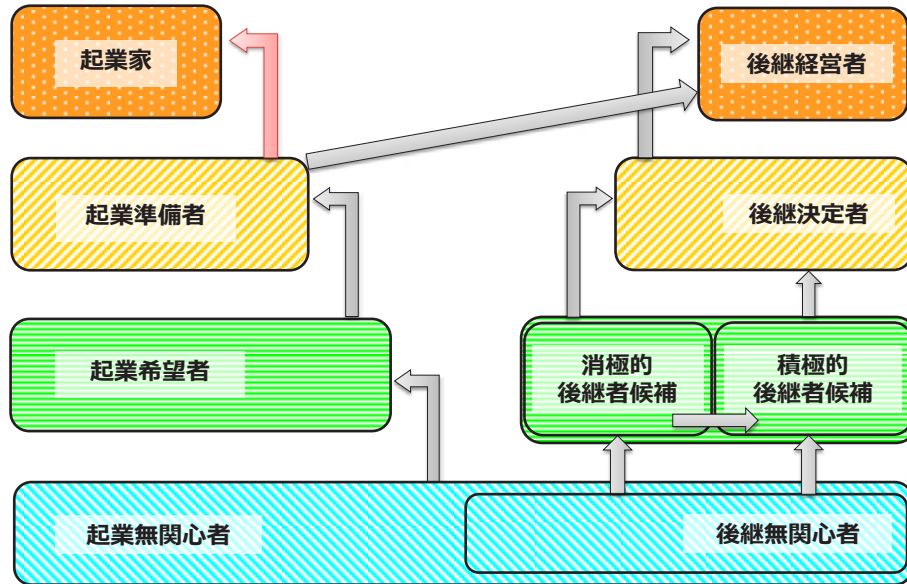
中小企業・スタートアップの経営者の右腕として働いて、起業に必要なスキルやマインドを習得してから起業することを「ステップアップ起業」と名付け、「こうしたキャリア形成が一般化するよう尽力したい」と小松代表理事は語る。将来的には、地方で働くことがキャリアの一つとして当たり前になるよう、こうした取組を女川町以外の地域に広げて事業を開始している。



「Venture For Japan」

### 3 起業家になるための課題

第2-2-35図 起業家になるための課題



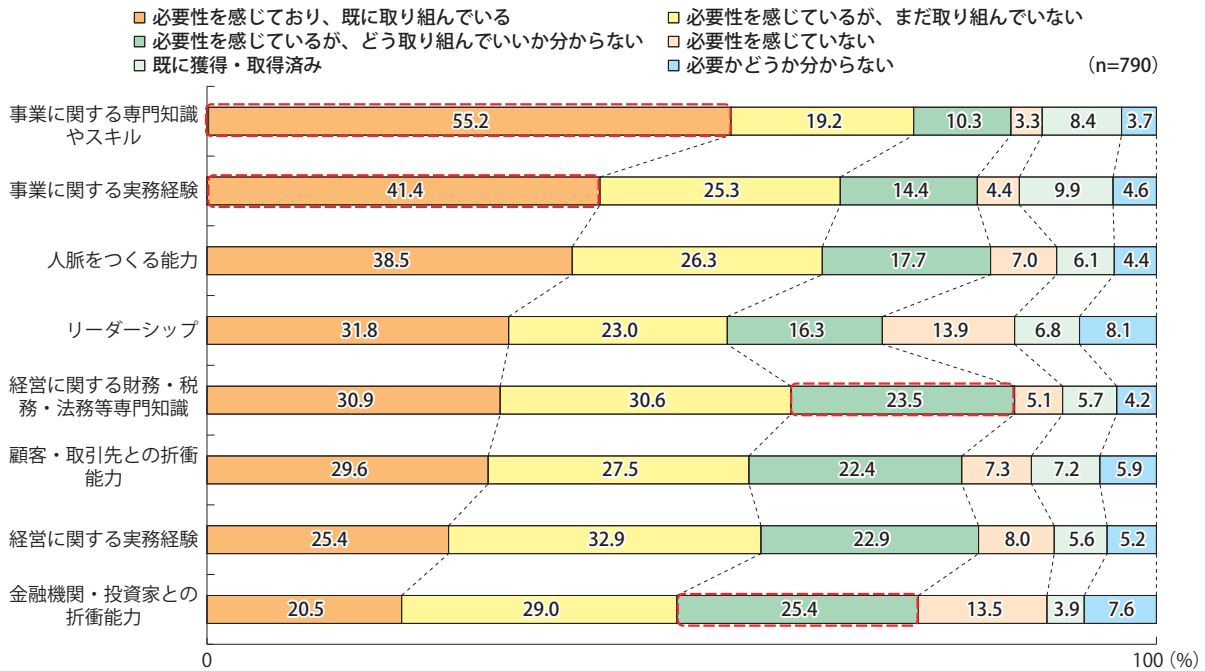
本項では、起業準備者の能力形成や相談相手に関する意向を見ることで、起業家になるための課題について分析する。

#### ① 起業家になるための資質・能力

第2-2-36図は、起業準備者が経営者になるために必要だと思う資質・能力、及び資質・能力を身に着けるための取組状況について見たものであ

る。「事業に関する専門知識やスキル」、「事業に関する実務経験」については、「必要性を感じており、既に取り組んでいる」と回答した者の割合が高いことが分かる。また、「経営に関する財務・税務・法務等専門知識」、「金融機関・投資家との折衝能力」については、「必要性を感じているが、どう取り組んでいいか分からない」と回答した者の割合が高いことが分かる。

第2-2-36図 起業準備者が経営者になるために必要だと思う資質・能力



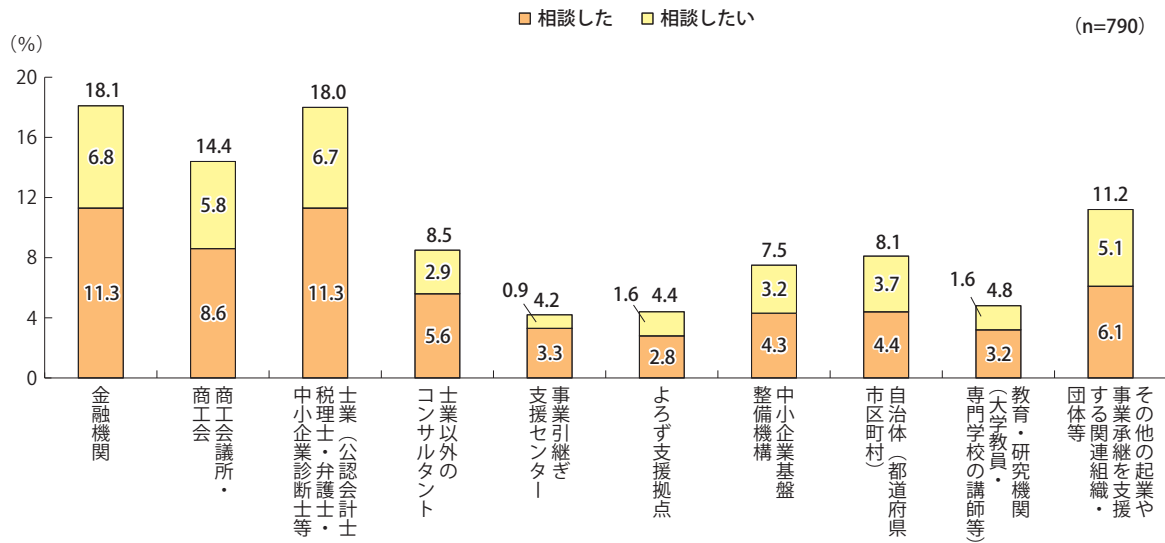
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

② 起業家になるための相談先

第2-2-37図は、起業準備者が相談した、又は相談したい専門家や支援機関について見たものである。「金融機関」、「商工会議所・商工会」、「士業」に相談した者や相談したい者が多いことが分

かる。4番目に多い「その他の起業や事業承継を支援する団体等」には、自治体と民間が共同で作った支援機関や、業界団体、民間企業のアクセラレーターなどが挙げられ、支援の裾野が広がりがつつあることが推察される。

第2-2-37図 起業準備者が相談しようと思う専門家・支援機関



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

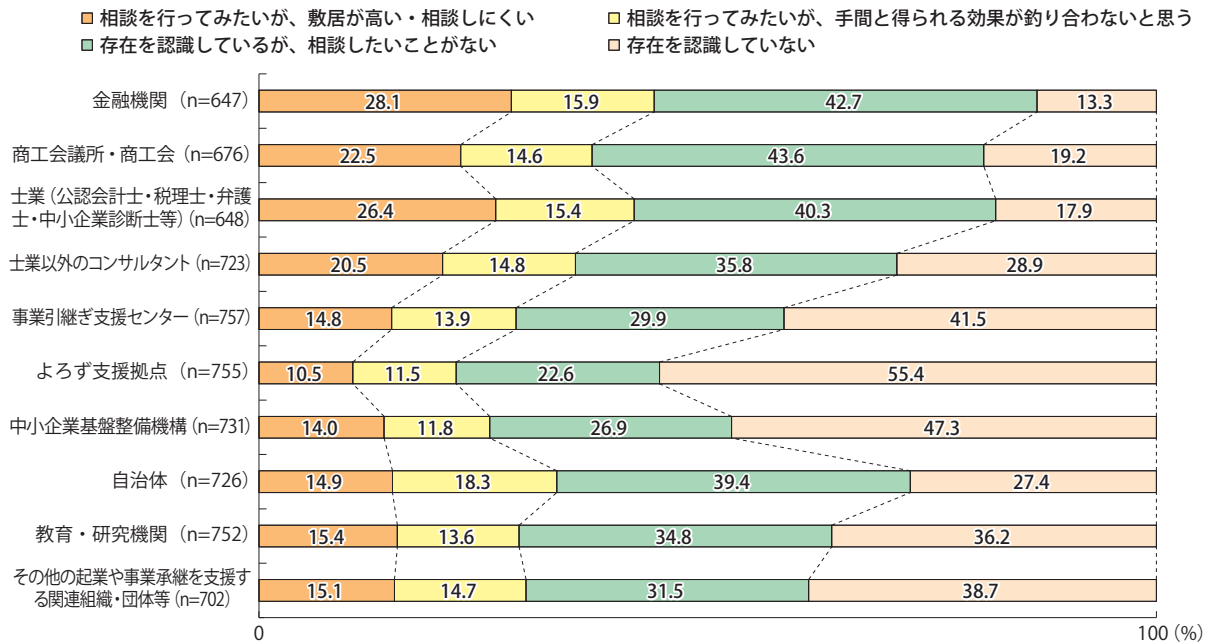
- (注) 1. 起業準備者が起業又は事業承継について相談した、又は相談したいと思う相手のうち、専門家・支援機関ではない「家族・親族」、「他社の経営者」、「起業・事業承継を考えている人」、及び「その他」の項目は表示していない。
- 2. 「相談したい」とは、相談した、又は相談したいと思う相手に「これから相談する」と回答した者をいう。
- 3. 「相談した」とは、相談した、又は相談したいと思う相手に「これから相談する」と回答しなかった者をいう。
- 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。



起業準備者が専門家・支援機関に相談しない理由について見たものが第2-2-38図である。これを見ると、支援機関によって「存在を認識していない」と回答する割合には差異があることが分かる。認知度の高い専門家・支援機関が、他の支援

機関で受けられる相談内容などの情報について周知するなど、支援機関同士の連携を深めていくことで、各支援機関の持つ支援施策をより多くの起業準備者に利用してもらえるようになると思われる。

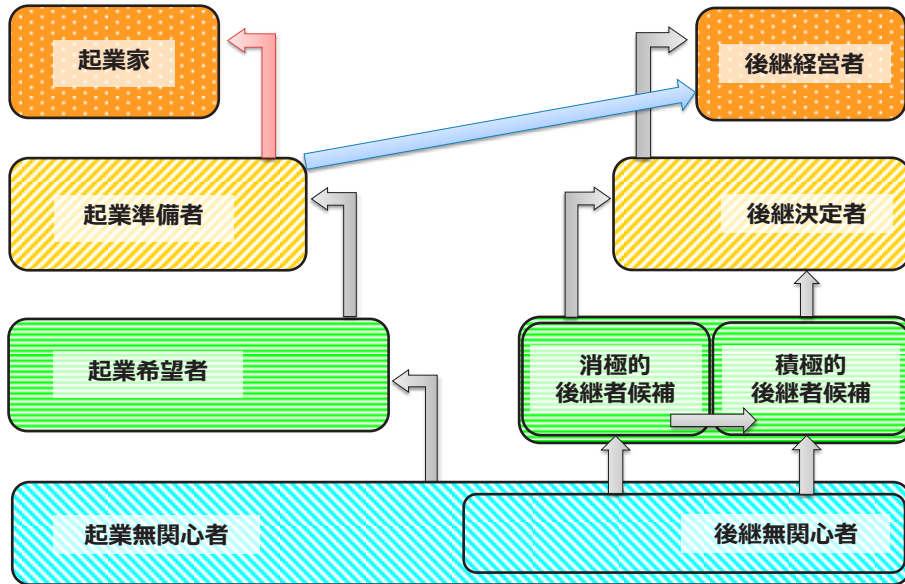
第2-2-38図 起業準備者が専門家・支援機関に相談しない理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注) 各専門家・支援機関について、起業又は事業承継について相談した、又は相談したいと思う相談相手として回答しなかった者に聞いている。

## 4 経営資源の譲受け

第2-2-39図 経営資源の譲受け



起業に当たっては、他者が保有している経営資源を引き継いで起業する方法がある。第1章第3節では、廃業した経営者が開業予定者に経営資源を引き継いだ実績がまだ少ないことが示されたが、ここでは起業準備者に、廃業した企業などを含む他者から経営資源を引き継ぐ意向があるか見ていくことで、そうしたニーズの有無や、それを実現するための方策について検討する<sup>24</sup>。

① 起業家が引き継いだ経営資源、起業準備者が引き継いだ経営資源

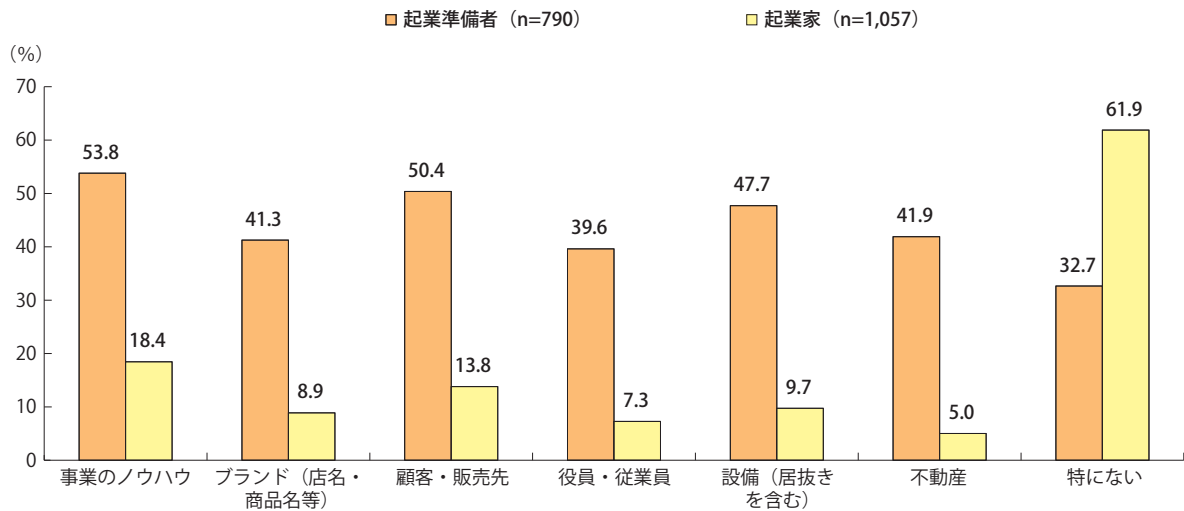
第2-2-40図は、起業家が実際にどのような経

営資源を引き継いで起業したか、また、起業準備者がどのような経営資源を引き継いで起業したかを見たものである。経営資源を引き継がずに起業した起業家は約6割いるものの、経営資源を引き継がずに起業したい起業準備者は約3割にとどまる。

引き継ぎたい経営資源については、「事業のノウハウ」、「顧客・販売先」、「設備（居抜きを含む）」と回答した者の割合が相対的にやや高いことが分かる。

<sup>24</sup> また、事業とともに他者の経営資源を引き継ぎ、「後継経営者」として経営者に参入する方法もある。経営資源を引き継いで起業したい起業準備者の中には、こうした意向を合わせ持つ者が含まれている可能性がある。

第2-2-40図 引き継いだ経営資源・引き継ぎたい経営資源

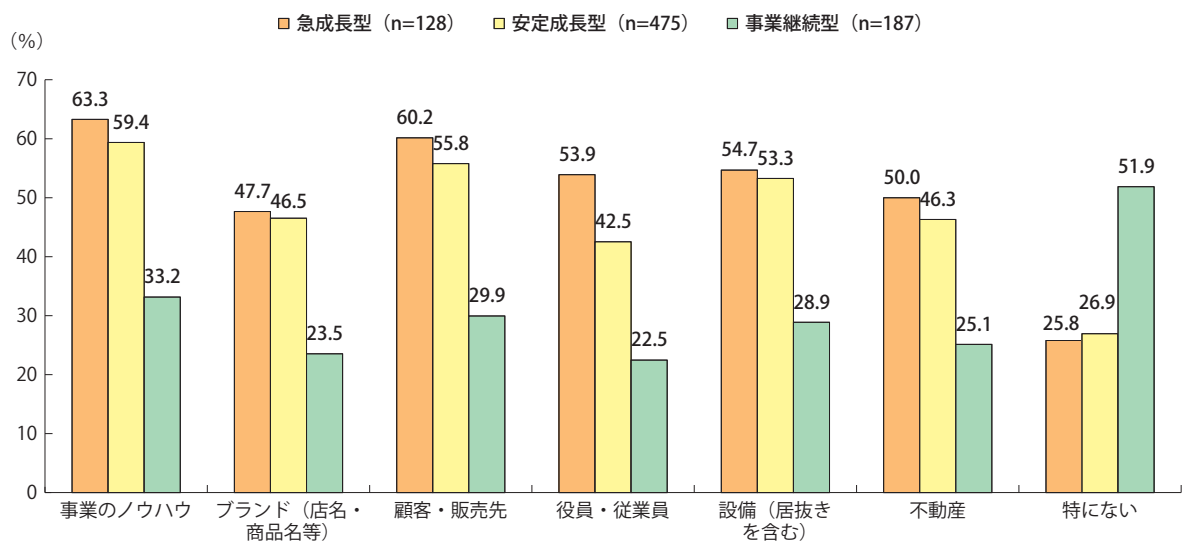


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「起業家」とは、本業で起業（フリーランスでの起業を除く）したことがあり、その事業を10年以内継続していると回答した者をいう。  
 2. 「株式」の項目は表示していない。  
 3. 起業準備者のうち、各経営資源について引き継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者を集計している。  
 4. 起業準備者の「特にない」とは、全ての経営資源について引き継ぎを「検討したがやめた」、「検討したことがない」と回答した者を集計している。  
 5. 起業家のうち、各経営資源について引き継いだと回答した者を集計している。  
 6. 起業家の「特にない」とは、引き継いだ経営資源について「特にない」と回答した者を集計している。  
 7. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、起業準備者の起業後の成長意向別に、経営資源の引き継ぎの意向を見たものが、第2-2-41図である。起業後の成長意向が強いほど、経営資源の引き継ぎを希望する者の割合が多いことが分か

る。経営資源の引き継ぎを支援することは、成長意向の強い起業家の支援につながる可能性が高いと考えられる。

第2-2-41図 起業後の成長意向別、起業準備者が引き継ぎたい経営資源

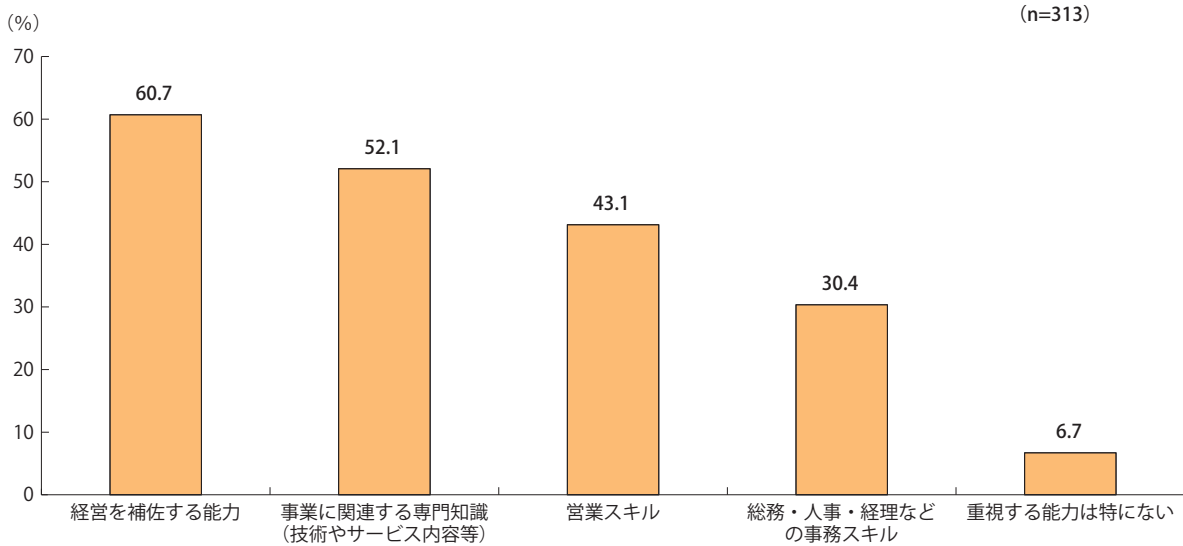


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 「株式」の項目は表示していない。  
 2. 各経営資源について引き継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者を集計している。  
 3. 「特にない」とは、全ての経営資源について引き継ぎを「検討したがやめた」、「検討したことがない」と回答した者を集計している。  
 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

特に、役員・従業員（人材）を引き継ぎたい起業準備者が、人材に求める能力・資質について見たものが第2-2-42図である。これを見ると、「経

営を補佐する能力」が最も多く、次いで「事業に関連する専門知識」、「営業スキル」が多いことが分かる。

第2-2-42図 他者から引き継ぎたい人材の能力・資質



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 役員・従業員の引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した起業準備者について集計している。  
 2. 「その他」の項目は表示していない。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

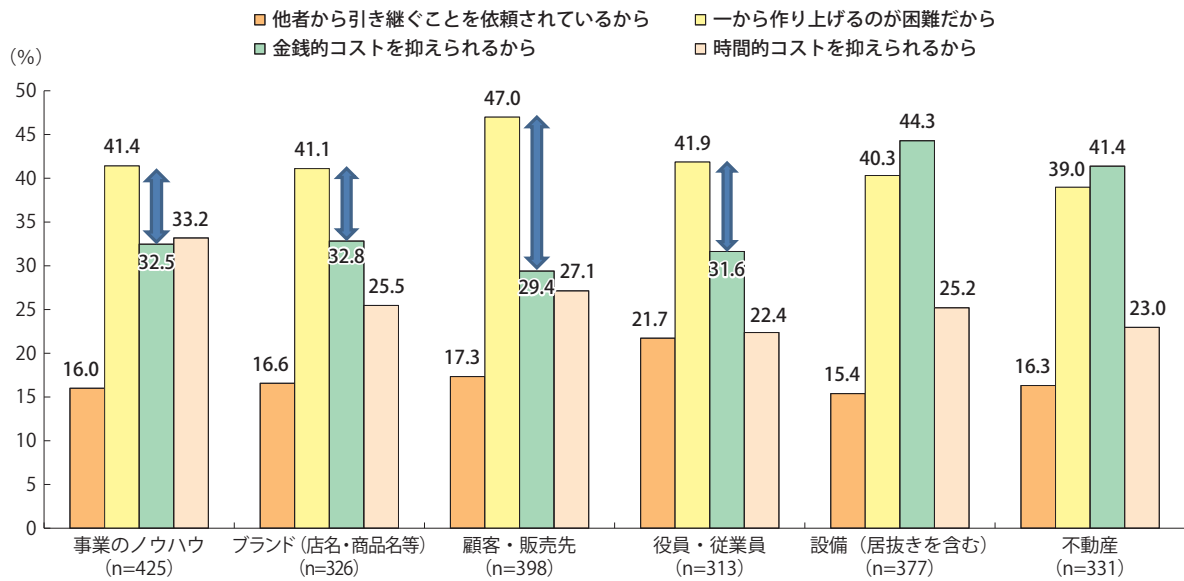
②経営資源を引き継ぎたい理由、引き継がない理由

第2-2-43図は、起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由について見たものである。他者から引継ぎを依頼されていなくても、経営資源を引き継ぎたいと考える者が多いことが分かる。また、

「設備（居抜きを含む）」、「不動産」では「金銭的コストを抑えられるから」と回答した者の割合が最も高い一方で、「事業のノウハウ」、「ブランド（店名・商品名等）」、「顧客・販売先」、「役員・従業員」では「一から作り上げるのが困難だから」と回答した者の割合の方が高いことが分かる。

第1節  
第2節  
第3節  
第4節

第2-2-43図 起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由

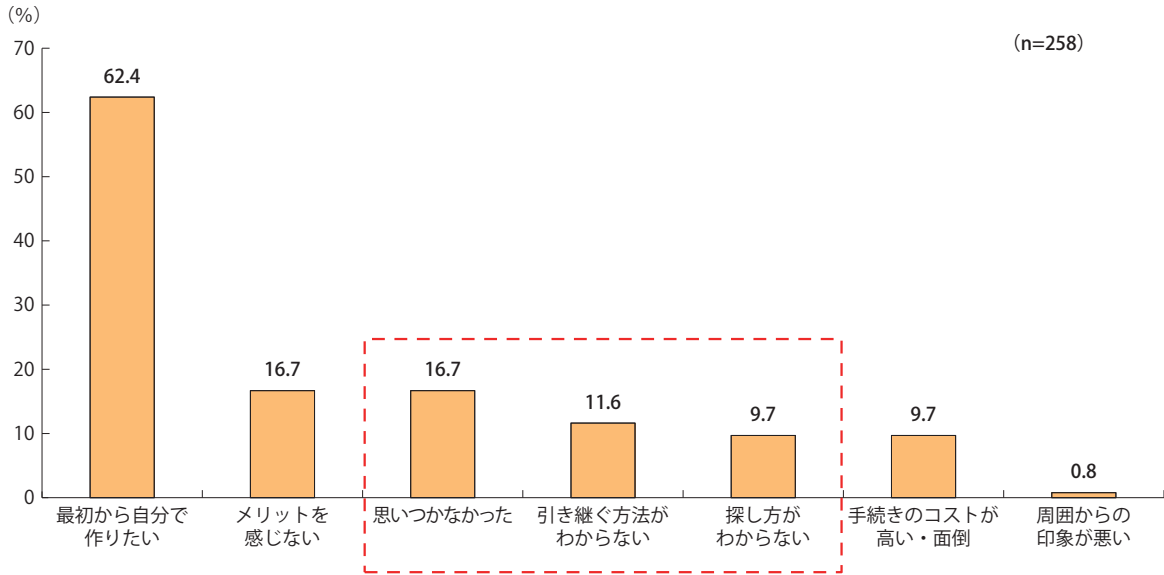


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 各経営資源の引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者について集計している。  
 2. 「株式」以外の項目について表示している。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-44図は、起業準備者が経営資源の引継ぎを検討しない理由について見たものである。「最初から自分で作りたい」が最も多いものの、他方で「思いつかなかった」、「引き継ぐ方法がわからない」、「探し方がわからない」と回答した者が一定数存在する。また第2-2-40図でも見たよ

うに、実際に経営資源を引き継いで起業した起業家の方が、経営資源を引き継ぎたい起業準備者より少ないことから、経営資源を引き継ぐための支援をより充実させれば、引継ぎは拡大する余地があると考えられる。

第2-2-44図 起業準備者が経営資源の引継ぎを検討しない理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 全ての経営資源について引継ぎを「検討したがやめた」、「検討していない」と回答した者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。

③経営資源の引継ぎの相談先

経営資源を引き継ぐ方法や探し方については、支援機関に相談することで解決する可能性があるが、起業準備者は経営資源の引継ぎを相談できる専門家・支援機関としてどこを想定しているのだろうか。

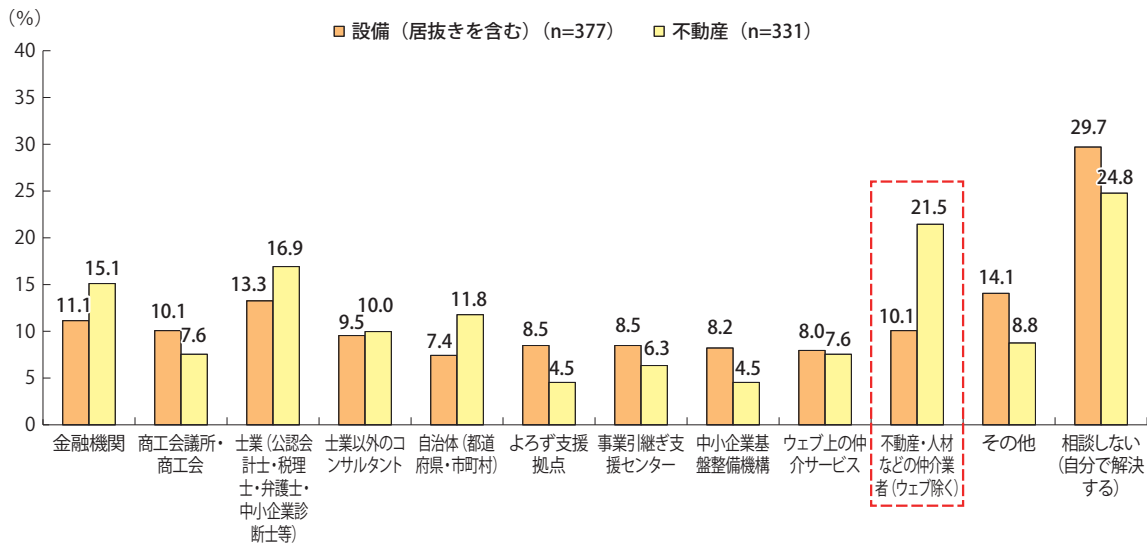
第2-2-45図は経営資源の引継ぎについて相談した又は相談したい専門家・支援機関について見たものである。これを見ると、全ての経営資源について、「相談しない（自分で解決する）」の割合が最も高く、また「その他」の割合も高い。

有形資産では、「相談しない」以外では「不動産・人材などの仲介業者（ウェブ除く）」が多く、民間の事業者に相談すれば引継ぎ先を探せると考えている者が多いと考えられる。

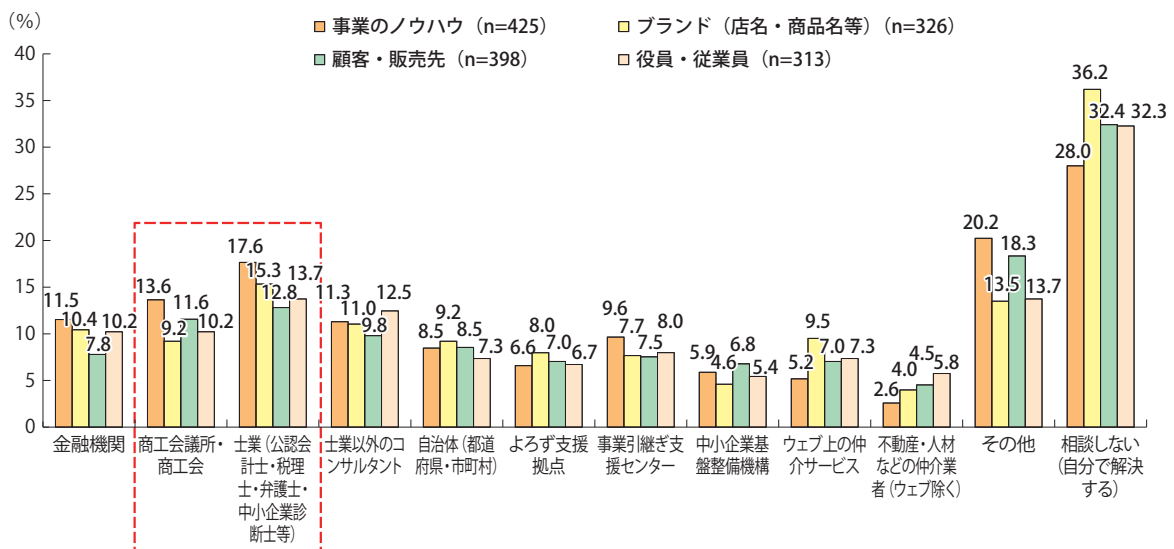
無形資産では、「不動産・人材などの仲介業者（ウェブ除く）」が非常に低いこと、「商工会議所・商工会」、「士業（公認会計士・税理士・弁護士・中小企業診断士等）」が相対的に高いことが分かる。各支援機関が、経営資源の引継ぎへの支援に関する情報を発信していくことも、経営資源の引継ぎの促進につながるものと考えられる。

第2-2-45図 経営資源の引継ぎの相談相手

(1) 有形資産



(2) 無形資産 (人材含む)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

(注)1. 起業準備者が経営資源の引継ぎの相談(利用)をした・相談(利用)したい専門家等について聞いている。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 事例 2-2-3 株式会社藤網合金

## 「引き継いだ技術と地域の支えをいかしつつ、新たな取組にも挑戦する企業」

大阪府東大阪市の株式会社藤網合金（従業員3名、資本金200万円）は、銅合金の鑄造を行う企業である。同社は、代表取締役社長の藤網伸晴氏が、勤めていた高井田の某銅合金鑄造工場（以下、「B社」という。）が廃業した際に、従業員らとともにその経営資源の一部を引き継ぐ形で起業した。

同氏は、ものづくりのまち東大阪市の高井田地区に生まれ、町工場を経営する父の下で育った。一度はレジャー施設で勤務するも、父の紹介で同じ高井田地区で工場を営むB社に就職し、銅合金の鑄造に魅せられるようになった。B社の代表取締役（以下、「B社長」という。）は同業者の廃業が増える中で伝統的な鑄造技術を守り事業を継続していた。また、高井田の防犯支部長を務めたり、東大阪市の弥生町の遺跡から出土した銅鐸を復元して市内全ての中学校に寄贈したりするなど、地域貢献に熱心に取り組む、人望の厚い名物社長であった。

2015年にB社長が急死したことを機に、B社は廃業することになった。藤網社長はB社の技術が失われることが心残りであり、自ら代表となり、同じ思いを持つ同僚たちと銅合金の鑄造会社を起業することを決意した。

起業にあたっては、高井田まちづくり協議会に所属する町工場の経営者からアドバイスを受けた。廃業したB社の工場を買い取るには多額の資金が必要になることが分かったので、藤網社長の父が所有する工場を改装することで開業費用を抑えたものの、溶解炉の購入や工場の改装のためにまとまった資金が必要であった。商工会議所

に事業計画書の作成を支援してもらい、株式会社日本政策金融公庫から融資を受けるとともに、B社長の知人などから寄付を募ることで、必要な資金を確保した。寄付をしてくれた方には返礼品として銅鐸や銅鏡などを提供することで、感謝の意を伝えた。

B社の廃業から約半年後、個人経営藤網合金を設立した。B社の顧客の一部と技術者、営業担当者を引き継いだため、設立当初から一定の売上を確保できたものの、設備や人員の入れ替わりが影響してニーズに対応できなくなり失った顧客もいた。そこで藤網社長は、引き継いだ技術だけに甘んじることなく、B社では取り組んでいなかった低コストで高品質な鑄造技術に挑戦することで、新たな顧客の確保につなげようとした。また、地元紙への掲載による知名度向上や地域の信用金庫からの顧客紹介などもあって、地道に売上を伸ばし、今では、起業後に獲得した顧客の売上が約半分に迫ろうとしている。売上の拡大に伴い税理士と相談し、株式会社藤網合金に法人化した。

藤網社長は「ゼロからの起業でも、B社の事業をそのまま承継したのでもなく、0.5からの起業と思っている。最近でこそ藤網合金としての色合いが強くなりつつあるが、起業当初から地域の手厚い支援を得られたのはB社長の人望があったからだと思う。」と語る。B社から引き継いだ技術と、高井田地区の鑄造以外の町工場の技術も組み合わせ、新たな事業展開をしていきたいと意気込む。



藤網伸晴社長



銅鐸



## 事例 2-2-4 株式会社ジェニユイン

## 「商工会議所の支援を受け、知人の焼菓子・生菓子店を引き継ぎ、売上を伸ばし続ける経営者」

長崎県佐世保市の株式会社ジェニユイン（従業員4名、資本金100万円）は、焼菓子・生菓子製造販売を行う企業である。現在は、先代から引き継いだ本店と、2018年10月にオープンした2店舗を運営している。

同社社長の西春菜氏は、友人の父親である先代が作る焼菓子・生菓子の魅力に惚れ込んでパティシエの道を志し、高校卒業後、先代からの勧めで、先代の弟子にあたるパティシエが経営する福岡の菓子店に就職。多忙な日々の中、パティシエの技術を必死に磨き、その中で、「10年以内に独立する」という目標を掲げるようになっていた。

8年間勤めた福岡の菓子店を退職後、パン屋、個人経営の生菓子店を経験。友人の誘いを受けて、単身香港に渡り、新たにオープンするカフェの唯一の菓子職人として、商品開発から製造までを一手に担うようになった。そうしたとき、ジェニユインの先代が引退する決意を固め、後継者が見つからなければ廃業するという話が耳に入った。ジェニユインでの勤務経験も、会社経営の経験もなかったが、「パティシエを志すきっかけになったジェニユインの名前がなくなるのは嫌だ」と考え、自身がジェニユインを引き継ぎたいと申し出た。はじめは先代からも反対されたが、自身の思いを伝え、翌月から引き継ぐことになった。

経営に関する知識がなかったため、佐世保商工会議所の創業相談支援を利用したところ、店舗を引き継ぐ方法や経営のいろはを親身になって教えてくれた。実際に教わるだけでなく、原価管理の徹底や販売価格の見直し、POSレジやフードプリンターなどの設備を株式会社日本政策金融公庫の支援を受けて導入するなどの業務改善を進めた。以前から勤めていた従業員と製造方法の考え方の

違いなどで衝突することもあるが、とことん話し合うことで前進してきた。商品ラインナップも先代から引き継いだものをベースとして、盛り付けなどには自分のこだわりを加えている。昔からジェニユインに通ってくれている地元の顧客を大切にしながら、SNSでの情報発信などでジェニユインの魅力を伝えることで新たな顧客層を取り込んでいる。

2018年2月には、従業員に安心して技術を磨いてもらいたいと考え、商工会議所の助言を得ながら法人登記をし、福利厚生も整備している。また、最初にお世話になった福岡のパティシエや地元飲食店を営む同級生に、経営の悩みを相談するようになった。「先代から引き継いだ顧客や従業員、商工会議所、地元の知り合いなど皆に支えられて今がある。これからも人とのつながりを大事にしながら、ジェニユインの名を守っていききたい」と西社長は語る。



店舗を引き継いだ後に開発した焼きタルト「ベイクタルト」

## コラム 2-2-3 サーチファンド

ここでは、起業を希望する者が経営資源を引き継いで経営者になることで、地場企業の事業承継を支援する仕組みの一つとして、「サーチファンド」を紹介する。

### 【サーチファンド】

サーチファンドとは、企業経営を目指す若者と、次の世代に会社と社員を託したい企業の経営者が、互いの能力、人物や企業の雰囲気を見極めて事業の承継を目指す、米国発祥の事業承継のモデルである。日本でも第三者への事業承継が増える中で、サーチファンドが後継者を探す手段の一つとして注目され始めている。

中小企業庁では、「平成30年度予算事業：中核人材確保スキーム」事業を実施し、7つの仲介支援機関が、中小企業の中核人材確保の支援を行った。仲介支援機関のうちのひとつが山口フィナンシャルグループ<sup>25</sup>（以下、「YMFG」という。）であり、サーチファンドを活用した後継者人材確保の取組も含まれている。

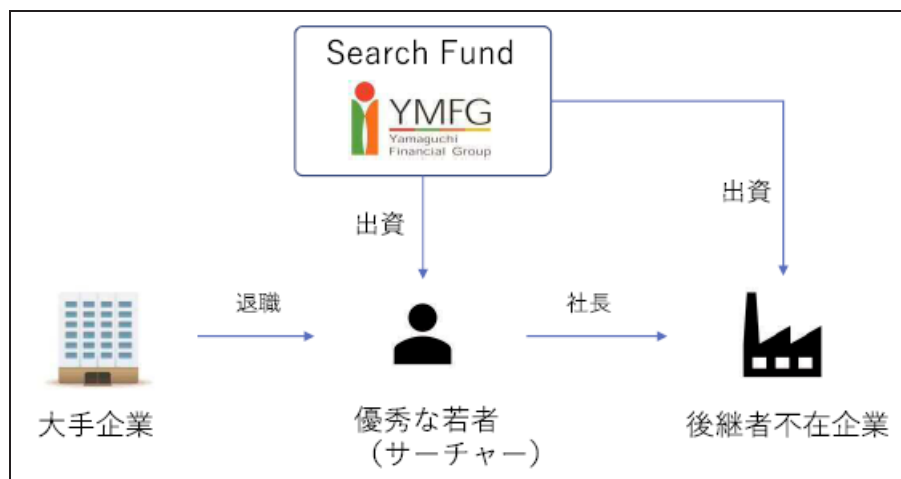
以下、サーチファンドの仕組みを利用して地場企業の事業承継を支援しようとしているYMFGについて見ていく。

### 【YMFGのサーチファンドへの取組】

YMFGは山口県、広島県、福岡県を主要な事業エリアとする金融機関である。YMFGでは、様々な事業承継に関する企業の悩みに対して、後継者の育成支援やコンサルタント会社の紹介、M & Aなどの承継支援に取り組んでいた。

その取組の中で、M & Aとは違い、地場に企業が残る新たな事業承継支援の形を模索し、後継者不在の企業に対して後継者になり得る外部の人材を紹介できるようにしたいと考えたYMFGは、2019年に「YMFG Search Fund」投資事業有限責任組合を設立した。米国のサーチファンドの仕組みを日本向けに構築し直し、導入しようとしているものである。

コラム2-2-3図 YMFG Search Fund



<sup>25</sup> 山口フィナンシャルグループの子会社である株式会社YMFG ZONE プランニングが当事業に参加している。

まず、MBA取得者や大企業勤務経験者など、能力とやる気があり企業経営を志望する若者（以下、「サーチャー」という。）を選定し、YMFGの取引先で後継者を探している企業（以下、「候補企業」という。）とマッチングを行う。サーチャーを後継者にしたいという候補企業が現れた場合、「YMFG Search Fund」が候補企業の株式を引き受け、サーチャーが社長に就任する<sup>26</sup>。

通常、サーチャーが自身で直接既存の企業の経営者と事業承継に向けた交渉をし、自身の能力を認められ、社長や従業員の信頼を得るのは非常に難しい。この仕組みを利用すれば、取引先である候補企業の事業性を把握しているYMFGが仲介に入るため、円滑な交渉を行うことができる。また、サーチャーは企業の株式を引き受ける資金を「YMFG Search Fund」から提供してもらえるため、資金確保の面でも利点がある。

サーチファンドへの挑戦は始まったばかりだが、このようにふだんから地場企業と密接に関わっている地域の支援機関が、経営資源を次世代の経営者に引き継いでもらう支援を行うことは重要といえよう。

26 まず、「YMFG Search Fund」の出資により設立した特別目的会社（SPC）の代表取締役役にサーチャーが就任。候補企業とのマッチングが成立した場合、SPCが候補企業の株式を引き受ける（コラム2-2-3図はイメージであり、「YMFG Search Fund」が候補企業に直接出資するわけではない）。なお、YMFGは、「YMFG Search Fund」の有限責任組合員（出資者）であり、「YMFG Search Fund」の運営は、無限責任組合員（運営者）が行う。

## 5 後継決定者・積極の後継者候補・消極の後継者候補の概観

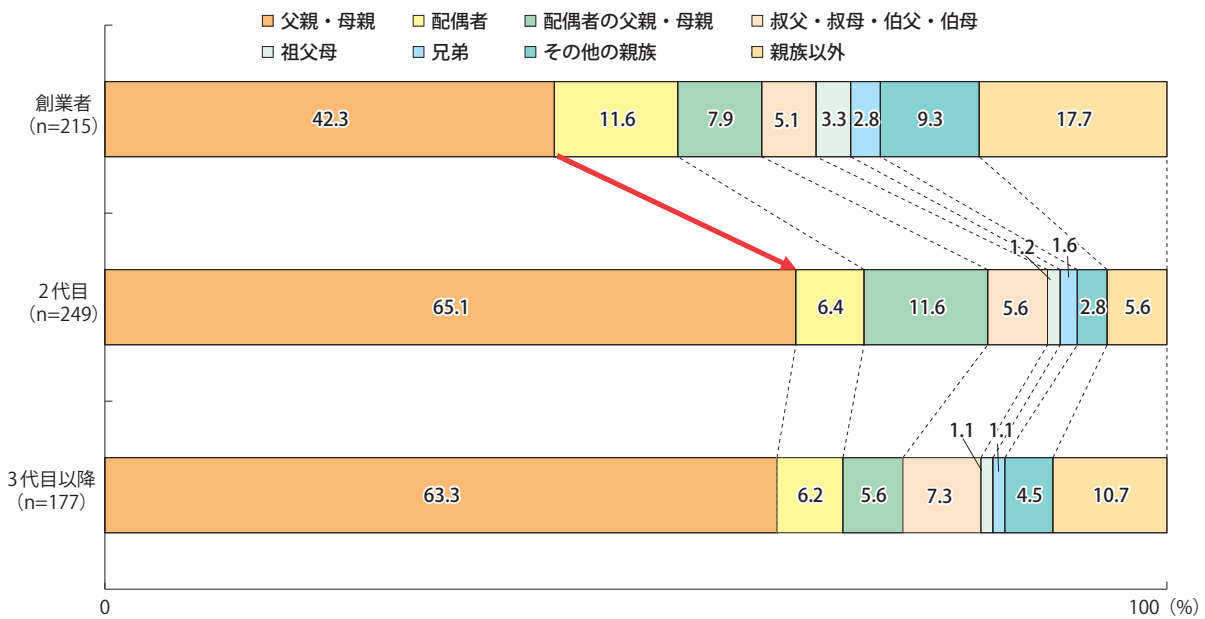
ここからは、事業承継に至るまでの実態と課題について見ていく。

本項では、「経営者参入調査」における、後継決定者、積極の後継者候補、消極の後継者候補について概観する。

### ①後継決定者と現経営者との関係

はじめに、後継決定者と現経営者との間柄について見る（第2-2-46図）。これを見ると、現経営者が2代目以降である場合（後継決定者が3代目以降に就任する予定の場合）は、現経営者が「父親・母親」である割合が高くなるのが分かる。

第2-2-46図 現経営者が創業から何代目に当たるか別、後継決定者の現経営者との間柄



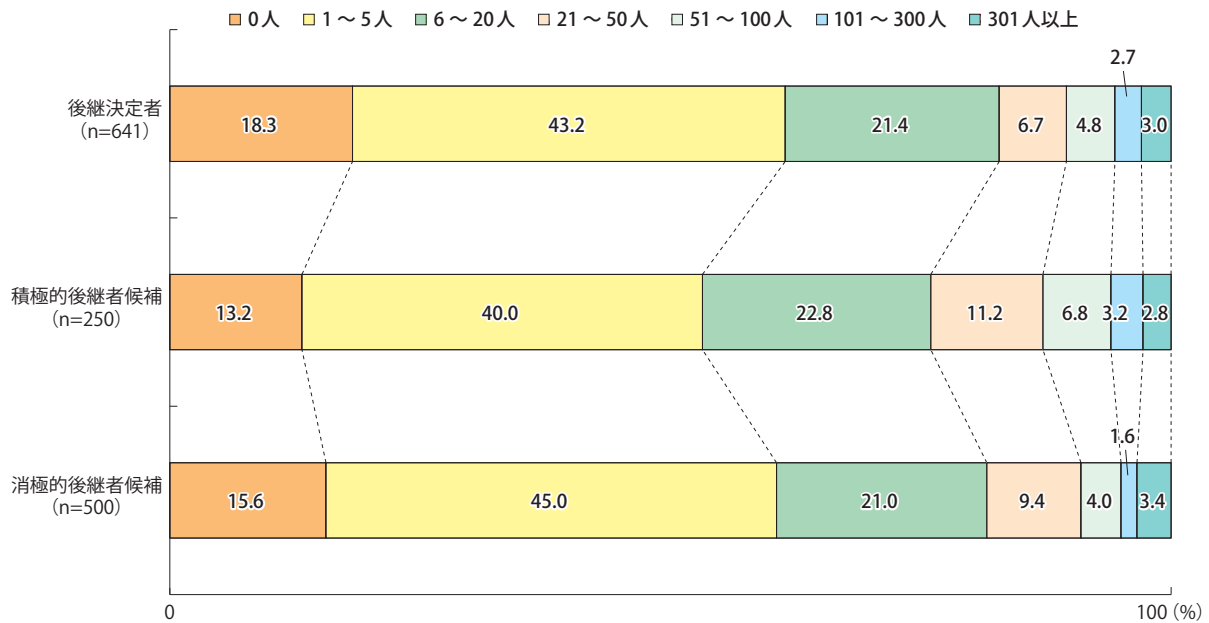
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

### ②後継決定者・積極の後継者候補・消極の後継者候補が継ぐ可能性のある事業

続いて、後継決定者、積極の後継者候補、消極の後継者候補が継ぐ可能性のある事業の従業員数

について見る（第2-2-47図）。これを見ると、それぞれ1~5人と回答した者の割合が高いことが分かる。

第2-2-47図 後継決定者・積極の後継者候補・消極の後継者候補が継ぐ可能性のある事業の従業員数

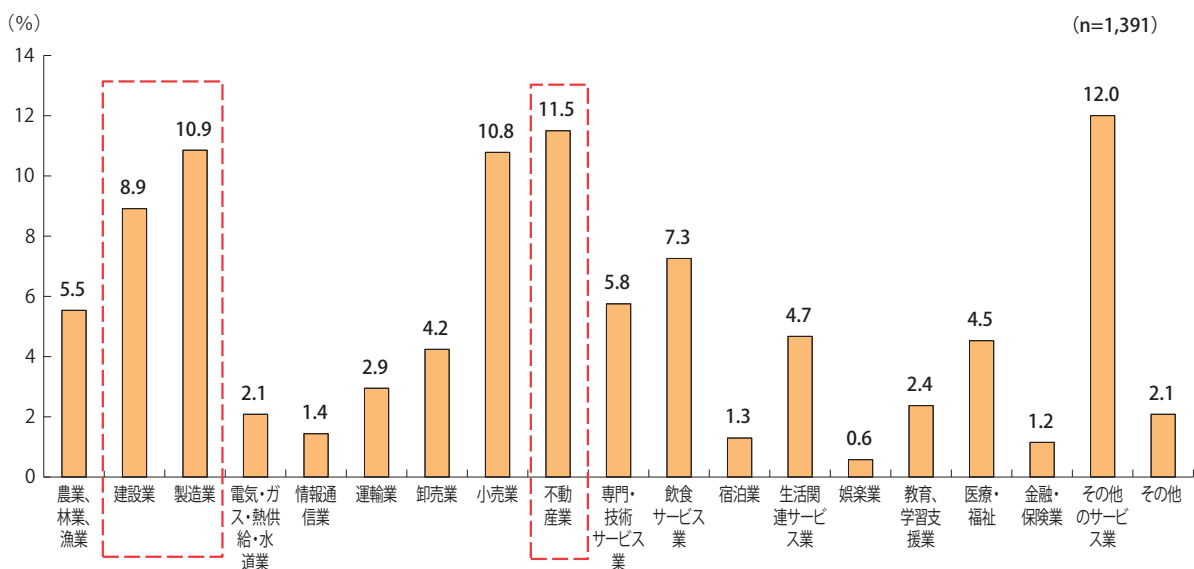


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

第2-2-48図は、後継決定者、積極の後継者候補、消極の後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業種について見たものである。これを見ると、起業準備者及び起業希望者が起業を検討する業種は、サービス業が多かったのに比較して（第2-2-

29図）、後継決定者、積極の後継者候補、消極の後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業種では、建設業や製造業、不動産業でも多いことが分かる。

第2-2-48図 後継決定者・積極の後継者候補・消極の後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業種

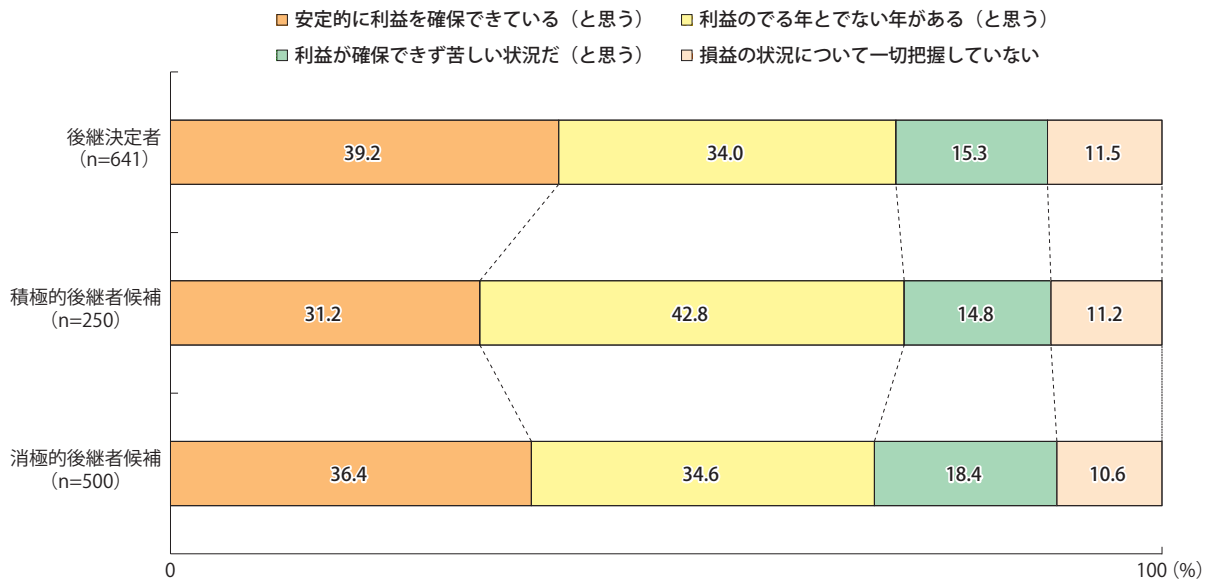


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

第2-2-49図は、後継決定者、積極の後継者候補、消極の後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業績について見たものである。これを見ると、「安定的に利益を確保できている（と思う）」と回

答した者の割合に大きな差異は見られない。このことから、後継者が事業を継ぐことを考える際に、その業績は大きくは影響しないと考えられる。

第2-2-49図 後継決定者・積極の後継者候補・消極の後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業績



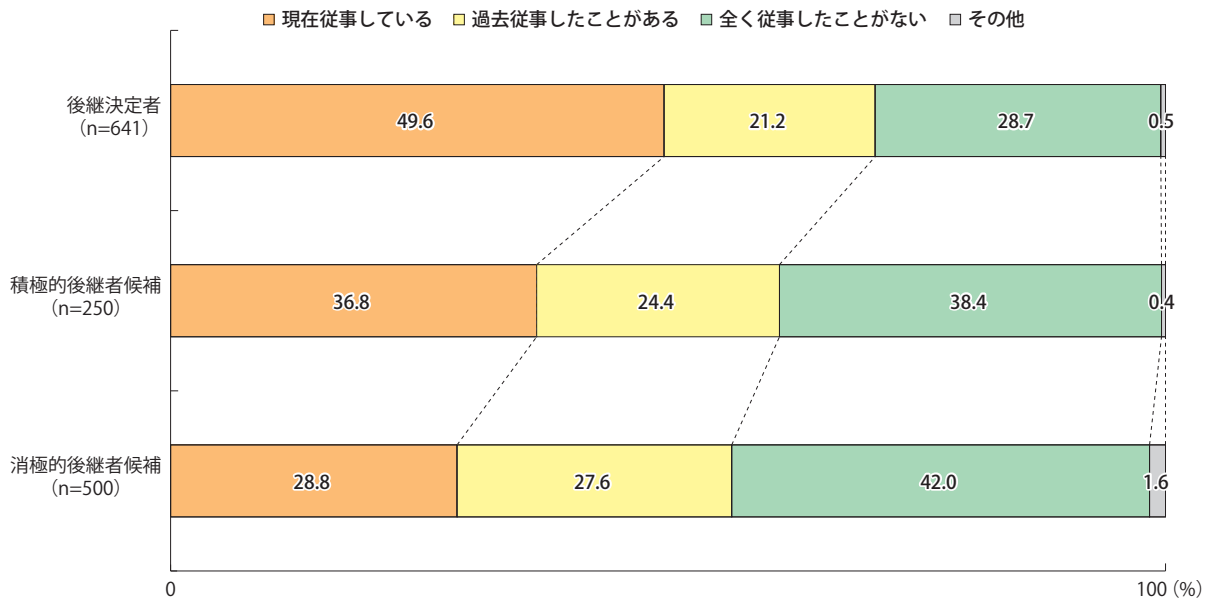
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

③後継決定者・積極の後継者候補・消極の後継者候補の現在の勤務先

第2-2-50図は、継ぐ可能性のある事業での従事経験について見たものである。これを見ると、

積極の後継者候補の方が、消極の後継者候補に比べて「現在従事している」と回答した者の割合が高いことが分かる。

第2-2-50図 後継決定者・積極の後継者候補・消極の後継者候補が継ぐ可能性のある事業での従事経験

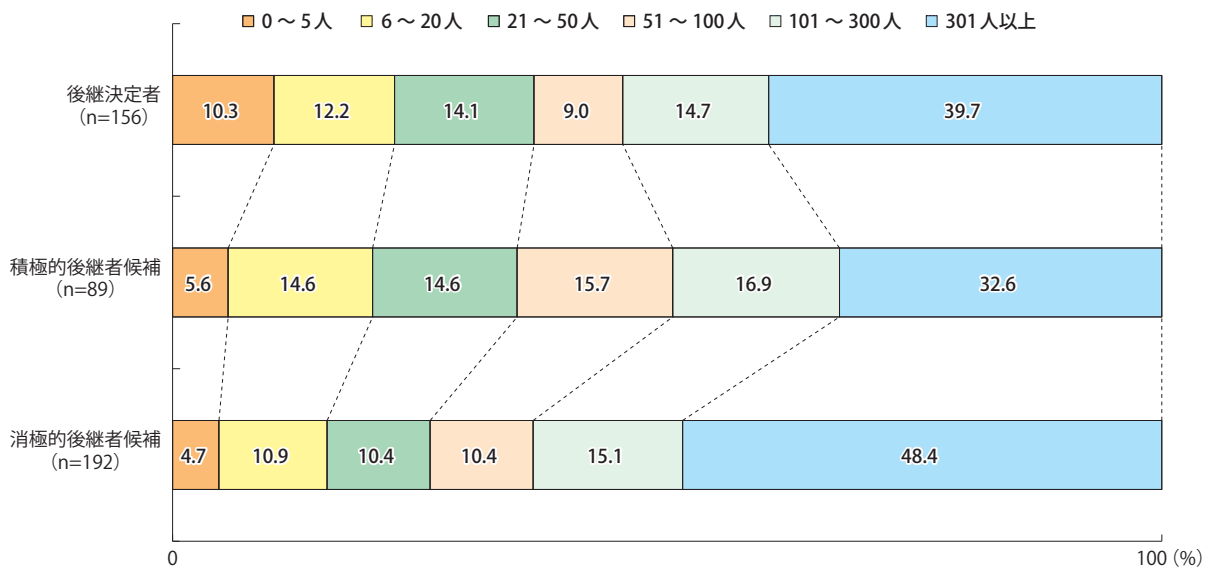


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

継ぐ可能性のある事業に「現在従事している」と回答した者以外で、現在会社員である後継決定者、積極の後継者候補、消極の後継者候補の勤務先の従業員数について見たものが第2-2-51図で

ある。これを見ると、後継決定者では約4割、積極の後継者候補では約3割、消極の後継者候補では約5割が301人以上と回答していることが分かる。

第2-2-51図 後継決定者・積極の後継者候補・消極の後継者候補（会社員）の勤務先従業員数



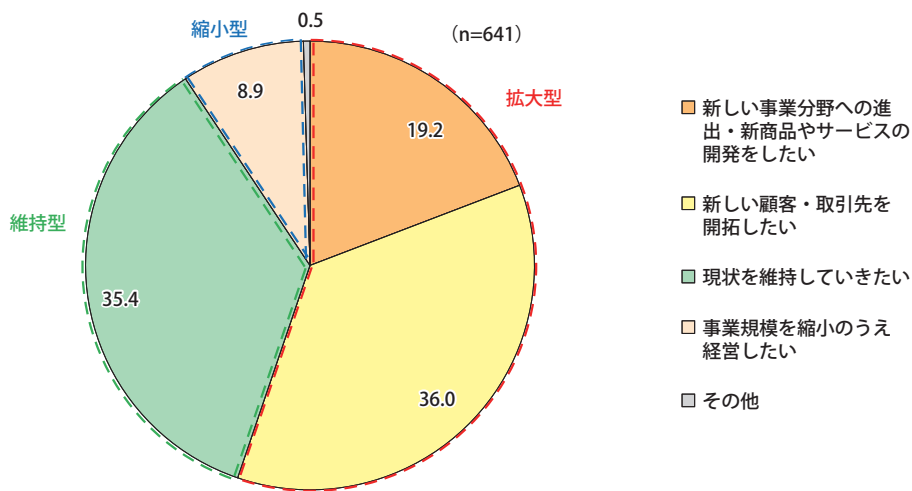
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 継ぐ可能性のある事業に「現在従事している」以外の者で、かつ現在の職業について「会社員（事務系）」、「会社員（技術系）」、「会社員（その他）」と回答した者について集計している。  
 2. 「就業していない」と回答した者を除いて集計している。

④後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向

第2-2-52図は、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向について見たものである。本節では「新しい事業分野への進出・新商品やサービスの開発をしたい」又は「新しい顧客・取引先

を開拓したい」者を「拡大型」、「現状を維持していきたい」者を「維持型」、「事業規模を縮小のうえ経営したい」者を「縮小型」と呼び、これを「事業承継後の事業規模に対する意向」としてタイプ別に分析をしていく。

第2-2-52図 後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向



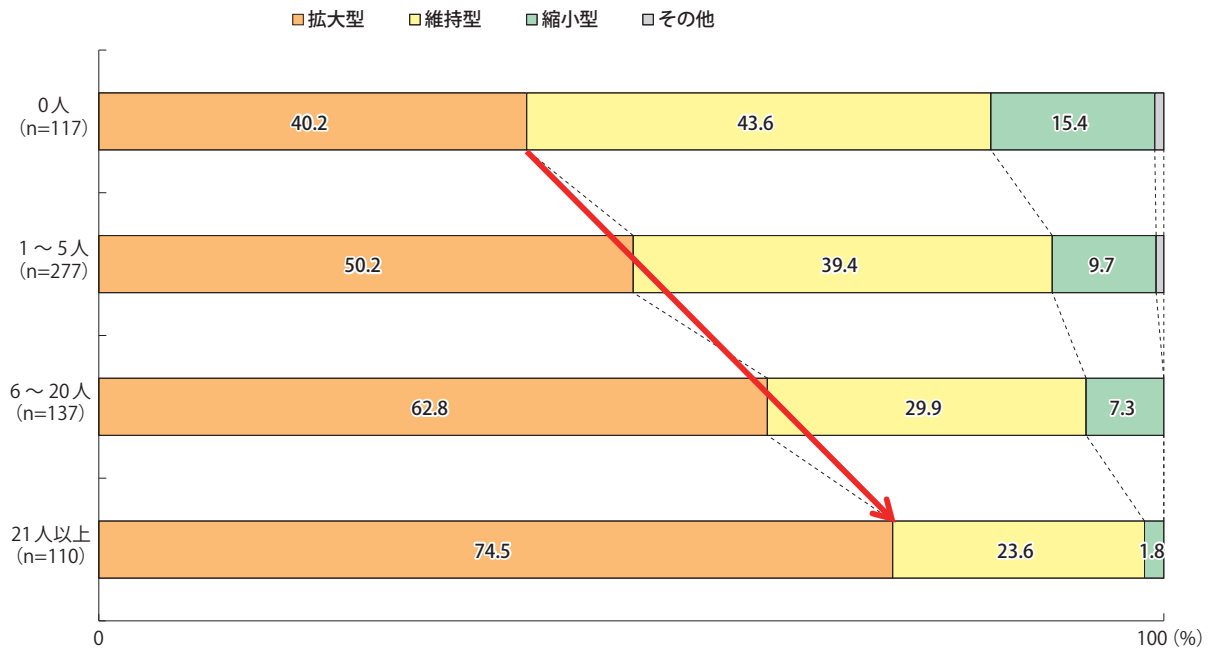
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

まず、継ぐ可能性のある事業と、事業承継後の事業規模に対する意向の関係性について見ていく。第2-2-53図は、継ぐ可能性のある事業の従業員数別に、後継決定者の事業承継後の事業規模

に対する意向を見たものである。これによると、継ぐ可能性のある事業の従業員数が多いほど、拡大型の後継決定者の割合が高いことが分かる。



第2-2-53図 継ぐ可能性のある事業の従業員数別、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向

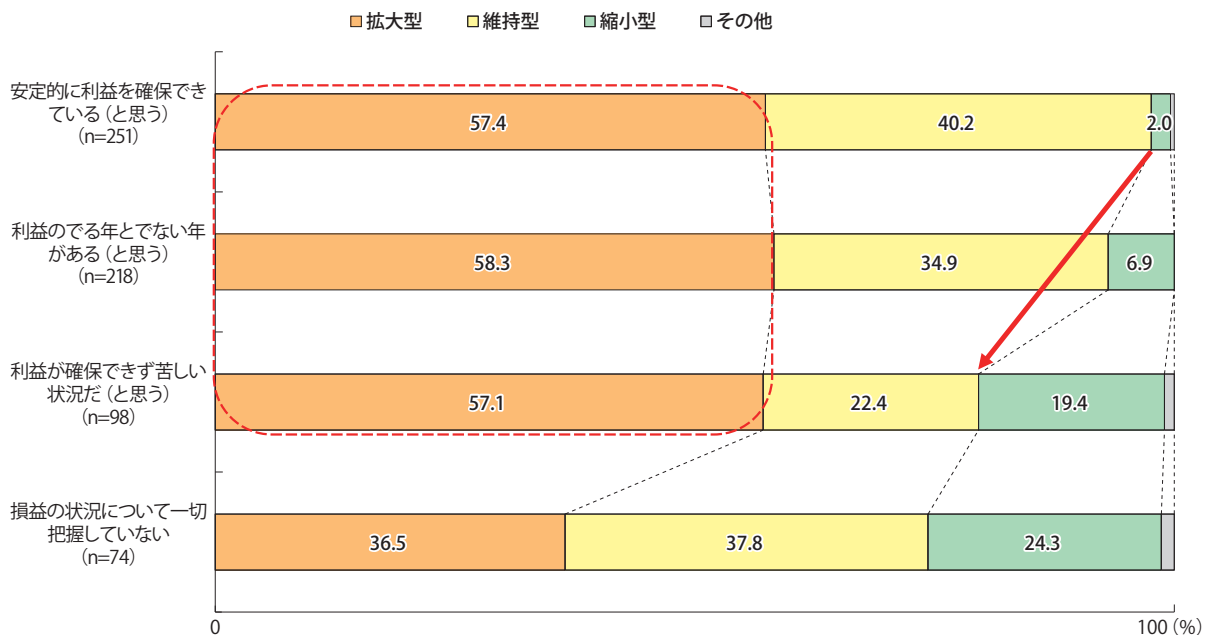


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

続いて、第2-2-54図は、継ぐ可能性のある事業の業績別に、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向を見たものである。これによる

と、業績を一定程度把握している後継決定者は、現在の業績の良し悪しにかかわらず、拡大型が過半を占めていることが分かる。

第2-2-54図 継ぐ可能性のある事業の業績別、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向

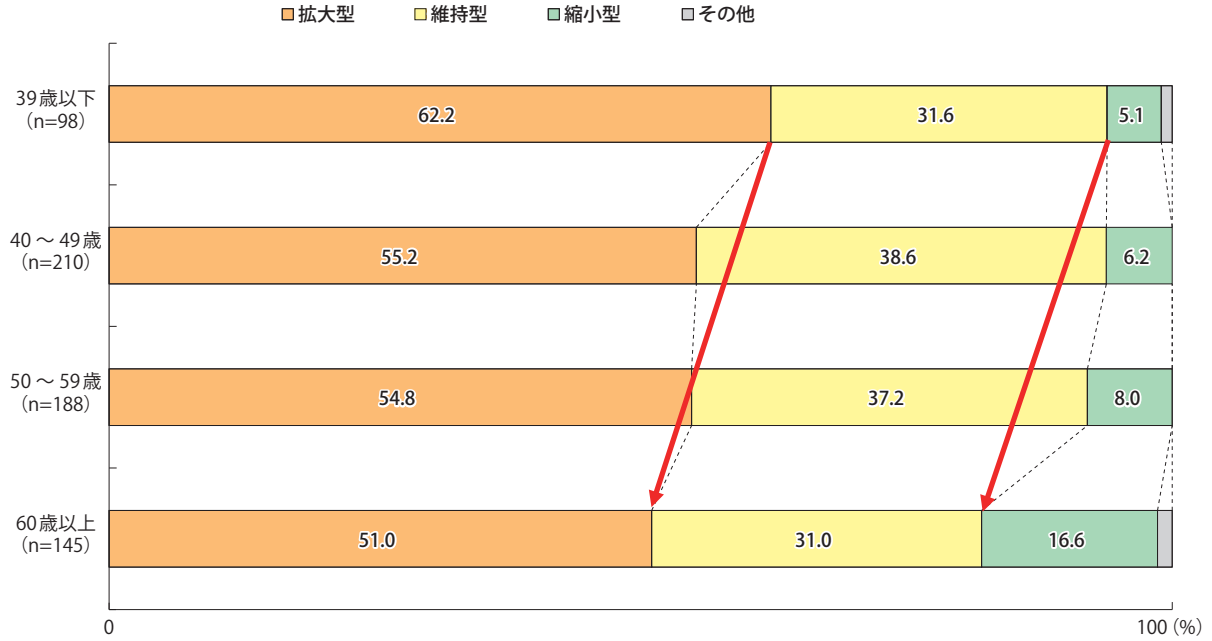


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

さらに、事業を継ぎたい年齢別に、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向を見たものが第2-2-55図である。これによると、若いうち

に継ぎたいと考える後継決定者の方が、拡大型の割合が高いことが分かる。

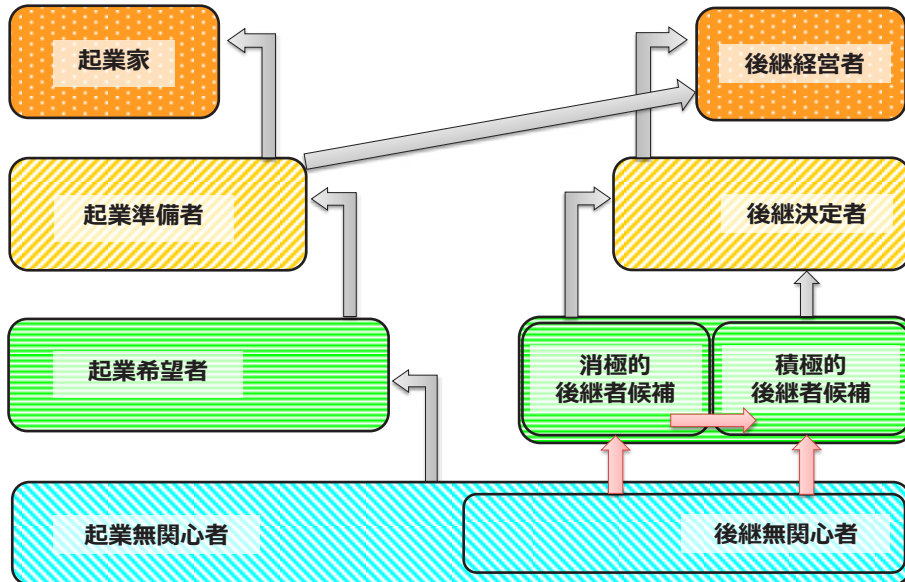
第2-2-55図 事業を継ぎたい年齢別、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)「何歳になるまでに事業を継ぎたいか」別に集計している。

## 6 事業を継ごうと思う理由・思わない理由

第2-2-56図 事業を継ごうと思う理由・思わない理由



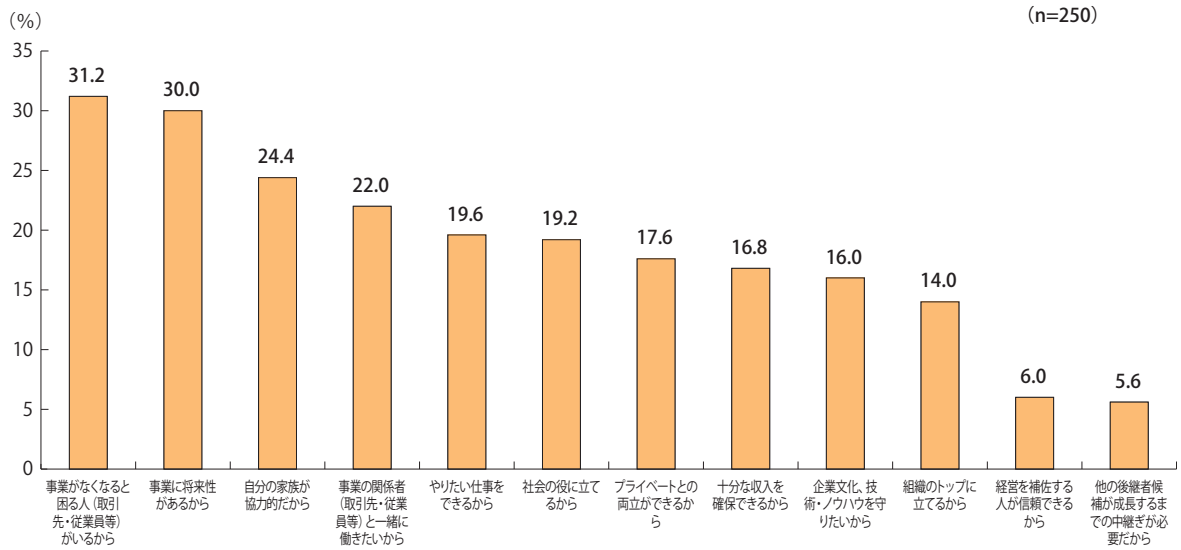
本項では、積極的後継者候補が事業を継ごうと思う理由や、消極的後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由を見ていくことで、事業承継を決断する上で検討材料になっているものについて分析する。

また、後継決定者が事業を継ごうと思った理由と、事業承継後の事業規模に対する意向との間に、関係性がないかについても見ていく。

①積極的後継者候補が事業を継ぎたい・継いでもよい理由

はじめに、積極的後継者候補が事業を継ぎたい・継いでもよい理由を見たものが第2-2-57図である。これを見ると、「事業がなくなると困る人（取引先・従業員等）がいるから」、「事業に将来性があるから」と回答した者が多いことが分かる。

第2-2-57図 積極の後継者候補が事業を継ぎたい・継いでもよい理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 「その他」の項目は表示していない。

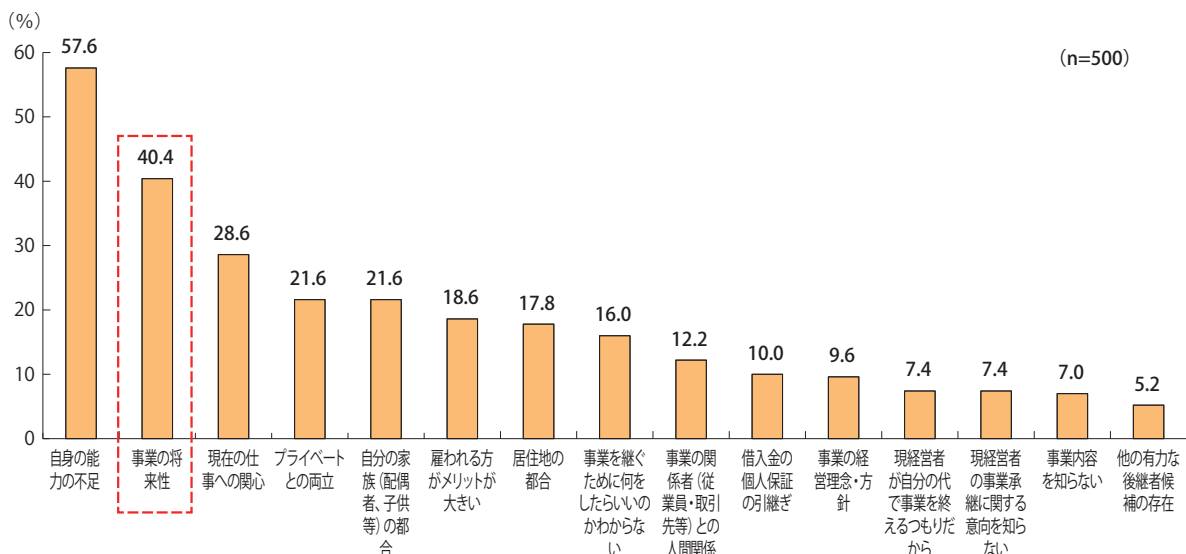
② 消極の後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由

事業に将来性があるから継ぎたい・継いでもよいと考える積極の後継者候補者が多いことが分かったが、事業に将来性があるが継ぎたくない

と考えている者の懸念は何だろうか。

まず、第2-2-58図は消極の後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由について見たものである。「事業の将来性」は「自身の能力の不足」の次に多い理由になっていることが分かる。

第2-2-58図 消極の後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由

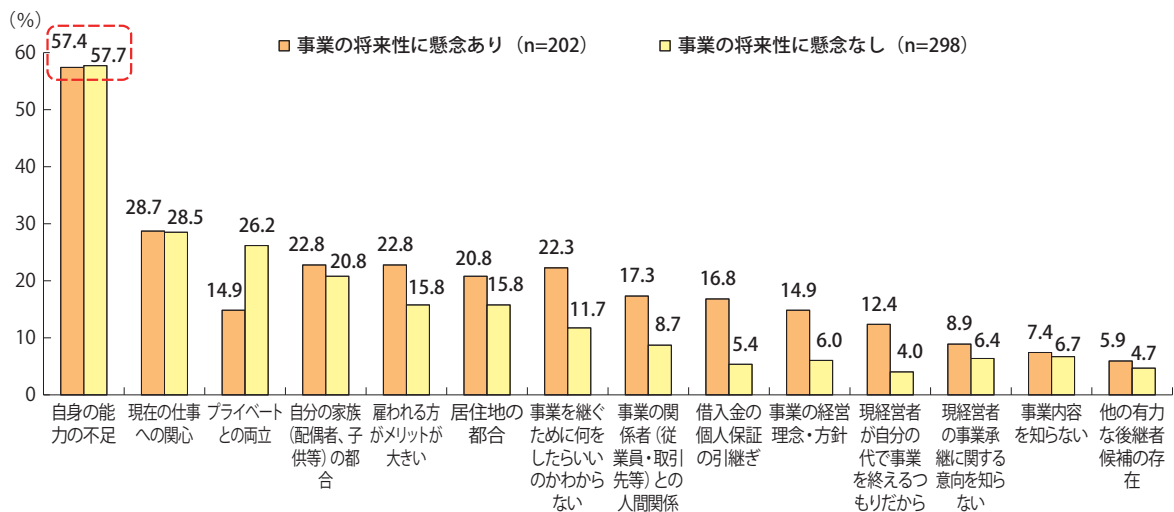


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 「その他」の項目は表示していない。

次に、事業を継ぐことに前向きでない理由として、「事業の将来性」と回答した者と回答しなかった者に分けて、「事業の将来性」以外の前向きでない理由を見たものが第2-2-59図である。これを見ると、事業の将来性への懸念の有無にかかわらず、「自身の能力の不足」と回答した者の割合はほとんど変わらない。自身の能力に対する

懸念は、事業の将来性とは関係なく継ぐことをためらう最大の障壁であることが分かる。後継者になる可能性のある者には、早めに自身の能力を見極め、継ぐためにはどのような能力を身に付ける必要があるのかを知ることができるようにすることで、事業承継に前向きになる可能性があるといえよう。

第2-2-59図 事業の将来性への懸念有無別、消極の後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1.「事業の将来性に懸念あり」とは事業を継ぐことに前向きでない理由として「事業の将来性」を回答した者をいう。  
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 3.「事業の将来性」、「その他」の項目は表示していない。

③後継決定者が事業を継ごうと思った理由と事業承継後の事業規模に対する意向との関係

最後に、後継決定者が事業を継ぎたい、継いでもよい理由を見ていくことで、事業承継後の事業規模に対する意向との関係性について分析する(第2-2-60図)。

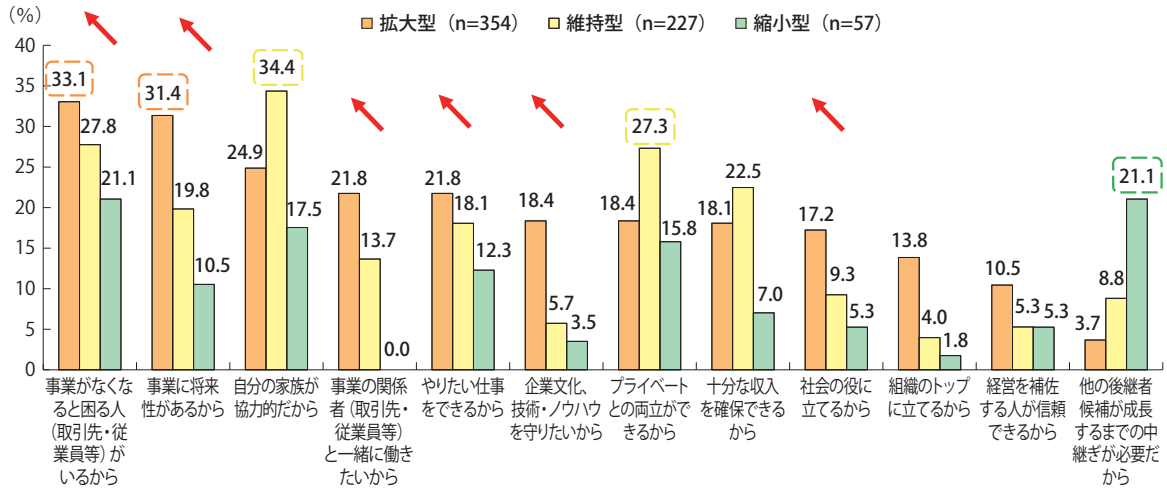
拡大型では、「事業がなくなると困る人(取引先・従業員等)がいるから」、「事業に将来性があるから」と回答した者が特に多いことが分かる。また、「事業の関係者(取引先・従業員等)と一緒に働きたいから」、「やりたい仕事をできるから」、「企業文化、技術・ノウハウを守りたいから」、「社会の役に立てるから」は、他の意向を持

つ者に比べて割合が高く、事業に対して愛着ややりがいを感じている傾向にある。

維持型では、「自分の家族が協力的だから」、「プライベートとの両立ができるから」と回答した者が多いことが分かる。継いだ後も安心して生活を送ることができるかどうかは継いでもよいかの判断材料になっていると考えられる。

縮小型では、「他の後継者候補が成長するまでの中継ぎが必要だから」と回答した者が多いことが分かる。他に継ぐ人が見つからない中でやむを得ず事業を継いだ場合、事業を縮小させても事業継続を優先することがあると考えられる。

第2-2-60図 事業承継後の事業規模に対する意向別、後継決定者が事業を継ぎたい・継いでもよい理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

(注) 1. 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。

2. 「その他」の項目は表示していない。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1節

第2節

第3節

第4節

## 事例 2-2-5 C氏

## 「家業を承継しつつ、大企業での業務にも携わり続けた『二足のわらじ』的後継者」

C氏は、不動産の賃貸及び管理を営む関連会社2社（合わせて従業員約20名）の経営者であるが、従前より勤務していた民間の調査研究機関での不動産関連の調査業務にも引き続き携わっている。現在では貸会議室などのビジネスにも取り組んでいる50代半ばの同氏が「二足のわらじ」的な環境に身を置いたのは12年前である。

話合いの結果、当時40代前半だったC氏が高齢の親族から事業を引き継いだ。かねてより監査役的なアドバイス等も行っており、その時点で後継者候補の1人だったが、資産リストラなどが必要な厳しい事業環境下、そのためのリーダーシップの発揮や経営者の若返りなどの社内外の要請等もふまへ承継が実現したものである。

引き継ぐ以上は経営に専念する覚悟で勤務先は辞めるともりだったが、結果としてパートタイムの契約社員として従前の調査業務にも携わることとなった。当時C氏は大規模プロジェクトのマネジメントを任されており、C氏の突然の離脱は大きな影響が出ると懸念する関係者も多かったことが理由の1つである。兼業的な立ち位置の中で、会社経営もプロジェクト・マネジメントも「考える」「判断する」ことが主な仕事で、フルタイムである必要性

は必ずしも高くないことをいかせたと考えている。主業として会社経営を行いつつ、従前の会社でも大規模プロジェクトに携わり、現在までに後進へ引き継げたことは、C氏に安心感と満足感を与えている。

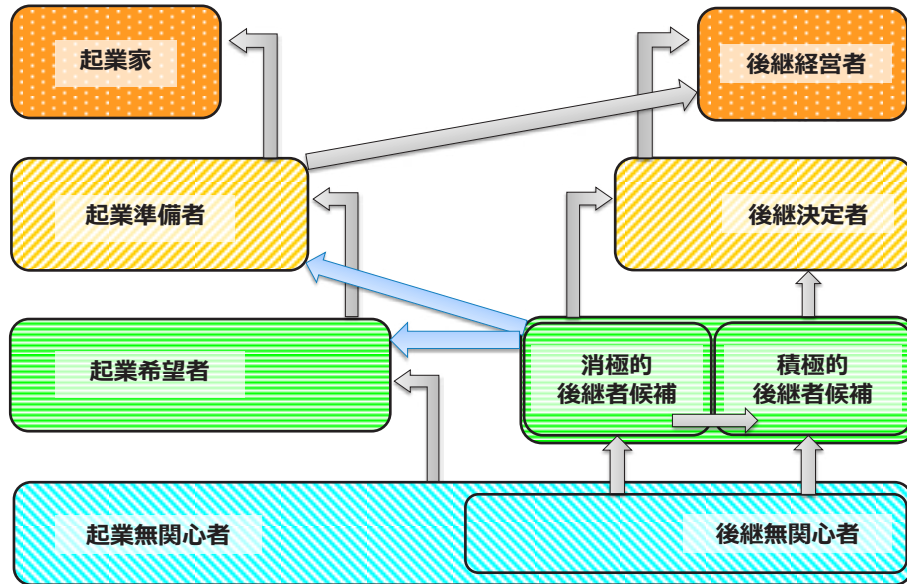
C氏は、二つの仕事の相乗効果も大きいと考えている。調査研究機関で培った不動産に関する理論や分析に関する知見が会社経営に資するのはもちろん、逆に不動産関連業の経営者としてのリアルな体験・視点は、調査研究に際しての視野の広がりや、関連プロジェクトメンバーへの有用なアドバイスとしてもいかされている。その中で、大前提となる専門家倫理や非公開情報の扱い、利益相反などには細心の注意を払うべきと考えている。

いわゆる兼業制度について、C氏は複数の企業から雇われる形態は時間管理等の側面から成り立ち難いと考える一方、「経営や起業（準備）のための兼業制度は当人、企業ともメリットは存在する。特にゼロからの起業に際してはリスクヘッジの側面も含め起業支援となるし、最終責任をもって判断・行動するという経営者としての経験を社員が身に付けることは、企業にとっても生きてくるだろう」と語る。

コラム 2-2-4

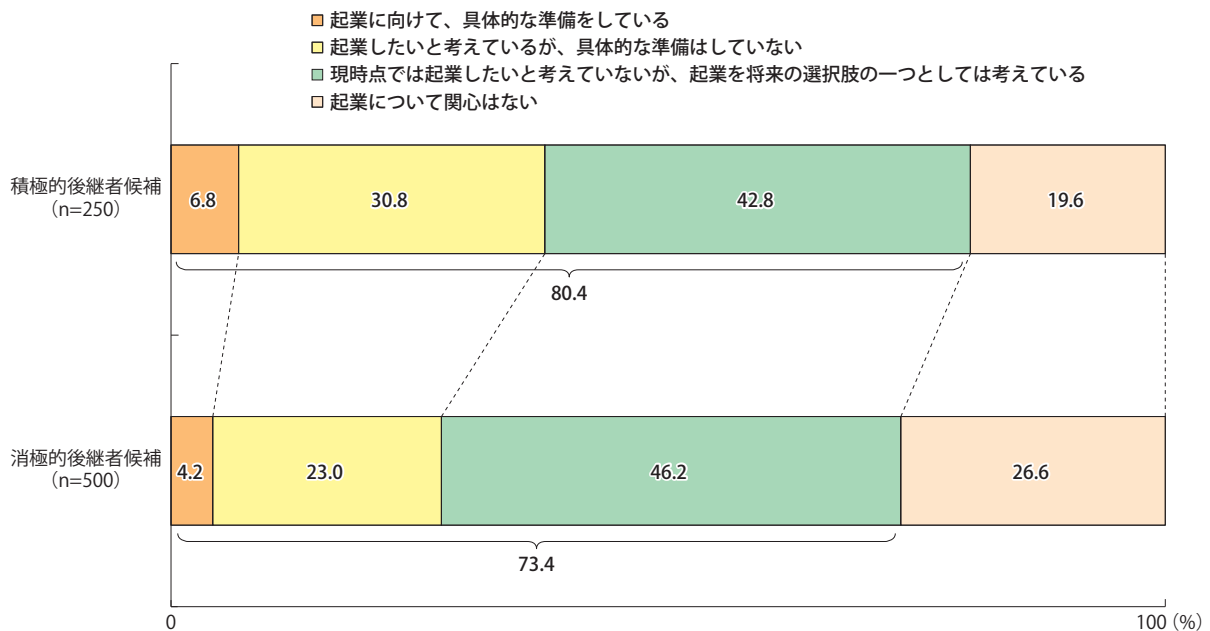
後継者候補の起業に対する関心

コラム2-2-4①図 後継者候補の起業に対する関心



コラム2-2-4②図は、積極的後継者候補及び消極的後継者候補が自ら起業することに関心を持っているかを見たものである。これによると、起業に関心を持っている割合は、積極的後継者候補で約8割、消極的後継者候補で約7割と非常に高い。起業に挑戦し、経営の経験を積んでから事業を継ぐか検討するという考えや、後継者として新たな事業を始めたいという思いを持つ後継者候補も一定数存在する可能性がある。

コラム2-2-4②図 後継者候補の起業に対する関心

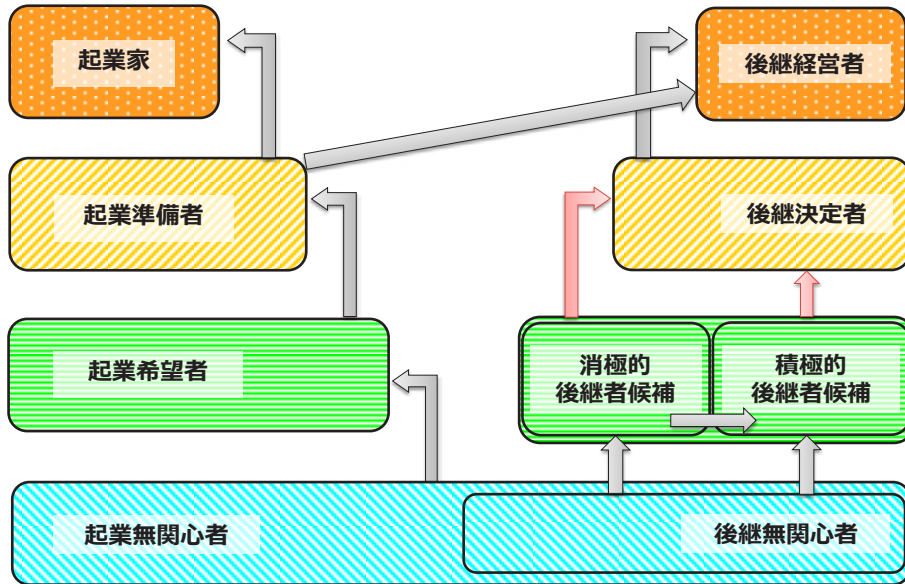


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）



## 7 事業承継を決断するまでの過程

第2-2-61図 事業承継を決断するまでの過程



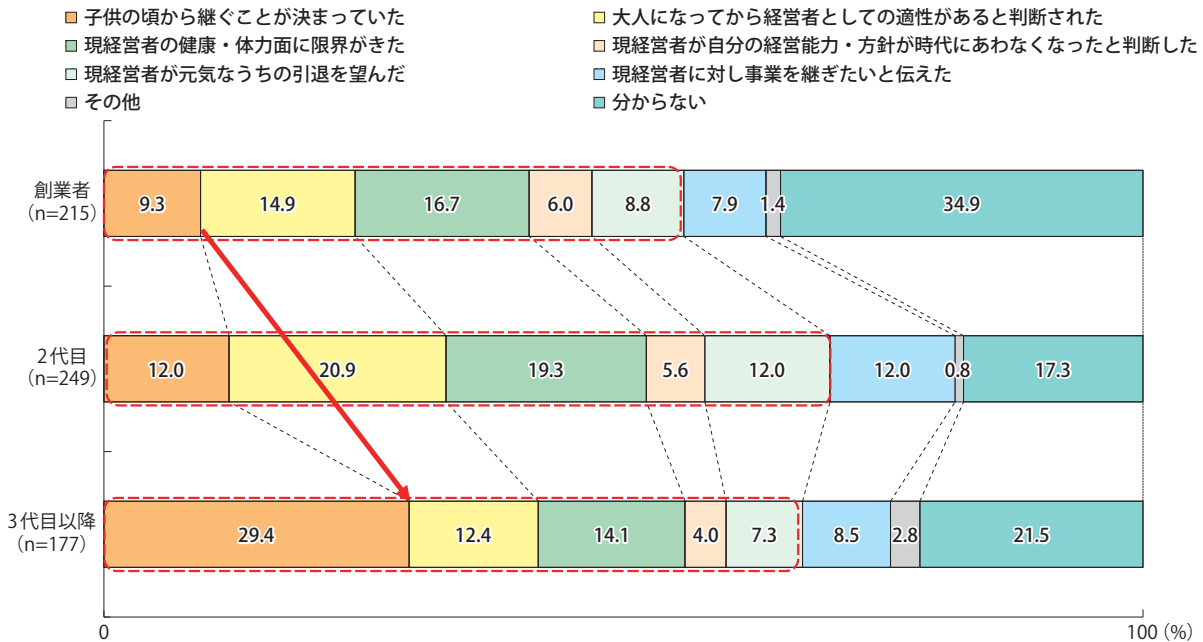
現経営者が事業承継に向けて準備する期間は、これから経営者になる者にとっては、家族や現経営者の理解を得つつ、経営者になるための準備もしなければならない期間でもある。ここでは、経営者と後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補の間の対話状況などを見ていくことで、早めに事業承継に向けた準備を進めるための方法について検討する。

### ①後継決定者として認められた契機

第2-2-62図は後継決定者が後継者として認め

られた契機について見たものである。現経営者が3代目以降の場合（後継決定者が4代目以降に就任する予定の場合）、「子供の頃から継ぐことが決まっていた」と回答した者の割合が高くなることが分かる。また、「現経営者に対し事業を継ぎたいと伝えた」と回答した者の割合は、現経営者が創業から何代目に当たるかにかかわらず少ないことから、少なくとも後継者から見ると、事業承継の決定は現経営者が主導しているということが分かる。

第2-2-62図 現経営者が創業から何代目に当たるか別、後継決定者が後継者として認められた契機



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

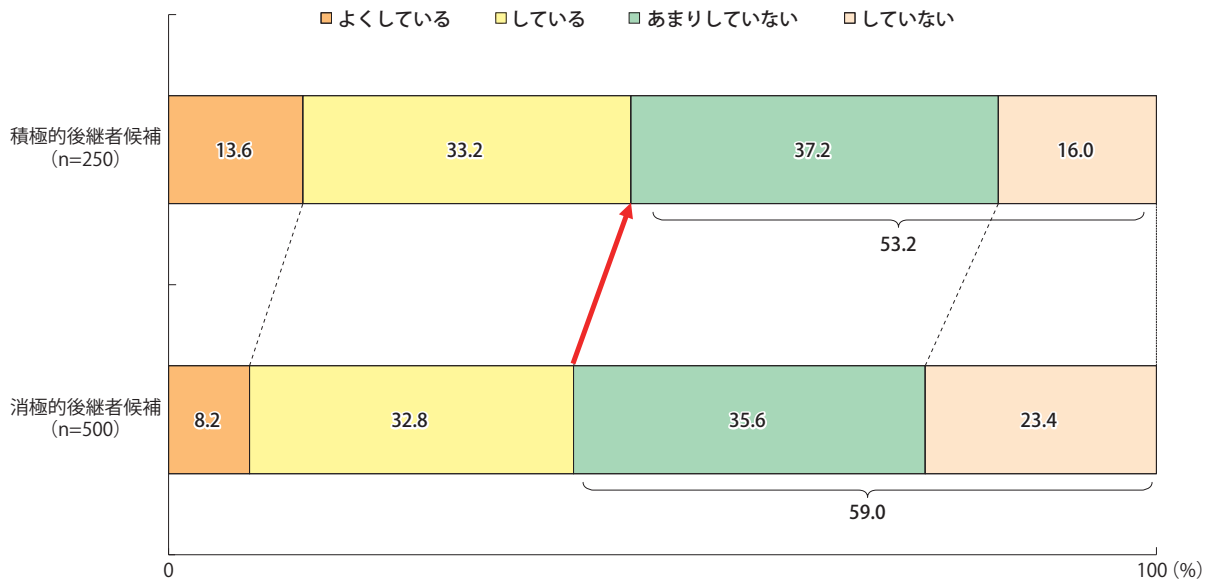
②事業承継に向けた話合い

第1章第2節では、引退した経営者が後継者を決定し事業を引き継ぐ上で苦労した点として、「後継者に経営状況を詳細に伝えること」を挙げる者が一定数存在した（第2-1-8図）。これに対して第2-2-63図は、積極的後継者候補及び消極的後継者候補が現経営者と事業承継に関する会話

をどの程度しているかを見たものである。これによると、積極的後継者候補の方が消極的後継者候補より「あまりしていない」、「していない」と回答した者は少ないものの、それでも5割以上存在することが分かる。現経営者と後継者候補が事業承継について話し合うことは容易ではないことがうかがえる。

第1節  
第2節  
第3節  
第4節

第2-2-63図 後継者候補と現経営者の間での、事業承継に関する会話の頻度

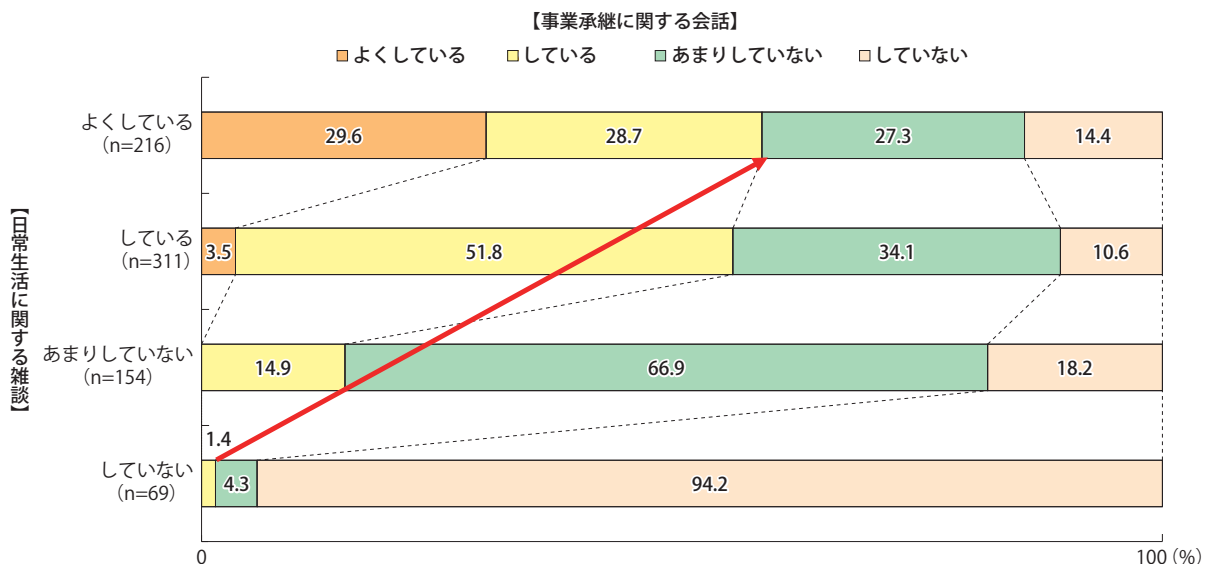


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

第2-2-64図は、日常生活に関する雑談の頻度と、事業承継に関する会話の頻度を見たものであるが、日常会話をする機会が少ない者のほとんどが事業承継に関する会話ができていないことが分

かる。家族や社内の形はそれぞれであるが、事業承継に関する会話をするには、まずは日常会話から始めることも一つの在り方といえよう。

第2-2-64図 後継者候補と現経営者の事業承継に関する会話・日常生活に関する雑談



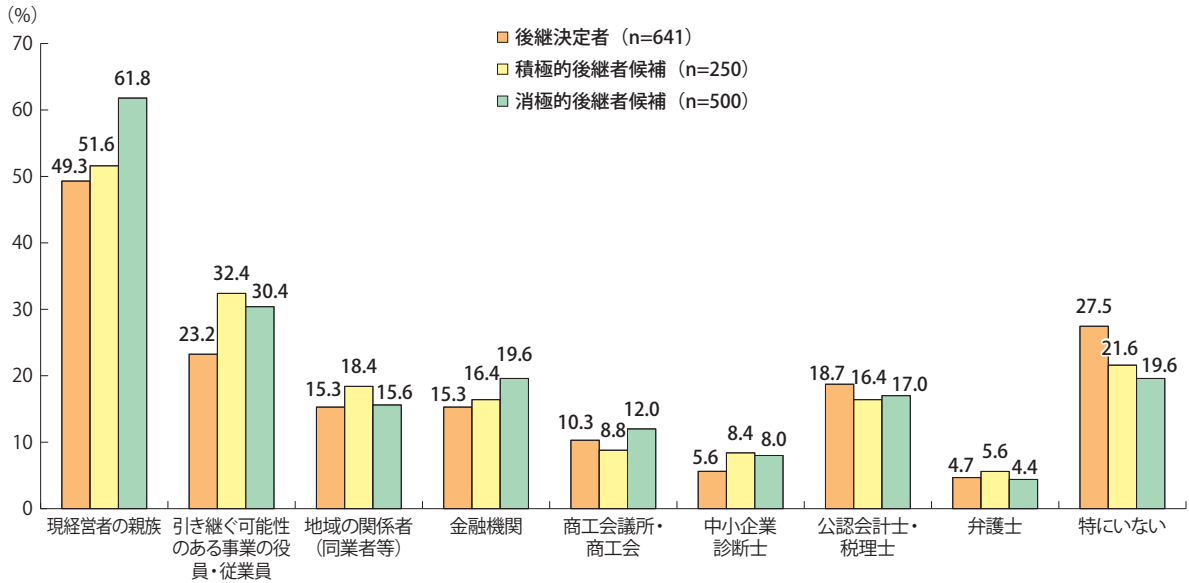
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 積極的後継者候補・消極的後継者候補の回答を集計している。

第2-2-65図は、後継決定者、積極的後継者候補、消極的後継者候補が事業承継について現経営者と一緒に相談するのに適していると思う相手について見たものである。これを見ると、「現経営者の親族」、「引き継ぐ可能性のある役員・従業員」と回答した者の割合が高い。こうした事業を

継ぐ可能性のある者が、信頼の置ける第三者を交えて事業承継に向けて話し合うのも、現経営者と円滑に準備を進めるために有効な一つの選択肢といえるだろう。

第2-2-65図

後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が事業承継について現経営者と一緒に相談するのに適していると思う相手



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)「その他のコンサルタント」、「その他」の項目は表示していない。

## 事例 2-2-6 有限会社中乃見家

## 「新店舗オープンを通じた事業の承継と、金融機関の支援を受けた代表の承継を並行して進める企業」

千葉県鴨川市の有限会社中乃見家（従業員3名、資本金300万円）は、地元の鮮魚を使った寿司や和食を提供する飲食店と、民宿を営む企業である。同社社長の上村恵司氏が1988年に設立し、多くの観光客と地元住民に愛されてきたが、2019年秋には閉店し、新たに宿泊施設を備えた和洋食レストラン「オルビス」を、鴨川市内の海沿いにオープンする。洋食の調理は、恵司氏の息子であり、東京でホテルシェフを務めた経験を持つ次期代表の上村航平氏が担当する。

「オルビス」の構想は、上村社長と、女将で社長の妻の上村香代子氏が2016年2月から検討してきた。その時点では、まだ航平氏が事業を継ぐことは決まっていなかったが、上村社長は「女性や子供が食事や宿泊先を決めるようになってきており、中長期的に考えると、女性や子供にも受け入れられる和と洋を組み合わせたスタイルへの転換が必要だ」と考え、香代子氏と2人で、人気のある飲食店に足を運び、情報を集めた。また、多くの食や人に出会い、味噌や醤油を手作りするコミュニティにも参加するようになった。さらに、新店舗の土地探し、建築物の見学や建築家への相談などを通じて、新店舗のコンセプトや構想を膨らませていった。これらの検討プロセスを香代子氏が記録したノート「夢その日まで」は既に30冊を超えている。

中学入学時点から、将来的には料理人になって、事業を承継するだろうという意識が漠然とあった航平氏は、2人が「オルビス」の検討をしていることを聞き、事業の長期的な展望をイメージできるようになった2017年秋頃に事業を承継することを決断。2018年夏に鴨川に戻り、店を手伝うようになった。香代子氏が「想像以上で驚かされることが多い」と言うように、航平氏が洋食を振る舞うようになってから、これまで一度も来店したことがなかった近所の住民や若い女性客が訪れるようになった。また、POSレジによる業務効率化やSNSによる広告宣伝も、航平氏が参画してから積極的に活用するようになり、経営面でも効果が現れ始めている。上村社長が和食、航平氏が洋食と担当が分かれているため父子間の衝突などもなく、お互い料理人として尊重し合っている。

上村社長は、「オルビス」がオープンしたら代表を退こうと考えていたが、2018年冬に鴨川市商工会が主催する事業承継セミナーに参加し、株式譲渡など、小規模事業者の親子間での事業承継も時間をかけて進める必要があることを初めて知った。すぐに金融機関に相談し、5年後の代表交代に向けて、事業承継計画を作成している。

『「オルビス」への両親のこだわりはずっと見てきた。オープンに向けて協力して準備を進めていきたい』と航平氏は語る。



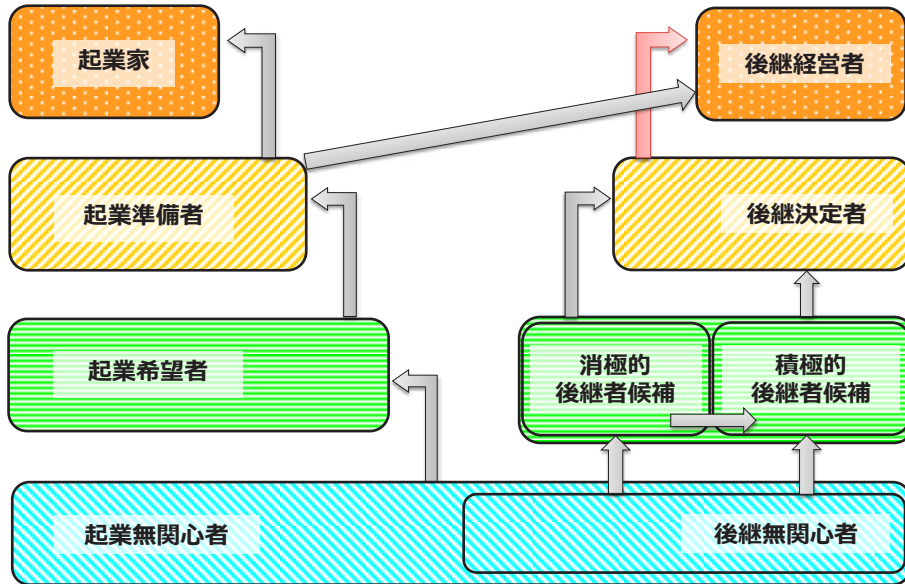
提供している和食（左）と洋食（右）



新店舗「オルビス」オープンに向けた歩みを記した31冊のノート

## 8 後継経営者になるための課題

第2-2-66図 後継経営者になるための課題



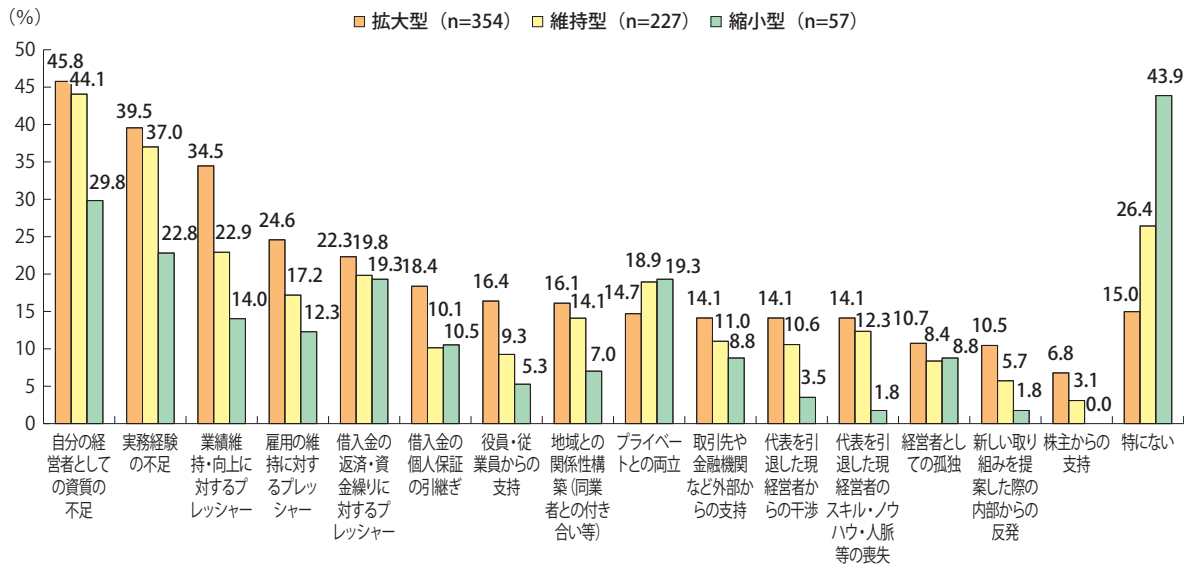
本項では、後継決定者が事業を継ぐために取り組んでいることや相談相手に関する意向を見ていくことで、後継経営者になるための課題について分析する。

### ①後継経営者になるための資質・能力

第2-2-67図は、後継決定者が事業を継ぐに当

たって懸念することについて、事業承継後の事業規模に対する意向別に見たものであるが、「自分の経営者としての資質不足」、「実務経験の不足」を懸念する者が多く、特に拡大型、維持型で多いことが分かる。

第2-2-67図 後継決定者が事業を継ぐにあたり懸念すること



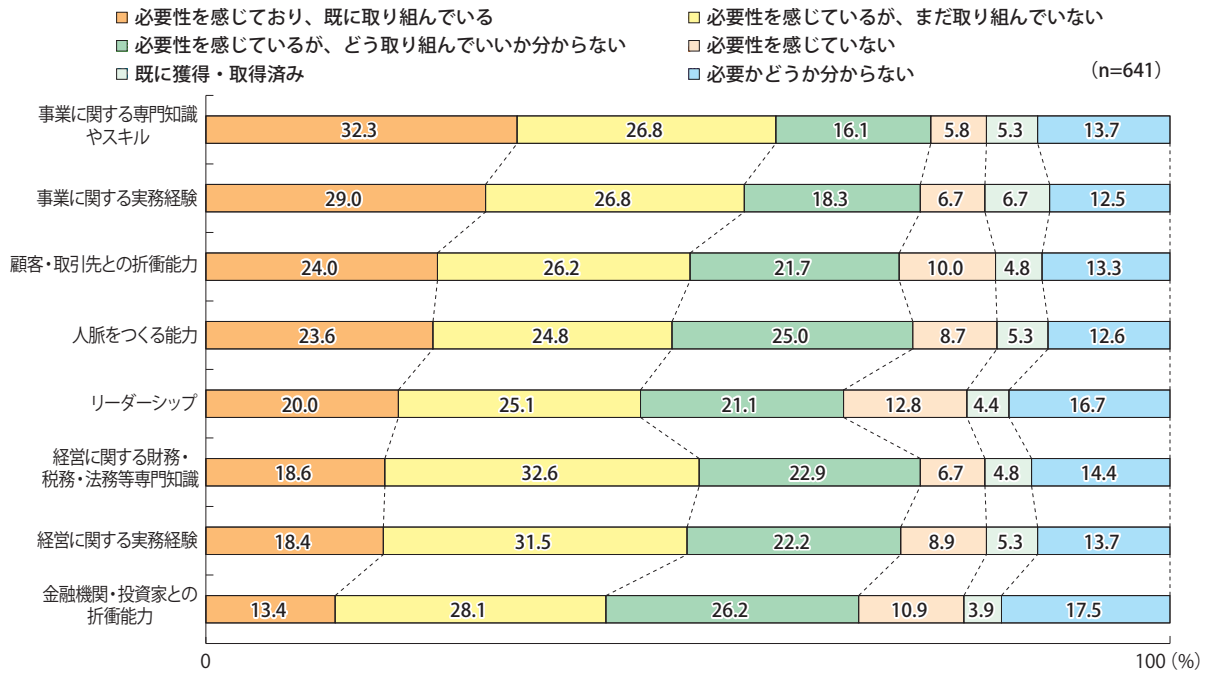
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。  
 2. 「その他」の項目は表示していない。

第2-2-68図は、後継決定者が経営者になるために必要だと思う資質・能力、及び資質・能力を身に着けるための取組状況について見たものである。

起業準備者が経営者になるために必要だと思う資質・能力と比較すると(第2-2-36図)、全体と

して後継決定者の方が「必要かどうか分からない」者の割合が高く、「必要性を感じており、既に取り組んでいる」者の割合が低いことが分かる。事業を継ぐために必要な資質・能力は、起業する場合と比較して、体系的な情報を入手するのが難しいことが推察される。

第2-2-68図 後継決定者が経営者になるために必要だと思う資質・能力



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

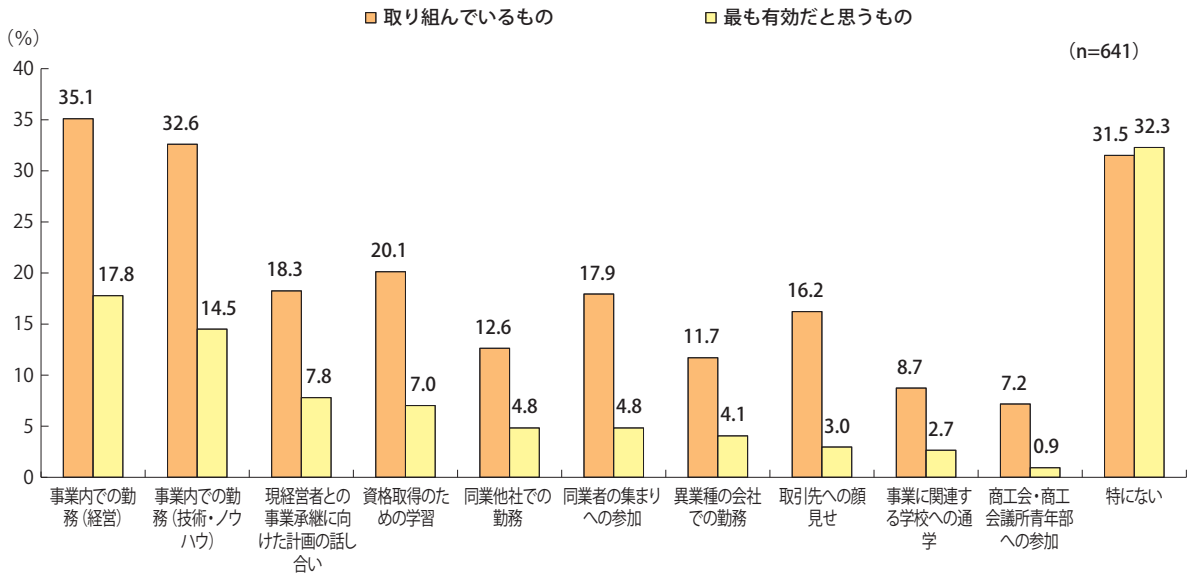
第2-2-69図は、後継決定者が事業を継ぐために取り組んでいるものと、その中で最も有効だと思うものについて見たものである。これによると、取り組んでいるもの、最も有効だと思うものともに、「事業内での勤務（経営）」、「事業内での勤務（技術・ノウハウ）」と回答した者が多いことが分かる。

第1章第2節では、引退した経営者が実施した

後継者教育の内容と、そのうち最も有効だった後継者教育の内容について、「経営について社内で教育を行った」、「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を行った」と回答した割合が高かった（前掲第2-1-14図）。後継決定者も近い認識であり、事業承継に当たっては社内で経験を積むことが重要であると考えられる。



第2-2-69図 後継決定者が事業を継ぐために取り組んでいるもの・最も有効だと思うもの

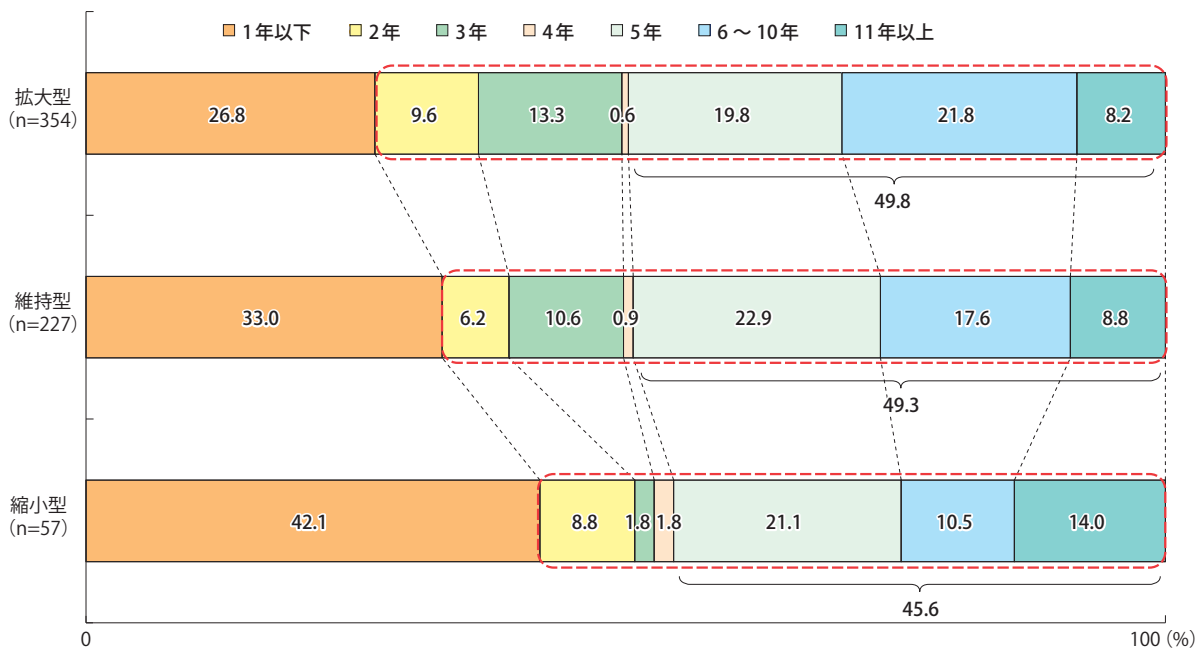


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1.「取り組んでいるもの」は複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2.「その他」の項目は表示していない。

第2-2-70図は、後継決定者が経営者になるために必要だと思う準備期間を事業承継後の事業規模に対する意向別に見たものである<sup>27</sup>。2年以上

かかると回答した者の割合は拡大型で一番多く、5年以上と回答した者は意向にかかわらず約5割となっている。

第2-2-70図 事業承継後の事業規模に対する意向別、後継決定者が経営者になるために必要だと思う準備期間



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注) 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。

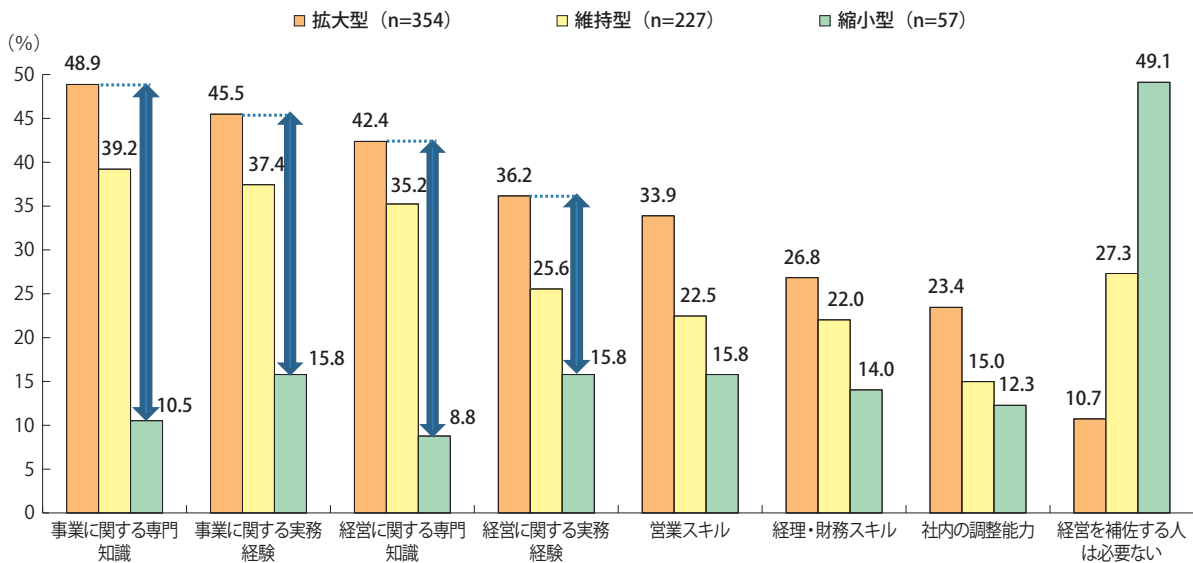
27 事業承継に必要な期間ではないことには留意が必要である。

②経営を補佐する人材の確保

第1章第2節では、引退した経営者が後継者を決定し事業を引き継ぐ上で苦労した点として、「後継者を補佐する人材の確保」を挙げる者が一定数存在した（前掲第2-1-8図）。事業を譲り受ける側である後継者はどのような能力を持った人材を求めているだろうか。第2-2-71図は、後継

決定者が経営を補佐する人にどのような能力を求めるかについて、事業承継後の事業規模に対する意向別に見たものである。これを見ると、拡大型では「事業に関する専門知識」、「事業に関する実務経験」をはじめ、多くの面で経営の補佐を求めていることが分かる。事業の拡大のためには周囲のサポートが必要となることが推察される。

第2-2-71図 後継決定者が経営を補佐する人に求める能力



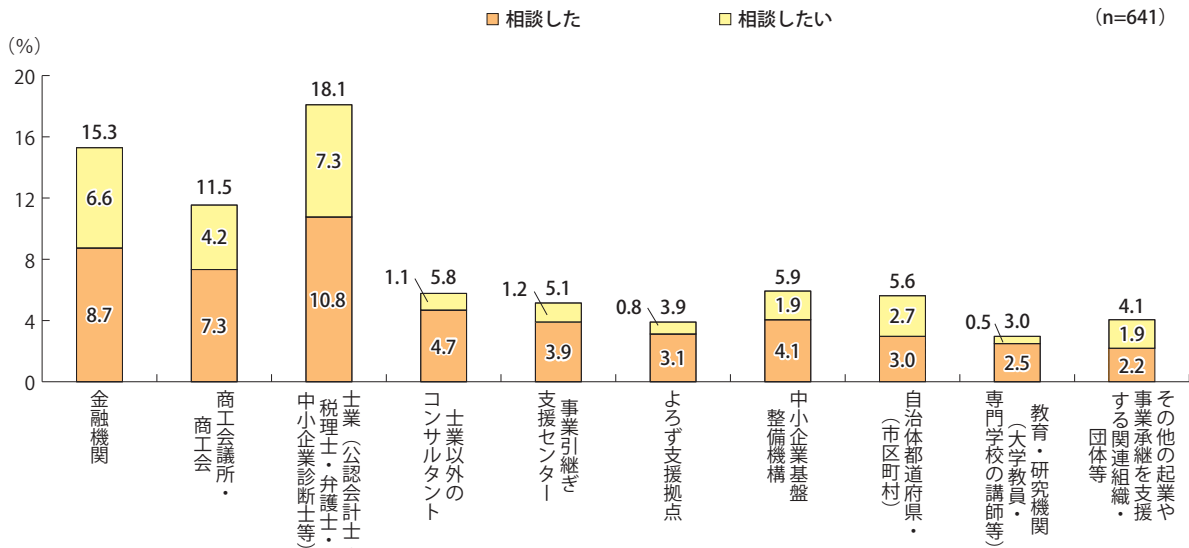
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した人を除いて集計している。  
 2. 「その他」の項目は表示していない。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③後継経営者になるための相談先

第2-2-72図は、後継決定者が相談した、又は相談したい専門家、支援機関について見たものである。起業準備者と比較すると（第2-2-37図）、起業準備者では「その他の起業・事業承継を支援

する関連組織・団体等」と回答した者が11.2%いたのに対し、後継決定者では4.1%にとどまっている。このことから、後継者を支援する組織は起業家を支援する組織と比べて、まだ広がり欠けているか、認知されていないと考えられる。

第2-2-72図 後継決定者が相談しようと思う専門家・支援機関

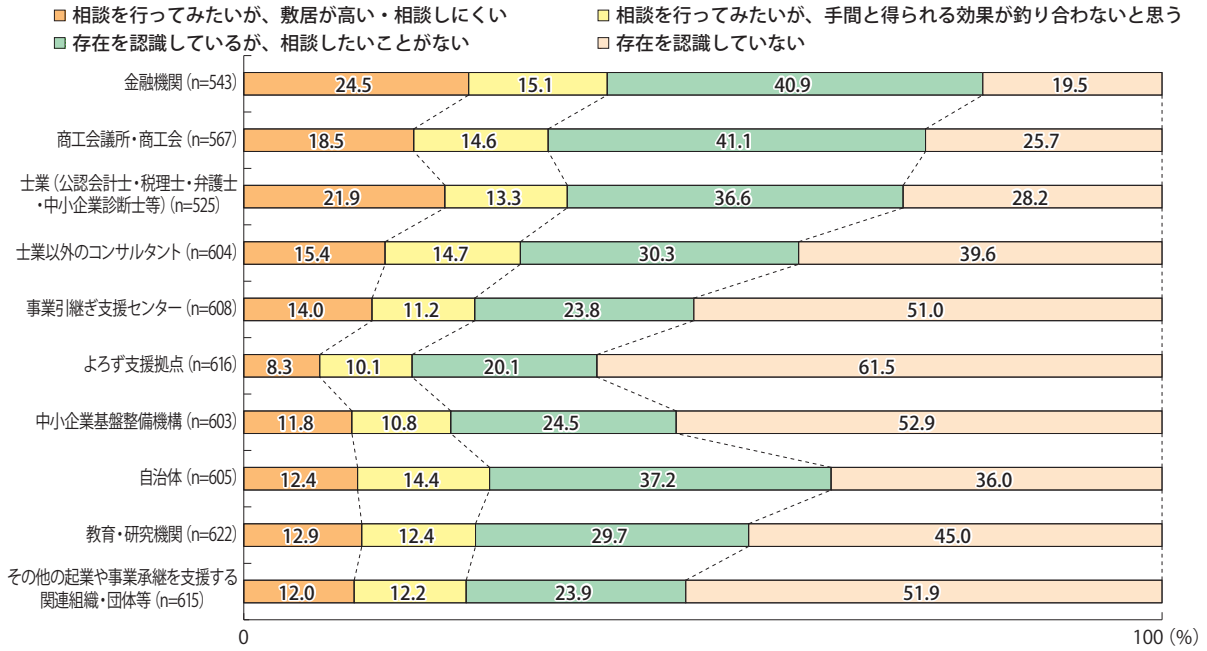


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 後継決定者が起業又は事業承継について相談した、又は相談したいと思う相手のうち、専門家・支援機関ではない「家族・親族」、「他社の経営者」、「起業・事業承継を考えている人」、及び「その他」の項目は表示していない。  
 2. 「相談したい」とは、相談した、又は相談したいと思う相手に「これから相談する」と回答した者をいう。  
 3. 「相談した」とは、相談した、又は相談したいと思う相手に「これから相談する」と回答しなかった者をいう。  
 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

後継決定者が専門家・支援機関に相談しない理由について見たものが第2-2-73図である。これによると、存在を認識されている割合は、専門家・支援機関によって差があることが分かる。起業準備者に対する支援（第2-2-38図）と同様、

認知度の高い専門家・支援機関が、他の各支援機関でできる相談の内容などの情報について周知するなど、支援機関同士の連携を深めていくことで、各支援機関の持つ支援施策をより多くの後継者に利用してもらえるようになると考えられる。

第2-2-73図 後継決定者が専門家・支援機関に相談しない理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 各専門家・支援機関について、起業又は事業承継について相談した、又は相談したいと思う相談相手として回答しなかった者に聞いている。

第1節

第2節

第3節

第4節

## 事例 2-2-7 株式会社シービージャパン

## 「外部研修を活用した後継者教育により、円滑な事業承継を果たした企業」

東京都足立区の株式会社シービージャパン（従業員数40名、資本金9,900万円）は、生活関連用品の企画開発、製造・販売を手掛けるファブレスメーカーである。「モノからコトへ。コトからココロへ。」という理念を掲げ、商品開発力とデザイン力をいかし、年間300点以上の新商品を世に送り出している。同社は、2000年に現会長である青木宏氏が創業し、非同族の社員による承継を2度経験している。現在の代表取締役社長の樋口圭介氏は2016年に現職に就任している。

樋口社長は、創業2年目に入社し、営業一筋で同社を支えてきたベテランだったが、自身が社長になることは想定していなかった。ところが、2014年に前社長の病気を機に後継者に指名され、急速、事業承継の準備を始めることになった。

同社が円滑な承継を果たせた要素としては、大きく分けて2点ある。まず、経営陣の若返りを始めとする、樋口社長が自分では行にくい社内体制の整備について、青木現会長が早期に着手していたことが挙げられる。もう一つは、ふだんの業務では得られにくい、経営者に必要な

スキルを学ぶために外部研修を活用したことである。

営業担当から社長になるに当たり、まずは必要なスキルを洗い出そうと考えた樋口社長は、外部の専門家による研修を受講して社長業について一から学ぶことにした。1年の受講期間の中で、最も不安を感じていた金融・財務の知識を習得でき、金融機関と渡り合う自信が持てるようになった。さらに、学んだことを社内で実践することで、経営の見習い期間に着実に経営のノウハウを身に付けることができたという。

「人財」を大切に同社では、樋口社長を支える幹部社員にも外部の研修で経営に必要なスキルを学ばせているほか、リーダー層を対象とした社内研修も継続的に実施し、社員のレベルアップとともに、将来の事業承継に向けた準備にも余念がない。

「青木会長や前社長時代からの事前の準備があったため、短期間でも乗り切ることができた。次世代への承継の際には、外部研修も活用して経営スキルを身に付けてもらうなど、早期に準備をはじめて、最低5年はかけて計画的に進めていきたい。」と樋口社長は語る。



樋口圭介社長（左）と青木宏会長（右）

## コラム 2-2-5

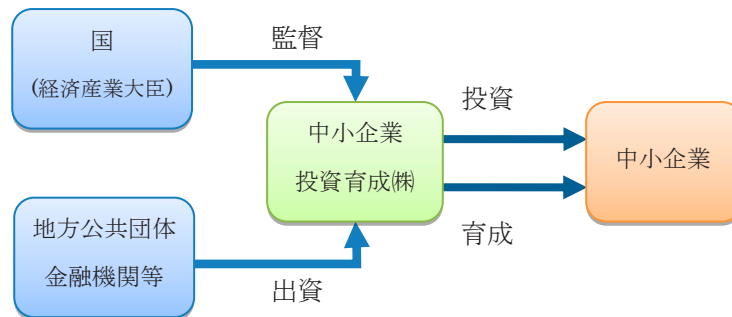
## 中小企業投資育成が実施する後継者育成支援

中小企業の後継者を事業承継に向けて教育していくには、社内でのOJTや研修以外に外部の研修を積極的に活用していくことも効果的である。

中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）は、中小企業が発行する株式の引受け等を行い、株主となって自己資本の充実と健全な成長を支援する政策実施機関である。1963年に中小企業投資育成株式会社法に基づいて東京・名古屋・大阪に設立されており、投資育成制度はこれまで日本全国で累計5,392社（2018年12月末時点）に利用されている。

また、投資育成では、中小企業に特化した後継者育成支援プログラムを有しており、中小企業の後継者育成を長期的に支援する機関としても活用されている。

## 【投資育成制度の仕組み】



## 【投資育成が行っている後継者育成支援プログラムの概要】

対象受講者：投資先の経営後継者、後継候補者等

内容：体系的かつ実践的な経営に関する知識を習得するとともに、ディスカッションやケーススタディ、課題分析、経営企画策定など、後継者、経営幹部としての研鑽を深めるのに資するもの。

開催期間：数か月～1年程度

参加人数：20名程度

参加料金：有料

※内容は各社によって異なります。詳しくは下記【問い合わせ先】までお問合せ下さい。

## (参加者の声)

- ・ ビジネスゲームを通して、自社の独自性を磨くことの重要性を強く感じた。
- ・ PRツールや顧客管理ツールなど、自社になかった取組を学び、経営改善にいかした。
- ・ 次世代の経営者という境遇は同じなので、業種や年齢も異なる人たちと率直に経営の話ができ、経営理念や仕事をする上で大切なものを見直すよい機会になった。



【問い合わせ先】

- ・東京中小企業投資育成株式会社（新潟・長野・静岡以東の18都道県）  
URL： <https://www.sbic.co.jp/>  
電話：本社 03-5469-1811
- ・名古屋中小企業投資育成株式会社（愛知・岐阜・三重・富山・石川の5県）  
URL： <https://www.sbic-cj.co.jp/>  
電話：本社 052-581-9541
- ・大阪中小企業投資育成株式会社（福井・滋賀・奈良・和歌山以西の24府県）  
URL： <https://www.sbic-wj.co.jp/>  
電話：本社06-6459-1700、九州支社092-724-0651

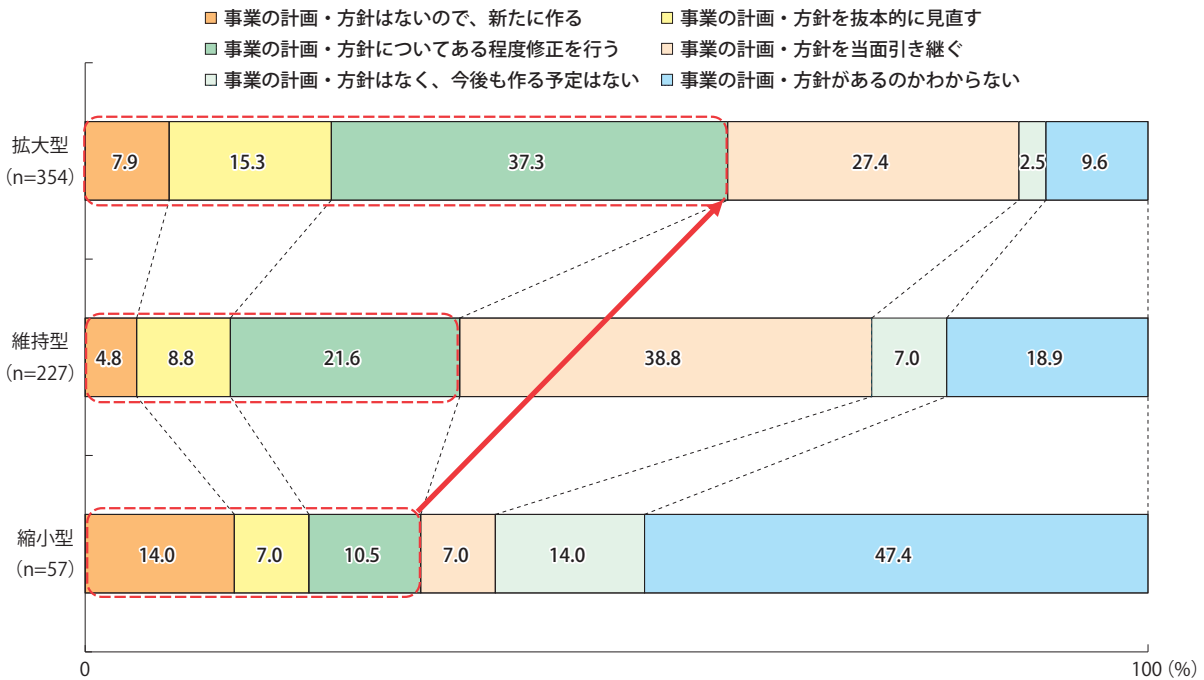
④事業を継いだ後の方針・課題

ここからは、後継決定者の事業承継後の方針や課題について見ていく。

第2-2-74図は、後継決定者が事業を継いだ後に、事業の計画・方針を見直す意向があるかを見

たものである。特に拡大型の後継決定者では、事業の計画・方針を見直したり、新たに作成したりすることを考えている者が少なくないことが分かる。

第2-2-74図 後継決定者が事業を継いだ後の事業の計画・方針



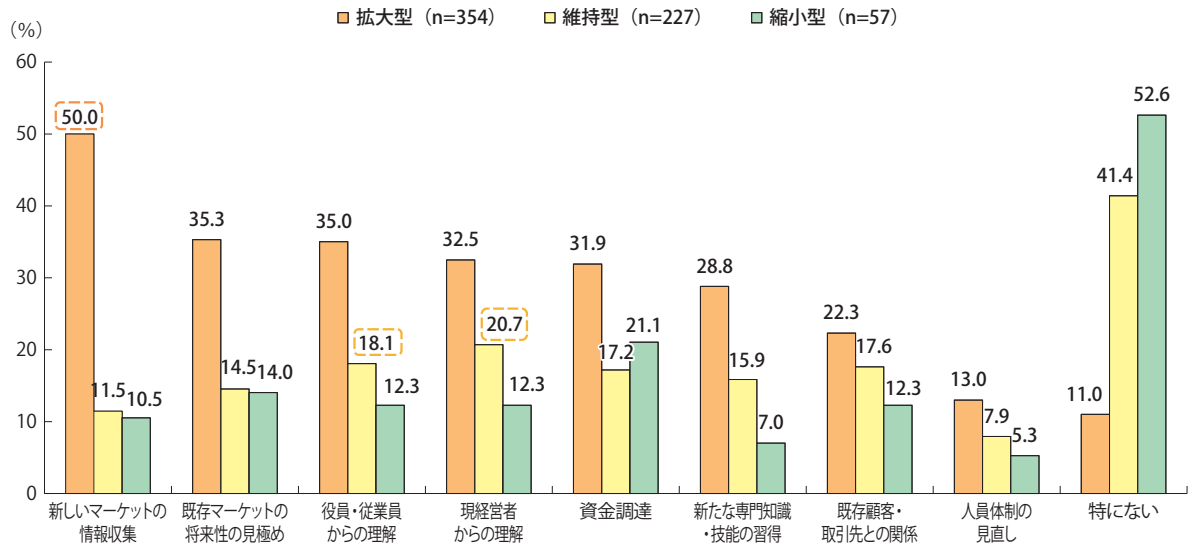
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。

後継決定者が目指す事業の計画・方針を実現するに当たって課題となるものは何であろうか。第2-2-75図は、後継決定者が事業承継後の経営課題であると考えてるものについて見たものである。これを見ると、拡大型の後継決定者には「新しいマーケットの情報収集」を課題と考える者が非常に多いことが分かる。

また、維持型では「現経営者からの理解」、「役員・従業員からの理解」を課題と考える者が多いことが分かる。現状を維持していく場合でも現経営者と後継者で事業の計画・方針が同じとは限らない。社内での衝突を防ぐためにも、あらかじめ話し合いを進めておくことが重要といえよう。



第2-2-75図 後継決定者の事業承継後の経営課題



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者参入に関する調査」（2018年12月）

- (注) 1. 「その他」以外の項目について表示している。  
 2. 事業承継後の事業規模に対する意向について「その他」と回答した者を除いて集計している。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 事例 2-2-8 サイトウ看板店

## 「後継者が先進設備を導入し、新しい取組で事業を拡大した事業者」

青森県三沢市のサイトウ看板店（従業員5名、個人事業者）は、1964年に設立され、当初は平面看板の制作を行っていたが、現在では店舗の「トータルデザイン」をコンセプトとして、デザイン性の高い商品棚や巨大ミニチュメントの企画・制作を行っている。塗装のみならず、木工・プラスチック・金属加工も全てワンストップで手掛けることができ、星野リゾート青森屋の依頼で制作した「りんごガチャガチャ」のように、立体物を含む一品ものの企画・制作を得意としている。

代表の齊藤直樹氏は、父の事業を承継することを念頭に置きながら、東京でデザインの専門学校や一品ものの鉄工芸品を制作する会社で経験を積んだ後、1992年から同社での仕事に従事し始めた。

当時は、注文を受けて平面看板の制作をほぼ手作業で行っており、従業員数も1名であった。直樹氏は家業に戻った後、同業者に先駆けてコンピュータを導入し、看板のデザイン図面をコンピュータ上で制作し始めた。さらに、看板制作用シートをカットするマシンに図面データを入力することで、一連の作業を機械化することに成功した。その後も業務用大型インクジェットプリンタやNC制御加工マシン、レーザーカッターなど、次々に先進設備の導入を進めた。

先進設備の導入以後、コスト面で折り合いがつかず諦めていたデザイン性の高い立体物を、低価格で制作できるようになり、顧客に平面だけでなく立体物の看板・広告を企画・提案できるようになった。父から全ての業務を任せられ実質的な代表になっていた2008年頃には、デザイン性の高い立体物を手掛けた実績が口コミで広がり、大手企業から思いもよらぬ相談や引き合いも増え、それによって提案力やアイデアがより一層磨かれる好循環が形

成された。

先進設備を導入することに対する、父や従業員からの反対はなかった。ものづくりが好きである点は共通していたため、設備の導入だけでなく、皆で試行錯誤することを通じて、仕事の幅を徐々に広げてきた。経営については、財務会計を独学でゼロから習得するなど苦労も多かったが、商工会の勉強会などに参加し、今では事業計画も自身で作成しており、近く法人成りする予定もある。今後は、「Web上だけで注文が完結する仕組みなどを通して、経営者に依存する仕事の割合を減らし、生産性を更に高めたい」と考えており、更なる事業拡大に向けて余念がない。



星野リゾート青森屋の依頼で制作した「りんごガチャガチャ」

## 事例 2-2-9 株式会社西村プレジジョン

## 「異業種での勤務経験と時代に合わせた取組により、顧客開拓と成長につなげた経営者」

福井県鯖江市の株式会社西村プレジジョン（従業員10名、資本金1,000万円）は、関連会社である株式会社西村金属の貿易部門として設立され、現在では、眼鏡及び眼鏡部品の企画製造・販売を手掛ける企業である。

西村プレジジョン現社長の西村昭宏氏は、大学卒業後、東京でIT業界に就職していた。しかし、2000年頃から、眼鏡の製造拠点の海外移管が加速し、同氏の父が経営する西村金属の業績が悪化。同氏は、危機的な状況にあるときこそ、家族一丸となって乗り切ろうと、2003年に鯖江に戻り、間もなく西村金属の常務取締役就任した。

西村金属は、一般的に試作業者が多いチタン加工業界において、珍しくチタン製品の量産技術を有する点で、眼鏡製造が盛んな鯖江市内でも一目置かれる存在であった。また、チタン製品の量産技術は医療など他の業界でも必要とされており、眼鏡以外への事業領域拡大の余地は十分にあった。西村氏は、先代の父が培ってきた技術には自信があったため、自社が有する量産体制が整った設備の情報を開示して新規顧客を開拓することにした。

それまで眼鏡分野に特化していた西村金属が、他の分野へも進出しないと生き残れないという認識は先代も西村氏も同じ思いだったが、情報開示については先代をはじめ社内からの反発も少なくなかった。それでも、有益な情報をいかに顧客に提供できるかが勝負になる時代が来ることを、東京での勤務経験を通して予見していた同氏は、「後継者は、先代の経営者と同じことをやっても発展はできないし、社員にも認めてもらえない」という強い意志を持ち、取組を断行した。

その結果、新規顧客が大幅に増え、同氏が鯖江に戻ってきてからわずか5年間で、顧客の8割が眼鏡以外の分野となり、売上を2.5倍に伸ばすまでになった。実績が数字として出始めると、社内の同氏への見方も変わってきたという。

こうして社員の信頼を勝ち取った西村氏は、祖業である眼鏡の分野で自社ブランドを確立するため、2012年、眼鏡の販売を手掛ける西村プレジジョンの代表取締役就任した。畳むと薄さ2mmになる老眼鏡「ペーパーグラス」を開発し、2013年に販売を始め、ヒット商品になった。また、2018年にはクラウドファンディングを活用し、薄型サングラスの商品化を提案したところ、1千万円を超える資金調達に成功するなど、更なる事業拡大に向けた手

えもある。

「若い後継者には、特定の業界ややり方、地域に固執せず、時代の変化にあった発想を外から取り入れて、新しいことに挑戦してほしい。」と西村氏は語る。



薄型老眼鏡「ペーパーグラス」



ペーパーグラス東京 帝国ホテル店



西村昭宏社長

## 事例 2-2-10

## 一般社団法人ベンチャー型事業承継

## 「若手後継者が家業の経営資源を活用して新たなビジネスに挑戦する支援をする団体」

東京都千代田区的一般社団法人ベンチャー型事業承継（代表理事2名、理事2名、顧問3名）は、若手後継者が家業の経営資源を活用して新たなビジネスに挑戦する「ベンチャー型事業承継」を支援する団体である。

代表理事の山野千枝氏は、2001年より中小企業支援機関である大阪産業創造館で中小・ベンチャー企業の支援を手掛けてきた。中小企業の廃業が増える中、若い世代にとって、親に強いられるイメージが強かった事業承継を能動的でポジティブなものに変えたいと考え、「ベンチャー型事業承継」という概念を提唱した。まず、山野代表理事自ら、2016年に祖父が手掛けていた醤油蔵の屋号を継承し、「株式会社千年治商店」を起業することで、ベンチャー型事業承継を実践した。その後、これらの取組を特定の地域や属人的な支援ではなく、広域かつ全国区に組織的な支援として広げる必要があると考え、2018年6月に一般社団法人を設立した。

現在の主な事業内容は、若手後継者を対象とする研修事業、新規事業開発支援、事業化サポート、事例の発信や政策への提言である。野心ある後継者や後継者候補（アツギ）が自ら事業承継後の経営に向けて学ぶためのコミュニティの構築を目指し、家業の経営資源を活用した

新規事業の開発（新サービス・製品の開発、業態転換、新市場参入など）や事業化などの支援を行っている。

若手後継者などの会員制システムが特徴であり、入会できるのは家業というフィールドで何か新しい挑戦をしたい、家業の経営資源を活用してビジネスを起こしたいと考えている「U34（34歳未満）のアツギ」である。

こうしたアツギは、新たな事業への挑戦に向けた不安や家業の人間関係などで悩みを抱えていることも多いが、同法人の多様な講座やセミナー、勉強会等を活用したり、同じような境遇にあるアツギ同士で気軽に悩みを共有したりすることで、課題解決のヒントを得られる。また、既にベンチャー型事業承継を成功させた先輩経営者である「メンター会員」が親身に相談に乗ってくれるので、経験に基づいた具体的かつ実践的なアドバイスを得ることもできる。

「若い世代が、胸を張って家業を継ぐ。自分がやりたいことを家業で実現する。そんなカルチャーが定着し、各地に地域に根ざすアツギベンチャーが続々と登場することで、メディアなどを通じて世の中に広まれば、後継者不在問題の解消につながる可能性がある。」と山野代表理事は語る。



若手後継者同士によるミーティング



山野千枝代表理事

## 9 まとめ

本節では、起業・事業承継の両面から、経営者を目指すきっかけや、経営者になるまでの課題について見てきた。起業と事業承継に共通しているのは、起業であれば勤務先での経験や起業家教育、事業承継であれば継ぐ事業での従事経験などを通して、自身の能力が経営者として通用するか否かを少しでも肌感覚で理解できている方が、経営者になろうという気持ちにつながりやすいということだろう。経営者になりたい者を増やすには、働きながらも経営の経験を積めるような機会や、自らのアイデアを相談できる機会を増やし、経営者としての感覚を事前に理解・体験してもらうことが重要であろう。

起業と事業承継で大きく違う点は、経営資源が最初から揃っているかどうかである。経営資源を引き継がずに起業する場合は、制約なく事業を展開できる一方で、ノウハウや技術といった無形資産を作り上げるには時間が掛かり、事業を軌道に乗せるまでのコストとリスクが大きいことが多い。成し遂げたいことに必要な事業や経営資源を、他者が持っているのなら、一から作るのではなく他者から引き継ぐという選択肢も検討に値するだろう。

事業承継では、自身の求めている経営資源ま

で引き継がざるを得ないケースも中にはあるが、事業が軌道に乗っているというメリットがある。事業承継特有の課題や不安を払拭できれば、むしろ新しい取組に挑戦しやすい環境になり得るのではないだろうか。

事業や経営資源を譲り受ける場合は、譲り渡す側との合意形成が必要になる。親族から譲り受ける場合でも、事業承継に向けた話合いは、日常会話とは別に行わなければならない。当事者である現経営者や後継者が主体となって対話を進めていくことが重要であり、1対1での対話が難しければ第三者を交えて進めるのも選択肢の一つといえよう。役員・従業員が譲り受ける場合も、これまで培ってきた人間関係があり、同様に当事者が周囲を巻き込んでいくことも選択肢の一つといえよう。

第三者からの事業や経営資源の引継ぎについては、M&Aに向けたマッチングサービスなどは充実しつつあるが、引継ぎを円滑に進める施策は、まだ拡充の余地があるといえよう。経営者の引退が加速する今だからこそ、次世代の経営者に需要のある既存の経営資源を引き継ぎ、有効利用してもらうことが重要である。

### 第3節 起業後に成長を果たす起業家の実態

前節では、経営者になるまでの過程における課題について見てきた。こうした課題を払拭し、経営者の数を増やすための取組が重要である一方で、時代の変化に合わせて我が国や各地域の経済を牽引する企業や、新たな雇用の受け皿となる企業が増えていくことも、我が国が継続的に発展していくために重要である。

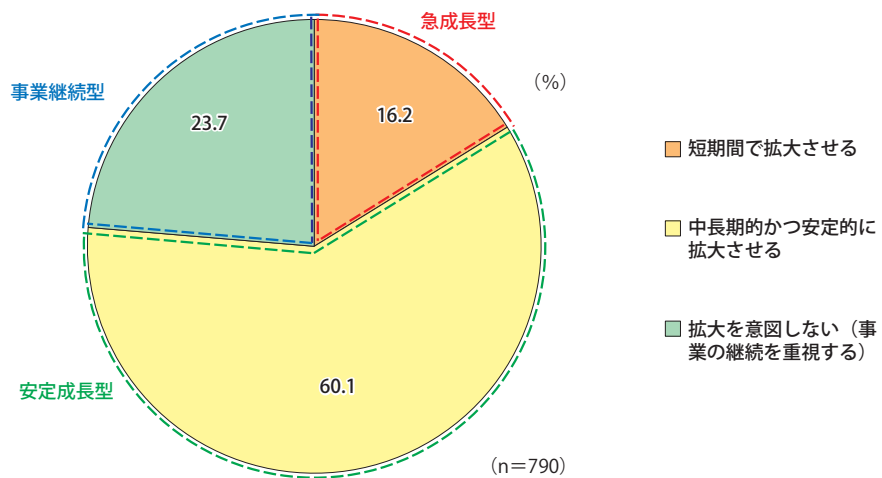
ここでは、売上高を成長させたい、雇用を拡大させたいと考えている起業準備者や、起業後実際に売上高を成長させている、雇用を拡大させている企業について分析することで、特に成長していく起業家への支援の在り方について、都市部と地方部の環境の違いという観点も交えながら検討していく<sup>28</sup>。

#### 1 起業準備者の売上高に対する成長意向

はじめに、売上高の成長について分析する。ここでは「経営者参入調査」における起業準備者を、第2節と同様に、起業後の売上高を「短期間で拡大させる」者を「急成長型」、「中長期的かつ

安定的に拡大させる」者を「安定成長型」、「拡大を意図しない」者を「事業継続型」に分類し（第2-2-76図）、それぞれの特徴について見ていく。

第2-2-76図 起業準備者の起業後の売上高に対する成長意向



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

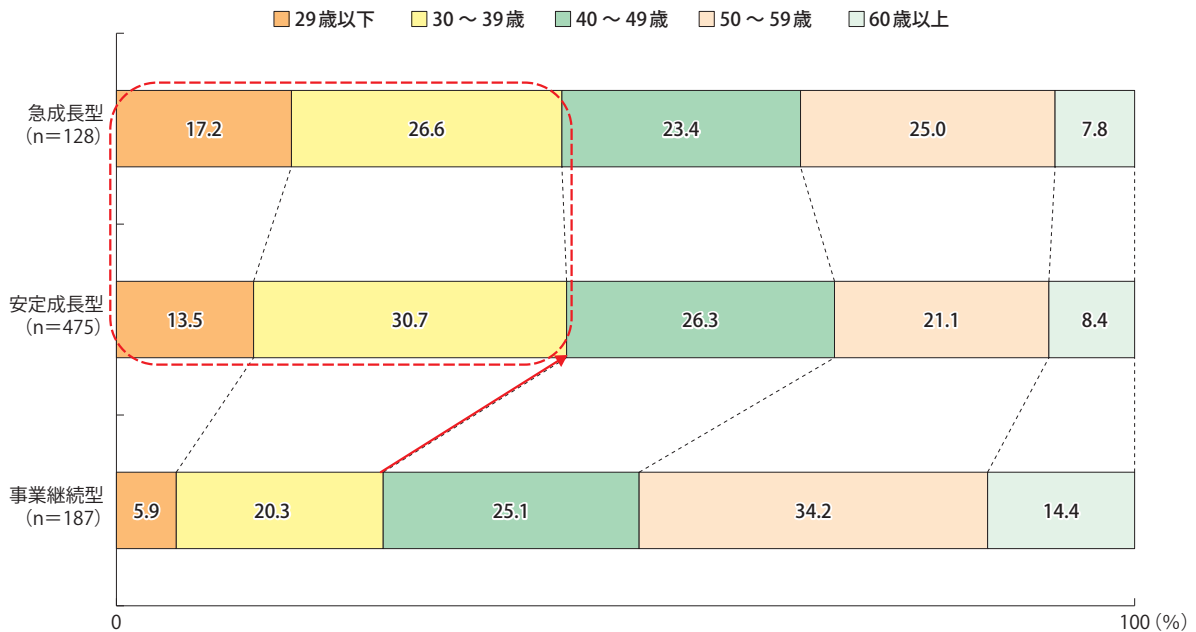
#### ① 起業準備者の年齢構成

第2-2-77図は、起業準備者の現在の年齢を売上高に対する成長意向別に見たものである。これ

を見ると、急成長型及び安定成長型では39歳以下の若い年代が相対的に多いことが分かる。

28 売上高の成長と雇用の拡大の関係性については、付注2-2-2を参照のこと。

第2-2-77図 売上高に対する成長意向別、起業準備者の年齢



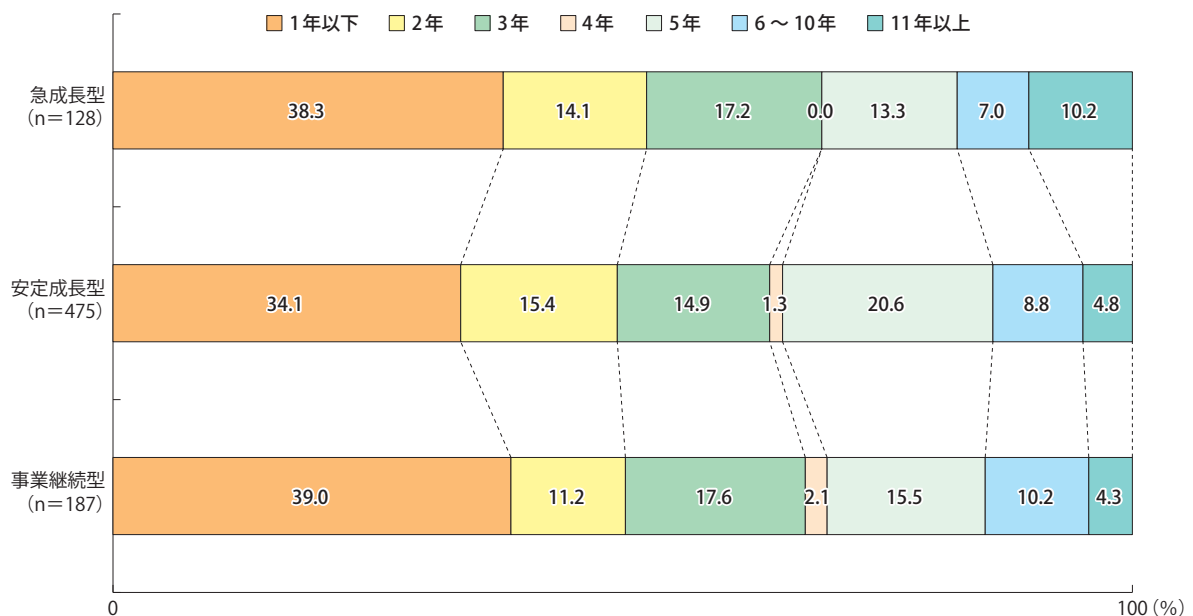
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

② 起業準備者の準備期間

第2-2-78図は、売上高に対する成長意向別に、  
起業準備者が経営者になるために必要だと思う準備期間

準備期間について見たものである。これを見ると、  
準備期間は売上高の成長意向にかかわらず大きく  
変わらないことが分かる。

第2-2-78図 売上高に対する成長意向別、起業準備者が経営者になるために必要だと思う準備期間



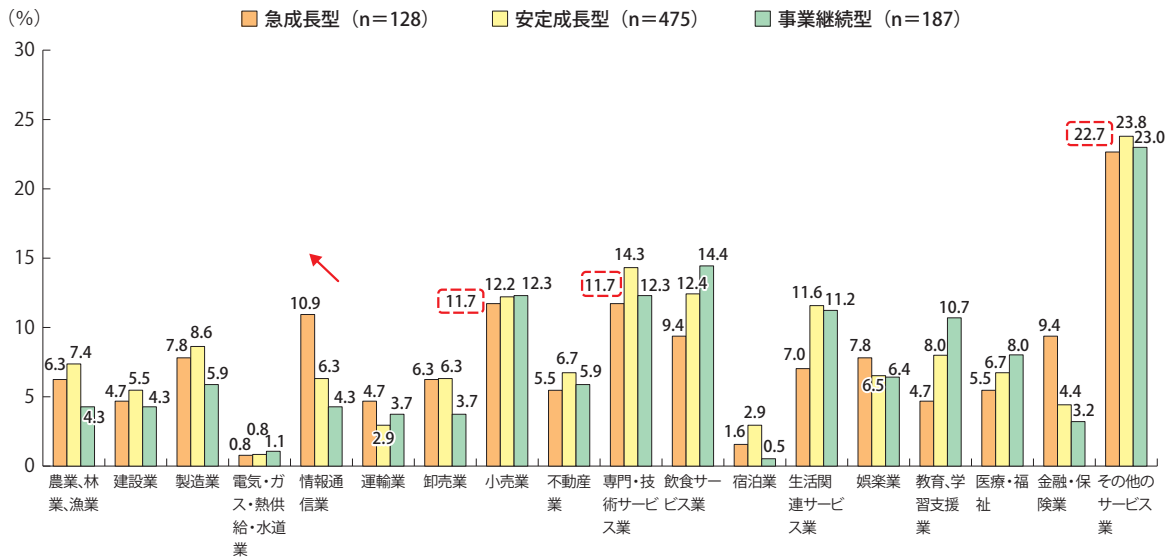
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

③起業準備者が起業を検討している業種

第2-2-79図は、売上高に対する成長意向別に、起業準備者が起業を検討している業種を見たものである。これを見ると、売上高の成長意向にかかわらず、その他のサービス業、小売業、専門・技

術サービス業などで起業を検討する者が多い傾向にあり、成長意向が強い者も同じ傾向を示していることが分かる。また、情報通信業では売上高に対する成長意向が強い者の割合が顕著に高いことが分かる。

第2-2-79図 売上高に対する成長意向別、起業準備者が起業を検討している業種



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 「その他」の項目は表示していない。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④起業準備者の起業希望地

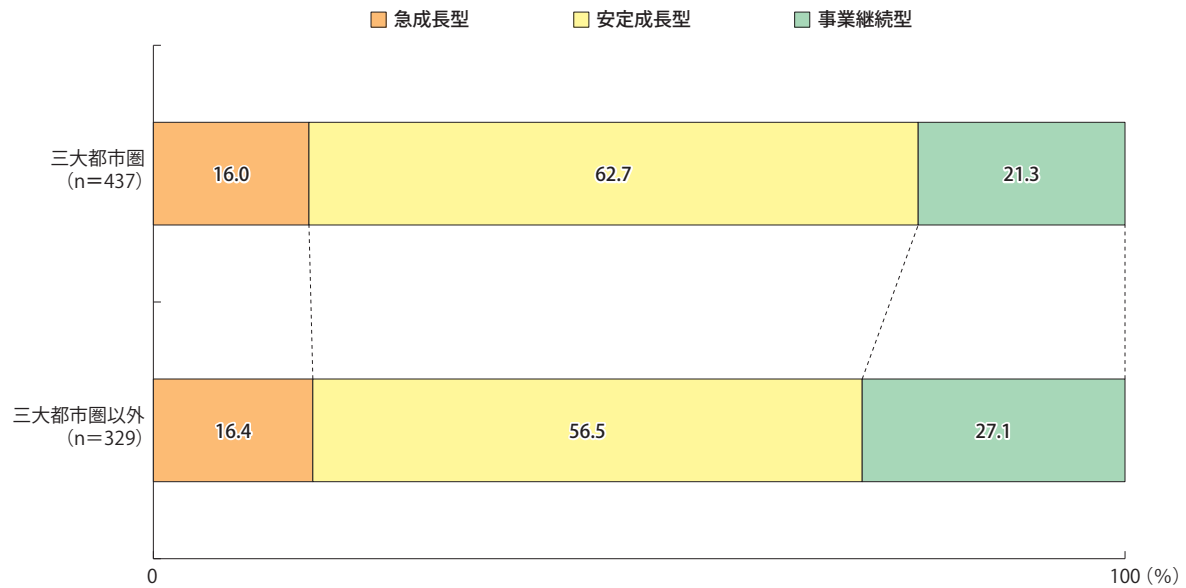
第2-2-80図は、起業準備者の起業希望地別に、売上高の成長意向を見たものである。これを見る

と、売上高に対する成長意向は、起業希望地が三大都市圏<sup>29</sup>か否かで大きく変わらないことが分かる。

29 本節でいう「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。



第2-2-80図 起業希望地別、起業準備者の売上高に対する成長意向



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。  
 2. ここでいう「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。  
 3. 起業希望地について「海外」、「未定」と回答した者を除いて集計している。

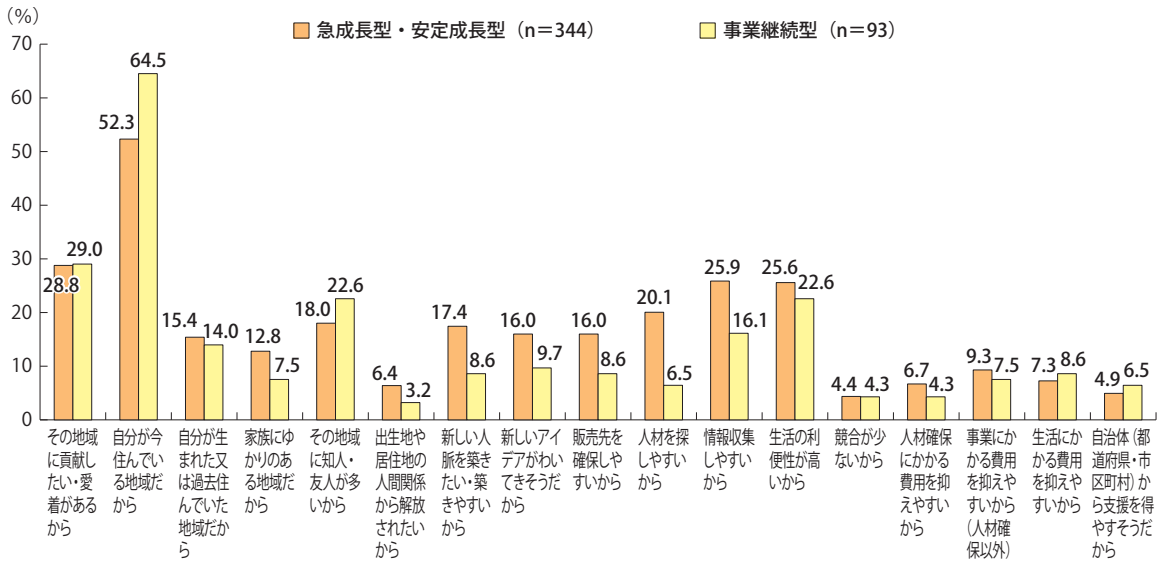
第2-2-81図は、起業準備者が起業希望地を選んだ理由を、起業希望地別、及び売上高に対する成長意向別に見たものである。三大都市圏以外の急成長型・安定成長型では、「その地域に貢献したい・愛着があるから」、「自分が今住んでいる地域だから」、「自分が生まれた又は過去住んでいた地域だから」、「家族にゆかりのある地域だから」、「その地域に知人・友人が多いから」の割合が高い。これは三大都市圏の急成長型・安定成長型の割合に比較しても高く、三大都市圏以外で起業し

たいと思うかどうかは、地域への愛着や人間関係がより強く影響していると考えられる。

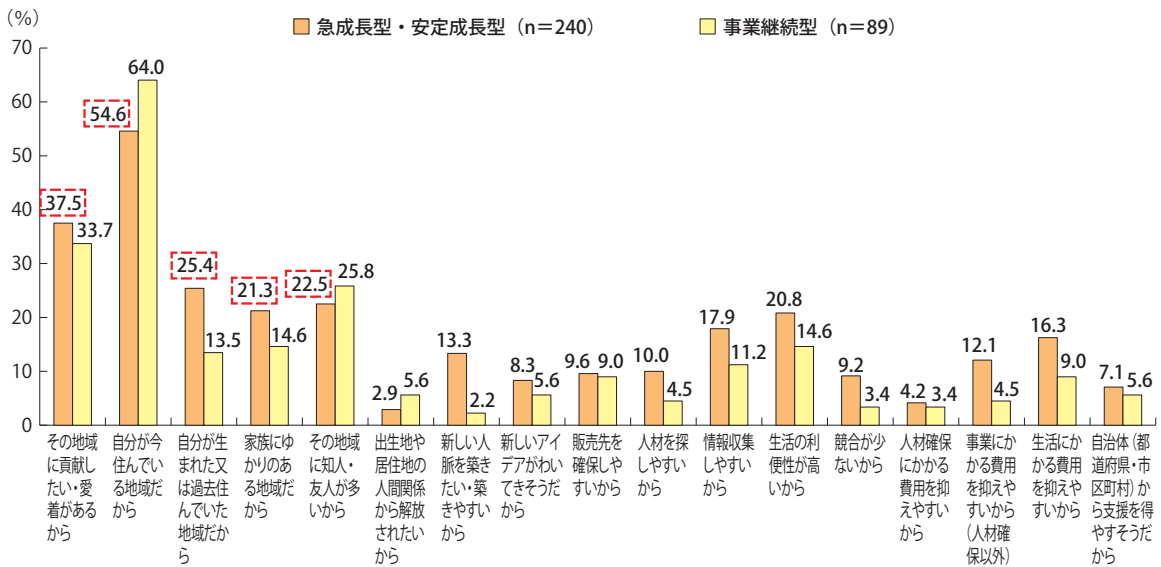
一方で、三大都市圏以外の急成長型・安定成長型では、「新しいアイデアがわいてきそうだから」、「人材を探しやすいから」、「情報収集しやすいから」の割合が三大都市圏の急成長型・安定成長型に比較して低いことが分かる。情報や人材面での課題を地方部でも解決できる具体的な対応策を示すことができれば、地方で起業を考えている者の後押しができる可能性があるといえよう。

第2-2-81図 売上高に対する成長意向別、起業準備者が起業希望地を選んだ理由

(1) 三大都市圏



(2) 三大都市圏以外



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. ここでいう「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。  
 2. ここでいう「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。  
 3. 急成長型の起業準備者のサンプル数が少ないため、急成長型と安定成長型をまとめて集計してる。  
 4. 起業希望地について「海外」、「未定」と回答した者を除いて集計している。  
 5. 「その他」の項目は表示していない。  
 6. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1節  
第2節  
第3節  
第4節

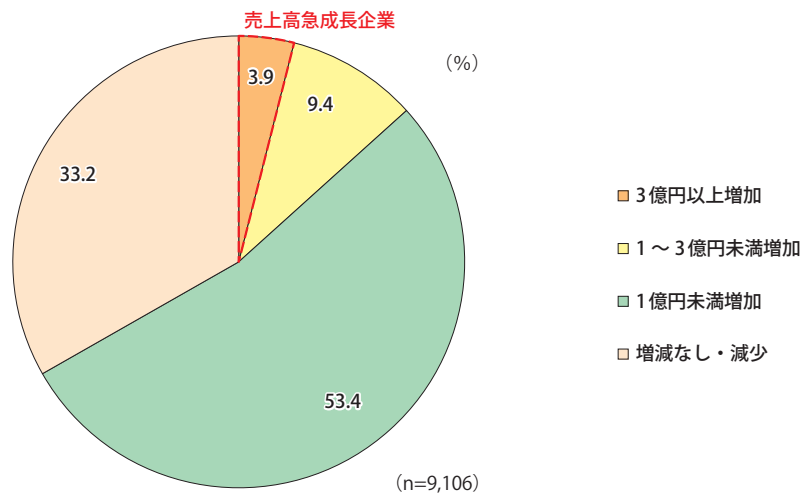
## 2 売上高急成長企業の実態

前項では、売上高の成長意向別に起業準備者の特徴を見てきたが、実際に近年起業して売上高を成長させている企業にはどのような特徴があるだろうか。ここからは、(株)東京商工リサーチの企業情報ファイルに収録されている2010年に設立された企業<sup>30</sup>（以下、「2010年設立企業」という。）、特にその中でも起業後に売上高を成長させ

ている企業について分析する。

第2-2-82図は、抽出した2010年設立企業の売上高増減を見たものである。このうち、事業が軌道に乗り始めていることが多いと考えられる起業2年目（2012年）からの5年間で売上高を3億円以上増加させた企業を「売上急成長企業」と定義し、その特徴について見ていく。

第2-2-82図 2010年設立企業の売上高増減（2012年→2017年）



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。

2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。

3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。

4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。

5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

### ①売上高急成長企業の代表者の年齢構成

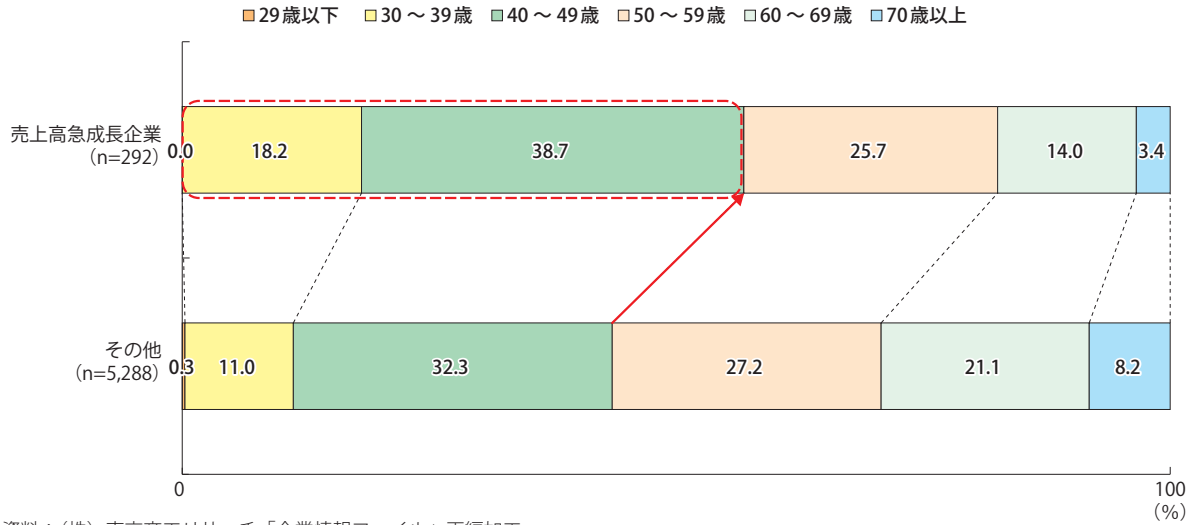
第2-2-83図は、売上高急成長企業とその他の2010年設立企業の代表者の年齢構成<sup>31</sup>について

見たものである。これによると、売上高急成長企業の方が30～39歳、40～49歳と比較的若い年代の割合が高いことが分かる。

30 まず、三つの条件を全て満たした企業を抽出（①設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業。②2012年及び2017年時点で民営かつ非一次産業の企業。③2012年及び2017年の決算月数が12か月、かつ売上高及び従業員数が有効回答の企業。）。そのうち、2012年時点の売上高が上位5%の企業を除いた9,106社を対象とした。なお、組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。

31 2017年時点（設立の7年後）の年齢を集計している。設立以降代表者が交代している場合は創業者でないことには留意が必要である。

第2-2-83図 売上高急成長企業の代表者の年齢



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。

2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。

3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。

4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。

5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

6. 代表者の年齢が不明の企業を除いて集計している。

②売上高急成長企業の業種構成

第2-2-84図は、売上高急成長企業とその他の2010年設立企業の業種構成について見たものである。これによると、売上高急成長企業では、建

設業の割合が特に高く、他には、運輸業・郵便業、卸売業、不動産業・物品賃貸業などの割合が相対的に高いことが分かる。

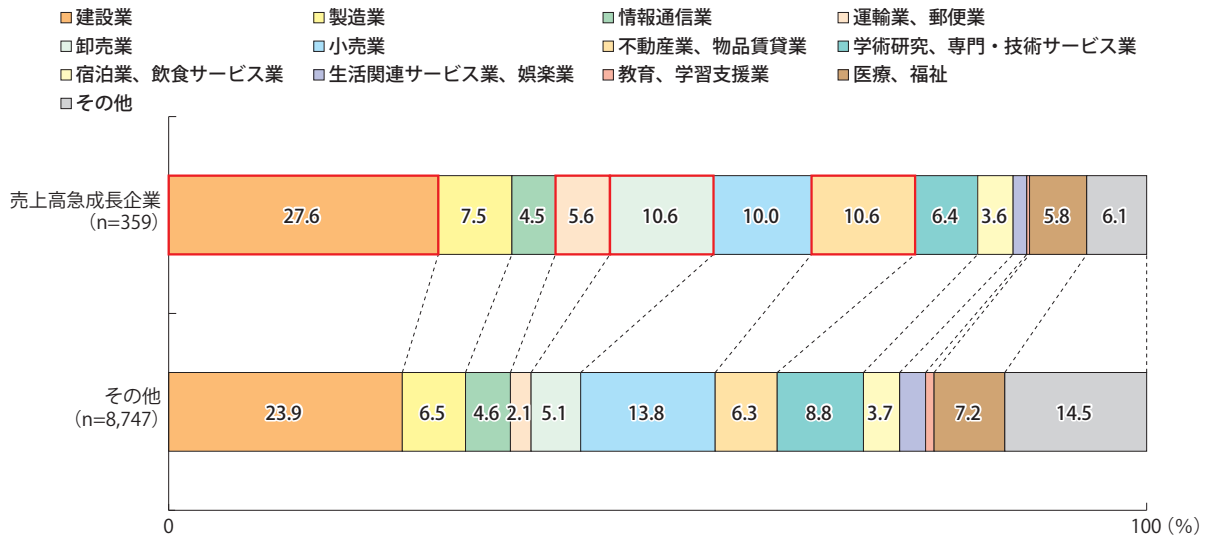
第1節

第2節

第3節

第4節

第2-2-84図 売上高急成長企業の業種構成



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。

2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。

3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。

4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。

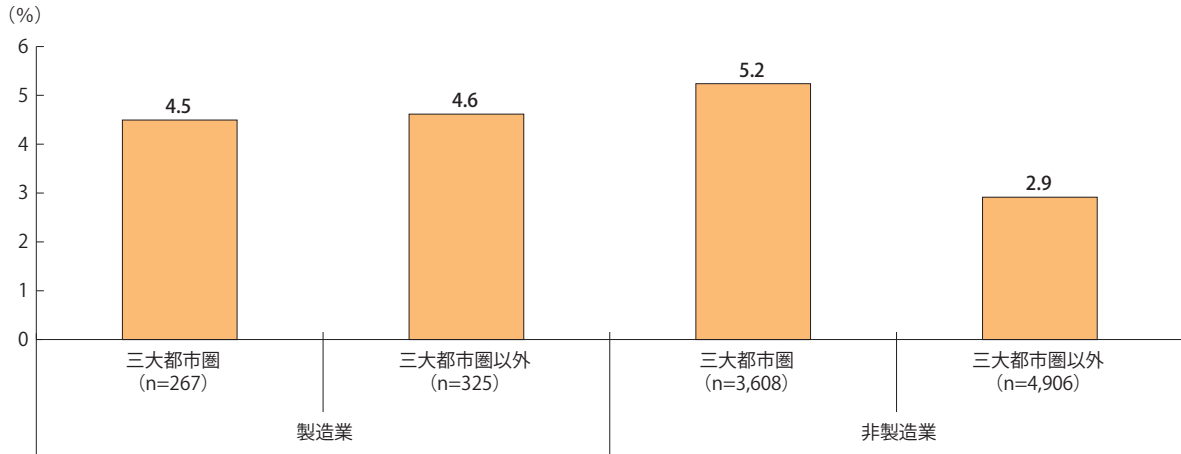
5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

### ③所在地別に見た売上高急成長企業の割合

第2-2-85図は、2010年設立企業に占める売上高急成長企業の割合を、三大都市圏に所在するか否か、また、製造業か非製造業かで見たものであ

る。製造業では、三大都市圏と三大都市圏以外で売上高急成長企業の割合に大きな差異はないことが分かる。また、非製造業では、売上高急成長企業の割合は三大都市圏の方が高いことが分かる。

第2-2-85図 所在地別に見た、売上高急成長企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1.各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。

2.設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。

3.2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。

4.2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。

5.2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

6.「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県に所在する企業をいう。

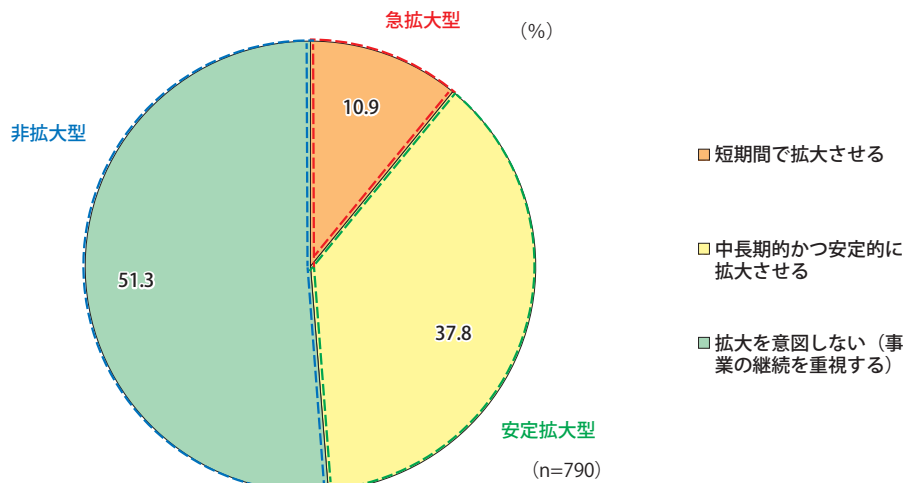
7.「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。

### 3 起業準備者の雇用に対する拡大意向

ここからは、雇用の拡大について分析する。「経営者参入調査」では、起業準備者の雇用に対する拡大意向についても聞いており、本項では雇用を「短期間で拡大させる」者を「急拡大型」、

「中長期的かつ安定的に拡大させる」者を「安定拡大型」、「拡大を意図しない」者を「非拡大型」に分類し(第2-2-86図)、それぞれの特徴について見ていく。

第2-2-86図 起業準備者の雇用に対する拡大意向



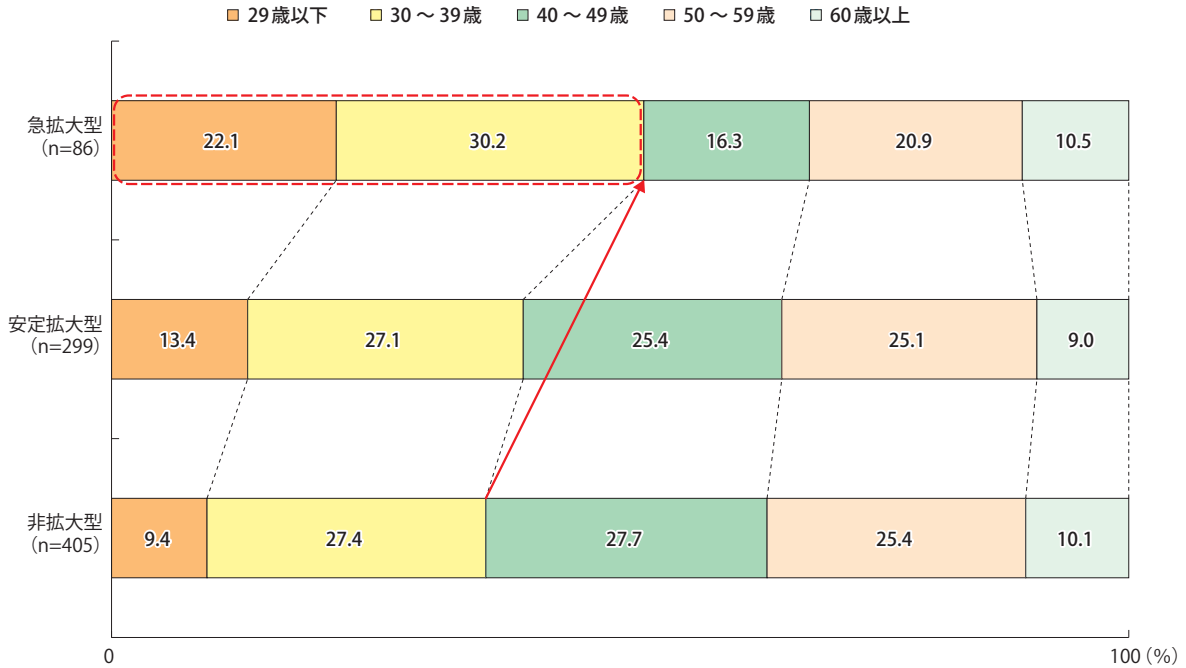
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

①起業準備者の年齢構成

第2-2-87図は、起業準備者の現在の年齢を雇用の成長意向別に見たものである。これを見る

と、急拡大型では39歳以下の若い年代が多いことが分かる。

第2-2-87図 雇用に対する拡大意向別、起業準備者の年齢



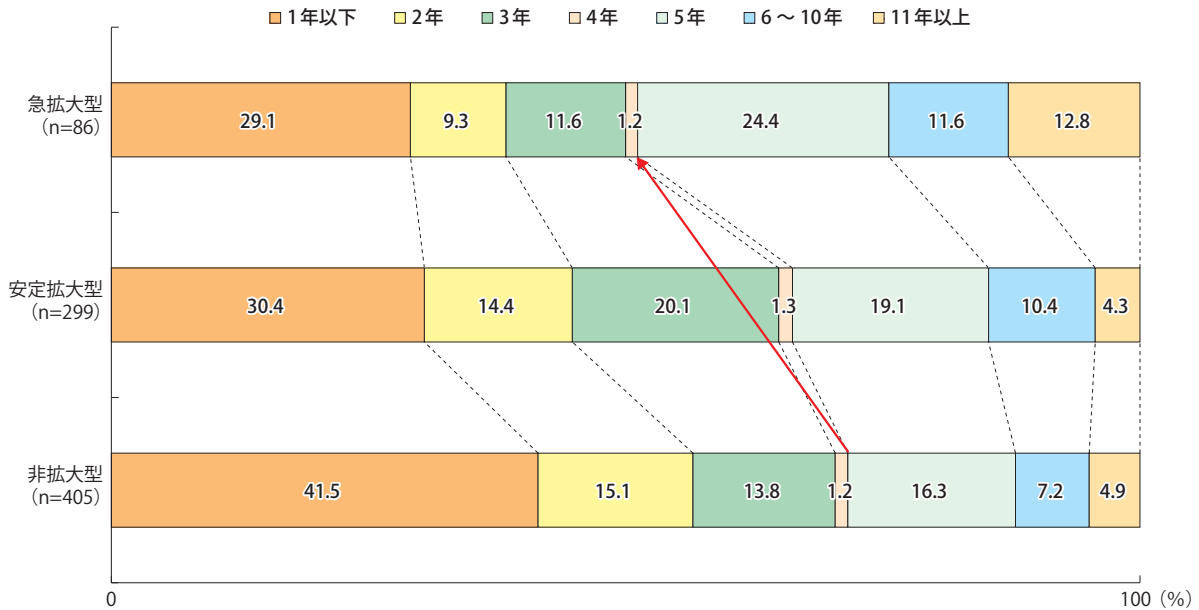
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

②起業準備者の準備期間

第2-2-88図は、起業後の雇用に対する拡大意向別に、起業準備者が経営者になるために必要だと思う準備期間について見たものである。売上高

に対する成長意向別で見た場合と異なり（第2-2-78図）、雇用の拡大意向が強いほど準備期間に時間がかかると回答する傾向にあることが分かる。

第2-2-88図 雇用に対する拡大意向別、起業準備者が経営者になるために必要だと思う準備期間



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

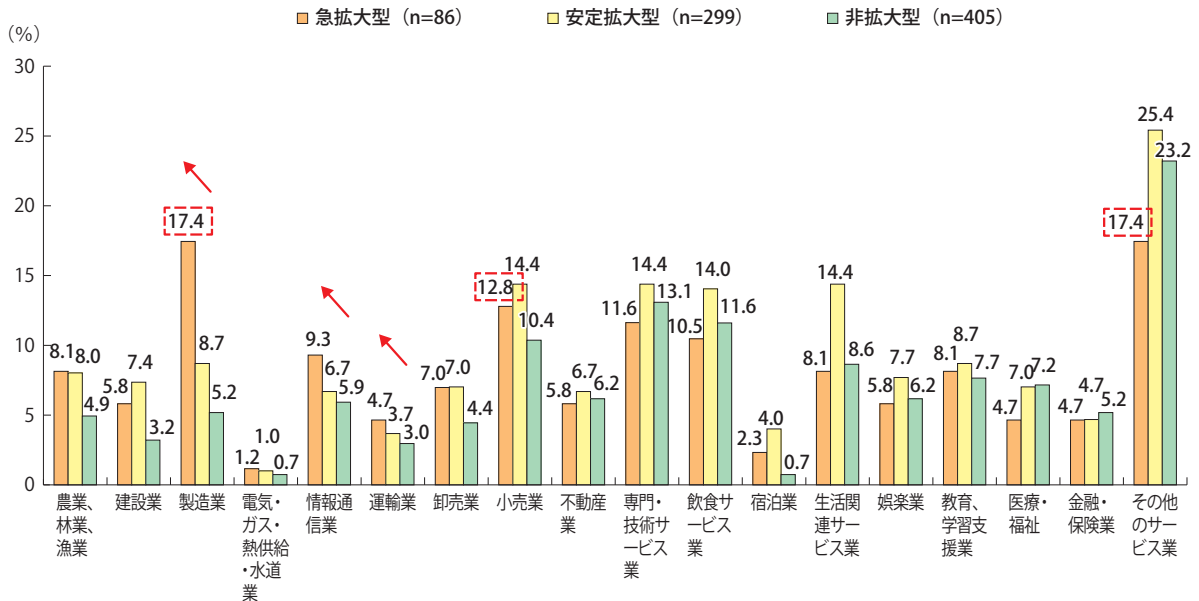
③ 起業準備者が起業を検討している業種

第2-2-89図は、起業準備者が起業を検討している業種を雇用の拡大意向別に見たものである。これを見ると、雇用の拡大意向が強い者は、製造業やその他サービス業、小売業などで起業を検討

する傾向にあることが分かる。また、製造業、情報通信業、運輸業では、雇用の拡大意向が強い者の割合が他の意向を持つ人よりも高いことが分かる。



第2-2-89図 雇用に対する拡大意向別、起業準備者が起業を検討している業種



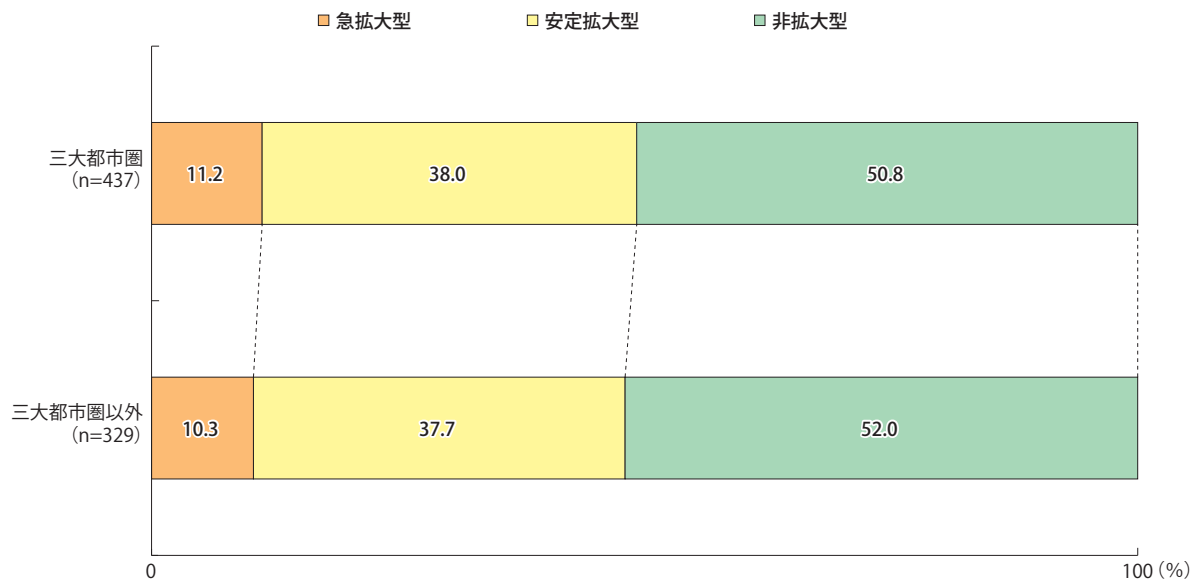
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 「その他」の項目は表示していない。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④ 起業準備者の起業希望地

と、雇用の拡大意向は三大都市圏か否かで大きく変わらないことが分かる。

第2-2-90図は、起業準備者の起業希望地別に、雇用の拡大意向を見たものである。これを見る

第2-2-90図 起業希望地別、起業準備者の雇用に対する拡大意向



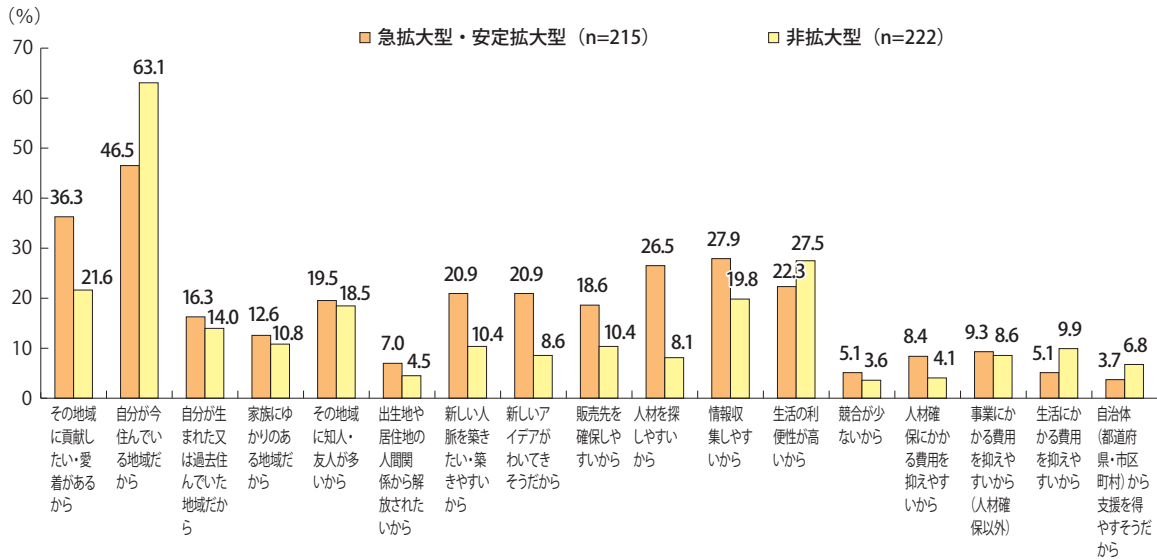
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. ここでいう「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。  
 2. ここでいう「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。  
 3. 起業希望地について「海外」、「未定」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-91図は、起業準備者が起業希望地を選んだ理由を、起業希望地別、雇用の拡大意向別に見たものである。売上高に対する成長意向別に見た場合と同様（第2-2-81図）、三大都市圏以外の急拡大型・安定拡大型では、「その地域に貢献したい・愛着があるから」、「自分が今住んでいる地

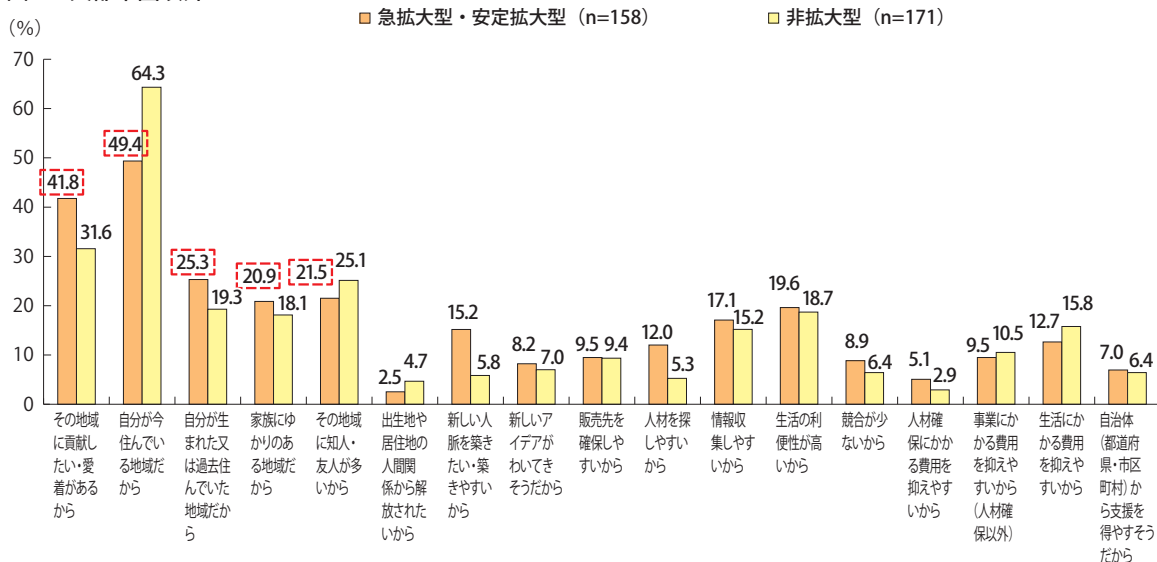
域だから」、「自分が生まれた又は過去住んでいた地域だから」、「家族にゆかりのある地域だから」、「その地域に知人・友人が多いから」の割合が高く、三大都市圏の急拡大型・安定拡大型の割合と比較しても高いことが分かる。

第2-2-91図 雇用に対する拡大意向別、起業準備者が起業希望地を選んだ理由

(1) 三大都市圏



(2) 三大都市圏以外



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)  
 (注) 1. ここでいう「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。  
 2. ここでいう「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。  
 3. 「その他」の項目は表示していない。  
 4. 起業希望地について「海外」、「未定」と回答した者を除いて集計している。  
 5. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1節

第2節

第3節

第4節

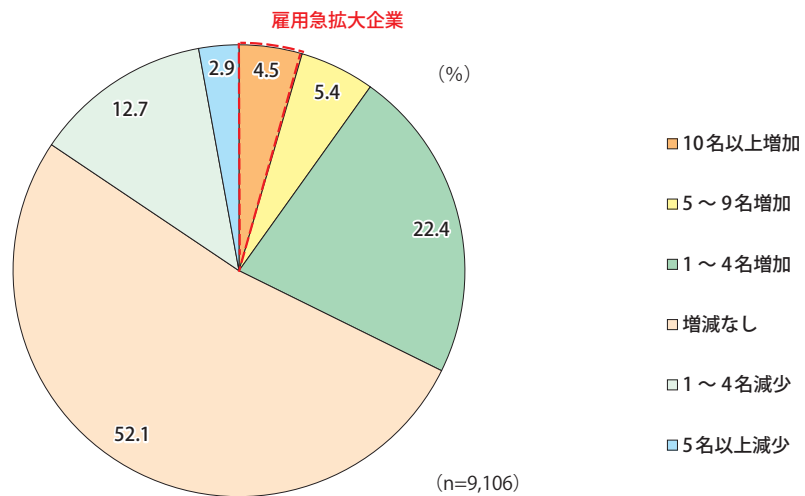
## 4 雇用急拡大企業の実態

ここからは、(株)東京商工リサーチの企業情報ファイルに収録されている2010年設立企業を基に、起業後雇用を拡大させている企業について分析する。

第2-2-92図は、抽出した2010年設立企業の従

業員数の増減を見たものである。このうち、事業が軌道に乗り始めていることが多いと考えられる起業2年目(2012年)からの5年間で従業員数を10名以上増加させた企業を「雇用急拡大企業」と定義し、その特徴について見ていく。

第2-2-92図 2010年設立企業の従業員数増減(2012年→2017年)



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。

2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。

3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。

4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。

5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

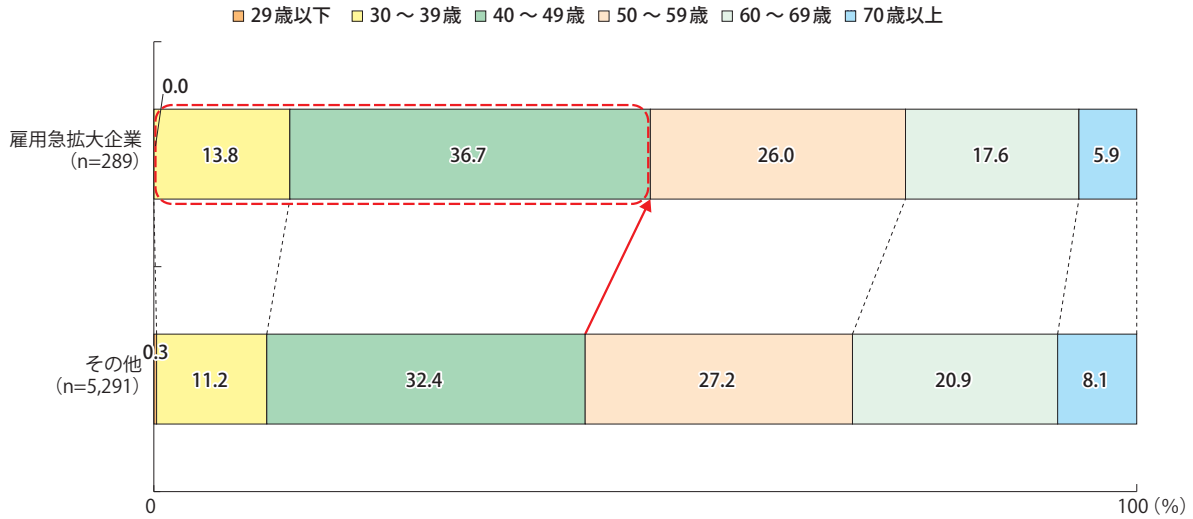
### ①雇用急拡大企業の代表者の年齢構成

第2-2-93図は、雇用急拡大企業、及びその他の2010年設立企業の代表者の年齢<sup>32</sup>について見

たものである。これを見ると、雇用急拡大企業の方が30～39歳、40～49歳の割合が高いことが分かる。

32 2017年時点(設立の7年後)の年齢を集計している。設立以降代表者が交代している場合は創業者でないことには留意が必要である。

第2-2-93図 雇用急拡大企業の代表者の年齢



資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注) 1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。

2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。

3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。

4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。

5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

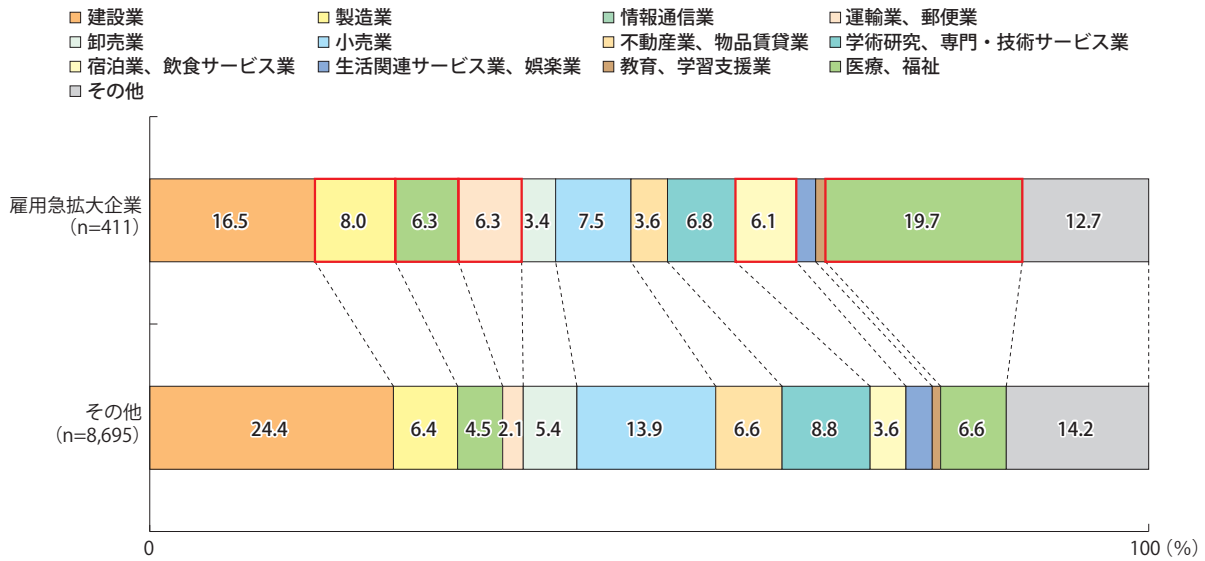
②雇用急拡大企業の業種構成

第2-2-94図は、雇用急拡大企業とその他の2010年設立企業の業種構成について見たものである。これを見ると、雇用急拡大企業では、医

療・福祉が占める割合が特に高く、他には、製造業、情報通信業、運輸業・郵便業、宿泊業・飲食サービス業などの割合が相対的に高いことが分かる<sup>33</sup>。

33 業種によって、従業員数を多く必要とする業種、少ない業種がある点には留意が必要である。

第2-2-94図 雇用急拡大企業の業種構成



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。

2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。

3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。

4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。

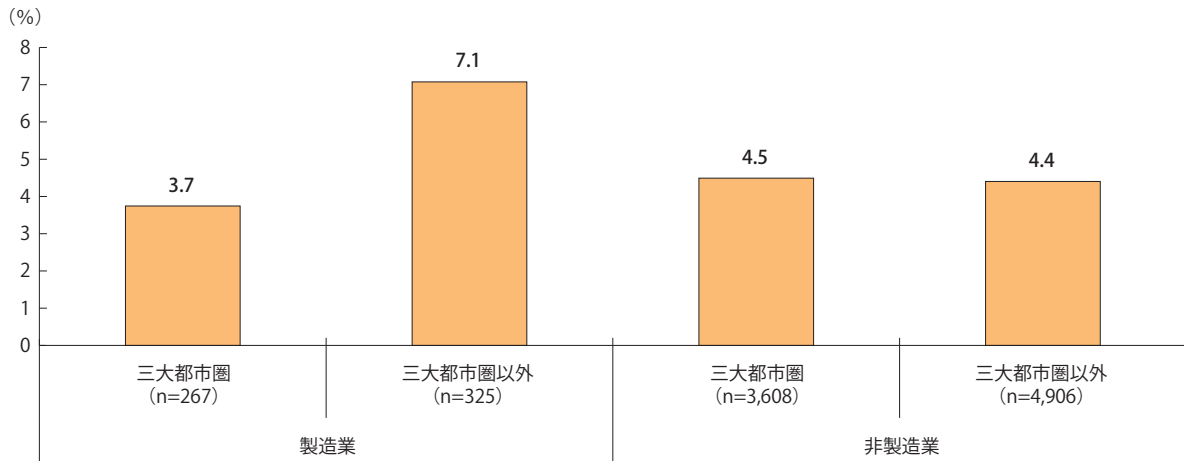
5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

### ③所在地別の雇用急拡大企業の割合

第2-2-95図は、2010年設立企業に占める雇用急拡大企業の割合を、三大都市圏に所在するか否か、また、製造業か非製造業かで見たとあ

る。製造業では、三大都市圏以外の方が雇用急拡大企業の割合が高いことが分かる。また、非製造業では、三大都市圏と三大都市圏以外で、割合に大きな差異はないことが分かる。

第2-2-95図 所在地別に見た、雇用急拡大企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

(注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。

2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。

3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。

4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。

5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。

6. 「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県に所在する企業をいう。

7. 「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。

## コラム 2-2-6

## 日本のスタートアップエコシステムの強化に向けて (J-Startupプログラム)

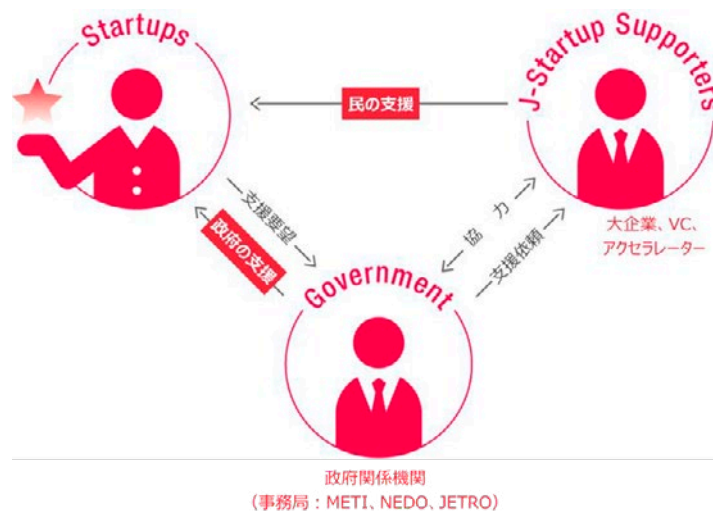
## J-Startup

政府では、「企業価値又は時価総額が10億ドル以上となる、未上場ベンチャー企業（ユニコーン）又は上場ベンチャー企業を2023年までに20社創出」という目標を新たに掲げた。J-Startupプログラムでは、グローバルで成長するスタートアップの創出を通じて政府の目標達成を目指すとともに、ロールモデルの創出により、自ら企業を立ち上げて挑戦をするという起業家精神を社会全体で醸成し、日本のスタートアップエコシステムのさらなる強化を図ることを目的とする。

### ●ロールモデルの創出

トップベンチャーキャピタリスト、アクセラレーター、大企業のイノベーション担当などにより、ミッション・獨創性・成長性等の観点から推薦されたスタートアップを「J-Startup企業」として選定。政府関係機関や「J-Startup Supporters（大企業、ベンチャーキャピタル、アクセラレーター等）」による、J-Startup企業への官民での集中支援を通じ、世界で活躍するロールモデルの創出を行う。

コラム2-2-6①図 J-Startup企業の支援体制



### <政府による集中支援の例>

- ・ J-Startupロゴの使用（選定企業としてのブランディング）
- ・ 特設ホームページ、国内外メディアによるPR
- ・ 大臣等政府の海外ミッションへの参加
- ・ 海外・国内大規模イベントへの出展支援
- ・ 各種補助金等の支援施策における優遇、手続きの簡素化
- ・ ビジネスマッチング（大企業幹部、省庁等への個別のつなぎ）
- ・ 規制のサンドボックス<sup>34</sup>の積極活用
- ・ その他規制等に関する要望への対応

34 AI、IoT、ブロックチェーン等の革新的な技術の実用化の可能性を検証し、実証により得られたデータを用いて規制制度の見直しにつなげる制度。

<J-Startup Supportersによる集中支援の例>

- ・事業スペースの提供・料金優遇  
(オフィス・工場空きスペース・研修施設・ショールーム等)
- ・ロボット、製品・部品、インフラ網等を使った実証実験への協力
- ・検証環境や解析機器の提供
- ・専門家・ノウハウを持つ人材によるアドバイス
- ・自社顧客・関係会社等の紹介

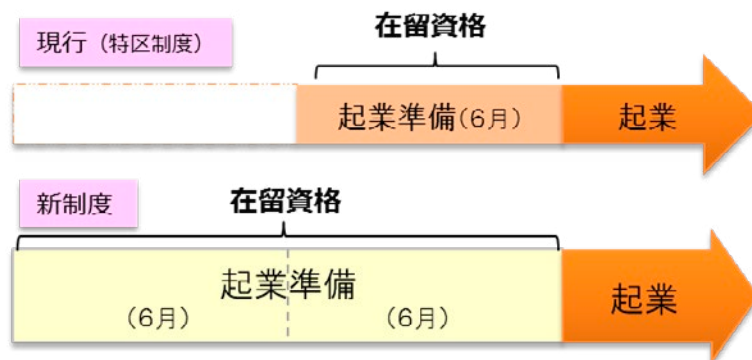
●海外展開支援

国内外で開催される展示会等への出展支援を実施し、国内外における日本のスタートアップのプレゼンス向上を目指す。また、先進地域に設置されたJETROグローバルアクセラレーション・ハブによる現地情報の提供やメンタリング、現地コミュニティの形成支援等による日本のスタートアップの海外展開支援を実施する。

●インバウンド支援

JETROグローバルアクセラレーション・ハブにて外国人起業家等の日本への進出を支援し、日本側での市場調査やビジネスプラン作成の支援等で連携を実施する。また、国の認定を受けた地方公共団体において、外国人起業家が起業の準備をするために、最長1年間の在留資格を獲得可能となる制度を設け、外国人起業家の日本への呼び込みを強化し、グローバルなスタートアップエコシステムの構築を推進する。

コラム2-2-6②図 現行制度と新制度の概要



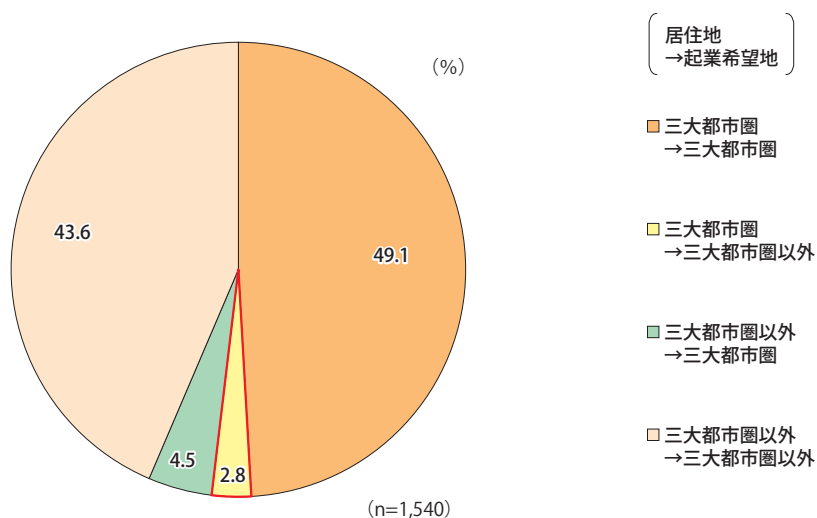


コラム 2-2-7 移住創業者

本コラムでは、移住に合わせて起業する「移住創業者」について分析する。

コラム2-2-7図は「経営者参入調査」における起業準備者・起業希望者の現在の居住地と起業希望地の関係性について見たものである。これを見ると、現在の居住地は都市部（三大都市圏）だが、地方部（三大都市圏以外）で起業しようとしている者が少ないながら一定数いることが分かる<sup>35</sup>。

コラム2-2-7図 居住地と起業希望地の関係



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

(注)1.「三大都市圏」とは、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、大阪府、兵庫県、京都府、愛知県の8都府県をいう。

2.「三大都市圏以外」とは、三大都市圏を除く39道県をいう。

3. 起業準備者・起業希望者の回答を集計している。

地方部で移住創業者を取り込むことが地域人口の維持に直接つながるわけではない。しかし、移住創業者が地域外の情報や人脈をもたらしてくれれば、地域内の起業希望者や経営者の刺激となり、地域経済全体の活性化が期待できる。

起業や移住を前提とせず、その地域に興味のある地域外の人材が地域内の人々と交流する場を設けるような取組も、地域経済を活性化するためには有効ではないだろうか。

35 必ずしも起業希望地への移住を想定しているとは限らないことには留意が必要である。

## 事例 2-2-11 株式会社スリーアイバード

## 「地域の起業支援拠点をいかし、新たな挑戦をする企業」

秋田県五城目町の株式会社スリーアイバード（従業員4名、資本金300万円）は、無人航空機（以下「ドローン」という。）の操縦士や安全運航管理者を養成する企業である。廃校となった旧馬場目小学校を活用した町営の起業家支援施設である五城目町地域活性化支援センター（通称BABAME BASE）に入居し、ドローンスクール「Dアカデミー東北」を運営している。また、建設業団体、秋田県及び五城目町と、建設業のICT技術者育成を支援するため設立された、五城目町のスキー場を拠点とする「i-Academy恋地」の運営の中核を担っている。

同社社長である伊藤驍氏は、秋田工業高等専門学校で名誉教授として教鞭をとっていたが、県内企業とともに人口減少が加速する中、地元秋田を元気にしたいという思いがあり、これまでの知識・経験や人的ネットワークをいかして地域の抱える課題の解決ができないかと模索を始めた。

起業に向けて、知人の出身地だった五城目町役場に相談すると、BABAME BASEを紹介された。座学と実習を同一の場所で実施できるドローンスクールは少ないが、BABAME BASEでは学校の広い校庭や体育館、近隣の恋地スキー場でドローンや重機を自由に使うことができるため、ここに入居すれば1か所で実践的な研修を行えることが同業者との差別化につながると考えた。また、BABAME BASEには多様な事業を手掛ける起業家が入居

しており、地域の起業コミュニティとしても魅力があった。

2016年、秋田市の測量調査会社などから出資を得て起業し、BABAME BASEへ入居した。ドローンの活用により、人手不足の建設業界で多様な人材が活躍できる社会を実現すべく、若者や女性をターゲットに研修を開始した。建設業やドローンに関心のない若者や女性に少しでも目を向けてもらえるよう、BABAME BASEに入居する広告デザイン会社に研修パンフレットを作成してもらうなど、BABAME BASE内での連携が事業にいかされることもあった。

また、自社の事業展開に加え、BABAME BASEに入居するハバタク株式会社（秋田県五城目町）が実施しているベンチャー育成事業「ドチャベン（土着ベンチャー）・アクセラレータープログラム<sup>36</sup>」の運営に協力するなど、地元の創業機運の盛り上げにも一役買っている。既にBABAME BASEには地元出身の起業家だけでなく、県外から移住してきた起業家も入居しており、またその年代も幅広い。多様なバックグラウンドをもつ起業家同士の交流次第では新しい事業が次々立ち上がる可能性もあるという。

「地方にも新しいことに挑戦する環境が整い始めている。五城目を起点に、地域を更に盛り上げていきたい」と伊藤社長は語る。



ドローンスクールの研修の様子

五城目町地域活性化支援センター  
(通称BABAME BASE)

36 秋田県で起業する挑戦者＝土着ベンチャー（ドチャベン）を、全力応援するプログラム。「セミナー・現地プログラム」「ビジネスプランコンテスト」、選ばれたチームが参加する「起業家育成プログラム」の3部構成で、田舎発の事業創出を目指している。

## 事例 2-2-12 株式会社エヌビー健康研究所

## 「地域の高度人材を有効活用し、成長を図る企業」

北海道札幌市の株式会社エヌビー健康研究所（従業員13名、資本金3億3,960万円）は、新薬の研究開発に特化した創薬ベンチャー企業である。

同社社長の高山喜好氏は、博士課程修了後、大手製薬企業で医薬品の研究開発に従事する中で、臨床現場のニーズと製薬業界の研究テーマが必ずしも一致しないことに疑問を感じていた。また、製薬業界の研究開発が、自前主義から大学や中小企業の技術を活用するスタイルへ変化しつつあると感じていた。こうした背景から、高山社長は自由度の高い創薬ビジネスを立ち上げるため、2006年に埼玉県で起業した。

当初は創薬のコンサルティング事業を主力としていたが、起業翌年、埼玉県が運営するインキュベーション施設への入居を機に、創薬の初期段階の分析や試験などの研究開発を受託する事業を開始。当時はリーマン・ショックの影響もあって資金繰りには苦労したが、前職で培った人脈をいかして効率的な設備投資を行い、徐々に雇用も増やしていった。

2012年、インキュベーション施設の入居期限を迎え、転居先を探すことになった。高山社長は、同社の強みを深掘りするには「設備機器の充実」、「社員のレベルアッ

プ」、「携わる高度人材の採用」が欠かせないと考え、自らの出身地でもある北海道のインキュベーション施設「北大ビジネス・スプリング<sup>37</sup>」に移転を決定。社員が大学の実験施設や専門機器を利用したり、セミナーに参加したりできる環境を整えた。さらに、北海道には製薬企業が少なく、道内の高度理系人材が就職を機に道外に流出してしまうという行政課題があり、自治体や公的機関の支援を受けやすいというメリットがあったことも大きかったという。

高山社長の狙いは的中し、移転後に北海道大学の研究員や大学院生の採用に成功。その後も採用を続け、研究員を10名にまで増員している。高山社長は「当社が必要とする研究員の獲得と社員が充実した研究に従事できる環境の確保ができています。今後も、事業の根幹である基礎研究を担う社員を採用・育成し、事業拡大を図っていききたい」と語る。

同社は、2016年、2018年に相次いで大型の資金調達を行い、研究開発受託から創薬シーズ創出へビジネスモデルを変革し、更なる成長拡大を目指している。社会・社員・地域への貢献をミッションに掲げて、高山社長は挑戦を続ける。



高山喜好社長



研究室の様子

37 北海道大学などと連携して独立行政法人中小企業基盤整備機構北海道本部が運営するインキュベーション施設。

## 事例 2-2-13 滋賀県東近江市

## 「市民に起業希望者へ出資をしてもらおう新たな形態で起業を支援する地方自治体」

滋賀県東近江市は、人口約11万5,000人で、西に琵琶湖、東に鈴鹿山脈を望む水と緑の豊かな市で、近江商人の発祥地の一つでもある。こうした立地と時代背景から、かつてより豊富な自然資源を活用した事業活動が盛んな地域で、同市としても地域資源をいかした事業活動への支援に注力してきた。

同市では、2015年度の検討会を皮切りに、2018年度に「公益財団法人東近江三方よし基金」を立ち上げた。近江商人の「三方よし」（「売り手よし」、「買い手よし」、「世間よし」）の精神に則り、市民による寄付を原資に設立されたコミュニティファンドである。同基金の資金源には同市の補助金や市民からの寄付金のほか、地域金融機関からの融資などを組み合わせ、官民組織そして地域住民が協働で起業希望者を支援する体制を整えている。

多様化する地域課題に対して、NPO法人などが地域資源をいかして解決しようとする場合、金融機関からの資金調達が難航するケースが多い。そこで、2014年度、同市は、そうした事業の立上げを支援しようと起業希望者に対して補助金を交付する制度である「コミュニティビジネススタートアップ支援事業」を立ち上げた。しかし、従来の補助事業では、起業希望者が事業の意義をアピールしたりアドバイスを受けたりする相手が支援事業の窓口である行政のみで、事業活動の受益者である市民の意見を直接反映する機会が乏しく、「地域の課題や資源を市民と共有すること」と「収益を生み出すこと」の両立が課題であった。

こうした背景から2016年度、起業希望者自身が事業を進めるに当たり市民からの出資を募り、支援金を集める手法を導入し、成果連動型の補助金交付制度に改めた。2018年度からは東近江三方よし基金も同制度の中で本格的に運用され始めている。

まず、同基金から資金提供を受けたい起業希望者は、事業計画の策定に合わせて何らかの明確な成果目標を設定する。事業計画は公開され、これに共感した市民は金融会社を通じて起業希望者に対して小口の出資を行う。起業希望者は市民投資家の出資金を元手に事業を展開し、当初掲げた目標を達成した場合は同基金から金融会社を通じて市民投資家に対して配当を加えて償還が行われる。

支援を受けた起業家は市民投資家から応援されているという実感と、出資金を返さなければならないという責任感を覚え、公益性と事業性の両面の向上を意識するようになる。また、市民投資家も出資金を回収するために、当事者意識を持って起業家の支援をするようになるのも特徴であるという。

「人と人、人と自然をつなぐ『志のあるお金』が地域の中を循環することで、持続可能な地域社会を創っていきたい」と同市まちづくり協働課と基金事務局の担当はともに語る。



東近江市 HIGASHIOMI CITY & 東近江三方よし基金 & PLUS SOCIAL



「コミュニティビジネススタートアップ支援事業」パンフレット

## 事例 2-2-14 チャレンジショップASUCOME（明日香夢ーあすかむー）

### 「行政、商工会、よろず支援拠点が連携して起業を支援する施設」

奈良県明日香村のチャレンジショップASUCOME（明日香夢ーあすかむー）は、明日香村が2014年4月にオープンした施設である。同施設は、周辺に奈良県立万葉文化館や酒船石遺跡、飛鳥寺などの豊富な歴史遺産に恵まれ、村内観光周遊の一拠点となっている。村内で開業を目指す創業希望者は、原則2年間、同施設内で、低予算で店舗運営の実践ができ、これまでに累計15人が出店し、10人が卒業、卒業者のうちの5人が村内で新店舗を開業している。

同施設では、明日香村、明日香村商工会、奈良県よろず支援拠点等が連携し、出店者の創業を支援している。それぞれの役割分担としては、①明日香村が月1回各店舗の売上確認や出店者との定例会議を開催、②よろず支援拠点が3か月に1回専門性をいかした出張相談や年1、2回個別相談会を実施、③商工会が平時の相談相手となり必要に応じて他の支援機関との顔つなぎ役、という分担である。

出店者の選定は、公募による創業希望者の中から、明日香村、明日香村商工会、飛鳥観光協会、よろず支援拠

点で構成する選定委員会が審査し、決定する。同委員会において、連携する各団体が、出店者の支援の方向性などを共有することで、創業希望者は出店後、各団体の強みをいかした多角的なサポート体制の下、経営を実践で学び、課題解決や商品開発に取り組むことができる。

奈良県よろず支援拠点は、特定創業支援事業者に認定されている全国でも数少ないよろず支援拠点であり、創業支援に強みを持っている。同拠点が2014年9月から連携に加わったことで、より専門的な創業支援を行えるようになった。同拠点は、明日香村商工会にテレビ電話用タブレットを貸し出しており、同商工会内に設置されたテレビ電話はASUCOMEの出店者も利用できるため、支援体制の充実に寄与している。

同拠点のサブチーフコーディネーターの土本芳弘氏は「今後は創業後の支援を強化していきたい。希望に添う立地で店舗を確保できなかったなどの理由で、村内で開業できなかった人もいる。創業支援を維持継続しつつ、志半ばで断念する人を少しでも減らしたい。」と語る。



外観



内観

## 5 まとめ

以上、本節では売上高を成長させたい、雇用を拡大させたい起業準備者や、実際に売上高を成長させた、雇用を拡大させた企業について見てきた。

若年層の方が、売上高成長意向、雇用拡大意向ともに強い傾向があり、実際に成長・拡大しているのも、代表者が若い企業であることを明らかにした。また、雇用を拡大させるためには、起業に向けた周到な準備が必要と考えている者が多いことが分かった。

地域の観点からは、売上高急成長企業、雇用急拡大企業ともに都市部、地方部に偏りなく存在することが分かった。また、その土地で起業したい

と思うかどうかは、地域に愛着があるか、地域に人脈があるかが影響していることも明らかになった。

各地域で成長する起業家を生み出していくためには、例えば起業を検討している人に対して、地元のロールモデルとなっている起業家や住民との交流の場を設けるなどすることで、まずは地域への関心や愛着を深めてもらうことが有効であるといえよう。さらに、そうした交流を通して人脈が広がっていくことで、情報収集や人材確保といった地方特有の課題解決につながる可能性もあるのではないだろうか。

## 第4節 まとめ

本章では、「次世代の経営者」に着目し、その実態と課題について分析を行ってきた。

第1節では、我が国の経営者参入について、起業・事業承継の両方の観点から概観した。起業・事業承継ともに、若い年代が経営者に参入する割合が増えていることなどを明らかにした。また、起業意識について国際比較をしていく中で、我が国では自身の能力などで起業ができるかどうか見極める機会が、起業に関心を持つきっかけになりやすいことも明らかになった。

第2節では、経営者に至るまでの実態と課題について見てきた。起業家教育や継ぐ可能性のある事業での従事経験などを通して、時間をかけて経営者になるための準備を行うことの重要性、そして既存の経営資源を有効活用することで、起業

後、事業承継後の事業の成長につなげられる可能性などが示された。

第3節では、起業後の売上高の成長及び雇用の拡大の実態と課題について、地域別の観点も交えながら見てきた。売上高の成長や雇用の拡大のためには、地域への愛着や地域内での人脈も影響している可能性があることが分かった。

経営者の高齢化が進み、経営の担い手の数が減少する中でも、ポスト「平成」に向けた世代交代は着実に進んでいる。時代が変化する中で、一から新しい事業を作り上げる経営者と、引退した経営者の思いや有効活用できる経営資源を引き継いで成長を目指す経営者の双方が、今後の我が国経済を牽引していくことを期待して、本章の結びとしたい。

# 第3部

2019 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

## 中小企業・小規模企業経営者に 期待される自己変革

## 第1章

## 構造変化への対応

約30年続いた「平成」が終わり、5月から「令和」が始まった。

平成の約30年間を振り返ると経済・社会の構造は大きく変化し、今後この変化はさらに大きく速くなることが見込まれる。中小企業経営者は、このような社会変化の中で、柔軟に変化に対応し自己変革を続けていく必要がある。

本章では、我が国の中小企業を取り巻く経済・社会の構造変化と、今後、中小企業に期待される役割について考察していく。

## 第1節 3つの経済・社会の構造変化

第1部では、中小企業の景況感は緩やかに改善しているが、人手不足にあえぎ、かといって生産性も上がっていないということが示された。ここからは、引合いは必ずしも少なくないが、目の前の仕事をこなすのに精一杯で、業務改善や新事業展開に関する手を打てていない、という中小企業

像が浮かび上がる。しかし、本章冒頭でも述べたとおり、経済・社会構造はこの約30年間で大きく変わっている。そこで、本節では、中小企業を取り巻く「人口減少」、「デジタル化」、「グローバル化」の3つ経済・社会の変化が中小企業にもたらす影響を分析していく。

## 1 人口減少

## ①我が国の人口変化

現在の我が国が直面する大きな課題としてまず挙げられるのが、少子高齢化とそれに伴う人口減少である。

第1部第4章で見たとおり、これまで我が国の人口は増加し続けてきたが、2008年をピークに減少に転じた。

特に地方部では、既に人口が大きく減少している。第3-1-1図は、市区町村別に見た、1990年か

ら2015年までの我が国の人口変化である。これを見ると東京・大阪・名古屋など、都市部の人口は増加しているが、地方部の人口は大きく減少しており、都市部への人口集中と地方の過疎化が顕著となっている。

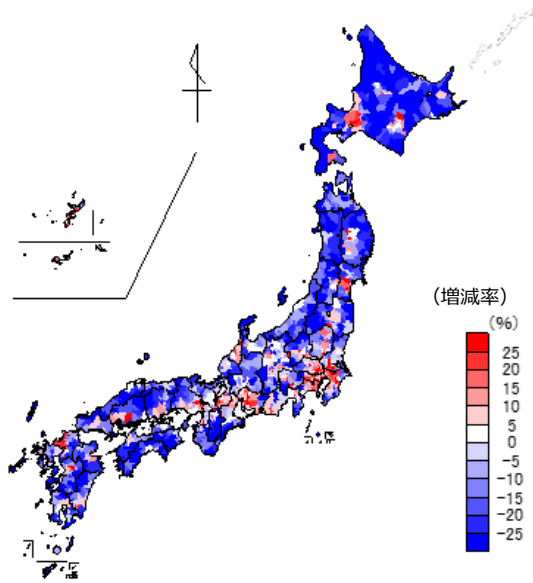
今後、我が国の人口は2050年までに約1億2000万人（2015年対比▲約2,500万人）まで減少する<sup>1</sup>と予想されており、都市部と地方部の人口格差は更に拡大することが見込まれる<sup>2</sup>。

1 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」

2 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30年推計）」



第3-1-1図 市区町村別に見た、我が国の人口変化（1990年－2015年）



<我が国の人口増減>

日本	1990年	2015年	増減(数)	増減(率)
総人口	123,611,167 人	127,094,745 人	3,483,578 人	2.82 %

<都道府県単位の人口増減>  
(増加率の高い上位5都道府県)

	1990年	2015年	増減(数)	増減(率)
沖縄県	1,222,398 人	1,433,566 人	211,168 人	17.27 %
滋賀県	1,222,411 人	1,412,916 人	190,505 人	15.58 %
神奈川県	7,980,391 人	9,126,214 人	1,145,823 人	14.36 %
東京都	11,855,563 人	13,515,271 人	1,659,708 人	14.00 %
埼玉県	6,405,319 人	7,266,534 人	861,215 人	13.45 %

(減少率の高い上位5都道府県)

	1990年	2015年	増減(数)	増減(率)
秋田県	1,227,478 人	1,023,119 人	▲ 204,359 人	▲ 16.65 %
長崎県	1,562,959 人	1,377,187 人	▲ 185,772 人	▲ 11.89 %
青森県	1,482,873 人	1,308,265 人	▲ 174,608 人	▲ 11.77 %
高知県	825,034 人	728,276 人	▲ 96,758 人	▲ 11.73 %
島根県	781,021 人	694,352 人	▲ 86,669 人	▲ 11.10 %

資料：総務省「国勢調査」より中小企業庁作成

(注) 1990年を基準(100)とし、2015年の人口の増減率を算出して、日本地図を描写した。

## ②人口減少と中小企業

次に、各地域と中小企業との関係を確認していく。

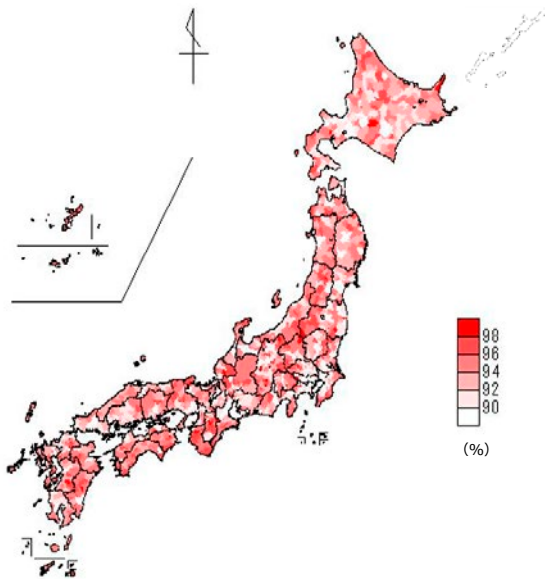
第3-1-2図、第3-1-3図は、市区町村別に見た中小企業の事業所数の割合及び中小企業の事業所に勤務する従業者数の割合である。この図では、地図上で赤色が濃い地域ほど、中小企業の割合が高いことを示している。

これを見ると、特に人口減少が顕著な地域にお

いて、中小企業の事業所数及び中小企業の事業所に勤める従業者数の割合が高い傾向が見られる。

また、都道府県別に中小企業の事業所に勤める従業者数の割合を見ると、人口減少率の高い都道府県と中小企業の事業所に勤める従業者数の割合の高い都道府県はほぼ一致しており、特に人口減少地域において、中小企業は就業機会の担い手としての役割を果たしていると考えられる。

第3-1-2図 市区町村別に見た、中小企業の事業所数の割合（2016年）



<中小企業の事業所数の割合が高い5都道府県>

ランキング	都道府県名	中小企業の事業所数の割合
1	沖縄県	94.3%
2	和歌山県	93.7%
3	高知県	93.4%
4	徳島県	93.1%
5	岐阜県	93.0%

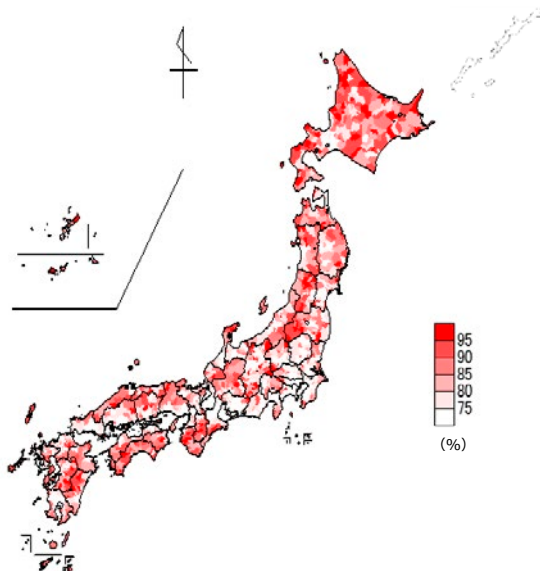
<中小企業の事業所数の割合が低い5都道府県>

ランキング	都道府県名	中小企業の事業所数の割合
43	埼玉県	89.7%
44	東京都	88.6%
45	神奈川県	88.3%
46	宮城県	87.9%
47	千葉県	87.8%

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

- (注) 1. 市区町村別に大企業・中小企業の事業所数を集計し、市区町村別に事業所の総数を算出。この総数に対して、市区町村別の中小企業の事業所数の割合を算出した。  
 (中小企業の事業所の割合＝中小企業の事業所数／市区町村の事業所総数)
2. 算出した割合を日本地図に描写した。割合が低いほど色が薄くなっているが、第3-1-2図と第3-1-3図では色付けの濃淡の基準が異なる点に注意を要する。

第3-1-3図 市区町村別に見た、中小企業の事業所に勤める従業者数の割合（2016年）



<中小企業の事業所に勤める従業者数の割合が高い5都道府県>

ランキング	都道府県名	中小企業の事業所に勤める従業者数の割合
1	高知県	82.9%
2	島根県	82.4%
3	青森県	81.1%
4	秋田県	81.1%
5	鳥取県	80.6%

<中小企業の事業所に勤める従業者数の割合が低い5都道府県>

ランキング	都道府県名	中小企業の事業所に勤める従業者数の割合
43	滋賀県	67.4%
44	愛知県	65.7%
45	千葉県	65.0%
46	神奈川県	61.3%
47	東京都	55.4%

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

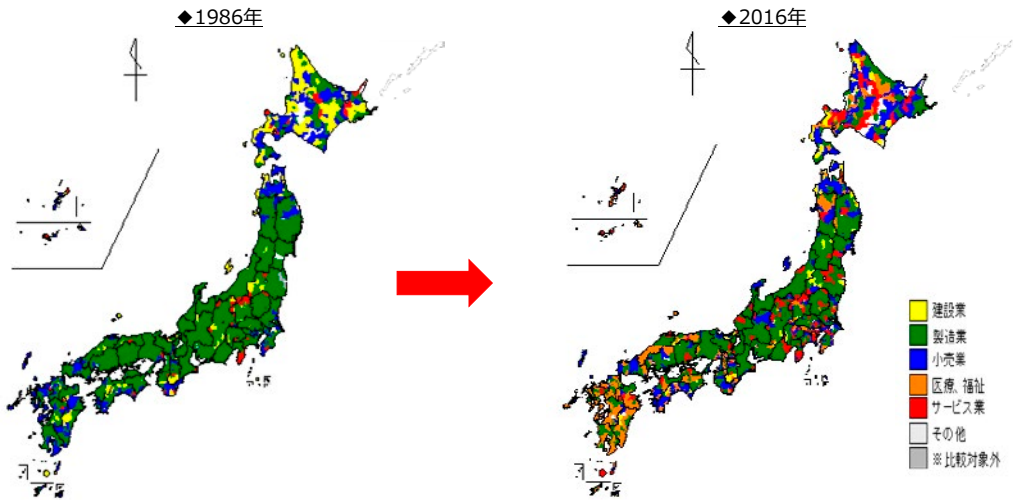
- (注) 1. 市区町村別に大企業・中小企業の事業所に勤める従業者数を集計し、市区町村別に事業所に勤める従業者の総数を算出。この総数に対して、市区町村別の中小企業の事業所に勤める従業者の割合を算出した。  
 (中小企業の事業所に勤める従業者数の割合＝中小企業の事業所に勤める従業者数／市区町村の事業所に勤める従業者の総数)
2. 算出した割合を日本地図に描写した。割合が低いほど色が薄くなっているが、第3-1-2図と第3-1-3図では色付けの濃淡の基準が異なる点に注意を要する。

③中小企業の労働生産性と人口密度の関係

次に、地域の産業構造の変化について見ていく。第3-1-4図は1986年から2016年までの従業者数で見た地域の中心産業の変化である。一般に、産業構造は、経済の発展・成熟に伴い小売・

サービス業などの第3次産業へシフトする<sup>3</sup>とされているが、これを見ると、我が国においても、製造業（緑色）が減少した反面、小売（青色）、医療・福祉（橙色）、サービス（赤色）が増加していることが分かる。

第3-1-4図 従業者数で見た地域の中心産業の変化（1986年－2016年）



資料：総務省「昭和61年事業所・企業統計調査」、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

- (注) 1. 市区町村別に従業者数が最も多い業種を抽出した上で、その業種を抽出した市町村を業種別に描写している。また、農業などの一次産業も対象として抽出している。  
 2. 業種を抽出する際の産業分類（大分類で抽出）は、2002年3月改訂のものに従っている。また、1986年と2016年の産業分類については、産業分類を小分類ベースでくくり直している。  
 3. 市区町村別の描写の際のサービス業には、大分類の「飲食店、宿泊業」、「教育、学習支援業」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれている。  
 4. 市区町村別の従業者数が最も多い産業が複数あった場合、事業所数が多い産業の順位を繰り上げて処理した。  
 5. 「\*比較対象外」は調査時点で該当する事業所が存在しない地域を指す。

次に、人口密度と労働生産性の関係を、企業規模別（大企業・中小企業）、業種別（製造業・非製造業）に見ていく（第3-1-5図、第3-1-6図）。

本分析では、まず、総務省「平成27年国勢調査」と総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」を利用し、市区町村の可住地面積（1km<sup>2</sup>）当たりの人口密度を算出し、人口密度の高さから市区町村を4つのランクに分類した。その上で、各市区町村に立地する事業所ベースの労働生産性を算出し、企業規模別（大企業・中小企業）、業

種別（製造業・非製造業）に見たものである。

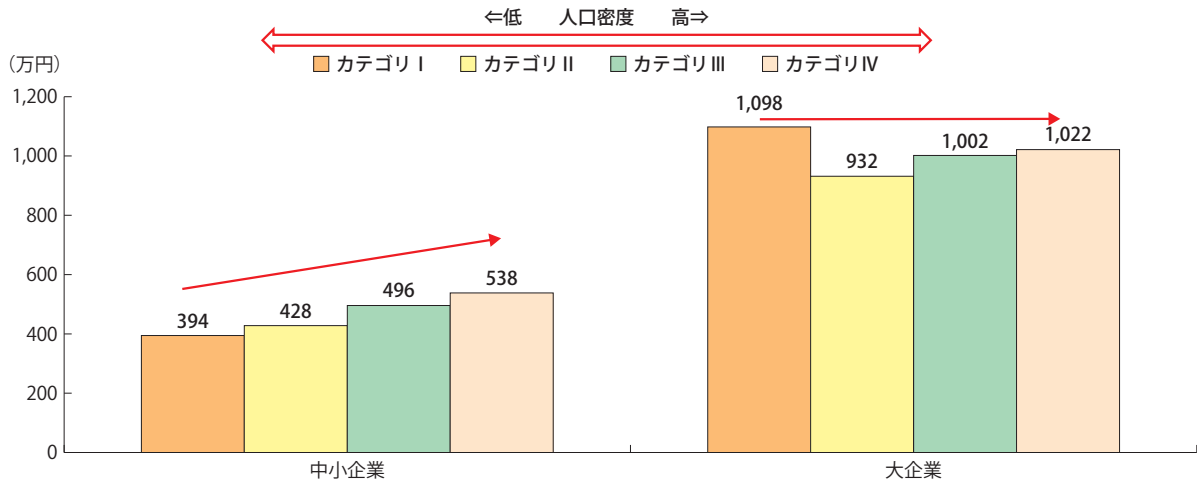
これを見ると、製造業・非製造業ともに、中小企業の事業所では、人口密度が高いほど労働生産性が高くなっていることが分かる。他方、大企業の事業所では人口密度の高さと労働生産性の高さには関係がない<sup>4</sup>ことが見て取れる。

また、製造業・非製造業で労働生産性を比較すると、人口密度の低い地域における労働生産性が最も低くなっている。

3 この現象は、産業構造の高度化を示すベティ＝クラークの法則として知られている。

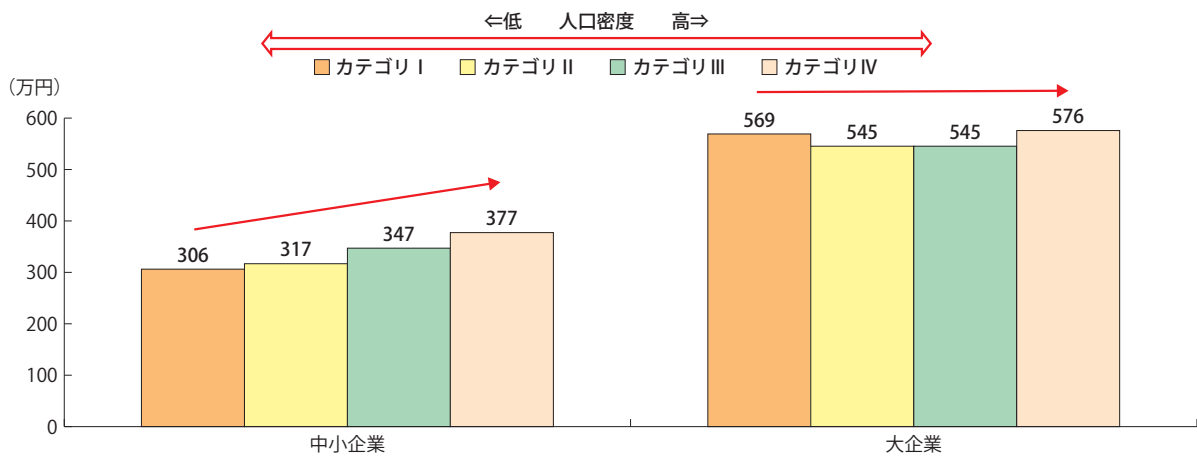
4 市区町村別の人口密度と、労働生産性の相関分析を行ったところ、非製造業の中小企業事業所において最も強く相関関係が確認された（相関係数 中小企業（非製造業）：0.278、中小企業（製造業）：0.213、大企業（非製造業）：0.069、大企業（製造業）：0.003、付注3-1-1を参照）。

第3-1-5図 可住地面積人口密度ランク別に見た、労働生産性の比較（製造業）



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  
 (注)1. 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」を利用し、企業規模別（大企業・中小企業）、業種別（製造業・非製造業）それぞれの事業所の労働生産性（＝付加価値額／従業者総数）を市区町村別に算出。  
 2. 総務省「平成27年国勢調査」と、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」を利用し、各市区町村の可住地面積（1km<sup>2</sup>）あたりの人口を算出のうえ、人口密度の下位25%以下を「カテゴリI」、25%超～50%以下「カテゴリII」、50%超～75%以下「カテゴリIII」、上位75%超「カテゴリIV」の4つのランクに分類した。  
 3. 人口密度のランク別に、企業規模別（大企業・中小企業）、業種別（製造業・非製造業）の労働生産性の平均値を算出し比較を行った。

第3-1-6図 可住地面積人口密度ランク別に見た、労働生産性の比較（非製造業）



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  
 (注)1. 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」を利用し、企業規模別（大企業・中小企業）、業種別（製造業・非製造業）それぞれの事業所の労働生産性（＝付加価値額／従業者総数）を市区町村別に算出。  
 2. 総務省「平成27年国勢調査」と、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」を利用し、各市区町村の可住地面積（1km<sup>2</sup>）あたりの人口を算出のうえ、人口密度の下位25%以下を「カテゴリI」、25%超～50%以下「カテゴリII」、50%超～75%以下「カテゴリIII」、上位75%超「カテゴリIV」の4つのランクに分類した。  
 3. 人口密度のランク別に、企業規模別（大企業・中小企業）、業種別（製造業・非製造業）の労働生産性の平均値を算出し比較を行った。

以上を踏まえると、中小企業の事業所の労働生産性は、立地地域の人口密度との関係性が強いことが確認された。

しかしながら、人口減少という事象そのものは一朝一夕に解決できる問題ではないため、今後は人口減少を前提としたビジネスモデルを構築していく必要がある。

こうした中で、次項から解説を行う「2. デジタル化」、「3. グローバル化」は大きな追い風になると考えられる。デジタル化は、新たな販路拡大の可能性や、不足する経営資源の補完や経営の

合理化を後押しする流れであり、規模の大小を問わず事業を拡大させる可能性を高めるものと考えられる。グローバル化の流れは、新興国を中心とした海外の需要を獲得することができれば、成長の余地が十分であることを示している。

このように、人口減少という大きな課題に直面する中でも、足下の経済・社会変化は中小企業にとってマイナスの影響ばかりではない。今、中小企業に求められるのは、追い風となる経済・社会変化を、いかに自社の経営に取り込むか、ということであるといえるだろう。

## 事例 3-1-1 株式会社スーパーまるまつ

「人口減少・競合参入という経営環境で、  
利便性の向上や固定客の獲得により地域内シェア首位を維持する企業」

株式会社スーパーまるまつ（従業員24名、資本金2,500万円）は、福岡県柳川市で地域密着型のスーパーを経営する企業である。

同社が所在する福岡県柳川市は、この20年間で人口がおおよそ1割減少した。さらに同地域には、1990年代後半から大手ディスカウントストアや小売チェーン、コンビニなどの進出が相次ぎ、地域の小売店や地場スーパーなどは次々に淘汰されていった。このような人口減少・競合の増加という非常に厳しい経営環境にもかかわらず、同社は徹底した効率化と既存顧客の単価向上・固定客化によって同地域におけるシェア1位を維持し、創業以来無借金経営を継続している。

同社は、かねてより人手不足に悩まされていたこともあり、徹底した業務効率化を行ってきた。40年以上前からPOSシステムを導入し、販売情報を一元管理するとともに、POSシステムで把握した販売データと天気予報などの情報から翌日の販売数を予測し、在庫リスクの低減などを図ってきた。

また同社は、実際に販売された分だけ仕入れに計上される「消化仕入れ」を行っている。消化仕入れでは、仕入れ時に納品数をチェックする必要が無く、検品業務を省くことができ、大きな業務効率化効果がある。同社がPOSシステムを導入し、販売個数を正確に管理しているため、この消化仕入れが可能となる。現在約120社ある取引先のうち、約35社から消化仕入れを行っている。

さらに、同社は20年以上前からチラシの配布を止め、固定客の取込を強化するために、ポイントカードを導入した。ポイントカードの会員に対する特別価格の設定を行うなどの取組により優良顧客の囲い込みを実現した。

近年では、同社の主要顧客である高齢者に対して更なる利便性を提供するために送迎サービスも開始した。同地域では公共交通機関が乏しく、日常の移動は自家用車が主であるが、高齢者にとっては負担が少なくない。このサービスは必ずしも当社の採算性を高めるものではないが、送迎サービスの車内で交わされるコミュニケーション

が、当社と顧客との関係をより強固なものにしている。

松岡尚志社長は「今後、地域の人口が減少し高齢化が進む中でも、ICTなどのツールを有効に活用することで人手不足を克服していくとともに、高齢者に対するサービスを充実させ、顧客との関係をさらに強化していきたい」と語る。



同社店舗



松岡尚志社長

## 事例 3-1-2

## 株式会社富山銀行・国立大学法人富山大学

## 「地域の中小企業の採用活動を金融機関と大学が連携して支援する事例」

富山県高岡市に本店を構える株式会社富山銀行は、同県富山市の国立大学法人富山大学と連携し、県内中小企業の新卒採用の支援に取り組む地域密着型の金融機関である。

富山県では、大卒の多くが三大都市圏へ就職してしまうため、県内の中小企業は新卒採用に苦戦していた。このため同行には、主要顧客である多くの県内中小企業から新卒採用に関する強い支援要請があった。他方、富山大学は地域に根差した大学として、学生の県内就職率を現状の38.7%から48.7%まで引き上げる目標を掲げており、地元企業との連携が不可欠だった。

このように共通した目標を持つ両者の協業が実現し、富山県の中小企業に対する新卒学生の採用支援が始まった。まずは、同行が地元優良企業を推薦し、紹介するパンフレット「企業研究冊子」を作成することになった。パンフレット作成に当たっては、同大学の学生を巻き込んで企業インタビューをしてもらうことで、学生ならではの視点を盛り込んだ。また、学生に対し、応募する企業を選ぶ際に欲しい情報について事前にアンケートを行った。その結果、これまで企業側は自社製品・サービスの強みをアピールしていたのが、学生側は働く環境や活躍の場としての魅力を知りたいと考えており、企業が伝えたいことと学生が知りたいことにミスマッチがあることが分かった。そこで、「企業研究冊子」は学生の知りたいことを中心に内容を充実させた。中小企業にとっては、本パンフレットに掲載されることで、事業の先進性や社内の労働環境などについて富山銀行からの推薦コメントが得られるため、第三者目線でも魅力ある企業であることをアピールできるというメリットがあった。

さらに、「企業研究冊子」で紹介を行うだけでなく、中小企業自身が学生に魅力を伝えることが必要という問題意識から、「TOYAMA採用イノベーションスクール」も開講している。これは、中小企業の採用力向上を目的とした経営者・採用担当者向けの塾で、講義とワークショップ、個別ゼミを組み合わせ、全6回で行われている。初回は平成30年に実施され、14社が参加した。「採用学」を確立した神戸大学教授による講義があったほか、参加企業が他社とディスカッションし、取組を共有し合うことで、自

社の課題を整理し、主体的に採用戦略を考えるプログラムとなっている。

今後も同行・同大学は、県内中小企業の人手不足という課題解決の支援を行っていく方針であり、県全体の人材確保・育成を充実させることで、地域経済の活性化につなげることを目指している。



企業研究冊子



TOYAMA採用イノベーションスクールの様子

## 2 デジタル化

### ① インターネットの普及

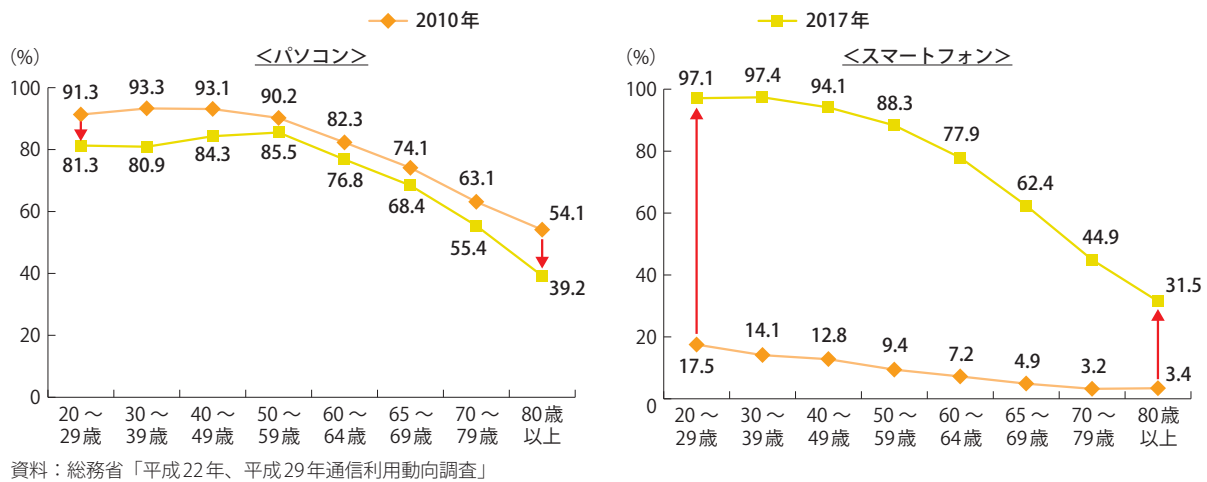
第2の変化はデジタル化の進展である。

1990年代に入って、民間でもインターネットの利用が可能になり<sup>5</sup>、1997年時点において9.2%に過ぎなかったインターネットの世帯普及率は、2002年時点では54.5%と急拡大<sup>6</sup>し、2010年以降はおおむね80%程度の水準で推移している<sup>7</sup>。

第3-1-7図は世帯主年齢別のパソコン・スマートフォンの保有率の2010年から2017年までの推

移である。これを見ると、2010年時点でパソコンの保有率はスマートフォンの保有率を大きく上回っていたが、2017年時点では20～64歳までの世代でスマートフォンの保有率がパソコンの保有率を上回っている。また、パソコンの保有率は全世代を通じて2010年から2017年にかけて低下しているが、スマートフォンの保有率は全世代を通じて大幅に上昇している。

第3-1-7図 世帯主年齢別に見た、パソコン・スマートフォンの保有率の推移（2010年－2017年）



第3-1-8図は、インターネットで利用したサービス・機能を年齢別に2010年と2017年で比較したものである。まず、電子メールの利用状況を見ると、2010年と比較して、特に年齢の高い層の利用割合が高くなっていることが分かる。注目すべき変化として挙げられるのは、ソーシャルネットワークワーキングサービス（以下、「SNS」という。）<sup>8</sup>の活用であり、2010年から2017年にかけて利用率が大幅に高まっていることが分かる。これとは対照的にホームページ・ブログの利用状況を見る

と、2010年から2017年にかけて低下しているが、15～59歳までの世代を見ると2017年時点においても約40%の人が利用している。また、商品・サービスの購入・取引については大きな変化がなく、20～50代の世代で40%超の人が利用している。

このように個人レベルで見ると、インターネット上の活動は一般化、活発化していることが分かる。

5 平成11年版通信白書

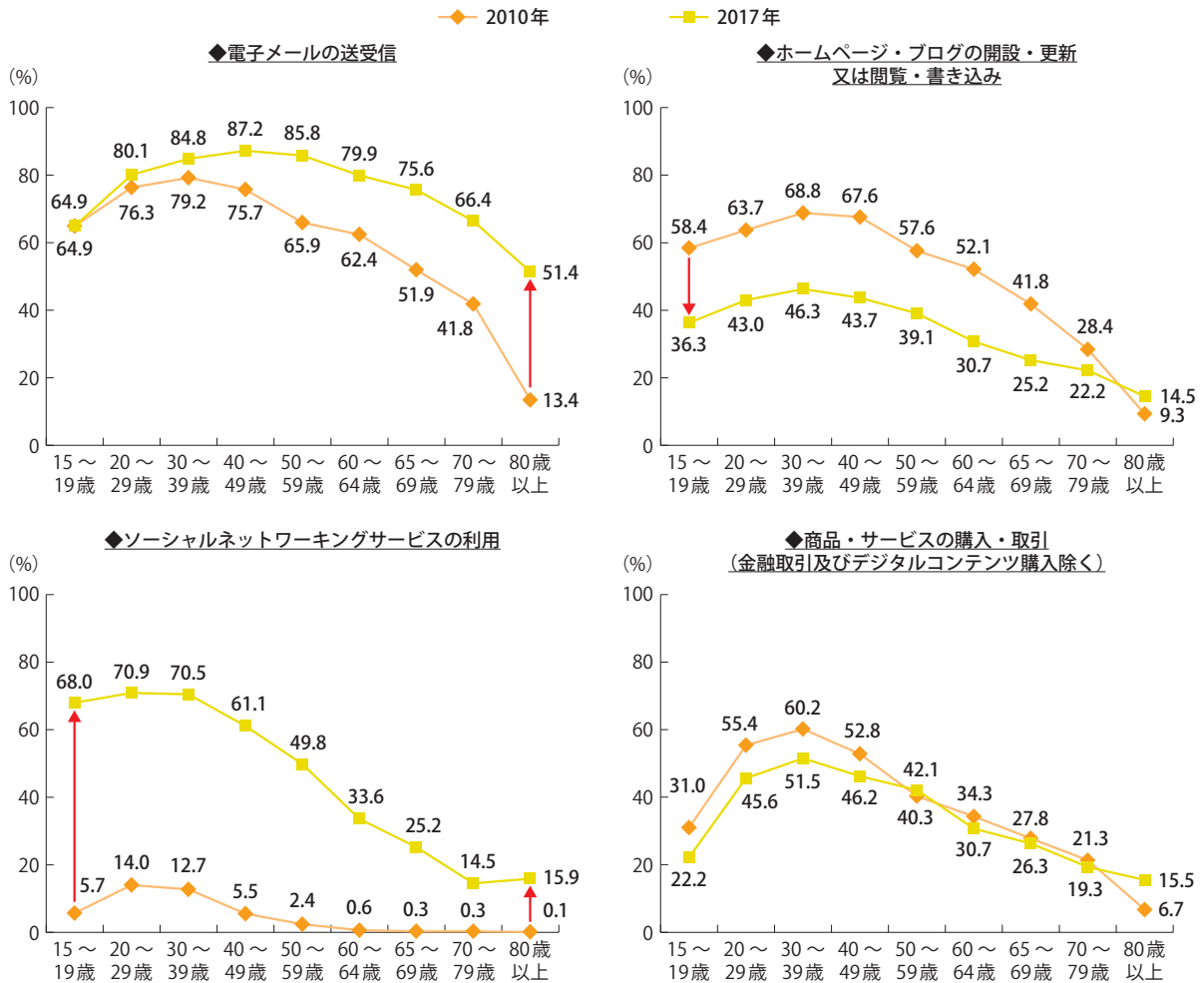
6 平成15年版情報通信白書

7 平成30年版情報通信白書

8 平成29年通信利用動向調査の調査票では、ソーシャルネットワークワーキングサービスを「Facebook、Twitter、LINE、mixi、Instagramなど」としている。



第3-1-8図 年齢別に見た、インターネットで利用したサービス・機能の推移（2010年－2017年）



資料：総務省「平成22年、平成29年通信利用動向調査」

(注)1. 平成22年と平成29年の調査で、調査項目が相違することに留意が必要である。

2. 「ソーシャルネットワーキングサービスの利用」の平成22年の結果は、「ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）への参加」の回答結果である。

3. 「ホームページ・ブログの開設・更新又は閲覧・書き込み」の平成22年の結果は、「ホームページ（ウェブ）・ブログの閲覧」の結果であり、開設・更新・書き込みは含まれていない。

4. 過去1年間にインターネットで利用した機能・サービスと目的・用途である。

第1節

第2節

第3節

②中小企業のICT活用状況

ここからは、中小企業のインターネットの活用状況を、総務省「平成29年通信利用動向調査」<sup>9</sup>を利用して見ていく。

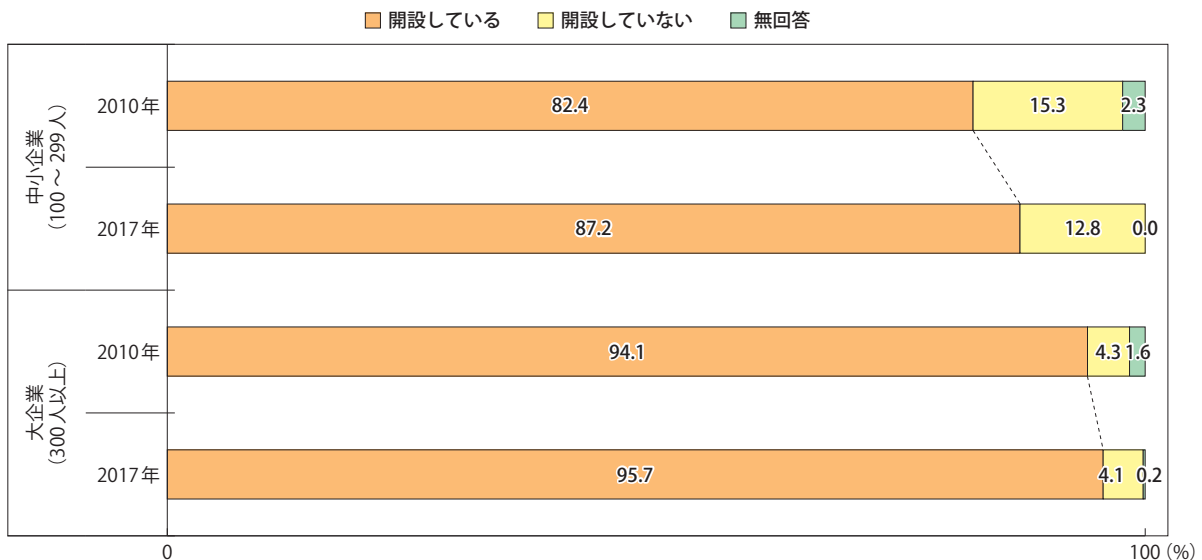
インターネットの普及を企業側から見ると、情報発信や取引の手段の範囲が大きく広がったと捉えることができる。

インターネット普及時代の購買行動は、「AISAS<sup>10</sup>」というモデルで知られており、購買の過程で、インターネット上で「検索」をすることが一般的になっている。言い換えれば、顧客と

の接点がインターネット上で設けられるようになっており、自社の存在や商品・サービスの認知度を高めるためにはインターネット上での情報発信が重要であるといえる。

第3-1-9図は、従業員規模別に見た、ホームページの開設状況の推移である。これを見ると、2010年と2017年を比較すると、中小企業、大企業ともにホームページを開設している企業の割合が若干増加しているが、2010年時点で既に大部分の企業がホームページを開設しており、顧客との接点となる窓口は設けられているといえる。

第3-1-9図 従業員規模別に見た、ホームページの開設状況の推移（2010年－2017年）



資料：総務省「平成22年、平成29年通信利用動向調査」

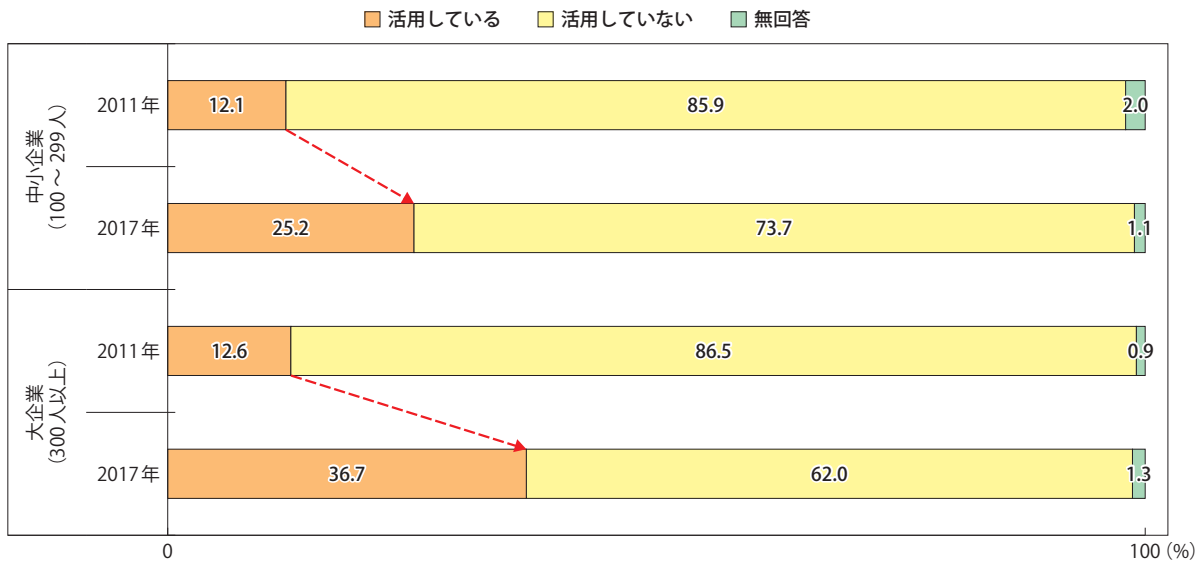
次に、企業におけるソーシャルメディアサービスの活用状況を確認する（第3-1-10図）。これを見ると、2011年時点において、大企業、中小企業ともに活用状況は1割程度と大きな差は見られなかったが、2017年時点においては中小企業の活用状況が25%に対して大企業が37%となり、差が拡大している。

ここでのソーシャルメディアサービスは、ブログ、SNSや動画共有サイトを指している。これらのサービスは無料・安価で利用できるサービスが多い点に特徴があり、中小企業にとって、始めやすいマーケティングツールであると考えられる。

9 本節では総務省「通信利用動向調査」を利用し分析を行っている。本調査は従業員数100人以上の企業を対象としているため、本調査を利用した分析は、特に断りがある場合を除き、従業員数100～299人の企業を中小企業、従業員数300人以上の企業を大企業と定義している。

10 AISASとは、2005年頃に（株）電通より考案された、インターネット時代における消費者の購買モデル。消費者の購買プロセスが、「Attention（注意）」→「Interest（関心）」→「Search（検索）」→「Action（行動・購入）」→「Share（評価の共有）」というプロセスに変化していることを指摘した。インターネットの普及により、「Search（検索）」、「Share（評価の共有）」が一般的になったことが特徴。

第3-1-10図 従業員規模別に見た、ソーシャルメディアサービスの活用状況の推移（2011年－2017年）



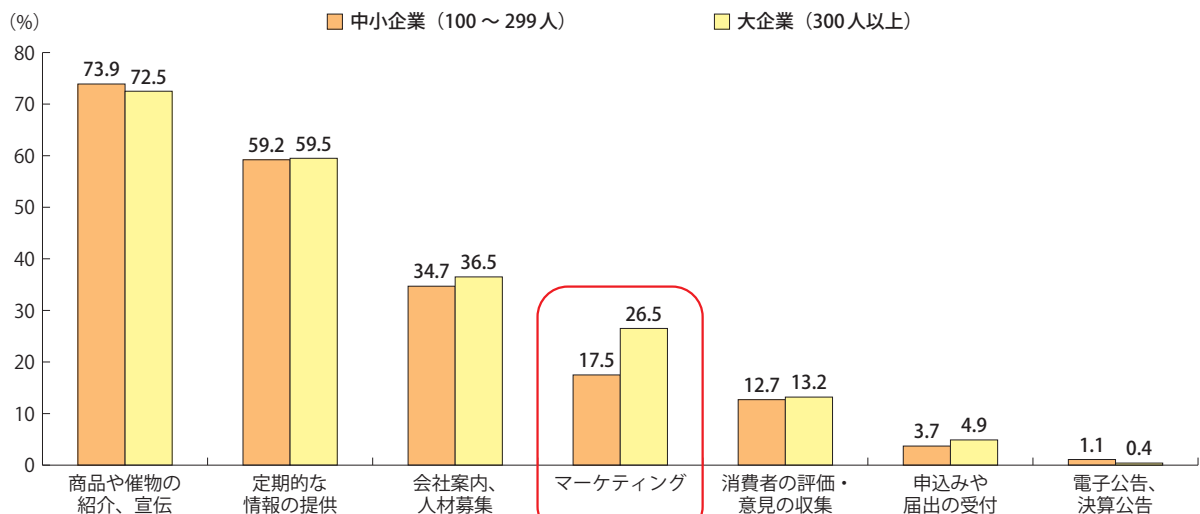
資料：総務省「平成23年、平成29年通信利用動向調査」

また、2017年におけるソーシャルメディアサービスの活用目的・用途を確認（第3-1-11図）すると、「マーケティング」ツールとしての活用について大企業と中小企業の差が見て取れる。ソーシャルメディアサービスを活用した情報発信は、マスメディアを通じたテレビCMや広告チラシのような一方的で画一的な情報発信と異なり、双方

的でターゲットに合わせた情報発信を行うことができる点が特徴的であり、「顧客との関係性」をより強固にする可能性がある。

運用方法に関しては慎重に検討する必要がある<sup>11</sup>ものの、このような新たなツールを積極的に取り込んでいくことは重要であると考えられる。

第3-1-11図 従業員規模別に見た、ソーシャルメディアサービスの活用目的・用途（2017年）



資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」  
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。  
 2. 「その他」の項目は表示していない。

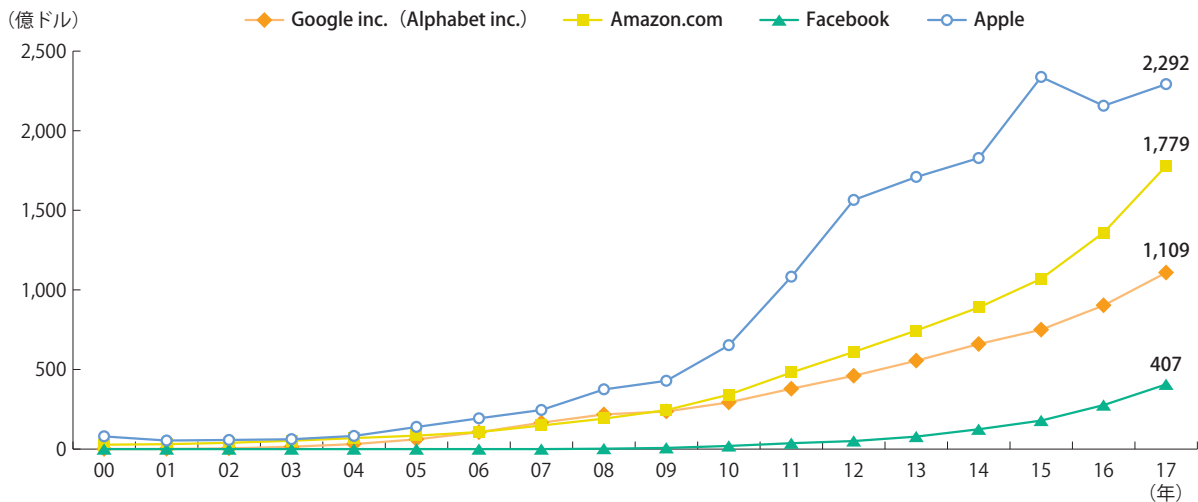
11 運用方法を誤ると、企業価値を毀損することになる点に留意が必要である。

## コラム 3-1-1 デジタル・プラットフォーマーの台頭

インターネット及びモバイル端末などの普及により、新たなビジネスモデルも多く誕生している。現在、インターネット上では、経済活動を含む様々な活動が行われているが、これらのネット上の広範な活動の基盤を提供する者として、デジタル・プラットフォーマー<sup>12</sup>が、世界的に非常に大きな存在となっている。

コラム3-1-1①図は、GAFA (Google、Amazon、Facebook、Apple) と呼ばれる代表的なデジタル・プラットフォームを提供する事業者の売上高の推移である。これを見ると、デジタル・プラットフォーマーは、スマートフォンなどのモバイル端末の普及と時期を同じくして<sup>13</sup>急速に成長していることが分かる。

コラム3-1-1①図 デジタル・プラットフォームを有する代表的な事業者の売上高の推移



資料：総務省「平成29年版情報通信白書」、Stockclip HPより中小企業庁作成  
 (注)1. Googleは2015年に設立された持株会社Alphabetへ再編されている。2015年以降はAlphabetの売上高である。  
 2. Google、Amazon、Facebookは12月決算。Appleは9月決算。

我が国でも、デジタル・プラットフォーマーは既に生活の中に浸透している。コラム3-1-1②図は、我が国におけるスマートフォンからインターネットサービス利用者数を示したものである。これを見ると、いかに多くの人々がデジタル・プラットフォームを利用しているかが分かる。

コラム3-1-1②図 日本におけるスマートフォンからのインターネットサービス利用者数TOP10 (2018年)

ランク	サービス名	平均月間利用者数	対昨年増加率
1	Google	6,561万人	8%
2	Yahoo Japan	6,033万人	7%
3	LINE	5,816万人	11%
4	You Tube	5,330万人	14%
5	Facebook	4,617万人	18%
6	Rakuten	4,561万人	4%
7	Amazon	3,910万人	11%
8	Twitter	3,908万人	11%
9	Instagram	3,102万人	39%
10	Ameba	2,566万人	0%

資料：ニールセンデジタル(株) ニュースリリース「TOPS OF 2018 : DIGITAL IN JAPAN ~ニールセン2018年 日本のインターネットサービス利用者数ランキングを発表~」より中小企業庁作成  
 (注) 1. 出所Nielsen Mobile NetView ブラウザとアプリからの利用18歳以上の男女  
 2. サービス名はブランドレベルを使用  
 3. 2018年1月から10月までのデータ：平均月間利用者数

12 一般に、ICTやデータを活用して第三者に提供される場を「デジタル・プラットフォーム」と総称し、デジタル・プラットフォームを運営・提供する事業者を「デジタル・プラットフォーマー」と呼ぶ。  
 13 iPhoneが発売された2007年以降、スマートフォンは急速に普及した。

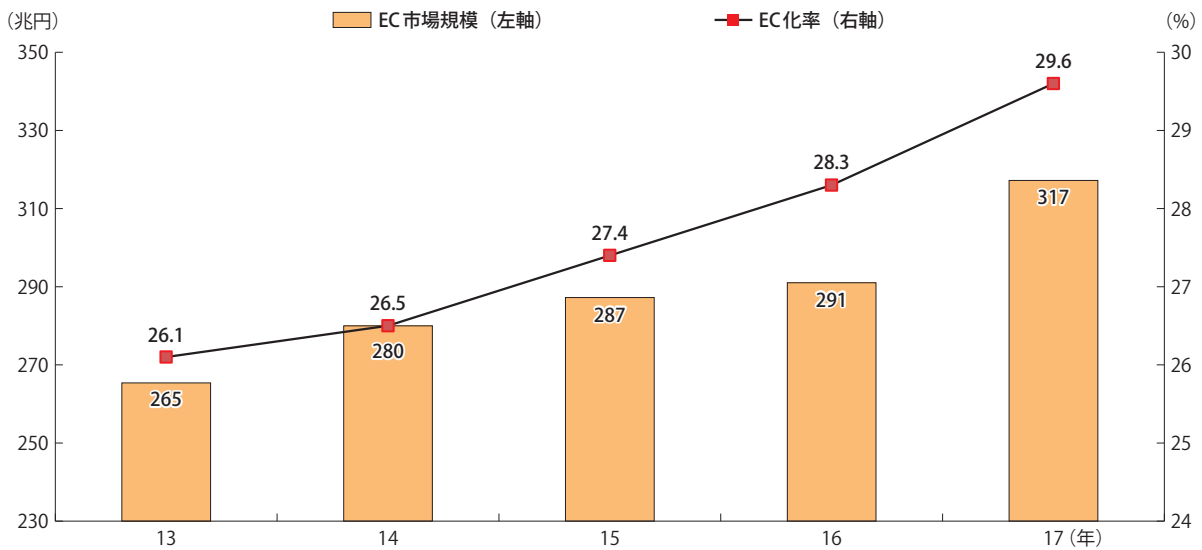
③ 中小企業における電子商取引 (Electric Commerce, 以下、「EC」) の利用状況

人口減少により、特に地方部では需要の減少が顕著であるが、ICT技術は地域を超えた販路拡大の可能性をもたらす。

その1つとして注目されるのは、ECである。

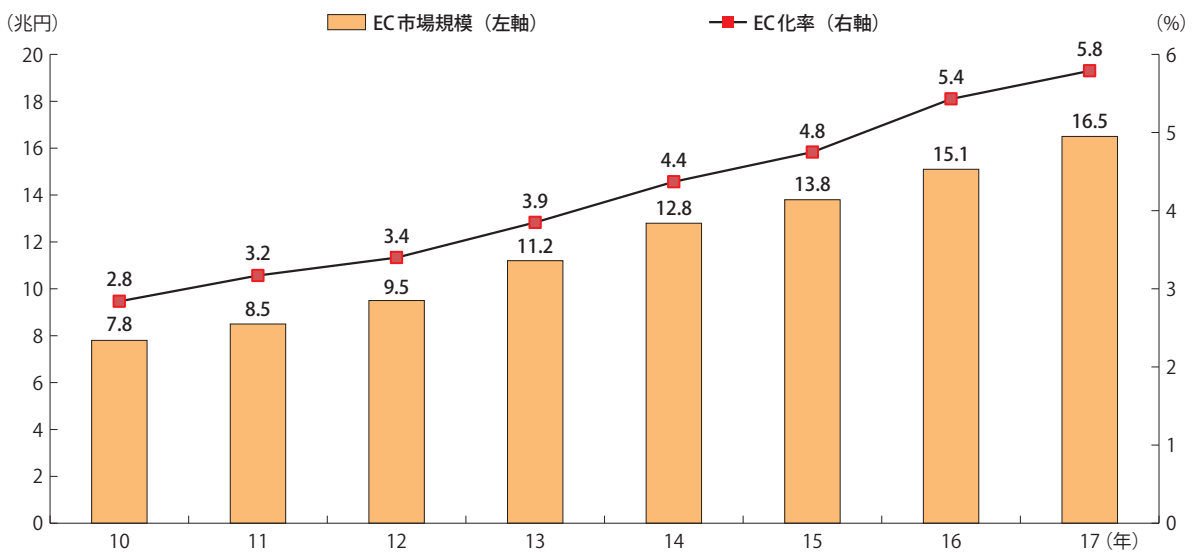
一般に、ECはインターネット上で行われる商品・サービスの取引を指し、第3-1-12図、第3-1-13図を見ても分かるように、企業同士の取引 (BtoB<sup>14</sup>)、消費者向けの取引 (BtoC<sup>15</sup>) の両面で拡大を続けている。

第3-1-12図 我が国のECにおける市場規模の推移 (BtoB)



資料：経済産業省「平成29年度電子商取引に関する市場調査」  
 (注) EC化率とはすべての商取引金額（商取引市場規模）に対する、電子商取引の市場規模割合を指す。

第3-1-13図 我が国のECにおける市場規模の推移 (BtoC)



資料：経済産業省「平成29年度電子商取引に関する市場調査」  
 (注) 1. EC化率とはすべての商取引金額（商取引市場規模）に対する、電子商取引の市場規模割合を指す。  
 2. EC化率の算出対象は、物販系分野に限られている。

14 BtoBとは、企業間で行われる商取引を指す。EDI等を利用した受発注業務をイメージすると分かりやすい。  
 15 BtoCとは、一般消費者向けの商取引のことを指す。

次に、中小企業のECの利用状況を確認する。

第3-1-14図は従業員規模別に見たEC<sup>16</sup>の利用状況である。中小企業でECを利用している企業の割合は44.7%と大企業を約10ポイント下回る水準となっており、拡大の余地が残されている可能性がある。

また、第3-1-15図はECを利用している企業の利用目的を示している。これを見ると、「販売」より「調達」でECが活用されていることが分かる。

最後に、特にBtoCのECでの販売モデルについて確認する（第3-1-16図）。大企業と中小企業との販売モデルを比較すると、自社サイトと電子モールの活用割合が異なる点が特徴的である。

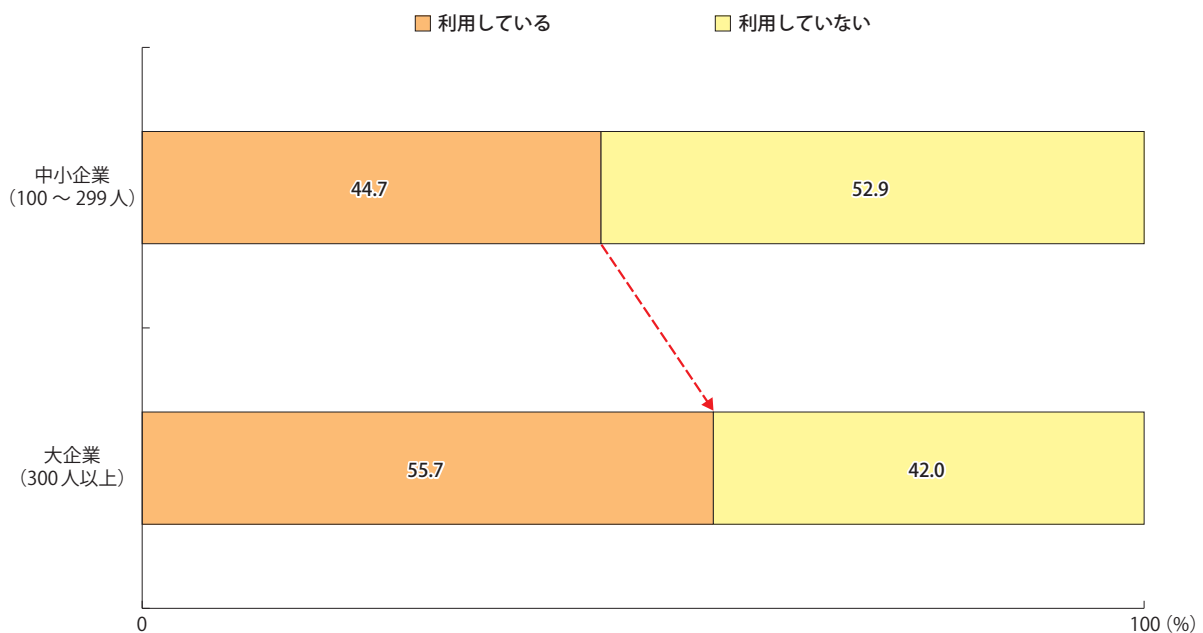
我が国でも、高い認知度を誇る電子モールが存

在し、その存在感は非常に大きなものになりつつある。このような電子モールへの出店は、集客力の観点からは出店者にとって大きなメリットがある反面、電子モール運営者<sup>17</sup>により定められたルールに従い、決められた手数料を支払う必要がある。

他方、自社サイトでの販売は自由な運営が可能であるが、一定の認知度が無ければ自社サイトへの集客は困難であると考えられる。

自社サイト、電子モールともにメリットとデメリットがあるので、電子モールへの出店を行うことで自社の認知度を高めつつ、リピーターを自社サイトへ誘導するなど、うまく活用していくことが重要である。

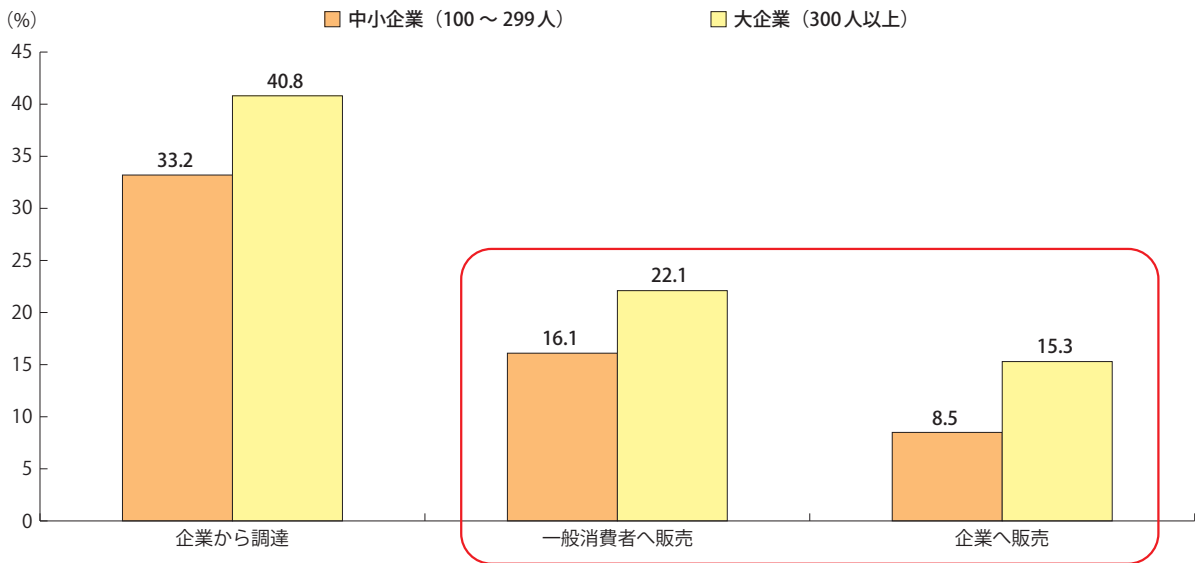
第3-1-14図 従業員規模別に見た、ECの利用状況（2017年）



16 ここでのECはインターネットを利用した調達・販売を指す。

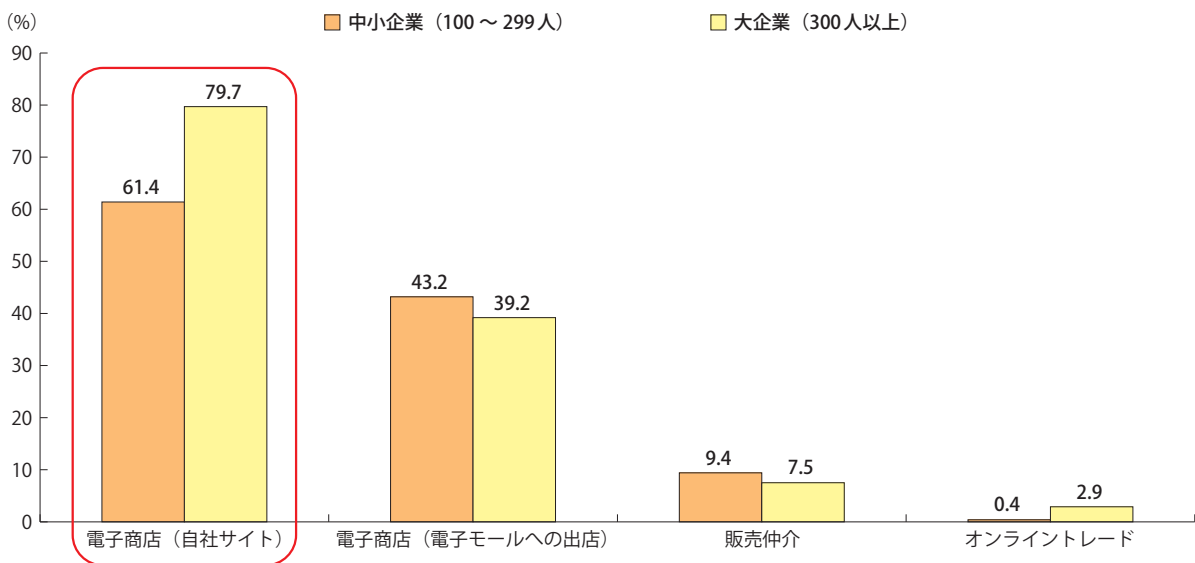
17 一般に、電子モール運営者はプラットフォームに該当する。

第3-1-15図 従業員規模別に見た、EC実施企業の利用目的（2017年）



資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」  
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。  
 2. 「ECを利用している」と回答した者に対する質問。

第3-1-16図 従業員規模別に見た、BtoCのECにおける販売モデル（2017年）



資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」  
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。  
 2. 一般消費者へインターネットを利用した販売を行っている」と回答した者に対する質問。

事例3-1-3に見られるように、ECを自社の経営に取り入れて有効に活用することは、地域内需要の減少が進む地方部において、海外も含めた販売を拡大する有効な手段になりうるだろう。

また、近年は人口減少とECの発達により、小売店の苦境が指摘されている。このような環境下において、「店舗で顧客を待つ」、「ECで買うこと

ができる商品を販売する」というビジネスモデルには限界がある。

事例3-1-4のように、顧客に対して「特別な価値や経験」を「事業者サイドから届けていく」ことも、経済・社会の変化に対応する1つの方法であると考えられる。



## 事例 3-1-3 ホシサン株式会社

## 「ECの戦略的な活用により、販路の拡大を実現した老舗企業」

熊本県熊本市のホシサン株式会社（従業員50名、資本金3,850万円）は、醤油・味噌、ドレッシングなどの調味料を製造・販売している企業である。

同社は創業100年超の老舗調味料メーカーであり、問屋を通して熊本市内の小売店や飲食店向けに醤油・味噌を中心とした調味料を販売してきた。しかし、約30年前から熊本市内に量販店の進出が進み、大手メーカーが市場を席卷し始めた。また、近年は共働き世帯の増加などライフスタイルが変化し、一般家庭では調理済食品が食卓に並ぶ機会が増えるなどの要因を背景に、醤油や味噌の販売量も減少していた。

このような背景から、熊本市内にとどまらずに販路を全国拡大させる必要性を感じ、約10年前から社内でEC販売の準備を進めてきた。EC販売の本格的導入に向けて専門的な知見を持つ人材を確保するため、ICTやネット通販に精通した人材の募集を継続していたところ、4年前に採用に成功。自社のホームページを作成し、大手通販サイトを利用してEC販売を本格的に始めることになった。

実際にEC販売を開始したところ、「火の国ぼん酢」などの熊本県らしい商品が、全国の消費者から高い評価を得た。熊本市内中心の従来の販売チャンネルでは、醤油や味噌などの定番商品の販売が中心だったことから、既存の商品との棲み分けを行いながら、新たな販路を獲得できたことは当社にとって大きな成果であった。この成功体験は、当社の新商品開発のモチベーションにもつながっている。

EC販売が軌道に乗る中で、同社はECの活用方法についても戦略的に見直しを進めている。ECは販路拡大のために非常に有効である一方、商品の認知度を高めるためにECサイト上で広告を行うと、多額の広告掲載料が利益を圧迫する。同社が販売する商品は、その特性上、1商品当たりの単価が1,000円に満たないものが中心であり、

高額な広告掲載料は費用対効果の観点から見合わなかった。そこで、当社は2018年9月からECサイト上での広告掲載を取り止めた。しかし、同社の商品は、その魅力から既に「ブランド」が確立され、十分な認知度を有していたほか、自社HPを利用した情報発信が十分に機能しており、広告掲載の取り止めによる販売量の減少といった問題は生じていない。また、現在は自社HPにてEC販売も行っている。

同社はさらに、海外の日本食ブームを機会として捉え、ECを活用した海外展開も視野に入れている。

古荘完二社長は「近年は、社会的トレンドが急速に変化する。この変化に遅れずついていくため、今後は、IoTやAIといった技術も積極的に取り入れていきたい。」と語る。



同社商品

## 事例 3-1-4 こども古本店

「顧客価値の追及により、他社では真似できない自社独自の付加価値や強みを発揮している事業者」

愛知県北名古屋市のこども古本店（従業員5名、個人事業者）は、主として子供向けの絵本のリサイクル販売を行っている事業者である。近年、大手ネット通販の台頭により、従来型の本屋が次々と姿を消していく中で、事業主の中島英昭氏は、2012年に子供向け絵本（古書）を主力商品とするネット通販事業を、2015年には車による絵本の移動販売を開始した。

古書の販売に当たって、利便性では大手ネット通販会社、価格優位性ではネットオークションに敵わないと考え、同事業者は独自の付加価値として、子供向けの絵本に特化し、徹底的に「品質」（きれいで安心・安全）を重視することと、絵本の楽しさを体験・共有してもらうといった他社では真似できない価値を提供するため、顧客（絵本を手にする子供や母親など）の視点に立った販売戦略を展開している。

同事業者は、古書店として初めて最新の図書消毒機を導入しており、ごみ、ほこり、細菌、ダニなどの除去を可能としている。これによって、手作業でできない細部の消毒まで可能にし、「安心安全な絵本」としての商品展開を可能にしている。高品質な商品であることを顧客への最大の訴求ポイントとし、クリーニングの方法や過程などの詳細をホームページ上で紹介するなど、顧客へのPRを積極的に行っている。

また、車での移動販売においては、絵本に精通した専門のスタッフによる「読み聞かせライブ」を開催している。現代の子供たちは携帯ゲーム機やタブレット端末で遊ぶことが多くなっているが、この取組を通じ、子供たちに絵本の楽しさを実体験として感じてもらうことを狙いとしている。また、専門スタッフによる臨場感あふれる読み聞かせで

絵本の魅力をPRするとともに、地域の児童館等に子供たちの呼び込みをしてもらうなど、移動販売ならではの機動性や利便性といった強みをいかし、他社との差別化を図っている。なお、上述したクリーニング技術や、絵本の販売・読み聞かせライブに係る技能など、絵本に関する知識や専門性を習得させるため、従業員に対して4～6か月間の研修を実施している。また、同社はECでの販売を行っており、移動販売で絵本の魅力を知った顧客がリピーターとして購入することも多いという。

中島氏は「本屋の一番の魅力は人だと考えている。新しい本との出会いや接点をつくるのが本屋の本来の仕事であり、子供と母親の思い出が詰まった絵本のリサイクルを通じて、『あたらしいより、あたたかい。』という方針の下、徹底して安心・安全な商品を提供している。絵本を含めて、ものを大切にすることを伝えたい。」と語っている。



絵本の移動販売の様子

#### ④第4次産業革命<sup>18</sup>がもたらす、「経営資源の格差解消」の可能性

ICT技術の急速な発達を背景にした経済社会のデジタル化は、人とモノだけでなく、今まで分散していたキー技術がつながり、相互に影響を及ぼしあうことが予想されている。これはICT産業に閉じた潮流ではなく、産業構造を大きく変化させる可能性があり<sup>19</sup>、既にこれらの新技術を基盤とした新たな製品・サービスも生み出されつつある。

この大きな変化は、18世紀末以降の水力や蒸気機関による工場の機械化である第1次産業革命、20世紀初頭の電力を用いた大量生産である第2次産業革命、1970年代初頭からの電子工学や情報技術を用いた一層のオートメーション化である第3次産業革命に続く産業革命として、「第4次産業革命」と言われている<sup>20</sup>。

第4次産業革命はまさに進行しているところであり、今後、社会経済にもたらす影響を正確に予測することは困難である。

しかし、これらの新しい技術をベースとした新たな商品やサービスは、過去から指摘されてきた「大企業と中小企業における規模の格差」を解消する可能性を秘めていると考えられる。

ここでは、特に中小企業の経営の在り方を大きく変える可能性がある、「モノのインターネット（Internet of Things, 以下、「IoT」という。）、人

工知能（Artificial Intelligence, 以下、「AI」という。）」、「シェアリングエコノミー」、「フィンテック」の三つ<sup>21,22</sup>の新しい技術の動向に触れるとともに、これらを有効に活用している事例を紹介する。

#### ◇「IoT<sup>23</sup>、AI<sup>24</sup>」

近年、新しい技術としてIoT、AIが注目されている。その理由としては、「大量のデータを収集・分析することで様々な課題解決に活用できる」ことへの期待によるところが大きい。

通信技術、センサー技術などの発達により、様々なモノがインターネットでつながること（IoT）で、実社会の大量の情報を電子データとして扱えるようになった。さらに、AI<sup>25</sup>により大量のデータを分析することで、一定の条件の下での最適解を導き出すことが可能になりつつある流れは、今後の経営の在り方を大きく変えていくだろう。

こうした中で、中小企業におけるIoT・AIの活用実態はどうなっているだろうか。

まず、中小企業のIoT・AIの導入状況を確認する。第3-1-17図は従業員規模別に見た、IoT・AIの導入状況である。これを見ると、中小企業は大企業と比較してIoT・AIの導入に総じて消極的であり、「IoT・AIどちらも導入意向はない」企業の割合が中小企業の半数を超えている。

18 第4次産業革命は現在進行形で進んでおり、広範な概念を内包する。ここでの説明は明確な定義を示しているわけではないことに留意されたい。

19 総務省「平成29年版情報通信白書」

20 内閣府「日本経済2016-2017 一好循環の拡大に向けた展望」

21 本白書では紙面の関係から三つに限定して解説を行うが、この他にも技術革新は多数存在しており、それぞれにビジネスチャンスが存在していると考えられる。

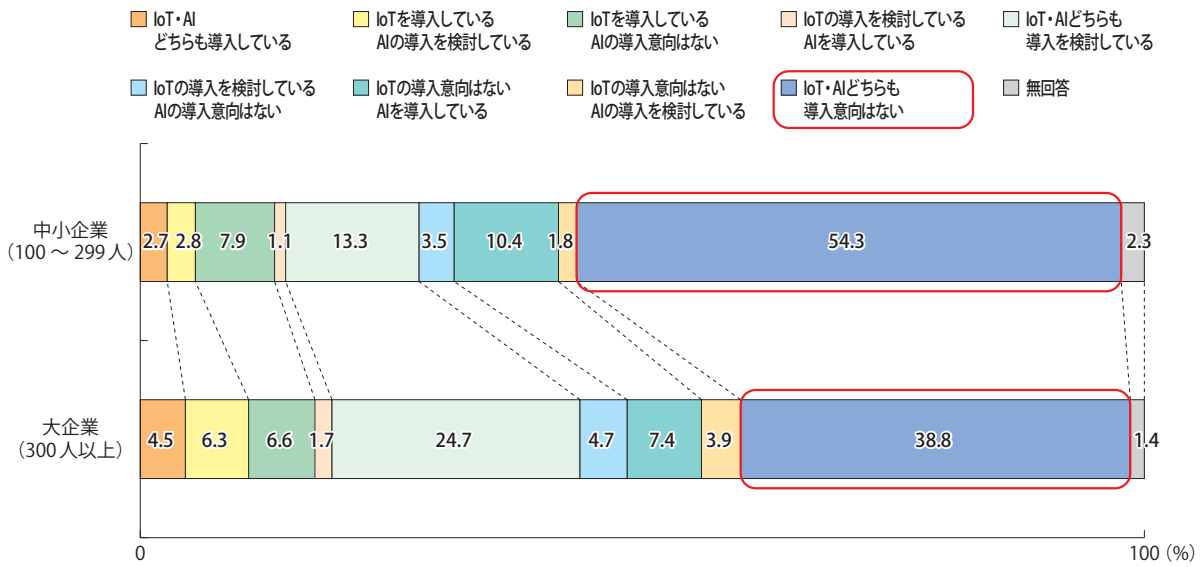
22 便宜的に分類しているが、これら三つについては技術的に相互補完的である点に注意が必要である。

23 IoTとは「Internet of Things：モノのインターネット」の略で、あらゆるモノがセンサーや無線通信機を介してつながる仕組みのこと。

24 AI（人工知能）とは、一般に人間の脳が行っている処理をコンピュータ上で行う技術やソフトウェア・システムを指す。

25 AIの歴史を振り返ると過去二度のブームがあったが、2000年前半から現在まで続いている第三次人工知能ブームは、コンピュータ自身が学習する「機械学習」や「深層学習」の進化によりもたらされたといわれている。（平成28年版情報通信白書）

第3-1-17図 従業員規模別に見た、IoT・AIの導入状況（2017年）

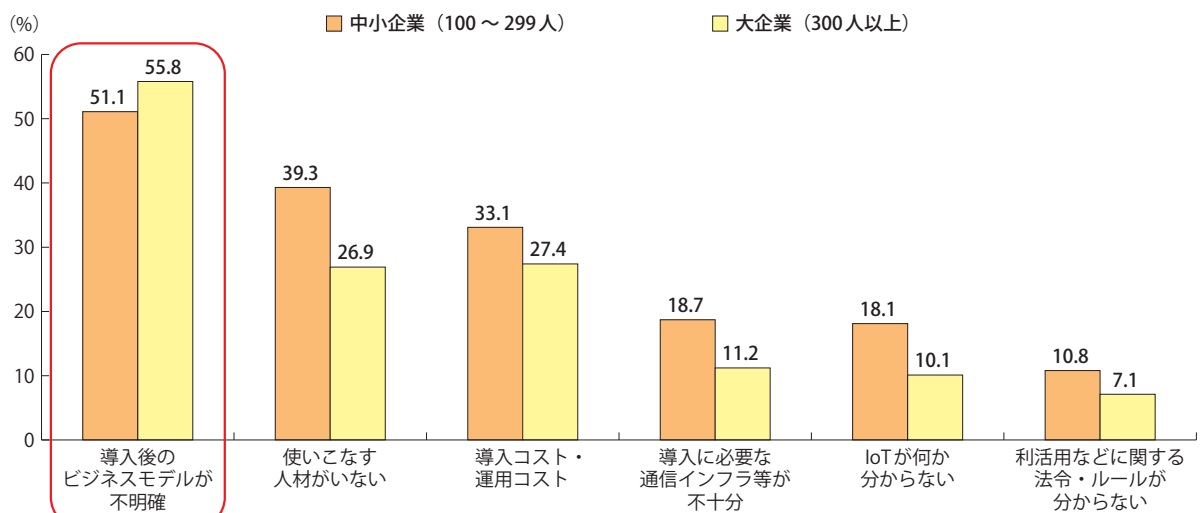


資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」

次に、IoTの導入に着目して分析を行っていく。  
 第3-1-18図はIoTの導入意向がない企業に対して、導入しない理由を見たものである。大企業・中小企業ともに導入しない最大の理由が「導入後のビジネスモデルが不明確」となっている点特徴的である。IoTは近年流行しているといっ

ても、企業にとってはあくまで経営上の課題を解決するためのツールである。自社の経営課題が明らかになっていない状況では、IoTを導入する必然性は乏しいため、まずは自社の経営課題を明らかにした上で、IoTの活用可能性を検討することが重要<sup>26</sup>である。

第3-1-18図 従業員規模別に見た、IoTを導入しない理由（2017年）



資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」  
 (注) 複数回答のため、合計値は必ずしも100%とならない。

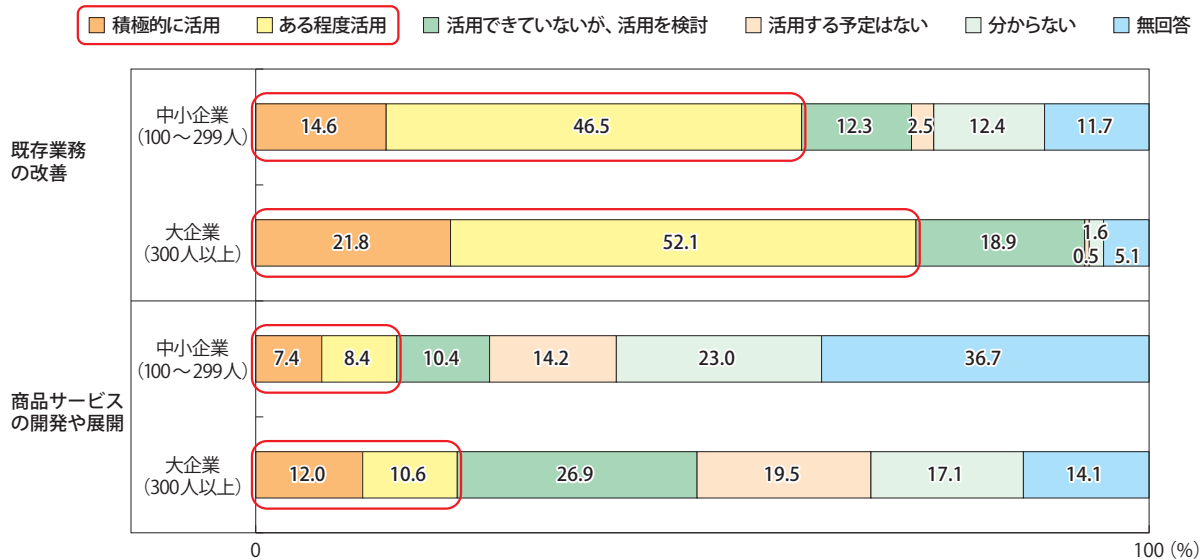
26 基本的な考え方はAIに関しても同様であろう。

本項の冒頭で触れたとおり、モノとインターネットがつながることで、様々なデータを収集・蓄積できるようになったが、より重要なことは収集・蓄積したデータをいかに活用するかということである。

第3-1-19図は、IoTを導入している企業に対し、収集・蓄積したデータの活用状況を見たものである。収集・蓄積したデータの活用方法は、大きく「既存業務の改善」と「商品・サービスの開

発や展開」の2つの方向性に分けられる。これを見ると、「既存の業務改善」への活用は大企業・中小企業ともに一定程度進んでいるが、「商品・サービスの開発や展開」に関しては、活用が進んでいないことが分かる。中小企業にとって、収集・蓄積したデータを基に新たな事業展開を検討していくことは、新たな成長機会につながる可能性がある。

第3-1-19図 従業員規模別に見た、IoTにより収集・蓄積したデータの活用状況（2017年）



資料：総務省「平成29年通信利用動向調査」  
 (注) IoTを導入企業していると回答した企業に対する質問。

IoT・AIは、まだ縁遠い存在のように感じられるかもしれないが、例えば、スマートフォンの音声アシスタント機能や掃除ロボットなど、生活の中で既に浸透し始めているものも多い。

中小企業においては、IoT・AIを自社の経営に

活用できるか否かの検討<sup>27</sup>を行い、経営課題の解消に役立てていくことが期待される。

事例3-1-5、事例3-1-6はIoT・AIを導入することで、経営課題の解決を図っている中小企業の事例である。

27 検討した結果、明確な理由により「導入しない」という判断を行うことも、経営判断としては重要である。

## 事例 3-1-5 杉崎リース工業株式会社

## IoTシステムの導入でマネジメントを強化し、多拠点展開をする企業

新潟県新潟市の杉崎リース工業株式会社（従業員76名、資本金5,000万円）は、工事用の敷鉄板など、建設用仮設資材のリースを行う企業である。同社は国内トップクラスの敷鉄板保有数を誇り、国内の敷鉄板リース企業シェア1位を目指している。

これまで同社は、支店・営業所・工場を全国に展開し、順調に事業を拡大してきたが、近年では拠点が増加するにつれて、全社的にコミュニケーション不足になり、各拠点の詳細な状況を把握することが困難になりつつあった。また、全国の拠点には1、2名の社員で営業している支店・営業所・工場もあり、「つながり」が失われ、社員のモチベーション低下やトラブル発生時のリスクの増大、業務効率の低下といった問題につながることを懸念していた。

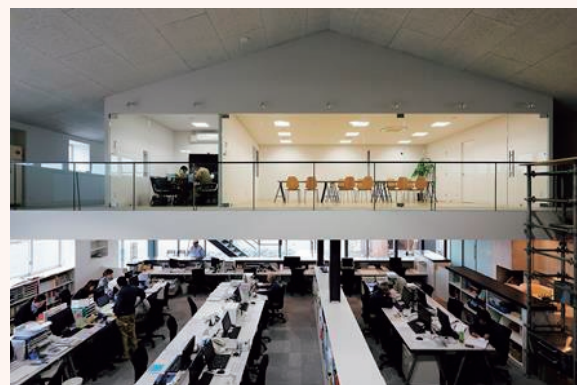
このような状況で、杉崎由樹社長は、全国の従業員が安心して効率的に業務を行える仕組みの構築を目指し、まずリアルタイムの情報管理の導入を進めた。同社では、支店・営業所で契約・請求管理や顧客対応を行い、工場で敷鉄板などの貸出・返却・保管業務を行っているため、顧客対応を行う支店・営業所では工場の在庫状況の把握が難しく、出入庫管理にかかる手間が非常に大きかった。そこで、この問題を解決するために、工場にカメラを設置し、その映像をスマートフォンやタブレットから、いつでもどこでも確認できるシステム（まとめてネットワークカメラ with Safie）を構築した。

その結果、急な顧客からの要望に対しても応えられるようになるなど、支店工場間の連携が大幅に改善された。また、リアルタイムの在庫把握により工場間の在庫融通が容易になり、逸注を減らすことができた。さらに、カメラ映像での管理はトラブル発生時の対処にも役立つ。例えば、工場内での同社商品と顧客の車両が接触した際の事故検証で大いに役立った。

また、全社のコミュニケーションを充実させるために、スマートフォンでも利用できるテレビ会議システムの導入も行った。この結果、リモートでのミーティングが可能と

なり、失われつつあった一体感を取り戻すことができた。

杉崎氏は「中小企業の最大の強みは、密なコミュニケーションによる柔軟かつ迅速な対応だが、これを失うことを恐れ、全国展開を断念する経営者も多い。しかし、IoTはこの問題を解決する有効な手段だ。また、従業員の負荷軽減にも有効であり、今後も積極的なシステム導入を進め、働きやすい環境を整備したい。」と語る。



職場の様子



杉崎由樹社長

## 事例 3-1-6 有限会社あびや

## 「AIによるデータ分析で、業務改善や従業員の士気向上、売上拡大を実現した企業」

三重県伊勢市の有限会社あびや（従業員45名、資本金500万円）は、1912年に創業し、100年以上、伊勢神宮の内宮前で経営してきた飲食店である。

大手IT企業に勤めていた現社長の小田島春樹氏が、2012年に入社した当時は、レジもない食券式の大衆食堂であり、「経験と勘」に基づく事業運営が常態化していた。このため、正確な需要予測ができず、仕入や調理品のロス（食品ロス）がかなり発生していたほか、非効率な業務により現場で働く従業員は疲弊していた。

このような状況を改善するため、同氏は「来客予測」を重点課題と定め、ICTを活用した課題解決を検討した。ITベンダーと解決の方法を探る中で、来客数の予測を行うためには膨大なデータ処理が必要であり、AIを利用することが最適であるとの結論に至った。AIを用いた来客数の予測などを進めるに当たっては、150種類ものデータと来客数の関係性についてデータ分析を重ね、天候や近隣の宿泊者数との関係など、来客数と関連性の深い項目に絞って分析していった。その結果、「どの時間帯に、何人のお客様が来店するか」「お客様が注文するメニューは何か」といった項目について、90%以上の精度での事前予測ができるようになった。需要予測の精度向上は、事前の仕入れや仕込みの効率化につながり、食品ロスの大幅な改善にもつながった。

また、従業員にとっても余計な調理を行う必要がなくなり、業務負担が軽減されるとともに、時間帯別の来客数の予測により、業務時間中の「空き時間」を有効活用することに成功した。この効率化により、従業員を増やすことなく店舗の一部スペースで商店や屋台の販売を開始するなど、多様な業務を行うことができるようになった。また、従業員に余裕ができ、接客の質が向上しただけでなく、従業員から業務改善の提案が出るようになるなど、活気ある職場作りにもつながっている。さらに、需要予測だけでなく、店舗の内外に設置したカメラの画像をAIで解析することで、来客数や性別・年齢構成など詳細な顧客分析も可能となり、データに基づく業務改善を進めている。

これらの取組により、従業員数を増やさずに、当社は従来と比べ売上高を4倍に増加させることができたほか、週休二日制や長期休暇の導入、従業員の給与アップも実現した。

小田島社長は、自社のAIを活用した一連の経営改革の実績を踏まえ、2018年6月に（株）EBILABを設立し、自社で構築したデータ活用の仕組みの外販も開始している。同氏は「EBILABを通じて日本のサービス業の課題解決に貢献していきたい」と語る。



データを確認する従業員の様子



店内の様子

コラム 3-1-2

中小企業のAI等の導入を支援するサポイン事業

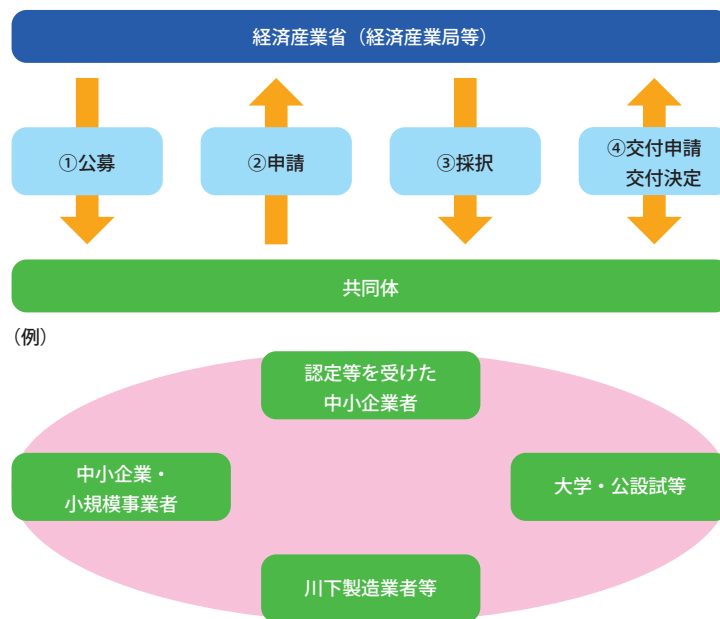
戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業<sup>28</sup>）は、中小企業が担うものづくり基盤技術の高度化に向けた研究開発及びその成果の利用を支援する事業で、3年間で最大9,750万円の補助金が受けられる制度である。

サポイン事業の支援を受けるためには、中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律（ものづくり高度化法、平成18年施行）で定める中小企業者が取り組むべき研究開発の方向性を示す「指針」に沿って研究開発を行うことが求められる。

この「指針」は平成30年3月に改正が行われ、近年深刻化する人手不足を背景に、中小企業の生産性を高める研究開発投資を促すため、IoT・AI等の活用が技術指針に盛り込まれるとともに、IoT・AI時代の研究開発の方向性が明示された。

IoT・AI時代の研究開発の方向性は、①中小企業自らによるIoT・AI等の技術の高度化と②IoT・AI等を活用した中小企業自らの基盤技術の高度化の2つの方向性を示しており、IoT・AI等の技術の高度化を牽引する研究開発を行うこと（①）と、IoT・AI等の技術を活用し自社の事業に活用するための研究開発を行うこと（②）を支援していく方針である。

コラム3-1-2①図 サポイン補助のスキーム



サポイン補助金を活用し、AIを使った研究開発の事例として、茨城県東海村の株式会社ヒバラコーポレーション（従業員40名、資本金3,000万円）を紹介する。同社は、平成28年度にサポイン補助金の採択を受け、熟練技術者の塗装技術を、AI等を利用することで、ロボットにより再現することに取り組んだ。具体的には塗装の現場で熟練技術者の操作をデータベース化し、AI等を活用することで最適なスプレーガンの操作を算出し、ロボットアームに学習させることで、多品種少量生産に対応する自動塗装に向けた仕組みを開発した。これにより塗装の現場における熟練技術者の減少や技能の伝承などの課題解決につながる事が期待される。

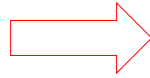
28 サポートインダストリー（通称：「サポイン」）は、日本経済を牽引する自動車、情報家電、航空機等の産業を支えている精密加工、立体造形、機械制御等の基盤技術を有するものづくり中小企業群を指している。



コラム3-1-2②図 熟練技術者の技術を、ロボットアームに学習させるプロセス



①熟練技術者の技術をデータ化するため、熟練技術者がマスターアームと呼ばれる装置を利用して、実際に塗装作業を行う。



②マスターアームを利用して習得したデータを変換



③データ化された熟練技術者の技術を、ロボットアームが再現

サポイン事業では指針改正をきっかけとして中小企業によるAI・IoTを使った新たなビジネスモデルへの展開、中小企業によるデータ活用、企業間のデータ連携等を促進していく。

◇「シェアリングエコノミー」

インターネットやスマートフォンなどの普及を背景に「シェアリングエコノミー」と呼ばれる新たな経済活動が拡大している。

シェアリングエコノミーの基本的なビジネスモデルは、「使われていない資産（供給者）を、必要としている人（需要者）に提供することで、新たな価値を生み出す」<sup>29</sup>という捉え方ができる。この需要者と供給者を結びつける「場（プラットフォーム）」をインターネット上で設ける<sup>30</sup>こと

で、これまで結びつけることが困難であった二者のマッチングを効率的に行う仕組み<sup>31</sup>が普及し始めている。

（一社）シェアリングエコノミー協会ではシェアの対象となるものに着目し、以下の5類型にサービスを分類している（第3-1-20図）。この分類で特徴的な点は、「有形」資産だけでなく、スキルなどの「無形」資産もシェアの対象となっていることが挙げられる。

第3-1-20図 シェアリングエコノミーの5類型

シェアの対象	概要
空間	空き家や別荘、駐車場の空間をシェアする。
移動	自家用車の相乗りや貸自転車サービス等、移動をシェアする。
モノ	不用品や今使っていないものをシェアする。
スキル	空いている時間やタスクをシェアし、解決できる人が解決する。
お金	サービス参加者がほかの人々や組織、あるプロジェクトに金銭を貸し出す。

資料：総務省「ICTによるイノベーションと新たなエコノミー形成に関する調査研究」（2018年）

第3-1-21図はシェアリングサービスを提供する事業者の売上に基づき推計された、我が国のシェアリングエコノミーの市場規模である。これ

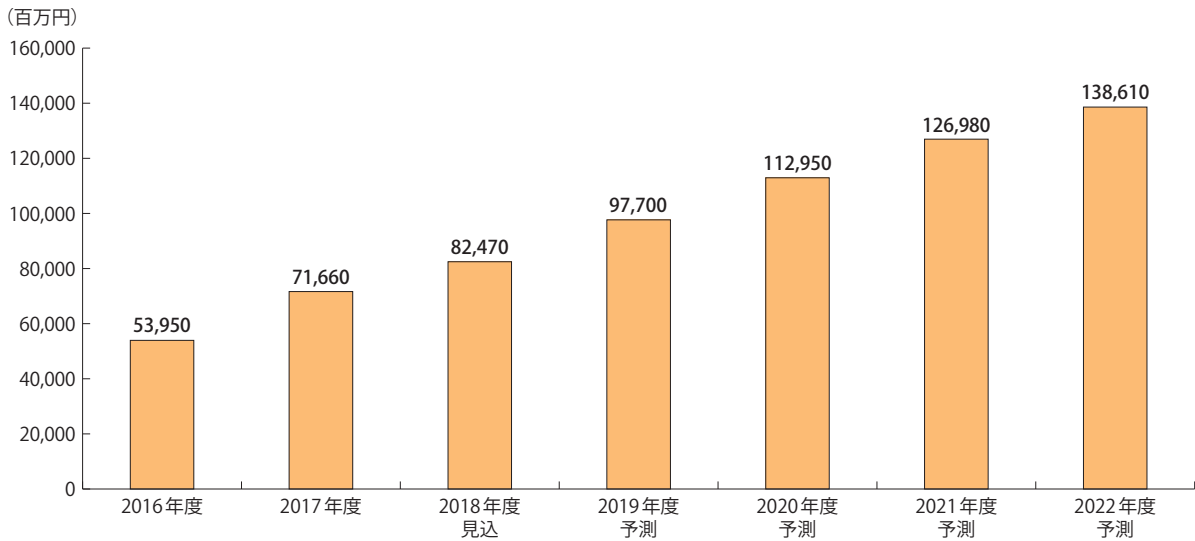
を見ると、シェアリングエコノミーは、今後も伸長を続ける市場であり、新たなサービスが生まれることが予想される。

29 シェアリングエコノミーの明確な定義は存在していない。

30 一般にこのような仕組みを作る場は「プラットフォーム」と呼ばれ、このような場を提供する事業者はプラットフォームと呼ばれる。

31 先に述べたECモールの運営者もプラットフォームに位置づけられる。

第3-1-21図 シェアリングエコノミーサービスの市場規模推移と予測



資料：(株) 矢野経済研究所「シェアリングエコノミー（共有経済）サービス市場に関する調査（2018年）」（2018年9月）

(注) 1. サービス提供事業者の売上高ベースの数値であり、2018年度は見込み値、2019年度以降は予測値である。

2. 本調査におけるシェアリングエコノミー（共有経済）サービスとは、「不特定多数の人々がインターネットを介して乗り物・スペース・モノ・ヒト・カネなどを共有できる場を提供するサービス」のことを指す。ただし、音楽や映像のような著作物は共有物の対象としていない。

このように盛り上がりを見せるシェアリングエコノミーは、中小企業にどのようなメリットをもたらす可能性があるだろうか。

第3-1-22図はシェアリングエコノミーが中小企業にもたらす可能性をまとめたものである。先述のとおり、シェアリングエコノミーは、仲介の

場を提供する「プラットフォーム」、資産などを提供する「供給者」、資産などを利用する「需要者」の三者から構成されるが、いずれの役割でもシェアリングエコノミーに参加することで経営課題の解決につながる可能性がある。

第3-1-22図 シェアリングエコノミーが中小企業にもたらす可能性

シェアリングエコノミーにおける役割	活用の可能性がある中小企業(例)	期待できる効果(例)
プラットフォーム (仲介の場の提供者)	・新たな事業展開や、ビジネスモデルの転換を図りたい企業 など	・新たな事業領域の開拓や既存事業とのシナジーを獲得できる可能性
供給者 (資産の提供者)	・不稼働資産、過剰設備を有する企業 など	・不稼働資産を有効活用することにより、追加コストをかけずに収入を増加させることができる可能性
需要者 (資産の利用者)	・人手や専門的なノウハウが不足している企業 ・大規模な設備投資を行う資金力を有していない企業 ・車両などの固定資産を恒常的に利用しない企業 など	・人手やノウハウ、設備など、不足する経営資源を、低コストで調達できる可能性

資料：中小企業庁作成

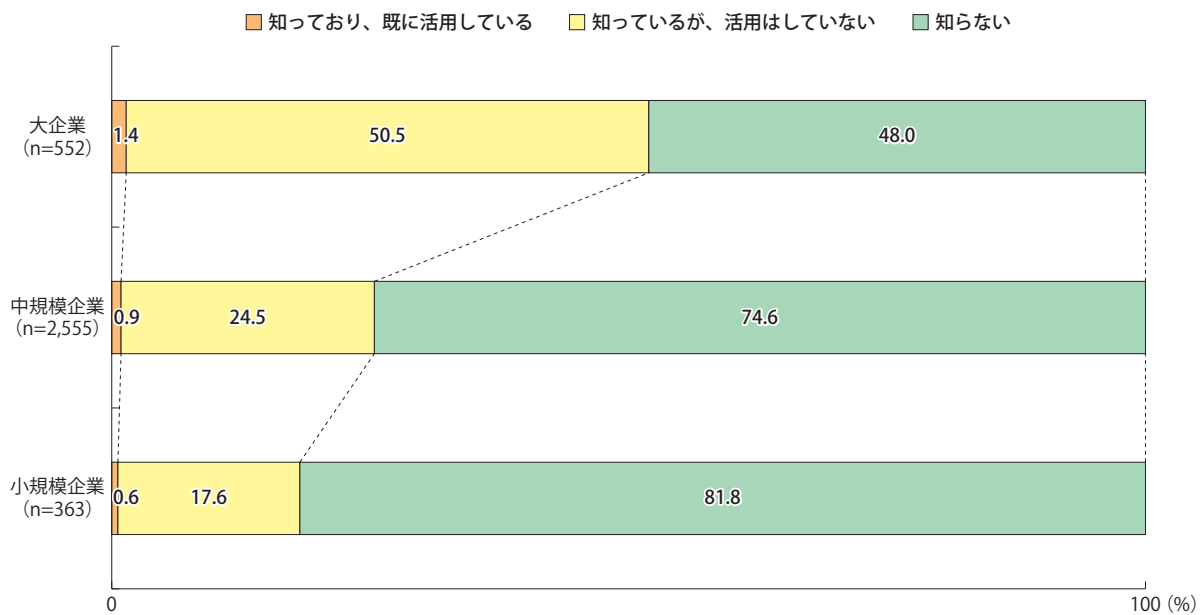
ここからは、中小企業のシェアリングエコノミーの認知度について確認していく。

第3-1-23図は、2016年時点における、企業規模別に見たシェアリングエコノミーの認知状況である。これを見ると、中小企業は大企業と比較してシェアリングエコノミーの認知度が低いことが分かる。他方で、活用状況を見ると大企業と中小

企業の間で顕著な差は見られない。一因としては、シェアリングエコノミーは個人間のマッチングを中心に成長している市場であることが挙げられる。

しかし、事例3-1-7からも分かるとおり、今後は企業向けのシェアリングサービスも増加していくと考えられる。

第3-1-23図 企業規模別に見た、シェアリングエコノミーの認知状況

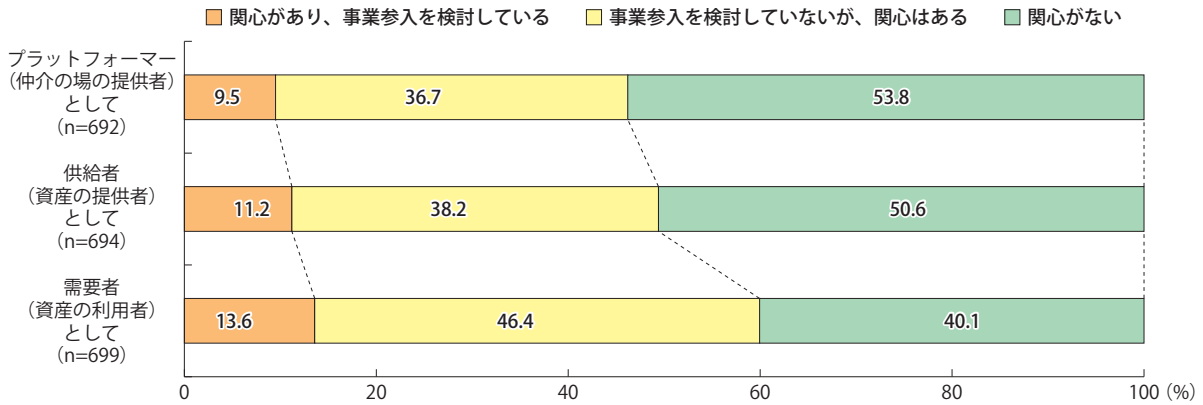


資料：(株)野村総合研究所「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月)

第3-1-24図は、「シェアリングエコノミーを知っているが、活用していない中小企業」に対して、シェアリングエコノミーを構成する3つの役割に対する関心度を示している。これを見ると、中小企業は需要者としてシェアリングエコノミーを活用するニーズが高いことがうかがえる。特

に、近年では人手不足が進む中、シェアリングサービスを活用することで、設備などの固定資産だけでなく、人手やノウハウまでもが、これまでより低いコストで獲得できるようになっていくと考えられる。これは、中小企業の経営資源の過小性を解消する大きなチャンスである。

第3-1-24図 中小企業のシェアリングエコノミーに対する関心度



資料：(株)野村総合研究所「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)

(注)1. シェアリングエコノミーの認知度に関する設問で「知っているが活用はしていない」と回答した企業に対する質問。

2. 「プラットフォーム提供者として(シェア事業者)として」、「保有する遊休資産(場所・モノ・サービス等)の提供者として」、「場所・モノ・サービス等の利用者として」という回答を、それぞれ「プラットフォーム(仲介の場の提供者)として」、「供給者(資産の提供者)として」、「需要者(資産の利用者)として」としている。

第1節

第2節

第3節

## 事例 3-1-7 株式会社シェアリングファクトリー

## 「設備のシェアを通じて、中小製造業の設備に関する課題を解決している企業」

愛知県名古屋市の株式会社シェアリングファクトリー（従業員3名、資本金500万円）は、「使っていない設備を持っている企業」と「設備を使いたいが自前での購入は難しい企業」をマッチングし、多額の設備投資をすることなく製造業を営むことを可能にするプラットフォーム企業である。

一般に、製造業は設備を自ら所有することが多いが、技術革新の速度が速まる中で、「設備を購入したいが、来年も同じ仕事があるか分からない」「数年後には、全く違うものを製造している可能性が高い」といった理由から、特に中小企業は思い切った設備投資を行っていく。

近年、民泊やカーシェアなど、個人間取引でシェアリングエコノミーが普及する中で、日本特殊陶業株式会社の従業員だった長谷川祐貴氏は、「企業間でもシェアリングエコノミーを活用すれば、中小企業の設備投資に関する課題を解決できる」と考え、2016年に社内プロジェクトを立ち上げ、2018年にスピノフする形でシェアリングファクトリーを設立した。

同社は、まず「設備のシェア」の事業性を探るべく、多くの町工場を訪問し、多くの企業が稼働していない設備を多数所有していることを確認した。また、これらの設備の他社への貸出し可否を尋ねたところ、「いつでも可能」や「一部の時間帯（夕方など）は可能」と回答する企業が多かった。同じ工業団地の中で、設備を借りたいと考える企業のすぐ近くに、その設備を使わずに眠らせている企業があるという事例もあった。このような調査に基づき、同社は、貸与可能もしくは売却可能な設備を有する企業と、それを使用したいもしくは安価で購入したい企業をマッチングさせる、BtoBのプラットフォームを新たなビジ

ネスとして開始した。

同社のサービスは、「設備の所有者」が設備の種類や、貸与に関する価格や時間帯、売却価格などの条件をWeb上に掲載し、それを見た「借りたい人」もしくは「買いたい人」が相談・申込みをしてマッチングする仕組みである。現在、登録されている機械装置や計測機器などの設備は400を超え、サービス開始時から毎月マッチング件数は伸びているという。

同社の長谷川祐貴社長は「当初は想定していなかった、これから製造業で起業する人による利用もあり、初期費用を低く抑えられると好評を頂いている。今後も、シェアリングエコノミーによる設備の稼働率向上と固定費の削減を通じて、日本の製造業の発展に貢献していきたい。」と語っている。



同社サービス

コラム 3-1-3

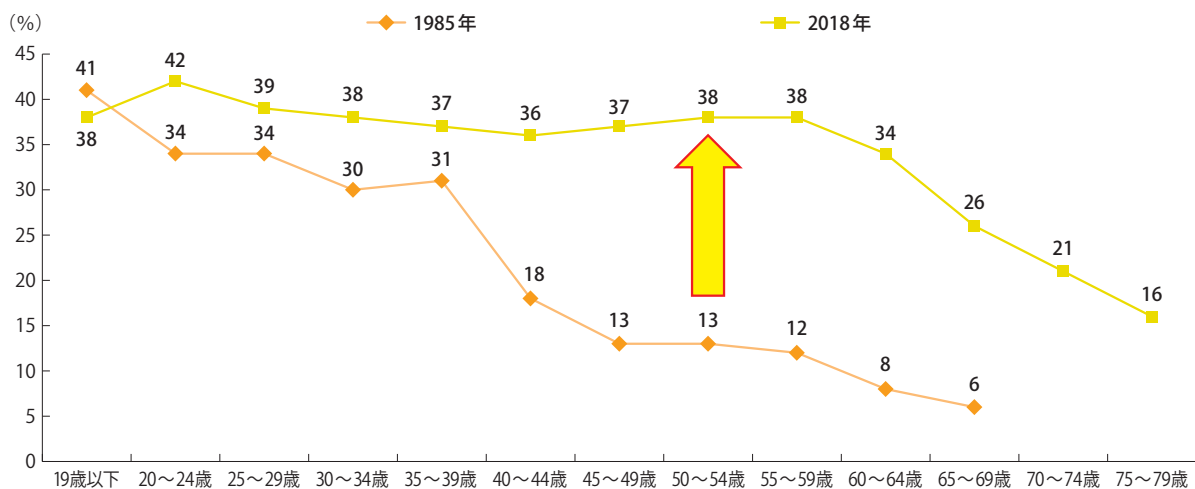
所有から使用へ～価値観の変化とシェアリングサービス～

これまで自分で利用するモノに関しては、購入し「所有」することが一般的だったが、近年はこの価値観についても変化が生じている。

コラム3-1-3図は、(株)野村総合研究所が行った「生活者1万人アンケート調査」による、レンタルやリースの使用に対する抵抗感についての回答結果である。

これを見ると、1985年の調査では、特に40代以降の世代でモノを所有することに対する意識が高いことが分かるが、2018年の調査結果を見ると20代以降の全世代でレンタルやリースに対する抵抗感が低い割合が増加していることが分かる。

コラム3-1-3図 レンタルやリースを使用することに対する抵抗感が低い人の割合の推移



資料：(株)野村総合研究所「生活者アンケート調査(1985年)」「生活者1万人アンケート調査(2018年)」調査結果より中小企業庁作成  
 (注)1. 全国の満15～69歳の男女個人を対象に調査。(2012年調査から調査対象者を満15～79歳に拡大している)  
 2. 1997年から3年ごとに行われているアンケートである。

レンタルやリースは、これまでもDVDやウェディングドレス、スキー用品など、特定の領域では一般的なことであった。しかしながら、ここまで見てきたとおり、シェアリングエコノミーの拡大によって、これまで購入し所有することが一般的であった財・サービスも、レンタルやリースの形態に代わっていく可能性がある。

事例3-1-8のように、この変化を機会として捉え、プラットフォームとして事業を展開する中小企業も現れている。

## 事例 3-1-8 合同会社 atsumari

『所有』から『共有』へという消費者の新たなニーズに応え、  
楽器のシェアリング・プラットフォームを構築・運営する企業」

東京都千代田区の合同会社 atsumari（CEO：木附篤人、COO：カポラリ真亮）は、弦楽器の国内外における卸売事業と楽器の利用者・出品者・職人をつなぐ新たなプラットフォームを開発運営する企業である。

モノを持たないライフスタイルが加速する中、楽器をシェアするという選択も可能になった。同社のサービスを利用することで、楽器の利用者は、気に入った楽器をリーズナブルな価格で気軽に使うことが可能に、楽器の所有者は、タンスの肥やしと化している楽器を利用して副収入を得ることが可能に、そして、楽器の職人は、幅広い利用者に職人技を体験してもらうチャンス拡大につながる、シェアリング・エコノミー時代における三方良しの革新的なサービスとなっている。

世の中には、「楽器を持つてはいるが、使わずに保管している」という所有者が数多く存在する。しかし、楽器をショップなどに販売しようとする、希望の買取価格から程遠い価格になってしまう傾向にある。他方で、楽器を必要としている人たちがインターネットで購入する場合、「試奏できない」、「楽器についての情報が少ない」といった点がネックとなり、購入に抵抗を感じるケースも少なくない。

しかし、同社のサービスでは、これまでの卸売事業によって築いた知見により出品される楽器の厳密な審査（出品された楽器を全て同社が画像、動画、説明文を目視で確認し、価格や説明文の訂正を出品者に促す）が行われるほか、利用者は出品者に対してコミュニティ機能で質問ができるので、信頼できる情報の下に、安心して楽器を使うことが可能となっている。また、音大生や音楽教室の生徒、サークルや部活動などで楽器を使用する人々のほか、コンクールなど一定期間だけ特定の楽器を使用した演奏者、趣味で音楽を楽しみたい人々、成長に応じて楽

器をサイズアップさせたい子供といった、幅広い利用者の要望に応えるサービスとなっている。さらに、同サービスの大きな特色は、出品者側に「楽器職人」を採用している点である。シカゴでヴァイオリン製作を学んだCOOのカポラリ真亮氏から、学生仲間が「リペア職人と楽器製作を両立させたい」「奏者ともつながりたい」といった卒業後の希望を持つことを聞いたCEOの木附篤人氏が、この機能を発案した。楽器職人は職人会員としてアカウント登録をすることによって、今までになかった新しいつながりを作ることが可能となっており、幅広い利用者に職人技を駆使したハイクオリティーな楽器を体験してもらう機会を提供する。利用者は気に入った楽器をそれまでの利用料を差し引いたリーズナブルな価格で購入できるため、楽器の販路拡大にも資するサービスとなっている。

今後の展望として、木附篤人CEOは「2～3年後を目途に、音楽教室の講師や経験者による演奏指導のスキルシェアリングサービスや、演奏場所の共同利用など場所のシェアリングサービスを同プラットフォーム上で全て完結できるサービスを開発していきたい」と語る。



同社Webサイト



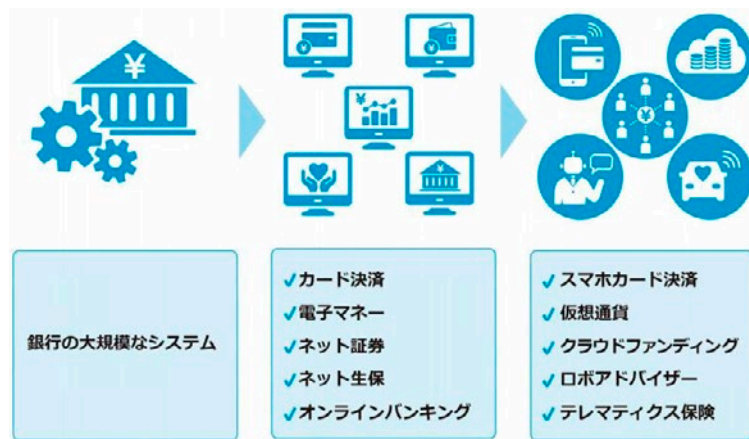
◇フィンテック

フィンテック (FinTech) とは、金融 (Finance) と技術 (Technology) を組み合わせた造語<sup>32</sup>であり、金融サービスと情報技術を結び付けた様々な革新的な動き<sup>33</sup>を指す。

ビスの進化のイメージである。フィンテックにより、これまで銀行・証券会社に依存していた金融システムは、法人・個人を問わず、より柔軟な形で効率的なものへと変容していく可能性<sup>34</sup>がある。

第3-1-25図はICT技術の進展による金融サー

第3-1-25図 IT技術の進展による金融サービスの進化



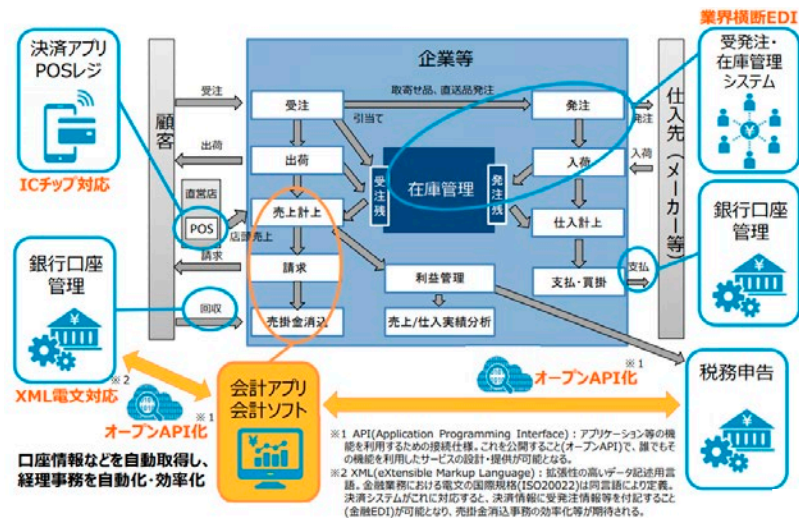
資料：経済産業省産業資金課「FinTech（フィンテック）について」（2016年4月）

企業の業務プロセスも、フィンテックを利用することで大きく効率化する可能性を秘めている。第3-1-26図はフィンテックにより代替可能性のある業務領域を示したものである。特に中小企業

では、受発注や経理・会計などの間接業務が紙で行われていることが多い<sup>35</sup>が、フィンテックを導入することで間接業務の軽減が期待される。

32 近年、様々な産業でテクノロジーの活用が進められている。このような動きは「X-Tech」と総称されている。例えば、HRTech=「人材 (Human Resource) × Technology」やEdTech=「教育 (Education) × Technology」等。  
 33 金融庁ホームページより  
 34 フィンテックの発展にも、インターネット・スマートフォンの普及、AI・IoTなどの技術革新が大きくかかわっている。  
 35 2018年版中小企業白書

第3-1-26図 企業の業務プロセスとフィンテックの利用可能性（イメージ）



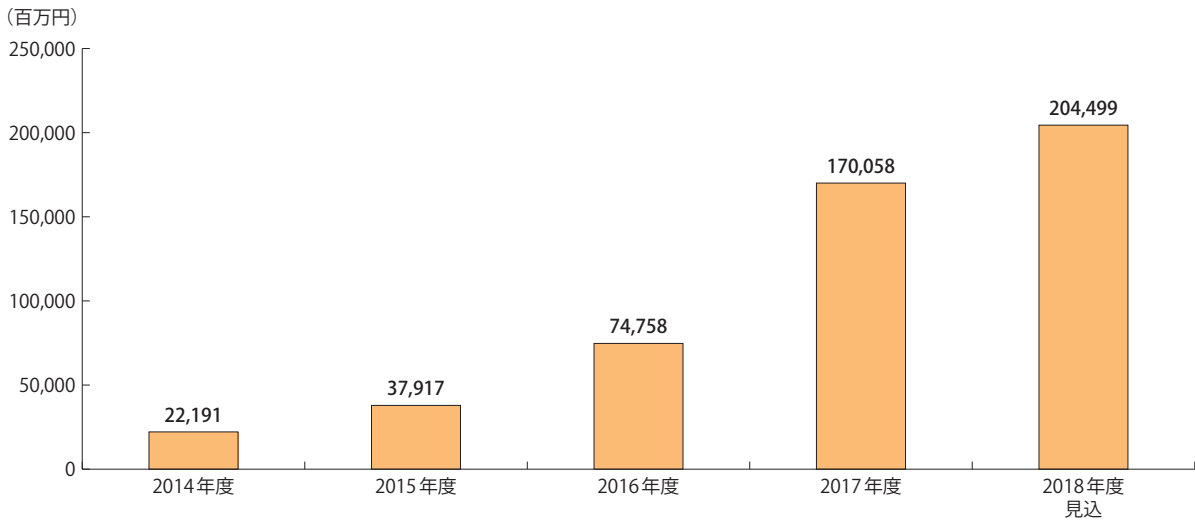
資料：経済産業省産業資金課「FinTech（フィンテック）について」（2016年4月）

以上のように、フィンテックは「お金」に関わる様々な領域において、自動化・効率化を進める可能性があるが、ここでは中小企業の「経営資源の補完」という観点から、資金調達、特に「クラウドファンディング」について確認していく。

第3-1-27図は国内クラウドファンディングの

新規プロジェクト支援額（市場規模）の推移である。これを見ると2014年度におけるクラウドファンディングによる資金調達規模は約222億円だったのに対して、2018年度の見込みでは約2,045億円と10倍近い水準まで拡大しており、新たな資金調達手段として浸透しつつあることがうかがえる。

第3-1-27図 国内クラウドファンディングの新規プロジェクト支援額（市場規模）推移



資料：(株) 矢野経済研究所「国内クラウドファンディング市場の調査（2018年）」（2018年12月）

(注) 1. 本調査におけるクラウドファンディングとは、資金を必要とするプロジェクト等がインターネットを介して不特定多数の人々から比較的少額な資金を調達する手段で、「購入型」、「寄付型」、「ファンド型」、「貸付型（ソーシャルレンディング）」、「株式型」を対象とし、年間の新規プロジェクト支援額を市場規模として算出している。

2. 1. 2018年度は見込値である。

3. 「購入型」、「寄付型」、「ファンド型」、「貸付型（ソーシャルレンディング）」、「株式型」の数値を合算して算出している。

通常の資金調達を行う際、資金の提供者に対して何らかの対価を支払う必要がある。特に中小企業では、金融機関からの借入で資金調達を行い、元金と合わせて「利息」を返済するのが一般的である。

他方、クラウドファンディングについては、対価の支払いが一樣ではない点が特徴的である。現在、一般的に知られているクラウドファンディングは5つの種類<sup>36</sup>（「購入型」、「寄付型」、「ファンド型」、「貸付型（ソーシャルレンディング）」、「株式型」）が知られている（詳細はコラム3-1-4を参照）。

クラウドファンディングのもう一つの特徴とし

て、事例3-1-9のように、新たな商品を開発する際のテストマーケティングにも活用できる<sup>37</sup>ことが挙げられる。

今後、クラウドファンディングに限らず、多様な資金調達手段が登場すると予想され、昔から中小企業の大きな課題として挙げられ続けてきた「資金調達」の在り方が、大きく変わる可能性がある。

ただし、中小企業がこのような新たな資金調達の方法を活用していくためには、資金提供者に対していかに魅力的な対価提供するかを考えなければならない、通常の資金調達とは別の工夫が必要である。

<sup>36</sup> 井上徹（2017）

<sup>37</sup> 目標金額を調達できたかどうか、そのプロジェクトや商品の需要の有無を判断するための材料になると捉えることもできる。

## 事例 3-1-9 株式会社前原光栄商店

## 「クラウドファンディングにより、新たな商品開発と顧客開拓につなげた企業」

東京都台東区の株式会社前原光栄商店（従業員10名、資本金2,400万円）は、1948年に創業した、傘の製造・販売を行う企業である。同社の製品は、「高級傘」として知られており、16本骨の傘（通常は8本）、手元（持ち手）には天然の木材を使用しているほか、1本1本職人の手作りで製造されている。

前原慎史社長は、かねてより周囲から「傘は、常に電車での忘れ物の第1位であり、どうしたら傘を無くさずに済むか。」との悩みを聞いており、同社の高級傘も「無くす」リスクを低減することができれば、さらに多くの顧客を獲得できるのではないかと考えた。その結果、IoTデバイスを取り付けた「常に場所を把握できる傘」の開発を思い立った。

しかし、この新商品はあくまで「ニーズがあるのではないか?」という仮説に基づく企画であり、実際に売れるかは分からなかったため、極力リスクを排除した形で商品開発及び販売方法を検討した。

そこで同社が活用したのが、クラウドファンディングだった。同社はこれまでクラウドファンディングを使ったことはなかったが、活用実績のある取引先から話を聞き、興味を持っていた。クラウドファンディングであれば、顧客からの購入が確約された中で製造を行うことになるため、低

リスクで資金調達が可能であるとともに、資金の調達状況から「消費者にとって本当に価値のある商品か」を確認できる点に魅力を感じたという。さらに、この取組による情報発信が、今回発案した新商品の知名度向上につながることも期待し、2017年11月にインターネット上のクラウドファンディングサイトで出品を行った。

結果、1か月の出品期間で約50万円の資金を確保することができ、新商品の製造・販売につなげることができた。販売面においては、売上そのもの以上に、価格設定や商品設計面の課題が明らかになった点で大きな成果を得ることができた。また、クラウドファンディングの活用は、これまでリーチできていなかった顧客に商品を知ってもらうという点でも、大きな成果があった。さらに、同社の従業員にとって新しいものを作り、多くの人に知ってもらう喜びを知る機会になるなど、社内の雰囲気にもよい変化が生じたという。

前原社長は、「今回の取組は、新たな顧客へのアプローチにもなり、今までリピーター中心だった当社の事業に風穴を空けることになった。今後は、社内での技術継承にも取り組みつつ、新商品開発や他社とのコラボレーションに力を入れていきたい。」と語っている。



クラウドファンディングで開発した同社製品

## コラム 3-1-4

## クラウドファンディングの種類

ここでは、現在一般的に知られているクラウドファンディングの5つの種類<sup>38</sup>（「購入型」、「寄付型」、「ファンド型」、「貸付型（ソーシャルレンディング）」、「株式型」）について確認<sup>39</sup>していく。

- ・「購入型」

「購入型」は、商品・サービスの開発や生産に必要な資金を、その商品やサービスの提供を希望する人々から調達する方法である。資金提供者に対しては、調達した資金で開発・生産した商品やサービスを提供することが一般的であり、予約販売に近い形態であると捉えることができる。

この方法のメリットとして、単に資金調達という側面だけでなく、必要な資金を集めることができるか否かによって、その商品やサービスの需要の有無を確認することができる点が挙げられる。

- ・「寄付型」

「寄付型」は文字どおり、資金の提供者から寄付を募るものであり、基本的には対価の支払いを要しない形態である。この形態で資金調達を行う際、クラウドファンディングの運営事業者によって、寄付の対象となるプロジェクトとして適切であるか否かについて判断されるのが一般的である。

「寄付型」の特性を踏まえると、この形態での資金調達を行うプロジェクト等に関しては、社会的意義が求められると考えられる。

- ・「ファンド型」

「ファンド型」は、ある事業（プロジェクト）を行うために匿名組合契約<sup>40</sup>を設定することで、資金調達を行うものである。資金提供者は「投資家」としての性質を持つため、資金提供者に対しては当該事業（プロジェクト）から発生した利益を金銭で支払うことが一般的<sup>41</sup>である。

この形態で資金調達を行うメリットとしては、事業（プロジェクト）単位での資金調達・利益の分配が行われるため、リスク分散が可能となる点等が挙げられる。他方、リスクとしては事業計画が公表されることからアイデアの流出等が挙げられる。

- ・「貸付型」

「貸付型」もファンド型と同様、匿名組合契約を利用した資金調達方法である。ファンド型との相違点は、クラウドファンディング運営事業者が匿名組合を設立し、資金提供者（投資家）から資金を調達するとともに、資金調達を希望する企業に対して資金を提供する点にある。資金調達を希望する企業にとって、借入れを行う（融資を受ける）という意味では、その相手方が金融機関からクラウドファンディングの運営事業者に代わる<sup>42</sup>だけで、通常の借入れ（融資）と同様であると考えられる。

しかしながら、クラウドファンディングの運営事業者は、資金調達を行っている投資家に対して、一般に預金や国債等と比較して相対的に高い利回りで配当を支払う必要性が生じる。従って、事業リスクがある程度存在する企業であっても、そのリスクに見合った利率で利息を支払うことによって資金調達できる可能性がある。

- ・「株式型」

「株式型」は、株式未公開企業が自社の株式を対価とし、資金提供者（投資家）から資金調達を行うものである。この資金調達方法は、2015年5月の金融商品取引法改正により解禁された。

この方式を利用することのメリットは、上場せずとも個人投資家から資金調達を行うことで自己資本の充実を図ることができる点が挙げられる。他方で、投資家からの理解を得るために、事業概要・計画等の適正な開示を始めとし、外部株主とのコミュニケーションが重要になると想定され、ステークホルダーを意識した経営体制の整備が必要になると推察される。

38 井上徹（2017）

39 あくまでも一般論としての分類である。クラウドファンディングの運営事業者によりサービスの内容やルールは異なる点に注意が必要である。実際の利用に関しては、クラウドファンディングサービスの運営事業者に詳細の確認を行うこと。

40 匿名組合員（投資家）が、事業者（資金調達者）の事業のために資金を提供し、その事業から生じる利益の分配を受けることを約束する契約。

41 商品やサービスの提供がなされることもある。

42 貸付型のクラウドファンディングではクラウドファンディングの運営事業者により事業の審査や与信の管理が行われる。

コラム 3-1-5

## 中小企業のEDI利活用による生産性向上

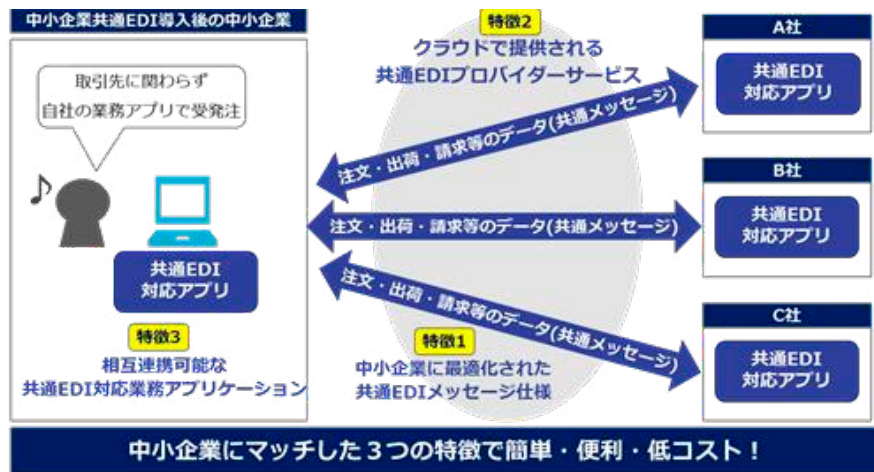
本コラムでは、IT技術活用による中小企業の生産性向上の具体的方策として、中小企業のEDI利活用支援に係る取組について紹介する。

### ◇中小企業共通EDI標準の策定

中小企業庁は、平成28年度補正予算次世代企業間データ連携調査事業において、ITの利用に不慣れな中小企業でも使えるよう、簡単・便利・低コストを実現する共通仕様として、「中小企業共通EDI標準」を策定した。

この仕様に基づく「中小企業共通EDI」を用いて、12地域・業界において実証事業を実施したところ、実証に参加した中小企業において平均して約50%の業務時間削減効果があった。

コラム3-1-5図 中小企業共通EDI（イメージ）



### ◇商流・決済情報の連携による業務効率化の実証

中小企業共通EDI活用による実証の成果、また、2018年12月から全銀EDIシステムが稼働する状況を踏まえ、中小企業共通EDIの更なる高付加価値化のため、平成29年度補正予算の中小企業・小規模事業者決済情報管理支援事業にて、商流情報の活用による決済事務の合理化を目的として、企業内並びに企業間の商流情報と決済情報のデータ連携を可能にする仕組みの構築、実証を行った。

その結果、事業に参加した全ての発注・受注企業で決済業務の削減効果があり、発注企業では約58%、受注企業では約55%の時間が削減された。

### ◇中小企業共通EDI導入支援団体「つなぐITコンソーシアム」

中小企業共通EDIの導入等については、中小企業共通EDIの普及推進を目的として、次世代企業間データ連携調査事業の実証検証に参加したITベンダーを中心に結成された「つなぐITコンソーシアム」が支援を行っている。

コラム 3-1-6

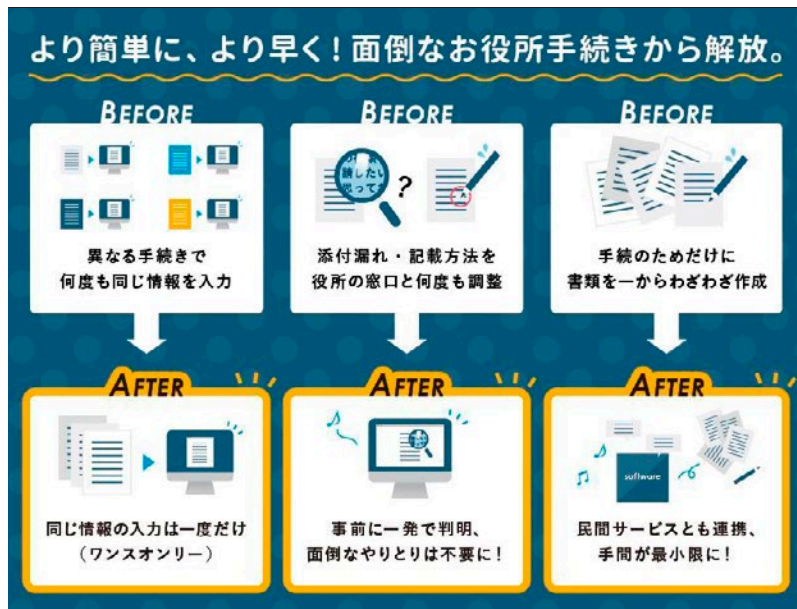
デジタルガバメントで社会を変える

本コラムでは、デジタル技術を用いた、中小企業・小規模事業者にとって利便性の高い行政サービスを提供するための取組について紹介する。

補助金の申請や計画認定などの行政手続は、申請に当たって大量の書類が必要になる、申請のたびに同じ情報を何度も提出しなければならない、書類の不備や記載の誤りがあった場合に面倒なやりとりが発生するなど、事業者にとって大きな負担となっていた。また、行政においても、これまで行政手続を通じて得られたデータを十分に蓄積しておらず、施策立案に十分に活用しきれていなかった。

こうした状況を改善するため、中小企業庁は、行政手続の電子化を通じた利便性の向上と、データに基づいた政策立案を推進するため、2018年7月に「中小企業庁デジタル・トランスフォーメーション室」を設置し、デジタル技術による質の高い行政サービスの提供に向けて始動した。

コラム3-1-6図 デジタルガバメントのイメージ



2018年度は、中小企業向けの支援情報の発信から行政手続までワンストップで完結する新たなウェブサイト「ミラサポplus」の構築や、行政手続の電子申請を通じて得られるデータの共有・利活用に関するルールを検討、経営力向上計画申請をはじめとする中小企業向け申請制度の電子申請システムの構築等に着手した。

◇新たな中小企業支援サイト「ミラサポplus」の構築

現状、中小企業向けの支援情報サイトが複数存在しており、事業者から混乱の声が上がっていることを踏まえ、1つのサイトで情報発信から申請手続まで完結できるプラットフォーム「ミラサポplus」の運用を2020年度に開始することを目指す。

事業者は、行政に一度提出した情報を二度提出することはなくなり（ワンスオンリー）、数多くある中小企業支援施策について、個々の事業者のニーズや事情に合わせて簡易に入手可能となる（リコメンデーション）。また、オンライン行政手続により得られたデータは、行政職員が分析などに有効活用することで、行政サービスの質の向上に繋げていく。

## ◇中小企業に関するデータの共有・利活用のあり方の検討

「ミラサポ plus」で電子申請を行った補助金・計画認定などの申請データを蓄積し、データに基づく施策の効果分析（EBPM）や、効果的な中小企業施策の広報に活用するため、中小企業庁や中小企業支援機関が有するデータを連携させるインフラである「中小企業支援プラットフォーム」の構築を目指している。現在、データに基づく施策分析の実証、様々な関係機関におけるデータ利活用のユースケースの特定、官民でデータ連携を行うに当たっての技術的・制度的課題の整理・検討を行っている。今後、データ連携の範囲を行政機関、中小企業支援機関、民間事業者等、徐々に拡張していくことでシナジー効果を出し、「中小企業支援プラットフォーム」が中小企業支援の基盤として持続的発展をしていくことを目指す。

## ◇計画認定、支援機関認定の電子申請システムの構築

行政手続の負担軽減のため、特に申請数の多い経営力向上計画、認定経営革新等支援機関、認定情報処理支援機関について電子申請システムを構築している。システムの構築に当たっては、事業者による申請から行政機関内の決裁、事業者への通知に至るまでの一連の手続のプロセスを一から見直し、既存の手続プロセスにシステムを合わせるのではなく、事業者目線に立った運用の改善を目指すこととしている。

今後は、2020年4月の「中小企業支援プラットフォーム」の本格運用を見据え、データを活用した施策効果分析の具体的な実践や、官民でのデータの共有・連携に係るルール設定、事業者にとって使いやすい「ミラサポ plus」の開発、複数の申請システム間の連携等を進めていく。



### 3 グローバル化

#### ①新興国の台頭

海運や航空インフラなど、輸送技術が発達する中で、国際取引の在り方も大きく変化している。これまでは、一つの製品を生産するために必要な様々な工程は、一国内で完結していた。しかし、輸送技術の発達には生産工程の地理的な分散を可能とし、日本の製造業でも、特に労働集約的な工程は人件費の安価な新興国への移転が進められた<sup>43</sup>。

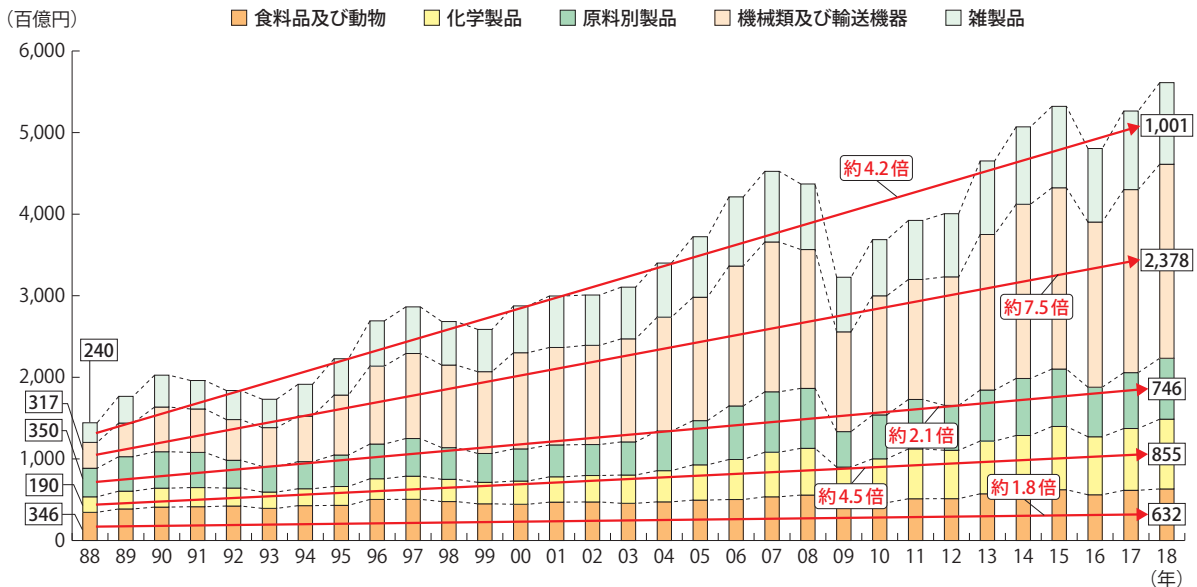
国際的な分業が進む中で、新興国が加工や部品製造など、生産に係る中間工程を担うようになってきた。さらに、近年では資本・技術の蓄積が進んだ結果、新興国からも数多くの最終製品メーカーが登場し、市場を席巻している。

第3-1-28図は、日本における主要輸入品の推

移である。これを見ると、1988年から2018年にかけて、我が国の輸入額は、機械類及び輸送機器で約7.5倍、化学製品で約4.5倍、雑製品で約4.2倍となるなど、海外製品の国内市場への流入は非常に大きくなっていることが分かる。輸入自体は、消費者にとっては選択肢が広がり、価格も下がりやすくなるため、好ましいものであるが、個々の中小企業にとっては、競争の増加につながるため、こうした状況に対応していく必要がある。

また、国・地域別の主要輸入品における輸入額の推移を見ると（第3-1-29図）、1988年時点においては、米国・EUの存在感は大きかったが、1990年代後半から中国の存在感は非常に大きなものとなっている。

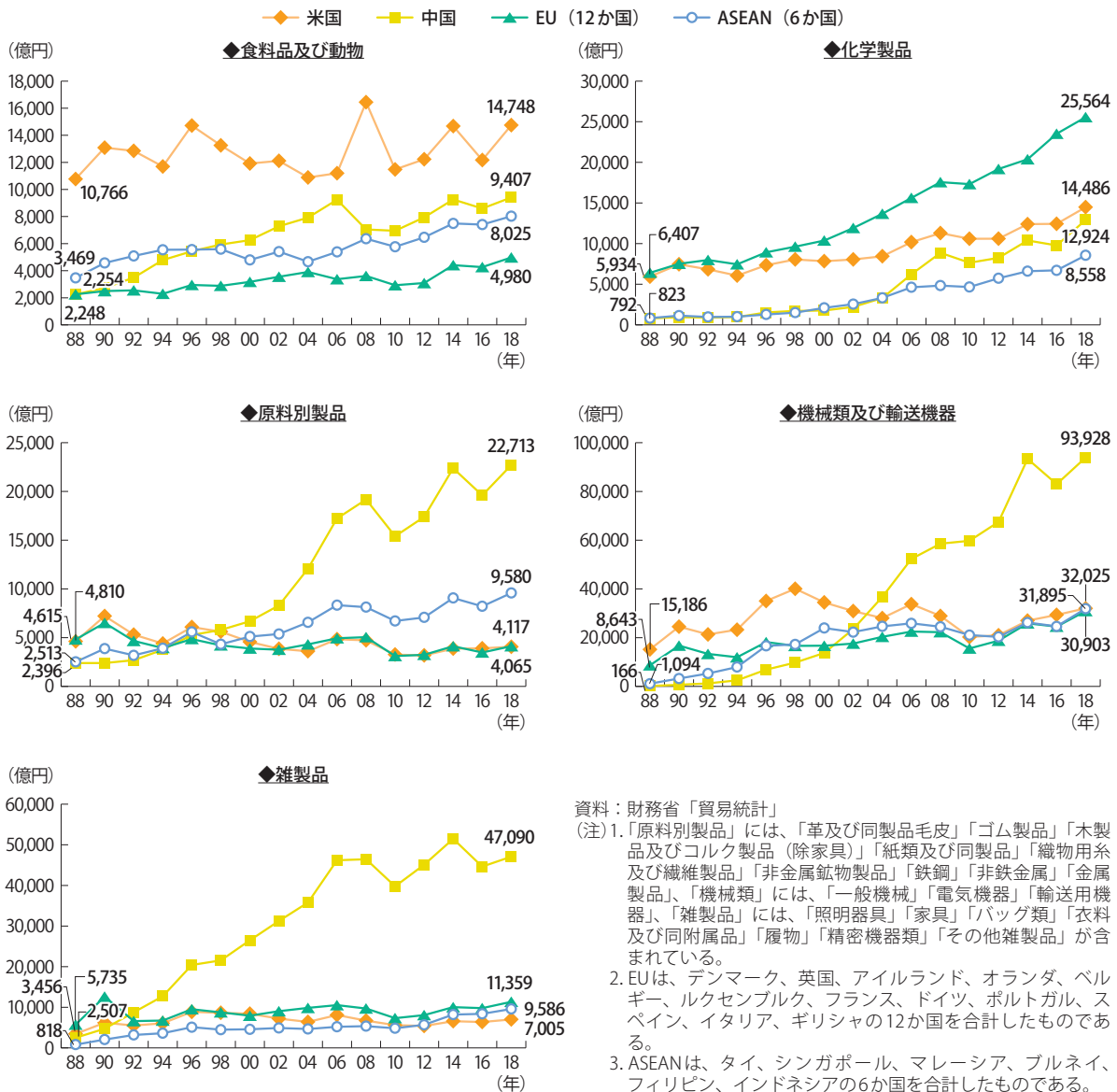
第3-1-28図 主要製品別に見た、我が国の輸入額の推移



資料：財務省「貿易統計」  
 (注)「原料別製品」には、「革及び同製品毛皮」「ゴム製品」「木製品及びコルク製品(除家具)」「紙類及び同製品」「織物用糸及び繊維製品」「非金属鉱物製品」「鉄鋼」「非鉄金属」「金属製品」、「機械類」には、「一般機械」「電気機器」「輸送用機器」、「雑製品」には、「照明器具」「家具」「バッグ類」「衣料及び同附属品」「履物」「精密機器類」「その他雑製品」が含まれている。

43 富浦英一 (2014)

第3-1-29図 国・地域別に見た、我が国の主要製品別の輸入額の推移



中国に代表される新興国の台頭は、国際競争力という観点から見ると大きな脅威として捉えられる。他方で、新興国の急速な経済成長は、各国の所得水準を引き上げており、需要が大きく拡大している。

国内市場の縮小が予想される中で、この需要の拡大は我が国の中小企業にとって大きな追い風であり、積極的に海外需要を取り込んで成長につなげていくことが重要である。

②中小企業の海外展開の状況

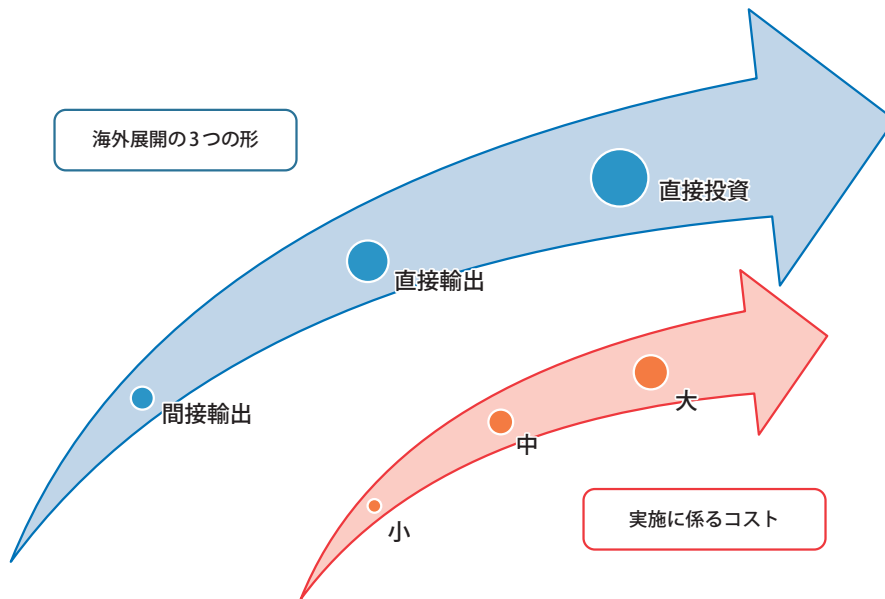
ここからは、中小企業の海外展開の状況について確認していく。

第3-1-30図のとおり、一般に、海外展開については大きく分けて、「間接輸出」、「直接輸出」、「直接投資」の三つのステップがあると考えられる。

「間接輸出」は、商社などを通じて自社の商品・サービスを海外に展開するものであり、日系商社であれば通常の商取引となることから実施に係るハードルは相対的に低いと考えられる。「直接輸出」は、海外展開を行う企業が直接外国企業との取引を行うものであり、商社に支払う手数料

が必要なくなるほか、取引先と柔軟に取引条件を決めることが可能となる。他方で、海外との取引に係る事務コスト（契約や貿易手続）や取引国のカントリーリスクは自己負担となるため、間接輸出と比較してコストがかかる面もある。「直接投資」は、他国に自社の子会社を設立したり、現地企業を買収したりすることで、経営権を有する企業を他国に設けることを指す。コストの低い海外での生産や、海外での販売網を拡大させることを目的として行われるものであるが、全てのリスクを自己負担しなければならず、この三つの形態の中で最もコストが高い。

第3-1-30図 海外展開のステップ（イメージ）



資料：中小企業庁作成

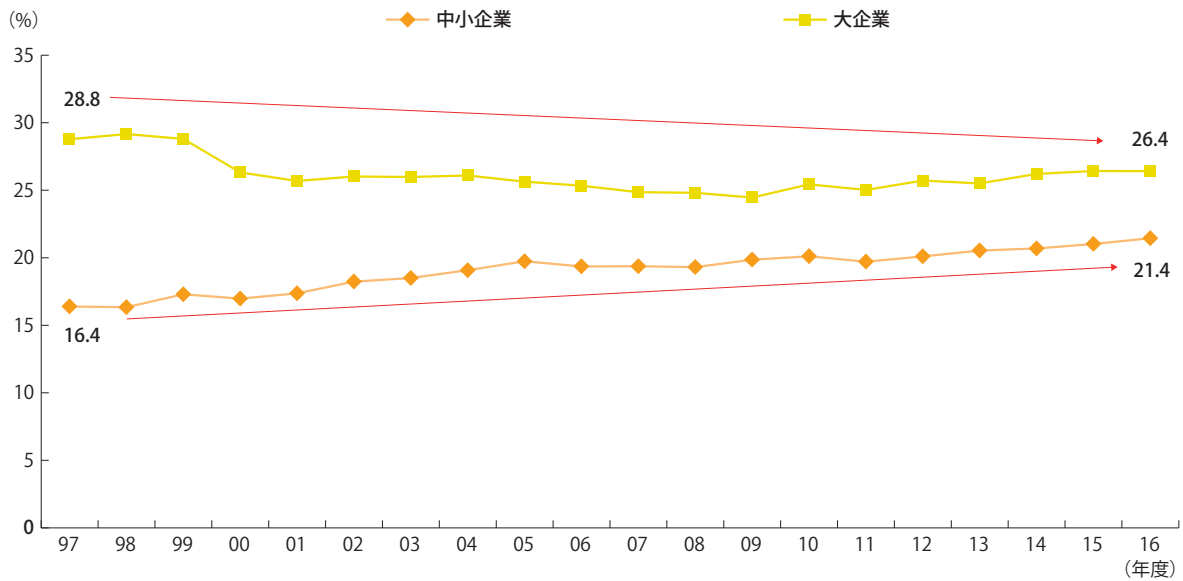
以上を踏まえ、ここからは中小企業の海外展開の状況を確認していく。

第3-1-31図は大企業と中小企業の直接輸出企業の割合の推移である。これを見ると、中小企業の輸出企業割合は徐々に増加していることが分か

る。

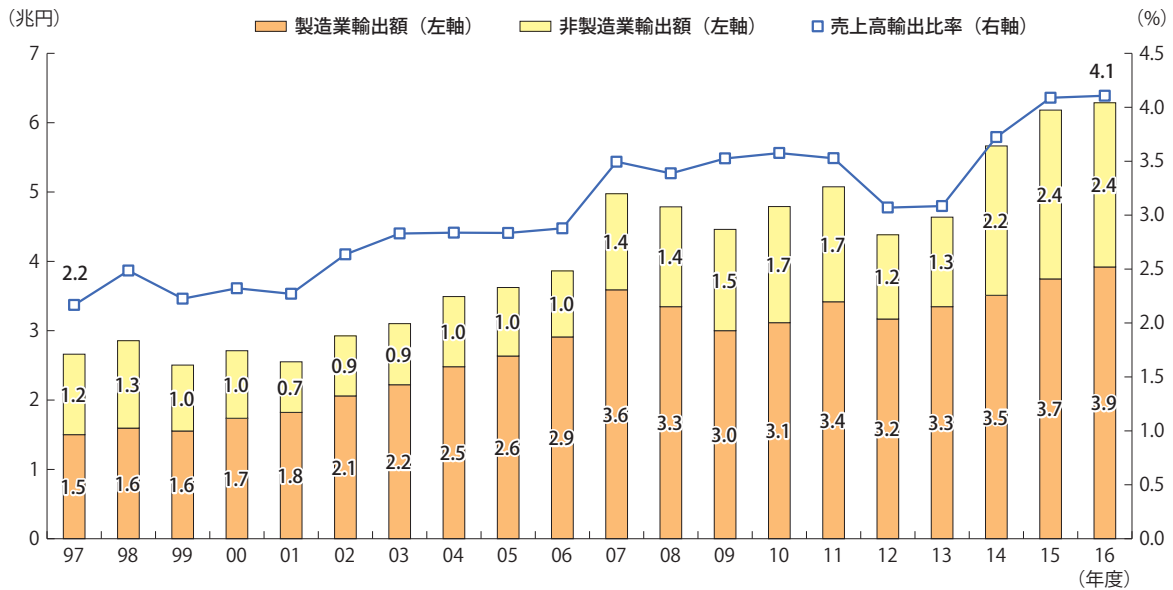
また、中小企業の輸出額と売上高輸出比率の推移を見ても（第3-1-32図）、輸出額は製造業・非製造業ともに増加傾向にあり、売上高に占める輸出額の割合も増加傾向にあることが分かる。

第3-1-31図 企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

第3-1-32図 中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

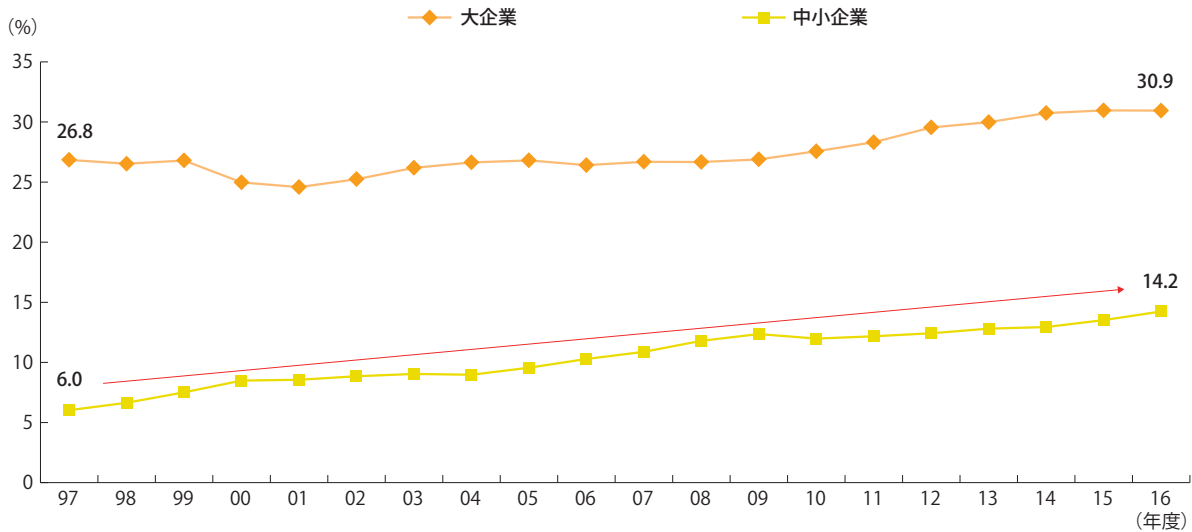
(注) 売上高輸出比率は、中小企業の売上高に占める中小企業の輸出額（製造業・非製造業の合算）を算出したもの。

次に、中小企業の海外直接投資の状況を確認する。第3-1-33図は、大企業と中小企業の海外現地法人の保有率の推移である。これを見ると、海外子会社を保有する中小企業の割合は、増加傾向にあり直近では14.2%の中小企業が海外子会社を保有している。

また、第3-1-34図は海外直接投資を行ってい

る企業が進出した国・地域の推移である。これを見ると、2000年代前半までは中国への進出が約50%を占めていたが、その後、中国に設立される子会社の数は緩やかに減少している。これに対して、ASEANを始めとしたアジア諸国への進出が増加しており、この中でも、タイ、インドネシア、ベトナムへの進出割合が高くなっている。

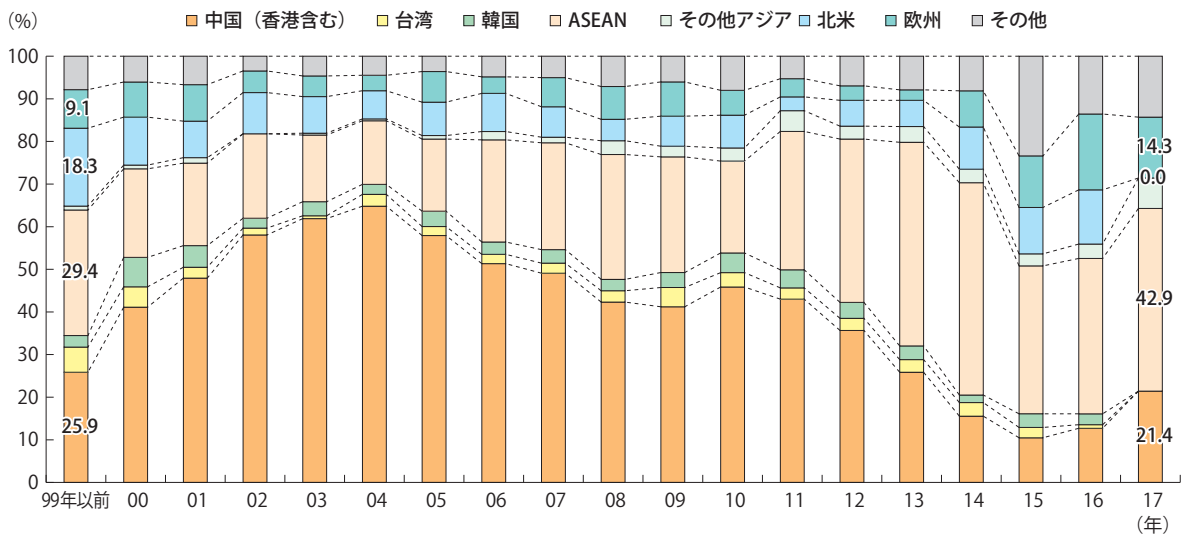
第3-1-33図 企業規模別に見た、海外子会社を保有する企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- (注) 1. 海外子会社を保有する企業とは、年度末時点において海外に子会社又は関連会社を所有している企業をいう。  
 2. 「子会社」とは、当該会社が50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する会社を含む。「関連会社」とは、当該会社が20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。  
 3. 本集計では農林水産業を除いて集計を行っていることから、2016年の同集計結果と必ずしも合致しない。

第3-1-34図 設立年別に見た、中小企業の海外子会社の国・地域構成の推移



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工

- (注) 1. 各年に設立された海外子会社の国・地域の構成の推移。  
 2. 設立年が不明な海外子会社は集計の対象外としている。  
 3. 「海外子会社」とは、子会社と孫会社を総称したもの。子会社とは、日本側出資比率の合計が10%以上の外国法人をいう。また、孫会社とは、日本側出資比率の合計が50%超の子会社が50%超の出資を行っている外国法人、及び日本側親会社の出資と日本側出資比率の合計が50%超の子会社出資合計が50%超の外国法人をいう。  
 4. 集計の対象とした海外子会社は「操業中および開業準備中・開業後初決算前」の状況の企業を集計した。

第1節

第2節

第3節

③地域別に見た中小企業の海外展開の動向

次に、中小企業の海外展開の動向を、都市部<sup>44</sup>と地方部<sup>45</sup>に分けて確認していく。

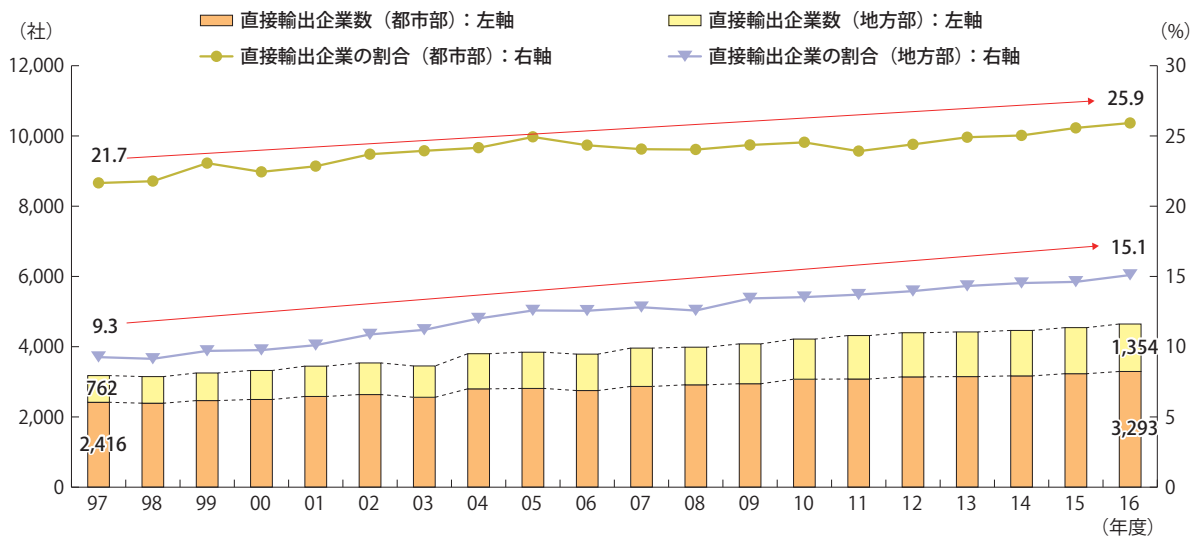
第3-1-35図は、都市部・地方部別に見た、直接輸出を行っている中小企業数と企業割合の推移である。これを見ると、都市部・地方部ともに直接輸出企業数と企業割合が増加していることが分かるほか、直接輸出企業の割合は、地方部と比較して都市部の割合が高い。

また、都市部・地方部の直接輸出企業の増加率

(1997年度基準)の推移を確認していく(第3-1-36図)。これを見ると、都市部と比較して地方部において大きな伸び率になっていることが分かる。

他方、第3-1-37図から、都市部・地方部別の中小企業における輸出額及び売上高輸出比率を見ると、輸出額は都市部・地方部ともに伸びているものの、売上高輸出比率は地方部で2.6%となっており、地方部では輸出を伸ばしていく余地がまだ十分に残されていると考えられる。

第3-1-35図 都市部・地方部別に見た、中小企業の直接輸出企業数及び直接輸出企業の割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 各年度の直接輸出企業を、都市部と地方部に分けて集計を行った。

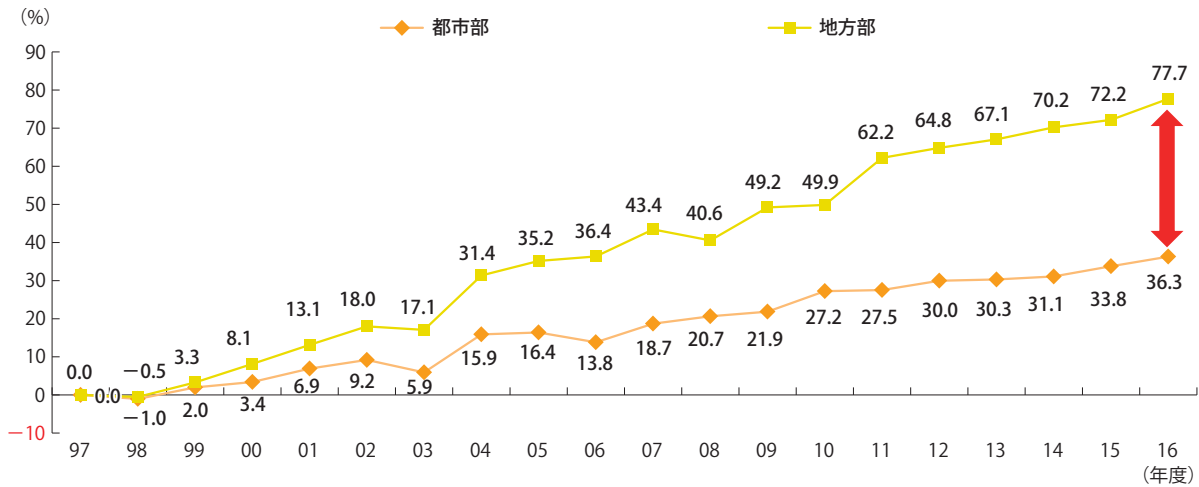
2. 都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏、地方部は、三大都市圏に該当しない道県を集計した。

3. 直接輸出企業割合は、都市部に立地する中小企業の総数に占める直接輸出企業、地方部に立地する中小企業の総数に占める直接輸出企業の割合を算出した。

44 都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏を指す。

45 地方部は、三大都市圏に該当しない道県を指す。

第3-1-36図 都市部・地方部別に見た、中小企業における直接輸出企業の増加率（1997年度基準）



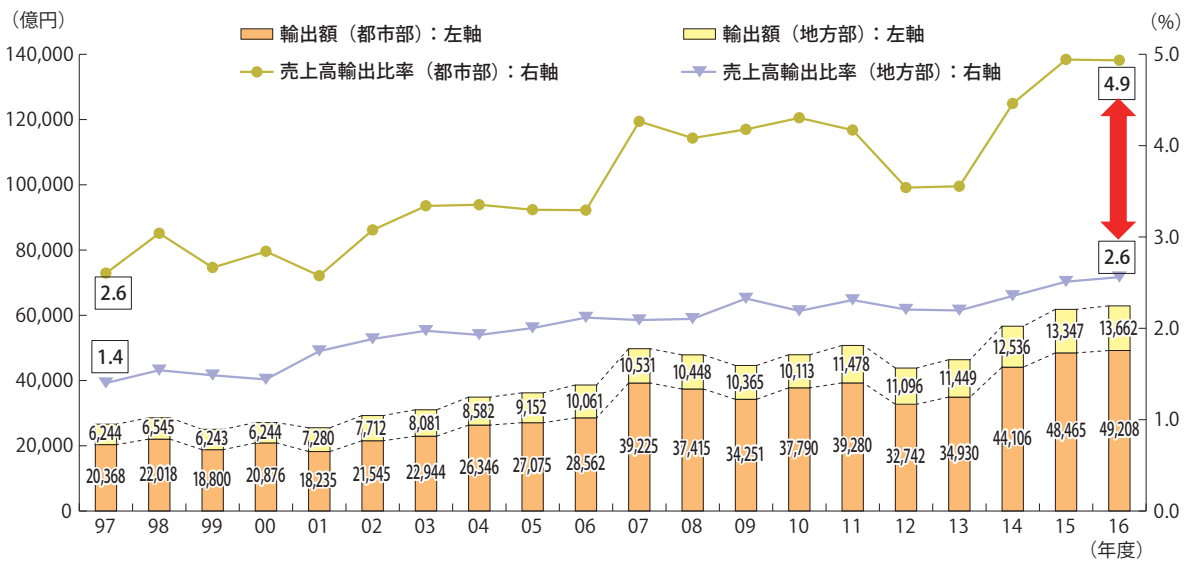
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 各年度の直接輸出企業を、都市部と地方部に分けて集計を行った。

2. 都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏、地方部は、三大都市圏に該当しない道県を集計した。

3. 1997年度に直接輸出を行っている中小企業数を基準とし、各年度の直接輸出を行っている中小企業数と1997年度に直接輸出を行っている中小企業数の差分を算出して増加率を算出した。(直接輸出企業数の増加率=(各年度の直接輸出企業数-1997年度の直接輸出企業数) / 1997年度の直接輸出企業数)

第3-1-37図 都市部・地方部別に見た、中小企業の輸出額及び売上高輸出比率の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏、地方部は、三大都市圏に該当しない道県を集計した。

2. 売上高輸出比率は、都市部・地方部それぞれに立地する全企業の売上に対して、都市部・地方部に立地する企業の輸出額の割合を算出したもの。

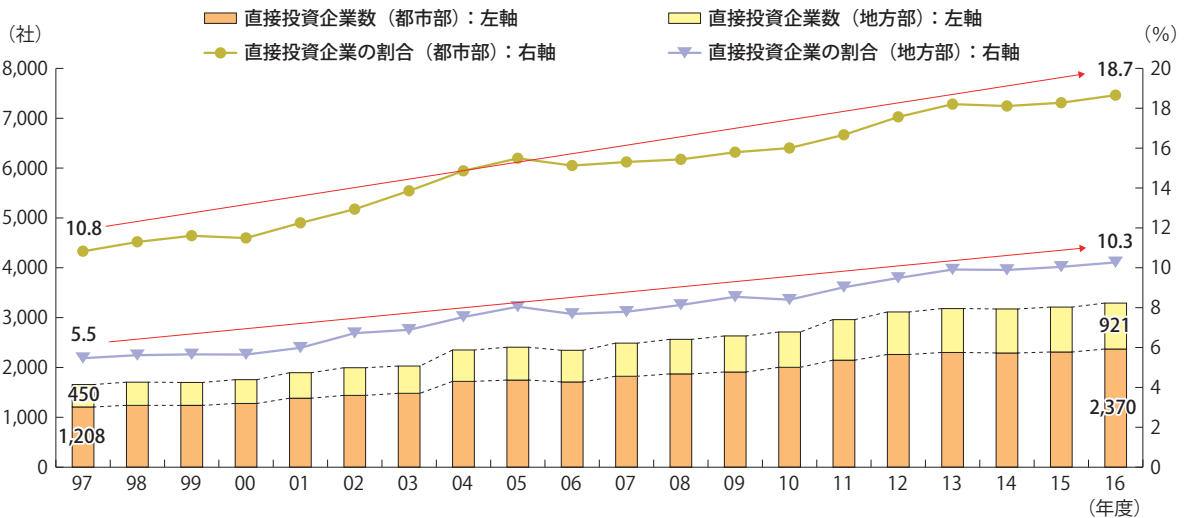
(都市部 (地方部) の売上高輸出比率=都市部 (地方部) に立地する企業の輸出額 / 都市部 (地方部) に立地する全企業の売上高)

同様に、都市部・地方部別に見た、直接投資を行っている中小企業数と企業割合の推移を見ていく（第3-1-38図）。こちらについても、都市部・地方部ともに直接投資企業数と企業割合が増加しているほか、直接輸出企業の割合は、地方部と比

較して都市部の割合が高いことが分かる。

また、都市部・地方部の直接投資企業の増加率（1997年度基準）の推移を確認していく（第3-1-39図）。これを見ると、都市部・地方部ともに1997年度から約2倍の数になっていることが分かる。

第3-1-38図 都市部・地方部別に見た、中小企業の直接投資企業数及び直接投資企業の割合の推移



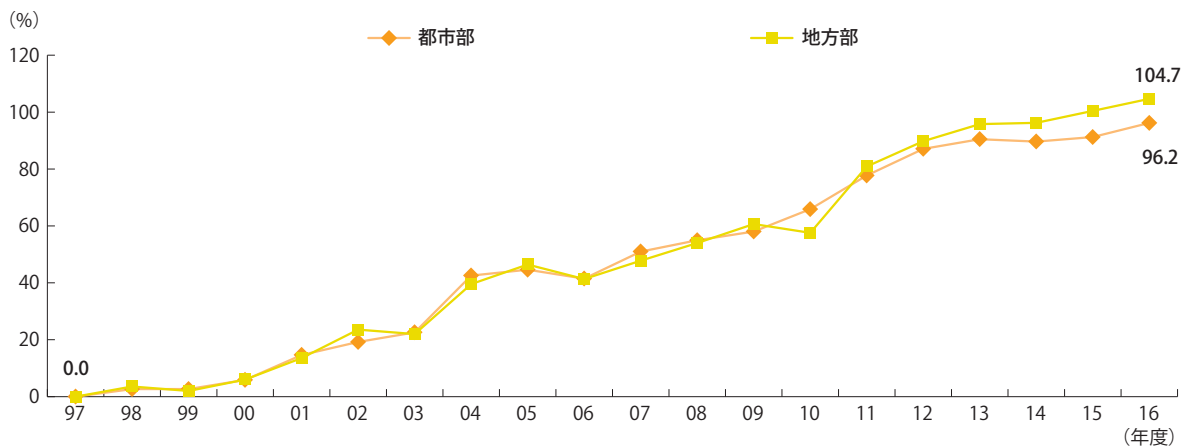
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1.各年度の直接投資企業を、都市部と地方部に分けて集計を行った。

2.都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏、地方部は、三大都市圏に該当しない道県を集計した。

3.直接投資企業割合は、都市部に立地する中小企業の総数に占める直接投資企業、地方部に立地する中小企業の総数に占める直接投資企業の割合を算出した。

第3-1-39図 都市部・地方部別に見た、中小企業における直接投資企業の増加率（1997年度基準）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1.各年度の直接投資企業を、都市部と地方部に分けて集計を行った。

2.都市部は、「東京圏」・・・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県、「大阪圏」・・・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県、「名古屋圏」・・・岐阜県・愛知県・三重県の三大都市圏、地方部は、三大都市圏に該当しない道県を集計した。

3.1997年度に直接投資を行っている中小企業数を基準とし、各年度の直接投資を行っている中小企業数と1997年度に直接投資を行っている中小企業数の差分を算出して増加率を算出した。（直接投資企業数の増加率＝（各年度の直接投資企業数－1997年度の直接投資企業数）／1997年度の直接投資企業数）



ここまで見たとおり、中小企業の海外展開は順調な伸びを見せている。

今後、国内市場の縮小が予想される中で、海外市場の積極的な開拓は、重要な取組である。事例3-1-10からも分かるとおり、実際に海外展開を行う際は検討すべき事項が多々あり、一朝一夕に実現できるものではないが、高品質な日本製品はニーズの高いものも多いと考えられ、常に海外市場を念頭に置いた経営を行っていくことが重要であると考えられる。

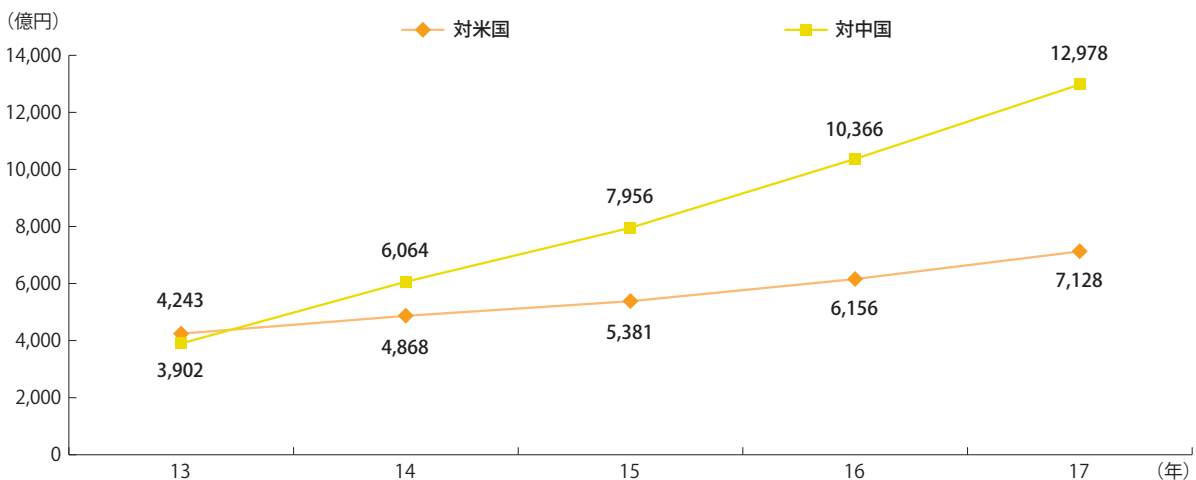
また、デジタル化の進展の中で、中小企業の海外展開を後押しする流れもある。その代表的な例

として挙げられるのは越境ECである。越境ECは、「2. デジタル化」で触れたECを海外の顧客に向けて行うものである。

第3-1-40図は米国・中国消費者による日本の事業者からのEC購入額の推移を示すものである。その市場規模は急速に拡大しており、2017年においては、中国・米国の2か国合計で約2兆円（中国1.3兆円、米国0.7兆円）となっている。

事例3-1-11のように、海外の大手ECサイトも日本企業が利用しやすいような仕組みを構築している例も見られ、中小企業の海外展開のチャンスは拡大しているといえる。

第3-1-40図 越境ECの市場規模（推計）



資料：経済産業省「平成25、26、27、28、29年度電子商取引に関する市場調査」より中小企業庁作成  
 (注) 各種調査機関、文献および越境ECを行っているEC事業者ヒアリングより作成。

## 事例 3-1-10 株式会社マストロ・ジェッペット

## 「デザイン性と高品質を兼ね備えた国産木製玩具で、海外進出を目指す企業」

福島県南会津町の株式会社マストロ・ジェッペット（従業員6名、資本金250万円）は、「優れたデザイン性」、「頑丈で壊れにくい」、「安全性」を追及した木製玩具（おもちゃ）のデザイン・企画から製作、販売までを手掛ける企業である。

南会津地域は、「あかべこ」や「起き上がり小法師」といった郷土玩具の発祥の地であり、木造製品の歴史と伝統を有している。武藤桂一社長も、家具製品などを製造する木工所を経営し、大手百貨店向けに木製玩具の製造も行ってきた。しかし、新しい技術やコンテンツが現れる中で、同社製品は顧客ニーズに合わなくなり、売上は徐々に減少。このような社会変化を背景に、地域の木工関係業者が一丸となって、地域の木工産業の在り方を見直す必要性を強く感じた。同氏は技術力には自信があったが、その魅力を引き出すデザインとプロモーションが不足していることを痛感していた。このような問題意識の中、取引先に紹介されたデザイナーと知り合ったことをきっかけに、地域の木工関係業者と連携して、地域の木製玩具の再ブランディングを目指し、2010年に設立されたのが同社である。

同社製品のコンセプトは「子供達が、木の温もりを感じ、安心して遊ぶおもちゃ」である。これを基に、世界観を作り上げるデザイナー、良質な素材を供給する木材店、デザインを形にする木工所が、お互いの強みを発揮し、不足を補い合うことで同社製品は作られている。同社製品の強みは「デザイン性」、「頑丈・壊れにくさ」、「安全性」であり、販売開始から国内はもとより、海外でも高い評価を得ている。

同社が海外市場の可能性を把握できたきっかけは、同社のデザイナーがイタリアでも活動していたことだった。現地の展示会への出展が実現し、木製玩具の本場であるヨーロッパで、日本製ならではの精密な設計による頑丈さ、手触り、デザインの全ての面で高い評価を得て海外展開の可能性を掴むことができた。

現在は、同社の売上の大部分が国内市場だが、今後は海外展開を積極化していく方針である。特に同社が注目している市場は、香港・台湾などの東アジアだ。販路拡

大のために、独立行政法人中小企業基盤整備機構が企画した台湾マーケティング販売会に出展するなど、営業活動を積極的に進めている。東アジア市場でも、同社の玩具の「高いデザイン性」、「頑丈・壊れにくさ」、「安全性」は高い評価を得られている。

武藤社長は「『木材の街、南会津』という地域ブランドを確立するために、地元の人々のロイヤリティを高めつつ、そのブランドを海外でも展開していきたい。」と語る。



製造の様子



同社製品

事例 3-1-11 RedMart Limited

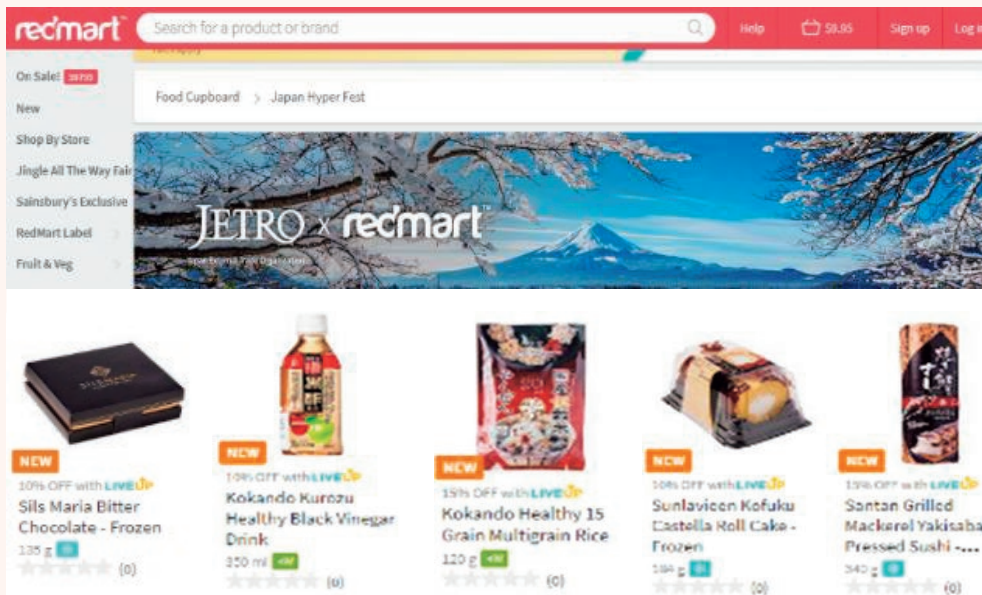
「海外ECサイトで日本の商品の販売・プロモーションを行う企業」

RedMart Limitedはシンガポールの食品ECサイト最大手の「RedMart」を運営する事業者である。ASEANのEC市場は、2025年には2015年比で約16倍となる880億ドルに急拡大すると推計されており、特にシンガポールは、スマートフォンの普及も相まってEC消費が拡大している。

同社は、独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）の事業に協力し、RedMart内に日本の商品の販売・プロモーションを行う「Japan Hyper Fest」（通称：Japan Mall）を開設した。同社が現地ニーズを踏まえて日本の商品を選定し、中小・大企業含む40社から合計200品目以上の買取・販売を実施している。

中小企業に越境ECを活用して海外市場に進出したいという意欲があっても、クレーム対応や返品などのリスクがあり、なかなか踏み込めないという課題がある。しかし、本事業はRedMartによる日本国内での「買取」を基本とし、Redmartが指定した輸出事業者を通じて参加できること等からリスクが低いため、初めての輸出や海外での越境EC販売にチャレンジしたい企業も参加しやすいといった特徴がある。

このような海外ECサイトの活用は中小企業の海外展開の架け橋となることが期待される。



同社ECサイト

第1節

第2節

第3節

## コラム 3-1-7 経済連携協定（EPA）の関税メリットを活用しよう

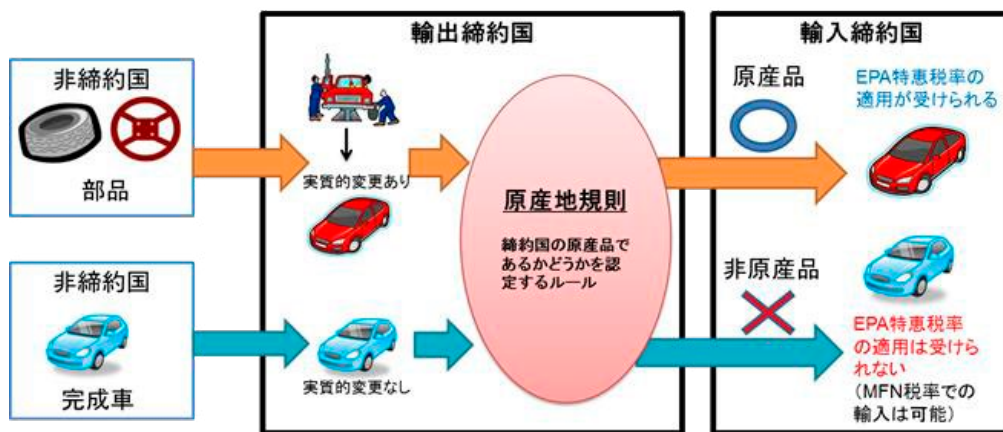
2018年末から2019年にかけて、多国間の経済連携協定（EPA）である、CPTPP（通称TPP11、環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定）や日EU・EPA（日EU経済連携協定）が相次いで発効に至った。これらは、幅広い国・地域をカバーするEPA協定（いわゆるメガFTA）であり、既存EPAと合わせ、様々な恩恵を日本含む締約国にもたらすものである。

CPTPP：豪州、ブルネイ、カナダ、チリ、日本、マレーシア、メキシコ、NZ、ペルー、シンガポール、ベトナムの11か国の間の協定。2018年12月30日発効。（2019年3月現在、日本を含む7か国で発効）  
 日EU・EPA：EU（28か国）と日本との間の協定。2019年2月1日発効。

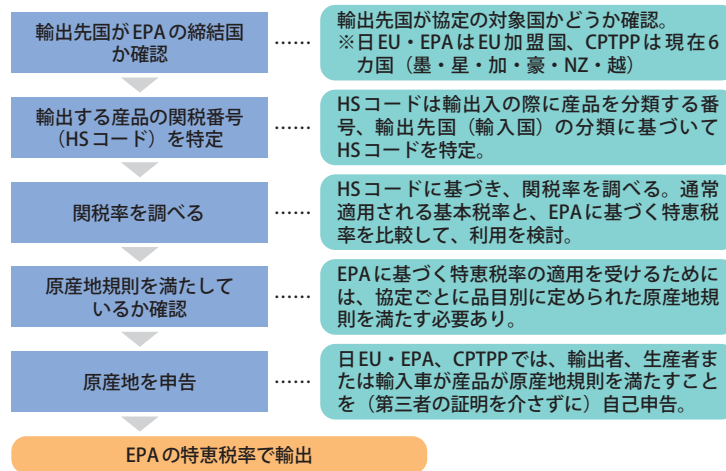
そもそも、EPAとは二つ以上の国・地域が、相互に物品の関税やその他の貿易障壁等を削減・撤廃、及び投資、人の移動、知的財産の保護や競争政策におけるルール作り等、幅広い経済関係の強化を目的として締結する条約のことである。EPAのメリットは多岐に渡るが、その中でも、協定の締約国との貿易（輸出入）において、EPAによる特惠関税を利用できる点（すなわち、輸出入の際の関税が削減・撤廃される点）は、事業者にとって大きなメリットの一つ。例えば、100万円の商品（産品）をある締約国に輸出する場合、EPAにより当該品目の従来10%の関税が特惠関税としてゼロになれば、特惠分（＝10万円）のコスト競争力を得ることができる。

ただ、日本と締結国との間の貿易全てが、EPAの特惠関税の対象となるわけではない。特惠関税を適用できるのは、産品が特惠関税の対象品目であること他、当該産品が協定で定められた「原産地規則」という要件を満たしていることを、輸出入の際に（輸入国税関に対して）証明する必要がある。

コラム3-1-7①図 原産地規則の概念図



コラム3-1-7②図 事業者による原産地証明の具体的なフロー（輸出の場合）



なお、CPTPPや日EU・EPAにおいては、原産地証明の「自己申告制度」のみが採用されており、事業者自身（輸出者、生産者もしくは輸入者）が原産地証明書や原産品申告書を作成することになる。その際に、輸入国税関からの原産性にかかる確認の可能性にも備え、関連書類を保存しておくことが求められる。

具体的な手続については、経済産業省やJETROのウェブサイトにおいて、EPAの特恵関税の活用に関する解説書等を公開しているので、参照されたい（※「TPP11解説書、日EU・EPA解説書」と検索ください）。また、ご不明な点は、経済産業省・JETRO・「EPA相談デスク」や（特に輸入について）税関の問合せ窓口等に問合せいただきたい。

④インバウンド需要の増加

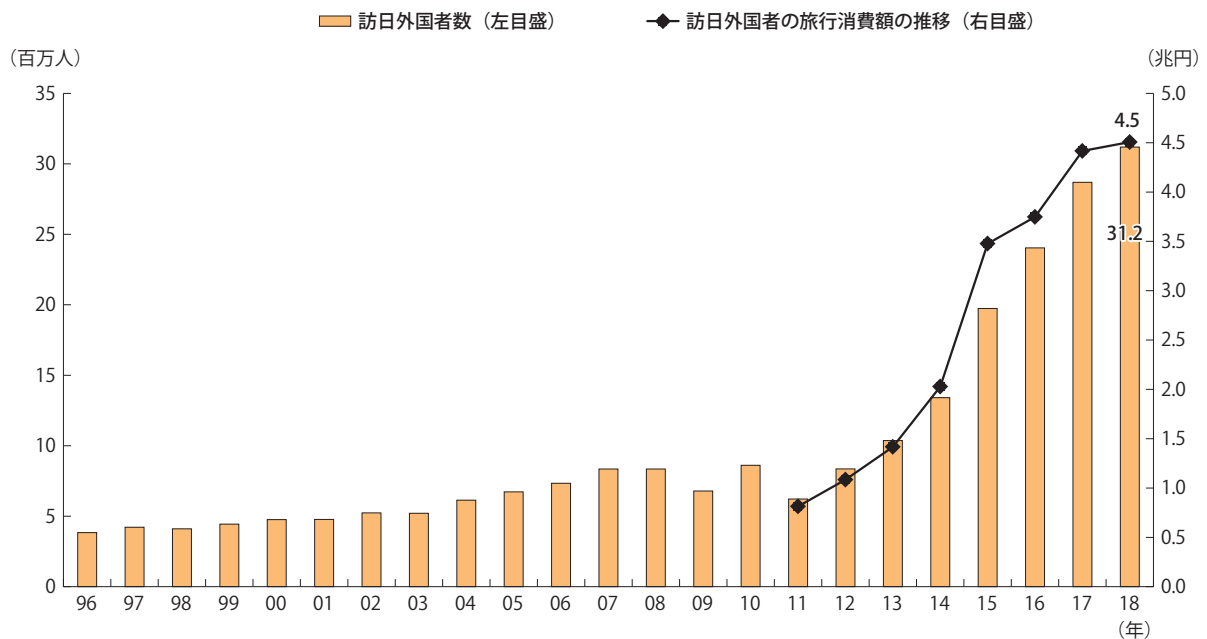
ここまで、海外展開という観点からグローバル化について見てきたが、近年は国内でインバウンド需要が増加しており、縮小が懸念される国内市場では大きなビジネスチャンスになり得る。

第3-1-41図は訪日外国者数及び旅行消費額の推移である。2011年以降、一貫して大幅な増加が続いており、足下では訪日外国者の旅行消費額

は4.5兆円に上っている。

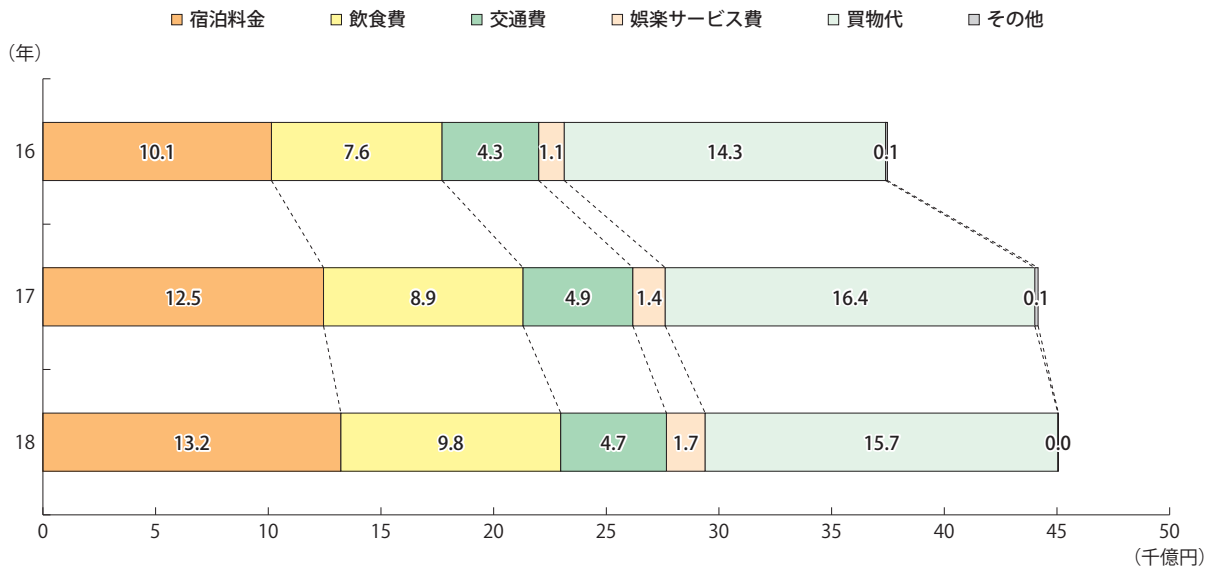
また、第3-1-42図のとおり、訪日外国人の旅行消費額の内訳を確認すると、約半分を宿泊・飲食代が占めているため、特に地域内需要に依存するビジネスモデルにとって、インバウンド需要は事業を拡大させる大きなチャンスと捉えることができる。

第3-1-41図 訪日外国者数及び旅行消費額の推移



資料：日本政府観光局「訪日外客数の動向」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」

第3-1-42図 訪日外国人旅行消費額（費目別）

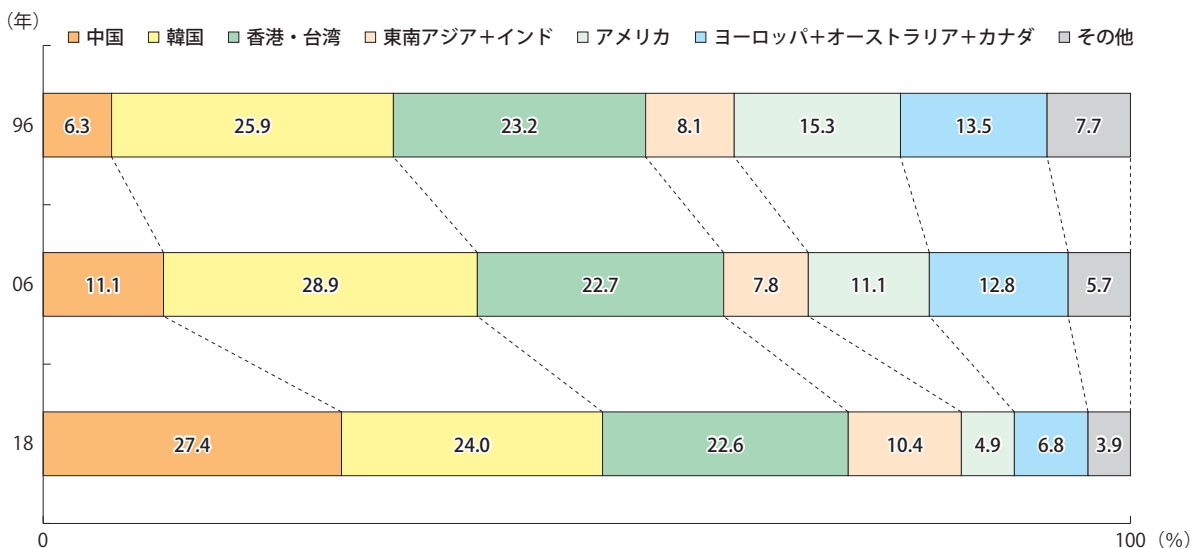


資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」（2019年1月16日公表）  
 (注) 2018年1-3月期より、サービス消費をより詳細に把握するため「娯楽サービス費」に「温泉・温浴施設・エステ・リラクゼーション」「マッサージ・医療費」等の費目を追加し「娯楽等サービス費」としたため、前年同期と単純比較はできない。

次に、日本を訪れる外国人の国・地域について確認する。第3-1-43図を見ると、近年は中国や東南アジアからの訪日外客が増加していることが

分かる。国・地域ごとに異なる訪日外客の国民性を考慮した事業展開の必要性も考えられる。

第3-1-43図 各国・地域別の訪日外客数の内訳の推移



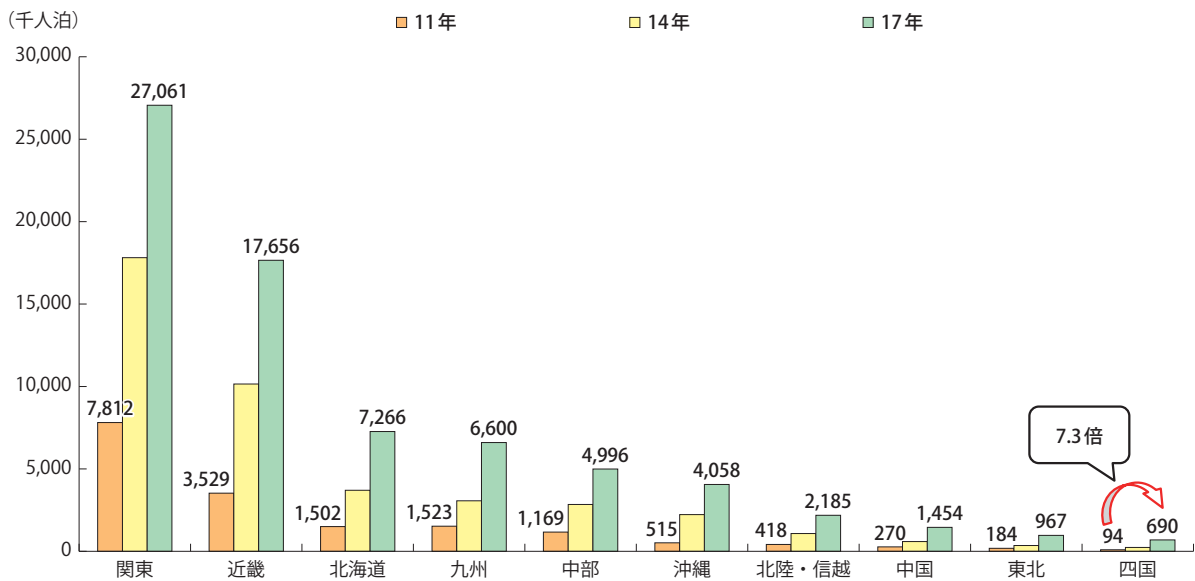
資料：日本政府観光局「日本の観光統計データ」より中小企業庁作成  
 (注) 1. 訪日外客数とは、国籍に基づく法務省集計による外国人正規入国者から、日本を主たる居住国とする永住外国者を除き、これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者である。駐在員やその家族、留学生等の入国者・再入国者は訪日外客に含まれる。乗員上陸数は含んでいない。  
 2. 2007年以降の「観光客」の数値には「一時上陸客（通過客）」が含まれる。

次に、インバウンドが地域に与える影響について確認する。第3-1-44図は、地域別に見た、外国人延べ宿泊者数の推移である。外国人の宿泊者数は、関東、近畿が突出しているものの、2011年から2017年にかけての伸び率で見ると、最も外国人の宿泊者数少ない四国地域においても7.3倍

となるなど、全国的に大きな伸びを示している。

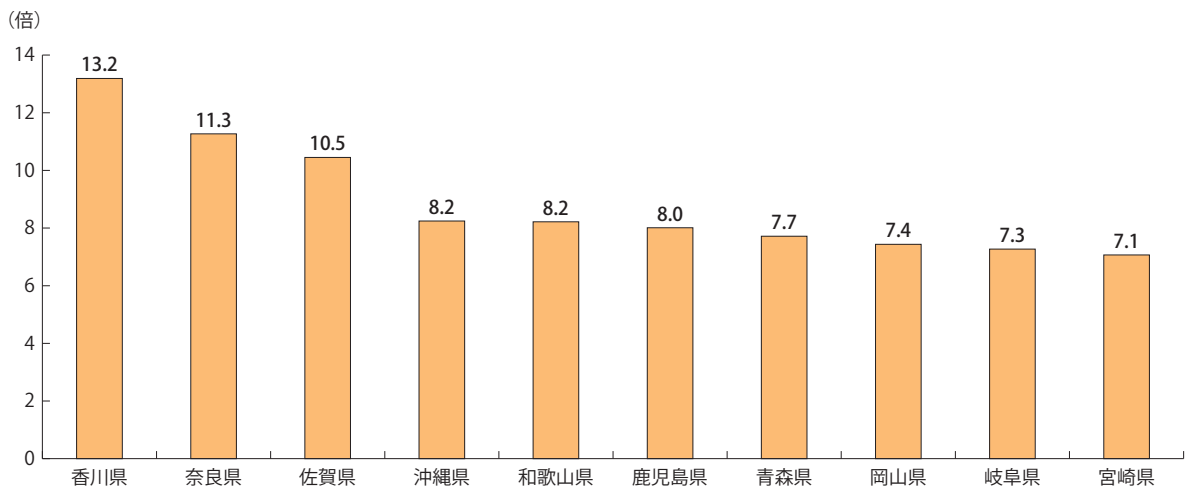
また、第3-1-45図は2011年と2017年の外国人宿泊者数の増加が特に大きい上位10県を示したものである。特に、地方部で外国人観光客が大きく増加していることが分かる。

第3-1-44図 地域別に見た、外国人延べ宿泊者数の推移



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」  
 (注) 10人以上の施設に対する調査から作成。

第3-1-45図 都道府県別に見た、外国人延べ宿泊者数の変化（倍率）（2017年/2011年）



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」  
 (注) 1. 2011年と2017年の外国人延べ宿泊者数の増加倍率を都道府県別に算出した。  
 2. 算出方法=2017年の外国人延べ宿泊者数/2011年の外国人延べ宿泊者数  
 3. 変化の大きい上位10県を掲載した。



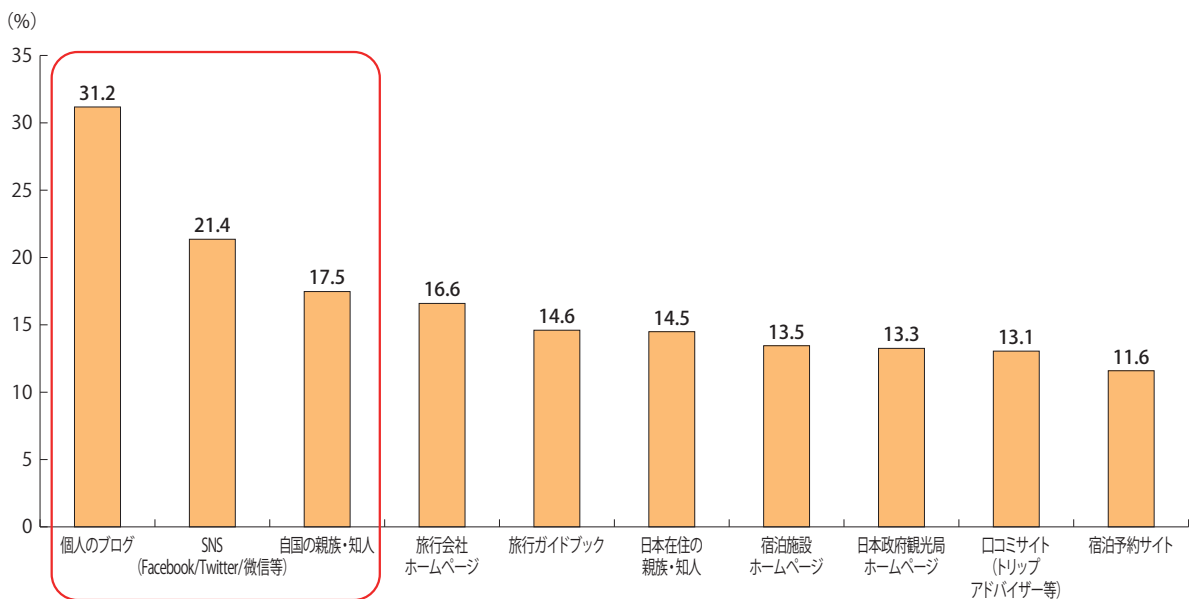
最後に、訪日外国人旅行者の獲得に向けて中小企業が行うべき取組について、観光庁の調査を基に見ていく。

まず、訪日外国人が出発前の情報収集方法を第3-1-46図で確認する。特徴としては、個人のブログやSNS、自国の親族・知人などが上位に挙げられている点である。また、訪日外国人の旅行手配方法（第3-1-47図）を見ると、団体ツアーへ

の参加や個人旅行向けパッケージ商品を利用するより、個別手配を行う観光客の割合が高く、2014年と2017年との比較においてその割合が高まっていることが分かる。

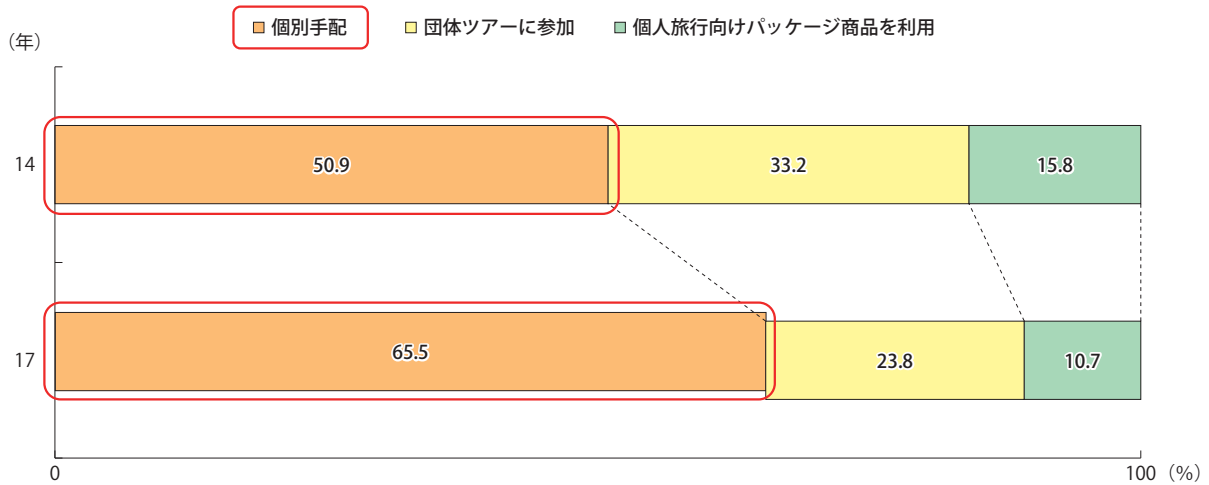
ここから、実際に日本を訪れたことのある外国人旅行者の口コミなどを参考にし、ツアーなどでは達成できない特別な体験を期待して日本を訪れる訪日外国人像が浮かび上がる。

第3-1-46図 訪日外国人旅行者の出発前に得た旅行情報源で役に立ったもの（2017年）



資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」(2017年)  
 (注)「出発前に得た旅行情報源で役に立ったもの(複数回答)」の上位10項目を掲載している。

第3-1-47図 訪日外国人の旅行手配方法



資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

- (注) 1. 日本政府観光局「日本の観光統計データ」から中小企業庁作成。  
 2. 日本を出国する訪日外国人（1年以上の滞在者、日本での居住者、日本に入国しないトランジット客、乗員除く）を対象に行った聞き取り調査である。  
 3. それぞれの調査年で、国籍や訪日目的ごとの標本数が異なるため、比較においては注意が必要である。  
 4. 訪日目的が、観光・レジャーの訪日客を抽出した。

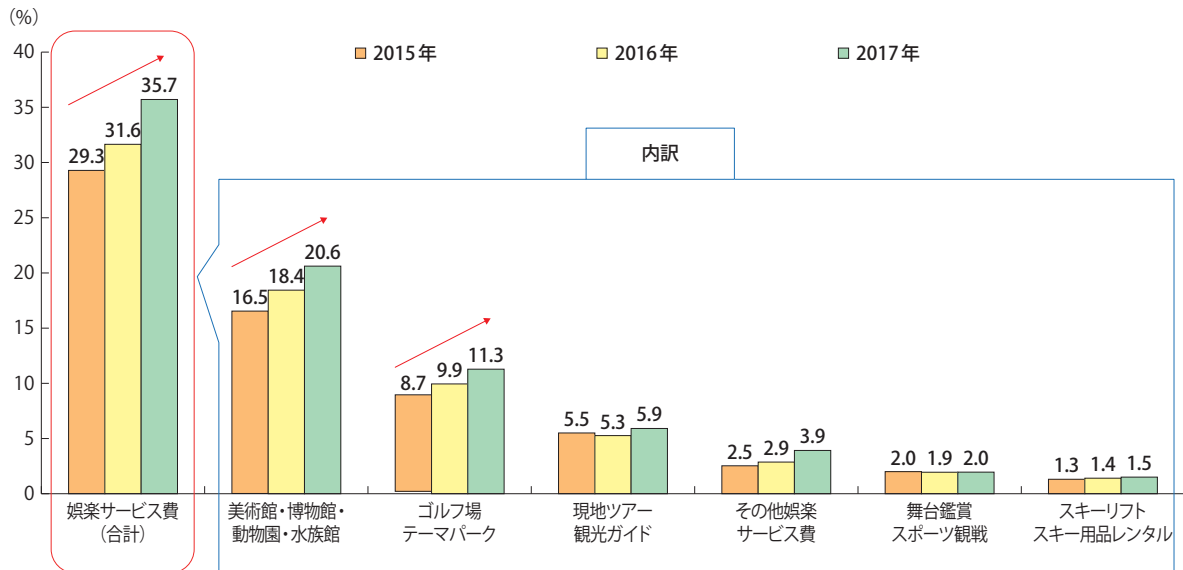
次に、訪日外国人旅行者の消費動向を確認する。第3-1-48図は訪日外国人の娯楽サービス費とその内訳となる費目に対する購入率<sup>46</sup>の推移である。

まず、娯楽サービス費（合計）の購入率は、3年間で増加傾向にあることが分かる。次に、その内訳である娯楽サービス費の内訳を見ると、ゴルフ場・テーマパークや美術館・博物館・動物園・水族館の購入率が伸びている。

このような状況を見ると、訪日外国人の「コト消費」への関心が高まっていると考えられる。事実、事例3-1-12に見られるように、日本の文化を体験できる企画は、特別な体験を求める外国人旅行者に好評を博している。このような取組は、まずアイデアが重要であり、中小企業も工夫次第でインバウンド需要を獲得できる余地は広がるものと考えられる。

<sup>46</sup> 購入率とは、訪日外国人消費動向調査のアンケート回答者のうち、日本滞在中、各旅行消費の費目に支出した外国人観光客の割合を指す。

第3-1-48図 訪日外国人旅行者の娯楽サービス費及び費目別購入率の内訳推移

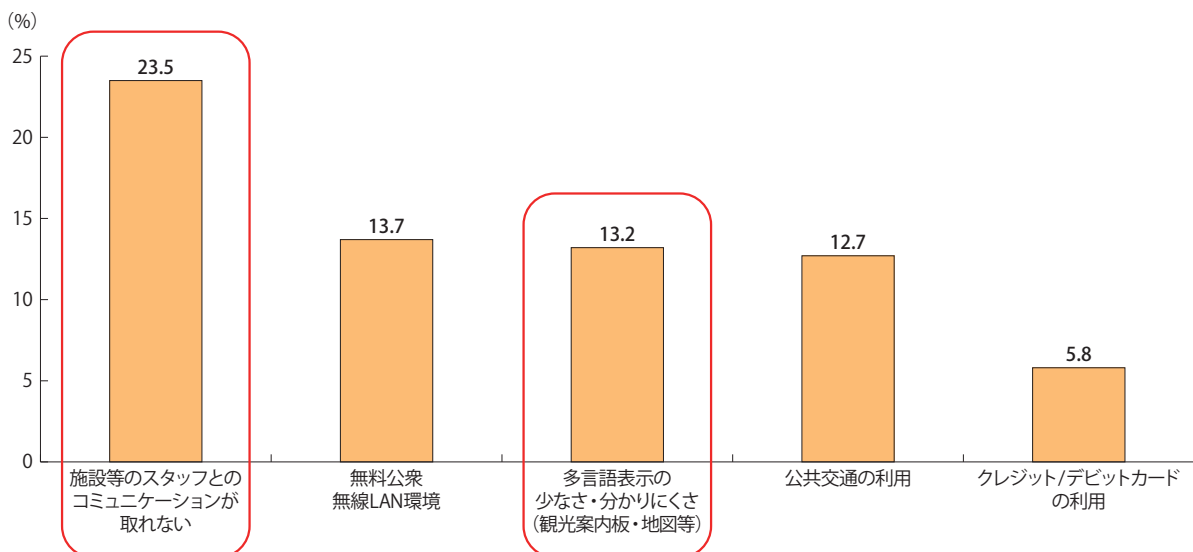


資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」  
 (注)1.「購入率」は訪日外国人のうち、その費目に支出した者の割合である。  
 2.内訳は複数回答のため、合計は娯楽サービス費（合計）と必ずしも一致しない。

最後に、訪日外国人旅行者の満足度を更に高めるために必要な取組を確認する。第3-1-49図は、訪日外国人旅行者の旅行中に困ったことの上5項目を示したものである。これを見ると、「施設等のスタッフとのコミュニケーションが取れない

い」ことが、第1位となっており、第3位には多言語表示の少なさ・分かりにくさが挙げられている。中小企業においても、多言語対応を進めることはインバウンド需要を獲得するための課題の一つといえるだろう。

第3-1-49図 訪日外国人旅行者の旅行中に最も困ったこと



資料：観光庁「訪日外国人旅行者の受け入れ環境整備における国内の多言語対応に関するアンケート」(2018年)  
 (注) 上位5項目について表示している。

## 事例 3-1-12 株式会社梅守本店

## 『「体験＝コト消費」を提供することで、インバウンドのニーズを捉えた企業』

奈良県奈良市の株式会社梅守本店（従業員100名、資本金1,000万円）は、1994年に設立された、寿司などの製造販売を行う企業である。同社は、「食」を通じて世界中の人の心が感動と笑顔で結ばれることを志している。

同社は、郊外型回転寿司店として事業を開始し、寿司物販店を展開していたが、梅守康之社長は、子女の入院がきっかけで病院に入院する子供たちに寿司を振る舞った際、子供たちの幸せそうな笑顔を見て、食を通じて人々を笑顔にし、幸せにすることができることに気がついた。そこで、寿司という「モノ」だけでなく、「体験＝コト」の提供をすることに思い至り、同社は2012年に寿司の体験教室「うめもり寿司学校」を始めた。当初は、地域住民向けに行っていたが、あるとき、東大寺の参道に外国人観光客が増えているという話を聞いて、外国人観光客をターゲットとした寿司教室を開くことを思い立った。

梅守社長の三女が香港の旅行業者に熱心に提案を行った結果、2013年8月22日、団体旅行のお客様を迎え、初めて外国人観光客向けの寿司体験教室を開催することになった。「うめもり寿司学校」では、外国人観光客が「寿司職人」になりきることができるよう、職人が実際に着ている衣装に着替え、実際に寿司を握る。また、エンターテインメント性を高めるため、梅守社長とスタッフ全員で、日本語で明るく場を盛り上げるよう努めており、観光客は笑顔で寿司づくりを体験している。この取組は非常に好評で、海外大手旅行業者の評判を呼んでいる。現在、「うめもり寿司学校」は4店舗まで拡大し、5年間で30万人の外国人観光客が寿司体験を楽しんだ。

また、「多種多様な人に、食を通じて幸せになって欲しい」という想いを実現するための取組は寿司体験教室に留まらず、ムスリム向けにハラール<sup>47</sup>弁当を提供するなど、新たな機会にも積極的に挑戦している。また、ホームページの多言語化を進め、外国人に対する情報発信にも配慮を欠かさない。

今後は人口が流出している地域の空き家をインバウンド向けにリフォームし、宿泊と、地域の伝統にまつわる体験を提供するといった事業も進んでいる。梅守社長は、「食を通じ、世界の方と、1億人の笑顔をつないでいきたい。心に残る感動体験を提供するビジネスを展開していきたい。」と語る。



うめもり寿司学校の様子

47 イスラム法において合法的なものをハラールという。ムスリムはイスラム法で禁じられたものを口にしてはならないこととなっている。ハラール認証はイスラム教の戒律に則って調理・製造された商品であることを証するシステムである。

## 事例 3-1-13 福岡県福岡市

## 「国内需要の減少する伝統工芸品をインバウンド向けに開発し、新たな需要の創出を支援する地方自治体」

福岡県福岡市では、2017年に福岡空港・博多港から入国した外国人の数は298万人と、6年連続で外国人訪問者数が過去最高を更新し、同市内の観光消費額も毎年増加している。他方、同市の伝統工芸品産業は、国内需要の低下を受け、出荷額や従事者数が年々減少傾向にある。近年のライフスタイルや住宅環境の変化などにより、今後、国内需要の拡大を見込むことが難しい同市の伝統工芸産業界にとって、インバウンド需要の拡大は大きな追い風になる可能性を秘めている。しかし、同市の伝統工芸品産業は、十分なインバウンド需要を獲得できていない状況にあった。

同市はこの要因を分析した結果、同市の伝統工芸品は確かな技術と伝統に裏打ちされているものの、土産品として外国人がどのような商品を探しているかを把握できていないことが判明した。

これを受け、同市は、外国人観光客のニーズを国・地域別に把握するためにアンケート調査を実施した。これにより、伝統工芸品メーカーは外国人観光客のニーズを把握するとともに、商品開発の方向性を定めることができ、業界全体の商品開発の機運を向上させた。

具体的な例としては、観光客の多くが日本で化粧品を購入することから、日本の伝統的な風呂敷を外国人にも使いやすい化粧品を入れられるポーチの形にした「つつ美」や、中国・韓国・イスラム圏では猫の人気のことから、博多人形の招き猫である「福かぶり猫」などの開発に至った。これらの商品は、市内のはかた伝統工芸館や博物館、百貨店、ネットでも販売されており、国内メディアの取材が増えたことで同市の伝統工芸品産業の認知度が向上し、Web媒体での販売増加にもつながっている。

また、これらの伝統工芸品の認知を広め、外国人旅行者に土産物として購入してもらうため、外国語版のパンフレット作成や記念品に伝統工芸品を取り入れてもらうなどのPR活動を進めている。実際、2018年度には「福かぶ

り猫」が中国・広州市議団への記念品として贈呈されたり、「アジア太平洋都市サミット」や「福岡国際マラソン」の記念品として博多織の額装が採用されたりした。これらは好評を得ており、今後も積極的にPR活動を行っていく方針である。同市は、伝統工芸品を通じて博多の風土や歴史、文化を感じてもらうことで、観光地として魅力を向上し、多くの外国人観光客に福岡を訪れてもらうことを目指している。



つつ美



福かぶり猫

## 第2節 社会構造の変化と中小企業に期待される役割

本節では、第1節で確認した社会変化を踏まえて、今後の中小企業に期待される役割について考察を行っていく。

考察に当たっては、まず、1999年の中小企業基本法改正時に示された「21世紀の中小企業像」

を振り返るとともに、我が国における中小企業の位置づけを確認する。次に、中小企業を取り巻くステークホルダー<sup>48</sup>の価値観の変化を確認し、最後に、今後の中小企業に期待される役割を見ていく。

### 1 我が国経済における中小企業の位置づけ

1999年に中小企業基本法の抜本改正が行われた。中小企業基本法改正のポイント（第3-1-50図）を見ると、中小企業を「弱者」として画一的なマイナスのイメージで捉えることは不適切であ

り、21世紀における中小企業は、機動性、柔軟性、創造性を発揮し、我が国経済の「ダイナミズム」の源泉と位置づけた。

第3-1-50図 中小企業基本法改正（1999年）のポイント

	中小企業基本法(旧)	中小企業基本法(改正後)
政策理念	○「格差の是正」	○多様で活力のある中小企業者の育成・支援 (結果として格差の存在は是認)
政策目的	○生産性の向上 (中小企業構造の高度化) ○取引条件の向上 (事業活動の不利の補正)	○経営の革新及び創業の促進 ○経営基盤の強化 ○経済的社会的環境の変化への適応の円滑化 (*独立した中小企業者の自主的な努力を前提)

中小企業庁「新中小企業基本法-改正の概要と逐条解説-」(2000年 同友館) より中小企業庁作成

また、中小企業基本法の改正に合わせ、「21世紀の中小企業像」についても示された（第3-1-51図）。これを見ると、中小企業は我が国経済を

支える重要な存在として、位置づけられており、中小企業に対する期待の大きさが分かる。

48 企業活動に関わる利害関係者のことを指す。

第3-1-51図 中小企業基本法改正時（1999年）に示された21世紀の中小企業像

21世紀の中小企業像	
①	市場競争の苗床
②	イノベーションの担い手 (多様な財・サービスの提供、新たな分業関係の形成)
③	魅力ある就業機会の担い手
④	地域経済社会発展の担い手

中小企業庁「2000年版中小企業白書」、中小企業庁「新中小企業基本法-改正の概要と逐条解説-」(2000年 同友館) より中小企業庁作成

次に、我が国経済における中小企業の位置づけについて、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス - 活動調査」より確認しておく。

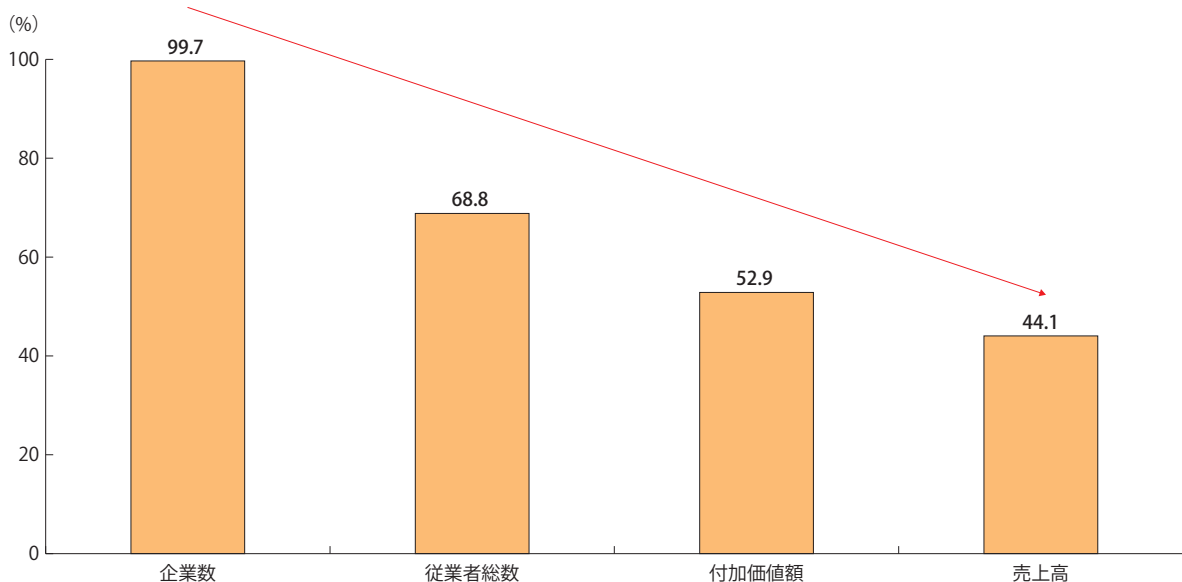
第3-1-52図は、我が国の企業数・従業者総数・付加価値額・売上高のうち中小企業の占める割合を示したものである。

企業数・従業者総数から見ると、我が国の企業

の99.7%は中小企業であり、雇用の約70%を創出しているなど、その存在感は非常に大きい。

また、付加価値額・売上高を見ると、我が国経済に占める割合は、約53%、約44%となっており、中小企業は我が国経済の根幹を担う存在と捉えることができる。

第3-1-52図 我が国経済における中小企業の存在感（2016年）



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

(注) 1. 民営、非一次産業の合計。

2. 企業数、従業者総数は2016年の実績、付加価値額、売上高は2015年の実績である。

## 2 ステークホルダーの価値観の変化

前項で見たとおり、中小企業は我が国において大きな存在感を示しており、ステークホルダーから寄せられる期待も大きい。このため、ステークホルダーのニーズについて応えていくことが、今後の中小企業の存続要件につながると考えられる。

ここからは、中小企業のステークホルダーである「消費者」、「従業員」、「社会」の三つの観点から、それぞれのステークホルダーの価値観の変化を確認していく。

### ① 「消費者」の価値観

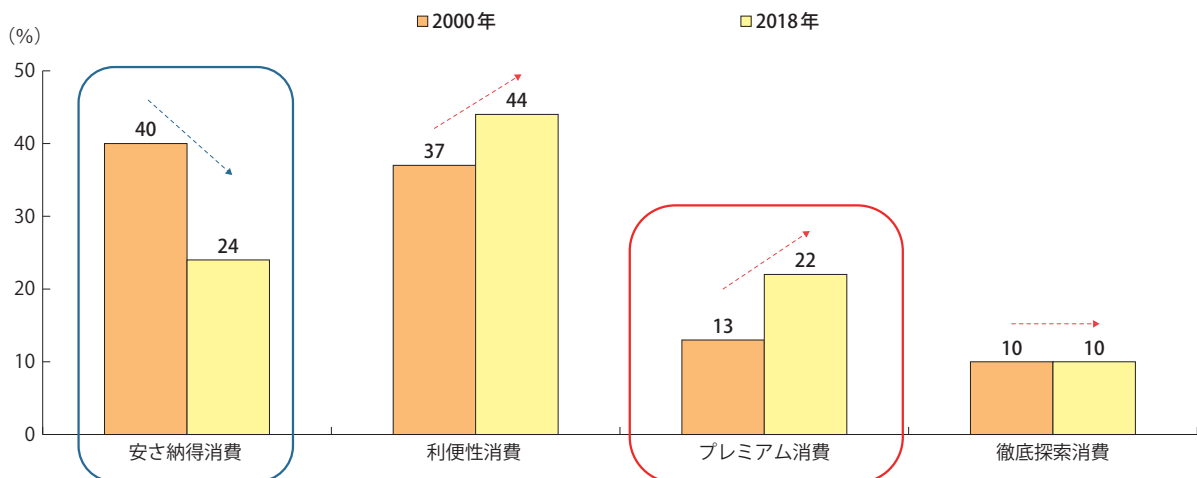
まず、消費者の価値観の変化について確認していく。我が国は、戦後から高度成長期にかけて目

覚ましい経済成長を遂げ、現在は、分配面の課題は残りつつも、基本的なインフラと生活必需品はおおむね充足される状況にある。このような環境の中で、消費者の消費に対する考え方は大きく変容していると考えられる。

第3-1-53図は、(株)野村総合研究所が実施した「生活者1万人アンケート」による消費スタイルの変化である。

この調査から、消費者の「利便性」を重視する姿勢と、消費に対する「こだわり」が高まっていることが分かる。これに対して、「安ければよい」という価値観は、2000年の調査と比較して大きく減少している。

第3-1-53図 消費意識・消費スタイルの変化



資料：(株)野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」調査結果より中小企業庁作成

(注)1. 全国の満15～69歳の男女個人を対象に調査。(2012年調査から調査対象者を満15～79歳に拡大している)

2. 1997年から3年ごとに行われているアンケートである。

3. 有効回答数は、97年：10,052人、00年：10,021人、03年：10,060人、06年：10,071人、09年：10,252人、12年：10,348人、15年：10,316人、18年：10,065人、となっている。



この流れは、中小企業が顧客に対して提供していくべき価値について、大きな示唆が得られるだろう。

特に、「安ければよい（安さ納得消費）」という価値観の減退は、中小企業にとって追い風になる可能性がある。一般に価格面の競争は、企業の規模で優劣が付きやすい領域であり、大企業の優位性が発揮されると考えられる。反対に、消費者の

求める「利便性（利便性消費）」や「こだわり・特別感（プレミアム消費）」は消費者との距離が近い中小企業に優位性がある可能性がある。

事例3-1-14や3-1-15に見られるように、顧客との関係性を強固なものにし、特別な価値を提供していくことは、中小企業にとって特に重要な取組になると考えられる。

## 事例 3-1-14 株式会社東京銭湯

## 「古いビジネスモデルに捉われず、新たな価値を創出し続ける銭湯」

東京都渋谷区の株式会社東京銭湯（従業員6名、資本金1,010円）は、銭湯の活性化を目的とした「東京銭湯」というWebメディアと、埼玉県川口市にある銭湯「喜楽湯」の運営を行う企業である。

同社の日野祥太郎社長は、大の銭湯好きであり、2015年にWebメディア「東京銭湯<sup>49</sup>」を立ち上げた。当時、「東京銭湯」を運営する中で数多くの銭湯オーナー達の取材を行っており、そのうちの一つが「喜楽湯」だった。現在、銭湯は週に1件が廃業しているといわれるほどの斜陽産業とされているが、同社では外部から見て、厳しい事業環境の中でも成長に向けた打ち手があるのではないかと考えていた。そこで、オーナーからの経営の相談をきっかけに喜楽湯を引き継ぎ、同社の社員である中橋悠祐氏と湊研雄氏が番頭として喜楽湯の立て直しに取り組むことになった。

喜楽湯は、1950年代に川口駅近くの商店街に開業した銭湯である。商店街の衰退に伴い客数が減り、経営が苦しい状況だった。両氏は、まずは新規顧客の獲得を最優先と考えた。しかし、銭湯は内部の様子が見えず、新規顧客が入るには心理的なハードルが高い。両氏は、喜楽湯の内部を実際に見て、「気楽に来られる場所」と認識してもらうため、顧客になり得る近隣住民に呼びかけ、近隣のカフェ、雑貨屋、古着屋などに協力してもらい、フリーマーケットを開催した。その結果、多くの住民が喜楽湯を訪れ、内部の様子や、経営者の人となりを知ることができ、喜楽湯に対する心理的ハードルを下げることに成功した。

また、「喜楽湯」では接客を大事にしており、「銭湯を地域の人たちのふれあいの場にしたい」と考えている。自宅に風呂がなかった時代は銭湯に行くことは当たり前だったが、今はわざわざ銭湯に行く動機を作る必要がある。そこで両氏は、喜楽湯がコミュニティとしての機能を持つような仕掛けづくりとして、ワークショップの開催や映画上映会など、これまでの銭湯には無かった取組を行っている。喜楽湯のような地域の銭湯は、設備の面ではスーパー銭湯にはかなわないため、差別化するためには、

このような取組に加え「温かい接客」や「居心地のよいコミュニティ」を提供していくことが重要であると考えている。

積極的な情報発信や、顧客との密なコミュニケーションもあり、客数は徐々に増加し、両氏が経営を引き継いでから1.5倍以上になった。現在は、女性客を増やすため、新たに女性従業員も雇い、「女性の視点」での改善を進めることで、女性客にとっても居心地のよい場所にしていきたいと考えている。



番頭の中橋悠祐氏（左）と湊研雄氏（右）



フリーマーケットの様子

49 2016年に法人成り。

## 事例 3-1-15 有限会社内山眼鏡店

## 「地域顧客との関係を強化して量販店と差別化し、独自の経営基盤を確立する企業」

福島県いわき市の有限会社内山眼鏡店（従業員23名、資本金800万円）は、眼鏡・補聴器の販売・修理、コンタクトの販売、スマートフォンの修理を行う企業である。現在、福島県に5店舗、茨城県に1店舗を構える。

近年、眼鏡の市場規模は縮小しており、また量販店の参入も相次いでいる。また、かつては店頭でしか購入できなかった眼鏡がECサイトでも購入できるようになるなど、地域の中小眼鏡店を取り巻く外部環境は厳しい。しかし、同社は「見える喜び聴こえる感動」の社訓のもと、地域顧客との強い関係を構築することで確たる経営基盤を築くことに成功している。

この社訓を象徴する同社の取組として、「U-SAS（ユーサス）」というサービスが挙げられる。これは、自宅や老人ホームを訪問し、眼鏡や補聴器を修理するサービスであり、10年以上前から続けている。このサービスを始めたきっかけは、内山義弘社長が眼科で手伝いをしていたときに、老人ホームの入居者が眼鏡の修理だけのためにわざわざ来院する姿を見たことだった。眼鏡や補聴器は高齢者の日常生活を支える重要な道具であるが、車での移動が一般的ないわき市にあって、移動が困難な高齢者は「見える喜び聴こえる感動」が損なわれている、と内山社長は感じた。このサービスは、同社と主要顧客である高齢者との関係を強固なものとしており、同社は地域の高齢者にとって非常に重要な存在になっている。

また、同社は眼鏡を通じた社会貢献活動にも積極的である。2011年の東日本大震災の際、同氏は、津波で眼鏡を流されてしまった女の子が眼鏡を求めていることを偶然耳にし、眼鏡店として被災者に貢献したいと考えた。そ

こで、日本一の眼鏡の産地である福井県の眼鏡工場や眼鏡協会、レンズメーカーの協力を得て、約500本の眼鏡を被災者に無償提供した。さらに、同社鹿島店でのラジオパーソナリティによる読み聞かせ活動「ハートに読み聞かせナイト」や、同社の店長らによるライブ活動である「10cho'sライブ」など、事業以外にも地域の顧客との接点を持つ活動を積極的に展開することで、地域顧客とのつながりをより強固にしている。

内山社長は、「量販店と価格で競争するつもりはなく、顧客に対して自社にしかできない価値を提供していきたい。特に、安心できる品質の眼鏡に対するニーズが強い子供や、老眼鏡や補聴器の購入、修理など様々なニーズを持つ高齢者をメインターゲットとして、今後も事業展開をしていきたい。」と語る。



店舗の様子

②「従業員」の価値観

第1部で触れたとおり、現在、我が国の企業は企業規模の大小を問わず、深刻な人手不足に直面している。これまでは、従業員を確保するための手段として、専ら金銭面の報酬に注目されてきた。当然、企業は従業員の生活を預かる存在であり、経営努力により金銭面の報酬を充実させていくことは大前提となる。

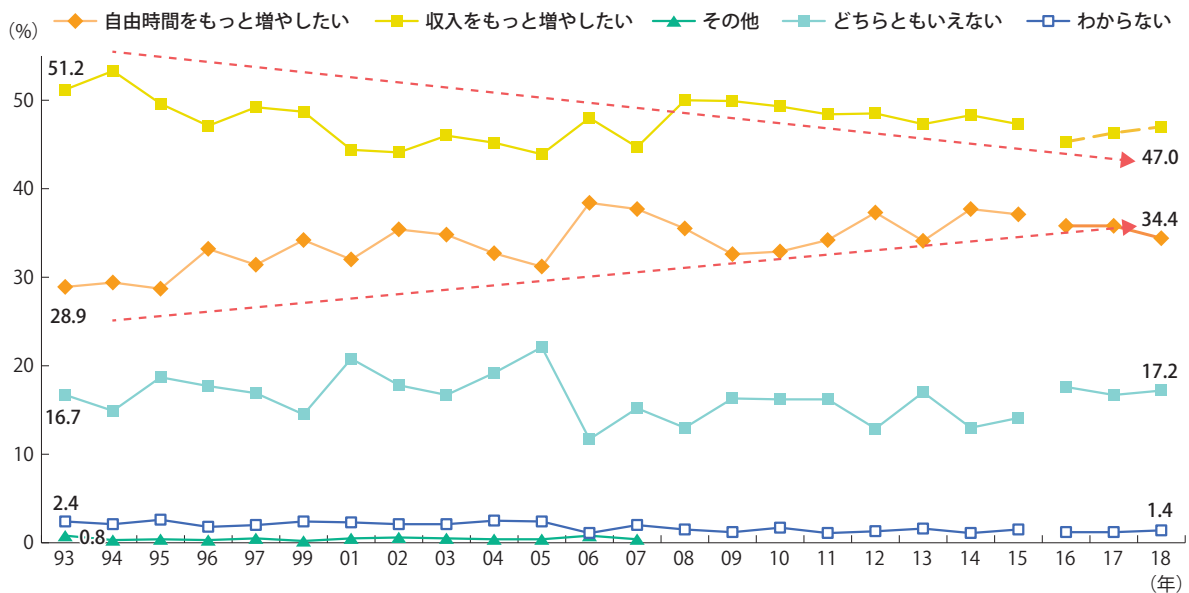
しかしながら、現代社会において、企業は従業員に対して「金銭面の報酬」を支払うだけでは不十分になりつつある。

第3-1-54図は、内閣府「国民生活に関する世

論調査」による収入と自由時間に対する考え方の推移である。収入と自由時間を比較すると、収入を優先する傾向は過去の調査から一貫しているが、1993年からの推移を見ると、「収入をもっと増やしたい」と回答する者の割合が減少する一方、「自由時間をもっと増やしたい」と回答する者の割合が増加していることが分かる。

また、働き方に対する意識の変化（第3-1-55図）を見ると、「仕事よりも家族などを優先したい」という考え方や、「男女の区別なく家事育児を負擔したい」という価値観が高まっていることが分かる。

第3-1-54図 収入と自由時間に対する考え方の推移



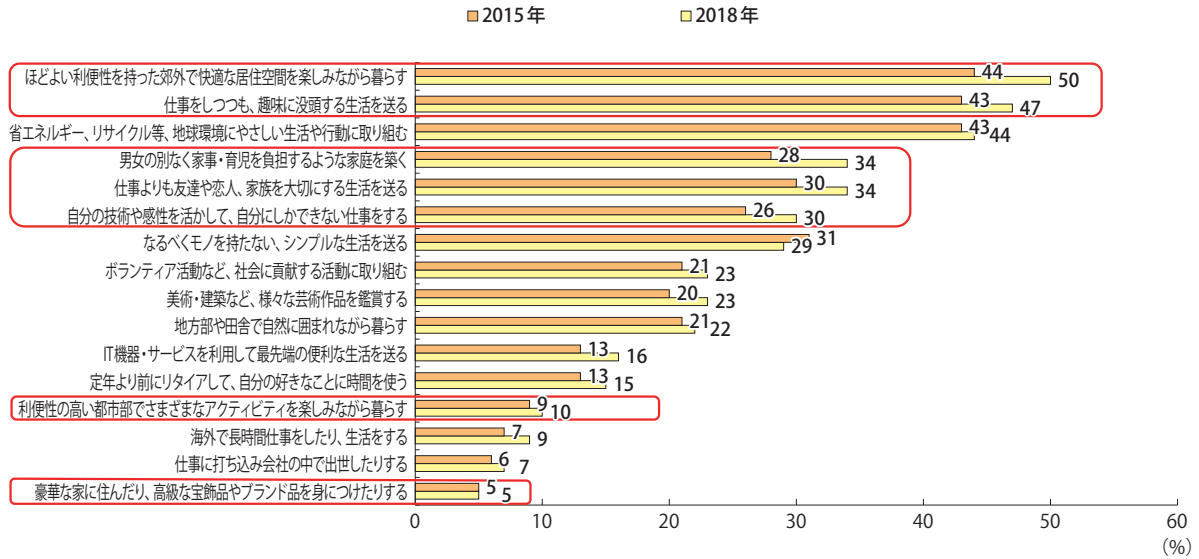
資料：内閣府「国民生活に関する世論調査」

(注) 1. 1998年、2000年については調査無し。

2. 「その他」の回答については2008年以降、調査を行っていない。

3. 2015年度の調査までは、20歳以上の者を対象として実施。2016年度の調査から18歳以上の者を対象として実施。

第3-1-55図 理想の生活



資料：(株)野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」(2015年、2018年)調査結果より中小企業庁作成  
 (注)1. 全国の満15～69歳の男女個人を対象に調査。(2012年調査から調査対象者を満15～79歳に拡大している)  
 2. 1997年から3年ごとに行われているアンケートである。

これらの結果を踏まえると、企業は従業員を確保するために適正な賃金を支払うだけでなく、従業員の家庭にまで配慮した働きやすい労働環境を提供することも重要であるといえよう。

このような社会的背景を踏まえ、政府は2016年より「働き方改革」を推進しており、2019年4月1日から「働き方改革関連法」が順次施行されている。

同法のポイントは第3-1-56図のとおりであり、中小企業も「働き方改革」への適切な対応が必要となる。

なお、厚生労働省は、働き方改革の推進に向けた課題を解決するために、「働き方改革推進支援センター」を47都道府県に開設している。中小企業も法律施行までに支援拠点を活用するなどし、準備を行っていくことが求められる。

第3-1-56図 働き方改革関連法のポイント

	内容	施行時期
POINT①	時間外労働の上限規制	・2019年4月1日～ (中小企業は2020年4月1日～)
POINT②	年次有給休暇の確実な取得	・2019年4月1日～
POINT③	正社員と非正社員の間 の不合理な待遇差の禁止	・2020年4月1日～ (中小企業は2021年4月1日～)

厚生労働省ホームページより

③「社会」の価値観

我が国には、近江商人の言葉にあるように「三方よし」という考え方が古くから知られている。これは、商売を行う上で、「売り手」「買い手」だけではなく、「世間」としても貢献できることが重要であるという考え方である。

近年、世界的にCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任<sup>50</sup>）に対する注目が高まっているが、この考え方を「三方よし」と同じものと捉えれば、我が国の企業でも馴染み深いものであると分かるだろう。

CSRが世界的に注目される背景には、様々な社会問題が複雑化する中で、法律などの制度による規制が必ずしも効果的ではない状況が見られる

ようになったことが挙げられる。この流れの中で、企業に対しては、単に利益を追求するだけの存在ではなく、自主的に社会的責任を果たす存在としての役割が求められることが世界的にも一般化しているといえ、EUでは、企業に対して「社会的責任を果たすためには、社会、環境、倫理、人権、消費者問題を、ステークホルダーとの密接な協力のもとで、事業活動と中心的な戦略に統合するためのしかるべきプロセスを持つこと」を要求している<sup>51</sup>。

CSRは法律ではないが、企業の自主的行動を促すため、国際的な指針が示されている。第3-1-57図は、CSRに関する世界的な取組の中で、主だったものをまとめたものである。

第3-1-57図 CSRに関する世界的な取組の流れ（主なもの）

- ・2000年：国連グローバルコンパクト  
1999年に当時の国連事務総長：コフィー・アナンが提唱し、2000年に発表された。企業の社会的責任について、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の観点から10の原則が示されている。（\*「腐敗防止」は2004年に追加）
- ・2006年：責任投資原則  
2006年4月に公表された金融業界に対するイニシアチブで、投資家に対する原則。E（Environment：環境）、S（Social：社会）、G（Governance：ガバナンス）に配慮した投資行動を求める。
- ・2010年：ISO26000  
国際標準化機構（ISO）により示された社会的責任についての指針。社会的責任の中核主題として、①組織ガバナンス ②人権 ③労働慣行 ④環境 ⑤公正な事業慣行 ⑥消費者課題 ⑦コミュニティへの参画およびコミュニティの発展の7つが示されている。
- ・2015年：持続可能な開発目標（SDGs）  
2030年までに国際社会が目指すべき17の目標と169のターゲットを設定。
- ・2017年：ISO20400  
ISO26000を補完し、企業や団体が調達を通じて持続可能な開発に寄与するための指針を示すもの。企業が調達を行う意思決定において、コストだけではなく社会や環境、調達先の従業員などの観点から、倫理的に行動しているか、購入する財・サービスがサステイナブルか、それを買うことが社会、経済、環境問題の役に立つかなどの判断を行うための原則を定義。

資料：國部克彦（2017年）、ISOホームページ（<https://www.iso.org/search.html?q=ISO20400>）より中小企業庁作成

近年、特に注目されているCSRの世界的な取組として、「ESG」と「SDGs」が挙げられる。「ESG」、「SDGs」の用語解説は第3-1-58図に示したとおりであるが、これらの考え方は世界の共

通認識となりつつあり、中小企業もこれらの流れにいち早く対応することが企業価値の向上につながる可能性がある。

50 CSRの理解しやすい定義は2004年にEUが定めた「企業がその事業活動と社会と環境に関することを、自発的にステークホルダーとの相互作用に統合する概念」である。藤野（2018）  
51 國部克彦（2017）

第3-1-58図 ESG/SDGsの用語解説

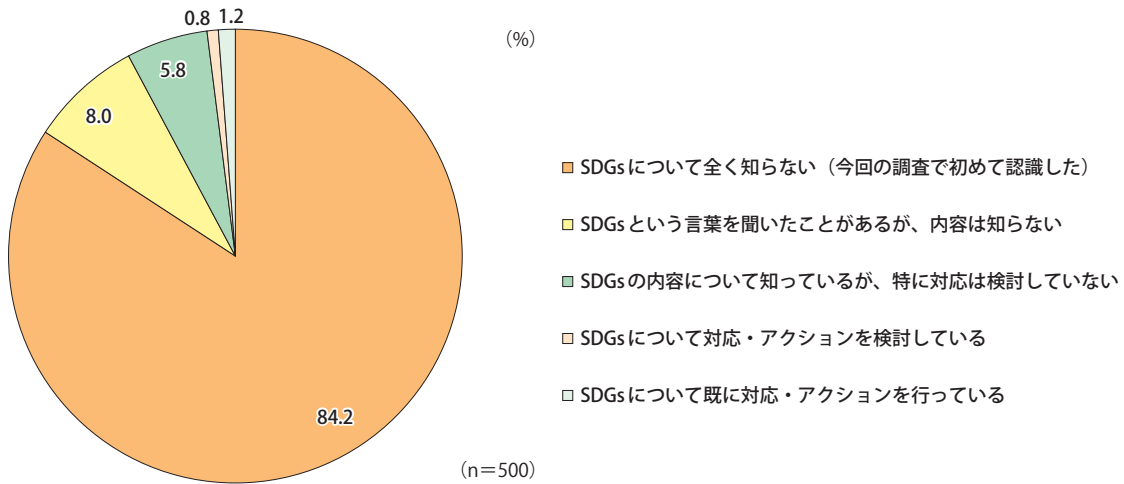
	ESG	SDGs
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ESGとは、企業が持続的成長を目指すうえで重視すべき側面、環境(E:Environment)、社会(S:Society)、企業統治(G:Governance)の3つを指す。</li> <li>・背景には、様々な環境・社会問題が世界的に顕在化していることが挙げられる。</li> <li>・企業は、利益だけを追求するのではなく、ステークホルダーへの配慮も企業に求められるようになってきている。</li> <li>・国連により提唱された「責任投資原則」は、機関投資家に対して、投資判断を行う際に財務情報だけでなく、非財務情報であるESGに対する企業の取組みを踏まえたうえで、意思決定を行うことを求めたもの。</li> <li>・この流れを受け、ESG投資が活発化している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SDGsとは、「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)」を指す。</li> <li>・2015年に国連が採択した先進国を含む国際社会全体の2030年に向けた環境・経済・社会についての目標。</li> <li>・貧困や飢餓、水や保健、教育、医療、言論の自由やジェンダーなど、人々が人間らしく暮らしていくための社会基盤構築を目指す。</li> <li>・17のゴール(目標)と具体的な169のターゲット(達成基準)がある。</li> </ul>

環境省「すべての企業が持続的に発展するために-持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイド-」より中小企業庁作成

しかしながら、ESGやSDGsという言葉は、中小企業にとって縁遠いものとして捉えられがちである。第3-1-59図は、関東の中小企業における

SDGsの認知度・対応状況についてアンケート調査を行ったものである。これを見ると、中小企業の大半がSDGsを認知していないことが分かる。

第3-1-59図 中小企業におけるSDGsの認知度・対応状況

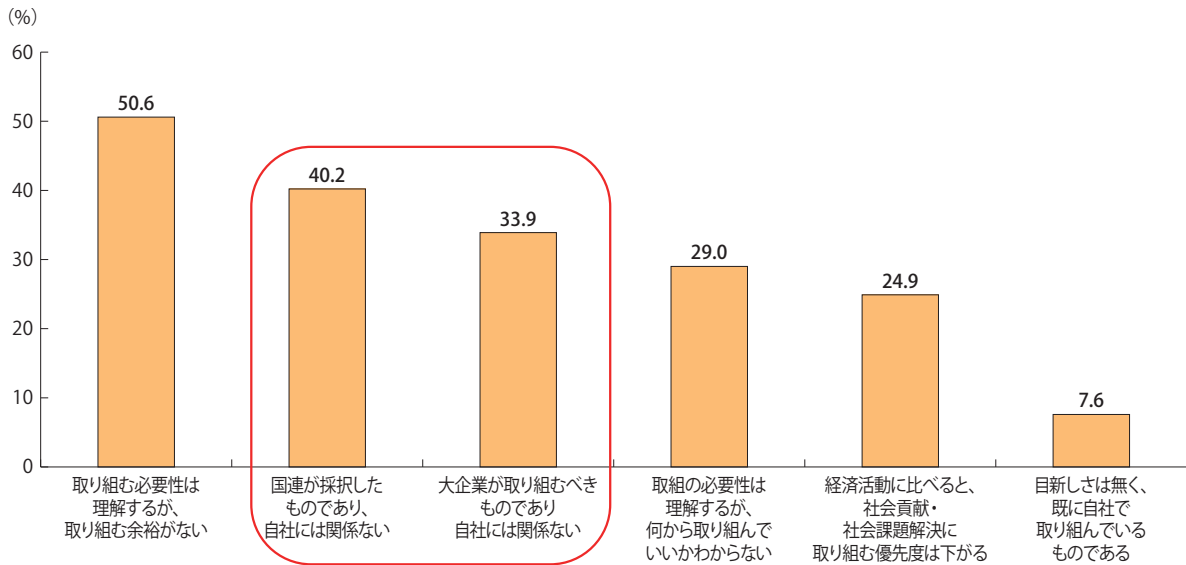


資料：一般財団法人日本立地センター、経済産業省関東経済産業局「中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果 (WEBアンケート調査) (2018年12月)」

また、第3-1-60図は、同アンケートでSDGsを認知していない、または認知していても対応を検討していない中小企業に対して、SDGsの概要を解説した後のSDGsに対する認識を示したもので

ある。これを見ると、SDGsの存在や概要を知ったとしても、自社にとって関係ないという認識の中小企業の割合が高いことが分かる。

第3-1-60図 SDGs 認知後のSDGsに対する認識



資料：一般財団法人日本立地センター、経済産業省関東経済産業局「中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果（WEBアンケート調査）（2018年12月）」

- (注) 1. 「SDGsについて全く知らない」「SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は知らない」「SDGsの内容について知っているが、特に対応は検討していない」と回答した490社の企業が対象。  
 2. WEBアンケート画面上で、SDGsの概要について、レクチャー後に回答を得たもの。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

今後、我が国においても社会課題が複雑化・多様化することが予想され、事例3-1-16、3-1-17、3-1-18の例に見られるように、事業とともに社会的な役割を果たしていくことで、自社の企業価値を高める可能性<sup>52</sup>がある。

また、第3-1-61図にあるように、金融機関の中には、ESGやSDGsに取り組む中小企業を後押しする動きも見られ、中小企業がCSRに取り組んでいくことは重要であると考えられる。

第3-1-61図 ESG/SDGsに取り組む企業に対する融資商品（例）

金融機関名	東邦銀行	滋賀銀行
商品名	ESG/SDGs貢献型融資	ニュービジネスサポート資金(SDGsプラン)
利用可能企業	ESG/SDGsに取り組む法人又は個人事業主	以下の1. 2に該当する中小企業・個人 1. 原則として創業後1年以上の業歴を有し、成長が見込まれる創造的事業を営んでいる事業者 2. SDGsの趣旨に賛同し、「持続可能な社会づくり」に貢献可能な社会的課題の解決につながる事業を営んでいる事業者
資金使途	事業に必要な運転資金・設備資金	1. 研究開発に必要な資金(試験研究費、ソフトウェア開発、商品化試作等) 2. 新分野への進出・新規事業の展開等に必要資金
融資金額	3億円以内	1億円以内
融資期間	保証貸: 7年以内 有担保: 20年以内	運転資金: 7年以内 設備資金: 15年以内
融資利率	銀行所定 (通常の金利より最大0.2%引下げ)	変動金利型 (銀行所定の金利より最大0.3%引下げ)
返済方法	元金均等返済	元金均等返済
保証人担保	審査による	必要に応じて

資料：各金融機関のホームページより中小企業庁作成  
 (注) 1. 本商品及び融資条件の詳細については、取扱金融機関の相談窓口へ問い合わせること。  
 2. 融資利用には金融機関の審査が必要であり、必ずしも希望の条件で利用できるものではないことに注意が必要である。

52 マイケル・ポーターによれば、社会課題を解決することを通じて企業の経済発展を目指すとの見地から、CSRを企業戦略に位置づける概念として「CSV：Creating Shared Value（共通価値の創造）」を提唱している。藤野（2018）



## 事例 3-1-16 株式会社ラグーナ出版

## 「障がいのある者の活躍の場を見出すことで、社会的貢献を果たしている企業」

鹿児島県鹿児島市の株式会社ラグーナ出版（従業員43名、資本金1,000万円）は、2008年に設立された、精神に疾患がある人の就労継続支援A型事業所として、メンタルヘルスに関する雑誌や書籍の刊行などを行う企業である。出版事業は、就労継続支援A型事業として患者とともに活動しており、全国でも珍しい取組となっている。

同社の川畑善博社長は、以前、看護助手として精神科にて勤務していた。その際、安全のためとはいえ、入院患者の自由が制限されている状況や、退院した患者が社会に出ても、働く場所がなく再入院するケースが多く、彼らに働く場所を提供すれば再入院を防ぐことができ、自由な生き方をすることにつながるのではないかと考えた。

そこで、社長自らPSW（精神科ソーシャルワーカー）を取得し、患者8名、医師1名、心理士1名、看護師3名とともに、NPO法人「精神をつなぐ・ラグーナ」を設立した。入院患者が持ってきた、心に響く文章や詩をまとめた雑誌「シナプスの笑い」を刊行したところ、売行きは非常に好評であった。その後は、株式会社として法人化し、患者8名とともに規模を拡大させていった。

同社の強みは、障害を持つ患者（従業員）も重要な戦力として裁量を持って働き、自立した戦力として事業に貢献していることである。同社では、業務の内容を細かく分解し、患者の得意不得意を考慮に入れた上で仕事を任せている。これにより、患者も任された喜びと責任感を持って仕事ができるようになり、経理事務や営業、編集、製本など、様々な仕事を担当している。また、各患者の体調と業務相談は、日々の日報（睡眠時間、気分、体調、疲れ具合、翌日の作業予定など）から把握し、その人の体調と能力に合った勤務時間を月ごとに設定するなど体力面の考慮も欠かさないようにしている。

上記の取組の結果、全国各地域からの見学や、入社希望者が後を絶たない。同社の中に同じ疾患を抱えた人達がいるということも、入社希望者にとって安心できる要因だという。なお、鹿児島県が精神疾患への対処に注力し始めたこともあって、行政からの支援も得られており、経営も安定している。

今後は、精神的な問題を抱える人に対する接し方について、実際の患者の声を参考に、できるだけ具体的な言

葉で伝える本を出版する予定だという。川畑社長は、「長期入院者や身寄りのない入院者が退院することは容易ではなく、このような患者が外の世界に出る支援をしたい。今後も、鹿児島を拠点に多くの人の支えになっていきたい」と語る。



同社の出版した書籍



川畑善博社長

## 事例 3-1-17 株式会社フェローシステム

## 「障がいのある人に学ぶ場・働く場を提供する企業」

愛媛県松山市の株式会社フェローシステム（従業員24名、資本金1,000万円）は、地元企業を顧客としてシステム開発、Web制作及び就労移行支援事業を行う企業である。同社は、三好大助社長が以前勤めていた会社の松山支店閉鎖をきっかけに、解雇された従業員を率いて1997年に設立された。

三好社長は、障がいのある子供を持つ友人から障がい者が限られた職にしか就けない現実を聞き、「ハンディキャップを持つ障がい者にICTスキルを身に付けてもらい、付加価値の大きい仕事をして欲しい」と考えていた。そこで2009年に就労移行支援事業として、障害者就労移行支援事業所「フェローICT」を開設し、一般企業への就職を目指す障がい者を対象に、ICTをはじめとした総合的なスキル向上の支援を開始した。しかし、この仕組みでは、支援期間が最大2年間に限られ、一般企業に採用されるためのスキルを身に付けるには、必ずしも十分な期間ではなかった。そこで三好社長は、「フェローICT」の卒業生を雇用する環境を整備するため、2010年に「NPO法人フェロージョブステーション」を立ち上げた。同NPO法人では、就労継続支援A型事業所<sup>53</sup>として「フェローICT」の卒業生と雇用契約を結び、ICTスキルを活用した仕事に取り組むとともに、スキル向上のための訓練を行っている。

また、当社の障がい者支援は、子供たちにも広がっている。一般に、ICTの知識・スキルは、少年期の方が早く習得できると言われる。同社は、障がいを持つ子供たちが、将来的に就労に役立つICTスキルを身に付けることができるよう、2014年に「放課後等デイサービス事業」

を開始した。ここでは、小学生から高校生までの約60名が、PCを使った資料作成やプログラミングに取り組んでいる。

同社が目指すビジョンは「多様性のある職場」であり、障がい者だけでなく外国人留学生の登用も積極的に行っている。このような「多様性のある職場」は、従業員のコミュニケーション能力の向上や、従業員がお互いに助け合う中で成長していく組織作りに大きく貢献し、企業価値を高めることにつながっている。

今後、三好社長は「子供から大人までが学べる・働ける場」を提供していくことで事業領域を拡大させていく方針であり、福祉分野における事業から保育園・未就学児への支援、さらに介護・グループホームなど、「生涯お付き合いできる場所」を作っていきたいと考えている。



フェローICTの様子

<sup>53</sup> 「就労継続支援A型事業所」とは、障害者自立支援にもとづく就労支援のための施設のことであり、利用者と事業所が雇用契約を結び賃金を支払う。

## 事例 3-1-18 日本ステンレス工業株式会社

## 「更生保護事業等を通じ、青少年の更生に貢献する企業」

山梨県大月市の日本ステンレス工業株式会社（従業員33名、資本金1,000万円）は、金属瓦屋根及びリフォームの施工を行う企業である。

同社は、「他利自繁」を企業理念の根幹に掲げ、CSR活動や企業メセナ<sup>54</sup>に積極的に取り組んでいる企業である。同社の活動は、青少年の更生保護の活動をはじめ、震災ボランティア、ネパール支援活動など多岐にわたり、2016年には第59回山梨県更生保護大会にて感謝状を授与されている。

この中で同社が特に力を入れて取り組んでいる活動の一つが、青少年の更生保護活動である。一般に、犯罪・非行の前歴を持つ者や刑務所出所者などが定職を見つけて社会に溶け込むことは、容易ではない。石岡博実会長は、こうした前歴のために定職に就くことに苦労している人々を従業員として雇用し、社会復帰を支援する更生保護としての活動を行っている。同社ではかねてより「不良」と呼ばれる若者を積極的に採用していたため、更生保護事業では、彼らを社会人として育成してきた長年の経験がいかされている。

青年を育成・更生することを目的の一つとして同社が行っている活動に、紅富士太鼓という和太鼓チームによる海外公演がある。同社の社員の多くがメンバーとして参加する同チームによる海外公演は毎回好評を博し、「不良」と呼ばれた青年たちに、人から認められ賞賛される経験を与えている。

また、同じく青年の育成・更生を目的に行っている活動に、災害ボランティア活動がある。同社は1995年の阪神・淡路大震災以来、災害のたびにボランティア活動に参加している。主な活動内容は、被災した家屋へのブルーシート掛けである。参加期間中、同社の社員は一つ屋根の下で共同生活を送ることになるが、このボランティア活動とその間の共同生活により、会社や社会への帰属意識が強まり、青年の更生保護に大きな効果が得られるという。さらに、これらの取組は、同社と従業員との信頼関係の強化につながり、同社の従業員定着率向上にも寄与している。

石岡会長は、これまで取り組んできた更生保護事業などの社会貢献活動を通じ、実践的な知見を蓄積してきた。今後は、自身が持つこれらの知見と、自ら支援を実行する姿勢を、社員をはじめ、地域・社会につないでいきたいと考えている。



石岡博実会長



ネパールでのボランティアの様子

54 企業が社会貢献活動の一環で取り組む文化・芸術活動を指す。

コラム 3-1-8

SDGs達成を通じた中小企業等の競争力強化に向けて～関東経済産業局の取組～

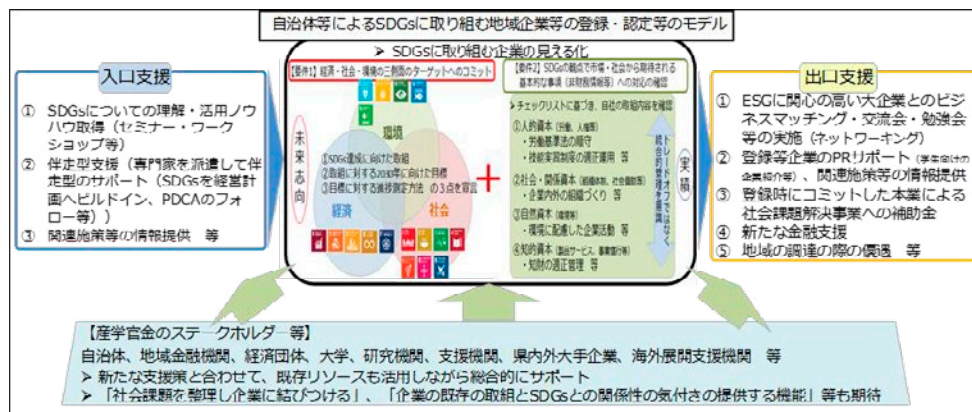
SDGsは、経済面、社会面、環境面の幅広い課題の統合的な解決を目指すものであり、持続的な社会の実現のために、民間セクターの積極的な関与が求められている。ESG投資の潮流を背景に、大企業などを中心に社会課題解決に向けて戦略的なSDGsの取組が創発され始めている一方、中小企業へのSDGsの浸透はまだまだ限定的である。

関東経済産業局では、SDGs推進に積極的な長野県と連携し、SDGs達成を通じた企業の競争力強化を目的として、産学官金の地域ステークホルダーや有識者等とともに「地域SDGsコンソーシアム」を立ち上げ、SDGsに取り組む地域中小企業等を後押しするための支援モデルを取りまとめた。

●SDGsに取り組む地域中小企業等を後押しするための支援モデル

本支援モデルは、地方公共団体がSDGsへ取り組む企業の登録・認定等を通じて「SDGsに取り組む企業の見える化」を行い、産学官金のステークホルダーのサポートにより、当該企業の競争力強化を地域として後押し（専門家派遣、ビジネスマッチング、学生向けの企業PR、金融支援など）する仕組みである。登録・認定等の要件として「自社の将来の成長に向けて、経済・社会・環境の各分野におけるSDGs達成に向けた新たな取組等を宣言すること」（要件1）と「SDGsの観点で市場・社会から期待される基本的な事項への対応の確認（非財務情報等に関するセルフチェック）」（要件2）の2つの要素を設定している。

コラム3-1-8図 自治体等によるSDGsに取り組む地域企業等の登録・認定モデル



SDGsは世界の共通言語となりつつある。国内外の様々なプレーヤーと社会的課題を克服していくという理念を共有することで、「消費者」や「取引先」等の価値観の変容を捉え、新たなビジネスチャンスを獲得することが可能である。また、非財務情報への対応を通じて内部組織力強化を図ることで、「従業員」のモチベーション向上や新たな人材確保、「金融機関」からの資金調達の円滑化等に寄与することが期待される。関東経済産業局は、支援モデルの横展開を図りながら、引き続きSDGs達成を通じた中小企業などの競争力強化に取り組んでいく。

最後に、今後、我が国の中小企業に対して大きな影響を与える可能性がある「ISO20400」について解説<sup>55</sup>する。

「ISO20400」は、2017年に正式発効された「持続可能な調達」に関する世界初の国際規格となるガイドラインである。

「持続可能な調達」とは、「組織が購入する製品及びサービスの環境影響が最も小さく、また実現可能なものとして社会・経済的好影響をもつことを確認すること」とされている。企業が行う調達活動は、環境から取引先の従業員まで幅広い範囲の影響を及ぼす。このため企業の調達活動においても、「ガバナンス」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者問題」「コミュニティへの対応及び開発」などといった観点からの配慮が求められるようになりつつある。

大手グローバル企業は、世界中にステークホルダーを抱えており、対応を誤れば世界的な不買運動に発展するなどブランドイメージを大きく毀損する可能性もあることから、「持続可能な調達」に関して積極的な対応を進めている。

この流れの中で、事例3-1-19からも分かるように、大手グローバル企業が調達先を選定する際には、「品質の高さ」や「価格」だけでなく、調達先の「環境保護への取組み状況」や「労働者の人権に対する配慮」なども重要な評価基準になりつつあり、この流れはサプライチェーン全体に広がっていく可能性がある。

従って、中小企業にとっても、取引先と現状の取引関係を維持していくために、環境や社会に対する積極的な対応が求められる。

55 ISO「持続可能な調達—手引き」(2015年2月)

事例 3-1-19 富士フイルムホールディングス株式会社

「グループ全体でCSR調達を推進する企業」

東京都港区に本社を構える富士フイルムホールディングス株式会社は、傘下に富士フイルム株式会社と富士ゼロックス株式会社を抱える日本を代表するグローバル企業である。いずれも多くの中小企業と取引があり、グループ全体でCSR調達を推進している。

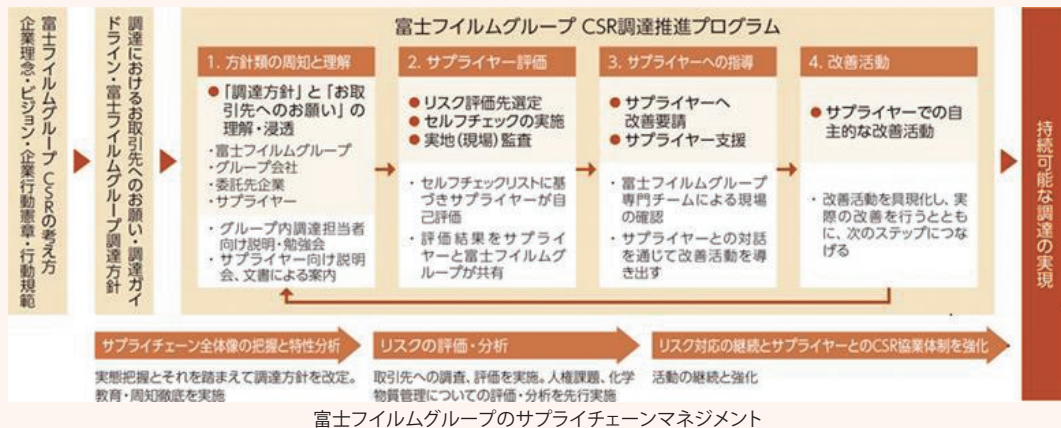
同社は調達の理念として、「富士フイルムグループ調達方針」を明示している。近年、発注側がサプライヤーに対しCSRの取組強化を依頼する動きが世界的に強まっており、同社は2015年に同方針を改定し、サプライヤーの選定基準にCSRの視点を加えた。この方針をベースとし、富士フイルムと富士ゼロックスは、各々の生産の特徴を反映したCSR調達を行っている。

富士フイルムは、従来製造してきた写真フィルムが、撮影前に製品の品質を試すことのできない「信頼を売る商品」であったため、サプライヤーまで含めた品質管理が習慣づいている。同社は化学品、機能性材料、医療機器など幅広い製品を製造しているが、原材料や部品、部材に含まれる化学物質の基準を「富士フイルムグリーン調達基準」として定め、サプライヤーと協力して化学物質の適正な管理を進めている。毎年半年ごとに少人数規模の取引先説明会を複数回開催し、含有化学物質の管理・登録手法、CSR調達の概念や法規制動向等を共有してい

る。2017年には製品の化学物質情報を企業間で授受する新たな仕組み「chemSHERPA（ケムシェルパ）」の導入を日本で完了し、アジアのサプライヤーにも広げている。

富士ゼロックスは、主に中国とベトナムでプリンタや複合機を生産しており、これらの国でCSR調達に力を入れている。同社はサプライヤーが自社のCSRについて自己診断を行うチェックリストの配布や、サプライヤーの工場を訪問して改善アドバイスを行う活動を2007年に開始した。2012年に中国全土で工場ストライキが急増した際には、機械組立が主である富士ゼロックスの中国工場でも生産ライン停止に追い込まれるケースが発生。その後CSR調達を強化した結果、サプライヤーの工場の労働環境や環境規制対策が改善され、同社中国工場において、サプライヤーからの納品遅延を減らすことができた。2015年にはサプライヤーのCSR問題に起因する同社工場の年間ラインストップ時間はゼロを達成し、以降ゼロを継続するという成果を上げている。

世界的にCSR調達が益々重視される中、同グループは、サプライヤー企業がCSR経営を自社の問題として捉え、継続的な改善を進めるよう、引き続き取り組んでいくという。



### 3 これからの中小企業に期待される役割

我が国経済において期待される中小企業像は、中小企業基本法改正時から大きく変わっていないと考えられる。

しかしながら、今後、中小企業はステークホルダーの求める価値観の変化を踏まえ、自社が社会の中で果たすべき役割を自ら見出していくことが期待される。

ここからは、これからの中小企業に期待される役割を、小規模企業振興基本計画の変更に関する議論<sup>56</sup>も踏まえ、「我が国経済を牽引する役割」、「サプライチェーンを支える役割」、「地域経済を活性化する役割」、「地域の生活・コミュニティを支える役割」の四つの切り口<sup>57</sup>から確認していく。

#### ①我が国経済を牽引する役割

本章第1節では、我が国経済は少子高齢化に伴う人口減少を背景に、需要が縮小していくという懸念を指摘するとともに、グローバル化に対応することで外需を取り込み、そうした難局を乗り越えられるという旨を述べたが、グローバル経済の進展に手を打てずにいると、国内産業の衰退に拍

車がかかる懸念がある。

第3-1-62図は、海外への製造委託を行っている企業の割合及び委託額の推移である。2009年度からの推移を見ると、海外への製造委託を行っている企業割合及び委託額は大きく伸びており、2016年度における海外への製造委託額は3.6兆円（2009年度比+1.6兆円）、海外への製造委託を行っている企業の割合は14.3%（同比+3.7% pt）となっている。

また、デジタル化の進展により、製造工程だけでなく企業内の業務プロセス（例えば、経理・法務・顧客サポート）についても海外に移転させることが可能<sup>58</sup>になっている。第3-1-63図は、海外への製造以外の委託を行っている企業割合及び委託額の推移である。これを見ると、委託額は製造委託に及ばないものの、企業割合及び委託額は増加傾向にあることが分かる。

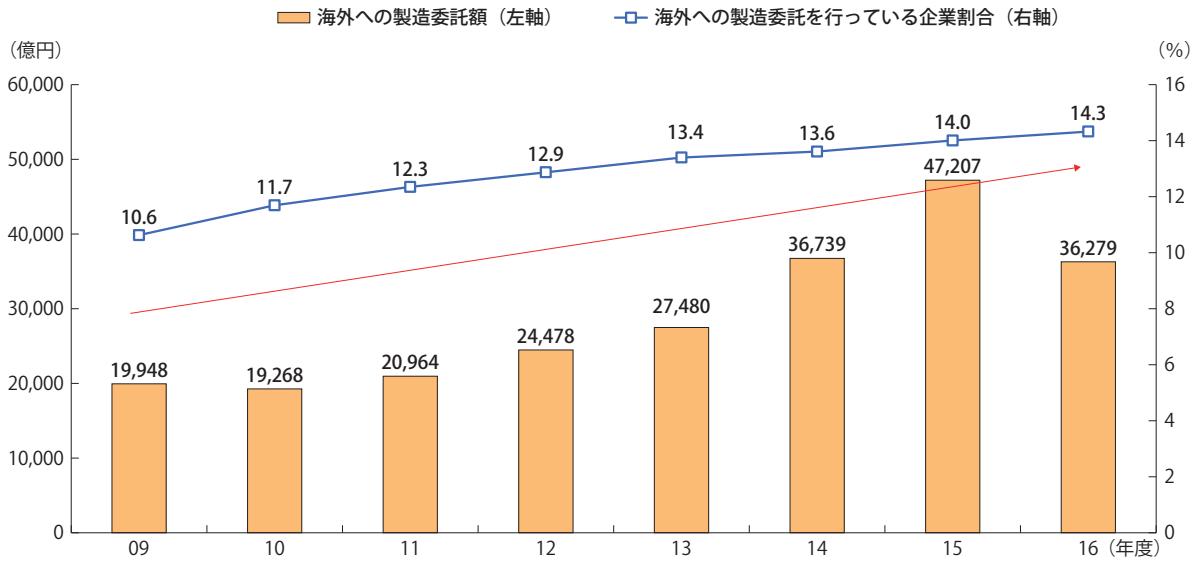
既に、製造業はかなりの部分が海外に流出しているが、非製造業についても今後流出が加速することが懸念されるため、今はグローバル競争にさらされていないサービス業などでも、海外との競争を意識して経営をしていく必要があるだろう。

<sup>56</sup> 平成30年5月17日より、小規模企業基本政策小委員会にて小規模企業振興基本計画の変更に関する実質的な議論が行われた。この中で、平成30年6月29日（第11回）では「サプライチェーン」、平成30年7月12日（第12回）では「地域コミュニティ」、平成30年10月12日（第14回）では「産地産業」がそれぞれ論点として取り上げられている。

<sup>57</sup> ここでは、四つの切り口に限定しているが、中小企業に期待される役割は必ずしもこの四つに限定されるものではない。

<sup>58</sup> ボールドウィン（2018）

第3-1-62図 海外への製造委託を行っている企業の割合及び委託額の推移

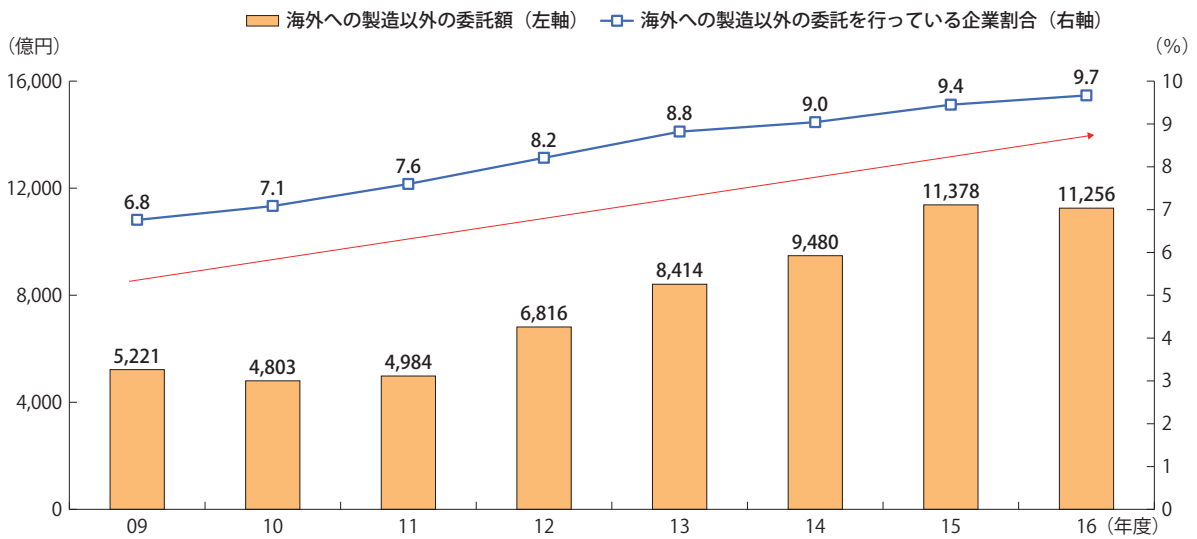


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 大企業と中小企業の合算値である。

2. 海外への製造委託を行っている企業割合は、国内外問わず製造委託を行っている企業のうち、海外への委託を行っている企業の割合である。

第3-1-63図 海外への製造以外の委託を行っている企業の割合及び委託額の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1. 大企業と中小企業の合算値である。

2. 海外への製造以外の委託を行っている企業割合は、国内外問わず製造以外の委託を行っている企業のうち、海外への委託を行っている企業の割合である。

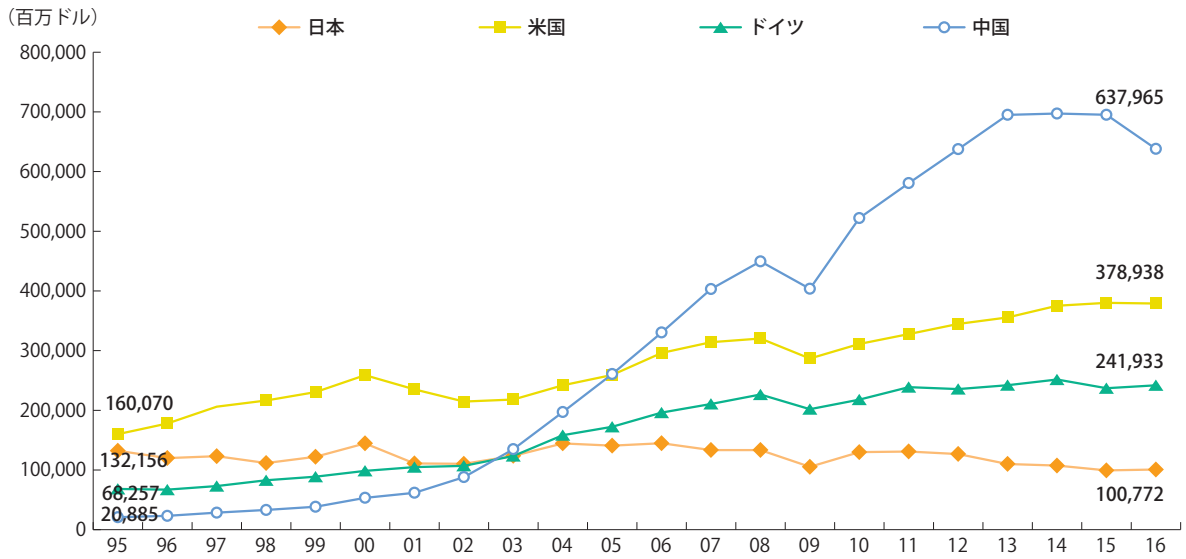
また、同様に本章第1節で確認したとおり、新興国の経済成長は目覚ましく、世界市場に占める日本の存在感は相対的に低下している。

第3-1-64図は、主要国におけるハイテクノロジー産業輸出額の推移である。

これを見ると、米国やドイツは緩やかな増加傾向で、中国は2000年代前半から大きく伸ばし、現在では世界最大のハイテクノロジー産業輸出国となっているのに対して、我が国の同輸出額は1995年から2016年にかけて緩やかに減少している。



第3-1-64図 主要国におけるハイテクノロジー産業輸出額の推移



資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2018」を基に、中小企業庁作成。  
 (注) ここでのハイテクノロジー産業とは、医薬品、電子機器、航空・宇宙産業を指す。

以上を踏まえると、我が国経済の国際競争力は低下していくことが懸念される。

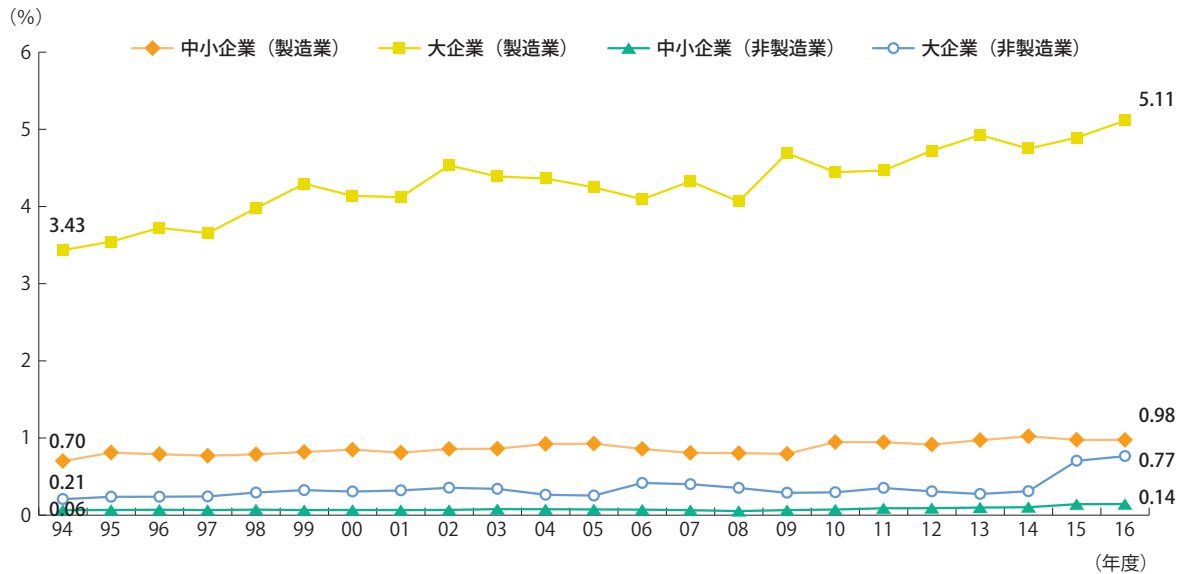
このような状況下で、まず期待される役割として「我が国経済を牽引する役割」が挙げられる。我が国経済の停滞が懸念される中で、国際的な競争力を維持・向上させることは重要であり、そのためには、新たな財・サービスを生み出すための研究開発活動が重要な要素の一つになると考えられる。

中小企業においても、研究開発などによって得られた技術力を源泉に、グローバル展開を目指

し、我が国の経済を牽引する役割を担うことが期待される。

とはいえ、実際には中小企業が研究開発に取り組むのは容易ではない。第3-1-65図は経済産業省「企業活動基本調査」から、売上高に占める研究開発費の推移を、企業規模別、業種別に見たものである。これを見ると、中小企業には大企業と比較して、製造業・非製造業とも、金額・伸び率の両面から、研究開発に消極的な姿勢が見られる。

第3-1-65図 企業規模別、業種別に見た、売上高対研究開発費の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

一般に、研究開発を行うためには、十分な設備・人材・資金などの経営資源が必要であり、中小企業が独自に研究開発を行うのはハードルが高い。

他方、現在は、オープン・イノベーション<sup>59</sup>という考え方にに基づき、必ずしも自社のみの経営資源に依存することなく、外部と連携しながら研究開発を行うケースも増えつつあり、この流れは中小企業にとって追い風になると考えられる。

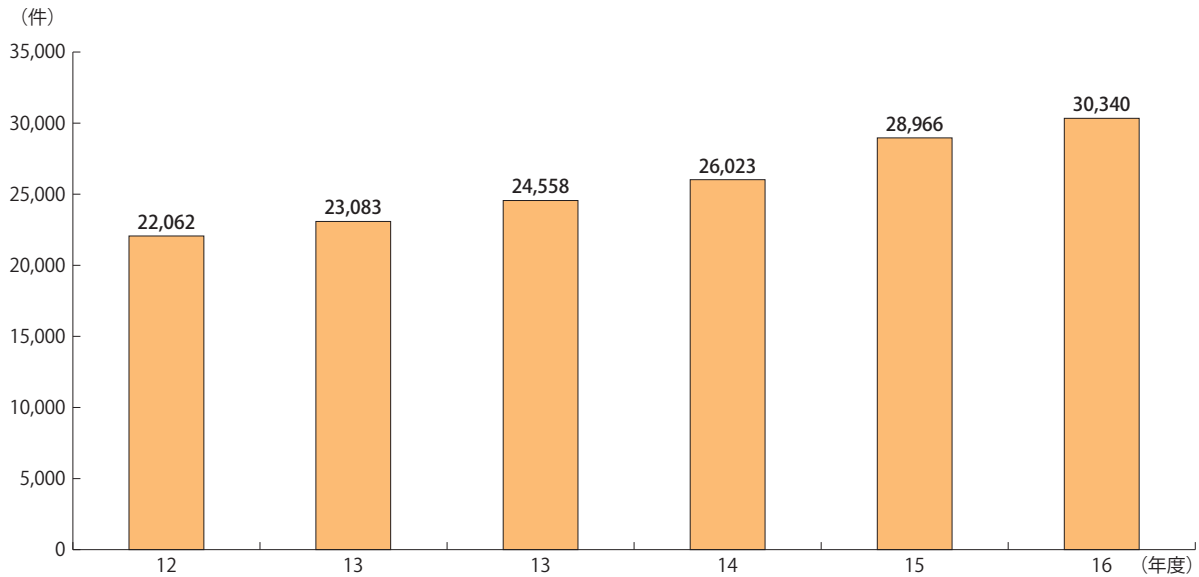
第3-1-66図は、大学などの共同研究・受託研

究の実施件数の推移である。これを見ると、大学などと民間企業との連携は増加傾向にあることが分かる。

事例3-1-20は実際に大学などと連携し、新商品の開発を行った事例である。このような形で、大学等の研究機関を活用することは、商品に新たな付加価値をもたらしたり、新商品の開発に役立てたりすることができ、自社の競争力の源泉をさらに強固なものにすることにつながるだろう。

59 ハーバード大学ヘンリー・チェスブロウ教授によって提唱された概念。自社の中で研究者を囲い込み研究開発を行う自前主義的なイノベーションモデルと対照の概念であり、自社と外部機関の経営資源を組み合わせることで新たな価値を生み出すイノベーションモデル。詳細はコラム3-1-9を参照されたい。

第3-1-66図 大学等の民間企業との共同研究・受託研究の実施件数の推移



資料：文部科学省科学技術・学術政策局「平成28年度大学等における産学連携等実施状況について」（2018年2月）  
 (注) 大学等には、大学、短期大学、高等専門学校、大学共同利用機関を含む。

また、大企業側も外部資源を利用した研究開発に対して積極的である。

第3-1-67図は、資本金1億円以上で、かつ社内で研究開発を実施している企業に対し、2014年度から2016年度までに外部組織との連携したことがあるかどうかを尋ねたものである。この結果を見ると、全体で約75%の企業が外部機関との連携を行った経験があり、その割合は企業規模が大きくなるほど高くなっている。他方、1億円以上10億円未満の企業の中には、中小製造業も含まれる。この点を踏まえると、外部組織との連携を行っている中小企業も一定数存在すると推察さ

れる。

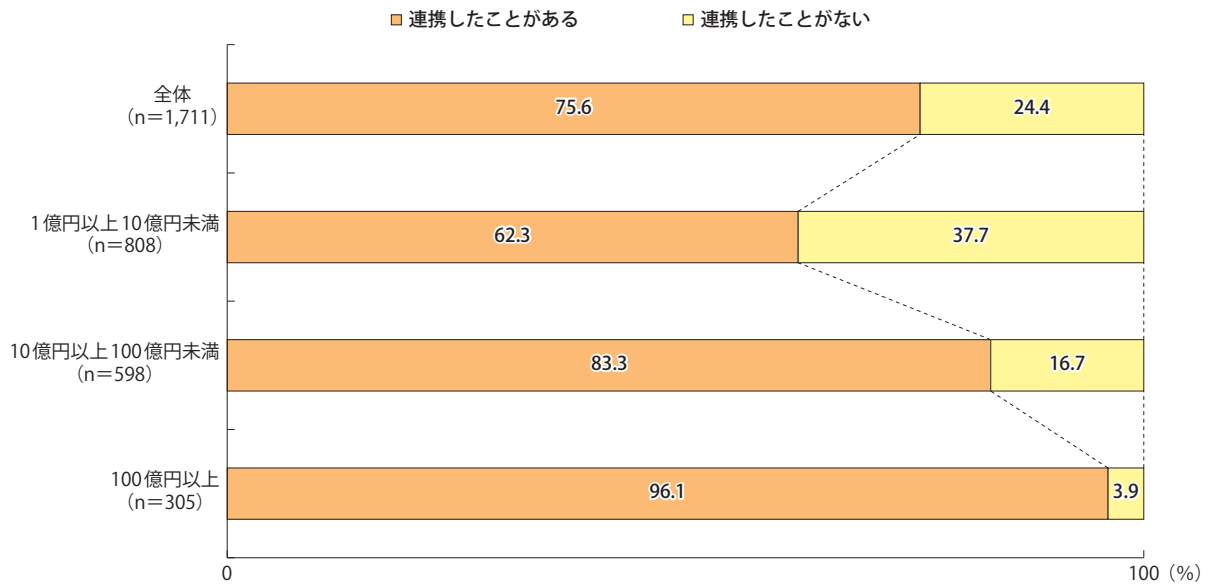
第3-1-68図は、同調査で「連携したことがある」と回答した企業に対して、連携先の種類を尋ねたものである。これを見ると、中小企業は連携先として第3位に挙げられている。

以上から、大企業側も外部との連携によりイノベーションのきっかけを探していることが分かり、中小企業にとっては大きな機会<sup>60</sup>であると考えられる。

事例3-1-21、3-1-22は大企業との連携により新たなビジネスチャンスを見出した事例である。

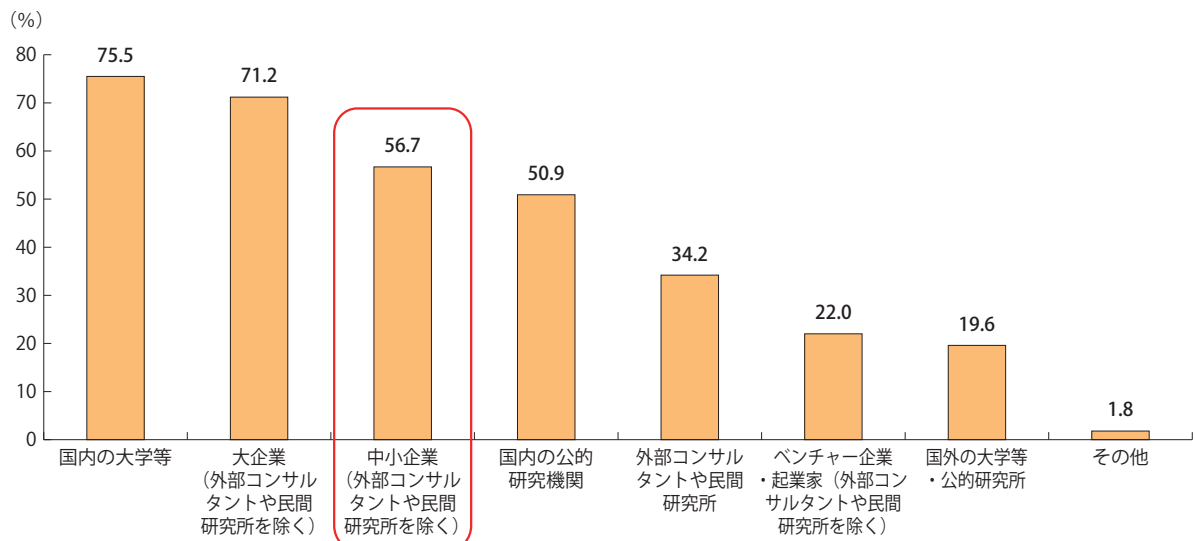
60 大企業等との連携を行う際は、知財に関する契約関係を厳格にチェックすることが必要である。

第3-1-67図 資本金規模1億円以上の企業における外部組織との連携状況



資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「民間企業の研究開発に関する調査報告2017年」（2018年5月）  
 (注)1. 資本金1億円以上でかつ社内で研究開発を行っている3,573社を対象としたアンケート（回収企業：1,844社）  
 2. 2014年度～2016年度の研究活動において、他組織との連携を実施したかどうかを尋ねたもの。

第3-1-68図 外部組織と連携した資本金1億円以上の企業の連携相手



資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「民間企業の研究開発に関する調査報告2017年」（2018年5月）  
 (注)1. 資本金1億円以上でかつ社内で研究開発を行っている3,573社を対象としたアンケート（回収企業：1,844社）  
 2. 2014年度～2016年度の研究活動において、他組織との連携を実施したと回答した企業に対して、それぞれの組織の種類ごとに連携したかどうかを「はい」か「いいえ」で回答を求めた。  
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

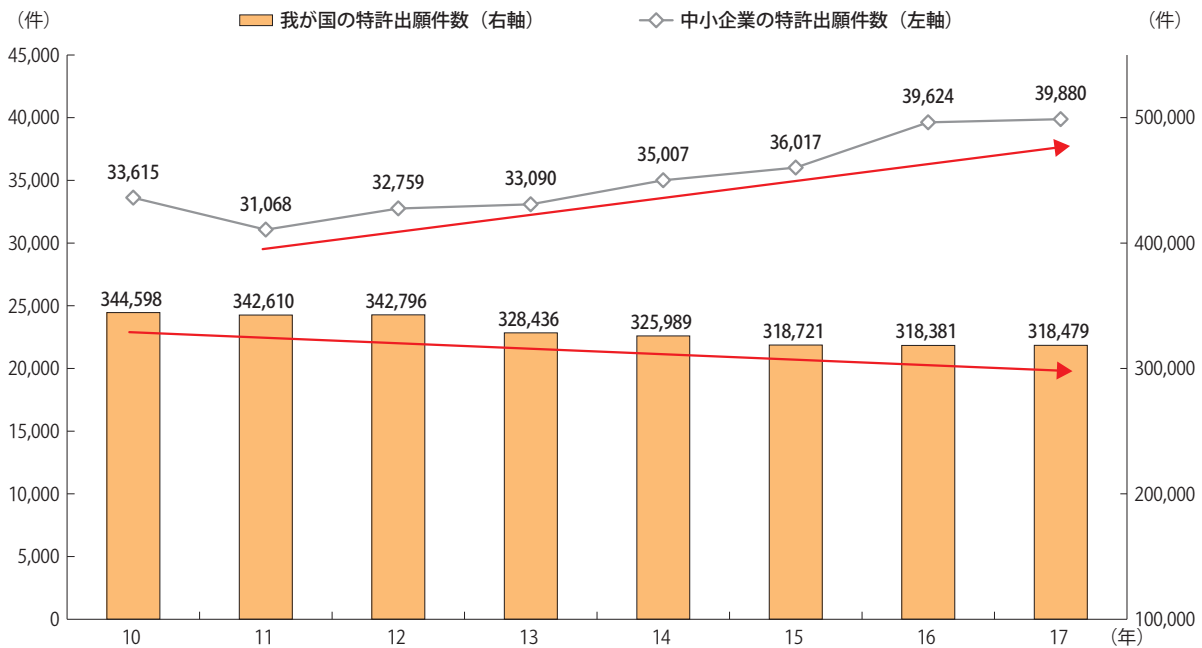
最後に、知的財産に関しても触れておく。  
 研究開発によって得られた技術やノウハウは、  
**事例3-1-23、3-1-24**の例からも分かるとおり、  
 長期的な競争優位を築くことができる。

**第3-1-69図**は、我が国の特許出願件数と中小企業の特許出願件数の推移である。我が国の特許

出願件数は2010年から漸減傾向にあるが、中小企業の特許出願件数は増加基調で推移している。

このような流れは、我が国経済を牽引していくための重要な取組を中小企業が積極的に行っていることを示唆しており、今後更なる積極的な取組が期待される。

**第3-1-69図** 我が国の特許出願件数と中小企業の特許出願件数の推移



資料：特許庁「特許行政年次報告書2018年版」

## 事例 3-1-20 有限会社幸伸食品

「大学や研究機関等と連携することで、自社のリソースを補完し、高品質・高付加価値商品を開発・展開している企業」

有限会社幸伸食品（従業員20名、資本金1,000万円）は、ごま豆腐をはじめとする豆腐料理や加工食品の製造・販売を行う企業である。同社の立地する福井県永平寺町は、「禅（ZEN）」で世界的にも有名な曹洞宗大本山永平寺があり、1977年の創業後、この地で800年をかけて受け継がれてきた精進料理の教えから学び、現代のニーズに合う、「ヘルシーで上質な本物志向の食品」を追求している。

同社の主力商品であるごま豆腐は、スーパーマーケットでの販売が主力だったが、大手の練りものメーカーが安く大量に製造できるようになったことから、販売が落ち込んでいった。久保透社長は悩んだが、大手ほどのリソースを持たない同社は価格競争で勝つことは困難と考え、「高品質でこだわりのある新商品」の開発を目指した。新商品の開発に当たっては、豆腐業界の閑散期である1、2月に、バレンタインで販売できる豆腐屋ならではの濃厚なチョコレートを開発すべく、豆腐に含まれる水分を抜く研究を行った。この際、社内には新商品開発に必要な生産設備（攪拌機）を有していなかったため、福井県食品加工研究所が一般開放している設備を利用し、繰り返し試作を行った。この試作の過程で、濃厚な「豆乳クリーム」が開発された。この開発から10年程は豆乳チョコレートの素材として使用していたが、飲食業界に販路開拓を進める中で、菓子業界などから動物性クリーム の代用品として使用したい、あるいはインバウンドで増加するベジタリアン向けのスイーツの材料として使用したいといった声が多く寄せられたため、「豆乳クリーム」として商品化に至った。また、研究開発を背景にした同社の技術は、福井県内の病院の目に留まり、摂食・嚥下障害<sup>61</sup>の患者向けの食品開発の依頼につながった。この商品の研究開発に当たり、（独）中小企業基盤整備機構に相談を行ったところ、専門のアドバイザーを通じて、福井県立大学・石川県立大学・静岡県工業技術研究所との共同研究開発が実現した。この連携による研究開発は、新商品の開発に留まらず、開発の過程で冷凍しても作りたての風味を損なわない技術の獲得につながった。この技術は、高品質な「ごま豆腐」を求めるホテルチェーンや高級料亭にとって大きな魅力であり、当社のBtoB事業は順調に拡大している。このように、連携を通じた研究開発は、高品質・高付加価値の商品開発を実現し、同社独自のポジションを確立することに大きく寄与した。

今後の展望として、久保社長は「高速道路や新幹線などの交通アクセスが整うことを機会と捉え、拡大が見込ま

れるインバウンド向けの商品開発・プロモーションを強化したい。また、「福井といえば」と称されるお土産を開発し、全国の空港や駅で販売されるようにしつつ、輸出も強化することを考えている。」と語っている。



同社の豆腐を利用した料理



同社製品の製造の様子



久保透社長

61 疾病や老化を原因に、飲食物の飲み込みが困難になる障害。

## 事例 3-1-21 高木金属株式会社

## 「大企業の開放特許を活用し、積極的な技術開発を進める企業」

京都府京都市の高木金属株式会社（資本金1,000万円、従業員32人）は、電子機器やインフラ設備などに使われる工業部品のめっき加工を行う企業である。「現代の名工」を受賞した繊細なめっき加工技術は、高い評価を得ている。

同社は、海外メーカーが価格競争力を高める中で、量産加工による価格競争を続けていくことに限界を感じ、付加価値の高いビジネスモデルの構築を目指していた。この中で同社が着目したのは「単品・小ロット試作」である。一般に、単品・小ロット試作は手間がかかるため、他社は手を出したがる。しかし同社は「現代の名工」と評される高い技術力を背景に試作段階から顧客に関わり、顧客に高付加価値な提案をして技術開発を支援することで、他社との差別化を実現している。

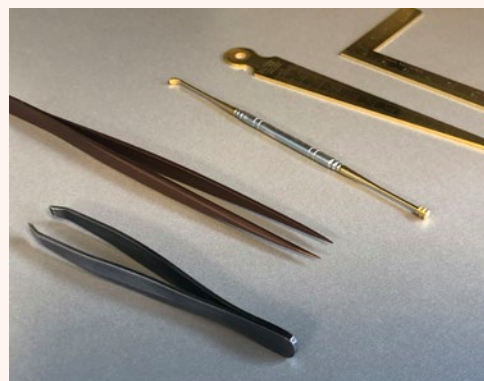
また同社は、常に新技術の開発に取り組んでおり、外部リソースの活用にも積極的である。この典型例が、2019年2月より販売を開始している「抗菌めっき技術」である。同社は、昨今の抗菌・健康志向の高まりから、「抗菌」に対する需要は高いと考え、この技術の獲得を目指した。しかし、人材面・金銭面の観点から、自社のリソースのみで研究開発や実証実験を行うにはハードルが高かった。

当初、産学官連携も考えたが、めっき加工の専門家はなかなか見つからなかった。そこで、近畿経済産業局の「知財ビジネスマッチング事業」を活用し、開放特許の活

用を模索した。開放特許とは、特許の権利者が第三者に開放する意思のある特許で、利用希望者は権利者とライセンス契約を結ぶことで、その技術を自社の商品開発などに用いることができるものである。ここで同社は、高機能抗菌めっき技術「ケニファイン」の紹介を受けた。この開放技術を有する（株）神戸製鋼所は、「ケニファイン」を開発したものの、用途の具体化に課題があり、小ロットでの試作と精度の高い表面処理ができる企業を探しており、「知財ビジネスマッチング事業」に参加していたのであった。こうして両社の条件がマッチし、開放特許を利用した研究開発が実現した。現在、同社は「ケニファイン」を用いた抗菌めっき事業を開始し、医療機器メーカーや食器メーカーに対する提案を進めている。

また、大企業の特許技術を活用した効果は、技術力の獲得による競争力の向上だけに留まらず、同業他社と比較し「特殊技術に優れている企業」としてのブランドを印象付けることにもつながり、既存事業における提案活動も一層行いやすくなった。

高木正司社長は「中小企業が10年、20年先も存続するには、将来を見据えた『種まき』が重要である。既存事業に頼るのではなく、常に新しい提案を行うことができるよう、自社技術のアップデートは必要不可欠であり、今後も試作や他社との共同開発を継続していきたい」と語る。



同社のめっき技術

## 事例 3-1-22 株式会社HCI

「独自の技術力をいかして大企業の課題を解決する  
オープン・イノベーションを実現する企業」

大阪府泉大津市の株式会社HCI（従業員48名、資本金2,000万円）は、2002年に創業し、ケーブル・ワイヤーなどの製造装置の製造・販売及びロボットシステムを扱う企業である。

同社は、ケーブル・ワイヤー製造装置のメーカーとして始まった。2010年頃、携帯電話に用いる極細同軸ケーブルのニーズが高まっていたが、通常の撚線機で高速でケーブルを撚ると振動で切れるという課題があった。そこで同社は、軸受を磁気で浮かした無振動の撚線機を開発し、極細ケーブルを高速で安定して撚ることに成功。これは世界トップクラスの技術になっている。また、ロボットシステムについては、様々な産業用ロボットで1つのシステムを構築するロボットSlerとして2009年から事業を行っている。

2014年、同社は、ロボットシステムの技術の高さを三菱電機株式会社から高く評価され、三菱電機のロボットSlerパートナーになることになった。その頃、三菱電機はケーブルを扱うロボットシステムを開発していたが、満足のいくものができていなかった。そのような状況でHCIは、撚線機の製造などで培ったノウハウを活かして、ケーブル、特にワイヤーハーネスを製造するロボットシステムを独自に開発していた。ワイヤーハーネスの製造工程は、長いケーブルを切断し、両端の皮の部分を剥ぎ、端子をつけるという複雑なもので、特に芯が複数あるものを実用レベルで自動化することは、どのロボットメーカーやロボットSlerでも難しい技術だった。そうした中で、三菱電機の主席技監でありHCIの技術を高く評価していた小平紀生氏は、HCIが開発したロボットシステムを絶賛。HCIが同システムの開発を進めるにあたり、両社は要素技術の1つである画像技術などで意見交換を行うことで、三菱電機製のロボットを使った「多芯ワイヤーハーネス自動製造ロボットシステム」は、実用段階に至った。また、同社の技術は、三菱電機の事業領域を拡大させる可能性を秘めていることから、新たにシステムを開発したり、ロボット展示会の三菱電機ブースにHCI社のロボットシステムを出展したりするなど、両社の関係は深化している。

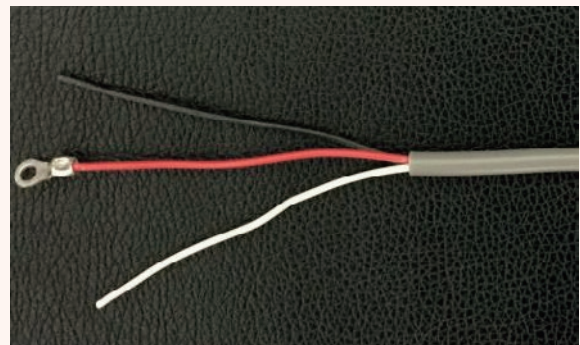
同社は、AIシステムでも技術力を磨き、同システムに

もAIを導入している。今は、泉大津駅前の商工会議所に「HCI ROBOT CENTER」を開設し、ロボットの普及に努めているほか、HCI-RT協会を立ち上げ、南大阪地域のロボット&AIシステム導入促進と、ロボットエンジニア、AI人材の育成にも精力的に取り組んでいる。

HCI社の奥山剛旭社長は、「今は、ワイヤーハーネス製造後のハンダ付けまでを自動製造するロボットシステムや、強化学習AIを搭載したロボットシステムを計画している。また、全国組織である（一社）日本ロボット工業会及びFA・ロボットシステムインテグレータ協会で、当社は、広報分科会の主査を拝命しており、ロボットシステムインテグレータの職業観の形成に努めたい」と語っている。



奥山剛旭社長（左）と小平紀生氏（右）



多芯ワイヤーハーネス



## 事例 3-1-23 KTX株式会社

## 「オンリーワンの優れた特許技術により、確固たる地位を獲得している企業」

愛知県江南市のKTX株式会社（従業員190名、資本金9,390万円）は、自動車、航空機、医療機器及び住宅設備生産用の各種金型製作、各種生産設備機械の製作を行う企業である。

量産の際にはあらゆる製品で用いられている金型であるが、近年は中国・韓国などでも生産が可能となり、技術力も向上している。このような環境下で、苦戦を強いられている国内金型メーカーは多い。しかし、同社は、ポーラス電鋳という独自の特許技術により、大手自動車メーカーをはじめとした国内外の製造業に、精巧な樹脂部品を作るための金型を納めるグローバル企業としての地位を確立している。

創業者である野田泰義氏（現会長）は、1965年の創業以降、電気鋳造（以下、電鋳）の金型製作に試行錯誤を繰り返してきた。電鋳金型の最大の特徴は、シボ（絞）と呼ばれる皮模様や縫い目など、繊細な仕上がりを実現できることである。他方、この金型を利用して成形するには手間がかかる。同氏は、この問題を解決できれば、ものづくりに革命をもたらすことができると考えた。様々なアイデアを巡らせていたとき、社内で穴が空いた不良品の電鋳金型を見かけたことがきっかけで、ポーラス電鋳の技術が誕生した。ポーラス電鋳により製造された金型

は、無数の穴が空いており、金型の裏側から空気を抜くことで成形が可能である。同社の金型を利用すれば、一般的な電鋳金型と比べて、製造に要する時間・工数・エネルギーを大幅に削減できる。また、繊細な仕上がりが特徴の電鋳金型にあって、これまでの電鋳金型の精度を凌ぐものであった。また、ポーラス電鋳金型は部品の軽量化も実現可能である。自動車業界が電気自動車にシフトする中で部品の軽量化の要請も高まっており、同社の競争優位性を更に高める可能性を秘めている。

現在、同社はこの技術の特許を武器に自動車メーカーのサプライヤーとしての地位を確立しており、商社などを介さずに、営業から設計、製造、アフターフォローまでワンストップで行っている。商社を介さない取引はマージンを取られないこともさることながら、顧客の声を直接聞いてニーズを把握できることが最大のメリットであり、それが同社の技術力や品質にいかされている。

2014年、野田太一現社長に代替わりしたが、同社の研究開発に対する姿勢は変わらない。現在も同社では、ポーラス電鋳の研究・開発に特化した研究者が日々改良を重ねているほか、製品の軽量化や歩留まりの向上などで、環境・エネルギーの負荷を低減できる電鋳金型の開発製造を進めている。



同社金型で製造した樹脂部品

## 事例 3-1-24 コーマ株式会社

## 「ユーザーの意見を取り入れて自社ブランド製品を開発し、高付加価値化に取り組む企業」

大阪府松原市のコーマ株式会社（従業員数78名、資本金1,800万円）は、1922年創業の靴下を製造している企業である。品質管理と自社国内一貫工程、量産と試作品製作の両方に対応できる点が強みである。受託生産を行いつつ、10年前から自社ブランド製品開発による高付加価値化に取り組んでいる。

当時は、ありふれた靴下と認識されて海外製品との価格競争になることは避けたいが、ファッション性には自社に優位性がない、という悩みを抱えていた。ナイロン製靴下が流行した時代にも、表と裏で色や素材が異なる靴下を作るなどの独自技術を追求しながら生き残り、1970年には業界初の大阪府品質管理推進優良工場になった同社は、靴下の品質や機能で勝負する方向で高付加価値化を目指した。ものづくりの原点に立ち返り、実際に靴下を履く消費者から直接求められるものを考えることで、薄利多売のビジネスモデルからの脱却に挑んだ。

その結果たどり着いたのが、同社のオリジナルのアスリート向け靴下ブランド「FOOT MAX」の展開である。スポーツの愛好者は、プロでなくてもスポーツ用品にお金をかけているため、アスリート向けの靴下に注目した。特許を取得した「3D SOX」という技術を用いて、足の複雑な形状や足の動きに合わせた単純な左右対称ではない立体構造にすることで、これまでになかった履き心地や動きやすさを実現している。この技術に加えて、近隣の大学と連携したことも効果的だった。大学の教員と共同での機能検証や、サッカー部や陸上部へのモニター依頼も製品開発に寄与した。履き心地の微妙な違いにも敏感なアスリートの率直な感想は貴重であり、機能の向上に生かすアイデアを得ることができた。

また、同社は、地元の要望を受けて敷地内で老人ホームを運営している。「らくらく博士」は、この老人ホームが契機で誕生した高齢者向け靴下のブランドである。高齢者と話す中で「履き口のゴムの締め付け感がゼロで介助を受けなくても一人で履ける靴下」というニーズをつかみ、入居者にモニターを依頼して開発を進めた。今では高齢者だけでなく妊婦からも好評を得ているという。

吉村盛善社長は「ユーザーの意見を聞き、ユーザー目

線で開発してきたことが成功につながっている。靴下を履かない方が良い記録が出ると考えられている競技でも機能を発揮するような靴下や、ユニバーサルデザインの靴下など、今後もユーザー目線で商品ラインナップを展開していきたい。」と語る。



FOOT MAX



らくらくシリーズの「らく履きソックス」

コラム 3-1-9

オープン・イノベーションの重要性

企業が今まで以上に成長するには、既存のビジネスを超えて、新分野への進出や新規顧客の開拓などの新しい取組が必要で、その手法の1つがオープン・イノベーションだ。オープン・イノベーションとは、「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」をいう<sup>62</sup>。自社のみで商品やサービスを開発するより、他社、大学、公設試験研究機関、顧客などと協力する方が、優れたアイデアを素早く得られる。また、自社で考えたアイデアを外部に提供することで、自社の経営資源ではできなかった商品・サービス化を行うこともできる。オープン・イノベーションを、その対義語であるクロズド・イノベーションと比較すると、コラム3-1-9図のようになる<sup>63</sup>。

コラム3-1-9図 クロズド・イノベーションとオープン・イノベーション

クロズド・イノベーション	オープン・イノベーション
・最も優秀な人材を雇うべきである。	・社内に優秀な人材は必ずしも必要ない。社内に限らず社外の優秀な人と共同して働けばよい。
・研究開発から利益を得るためには、発見絵、開発、商品化まで独力で行わなければならない。	・外部の研究開発によっても大きな価値が創造できる。社内の研究開発はその価値の一部を確保するために必要である。
・独力で発明すれば、一番にマーケットに出すことができる。	・利益を得るためには、必ずしも基礎から研究開発を行う必要はない。
・イノベーションを初めにマーケットに出した企業が成功する。	・優れたビジネスモデルを構築するほうが、製品をマーケットに最初に出すよりも重要である。
・業界でベストのアイデアを創造したものが勝つ。	・社内と社外のアイデアを最も有効に活用できた者が勝つ。
・知的財産権をコントロールし他社を排除すべきである。	・他社に知的財産権を使用させることにより利益を得たり、他社の知的財産権を購入したりすることにより自社のビジネスモデルを発展させることも考えるべきである。

どちらが優れているかはケース・バイ・ケースではあるが、激しい社会変化により素早い対応が求められることや、ICTにより社外とのコミュニケーション・コストが下がったことを考えれば、オープン・イノベーションの重要性が相対的に大きくなっていることは間違いないだろう。

オープン・イノベーションの文脈で紹介される事例には大企業が多いが、こうして見ると内部の資源に限界がある中小企業にこそ、オープン・イノベーションが必要だ。吉田（2019）は、中小企業6社による産学連携を中心としたオープン・イノベーションのケーススタディを行い、オープン・イノベーションを起こしているのは経営者である、と結論づけている。すなわち、経営者自らがネットワークを持ち、行動を起こす必要がある、ということである。しかし、中小企業がオープン・イノベーションに取り組むには、相手を見つけるコストが高いため、行政、大学の技術移転機関（TLO）や商工会・商工会議所といった支援組織による貢献も、重要になる。経営者を中心として、様々な主体が信頼関係を構築し、協力体制を作れば、中小企業もオープン・イノベーションを起こすことは十分に可能である。

62 チェスブロウ（2004）

63 同上

## コラム 3-1-10 両利きの経営<sup>64</sup>

先にも述べたとおり、第1部の分析からは、景況感は悪くないが、人手不足に直面して目の前の仕事をこなすのに精一杯で、生産性向上には手を打てていない、という中小企業像が浮かび上がった。しかし、人口減少・少子高齢化、デジタル化やグローバル化といった事業環境の大きな変化に対応していかないと、いつか仕事はなくなってしまう。

こうした変化にうまく対応するための経営手法として、経営学界で広く知られているのが「両利きの経営」である。これは、自身・自社の持つ一定分野の知を継続して深掘りし、磨き込んでいく「深化」と、自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうとする「探索」の両方が経営には必要である、という考え方だ。

既存事業をこれまで以上にうまく行っていく「深化」が重要であることは言うまでもないし、ほとんどの企業で行われているだろう。しかし、「深化」に寄り過ぎた企業は、「サクセストラップ」に陥りやすい。これは、既存事業の成功のために、人材の獲得・育成、評価基準の開発、業務プロセスの改善などを行うことが、かえって新事業を開拓する「探索」のための組織変革を難しくする、ということの意味する。

「サクセストラップ」から抜け出し、「深化」と「探索」のバランスのとれた経営を目指すには、意識的に「深化」と「探索」を調整するリーダーの存在が必要であるという。リーダーの役割には、

- ・「探索」と「深化」が必要であることを正当化するための明確な戦略の策定
- ・「探索」している事業で競合に対して優位に立つための企業内部の資源や能力が何かを突き止めること
- ・「深化」している事業が「探索」している事業の勢いを削がないように、支援・監督すること

などが挙げられる。

中小企業では、経営者たる社長か、その右腕である経営の補佐役が、ここで言うリーダーに該当することが多いだろう。大企業であれば、「探索」自体は他の幹部やグループに任せられることもできるが、中小企業では「探索」自体もリーダーの仕事になりがちだ。しかし、そのことは、自分で「探索」をコントロールできるため、「サクセストラップ」から抜け出しやすいという利点でもあり、中小企業の強みと言える。

一般的に中小企業の経営者は、仕事の獲得やそれを実行するための人繰りに忙殺されがちである。しかし、そればかりでは長期的な発展にはつながらない。短期的な効率性の低下には少し目を瞑ってでも、「探索」の方向性と、「探索」と「深化」のバランスの取り方について、考える時間を確保してみたいだろうか。

<sup>64</sup> 本コラムでは、オライリー、タッシュマン（2019）を参考にしている。

コラム 3-1-11

中小企業と特許

第4次産業革命により既存の業種の垣根を越えたオープン・イノベーションが進む中、中小企業が優れた技術を活かして飛躍するチャンスが拡大している。そのため、特許庁では、中小企業が、優れた技術やアイデアを知的財産権として保護し、戦略的に活用できるよう、以下のように支援している。

◇知財訴訟制度の見直し

中小企業が取得した知的財産権で大切な技術などを十分守れるよう、知財訴訟制度を改善する「特許法等の一部を改正する法律案」を平成31年3月1日に閣議決定し、法案を国会に提出した。

具体的には、原告に代わり、中立な技術専門家が現地で証拠収集する制度（査証）を創設するとともに、原告の実施能力を超えて、ライセンス料相当額を損害賠償額として認めることができるよう見直しを行っている。

◇特許料等の新たな減免制度

これまで、特許料等（審査請求料、特許料1～10年分、国際出願に係る手数料）が減免されるのは、一定の要件を満たした一部の中小企業のみであったが、2019年4月1日から、全ての中小企業の特許料などを1/2とする新たな減免制度が施行される。

2019年4月1日以降に審査請求又は国際出願を行う案件が対象となっている。

これらの案件は減免申請に係る手続きが大幅に簡素化される。具体的には、国内出願では「出願審査請求書」の【手数料に関する特記事項】、又は「特許料納付書」の【特許料等に関する特記事項】に「減免を受ける旨」と「減免申請書の提出を省略する旨」の記載をすれば、減免申請書と証明書類の提出が省略可能となる。また、国際出願についても、証明書類の提出が省略可能となる。

◇知財総合支援窓口

初めて出願する方々を含め、誰でも身近に相談できる場所として、全国47都道府県に「知財総合支援窓口」を設置し、独立行政法人工業所有権情報・研修館が運営している。

知財総合支援窓口では、無料・秘密厳守で知的財産に関するアイデア段階から事業展開、海外展開までの様々な課題に対して、企業知財部OBや中小企業の知財支援に長年携わっている者などの経験豊富な支援担当者がアドバイスをを行っている。さらに、より専門性が高い課題等には弁理士・弁護士等の専門家をコーディネートして支援している。



◇海外展開支援事業

海外市場での販路開拓や模倣被害への対策には、進出先において特許権などの知的財産権を取得することが重要である。

それら外国出願手続等の情報については、「知財総合支援窓口」において、弁理士・弁護士等の専門家が助言を行っている。

知財関係のトラブルに巻き込まれた場合には、ジェットロ等の海外事務所に駐在する知財専門家が相談に応じている。

外国出願の際の費用や、海外で模倣品が出回ってしまった場合等の費用の補助制度もある。逆に海外企業から知財侵害で訴えられるリスクのための保険費用も補助している。

そのほかにも、多くの中小企業向け施策がある。詳しくは、特許庁のホームページを参照されたい。

## ② サプライチェーンを支える役割

かつて、我が国の製造業の企業間取引は、「系列取引」と言われる長期安定的な関係が特徴であった。しかし、第1節で触れたとおり、グローバル化やデジタル化の進展を背景に、少数の親事業者に依存した取引関係から、多数の取引先と多面的な取引関係に変化している可能性が指摘されてきた<sup>65</sup>。

我が国の強みとされてきた「ものづくり」の技術は、その基盤となるサプライチェーンを構築する中小企業によるところが大きい。従って、サプライチェーンを構築する中小企業の経営基盤の充実が、我が国の強みの源泉の充実につながると考えられる。

他方で、サプライチェーン構造が仮に大きく変化しているという指摘が事実であるならば、中小企業はサプライチェーンの中で新たなポジションを確保していく必要があると考えられる。

本項では、2007年から2017年までの製造業における取引関係の変化を、(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」、「財務情報ファイル」、「企業相関ファイル」を利用し概観していくとと

もに、取引階層内の企業の特徴について考察していく。

なお、一般にサプライチェーンという言葉は良く知られているが、その意味するところは非常に広範である。ここでは、対象を製造業に限定し、上場企業を頂点とした取引関係の階層構造<sup>66</sup>から分析を行っている点に留意されたい。

第3-1-70図、第3-1-71図は、上場企業を頂点とした取引関係を1次から6次まで階層化し、それぞれ企業数・構成比率を見たものである。なお、上場企業から6次取引企業までに分類されなかった企業を独立企業として分類している<sup>67</sup>。

これを見ると、1次取引企業の数約2,000社減少(▲1.68%)しているのに対して、2次取引企業が約4,000社(+2.65%)増加していることが分かるが、2007年から2017年にかけて大きな変化は見られないといえる。

我が国の製造業は、1980年代後半から製造拠点の海外進出が進み、1990年代から2000年代前半にかけて国内産業の空洞化が指摘された<sup>68</sup>。この流れの中で、取引構造の解体と再構築が一巡した可能性が考えられる。

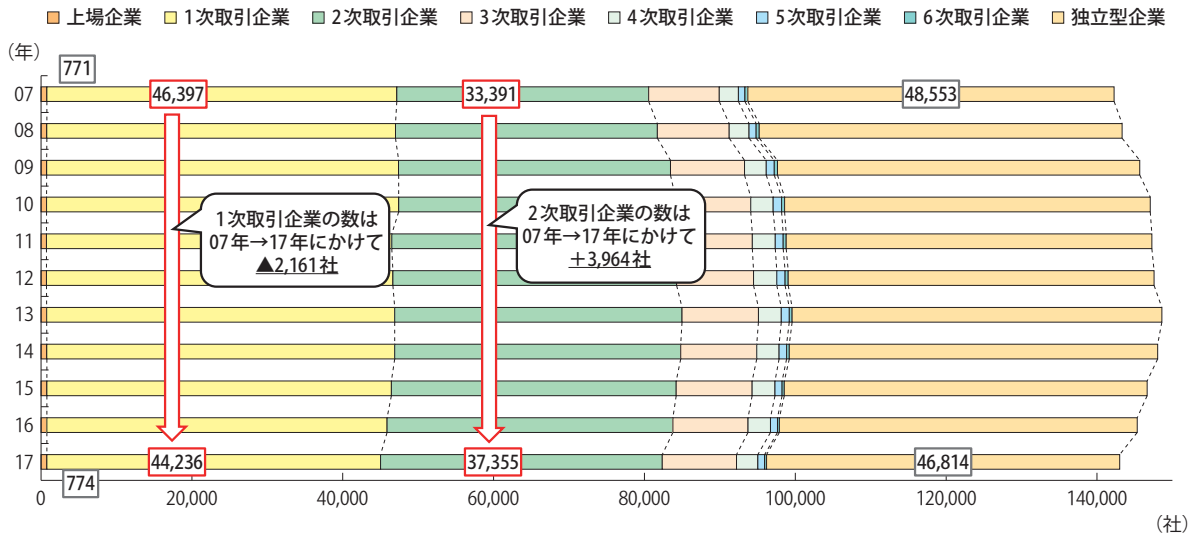
65 2007年版中小企業白書

66 ここでは上場企業内の階層構造は考慮されていない。したがって、最終製品メーカーとサプライヤーの関係であっても、上場企業であれば同一の階層に属している点に注意が必要である。

67 独立型企業には、階層上7次以降に含まれる企業に加え、商社などを通じて取引をしておらず製造業との取引関係がない製造業企業が含まれる。

68 2003年版中小企業白書

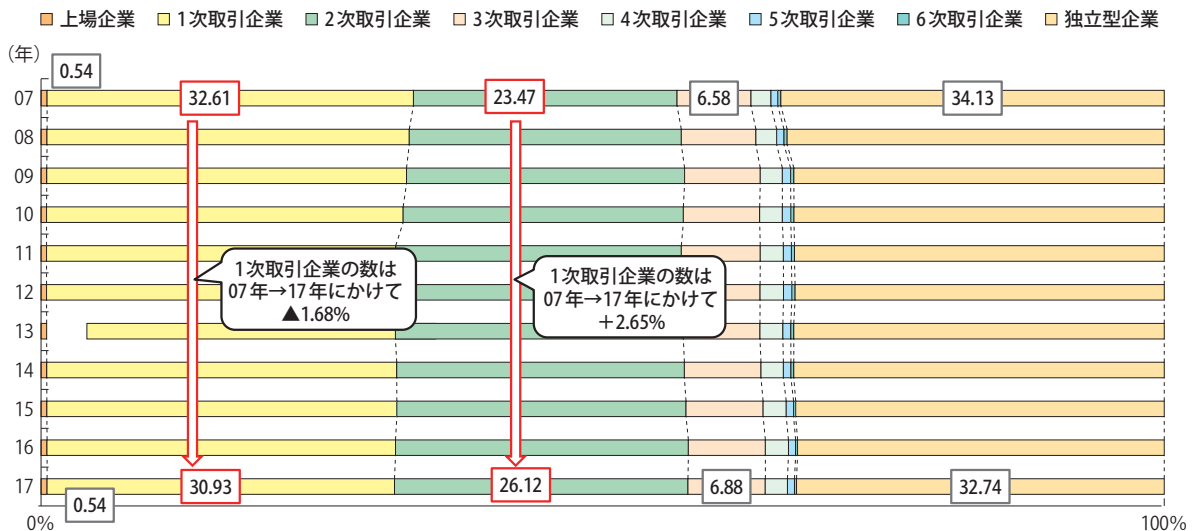
第3-1-70図 製造業における取引構造の階層化（企業数）



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業関連ファイル」より中小企業庁作成

- (注) 1. 企業関連ファイルに収録されている仕入先・販売先から取引関係の有無を判定。  
 2. 上場企業は製造業の東証一部上場企業。  
 3. 上場企業を頂点と定め、取引関係の頂点から階層化を行ったもの。複数回登場する企業は、高次の階層に所属するものとしているため重複は排除されている。  
 4. 独立型企业とは、上場企業から6次取引企業までに分類されなかった企業である。

第3-1-71図 製造業における取引構造の階層化（構成比率）



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業関連ファイル」より中小企業庁作成

- (注) 1. 企業関連ファイルに収録されている仕入先・販売先から取引関係の有無を判定。  
 2. 上場企業は製造業の東証一部上場企業。  
 3. 上場企業を頂点と定め、取引関係の頂点から階層化を行ったもの。複数回登場する企業は、高次の階層に所属するものとしているため重複は排除されている。  
 4. 独立型企业とは、上場企業から6次取引企業までに分類されなかった企業である。



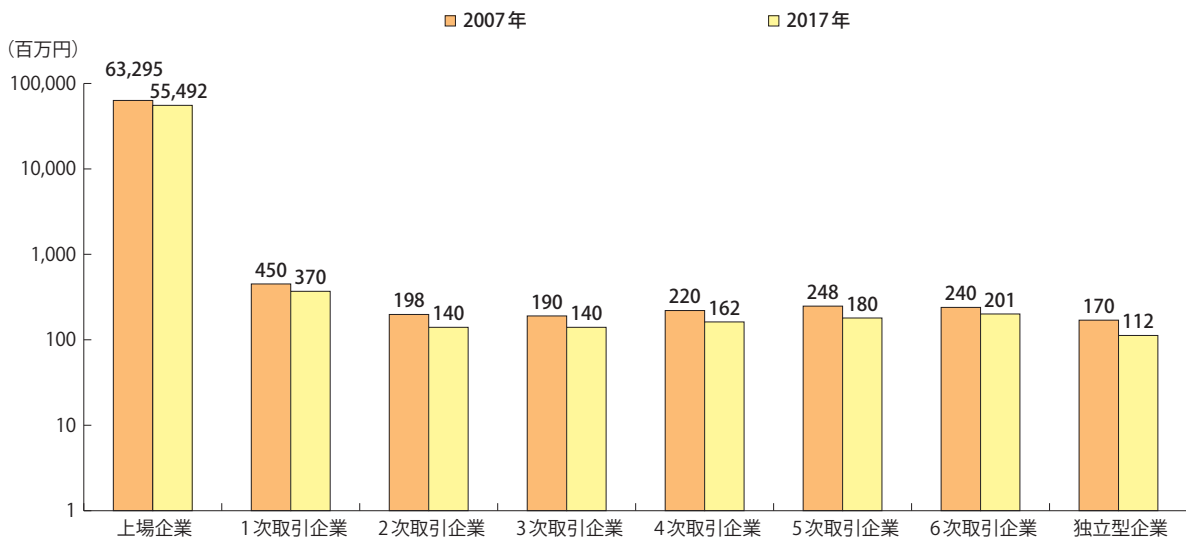
次に、売上高、当期純利益、売上高対当期純利益率の三つの財務指標の変化（2007年→2017年）を取引階層別に確認する。

売上高の中央値<sup>69</sup>を見ると（第3-1-72図）、2007年から2017年にかけて、どの階層でも売上高の中央値は減少していることが分かる。また、売上高の規模は、2、3次取引企業が低い傾向にあり、4～6次企業は2、3次取引企業と比較して僅かに高い。他方、独立型企業の売上高は、取引階層内企業（上場企業～6次取引企業）よりも低い水準である。

次に、当期純利益の水準を確認する。第3-1-73図を見ると、1次取引企業と2次取引企業では後者の利益額が小さいが、それ以下の取引階層企業では、当期純利益の水準に大きな差がないことが分かる。

最後に、売上高当期純利益率を見ると（第3-1-74図）、2007年から2017年にかけて、どの階層においても高まっている。また、取引階層別に見ると、上場企業から5次取引企業にかけて低下していく傾向にあることが分かる。これに対して独立型企業は4、5次取引企業より高い水準である。

第3-1-72図 取引階層別に見た、売上高（中央値）の2時点比較



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」より中小企業庁作成

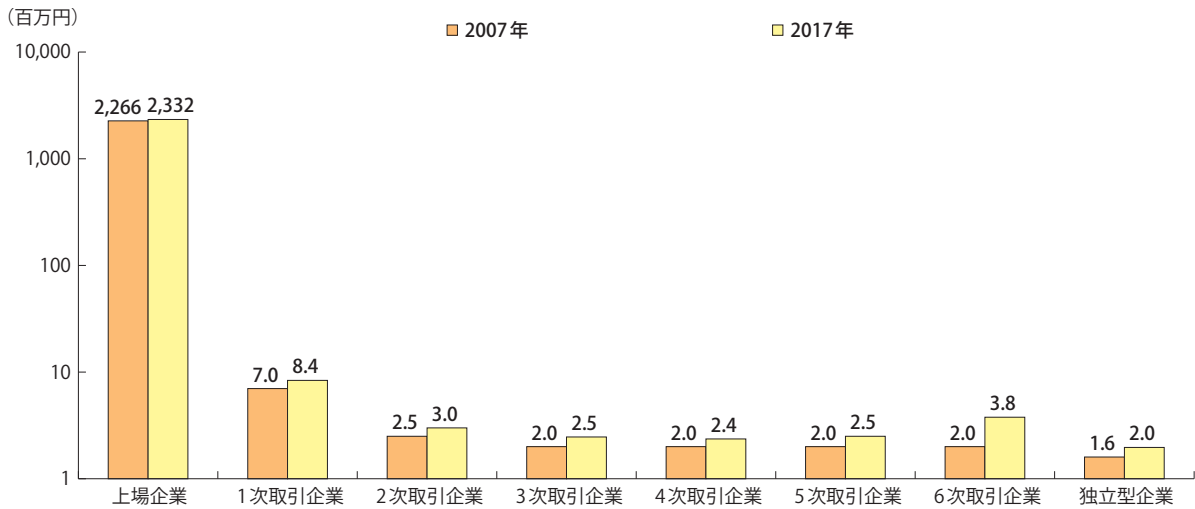
(注)1. 上場企業と1次取引企業以下については数値面で大きな乖離があり、グラフ化にあたっては対数化しているため、縦軸の桁数に注意すること。

2. 値の算出に当たっては、売上高上位1%値超の企業及び売上高不明企業を集計の対象から外している。

3. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

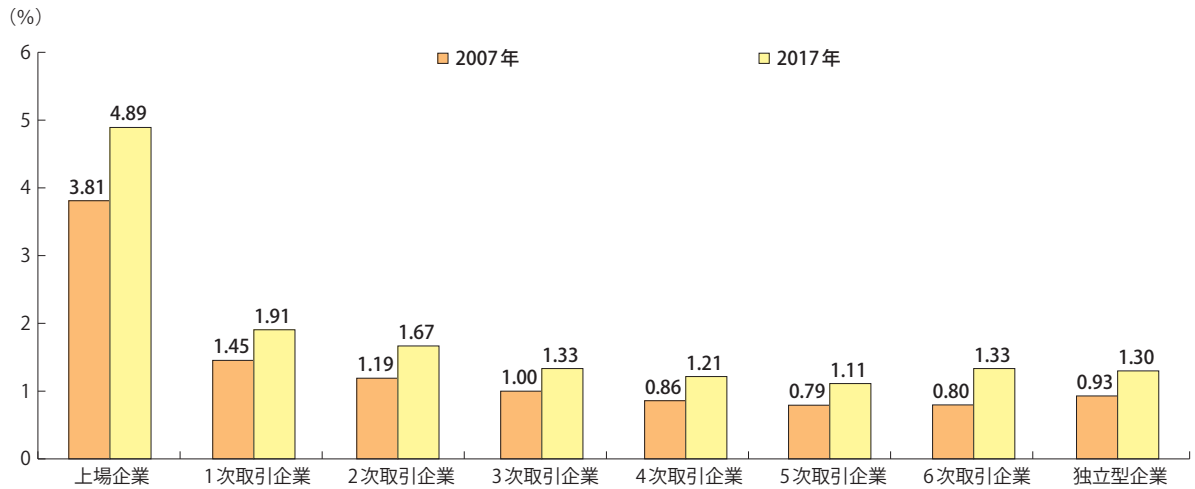
<sup>69</sup> 第1部第3章で述べたとおり、特定の企業群について財務指標を捉えようとする、数パーセントの規模の大きな企業が平均値を大きく引き上げることから、ここでは外れ値の処理を行っているほか、平均値ではなく中央値を見ることで企業群の平均像を捉えることとしている。

第3-1-73図 取引階層別に見た、当期純利益（中央値）の2時点比較



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業関連ファイル」より中小企業庁作成  
 (注)1. 上場企業と1次取引企業以下については数値面で大きな乖離があり、グラフ化にあたっては対数化しているため、縦軸の桁数に注意すること。  
 2. 値の算出に当たっては、当期純利益の上位1%値超及び下位1%値未満の企業、当期純利益不明企業を集計の対象から外している。  
 3. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

第3-1-74図 取引階層別に見た、売上高当期純利益率（中央値）の2時点比較



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業関連ファイル」より中小企業庁作成  
 (注)1. 中央値の算定に当たっては、売上高当期純利益率の上位1%値超、下位1%値未満の企業及び売上高当期純利益率不明企業を集計の対象から外している。  
 2. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

次に、同じデータセットを利用し、2007年と2017年の2時点のデータが確認できる企業を対象とし、2007年から2017年にかけて取引階層の変化について確認を行った（第3-1-75図）。

まず、取引階層の変化を確認するに当たって、階層変化のパターンにより企業を以下の6つのパターンに類型化する。

◆「変化なし」

→2007年と2017年の2時点において、上場企業から6次取引企業までに属しており、その中で取引階層が変化していない企業

◆「階層上昇」

→2007年と2017年の2時点において、上場企業から6次取引企業までに属しており、その中で取引階層が上位になった企業

◆「階層下降」

→2007年と2017年の2時点において、上場企業から6次取引企業までに属しており、その中で取引階層が下位になった企業

◆「非独立から独立」

→2007年時点では上場企業から6次取引企業までに属していたが、2017年時点では独立型企業に属している企業

◆「独立から非独立」

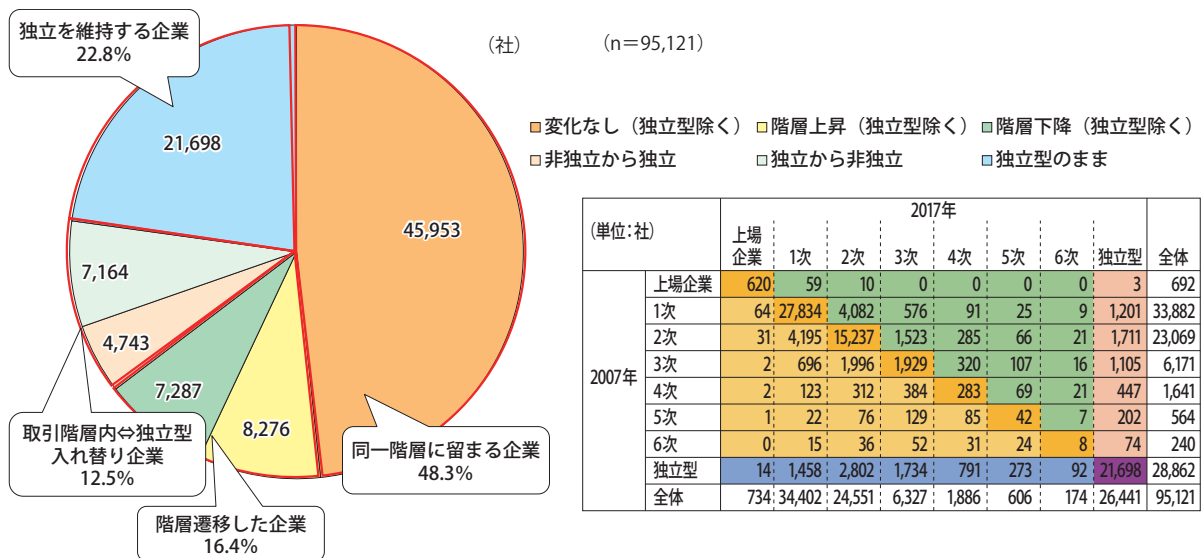
→2007年時点では独立型企業に属していたが、2017年時点では場企業から6次取引企業までに属している企業

◆「独立型のまま」

→2007年と2017年の2時点において独立型の企業

これを見ると、2007年と2017年の2時点において、同一階層にとどまる企業は全体の71.1%（内訳：変化なし48.3%、独立型のまま22.8%）、階層が変化した企業は全体の16.4%（内訳：階層上昇8.7%、階層下降7.7%）、取引階層内と独立型が入れ替わった企業は12.5%（内訳：非独立から独立5.0%、独立から非独立7.5%）となっており、約30%の企業では取引階層とポジションの関係に変化が見られる。

第3-1-75図 2007年と2017年の取引階層の変化（製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」より中小企業庁作成

(注)1. 企業相関ファイルに収録されている仕入先・販売先から取引関係の有無を判定。

2. 取引階層化のルールは、これまでと同様。

3. 2007年と2017年の2時点において、データが存在する企業について、2007年時点の階層と2017年時点の階層をマトリクス化したもの。

4. 「列」は2007年時点の取引階層、「行」は2017年時点の取引階層を示す。

次に、階層変化の6類型ごとに企業の財務パフォーマンスを比較していく。

まず、第3-1-76図は売上高（中央値）の比較である。2007年から2017年にかけて、全ての類型で売上高は減少している。

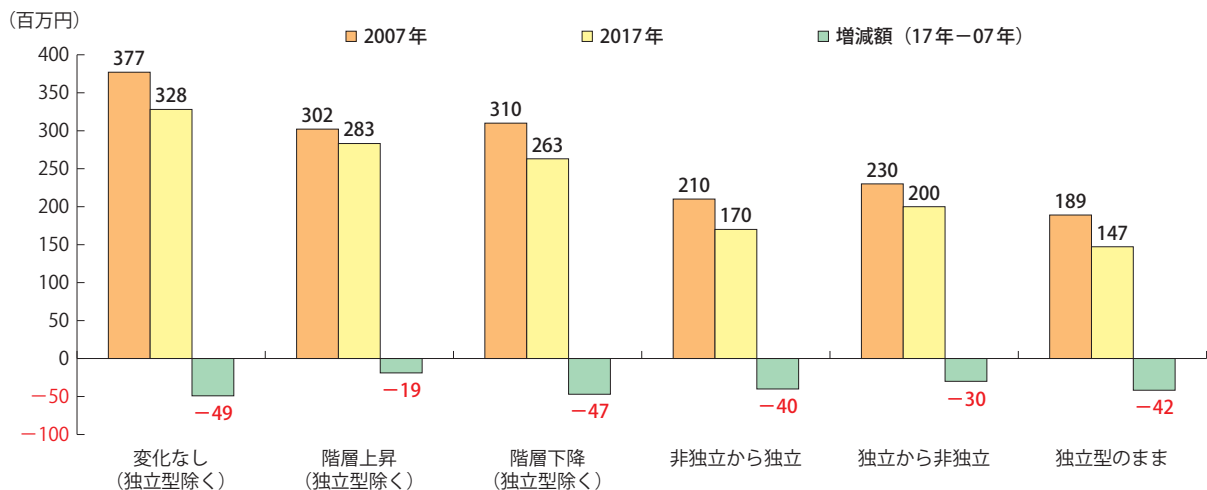
次に、第3-1-77図は営業利益（中央値）を見ると、「変化なし」と「非独立型から独立型」の企業は減少しているが、「階層上昇」、「階層下降」、「独立型から非独立型」、「独立型のまま」の企業では増加が確認され、階層上昇企業では特に大きく増加していることが分かる。また、売上高営業利益率（中央値）についても（第3-1-78図）、「階層上昇」、「階層下降」、「非独立型から独立型」、

「独立型から非独立型」、「独立型のまま」の企業は、「変化なし」の企業と比較し、売上高営業利益率の改善が大きい。

加えて、総資産営業利益率（ROA）の変化についても確認する。第3-1-79図を見ると、「変化なし」については低下しているのに対し、その他の類型については程度の差はあるものの、増加していることが分かる。

最後に、労働生産性について見ると（第3-1-80図）、労働生産性については、2007年と2017年の比較において、どの類型でも増加していることが分かる。類型別で見ると、「変化なし」の増加額が最も低い。

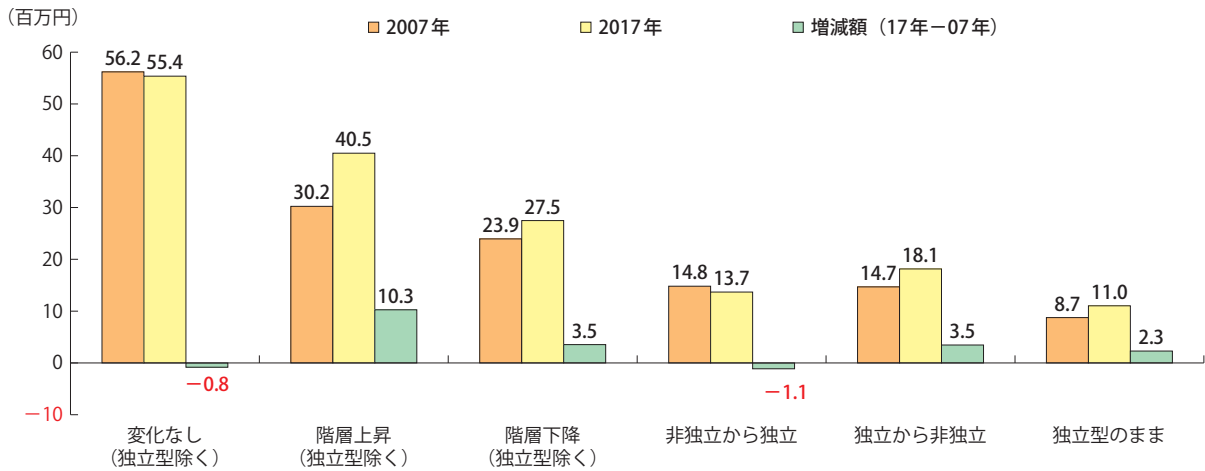
第3-1-76図 階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の売上高（中央値）の比較



資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」「財務情報ファイル」より中小企業庁作成

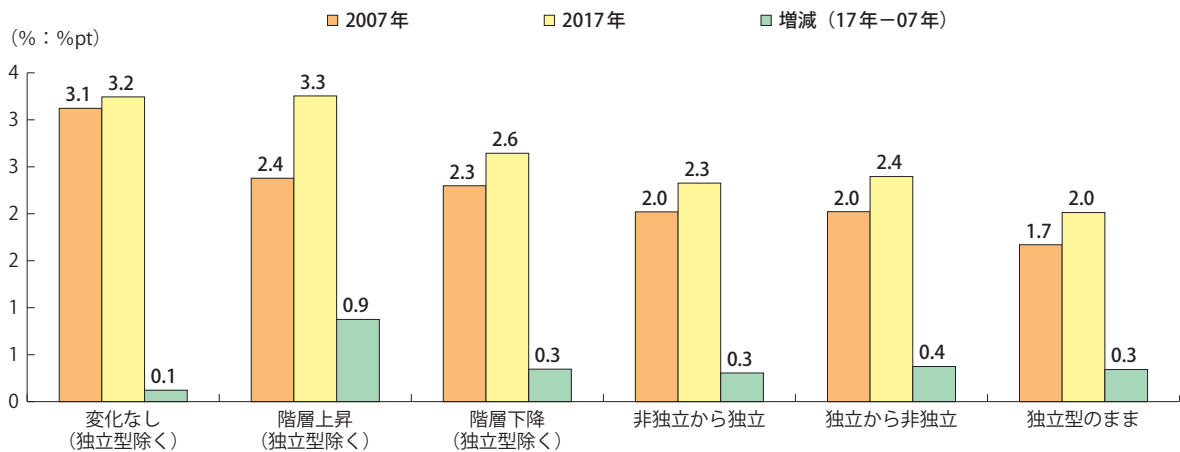
- (注) 1. 2007年と2017年の2時点における取引階層の状況から6つに類型化した。  
 2. 値の算出に当たっては、2時点のデータが確認できる企業に限定している。  
 3. 各類型に属する売上高の上位1%値以上の企業を外れ値として集計から除外している。  
 4. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

第3-1-77図 階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の営業利益（中央値）の比較



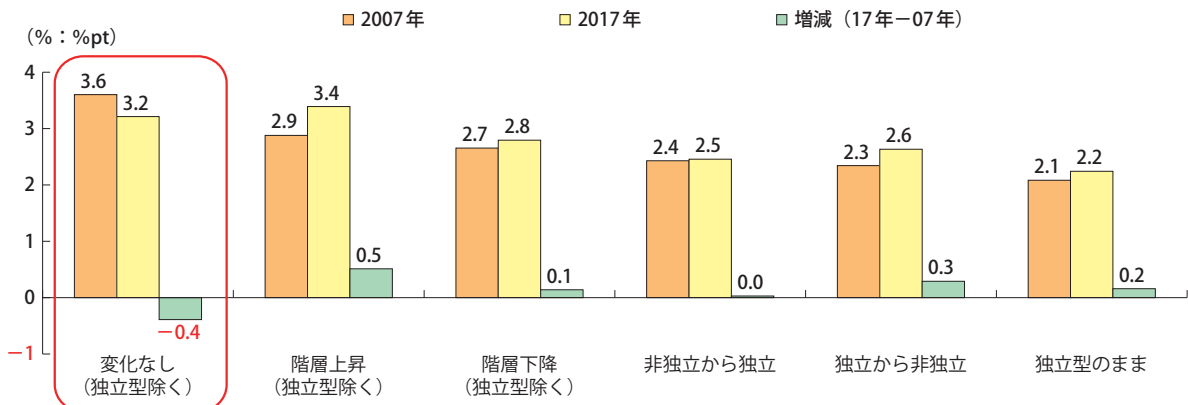
資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」「財務情報ファイル」より中小企業庁作成  
 (注) 1. 2007年と2017年の2時点における取引階層の状況から6つに類型化した。  
 2. 値の算出に当たっては、2時点のデータが確認できる企業に限定している。  
 3. 各類型に属する営業利益の上位1%値以上、下位1%値以下の企業を外れ値として集計から除外している。  
 4. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

第3-1-78図 階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の売上高営業利益率（中央値）の比較



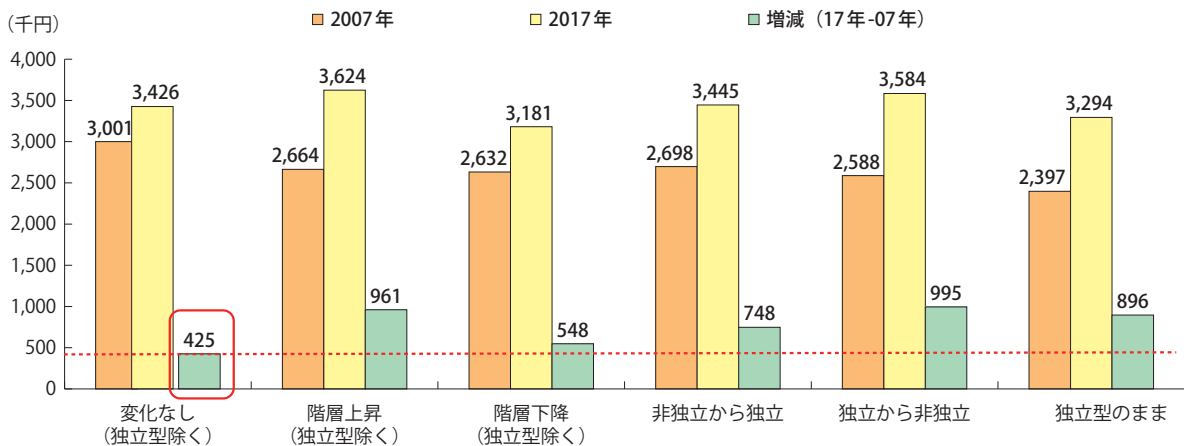
資料：(株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」「財務情報ファイル」より中小企業庁作成  
 (注) 1. 2007年と2017年の2時点における取引階層の状況から6つに類型化した。  
 2. 値の算出に当たっては、2時点のデータが確認できる企業に限定している。  
 3. 各類型に属する売上高営業利益率の上位1%値以上、下位1%値以下の企業を外れ値として集計から除外している。  
 4. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

第3-1-79図 階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年のROA（中央値）の比較



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」「財務情報ファイル」より中小企業庁作成  
 (注)1. 2007年と2017年の2時点における取引階層の状況から6つに類型化した。  
 2. ROAは「総資産÷営業利益」にて算出した。  
 3. 値の算出にあたっては、2時点のデータが確認できる企業に限定している。  
 4. 各類型に属するROAの上位1%値以上、下位1%値以下の企業を外れ値として集計から除外している。  
 5. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

第3-1-80図 階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の労働生産性（中央値）の比較



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」「企業相関ファイル」「財務情報ファイル」より中小企業庁作成  
 (注)1. 2007年と2017年の2時点における取引階層の状況から6つに類型化した。  
 2. 労働生産性は、「付加価値額÷従業員数」にて算出。付加価値額は、「営業利益+減価償却実施額+賃借料+租税公課+人件費」にて算出。  
 3. 「財務情報ファイル」では、製造原価の内訳を把握することができない。従って、付加価値額の算定に当たり、製造原価の内訳である労務費及び減価償却費は含まれていない点に注意が必要である。  
 4. 値の算出にあたっては、2時点のデータが確認できる企業に限定している。  
 5. 各類型に属する労働生産性の上位1%値以上、下位1%値以下の企業を外れ値として集計から除外している。  
 6. 決算月数が12か月の企業を集計対象としている。

以上を踏まえると、2時点比較において、独立型のままの企業及びポジションが変化した企業は、取引階層内に属する企業（上場企業～6次取引企業）でポジションが変化していない企業と比較し、財務指標の改善が大きい傾向が見て取れる<sup>70</sup>。

取引関係は自社だけでコントロールできるものではないが、戦略的に自社のポジショニングを見直していくことが業績の改善に寄与している可能性がある。

既存の取引関係の見直しについて、**事例3-1-25**は重要な示唆を与えてくれる。この事例では、下請からの脱却を図ることで企業の価値を高めることに成功している。

また、取引構造において上流に位置している企業は、自社を支える取引先との関係強化を進めていくことも重要であろう。**事例3-1-26**では、自社の業務改革を進めていく中で、仕入先の資金繰

り改善につながっている事例が紹介されている。さらに、**事例3-1-27**で紹介されている事例のように、取引に係る受発注の業務を効率化するとともに取引関係の拡大に寄与するシステムを提供する企業も現れており、今後、取引関係に関してはさらに流動化していく可能性も示唆される。大企業においても中小企業との関係性については見直しが進められている。例えば、**事例3-1-28**に見られるように、自社のサプライチェーンをより強固なものにするため、サプライチェーン下の中小企業に対する後継者教育を積極的に取り組む大企業も存在する。

いずれにしても、社会変化を踏まえれば、既存の取引関係が今後も長期的に保証されるとは言い切れない。サプライチェーンの中で重要な役割を果たしている中小企業も、常に自社のポジションについて見直しを行うことが重要<sup>71</sup>である。

70 あくまでも、今回の前提とした分析手法による結果である。各類型の中にはパフォーマンスの高い企業から低い企業まで含まれており、その中央値を比較している。本分析は個社のパフォーマンスと取引階層の変化の因果関係を示したものではない点に十分留意する必要がある。

71 経営戦略として、現状のポジションを強固にする、という選択も当然ありうる。

## 事例 3-1-25 株式会社最上インクス

## 「自社製品を武器に『請負型』から『提案型』のビジネスモデルへ転換することにより、サプライチェーン内で高付加価値なポジションを確立した企業」

京都府京都市の株式会社最上インクス（従業員103名、資本金4,600万円）は、電気・電子部品製造、薄板金属加工品の量産・試作を行う企業である。

同社は1950年の創業以来、国内の大手電機機器・部品メーカーを顧客に、金属部品の量産や試作事業を手掛け、日本経済の拡大とともに順調に業績を拡大してきた。しかし、2008年のリーマンショックで量産・試作ともに受注が大きく減少した状況を、先代の横で見ていた鈴木滋朗氏は、2010年に社長に就任するに当たり、顧客から受注して製造するという『請負型』のビジネスモデルでは、今後の社会変化に取り残されてしまうという危機感を抱いていた。

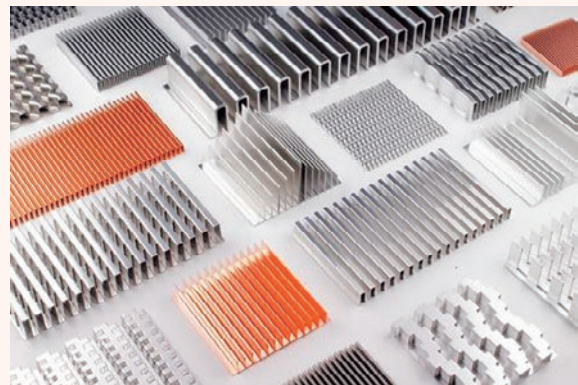
同氏はビジネスモデルの転換を模索する中で、同社が受注している試作品は、発注元企業が新たに開発する製品に使われるものであり、「次のトレンド」を知るために重要な情報源であることに気付いた。そして、顧客が新製品を開発する際に、重要な部品（キーパーツ）を自社製品として開発・製造できれば、『請負型』のビジネスモデル脱却を実現できるのではないかと考えた。

しかし、このビジネスモデルの転換にはリスクが伴う。『請負型』であれば販売先、販売量や単価があらかじめ決まっていて、予算の見積もりが容易で在庫リスクもない。他方、自社製品を製造から販売まで行う場合、予算の見積もりは困難で、在庫リスクもある。それでも、キーパーツを自社製品として販売する『提案型』のビジネスモデルは、付加価値に応じて自社で値決めできる点が大きな魅力だった。

自社製品の開発に当たり、同社内の意識を「顧客の要

望にどのように応えるか？」という考え方から、「顧客が求めるもの・解決したい課題は何か？そのためにどのような製品・部品が必要か？」という考え方に変えていった。また、ものづくり補助金を活用し、新たな生産設備の開発や導入を行い、生産体制を整備した。このような取組の結果、現在、同社は『提案型』のビジネスモデルを確立し、これまで取引関係のなかった重工業メーカー・自動車メーカー、発電メーカーや欧米を中心とした企業からも引き合いを受けるなど、事業機会が拡大している。また、従来は顧客の言い値で決まっていた価格を、付加価値を考慮して自社で決められるようになってきている。

鈴木社長は、「今後、製造業でも『モノ中心』ではなく、『顧客中心』に考えなければ生き残れない。より付加価値の高い仕事をしていくために、顧客の課題を解決する製品を生み出し続けていきたい」と語る。



同社の代表的なキーパーツであるフィン製品



## 事例 3-1-26 菊川工業株式会社

## 「サプライチェーン・ファイナンスを導入し、仕入先との協力関係を強化する企業」

東京都墨田区の菊川工業株式会社（従業員202名、資本金1億円）は、建築物等の金属製内外装工事の設計・製造・施工等を行う企業である。同社の金属建材加工に関する技術力は国内外から高い評価を得ており、著名な建物やモニュメント、高級ブランドショップの内外装などで採用されている。代表的な例として、お台場にあるフジテレビのチタン球体や、東京タワー・東京スカイツリーの展望台の金属パネルといったものがある。

従来、建材の金属加工業界では受注から納期までの期間が数か月から2、3年と長い。また、見積り、値段決定、受注という製造業の一般的プロセスを省略して仕事が始まることが多いため、コストや利益が予測できないまま業務が進んでいた。こうした中、2016年末の下請取引支払遅延等防止法（下請法）の運用基準の改正に伴い、親事業者は下請事業者への支払期間の短縮が強く求められるようになった。

これを機に、同社は上述した支払に関する慣習を打破し、下請法に求められる水準以上の支払システムに変更しようとした。協力会社（当社の中核的取引先であるサプライヤー）に対しては原則、納品の翌月に現金払いを行うことにした。また、協力会社以外の取引先に対しては、サプライチェーン・ファイナンス<sup>72</sup>の導入により、売掛債権の低利かつ早期の現金化を行うことを可能にした。この支払に関するシステムの導入により、同社においても、支払業務の簡略化や手形の発行・管理業務の大幅な削減などにより、1か月あたり20～30時間程度の業務量

を削減できた。これにより、経理部門の人員を1人減らすことができ、月額100万円以上のコスト削減効果を得られたという。

同社の取引先には材料商社が多いが、宇津野嘉彦社長は「材料商社などは金利にとっても敏感である。手形を早期かつ低利で現金化できるようになれば、取引先のキャッシュフローが改善され、その分、研究開発や品質改善にリソースを注ぐことができ、経営の安定化にも資する。当社が製品の品質を維持できるのは、サプライヤーから高品質の資材が提供されることが大前提であるため、サプライヤーの経営の安定化は、当社とサプライヤーとの良好な関係を長期的に維持し、金属加工製品のサプライチェーン全体の安定の基盤となる。」と語っている。



製造の様子

72 ここでいう「サプライチェーン・ファイナンス」とは、Tranzax株式会社（東京都港区）が提供する決済サービスの一つで、プライマリメーカー（発注企業・支払企業等を意味する）との契約のもと、サプライヤー（納入企業・仕入企業等を意味する）が持っている売掛債権を電子記録債権化し、同社の設立したSPC（特別目的会社）へ譲渡することにより、支払期日前に資金化を可能とするものである。（出所：Tranzax社ホームページ）

## 事例 3-1-27 キャディ株式会社

「革新的な受発注システムにより、  
調達に係る煩雑な見積もり作成業務を大幅に効率化する企業」

東京都墨田区のキャディ株式会社（従業員30名、資本金10億9千万円）は、AIを駆使して様々な金属加工製品の受発注のマッチングを行っている企業である。

同社は金属加工製品の中でも、産業機械や医療機器、鉄道、航空機など、多品種小ロット生産の製品を得意分野としている。同社が開発した金属加工製品の自動見積・リアルタイム発注システム「CADDi」では、見積もりフォームにCADのデータと発注スペック（加工方法・材質・色など）を入力すると、品質や価格を考慮した上でベストなマッチングを行い、発注者に見積もりを提供することができる。CADのデータが3Dであれば約7秒、2Dでも最短2時間、原則即日の見積もり提示が可能であるという。

このようなスピード見積もりが可能なのは、同社が板金加工の受注をサイズ・材料・加工方法等によって321の категорияに細分化し、それぞれを得意分野とする協力会社（パートナー）を採用し、固定価格で生産委託する体制を構築しているからである。同社のパートナーはほとんどが従業員数20名以下の町工場で、それぞれの町工場の得意な技術や分野を見極めた上でパートナーになってもらい、顧客からの受注内容に応じて最適なパートナーに生産委託をしている。得意分野はパートナーによって違うため、同じ加工でも一番得意な企業と不得意な企業を比較すると、金額の差が約3～5倍にもなるという。

この際、あらかじめ取り決めた固定価格で発注を行い、相見積もりを一切取らないため、驚異的なスピードでの見積もり提示を可能としている。同社のパートナーにとっても、多大な負担となっていた見積もり作成の手間が大

幅に省けるとともに、年間を通じて安定した受注を見込めることから、多品種小ロットであっても製造コストの低減や一定の利益を享受できる仕組みとなっている。

同社の加藤勇志郎社長は「一般的に小さな町工場の社長は、受注の引き合いがあるたびに見積もりを作成する手間に忙殺される上にその約8割が失注となっており、まさに『見積もり地獄』とも言える状況である。当社のシステムでは相見積もりを取る必要がなく、全てシステムで処理するため、見積もり作成の手間から解放され、例えば受注の際に足下を見られて安く買い叩かれたり、コスト低減要請を見越して見積額を高めに設定しておくといった無駄な駆け引きが入り込む余地がなく、明朗会計で分かりやすい。受発注業務を抜本的に改善することで、社長の負担を軽減して新しい取組をする時間を作ることで、町工場の活性化を後押ししていきたい。」と語っている。



CADDiの仕組み

## 事例 3-1-28 株式会社小松製作所

## 「サプライチェーンを構成する企業に対して事業承継を支援する大企業」

東京都港区の株式会社小松製作所は、建設機械・車両の製造、販売を行っており、海外売上高比率が85%を超えるグローバル企業である。

同社は、1969年、主要取引先からの長期安定調達の実現と取引先におけるQCD（品質、コスト、納期）向上により、競争力を維持するため、「コマツみどり会」を設立した。現在、日本国内の取引先企業156社から構成されている。同会の会員企業のうち90社以上は地域の中小企業であり、支払条件の優遇や同社からの優先発注、さらに各種教育・技術指導を行っている。

同会が設立されてから約50年が経過し、会員企業で世代交代が進む中で、次世代経営者の育成が重要課題となってきた。人材育成に当たり、外部の研修サービスを活用することも考えられるが、中小企業にとっては費用面での負担が大きい。一方、同社にとって取引先企業が長期的に安定した経営を行うことは、安定調達のために必要不可欠である。そこで同社は、会員企業への支援の中でも、人材育成を最重要テーマとして取り組んでいる。

同社は、会員企業の経営者のご子息等を同社の新入社員としてOJTで育成する研修を1972年から実施してきたが、それに加えて2005年からは会員企業の次期社長候補を対象とした研修を提供している。これは、もともと同社内で自社の課長クラスを対象に実施してきた「ミドルマネジメント研修」に参加する形で行われている。研修にはこれまでに会員企業から23名が参加、うち19名が研修参加後に社長として経営に携わっており、経営者としてのマインドセットや戦略立案のスキルなど研修で学んだ内容

が、各社の経営方針・事業計画策定といった実践で活用されていると社は見ている。

これら支援により会員企業で世代交代が着実に進むことは、同社にとって大きなメリットであるとともに、会員企業の後継者人材と同社の将来の経営を担う人材が「同じ釜の飯を食う」経験をすることで、薄れがちであった人的ネットワークが強固なものになり、より一層の協力関係の構築が可能になっていると考えている。

同社から支援を受けた会員企業からも、実践的な研修を受講することで社長業を始める前の有意義な機会になったという声や、同社の同世代の社員との密なコミュニケーションを通じ、同社の経営方針のより深い理解と人的ネットワーク構築につながったとの反応が寄せられている。



ミドルマネジメント研修の様子

## コラム 3-1-12

## サプライチェーン下の中小企業を支えるステークホルダーの取組

中国地域の自動車産業集積の特徴は、①中部・関東地域の同業種に比べ相対的に事業規模が小さく、②樹脂成形や塑性加工などの自動車部品の技術力は高いものの、電動・ソフトウェア系部品の集積は薄いことである。自動車の電動化などの自動車技術及び事業環境の大きな変化の中で、従来の取引構造を越えて事業展開するための技術提案力の強化が大きな課題となっていた。

このため、中国経済産業局は、平成19（2007）年度に地元金融機関（広島銀行や山陰合同銀行）などと連携し、「中国地域 新技術・新工法展示商談会」を開始した。その後、同局と鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県との中国5県連携事業として継続し、現在まで10年以上にわたり実施している。

その取組の狙いは、①全国の完成車メーカーの敷地内で行い、これまでに接点のなかった幅広い領域の設計・開発などのエンジニアが隙間時間に仕事を抜けて来場しやすくすることで、多くの出会いの機会を創出すること、②来場者との意見交換を通じ幅広い知見を得て、更なる技術提案につなげること、③事前に完成車メーカーなどからニーズ発信や自動車技術の動向に係る講演、ベンチマーキング活動、目利き専門家による提案書作成指導などにより技術提案力の“磨き”を行うことなどがある。

これらの取組の中で、完成車メーカーなどからは「技術提案は、相手の技術や社会の課題を十分に知った上で、それに合う説明を行わなければならない」と助言を受け、部品サプライヤーからは「完成車メーカーからこの技術は別の領域で使えるのではないかと逆提案された」「既存取引担当者とは別の担当者が当社の技術に関心を示し、新たな部品の検討が始まった」といった反応が得られた。

社会が様々な変化することをビジネスチャンスと捉えれば、事業規模が小さい中小企業にはそれぞれの企業特性に合った事業戦略を作ることができる。本展示会は、技術提案を通して「新たな発見」を見出し、それを新たなイノベーションにつなげる、持続可能な価値創造活動の大きな柱となっている。

### ③地域経済を活性化する中小企業

第1節で見たとおり、特に地方部では人口減少を背景とする需要縮小により、地域経済の停滞が懸念される。こうした中で、地域の外から所得を稼ぎ、地域経済を活性するために「地域資源」の有効活用が期待されている。

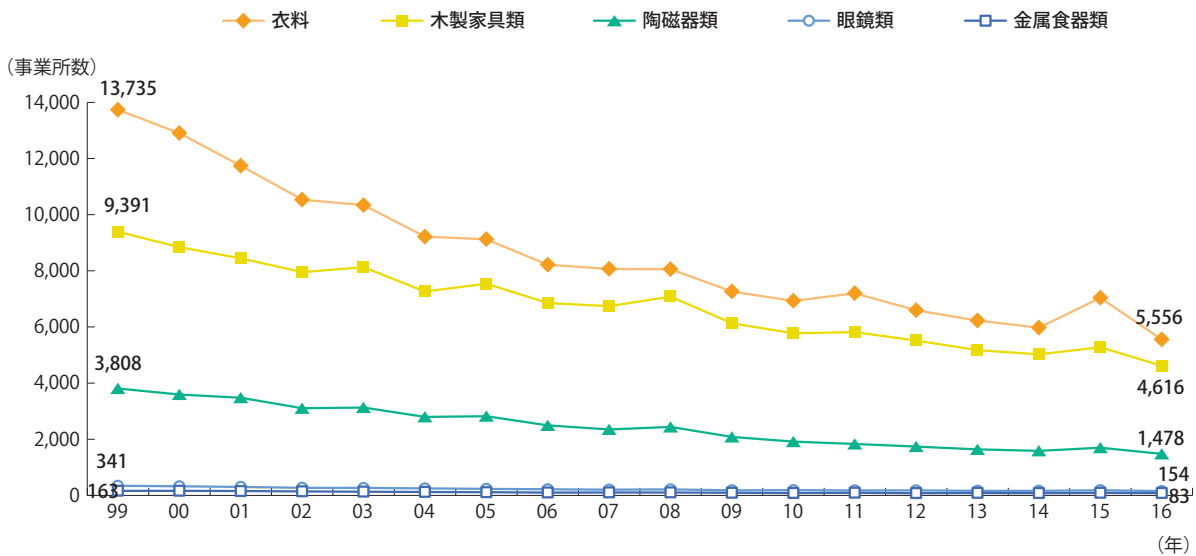
我が国では、長い歴史の中で多くの地域に特定の産業が集積し、地域間・地域内で分業を行うことで地域ごとの特色を作り、その経済を支えてきた。しかしながら、経済環境・産業構造が変化す

る中で、従来の地域資源を活用した産地産業は徐々に失われつつある。

ここでは、特に産地産業の動向について、経済産業省「工業統計表」から代表的な品目<sup>73</sup>について見ていく。

第3-1-81図、第3-1-82図は代表的な産地産業の産出事業所数の推移である。多くの産地産業の産出事業所数は1999年と比較し大きく減少しており、特に衣料や陶磁器類の事業所は約6割減少している。

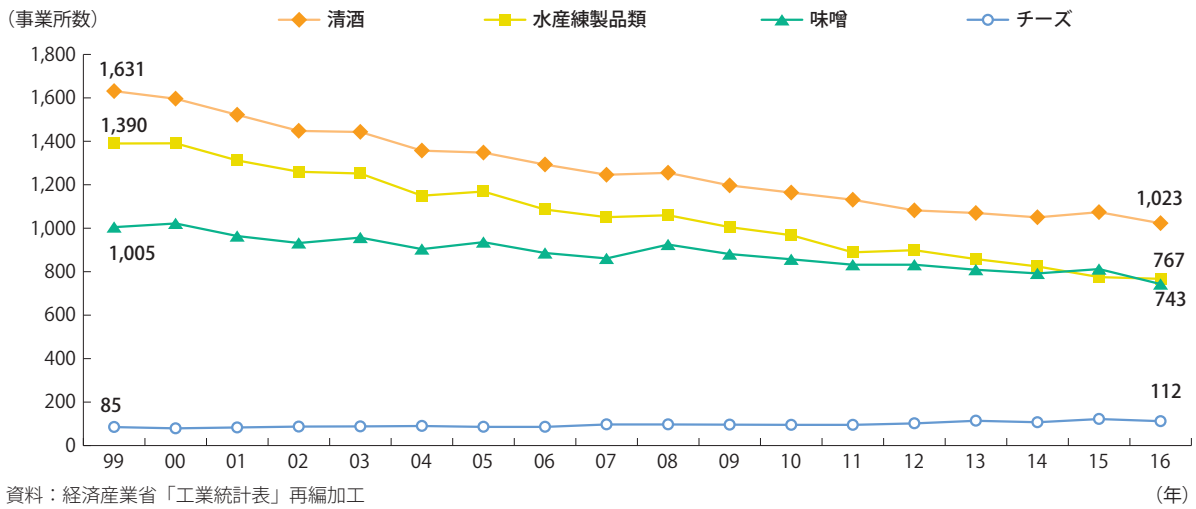
第3-1-81図 代表的な産地産業（日用品）の産出事業所数の推移



資料：経済産業省「工業統計表」再編加工  
 (注) 産地産業として代表的な品目のうち、日用品の産出事業所の推移を示したもの。

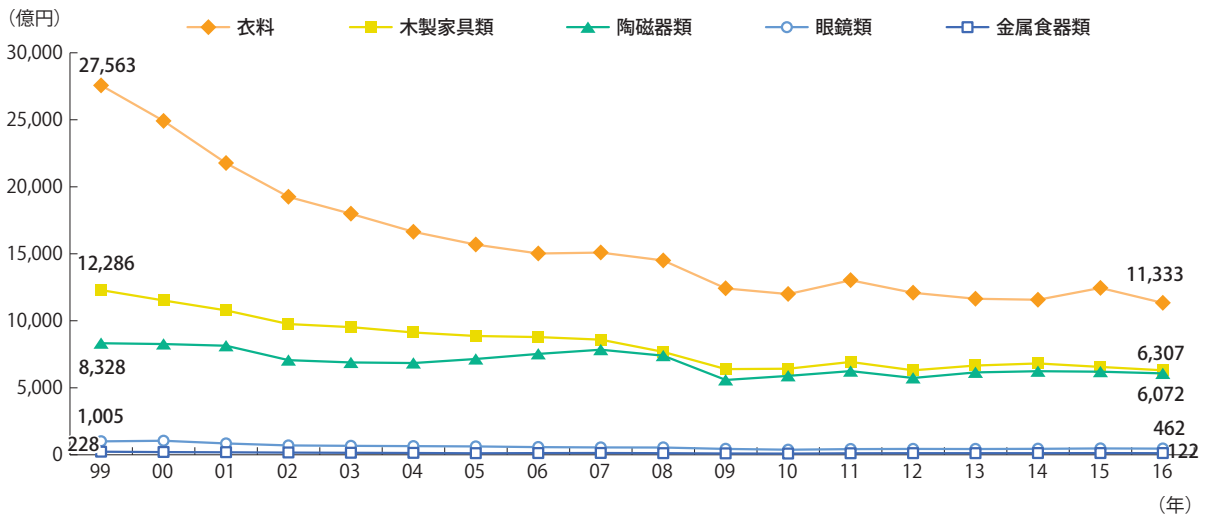
<sup>73</sup> ここでは「2007年版中小企業白書」にない、産地産業に該当する代表的な地域資源の品目を抽出している。もちろん、ここに挙がっていない品目であっても、地域に根差した産品は多数存在する。

第3-1-82図 代表的な産地産業（飲食料品）の産出事業所数の推移

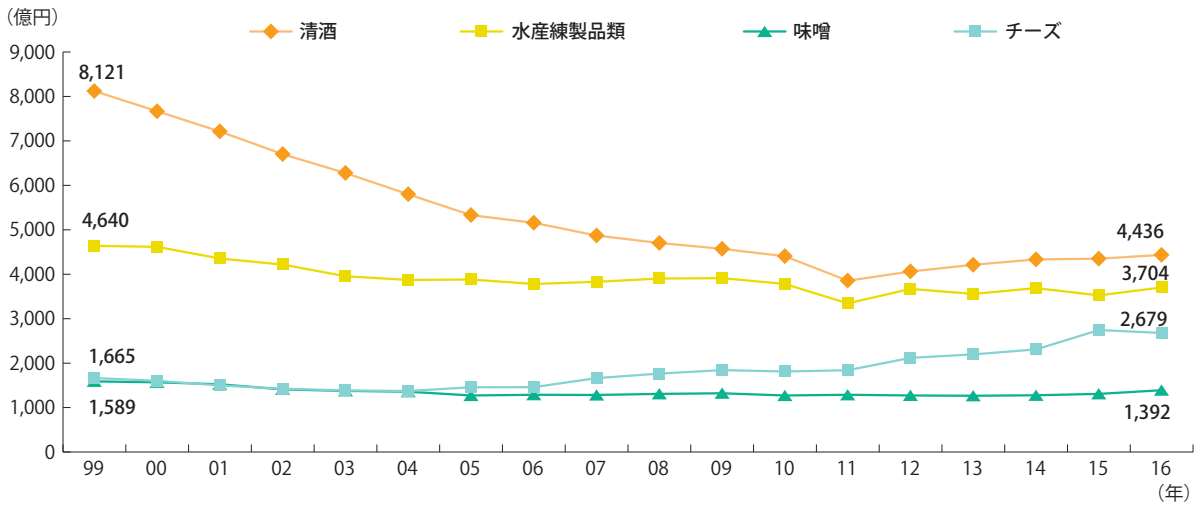


他方、同じ産地産業の出荷額を見ると、日用品 荷額の減少傾向に歯止めがかかり、足下で増加基調に転じている品目も存在する（第3-1-84図）。  
 に関してはおおむね減少基調から横ばいとなっている（第3-1-83図）が、飲食料品に関しては出

第3-1-83図 代表的な産地産業（日用品）の出荷額の推移



第3-1-84図 代表的な産地産業（飲食料品）の出荷額の推移



資料：経済産業省「工業統計表」再編加工  
 (注) 産地産業として代表的な品目のうち、飲食料品の出荷額の推移を示したもの。

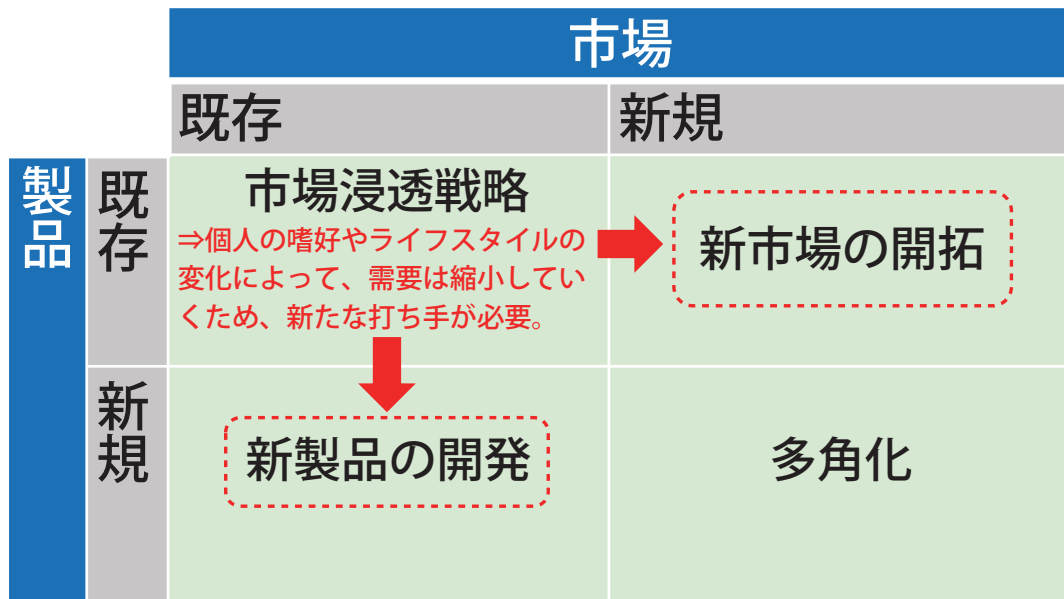
我が国には、長い歴史を持つ数多くの「地域資源」が存在しているが、時代の変化により苦戦を強いられている地域資源も数多く存在していると考えられる。しかしながら、社会変化にうまく適応していくことで、事業を拡大させていくことも可能である。

「地域資源」を活用した新たな展開を検討するに当たって、経営戦略の策定で利用される「アンゾフマトリクス<sup>74</sup>」のフレームワークを利用することは一つの有効な手段であろう(第3-1-85図)。地域資源は、その地域に根差した歴史や伝統を有しており、大きな価値があると考えられる。しか

し、個人の嗜好やライフスタイルは絶えず変化しており、「地域資源である」ことだけで需要を獲得し続けることは困難である。そこで、地域資源の持つ特徴(強み)を再度見直し、地域資源の価値がより評価される市場を開拓することや、地域資源の特徴(強み)をいかした新たな商品を開発することが重要であると考えられる。事例3-1-29、3-1-30、3-1-31、3-1-32は、いずれも地域産品の特徴をいかしながら、時代の変化の中での確にポジションを見直してきた事例であり、大きな示唆が得られるものであると考えられる。

74 企業の経営戦略を検討するフレームワーク。経営学者であるH・I・アンゾフが提唱した。

第3-1-85図 地域資源を活用した事業展開の方向性



資料：AnsoffHJ「Strategiesfor Diversification」(1957)より中小企業庁作成

中小企業にとって、新製品開発や市場開拓は非常に重要な対応策であるが、既存市場が縮小する環境で、単独で新たな事業展開の可能性を探ることは難しい。

近年では、中小企業の新たな事業展開を支援する事業者も現れており、特に注目されている存在として「地域商社」が挙げられる。

「地域商社」の明確な定義は存在しないが、一般には、地域資源の良さをいかした商品開発や新たな販路開拓を支援する存在として知られている(事例3-1-33)。

このような事業者の支援を得ながら、地域資源の新たな価値を追求し、地域経済の活性化を目指していくことが期待される。



## 事例 3-1-29 株式会社高澤商店

## 「地域産品の良さを活かし、海外展開を図る企業」

石川県七尾市の株式会社高澤商店（従業員27名、資本金1,000万円）は1892年に創業し、江戸時代初期から七尾に伝わる「和ろうそく」の製造や、線香など仏事用品の販売を行っている。

同社は、1960年代の高度経済成長期に、これまで全て手作りが一般的であった「和ろうそく」の製造工程を抜本的に見直し、「型」を導入することで安定的な生産体制を実現した。この結果、同社は能登地域から東海地方にまで商圏を拡大させることに成功し、現在に至るまで「和ろうそく」の国内シェア首位を維持している。

しかし、同社の高澤久社長は、今後、国内の人口減少などに伴い長期的な視点では仏事用の和ろうそくの需要が減少することに危機感を感じており、「和ろうそく」の新たな可能性を探し続けてきた。

この中で、同社が新たな可能性の一つとして注目したのが海外市場である。同社は、石川県から受けた2005年パリ国際総合生活見本市への出品依頼を、「和ろうそく」が海外市場でどのように評価されるのかを知る絶好の機会と捉え、この見本市に参加した。そこで、①植物由来の原料を利用している「和ろうそく」は、海外市場で高評価が得られること、②独自の芯の構造から生まれる力強い炎が評価されることを確認し、海外展開に当たっての「和ろうそく」の「強み」と「海外市場のニーズ」を把握することができた。この経験をいかし、同社は、2006年に新商品「和ろうそくななお」を開発した。同商品は、シンプルなデザインを追求しつつ、植物由来の原料を利

用していることが伝わるよう、植物の持つ曲線をイメージしたデザインを取り入れている。

また、海外展開に当たっては人材不足が課題であったが、株式会社御祓川が企画・運営する「能登留学」を活用することで、この課題の解決を図った。「能登留学」は、地域活性化プロジェクトの一つで、大学生に対して能登地域の中小企業で働く経験を提供するインターン制度である。同社は、本格的に海外展開を検討する担当者としてインターン生を受け入れ、海外の小売店への営業戦略立案やインバウンド需要獲得のための営業活動を行った。

現在、同社の海外売上シェアはまだ2%程度にとどまっているが、今後は海外向け販売担当者を新たに採用するなど、海外展開を更に積極的に進めていく方針である。

高澤社長は、「海外展開を本格化して、日本の伝統産業を海外に広げるきっかけにしていきたい」と語る。



同社の和ろうそく

## 事例 3-1-30 井上スダレ株式会社

## 「歴史と伝統の伝承と、時代に合わせた提案の両方に、第一人者として取り組む企業」

大阪府河内長野市の井上スダレ株式会社（従業員57名、資本金1,080万円）は、1916年に国内用すだれを製造する企業として創業し、1972年にすだれに着色する技術から多角化した粉体塗装事業を開始した。現在は、すだれ事業部（竹と木の加工、防災加工などの化学処理）と粉体塗装の流れをくむ継手事業部（金属加工とプラスチック射出）の2事業部制で、両方の事業部で使用する生産機械の設計・開発も行っている。

国内のすだれ生産の最盛期は1970年頃で、その後需要が縮小に転じると、同社は事業の多角化とすだれの高付加価値化で対応した。すだれに関する主な取組に、伝統的工芸品（大阪金剛簾）の認定取得（1996年）、すだれ資料館の開館（2004年）及びショールームの開設（2007年）がある。

伝統的工芸品の認定取得とすだれ資料館の開設は同社のブランドを高めた。歴史的な資料を集めた資料館はメディアに取り上げられ、小学校の社会見学を受け入れるなど、知名度向上につながった。ショールームは商談の円滑化に役立っている。すだれの良さは、見て感じることで初めて分かる部分があるため、実物が展示されるショールームはその魅力を伝える貴重な場となっている。他にも、伝統的なすだれを徹底的に目立たせたホームページの設計や、sudareドメイン（sudare.co.jp,sudare.com）の取得などの取組を行っている。これらの取組もあって、20年前と比べて空間演出や内装に関わる会社との取引が増加し、現代建築のインテリアデザインという新市場を開拓できた。

このように、同社では知名度向上を含め、すだれを高付加価値化するための多数の取組を行っているが、すだれの創意工夫にはすだれ以外の技術的知見もいきると考えられている。井上義弘社長は「今後もすだれの第一人者として伝統工芸の伝承に取り組みつつ、生産機械の設計・開発などの強みをいかして時代に合ったすだれの見せ方・扱い方の提案を行っていく。さらに、強みを伸ばすための新事業展開も考えている。」と語る。

同社は、生産面では画像認識やAIを活用した人手不足対応にも取り組み、従来のノギスなどを用いた目視による測定方式から画像認識の活用で時間短縮を実現している。調達面では海外と販売代理店契約を結んで国内生産が困難な建材の取扱いを始めた。2018年からはスケートボードのスクール運営会社と連携して、練習場の設計や運営管理の事業を始めた。連結・可動式のユニットの組

合せて練習場のコースが変更できるようにした点が特徴であり、コース変更作業の容易さと安全性を両立するユニット接合部の金属加工に同社の強みがいかされている。



すだれ資料館と大阪金剛簾



継手



スケートボードの練習場（連結・可動式のユニット）

## 事例 3-1-31 三和製紙株式会社

## 「地域の伝統産業の技術を活用し、他社との差別化を図っている企業」

高知県土佐市の三和製紙株式会社（従業員119名、資本金3,000万円）は、1962年に創業し、江戸時代から和紙製造で蓄積された技術やノウハウを用いて、食品用、住宅用、産業用の不織布や特殊紙を製造・販売している企業である。

戦後、国内で家庭向けのティッシュペーパーの製造が始まり、同社も1967年にティッシュペーパーの製造に着手した。しかし、このような大量生産型の商品は大企業にはかなわず、1987年にはティッシュペーパーの製造からは撤退し、不織布の製造に特化することにした。不織布を用いた化粧品関連製品などは、1商品あたりのボリュームが小さく、小ロットの製品ごとに様々な要望に応える柔軟性が必要であり、大手企業は参入しにくい。加えて、高知県は古くから和紙の産地で、同社はもともと障子紙や食品包装紙などの和紙を製造していたため、和紙特有の技法に精通していた。このような点に同社は着目し、他社には真似できない和紙の伝統技術を取り入れた不織布の開発や、小ロットの受注への対応など、地域の伝統産業や中小企業ならではの優位性を活かし、大企業や競合他社との差別化を図っていった。

和紙の技法を取り入れた同社の製品には、繊維に高圧の水流を当てることで立体方向に繊維を絡めさせて強度を出す手法を用いた「スパンレース不織布」というもの

があり、接着剤を使用しないことを特徴の一つとしている。例えば化粧品関連製品などでは、接着剤の種類によっては肌に合わない場合があるが、同製法ではその心配がない。このように、用途に応じて、マイクロファイバーなどナノレベルの繊維との多種多様な組み合わせ、積層方法、水流・水圧の噴射方法の調節など、高度な技術を追及している。また、不織布の原料として、吸水性が高いものの、加工の難しさから使われにくいパルプについても、同社の技術によりレーヨンに組み合わせることで、強度と吸水性を両立させて使用されている。これも和紙製造の技法やノウハウを新しい技術と組み合わせることであり、同社ならではの強みとして、他社との差別化につながっている。

森澤正博社長は、「紙の市場は洋紙と和紙に分類されるが、洋紙業界はボリュームが大きく大企業が強い一方で、和紙業界はもともとボリュームも小さく衰退気味。当社の不織布は和紙に近い技術であるが、不織布は他の繊維や各種素材などを取り込むことで製品として発展性があり、将来性があると考えている。洋紙と異なり、和紙の技術は繊維の特性をいかす技術であり、こうした技術の本質を応用する先を見つければ、今後も発展の余地がある。」と語っている。



同社製品

## 事例 3-1-32 株式会社ファッションキャンディ

## 「地域資源を活用した新製品で、高付加価値化と販路開拓に取り組む企業」

沖縄県宜野湾市の株式会社ファッションキャンディ（従業員140名、資本金8,000万円）は菓子製造・卸・小売業者である。沖縄国際海洋博覧会が開催された1975年に外国製菓子の輸入販売で創業し、1989年にチョコレート菓子の自社製造を始め、1996年には「ちんすこうショコラ」を生み出した。

沖縄土産のちんすこう関連商品としては後発ながら同社の主力商品に育つなど順調であったが、2007年に有名チョコレートブランドが沖縄県内に進出し、競争が激化した。そこで、同社は、売上の維持増加には全国で高級チョコレートブランドとして認知される必要があると考え、その手段として「ちんすこうショコラ」とは別ブランドでの新商品の開発を始めた。

新ブランドの第一弾が2016年に立ち上げた「MAKUKURU」である。売上の大部分を占めるバレンタインに向けた女性向けブランドであり、厳選した沖縄産フルーツを使用して付加価値を高めた。2017年2月のバレンタインに県内の百貨店で販売するに至り、高級チョコレートブランドとしての認知度向上の第一歩となった。

女性向け製品に続く第二弾として、男性向け商品の開発を考えた同社は、沖縄を代表する特産品の泡盛に着目し、2018年に「泡盛BONBONショコラ」が誕生した。最大の特徴は沖縄県内の46泡盛酒造所の新酒をそろえた点である。酒造所の協力を取り付けるのは容易ではなかったが、46酒造所というインパクトが泡盛需要を掘り起こし泡盛消費の拡大につながると、根気強く説得を重ねた。熱意が通じて46酒造所の協力を得て、さらに同社の企画は経済産業省中小企業庁による地域産業資源活用事業の認定を受けた。

同商品は泡盛以外にも沖縄由来の素材を用いている。泡盛の割り水は沖縄の地下から採取した「陸地珊瑚礁浸透古代海水」であり、砂糖は沖縄県産のきび糖である。沖縄の要素が満載で、沖縄への観光客・インバウンド客にも印象的で記憶に残りやすい。2018年2月のバレンタインでは大阪の百貨店での販売し、46種そろった商品は

1万3,000円と高価だったが贈答用として好評を得た。

城間敏光専務は「2019年のバレンタインでは、日本経済新聞の何でもランキングに古酒泡盛BONBONが取り上げられてトップ10に入った。沖縄県外でも着実に知名度が向上しており手ごたえを感じている。今後は海外にも展開する取組を進めていきたい。」と語る。



泡盛BONBONショコラ（46酒造所含む）



2019年バレンタインの百貨店での販売風景

## 事例 3-1-33 地域商社やまぐち株式会社

## 「地域産品の販路拡大を支援する、地銀発の地域商社」

山口県下関市の地域商社やまぐち株式会社（従業員9名、資本金5,000万円）は、2015年の山口県と山口フィナンシャルグループの地方創生に関わる包括連携協定に基づき、2017年に設立された企業。販路開拓に苦心する地域産品のメーカーを、商品開発・営業・販売などの面から一貫して支援することを目的としている。

同社は、山口県内の地域産品の販路拡大に資する一般的な商社機能を有しているが、ただ商品を仕入れて販売するだけでなく、仕入先の中小企業に対する品質管理の指導やマーケティング支援、また、後述の「やまぐち三ツ星セレクション」は、オリジナル商品として全量買取り・販売といった手厚い支援体制に特徴がある。

さらに、山口県の県産品を厳選し、「やまぐち三ツ星セレクション」として首都圏をはじめとした地域外への販売を行っている。従来、県産品は生産量の少なさゆえに、都市部のバイヤーからは取扱いを断られるケースが多かった。そこで同社が県産品を厳選し、「やまぐち三ツ星セレクション」として複数の県産品をまとめて取引するこ

とで、県産品のメーカーと小売店のバイヤーの双方にとってメリットのあるシステムを実現した。

「やまぐち三ツ星セレクション」は、主に山口県の公募によって候補が集められ、都市圏のバイヤーなどの審査員により厳格な審査が行われる。審査に当たっては、「山口県のごだわりの一品であること」、「原料に山口県のものを使用していること」、「商品のストーリー性」などが考慮される。また、「やまぐち三ツ星セレクション」の商品開発候補として認定されると、メーカーと同社の共同で商品開発が行われ、また山口県からは1社あたり150万円を上限として、研究開発費の2/3が補助金として支給される。

現在、「岩国がんね栗 煌」や「純米大吟醸 華ほのり」など、16社34アイテムが「やまぐち三ツ星セレクション」として販売されている。同社が取り扱う商品は、今は飲食料品がメインであるが、今後、事業が軌道に乗れば、製造業を含め他産業の商品を取り扱うなど、支援の幅を広げることも検討している。



ごだわりの商品

#### ④地域の生活・コミュニティを支える中小企業

これまでに述べてきたとおり、人口減少を背景にした地域内需要の減少は、地域に根差して事業を行っている中小企業にとって大きな影響を与えることが懸念されている。実際、過疎化が進んでいる地方では、小売・飲食などの地域内の需要に対応する企業の密度も下がり、人々の生活基盤やコミュニティが失われているところも存在する。

このような背景の中で、**事例3-1-34**のように地域の衰退という社会課題を自社の経営課題として捉え、積極的に解決に向けた取組を進めている中小企業も存在する。

また、**事例3-1-35**のように中小企業のネットワークを構築することで、地域課題の解決に取り組む動きも見られる。

さらに、**事例3-1-36**や**事例3-1-37**のように、人口減少・高齢化という課題に対応している合同会社やNPO法人といった存在も注目されている。

今後、地方部の人口密度が低下していく中で、地域コミュニティを支える役割の重要性はますます高まるものと見込まれる。中小企業もこの社会課題に対して当事者として向き合っていく必要があり、自社に果たすことができる役割を果たしていくことが期待される。

## 事例 3-1-34 斑鳩産業株式会社

## 「地域の課題を自社の経営課題と捉え、地域活性化に貢献する企業」

奈良県斑鳩町の斑鳩産業株式会社（従業員26名、資本金2,000万円）は、1975年創業の不動産・リフォーム・保険業を中心に行う企業である。

井上雅仁社長が2013年に就任した直後、中小企業庁の第二創業を支援するプロジェクトに参加したことをきっかけに、新たな事業として立ち上げたのが「まちづくり事業部」である。

もともと同氏は商工会青年部に所属しており、斑鳩地域の商工業者の事業承継が上手くいっていないことなど、地域経済の衰退に問題意識を抱いていた。一方で斑鳩町には法隆寺をはじめ多くの著名な寺院があり、これらの観光資源を活用することで来訪客を増やし、新たな需要を創出すれば、地域経済が活性化するのではないかと考えた。また、地域経済の活性化により人口の流入が増加すれば、同社の主力事業である不動産事業にも寄与すると考えた。そこで同氏は、観光の側面から地域経済を支援するため、観光事業を行う「まちづくり事業部」を創設することにした。

「まちづくり事業部」の活動として、同社は、地域の資源をいかして観光客を増加させるべく、各種イベントや企画を実施した。木魚や写経、茶道を体験する中で若者が交流を図る「寺コン」や、寂れてしまった商店街でフリーマーケットを開催する「常楽市（じょうらくいち）」がその一例である。「常楽市」は、2013～2017年までの5年間開催され、最終年度には約8,000人が来場した。「常楽市」の取組は一旦終了し、現在はイベントによる一時的な集客から、恒常的な集客の仕組み作りに注力している。2014年以降同商店街地域に、同社直営の飲食店「布穀菌（ふこくえん）」を含む5店舗の飲食店が開店し、年間3万5千人の集客を誇っている。こうした事業による観光客の増加が、新たな需要を創出し、地域活性化の第一歩となっている。

現在は、自治体と協力し、斑鳩で飲食店などを創業する人を探し支援する「創業セミナー」を開催し、新たな地域経済の担い手の獲得を狙っている。さらに旅行ガイ

ドブック「るるぶ」に、朱印帳作り体験や機織体験、奈良漬作り体験など、斑鳩の特集を掲載し、観光客の増加による更なる需要創出を図っている。

同氏は、「まちづくり事業部がきっかけとなり、観光による地域活性化という1つの目標に向かって地域のまとまりが出てきた。まずは斑鳩の活性化を実現し、これをモデルケースとして、将来的には全国の衰退地域に応用していきたい。」と語る。



常楽市の様子



寺コンの様子

## 事例 3-1-35 コスモス・ベリーズ株式会社

「地域の中小小売業・サービス業事業者による  
新たなネットワーク経営の形（ローカルプラットフォーム）を推進する企業」

愛知県名古屋市のコスモス・ベリーズ株式会社（従業員73名、資本金1億円）は、ローカルプラットフォームという、地域の中小小売業・サービス業事業者による新たなネットワーク経営の在り方を推進している企業である。

同社は、地域市場を販売エリアとする小売業の地域店・小規模店を取り巻く環境が、少子高齢化や業界の成熟による市場規模の停滞、量販店やネット販売による競争の激化といった厳しい状況になっていることを踏まえ、地域の小売・サービスの新しい姿として、単一種類の商品だけでなく、様々な商品や生活におけるソリューションを取り扱う、「業態店」という形を提案。具体的には、加盟店をリーダーとし、非加盟店を含む地域の複数の異業種店舗との間で、元請・下請の関係ではない水平分業型の協業関係（ローカルプラットフォーム）を構築し、地域生活者の困りごとをワンストップで解決するビジネスモデルである。

例えば、エアコンなどの家電修理のために顧客の家を訪問した電気店が、水道の調子が悪いという相談を受けた場合、ローカルプラットフォームの事務局（リーダー店舗）を通して、プラットフォームに協力する水道工事の業者を紹介する。これにより、顧客側はいつもの信頼できる店舗に困りごとを何でも相談することができ、店舗側は協力企業と顧客ニーズを共有することにより信頼関係をもとに顧客数を拡大することができている。

ローカルプラットフォームの取組は2014年頃から徐々に広がり、2019年2月28日現在で5例（山形、千葉、長野、香川、福岡）に拡大。日本が少子高齢化・人口減少

の流れにある中で、人口密度の低下による小売業・サービス業の生産性の低下をカバーしつつ、高齢化に伴うサービス業への需要の増加を捉えた、地域の中小小売業・サービス業事業者による新たなネットワーク経営の形として、業界においても注目を集めている。

同社の牧野達社長は、「少子高齢化が進み、買い物弱者の増加に伴い、生活全ての困りごとの相談に乗り、解決することのニーズの多さに直面し、『いつもの顔がわかる地域店』がワンストップで受けて地域専門店同士の連携で解決するローカルプラットフォームを立ち上げた。これにより、地域社会の活性化と地域店（事業者）の生産性の向上を図り、地域社会に貢献していきたい。」と語る。



牧野達社長



## 事例 3-1-36 特定非営利活動法人こやだいら

## 「衰退する地域を支える事業を展開する団体」

徳島県美馬市の特定非営利活動（NPO）法人こやだいら（会員220名）は、地域に不足するインフラを補完し、住民生活の支援・充実を図るNPO法人である。

同法人が活動する木屋平（こやだいら）地区は、1955年に6,500人いた人口が600人に減少し、2005年には市町村合併で美馬市の一地区になった。合併後も若者の流出は激しく、現在は住民の62%が60歳以上の高齢者、そのうちおよそ3割が一人暮らしをしており、同地域の子供は、幼稚園児から中学生まで合わせて約15人しかいない。

市町村合併前、旧木屋平村は行政サービスとして交通弱者である高齢者を対象に、タクシーを利用した移動支援サービスを運営していた。高齢者はこれを利用して、買い物や診療などに通っており、地域には欠かせないサービスだった。

しかし市町村合併から2年後、美馬市の行財政改革の中で同サービスが継続できないことになった。そこで、2007年、それまで木屋平村で職員を務めていた阿部義則代表が同法人を設立し、自治体に代わって高齢者の移動を支えるサービスを提供する事業を開始した。

同法人の「送迎サービス事業」は、自宅前から目的地まで送迎する予約制のサービスで、主に高齢者が利用している。市営のバスも運行しているが、1日当たりの本数が非常に少なく、バス停から目的地までは別の移動手段が必要になるため、利便性に勝る同サービスは、特に高齢の利用者から非常に高い評判を得ている。利用者の中には、自宅からバス停までの乗り継ぎ手段として同サービスを利用する方もいるという。また、同法人は高齢者の農林作業を支援する「農林作業支援事業」も行っている。同事業では、農林作業の一部の力仕事を代行することで、高齢者が農林作業を継続できるようにしている。これによ

り高齢者の日々の生きがいを創出し、また認知症の予防など、心身の健康にもつながっている。

これらのサービスは有料で（送迎サービス：130円/1km、農林業支援サービス：900～1300円/1時間）、料金の85%がサービスを提供した会員への対価として支払われ、残りの15%が同法人の収益となる。この高い還元率がサービスを提供する会員へのインセンティブとなり、これが同サービスの基礎となっている。

同法人がこれらの事業を展開し、地域の生活を支える中で、「自治体に頼らず、地域で支え合い、自分たちの力で生活していこう」という共同意識が芽生え、アンケート調査で、60歳以上の住民の95%が「今後も同地域に住み続けたい」と回答するなど、現状の生活に対する高い満足度が見られた。

「今後も継続的に住民のニーズを把握し、住民が求めるサービスを充実させるとともに、今後さらに住民が減少しても住民の生活が成り立つ仕組み作りを進めていきたい」と阿部代表は語る。



阿部義則代表

## 事例 3-1-37 合同会社あば村

## 「生活基盤を守るため、住民により設立された企業」

合同会社あば村（出資者181名、出資金527万円）は、過疎化が進んだ岡山県津山市阿波（あば）地区内の地域住民が出資して設立した会社で、住民向けのガソリンスタンドや日用品を取り扱う商店を運営している。

阿波地区は、明治時代から阿波村として続いていたが、過疎化が進み、2005年に津山市に合併された。2013年には、幼稚園や小学校が休園・閉校し、地元住民に必要とされてきたJAのガソリンスタンドの撤退も決まった。

相次いで地域インフラが閉鎖する中、住民で構成される自治協議会は、ガソリンスタンドを存続させるために、地域住民の意見も踏まえ、住民たちが自ら会社を設立し経営していく方針を打ち立てた。設立費用が小さい合同会社という組織形態を選択し、設立に賛同した住民から出資金を募り、2014年2月に「合同会社あば村」を設立し、ガソリンスタンドの経営を引き継いだ。

また、阿波地域では、高齢者の「買い物難民」の問題も抱えていた。阿波地域は最寄りのスーパーまで12kmあり、特に高齢者にとっては、食品や日用品を買いにくい環境だった。そのためJAの事務所を商店に改装、さらに、つやま産業支援センターの協力を得て地元スーパーと提携し、配達型スーパーを展開した。週2回、住民があらかじめ申し込んだ品物を同社が一括して注文し、提携スーパーが同社まで運搬、同社から各世帯まで配達する仕組みで、住民は1回100円の配達料を支払う。つやま産業支援センターが地元スーパーに提携を持ちかけ、同スーパーは地域課題の解決に関わりたいという思いから事業内容に理解を示し、提携が実現した。

しかし、この取組は、つやま産業支援センターの支援期間が満了したことで、2019年3月末で終了することになった。これを受け、同社は地域の生活基盤を維持するために、収益性を抜本的に見直すことにした。具体的には、同社が提携スーパーから食材や日用品を仕入れ、移動型スーパーとして運営する形態を取り、その代わりに通常価格よりも2~3割上乘せすることとしている。車が使えない高齢者は、多少価格が割高でも自宅の近くで買い物をしたいと考えており、住民の理解を得て事業の形態をシ

フトさせている。

同社は、住民の生活基盤を維持するためにも、安定的に利益が得られる体質にしたいと考えている。このため、新たな取組として豊富な水資源を活用した小水力発電事業も検討しており、農林水産省の「農山漁村活性化再生可能エネルギー総合推進事業補助金」を活用して、水力発電の可能性の調査を実施したところだ。今後も過疎地域の生活インフラを守るとともに、そこで得たノウハウを日本全国の過疎地域に展開し、地域全体で支え合う社会の実現を目指している。



同社が運営するガソリンスタンド



日用品を扱う商店の様子

### 第3節 まとめ

本章では、まず、中小企業を取り巻く外部環境の変化を「人口減少」「デジタル化」「グローバル化」の3つの観点から整理し、「人口減少」という脅威に対して「デジタル化」「グローバル化」は大きな機会になる可能性を示した。

次に、「消費者」「従業員」「社会」の観点から、中小企業を取り巻くステークホルダーの価値観の変化を分析し、ステークホルダーが求める価値を提供していくことが、これからの社会で事業を継続していくために重要であることを述べた。

最後に、以上の社会変化を踏まえ、これからの中小企業に期待される役割を「我が国経済を牽引する役割」「サプライチェーンを支える役割」「地域経済を活性化する役割」「地域の生活・コミュニティを支える役割」の4つの切り口から見てきた。

これからの社会は、これまで以上の速度で変化していくと予想され、その見通しも不透明である。中小企業は、引き続き我が国の経済・社会を支える重要な存在であり続けると考えられる。しかし、デジタル化やグローバル化で、企業規模が小さいことによる有利も不利も解消されつつある中では、中小企業という存在を捉えなおすことも必要であろう。

こうした中でこれからの中小企業に求められるのは、我が国が置かれている現状を踏まえ、自社が社会から求められている役割を改めて明確にするとともに、その役割を果たすために必要な自己変革を積極的に行っていくことであると考えられる。

前章では、中小企業の事業環境の変化について分析をするとともに、それに対応するための自己変革や、周囲の関係者（ステークホルダー）の役割について議論した。そうした取組の中で重要なものの一つに、防災・減災対策が挙げられる。改めて言うまでもなく、我が国は自然災害が多く、2018年は大阪府北部地震、平成30年7月豪雨（西日本豪雨）、台風第19～21号、北海道胆振東部地震など、地域の中小企業・小規模事業者に大きな影響を与える大規模な災害が続けて発生した（第3-2-1図）。こうした事業環境の変化に対応すべく、中小企業は自ら自然災害への事前対策に取り組み、周囲の関係者を巻き込んで、事業を継続するための体制を構築する必要がある。

第3-2-1図 自然災害による中小企業の被害例（2018年）

平成30年7月豪雨 （西日本豪雨）	台風第19～21号	北海道胆振東部地震
豪雨災害初の激甚災害（本激） 中小企業被害額：4,738億円	25年ぶりに非常に強い勢力で上陸 中小企業被害額：99億円	地震による停電で全道に影響 中小企業被害額：42億円

資料：中小企業庁「中小企業の防災・減災対策に関する現状と課題について」（2018年11月）  
（注）中小企業被害額については、激甚災害指定に係る被害調査時点において、自治体から直接被害として報告のあったもの。

また、首都直下地震や南海トラフ地震の発生が想定されることに加えて、近年は水害の発生リスクも上昇している。大規模災害は、中小企業の事業継続に大きな影響を及ぼし、そうした影響を小さくするには、自然災害に対する事前の備えが重要である。

第3部第2章では、我が国の自然災害の発生状況や中小企業への影響を概観するとともに、中小企業における自然災害に対する備えの状況などについて分析していく。

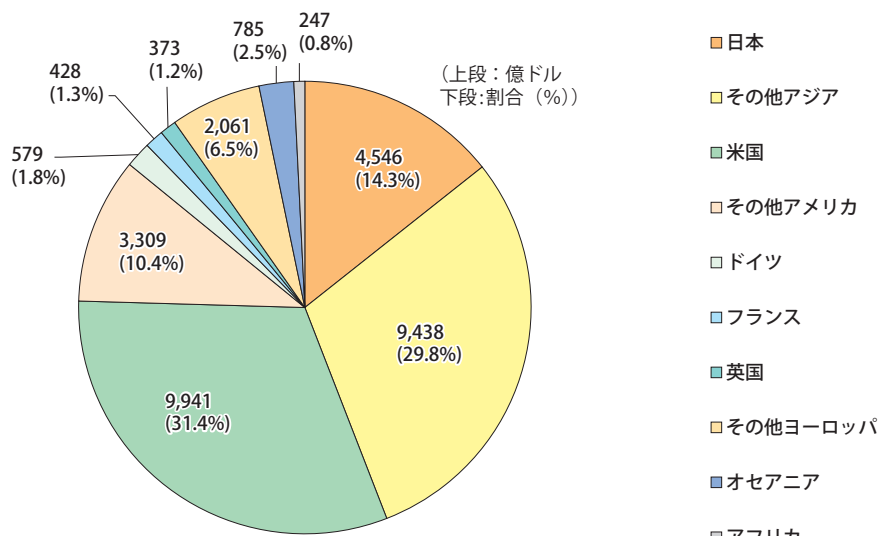
## 第1節 中小企業に対する自然災害の影響

### 1 世界における我が国での自然災害の被害額

はじめに、世界における我が国での自然災害の被害額について確認する。第3-2-2図は、世界における1985年から2018年までの自然災害による

累積被害額構成を示している。これを見ると、我が国における自然災害による被害額の割合は世界全体の14.3%と高い水準にあることが分かる。

第3-2-2図 世界における自然災害被害額と被害額の割合



資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）より中小企業庁作成  
 (注)1. 1985年～2018年の自然災害による被害額を集計している。

2. 2018年12月時点でのデータを用いて集計している

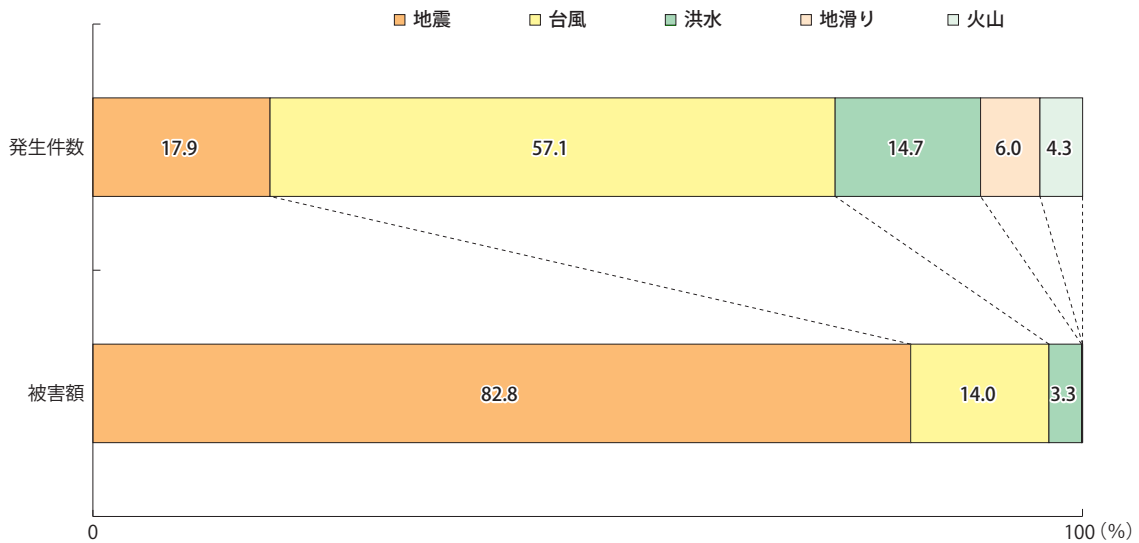
3. EM-DATでは「死者が10人以上」、「被災者が100人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

### 2 我が国における自然災害の発生状況

次に、我が国における自然災害の発生状況などについて確認する。我が国における自然災害による被害の内訳を見ると、発生件数は「台風」が57.1%と最も多く、次いで「地震」、「洪水」が多

い（第3-2-3図）。他方、被害額は、一たび発生すれば広域に甚大な被害をもたらす「地震」が8割超を占めており、次いで「台風」、「洪水」の順となっている。

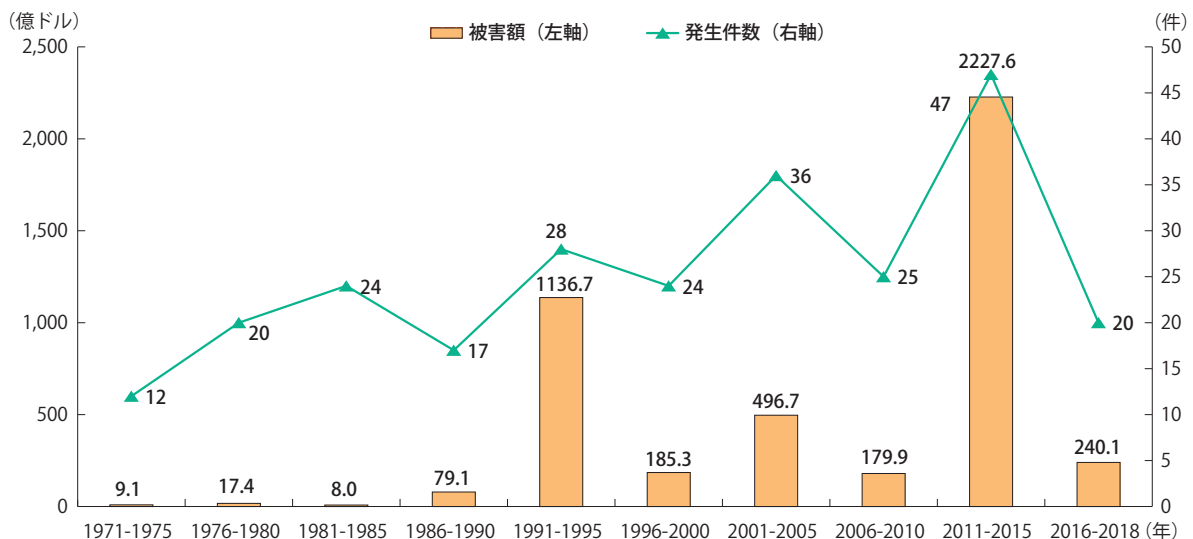
第3-2-3図 我が国における自然災害の発生件数及び被害額の災害別割合



資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）より中小企業庁作成  
 (注) 1. 1985年～2018年の自然災害による被害額を集計している。  
 2. 2018年12月時点でのデータを用いて集計している。  
 3. EM-DATでは「死者が10人以上」、「被災者が100人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

第3-2-4図は、我が国における自然災害の発生件数と被害額の推移を示している。これを見ると、自然災害の発生件数が変動を伴いながら増加傾向にあり、阪神・淡路大震災（1995年）、東日本大震災（2011年）の発生時には大規模な被害を記録している。

第3-2-4図 我が国の自然災害発生件数及び被害額の推移

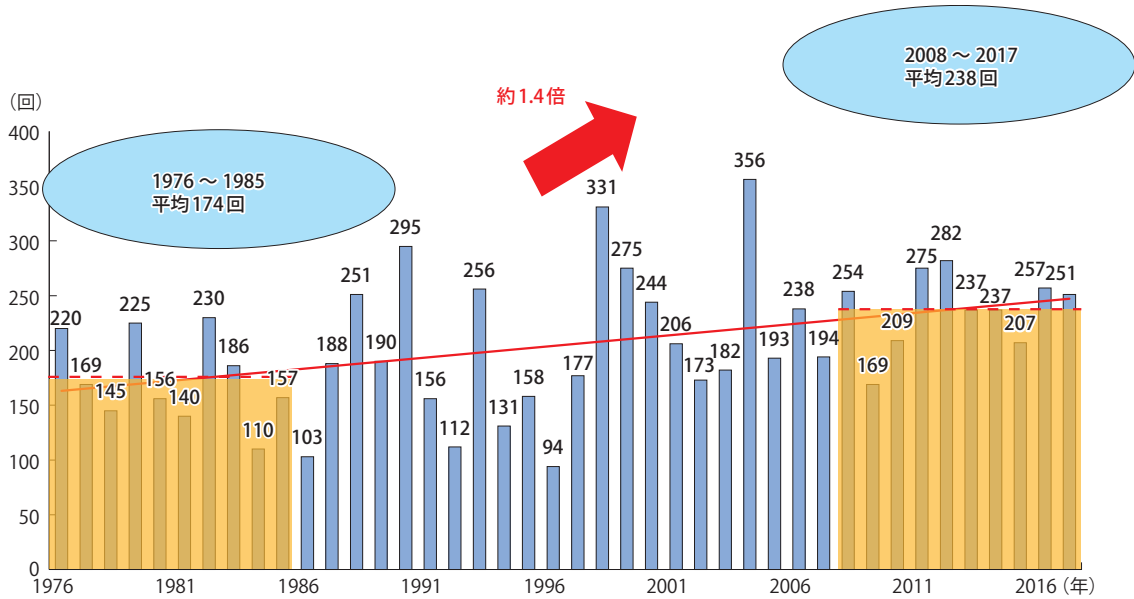


資料：ルーバン・カトリック大学疫学研究所災害データベース（EM-DAT）より中小企業庁作成  
 (注) 1. 1971年～2018年の自然災害による被害額を集計している。  
 2. 2018年12月時点でのデータを用いて集計している。  
 3. EM-DATでは「死者が10人以上」、「被災者が100人以上」、「緊急事態宣言の発令」、「国際救援の要請」のいずれかに該当する事象を「災害」として登録している。

中でも、平成30年7月豪雨（西日本豪雨）では、豪雨災害としては初めて中小企業被害が激甚災害<sup>1</sup>（本激）として指定されるなど、広範囲に大きな被害をもたらした。第3-2-5図によれば、こうした被害をもたらす大雨について、1時間降

水量50mmを上回る大雨の発生件数が、この30年間で1.4倍に増加していることが分かる。今後も気候変動の影響により、水害が頻発することが懸念される。

第3-2-5図 1時間降水量50mm以上の年間発生回数（アメダス1,000地点あたり）



資料：国土交通省「第3回大規模広域豪雨を踏まえた水災害対策検討小委員会資料」より抜粋

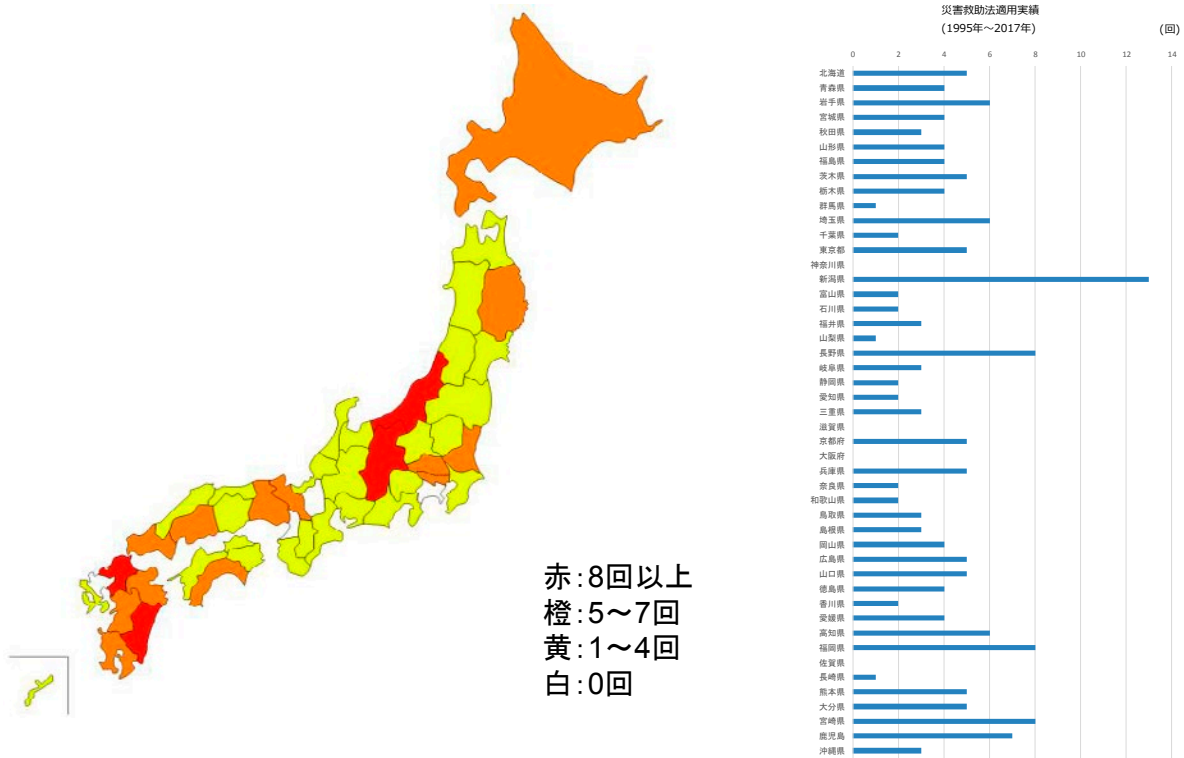
第3-2-6図は、1995年から2017年にかけて災害救助法<sup>2</sup>が適用された都道府県及びその回数を示したものである。ほとんどの都道府県において災

害救助法が適用されており、大きな自然災害は、地域によらず各地で発生する可能性のあることが示唆されている。

1 「激甚災害に対処するための特別の財政援助等に関する法律」（昭和37年法律第150号）に基づき、国民経済に著しい影響を及ぼし、かつ、当該災害による地方財政の負担を緩和し、又は被災者に対する特別の助成措置を行うことが特に必要と認められる災害が発生した場合に、政府は、政令でその災害を「激甚災害」として指定するとともに、当該激甚災害に対し適用すべき措置を併せて指定することとしている。激甚災害に指定されると、地方公共団体の行う災害復旧事業等への国庫補助の嵩上げや中小企業者への保証の特例等、特別の財政助成措置が講じられる。なお、激甚災害の指定は、中央防災会議が定めている、「激甚災害指定基準」（本激の基準）及び「局地激甚災害指定基準」（局激の基準）による。

2 災害救助法の適用要件  
救助法の適用については、①災害によって市町村等の人口に応じた一定数以上の住家の滅失（全壊）がある場合、②多数の者が生命又は身体に危害を受け、又は受けるおそれが生じた場合であって、避難して継続的に救助を必要とする場合等、①②いずれかの場合であり、近年の災害においては、主に②の理由による適用のケースが多い。なお、同法の適用については都道府県知事が判断し、決定することとなっている。

第3-2-6図 災害救助法の適用実績（1995年～2017年）



資料：平成30年度防災白書「災害救助法の適用実績」より中小企業庁作成

我が国はその地形、地質、気候などの自然条件から、自然災害の発生リスクが高い。また、自然災害は全国各地で発生しており、各地の中小企業にとっては、決して「他人事」ではない。各々の

事業者は自らの立地地域における自然災害のリスクを認識し、「自分事」として災害への備えを考えていく必要がある。

### 3 被災による中小企業への影響

#### ① 中小企業が被災した際に生じる問題

本項では、中小企業が自然災害によって受けた被害の実態などについて把握する。ここでは、「中小企業の災害対応に関する調査<sup>3</sup>」（以下、「アンケート調査」という。）を用いて分析を行って

く。なお、本アンケート調査は、大規模災害の被災地域<sup>4</sup>における20,006者（回収率15.3%）、その他の地域における9,994者（回収率14.6%）、計30,000者（回収率15.1%<sup>5</sup>）を送付対象としている。

3 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）が2018年12月に中小企業30,000者を対象にアンケート調査を実施（回収率15.1%）。本調査の対象は、常時雇用する従業員数が21名以上の中小企業であることに留意が必要である。なお、従業員数が20名以下の中小企業については、「2019年版小規模企業白書」で分析を行っている。

4 具体的な送付地域は以下の通り。

【平成30年北海道胆振東部地震】北海道厚真町・安平町・むかわ町

【平成30年7月：西日本豪雨（平成30年7月豪雨）】岡山県、愛媛県、広島県全域

【平成29年6～7月：九州北部豪雨等、台風第3号】福岡県朝倉市、福岡県朝倉郡東峰村

【平成28年8～9月：台風第7号・台風第11号・台風第9号・台風第10号等】

北海道空知郡南富良野町、岩手県宮古市、岩手県久慈市、岩手県下閉伊郡岩泉町

【平成28年4月：熊本地震】熊本県全域

【平成27年9月：台風第18号等】茨城県常総市

【平成23年3月：東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）】宮城県、福島県、茨城県、栃木県、岩手県、群馬県、埼玉県、千葉県全域

5 回答者のうち、7者については住所不明のため、大規模災害の被災地域、その他の地域別の回収率の算出に含まれていない。

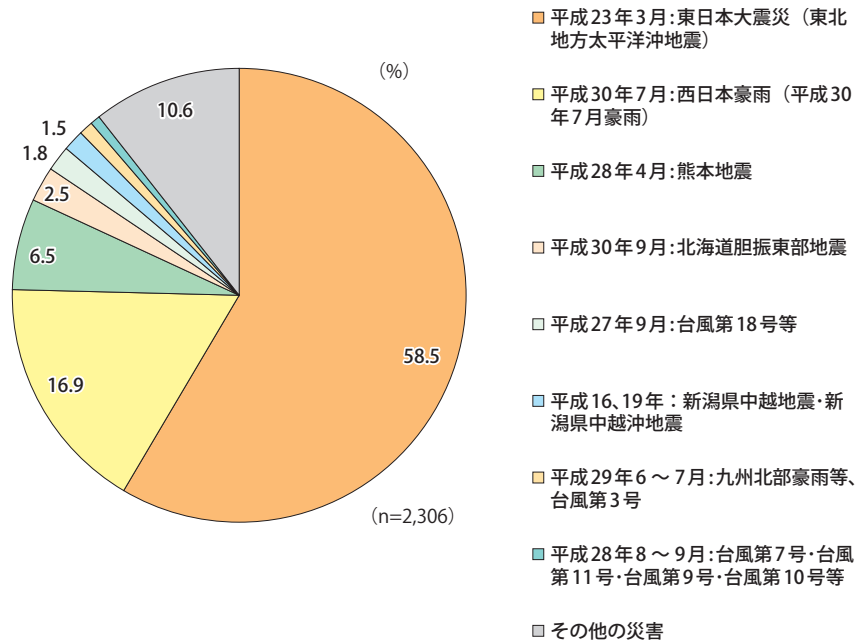


②中小企業が過去に被災した自然災害

第3-2-7図は、過去に事業上の損害を被った自然災害について確認したものである。アンケート回答者は「平成23年3月：東日本大震災（東北地

方太平洋沖地震）」により被害を受けたと回答する企業が最も多く、次いで「平成30年7月：西日本豪雨（平成30年7月豪雨）」、「平成28年4月：熊本地震」となっている。

第3-2-7図 被災により事業上の損害を受けた災害



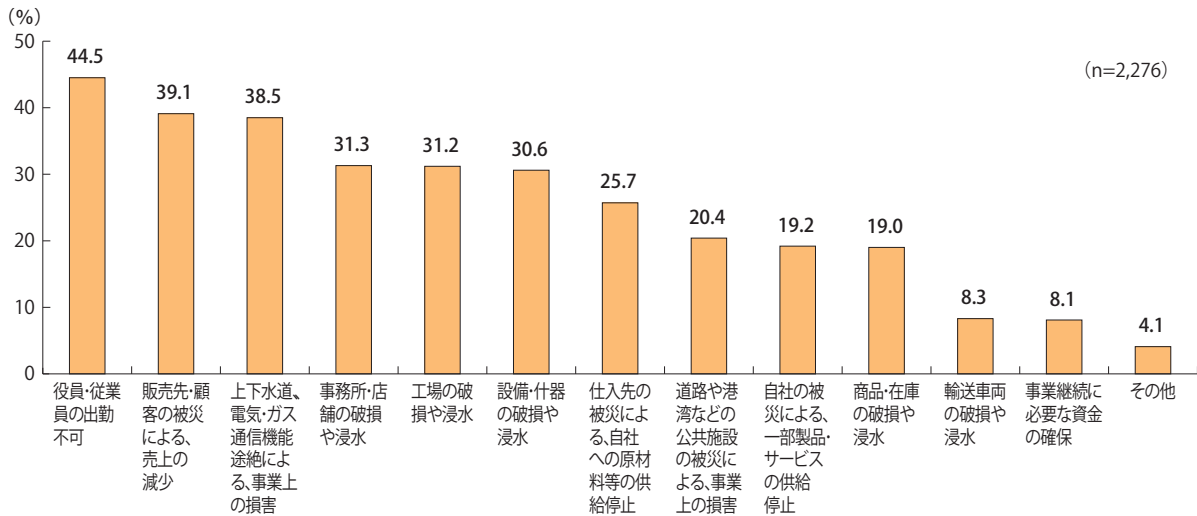
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 有効回答件数4,146者のうち、過去の被災により何らかの事業上の損害を受けたと回答した2,306者に対し、該当の災害を確認している。  
 2. 被災した災害が複数存在する場合は、被った損害が最も大きいものを回答することとしている。  
 3. 「事業上の損害を受けた経験はない」の回答を除いて集計している。  
 4. 「平成23年3月:東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）」は、自然災害による損害に限って集計している。

③自然災害が中小企業に与える損害

第3-2-8図は、前掲第3-2-7図で回答した災害時における事業上の被害内容を示したものである。これを見ると、「役員・従業員の出勤不可」と回答する企業が最も多い。また、「販売先・顧

客の被災による、売上の減少」及び「仕入先の被災による、自社への原材料等の供給停止」との回答も一定割合を占めており、自社の被災だけでなく、仕入先や顧客の被災を要因とした事業上の損害も数多く発生していることが分かる。

第3-2-8図 被災によって受けた被害の内容

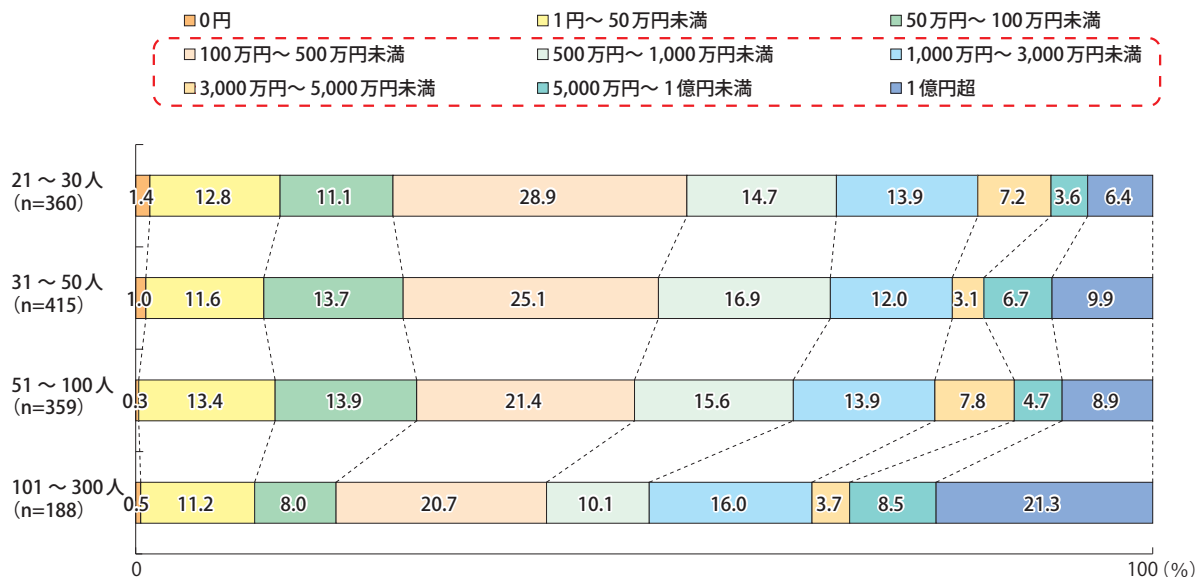


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

被災時における物的損失額を示す第3-2-9図によると、従業員の規模に関わらず、100万円以上の損

害を受けた企業の割合が7割を超え、1,000万円以上の損害を受けた企業の割合も3割を超えている。

第3-2-9図 従業員規模別に見た、被災によって被った物的損失額

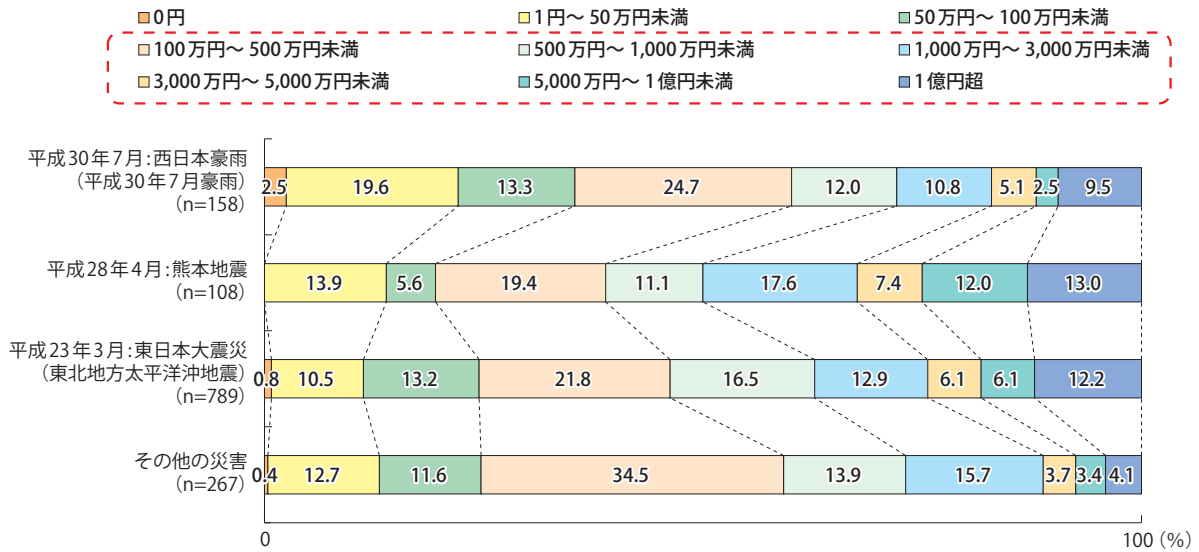


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 過去に事業上の被災経験があり、物的損害を被った者の回答を集計している。  
 2. 損害額について「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第3-2-10図は、中小企業が過去に被災した災害別に、被った物的損失額を見たものである。いずれの災害においても、100万円を超える物的損

害を被っている企業の割合が大部分を占めていることが分かる。

第3-2-10図 被災した災害別に見た、被った物的損失額

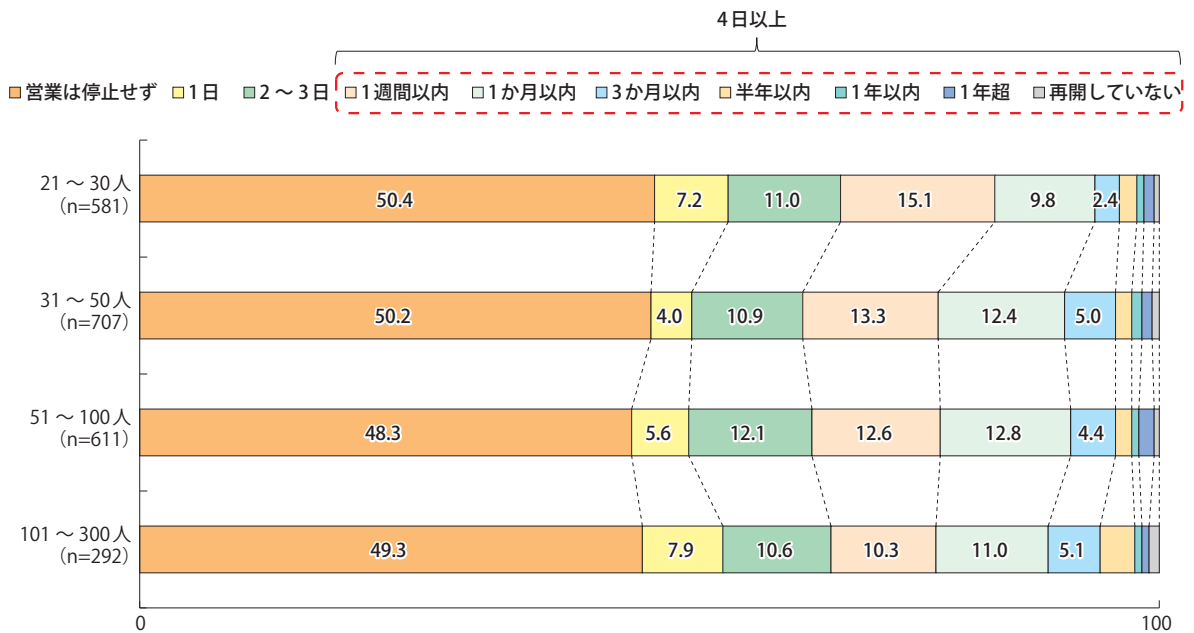


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

- (注) 1. 過去に事業上の被災経験があり、物的損害を被った者の回答を集計している。  
 2. 「平成23年3月:東日本大震災(東北地方太平洋沖地震)」は、自然災害による損害に限って集計している。  
 3. 被災した災害について、「平成30年9月:北海道胆振東部地震」、「平成29年6～7月:九州北部豪雨等・台風第3号」、「平成28年8～9月:台風第7号・台風第11号・台風第9号・台風第10号等」、「平成27年9月:台風第18号等」、「平成19,16年:新潟県中越沖地震・新潟県中越地震」、「その他の災害」の項目を「その他の災害」として集計している。

中小企業の被災時における営業停止期間を示す第3-2-11図によると、従業員規模に関わらず、約半数が「営業は停止せず」と回答する一方、4日以上営業を停止した企業は3割を超えていることが分かる。

第3-2-11図 従業員規模別に見た、被災によって発生した営業停止期間



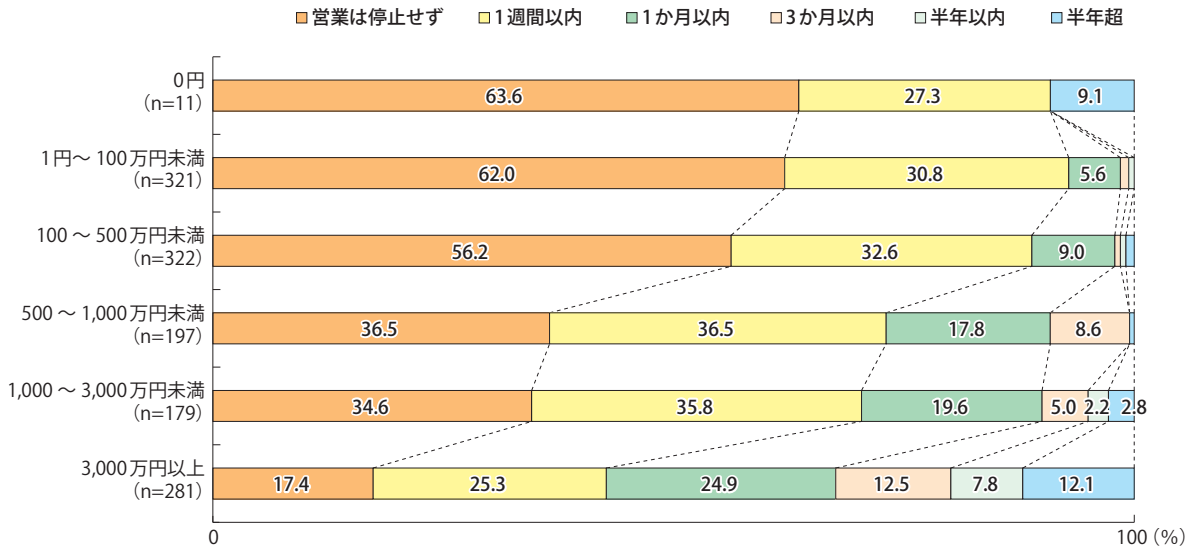
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

- (注) 過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

第3-2-12図は、被災による営業停止期間を、物的損失額別に示したものである。損害額が大きいほど、「営業は停止せず」と回答した企業の割合が低くなり、営業停止期間が長くなる傾向がある。建物・設備などの物的損害が、復旧に影響を及ぼしているものと推察される。

合が低くなり、営業停止期間が長くなる傾向がある。建物・設備などの物的損害が、復旧に影響を及ぼしているものと推察される。

第3-2-12図 被災による物的損失額別に見た、当該事業所における営業停止期間



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

(注)1. 過去に事業上の被災経験があり、物的損害を被った者の回答を集計している。

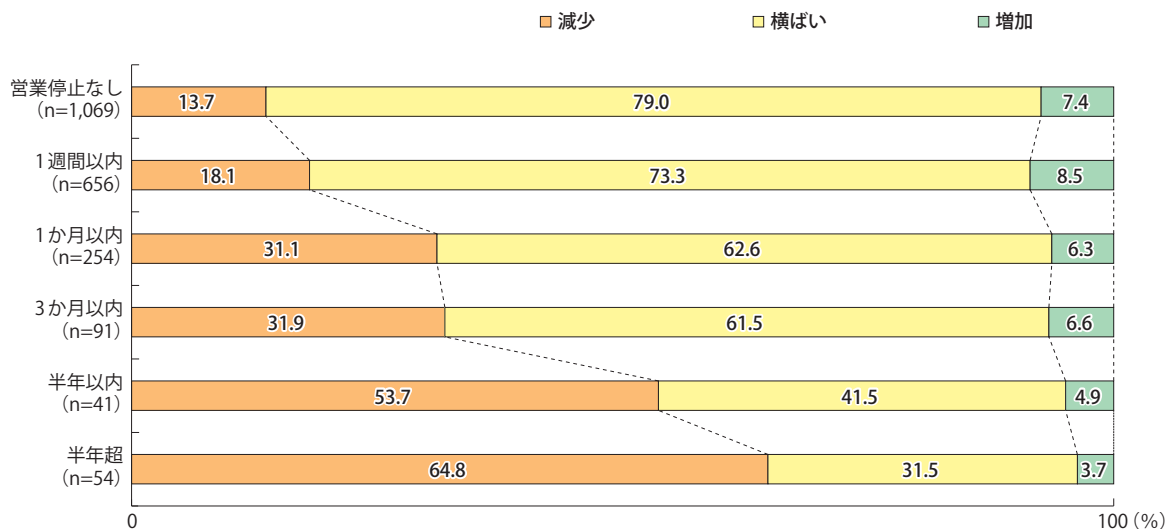
2. 物的損失額について、「1円～50万円未満」、「50～100万円未満」の項目を「1円～100万円未満」とし、「3,000～5,000万円未満」、「5,000万円～1億円未満」、「1億円超」の項目を「3,000万円以上」としている。なお、「分からない」の項目は除いて集計している。

3. 営業停止期間について、「1日」、「2～3日」、「1週間以内」の項目を「1週間以内」とし、「1年以内」、「1年超」、「再開していない」の項目を「半年超」として集計している。

第3-2-13図は、被災による営業停止期間別に、被災3か月後における被災前と比較した取引先数の

推移を見たものである。これによると、営業停止期間が長いほど、取引先数が減少する傾向にある。

第3-2-13図 被災による営業停止期間別に見た、被災3か月後における被災前と比較した取引先数の推移



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

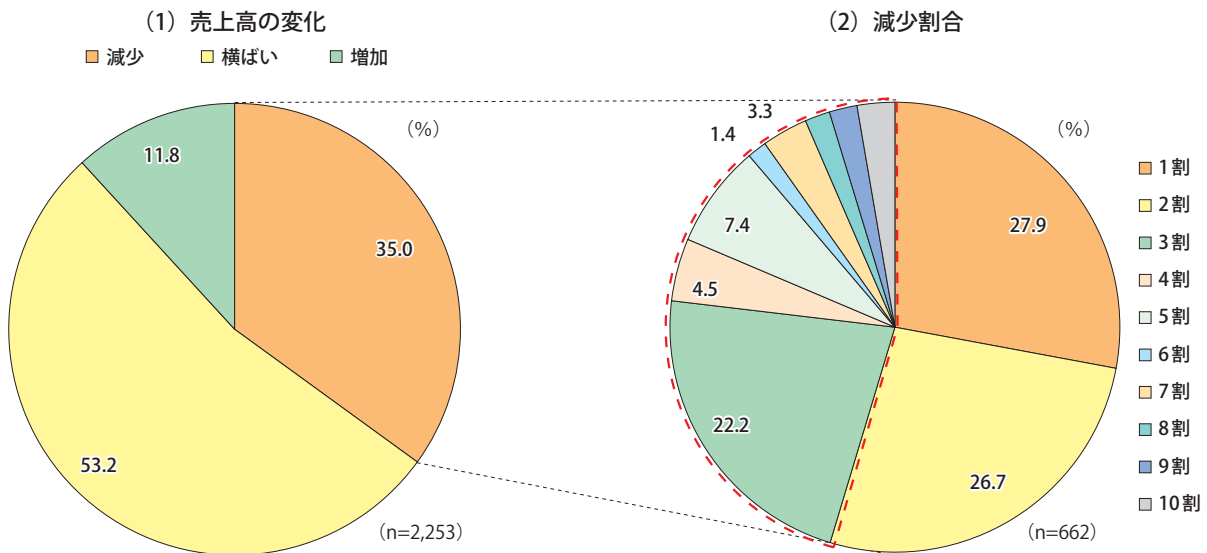
(注)1. 過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

2. 営業停止期間について、「1日」、「2～3日」、「1週間以内」の項目を「1週間以内」とし、「1年以内」、「1年超」、「再開していない」の項目を「半年超」として分析している。

第3-2-14図は、過去に被災経験がある企業の、被災3か月後における、被災前と比較した売上高の変化を見たものである。被災した企業の35%で、売上高が減少している。また、売上高が減少

した企業における売上高の減少割合を見ると、3割以上と回答した企業が半数近くを占めていることが分かる。

第3-2-14図 被災3か月後における、被災前と比較した売上高の変化



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

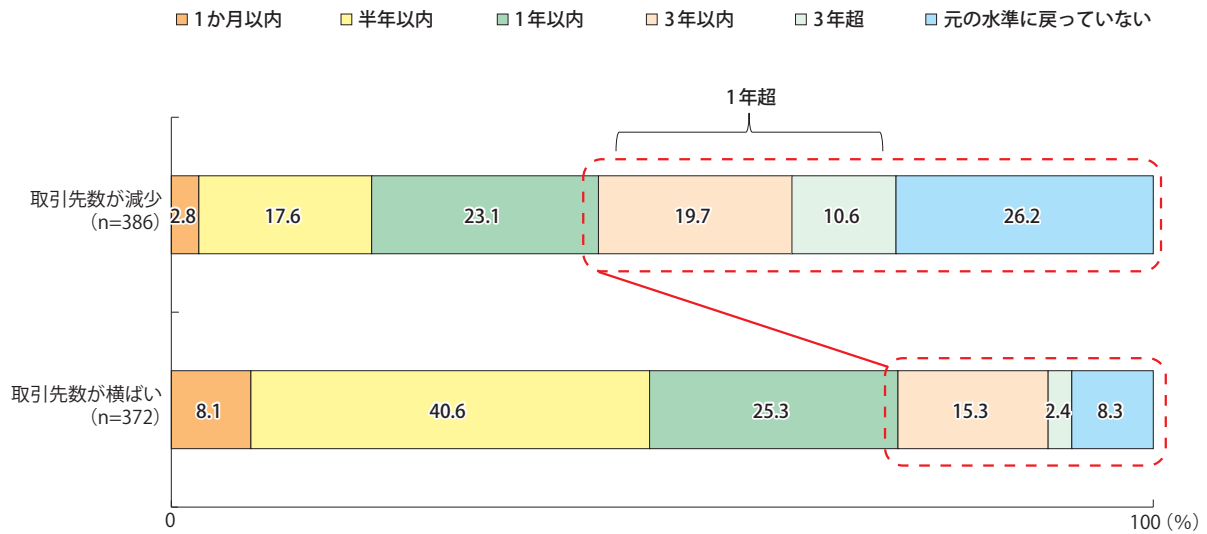
(注)1. 過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

2. 「(2) 減少割合」のサンプル数については、回答を得た者のみ集計しているため、「(1) 売上高の変化」にて「減少」と回答した者の数とは一致しない。

第3-2-15図は、売上高が下がった企業を対象にして、取引先数減少の有無別に、売上高が元の水準に戻るまでの期間を示している。被災して取引先数が減少した企業では、横ばいの企業と比べて、元の水準に戻るまでに1年超を要した企業や、

元の水準に戻っていない企業の割合が高い。被災によって取引先が減少すれば、売上高が元に戻るまでに時間が掛かる傾向が見て取れる。したがって、売上高を被災前の水準に維持するためには、取引先数の減少を防ぐ必要もあると考えられる。

第3-2-15図 被災による取引先数の減少の有無別に見た、下がった売上が元の水準に戻るまでの期間



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 取引先数の変化は、被災3か月後における被災前との比較について表している。

2. 取引先数の変化について、「取引先数が増加」の項目は表示していない。

3. 被災3か月後において、被災前と比較し売上が減少したと回答した者を集計している。

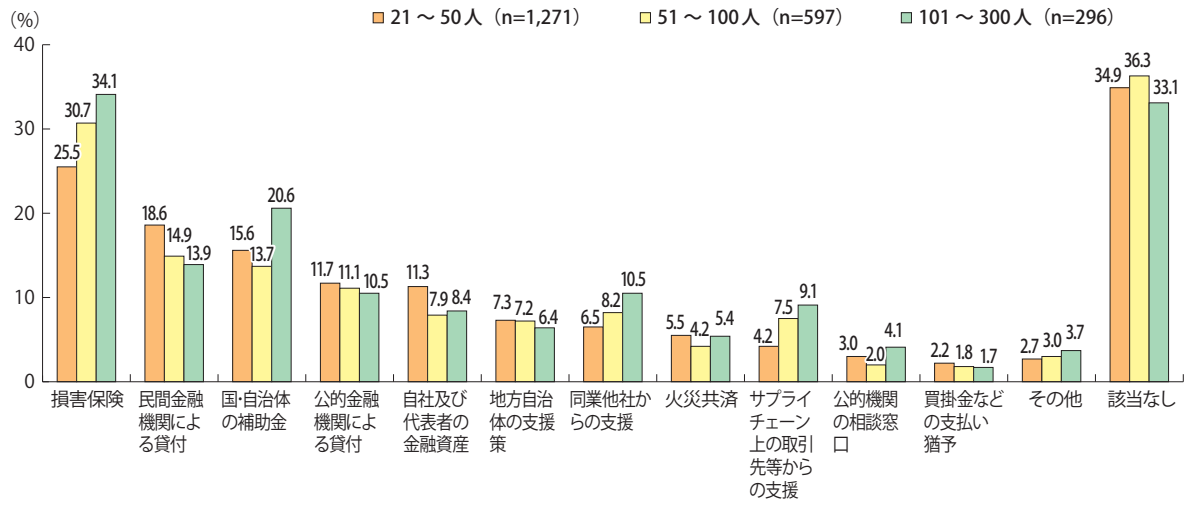
4. 下がった売上が元の水準に戻るまでの期間について、「1週間以内」、「2週間以内」、「1か月以内」の項目を「1か月以内」とし、「5年以内」、「5年超」の項目を「3年超」としている。

以上のとおり、自然災害による中小企業の被災は、物的損失に加えて、営業停止、取引先数の減少、売上の減少などの事業上の影響をもたらすことが分かる。さらに、営業停止期間が長引くほど取引先数が減少する可能性が高まり、それにより、被災によって下がった売上が元の水準に戻るまでの期間が長期化することを踏まえると、被災後における円滑な事業継続のためにも、営業停止期間を短期間に抑えることが重要と考えられる。

#### ④復興に向けて活用したもの

第3-2-16図では、被災した中小企業が復興する際に活用した支援策などを示している。これを見ると、「損害保険」と回答した割合が最も高く、次いで「民間金融機関による貸付」、「国・自治体の補助金」と続いており、公的な支援策のみならず民間サービスの活用も重要であることが分かる。

第3-2-16図 従業員規模別に見た、過去の自然災害の被災時において、復興する際に活用したもの



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。

## コラム 3-2-1

## 中小企業の災害に備えた強靱化の取組

## ●中小企業強靱化研究会の開催（2018年11月～）

2018年度は、2018年7月の西日本豪雨をはじめ、相次ぐ台風被害や北海道胆振東部地震など、地域の中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業等」という。）に甚大な影響を及ぼす大規模災害が頻発した。とりわけ、西日本豪雨においては、被害が11府県に及び、中小企業被害額は4,738億円（※）の被害が生ずるなど、広範囲かつ大規模な被害となった。

こうした自然災害に対して、事前のリスク認知や備えを講ずることなく被災した場合、発災直後の混乱や被害により、影響が拡大するおそれがある。一方、平時から防災・減災対策や災害時の代替先の確保、他社との連携、保険・共済などのリスクファイナンスの活用に取り組んでいる事業者は、被災した場合であっても、被害の拡大の回避や復旧支援の獲得、早期の事業再開に成功している事例が存在する。

これまでも中小企業庁では、BCPの策定・運用に必要な事項などをまとめた「中小企業BCP策定運用指針」の公表や、日本政策金融公庫では当該指針に基づき策定したBCPによる施設の耐震化などの取組に対して融資を行う制度を設けて、自然災害への事前の備えを後押しするための施策を講じてきているが、未だ中小企業・小規模事業者の取組は一部に止まっており、一連の自然災害の教訓も踏まえて、更なる取組を促すため、外部有識者からなる「中小企業強靱化研究会」を立ち上げた。

中小企業・小規模事業者の取組を促すためには、事業者自らの取組に加えて、中小企業・小規模事業者を取り巻く関係者の協力も必要である。このため、防災・減災の専門家に加えて、サプライチェーンの大企業や損害保険業界などにも参画いただき、事前の備えを促進するために官民に期待される取組を多角的に検討し、検討結果は、「中小企業・小規模事業者強靱化対策パッケージ」（2019年1月）としてとりまとめた。

（※）中小企業被害額については、激甚災害指定に係る被害調査時点において、自治体から直接被害として報告のあったもの。

## ●「中小企業・小規模事業者強靱化対策パッケージ」について

官民の多様な主体による取組を強化し、中小企業・小規模事業者の防災・減災対策の取組を加速化していくために、2018年12月14日に改訂された「国土強靱化基本計画（閣議決定）」に沿って総合的な取組を進めていく。

- (1) 中小企業が、自然災害に備えた事前対策を強化する取組に対して、新たに公的認定制度を設け各種支援措置を講ずる。
- (2) 公的認定制度の取組内容として、保険加入などを始めとするリスクファイナンス対策の取組を盛り込むことで、リスクファイナンスの取組の促進を図る。
- (3) 2018年度補正予算を活用して、中小企業の自然災害対応を強化していくため、
  - ①商工会・商工会議所などの経営指導員による事前対策の啓発活動や、中小企業向けセミナーを全国各地で開催する。
  - ②公的認定制度を中小企業が活用できるよう、全国各地でワークショップ開催や、中小企業に赴き計画策定を支援するハンズオン支援を実施し、事業者単体又は連携して実施する事前対策の取組を広めていく。
  - ③中小企業の取組を支援・指導できる人材育成のため、経営指導員や地域の中小企業診断士向けの研修会を開催し、指導人材などを各地に配置していく。
- (4) こうした取組を進めていくに当たり、サプライチェーン上の親事業者、地方自治体、損害保険会社・代理店、地域金融機関、商工団体などの中小企業を取り巻く関係者の役割は大きく、これら機関からの働きかけが期待される。



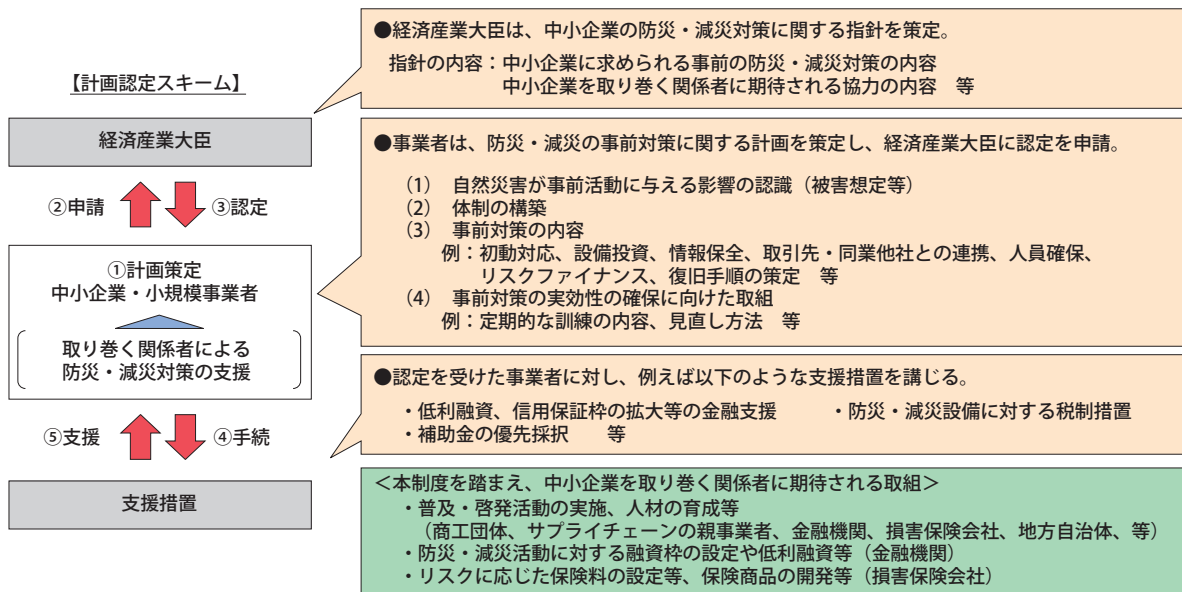
●中小企業強靱化法案による支援措置

「中小企業・小規模事業者強靱化対策パッケージ」における対策の実現に向けて今通常国会に、「中小企業の事業活動の継続に資するための中小企業等経営強化法等の一部を改正する法律案（中小企業強靱化法案）」を提出した。

同法律案における主要な措置事項は以下のとおりとなっている。

- (1) 事業継続力強化に対する基本方針を策定する。
- (2) 中小企業の事業継続力強化に関する計画を認定し、認定事業者に対し、信用保証枠の追加、低利融資、防災・減災設備への税制措置、補助金優先採択などの支援措置を講ずる。
- (3) 商工会又は商工会議所が市町村と共同して行う、小規模事業者の事業継続力強化に係る支援事業（普及啓発、指導助言など）に関する計画を都道府県が認定する制度を創設する。

コラム3-2-1 図 公的認定制度の基本的な枠組み



## 4 まとめ

本節では、我が国における自然災害の被災状況などについて概観した。世界的に見ても我が国は自然災害による被害額が大きく、中でも地震により大きな損害を被ってきたことが分かる。他方で、近年は豪雨の発生件数も増えてきており、今後も頻発することが懸念される。

また、自然災害が中小企業に与える影響なども

確認した。被害の内容は多岐にわたり、大きな物的損害の発生や、営業停止に陥る可能性もあることが分かった。加えて、営業停止が長引くにつれて、取引先が減少することも懸念される。

安定して事業継続をしていくためにも、今後、自然災害への事前対策がより一層重要になってくるといえよう。

## 第2節 中小企業における、自然災害への対策状況

### 1 自然災害に関するリスク認知の取組

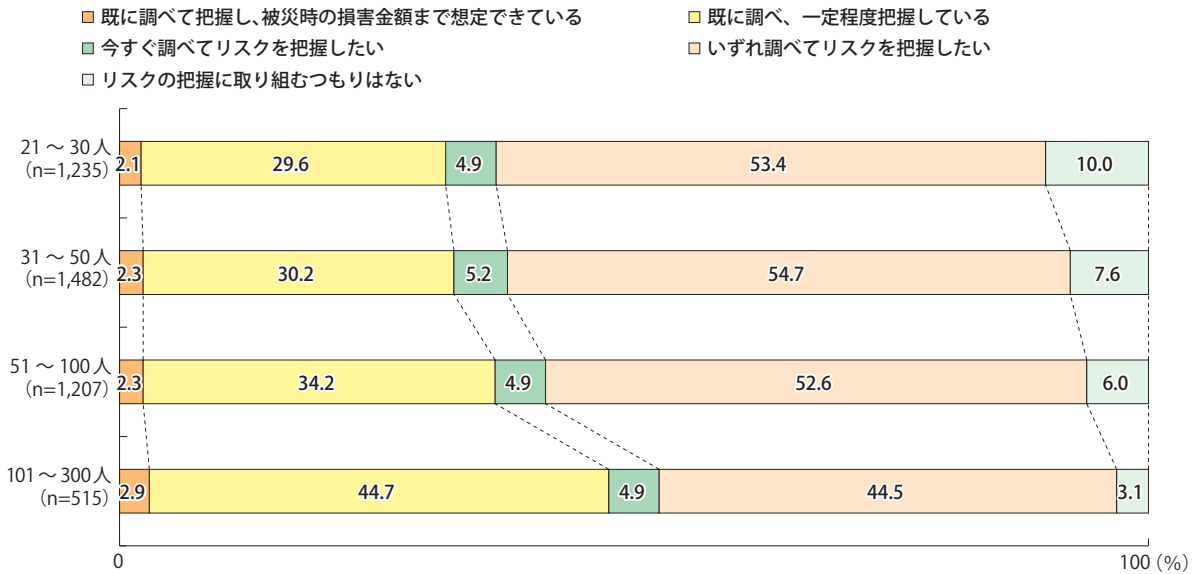
#### ① リスクの把握状況

一口に自然災害といっても、地震、水害、土砂災害など、その種類は多岐にわたる。中小企業が自然災害への備えを講じる上では、自社がどの自然災害のリスクをどの程度抱えているかを知ることが、取組の入口になる。本節では、自然災害対策に具体的に取り組む前段階としての、リスクの把握状況について分析を行っていく。

第3-2-17図は、自然災害に関して自社が抱えるリスクの把握状況を従業員規模別に見たもので

ある。従業員規模が大きくなるにつれてリスクを把握している割合は高くなるものの、全体を通して「いずれ調べてリスクを把握したい」との回答が多く、いずれの従業員規模においても、半数以上の中小企業が現時点においてリスクを把握していないことが分かる。さらに、「既に調べて把握し、被災時の損害金額まで想定できている」との回答は、従業員規模に関わらず最も少なくなっており、総じて、自社が抱えるリスクを把握する取組は十分に進んでいないことが分かる。

第3-2-17図 従業員規模別に見た、自然災害に関して自社が抱えるリスクの把握状況

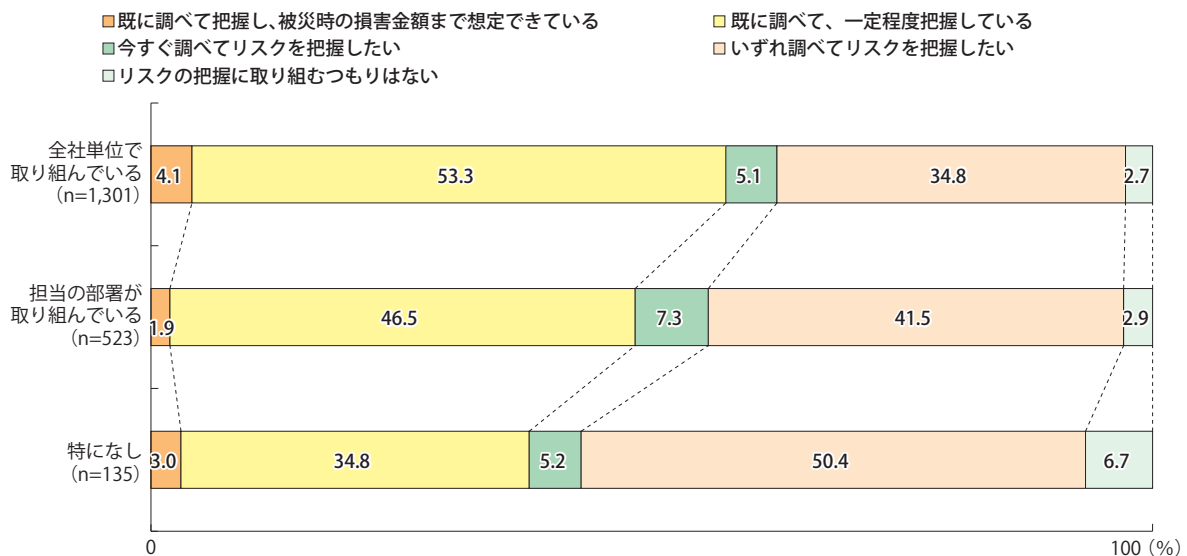


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 自然災害に関して自社が抱えるリスクとは、「事業所等に対する、水災による浸水リスク・地震による損壊リスク等」のことを指す。

第3-2-18図は、自然災害への備えに取り組むための社内体制別に見た、自社が抱えるリスクの把握状況である。「既已調べて把握し、被災時の損害金額まで想定できている」、「既已調べて、一定程度把握している」の合計割合は、全社単位で取

り組んでいる企業で57.4%である一方、社内での体制が特にない企業においては37.8%にとどまっている。リスクを把握するに当たり、社内体制の整備が取組の土台になっていると考えられる。

第3-2-18図 自然災害への備えを行うに当たっての実施体制別に見た、自社が抱えるリスクの把握状況

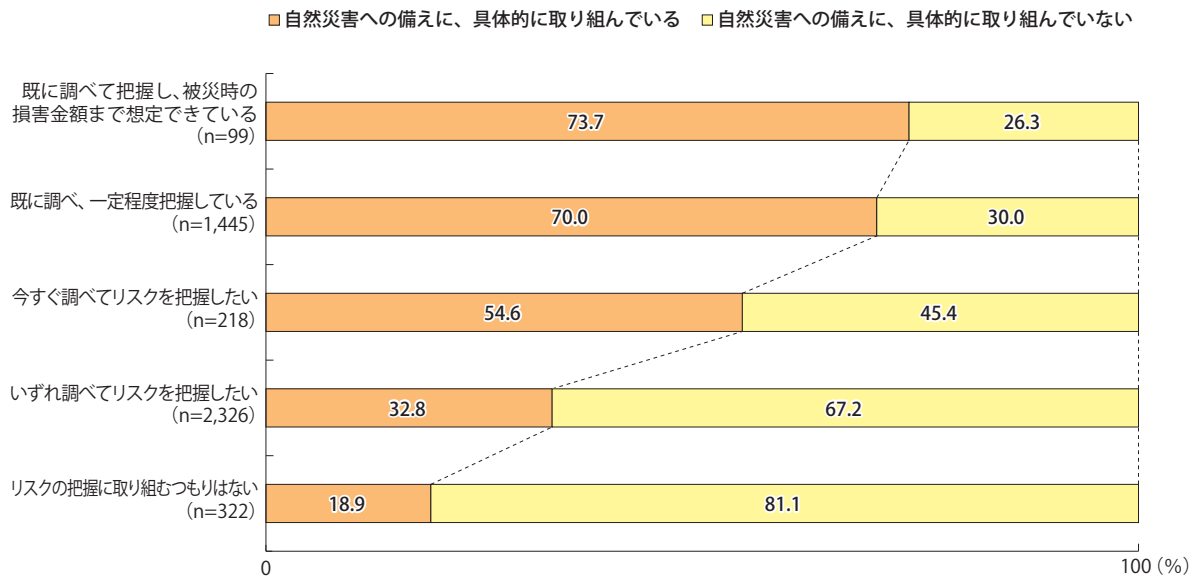


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいると回答した者を集計している。  
 2. 自然災害に関して自社が抱えるリスクとは、「事業所等に対する、水災による浸水リスク・地震による損壊リスク等」のことを指す。

第3-2-19図は、自社が抱えるリスクの把握状況別に、自然災害に対する具体的な備えの取組状況を見たものである。リスクを把握する取組を行っている企業では、自然災害への備えに取り組

んでいる者の割合が高いことが分かる。両者の因果関係は明らかではないものの、抱えるリスクを調べて把握することが、具体的な備えに取り組むきっかけとなっている可能性が示唆されている。

第3-2-19図 自然災害に関して自社が抱えるリスクの把握状況別に見た、具体的な備えの取組状況



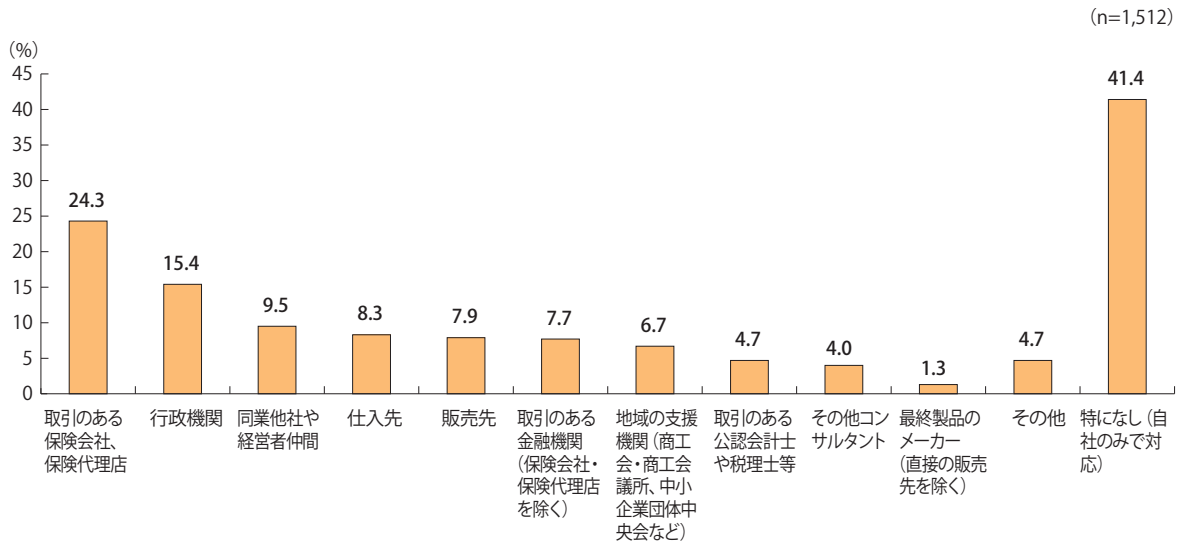
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)

② リスクを把握する際における支援者

第3-2-20図は、リスクを把握できている中小企業が、自社の抱えるリスクを把握するに当たって支援を受けた者を示している。「特になし(自社のみで対応)」との回答が最も多くなっており、既に取り組んでいる企業においては、周囲の支援を受けずに自力でリスク把握に取り組む企業が多いことが分かる。他方、外部からの支援を受けた者では、「取引のある保険会社・保険代理店」が最も多く、保険販売の際などに、中小企業が自社の抱えるリスクを把握する機会が提供されている

ものと推察される。また、「仕入先」や「販売先」など、サプライチェーン上の取引先に該当する者から支援を受けているケースも一定数存在しており、サプライチェーン単位での災害対応を進める観点からの取組も見取れる。これに加え、「行政機関」、「取引のある金融機関」、「地域の支援機関」など、自然災害以外でも経営支援を行っている支援者が自然災害に対しても支援を行っていることが分かる。こうした中小企業を取り巻く周囲の関係者の働きかけも、中小企業のリスク把握において一定の効果があるといえよう。

第3-2-20図 自然災害に関して自社が抱えるリスクを把握する際に支援を受けた者



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 自然災害に関して自社が抱えるリスクとは、「事業所等に対する、水災による浸水リスク・地震による損壊リスク等」のことを指す。

3. 自然災害に関して自社が抱えるリスクについて、「既に調べて把握し、被災時の損害金額まで想定できている」、「既に調べ、一定程度把握している」と回答した者を集計している。

③ハザードマップの活用状況

自社の地域の自然災害発生リスクを把握するためのツールの一つに、ハザードマップがある。ハザードマップは、国土交通省ハザードマップポータルサイト<sup>6</sup>や各自治体の発信する情報で見ることができる。

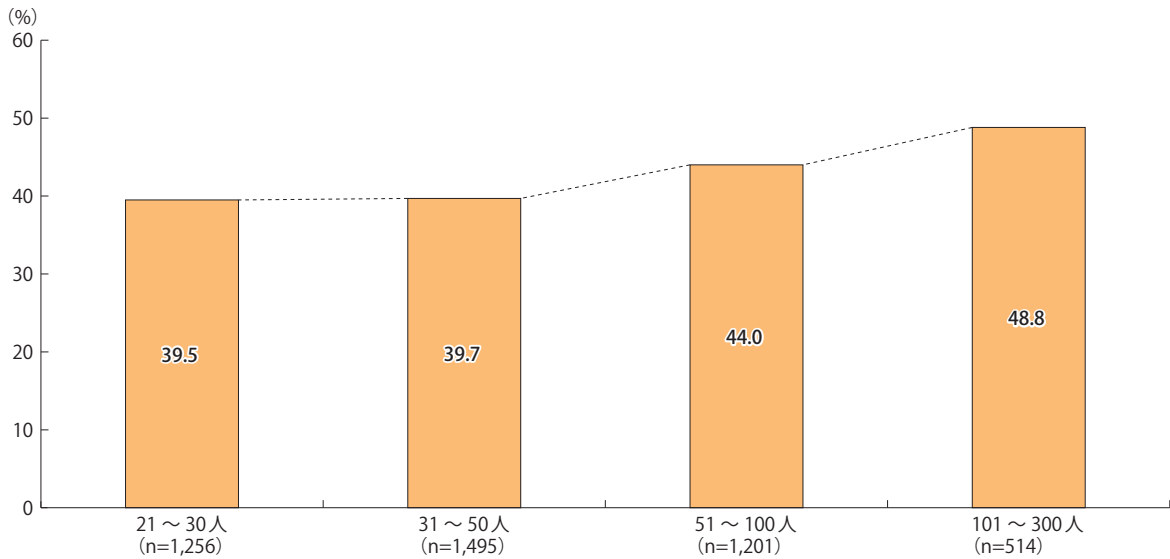
ハザードマップは、例えば、豪雨発生時の浸水リスクや、地震発生時の土砂災害リスクなどの把握に役立つ。また、自然災害リスクを把握することで、水災を補償する損害保険への加入や、安全

な地域への立地変更、従業員の避難計画作成など、事前対策の内容を検討する際にも役立つ。

しかし、中小企業におけるハザードマップの活用状況を見ると、従業員数が100人以下の企業ではハザードマップを見たことのある割合は4割程度であり、101人以上の企業でも5割に満たないことが分かる（第3-2-21図）。ハザードマップの活用による防災への取組は、まだ拡大の余地があると考えられる。

6 詳細は国土交通省ハザードマップポータルサイトを参照。（<https://disaportal.gsi.go.jp/>）

第3-2-21図 従業員規模別に見た、自社の地域のハザードマップを見たことがある企業の割合

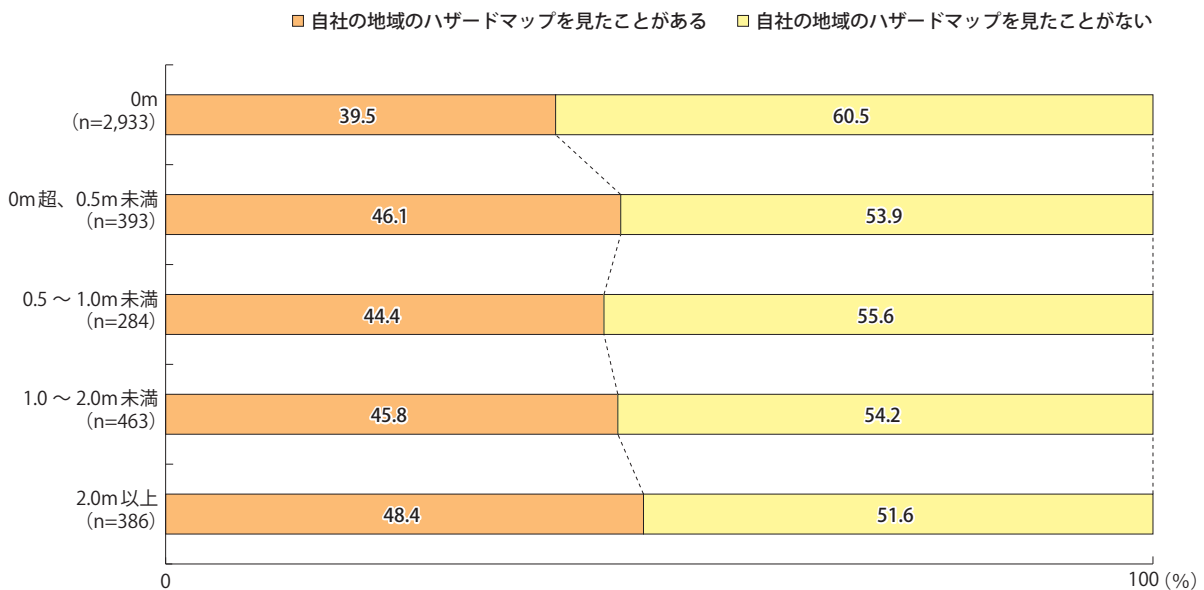


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

第3-2-22図は、アンケート調査の回答企業における自社の地域のハザードマップの確認状況を、ハザードマップ上での浸水リスク区別に示したものである<sup>7</sup>。ハザードマップを確認したことがあると回答した企業の割合は総じて5割以下となっ

ており、浸水の可能性がほぼない0mの地域に立地する企業を除くと、大きな差は見受けられない。ハザードマップ以外の情報で自社の浸水リスクを把握しているケースもあり得るものの、リスク把握の取組は徹底されていないと考えられる。

第3-2-22図 ハザードマップ上における自社の浸水リスク区別に見た、ハザードマップの確認状況



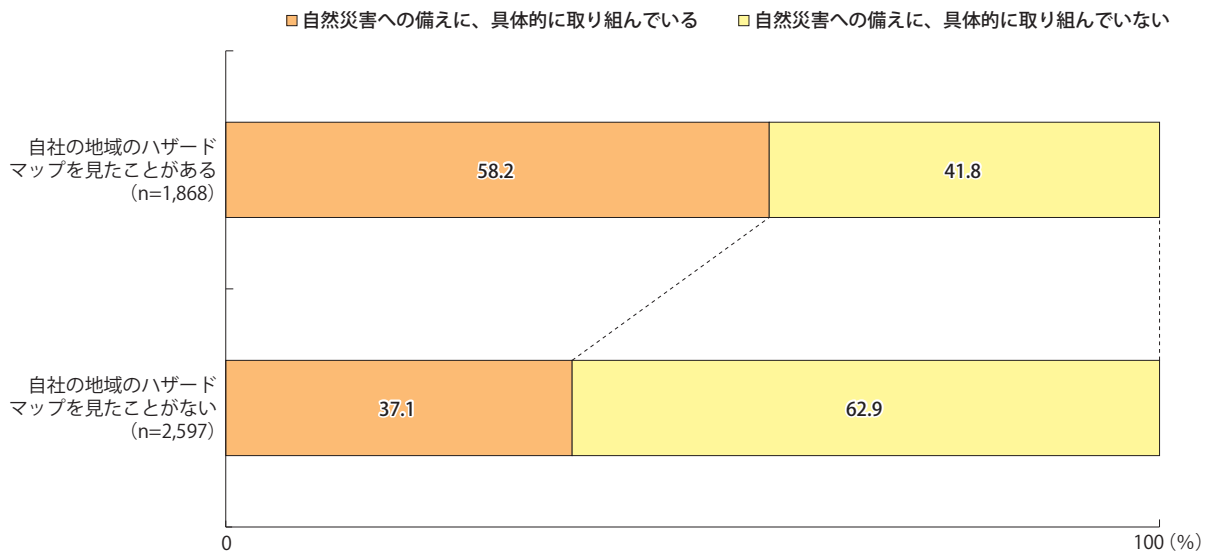
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）、（株）ゼンリン「平成30年度事業所データとハザードマップの国土数値情報の結合作業」（2019年1月）

<sup>7</sup>（株）ゼンリンにおいて、アンケート調査における有効回答4,532件の所在地情報に対して、座標の特定を行った上、国土数値情報のハザード情報の属性を空間結合により付与する作業を実施したもの。なお、本章においては、「浸水想定区域データ」を用いて、分析を行っている。

第3-2-23図は、自然災害に対する備えの取組状況を、自社の地域のハザードマップの確認有無別に見たものである。ハザードマップを見たことがある企業では、自然災害への備えに取り組んでいる割合が、そうでない企業に対して高くなっている。両者の因果関係は明らかではないが、ハ

ザードマップを確認した結果として自然災害への備えに取り組んでいる、若しくは自然災害への備えに取り組む第一歩としてハザードマップによるリスク状況の把握に取り組んでいることが推察される。

第3-2-23図 ハザードマップの確認有無別に見た、自然災害に対する備えの取組状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

## コラム 3-2-2 ハザードマップの活用方法

国土交通省ハザードマップポータルサイトでは、①「重ねるハザードマップ（防災に役立つ災害リスク情報などを、地図や写真に自由に重ねて表示することが可能）」、②わがまちハザードマップ（全国の市町村が作成したハザードマップを、地図や災害種別から検索することが可能）、の2種類のハザードマップを公開している。これにより、「浸水リスク」、「土砂災害発生リスク」、「津波浸水リスク」などを確認することが可能となっている（コラム3-2-2図）。

コラム3-2-2図 「国土交通省ハザードマップポータルサイト」における公開情報

**重ねるハザードマップ（平成26年6月～）**  
防災に役立つ様々なリスク情報を1つの地図上に重ねて表示

重ねるハザードマップ  
洪水・土砂災害・津波などの災害リスク情報、道路の通行止め、冠水などの災害発生状況や被害状況を自由に重ねて表示できます。

表示する情報をピクトグラムから選択

重ねたい情報をパネルから選択

重ねるハザードマップの表示内容例：  
洪水浸水想定  
土砂災害警戒区域等  
津波浸水想定  
道路防災情報  
洪水浸水想定+道路防災情報

**わがまちハザードマップ（平成19年4月～）**  
全国各市町村のハザードマップを検索

わがまちハザードマップ  
全国の市町村が作成したハザードマップを検索して表示します。検索した市町村のハザードマップを地図上に重ねて表示します。

①市区町村名を選択

②ハザードマップの種類を選択

わがまちハザードマップの種類例：  
洪水ハザードマップ  
土砂災害ハザードマップ  
津波ハザードマップ  
高潮ハザードマップ  
火山防災マップ

ハザードマップポータルサイト <https://disaportal.gsi.go.jp/> ハザードマップ 検索

「浸水のおそれがある場所」「土砂災害の危険がある場所」「通行止めになるおそれがある道路」が1つの地図上で、わかります。

重ねるハザードマップ～自由にリスク情報を重ねて～

土石流による道路寸断のイメージ

事前通行規制区間のイメージ

浸水のイメージ

洪水時に浸水のおそれがある範囲

道路冠水想定箇所のイメージ

冠水するおそれがある道路（大雨の際に通行できないおそれ）

避難ルートの検討などに役立てることができます。



自宅の近くでどのような災害の危険性があるのか、1枚の地図上で知ることができます。



総合的な災害危険性の確認などに役立てることができます。

資料：国土交通省ハザードマップポータルサイト「ハザードマップポータルサイトの紹介」より抜粋

## 事例 3-2-1 有限会社池ちゃん家・ドリームケア

「ハザードマップの情報を基に事業所の高台移転を行うなど、利用者・従業員の安全確保に注力する企業」

静岡県焼津市の有限会社池ちゃん家・ドリームケア（従業員40名、資本金400万円）は、2000年11月に4人体制、定員10名の介護施設として設立し、現在では合計17事業所、利用者230名まで事業を拡大している企業である。

静岡県は東海地震による被害が想定されていることから、設立当初より、地震災害を念頭に置いた防災体制を構築していた。しかし、東日本大震災での津波被害を見た結果、自社の防災体制に不安を感じ、事業継続計画（BCP）に関するセミナーへの参加を決意したという。

その後は、緊急時における、他事業所への利用者の受入体制の整備や、紙で行っていた施設利用者の健康情報管理の電子化などの事前対策に取り組んだ。

また、同社は、BCP策定の過程で自社の地域のハザードマップを確認したところ、焼津市内の1事業所が津波浸水想定地区にあり、実際に災害が発生した際、利用者及び従業員の安全が保証できないことを知った。そこで池谷千尋社長は、課題解決のため、津波浸水想定地区でない高台へ一部の事業所を移転することを検討した。移転費用の負担は大きく、社内で反対の声もあったが、災害時における利用者や従業員の安全を確保し事業継続を図る上では必要不可欠と捉え、関係者との協議・合意を経て、2012年6月に移転を行った。また、新築移転した建物は、震度7の地震に耐えられる構造となっている。

なお、施設利用者の多くが移動困難な方である。そのため、災害時には避難所に避難することなく施設で引き続きサービスを受けられるようにするため、災害発生時において必要な備品を調達することを目的とし、日常から地元の複数業者と取引を行うこととしている。

「BCP策定を通じ、自然災害への備えについて頭の整理をすることができた。現在、後継者の育成も自社の事業継続には必要なことと認識しており、今後は人材育成にも取り組んでいきたい。」と池谷社長は語る。



池谷千尋社長



高台へ新築移転した事業所

④まとめ

以上、中小企業における、自然災害に関するリスクの把握状況について見てきた。

自社の抱えるリスクを調べて把握し、被災時における損害金額まで想定できている企業はごく一部にとどまっており、現時点において自社の自然災害に対するリスクを把握していない企業が半数以上を占めているのが実態である。なお、自社のリスクを把握している企業においては、周囲の関係者の支援を受けた者も一定数存在し、今後もそ

のような支援者の役割が重要になると考えられる。

こうした自然災害に関するリスク把握は、災害への備えを進めていくに当たっての第一歩であると考えられ、リスク把握の取組を進めていく意義は大きい。他方で、リスクを把握するためのツールの一つにハザードマップがあるが、被災リスクが存在する企業であっても、実際に確認したことがある者は一定割合にとどまっており、認知度を向上させていく必要がある。

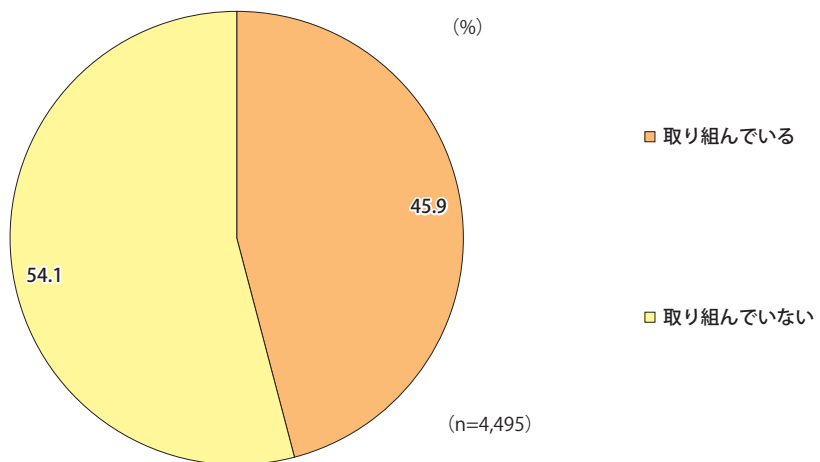
## 2 自然災害に対する備えの状況

①自然災害に対する具体的な備えの取組状況

第3-2-24図は、実際に、自然災害への備えに具体的に取り組んでいる中小企業の割合を示した

ものである。「取り組んでいる」と回答した企業の割合は45.9%であり、半数以上の中小企業が具体的な備えを行っていないことが分かる。

第3-2-24図 自然災害への備えに具体的に取り組んでいる割合

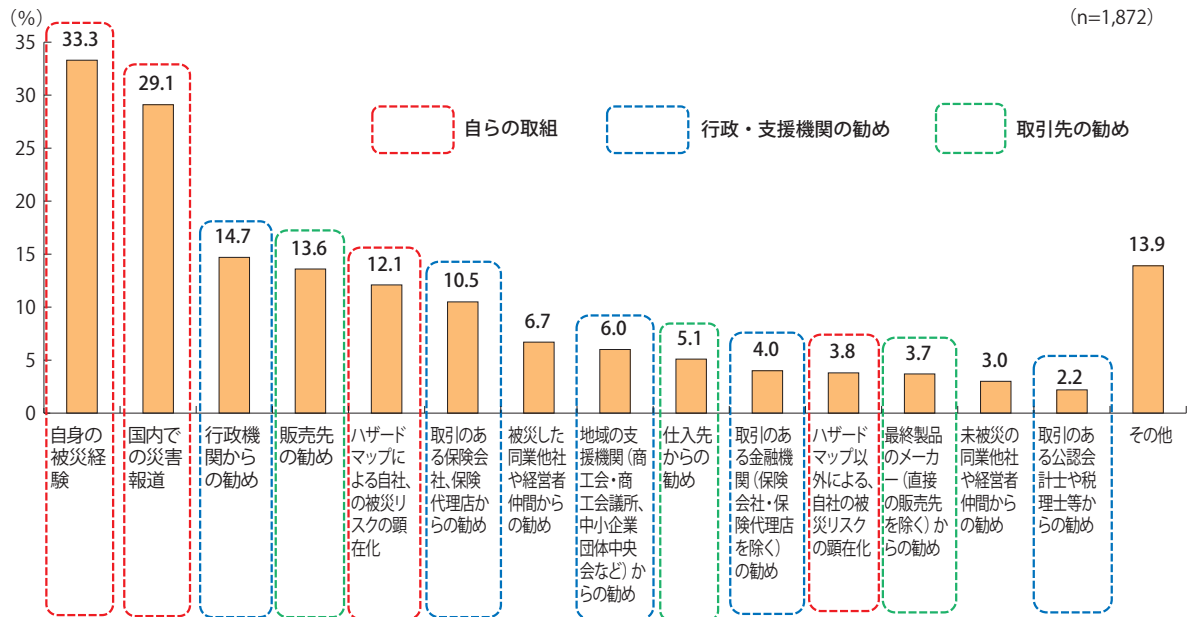


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

第3-2-25図は、自然災害に対する備えに取り組んでいる企業に、その理由を聞いたものである。最も回答が多かったのは、「自身の被災経験」、次いで「国内での災害報道」である。他方、行政

機関や販売先など、周囲の関係者から勧められて取組を始めた企業も存在しており、こうした周囲からの働きかけも一定の役割を果たすと考えられる。

第3-2-25図 自然災害への備えに取り組んだ理由

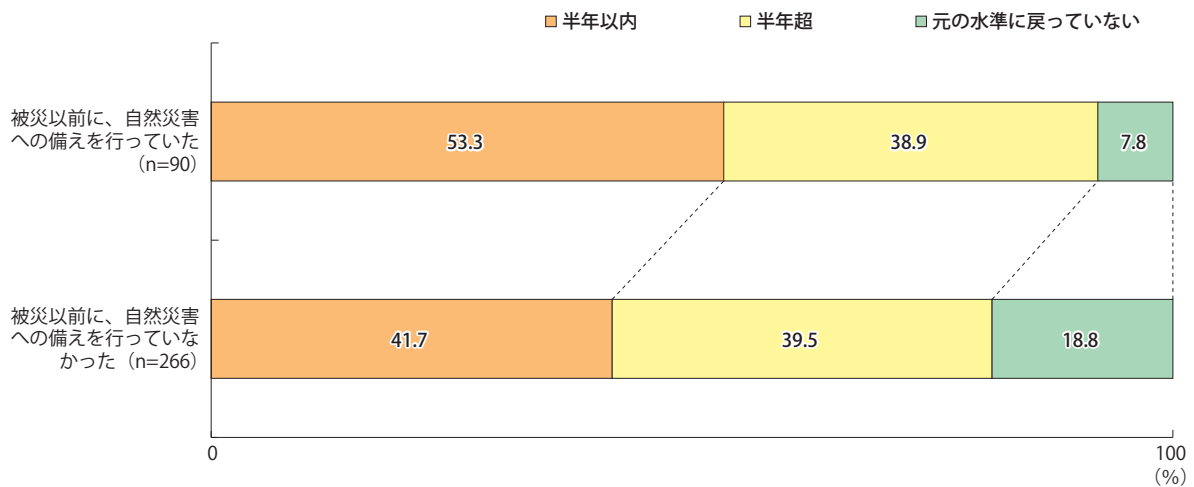


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいると回答した者を集計している。

第3-2-26図は、被災経験がある事業者について、被災により下がった売上が元の水準に戻るまでの期間を、被災前における自然災害対策の実施の有無別に見たものである。被災以前に自然災害への備えを行っていた企業では、そうでない者に比べて「半年以内」といった比較的短い期間で元の水準に戻った割合が高く、「元の水準に戻っていない」企業の割合も低くなっている。

の備えを行っていた企業では、そうでない者に比べて「半年以内」といった比較的短い期間で元の水準に戻った割合が高く、「元の水準に戻っていない」企業の割合も低くなっている。

第3-2-26図 被災前における自然災害への備えの有無別に見た、下がった売上が元の水準に戻るまでに掛かった期間



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」(2018年12月)  
 (注)1. 被災3か月後において、被災前と比較して売上が減少した者を集計している。  
 2. 売上の減少割合が2割以下の者を集計している。  
 3. 売上が元の水準に戻るまでの期間について、「1週間以内」、「2週間以内」、「1か月以内」、「半年以内」の項目を「半年以内」とし、「1年以内」、「3年以内」、「5年以内」、「5年超」の項目を「半年超」として集計している。  
 4. 「被災以前に、自然災害への備えを行ってなかった」者とは、被災後に自然災害への備えに取り組んだ者と、被災後においても取り組んでいない者を指す。

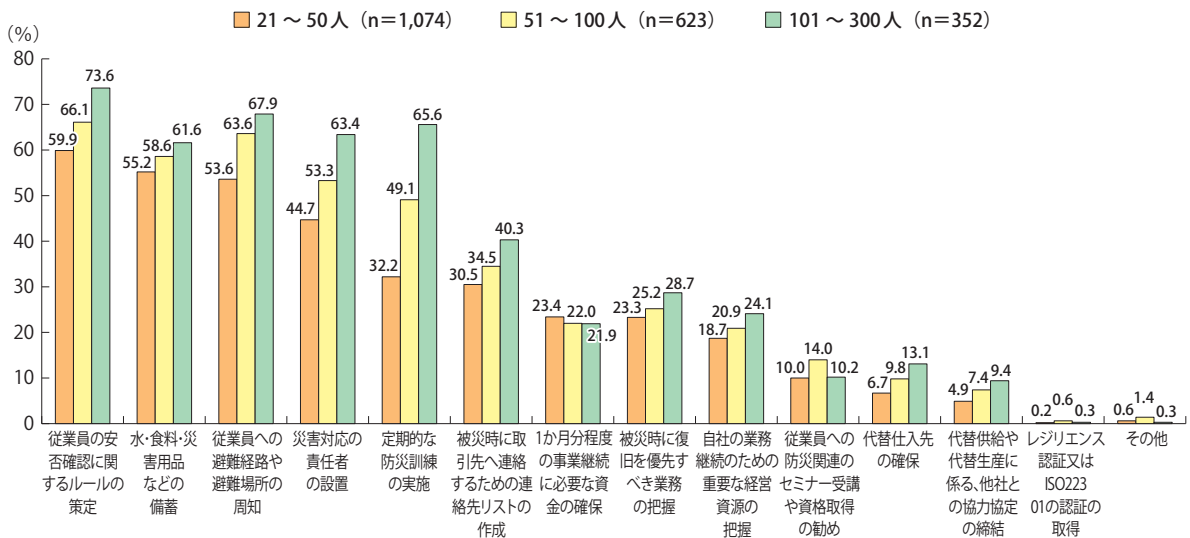
②具体的な取組内容

次に、自然災害への備えに取り組んでいる企業が具体的にどのようなことを行っているか、大きな設備投資を必要とせずとも実施できるソフト面での対策（以下、「ソフト対策」という。）と、施設整備などを必要とするハード面での対策（以下、「ハード対策」という。）ごとに見ていく。

第3-2-27図は、具体的に取り組んでいるソフト対策を示したものである。「従業員の安否確認に関するルールの策定」の回答が多く、次いで「水・食料・災害用品などの備蓄」、「従業員への

避難経路や避難場所の周知」と続いている。全体として、従業員規模が大きいほど取組が進んでいる傾向にあるが、規模によらず十分に取組が進んでいない項目も多い。一般的な防災対策として挙げられる、安否確認ルールや非常食などの準備、防災訓練の実施などに比べて、被災時に活用するための取引先の連絡先リストの準備や、事業継続に必要な資金の確保、代替生産先の確保などの、事業再開に向けて必要となる対策については、実施しているとの回答が相対的に少ない。

第3-2-27図 従業員規模別に見た、自然災害への備えとして行っているソフト対策

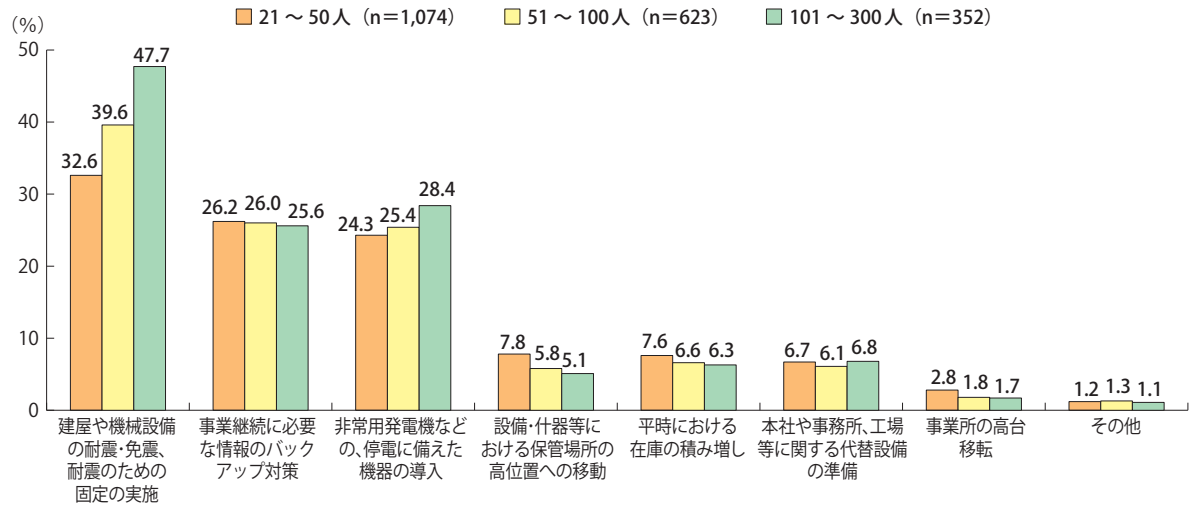


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいると回答した者を集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第3-2-28図は、自然災害への備えに取り組んでいる企業が行っているハード対策を示すものである。「建屋や機械設備の耐震・免震、耐震のための固定の実施」、「事業継続に必要な情報のバックアップ対策」、「非常用発電機などの、停電に備えた機器の導入」が上位に挙げられているが、いずれの取組も、従業員規模に関わらず取り組んでいる企業は半数を切っていることが分かる。

クアアップ対策」、「非常用発電機などの、停電に備えた機器の導入」が上位に挙げられているが、いずれの取組も、従業員規模に関わらず取り組んでいる企業は半数を切っていることが分かる。

第3-2-28図 従業員規模別に見た、自然災害への備えとして行っているハード対策



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

- (注) 1. 自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいると回答した者を集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

## 事例 3-2-2 株式会社白謙蒲鉾店

## 「東日本大震災での被災を契機に、全社的に災害対策の取組を充実させた企業」

宮城県石巻市の株式会社白謙蒲鉾店（従業員193名、資本金1億円）は、1912年に創業した、蒲鉾などの製造販売事業者である。地域特産品である笹かまぼこのトップシェア企業の一つであり、石巻市中心部の本店と石巻港に近い門脇工場の2か所に主な製造拠点を有し、県内や首都圏の百貨店などに直営店を構えている。

同社は、2011年3月11日、東日本大震災に伴い発生した津波で、本店は80cm、門脇工場は6mの浸水被害を受けた。主力製造拠点である門脇工場は、泥の除去を始めとした復旧作業に時間を大きく要したものの、同年7月上旬に再開した。

被災を契機に、同社はBCPの策定に取り組み、2014年にはISO22301の認証を取得した。BCPでは、人命確保を最優先事項とし、深夜や通勤時など各自で判断が求められる時間帯に被災した場合でも、適切な行動が取れるようにすることを目的とした。そこで、従業員にも意識を定着させるため、緊急時における行動判断の基準を示した「防災・危機管理マニュアル」を作成した。内容が多過ぎて覚えられないと役に立たないため、「津波編」や「火災編」などの災害別、また、派遣社員向けやアルバイト向けなど、立場別に作成することで、簡潔で実効性のあるようにしたという。

次に、現場の声を取り入れることを重視し、毎年3月11日が近づくと、従業員とその家族を対象としてアンケートを実施し、その結果を基に事前対策を強化している。これにより、救助用ボートの購入、食糧の備蓄量の拡大、4階に避難スペースを設置した新管理棟の建設などを門脇工場敷地内に行ったという。

なお、机上演習やおう吐物処理、上級救命講習、取引業者を巻き込んだ訓練など、防災訓練は年間50回を超える。意図的に防災訓練の頻度を増減させたり、時期を開けたりするなど、工夫を行っている。

上記の取組によって、被災時に各自が自主的に考え行動できる環境を整備できたほか、副次的な効果として、人命を最優先する企業というイメージが口コミで広がり、新卒採用におけるエントリー増加という好影響ももたらしているという。

白出雄太常務は、「食品業界は食品安全への取組が優先され、事業継続が後回しになりやすいが、サプライチェーン寸断や風評被害など、災害に関するリスクは大きい。自治体による無償の支援策も効果的に活用しながら、BCPを策定していくべきだ。」と語る。同社では、今後発

生が懸念される南海トラフ地震に備え、人命確保及び事業継続に資するべく、より一層の検討を進めていくという。



白出雄太常務



救命ボートを使用した防災訓練



取引業者を交えた地震津波訓練

## 事例 3-2-3 株式会社寺方工作所

## 「事前対策の実施により、地震の被害を最小限に抑えた企業」

鳥取県北栄町の株式会社寺方工作所（従業員146名、資本金3,000万円）は、1946年に創業したプレス加工と金型製造を行う企業である。同社は、プリンター、パソコンのディスプレイや携帯電話から現在では自動車部品へと、時代とともに多岐にわたる技術分野へ部品・製品を提供してきた。

東日本大震災の被害状況を見た寺方泰夫社長は、災害時にも部品の供給責任を果たす必要性を感じ、取引先からの要望もあって、BCP策定に取り組んだ。

策定に当たっては、鳥取県から勧められた「鳥取県中小企業BCP策定支援補助金」を活用し、BCPに係る専門家派遣制度を利用した。管理職がワークショップ形式の議論で、専門家が用意したひな形に基づいて業務継続上の課題を具体化し、総務課職員が震度6弱の地震及び火災を想定した計画を取りまとめた。特に、2か所の生産拠点での出荷体制を整え、一定量の在庫確保と、各生産拠点での検査・出荷体制について具体的な方策をまとめ、社内や取引先との連絡体制や被害状況チェックシートなども整理した。また、消火器などの設備や落下物の危険箇所を示した避難経路図も作成し、従業員がいち早く避難できるように工場内にも掲示した。

BCP策定後も、電話による従業員の安否確認訓練で、所要時間を計測する、日常的な安全パトロールの一環で、金型などの工場内での落下防止策のチェックを行うなど、BCPの見直しとその定着に向けた取組を続けている。

BCPに基づき、注文が減少する時期に、他社で代替生産が難しい部品の生産量を維持して在庫を確保していた結果、2016年10月の鳥取県中部地震の時も、顧客への納品を止めずに済んだという。また、事前に取引先の連絡窓口や連絡書式のひな形などを整備していたため、地震発生後、早期に関係企業等に第一報を送ることができ、信頼の獲得にもつながった。さらに、日々金型の落下防止などに目を配っていたことで、金型には被害が及ばず、業務遂行上最小限の被害にとどめるなど、事前対策の効果を感じられたという。

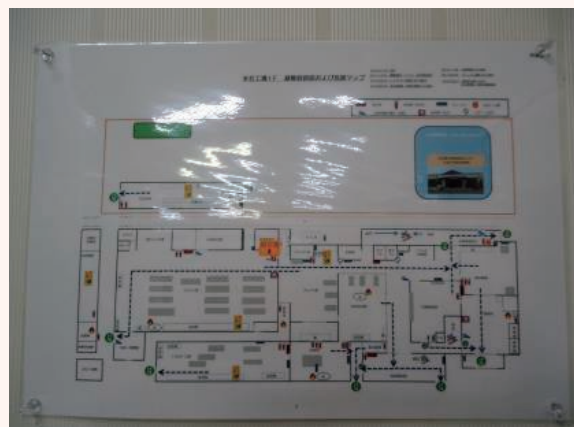
寺方社長は、「元々BCPを策定していたが、鳥取県中部地震の経験をいかして対策を上積みしたことで、今はより実践的な対策になった。今後は、現在のBCPに載っていない、業務内容の変化に合わせて現れる新たなリスクにも対応できるよう、検討を進めていきたい。」と語っている。



同社が策定したBCP冊子



寺方泰夫社長



作成された避難経路図



## 事例 3-2-4 株式会社戸田家

## 「被災時の地域貢献を見据えつつ、災害対策を重ねて自社の体制を強化する企業」

三重県鳥羽市の株式会社戸田家（従業員230名、資本金4,000万円）は1830年に割烹料理店として開業し、1868年に業態転換した老舗ホテルであり、客室数は市内最大規模の169室を誇る。

2010年に三重県が、県内の企業が防災について話し合う「みえ企業等防災ネットワーク」を設置し、同社も事務局であった三重大学から要請を受けて参加した。その中でワークショップなどの活動を行い、専門家の指導を受けながら2011年10月にBCPを策定した。現在は改定を重ね、第8版となっている。

以前から火災を想定した防災訓練は実施していたが、BCPの策定を契機に、南海トラフ地震に備えるための津波を想定した訓練も行うようになった。火災時とは違い、津波の場合は地上や下階から上階に避難する必要があるため、初訓練では混乱が生じたが、車いすの宿泊者への対応など課題が明確となった。その後、従業員から様々な提案があり、災害への意識の高まりを感じているという。

さらに、災害発生時に社長と連絡が取れないことによる混乱を防ぐため、BCPに基づいて鳥羽市内の社長宅と同社、同社から徒歩5分ほどの社員寮の3か所に無線機を設置し、緊急時に連絡を取り合える環境を整えた。なお、緊急時には寮で待機している従業員に出勤を要請する体制も整備している。また、「みえ企業等防災ネットワーク」にて知り合った三重大学の教授に相談し、対策を検討してもらうことになった。厨房に定点カメラを設置して調査した結果、安全面の問題や、使用頻度の低い設備・備品や非効率な導線配置について指摘を受けるなど、さらなる対策を進めている。防災を専門とする専門家と接点できたことは、判断に迷う難しいことでも直接相談できるため、災害対策を進める上で非常に大きいという。

現在では、災害対策に取り組むホテルとしてのイメージが形成され、行政や金融機関からの信頼も高まりつつある。2019年2月には、鳥羽市と「災害時における避難所等施設利用等に関する協定」を締結し、災害時には最大4,400人をホテル内に収容することになった。同社は、2018年に耐震工事も全て終えており、今後も被災時の避難拠点として貢献度を高めていくという。

宍倉秀明業務支配人は「今後は、受入れ拠点としての機能を一層強化し、地域の旅館全体での防災対策も推進

していくつもりである。また、より広域での対応も検討し、緊急時に多くの人の支援を行えるようにしたい。」と語っている。



宍倉秀明業務支配人



同社全景



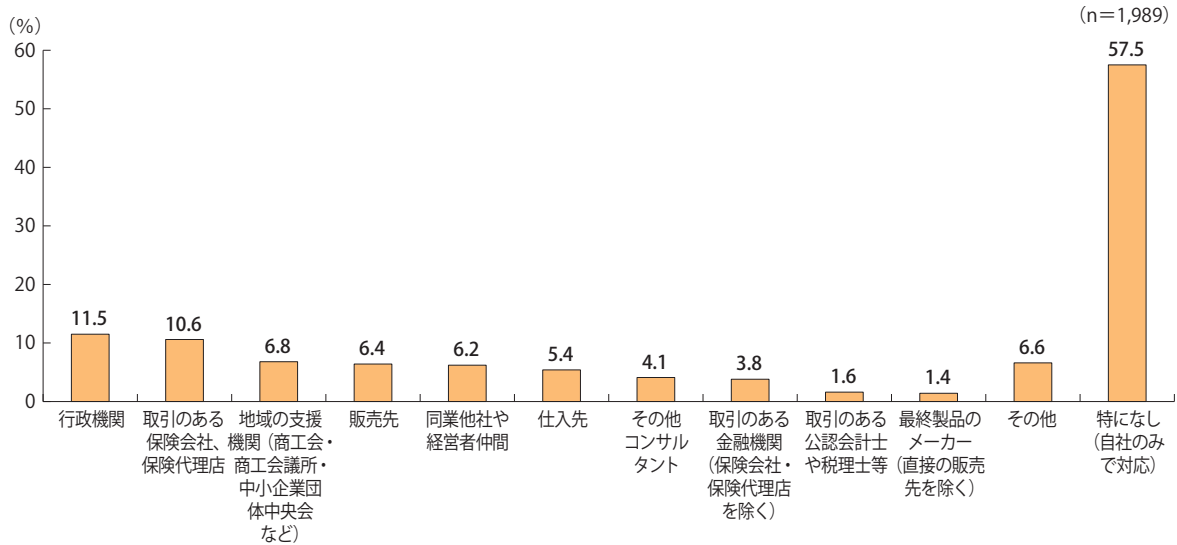
車いすの宿泊者を想定した防災訓練

③自然災害への備えを行うに当たって、支援を受けた者

第3-2-29図は、中小企業が自然災害への備えを行うに当たって支援を受けた者を示したものである。「特になし（自社のみで対応）」の割合が

57.5%と最も高いものの、「行政機関」、「取引のある保険会社、保険代理店」、「地域の支援機関（商工会・商工会議所、中小企業団体中央会など）」を始めとした周囲の関係者の支援を受けている者が一定数存在することが分かる。

第3-2-29図 自然災害への備えを行うに当たって支援を受けた者



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいると回答した者を集計している。

事例 3-2-5 泉谷電気工事株式会社

「商工会の伴走支援により、効率的にBCPを策定した企業」

泉谷電気工事株式会社（従業員24名、資本金8,080万円）は、1976年に現会長の泉谷隆雄氏が大阪府泉大津市で創業した、電気設備工事、情報・通信工事、空調設備工事、消防設備工事などの企画・設計・施工・保守及び関西電力株式会社の変電所工事を行う事業者である。

2013年に泉谷仁博氏が2代目社長に就任し、2017年には既存顧客との取引強化や新規顧客開拓を目指し、大阪市に本社を移転した。同社の営業エリアは和歌山、滋賀、兵庫と複数県にまたがり、それぞれの工事現場に従業員が従事している。

1995年に発生した阪神・淡路大震災では、同社は被災せず、防災や事業継続の意識は低かったという。しかし、東日本大震災では、東北地方の復旧・復興優先のため、電線などの資材の供給が滞り、工期に影響が出るなど間接被害を経験した。また、同社が受け持つ現場は各地に点在しており、大規模災害が発生した際の、従業員の安否確認方法について社内から疑問の声が上がったことで、防災や事業継続に対する問題意識が芽生えたという。

そのような中、大阪府商工会連合会が主催するBCP策定支援セミナーを受講し、社会インフラである電気を支える企業として、大規模災害でも確実に事業を継続し、被災後の復旧・復興に必要な電力を供給する責任があるという想いを強くした。そこで、同連合会の事業継続計画（BCP）策定支援制度に申し込み、派遣された講師の指導によりBCPを策定した。BCPは、泉谷社長と安全衛生管理担当者、総務担当者が中心となり策定した。講師は2か月に1回、計3回派遣され、伴走支援により効率的に検討を進められ、半年ほどで計画を策定できたという。

結果、当初の課題だった安否確認方法が確立し、被災後の行動（作業継続・帰社・帰宅など）の基準も現場ごとに作られた。また、被災した従業員が帰宅できないことを考え、1週間程度の食糧を本社、事業所それぞれで備蓄している。さらに、BCP策定を通じ、火災や取引先の倒産などの事態に対しても備えが必要であるという気付きが得られたという。

また、策定に当たっては、既存のマニュアルに則るのではなく、自社独自に検討を行ったことなどが評価され、2018年度に国土強靱化貢献団体認証（レジリエンス認証）の認定を得ることができた。

同社の事業継続に関する取組は取引先からも評価されており、「BCPを策定したことで取引先の信頼を得ることができている。インフラを担う企業として、災害発生時に地域に貢献するためにも、今後も事業継続力の強化に努めたい。」と泉谷社長は語る。



泉谷仁博社長



同社のレジリエンス認証・登録証

## 事例 3-2-6 内外香料株式会社

## 「支援機関の力を借りたことで、災害対策に取り組む体制を整備した企業」

東京都台東区の内外香料株式会社（従業員62名、資本金1,000万円）は、食品香料やシーズニング（粉末調味料）などの食品添加物を取り扱う企業である。東京都台東区内に本社と開発部の2拠点を構え、千葉県成田市に製造工場を有する。同社は、主に国内の製菓メーカーからオーダーメイドで製品の製造・開発を請け負い、定番商品数千点の製造に加え、取引先の新商品開発に合わせて年間1~2万点の試作品を開発し、月30~40点が新商品として採用されている。

東日本大震災発災時、自社の製造ラインに影響はなかったが、原料の仕入先の業務停止により、顧客の希望する納期に製造が間に合わないといった混乱が生じた。この経験を通じて、自社の供給責任や災害対応への意識が高まったが、社内に災害対応のノウハウがなかったことから、東京都の商工会議所が実施したBCP策定セミナーに参加することから取組を開始した。初回のセミナーでは机上でのシミュレーション訓練を行い、それ以降はBCPの目的や作成方法などについて学んだ。セミナーには主に社歴の長い従業員が参加し、そのメンバーを中心に、社内の全5部署横断で「BCP委員会」を設立し、BCPの素案を策定した。

その後、取組を次世代につなげるため、委員会メンバーを若手従業員に交代し、公益財団法人東京都中小企業振興公社が実施する個別コンサルティング支援プログラムに参加した。全3回の集中研修に参加し、計5回の個別コンサルティング支援を受けて、2017年に地震を想定したBCPを完成させた。支援を受けながら取り組むことで、被災時の優先事項と対応策を効率的に検討できたという。

以降も、BCP委員会の定例会議は2か月に1回程度開催しており、従業員の防災意識の醸成やBCPの内容について検討を行う場となっている。従業員の提案により、一部の秤を乾電池式に変えたほか、現在は非常用電源の導入に向けた検討も行っている。

BCP委員会のメンバーは通常業務と兼任であるため、

策定作業の負担は小さくなかったものの、策定を通じて、災害時に起こり得る事象の洗い出しや、課題が生じた際に行うべきことが把握・整理できたことは、大きな成果だったという。今後は、東日本大震災時の混乱を経験した者としていない者の間の意識の差を埋めるため、毎年全社で実施している災害研修における情報共有や、他部署との業務の代替実施についての仕組みづくりを進めていく予定であるという。



成田事業所（工場）外観



消火訓練の様子

## 事例 3-2-7 有限会社岩間東華堂

## 「地域の健康福祉拠点として、災害発生時の機能保持に向け取り組む企業」

茨城県水戸市の有限会社岩間東華堂（従業員5名、資本金300万円）は、水戸徳川家御免の生薬屋「筑波屋」として1683年に創業し、主に漢方薬を中心に扱ってきた老舗薬局である（現「岩間東華堂薬局」）。その後、まちなかデイサービス「ななほし」や「岩間東華堂クリニック」も開業し、300余年にわたり地域の健康と医療を支え続けている。

2011年の東日本大震災時、岩間東華堂薬局では医薬品や商品などが散乱し、ガラス製の薬瓶が破損した。薬剤の臭いが充満し、加えて、店の奥の倉庫も倒壊するなど甚大な被害を受けた。また、店舗入口の電動シャッターが停電の影響で閉じることができなくなってしまい、防犯のため、岩間みち子社長や子息である取締役の岩間賢太郎氏は、店に寝泊まりしながら復旧活動を続けた。

水戸市街地のライフラインの早期復旧により、発災後3日目には業務再開したが、体調を崩した高齢者や小さな子を抱えた母親などが店に駆け込んでくる姿を見て、岩間社長は、「医薬品や医療機器を取り扱う薬局は、平時の健康情報拠点及び医療提供拠点であるとともに、災害時には、医師や医療機関と連携して地域を守る役割がある。地域の健康医療を守り抜くためにも、災害時も事業を維持できる体制を整える必要がある。」と実感したという。

こうした中、岩間賢太郎取締役は、地域のことをもっと知る必要があると考え、震災直後に地元消防団に入団した。そして、茨城県主催の「いばらき防災大学」を受講し、防災士を取得する過程でBCPの存在を知った。BCPは、大手の医療機関での策定実績はあるものの、薬局での策定がないと知り、薬局版BCPを策定すべく水戸商工会議所の声がけを受け「茨城県BCP策定支援事業」を活用、2014年度に第一版を策定した。

BCP策定後、店内のレイアウトも見直し、瓶など割れやすい薬品や重い商品は棚の下部に、紙箱に入った漢方薬などは上部に配置した。また、岩間社長中心に、停電時において自動分包機に頼らずに調剤ができるよう、手作業での分包作業方法を、職員や、薬局で受け入れている薬学生へ指導した。

このほか、緊急時における近隣の医療機関や薬局との連携体制を構築した。災害時に顧客が持参した処方箋で指定された医薬品が無く、且つ、処方した医師にも連絡がつかないような場合には、近隣の医療機関と交わした「医療の提供についての同意書」に基づき、近隣薬局と相互に薬剤の不足分を補うこととしている。

BCPによる事業継続環境が整備されたことで、2015年9月に発生した茨城県内の大雨では、BCPに添付していたハザードマップを確認しながら、薬局周辺の安全を確認し、状況が悪化する前に従業員を帰宅させるなどに役立ったという。

岩間賢太郎取締役は「今後もBCPの整備を進め、被災時においては地域の健康情報拠点・医療提供拠点としての役割を果たしたい。」と語る。



同社外観

## 事例 3-2-8 協同組合横浜マーチャンドライジングセンター

## 「災害対策の取組を牽引することで、組合員の事業継続力強化につなげている協同組合」

神奈川県横浜市の協同組合横浜マーチャンドライジングセンター（以下、「MDC」）は、横浜市金沢区の埋立地に進出していた卸売事業者などにより設立された組合で、1980年に卸商業団地の造成を協同して実施した事業体である。組合員86社にて構成され、共同保有施設の組合会館（会議室、飲食店）や駐車場を経営するとともに、組合員に対する共同経済事業（共同販売・研修など）などを実施している。

新潟県中越地震等を契機に、組合員の防災意識が高まったこと、卸商業団地が液状化するリスクがあると判断したことを通して、MDCが先導して防災・減災対策に着手した。

取組は複数年かけ、三つのステップで進めた。はじめに、卸商業団地に立地する事業者の従業員が災害時に安全に非難し、命を守ることが事業継続につながるの考えから、「BCP推進委員会」を組成し、「安全な避難経路と避難場所」を設定した。加えて、団地内を12ブロックに編成し、「防災指導員」と「自衛消防隊」を組成したほか、災害時の対応組織として組合理事長を本部長とする「災害対策本部」を設置した。また、各種防災機器（ジャッキ、スチールカッター、発電機、ストレッチャーなど）を配備するとともに、年2回の「合同防災訓練」を通して、実働環境も整えた。

第二に、個別企業の防災力を高めるため、各企業でのBCPの策定を促す取組を行った。中小企業が無理なくBCPの策定ができるようマニュアルを作成するとともに、複数の事業者をモデルにBCPの検討を行い、各社の計画内容を相互に発表・意見交換することで、ノウハウの共有・相互協力意識の向上を進めた。結果、組合員の意識が醸成され、BCPを策定していなかった30社の中小企業の組合員のうち、12社においてBCPが策定された。

第三に、団地内事業所が被災しても、経理情報などを別の場所で復旧・活用できる環境を整備した。バックアップができるクラウドサーバーの構築を進めるとともに、県卸商業団地組合協議会を構成する4団地で「災害時団地

間相互応援協定」を締結し、災害発生時において物資供給、備品貸与、倉庫・駐車場等の一時貸与や人的な相互支援を行うこととした。結果、被災しても他の団地で事業継続できる環境を整えることができた。

同組合では今後、災害直後に必要となる「資金調達」、商品流通に欠かせない「輸送手段」の確保などについて、関係機関との協議、調整を進めていく予定である。



自衛消防隊の救助訓練



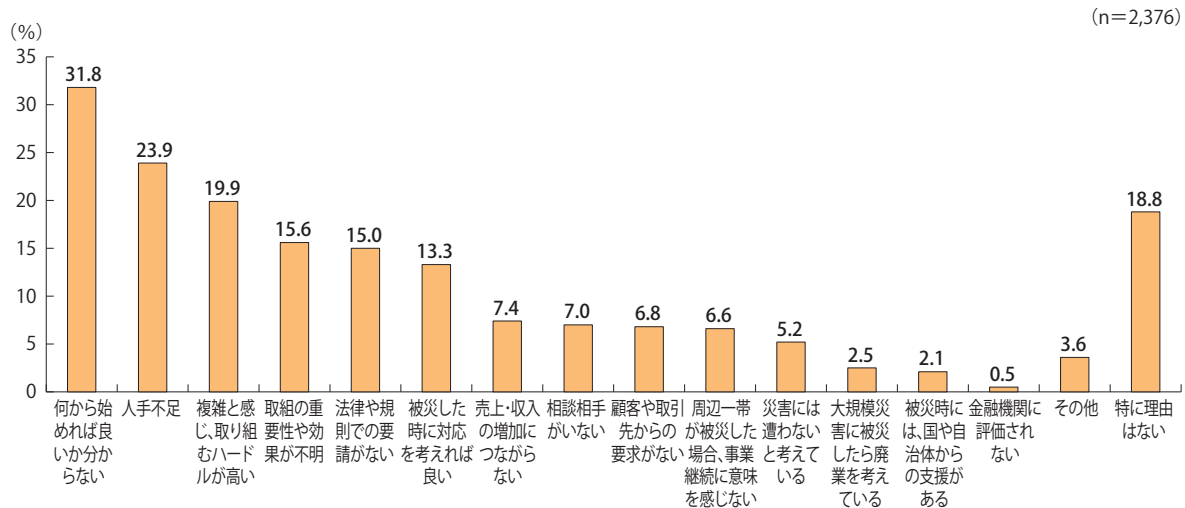
自社BCPマニュアル作成発表会

④自然災害への備えに取り組んでいない理由

第3-2-30図は、自然災害への備えに取り組んでいない企業について、その理由を示したものである。最も回答が多いのは「何から始めれば良いかわからない」であり、「人手不足」、「複雑と感じ、取り組むハードルが高い」と続いている。このように、災害への備えについてのノウハウが不足しがちな中小企業においては、取り組むに当たっての心理的ハードルも高いと推察され、こう

した企業に対しては、周囲の関係者が支援を行うことが効果的な可能性がある。他方、「法律や規則での要請がない」、「顧客や取引先からの要求がない」といった他律的な要因がないために取り組まないとする回答や、「被災した時に対応を考えれば良い」、「災害には遭わないと考えている」といった回答も一定数存在しており、災害への備えの必要性について一層の啓発の余地があると考えられる。

第3-2-30図 自然災害への備えに取り組んでいない理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 自然災害への備えについて、具体的に取り組んでいないと回答した者を集計している。

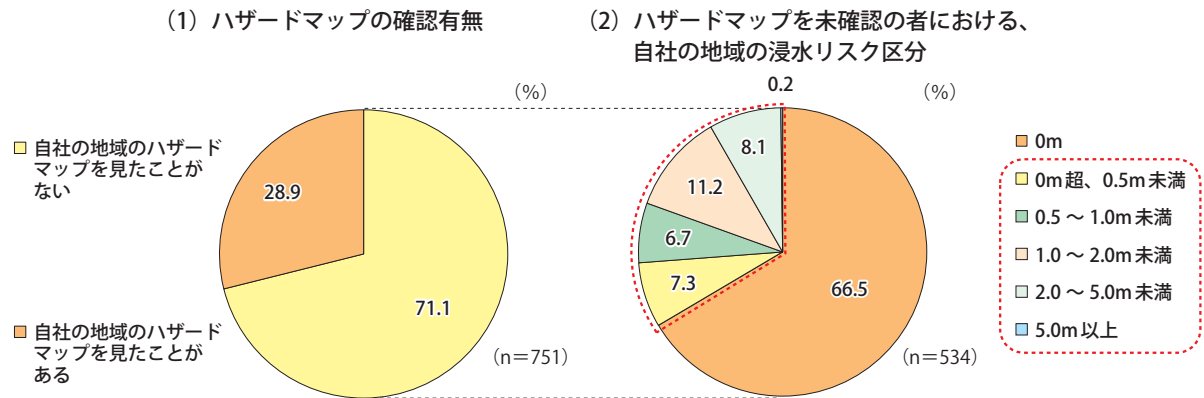
第3-2-31図は、前掲第3-2-30図で「何から始めれば良いかわからない」と回答した企業における、自社の地域のハザードマップの確認状況を示したものである。「何から始めれば良いかわからない」と回答した者のうち、ハザードマップを見たことがある者の割合は28.9%にとどまり、7割以上の者がハザードマップを確認していないことが分かる。さらに、ハザードマップを見たことが

ない者の約33%は水害による浸水リスクを抱えており、こうした企業が被災すれば大きな事業上の被害を受ける恐れがある。ハザードマップは国土交通省のホームページ<sup>8</sup>や各地方自治体などで公開されており<sup>9</sup>、容易に見ることができる。自然災害対策を考えるには、まずは、ハザードマップを確認することから始めるのが良いといえよう。

8 詳細は、コラム3-2-2を参照。

9 ハザードマップが整備されていない地域もある旨に留意が必要である。

第3-2-31図 「何から始めれば良いか分からない」と回答した者における、ハザードマップの確認状況





コラム 3-2-3

自然災害に対する防災・減災のための事前対策例

自然災害の発生時において被害を軽減させ、中小企業におけるその後の事業継続につなげるためにも、事前に対策を講じておくことは重要である。他方、自然災害への事前対策の種類は多岐にわたり、対象とする自然災害の種類によって備える内容も異なることなどから、具体的にどのような取組を行えば良いか判断のつかない事業者も存在すると考えられる。

2018年11月から中小企業庁にて開催された、「中小企業強靱化研究会<sup>10</sup>」における中間取りまとめでは、自然災害の種類ごとに、効果的と考えられる具体的な事前対策の例を示している。

災害全般に関する対策

- ハザードマップを確認し、自社の拠点が立地する場所について、地震、水災（含む土砂災害）、高潮などのリスクを把握する。
- 標語を策定し、従業員の目に触れる場所に掲示する。
- 建物の修繕計画を策定し、運用する。
- 事前防災マニュアルを策定し事前に確認する。＜災害のピークから逆算した時間軸での対策を策定、発動する基準の明確化＞
- 対応マニュアルの整備、事前の確認＜避難場所の確認、安否連絡・確認方法の統一、発災時の出社ルールの明確化、設備の安全な停止方法の確認、緊急時の対策の優先順位付け＞
- 事業継続計画（BCP）を策定する。
- 策定した防災計画・事業継続計画に基づき、訓練を定期的を実施する。
- 訓練実施後、振り返り・改善を実施する。
- 重要データについて、複製する。
- 被災後も顧客や取引先と連絡を取り続けることができる。
- 自社の拠点ごとに事業運営に必要な電力量及び停電の影響を把握し、必要に応じて自前で非常用発電機を準備する。
- 気象情報・防災情報の獲得ソース（※）を把握し、定期的にチェックし、自社の防災・減災対策に活用する。  
※主な気象情報・防災情報の獲得ソース－気象庁HP（各種気象情報、警報等）、国土交通省HP（ハザードマップポータル、川の防災情報等）、各自治体の防災ポータルサイト 等
- 常備しておくべき資機材・備蓄品を列挙し、常備する。  
例：＜施設・収容品防護用＞ 土のう・止水板・排水ポンプ・防水シート・バケツ・パレット（保管品の嵩上げ用）等  
＜人命安全確保用＞ ヘルメット・長靴・手袋・懐中電灯・雨合羽・ゴムボート・担架・拡声器・トランシーバー等  
＜事業継続・帰宅困難対応＞ 非常用発電機・非常食・飲料水・非常用トイレ・毛布・簡易間仕切り等  
＜その他＞ 配置図（建物や設備、保管品の設置場所が示されたもの）・危険箇所図（危険箇所が図面に示されたもの）
- 既存のリスクファイナンス策（保険・共済等）について、補償内容（災害ごとの補償の有無や補償額等）の十分性を確認し、必要に応じて見直す。
- 発災後の資金需要を予想し、「資金ショートを起こさない」という観点で、既存のリスクファイナンス策の有効性を確認し、必要に応じて見直す。
- 過去の災害による自社拠点の罹災歴を把握し、同種災害の発生頻度や事業への影響度等から、防災・減災対策の優先度を決めて対策を実行する。
- 拠点別に獲得可能なプッシュ型の災害予報情報を常に確認し、各拠点又は本社主導でそれら災害予報情報を有効活用する態勢を整備する。
- 代替品の早期調達が困難な生産設備・部品を特定し、大規模自然災害発生時の早期復旧に向けた事前対策を生産設備メーカーや取引先と協力して策定する。
- 緊急時対策の本社・各拠点間の情報伝達・対策実施状況や十分性のチェックを行える通信インフラ（web会議システム、安否確認システム等）を事前に特定・整備しておく。
- 災害発生時の状況・情報（※）を都度記録する態勢を整え、そうした災害が再発する前提で次の災害への事前対策にいかす。  
※気象状況（降水量、風速、震度等）、各拠点の状況（水深、積雪量、地盤状況等）、被害の状況（物的被害、休業損失等）

10 頻発する自然災害等に対し強靱な中小企業経営を確保し、中小企業の事業継続のために必要な官民の取組について検討するために設置・開催。2018年11月より、5回の研究会を経て、中間取りまとめを行い、「中小企業・小規模事業者強靱化対策パッケージ」として、中小企業の防災・減災対策を加速化するための総合的な取組についてまとめている。  
詳細は、(http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/kyoujin/190131torimatome.htm) を参照。

## 地震に関する対策

- 自社の拠点の建物について、耐震性を確認する。
- 耐震が不十分な建物について、中長期的な建物耐震化計画を策定する。
- 帰宅困難者向けの備品を用意する。
- ライフライン途絶に備えた機器（非常用発電機、衛星携帯電話）を準備する。
- 照明やつり天井など、吊りものの落下対策を実施する。
- 感震ブレーカーを設置する。
- 感震装置について、定期的な動作試験を実施する。
- ボイラーや火気設備に感震機を設置し、自動停止機能を備える。
- 被災時における事業を継続するに当たっての代替施設の確保ができる。
- ラックへ設備等を保管する場合は、基本的に下段から保管するように徹底されている。
- 設備機械・什器等が床面に固定されている。高所の重量物を下ろす。

## 水災に関する対策

- 想定浸水深より低い位置にある開口部（通気口など）を止水処置する。
- 敷地外周にコンクリート塀などを設置し、敷地内に水が流入しないようにする。
- 敷地内の周囲より窪んでいる箇所に商品などを保管・仮置きしない。
- 排水溝を定期的に掃除する。
- 建物出入口等の開口部に防水板を設置する。
- 重要設備周囲に防水堤を設け、周りを囲う。
- 重要設備の架台を高く作り、上方へ持ち上げる。
- 事業継続に欠かせない建物や、設備・在庫品の保管場所を嵩上げる。
- データサーバーや重要書類の保管庫を上階へ移動させる。
- 設備ピット下部に釜場を作り、排水ポンプを設置する。
- 受変電設備を嵩上げる。又は、周囲に防水堤を設ける。
- 排水溝・排水管の径を拡大する。
- 水と接触することにより発火するおそれのある危険物（アルミ粉末、マグネシウム粉末等）が浸水しないよう、上階に保管する。
- 有害物質（重金属等）、劇物（硫酸等）、油類等が浸水により流出しないような保管方法や保管場所を取る。
- 止水板、土のう、水のう、吸水マット、発電機などの水災対策資機材を備蓄する。
- 気象庁HPその他気象情報を入力し、確認する。（特に台風シーズンは1日1回以上）
- 雨漏り箇所の確認・対策を実施する。
- 潮位の状況について、気象庁のHPで確認ができるよう、URLを確認。
- 民間気象予報会社のアラート配信サービスを活用する。
- 直前対策が整ったら、安全な場所へ避難する。

資料：中小企業庁「中小企業強靱化研究会 中間取りまとめ」（2019年1月）より

### ⑤まとめ

本項では、中小企業における自然災害への事前の備えの取組状況を見てきた。具体的な備えに取り組んでいる中小企業の割合は半数に満たず、取組を拡大する余地が大きいと考えられる。第1節でも見たように、経営資源が脆弱な中小企業は一旦被災すれば、物的損失にとどまらず、営業停止、取引先の減少、売上高の減少といった事業上の影響を受ける恐れが高い。災害への備えはこうした被災時の事業影響の軽減に資するものであり、実際に、災害への備えに取り組んでいる者では、下がった売上が元に戻るまでの期間が短かった。

また、備えに取り組んだ理由としては、自身の被災経験や国内の災害報道が多い一方、行政機関、販売先を始めとした、周囲の勧めがきっかけ

となっていることも分かった。リスク認知の取組と同様に、周囲の関係者の働きかけが重要であると考えられる。

他方、自然災害への備えに取り組んでいない理由として、何から始めれば良いか分からないという回答が比較的多かった。こうした企業について、取組の第一歩と言うべきハザードマップの確認状況を見てみると、確認している企業の割合はあまり高くはない一方、その中には実際に浸水リスクを抱えている事業者が一定数含まれていることが分かった。

今後も発生が懸念される自然災害による被害を軽減するためにも、事前に対策を講ずる者が増加していくことが期待される。

## 3 損害保険・火災共済の活用状況

一たび自然災害が発生すると、建物（事務所、工場など）、設備・什器、商品などの経営資源が損害を受け、修理費用や買替費用等などが発生することが想定される。修理・買替が終わるまで営業停止に陥り、その間も人件費、土地・建物の賃料、リース料などの固定費の支払が継続することもある。こうした復旧・復興に要する費用や、営業停止時も生じる固定費などについて、事前に対策を講じていないと、想定外の支出が生じ経営に大きな影響を及ぼすおそれがある。

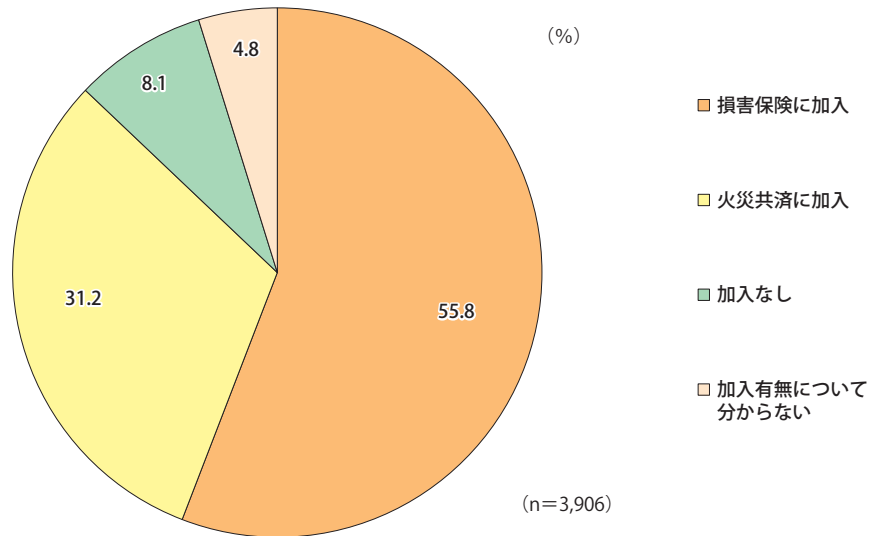
そこで、本項においては、こうした事態に対応するためのリスクファイナンスとして、損害保険・火災共済に焦点を当てる。前掲第3-2-16図

では、被災企業が復興する際に損害保険を活用している割合が高いことを示した。中小企業が損害保険・火災共済をどれだけ活用し、被災時に効果が発揮されているのか、実態を分析する。

### ①損害保険・火災共済の加入状況

第3-2-32図は、自然災害に対応する損害保険・火災共済の加入状況を示している。損害保険・火災共済を合計すると、約9割の企業が加入している。他方で、「加入なし」と回答した企業は8.1%であり、加入有無について把握していない者も一部存在している。

第3-2-32図 中小企業における、自然災害に対応する損害保険・火災共済の加入状況

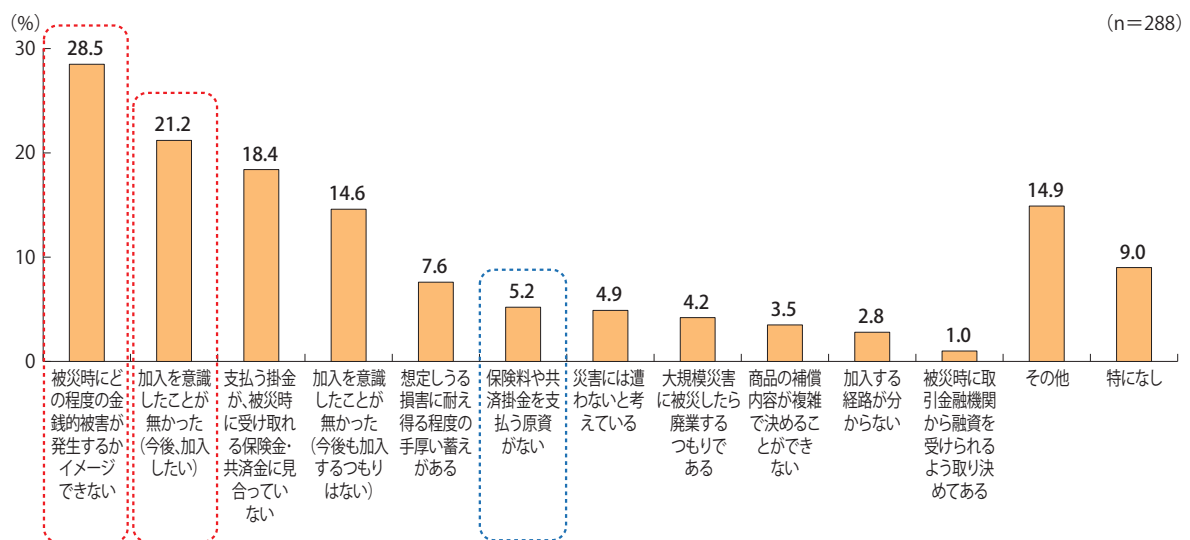


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注)「損害保険」と「火災共済」の双方に加入している場合は、補償が中心的な役割を担っている方を回答している。

第3-2-33図は、前掲第3-2-32図で、損害保険・火災共済に加入していないと回答した企業に対し、その理由を聞いたものである。最も多い回答は、「被災時にどの程度の金銭的被害が発生するかイメージできない」であり、次いで「加入を意識したことが無かった（今後、加入したい）」と

なっている。他方、「保険料や共済掛金を支払う原資がない」といった金銭的な理由の回答は相対的に少ない。したがって、より一層の情報提供が、損害保険などで自然災害に備える事業者の増加に資するものと考えられる。

第3-2-33図 自然災害に対応する損害保険・火災共済に加入していない理由



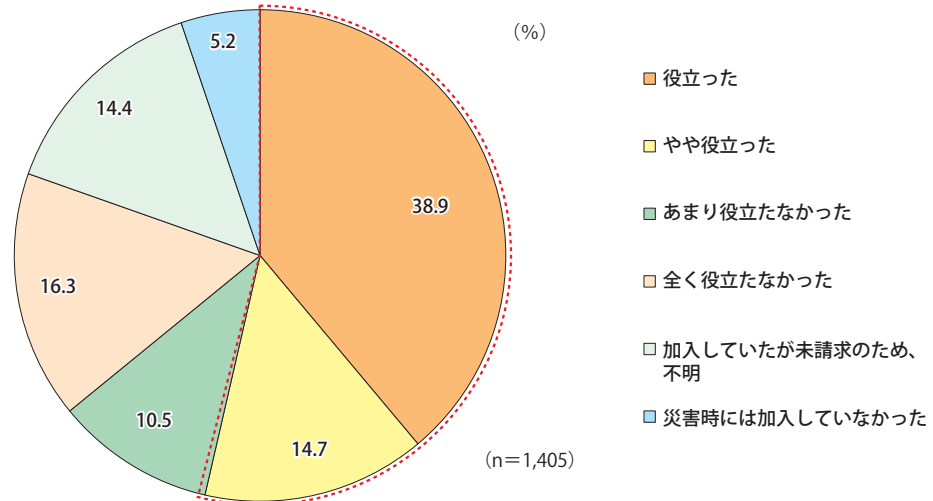
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 自然災害によって受けた損害に対し支払われる損害保険や火災共済に加入していない者を集計している。

②損害保険・火災共済の効果

第3-2-34図は、過去の被災時における、事業復旧に対する損害保険・火災共済の貢献度を示して

いる。「役立った」、「やや役立った」の合計が半数を超えており、被災時における中小企業の資金確保を通じて復旧・復興に貢献していることが分かる。

第3-2-34図 被災時における損害保険・火災共済の貢献度



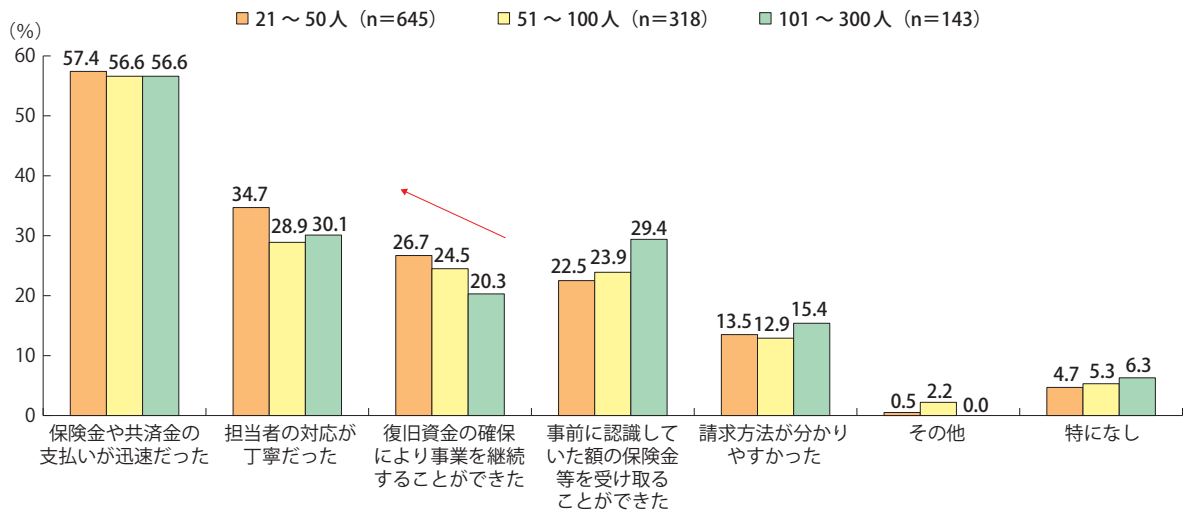
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

- (注)1. 過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者の回答を集計している。
- 2. 自然災害に対応している「損害保険」又は「火災共済」に加入している者を集計している。
- 3. 損害保険・火災共済の貢献度について、「被災していないため、不明」の項目を除いて集計している。

第3-2-35図は、被災時に損害保険や火災共済が「役に立った」、「やや役に立った」と回答した企業が、そう考えた理由を示したものである。「保険金や共済金の支払いが迅速だった」や「担当者の対応が丁寧だった」が上位に挙げられている。ま

た、「復旧資金の確保により事業を継続することができた」の項目は、従業員規模が小さくなるほど回答割合が高くなり、事業継続において資金の確保が重要となっていることが分かる。

第3-2-35図 従業員規模別に見た、損害保険や火災共済が役立ったと感じた理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

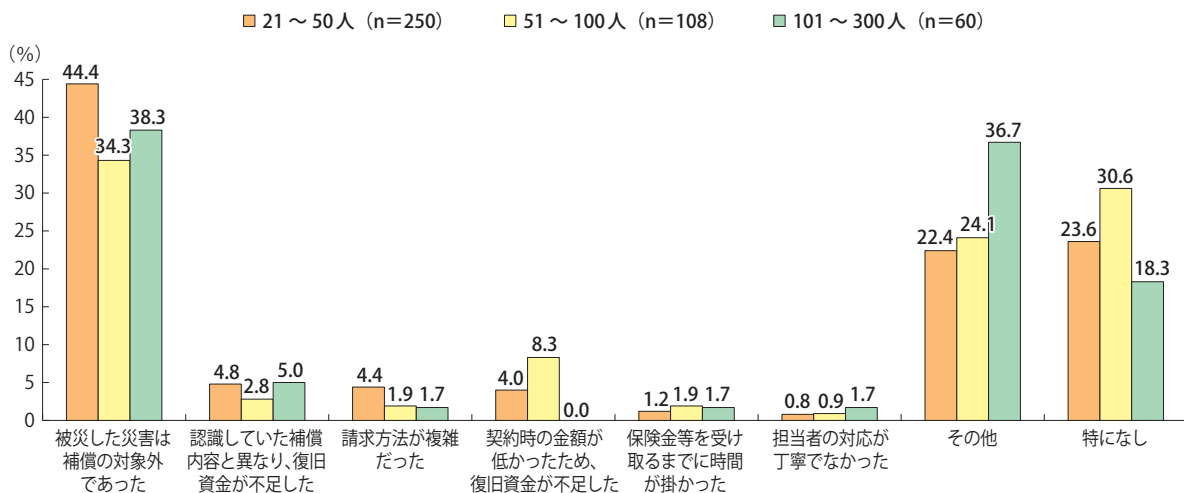
2. 「損害保険」又は「火災共済」に加入しており、かつ、過去の被災時において「役立った」又は「やや役立った」と回答した者を集計している。

第3-2-36図は、被災時に、損害保険や火災共済が事業復旧に対し「あまり役立たなかった」、「全く役立たなかった」と回答した企業が、そう考えた理由である。最も回答割合が高かったのは、「被災した災害は補償の対象外であった」となっている。

損害保険などに加入していても、補償の内容に

よって保険金支払いの対象外になる場合があり、それが役立たなかったと感じる主な要因になっていると推察される。被災時のリスクに十分に備えるには、加入している損害保険・火災共済における補償内容の確認及び見直しなどが重要であるといえよう。

第3-2-36図 従業員規模別に見た、損害保険や火災共済の使用時に役立たなかったと感じた理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 「損害保険」又は「火災共済」に加入しており、かつ、過去の被災時において「あまり役立たなかった」又は「全く役立たなかった」と回答した者を集計している。

③水災被害に対する補償内容の違い

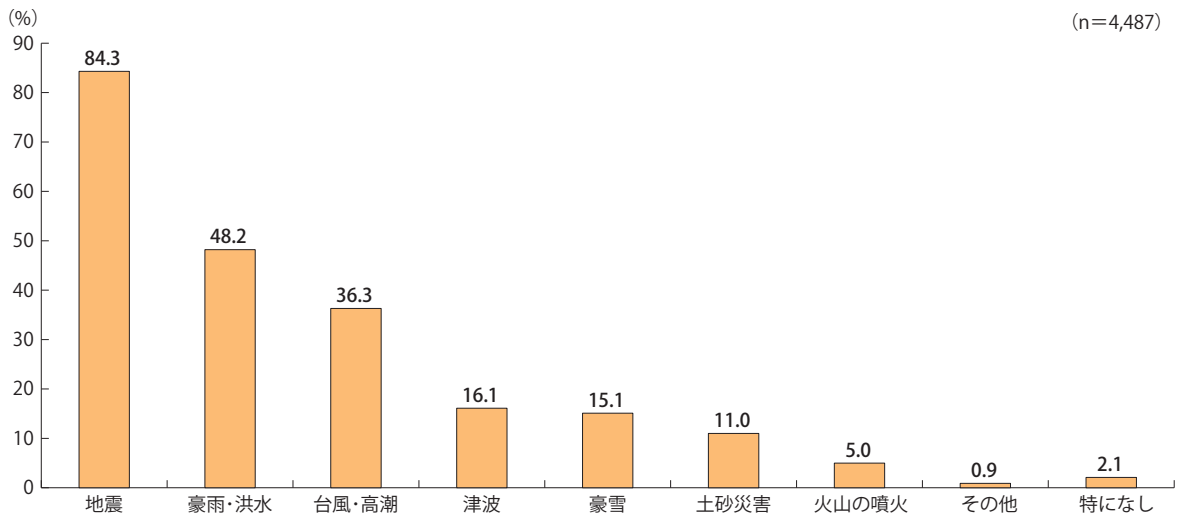
損害保険・火災共済には多様な商品及び特約が存在し、それにより補償対象も異なる。円滑な事業再開のためには、事前に自社にとって適切な補償内容の商品を選択し、加入しておくことが重要である。

ここでは、その中でも水災によって受けた損害を補償する損害保険・火災共済に焦点を当て、加入する商品の補償内容による被災時の効果の違い

などを分析する。

はじめに、第3-2-37図にて、中小企業がリスクを感じる自然災害について確認する。「地震」の回答が最も多く、次いで「豪雨・洪水」、「台風・高潮」と続いている。従来から発生頻度が高い「地震」へのリスク認識は8割を超えるのに対し、平成30年7月豪雨を経ても、「豪雨・洪水」は半数程度にとどまっている<sup>11</sup>。

第3-2-37図 中小企業が発生を懸念する自然災害



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第3-2-38図は、自然災害に対応する損害保険・火災共済に加入している企業における、加入している商品の水災被害への補償内容を示したものである。「豪雨・洪水」の発生を危惧している企業は、そうでない企業と比べて「水災は補償しない商品」、「分からない」と回答した割合が少なく、相対的に、水災に対する意識の強さが表れている。

しかし、「豪雨・洪水」を危惧する者であっても、「水災は補償しない商品」に加入している者が18.4%もいることに加え、「水災に対応しており、損害の一部割合を補償する商品」に加入している割合が32.5%と最も高くなっており、被災時において十分な補償を受けられないおそれもある。また、「水災に対応しており、損害の満額を補償する商品」に加入している割合は32.1%にと

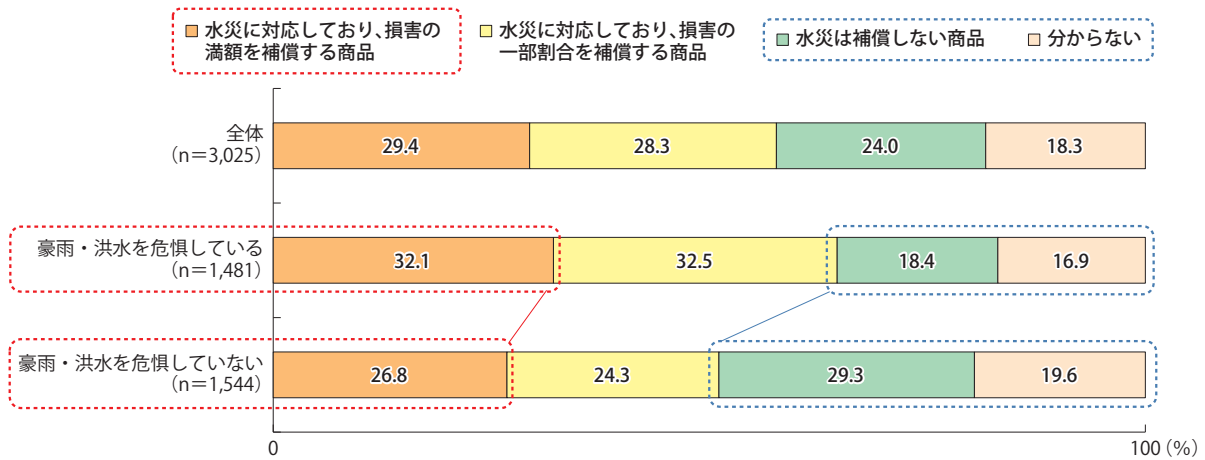
どまっており、「豪雨・洪水」を危惧していない者とさほど変わらない。

さらに、「豪雨・洪水」の発生を危惧するか否かに関わらず、そもそも自社の加入している保険商品について水災を補償するか否かが「分からない」と回答する者が2割弱存在している。こうした企業においては、損害保険に加入しているということで安心してしまっているおそれもあり、契約内容をしっかりと確認するように促していく必要がある。加入する保険などの補償内容は、個々の資金的余裕の状況やリスクの想定を踏まえて選択されるべきものであるが、補償内容の違いにより、被災時に受け取れる保険金の金額が大きく変わる可能性があるため、それを踏まえて加入する商品の補償内容を決める必要がある。

11 もっとも、高台に所在する企業など、実際に豪雨・洪水によるリスクが低い企業も存在するため、地震より一定程度低いのは妥当であるとも考えられる。

第3-2-38図

豪雨・洪水の発生に対する意識別に見た、加入している損害保険・火災共済における水災被害への補償内容



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 自然災害に対応する損害保険又は火災共済に加入している者の回答を集計している。

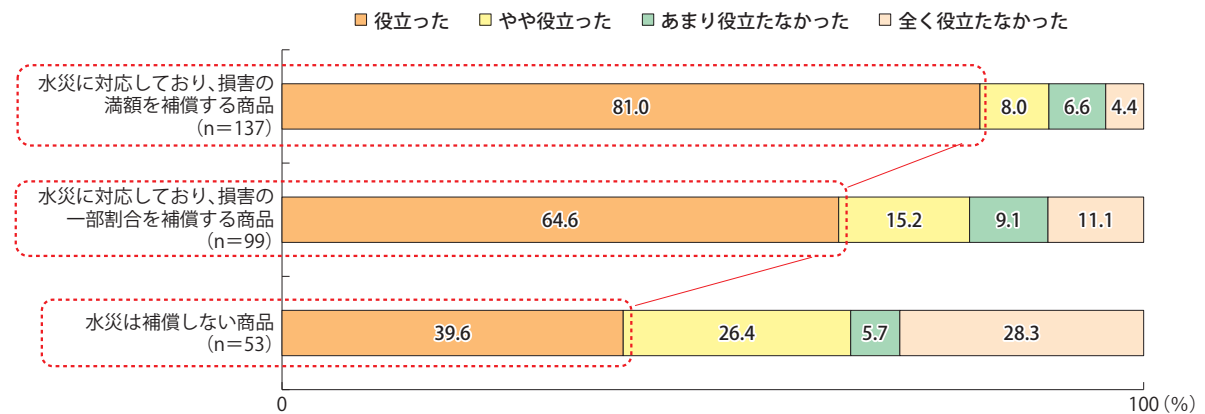
2. 「豪雨・洪水を危惧している」者とは、発生を懸念する自然災害について「豪雨・洪水」と回答した者を指す。

第3-2-39図は、過去に水災の被害を受けた際に損害保険・火災共済に加入していた企業における、損害保険・火災共済の事業復旧への貢献度を、水災による損害への補償内容別に示したもの

である。加入商品の補償が小さくなるほど、水災による損害に対し十分な保険金を受け取れず、貢献度の低下につながっていることが分かる。

第3-2-39図

加入している損害保険・火災共済における水災被害への補償内容別に見た、損害保険・火災共済の使用時における事業復旧への貢献度



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 過去に「平成30年7月：西日本豪雨（平成30年7月豪雨）」、「平成29年6～7月：九州北部豪雨等、台風第3号」、「平成28年8～9月：台風第7号・台風第11号・台風第9号・台風第10号等」、「平成27年9月：台風第18号等」、「その他の災害」のいずれかにて被災したことがあると回答した者を集計している。

2. 自然災害に対応する「損害保険」又は「火災共済」に加入している者を集計している。

3. 加入している損害保険・火災共済の補償内容について、「その他」、「分からない」の項目は表示していない。

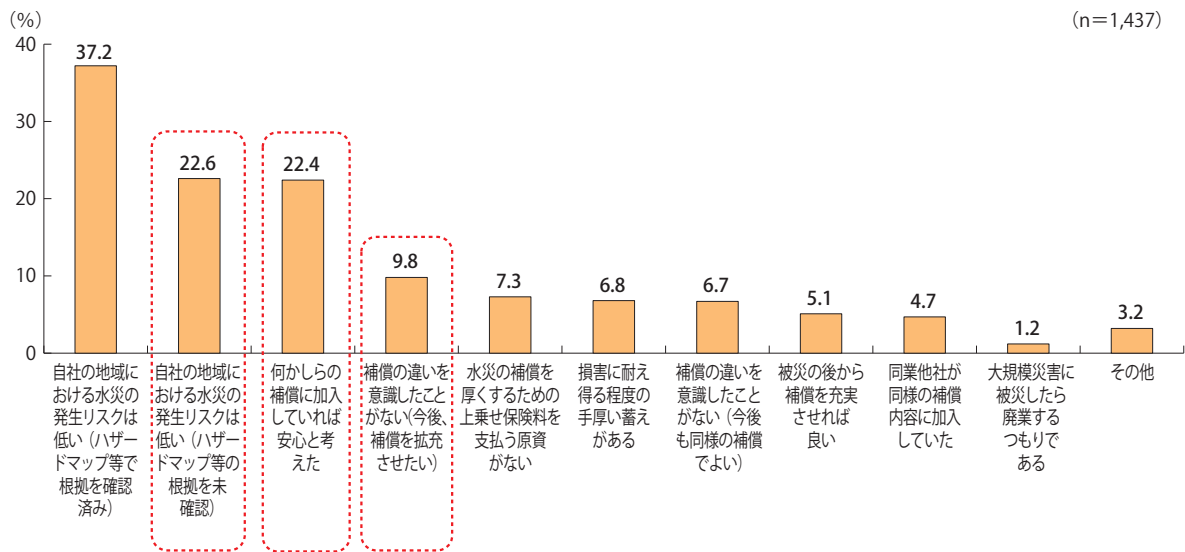
4. 事業復旧への貢献度について、「加入していたが未請求のため、不明」、「過去の被災時には加入していなかった」、「被災していないため、不明」の項目は除いて集計している。



第3-2-40図は、水災被害による損害に対する補償内容について、「損害の一部割合を補償」又は「補償無し」の商品を選択した理由を示している。「自社の地域における水災の発生リスクは低い（ハザードマップ等で根拠を確認済み）」の回答が最も多い一方で、「自社の地域における水災の発生リスクは低い（ハザードマップ等の根拠を

未確認)」、「何かしらの補償に加入していれば安心と考えた」、「補償の違いを意識したことがない（今後、補償を拡充させたい）」の回答が上位となっていることが分かる。自身が抱えるリスクを十分に把握していないため、適切な商品の選択を行えていない者も一定程度存在するものと考えられる。

第3-2-40図 水災被害への補償内容が「損害の一部割合を補償」、「補償無し」の商品に加入した理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 自然災害に対応する「損害保険」又は「火災共済」に加入している者を集計している。

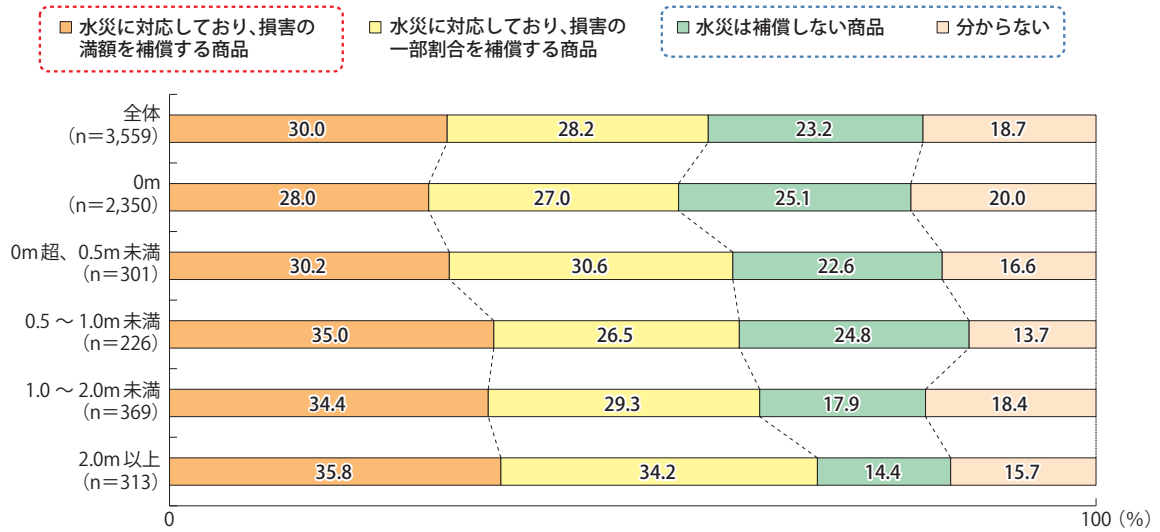
3. 加入している商品の補償内容が、「水災による損害に対応しており、浸水条件を満たした場合、損害を受けた額の一部割合を補償する商品」、または「水災による損害は補償しない」となっている者を集計している。

第3-2-41図は、アンケートの回答企業におけるハザードマップ上での浸水リスク区別に、水災による損害への補償内容について示したものである。これによると、浸水リスクが存在する企業においても、「水災に対応しており、損害の満額

を補償する商品」に加入している者の割合は3割程度にとどまっている。また、「水災は補償しない商品」、「分からない」の回答の合計も3~4割を占めており、当該企業が浸水被害を受けた場合に補償の対象とならないことが懸念される。

第3-2-41図

ハザードマップ上の浸水リスク区別に見た、加入している損害保険・火災共済における水災被害への補償内容



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）、（株）ゼンリン「平成30年度事業所データとハザードマップの国土数値情報の結合作業」（2019年1月）

事例 3-2-9 株式会社ヤスナガ

「BCP策定を契機に水災対応の保険に見直したことで、被災後の早期復旧につなげた企業」

福岡県柳川市の株式会社ヤスナガ（従業員54名、資本金3,850万円）は、1968年に設立した、鋼板切断、曲げ加工、精密板金加工などのシートメタル加工全般を主な生業とする事業者である。100%受注生産が特徴で、取り扱う受注図面は月間4,000種類以上、少量多品種の製造が強みである。

同社が立地する柳川市は、昭和28年西日本水害以降、甚大な被害を伴う水害は発生せず、地震も少ない地域であるが、2012年1月に、サプライチェーン全体における災害時の事業継続性を高める観点で、主要取引先からBCPの策定を求められた。そこで安永修社長は、その主要取引先から策定方法や内容の指導を受けて、台風による風水害を前提としたBCPの策定を進めた。

この策定過程で、水災に対応した損害保険に加入しているのは本社事務所のみで、製造業として最も重要な工場や機械が対象外になっていることが判明。前年と同内容で更新手続きを終えた直後であり、次年度に補償内容を厚くすることも可能だったが、BCP策定の過程で、被災時に事業を早期復旧し、従業員の生活を守るための保険の重要性を理解していたため、すぐに水災補償を付保した。

この直後に、平成24年7月九州北部豪雨が発生した。これにより、工場や機械などが浸水し甚大な被害を受けたものの、水災補償を付保していたため、損害保険で多くを賄うことができた。水災補償の付保に伴い追加で支払った年間保険料はそれほど多額ではなかったが、本件での支払保険金は約1億7,000万円だった。仮に、工場や機械に新たに水災補償を付けていなかった場合、保険金の支払対象外となり、経営に大きな悪影響を及ぼした可能性があった。また、保険金があったため、復旧に尽くしてくれた従業員に対し、予定通り夏季賞与を支払うこともできたという。

同社は、被災した7月14日を「防災の日」と定め、2013年以降防災訓練を続けている。訓練は、人員点呼、機材の点検、放水の実施、連絡網の確認など多岐にわたるが、2018年の訓練では消防署員を講師として招き、心肺蘇生の方法やAEDの使用方法も学習した。このほか、水害へ備えるための防災対応用品の充実も図っている。具体的には、水、食料などとともに、被災時の復旧作業に使用する掃除道具類（デッキブラシ、トンボ、高圧水洗浄機など）を準備し、水災時でも浸水しないよう高い場所（工場の2階に新設した防災用品置場）に配置している。

「損害保険の水災補償をすぐに付けておいたことで救わ

れた。また、BCP策定を契機に大手事業者からの問合せが増え、BCPの策定・実施状況について高評価を得ており、今後の受注拡大につなげたいと思っている。今後も、事業継続性の強化に向けたBCPの改定や訓練内容を工夫するとともに、自治体や取引先との連携強化を図りつつ、防災を切り口とした地域貢献にも取り組んでいきたい。」と安永社長は語る。



安永修社長



水害発生時の様子



社屋2階の備蓄品

## 事例 3-2-10 株式会社マイヤ

## 「地震保険の活用により、事業継続に必要な資金を確保した企業」

岩手県大船渡市の株式会社マイヤ（従業員1,100名、資本金5,000万円）は、県内に16店舗を展開し、グループ全体で18店舗を有する食品スーパーである。大船渡市は歴史的に津波が多い地域で、1960年のチリ地震津波で大船渡が被災した翌年に創業した同社は、創業当初から積極的に災害対策に取り組んできた。しかし、東日本大震災では、想定を超える津波の発生により、6店舗と管理本部、営業本部の2拠点を失った。予め備蓄していた食料や水、発電機、データサーバーなど全てが流され、衛星電話も停電で充電できず、バッテリーが切れると使いものにならなかったという。

津波による被害の大きかった気仙地区では、電気や通信が途絶えていたものの、唯一津波の影響を受けなかった大船渡インター店では、顧客の要望に応えるためにも発災後直ちに安全を確認し、従業員の自家用車のライトで店頭を照らしながら、営業を再開した。翌日からは、同社が所属するCGCグループ（各地の中堅・中小スーパーマーケットにて構成される協業組織）にて、加盟する211社（2019年現在）が、災害発生時に被災地域の事業者の商品を支援する仕組みがあったことと、各取引先の特段の協力もあり販売を継続することができた。

震災による被害金額は6店舗で約16億円にも上り、売上も失い厳しい状況に置かれた。しかし、同社は以前から地震の被害を経験しており、三陸沖を震源とする地震発生を懸念していたため、2005年頃から地震保険に加入していた。その結果、損害保険金として現金約4億円を受け取ることができたという。また、複数の金融機関と1か月程度の仕入れ相当額の貸越契約を締結していたため、当面の支払を賄うことができた。

これらの取組により、十分な資金を確保できたため、ほとんどの仕入先から信用を得て取引を継続できたという。

「失った店舗を早期再建するに当たり、国の補助金も大いに役立ったが、支給まで時間が掛かるため、一旦、自

社で支払う金銭面での負担が大きい。早い段階から現金が手元に入る損害保険は、事業継続や再建に欠かせないものだった。また、保険はできるだけ広く掛けた方が良いが、自社にとってどこまでを保険の対象とするかを見極めた上で加入することが重要である。」と新沼達央取締役は語る。



高田店の被災状況



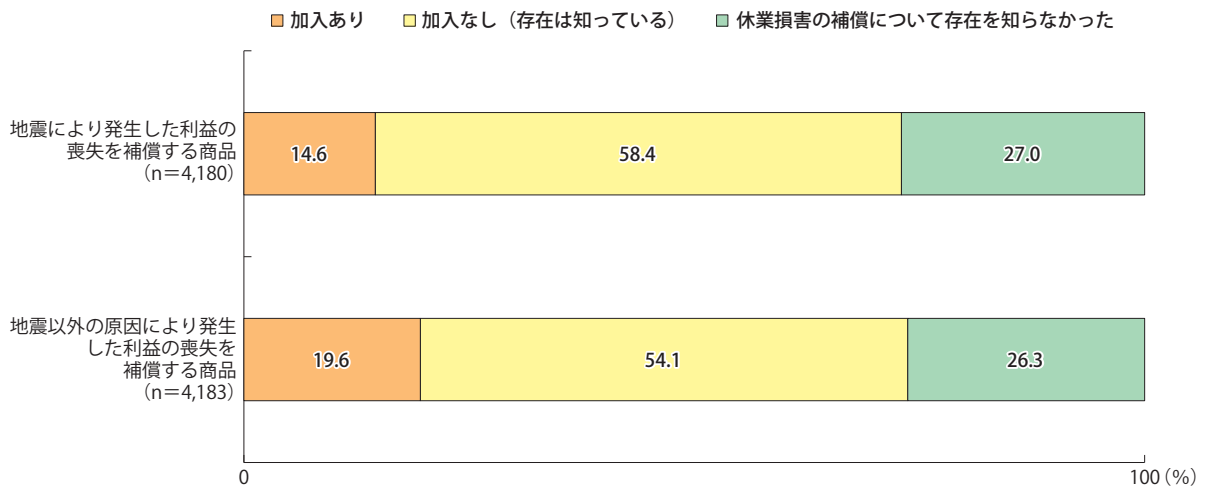
大船渡インター店での店頭販売

④利益の喪失（休業損害）を補償する損害保険・共済への加入状況

一たび被災により事業停止に陥った場合、従業員の給与や土地・建物の賃料、設備のリース料金などの固定費支出が発生し続け、資金繰りに窮する場合もある。このようなケースに備えるため、

各保険会社では事業停止によって発生した利益の喪失を補填する商品も取り扱っている。第3-2-42図は、中小企業における、上記の保険商品への加入状況を示したものである。これを見ると、現状では加入している者の割合は2割に満たず、約3割は存在も知らないことが分かる。

第3-2-42図 休業による利益の喪失（休業損害）を補償する損害保険や火災共済への加入状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

## 事例 3-2-11 株式会社糸びすや

## 「加入していた損害保険の利益補償により、資金面の不安なく事業再開に至った企業」

京都・木津温泉の株式会社糸びすや（従業員5名、資本金2,000万円）は、1930年に創業した、京都府京丹後市で温泉旅館業を営む企業である。創業時の雰囲気伝えるアールヌーボー調の本館（大正館）が特徴であり、文豪・松本清張氏が執筆のために滞在したことで知られている。

2017年9月の台風第18号がもたらした局地的豪雨は、同社の近くを流れる木津川の堤防を越える増水をもたらし、同社に大きな被害を与えた。水は30分ほど引いたものの、同社の特徴である本館は濁流の中にさらされ、新館の一部も床上浸水の被害を受けた。また、ボイラー、空調、冷蔵庫・冷凍庫、雑排水ポンプなどの設備も損壊するなど甚大な被害を受け、本館及び新館の修繕・改修、設備更新のために、約1か月の営業停止に陥った。

そこで役に立ったのが、同社の加入する損害保険商品に付いていた利益補償であった。これにより、営業していたら得られるはずだった利益相当分約1,300万円の保険金を受け取ることができたという（利益補償部分に係る年間保険料は約7万円）。営業停止期間においても、人件費、水道光熱費、借地代、リース料、支払利息などの固定費は発生したものの、この保険により、資金繰りに苦慮することなく復旧作業に専念することができた。

蛭子正之社長は、約2年前まで、利益喪失分を補償する保険商品の存在を知らなかったものの、その頃に付き合いを始めた保険代理店である株式会社葵総合保険の担当者から、被災後の事業継続のためにも、営業停止によって発生する利益喪失に備えることが重要であると説かれた結果、加入を決断していたものであった。以前は、物損の補償のみ加入していれば問題ないと考えていたものの、同代理店の丁寧な説明により、その必要性を理解できたという。また、同社の立地状況に鑑み、水災補償を厚く付保することも並行して勧められており、結果、今回の水害で被った物的損害に対しても、約3,600万円の保険金を受け取り、復旧につなげることができた。

「営業停止による事業への影響は非常に大きかったが、損害保険で十分な補償を受けたことで、従業員に不安や負担を掛けることなく早期に事業が再開でき、復旧へ向けてモチベーションを保つことができた。また、自然災害の発生により、当社の被害を懸念する顧客からキャンセルが入るといったこともリスクの一つであり、被害状況に関する情報発信に力を入れることで対策としていきたい。」と蛭子社長は語る。



蛭子正之社長



昭和初期の雰囲気を伝える本館（大正館）

#### ⑤まとめ

本項では、中小企業における損害保険・火災共済の活用状況などについて分析を行ってきた。大多数の中小企業は何らかの損害保険・火災共済に加入しているものの、被災時に発生する損害のイメージができないなどの理由で未加入の企業も一定数存在している。

加入していた企業では、過去の被災時に損害保険・火災共済を使用して事業再開に役立ったという声が多かった。他方、役立たなかった場合の理由としては、自社が被災した災害が補償の対象外となることが大部分を占めていることが分かった。

水災による被害への補償については、補償が小

さくなるほど、被災時における事業復旧への貢献度が低下することが分かった。なお、水災被害への補償を手厚くしていなかった理由には、ハザードマップなどで浸水リスクを把握せずに水災のリスクは低いと判断していた、何かしらの補償に加入していれば安心と考えていた、というものが多くも分かった。

損害保険・火災共済は、被災時において中小企業が必要な資金を確保し、その後の円滑な事業継続につなげるために重要な役割を果たす。平時から、加入している商品の補償内容を把握し、自社が抱えるリスクをカバーできる状況にしておくことが求められているといえよう。

## 4 BCP（事業継続計画）の取組

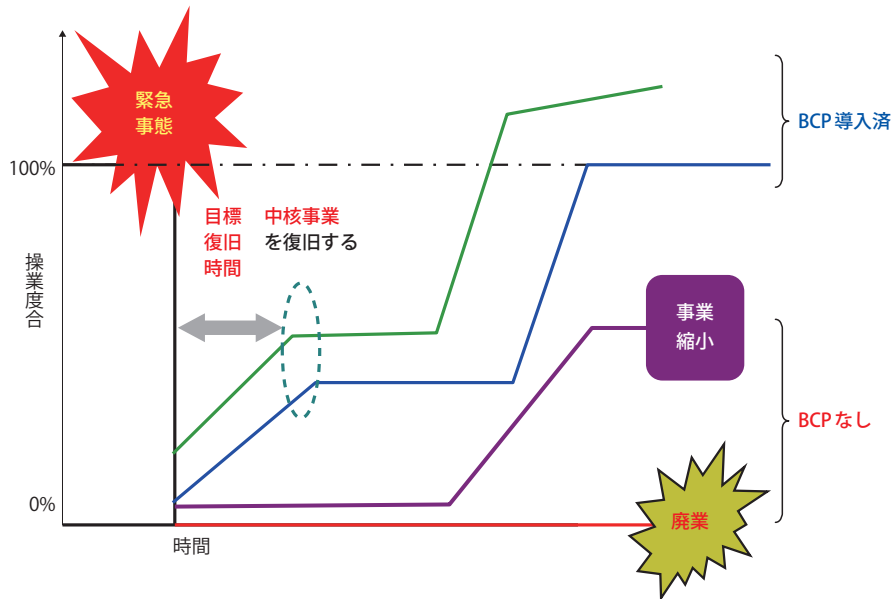
### ①中小企業におけるBCP（事業継続計画）の取組状況

事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）とは、大地震などの自然災害、感染症のまん延、テロ等の事件、大事故、サプライチェーン（供給網）の途絶、突発的な経営環境の変化などの不測の事態が発生しても、重要な事業を中断させない、又は中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順などを示した計画

のことを指す。BCPを事前に策定することで、被災時における早期の事業再開が期待されている。

優先して継続・再開すべき中核事業を絞り込み、対応策を盛り込んだBCPを策定しておけば、活用できる経営資源が限られる緊急時でも、復旧度合い、スピードは大きく改善する（第3-2-43図）。業務を継続・早期再開できれば、取引先や顧客などへの責任を果たすことができ、取引先を失うリスクも低減すると考えられる。

第3-2-43図 BCPの必要性

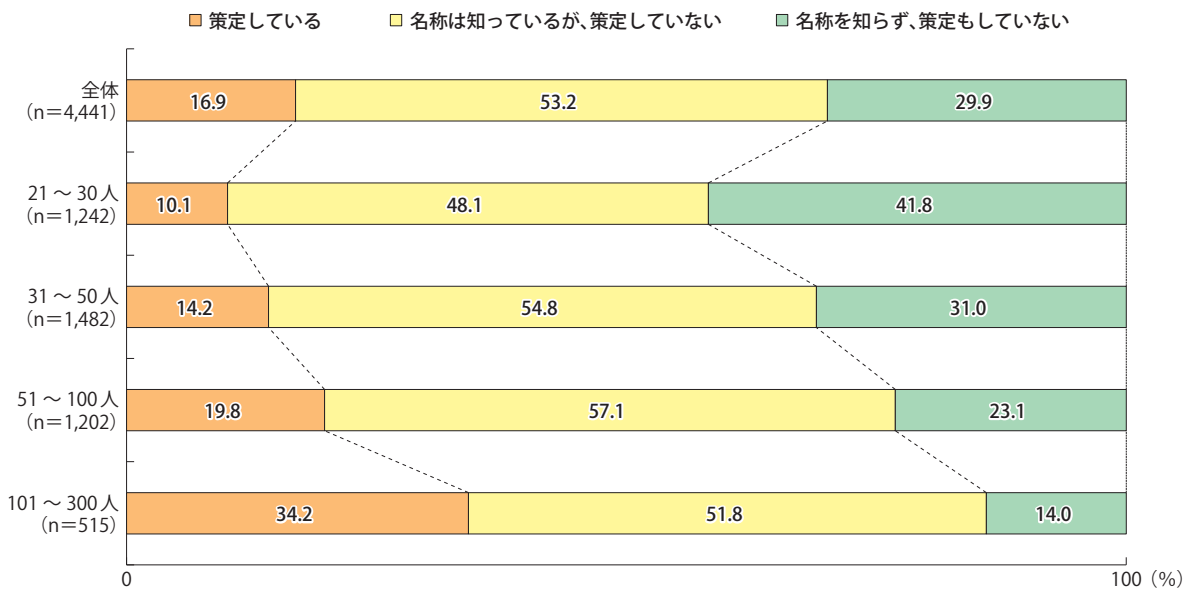


資料：中小企業庁「中小企業BCP（事業継続計画）ガイド」

第3-2-44図は、従業員規模別にBCPの策定状況を示したものである。これによると、BCPを策定している割合は全体の16.9%となっている。

また、従業員規模が小さくなるほど策定割合が低くなり、名称を知らない企業の割合が高くなっていくことが分かる。

第3-2-44図 従業員規模別に見た、BCPの策定状況



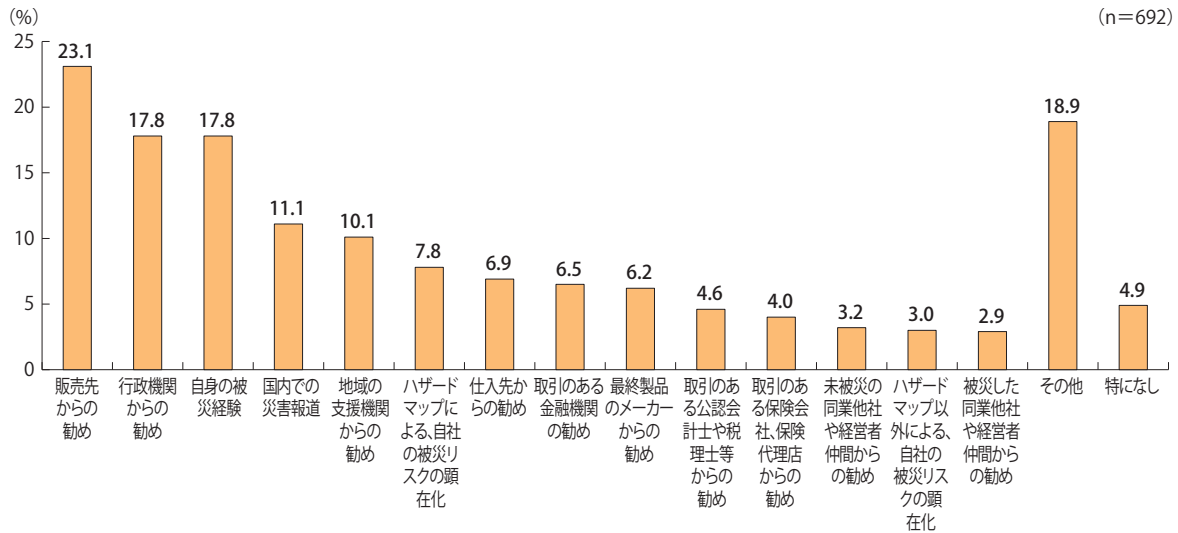
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）



第3-2-45図は、BCPを策定している企業にとって、そのきっかけとなったことを示したものである。「販売先からの勧め」の回答が最も多く、「行政機関からの勧め」の回答が最も多く、「行政機関からの勧め」が続いている。BCPの策定を進めるには、周囲の働きかけが効果的であると考えられる。

政機関からの勧め」が続いている。BCPの策定を進めるには、周囲の働きかけが効果的であると考えられる。

第3-2-45図 BCPを策定したきっかけ

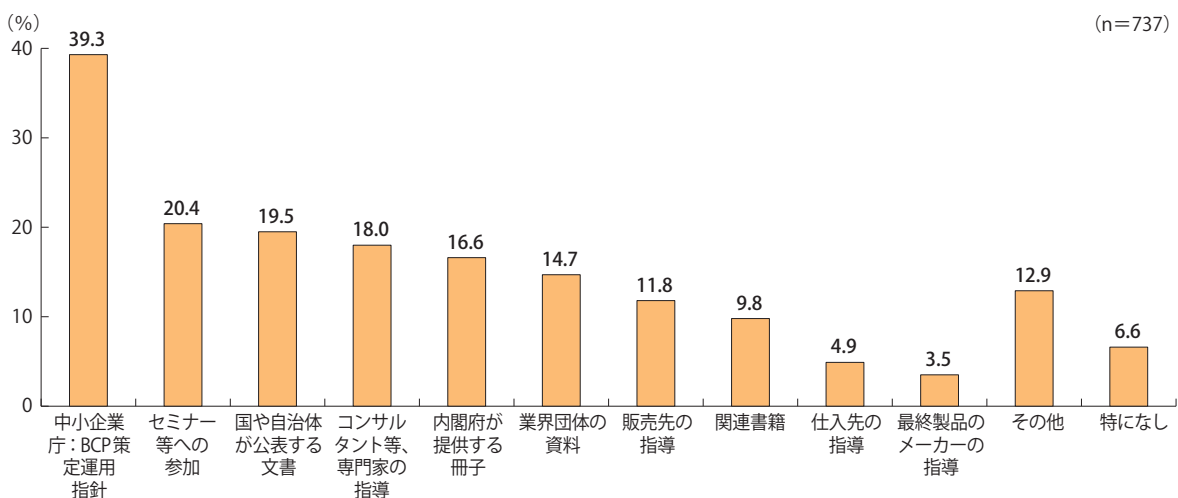


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. BCPを策定している者の回答を集計している。

第3-2-46図では、BCPを策定した企業が、その際に参考としたものを示している。参考にした

ものとして「中小企業庁：BCP策定運用指針」、「セミナー等への参加」が多いことが分かる。

第3-2-46図 BCPを策定する際に参考としたもの

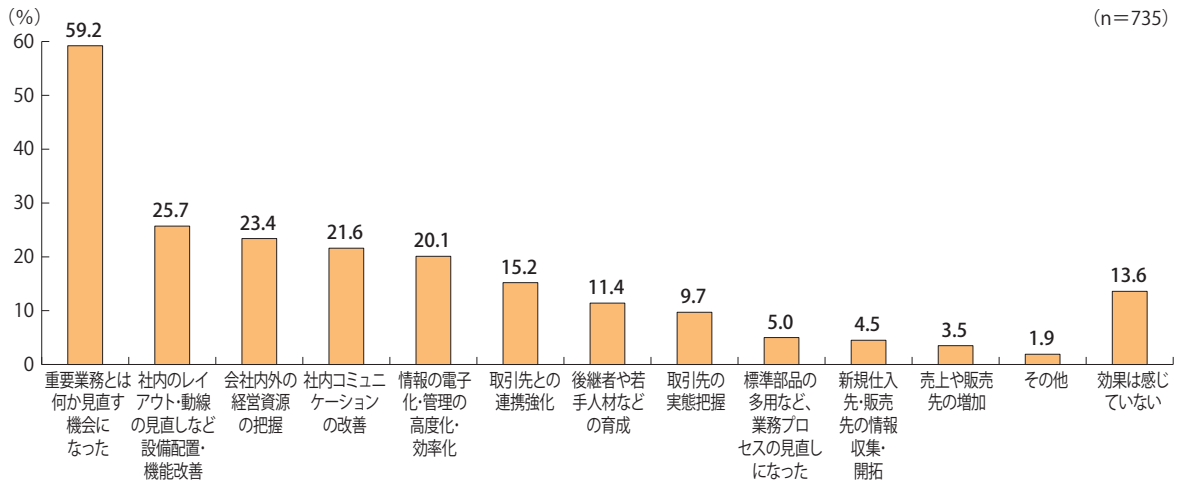


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. BCPを策定していると回答した者を集計している。

第3-2-47図は、BCPを策定した企業が感じている平時のメリットを示したものである。「重要業務とは何か見直す機会になった」が約6割と最も多い。BCPの策定は自社の事業を見直し、生産性向上につながるような策を講ずるきっかけに

なっていることが見て取れる。「効果は感じていない」と回答した企業の割合は1割強にとどまっており、大半の企業が、BCP策定により何らかの平時のメリットを感じていることが分かる。

第3-2-47図 BCP策定による平時のメリット

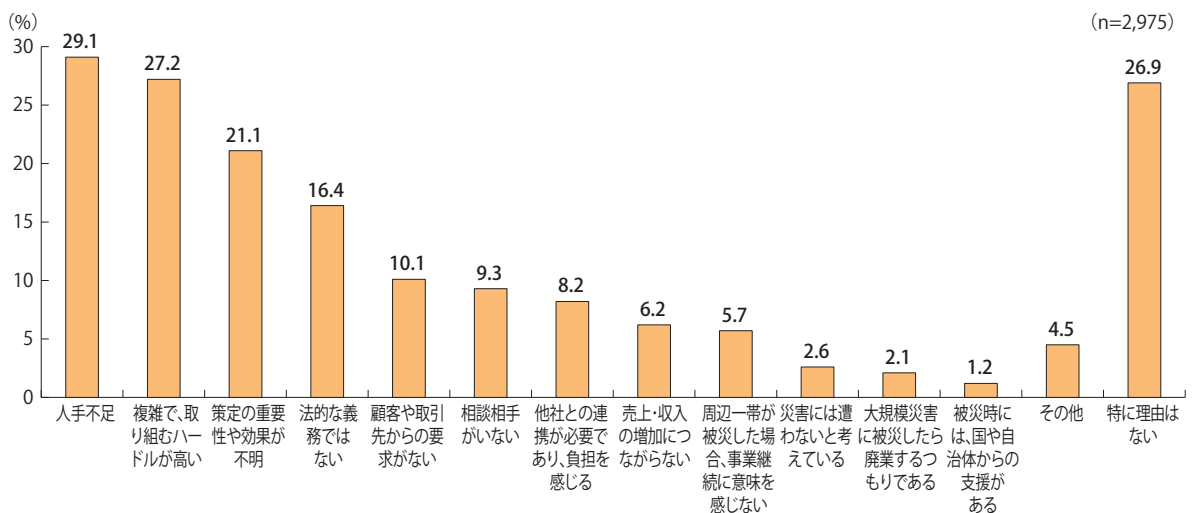


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. BCPを策定している者の回答を集計している。

第3-2-48図は、BCPを策定していない企業における、その理由を示したものである。「人手不足」が最も多いが、「複雑で、取り組むハードルが高

い」、「策定の重要性や効果が不明」といった理由も多く、現状ではBCPの策定は中小企業にとって難しい取組と考えられていることが分かる。

第3-2-48図 BCPを策定していない理由

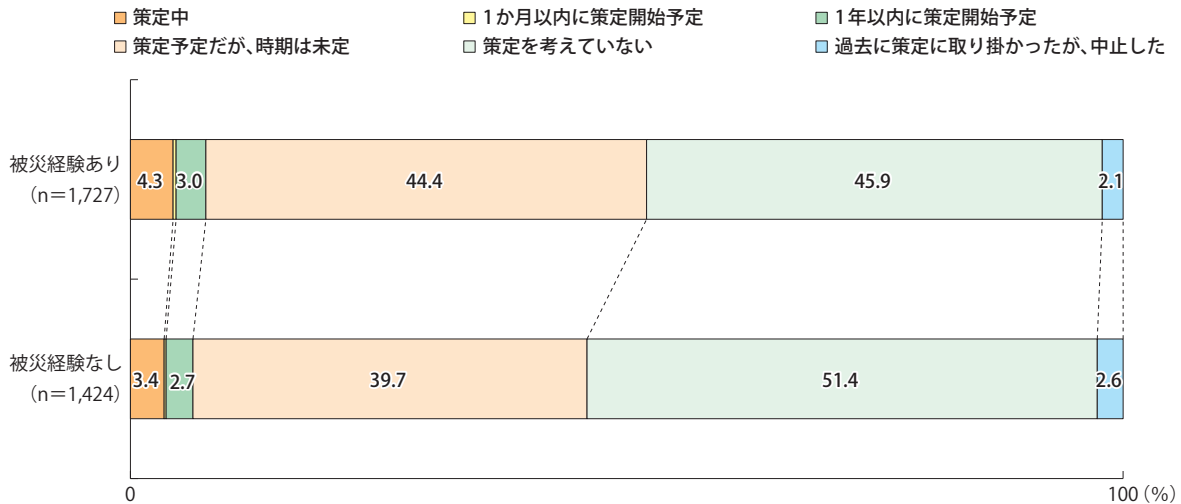


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. BCPについて「名称は知っているが、策定していない」又は「名称を知らず、策定もしていない」と回答した者を集計している。

第3-2-49図は、BCP未策定の企業における今後の策定予定を、過去の被災経験の有無別に示したものである。これによると、被災経験があっても、「策定を考えていない」と「策定予定だが、

時期は不明」の二つの項目で9割を超える。過去に被災経験があっても、積極的にBCP策定に向けて活動する企業は少ないことが分かる。

第3-2-49図 被災経験の有無別に見た、BCPを策定していない事業者における今後の策定予定



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

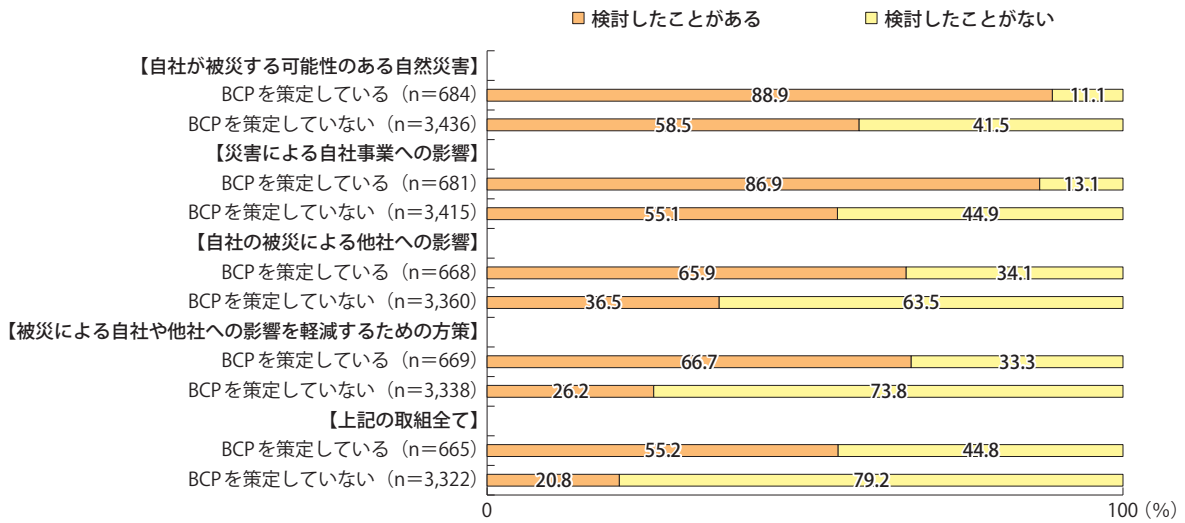
(注) 1. 過去の被災により、事業上の損害を受けた経験がある者を「被災経験あり」としている。

2. BCPについて「名称は知っているが、策定していない」又は「名称を知らず、策定もしていない」と回答した者を集計している。

第3-2-50図は、自然災害の発生による自社及び他社への影響などについて、事前に検討したことがある事項を確認したものである。BCPを策定している企業では、いずれの取組においても、検討した経験があると回答した者が大半を占めて

いる。他方、BCPを策定していない企業においても一定割合は検討を行っていることが分かる。BCPという形にはなっていないとしても、自然災害による事業への影響や対策などについて検討している企業が一定数存在するといえよう。

第3-2-50図 BCPの策定状況別に見た、自然災害による自社及び他社への影響などについての検討有無



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）

（注）BCPについて、「名称は知っているが、策定していない」又は「名称を知らず、策定もしていない」と回答した者を「BCPを策定していない」者としている。

## 事例 3-2-12 天草池田電機株式会社

## 「BCP策定を社内の人材育成としても活用し、組織力向上につなげている企業」

熊本県上天草市の天草池田電機株式会社（従業員212名、資本金5,890万円）は、産業用機械等の部品生産を主な業務として2002年に設立した企業である。同社の成型・プレス・接着・溶接などの高い技術を活かした主力製品であるマグネットリレーは高い精度と安全性を誇り、原子力発電所、水道の制御盤ボックスなどに搭載されている。

同社が立地する熊本県では、2014年11月に、県と損害保険会社、商工会議所連合会などの商工4団体が「熊本県事業継続計画策定支援に関する協定」を締結し、BCP策定支援セミナーの開催、事業者の個別支援などを実施していた。そのような中、熊本県からBCP策定について声が掛かり、東日本大震災以降、事業継続への危機意識を高めていた同社は、策定に取り組むこととした。

BCP策定は、多くの事業者では会社の上層部を中心に進めているが、同社では、人材育成につなげることも目的とし、若手、中堅、管理職のバランスを考慮して選抜した約30名からなるチームを作り、検討を進めた。県の協定に基づいて損害保険会社から招聘されたコンサルタントの指導を受けながら、約8か月を経て2016年にBCPが完成した。策定過程でチームメンバーは、想定する被害や安否確認体制、社屋や設備の安全確保、従業員の安全確保、事業再開に向けた対応、復旧に必要な人員や費用、災害に対応する保険への加入、顧客への連絡体制など、幅広いテーマについて、議論を重ねた。ボトムアップでBCPを策定した結果、BCPへの理解は従業員に素早く浸透し、改定もしやすい環境が整ったという。

その結果、BCP策定直後に発生した2016年の熊本地震では、従業員の意識が予想以上に高まっていたため、各々が確認作業などを的確に行うことができ、早期の業務再開につながったという。また、防災に限らず、幅広い業務で従業員から自発的な改善提案が行われるように

なり、経費削減などの効果も出ている。加えて、BCPを策定した中小企業として外部からの注目度も高まり、講演依頼などが増え、社会や地域からの評価も高まっている。

「BCP策定により、従業員自ら行動する社風が構築されていった。また、BCPをきっかけとした従業員同士のコミュニケーションの活性化など、組織力の向上にもつながっている。」と池田博文常務取締役は語る。



池田博文常務取締役



人材育成を促進するBCP研修の様子

事例 3-2-13 株式会社焼津冷凍

「事業継続力を強化することで取引先からの信頼を高め、事業拡大につなげている企業」

静岡県藤枝市の株式会社焼津冷凍（従業員50名、資本金2,100万円）は、焼津港で水揚げされた水産物を中心に扱う冷凍倉庫業として1975年に設立された。同社では、外国産畜養マグロ、鮪の加工製品等の商品の保管を主業とする一方、焼津港の水揚高が減少傾向にあるため、冷凍倉庫業以外に農業事業、ベーカリー事業なども手掛けている。

同社は、焼津港から離れた内陸部にあるため、焼津港周辺の水産加工事業者から遠いという、同業他社に比べて港が遠く不利な条件にあった関係で、販路開拓が進まないという課題があった。

同業他社が多い焼津港周辺は、東海地震による津波被害が想定される地域である。そこで、松村勲社長は、内陸部での立地が沿岸部と比較して地震や津波に強いことを打ち出して他社との差別化を図り、その過程で2006年に事業継続計画（BCP）を策定した。それ以降、毎年7月には全社で防災訓練を兼ねたBCP訓練を行い、その実効性を高めている。

また、同社はBCM（事業継続マネジメント）にも取り組んでいる。ガントチャートを使い、発災当日、翌日、3日後、1週間後、1か月後のタイムラインを設定し、タイムラインごとの水道、電気などの復旧状況に応じて必要となる体制の検討を行っている。なお、従業員全体の意識を高めるため、このチャートは会議室に掲示し、常に確認できるようにしている。

上記の取組の結果、2009年8月11日早朝に発生した静岡沖地震では、地震発生後、BCPに基づいて従業員が安否確認や設備・施設点検を行い、迅速に被害状況を確認したことで、通常通り業務を開始することができた。さらに、東日本大震災以降、同社の大口取引先は荷物の分散保管の重要性を認識するようになり、BCPを進める同社に対して、畜養マグロ、鮪の製品、冷凍食品など様々

な種類の商品の保管の依頼を行うようになり、同社の事業拡大にもつながっているという。

また、2018年の台風第24号被災時における停電の反省を踏まえ、被災時に事務所棟の電源を確保するため、新たに自家発電機を導入するなど、同社は災害対策を見直し続けている。加えて、災害時に、従業員が自らの判断で自発的に行動できることが重要であるという認識から、今後も、全社的にBCP訓練を行いながら対策を進めていくという。



小林良隆取締役（左）松本剛志支援部長（右）

	発災当日	翌日	3日後	1週間後	1か月後
電源の確保	発電機起動	目視確認	漏電検査		電力復旧
安全の確保	対策本部設置 ・けが人の搬送	情報収集			
取引先への連絡	第一報		訪問開始		
建物の確認	損害状況確認	修理業者への 連絡		修理開始	復旧完了

：

ガントチャート：イメージ図（例）

## 事例 3-2-14

## 一般社団法人金沢市中央市場運営協会

## 「BCPの策定により、災害時でも食を安定供給する体制を構築した業界団体」

石川県金沢市の一般社団法人金沢市中央市場運営協会（会員33社）は、市場を適切に運営し、生鮮食品の円滑な流通と消費生活の安定向上に寄与するために、1966年に発足した業界団体である。

1997年時点で既に金沢市と災害時協力協定を締結していたが、東日本大震災を経て、災害に対する備えの必要性をより一層意識するようになっていた。そのため、2014年に金沢市と協定を再締結し、協定の内容や運営の具体化について検討する過程で、災害時における市民への生鮮食料品供給機能の早期回復を目的とし、BCPの策定に取り組むこととした。

2017年8月に市が職員によるBCP策定講習会を開催し、9月に「BCP策定ワーキング会議」を設置した。当会議は、協会内に設置している金沢市中央卸売市場の防火・防災管理委員会のメンバー16名で構成され、2018年1月までに3回の会議を開催してBCPを作成し、3月に策定が完了した。BCPの策定を進める中では、「大規模災害時にはBCPも機能しないのではないか。」との意見もあったが、被災時こそ安心・安全な食品を安定供給するのが市場の使命であることを事務局から会員に丁寧に説明し、理解を得て取組を進めていった。なお、策定に際しては、中小企業庁のBCP策定運用指針や、先行して策定していた金沢市建設業協会の内容を参考にしたが、当初から完璧なものを目指すことはせず、まずは策定して時勢や実情を踏まえて改定していくことを前提としたという。

加えて、災害時における、市民への食品無償提供・配送の経費として、10年間で250万円を積み立てることとした。また、卸売複数社に対し、BCPに関する必要事項を埋めてもらうようシートを提示し、その内容を編集して各社のBCPとするなど、会員のBCP策定にも貢献している。

「卸売市場の業界を挙げてのBCP策定は全国初。これにより、市場関係者における災害への意識醸成につな

がった。また、市長へのプレゼンテーション、業界紙や会報誌での取扱い、各自治体の市場からの視察などにより、市場の効果的なPRにもつながった。過去の災害の教訓を踏まえ、今後も、様々な場面や状況を想定してBCPの改定を進めていきたい。」と新村光秀専務理事は語る。



新村光秀専務理事



金沢市中央卸売市場 全景

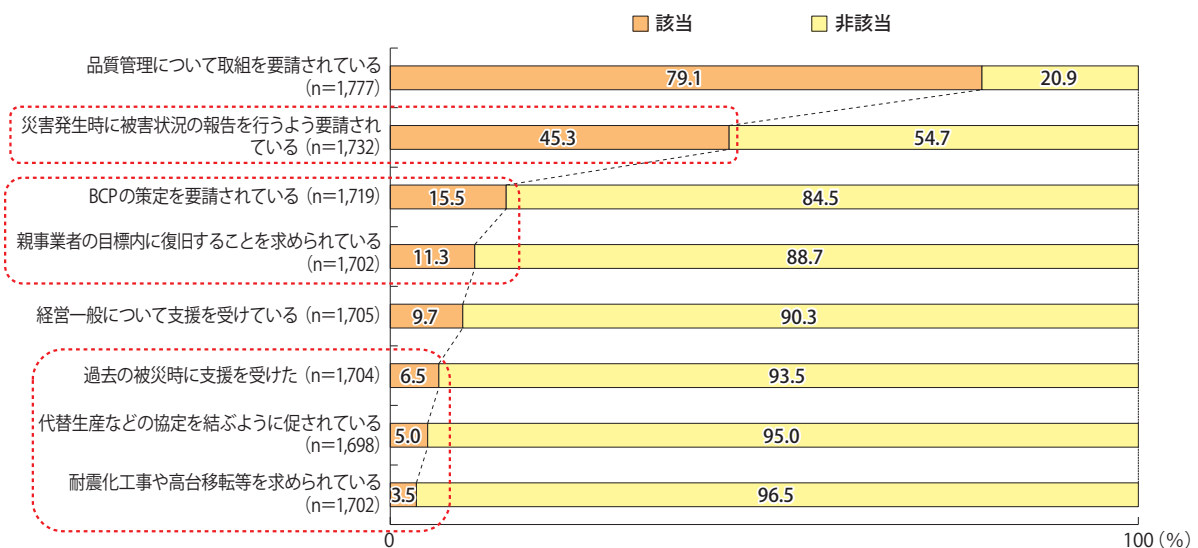
コラム 3-2-4

災害対策に関する、取引先との関係

過去の大規模災害において、例えば自動車製造や半導体製造のサプライチェーンに大きな影響が生じているように、自然災害の発生は、我が国のサプライチェーンにも影響を及ぼすことが懸念される。被災時にも製品供給を途絶えさせることのない、安定的な事業運営を行うためには、サプライチェーンに連なる各中小企業が自然災害に対する自社の強化を行うことが重要である。そして、前掲第3-2-25図で見たとおり、中小企業が自然災害への備えを進めていくに当たっては、取引先事業者の影響が少なからず存在する。本コラムでは、中小企業とその取引先の間における、災害対策に関する働きかけの実態について確認する。

コラム3-2-4①図は、主要事業におけるサプライチェーン内の位置付けを「下請」と回答した企業<sup>12</sup>が、直接の取引先から働きかけを受けたことのある事項を示したものである。多くの下請中小企業が、取引先から品質管理についての取組を要請されているが、災害に関する事項として、「災害発生時に被害状況の報告を行うよう要請されている」の回答割合も高い。被災時に取引先の企業に対して被災状況を迅速に伝えることは重要であり、過去の災害においても、被災状況の報告を踏まえて親企業から迅速な支援を受けられたケースが報告されている。また、災害の事前対策に関する事項として「BCPの策定を要請されている」、「代替生産などの協定を結ぶように促されている」などと回答した者も一定数存在している。

コラム3-2-4①図 下請業務を行う事業者における、直接の取引先から働きかけを受けた事項



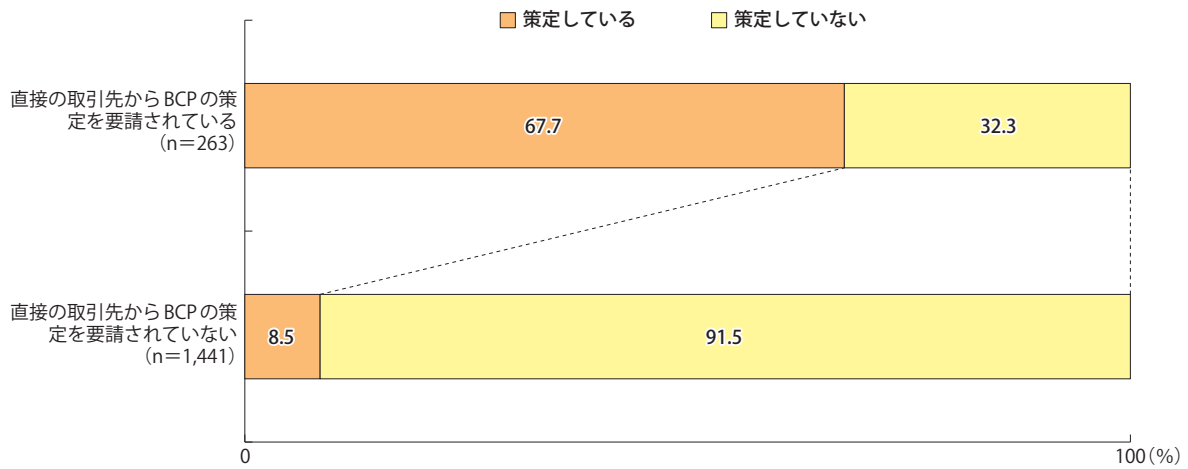
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 主要事業におけるサプライチェーン内の位置付けが「下請」と回答した者を集計している。

コラム3-2-4②図からは、直接の取引先にBCPの策定を要請された場合、7割弱の企業が策定に至ったことが確認できる。取引先からの働きかけが、中小企業におけるBCP策定のきっかけとなっていることがうかがえる。

12 本アンケート調査では、有効回答件数4,532件のうち1,978者（44.4%）が、自社の主要事業におけるサプライチェーン内での位置付けが「下請」と回答している。



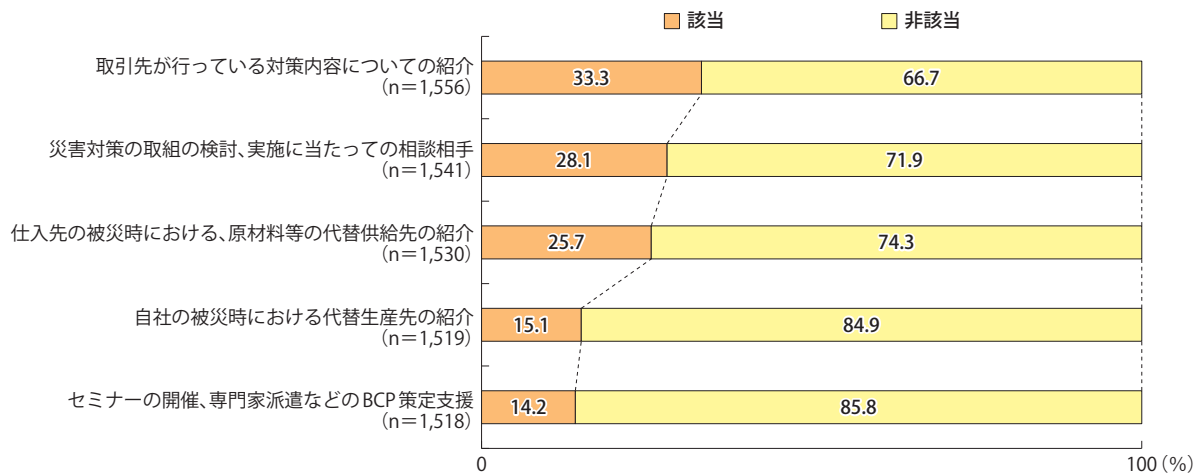
コラム3-2-4②図 直接の取引先による働きかけの有無別に見た、BCPの策定状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注)1. 主要事業におけるサプライチェーン内での位置付けが「下請」と回答した者を集計している。  
 2. BCPについて「名称は知っているが、策定していない」又は「名称を知らず、策定もしていない」と回答した者を、「策定していない」者として集計している。

他方、コラム3-2-4③図では、主要事業におけるサプライチェーン内の位置付けを「下請」と回答した企業が、災害対策に関して直接の取引先に求めることを示している。これによると、取引先が行っている対策内容の紹介や、相談相手としての役割を始め、災害対策の取組に関して取引先に一定の支援を求めていることが分かる。サプライチェーン内の企業が、災害の備えに関し相互に働きかけを行うことで、災害対策が一層進んでいく可能性があるといえよう。

コラム3-2-4③図 下請け業務を行う事業者における、事前の災害対策に関して直接の取引先に求めること



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）  
 (注) 主要事業におけるサプライチェーン内の位置付けが「下請」と回答した者を集計している。

事例 3-2-15 株式会社トヨックス

「災害時の供給責任を果たすため、取引先の事業継続体制の強化に取り組む企業」

株式会社トヨックス（従業員300名、資本金9,880万円）は、富山県黒部市に本社・工場を構え、耐圧樹脂ホースなどを開発・製造するメーカーである。

2011年の東日本大震災の時は、同社は直接的には被災しなかったものの、原材料の最大の仕入先である茨城県県の企業が被災したため、6か月間原材料が調達できない事態に陥った。航空輸送を活用し海外から原材料を調達することで対処したが、改めて自社の供給体制強化の必要性を感じたという。

その後、同社はBCP策定に着手した。まず、自社の防災強化のため、国内拠点工場（黒部市前沢）とは別に、国内自社工場（黒部市宇奈月）と海外自社工場（タイ）を確保して工場を分散化し、代替生産体制を構築した。国内拠点工場では、雨量監視・連絡システムや地震警報システムの導入、浸水防止対策や耐震強化などを実施している。このような設備投資に加え、全従業員を対象とした防災訓練を実施し、災害時に誰でも初動対応ができるように備えているという。

さらに、災害時でも納期が厳守できるよう、仕入先をも含めたBCP策定に着手した。同社の主力製品群14種を抽出し、その原材料や素材、部品のメーカーなど約150社にアンケートを行い、BCP策定や代替生産体制構築の状況などを確認している。そして、社内に「協力企業BCPワーキンググループ」を立ち上げ、未実施の仕入先に事前対策を促すためのアドバイスをすることで、事業継続体制を強化している。

上記の取組により、仕入先からは「どのような災害対策をすれば良いか分からなかったが、トヨックス社に働きかけられたことで取組が進んだ。」といった声も寄せられている。また、販売先からは、「トヨックス社は他社での代替ができない独自商品を多く取り扱っている中、自社の供給体制を強化したことで、安心して発注することができる。」と、同社の納期厳守の姿勢を一層高く評価されているという。

中西誠社長の経営理念は「トヨックスファンを創造し続けることが永続と成長の経営を実現する」である。同社は、今後も安定した供給体制の構築に向けて取り組んでいくという。



中西社長の陣頭指揮による緊急呼び出し訓練



自社工場の展開状況

事例 3-2-16 ナブテスコ株式会社

「取引先の事業継続を支援し、自社の事業継続力の強化に取り組む大企業」

東京都千代田区に本社を構えるナブテスコ株式会社は、モーションコントロール技術を核とし、鉄道車両用ブレーキシステムやドア開閉装置など多様なキーコンポーネントを製造し、販売している。2015年、同社が重大リスク調査を社内で実施したところ、自社工場の被災による操業停止や、取引先企業の被災による調達品の供給停止といった事業継続上のリスクが、最上位に浮かび上がった。この実情を受け、サプライチェーンの視点での事業継続力強化が必要であると認識し、BCPの取組を本格化した。

自社の事業継続力を強化するためには、BCPの考え方や進め方を社内に普及し、実効的な活動を組織に定着させる必要がある。危機管理やBCPに関する従業員教育を基本の徹底に掲げて実施するとともに、主要な事業拠点全てが、2020年までに「レジリエンス認証（事業継続に関する取組を積極的に行っている事業者を「国土強靱化貢献団体」に認証する制度）」を取得することを目標に掲げ、実行に移した。そして、最初にレジリエンス認証を取得したのは、同社のグループ会社で、包装機事業を手掛ける東洋自動機株式会社 岩国工場であった（本年度において、鉄道事業を手掛けるナブテスコ（株） 鉄道カンパニー神戸工場、及び自動車事業を手掛けるナブテスコオートモーティブ（株） 山形工場が同認証を取得した。）。

同社は多くのサプライヤーとの取引があり、サプライ

ヤーからの調達部品によって事業が成り立っている。代替発注が難しい部品供給元、取引額の多い発注先を含め、重要なサプライヤーは約400社存在する。その400の取引先に対し、BCPの有無を確認したところ、100社がBCP策定済み、300社が未策定という状況であった。そこで、BCP未策定の取引先に対し、事業継続の取組が不可欠であることを理解し、行動を促すため、次の3ステップで取引先のBCPを支援している。

ステップ1：BCP普及啓発セミナーの実施（全国各地の取引先企業に対し、各自治体と連携して開催）

ステップ2：BCP策定講座の開催（ナブテスコ（株）が独自にBCP策定講座を開催し、BCPに賛同する取引先に対し計画策定を支援）

ステップ3：個別支援（取組企業の状況や要請に応じた後押し）

上記のステップで、取引先企業のBCPを実効性の観点から支援するとともに、同社自身のBCPも同時に見直し、サプライチェーンの強靱化による事業継続強化を図っている。

なお、2019年には、取引先のBCP支援を加速させるため、直接取引関係のある調達部門（バイヤー）を対象にしたBCPバイヤー養成講座を企画、取引先のBCPを直接指導できる“危機管理人財”の育成を開始したところである。



第1節

第2節

第3節

## 事例 3-2-17 株式会社紀陽銀行、紀陽リース・キャピタル株式会社

## 「地域企業の事業継続力強化に取り組む地方銀行」

和歌山県和歌山市の株式会社紀陽銀行は、和歌山県や大阪府を中心に営業している金融機関である。

南海トラフ地震の被害想定によれば、和歌山県は沿岸部を中心に甚大な被害が生じる可能性が高いと言われている。主要顧客が立地するエリアでの大規模自然災害は同行の営業基盤を揺るがすため、取引先に対する事業継続計画の推進を重要課題として捉えていた。そこで、2013年からグループ会社である紀陽リース・キャピタル株式会社と協働し、地域企業が実効性のあるBCPを策定するための支援をすることにした。

まず、同行の主要顧客の企業に納入している、製造業の顧客企業を対象にアンケート調査を実施したところ、7割以上の企業がBCPを策定していないことが判明した。そこで、BCPの専門家を招聘し、行内で、BCPの最新の動向を理解し、BCPの策定及び訓練を指導できる指導者3名とスタッフを育成した。

同行は、この指導者を中心に、BCP啓発セミナーや、個別企業のBCP策定に向けてのコンサルティング業務を行っている。また、企業がBCPを策定した後も、BCPの実効性を高めるため、企業向けの模擬訓練も実施してい

る。

さらに、2016年9月からは、BCPを策定している事業者や、今後策定を予定している事業者を対象に、事業継続計画の実行に必要な資金の融資（「ビジネスレジリエンスローン」）の取扱いを開始している。

同行は、事業性評価などにおいて、BCPの取組状況を事業継続などの観点から評価項目の一つにするなど、地域の中小企業が自らBCPに取り組むための仕組み作りに向け、積極的に対応をしている。

同行営業支援部の西川隆示部長は、「我々のような地域内の多くの企業と接点を持つ金融機関は、地域内の企業にBCPを普及させるリーダーシップを発揮できる立場にある。BCPの取組は、単に書類を作成することが目的ではなく、個々の企業にとって真に実効性のあるBCPを策定し、訓練により定着させていくことが重要である。実際に、経営者がその本質理解に努め、息の長い経営戦略及び事業の承継戦略の一つとして捉え、BCPを人材の育成や発掘に活用している事例もある。今後も、お客様をサポートし、地域の基盤強化につなげていきたい。」と語っている。

・実効性あるBCPを理解している指導者が、ワンストップで指導

① BCPの最新の考え方を理解し、実効性のあるBCPの策定と訓練を指導できる指導者（継続推進機構（BCAO）認定の事業継続主任管理者）を3名育成。スタッフ（事業継続初級管理者）を15名育成。

② BCP策定講座およびBCP策定コンサルティングにおいて、BCPにおける最新の考え方・知見と実効性向上の手法を企業に教示できる指導者であるBCAO副理事長伊藤毅氏をポイントで招聘し、上記事業継続主任管理者がコラボして、策定のフォローを行うとともに、実効性向上のための訓練についても、企画・実施のフォロー可能なスキームを構築。

③ BCP策定・訓練をワンストップで支援

- ◆ 「気付き」訓練 → 策定 → 改善訓練 をワンストップで提供
  - ◆ クオリティについて
- <BCAOアワード2015> 「優秀実践賞」受賞

（\*1）BCAO（特定非営利活動法人事業継続推進機構）は日本での事業継続（以下BC）普及を目指し、各種活動を進めている団体であり、その一環として、BCの普及に貢献または実践（標準化・公開、普及等の活動や、調査研究・手法提案、BCPの策定、BCMの実施、人材育成、訓練、点検・改善等の実践）した主体を表彰し、その成果を広く知らしめることを目的としています。本アワードは2006年度に創設され、今回が10回目の表彰となります。



資料：中小企業庁「中小企業強靱化研究会（第2回）紀陽銀行提出資料」より抜粋

コラム 3-2-5

BCPの策定と被災後の業績について

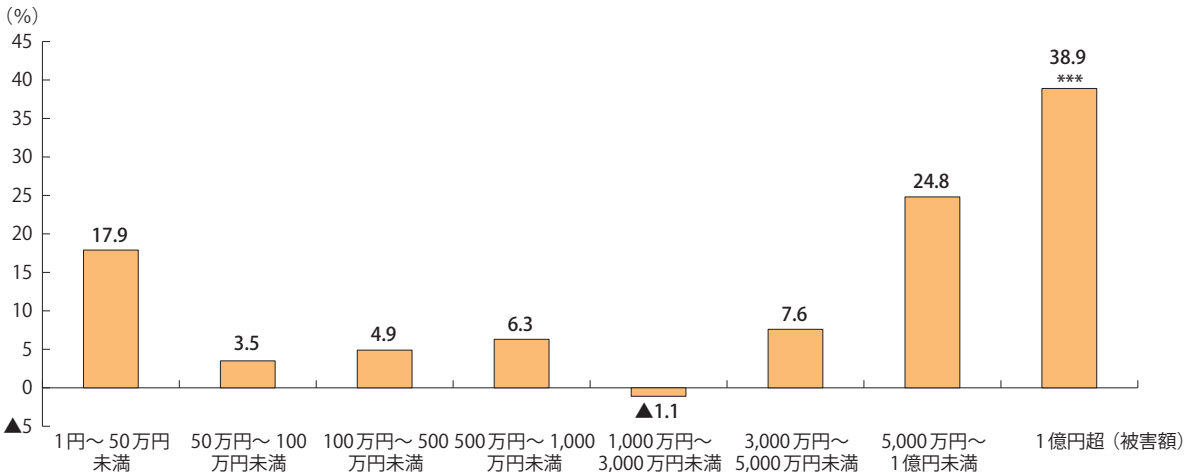
BCP策定の平時の効果については第3-2-47図で紹介したが、本コラムでは、企業のデータを利用して、企業のBCP策定の有無と、被災後の業績（売上高成長率）に及ぼす影響、また、BCP策定が被災後における取引先の業績に及ぼす影響を分析する。

分析対象としたのは、アンケート調査において、製造業に属し、2011年の東日本大震災（東北地方太平洋沖地震）の発生による事業上の損害（自然災害による被害に限る）を受けたことがあると回答した企業と、全く被災していないと回答した企業である。なお、BCPを策定した企業については、「自身の被災経験」をきっかけにBCPを策定した企業は除いている<sup>13</sup>。

（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」、「財務情報ファイル」のデータを接合し、その上で、被災から1年経過した2012年の売上高について分析した<sup>14</sup>。BCPの効果は、被災規模が大きい場合に期待される。そこで、企業を被災額の規模によって分類し、分類ごとにBCP策定効果の有無を調べた。

コラム3-2-5①図は、被害額<sup>15</sup>の階層ごとに、BCPを策定していない企業に対してBCPを策定した企業の売上高がどの程度異なるか示したものである。最も被害額の大きい1億円以上の階層において、BCPを策定した企業の売上高は、策定していない企業と比較して4割近く上回っている。

コラム3-2-5①図 BCP策定企業とそうでない企業の間における、被災1年後での売上高の差異

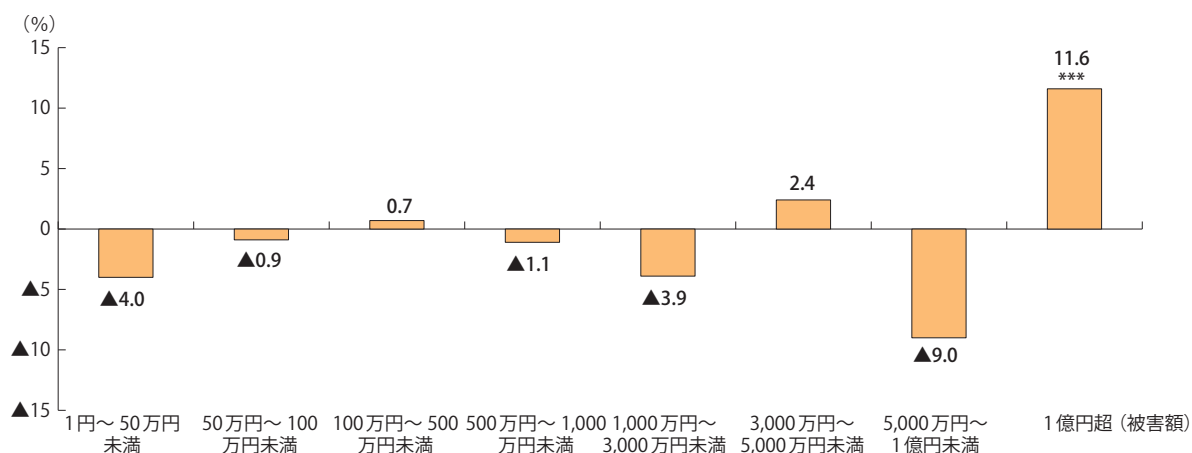


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」、「財務情報ファイル」  
 (注)1. BCPを策定していない企業の売上高の平均値を基準として、BCPを策定している企業における売上高の平均値との差異を示している。  
 2. 2012年の売上高について分析している。  
 3. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており、\*\*\*…1%有意となっている。

また、BCPの策定有無が取引先の業績にも影響している可能性を鑑み、（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」のデータを利用し、同様に、アンケート調査において、2011年の東日本大震災にて事業上の損害を受けたと回答した企業の仕入先企業（サプライチェーン上の川上企業）の業績に及ぼす影響を分析した。コラム3-2-5②図が、その結果である。この場合も、損害額が1億円を超えるような大規模な被害を受けた企業の場合、BCPを策定している企業の仕入先企業の業績は、策定していない企業の仕入先企業の売上高を1割以上上回っている<sup>16</sup>。

13 アンケート調査では、BCPの策定期間は質問していないが、BCP策定のきっかけについて質問している。この質問に対して「自身の被災経験」と回答した者を分析対象から除くことにより、残りのBCP策定企業を主に被災前にBCPを策定した企業とみなしている。  
 14 推計の詳細については、付注3-2-1を参照。  
 15 本コラムによる被害額とは、被災により被った物的損失額を指す。  
 16 販売先企業（サプライチェーン上の川下企業）の業績についても同様に分析したが、BCP策定企業の販売先と、策定していない企業の販売先の間で売上高の有意な差は観察されなかった。

コラム3-2-5②図 BCP策定企業とそうでない企業の仕入先企業における、被災1年後での売上高の差異



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業の災害対応に関する調査」（2018年12月）、（株）東京商工リサーチ「企業相関ファイル」

- (注) 1. BCPを策定していない企業の仕入先企業における売上高の平均値を基準として、BCPを策定している企業の仕入先企業における売上高の平均値との差異を示している。  
 2. 2012年の売上高について分析している。  
 3. グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており、\*\*\*...1%有意となっている。

以上の結果から、BCPの策定は、大規模な災害が発生した場合、短期的な回復に効果があると考えられる。また、その効果はBCP策定企業だけにとどまらず、仕入れ先企業の売上高回復を後押しする効果が期待される<sup>17</sup>。

<sup>17</sup> なお、BCP策定の長期的な効果を確認するため、2016年の売上高を利用して同様の分析を行ったが、BCP策定企業、策定していない企業の間で有意な差は観察されず、取引先の業績の間にも有意な差はなかった。

## ②まとめ

以上、中小企業におけるBCPの策定状況などについて見てきた。全体の策定率は約17%にとどまっており、一層取組を進めていく余地があることが分かった。BCPを策定したきっかけとしては、自身の被災経験や販売先・行政機関からの勧めが多く、今後も周囲の働きかけが重要となることがうかがえる。

策定した場合には、自社における重要業務の見直しに資するなどのメリットがあるものの、人手不足及び取り組むハードルが高いといった理由が策定の障壁となっている。また、今後の策定予定を確認すると、被災経験があった企業においても

策定期間が明確になっていない者が大半を占めることが分かった。他方で、BCPを策定していなくとも、自然災害の発生時における自社や他社への影響及び対策などを検討している企業が一定数存在することも明らかになった。

最終的にBCPの策定に至らずとも、中小企業が事前対策を行う場合、自然災害のリスクの状況や、取引先・顧客との関係などを踏まえた身の丈に合った形で検討を進めることが望ましい。各々の中小企業が、できることから一歩ずつ対策を進めていくことで、被災時に早期復旧を可能とする体制が構築されることに期待したい。

### 第3節 まとめ

以上、本章では、中小企業における、自然災害に対する防災・減災対策などについて概観してきた。

我が国における自然災害の発生リスクは依然高い水準にあり、実際に被災した事業者は様々な損害を被っている。中小企業は被災時における事業継続力を高めるためにも、今後、一層の事前対策を講じていくことが必要とされる。

災害対策の入口として考えられるリスク把握の取組については、大半が行っておらず、具体的な災害対策に取り組んでいる企業も半数に満たないことが分かった。他方で、具体的な対策を実施している企業においては、行政機関や取引のある保険会社など、周囲の関係者の支援を受けている者が存在する。リスク把握の取組も含め、このような支援者の役割は今後も重要になると考えられる。

損害保険は、被災時に重要な役割を果たしており、被災した事業者の資金確保を通じて、事業継

続に寄与していることが分かった。他方、補償内容によって受け取れる保険金に大きな差が出る可能性があるため、日頃から自社が抱えるリスクを把握した上で、それに見合った補償内容を選択する必要があるといえよう。

BCPを策定している中小企業は一部にとどまっており、今後策定する予定の企業もさほど多くはないことが分かった。他方で、BCPを策定せずとも、自然災害の発生時における自社や他社への影響及び対策を検討している事業者は一定数存在する。引き続き、自社に見合った規模の取組から行い、事業継続へ向けた体制の整備が徐々に進んでいくことが期待される。

自然災害に対する備えの重要性がより一層理解されることで、具体的に対策を講じる事業者が増加し、それが被災時のみならず平時を含めた中小企業の事業継続力強化につながっていくことを期待して本章の結びとしたい。



---

# 付注

---

## 付注 目次

付注 1-3-1	今回利用した（一社）CRD協会のデータセット	467
付注 1-3-2	CRDデータから見た、中小企業の財務実態	468
付注 1-3-3	傾向スコアマッチングを利用した分析について	469
付注 2-2-1	起業活動者の判別プロセス	475
付注 2-2-2	売上高の成長と雇用の拡大の関係性	476
付注 3-1-1	市区町村別に見た、労働生産性と人口密度の関係	477
付注 3-2-1	BCPの策定が業績に及ぼす影響について	480

## 付注1-3-1 今回利用した（一社）CRD協会のデータセット

今回の分析で利用したデータセットは以下のとおりである。

## ■年度別集計

年度	決算書数
2007年度 (2007年4月～2008年3月)	1,125,337
2008年度 (2008年4月～2009年3月)	1,156,477
2009年度 (2009年4月～2010年3月)	1,139,241
2010年度 (2010年4月～2011年3月)	1,116,032
2011年度 (2011年4月～2012年3月)	1,097,916
2012年度 (2012年4月～2013年3月)	1,079,938
2013年度 (2013年4月～2014年3月)	1,068,996
2014年度 (2014年4月～2015年3月)	1,049,182
2015年度 (2015年4月～2016年3月)	1,026,586
2016年度 (2016年4月～2017年3月)	953,505
合計	10,813,210

## ■連続決算データ(2016年度起点)

年数	企業数	割合
10年連続	467,152	49%
9年連続	506,402	53%
8年連続	542,521	57%
7年連続	579,678	61%
6年連続	620,246	65%
5年連続	665,062	70%
4年連続	718,786	75%
3年連続	784,877	82%
2年連続	876,671	92%
(全件数)	953,505	100%

## 付注 1-3-2 CRD データから見た、中小企業の財務実態

第1部第3章第1節では、CRD データを利用して財務指標から中小企業の分布状況を確認した。以下は、各財務指標における、各パーセンタイル値に存在する中小企業の財務数値である。

指標名	年度	件数	平均値	p1	p5	p10	p25	p50	p75	p90	p95	p99
売上高(千円)	2007年度	1,125,337	490,516	4,575	12,967	20,840	44,114	105,193	284,009	838,252	1,746,979	7,217,205
売上高(千円)	2008年度	1,156,477	484,860	4,066	12,079	19,585	41,899	101,036	276,952	825,890	1,736,841	7,111,386
売上高(千円)	2009年度	1,139,241	436,252	3,403	10,638	17,557	37,940	91,839	251,362	746,046	1,550,276	6,278,703
売上高(千円)	2010年度	1,116,032	438,059	3,136	10,236	17,149	37,314	90,841	249,799	745,549	1,563,490	6,371,351
売上高(千円)	2011年度	1,097,916	446,954	3,000	10,228	17,179	37,800	92,884	255,741	763,124	1,600,841	6,511,815
売上高(千円)	2012年度	1,079,938	455,481	2,950	10,258	17,372	38,446	95,096	261,934	780,830	1,631,885	6,582,067
売上高(千円)	2013年度	1,068,996	463,951	2,672	10,066	17,270	38,594	95,724	265,888	794,889	1,658,913	6,726,639
売上高(千円)	2014年度	1,049,182	469,532	2,665	10,137	17,430	39,141	97,610	271,971	813,766	1,696,550	6,818,300
売上高(千円)	2015年度	1,026,586	470,360	2,517	9,939	17,201	38,686	96,996	271,641	817,583	1,701,306	6,817,977
売上高(千円)	2016年度	953,505	481,494	2,634	10,061	17,484	39,490	99,207	280,457	847,946	1,751,480	6,940,067
指標名	年度	件数	平均値	p1	p5	p10	p25	p50	p75	p90	p95	p99
従業員数(人)	2007年度	1,125,337	19	1	1	1	3	6	13	33	59	178
従業員数(人)	2008年度	1,156,477	19	1	1	1	2	6	13	33	60	185
従業員数(人)	2009年度	1,139,241	18	1	1	1	3	6	13	33	61	186
従業員数(人)	2010年度	1,116,032	18	1	1	1	3	6	14	34	61	188
従業員数(人)	2011年度	1,097,916	17	1	1	1	3	6	14	34	62	191
従業員数(人)	2012年度	1,079,938	18	1	1	1	3	6	14	35	62	193
従業員数(人)	2013年度	1,068,996	18	1	1	1	3	6	14	35	63	194
従業員数(人)	2014年度	1,049,182	18	1	1	1	3	6	14	35	63	193
従業員数(人)	2015年度	1,026,586	18	1	1	1	3	6	14	35	63	196
従業員数(人)	2016年度	953,505	20	1	1	1	3	6	14	37	66	201
指標名	年度	件数	平均値	p1	p5	p10	p25	p50	p75	p90	p95	p99
営業利益(千円)	2007年度	1,125,336	11,726	-51,421	-13,987	-7,084	-1,831	729	5,062	20,919	50,113	253,944
営業利益(千円)	2008年度	1,156,477	7,937	-67,000	-17,566	-9,004	-2,631	404	4,206	18,353	44,616	223,739
営業利益(千円)	2009年度	1,139,239	5,305	-84,449	-23,413	-12,397	-4,009	8	3,251	15,524	39,040	201,663
営業利益(千円)	2010年度	1,116,031	8,516	-58,588	-18,138	-9,829	-3,151	215	3,818	17,747	44,604	231,104
営業利益(千円)	2011年度	1,097,916	9,928	-53,605	-15,827	-8,377	-2,467	470	4,484	19,345	47,300	240,814
営業利益(千円)	2012年度	1,079,938	10,936	-50,949	-14,056	-7,220	-1,883	733	5,087	20,520	48,680	243,099
営業利益(千円)	2013年度	1,068,996	11,497	-50,285	-13,603	-6,869	-1,654	859	5,422	21,084	49,639	246,595
営業利益(千円)	2014年度	1,049,182	12,116	-49,270	-12,815	-6,342	-1,367	1,059	6,049	22,772	52,140	249,309
営業利益(千円)	2015年度	1,026,586	12,981	-49,177	-12,914	-6,418	-1,429	1,044	6,241	24,116	55,569	263,110
営業利益(千円)	2016年度	953,505	14,639	-48,232	-12,852	-6,390	-1,372	1,140	6,725	26,522	61,502	292,158
指標名	年度	件数	平均値	p1	p5	p10	p25	p50	p75	p90	p95	p99
営業利益率(%)	2007年度	1,123,195	-12	-66	-19	-10	-2	1	3	8	12	29
営業利益率(%)	2008年度	1,153,883	-12	-73	-22	-13	-4	0	3	7	12	30
営業利益率(%)	2009年度	1,136,323	-17	-94	-31	-18	-6	0	2	7	12	31
営業利益率(%)	2010年度	1,112,881	-9	-88	-28	-16	-5	1	3	8	13	32
営業利益率(%)	2011年度	1,094,492	-47	-80	-24	-13	-4	1	3	9	14	33
営業利益率(%)	2012年度	1,076,558	-14	-76	-21	-11	-3	1	4	9	15	34
営業利益率(%)	2013年度	1,065,387	-12	-78	-21	-11	-2	1	4	10	15	35
営業利益率(%)	2014年度	1,045,590	-12	-79	-19	-10	-2	1	4	10	16	35
営業利益率(%)	2015年度	1,022,827	-12	-82	-20	-10	-2	1	4	10	16	36
営業利益率(%)	2016年度	950,242	-30	-82	-20	-10	-2	1	5	11	16	37
指標名	年度	件数	平均値	p1	p5	p10	p25	p50	p75	p90	p95	p99
総資産(千円)	2007年度	1,125,337	410,640	2,540	6,627	10,752	24,675	67,627	209,310	671,243	1,426,362	5,760,945
総資産(千円)	2008年度	1,156,477	416,768	2,252	6,150	10,103	23,543	65,781	207,223	673,070	1,440,320	5,858,285
総資産(千円)	2009年度	1,139,241	404,848	2,057	5,808	9,685	22,933	64,740	203,658	660,968	1,411,058	5,686,156
総資産(千円)	2010年度	1,116,032	407,277	1,976	5,658	9,481	22,624	64,326	203,719	665,000	1,419,299	5,719,997
総資産(千円)	2011年度	1,097,916	413,648	1,894	5,553	9,390	22,644	64,865	206,516	676,854	1,447,280	5,846,640
総資産(千円)	2012年度	1,079,938	415,278	1,828	5,493	9,311	22,454	64,737	207,755	679,633	1,458,552	5,883,372
総資産(千円)	2013年度	1,068,996	425,894	1,767	5,425	9,230	22,440	64,759	209,854	690,464	1,483,754	6,020,909
総資産(千円)	2014年度	1,049,182	429,117	1,736	5,435	9,264	22,578	65,435	212,158	699,535	1,501,781	6,132,961
総資産(千円)	2015年度	1,026,586	436,222	1,698	5,361	9,216	22,587	65,853	215,086	711,201	1,525,220	6,203,188
総資産(千円)	2016年度	953,505	461,596	1,759	5,536	9,547	23,562	69,466	228,612	758,000	1,629,000	6,553,817
指標名	年度	件数	平均値	p1	p5	p10	p25	p50	p75	p90	p95	p99
純資産(千円)	2007年度	1,125,337	101,851	-100,380	-34,550	-18,330	-2,850	6,416	38,218	161,940	384,456	1,794,315
純資産(千円)	2008年度	1,156,477	111,590	-103,882	-36,250	-19,668	-3,737	5,849	38,684	170,295	409,155	1,931,849
純資産(千円)	2009年度	1,139,241	111,610	-112,336	-39,848	-22,460	-5,459	4,947	37,753	172,293	417,403	1,985,506
純資産(千円)	2010年度	1,116,032	114,798	-117,728	-42,707	-24,330	-6,275	4,649	38,217	177,872	430,579	2,057,579
純資産(千円)	2011年度	1,097,916	118,571	-121,665	-44,000	-25,099	-6,462	4,752	39,263	183,332	445,515	2,130,946
純資産(千円)	2012年度	1,079,938	124,640	-120,090	-43,588	-24,760	-6,029	5,095	40,575	189,318	459,861	2,205,000
純資産(千円)	2013年度	1,068,996	129,988	-119,192	-43,068	-24,237	-5,588	5,402	41,721	195,130	475,210	2,309,000
純資産(千円)	2014年度	1,049,182	130,846	-118,478	-42,083	-23,388	-5,038	5,813	42,399	197,290	480,533	2,339,137
純資産(千円)	2015年度	1,026,586	135,163	-116,595	-41,377	-22,786	-4,681	6,171	43,937	203,108	492,270	2,408,084
純資産(千円)	2016年度	953,505	146,630	-116,874	-41,208	-22,532	-4,372	6,868	47,819	220,211	533,688	2,582,885
指標名	年度	件数	平均値	p1	p5	p10	p25	p50	p75	p90	p95	p99
自己資本率(%)	2007年度	1,125,337	-30	-492	-141	-66	-8	11	30	53	67	88
自己資本率(%)	2008年度	1,156,477	-40	-552	-157	-74	-11	10	31	55	69	90
自己資本率(%)	2009年度	1,139,241	-41	-626	-179	-88	-17	9	30	55	70	91
自己資本率(%)	2010年度	1,116,032	-76	-681	-197	-97	-20	9	30	56	71	91
自己資本率(%)	2011年度	1,097,916	-52	-721	-206	-101	-20	9	31	56	71	91
自己資本率(%)	2012年度	1,079,938	-81	-745	-208	-100	-19	10	32	57	72	91
自己資本率(%)	2013年度	1,068,996	-62	-762	-208	-99	-18	10	33	58	72	91
自己資本率(%)	2014年度	1,049,182	-92	-765	-203	-96	-16	11	33	58	72	91
自己資本率(%)	2015年度	1,026,586	-66	-779	-202	-94	-15	11	34	58	72	91
自己資本率(%)	2016年度	953,505	-278	-770	-198	-91	-13	12	35	59	72	90

### 付注 1-3-3 傾向スコアマッチングを利用した分析<sup>1</sup>について

第1部第3章第3節では「設備投資効果の分析」を、第2部第1章第2節では「事業承継と財務パフォーマンスの変化の分析」を、傾向スコアマッチングという手法を利用して分析した。

単純に設備投資や事業承継を実行した企業と実行しなかった企業を比較すると、その違いは企業の属性の違いに起因する可能性があり、設備投資や事業承継の影響が正確に推定されない。

このような属性の違いを除去し、それぞれの影響を精緻に推定する方法が傾向スコアマッチングである。本分析では設備投資もしくは事業承継を行った企業群を処置群、行わなかった企業群を対象群とする。

まず、それぞれの傾向スコアを推定するために、下記の式をプロビットもしくはロジットモデルにより推定した。

$$P(Y_{it}) = P(\text{処置群}=1 | Y_{it}) = \Phi(Y_{it}p) \quad (1)$$

$i$ は企業、 $t$ は年度を表す添え字である。本稿では $t$ 年度に設備投資もしくは事業承継を行った企業を処置群=1とする。 $Y_{it}$ には、 $t$ 年度の対数変換後資産合計、対数変換後企業年齢、ROA (=営業利益/資産合計)、ROA×対数変換後資産合計、資産合計変化率、負債比率(負債合計/資産合計)、有形固定資産比率(=有形固定資産/資産合計)、現預金比率(=現金預金/資産合計)、後継者無ダミー、後継者不明ダミーを採用した。 $\Phi$ は標準化正規分布もしくは標準化ロジスティック分布に従う確率変数の分布関数である。本分析では年度ごとの違いを考慮するため、年度別に推定を行った。

(1)式により推定された係数( $\hat{p}$ )を用いて、傾向スコア( $\hat{P}(Y_{it})$ )を各企業について推定し、この傾向スコアに基づいて、処置群と対照群のマッチングを行った。本分析では5-nearest neighbor-matchingアルゴリズムを用いている。この方法は傾向スコアが処置群と最も近い5企業を対象群から選出する方法である。

マッチングが適切に行われているかを確認するためには、バランシングテストを行う必要がある。

次に示す、付図1では、サンプルを処置群と対照群に分け、マッチング前と後の $Y_{it}$ に含まれる変数の平均値を示した。なお、この表は事業承継を行った企業を処置群とした結果であるが、設備投資を処置群とした結果もおおよそ傾向としては変わらない。マッチングを行う前において、有形固定資産比率の平均値の差が有意にゼロと異なるものの、他の変数の平均値の差は統計的に有意にゼロと異なる。この結果は事業承継を行った企業群とそれ以外の企業群の属性が異なっており、傾向スコアによりマッチングを行う必要があることを示唆している。マッチングを行うとすべての変数の平均値の差が有意にゼロと異ならず、処置群と対照群との属性の差が観察されない。この結果はマッチングを行うことにより属性の差の影響が除去されたことを示しており、適切にマッチングが実行されたことを示唆している。

1 先行研究：「Performance of Elderly Small Managers and the Effects of Succession (経営者の高齢化、事業承継と中小企業のパフォーマンス)」(2017年度日本経済学春季大会 日本大学経済学部 鶴田大輔教授)

付図1 バランシングテスト表

		平均値		差	t値	有意水準
		処置群	対照群			
対数変換後資産合計	マッチング前	11.490	11.276	0.214	9.720	***
	マッチング後	11.490	11.501	-0.011	-0.390	
対数変換後資産合計 ×ROA	マッチング前	-0.019	-0.078	0.059	2.610	***
	マッチング後	-0.019	-0.016	-0.003	-0.120	
ROA	マッチング前	-0.005	-0.011	0.006	2.790	***
	マッチング後	-0.005	-0.004	0.000	-0.140	
対数変換後企業年齢	マッチング前	3.284	3.214	0.070	7.550	***
	マッチング後	3.284	3.273	0.011	0.920	
負債比率	マッチング前	0.972	1.107	-0.135	-8.970	***
	マッチング後	0.972	0.955	0.017	1.210	
資産合計変化率	マッチング前	-0.005	-0.013	0.008	2.430	**
	マッチング後	-0.005	-0.009	0.004	0.860	
有形固定資産比率	マッチング前	0.344	0.337	0.006	1.480	
	マッチング後	0.344	0.344	0.000	-0.020	
現預金比率	マッチング前	0.185	0.172	0.013	5.410	***
	マッチング後	0.185	0.186	-0.001	-0.280	
後継者無ダミー	マッチング前	0.171	0.206	-0.034	-5.500	***
	マッチング後	0.171	0.172	0.000	-0.040	
後継者不明ダミー	マッチング前	0.346	0.430	-0.085	-11.050	***
	マッチング後	0.346	0.348	-0.003	-0.250	

次に、第1部第3章第3節で行った「設備投資効果の分析」、第2部第1章第2節で行った「事業承継と財務パフォーマンスの変化の分析」の詳細を掲載する。

今回の分析に当たって、付図2にある財務指標の比較を行った。

付図2 比較対象指標についての補足説明

ROA変化率	ROAを「営業利益」÷「資産合計」で算出しその変化を確認。
営業利益変化率	「営業利益」の変化を確認。ただし、規模を標準化するため、当期の「資産合計」で割っている。
売上高変化率	対数化した「売上高」の変化を確認。
従業員数変化率	対数化した「従業員数」の変化を確認。
資産合計変化率	対数化した「資産合計」の変化を確認。
長短借入金変化率	対数化した「長短借入金合計」の変化を確認。
現預金変化率	対数化した「現金預金」の変化を確認。
有形固定資産変化率	対数化した「有形固定資産合計」の変化を確認。
棚卸資産変化率	対数化した「棚卸資産合計」の変化を確認。
売掛債権変化率	売掛債権を「売掛金」+「受取手形」で算出してから対数化し、その変化を確認。
労働生産性変化率	労働生産性を「付加価値額」÷「従業員数」で算出し、その変化を確認。 *付加価値額 = 「営業利益」+「減価償却実施額」+「労務費」+「賃借料」+「租税公課」+「人件費」

◆「設備投資効果の分析」

<分析の前提>

付図3 設備投資効果の分析

「設備投資を行った企業」については、以下の条件で企業の抽出を行った。

◆設備投資を行った企業：資産合計対設備投資比率\*が年度毎上位20%となっている先のデータ

\*資産合計対設備投資比率 = 設備投資額\*\* / 資産合計 × 100

\*\*設備投資額 = (固定資産合計[当期] - 固定資産合計[前期]) + 減価償却実施額[当期]

◆分析の対象としたデータ数(社)

	2009年度	2010年度	2011年度	合計
設備投資	200,632	198,396	195,276	594,304

<分析結果>

付図4 設備投資効果の分析(全結果)

	ROA変化率					営業利益変化率					売上高変化率				
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差 -0.00356***	0.00137*	0.00268***	0.00106	0.00286***	0.00573	0.01214	0.00029	-0.00008	0.00688***	-0.00493**	0.01420***	0.02370***	0.02834***	0.03427***
	標準誤差 0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.015	0.011	0.004	0.002	0.002	0.002	0.003	0.004	0.004	0.004
10年度	値の差 -0.00469***	0.00023	0.00051	0.00097	0.00173**	-0.00931**	0.00461**	-0.00498	0.00562	-0.01799*	-0.00684**	0.01232***	0.02099***	0.02624***	0.02740***
	標準誤差 0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.002	0.003	0.004	0.010	0.002	0.002	0.002	0.003	0.003
11年度	値の差 -0.00406***	0.00130*	0.00427***	0.00494***	0.00517***	0.01908	0.00527	-0.00036	-0.00274	-0.003	-0.00460**	0.01725***	0.02885***	0.03358***	0.03636***
	標準誤差 -0.001	-0.001	-0.001	-0.001	-0.001	-0.014	-0.005	-0.005	-0.004	-0.004	-0.002	-0.002	-0.003	-0.003	-0.003

	従業員数変化率					資産合計変化率					長短借入金変化率				
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差 0.01633**	0.02754**	0.03512**	0.03945**	0.04511**	0.04903**	0.05782**	0.06944**	0.07882**	0.09269**	0.04163**	0.04603**	0.05162**	0.06023**	0.06720**
	標準誤差 0.002	0.002	0.003	0.003	0.003	0.001	0.002	0.002	0.002	0.002	0.004	0.005	0.006	0.006	0.007
10年度	値の差 0.01575**	0.02670**	0.03069**	0.03893**	0.04487**	0.04614**	0.05957**	0.06900**	0.08251**	0.09345**	0.04710**	0.05299**	0.06566**	0.07715**	0.08949**
	標準誤差 0.002	0.002	0.003	0.003	0.003	0.001	0.002	0.002	0.002	0.003	0.004	0.005	0.006	0.006	0.007
11年度	値の差 0.01408**	0.02248**	0.03132**	0.03562**	0.04728**	0.05090**	0.06199**	0.07913**	0.09112**	0.09960**	0.05000**	0.05655**	0.07353**	0.07870**	0.08726**
	標準誤差 -0.002	-0.002	-0.003	-0.003	-0.003	-0.001	-0.002	-0.002	-0.002	-0.003	-0.004	-0.005	-0.006	-0.006	-0.007

	現預金変化率					有形固定資産変化率					棚卸資産変化率				
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差 0.08276**	0.10164**	0.11914**	0.12796**	0.13992**	-0.11352**	-0.15398**	-0.17609**	-0.18369**	-0.18708**	0.08234**	0.10679**	0.13189**	0.15204**	0.16784**
	標準誤差 0.003	0.004	0.004	0.004	0.005	0.004	0.005	0.006	0.007	0.007	0.006	0.007	0.008	0.009	
10年度	値の差 0.07650**	0.08826**	0.10111**	0.11682**	0.12630**	-0.11814**	-0.15535**	-0.17642**	-0.20514**	-0.21441**	0.07859**	0.10499**	0.12468**	0.13415**	0.14409**
	標準誤差 0.003	0.004	0.004	0.005	0.005	0.004	0.005	0.006	0.007	0.008	0.006	0.007	0.008	0.009	
11年度	値の差 0.07471**	0.08690**	0.11406**	0.13061**	0.13134**	-0.13018**	-0.18973**	-0.21267**	-0.23199**	-0.24218**	0.07406**	0.11555**	0.11569**	0.14730**	0.14787**
	標準誤差 -0.003	-0.004	-0.004	-0.004	-0.005	-0.004	-0.006	-0.007	-0.007	-0.008	-0.006	-0.007	-0.008	-0.009	

	売掛債権変化率					労働生産性変化率				
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差 0.09682**	0.12506**	0.13110**	0.15114**	0.17406**	15.53495	3.05017	-39.96021	55.81688	-3.77809
	標準誤差 0.006	0.007	0.007	0.008	0.008	24.753	30.735	35.452	38.616	41.890
10年度	値の差 0.09833**	0.11248**	0.11882**	0.15660**	0.16848**	-1.16131	22.92213	-23.66068	-35.2113	-8.20522
	標準誤差 0.005	0.006	0.007	0.008	0.009	24.415	30.602	34.937	39.025	43.065
11年度	値の差 0.09610**	0.11239**	0.14266**	0.15145**	0.16190**	52.98698**	69.47155**	103.02258**	51.91426	91.74168**
	標準誤差 -0.005	-0.006	-0.007	-0.008	-0.008	24.034	30.745	35.742	40.099	44.831

値の差がマイナス値の時は赤字。  
有意性が高いと背景色を濃く示しています  
p値<0.01(値の差の右に\*\*\*)  
p値<0.05(値の差の右に\*\*)  
p値<0.1(値の差の右に\*)

## ◆「事業承継と財務パフォーマンスの変化の分析」

### <分析の前提>

付図5 事業承継と財務パフォーマンスの変化の分析

CRDデータに収録されている経営者年齢の変化に対するパフォーマンスの変化を分析した。  
分析の対象とした経営者年齢の変化は、

- ① 経営者年齢が60歳以上から59歳以下に変化したケース
- ② 経営者年齢が60歳以上から39歳以下に変化したケース
- ③ 経営者年齢が60歳以上から40代（40～49歳）に変化したケース
- ④ 経営者年齢が60歳以上から50代（50～59歳）に変化したケース

### ◆分析の対象としたデータ数（社）

	2009年度	2010年度	2011年度	合計
①事業承継(全体)	4,456	4,319	4,535	13,310
②事業承継(39歳以下へ)	1,575	1,419	1,436	4,430
③事業承継(40代へ)	1,857	1,914	2,119	5,890
④事業承継(50代へ)	1,024	986	980	2,990

### <分析結果>

付図6 事業承継と財務パフォーマンスの変化の分析 ①事業承継（全体）

	ROA変化率					営業利益変化率					売上高変化率				
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差 標準誤差 (0.003)	0.00286 (0.003)	-0.00339 (0.004)	-0.00130 (0.004)	0.00561 (0.004)	-0.00225 (0.003)	0.00329 (0.003)	-0.00195 (0.003)	0.00318 (0.004)	0.01282** (0.005)	0.01858*** (0.006)	0.01297 (0.009)	0.01867* (0.010)	0.02027 (0.012)	0.03182** (0.013)
10年度	値の差 標準誤差 (0.003)	0.00306 (0.003)	-0.00721** (0.003)	-0.00114 (0.004)	-0.00047 (0.004)	0.01125*** (0.003)	0.00170 (0.003)	0.00756** (0.004)	-0.00256 (0.004)	-0.00165 (0.005)	0.01762*** (0.005)	0.02426*** (0.007)	0.03538*** (0.010)	0.04273*** (0.010)	0.05411*** (0.013)
11年度	値の差 標準誤差 (0.003)	-0.00058 (0.003)	0.00415 (0.003)	0.00658* (0.004)	0.00368 (0.003)	0.00645* (0.004)	-0.00477 (0.003)	0.00747** (0.003)	0.01773*** (0.004)	0.00954** (0.005)	0.00300 (0.006)	0.01306** (0.006)	0.02863*** (0.006)	0.04633*** (0.008)	0.05155*** (0.011)

	従業員数変化率					資産合計変化率					長短借入金変化率				
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差 標準誤差 (0.010)	-0.04818*** (0.012)	-0.03894*** (0.013)	-0.03149*** (0.013)	0.01557 (0.014)	-0.01658 (0.015)	0.01160*** (0.005)	0.01381** (0.006)	-0.00992 (0.008)	0.01194 (0.009)	0.01991* (0.011)	0.01093 (0.022)	0.01766 (0.026)	-0.02164 (0.028)	0.00075 (0.031)
10年度	値の差 標準誤差 (0.010)	0.00018 (0.011)	0.01622 (0.011)	0.01658 (0.013)	0.00148 (0.014)	0.01985 (0.015)	0.01777*** (0.004)	0.03403*** (0.006)	0.02105*** (0.008)	0.03274*** (0.009)	0.04555*** (0.010)	0.00782 (0.017)	0.01929 (0.025)	0.03342 (0.029)	0.04688 (0.032)
11年度	値の差 標準誤差 (0.010)	-0.00163 (0.011)	0.01085 (0.011)	0.01749 (0.013)	0.02910** (0.015)	0.04198*** (0.016)	0.00685 (0.004)	0.02136*** (0.006)	0.00892 (0.008)	0.03535*** (0.009)	0.03475*** (0.011)	0.01101 (0.020)	0.02855 (0.024)	0.01874 (0.028)	0.07663** (0.032)

	現預金変化率					有形固定資産変化率					棚卸資産変化率				
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差 標準誤差 (0.015)	0.07730*** (0.015)	0.04929*** (0.018)	0.06211*** (0.020)	0.04029* (0.024)	0.09240*** (0.025)	0.01203 (0.011)	0.00828 (0.016)	-0.00927 (0.021)	0.03158 (0.026)	0.03587 (0.029)	0.03580 (0.024)	0.04458* (0.027)	0.04017 (0.031)	0.07741** (0.036)
10年度	値の差 標準誤差 (0.014)	0.05933*** (0.014)	0.06961*** (0.017)	0.10284*** (0.020)	0.13816*** (0.022)	0.13391*** (0.024)	0.02024* (0.012)	0.04772*** (0.017)	0.05506*** (0.021)	0.04206 (0.026)	0.04690 (0.029)	-0.03329 (0.023)	-0.02580 (0.028)	-0.08520** (0.035)	-0.05676 (0.040)
11年度	値の差 標準誤差 (0.015)	0.06600*** (0.015)	0.10708*** (0.017)	0.12787*** (0.021)	0.16244*** (0.023)	0.13613*** (0.025)	0.00047 (0.012)	0.02796 (0.017)	-0.00912 (0.022)	0.04314 (0.027)	0.08661*** (0.030)	-0.00085 (0.024)	0.04697* (0.028)	-0.01029 (0.034)	0.00586 (0.038)

	売掛債権変化率					労働生産性変化率					
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	
09年度	値の差 標準誤差 (0.024)	-0.00121 (0.028)	0.04415 (0.032)	0.01604 (0.035)	0.04784 (0.039)	0.06623* (0.039)	172.06868 (166.614)	357.24311** (170.905)	3460.53096** (220.530)	401.16391* (222.118)	289.08095 (253.336)
10年度	値の差 標準誤差 (0.025)	-0.00765 (0.029)	0.02105 (0.029)	0.01501 (0.033)	0.12085*** (0.037)	0.08676** (0.040)	104.88946 (141.449)	49.08966 (168.880)	-71.70036 (193.520)	-219.09886 (207.364)	-46.99436 (219.925)
11年度	値の差 標準誤差 (0.024)	0.02758 (0.028)	0.04405 (0.028)	0.01522 (0.032)	0.06615* (0.035)	0.08216** (0.040)	105.48488 (147.650)	125.60167 (162.515)	131.64446 (202.765)	228.46368 (207.026)	441.98275* (236.513)

値の差がマイナス値の時は赤字。  
有意性が高いと背景色を濃く示しています  
p値<0.01(値の差の右に\*\*\*)  
p値<0.05(値の差の右に\*\*)  
p値<0.1(値の差の右に\*)



付図7 事業承継と財務パフォーマンスの変化の分析 ②事業承継 (39歳以下へ)

	ROA変化率					営業利益変化率					売上高変化率					
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	
09年度	値の差 標準誤差 (0.005)	0.00588 (0.006)	0.00304 (0.006)	0.00339 (0.006)	0.01942*** (0.006)	0.00016 (0.005)	0.01398** (0.007)	0.00527 (0.006)	-0.00332 (0.007)	0.01536** (0.007)	0.01610 (0.010)	0.03895*** (0.013)	0.03598** (0.016)	0.04610*** (0.018)	0.04886** (0.019)	
10年度	値の差 標準誤差 (0.004)	0.011390*** (0.005)	0.01118** (0.006)	-0.00568 (0.006)	0.00457 (0.006)	0.01117* (0.006)	0.00565 (0.005)	0.00598 (0.006)	-0.00237 (0.006)	-0.00699 (0.009)	0.01276 (0.008)	0.04502*** (0.013)	0.06299*** (0.017)	0.07497*** (0.017)	0.07372*** (0.021)	0.09971*** (0.023)
11年度	値の差 標準誤差 (0.005)	0.00209 (0.005)	0.01123*** (0.004)	0.00546 (0.005)	0.00243 (0.006)	0.00509 (0.003)	-0.00281 (0.004)	0.00979 (0.006)	0.01869** (0.007)	-0.00632 (0.008)	0.00990 (0.008)	0.01006 (0.009)	0.03978*** (0.011)	0.04537*** (0.014)	0.06131*** (0.016)	0.08088*** (0.019)

	従業員数変化率					資産合計変化率					長短借入金変化率					
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	
09年度	値の差 標準誤差 (0.017)	-0.02669 (0.020)	0.01606 (0.021)	0.03293 (0.023)	0.03959 (0.025)	0.01750** (0.007)	0.02321** (0.010)	-0.00815 (0.017)	0.03006* (0.016)	0.04197** (0.018)	0.02174 (0.039)	0.00403 (0.044)	-0.06979 (0.056)	0.19129*** (0.051)	0.25894*** (0.059)	
10年度	値の差 標準誤差 (0.016)	0.01123 (0.019)	0.01688 (0.022)	0.06373*** (0.025)	0.01071 (0.026)	0.05083* (0.026)	0.02636** (0.007)	0.03327*** (0.010)	0.04817*** (0.013)	0.05521*** (0.016)	0.06777*** (0.017)	-0.06097 (0.035)	-0.00308 (0.049)	0.04318 (0.052)	0.02500 (0.065)	0.05410 (0.056)
11年度	値の差 標準誤差 (0.016)	-0.00198 (0.018)	0.00651 (0.019)	0.03684* (0.024)	0.02564 (0.025)	0.05089** (0.025)	0.02018*** (0.008)	0.04507*** (0.010)	0.02900** (0.013)	0.05660*** (0.017)	0.08822*** (0.019)	0.01192 (0.033)	0.00404 (0.041)	0.01935 (0.042)	0.07212 (0.049)	0.08690 (0.056)

	現預金変化率					有形固定資産変化率					棚卸資産変化率					
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	
09年度	値の差 標準誤差 (0.023)	0.12696*** (0.029)	-0.10633*** (0.034)	0.10349*** (0.038)	0.09951*** (0.041)	0.17935*** (0.041)	0.02420 (0.018)	0.03183 (0.026)	-0.02989 (0.036)	0.11334*** (0.042)	0.07826 (0.049)	0.04002 (0.041)	0.04154 (0.045)	0.06166 (0.053)	0.19129*** (0.062)	0.25894*** (0.069)
10年度	値の差 標準誤差 (0.023)	0.06510*** (0.029)	0.08586*** (0.032)	0.12140*** (0.033)	0.16055*** (0.036)	0.23386*** (0.040)	0.02551 (0.019)	0.06628** (0.031)	0.07582** (0.037)	0.02843 (0.044)	0.10790** (0.048)	-0.01422 (0.052)	0.07301 (0.061)	-0.04678 (0.061)	-0.00421 (0.067)	0.16286** (0.072)
11年度	値の差 標準誤差 (0.023)	0.07895*** (0.028)	0.08798*** (0.034)	0.11458*** (0.034)	0.14176*** (0.040)	0.15668*** (0.042)	0.02560 (0.024)	0.05698* (0.032)	0.03129 (0.039)	0.09974* (0.052)	0.14003** (0.059)	0.04742 (0.043)	0.13771*** (0.052)	0.09294 (0.062)	0.08709 (0.075)	0.06439 (0.084)

	売掛債権変化率					労働生産性変化率					
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	
09年度	値の差 標準誤差 (0.040)	0.00065 (0.045)	0.11632** (0.045)	-0.01033 (0.053)	0.13796** (0.056)	0.13498** (0.058)	543.31310* (291.175)	124.42663 (250.610)	-0.02877 (393.174)	782.34418** (369.507)	200.48760 (457.824)
10年度	値の差 標準誤差 (0.046)	-0.01267 (0.051)	0.05319 (0.051)	0.06800 (0.064)	0.14076** (0.066)	0.09951 (0.070)	-268.69386 (288.500)	-106.32775 (285.296)	-476.86278 (398.706)	-205.36674 (419.972)	272.92460 (408.061)
11年度	値の差 標準誤差 (0.041)	0.02965 (0.041)	0.06484 (0.047)	0.04719 (0.053)	0.11475* (0.060)	0.06905 (0.071)	-27.43691 (162.424)	335.70459 (259.876)	270.14949 (277.654)	81.40409 (309.809)	505.98332 (362.756)

値の差がマイナス値の時は赤字。  
有意性が高いと背景色を濃く示しています  
p値<0.01(値の差の右に\*\*\*)  
p値<0.05(値の差の右に\*\*)  
p値<0.1(値の差の右に\*)

付図8 事業承継と財務パフォーマンスの変化の分析 ③事業承継 (40代へ)

	ROA変化率					営業利益変化率					売上高変化率					
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	
09年度	値の差 標準誤差 (0.004)	0.00105 (0.004)	-0.00243 (0.005)	0.00110 (0.006)	-0.00166 (0.006)	0.01696*** (0.006)	-0.00013 (0.004)	0.00344 (0.005)	-0.00897 (0.006)	0.00051 (0.006)	0.01640* (0.009)	0.01429 (0.009)	0.00993 (0.013)	0.00893 (0.016)	0.00518 (0.021)	0.02808 (0.019)
10年度	値の差 標準誤差 (0.004)	-0.00252 (0.004)	0.00568 (0.004)	-0.00496 (0.006)	0.00433 (0.005)	0.01679*** (0.005)	-0.00206 (0.005)	0.02077* (0.011)	0.00521 (0.007)	0.00564 (0.007)	0.01666** (0.007)	0.01412* (0.008)	0.01494 (0.016)	0.03938** (0.015)	0.04950*** (0.017)	0.05410*** (0.019)
11年度	値の差 標準誤差 (0.004)	0.00350 (0.004)	0.00233 (0.004)	0.00637 (0.005)	0.00462 (0.005)	0.00935** (0.004)	-0.00020 (0.004)	0.00599 (0.005)	0.01287** (0.006)	0.01471** (0.006)	-0.00641 (0.010)	0.01428** (0.007)	0.03128*** (0.009)	0.03389*** (0.013)	0.06756*** (0.014)	0.04204*** (0.016)

	従業員数変化率					資産合計変化率					長短借入金変化率					
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	
09年度	値の差 標準誤差 (0.015)	-0.05846*** (0.015)	-0.06166*** (0.018)	-0.06327*** (0.019)	-0.04059** (0.020)	-0.03092 (0.023)	0.00079 (0.006)	-0.00175 (0.008)	-0.00788 (0.011)	0.00070 (0.013)	0.03203** (0.015)	0.01230 (0.032)	0.03885 (0.037)	-0.00974 (0.056)	-0.02674 (0.041)	-0.05395 (0.049)
10年度	値の差 標準誤差 (0.014)	-0.00456 (0.014)	0.01328 (0.016)	0.01306 (0.018)	0.00516 (0.020)	0.03184 (0.020)	0.01292** (0.006)	0.02711*** (0.009)	0.01062 (0.012)	0.01676 (0.013)	0.03042** (0.015)	-0.02050 (0.023)	-0.02625 (0.034)	0.00543 (0.039)	0.03278 (0.043)	0.04451 (0.049)
11年度	値の差 標準誤差 (0.014)	-0.00687 (0.014)	0.03145* (0.017)	0.01279 (0.020)	0.02991 (0.022)	0.05967** (0.024)	0.00174 (0.006)	0.01192 (0.008)	-0.00151 (0.011)	0.02383* (0.014)	0.02026 (0.015)	-0.00586 (0.027)	-0.00189 (0.032)	0.00145 (0.041)	0.06889 (0.048)	0.01794 (0.054)

	現預金変化率					有形固定資産変化率					棚卸資産変化率					
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	
09年度	値の差 標準誤差 (0.022)	0.05314** (0.022)	0.02608 (0.026)	0.03528 (0.030)	-0.00292 (0.036)	0.00175 (0.038)	-0.00009 (0.015)	0.01414 (0.022)	-0.02547 (0.029)	0.02458 (0.037)	0.05971 (0.043)	0.00266 (0.039)	0.04181 (0.040)	-0.01966 (0.048)	-0.03049 (0.055)	0.07611 (0.061)
10年度	値の差 標準誤差 (0.021)	0.04929** (0.021)	0.08761*** (0.025)	0.08293*** (0.030)	0.10292*** (0.033)	0.09998*** (0.037)	0.02599 (0.018)	0.04384* (0.023)	0.02687 (0.031)	0.05302 (0.038)	0.05391 (0.041)	-0.01575 (0.035)	-0.06245 (0.042)	-0.04535 (0.050)	-0.02409 (0.060)	0.01352 (0.062)
11年度	値の差 標準誤差 (0.021)	0.06445*** (0.021)	0.09444*** (0.026)	0.12846*** (0.029)	0.17057*** (0.033)	0.10106*** (0.036)	-0.00858 (0.017)	0.01612 (0.023)	-0.00316 (0.029)	0.04780 (0.036)	0.07180* (0.039)	-0.02269 (0.033)	-0.05531 (0.040)	-0.09318** (0.049)	-0.01197 (0.052)	-0.04505 (0.059)

	売掛債権変化率					労働生産性変化率					
	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	
09年度	値の差 標準誤差 (0.036)	0.00527 (0.036)	0.01678 (0.042)	0.02742 (0.045)	-0.00669 (0.049)	0.01906 (0.057)	43.54498 (271.584)	13.26985 (277.297)	493.71748 (355.856)	270.36082 (308.523)	82.33223 (405.863)
10年度	値の差 標準誤差 (0.037)	0.01906 (0.037)	0.05136 (0.041)	0.04519 (0.045)	0.12658** (0.056)	0.11899** (0.060)	44.52626 (188.812)	182.45758 (241.352)	-41.81162 (233.306)	113.98119 (264.864)	447.55066 (280.675)
11年度	値の差 標準誤差 (0.034)	0.04750 (0.034)	0.09104** (0.040)	0.05763 (0.048)	0.08595* (0.051)	0.14644** (0.060)	364.87899 (232.679)	392.17103 (252.016)	644.05378* (260.654)	118.50646 (236.356)	134.98085 (259.502)

値の差がマイナス値の時は赤字。  
有意性が高いと背景色を濃く示しています  
p値<0.01(値の差の右に\*\*\*)  
p値<0.05(値の差の右に\*\*)  
p値<0.1(値の差の右に\*)

付図9

## 事業承継と財務パフォーマンスの変化の分析 ④事業承継 (50代へ)

		ROA変化率					営業利益変化率					売上高変化率				
		1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差	-0.01126*	-0.00897	-0.01997**	-0.01258*	-0.01996**	-0.00860	-0.01383**	-0.01230*	-0.00447	-0.01352	0.00658	-0.02033	-0.01308	-0.02176	-0.00190
	標準誤差	(0.006)	(0.007)	(0.008)	(0.007)	(0.008)	(0.006)	(0.006)	(0.007)	(0.008)	(0.011)	(0.014)	(0.025)	(0.022)	(0.026)	(0.031)
10年度	値の差	-0.00506	-0.00088	-0.01244*	-0.01790**	-0.00216	-0.00568	-0.01099*	-0.00785	-0.00536	-0.00879	0.01564	0.01910	0.03175	0.02150	0.01500
	標準誤差	(0.005)	(0.006)	(0.007)	(0.007)	(0.006)	(0.005)	(0.006)	(0.008)	(0.006)	(0.011)	(0.015)	(0.024)	(0.021)	(0.030)	(0.024)
11年度	値の差	0.00332	-0.00506	0.00897	0.00128	0.00330	-0.00751	-0.00176	0.00663	-0.00452	-0.00782	0.00860	0.02602*	0.03740**	-0.00875	-0.03481
	標準誤差	(0.004)	(0.006)	(0.010)	(0.007)	(0.007)	(0.006)	(0.006)	(0.008)	(0.008)	(0.008)	(0.016)	(0.014)	(0.015)	(0.027)	(0.034)

		従業員数変化率					資産合計変化率					長短借入金変化率				
		1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差	-0.04697**	-0.03633	-0.01286	-0.02606	-0.03617	0.00641	0.00381	-0.01781	-0.00469	-0.00943	-0.05824	-0.06381	-0.03859	-0.12846*	0.02898
	標準誤差	(0.021)	(0.022)	(0.026)	(0.027)	(0.031)	(0.010)	(0.012)	(0.018)	(0.022)	(0.024)	(0.045)	(0.057)	(0.061)	(0.071)	(0.077)
10年度	値の差	-0.01712	0.00094	-0.05484**	-0.02775	-0.02332	0.01289	0.02623**	0.00744	0.02678	0.00389	-0.00494	0.07103	-0.06050	-0.01617	-0.04709
	標準誤差	(0.020)	(0.023)	(0.027)	(0.030)	(0.033)	(0.009)	(0.013)	(0.016)	(0.020)	(0.022)	(0.028)	(0.050)	(0.062)	(0.066)	(0.068)
11年度	値の差	0.00181	0.02108	-0.01478	0.00005	0.00812	0.00730	0.01240	0.00561	-0.00900	-0.03802*	0.02664	0.07804	0.00961	0.03745	0.09061
	標準誤差	(0.021)	(0.024)	(0.030)	(0.033)	(0.034)	(0.008)	(0.011)	(0.016)	(0.017)	(0.020)	(0.047)	(0.056)	(0.069)	(0.072)	(0.077)

		現預金変化率					有形固定資産変化率					棚卸資産変化率				
		1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差	0.04317	0.00214	0.02321	0.03975	0.03290	-0.02281	-0.02039	-0.04802	-0.08091	-0.01639	0.04131	0.13699**	0.03720	0.07870	-0.01730
	標準誤差	(0.032)	(0.039)	(0.044)	(0.051)	(0.054)	(0.025)	(0.038)	(0.045)	(0.059)	(0.063)	(0.047)	(0.053)	(0.065)	(0.073)	(0.094)
10年度	値の差	0.04268	0.02771	0.04545	0.09312*	0.03005	0.01089	0.02556	0.04331	0.04990	-0.03283	-0.02803	-0.02665	-0.10925	-0.14244*	-0.12447
	標準誤差	(0.030)	(0.035)	(0.044)	(0.050)	(0.055)	(0.028)	(0.035)	(0.044)	(0.059)	(0.070)	(0.044)	(0.055)	(0.071)	(0.079)	(0.087)
11年度	値の差	0.02647	0.05557	0.13105**	0.07523	0.12329**	0.02334	-0.00087	-0.02470	0.02756	-0.07558	-0.00546	0.05553	-0.01138	-0.02405	-0.06662
	標準誤差	(0.033)	(0.037)	(0.046)	(0.057)	(0.056)	(0.023)	(0.038)	(0.046)	(0.053)	(0.062)	(0.046)	(0.052)	(0.065)	(0.082)	(0.083)

		売掛債権変化率					労働生産性変化率				
		1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後
09年度	値の差	-0.02699	0.01504	-0.02675	-0.01039	-0.06041	-22.48239	504.09891*	333.13511	626.47534*	-44.70881
	標準誤差	(0.050)	(0.064)	(0.076)	(0.081)	(0.091)	(234.687)	(258.087)	(347.620)	(356.226)	(416.501)
10年度	値の差	-0.06076	-0.04168	0.01404	-0.03513	-0.05558	292.11737	-8.96202	95.32787	-79.91704	86.98249
	標準誤差	(0.051)	(0.058)	(0.059)	(0.074)	(0.084)	(213.001)	(384.374)	(437.169)	(472.909)	(526.615)
11年度	値の差	-0.04237	-0.02843	0.01269	0.01037	-0.01291	-8.71214	-201.11616	3.63463	-144.31893	6.71308
	標準誤差	(0.056)	(0.063)	(0.067)	(0.067)	(0.076)	(342.648)	(388.765)	(593.025)	(613.684)	(592.292)

値の差がマイナス値の時は赤字。

有意性が高いと背景色を濃く示しています

p値&lt;0.01(値の差の右に\*\*\*)

p値&lt;0.05(値の差の右に\*\*)

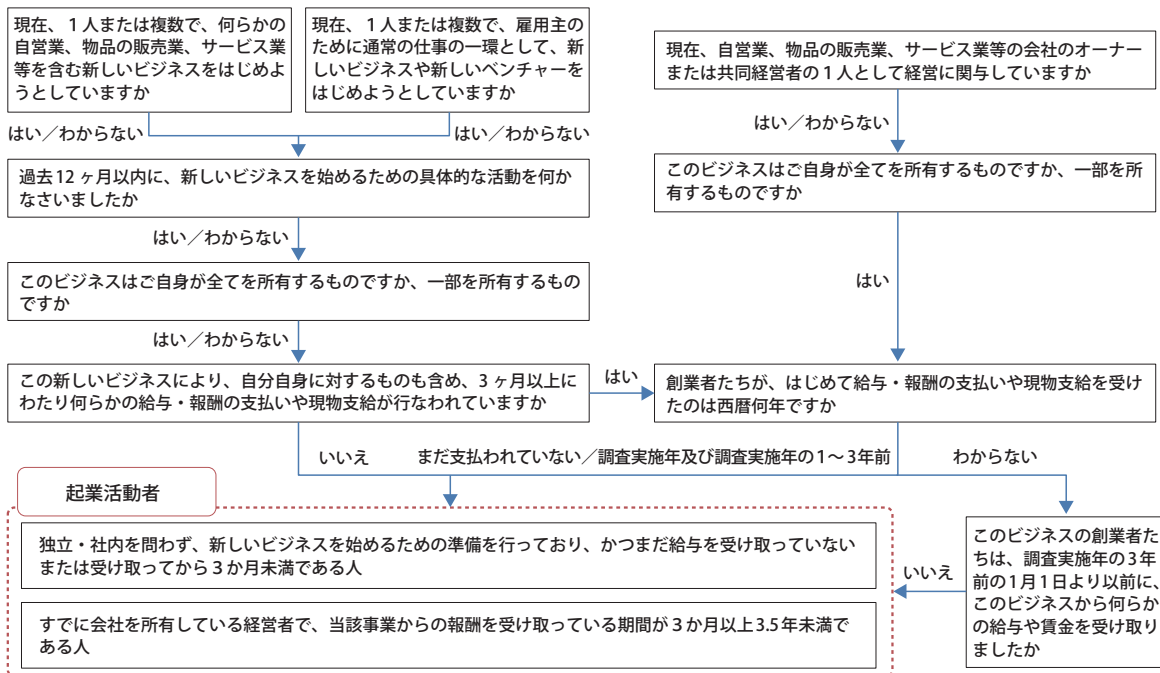
p値&lt;0.1(値の差の右に\*)

## 付注2-2-1 起業活動者の判別プロセス

第2部第2章第1節では、GEM調査（Global Entrepreneurship Monitor）を用いて、我が国及び米国、英国、ドイツ、フランス、オランダ、中国の起業意識・起業活動の違いについて確認した。

なお、GEM調査における「起業活動者」の判別は、以下の質問の組み合わせで行っている。

付図1 起業活動者の判別プロセス



資料：「平成29年度ベンチャー施策に係る成果指標に関する調査」より中小企業庁作成

(注) 例えば、調査実施年が2017年の場合、2014年1月1日より以前に、当該ビジネスから何らかの給与等を受け取っていると、起業活動者に分類されない。

## 付注2-2-2 売上高の成長と雇用の拡大の関係性

第2部第2章第3節では、売上高を成長させたい、雇用に拡大させたい起業準備者や、起業後実際に売上高を成長させている、雇用に拡大させている企業について分析した。以下は起業準備者の売上高に対する成長意向と雇用に対する拡大意向の関係性、及び売上高急成長企業と雇用急拡大企業の関係性について見たものである。

付図1 起業準備者の売上高に対する成長意向、雇用に対する拡大意向

売上高に対する成長意向	雇用に対する拡大意向			
	急拡大型	安定拡大型	非拡大型	合計
急成長型	61	31	36	128
安定成長型	24	259	192	475
事業継続型	1	9	177	187
合計	86	299	405	790

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

- (注)1. 「急成長型」とは、起業後の売上高に対する意向について「短期間で拡大させる」と回答した者をいう。  
 2. 「安定成長型」とは、起業後の売上高に対する意向について「中長期的かつ安定的に拡大させる」と回答した者をいう。  
 3. 「事業継続型」とは、起業後の売上高に対する意向について「拡大を意図しない(事業の継続を重視する)」と回答した者をいう。  
 4. 「急拡大型」とは、起業後の雇用に対する意向について「短期間で拡大させる」と回答した者をいう。  
 5. 「安定拡大型」とは、起業後の雇用に対する意向について「中長期的かつ安定的に拡大させる」と回答した者をいう。  
 6. 「非拡大型」とは、起業後の雇用に対する意向について「拡大を意図しない(事業の継続を重視する)」と回答した者をいう。

付図2 売上高急成長企業、雇用急拡大企業

	雇用急拡大企業	雇用急拡大企業以外	合計
売上高急成長企業	132	227	359
売上高急成長企業以外	279	8,468	8,747
合計	411	8,695	9,106

資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

- (注)1. 各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。  
 2. 設立年が2010年、かつ2012年時点で中小企業である企業を集計している。組織再編による法人設立も含まれている点には留意が必要である。  
 3. 2012年及び2017年の決算月数が12か月かつ、当期決算売上高及び従業員数が有効回答の企業のみ集計している。  
 4. 2012年及び2017年時点で民営、非一次産業の企業を集計している。  
 5. 2012年時点の売上高上位5%値以上の企業は外れ値として除外している。  
 6. 「売上高急成長企業」とは、2017年時点の当期決算売上高が2012年時点から3億円以上増加している企業をいう。  
 7. 「雇用急拡大企業」とは、2017年時点の従業員数が2012年時点から10名以上増加している企業をいう。

### 付注3-1-1 市区町村別に見た、労働生産性と人口密度の関係

中小企業の労働生産性と、立地する地域の人口密度の関係性について分析を行った。

#### <利用データ>

- ①総務省・経済産業省「平成28年経済センサス - 活動調査」
- ②総務省「平成27年国勢調査」
- ③総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」

#### <算出方法>

- ・①を利用し、各市区町村の労働生産性を算出。  
(各市区町村の労働生産性=各市区町村に立地する事業所の付加価値額の合計/各市区町村に立地する事業所の従業員数の合計)
- ・②、③を利用し、各市区町村の可住地面積1km<sup>2</sup>当たりの人口密度を算出  
(各市区町村の人口密度=各市区町村の可住地面積/各市区町村の人口)
- ・以上で算出した市区町村別の労働生産性と人口密度の関係を、それぞれ企業規模別(大企業・中小企業)、業種別(製造業・非製造業)に分け、回帰分析を行った。

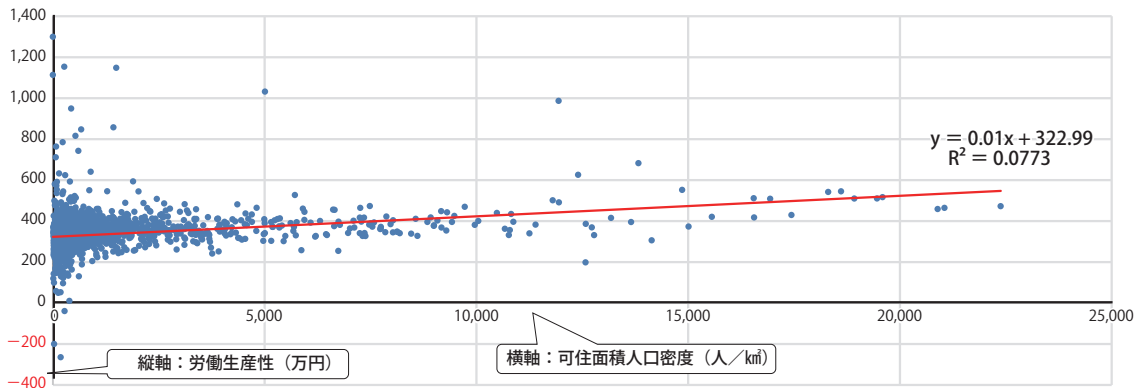
#### <結果>

##### ◆重相関R(相関係数)

中小企業(非製造業)	= 0.278	(付図1)
中小企業(製造業)	= 0.213	(付図2)
大企業(非製造業)	= 0.069	(付図3)
大企業(製造業)	= 0.003	(付図4)

- ・大企業と中小企業の労働生産性と人口密度の関係をみると、中小企業の労働生産性は、大企業の労働生産性と比較し、人口密度との相関関係は強い。
- ・中小企業の労働生産性と人口密度の関係をみると、非製造業の労働生産性は、製造業の労働生産性と比較し、人口密度との相関関係は強い。

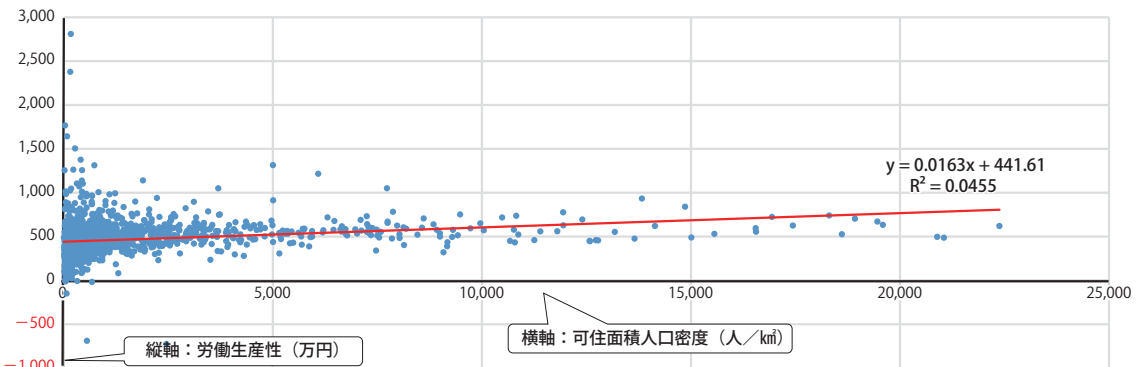
付図1 市区町村別に見た、中小企業（非製造業）の労働生産性と人口密度の関係（2016年）



回帰統計		分散分析表									
		自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F					
重相関 R	0.278068325	回帰	1	1143071.191	1143071.191	145.3959639	3.28219E-32				
重決定 R2	0.077321993	残差	1735	13640189.61	7861.780758						
補正 R2	0.07679019	合計	1736	14783260.81							
標準誤差	88.66668347										
観測数	1737										
		係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%		
切片		322.991878	2.419065822	133.5192598	0	318.2472863	327.7364698	318.2472863	327.7364698		
T_可住面積人口密度		0.010027462	0.000831601	12.05802487	3.28219E-32	0.008396417	0.011658507	0.008396417	0.011658507		

資料：総務省「平成27年国勢調査」、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査」再編加工  
 (注)1. 総務省・経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査」を利用し、市区町村別に非製造業に該当する中小企業の事業所の労働生産性を算出。  
 (労働生産性＝各市区町村の中小企業事業所の付加価値額の合計／該当事業所の従業員数)  
 2. 総務省「平成27年国勢調査」と、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」を利用し、各市区町村の可住面積の1㎢あたりの人口を算出。(可住面積人口密度＝各市区町村の人口／各市区町村の可住面積)  
 3. 上記1、2をもとに、回帰分析を行った。

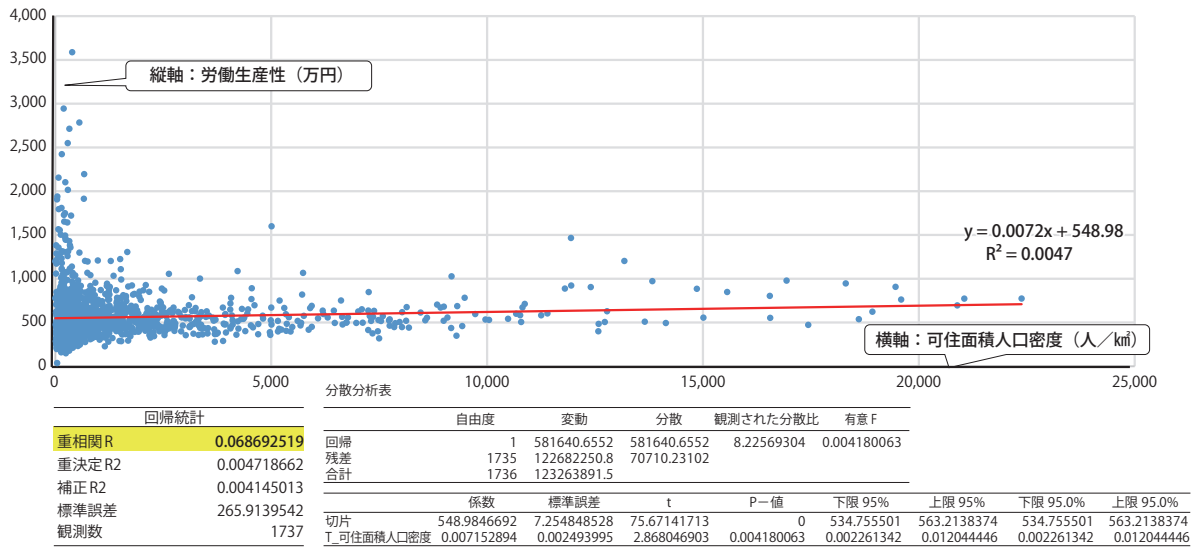
付図2 市区町村別に見た、中小企業（製造業）の労働生産性と人口密度の関係（2016年）



回帰統計		分散分析表									
		自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F					
重相関 R	0.213399315	回帰	1	3013583.26	3013583.26	82.44640323	2.8825E-19				
重決定 R2	0.045539268	残差	1728	63161904.81	36552.02825						
補正 R2	0.044986918	合計	1729	66175488.07							
標準誤差	191.1858474										
観測数	1730										
		係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%		
切片		441.6080474	5.22911178	84.45182777	0	431.351993	451.8641019	431.351993	451.8641019		
T_可住面積人口密度		0.016289462	0.001793994	9.080000178	2.8825E-19	0.012770835	0.01980809	0.012770835	0.01980809		

資料：総務省「平成27年国勢調査」、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査」再編加工  
 (注)1. 総務省・経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査」を利用し、市区町村別に製造業に該当する中小企業の事業所の労働生産性を算出。  
 (労働生産性＝各市区町村の中小企業事業所の付加価値額の合計／該当事業所の従業員数)  
 2. 総務省「平成27年国勢調査」と、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」を利用し、各市区町村の可住面積の1㎢あたりの人口を算出。(可住面積人口密度＝各市区町村の人口／各市区町村の可住面積)  
 3. 上記1、2をもとに、回帰分析を行った。

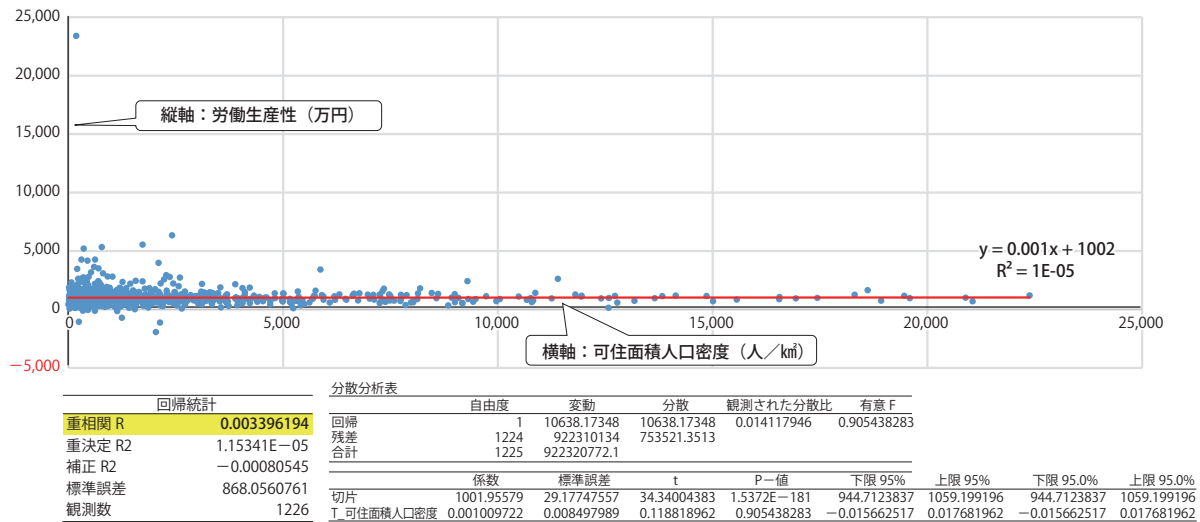
付図3 市区町村別に見た、大企業（非製造業）の労働生産性と人口密度の関係（2016年）



資料：総務省「平成27年国勢調査」、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査」再編加工

- (注) 1. 総務省・経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査」を利用し、市区町村別に非製造業に該当する大企業の事業所の労働生産性を算出。  
 (労働生産性＝各市区町村の大企業事業所の付加価値額の合計／該当事業所の従業員数)  
 2. 総務省「平成27年国勢調査」と、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」を利用し、各市区町村の可住面積の1㎢あたりの人口を算出。(可住面積人口密度＝各市区町村の人口／各市区町村の可住面積)  
 3. 上記1、2をもとに、回帰分析を行った。

付図4 市区町村別に見た、大企業（製造業）の労働生産性と人口密度の関係（2016年）



資料：総務省「平成27年国勢調査」、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」、経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査」再編加工

- (注) 1. 経済産業省「平成28年経済センサスー活動調査」を利用し、市区町村別に製造業に該当する大企業の事業所の労働生産性を算出。  
 (労働生産性＝各市区町村の大企業事業所の付加価値額の合計／該当事業所の従業員数)  
 2. 総務省「平成27年国勢調査」と、総務省「統計でみる市区町村のすがた2016」を利用し、各市区町村の可住面積の1㎢あたりの人口を算出。(可住面積人口密度＝各市区町村の人口／各市区町村の可住面積)  
 3. 上記1、2をもとに、回帰分析を行った。

### 付注3-2-1 BCPの策定が業績に及ぼす影響について

第3部第2章で行ったBCPの策定が業績に及ぼす影響の分析方法について補足する。分析では、以下の回帰モデルを推計した。

$$y_i^{future} = \alpha + \beta GEJE_i + \gamma BCP_i + \delta GEJE_i \cdot BCP_i + \theta y_i + \theta^{damage} damage_i + \mu BCP_i \cdot damage_i + \varepsilon_i$$

ここで、

$y_i^{future}$  : 被災後の売上高（2012年又は2016年）

$y_i$  : 被災年2011年の売上高

$GEJE_i$  : 被災ダミー

$BCP_i$  : BCP策定ダミー

$damage_i$  : 被害額

である。被害額の階層ごとにBCPの策定の有無が売上高にどう影響しているかを分析するため、 $damage_i$ と $BCP_i$ の交差項を含めたモデルを推計した。

推計結果は付図1のとおりである。



付図1 推計結果<sup>2</sup>

変数	自社		仕入れ先企業		販売先企業	
2011年の売上高	0.960***	-0.00665	0.999***	-0.00127	0.999***	-0.00124
BCP策定ダミー	0.0208	-0.0234	0.00421	-0.00894	-0.013	-0.0098
被災ダミー	0.00255	-0.02	0.00167	-0.0101	-0.00978	-0.0096
被災ダミー * BCP策定ダミー	-0.0673	-0.0443	-0.00732	-0.0177	0.0258	-0.0183
被害額2	0.0971	-0.144	-0.0506	-0.146	0.0392	-0.0878
被害額3	0.00762	-0.0535	0.00692	-0.0249	-0.0024	-0.0309
被害額4	-0.0375	-0.0448	0.0035	-0.023	0.0229	-0.0229
被害額5	0.0261	-0.0346	0.0113	-0.0169	0.00491	-0.0171
被害額6	-0.0478	-0.0385	-0.00065	-0.0204	0.0195	-0.019
被害額7	0.00243	-0.0409	0.00756	-0.0178	0.0147	-0.0186
被害額8	-0.0222	-0.0609	-0.00115	-0.0362	-0.00137	-0.0299
被害額9	0.0808	-0.0665	0.102***	-0.0239	-0.00597	-0.0196
被害額10	-0.403***	-0.0419	-0.104***	-0.0172	-0.0253	-0.0185
被害額3 * BCP策定ダミー	0.179	-0.113	-0.04	-0.0437	-0.0133	-0.0417
被害額4 * BCP策定ダミー	0.035	-0.109	-0.0093	-0.0599	-0.0462	-0.0555
被害額5 * BCP策定ダミー	0.0499	-0.0769	0.00696	-0.0316	0.055	-0.036
被害額6 * BCP策定ダミー	0.0625	-0.0787	-0.0113	-0.0333	0.000258	-0.0347
被害額7 * BCP策定ダミー	-0.0107	-0.0913	-0.0385	-0.0339	-0.0443	-0.0374
被害額8 * BCP策定ダミー	0.0762	-0.105	0.0235	-0.0472	0.0578	-0.0429
被害額9 * BCP策定ダミー	0.248	-0.161	-0.0898	-0.0581	-0.0579	-0.0581
被害額10 * BCP策定ダミー	0.389***	-0.0946	0.116***	-0.0326	-0.0137	-0.0348
定数項	0.589***	-0.0908	-0.0122	-0.0417	0.0355	-0.0426
標本数	1,489		8,308		9,339	
決定係数	0.94		0.987		0.986	

2 被害額2～被害額10は、以下のとおり被害額を示すダミー変数である。

被害額2：被害額なし、被害額3：同1円～50万円未満、被害額4：同50万円～100万円未満、

被害額5：同100万円～500万円未満、被害額6：同500万円～1,000万円未満、被害額7：同1,000万円～3,000万円未満、

被害額8：同3,000万円～5,000万円未満、被害額9：同5,000万円～1億円未満、被害額10：同1億円超

## 参考文献

- ・井上考二 [2017] 『中小企業における経営資源の引き継ぎの実態』、(株)日本政策金融公庫 総合研究所 日本政策金融公庫論集 第36号 (2017年8月)
- ・井上徹 [2017] 『クラウドファンディングを巡る諸問題：展望』
- ・チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン [2019] 『両利きの経営:「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』
- ・環境省 [2018] 『すべての企業が持続的に発展するために-持続可能な開発目標 (SDGs) 活用ガイド-』
- ・國部克彦 [2017] 『CSRの基礎-企業と社会の新しいあり方』、中央経済社
- ・経済産業省 産業構造審議会 [2017] 『「新産業構造ビジョン」一人ひとりの、世界の課題を解決する日本の未来』
- ・経済産業省 [2017] 『平成29年電子商取引に関する市場調査』
- ・国土交通省 [2018] 『大規模広域豪雨を踏まえた水災害対策のあり方について』、[http://www.mlit.go.jp/river/shinngikai\\_blog/shaseishin/kasenbunkakai/shouinikai/daikibokouikigouu/3/pdf/daikibokouikigouu\\_03\\_s2-3.pdf](http://www.mlit.go.jp/river/shinngikai_blog/shaseishin/kasenbunkakai/shouinikai/daikibokouikigouu/3/pdf/daikibokouikigouu_03_s2-3.pdf)
- ・国土交通省 『ハザードマップポータルサイト』、<https://disaportal.gsi.go.jp/>
- ・国立社会保障・人口問題研究所 [2017] 『日本の将来推計人口 (平成29年推計) 報告書』
- ・国立社会保障・人口問題研究所 [2018] 『日本の地域別将来推計人口 (平成30年推計) 報告書』
- ・(一財) 商工総合研究所 [2015] 『平成26年度調査研究事業報告書 中小企業の競争力と設備投資』
- ・(株)ゼンリン [2019] 『「平成30年度事業所データとハザードマップの国土数値情報の結合作業」作業報告書』
- ・総務省 [1999] 『平成11年版通信白書』
- ・総務省 [2003] 『平成15年版情報通信白書』
- ・総務省 [2016] 『平成28年版情報通信白書』
- ・総務省 [2017] 『平成29年版情報通信白書』
- ・総務省 [2018] 『平成30年版情報通信白書』
- ・中小企業庁 [2000] 『中小企業白書 2000年版』、大蔵省印刷局
- ・中小企業庁 [2000] 『新中小企業基本法—改正の概要と逐条解説—』、同友館
- ・中小企業庁 [2007] 『中小企業白書 2007年版』、ぎょうせい
- ・中小企業庁 [2008] 『中小企業BCP (事業継続計画) ガイド』
- ・中小企業庁 [2014] 『中小企業白書 2014年版』、日経印刷
- ・中小企業庁 [2016a] 『事業承継ガイドライン』
- ・中小企業庁 [2016b] 『中小企業白書 2016年版』、日経印刷
- ・中小企業庁 [2017a] 『中小企業白書 2017年版』、日経印刷
- ・中小企業庁 [2017b] 『事業承継マニュアル』
- ・中小企業庁 [2018a] 『中小企業白書 2018年版』、日経印刷
- ・中小企業庁 [2018b] 『中小企業の防災・減災対策に関する現状と課題について』、<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/antei/2018/181121kyoujin04.pdf>
- ・中小企業庁 [2019] 『「中小企業強靱化研究会」中間取りまとめ』

- ・(株) 東京商工リサーチ [2018] 『2018年「休廃業・解散企業」動向調査』
- ・特許庁 [2018] 『特許行政年次報告書2018年版 知財が紡ぐ先人の想い～明治150年を迎えて～』
- ・富浦英一 [2014] 『アウトソーシングの国際経済学』、(株) 日本評論社
- ・内閣府 [2017] 『日本経済2016-2017 -好循環の拡大に向けた展望-』
- ・内閣府 [2018] 『平成30年版 防災白書』
- ・内閣府 [2018] 『国民生活に関する世論調査(平成30年6月)』
- ・日本経済再生本部 [2018] 『未来投資戦略2018-「Society5.0」「データ駆動社会」への変革-』
- ・(株) 日本政策金融公庫 総合研究所 [2017] 『小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査』、[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings170329.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings170329.pdf)
- ・(一社) 日本立地センター、経済産業省関東経済産業局 『中小企業のSDGs認知度・実態等の調査結果(WEBアンケート調査)』
- ・藤野洋 [2018] 『CSR(企業の社会的責任)・SDGs(持続可能な開発目標)と中小企業—ケーススタディにみる持続可能な調達とマルチステークホルダーアプローチ』、(一財) 商工総合研究所
- ・ヘンリー チェスブロウ [2014] 『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』
- ・(株) 野村総合研究所 [2017] 『「平成28年度中小企業・小規模事業者の成長に向けた事業戦略等に関する調査に係る委託事業」事業報告書』
- ・(株) 野村総合研究所 [2018] 『生活者1万人アンケート(8回目)にみる日本人の価値観・消費行動の変化-情報端末利用の個人化が進み、「背中合わせの家族」が増加-』
- ・(株) 野村総合研究所 [2019] 『「平成30年度社会変化を踏まえた中小企業の機能・役割に関する調査に係る委託事業」調査報告書』
- ・リチャードボールドウィン [2018] 『世界経済大いなる収斂 ITがもたらす新次元のグローバリゼーション』、日本経済新聞出版社
- ・みずほ情報総研(株) [2019] 『「平成30年度中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査に係る委託事業」報告書』
- ・(株) 三菱総合研究所 [2018] 『平成29年度産業経済研究委託事業(ベンチャー施策に係る成果指標に関する調査) 報告書』
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) [2019] 『「平成30年度中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査に係る委託事業」調査報告書』
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) [2019] 『「平成30年度中小企業・小規模事業者の事業継続に向けた経営基盤構築に関する調査に係る委託事業」調査報告書』
- ・(株) 矢野経済研究所 [2018] 『2018年版 国内クラウドファンディングの市場動向』
- ・(株) 矢野経済研究所 [2018] 『シェアリングエコノミー市場の実態と展望 2018』
- ・吉田雅彦 [2019] 『日本における中堅・中小企業のオープンイノベーションとその支援組織の考察』
- ・(一社) CRD協会 [2019] 『「平成30年度財務情報に基づく中小企業の実態調査に係る委託事業」最終報告書』
- ・Ansoff,H.I [1957] 『Strategy for Diversification』
- ・Daisuke Tsuruta [2017] 『Performance of elderly small business managers and the effect of succession』
- ・Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
- ・ISO [2015] 『持続可能な調達—手引き』

---

# 付属統計資料

---

## 付属統計資料 目次

1表	産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）	486
2表	産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）	490
3表	産業別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）	494
4表	産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2011年、2013年、2015年）	498
5表	産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年、2015年）	502
6表	都道府県別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）	506
7表	都道府県別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）	509
8表	都道府県別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）	512
9表	都道府県別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2015年）	515
10表	開業率・廃業率の推移（非一次産業）	519
11表	業種別の開業率の推移（事業所ベース、年平均）	522
12表	有雇用事業所数による開業率の推移	523
13表	会社の設立登記数及び会社開業率の推移	524
14表	金融機関別中小企業向け貸出残高	525
15表	中小企業の経営指標（2017年度）	526

1 表

## 産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 企業数(会社数+個人事業者数)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		企業数	構成比 (%)	うち小規模企業		企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	2009	2,059	99.8	1,844	89.4	4	0.2	2,063	100.0	
	2012	1,676	99.9	1,489	88.7	2	0.1	1,678	100.0	
	2014	1,454	99.7	1,284	88.1	4	0.3	1,458	100.0	
	2016	1,310	99.7	1,138	86.6	4	0.3	1,314	100.0	
建設業	2009	519,259	99.9	499,167	96.1	280	0.1	519,539	100.0	
	2012	467,119	99.9	448,293	95.9	291	0.1	467,410	100.0	
	2014	455,269	99.9	435,110	95.5	284	0.1	455,553	100.0	
	2016	430,727	99.9	410,820	95.3	272	0.1	430,999	100.0	
製造業	2009	446,499	99.5	394,281	87.9	2,036	0.5	448,535	100.0	
	2012	429,468	99.5	373,766	86.6	2,044	0.5	431,512	100.0	
	2014	413,339	99.5	358,769	86.4	1,957	0.5	415,296	100.0	
	2016	380,517	99.5	327,617	85.7	1,961	0.5	382,478	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	786	96.7	528	64.9	27	3.3	813	100.0	
	2012	657	96.1	410	59.9	27	3.9	684	100.0	
	2014	1,000	97.2	708	68.8	29	2.8	1,029	100.0	
	2016	975	96.9	699	69.5	31	3.1	1,006	100.0	
情報通信業	2009	49,503	97.6	34,526	68.1	1,222	2.4	50,725	100.0	
	2012	44,332	98.9	29,558	65.9	508	1.1	44,840	100.0	
	2014	45,254	98.8	29,993	65.5	533	1.2	45,787	100.0	
	2016	42,454	98.7	27,782	64.6	552	1.3	43,006	100.0	
運輸業、郵便業	2009	81,373	99.7	62,361	76.4	251	0.3	81,624	100.0	
	2012	74,316	99.7	55,287	74.2	245	0.3	74,561	100.0	
	2014	73,136	99.7	53,255	72.6	251	0.3	73,387	100.0	
	2016	67,220	99.7	48,326	71.6	236	0.3	67,456	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2009	1,047,079	99.6	869,196	82.7	4,224	0.4	1,051,303	100.0
		2012	919,671	99.6	751,845	81.4	3,917	0.4	923,588	100.0
		2014	896,102	99.5	712,939	79.2	4,182	0.5	900,284	100.0
		2016	831,058	99.5	659,141	78.9	4,076	0.5	835,134	100.0
	卸売業	2009	241,917	99.3	175,592	72.1	1,693	0.7	243,610	100.0
		2012	225,599	99.3	163,713	72.1	1,508	0.7	227,107	100.0
		2014	227,908	99.3	162,533	70.8	1,575	0.7	229,483	100.0
		2016	207,986	99.3	146,481	69.9	1,544	0.7	209,530	100.0
	小売業	2009	805,162	99.7	693,604	85.9	2,531	0.3	807,693	100.0
		2012	694,072	99.7	588,132	84.4	2,409	0.3	696,481	100.0
		2014	668,194	99.6	550,406	82.1	2,607	0.4	670,801	100.0
		2016	623,072	99.6	512,660	81.9	2,532	0.4	625,604	100.0
金融業、保険業	2009	34,672	99.3	33,546	96.0	258	0.7	34,930	100.0	
	2012	30,184	99.2	29,187	95.9	253	0.8	30,437	100.0	
	2014	29,959	99.1	28,821	95.4	259	0.9	30,218	100.0	
	2016	27,338	99.0	26,180	94.8	271	1.0	27,609	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2009	352,548	99.9	345,065	97.8	303	0.1	352,851	100.0	
	2012	325,803	99.9	318,962	97.8	276	0.1	326,079	100.0	
	2014	319,221	99.9	311,568	97.5	296	0.1	319,517	100.0	
	2016	299,961	99.9	292,610	97.4	322	0.1	300,283	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2009	203,060	99.7	174,375	85.6	582	0.3	203,642	100.0	
	2012	185,730	99.7	159,400	85.6	550	0.3	186,280	100.0	
	2014	188,455	99.7	160,861	85.1	622	0.3	189,077	100.0	
	2016	181,763	99.6	154,892	84.9	683	0.4	182,446	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2009	604,050	99.8	524,811	86.7	936	0.2	604,986	100.0	
	2012	543,543	99.9	475,183	87.3	718	0.1	544,261	100.0	
	2014	544,281	99.9	464,989	85.3	759	0.1	545,040	100.0	
	2016	509,698	99.9	435,199	85.3	736	0.1	510,434	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2009	404,764	99.9	373,089	92.1	543	0.1	405,307	100.0	
	2012	383,059	99.9	357,806	93.3	512	0.1	383,571	100.0	
	2014	382,304	99.9	353,250	92.3	542	0.1	382,846	100.0	
	2016	363,009	99.8	337,843	92.9	572	0.2	363,581	100.0	
教育、学習支援業	2009	110,895	99.9	100,213	90.3	124	0.1	111,019	100.0	
	2012	103,867	99.9	92,619	89.1	121	0.1	103,988	100.0	
	2014	107,479	99.9	94,409	87.7	129	0.1	107,608	100.0	
	2016	101,663	99.9	88,993	87.4	136	0.1	101,799	100.0	
医療、福祉	2009	194,822	99.9	143,584	73.6	243	0.1	195,065	100.0	
	2012	195,088	99.9	140,484	71.9	232	0.1	195,320	100.0	
	2014	210,326	99.9	146,427	69.5	258	0.1	210,584	100.0	
	2016	207,043	99.9	143,291	69.1	275	0.1	207,318	100.0	
複合サービス事業	2009	3,617	99.9	3,604	99.6	2	0.1	3,619	100.0	
	2012	3,476	100.0	3,461	99.5	1	0.0	3,477	100.0	
	2014	3,492	100.0	3,478	99.6	1	0.0	3,493	100.0	
	2016	3,375	100.0	3,360	99.5	1	0.0	3,376	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2009	146,278	99.4	105,171	71.5	891	0.6	147,169	100.0	
	2012	144,945	99.4	105,064	72.0	899	0.6	145,844	100.0	
	2014	138,157	99.3	96,393	69.3	1,004	0.7	139,161	100.0	
	2016	130,065	99.2	90,499	69.0	1,029	0.8	131,094	100.0	
非一次産業計	2009	4,201,264	99.7	3,665,361	87.0	11,926	0.3	4,213,190	100.0	
	2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100.0	
	2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100.0	
	2016	3,578,176	99.7	3,048,390	84.9	11,157	0.3	3,589,333	100.0	

## (2) 会社数

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		企業数	構成比 (%)	うち小規模企業		企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	
				企業数	構成比 (%)					
鉱業、採石業、砂利採取業	2009	1,797	99.8	1,583	87.9	4	0.2	1,801	100.0	
	2012	1,475	99.9	1,289	87.3	2	0.1	1,477	100.0	
	2014	1,314	99.7	1,146	86.9	4	0.3	1,318	100.0	
	2016	1,189	99.7	1,018	85.3	4	0.3	1,193	100.0	
建設業	2009	331,079	99.9	311,096	93.9	280	0.1	331,359	100.0	
	2012	303,458	99.9	284,716	93.7	291	0.1	303,749	100.0	
	2014	303,521	99.9	283,424	93.3	284	0.1	303,805	100.0	
	2016	288,753	99.9	268,891	93.0	272	0.1	289,025	100.0	
製造業	2009	275,030	99.3	223,100	80.5	2,036	0.7	277,066	100.0	
	2012	273,525	99.3	218,107	79.1	2,044	0.7	275,569	100.0	
	2014	268,552	99.3	214,231	79.2	1,957	0.7	270,509	100.0	
	2016	247,792	99.2	195,112	78.1	1,960	0.8	249,752	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	786	96.7	528	64.9	27	3.3	813	100.0	
	2012	657	96.1	410	59.9	27	3.9	684	100.0	
	2014	990	97.2	698	68.5	29	2.8	1,019	100.0	
	2016	945	96.8	669	68.5	31	3.2	976	100.0	
情報通信業	2009	46,747	97.5	31,808	66.3	1,222	2.5	47,969	100.0	
	2012	42,006	98.8	27,265	64.1	508	1.2	42,514	100.0	
	2014	42,989	98.8	27,750	63.8	533	1.2	43,522	100.0	
	2016	40,224	98.6	25,576	62.7	552	1.4	40,776	100.0	
運輸業、郵便業	2009	56,444	99.6	37,457	66.1	251	0.4	56,695	100.0	
	2012	54,060	99.5	35,054	64.6	245	0.5	54,305	100.0	
	2014	54,966	99.5	35,111	63.6	251	0.5	55,217	100.0	
	2016	51,292	99.5	32,418	62.9	236	0.5	51,528	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2009	469,247	99.1	320,739	67.8	4,103	0.9	473,350	100.0
		2012	431,790	99.1	291,787	67.0	3,792	0.9	435,582	100.0
		2014	444,316	99.1	291,708	65.1	4,027	0.9	448,343	100.0
		2016	410,692	99.1	269,520	65.0	3,918	0.9	414,610	100.0
	卸売業	2009	189,621	99.1	125,327	65.5	1,693	0.9	191,314	100.0
		2012	177,307	99.2	117,116	65.5	1,508	0.8	178,815	100.0
		2014	179,936	99.1	116,348	64.1	1,575	0.9	181,511	100.0
		2016	167,280	99.1	107,151	63.5	1,543	0.9	168,823	100.0
	小売業	2009	279,626	99.1	195,412	69.3	2,410	0.9	282,036	100.0
		2012	254,483	99.1	174,671	68.0	2,284	0.9	256,767	100.0
		2014	264,380	99.1	175,360	65.7	2,452	0.9	266,832	100.0
		2016	243,412	99.0	162,369	66.1	2,375	1.0	245,787	100.0
金融業、保険業	2009	25,694	99.0	24,568	94.7	258	1.0	25,952	100.0	
	2012	23,088	98.9	22,091	94.6	253	1.1	23,341	100.0	
	2014	23,712	98.9	22,574	94.2	259	1.1	23,971	100.0	
	2016	21,887	98.8	20,729	93.6	271	1.2	22,158	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2009	182,060	99.8	174,738	95.8	303	0.2	182,363	100.0	
	2012	169,360	99.8	162,664	95.9	276	0.2	169,636	100.0	
	2014	170,887	99.8	163,355	95.4	296	0.2	171,183	100.0	
	2016	161,272	99.8	154,049	95.3	322	0.2	161,594	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2009	94,419	99.4	73,918	77.8	568	0.6	94,987	100.0	
	2012	83,356	99.4	64,630	77.0	530	0.6	83,886	100.0	
	2014	86,128	99.3	65,648	75.7	607	0.7	86,735	100.0	
	2016	80,982	99.2	60,906	74.6	673	0.8	81,655	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2009	96,675	99.1	48,328	49.5	908	0.9	97,583	100.0	
	2012	98,097	99.3	56,391	57.1	682	0.7	98,779	100.0	
	2014	108,051	99.3	57,230	52.6	721	0.7	108,772	100.0	
	2016	95,621	99.3	50,783	52.7	708	0.7	96,329	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2009	63,723	99.2	37,377	58.2	542	0.8	64,265	100.0	
	2012	63,597	99.2	42,545	66.4	507	0.8	64,104	100.0	
	2014	68,886	99.2	44,376	63.9	536	0.8	69,422	100.0	
	2016	61,133	99.1	40,223	65.2	564	0.9	61,697	100.0	
教育、学習支援業	2009	15,818	99.2	9,195	57.7	124	0.8	15,942	100.0	
	2012	15,446	99.2	8,834	56.8	119	0.8	15,565	100.0	
	2014	17,715	99.3	9,622	53.9	125	0.7	17,840	100.0	
	2016	15,822	99.2	8,549	53.6	133	0.8	15,955	100.0	
医療、福祉	2009	24,368	99.5	10,062	41.1	130	0.5	24,498	100.0	
	2012	28,077	99.5	10,830	38.4	145	0.5	28,222	100.0	
	2014	39,000	99.5	13,869	35.4	187	0.5	39,187	100.0	
	2016	38,686	99.5	13,468	34.6	207	0.5	38,893	100.0	
複合サービス事業	2009	74	97.4	67	88.2	2	2.6	76	100.0	
	2012	111	99.1	102	91.1	1	0.9	112	100.0	
	2014	85	98.8	76	88.4	1	1.2	86	100.0	
	2016	74	98.7	70	93.3	1	1.3	75	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2009	91,350	99.0	51,538	55.9	887	1.0	92,237	100.0	
	2012	89,846	99.0	51,178	56.4	897	1.0	90,743	100.0	
	2014	88,693	98.9	48,083	53.6	1,000	1.1	89,693	100.0	
	2016	83,072	98.8	44,558	53.0	1,026	1.2	84,098	100.0	
非1次産業計	2009	1,775,311	99.3	1,356,102	75.9	11,645	0.7	1,786,956	100.0	
	2012	1,677,949	99.4	1,277,893	75.7	10,319	0.6	1,688,268	100.0	
	2014	1,719,805	99.4	1,278,901	73.9	10,817	0.6	1,730,622	100.0	
	2016	1,599,436	99.3	1,186,539	73.7	10,878	0.7	1,610,314	100.0	

## (3) 個人事業者数

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		企業数	構成比 (%)	うち小規模企業 企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	2009	262	100.0	261	99.6	0	0.0	262	100.0	
	2012	201	100.0	200	99.5	0	0.0	201	100.0	
	2014	140	100.0	138	98.6	0	0.0	140	100.0	
	2016	121	100.0	120	99.2	0	0.0	121	100.0	
建設業	2009	188,180	100.0	188,071	99.9	0	0.0	188,180	100.0	
	2012	163,661	100.0	163,577	99.9	0	0.0	163,661	100.0	
	2014	151,748	100.0	151,686	100.0	0	0.0	151,748	100.0	
	2016	141,974	100.0	141,929	100.0	0	0.0	141,974	100.0	
製造業	2009	171,469	100.0	171,181	99.8	0	0.0	171,469	100.0	
	2012	155,943	100.0	155,659	99.8	0	0.0	155,943	100.0	
	2014	144,787	100.0	144,538	99.8	0	0.0	144,787	100.0	
	2016	132,725	100.0	132,505	99.8	1	0.0	132,726	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	0	-	0	-	0	-	0	-	
	2012	0	-	0	-	0	-	0	-	
	2014	10	100.0	10	100.0	0	0.0	10	100.0	
	2016	30	100.0	30	100.0	0	0.0	30	100.0	
情報通信業	2009	2,756	100.0	2,718	98.6	0	0.0	2,756	100.0	
	2012	2,326	100.0	2,293	98.6	0	0.0	2,326	100.0	
	2014	2,265	100.0	2,243	99.0	0	0.0	2,265	100.0	
	2016	2,230	100.0	2,206	98.9	0	0.0	2,230	100.0	
運輸業、郵便業	2009	24,929	100.0	24,904	99.9	0	0.0	24,929	100.0	
	2012	20,256	100.0	20,233	99.9	0	0.0	20,256	100.0	
	2014	18,170	100.0	18,144	99.9	0	0.0	18,170	100.0	
	2016	15,928	100.0	15,908	99.9	0	0.0	15,928	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2009	577,832	100.0	548,457	94.9	121	0.0	577,953	100.0
		2012	487,881	100.0	460,058	94.3	125	0.0	488,006	100.0
		2014	451,786	100.0	421,231	93.2	155	0.0	451,941	100.0
		2016	420,366	100.0	389,621	92.7	158	0.0	420,524	100.0
	卸売業	2009	52,296	100.0	50,265	96.1	0	0.0	52,296	100.0
		2012	48,292	100.0	46,597	96.5	0	0.0	48,292	100.0
		2014	47,972	100.0	46,185	96.3	0	0.0	47,972	100.0
		2016	40,706	100.0	39,330	96.6	1	0.0	40,707	100.0
	小売業	2009	525,536	100.0	498,192	94.8	121	0.0	525,657	100.0
		2012	439,589	100.0	413,461	94.0	125	0.0	439,714	100.0
		2014	403,814	100.0	375,046	92.8	155	0.0	403,969	100.0
		2016	379,660	100.0	350,291	92.2	157	0.0	379,817	100.0
金融業、保険業	2009	8,978	100.0	8,978	100.0	0	0.0	8,978	100.0	
	2012	7,096	100.0	7,096	100.0	0	0.0	7,096	100.0	
	2014	6,247	100.0	6,247	100.0	0	0.0	6,247	100.0	
	2016	5,451	100.0	5,451	100.0	0	0.0	5,451	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2009	170,488	100.0	170,327	99.9	0	0.0	170,488	100.0	
	2012	156,443	100.0	156,298	99.9	0	0.0	156,443	100.0	
	2014	148,334	100.0	148,213	99.9	0	0.0	148,334	100.0	
	2016	138,689	100.0	138,561	99.9	0	0.0	138,689	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2009	108,641	100.0	100,457	92.5	14	0.0	108,655	100.0	
	2012	102,374	100.0	94,770	92.6	20	0.0	102,394	100.0	
	2014	102,327	100.0	95,213	93.0	15	0.0	102,342	100.0	
	2016	100,781	100.0	93,986	93.2	10	0.0	100,791	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2009	507,375	100.0	476,483	93.9	28	0.0	507,403	100.0	
	2012	445,446	100.0	418,792	94.0	36	0.0	445,482	100.0	
	2014	436,230	100.0	407,759	93.5	38	0.0	436,268	100.0	
	2016	414,077	100.0	384,416	92.8	28	0.0	414,105	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2009	341,041	100.0	335,712	98.4	1	0.0	341,042	100.0	
	2012	319,462	100.0	315,261	98.7	5	0.0	319,467	100.0	
	2014	313,418	100.0	308,874	98.5	6	0.0	313,424	100.0	
	2016	301,876	100.0	297,620	98.6	8	0.0	301,884	100.0	
教育、学習支援業	2009	95,077	100.0	91,018	95.7	0	0.0	95,077	100.0	
	2012	88,421	100.0	83,785	94.8	2	0.0	88,423	100.0	
	2014	89,764	100.0	84,787	94.5	4	0.0	89,768	100.0	
	2016	85,841	100.0	80,444	93.7	3	0.0	85,844	100.0	
医療、福祉	2009	170,454	99.9	133,522	78.3	113	0.1	170,567	100.0	
	2012	167,011	99.9	129,654	77.6	87	0.1	167,098	100.0	
	2014	171,326	100.0	132,558	77.3	71	0.0	171,397	100.0	
	2016	168,357	100.0	129,823	77.1	68	0.0	168,425	100.0	
複合サービス事業	2009	3,543	100.0	3,537	99.8	0	0.0	3,543	100.0	
	2012	3,365	100.0	3,359	99.8	0	0.0	3,365	100.0	
	2014	3,407	100.0	3,402	99.9	0	0.0	3,407	100.0	
	2016	3,301	100.0	3,290	99.7	0	0.0	3,301	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2009	54,928	100.0	53,633	97.6	4	0.0	54,932	100.0	
	2012	55,099	100.0	53,886	97.8	2	0.0	55,101	100.0	
	2014	49,464	100.0	48,310	97.7	4	0.0	49,468	100.0	
	2016	46,993	100.0	45,941	97.8	3	0.0	46,996	100.0	
非1次産業計	2009	2,425,953	100.0	2,309,259	95.2	281	0.0	2,426,234	100.0	
	2012	2,174,985	100.0	2,064,921	94.9	277	0.0	2,175,262	100.0	
	2014	2,089,423	100.0	1,973,353	94.4	293	0.0	2,089,716	100.0	
	2016	1,978,740	100.0	1,861,851	94.1	279	0.0	1,979,019	100.0	

資料：総務省「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

- (注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
  3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
  4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数に反映されている。
  5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
  6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。
  7. 「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」では（1）商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、（2）本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。



2表

## 産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の従業者総数)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		従業者 総数(人)	構成比 (%)	うち小規模企業 従業者 総数(人)	構成比 (%)	従業者 総数(人)	構成比 (%)	従業者 総数(人)	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	2009	24,877	84.9	13,913	47.5	4,439	15.1	29,316	100.0	
	2012	20,303	91.8	10,807	48.9	1,806	8.2	22,109	100.0	
	2014	18,168	85.2	9,423	44.2	3,150	14.8	21,318	100.0	
	2016	17,024	83.4	8,678	42.5	3,395	16.6	20,419	100.0	
建設業	2009	3,799,618	89.7	2,631,336	62.1	435,943	10.3	4,235,561	100.0	
	2012	3,398,423	89.1	2,338,163	61.3	416,141	10.9	3,814,564	100.0	
	2014	3,390,493	89.2	2,237,415	58.8	412,522	10.8	3,803,015	100.0	
	2016	3,244,169	88.6	2,107,520	57.5	419,285	11.4	3,663,454	100.0	
製造業	2009	6,417,905	65.0	2,173,127	22.0	3,455,691	35.0	9,873,596	100.0	
	2012	6,550,429	65.6	2,130,081	21.3	3,441,424	34.4	9,991,853	100.0	
	2014	6,486,389	66.4	1,998,167	20.5	3,279,571	33.6	9,765,960	100.0	
	2016	6,202,447	65.3	1,838,047	19.4	3,294,245	34.7	9,496,692	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	34,528	16.9	4,456	2.2	169,571	83.1	204,099	100.0	
	2012	29,502	14.9	3,432	1.7	167,968	85.1	197,470	100.0	
	2014	34,590	17.3	4,608	2.3	165,874	82.7	200,464	100.0	
	2016	38,689	20.3	4,615	2.4	152,146	79.7	190,835	100.0	
情報通信業	2009	775,921	49.5	136,321	8.7	791,964	50.5	1,567,885	100.0	
	2012	961,057	63.4	113,956	7.5	555,510	36.6	1,516,567	100.0	
	2014	979,521	62.8	113,266	7.3	579,402	37.2	1,558,923	100.0	
	2016	969,660	61.5	104,029	6.6	605,754	38.5	1,575,414	100.0	
運輸業、郵便業	2009	2,212,471	65.4	412,600	12.2	1,172,429	34.6	3,384,900	100.0	
	2012	2,172,982	68.8	387,135	12.3	987,234	31.2	3,160,216	100.0	
	2014	2,284,186	73.5	380,199	12.2	824,350	26.5	3,108,536	100.0	
	2016	2,216,062	73.9	346,779	11.6	780,964	26.1	2,997,026	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2009	7,542,984	66.9	2,535,888	22.5	3,725,309	33.1	11,268,293	100.0
		2012	6,911,424	66.1	2,191,498	21.0	3,540,778	33.9	10,452,202	100.0
		2014	7,303,086	66.5	2,008,511	18.3	3,675,997	33.5	10,979,083	100.0
		2016	6,952,779	65.0	1,824,332	17.0	3,747,437	35.0	10,700,216	100.0
	卸売業	2009	2,635,710	74.1	610,899	17.2	919,620	25.9	3,555,330	100.0
		2012	2,397,968	73.3	562,523	17.2	871,421	26.7	3,269,389	100.0
		2014	2,557,628	74.5	541,928	15.8	876,683	25.5	3,434,311	100.0
		2016	2,462,540	72.2	484,470	14.2	948,164	27.8	3,410,704	100.0
	小売業	2009	4,907,274	63.6	1,924,989	25.0	2,805,689	36.4	7,712,963	100.0
		2012	4,513,456	62.8	1,628,975	22.7	2,669,357	37.2	7,182,813	100.0
		2014	4,745,458	62.9	1,466,583	19.4	2,799,314	37.1	7,544,772	100.0
		2016	4,490,239	61.6	1,339,862	18.4	2,799,273	38.4	7,289,512	100.0
金融業、保険業	2009	226,133	17.7	124,371	9.7	1,050,748	82.3	1,276,881	100.0	
	2012	200,011	16.4	110,336	9.1	1,018,792	83.6	1,218,803	100.0	
	2014	222,123	17.9	112,145	9.0	1,021,775	82.1	1,243,898	100.0	
	2016	213,887	16.9	104,591	8.3	1,049,863	83.1	1,263,750	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2009	1,251,811	84.8	865,029	58.6	224,145	15.2	1,475,956	100.0	
	2012	1,162,155	84.4	789,931	57.4	214,345	15.6	1,376,500	100.0	
	2014	1,209,578	84.0	772,029	53.6	230,379	16.0	1,439,957	100.0	
	2016	1,164,919	82.2	718,118	50.7	252,789	17.8	1,417,708	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2009	1,102,041	77.3	498,970	35.0	324,327	22.7	1,426,368	100.0	
	2012	1,002,971	75.1	451,941	33.8	332,976	24.9	1,335,947	100.0	
	2014	1,043,067	73.5	440,702	31.0	376,867	26.5	1,419,934	100.0	
	2016	1,008,309	70.6	420,595	29.5	419,533	29.4	1,427,842	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2009	3,535,761	70.5	1,535,858	30.6	1,477,752	29.5	5,013,513	100.0	
	2012	3,463,871	71.7	1,504,546	31.1	1,367,785	28.3	4,831,656	100.0	
	2014	3,801,986	73.4	1,394,749	26.9	1,378,825	26.6	5,180,811	100.0	
	2016	3,603,582	73.1	1,283,663	26.0	1,324,203	26.9	4,927,785	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2009	1,912,306	81.0	805,865	34.1	448,511	19.0	2,360,817	100.0	
	2012	1,836,429	81.1	833,626	36.8	429,362	18.9	2,265,791	100.0	
	2014	1,923,886	82.2	800,893	34.2	415,270	17.8	2,339,156	100.0	
	2016	1,772,497	80.3	747,774	33.9	435,788	19.7	2,208,285	100.0	
教育、学習支援業	2009	539,748	82.2	218,275	33.2	116,973	17.8	656,721	100.0	
	2012	544,758	82.4	209,656	31.7	116,002	17.6	660,760	100.0	
	2014	603,498	84.1	205,170	28.6	113,926	15.9	717,424	100.0	
	2016	565,763	82.4	185,818	27.1	121,109	17.6	686,872	100.0	
医療、福祉	2009	1,328,302	91.5	486,466	33.5	123,192	8.5	1,451,494	100.0	
	2012	1,425,122	88.4	470,131	29.2	186,185	11.6	1,611,307	100.0	
	2014	1,687,240	89.9	471,474	25.1	190,517	10.1	1,877,757	100.0	
	2016	1,666,393	88.7	447,866	23.8	212,071	11.3	1,878,464	100.0	
複合サービス事業	2009	9,026	5.3	8,877	5.2	160,372	94.7	169,398	100.0	
	2012	9,589	5.8	9,047	5.4	156,664	94.2	166,253	100.0	
	2014	9,450	2.3	9,067	2.2	407,019	97.7	416,469	100.0	
	2016	9,478	2.3	9,334	2.2	407,809	97.7	417,287	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2009	2,431,097	66.8	365,946	10.1	1,207,481	33.2	3,638,578	100.0	
	2012	2,478,458	70.5	368,994	10.5	1,038,487	29.5	3,516,945	100.0	
	2014	2,612,549	67.6	310,748	8.0	1,250,208	32.4	3,862,757	100.0	
	2016	2,555,374	65.2	285,512	7.3	1,362,572	34.8	3,917,946	100.0	
非一次産業計	2009	33,144,529	69.0	12,817,298	26.7	14,888,847	31.0	48,033,376	100.0	
	2012	32,167,484	69.7	11,923,280	25.8	13,971,459	30.3	46,138,943	100.0	
	2014	33,609,810	70.1	11,268,566	23.5	14,325,652	29.9	47,935,462	100.0	
	2016	32,201,032	68.8	10,437,271	22.3	14,588,963	31.2	46,789,995	100.0	

(2) 会社ベース(会社の従業者総数)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		従業者 総数(人)	構成比 (%)	うち小規模企業 従業者 総数(人)	構成比 (%)	従業者 総数(人)	構成比 (%)	従業者 総数(人)	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利 採取業	2009	24,004	84.4	13,080	46.0	4,439	15.6	28,443	100.0	
	2012	19,653	91.6	10,182	47.4	1,806	8.4	21,459	100.0	
	2014	17,661	84.9	8,977	43.1	3,150	15.1	20,811	100.0	
	2016	16,628	83.0	8,307	41.5	3,395	17.0	20,023	100.0	
建設業	2009	3,306,298	88.4	2,141,740	57.2	435,943	11.6	3,742,241	100.0	
	2012	2,973,261	87.7	1,916,117	56.5	416,141	12.3	3,389,402	100.0	
	2014	3,014,569	88.0	1,863,619	54.4	412,522	12.0	3,427,091	100.0	
	2016	2,894,935	87.3	1,759,759	53.1	419,285	12.7	3,314,220	100.0	
製造業	2009	5,919,750	63.1	1,683,885	18.0	3,455,691	36.9	9,375,441	100.0	
	2012	6,086,029	63.9	1,674,441	17.6	3,441,424	36.1	9,527,453	100.0	
	2014	6,076,443	64.9	1,596,120	17.1	3,279,571	35.1	9,356,014	100.0	
	2016	5,825,953	63.9	1,468,200	16.1	3,294,244	36.1	9,120,197	100.0	
電気・ガス・熱供給・ 水道業	2009	34,528	16.9	4,456	2.2	169,571	83.1	204,099	100.0	
	2012	29,502	14.9	3,432	1.7	167,968	85.1	197,470	100.0	
	2014	34,573	17.2	4,591	2.3	165,874	82.8	200,447	100.0	
	2016	38,632	20.2	4,558	2.4	152,146	79.8	190,778	100.0	
情報通信業	2009	769,033	49.3	129,975	8.3	791,964	50.7	1,560,997	100.0	
	2012	955,434	63.2	108,852	7.2	555,510	36.8	1,510,944	100.0	
	2014	974,414	62.7	108,444	7.0	579,402	37.3	1,553,816	100.0	
	2016	964,637	61.4	99,309	6.3	605,754	38.6	1,570,391	100.0	
運輸業、郵便業	2009	2,168,588	64.9	369,576	11.1	1,172,429	35.1	3,341,017	100.0	
	2012	2,137,396	68.4	352,395	11.3	987,234	31.6	3,124,630	100.0	
	2014	2,252,173	73.2	349,037	11.3	824,350	26.8	3,076,523	100.0	
	2016	2,187,614	73.7	319,069	10.7	780,964	26.3	2,968,578	100.0	
卸売業、 小売業	卸売業・ 小売業計	2009	5,804,258	61.0	1,241,244	13.0	3,713,725	39.0	9,517,983	100.0
		2012	5,420,469	60.6	1,112,621	12.4	3,530,574	39.4	8,951,043	100.0
		2014	5,908,798	61.7	1,063,072	11.1	3,661,819	38.3	9,570,617	100.0
		2016	5,639,434	60.2	961,483	10.3	3,736,057	39.8	9,375,491	100.0
	卸売業	2009	2,479,700	72.9	479,308	14.1	919,620	27.1	3,399,320	100.0
		2012	2,257,082	72.1	441,022	14.1	871,421	27.9	3,128,503	100.0
		2014	2,421,852	73.4	426,024	12.9	876,683	26.6	3,298,535	100.0
		2016	2,349,089	71.2	386,148	11.7	948,013	28.8	3,297,102	100.0
	小売業	2009	3,324,558	54.3	761,936	12.5	2,794,105	45.7	6,118,663	100.0
		2012	3,163,387	54.3	671,599	11.5	2,659,153	45.7	5,822,540	100.0
		2014	3,486,946	55.6	637,048	10.2	2,785,136	44.4	6,272,082	100.0
		2016	3,290,345	54.1	575,335	9.5	2,788,044	45.9	6,078,389	100.0
金融業、保険業	2009	208,488	16.6	106,726	8.5	1,050,748	83.4	1,259,236	100.0	
	2012	186,365	15.5	96,690	8.0	1,018,792	84.5	1,205,157	100.0	
	2014	210,414	17.1	100,436	8.2	1,021,775	82.9	1,232,189	100.0	
	2016	203,860	16.3	94,564	7.5	1,049,863	83.7	1,253,723	100.0	
不動産業、物品賃貸 業	2009	984,108	81.4	599,169	49.6	224,145	18.6	1,208,253	100.0	
	2012	912,033	81.0	541,499	48.1	214,345	19.0	1,126,378	100.0	
	2014	980,035	81.0	543,867	44.9	230,379	19.0	1,210,414	100.0	
	2016	950,872	79.0	505,619	42.0	252,789	21.0	1,203,661	100.0	
学術研究、専門・技術 サービス業	2009	761,013	70.4	246,036	22.7	320,626	29.6	1,081,639	100.0	
	2012	682,552	67.6	212,816	21.1	327,718	32.4	1,010,270	100.0	
	2014	734,439	66.3	207,534	18.7	374,053	33.7	1,108,492	100.0	
	2016	707,817	62.9	192,885	17.1	417,449	37.1	1,125,266	100.0	
宿泊業、飲食サービ ス業	2009	1,913,183	56.5	245,811	7.3	1,475,704	43.5	3,388,887	100.0	
	2012	2,018,723	59.7	342,624	10.1	1,364,691	40.3	3,383,414	100.0	
	2014	2,433,701	63.9	324,979	8.5	1,375,540	36.1	3,809,241	100.0	
	2016	2,287,578	63.4	277,708	7.7	1,321,565	36.6	3,609,143	100.0	
生活関連サービ ス業、娯楽業	2009	1,205,984	72.9	163,453	9.9	448,304	27.1	1,654,288	100.0	
	2012	1,182,773	73.4	228,434	14.2	428,669	26.6	1,611,442	100.0	
	2014	1,302,071	75.9	231,364	13.5	414,377	24.1	1,716,448	100.0	
	2016	1,178,011	73.1	201,282	12.5	434,567	26.9	1,612,578	100.0	
教育、学習支援業	2009	311,024	72.7	39,478	9.2	116,973	27.3	427,997	100.0	
	2012	320,305	73.5	41,138	9.4	115,710	26.5	436,015	100.0	
	2014	380,453	77.1	40,522	8.2	113,289	22.9	493,742	100.0	
	2016	350,484	74.4	32,630	6.9	120,602	25.6	471,086	100.0	
医療、福祉	2009	487,743	82.7	51,874	8.8	102,205	17.3	589,948	100.0	
	2012	602,477	78.1	53,041	6.9	169,375	21.9	771,852	100.0	
	2014	861,258	83.0	60,759	5.9	176,112	17.0	1,037,370	100.0	
	2016	862,853	81.3	55,037	5.2	198,819	18.7	1,061,672	100.0	
複合サービス事業	2009	277	0.2	173	0.1	160,372	99.8	160,649	100.0	
	2012	788	0.5	291	0.2	156,664	99.5	157,452	100.0	
	2014	558	0.1	216	0.1	407,019	99.9	407,577	100.0	
	2016	250	0.1	186	0.0	407,809	99.9	408,059	100.0	
サービス業(他に分類 されないもの)	2009	2,289,163	65.5	240,725	6.9	1,206,917	34.5	3,496,080	100.0	
	2012	2,336,683	69.2	241,786	7.2	1,038,141	30.8	3,374,824	100.0	
	2014	2,489,796	66.6	202,449	5.4	1,249,553	33.4	3,739,349	100.0	
	2016	2,441,044	64.2	184,330	4.8	1,362,113	35.8	3,803,157	100.0	
非1次産業計	2009	26,187,442	63.8	7,277,401	17.7	14,849,756	36.2	41,037,198	100.0	
	2012	25,864,443	65.0	6,936,359	17.4	13,934,762	35.0	39,799,205	100.0	
	2014	27,671,356	65.9	6,705,986	16.0	14,288,785	34.1	41,960,141	100.0	
	2016	26,550,602	64.6	6,164,926	15.0	14,557,421	35.4	41,108,023	100.0	

(3) 個人ベース(個人事業者の従業者総数)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		従業者 総数(人)	構成比 (%)	うち小規模企業 従業者 総数(人)	構成比 (%)	従業者 総数(人)	構成比 (%)	従業者 総数(人)	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	2009	873	100.0	833	95.4	0	0.0	873	100.0	
	2012	650	100.0	625	96.2	0	0.0	650	100.0	
	2014	507	100.0	446	88.0	0	0.0	507	100.0	
	2016	396	100.0	371	93.7	0	0.0	396	100.0	
建設業	2009	493,320	100.0	489,596	99.2	0	0.0	493,320	100.0	
	2012	425,162	100.0	422,046	99.3	0	0.0	425,162	100.0	
	2014	375,924	100.0	373,796	99.4	0	0.0	375,924	100.0	
	2016	349,234	100.0	347,761	99.6	0	0.0	349,234	100.0	
製造業	2009	498,155	100.0	489,242	98.2	0	0.0	498,155	100.0	
	2012	464,400	100.0	455,640	98.1	0	0.0	464,400	100.0	
	2014	409,946	100.0	402,047	98.1	0	0.0	409,946	100.0	
	2016	376,494	100.0	369,847	98.2	1	0.0	376,495	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	0	-	0	-	0	-	0	-	
	2012	0	-	0	-	0	-	0	-	
	2014	17	100.0	17	100.0	0	0.0	17	100.0	
	2016	57	100.0	57	100.0	0	0.0	57	100.0	
情報通信業	2009	6,888	100.0	6,346	92.1	0	0.0	6,888	100.0	
	2012	5,623	100.0	5,104	90.8	0	0.0	5,623	100.0	
	2014	5,107	100.0	4,822	94.4	0	0.0	5,107	100.0	
	2016	5,023	100.0	4,720	94.0	0	0.0	5,023	100.0	
運輸業、郵便業	2009	43,883	100.0	43,024	98.0	0	0.0	43,883	100.0	
	2012	35,586	100.0	34,740	97.6	0	0.0	35,586	100.0	
	2014	32,013	100.0	31,162	97.3	0	0.0	32,013	100.0	
	2016	28,448	100.0	27,710	97.4	0	0.0	28,448	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2009	1,738,726	99.3	1,294,644	74.0	11,584	0.7	1,750,310	100.0
		2012	1,490,955	99.3	1,078,877	71.9	10,204	0.7	1,501,159	100.0
		2014	1,394,288	99.0	945,439	67.1	14,178	1.0	1,408,466	100.0
		2016	1,313,345	99.1	862,849	65.1	11,380	0.9	1,324,725	100.0
	卸売業	2009	156,010	100.0	131,591	84.3	0	0.0	156,010	100.0
		2012	140,886	100.0	121,501	86.2	0	0.0	140,886	100.0
		2014	135,776	100.0	115,904	85.4	0	0.0	135,776	100.0
	小売業	2016	113,451	99.9	98,322	86.5	151	0.1	113,602	100.0
		2009	1,582,716	99.3	1,163,053	73.0	11,584	0.7	1,594,300	100.0
		2012	1,350,069	99.2	957,376	70.4	10,204	0.8	1,360,273	100.0
		2014	1,258,512	98.9	829,535	65.2	14,178	1.1	1,272,690	100.0
		2016	1,199,894	99.1	764,527	63.1	11,229	0.9	1,211,123	100.0
金融業、保険業	2009	17,645	100.0	17,645	100.0	0	0.0	17,645	100.0	
	2012	13,646	100.0	13,646	100.0	0	0.0	13,646	100.0	
	2014	11,709	100.0	11,709	100.0	0	0.0	11,709	100.0	
	2016	10,027	100.0	10,027	100.0	0	0.0	10,027	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2009	267,703	100.0	265,860	99.3	0	0.0	267,703	100.0	
	2012	250,122	100.0	248,432	99.3	0	0.0	250,122	100.0	
	2014	229,543	100.0	228,162	99.4	0	0.0	229,543	100.0	
	2016	214,047	100.0	212,499	99.3	0	0.0	214,047	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2009	341,028	98.9	252,934	73.4	3,701	1.1	344,729	100.0	
	2012	320,419	98.4	239,125	73.4	5,258	1.6	325,677	100.0	
	2014	308,628	99.1	233,168	74.9	2,814	0.9	311,442	100.0	
	2016	300,492	99.3	227,710	75.3	2,084	0.7	302,576	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2009	1,622,578	99.9	1,290,047	79.4	2,048	0.1	1,624,626	100.0	
	2012	1,445,148	99.8	1,161,922	80.2	3,094	0.2	1,448,242	100.0	
	2014	1,368,285	99.8	1,069,770	78.0	3,285	0.2	1,371,570	100.0	
	2016	1,316,004	99.8	1,005,955	76.3	2,638	0.2	1,318,642	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2009	706,322	100.0	642,412	90.9	207	0.0	706,529	100.0	
	2012	653,656	99.9	605,192	92.5	693	0.1	654,349	100.0	
	2014	621,815	99.9	569,529	91.5	893	0.1	622,708	100.0	
	2016	594,486	99.8	546,492	91.7	1,221	0.2	595,707	100.0	
教育、学習支援業	2009	228,724	100.0	178,797	78.2	0	0.0	228,724	100.0	
	2012	224,453	99.9	168,518	75.0	292	0.1	224,745	100.0	
	2014	223,045	99.7	164,648	73.6	637	0.3	223,682	100.0	
	2016	215,279	99.8	153,188	71.0	507	0.2	215,786	100.0	
医療、福祉	2009	840,559	97.6	434,592	50.4	20,987	2.4	861,546	100.0	
	2012	822,645	98.0	417,090	49.7	16,810	2.0	839,455	100.0	
	2014	825,982	98.3	410,715	48.9	14,405	1.7	840,387	100.0	
	2016	803,540	98.4	392,829	48.1	13,252	1.6	816,792	100.0	
複合サービス事業	2009	8,749	100.0	8,704	99.5	0	0.0	8,749	100.0	
	2012	8,801	100.0	8,756	99.5	0	0.0	8,801	100.0	
	2014	8,892	100.0	8,851	99.5	0	0.0	8,892	100.0	
	2016	9,228	100.0	9,148	99.1	0	0.0	9,228	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2009	141,934	99.6	125,221	87.9	564	0.4	142,498	100.0	
	2012	141,775	99.8	127,208	89.5	346	0.2	142,121	100.0	
	2014	122,753	99.5	108,299	87.8	655	0.5	123,408	100.0	
	2016	114,330	99.6	101,182	88.1	459	0.4	114,789	100.0	
非1次産業計	2009	6,957,087	99.4	5,539,897	79.2	39,091	0.6	6,996,178	100.0	
	2012	6,303,041	99.4	4,986,921	78.7	36,697	0.6	6,339,738	100.0	
	2014	5,938,454	99.4	4,562,580	76.4	36,867	0.6	5,975,321	100.0	
	2016	5,650,430	99.4	4,272,345	75.2	31,542	0.6	5,681,972	100.0	

資料：総務省「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

- (注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
  3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
  4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
  5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
  6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。
  7. 「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」では（1）商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、（2）本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

3表

## 産業別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の常用雇用者数)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		常用雇用者数(人)	構成比(%)	うち小規模企業		常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	
				常用雇用者数(人)	構成比(%)					
鉱業、採石業、砂利採取業	2009	19,581	81.3	9,647	40.0	4,507	18.7	24,088	100.0	
	2012	15,948	90.1	7,198	40.6	1,761	9.9	17,709	100.0	
	2014	14,560	77.5	6,597	35.1	4,231	22.5	18,791	100.0	
	2016	14,216	77.8	6,265	34.3	4,066	22.2	18,282	100.0	
建設業	2009	2,647,321	85.9	1,580,988	51.3	434,462	14.1	3,081,783	100.0	
	2012	2,383,460	85.2	1,411,548	50.5	413,238	14.8	2,796,698	100.0	
	2014	2,467,738	85.7	1,400,733	48.7	410,487	14.3	2,878,225	100.0	
	2016	2,382,843	85.1	1,322,591	47.2	418,436	14.9	2,801,279	100.0	
製造業	2009	5,469,317	59.3	1,393,577	15.1	3,751,514	40.7	9,220,831	100.0	
	2012	5,689,006	57.3	1,399,410	14.1	4,247,936	42.7	9,936,942	100.0	
	2014	5,681,828	62.0	1,343,064	14.6	3,487,977	38.0	9,169,805	100.0	
	2016	5,469,061	61.7	1,241,406	14.0	3,401,210	38.3	8,870,271	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	31,695	15.9	3,331	1.7	167,599	84.1	199,294	100.0	
	2012	27,021	13.9	2,500	1.3	166,959	86.1	193,980	100.0	
	2014	31,975	16.2	3,371	1.7	164,840	83.8	196,815	100.0	
	2016	36,321	19.3	3,406	1.8	151,659	80.7	187,980	100.0	
情報通信業	2009	655,129	45.7	72,781	5.1	777,308	54.3	1,432,437	100.0	
	2012	850,340	60.8	60,538	4.3	547,325	39.2	1,397,665	100.0	
	2014	880,620	60.6	63,958	4.4	573,628	39.4	1,454,248	100.0	
	2016	882,403	59.5	62,020	4.2	600,031	40.5	1,482,434	100.0	
運輸業、郵便業	2009	1,975,693	63.9	286,171	9.3	1,117,826	36.1	3,093,519	100.0	
	2012	1,953,552	67.0	271,896	9.3	964,253	33.0	2,917,805	100.0	
	2014	2,084,844	72.3	276,857	9.6	800,064	27.7	2,884,908	100.0	
	2016	2,054,874	73.2	258,428	9.2	753,378	26.8	2,808,252	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2009	5,462,645	60.7	1,006,547	11.2	3,536,291	39.3	8,998,936	100.0
		2012	5,072,244	59.6	847,814	10.0	3,441,971	40.4	8,514,215	100.0
		2014	5,643,075	61.2	850,130	9.2	3,583,164	38.8	9,226,239	100.0
		2016	5,486,614	59.8	761,446	8.3	3,694,144	40.2	9,180,758	100.0
	卸売業	2009	2,101,156	70.3	283,278	9.5	887,346	29.7	2,988,502	100.0
		2012	1,906,462	68.7	260,206	9.4	868,141	31.3	2,774,603	100.0
		2014	2,090,910	70.5	264,850	8.9	876,437	29.5	2,967,347	100.0
		2016	2,051,524	68.6	238,033	8.0	941,115	31.4	2,992,639	100.0
	小売業	2009	3,361,489	55.9	723,269	12.0	2,648,945	44.1	6,010,434	100.0
		2012	3,165,782	55.2	587,608	10.2	2,573,830	44.8	5,739,612	100.0
		2014	3,552,165	56.8	585,280	9.4	2,706,727	43.2	6,258,892	100.0
		2016	3,435,090	55.5	523,413	8.5	2,753,029	44.5	6,188,119	100.0
金融業、保険業	2009	160,064	13.2	66,266	5.5	1,055,313	86.8	1,215,377	100.0	
	2012	144,249	12.3	60,095	5.1	1,025,982	87.7	1,170,231	100.0	
	2014	170,361	14.4	64,410	5.5	1,010,992	85.6	1,181,353	100.0	
	2016	166,747	13.6	62,380	5.1	1,055,702	86.4	1,222,449	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2009	648,054	75.2	296,512	34.4	214,194	24.8	862,248	100.0	
	2012	598,952	74.0	258,781	32.0	209,970	26.0	808,922	100.0	
	2014	684,658	75.6	276,582	30.5	220,985	24.4	905,643	100.0	
	2016	679,253	73.4	253,452	27.4	246,290	26.6	925,543	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2009	756,175	70.8	237,476	22.2	311,715	29.2	1,067,890	100.0	
	2012	692,926	67.6	213,830	20.9	332,271	32.4	1,025,197	100.0	
	2014	751,933	66.8	215,485	19.1	373,431	33.2	1,125,364	100.0	
	2016	735,878	63.9	206,773	18.0	415,729	36.1	1,151,607	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2009	2,345,422	63.3	613,656	16.6	1,358,606	36.7	3,704,028	100.0	
	2012	2,280,585	63.7	600,893	16.8	1,299,681	36.3	3,580,266	100.0	
	2014	2,738,473	68.7	618,333	15.5	1,247,530	31.3	3,986,003	100.0	
	2016	2,726,604	68.2	580,873	14.5	1,273,226	31.8	3,999,830	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2009	1,273,599	75.8	298,740	17.8	406,134	24.2	1,679,733	100.0	
	2012	1,217,936	75.5	325,103	20.2	395,118	24.5	1,613,054	100.0	
	2014	1,345,409	77.8	330,449	19.1	382,994	22.2	1,728,403	100.0	
	2016	1,246,819	75.4	297,198	18.0	407,614	24.6	1,654,433	100.0	
教育、学習支援業	2009	339,809	76.7	68,867	15.6	102,948	23.3	442,757	100.0	
	2012	338,486	76.0	60,220	13.5	107,033	24.0	445,519	100.0	
	2014	413,400	80.6	65,307	12.7	99,410	19.4	512,810	100.0	
	2016	409,908	79.6	65,398	12.7	104,963	20.4	514,871	100.0	
医療、福祉	2009	991,180	89.8	265,454	24.0	112,957	10.2	1,104,137	100.0	
	2012	1,089,299	86.1	255,174	20.2	175,811	13.9	1,265,110	100.0	
	2014	1,356,495	88.2	265,541	17.3	182,005	11.8	1,538,500	100.0	
	2016	1,372,341	87.0	257,772	16.3	204,835	13.0	1,577,176	100.0	
複合サービス事業	2009	3,370	2.1	3,247	2.0	160,187	97.9	163,557	100.0	
	2012	3,866	2.4	3,355	2.1	156,625	97.6	160,491	100.0	
	2014	3,975	1.0	3,616	0.9	406,903	99.0	410,878	100.0	
	2016	4,143	1.0	4,017	1.0	400,064	99.0	404,207	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2009	1,925,640	63.5	148,335	4.9	1,108,015	36.5	3,033,655	100.0	
	2012	1,972,751	67.1	147,196	5.0	966,049	32.9	2,938,800	100.0	
	2014	2,197,332	64.7	136,184	4.0	1,197,946	35.3	3,395,278	100.0	
	2016	2,181,278	63.5	124,892	3.6	1,252,290	36.5	3,433,568	100.0	
非1次産業計	2009	24,704,694	62.8	6,351,595	16.2	14,619,576	37.2	39,324,270	100.0	
	2012	24,330,621	62.7	5,925,551	15.3	14,451,983	37.3	38,782,604	100.0	
	2014	26,466,676	65.2	5,920,617	14.6	14,146,587	34.8	40,613,263	100.0	
	2016	25,849,303	64.2	5,508,317	13.7	14,383,637	35.8	40,232,940	100.0	

(2) 会社ベース(会社の常用雇用者数)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		常用雇用者数(人)	構成比(%)	うち小規模企業 常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	2009	19,052	80.9	9,147	38.8	4,507	19.1	23,559	100.0	
	2012	15,613	89.9	6,887	39.6	1,761	10.1	17,374	100.0	
	2014	14,264	77.1	6,359	34.4	4,231	22.9	18,495	100.0	
	2016	14,005	77.5	6,076	33.6	4,066	22.5	18,071	100.0	
建設業	2009	2,438,945	84.9	1,376,102	47.9	434,462	15.1	2,873,407	100.0	
	2012	2,211,167	84.3	1,242,014	47.3	413,238	15.7	2,624,405	100.0	
	2014	2,309,996	84.9	1,244,948	45.8	410,487	15.1	2,720,483	100.0	
	2016	2,247,539	84.3	1,188,609	44.6	418,436	15.7	2,665,975	100.0	
製造業	2009	5,232,735	58.2	1,166,383	13.0	3,751,514	41.8	8,984,249	100.0	
	2012	5,479,835	56.3	1,198,447	12.3	4,247,936	43.7	9,727,771	100.0	
	2014	5,488,007	61.1	1,156,699	12.9	3,487,977	38.9	8,975,984	100.0	
	2016	5,297,320	60.9	1,075,971	12.4	3,400,210	39.1	8,697,530	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	31,695	15.9	3,331	1.7	167,599	84.1	199,294	100.0	
	2012	27,021	13.9	2,500	1.3	166,959	86.1	193,980	100.0	
	2014	31,969	16.2	3,365	1.7	164,840	83.8	196,809	100.0	
	2016	36,306	19.3	3,391	1.8	151,659	80.7	187,965	100.0	
情報通信業	2009	652,357	45.6	70,535	4.9	777,308	54.4	1,429,665	100.0	
	2012	848,211	60.8	58,874	4.2	547,325	39.2	1,395,536	100.0	
	2014	878,686	60.5	62,268	4.3	573,628	39.5	1,452,314	100.0	
	2016	880,550	59.5	60,424	4.1	600,031	40.5	1,480,581	100.0	
運輸業、郵便業	2009	1,964,117	63.7	275,484	8.9	1,117,826	36.3	3,081,943	100.0	
	2012	1,944,535	66.9	263,688	9.1	964,253	33.1	2,908,788	100.0	
	2014	2,076,081	72.2	268,901	9.3	800,064	27.8	2,876,145	100.0	
	2016	2,046,879	73.1	251,116	9.0	753,378	26.9	2,800,257	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2009	4,635,515	56.8	583,343	7.1	3,524,949	43.2	8,160,464	100.0
		2012	4,384,896	56.1	523,976	6.7	3,432,372	43.9	7,817,268	100.0
		2014	4,930,367	58.0	539,652	6.3	3,569,681	42.0	8,500,048	100.0
		2016	4,820,917	56.7	498,274	5.9	3,683,168	43.3	8,504,085	100.0
	卸売業	2009	2,027,625	69.6	231,084	7.9	887,346	30.4	2,914,971	100.0
		2012	1,844,563	68.0	214,466	7.9	868,141	32.0	2,712,704	100.0
		2014	2,027,182	69.8	218,311	7.5	876,437	30.2	2,903,619	100.0
		2016	2,001,630	68.0	201,023	6.8	940,965	32.0	2,942,595	100.0
	小売業	2009	2,607,890	49.7	352,259	6.7	2,637,603	50.3	5,245,493	100.0
		2012	2,540,333	49.8	309,510	6.1	2,564,231	50.2	5,104,564	100.0
		2014	2,903,185	51.9	321,341	5.7	2,693,244	48.1	5,596,429	100.0
		2016	2,819,287	50.7	297,251	5.3	2,742,203	49.3	5,561,490	100.0
金融業、保険業	2009	153,958	12.7	60,160	5.0	1,055,313	87.3	1,209,271	100.0	
	2012	139,769	12.0	55,615	4.8	1,025,982	88.0	1,165,751	100.0	
	2014	166,474	14.1	60,523	5.1	1,010,992	85.9	1,177,466	100.0	
	2016	163,638	13.4	59,271	4.9	1,055,702	86.6	1,219,340	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2009	603,692	73.8	253,810	31.0	214,194	26.2	817,886	100.0	
	2012	559,320	72.7	220,520	28.7	209,970	27.3	769,290	100.0	
	2014	647,818	74.6	240,913	27.7	220,985	25.4	868,803	100.0	
	2016	649,607	72.5	225,135	25.1	246,290	27.5	895,897	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2009	549,214	64.1	109,518	12.8	308,037	35.9	857,251	100.0	
	2012	501,292	60.5	94,700	11.4	327,030	39.5	828,322	100.0	
	2014	566,296	60.4	97,285	10.4	370,594	39.6	936,890	100.0	
	2016	557,678	57.4	93,709	9.6	413,652	42.6	971,330	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2009	1,546,976	53.3	109,737	3.8	1,356,300	46.7	2,903,276	100.0	
	2012	1,617,162	55.5	177,405	6.1	1,296,692	44.5	2,913,854	100.0	
	2014	2,050,743	62.2	187,823	5.7	1,244,504	37.8	3,295,247	100.0	
	2016	2,048,755	61.7	170,833	5.1	1,270,700	38.3	3,319,455	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2009	997,232	71.1	82,000	5.8	406,031	28.9	1,403,263	100.0	
	2012	981,873	71.3	130,524	9.5	394,426	28.7	1,376,299	100.0	
	2014	1,111,864	74.4	142,426	9.5	382,107	25.6	1,493,971	100.0	
	2016	1,034,637	71.8	126,744	8.8	406,411	28.2	1,441,048	100.0	
教育、学習支援業	2009	239,886	70.0	14,542	4.2	102,948	30.0	342,834	100.0	
	2012	245,256	69.7	14,556	4.1	106,756	30.3	352,012	100.0	
	2014	313,568	76.0	16,247	3.9	98,816	24.0	412,384	100.0	
	2016	304,888	74.5	14,708	3.6	104,459	25.5	409,347	100.0	
医療、福祉	2009	392,453	80.9	21,404	4.4	92,725	19.1	485,178	100.0	
	2012	503,819	75.9	23,593	3.6	159,873	24.1	663,692	100.0	
	2014	757,213	81.8	31,299	3.4	167,989	18.2	925,202	100.0	
	2016	783,541	80.3	31,607	3.2	191,876	19.7	975,417	100.0	
複合サービス事業	2009	155	0.1	71	0.0	160,187	99.9	160,342	100.0	
	2012	609	0.4	137	0.1	156,625	99.6	157,234	100.0	
	2014	428	0.1	105	0.0	406,903	99.9	407,331	100.0	
	2016	155	0.0	97	0.0	400,064	100.0	400,219	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2009	1,864,611	62.7	101,806	3.4	1,107,458	37.3	2,972,069	100.0	
	2012	1,914,762	66.5	101,616	3.5	965,705	33.5	2,880,467	100.0	
	2014	2,144,737	64.2	95,995	2.9	1,197,294	35.8	3,342,031	100.0	
	2016	2,134,990	63.0	89,973	2.7	1,251,834	37.0	3,386,824	100.0	
非1次産業計	2009	21,322,593	59.4	4,237,373	11.8	14,581,358	40.6	35,903,951	100.0	
	2012	21,375,140	59.7	4,115,052	11.5	14,416,903	40.3	35,792,043	100.0	
	2014	23,488,511	62.5	4,154,808	11.1	14,111,092	37.5	37,599,603	100.0	
	2016	23,021,405	61.6	3,895,938	10.4	14,351,936	38.4	37,373,341	100.0	

(3) 個人ベース(個人事業者の常用雇用者数)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		常用雇用者数(人)	構成比(%)	うち小規模企業 常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	2009	529	100.0	500	94.5	0	0.0	529	100.0	
	2012	335	100.0	311	92.8	0	0.0	335	100.0	
	2014	296	100.0	238	80.4	0	0.0	296	100.0	
	2016	211	100.0	189	89.6	0	0.0	211	100.0	
建設業	2009	208,376	100.0	204,886	98.3	0	0.0	208,376	100.0	
	2012	172,293	100.0	169,534	98.4	0	0.0	172,293	100.0	
	2014	157,742	100.0	155,785	98.8	0	0.0	157,742	100.0	
	2016	135,304	100.0	133,982	99.0	0	0.0	135,304	100.0	
製造業	2009	236,582	100.0	227,194	96.0	0	0.0	236,582	100.0	
	2012	209,171	100.0	200,963	96.1	0	0.0	209,171	100.0	
	2014	193,821	100.0	186,365	96.2	0	0.0	193,821	100.0	
	2016	171,741	99.4	165,435	95.8	1,000	0.6	172,741	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	0	-	0	-	0	-	0	-	
	2012	0	-	0	-	0	-	0	-	
	2014	6	100.0	6	100.0	0	0.0	6	100.0	
	2016	15	100.0	15	100.0	0	0.0	15	100.0	
情報通信業	2009	2,772	100.0	2,246	81.0	0	0.0	2,772	100.0	
	2012	2,129	100.0	1,664	78.2	0	0.0	2,129	100.0	
	2014	1,934	100.0	1,690	87.4	0	0.0	1,934	100.0	
	2016	1,853	100.0	1,596	86.1	0	0.0	1,853	100.0	
運輸業、郵便業	2009	11,576	100.0	10,687	92.3	0	0.0	11,576	100.0	
	2012	9,017	100.0	8,208	91.0	0	0.0	9,017	100.0	
	2014	8,763	100.0	7,956	90.8	0	0.0	8,763	100.0	
	2016	7,995	100.0	7,312	91.5	0	0.0	7,995	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2009	827,130	98.6	423,204	50.5	11,342	1.4	838,472	100.0
		2012	687,348	98.6	323,838	46.5	9,599	1.4	696,947	100.0
		2014	712,708	98.1	310,478	42.8	13,483	1.9	726,191	100.0
		2016	665,697	98.4	263,172	38.9	10,976	1.6	676,673	100.0
	卸売業	2009	73,531	100.0	52,194	71.0	0	0.0	73,531	100.0
		2012	61,899	100.0	45,740	73.9	0	0.0	61,899	100.0
		2014	63,728	100.0	46,539	73.0	0	0.0	63,728	100.0
		2016	49,894	99.7	37,010	74.0	150	0.3	50,044	100.0
	小売業	2009	753,599	98.5	371,010	48.5	11,342	1.5	764,941	100.0
		2012	625,449	98.5	278,098	43.8	9,599	1.5	635,048	100.0
		2014	648,980	98.0	263,939	39.8	13,483	2.0	662,463	100.0
		2016	615,803	98.3	226,162	36.1	10,826	1.7	626,629	100.0
金融業、保険業	2009	6,106	100.0	6,106	100.0	0	0.0	6,106	100.0	
	2012	4,480	100.0	4,480	100.0	0	0.0	4,480	100.0	
	2014	3,887	100.0	3,887	100.0	0	0.0	3,887	100.0	
	2016	3,109	100.0	3,109	100.0	0	0.0	3,109	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2009	44,362	100.0	42,702	96.3	0	0.0	44,362	100.0	
	2012	39,632	100.0	38,261	96.5	0	0.0	39,632	100.0	
	2014	36,840	100.0	35,669	96.8	0	0.0	36,840	100.0	
	2016	29,646	100.0	28,317	95.5	0	0.0	29,646	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2009	206,961	98.3	127,958	60.7	3,678	1.7	210,639	100.0	
	2012	191,634	97.3	119,130	60.5	5,241	2.7	196,875	100.0	
	2014	185,637	98.5	118,200	62.7	2,837	1.5	188,474	100.0	
	2016	178,200	98.8	113,064	62.7	2,077	1.2	180,277	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2009	798,446	99.7	503,919	62.9	2,306	0.3	800,752	100.0	
	2012	663,423	99.6	423,488	63.5	2,989	0.4	666,412	100.0	
	2014	687,730	99.6	430,510	62.3	3,026	0.4	690,756	100.0	
	2016	677,849	99.6	410,040	60.3	2,526	0.4	680,375	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2009	276,367	100.0	216,740	78.4	103	0.0	276,470	100.0	
	2012	236,063	99.7	194,579	82.2	692	0.3	236,755	100.0	
	2014	233,545	99.6	188,023	80.2	887	0.4	234,432	100.0	
	2016	212,182	99.4	170,454	79.9	1,203	0.6	213,385	100.0	
教育、学習支援業	2009	99,923	100.0	54,325	54.4	0	0.0	99,923	100.0	
	2012	93,230	99.7	45,664	48.8	277	0.3	93,507	100.0	
	2014	99,832	99.4	49,060	48.9	594	0.6	100,426	100.0	
	2016	105,020	99.5	50,690	48.0	504	0.5	105,524	100.0	
医療、福祉	2009	598,727	96.7	244,050	39.4	20,232	3.3	618,959	100.0	
	2012	585,480	97.3	231,581	38.5	15,938	2.7	601,418	100.0	
	2014	599,282	97.7	234,242	38.2	14,016	2.3	613,298	100.0	
	2016	588,800	97.8	226,165	37.6	12,959	2.2	601,759	100.0	
複合サービス事業	2009	3,215	100.0	3,176	98.8	0	0.0	3,215	100.0	
	2012	3,257	100.0	3,218	98.8	0	0.0	3,257	100.0	
	2014	3,547	100.0	3,511	99.0	0	0.0	3,547	100.0	
	2016	3,988	100.0	3,920	98.3	0	0.0	3,988	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2009	61,029	99.1	46,529	75.6	557	0.9	61,586	100.0	
	2012	57,989	99.4	45,580	78.1	344	0.6	58,333	100.0	
	2014	52,595	98.8	40,189	75.5	652	1.2	53,247	100.0	
	2016	46,288	99.0	34,919	74.7	456	1.0	46,744	100.0	
非1次産業計	2009	3,382,101	98.9	2,114,222	61.8	38,218	1.1	3,420,319	100.0	
	2012	2,955,481	98.8	1,810,499	60.5	35,080	1.2	2,990,561	100.0	
	2014	2,978,165	98.8	1,765,809	58.6	35,495	1.2	3,013,660	100.0	
	2016	2,827,898	98.9	1,612,379	56.4	31,701	1.1	2,859,599	100.0	

資料：総務省「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

- (注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
  3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
  4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
  5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
  6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。
  7. 「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」では(1)商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、(2)本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。
  8. 常用雇用者数には、海外における常用雇用者も含む。



4表

## 産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2011年、2013年、2015年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の売上高)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		売上高 (億円)	構成比 (%)	うち小規模企業 売上高 (億円)	構成比 (%)	売上高 (億円)	構成比 (%)	売上高 (億円)	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	2011	4,787	68.6	1,824	26.1	2,191	31.4	6,978	100.0	
	2013	14,343	67.4	10,626	49.9	6,951	32.6	21,294	100.0	
	2015	14,262	70.1	9,819	48.2	6,088	29.9	20,351	100.0	
建設業	2011	581,465	69.9	299,745	36.0	250,945	30.1	832,410	100.0	
	2013	616,064	70.2	316,188	36.0	261,185	29.8	877,248	100.0	
	2015	754,237	69.7	360,908	33.3	328,508	30.3	1,082,745	100.0	
製造業	2011	1,315,374	38.4	242,706	7.1	2,107,642	61.6	3,423,016	100.0	
	2013	1,250,933	36.1	222,207	6.4	2,217,637	63.9	3,468,569	100.0	
	2015	1,494,508	37.8	242,408	6.1	2,457,023	62.2	3,951,531	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2011	20,251	9.3	4,791	2.2	197,698	90.7	217,948	100.0	
	2013	22,890	8.9	3,180	1.2	234,069	91.1	256,959	100.0	
	2015	26,326	10.1	4,902	1.9	235,021	89.9	261,347	100.0	
情報通信業	2011	150,577	32.3	13,860	3.0	316,241	67.7	466,818	100.0	
	2013	145,751	31.0	13,940	3.0	324,034	69.0	469,785	100.0	
	2015	191,388	32.5	15,428	2.6	397,637	67.5	589,025	100.0	
運輸業、郵便業	2011	253,814	48.7	42,601	8.2	267,109	51.3	520,923	100.0	
	2013	264,291	50.0	43,537	8.2	264,695	50.0	528,986	100.0	
	2015	320,362	52.2	47,707	7.8	292,781	47.8	613,143	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2011	1,871,059	46.7	327,303	8.2	2,134,937	53.3	4,005,996	100.0
		2013	1,933,274	47.2	311,176	7.6	2,162,344	52.8	4,095,618	100.0
		2015	2,261,548	46.8	335,762	7.0	2,566,788	53.2	4,828,336	100.0
	卸売業	2011	1,280,702	46.5	184,253	6.7	1,472,590	53.5	2,753,292	100.0
		2013	1,319,071	47.4	176,016	6.3	1,462,618	52.6	2,781,689	100.0
		2015	1,556,623	46.9	195,684	5.9	1,760,902	53.1	3,317,525	100.0
	小売業	2011	590,357	47.1	143,050	11.4	662,347	52.9	1,252,704	100.0
		2013	614,203	46.7	135,160	10.3	699,726	53.3	1,313,929	100.0
		2015	704,925	46.7	140,078	9.3	805,886	53.3	1,510,810	100.0
金融業、保険業	2011	78,537	9.4	14,816	1.8	758,282	90.6	836,819	100.0	
	2013	86,007	10.8	29,330	3.7	712,060	89.2	798,067	100.0	
	2015	80,530	8.7	36,669	4.0	846,109	91.3	926,639	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2011	192,510	57.1	92,714	27.5	144,468	42.9	336,977	100.0	
	2013	187,946	55.2	92,442	27.2	152,486	44.8	340,432	100.0	
	2015	243,736	55.4	106,545	24.2	196,178	44.6	439,915	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2011	120,403	46.3	34,165	13.1	139,612	53.7	260,014	100.0	
	2013	116,660	44.4	36,841	14.0	146,066	55.6	262,726	100.0	
	2015	159,533	42.0	49,192	13.0	220,228	58.0	379,761	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2011	126,942	64.6	41,478	21.1	69,685	35.4	196,628	100.0	
	2013	134,661	65.9	42,051	20.6	69,766	34.1	204,427	100.0	
	2015	164,551	65.3	44,324	17.6	87,334	34.7	251,885	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2011	231,390	67.1	47,863	13.9	113,482	32.9	344,872	100.0	
	2013	215,101	63.7	45,199	13.4	122,316	36.3	337,417	100.0	
	2015	273,656	64.8	49,102	11.6	148,962	35.2	422,618	100.0	
教育、学習支援業	2011	17,971	66.5	3,771	14.0	9,052	33.5	27,024	100.0	
	2013	18,372	67.0	3,748	13.7	9,043	33.0	27,415	100.0	
	2015	22,146	68.9	3,918	12.2	10,009	31.1	32,155	100.0	
医療、福祉	2011	72,364	85.0	24,182	28.4	12,729	15.0	85,093	100.0	
	2013	77,996	88.1	25,324	28.6	10,572	11.9	88,568	100.0	
	2015	90,482	86.1	26,607	25.3	14,575	13.9	105,057	100.0	
複合サービス事業	2011	425	3.4	259	2.1	12,084	96.6	12,510	100.0	
	2013	313	1.1	202	0.7	27,740	98.9	28,053	100.0	
	2015	301	1.0	192	0.6	30,875	99.0	31,177	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2011	150,271	60.3	24,763	9.9	99,051	39.7	249,321	100.0	
	2013	149,297	58.8	22,560	8.9	104,496	41.2	253,793	100.0	
	2015	192,565	56.5	25,602	7.5	147,967	43.5	340,533	100.0	
非1次産業計	2011	5,188,141	43.9	1,216,840	10.3	6,635,207	56.1	11,823,348	100.0	
	2013	5,233,899	43.4	1,218,549	10.1	6,825,458	56.6	12,059,357	100.0	
	2015	6,290,133	44.1	1,359,085	9.5	7,986,085	55.9	14,276,218	100.0	

## (2) 会社ベース(会社の売上高)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		売上高 (億円)	構成比 (%)	売上高 (億円)	構成比 (%)	売上高 (億円)	構成比 (%)	売上高 (億円)	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利 採取業	2011	4,748	68.4	1,787	25.8	2,191	31.6	6,939	100.0	
	2013	14,294	67.3	10,590	49.8	6,951	32.7	21,245	100.0	
	2015	14,218	70.0	9,775	48.1	6,088	30.0	20,306	100.0	
建設業	2011	560,135	69.1	278,559	34.3	250,945	30.9	811,079	100.0	
	2013	593,310	69.4	293,570	34.4	261,185	30.6	854,494	100.0	
	2015	731,243	69.0	338,021	31.9	328,508	31.0	1,059,752	100.0	
製造業	2011	1,298,332	38.1	226,138	6.6	2,107,642	61.9	3,405,974	100.0	
	2013	1,234,925	35.8	206,623	6.0	2,217,637	64.2	3,452,561	100.0	
	2015	1,477,754	37.6	226,033	5.7	2,457,023	62.4	3,934,777	100.0	
電気・ガス・熱供給・ 水道業	2011	20,251	9.3	4,791	2.2	197,698	90.7	217,948	100.0	
	2013	22,889	8.9	3,179	1.2	234,069	91.1	256,958	100.0	
	2015	26,324	10.1	4,899	1.9	235,021	89.9	261,344	100.0	
情報通信業	2011	150,423	32.2	13,717	2.9	316,241	67.8	466,664	100.0	
	2013	145,597	31.0	13,794	2.9	324,034	69.0	469,631	100.0	
	2015	191,216	32.5	15,265	2.6	397,637	67.5	588,853	100.0	
運輸業、郵便業	2011	252,739	48.6	41,551	8.0	267,109	51.4	519,848	100.0	
	2013	263,232	49.9	42,515	8.1	264,695	50.1	527,927	100.0	
	2015	319,272	52.2	46,645	7.6	292,781	47.8	612,053	100.0	
卸売業、 小売業	卸売業・ 小売業計	2011	1,773,112	45.4	260,635	6.7	2,134,621	54.6	3,907,733	100.0
		2013	1,838,094	46.0	251,516	6.3	2,161,957	54.0	4,000,051	100.0
		2015	2,160,781	45.7	277,074	5.9	2,565,870	54.3	4,726,651	100.0
	卸売業	2011	1,265,108	46.2	170,904	6.2	1,472,590	53.8	2,737,697	100.0
		2013	1,304,257	47.1	163,658	5.9	1,462,618	52.9	2,766,875	100.0
		2015	1,542,087	46.7	183,615	5.6	1,760,900	53.3	3,302,988	100.0
	小売業	2011	508,004	43.4	89,731	7.7	662,031	56.6	1,170,036	100.0
		2013	533,837	43.3	87,858	7.1	699,339	56.7	1,233,176	100.0
		2015	618,694	43.5	93,459	6.6	804,969	56.5	1,423,663	100.0
金融業、保険業	2011	78,003	9.3	14,282	1.7	758,282	90.7	836,285	100.0	
	2013	85,363	10.7	28,686	3.6	712,060	89.3	797,423	100.0	
	2015	80,044	8.6	36,183	3.9	846,109	91.4	926,153	100.0	
不動産業、物品賃貸 業	2011	182,112	55.8	82,384	25.2	144,468	44.2	326,580	100.0	
	2013	178,070	53.9	82,610	25.0	152,486	46.1	330,555	100.0	
	2015	233,125	54.3	96,031	22.4	196,178	45.7	429,304	100.0	
学術研究、専門・技術 サービス業	2011	102,091	42.3	21,831	9.0	139,232	57.7	241,323	100.0	
	2013	97,856	40.2	23,722	9.7	145,752	59.8	243,608	100.0	
	2015	139,545	38.8	35,180	9.8	219,961	61.2	359,506	100.0	
宿泊業、飲食サービ ス業	2011	94,469	57.6	15,187	9.3	69,626	42.4	164,095	100.0	
	2013	100,747	59.1	15,056	8.8	69,680	40.9	170,427	100.0	
	2015	127,450	59.4	15,794	7.4	87,251	40.6	214,700	100.0	
生活関連サービ ス業、娯楽業	2011	216,092	65.6	34,080	10.4	113,155	34.4	329,248	100.0	
	2013	199,742	62.1	31,148	9.7	121,965	37.9	321,707	100.0	
	2015	257,615	63.4	34,503	8.5	148,926	36.6	406,541	100.0	
教育、学習支援業	2011	14,836	62.1	1,574	6.6	9,050	37.9	23,886	100.0	
	2013	15,276	62.9	1,526	6.3	9,027	37.1	24,303	100.0	
	2015	18,668	65.1	1,539	5.4	9,993	34.9	28,660	100.0	
医療、福祉	2011	21,316	65.0	1,937	5.9	11,479	35.0	32,795	100.0	
	2013	25,579	72.7	2,284	6.5	9,584	27.3	35,163	100.0	
	2015	34,303	71.8	2,653	5.6	13,451	28.2	47,755	100.0	
複合サービス事業	2011	238	1.9	92	0.7	12,084	98.1	12,323	100.0	
	2013	131	0.5	20	0.1	27,740	99.5	27,870	100.0	
	2015	133	0.4	25	0.1	30,875	99.6	31,008	100.0	
サービス業(他に分類 されないもの)	2011	144,504	59.3	19,546	8.0	99,051	40.7	243,555	100.0	
	2013	143,932	57.9	17,662	7.1	104,487	42.1	248,419	100.0	
	2015	187,135	55.8	20,670	6.2	147,958	44.2	335,093	100.0	
非1次産業計	2011	4,913,402	42.6	1,018,091	8.8	6,632,873	57.4	11,546,275	100.0	
	2013	4,959,036	42.1	1,024,503	8.7	6,823,308	57.9	11,782,344	100.0	
	2015	5,998,826	42.9	1,160,291	8.3	7,983,631	57.1	13,982,456	100.0	

## (3) 個人ベース(個人事業者の売上高)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		売上高 (億円)	構成比 (%)	うち小規模企業 売上高 (億円)	構成比 (%)	売上高 (億円)	構成比 (%)	売上高 (億円)	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利 採取業	2011	39	100.0	37	94.9	0	0.0	39	100.0	
	2013	49	100.0	36	73.5	0	0.0	49	100.0	
	2015	44	100.0	44	100.0	0	0.0	44	100.0	
建設業	2011	21,330	100.0	21,186	99.3	0	0.0	21,331	100.0	
	2013	22,754	100.0	22,618	99.4	0	0.0	22,754	100.0	
	2015	22,993	100.0	22,887	99.5	0	0.0	22,993	100.0	
製造業	2011	17,042	100.0	16,568	97.2	0	0.0	17,042	100.0	
	2013	16,008	100.0	15,584	97.4	0	0.0	16,008	100.0	
	2015	16,754	100.0	16,375	97.7	0	0.0	16,754	100.0	
電気・ガス・熱供給・ 水道業	2011	0	-	0	-	0	-	0	-	
	2013	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0	
	2015	2	100.0	2	100.0	0	0.0	2	100.0	
情報通信業	2011	154	100.0	143	92.9	0	0.0	154	100.0	
	2013	154	100.0	146	94.8	0	0.0	154	100.0	
	2015	172	100.0	164	94.9	0	0.0	172	100.0	
運輸業、郵便業	2011	1,075	100.0	1,050	97.7	0	0.0	1,075	100.0	
	2013	1,059	100.0	1,022	96.5	0	0.0	1,059	100.0	
	2015	1,090	100.0	1,062	97.4	0	0.0	1,090	100.0	
卸売業、 小売業	卸売業・ 小売業計	2011	97,947	99.7	66,668	67.8	316	0.3	98,263	100.0
		2013	95,180	99.6	59,660	62.4	387	0.4	95,567	100.0
		2015	100,766	99.1	58,688	57.7	918	0.9	101,685	100.0
	卸売業	2011	15,594	100.0	13,349	85.6	0	0.0	15,595	100.0
		2013	14,814	100.0	12,358	83.4	0	0.0	14,814	100.0
		2015	14,536	100.0	12,069	83.0	2	0.0	14,538	100.0
	小売業	2011	82,353	99.6	53,319	64.5	316	0.4	82,668	100.0
		2013	80,366	99.5	47,302	58.6	387	0.5	80,753	100.0
		2015	86,230	98.9	46,619	53.5	916	1.1	87,147	100.0
金融業、保険業	2011	534	100.0	534	100.0	0	0.0	534	100.0	
	2013	644	100.0	644	100.0	0	0.0	644	100.0	
	2015	486	100.0	486	100.0	0	0.0	486	100.0	
不動産業、物品賃貸 業	2011	10,398	100.0	10,330	99.4	0	0.0	10,397	100.0	
	2013	9,876	100.0	9,832	99.5	0	0.0	9,877	100.0	
	2015	10,611	100.0	10,514	99.1	0	0.0	10,611	100.0	
学術研究、専門・技術 サービス業	2011	18,312	98.0	12,334	66.0	380	2.0	18,691	100.0	
	2013	18,804	98.4	13,119	68.6	314	1.6	19,118	100.0	
	2015	19,989	98.7	14,012	69.2	267	1.3	20,256	100.0	
宿泊業、飲食サービ ス業	2011	32,473	99.8	26,291	80.8	59	0.2	32,533	100.0	
	2013	33,914	99.7	26,995	79.4	86	0.3	34,000	100.0	
	2015	37,102	99.8	28,529	76.7	83	0.2	37,185	100.0	
生活関連サービ ス業、娯楽業	2011	15,298	97.9	13,783	88.2	327	2.1	15,624	100.0	
	2013	15,359	97.8	14,051	89.4	351	2.2	15,710	100.0	
	2015	16,041	99.8	14,599	90.8	36	0.2	16,077	100.0	
教育、学習支援業	2011	3,135	99.9	2,197	70.0	2	0.1	3,138	100.0	
	2013	3,096	99.5	2,222	71.4	16	0.5	3,112	100.0	
	2015	3,478	99.5	2,379	68.1	17	0.5	3,495	100.0	
医療、福祉	2011	51,048	97.6	22,245	42.5	1,250	2.4	52,298	100.0	
	2013	52,417	98.1	23,040	43.1	988	1.9	53,405	100.0	
	2015	56,179	98.0	23,954	41.8	1,123	2.0	57,302	100.0	
複合サービス事業	2011	187	100.0	167	89.3	0	0.0	187	100.0	
	2013	182	99.5	182	99.5	0	0.0	183	100.0	
	2015	169	100.0	167	99.0	0	0.0	169	100.0	
サービス業(他に分類 されないもの)	2011	5,767	100.0	5,217	90.5	0	0.0	5,766	100.0	
	2013	5,365	99.8	4,898	91.1	9	0.2	5,374	100.0	
	2015	5,430	99.8	4,932	90.7	9	0.2	5,440	100.0	
非1次産業計	2011	274,739	99.2	198,749	71.7	2,334	0.8	277,073	100.0	
	2013	274,863	99.2	194,046	70.0	2,150	0.8	277,013	100.0	
	2015	291,307	99.2	198,794	67.7	2,455	0.8	293,762	100.0	

資料：総務省「平成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

(注)1. 数値は、それぞれ2011年間、2013年間、2015年間のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法(昭和38年法律第154号)による(凡例参照)。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱

われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013年10月改訂のものに従っている。

5表

## 産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年、2015年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の付加価値額)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		付加価値額 (億円)	構成比 (%)	うち小規模企業 付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	2011	1,135	81.8	427	30.8	253	18.2	1,388	100.0	
	2015	4,913	74.3	3,603	54.5	1,701	25.7	6,614	100.0	
建設業	2011	121,735	78.2	72,574	46.6	33,966	21.8	155,700	100.0	
	2015	155,450	74.8	85,622	41.2	52,477	25.2	207,927	100.0	
製造業	2011	284,459	50.5	69,971	12.4	278,466	49.5	562,925	100.0	
	2015	325,894	47.5	71,583	10.4	359,736	52.5	685,630	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2011	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0	
	2015	4,193	10.5	933	2.3	35,827	89.5	40,020	100.0	
情報通信業	2011	49,938	39.5	4,181	3.3	76,615	60.5	126,553	100.0	
	2015	61,640	39.1	4,504	2.9	95,821	60.9	157,461	100.0	
運輸業、郵便業	2011	76,160	54.6	12,769	9.2	63,302	45.4	139,462	100.0	
	2015	95,859	60.2	14,409	9.0	63,412	39.8	159,272	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2011	263,533	60.1	61,689	14.1	175,187	39.9	438,719	100.0
		2015	301,618	57.0	56,446	10.7	227,370	43.0	528,987	100.0
	卸売業	2011	140,426	63.6	26,161	11.8	80,503	36.4	220,929	100.0
		2015	157,569	59.9	23,033	8.8	105,375	40.1	262,944	100.0
	小売業	2011	123,107	56.5	35,528	16.3	94,684	43.5	217,790	100.0
		2015	144,049	54.1	33,413	12.6	121,995	45.9	266,043	100.0
金融業、保険業	2011	15,619	10.6	6,802	4.6	131,561	89.4	147,180	100.0	
	2015	17,501	11.4	5,776	3.8	135,458	88.6	152,959	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2011	56,901	70.1	32,910	40.5	24,306	29.9	81,207	100.0	
	2015	62,452	68.2	33,685	36.8	29,096	31.8	91,548	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2011	51,632	54.5	16,650	17.6	43,139	45.5	94,771	100.0	
	2015	70,939	51.2	24,250	17.5	67,597	48.8	138,536	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2011	49,877	68.4	16,643	22.8	22,997	31.6	72,874	100.0	
	2015	66,260	69.5	18,022	18.9	29,121	30.5	95,381	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2011	46,602	74.9	13,704	22.0	15,620	25.1	62,222	100.0	
	2015	49,903	66.8	13,843	18.5	24,795	33.2	74,698	100.0	
教育、学習支援業	2011	8,393	67.7	1,667	13.4	4,004	32.3	12,397	100.0	
	2015	9,958	70.1	1,600	11.3	4,239	29.9	14,197	100.0	
医療、福祉	2011	39,846	87.2	12,890	28.2	5,868	12.8	45,714	100.0	
	2015	49,167	90.5	13,938	25.6	5,175	9.5	54,343	100.0	
複合サービス事業	2011	136	2.0	120	1.8	6,685	98.0	6,821	100.0	
	2015	75	0.4	71	0.4	19,314	99.6	19,389	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2011	63,160	63.6	9,686	9.8	36,166	36.4	99,325	100.0	
	2015	75,284	58.1	9,158	7.1	54,196	41.9	129,480	100.0	
非1次産業計	2011	1,131,964	54.5	333,449	16.1	943,240	45.5	2,075,204	100.0	
	2015	1,351,106	52.9	357,443	14.0	1,205,336	47.1	2,556,442	100.0	

## (2) 会社ベース(会社の付加価値額)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		付加価値額 (億円)	構成比 (%)	うち小規模企業 付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	2011	1,122	81.5	415	30.2	253	18.4	1,376	100.0	
	2015	4,901	74.2	3,591	54.4	1,701	25.8	6,602	100.0	
建設業	2011	112,241	76.8	63,146	43.2	33,966	23.2	146,207	100.0	
	2015	145,543	73.5	75,752	38.3	52,477	26.5	198,021	100.0	
製造業	2011	276,649	49.8	62,338	11.2	278,466	50.2	555,114	100.0	
	2015	317,808	46.9	63,632	9.4	359,736	53.1	677,544	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2011	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0	
	2015	4,192	10.5	932	2.3	35,827	89.5	40,019	100.0	
情報通信業	2011	49,866	39.4	4,114	3.3	76,615	60.6	126,481	100.0	
	2015	61,563	39.1	4,431	2.8	95,821	60.9	157,384	100.0	
運輸業、郵便業	2011	75,667	54.4	12,288	8.8	63,302	45.6	138,969	100.0	
	2015	95,324	60.1	13,886	8.7	63,412	39.9	158,737	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2011	236,363	57.4	43,146	10.5	175,079	42.6	411,442	100.0
		2015	271,641	54.5	39,442	7.9	227,190	45.5	498,831	100.0
	卸売業	2011	136,666	62.9	22,936	10.6	80,503	37.1	217,169	100.0
		2015	154,116	59.4	20,120	7.8	105,373	40.6	259,489	100.0
	小売業	2011	99,697	51.3	20,210	10.4	94,576	48.7	194,273	100.0
		2015	117,525	49.1	19,322	8.1	121,817	50.9	239,342	100.0
金融業、保険業	2011	15,338	10.4	6,520	4.4	131,561	89.6	146,898	100.0	
	2015	17,263	11.3	5,538	3.6	135,458	88.7	152,720	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2011	51,659	68.0	27,699	36.5	24,306	32.0	75,965	100.0	
	2015	57,420	66.4	28,709	33.2	29,096	33.6	86,517	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2011	40,715	48.7	9,536	11.4	42,947	51.3	83,662	100.0	
	2015	59,384	46.8	16,432	13.0	67,460	53.2	126,843	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2011	36,664	61.5	6,324	10.6	22,971	38.5	59,635	100.0	
	2015	50,461	63.4	6,450	8.1	29,089	36.6	79,549	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2011	39,090	71.5	6,946	12.7	15,600	28.5	54,690	100.0	
	2015	42,404	63.1	7,132	10.6	24,770	36.9	67,174	100.0	
教育、学習支援業	2011	6,867	63.2	664	6.1	4,002	36.8	10,869	100.0	
	2015	8,398	66.5	632	5.0	4,229	33.5	12,628	100.0	
医療、福祉	2011	11,965	70.0	1,009	5.9	5,136	30.0	17,101	100.0	
	2015	18,827	80.6	1,415	6.1	4,539	19.4	23,366	100.0	
複合サービス事業	2011	28	0.4	14	0.2	6,685	99.6	6,713	100.0	
	2015	6	0.0	3	0.0	19,314	100.0	19,321	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2011	60,537	62.6	7,367	7.6	36,166	37.4	96,703	100.0	
	2015	72,800	57.3	6,940	5.5	54,193	42.7	126,993	100.0	
非1次産業計	2011	1,017,608	51.9	252,293	12.9	942,159	48.1	1,959,767	100.0	
	2015	1,227,935	50.5	274,918	11.3	1,204,313	49.5	2,432,248	100.0	

## (3) 個人ベース(個人事業者の付加価値額)

産業	年	中小企業				大企業		合計		
		付加価値額 (億円)	構成比 (%)	うち小規模企業 付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	
鉱業、採石業、砂利採取業	2011	12	100.0	11	91.7	0	0.0	12	100.0	
	2015	12	100.0	12	100.0	0	0.0	12	100.0	
建設業	2011	9,494	100.0	9,427	99.3	0	0.0	9,494	100.0	
	2015	9,906	100.0	9,869	99.6	0	0.0	9,906	100.0	
製造業	2011	7,811	100.0	7,633	97.7	0	0.0	7,811	100.0	
	2015	8,085	100.0	7,951	98.3	0	0.0	8,085	100.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	2011	0	-	0	-	0	-	0	100.0	
	2015	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0	
情報通信業	2011	71	100.0	66	93.0	0	0.0	71	100.0	
	2015	78	100.0	73	94.0	0	0.0	78	100.0	
運輸業、郵便業	2011	494	100.0	480	97.2	0	0.0	494	100.0	
	2015	535	100.0	522	97.6	0	0.0	535	100.0	
卸売業、小売業	卸売業・小売業計	2011	27,171	99.6	18,543	68.0	107	0.4	27,278	100.0
		2015	29,977	99.4	17,004	56.4	180	0.6	30,156	100.0
	卸売業	2011	3,761	100.0	3,225	85.7	0	0.0	3,761	100.0
		2015	3,453	99.9	2,913	84.3	2	0.1	3,455	100.0
	小売業	2011	23,410	99.5	15,318	65.1	107	0.5	23,517	100.0
		2015	26,524	99.3	14,091	52.8	178	0.7	26,702	100.0
金融業、保険業	2011	282	100.0	282	100.0	0	0.0	282	100.0	
	2015	239	100.0	239	100.0	0	0.0	239	100.0	
不動産業、物品賃貸業	2011	5,242	100.0	5,211	99.4	0	0.0	5,242	100.0	
	2015	5,032	100.0	4,977	98.9	0	0.0	5,032	100.0	
学術研究、専門・技術サービス業	2011	10,917	98.3	7,115	64.0	193	1.7	11,110	100.0	
	2015	11,556	98.8	7,818	66.9	137	1.2	11,693	100.0	
宿泊業、飲食サービス業	2011	13,213	99.8	10,319	77.9	27	0.2	13,240	100.0	
	2015	15,799	99.8	11,572	73.1	33	0.2	15,832	100.0	
生活関連サービス業、娯楽業	2011	7,512	99.7	6,758	89.7	20	0.3	7,532	100.0	
	2015	7,500	99.7	6,711	89.2	25	0.3	7,525	100.0	
教育、学習支援業	2011	1,527	99.9	1,003	65.6	2	0.1	1,529	100.0	
	2015	1,560	99.4	968	61.7	10	0.6	1,570	100.0	
医療、福祉	2011	27,881	97.4	11,881	41.5	732	2.6	28,613	100.0	
	2015	30,340	97.9	12,523	40.4	637	2.1	30,977	100.0	
複合サービス事業	2011	108	100.0	106	98.1	0	0.0	108	100.0	
	2015	69	100.0	68	98.8	0	0.0	69	100.0	
サービス業(他に分類されないもの)	2011	2,622	100.0	2,318	88.4	0	0.0	2,622	100.0	
	2015	2,484	99.9	2,217	89.2	2	0.1	2,487	100.0	
非1次産業計	2011	114,356	99.1	81,156	70.3	1,081	0.9	115,437	100.0	
	2015	123,171	99.2	82,526	66.4	1,023	0.8	124,195	100.0	

資料：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

(注)1. 数値は、2011年間、2015年間のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和38年法律第154号）による（凡例参照）。

4. 3.の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013年10月改訂のものに従っている。



6表

## 都道府県別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 企業数(会社数+個人事業者数)

都道府県	年	中小企業				大企業		合計	
		企業数	構成比 (%)	うち小規模企業 企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)
北海道	2009	166,961	99.8	144,616	86.4	322	0.2	167,283	100.0
	2012	153,790	99.8	133,263	86.5	263	0.2	154,053	100.0
	2014	151,123	99.8	128,686	85.0	279	0.2	151,402	100.0
	2016	141,386	99.8	120,299	84.9	283	0.2	141,669	100.0
青森県	2009	47,954	99.9	42,458	88.4	63	0.1	48,017	100.0
	2012	42,669	99.9	37,427	87.6	50	0.1	42,719	100.0
	2014	41,863	99.9	36,319	86.6	52	0.1	41,915	100.0
	2016	39,824	99.9	34,417	86.3	43	0.1	39,867	100.0
岩手県	2009	44,388	99.8	39,125	88.0	67	0.2	44,455	100.0
	2012	38,711	99.8	33,837	87.3	68	0.2	38,779	100.0
	2014	38,665	99.8	33,263	85.9	72	0.2	38,737	100.0
	2016	37,235	99.8	32,022	85.8	71	0.2	37,306	100.0
宮城県	2009	71,928	99.8	62,968	87.3	163	0.2	72,091	100.0
	2012	59,565	99.8	51,274	85.9	135	0.2	59,700	100.0
	2014	61,685	99.8	52,151	84.4	134	0.2	61,819	100.0
	2016	59,314	99.8	50,049	84.2	144	0.2	59,458	100.0
秋田県	2009	39,925	99.9	35,612	89.1	39	0.1	39,964	100.0
	2012	36,304	99.9	32,087	88.3	30	0.1	36,334	100.0
	2014	35,098	99.9	30,666	87.3	32	0.1	35,130	100.0
	2016	33,096	99.9	28,833	87.0	30	0.1	33,126	100.0
山形県	2009	45,799	99.9	40,797	88.9	67	0.1	45,866	100.0
	2012	42,277	99.9	37,527	88.6	62	0.1	42,339	100.0
	2014	40,874	99.8	35,940	87.8	64	0.2	40,938	100.0
	2016	38,726	99.8	33,879	87.3	64	0.2	38,790	100.0
福島県	2009	71,825	99.9	63,603	88.7	85	0.1	71,710	100.0
	2012	61,887	99.9	54,804	88.4	75	0.1	61,962	100.0
	2014	61,566	99.9	53,545	86.9	70	0.1	61,636	100.0
	2016	58,639	99.9	50,943	86.8	69	0.1	58,708	100.0
茨城県	2009	92,823	99.9	82,363	88.7	84	0.1	92,907	100.0
	2012	85,709	99.9	75,833	88.4	81	0.1	85,790	100.0
	2014	84,268	99.9	73,717	87.4	93	0.1	84,361	100.0
	2016	79,443	99.9	69,352	87.2	99	0.1	79,542	100.0
栃木県	2009	70,736	99.9	63,025	89.0	102	0.1	70,838	100.0
	2012	65,262	99.8	57,961	88.7	100	0.2	65,362	100.0
	2014	63,516	99.8	55,713	87.6	99	0.2	63,615	100.0
	2016	60,058	99.8	52,610	87.5	99	0.2	60,157	100.0
群馬県	2009	77,225	99.9	68,904	89.1	105	0.1	77,330	100.0
	2012	70,660	99.9	62,703	88.6	94	0.1	70,754	100.0
	2014	68,792	99.9	60,220	87.4	97	0.1	68,889	100.0
	2016	64,907	99.8	56,623	87.1	100	0.2	65,007	100.0
埼玉県	2009	186,837	99.9	166,118	88.8	269	0.1	187,106	100.0
	2012	174,574	99.9	153,792	88.0	242	0.1	174,816	100.0
	2014	172,182	99.9	149,751	86.8	253	0.1	172,435	100.0
	2016	161,341	99.8	139,988	86.6	272	0.2	161,613	100.0
千葉県	2009	139,283	99.8	122,003	87.4	265	0.2	139,548	100.0
	2012	129,722	99.8	112,831	86.8	242	0.2	129,964	100.0
	2014	128,900	99.8	110,411	85.5	226	0.2	129,126	100.0
	2016	120,789	99.8	103,338	85.4	229	0.2	121,018	100.0
東京都	2009	487,729	99.1	408,714	83.0	4,662	0.9	492,391	100.0
	2012	442,952	99.1	369,710	82.7	4,161	0.9	447,113	100.0
	2014	447,659	99.0	364,265	80.6	4,538	1.0	452,197	100.0
	2016	413,408	98.9	336,759	80.6	4,580	1.1	417,988	100.0
神奈川県	2009	216,503	99.7	187,674	86.4	600	0.3	217,103	100.0
	2012	200,146	99.7	172,717	86.1	544	0.3	200,690	100.0
	2014	199,958	99.7	169,491	84.5	572	0.3	200,530	100.0
	2016	187,428	99.7	158,796	84.5	587	0.3	188,015	100.0
新潟県	2009	89,770	99.8	79,305	88.2	162	0.2	89,932	100.0
	2012	83,509	99.8	73,654	88.1	135	0.2	83,644	100.0
	2014	80,499	99.8	70,248	87.1	146	0.2	80,645	100.0
	2016	76,136	99.8	66,191	86.8	143	0.2	76,279	100.0
富山県	2009	41,351	99.8	36,176	87.3	96	0.2	41,447	100.0
	2012	37,772	99.8	32,835	86.7	84	0.2	37,856	100.0
	2014	36,686	99.8	31,505	85.7	90	0.2	36,776	100.0
	2016	34,613	99.7	29,571	85.2	93	0.3	34,706	100.0
石川県	2009	47,286	99.8	41,828	88.3	111	0.2	47,397	100.0
	2012	43,834	99.8	38,627	87.9	88	0.2	43,922	100.0
	2014	42,807	99.8	37,193	86.7	88	0.2	42,895	100.0
	2016	40,430	99.8	35,032	86.5	89	0.2	40,519	100.0
福井県	2009	34,167	99.9	30,404	88.9	45	0.1	34,212	100.0
	2012	31,429	99.9	27,816	88.4	43	0.1	31,472	100.0
	2014	30,626	99.9	26,711	87.1	43	0.1	30,669	100.0
	2016	29,210	99.8	25,413	86.9	45	0.2	29,255	100.0
山梨県	2009	36,555	99.9	33,023	90.2	48	0.1	36,603	100.0
	2012	33,291	99.9	29,922	89.8	41	0.1	33,332	100.0
	2014	32,485	99.9	28,906	88.9	38	0.1	32,523	100.0
	2016	30,677	99.9	27,179	88.5	38	0.1	30,715	100.0
長野県	2009	85,783	99.8	77,032	89.6	161	0.2	85,944	100.0
	2012	78,580	99.8	70,414	89.5	124	0.2	78,704	100.0
	2014	77,326	99.8	68,597	88.6	130	0.2	77,456	100.0
	2016	73,189	99.8	64,708	88.2	136	0.2	73,325	100.0
岐阜県	2009	82,601	99.9	73,266	88.6	101	0.1	82,702	100.0
	2012	76,432	99.9	67,372	88.0	97	0.1	76,529	100.0
	2014	74,446	99.9	64,763	86.9	96	0.1	74,542	100.0
	2016	70,731	99.9	61,315	86.6	89	0.1	70,820	100.0
静岡県	2009	140,136	99.8	123,807	88.2	234	0.2	140,370	100.0
	2012	130,085	99.8	114,366	87.8	210	0.2	130,295	100.0
	2014	127,440	99.8	111,010	87.0	203	0.2	127,643	100.0
	2016	119,807	99.8	103,900	86.6	217	0.2	120,024	100.0
愛知県	2009	240,809	99.7	206,323	85.4	715	0.3	241,524	100.0
	2012	223,698	99.7	189,829	84.6	645	0.3	224,343	100.0
	2014	220,767	99.7	183,800	83.0	644	0.3	221,411	100.0
	2016	208,310	99.7	172,235	82.4	638	0.3	208,948	100.0
三重県	2009	60,504	99.8	53,210	87.8	91	0.2	60,595	100.0
	2012	55,694	99.8	48,614	87.1	97	0.2	55,791	100.0
	2014	54,826	99.8	47,246	86.0	85	0.2	54,911	100.0
	2016	51,486	99.8	44,188	85.7	84	0.2	51,570	100.0

都道府県	年	中小企業				大企業		合計	
		企業数	構成比 (%)	うち小規模企業 企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)
滋賀県	2009	39,165	99.8	34,238	87.3	70	0.2	39,235	100.0
	2012	36,824	99.8	31,999	86.7	69	0.2	36,893	100.0
	2014	36,520	99.8	31,225	85.4	60	0.2	36,580	100.0
	2016	34,608	99.8	29,578	85.3	59	0.2	34,667	100.0
京都府	2009	94,994	99.8	83,700	87.9	187	0.2	95,181	100.0
	2012	86,119	99.8	75,334	87.3	171	0.2	86,290	100.0
	2014	84,702	99.8	73,047	86.0	194	0.3	84,896	100.0
	2016	79,023	99.8	68,022	85.9	191	0.2	79,214	100.0
大阪府	2009	326,793	99.6	282,486	86.1	1,240	0.4	328,033	100.0
	2012	298,381	99.6	256,293	85.6	1,065	0.4	299,446	100.0
	2014	292,993	99.6	246,927	84.0	1,106	0.4	294,099	100.0
	2016	270,874	99.6	227,963	83.8	1,062	0.4	271,936	100.0
兵庫県	2009	169,036	99.8	147,417	87.0	313	0.2	169,349	100.0
	2012	154,765	99.8	134,163	86.5	296	0.2	155,061	100.0
	2014	154,646	99.8	132,006	85.2	303	0.2	154,949	100.0
	2016	144,748	99.8	122,808	84.7	306	0.2	145,054	100.0
奈良県	2009	36,092	99.9	31,810	88.1	28	0.1	36,120	100.0
	2012	33,106	99.9	28,888	87.2	27	0.1	33,133	100.0
	2014	33,296	99.9	28,749	86.3	27	0.1	33,323	100.0
	2016	31,526	99.9	27,128	86.0	31	0.1	31,557	100.0
和歌山県	2009	40,708	99.9	36,693	90.1	31	0.1	40,739	100.0
	2012	37,613	99.9	33,715	89.6	30	0.1	37,643	100.0
	2014	36,270	99.9	32,099	88.4	26	0.1	36,296	100.0
	2016	34,367	99.9	30,242	87.9	27	0.1	34,394	100.0
鳥取県	2009	18,882	99.8	16,539	87.4	32	0.2	18,914	100.0
	2012	17,489	99.8	15,228	86.9	29	0.2	17,518	100.0
	2014	17,118	99.9	14,709	85.8	25	0.2	17,143	100.0
	2016	16,059	99.8	13,690	85.1	29	0.2	16,088	100.0
島根県	2009	26,319	99.9	23,308	88.5	29	0.1	26,348	100.0
	2012	24,256	99.9	21,405	88.2	22	0.1	24,278	100.0
	2014	23,542	99.9	20,508	87.0	21	0.1	23,563	100.0
	2016	22,167	99.9	19,260	86.8	24	0.1	22,191	100.0
岡山県	2009	60,144	99.8	52,355	86.9	108	0.2	60,252	100.0
	2012	56,272	99.8	48,694	86.4	90	0.2	56,362	100.0
	2014	55,224	99.8	47,004	85.0	98	0.2	55,322	100.0
	2016	52,368	99.8	44,595	85.0	104	0.2	52,472	100.0
広島県	2009	96,627	99.8	83,949	86.7	182	0.2	96,809	100.0
	2012	89,204	99.8	77,158	86.3	162	0.2	89,366	100.0
	2014	87,414	99.8	74,540	85.1	164	0.2	87,578	100.0
	2016	82,962	99.8	70,693	85.0	164	0.2	83,126	100.0
山口県	2009	46,307	99.9	40,315	86.9	67	0.1	46,374	100.0
	2012	42,172	99.9	36,535	86.5	56	0.1	42,228	100.0
	2014	40,991	99.9	35,091	85.5	49	0.1	41,040	100.0
	2016	38,933	99.9	33,187	85.1	54	0.1	38,987	100.0
徳島県	2009	29,939	99.9	26,933	89.9	30	0.1	29,969	100.0
	2012	27,490	99.9	24,567	89.3	24	0.1	27,514	100.0
	2014	26,911	99.9	23,816	88.4	25	0.1	26,936	100.0
	2016	25,345	99.9	22,333	88.0	24	0.1	25,369	100.0
香川県	2009	36,329	99.8	32,004	87.9	63	0.2	36,392	100.0
	2012	33,467	99.8	29,388	87.7	58	0.2	33,525	100.0
	2014	32,743	99.8	28,357	86.4	62	0.2	32,805	100.0
	2016	30,883	99.8	26,628	86.1	52	0.2	30,935	100.0
愛媛県	2009	50,945	99.8	45,108	88.4	91	0.2	51,036	100.0
	2012	46,905	99.8	41,333	88.0	79	0.2	46,984	100.0
	2014	45,899	99.8	40,008	87.0	76	0.2	45,975	100.0
	2016	43,500	99.8	37,666	86.4	77	0.2	43,577	100.0
高知県	2009	29,548	99.9	26,615	90.0	27	0.1	29,575	100.0
	2012	26,970	99.9	24,116	89.3	27	0.1	26,997	100.0
	2014	26,373	99.9	23,326	88.4	26	0.1	26,399	100.0
	2016	24,997	99.9	22,054	88.1	28	0.1	25,025	100.0
福岡県	2009	154,899	99.8	132,668	85.5	384	0.2	155,083	100.0
	2012	142,502	99.8	121,401	85.0	333	0.2	142,835	100.0
	2014	143,058	99.8	119,666	83.4	350	0.3	143,408	100.0
	2016	135,052	99.8	112,884	83.4	337	0.2	135,389	100.0
佐賀県	2009	27,907	99.9	24,316	87.0	38	0.1	27,945	100.0
	2012	25,957	99.9	22,447	86.4	34	0.1	25,991	100.0
	2014	25,521	99.9	21,819	85.4	34	0.2	25,555	100.0
	2016	24,423	99.9	20,817	85.1	36	0.1	24,459	100.0
長崎県	2009	48,638	99.9	42,825	88.0	48	0.1	48,686	100.0
	2012	44,687	99.9	39,157	87.5	43	0.1	44,730	100.0
	2014	43,745	99.9	37,851	86.4	49	0.1	43,794	100.0
	2016	41,793	99.9	36,201	86.5	53	0.1	41,846	100.0
熊本県	2009	57,348	99.9	50,057	87.2	82	0.1	57,430	100.0
	2012	53,370	99.9	46,424	86.9	70	0.1	53,440	100.0
	2014	52,730	99.9	45,321	85.8	65	0.1	52,795	100.0
	2016	47,815	99.9	40,955	85.5	62	0.1	47,877	100.0
大分県	2009	40,390	99.9	35,200	87.0	50	0.1	40,440	100.0
	2012	37,257	99.9	32,489	87.1	46	0.1	37,303	100.0
	2014	36,687	99.9	31,580	86.0	42	0.1	36,729	100.0
	2016	34,711	99.9	29,853	85.9	41	0.1	34,752	100.0
宮崎県	2009	40,008	99.9	35,465	88.5	44	0.1	40,052	100.0
	2012	37,491	99.9	33,048	88.1	37	0.1	37,528	100.0
	2014	36,909	99.9	32,074	86.8	35	0.1	36,944	100.0
	2016	34,819	99.9	30,141	86.5	36	0.1	34,855	100.0
鹿児島県	2009	58,110	99.9	51,728	88.9	59	0.1	58,169	100.0
	2012	53,680	99.9	47,567	88.5	56	0.1	53,736	100.0
	2014	52,721	99.9	46,155	87.5	56	0.1	52,777	100.0
	2016	49,915	99.9	43,624	87.3	55	0.1	49,970	100.0
沖縄県	2009	53,658	99.9	47,278	88.0	66	0.1	53,724	100.0
	2012	48,405	99.9	42,250	87.2	61	0.1	48,466	100.0
	2014	49,158	99.9	42,259	85.8	73	0.2	49,231	100.0
	2016	47,105	99.9	40,448	85.8	63	0.1	47,168	100.0
合計	2009	4,201,264	99.7	3,665,361	87.0	11,926	0.3	4,213,190	100.0
	2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100.0
	2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100.0
	2016	3,578,176	99.7	3,048,390	84.9	11,157	0.3	3,589,333	100.0

資料：総務省「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

- (注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
  3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
  4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
  5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
  6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。
  7. 「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」では(1)商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、(2)本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

7表

都道府県別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 従業者総数(会社+個人事業者)

都道府県	年	中小企業				大企業		合計	
		従業者 総数(人)	構成比 (%)	従業者 総数(人)	構成比 (%)	従業者 総数(人)	構成比 (%)	従業者 総数(人)	構成比 (%)
北海道	2009	1,314,664	85.0	511,195	33.1	231,184	15.0	1,545,848	100.0
	2012	1,239,770	85.2	473,607	32.5	215,677	14.8	1,455,447	100.0
	2014	1,265,958	84.8	442,912	29.7	226,966	15.2	1,492,924	100.0
	2016	1,200,804	83.5	408,816	28.4	237,380	16.5	1,438,184	100.0
青森県	2009	329,064	89.7	138,979	37.9	37,930	10.3	366,994	100.0
	2012	315,974	91.1	126,730	36.5	30,826	8.9	346,800	100.0
	2014	318,762	91.4	118,692	34.0	29,993	8.6	348,755	100.0
	2016	304,352	90.5	111,542	33.2	31,850	9.5	336,202	100.0
岩手県	2009	313,486	88.9	128,828	36.5	39,004	11.1	352,490	100.0
	2012	291,444	88.1	116,904	35.3	39,469	11.9	330,913	100.0
	2014	305,956	88.5	112,193	32.4	39,934	11.5	345,890	100.0
	2016	294,554	89.0	107,718	32.6	36,301	11.0	330,855	100.0
宮城県	2009	544,448	84.1	218,884	33.8	102,743	15.9	647,191	100.0
	2012	496,876	85.1	186,263	31.9	86,865	14.9	583,741	100.0
	2014	532,834	85.1	185,735	29.7	93,375	14.9	626,209	100.0
	2016	528,256	84.6	177,092	28.4	96,276	15.4	624,532	100.0
秋田県	2009	266,194	92.6	116,652	40.6	21,287	7.4	287,481	100.0
	2012	257,810	93.0	107,062	38.6	19,550	7.0	277,360	100.0
	2014	254,609	92.4	99,745	36.2	20,888	7.6	275,497	100.0
	2016	244,296	92.5	93,337	35.3	19,826	7.5	264,122	100.0
山形県	2009	309,894	87.8	132,899	37.6	43,214	12.2	353,108	100.0
	2012	299,042	87.8	126,881	37.2	41,600	12.2	340,642	100.0
	2014	299,260	90.2	117,848	35.5	32,676	9.8	331,936	100.0
	2016	292,584	91.1	111,240	34.6	28,497	8.9	321,081	100.0
福島県	2009	509,056	86.3	219,869	37.3	80,541	13.7	589,597	100.0
	2012	464,549	84.4	196,195	35.7	85,757	15.6	550,306	100.0
	2014	481,870	86.2	187,353	33.5	76,829	13.8	558,699	100.0
	2016	466,407	85.3	178,137	32.6	80,565	14.7	546,972	100.0
茨城県	2009	662,740	89.0	296,114	39.7	82,246	11.0	744,986	100.0
	2012	645,167	87.9	279,979	38.1	89,096	12.1	734,233	100.0
	2014	643,250	87.8	263,090	35.9	89,201	12.2	732,451	100.0
	2016	615,398	86.4	245,040	34.4	96,607	13.6	712,005	100.0
栃木県	2009	473,458	84.9	218,554	39.2	83,917	15.1	557,375	100.0
	2012	456,329	85.6	205,063	38.5	76,753	14.4	533,082	100.0
	2014	472,300	86.8	192,721	35.4	71,988	13.2	544,288	100.0
	2016	443,066	85.4	179,912	34.7	75,735	14.6	518,801	100.0
群馬県	2009	531,102	79.6	234,254	35.1	135,882	20.4	666,984	100.0
	2012	524,067	80.7	218,953	33.7	125,349	19.3	649,416	100.0
	2014	522,228	81.8	204,507	32.1	115,856	18.2	638,084	100.0
	2016	503,830	82.6	190,170	31.2	106,051	17.4	609,881	100.0
埼玉県	2009	1,333,167	79.5	585,066	34.9	344,258	20.5	1,677,425	100.0
	2012	1,343,724	80.8	551,382	33.1	319,890	19.2	1,663,614	100.0
	2014	1,405,272	80.9	527,337	30.4	331,961	19.1	1,737,233	100.0
	2016	1,338,179	80.3	483,382	29.0	327,331	19.7	1,665,510	100.0
千葉県	2009	1,004,977	74.5	433,540	32.2	343,511	25.5	1,348,488	100.0
	2012	989,855	76.6	405,375	31.4	301,852	23.4	1,291,707	100.0
	2014	1,025,489	78.3	384,721	29.4	284,051	21.7	1,309,540	100.0
	2016	968,960	76.9	353,292	28.1	290,474	23.1	1,259,434	100.0
東京都	2009	5,125,495	39.9	1,474,647	11.5	7,720,434	60.1	12,845,929	100.0
	2012	5,020,049	41.1	1,339,578	11.0	7,203,532	58.9	12,223,581	100.0
	2014	5,758,435	43.0	1,291,889	9.7	7,628,071	57.0	13,386,506	100.0
	2016	5,464,123	41.3	1,167,447	8.8	7,775,085	58.7	13,239,208	100.0
神奈川県	2009	1,731,229	75.1	669,693	29.1	573,365	24.9	2,304,594	100.0
	2012	1,691,858	75.8	624,235	28.0	538,941	24.2	2,230,799	100.0
	2014	1,787,764	75.3	593,870	25.0	586,833	24.7	2,374,597	100.0
	2016	1,690,008	72.3	543,756	23.2	649,098	27.7	2,339,106	100.0
新潟県	2009	662,629	85.7	271,438	35.1	110,550	14.3	773,179	100.0
	2012	636,313	85.2	257,821	34.5	110,347	14.8	746,660	100.0
	2014	632,252	84.2	240,714	32.0	118,867	15.8	751,119	100.0
	2016	618,341	84.4	225,303	30.7	114,413	15.6	732,754	100.0
富山県	2009	321,732	82.4	127,658	32.7	68,685	17.6	390,417	100.0
	2012	314,353	83.6	119,834	31.9	61,624	16.4	375,977	100.0
	2014	313,878	83.1	111,447	29.5	63,757	16.9	377,635	100.0
	2016	299,923	81.6	104,164	28.3	67,762	18.4	367,685	100.0
石川県	2009	343,597	86.3	144,415	36.3	54,652	13.7	398,249	100.0
	2012	337,105	87.4	135,976	35.2	48,786	12.6	385,891	100.0
	2014	343,676	88.6	127,138	32.8	44,417	11.4	388,093	100.0
	2016	330,159	86.6	119,387	31.3	51,101	13.4	381,260	100.0
福井県	2009	249,438	90.0	109,299	39.4	27,716	10.0	277,154	100.0
	2012	236,882	88.9	102,583	38.5	29,534	11.1	266,416	100.0
	2014	237,607	89.6	94,688	35.7	27,636	10.4	265,243	100.0
	2016	231,337	89.4	90,122	34.8	27,340	10.6	258,677	100.0
山梨県	2009	228,834	90.7	110,474	43.8	23,423	9.3	252,257	100.0
	2012	225,984	91.7	104,991	42.6	20,385	8.3	246,369	100.0
	2014	219,479	90.8	96,891	40.1	22,167	9.2	241,646	100.0
	2016	214,171	90.2	91,510	38.5	23,288	9.8	237,459	100.0
長野県	2009	577,938	86.0	255,409	38.0	93,788	14.0	671,726	100.0
	2012	558,105	87.1	240,438	37.5	82,519	12.9	640,624	100.0
	2014	556,251	86.3	226,338	35.1	88,029	13.7	644,280	100.0
	2016	534,453	85.5	211,931	33.9	90,633	14.5	625,086	100.0
岐阜県	2009	592,421	87.6	256,411	37.9	84,217	12.4	676,638	100.0
	2012	581,708	86.9	241,353	36.0	87,968	13.1	669,676	100.0
	2014	580,043	86.0	224,817	33.3	94,514	14.0	674,557	100.0
	2016	569,446	85.6	210,953	31.7	95,932	14.4	665,378	100.0
静岡県	2009	1,033,316	83.2	430,726	34.7	208,878	16.8	1,242,194	100.0
	2012	1,013,362	82.9	404,404	33.1	209,359	17.1	1,222,721	100.0
	2014	1,016,324	83.5	378,926	31.1	201,364	16.5	1,217,688	100.0
	2016	968,285	82.4	350,085	29.8	206,464	17.6	1,174,749	100.0
愛知県	2009	2,159,764	69.6	758,505	24.4	945,573	30.4	3,105,337	100.0
	2012	2,145,708	70.4	710,849	23.3	901,449	29.6	3,047,157	100.0
	2014	2,265,083	71.3	672,037	21.2	912,383	28.7	3,177,466	100.0
	2016	2,221,795	70.8	622,998	19.8	917,760	29.2	3,139,555	100.0
三重県	2009	441,126	86.7	186,657	36.7	67,865	13.3	508,991	100.0
	2012	422,517	86.5	174,970	35.8	66,198	13.5	488,715	100.0
	2014	428,825	88.7	166,076	34.3	54,863	11.3	483,688	100.0
	2016	410,350	88.3	153,131	33.0	54,174	11.7	464,524	100.0

都道府県	年	中小企業				大企業		合計	
		従業員		うち小規模企業		従業員		従業員	
		総数(人)	構成比(%)	総数(人)	構成比(%)	総数(人)	構成比(%)	総数(人)	構成比(%)
滋賀県	2009	296,986	84.2	121,545	34.5	55,738	15.8	352,724	100.0
	2012	294,729	83.8	116,725	33.2	57,110	16.2	351,839	100.0
	2014	297,596	85.2	108,748	31.1	51,722	14.8	349,318	100.0
	2016	284,781	84.3	101,389	30.0	53,170	15.7	337,951	100.0
京都府	2009	700,598	75.6	287,107	31.0	226,096	24.4	926,694	100.0
	2012	669,626	76.2	265,382	30.2	209,098	23.8	878,724	100.0
	2014	684,206	76.3	247,761	27.6	213,001	23.7	897,207	100.0
	2016	649,458	74.4	227,114	26.0	223,694	25.6	873,152	100.0
大阪府	2009	2,849,073	64.6	1,018,568	23.1	1,560,332	35.4	4,409,405	100.0
	2012	2,726,933	66.4	930,059	22.7	1,378,261	33.6	4,105,194	100.0
	2014	2,876,197	67.4	876,170	20.5	1,391,018	32.6	4,267,215	100.0
	2016	2,744,150	66.9	795,914	19.4	1,358,060	33.1	4,102,210	100.0
兵庫県	2009	1,296,524	82.7	510,022	32.5	271,784	17.3	1,568,308	100.0
	2012	1,237,175	81.0	476,572	31.2	290,982	19.0	1,528,157	100.0
	2014	1,270,454	84.0	447,374	29.6	242,206	16.0	1,512,660	100.0
	2016	1,208,637	83.4	413,327	28.5	240,374	16.6	1,449,011	100.0
奈良県	2009	250,013	94.5	112,791	42.6	14,589	5.5	264,602	100.0
	2012	238,798	94.6	104,373	41.3	13,657	5.4	252,455	100.0
	2014	244,225	94.4	99,679	38.5	14,487	5.6	258,712	100.0
	2016	226,528	94.1	92,329	38.3	14,282	5.9	240,810	100.0
和歌山県	2009	236,690	87.2	117,663	43.4	34,724	12.8	271,414	100.0
	2012	234,374	87.9	112,595	42.2	32,178	12.1	266,552	100.0
	2014	235,859	91.9	103,461	40.3	20,890	8.1	256,749	100.0
	2016	229,110	89.9	97,129	38.1	25,872	10.1	254,982	100.0
鳥取県	2009	137,727	93.5	56,369	38.3	9,635	6.5	147,362	100.0
	2012	133,930	93.8	53,535	37.5	8,780	6.2	142,710	100.0
	2014	134,974	95.7	50,336	35.7	6,113	4.3	141,087	100.0
	2016	130,010	94.2	46,475	33.7	7,932	5.8	137,942	100.0
島根県	2009	181,169	92.0	79,307	40.3	15,764	8.0	196,933	100.0
	2012	174,303	93.0	74,892	40.0	13,068	7.0	187,371	100.0
	2014	174,127	92.7	69,663	37.1	13,760	7.3	187,887	100.0
	2016	166,937	92.5	64,780	35.9	13,620	7.5	180,557	100.0
岡山県	2009	480,376	85.2	188,061	33.4	83,136	14.8	563,512	100.0
	2012	476,216	85.4	177,127	31.8	81,613	14.6	557,829	100.0
	2014	484,797	83.9	166,571	28.8	93,173	16.1	577,970	100.0
	2016	465,111	82.6	156,683	27.8	98,263	17.4	563,374	100.0
広島県	2009	796,119	78.1	297,157	29.2	223,003	21.9	1,019,122	100.0
	2012	778,091	78.6	276,394	27.9	212,012	21.4	990,103	100.0
	2014	786,462	78.3	258,835	25.8	218,293	21.7	1,004,755	100.0
	2016	769,403	76.7	244,522	24.4	233,790	23.3	1,003,193	100.0
山口県	2009	345,119	84.1	138,488	33.7	65,345	15.9	410,464	100.0
	2012	327,843	82.1	128,914	32.3	71,590	17.9	399,433	100.0
	2014	323,489	83.8	120,419	31.2	62,459	16.2	385,948	100.0
	2016	307,749	81.8	112,200	29.8	68,637	18.2	376,386	100.0
徳島県	2009	188,642	91.3	89,261	43.2	17,881	8.7	206,523	100.0
	2012	179,253	91.0	83,018	42.2	17,636	9.0	196,889	100.0
	2014	175,154	88.6	77,770	39.3	22,507	11.4	197,661	100.0
	2016	167,957	90.5	72,766	39.2	17,611	9.5	185,568	100.0
香川県	2009	272,062	81.7	109,009	32.7	61,063	18.3	333,125	100.0
	2012	262,737	81.9	102,806	32.0	58,258	18.1	320,995	100.0
	2014	268,159	83.0	96,760	29.9	54,944	17.0	323,103	100.0
	2016	258,244	83.5	90,474	29.3	50,883	16.5	309,127	100.0
愛媛県	2009	367,025	84.1	157,356	36.0	69,496	15.9	436,521	100.0
	2012	358,323	85.9	148,503	35.6	58,995	14.1	417,318	100.0
	2014	350,127	87.1	138,161	34.4	51,860	12.9	401,987	100.0
	2016	341,263	86.1	129,007	32.5	55,249	13.9	396,512	100.0
高知県	2009	178,494	92.7	83,643	43.4	14,053	7.3	192,547	100.0
	2012	173,073	92.7	79,056	42.4	13,590	7.3	186,663	100.0
	2014	173,284	89.1	73,800	37.9	21,273	10.9	194,557	100.0
	2016	164,103	91.9	70,150	39.3	14,417	8.1	178,520	100.0
福岡県	2009	1,316,246	77.1	471,476	27.6	390,593	22.9	1,706,839	100.0
	2012	1,258,259	75.1	439,151	26.2	416,289	24.9	1,674,548	100.0
	2014	1,305,475	79.0	419,767	25.4	346,490	21.0	1,651,965	100.0
	2016	1,272,986	77.7	391,652	23.9	364,999	22.3	1,637,955	100.0
佐賀県	2009	196,175	90.9	83,798	38.8	19,625	9.1	215,800	100.0
	2012	195,939	92.3	79,823	37.6	16,283	7.7	212,222	100.0
	2014	193,854	90.8	74,634	34.9	19,755	9.2	213,609	100.0
	2016	187,554	89.6	71,082	34.0	21,685	10.4	209,239	100.0
長崎県	2009	323,704	92.6	141,592	40.5	26,001	7.4	349,705	100.0
	2012	313,435	92.5	133,663	39.4	25,521	7.5	338,956	100.0
	2014	313,811	92.8	124,624	36.9	24,354	7.2	338,165	100.0
	2016	299,626	91.8	118,916	36.4	26,879	8.2	326,505	100.0
熊本県	2009	404,952	90.4	173,099	38.6	42,912	9.6	447,864	100.0
	2012	396,851	90.9	164,961	37.8	39,601	9.1	436,452	100.0
	2014	401,899	91.5	155,783	35.5	37,282	8.5	439,181	100.0
	2016	370,108	90.2	141,948	34.6	40,190	9.8	410,298	100.0
大分県	2009	289,808	85.4	120,652	35.5	49,589	14.6	339,397	100.0
	2012	275,070	85.4	114,227	35.5	46,951	14.6	322,021	100.0
	2014	278,516	85.8	107,513	33.1	46,240	14.2	324,756	100.0
	2016	265,741	85.9	101,701	32.9	43,631	14.1	309,372	100.0
宮崎県	2009	258,175	91.7	116,535	41.4	23,260	8.3	281,435	100.0
	2012	253,075	92.4	110,666	40.4	20,819	7.6	273,894	100.0
	2014	257,285	93.5	103,638	37.7	17,955	6.5	275,240	100.0
	2016	245,605	93.1	97,876	37.1	18,226	6.9	263,831	100.0
鹿児島県	2009	385,476	89.0	172,089	39.7	47,672	11.0	433,148	100.0
	2012	372,363	87.3	165,215	38.7	54,098	12.7	426,461	100.0
	2014	373,417	88.2	155,737	36.8	50,139	11.8	423,556	100.0
	2016	357,230	87.5	145,669	35.7	51,134	12.5	408,364	100.0
沖縄県	2009	333,607	88.9	141,544	37.7	41,693	11.1	375,300	100.0
	2012	328,537	88.7	134,197	36.2	41,743	11.3	370,280	100.0
	2014	339,038	87.3	129,677	33.4	49,112	12.7	388,150	100.0
	2016	335,664	87.9	123,703	32.4	46,422	12.1	382,086	100.0
合計	2009	33,144,529	69.0	12,817,298	26.7	14,888,847	31.0	48,033,376	100.0
	2012	32,167,484	69.7	11,923,280	25.8	13,971,459	30.3	46,138,943	100.0
	2014	33,609,810	70.1	11,268,566	23.5	14,325,652	29.9	47,935,462	100.0
	2016	32,201,032	68.8	10,437,271	22.3	14,588,963	31.2	46,789,995	100.0

資料：総務省「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

- (注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
  3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
  4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
  5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
  6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。
  7. 「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」では(1)商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、(2)本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

8表

## 都道府県別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 常用雇用者数(会社+個人事業者)

都道府県	年	中小企業				大企業		合計	
		常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)
北海道	2009	966,211	81.5	253,915	21.4	218,841	18.5	1,185,052	100.0
	2012	923,865	81.3	236,012	20.8	212,832	18.7	1,136,697	100.0
	2014	986,910	81.7	236,699	19.6	221,276	18.3	1,208,186	100.0
	2016	954,517	80.3	219,429	18.5	233,524	19.7	1,188,041	100.0
青森県	2009	236,939	86.5	66,536	24.3	37,089	13.5	274,028	100.0
	2012	230,889	88.6	59,884	23.0	29,758	11.4	260,647	100.0
	2014	244,072	89.3	60,858	22.3	29,298	10.7	273,370	100.0
	2016	235,673	88.2	56,666	21.2	31,466	11.8	267,139	100.0
岩手県	2009	228,889	85.7	63,288	23.7	38,043	14.3	266,932	100.0
	2012	216,030	84.9	58,870	23.1	38,349	15.1	254,379	100.0
	2014	237,831	85.9	60,267	21.8	39,086	14.1	276,917	100.0
	2016	230,393	86.6	57,039	21.4	35,625	13.4	266,018	100.0
宮城県	2009	400,100	80.3	106,009	21.3	98,208	19.7	498,308	100.0
	2012	373,632	81.6	92,294	20.2	84,373	18.4	458,005	100.0
	2014	416,479	82.0	98,492	19.4	91,244	18.0	507,723	100.0
	2016	420,190	81.5	94,650	18.3	95,665	18.5	515,855	100.0
秋田県	2009	191,790	90.3	56,221	26.5	20,648	9.7	212,438	100.0
	2012	189,262	90.3	51,850	24.7	20,256	9.7	209,518	100.0
	2014	194,177	90.5	52,323	24.4	20,332	9.5	214,509	100.0
	2016	188,336	90.7	47,995	23.1	19,281	9.3	207,617	100.0
山形県	2009	223,150	81.7	62,781	23.0	49,863	18.3	273,013	100.0
	2012	217,061	81.7	60,718	22.9	48,603	18.3	265,664	100.0
	2014	227,040	85.3	60,350	22.7	39,205	14.7	266,245	100.0
	2016	224,583	86.4	56,018	21.5	35,374	13.6	259,957	100.0
福島県	2009	367,870	82.6	107,620	24.2	77,410	17.4	445,280	100.0
	2012	352,162	81.4	96,323	22.3	80,209	18.6	432,371	100.0
	2014	379,288	83.8	98,686	21.8	73,247	16.2	452,535	100.0
	2016	361,751	82.4	93,939	21.4	77,355	17.6	439,106	100.0
茨城県	2009	478,699	88.3	147,709	27.2	63,666	11.7	542,365	100.0
	2012	471,948	83.5	140,718	24.9	93,341	16.5	565,289	100.0
	2014	491,046	84.7	141,134	24.4	88,523	15.3	579,569	100.0
	2016	473,301	83.2	128,624	22.6	95,638	16.8	568,939	100.0
栃木県	2009	335,236	80.6	106,453	25.6	80,744	19.4	415,980	100.0
	2012	329,322	81.1	101,482	25.0	76,837	18.9	406,159	100.0
	2014	356,846	83.3	100,961	23.6	71,491	16.7	428,337	100.0
	2016	336,664	81.2	92,788	22.4	77,749	18.8	414,413	100.0
群馬県	2009	380,372	74.6	112,899	22.1	129,340	25.4	509,712	100.0
	2012	381,225	75.0	105,469	20.7	127,086	25.0	508,311	100.0
	2014	398,398	77.8	106,323	20.8	113,682	22.2	512,080	100.0
	2016	390,457	78.9	97,389	19.7	104,255	21.1	494,712	100.0
埼玉県	2009	970,395	73.6	293,187	22.2	348,832	26.4	1,319,227	100.0
	2012	1,003,505	74.5	281,375	20.9	343,679	25.5	1,347,184	100.0
	2014	1,086,987	78.8	279,438	20.3	292,372	21.2	1,379,359	100.0
	2016	1,059,638	76.3	256,982	18.5	329,983	23.7	1,389,621	100.0
千葉県	2009	723,122	68.7	212,778	20.2	329,909	31.3	1,053,031	100.0
	2012	724,129	69.0	200,342	19.1	325,506	31.0	1,049,635	100.0
	2014	781,459	74.0	200,799	19.0	274,337	26.0	1,055,796	100.0
	2016	754,368	72.6	185,119	17.8	285,404	27.4	1,039,772	100.0
東京都	2009	4,071,212	34.6	745,482	6.3	7,691,472	65.4	11,762,684	100.0
	2012	4,033,546	35.3	679,268	5.9	7,397,361	64.7	11,430,907	100.0
	2014	4,817,898	39.0	684,311	5.5	7,524,907	61.0	12,342,805	100.0
	2016	4,672,969	37.9	633,897	5.1	7,646,447	62.1	12,319,416	100.0
神奈川県	2009	1,293,093	71.0	332,872	18.3	527,730	29.0	1,820,823	100.0
	2012	1,267,644	65.1	310,565	15.9	679,889	34.9	1,947,533	100.0
	2014	1,404,473	70.2	311,030	15.5	597,108	29.8	2,001,581	100.0
	2016	1,363,020	68.4	288,420	14.5	630,603	31.6	1,993,623	100.0
新潟県	2009	489,886	82.5	138,779	23.4	103,740	17.5	593,626	100.0
	2012	473,325	83.2	131,433	23.1	95,826	16.8	569,151	100.0
	2014	487,353	82.4	129,584	21.9	104,062	17.6	591,415	100.0
	2016	485,627	81.2	119,822	20.0	112,583	18.8	598,210	100.0
富山県	2009	241,154	78.3	65,886	21.4	67,018	21.7	308,172	100.0
	2012	239,673	78.9	62,023	20.4	64,205	21.1	303,878	100.0
	2014	247,854	79.5	61,487	19.7	63,965	20.5	311,819	100.0
	2016	239,728	77.5	57,362	18.5	69,700	22.5	309,428	100.0
石川県	2009	250,564	82.5	71,674	23.6	53,116	17.5	303,680	100.0
	2012	249,998	83.5	67,527	22.5	49,534	16.5	299,532	100.0
	2014	265,946	85.5	66,588	21.4	45,216	14.5	311,162	100.0
	2016	259,232	83.3	62,684	20.2	51,838	16.7	311,070	100.0
福井県	2009	180,122	87.2	54,733	26.5	26,400	12.8	206,522	100.0
	2012	173,266	85.4	51,146	25.2	29,517	14.6	202,783	100.0
	2014	182,289	86.9	50,511	24.1	27,520	13.1	209,809	100.0
	2016	178,430	86.6	47,293	22.9	27,703	13.4	206,133	100.0
山梨県	2009	155,937	87.1	51,296	28.6	23,171	12.9	179,108	100.0
	2012	156,529	88.2	49,229	27.7	20,887	11.8	177,416	100.0
	2014	161,153	88.1	48,998	26.8	21,758	11.9	182,911	100.0
	2016	158,964	87.5	46,005	25.3	22,722	12.5	181,686	100.0
長野県	2009	430,044	82.7	120,125	23.1	90,164	17.3	520,208	100.0
	2012	401,337	81.4	113,072	22.9	91,725	18.6	493,062	100.0
	2014	415,655	82.9	113,992	22.7	85,788	17.1	501,443	100.0
	2016	405,878	82.1	106,880	21.6	88,501	17.9	494,379	100.0
岐阜県	2009	432,677	82.9	127,838	24.5	89,061	17.1	521,738	100.0
	2012	426,124	82.0	118,512	22.8	93,396	18.0	519,520	100.0
	2014	449,673	82.6	117,652	21.6	94,947	17.4	544,620	100.0
	2016	446,629	82.3	110,975	20.5	95,808	17.7	542,437	100.0
静岡県	2009	761,142	77.9	218,474	22.4	215,562	22.1	976,704	100.0
	2012	760,496	77.2	204,792	20.8	224,055	22.8	984,551	100.0
	2014	798,008	79.6	201,179	20.1	205,090	20.4	1,003,098	100.0
	2016	773,059	79.5	185,212	19.0	199,517	20.5	972,576	100.0
愛知県	2009	1,660,063	64.1	392,952	15.2	929,959	35.9	2,590,022	100.0
	2012	1,687,234	64.3	371,457	14.2	935,133	35.7	2,622,367	100.0
	2014	1,842,707	66.1	366,180	13.1	944,133	33.9	2,786,840	100.0
	2016	1,850,839	66.5	342,238	12.3	931,534	33.5	2,782,373	100.0
三重県	2009	322,221	84.2	91,956	24.0	60,440	15.8	382,661	100.0
	2012	312,691	81.0	87,479	22.7	73,510	19.0	386,201	100.0
	2014	327,362	86.9	86,261	22.9	49,252	13.1	376,614	100.0
	2016	321,020	86.4	79,937	21.5	50,475	13.6	371,495	100.0

都道府県	年	中小企業				大企業		合計	
		うち小規模企業		常用雇用人 数(人)	構成比 (%)	常用雇用人 数(人)	構成比 (%)	常用雇用人 数(人)	構成比 (%)
		常用雇用人 数(人)	構成比 (%)						
滋賀県	2009	212,179	79.6	56,910	21.4	54,253	20.4	266,432	100.0
	2012	218,733	78.2	56,090	20.1	60,920	21.8	279,653	100.0
	2014	226,504	81.6	55,319	19.9	50,941	18.4	277,445	100.0
	2016	221,847	80.7	52,566	19.1	52,967	19.3	274,814	100.0
京都府	2009	504,179	69.0	135,282	18.5	226,126	31.0	730,305	100.0
	2012	491,624	67.2	126,376	17.3	239,992	32.8	731,616	100.0
	2014	522,455	71.2	122,973	16.8	210,843	28.8	733,298	100.0
	2016	507,338	69.9	113,848	15.7	218,904	30.1	726,242	100.0
大阪府	2009	2,185,427	59.4	513,720	14.0	1,492,357	40.6	3,677,784	100.0
	2012	2,123,465	61.1	467,900	13.5	1,353,985	38.9	3,477,450	100.0
	2014	2,301,988	62.7	464,876	12.7	1,367,457	37.3	3,669,445	100.0
	2016	2,253,454	62.8	426,730	11.9	1,334,547	37.2	3,588,001	100.0
兵庫県	2009	956,816	78.2	249,117	20.4	267,240	21.8	1,224,056	100.0
	2012	931,899	73.6	231,196	18.3	334,475	26.4	1,266,374	100.0
	2014	985,666	79.3	232,379	18.7	257,606	20.7	1,243,272	100.0
	2016	955,590	80.2	215,317	18.1	236,496	19.8	1,192,086	100.0
奈良県	2009	173,845	92.2	52,092	27.6	14,752	7.8	188,597	100.0
	2012	170,593	91.6	48,090	25.8	15,602	8.4	186,195	100.0
	2014	180,094	91.6	48,790	24.8	16,465	8.4	196,559	100.0
	2016	169,457	91.1	45,482	24.4	16,594	8.9	186,051	100.0
和歌山県	2009	160,558	83.5	54,309	28.3	31,615	16.5	192,173	100.0
	2012	161,879	84.5	52,039	27.2	29,790	15.5	191,669	100.0
	2014	171,875	89.2	51,313	26.6	20,724	10.8	192,599	100.0
	2016	171,191	86.8	49,151	24.9	25,999	13.2	197,190	100.0
鳥取県	2009	101,289	90.3	28,324	25.2	10,909	9.7	112,198	100.0
	2012	100,189	92.1	26,827	24.7	8,624	7.9	108,813	100.0
	2014	104,335	94.6	26,663	24.2	5,989	5.4	110,324	100.0
	2016	102,142	93.0	24,705	22.5	7,727	7.0	109,869	100.0
島根県	2009	129,426	89.4	40,104	27.7	15,339	10.6	144,765	100.0
	2012	126,597	90.9	38,036	27.3	12,739	9.1	139,336	100.0
	2014	131,013	90.7	36,988	25.6	13,475	9.3	144,488	100.0
	2016	128,049	90.5	33,818	23.9	13,407	9.5	141,456	100.0
岡山県	2009	357,230	82.3	94,098	21.7	77,019	17.7	434,249	100.0
	2012	362,191	82.6	89,068	20.3	76,348	17.4	438,539	100.0
	2014	380,130	80.7	88,570	18.8	90,976	19.3	471,106	100.0
	2016	370,505	79.5	83,152	17.9	95,288	20.5	465,793	100.0
広島県	2009	599,619	72.5	150,803	18.2	227,920	27.5	827,539	100.0
	2012	602,577	74.0	141,588	17.4	211,693	26.0	814,270	100.0
	2014	626,190	74.5	138,214	16.5	214,007	25.5	840,197	100.0
	2016	621,926	73.0	131,513	15.4	230,190	27.0	852,116	100.0
山口県	2009	259,029	82.3	70,028	22.2	55,725	17.7	314,754	100.0
	2012	245,113	77.6	64,756	20.5	70,818	22.4	315,931	100.0
	2014	249,653	80.1	64,614	20.7	62,050	19.9	311,703	100.0
	2016	241,019	78.0	59,983	19.4	67,987	22.0	309,006	100.0
徳島県	2009	126,733	87.7	40,292	27.9	17,717	12.3	144,450	100.0
	2012	124,366	87.8	38,182	26.9	17,331	12.2	141,697	100.0
	2014	125,736	84.8	37,518	25.3	22,562	15.2	148,298	100.0
	2016	122,431	87.5	35,211	25.2	17,503	12.5	139,934	100.0
香川県	2009	199,879	77.2	53,201	20.5	59,127	22.8	259,006	100.0
	2012	195,992	77.5	50,907	20.1	56,822	22.5	252,814	100.0
	2014	207,448	79.5	49,946	19.1	53,374	20.5	260,822	100.0
	2016	203,681	80.2	47,045	18.5	50,443	19.8	254,124	100.0
愛媛県	2009	264,822	80.0	76,778	23.2	66,384	20.0	331,206	100.0
	2012	262,219	81.6	72,262	22.5	59,101	18.4	321,320	100.0
	2014	265,849	84.1	71,404	22.6	50,092	15.9	315,941	100.0
	2016	263,393	82.8	67,036	21.1	54,659	17.2	318,052	100.0
高知県	2009	122,557	89.9	38,150	28.0	13,717	10.1	136,274	100.0
	2012	120,993	90.1	36,876	27.4	13,368	9.9	134,361	100.0
	2014	126,135	85.6	36,088	24.5	21,158	14.4	147,293	100.0
	2016	120,851	89.4	34,700	25.7	14,331	10.6	135,182	100.0
福岡県	2009	989,236	72.3	233,402	17.1	378,448	27.7	1,367,684	100.0
	2012	957,528	69.4	216,356	15.7	421,784	30.6	1,379,312	100.0
	2014	1,031,005	75.3	219,993	16.1	338,340	24.7	1,369,345	100.0
	2016	1,029,173	74.0	208,371	15.0	362,075	26.0	1,391,248	100.0
佐賀県	2009	143,449	88.2	42,349	26.0	19,187	11.8	162,636	100.0
	2012	144,032	90.1	39,699	24.8	15,829	9.9	159,861	100.0
	2014	147,849	87.7	39,276	23.3	20,729	12.3	168,578	100.0
	2016	144,595	87.1	36,862	22.2	21,367	12.9	165,962	100.0
長崎県	2009	234,432	90.5	70,515	27.2	24,608	9.5	259,040	100.0
	2012	226,267	88.8	65,764	25.8	28,473	11.2	254,740	100.0
	2014	237,619	89.9	65,119	24.6	26,557	10.1	264,176	100.0
	2016	228,023	89.6	61,582	24.2	26,516	10.4	254,539	100.0
熊本県	2009	286,827	87.4	85,200	26.0	41,288	12.6	328,115	100.0
	2012	288,192	88.2	80,751	24.7	38,566	11.8	326,758	100.0
	2014	304,595	89.4	81,005	23.8	36,247	10.6	340,842	100.0
	2016	288,784	88.0	73,405	22.4	39,424	12.0	328,208	100.0
大分県	2009	211,073	81.4	59,489	22.9	48,276	18.6	259,349	100.0
	2012	200,994	81.2	55,766	22.5	46,563	18.8	247,557	100.0
	2014	213,163	82.5	56,459	21.9	45,116	17.5	258,279	100.0
	2016	205,305	82.6	52,972	21.3	43,395	17.4	248,700	100.0
宮崎県	2009	183,925	89.7	56,539	27.6	21,080	10.3	205,005	100.0
	2012	180,865	90.6	53,031	26.6	18,837	9.4	199,702	100.0
	2014	192,633	92.5	52,792	25.3	15,685	7.5	208,318	100.0
	2016	186,017	91.3	49,672	24.4	17,809	8.7	203,826	100.0
鹿児島県	2009	270,697	85.5	81,197	25.7	45,777	14.5	316,474	100.0
	2012	263,337	85.7	77,467	25.2	43,995	14.3	307,332	100.0
	2014	274,510	87.1	78,383	24.9	40,785	12.9	315,295	100.0
	2016	267,750	86.5	72,588	23.4	41,904	13.5	309,654	100.0
沖縄県	2009	240,579	85.7	68,231	24.3	40,286	14.3	280,865	100.0
	2012	236,083	85.4	64,684	23.4	40,461	14.6	276,544	100.0
	2014	259,327	84.5	67,832	22.1	47,570	15.5	306,897	100.0
	2016	261,516	85.2	65,245	21.3	45,355	14.8	306,871	100.0
合計	2009	24,704,694	62.8	6,351,595	16.2	14,619,576	37.2	39,324,270	100.0
	2012	24,330,621	62.7	5,925,551	15.3	14,451,983	37.3	38,782,604	100.0
	2014	26,466,676	65.2	5,920,617	14.6	14,146,587	34.8	40,613,263	100.0
	2016	25,849,303	64.2	5,508,317	13.7	14,383,637	35.8	40,232,940	100.0



資料：総務省「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

- (注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
  3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
  4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
  5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
  6. 経済センサス-基礎調査では（1）商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、（2）本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。
  7. 常用雇用者数には、海外における常用雇用者も含む。

## 9表

## 都道府県別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2015年）

## (1) 企業ベース(会社及び個人の付加価値額)

都道府県	中小企業				大企業		合計	
	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)
北海道	44,307	78.7%	12,743	22.6%	12,026	21.3%	56,333	100.0%
青森県	9,933	86.9%	2,739	24.0%	1,493	13.1%	11,427	100.0%
岩手県	10,085	84.2%	2,947	24.6%	1,889	15.8%	11,975	100.0%
宮城県	21,450	69.6%	6,294	20.4%	9,366	30.4%	30,816	100.0%
秋田県	7,921	88.5%	2,452	27.4%	1,028	11.5%	8,949	100.0%
山形県	10,129	85.8%	2,953	25.0%	1,676	14.2%	11,806	100.0%
福島県	17,149	85.5%	5,521	27.5%	2,914	14.5%	20,063	100.0%
茨城県	23,215	79.8%	7,372	25.3%	5,881	20.2%	29,096	100.0%
栃木県	17,874	78.1%	5,637	24.6%	5,006	21.9%	22,880	100.0%
群馬県	20,021	77.1%	6,249	24.1%	5,939	22.9%	25,960	100.0%
埼玉県	50,814	76.5%	15,830	23.8%	15,600	23.5%	66,414	100.0%
千葉県	36,259	67.3%	11,415	21.2%	17,621	32.7%	53,880	100.0%
東京都	310,983	30.6%	61,949	6.1%	705,688	69.4%	1,016,671	100.0%
神奈川県	69,756	61.2%	19,420	17.0%	44,191	38.8%	113,947	100.0%
新潟県	22,408	80.3%	6,677	23.9%	5,483	19.7%	27,891	100.0%
富山県	12,817	66.5%	3,570	18.5%	6,449	33.5%	19,267	100.0%
石川県	13,183	77.4%	3,719	21.8%	3,850	22.6%	17,033	100.0%
福井県	9,625	82.0%	2,748	23.4%	2,110	18.0%	11,735	100.0%
山梨県	7,945	68.4%	2,754	23.7%	3,676	31.6%	11,621	100.0%
長野県	20,758	78.7%	6,210	23.5%	5,612	21.3%	26,370	100.0%
岐阜県	22,422	80.5%	6,409	23.0%	5,430	19.5%	27,853	100.0%
静岡県	38,196	67.8%	11,313	20.1%	18,172	32.2%	56,368	100.0%
愛知県	95,661	51.5%	22,899	12.3%	90,227	48.5%	185,888	100.0%
三重県	16,592	85.9%	5,203	26.9%	2,722	14.1%	19,314	100.0%
滋賀県	10,712	80.2%	3,283	24.6%	2,645	19.8%	13,358	100.0%
京都府	23,625	60.0%	6,725	17.1%	15,752	40.0%	39,377	100.0%
大阪府	125,554	52.2%	30,157	12.5%	115,125	47.8%	240,679	100.0%
兵庫県	49,051	73.0%	13,834	20.6%	18,173	27.0%	67,224	100.0%
奈良県	7,757	86.8%	2,696	30.2%	1,179	13.2%	8,936	100.0%
和歌山県	7,712	82.8%	2,736	29.4%	1,599	17.2%	9,312	100.0%
鳥取県	4,299	93.3%	1,172	25.4%	310	6.7%	4,609	100.0%
島根県	5,563	83.2%	1,791	26.8%	1,125	16.8%	6,688	100.0%
岡山県	17,740	77.6%	4,920	21.5%	5,122	22.4%	22,862	100.0%
広島県	29,480	64.0%	7,748	16.8%	16,551	36.0%	46,032	100.0%
山口県	11,285	60.0%	3,483	18.5%	7,529	40.0%	18,815	100.0%
徳島県	5,814	74.6%	1,853	23.8%	1,975	25.4%	7,788	100.0%
香川県	9,786	69.2%	2,704	19.1%	4,358	30.8%	14,144	100.0%
愛媛県	12,019	74.0%	3,478	21.4%	4,225	26.0%	16,244	100.0%
高知県	5,321	87.6%	1,892	31.2%	752	12.4%	6,073	100.0%
福岡県	49,151	69.1%	12,965	18.2%	21,949	30.9%	71,100	100.0%
佐賀県	6,127	81.4%	2,018	26.8%	1,398	18.6%	7,525	100.0%
長崎県	9,532	81.6%	3,218	27.5%	2,152	18.4%	11,684	100.0%
熊本県	12,140	81.9%	3,907	26.3%	2,686	18.1%	14,827	100.0%
大分県	9,244	82.9%	2,647	23.8%	1,901	17.1%	11,145	100.0%
宮崎県	7,572	88.3%	2,322	27.1%	1,006	11.7%	8,578	100.0%
鹿児島県	11,785	87.6%	3,834	28.5%	1,661	12.4%	13,445	100.0%
沖縄県	10,332	83.0%	3,036	24.4%	2,110	17.0%	12,442	100.0%
合計	1,351,106	52.9%	357,443	14.0%	1,205,336	47.1%	2,556,442	100.0%

## (2) 会社ベース(会社の付加価値額)

都道府県	中小企業				大企業		合計	
	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	うち小規模企業 付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)
北海道	40,734	77.2%	10,139	19.2%	12,012	22.8%	52,746	100.0%
青森県	8,503	85.1%	1,824	18.2%	1,491	14.9%	9,993	100.0%
岩手県	8,709	82.2%	2,029	19.1%	1,888	17.8%	10,597	100.0%
宮城県	19,219	67.2%	4,877	17.1%	9,363	32.8%	28,581	100.0%
秋田県	6,798	86.9%	1,664	21.3%	1,026	13.1%	7,823	100.0%
山形県	8,762	83.9%	1,956	18.7%	1,676	16.1%	10,438	100.0%
福島県	15,327	84.0%	4,142	22.7%	2,914	16.0%	18,241	100.0%
茨城県	20,099	77.4%	5,167	19.9%	5,869	22.6%	25,968	100.0%
栃木県	16,081	76.3%	4,403	20.9%	5,005	23.7%	21,086	100.0%
群馬県	17,796	75.0%	4,730	19.9%	5,927	25.0%	23,723	100.0%
埼玉県	45,879	74.7%	12,639	20.6%	15,562	25.3%	61,441	100.0%
千葉県	32,403	64.8%	8,949	17.9%	17,601	35.2%	50,004	100.0%
東京都	298,420	29.7%	53,892	5.4%	705,351	70.3%	1,003,771	100.0%
神奈川県	63,772	59.1%	15,605	14.5%	44,143	40.9%	107,915	100.0%
新潟県	19,922	78.4%	4,840	19.1%	5,480	21.6%	25,403	100.0%
富山県	11,289	63.7%	2,527	14.3%	6,442	36.3%	17,731	100.0%
石川県	11,693	75.3%	2,645	17.0%	3,843	24.7%	15,536	100.0%
福井県	8,581	80.3%	1,983	18.5%	2,109	19.7%	10,690	100.0%
山梨県	6,725	64.7%	1,843	17.7%	3,674	35.3%	10,399	100.0%
長野県	18,494	76.7%	4,549	18.9%	5,611	23.3%	24,105	100.0%
岐阜県	19,792	78.5%	4,605	18.3%	5,417	21.5%	25,209	100.0%
静岡県	33,913	65.1%	8,356	16.0%	18,152	34.9%	52,065	100.0%
愛知県	87,150	49.2%	17,805	10.0%	90,157	50.8%	177,306	100.0%
三重県	14,400	84.3%	3,740	21.9%	2,678	15.7%	17,077	100.0%
滋賀県	9,204	77.7%	2,208	18.6%	2,637	22.3%	11,841	100.0%
京都府	20,872	57.0%	4,857	13.3%	15,745	43.0%	36,617	100.0%
大阪府	115,964	50.2%	23,899	10.3%	115,039	49.8%	231,003	100.0%
兵庫県	42,856	70.3%	9,886	16.2%	18,096	29.7%	60,952	100.0%
奈良県	6,275	84.3%	1,724	23.1%	1,172	15.7%	7,447	100.0%
和歌山県	6,226	79.6%	1,651	21.1%	1,595	20.4%	7,822	100.0%
鳥取県	3,849	92.6%	874	21.0%	309	7.4%	4,158	100.0%
島根県	4,788	81.0%	1,207	20.4%	1,125	19.0%	5,914	100.0%
岡山県	16,155	75.9%	3,851	18.1%	5,118	24.1%	21,273	100.0%
広島県	26,908	61.9%	6,065	14.0%	16,534	38.1%	43,442	100.0%
山口県	9,942	56.9%	2,540	14.5%	7,519	43.1%	17,462	100.0%
徳島県	5,222	72.6%	1,435	19.9%	1,970	27.4%	7,192	100.0%
香川県	8,928	67.2%	2,090	15.7%	4,358	32.8%	13,286	100.0%
愛媛県	10,795	71.9%	2,567	17.1%	4,225	28.1%	15,019	100.0%
高知県	4,459	85.6%	1,255	24.1%	751	14.4%	5,210	100.0%
福岡県	43,874	66.7%	9,509	14.5%	21,884	33.3%	65,757	100.0%
佐賀県	5,028	78.5%	1,273	19.9%	1,380	21.5%	6,408	100.0%
長崎県	7,886	78.9%	2,044	20.4%	2,115	21.1%	10,001	100.0%
熊本県	10,634	79.8%	2,834	21.3%	2,685	20.2%	13,319	100.0%
大分県	8,246	81.3%	1,950	19.2%	1,901	18.7%	10,147	100.0%
宮崎県	6,529	86.7%	1,635	21.7%	1,001	13.3%	7,530	100.0%
鹿児島県	10,333	86.2%	2,820	23.5%	1,661	13.8%	11,993	100.0%
沖縄県	8,506	80.2%	1,838	17.3%	2,101	19.8%	10,607	100.0%
合計	1,227,935	50.5%	274,918	11.3%	1,204,313	49.5%	2,432,248	100.0%

## (3) 個人ベース(個人事業者の付加価値額)

都道府県	中小企業				大企業		合計	
	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	うち小規模企業 付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)	付加価値額 (億円)	構成比 (%)
北海道	3,573	99.6%	2,604	72.6%	14	0.4%	3,587	100.0%
青森県	1,431	99.8%	916	63.9%	3	0.2%	1,433	100.0%
岩手県	1,376	99.9%	919	66.7%	1	0.1%	1,378	100.0%
宮城県	2,231	99.9%	1,417	63.4%	3	0.1%	2,234	100.0%
秋田県	1,124	99.8%	789	70.1%	2	0.2%	1,126	100.0%
山形県	1,367	100.0%	998	73.0%	0	0.0%	1,367	100.0%
福島県	1,822	100.0%	1,378	75.6%	0	0.0%	1,822	100.0%
茨城県	3,116	99.6%	2,204	70.5%	11	0.4%	3,128	100.0%
栃木県	1,793	100.0%	1,234	68.8%	1	0.0%	1,794	100.0%
群馬県	2,225	99.4%	1,519	67.9%	12	0.6%	2,237	100.0%
埼玉県	4,935	99.2%	3,191	64.2%	38	0.8%	4,973	100.0%
千葉県	3,857	99.5%	2,466	63.6%	20	0.5%	3,876	100.0%
東京都	12,563	97.4%	8,057	62.5%	337	2.6%	12,900	100.0%
神奈川県	5,985	99.2%	3,816	63.3%	48	0.8%	6,032	100.0%
新潟県	2,486	99.9%	1,837	73.8%	3	0.1%	2,489	100.0%
富山県	1,528	99.5%	1,043	67.9%	7	0.5%	1,536	100.0%
石川県	1,490	99.5%	1,074	71.8%	7	0.5%	1,497	100.0%
福井県	1,044	99.9%	765	73.2%	1	0.1%	1,045	100.0%
山梨県	1,220	99.8%	911	74.5%	2	0.2%	1,222	100.0%
長野県	2,264	99.9%	1,661	73.3%	1	0.1%	2,265	100.0%
岐阜県	2,630	99.5%	1,805	68.3%	14	0.5%	2,644	100.0%
静岡県	4,283	99.5%	2,957	68.7%	20	0.5%	4,303	100.0%
愛知県	8,512	99.2%	5,095	59.4%	70	0.8%	8,582	100.0%
三重県	2,193	98.0%	1,463	65.4%	44	2.0%	2,237	100.0%
滋賀県	1,508	99.4%	1,075	70.9%	8	0.6%	1,517	100.0%
京都府	2,753	99.7%	1,869	67.7%	7	0.3%	2,760	100.0%
大阪府	9,589	99.1%	6,258	64.7%	86	0.9%	9,676	100.0%
兵庫県	6,195	98.8%	3,948	63.0%	76	1.2%	6,272	100.0%
奈良県	1,482	99.5%	973	65.3%	7	0.5%	1,489	100.0%
和歌山県	1,486	99.7%	1,085	72.8%	4	0.3%	1,490	100.0%
鳥取県	450	99.9%	298	66.2%	1	0.1%	450	100.0%
島根県	775	100.0%	584	75.4%	0	0.0%	775	100.0%
岡山県	1,585	99.8%	1,068	67.2%	4	0.2%	1,589	100.0%
広島県	2,573	99.3%	1,683	65.0%	17	0.7%	2,590	100.0%
山口県	1,343	99.3%	943	69.7%	10	0.7%	1,353	100.0%
徳島県	592	99.1%	418	70.1%	5	0.9%	597	100.0%
香川県	858	100.0%	614	71.5%	0	0.0%	858	100.0%
愛媛県	1,224	100.0%	911	74.4%	0	0.0%	1,224	100.0%
高知県	863	100.0%	637	73.8%	0	0.0%	863	100.0%
福岡県	5,277	98.8%	3,457	64.7%	65	1.2%	5,343	100.0%
佐賀県	1,099	98.4%	745	66.7%	18	1.6%	1,117	100.0%
長崎県	1,646	97.8%	1,174	69.7%	37	2.2%	1,683	100.0%
熊本県	1,506	99.9%	1,073	71.1%	2	0.1%	1,508	100.0%
大分県	998	100.0%	697	69.8%	0	0.0%	998	100.0%
宮崎県	1,043	99.5%	687	65.5%	5	0.5%	1,049	100.0%
鹿児島県	1,452	100.0%	1,014	69.9%	0	0.0%	1,452	100.0%
沖縄県	1,826	99.5%	1,198	65.2%	10	0.5%	1,836	100.0%
合計	123,171	99.2%	82,526	66.4%	1,023	0.8%	124,195	100.0%

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

(注)1. 数値は、2015 年間のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

10表

開業率・廃業率の推移（非一次産業）

①企業（個人企業+会社企業）

年	調査間隔 (月数)	期首企業数	開業企業数	開設件数 調査期間(月数)	増加企業数	年平均 増加企業数	年平均 開業企業数	年平均 廃業企業数	開業率(%)	廃業率(%)
75~78	37	4,682,092	681,775	29.5	355,485	115,292	277,332	162,040	5.9	3.5
78~81	36.5	5,037,577	739,996	30	318,925	104,852	295,998	191,146	5.9	3.8
81~86	60	5,356,502	1,039,351	54	72,096	14,419	230,967	216,548	4.3	4.0
86~91	60	5,428,598	853,991	54	▲ 126,240	▲ 25,248	189,776	215,024	3.5	4.0
91~96	63	5,302,358	967,779	81	▲ 147,968	▲ 28,184	143,375	171,559	2.7	3.2
96~99	33	5,154,390	507,531	33	▲ 253,477	▲ 92,173	184,557	288,147	3.6	5.6
99~01	27	4,900,913	638,289	27	▲ 160,984	▲ 71,548	283,684	334,755	5.8	6.8
01年時点(1993年分類)		4,739,929								
01~04	32	4,739,635	447,148	32	▲ 360,347	▲ 135,130	167,681	289,731	3.5	6.1
04~06	28	4,379,288	518,671	28	▲ 138,962	▲ 59,555	222,288	273,282	5.1	6.2
06年時点(2002年分類)		4,240,326								
09~12	31	4,252,897	154,998	31	▲ 359,541	▲ 139,177	59,999	260,177	1.4	6.1
12~14	29	3,891,356	436,037	29	▲ 43,122	▲ 17,844	180,429	236,671	4.6	6.1
14~16	23	3,848,234	263,531	23	▲ 229,150	▲ 119,557	137,494	271,444	3.6	7.1

②会社企業（単独事業所及び本所・本社・本店で支所・支社・支店は含めない）

年	調査間隔 (月数)	期首会社 企業数	開業会社 企業数	開設件数 調査期間(月数)	増加会社 企業数	年平均増加 会社企業数	年平均開業 会社企業数	年平均廃業 会社企業数	開業率(%)	廃業率(%)
75~78	37	921,768	113,039	29.5	118,905	38,564	45,982	7,418	5.0	0.8
78~81	36.5	1,040,673	139,678	30	138,146	45,418	55,871	10,453	5.4	1.0
81~86	60	1,178,819	234,223	54	143,689	28,738	52,050	23,312	4.4	2.0
86~91	60	1,322,508	266,717	54	230,506	46,101	59,270	13,169	4.5	1.0
91~96	63	1,553,014	310,761	81	112,167	21,365	46,039	24,674	3.0	1.6
96~99	33	1,665,181	174,728	33	▲ 6,801	▲ 2,473	63,537	87,773	3.8	5.3
99~01	27	1,658,380	226,701	27	▲ 50,570	▲ 22,476	100,756	105,414	6.1	6.4
01年時点(1993年分類)		1,607,810								
01~04	32	1,607,648	155,161	32	▲ 87,661	▲ 32,873	58,185	88,739	3.6	5.5
04~06	28	1,519,987	197,819	28	▲ 14,768	▲ 6,329	84,780	83,972	5.6	5.5
06年時点(2002年分類)		1,505,219								
09~12	31	1,787,027	55,010	31	▲ 100,375	▲ 38,855	21,294	100,359	1.2	5.6
12~14	29	1,686,652	228,084	29	44,136	18,263	94,380	96,337	5.6	5.7
14~16	23	1,730,788	104,388	23	▲ 118,477	▲ 61,814	54,463	122,050	3.1	7.1

③個人企業（単独事業所及び本所・本社・本店及び支所・支社・支店）

年	調査間隔 (月数)	期首個人 企業数	開業個人 企業数	開設件数 調査期間(月数)	増加個人 企業数	年平均増加 個人企業数	年平均開業 個人企業数	年平均廃業 個人企業数	開業率(%)	廃業率(%)
75~78	37	3,760,324	568,736	29.5	236,580	76,729	231,350	154,622	6.2	4.1
78~81	36.5	3,996,904	600,318	30	180,779	59,434	240,127	180,693	6.0	4.5
81~86	60	4,177,683	805,128	54	▲ 71,593	▲ 14,319	178,917	193,236	4.3	4.6
86~91	60	4,106,090	587,274	54	▲ 356,746	▲ 71,349	130,505	201,855	3.2	4.9
91~96	63	3,749,344	657,018	81	▲ 260,135	▲ 49,550	97,336	146,886	2.6	3.9
96~99	33	3,489,209	332,803	33	▲ 246,676	▲ 89,700	121,019	200,374	3.5	5.7
99~01	27	3,242,533	411,588	27	▲ 110,414	▲ 49,073	182,928	229,341	5.6	7.1
01年時点(1993年分類)		3,132,119								
01~04	32	3,131,987	291,987	32	▲ 272,686	▲ 102,257	109,495	200,991	3.5	6.4
04~06	28	2,859,301	320,852	28	▲ 124,194	▲ 53,226	137,508	189,310	4.8	6.6
06年時点(2002年分類)		2,735,107								
09~12	31	2,465,870	99,988	31	▲ 261,166	▲ 101,097	38,705	159,817	1.6	6.5
12~14	29	2,204,704	207,953	29	▲ 87,258	▲ 36,107	86,050	140,333	3.9	6.4
14~16	23	2,117,446	159,143	23	▲ 110,673	▲ 57,742	83,031	149,394	3.9	7.1

## ④事業所

年	調査間隔 (月数)	期首事業所数	開業事業所数	開設件数 調査期間(月数)	増加事業所数	年平均 増加事業所数	年平均 開業事業所数	年平均 廃業事業所数	開業率(%)	廃業率(%)
66~69	36	4,230,738	964,474	42	419,757	139,919	275,564	135,645	6.5	3.2
69~72	38	4,650,495	863,915	32	463,228	146,283	323,968	177,686	7.0	3.8
72~75	32.5	5,113,723	744,865	28.5	275,577	101,752	313,627	211,876	6.1	4.1
75~78	37	5,389,300	818,730	29.5	460,021	149,196	333,043	183,847	6.2	3.4
78~81	36.5	5,849,321	896,325	30	419,750	138,000	358,530	220,530	6.1	3.8
81~86	60	6,269,071	1,324,318	54	225,270	45,054	294,293	249,239	4.7	4.0
86~89	36	6,494,341	826,723	36	127,905	42,635	275,574	232,939	4.2	3.6
89~91	24	6,622,246	406,977	18	▲ 80,505	▲ 40,253	271,318	311,571	4.1	4.7
91~94	33.7	6,541,741	846,139	33.7	▲ 9,761	▲ 3,476	301,296	305,774	4.6	4.7
94~96	29.3	6,531,980	418,613	21	▲ 29,056	▲ 11,900	239,207	251,107	3.7	3.8
96~99	33	6,502,924	740,389	33	▲ 318,095	▲ 115,671	269,232	384,884	4.1	5.9
99~01	27	6,184,829	937,122	27	▲ 65,768	▲ 29,230	416,499	445,636	6.7	7.2
01年時点(1993年分類)		6,119,061								
01~04	32	6,118,721	691,029	32	▲ 408,747	▲ 153,280	259,136	392,019	4.2	6.4
04~06	28	5,709,974	846,368	28	▲ 7,193	▲ 3,083	362,729	369,309	6.4	6.5
06年時点(2002年分類)		5,702,781								
09~12	31	5,853,886	286,166	31	▲ 430,968	▲ 166,826	110,774	366,483	1.9	6.3
12~14	29	5,422,918	854,205	29	85,894	35,542	354,706	359,395	6.5	6.6
14~16	23	5,508,812	533,091	23	▲ 200,705	▲ 104,716	278,134	418,800	5.0	7.6

資料：総務省「事業所・企業統計調査(2006年まで)」、総務省「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」

- (注) 1. ここでは、開業率とは、ある特定の期間において、「①新規に開設された事業所(又は企業)を年平均にならした数」の「②期首において既に存在していた事業所(又は企業)」に対する割合とし、①/②で求める。廃業率も同様に、ある特定の期間において、「①廃業となった事業所(又は企業)を年平均にならした数」の「②期首において既に存在していた事業所(又は企業)」に対する割合とし、①/②で求める。
2. 10表①、10表②の開業(廃業)会社企業数は、会社に所属する事業所のうち、単独事業所及び本所・本社・本店の新設(廃業)事業所を足し合わせて算出した。
3. 10表①、10表③の開業(廃業)個人企業数は、個人に所属する事業所を足し合わせて算出した。
4. 10表④の開業(廃業)事業所は、公表値を利用した(参考1.を参照)。
5. 前掲付属統計資料1表(2)企業ベースの企業数と異なり、当表では個人企業の支所・支社・支店に該当する事業所が含まれており、産業分類の手法も異なるため、上記①の期首企業数と一致しない。

## (参考)

1. 99年調査は、「第1巻事業所に関する集計 全国編第7表」、01年調査は「事業所の異動及び事業転換に係る特別集計(2)11~13年の異動状況 全国集計第8表」、04年調査は、「第1巻事業所に関する集計 全国編第10表」、06年調査は、「全国集計 事業所に関する集計第46表」、12年調査は、「全国集計 事業所に関する集計-産業横断的集計第32表」、14年調査は、「事業所に関する集計 全国結果 第32表」より引用した。
2. 94~96年の開業数は、95年以降に開業した事業所数である。
3. 91年までは「事業所統計調査」、89年は「事業所名簿整備」、94年は「事業所名簿整備調査」として行われた。
4. 04年時点、06年時点の業種分類は、総務省「日本標準産業分類」(2002年3月改訂)をもとにしたものである。同様に09年、12年時点の業種分類は、2007年11月に改訂された日本標準産業分類をもとにしており、14年時点業種分類は、2013年10月に改訂された日本標準産業分類をもとにしたものである。
5. 2002年3月改定の日本標準産業分類では、一次・非一次産業をまたがる業種分類の移動が行われたため、01~04年の年平均開廃業率を算出するにあたっては期首企業・事業所数を新分類に基づいて算出している(2007年の改訂も同じである)。



## 11 表

### 業種別の開廃業率の推移（事業所ベース、年平均）

（単位：％）

年		66～69	69～72	72～75	75～78	78～81	81～86	86～89	89～91	91～94	94～96	96～99	99～01	01～04	04～06	06～09	09～12	12～14	14～16
非一次産業全体	開業率	6.5	7.0	6.1	6.2	6.1	4.7	4.2	4.1	4.6	3.7	4.1	6.7	4.2	6.4	2.6	1.9	6.5	5.0
	廃業率	3.2	3.8	4.1	3.4	3.8	4.0	3.6	4.7	4.7	3.8	5.9	7.2	6.4	6.5	6.4	6.3	6.6	7.6
製造業	開業率	6.0	5.6	4.3	3.4	3.7	3.1	3.1	2.8	3.1	1.5	1.9	3.9	2.2	3.4	1.2	0.7	3.4	2.4
	廃業率	2.5	3.2	3.4	2.3	2.5	3.1	2.9	4.0	4.5	4.0	5.3	6.6	5.7	5.4	5.8	5.7	5.5	6.2
卸売業	開業率	6.5	8.1	8.0	6.8	6.4	5.1	4.8	3.2	5.0	3.3	4.9	6.6	3.9	5.6	2.1	1.3	6.2	4.4
	廃業率	6.5	3.8	5.3	3.7	3.8	3.7	4.1	3.2	5.0	5.3	7.4	7.5	7.0	6.4	6.6	5.9	6.8	7.1
小売業	開業率	5.0	4.9	4.3	4.8	4.4	3.4	3.1	2.8	3.9	3.6	4.3	6.1	3.9	5.7	2.3	2.2	6.4	5.5
	廃業率	2.1	3.3	3.6	3.2	4.0	4.0	3.4	6.4	4.3	4.6	6.8	7.2	6.7	6.8	7.1	6.6	7.7	8.3
サービス業	開業率	6.3	6.7	6.1	6.1	6.4	5.3	4.9	4.7	5.0	3.8	4.2	7.3	4.4	6.4	2.3	1.7	6.5	4.5
	廃業率	3.8	4.0	3.8	3.3	3.1	3.2	3.6	2.9	4.2	2.8	4.8	6.3	5.5	5.9	4.9	5.9	5.4	6.8

資料：総務省「事業所・企業統計調査」、総務省「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」

（注）1. 事業所を対象としており、支所や工場の開設・閉鎖、移転による開設・閉鎖を含む。

2. 06 年までは「事業所・企業統計調査」、09 年以降は「経済センサス-基礎調査」、「経済センサス-活動調査」に基づく。ただし、「事業所・企業統計調査」は、91 年までは「事業所統計調査」、89 年は「事業所名簿整備」、94 年は「事業所名簿整備調査」として行われた。

3. 開業率、廃業率の計算方法については、10 表を参照。

4. 開業事業所の定義が異なるため、06～09 年の数値は、過去の数値と単純に比較できない。また 06～09 年の数値については、開業事業所と廃業事業所の定義の違いにより、開業率と廃業率を単純に比較できない。

5. 01～04 年、04～06 年、06～09、09～12 年、12～14 年、14～16 年の「サービス業」は「サービス業（他に分類されないもの）」である。

6. 01～04 年、04～06 年平均開廃業率は 2002 年 3 月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出した。また 06～09 年、09～12 年の年平均開廃業率は 2007 年 11 月改訂の日本標準産業分類に、12～14 年、14～16 年の年平均開廃業率は 2013 年 10 月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出した。

12表

有雇用事業所数による開廃業率の推移

(単位:%)

年度	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
開業率	7.2	6.4	6.1	5.9	5.8	6.0	6.8	7.4	6.7	6.3
廃業率	3.7	5.8	4.3	4.2	4.2	4.1	3.7	3.4	3.2	3.0

91	92	93	94	95	96	97	98	99	00
5.8	5.1	4.6	4.8	4.6	4.7	4.2	3.9	4.4	4.9
3.3	3.3	3.4	3.4	3.6	2.5	2.8	3.1	4.0	4.0

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
4.4	4.1	4.0	4.1	4.4	4.8	5.0	4.2	4.7	4.5
4.4	4.6	4.8	4.5	4.4	4.3	4.4	4.5	4.7	4.1

11	12	13	14	15	16	17
4.5	4.6	4.8	4.9	5.2	5.6	5.6
3.9	3.8	4.0	3.7	3.8	3.5	3.5

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

(注)1. 開業率＝当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

2. 廃業率＝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×100

3. 適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である(雇用保険法第5条)。

### 13 表

#### 会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移

年	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
設立登記件数(件)	77,323	51,391	54,216	53,452	57,270	62,143	65,155	63,402	71,483	72,926	71,145
会社開業率(%)	19.6	12.5	12.4	12.2	12.0	12.4	12.1	11.0	11.5	11.1	10.1
会社廃業率(%)	15.2	6.1	12.7	3.0	6.6	5.1	4.9	3.9	5.4	3.4	4.4

	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
設立登記件数(件)	81,418	88,214	77,857	88,521	93,778	97,692	112,903	119,226	96,286	96,158	102,950
会社開業率(%)	10.9	11.1	9.3	9.9	10.0	10.0	10.7	10.6	8.0	7.5	7.7
会社廃業率(%)	4.7	5.5	2.8	4.8	5.4	2.7	4.0	3.4	1.2	3.2	3.0

	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87
設立登記件数(件)	100,845	93,799	103,972	100,802	96,071	93,293	95,879	104,061	105,941	105,133	117,475
会社開業率(%)	7.2	6.3	6.8	6.3	5.9	5.5	5.5	5.8	5.7	5.5	6.0
会社廃業率(%)	1.6	2.9	2.5	3.7	2.5	2.9	2.5	1.7	4.1	3.0	3.5

	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
設立登記件数(件)	140,520	165,718	176,058	172,105	107,459	97,603	92,522	92,885	103,723	92,610	82,502
会社開業率(%)	7.0	8.0	8.1	7.6	4.5	3.9	3.6	3.6	3.9	3.5	3.1
会社廃業率(%)	3.5	3.1	3.4	1.7	1.0	1.6	1.9	2.1	2.3	4.5	2.0

	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
設立登記件数(件)	88,036	98,350	90,687	87,544	95,381	101,100	103,545	115,178	101,981	92,097	86,016
会社開業率(%)	3.3	3.6	3.3	3.2	3.4	3.7	3.7	4.1	3.6	3.2	3.0
会社廃業率(%)	2.2	2.4	2.5	2.7	4.1	3.1	3.1	3.4	2.7	3.2	3.1

	10	10(※1)	11	12	13	14	15	16
設立登記件数(件)	87,916		89,664	91,942	96,659	106,644	111,238	114,343
会社開業率(%)	3.4	3.1	3.5	3.6	3.8	4.2	4.3	4.4
会社廃業率(%)	4.2	3.8	3.7	3.5	3.5	3.5	3.4	3.3

資料：法務省「民事・訟務・人権統計年報」、国税庁「国税庁統計年報書」

(注)1. 会社開業率=設立登記数/前年の会社数×100

2. 会社廃業率=会社開業率-増加率 (= (前年の会社数+設立登記数-当該年の会社数) / 前年の会社数 × 100)

3. 設立登記数については、1955年から1960年までは「登記統計年報」、1961年から1971年は「登記・訟務・人権統計年報」、1972年以降は「民事・訟務・人権統計年報」を用いた。

4. 設立登記数は、各暦年中の数値を指す。

5. 1963、1964年の会社数は国税庁「会社標本調査」による推計値である。1967年以降の会社数には協業組合も含む。

6. 2006年以前の会社数は、その年の2月1日から翌年1月31日までに事業年度が終了した会社の数を指す。2007年から2009年の会社数は、翌年6月30日現在における会社の数を指す。

2010年以降の会社数は、確定申告のあった事業年度数を法人単位に集約した件数を指す。なお、同年については、前年と連続した数値を表示するため、2009年と同様の定義の会社数を分母とした開廃業率を併記した(※1)。

14表  
金融機関別中小企業向け貸出残高

(単位:兆円)

年 金融機関	月	2013				2014				2015			
		3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計		172.0	168.0	171.1	173.2	174.9	170.8	174.5	176.8	178.9	176.1	179.7	182.4
国内銀行信託勘定他		0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.7	0.8	0.7	0.8	0.9	1.0	1.1
信用金庫		40.9	40.4	40.9	41.3	41.2	40.8	41.6	42.1	41.9	41.5	42.3	42.8
信用組合		9.6	9.5	9.6	9.7	9.8	9.7	9.9	10.0	10.0	10.0	10.1	10.2
民間金融機関合計		222.9	218.3	222.1	224.8	226.5	222.1	226.7	229.5	231.7	228.5	233.1	236.5
民間金融機関合計(信託勘定他を除く)		222.4	217.9	221.5	224.2	225.8	221.4	225.9	228.8	230.9	227.6	232.1	235.4
(株)商工組合中央金庫		9.5	9.5	9.4	9.5	9.4	9.5	9.4	9.6	9.5	9.5	9.5	9.6
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)		6.5	6.4	6.4	6.4	6.3	6.3	6.3	6.2	6.2	6.1	6.1	6.0
(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)		6.4	6.4	6.4	6.5	6.4	6.3	6.3	6.4	6.3	6.2	6.2	6.2
政府系金融機関等合計		22.4	22.4	22.2	22.4	22.2	22.1	22.0	22.2	21.9	21.8	21.7	21.9
中小企業向け総貸出残高		245.3	240.7	244.3	247.2	248.6	244.2	248.6	251.7	253.5	250.3	254.8	258.4
中小企業向け総貸出残高(信託勘定他を除く)		244.8	240.3	243.7	246.6	248.0	243.5	247.9	251.0	252.7	249.4	253.8	257.3

年 金融機関	月	2016				2017				2018			
		3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計		184.7	181.9	185.0	188.3	191.9	190.9	194.6	196.9	199.5	198.3	200.1	202.2
国内銀行信託勘定他		1.2	1.2	1.4	1.4	1.7	1.6	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7
信用金庫		42.7	42.4	43.3	44.0	43.9	43.7	44.8	45.3	45.2	45.0	45.7	46.1
信用組合		10.3	10.3	10.4	10.5	10.6	10.6	10.8	11.0	11.1	11.1	11.3	11.4
民間金融機関合計		238.9	235.8	240.2	244.2	248.2	246.9	251.8	254.7	257.5	256.1	258.8	261.4
民間金融機関合計(信託勘定他を除く)		237.6	234.6	238.8	242.8	246.5	245.2	250.2	253.1	255.9	254.4	257.2	259.7
(株)商工組合中央金庫		9.5	9.5	9.4	9.4	9.3	9.0	8.9	8.8	8.6	8.5	8.4	8.4
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)		5.9	5.9	5.8	5.8	5.7	5.7	5.6	5.6	5.5	5.5	5.4	5.4
(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)		6.1	6.1	6.1	6.2	6.1	6.2	6.2	6.3	6.2	6.2	6.2	6.3
政府系金融機関等合計		21.5	21.5	21.4	21.4	21.1	20.9	20.7	20.7	20.3	20.2	20.0	20.0
中小企業向け総貸出残高		260.4	257.3	261.6	265.6	269.3	267.7	272.5	275.4	277.8	276.3	278.9	281.4
中小企業向け総貸出残高(信託勘定他を除く)		259.1	256.1	260.2	264.2	267.6	266.1	270.9	273.8	276.2	274.6	277.2	279.8

資料：日本銀行「金融経済統計月報」他より中小企業庁調べ

- (注) 1. 国内銀行勘定、国内銀行信託勘定他における中小企業向け貸出残高とは、資本金3億円(卸売業は1億円、小売業、飲食店、サービス業は5,000万円)以下、又は常用従業員300人(卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人)以下の企業(法人及び個人企業)への貸出をいう。
2. 信用金庫における中小企業向け貸出残高とは、個人、地方公共団体、海外円借款、国内店名義現地貸を除く貸出残高。
3. 信用組合における中小企業向け貸出残高とは、個人、地方公共団体などを含む総貸出残高。
4. 2019年3月初時点での資料による。数字は遡及して改定される可能性がある。

15表 中小企業の経営指標（2017年度）

産業	財務項目							
	総資本経 常利益率	総資本営 業利益率	自己資本 当期純利 益率 (ROE)	売上高総 利益率	売上高営 業利益率	売上高経 常利益率	売上高対 販売費・ 一般管理 費比率	総資本回 転率
全業種	4.16	3.49	10.06	25.05	3.10	3.70	21.95	1.12
建設業	5.69	5.04	13.37	21.15	3.82	4.31	17.32	1.32
製造業	4.86	4.13	10.22	21.87	4.02	4.74	17.85	1.03
情報通信業	5.83	5.09	10.27	46.36	5.08	5.81	41.29	1.00
運輸業, 郵便業	3.70	2.86	11.47	25.61	2.42	3.13	23.19	1.18
卸売業	3.68	3.02	8.77	14.97	1.77	2.16	13.20	1.70
小売業	3.93	2.45	14.86	30.51	1.44	2.30	29.07	1.71
不動産業, 物品賃貸業	2.61	2.51	6.47	43.30	8.22	8.52	35.09	0.31
学術研究, 専門・技術サー ビス業	4.52	3.86	7.28	50.57	6.69	7.84	43.87	0.58
宿泊業, 飲食サービス業	2.70	2.17	13.65	61.97	2.11	2.63	59.86	1.03
生活関連サービス業, 娯楽 業	3.18	2.14	6.99	33.96	1.82	2.71	32.14	1.18
サービス業(他に分類され ないもの)	5.40	4.68	11.76	40.15	3.80	4.38	36.35	1.23

産業	流動比率	固定比率	自己資本 比率	財務レバ レッジ	負債比率	付加価値 比率	機械投資 効率	労働分配 率
全業種	172.33	114.84	40.47	2.47	147.09	25.51	5.45	67.94
建設業	173.55	76.72	40.84	2.45	144.85	24.14	6.05	69.25
製造業	194.55	97.48	45.60	2.19	119.30	30.74	3.67	69.82
情報通信業	254.35	63.80	55.22	1.81	81.10	44.91	9.15	74.62
運輸業, 郵便業	155.04	156.15	35.32	2.83	183.12	41.90	3.61	76.99
卸売業	156.57	87.24	38.01	2.63	163.07	10.61	8.73	63.74
小売業	158.32	118.09	36.15	2.77	176.62	20.92	7.68	67.05
不動産業, 物品賃貸業	169.16	184.49	36.58	2.73	173.35	38.20	6.00	37.91
学術研究, 専門・技術サー ビス業	193.00	92.42	59.92	1.67	66.88	49.22	7.52	71.70
宿泊業, 飲食サービス業	104.51	346.59	20.83	4.80	380.12	45.98	14.31	71.26
生活関連サービス業, 娯楽 業	142.80	187.43	36.14	2.77	176.72	25.50	5.33	57.94
サービス業(他に分類され ないもの)	215.56	87.91	42.23	2.37	136.78	53.13	12.64	82.47

資料：中小企業庁「平成 30 年中小企業実態基本調査(平成 29 年度決算実績)」

(注)1. それぞれの財務項目の定義は下記の通り。

- ①総資本経常利益率＝(経常利益÷総資産(総資本))×100
- ②総資本営業利益率＝(営業利益÷総資産(総資本))×100
- ③自己資本当期純利益率(ROE)＝(当期純利益÷純資産(自己資本))×100
- ④売上高総利益率＝(売上総利益÷売上高)×100
- ⑤売上高営業利益率＝(営業利益÷売上高)×100
- ⑥売上高経常利益率＝(経常利益÷売上高)×100
- ⑦売上高対販売費・一般管理費比率＝(販売費・一般管理費÷売上高)×100
- ⑧総資本回転率＝売上高÷総資産(総資本)
- ⑨流動比率＝(流動資産÷流動負債)×100
- ⑩固定比率＝(固定資産÷純資産(自己資本))×100
- ⑪自己資本比率＝(純資産(自己資本)÷総資産(総資本))×100
- ⑫財務レバレッジ＝総資本÷純資産(自己資本)
- ⑬負債比率＝(負債÷純資産(自己資本))×100
- ⑭付加価値比率＝(付加価値額÷売上高)×100

※付加価値額＝労務費＋売上原価の減価償却費＋人件費＋地代家賃＋販売費及び一般管理費の減価償却費＋  
従業員教育費＋租税公課＋支払利息・割引料＋経常利益

- ⑮機械投資効率＝付加価値額÷設備資産

※設備資産＝機械装置＋船舶、車両運搬具、工具・器具・備品

- ⑯労働分配率＝(労務費・人件費÷付加価値額)×100

※労務費・人件費＝労務費＋人件費

- 2. 本調査結果は、日本標準産業分類(大分類)のうち、建設業、製造業、情報通信業、運輸業、郵便業(一部業種を除く)、卸売業、小売業、不動産業、物品賃貸業、学術研究、専門・技術サービス業(一部業種を除く)、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、サービス業(他に分類されないもの)(一部業種を除く)に属する企業(個人企業を含む。)に対して実施した調査を基に、推計した結果である。
- 3. 母集団企業数は、「平成 28 年経済センサス-活動調査」を基に、産業中分類・従業者規模別の開業、廃業、規模移動を考慮して、平成 30 年 8 月時点として想定している。

## 【図表索引】

### 第1部第1章

第1-1-1図	実質GDP成長率の推移	2
第1-1-2図	全産業活動指数の推移	3
第1-1-3図	業種別に見た業況判断DIの推移	4
第1-1-4図	企業規模別業況判断DIの推移	5
第1-1-5図	業況判断DI地域別分解（中小企業景況調査）	6
第1-1-6図	業況判断DI業種別分解（中小企業景況調査）	7
第1-1-7図	企業規模別売上高の推移	8
第1-1-8図	売上高業種別分解（2017年～2018年における増加分）	8
第1-1-9図	企業規模別経常利益の推移	9
第1-1-10図	経常利益の要因分解（2017年～2018年における増減額）	10
第1-1-11図	企業規模別設備投資の推移	11
第1-1-12図	企業規模別設備年齢の推移	12
第1-1-13図	製造業における研究開発費の推移（大企業及び中小企業）	12
第1-1-14図	中小企業の貸借対照表の推移	13
第1-1-15図	企業規模・業種別生産・営業用設備判断DIの推移	14
第1-1-16図	ソフトウェア投資額・ソフトウェア投資比率の推移	14
第1-1-17図	企業規模別資金繰りDIの推移	15
第1-1-18図	中小企業向け貸出金の推移	16
第1-1-19図	倒産件数の推移	16
第1-1-20図	企業規模別倒産件数の推移	17
第1-1-21図	休廃業・解散件数の推移	17
第1-1-22図	交易条件指数の推移（企業規模別）	18

### 第1部第2章

第1-2-1図	企業規模別企業数の推移	25
第1-2-2図	企業規模別企業数の増減率の推移	26
第1-2-3図	業種別企業数の推移	26
第1-2-4図	業種別中小企業数の増減率の推移	27
第1-2-5図	企業数の変化の内訳（2012年～2016年）	28
第1-2-6図	企業規模別開廃業企業の内訳（2012年～2016年）	29
第1-2-7図	存続企業の規模間移動の状況（2012年～2016年）	29
第1-2-8図	企業規模別従業者数の変化（2012年～2016年）	30
第1-2-9図	開廃業・存続企業別従業者数の変化（2012年～2016年）	31
第1-2-10図	付加価値額の変化の内訳（2011年～2015年）	31

### 第1部第3章

第1-3-1図	CRD データから見た、中小企業の売上高の分布（2016年度）	34
第1-3-2図	CRD データから見た、中小企業の営業利益の分布（2016年度）	34
第1-3-3図	CRD データから見た、中小企業の総資産の分布（2016年度）	35

第1-3-4図	CRD データから見た、中小企業の純資産の分布（2016年度）	35
第1-3-5図	CRD データから見た、営業利益の黒字／赤字企業の割合の推移	36
第1-3-6図	CRD データから見た、10年間の営業赤字の回数	37
第1-3-7図	CRD データから見た、資産超過／債務超過企業の割合の推移	38
第1-3-8図	自己資本比率の水準別に見た、企業数の分布状況の比較（2007年度－2016年度）	39
第1-3-9図	自己資本比率から見た、中小企業の業績変化（2007年度－2016年度）	40
第1-3-10図	自己資本比率とデフォルト率の関係（2007年度－2016年度）	41
第1-3-11図	設備投資が売上高に与える効果	42
第1-3-12図	設備投資がROAに与える効果	43
第1-3-13図	設備投資が現預金に与える効果	43
第1-3-14図	設備投資が従業員数に与える効果	44
第1部第4章		
第1-4-1図	年齢別人口推計の推移	45
第1-4-2図	就業者数・就業率の推移	46
第1-4-3図	男女別・年齢別就業率の変化（1998年～2018年）	47
第1-4-4図	求人倍率・完全失業率の推移	47
第1-4-5図	事業所規模別新規求人数の推移	48
第1-4-6図	従業者規模別非農林雇用者数の推移	49
第1-4-7図	業種別従業員数過不足DIの推移	50
第1-4-8図	完全失業率の要因分解	51
第1-4-9図	職業別有効求人倍率（パートタイム含む常用）	52
第1-4-10図	従業者規模別大卒予定者求人数・就職希望者数の推移	53
第1-4-11図	前職の従業者規模別に見た、現職の企業規模別転職者数の推移	54
第1-4-12図	前職・現職の従業者規模別入職理由の割合	55
第1-4-13図	企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移	56
第1-4-14図	業種別中小企業の従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移	56
第1-4-15図	業種別規模別労働生産性上昇率の要因分解（2016～2017年度）	57
第1-4-16図	OECD加盟諸国の労働生産性	58
第1-4-17図	規模別給与額の推移	59
第1-4-18図	従業者規模別賃上げ率（一人当たり平均賃金の改定率）の推移	60
第1-4-19図	実質労働生産性上昇率と実質賃金上昇率の関係（2007～2017年度）	60
第1-4-20図	企業規模別年間休日総数の企業割合	61
第1-4-21図	企業規模別労働者1人平均年次有給休暇の取得日数の推移	62
第1-4-22図	企業規模別特別休暇の利用企業割合	62
第1-4-23図	雇用形態別に見た、女性の雇用者数の推移	63
第1-4-24図	雇用形態別に見た、60歳以上の雇用者数の推移	64
第1-4-25図	常用労働者の中途採用事業所割合	64
第1部第5章		
第1-5-1図	開業率・廃業率の推移	67
第1-5-2図	開廃業率の国際比較	68
第1-5-3図	業種別開廃業率の分布状況（2017年度）	69



第1-5-4図	都道府県別開廃業率（2017年度）	70
第1-5-5図	休廃業・解散件数の推移	70
第2部第1章		
第2-1-1図	経営者の参入と引退の概念図	75
第2-1-2図	経営の担い手の推移	75
第2-1-3図	年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布	76
第2-1-4図	経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念図	77
第2-1-5図	事業承継した経営者と後継者との関係	80
第2-1-6図	事業承継の形態別、引き継いだ事業	81
第2-1-7図	事業承継の形態別、後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間	81
第2-1-8図	事業承継の形態別、後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦労した点	82
第2-1-9図	事業承継の形態別、現在までに後継者に引き継いだ事業用資産	83
第2-1-10図	事業承継の形態別、後継者に全部の事業用資産を引き継いでいない理由	84
第2-1-11図	後継者を決定する上で重視した資質・能力	90
第2-1-12図	事業承継の形態別、後継者を決定する上で重視した資質・能力	91
第2-1-13図	事業承継の形態別、意識的な後継者教育の有無	91
第2-1-14図	実施した後継者教育の内容	92
第2-1-15図	事業承継の形態別、実施した後継者教育の内容	93
第2-1-16図	事業承継の形態別、最も有効だった後継者教育の内容	94
第2-1-17図	事業承継の形態別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度	95
第2-1-18図	最も重視した後継者の資質・能力別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度	95
第2-1-19図	意識的な後継者教育の有無別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度	96
第2-1-20図	実施し最も有効だった後継者教育の内容別、現在の後継者の働きぶりに対する満足度	97
第2-1-21図	後継者決定後、実際に引き継ぐまでの期間別、意識的な後継者教育実施の有無	98
第2-1-22図	経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間別、意識的な後継者教育実施の有無	98
第2-1-23図	事業承継が売上高に与える効果	108
第2-1-24図	後継者の年齢別、事業承継が売上高に与える効果	108
第2-1-25図	事業承継が総資産に与える効果	109
第2-1-26図	後継者の年齢別、事業承継が総資産に与える効果	109
第2-1-27図	事業承継がROAに与える効果	110
第2-1-28図	後継者の年齢別、事業承継がROAに与える効果	110
第2-1-29図	事業承継が従業員数に与える効果	111
第2-1-30図	後継者の年齢別、事業承継が従業員数に与える効果	111
第2-1-31図	事業を継続しなかった理由	113
第2-1-32図	廃業に向けた取組の中で苦労したこと	114
第2-1-33図	再就職・独立を希望する従業員について	115
第2-1-34図	従業員の再就職先	115
第2-1-35図	販売先・顧客の引継ぎについて	116
第2-1-36図	販売先・顧客の引継ぎ先	117
第2-1-37図	販売先・顧客の引継ぎをしなかった理由	117

第2-1-38図	設備の引継ぎについて	118
第2-1-39図	設備の引継ぎ・譲渡先	119
第2-1-40図	設備の引継ぎ・譲渡をしなかった理由	119
第2-1-41図	事業用不動産の引継ぎについて	120
第2-1-42図	事業用不動産の引継ぎ・譲渡先	121
第2-1-43図	事業用不動産の引継ぎ・譲渡をしなかった理由	121
第2-1-44図	廃業のために必要となった費用の内容	122
第2-1-45図	廃業の費用総額	123
第2-1-46図	経営資源を引き継いだ際の対価の総額	123
第2-1-47図	休廃業・解散件数の推移	127
第2-1-48図	休廃業・解散企業の売上高（中央値）の推移	128
第2-1-49図	休廃業・解散企業の純利益（中央値）の推移	129
第2-1-50図	休廃業・解散企業の売上高純利益率（中央値）の推移	129
第2-1-51図	2016年休廃業・解散企業の売上高の分布の推移	130
第2-1-52図	2016年休廃業・解散企業の純利益の分布の推移	131
第2-1-53図	2016年休廃業・解散企業の売上高純利益率の分布の推移	132
第2-1-54図	経営者引退決断前3年間の売上高の傾向	133
第2-1-55図	経営者引退決断時の営業利益の傾向	134
第2-1-56図	経営者引退決断時の事業資産と負債の状況	134
第2-1-57図	経営者引退決断時の事業継続の意向	135
第2-1-58図	経営者引退を決断した理由	136
第2-1-59図	経営者引退を決断してから、実際に引退するまでの期間	137
第2-1-60図	経営者引退の準備期間別の過不足感	137
第2-1-61図	経営者引退決断時の「懸念事項」と経営者引退に際し「実際に問題」になったこと（事業承継した経営者）	138
第2-1-62図	経営者引退決断時の「懸念事項」と経営者引退に際し「実際に問題」になったこと（廃業した経営者）	139
第2-1-63図	経営者引退に向けて相談した相手	139
第2-1-64図	経営者引退に向けて相談した専門機関・専門家	140
第2-1-65図	経営者引退に向けて相談したことで最も役に立ったこと（最も役立った専門機関・専門家について）	141
第2-1-66図	企業規模別に見た、無借金企業の割合	145
第2-1-67図	経営者引退決断時点の、事業に関する金融機関からの借入金状況	146
第2-1-68図	経営者を引退するまでの、事業に関する金融機関からの借入金の返済原資	146
第2-1-69図	「経営者引退を決断した時点」及び「経営者を引退した時点」の、事業に関する金融機関からの借入金状況	147
第2-1-70図	「経営者引退を決断した時点」及び「経営者を引退した時点」の、事業に関する金融機関からの借入金の保証	148
第2-1-71図	経営者引退時点で、事業に関する金融機関からの借入金を完済しなかった理由	149
第2-1-72図	直近1年間の生活資金	152
第2-1-73図	直近1年間の生活資金のうち主たるもの	152
第2-1-74図	現在の雇用形態	153
第2-1-75図	現在の収入の満足度	154

第2-1-76図	現在の生活の満足度	155
第2-1-77図	経営者引退の準備期間別、現在の生活の満足度	155
第2-1-78図	現在の生活が不満足な理由	156
第2-1-79図	現在の生活が満足な理由	156
第2部第2章		
第2-2-1図	経営者参入（起業・事業承継）の概念図	162
第2-2-2図	新たな経営の担い手の推移	164
第2-2-3図	新たな経営の担い手が参入する業種	165
第2-2-4図	起業家・後継経営者が参入する業種（2017年）	166
第2-2-5図	起業の担い手の推移	167
第2-2-6図	男女別に見た、起業家の推移	167
第2-2-7図	男女別に見た、起業家の年齢構成	168
第2-2-8図	年齢別に見た、起業率の推移	169
第2-2-9図	男女別及び年齢別に見た、起業家の起業分野（2017年）	170
第2-2-10図	男女別に見た、起業を希望する者の推移	171
第2-2-11図	年齢別に見た、起業希望率の推移	172
第2-2-12図	仕事を变えたい理由（2017年）	173
第2-2-13図	男女別に見た、後継経営者の推移	173
第2-2-14図	男女別に見た、後継経営者の年齢構成	174
第2-2-15図	年齢別に見た、事業承継割合の推移	175
第2-2-16図	男女別及び年齢別に見た、後継経営者の事業承継分野（2017年）	176
第2-2-17図	男女別に見た、後継希望者の推移	177
第2-2-18図	年齢別に見た、後継希望率の推移	178
第2-2-19図	起業関心者の概念図	179
第2-2-20図	起業活動者の概念図	180
第2-2-21図	起業活動者の割合の推移	180
第2-2-22図	起業無関心者の割合の推移	181
第2-2-23図	起業意識の国際比較	182
第2-2-24図	起業無関心者、起業関心者に占める起業活動者の割合	183
第2-2-25図	質問項目別、起業活動者の割合	184
第2-2-26図	経営者参入までのステージ	186
第2-2-27図	分析対象の整理	186
第2-2-28図	起業準備者・起業希望者（会社員）の勤務先従業員数	187
第2-2-29図	起業準備者・起業希望者が起業を検討している業種	188
第2-2-30図	起業準備者・起業希望者の起業後の売上高に対する成長意向	188
第2-2-31図	起業を目指すきっかけ	189
第2-2-32図	起業準備者・起業希望者にとって起業の動機付けとなった経験	190
第2-2-33図	起業後の成長意向別、起業の動機付けとなった経験	191
第2-2-34図	起業を希望する動機付けとなった起業家教育などの経験時期	191
第2-2-35図	起業家になるための課題	198
第2-2-36図	起業準備者が経営者になるために必要だと思う資質・能力	199
第2-2-37図	起業準備者が相談しようと思う専門家・支援機関	199

第2-2-38図	起業準備者が専門家・支援機関に相談しない理由	200
第2-2-39図	経営資源の譲受け	201
第2-2-40図	引き継いだ経営資源・引き継ぎたい経営資源	202
第2-2-41図	起業後の成長意向別、起業準備者が引き継ぎたい経営資源	202
第2-2-42図	他者から引き継ぎたい人材の能力・資質	203
第2-2-43図	起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由	204
第2-2-44図	起業準備者が経営資源の引継ぎを検討しない理由	205
第2-2-45図	経営資源の引継ぎの相談相手	206
第2-2-46図	現経営者が創業から何代目に当たるか別、後継決定者の現経営者との間柄	211
第2-2-47図	後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業の従業員数	212
第2-2-48図	後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業種	212
第2-2-49図	後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業の業績	213
第2-2-50図	後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が継ぐ可能性のある事業での従事経験	214
第2-2-51図	後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補（会社員）の勤務先従業員数	214
第2-2-52図	後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向	215
第2-2-53図	継ぐ可能性のある事業の従業員数別、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向	216
第2-2-54図	継ぐ可能性のある事業の業績別、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向	216
第2-2-55図	事業を継ぎたい年齢別、後継決定者の事業承継後の事業規模に対する意向	217
第2-2-56図	事業を継ごうと思う理由・思わない理由	218
第2-2-57図	積極的後継者候補が事業を継ぎたい・継いでもよい理由	219
第2-2-58図	消極的後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由	219
第2-2-59図	事業の将来性への懸念有無別、消極的後継者候補が事業を継ぐことに前向きでない理由	220
第2-2-60図	事業承継後の事業規模に対する意向別、後継決定者が事業を継ぎたい・継いでもよい理由	221
第2-2-61図	事業承継を決断するまでの過程	224
第2-2-62図	現経営者が創業から何代目に当たるか別、後継決定者が後継者として認められた契機	225
第2-2-63図	後継者候補と現経営者の間での、事業承継に関する会話の頻度	226
第2-2-64図	後継者候補と現経営者の事業承継に関する会話・日常生活に関する雑談	226
第2-2-65図	後継決定者・積極的後継者候補・消極的後継者候補が事業承継について現経営者と一緒に相談するのに適していると思う相手	227
第2-2-66図	後継経営者になるための課題	229
第2-2-67図	後継決定者が事業を継ぐにあたり懸念すること	230
第2-2-68図	後継決定者が経営者になるために必要だと思う資質・能力	231
第2-2-69図	後継決定者が事業を継ぐために取り組んでいるもの・最も有効だと思うもの	232

第2-2-70図	事業承継後の事業規模に対する意向別、後継決定者が経営者になるために 必要だと思う準備期間	232
第2-2-71図	後継決定者が経営を補佐する人に求める能力	233
第2-2-72図	後継決定者が相談しようと思う専門家・支援機関	234
第2-2-73図	後継決定者が専門家・支援機関に相談しない理由	235
第2-2-74図	後継決定者が事業を継いだ後の事業の計画・方針	239
第2-2-75図	後継決定者の事業承継後の経営課題	240
第2-2-76図	起業準備者の起業後の売上高に対する成長意向	245
第2-2-77図	売上高に対する成長意向別、起業準備者の年齢	246
第2-2-78図	売上高に対する成長意向別、起業準備者が経営者になるために 必要だと思う準備期間	246
第2-2-79図	売上高に対する成長意向別、起業準備者が起業を検討している業種	247
第2-2-80図	起業希望地別、起業準備者の売上高に対する成長意向	248
第2-2-81図	売上高に対する成長意向別、起業準備者が起業希望地を選んだ理由	249
第2-2-82図	2010年設立企業の売上高増減（2012年→2017年）	250
第2-2-83図	売上高急成長企業の代表者の年齢	251
第2-2-84図	売上高急成長企業の業種構成	252
第2-2-85図	所在地別に見た、売上高急成長企業の割合	253
第2-2-86図	起業準備者の雇用に対する拡大意向	253
第2-2-87図	雇用に対する拡大意向別、起業準備者の年齢	254
第2-2-88図	雇用に対する拡大意向別、起業準備者が経営者になるために 必要だと思う準備期間	255
第2-2-89図	雇用に対する拡大意向別、起業準備者が起業を検討している業種	256
第2-2-90図	起業希望地別、起業準備者の雇用に対する拡大意向	256
第2-2-91図	雇用に対する拡大意向別、起業準備者が起業希望地を選んだ理由	257
第2-2-92図	2010年設立企業の従業員数増減（2012年→2017年）	258
第2-2-93図	雇用急拡大企業の代表者の年齢	259
第2-2-94図	雇用急拡大企業の業種構成	260
第2-2-95図	所在地別に見た、雇用急拡大企業の割合	261
第3部第1章		
第3-1-1図	市区町村別に見た、我が国の人口変化（1990年－2015年）	273
第3-1-2図	市区町村別に見た、中小企業の事業所数の割合（2016年）	274
第3-1-3図	市区町村別に見た、中小企業の事業所に勤める従業者数の割合（2016年）	274
第3-1-4図	従業者数で見た地域の中心産業の変化（1986年－2016年）	275
第3-1-5図	可住地面積人口密度ランク別に見た、労働生産性の比較（製造業）	276
第3-1-6図	可住地面積人口密度ランク別に見た、労働生産性の比較（非製造業）	276
第3-1-7図	世帯主年齢別に見た、パソコン・スマートフォンの 保有率の推移（2010年－2017年）	280
第3-1-8図	年齢別に見た、インターネットで利用したサービス・ 機能の推移（2010年－2017年）	281
第3-1-9図	従業員規模別に見た、ホームページの開設状況の推移（2010年－2017年）	282

第3-1-10図	従業員規模別に見た、ソーシャルメディアサービスの活用状況の推移（2011年－2017年）	283
第3-1-11図	従業員規模別に見た、ソーシャルメディアサービスの活用目的・用途（2017年）	283
第3-1-12図	我が国のECにおける市場規模の推移（BtoB）	285
第3-1-13図	我が国のECにおける市場規模の推移（BtoC）	285
第3-1-14図	従業員規模別に見た、ECの利用状況（2017年）	286
第3-1-15図	従業員規模別に見た、EC実施企業の利用目的（2017年）	287
第3-1-16図	従業員規模別に見た、BtoCのECにおける販売モデル（2017年）	287
第3-1-17図	従業員規模別に見た、IoT・AIの導入状況（2017年）	292
第3-1-18図	従業員規模別に見た、IoTを導入しない理由（2017年）	292
第3-1-19図	従業員規模別に見た、IoTにより収集・蓄積したデータの活用状況（2017年）	293
第3-1-20図	シェアリングエコノミーの5類型	298
第3-1-21図	シェアリングエコノミーサービスの市場規模推移と予測	299
第3-1-22図	シェアリングエコノミーが中小企業にもたらす可能性	299
第3-1-23図	企業規模別に見た、シェアリングエコノミーの認知状況	300
第3-1-24図	中小企業のシェアリングエコノミーに対する関心度	301
第3-1-25図	IT技術の進展による金融サービスの進化	305
第3-1-26図	企業の業務プロセスとフィンテックの利用可能性（イメージ）	306
第3-1-27図	国内クラウドファンディングの新規プロジェクト支援額（市場規模）推移	307
第3-1-28図	主要製品別に見た、我が国の輸入額の推移	313
第3-1-29図	国・地域別に見た、我が国の主要製品別の輸入額の推移	314
第3-1-30図	海外展開のステップ（イメージ）	315
第3-1-31図	企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移	316
第3-1-32図	中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移	316
第3-1-33図	企業規模別に見た、海外子会社を保有する企業割合の推移	317
第3-1-34図	設立年別に見た、中小企業の海外子会社の国・地域構成の推移	317
第3-1-35図	都市部・地方部別に見た、中小企業の直接輸出企業数及び直接輸出企業の割合の推移	318
第3-1-36図	都市部・地方部別に見た、中小企業における直接輸出企業の増加率（1997年度基準）	319
第3-1-37図	都市部・地方部別に見た、中小企業の輸出額及び売上高輸出比率の推移	319
第3-1-38図	都市部・地方部別に見た、中小企業の直接投資企業数及び直接投資企業の割合の推移	320
第3-1-39図	都市部・地方部別に見た、中小企業における直接投資企業の増加率（1997年度基準）	320
第3-1-40図	越境ECの市場規模（推計）	321
第3-1-41図	訪日外国者数及び旅行消費額の推移	326
第3-1-42図	訪日外国人旅行消費額（費目別）	327
第3-1-43図	各国・地域別の訪日外客数の内訳の推移	327
第3-1-44図	地域別に見た、外国人延べ宿泊者数の推移	328
第3-1-45図	都道府県別に見た、外国人延べ宿泊者数の変化（倍率）（2017年/2011年）	328
第3-1-46図	訪日外国人旅行者の出発前に得た旅行情報源で役に立ったもの（2017年）	329
第3-1-47図	訪日外国人の旅行手配方法	330

第3-1-48図	訪日外国人旅行者の娯楽サービス費及び費目別購入率の内訳推移	331
第3-1-49図	訪日外国人旅行者の旅行中に最も困ったこと	331
第3-1-50図	中小企業基本法改正（1999年）のポイント	334
第3-1-51図	中小企業基本法改正時（1999年）に示された21世紀の中小企業像	335
第3-1-52図	我が国経済における中小企業の存在感（2016年）	335
第3-1-53図	消費意識・消費スタイルの変化	336
第3-1-54図	収入と自由時間に対する考え方の推移	340
第3-1-55図	理想の生活	341
第3-1-56図	働き方改革関連法のポイント	341
第3-1-57図	CSRに関する世界的な取組の流れ（主なもの）	342
第3-1-58図	ESG/SDGsの用語解説	343
第3-1-59図	中小企業におけるSDGsの認知度・対応状況	343
第3-1-60図	SDGs認知後のSDGsに対する認識	344
第3-1-61図	ESG/SDGsに取り組む企業に対する融資商品（例）	344
第3-1-62図	海外への製造委託を行っている企業の割合及び委託額の推移	352
第3-1-63図	海外への製造以外の委託を行っている企業の割合及び委託額の推移	352
第3-1-64図	主要国におけるハイテクノロジー産業輸出額の推移	353
第3-1-65図	企業規模別、業種別に見た、売上高対研究開発費の推移	354
第3-1-66図	大学等の民間企業との共同研究・受託研究の実施件数の推移	355
第3-1-67図	資本金規模1億円以上の企業における外部組織との連携状況	356
第3-1-68図	外部組織と連携した資本金1億円以上の企業の連携相手	356
第3-1-69図	我が国の特許出願件数と中小企業の特許出願件数の推移	357
第3-1-70図	製造業における取引構造の階層化（企業数）	368
第3-1-71図	製造業における取引構造の階層化（構成比率）	368
第3-1-72図	取引階層別に見た、売上高（中央値）の2時点比較	369
第3-1-73図	取引階層別に見た、当期純利益（中央値）の2時点比較	370
第3-1-74図	取引階層別に見た、売上高当期純利益率（中央値）の2時点比較	370
第3-1-75図	2007年と2017年の取引階層の変化（製造業）	371
第3-1-76図	階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の売上高（中央値）の比較	372
第3-1-77図	階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の営業利益（中央値）の比較	373
第3-1-78図	階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の売上高営業利益率（中央値）の比較	373
第3-1-79図	階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年のROA（中央値）の比較	374
第3-1-80図	階層変化の6類型別に見た、2007年と2017年の労働生産性（中央値）の比較	374
第3-1-81図	代表的な産地産業（日用品）の産出事業所数の推移	381
第3-1-82図	代表的な産地産業（飲食料品）の産出事業所数の推移	382
第3-1-83図	代表的な産地産業（日用品）の出荷額の推移	382
第3-1-84図	代表的な産地産業（飲食料品）の出荷額の推移	383
第3-1-85図	地域資源を活用した事業展開の方向性	384
第3部第2章		
第3-2-1図	自然災害による中小企業の被害例（2018年）	396
第3-2-2図	世界における自然災害被害額と被害額の割合	397

第3-2-3図	我が国における自然災害の発生件数及び被害額の災害別割合	398
第3-2-4図	我が国の自然災害発生件数及び被害額の推移	398
第3-2-5図	1時間降水量50mm以上の年間発生回数（アメダス1,000地点あたり）	399
第3-2-6図	災害救助法の適用実績（1995年～2017年）	400
第3-2-7図	被災により事業上の損害を受けた災害	401
第3-2-8図	被災によって受けた被害の内容	402
第3-2-9図	従業員規模別に見た、被災によって被った物的損失額	402
第3-2-10図	被災した災害別に見た、被った物的損失額	403
第3-2-11図	従業員規模別に見た、被災によって発生した営業停止期間	403
第3-2-12図	被災による物的損失額別に見た、当該事業所における営業停止期間	404
第3-2-13図	被災による営業停止期間別に見た、被災3か月後における被災前と比較した取引先数の推移	404
第3-2-14図	被災3か月後における、被災前と比較した売上高の変化	405
第3-2-15図	被災による取引先数の減少有無別に見た、下がった売上高が元の水準に戻るまでの期間	406
第3-2-16図	従業員規模別に見た、過去の自然災害の被災時において、復興する際に活用したもの	407
第3-2-17図	従業員規模別に見た、自然災害に関して自社が抱えるリスクの把握状況	411
第3-2-18図	自然災害への備えを行うに当たっての実施体制別に見た、自社が抱えるリスクの把握状況	411
第3-2-19図	自然災害に関して自社が抱えるリスクの把握状況別に見た、具体的な備えの取組状況	412
第3-2-20図	自然災害に関して自社が抱えるリスクを把握する際に支援を受けた者	413
第3-2-21図	従業員規模別に見た、自社の地域のハザードマップを見たことがある企業の割合	414
第3-2-22図	ハザードマップ上における自社の浸水リスク区分別に見た、ハザードマップの確認状況	414
第3-2-23図	ハザードマップの確認有無別に見た、自然災害に対する備えの取組状況	415
第3-2-24図	自然災害への備えに具体的に取り組んでいる割合	419
第3-2-25図	自然災害への備えに取り組んだ理由	420
第3-2-26図	被災前における自然災害への備えの有無別に見た、下がった売上が元の水準に戻るまでに掛かった期間	420
第3-2-27図	従業員規模別に見た、自然災害への備えとして行っているソフト対策	421
第3-2-28図	従業員規模別に見た、自然災害への備えとして行っているハード対策	422
第3-2-29図	自然災害への備えを行うに当たって支援を受けた者	426
第3-2-30図	自然災害への備えに取り組んでいない理由	431
第3-2-31図	「何から始めれば良いか分からない」と回答した者における、ハザードマップの確認状況	432
第3-2-32図	中小企業における、自然災害に対応する損害保険・火災共済の加入状況	436
第3-2-33図	自然災害に対応する損害保険・火災共済に加入していない理由	436
第3-2-34図	被災時における損害保険・火災共済の貢献度	437
第3-2-35図	従業員規模別に見た、損害保険や火災共済が役立ったと感じた理由	438
第3-2-36図	従業員規模別に見た、損害保険や火災共済の使用時に役立たなかったと感じた理由	438



第3-2-37図	中小企業が発生を懸念する自然災害	439
第3-2-38図	豪雨・洪水の発生に対する意識別に見た、加入している損害保険・火災共済における水災被害への補償内容	440
第3-2-39図	加入している損害保険・火災共済における水災被害への補償内容別に見た、損害保険・火災共済の使用時における事業復旧への貢献度	440
第3-2-40図	水災被害への補償内容が「損害の一部割合を補償」、「補償無し」の商品に加入した理由	441
第3-2-41図	ハザードマップ上の浸水リスク区分別に見た、加入している損害保険・火災共済における水災被害への補償内容	442
第3-2-42図	休業による利益の喪失（休業損害）を補償する損害保険や火災共済への加入状況	445
第3-2-43図	BCPの必要性	448
第3-2-44図	従業員規模別に見た、BCPの策定状況	448
第3-2-45図	BCPを策定したきっかけ	449
第3-2-46図	BCPを策定する際に参考としたもの	449
第3-2-47図	BCP策定による平時のメリット	450
第3-2-48図	BCPを策定していない理由	450
第3-2-49図	被災経験の有無別に見た、BCPを策定していない事業者における今後の策定予定	451
第3-2-50図	BCPの策定状況別に見た、自然災害による自社及び他社への影響などについての検討有無	452