

# 目次

Contents

2019 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

## 2019年版中小企業白書の概要

<b>第1部 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 閉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 閉廃業の状況</b>	<b>67</b>
第1節 閉廃業の動向	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 株式会社タイミー	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 株式会社エヌビィー健康研究所	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う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	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 北名古屋市	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 有限会社ゑびや	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 株式会社前原光榮商店	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・ジェッペット	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	地域産品の良さを活かし、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 井上スダレ株式会社	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ニカンディ	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	地域産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 名古屋市	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ンダイジングセンター	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 株式会社ゑびすや	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 常時雇用する従業員
	資本金	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いるが、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）

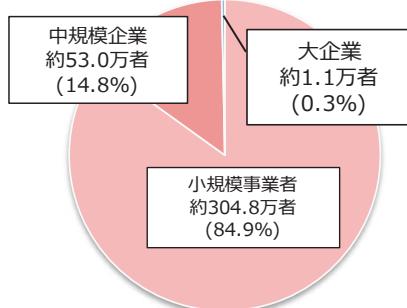
第十一條 政府は、毎年、国会に、中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策に関する報告を提出しなければならない。

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

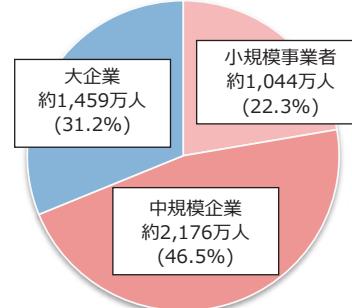
業種	中小企業		うち 小規模事業者
	資本金 または 従業員	従業員	
製造業 その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

#### 企業数(2016年)



#### 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%

