

中小企業白書 小規模企業白書

2020年版



上

新たな「価値」を生み出す中小企業

中小企業庁 編

2020年版

中小企業白書 小規模企業白書

上

新たな「価値」を生み出す中小企業

中小企業庁 編

「中小企業白書・小規模企業白書」の発刊に寄せて

昨秋は、台風15号による長期停電や台風19号による広域の浸水被害等大規模の自然災害が多発しました。また、令和2年に入ってから、新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、世界各地で厳しく経済活動を制限する措置がとられる中、我が国経済には、観光客激減に始まり、製造サプライチェーンの寸断、輸出低迷など未曾有の事態が生じています。

これらの相次ぐ危機的な状況により、国内の企業数の99%を占め、雇用の約7割を生み出す中小企業・小規模事業者は、かつて経験したことのないほど、厳しい経営環境に直面しています。政府では、事業の継続と雇用の維持を何としても守るという強い決意の下、事業者の皆様に寄り添いながら、あらゆる支援を講じていきます。

今回の新型コロナウイルス感染症の流行は、3つの密の回避に象徴されるように、社会生活の在り方や働き方を大きく変える可能性があります。中小企業・小規模事業者の皆様が、こうした変化を敏感にとらえ、持ち前の創意工夫と機動力を生かし、新たな価値を生み出していくことができれば、地域経済、ひいては日本経済の回復の原動力となると考えています。

今回の白書では、新型コロナウイルス感染症の影響を含む、中小企業・小規模事業者の最新の動向の分析に加え、中小企業・小規模事業者が生み出す新たな価値に着目し、事業活動が地域経済に与える影響や地域の雇用への貢献等について、豊富な事例を交えながら幅広い分析を行いました。

今回の分析結果も踏まえ、我が国経済が、今回の危機を乗り越え、再び確かな成長軌道を取り戻していけるよう、中小企業・小規模事業者の支援に取り組んでいきます。

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、前向きなチャレンジを始めるための契機となり、また、国民の皆様が中小企業・小規模事業者の現状や課題に対する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。



2020年6月
経済産業大臣

梶山弘志

この「中小企業白書 小規模企業白書 2020年版④ 新たな「価値」を生み出す中小企業」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201回国会に提出した「令和元年度中小企業の動向」及び「令和2年度中小企業施策」（2020年版中小企業白書）です。

2020年版 中小企業白書の概要

第1部では、中小企業・小規模事業者の動向に関する分析に加え、中小企業・小規模事業者の労働生産性、新陳代謝、多様性と役割・機能について分析を行う。

第2部では、付加価値の創出に向けた、事業領域・分野の見直し、製品・サービスの差別化、無形資産の有効活用、外部連携・オープンイノベーションの推進などの取組について分析する。加えて、適正な価格設定や取引関係の構築に関する取組についても分析する。

第1部 令和元年度（2019年度）の中小企業の動向

●中小企業・小規模事業者の動向

中小企業・小規模事業者の業績は2019年以降横ばいから低下傾向で推移し、業況にも一服感が見られること、感染症の影響による厳しい状況が続くと見込まれる中、多様な課題に対処する必要があることなどを示す。

●中小企業・小規模事業者の労働生産性

中小企業の労働生産性が横ばい傾向で推移しており、業種に関わらず大企業との格差が存在していること、その一方で、中小企業の中にも大企業の労働生産性を上回る企業が一定程度存在することなどを示す。

●中小企業・小規模事業者の新陳代謝

企業の廃業は、経済全体の生産性向上に寄与する側面がある一方、生産性の高い企業の廃業も一定程度生じていることなどを示す。また、生産性の高い企業の廃業の背景には、経営者の高齢化と後継者不足があると考えられ、企業の貴重な経営資源を散逸させない事業承継の取組が重要性を増していることなどを示す。

●中小企業・小規模事業者の多様性と役割・機能

中小企業・小規模事業者の「目指す姿」を四つの類型に分類した上で、それぞれの特徴を分析し、業種だけでは捉えきれない異質性を有することなどを示す。

第2部 新たな価値を生み出す中小企業

●付加価値の創出に向けた取組

（企業が生み出す付加価値と労働生産性）

収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続するためには、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが必要であることなどを示す。

（事業領域・分野の見直し、製品・サービスの差別化）

新たな事業領域・分野への進出は数量増加や単価上昇に有効であること、既存領域での差別化の取組として、製品・サービス開発に取り組む企業の労働生産性の上昇幅が大きいことなどを示す。

（無形資産の有効活用、外部連携・オープンイノベーションの推進）

人的資本投資を実施している企業の労働生産性の上昇幅が大きいこと、製造業では知的財産権・ノウハウを重視する企業の労働生産性が高い傾向にあること、異業種や大学と連携してオープンイノベーションに取り組む企業において、労働生産性の上昇幅が大きいことなどを示す。

●付加価値の獲得に向けた適正な価格設定

競合他社と比較して製品・サービスに優位性を有する企業の中にも、優位性が価格に十分に反映されていない企業が約半数存在すること、「顧客への優位性の発信」、「価格競争に参加しない意識」、「個々の製品・サービスごとのコスト管理」が、優位性を価格に反映する上で有効であることなどを示す。

●付加価値の獲得に向けた取引関係の構築

中小企業が自らの強みを発揮し、付加価値を獲得していくためには、それぞれの企業が交渉力を高めるとともに、取引条件の改善を図る必要があること、良好な取引関係の構築に向けては、大企業を含む発注側事業者に求められる役割も大きいことなどを示す。

2020年版中小企業白書の概要

第1部 令和元年度（2019年度）の中小企業の動向 I-1

第1章 中小企業・小規模事業者の動向 I-2

第1節 我が国経済の現状	I-2
第2節 中小企業・小規模事業者の現状	I-5
第3節 人手不足の状況と雇用環境	I-25
第4節 消費税率引上げの中小企業・小規模事業者への影響	I-48
第5節 中小企業・小規模事業者を取り巻くリスク	I-54
第6節 まとめ	I-96

第2章 中小企業・小規模事業者の労働生産性 I-97

第1節 労働生産性の推移	I-97
第2節 規模別・業種別での労働生産性の比較	I-100
第3節 まとめ	I-109

第3章 中小企業・小規模事業者の新陳代謝 I-110

第1節 企業数の変化と開廃業の動向	I-110
第2節 経営者の高齢化と事業承継	I-132
第3節 多様な起業の実態	I-151
第4節 まとめ	I-169

第4章 中小企業・小規模事業者の多様性と役割・機能 I-170

第1節 中小企業・小規模事業者の多様性	I-170
第2節 四つの役割・機能と目指す姿	I-177
第3節 まとめ	I-194

第2部

新たな価値を生み出す中小企業…………… II-1

第1章 付加価値の創出に向けた取組…………… II-2

第1節 企業が生み出す付加価値と労働生産性……………	II-2
第2節 中小企業の競争戦略……………	II-5
第3節 事業領域・分野の見直し……………	II-18
第4節 製品・サービスの差別化……………	II-52
第5節 無形資産の有効活用……………	II-83
第6節 外部連携・オープンイノベーションの推進……………	II-115
第7節 まとめ……………	II-144

第2章 付加価値の獲得に向けた適正な価格設定…………… II-146

第1節 優位性の価格への反映……………	II-146
第2節 価格設定に関する経営相談……………	II-197
第3節 まとめ……………	II-200

第3章 付加価値の獲得に向けた取引関係の構築…………… II-201

第1節 取引構造の実態……………	II-201
第2節 中小企業と下請構造……………	II-212
第3節 取引関係と中小企業……………	II-228
第4節 大企業と中小企業の共存共栄に向けて……………	II-290
第5節 まとめ……………	II-295

令和元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

令和2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

付注..... Ⅲ-1

参考文献..... Ⅲ-16

付属統計資料..... Ⅲ-19

図表索引..... Ⅲ-62

【中小企業庁ウェブサイト】

● 2020年版中小企業白書

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/2020_pdf_mokujityuu.htm



● 2020年版小規模企業白書

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/PDF/2020_pdf_mokujisyou.htm



本書で取り上げた事例一覧

第1部 令和元年度（2019年度）の中小企業の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 1-1-1 株式会社井口一世	埼玉県 所沢市	徹底した実力主義と職場環境の整備により、女性の活躍を推進する企業	I-46
事例 1-1-2 株式会社博進堂	新潟県 新潟市	女性の活躍を推進し、新たなアイデアの創出につなげる企業	I-47
事例 1-1-3 サクラファインテックジャパン株式会社	東京都 中央区	新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、「感染症BCP」に基づき、テレワークなどの感染症対策を速やかに実施した企業	I-93
事例 1-1-4 株式会社奥野工務店	岐阜県 飛騨市	学校の臨時休業に合わせて、社内に子供たちを受け入れ、従業員の生活を守った企業	I-94

第4章 中小企業・小規模事業者の多様性と役割・機能

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 1-4-1 株式会社マスタックマシナリー	埼玉県 所沢市	日本ならではの「どら焼機」で、海外展開を実現した企業	I-190
事例 1-4-2 株式会社中山製作所	千葉県 佐倉市	日本ブランドの腕時計のサプライチェーンを支える中核企業	I-191
事例 1-4-3 大高商事株式会社	沖縄県 那覇市	地域資源を活用し、他社がまねできない商品を開発することで、業績を回復した企業	I-192
事例 1-4-4 吉野川タクシー有限公司	徳島県 徳島市	地域の人々の移動を支えることを目的に、顧客に寄り添う新たなサービスを提供する企業	I-193

第2部 新たな価値を生み出す中小企業

第1章 付加価値の創出に向けた取組

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-1-1 桑原電装株式会社	北海道 北見市	地域に根ざしたサービスの提供と海外展開を組み合わせ、継続的な取引と一定の利益率を確保する企業	II-12
事例 2-1-2 有限会社高木商店	栃木県 小山市	量産品依存からの脱却を目的とした多品種小ロット受注により技術力が向上し、高付加価値化を実現した企業	II-13

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-1-3 有明産業株式会社	京都府 京都市	価格競争から脱するための製品の差別化や、業界の先を見据えた新たな需要の創出に取り組む洋樽専門メーカー	II-14
事例 2-1-4 日本ライティング株式会社	兵庫県 尼崎市	自社ブランド品開発・特許取得により、下請からの脱却に成功した企業	II-37
事例 2-1-5 株式会社ハーツ	東京都 品川区	BtoCでの業界初の新サービス「レントラ便」の企画・開発により、大手物流会社の下請から脱却し、業績回復を達成した企業	II-38
事例 2-1-6 株式会社イシイ設備工業	群馬県 高崎市	同業他社の買収により中小企業の連合体として、付加価値増大を目指す企業	II-39
事例 2-1-7 ユアサシステム機器株式会社	岡山県 岡山市	リーマン・ショックを背景に研究開発部門を立ち上げ、新たな成長分野への参入に成功した企業	II-49
事例 2-1-8 株式会社友安製作所	大阪府 八尾市	第二創業をきっかけとして、明確な事業コンセプトの下に、経営再建に成功した企業	II-50
事例 2-1-9 株式会社アステム	宮城県 蔵王町	中2日の短納期サービスを安定的に実現する体制を構築し、差別化に成功した企業	II-59
事例 2-1-10 大日運輸株式会社	大阪府 門真市	顧客のニーズに応える付随的なサービスを提供することで、新たな付加価値創出と本業の安定を実現する企業	II-60
事例 2-1-11 株式会社RDVシステムズ	宮城県 仙台市	全国初となる機密文書の出張裁断サービスを展開し、環境意識と情報保護への関心の高まりを背景に事業を拡大させた企業	II-68
事例 2-1-12 株式会社大川印刷	神奈川県 横浜市	SDGs活動の推進を掲げ、社会課題解決起点でのサービスで差別化を図る企業	II-69
事例 2-1-13 カネパッケージ株式会社	埼玉県 入間市	製品のローカライズや現地サプライヤーの品質管理で海外現地でも高品質を実現する企業	II-82
事例 2-1-14 株式会社クリスプ	東京都 渋谷区	飲食店での積極的なIT活用により、顧客体験の提供を目指す企業	II-87
事例 2-1-15 由紀ホールディングス株式会社	東京都 中央区	中小製造業のグループ化の取組を独自のメソッドとして商標化し、ブランド戦略を構築する企業	II-99
事例 2-1-16 株式会社東亜電化	岩手県 盛岡市	開発フェーズに応じた外部連携の活用による事業化やライセンス供与による収益化を実現する企業	II-122
事例 2-1-17 北陸テクノ株式会社	富山県 射水市	産学官連携を通じて新たな分野に挑戦し、環境に優しい「もみ殻処理炉」の共同開発に成功した企業	II-133
事例 2-1-18 Creww 株式会社	東京都 目黒区	事業会社とスタートアップ企業とのマッチング・共創による新規事業創出を支援するオープンイノベーション・プラットフォームを運営する企業	II-138
事例 2-1-19 株式会社Doog	茨城県 つくば市	地域活性化ファンドや異分野企業の技術・ネットワークを活用し、「移動ロボット」で世界の人手不足解消を目指す企業	II-139

第2章 付加価値の獲得に向けた適正な価格設定

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-2-1 株式会社 WORK SMILE LABO	岡山県 岡山市	感染症対策にも資するテレワークを活用する自社オフィスの「体験見学会」の開催により、働き方改革の機運を高め、新規顧客を獲得した企業	II-158
事例 2-2-2 株式会社 ひまわり市場	山梨県 北杜市	こだわりの商品の価値を独特のPOP広告と店内放送を通して顧客に伝え、顧客単価向上と顧客数増加を実現した企業	II-159
事例 2-2-3 株式会社 TOSEI	東京都 品川区	「ふとん丸洗い祭り」の開催により、自社製品の強みを顧客に伝え、新規顧客の獲得に成功した企業	II-160
事例 2-2-4 アロママスター株式会社	愛知県 名古屋市	オンラインショップから実店舗へ進出し、顧客の声を聞き製品の独自性をアピールすることで、新規顧客を獲得した企業	II-161
事例 2-2-5 マクタアメニティ株式会社	福島県 伊達市	AI技術を活用した野菜・果物の「おいしさの見える化」に取り組み、質の高い作物を生産する農家を支援する企業	II-162
事例 2-2-6 有限会社 ラピュタファーム	福岡県 川崎町	地元の食材と非日常的な体験を通じて、地域の魅力を発信する「果樹園の中のレストラン」	II-170
事例 2-2-7 株式会社 マコト精機	福島県 会津若松市	長年の原価管理の蓄積により、特注品でも製品ごとに適正な価格設定を実現する企業	II-178
事例 2-2-8 株式会社 プリントテクニカ	和歌山県 橋本市	生産品目別のコストを従業員と共有し、利益率が確保できる新製品の開発に成功した企業	II-179
事例 2-2-9 株式会社 ヤマグチ	東京都 町田市	顧客の絞り込みと社員への利益目標の共有により、価格競争から脱し、利益率の改善を実現した企業	II-180
事例 2-2-10 株式会社 モアレリゾート	三重県 志摩市	自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、付加価値向上を価格へ反映する企業	II-188
事例 2-2-11 井指製茶株式会社	愛知県 豊川市	専門家や消費者の意見を取り入れながら販売戦略を転換し、質にこだわる消費者をターゲットに高付加価値化製品の販売に成功した企業	II-199

第3章 付加価値の獲得に向けた取引関係の構築

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-3-1 株式会社 八城工業	広島県 東広島市	メイン銀行からのアドバイスを受け、廃業の危機にある協力企業をM & Aにより事業承継したTier2企業	II-227
事例 2-3-2 カジレーネ株式会社	石川県 かほく市	1社依存体質の下請から脱し、販売先の多角化を通じて、成長を続ける企業	II-236
事例 2-3-3 三和製作株式会社	広島県 福山市	大手企業との取引により獲得した競争力と、「ものづくり」へのチャレンジ精神を受け継ぐ、ニッチトップ企業	II-237

企業名等	所在地	事例	掲載 ページ
事例 2-3-4 瀬尾製作所株式会社	富山県 高岡市	低利益率のOEM受注企業から脱却し、ニッチ領域での 自社ブランド確立を実現した企業	Ⅱ-238
事例 2-3-5 トップ工業株式会社	新潟県 三条市	サプライチェーンの持続可能性を高めるために、加工賃 の支払額引き上げを自ら申し出た企業	Ⅱ-267
事例 2-3-6 SCSK 株式会社	東京都 江東区	多重下請構造にあるIT業界の中で、パートナー企業と共 に働き方改革を進める大企業	Ⅱ-287
事例 2-3-7 航空機部品生産協同組合	三重県 松阪市	大企業と中小企業が連携し、航空機産業の国際競争力向 上を目指す協同組合	Ⅱ-291
事例 2-3-8 SESSA 中小企業医療機器開発ネット ワーク	長野県	医療機器産業への参入に向けた、ものづくり中小企業の 新たな連携の形	Ⅱ-292

本書で取り上げたコラム一覧

第1部 令和元年度（2019年度）の中小企業の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

タイトル	掲載ページ
コラム 1-1-1 働き方改革の取組事例と中小企業への支援策	I-40
コラム 1-1-2 外国人材の受入れについて	I-43
コラム 1-1-3 軽減税率制度の円滑な実施	I-53
コラム 1-1-4 副業・兼業・フリーランス人材による中小企業支援の取組	I-81
コラム 1-1-5 「事業継続力強化計画」認定制度	I-86

第2章 中小企業・小規模事業者の労働生産性

タイトル	掲載ページ
コラム 1-2-1 中小企業生産性革命推進事業	I-107

第3章 中小企業・小規模事業者の新陳代謝

タイトル	掲載ページ
コラム 1-3-1 事業承継関連施策	I-142
コラム 1-3-2 事業承継に関する融資制度	I-144
コラム 1-3-3 第三者承継総合支援パッケージ	I-145
コラム 1-3-4 中小M & Aガイドラインの策定	I-147
コラム 1-3-5 事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策	I-149
コラム 1-3-6 大企業人材等の新たな活躍の形	I-159

タイトル	掲載 ページ
コラム 1-3-7 新たなロールモデルとなる女性企業家の活躍	I-160
コラム 1-3-8 オープンイノベーション促進税制	I-165
コラム 1-3-9 エンジェル税制	I-167

第2部 新たな価値を生み出す中小企業

第1章 付加価値の創出に向けた取組

タイトル	掲載 ページ
コラム 2-1-1 「経営者が事業を通じて実現したい夢」の存在	II-15
コラム 2-1-2 海外展開の実施と労働生産性の関係	II-78
コラム 2-1-3 海外ビジネスを担う人材確保のメリット	II-81
コラム 2-1-4 産業財産権専門官による知的財産活用 of 普及・支援	II-100
コラム 2-1-5 外部連携の状況別、知的財産戦略の使い分け	II-123
コラム 2-1-6 自動車の開発分野での連携におけるシミュレーション技術（モデルベース開発）活用の重要性	II-124
コラム 2-1-7 新しい仕事を生み出す中小企業を束ねる「コネクター」の機能	II-140

第2章 付加価値の獲得に向けた適正な価格設定

タイトル	掲載 ページ
コラム2-2-1 マークアップ率と価格競争に関する国際比較	II-150
コラム2-2-2 おもてなし規格認証	II-163
コラム2-2-3 中小企業のための総合展示会「新価値創造展」	II-166
コラム2-2-4 BtoC企業における価格設定	II-168
コラム2-2-5 価格改定の実績と影響	II-189
コラム2-2-6 価格設定と労働生産性	II-195

第3章 付加価値の獲得に向けた取引関係の構築

タイトル	掲載 ページ
コラム2-3-1 データ×テクノロジーで世界の見方を変える	II-210
コラム2-3-2 取引価格と優位性	II-255
コラム2-3-3 「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく取組のさらなる浸透に向けて	II-288
コラム2-3-4 「振興基準」	II-289
コラム2-3-5 価値創造企業に関する賢人会議	II-293

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「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。

(2) 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。

(3) 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 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。

4 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。2020 年版で 57 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。2020 年版で 6 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。

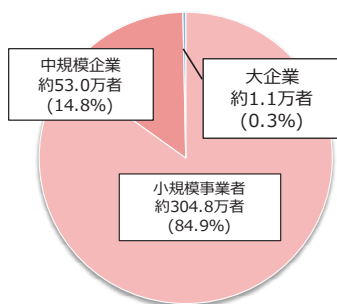
2 政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 中小企業基本法上の中小企業の定義

	中小企業		うち 小規模事業者
業種	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

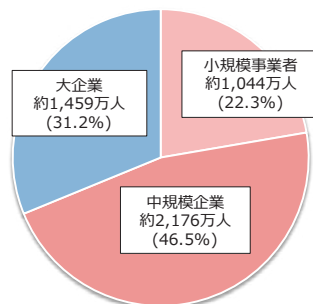
企業数(2016年)

中小企業は全企業の **99.7%**



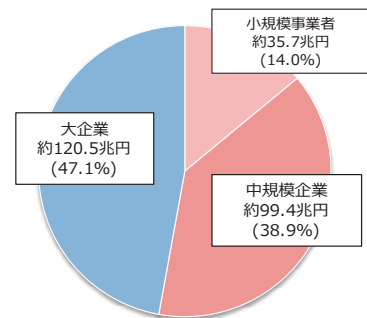
従業者数(2016年)

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

2020 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

令和元年度（2019年度）の 中小企業の動向

第1章

中小企業・小規模事業者の動向

本章では、我が国経済の動向について概観するとともに、中小企業・小規模事業者の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について見ていく。

第1節 我が国経済の現状

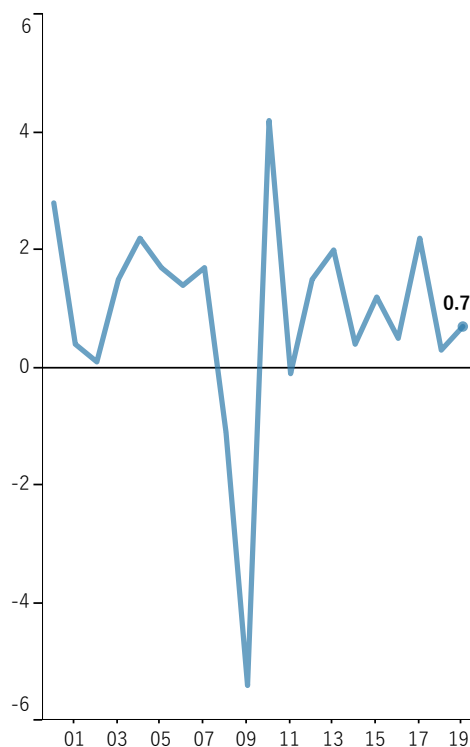
始めに、我が国経済の動向について概観する。実質GDP成長率の推移を確認すると、2019年の年間成長率は0.7%となり、2018年を上回った。(第1-1-1図)。2019年の動きについて見ると、公需が経済を下支えする一方で、消費税率引上げに

伴う一定程度の駆け込み需要の反動減や、台風や暖冬の影響等により第4四半期は民需が弱い動きとなったため、5四半期ぶりのマイナスとなっている。

第1-1-1図 実質GDP成長率の推移

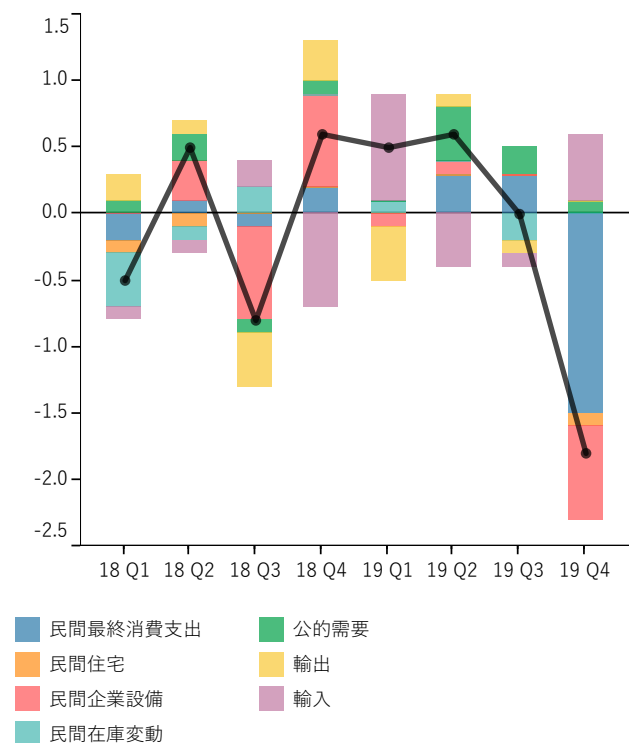
①実質GDP成長率の推移(年間)

(前年比, %)



②実質GDP成長率の推移(四半期)

(前期比, %)



資料：内閣府「国民経済計算」

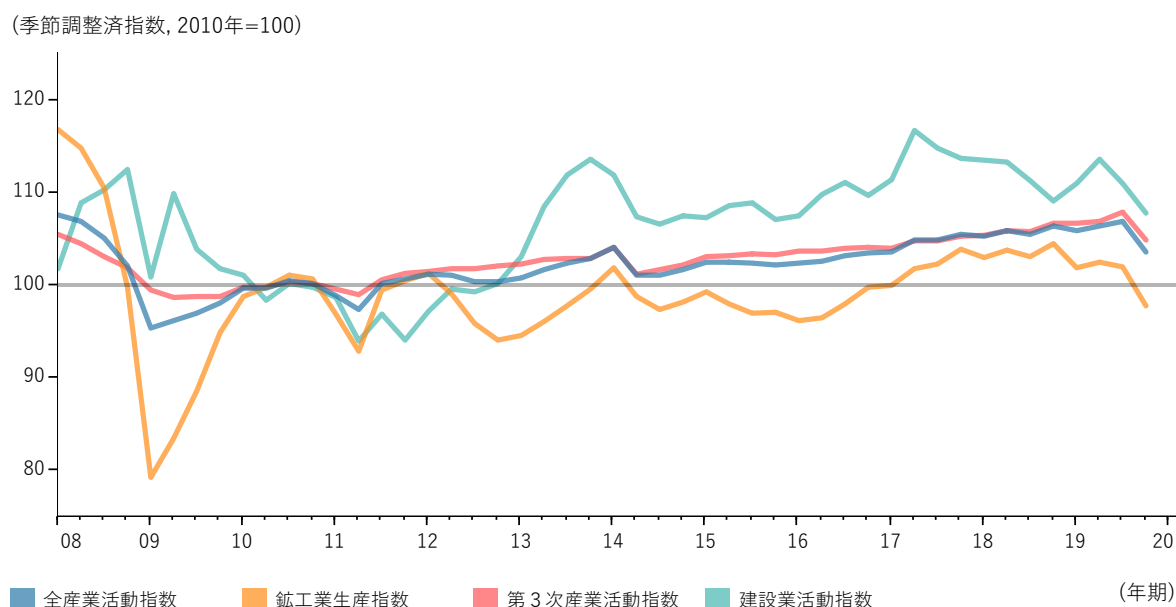
(注)1.2011年暦年連鎖価格方式。

2.数値は、「2019年10-12月四半期別GDP速報(2次速報値)」(2020年3月9日公表)による。

次に、産業面の活動状況について、「全産業活動指数（経済産業省）」により、「鉱工業生産指数」、「第3次産業活動指数」、「建設業活動指数」それぞれの動きを確認する（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年に入って横ばい傾向で推移した後、2019年第4四半期には、2018年半ばより低下していた輸出向け出荷が一段と低下したことに加え、国内向け出荷も低下したことにより、大幅な低下となった。次に、サービス業

や小売業など第3次産業については、2014年第2四半期以降上昇傾向で推移していたが、2019年第4四半期に大幅に低下した。続いて、建設業については、2019年前半は上昇で推移したものの、2019年後半は一転して低下傾向となっている。最後に、上記三つの指標の組合せで作成される全産業活動指数を確認すると、2019年第3四半期までは堅調に推移した後、2019年第4四半期に低下に転じている。

第1-1-2図 全産業活動指数の推移



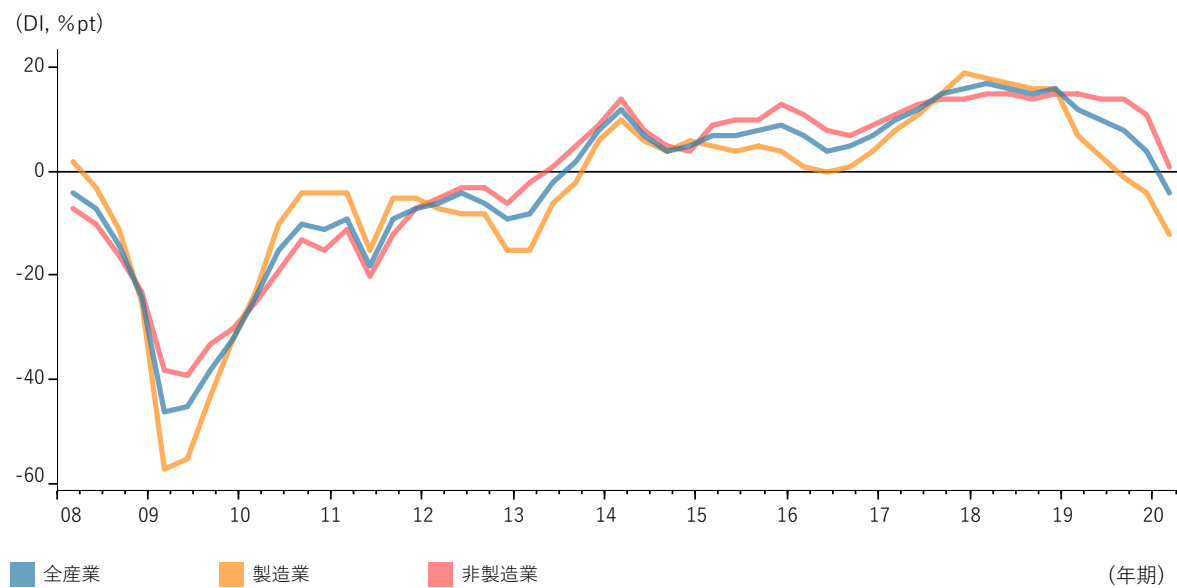
資料：経済産業省「全産業活動指数」

(注)全産業活動指数における「鉱工業生産指数」の2018年第1四半期以降の季節調整済指数は、鉱工業指数（IIP）が2015年基準指数に切り替わったため、同指数新旧基準の「2017年10月～12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2010年基準に置き換え（＝リンク係数処理）している。

次に、企業の景況感について、日本銀行「全国企業短観経済観測調査」（以下「日銀短観」という。）の業況判断DIの推移を確認する（第1-1-3図）。製造業、非製造業共にリーマン・ショック以降、総じて回復基調が続いていたが、2018年

以降は横ばいから低下傾向で推移している。また、製造業については特に落ち込みが大きく、2019年の第4四半期は2013年以来のマイナスとなった。

第1-1-3図 業種別の業況判断DIの推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注)1.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。

2.数値は、全規模ベースのもの。

第2節 中小企業・小規模事業者の現状

本節では、中小企業・小規模事業者に焦点を当て、業況、収益、投資、資金繰り、倒産状況、取引環境などといった中小企業・小規模事業者の動

向や中小企業・小規模事業者を取り巻く状況について確認していく。

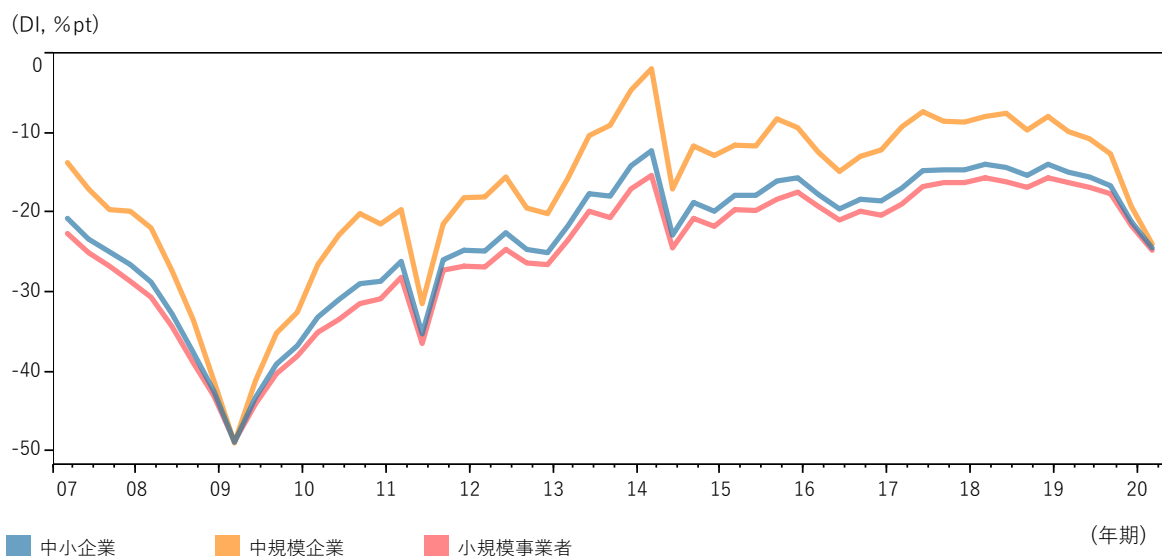
1 業況

始めに、中小企業の業況について、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）。

中小企業の業況は、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

月の消費税率引上げの影響でところどころで落ち込みはあるものの、総じて緩やかな回復基調で推移してきた。2019年に入ると、米中貿易摩擦の影響による外需の落ち込みや、2019年10月の消費税率引上げに伴う一定程度の駆け込み需要の反動減に加え、台風や暖冬等の影響もある中で、業況判断DIの低下が続いている。

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。

この業況判断DIの推移を地域別に見たものが第1-1-5図である。これを見ると、地域によっても推移にばらつきが見られるものの、足元では、

全ての地域で業況判断DIが低下していることが分かる。

第1-1-5図 地域別業況判断DIの推移

①北海道、東北、関東、中部

(DI, %pt)



②近畿、中国、四国、九州・沖縄

(DI, %pt)



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.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。

続いて、業種別に、業況判断DIを確認すると、オリンピック開催に伴う建設需要の拡大の影響を受けた建設業を除き、2019年の業況判断DIは低

下傾向で推移した。また、足元の2020年1-3月期は小売業を除いて低下した（第1-1-6図）。

第1-1-6図 業種別業況判断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)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。

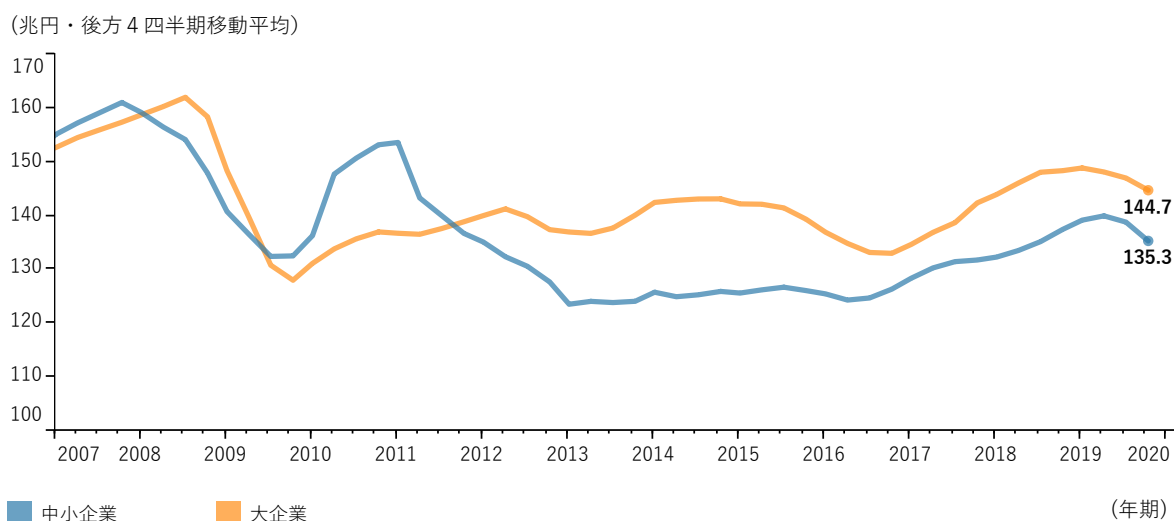
2 売上高・経常利益

次に、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」を用いて売上高と経常利益の動きについて見ていく。

中小企業の売上高は、リーマン・ショック後及び2011年の東日本大震災発生後に大きく落ち込

み、2013年頃から横ばいで推移した後、2016年第3四半期より増加傾向となっていた。2019年はこの傾向に変化が見られ、中小企業の売上高は2019年第3四半期に減少に転じた（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」

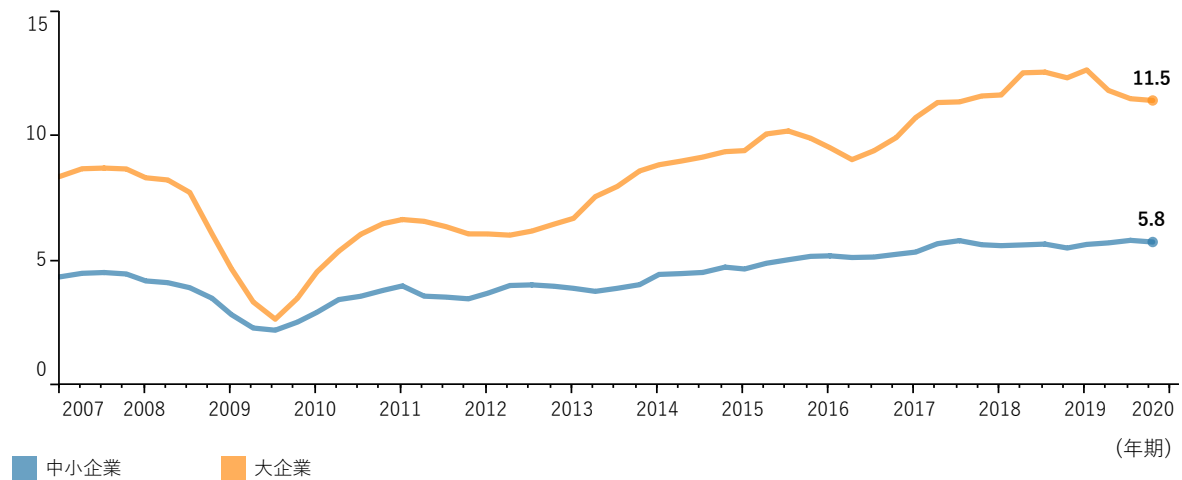
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

続いて、中小企業の経常利益は売上高同様、リーマン・ショック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。2019年

を通じた動きを見ると、大企業の経常利益が2019年第2四半期に減少に転じた中、中小企業の経常利益は横ばいで推移している（第1-1-8図）。

第1-1-8図 企業規模別経常利益の推移

(兆円・後方4四半期移動平均)



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

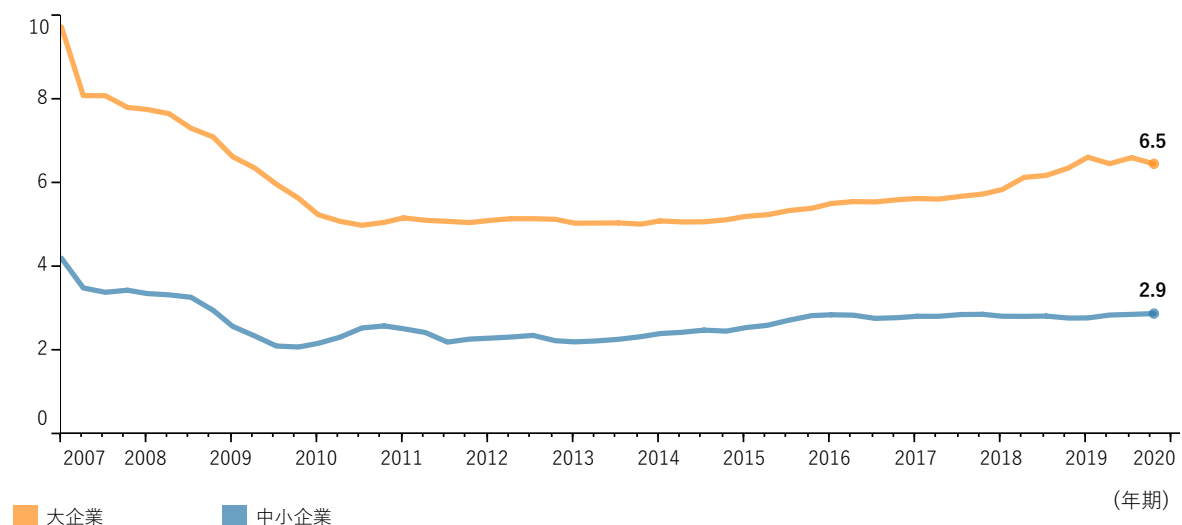
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

3 設備投資・ソフトウェア投資・研究開発投資

次に、中小企業の投資の動向について見ていく。含みで推移していたが、2016年以降はほぼ横ばい
まず、中小企業の設備投資は、2013年以降強いで推移している（第1-1-9図）。

第1-1-9図 企業規模別設備投資の推移

(兆円・後方4四半期移動平均)



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

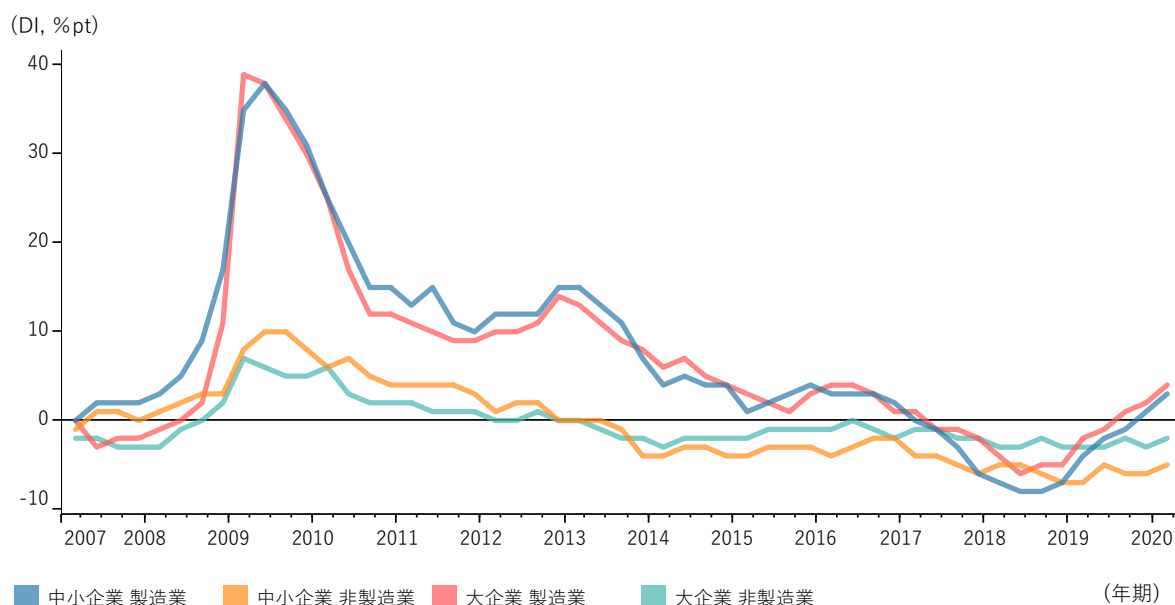
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.設備投資は、ソフトウェアを除く。

また、設備の過不足感について、企業規模別、業種別に、生産・営業用設備判断DIの推移を確認する（第1-1-10図）。全体的に、2009年をピークに過剰感が徐々に解消され、製造業では2017

年前半、非製造業では2013年半ばに不足に転じた。その後、非製造業は依然として設備の不足感が続いている一方、製造業では2018年後半から不足感が弱まっていることが分かる。

第1-1-10図 企業規模・業種別生産・営業用設備判断DIの推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

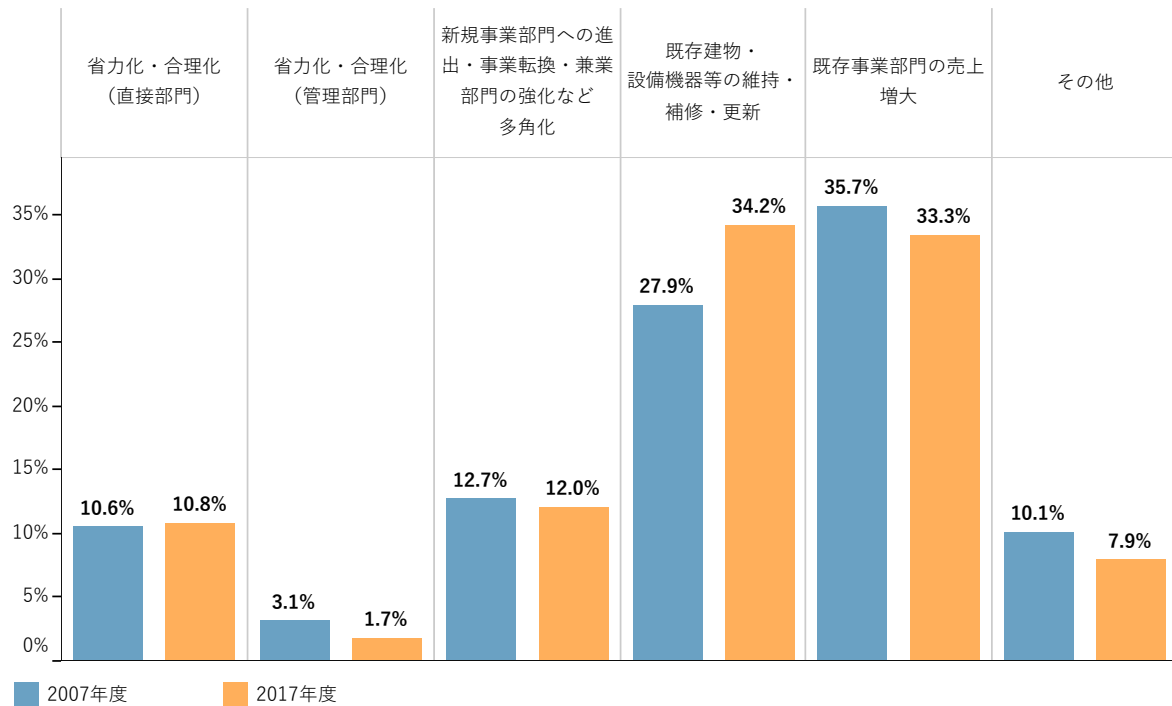
(注)1.ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

2.生産・営業用設備判断DIとは、生産・営業用設備が「過剰」と答えた企業の割合（％）から「不足」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

続いて、中小企業がどのような目的で設備投資を行っているかについて確認する（第1-1-11図）。まず直近の2017年度では、「既存建物・設備機器等の維持・補修・更新」が最も多くなっており、10年間でその割合が増加していることが分かる。

一方で、「既存事業部門の売上増大」、「新規事業部門への進出・事業転換・兼業部門の強化など多角化」、「省力化・合理化（管理部門）」の割合は、2007年度と比較して減少していることが分かる。

第1-1-11図 設備投資の目的



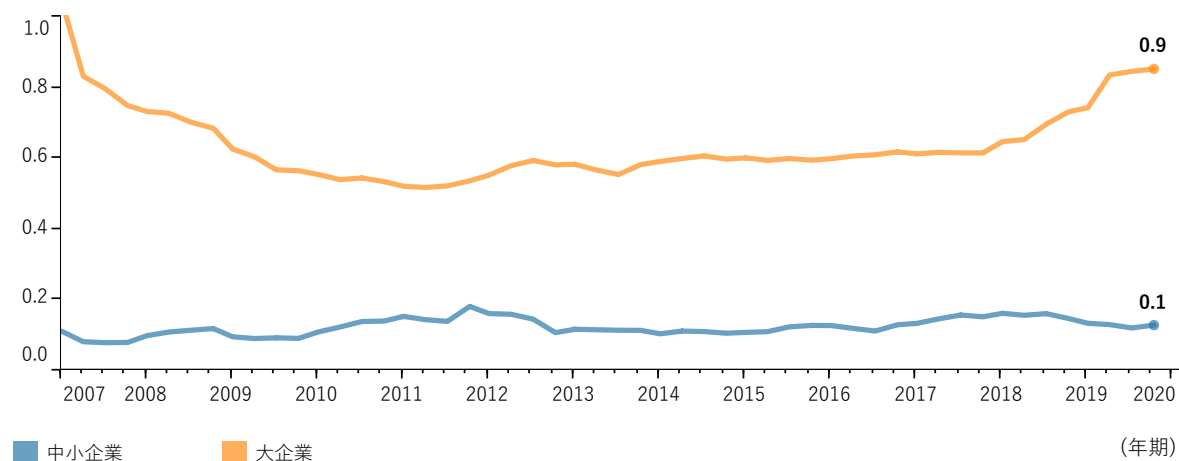
資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

次に、IT関連指標としてソフトウェア投資の推移について確認する。中小企業のソフトウェア投資は長期にわたって横ばいで推移しており、足元では大企業との差が広がりつつある（第1-1-

12図）。また、ソフトウェア投資比率について見ると、足元で大企業は上昇傾向で推移している一方、中小企業は低下から横ばい傾向で推移しており、その差が広がっている（第1-1-13図）。

第1-1-12図 企業規模別ソフトウェア投資額の推移

（兆円・後方4四半期移動平均）

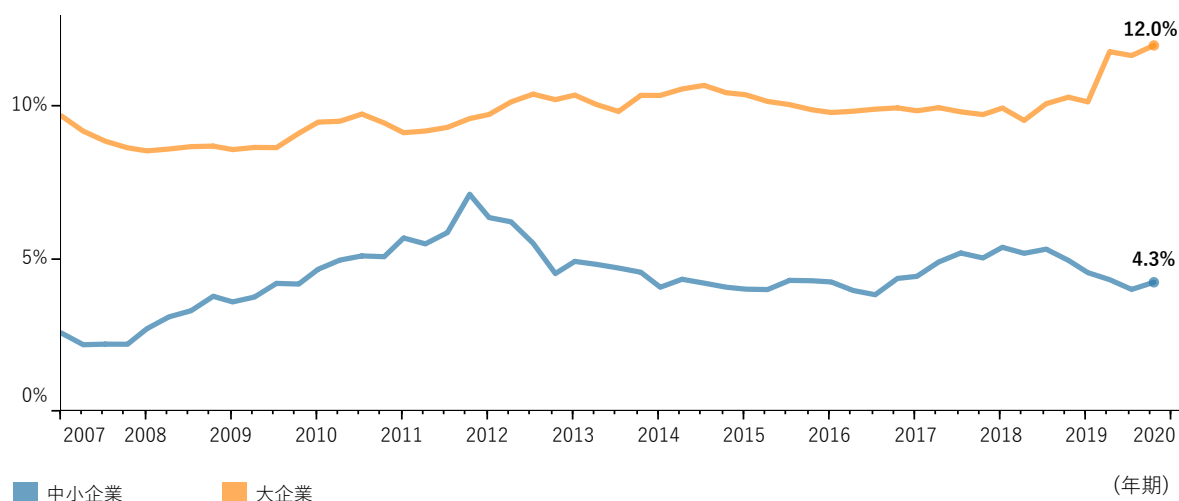


資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（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。

第1-1-13図 企業規模別ソフトウェア投資比率の推移

（後方4四半期移動平均）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

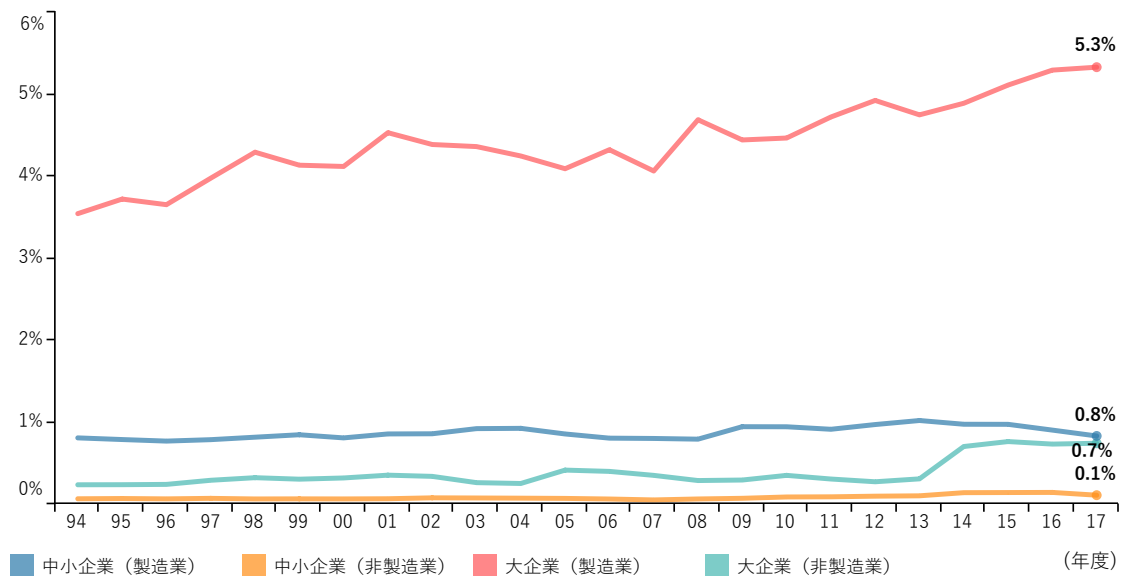
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.ソフトウェア投資比率=ソフトウェア投資額を設備投資額で除し、100を乗じて算出している。

次に、新たな製品・サービスを生み出すための研究開発活動について見ていく。第1-1-14図は、売上高に占める研究開発費の割合の推移である。これを見ると、中小企業の売上高に占める研究開

発費の割合は、業種にかかわらず、ほぼ横ばいで推移しており、同業種の大企業に比べて低水準にあることが分かる。

第1-1-14図 企業規模別・業種別に見た、売上高対研究開発費の推移

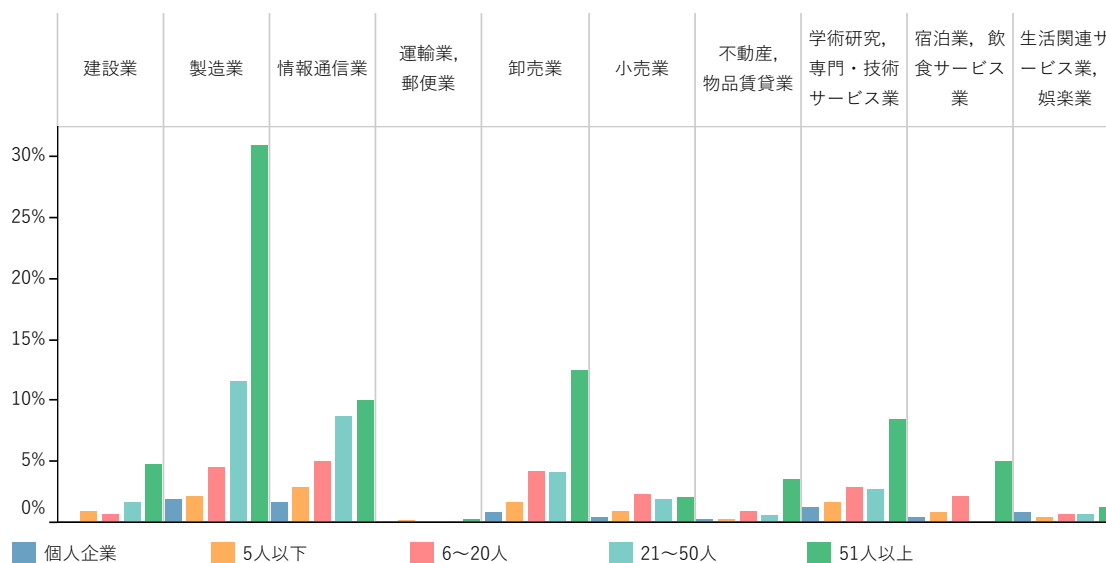


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

また、研究開発を実施している中小企業の割合を示したのが第1-1-15図である。これを見ると、業種によって実施割合の水準は異なるものの、中小企業の中でも従業員規模が大きくなるほど実施割合が総じて高いことが見て取れる。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、企業規模の小さな企業にとって、研究開発に取り組むことは必ずしも容易でないことが示唆される。

第1-1-15図 業種別・従業員規模別に見た、中小企業における研究開発の実施割合（2017年度）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

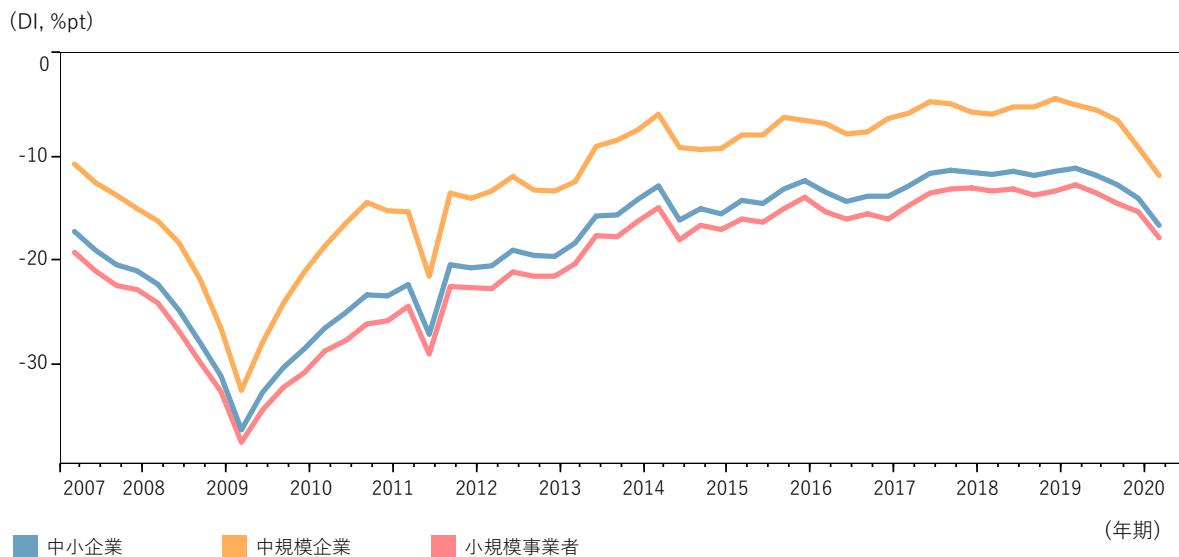
(注)研究開発を行った企業の割合は、研究開発を行った企業数／企業数合計としている。

4 資金繰り・倒産

始めに、中小企業の資金繰りDI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月の消費税引上げに伴い一時的に落ち込

みは見られたものの、改善傾向で推移してきた。2019年に入るとこうした動きに変化があり、資金繰りDIはやや低下傾向となった（第1-1-16図）。

第1-1-16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。

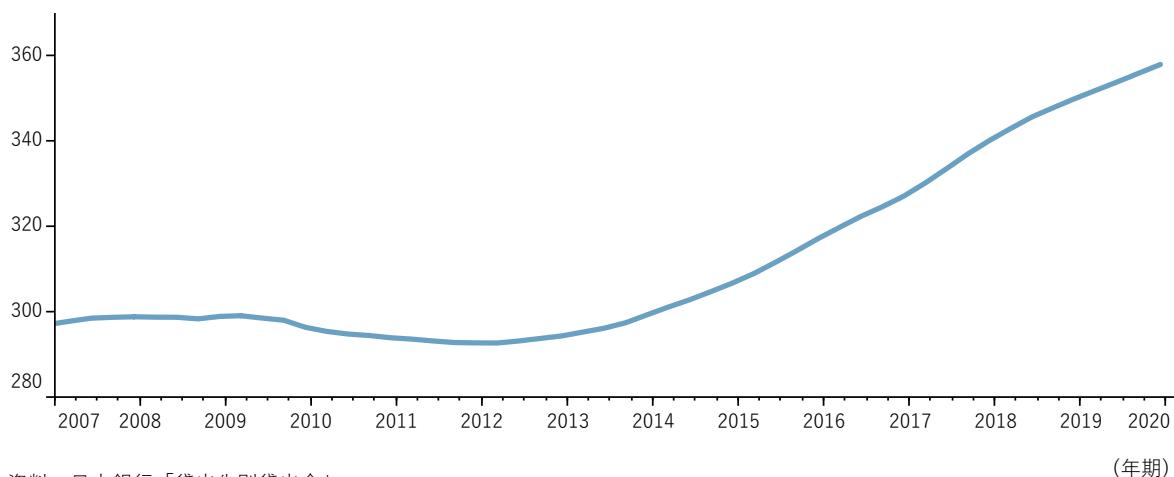
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

また、中小企業向け貸出金の推移についても確認すると、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推移しており、2019年も堅調に増加した（第1-1-17図）。

第1-1-17図 中小企業向け貸出金の推移

(兆円・後方4四半期移動平均)

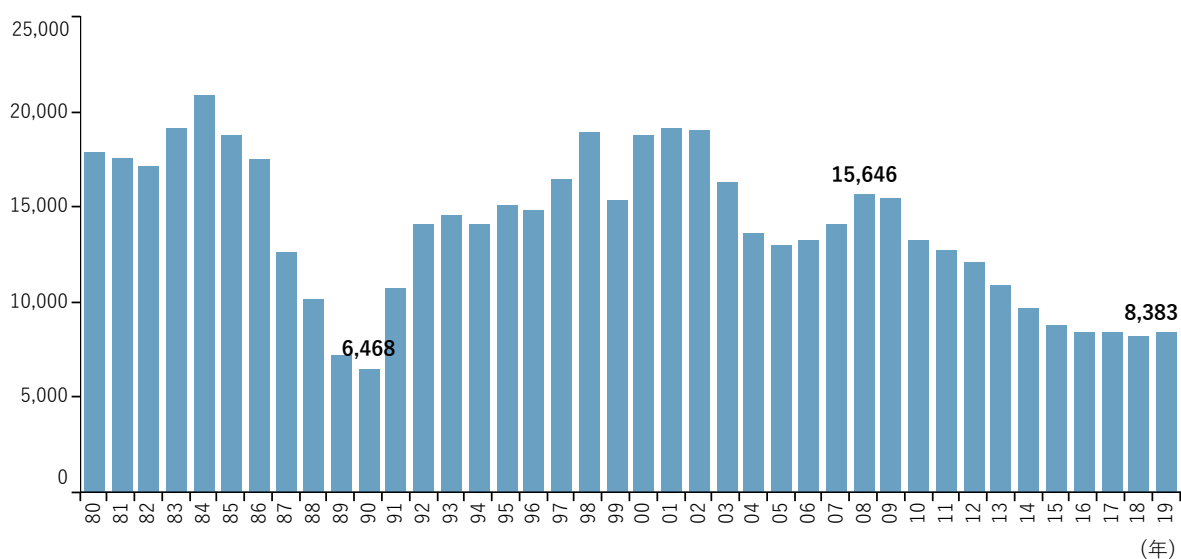


続いて、倒産件数の推移について確認する（第1-1-18図）。我が国の倒産件数は、2009年以来10年連続で減少してきたが、2019年の倒産件数は11年ぶりに前年を上回った。しかし、長期的に

見ると倒産件数の最も少なかった1990年以降の30年間で3番目に少ない水準である。また、これを規模別に見ると、倒産件数の大部分を小規模企業が占めていることが分かる（第1-1-19図）。

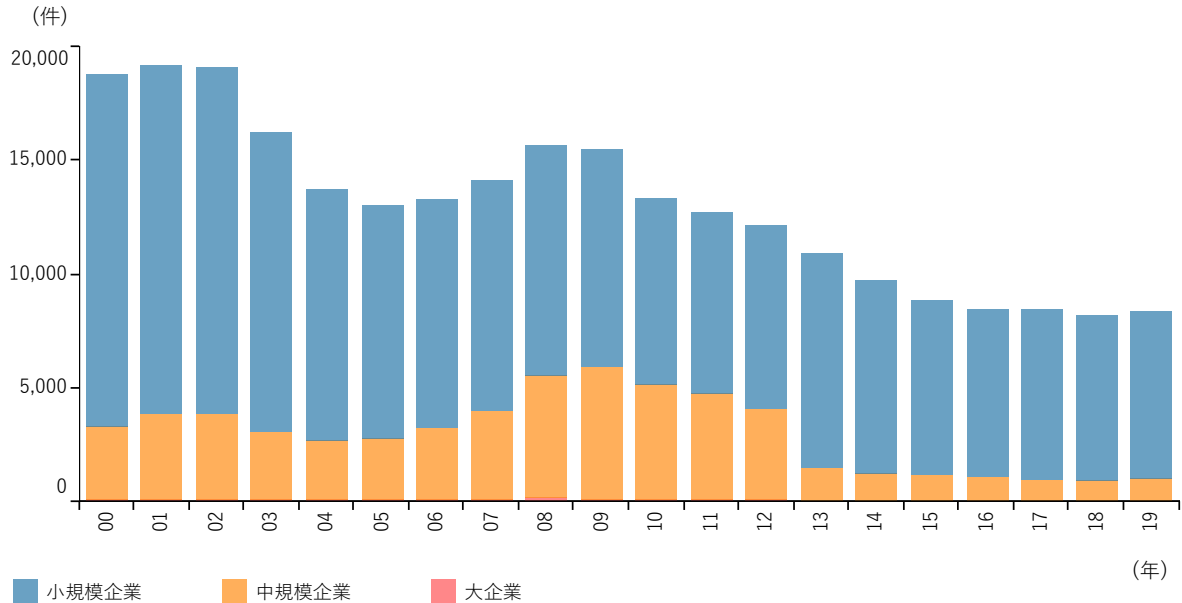
第1-1-18図 倒産件数の推移

(件)



(注)倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。私的整理(取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。

第1-1-19図 企業規模別倒産件数の推移



資料：（株）東京商工リサーチ「倒産月報」

（注）1.ここでいう「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。

2.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。

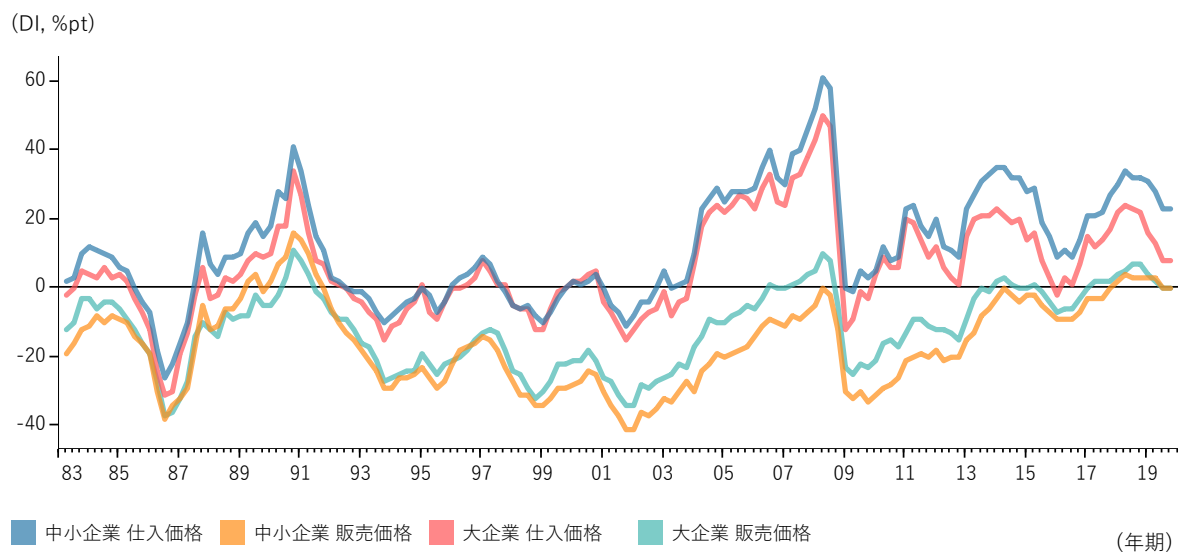
5 取引環境

ここでは、中小企業の取引環境を概観する。まず、日銀短観を用いて企業規模別に仕入価格DIと販売価格DIの動向を確認すると、2016年頃から仕入価格DIが上昇し、それに応じて販売価格DIも上昇していたが、2018年から足元にかけて仕入価格DI、販売価格DI共に低下に転じている

（第1-1-20図）。

また、販売価格DIから仕入価格DIを引いた数値である交易条件指数の推移について見ると、2000年代に入ると、大企業と中小企業の差が徐々に開きはじめ、足元でもその差は埋まらずに推移している（第1-1-21図）。

第1-1-20図 企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移



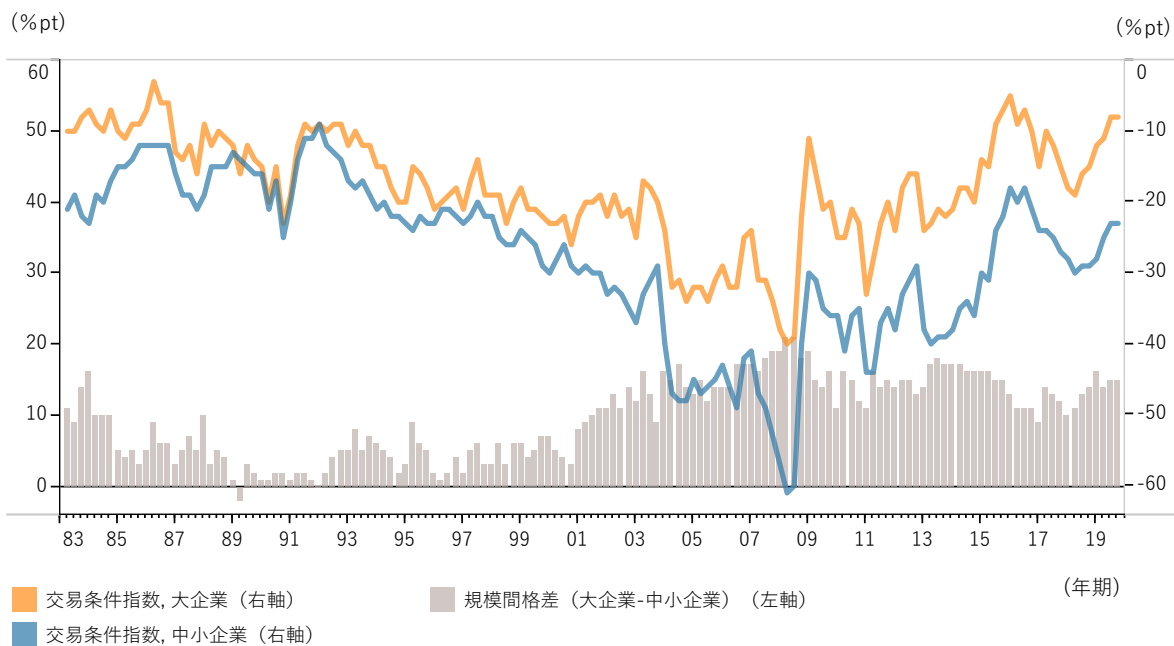
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(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.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。

3.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。

第1-1-21図 企業規模別交易条件指数の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(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。

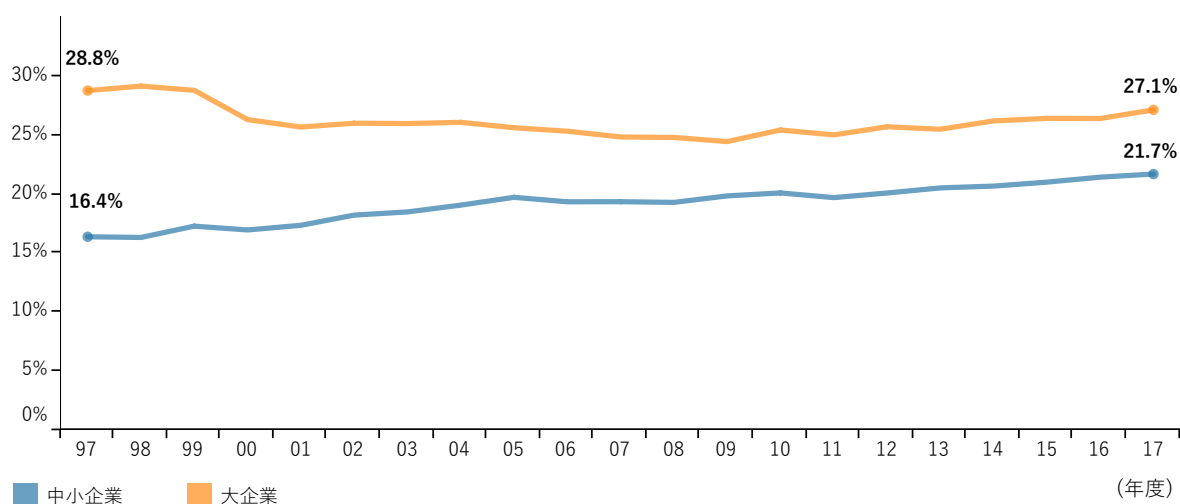
2.交易条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

6 海外展開・インバウンド需要

第1-1-22図は、企業規模別の直接輸出企業の割合の推移である¹。これを見ると、中小企業の輸出企業割合は長期的に増加傾向にあることが分かる。また、中小企業の輸出額と売上高に占める

輸出額の割合の推移を見ると、足元では減少が見られるものの、長期的にはいずれも増加傾向にあることが分かる（第1-1-23図）。

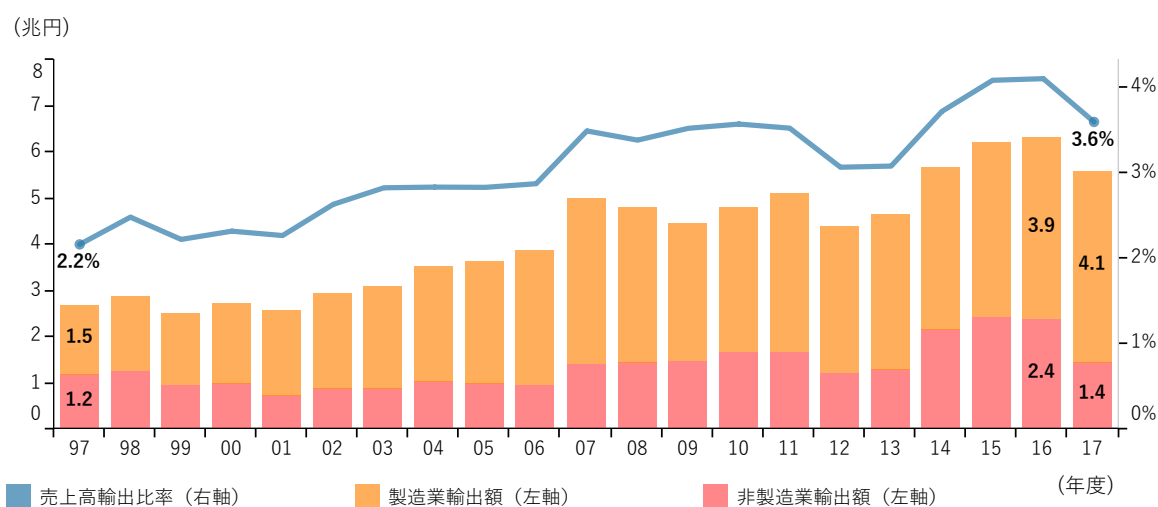
第1-1-22図 企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)ここでいう直接輸出企業とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

第1-1-23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。

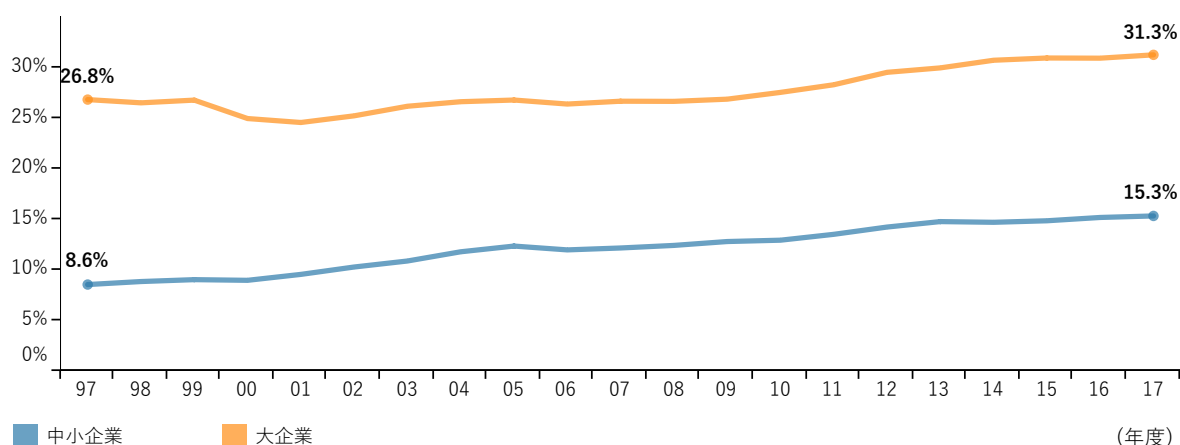
¹ 分析に用いている経済産業省「企業活動基本調査」の調査対象企業の規模は、従業員50人以上かつ資本金額又は出資金額3000万円以上のものであることに留意が必要である。

次に、中小企業の海外直接投資の状況を確認する。第1-1-24図は、企業規模別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長期的に増加傾向にあることが分かる。

また、第1-1-25図は、海外直接投資を行って

いる中小企業が進出した国・地域の構成の推移である。これを見ると、2000年代は進出先として中国が最も多かったが、近年の構成比では減少傾向となっている。その中国に代わってASEANへの進出が増加しており、2017年は全体の約3分の1を占めている。

第1-1-24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



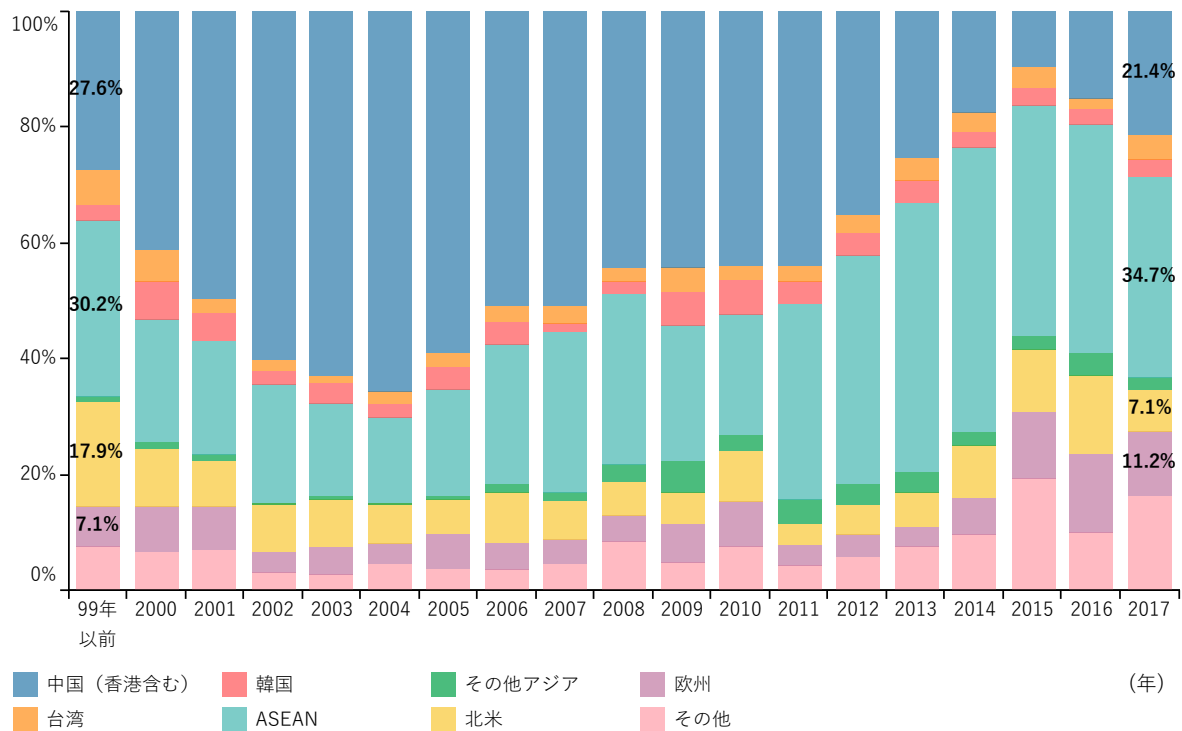
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(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。

第1-1-25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いう。「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

第4節

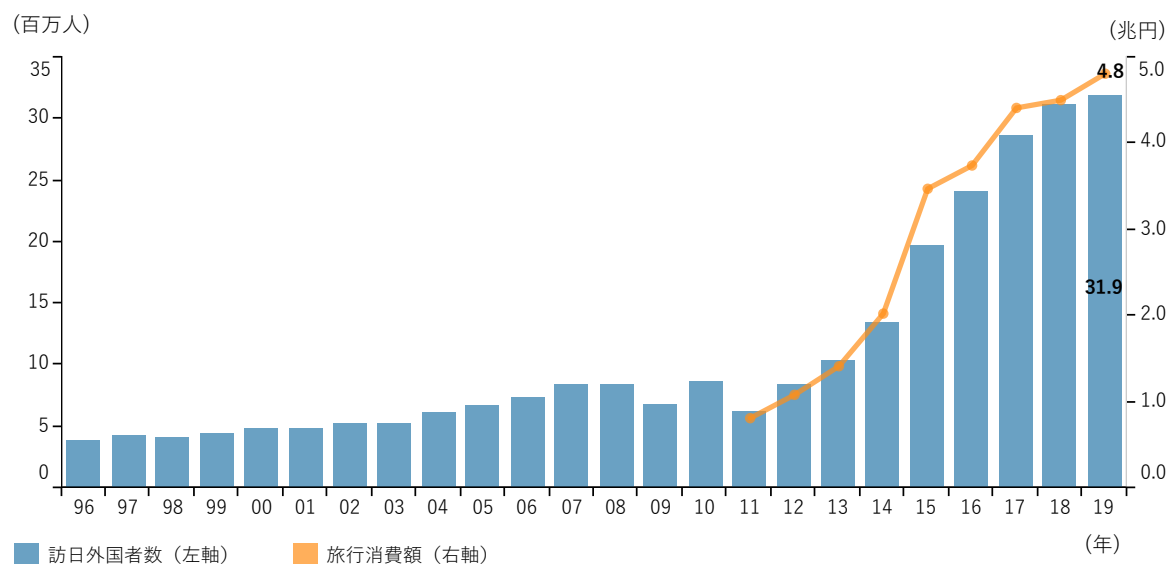
第5節

第6節

続いて、インバウンド需要の動向について確認すると、訪日外国者数は2011年以降、一貫して

増加している（第1-1-26図）。これに伴い、訪日外国者の旅行消費額も年々増加している。

第1-1-26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」

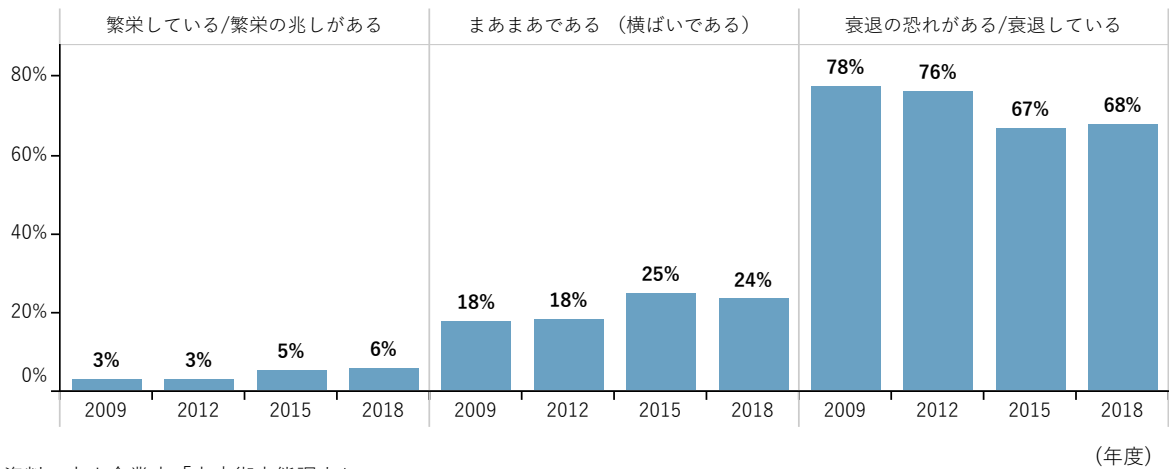
7 商店街の現状

ここでは、商店街について、その現状を見ていく。まず、商店街の最近の景況について確認すると、2018年度は「衰退の恐れがある/衰退している」と回答した割合が68%と最も多くなっているものの、2009年度と比べるとその割合は低下しており、景況は一定の改善が見られる（第1-1-

27図）。

また、これを立地市区町村の人口規模別に見ると、人口規模が小さくなるにつれて「衰退の恐れがある/衰退している」と回答した割合が高くなっている（第1-1-28図）。

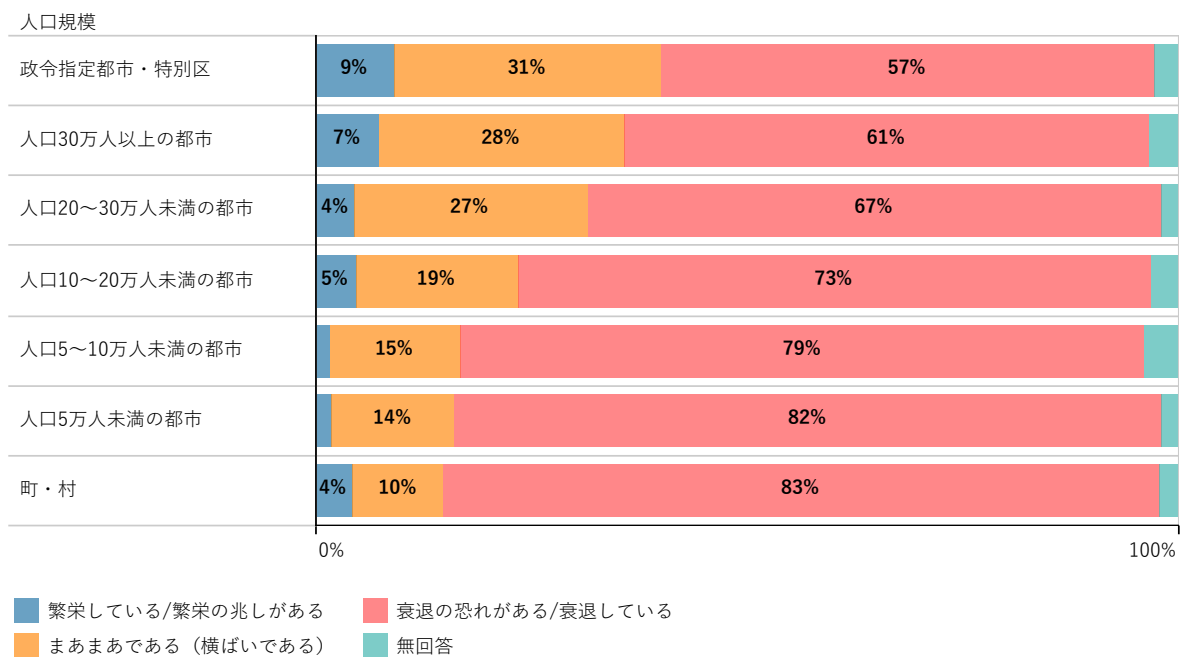
第1-1-27図 商店街の最近の景況



資料：中小企業庁「商店街実態調査」

(注)集計には無回答が含まれるため、各項目を合算しても100%にならない。

第1-1-28図 立地市区町村の人口規模別に見た、商店街の最近の景況



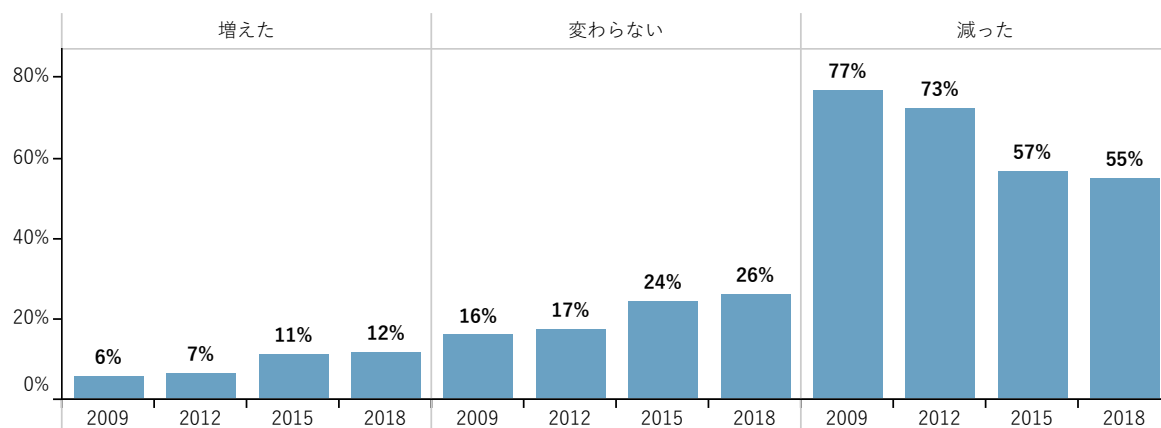
資料：中小企業庁「商店街実態調査」

(注)2018年度について集計したもの。

次に、最近3年間の来街者数の変化について推移を見ると、2018年度は「減った」と回答した割合は依然として5割を超えているものの、2009年度以降その割合は改善傾向で推移している（第1-1-29図）。続いて、来街者が減少した要因につ

いて見ると、2018年度は「魅力のある店舗の減少」が最も多くなっている。また、「地域の人口減少」を来街者の減少要因として回答する割合が、2009年度から2018年度にかけて著しく増加していることが見て取れる（第1-1-30図）。

第1-1-29図 最近3年間の商店街への来街者数の変化

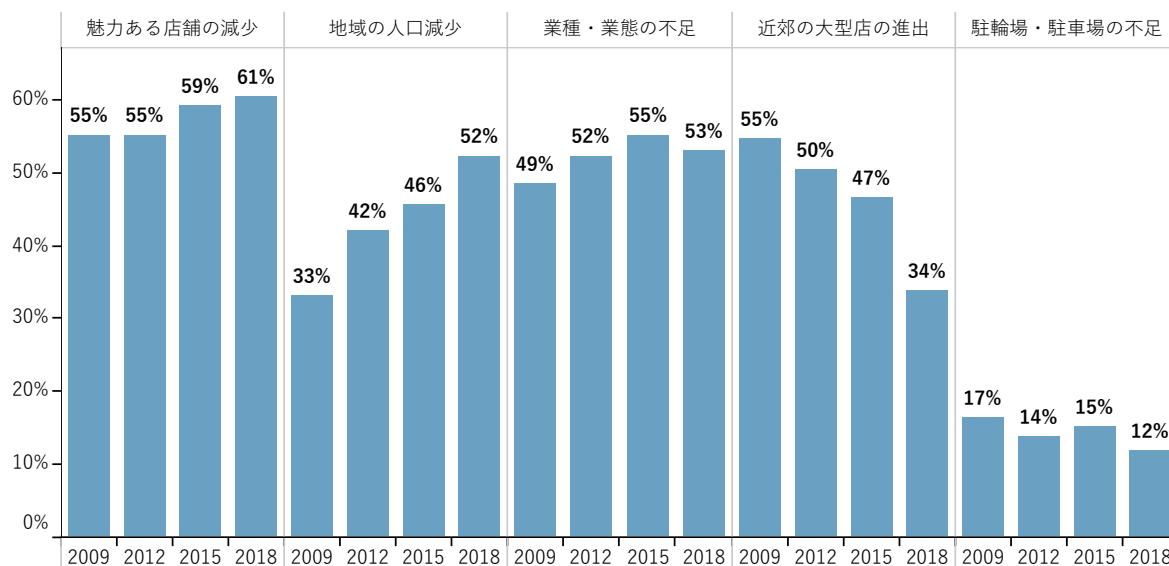


資料：中小企業庁「商店街実態調査」

(注)集計には無回答が含まれるため、各項目を合算しても100%にならない。

(年度)

第1-1-30図 最近3年間の商店街への来街者数の減少要因（上位五つ）



資料：中小企業庁「商店街実態調査」

(注)1.複数回答。

2.回答の多い上位五つを示している。

(年度)

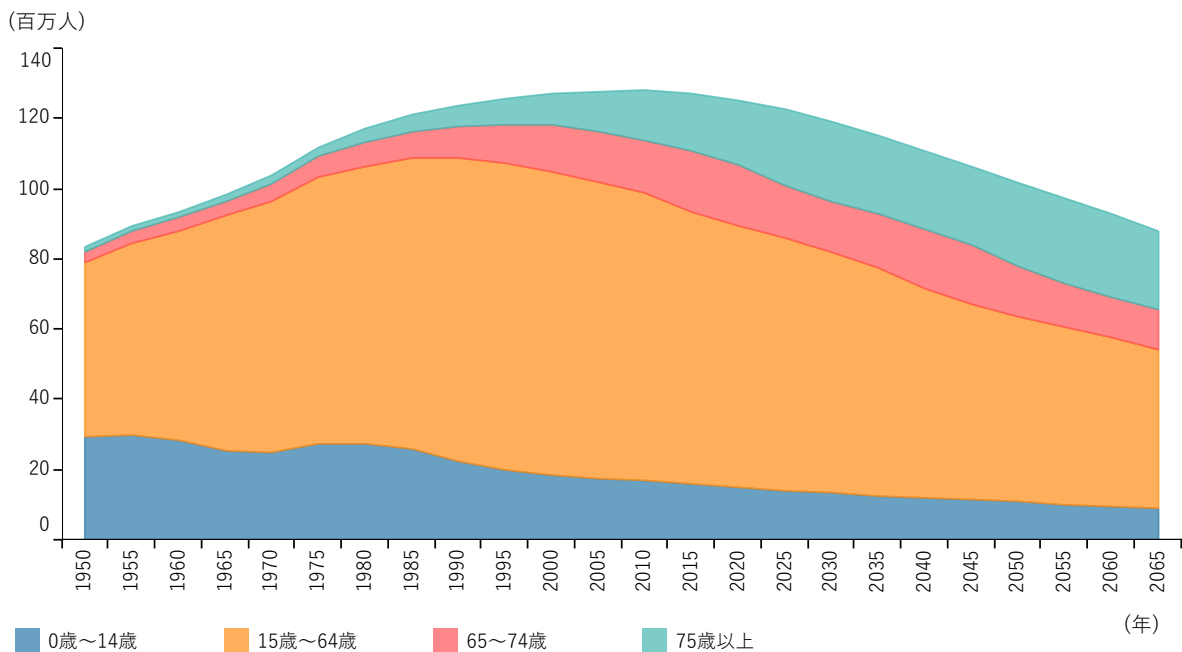
第3節 人手不足の状況と雇用環境

昨今、人口が減少傾向にあるとともに、生産年齢人口が減少していることにより、人手不足が深刻化している。本節では、人手不足の状況と雇用環境について概観するとともに、中小企業における働き方改革への対応状況について見ていく。

始めに、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1-1-31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いる。また、この傾向は将来にわたって継続すると見込まれ、2065年には8,808万人になるものと推計されている。

第1-1-31図 年齢別人口推計の推移



資料：総務省「国勢調査」、総務省「人口推計」、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）

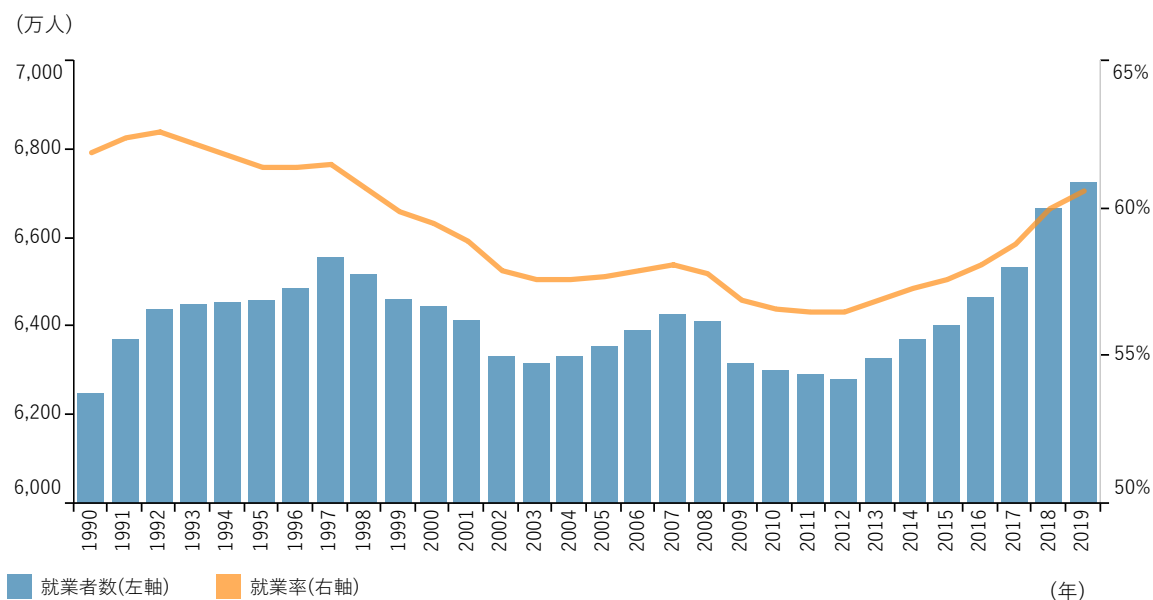
(注)1.2016年以降は、将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による。

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。

第1-1-32図は、就業者数と就業率の推移を示したものである。就業者数は2013年以降、7年連

続で増加している。また、就業率についても2012年を底に上昇を続けている。

第1-1-32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）」

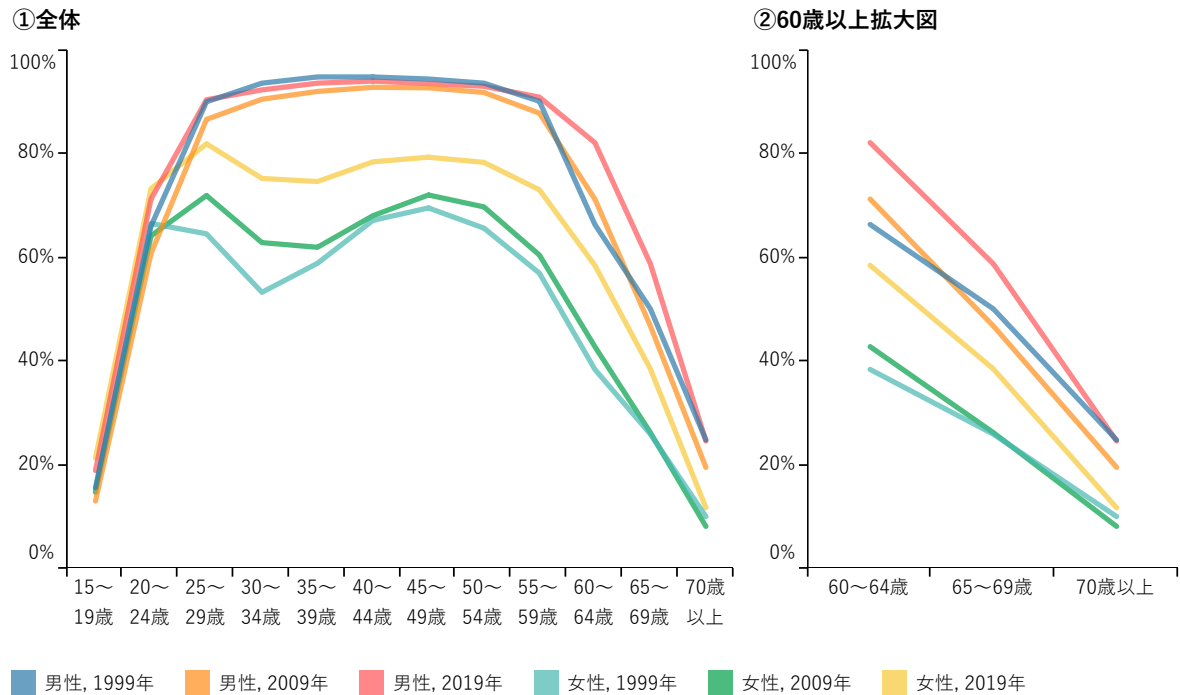
(注)1.2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値(2015年国勢調査基準)である。

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。

第1-1-33図は、就業率の10年ごとの変化を性別及び年齢別に見たものである。女性の結婚・出産期に当たる年代に一旦就業率が低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇するというM字カーブについて、M字の谷の部分の部分が浅くなってきて

おり、全体としても女性の就業率が上昇している。また、60歳以上の労働者層についても就業率が上昇している。このように、我が国全体としての生産年齢人口が減少する中で、女性や高齢者の労働参加が着実に進んでいることが分かる。

第1-1-33図 男女別・年齢別就業率の変化（1999年～2019年）

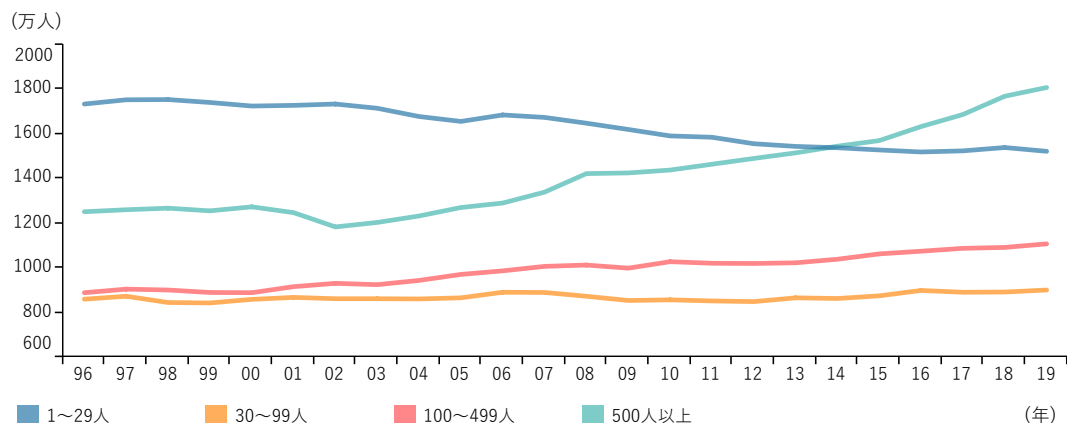


資料：総務省「労働力調査(基本集計・長期時系列データ)」

続いて、企業の雇用状況について見ていく。第1-1-34図は、従業者規模別の非農林業雇用者数の推移を示したものである。従業者規模30人未

満の事業所の雇用者数は減少傾向で推移している一方、従業者規模100人以上の事業所の雇用者数は増加傾向で推移している。

第1-1-34図 従業者規模別非農林業雇用者数の推移



資料：総務省「労働力調査(基本集計・長期時系列データ)」

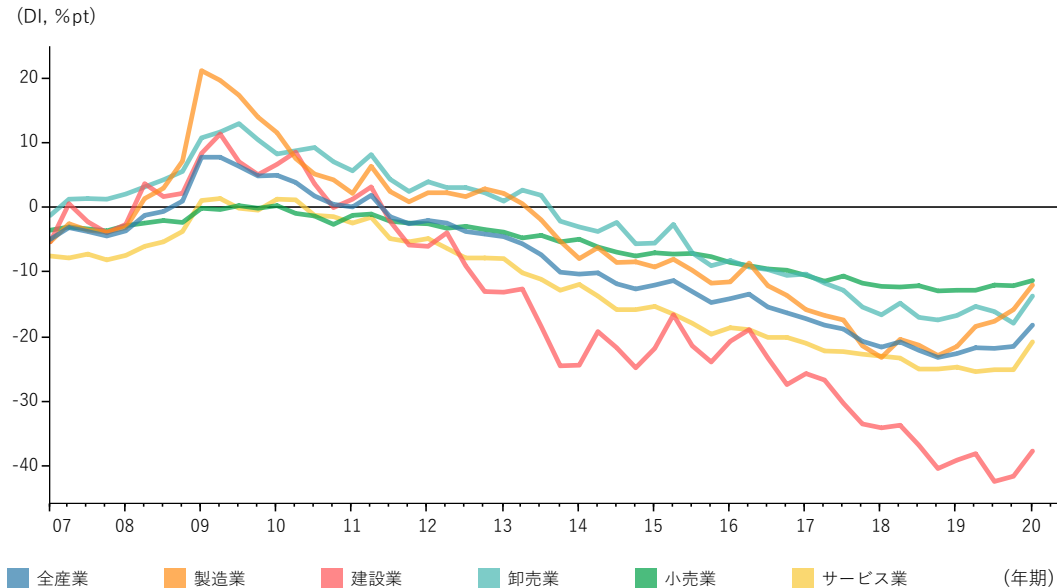
(注)1.2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値(2015年国勢調査基準)である。

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。

第1-1-35図は、中小企業の人手不足感について業種別に見たものである。2013年第4四半期に全ての業種で従業員過不足DIがマイナスになり、

その後も人手不足感は強まり続け、足元では改善が見られるものの、人手不足感は依然として強いことが分かる。

第1-1-35図 業種別従業員過不足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」

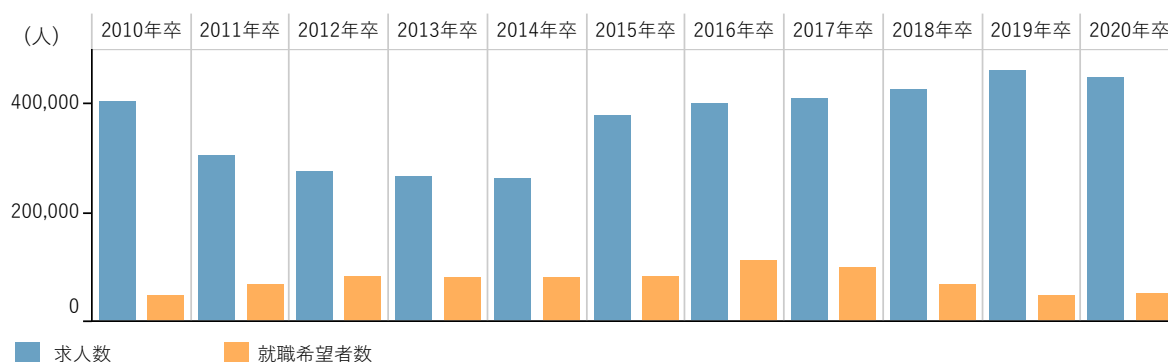
(注)従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

続いて、企業の人材確保の状況について見ていく。第1-1-36図及び第1-1-37図は、従業者規模別に見た大卒予定者の求人数及び就職希望者数の推移である。まず、従業者数299人以下の企業については、求人数の減少と就職希望者数の増加により、足元の求人倍率は2019年卒の9.9倍から

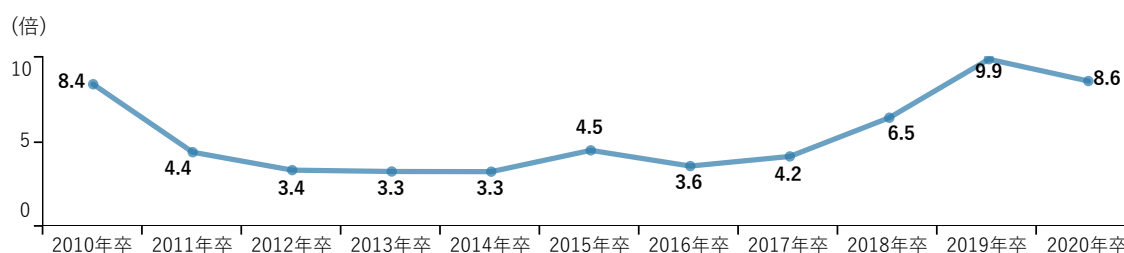
2020年卒の8.6倍と低下したものの、依然として高水準となっている。一方で、従業者数300人以上の企業については、足元の求人倍率は横ばいだが、求人倍率が1倍を下回っており、求人数より就職希望者が多い状況が続いている。

第1-1-36図 従業者数299人以下の企業における大卒予定者求人数・就業希望者数の推移

① 求人数・就職希望者数



② 求人倍率の推移

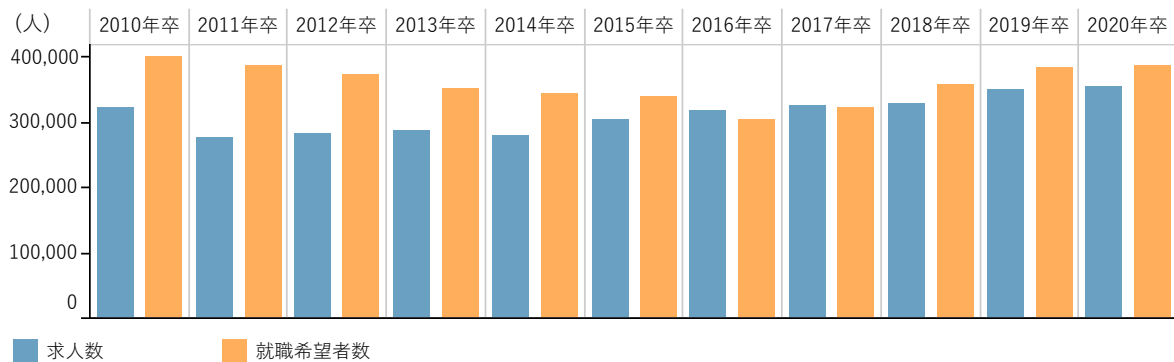


資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

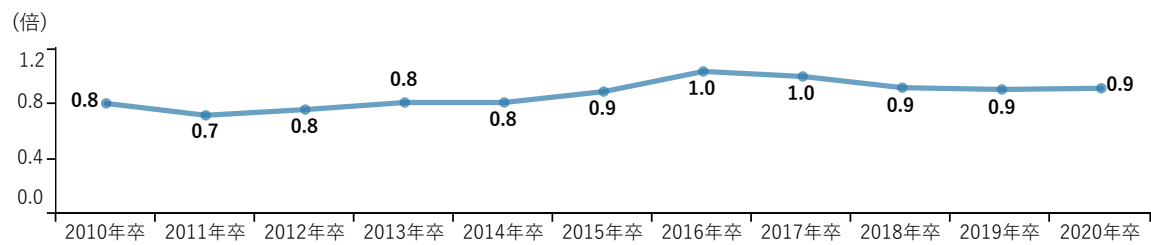
(注)求人倍率=求人数/就職希望者数

第1-1-37図 従業者数300人以上の企業における大卒予定者求人数・就業希望者数の推移

① 求人数・就職希望者数



② 求人倍率の推移



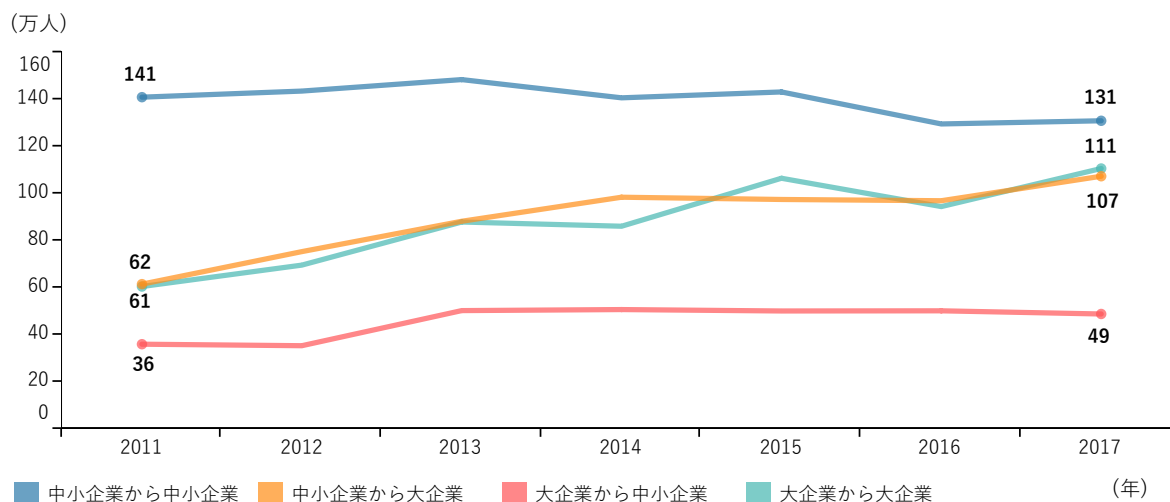
資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

(注) 求人倍率=求人数/就職希望者数

第1-1-38図は、転職者数の推移について、前職と現職をそれぞれ中小企業と大企業に分けて示したものである。これを見ると、大企業から中小

企業への転職者数は横ばいで推移している一方で、中小企業から大企業への転職者数は増加傾向となっている。

第1-1-38図 転職者の規模間移動の推移



資料：厚生労働省「雇用動向調査」より作成

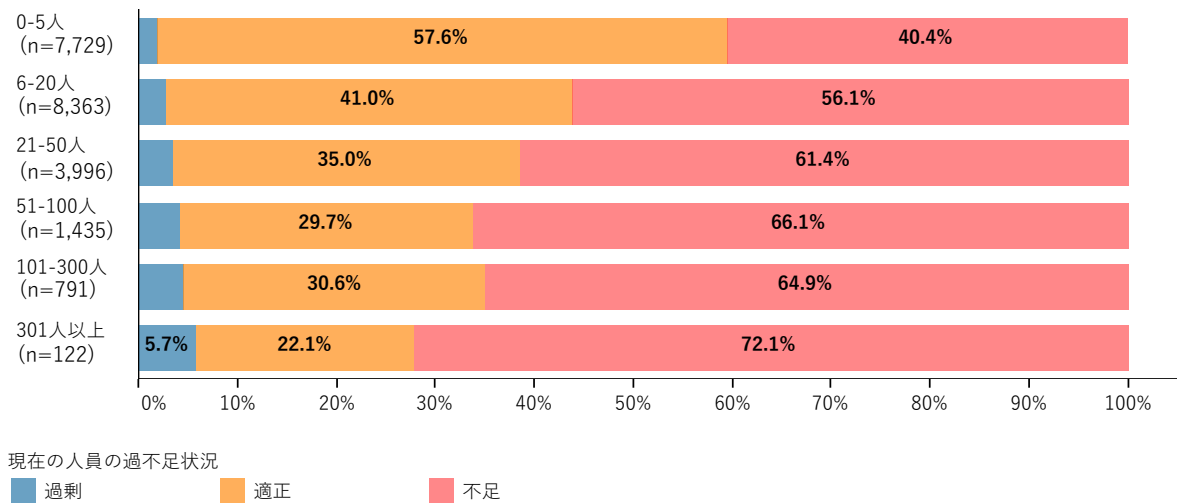
(注)ここでは、従業者数が5～299人の企業を中小企業、300人以上の企業を大企業とする。

ここからは、(株)帝国データバンクが「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業²」において実施したアンケートの結果を利用し、中小企業の人手不足の状況について詳しく見ていく。

第1-1-39図は、従業員規模別に人員の過不足状況を確認したものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど、人員が「不足」している企業の割合が高くなる傾向にある。

² 本アンケートの詳細については、2020年版中小企業白書第2部第3章第3節の注釈21を参照されたい。

第1-1-39図 従業員規模別に見た、人員の過不足状況



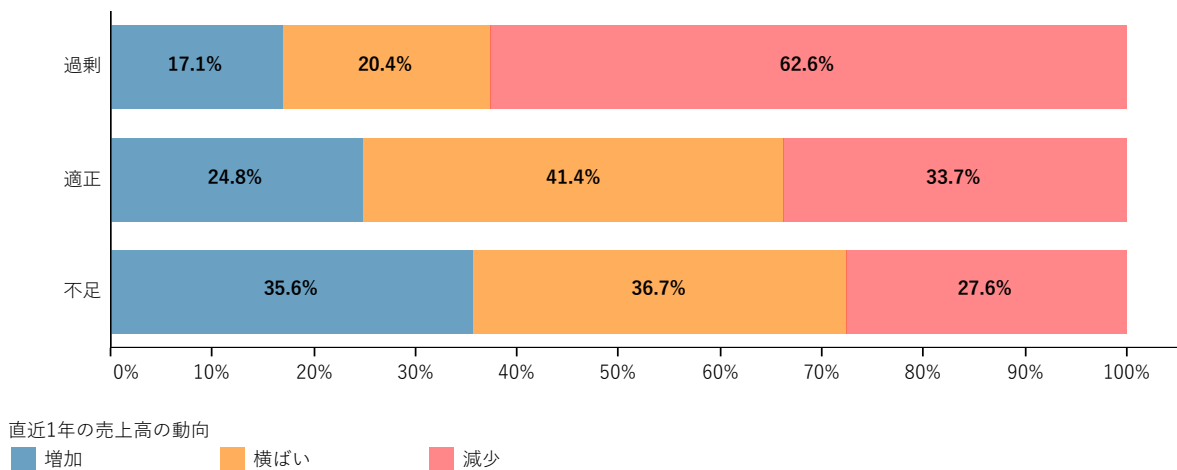
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注) 受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

第1-1-40図は、人員の過不足別に見た、直近1年間の売上高の動向である。これを見ると、人員が「不足」していると回答した企業において、直

近1年の売上高が「増加」した企業の割合が最も高く、特に業績が拡大基調にある企業ほど人手不足にあることが分かる。

第1-1-40図 人員の過不足別に見た、直近1年の売上高の動向



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

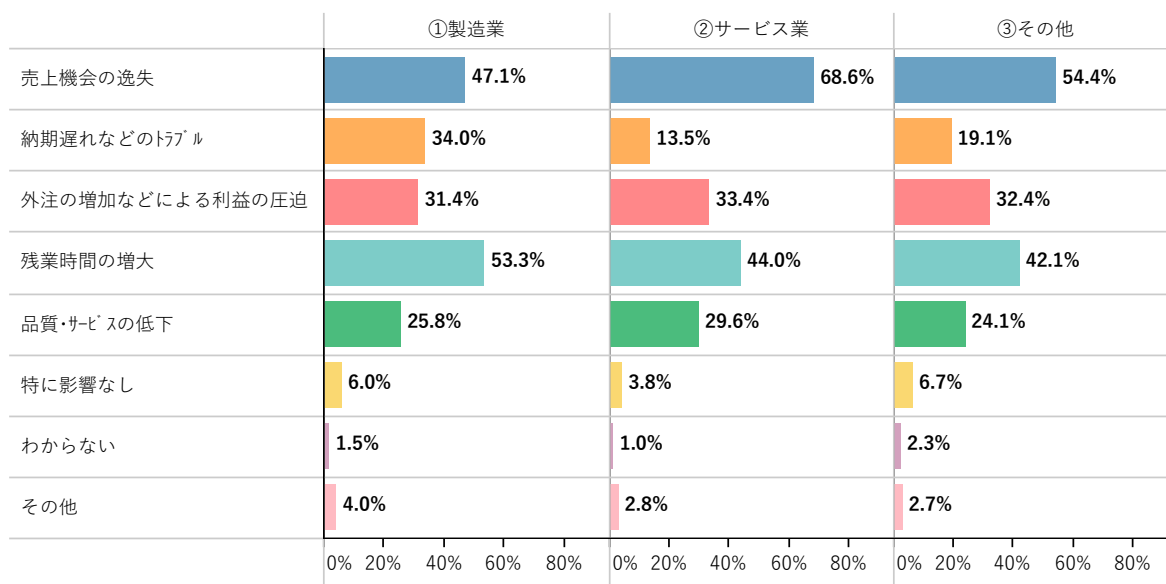
(注) 1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.各回答数(n)は以下のとおり。過剰：n=633、適正：9,735、不足：n=11,568。

第1-1-41図は、業種別³に見た、人員不足による影響である。これを見ると、「②サービス業」、「③その他」において、「売上機会の逸失」と回答した企業の割合が最も高くなっている。その一方

で、「①製造業」においては、「残業時間の増大」と回答する企業の割合が最も高くなっている。また、「①製造業」においては「納期遅れなどのトラブル」と回答した企業も34.0%存在している。

第1-1-41図 業種別に見た、人員不足による影響



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.人手不足に関する質問で、「不足」と回答した企業に回答を求めている。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

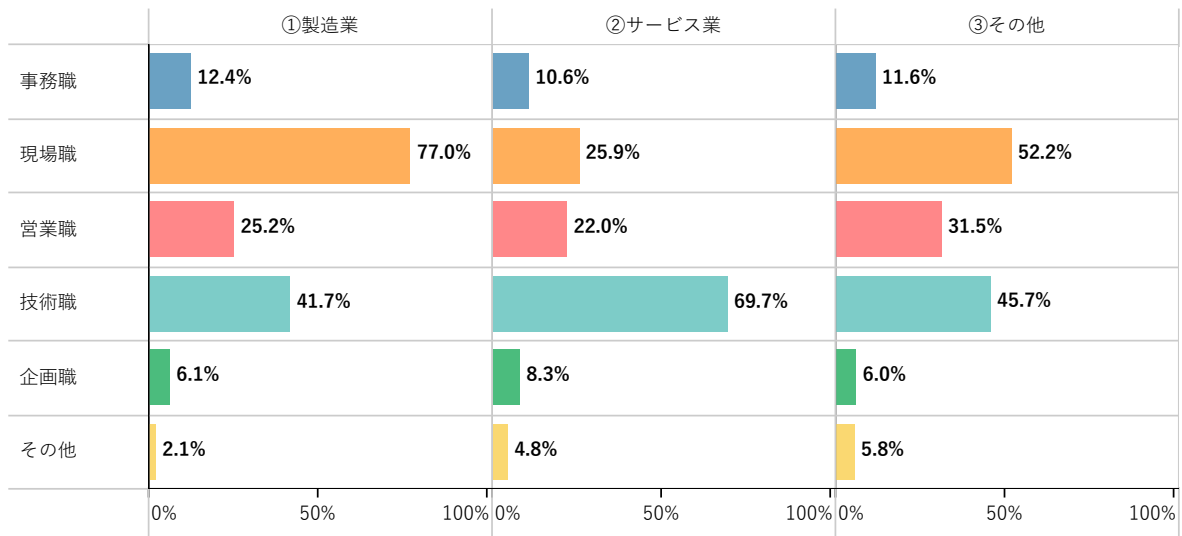
4.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=4,502、サービス業：5,057、その他：n=1,926。

第1-1-42図は、業種別に見た、不足している職種の状況である。これを見ると、「製造業」においては「現場職」と回答した企業の割合が77.0%となっており、工場や店舗などでの働き手不足が深刻であることが分かる。他方、「サービ

ス業」では、「技術職（設計、システムエンジニア、デザイナー、運転手などの専門職）」が不足しているという企業が69.7%と最も高い結果となっている。

3 それぞれの業種に関する詳細は、2020年版中小企業白書第2部第3章第3節の注釈25を参照されたい。

第1-1-42図 業種別に見た、不足している職種の状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.人員の過不足状況に関する質問で、「不足」と回答したものに対する質問である。

3.「現場職」は工場、店舗などの人員、「技術職」は設計、システムエンジニア、デザイナー、運転手などの専門職を指す。

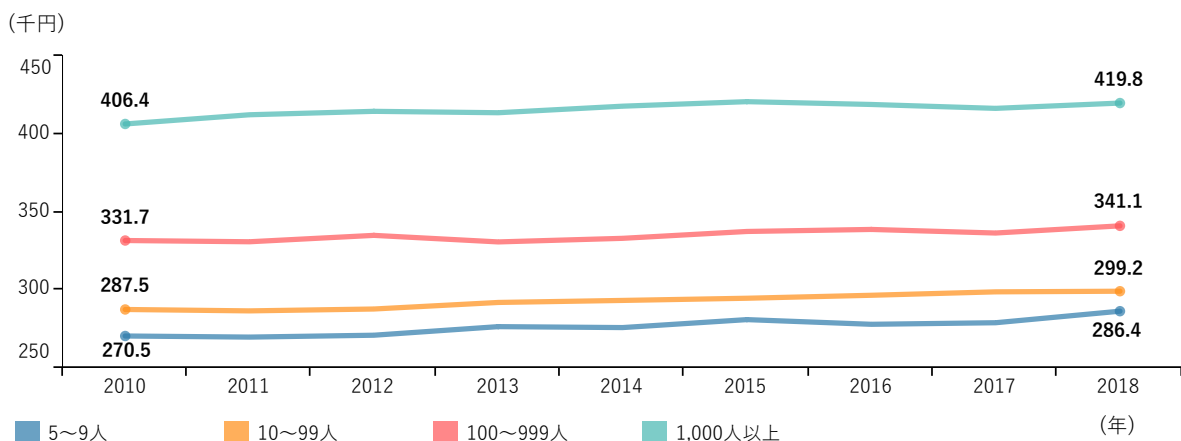
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

5.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=4,514、サービス業：5,065、その他：n=1,925。

ここまでは、人手不足の状況について確認してきたが、続いて、労働者の雇用環境について見ていく。第1-1-43図は、従業者規模別の給与額の

推移である。いずれの企業規模においても給与額は上昇しているものの、企業規模間で引き続き水準に開きが見られる。

第1-1-43図 従業者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」

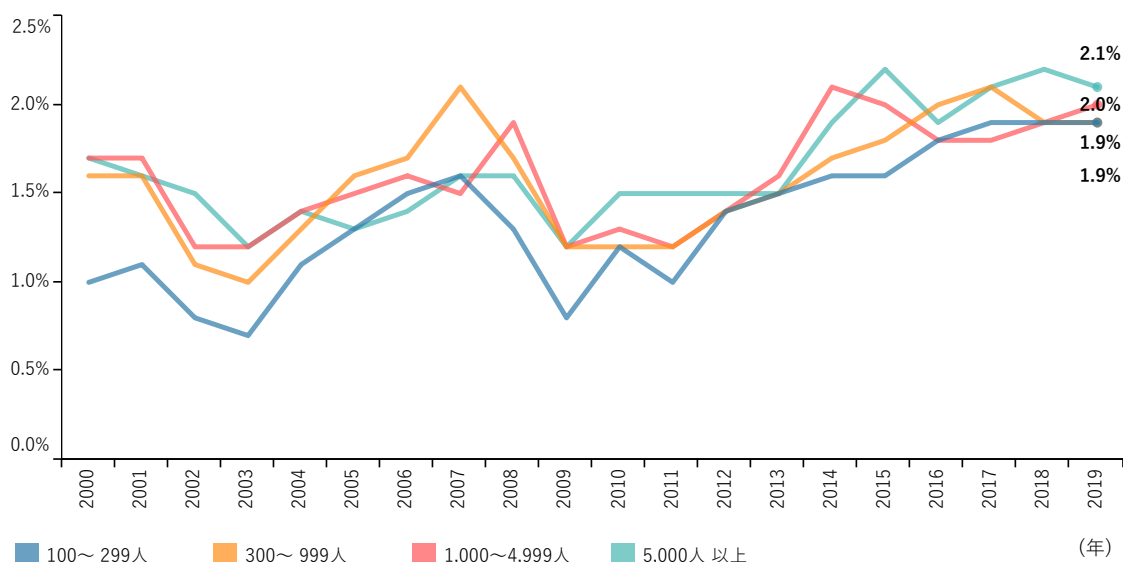
(注)1.「正社員・正職員」を集計している。

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

第1-1-44図は、従業員規模別の賃上げ率の推移を示している。これを見ると、299人以下の企業も足元では賃上げ率が上昇傾向にあるものの、

おおむね300人以上の企業の賃上げ率を下回って推移しており、従業員規模による格差は引き続き拡大しているといえる。

第1-1-44図 従業員規模別賃上げ率（1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ても決定していない企業及び賃金の改定を実施しない企業を集計したもの。

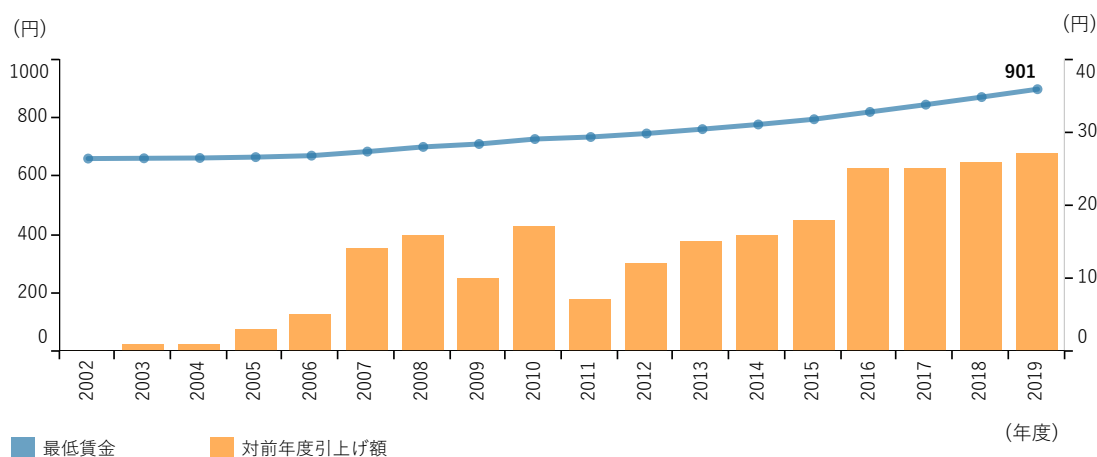
2.全て若しくは一部の常用労働者を対象とした定期昇給、ベースアップ、諸手当の改定等をいい、ベースダウンや賃金カット等による賃金の減額も含む。

3.一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。

賃上げに関連して、最低賃金の推移を見ると、最低賃金は毎年引き上げられており、近年は引上

げ幅も大きくなっていることが分かる（第1-1-45図）。

第1-1-45図 最低賃金の推移



資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

魅力的な職場づくりを行うことは、人手不足の解消に向けた有効な手段である。政府は2019年4月1日より「働き方改革関連法」を順次施行しており、全ての企業に対して労働環境の整備を促している。まずは、この「働き方改革関連法」のスケジュールを確認していく。

＜働き方改革の工程表＞

（1）時間外労働の上限規制

大企業は2019年4月1日から、中小企業は2020年4月1日から、時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別の事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満（休日労働含む）、複数月平均80時間（休日労働含む）を限度に設定することが義務付けられる。原則である月45時間を超えることができるのは、年6回までとなる。

（2）年5日の年次有給休暇の確実な取得

大企業・中小企業共に、2019年の4月1日から、使用者が、法定の年次有給休暇付与日数が10日

以上の全ての労働者について、毎年5日、年次有給休暇を確実に取得させることが義務付けられた。

（3）同一労働同一賃金～雇用形態にかかわらずい公正な待遇の確保～

2020年4月1日から、同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者（パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）との間で、基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差が禁止される（中小企業におけるパートタイム・有期雇用労働法の適用は2021年4月1日）。

（4）割増し賃金率の引上げ

大企業では既に施行されているが、中小企業でも、2023年の4月1日から、適用猶予措置が廃止され、月60時間を超える時間外労働について、割増し賃金率を50%以上とすることが義務付けられる。

第1-1-46図 働き方改革関連法の工程表

適用時期	2019年4月1日	2020年4月1日	2021年4月1日	2023年4月1日
中小企業以外	<ul style="list-style-type: none"> 時間外労働の上限規制 年5日の年次有給休暇の確実な取得 	<ul style="list-style-type: none"> 同一労働同一賃金（パートタイム・有期法、派遣法） 		
中小企業	<ul style="list-style-type: none"> 年5日の年次有給休暇の確実な取得 	<ul style="list-style-type: none"> 時間外労働の上限規制 同一労働同一賃金（派遣法） 	<ul style="list-style-type: none"> 同一労働同一賃金（パートタイム・有期法） 	<ul style="list-style-type: none"> 割増し賃金率の引き上げ

上記で見たように、年5日の年次有給休暇の取得は、既に中小企業にも適用が開始されている。また、時間外労働の上限規制や同一労働同一賃金

についても順次適用が開始され、中小企業はこれらに対して着実に対応していくことが求められる。

ここからは、(株)帝国データバンクが「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」において実施したアンケートの結果から、上記で確認した働き方改革に対する取組状況を確認していく。

第1-1-47図は、従業員規模別に見た、働き方改革における内容別の理解度である。

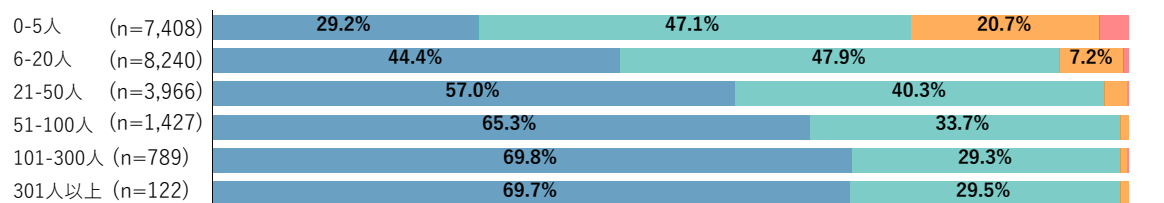
これを見ると、働き方改革については、総じて一定程度の理解が得られていることが分かる。従業員規模別に理解度を見ていくと、従業員規模が

小さい企業ほど、「十分に理解している」という企業割合が低下していく傾向にある。

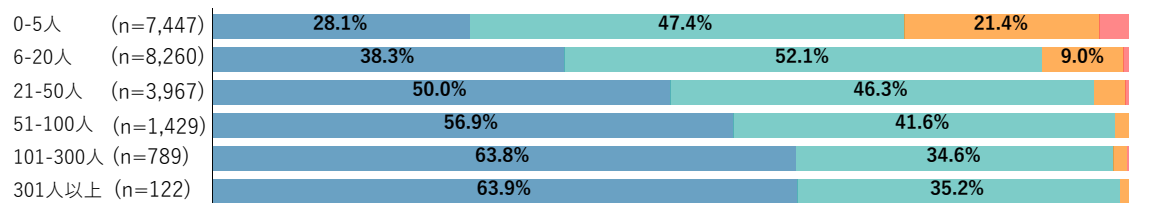
また、既に施行されている「年次有給休暇の確実な取得」と「時間外労働の上限規制」に関しては、「全く理解していない」と回答した企業はほとんど存在しないが、今後施行される「同一労働・同一賃金の実施」に関しては、従業員規模が20名以上の中小企業でも約1割が「全く理解していない」状況にある。

第1-1-47図 従業員規模別に見た、働き方改革における内容別の理解度

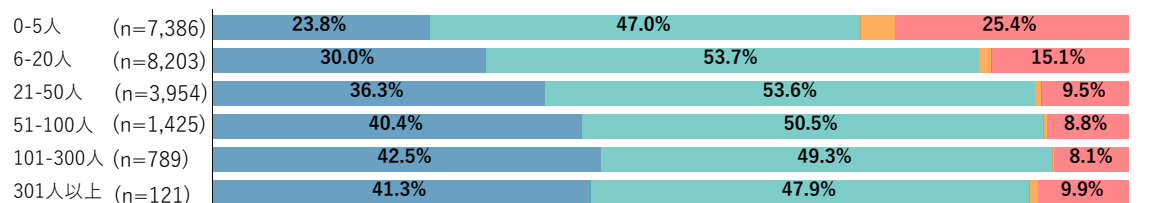
年次有給休暇の確実な取得



時間外労働の上限規制



同一労働・同一賃金の実施



■ 十分に理解している
 ■ あまり理解していない
 ■ 概ね理解している
 ■ 全く理解していない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

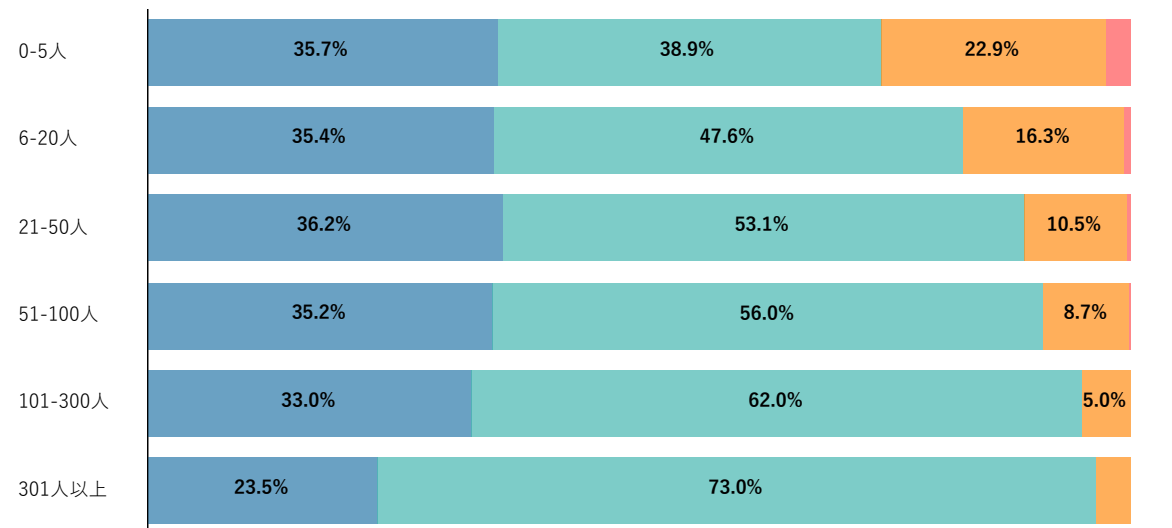
(注)受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

第1-1-48図は、従業員規模別に見た、働き方改革全般への対応状況である。

これを見ると、既に「対応済みである」と回答した企業の割合は、従業員規模300名以下の中小

企業で3割を超える。他方、「対応は困難」と回答した企業の割合は従業員規模が小さいほど高くなる傾向にある。

第1-1-48図 働き方改革（全般）への対応状況（受注側事業者）



働き方改革全般への対応状況

■ 対応が必要であり、対応済みである

■ 対応が必要であり、対応方針を検討中

■ 対応が必要であるが、対応は困難

■ 対応が必要であるが、対応はするつもりはない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.各回答数（n）は以下のとおり。0-5人：n=3,444、6-20人：5,986、21-50人：n=3,387、51-100人：1,299、101-300人：745、301人以上：115。

3.働き方改革関連法に対する理解度の質問で、①時間外労働の上限規制、②年次有給休暇の確実な取得、③同一労働・同一賃金の質問に、一つでも「十分に理解している」、「概ね理解している」と回答した者に対して回答を求めている。

4.対応の必要性に関する質問で、「対応の必要はない」、「対応の要否が分からない」と回答した者を除いて集計している。

以上に関連して、コラム1-1-1では、魅力ある職場づくりに取り組む中小企業の好事例及び働き方改革を後押しする支援策を紹介する。また、コラム1-1-2では、外国人材の受入れの状況につい

て概観する。さらに、事例1-1-1と事例1-1-2では、今後更に期待される女性活躍の推進に取り組む企業の事例を紹介する。

コラム 1-1-1

働き方改革の取組事例と中小企業への支援策

働き方改革は、働く人々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにするための改革である。

工程表で確認したとおり、2018年7月の働き方改革関連法の施行以降、中小企業においては、2019年4月から「年5日の年次有給休暇の取得義務」、2020年4月から「残業時間の上限規制」が適用され、2021年4月以降も「同一労働同一賃金」などの規制が、順次適用される。

本コラムでは、これらの規制に対し、創意工夫し、“魅力ある職場づくり”に取り組む中小企業の好事例及び働き方改革を後押しする支援策を紹介する。

1. 働き方改革の取組事例

残業時間や有給休暇取得日数の見える化、残業の少なさを賞与の評価に反映する仕組みの導入や商品のパッケージ化によるバックオフィス業務の効率化などにより、職場環境の大幅な改善に成功した企業もある。

コラム 1-1-1 ①図 労務管理の見直しや残業時間ポイント制の導入事例

時間外

有給休暇

同一労働同一賃金

残業時間の見直し

就業先

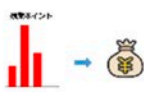
多様な人材

その他

ライオンパワー 株式会社

所在地：石川県小松市 設立：1973年 資本金：4,156万円
 従業員数：104人（うち女性46人） 事業概要：製造業

- 残業時間にポイント制を取り入れ、残業の少なさを賞与の評価に反映する仕組みを整備した結果、残業時間の削減に成功。
- 併せて、月の累計残業時間や有給休暇取得日数を見える化したことにより、従業員の働き方改革への意識が向上。

(きつかけ)	①取組前	②取組内容や仕組み
③取組後(効果)	残業時間の管理に課題感 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 個人の月ごとの残業時間や年間累計残業時間、有給休暇取得日数が確認しづらく、従業員自身も管理できていない状況だった。 ✓ 働き方改革関連法の残業時間の上限規制や年次有給取得の義務化に対応するため、早めに準備することとした。 	②取組内容や仕組み <p>残業時間のポイント制の導入と賞与との連動</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 残業時間が少ない人に高いポイントを付与する形で残業時間をポイント化し、トータルポイント数を賞与に反映させる評価制度を導入している。（定時退社10ポイント、30分残業毎にポイントが減っていく仕組み、3時間を超えたところから▲5ポイントとなり、超過時間によってさらにマイナスとなる） ✓ ただし、業務量の多い従業員等が不利にならないよう、賞与の評価においては、業務難易度や業務量、生産性向上に向けた意欲などに応じたレベル分けを社長と部門長で確認し、調整している。 <p>残業時間・休暇取得数を見る化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日々の残業時間と月ごとの累計残業時間をネットワークで従業員自身が確認できるようにした。 ✓ 年間3日間を計画有給取得日と定め（残り2日は個別に取得）、有給休暇消化日数も確認できるようにした。 <p>基本給の引き上げ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新卒採用の競争力をあげるため、新卒初任給を増額し、これにあわせ従業員の基本給も引き上げた。
	残業時間を把握しやすくなり、時間外労働が減少 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 残業時間の削減につながり、働き方改革法への対応ができた。 ✓ 2016年から2018年までに普通残業時間が40%減、深夜残業時間は75%減の効果が出ている。 ✓ 有給休暇の取得増加により、管理部門側の管理コストが増加するが、会社全体の計画有給取得日を決めることで、軽減を図れた。 ✓ 残業時間のポイント制の導入により、残業は減ったが賞与は増額となり、従業員からの評判もよく、働き方への意識が高まった。 <div style="text-align: center;">  <p style="font-size: x-small;">残業ポイント ↓ 賞与ポイント ↑</p> <p style="font-size: x-small;">同社よりご提供</p> </div>	

資料：中小企業・小規模事業者の人手不足への対応事例

(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/2020/200226jinzai.pdf>)



コラム 1-1-1 ②図 業務効率の改善事例

ワンストップショールームで業務効率改善

「株式会社マエダハウジング」（広島県／建設、リフォーム／87名）

【取り組み前の状況】

- ▶ 創業以来、顧客満足を最優先に事業を展開し、業績が上がる一方でプランや見積書の作成などに時間を要し、残業が恒常化していた。

【取り組んだ内容】

- ▶ マンションのリフォームを5プランに分類。プランごとにオプションを設定した商品を開発し、モデルルームとして再現。

【取り組みの結果】

- ▶ 見積書作成のスピードが上がり、打ち合わせ回数も減るなど業務効率が向上。
- ▶ 顧客からも「選びやすい」と好評。
- ▶ 1人当たりの月平均残業時間は、**約40%削減**。

資料：シリーズ「働き方改革」の成功例

<https://www.mhlw.go.jp/content/000589176.pdf>

2. 働き方改革に取り組む中小企業への支援策

(1) 補助金・助成金による働き方改革の取組支援

①生産性向上・業務効率化

中小企業生産性革命推進事業（平成30年度第二次補正予算及び令和元年度補正予算）において、設備投資等を支援する「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業」、販路開拓に係る取組等を支援する「小規模事業者持続的発展支援事業」、付加価値向上に資するITツールの導入を支援する「サービス等生産性向上IT導入支援事業」、の3つの補助金を通じて、企業の生産性向上を支援している。

また、生産性向上に資する設備等の導入と賃金アップを実施した企業を支援する「人材確保等支援助成金」、生産性向上に資する設備・機器の導入等を行うとともに事業場内最低賃金を引き上げた企業を支援する「業務改善助成金」、生産性の向上を図りながら、労働時間の縮減等に向けた支援を行う「働き方改革推進支援助成金」等の助成金を通じて支援も行っている。

②魅力ある職場づくりや人材の育成支援

職業生活と家庭生活の両立支援等に取り組む企業を支援する「両立支援等助成金」、人材育成のための社員に対する訓練の実施や教育訓練休暇を付与する取組を支援する「人材開発支援助成金」、非正規雇用労働者の正社員化や処遇改善に取り組む企業を支援する「キャリアアップ助成金」等の助成金を通じて、企業の魅力ある職場づくりや人材の育成を支援している。

(2) 専門家による相談対応

全国47都道府県に設置している働き方改革推進支援センターでは、働き方改革に係る相談対応を行うとともに、労務管理などの専門家が事業所への個別訪問等を通じたコンサルティング、出張相談会及びセミナー等を実施し、円滑な働き方改革の実施を支援している。

また、よろず支援拠点（全国47都道府県に設置）においては、働き方改革を含む経営上のあらゆる課題について、専門家が相談対応を行うほか、働き方改革推進支援センターとも連携し、セミナー等を実施している。

(3) 下請等中小企業への「しわ寄せ防止」対策

大企業等の働き方改革により、下請等中小事業者が適正なコスト負担を伴わない短納期発注、急な仕様変更などの「しわ寄せ」を受けることがないように、厚生労働省や公正取引委員会と連携しつつ、しわ寄せ防止総合対策を行っている。

具体的には、下請中小企業振興法の「振興基準」について2018年12月28日に改正し、親事業者が働き方改革に関連して取るべき対応を明記した。また、2019年6月26日に「大企業・親事業者の働き方改革に伴う下請等中小事業者への『しわ寄せ』防止のための総合対策」を策定し、大企業や労使団体等に要請・周知活動を行っている。

(4) 働き方改革に役立つ情報の発信

中小企業庁と厚生労働省が連携し、中小企業団体や事業者団体等の様々な機関を通じて、関連支援策や相談窓口をとりまとめた「働き方改革支援ハンドブック」やパンフレット等を広く周知するとともに、働き方改革に取り組む中小企業の好事例を発信し、中小企業の働き方改革を後押ししている。

<参考>

- ・ 中小企業生産性革命推進事業について
(<https://seisansei.smrj.go.jp/>)



- ・ 人材確保等支援助成金や業務改善助成金などの各種助成金について
(https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/joseikin_shoureikin/index.html)



コラム 1-1-2

外国人材の受入れについて

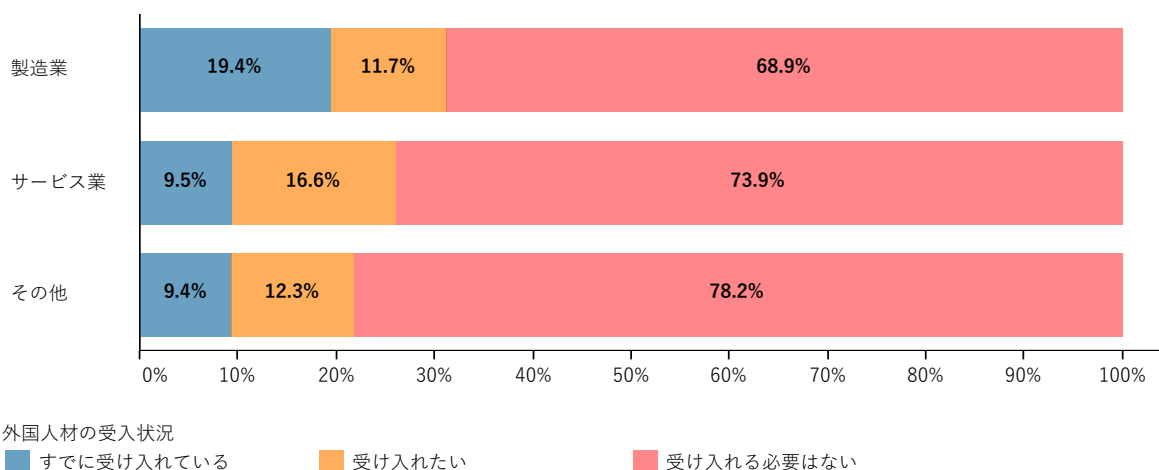
全国的な人手不足が進む中で、外国人材の受入れについても注目が集まっている。2019年4月1日には「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律⁴」が成立し、外国人材を受け入れる体制の整備が進められている。

本コラムでは、このような環境の変化を踏まえ、(株)帝国データバンクが「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」において実施したアンケートの結果を利用し、中小企業における外国人材の受入状況について見ていく。

コラム1-1-2①図は、業種別に見た、中小企業における外国人材の受入状況である。

これを見ると、「製造業」において「すでに受け入れている」と回答した企業が約2割と最も高い。他方、「サービス業」、「その他」では「すでに受け入れている」企業は約1割となっている。

コラム1-1-2①図 業種別に見た、外国人材の受入状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

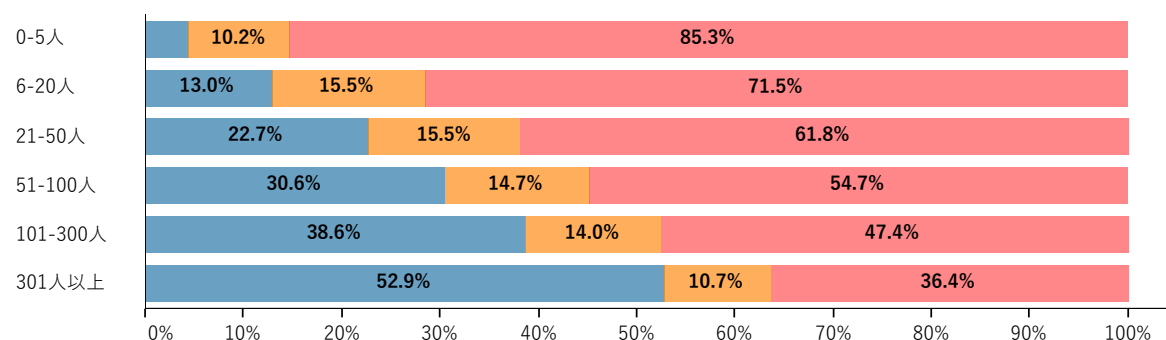
(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=9,828、サービス業：7,871、その他：n=3,942。

コラム1-1-1②図は、従業員規模別に、外国人材の受入状況について見たものである。

これを見ると、従業員規模の大きい企業ほど、外国人材を「すでに受け入れている」と回答した企業の割合が高まる傾向にあり、従業員規模が「301人以上」の企業においては、半数以上が「すでに受け入れている」という回答となっている。また、従業員規模が6人以上300人以下の企業では、約15%の企業が「受け入れたい」と回答している。

コラム1-1-2②図 従業員規模別にみた、外国人材の受入状況



外国人材の受入状況

■すでに受け入れている ■受け入れたい ■受け入れる必要はない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

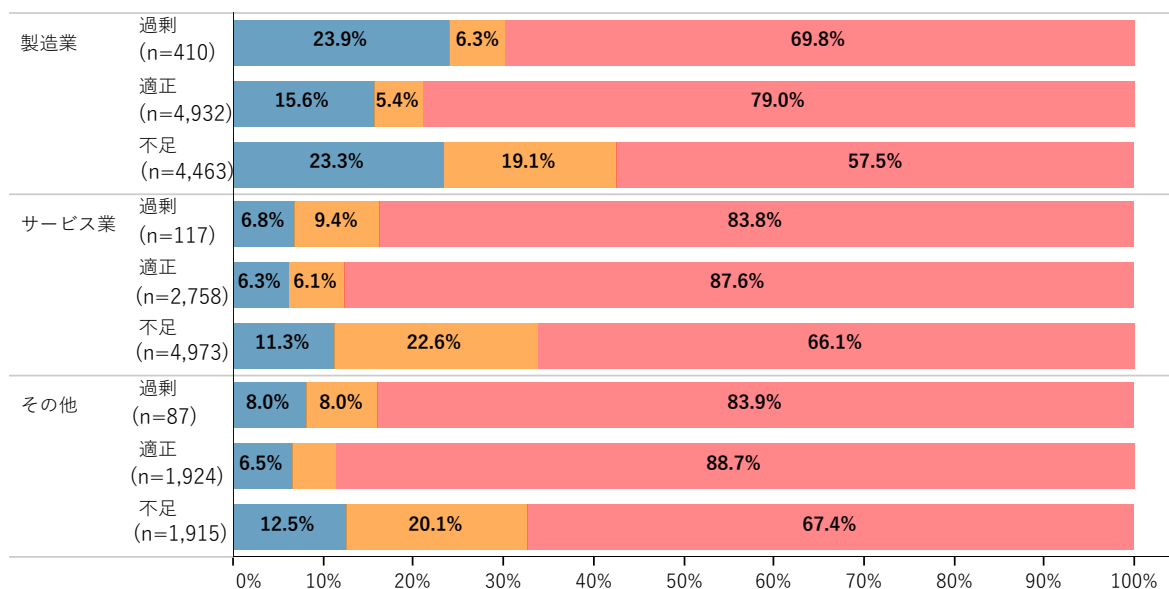
(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.各回答数(n)は以下のとおり。0-5人：n=7,587、6-20人：8,243、21-50人：n=3,947、51-100人：1,423、101-300人：780、301人以上：121。

コラム1-1-2③図は、人員の過不足状況別に見た外国人材の受入状況である。

これを見ると、いずれの業種でも、人員が不足している企業で外国人材を「受け入れたい」とする企業が約2割存在しており、人手不足の解消策として、外国人材への期待がうかがえる。

コラム1-1-2③図 人員の過不足状況別に見た、外国人材の受入状況



外国人材の受入状況

■すでに受け入れている ■受け入れたい ■受け入れる必要はない

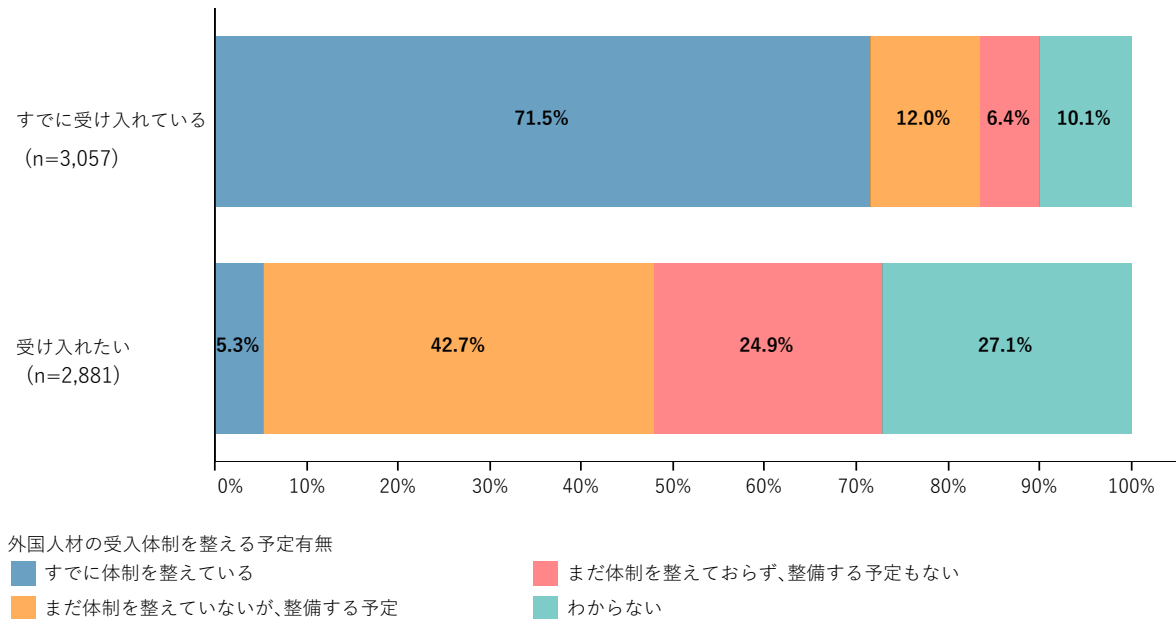
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

最後に、中小企業における外国人材の受入体制の整備状況について見ていく。

コラム1-1-2④図は、外国人材の受入意向別に見た、外国人材の受入体制の整備状況である。これを見ると、外国人材を「すでに受け入れている」企業の約7割は、「すでに体制を整えている」としている。これに対して、外国人材を「受け入れたい」企業では、受入体制を「すでに整えている」と回答した企業は5.3%で、「まだ体制を整えていないが、整備する予定」と回答した企業が42.7%となっている。また、「まだ体制を整えておらず、整備する予定もない」と回答した企業は24.9%という結果となった。

コラム1-1-2④図 外国人材の受入意向別に見た、外国人材の受入体制の整備状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.外国人材の受入意向に関する質問で、「受け入れる必要はない」と回答したものを除いて集計している。

事例 1-1-1

株式会社井口一世

「徹底した実力主義と職場環境の整備により、女性の活躍を推進する企業」

埼玉県所沢市の株式会社井口一世（従業員45名、資本金9,500万円）は、2001年創業の精密板金加工業者である。同社は、独自の板金加工技術による金属加工の「金型レス」化を武器に、顧客の初期費用の大幅な削減と開発期間の短縮を実現している。「既存技術にとらわれないものづくり」を目指す同社は、製造業では珍しく、従業員の約6割、管理職の約6割を女性が占めるなど、女性が活躍する場を提供している企業である。

現状では、毎年5名程度の新卒採用を行う同社であるが、創業当初は、製造現場は3K（きつい、汚い、危険）のイメージや、職人、理系、男性社会といったイメージも強く、人材確保が困難であった。そこで同社では、ものづくりの経験や技術の有無、性別を問わない採用方針への転換を行った。また、多様な人材に活躍の場を提供するため、実力主義に基づく平等な評価の徹底と、CADや検査技能の習得といったスキル取得など自発的な学びの推奨を行っている。さらに、少人数での事業運営のため、全従業員の「多能工（マルチスキル）化」にも取り組んでいる。

同社では、性別や年齢に関係ない平等な評価を徹底するために、全従業員共通のスキルマップを導入・活用している。これは、全従業員が「マルチスキル」となることを目標とする同社ならではの取組であり、職種に縛られないスキルの取得も評価の対象とされている。新しいスキルを取得するたびに、毎月昇給のチャンスが与えられるなど、従業員のモチベーション向上にもつながっている。

また、職域を限定しない、個人の適性に合わせたジョブローテーションも実施するなど、マルチスキル化による強い組織作りを目指している。

実力主義を徹底した結果、パートから正社員に登用され、育児休暇を経た後に役員に昇格した女性社員も誕生している。この役員の存在は、育児休暇の取得や時短勤務にかかわらず、平等に評価されている実例として、社員のモチベーション向上に寄与しているという。また、マルチスキル化が進んだことで、残業時間（所定外労働時間）の削減にも成功。2016年度は月平均35時間だったものが、2019年では23時間となっている。そのほか、休暇も取りやすくなり、急な家庭の事情による早退や遅刻にも柔軟に対応できるようになったという。

また、女性が働きやすい職場環境の整備にも注力している。事業所の設計に当たってはラボをイメージした白を基調とした内装にし、工場内の段差を低くするなど女性の体格を考慮したデザインも心掛け、清潔感のあるトイレや更衣室も整備。保育施設の設置も検討中だという。さらに制度面では、育児休業からの復職支援や、社内SNSを活用した残業時間の見える化にも取り組んでおり、ワーク・ライフ・バランスの向上を推進している。

同社の井口一世社長は、「年齢や職種にとらわれず、常に向上心を持って学習する姿勢を社員に求めている。『世界のだれもできないことをしよう、世界一になろう』をスローガンに、社員とともにものづくりを極めていきたい。」と語る。



女性社員が機械を操作する様子



社屋外観

事例 1-1-2

株式会社博進堂

「女性の活躍を推進し、新たなアイデアの創出につなげる企業」

新潟県新潟市の株式会社博進堂（従業員148名、資本金3,000万円）は、新潟や東北及び関東地方など約3,000校に対して、ストーリー性の高い学校アルバムを提供する総合印刷会社である。近年は、本業の印刷業のほかに、企業向け研修や人材教育事業にも進出している。

企画部署の女性従業員の発案によるカレンダーがロングセラー商品となるなど、同社の商品開発においては、女性目線のアイデアが欠かさないものとなっている。他方、女性管理職が家庭と仕事を両立し活躍できる環境を整備するためには、卒業シーズンに向けた繁忙期となる2～3月の長時間労働を是正する必要があった。

そこで、同社では、「トルネード人事」と呼ばれる独自の人事制度を導入し、業務の繁閑差に合わせた柔軟な部署間異動による業務の平準化を図った。また、同制度の下、閑散期における計画的な人事異動を通じて、他部署・他の製造工程の理解度向上を図り、多能工化によるワークシェアリングを推進。併せて、設備投資による生産効率の改善などにも取り組んだ。こうした取組の結果、繁忙期の残業時間は導入前と比較して20%削減すること

に成功。また、現在の育休取得率は男女ともに100%となり、出産・育児による退職者はほとんどいないという。なお、2016年には、県内3番目の企業として「プラチナくるみん認定」⁵を受けている。

また、同社では上記の労働環境整備に加え、女性向けのキャリアコンサルティングにも注力している。同社は、女性従業員の結婚・出産・育児とキャリア形成との両立に向け、外部専門家を招聘した研修等の機会を積極的に設けている。さらに、2017年には、新潟市によるワーク・ライフ・バランス実現に向けたコンサル派遣制度を活用し、女性従業員のみで構成される「チームBIANCA」を発足。新規プロジェクトの企画・提案や商品開発から次世代の育成まで、幅広いテーマで活動を展開しており、同チームの活動成果として、介護施設向けのアルバムといった新規事業も実際に生まれている。

同社の執行役員を務める辻慶子氏は、「アルバムのさらなる価値と可能性を探りつつ、女性従業員を含む多様な人材が活躍できる場を用意することで、様々な新しいアイデアを生み出していきたい。」と語る。



チームビアンカ



Open ART FACTORY（工場見学会）の様子

⁵ 「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けるもの。「くるみん認定企業」のうち、より高い水準の取組を行った企業が、一定の要件を満たした場合、必要書類を添えて申請を行うことにより、優良な「子育てサポート」企業として厚生労働大臣の特定認定（プラチナくるみん認定）を受けることができる。

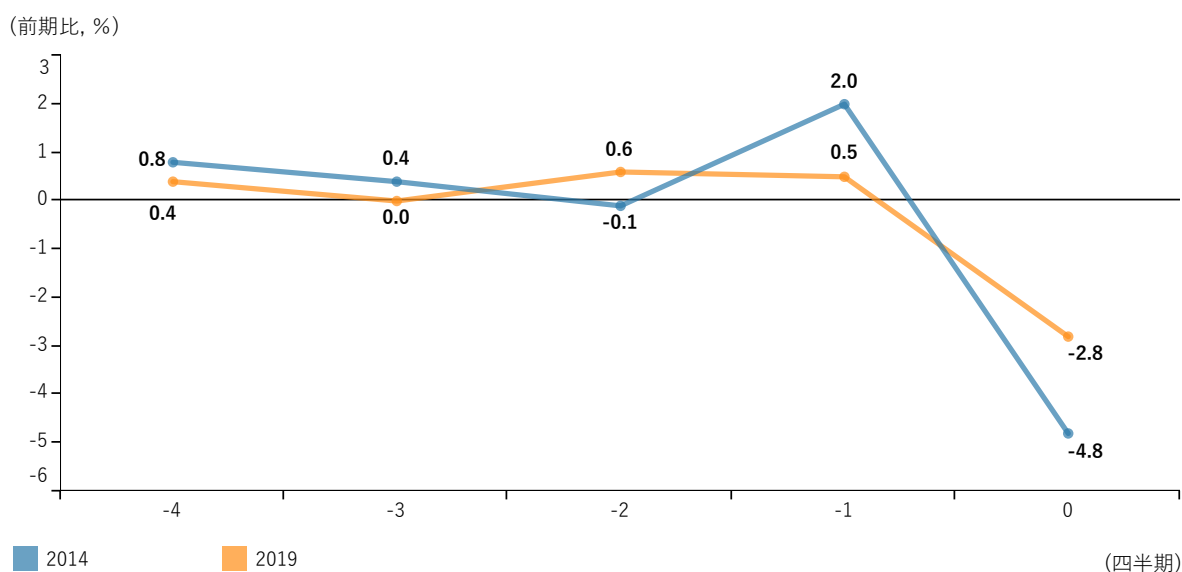
第4節 消費税率引上げの中小企業・小規模事業者への影響

2019年10月に、2014年4月以来の消費税率引上げが実施された。本節ではこの消費税率引上げによる中小企業・小規模事業者への影響について見ていく。

第1-1-49図は、GDPの個人消費について2014年と2019年の消費税率引上げ前後を比較したも

のである。これを見ると、2019年10月の消費税率引上げに伴い、一定程度の駆け込み需要の反動減があったことが分かる。他方で、2014年4月の消費税率引上げと比べると、今回の駆け込み需要と反動減は前回ほどでなかったと見られる。

第1-1-49図 消費税率引上げ前後の個人消費（GDP）の推移



資料：内閣府「国民経済計算」

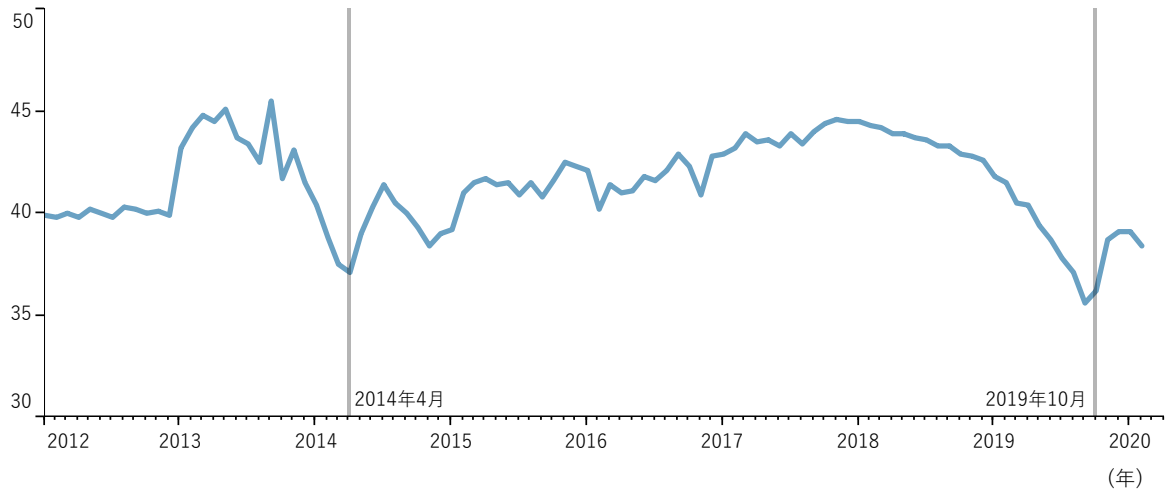
(注)1.横軸は、消費税率引上げ時点の四半期を0としている。

2.数値は、「2019年10-12月四半期別GDP速報(2次速報値)」(2020年3月9日公表)による。

第1-1-50図は、今後の暮らし向きの見通しなどについての消費者の意識を示す消費者態度指数の推移を見たものである。同図において、2019

年10月以降は上昇傾向に転じて持ち直しの動きが見られていたが、足元では新型コロナウイルス感染症の影響が反映されたことから低下した。

第1-1-50図 消費者態度指数の推移



資料：内閣府「消費動向調査」

こうした消費の動向や消費者の意識は、企業の業績にどのような影響をもたらしているだろうか。

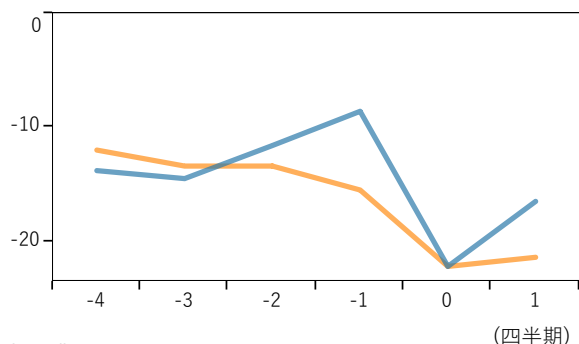
第1-1-51図は、景況調査を用いて、消費税率引上げ前後の中小企業の売上DIの推移を示した

ものである。いずれの業種においても、売上DIは消費税率引上げ時に低下しているものの、前回の2014年4月の消費税率引上げと比較すると、サービス業を除き低下幅は小さいことが分かる。

第1-1-51図 消費税率引上げ前後の売上DIの推移

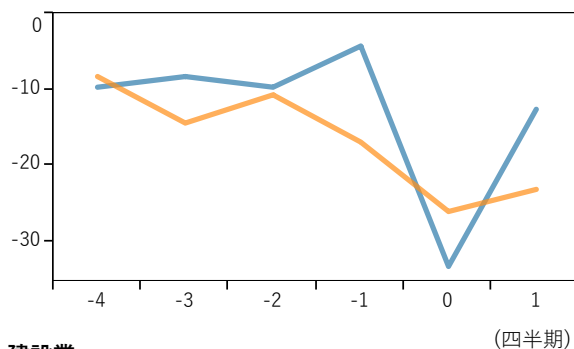
全産業

(DI, %pt)



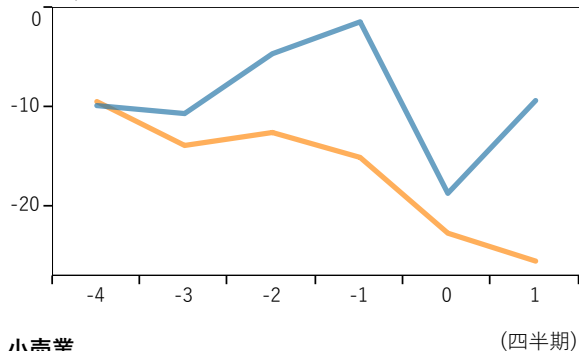
卸売業

(DI, %pt)



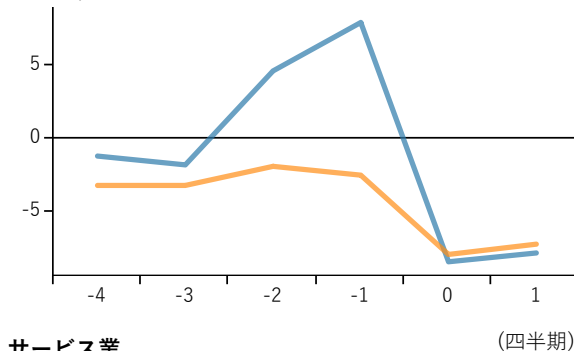
製造業

(DI, %pt)



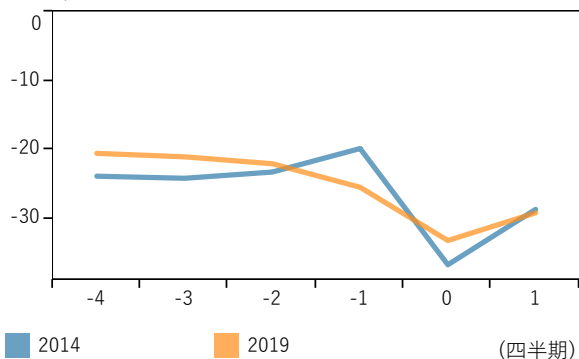
建設業

(DI, %pt)



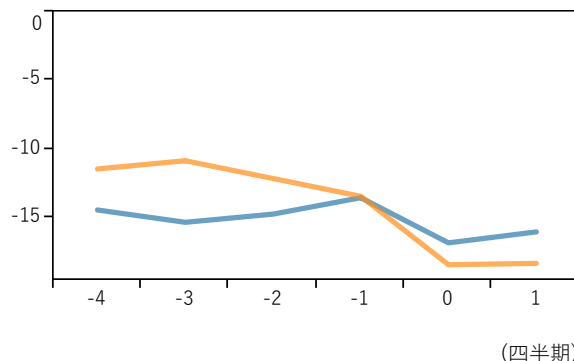
小売業

(DI, %pt)



サービス業

(DI, %pt)



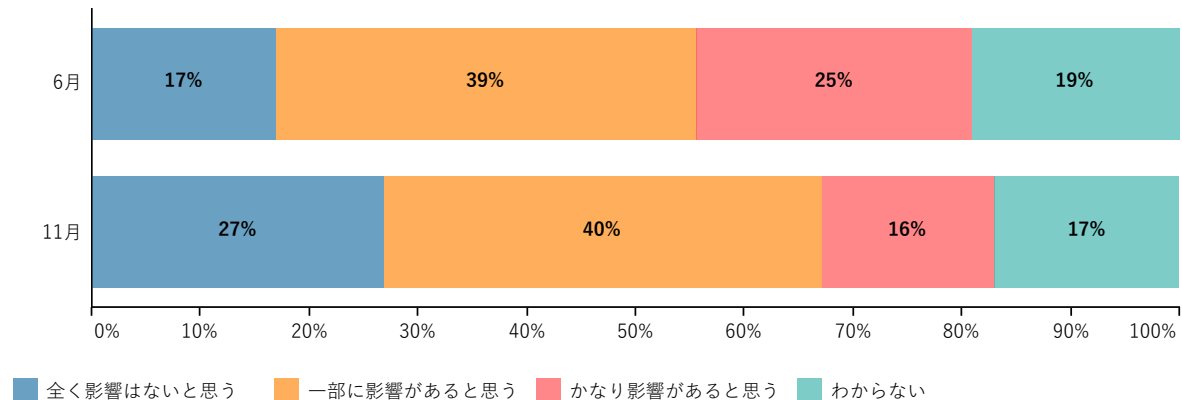
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(注)横軸は、消費税率引上げ時点の四半期を0としている。

第1-1-52図は、中小企業に対して消費税率引上げによる業績への影響について尋ねたものを、消費税率引上げ前後で比較したものである。これを見ると、消費税率引上げ前の6月調査の結果と比べて、消費税率引上げ後の11月調査では、「全

く影響はないと思う」と回答した事業者が約1割増加し、反対に「かなり影響があると思う」と回答した事業者が約1割減少しており、全体として、消費税率引上げ前に想定したほど業績への影響はなかった可能性がある。

第1-1-52図 消費税率引上げによる業績への影響

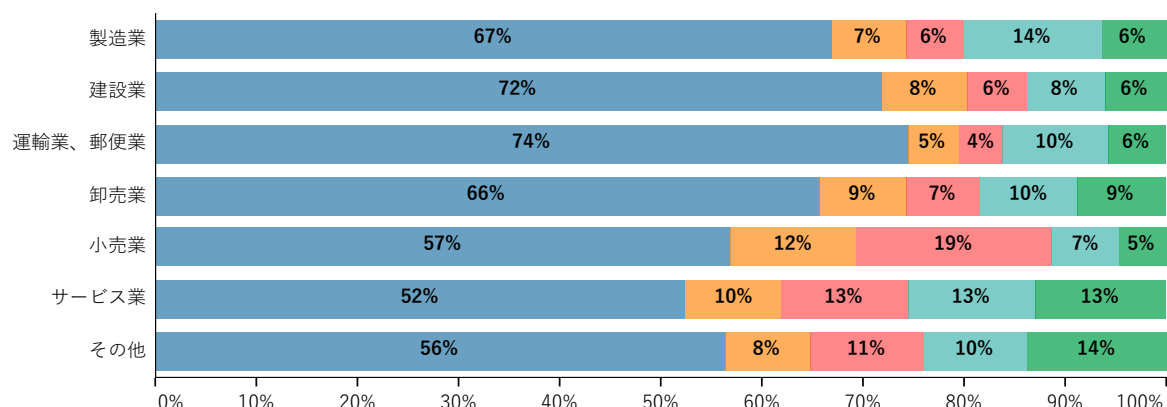


資料：中小企業庁「消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査」

第1-1-53図は、消費税率引上げ後の価格設定の方法について、業種別に見たものである。いずれの業種においても、半数以上の事業者が「全ての商品・サービスの価格を一律2%引上げている」

と回答している。他方、小売業やサービス業では何らかの方法で価格を据え置いている事業者が4分の1程度存在することが見て取れる。

第1-1-53図 消費税率引上げ後の価格設定（業種別）



価格設定方法

- 全ての商品・サービスの価格を一律2%上げている
- 商品・サービスそれぞれで価格設定を行い、事業全体で利益を確保している
- 全ての商品・サービスを一律に転嫁できないので、一部の価格を据え置いている
- 全ての商品・サービスの価格を据え置いている
- その他

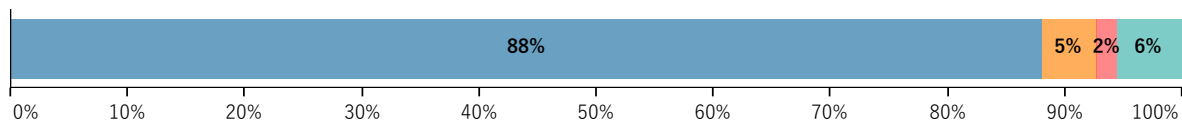
資料：中小企業庁「消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査」

消費税は価格への転嫁を通じて、最終的には消費者が負担することが予定されている税であり、取引の中で適切に転嫁されていくことが重要である。第1-1-54図は、消費税の転嫁状況を事業者間取引と消費者向け取引について見たものである。事業者間取引については約9割、消費者向け

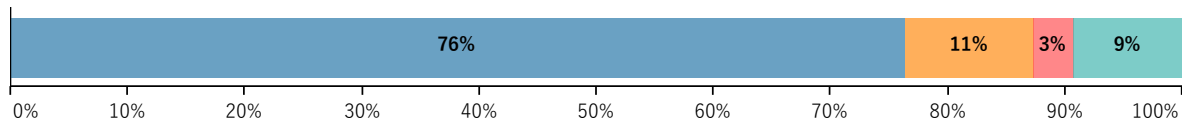
取引については約8割の事業者が「全て転嫁できている」と回答している。一方で、事業者間取引については2%、消費者向け取引については3%の事業者が「全く転嫁できていない」と回答しており、消費税を適切に転嫁できていない事業者が一定数存在している。

第1-1-54図 消費税の価格転嫁状況

①事業者間取引



②消費者向け取引



- 全て転嫁できている
- 一部転嫁できている
- 全く転嫁できていない
- その他（経営戦略上、転嫁しなかった場合など）

資料：中小企業庁「消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査」

コラム 1-1-3

軽減税率制度の円滑な実施

2019年10月の消費税率引上げに合わせて飲食料品などを対象にした軽減税率制度が導入された。

中小企業庁では、この軽減税率制度の実施に伴い対応が必要となる中小企業・小規模事業者などに対して、軽減税率対応レジや券売機の導入や改修、受発注システム、請求書管理システムの改修などに要する経費の一部を補助する「軽減税率対策補助金」を措置し、事業者の準備が円滑に進むよう支援を実施した。

軽減税率制度開始に伴い、レジ導入の必要性が高い中小小売事業者数は約23万者と推計していたところ、レジメーカーへのヒアリング調査の結果によれば、軽減税率制度導入直前の9月末時点で24万台前後が導入されたものと推計されており、軽減税率対策補助金によるレジ導入コストの低減効果もあって、レジ導入の必要性が高い事業者に対する供給は十分に行われたものと評価できる。

また、事業者支援策の周知に当たっては、マスメディア等を活用した広報（新聞、テレビ、ラジオ、インターネット広告等）を実施。加えて、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対応や巡回指導・専門家派遣を通じたきめ細かいサポートを行い、軽減税率制度の円滑な実施に向けて取り組んだ。

こうした取組の結果、中小企業・小規模事業者においても軽減税率制度に関して目立った混乱は発生しておらず、制度の円滑な運用が行われている。

コラム 1-1-3 図 軽減税率制度の円滑な実施に向けた周知・広報

2019年10月に軽減税率が実施されます！

消費税 軽減税率

軽減税率対策補助金がよくわかる

複数税率対応レジの導入等支援
受発注システムの改修等支援
請求書管理システムの改修等支援

補助金制度のポイントがよくわかる！

- 消費税率軽減税率制度はすべての事業者の方に影響があります。
- 事業者の方を知っておきたい軽減税率制度のポイントや支援策を紹介します。
- 事業者の方のよくある質問にお答えします。

中小企業庁

今年10月から「消費税率軽減税率制度」スタート！

あなたのお店のレジは軽減税率に対応していますか？

～SUPER MARKET～
領収書
2019年11月30日(土)12:00

りんご	¥223
じゃがいも	¥256
にんじん	¥190
豚肉	¥538
スプーン	¥498
紙コップ	¥162
8%対象	¥1,215
10%対象	¥660
合計	¥1,875

※印は軽減税率(8%)対象品目

あなたの店のお客様が仕入税額控除を行う場合、**税率ごとに合計金額が記載されたレシート**の保存が必要です。

今、軽減税率対応のレジを導入すれば
レジ・システム補助金が使えます

20歳未満
3/4
補助

軽減税率対応のレジを準備に導入していただく、入札に利用できます。

補助金の申請は「レジ・システム補助金」の申請書に記入していただく。詳しくは「軽減税率」をご覧ください。

0120-398-111 (フリーダイヤル)

9:00～17:00 (土・日・祝日)

<http://kai-hojin.jp/>

第5節 中小企業・小規模事業者を取り巻くリスク

2019年度は、台風等の自然災害や、新型コロナウイルス感染症など、我が国の中小企業に大きな影響を与える事象が相次いで発生した。堅調に事業活動を行っていたとしても、こうした予期せぬリスクにさらされ、事業の継続が困難になるこ

とがある。本節では、不測の事態が生じた際の影響を可能な限り小さくするためには、事前の備えが重要であるとともに、リスクを新たな価値の創造につなげる企業も存在することを示す。

1 自然災害の影響

我が国は世界の中でも自然災害が多く、2019年も台風などの自然災害が立て続けに発生し、多

くの中小企業の経営に影響をもたらした（第1-1-55図）。

第1-1-55図 自然災害による中小企業の被害例（2018～2019年）

平成30年7月豪雨 （西日本豪雨） 【2018年】	西日本を中心に全国的に広範囲で記録的な大雨を記録し、各地に甚大な被害をもたらした。豪雨災害初の激甚災害（本激）。
台風第19～21号 【2018年】	近畿地方から中部地方にかけた広範囲で、交通インフラや建物、設備に大きな被害をもたらした。
北海道胆振東部地震 【2018年】	地震の影響で、道内の火力発電が緊急停止し、電力の需給バランスが崩れたため、道内全域で停電が発生。市民生活への影響とともに、産業、物流などに大きな被害をもたらした。
佐賀豪雨、台風第10号・ 第13号・第15号・第17号 【2019年】	暴風雨における災害であり、特に8月末の豪雨では佐賀県、台風15号では千葉県に大きな被害をもたらした。
台風第19～21号 【2019年】	中部地方から関東・東北地方にかけた広範囲で、交通インフラや建物、設備に大きな被害をもたらした。激甚災害（本激）に指定。

また、こうした災害にかかる各種損害保険の支払保険金額について見ると、2018年と2019年に発生した災害が過去と比較しても、規模の大きい

災害であったことが分かる（第1-1-56図、第1-1-57図）。

第1-1-56図 災害に係る各種損害保険の支払保険金（2019年）

（単位：億円）

災害名	車両保険	火災保険	新種保険	合計
台風15号	207	3,026	108	3,341
台風19号	606	3,169	184	3,959

資料：（一社）日本損害保険協会

（注）支払保険金は2019年12月9日時点（見込含む）。

第1-1-57図 過去の主な風水災等による保険金の支払い

順位	災害名	地域	年度	支払保険金（億円）			
				火災・新種	自動車	海上	合計
1	平成30年台風21号	大阪・京都・兵庫等	2018	9,363	780	535	10,678
2	平成3年台風19号	全国	1991	5,225	269	185	5,680
3	平成16年台風18号	全国	2004	3,564	259	51	3,874
4	平成26年2月雪害	関東中心	2014	2,984	241	－	3,224
5	平成11年台風18号	熊本・山口・福岡等	1999	2,847	212	88	3,147
6	平成30年台風24号	東京・神奈川・静岡等	2018	2,946	115	－	3,061
7	平成30年7月豪雨	岡山・広島・愛媛等	2018	1,673	283	－	1,956
8	平成27年台風15号	全国	2015	1,561	81	－	1,642
9	平成10年台風7号	近畿中心	1998	1,514	61	24	1,599
10	平成16年台風23号	西日本	2004	1,112	179	89	1,380

資料：（一社）日本損害保険協会

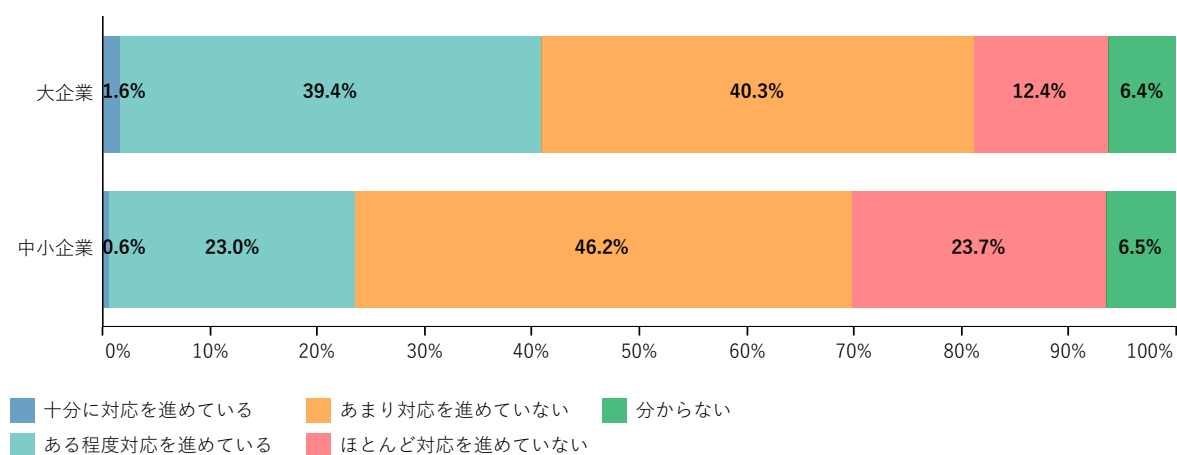
（注）支払保険金は2019年3月末時点（見込含む）。

では、こうした頻発する自然災害に対する企業の対応状況はどうだろうか。第1-1-58図は、企業規模別に自然災害に対する経営上のリスクへの対応状況を示したものである。これを見ると、「十分に対応を進めている」、「ある程度対応を進めている」と回答した割合は、大企業が約4割であるのに対して、中小企業は約2割となっており、

大企業と比べて中小企業の自然災害へのリスク対応が進んでいない状況が分かる。

また、大企業、中小企業共に半数以上が「あまり対応を進めていない」、「ほとんど対応を進めていない」と回答しており、企業規模にかかわらず自然災害のリスクに対する取組は十分に進んでいないことが見て取れる。

第1-1-58図 自然災害に対する企業の対応状況



資料：(株)帝国データバンク「自然災害に対する企業の対応状況調査」

2 新型コロナウイルス感染症の影響

自然災害以外に、そのリスクが実際に影響となって表れたのが新型コロナウイルス感染症の発生である。⁶

新型コロナウイルス感染症は、2019年12月に確認されて以降、感染が国際的に広がりを見せ、世界保健機関（WHO）が2020年1月30日に「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態」を宣言するに至った。また、我が国でも2月25日に「新型コロナウイルス感染症対策の基本方針」を決定し、講じていくべき対策などをとりまとめた。

新型コロナウイルスの感染拡大により、国民生

活は当然のこと、企業活動への影響も発生している。経済協力開発機構（OECD）は、2020年の実質GDP伸び率について、2019年11月時点では2.9%（世界）、0.6%（日本）と予測していたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を踏まえ、2020年3月に2.4%（世界）、0.2%（日本）に下方修正した。^{7 8} また、2020年3月の内閣府の月例経済報告では、基調判断について「景気は、新型コロナウイルス感染症の影響により、足元で大幅に下押しされており、厳しい状況にある。」と、述べられている。

6 本節の内容は、2020年4月1日時点での情報を基にしている。

7 OECD Economic Outlook, Interim Report March 2020

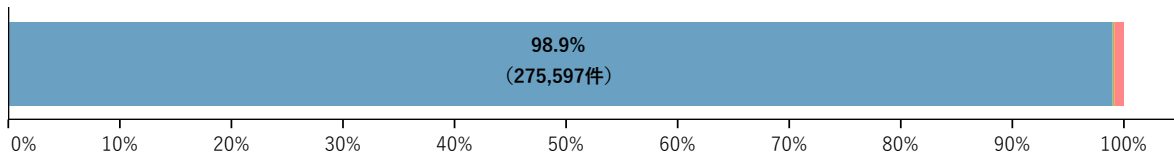
8 また、国際通貨基金（IMF）のクリスタリナ・ゲオルギエバ専務理事は、新型コロナウイルス非常事態に関するG20財務相・中央銀行総裁電話会議を受けて、2020年の世界経済はマイナス成長となり、少なくとも世界金融危機と同じくらいか、それよりも悪いリセッション（景気後退）となる見通しであるとの声明を出している。（IMFプレスリリースNo.20/98）

第1-1-59図は、政府系金融機関や商工団体など⁹に設置した「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口¹⁰」の利用状況を示したものである（3月31日時点）。これを見ると、寄せられている相

談はほぼ全て資金繰り関連であり、「飲食業（28.5%）」、「製造業（21.5%）」、「卸売業（17.9%）」、「小売業（17.8%）」、「宿泊業（6.9%）」の事業者からの相談が多いことが分かる。

第1-1-59図 「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」の利用状況

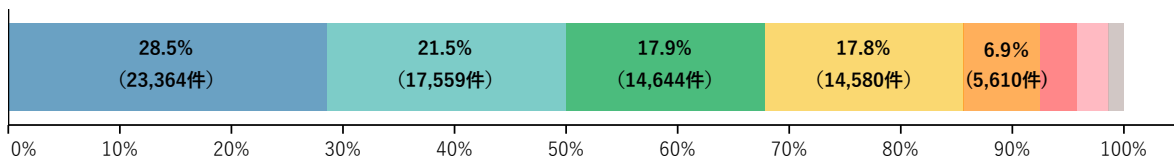
①相談内容の内訳



相談内容

■ 資金繰り関係 ■ 従業員関係 ■ 風評被害関係 ■ その他

②利用件数に占める各業種の割合



業種

■ 飲食業 ■ 製造業 ■ 卸売業 ■ 小売業 ■ 宿泊業 ■ 貨物運輸業 ■ 旅客運輸業 ■ 娯楽業

資料：中小企業庁

(注)1.2020年3月31日時点の実績値である。

2.②について、利用件数（n）は、n=81,856。業種が「その他・不明」であるもの（n=196,817）は除いて集計している。

⁹（株）日本政策金融公庫、（株）商工組合中央金庫、信用保証協会、商工会議所、商工会連合会、中小企業団体中央会及びよろず支援拠点、並びに全国商店街振興組合連合会、（独）中小企業基盤整備機構及び各地方経済産業局等に相談窓口が設置されている。

¹⁰ 全国で1,050か所の窓口が設置されている。

第1-1-60図は、相談件数の多い各業種について、中小企業数と中小企業の付加価値額を見たものである。特に、「宿泊業、飲食サービス業」で

は付加価値額に占める中小企業の構成比が相対的に大きく、中小企業の数も多いことが分かる。

第1-1-60図 業種別に見た、中小企業数と中小企業の付加価値額

業種	中小企業数（者）	中小企業の付加価値額（兆円）
全産業	3,578,176	135.1（52.9%）
製造業	380,517	32.6（47.5%）
卸売業	207,986	15.8（59.9%）
小売業	623,072	14.4（54.1%）
宿泊業、飲食サービス業	509,698	6.6（69.5%）

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.企業の規模区分については、中小企業基本法による。

2.会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3.括弧内のパーセンテージは、全体に占める中小企業の構成比を示している。

新型コロナウイルス感染拡大による操業停止や休業によって売上げが計上できない場合、給与などの固定費は現預金などの手元資産から拠出せざるを得ない。

費と流動性の高い手元資産の比率を見たものであるが、特に「宿泊業」や「飲食サービス業」でこの比率が低くなっていることから、こうした業種で資金繰り難が深刻化する可能性が示唆される。

第1-1-61図は、業種別、規模別に企業の固定

第1-1-61図 業種別・規模別に見た、固定費と流動性の高い手元資産の比率（2018年）

業種	全規模	資本金 1千万円未満	資本金 1千万円以上 2千万円未満	資本金 2千万円以上 5千万円未満	資本金 5千万円以上 1億円未満	資本金 1億円以上 10億円未満	資本金 10億円以上
全産業（除く金融保険業）	1.83	0.97	1.54	1.77	1.76	1.95	2.47
製造業	2.22	1.02	1.48	2.24	1.94	2.19	2.66
卸売業	3.96	1.54	2.86	3.31	3.29	4.64	6.74
小売業	1.10	1.07	1.21	1.33	1.42	1.12	0.64
宿泊業	0.55	0.24	0.52	0.73	0.73	0.54	0.48
飲食サービス業	0.45	0.47	0.26	0.81	0.43	0.33	0.48

資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)流動性の高い手元資産（現金・預金＋受取手形＋売掛金）÷年間固定費（役員給与・賞与＋従業員給与・賞与＋福利厚生費＋支払利息など＋動産・不動産賃借料＋租税公課）。流動性の高い手元資産が年間で生じる固定費の何年分に相当するかを見たもの。

以降では、我が国経済への主な影響について見ていく。

①貿易の縮小に伴う影響

第1-1-62図は、海外事業活動基本調査を基に、

日本企業の海外子会社数を規模別、地域別に見たものである。これを見ると、大企業、中小企業共に中国に海外子会社を持つ企業が多いことが分かる。

第1-1-62図 規模別・地域別に見た、日本企業の海外子会社数（上位5か国）

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	全体
中小企業	中国 2,858社 (32.2%)	タイ 958社 (10.8%)	米国 919社 (10.3%)	香港 553社 (6.2%)	ベトナム 440社 (5.0%)	8,887社 (100.0%)
大企業	中国 3,434社 (21.3%)	米国 2,068社 (12.8%)	タイ 1,262社 (7.8%)	シンガポール 769社 (4.8%)	インドネシア 719社 (4.5%)	16,116社 (100.0%)

資料：経済産業省「平成30年海外事業活動基本調査」再編加工

(注)1.ここでいう「海外子会社」とは、子会社と孫会社を総称したものをいう。

2.「操業中」の企業を対象に集計している。

3.ここでいう企業の規模は本社の規模を指しており、ここでいう「中小企業」は中小企業基本法上の中小企業をいう。

4.括弧内のパーセンテージは、各地域の海外子会社数が全体に占める構成比を示している。

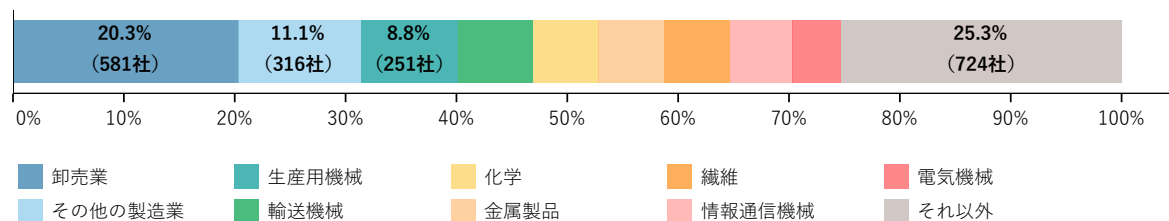
5.本社の業種が農林漁業である海外子会社は含まれていない。

第1-1-63図は、中小企業が中国に持つ海外子会社（以下、「中国子会社」という。）の数を業種別に見たものである。これを見ると、中小企業においては、「卸売業（20.3%）」、「その他の製造業¹¹（11.1%）」、「生産用機械（8.8%）」、「輸送機

械（6.6%）」、「化学（6.0%）」、「金属製品（5.9%）」の中国子会社が多いことが分かる。

なお、中国で新型コロナウイルスの感染者が最も多く出ている湖北省における中小企業の中国子会社数¹²は、「輸送機械」が最も多くなっている。

第1-1-63図 業種別に見た、中小企業の中国子会社数



資料：経済産業省「平成30年海外事業活動基本調査」再編加工

(注)1.ここでいう中小企業とは、本社が中小企業基本法上の中小企業であることを指す。

2.集計の対象とした海外子会社は「操業中」の企業である。

3.本社の業種が農林漁業である海外子会社は含まれていない。

4.中小企業の中国子会社数（n）は、n=2,858。

¹¹ 「その他の製造業」には、家具・装備品製造業、印刷・同関連業、プラスチック製品製造業、ゴム製品製造業、なめし皮・総製品・毛皮製造業、その他の製造業が含まれる。

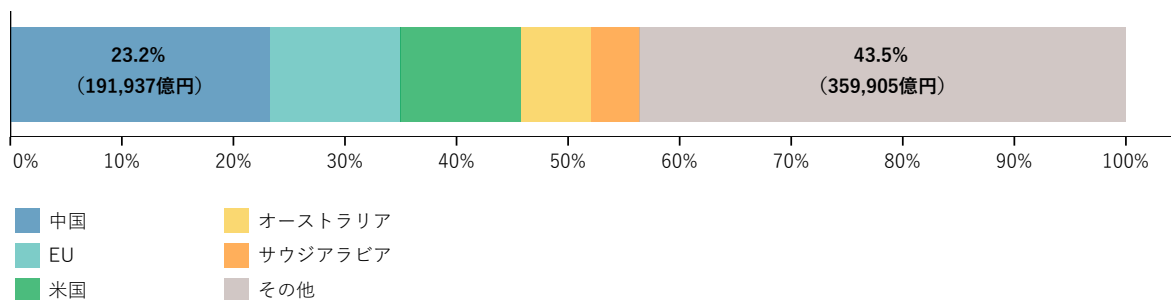
¹² 湖北省における中小企業の現地法人数は、輸送機械5社、卸売業4社、繊維3社を含む、合計18社である。

第1-1-64図は、国・地域別に見た、日本の輸入額・輸出額に占める割合を示したものである。

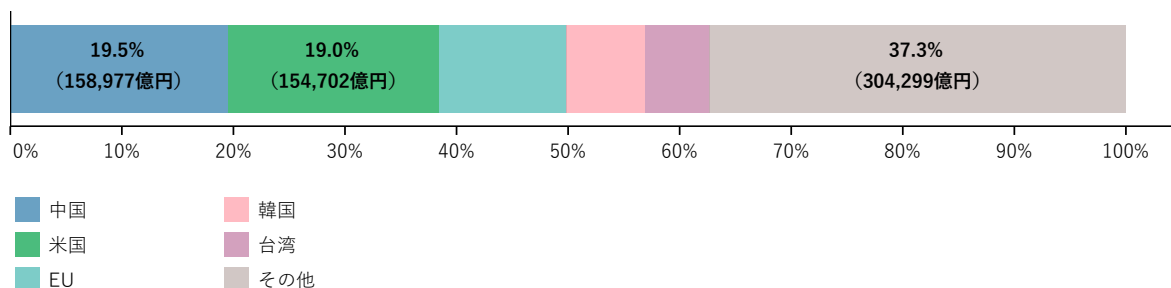
これを見ると、輸入・輸出共に、中国、米国、EUが大きな割合を占めていることが分かる。

第1-1-64図 国・地域別に見た、日本の輸入額・輸出額に占める割合（2018年）

①輸入額



②輸出額

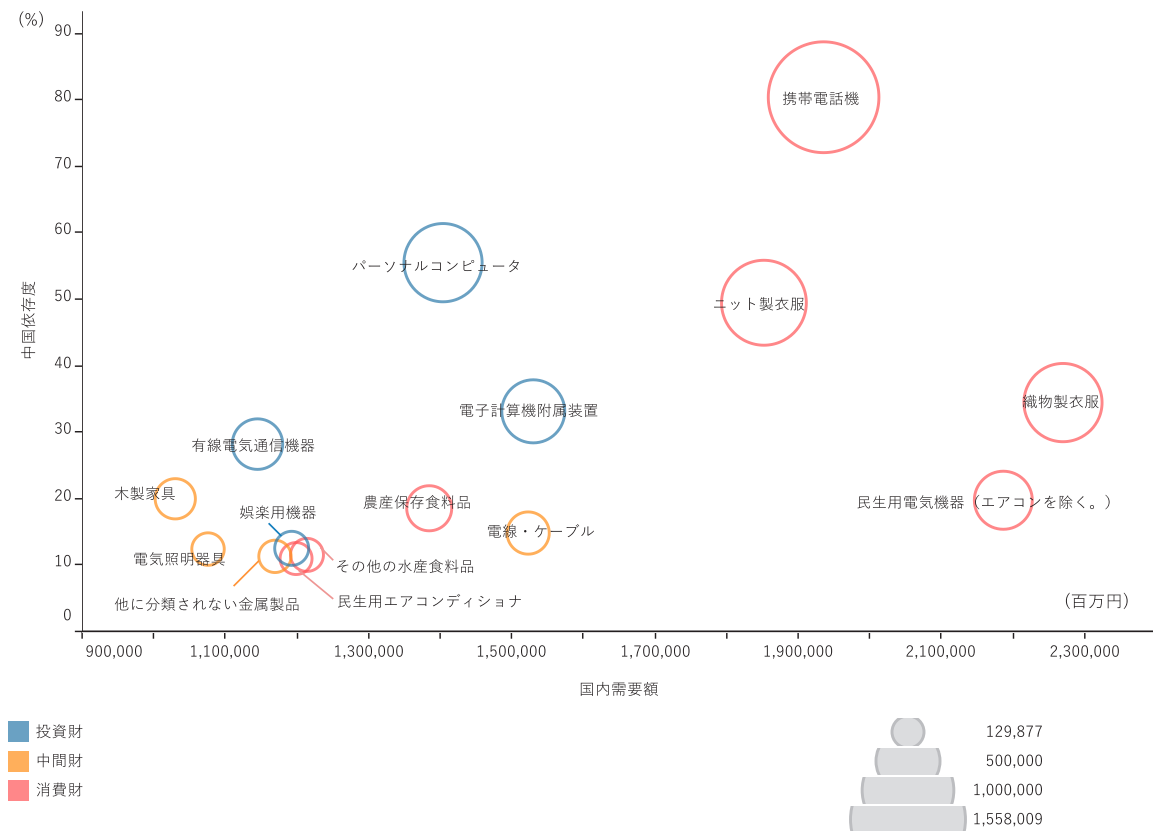


資料：財務省「貿易統計」

第1-1-65図は、国内需要のうち中国依存度が高い製品を見たものである。これを見ると、主に家計が購入する消費財では、「携帯電話機」、「ニット製衣服」、「織物製衣服」、「民生用電気機器（エアコンを除く。）」は中国依存度と国内需要が共に大きく、中国からの輸入減少の影響も大きいこと

が分かる。また、企業が用いる中間財については、「電線・ケーブル」、投資財については、「パーソナルコンピュータ」、「電子計算機附属装置」の中国依存度と国内需要が共に大きいことが分かる。

第1-1-65図 国内需要の中国依存度が高い製品



資料：経済産業省「平成28年延長産業連関表」

(注)1.「中国依存度」は国内需要額に占める中国からの輸入額の割合を表す。

2.円の大きさは中国からの輸入額を表す。

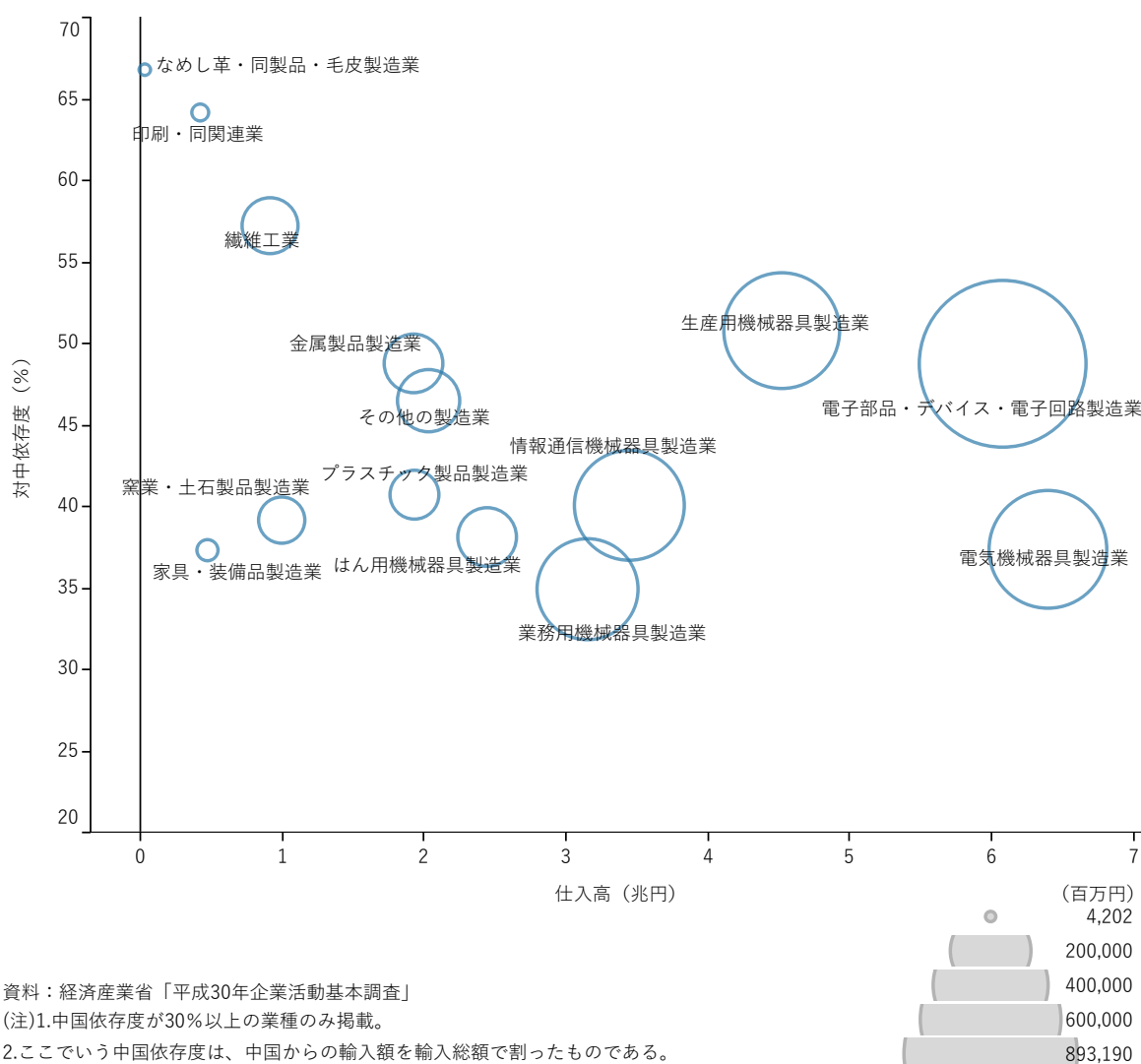
3.中国依存度10%以上かつ国内需要額1兆円以上のものについて表示している。

4.国内需要額に占める割合について、家計消費支出が大きい項目を「消費財」、国内総固定資本形成(民間)が大きい項目を「投資財」、内生部門が大きい項目を「中間財」とした。

第1-1-66図は、仕入高の中国依存度が高い業種を見たものである。これを見ると、「電気機械器具製造業」や「電子部品・デバイス・電子回路製造業」、「生産用機械器具製造業」、「情報通信機

械器具製造業」などで中国依存度と仕入額が共に大きくなっており、こうした業種では中国からの輸入が減少すると生産活動に大きな影響が及ぶことが分かる。

第1-1-66図 仕入高の中国依存度が高い業種



第1-1-67図は、我が国における足元の輸入額を上位5か国について見たものである。これを見ると、中国からの輸入額が前年同月比で大幅に減少していることが分かる。

第1-1-67図 国・地域別に見た、我が国における足元の輸入額の変化率

国名	2019年2月の 輸入額(億円)	2020年2月の 輸入額(億円)	増加率(%)
総額	60,567	52,125	▲13.9
中国	12,726	6,734	▲47.1
米国	6,836	6,431	▲5.9
オーストラリア	3,929	3,245	▲17.4
韓国	2,586	2,625	1.5
アラブ首長国連邦	2,005	2,456	22.5

資料：財務省「貿易統計」

(注)2020年2月の輸入額が大きい上位5か国について見たものである。

第1-1-68図は、中国からの足元の輸入額を輸入品目別に見たものである。これを見ると、「電気機器」や「一般機械」、「衣類及び同附属品」などが輸入の減少に大きく寄与していることが分かる。

第1-1-68図 品目別に見た、中国からの足元の輸入額

品目	2019年2月の 輸入額 (億円)	2020年2月の 輸入額 (億円)	増減率(%)	シェア (2019年2月時点、%)	寄与度 (%)
総額	12,725	6,734	▲47.1	100.0	▲47.1
電気機器	3,686	2,114	▲42.6	29.0	▲12.4
一般機械	2,474	1,371	▲44.6	19.4	▲8.7
衣類及び同附属品	1,229	422	▲65.7	9.7	▲6.3
その他の雑製品	666	326	▲51.0	5.2	▲2.7
元素及び化合物	447	229	▲48.8	3.5	▲1.7

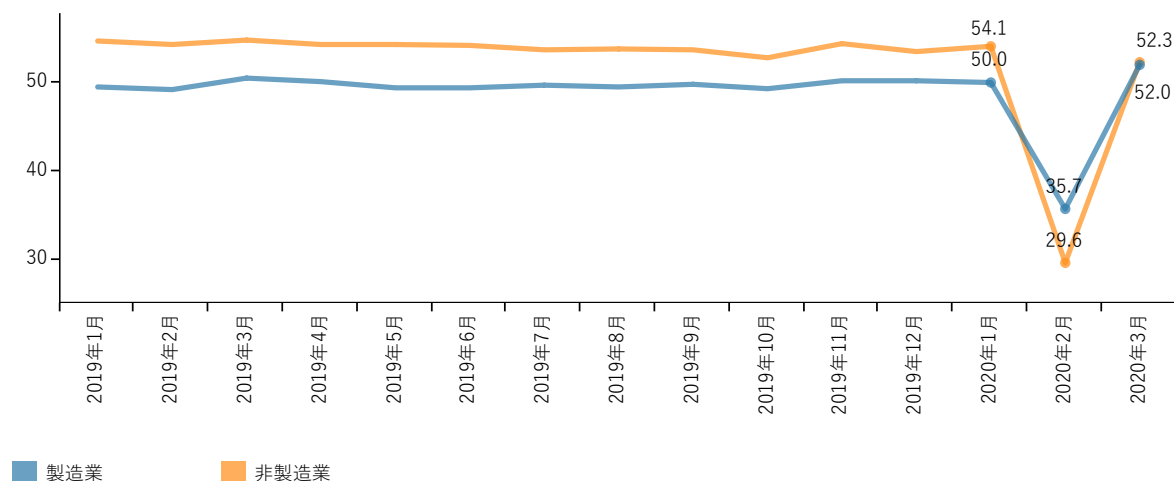
資料：財務省「貿易統計」

(注)マイナス寄与度が大きい上位5品目について見たものである。

第1-1-69図は、中国の足元のPMIを製造業と非製造業について見たものである。これを見ると、新型コロナウイルスの感染が拡大した2020

年2月に大きく低下した後、3月には概ね1月の水準まで急回復していることが分かる。

第1-1-69図 中国の足元の購買担当者景気指数（PMI）



資料：中国国家统计局「購買担当者景気指数（PMI）」

(注)PMIとは、企業の購買担当者を対象とした景況感についてアンケート調査結果を指数化したもので、50を超える状態が継続すると景気拡大、50を下回る状態が継続すると景気減速を示す。

第1-1-70図は、鉱工業生産指数を基に、国内の鉱工業の生産動向を見たものである。これを見ると、2020年2月速報は生産全体で前月比0.4%の上昇である。生産を大きく動かした業種を見ると、「電子部品・デバイス工業」、「無機・有機化

学工業」、「鉄鋼・非鉄金属工業」が上昇に大きく寄与する一方で、「自動車工業」、「輸送機械工業」、「生産用機械工業」などが大きく低下する方向に寄与していることが分かる。

第1-1-70図 足元の鉱工業生産指数

①2020年2月時点の鉱工業指数の状況

	生産	出荷	在庫
2020年2月 (季節調整済み指数)	100.2	99.8	103.8
前月比	0.4%	2.6%	-2.0%

②鉱工業生産指数を大きく動かした業種

	業種	前月比	寄与率
上昇方向へ引っ張った3業種	電子部品・デバイス工業	10.7%	159.7%
	無機・有機化学工業	6.0%	66.7%
	鉄鋼・非鉄金属工業	3.2%	46.9%
低下方向へ引っ張った3業種	自動車工業	-2.4%	-96.5%
	輸送機械工業（除、自動車工業）	-11.5%	-82.5%
	生産用機械工業	-2.2%	-42.5%

資料：経済産業省「鉱工業生産指数」

(注)ここでいう「寄与率」とは、生産全体の変動に対して、各業種が影響を及ぼした度合いをいう。全116業種の寄与率を足すと、当月が上昇なら100%、低下なら-100%になる。

新型コロナウイルスの感染拡大による生産への影響について、2020年2月は、中国からの部品調達の停滞による影響が大きかったが、我が国の主

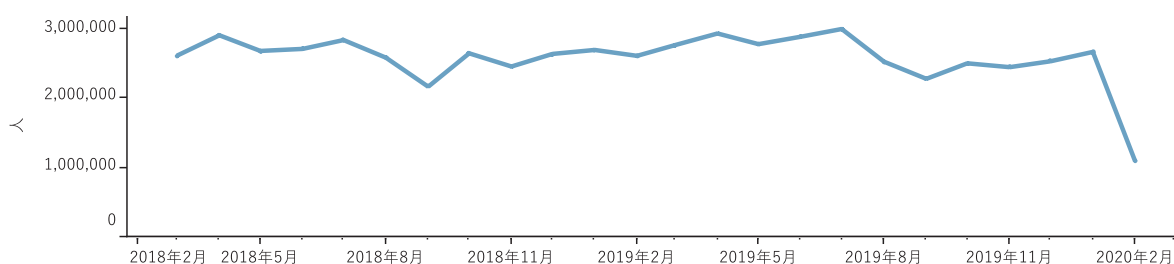
要な輸出先（第1-1-64図②）である欧米での感染拡大を受け、今後は輸出の減少による影響も大きくなっていく可能性もある。

②インバウンドの減少を始めとする国内消費の減退

第1-1-71図は、(独)国際観光振興機構の訪日外客統計を基に、訪日外客数について国・地域別に見たものである。これを見ると、2020年2月の

訪日外客数(推計値)は108.5万人で、前年同月に比べて58.3%減少していることが分かる。また、国・地域別に見ると、中国で▲87.9%、韓国で▲79.9%と特に減少幅が大きいことが分かる。

第1-1-71図 国・地域別に見た、訪日外客数の推移



	全体	中国	韓国	台湾	香港	タイ
2019年2月	260.4万人	72.4万人	71.6万人	40.0万人	17.9万人	10.8万人
2020年2月	108.5万人	8.7万人	14.4万人	22.0万人	11.6万人	9.8万人
伸率	▲58.3%	▲87.9%	▲79.9%	▲44.9%	▲35.5%	▲9.1%

資料：(独)国際観光振興機構「訪日外客統計」

(注)1.訪日外客とは、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者等の外国人を除き、これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者のことである。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。

2.訪日外客数(2020年2月)は、(独)国際観光振興機構が独自に算出した推計値である。

3.2019年2月の訪日外客数が多い上位5か国について見たものである。

4.伸率は、2020年2月と2019年2月の訪日外客数を比較したものである。

第1-1-72図は、2019年の訪日外国人の宿泊先都道府県について見たものである。これを見ると、東京都や大阪府、北海道などで訪日外国人の

宿泊者数が多いことが分かり、訪日外客数の減少の影響を大きく受けることが予想される。

第1-1-72図 国籍・出身地別に見た、訪日外国人の宿泊先都道府県（2019年）

	延べ宿泊者数	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
全体	9,071万人	東京都 26.4%	大阪府 16.2%	北海道 8.7%	京都府 7.0%	沖縄県 5.4%
中国	2,689万人	東京都 22.3%	大阪府 21.8%	北海道 8.0%	千葉県 6.6%	京都府 6.4%
台湾	1,237万人	東京都 15.0%	沖縄県 12.7%	大阪府 11.7%	北海道 11.3%	京都府 4.9%
韓国	895万人	大阪府 18.8%	東京都 16.9%	北海道 12.5%	福岡県 12.3%	沖縄県 9.7%
香港	640万人	大阪府 18.2%	東京都 17.7%	北海道 11.1%	沖縄県 8.4%	福岡県 5.9%
米国	638万人	東京都 45.9%	京都府 11.6%	大阪府 8.3%	神奈川県 6.2%	千葉県 5.3%

資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」

(注)1.従業者10人以上の施設に対する調査から作成。

2.2019年の延べ宿泊者数の多い国籍・出身地上位5か国について見たものである。

3.数値は2019年1～12月の速報値。

第1-1-73図は、(一社)日本百貨店協会の「全国百貨店売上高概況」を基に、地区別の百貨店売上高について見たものである。これを見ると、2020年2月の全国の百貨店売上高は前年同月に比

べて12.2%減少しており、地区別に見ると、札幌(▲25.8%)や大阪(▲21.0%)で特に減少幅が大きくなっていることが分かる。

第1-1-73図 地区別百貨店売上高（2020年2月）

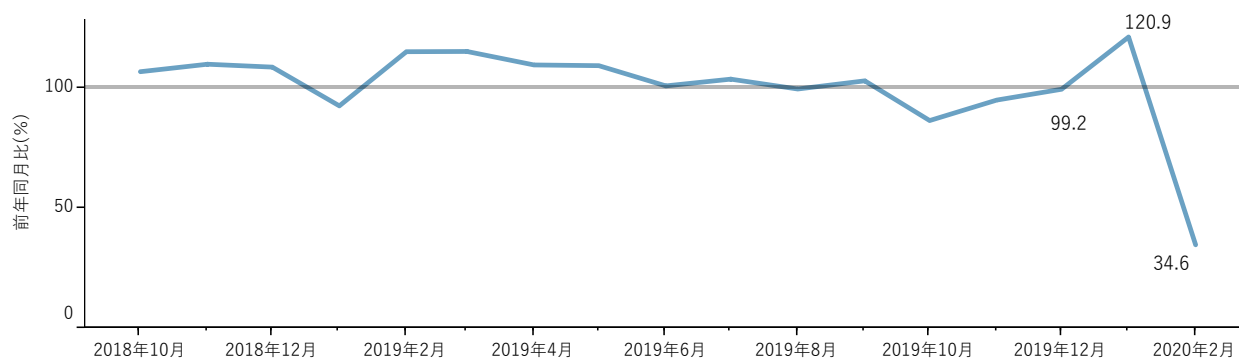
地区	売上高（百万円）	構成比	対前年増減率
10都市	256,732	70.1%	▲15.6%
札幌	9,332	2.5%	▲25.8%
仙台	5,260	1.4%	0.2%
東京	101,551	27.7%	▲12.8%
横浜	22,726	6.2%	▲7.2%
名古屋	24,217	6.6%	▲11.4%
京都	14,168	3.9%	▲18.4%
大阪	49,873	13.6%	▲21.0%
神戸	9,099	2.5%	▲14.4%
広島	7,398	2.0%	▲11.3%
福岡	13,107	3.6%	▲13.8%
10都市以外	109,396	29.9%	▲6.0%
全国	366,127	100.0%	▲12.2%

資料：(一社)日本百貨店協会「全国百貨店売上高概況」

第1-1-74図は、百貨店の免税総売上高の推移について見たものである。これを見ると、2020

年2月の売上高は前年同月の34.6%と大幅に減少していることが分かる。

第1-1-74図 百貨店免税総売上高の推移（前年同月比）

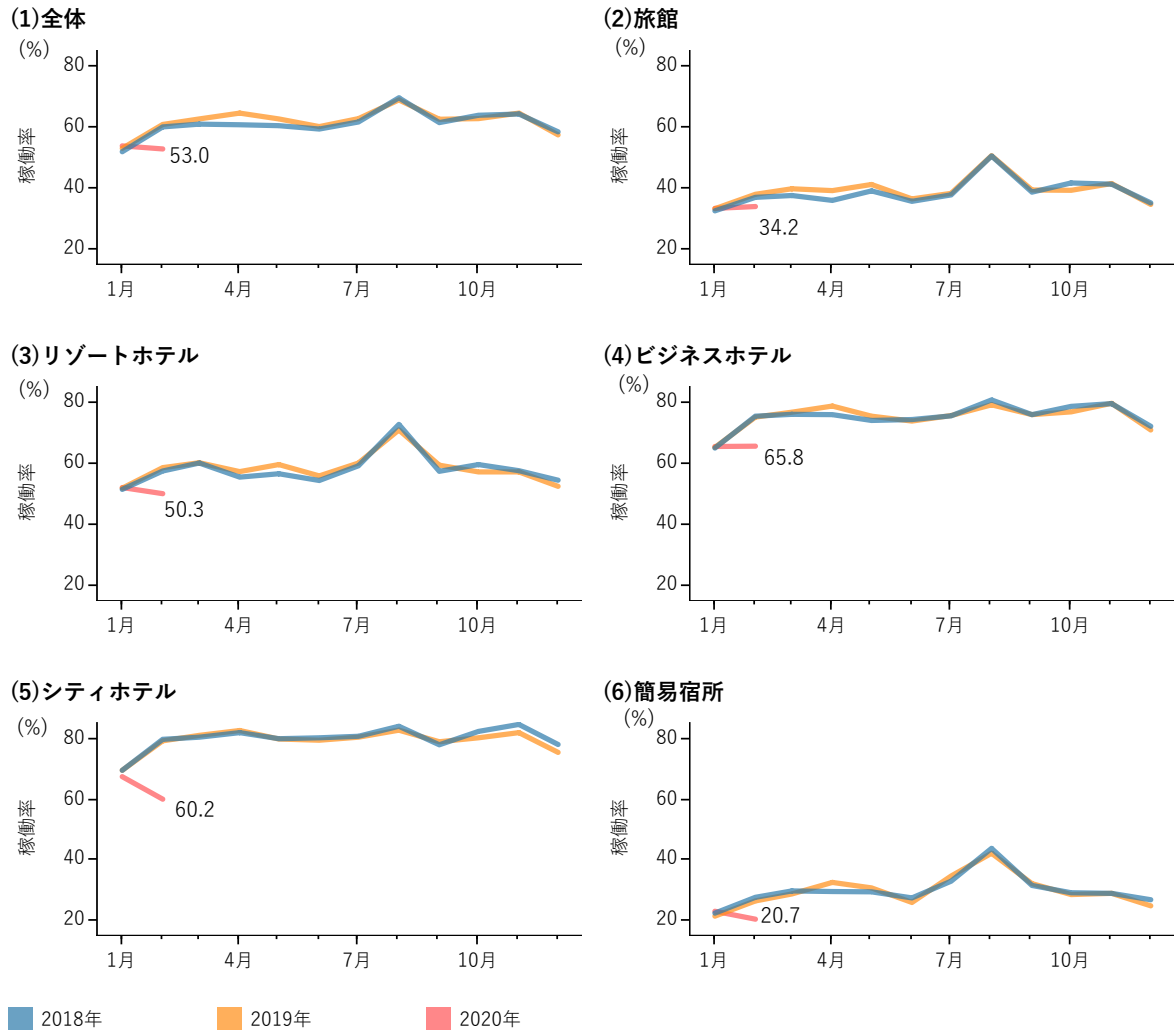


資料：(一社)日本百貨店協会「2020年2月免税売上高・来店動向【速報】」

第1-1-75図は、宿泊旅行統計調査を基に、宿泊施設別に、客室稼働率の推移を見たものである。これを見ると、2020年2月は、いずれの宿泊

施設においても、前年同月及び前々年同月に比べて、低い水準になっていることが分かる。

第1-1-75図 宿泊施設別に見た、客室稼働率の月次推移



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
(注)2020年2月の数値は第1次速報値。

第1-1-76図は、(一社)日本フードサービス協会が2月後半以降の新型コロナウイルスの売り上げへの影響(概況)についてまとめたものであ

る。大幅な落ち込みを報告する店舗も多いことが分かる。

第1-1-76図 外食産業における新型コロナウイルス発生以降の売り上げについて

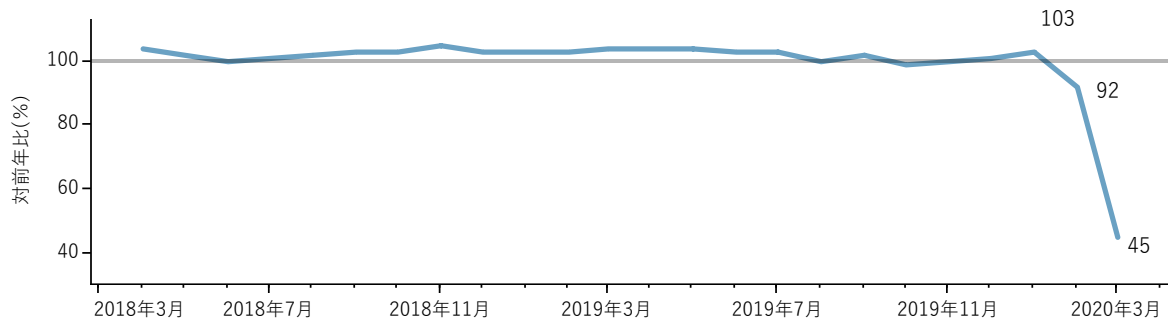
2月後半以降の概況
2月後半から大幅な落ち込みが始まり、2月末から極めて深刻な状況。
3月に入り、直近の時点では、居酒屋、ディナーレストラン、ファミリーレストランなど売り上げが5割以上落ち込むチェーンもあり、休業・営業時間短縮を余儀なくされている店舗も多い。
地域的には、特に北海道が厳しく、来客数・売り上げの大幅減少(事業縮小・休業店舗多数続出)：全店舗の3分の2が休業に追い込まれるなど、札幌市内の売り上げが7割減少というチェーンも出ている。
インバウンド需要の減少：2月に入り、中国人観光客(全外国人観光客の3割を占める)のインバウンド需要がなくなり、外食店舗は売り上げが大きく落ち込んでいる。
ショッピングセンター等の商業施設での来店者数の減少：フードコートを含むテナント店の売り上げが大きく減少している。
3～4月の宴会需要の大幅な落ち込み：3～4月は、例年なら歓送迎会シーズンだが、キャンセルが相次ぎ、予約が入らない状況にある。

資料：(一社)日本フードサービス協会「外食産業市場動向調査 2020(令和2)年2月度結果報告」別紙

第1-1-77図は、東海旅客鉄道（株）の調査を基に、新幹線の月次利用状況を見たものである。これを見ると、2020年3月1日～25日の輸送量は

対前年比45%と大きく減少していることが分かる。

第1-1-77図 新幹線輸送量の推移（対前年比）



資料：東海旅客鉄道（株）「月次利用状況」

(注)1.特定の駅間(のぞみ、ひかり:小田原～静岡、こだま:新横浜～小田原)における月累計断面輸送量の対前年比。

2.2020年3月は3月1日～25日分のみの集計。

第1-1-78図は、国土交通省が宿泊・旅行・貸切バス・航空産業の2020年3月・4月の見通しを調査した結果をまとめたものである。これを見る

と、各産業ともに、大幅な業績の悪化が懸念されていることが分かる。

第1-1-78図 宿泊・旅行・貸切バス・航空産業の2020年3月・4月の見通し

	宿泊 (予約)	旅行 (予約人員)	貸切バス (旅客運輸収入)	航空 (輸送人員)
2020年3月	▲30～90%	▲74%	▲79%	国際線▲60% 国内線▲45%
2020年4月		▲68%	▲64%	国際線▲46% 国内線▲45%

資料：国土交通省ホームページ(2020年3月24日大臣会見要旨)より中小企業庁作成

(注)3月17日までに宿泊業者、旅行業者(中小企業のみ)、貸切バス業者、航空業者に対して聞き取り調査を実施したもの。

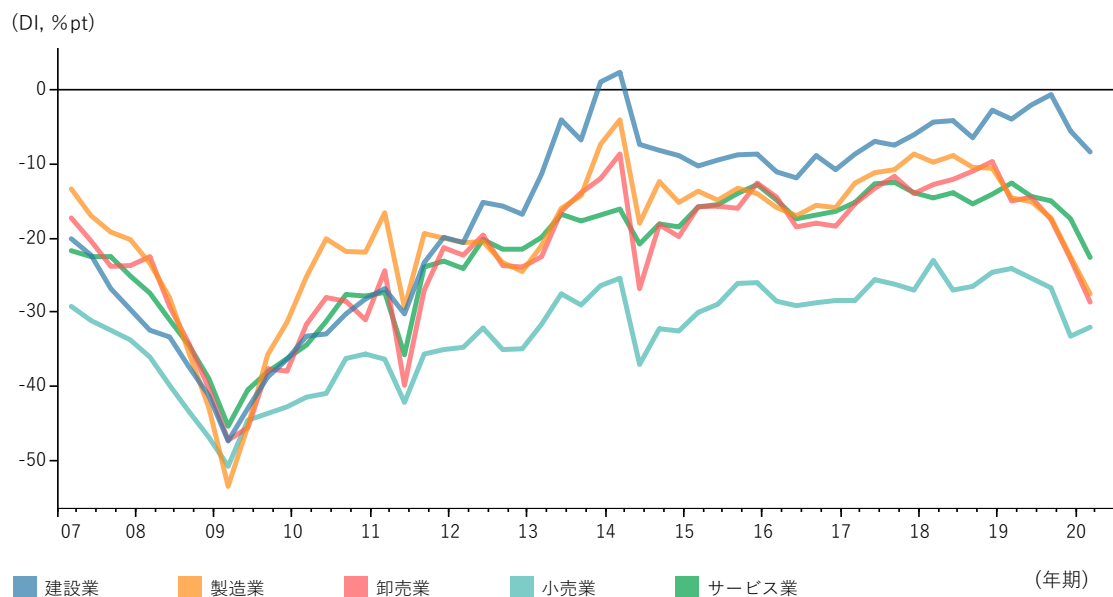
インバウンド関連を含む、国内消費の動向については、今後も注視していく必要がある。

③ 中小企業・小規模事業者の企業活動への影響

第1-1-6図（再掲）は、中小企業庁・（独）中

小基盤整備機構「中小企業景況調査」（以下、「景況調査」という。）における業況判断DIの推移を産業別に見たものである。足元の2020年1-3月期は小売業を除いて低下している。

第1-1-6図 業種別業況判断DIの推移



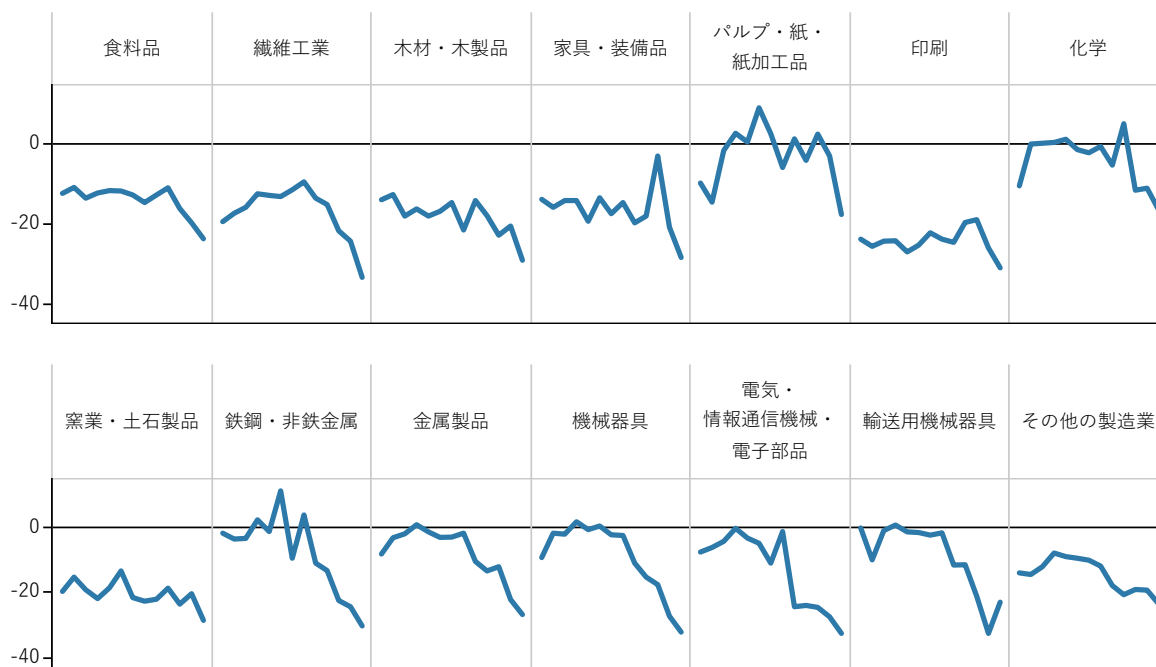
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(注)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。

第1-1-79図は、製造業について、業況判断DIの推移を業種別に見たものである。足元の2020

年1-3月期は「パルプ・紙・紙加工品」で特に大きく低下している。

第1-1-79図 業況判断DIの推移（製造業）



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」

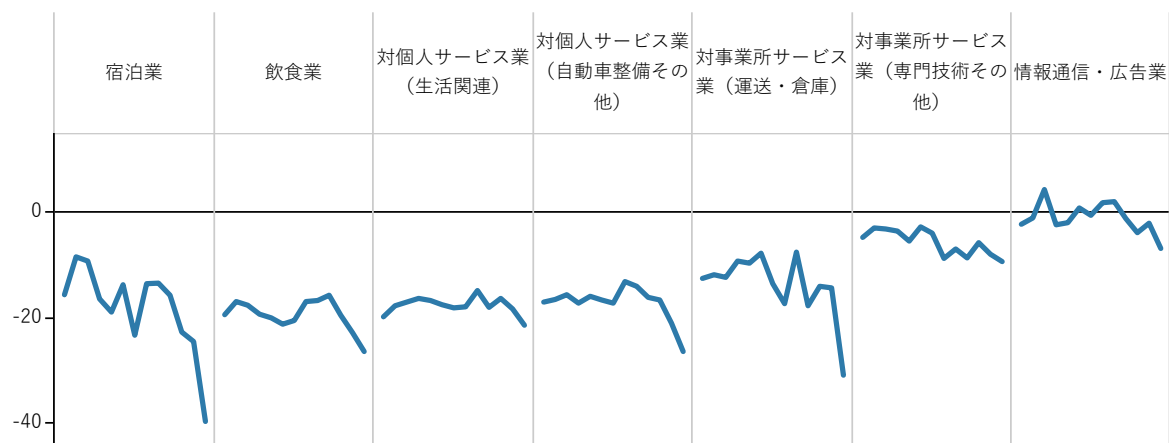
(注)1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、景況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

2.2017年1-3月期から2019年1-3月期までの推移を表示している。

第1-1-80図は、サービス業について、業況判断DIの推移を業種別に見たものである。足元の

2020年1-3月期は「対事業所サービス業（運送・倉庫）」、「宿泊業」で特に大きく低下している。

第1-1-80図 業況判断DIの推移（サービス業）



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、景況が「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。

2.2017年1-3月期から2019年1-3月期までの推移を表示している。

3.「対個人サービス業(生活関連)」は、不動産業、洗濯・理容・美容・浴場業、その他の生活関連サービス業等の7業種。「対個人サービス業(自動車整備その他)」は、自動車整備業、機械等修理業。「対事業所サービス業(運送・倉庫)」は、道路旅客運送業、道路貨物運送業、倉庫業等の5業種。「対事業所サービス業(専門技術その他)」は、専門サービス業、技術サービス業、廃棄物処理業等の5業種。

第1-1-81図は、景況調査の調査対象企業からのコメントの抜粋である。

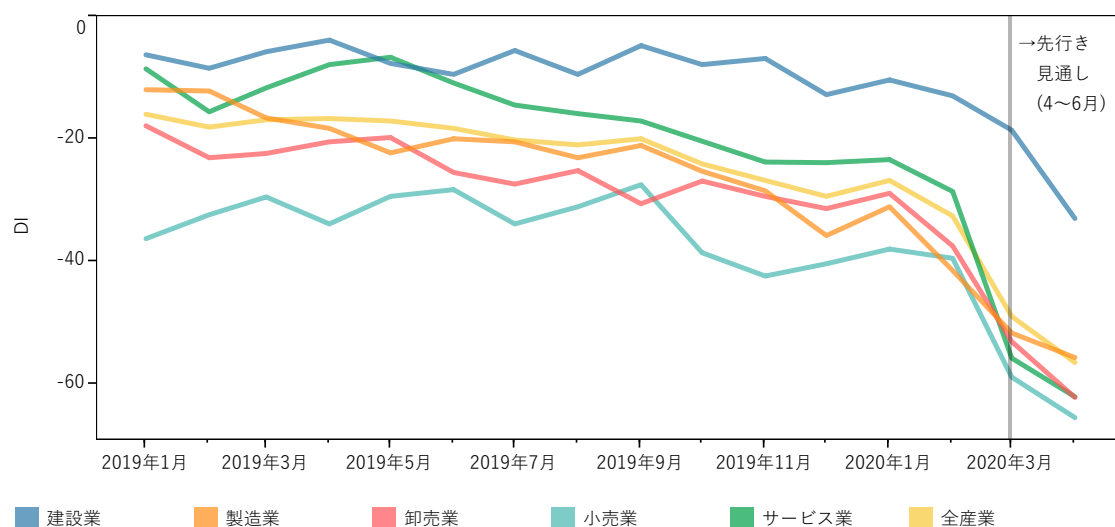
第1-1-81図 調査対象企業のコメント（中小企業景況調査）

調査対象企業のコメント	業種	都道府県
2月に入り新型コロナウイルスの影響にて観光客減少の為、エンドユーザーの菓子、食品関連資材が減となり、2月、3月は前年割れを予想、来期への影響が懸念される。	製造業 (パルプ・紙・紙加工品)	北海道
ボイラー関係の部品が中国で生産されているため、供給がストップしてしまい、納期が間に合わなくなりそうな現場をいくつか抱えている。受注を制限せざるを得ない。	建設業	群馬県
新型コロナウイルスによるイベント等の中止により、キャンセルが多く、予想以上に業績悪化が予想される。今後が不安である。	宿泊業	宮崎県
今回の新型コロナウイルスの影響で学校関係の予約のキャンセルなどでこれからの経営が不透明である。	飲食業	茨城県
コロナウイルスの影響で、中国への発注分を国内での生産に変わり、受注が増えた。	製造業 (機械器具)	長野県
1月下旬からの新型コロナウイルスの異常事態により、機能性マスクの需要が起り、売上が桁違いに上昇している。	小売業	岡山県

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」

第1-1-82図は、日本商工会議所が実施した商工会議所LOBO調査における業況DIの推移を産業別に見たものである。ここでも2020年2月以降大幅に景況感が悪化していること、また先行き見通しも更に悪いことが分かる。

第1-1-82図 業種別に見た、業況DIの推移（LOBO調査）

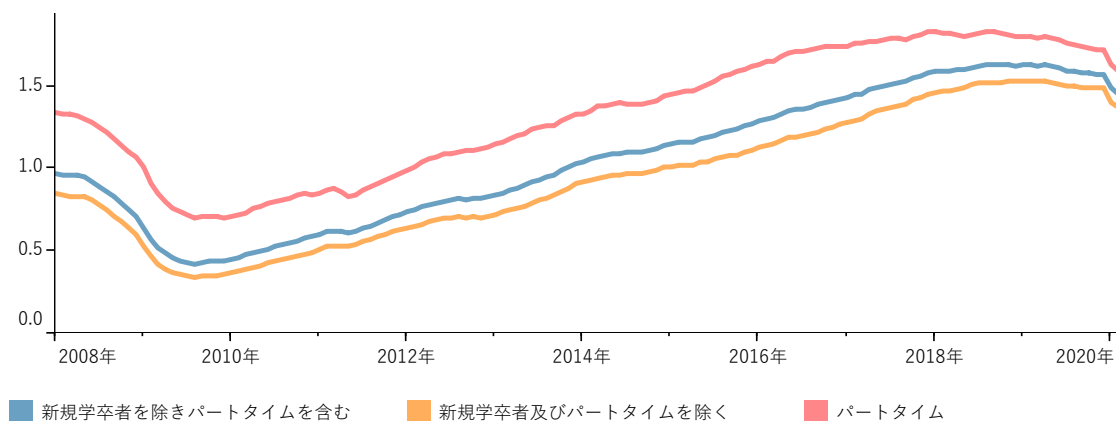


資料：日本商工会議所「商工会議所LOBO(早期景気観測)調査」

雇用への影響も懸念される。第1-1-83図は、一般職業紹介状況を基に、有効求人倍率の推移について見たものである。2020年1月に大きく低下

している¹³が、2月は僅かな低下にとどまっている。

第1-1-83図 有効求人倍率の推移



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

(注)1.数値は季節調整値。

2.直近の有効求人倍率(新規学卒者を除きパートタイムを含む)の推移は以下のとおり。

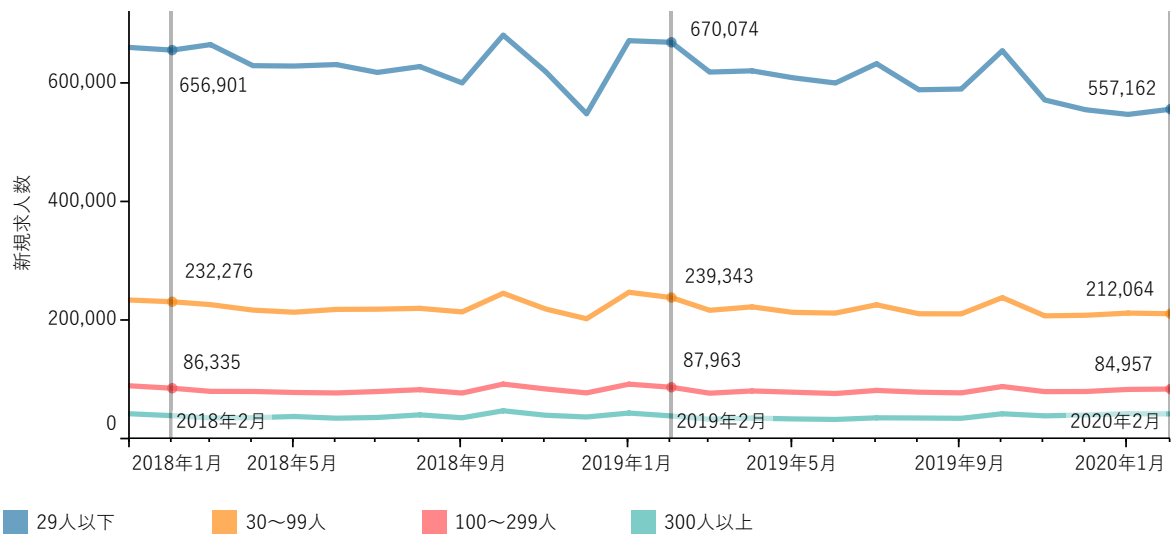
2019年12月：1.57、2020年1月：1.49、2020年2月：1.45。

第1-1-84図は、事業所規模別に、新規求人数の推移について見たものである。足元で大きく低下しているわけではないが、前年に比べて新規求

人数は減少傾向にあり、今後の動向を注視する必要がある。

¹³ 2020年1月から求人票の記載項目が拡充され、一部に求人の提出を見送ることがあったことから、求人数の減少を通じて有効求人倍率の低下に影響していることに留意が必要。

第1-1-84図 事業所規模別に見た、新規求人数の推移



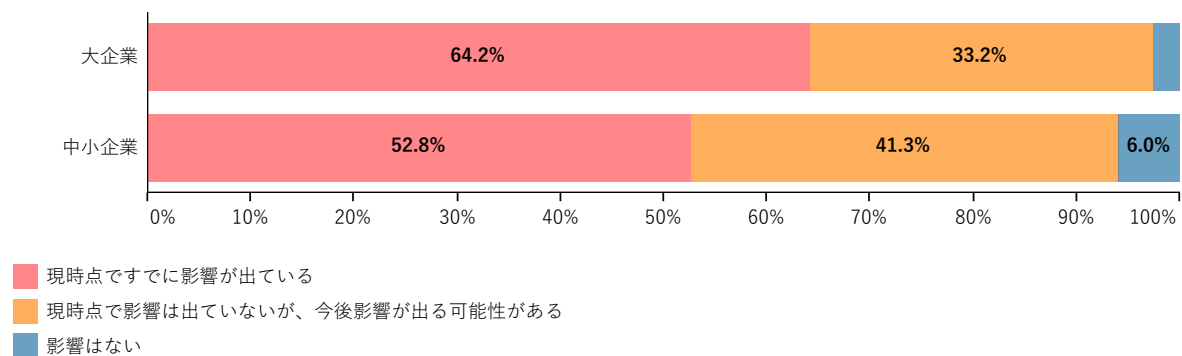
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

(注)数値は実数値。

第1-1-85図は、(株)東京商工リサーチの「第2回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査」¹⁴（以下、「コロナアンケート」という。）を基に、2020年3月時点の新型コロナウイルスによ

る企業活動への影響の有無について見たものである。これを見ると、大企業に比べると割合がやや低いものの、「現時点ですでに影響が出ている」と回答した中小企業が5割以上いることが分かる。

第1-1-85図 新型コロナウイルスによる企業活動への影響の有無



資料：(株)東京商工リサーチ「第2回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査」

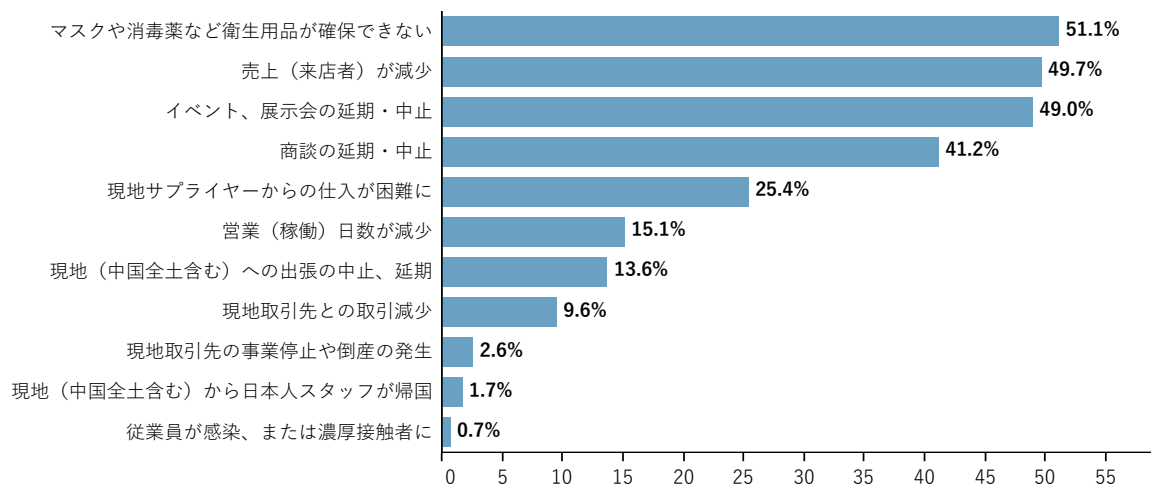
(注)回答数(n)は以下のとおり。大企業：n=2,958、中小企業：n=13,369

¹⁴ (株)東京商工リサーチが2020年3月2日～8日に実施したアンケート調査。有効回答数1万6,327社。ここでは資本金1億円以上の企業を「大企業」、資本金1億円未満の企業を「中小企業」としている。

第1-1-86図は、3月時点における、新型コロナウイルスにより出ている影響について見たものである。「マスクや消毒薬など衛生用品が確保でき

ない」と回答した企業が51.1%と最も多く、次いで「売上（来店者）が減少」、「イベント、展示会の延期・中止」などが多いことが分かる。

第1-1-86図 新型コロナウイルスによる現在出ている影響（中小企業）



資料：(株)東京商エリサーチ「第2回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査」

(%)

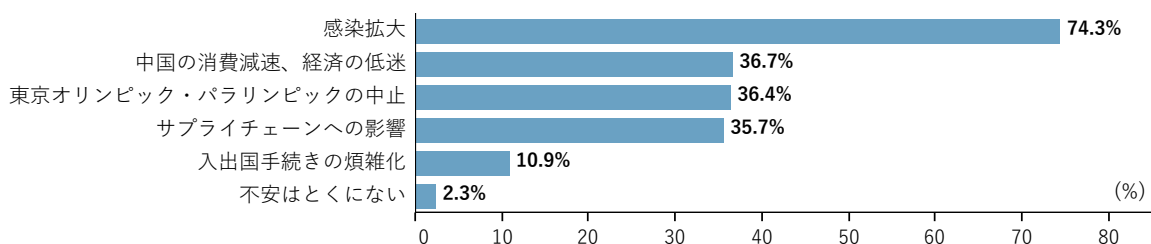
(注)1.回答数(n)は6,890。

2.「その他」は省略している。

第1-1-87図は、3月時点における、新型コロナウイルスによる今後の懸念について見たものである。「感染拡大」と回答した企業が74.3%と最も

多く、感染拡大を抑えることが企業にとっても重要であることが分かる。

第1-1-87図 新型コロナウイルスによる今後の懸念（中小企業）



資料：(株)東京商エリサーチ「第2回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査」

(注)1.回答数(n)は12,792。

2.「その他」は省略している。

なお、新型コロナウイルス感染症が経済に与える影響に対して、政府としては、2020年2月に緊急対応策第1弾、3月に緊急対応策第2弾を講じている（第1-1-88図、第1-1-89図）。

第1-1-88図 新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策（第1弾）（経済産業省関連）

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業者への支援策



- 今回の対策は国民の命と健康を守ることを最優先に当面緊急に措置する対策であるが、足下の状況を踏まえて事業者への支援もしっかりと行う。
- 事業者の資金繰りを5,000億円規模で徹底的に支援。また、生産性革命推進事業等を活用し、サプライチェーンの毀損等にも対応。
- 今後も事態や地域の置かれた状況の変化を見極めつつ、必要な施策を講じていく。

1. 徹底的な資金繰り支援	2. サプライチェーン・観光等	3. 経営環境の整備
<p>①セーフティネット保証4号・5号</p> <ul style="list-style-type: none"> ・【4号】自治体からの要請に基づき、別枠（最大2.8億円）で100%保証。（売上高が前年同期比▲20%以上減少の場合） ・【5号】重大な影響が生じている業種に、別枠（最大2.8億円）で80%保証。（売上高が前年同期比▲5%以上減少の場合） <p>②セーフティネット貸付（要件緩和）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・売上高の減少等の程度に関わらず、今後の影響が見込まれる場合も含めて融資。（上限額）中小7.2億円、国民4800万円（基準金利）中小1.11%、国民1.91%※担保等により変動 <p>③衛生環境激変対策特別貸付</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一時的な業況悪化等となった旅館業等営業者に、通常と別枠で特別貸付。（上限額）旅館業3千万円、その他業種1千万円（基準金利）1.91% 又は 1.01% ※担保等により変動 <p>④金融機関等への配慮要請</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業者からの返済緩和要望等への柔軟な対応を要請。 	<p>○生産性革命推進事業</p> <p>サプライチェーンの毀損等に対応するための設備投資や販路開拓に取り組む事業者を優先的に支援。</p> <p>ⅰ.ものづくり・商業・サービス補助</p> <p>国内生産強化等の設備投資を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・補助率 中小1/2 小規模2/3 ・補助上限 1,000万円 <p>ⅱ.持続化補助</p> <p>小規模事業者の販路開拓を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・補助率 2/3 ・補助上限 50万円 <p>ⅲ.IT導入補助</p> <p>IT導入による効率化を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・補助率 1/2 ・補助額 30～450万円 	<p>①経営相談窓口の開設（1/29～）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小団体、支援機関、政府系金融機関等1,050拠点に窓口を設置し、経営相談に対応。 <p>②産業界への下請配慮要請</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルスによる影響を受ける事業者との取引について、親事業者が柔軟な配慮を行うよう要請。 <p>③雇用調整助成金</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日中間の人の往来の急減による影響を受けるなど一定の要件を満たす事業主について、生産指標の確認対象期間を3か月から1か月に短縮するなど、支給要件を緩和。 <p>（助成内容）休業時の休業手当等について、中小企業は2/3、大企業は1/2を助成。</p>
4. 国内感染対策の側方支援		
<ul style="list-style-type: none"> ・十分な量のマスクを継続的に供給できる環境の整備（マスク生産設備の導入補助等） ・産総研が開発した迅速ウイルス検出機器の新型コロナウイルス感染症対応 		

第1-1-89図

新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策（第2弾）（経済産業省関連）

新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策（第2弾） ～ポイント（経済産業省関連）～

1. 強力な資金繰り対策

- (1) **約1.6兆円規模の融資・保証枠**を確保（第1弾5000億＋第2弾1.1兆）
 - (2) **特別貸付**を創設、**遡及して金利引下げ（▲0.9%）**
（中小1.11%→0.21%、国民1.36%→0.46%）。
更に、**フリーランスを含む個人事業主、売上高が急減している
中小・小規模事業者**について、実質的に**無利子化**。
 - (3) 影響の広がりや深刻さを踏まえ、**危機時の対策**を発動。
 - セーフティネット保証4号・5号（2階分別枠）に加えて、**危機関連保証（100%保証）**を初めて発動し**3階分別枠**を措置。
 - **危機対応業務**も実施し、資金繰りに万全を期す。
- ① **日本政策公庫による特別貸付（予備費：579.0億（うち財務省計上346.0億））**
 - 制度開始時期： 1月29日（相談窓口設置日）まで遡及
 - 適用要件： 売上高▲5%
※個人事業主（フリーランスを含む）には、影響に関する定性的な説明でも可。
中小事業3億円、国民事業6千万＜別枠＞
 - 貸付額： 一律金利から▲0.9%
 - 金利： 一律金利から▲0.9%
 - 利下対象上限： 中小事業1億、国民事業3千万 ※当初3年間
 - ② **特別利子補給制度（予備費：47.0億）**
 - 制度開始時期： 1月29日（相談窓口設置日）まで遡及
 - 適用要件： (i) ①小規模事業者（フリーランス含む個人事業主）・・・要件なし
(ii) ②小規模事業者（法人）・・・売上高▲15%
(iii) ③中小企業者（上記①②を除く）・・・売上高▲20%
 - 補給対象限度額： 中小事業1億、国民事業3千万 ※当初3年間
 - ③ **マル経融資制度の拡充（予備費：2.0億（財務省計上））**
 - 小規模事業者に対して別枠1千万円を▲0.9%金利引き下げ（1.21%→0.31%）
 - ④ **危機関連保証（予備費：54.0億（うち財務省計上47.0億）の内数）**
 - 適用要件： 売上高▲15%
 - 保証割合： 100%
 - 限度額： 一般保証、セーフティネット保証とは、さらに別枠で2.8億
 - ⑤ **危機対応業務**
 - 指定金融機関である商工中金及び日本政策投資銀行が危機対応業務を実施。

2. 需給両面からの総合的なマスク対策

マスクが品薄状態であることを踏まえて、需給両面からの総合的な対策として、**厚生労働省と連携・サポートして、①マスクの転売行為禁止、②国によるマスクの買上げ、配布、③マスク等生産設備導入補助**を行う。

- ① **マスクの転売行為禁止**
 - 小売り業者等からマスクを購入した者がそのマスクを高値転売することを禁止（国民生活安定緊急措置法施行令の改正）。
- ② **国によるマスクの買上げ、配布**
 - 再利用可能な布製マスクを国が一括して購入（2,000万枚）し、介護施設、障害者施設、保育所、学童保育等の現場に一人一枚配布。
 - 医療機関向けマスクを国が一括して購入（1,500万枚）・確保し、医療機関に優先配布。
- ③ **マスク等生産設備導入補助（予備費：1.6億）（経済産業省計上）**
 - マスクやアルコール消毒液の生産設備導入の一部を補助（中小3/4、大・中堅2/3）。

今後とも、感染の状況とともに、地域経済及び じていくことが求められる。
世界経済の動向を十分に注視し、必要な対策を講

コラム 1-1-4

副業・兼業・フリーランス人材による
中小企業支援の取組

昨今、多様なスキルや専門性を持つ副業・兼業・フリーランス人材の活用に注目が集まっている。こうした中、新型コロナウイルス感染拡大で経営に影響が生じている中小企業・小規模事業者に対する、副業・兼業・フリーランス人材による支援の取組も見られている。

一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会では、今般の新型コロナウイルス感染拡大を受け、①全国のフリーランス等に向け、WEBサイトやSNS等を通じて、新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急支援策の周知・広報を行うと同時に、②中小企業・小規模事業者や支援機関の担当者に向けた情報発信を併せて行っている。

＜副業・兼業・フリーランス人材を活用した中小企業・小規模事業者支援の例＞

- 財務・経営企画：緊急融資を受けるための事業計画策定・資金繰り支援
- Webデザイナー・エンジニア：ECサイトやクラウドファンディング立上げ・運用支援
- 社労士・中小企業診断士：助成金・補助金申請支援
- 人事・総務：リモートワーク導入や働き方改革推進の支援
- イベントプランナー：オンラインセミナー・イベントの企画・運用支援
- 業務改善コンサルタント：業務効率化による固定費削減支援
- 広報・Web マーケター：販促・マーケティング支援
- 新規事業創出コンサルタント：新規事業創出支援 など

同協会では、WEBサイト上で、副業・兼業人材活用の無料相談・一括問合せ窓口「求人ステーション」と、副業・兼業・フリーランス人材の無料検索サービス「フリーランスDB」の2種類のサービスを提供。業務委託人材との契約や活用方法に関する質問や相談に対応し、各社の課題に応じた最適な求人手法を助言している。

我が国の中小企業・小規模事業者にとっては、公的支援のみならず、こうした多様な人材による支援を積極的に活用していくことが、今後ますます重要となってくると考えられる。



人材をシェアして経営課題解決！ 副業・兼業・フリーランス人材の 一括問合せサービス 求人ステーション

副業・兼業人材の活用に今、注目が集まっています。多様なスキルや専門性を持つ副業・兼業人材は、御社の新たなビジネスパートナーとして頼もしい味方となる可能性を秘めています。

求人ステーションで相談する（無料）

相談・一括問合せサービス「求人ステーション」

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

3 リスクへの備え

以上で見てきたようなリスクが生じた際の影響を可能な限り小さくするためには、事前の備えが重要である。ここでは、中小企業における「事業継続計画（BCP）」の策定状況や、感染症対策として今般注目を集めた「テレワーク」の導入状況について見ていく。

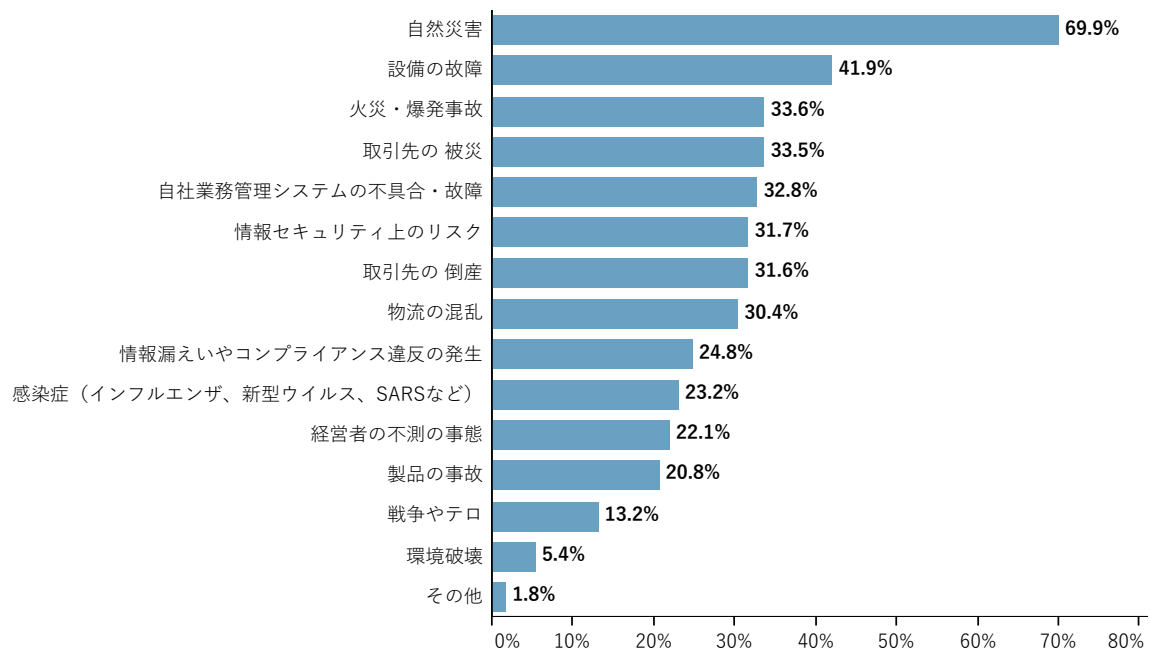
①事業継続計画（BCP）の策定

企業の事業活動に影響を及ぼすリスクは自然災害や感染症のまん延、テロなどの事件の発生、大事故、サプライチェーンの途絶、サイバー攻撃など多岐にわたっている。こうした不測の事態が発生しても、重要な事業・業務を中断させない、又は中断しても可能な限り短期間で復旧させるための方針、体制及び手順などを示した「行動計画」

のことを「事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）」（以下、「BCP」という。）という。

2017年5月、2018年5月、2019年5月に（株）帝国データバンクが実施したアンケート「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」¹⁵を基に、企業のBCPに対する意識を見ていく。第1-1-90図は、BCPを「策定している」、「現在、策定中」、「策定を検討している」企業に対し、事業の継続が困難になると想定しているリスクについて聞いたものである。これを見ると、「自然災害」を回答した企業は約7割と最も多く、「感染症（インフルエンザ、新型ウイルス、SARSなど）」と回答した企業も約2割存在していたことが分かる。

第1-1-90図 事業の継続が困難になると想定しているリスク（中小企業）



資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2019年5月）

（注）事業継続計画（BCP）を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」のいずれかを回答した企業に対して聞いたもの。複数回答。

15 （株）帝国データバンクが2016年以降毎年実施している調査。ここでは中小企業基本法に準拠するとともに、全国売上高ランキングデータを加えて、「中小企業」を定義している。

① 中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として区分

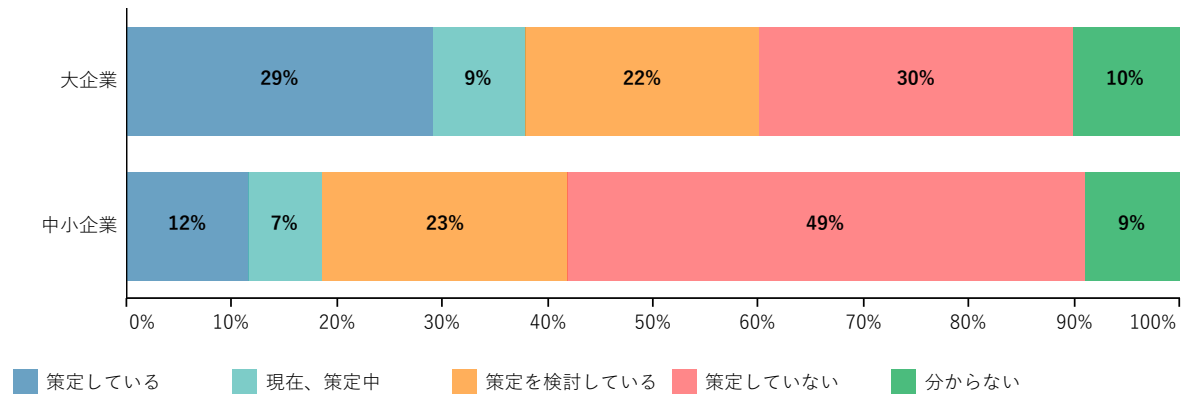
② 中小企業基本法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分

③ 上記の業種別の全国売上高ランキングは、TDB産業分類（1,359業種）によるランキング

第1-1-91図は、企業規模別にBCPの策定状況について見たものである。これを見ると、「策定している」、「現在、策定中」、「策定を検討している」と回答した割合は、大企業が約6割に対して、

中小企業は約4割となっている。また、中小企業の約半数は「策定していない」と回答しており、大企業に比べて中小企業のBCP策定が進んでいない状況が見て取れる。

第1-1-91図 事業継続計画（BCP）の策定状況

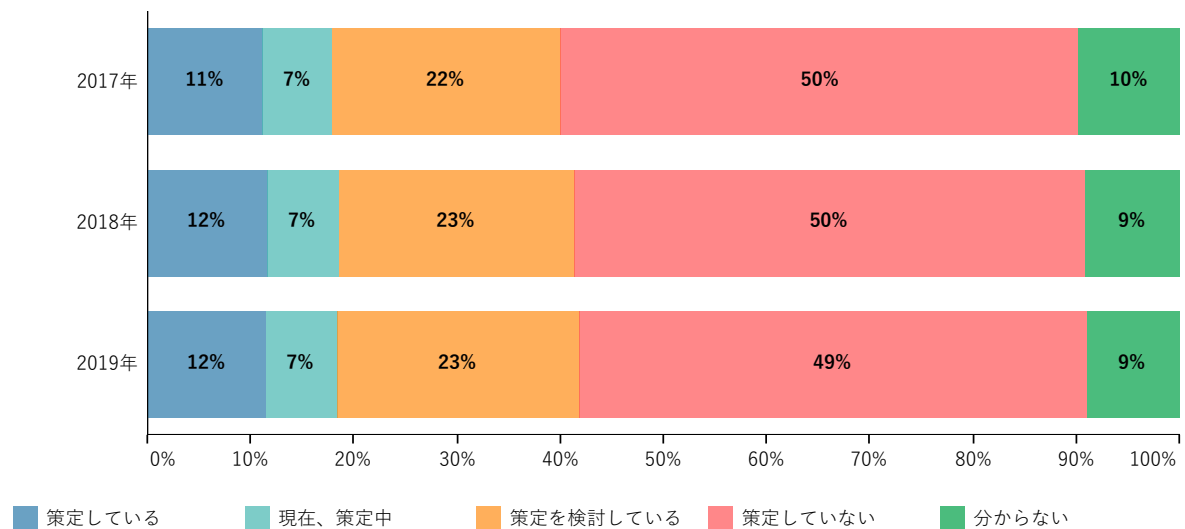


資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2019年5月）

続いて、中小企業のBCPの策定状況を時系列で見たものが第1-1-92図である。これを見ると、大規模災害が相次いで発生している中、BCPの

策定状況にほとんど進展が見られないことが分かる。

第1-1-92図 事業継続計画（BCP）の策定状況の推移（中小企業）

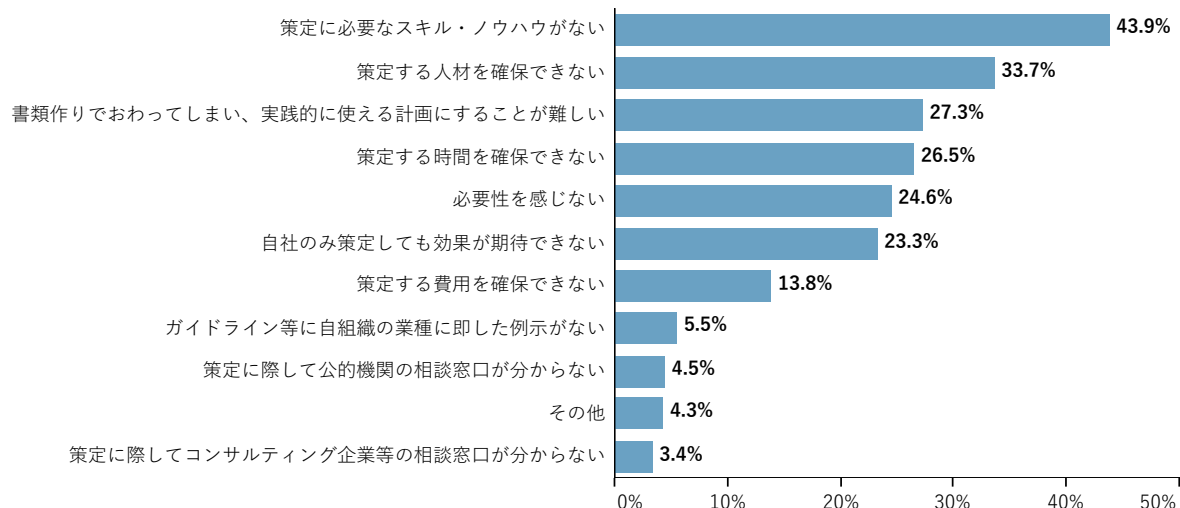


資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」

では、なぜ中小企業においてBCPの策定が進んでいないのだろうか。第1-1-93図は、BCPを策定していないと回答した企業における、その理由を示したものである。最も多い回答は、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」となってお

り、BCPの策定は中小企業にとってハードルの高い取組と認識されていることが分かる。また、そもそもBCPの策定に「必要性を感じない」とする企業が24.6%存在している。

第1-1-93図 事業継続計画（BCP）を策定しない理由（中小企業）



資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2019年5月）

（注）事業継続計画（BCP）を「策定していない」と回答した企業に対して聞いたもの。複数回答。

こうした状況を踏まえ、中小企業の災害対応能力を高めるため、2019年5月に「中小企業強靱化法」が成立し、同年7月に施行されている。同法に基づき、事業継続力強化計画の認定を受けた事

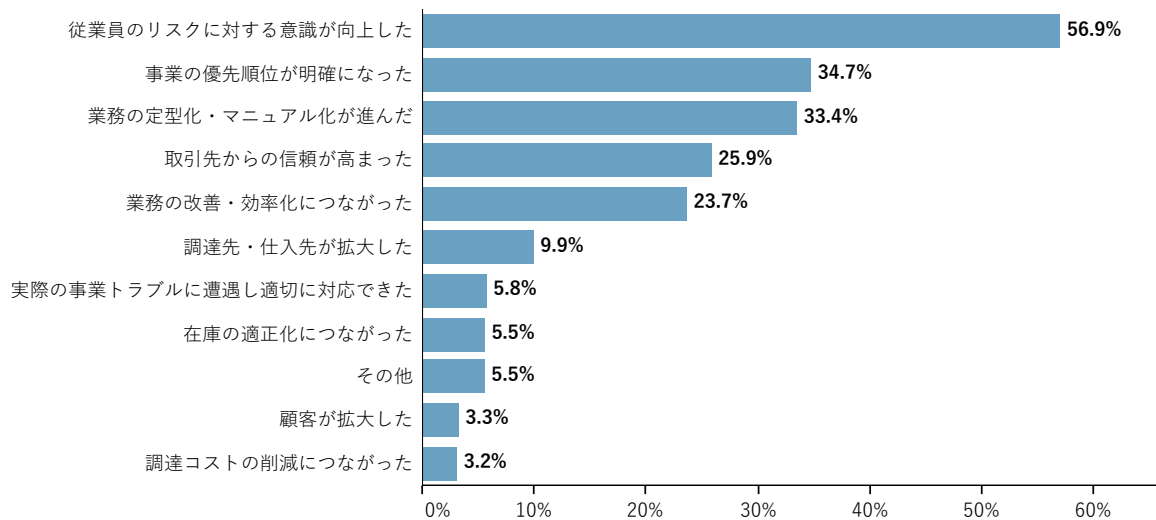
業者に対し、税制措置や金融支援を講ずるとともに、補助金採択に当たっての優遇措置などを講じている。¹⁶

¹⁶ 詳細はコラム1-1-5を参照。

第1-1-94図は、BCPを「策定している」とした企業が感じている効果を示したものである。BCP策定の直接的な効果である「従業員のリスクに対する意識の向上」のほかに、「事業の優先順位が明確になった」、「業務の改善・効率化につながった」と回答している企業が一定割合存在することが見て取れる。BCPの策定は、単にリス

クへの対応力を高めるだけでなく、BCP策定のプロセスを通じて自社の事業を見直すきっかけとなっていることが分かる。また、約25%の企業が「取引先からの信頼が高まった」としており、BCPの策定は持続的な取引関係の構築にも資するといえよう。

第1-1-94図 事業継続計画（BCP）を策定したことによる効果（中小企業）



資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2019年5月）

（注）事業継続計画（BCP）を「策定している」を回答した企業に対して聞いたもの。複数回答。

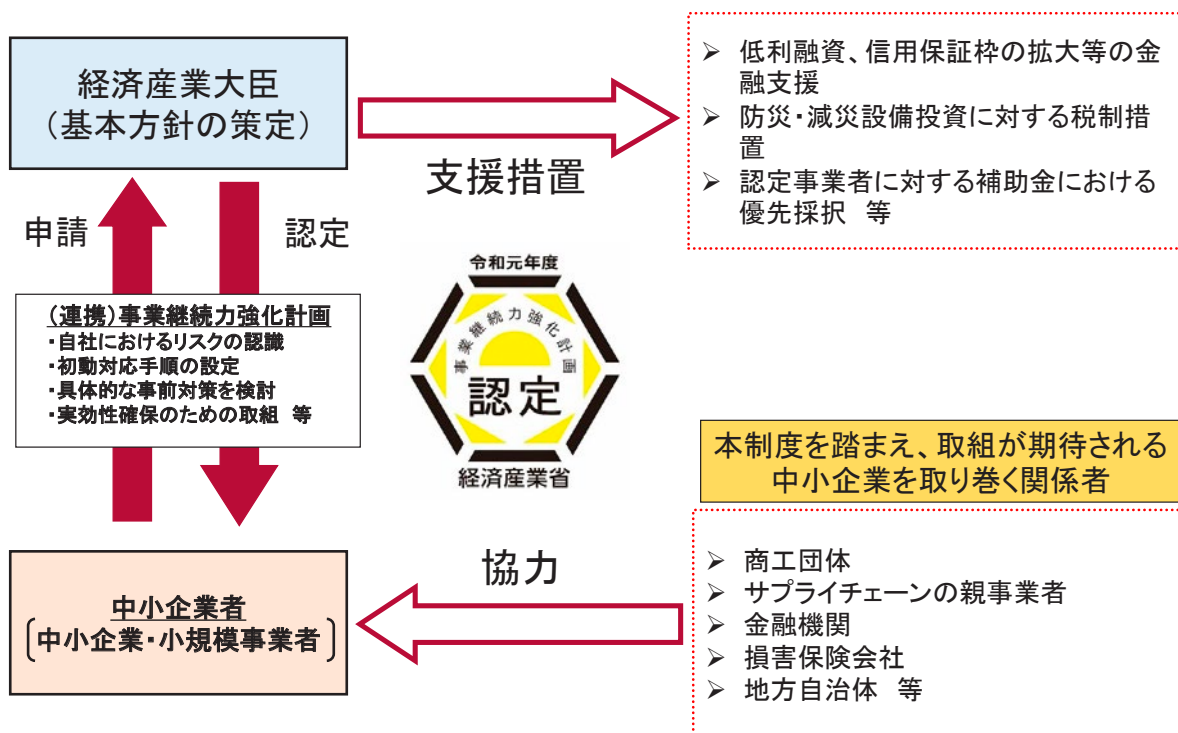
コラム 1-1-5

「事業継続力強化計画」認定制度

「事業継続力強化計画」認定制度とは、自然災害などにかかる防災・減災対策に取り組む中小企業が、その取組を「事業継続力強化計画」としてとりまとめ、経済産業大臣が認定する制度であり、2019年7月より開始している。認定を受けた中小企業は、税制措置や金融支援など様々な支援策を受けることができる。

同計画には、事業継続力強化計画基本方針に沿って、計画の目標、ハザードマップなどを活用した自然災害などにおけるリスクの確認結果、安否確認などの初動対応手順、ヒト・モノ・カネ・情報などを守るための事前対策、訓練などの実行性の確保に向けた取組などを記載する。従来のBCP（事業継続計画）は、企業にとってハードルが高いと認識されており、計画の策定が浸透しにくかった背景がある。そこでより簡潔な第一歩目として、真に必要な部分だけでも、事前対策の計画に取り組んでもらうためにできたのが同計画の認定制度であり、A4紙4枚程度と比較的簡易な申請書により申請することができる。

コラム 1-1-5 図 事業継続力強化計画認定制度のスキーム



本制度の普及を図るため、中小企業庁では普及啓発を目的に平成30年度中小企業等強靱化対策事業を実施。具体的には、自然災害などへの事前対策を喚起・周知するための「中小企業等強靱化シンポジウム」を全国9か所で開催、加えて事前対策の計画を模擬策定する「ワークショップ」を全国47都道府県で開催、さらには計画策定を支援するため無料で個別企業に専門家を送る「ハンズオン支援」を約650者に対して実施するなど、様々な取組を行ってきた。それらの取組の結果、2020年2月末日時点で既に累計4,976件の計画が認定を受けている。

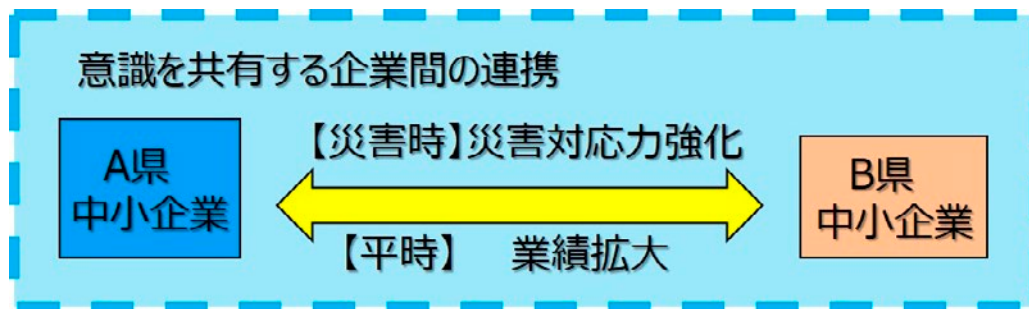


中小企業等強化シンポジウムの様子



事業継続力強化計画普及啓発ポスター

単独の中小企業が取り組む同計画のほかに、複数の中小企業が連携して取り組む「連携事業継続力強化計画」の認定を受けることもできる。単独では不可能な遠方の企業との代替生産や連携体間での人の融通など、より強靱な事前対策が「連携事業継続力強化計画」では可能となる。連携して事前対策に取り組んだ企業においては、平時において不得意分野の相互補完、共同生産や受注、販路開拓を実施することにより、業績を拡大した事例も存在する。



意識を共有する企業間の連携

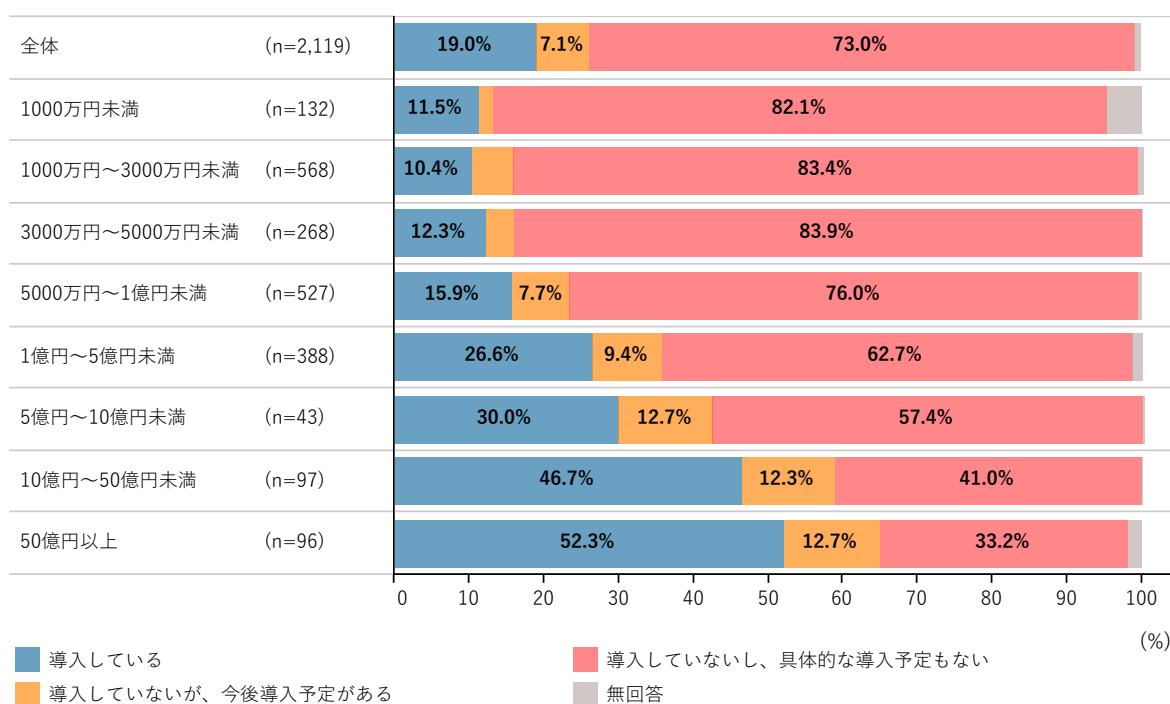
中小企業庁では、中小企業・小規模事業者の自然災害などへの事前対策の計画の策定支援を行っていくとともに、被害を最小限に抑えた好事例などを収集し積極的に発信していく。

②テレワークの導入

「新型コロナウイルス感染症対策の基本方針」では、「患者・感染者との接触機会を減らす観点から、企業に対して発熱等の風邪症状が見られる職員等への休暇取得の勧奨、テレワークや時差出勤の推進等を強力に呼びかける。」としている。

一方で、中小企業におけるテレワークの導入率は低い。第1-1-95図は、平成30年通信利用動向調査を基に、資本金規模別にテレワークの導入状況を見たものである。これを見ると、資本金規模が小さい企業は、テレワークを導入している割合が低い傾向にあることが分かる。¹⁷

第1-1-95図 資本金規模別、テレワークの導入状況



資料：総務省「平成30年通信利用動向調査」

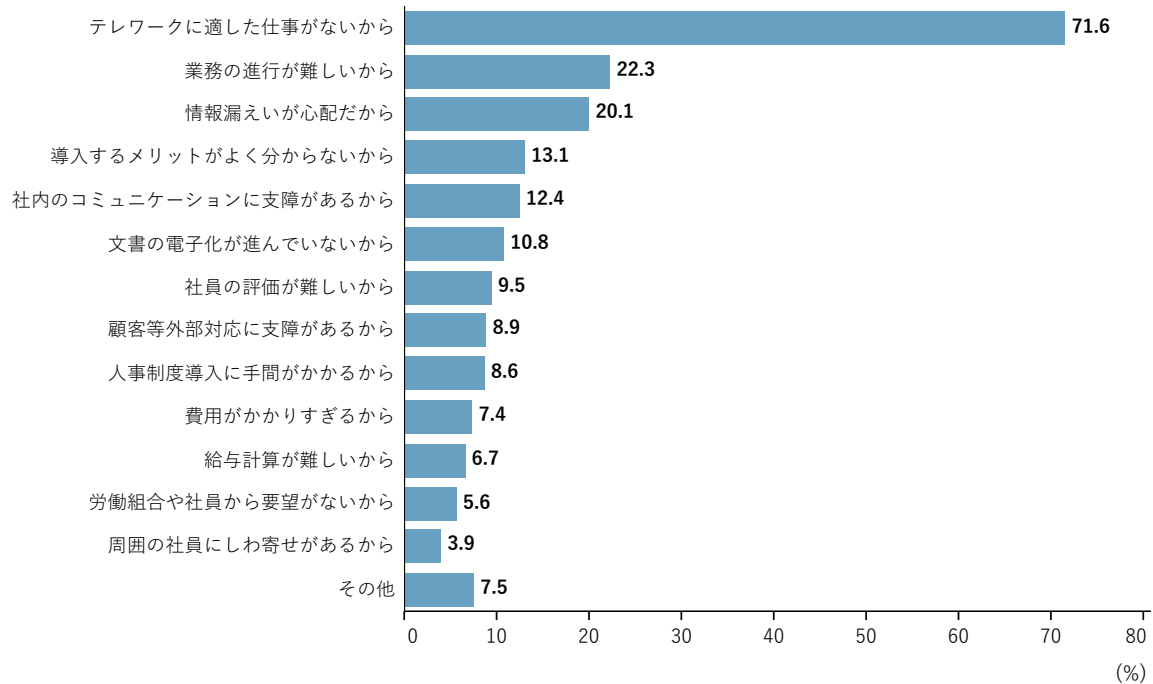
(注) n 数は比重調整後の企業数。

¹⁷ ただし、一部の資本金規模の階層では標本サイズが非常に小さいため誤差が大きくなることに留意が必要である。

第1-1-96図は、テレワークを導入しない理由を見たものである。これを見ると、「テレワークに適した仕事がないから」を回答した割合が最も

多く、次いで「業務の進行が難しいから」、「情報漏えいが心配だから」、「導入するメリットがよく分からないから」が多いことが分かる。

第1-1-96図 テレワークを導入しない理由



資料：総務省「平成30年通信利用動向調査」

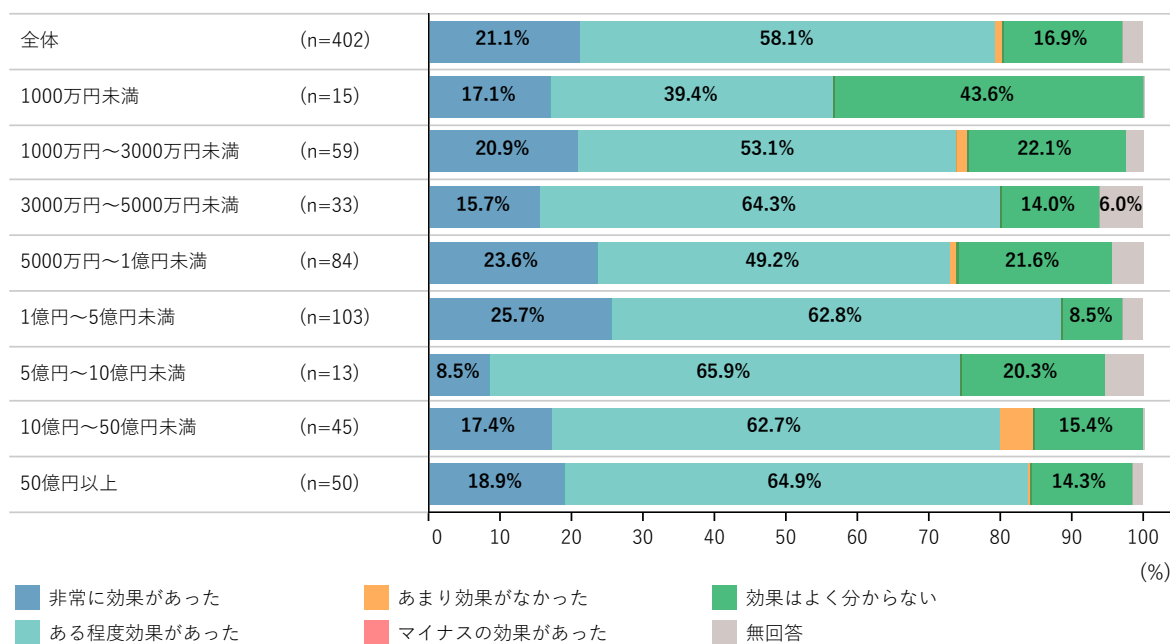
(注)1.比重調整後の企業数(n)は1,547。

2.テレワークを「導入していないし、具体的な導入予定もない」企業に対して聞いたもの。複数回答。

他方、テレワークを「導入している」企業が導入の効果を感じているかを見たのが第1-1-97図である。これを見ると、「非常に効果があった」、「ある程度効果があった」と回答した企業は全体

の79.2%存在することが分かる。また、資本金規模別に割合はやや異なるが、「1,000万円未満」で56.5%、「1,000万円～3,000万円未満」で74.0%存在することが分かる。¹⁸

第1-1-97図 資本金規模別、テレワークの効果



資料：総務省「平成30年通信利用動向調査」

(注)1. n 数は比重調整後の企業数。

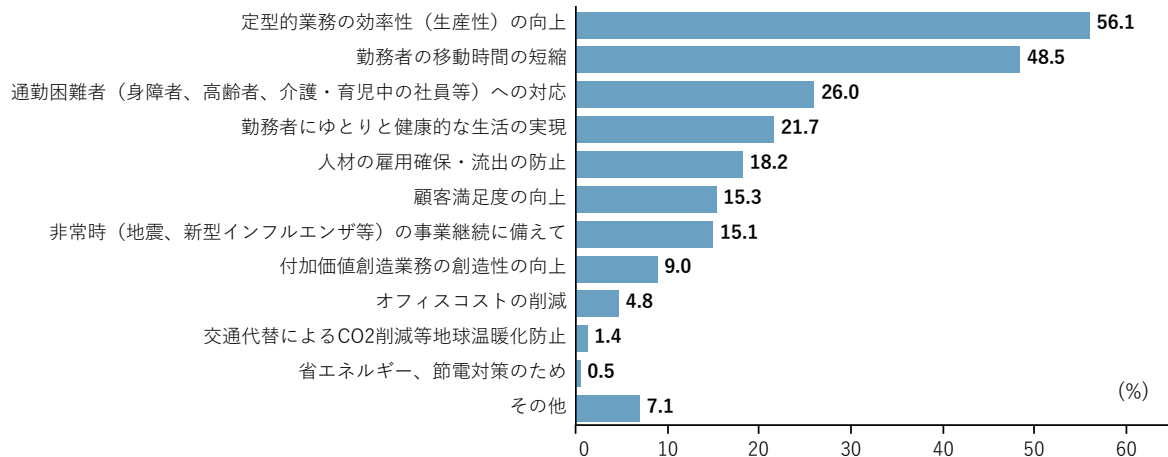
2. テレワークを導入している企業に対して聞いたもの。

¹⁸ ただし、一部の資本金規模の階層では標本サイズが小さいため誤差が大きくなることに留意が必要である。

第1-1-98図は、テレワークの導入目的について見たものである。これを見ると、「定型的業務の効率性（生産性）の向上」と回答した企業が56.1%と最も多い一方、「非常時（地震、新型イ

ンフルエンザ等）の事業継続に備えて」と回答した企業も15.1%と少ないながら存在することが分かる。

第1-1-98図 テレワークの導入目的



資料：総務省「平成30年通信利用動向調査」

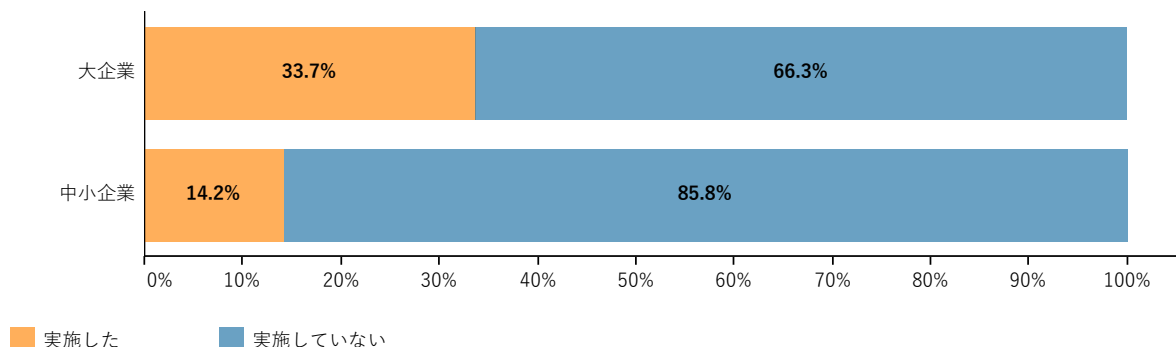
(注)1.比重調整後の企業数(n)は402。

2.テレワークを導入している企業に対して聞いたもの。複数回答。

最後に、コロナアンケートを基に、今回の新型コロナウイルス感染症の感染拡大を防ぐために、テレワーク（在宅勤務・リモートワーク）を導入

した企業の割合について見たのが第1-1-99図である。ここでも中小企業におけるテレワーク実施率は14.2%にとどまることが分かる。

第1-1-99図 新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐための在宅勤務・リモートワークの実施有無



資料：(株)東京商工リサーチ「第2回 新型コロナウイルスに関するアンケート調査」

(注)回答数(n)は以下のとおり。大企業：n=2,805、中小企業：n=12,792。

以上より、規模が小さい企業はテレワークの導入率が低い傾向にあるものの、導入後効果を感じている企業も多くいることが分かった。また、新型コロナウイルスの感染拡大を経てもなおテレワークの導入率は低いままであることも分かった。

事例1-1-3は、感染症に特化したBCPを策定していたことで、テレワークなどの感染症対策を速やかに実施できた事例である。今回の感染症の流

行を機に、生産性向上と事業継続力の強化の両方の観点から、BCPの策定やテレワークの導入を検討していくことも重要といえよう。

また、感染症の流行は、従業員の雇用環境や生活面にも影響を与える。**事例1-1-4**は、感染リスクに注意を払いながらも、従業員の生活を守るための措置をとった事例である。従業員の健康と生活を守るために、中小企業自身ができる取組を考えることが重要である。

事例 1-1-3 サクラファインテックジャパン株式会社

「新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、『感染症BCP』に基づき、テレワークなどの感染症対策を速やかに実施した企業」

東京都中央区のサクラファインテックジャパン株式会社（従業員170名、資本金9,900万円）は、医療用機械器具の製造・販売を手掛ける企業である。同社が属する「サクラグループ」は江戸時代初期の東京の薬種商にルーツを持ち、1980年代から海外展開を加速。現在ではヨーロッパ14か国、米国及び中国に現地法人を有している。

同社では、基本的な感染症対策には取り組んでいたが、2013年の風疹の流行を踏まえ、「医療機関に出入りする企業として、社内で感染症が蔓延するようなことがあってはならない」という思いがより強くなった。同年からは会社の全額費用負担で、風疹・インフルエンザワクチンの社内での集団予防接種を実施している。特に、企業内での風疹のワクチン接種は、当時本社のあった江東区で初めての取組であった。

また、同社の石塚悟社長は、事前対策だけでなく、実際に感染症が流行した場合や従業員が感染した場合にも備える必要があると考えた。そこで、2016年10月に「感染症に係る業務継続計画」（以下、「感染症BCP」という。）を策定。これは東京都の「職場で始める！感染症対応力向上プロジェクト」¹⁹に参加したことを機に、策定したものである。同社の感染症BCPでは、インフルエンザやノロウイルスのほか、中東呼吸器症候群（MERS）なども想定している。また、感染症流行時は、「組織全体での感染症に対する安全性を確保するため、業務の継続・縮小・

休止などの可能性を峻別の上、優先度合に従った業務遂行体制を敷き、非常時における全社統一的な事業展開を図る」ことが重要であり、具体的な対応策として、従業員の衛生管理の徹底や在宅勤務（テレワーク）が有効と記載されている。感染症BCPの策定後は、東京都が提供している教材も活用しつつ、感染症が流行した際取るべき行動について、従業員への周知に努めた。

そして2020年、新型コロナウイルスが発生。感染症流行時に取るべき行動を事前に把握できていた同社では、感染症BCPに基づき、すぐに発熱者の出社禁止などの措置を開始。メール、電話会議システム、チャットアプリを活用したテレワークを推奨した。各部門内でチームを編成し、チームごとにオフィスと自宅とで勤務場所を分けてシフトを組むことで、感染予防と業務継続の両立を図った。さらに、働き方改革の一環として導入していた時差勤務制度を拡充し、部門ごとに通勤時間を割り振ることで、感染リスクの低減を図った。

「感染症が発生した際、どのような行動を取るべきか事前に社員が理解していたため、社内の混乱をきたさずにテレワークや時差勤務の拡充に踏み切ることができた。医療に携わる企業として社会的責任を果たすため、これからも感染症対策に真摯に取り組んでいきたい。」と同社の石塚悟社長は語る。



社内集団予防接種の様子

¹⁹ 東京都が東京商工会議所及び東京都医師会と連携して開催している、企業の感染症対策を支援するプロジェクト。感染症理解のための従業員研修、感染症BCPの作成、風疹予防対策の推進などについて学ぶことができる。

事例

1-1-4

株式会社奥野工務店

「学校の臨時休業に合わせて、社内に子供たちを受け入れ、従業員の生活を守った企業」

岐阜県飛騨市の株式会社奥野工務店（従業員19名、資本金2,000万円）は、建築工事業者であり、とび・土木工事なども手掛けている。

新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策として、学校などの臨時休業を政府が要請したことを踏まえ、同社の所在する飛騨市は、2020年3月3日から、市内の全小中学校を臨時休業とすることを決めた。あわせて、各家庭で面倒を見られない小学1年生～4年生を対象に、7時30分から17時の学童保育を実施するなどの配慮も実施した。

しかしながら、学童保育の対象年齢が限られているほか、同社の従業員は17時まで業務があることから学童保育に通う子供を迎えに行くことが難しく、子供を抱える従業員2名が頭を悩ませていた。

そこで同社は、社内の食堂兼休憩室を従業員の子供向けの自習室として開放し、従業員の子供3名を受け入れる

ことにした。受け入れに当たっては、子供たちの感染予防を徹底しており、入室時は手洗い・うがいをする 것을義務付けている。

アットホームな経営を続けている同社では、以前より従業員同士の交流も盛んで、会社の親睦会などに子連れで参加することもよくあり、従業員と子供とは顔なじみということから、初日からスムーズな運営が行われた。受け入れた場所となった社内の食堂兼休憩室には、子供の両親だけでなく、他の従業員もよく顔を出しており、こうした子供たちとの交流を通じて、社内の雰囲気も明るくなったという。

「新型コロナウイルスの感染拡大に対しては、感染予防の取組がまず重要。同時に、従業員の雇用や生活を守るという事業者としての使命もある。自分たちのできる範囲でお互いが助け合って、この非常時を乗り切っていきたい。」と同社の奥野拓郎会長は語る。



感染予防もしながら自習に励む子供たち



事務所外観

③新たな価値の創造

最後に、感染症の影響が広がる中でも、新たな価値創造に取り組む企業についてまとめたのが第1-1-100図である。こうした厳しい環境において

も、変化を前向きに捉え、新しいビジネスを生み出している企業も多く存在していることが分かる。

第1-1-100図 新たな価値創造の取組

取組の類型	取組内容
新製品開発	困難な状況に自社の技術を生かせないかと考え、商業施設等の入口で「高熱の人をさりげなく検出」できるシステムを、急遽1週間で開発。小型サーモグラフィカメラと腕時計型端末のセットで提供。【北海道】
新製品開発	空中で指や手を動かすだけでパソコン、スマホ、各種装置などを操作できる技術を開発し、特許申請中。触れずにエレベーターのボタンやドアノブを操作するなどといった幅広い展開が考えられる。【近畿】
新製品開発	完全個室のフィットネスジムであり、他者と面会する機会の少ない特別なトレーニング環境を提供することができるため、新型コロナウイルス対応で新規顧客数を増やすことができている。【中国】
販路開拓	物産展の中止等により食品の過剰在庫を抱える企業の商品を公開するホームページを開設。海産物や乳製品など70社の商品が公開されており、全国からアクセスが殺到。非常時でも北海道ブランドの需要は高い。【北海道】
販路開拓	深刻な影響が出ている飲食店に対し、小規模飲食店向けモバイルオーダーサービスを創設。ネットで注文、持ち帰り・店内飲食の選択ができ、キャッシュレス決済する仕組みとなっている。【沖縄】
販路開拓	オープンファクトリーを毎月開催し工業見学を行っていたが、最近は人気ユーチューバーと組んで工場見学のユーチューブ動画も投稿している。これにより新型コロナウイルスにも対応できている。【近畿】
雇用	就活支援サイト（企業が直接学生にアプローチする逆求人サイト）を運営。新型コロナウイルス対策の一環として、同業他社と共同でWebでの新卒採用活動支援を実施している。【近畿】
雇用	合同企業説明会の中止などを受け、VRを活用したヴァーチャル会社見学などのイベント企画に対する需要が増加。特に大企業が、企業説明会中止の代替案として検討しているケースが多い。【近畿】
雇用	打撃を受けている観光・飲食業界の従事者を期間限定のアルバイトとして、警備業者が受入。同業界の従事者に限って時給を通常より200円増の1350円に設定し、定員50名で来年3月末まで募集しており、元の仕事が回復すれば無条件で戻れる制度に。既にホテルなどから要請有り。【九州】

資料：経済産業省作成

第6節 まとめ

中小企業・小規模事業者の業績は2019年以降横ばいから低下傾向で推移し、業況にも一服感が見られる。また、設備投資についても横ばい傾向で推移する中、一部の業種において不足感が解消し過剰となっている状況が見られた。他方、中小企業・小規模事業者の人手不足感は依然として強

く、新卒や転職市場で大企業と比べて中小企業・小規模事業者が人材を獲得できていないことが明らかとなった。感染症の影響による厳しい状況が続くと見込まれる中、中小企業・小規模事業者は多様な課題に対処することが求められている。

第2章

中小企業・小規模事業者の労働生産性

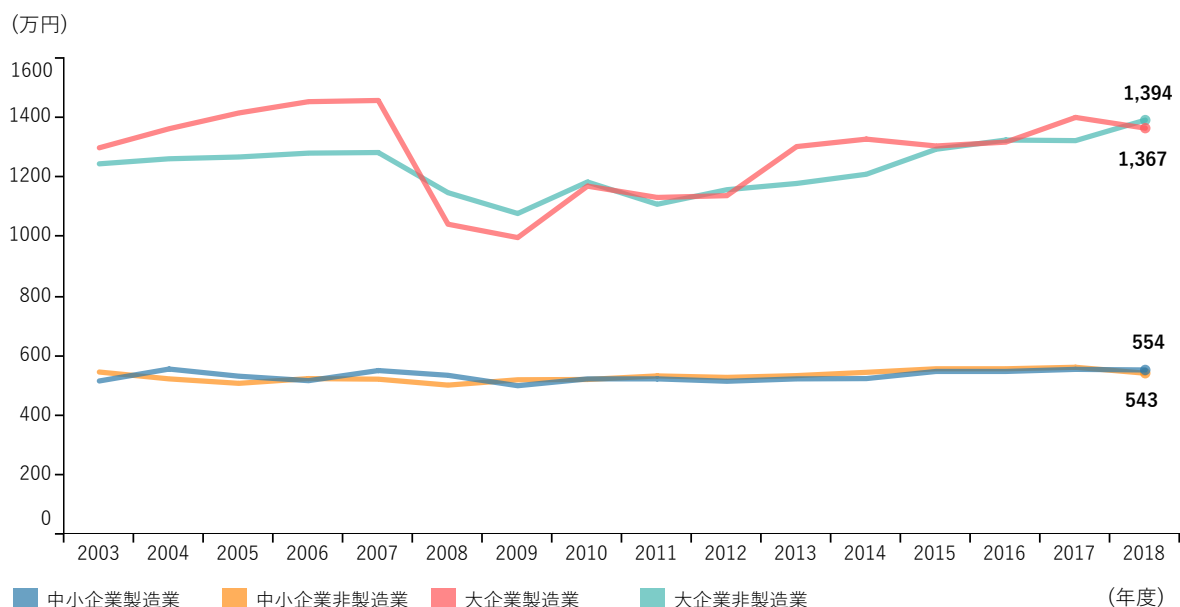
将来的に人口減少が見込まれる中、我が国経済の更なる成長のためには、359万者のうち99.7%を占める中小企業が労働生産性を高めることが重要となってくる。本章では、中小企業・小規模事業者の労働生産性について現状を把握していく。

第1節 労働生産性の推移

第1-2-1図は、企業規模別に、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）¹を示したものである。大企業について見ると、リーマン・ショック後に大きく落ち込んだ後、緩やかな上昇傾向で推

移している。一方で中小企業は、大きな落ち込みはないものの、長らく横ばい傾向が続いており、足元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1-2-1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。

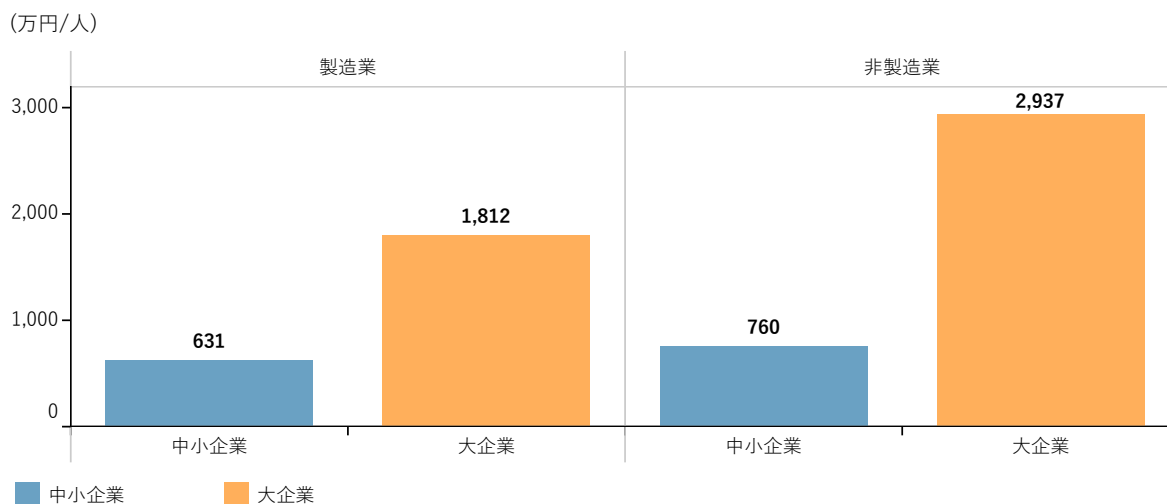
2.平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益(営業利益－支払利息等)＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

1 労働生産性の算出に当たっては、厳密には分母を「労働投入量」（従業員数×労働時間）とする必要があるが、本白書ではデータ取得の制約等から、分母に「従業員数」を用いている点に留意されたい。

続いて、労働生産性の構成要素である資本装備率について見る。生産性を向上させるためには、機械や設備への投資は有効な手段の一つであり、こうした機械や設備への投資の程度を表すのが資

本装備率である。第1-2-2図を見ると、製造業、非製造業共に大企業と中小企業の格差が大きく、労働生産性の規模間格差につながっていると考えられる。

第1-2-2図 企業規模別・業種別の資本装備率



資料：財務省「平成30年度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。

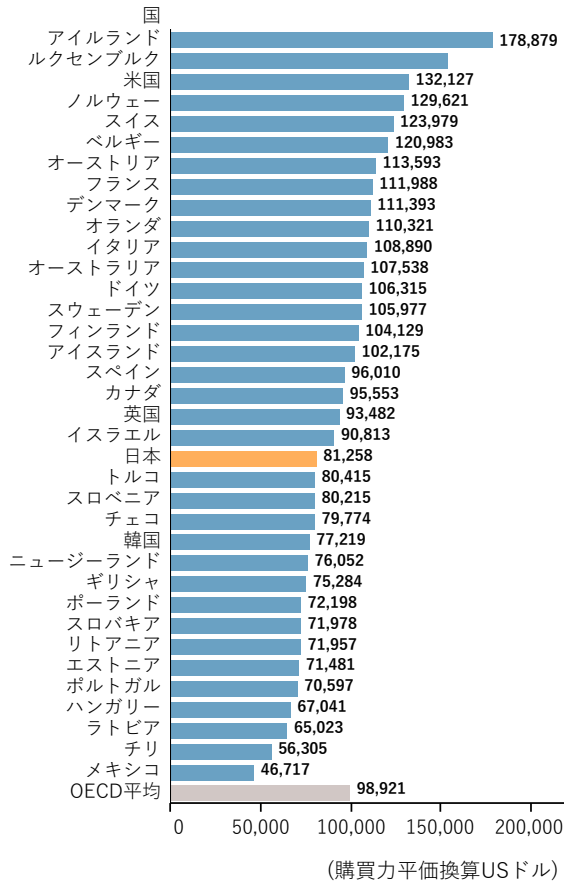
2.資本装備率＝有形固定資産(建設仮勘定を除く)(期首・期末平均)/従業員数

第1-2-3図は、我が国の労働生産性について国際比較したものである。まず、労働生産性については、OECD加盟国36か国中21位とOECD平均を下回り、首位のアイランドの半分程度の水準

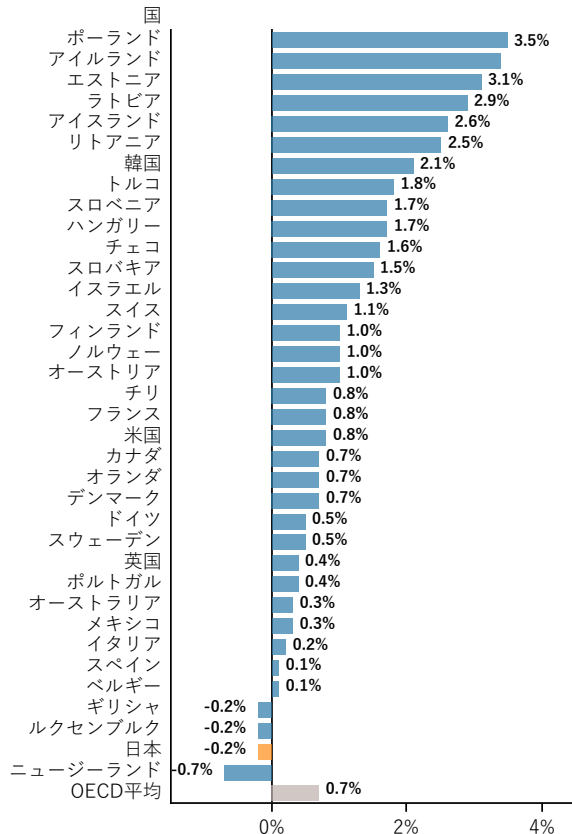
である。また、2015年から2018年にかけての労働生産性の平均上昇率については、日本はOECD平均を大幅に下回ってマイナスであり、OECD加盟国36か国中35位となっている。

第1-2-3図 OECD加盟国の労働生産性

①労働生産性（2018）



②労働生産性平均上昇率（2015～2018年）



資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2019」

(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2節 規模別・業種別での労働生産性の比較

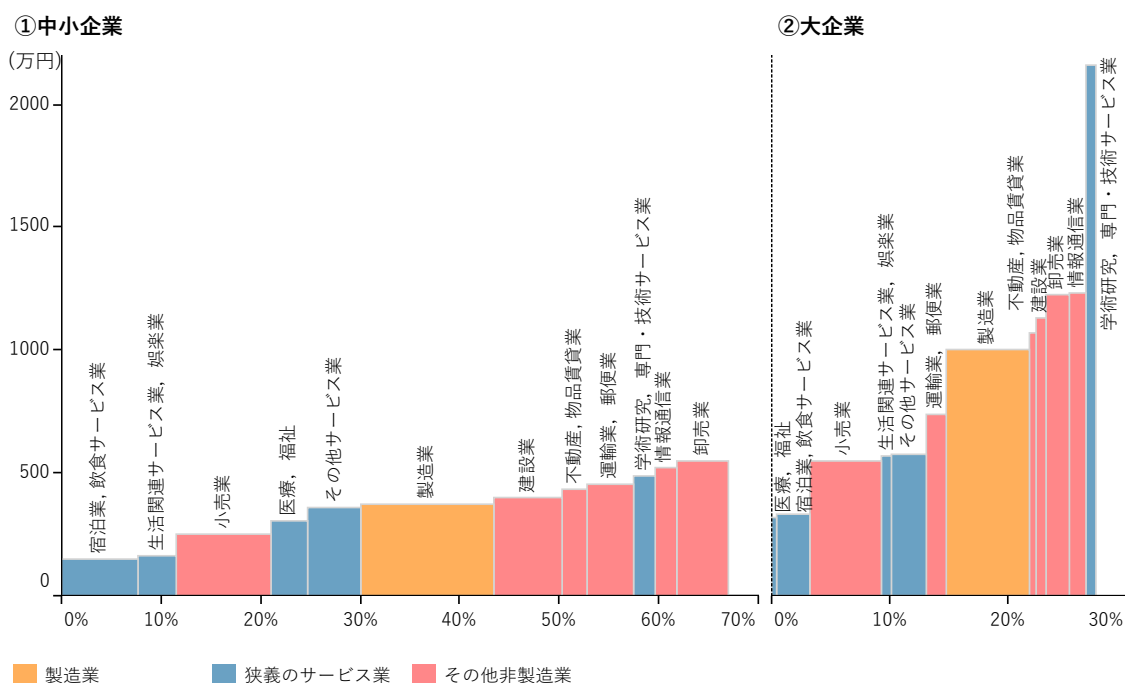
本節では、労働生産性の分布状況について企業規模別、業種別に比較を行う。

始めに、企業規模別、業種別の労働生産性の水準とそれぞれが経済に占める大きさを確認する²。

第1-2-4図は、中小企業と大企業の労働生産性の業種別平均（縦軸）と業種別従業者割合（横軸）を示したものである。同図において、我が国の労

働力のうち約7割を占める中小企業の労働生産性の平均値は、大企業における労働生産性の平均値をおおむね下回っている。我が国全体の付加価値額を引き上げるためには、大企業だけでなく、中小企業の労働生産性も向上させることが重要であるといえる。

第1-2-4図 労働生産性と労働構成比



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.ここでいう狭義のサービス業とは、日本標準産業分類（第13回改訂）の大分類L～Rに属する業種を指す。

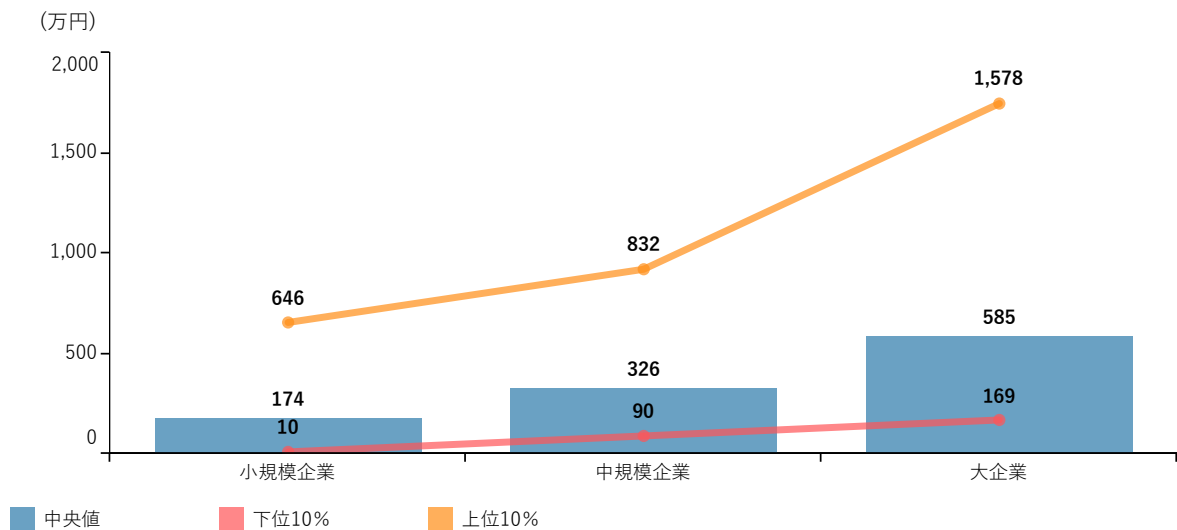
2.従業者構成比（横軸）の小さい業種について図表上は省略しているため、合計しても100%にならない。

² 労働生産性の分子となる付加価値額について、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1-2-5図は、企業規模別³に上位10%、中央値、下位10%の労働生産性の水準を示している。これを見ると、いずれのパーセンタイルにおいても、企業規模が大きくなるにつれて、労働生産性が高くなっている。しかし、小規模企業の上位10%の水準は大企業の中央値を上回っており、企

業規模が小さくても高い労働生産性の企業が一定程度存在することが分かる。反対に、大企業の下位10%の水準は小規模企業の中央値を下回っており、企業規模は大きい労働生産性の低い企業も存在している。

第1-2-5図 企業規模別の労働生産性の比較（パーセンタイル）



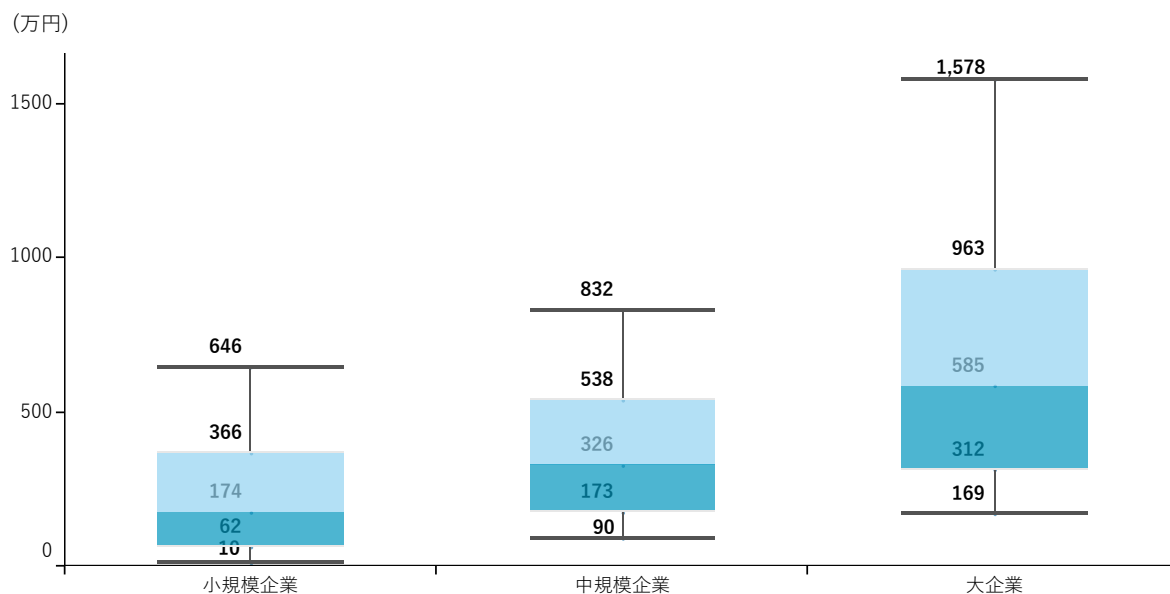
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

第1-2-6図は、労働生産性の水準について、同一の企業規模内での差に着目したものである。これを見ると、同一の企業規模においても労働生産

性の水準は様でなく、企業規模が大きいほど労働生産性の差が大きくなっていることが分かる。

3 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1-2-6図 企業規模別の労働生産性の分布



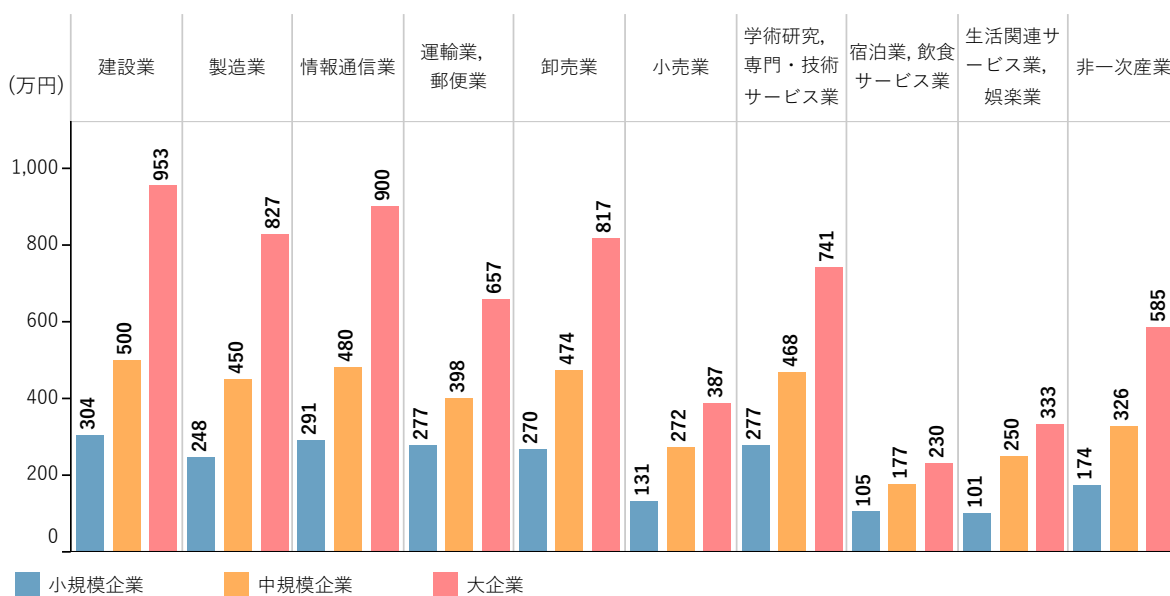
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)数値は、上から上位10%、上位25%、中央値、下位25%、下位10%の値である。

第1-2-7図は、企業規模別、業種別に労働生産性の中央値を比較したものである。業種にかかわ

らず、企業規模が大きくなるにつれて労働生産性が高くなるが見て取れる。

第1-2-7図 企業規模別・業種別の労働生産性



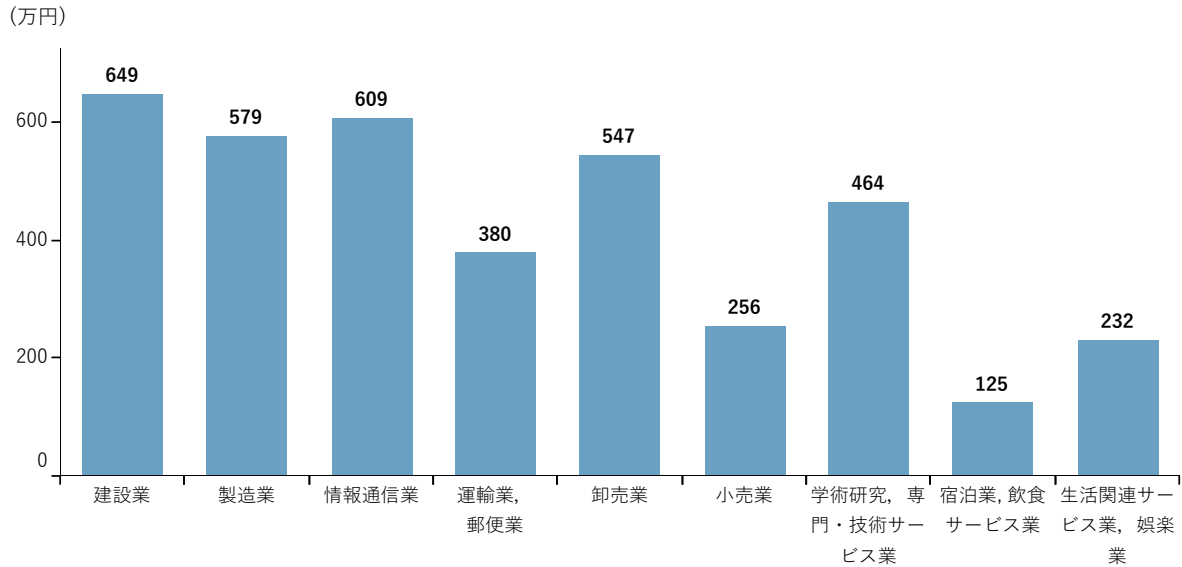
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)数値は中央値。

第1-2-8図は、大企業と小規模企業の労働生産性の値の差分を用いて、労働生産性の規模間格差を業種別に示したものである。これを見ると、「建設業」や「製造業」、「情報通信業」、「卸売業」では企業規模間での差が大きいことが分かる。他

方、「運輸業、郵便業」や「小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」では、大企業も含め業種全体での労働生産性の水準が低いこともあり、企業規模格差は比較的小さい。

第1-2-8図 業種別に見た、労働生産性の規模間格差（差分）



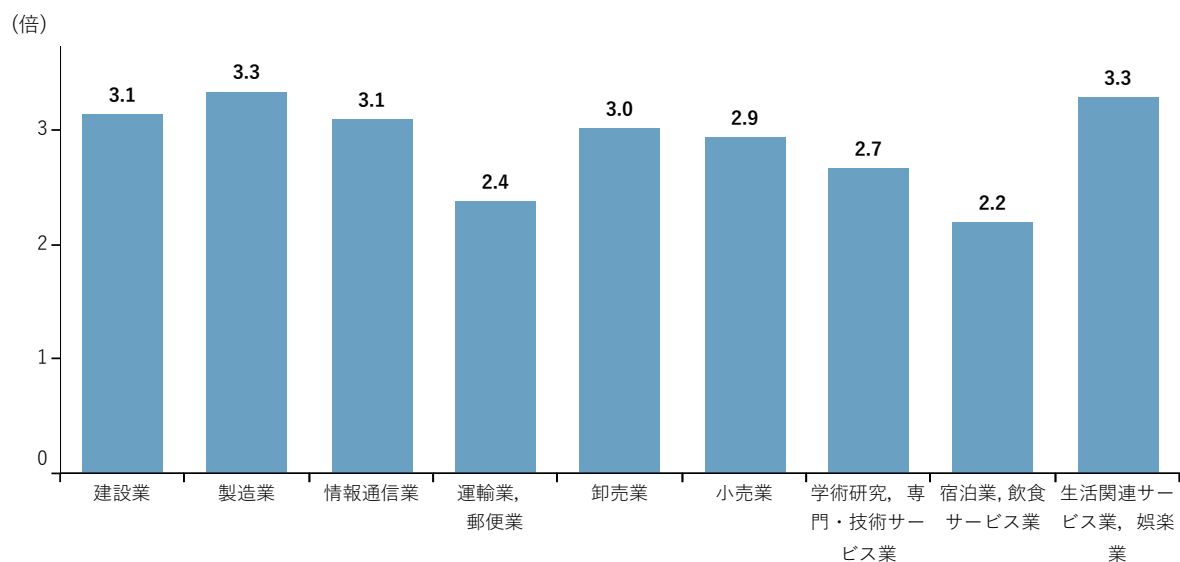
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)数値は、大企業と小規模企業の労働生産性(中央値)の差分を示している。

なお、第1-2-9図は労働生産性の規模間格差について、小規模企業の労働生産性に対する大企業の労働生産性の倍率を用いて、業種別に示したも

のである。これを見ると、「運輸業，郵便業」や「宿泊業，飲食サービス業」では、倍率で見ても企業規模間格差が比較的小さいことが分かる。

第1-2-9図 業種別に見た、労働生産性の規模間格差（倍率）



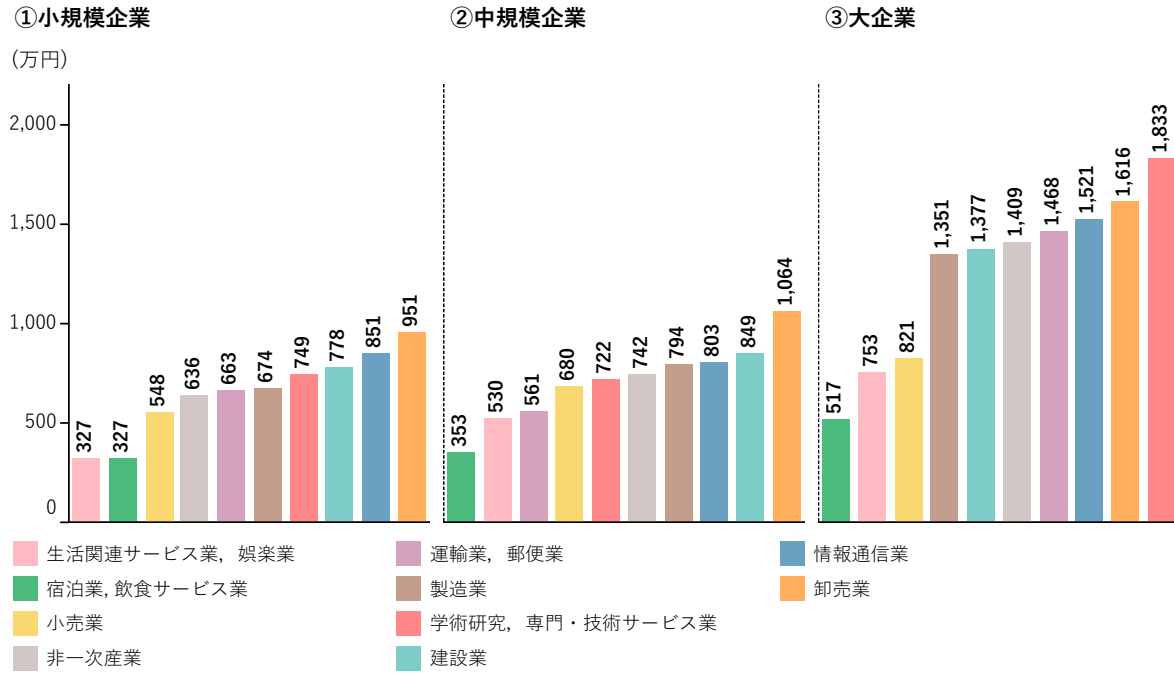
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)数値は、小規模企業に対する大企業の労働生産性(中央値)の倍率を示している。

第1-2-10図は、上位10%と下位10%の値の差分を用いて、同一企業規模内における労働生産性の企業間格差を業種別に示したものである。これを見ると、いずれの企業規模においても、「卸売業」、「情報通信業」は、同一企業規模内での企業

間格差が大きい業種であることが分かる。他方、労働生産性の水準が低い「生活関連サービス業、娯楽業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「小売業」では、同一企業規模内での企業間格差も小さいことが分かる。

第1-2-10図 企業規模別・業種別の労働生産性のばらつき



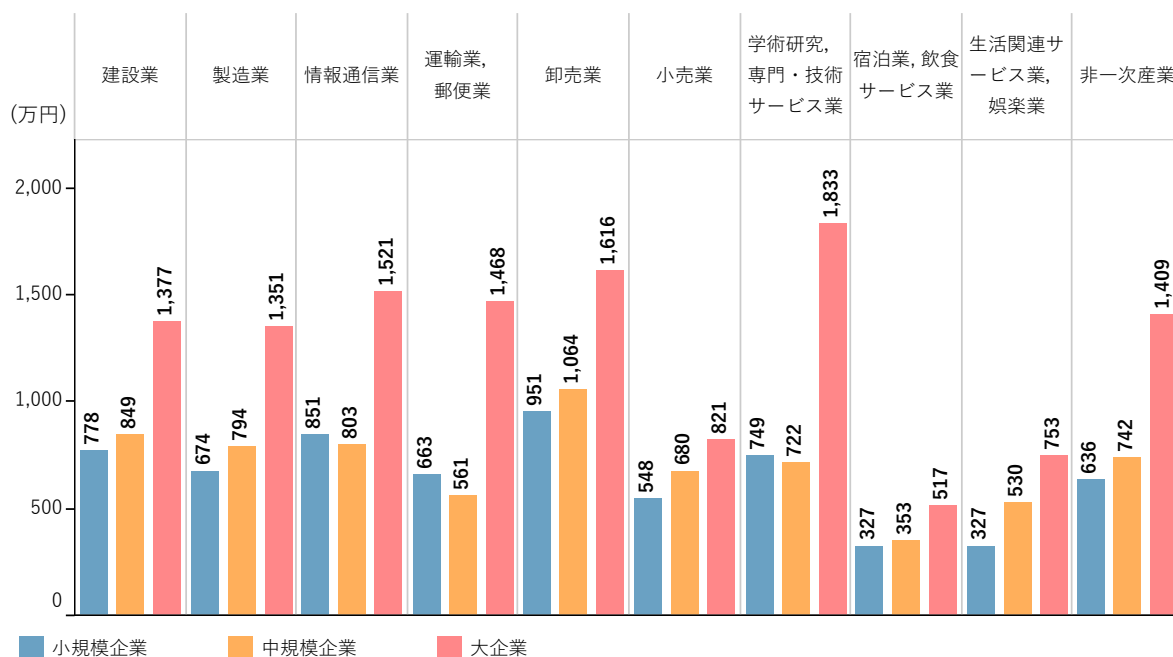
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)数値は、上位10%と下位10%の値の差分を示している。

また、第1-2-11図は第1-2-10図を業種ごとに並び替えたものである。これを見ると、いずれの業種においても大企業の労働生産性のばらつきは、中規模企業、小規模企業に比べて大きくなっている。また、中規模企業と小規模企業の労働生

産性のばらつきを比較すると、「情報通信業」、「運輸業、郵便業」、「学術研究、専門・技術サービス業」では、同一業種内での小規模企業の企業間格差が中規模企業の企業間格差より大きくなっている。

第1-2-11図 業種別・企業規模別の労働生産性のばらつき



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)数値は、上位10%と下位10%の値の差分を示している。

以上から、労働生産性の規模間格差や企業間格差は、業種によっても大きく異なることが分かった。特に、業種全体として労働生産性の水準が低い「宿泊、飲食サービス業」、「生活関連サービス

業、娯楽業」、「小売業」などでは、個別企業の経営努力や企業規模の拡大のみによって、労働生産性を大幅に向上させることは容易ではない可能性も示唆された。

コラム 1-2-1

中小企業生産性革命推進事業

本コラムでは、令和元年度補正予算で措置された中小企業生産性革命推進事業について紹介する。

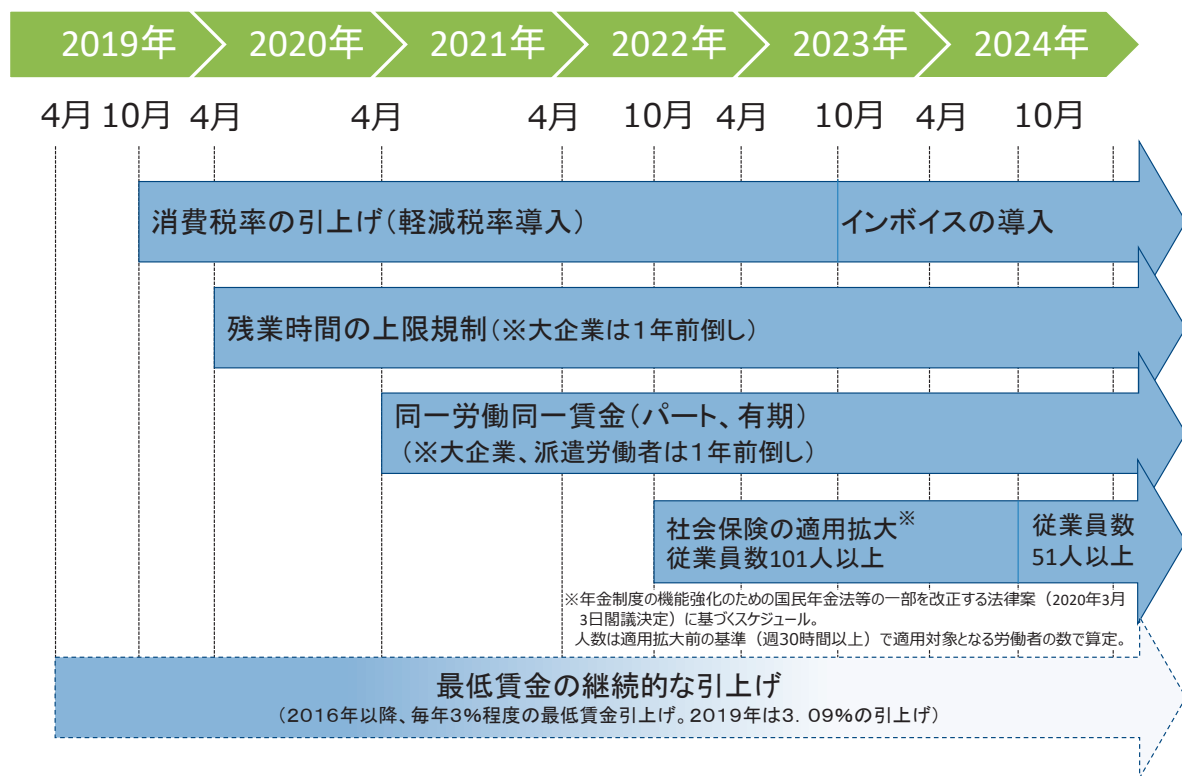
1. 事業の背景

中小企業は、深刻化する人手不足等の構造変化に加え、働き方改革や被用者保険の適用拡大、賃上げ、インボイス導入など、今後複数年にわたり相次ぐ制度変更に直面する。これらの制度変更に柔軟に対応するためには、継続的に生産性向上に取り組む必要がある。

そこで、これらの制度変更を乗り越えようと、生産性向上に取り組む中小企業を後押しするため、令和元年度補正予算によって独立行政法人中小企業基盤整備機構が「生産性革命推進事業」を創設し、複数年にわたって中小企業の実産性向上を継続的に支援する。

なお、当該事業では、一部支援メニューにおいて賃上げへの取組みを要件とすることで、生産性向上による付加価値の創出と賃上げの好循環を生み出すことも目的としている。

コラム 1-2-1 図 中小企業・小規模事業者を取り巻く情勢



2. 事業概要

①補助事業の一体的かつ機動的運用

i. ものづくり・商業・サービス生産性向上促進事業（通称：ものづくり補助金）

中小企業等が行う、革新的なサービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善に必要な設備投資等を支援。

ii. 小規模事業者持続的発展支援事業（通称：持続化補助金）

小規模事業者が経営計画を作成して取り組む販路開拓の取組み等を支援。

iii. サービス等生産性向上IT導入支援事業（通称：IT導入補助金）

中小企業等が行う、バックオフィス業務の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上に資するITツールの導入を支援。

②生産性向上に係る先進的な取組事例や支援策の周知・広報

上記補助事業以外の支援策も含め、生産性向上に関する中小企業の先進事例を収集し、生産性革命推進事業ポータルサイト等で幅広く情報を発信。

③制度変更に係る相談対応やハンズオン支援

各種制度変更への対応に係る相談に応じ、事業計画の策定段階から、国内外の事業拡大等に係る専門家支援や、IT化促進支援を提供。

<生産性革命推進事業ポータルサイト>

本サイトでは、中小企業や支援機関向けに、①補助金に関する情報、②専門家による相談対応の案内、③生産性向上に関する先進事例・支援ツール、④中小企業に関係する国の制度変更に関する情報などを発信。（<https://seisansei.smrj.go.jp/>）

中小企業の生産性革命を応援します!

Be a Great Small. 中小機構

IT導入を推進したい

働き方改革に取り組みたい

補助金・助成金を利用する

専門家に相談する

支援ツール・サービス 先進事例を知る

中小企業に関係する 国の制度変更を知る

第3節 まとめ

本章では、中小企業の労働生産性が横ばい傾向で推移しており、業種に関わらず大企業との格差が存在していることを見た。その一方で、中小企業の中にも大企業の労働生産性を上回る企業が一定程度存在することが示された。今後、企業数の99.7%、雇用の約7割を占める中小企業において、こうした労働生産性の高い企業を増やしていくこ

とが人口減少に直面する我が国にとって重要である。

なお、労働生産性の規模間格差や企業間格差は業種によっても大きく異なり、一部の業種においては個別企業の経営努力や企業規模の拡大のみによって、労働生産性を大幅に向上させることは容易でない可能性も示唆された。

第3章

中小企業・小規模事業者の新陳代謝

我が国経済の成長のためには、個々の存続企業が生産性を高めることに加え、生産性の高い企業の参入や生産性の低い企業の退出といった、企業の新陳代謝が図られることも重要である。本章では、企業の新陳代謝の観点から、存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性の比較や、新陳代謝の促進につながる事業承継や創業について取り上げていく。

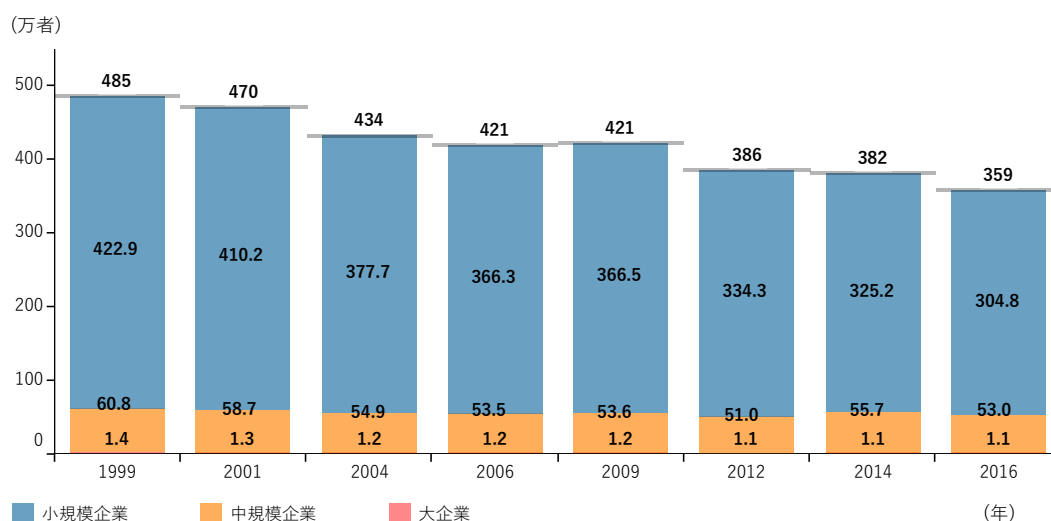
第1節 企業数の変化と開廃業の動向

1 企業数の変化

まず、我が国の企業数の推移を確認すると、年々減少傾向にあり、直近の2016年では359万者となっている。このうち、中小企業は358万者であり、その内訳は小規模企業が305万者、中規模企業が53万者となっている（第1-3-1図）。

また、1999年を基準として規模別に増減率を見ると、いずれの規模においても企業数が減少しており、特に小規模企業の減少率が最も高くなっている（第1-3-2図）。

第1-3-1図 企業規模別企業数の推移



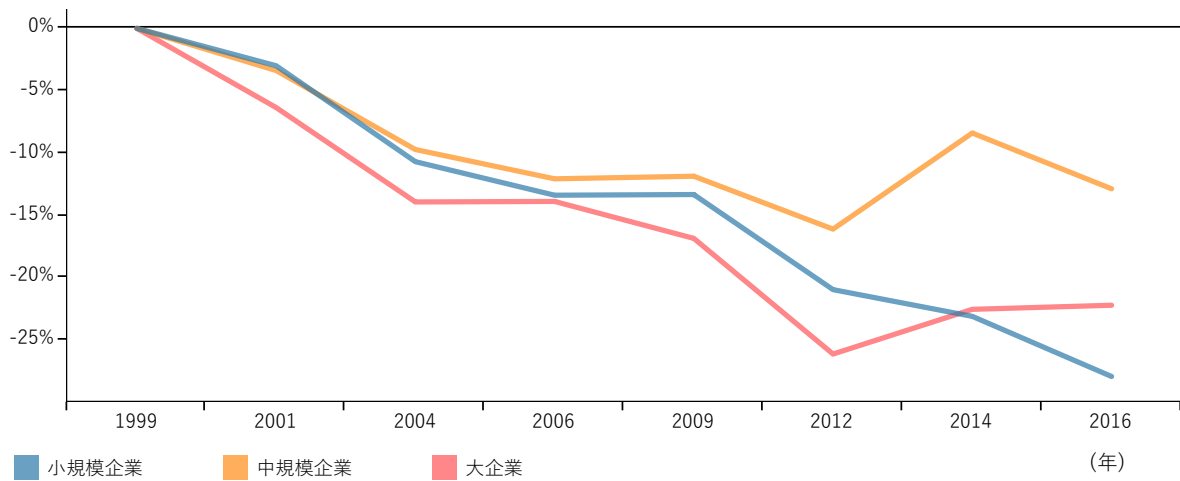
資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス・活動調査」再編加工

(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、「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. グラフの上部の数値は、企業数の合計を示している。

第1-3-2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・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。

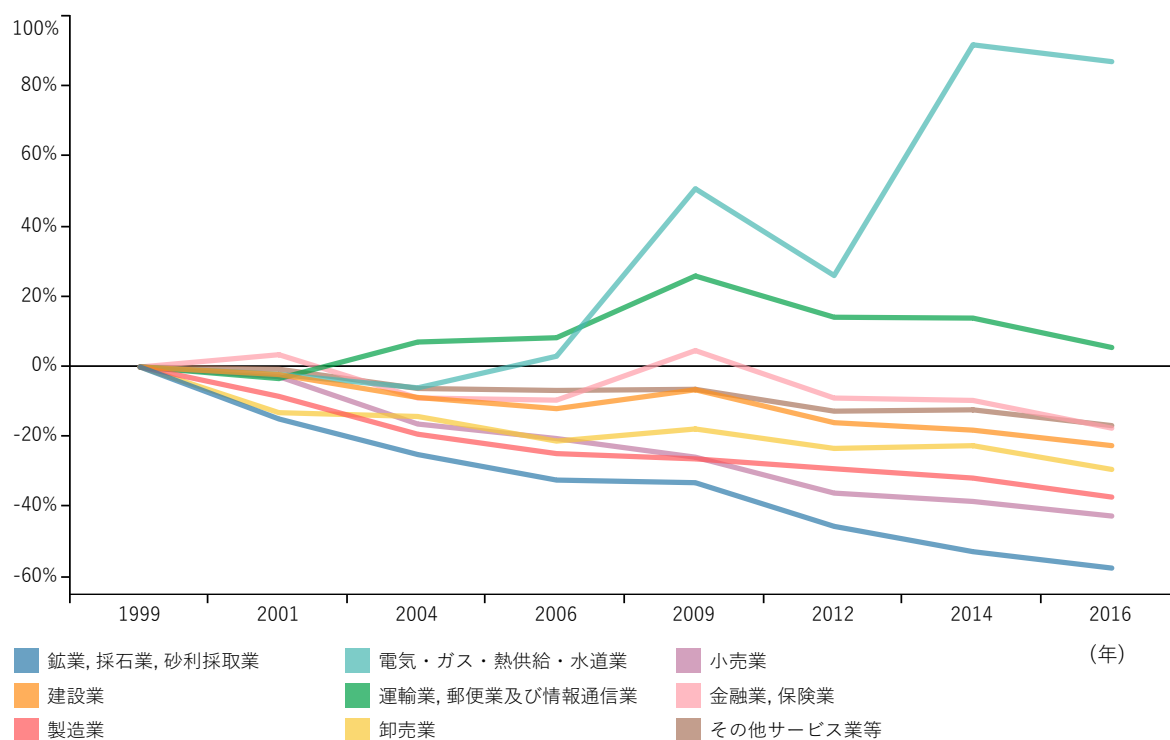
2. 「経済センサス」では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

3. ここでいう増減率は、対1999年比で算出している。

続いて、中小企業の増減率の推移を業種別に確認する（第1-3-3図）。これを見ると、1999年時と比べて、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業、通信業及び情報通信業」では企業数が増加

している一方、他の業種については減少傾向にあり、特に「鉱業、採石業、砂利採取業」や「小売業」については減少率が高いことが分かる。

第1-3-3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。

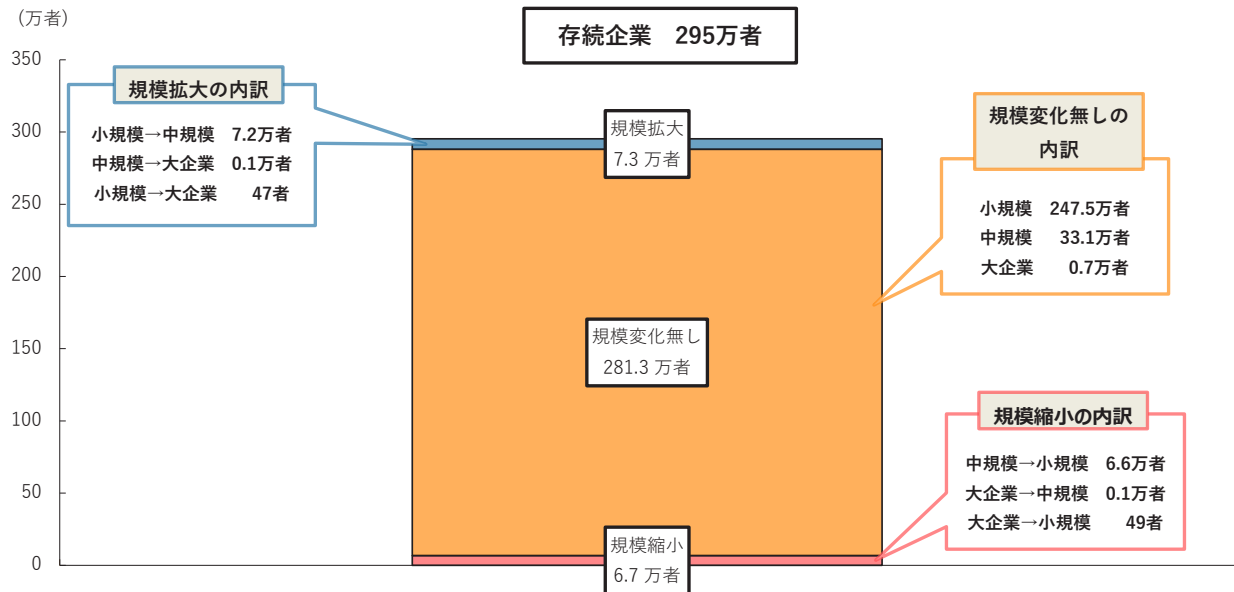
2. 「経済センサス」では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

3. ここでいう増減率は、対1999年比で算出している。

第1-3-4図は、2012年から2016年にかけて存続した企業における企業規模間の移動状況について示したものである。これを見ると、存続企業の約95%に当たる281.3万者については規模の変化がないものの、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1-3-4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

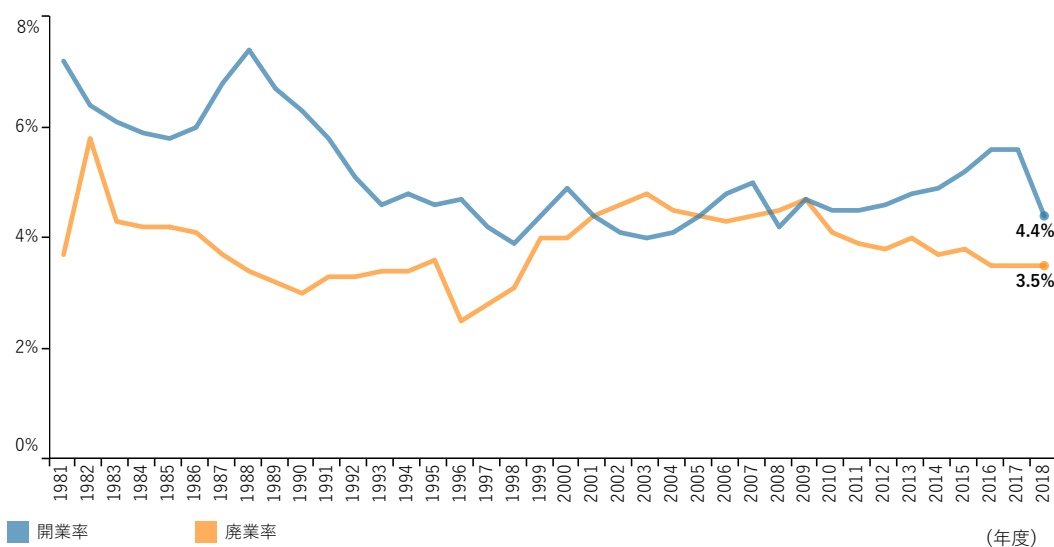
（注）ここでの存続企業とは、各調査によって2012年2月、2014年7月、2016年6月の3時点で存在が確認できた企業を指す。

2 開業率・廃業率の推移

厚生労働省「雇用保険事業年報」を用いて算出される開業率・廃業率の推移を確認すると、我が国の開業率は、1988年をピークとして減少傾向に転じた後、2000年代を通じて緩やかな上昇傾向で推移してきたが、直近の2018年度は4.4%に

低下した（第1-3-5図）¹。一方で、廃業率は1996年以降増加傾向で推移していたが、2010年に減少傾向に転じ、直近の2018年度は3.5%となっている。

第1-3-5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、消滅をそれぞれ開業とみなしている。そのため、企業単位での開業を確認出来ない、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。上記のような特徴があることから、第1-3-1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。

第1-3-6図は足元で低下した開業率について、開業数の内訳を業種別に見たものである。2018年度の開業数は「運輸業、郵便業」、「情報通信業」、「サービス業」を除き、全ての業種で2017

年度より減少している。また、全体に占めるウェイトの大きい「建設業」における落ち込みが特に顕著である。

第1-3-6図 業種別開業数の変化

業種	2017年度 開業数	2018年度 開業数	前年度比
建設業	38,967	20,370	-48%
小売業	11,422	10,652	-7%
宿泊業、飲食サービス業	11,320	10,486	-7%
医療、福祉	11,043	10,330	-6%
サービス業	8,370	8,391	0%
学術研究、専門・技術サービス業	8,250	7,993	-3%
生活関連サービス業、娯楽業	6,954	6,207	-11%
製造業	5,588	5,205	-7%
情報通信業	3,849	3,875	1%
不動産業、物品賃貸業	3,621	3,379	-7%
卸売業	3,520	3,283	-7%
運輸業、郵便業	2,236	2,373	6%
教育、学習支援業	1,748	1,702	-3%
金融業、保険業	895	851	-5%
複合サービス事業	333	304	-9%
電気・ガス・熱供給・水道業	167	152	-9%
鉱業、採石業、砂利採取業	42	37	-12%

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

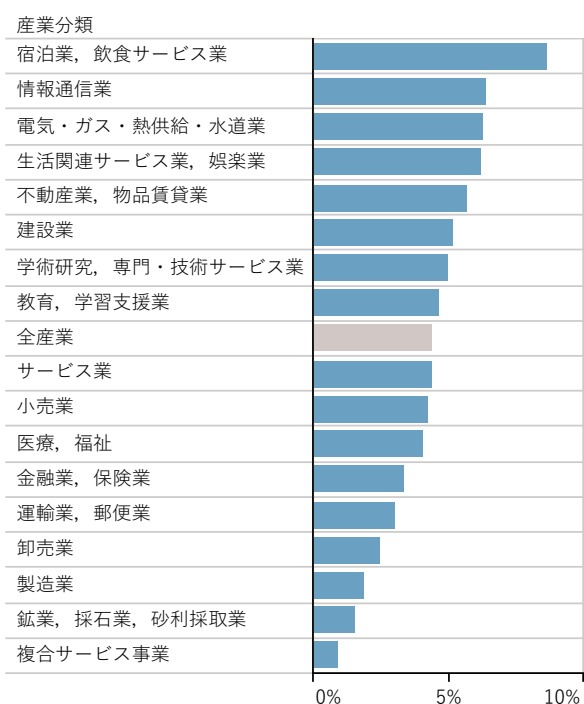
(注)ここでの開業数とは、当該年度に雇用関係が新規に設立した事業所数である。

続いて、業種別に開廃業の状況を確認する（第1-3-7図）。開業率について見ると、「宿泊業，飲食サービス業」が最も高く、「情報通信業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」と続いている。また、廃業率について見ると、「宿泊業，飲食サービス業」が最も高く、「生活関連サービス業，娯楽業」、「小売業」と続いている。

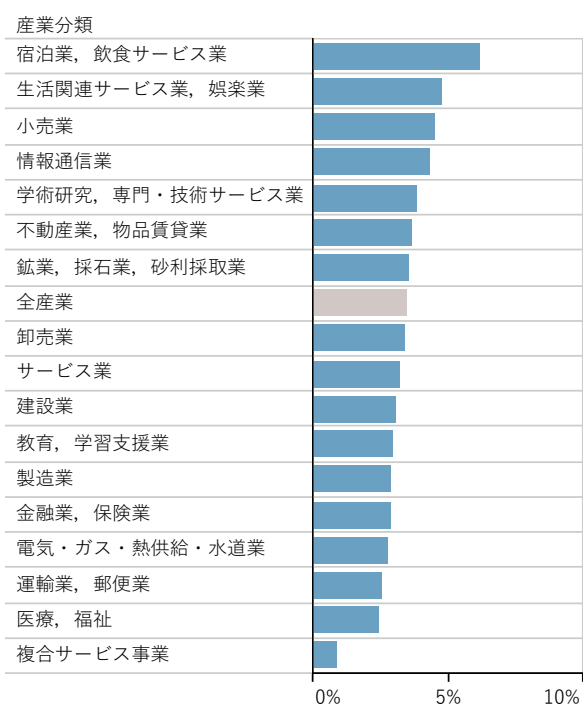
開業率と廃業率が共に高く、事業所の入れ替わりが盛んである業種は、「宿泊業，飲食サービス業」、「情報通信業」、「生活関連サービス業，娯楽業」である。他方、開業率と廃業率が共に低い業種は、「運輸業，郵便業」、「複合サービス事業」となっている。

第1-3-7図 業種別の開廃業率

①開業率



②廃業率



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）。

次に、都道府県別に開廃業の状況を確認する（第1-3-8図）。開業率について見ると、沖縄県が最も高く、埼玉県、千葉県と続いている。廃業率

について見ると、最も高い県は福岡県であり、鹿児島県、神奈川県と続いている。

第1-3-8図 都道府県別開廃業率（2018年度）

	開業率	廃業率
北海道	3.9%	3.8%
青森	3.1%	3.4%
岩手	3.2%	3.2%
宮城	4.1%	3.2%
秋田	2.6%	3.3%
山形	3.1%	3.3%
福島	3.7%	3.4%
茨城	4.8%	2.9%
栃木	4.1%	3.2%
群馬	4.1%	3.0%
埼玉	5.2%	2.9%
千葉	5.2%	3.0%
東京	5.0%	3.4%
神奈川	4.9%	4.2%
新潟	2.9%	3.2%
富山	3.2%	3.3%

	開業率	廃業率
石川	3.8%	2.8%
福井	3.1%	2.9%
山梨	3.8%	3.4%
長野	3.3%	3.0%
岐阜	3.8%	3.7%
静岡	4.0%	3.3%
愛知	5.1%	3.8%
三重	4.3%	3.3%
滋賀	4.0%	2.9%
京都	4.3%	3.5%
大阪	4.6%	3.8%
兵庫	4.5%	3.2%
奈良	4.3%	3.2%
和歌山	3.4%	2.9%
鳥取	3.4%	3.6%
島根	3.0%	3.2%

	開業率	廃業率
岡山	4.6%	3.1%
広島	3.7%	3.0%
山口	3.8%	3.3%
徳島	3.2%	2.9%
香川	3.8%	3.2%
愛媛	3.7%	2.7%
高知	3.4%	3.7%
福岡	5.1%	5.1%
佐賀	3.6%	3.5%
長崎	3.9%	3.4%
熊本	4.6%	2.8%
大分	3.9%	3.7%
宮崎	4.2%	3.1%
鹿児島	3.8%	4.4%
沖縄	6.5%	3.9%
全国計	4.4%	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

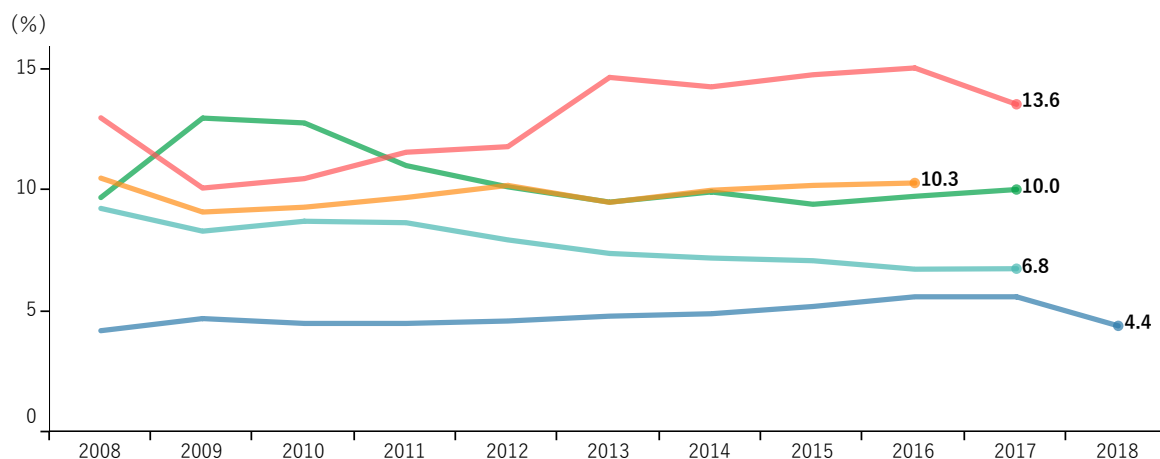
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第5条）。

最後に、諸外国の開廃業率の推移との比較を行う（第1-3-9図）。各国により統計の性質が異なるため、単純な比較はできないものの、国際的に

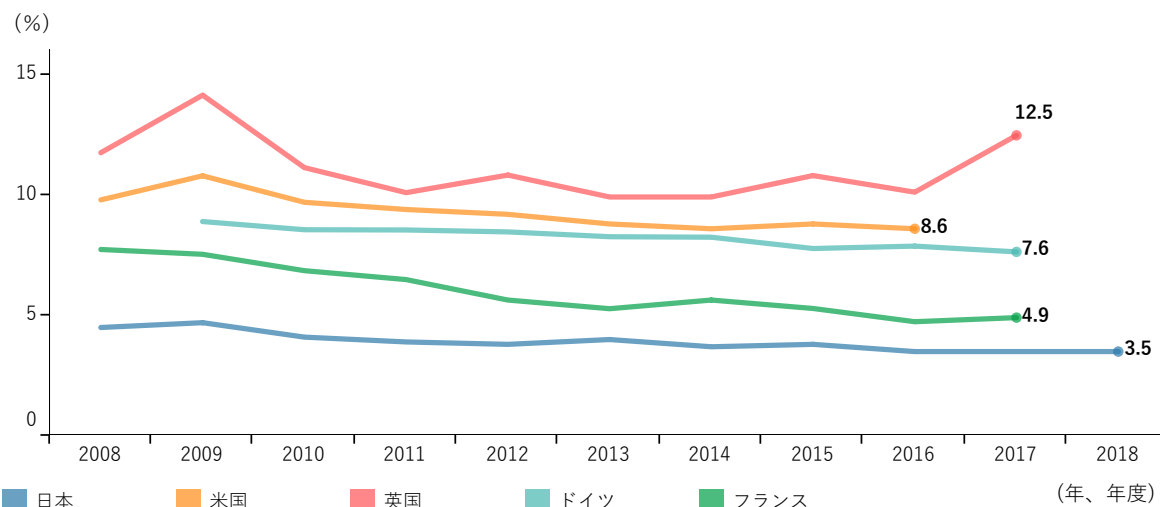
見ると我が国の開廃業率は相当程度低水準であることが分かる。

第1-3-9図 開廃業率の国際比較

①開業率



②廃業率



資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」、米国：United States Census Bureau「The Business Dynamics Statistics」、英国・ドイツ・フランス：eurostat

(注)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。

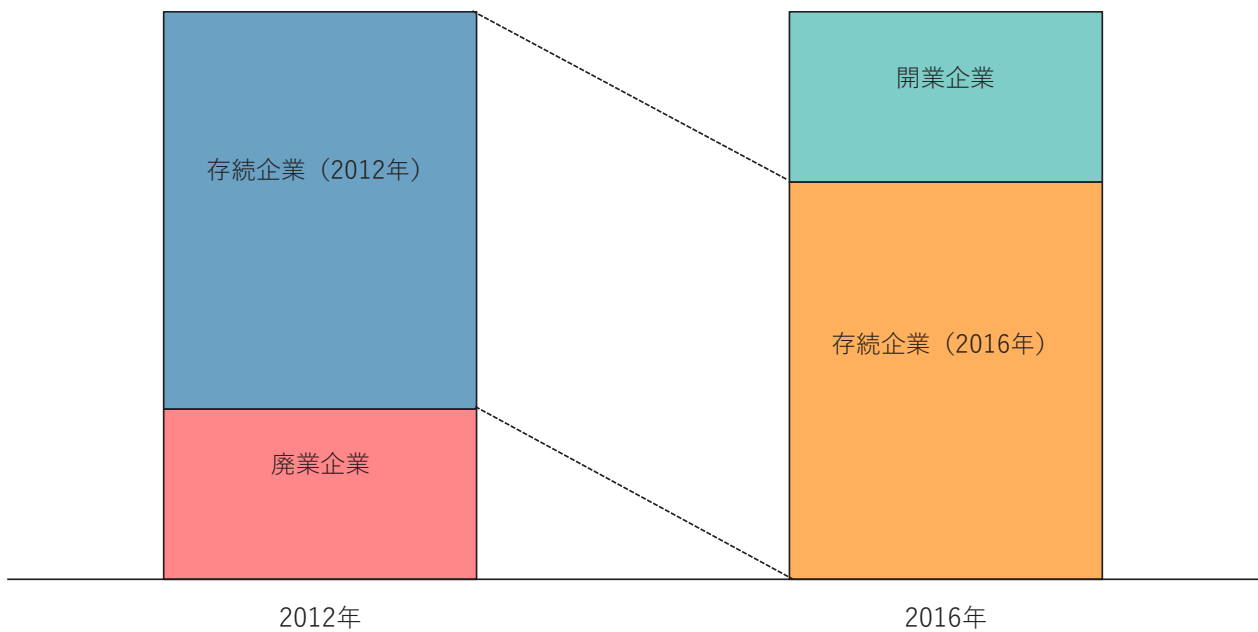
3 新陳代謝の分析

経済全体の生産性上昇は、①個々の企業や事業所の生産性上昇、②参入・退出や企業の市場シェア変動といった新陳代謝の二つから生じることが指摘されている²。ここでは、経済センサス - 活動調査を用いて、生産性向上に寄与するメカニズ

ムが機能しているかについて見ていく。

まずは存続企業、開業企業、廃業企業に分けて、労働生産性の比較・分析を行う³（第1-3-10図）。

第1-3-10図 存続企業・開業企業・廃業企業のイメージ



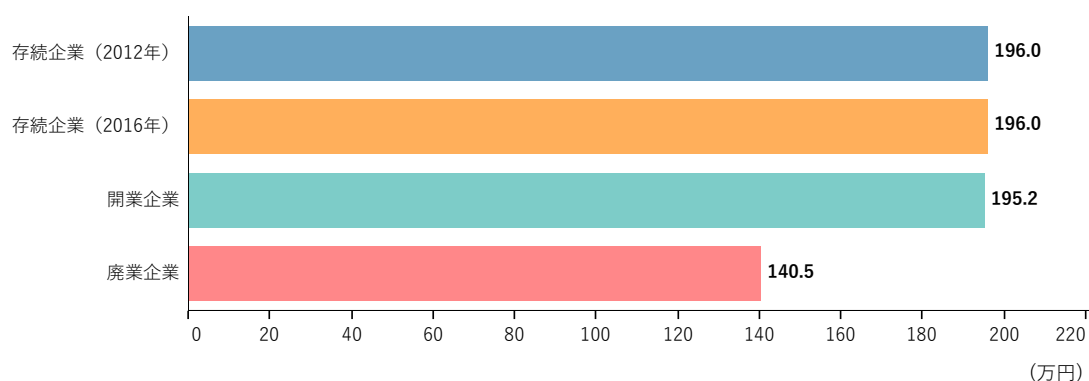
² 森川正之 [2018]『生産性 誤解と真実』、日本経済新聞出版社

³ 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「開業企業」とし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業企業」とみなす。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ことに留意が必要となる。

第1-3-11図は、存続企業、開業企業、廃業企業の労働生産性の中央値について比較したものである⁴。これを見ると、開業企業の労働生産性の中央値は、存続企業の労働生産性の中央値と遜色ない水準にあることが分かる。一方、廃業企業の労働生産性の中央値は、開業企業、存続企業の中

央値と比べて約3割低くなっていることが見て取れる。生産性の低い企業の退出は、経済全体の生産性向上に寄与するものであるが、企業の廃業を通じて、一部でそうした新陳代謝が起きていることが示唆される。

第1-3-11図 存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性（中央値）



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

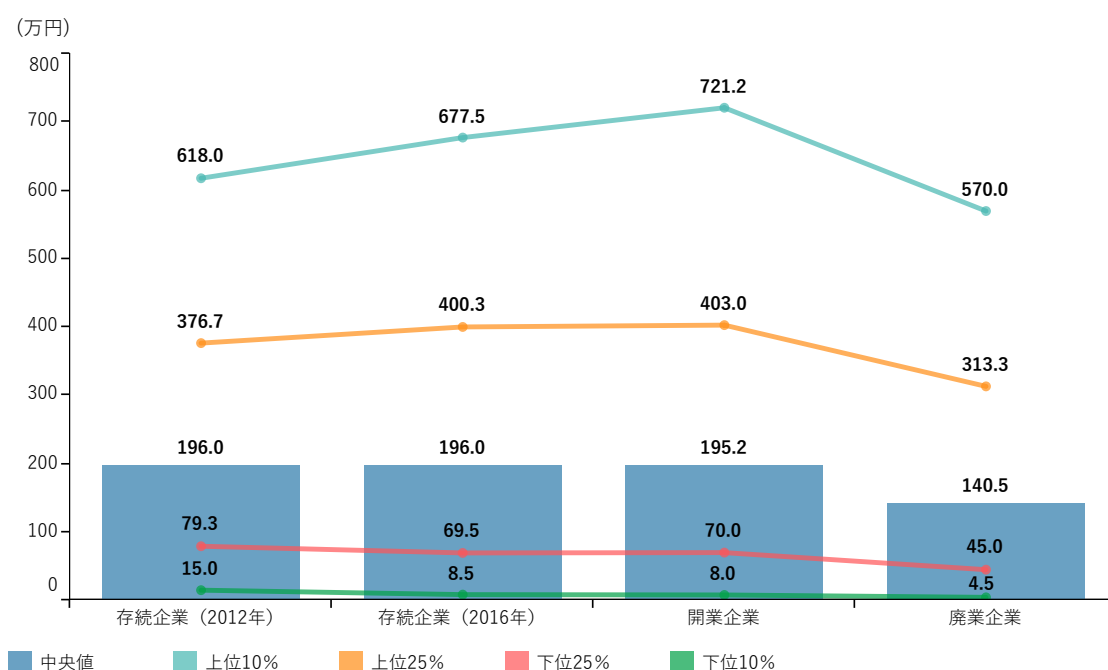
⁴ 労働生産性の分子となる付加価値額について、平成24年経済センサス・活動調査では平成23年の1年間の値を、平成28年経済センサス・活動調査では平成27年1年間の値を把握している。

続いて、存続企業、開業企業、廃業企業の労働生産性の各パーセンタイルの水準を比較する（第1-3-12図）。上位10%の値について見ると、中央値で見た時の傾向と異なり、開業企業の労働生産性が存続企業の労働生産性を大きく上回っている。こうした生産性の高い企業の新規参入は、経済全体の生産性向上に寄与するものであるが、企業の開業を通じて、生産性向上に資する新陳代謝

が実際に起きていることが示唆される。

また、廃業企業は、中央値で見た時の傾向と変わらず、いずれのパーセンタイルにおいても、存続企業、開業企業に比べて労働生産性が低くなっている。しかしながら、廃業企業の上位25%の値は、存続企業の中央値を大きく上回っており、生産性の高い企業の退出が一定程度生じていることも見て取れる。

第1-3-12図 存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性（パーセンタイル）



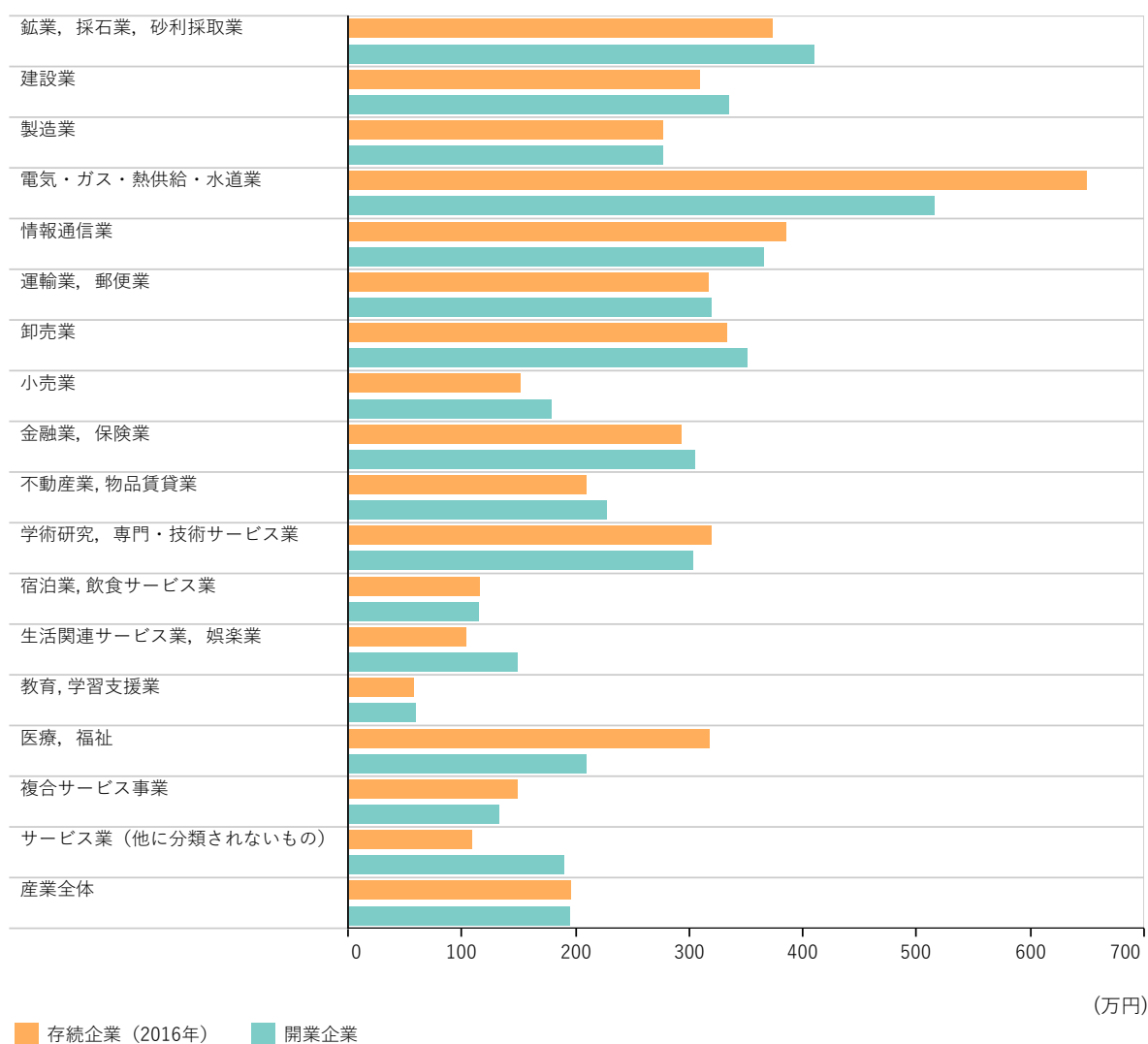
資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

次に、存続企業、開業企業、廃業企業の労働生産性について業種別の比較を行う。

業種別に存続企業と開業企業の労働生産性の中央値を比較すると、存続企業と開業企業のいずれの労働生産性が高いかは、業種によって異なっている。特に「電気・ガス・熱供給・水道業」や

「医療、福祉」においては、存続企業の労働生産性が開業企業の労働生産性を大きく上回っている（第1-3-13図）。例えば、事業を行う上で大規模な設備が求められる、などといった参入障壁の存在が影響している可能性が推察される。

第1-3-13図 業種別に見た、存続企業と開業企業の労働生産性（中央値）

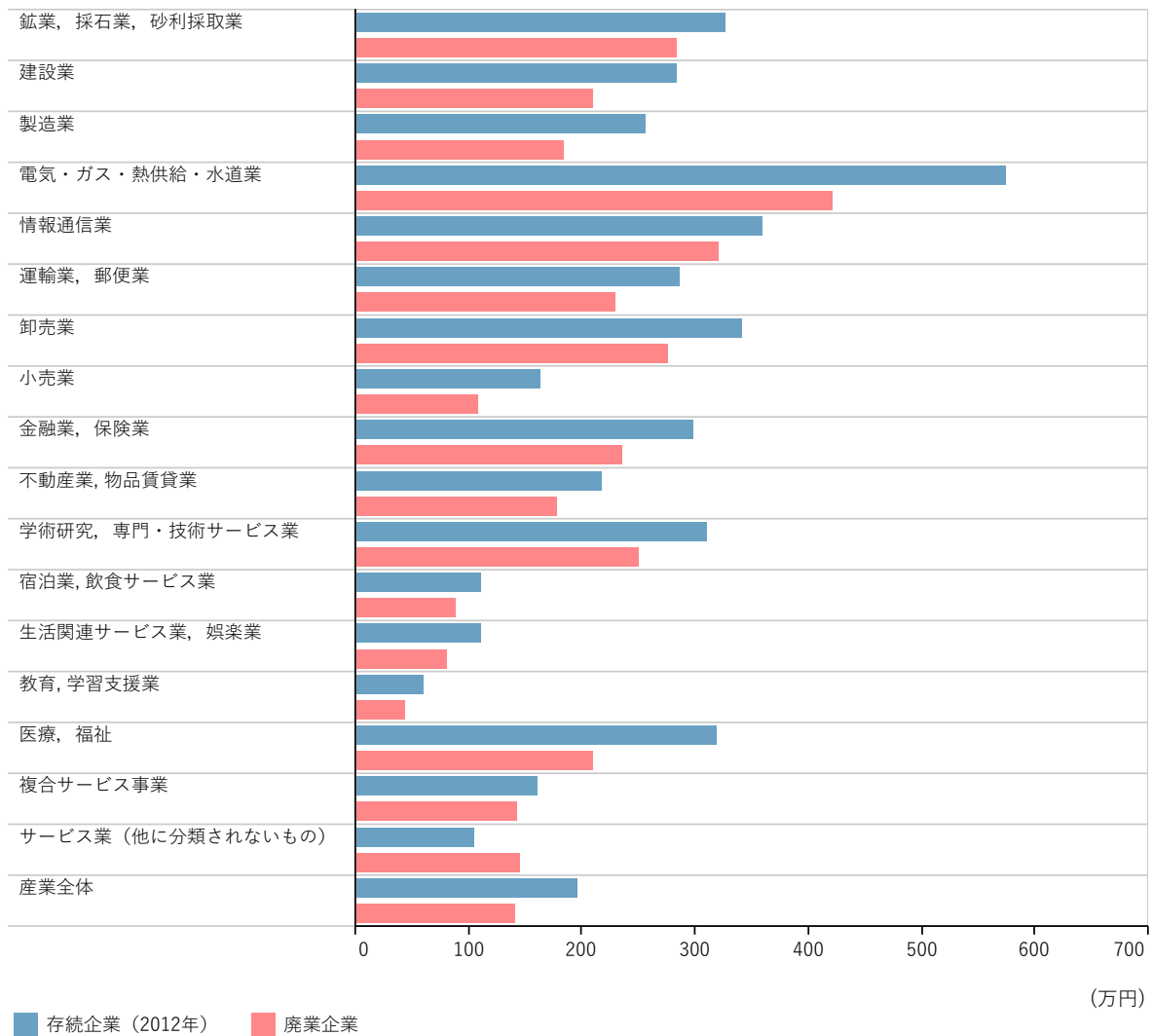


資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

続いて、第1-3-14図は業種別に存続企業と廃業企業の労働生産性の中央値を比較したものである。これを見ると、「サービス業（他に分類されないもの）」を除き、いずれの業種においても廃

業企業の労働生産性は、存続企業の労働生産性より低くなっており、総じて業種にかかわらず、生産性の低い企業の退出が生じていることが分かる。

第1-3-14図 業種別に見た、存続企業と廃業企業の労働生産性（中央値）

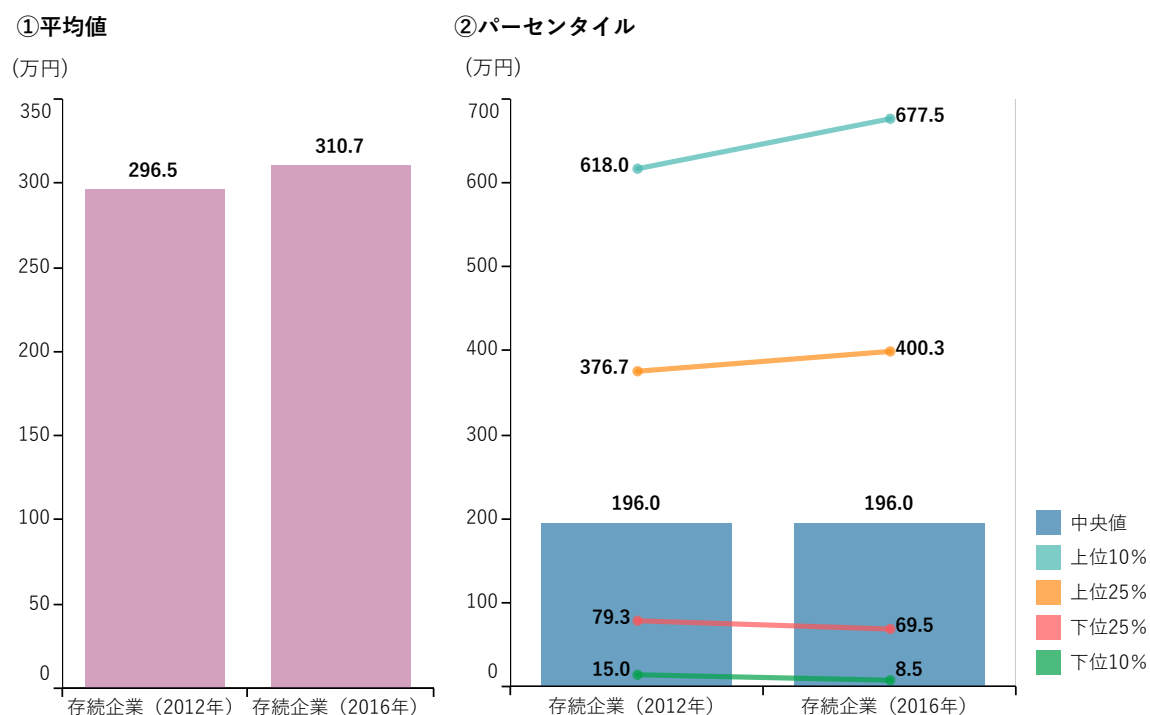


資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

最後に、存続企業の労働生産性の推移について見ると、平均値では労働生産性が上昇しており、個々の企業の生産性向上による経済全体の生産性向上が生じている状況が確認できる（第1-3-15図①）。また、各パーセンタイルの推移を見ると、

上位10%と上位25%の値は上昇している一方で、下位25%と下位10%の値は低下しており、存続企業において、労働生産性の高い企業と低い企業の二極化が進んでいる傾向が見て取れる（第1-3-15図②）。

第1-3-15図 存続企業の労働生産性の推移



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

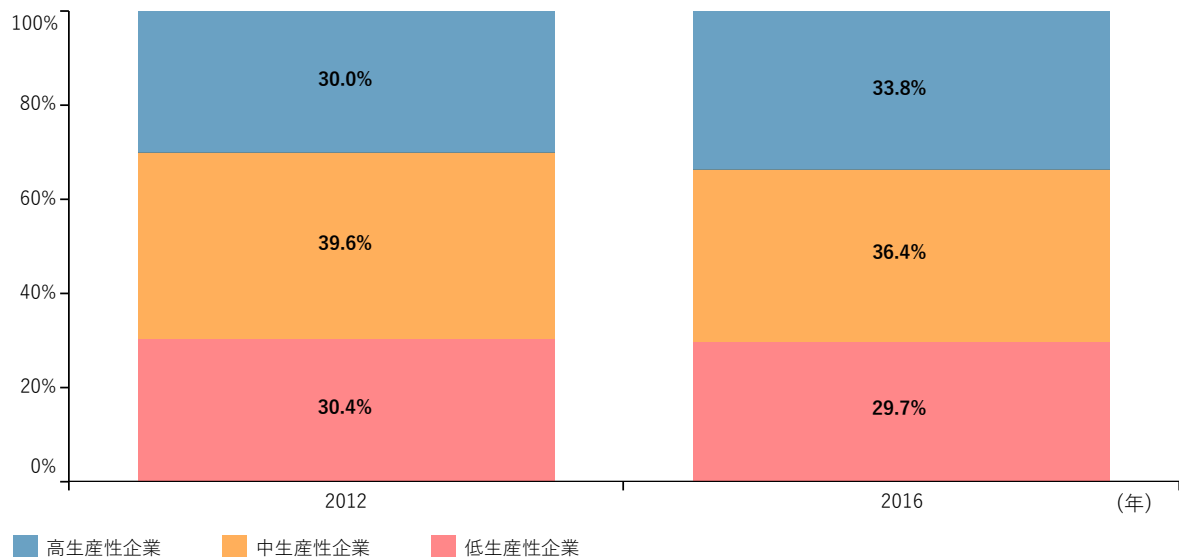
ここまで存続企業、開業企業、廃業企業の労働生産性の水準を比較・分析してきたが、ここからは企業数や従業者数の観点を加えて分析を行う。

分析に当たっては、まず「平成24年経済センサス - 活動調査」において、「業種別に」労働生産性の上位30%の値及び下位30%の値を算出し、「業種別の基準値」とする。この基準値を用いて、上位30%の値以上の企業を「高生産性企業」、下位30%の値以下の企業を「低生産性企業」、それ

以外の企業を「中生産性企業」と定義し、分析を進めていく。

始めに、2012年から2016年にかけての労働生産性区分の構成比の変化を見ると、「高生産性企業」の構成比が増加しており、労働生産性の高い企業の層が厚くなっていることが分かる。また、「低生産性企業」の構成比は僅かながら減少している（第1-3-16図）。

第1-3-16図 労働生産性区分別企業数の構成比の変化



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

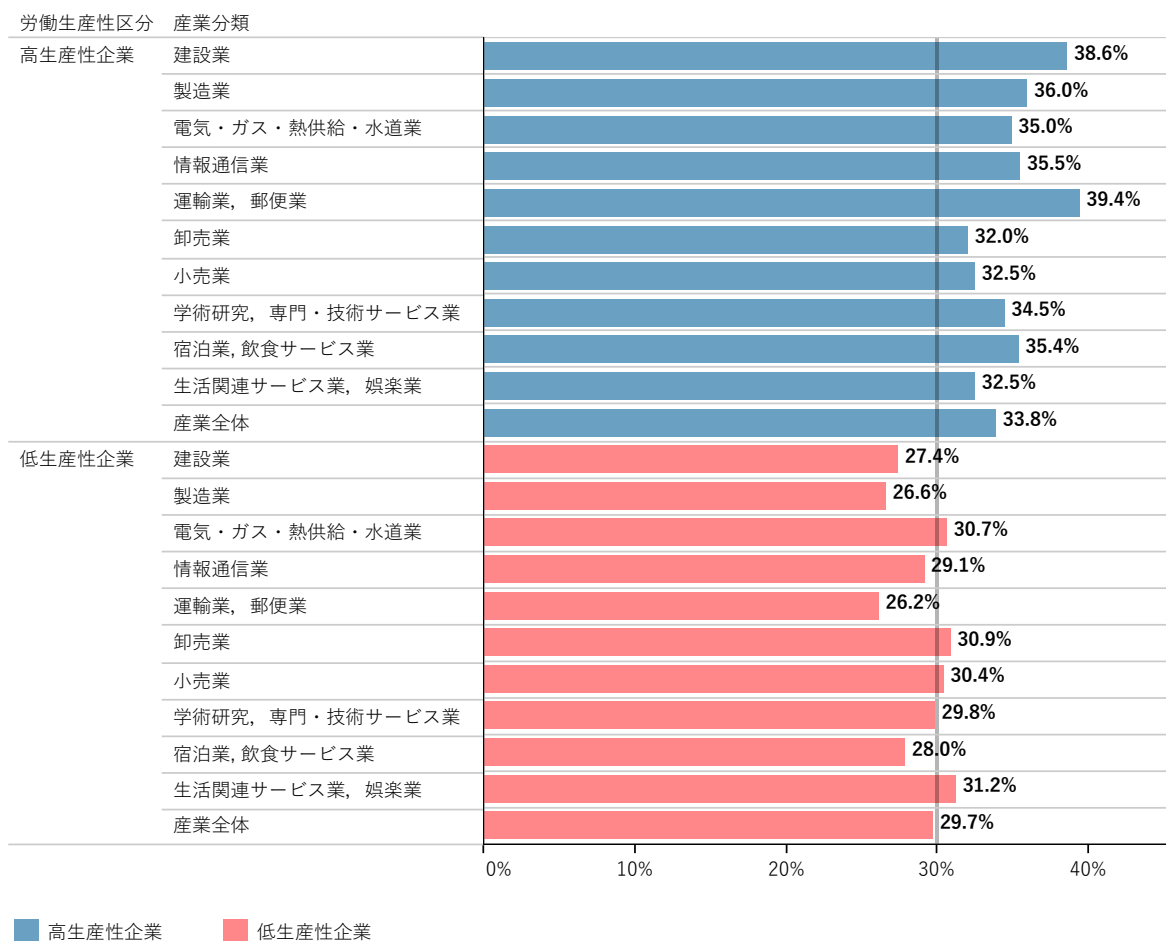
(注)1.ここでは、業種別に2012年基準で労働生産性が上位30%の値以上の企業を高生産性企業、下位30%の値以下の企業を低生産性企業、それ以外を中生産性企業とする。なお、30%の値に企業が多数存在しており、2012年時の高生産性企業及び低生産性企業の構成比が30%にならない場合がある。

2.図は、業種別の構成比を積み上げた全体の値を示している。

これを代表的な業種について見たものが、第1-3-17図である。「高生産性企業」の割合はこれらの業種においても増加しており、「運輸業、郵便業」や「建設業」では2012年から2016年にかけて約10%ptも構成比が増加している。他方、

「低生産性企業」の構成比については変化の方向が業種によって異なっており、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「卸売業」、「小売業」、「生活関連サービス業、娯楽業」は2012年に比べて、「低生産性企業」の割合が増加している。

第1-3-17図 業種別に見た、2016年における労働生産性区分別企業数の構成比



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

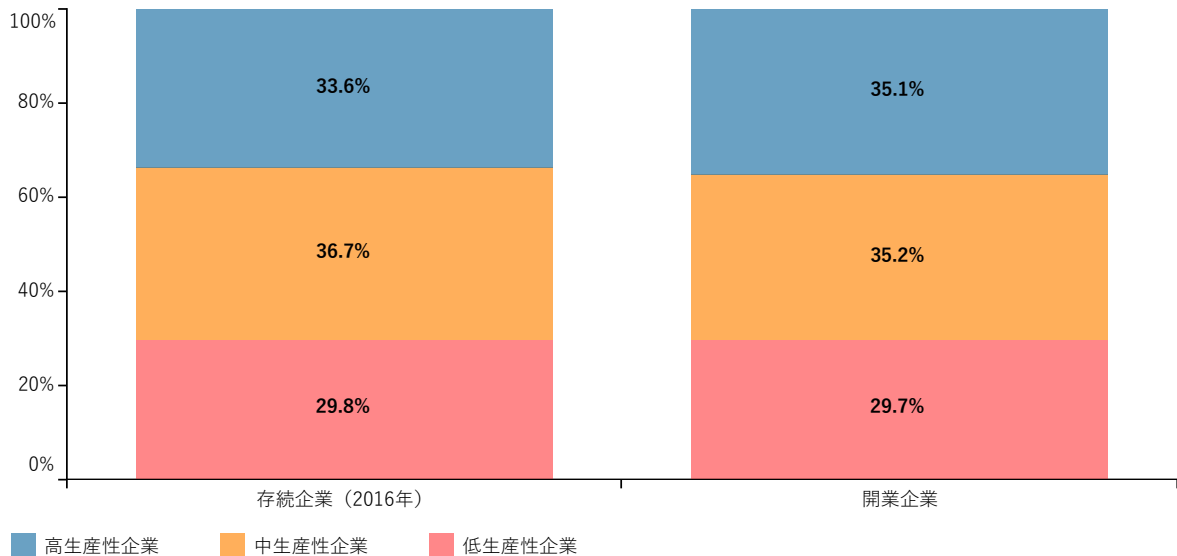
(注)ここでは、業種別に2012年基準で労働生産性が上位30%の値以上の企業を高生産性企業、下位30%の値以下の企業を低生産性企業、それ以外を中生産性企業とする。なお、30%の値に企業が多数存在しており、2012年時の高生産性企業及び低生産性企業の構成比が30%にならない場合がある。

続いて、存続企業、開業企業、廃業企業に分けて労働生産性区分別の構成比の比較を行う。

第1-3-18図は、存続企業と開業企業の労働生産性区分の内訳を比較したものである。開業企業における「高生産性企業」の割合は僅かに存続企

業を上回っており、「低生産性企業」の割合は同程度となっている。ここからは、創業間もなくして、存続企業と同等以上の生産性を上げる企業が一定程度存在することが分かる。

第1-3-18図 存続企業と開業企業の労働生産性区分別企業数の構成比の比較



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

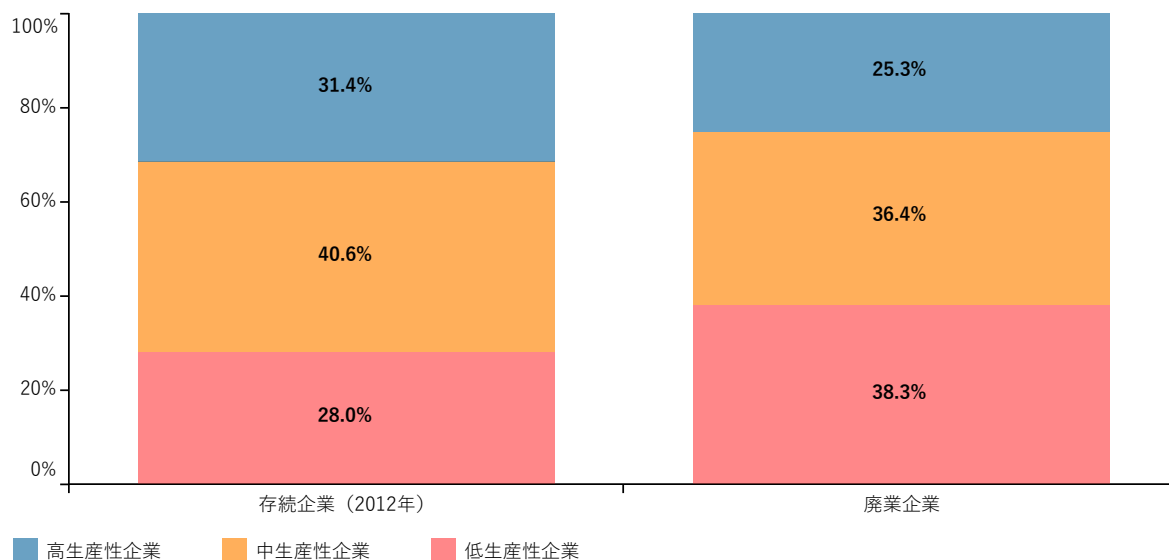
(注)1.ここでは、業種別に2012年基準で労働生産性が上位30%の値以上の企業を高生産性企業、下位30%の値以下の企業を低生産性企業、それ以外を中生産性企業とする。なお、30%の値に企業が多数存在しており、2012年時の高生産性企業及び低生産性企業の構成比が30%にならない場合がある。

2.図は、業種別の構成比を積み上げた全体の値を示している。

第1-3-19図は、存続企業と廃業企業の労働生産性区分の内訳を比較したものである。廃業企業においては、存続企業と比べて「低生産性企業」の割合が高く、生産性の低い企業の退出が生じて

いることが分かる。他方、廃業企業の25.3%は「高生産性企業」であり、高い生産性を上げながらも、市場から退出している状況が生じている。

第1-3-19図 存続企業と廃業企業の労働生産性区分別企業数の構成比の比較



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

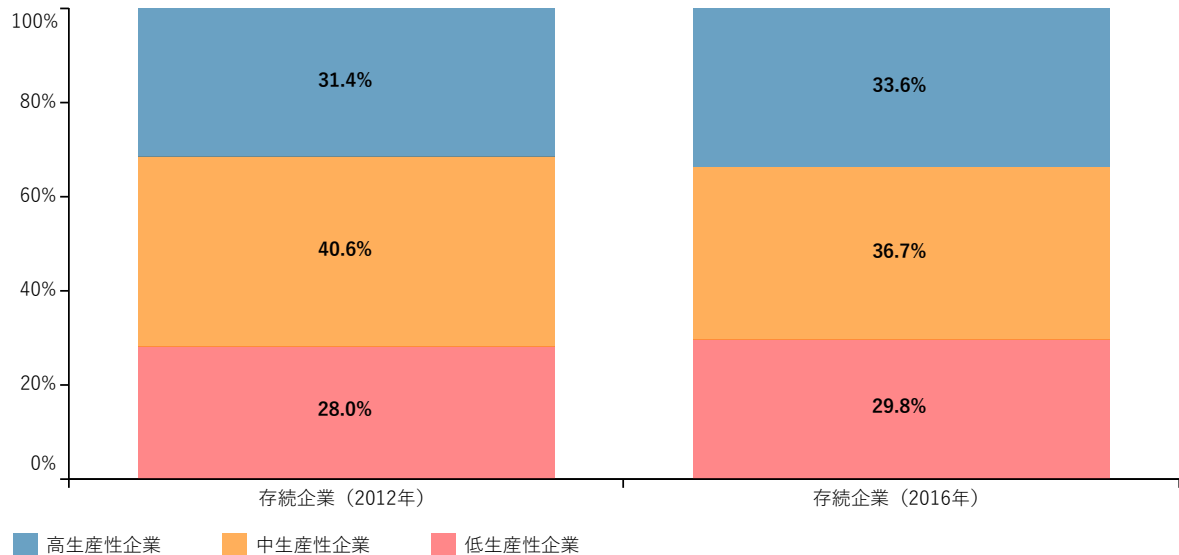
(注)1.ここでは、業種別に2012年基準で労働生産性が上位30%の値以上の企業を高生産性企業、下位30%の値以下の企業を低生産性企業、それ以外を中生産性企業とする。なお、30%の値に企業が多数存在しており、2012年時の高生産性企業及び低生産性企業の構成比が30%にならない場合がある。

2.図は、業種別の構成比を積み上げた全体の値を示している。

第1-3-20図は、存続企業における労働生産性区分の内訳の変化を示している。これを見ると、「高生産性企業」の割合が増加するとともに、「低

生産性企業」の割合も増加しており、労働生産性のパーセンタイルの値による比較で見られた二極化が進んでいる状況が、ここでも確認された。

第1-3-20図 存続企業の労働生産性区分別企業数の構成比の変化



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

(注)1.ここでは、業種別に2012年基準で労働生産性が上位30%の値以上の企業を高生産性企業、下位30%の値以下の企業を低生産性企業、それ以外を中生産性企業とする。なお、30%の値に企業が多数存在しており、2012年時の高生産性企業及び低生産性企業の構成比が30%にならない場合がある。

2.図は、業種別の構成比を積み上げた全体の値である。

この存続企業における2012年から2016年にかけての労働生産性区分の移動の状況を示したものが第1-3-21図である。これを見ると、2012年時点で「低生産性企業」であった企業の36%、「中生産性企業」であった企業の26%が上位の労働生産性区分に移動していることが分かる。一方で、2012年時点で「高生産性企業」であった企

業の35%、「中生産性企業」であった企業の22%が下位の労働生産性区分に移動していることも分かる。

ここからは、個々の企業の労働生産性の水準は安定的なものではなく、企業の実績などに応じて流動的に変化するものであることが分かる。

第1-3-21図 存続企業の労働生産性区分間移動の状況

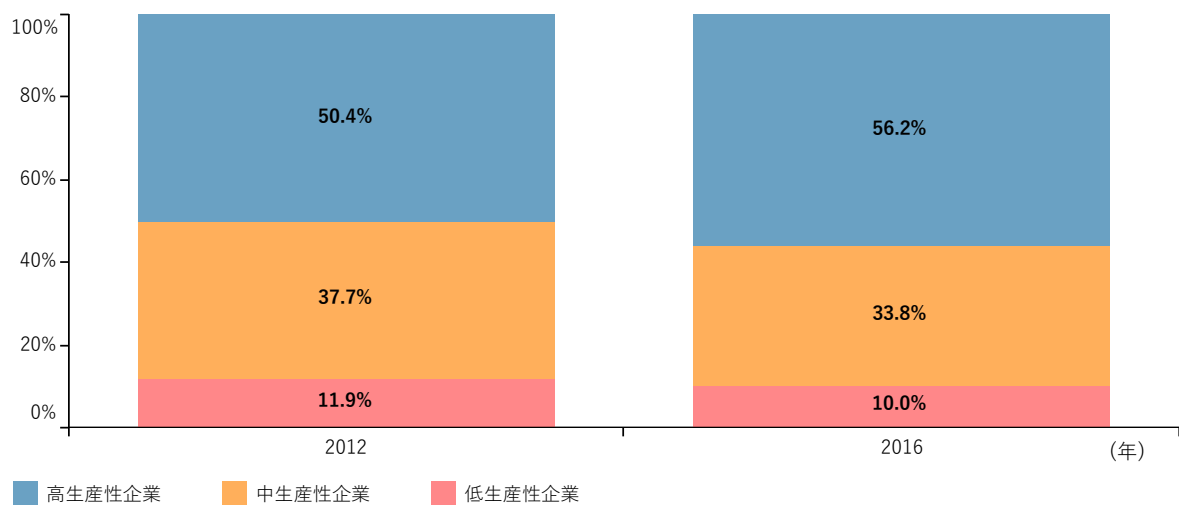
		2016年時点の生産性区分			小計
		高生産性企業	中生産性企業	低生産性企業	
2012年時点の生産性区分	高生産性企業	65%	26%	8%	100%
	中生産性企業	26%	52%	22%	100%
	低生産性企業	10%	26%	65%	100%

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

最後に、それぞれの労働生産性区分の企業における従業者数の構成比の変化を確認する（第1-3-22図）。これを見ると、2012年から2016年にかけて「高生産性企業」の割合が増加するとともに、「低生産性企業」の割合が低下している。人口減少によって長期的に労働力が限られていく我が国において、生産性の高い企業へ限られた経営

資源が集中することは、経済全体の生産性を維持・向上させる上で重要である。そうした中、参入や退出、市場シェアの変化による新陳代謝や既存企業の生産性向上によって、生産性の高い企業への労働力の移動が一定程度生じていると推察される。

第1-3-22図 労働生産性区分別従業者数の構成比の変化



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

(注)ここでは、業種別に2012年基準で労働生産性が上位30%の値以上の企業を高生産性企業、下位30%の値以下の企業を低生産性企業、それ以外を中生産性企業とする。なお、30%の値に企業が多数存在しており、2012年時の高生産性企業及び低生産性企業の構成比が30%にならない場合がある。

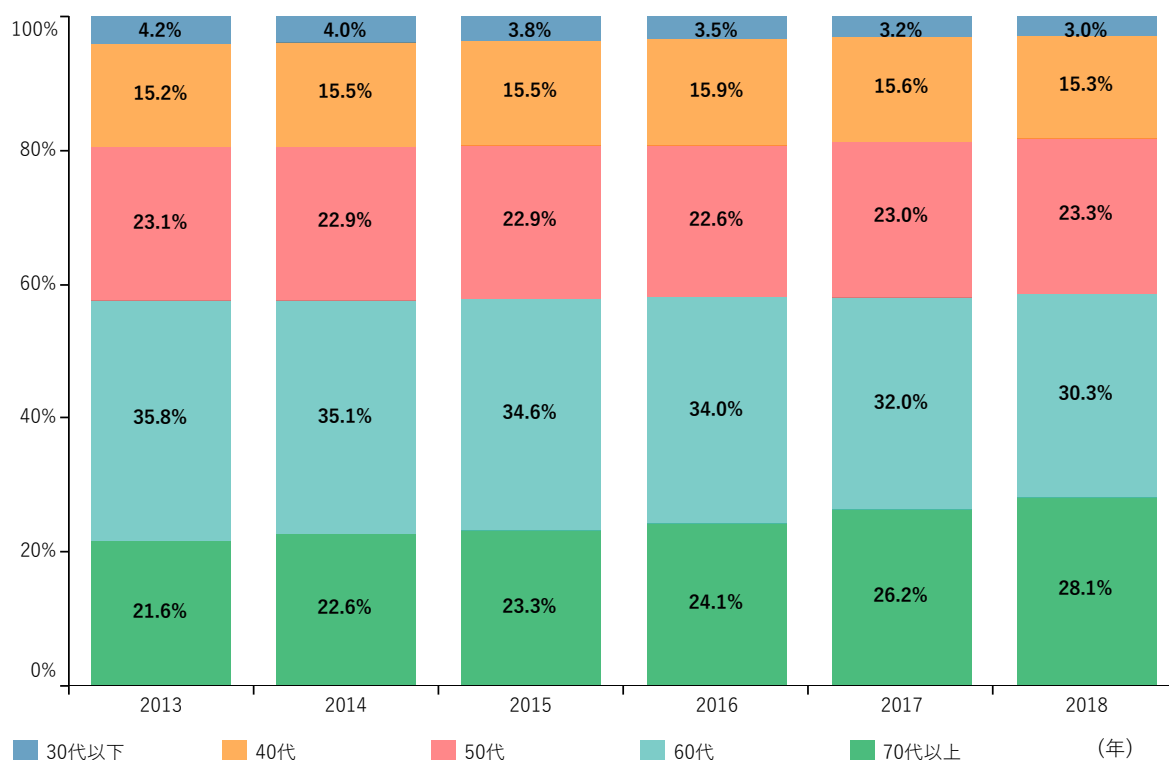
第2節 経営者の高齢化と事業承継

1 経営者年齢の分布と後継者の決定状況

第1-3-23図は、全国の社長の年齢分布の推移を示している。これを見ると、「70代以上」の占める割合が年々増加していることが分かる。一

方、直近では、「40代以下」の構成比が減少傾向にあり、経営者の高齢化が進んでいることが分かる。

第1-3-23図 社長の年齢分布

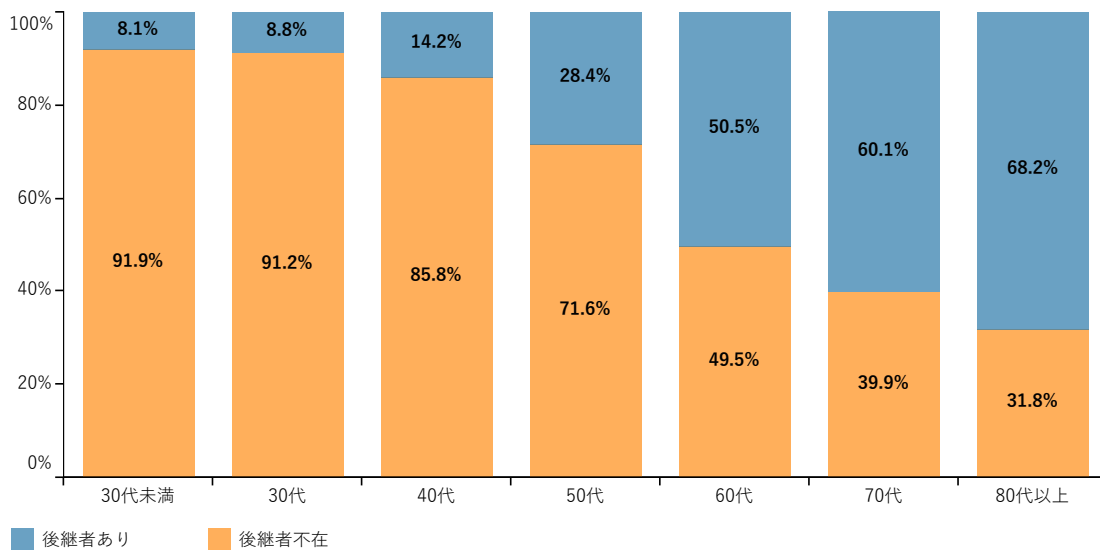


資料：(株)東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」

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が、企業がこれまで培ってきた事業や貴重な経営資源を次世代の経営者（後継者）へ引き継いでいくことは重要である。そこで、社長年齢別に後継者の有無につ

いて確認すると、60代では約半数、70代は約4割、80代は約3割で後継者が不在となっており、経営者年齢の高い企業においても、後継者が不在の企業が多く存在することが分かる（第1-3-24図）⁵。

第1-3-24図 社長年齢別に見た、後継者決定状況



資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

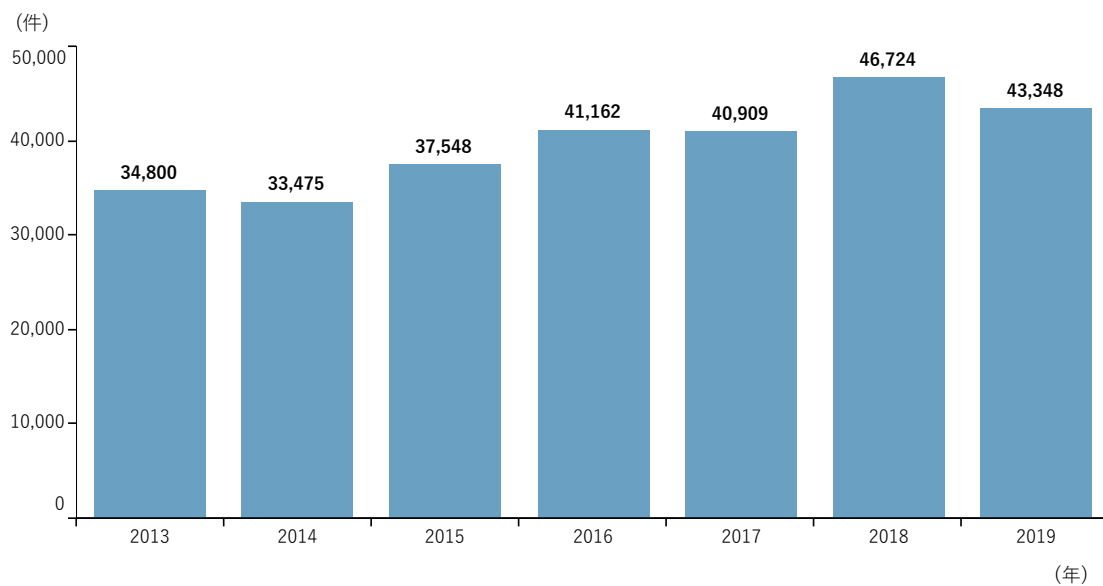
⁵ 2017年版中小企業白書では、(株)東京商工リサーチの企業データベースを用いて経営者交代前後の経営者年齢について分析している。それによると、親族内の場合で交代前の平均年齢が69.3歳、親族外の場合で交代前の平均年齢が63.7歳であった。

2 休廃業・解散企業の現状

ここからは、(株)東京商工リサーチの「休廃業・解散企業」動向調査を用いて、休廃業・解散企業の現状について確認していく。2019年の休

廃業・解散件数は2年ぶりに減少したが、経営者の高齢化や後継者不足を背景に、4万件台の水準で推移している（第1-3-25図）。

第1-3-25図 休廃業・解散件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

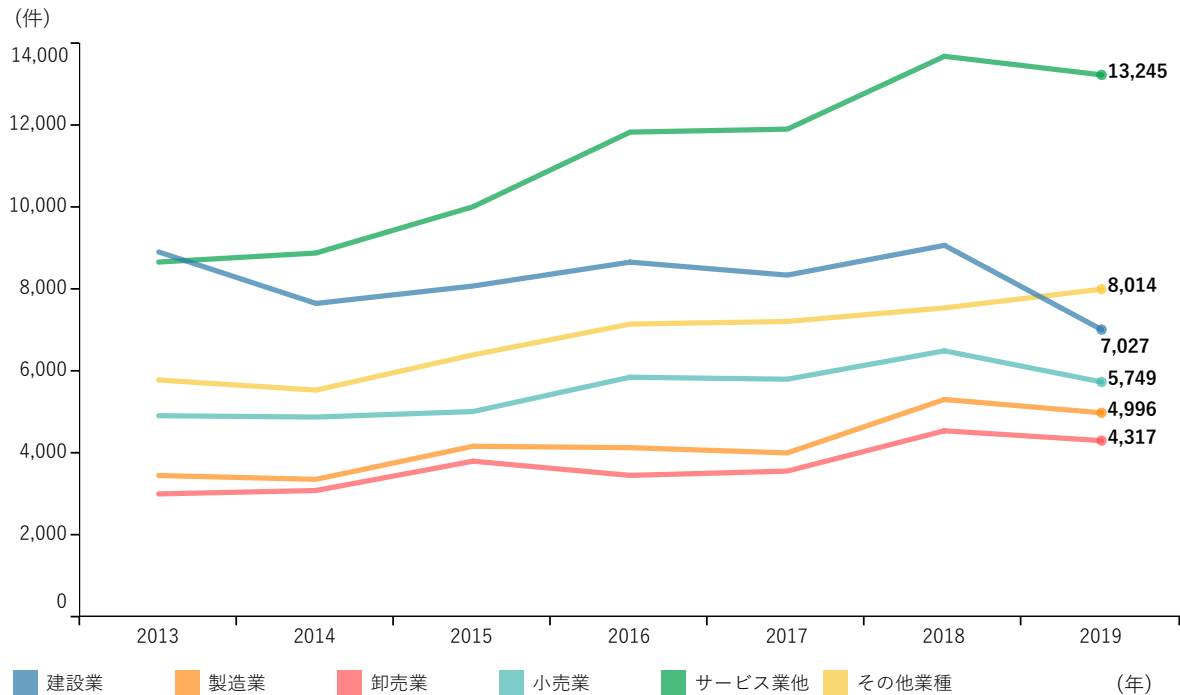
(注)1.休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。

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1-3-26図は、休廃業・解散件数の推移を業種別に確認したものである。足元の2019年では、「その他業種」を除く全ての業種で減少している。

一方、2013年と比べると、「建設業」を除く全ての業種で休廃業・解散件数は増加していることが分かる。

第1-3-26図 業種別休廃業・解散件数の推移



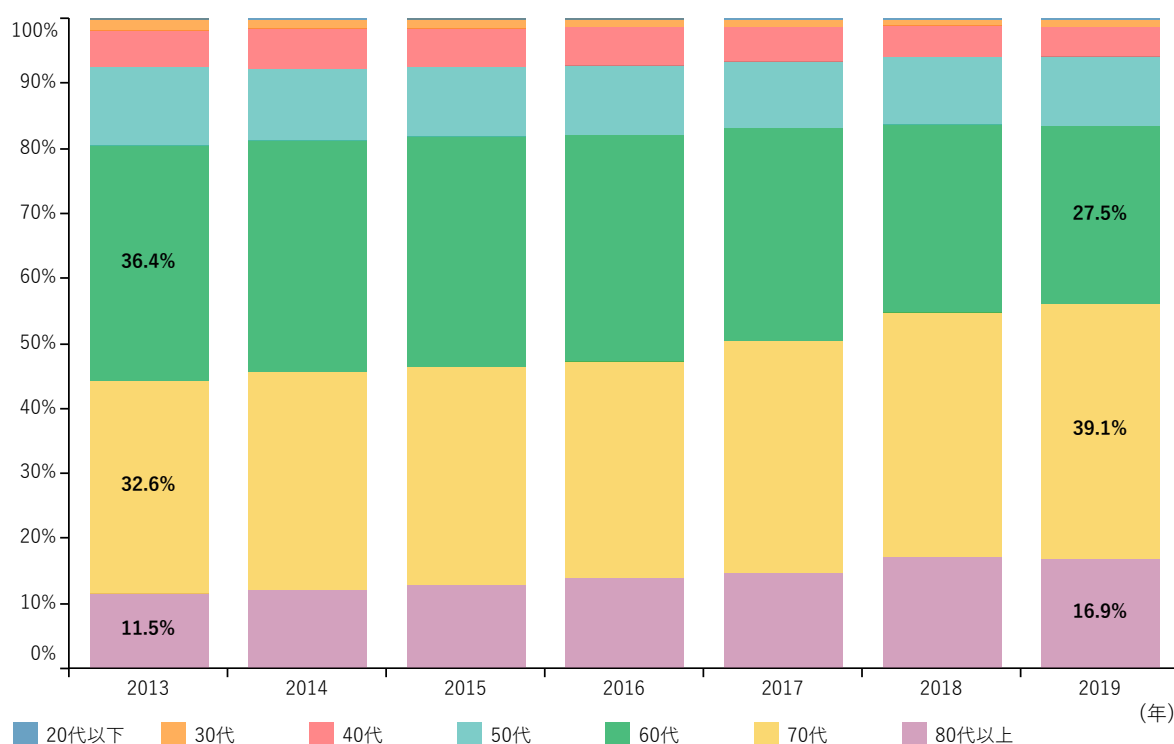
資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注)その他の業種は、「農林漁鉱業」「金融保険業」「不動産業」「運輸業」「情報通信業」の合計。

次に、これら休廃業・解散企業の代表者年齢について確認すると、2019年は「70代」が最も多く39.1%となっている。また、60代以上が全体に占める割合は増加傾向にあり、2019年は83.5%を占めている（第1-3-27図）。第1-3-23図で見た社長の年齢分布によると、60代以上の全体に占め

る割合は58.4%（2018年時点）であり、休廃業・解散企業の代表者年齢の分布が年齢の高い層に多いことが分かる。こうしたことから、休廃業・解散の背景に経営者の高齢化と後継者不在が存在することがうかがえる。

第1-3-27図 休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比

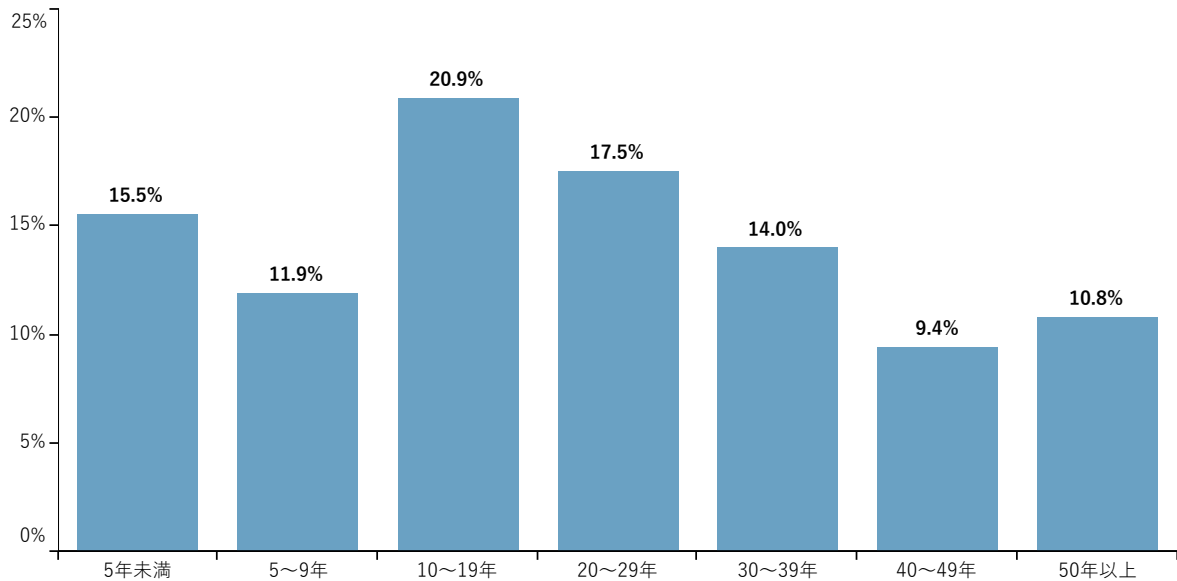


資料：(株)東京商エリサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

第1-3-28図は、休廃業・解散企業における業歴別の構成比を示したものである。これを見ると、業歴「5年未満」が15.5%となっており、比較的業歴の短い企業の休廃業・解散も生じていることが確認される。企業のライフサイクル初期に

経営が軌道に乗らず、休廃業・解散に至ったものと推測される。また、業歴「10～19年」を頂点に業歴が長いほど、休廃業・解散の構成比が総じて小さくなっていることも分かる。

第1-3-28図 休廃業・解散企業の業歴別構成比

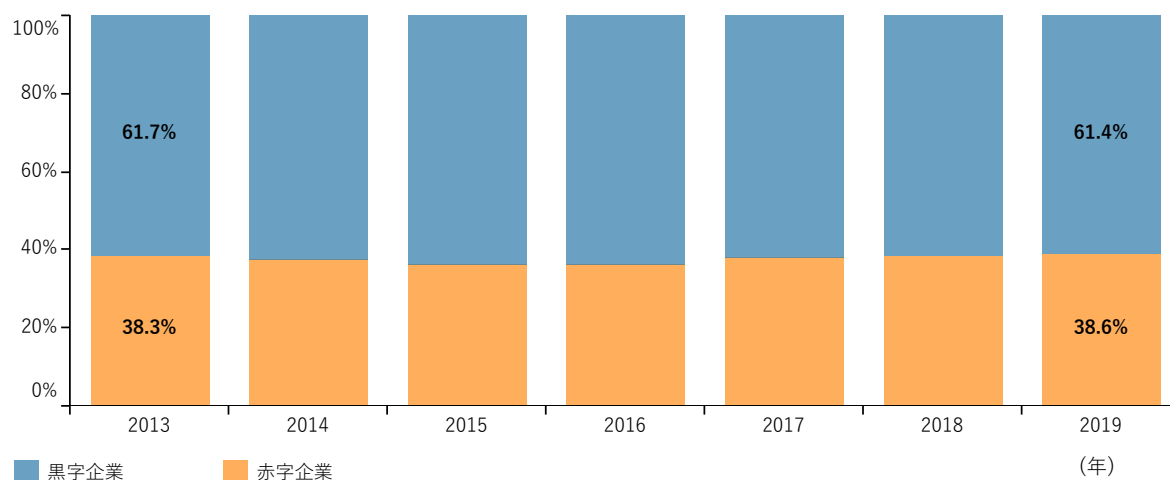


資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

続いて、休廃業・解散企業の業績について見ていく。休廃業・解散した企業のうち、直前期の業績データが判明している企業についての集計によ

ると、約6割の企業で当期純利益が黒字であることが分かる（第1-3-29図）。

第1-3-29図 休廃業・解散企業の損益別構成比



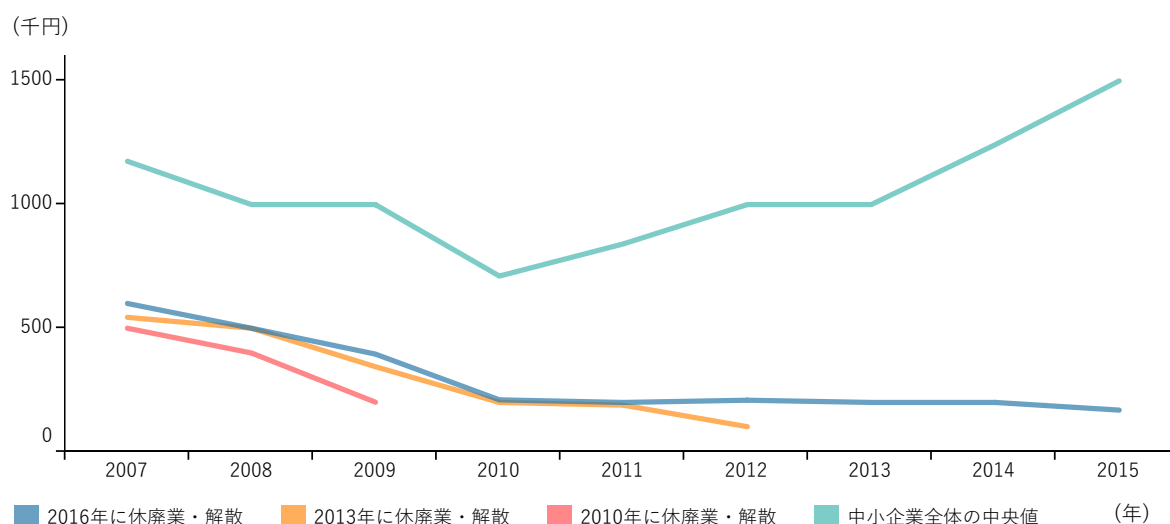
資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注)損益は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでのいう直前期の決算は休廃業・解散から最大2年の業績データを遡り、最新のものを採用している。

第1-3-30図は、休廃業・解散に至るまでの純利益の推移について見たものである。全体として、中小企業全体の中央値に比べ、休廃業・解散した企業の純利益は低い水準となっている。純利益の推移を見ると、2010年、2013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。また、2016年に休廃業・解散した企業は、中小企業全体の純利益が2011年以降増加傾向にある中、横ばい傾向の純利益で推移した後に、事業を停止していることが分かる。

第1-3-30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。

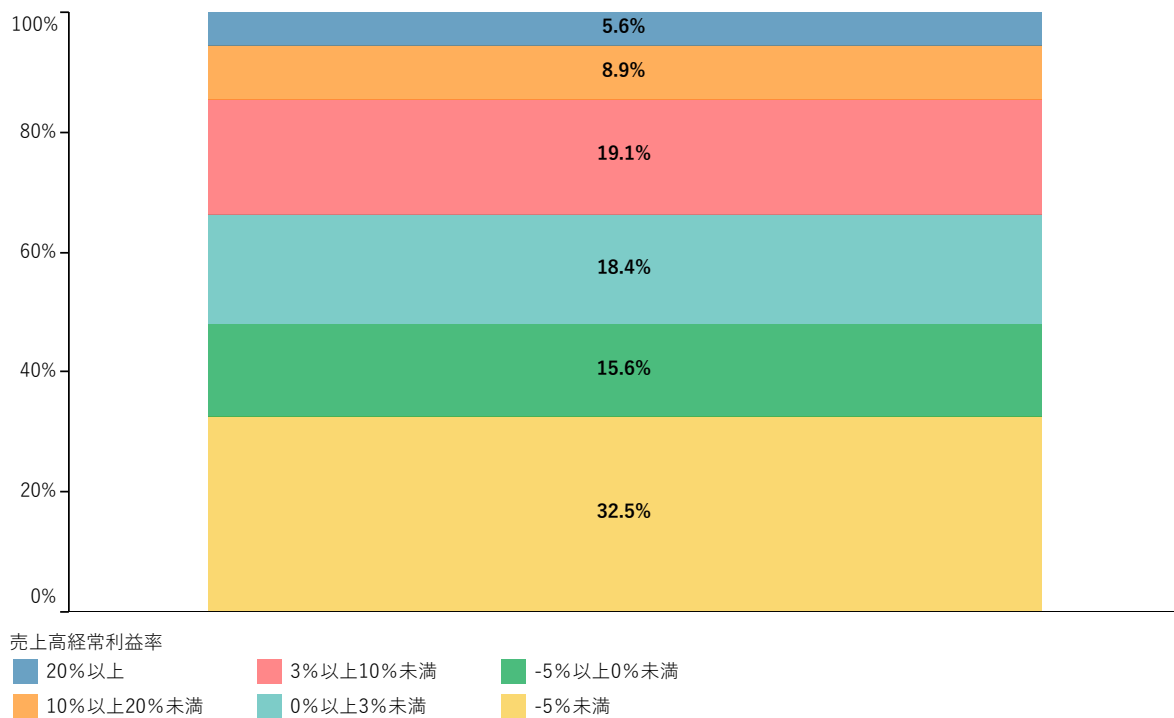
3.決算月数が12か月かつ、当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。

他方、休廃業・解散した企業の売上高経常利益率の分布について見ると、利益率が10%以上の企業が14.5%、20%以上の企業が5.6%と、一定程度の企業は休廃業・解散の前に高い利益率であったことが分かる（第1-3-31図）。

休廃業・解散企業の中には、経営者自身が事業

を継続する意向がない企業も含まれるが、こうした企業も含め一定程度の業績を上げながら休廃業・解散に至る企業の貴重な経営資源を散逸させないためには、迅速に次世代の意欲ある経営者に事業を引き継ぐ取組が重要である。

第1-3-31図 休廃業・解散企業の売上高経常利益率



資料：（株）東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

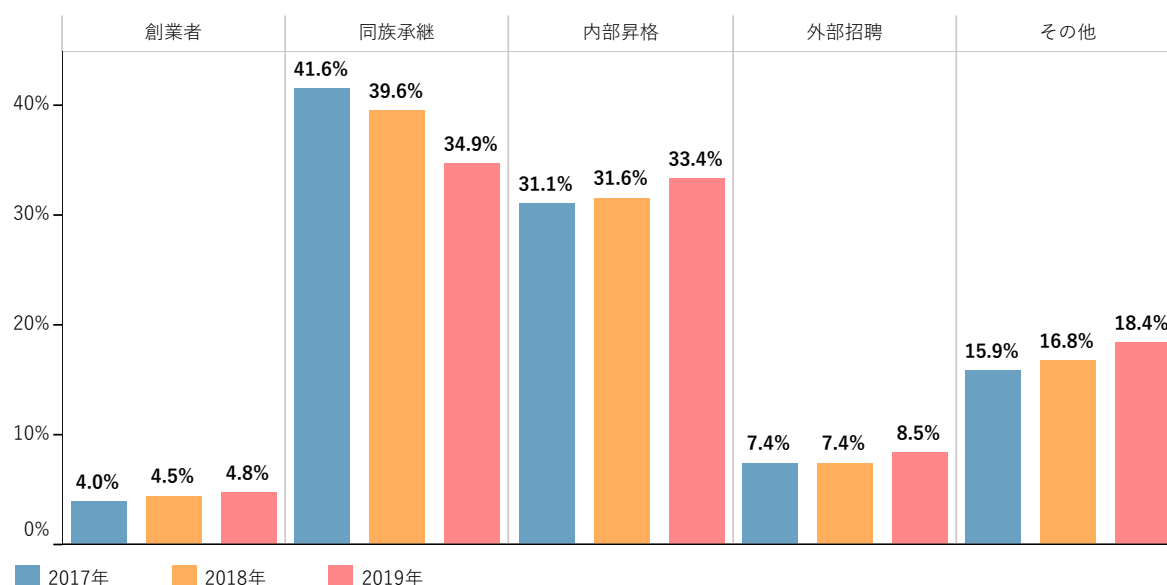
3 事業承継の実態

ここまで経営者の高齢化と後継者不在という状況について確認し、こうした状況を背景とした休業・解散が生じていることを見てきた。このような中で、円滑な事業承継が喫緊の課題である。これを踏まえ、以降では事業承継の実態について見ていく。

第1-3-32図は、事業を承継した社長と先代経営者との関係を示している。これを見ると、「同

族承継」の割合が最も多いが、全体に占める割合は年々減少している。他方、「内部昇格」による事業承継は増加傾向にあり、2019年における全体に占める割合は「同族承継」と同程度となっている。また、「外部招聘」も増加傾向にあるなど、親族外承継が事業承継の有力な選択肢となっている。

第1-3-32図 事業を承継した社長の先代経営者との関係



資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

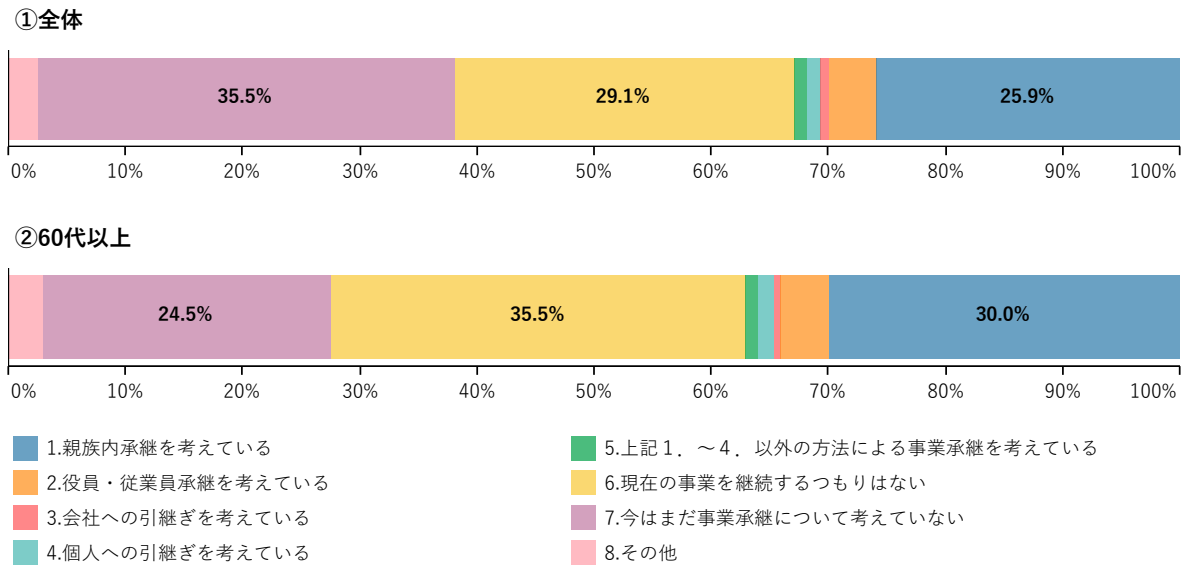
次に中小企業における事業承継の意向について確認する。これを見ると、「今はまだ事業承継について考えていない」と回答した企業の割合が最も多く、次いで「現在の事業を継続するつもりはない」、「親族内承継を考えている」となっている（第1-3-33図①）。このうち、経営者が60代以上の企業について見ると、約4分の1に当たる企業において、「今はまだ事業承継について考えていない」となっている（第1-3-33図②）。2017年版中小企業白書によると、後継者の選定を始めてか

ら後継者の了承を得るまでにかかった時間は「3年超」とした割合が37%に上っている⁶。また、2019年版中小企業白書では、後継者を決定して実際に引き継ぐまでの期間として、約半数が1年以上の時間をかけていることが示されている⁷。このように、事業承継は長い期間を要する取組であり、経営者が高齢になるほど時間的な猶予は限られるため、早めに検討を始めることが重要である。

6 2017年版中小企業白書 第2部第2章第1節 第2-2-35図を参照されたい。

7 2019年版中小企業白書 第2部第1章第2節 第2-1-7図を参照されたい。

第1-3-33図 事業承継の意向別の割合

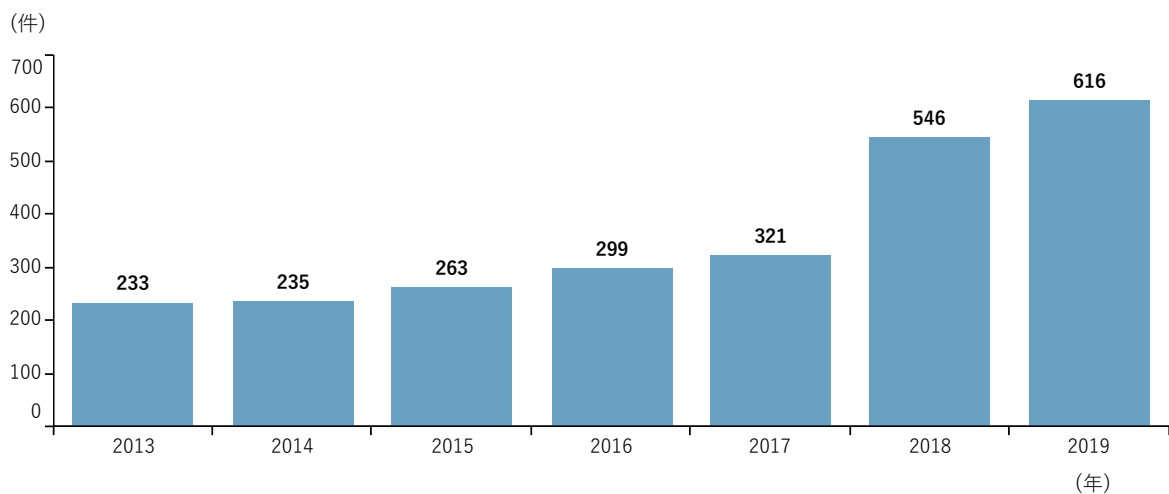


資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

最後に第三者承継の一つの形態であるM & Aの状況について見ていく。M & A助言の株式会社レコフによって「事業承継系」と定義されたM & Aについて見ると、その件数は年々増加していることが見て取れる（第1-3-34図）。また、大企業では一般的であったM & Aを比較的低コストで中小

企業も活用できるサービスとして、オンラインでのM & Aマッチングサービスなどが登場している。経営者の高齢化や後継者不足が深刻化する中、事業を継続する手段としてM & Aが活用されている状況がうかがえる。

第1-3-34図 事業承継系M & Aの推移



資料：株式会社レコフ調べ

(注)ここでいう事業承継系(オーナー、経営者、個人による売却)M&Aとは、オーナーや社長などが一定程度の株式を売却することと定義されている。

コラム

1-3-1

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会社事業後継者（親族外も対象）が、旧代表者の遺留分を有する推定相続人全員との合意及び所要の手続き（経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可）を受けることにより、以下の遺留分に関する民法の特例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の価額を、遺留分を算定するための財産の価額に算入しないこと。（除外合意）
- ②後継者に贈与した非上場株式等の価額について、遺留分を算定するための財産の価額に参入すべき価額を合意時点における価額に固定すること。（固定合意）

2019年の経営承継円滑化法の改正により、個人事業者の事業用資産にまで、対象が拡大された。（除外合意のみ）

(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、経済産業大臣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、納税を猶予又は免除する措置。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又は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1-3-1①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・贈与税の猶予・免除制度	税制	相続税・贈与税の猶予・免除制度	
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き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

M & Aや親族内承継等を通じた事業承継を契機に、経営革新等に挑戦する中小企業に対し、設備投資・販路拡大等に必要な経費を支援。また、新規事業への参入を行う場合などには重点的に支援を行い、ベンチャー型事業承継・第二創業を後押しする。さらに、経営資源を譲り渡した事業者の廃業費用も補助する。

コラム1-3-1②図 事業承継補助金の概要

枠組		補助率	補助上限額	上乗せ額 ※廃業を伴う場合	合計
原則枠	経営者交代型	1 / 2	225万円	+225万円	450万円
	M&A型	1 / 2	450万円	+450万円	900万円
・ベンチャー型事業承継枠 新商品の開発・新サービスの提供等を実施 ・生産性向上枠 「経営革新計画」又は「先端設備等導入計画」を提出	経営者交代型	2 / 3	300万円	+300万円	600万円
	M&A型	2 / 3	600万円	+600万円	1,200万円

コラム 1-3-2

事業承継に関する融資制度

(株) 日本政策金融公庫では、事業承継を行うために必要な資金の融資を行っている(コラム1-3-2図)。

コラム1-3-2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"> 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 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、個人である中小企業者の方又は事業を営んでいない個人の方 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 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 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）
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＜措置期間2年以内＞ 運転資金：7年以内（既存債務の返済を資金用途に含む場合については8年以内）＜措置期間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）

コラム 1-3-3

第三者承継総合支援パッケージ

本コラムでは、2019年12月に梶山経済産業大臣より発表した「第三者承継支援総合パッケージ」の概要及び主な施策を紹介する。

【第三者承継支援総合パッケージ概要】

- 経済産業省はこれまで、事業承継税制などにより、親族内の事業承継支援策を充実させてきたが、中小企業の約6割は後継者未定であり、今後は、親族外の第三者による承継を後押しすることが極めて重要である。
- このため、「第三者承継支援総合パッケージ」では、2025年までに後継者不在により黒字廃業の可能性のある約60万者の第三者承継を実現することを目的に、予算や税制措置などの支援を、官民一体となって進めていくこととしている。

【主な施策紹介】

- (1)「事業引継ぎガイドライン」の改訂（コラム1-3-4参照）
 - ・中小M & Aの環境を整備するため、中小企業経営者にM & Aの基本的な事項や手数料の目安を示すとともに、M & A業者等に対して、適切なM & Aのための行動指針を提示。
- (2)「事業引継ぎ支援センター」の体制強化
 - ・全国48か所の事業引継ぎ支援センターにおいて、後継者不在の中小企業へのマッチング支援体制を抜本強化。
 - ・全センターに「後継者人材バンク」を設置し、創業希望者とのマッチングを促進。
- (3) 官民一体となったマッチング支援の強化
 - ・事業引継ぎ支援センターに設置したデータベースを民間金融機関や仲介事業者等へ開放し、全国大でのマッチングを促進。
 - ・同センターと民間プラットフォームが連携してマッチングを実施する仕組みを構築し、身近な形での仲介を推進することで、事業承継の機運を全国的に拡大。
- (4) 個人保証脱却・政策パッケージ（コラム1-3-5参照）
 - ・事業承継時に一定の要件の下で、経営者保証を不要とする新たな信用保証制度を創設。また、専門家による支援・確認を受けた場合、保証料を軽減し、最大でゼロにする。
- (5) 事業承継補助金の充実化
 - ・事業承継を契機に、経営革新や事業転換に挑戦する中小企業に対し、設備投資・販路拡大等に必要な経費を補助。新規事業への参入を行う場合などには重点的に支援を行い、ベンチャー型事業承継を後押し。
 - ・経営資源を譲り渡した事業者の廃業費用も補助し、事業の選択と集中を促進。
- (6) 事業承継トライアル実証事業
 - ・後継者不在の中小企業が、後継者選定後に行う教育について、有効な内容や型を明らかにし、標準化を進める。
- (7) 中小企業の再編・統合等に係る税負担の軽減
 - ・第三者承継に伴い不動産の権利移転が生じる場合に、登録免許税・不動産取得税を軽減。（令和3年度末まで。）

(8) 金融支援

- ・事業承継時の資金調達を円滑化するため、経済産業大臣の認定を受けた中小企業者及びその代表者に対して、①中小企業信用保険法の特例、②株式会社日本政策金融公庫法の特例、③沖縄振興開発金融公庫法の特例を措置。

コラム 1-3-3 図 第三者承継支援総合パッケージ概要

黒字廃業を回避するための**第三者承継支援総合パッケージ**（10年間の集中実施）

- **10年間で60万者**（6万者/年×10年）の**第三者承継の実現**を目指す。
- **技術・雇用等の中小企業の経営資源を、次世代の意欲ある経営者に承継・集約。**

1. 経営者の売却を促すためのルール整備や官民連携の取組

- （1）「事業引継ぎガイドライン」を改訂し、経営者が適正な仲介業者・手数料水準を見極めるための指針を整備。第三者承継を経営者の身近な選択肢とする。
- （2）事業引継ぎ支援センターの無料相談体制を抜本強化し、経営者が気軽に相談できる第三者承継の駆け込み寺に。

2. マッチング時のボトルネック除去や登録事業者数の抜本増加

- （1）「経営者保証ガイドライン」の特則策定により、個人保証の二重取りを原則禁止。
- （2）「事業引継ぎ支援データベース」を民間事業者にも開放し、スマホのアプリを活用したマッチングなど、簡便なしくみを提供。

3. マッチング後の各種コスト軽減

- 新社長就任に向けた後継者の教育支援や、事業の選択と集中を促す補助金の創設をはじめ、予算・税・金融支援を充実。

コラム 1-3-4

中小M & Aガイドラインの策定

近年、後継者不在の中小企業にとって、M & Aの手法による第三者への事業の引継ぎが、事業承継の手法の一つであるとの認識が広がり始めている。また、中小企業のM & A支援等を手掛ける仲介業者等の数が増加するなど、M & Aを実施する上での環境整備が図られつつある。

一方、中小企業経営者の中には、M & Aに関する知見を有しておらず、長年経営してきた自社を第三者に「売る」ことをちゅうちょする者も存在する。また、今後更に増加が見込まれる中小企業のM & Aが円滑に促進されるためには、各種のM & A支援機関による適切な対応が重要である。

このため、「第三者承継支援総合パッケージ」（コラム1-3-3）における施策として、平成27年策定の「事業引継ぎガイドライン」を全面改訂した「中小M & Aガイドライン」を、令和2年3月に策定・公表し、中小企業経営者とM & A支援機関の双方に対し、中小M & Aの適切な進め方を提示した。

本ガイドラインの概要は、以下のとおりである。

1. 後継者不在の中小企業向けの手引き

- ・約20件の中小M & A事例を紹介し、M & Aを中小企業にとってより身近なものとして理解していただくとともに、M & Aのプロセスごとに確認すべき事項や契約書のサンプル等を提示する。
- ・仲介手数料（着手金/月額報酬/中間金/成功報酬）の考え方や、具体的事例を提示することにより、手数料の目安を示す。
- ・支援内容に関するセカンド・オピニオンを推奨する。

2. 支援機関向けの基本事項

- ・支援機関の基本姿勢として、事業者の利益の最大化と支援機関同士の連携の重要性を提示する。
- ・例えば、M & A専門業者に対しては、適正な業務遂行のため、
 - ①売り手と買い手双方の1者による仲介は「利益相反」となり得る旨明記し、不利益情報（両者から手数料を徴収している等）の開示の徹底など、そのリスクを最小化する措置を講じること
 - ②他のM & A支援機関へのセカンド・オピニオンを求めることを原則として許容する契約とすること
 - ③契約期間終了後の一定期間内に成立したM & Aについても手数料の取得を認める条項（テール条項）を限定的な運用とすることといった行動指針を策定した。
- ・さらに、金融機関、士業等専門家、商工団体、M & Aプラットフォーマーに対しても、M & Aの際に求められる具体的な支援内容や留意点を提示する。

コラム 1-3-4図 ガイドラインの骨子

第1章 後継者不在の中小企業向けの手引き**1. 中小M&Aの事例の紹介／基本姿勢／留意点**

- ・ 事案ごとに様々な特徴のある中小M&Aについて、約20の豊富な事例を提示することで、経営者にM&Aをより身近なものとして理解していただく。
- ・ 後継者不在企業におけるM&A検討の必要性や、早期判断の重要性等の基本姿勢／M&Aを進める上での重要なポイントを提示。

2. 中小M&Aの進め方／仲介手数料の考え方

- ・ 中小M&Aの基本的なプロセスを図解するとともに、経営者が確認すべき事項や、具体的な支援機関を紹介。
- ・ 仲介者等を選定する場合における注意事項や、契約締結時のセカンド・オピニオンの重要性など、実践的な進め方を提示。
- ・ 仲介者等の着手金／月額報酬／中間金／成功報酬の考え方について整理するとともに、具体的事例により手数料の金額イメージを示すことで、マッチング支援業務の内容と手数料が見合っているのか、客観的に判断する基準を提示。

3. M&Aプラットフォーム等の紹介

- ・ M&Aプラットフォームの特徴／留意点／料金体系やその利用の促進、事業引継ぎ支援センターにおける支援方法を紹介。

第2章 支援機関向けの基本事項**1. 支援機関としての基本姿勢**

- ・ 中小M&A支援機関（M&A専門業者、金融機関、士業等専門家等）に対し、事業者の利益の最大化の基本姿勢を提示。
- ・ 支援機関同士による積極的な連携の必要性を訴求。

2. 各支援機関の指針

- ・ 支援機関それぞれの特性や中小企業との関係等を踏まえ、適切な役割を整理。各機関に必要な研鑽を求め、中小M&A支援の質の向上を求める。
- ① **M&A専門業者**：マッチング手数料の算定方法/各プロセスの留意点/契約内容の説明責任の遵守/利益相反リスクを最小化するための措置の在り方などを提示
- ② **金融機関**：主に顧客に対する適切なタイミングでの「気づき」の機会の提供/事業引継ぎ支援センター等との地域内連携/情報管理の徹底などを提示
- ③ **商工団体**：中小企業支援の窓口機能を活かした「気づき」の機会の提供/他の支援機関への橋渡し/連携による磨き上げ等の样走型支援実施のあり方を提示
- ④ **士業等専門家**：公認会計士、税理士、中小企業診断士、弁護士などに対して、それぞれに求められる役割/支援する際の留意点などを提示
- ⑤ **M&Aプラットフォーム**：掲載案件の信頼性向上のためのシステム上の工夫や、マッチング後の支援に係る他の支援機関との連携の重要性について提示

コラム 1-3-5

事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策

【事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策の概要】

我が国の中小企業・小規模事業者を取り巻く環境を見ると、経営者の高齢化が深刻さを増す中で後継者確保による事業承継の促進が喫緊の課題となっている。こうした状況を踏まえ、政府は昨年6月に閣議決定された「成長戦略実行計画」において、経営者保証が事業承継の阻害要因とならないよう、事業者と金融機関の双方の取組を促す総合的な対策を取りまとめた。本コラムでは、その概要を紹介する。

【主な施策紹介】

1. 政府関係機関が関わる融資の無保証化拡大

- (1) 商工中金は「経営者保証に関するガイドライン」の徹底により、一定の条件を満たす企業に対して「原則無保証化」。(令和2年1月開始)
- (2) 事業承継時に一定の要件の下で、経営者保証を不要とする新たな信用保証制度（「事業承継特別保証制度」）を創設。また、専門家による確認を受けた場合、保証料を大幅に軽減。(令和2年4月開始) (コラム1-3-5①図)

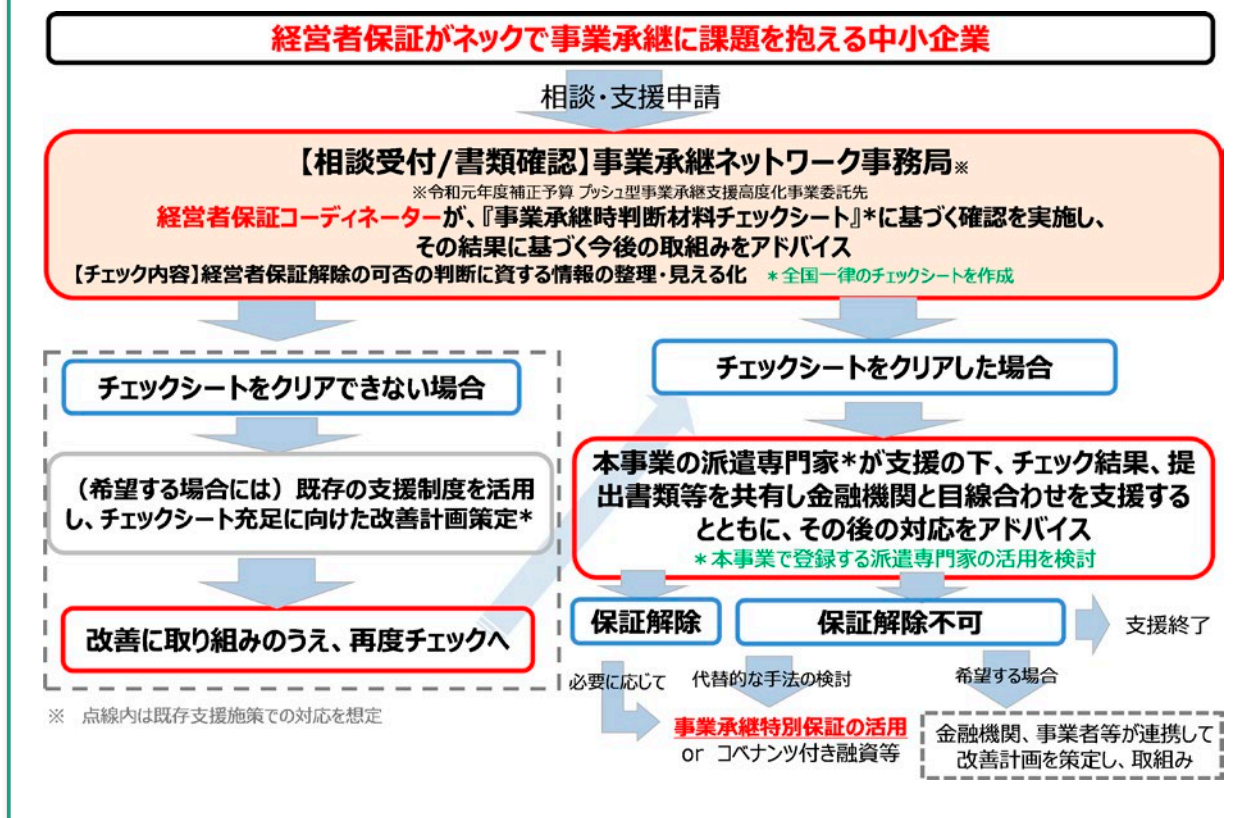
2. 金融機関の取組を「見える化」し、融資慣行改革へ

- (1) 事業承継に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則策定・施行。(令和元年12月策定・公表、令和2年4月運用開始)
 - ①新旧経営者からの二重徴求の原則禁止（例外を4類型に限定列挙）
 - ②後継者の経営者保証は、事業承継の阻害要因となることを考慮し、慎重に判断。また、ガイドライン要件の多くを満たしていない場合でも、総合的な判断として、経営者保証を求めない対応ができないか真摯かつ柔軟に検討。
 - ③前経営者の経営者保証は、令和2年4月から改正民法で第三者保証の利用が制限されること等を踏まえて見直し。特に、経営権・支配権を有しない前経営者については、慎重に検討。
- (2) 経営者保証解除に向けた専門家による中小企業の磨き上げ支援（経理の透明性確保や財務内容の改善等）やガイドライン充足状況の確認。(令和2年4月開始) (コラム1-3-5②図)
- (3) 金融機関の経営者保証なし融資の実績等（KPI）を公表。(民間銀行：令和元年度下期分から公表予定、政府系金融機関：平成30年度分から公表済み)

コラム 1-3-5 ①図 経営者保証を不要とする新たな信用保証制度（「事業承継特別保証制度」）

名称	事業承継特別保証制度
申込資格要件	次の（１）かつ（２）に該当する中小企業者 （１）３年以内に事業承継（＝代表者交代等）を予定する「事業承継計画」（※）を有する法人 又は令和２年１月１日から令和７年３月３１日までに事業承継を実施した法人であって、承継日から３年を経過していないもの ※信用保証協会所定の書式による計画書が必要 （２）次の①から④の全ての要件を満たすこと ①資産超過であること ②返済緩和中ではないこと ③EBITDA有利子負債倍率（（借入金・社債－現預金）÷（営業利益＋減価償却費））１０倍以内 ④法人と経営者の分離がなされていること
申込方法	与信取引のある金融機関経由に限る
保証限度額等	２．８億円（うち無担保８０百万円） 責任共有制度（８割保証）の対象
保証期間	【一括返済の場合】１年以内、【分割返済の場合】１０年以内（据置期間１年以内）
対象資金	事業承継時までに必要な事業資金 既存のプロパー借入金（保証人あり）の本制度による借り換えも可能 （ただし、令和２年１月１日から令和７年３月３１日までに事業承継を実施した法人に対しては、事業承継前の借入金に係る借換資金に限る）
保証料率	０．４５％～１．９０％ 【経営者保証コーディネーターによる確認を受けた場合、０．２０％～１．１５％に大幅軽減】

コラム 1-3-5 ②図 事業承継時の経営者保証解除に向けた支援スキーム



第3節 多様な起業の実態

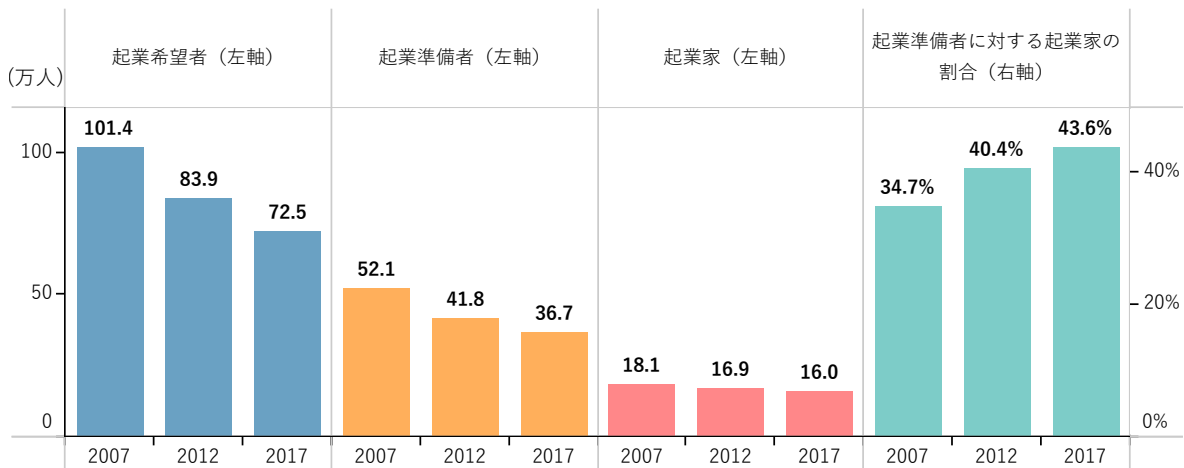
1 起業の概観

まずは、新たな起業の担い手の経年変化について、総務省「就業構造基本調査」を用いて確認する。第1-3-35図は、起業を希望する者（以下、「起業希望者」という。）や起業の準備をする者（以下、「起業準備者」という。）、起業家の推移を示したものである。これを見ると、「起業希望者」、「起業準備者」、「起業家」の数はいずれも減少傾向にある。

他方、「起業家」の減少割合は、「起業希望者」と「起業準備者」の減少割合に比べて緩やかであることが分かる。

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、上昇傾向で推移している。

第1-3-35図 起業の担い手の推移



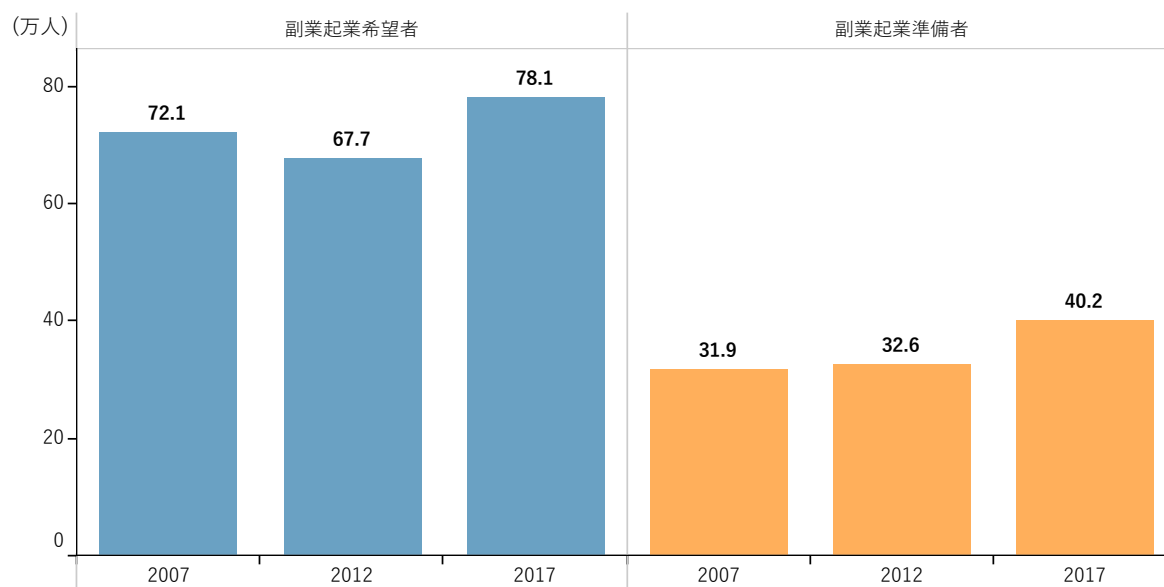
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注)1.ここでの「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.ここでの「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.ここでの「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。

また、副業として起業を希望する者（以下、「副業起業希望者」という。）や副業として起業を準備する者（以下、「副業起業準備者」という。）

は増加傾向であり、「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（第1-3-36図）。

第1-3-36図 副業起業希望者、副業起業準備者の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

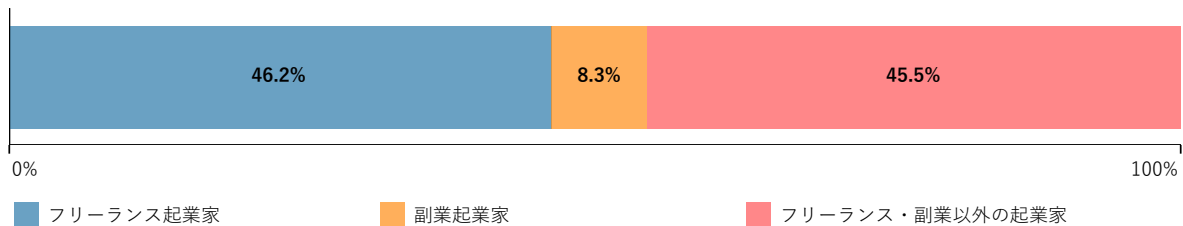
(注)1.ここでいう「副業起業希望者」とは、有業者のうち「現在の仕事のほかに別の仕事もしたい」かつ「自分で事業を起こしたい」を回答した者をいう。

2.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。

近年、特定の組織に属さず、自らの持つ技術や技能、スキルをよりどこに個人で活動する、いわゆる「フリーランス」という形態での起業も注目されている。三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「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事業」で実施されたアンケート⁸において、「起業家」の内訳を見ると「フリーランス起業家」が46.2%となっており、その存在感は大きいことが見て取れる（第1-3-37図）。

第1-3-37図 起業家の内訳



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」

(注) 1.「起業家」は、起業したことがあり、起業後10年以内である者と定義した。

2.「フリーランス起業家」とは、本調査で「本業で雇用をしていない起業家（フリーランス）」と回答した者をいう。

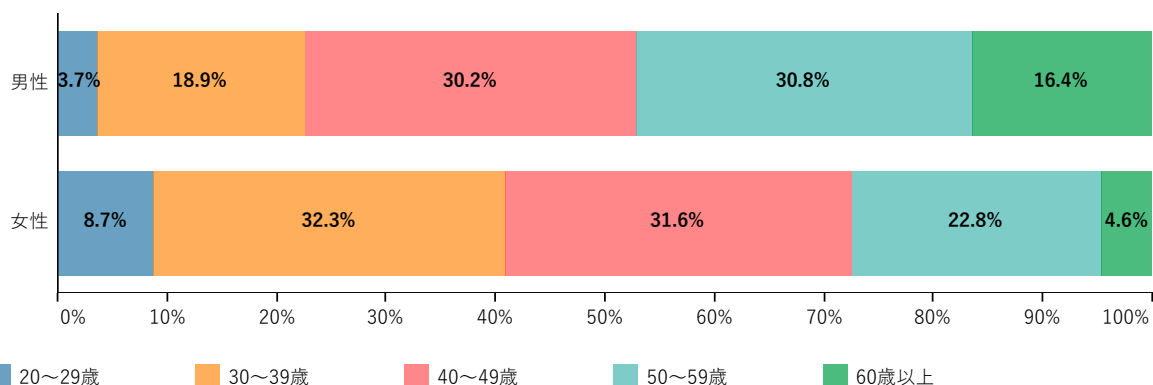
3.「副業起業家」とは、同じく「副業で雇用をしている起業家」又は「副業で雇用をしていない起業家」と回答した者をいう。

4.「フリーランス・副業起業家以外の起業家」とは、「本業で雇用をしている起業家」又は「本業で雇用をしていない（フリーランスを除く）起業家」をいう。

この「フリーランス起業家」の年齢構成を見たものが第1-3-38図である。これを見ると、50歳未満の割合は男性が約5割、女性が約7割となっている。第1-3-23図で見たように、企業の社長

年齢の分布は50歳未満が約2割となっており、「フリーランス起業家」は比較的年齢層が若いことが分かる。

第1-3-38図 フリーランス起業家の年齢構成



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」

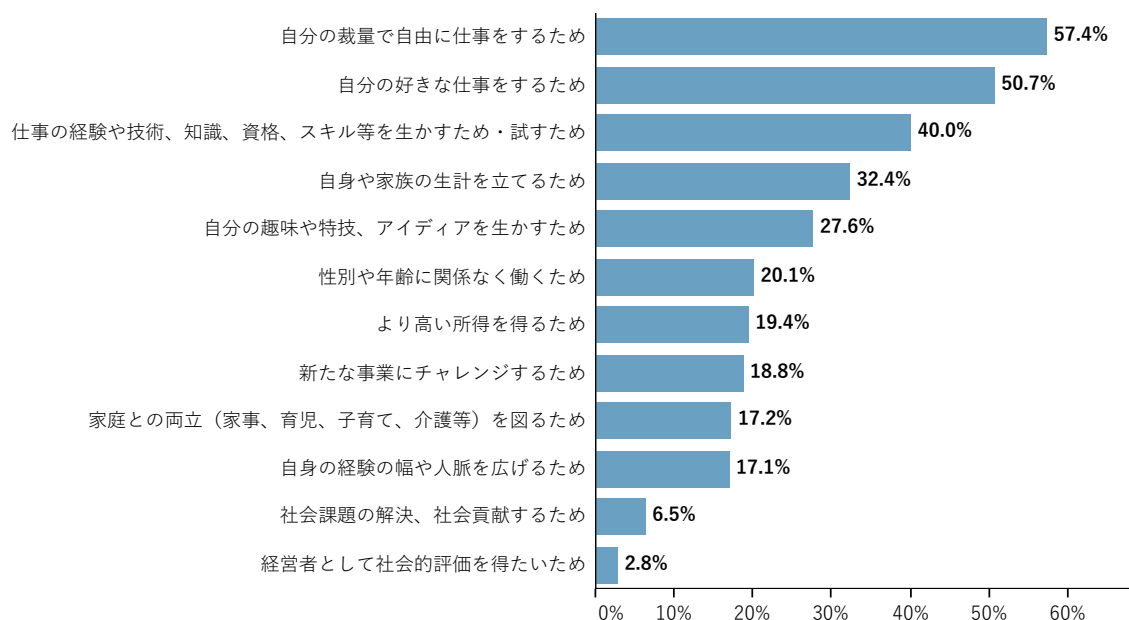
(注)「フリーランス起業家」とは、本調査で「本業で雇用をしていない起業家（フリーランス）」と回答した者をいう。

8 アンケートの詳細については、2019年版小規模企業白書第2部第2章注釈17を参照されたい。

次に、フリーランス起業家の起業目的を確認する（第1-3-39図）。半数以上が「自分の裁量で自由に仕事をするため」や「自分の好きな仕事をす

るため」と回答しており、自己決定できることを求めて起業した者が多いことが分かる。

第1-3-39図 起業した目的（フリーランス起業家）



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」

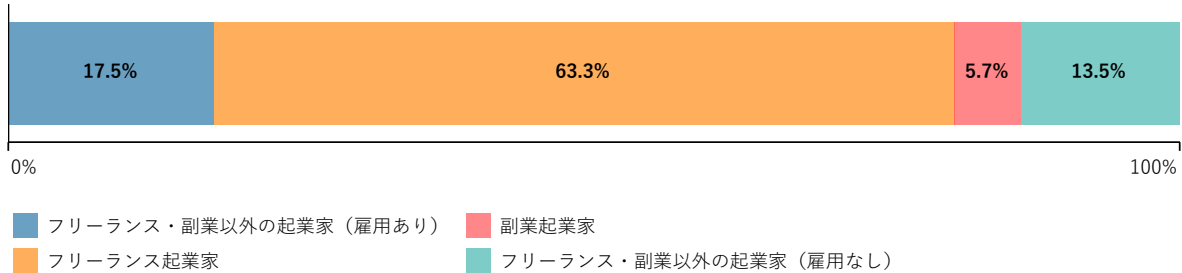
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.「その他」及び「特に無し」の項目は表示していない。

第1-3-40図は、フリーランスとして起業した後の事業の形態について見たものである。フリーランスの形態を継続する者が約6割と過半を占め

ている一方で、フリーランスから雇用するに至った起業家が約2割存在していることが分かる。

第1-3-40図 フリーランスとして事業を開始した起業家の現在の事業の形態



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」

(注) 1.「起業家」は、起業したことがあり、起業後10年以内である者と定義した。

2.「フリーランス起業家」とは、本調査で「本業で雇用をしていない起業家（フリーランス）」と回答した者をいう。

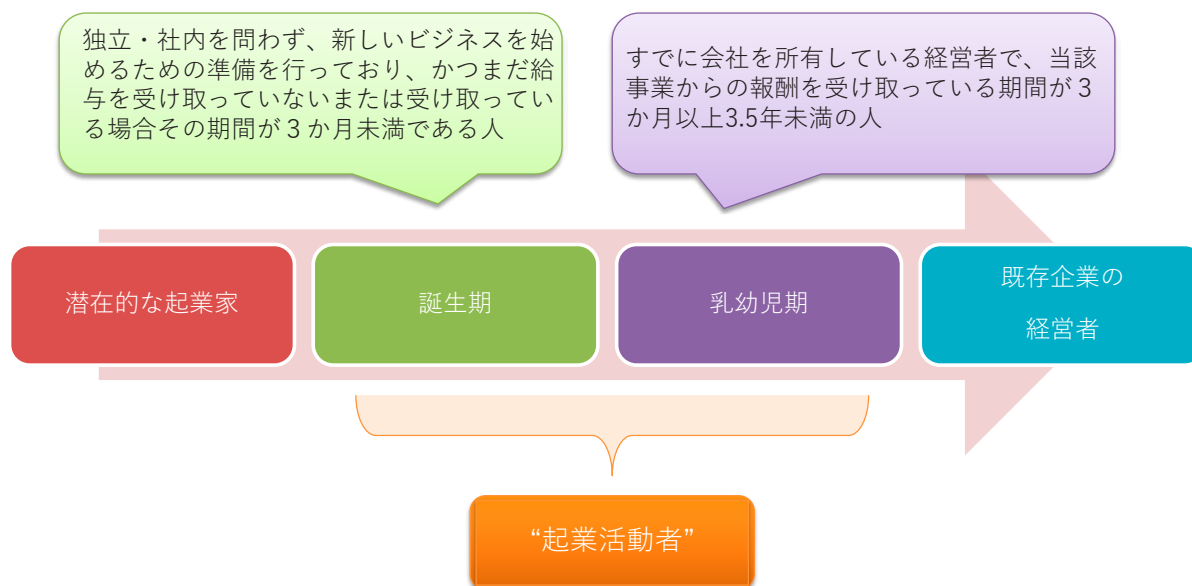
3.「副業起業家」とは、同じく「副業で雇用をしている起業家」又は「副業で雇用をしていない起業家」と回答した者をいう。

4.「フリーランス・副業起業家以外の起業家」とは、「本業で雇用をしている起業家」又は「本業で雇用をしていない（フリーランスを除く）起業家」をいう。

続いて、「Global Entrepreneurship Monitor（グローバル・アントレプレナーシップ・モニター）」(以下、「GEM調査」という。)を用いて、諸外国との起業活動の水準について比較する。

GEM調査では、第1-3-41図のように定義する「誕生期」及び「乳幼児期」の合計を各国の「起業活動者」としている。

第1-3-41図 起業活動者の概念図

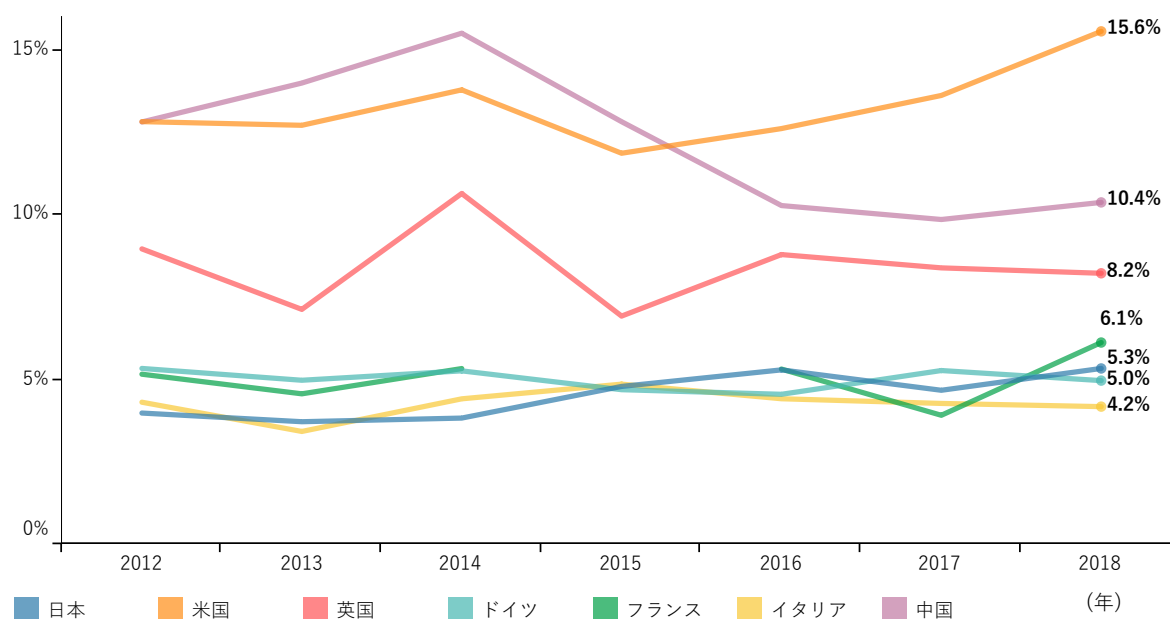


資料：「平成29年度ベンチャー施策に係る成果指標に関する調査」より中小企業庁作成

このように定義される「起業活動者」が成人人口に占める割合（総合起業活動指数）は、各国の起業活動の活発さを表す指標として用いられている。第1-3-42図は、総合起業活動指数の推移を

国際比較したものである。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いることが分かる。

第1-3-42図 総合起業活動指数の推移



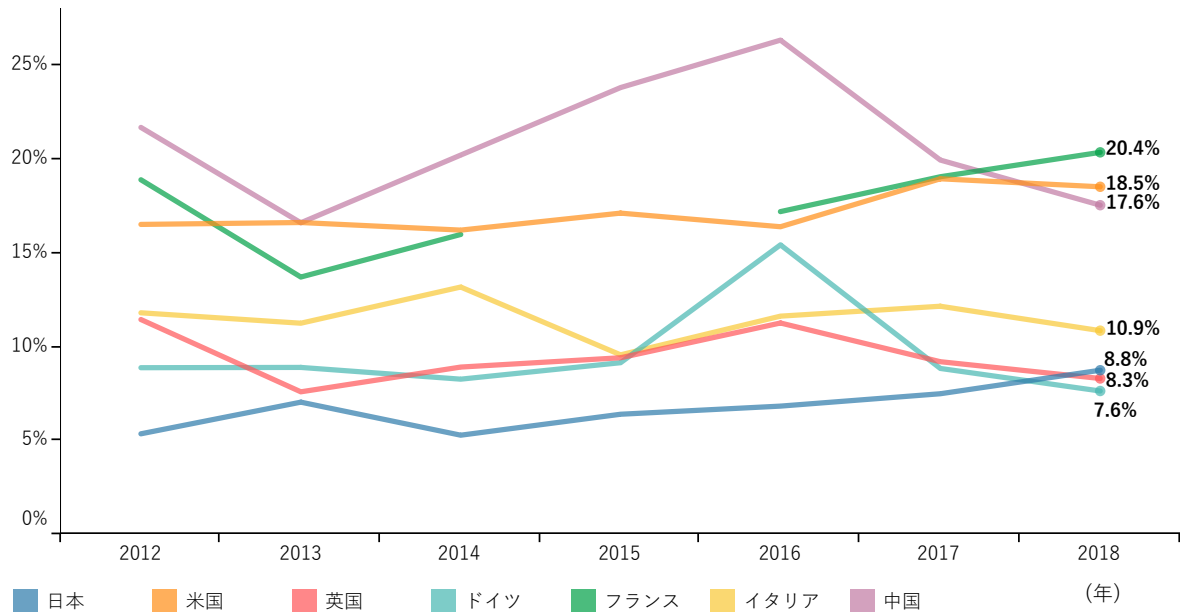
資料：みずほ情報総研株式会社「平成30年創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）」

（注）国によって調査していない年がある。

GEM調査では現在の起業活動に加えて、将来の起業計画についても調査を行っている。第1-3-43図は、「今後3年以内に、一人または複数で、自営業・個人事業を含む新しいビジネスを計画し

ている」成人人口の割合（起業計画率）の推移を示している。これを見ると、足元で日本の起業計画率は上昇傾向にあるものの、国際的に見て引き続き低い水準となっている。

第1-3-43図 起業計画率の推移



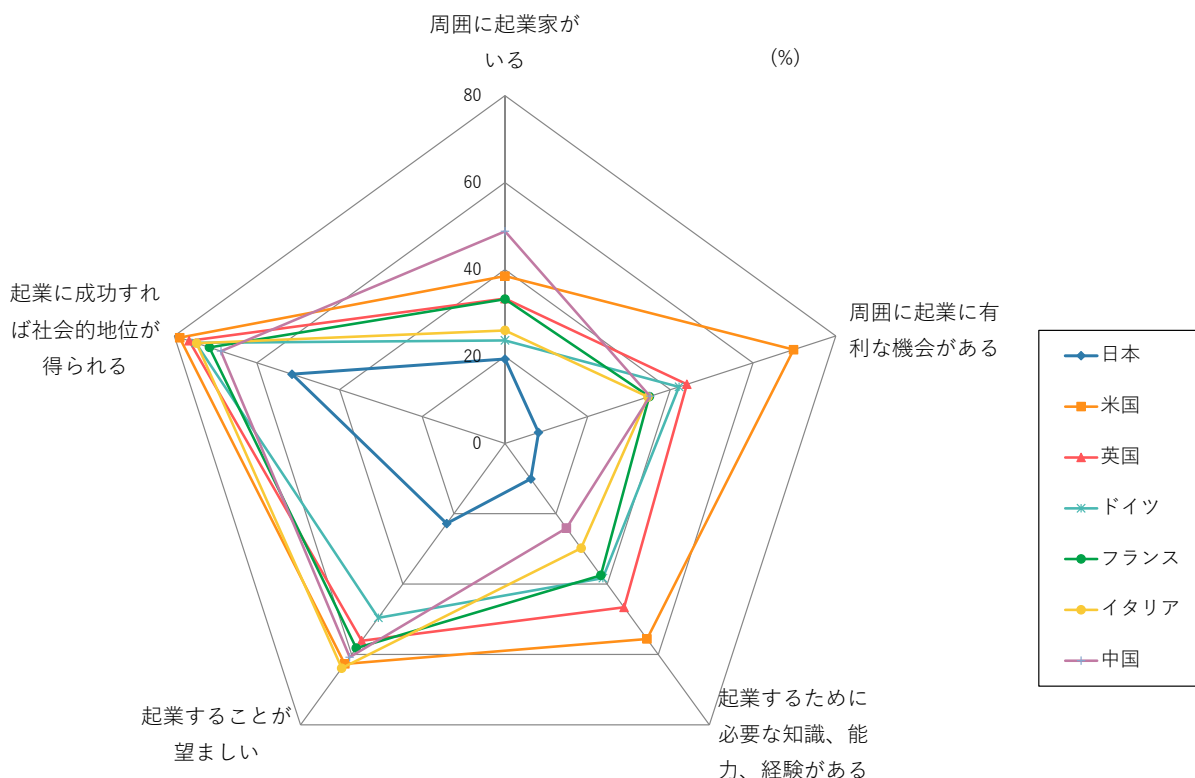
資料：みずほ情報総研株式会社「平成30年創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）」

(注)国によって調査していない年がある。

続いて、起業意識について国際比較を行う。第1-3-44図は「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」、「起業に成功すれば社会的地位

が得られる」とした成人人口の割合について国別に見たものである。いずれの項目についても、我が国で各項目に「はい」と回答した成人人口の割合は諸外国に比べて低いことが分かる。

第1-3-44図 起業意識の国際比較



資料：みずほ情報総研株式会社「平成30年創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）」

(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」とした成人人口の割合）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」とした成人人口の割合）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」とした成人人口の割合）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」とした成人人口の割合）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」とした成人人口の割合）を表示している。

以上より、我が国の起業活動は諸外国と比べて低い水準で推移しており、起業希望者などの潜在的な起業家も減少している状況が確認された。また、その背景として、諸外国に比べて、起業に必要な外部環境や条件が整っていないと認識されて

いることや、起業に対する前向きなイメージが低いことが関係していると推察される。企業の新規開業は、競争やイノベーションを促進して雇用創出や経済成長につながることから、起業家や潜在的な起業家を増加させる取組が重要である。

コラム 1-3-6

大企業人材等の新たな活躍の形

副業起業希望者や副業起業準備者の増加は、多様な働き方の登場による新たな起業の形を生み出している。本コラムでは、大企業に勤めながら自ら起業した会社も経営する人材の事例や、大企業において知識・スキル・経験を蓄積した人材等が起業や兼業・副業といった新たな活躍の場を得るための支援策を紹介する。

○大企業人材が自ら起業した会社を経営している事例

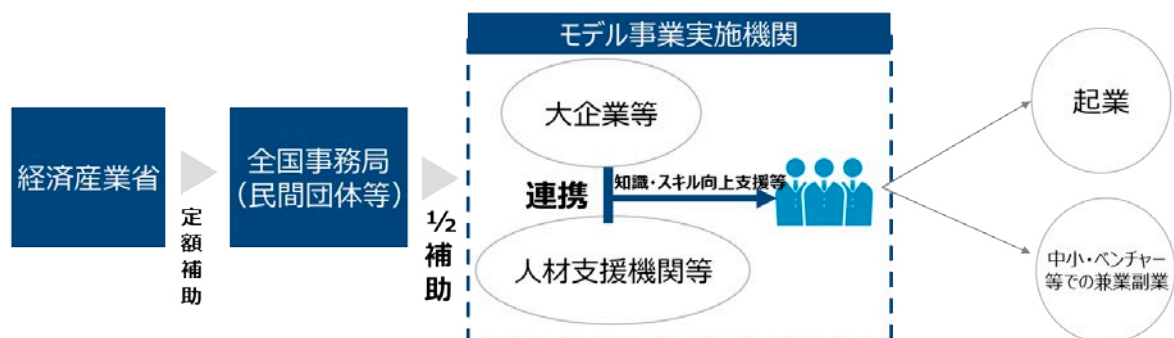
株式会社ハピキラFACTORY（以下「ハピキラ」）の創業者である正能茉優（しょうのう・まゆ）氏は、大学時代に創業したハピキラの経営を続けながら、大手電機メーカーの商品企画部門に勤務している。大企業での勤務を本業としていることから、副業であるハピキラでは長期的視野で自分が本当に取り組みたいことに挑戦できるという。また、本業が会社員であることが、副業において得意先からの信用につながる、片方の仕事で得た人のつながりがもう一方で活きるなど、副業による企業経営というスタイルが持つメリットは大きいという。

○大企業人材等が起業や兼業・副業といった新たな活躍の場を得るための支援策

中小企業庁では、令和元年度補正予算において、都市圏に所在する大企業において知識・スキル・経験を蓄積した意欲ある人材を、起業・兼業・副業といった手法により人手不足に苦しむ地方の経営者や、中小企業・ベンチャー企業を支える人材として流動化させ、地方経済における新たな人材獲得手段として定着させることを目的としたモデル事業を実施する。

大企業等の中堅人材の中には、地方創生や社会貢献への意欲が高い潜在的起業家層が存在する。そうした人材が外部で活躍するためには、その知識・スキル・経験を、起業家として、あるいは中小・ベンチャー企業で求められる水準に向上・アジャストする必要がある。本事業では、人材支援機関と意欲の高い中堅人材を抱える企業が連携して、知識・スキルの向上・アップデートを支援する取組に対して補助を行う。また、中堅人材を抱える他の企業に対しても同様の取組を後押しするため、モデル事業を通じて創出された優良事例を分析し、広く社会に普及させることを目指している。

コラム 1-3-6 図 中堅人材等の知識・スキル向上支援事業の概要



コラム

1-3-7

新たなロールモデルとなる女性企業家の活躍

起業や事業承継によって経営者として活躍する女性の企業家の中には、新しい視点、発想、価値観等に基づいて、新しい製品・サービスの開発や事業革新によるイノベーション・生産性向上を実現し、また、新たな働き方やライフスタイルを実践する人々が存在している。

このような新たなロールモデルとなる女性企業家の創出、育成を図り、更なる活躍を推進する方策を検討するため、「未来を切り拓く女性企業家懇談会」を10月に発足した。

令和2年3月までに、東京、広島、高松で全3回開催し、起業のきっかけ、起業時や事業を拡大・成長させていく中での課題、女性起業家に対する効果的な情報発信の在り方などについて意見交換を行った。

以下では、懇談会で聞かれた主な意見を紹介する。

＜懇談会での主な意見＞

✓ 起業のきっかけ・特徴

- ・子育てしながら仕事をしていく上で、プライベートをサポートしてくれるサービスがあればと思ったことがきっかけ。
- ・出産後、ストレスで体調を崩した経験を踏まえ、子育て中に気分転換できる時間を提供したいと思った。
- ・得意な焼き菓子を友達等に試食してもらっていたところ、好評だったことが始まり。
- ・ワーク・ライフ・バランスをとって、規模が小さくても生活の不便等ちょっとしたことに気づいて、事業に結びつけている人が多い。

✓ 事業を拡大・成長させていく中での課題

- ・契約など専門家に相談したいと思うが、適切な人が否か見極め方が難しい。
- ・支援・助言にとどまらず、中に入って一緒に手伝ってくれる人がほしい。
- ・投資する側、例えば金融機関の職員、ビジコン審査委員、メンター等も男性が圧倒的に多い。女性が増えると、女性目線での支援・取組が進むのではないかと。

✓ 女性起業家に対する効果的な情報提供の在り方

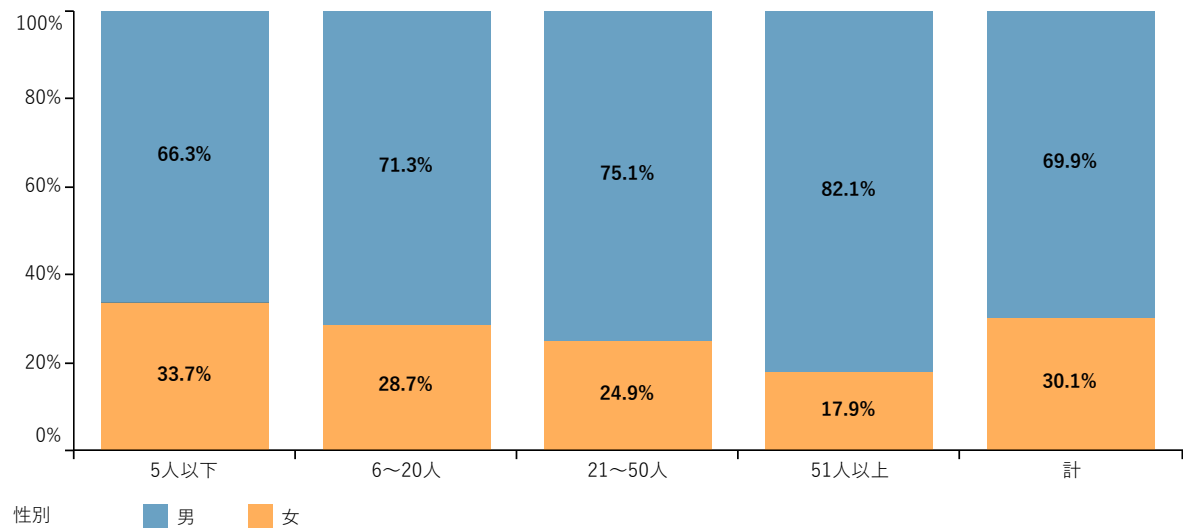
- ・情報が溢れている中で、いい情報・正しい情報を見極めるのが難しい。
- ・ショッピングセンター等、身近な場所で相談ができるといい。
- ・子育てとの両立の工夫などを発信してきたことで、自分もやってみたいという人が出てきた。ロールモデルをどんどん見せていくことが重要。

コラム 1-3-7 ① 図 懇談会の様子



なお、コラム1-3-7②図は、中小企業における役員の男女比率を見たものである。これを見ると、中小企業の役員のうち約3割が女性となっていることが分かる。また、従業者規模の小さい企業ほど、女性役員の割合が高くなっていることが見て取れる。

コラム1-3-7②図 中小企業における役員の男女比率（従業者規模別）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注)ここでいう役員とは、代表取締役社長・取締役社長と有給役員のことをいう。

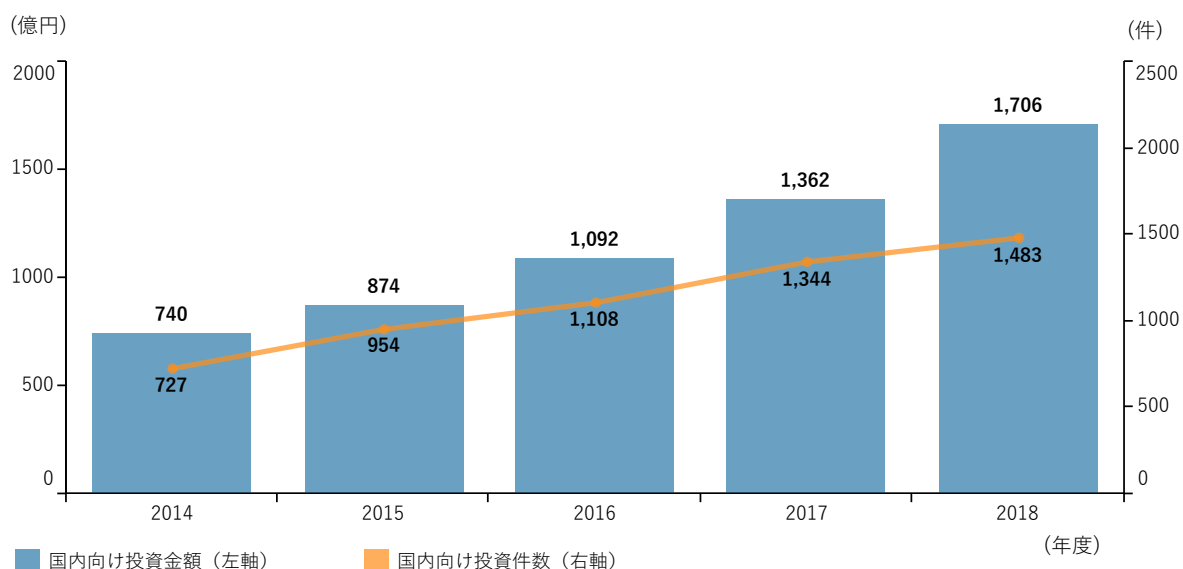
女性起業家を含む多様な人材の活躍の場としても、中小企業・小規模事業者の重要性は高いと言えよう。

2 ベンチャー企業の動向

起業活動が低水準にとどまる中、ベンチャー企業に注目が集まっている。政府の「成長戦略実行計画」（令和元年6月21日閣議決定）においても、イノベーションの担い手として期待されており、我が国経済の成長にとって重要な存在である。ここからは、次世代の経済成長の中核となり得るベンチャー企業の動向について見ていく。

まず、国内のベンチャーキャピタル等（以下、「VC等」という。）による国内のベンチャー企業へ投資について見ると、2014年度以降は投資金額及び投資件数共に増加傾向で推移しており、2017年度から2018年度にかけて投資金額は25.3%の増加、投資件数も10.3%の増加となっている（第1-3-45図）。

第1-3-45図 日本のVC等による国内向け投資金額と投資件数の推移

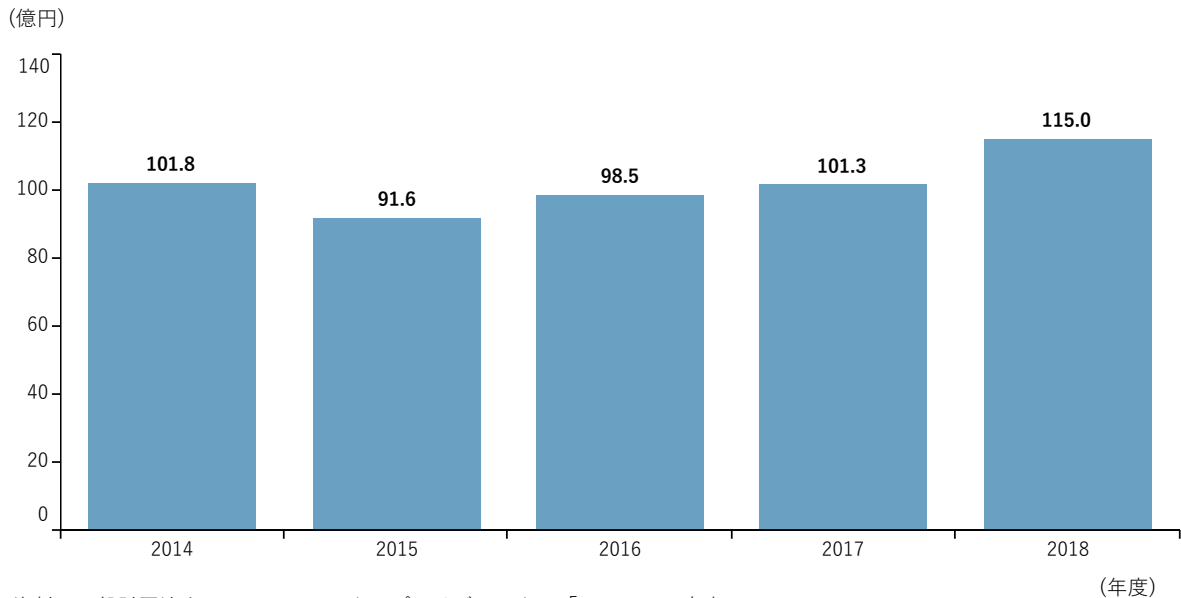


資料：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2019」

また、1件当たりの投資金額について見ると、2015年度以降は増加傾向で推移しており、2017年度から2018年度にかけて13.5%の増加となっ

ている（第1-3-46図）。こうした国内ベンチャー企業への投資の増加から、その注目度の高さがうかがえる。

第1-3-46図 日本のVC等による国内向け1件当たり投資金額の推移



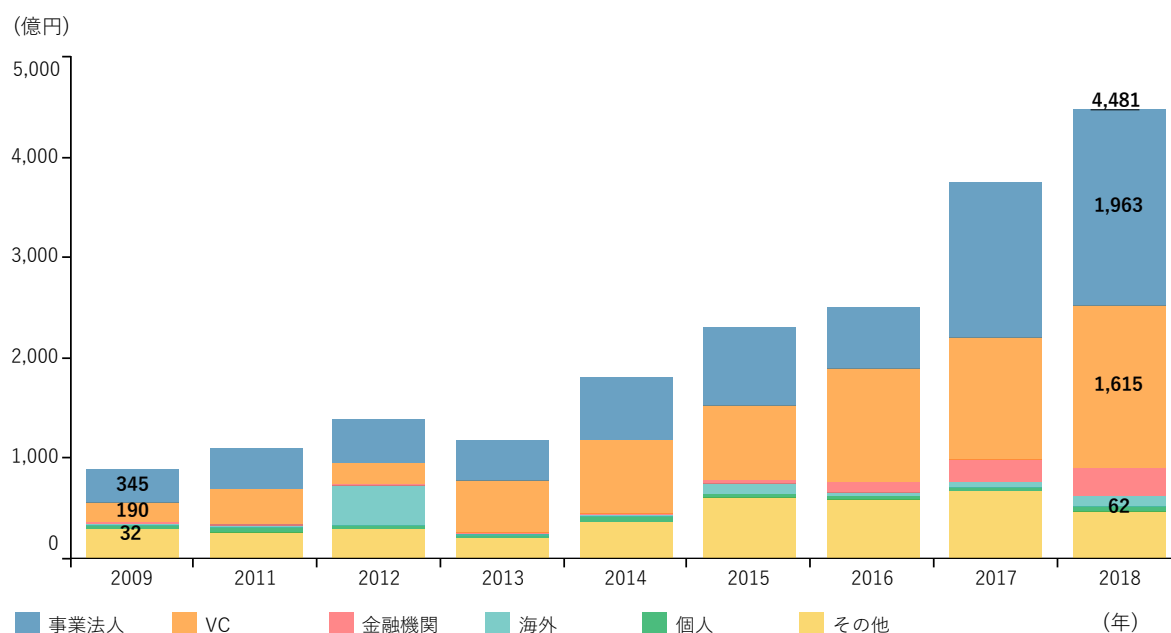
資料：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2019」

ここまで日本のVC等によるベンチャー企業への投資の増加について見てきたが、ベンチャー企業への資金供給はVCの他にも多様な主体が担っている。第1-3-47図は、投資家のタイプ別のスタートアップへの投資額の推移を示している。2018年について見ると、事業法人による投資が最も多く、全体の43.8%を占める。また、VCによる投資も全体の36.0%を占めており、資金供給

元としての存在感は大きい。さらに、全体に占める割合は小さいものの、個人からスタートアップへの投資も増加傾向にあることが分かる。

2017年版中小企業白書においては、創業期における課題として「資金調達」の割合が最も高くなっていることが確認されており⁹、ベンチャー企業への投資の拡大によりこうした課題の解決につながることを期待できる。

第1-3-47図 投資家タイプ別投資額の推移



資料：INITIAL「JAPAN STARTUP FINANCE REPORT 2018」（2019年2月21日 基準）

(注)1. 「その他」には未分類を含む。

2. 数字は、事業法人、VC、個人の投資額を示す。

⁹ 2017年版中小企業白書 第2部第1章第3節 第2-1-51図を参照されたい。

コラム 1-3-8

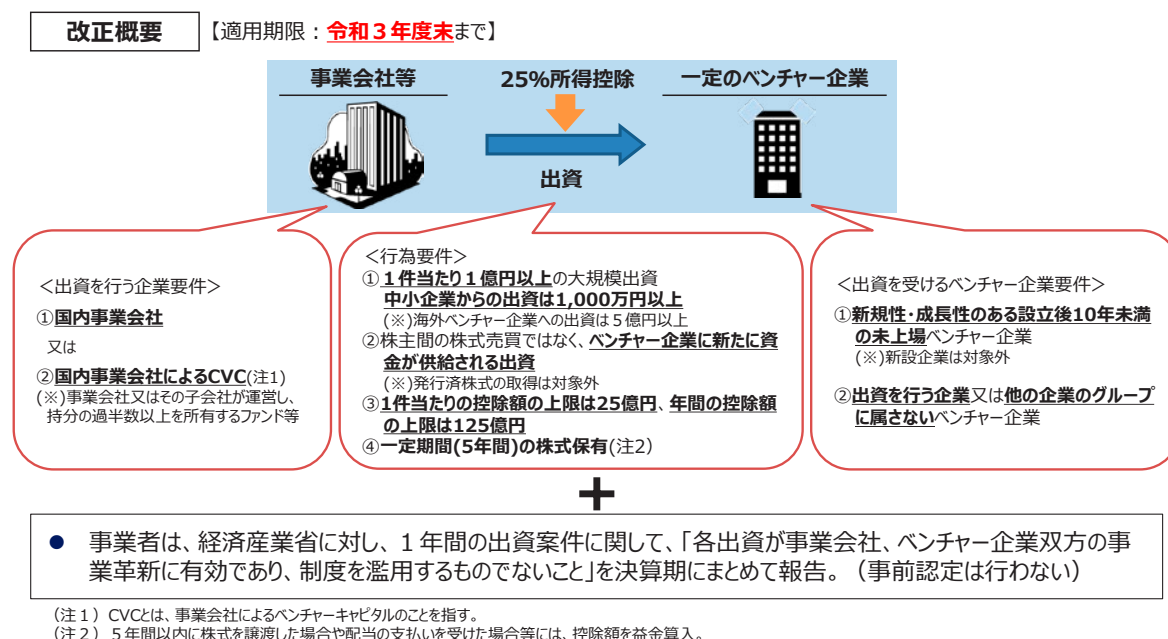
オープンイノベーション促進税制

日本企業の生産性の向上に向け、製品・サービスの付加価値を高めるためには、既存企業とベンチャー企業とが連携して行うオープンイノベーションの促進が急務である。本コラムでは、「オープンイノベーション促進税制」について見ていく。

オープンイノベーション促進税制は、企業の保有する現預金などを活用して、イノベーションの担い手となるスタートアップへの新たな資金の供給を促進し成長につなげていくことを目的として、令和2年度税制改正において新たに措置することとされた。

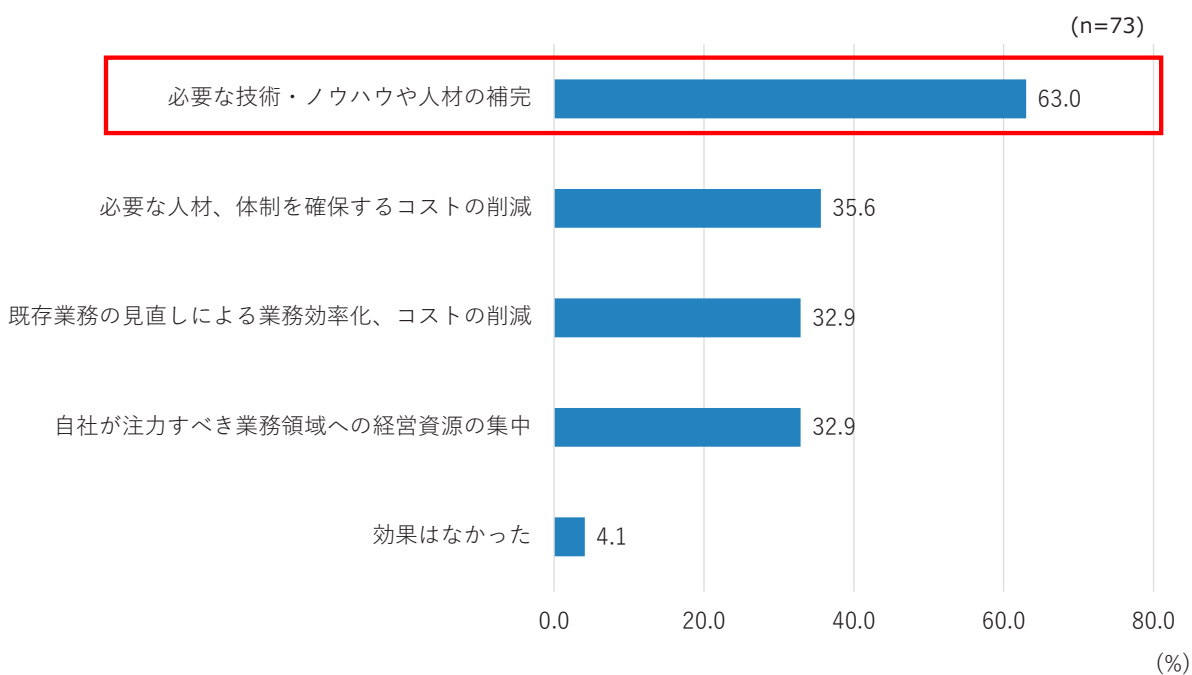
具体的には、創業10年未満・未上場のベンチャー企業に対して、オープンイノベーションの促進を図るために、1件あたり1億円以上の出資をした場合、出資を行った国内事業会社は出資額の25%を所得控除することができる制度である。なお、中小企業においても、技術やノウハウ面等において自社の経営資源の不足を外部リソースにより補う取組は重要である一方で、中小企業の場合は投資余力に限りがあることから、1,000万円以上の出資について本税制が適用されることとなる。

コラム 1-3-8 ①図 オープンイノベーション促進税制の概要



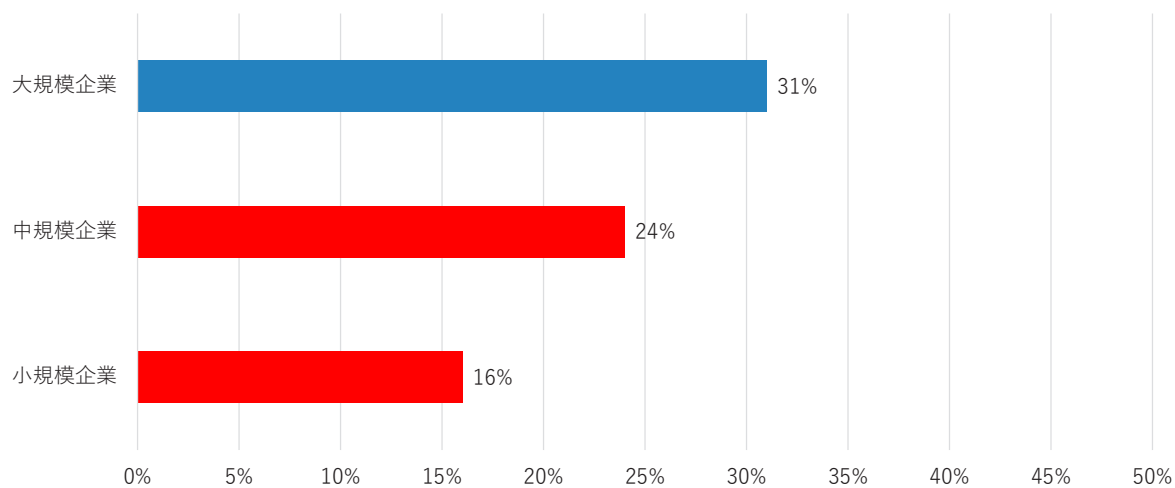
中小企業によるオープンイノベーションの取組は大企業と比較し遅れており、経営資源が乏しい中小企業こそ、こうした取組を通じ、競争力を高めていくことが極めて重要であると言える。

コラム 1-3-8②図 中小企業が外部リソースの活用により得られた効果



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」

コラム 1-3-8③図 他社と連携により知識・技術を得ている企業の割合



資料：文部科学省・科学技術・学術政策研究所「第4回全国イノベーション調査統計報告」

コラム 1-3-9

エンジェル税制

起業活動の促進に当たっては、起業家が直面する課題を払拭し、起業環境を整えることが非常に重要である。本コラムでは、起業家にとって最大の課題の一つである「資金調達」を支援する制度として、「エンジェル税制」について見ていく。

エンジェル税制とは、創業間もない企業を応援するために、創業間もない企業へ投資を行った個人投資家に対して税制上の優遇措置を行う制度である。対象企業の株式を取得した個人投資家は、投資を行った時点・当該株式を売却した時点で、それぞれ優遇措置を受けることができる。具体的には、投資時点では以下のA又はBのいずれかの措置を受けることが可能である。

コラム1-3-9①図 エンジェル税制による優遇措置

優遇措置A（設立3年未満の企業が対象）

（対象企業への投資額－2,000円）を、その年の総所得金額から控除

※控除対象となる投資額の上限は、総所得金額×40%と1,000万円のいずれか低い方

優遇措置B（設立10年未満の企業が対象）

対象企業への投資額全額を、その年の他の株式譲渡益から控除

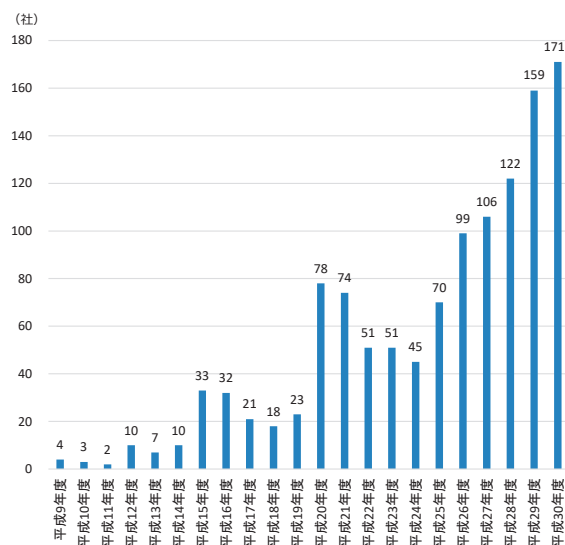
※控除対象となる投資額の上限なし

また、株式の売却により損失が生じる場合には、その年の他の株式譲渡益と損益通算でき、その年に通算できなかった損失は、翌年以降3年にわたって繰り越して損益通算することができる。

創業間もない企業はエンジェル税制を呼び水として出資を募ることができ、身近な町工場からIPOを志すスタートアップまで、多様な企業がこの制度を利用している。平成30年度におけるエンジェル税制の適用を受けた企業は171社、投資総額は42億円（実績はいずれも暫定値。）となり、足元で増加傾向となっている（コラム1-3-9②図）。

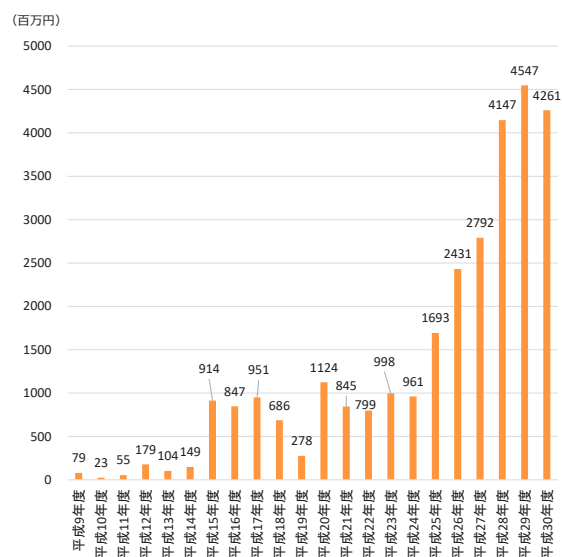
コラム1-3-9②図 エンジェル税制の利用実績の推移

<エンジェル税制を利用した企業数>



（※1）経済産業局及び都道府県庁へ資金払込後の確認申請を行った企業の数

<エンジェル税制を活用した投資額>



（※2）平成30年度については平成31年3月31日現在で確認書を発行したものを記載。例年過年度申請・確認があるため、今後も増加の可能性はある。

一方、日本のエンジェル投資の規模感は欧米と比較するといまだ小さい状況であり、さらなる個人投資家の裾野拡大とリスクマネー供給の強化を図る必要がある。このため、令和2年度税制改正において、対象となるベンチャー企業の要件緩和（設立後3年未満から5年未満へ）や、クラウドファンディング事業者を経由した投資について手続要件を緩和して、エンジェル税制の利用に係る利便性の向上を図る措置を講じることとした。以下に改正内容を示す。

コラム 1-3-9③図 令和2年度税制改正におけるエンジェル税制の改正概要

改正事項① 対象企業要件を、設立後3年未満から5年未満へ改正

税制の対象となる
企業が増加

製品やサービス開発等の高度化を背景に、高度な技術を要し開発期間が長期化するベンチャー企業が増加
→長期に渡る研究開発により黒字化に時間を要している企業への資金供給を促進

改正事項② 経済産業大臣認定制度の拡充

クラウドファンディングを
通じた投資の利便性を向上

エンジェル投資家の裾野拡大を背景に、ベンチャー企業の目利きができる事業者の認定制度を拡充
認定事業者を経由した投資については企業の要件確認を簡素化
→認定ファンドおよび新たに認定対象とする株式投資型クラウドファンディングを通じた投資の促進

改正事項③ 申請手続きの重複を改善

ベンチャー企業が都道府県に行う申請書類の重複を改善し、申請手続きの効率化を行う。

エンジェル税制を活用し資金調達に成功した例も多く存在する。例えば、埼玉県の新工場KOTOBUKI Medical株式会社は、世界の医療技術向上のため、コンニャク粉を応用し手術練習用模擬臓器を開発。その際、新会社の資金調達をクラウドファンディングにて募った。結果、2019年6月に約600名の投資家から89百万円の資金調達を実現。宣伝効果も大きく、プロジェクト実行後は開発人材の採用にも好影響を与えた。

コラム 1-3-9④図 エンジェル税制を活用したKOTOBUKI Medical株式会社

株式投資型クラウドファンディング「FUNDINNO」募集ページ



コンニャク粉を使用した手術トレーニング用模擬臓器「VTT」



第4節 まとめ

本章では、中小企業・小規模事業者の新陳代謝の観点から、存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性や、新陳代謝の促進につながる事業承継や起業に着目して分析を行った。

第1節では、我が国の企業数は長期的に減少傾向にあること、我が国の開業率・廃業率は国際的に見ると相当程度低水準であることが確認された。

また、企業の開業や廃業が、経済全体の生産性向上につながる新陳代謝として機能しているかについて分析した。その結果、廃業企業の労働生産性は開業企業や存続企業と比べて低く、企業の廃業は、経済全体の生産性向上に寄与する側面があることが分かった。一方、生産性の高い企業の廃業も一定程度生じていることが明らかとなった。また、存続企業の労働生産性を上回る開業企業も多く存在し、こうした企業の新規参入による生産性向上の効果が示唆された。

生産性の高い企業の廃業の背景には、経営者の高齢化と後継者不足があると考えられ、企業の貴重な経営資源を散逸させない事業承継の取組が重

要性を増している。こうした点を踏まえ、第2節では、事業承継の実態について確認した。事業承継の形態としては、同族承継や内部昇格のほかに、外部招聘やM & Aなど第三者承継も有力な選択肢となりつつあることが分かった。こうした多様な事業承継を後押しすることは、企業の貴重な経営資源を次世代の意欲ある経営者に引き継いでいく上で重要である。

第3節では、我が国では起業家が減少傾向にあり、国際的に見ても起業活動・起業意識が低い状況にある中で、副業による起業家が増加傾向にあることやフリーランスといった従来の働き方によらない起業活動について見た。こうした起業につながる多様な働き方を後押ししていくことが日本の起業活動を促進する上で重要である。

事業承継や企業の開廃業といった新陳代謝を通じて、中小企業がこれまで培ってきた技術や人材を次世代に引き継ぎつつ、経済全体の生産性向上を図っていくことが、今後ますます重要となっていくといえよう。

第4章

中小企業・小規模事業者の多様性と
役割・機能

本章では、我が国の中小企業・小規模事業者の多様性を示すとともに、期待される役割・機能に着目した四つの類型に分類し、その実態を明らかにしていく。

第1節 中小企業・小規模事業者の多様性

我が国の中小企業数は2016年時点で358万者となっている。近年、中小企業数は減少傾向にあるものの、我が国の企業数のうち99%以上を占める存在であることは変わらず、また、その姿は非

常に多様である。

本節では、この中小企業の多様性について概観していく。

1 業種別・規模別¹の内訳

第1-4-1図は、業種別・規模別に見た、中小企業の企業数、従業者数、付加価値額の内訳である。

まず、企業数について確認する。これを見ると、中小企業の約9割が非製造業であるのに対し、製造業は約1割である。また、非製造業の小規模企業は全体の76.0%と最も多くの割合を占めているのに対し、製造業の中規模企業は全体の1.5%の存在である。

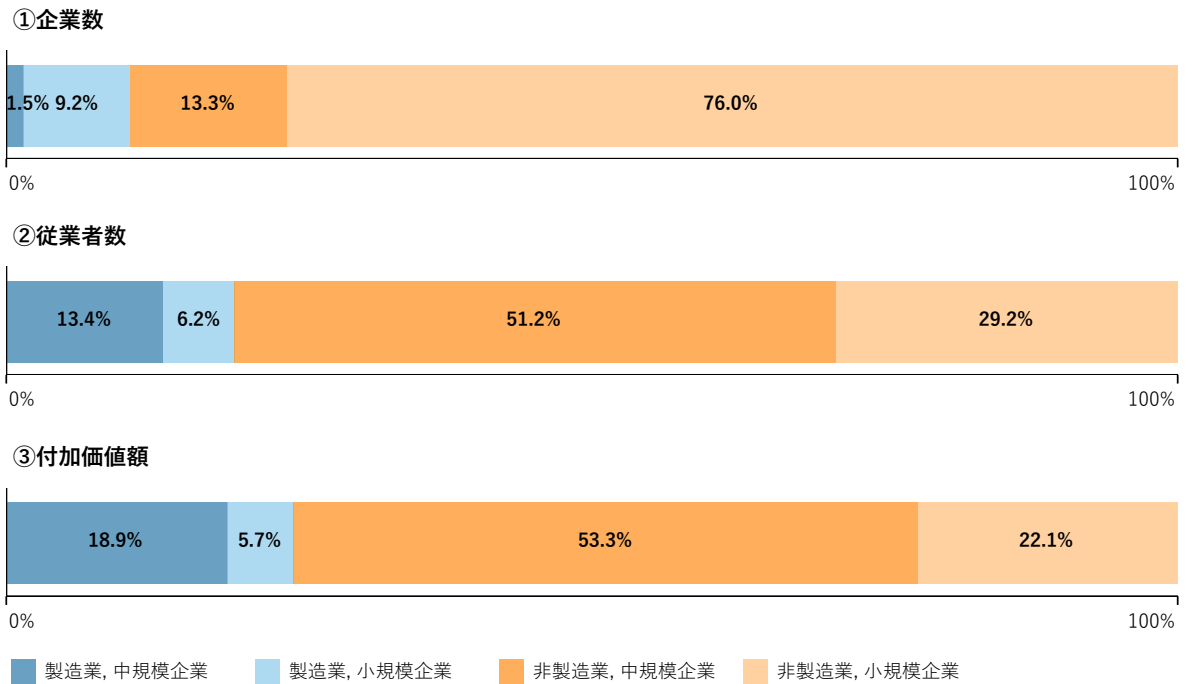
次に、従業者数について確認する。従業者数で見ると、全体の約8割が非製造業であり、製造業

は約2割であることが分かる。また、中規模企業の従業者数（製造業・非製造業合計）は全体の64.6%となっており、企業数で最も多くの割合を占めていた非製造業の小規模企業は、従業者数で見ると約3割となっている。

最後に付加価値額について確認する。付加価値額で見ると、全体の75.4%が非製造業であり、製造業は24.6%となっている。また、中規模企業が生み出す付加価値額（製造業・非製造業合計）は72.2%、小規模企業が生み出す付加価値額（製造業・非製造業合計）は27.8%となっている。

1 ここでの「中規模企業」は中小企業基本法上の「中小企業者」に該当し、「小規模企業者」に該当しない企業を指す。

第1-4-1図 規模別・業種別の企業数・従業者数・付加価値額の内訳



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)企業数＝会社数＋個人事業者数とする。

2 資本金・常用雇用者数別に見た企業分布

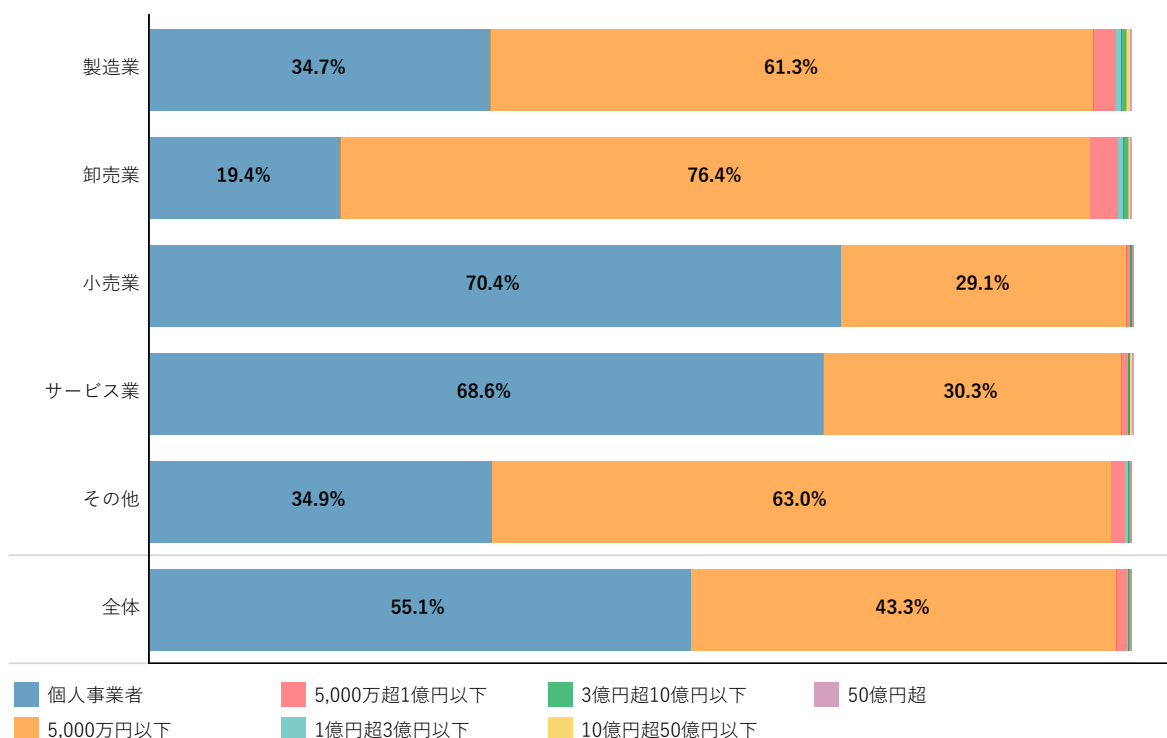
次に、資本金・常用雇用者数の観点から、中小企業の多様性を確認する。中小企業基本法では、資本金と常時使用する従業員の数に基づいて、中小企業の範囲を定義している。ここでは、資本金と常用雇用者数を一定の基準で規模別に区分し、この定義内における企業の分布状況を確認し

ていく。

第1-4-2図は、資本金規模別の企業分布を業種別に見たものである。

これを見ると、いずれの業種においても、資本金5,000万円以下の企業及び個人事業者が大半を占めていることが分かる。

第1-4-2図 業種別・資本金別、中小企業の数



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. 企業数＝会社数＋個人事業者数とする。

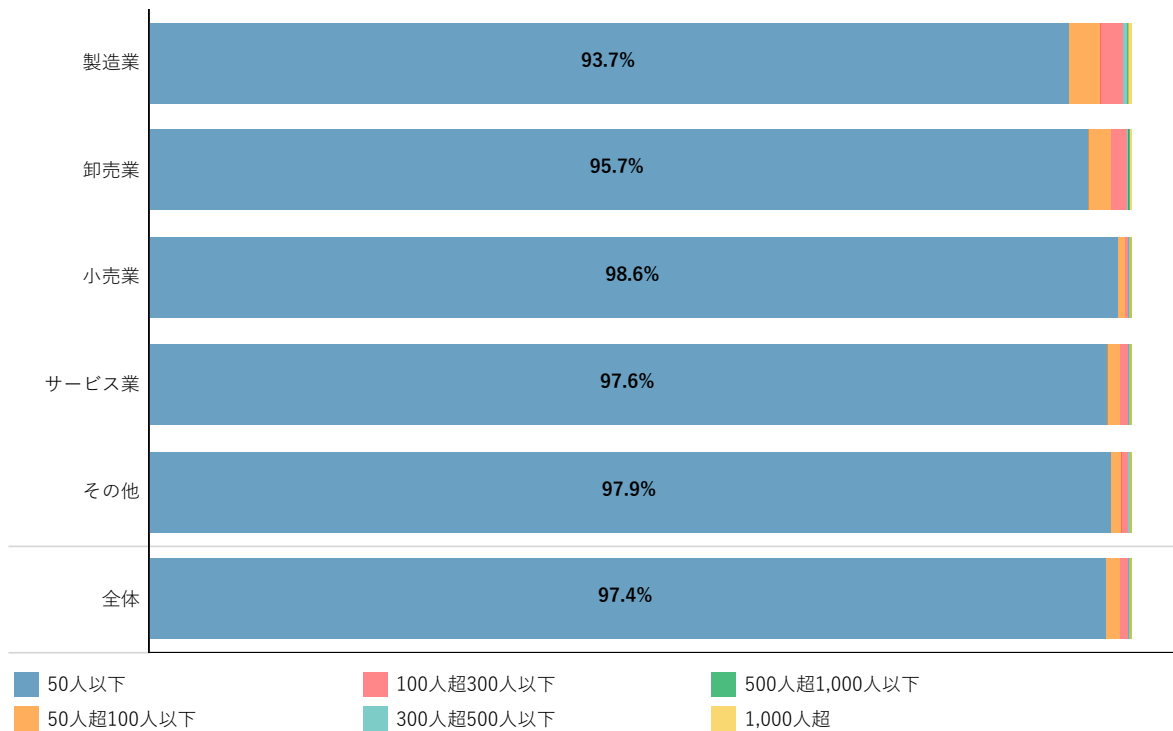
2. 業種は、標準産業分類上の「製造業」、並びに中小企業基本法上で定める「卸売業」、「小売業」、「サービス業」を指す。

第1-4-3図は、常用雇用者数の規模別の企業分布を業種別に見たものである。

雇用者数50人以下の企業が大半を占めていることが分かる。

これを見ると、いずれの業種においても、常用

第1-4-3図 業種別・常用雇用者数別、中小企業の数



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. 企業数＝会社数＋個人事業者数とする。

2. 業種は、標準産業分類上の「製造業」、並びに中小企業基本法上で定める「卸売業」、「小売業」、「サービス業」を指す。

3 売上高と企業規模の関係

最後に、売上高と企業規模の関係について見ていく。一般に、売上高と企業規模との間には相関関係があると考えられている。ここでは、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」のデータを用いて、中小企業における売上高と資本金、常用雇用者数の関係を、財務省「平成28年法人企業統計年報」のデータを用いて、売

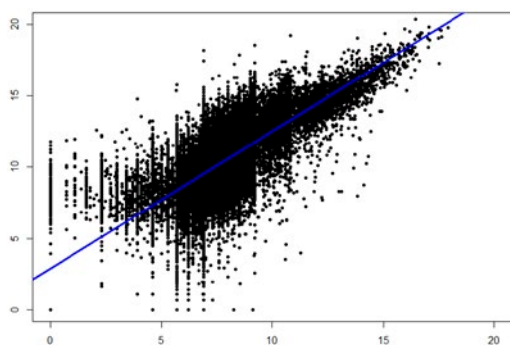
上高と総資産の関係を業種ごとに確認していく。

第1-4-4図は、売上高と資本金の関係を見たものである。

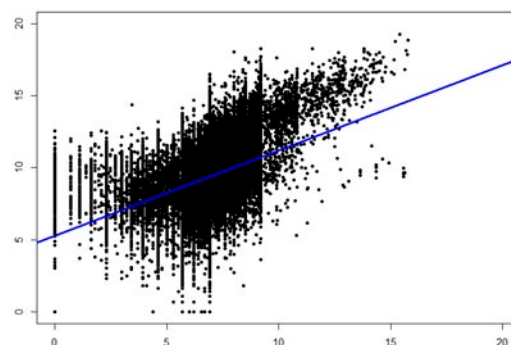
これを見ると、いずれの業種でも正の相関は見られるものの、決定係数は必ずしも高くなく、資本金規模が同程度の企業であっても売上高のばらつきは大きいことが分かる。

第1-4-4図 業種別、売上高と資本金の相関

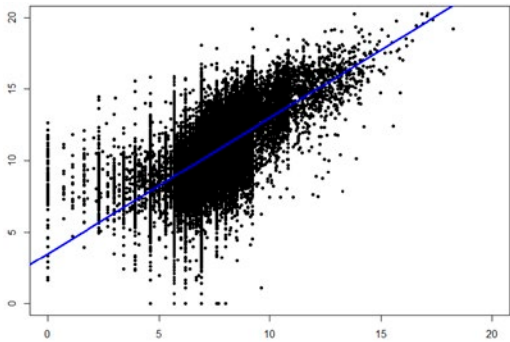
(1) 製造業 ($R^2 = 0.4633$)



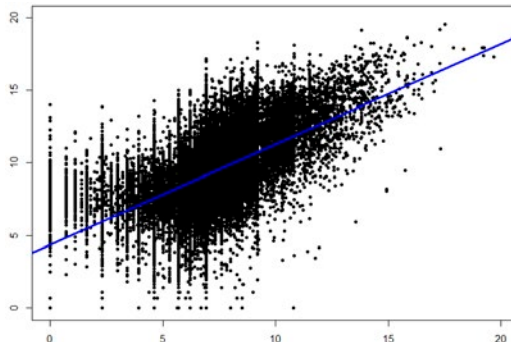
(2) 小売業 ($R^2 = 0.1648$)



(3) 卸売業 ($R^2 = 0.3713$)



(4) サービス業 ($R^2 = 0.2989$)



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.縦軸は売上高の対数値、横軸は資本金の対数値を示している。

2.売上高1円以上かつ常用雇用者数1名以上かつ資本金1円以上の会社を対象としている。

3.業種は、標準産業大分類上の「製造業」並びに中小企業基本法上で定める「卸売業」、「小売業」及び「サービス業」を指す。「建設業、運輸業その他の業種」については分析していない。

4. R^2 は決定係数。

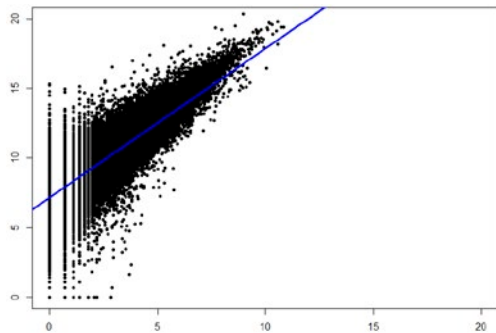
第1-4-5図は、売上高と常用雇用者数の関係を見たものである。

これを見ると、常用雇用者数が少ない企業では、売上高に大きなばらつきが見られるものの、

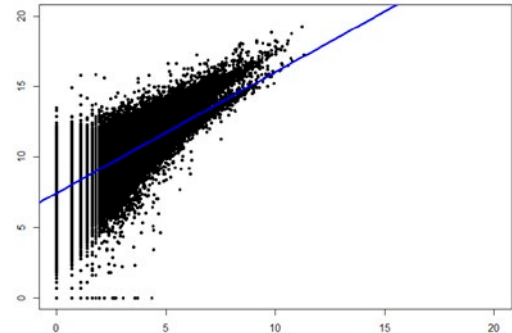
規模が大きくなるほど売上高のばらつきが収束していくことが分かる。また、第1-4-4図と比較すると、資本金規模よりも常用雇用者数の規模の方が、売上高との決定係数が高いことが分かる。

第1-4-5図 業種別、売上高と常用雇用者数の相関

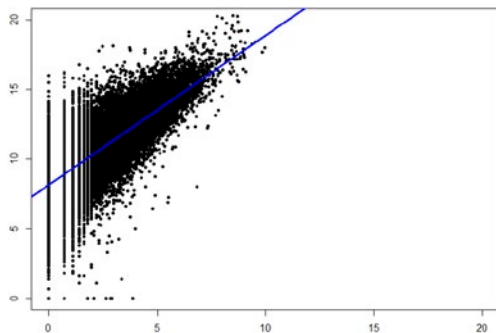
(1) 製造業 ($R^2 = 0.7505$)



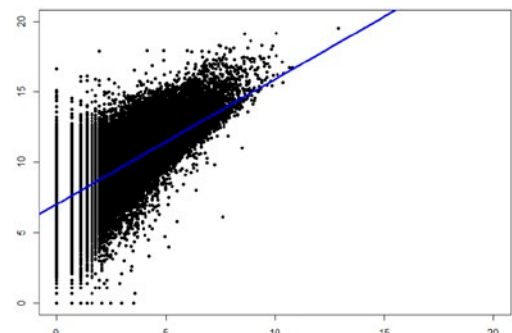
(2) 小売業 ($R^2 = 0.5646$)



(3) 卸売業 ($R^2 = 0.6234$)



(4) サービス業 ($R^2 = 0.6041$)



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.縦軸は売上高の対数値、横軸は常用雇用者数の対数値を示している。

2.売上高1円以上かつ常用雇用者数1名以上の会社を対象としている。

3.業種は、標準産業大分類上の「製造業」並びに中小企業基本法上で定める「卸売業」、「小売業」及び「サービス業」を指す。「建設業、運輸業その他の業種」については分析していない。

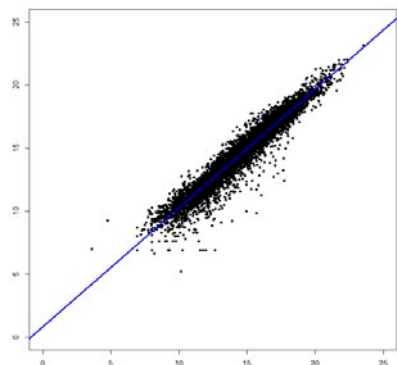
4. R^2 は決定係数。

第1-4-6図は、売上高と総資産の関係を見たものである。

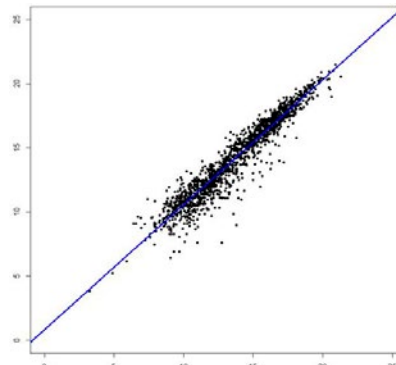
これを見ると、総資産と売上高の間には、強い相関があることが分かる。

第1-4-6図 業種別、売上高と総資産の相関

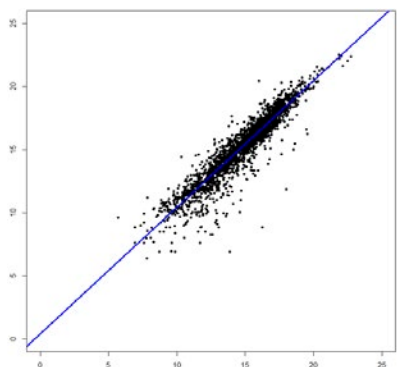
(1) 製造業
($R^2=0.9257$)



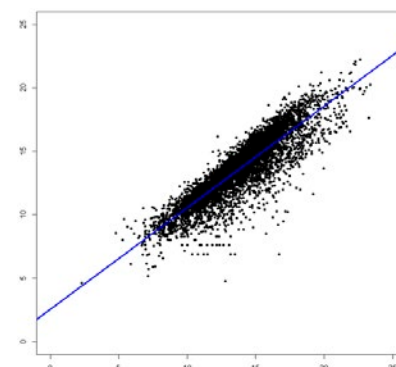
(2) 小売業
($R^2=0.9143$)



(3) 卸売業
($R^2=0.8766$)



(4) サービス業
($R^2=0.776$)



資料：財務省「平成28年法人企業統計年報」再編加工

(注) 1.縦軸は売上高の対数値、横軸は総資産（負債・純資産の合計）の対数値を示している。

2. 売上高1円以上かつ役員・従業員数1名以上かつ総資産（負債・純資産の合計）1円以上の法人を対象としている。

3.業種は、標準産業大分類上の「製造業」並びに中小企業基本法上で定める「卸売業」、「小売業」及び「サービス業」を指す。「建設業、運輸業その他の業種」については分析していない。

4. R^2 は決定係数。

第2節 四つの役割・機能と目指す姿

第1節では、業種や規模といった切り口で、中小企業・小規模事業者の多様性について確認した。

本節では、地域未来牽引企業の支援の在り方に関する議論²も踏まえ、中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能を、「①グローバル展開をする企業（グローバル型）」、「②サプライチェーン

ンでの中核ポジションを確保する企業（サプライチェーン型）」、「③地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業（地域資源型）」、「④地域の生活・コミュニティを下支えする企業（生活インフラ関連型）」の四つの類型に分類し、それぞれを担う企業の特徴や実態をアンケート結果³から明らかにしていく。

1 類型別に見た中小企業の実態

第1-4-7図は、中小企業における、各企業の目指す姿として最も近いものについて確認したものである。

これを見ると、全体として、「④生活インフラ関連型」と回答した企業が39.2%と最も多く、次いで、「②サプライチェーン型」が25.1%、「③地域資源型」が13.8%、「①グローバル型」が12.9%となっている。

業種別に見ると、「①グローバル型」を目指す

企業の割合が高いのは「情報通信業」、「製造業」、「②サプライチェーン型」を目指す企業の割合が高いのは「製造業」、「卸売業」、「運輸業、郵便業」、「③地域資源型」を目指す企業の割合が高いのは「サービス業（他に分類されないもの）」、「製造業」、「④生活インフラ関連型」を目指す企業の割合が高いのは「小売業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「建設業」という結果になっている。

2 経済産業省では、地域未来牽引企業に対し、上記の四つの役割に応じた「目標」の設定を求めた上で、目標に応じた重点的な支援を行うことを検討している。（令和元年11月22日 まち・ひと・しごと創生会議（第20回）資料2-3）

3 中小企業・小規模事業者の類型別の分析に用いたアンケートは以下のとおりである。

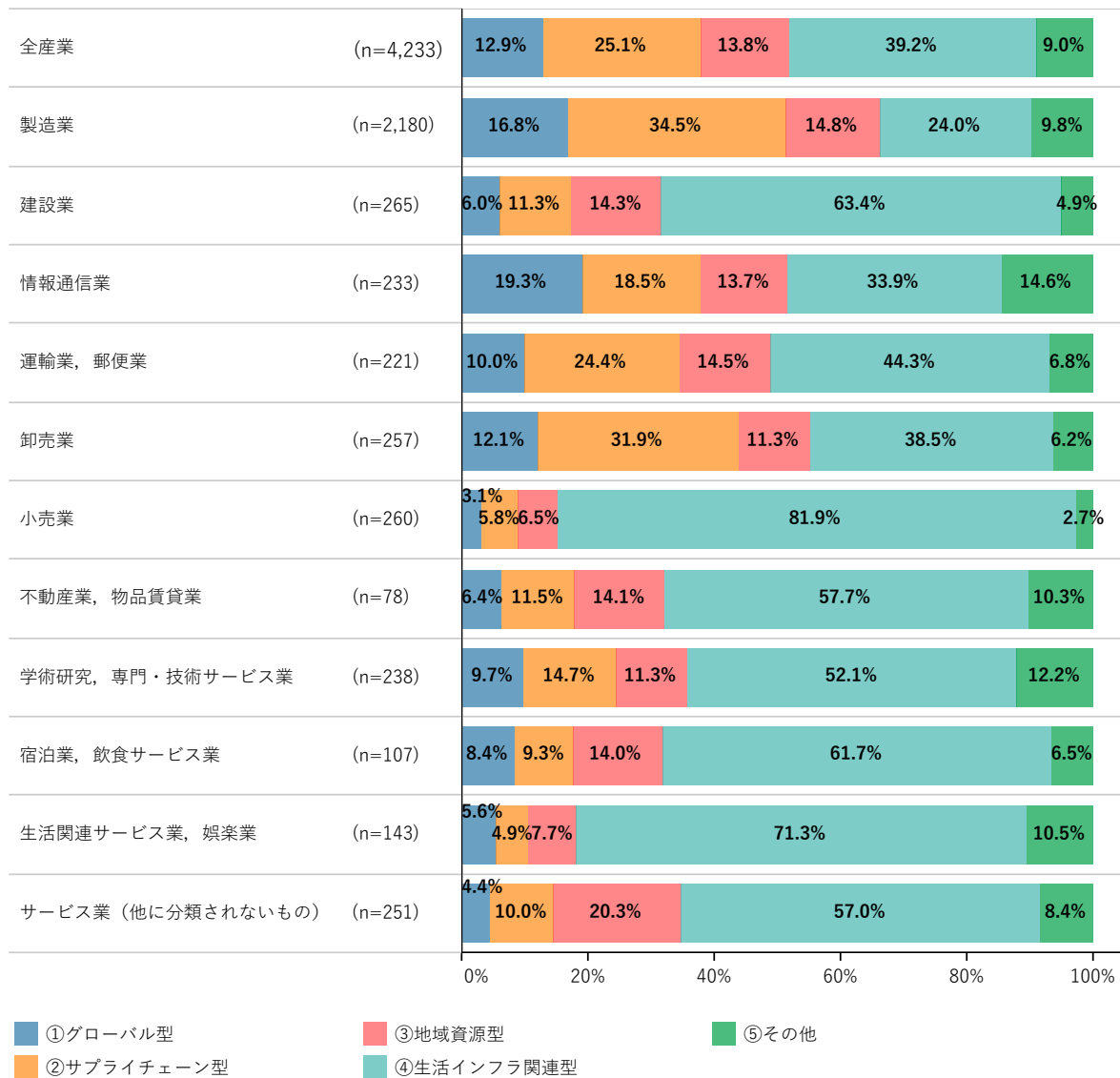
・中小企業の分析：（株）東京商工リサーチが2019年11月～12月にかけて、従業員5名以上の中小企業20,000社を対象にアンケート調査を実施（回収4,548件、回収率22.7%）したものである。

【分析対象】製造業2,347件、非製造業2,178件、及び業種不明23件

【留意点】回収数4,548件のうち4,517件については、（株）東京商工リサーチが保有する「企業情報ファイル」及び「財務情報ファイル」のデータと接合し、各企業情報や財務指標について分析を行った。

・小規模事業者の分析：みずほ情報総研（株）が2019年12月に、商工会及び商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象に実施したWebアンケート調査（有効回答件数：商工会の会員4,628者、商工会議所の会員451者）である。

第1-4-7図 業種別、目指す姿の類型



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

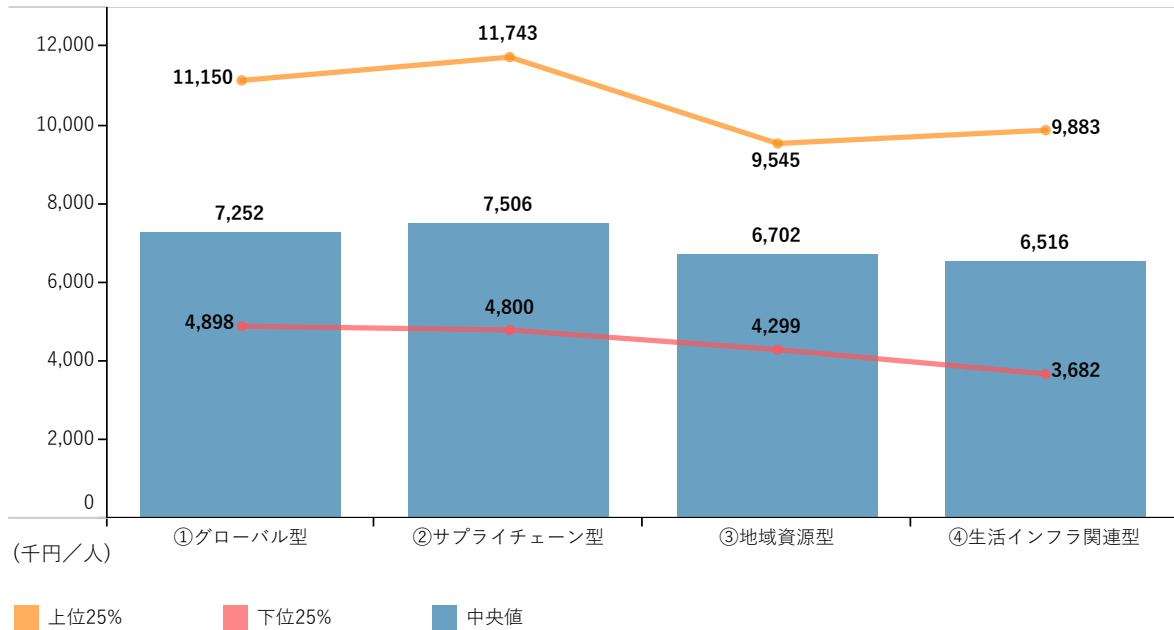
(注)「全産業」では、業種不明の企業を除外して集計している。

次に、目指す姿の類型別に、経営指標を見ていく。

第1-4-8図は、中小企業の手指す姿の類型別に、企業の労働生産性の分布（上位25%、中央値、下位25%）を比較したものである。

それぞれの労働生産性の中央値を見ると、「②サプライチェーン型」が7,506千円/人と最も高く、一方で「④生活インフラ関連型」が6,516千円/人と最も低くなっていることが分かる。

第1-4-8図 目指す姿の類型別、労働生産性の分布（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

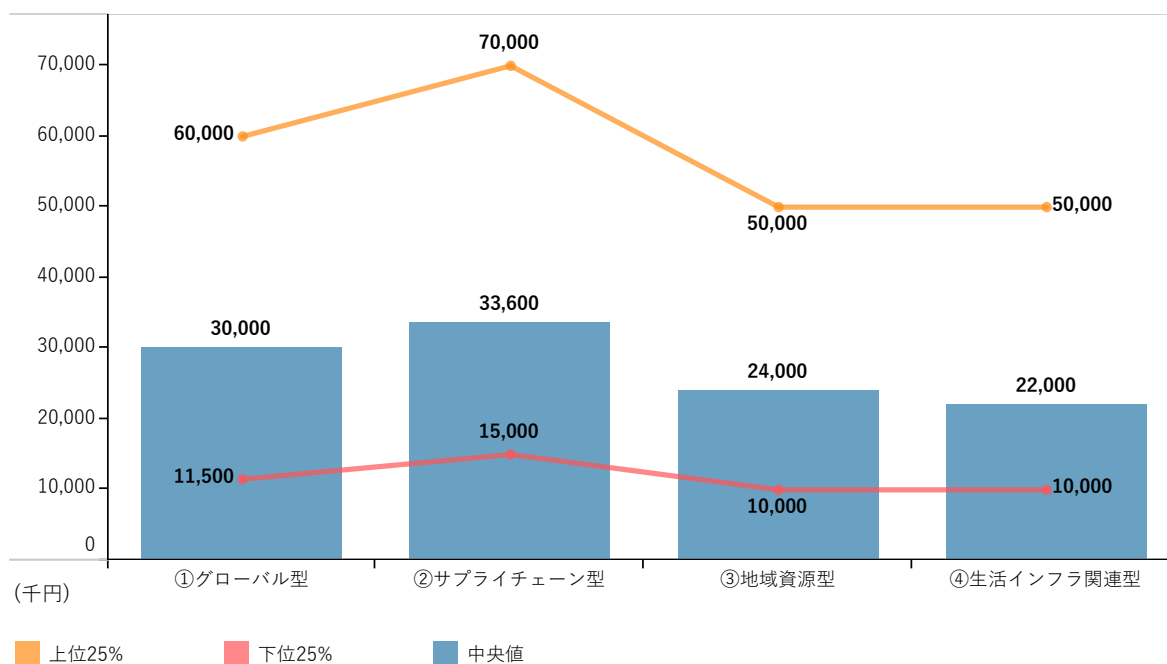
2.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

第1-4-9図は、中小企業の目指す姿の類型別に、企業の資本金の分布（上位25%、中央値、下位25%）を比較したものである。

各資本金の上位25%、中央値、下位25%のいずれを見ても、最も規模が大きいのは「②サプラ

イチェーン型」であり、次いで「①グローバル型」となっている。「③地域資源型」と「④生活インフラ関連型」では、資本金の規模で大きな差が見られないことも分かる。

第1-4-9図 目指す姿の類型別、資本金の分布（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

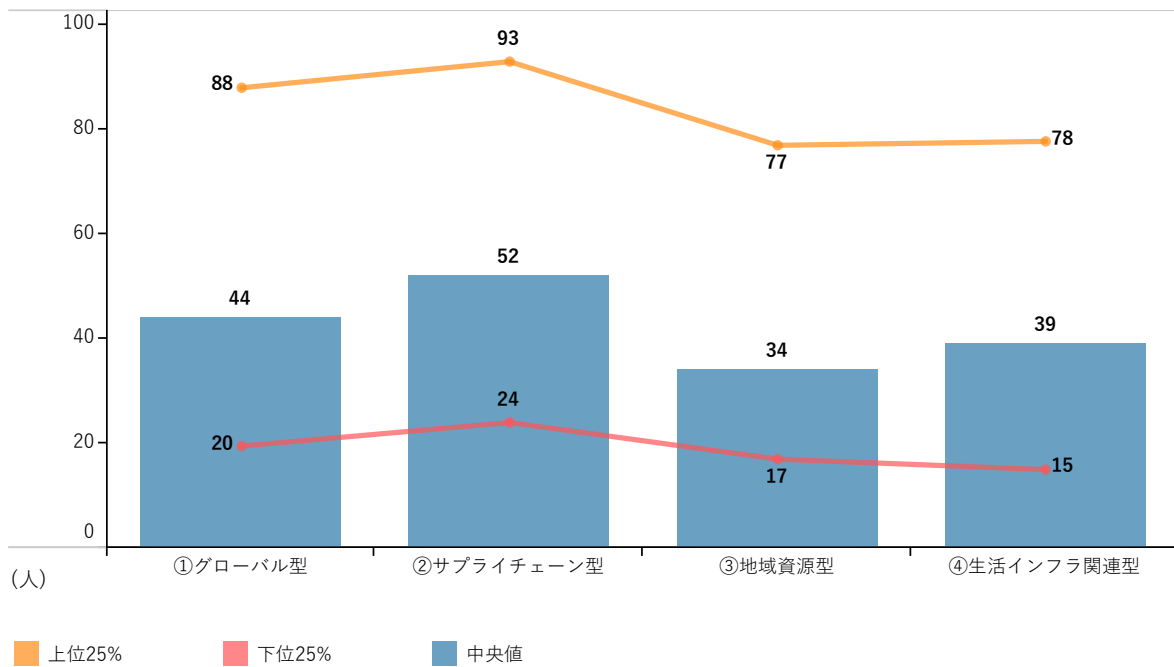
(注)目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

第1-4-10図は、中小企業の目指す姿の類型別に、企業の従業員数の分布（上位25%、中央値、下位25%）を比較したものである。

各従業員数の上位25%、中央値、下位25%のいずれを見ても、最も規模が大きいのは「②サプライチェーン型」であり、次いで「①グローバル

型」となっており、資本金の規模と同様の結果となっている。「③地域資源型」と「④生活インフラ関連型」との比較においては、上位25%、中央値で「④生活インフラ関連型」の方が大きい結果となっている。

第1-4-10図 目指す姿の類型別、従業員数の分布（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

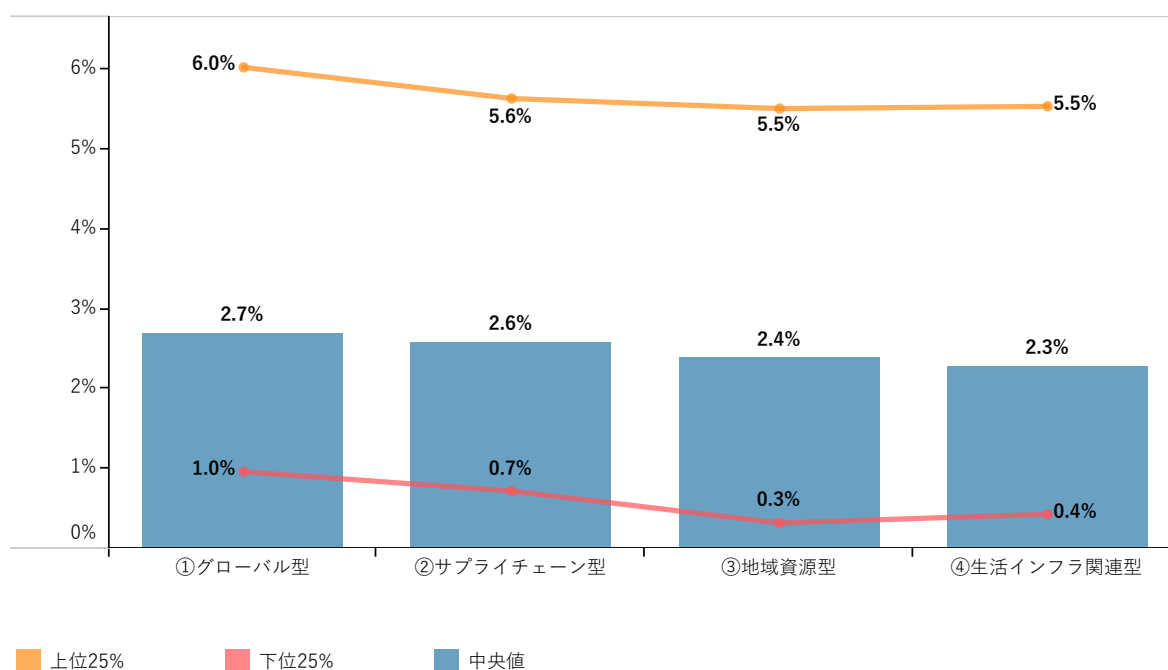
(注)目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

第1-4-11図は、中小企業の目指す姿の類型別に、企業の営業利益率の分布（上位25%、中央値、下位25%）を比較したものである。

各分布の上位25%、中央値、下位25%のいずれを見ても、最も営業利益率が高いのは「①グローバル型」となっており、労働生産性、資本

金、従業員数で見てきた内容と異なる結果となった。また、「③地域資源型」と「④生活インフラ関連型」では、営業利益率について、上位25%、中央値、下位25%で大きな差が見られない結果となっている。

第1-4-11図 目指す姿の類型別、営業利益率の分布（2018年）



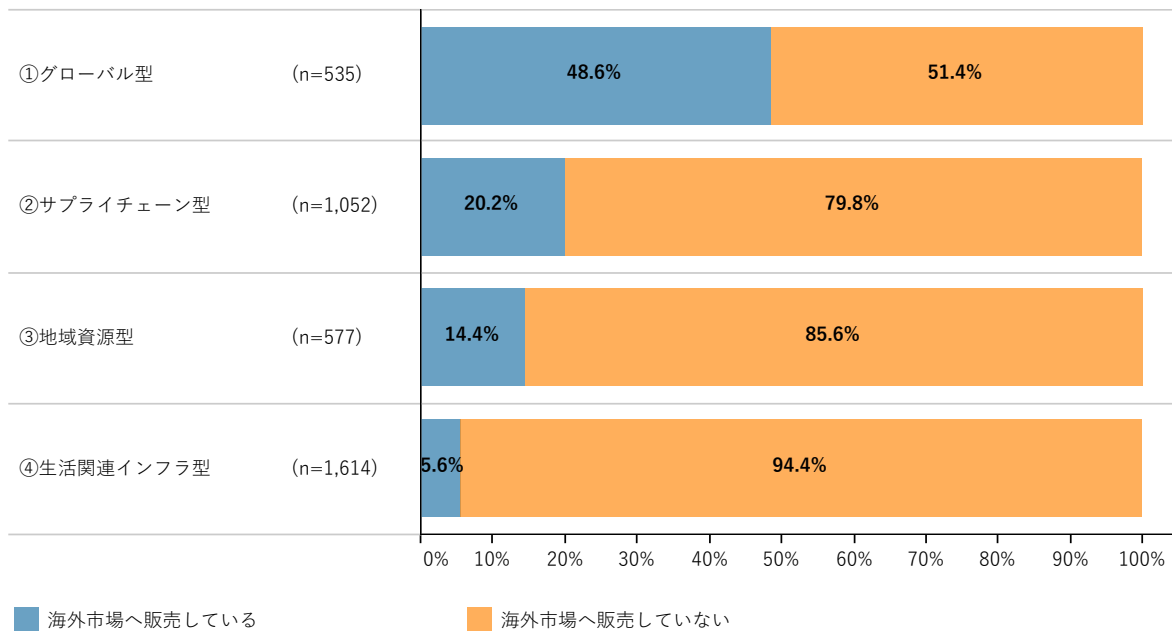
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

なお、以上の分析は、あくまで「目指す姿」による類型化を行ったものである点には留意が必要である。第1-4-12図は、目指す姿の類型別に、海外市場への販売実績の有無を見たものである。

これを見ると、「①グローバル型」の企業のうち、半数近くはまだ海外への販売をできていないことが分かる。

第1-4-12図 目指す姿の類型別、海外市場への販売の有無



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

2 類型別に見た小規模事業者の実態

続いて、小規模事業者についても同様に、目指す姿の類型別に分析を行っていく。

第1-4-13図は、小規模事業者における、各企業の目指す姿として最も近いものについて確認したものである。

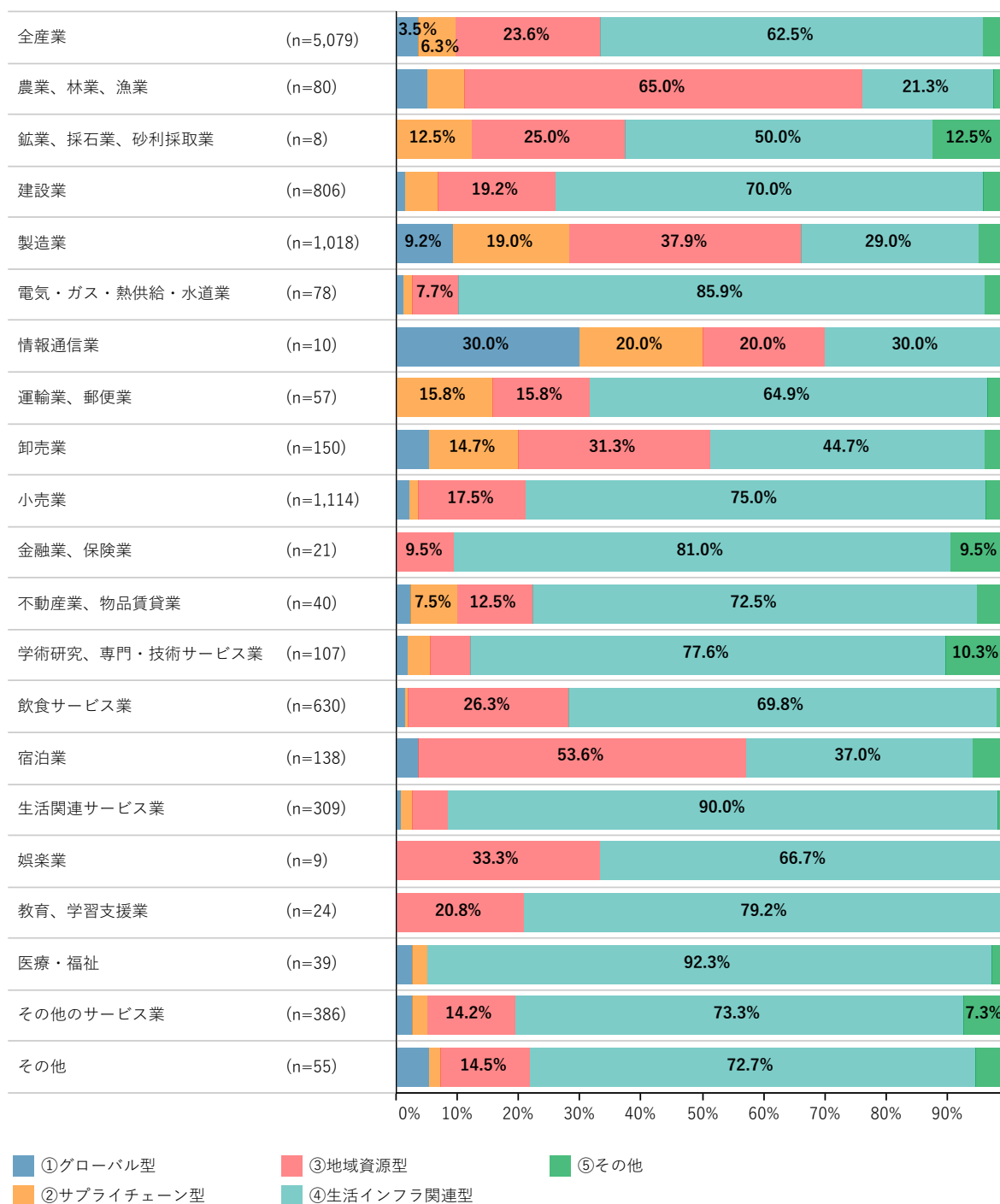
これを見ると、全体の分布は、「④生活インフラ関連型」と回答した企業が62.5%と最も多く、次いで、「③地域資源型」が23.6%、「②サプライチェーン型」が6.3%、「①グローバル型」が3.5%となっている。

業種別に見ると、「①グローバル型」を目指す企業の割合が高いのは「情報通信業」、「製造業」、「②サプライチェーン型」を目指す企業の割合が

高いのは「情報通信業」、「製造業」、「運輸業、郵便業」、「卸売業」、「③地域資源型」を目指す企業の割合が高いのは「農業、林業、漁業」、「宿泊業」、「製造業」、「④生活インフラ関連型」を目指す企業の割合が高いのは「医療・福祉」、「生活関連サービス業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融業、保険業」という結果になっている。

また、第1-4-7図と比較すると、中小企業に比べ、小規模事業者では「③地域資源型」、「④生活インフラ関連型」の割合が高くなり、地域や住民生活との密接性を重視する企業の割合が高いことが分かる。

第1-4-13図 業種別、目指す姿の類型（小規模事業者）



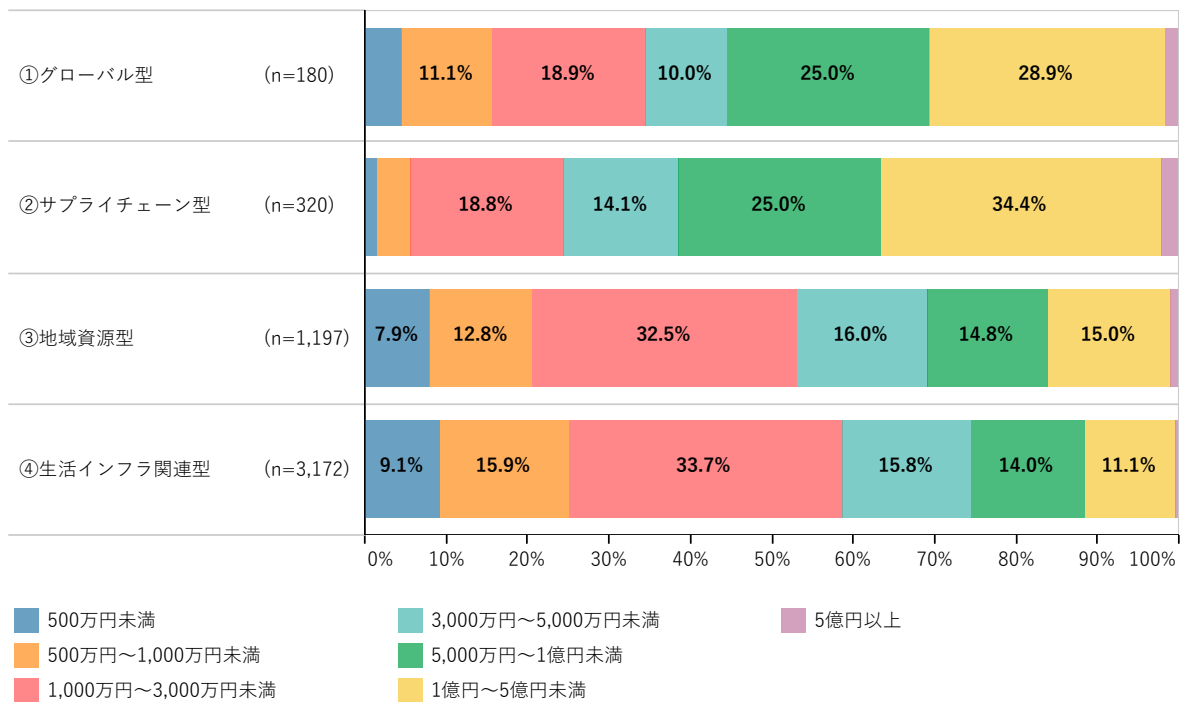
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第1-4-14図は、小規模事業者の目指す姿の類型別に、直近の売上高の水準を確認したものである。

これを見ると、売上高が1億円以上の企業割合が最も高いのは「②サプライチェーン型」であり、次いで「①グローバル型」となっている。他

方、「③地域資源型」、「④生活インフラ関連型」では、売上高3千万円未満の企業が半数以上となっている。また、「④生活インフラ関連型」では、売上高1千万円未満の企業の割合が25.0%と四つの類型の中で最も高い。

第1-4-14図 目指す姿の類型別、直近の売上高（小規模事業者）



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

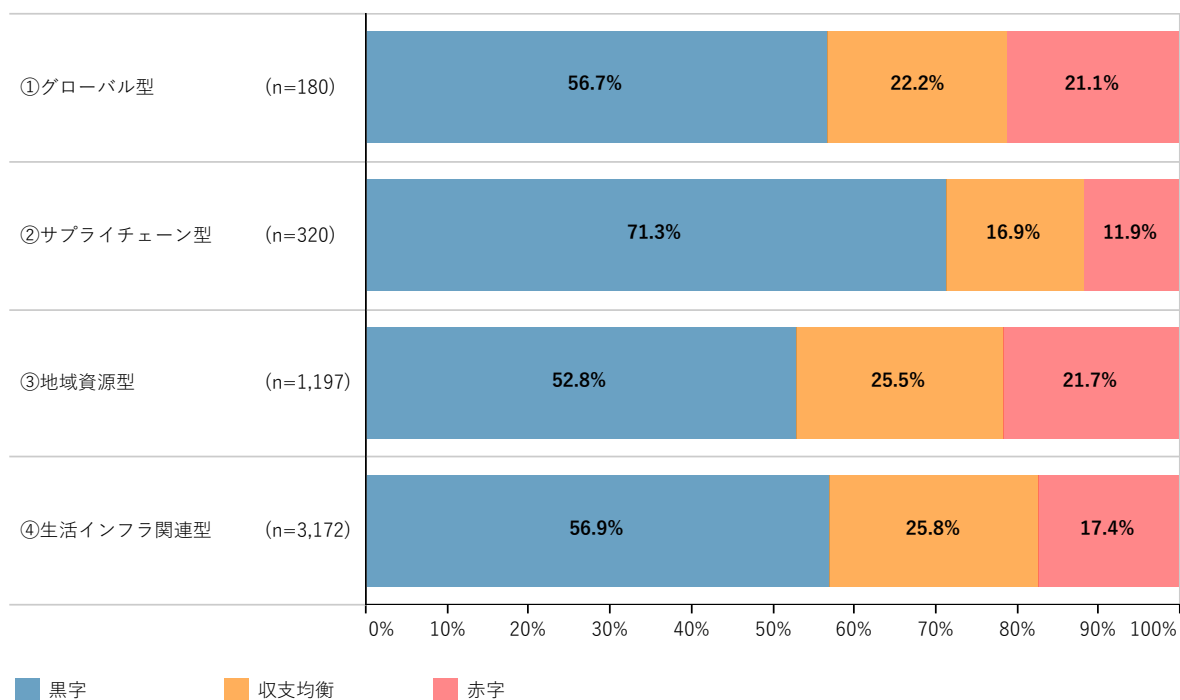
(注)目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

第1-4-15図は、小規模事業者の目指す姿の類型別に、直近の利益の状況を確認したものである。

これを見ると、「②サプライチェーン型」では、

「黒字」と回答した企業の割合が71.3%と最も高くなっている。他方、「③地域資源型」では、「黒字」と回答した企業の割合が最も低く、「赤字」と回答した企業の割合が最も高くなっている。

第1-4-15図 目指す姿の類型別、直近の利益の状況（小規模事業者）



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

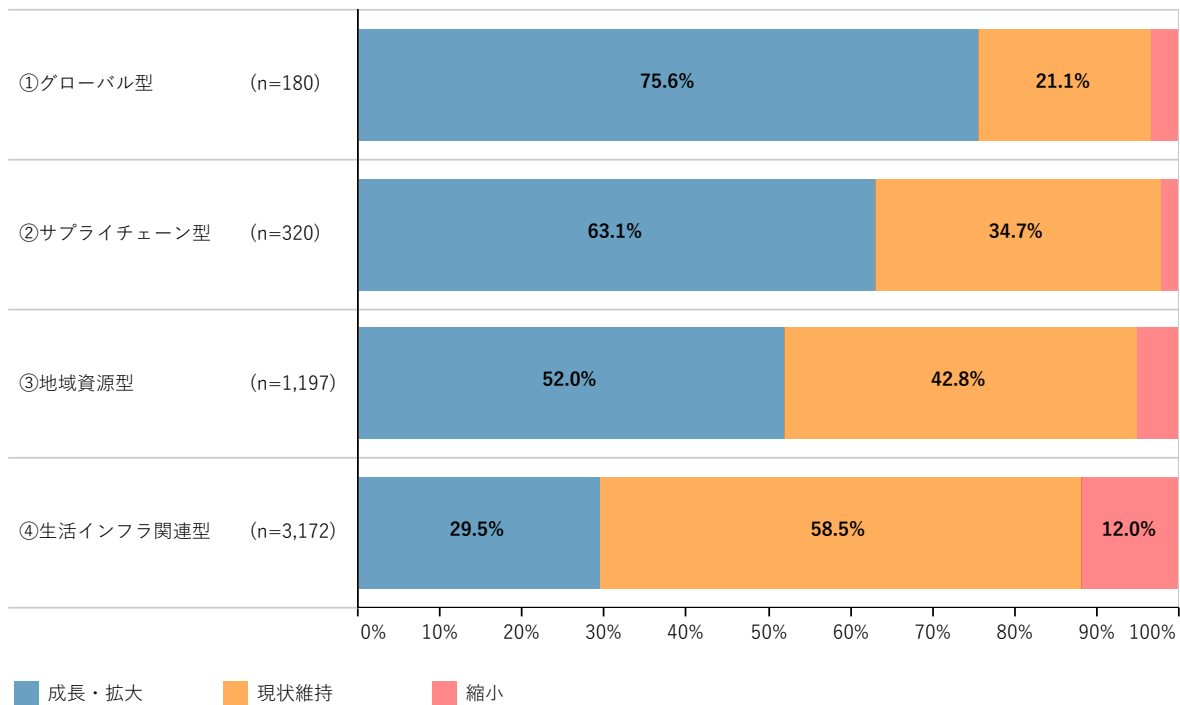
(注) 目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

第1-4-16図は、小規模事業者の目指す姿の類型別に、今後5年間の事業方針を確認したものである。

これを見ると、「①グローバル型」が最も成長

意欲が高く、「成長・拡大」と回答する企業の割合が75.6%となっている。これに対して、「④生活インフラ関連型」では、「現状維持」と回答する企業の割合が58.5%となっている。

第1-4-16図 目指す姿の類型別、今後5年間の事業方針（小規模事業者）



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

(注) 目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

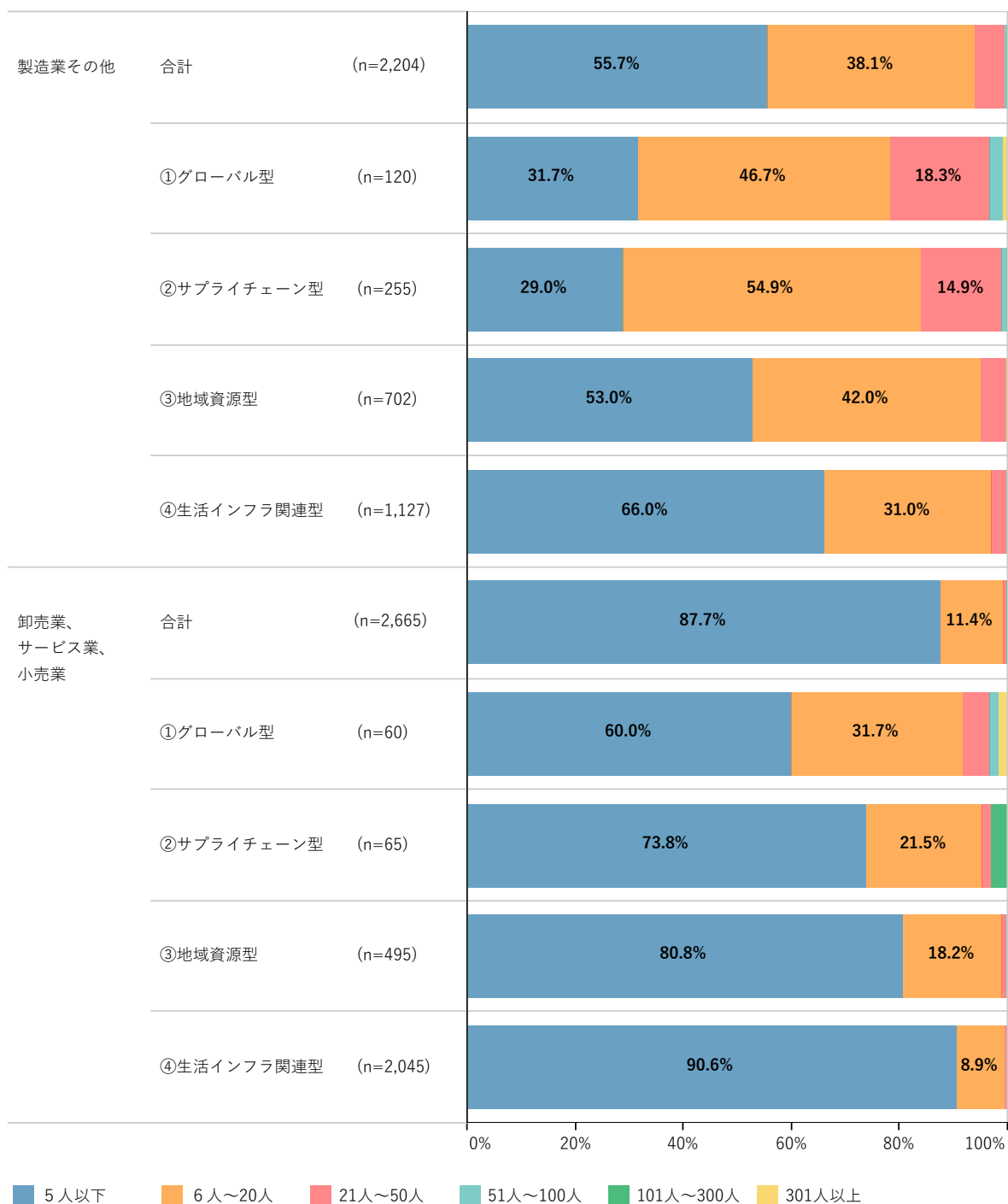
第1-4-17図は、小規模事業者の目指す姿の類型別に、将来目指す従業員規模を確認したものである。中小企業基本法では、常時使用する従業員の数として、「製造業その他」では20人以下、「卸売業」、「サービス業」、「小売業」では5人以下を小規模事業者として定義していることを踏まえ、ここでは業種別に見ていく。

これを見ると、「製造業その他」の小規模事業者の93.8%は、将来的にも従業員数20人以下の小規模事業者として事業を行っていく意向であることが分かる。一方で、目指す姿の類型別に見ると、「①グローバル型」、「②サプライチェーン型」

では、中規模企業（従業員数21人以上）への成長意向を有する企業の割合が相対的に高いことが見て取れる。

また、「卸売業」、「サービス業」、「小売業」の小規模事業者の87.7%は、将来的にも従業員数5人以下の小規模事業者として事業を行っていく意向であることが分かる。一方で、目指す姿の類型別に見ると、「①グローバル型」では40.0%、「②サプライチェーン型」では26.2%、「③地域資源型」では19.2%の企業が、中規模企業（従業員数6人以上）への成長意向を有していることが分かる。

第1-4-17図 目指す姿の類型別、将来目指す従業員規模（業種別、小規模事業者）



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

(注)1.「製造業その他」に含まれる業種は、製造業、農業・林業・漁業、鉱業・採石業・砂利採取業、建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸業・郵便業、金融業・保険業、不動産業・物品賃貸業、宿泊業、娯楽業、その他の業種を集計したもの。

2.「卸売業、サービス業、小売業」に含まれる業種は、卸売業、小売業、情報通信業、学術研究、専門・技術サービス業、飲食サービス業、生活関連サービス業、教育・学習支援業、その他のサービス業、医療・福祉を集計したもの。

3.目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

以上で見てきた四つの役割・機能を果たし、我が国の経済・社会を支える企業の事例として、「①グローバル展開をする企業」について事例1-4-1、「②サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業」について事例1-4-2、「③地域資

源の活用等により立地地域外でも活動する企業」については事例1-4-3、「④地域の生活・コミュニティを下支えする企業」について事例1-4-4を紹介する。

事例 1-4-1

株式会社マสดックマシナリー

「日本ならではの『どら焼機』で、海外展開を実現した企業」

埼玉県所沢市の株式会社マสดックマシナリー（従業員170名、資本金1億円）は、食品機械の開発・設計・製造・販売・メンテナンスを行う企業である。2000年代からは海外での販路拡大を進めており、2007年には社名を新日本機械工業からマสดック（英名ではMASDAC）に変更し、2019年に専業部門として分社化された。

同社では「最初に菓子ありき」を理念とし、1957年の創業時から機械に合わせて菓子を作るのではなく、職人のこだわりの菓子を再現できる機械を開発してきた。開発当初のどら焼機は生地を焼くだけの機能であったが、餡の絞り出し機能の拡張、菓子を反転させる機能の拡張、コンパクトタイプの開発、異物混入防止のための部品点数の大幅な削減など、利用者のニーズに応えるために製品改良を重ねてきた。その間には、他社の参入もあったが、職人のこだわりを再現できる機械の開発に成功した企業は少なく、多くが撤退していった。結果、同社の主力製品である、どら焼機で、国内シェア90%以上を占めるまでになった。

1990年代後半のバブル崩壊後の景気低迷期、菓子メーカーの設備投資抑制のあおりを受け、同社の業績も悪化。リストラの断行や大口顧客との関係強化により苦境を乗り切る中、同時に、増田文治社長は、「成熟した国内市場に依存すると再び危機が到来しかねない。海外は国内よ

りはるかに菓子市場が大きい。」と、突破口として海外に目を付けた。2002年にパリでの製パン・製菓・同機械関連の展示会に出展し、海外ではなじみのない館の代わりにチョコを使用したどら焼を会場で配り、同社の機械を「サンドイッチパンケーキマシン」として展示したところ、「有りそうで無かった」と大きな反響を得た。翌年以降も各国の製パン・製菓機械関連の展示会に出展を続けるとともに、世界各国で食品機械の販売を行う代理店と組んで販路開拓を進めた。並行して、欧州では大量生産へのニーズやCEマーキング認証など機械の安全性へのニーズが高いことから、それらに対応できるよう製品の改良を重ねた。同社のどら焼機の海外シェアはほぼ100%で、現在では、販売先は約40か国に拡大し、海外売上高比率も約2〜3割となり同社の重要な収益源となっている。

同社では、中小企業の海外進出には言葉や経験の壁があるが、複数社が共同で進出することで、抵抗感を減らすことができると考え、国内の製パン・製菓関連企業との海外展示会への共同出展にも取り組んでいる。「国内市場は今後縮小していくので、グローバルに市場を考えることが重要となる。今後は、他社も含め業界全体で海外経験を重ね、輸出を増やしていきたい。」と増田社長は語る。



全自動どら焼機生産の様子



ドイツで行われた製パン・製菓機械の展示会出展時の様子 (iba 2018)



事例 1-4-2

株式会社中山製作所

「日本ブランドの腕時計のサプライチェーンを支える中核企業」

千葉県佐倉市の株式会社中山製作所（従業員国内10名・海外300名、資本金3,000万円）は、腕時計のリュウズ、ボタンといった外装品の製造を中心とした精密部品メーカーである。腕時計の外装品部品については、同社と同等の品質を実現できる競合他社も少ないことから、国内の有力時計メーカーにとって、サプライチェーンに欠かせない中核企業となっている。

同社は、1951年の創業当初はムーブメントなどの腕時計の内装品製造を手掛けていたが、製造体制再編から、1954年に主要取引先からの提案で、外装品製造にかじを切った。当初は取引先数に限りがあったが、顧客の急な要望などに対するタイムリーな対応が可能な小回りの利く体制の構築や、スキルの高い技術スタッフによる顧客ニーズへの柔軟な対応で実績を残し、複数の国内有力時計メーカーに販路を拡大していった。また、同取引先との部品の共同開発にまで入り込み、関係を深めていった。さらに、1994年からは取引先の海外進出に合わせて、香港、中国に工場を構えた。日本から派遣した技術スタッフが、現地で指導を行い、海外であっても取引先が要求する品質を実現した。こうした取組を行う中で、サプライ

チェーンの中核企業としての地位を確立していった。

腕時計の外装品事業は安定した受注量が期待できる一方で、大幅な売上げ増加は期待できないため、同社では1985年後半頃から、更なる事業拡大に向けて、光通信用コネクタ部品や食品関連部品などの精密部品の製造にも参入している。腕時計の外装品事業で培ってきた高い技術力と実績を基に、新たな取引先を構築し、精密部品事業は、現在では同社の売上高の3割を占めるほどまでに成長した。

世界の時計マーケットにおける日系メーカーのシェアは決して高くはなく、スイスなど欧州の時計伝統国を追いかけているのが現状である。今後、同社は引き続き、国内時計メーカーの重要なサプライヤーとして、高級グレード商品の部品製造を通じ、取引先の業績拡大と日本の時計業界の発展に向けた一層の貢献を目指す。「技術先進国であることが日本の製造業にとって重要であると認識している。技術スタッフの更なるスキル向上や次世代への技術承継に継続して取り組み、技術大国日本を盛り上げていきたい。」と同社の飯田順一社長は語る。



同社製の腕時計の外装部品（写真上：リュウズ、写真下：ボタン）



本社外観

事例

1-4-3

大高商事株式会社

「地域資源を活用し、他社がまねできない商品を開発することで、業績を回復した企業」

沖縄県那覇市の大高商事株式会社（従業員10名、資本金3,000万円）は、機械メーカーの一次代理店として沖縄県を中心に産業機械・建設機械・農業機械の販売を行う傍ら、地産素材を活用したアスリート向けウェアなどのスポーツ用品や健康食品の販売事業にも携わる卸売事業者である。

同社は1959年の創業以降、機械器具・工具、土木資材などの卸販売を中心に扱っていたが、1987年に沖縄で開催された国民体育大会をきっかけにスポーツ用品の取扱いを開始し、事業を拡大させてきた。しかし、同業他社の増加に伴い価格競争が激化する中、ここ数年、業績が厳しい状況となっていた。商社という業態の価値低下を感じていた同社社長の中村裕二氏は、他社にはまねできない自社オリジナル商品の開発を目指し、2016年春に中村社長を中心とするプロジェクトチームを立ち上げた。

広告会社での勤務経験があり、スポーツ業界に人脈を有していた中村社長は、沖縄県がキャンプの誘致やプロチームとの連携などを通じたスポーツツーリズム促進に注力する方針であることも踏まえ、同社のスポーツ用品事業の成長可能性に目を付けた。チームでの検討の結果、既に一定の認知度を得ていた「かりゆしウェア」に、「スポーツ」という新たな付加価値を加え、「伝統工芸品×スポーツウェア」のコラボ商品を開発してはどうかというア

イデアが生まれた。従来の沖縄の伝統的な織物・染物は、機能性が求められるスポーツウェアとはかけ離れていたが、大手スポーツメーカーの特許技術やデザイナーの力を借り、機能性も持ち合わせたこれまでにない商品の開発に成功した。

従来、主に事業者向けに販売を行ってきた同社は、一般消費者へのPRに苦労したが、サッカーチーム「沖縄SV」とコラボレーションし、同チームの選手や、選手兼監督を務めるサッカー元日本代表の高原直泰氏に同社ウェアを着用してもらうことで飛躍的に知名度を向上させ、沖縄県から県外・海外へも販路を広げていった。また、値段を高価格帯である15,000円に設定し、数量限定販売を行うことで、プレミアム感を演出する工夫も行った。

こうした取組により、スポーツ関連事業は社内でも大きな割合を占める事業にまで成長し、同社全体としても、業績回復を達成した。現在は、沖縄の天然資源であるアセロラを用いたスポーツドリンクの開発を始め、新たなスポーツ関連商品の開発を進めており、アスリート支援・スポーツ振興の取組を続けている。

「既存事業に固執するだけでは変わらない。新規ビジネスはチャレンジをすることで生まれていく。活用できる資源にも目を向けながら、事業を創造していくことが重要である。」と中村社長は語る。



同社の開発した、かりゆしSports ポロシャツ



地元サッカーチーム沖縄SVとのコラボレーションによる同社ウェアPRの様子

事例 1-4-4 吉野川タクシー有限公司

「地域の人々の移動を支えることを目的に、顧客に寄り添う新たなサービスを提供する企業」

徳島県徳島市の吉野川タクシー有限公司（従業員16名、資本金600万円）は、徳島市川内町に本社を構えるタクシー会社である。同社の近藤洋祐社長は、祖父が代表を務めていた同社を27歳のときに事業承継。地域の人々の移動を支えることを目的に、「独創的なサービスにより、顧客に寄り添うイノベーションを社会に起こすこと」を理念に掲げて、新たなサービス開発やIT化に取り組んでいる。

サービス考案のきっかけは、近藤社長の家族や地域の住民の「声」であった。「妊産婦はできるだけ救急車は使わないように病院から指導されるが、徳島県は電車やバスなどの公共交通機関は使い勝手が良くない」、「タクシーは破水するおそれがあるため乗車を拒否されてしまう不安がある」といった声をきっかけに、近藤社長は妊産婦が安心して病院に通えるよう、妊産婦専用のタクシーサービス「マタニティタクシー」を考案した。同サービスは、安全性能の高い専用車両とヘルパーの資格を持つドライバーを特徴とし、登録制で24時間いつでも通常のタクシーと同じ料金で利用できる。安全のため、乗降時にドライバーが必ず手でドアを開閉したり、必要に応じて防水シートを装着したりする心遣いなどが、利用者に大変好評である。また、「塾への送迎による道路や駅前近辺の渋滞が生じている」、「子どもの送迎に掛かる家族の負担を減らせないか」といった声をきっかけに、「キッズ

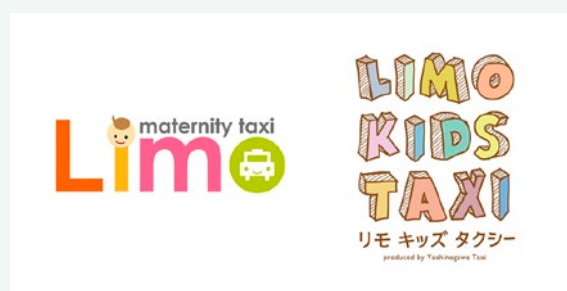
タクシー」を考案。同サービスは、複数の子供たちを相乗りさせて塾や習い事の送り迎えを行うものである。「送迎の負担が減って、仕事や家事がはかどるようになった」といった利用者の声も多い。また、妊産婦・子供向けのサービスをきっかけとして、吉野川タクシーのリピーターとなるケースもあり、通常のタクシー利用にもつながっている。

また、課題であった現場のIT化も近藤社長の就任で大きく進んだ。以前は社内の電話番号が配車を行っていたが、効率の悪い配車が行われることもしばしばあった。そこで、近藤社長はタクシーの自動配車システムを開発した。同システムは、コールセンターが利用者から電話を受けると、最短距離にいるタクシーを自動で検出し、車内に搭載されたタブレット端末経由で通知することで、効率的・安定的な配車を実現するものである。こうした稼働率上昇に向けた取組により、同社では、一般的に給与水準が低いとされるタクシー業界において、他の業界と遜色ない給与水準を実現している。

「人口減少・少子高齢化が深刻な徳島で、事業を通して次世代の子供たちに徳島の魅力・徳島で暮らすことのすばらしさを発信し続けたい。そして、子供たちのなりた職業にタクシー事業に関連するものが入るよう、また、社会的地位を上げられるよう頑張りたい」と近藤社長は語る。



近藤洋祐社長



妊産婦向け・子供向けタクシーサービス

第3節 まとめ

我が国の企業数の99.7%が「中小企業」であることから分かるとおり、「中小企業」として総称される企業群の実態は極めて多種多様である。本章では、こうした中小企業・小規模事業者の多様性について、企業規模や業種に加え、期待される役割・機能にも着目し、その実態を確認してきた。

今回は、中小企業・小規模事業者の「目指す姿」を四つの類型に分類した上で、それぞれの特徴を分析した。労働生産性や売上高などの業績面、資本金や従業員数といった規模面で比較すると、「①グローバル型」又は「②サプライチェーン型」を目指す企業が、「③地域資源型」又は「④生活インフラ関連型」を目指す企業を総じて上回る傾向が見られた。また、小規模事業者では「③地域資源型」、「④生活インフラ関連型」の割

合が高くなり、地域や住民生活との密接性を重視する企業の割合が高いことも分かった。さらに、同じ業種内の企業においても、その目指す姿は多様であり、「製造業」や「サービス業」といった概念だけでは捉えきれない異質性を有することが確認された。

なお、今回分析に用いた四つの類型は、企業に期待される役割・機能に着目したものであるが、期待される役割や企業の実目指す姿が異なれば、必要な支援策も当然異なってくると考えられる。中小企業・小規模事業者の多様性を踏まえたきめ細やかな支援を通じて、経済的な付加価値の増大や地域の安定・雇用維持への貢献などといった、それぞれが生み出す「価値」の最大化を図っていくことが重要といえる。

第2部

2020 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

新たな価値を生み出す中小企業

第1章

付加価値の創出に向けた取組

本章では、始めに、我が国の中小企業を取り巻く環境変化や付加価値増大の必要性について言及した上で、第2節以降では、付加価値の創出に向けた具体的な取組について、労働生産性に与える影響にも着目しつつ、分析を行っていく。

第1節

企業が生み出す付加価値と労働生産性

1 付加価値増大の必要性

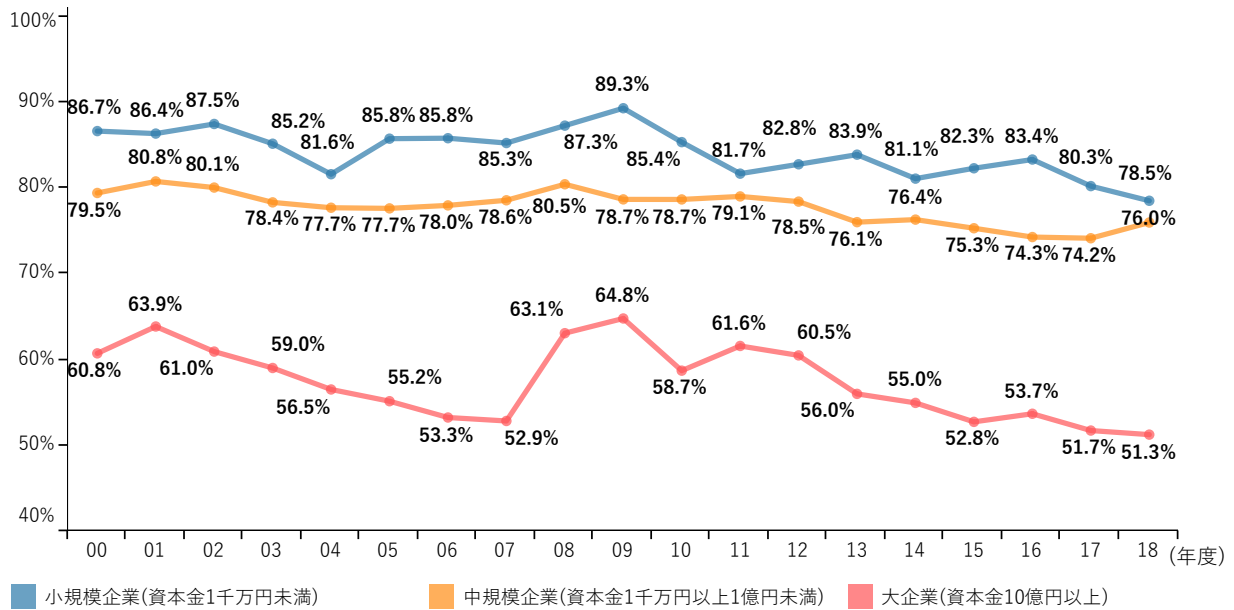
我が国の中小企業は、高齢化・人口減少などの構造変化に直面する一方、足元では、残業規制や同一労働同一賃金といった「働き方改革」を始め、最低賃金の継続的な引上げや被用者保険の適用拡大など、相次ぐ制度変更への対応が必要となっている。

第2-1-1図は、企業規模別に見た、労働分配率の推移である。企業は事業活動により生み出した

「付加価値」を基に、人件費などの諸費用を賄い、利益を得ているが、「労働分配率」とは、企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけが労働者に分配されているかを表す指標である。

これを見ると、大企業に比べて、中規模企業及び小規模企業では、労働分配率が長年にわたって高止まりしていることが分かる。

第2-1-1図 企業規模別、労働分配率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

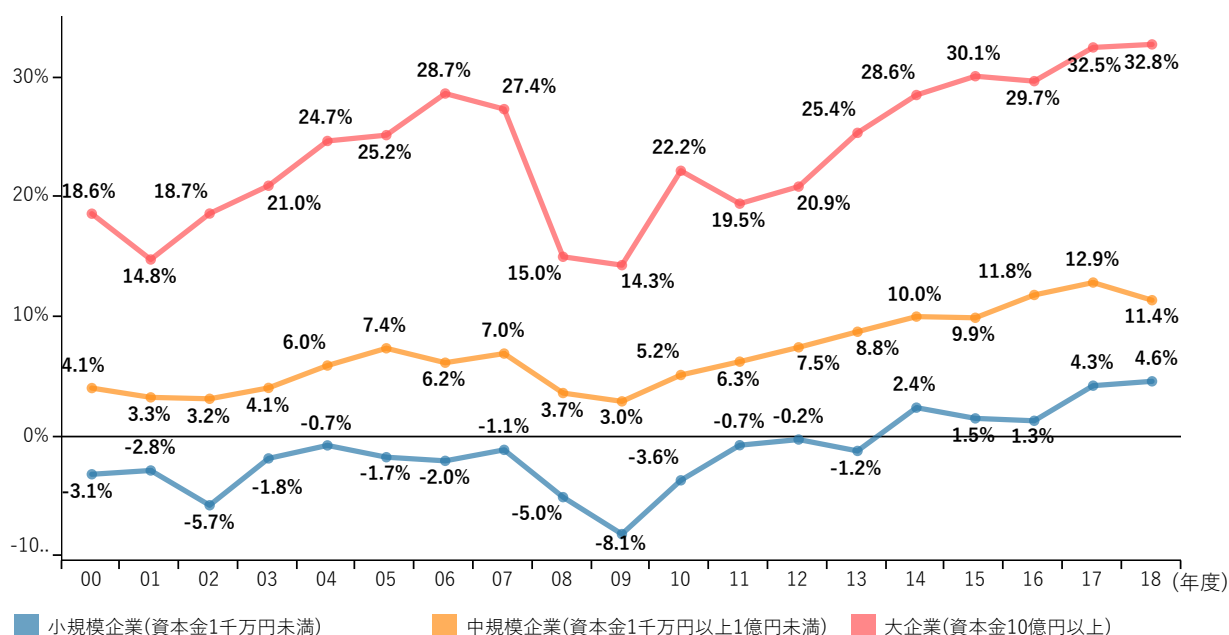
(注)1.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費（役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費）＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

2.労働分配率＝人件費÷付加価値額。

第2-1-2図は、企業規模別に見た、付加価値額に占める営業純益の割合の推移である。これを見ると、労働分配率が高い中規模企業及び小規模企

業では、生み出した付加価値額のうち、営業純益として残る割合が、大企業と比べて相対的に低くなっていることが分かる。

第2-1-2図 企業規模別、付加価値額に占める営業純益の割合の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費（役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費）＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

経済・社会環境の変化に対応しつつ、企業としての成長や事業の拡大を継続的に図っていくためには、前向きな投資活動のための収益を稼ぐことが重要となるが、労働分配率の上昇は、こうした企業の投資活動を抑制する可能性がある。一方で、労働者への分配に対する意識が高まる中、成

長と分配の好循環を実現するためには、労働者に対する賃金の引上げも欠かせない。

収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが必要であるといえよう。

2 付加価値増大のための労働生産性上昇

企業が生み出す「付加価値額」は、「従業員数」×「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」によって決まる。企業単位で見れば、従業員数を拡大させることを通じて、付加価値額を増やすことも可能であるが、人口減少が進む中において、我が国全体としての付加価値額を継続的に増やしていくためには、「従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）」の増大が必要となる。

なお、労働生産性¹は、「付加価値額」を分子と

し、「従業員数」を分母とする指標であるため、分母である「従業員数」を減らすことによって労働生産性を向上させることが可能である。しかしながら、「従業員数」の削減自体は、企業が生み出す「付加価値額」の増加にはつながらず、我が国全体の経済成長にも貢献しない。分子である「付加価値額」を増やすアプローチでの労働生産性の上昇が、より重要といえよう。

¹ 労働生産性の算出に当たっては、厳密には分母を「労働投入量」（従業員数×労働時間）とする必要があるが、本書ではデータ取得の制約などから、分母に「従業員数」を用いている点に留意されたい。

第2節 中小企業の競争戦略

本節では、付加価値の創出に向けた取組の前提となる企業の競争戦略について取り上げ、中小企業の競争戦略を概観するとともに、営業利益率や労働生産性との関係を考察していく。

ここでは、(株)東京商工リサーチが「令和元

年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」において実施した中小企業を対象としたアンケート²（以下、「アンケート調査」という。）を用いて分析を行っていく。

1 競争戦略の類型

企業の競争戦略について、マイケル・ポーターは、「業界全体を対象とし、低価格で優位性を構築する戦略（コストリーダーシップ戦略）」、「業界全体を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する戦略（差別化戦略）」、「特定の狭い市場を対象とし、低価格、若しくは、差別化に向けて資源を集中させる戦略（集中戦略）」の三つに類型化できると提唱した³。

ここでは、ポーターの競争戦略の類型化を参考に、集中戦略を更に「特定の狭い市場を対象とし、低価格で優位性を構築する戦略（コスト集中戦略）」と「特定の狭い市場を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する戦略（差別化集中戦略）」に分け、アンケート調査を基にして、中小企業の競争戦略の実態を把握していく（第2-1-3図）。

第2-1-3図 競争戦略の類型

		優位性	
		低価格	差別化
対象とする市場	広いターゲット	①コストリーダーシップ戦略	②差別化戦略
	特定のターゲット	③コスト集中戦略	④差別化集中戦略

集中戦略

2 (株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」:

(株)東京商工リサーチが2019年11～12月にかけて、従業員5名以上の中小企業20,000社を対象にアンケート調査を実施(回収4,548件、回収率22.7%)したものである。

【分析対象】

・製造業2,347件、非製造業2,178件、及び業種不明23件

【留意点】

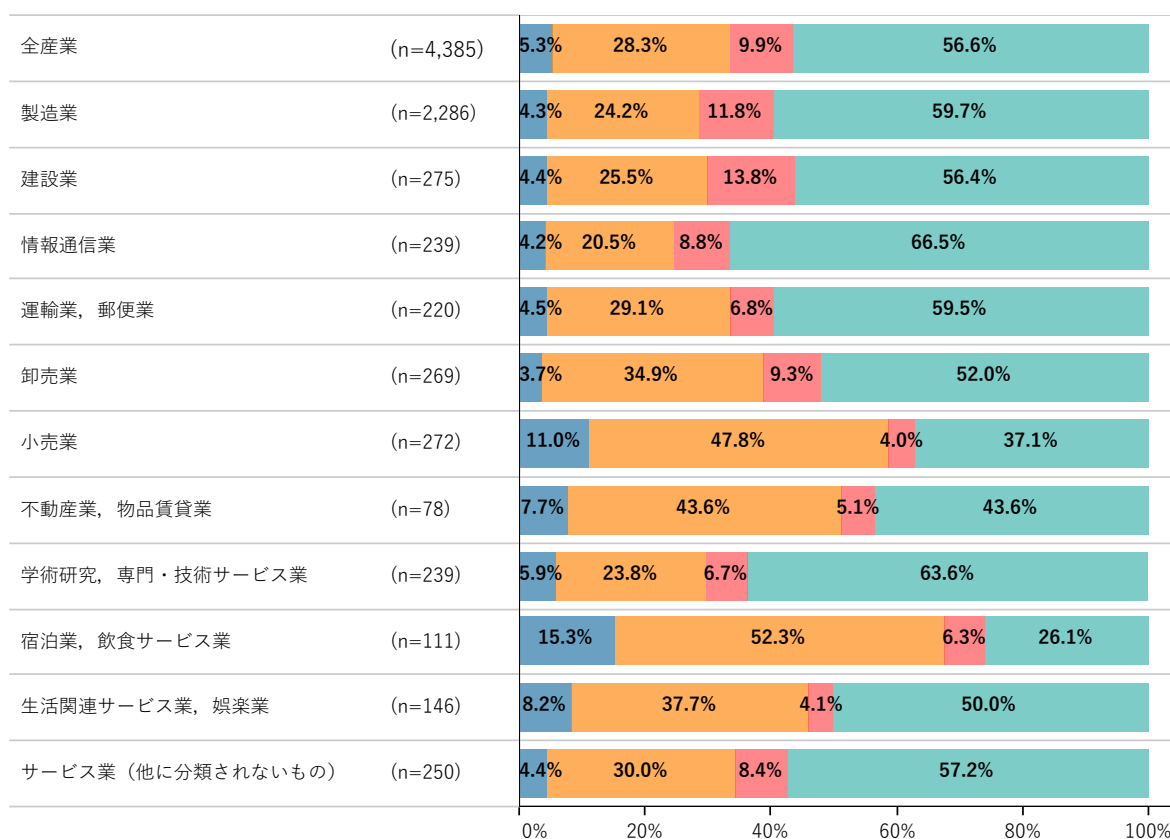
・回収数4,548件のうち4,517件については、(株)東京商工リサーチが保有する「企業情報ファイル」及び「財務情報ファイル」のデータと接合し、各企業情報や財務指標について分析を行った。

3 Porter, M. E. (1980)

第2-1-4図は、4つの類型のうち、各社の競争戦略に最も近いものを確認し、業種別に集計したものである。全体としては、「④差別化集中戦略」を採る企業が最も多く、次いで、「②差別化戦略」を採る企業の割合が高く、低価格ではなく、差別化による優位性構築を志向する企業の割合が高

い。また、「宿泊業、飲食サービス業」、「小売業」、「不動産業、物品賃貸業」では、広い市場を対象とした、「②差別化戦略」や「①コストリーダーシップ戦略」と回答する企業の割合が比較的高くなっている。

第2-1-4図 業種別、競争戦略



- 広いターゲットを対象に、低価格の製品・サービスを提供する 【①コストリーダーシップ戦略】
- 広いターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・サービスを提供する 【②差別化戦略】
- 特定のターゲットを対象に、低価格の製品・サービスを提供する 【③コスト集中戦略】
- 特定のターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・サービスを提供する 【④差別化集中戦略】

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。

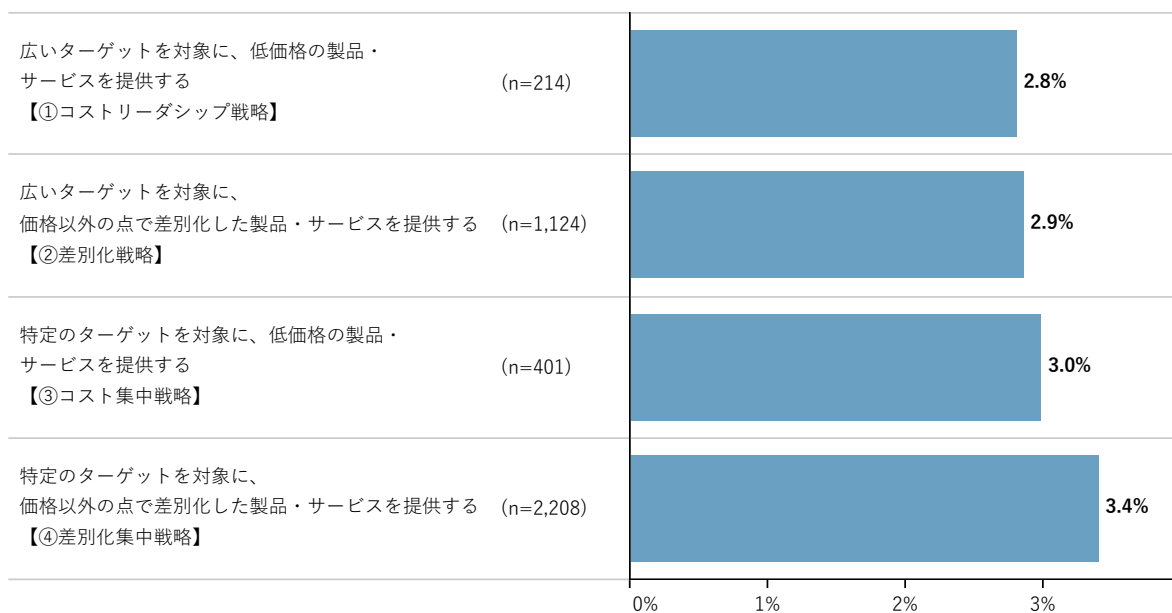
2 競争戦略と業績などへの影響

競争戦略と営業利益率の関係をみると、特定市場をターゲットにした集中戦略、中でも、「④差別化集中戦略」を採る企業の営業利益率が高い傾向にある（第2-1-5図）。

他方で、競争戦略と労働生産性の関係を見ると、「①コストリーダーシップ戦略」を採る企業

の労働生産性がやや高くなっているものの、戦略ごとでの大きな差は見られない⁴。いずれの戦略が優れているということではなく、自社の強みや競争環境を踏まえて適切な戦略を採ることが重要であるといえる（第2-1-6図）。

第2-1-5図 競争戦略別、営業利益率の水準（2018年）



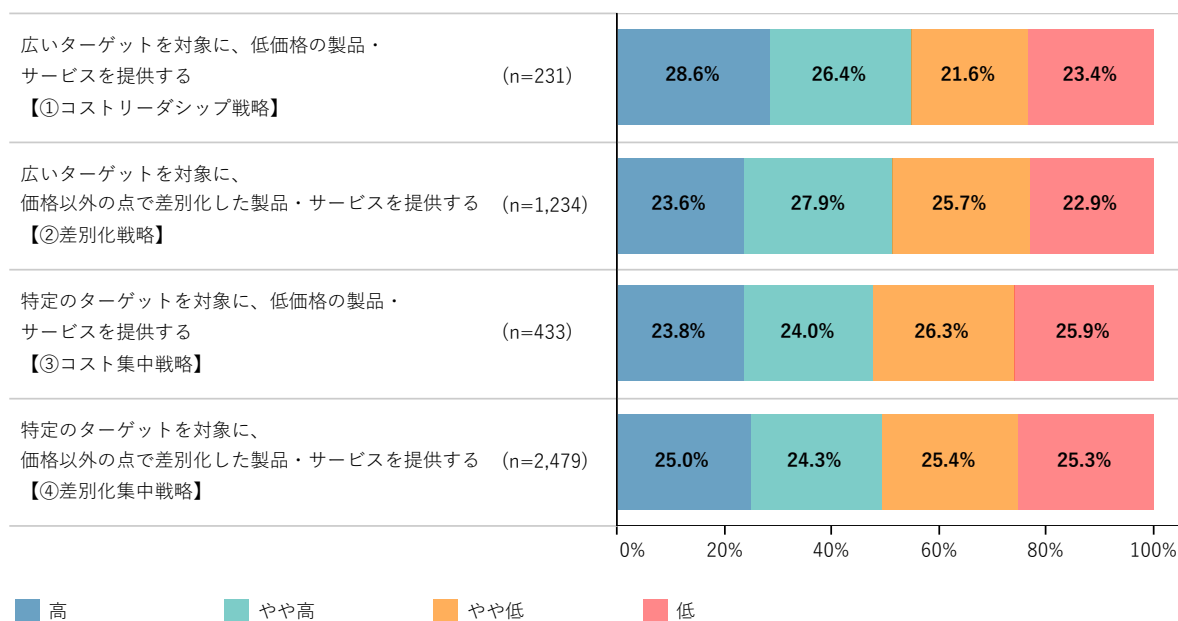
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.営業利益率の平均値を集計している。

2.営業利益率の上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

⁴ 森川（2019）では、質の競争を重視する企業は価格競争を重視する企業と比較して、プロダクトイノベーション実施確率が高いことを検証するとともに、質の競争を重視する企業は価格競争を重視する企業に比べて利益率が高いが、生産性の違いは明瞭でないと指摘している。生産性の違いが明瞭でない理由として、「プロダクトイノベーションが生産性を高める効果と、市場支配力に起因する競争圧力の鈍化が生産性を低下させる効果が混在している」ことを一つの解釈として指摘している。

第2-1-6図 競争戦略別、労働生産性の水準（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

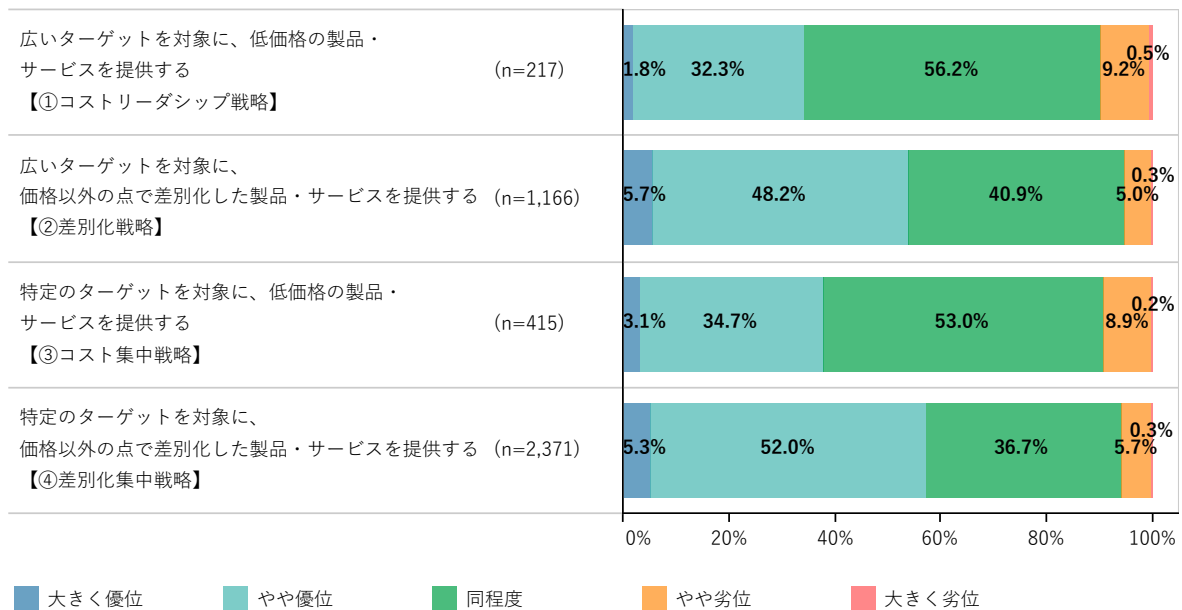
(注)1.労働生産性=(営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課)÷従業員数。

2.製造業は日本標準産業分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

第2-1-7図は、競争戦略別に、差別化の観点での優位性評価（競合他社と比較した際、自社の主な製品・サービスの優位性についての総合的な自己評価）の程度を見たものである。「②差別化戦略」や「④差別化集中戦略」を採る企業におい

て、差別化に成功していると評価する企業の割合が5～6割と高くなっているものの、これらの戦略を採る企業でも4～5割が、差別化に成功しているとは評価していないことが確認できる。

第2-1-7図 競争戦略別、差別化の観点での優位性評価（総合評価）

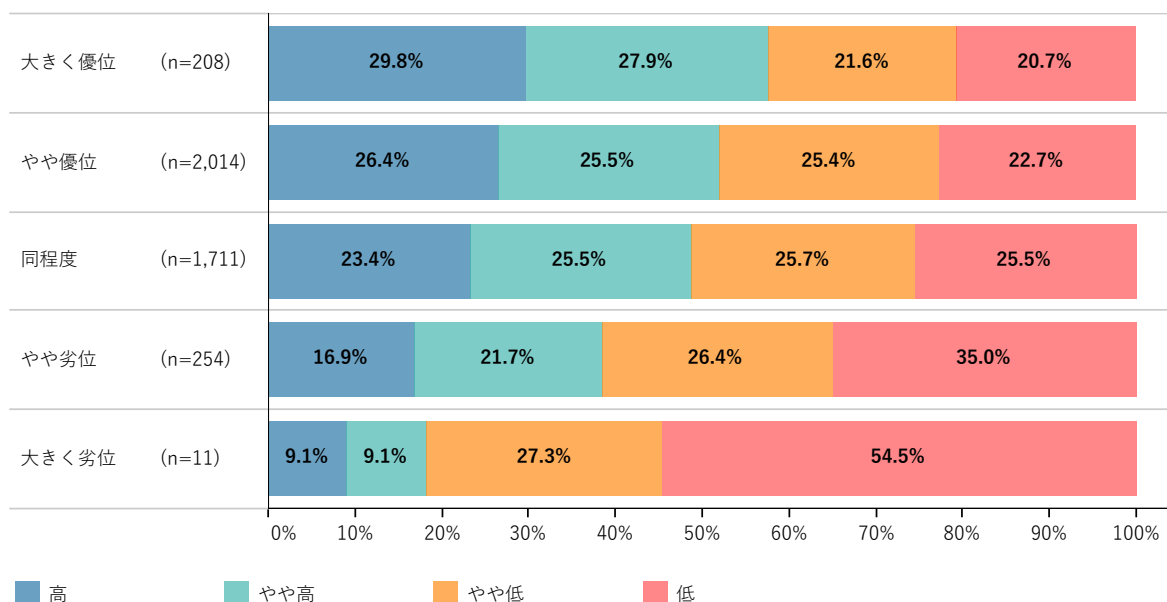


資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

第2-1-8図は、先に確認した差別化の観点での優位性評価の程度別に、労働生産性の水準を表したものである。これを見ると、結果として、差別

化に成功している企業ほど労働生産性が高い傾向にあると分かる。

第2-1-8図 差別化の観点での優位性評価（総合評価）別、労働生産性の水準（2018年）



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

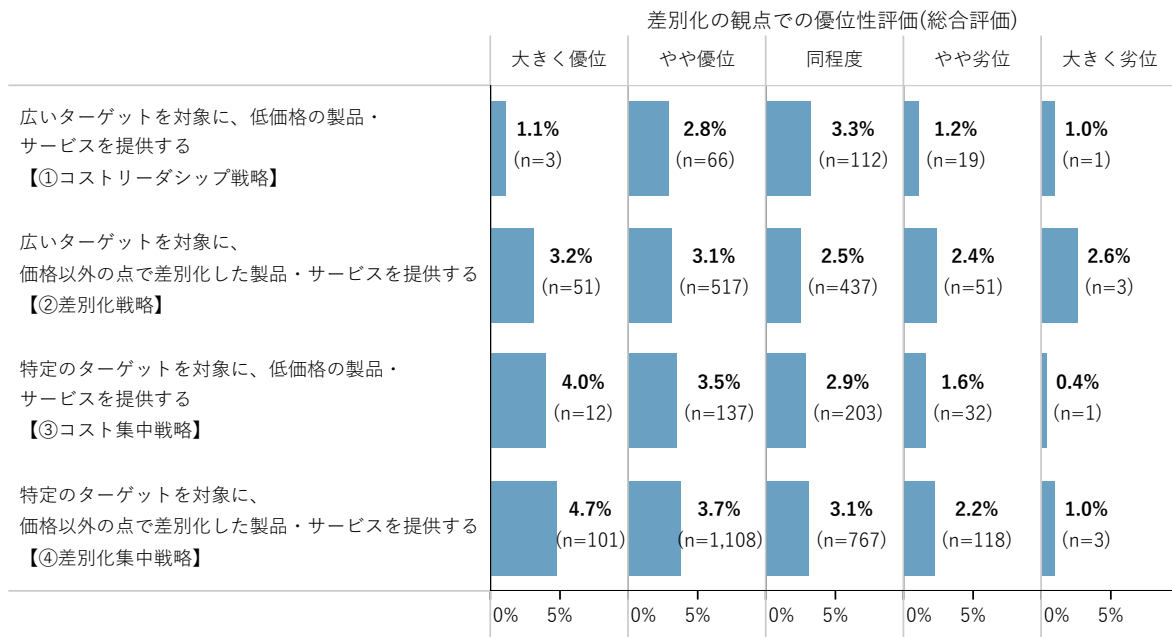
(注)1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

また、競争戦略別に、差別化の観点での優位性評価の程度と営業利益率の関係をみると、特に特定のターゲットを対象とする「③コスト集中戦

略」と「④差別化集中戦略」を採る企業において、差別化の成否が営業利益率に大きく影響していることが分かる。(第2-1-9図)。

第2-1-9図 競争戦略別、差別化の観点での優位性評価（総合評価）別、営業利益率の水準（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.営業利益率の平均値を集計している。

2.営業利益率の上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

最後に、中小企業の競争戦略の中で、最も採られている割合が高かった「④差別化集中戦略」に着目し、成功した企業の事例を紹介したい。同戦略の下で、優位性を構築するためには、大きくは「対象市場の絞り込み」と「差別化の取組」が必要となるが、後者については第4節で詳しく取り上げるため、ここでは前者に触れたい。

対象市場の絞り込みは、「特定市場に経営資源を集中させることで、参入障壁を築きやすいこと」、「量的に小さい市場を対象とすることで、業界のリーダー企業が参入しにくいこと」という2つの理由から、優位性構築に有効であると指摘されている⁵。

対象市場を絞り込む方法としては、事例2-1-1のように、「地域」を限定し、その他地域にはあ

えて展開せずに、地域のニーズに即した事業展開やサービスの質向上に経営資源を集中する企業の例も存在する。他には、事例2-1-2のように、一般用途向けの量産品での低価格競争を避け、多品種小ロット品での差別化を目指す企業の例が挙げられる。

一方で、特定の市場に集中している分、消費者トレンドや法規制などをきっかけとした、市場自体の衰退・縮小による影響、他社参入による影響は大きくなる。その中では、事例2-1-3のように、常に技術・ノウハウに磨きを掛けると同時に、自社で市場の裾野を拡大する取組や、次節で取り上げるように、築いた技術・ノウハウを基に新たな事業領域・事業分野に進出していく取組も重要となる。

5 山田 (2015)

事例 2-1-1 桑原電装株式会社

「地域に根ざしたサービスの提供と海外展開を組み合わせ、継続的な取引と一定の利益率を確保する企業」

北海道北見市の株式会社桑原電装（従業員124名、資本金1,000万円）は、北海道東部を中心に電装事業、通信事業の二つの事業を行う企業である。電装事業では、自動車向けのエアコンなどの電装品修理、大型農業機械などの産業機械修理のほかに、自動車の修理部品の販売や、地域の農家向けに農業用ドローンの販売も行う。通信事業でも携帯電話の販売代理店4店舗を運営しており、地域を軸に多様な事業を展開している。同社では道内や国内の他地域への進出は控え、地域に根ざしたサービス提供を行う一方で、国外では日系大手自動車部品メーカーのサービス拠点としてミャンマーへ海外進出を果たしている点に特徴を有する。

同社が地域に特化をする理由として、同社の桑原博行社長は「札幌や本州などの他地域への進出は、時間と費用を要することに加え、競争環境が厳しく中小企業では利益確保が難しい。地の利のある地元でのサービス向上に努めることが本業の利益に直結する。」と語る。一方で、ミャンマーへの進出に当たっては、「国内の他地域への展

開と異なり、日系の競合が少なく、ミャンマーでは日系メーカーの中古車が市場を席巻していることから、電装品の修理需要も見込まれ、サービスを徹底することで確実に採算が取れる。」と考えたという。

同社が提供する製品・サービスは、利用者視点では他社との違いが分かりにくいいため、同社では「サービス業としての心構え」が差別化を図る上での最大のアピールポイントになると考えている。また、地域のニーズに即した事業展開を心掛ける同社は、日頃からのコミュニケーションの中で、主要顧客である地元の農業・漁業従事者のニーズをきめ細やかに把握し、新たな商材の導入や顧客への情報提供にいかしている。

「お客様のご意見、ご感想、お叱り、世間話を拝聴できることが貴重な教訓であり、地域での取引の継続を最優先にしている。近年はネット通販が競合に上がってきているが、サービスが必要な分野であることを強みに、無理な価格勝負にも参入しないことを意識している。」と桑原社長は語る。



同社の北海道東部での接客時の様子



同社のミャンマーでのサービス拠点

事例 2-1-2 有限会社高木商店

「量産品依存からの脱却を目的とした多品種小ロット受注により技術力が向上し、高付加価値化を実現した企業」

栃木県小山市の有限会社高木商店（従業員18名、資本金300万円）はビーチボール・浮き輪などの空気入りビニール製品を製造する企業である。1868年頃に精麦業を開始したが、1964年に麦市場の縮小に伴い、精麦業から撤退し、当時需要が旺盛だった空気入りビニール製品の製造業に事業転換をした。

同社が主に手掛けていた量産品の空気入りビニール製品は1980年頃が国内生産の最盛期であったが、業界全体として徐々に生産拠点が海外に移転し、安価な海外製品も国内に広く流通するようになった。その結果、1983年には同社の受注金額は最盛期の約半分にまで減少した。

そこで、同社では量産品への依存から脱却するために、1980年代後半から、多品種小ロットで従来よりも複雑な製品の受注を増やしていった。特注品や一品物も請け負った。その中で、多様な形状への溶着・印刷・再現技術を蓄積し、難易度の高い製品開発を実現していった。その一つが現在の主力製品の、競技用ビーチボールである。

同製品では激しい競技にも耐えられるように、従来品と比較して壊れにくさと見た目の美しさを追求した。また、直径70センチのビーチボールに国名や地形図を精緻に印刷した、ビッグボール地球儀の製造にも成功した。こうして、多様な要望にきめ細やかに対応する中で、製品の種類や販売先数を増やしていった。

以前は売上高の大半が数社の固定客によるものであったが、現在の販売先は数十社に増え、特定顧客への依存度も低下した。また、低価格ではなく、品質や独自性を売りとする事で、新規案件では適正な価格で受注ができるようになった。結果、売上高も1980年頃の国内生産最盛期と比べても1.2倍にまで増加した。

同社では、日々製造した製品を研究しながら、既存製品の高付加価値化を図るとともに、新たな製品領域への進出を検討している。「今後は、少子高齢化に合わせて、医療や介護業界で取り扱う製品の製造に進出していきたい。」と同社の高木章雄社長は語る。



高木章雄社長



同社製の競技用ビーチボール



同社製のビッグボール地球儀

事例 2-1-3 有明産業株式会社

「価格競争から脱するための製品の差別化や、業界の先を見据えた新たな需要の創出に取り組む洋樽専門メーカー」

京都府京都市の有明産業株式会社（従業員35名、資本金4,000万円）は1963年に創業した、国内で唯一の洋樽専門メーカーである。

創業当初は伏見の酒造メーカー向けに一升瓶の木箱の製造を行っていたが、プラスチック製の一升瓶箱の普及に伴い木箱事業が低迷したことをきっかけに、洋樽の製造・販売事業に参入。また、2000年代前半までは、酒造メーカーからの業務請負事業も行っており、同事業が売上高の大半を占めていた。

しかし、2004年に製造業での労働者派遣が解禁されたことを契機に、業務請負事業の売上げが無くなり、同社の売上高はピーク時の20億円強から、2008年度には2億円にまで落ち込んだ。また、洋樽事業でも、当時は専業4社間での価格競争に陥っていた。苦境を受けて、樽材を再利用した箸を販売する新事業にも進出したが、うまくいかなかった。

そんな中、2010年に当時専務で現社長の小田原伸行氏が、京都商工会議所が開催した「知恵の経営」というセミナーに参加したことが転換点となった。同セミナーを通じて、中小企業診断士や経営支援員のアドバイスを受けながら自社の強みを再定義し、事業計画を策定した。その過程で、小田原氏は当初、洋樽は衰退産業であると思い込んでいたが、競争も少なく、磨き上げれば一番の強みになることが分かった。その後、小田原氏は洋樽への理解を深めるため、各地の蒸留所に通い、同社の宮崎工場で洋樽製造に自ら携わる中、「今までは『樽』を売っ

ていたが、洋樽は『調味料』として、お客様である酒造メーカーの製品価値を何倍にも高めることができることに気付いた」という。

気付きをいかし、小田原氏は製品バリエーションの拡大に取り組んだ。焼酎などの蒸留酒は、もともとは無色透明で、樽によって色や香り、フレーバーが異なる。従来、樽の焼き加減はミディアムが通常であったが、焼き加減をライトにすればバニラ香、ヘビーにすればカラメル香になることが分かり、これを顧客に提案していった。

さらに、従来は加工が難しかった日本の木材（ミズナラ、サクラ、クリ、杉）を用いた洋樽の開発にも成功した。日本の木材を用いた洋樽は、海外の酒造メーカーからもプレミアム洋樽として引き合いがあり、この樽を用いたウイスキーや焼酎も発売されている。

一方で、焼酎を日常的に飲む消費者は減少してきており、国内の焼酎市場は下火の状況にある。この状況を踏まえ、洋樽の製造にとどまらず、同社の洋樽で醸成した自社ブランドのプレミアム焼酎「タルスキー」の販売を開始し、樽酒市場の活性化に取り組んでいる。「高付加価値化の取組においては、業界の先を見据えながら、経営者が常にリードしていくマインドが重要である。今後、宮崎の洋樽工場をマーケティングの拠点として位置づけ、大規模な工場見学などを開催する中で、若者やインバウンド客のファンを作っていくと同時に、ニーズを把握し、それに合った洋樽や焼酎、その他の樽熟成酒を開発していきたい。」と小田原社長は語る。



小田原伸行社長



自社ブランドの樽熟成焼酎「タルスキー」

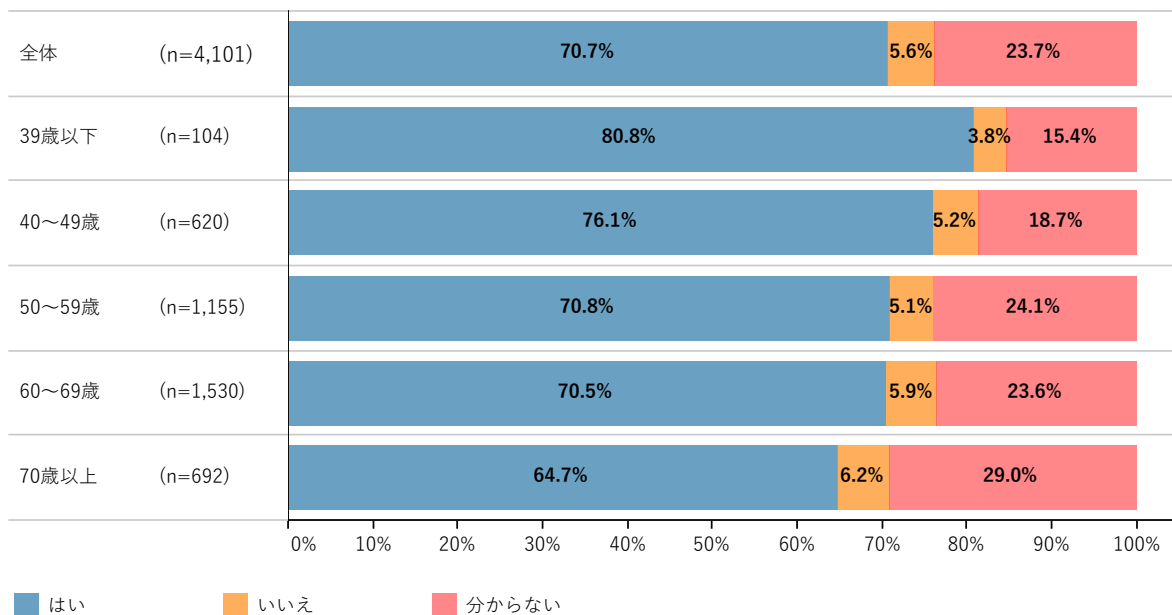
コラム 2-1-1

「経営者が事業を通じて実現したい夢」の存在

本コラムでは、「経営者が事業を通じて実現したい夢」の存在傾向や、それらと労働生産性との関係について、アンケート調査を用いて確認する。

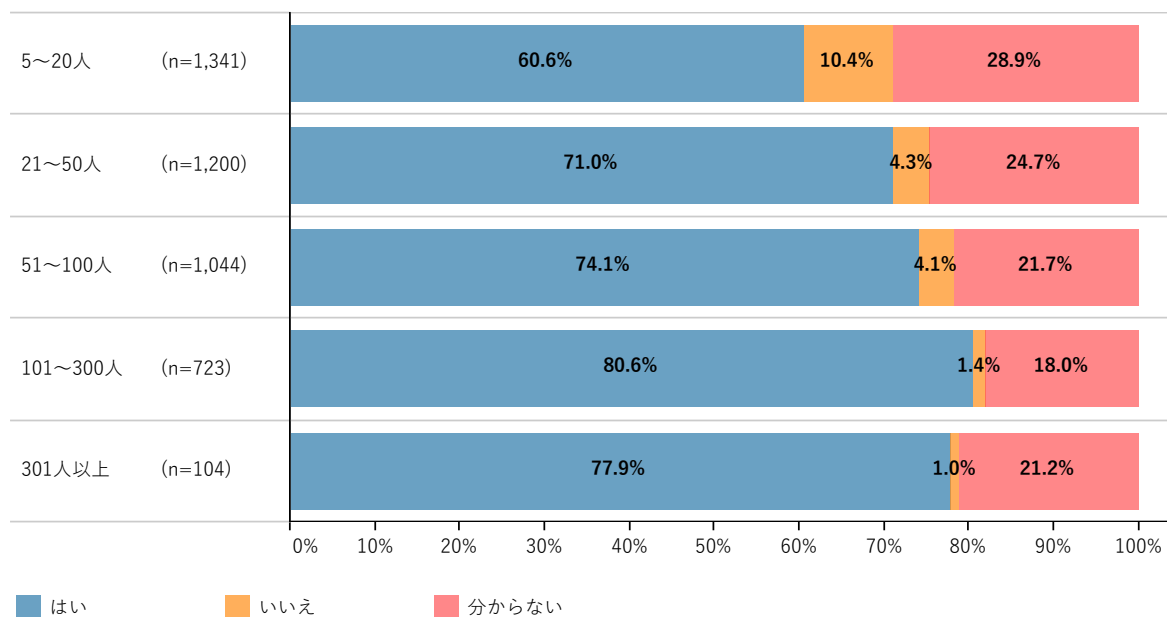
コラム2-1-1①図、コラム2-1-1②図は、それぞれ経営者年齢別、従業員規模別に、経営者が事業を通じて実現したい夢の有無を示したものである。これを見ると、経営者が若いほど、従業員規模が大きくなるほど、経営者が事業を通じて実現したい夢を有する企業の割合が高くなる傾向にあり、全体として約7割の経営者が夢を持って事業活動を行っていることが分かる。

コラム2-1-1①図 経営者年齢別、経営者が事業を通じて実現したい夢の有無



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

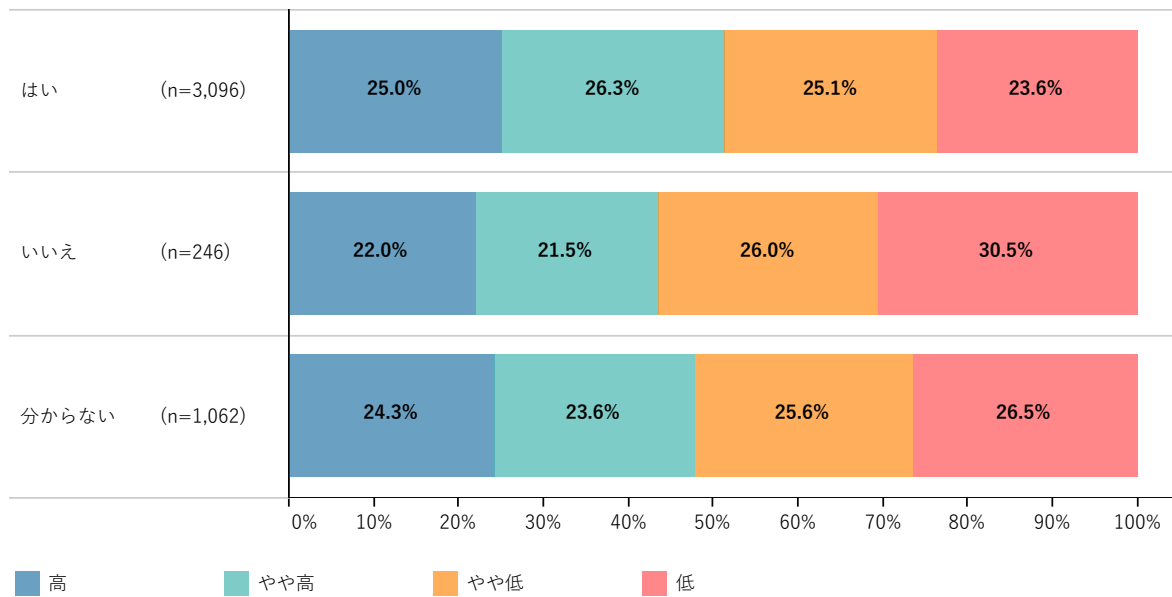
コラム2-1-1 ②図 従業員規模別、経営者が事業を通じて実現したい夢の有無



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

コラム2-1-1 ③図は、経営者が事業を通じて実現したい夢の有無と労働生産性との関係を見たものである。これを見ると、経営者が事業を通じて実現したい夢を持つ企業の方が持っていない企業と比較して、労働生産性が若干ながら高い傾向にある。

コラム2-1-1 ③図 経営者が事業を通じて実現したい夢の有無別、労働生産性の水準（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

2.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

第3節 事業領域・分野の見直し

本節では、付加価値の創出に向けた、「事業領域」や「事業分野」⁶の見直しの重要性について分析していく。

1 バリューチェーン上の各事業領域の実態

自動車や衣服などの商品を最終的なユーザーに提供するまでの、企画、開発・設計、組立・製造、販売、サービスといった価値創造の工程の連なりをバリューチェーンという⁷。

我が国では、従来、擦り合わせ型のものづくりプロセスで組立・製造が高い付加価値を生み出しているといわれ、バリューチェーンの両端から組立・製造にかけて、利益率が高まる逆スマイルカーブ型の構造になっていると指摘する分析も見られた⁸。

一方で、情報通信技術の進展に伴い、製造工程の細分化が可能となった結果、従来は国内で展開されていた中間の製造工程が海外に移転され、スマイルカーブの形状が、中間がより低くなる形に変化しているといった指摘も見られる⁹。また、デジタル化やIoT化によるデータ収集・活用

面を製造現場のコスト圧縮だけでなく、製品の企画・開発・設計や販売後の製品の使用過程を含めたバリューチェーン全体に広げていくことの重要性も唱えられている¹⁰。

こうした議論も踏まえ、本節ではバリューチェーン上の事業領域別に、営業利益率や労働生産性の傾向を見ていく。

①全業種での分析

第2-1-10図は、企業のバリューチェーン上の主たる事業領域を一つに特定した際、同事業領域別に企業数の割合を示したものである。「最終製品の組立・製造」、「サービス・メンテナンス」、「部品の製造」を主たる事業領域とする企業が多いことが分かる。

⁶ ここでいう「事業領域」とは、ある最終製品やサービスが生み出され、最終ユーザーに届くまでに必要とされる、企画、開発・設計、製造・販売・サービスといった、いわゆるバリューチェーン上の各工程のうち、各企業が事業の対象とする領域のことをいう。一方で、「事業分野」とは、自動車、医療機器といった、最終製品やサービスごとに規定される分野のうち、各企業が事業の対象とする分野のことをいう。

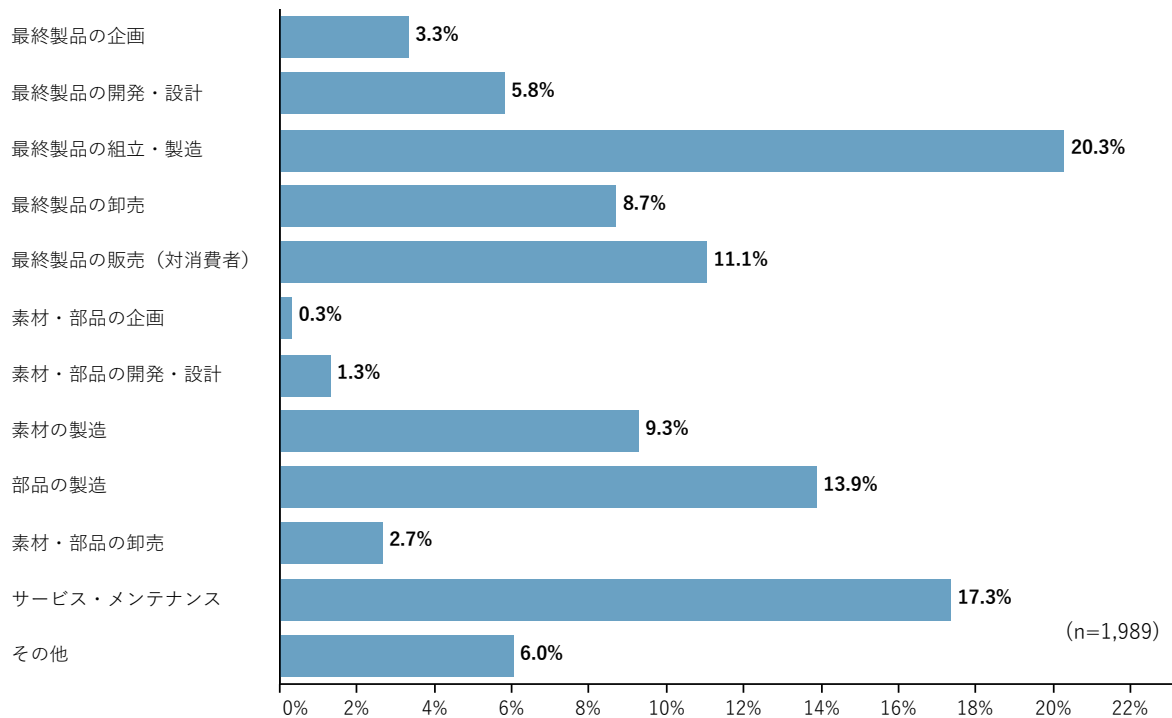
⁷ Porter, M. E. (1980)

⁸ 経済産業省、厚生労働省、文部科学省「2005年版ものづくり白書」図131-2

⁹ 経済産業省「平成29年版通商白書」第II-2-2-1-2図

¹⁰ 経済産業省、厚生労働省、文部科学省「2019年版ものづくり白書」第1部第2章第3節

第2-1-10図 主たる事業領域別、企業数の割合



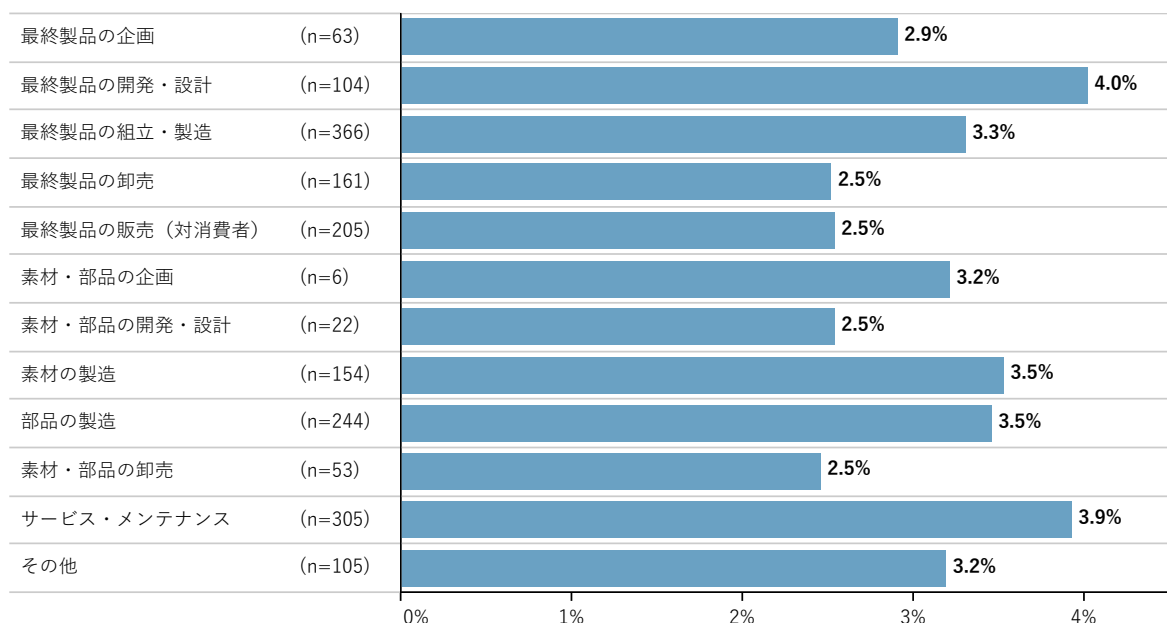
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

第2-1-11図は、バリューチェーン上の主たる事業領域別に、営業利益率の水準を示したものである。「最終製品の開発・設計」、「サービス・メンテナンス」、「素材の製造」、「部品の製造」の領域で営業利益率が他の領域と比較して高い傾向にある。

一方で、各企業において、自社が属する業種一

般の中で、営業利益率が最も高いと考える事業領域を示したものが第2-1-12図である。「サービス・メンテナンス」、「最終製品の販売（対消費者）」、「最終製品の組立・製造」の領域で営業利益率が最も高いと考えている企業の割合が高く、各企業の認識と実態との間には、一部差異が存在することが推察される。

第2-1-11図 主たる事業領域別、営業利益率の水準（2018年）

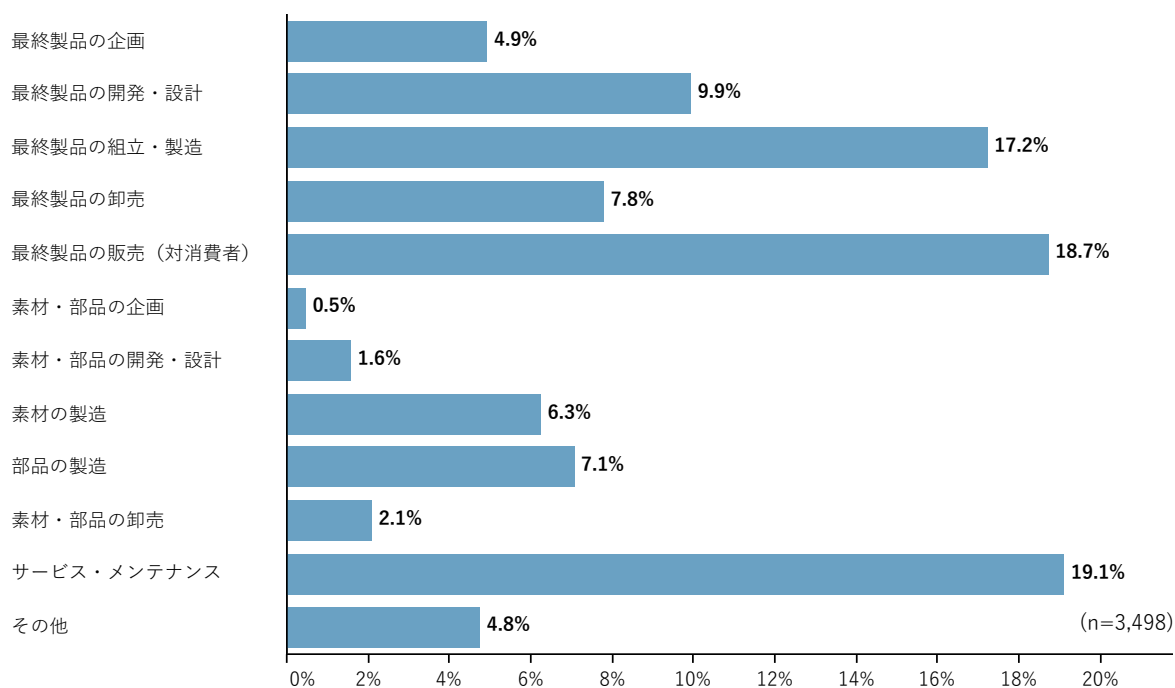


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.営業利益率の平均値を集計している。

2.営業利益率の上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

第2-1-12図 営業利益率が最も高いと考える事業領域

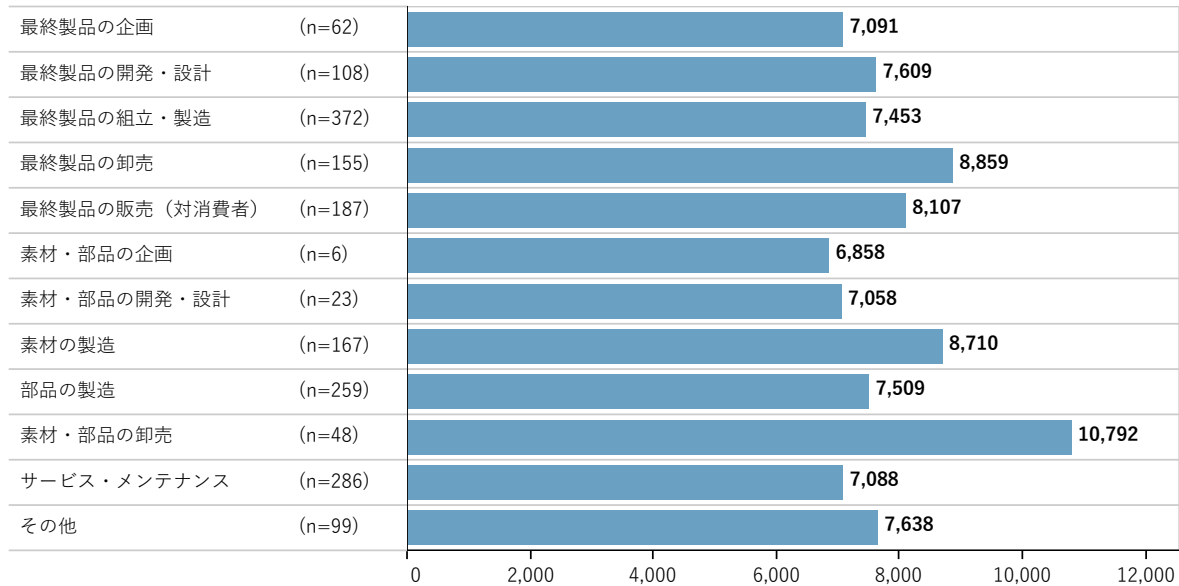


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

さらに、バリューチェーン上の主たる事業領域別に、労働生産性との関係を見たものが、第2-1-13図である。これを見ると、「素材・部品の卸

売」、「最終製品の卸売」、「素材の製造」の領域において、労働生産性が高い傾向にある。

第2-1-13図 主たる事業領域別、労働生産性の水準（2018年）



(千円/人)

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

2.労働生産性の平均値を集計している。

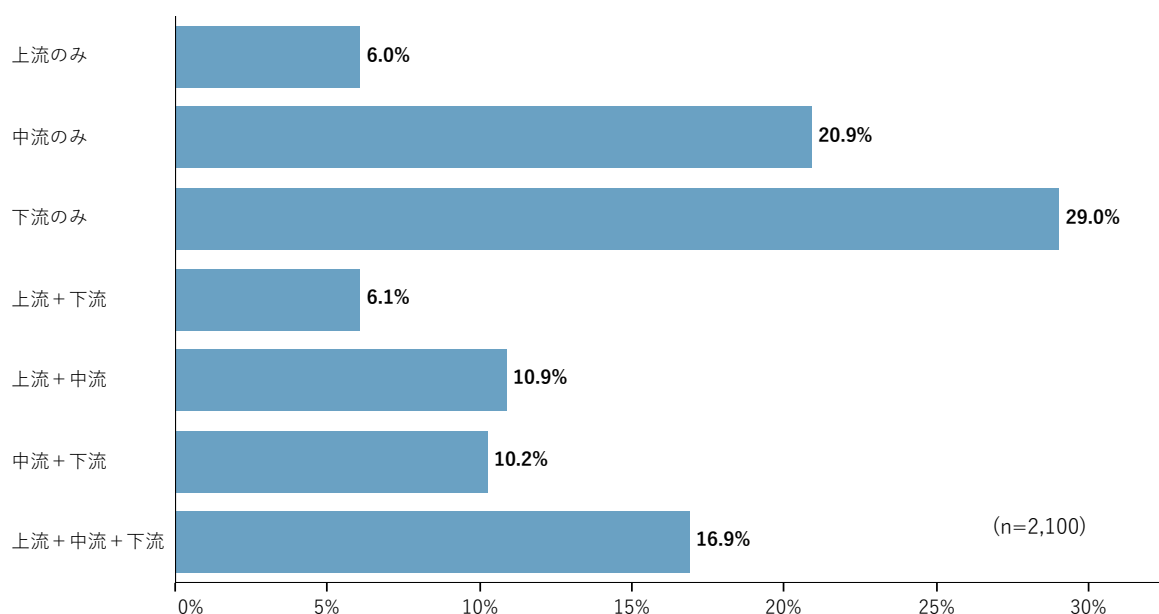
3.労働生産性の上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

以上では、各企業の主たる事業領域を一つに特定した上で、領域ごとに傾向を見てきたが、一方で、開発・設計、製造など、複数の事業領域にわたって事業を営む企業も多く存在する。以下では、事業領域を「上流、中流、下流」と大きく三つに分類した上で、企業の事業領域の保有パター

ン別に、営業利益率や労働生産性を見ていく。

第2-1-14図は、事業領域の保有パターン別に、企業数の割合を示したものである。「下流のみ」、「中流のみ」を事業領域とする企業が多い一方、「上流+中流+下流」の全てを事業領域としている企業も多いことが分かる。

第2-1-14図 事業領域の保有パターン別、企業数の割合（2018年）



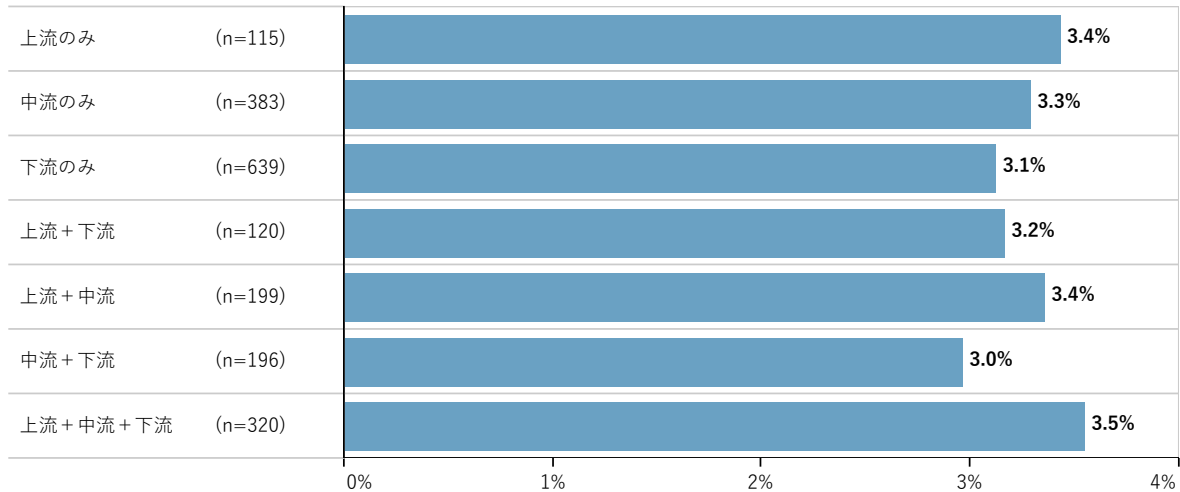
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)「最終製品の企画、最終製品の開発・設計、素材・部品の企画、素材・部品の開発設計」を上流、「最終製品の組立・製造、素材の製造、部品の製造」を中流、「最終製品の卸売、最終製品の販売(対消費者)、素材・部品の卸売、サービス・メンテナンス」を下流として分類している。

第2-1-15図は、複数の事業領域を保有する企業のみならず、三つの事業領域に分類した場合の営業利益率の水準を表したものである。これを

見ると、「上流+中流+下流」、「上流+中流」、「上流のみ」の事業領域を保有する企業において、営業利益率がやや高い傾向が見て取れる。

第2-1-15図 複数の事業領域を保有する企業における営業利益率の水準（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.営業利益率の平均値を集計している。

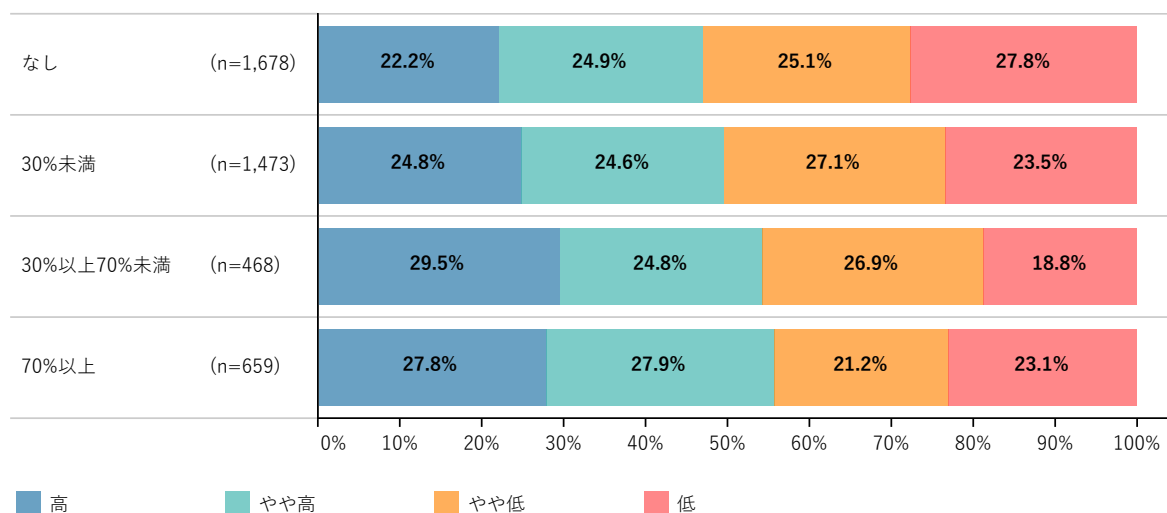
2.営業利益率の上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

3.「最終製品の企画、最終製品の開発・設計、素材・部品の企画、素材・部品の開発設計」を上流、「最終製品の組立・製造、素材の製造、部品の製造」を中流、「最終製品の卸売、最終製品の販売(対消費者)、素材・部品の卸売、サービス・メンテナンス」を下流として分類している。

第2-1-16図は、自社で企画・開発した製品類の年間総売上高に占める割合別に、労働生産性の水準を見たものである。これを見ると、自社で企

画・開発機能（自社企画・開発品）を有する企業は、有しない企業と比較して、労働生産性がやや高い傾向にあることが分かる。

第2-1-16図 自社企画・開発した製品類の年間総売上高に占める割合別、労働生産性の水準（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

2.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

3.「自社で企画・開発した製品類」とは、自社で企画・開発をして生産した製品・部品・半製品のことをいう（企画・開発のみをして、生産を外部に委託する場合も含む）。

②業種別の分析¹¹

ここからは、(株)東京商工リサーチの「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、自動車製造業（二輪自動車を含む）、半導体製造装置製造業、オフセット印刷業（紙に対するもの）、空調・住宅関連機器製造業、生菓子製造業、織物製成人女子・少女服製

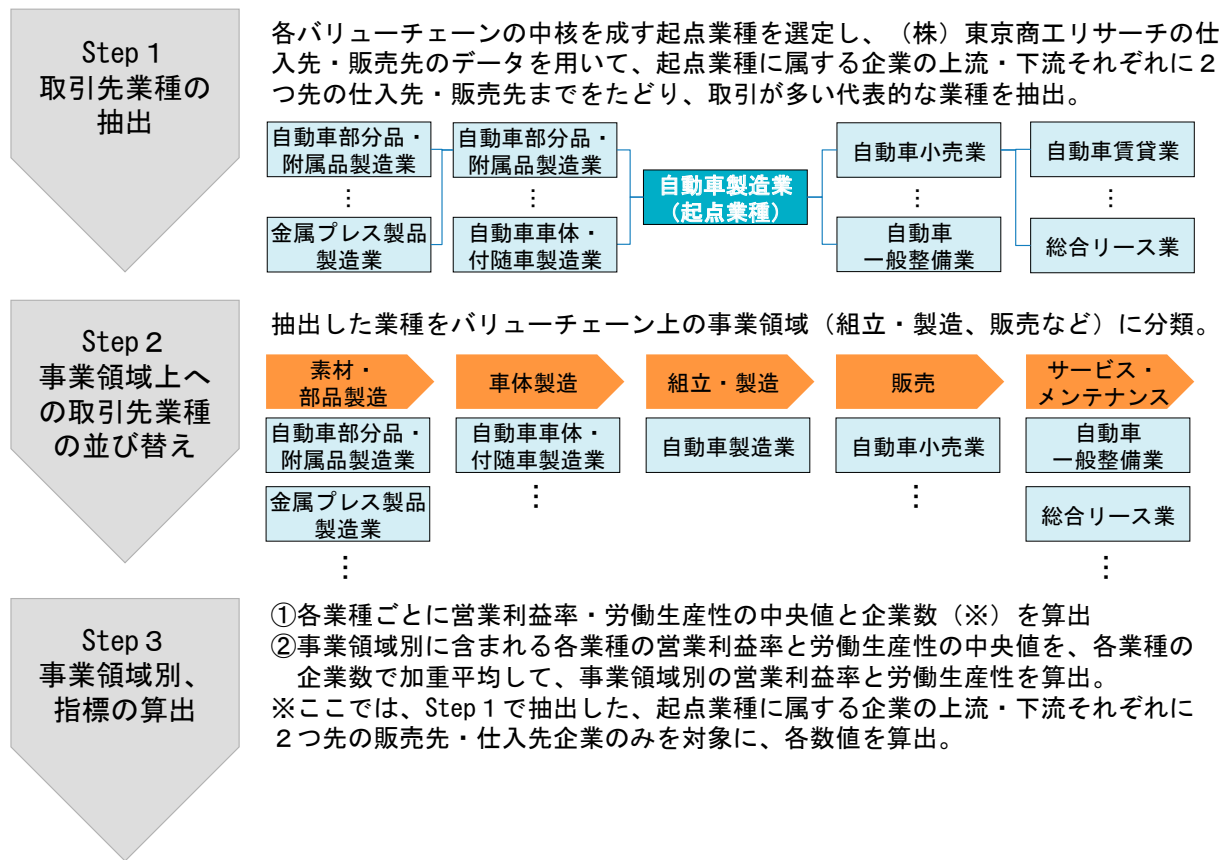
造業（不織布製及びレース製を含む）の製造業に属する6業種¹²について、バリューチェーン上の事業領域別に各指標がどのように変化し、また、中小企業がどのように分布しているかを分析する。なお、バリューチェーン上の事業領域別の指標算出は、次の3ステップで行った（第2-1-17図）¹³。

¹¹ 本分析は、一橋大学大学院経営管理研究科の宮川大介准教授の協力の下で行った。

¹² 業種選定に当たっては、日本標準産業分類の中分類で中小企業の付加価値額が大きい業種を抽出し、その中で、同産業分類の細分類で付加価値額が大きい業種を選定した。

¹³ Step2の各業種の事業領域への分類方法については、付注2-1-2を参照のこと。

第2-1-17図 バリューチェーン上の事業領域別の指標算出の方法



以下、それぞれの起点業種について、バリューチェーン上の事業領域別に、2013年から2018年

にかけての営業利益率と労働生産性の推移と、企業数に占める中小企業¹⁴の割合を見ていく。

14 ここでのいう中小企業とは、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。

(i) 自動車製造業（二輪自動車を含む）

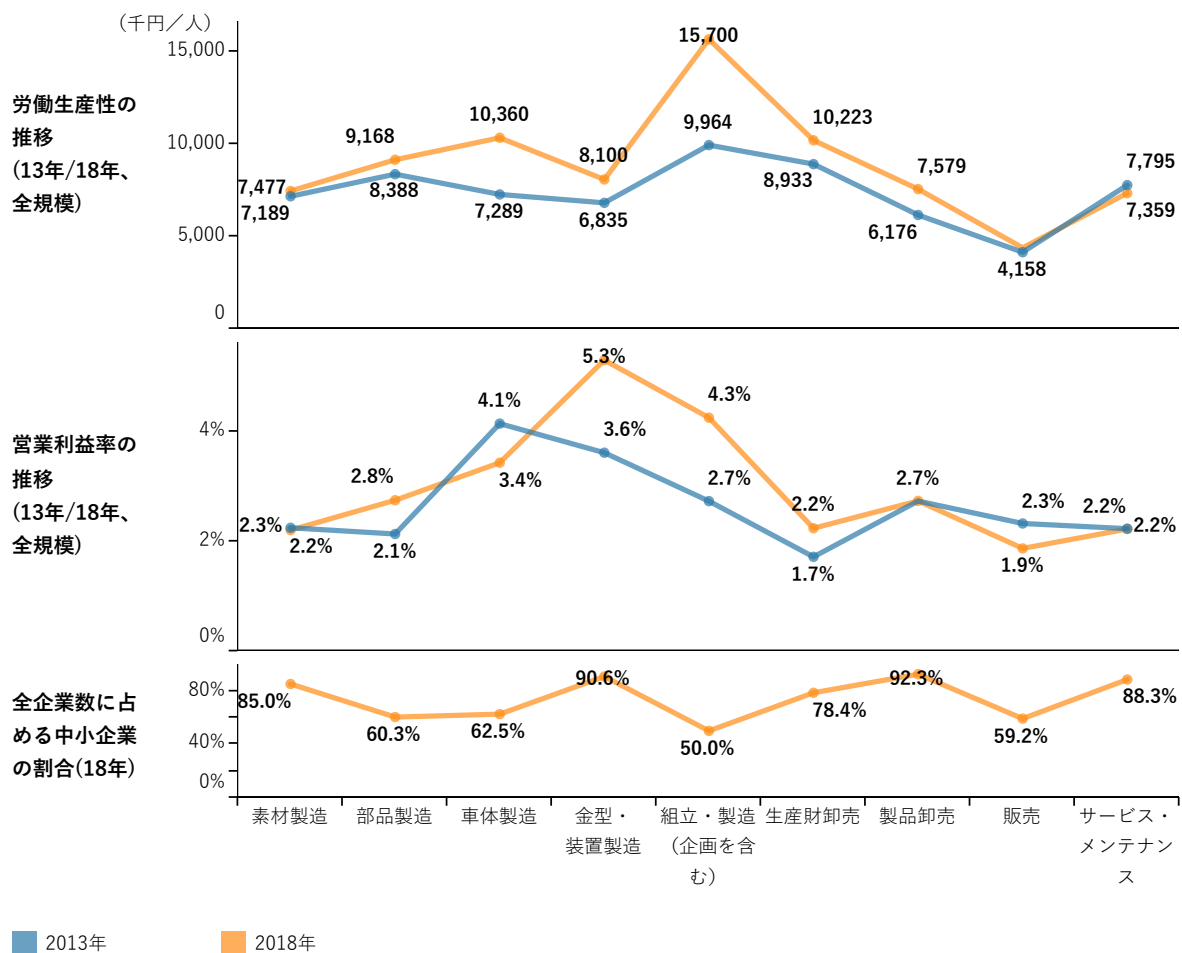
第2-1-18図にて、労働生産性を見ると、2013年は「組立・製造（企画を含む）」で高い一方、「販売」、「製品卸売」で低い傾向が見られた。2013年から2018年にかけて「組立・製造（企画を含む）」で特に上昇し、相対的に見て「組立・製造（企画を含む）」を頂点とし、両端の「販売」、「サービス・メンテナンス」や「素材製造」で低くなる傾向がより明瞭となった。

営業利益率を見ると、2013年は「車体製造」

で高い一方、「生産財卸売」、「部品製造」で低い傾向が見られた。2013年から2018年にかけて「金型・装置製造」、「組立・製造（企画を含む）」で特に改善し、相対的に見て同領域を頂点に、両端の「販売」、「生産財卸売」、「サービス・メンテナンス」や「素材製造」で低くなる傾向が分かる。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は、「製品卸売」、「金型・装置製造」、「サービス・メンテナンス」、「素材製造」で比較的高い傾向にある。

第2-1-18図 事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（自動車製造業（二輪自動車を含む））



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」

(注)1.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

2.各事業領域に属する業種の指標の中央値を、業種に属する企業数で加重平均して、事業領域別の指標を算出している。

3.各事業領域に属する業種の詳細と企業数については、付注2-1-2を参照のこと。

(ii) 半導体製造装置製造業

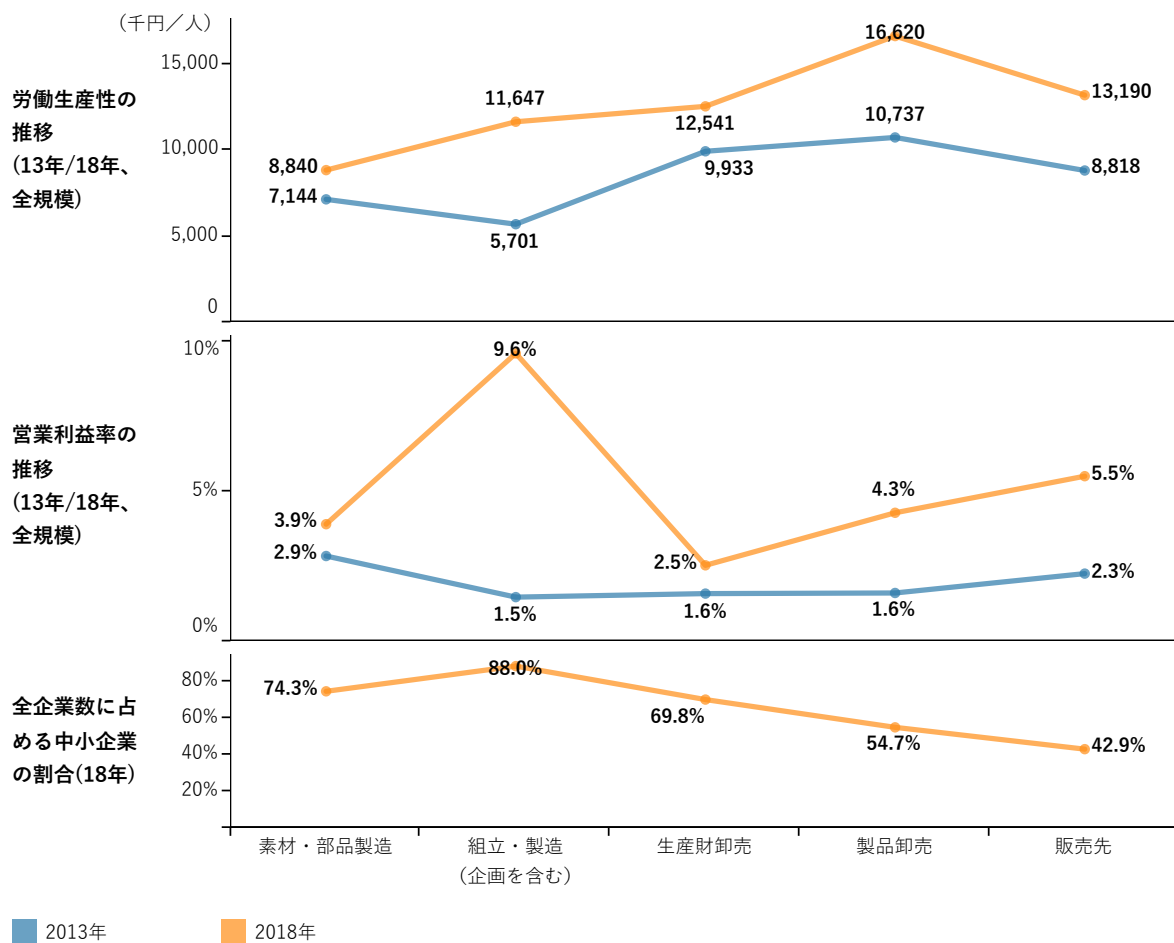
第2-1-19図にて、労働生産性を見ると、2013年は「製品卸売」で高く、「組立・製造（企画を含む）」で低い傾向が見られた。2013年から2018年にかけて、「組立・製造（企画を含む）」、「製品卸売」、「販売先」で上昇幅が大きく、結果として、2018年は「素材・部品製造」から下流の「製品卸売」、「販売先」に行くほど、おおむね、労働

生産性が高くなる傾向が分かる。

営業利益率を見ると、2013年は、「素材・部品製造」が高かったが、2018年は相対的に見て「組立・製造（企画を含む）」、「販売先」、「製品卸売」が高い傾向にある。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は「組立・製造（企画を含む）」で高い一方、「製品卸売」、「販売先」では低いことが分かる。

第2-1-19図 事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（半導体製造装置製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」

(注)1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2.各事業領域に属する業種の指標の中央値を、業種に属する企業数で加重平均して、事業領域別の指標を算出している。

3.各事業領域に属する業種の詳細と企業数については、付注2-1-2を参照のこと。

(iii) オフセット印刷業（紙に対するもの）

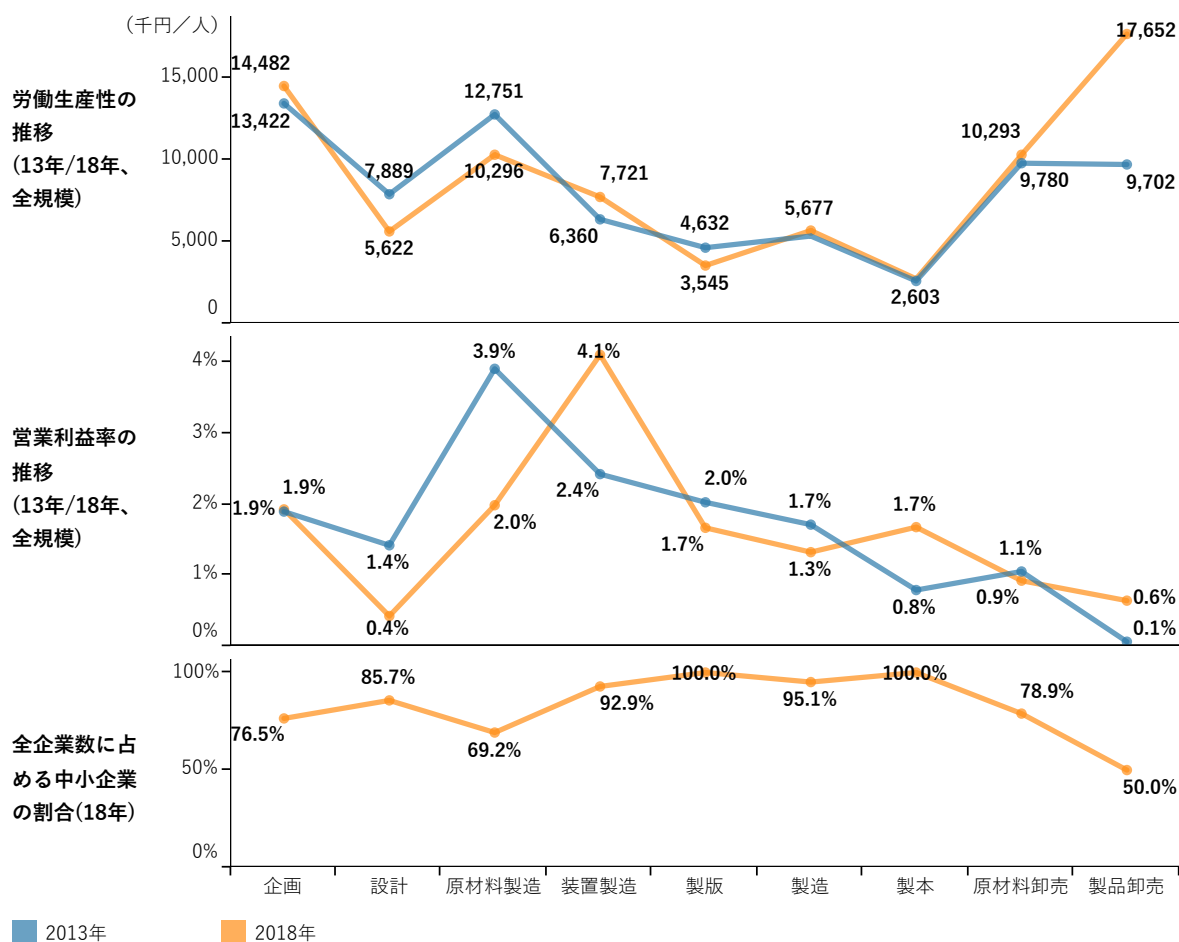
第2-1-20図にて、労働生産性を見ると、2013年は「企画」、「原材料製造」、「原材料卸売」、「製品卸売」で高い一方、「製本」、「製版」、「製造」で低い傾向にあった。2018年は「製品卸売」で大きく上昇しているものの、全体としての傾向は変わらず、「製本」、「製版」、「製造」で相対的に低い傾向が続いている。

営業利益率を見ると、2013年は「原材料製造」、

「装置製造」が比較的高く、「製品卸売」、「製本」、「原材料卸売」で低い傾向にあった。2018年では「装置製造」、「製本」、「製品卸売」で改善が見られるものの、その他の事業領域は横ばい、又は、減少している。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は、「製版」、「製本」、「製造」、「装置製造」で特に高いことが分かる。

第2-1-20図 事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（オフセット印刷業（紙に対するもの））



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」

(注)1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

2.各事業領域に属する業種の指標の中央値を、業種に属する企業数で加重平均して、事業領域別の指標を算出している。

3.各事業領域に属する業種の詳細と企業数については、付注2-1-2を参照のこと。

(iv) 空調・住宅関連機器製造業

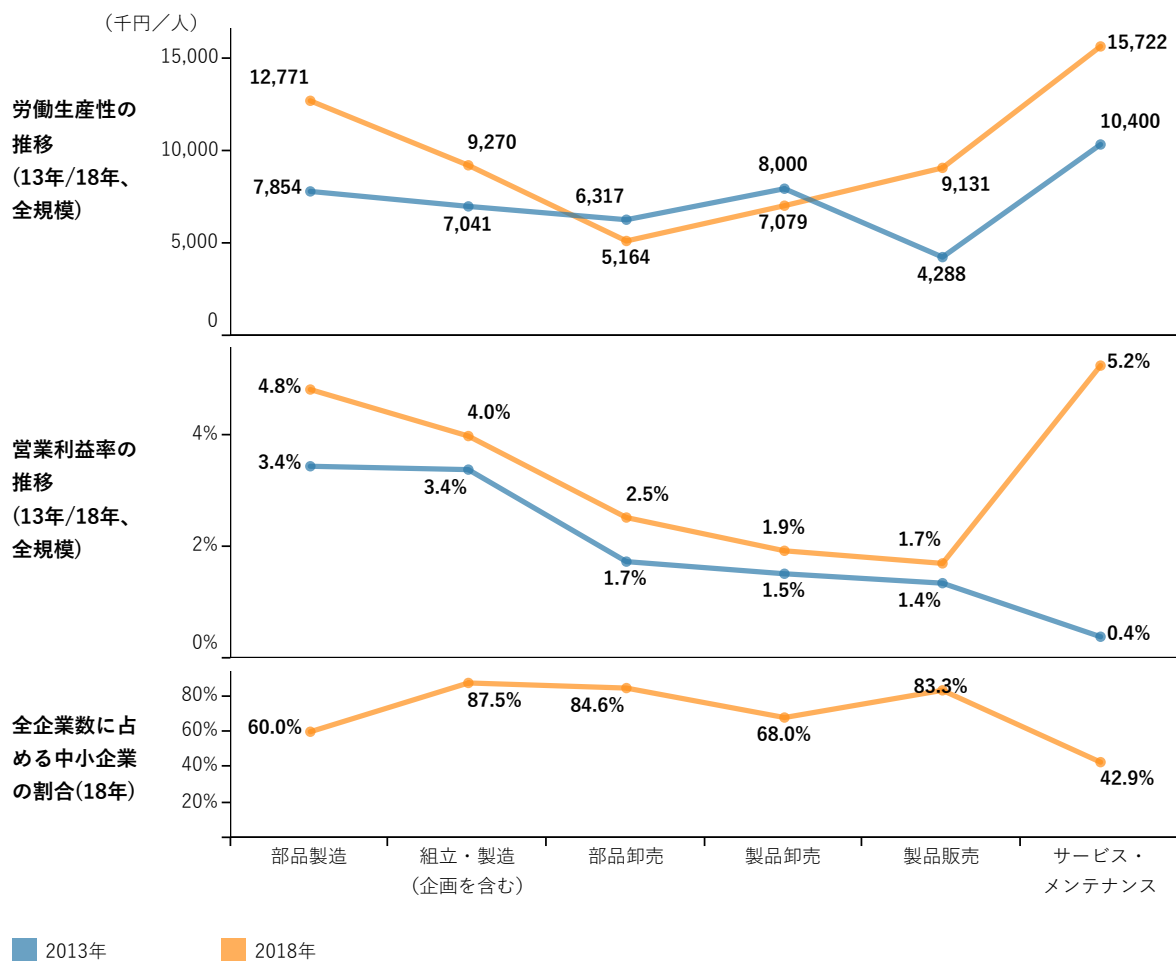
第2-1-21図にて、労働生産性を見ると、2013年は「サービス・メンテナンス」で高く、「製品販売」で最も低い傾向にあった。2013年から2018年にかけて「部品卸売」、「製品卸売」では低下し、両端に行くほど大きく上昇した。

営業利益率を見ると、2013年は左端から下流

に行くほど、低い水準となっていることが分かる。2013年から2018年にかけては、両端の「サービス・メンテナンス」、「部品製造」で相対的に大きく上昇している。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は、「組立・製造（企画を含む）」、「部品卸売」、「製品販売」で高いことが分かる。

第2-1-21図 事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（空調・住宅関連機器製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」

(注)1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

2.各事業領域に属する業種の指標の中央値を、業種に属する企業数で加重平均して、事業領域別の指標を算出している。

3.各事業領域に属する業種の詳細と企業数については、付注2-1-2を参照のこと。

(v) 生菓子製造業

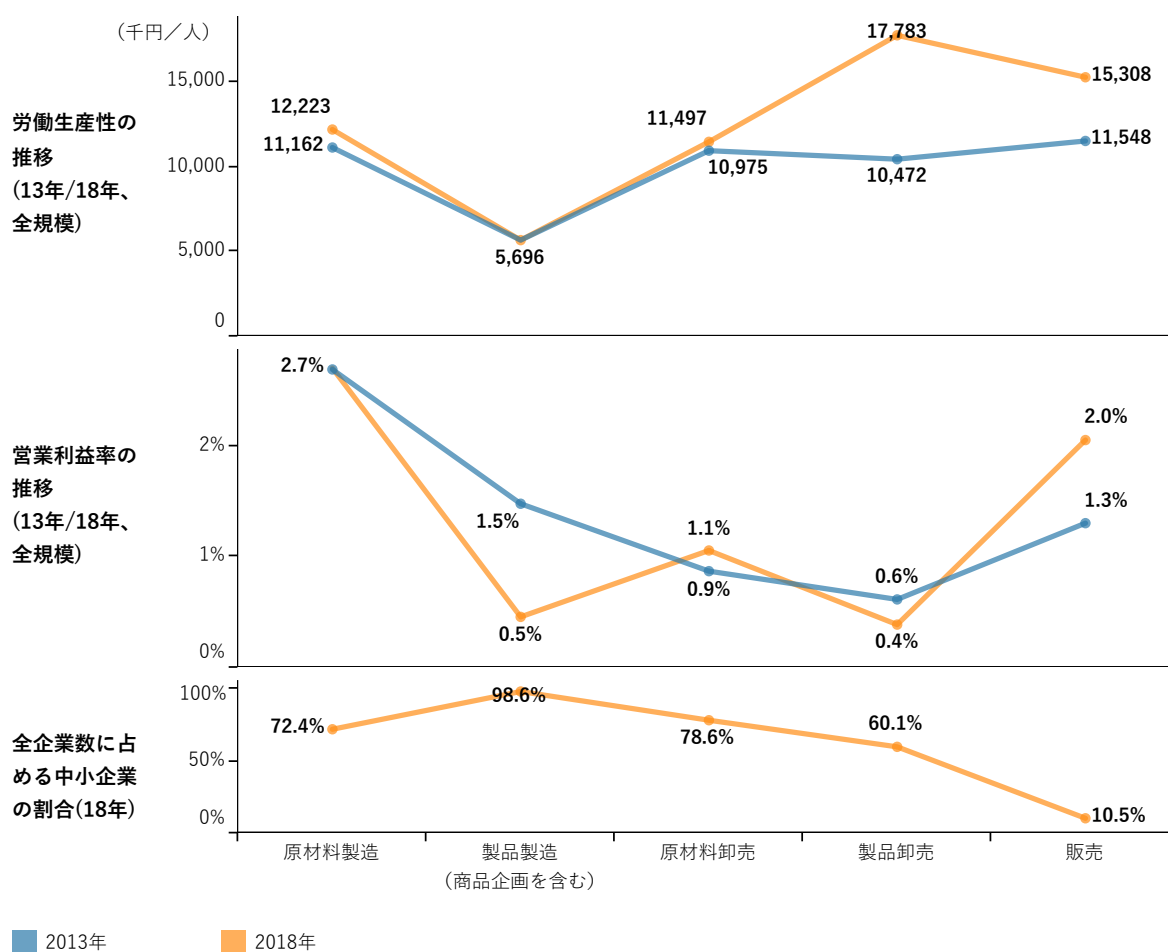
第2-1-22図にて、労働生産性を見ると、2013年は「製品製造（商品企画を含む）」で低い傾向が見られた。2018年では「製品製造（商品企画を含む）」は引き続き低い一方で、「製品卸売」、「販売」で相対的に大きく上昇した。

営業利益率を見ると、2013年は「原材料製造」で高く、下流の「製品卸売」、「原材料卸売」は低

い傾向にあった。2018年では「製品製造（商品企画を含む）」、「製品卸売」が低くなる一方、両端の「原材料製造」、「販売」で相対的に高い傾向が見られる。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は、「製品製造（商品企画を含む）」の領域において、最も高い。

第2-1-22図 事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（生菓子製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」

(注)1.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

2.各事業領域に属する業種の指標の中央値を、業種に属する企業数で加重平均して、事業領域別の指標を算出している。

3.各事業領域に属する業種の詳細と企業数については、付注2-1-2を参照のこと。

(vi) 織物製成人女子・少女服製造業（不織布製及びレース製を含む）

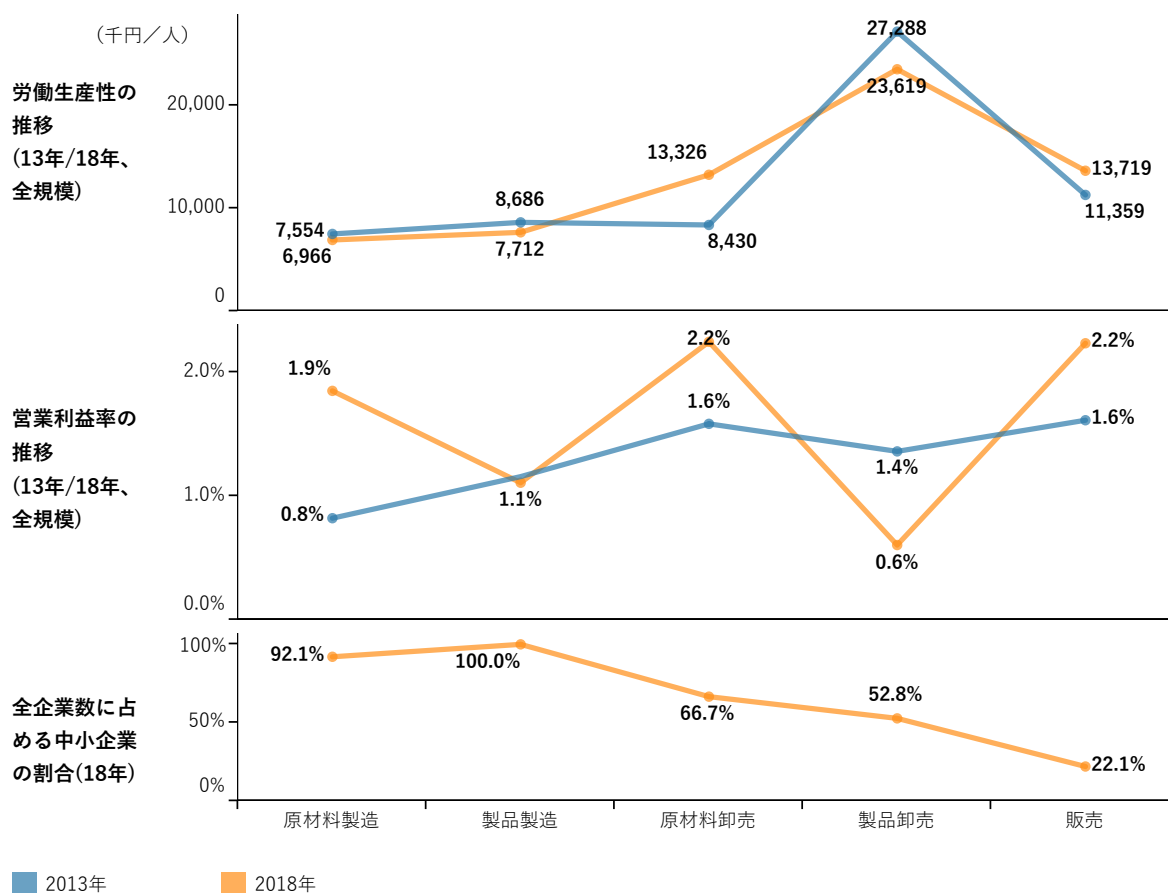
第2-1-23図にて、労働生産性を見ると、2013年は「製品卸売」、「販売」で高い一方、「原材料製造」では低い傾向が見られた。2013年から2018年にかけて下流の「原材料卸売」、「販売」で上昇が見られた一方、「原材料製造」、「製品製造」

は相対的に見て比較的低い水準が続いている。

営業利益率を見ると、2013年は「販売」、「原材料卸売」で高い傾向にあったが、2018年は「販売」、「原材料卸売」のほかに、「原材料製造」も高くなっている。

2018年の全企業数に占める中小企業の割合は、「製品製造」、「原材料製造」で高いことが分かる。

第2-1-23図 事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（織物製成人女子・少女服製造業（不織布製及びレース製を含む））



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」
 (注)1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。
 2.各事業領域に属する業種の指標の中央値を、業種に属する企業数で加重平均して、事業領域別の指標を算出している。
 3.各事業領域に属する業種の詳細と企業数については、付注2-1-2を参照のこと。

以上、製造業に属する6業種の分析で見えてきたとおり、バリューチェーン上の事業領域ごとの労働生産性や営業利益率の構造や動向は、製造業の業種横断的な単位や上流・中流・下流といった大きな事業領域の単位で一概に把握できるものでは

なかった。業種別にその構造は異なり、空調・住宅関連機器製造業などスマイルカーブ型の傾向が見られる業種もある反面、自動車製造業（二輪自動車を含む）など逆スマイルカーブ型の傾向が見られる業種や傾向が判別しにくい業種もあった。

なお、労働生産性と営業利益率の関係は各業種でその様相が大きく異なることが分かった。また、

同じ業種であっても、時系列の動向によりその傾向が変化している点も観察された。

2 新事業領域への進出

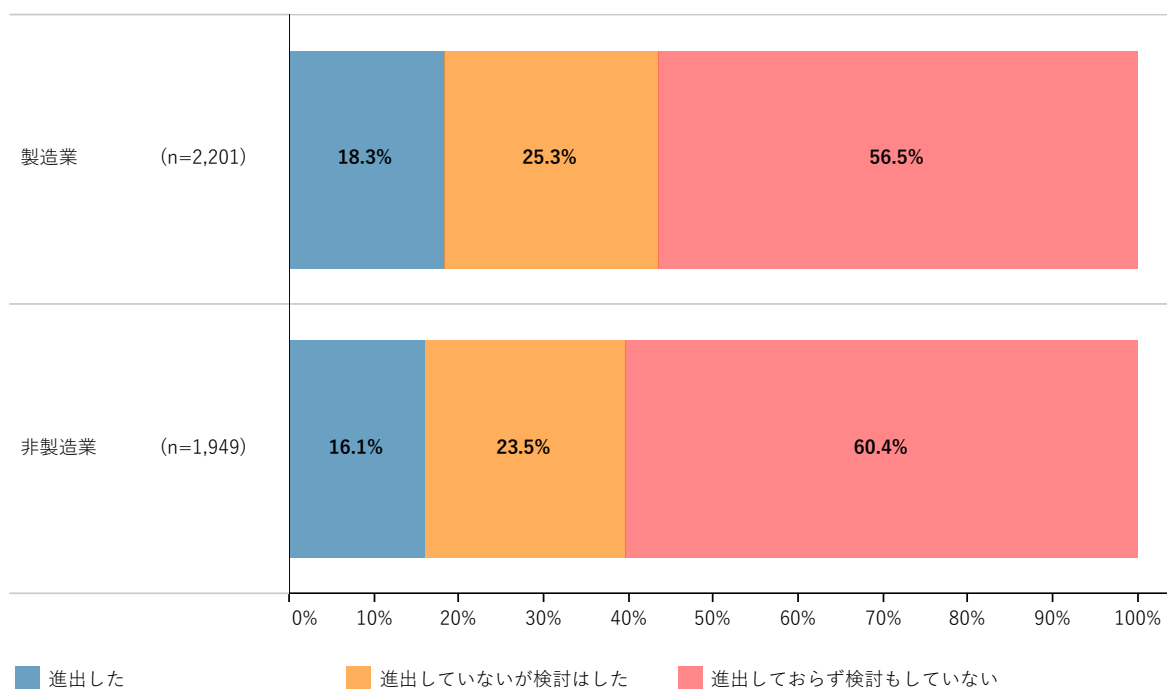
本項では、中小企業における新たな「事業領域」（以下、「新事業領域」という。）への進出の状況やその影響について見ていく。

進出の状況を示したものである。新事業領域へ進出した企業は製造業で18.3%、非製造業で16.1%存在し、検討した企業も含めると約4割に上ることが分かる。

①新事業領域への進出の状況

第2-1-24図は、2013年以降の新事業領域への

第2-1-24図 新事業領域への進出の状況



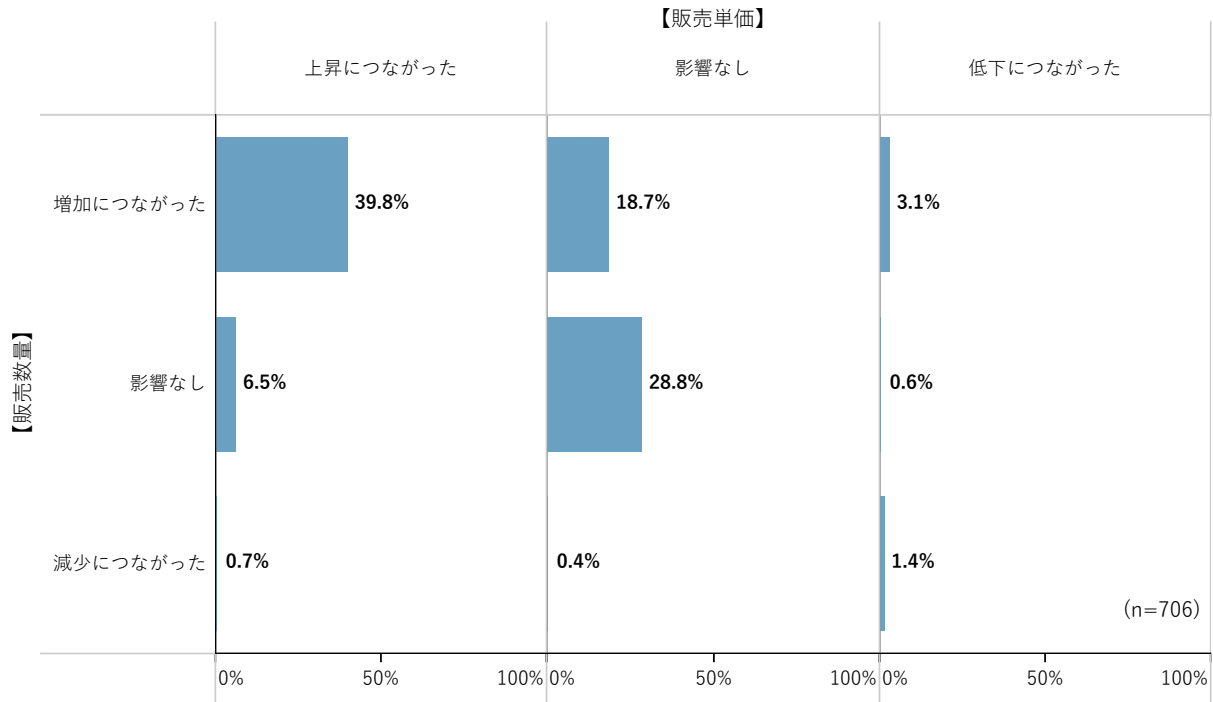
資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

②新事業領域への進出と業績などへの影響

次に新事業領域に進出した企業を対象に分析をしていく。第2-1-25図は、2013年以降の新事業領域への進出が、企業全体の販売数量や販売単価にもたらした影響を示したものである。一般的に

販売数量と販売単価の関係は、トレードオフの関係にあるといわれることが多いが、新事業領域へ進出した結果として、企業の39.8%は数量増加と単価上昇の両方につながったと回答している。

第2-1-25図 新事業領域進出の業績への影響（2013年以降）

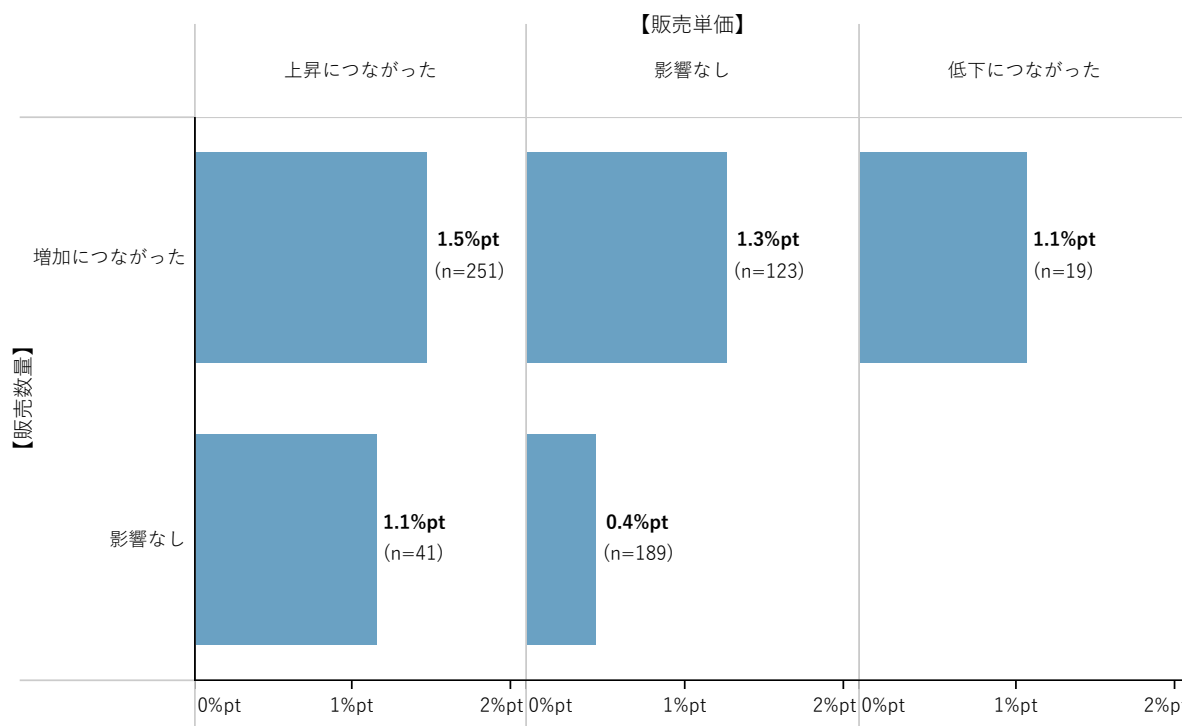


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」
(注)販売単価とは、全製品・サービスの平均単価のことをいう。

第2-1-26図は、新事業領域進出の業績への影響別に、営業利益率の変化を見たものである。数量増加・単価上昇につながった企業において、最

も営業利益率の上昇幅が大きい傾向にあることが分かる。

第2-1-26図 新事業領域進出の業績への影響別、営業利益率の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.営業利益率の変化とは、2018年時点と2013年時点の営業利益率の差のことをいい、平均値を集計している。

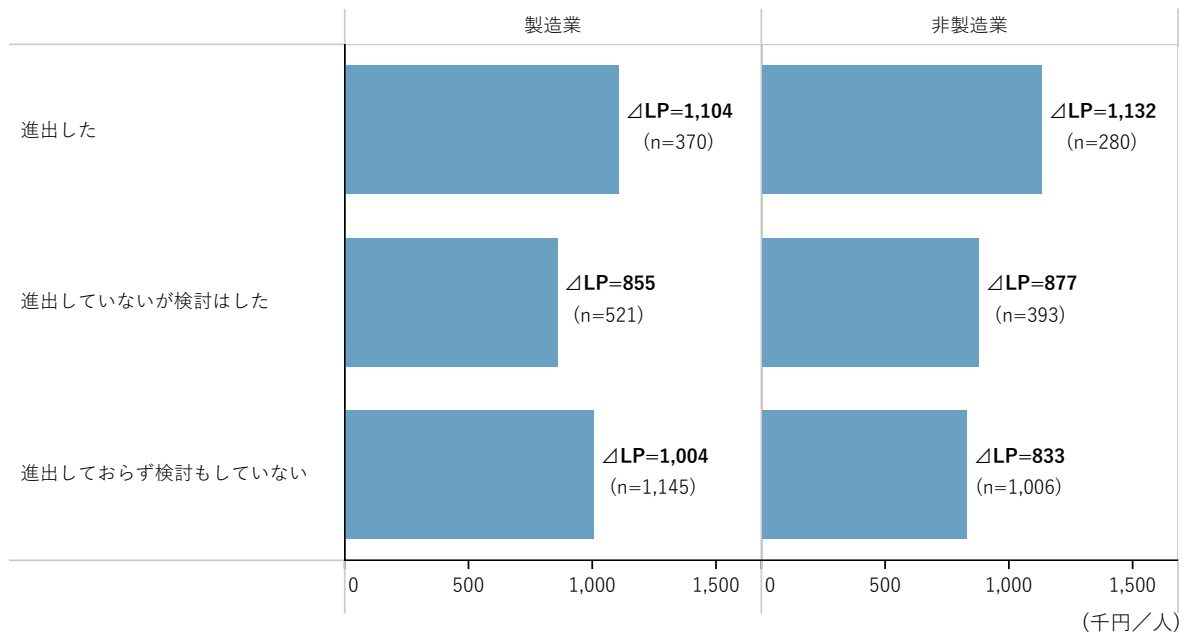
2.営業利益率の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

3.得られた回答数が少なかったため、「単価上昇・数量減少」、「単価影響なし・数量減少」、「単価低下・数量影響なし」、「単価低下・数量減少」に該当する企業は除外して集計している。

次に、新事業領域への進出と労働生産性上昇との関係を見ていく。第2-1-27図を見ると、新事業領域へ進出した企業は、進出していない企業と

比較して、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた。

第2-1-27図 新事業領域への進出の状況別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

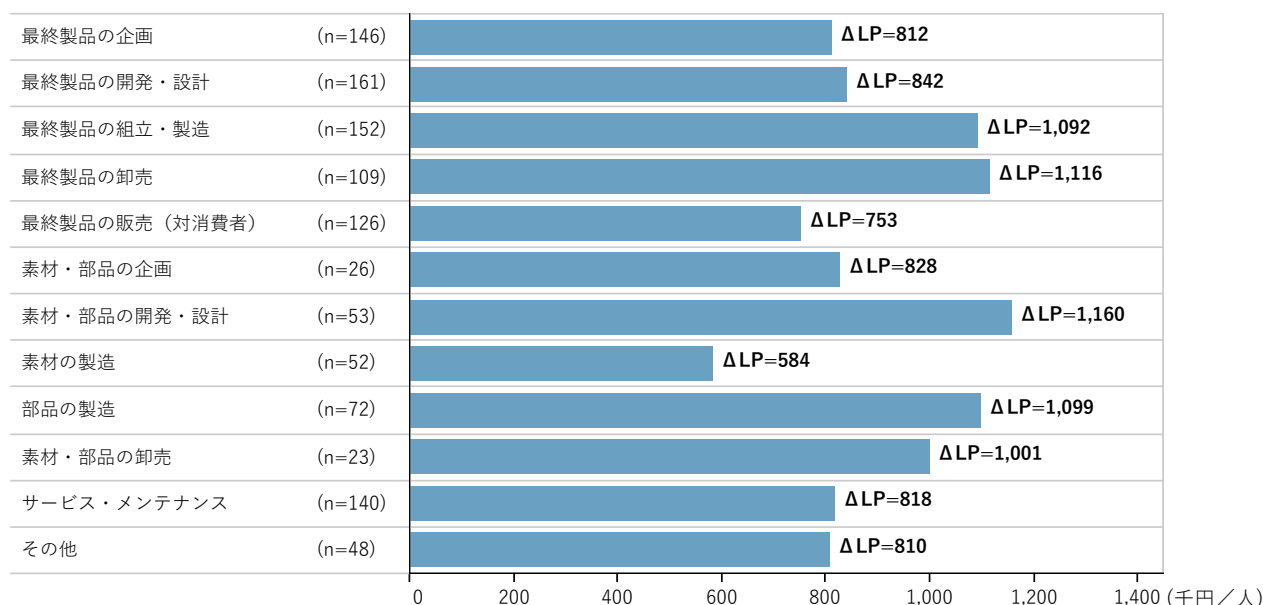
2.ΔLP (労働生産性の変化) とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

続いて、新たに進出した事業領域別に労働生産性の上昇幅を見ていく（第2-1-28図）。最終製品では、「最終製品の卸売」、「最終製品の組立・製造」へ新たに進出した企業において、上昇幅が大

きい。一方で、素材・部品では、「素材・部品の開発・設計」へ新たに進出した企業において上昇幅が最も大きく、次いで、「部品の製造」に進出した企業の上昇幅が大きい。

第2-1-28図 新たに進出した事業領域別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

以上の議論と関連して、事例2-1-4のような自社ブランド品の開発や、事例2-1-5のような業界初となる新たなサービスの開発など、顧客に新たな価値を提供するような取組は、付加価値の増大につながり、生産性の上昇にも貢献すると考えられる。

ここまで見てきたとおり、新たな事業領域へ進出することは付加価値創出のための一つの選択肢である一方で、事例2-1-6のように、既存の事業領域において買収などで規模を拡大し、中小企業の連合体として付加価値の増大を目指す企業も存在する。

事例 2-1-4 日本ライティング株式会社

「自社ブランド品開発・特許取得により、下請からの脱却に成功した企業」

兵庫県尼崎市の日本ライティング株式会社（従業員50名、資本金1,000万円）は、親会社である株式会社日本コーティングが製造する自動車用LEDランプの販売を行う企業である。国内の新車のうちLEDヘッドランプの搭載率は約2割で、国内で販売される自動車の上位ランクの車種を中心に搭載されている。同社のほかに、国内で自動車用LEDランプを生産する企業はほとんど無く、完全国内生産の高品質な製品が評価され、全国の自動車メーカー系列の部品販売会社や自動車整備工場で広く採用されている。

同社グループは1993年の創業以降、ガラスなどの無機物のコーティングメーカーであったが、次第に、ある自動車部品の大手メーカー（以下、「A社」という。）の下、自動車用ランプの分野でも、国内有数の下請メーカーとなっていた。しかし、2015年にA社の親会社に対して、外資系企業が資本参加したことを契機に、A社は価格重視の方針に転換。廉価な海外製品への切替えを進めると同時に、同社に対しても納入価格の引下げを要請してきた。これを受けて、同社では、販売数量は好調であったものの、A社との決別への検討を始めた。

同社では自社ブランドの自動車用ランプとして、2015年に自動車メーカー・新車ディーラー向けに「Zeus」を、2016年に自動車整備工場向けに「ZRAY」を開発。これ

らの製品では、発熱によるLEDの性能低下を最小限に抑制することに成功しており、同社はこうした独自の技術に係る特許取得を積極的に進めるとともに、A社への供給を完全に取りやめ、自社ブランド品の製造・販売へと完全に切り替えた。自社ブランド品の展開に際しては、「国産で高品質」、かつ、「（直販により中間マージンを排したことで）海外製品並みの価格競争力」を有することを武器に、全国5万件に上る自動車整備工場を大きなターゲットとして、販売先を開拓していった。下請時代からA社を含む供給先に対しては、積極的な企画・提案を行ってきたこともあり、自信を持って自社ブランド品の営業を進めている。

自社ブランド製品への反響は大きく、現在では整備工場だけで約3,000件にも上る顧客を有している。売上高は2016年の下請脱却時には半分まで落ち込んだものの、現在では脱却前と同程度まで回復。また、利益率も直販を行っているため、大きく改善した。

同社ではLEDヘッドランプ以外にも、ドライブレコーダーやフィルター用消臭剤なども企画・開発し、自社で製造・販売している。「全国の整備工場への販売網を更に強化し、国産の良い製品を直販する、自動車部品メーカーを志向していきたい。」と同社の太田達也社長は語る。



自社ブランドのLEDヘッドライト「Zeus/ZRAY/Zeye/Nihon Lighting」



企画・開発・設計・製造・出荷までの全工程を一貫生産する自社工場

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

第7節

事例 2-1-5 株式会社ハーツ

「BtoCでの業界初の新サービス『レントラ便』の企画・開発により、大手物流会社の下請から脱却し、業績回復を達成した企業」

東京都品川区の株式会社ハーツ（従業員15名、資本金1,300万円）は、運輸業界初のサービスとして、運転手付きのトラックを、30分単位でレンタルできる配送サービス、「レントラ便」を提供する企業である。引っ越しサービス、宅配サービス、レンタカーにおける不便さや不安を解消した、新たな運送サービスとして注目を集めている。

同社の山口裕詮社長は、1993年に創業後、大手物流会社の下請業者として、対事業者向け（BtoB）の配送サービスを展開し、順調に業績を拡大していた。しかし、2001年に売上高の8割を依存する取引先企業が配送業務の内製化を決定したことで、収益の柱を失い、倒産寸前にまで追い込まれた。

BtoBの事業環境に限界を感じた山口社長は「下請を続けていては会社の未来はない」と脱下請と自社サービスの構築を目指し、既存ビジネスと並行して、対消費者向け（BtoC）の引っ越し業界に参入した。しかし、当時既に業界は飽和状態にあり、見積りの依頼が来ても、結局は大手に契約を取られてしまう状況が続いた。そのような中、2005年に鳥人間コンテストに毎年参加している大学のサークルから、コンテストに使用する飛行機の部品を運ぶ依頼を不定期に受けることとなった。利用者の学生から「本当はレンタカーを借りて安上がりに済ませたいのだが、慣れないトラックを運転して都内を走り回るのは怖い。他方で大手運送業者に頼んでも相手にしてもらえず、たまたまインターネット検索で見つけた同社を選んだ」という利用理由を聞き、トラックに特化した時間単位

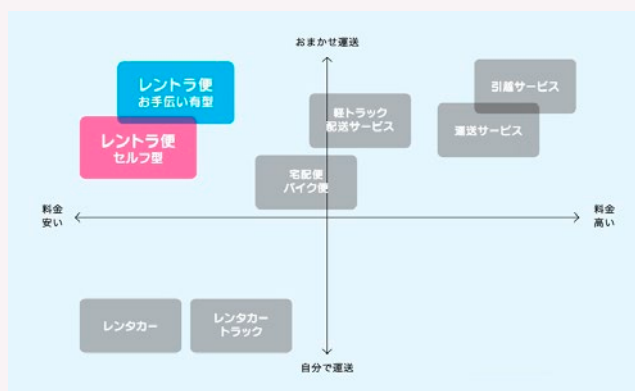
制のレンタカーサービスとプロドライバーによる運転サービスを組み合わせた独自サービスの発想が生まれた。この発想を具現化して「レントラ便」を企画・開発し、2006年には中小企業庁から業界初の時間単位制の料金システムとして、当時の中小企業経営革新支援法上の計画承認も受けた。

その後、「レントラ便」に注力していく過程において、先行投資に必要な資金の不足や、週末の仕事増加に伴う大幅な就業規則の変更による従業員の集団離職に直面した。そんな中でも、自社ブランドの構築に向け、地道に自力でのSEO対策（検索エンジン最適化）・ホームページ更新、マスメディアでの積極的なPRなど認知度向上策に取り組み、新サービスに適した配車システムの構築への投資も実行していった。その結果、現在では下請業務はほぼ無くなり、「脱下請」を公言できる状況にまで新サービスは成長した。売上高も毎年前年比+10~15%の増収基調で、利益面でも下請の頃とは異なり、適正水準を維持できている。

同社では、「レントラ便」の他にも、大手旅行会社と提携して、手荷物を空港からホテルなどに当日配送できるサービスの提供も開始しており、現在もBtoCを軸に新たなサービスの開発に取り組む。「世の中には、不安、不足、不便、不幸、不快、不満、不明瞭など、様々な『不』が存在すると言われる。新規事業を考える際には、人々が抱える『不』の解消を意識することが、事業発展の近道になると思う。」と山口社長は語る。



山口裕詮社長



レントラ便の特徴

事例 2-1-6

株式会社イシイ設備工業

「同業他社の買収により中小企業の連合体として、付加価値増大を目指す企業」

群馬県高崎市の株式会社イシイ設備工業（従業員25名、資本金5,300万円）は、公共施設や福祉施設、商業施設などにおける空調・換気設備や衛生設備の設計・施工を行う企業である。同業他社では一部の工程を外注する企業も多い中、自社工場を持ち、加工から施工までを一貫して行える体制を有することを特徴としている。近年では、東京エリアに進出したことをきっかけに、同業他社の買収に積極的に取り組んでいる。

同社では、当初は高崎市を中心に群馬県内の案件を受注することが多かったが、地方では人口減少により市場が縮小していることを受けて、東京都や官公庁からの受注増を目指し東京エリアに進出した。実績を積み重ねる中で引き合いの数も増えてきたが、自社で請け負える工事の規模には限界があった。そこで、事業を拡大すべく同業他社の買収を計画。東京近県で買収の実績を重ね、2019年末時点では、栃木県、埼玉県、神奈川県、静岡県にある同業の設備工事会社4社を買収している。単体での従業員は25名で売上高は約16億円であるが、買収を行った企業を含むグループ全体では従業員は80名、売上高は約35億円にも上る。

買収した4社はもともと各地域で一定の実績を有し、地元の案件ニーズに対応した施工を行っていた。そのため、買収後もそれぞれ一つの独立した事業体として、地域密着型の仕事は継続している。その一方で、同社が受注する東京での施工業務にも携わってもらうことで、新たに企業連合として大型工事を受注できるようになった。加えて、グループの中に、同社の従業員が有していない資格を持つ者も増えたため、受注できる案件の幅も広がった。

また、同社ではグループ全体で間接部門の共通化に取り組む、人件費を中心に経費削減にも成功した。現在も全社共通のITシステムの導入などによって、更なる業務効率化と企業間コミュニケーションの活性化を図っている。さらに、近年設備工事業では特に地方部での人手不足と採用難が課題となっているが、買収によって首都圏を含めた広域での人材採用が可能となった。

「大手企業と対等な付き合いができる企業規模になることで、それぞれの企業の良さをいかながら、より付加価値の高い工事を請け負える体制づくりに取り組んでいきたい。」と石井幹男会長は語る。



グループ4社との合併調印式時の様子

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

第7節

3 新事業分野への進出

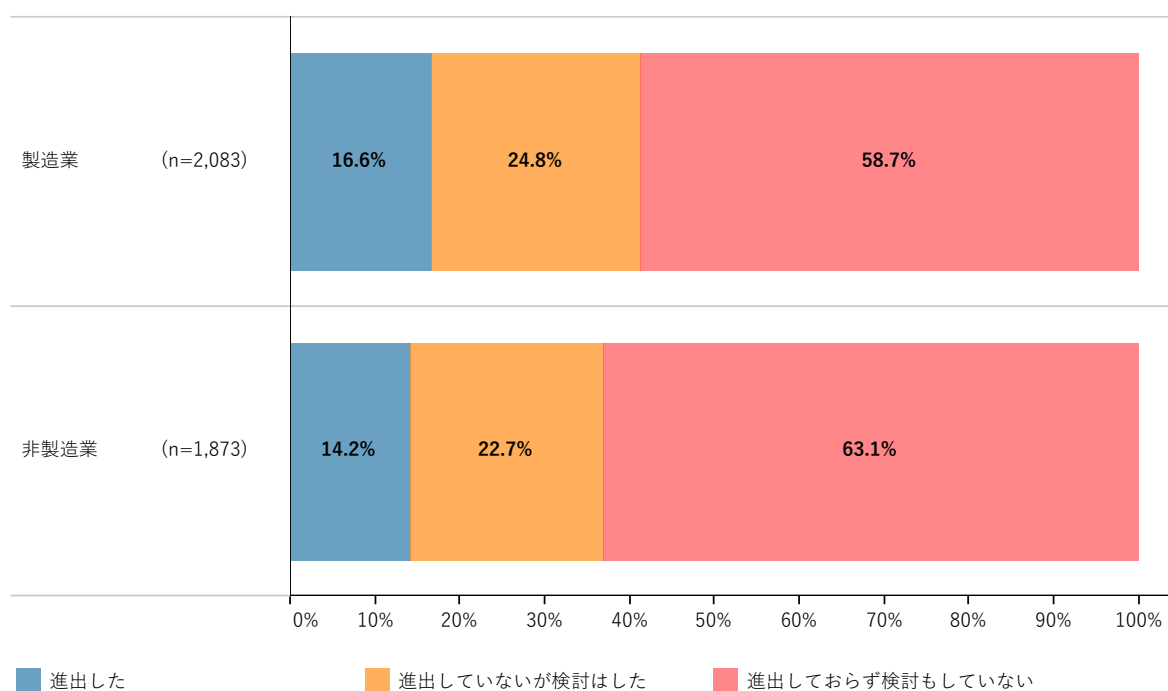
本項では、中小企業における新たな「事業分野」（以下、「新事業分野」という。）への進出の状況やその影響について見ていく。

進出の状況を示したものである。新事業分野へ進出した企業は製造業で16.6%、非製造業で14.2%存在し、検討した企業も含めると約4割に上ることが分かる。

①新事業分野への進出の状況

第2-1-29図は、2013年以降の新事業分野への

第2-1-29図 新事業分野への進出の状況



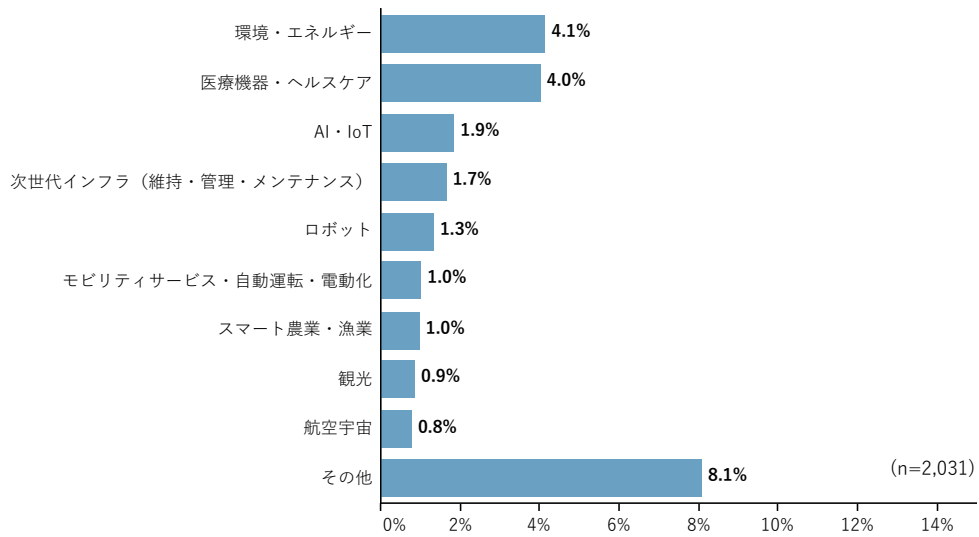
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

第2-1-30図は、2013年以降に企業が新たに進出した成長分野を示したものである。これを見ると、「その他¹⁵」を除くと、「環境・エネルギー」、

「医療機器・ヘルスケア」、「AI・IoT」の順に進出した企業が多いことが分かる。

¹⁵ 「その他」の成長分野の具体例としては、バイオテクノロジー、デジタル技術関連（顔認証、デジタルサイネージなど）、保育、防災などが見られた。

第2-1-30図 2013年以降に進出した成長分野



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

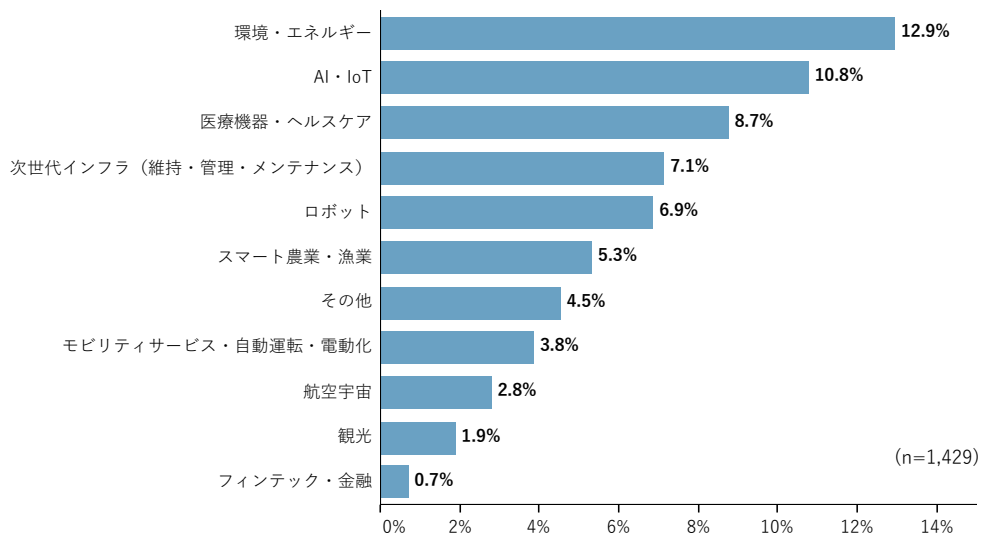
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.2013年以降に成長分野に進出した企業数と進出しなかった企業数の合計値(n=2,031)に対する回答の割合を集計している。

第2-1-31図は、企業が新たに進出を検討している成長分野を示したものである。これを見ると、先の進出した分野と同様に、「環境・エネ

ギー」、「AI・IoT」、「医療機器・ヘルスケア」といった分野への進出を検討する企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-31図 新たに進出を検討している成長分野



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

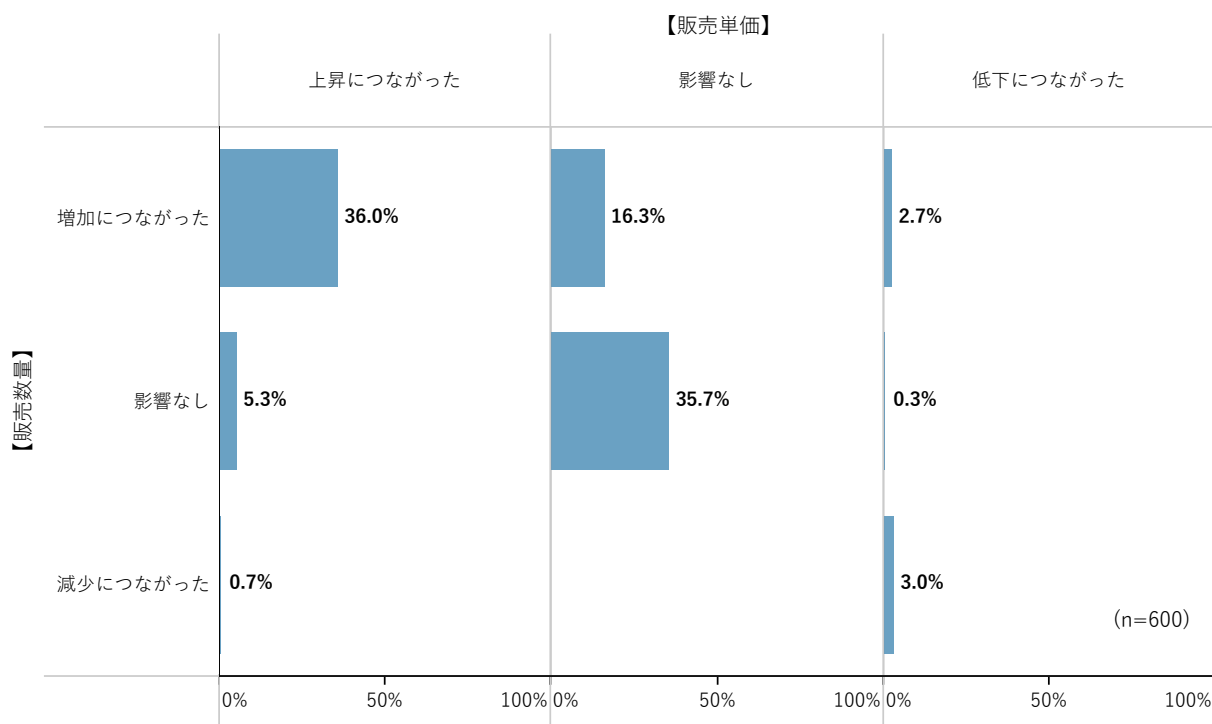
2.新たに進出を検討している企業数と進出を検討していない企業数の合計値(n=1,429)に対する回答の割合を集計している。

②新事業分野への進出と業績などへの影響

第2-1-32図は、2013年以降の新事業分野への進出が、企業全体の販売数量や販売単価にもたらした影響を示したものである。一般的に販売数量

と販売単価の関係は、トレードオフの関係にあるといわれることが多いが、新事業分野へ進出した結果として、企業の36.0%は数量増加と単価上昇の両方につながったと回答している。

第2-1-32図 新事業分野進出の業績への影響（2013年以降）



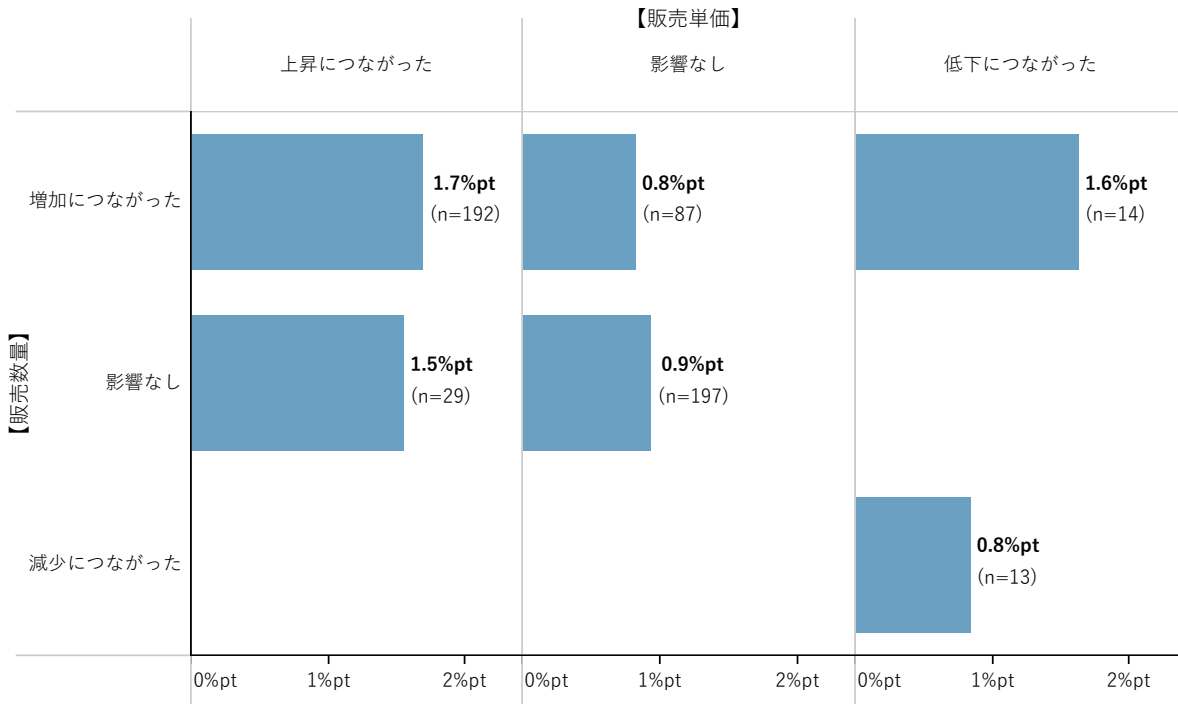
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)販売単価とは、全製品・サービスの平均単価のことをいう。

第2-1-33図は、新事業分野進出の業績への影響別に、営業利益率の変化を見たものである。数量増加・単価上昇につながった企業において、最

も営業利益率の上昇幅が大きい傾向にあることが分かる。

第2-1-33図 新事業分野進出の業績への影響別、営業利益率の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.営業利益率の変化とは、2018年時点と2013年時点の営業利益率の差のことをいい、平均値を集計している。

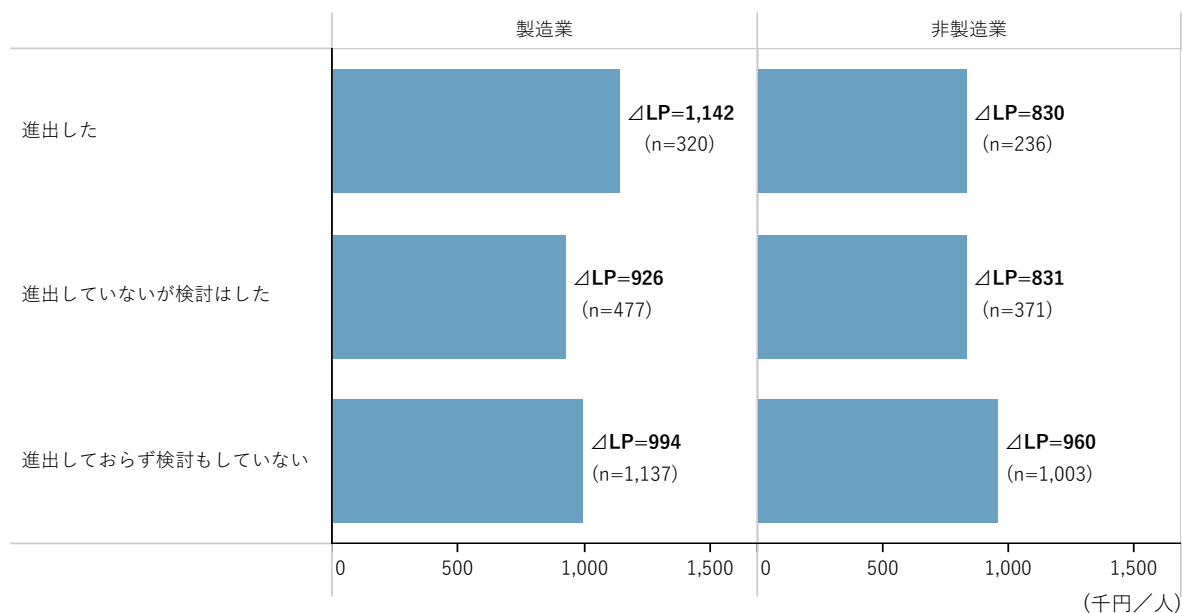
2.営業利益率の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

3.得られた回答数の少なかった「単価上昇・数量減少」、「単価影響なし・数量減少」、「単価低下・数量影響なし」の場合については除外して集計している。

新事業分野への進出と労働生産性上昇との関係を見ていく。第2-1-34図を見ると、新事業分野へ進出した企業は、進出していない企業と比較し

て、製造業では労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた一方で、非製造業では労働生産性の上昇とは明瞭な関係が見いだせなかった。

第2-1-34図 新事業分野への進出の状況別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

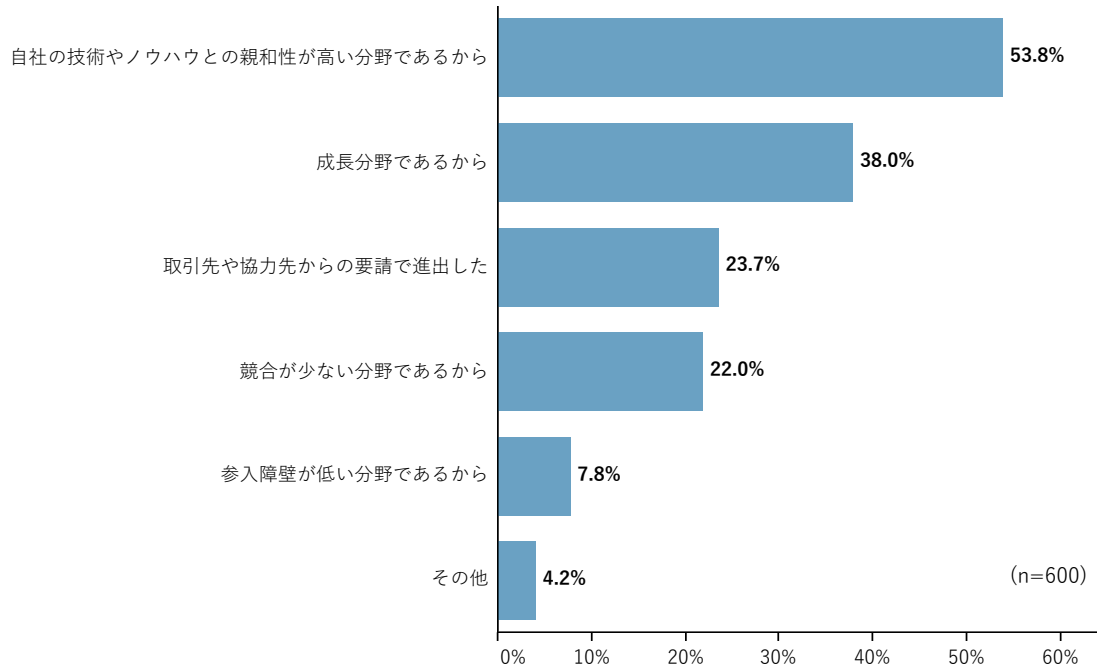
2.ΔLP(労働生産性の変化)とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

第2-1-35図は、企業が新事業分野を選択した基準を示したものである。これによると、「自社の技術やノウハウとの親和性が高い分野であるか

ら」、「成長分野であるから」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-35図 新事業分野を選択した基準



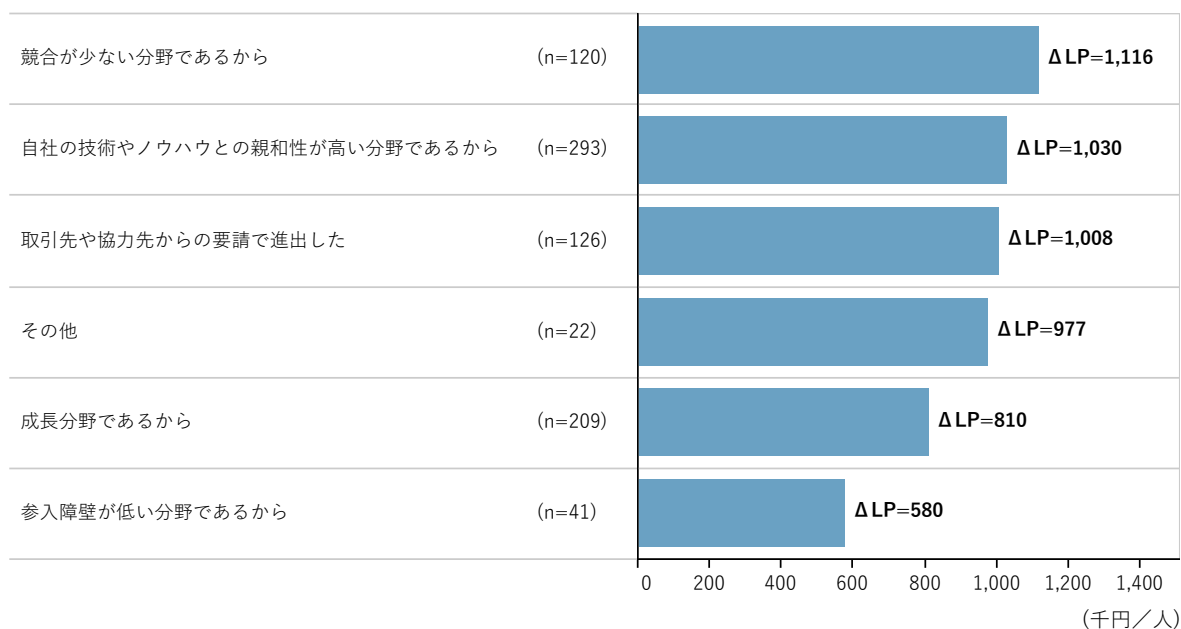
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

一方で、第2-1-36図は、企業が新事業分野を選択した基準別に、労働生産性の変化を見たものである。これによると、「競合が少ない分野である

るから」と回答した企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が分かる。

第2-1-36図 新事業分野を選択した基準別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

2.ΔLP(労働生産性の変化)とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

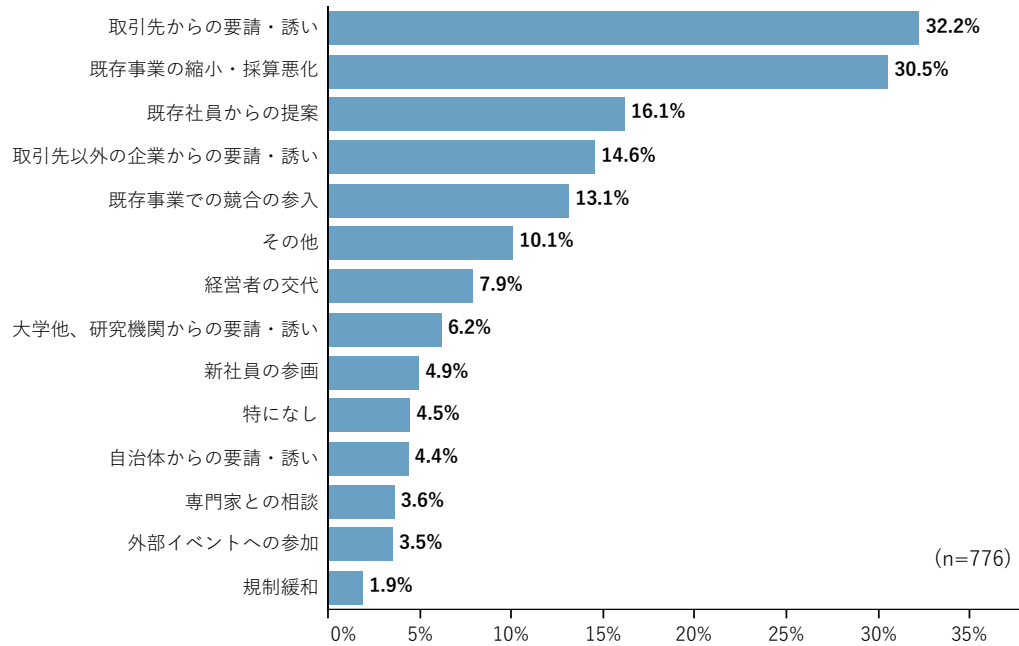
3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

③新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ

第2-1-37図は、企業の「新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ」を示したものである。「取引先からの要請・誘い」や「既存事業の縮小・採算悪化」を挙げる企業の割合が高いことが分かる。

「取引先からの要請・誘い」や「既存事業の縮小・採算悪化」を挙げる企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-37図 新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ



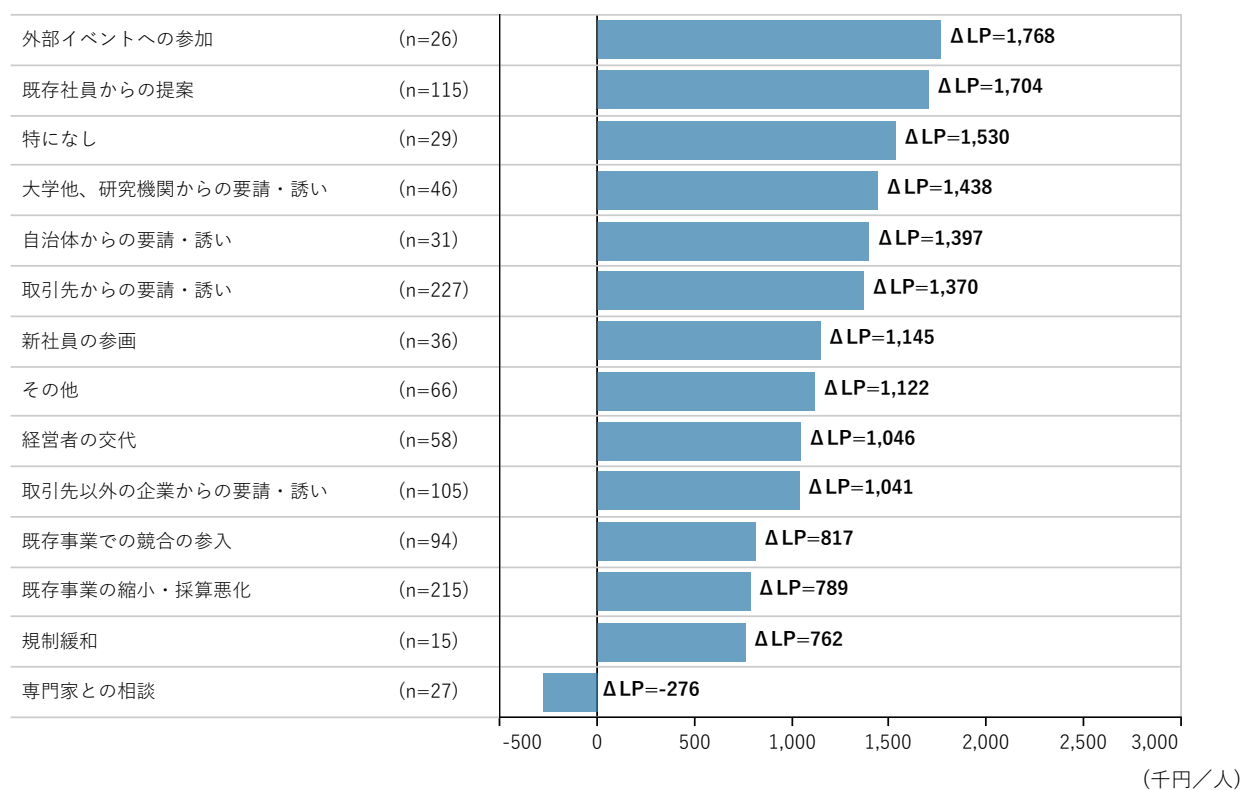
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

一方で、第2-1-38図は、企業の新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ別に、労働生産性の変化を示したものである。これを見ると、「外部イベントへの参加」、「既存社員からの提案」、「大学他、研究機関・自治体・取引先からの要請・誘い」、「新社員の参画・経営者の交代」をきっかけとする企業において、労働生産性の上昇幅が大きいことが分かる。

事例2-1-7は、展示会へ出展することで販路拡大だけでなく、専門家などから自社の製品・技術へのアドバイスを受ける機会にもなり、成長分野への進出のきっかけをつかんだ企業の事例である。また、事例2-1-8は、新たに入社した後継者が、新たな視点や考えの下、新事業を立ち上げた事例である。

第2-1-38図 新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

事例 2-1-7 ユアサシステム機器株式会社

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

岡山県岡山市のユアサシステム機器株式会社（従業員49名、資本金6,000万円）は、特殊用途の加工・組立設備や耐久試験装置の設計から製造までを一貫して手掛ける産業機器メーカーである。主力のFA（ファクトリー・オートメーション）事業では、主に自動車業界向けにクラックシャフトのほか、エンジンやトランスミッションなどの加工・組立設備を完全受注生産で、製造・販売している。

同社ではリーマン・ショック後に、上記のFA事業の売上げが激減したため、新しい事業の柱を立てる必要性に迫られ、研究開発部門を立ち上げた。手始めに自動車ドア用ケーブルの耐久試験機を開発し、展示会に出展したところ、来訪した電気・電子分野の専門家から当該技術が、折り曲げ可能な電子デバイス（フレキシブルデバイス）の耐久試験装置（以下、「同試験装置」という。）に転用できるのでは、とのアドバイスを受けた。同社は、フレキシブル有機ELディスプレイなどの新たなフレキシブルデバイス市場の拡大も見込みつつ、既存の従業員に

加えて、試験材に詳しいプロフェッショナル人材を新たに採用し、同試験装置の開発を進めた。

同社は、自動車分野で培った評価試験技術をベースに研究開発を続け、開始から3年でフレキシブルデバイス向けの素材・デバイス・最終製品までの全てのプロセスで利用できる試験装置の開発に成功した。現在では同試験装置で国内シェア9割、世界シェア9割を獲得するまでに成長し、試験装置事業は、FA事業と並び同社の事業の柱にまで成長した。

同社では、試験装置事業の更なる成長に向けて、研究開発や海外での販路開拓のために売上高の1割にも達する多額の投資を行っている。現在は、将来的に需要が見込まれる、伸縮性を有するストレッチャブルデバイス向けの耐久試験装置を開発中である。

「世の中のニーズをいち早く捉え、新たな分野に果敢に挑戦したことが、世界トップシェアという現在の地位の確立につながった。」と岡崎社長は語る。



湾曲形状解析機能搭載
クラムシェル型屈曲試験機
（フレキシブルデバイス耐久試験装置）



アメリカの展示会への出展時の様子
（世界最大規模のディスプレイ国際学会
「SID DISPLAY WEEK 2019」）

事例 2-1-8 株式会社友安製作所

「第二創業をきっかけとして、明確な事業コンセプトの下に、経営再建に成功した企業」

大阪府八尾市の株式会社友安製作所（従業員86名、資本金300万円）は、カーテンレールやフロアタイルなどのインテリア製品や業務用資材の加工・輸入販売を行う企業であり、安く手軽にDIY¹⁶を楽しめる商材を提供することで、DIYの魅力を顧客に体感してもらい、好感・共感・気付き・驚きを与えることをコンセプトとしている。

同社は1948年の創業時は木製ねじの製造を行っていたが、その後、同技術をいかし、カーテンフック、キーホルダーのリングなどの線材加工を手掛けるようになり、1990年頃までには従業員は30名程度を擁するまでに成長したが、その後は事業が伸び悩み、2000年代初めには従業員は6名まで減少した。当時、米国で自動車部品の輸入販売事業に携わっていた現代表で、当時の代表友安宏明氏の実子に当たる友安啓則氏は、同社の経営状況に危機感を抱き、2004年に帰国し、同社に社員として入社した。入社の際に、いわゆる第二創業として、先代とは異なる新たな事業を始めることを約し、月15万円の予算の範囲内でできることを始めていった。

米国滞在時の経験から、日本でも欧米のように住宅に愛着を持ち、自身で手入れをして価値を高める文化を根付かせたいという思いを抱いていた友安氏は、「安く、手軽にDIYを楽しめる商材の提供」を通じて、DIYに興味を持つ人の裾野を広げることを目指した。手始めに、台湾の建材メーカーから安くて品質の良い商材を最小ロットで

輸入し、自身で手作りしたウェブサイト上で販売したところ、すぐに完売。その後、販売数量を増やしていくと同時に、翌年には、同社の看板商品である「COLORS（カラーズ）」ブランドを立ち上げ、主力商材であるカーテンレール以外にも、カーテン、壁紙、床材、フロアタイルなど、商材の取扱い幅を徐々に広げていった。

さらには、同社ではDIYや同社製品と消費者の接点を増やすため、新たな流通チャネルを設けた。その一つが、「友安製作所Café」である。いわゆるSNS映える空間を意識しており、食事を楽しみながらインテリアに使用されている同社製品を見たり、DIYを体験したりすることができる。他にも、大手家電量販店への同社製品のみを取り扱うコンセプトショップの出店や、大手ハウスメーカーとのコラボでの新築物件のプロデュースなどの取組も行っている。こうした取組により、一町工場から、世界中のユニークな内装材を集め卸売・販売する企業へと成長し、6名だった従業員は現在86名にまで増加した。

同社では現在、年に一度のペースで地元の八尾市で、交流イベント「友安フェスタ」の開催も行っている。DIYミニ体験、プロによるDIYのデモンストレーションだけでなく、地元のケーキ店・パン店などを集め、フードやグッズの販売も行っている。「当社や当社の商品に興味を持ってもらうことをきっかけに、より多くの人にDIYの魅力を感じてもらいたい。」と代表取締役の友安啓則氏は語る。



友安啓則社長



友安製作所Café（浅草橋）

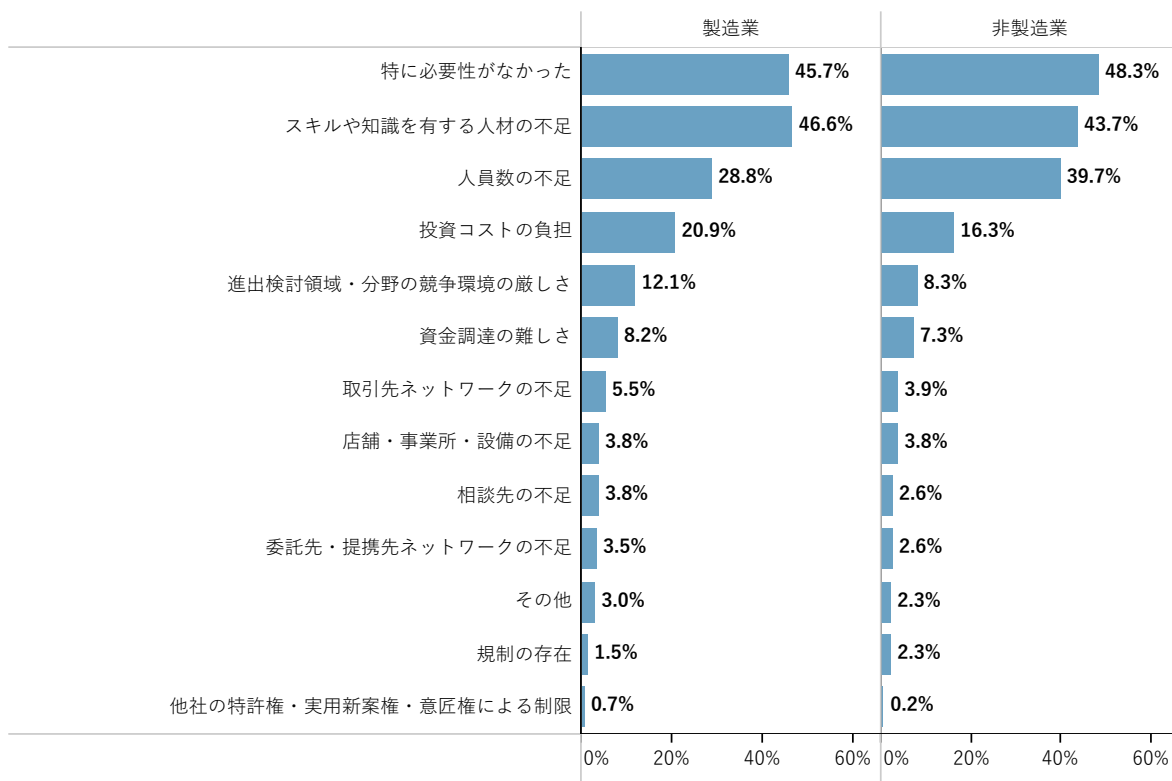
16 Do It Yourselfの略で、住宅の修繕・改修や家具などの製作を専門の工事業者へ依頼せずに、自分自身で行う活動のことをいう。

④新事業領域・新事業分野に進出をしなかった理由

第2-1-39図は、企業が新事業領域・新事業分野に進出をしなかった理由について、当てはまるもの上位三つまでを確認したものである。これによると、「特に必要性がなかった」、「スキルや知識を有する人材の不足」、「人員数の不足」と回答

する企業の割合が製造業・非製造業共に高かった。また、非製造業は、製造業に比べて、「人員数の不足」を理由として答えた企業が10% pt以上多く、より人材の量に制約がある企業が多いことが分かる。

第2-1-39図 新事業領域・新事業分野に進出をしなかった理由



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.新事業領域・新事業分野に進出をしなかった理由について、上位三つまでを確認している。

3.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=1,484、非製造業：n=1,407。

第4節 製品・サービスの差別化

本節では、製品・サービスの差別化を図る上で有効な取組について分析を行うとともに、海外展

開と差別化戦略との関係や、海外展開を成功させる上でのポイントについても検討する。

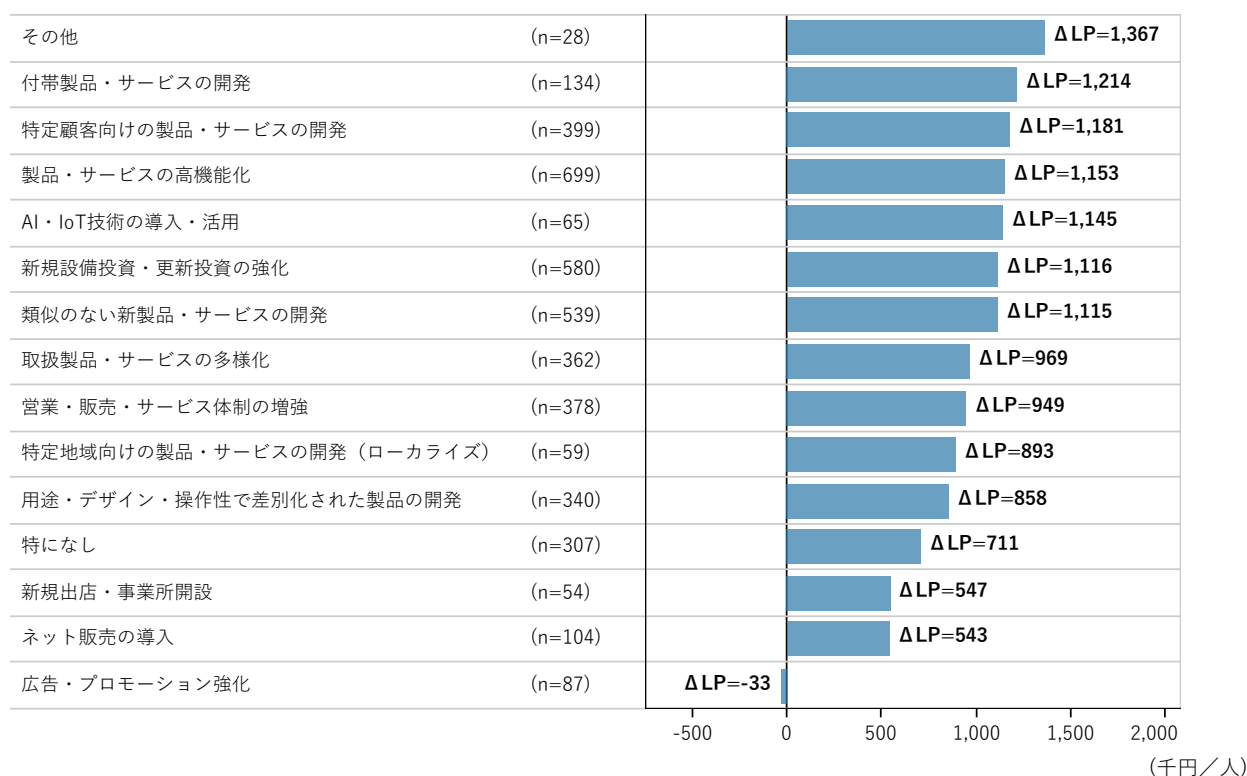
1 差別化への取組

①差別化への取組と業績などへの影響

企業が2013年以降に特に力を入れて取り組み、成果が上がっている取組について、当てはまるもの上位三つまでを確認したもの（以下、「差別化の取組」という。）と労働生産性との関係を見て

いく¹⁷。第2-1-40図を見ると、製造業では、「その他」、「付帯製品・サービスの開発」、「特定顧客向けの製品・サービスの開発」、「製品・サービスの高機能化」と回答する企業において、労働生産性の上昇幅が大きいことが分かる。

第2-1-40図 差別化の取組別、労働生産性の変化（製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

4.得られた回答数の少なかった「出張販売の導入」については除外して集計している。

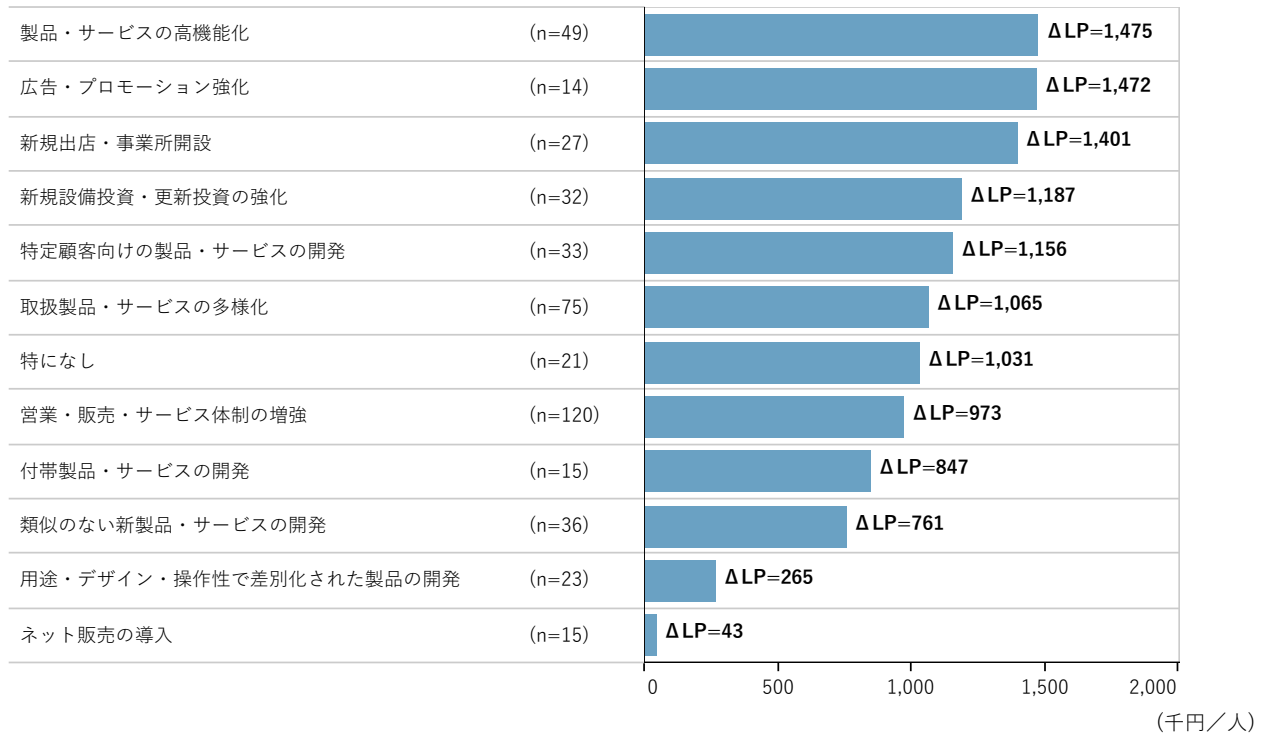
17 差別化の取組が、2013年から2018年にかけての労働生産性の上昇率に与える影響について、回帰モデルを用いた計量分析も行ったところ、製造業では製品・サービスの高機能化が27.6% pt、非製造業では広告・プロモーション強化が35.8% pt、上昇率の増加へ統計的に有意な影響を与えることが分かった。詳細は付注2-1-1を参照のこと。

なお、「その他」と回答した企業における具体的な取組例としては、「技術者による営業の兼任」、「ハラル認証取得」、「製造工程における環境負担低減」など、独自の取組が多く見られた。

第2-1-41図を見ると、卸売業では、「製品・

サービスの高機能化」、「広告・プロモーション強化」、「新規出店・事業所開設」と回答した企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向にある。

第2-1-41図 差別化の取組別、労働生産性の変化（卸売業）



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

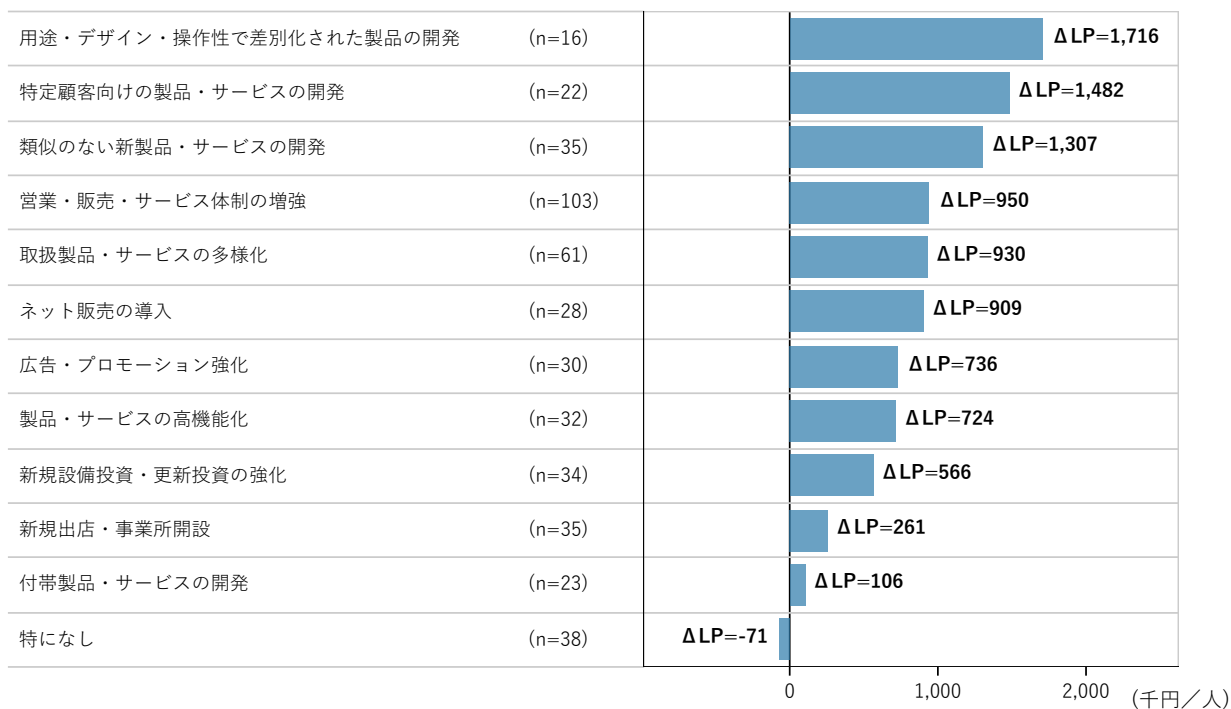
2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

4.得られた回答数の少なかった「特定地域向けの製品・サービスの開発（ローカライズ）」、「AI・IoT技術の導入・活用」、「出張販売の導入」、「その他」については除外して集計している。

い新製品・サービスの開発」といった、自社での製品・サービスの開発に取り組んだ企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向にある。

第2-1-42図 差別化の取組別、労働生産性の変化（小売業）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

2.4LP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

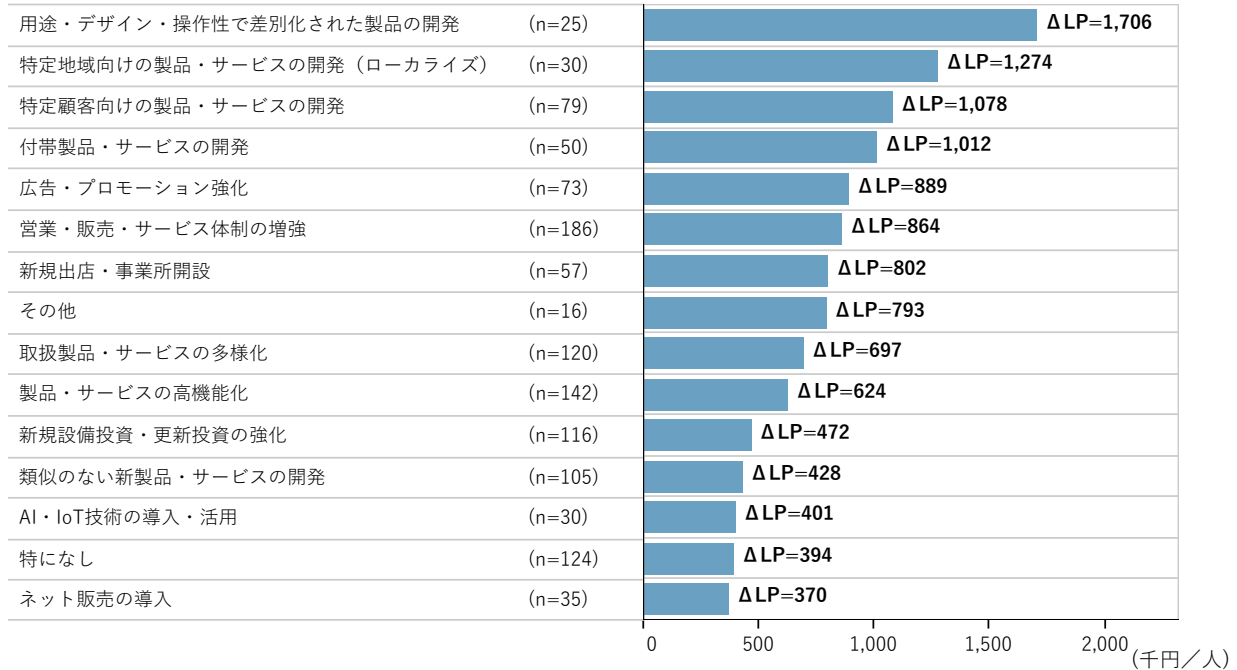
3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

4.得られた回答数の少なかった「特定地域向けの製品・サービスの開発（ローカライズ）」、「AI・IoT技術の導入・活用」、「出張販売の導入」、「その他」については除外して集計している。

第2-1-43図を見ると、サービス業については、「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」、「特定地域向けの製品・サービスの開発

（ローカライズ）」、「特定顧客向けの製品・サービスの開発」に取り組んだ企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向にある。

第2-1-43図 差別化の取組別、労働生産性の変化（サービス業）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

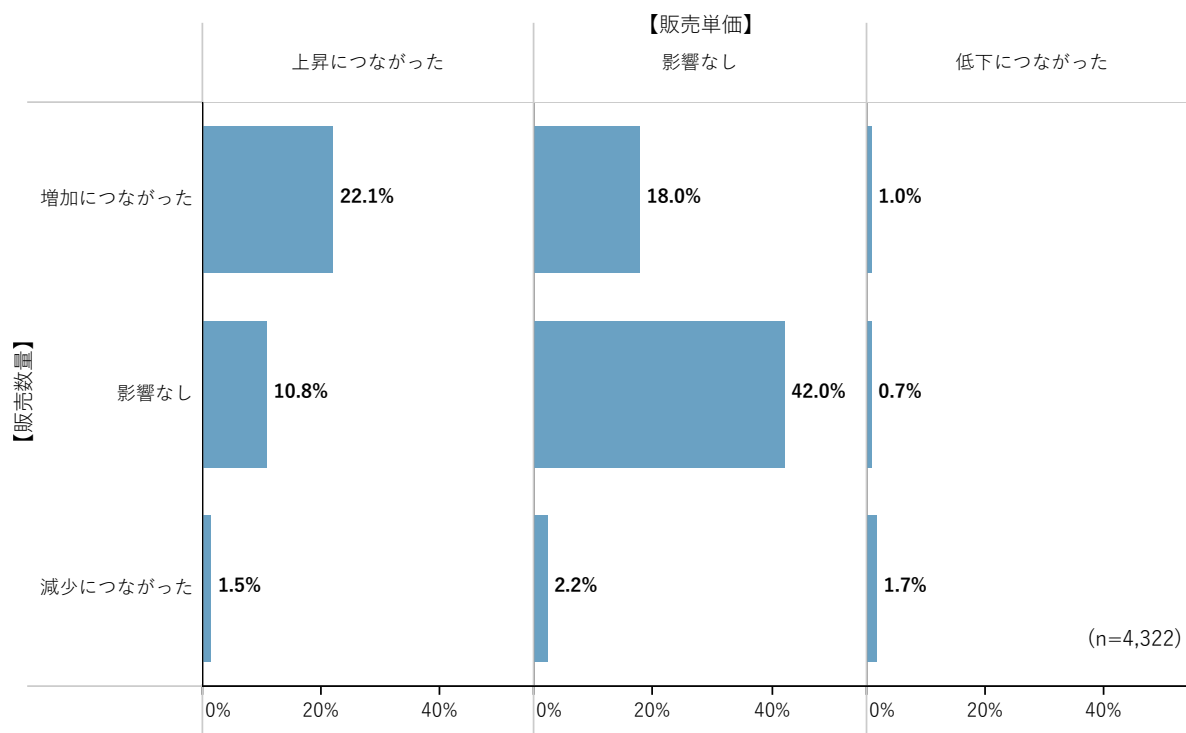
4.主たる業種が宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、学研究、専門・技術サービス業、サービス業（他に分類されないもの）である企業を「サービス業」として集計している。

5.得られた回答数の少なかった「出張販売の導入」については除外して集計している。

次に、差別化への取組が、企業全体の販売単価や販売数量にもたらした影響を確認する。第2-1-44図を見ると、差別化への取組の結果として、

新事業領域や新事業分野への進出の影響ほどではないものの、企業の22.1%は単価上昇と数量増加を同時に実現していることが分かる。

第2-1-44図 差別化への取組の業績への影響

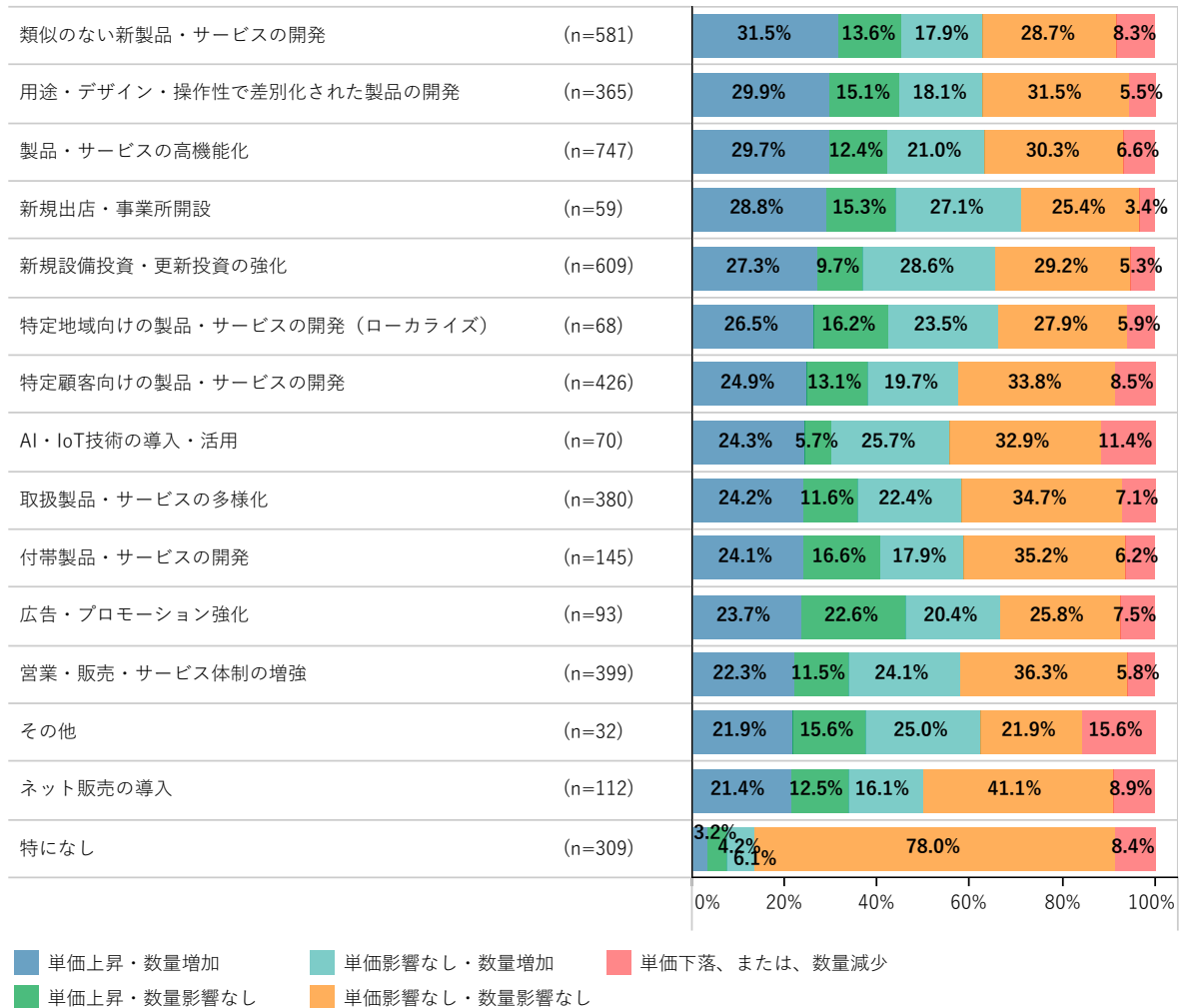


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

第2-1-45図は、差別化への取組別に、製造業における販売単価・数量への影響を示したものである。製造業では、単価上昇・数量増加の同時実現に比較的有效な取組としては、「類似のない新

製品・サービスの開発」、「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」、「製品・サービスの高機能化」が挙げられる。

第2-1-45図 差別化の取組別、販売単価・数量への影響（製造業）



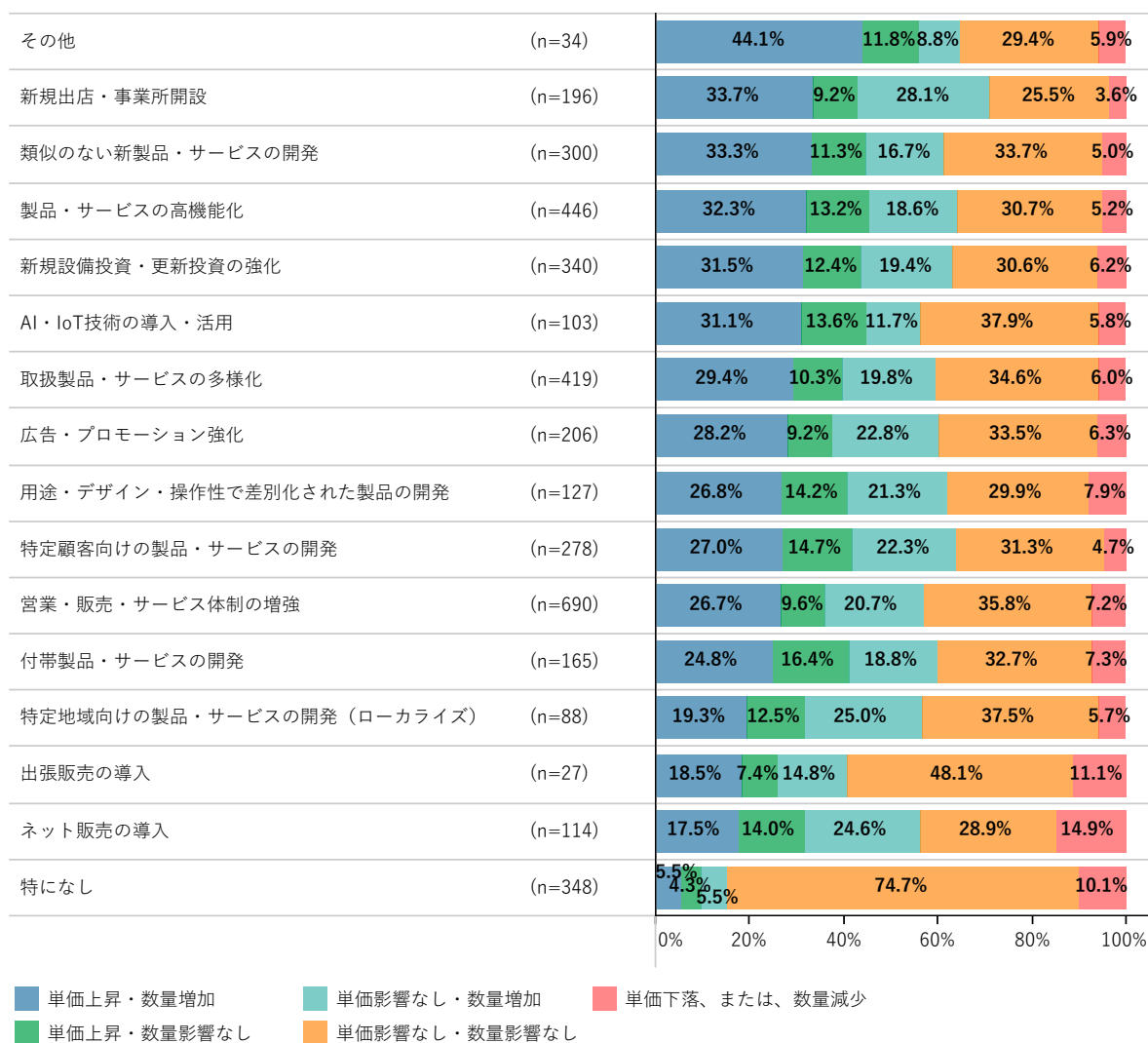
資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)得られた回答数の少なかった「出張販売の導入」については除外して集計している。

第2-1-46図は、差別化への取組別に、非製造業における販売単価・数量への影響を示したものである。非製造業では、単価上昇・数量増加の同時実現に比較的有效な取組としては、「その

他¹⁸」、「新規出店・事業所開設」、「類似のない新製品・サービスの開発」、「製品・サービスの高機能化」が挙げられる。

第2-1-46図 差別化の取組別、販売単価・数量への影響（非製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

以上述べたとおり、業種別に差異は見られるものの、労働生産性の上昇幅が大きい取組や販売単価・数量が共に上昇した取組として新製品・サービスの開発が共通して挙げられた。一方で、事例2-1-9のように、短納期といった強みを際立たせ

る取組や、事例2-1-10のように、本来の製品やサービスに加えて、付随的なサービスを提供する取組を通じて、差別化や新たな付加価値の創出に成功している企業も存在する。

18 「その他」の具体的な取組例としては、「マナー研修による接客の向上」、「サブスクリプション方式の導入」などが回答されている。

事例 2-1-9

株式会社アステム

「中2日の短納期サービスを安定的に実現する体制を構築し、差別化に成功した企業」

宮城県蔵王町の株式会社アステム（従業員90名、資本金3,100万円）は、空調設備のダクトに付属する吹き出し口、ダンパー、排煙口などの製造・販売を行う企業である。高い品質はもとより、受注から中2日での短納期生産が最大の特徴として発注元の信頼を得ており、吹き出し口製品では国内第3位、2割のシェアを有する。

1990年代初頭のバブル経済崩壊後、空調設備業界における低価格競争のあおりを受けて、同社の母体である設備工事会社の業績は悪化し、事実上倒産。取引先であった空調資材販売代理店からの出資により、同社が設立され再出発を果たすも、競合他社との差別化や収益力の向上が課題であった。そこで同社が目をつけたのが、業績低迷時にトライアルし、顧客からの大きな反響があった短納期サービスである。空調設備の吹き出し口やダンパーは、案件に応じて大きさや形状が異なるほか、少量多品種で生産管理が難しく、他の同業者では、受注から納品までに通常2週間程度を要していた。現代表の野口敬志氏は、1997年に社長に就任すると、「中2日の短納期」を掲げて、社内に生産技術部門を設置、翌年には短納期サービスを本格的に開始した。

しかし、取組開始当初は生産効率が上がらず、時期によっては100時間を超える従業員の長時間労働により、どうにか短納期サービスを実現している状況であった。従業員にも不満が蓄積する中で、野口社長は、従業員へのしわ寄せではなく、システムにより安定的に短納期サービスを実現できる生産体制の構築に取り組んでいった。ま

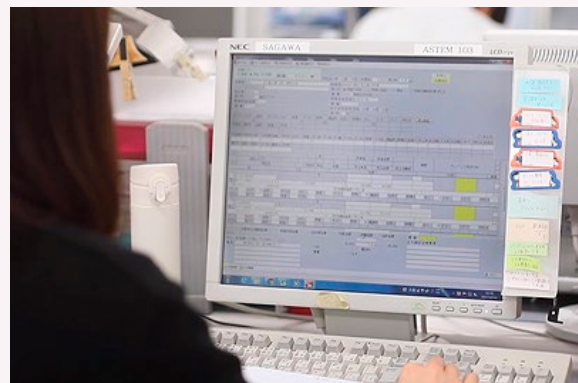
ず、生産ラインごとに状況を管理するために、1時間当たりの生産目標や実績を記載する生産管理板や生産管理システムを導入。加えて、顧客からの生産状況や追加発注の可否などの問合せに工場を通さずに回答できるよう、市販の会計ソフトを社内でカスタマイズして導入し、工場の生産状況を事務所の社員が把握できるようにした。また、生産ライン効率化のために、本社の移転・集約や新たなプレス機の導入など積極的な設備投資を行うほか、従業員一人一人の多能工化など人材教育にも注力した。

こうした取組により、年間を通じて安定的に短納期サービスを実現できる生産体制を構築した結果、1998年12月期に3億3千万円であった売上高は、10年後には7億6千万円、20年後には18億1千万円と飛躍的な成長を遂げた。また、残業時間数も月当たり20～30時間に減少した。

現在は、海外など新たな市場の開拓と併せて、更なる効率化・差別化に向け、IT機器導入により受注量・生産ラインへの負荷などを把握する「工場の見える化」にも取り組んでいる。同社の野口社長は「当社の生業は製造業であり、良い製品を作ることを大切にしているが、それ以上に大切にしていることはお客様のお手伝いをさせていただく『サービス業』であるということ。製造業者としての『技術』と、短納期生産という『サービス』を組み合わせ、他社にはまねできない付加価値を提供し、お客様が喜ぶサービスを提供することが重要であると考えている。」と語る。



短納期サービスを支える従業員の改善提案



自社開発の生産管理システム

事例 2-1-10 大日運輸株式会社

「顧客のニーズに応える付随的なサービスを提供することで、新たな付加価値創出と本業の安定を実現する企業」

大阪府門真市の大日運輸株式会社（従業員50名、資本金1,000万円）は、現社長の石井肇氏の父である石井英信氏が1956年に創業して以来、建設現場への建材の配送を中心にやってきた物流会社である。現在は「物流のコンビニエンスストア」をキャッチコピーとして掲げ、配送業・倉庫業だけでなく、建材加工・建材販売など、建設現場のニーズに合わせた複数のサービスを展開している。

同社で現在のように幅広い事業を手掛けるようになったきっかけは、1990年代に遡る。1990年代前半、バブル崩壊後の不況の中で、同社は主力事業であった配送業や倉庫業で厳しい価格競争に巻き込まれていた。1993年には主要顧客の商流変更で売上高の約6割を失い、1995年には阪神・淡路大震災の影響で売上高は更に激減。「単に物を運ぶ」だけでは仕事は先細りしていくと考えた同社は、配送先の建設現場に存在するニッチなニーズに応えるサービスを提供することで、競合他社との差別化を図ろうと考えた。

試行錯誤の末に誕生した新事業が、建材加工サービス事業である。外壁工事に用いるコーナー部材は、既製品をそのままでは使うことができないケースもあり、その場合、現場で寸法に合わせて加工・修正を行う必要があるが、この加工・修正の工程に手間が掛かっているとの現場の声を受け、こうした工程を同社が引き受けることとし

た。同社が配送した外壁資材から出る端材を回収し、現場の仕様に合わせて加工し、「大日ECOコーナー」として再納品するといった新たなビジネスモデルは、現場の工数や産業廃棄物の削減につながり、顧客から高い評価を得た。

現在、建材加工サービス事業では「大日ECOコーナー」以外にも多様な製品・サービスを提供しており、同社の総売上高の30%を占めるまでに成長している。今では「困ったときの大日頼み」といわれるほど、現場でも頼りにされている。本業である配送業・倉庫業についても、建材加工サービス事業での評価を基に、外壁メーカー以外にも取引が拡大したことで、前述した1990年頃の最も売上高が落ち込んでいた時期と比較して、配送業・倉庫業の売上高は約4倍にまで増加した。

今後の展望としては、本業である配送業について建設現場への「共同配送」や「定期便」などの事業を展開し、効率面の改善を図るとともに、建材加工サービス事業については、現場における顧客の課題解決を目指したワンストップサービスの提供を更に推進していく。「自社のQCD（品質・コスト・納期）を改善することは顧客のQCD改善にもつながり、顧客の収益が増加することを通じて、次の仕事の受注につながっていく。サービスの改善やQCD改善には終わりがなく、今後も継続して取り組んでいきたい。」と同社の石井肇社長は語る。



同社が提供するワンストップサービス



大日ECOコーナー

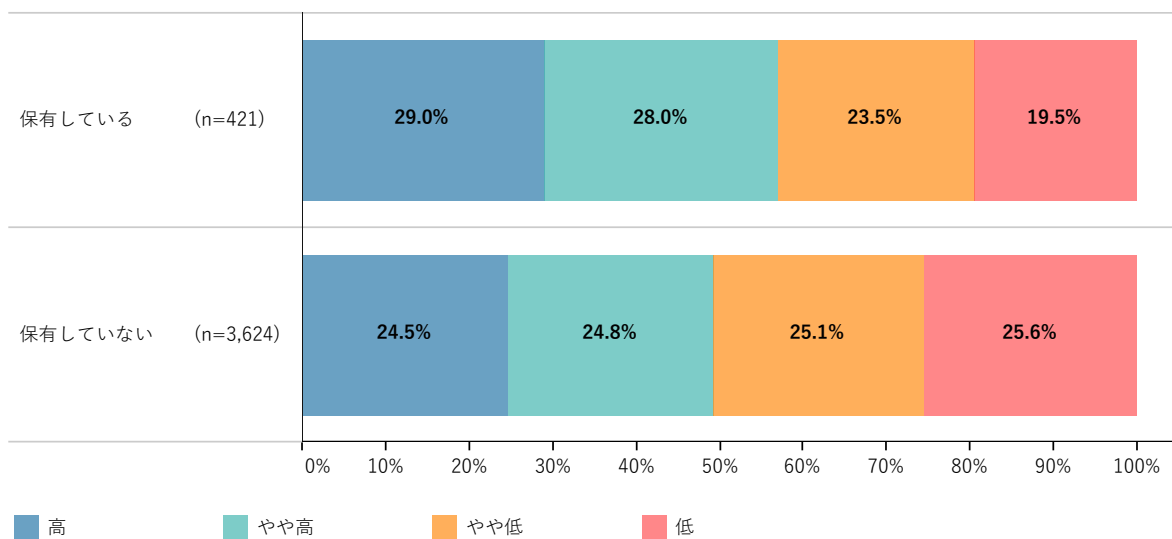
②ニッチトップ企業の特徴

限定された特定分野で、競争力のある独自の製品を保有し、高いシェアを有する企業は、いわゆる、ニッチトップ企業として高い利益率を有する傾向があることが知られている^{19 20}。ここでは製品・サービスの差別化に特に成功している企業として、ニッチトップ企業に着目し、国内市場及びグローバル市場でニッチトップ製品を保有するた

めに有効な差別化の取組を分析していく。

第2-1-47図は、企業の国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別に、労働生産性の水準を示したものである。これによると、国内でニッチトップ製品・サービスを保有している企業の方が保有していない企業と比較して、労働生産性が高い企業の割合が大きいことが分かる。

第2-1-47図 国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、労働生産性の水準（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.ここでは、「国内ニッチトップ製品・サービス」とは、特定の顧客ニーズに対応することで国内でトップシェアを確保している製品・サービスと定義している。

2.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

3.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

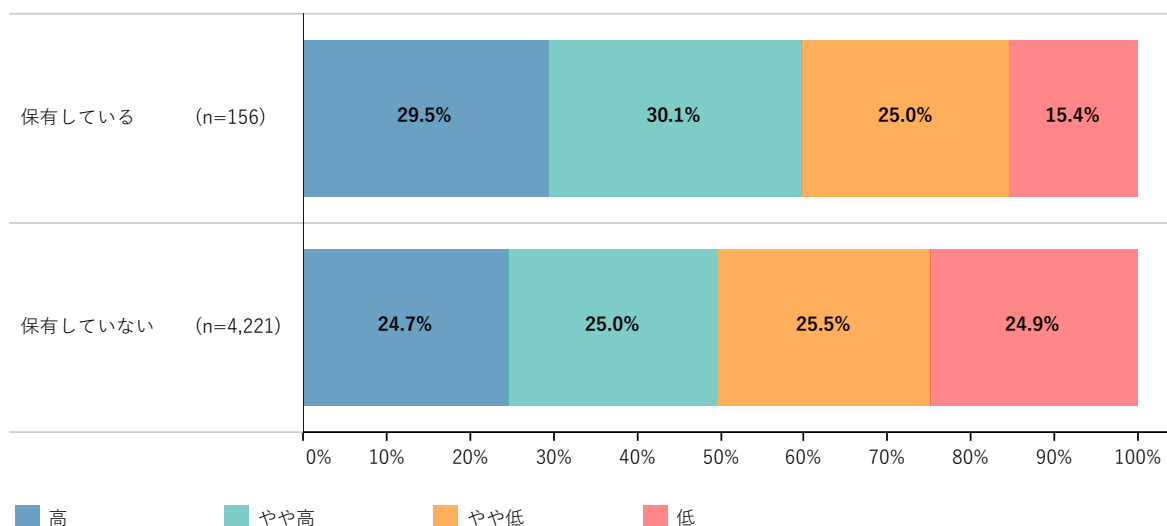
19 経済産業省、厚生労働省、文部科学省「2003年版 製造基盤白書」図123-15

20 細谷（2013）

第2-1-48図は、企業のグローバルニッチトップ製品・サービスの保有の有無別に、労働生産性の水準を示したものである。国内ニッチトップ製品・サービスと同様に、世界的なニッチトップ製

品・サービスを保有している企業の方が保有していない企業と比較して、労働生産性が高い企業の割合が大きいことが分かる。

第2-1-48図 グローバルニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、労働生産性の水準（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1.ここでは、「グローバルニッチトップ製品・サービス」とは、特定の顧客ニーズに対応することで世界で10%以上のシェアを確保している製品・サービスと定義している。

2.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

3.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

以上のとおり、ニッチトップ製品・サービスを保有している企業は労働生産性の水準が高い傾向にあることが確認できた。

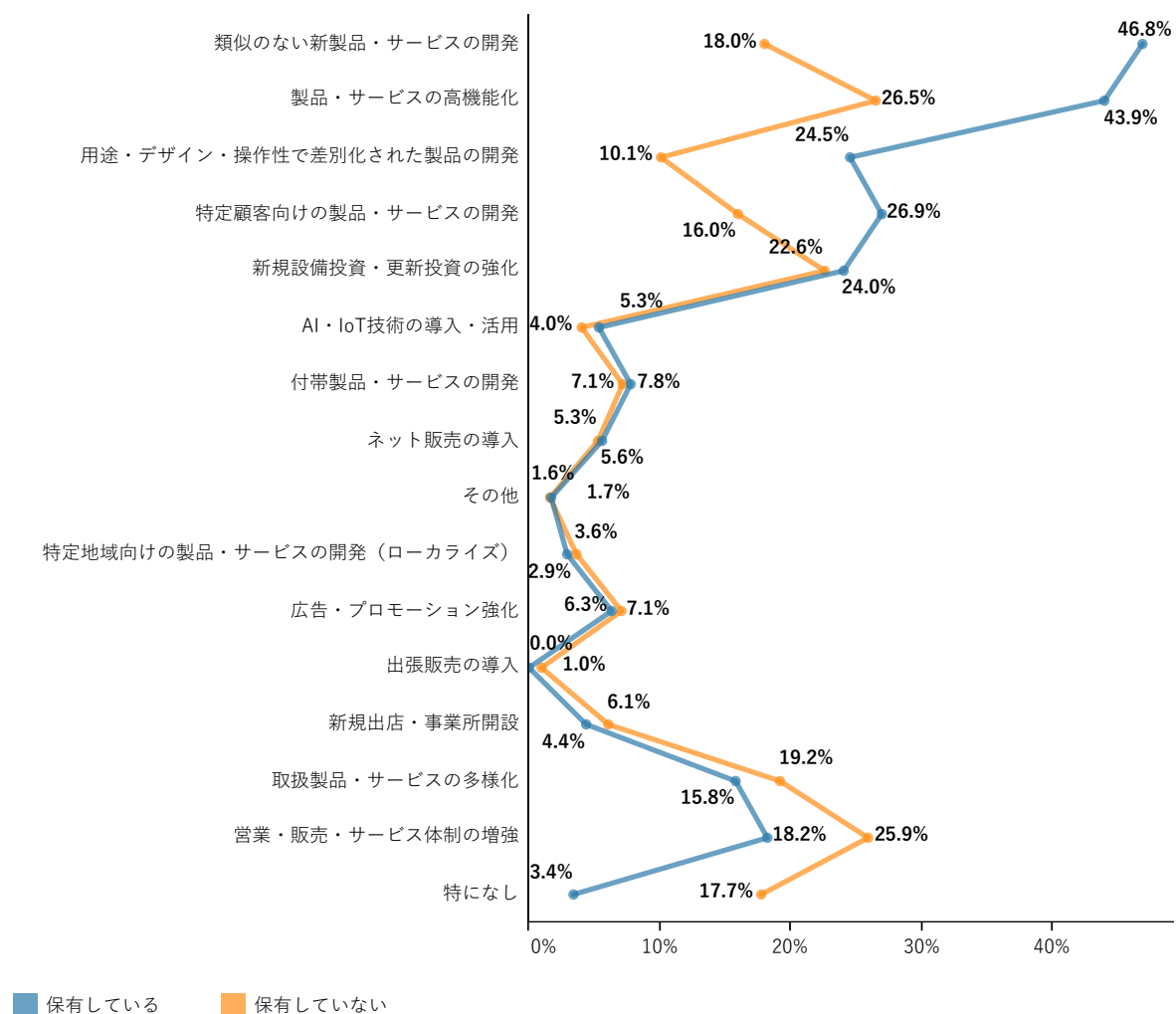
次に、ニッチトップ製品・サービスを保有している企業はいかなる特徴を有するのか、以下で分析する。

第2-1-49図は、企業の国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別に、2013年以降、特に力を入れて成果が上がっている差別化の取組を示したものである。

国内ニッチトップ製品・サービスを保有していない企業と比較して、保有している企業の回答割合が高い項目としては、「類似のない新製品・サービスの開発」、「製品・サービスの高機能化」、

「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」、「特定顧客向けの製品・サービスの開発」などが挙げられる。一方で、回答割合が低い項目としては、「営業・販売・サービス体制の増強」が見られた。国内ニッチトップ企業においては、独自の技術開発や新製品・サービスの開発に注力して、差別化を図っている傾向が見て取れる。

第2-1-49図 国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、差別化の取組



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.ここでは、「国内ニッチトップ製品・サービス」とは、特定の顧客ニーズに対応することで国内でトップシェアを確保している製品・サービスと定義している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

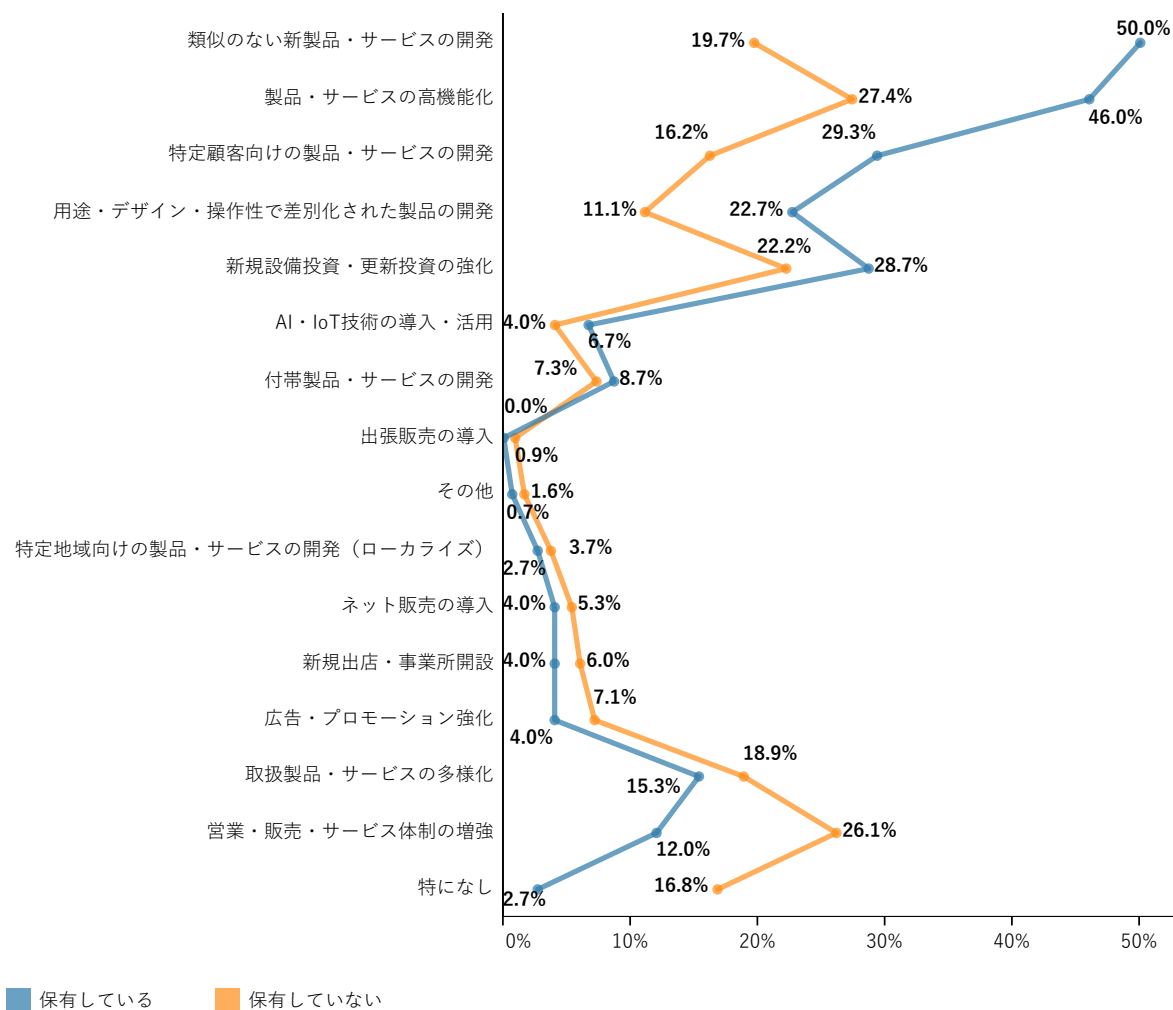
3.2013年以降、特に力を入れて成果が上がっている差別化の取組を回答した結果を集計している。

4.各回答数(n)は以下のとおり。(国内ニッチトップ製品・サービスを)保有している：n=412、保有していない：n=3, 553。

第2-1-50図は、企業のグローバルニッチトップ製品・サービスの保有の有無別に、2013年以降、特に力を入れて成果が上がっている差別化の取組を示したものである。

これを見ると、グローバルニッチトップ製品・サービスを保有している企業についても、国内ニッチトップ製品・サービスを保有している企業とほぼ同様の傾向を有することが分かる。

第2-1-50図 グローバルニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、差別化の取組



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.ここでは、「グローバルニッチトップ製品・サービス」とは、特定の顧客ニーズに対応することで世界で10%以上のシェアを確保している製品・サービスと定義している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3.2013年以降、特に力を入れて成果が上がっている差別化の取組を回答した結果を集計している。

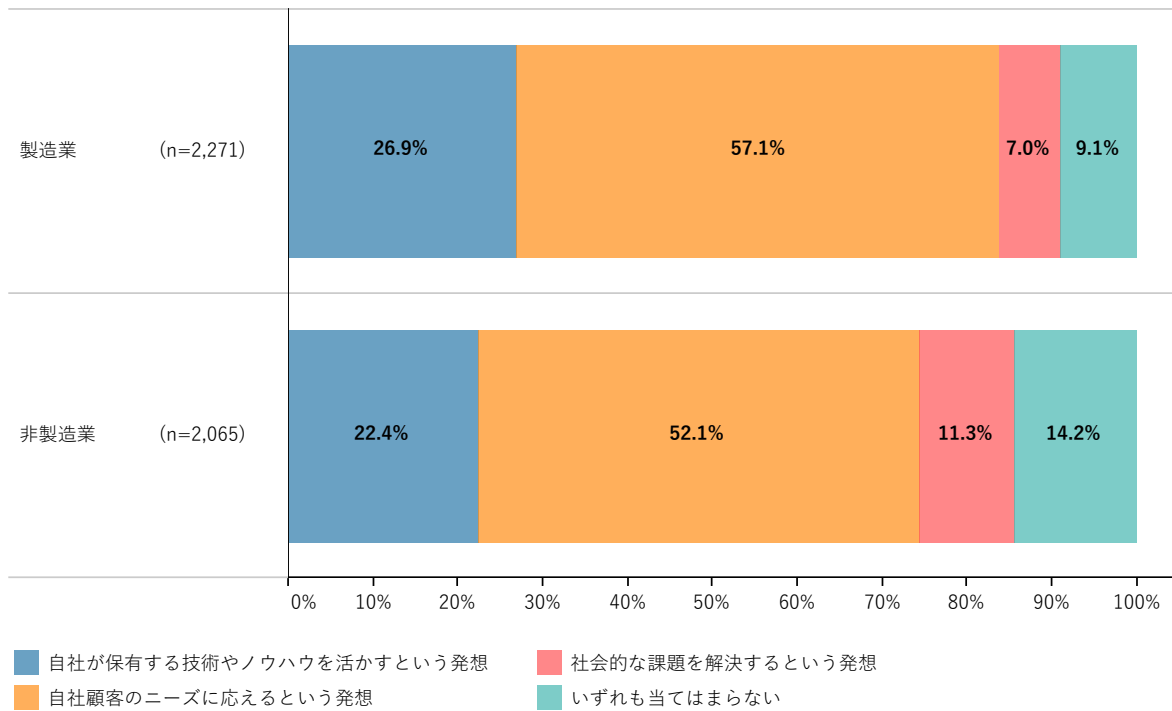
4.各回答数(n)は以下のとおり。(グローバルニッチトップ製品・サービスを)保有している：n=150、保有していない：n=4,132。

③差別化へのきっかけ・課題

第2-1-51図は、企業が新製品・サービスの開発の際にきっかけとなる発想について、最も近いものを確認した結果である。「自社が保有する技術やノウハウを活かすという発想（技術シーズ起

点）」、「社会的な課題を解決するという発想（社会課題起点）」、「自社顧客のニーズに応えるという発想（顧客ニーズ起点）」のうち、顧客ニーズ起点で製品・サービスの開発をする企業の割合が、製造業・非製造業共に高かった。

第2-1-51図 新製品・サービス開発の際にきっかけとなる発想

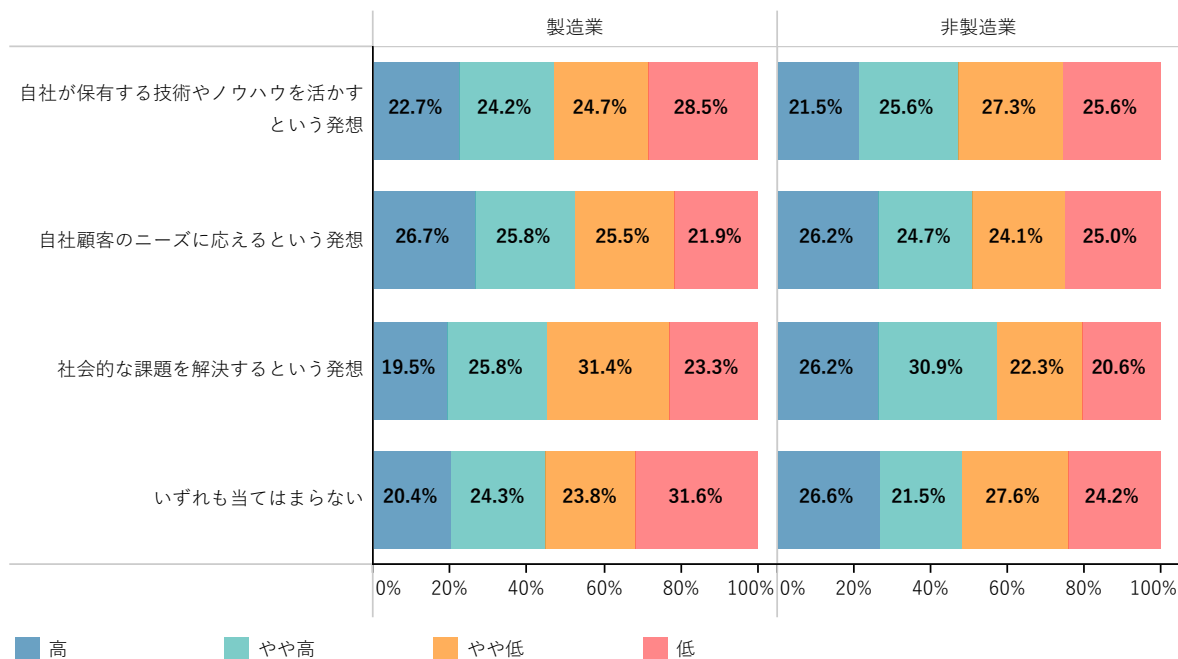


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

第2-1-52図は、新製品・サービスの開発の際にきっかけとなる発想別に、労働生産性の水準を示したものである。製造業では「顧客ニーズ起

点」の企業、非製造業では「社会課題起点」の企業が労働生産性の高い傾向にあることが分かる。

第2-1-52図 新製品・サービス開発の際にきっかけとなる発想別、労働生産性の水準（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

2.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

3.各回答数(n＝製造業の回答数/非製造業の回答数)は以下のとおり。自社が保有する技術やノウハウを活かすという発想：n＝608/461、自社顧客のニーズに応えるという発想：n＝1,296/1,073、社会的な課題を解決するという発想：n＝159/233、いずれも当てはまらない：n＝206/293。

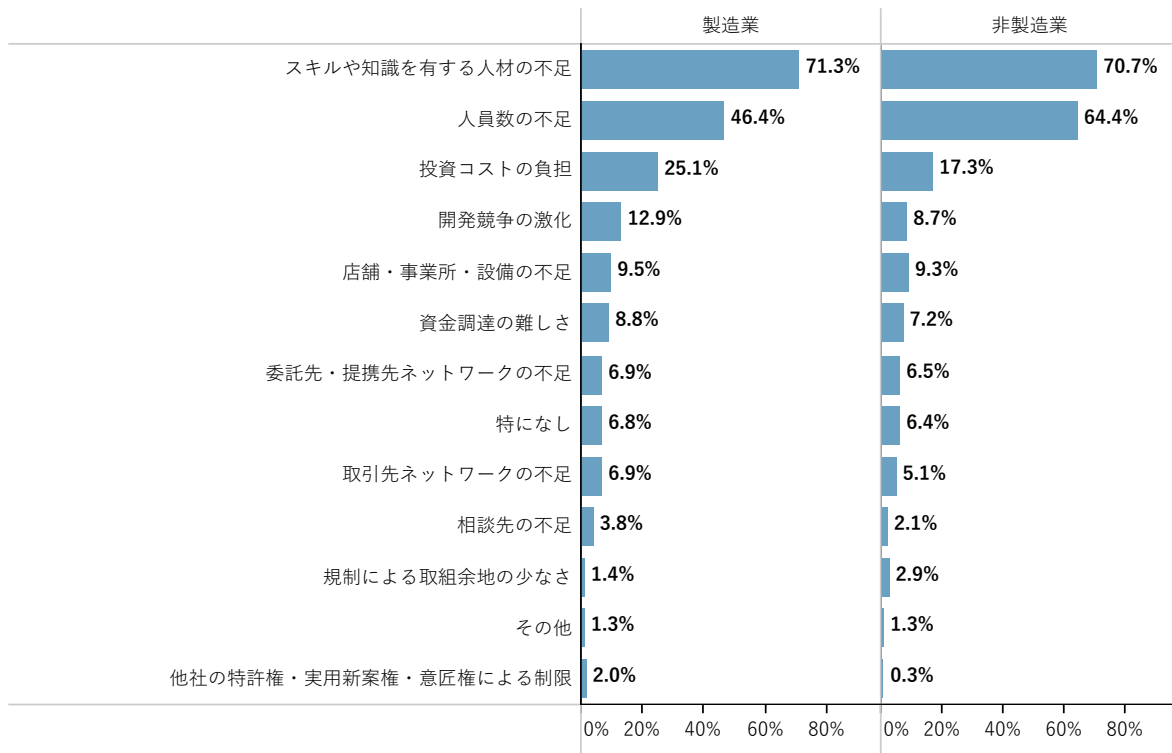
以上で述べたところと関連して、事例2-1-11では、サービス業において、環境保護といった社会課題起点で新たなサービスを開発した例を紹介している。また、事例2-1-12のように、製造業

であっても、SDGs活動の推進を掲げ、社会課題起点で他社との差別化を実現する企業も存在する。

第2-1-53図は、企業が差別化に当たって直面した、あるいは直面している課題について、当てはまるもの上位三つまでを確認した結果である。これを見ると、「人材の質・量両面での不足」や「投資コストの負担」を課題として挙げる企業の

割合が高いことが分かる。また、非製造業は、製造業に比べて、「人員数の不足」を課題と答える企業が18% pt多く、より人材の量についての課題を抱える企業が多いことが分かる。

第2-1-53図 差別化に当たって直面した／している課題



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.差別化に当たって直面した／している課題について、上位三つまでを確認している。

3.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=2,290、非製造業：n=2,106。

事例 2-1-11 株式会社RDVシステムズ

「全国初となる機密文書の出張裁断サービスを展開し、環境意識と情報保護への関心の高まりを背景に事業を拡大させた企業」

宮城県仙台市の株式会社RDVシステムズ（従業員6名、資本金3,550万円）は、機密文書などの抹消サービスを行う企業である。同社が提供する「出張裁断サービス」は、同社スタッフがシュレッダーを搭載した専用車両で顧客のオフィスに訪問し、顧客の目の前でリサイクル可能な形で機密文書を裁断処理するといった、日本初の画期的なサービスである。このほかにも、1箱から引取りが可能な「少量回収サービス」、大量の書類を一気に回収できる「大量回収サービス」など、顧客のニーズに応じた複数のサービスを提供している。

1990年代後半、当時商社に勤務していた同社社長の松本敏治氏は、米国で「オンサイト・シュレッダーサービス」に出会った。機密文書を焼却せずに現地で細かく裁断した上でリサイクルに出す同サービスは、日本においても、近い将来きっと事業として成り立つと確信した松本氏は、製紙原料問屋や古紙リサイクル業者などに声を掛け、1999年に「全国RDV²¹システム協議会」（以下、「協議会」という。）を発足。翌年には、協議会の事務局として同社を設立した。なお、事業の開始に当たって、協議会を立ち上げたのは、事業規模の確保が目的だった。裁断した書類をリサイクルに出すためには、全国の製紙メー

カーへの受入サイズを確定し、安心して委託できるサービスの運用基準を定める必要があった。そこで、協議会を立ち上げ、事業を広域で展開することで、機密抹消サービスにおける必要な規格と運用基準を確立することができたという。

サービスを開始後、「燃やすより、リサイクルしませんか。」というアプローチで地道に顧客開拓を進めていったが、当時は社会全体として環境保護やリサイクルへの意識がまだ低く、大手企業ですら書類は焼却処分するものと考えている中で、顧客にサービスの価値を理解してもらうのに苦労した。

しかし、国内における環境への意識は徐々に高まりを見せ、同社の事業は順調に拡大。また、個人情報・機密情報保護への関心の高まりも同社にとって追い風となった。2020年3月時点の協議会メンバーは28社となっている。協議会メンバーの売上げも着実に増加させている。

「日本の情報保護への意識はまだ欧米に追いついてはおらず、事業の成長余地はまだまだある。業界の先駆者として、サービスの品質を高めていきたい。」と同社の松本氏は語る。



シュレッダー搭載車両



裁断中の様子

21 リサイクル（Recycle）・ドメイン（Domain）・バリュー（Value）という言葉の頭文字。

事例 2-1-12 株式会社大川印刷

「SDGs活動の推進を掲げ、社会課題解決起点でのサービスで差別化を図る企業」

神奈川県横浜市の株式会社大川印刷（従業員38名、資本金2,000万円）は、医薬品添付文書、食品包装紙、パンフレットやカレンダーの印刷を行う企業である。差別化が難しい印刷業界において、同社では環境に配慮した「環境印刷」をその特徴としている。

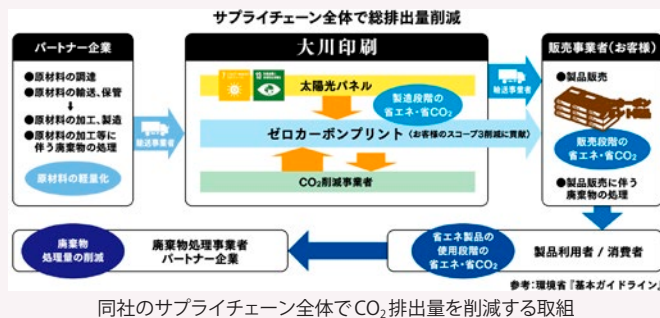
業界として紙やインキを無駄にしていることに強い問題意識を感じていた現代表の大川哲郎氏は、2004年から「ソーシャルプリンティングカンパニー」というパーパス（存在意義）を掲げて、CSR・CSV活動に取り組むとともに、環境や人体に有害なVOC（揮発性有機化合物）を含まない、ノンVOCインキの導入を始めて、他社との差別化に取り組んだ。しかし、2010年以降は、ペーパーレスなどの社会的な潮流を受けて、同社でも新規取引先の獲得が伸び悩んでいた。

そのような中、2015年に国連サミットで「持続可能な開発目標（SDGs）のための2030アジェンダ」が採択されたことをきっかけに、一部の企業でCSR活動を推し進める動きが見られ始めた。大川社長は、こうした活動は自社のこれまで手掛けてきた数々の本業を通じた社会課題解決の活動を整理し、更なる飛躍につなげられる取組であると考え、SDGsを経営計画の中核に定め、SDGsを推進するプロジェクトチームを発足させた。2016年には、「J-クレジット制度」を利用して、森林育成事業や温室ガス吸収事業により創出されたクレジットで、自社の印

刷事業により排出される年間のCO₂の全量をオフセット（相殺）する「ゼロカーボンプリント」を開始した。また、社屋屋根上に太陽光発電システムを設置し工場全体の20%の電力を自家発電するとともに、残りの80%の電力を青森県横浜町の風力発電による電力を使用することで、2019年に再生可能エネルギー100%の工場を実現させた。また、印刷に使用する紙にも配慮し、違法伐採による紙でないことを証明するFSC森林認証紙を使用している。上記取組以外にSDGsに関する広報、ノベルティの頒布、講演会なども積極的に実施しており、メディアでのPRが更なる講演や取引につながっている。

こうした取組の結果、新規開拓営業はほとんど行っていないものの、顧客からの問合せなどをきっかけに、大手企業、外資系企業などを中心に直近3年間で175件の新規顧客を獲得し、売上高も3年間で新規売上はおよそ5,000万円増加した。また、インターネット印刷などの台頭で業界全体として低価格化が進む中でも、売上高経常利益率を前年度対比2%増させている。

現在は、こうした「環境印刷」の取組を、同社1社だけではなく、印刷業界やサプライチェーン全体に広げる方法を模索している。「SDGsの中には中小企業の方が高い優位性を発揮できる項目が数多くある。まずはSDGsの取組に一步踏み出すこと、その先に差別化や付加価値向上のヒントがある。」と同社の大川社長は語る。



同社のサプライチェーン全体でCO₂排出量を削減する取組



大川社長によるSDGsに関する講演会

2 海外展開と差別化戦略

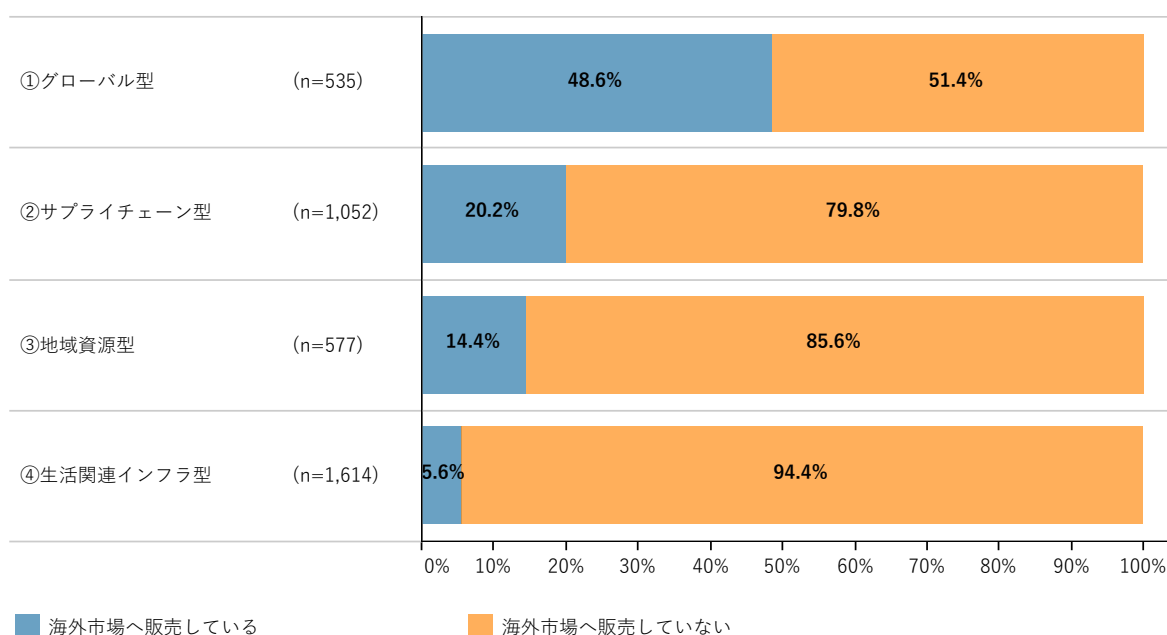
本項では海外展開と差別化戦略との関係性や、海外展開を成功させる上でのポイントについて分析を行っていく。

①海外に展開する企業の特徴

第1-4-12図（再掲）は、第1部第4章でも紹介

した企業が「目指す姿」として志向する四つの類型別に、海外市場への販売の有無を見たものである。これによると、グローバル展開を目指す企業²²（以下、「グローバル志向型企业」という。）のうち、半数近くはまだ海外市場への販売を実施できていないことが分かる。

第1-4-12図 目指す姿の類型別、海外市場への販売の有無



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

ここでは、グローバル展開を目指しながら、海外市場への販売をしていない企業に着目し、同様にグローバル展開を目指し、海外市場への販売を

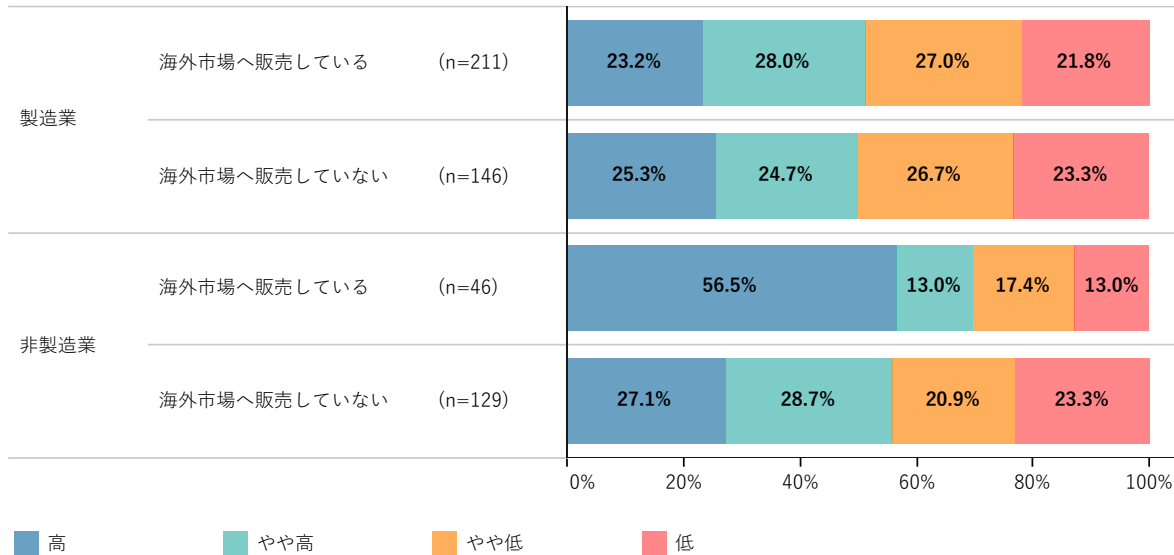
している企業との比較の中で、その特徴や取組の違いを明らかにしていく。

²² 日本貿易振興機構「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」では、新たに、もしくは、更なる海外展開を目指す理由として、外需拡大や海外市場成長への期待や、インバウンド需要増での日本製品・サービスへのファン増加をきっかけとした海外現地での需要拡大、越境ECの整備などが挙げられている。

グローバル志向型企業の中での労働生産性の水準を見ると、非製造業では海外市場へ販売している企業は、していない企業と比較して、労働生産

性の水準が高い企業の割合が高い。一方で、製造業ではほとんど差が見られないことが分かる（第2-1-54図）。

第2-1-54図 グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、労働生産性の水準（2018年）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

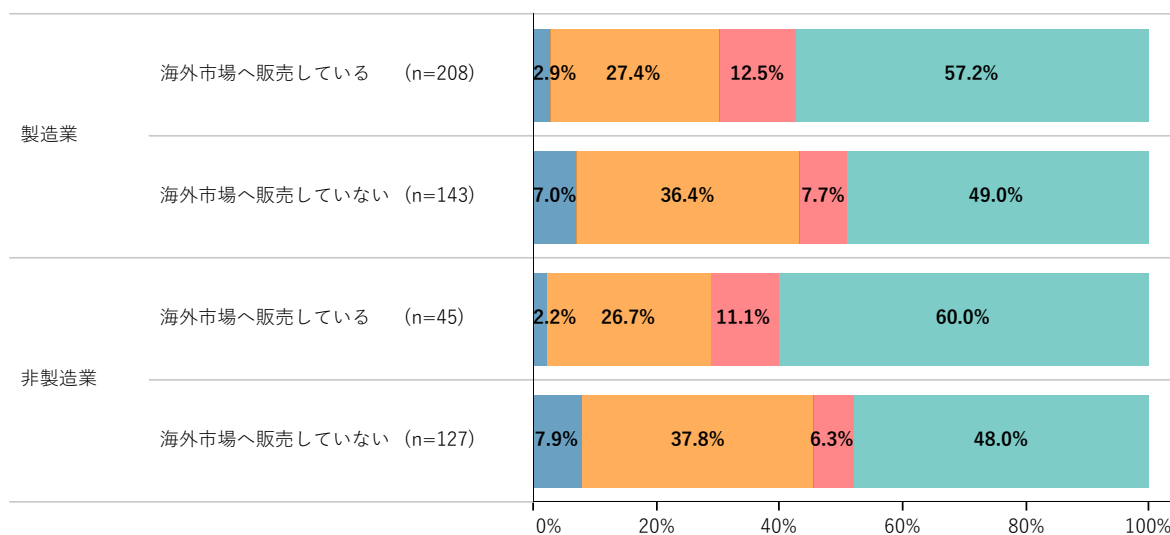
(注)1.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

2.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

第2-1-55図は、グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別に、競争戦略の違いを確認したものである。製造業・非製造業共に、海外市場へ販売している企業は、していない企業

に比べて、特定のターゲット市場を対象とする集中戦略を採り、特に「④差別化集中戦略」を採る企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-55図 グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、競争戦略



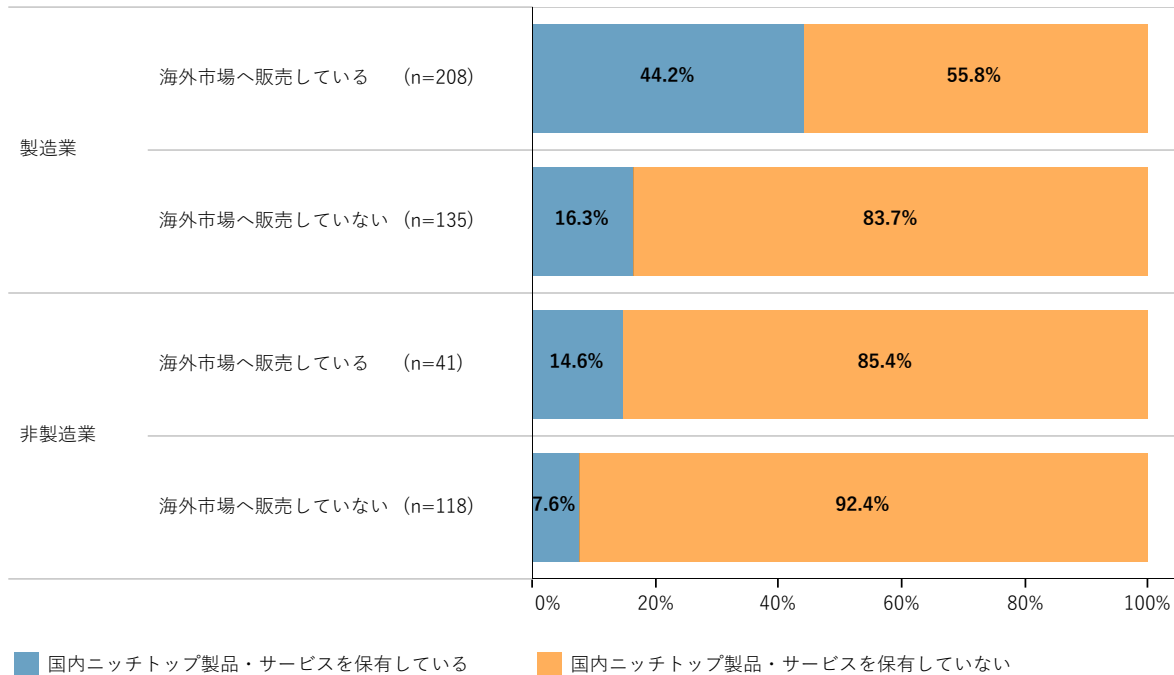
- 広いターゲットを対象に、低価格の製品・サービスを提供する【①コストリーダーシップ戦略】
- 広いターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・サービスを提供する【②差別化戦略】
- 特定のターゲットを対象に、低価格の製品・サービスを提供する【③コスト集中戦略】
- 特定のターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・サービスを提供する【④差別化集中戦略】

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

次に、差別化への取組との関係を見ると、海外市場へ販売している企業では、国内ニッチトップ

製品・サービスを保有する企業の割合が高くなっている（第2-1-56図）。

第2-1-56図 グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、国内ニッチトップ製品・サービスの保有状況

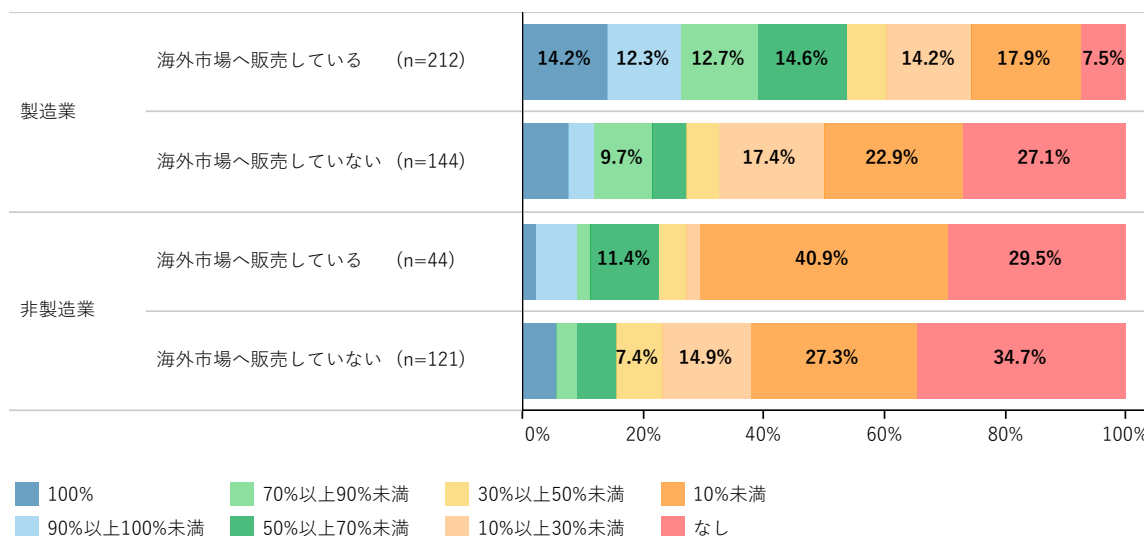


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

第2-1-57図を見ると、グローバル志向型の企業の中で、海外市場へ販売している企業では、自

社で企画・開発機能を有する企業の割合も総じて高いことが分かる。

第2-1-57図 グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、自社企画・開発した製品類の年間総売上高に占める割合

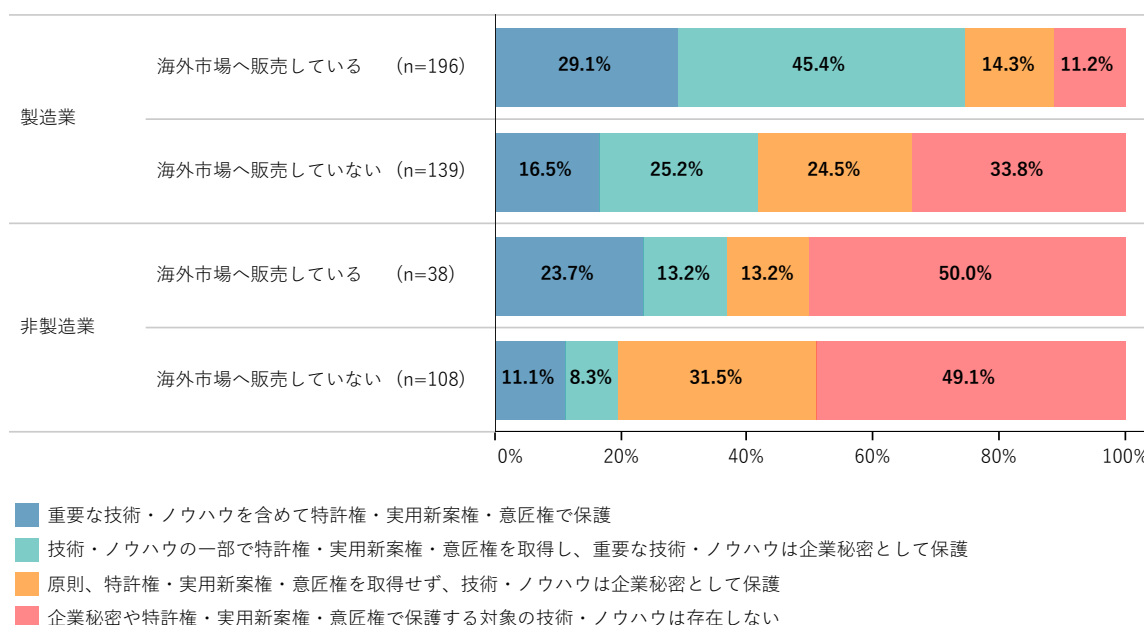


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)「自社で企画・開発した製品類」とは、自社で企画・開発をして生産した製品・部品・半製品のことをいう（企画・開発のみをして、生産を外部に委託する場合も含む）。

第2-1-58図を見ると、グローバル志向型企業の中で、海外市場へ販売している企業では、特許権・実用新案権・意匠権などの知的財産権を活用する企業の割合も高い。

第2-1-58図 グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、知的財産戦略



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)四つの知的財産戦略のうち、最も近いものを選択している。

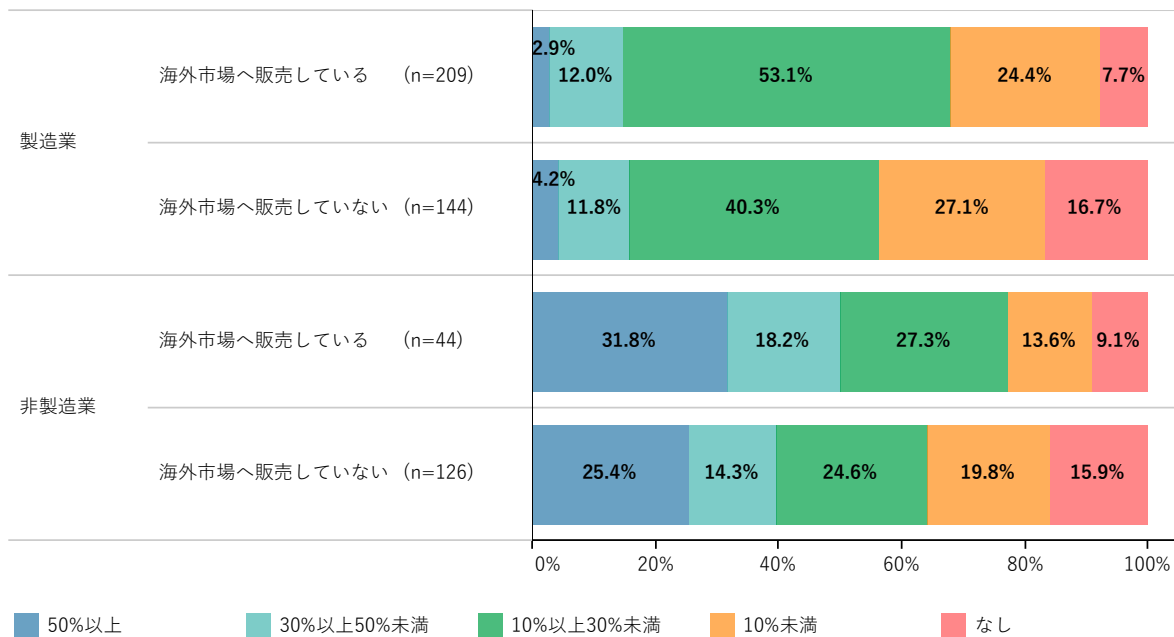
さらに、グローバル志向型企業において、海外市場への販売の有無別に、全従業員に占める営業・販売人材、技術者・エンジニア、企画・マーケティング人材の割合をそれぞれ見ていく（第2-1-59図、第2-1-60図、第2-1-61図）。

これを見ると、海外市場へ販売している企業

は、製造業・非製造業共に、営業・販売人材、企画・マーケティング人材の割合が総じて高い傾向が見られる。一方で、技術者・エンジニアの割合は、非製造業では海外市場へ販売している企業の方が総じて低く、製造業では明瞭な傾向が見られなかった。

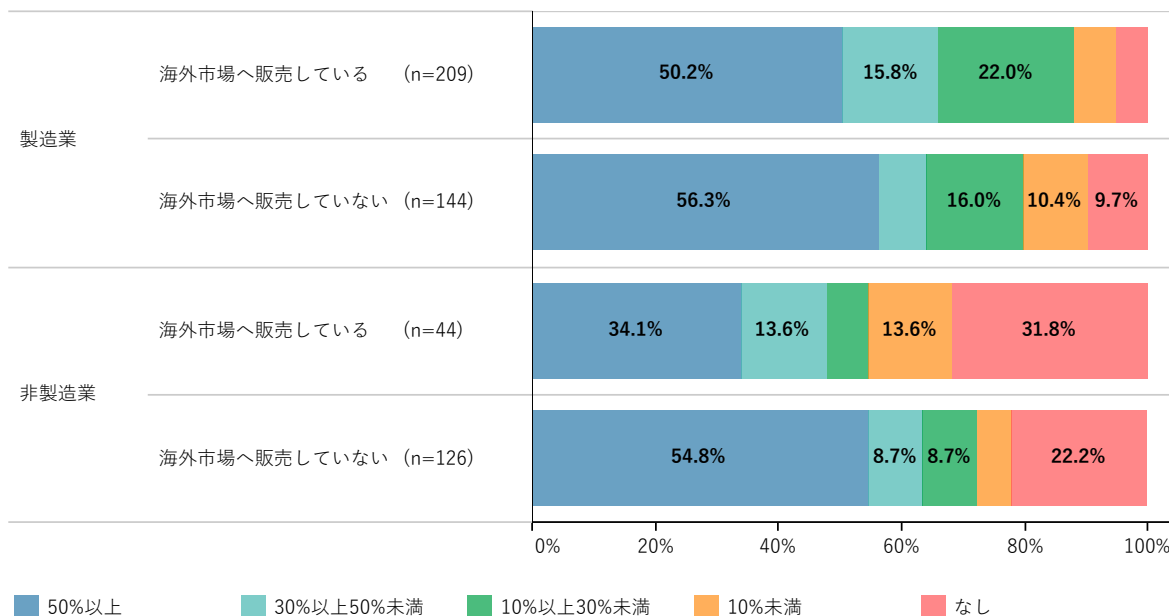
第2-1-59図

グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、従業員数に占める営業・販売人材の割合



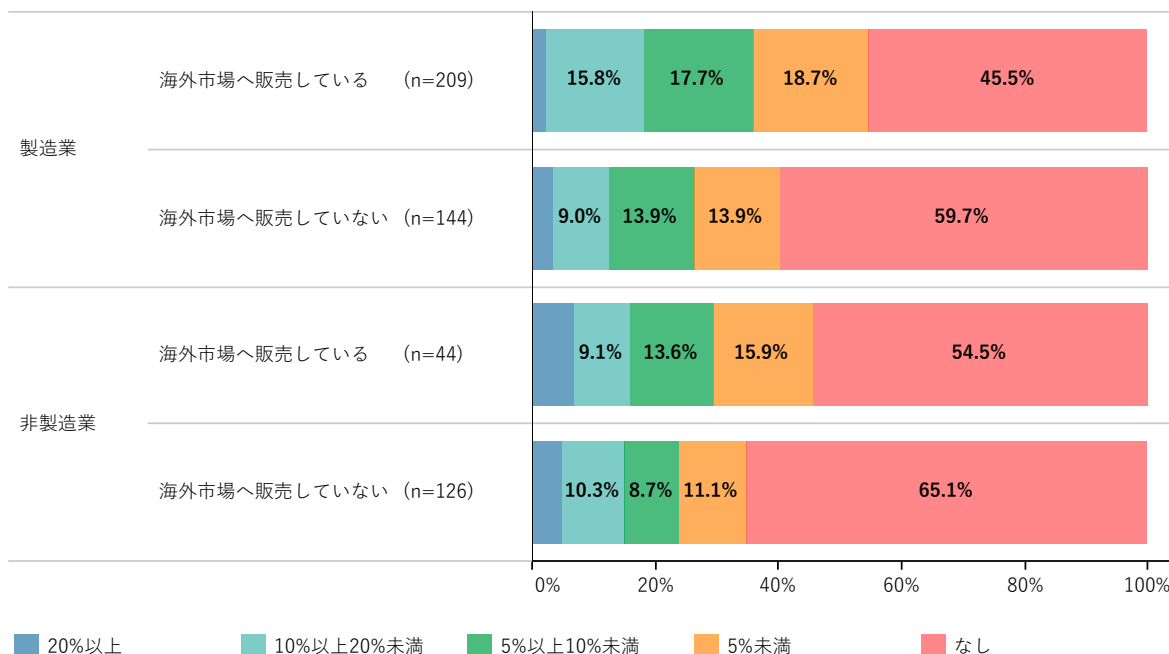
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

第2-1-60図 グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、従業員数に占める技術者・エンジニアの割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

第2-1-61図 グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、従業員数に占める企画・マーケティング人材の割合

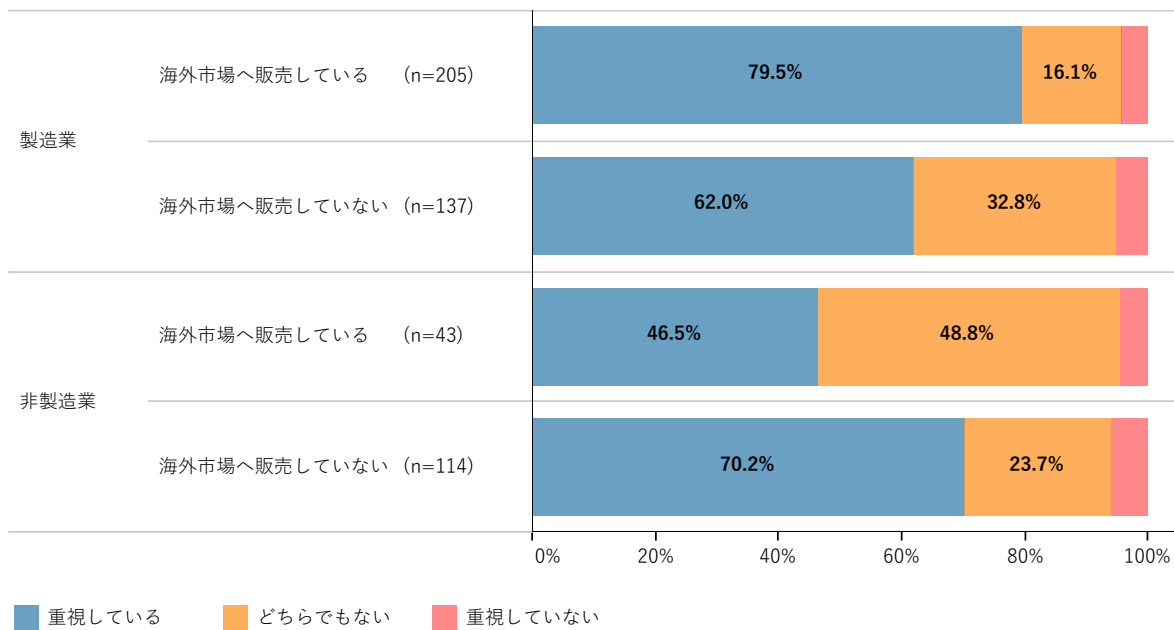


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

第2-1-62図は、グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別に、技術者・エンジニアに対する人材教育・能力開発投資の重視度を示したものである。これによると、製造業では、海外市場へ販売している企業は、していない企業

に比べて、技術者・エンジニアに対する人材教育・能力開発投資を重視していると回答する企業の割合が高く、技術者・エンジニアの質の向上に取り組む企業が多いことが分かる。

第2-1-62図 グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、技術者・エンジニアに対する人材教育・能力開発投資の重視度



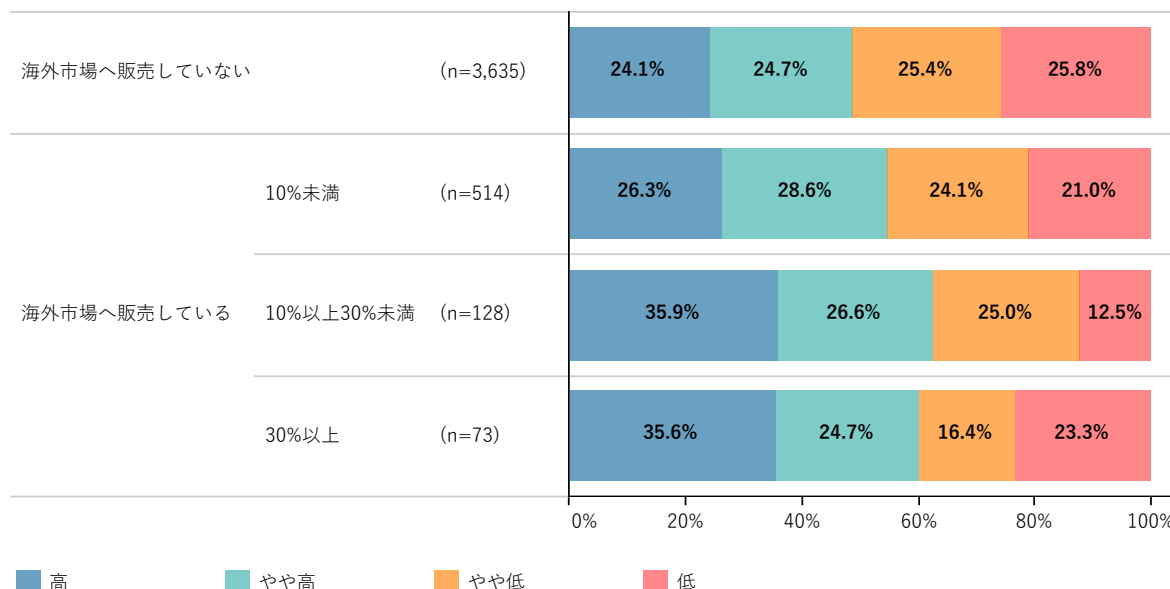
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

コラム 2-1-2

海外展開の実施と労働生産性の関係

海外展開の実施状況と労働生産性との間には正の相関関係が見られることが、先行研究などで指摘されており²³、今回のアンケートでも、同様の傾向が見られた（コラム2-1-2図）。

コラム2-1-2図 海外売上高比率別、労働生産性の水準（2018年）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

（注）1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

2.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類（但し、卸売と小売は個別に集計）の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

なお、両者の間には、双方向の因果関係の存在が指摘されている。

一つは、輸出や現地進出に要する固定費用（情報収集費用、販売・流通経路の構築費用など）を上回る利潤を確保できる生産性の高い企業が、海外展開を選択しているという考え方である²⁴。

一方で、海外展開の実施が生産性向上をもたらすといった結果を示す分析も存在する。ここでは、海外市場でのニーズに対応して、技術・品質水準の向上を図る企業努力や、海外での新たな知識の獲得や提携先ネットワークの構築を通じた、いわゆる、「輸出の学習効果」の存在が指摘されている²⁵。

いずれにしても、海外需要の取り込みは重要であり、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。

²³ 経済産業省（2013）「平成25年版 通商白書」第1-2-1-1表、第1-2-1-2表では、企業規模、研究開発集約度や産業ごとの差異など、生産性に影響を及ぼす諸属性をコントロールした上で、輸出集約度や海外出資比率が高い企業ほど、生産性水準及び上昇率が高い傾向にあるという正の相関関係の存在を指摘している。

²⁴ Helpman, Melitz, and Yeaple（2004）「Export Versus FDI with Heterogeneous Firms」

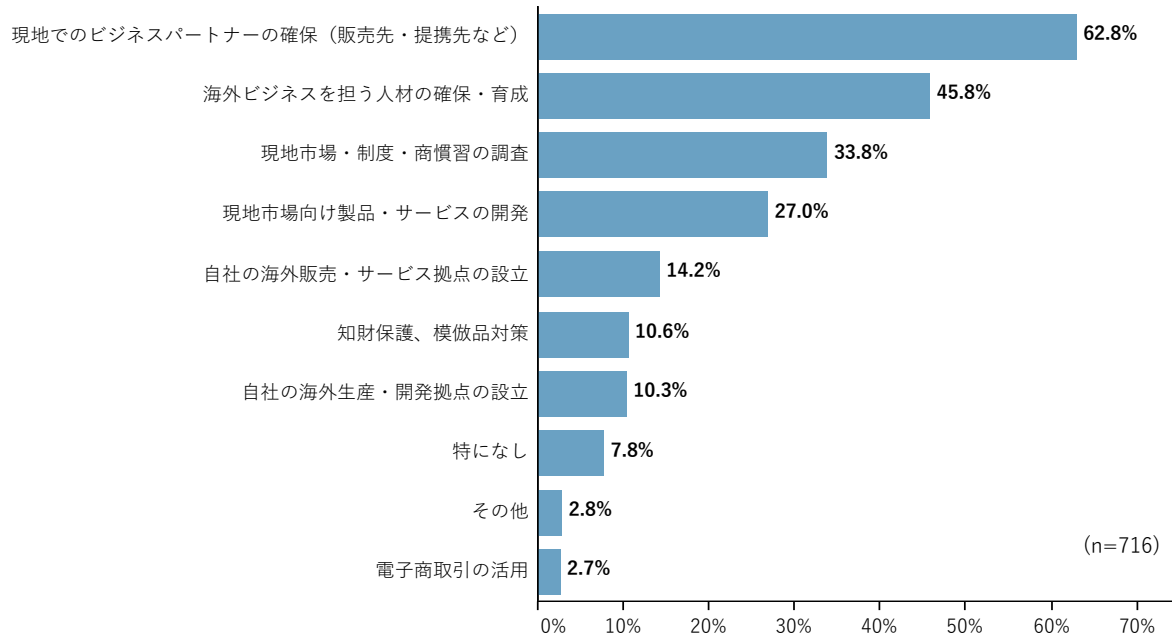
²⁵ 松浦、早川（2010）

②海外展開成功のためのポイント

第2-1-63図は、海外展開を成功させる上で重要なポイントについて、海外市場へ販売している企業が重要と考えるもの上位三つを確認した結果である。これを見ると、「現地でのビジネスパー

トナーの確保（販売先・提携先など）」、「海外ビジネスを担う人材の確保・育成」、「現地市場・制度・商慣習の調査」を重要なポイントとして挙げる企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-63図 海外展開を成功させる上で重要なポイント



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

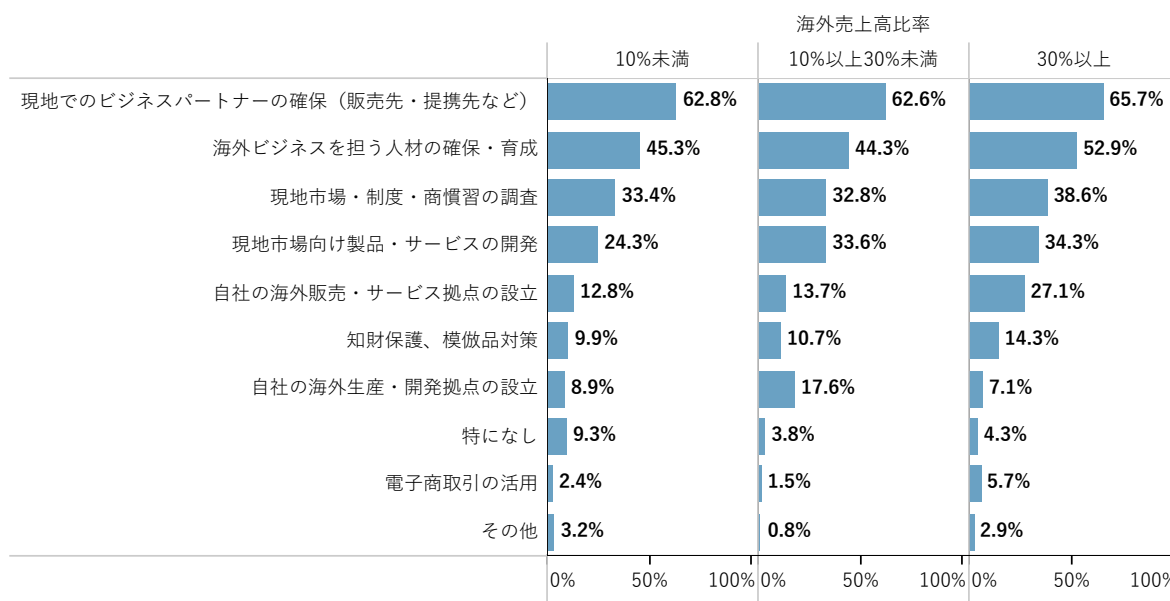
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 海外展開を成功させる上で重要なポイントについて、上位三つまでを確認している。

一方で、第2-1-64図は、海外市場へ販売している企業について、海外売上高比率別に、海外展開を成功させる上で重要なポイントを示したものである。これによると、海外売上高比率が大きい企業ほど、「海外ビジネスを担う人材の確保・育

成」、「現地市場向け製品・サービスの開発」、「自社の海外販売・サービス拠点の設立」など、現地顧客のニーズ把握などローカライズの取組と関連する取組の重要性を指摘する企業の割合が高まる傾向にあることが分かる。

第2-1-64図 海外売上高比率別、海外展開を成功させる上で重要なポイント



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.海外展開を成功させる上で重要なポイントについて、上位三つまでを確認している。

3.各回答数(n)は以下のとおり。(海外売上高比率) 10%未満：n=506、10%以上30%未満：n=131、30%以上：n=70。

海外展開を成功させる上で重要なポイントと関連して、事例2-1-13では、製品のローカライズや徹底的な現地サプライヤーの品質管理により、

日本国内と同等の高品質な製品の提供を実現した例を紹介している。

コラム 2-1-3

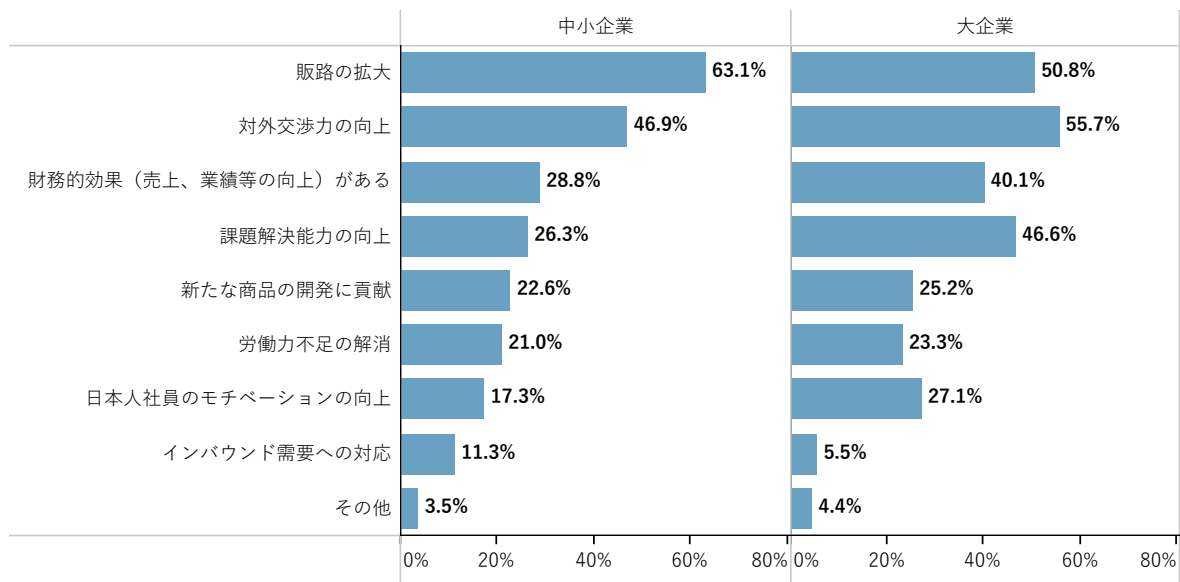
海外ビジネスを担う人材確保のメリット

ここでは、(独)日本貿易振興機構「2019年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」を基に、海外ビジネス人材確保のメリットについて見ていく(コラム2-1-3図)。

これによると、中小企業では「販路の拡大」を挙げる企業が63.1%と最も多く、次いで「対外交渉力の向上」を挙げる企業が多い。大企業では「対外交渉力の向上」を挙げる企業が55.7%と最も多く、次いで「販路の拡大」、「課題解決能力の向上」を挙げる企業が多いことが分かる。

先の分析(第2-1-59図、第2-1-60図、第2-1-61図)では、海外市場へ販売している企業は、製造業・非製造業共に、営業・販売人材、企画・マーケティング人材の割合が総じて高い傾向が見られた。これらの結果から、中小企業が海外展開を行っていくのに際して、海外市場での販路開拓力、現地の調達先や顧客との交渉力や課題解決能力を向上させる有能な人材を確保することが重要であることが推察される。

コラム2-1-3図 海外ビジネス人材確保のメリット



資料：(独)日本貿易振興機構「2019年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.「無回答」は除いて集計している。

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.各回答数(n)は以下のとおり。中小企業：n=2,776、大企業：n=524。

事例 2-1-13 カネパッケージ株式会社

「製品のローカライズや現地サプライヤーの品質管理で海外現地でも高品質を実現する企業」

埼玉県入間市のカネパッケージ株式会社（従業員111名（国内）、資本金5,000万円）は、製品の輸送の際に用いる緩衝材の設計・開発を行う企業である。主に精密機器などの繊細な製品に用いる高性能の梱包材を提供しており、コンパクト、軽量、かつ、省資源の設計を強みとしている。海外展開にも注力しており、フィリピン、インドネシア、メキシコなどの海外拠点でも、材料調達から設計開発、評価試験まで行える体制を整えている。

現在では多くの国への海外展開を成功させている同社であるが、初めて海外に進出したのは1996年に遡る。1990年代、大手製造業の海外進出ラッシュにより、国内での取引量が減少し、多くの中小企業が売上げの落ち込みに直面していた。そうした中、同社の取引の9割以上を占めていた大手家電メーカーもフィリピンへ生産拠点を移転させることを決定。これを受け、同社もフィリピンへの進出を決断した。同社では、原則として現地サプライヤーから原材料調達を行い、自社工場で二次加工・最終加工を行う形で梱包材の生産をしていた。進出当初は、現地サプライヤーは納期を守れない上に品質も悪く、不良品に文句を言っても「納品したのだから」と支払を求められるような状況であった。一方で、取引先の日系企業からは日本国内と同等の製品品質が求められた。当時、現地責任者としてフィリピンに赴任していた現社長の金坂良一氏は、こうした現地の状況を前提としながら、日本品質のサービスを実現するという困難な課題に挑戦することとなった。

最初に金坂氏が行ったのは、毎朝現地サプライヤーの工場を訪れることであった。責任者と実際に会って話をし、依頼した製品の製造が始まるのを見届けてから出社する。

こうした地道な取組を毎日続けた。その後、金坂氏は、同社の社員を現地サプライヤーの工場に常駐させ、納期・品質の管理をサプライヤー側で完結する仕組みを作り上げる。同社の社員が主導する形で、製造工程ごとの技術指導やマニュアルの作成を行ったほか、自社の試験設備にも投資し、品質の向上と不良品の削減に取り組んだ。加えて、現地サプライヤーの品質管理以外にも、現地で調達する原材料である段ボールや発泡スチロールなどの素材特性（緩衝性能や重量など）や水質（日本の水と比較して硬質で、前述の素材特性に影響）などを踏まえた、製品のローカライズにも取り組んだ。例えば、ハードディスク・ドライブの梱包材では、素材の能力・構造機能・相互に緩衝し合う距離などを改めて計算し直し、現地材を用いながらも世界最軽量の梱包材を実現した。

以上の取組を通じて、海外現地でも高い品質を実現した同社の評判は日系メーカーに口コミで広がり、受注増加につながっていった。また、同社は、フィリピンでノウハウを培った現地社員を海外展開の責任者として他国にも派遣し、各国に拠点を立ち上げていった。現在では、同社の総売上高のうち、海外事業が約8割を占めるまでになっている。

金坂社長は今後の展望として、北米、インド、欧州にも進出し、同社のネットワークを世界全体にまで広げることを目指している。「海外展開を目指す上では、まず直接現地に行くことが重要となる。現地で見えてみる、感じてみることでしか分からないことは多い。周りが失敗・断念しているからといって諦めるのではなく、挑戦しないと付加価値向上は目指せないと考えている。」と金坂社長は語る。



同社の海外拠点網



金坂良一社長

第5節 無形資産の有効活用

第3節の新事業領域・新事業分野への進出と第4節の差別化の取組のいずれにおいても、質・量の両面での人材の不足を課題として挙げる企業の割合が顕著に高かった。大企業に比べ経営資源に乏しい中小企業においては、いかに限られた経営資源を有効に活用できるかが重要となってくる。経営資源には設備や店舗などの「有形資産」のみならず、知的財産、ブランド、人材の質なども含まれ、こうした「無形資産」への投資が生産性向上につながるといった指摘も見られる²⁶。一方で、

アメリカ・英国・ドイツなどと比較すると、日本の対GDP比の無形資産投資比率は低い水準にあることが指摘されている²⁷。

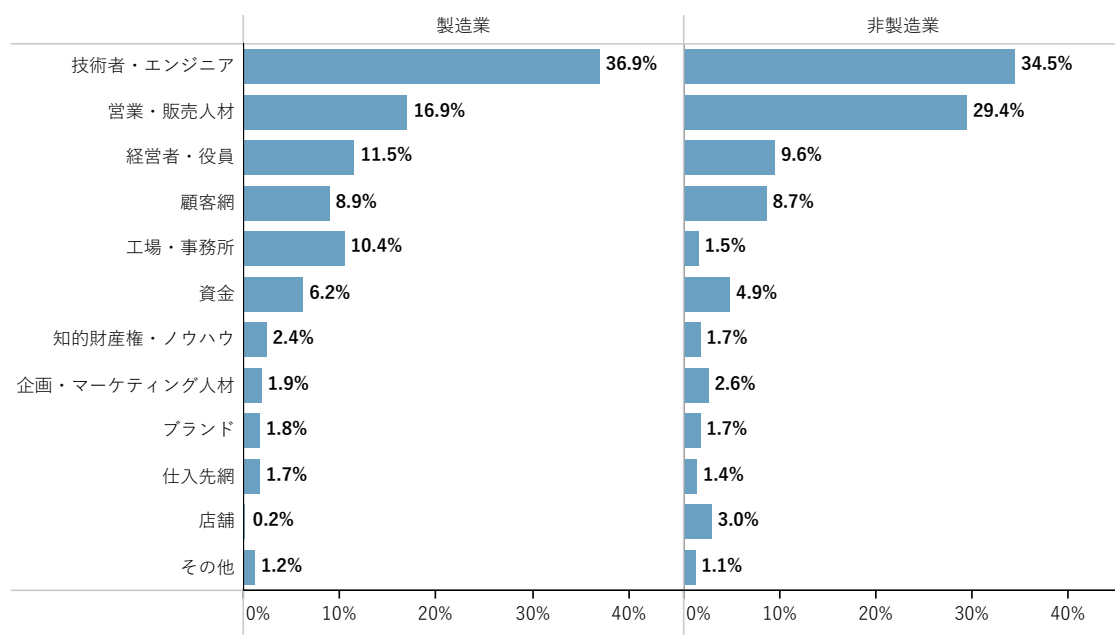
そこで、本節では業種別に重視する経営資源の傾向を把握するとともに、無形資産のうち、知的財産や人的資本に着目し、その活用状況や労働生産性との関係について分析を行う。また、人材の質・量を担保する上で重要となる働き方改革の動向についても触れたい。

1 重視する経営資源

まず、製造業・非製造業別に、企業が経営資源として何を最も重視しているかを見ていく（第2-1-65図）。全般的に、「技術者・エンジニア」や「営業・販売人材」といったヒトを、経営資源の中で最も重視する傾向が見られる。また、製造

業と非製造業を比べると、製造業では「工場・事務所」を最も重視する企業の割合が高い一方、非製造業では「営業・販売人材」を重視する企業の割合が高い傾向が分かる。

第2-1-65図 製造業・非製造業別、最も重視する経営資源



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=2,231、非製造業：n=2,030。

²⁶ 宮川、枝村、尾崎、金、滝澤、外木、原田（2015）「無形資産投資と日本の経済成長」

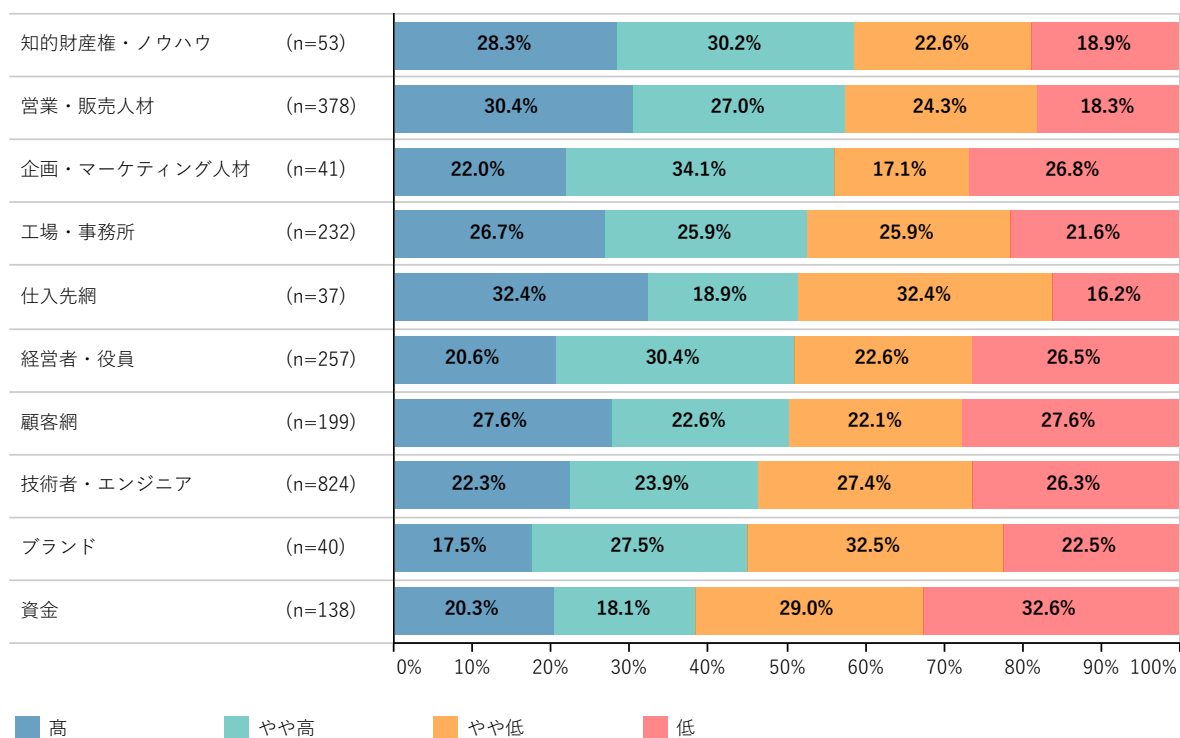
²⁷ 内閣府「平成30年度年次経済財政報告（経済財政白書）」第3-2-14図

第2-1-66図、第2-1-67図は、製造業・非製造業それぞれの企業で、最も重視する経営資源と労働生産性との関係を見たものである。

製造業では、「知的財産権・ノウハウ」、「営

業・販売人材」、「企画・マーケティング人材」を最も重視する企業の労働生産性水準が高い傾向にあることが分かる。

第2-1-66図 最も重視する経営資源別、労働生産性の水準（2018）【製造業】



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

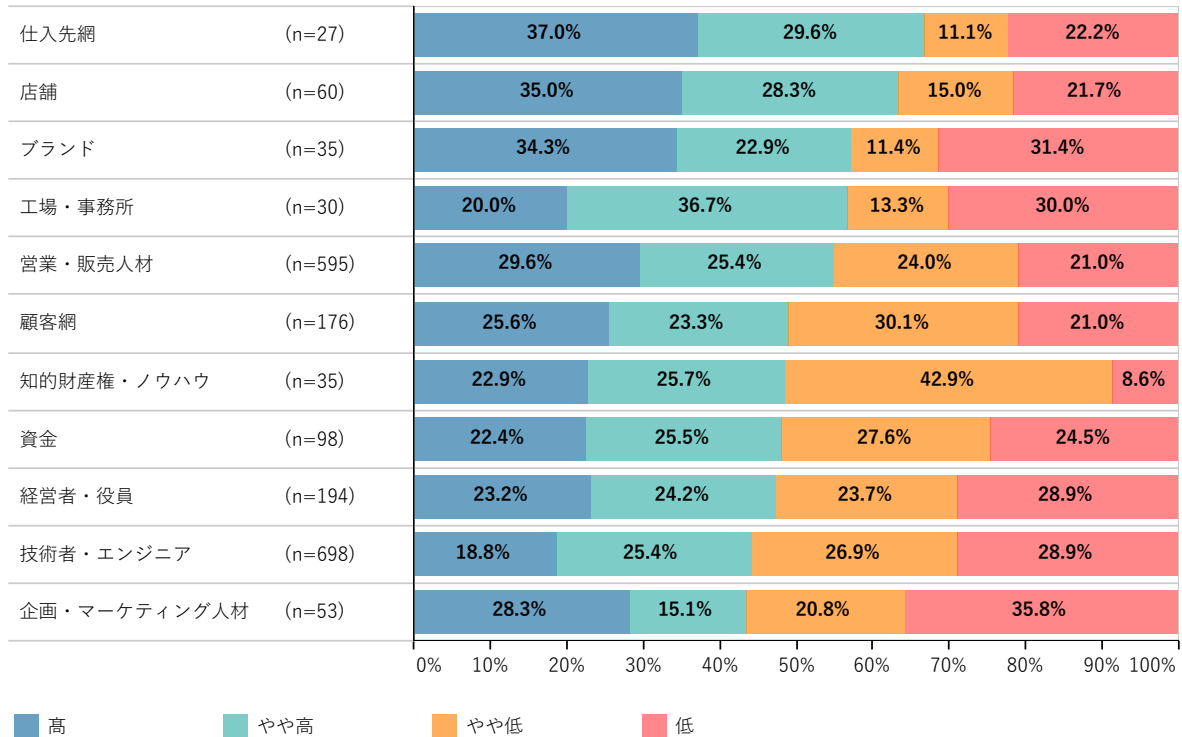
(注)1.労働生産性=(営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課)÷従業員数。

2.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

3.得られた回答数の少なかった「店舗」、「その他」については除外して集計している。

非製造業では、「仕入先網」、「店舗」、「ブランド」向にあることが分かる。
「ド」を最重視する企業の労働生産性水準が高い傾向にある。

第2-1-67図 最も重視する経営資源別、労働生産性の水準（2018）【非製造業】



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性=(営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課)÷従業員数。

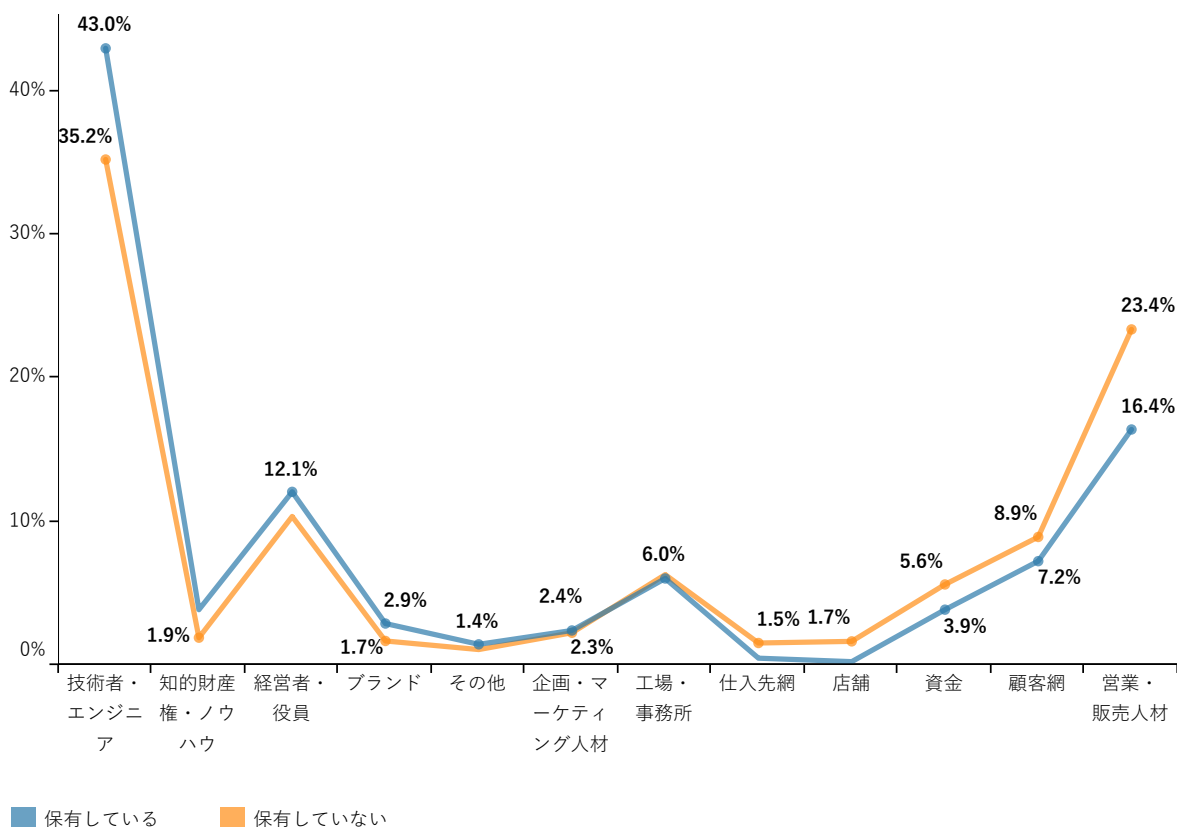
2.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

3.得られた回答数の少なかった「その他」については除外して集計している。

第2-1-68図は、国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別に、最も重視する経営資源を示したものである。国内ニッチトップ製品・サービスを保有している企業は、保有していない企業と比べて、「技術者・エンジニア」、「知的財産

権・ノウハウ」、「経営者・役員」を最も重視する割合が相対的に高い一方で、「営業・販売人材」、「顧客網」、「資金」を最も重視する割合が相対的に低いことが分かる。

第2-1-68図 国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、最も重視する経営資源



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。(国内ニッチトップ製品・サービスを)保有している：n=414、保有していない：n=3,504。

経営資源の配分に関する一つの例として、事例2-1-14では、積極的なIT投資により、現場スタッフの作業時間を削減し、本来的な顧客とのコミュニケーションにより多くの時間を投ずることが可能となった企業の事例を紹介している。

次項では、知的財産権の有効活用に向けて、前段として中小企業における知的財産権の活用状況を見ていくとともに、知財活用に向けて重要なポイントを紹介していきたい。

事例 2-1-14 株式会社クリスプ

「飲食店での積極的なIT活用により、顧客体験の提供を目指す企業」

東京都渋谷区の株式会社クリスプ（従業員335名（うち、正社員35名、パート・アルバイト300名）、資本金1,529万円）は、2014年創業のカスタムチョップドサラダ専門店「CRISP SALAD WORKS（クリスプ・サラダワークス）」を運営する企業である。日本にはこれまでなかったコンセプトが大きな人気を呼び、1号店となる麻布十番での出店を皮切りに、都内に14店舗を展開している（2020年3月末現在）。

順調に業績を伸ばしていた同社だが、その一方で、人気の高まりに比例して現場は疲弊していき、オペレーションを回すことで精一杯という状況に陥った。同社の宮野浩史社長が創業時に目指した、人へフォーカスし、「嬉しい」「楽しい」の感情を抱いてもらえる顧客体験を提供することが難しくなっていた。

この状況を受け、宮野社長が目をつけたのが注文方法の見直しである。米国での生活経験もあり、常日頃から世界の飲食店におけるIT活用事例にもアンテナを張っていた宮野社長は、当時、アメリカのスターバックスが導入を開始して話題を集めたオーダーシステムに注目し、公式モバイルオーダーアプリ「クリスプAPP」を全店に導

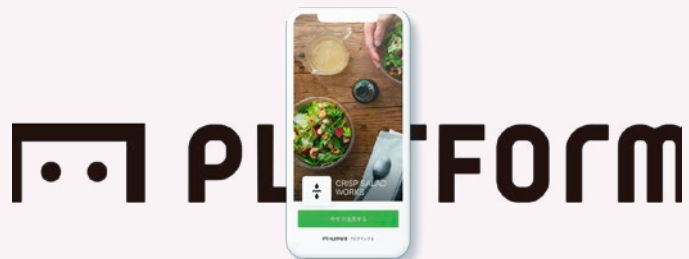
入した。これにより顧客はスマホから事前注文・決済が可能となり、好きな時間に店舗に行って商品をピックアップできるようになった。さらに、5店舗では完全キャッシュレス化も実施。顧客・従業員双方にとっての現金の取扱いによるストレスを軽減させた。

こうした取組が功を奏し、待ち時間短縮による顧客の満足度・来店頻度の向上が得られた。また、現場スタッフの作業時間も1日あたり90分間軽減し、顧客とより温かなコミュニケーションをとる余裕が生まれ、当初目指していた人へフォーカスした接客が実現しやすくなった。売上面でも、店頭注文と比較して、アプリ注文では顧客単価が8%アップしたという。

現在は、グループ会社の株式会社カチリで、飲食店向けのモバイルオーダー運用ソリューション「PLATFORM（プラットフォーム）」の開発・販売にも取り組んでいる。「日本の飲食業界は欧米と比較すると、IT活用で後れをとっている。小規模なソフトウェア投資から始めて、IT活用を効率的に推進していくことで、世界の外食とも戦っていけると考えている。」と宮野浩史社長は語る。



CRISP SALAD WORKS店舗での接客時の様子



すべては、注文から始まる。

飲食店向けのモバイルオーダー運用ソリューション
「PLATFORM（プラットフォーム）」

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

第7節

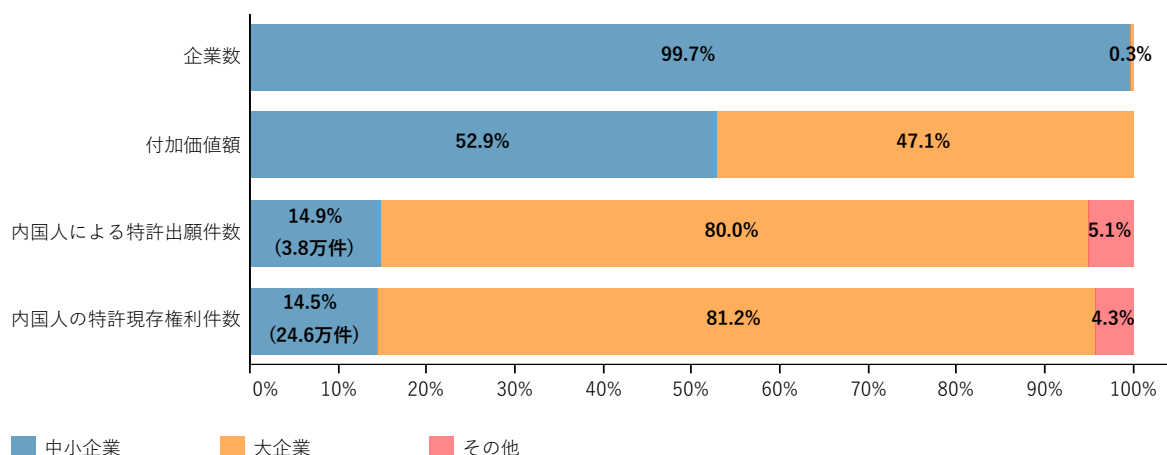
2 知的財産権の活用²⁸

① 中小企業における知的財産権の出願動向

我が国の中小企業は、およそ358万社と全企業数の99.7%を占め、また、付加価値額で見ても、52.9%を中小企業が占めている。それに対して、

内国法人による特許出願件数を見てみると、総件数に占める中小企業の割合は14.9%となっており、また、特許現存権利件数で見ても、14.5%と極めて低くなっている（第2-1-69図）。

第2-1-69図 特許出願件数・現存権利件数に占める中小企業割合



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、特許庁総務部普及支援課調べ

(注)1.企業数は2016年、付加価値額は2015年、特許出願件数・特許現存権利件数は2018年の数値を集計している。

2.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）。

3.「その他」には国・自治体（独法含む）、その他法人、個人が含まれる。

4.企業数、付加価値額は「中小企業」と「大企業」の合計、内国人による特許出願件数、内国人の特許現存権利件数は「中小企業」、「大企業」、「その他」の合計を集計している。

5.「中小企業」、「大企業」、「その他」の合計値については以下のとおり。企業数：358.9万社、付加価値額：255.6兆円、内国人による特許出願件数：25.4万件、内国人の特許現存権利件数：169.1万件。

一方、実用新案の登録出願件数で見ると55.8%、意匠登録出願件数は、全体の37.3%を中小企業が占め、商標登録出願件数では、中小企業による出願件数は61.4%となっている。また、同様に、内国法人の国際出願を見てみると、特許の

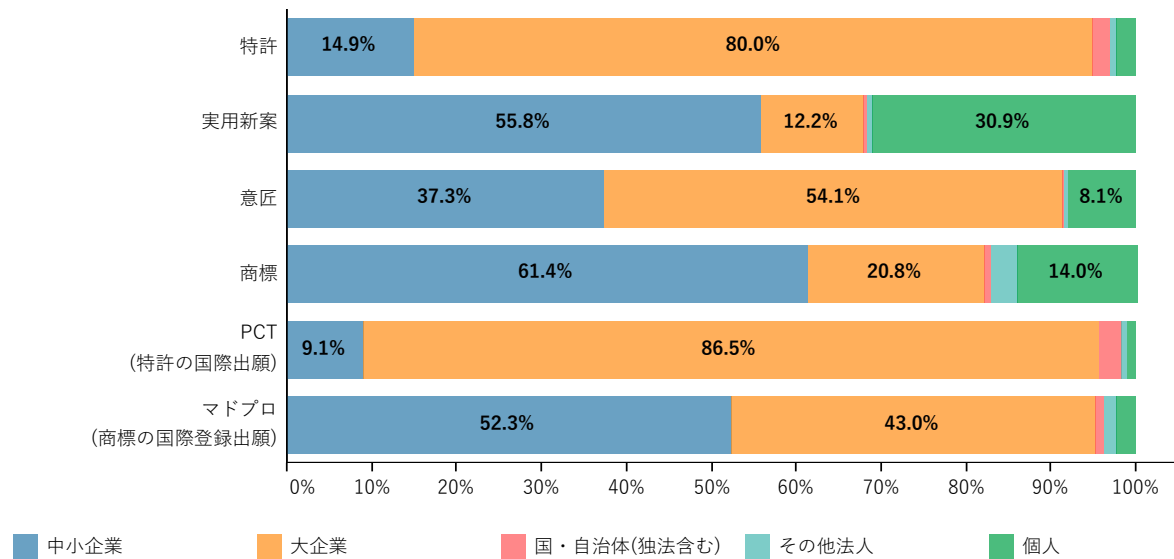
PCT国際出願²⁹件数については9.1%と国内出願より更に中小企業割合が下がるものの、商標の国際登録出願（マドプロ）³⁰件数を見ると、商標については52.3%と中小企業も一定程度の国際出願を行っている状況となっている（第2-1-70図）。

²⁸ 本項における特許庁総務部普及支援課調べの統計データは、特許庁が保有する中小企業基本法第2条第1項において定義されている中小企業の出願データと、民間の信用調査会社が保有する企業データをクロス集計させて、特許庁が推計したものである。

²⁹ 特許協力条約（PCT：Patent Cooperation Treaty）に基づく国際出願。一つの出願願書を条約に従って提出することにより、PCT加盟国である全ての国に同時に同願したことと同じ効果を与える出願制度となっている。

³⁰ 商標の国際登録に関するマドリッド協定議定書に基づく国際登録出願。一つの出願願書を所定の手続に従って提出することにより、複数国に一括して出願したことと同じ効果が得られる制度となっている。

第2-1-70図 知的財産権別、出願件数に占める中小企業割合（2018年出願）



資料：特許庁総務部普及支援課調べ

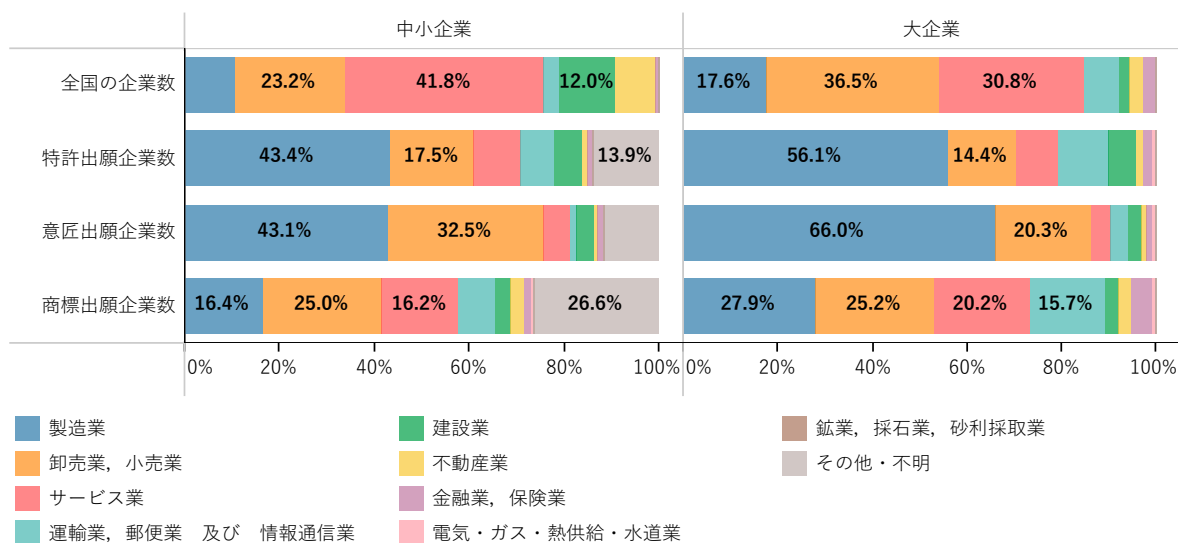
(注)1.企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和38年法律第154号）による（凡例参照）。

2.知的財産権別、内国人による出願件数の合計は以下のとおり。特許：25.4万件、実用：0.4万件、意匠：2.3万件、商標：14.5万件、PCT：4.8万件、マドプロ：0.3万件。

次に、中小企業による特許、意匠、商標の出願件数の業種別比率を見ると、特許、意匠ともに「製造業」、「卸売業、小売業」といった業種が多数を占めているが、商標になると、特許、意匠と比較して「サービス業」の割合が大きい（第2-1-71図）。特に、中小企業においては商標出願件数

が多いことも踏まえると、業種横断的に、自社のブランド価値を保護する商標取得についての意識がある程度高いことが推察される。特に最近では、自社の製品やサービスのブランド化に加え、事例2-1-15のように、自社のビジネスモデルを商標で保護するような動きもある。

第2-1-71図 企業規模別・権利別、出願件数の業種別比率



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、特許庁総務部普及支援課調べ

(注)1.企業数は2016年、特許出願企業数・意匠出願企業数・商標出願企業数は2018年の数値を集計している。

2.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）。

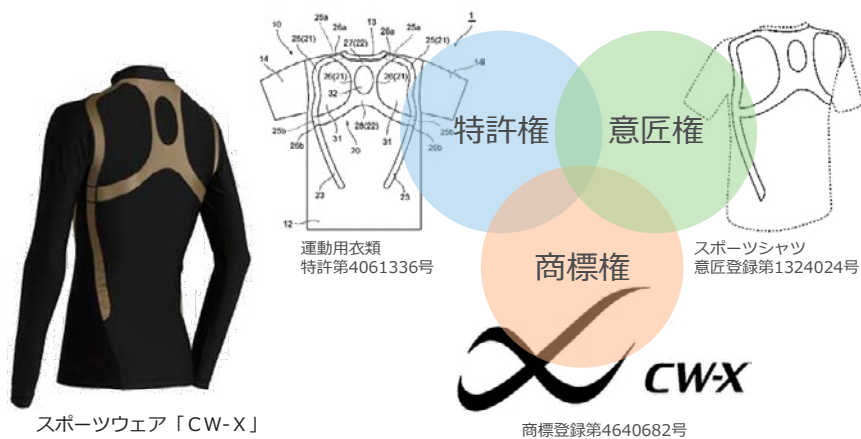
3.全国の企業数では、非一次産業は含まれていない。特許出願企業数・意匠出願企業数・商標出願企業数のその他・不明には、農業・林業・漁業の一次産業を含んでいる。

4.企業数合計（中小企業/大企業）は以下のとおり。全国の企業数：357.8万者/1.1万者、特許出願企業数：1.1万者/0.2万者、意匠出願企業数：0.3万者/0.1万者、商標出願企業数：3.1万者/0.3万者。

さらに、近年、知的財産戦略を経営戦略と結びつけて考える企業を中心に、「知的財産権ミックス」と呼ばれる取組が進んできている。知的財産権ミックスとは、一つの製品やサービスについ

て、特許に加え、意匠や商標を含めた複数の知的財産権により複合的な保護を図るものであり、これにより、技術、デザイン、ブランドの模倣に多面的に対抗することが可能となる（第2-1-72図）。

第2-1-72図 知的財産の複合的保護（知的財産権ミックス）の例

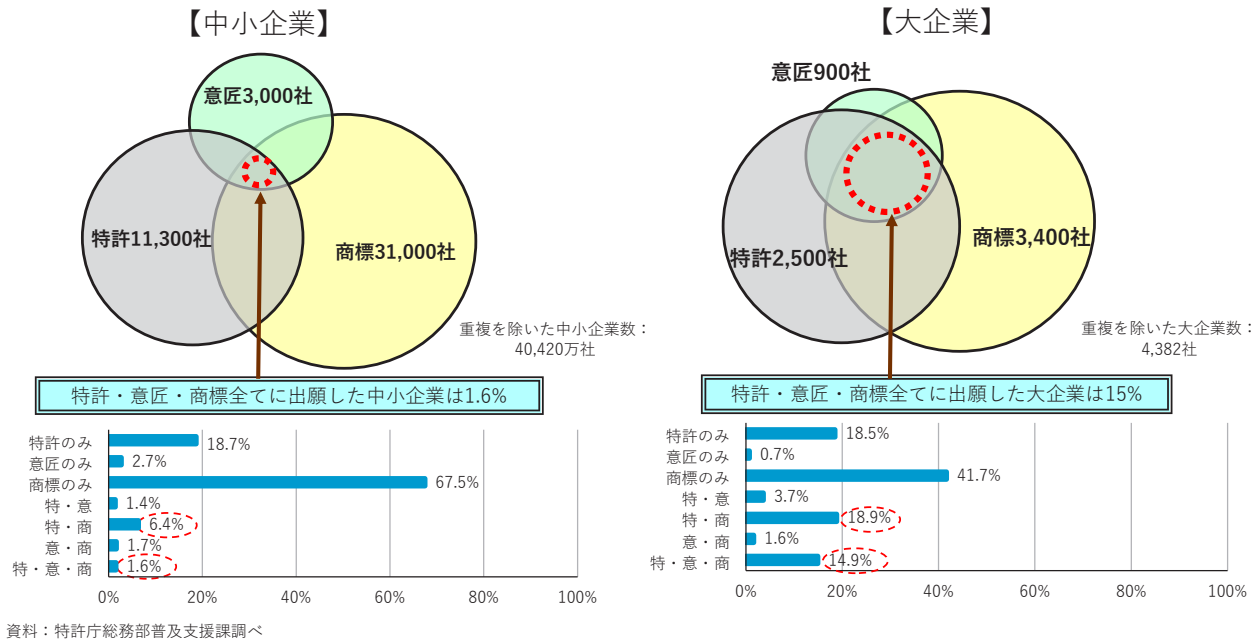


資料：特許庁

こうした知的財産権ミックスの動きは大企業に比べて、中小企業では遅れている。具体的には、特許と商標を両方組み合わせる企業を見ても、大企業では18.9%に対して、中小企業では6.4%に

すぎない。さらに、特許、意匠、商標全てを併せて出願した大企業は14.9%に及ぶが、中小企業は1.6%のみである（第2-1-73図）。

第2-1-73図 企業規模別、複数の知的財産権に出願する企業の割合

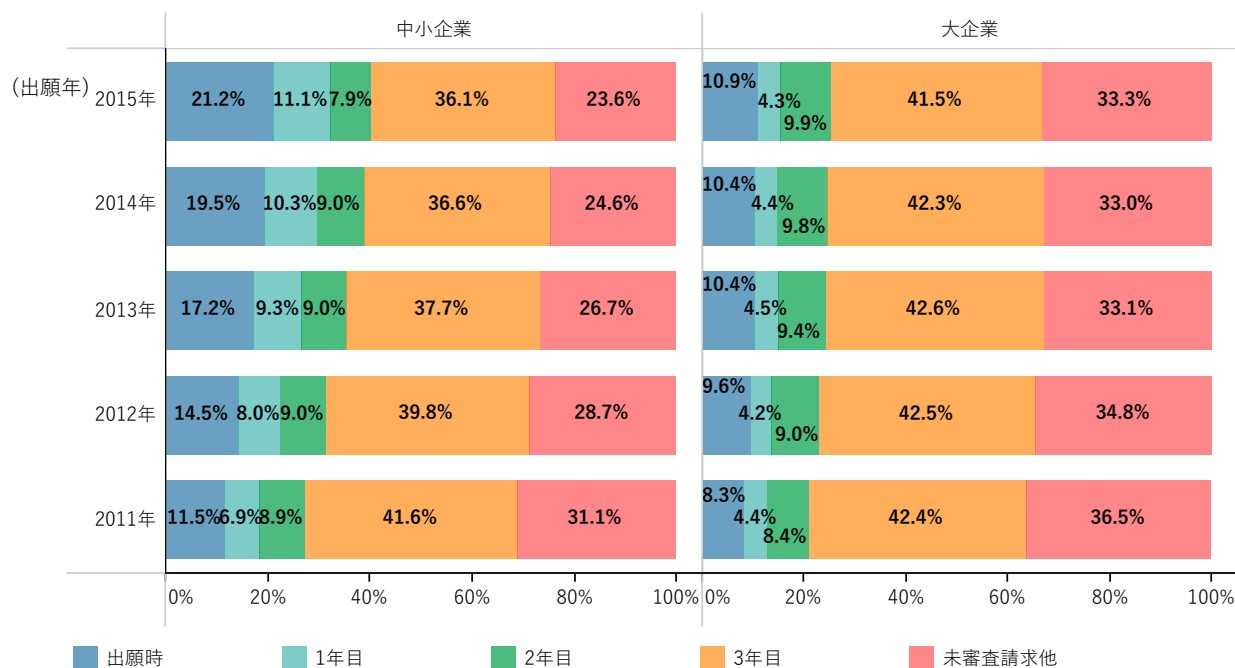


②中小企業の知的財産権の活用状況

知的財産権の出願の中には、技術を公知化することで他社による権利化を防ぐことのみを目的とした出願も存在し、実際に権利化されないものも多い。例えば、特許権を取得するためには、出願した上で、審査請求を行う必要があるが、出願か

ら審査請求までの期間について見ると（第2-1-74図）、出願と同時に審査請求を行う企業は少数であることが分かる。一方、大企業と中小企業で比較すると、中小企業の方が速やかに審査請求を行っていることが見て取れる。

第2-1-74図 企業規模別、審査請求の推移



資料：特許庁総務部普及支援課調べ

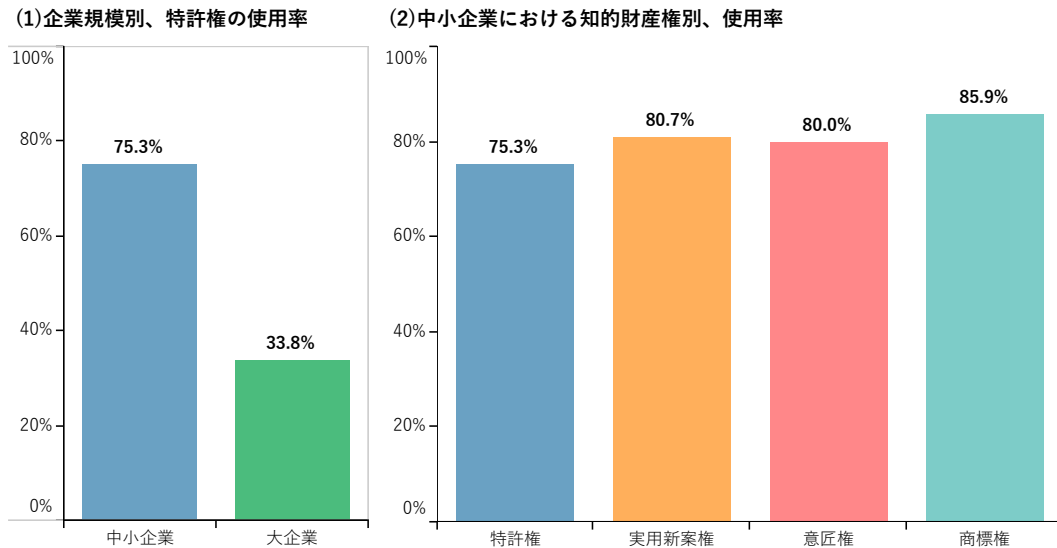
(注)企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和38年法律第154号）による（凡例参照）。

また、知的財産権を取得することそのものが目的とされ、実際に使用されていない知的財産権も一定程度存在しており、こうした権利をいかに活用につなげるかといったことも従来からの検討課題となっている。

第2-1-75図は、知的財産権の使用状況を見たものであるが、これを見ると、大企業に比べて、中小企業の方が知的財産権の使用に向けた意識が

高いことが見て取れる。例えば、取得した特許の使用率を見ると、大企業では33.8%であるのに対して、中小企業では75.3%と、防衛目的というよりは、使用を前提として特許を取得していることが分かる。さらに、特許以外の権利についての使用率は8割を超えるなど、中小企業による知的財産権の取得は使用に直結していると捉えることができる。

第2-1-75図 知的財産権の使用状況



資料：中小企業の数値は「平成30年中小企業実態基本調査」を基に特許庁作成、大企業の数値は経済産業省「平成30年企業活動基本調査」再編加工

(注)ここでは、「使用率」とは、各知的財産権の所有件数に占める使用件数の割合と定義している。

知的財産権の活用には、当該権利の使用やライセンスといった法的な側面に加え、権利取得を通じて自社の価値が「見える化」されるなどといったメリットも存在する（第2-1-76図）。こうした

自社の価値の「見える化」は、販路開拓などに資することに加え、事業承継などの局面においても重要と考えられる。

第2-1-76図 知的財産権活用のメリット

- メリット1 他との違いが「見える化」される**
 - ・知的財産権を取得することで、自社の技術や商品の特徴が「見える化」され、他社との違いが明確になる
- メリット2 社員の「レベルアップ」を推進できる**
 - ・従業員のモチベーションアップや、社内の創意工夫の促進に役立つ
 - ・ノウハウなどの強みの共有で、社員のスキルが向上する
- メリット3 競合する企業との「競争で優位」に立てる**
 - ・模倣品の開発の阻止に役立つ
 - ・新たな競合者の参入防止に役立つ
- メリット4 取引先との「交渉力」を強化できる**
 - ・技術力のある、信頼性の高い企業であることを取引先に示すことができる
 - ・大手との交渉で「当社しかできない理由」を示すことができる
- メリット5 顧客にオリジナリティーを「伝える」ことができる**
 - ・自社がもつ独自性（オリジナリティ）をPRすることができる
 - ・知的財産権をもつことで「本物感」や「安心感」を与えることができる
- メリット6 パートナーとの「関係づくり」に生かせる**
 - ・知的財産権をライセンスすることで自社の技術や商品を他社に「使ってもらう」ことができる
 - ・パートナーとなる相手方にも「当社と組む理由」を示すことができる

資料：内閣府沖縄総合事務局「企業の強みを生かす 知的財産制度活用ガイドブック」

さらに、特許などの知的財産権は出願又は登録されると公開される。例えば、公開された特許情報は出願人が本気で取り組もうとしている高品質な技術情報の塊と言える。この技術情報のビッグデータから自社技術とシナジーを生む可能性のあ

る技術情報を特定することにより、思いもよらなかった営業先を見つけることができる。実際に特許情報を分析することで、ビジネスの多角化に結びつくに行った事例も存在する（第2-1-77図）。

第2-1-77図 特許情報を活用したビジネスマッチングの成功例

ー特許情報で新たな営業先を特定して、新規顧客開拓＋技術用途を拡げるー

クモノスコーポレーション社の「技術」を分析し、大日本印刷株式会社とのマッチングに成功

クモノスコーポレーション社（大阪）は自社の事業領域（測量、外壁診断等）の展示会やネットワークでは出会うことが難しかった大日本印刷株式会社（DNP）や放送事業者とのビジネスマッチングに成功しました。この成功のキッカケとなったのが、**特許情報を活用したマッチングレポート**です。自社技術の周辺特許を分析することで、**想定し得なかった企業とのマッチングが実現**しました。



DNPとのビジネスマッチングまでの流れ

マッチングレポート作成

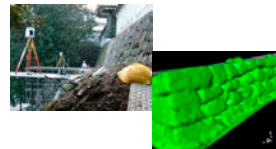
- 開発したコーティング材は新規事業であり、同技術のニーズ調査や営業先の検討が不足していた。
- 適切な売り込み先を探索するために特許情報を活用、マッチングレポートを作成した。



マッチングレポートイメージ図

マッチング候補企業選定

- レポートは同社のコーティング材とシナジーが期待できる特許群を分析することでマッチングレポートを作成。
- マッチングレポートで抽出されたリストにあったDNPへアポイントを実施。



面談・マッチング成功

- コーティング技術の売り込みを狙っていたが、併せて紹介した別の技術（三次元映像化）が刺さり、文化財のアーカイビング事業の受注に成功した。
- 特許情報の分析によって、全く想定していなかった企業と面談が実現し、その新規顧客との出会いにより自社技術の新たな用途を発見できた。



三次元映像化技術
出典：クモノスコーポレーション（株） HP

資料：特許庁

③知的財産権³¹の更なる活用に向けて～経営戦略としての知的財産権戦略～

どのような知的財産権をどのようなタイミングで取得していくかは、ビジネスでの具体的な活用方法を踏まえて決定されるべきものである。特許権を取得してからその権利をどのようにビジネスで活用していくかを考えるのでは、権利範囲に漏れが生じるなどのリスクが生じやすい。

まずは、権利をどのようにビジネスで活用していくかを考えた上で、何をノウハウとして秘匿し、何を権利化するのかといったオープンクローズ戦略³²を検討し、権利化する部分については個々の産業財産権の性質や特徴を踏まえて、どの権利で保護するかを検討していく必要がある（第2-1-78図）。

第2-1-78図 主な知的財産権の特徴

知的財産権	産業財産権	特許権 (特許法)	<ul style="list-style-type: none"> ●発明（技術的アイデアのうち、高度なもの）を保護 ●出願から最長20年の保護 ●例：通信の高速化、携帯電話の通信方式に関する発明
		実用新案権 (実用新案法)	<ul style="list-style-type: none"> ●考案（技術的アイデアのうち、物品の形状、構造等に関するもの）を保護 ●出願から最長10年の保護 ●例：ベルトに取付け可能なスマートフォンカバー形状に関する考案
		意匠権 (意匠法)	<ul style="list-style-type: none"> ●意匠（物品、画像、建築物の外観）を保護 ●出願から最長25年の保護 ●例：美しく使いやすい電話機の形状
		商標権 (商標法)	<ul style="list-style-type: none"> ●商標（商品やサービスを他者と区別するための名称やマーク）を保護 ●登録から10年（更新可）の保護 ●例：電話機メーカーが他者製品と区別するために表示するマーク
		著作権 (著作権法)	<ul style="list-style-type: none"> ●著作物（思想、感情の創作的な表現）を保護 ●作者の死後70年（映画は公表後70年）の保護

資料：特許庁

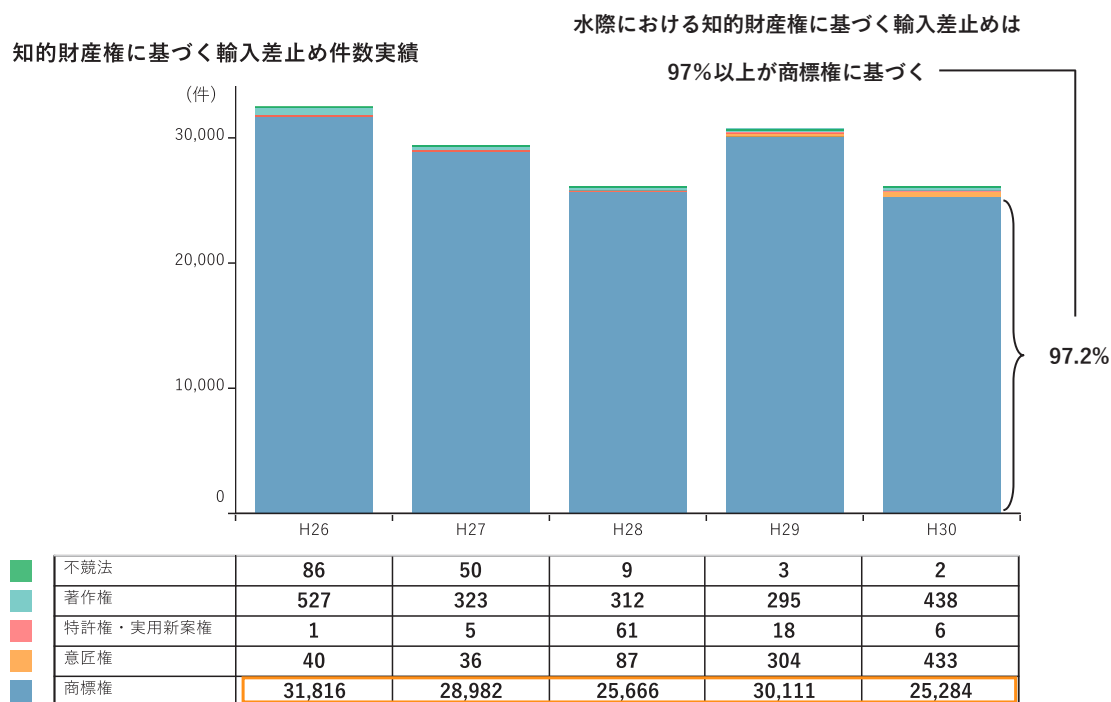
³¹ 「知的財産権」とは、産業財産権（特許権、実用新案権、意匠権及び商標権）のほか、著作権、育成者権、回路配置利用権その他の知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利をいう。

³² 「オープンクローズ戦略」には、二つの軸が含まれており、具体的には情報のオープンクローズと、権利許諾のオープンクローズである。前者の軸では、「ノウハウとして秘匿する」のがクローズであり「論文発表や特許出願等をして情報公開する」のがオープンであり、後者の軸では、「特許等の権利化をし独占する」＝クローズと、「権利化して他社にライセンスする」＝オープンがある。この二つの軸をあわせて、「オープンクローズ戦略」とは、知的財産のうち、どの部分をノウハウとして秘匿又は特許出願等を通じて権利化して独占するか（クローズ化）、どの部分を権利化せず公開または権利化して他社にライセンスするか（オープン化）を、自社のビジネスの展開等に基づいて検討することを指す。

また、水際における模倣品の取締りという観点からは、特許権ではなく、商標権に基づくものが圧倒的に多い（第2-1-79図）。第2-1-80図では、

模倣品対策を意識した商標出願の事例を紹介している。

第2-1-79図 知的財産権に基づく輸入差止め件数実績



資料：財務省ホームページ「税関における知的財産侵害物品の差止状況」を基に特許庁作成

第2-1-80図 商標権出願による模倣品対策の例

(1)オリパラ関連グッズの輸入差止め事例

オリンピック・パラリンピック関連

権利化後、早期に水際での差止めに成功

登録商標
H30.1.5 登録



登録番号：6008759、6008761
権利者：
公益財団法人東京オリンピック・
パラリンピック競技大会組織委員会

資料：特許庁

2018年上半期、税関において
多くの輸入差止めを実施



H30上半期の輸入差止めが多かった品目として、
五輪のピンバッチあり（H30.9 財務省公表）

(2)anello（アネロ）のリュックの輸入差止め事例

2005年に誕生したブランド。
2014年、口金付きのリュックがその使いやすさ
から大ヒット。

【真正品】

【登録商標】



anello

権利者：株式会社キャロットカンパニー
登録番号：5747659



実際に差止められた模倣品

資料：anello公式ブランドサイト「口金リュック」、特許庁「事例から学ぶ 商標活用ガイド」、財務省ウェブサイト「平成28年の税関における知的財産侵害物品の差止状況（詳細）」、東京税関ウェブサイト「知的財産侵害物品差止状況（平成28年）」を基に特許庁作成

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

第7節

また、特許権で保護できるような技術であっても、その技術を製品に実装したときに製品の外観に特徴が表れる場合は、意匠権で保護するといった事例も存在する（第2-1-81図）。意匠権で保護する場合、登録された製品の外観のみが公開されることとなるため、特許出願をして製造過程が公

開される、といったことを避けることができるメリットもある。また、外観に特徴があれば、特許性（特許が認められる可能性）があまり高くない技術を実装した場合であっても、意匠権によって保護できる可能性もある。

第2-1-81図 意匠権出願による保護の例

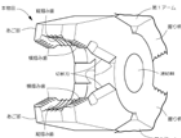
ペンチ 「ネジザウルス」／株式会社エンジニア

ネジザウルスRX



本社所在地：大阪府
設立年：1972年
主要事業：作業用工具の製造販売

「ペンチ」の意匠（意匠登録第1521899号）
あご部について部分意匠を取得



およそ40人の従業員を率いる(株)エンジニアの高崎充弘社長は、独自に構築したMarketing、Patent、Design、Promotionの4つの要素の頭文字を表した「MPDP」理論を基に、大ヒット製品を生み出している。

ペンチに似た外観の「ネジザウルス」は、**頭がつぶれて通常のドライバーでは回せなくなったネジを外すことができるのが特徴である。**

ネジザウルスの要である「**タテ溝**」と「**ギア歯**」と**いった機能的に重要な形状**を意匠権で保護し、他者による模倣に対して効果的なけん制を図っている。

食品トレー容器／株式会社エフピコ

枠盛シリーズ



本社所在地：広島県
設立年：1962年
主要事業：ポリスチレンペーパー等の合成樹脂製簡易食品容器の製造・販売、関連包装資材等の販売



「包装用容器」の意匠
（意匠登録第1425038号）

食品トレー容器は、食材のおいしさ・新鮮さをそのまま伝えることで、消費者に商品を手にとって頂き、さらには持ち帰っておいしく食して頂くための重要なツールであり、そのための機能を備えている必要がある。

(株)エフピコでは、さまざまな機能を備えたデザイン開発に注力している。例えば、握り寿司専用の枠盛シリーズは、**底面の凸部や枠の形状によって、誰でもきれいに盛り付けことができ、品出し時や持ち帰り時にもズレにくい機能を実現している。**

自社カタログには、意匠登録又は意匠登録出願中である旨を記載し、同業他社へのけん制や、オリジナリティをアピールしている。

このように、自らのビジネス上のリスクに厳格に対応していくためには、各産業財産権の性質に応じて必要な権利によって多面的に保護していく

という経営戦略を考えることが重要となっている。

事例 2-1-15 由紀ホールディングス株式会社

「中小製造業のグループ化の取組を独自のメソッドとして商標化し、ブランド戦略を構築する企業」

東京都中央区の由紀ホールディングス株式会社（従業員約300名（グループ国内）、資本金1億7,800万円）は、日本の中小製造業が持つ優れた要素技術の消滅を防ぎたいという思いから、株式会社由紀精密（従業員42名、資本金3,500万円）で培ってきたノウハウを他の中小製造業に提供することを目指して2017年10月に設立された。

具体的には、ホールディングスグループに、複数の優れた要素技術を持つ中小製造業を抱え、各社のブランドを維持しつつ、イノベーションに向けた取組を支援するプラットフォームを提供することで、各社の経営基盤を安定させ、技術開発に注力できる環境作りを支援している。

そして、こうした取組を「YUKI Method」として確立し、商標を取得することで、自社のビジネスモデルを保護しようとしている。これは、BtoBにおけるビジネスモデルに商標を活用する新たな動きでもある。

同グループには、株式会社由紀精密のほか、電線加工事業・電気導体製造販売業を営む明興双葉株式会社（従業員200名（国内）、資本金5,000万円）、ハイシリコンアルミ合金の鋳造加工を営む株式会社キャストワン（従業員40名、資本金100万円）、超硬合金（ハードロイ）の製造加工事業を行う国産合金株式会社（従業員20名、資本金5,000万円）、精密機械加工、マシニング加工事業を行う株式会社仙北谷（従業員30名、資本金9,000万円）、金型設計製造を行う有限会社昭和金型製作所（従業員3名、資本金600万円）などが参加している。

同ホールディングスは、こうした企業に対して、自社

（株式会社由紀精密）で成功した自社技術の応用による高付加価値分野への事業展開、多品種少量生産でも利益を上げるための製造方法の効率化、積極的な海外展開、といった経営ノウハウを適用するとともに、グループ全体で人事労務といったバックオフィス業務の効率化、確立したブランドイメージによる広報宣伝活動を行うことで、各社が自社の強みである技術開発に注力できる体制を整えつつ、グループ全体の付加価値を高める戦略に立っている。「YUKI Method」という商標の下、こうしたプラットフォームとしての手法を確立し、自社で成功した経営モデルをグループ内の企業に横展開し、グループ全体のブランドイメージを高めていこうという戦略は、BtoCビジネスにおけるブランド戦略に通じるものがある。

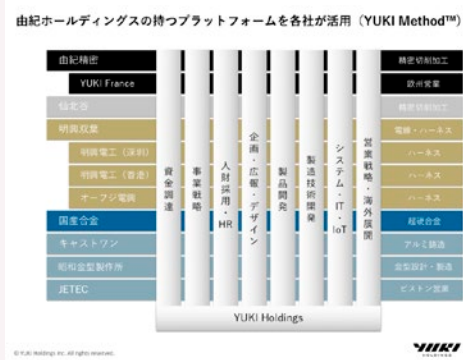
さらに、同ホールディングスでは、こうしたプラットフォームを活用して、技術を有するが後継者難などで廃業の危機にある中小製造業のグループ化による「技術継承」を推進している。こうした取組は、中小製造業の一つの事業承継モデルとして機能していくことが期待される。

また、同グループ企業への参加を希望する中小製造業からの問合せも増える中、同ホールディングスは、グループに参加する企業の選定指標を作成・提示している。「中小製造業の技術力、イノベーション力を社会課題の解決につなげていきたい。」と同ホールディングスの大坪正人社長は語る。

グループに参加する企業の選定指標

- ✓ ニッチな分野でも高いシェアを持っている
- ✓ オリジナルの競争力の高い技術を持っている
- ✓ 売り上げ規模は10億円以下、従業員100名以下
- ✓ 日本国内で製造している
- ✓ ISO9001等品質規格を持っている
- ✓ 定期的な採用活動をしている
- ✓ 薄利多売の大量生産加工を行っていない
- ✓ コアコンピタンスに集中している
- ✓ 経営者がグループの理念に共感している
- ✓ 社会から必要とされる分野に展開できる可能性を持つ

グループに参加する企業の選定指標



由紀ホールディングスが持つプラットフォーム「YUKI Method」

コラム 2-1-4

産業財産権専門官による知的財産活用の普及・支援

特許庁普及支援課では、中小企業などの更なる成長、発展に知的財産を役立てていくため、様々な支援策の企画・立案、実施を行っている。知的財産といっても特許や意匠、商標など細かくは制度に違いがあり、知的財産の効果を実感してもらうためには、個々の経営課題やニーズを丁寧に把握し、戦略的な権利取得、活用の検討が必要であると考えている。そのため、「産業財産権専門官」が全国各地に赴き、中小企業に直接訪問することで知的財産活用の相談対応や各種支援策の紹介、支援機関などが開催するセミナーや説明会での講演活動なども行っている。

本コラムでは、産業財産権専門官の活動について紹介したい。

1. 産業財産権専門官の活動内容

(1) 知的財産権制度説明会（初心者向け）での講師

毎年5月～9月頃に、知的財産に関して初心者である方向けの知的財産権制度説明会が実施されており、産業財産権専門官が全国各地に赴いてこの説明会の講師をしている。この説明会では、知的財産とはいったいどういうものであるのかという前提から始め、特許、意匠、商標といった各知的財産権制度の基礎的な説明や、中小企業に向けた支援策などを3時間以上にわたって分かりやすく説明している。この説明会は、毎年各都道府県で最低1回（東京や大阪など、一部の都道府県では複数回）無料で開催している。

(2) 各種セミナーの実施

初心者向けの知的財産権制度説明会だけでなく、各地における支援機関や金融機関、個別の中小企業など、要望があればどこへでも産業財産権専門官が講師として駆け付け、セミナーを行っている。このセミナーは特に決まった形があるわけではなく、ご要望に応じた内容、時間で行っている。例えば、

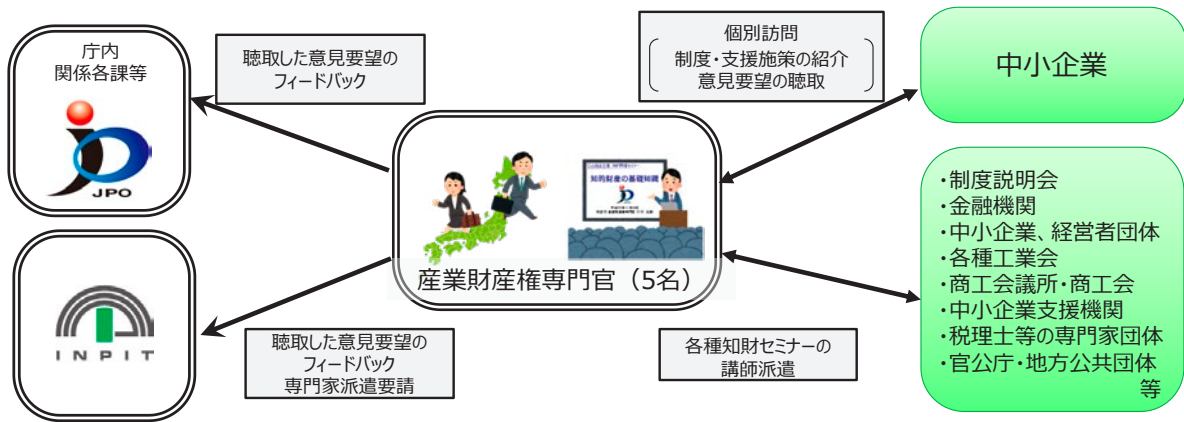
- ・知的財産権制度の概要（2時間程度）
- ・産業財産権を取得していたことでプラス効果があった事例

など、知的財産に関する活動にこれから取り組もうとする方が広く学びたいという場合に、無料で活用できる。

(3) 中小企業の個別訪問

全国各地の中小企業に個別訪問し、知的財産の活用状況などについて意見交換を行っている。各企業における現状や課題などを意見交換の中で把握し、各企業それぞれに合った支援施策を紹介したり、様々な企業から得られた情報を特許庁内の関係各部署で共有し、さらなる支援施策を企画・立案するのに役立てたりしている。さらに、独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）とも連携し、必要に応じて営業秘密や海外知財戦略の専門家の派遣も行っている。

コラム2-1-4①図 産業財産権専門官の活動内容



2. 中小企業の更なる飛躍に向けて

大企業のみならず、中小企業においても特許、意匠、商標等の知的財産権を取得することは重要だが、必ずしも取得することのみが知的財産の主たる目的ではない。自社の課題を解決するために必要な権利の取得を進めることが重要である。知的財産というと、難しいイメージを抱きがちだが、意識を変えるだけで企業活動において大きなプラスとなることもある。産業財産権専門官の活動が中小企業の経営者の一助となれば幸いである。

3. 中小企業支援施策（一部）のご紹介

コラム2-1-4②図 特許庁での中小企業支援施策



特許庁
JAPAN PATENT OFFICE



INPIT
独立行政法人工業所有権情報・研修館
NATIONAL CENTER FOR INDUSTRIAL PROPERTY
INFORMATION AND TRAINING



中堅・中小・ベンチャー企業の皆さんへ

知財支援は INPIT

INPIT は御社の知的財産活用を無料でお手伝いする公的機関です

INPIT 知財総合支援窓口

訪問
支援可

相談
無料

秘密
厳守



Check!

- ☒ 商品名やデザインを考えただけ、この後どうすればいいの？
- ☒ 開発中の技術を権利化すべき？ノウハウとすべき？
- ☒ 新製品開発や製品改良のために他人の技術内容をヒントにしたい！
- ☒ 自社の技術情報を漏れないようにしたい！
- ☒ 他社との共同研究を予定しているが、どういふことに気をつければいいの？
- ☒ 海外展開を予定しているけど、どんな点に注意が必要なの？

ひとつでも当てはまる方は、ぜひご相談ください！

まずはお電話ください！


0570-082100

全国 47 都道府県に設置されたお近くの窓口におつながいたします

中小企業等特許情報分析活用支援事業（2020年度）


独立行政法人 工業所有権情報 研修館
National Center for Industrial Property
Information and Training

特許情報を経営に活用しませんか？！



新規分野に進出したいけど、他社の研究開発が気になるは…
新製品を開発したけど、どの技術を権利化すべきかは…

プロの分析会社にお任せください！！




先行文献調査
特許マップ

事業構想～研究開発・出願段階

¥0

無料の支援です

御社のニーズに応じた特許情報分析を無料で実施いたします。



御社を訪問します

ご要望のヒアリング、分析結果の報告では専門家が御社を訪問。自社内で支援を受けられます。

審査請求段階

6万円

費用補助

先行文献の調査報告書の作成に係る費用の一部を補助します。

ポイント1

相談無料、もちろん秘密厳守です！

ポイント2

経験豊富な企業 OB などの窓口支援担当者が、相談内容に応じてアドバイスします！訪問による支援も可能です。

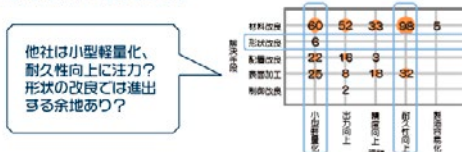
ポイント3

専門家からのアドバイスも無料で受けられます！

そのほかにも、多くの支援策がある。詳しくは、特許庁のホームページを参照されたい。

特許情報分析で分かることは？

例えば、特許出願件数の分布を出願内容の「課題」及び「解決手段」で分析すると、他社の研究開発動向が把握できます。



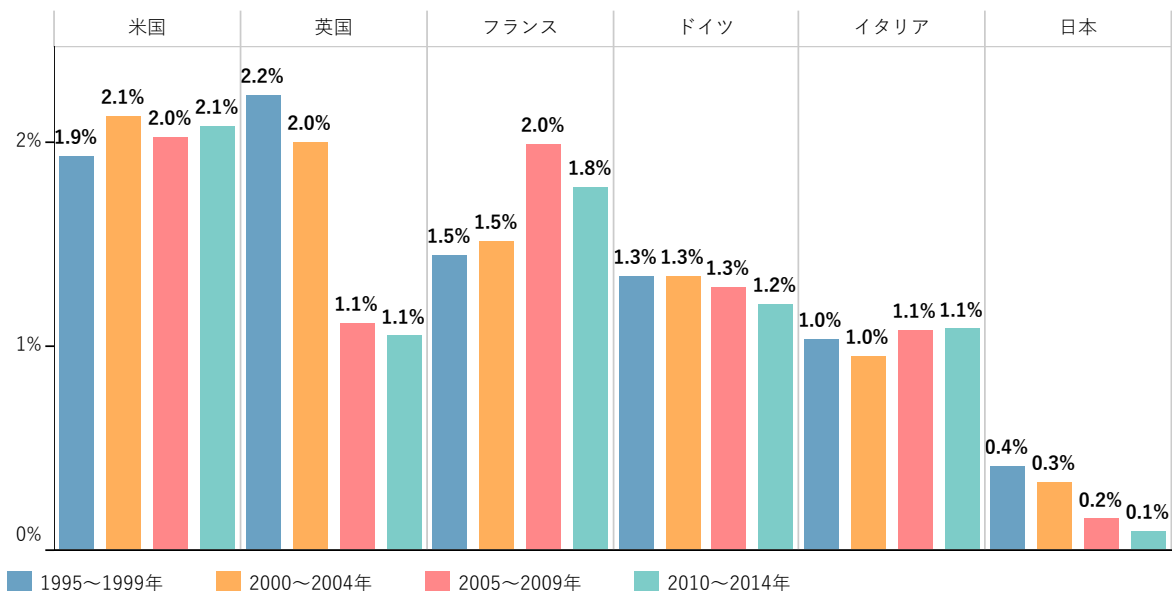
3 人的資本投資

ここでは、人的資本への投資の状況と労働生産性との関係について見ていく。

第2-1-82図は、GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合を時系列で国際比較したものである。これによると、日本では米国・英

国・フランスなど欧米主要国と比較して、GDPに占める能力開発費（OFF-JT）の比率が著しく低く、また、OFF-JTの割合は長期的に減少傾向にあることが分かる。

第2-1-82図 GDPに占める企業の能力開発費の割合の国際比較



資料：厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」

注：1.内閣府「国民経済計算」、JIPデータベース、INTAN-Invest

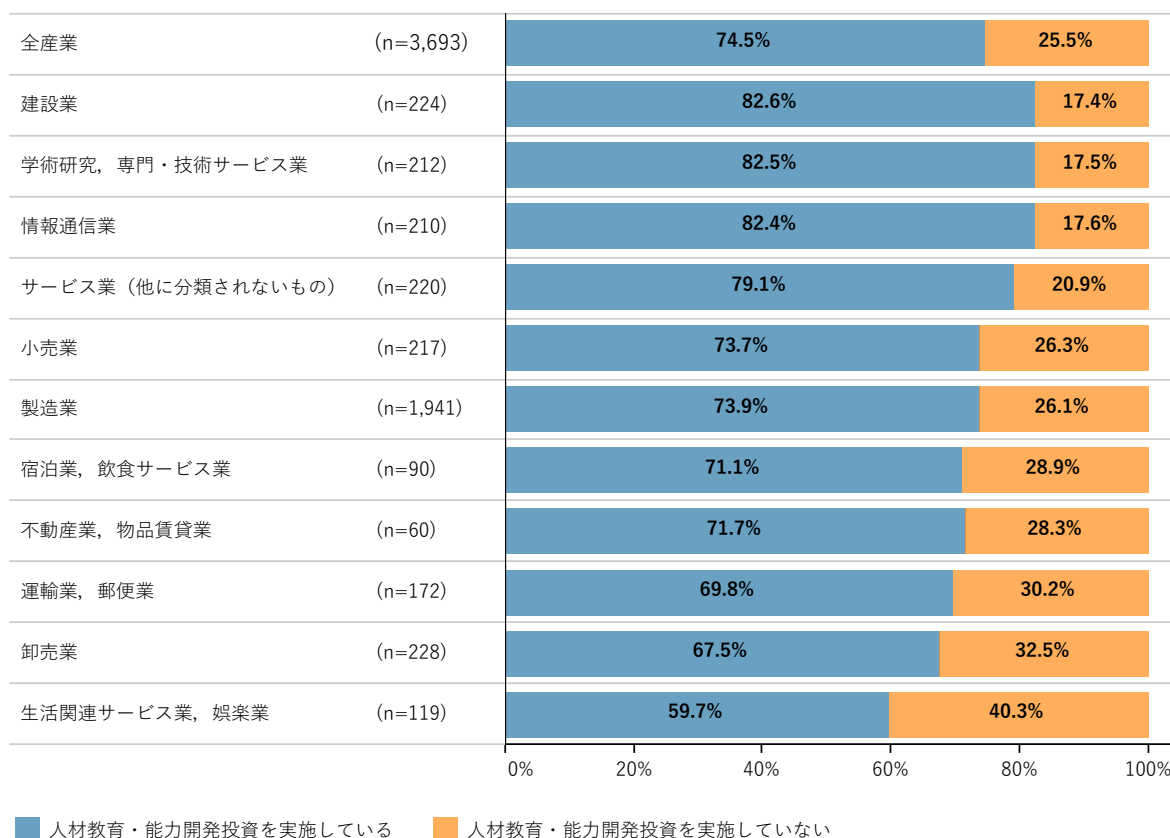
databaseを利用して学習院大学経済学部宮川努教授が推計したデータをもとに厚生労働省が作成。

2.能力開発費が実質GDPに占める割合の5年平均の推移を示している。なお、ここでは能力開発費は企業内の研修費用などを示すOFF-JTの額を指し、OJTに要する費用は含まない。

第2-1-83図は、中小企業における業種別の人材教育・能力開発投資³³（OFF-JT）の実施状況を示したものである。これによると、「建設業」や「学術研究、専門・技術サービス業」、「情報通

信業」において、人材教育・能力開発投資の実施率が高い。他方で、「生活関連サービス業、娯楽業」、「卸売業」、「運輸業、郵便業」では、実施率が低いことが分かる。

第2-1-83図 業種別、人材教育・能力開発投資の実施状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

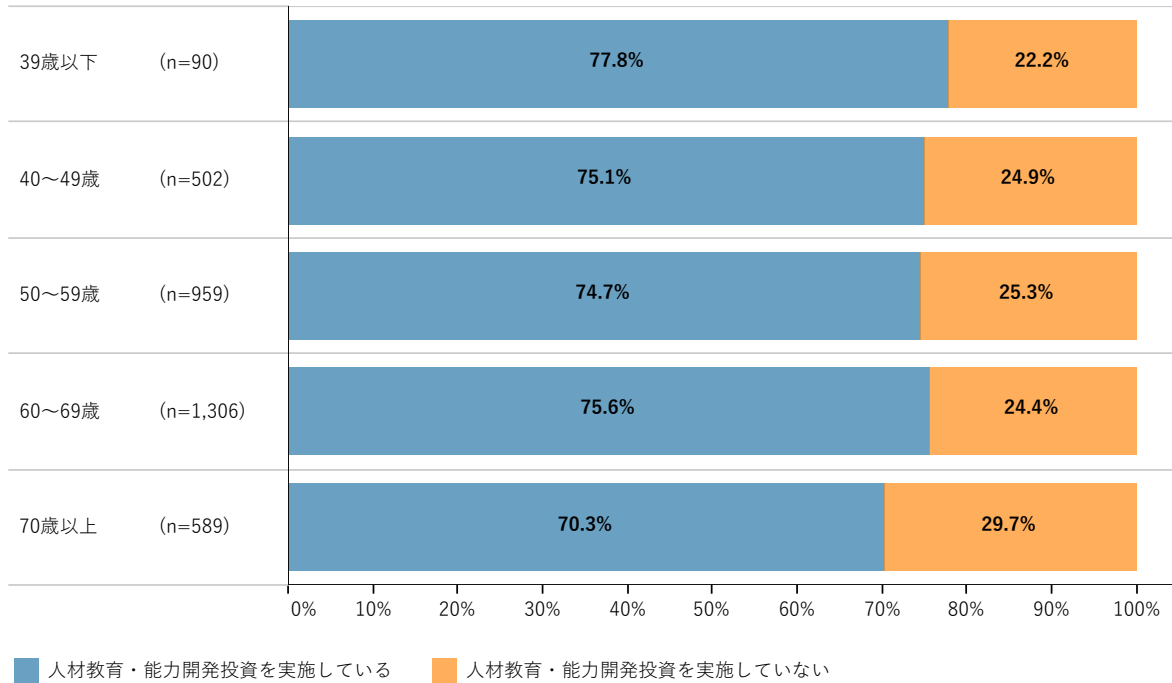
(注)「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。

33 ここでは、「人材教育・能力開発投資」とは、外部講師や指導員の招聘、外部セミナー・研修への参加の助成、大学・大学院などへの授業料の助成などのOFF-JTに関する投資をいう。

また、経営者年齢別に、人材教育・能力開発投資の実施状況を見ると、「39歳以下」の若い経営

者において、実施率が最も高い結果となった（第2-1-84図）。

第2-1-84図 経営者年齢別、人材教育・能力開発投資の実施状況



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

続いて、人的資本投資と労働生産性との関係を見ていく。先行研究では、人的資本投資を行うことで、労働生産性が高まる効果があることが指摘されている^{34 35}。

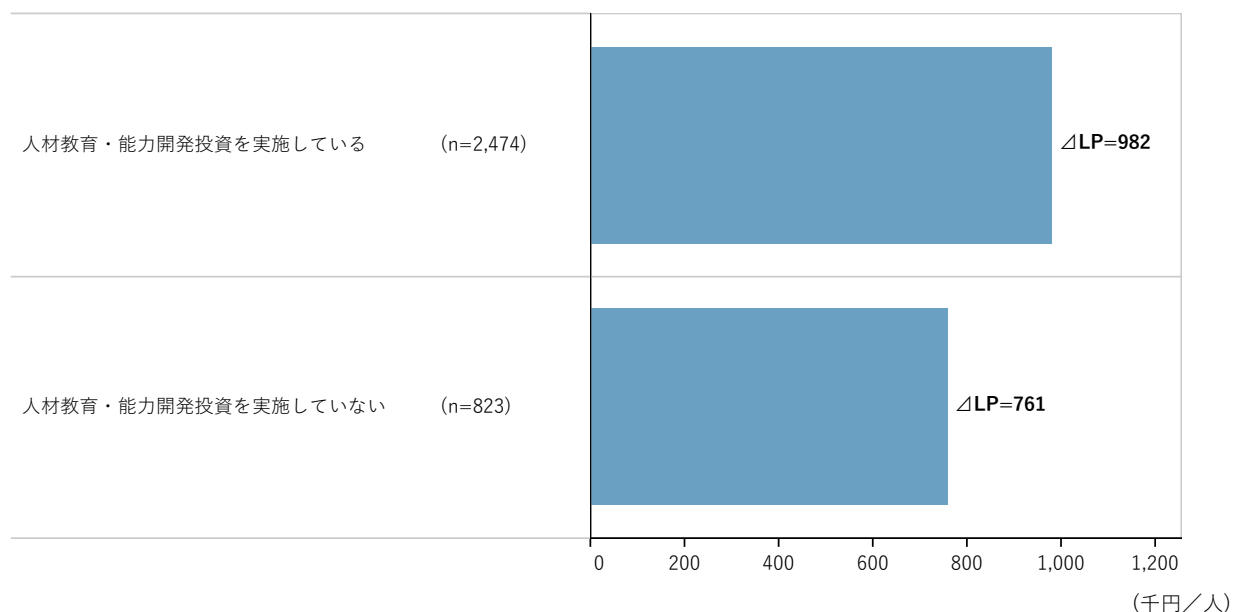
第2-1-85図は、アンケート調査を用いて、人

材教育・能力開発投資の実施の有無別に、労働生産性の変化を見たものである。これを見ると、人材教育・能力開発投資を実施している企業は、実施していない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きくなる傾向が確認された。

34 内閣府「平成30年度年次経済財政報告（経済財政白書）」第2-2-9図では、人的資本投資額（OJT・OFF-JTの機会費用と直接費用の合計）と労働生産性の関係を分析すると、平均的には1人当たりの人的資本投資額の1%の増加は0.6%程度労働生産性を増加させる可能性を示唆している。

35 厚生労働省「平成28年版 労働経済の分析」第2-3-1図では、国際比較を行うと、能力開発の実施割合と労働生産性の上昇率とに正の相関がみられることを示している。

第2-1-85図 人材教育・能力開発投資の実施の有無別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

2.ΔLP(労働生産性の変化)とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

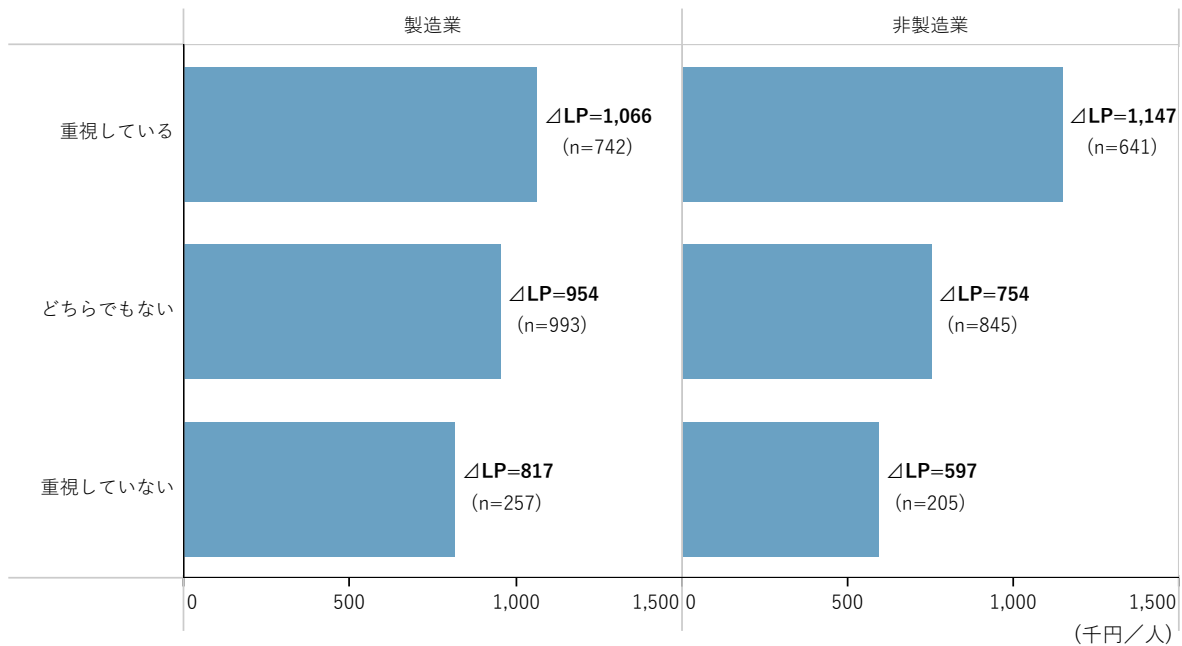
3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

次に、人材の階層別（経営者・役員、営業・販売人材、技術者・エンジニア、企画・マーケティング人材）に、各階層への人材教育・能力開発投資を重視する企業とそうでない企業との労働生産性の上昇幅を比較していく（第2-1-86図、第2-1-87図、第2-1-88図、第2-1-89図）。

上記四つの階層のうち、経営者・役員への人材教育・能力開発投資で、製造業・非製造業共に、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が最も明瞭に見

られた。他に、営業・販売人材では非製造業で、技術者・エンジニアでは製造業・非製造業で、企画・マーケティング人材では非製造業で、人材教育・能力開発投資を重視する企業において、労働生産性の上昇幅がやや大きい傾向が見られた。総じて見ると、非製造業において、特に各人材の階層別に人的資本投資の結果が労働生産性の上昇として明瞭に表れることが分かる。

第2-1-86図 経営者・役員への人材教育・能力開発投資の重視度別、労働生産性の変化



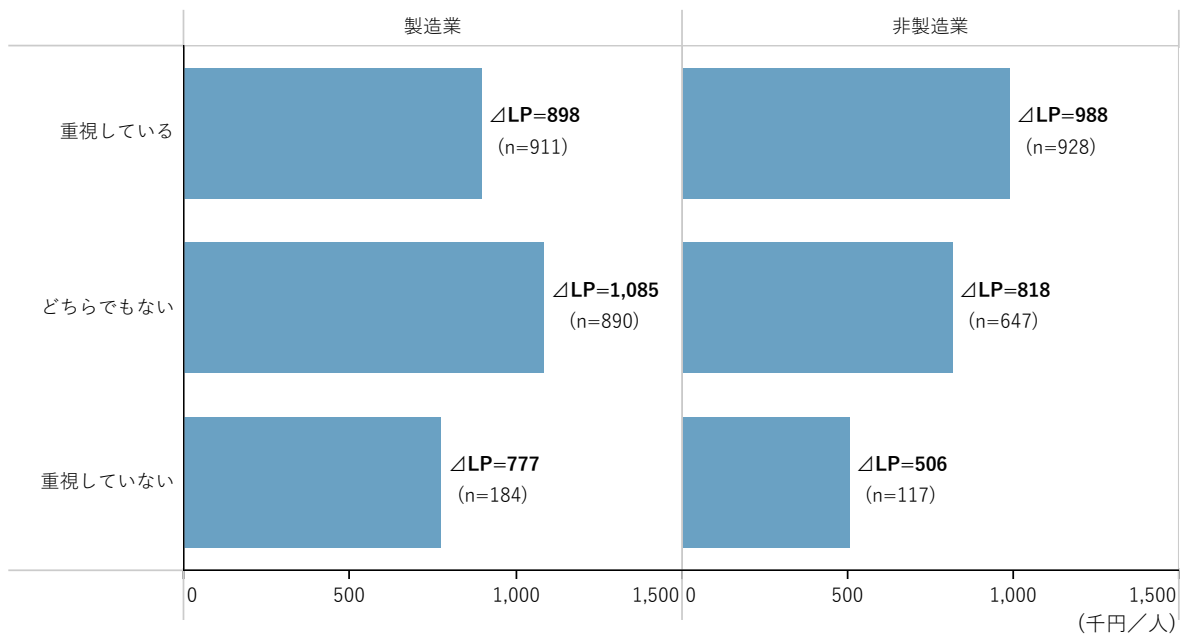
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2.ΔLP (労働生産性の変化) とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

第2-1-87図 営業・販売人材への人材教育・能力開発投資の重視度別、労働生産性の変化



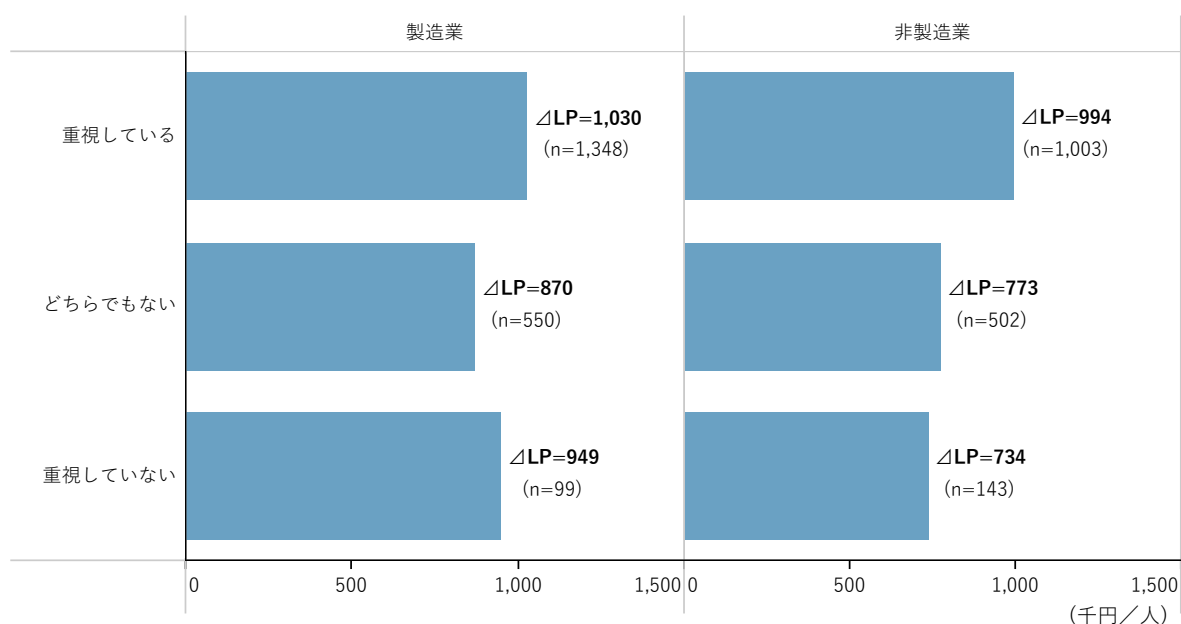
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2.ΔLP (労働生産性の変化) とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

第2-1-88図 技術者・エンジニアへの人材教育・能力開発投資の重視度別、労働生産性の変化



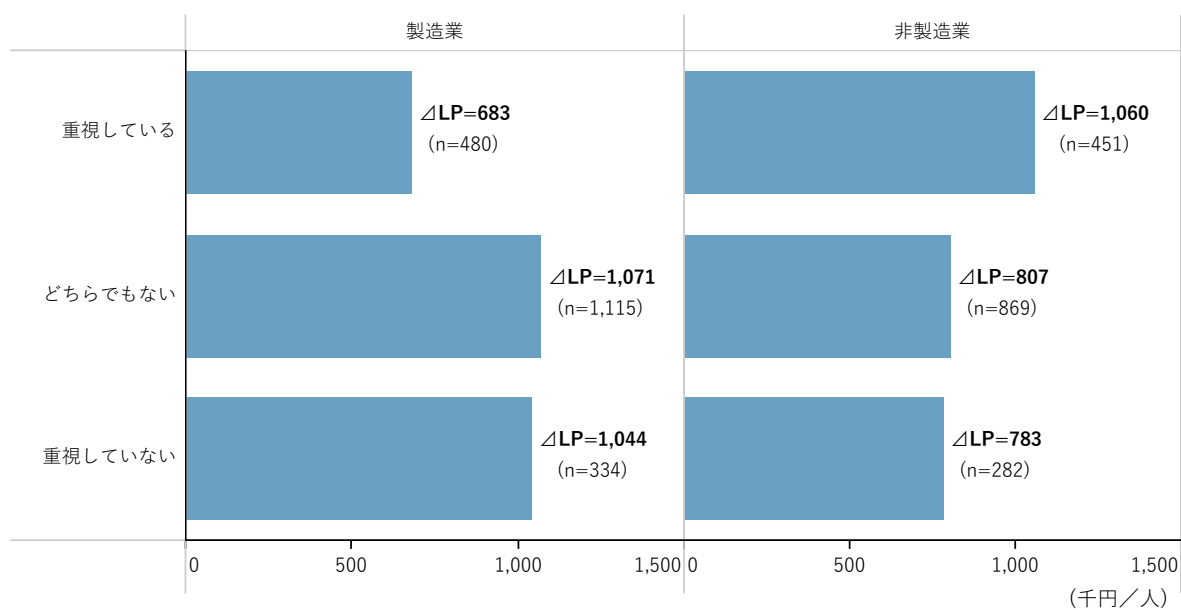
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2.ΔLP (労働生産性の変化) とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

第2-1-89図 企画・マーケティング人材への人材教育・能力開発投資の重視度別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

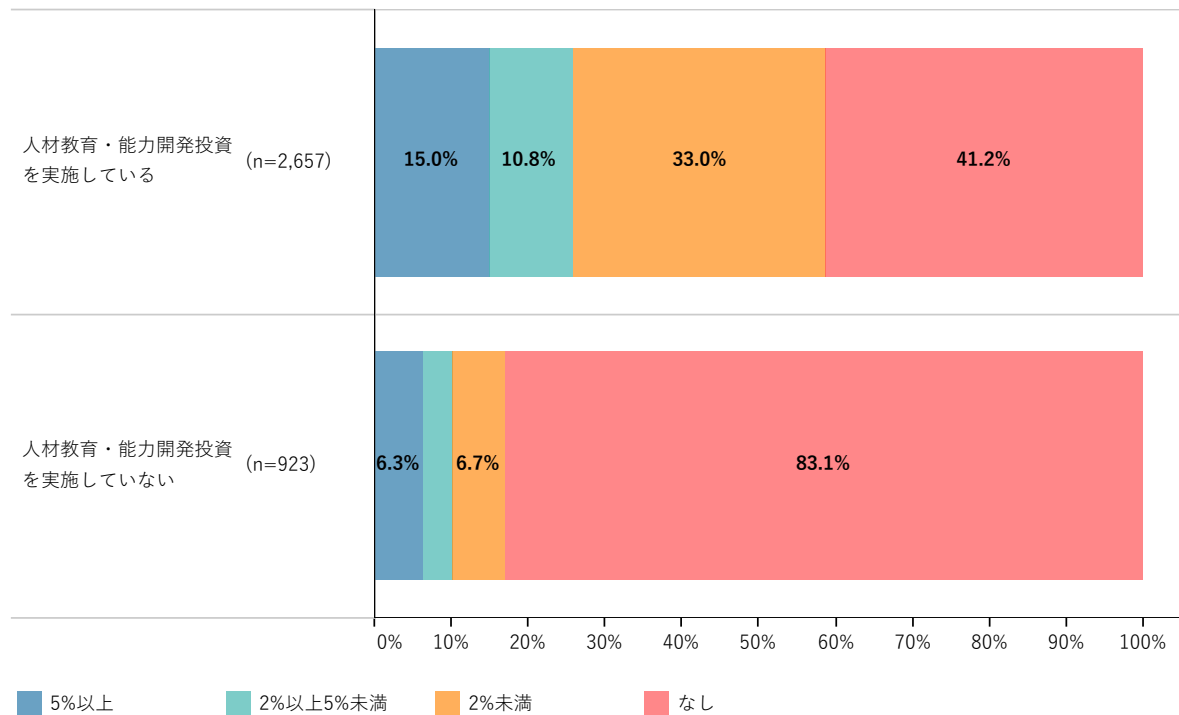
2.ΔLP (労働生産性の変化) とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

第2-1-90図は、人材教育・能力開発投資の実施の有無と売上高研究開発費比率との関係を示したものである。これを見ると、人材教育・能力開発投資を実施している企業は実施していない企業と比較して、研究開発費比率も明確に高い傾向に

あることが分かる。経営戦略上、無形資産への投資を重要視する企業は、人的資本投資を通じた人材の質の向上と同時に、研究開発を通じた技術・ノウハウの蓄積に取り組んでいることが推察される。

第2-1-90図 人材教育・能力開発投資の実施の有無別、売上高研究開発費比率



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)売上高研究開発費比率は、2019年11月の時点での直近決算期の数値を聞いたものである。

4 働き方改革³⁶

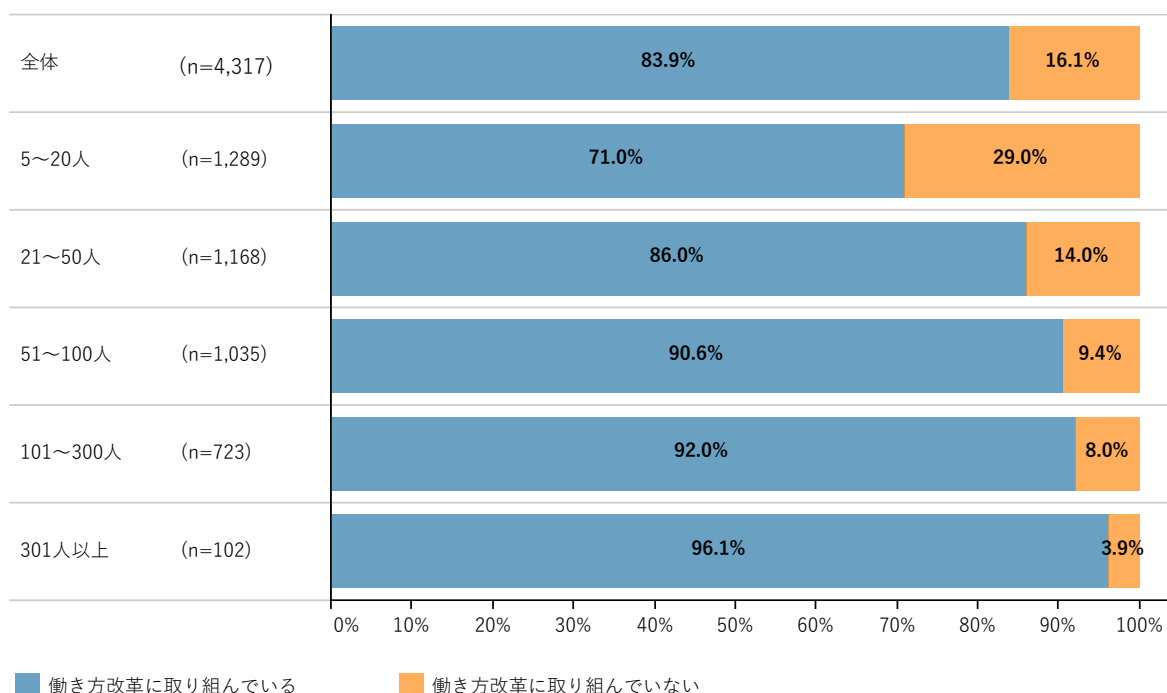
次に、働き方改革の実施状況や、働き方改革の狙いと労働生産性との関係について見ていく。

①働き方改革の実施状況

まず、働き方改革の実施状況を確認していく。

第2-1-91図は、働き方改革の実施状況を従業員規模別に確認したものである。これによると、全体として83.9%の中小企業が働き方改革に取り組んでおり、従業員規模が大きい企業ほど、働き方改革の実施率は高くなることが分かる。

第2-1-91図 従業員規模別、働き方改革の実施状況



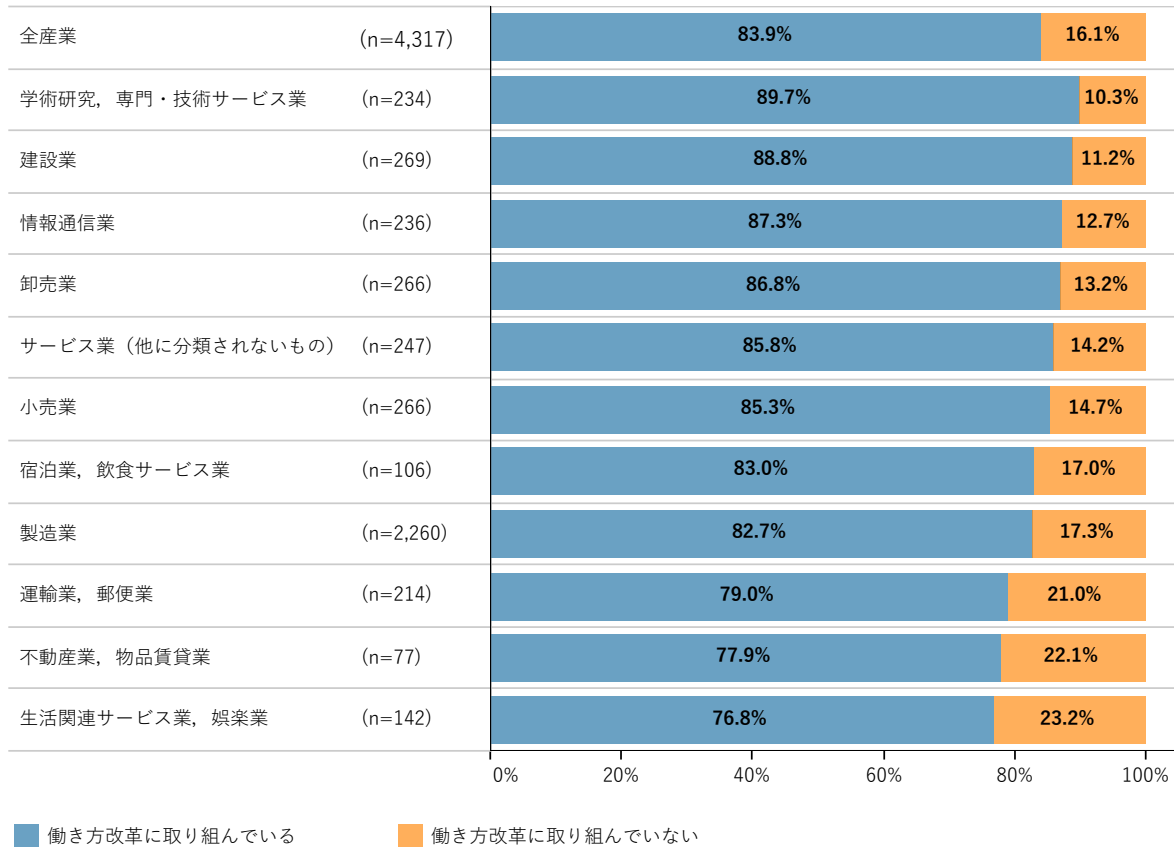
資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

³⁶ ここでの「働き方改革」とは、「個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で選択できるようにするための改革（例えば、残業規制、育休・介護体制、フレックスタイム制、テレワーク制、副業の導入・拡充などを指す。）」と定義している。

続いて、業種別に、働き方改革の実施状況を見ていくと、「学術研究、専門・技術サービス業」、「建設業」、「情報通信業」において、働き方改革

に取り組んでいる企業の割合が高いことが分かる（第2-1-92図）。

第2-1-92図 業種別、働き方改革の実施状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

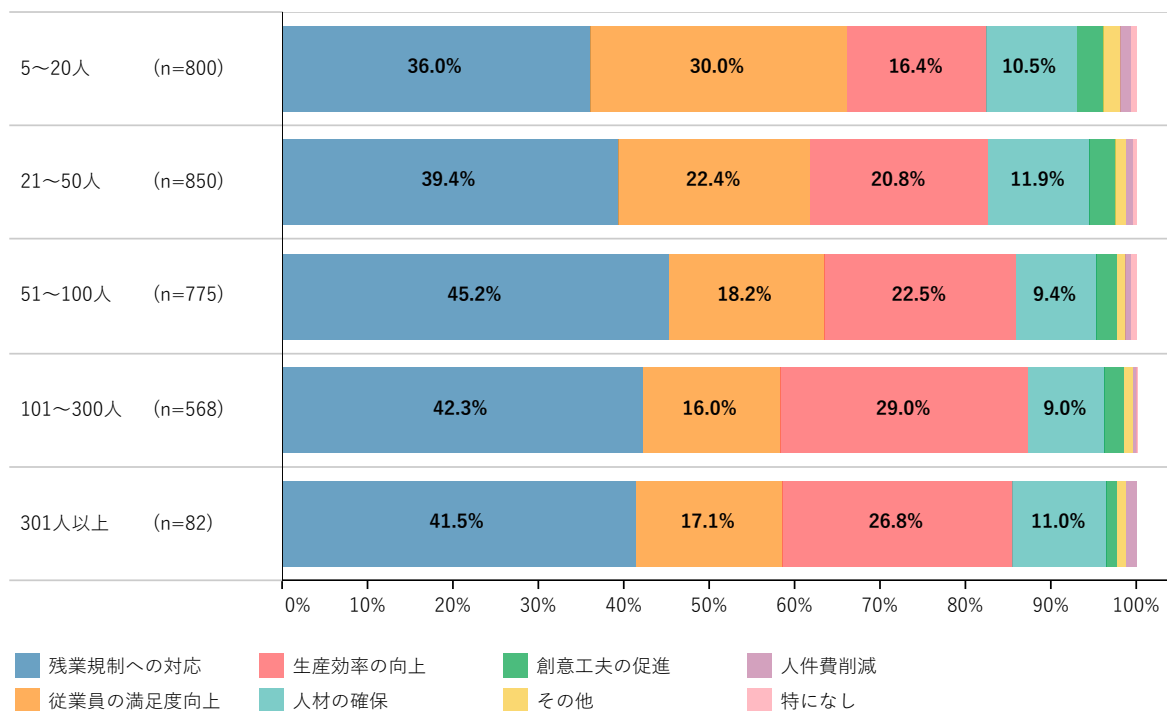
(注)「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。

②働き方改革の狙い

続いて、働き方改革に取り組んでいる企業について、働き方改革の狙いとして最重要視しているものを、従業員規模別に見ていく。まず、いずれの従業員規模でも「残業規制への対応」を挙げる

企業が最も多い。また、従業員規模が大きくなるほど、「従業員の満足度向上」を挙げる企業の割合が下がり、「生産効率の向上」を挙げる企業の割合が高くなる傾向が見て取れる（第2-1-93図）。

第2-1-93図 従業員規模別、働き方改革の狙いとして最も重要なもの

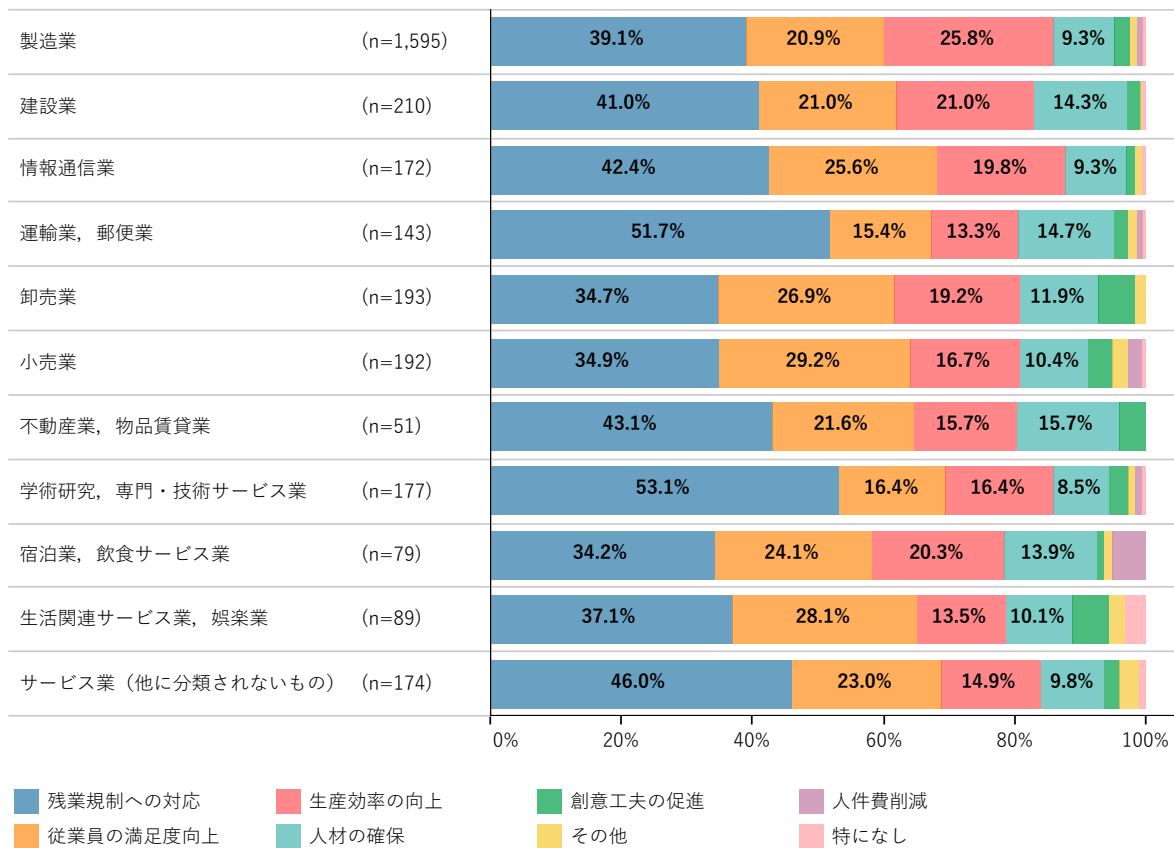


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

続いて、業種別に、企業が働き方改革の狙いとして最重要視しているものを見ていく（第2-1-94図）。「宿泊業、飲食サービス業」、「卸売業」、「小売業」、「生活関連サービス業、娯楽業」では、

「残業規制への対応」以外の狙いを挙げる企業の割合が高い。また、「製造業」では「生産効率の向上」を挙げる企業の割合が他の業種と比較すると高い傾向にある。

第2-1-94図 業種別、働き方改革の狙いとして最も重要なもの

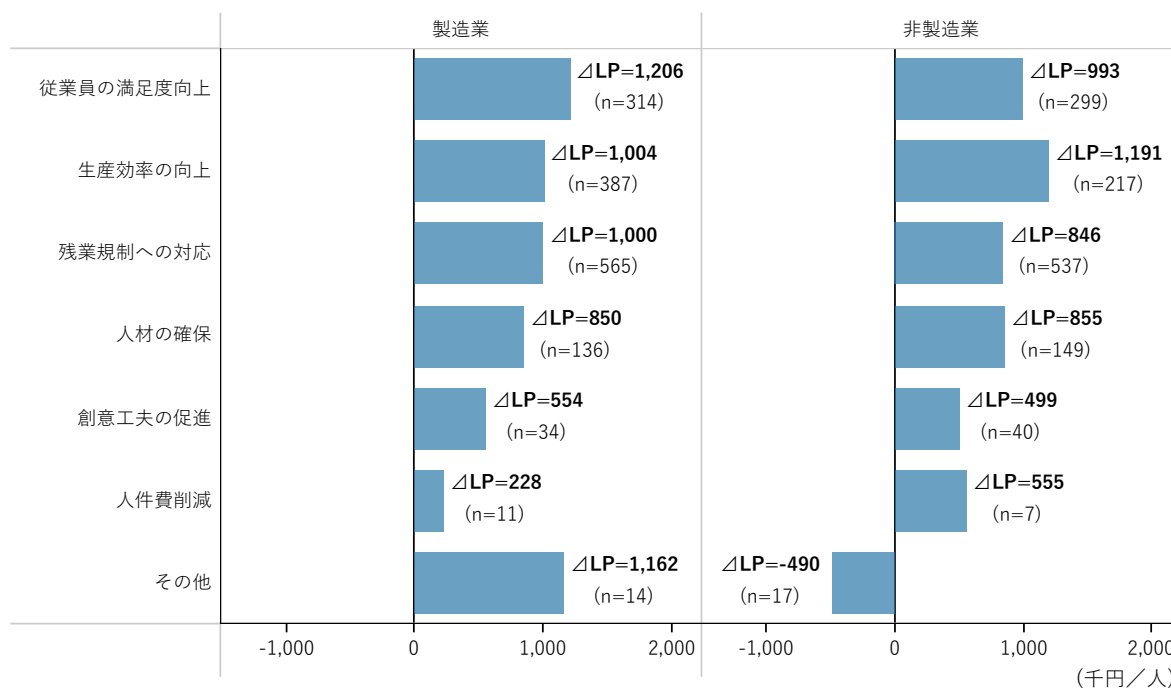


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

第2-1-95図は、働き方改革の狙い別に労働生産性の変化との関係性を示したものである。製造業では「従業員の満足度向上」、非製造業では「生産効率の向上」、

「生産効率の向上」を働き方改革の最も重要な狙いとする企業において、労働生産性の上昇幅が比較的大きい傾向にある。

第2-1-95図 働き方改革の狙い別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2.ΔLP (労働生産性の変化) とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

4.得られた回答数の少なかった「特になし」については除外して集計している。

第6節 外部連携・オープンイノベーションの推進

第5節では、企業が保有する経営資源のうち、特に無形資産の有効活用に着目したが、特に中小企業にとっては、いかに外部の専門性や人的な資源を活用できるかも併せて重要となってくる。本節では、中小企業における外部連携の取組実態と

その労働生産性との関係を分析していく。加えて、外部連携の一活動として、近年にその重要性が高まっている「オープンイノベーション」について、同様にその取組実態と労働生産性との関係性を見ていく。

1 外部連携

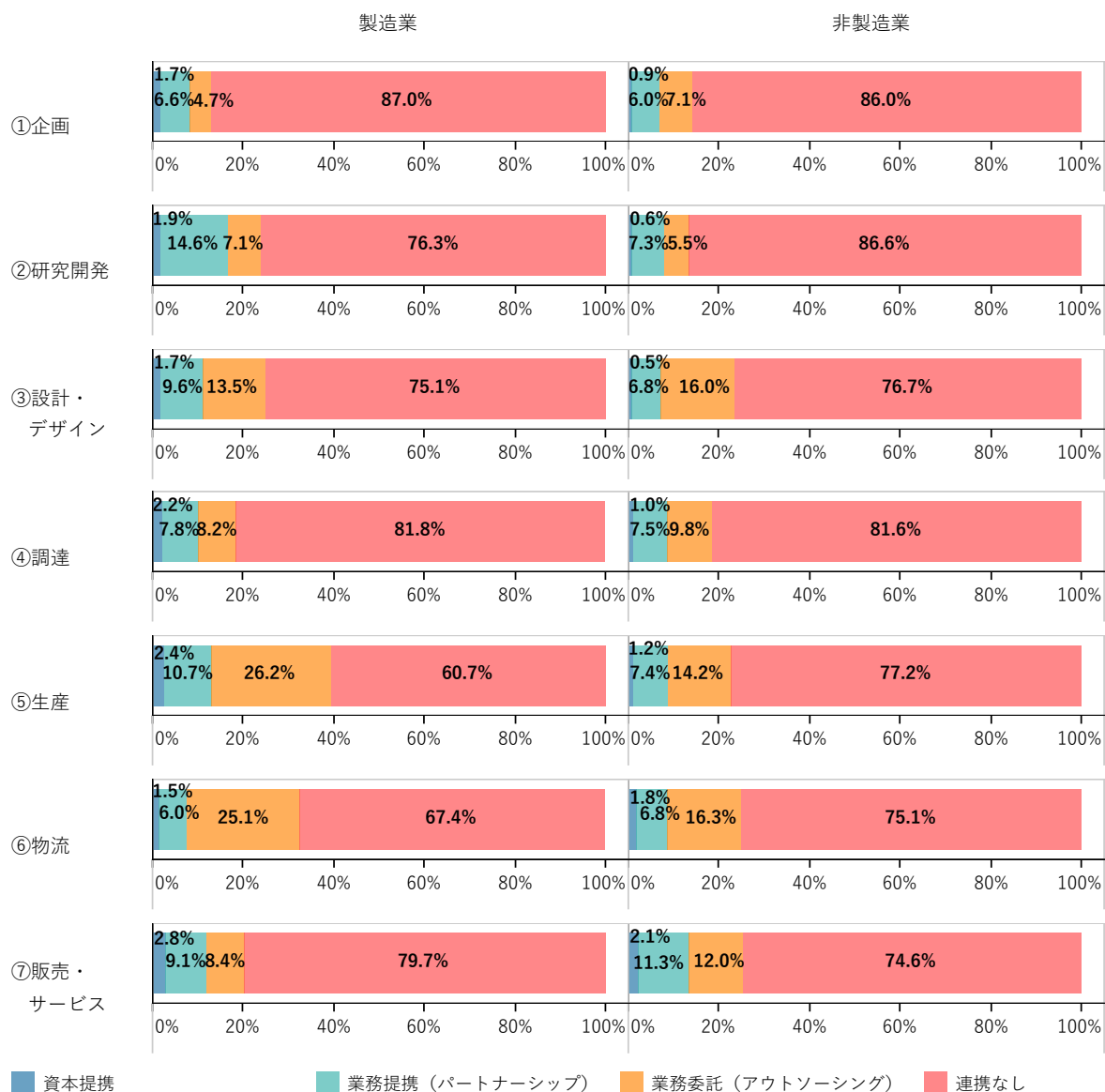
①外部連携³⁷への取組状況

第2-1-96図は、連携をする分野別に、企業の外部連携への取組状況を示したものである。製造業では、「生産」、「物流」分野での業務委託を中心に外部連携に取り組む企業の割合が高い一方、「企画」、「調達」、「販売・サービス」分野で連携

する企業の割合が低い。非製造業では、「生産」、「物流」に加えて、「設計・デザイン」、「販売・サービス」の分野での連携も進んでいる一方、「企画」、「研究開発」、「調達」分野で連携する企業の割合は低い。

³⁷ ここでは、連携の深さを基準に、三つの類型（「業務委託（アウトソーシング）」、「業務提携（パートナーシップ）」、「資本提携」）で分析をしている。

第2-1-96図 分野別、外部連携の取組状況（2013年以降）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.外部連携の実施状況について、分野ごとに「自社の事業領域の範囲外である」と回答した者は除外して集計している。

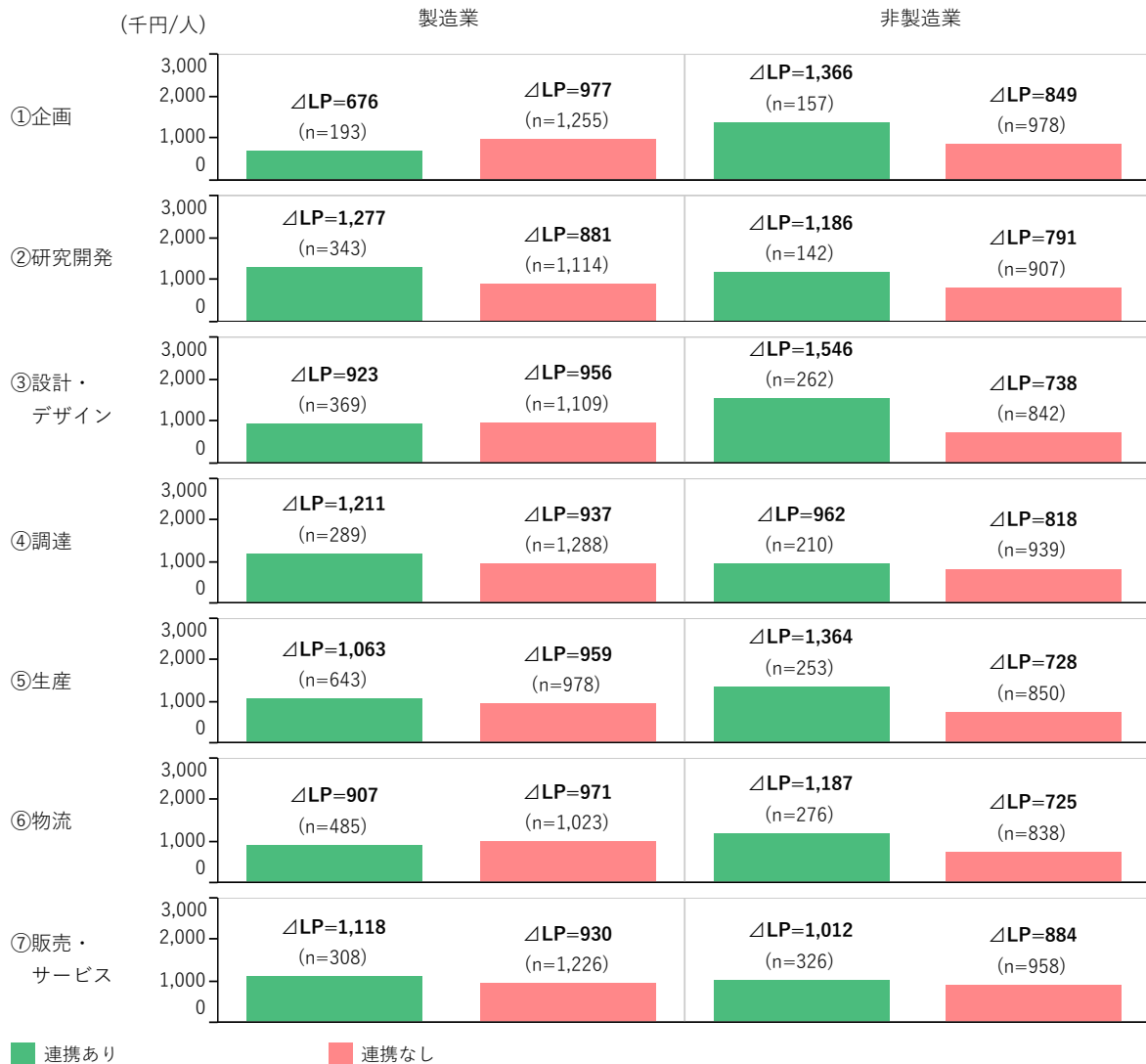
2.ここでの「業務提携(パートナーシップ)」とは、特定の分野に限定して他社と業務上の協力関係を持つことを指す(具体的には、技術供与、共同開発・調達・物流・生産・販売提携、他社施設利用、人材交流などが該当する)。

3.各回答数(n=製造業/非製造業)は以下のとおり。①企画：n=1,565/1,331、②研究開発：n=1,572/1,218、③設計・デザイン：n=1,597/1,282、④調達：n=1,710/1,342、⑤生産：n=1,755/1,279、⑥物流：n=1,627/1,295、⑦販売・サービス：n=1,663/1,502。

第2-1-97図は、分野別・外部連携の取組状況別に、企業の労働生産性の変化を見たものである。これを見ると、製造業では、特に「研究開発」や「調達」分野で「連携あり」が「連携なし」と比較して労働生産性の上昇幅が大きい。非

製造業では、全分野において「連携あり」が「連携なし」と比較して、労働生産性の上昇幅が大きい。中でも「設計・デザイン」、「企画」、「生産」分野で特にその差が大きい。

第2-1-97図 分野別・外部連携の取組状況別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2.ΔLP(労働生産性の変化)とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

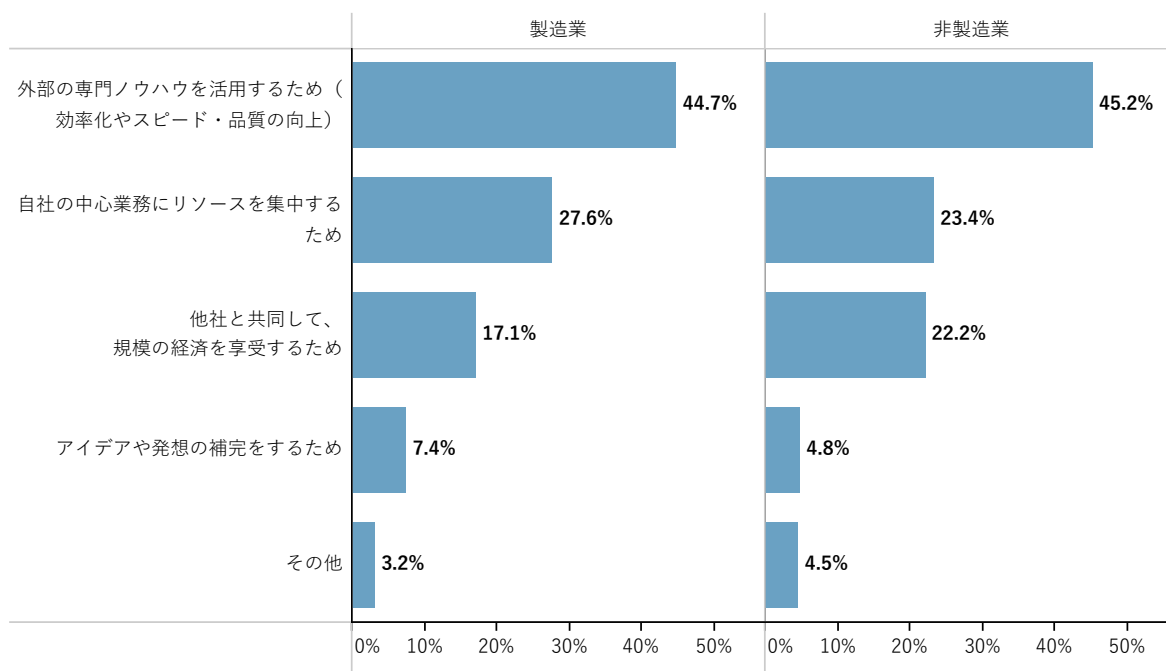
3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

②外部連携の目的、連携先選択の基準

第2-1-98図は、企業の外部連携の目的を示したものである。これによると、製造業・非製造業共に「外部の専門ノウハウを活用するため（効率

化やスピード・品質の向上）」、「自社の中心業務にリソースを集中するため」、「他社と共同して、規模の経済を享受するため」と回答した企業の割合が高い。

第2-1-98図 外部連携を活用する目的として最も重視するもの



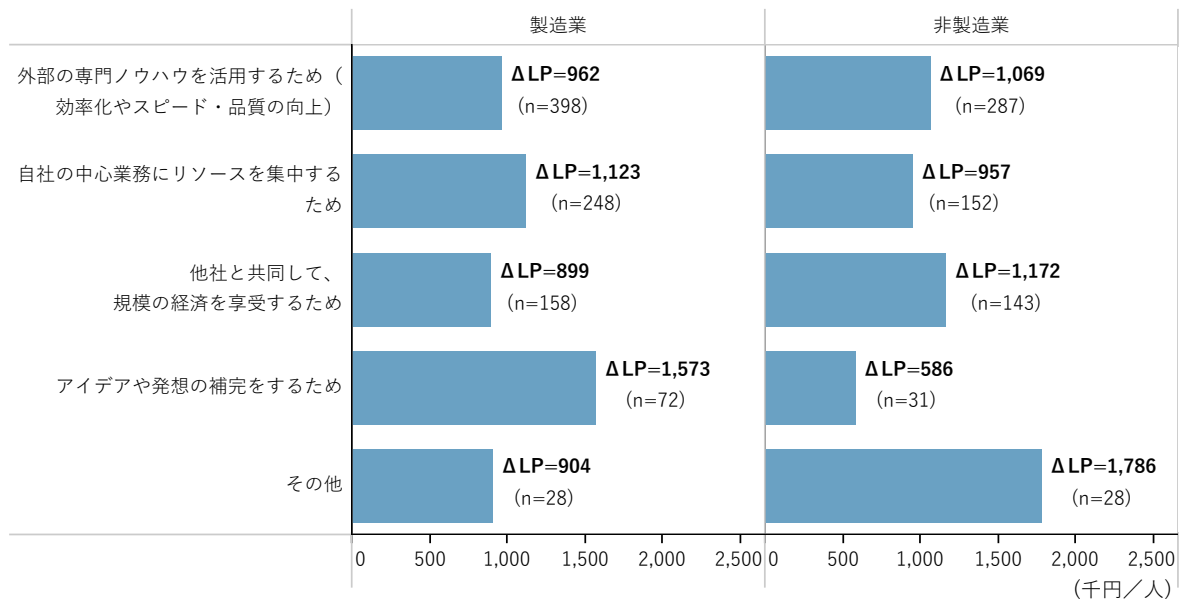
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=982、非製造業：n=735。

一方で、外部連携を活用する目的別に、企業の労働生産性の上昇幅を見ると、製造業では「アイデアや発想の補完をするため」と回答した企業において、非製造業では「その他³⁸」、「他社と共同

して、規模の経済を享受するため」と回答した企業において、労働生産性の上昇幅が高い（第2-1-99図）。

第2-1-99図 外部連携を活用する目的として最も重視するもの別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

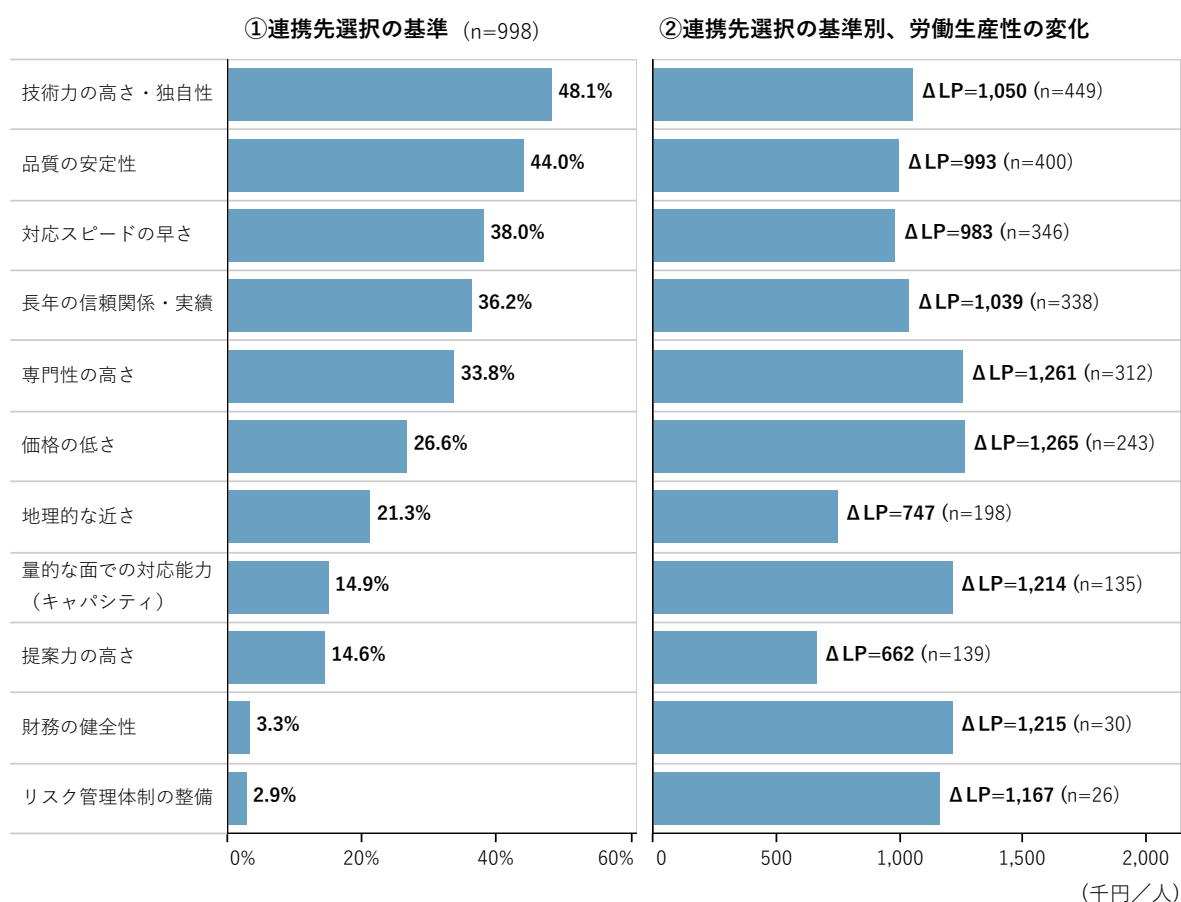
3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

38 なお、非製造業で「その他」と回答した企業における外部連携を活用する目的の具体例としては、「納期を重視するため」、「受注量の調整のため」、「自社ではコストが合わないため」、「不足する人員を外部から補填するため」などが挙げられている。

第2-1-100図は、製造業における外部連携の連携先選択の基準とその労働生産性の変化との関係を見たものである。これを見ると、製造業では、連携先を選択するに当たり、「技術力の高さ・独自性」、「品質の安定性」、「対応スピードの速さ」を重視する企業が多い。

一方、労働生産性の変化との関係を見ると、「価格の低さ」、「専門性の高さ」、「財務の健全性」、「量的な面での対応能力（キャパシティ）」を選択する企業で、労働生産性の上昇幅が大きいことが分かる。

第2-1-100図 外部連携の連携先選択の基準と労働生産性の変化（製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.得られた回答数の少なかった「その他」、「特になし」については除外して集計している。

3.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

4.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

5.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

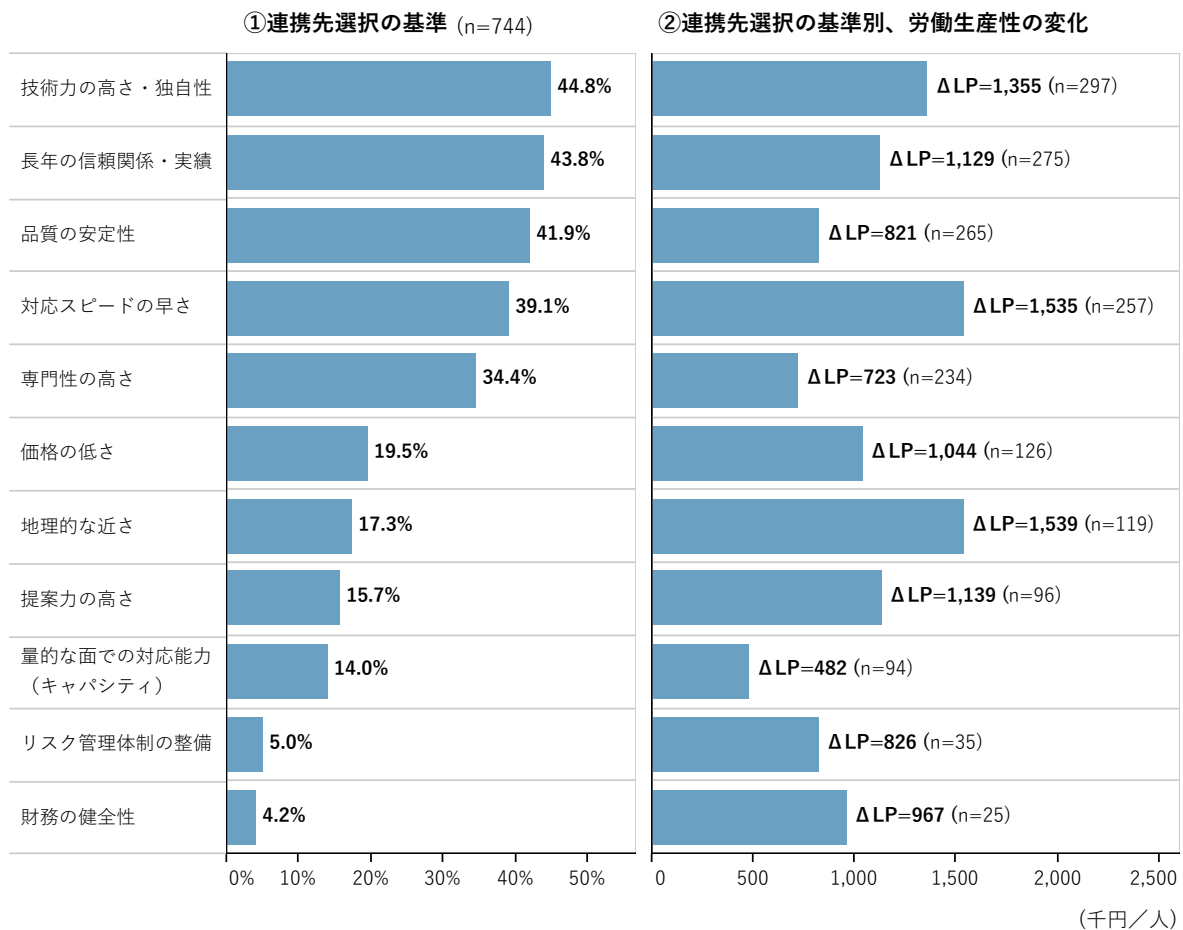
6.連携先選択の基準について、上位三つまでを確認している。

第2-1-101図は、非製造業における外部連携の連携先選択の基準とその労働生産性の変化との関係を見たものである。これを見ると、非製造業では、「技術力の高さ・独自性」、「長年の信頼関係・実績」、「品質の安定性」、「対応スピードの速

さ」を重視する企業の割合が高い。

一方、労働生産性の変化との関係を見ると、「対応スピードの速さ」、「技術力の高さ・独自性」に加えて、「地理的な近さ」を選択する企業で労働生産性の上昇幅が大きい傾向にあった。

第2-1-101図 外部連携の連携先選択の基準と労働生産性の変化（非製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.得られた回答数の少なかった「その他」、「特になし」については除外して集計している。

3.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

4.ΔLP (労働生産性の変化) とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

5.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

6.連携先選択の基準について、上位三つまでを確認している。

事例2-1-16では、開発フェーズに応じて適切に連携先を選択し、独自の技術の確立とその事業

化を達成した企業の例を紹介している。

事例 2-1-16 株式会社東亜電化

「開発フェーズに応じた外部連携の活用による事業化やライセンス供与による収益化を実現する企業」

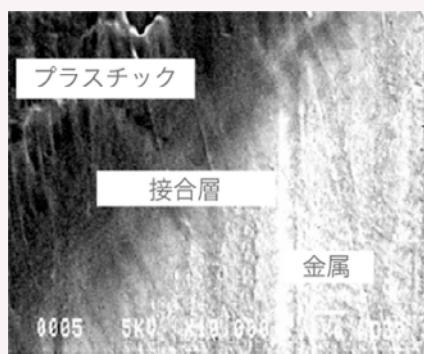
岩手県盛岡市の株式会社東亜電化（従業員111名、資本金3,500万円）は、めっき処理及び特殊表面処理を行う企業であり、金属と樹脂を強固かつ均一に接合する表面処理技術「TRI System（トライシステム）」や高離型性（金型などに粘着せず離れやすい性質）を有する薄膜形成技術「TIER（ティア）コート」などのオンリーワン技術で、大手自動車メーカーや大手半導体・電子機器メーカーからも注目を集めている企業である。

同社は1959年に創業以来、装飾や防さびなどの一般的な金属めっき事業を継続的に受注していたが、同社の三浦宏社長は、かねてより、従来のめっき事業に代わるオンリーワンの技術を模索していた。そんな中、1976年に、岩手大学が研究開発を進めていたトリアジンチオール（岩手県の松尾鉱山から採れる硫黄の有効活用を目的に開発された有機化合物）に関する新聞記事を見て、同物質は表面処理に活用できるのではないかと考え、同大学の研究室を訪れた。翌年から同大学との研究開発をスタートし、国や県による各種補助金を受けながら、共同研究を続けた。特に、1990年頃からは価格の安い東南アジアなどの競合企業も台頭する中、同社はオンリーワン技術の確立に向け、従業員の約1割を研究開発部門に当て、三浦社長の強い意志で開発を継続した。長年の努力が実り、2003年にトリアジンチオールを活用した、前述の表面処理技術「TRI System」の開発に成功した。同社では研究開発フェーズごとに提携先を広げ、基礎研究は岩手

大学と共同で、応用研究では岩手県工業技術センターと共同で実施した。また、現在は商用化・事業化のステージで、更なる事業拡大に向けて民間企業との研究開発に注力している。

また、同社では、開発した新技術の特許権の取得・活用にも積極的に取り組む。かつて、同社では技術流出を恐れ、めっき技術に関するノウハウを自社内に閉じてブラックボックス化していたが、新技術開発後、大手自動車メーカーから共同開発の誘いがあった際に、同取引先から技術の裏付けとして特許を取得するよう要請を受け、特許出願に踏み切った。その後、同自動車メーカーとの共同開発自体は量産化には至らなかったが、他の取引先に対するライセンス供与につながったことを受けて、積極的に特許を取得・活用するオープン戦略に方針転換をした。その結果、現在では同社のライセンス収益は、利益額の4割を占めるまでに至っている。

今後、同社では電気自動車やロボットなどの普及を見据え、めっき処理に要求されるマイクロレベルの技術から、次世代の製品に要求されるナノレベルの表面処理技術を確認していく意向である。「研究開発フェーズに応じて、連携先を上手く使い分けて、事業化につなげていくことが重要である。今後も、研究開発に注力し、自社のオンリーワン技術を磨いていきたい。」と同社の専務取締役の三浦修平氏は語る。



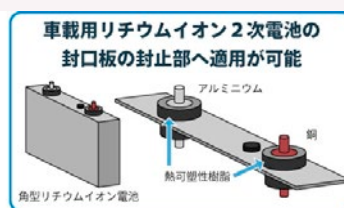
金属と樹脂を接合する同社の技術「TRI System」



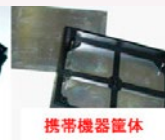
高気密コネクタ



放熱断熱部品



デジタルカメラ部品



携帯機器筐体

同社技術（「TRI System」）の適用例

コラム 2-1-5

外部連携の状況別、知的財産戦略の使い分け

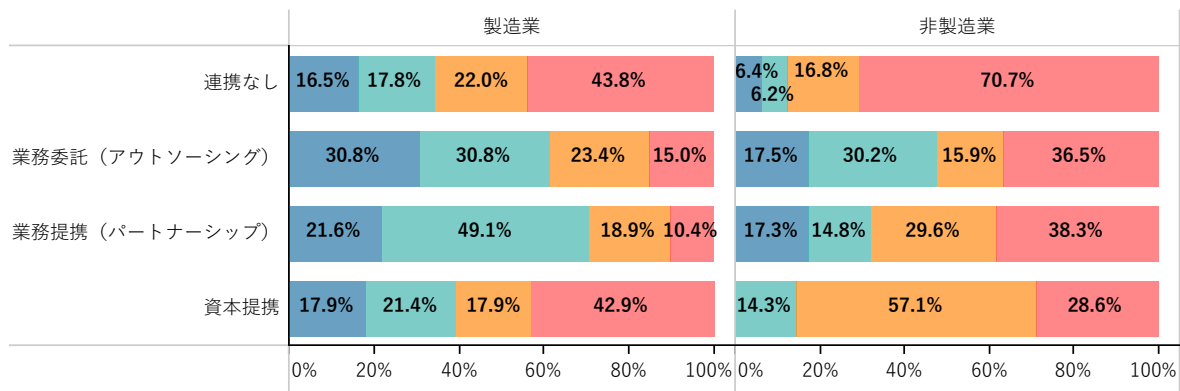
ここでは、研究開発分野での外部連携の状況別に各社が採る知的財産戦略の状況を見ていく（コラム2-1-5図）。

製造業では、業務委託（アウトソーシング）を実施する企業は、重要な技術・ノウハウを含めて知的財産権により保護を図る企業の割合が多くなる一方で、業務提携（パートナーシップ）を実施する企業は重要な技術・ノウハウは企業秘密として保護し、一部の技術・ノウハウは知的財産権により保護を図る企業が多い。

非製造業では、業務委託（アウトソーシング）を実施する企業は、重要な技術・ノウハウは企業秘密として保護し、一部の技術・ノウハウは知的財産権により保護を図る企業が多く、業務提携（パートナーシップ）を実施する企業は、原則企業秘密として保護を図る企業の割合が高い。

以上で見たとおり、知的財産権には、技術やノウハウが権利として保護されるメリットがある一方で、外部に技術を模倣されるリスクも存在する。外部の企業との連携の深さや事業の性質に従って、前節の「知的財産権の活用」の項でも言及したとおり、何を秘匿し、何を権利化するのかといった知財のオープンクローズ戦略を採用している企業が一部存在する状況が推察される。

コラム2-1-5図 研究開発分野での外部連携の状況別、知的財産戦略



- 重要な技術・ノウハウを含めて特許権・実用新案権・意匠権で保護
- 技術・ノウハウの一部で特許権・実用新案権・意匠権を取得し、重要な技術・ノウハウは企業秘密として保護
- 原則、特許権・実用新案権・意匠権を取得せず、技術・ノウハウは企業秘密として保護
- 企業秘密や特許権・実用新案権・意匠権で保護する対象の技術・ノウハウは存在しない

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1.四つの知的財産戦略のうち、最も近いものを確認している。

2.各回答数(n=製造業/非製造業)は以下のとおり。連携なし：n=1,129/941、業務委託(アウトソーシング)：n=107/63、業務提携(パートナーシップ)：n=222/81、資本提携：n=28/7。

コラム 2-1-6

自動車の開発分野での連携におけるシミュレーション技術（モデルベース開発）活用の重要性

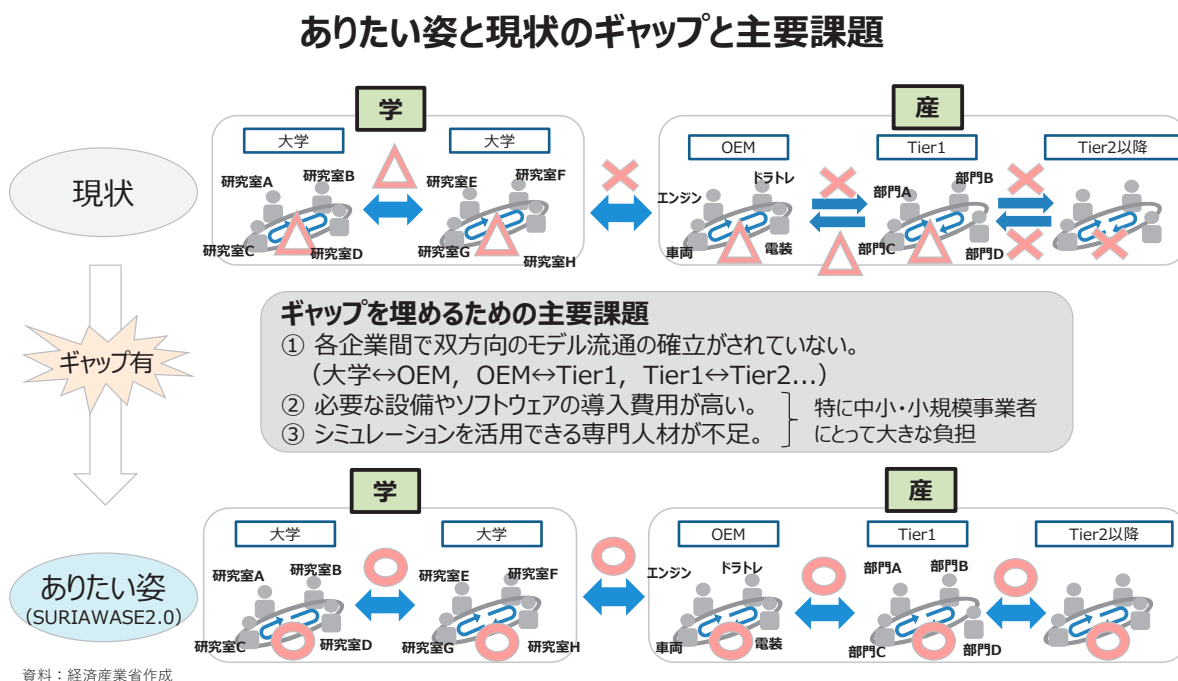
自動車産業は、電動化、自動化などのCASEと呼ばれる百年に一度の大きな変革に直面している。高機能化（電子制御システム及び安全運転システムの導入、ネットワーク化）・複雑化が進む自動車開発の徹底的な効率化が不可欠となっており、開発・性能評価のプロセスをバーチャルシミュレーションで行うMBD（モデルベース開発）の取組の重要性が拡大している。

経済産業省では、2015年より産官学連携の「自動車産業におけるモデル利用のあり方に関する研究会」を複数回開催し、企業間でモデルを流通させる仕掛け、モデル自体の高度化、自動車会社ごとにはばらばらだったモデルの作り方のルールの一掃などを議論するとともに、サプライチェーンのグローバル化に対応するため、欧州で同様の活動をしている標準団体とも連携している。

また2017年からは次世代自動車などの開発加速化に係るシミュレーション基盤構築事業として、モデル作成のガイドラインおよびガイドラインに準拠した車両評価性能モデルを構築し、開発プロセス（すりあわせ）の高度化を進めている。

こうした取組により、一部大手の自動車メーカーやサプライヤーを中心にMBDの採用が進んでいる。今後は更に中小企業などにも広がっていくことが期待されるが、設備やソフトウェアの導入負担が大きいことに加え、シミュレーションを活用するための人材の不足などの課題もある。

コラム2-1-6①図 モデル流通におけるありたい姿と現状のギャップ



こうした課題を乗り越え、中小企業においてMBDを活用した事例として、広島県東広島市の株式会社ヒロテックツーリング（従業員32名、資本金3,000万円）を紹介する。同社はプレス金型の製作リードタイムの短縮とビジネスの拡大を狙いとして、プレス成形シミュレーションを活用する業務プロセスの改善に取り組んでいる。

当初は取引先からの要望に応えるためにシミュレーションを一時期アウトソーシングしていたが、競争力を向上するため、同社においてシミュレーションを内製化することを決めた。

内製化に当たっては、設備（ハード・ソフト）や人材（技術習得）が課題となったが、ひろしまデジタルイノベーションセンター（公益財団法人ひろしま産業機構）にあるプレス成形シミュレーションソフトの安価な共用サービスや広島経済同友会が運営するデジタルものづくり塾（地場企業群が先行企業などのアドバイザーによる支援を受けつつ共同でデジタルツールを学習・実践する場）に積極的に参加することで内製化に成功した。

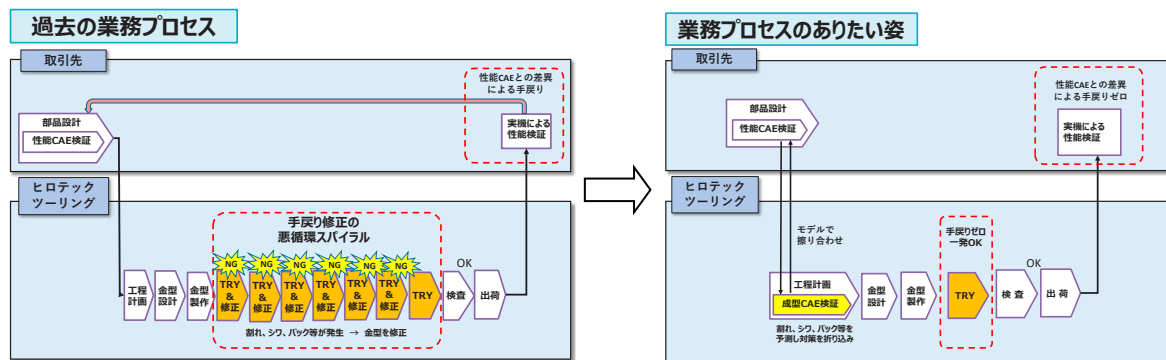
これによって、シミュレーション結果を社内で評価・検討するというフィードバックのサイクルが回せるようになり、プレス金型のトライ回数が導入前と比べて半減するとともに、板金部品の割れやしわの防止による品質向上も実現できた。今後はシミュレーションノウハウをチェックリスト化し、その活用によりシミュレーション精度を高め不具合の見落とし防止を図ることで、更なるトライ回数の削減を進め、最終的には手戻りゼロを目指す。

また、シミュレーションの内製化によるプレス精度の向上の結果、取引先との関係も変わりつつあり、取引先から同社へ指示するといった一方的なやり取りから、同社からの検証結果のフィードバックや改善提案が可能となってきている。

将来は、金型製作前に成形シミュレーションの結果・モデルを取引先に提出し、取引先がそれを部品設計に反映するという、すりあわせのデジタル化・双方向化を行うことで、同社における最適な生産工程の実現ができるようにするとともに、取引先における最適な部品設計にも貢献したいと考えている。

このように取引先とデジタル技術でも連携できるようになることで、新たな付加価値を生み出す企業に成長し、ビジネス拡大につなげていくことを同社は考えている。

コラム 2-1-6 ②図 MBDの活用による業務プロセスの改善



資料：経済産業省作成

今後、自動車だけでなく製造業全体でモデルベース開発の必要性が高まっていく中で、自動車業界がその先駆けとなり、サプライチェーン全体で開発プロセスの効率化が進展していくことが期待される。

2 オープンイノベーション

製品・サービスの高度化・複雑化・モジュール化、製品・サービスのライフサイクルの短期化や新興国プレイヤーも含めた競争の激化から、これまでの自前主義でのイノベーションには限界が来ており、外部の技術やノウハウを活用し、新しい技術開発や新しい製品化・サービス化を実現するオープンイノベーションの重要性が指摘されている³⁹。

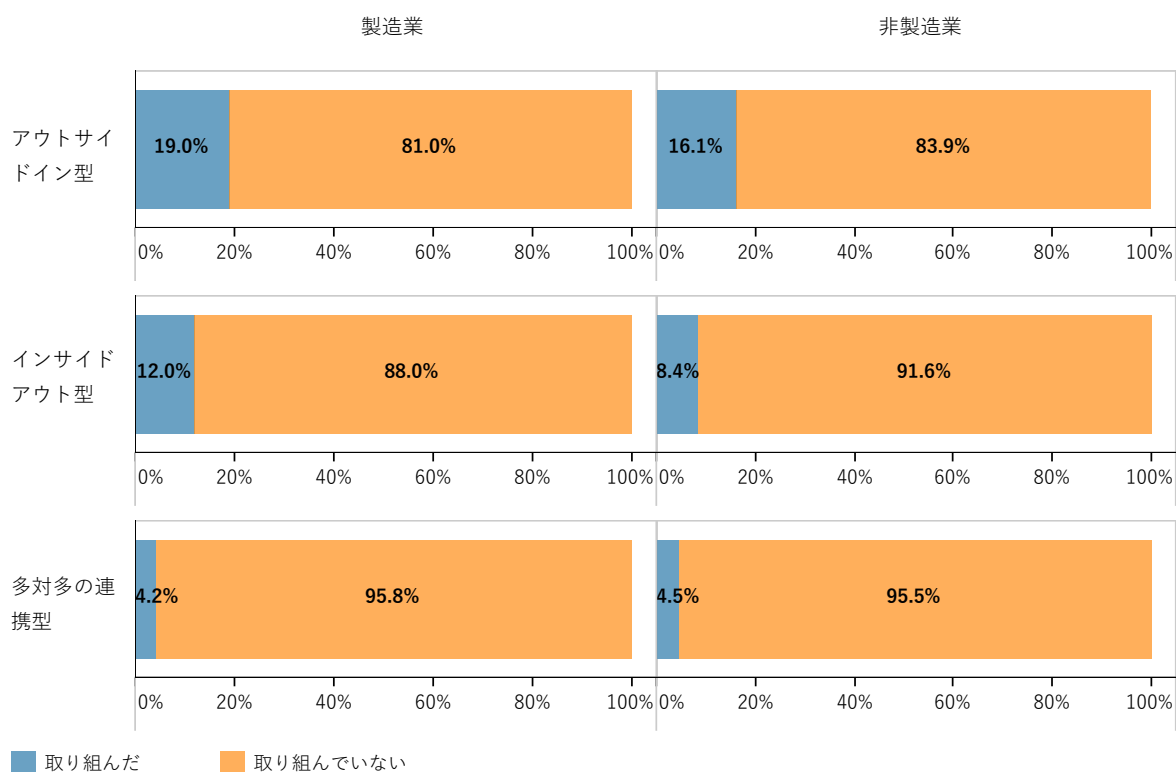
中でも、外部技術を自社内に取り込み連携をする「アウトサイドイン型」や自社の技術・知識を社外に発信することで連携を促す「インサイドアウト型」だけでなく、広く連携先を募り共同開発をしていく「多対多の連携型」へと取組が広がっているといわれている。

ここでは、上記トレンドも踏まえ、中小企業のオープンイノベーションへの取組状況や効果を把握するとともに、取組を促進するためのポイントについて分析していく。

① オープンイノベーションの取組状況

第2-1-102図は、先に紹介した三つのオープンイノベーションのタイプ別に、取組状況を見たものである。これによると、「アウトサイドイン型」に取り組む企業の割合は製造業、非製造業でそれぞれ19.0%、16.1%存在する一方で、「インサイドアウト型」は12.0%、8.4%、「多対多の連携型」は4.2%、4.5%にとどまる。

第2-1-102図 オープンイノベーションの取組状況（2013年以降）



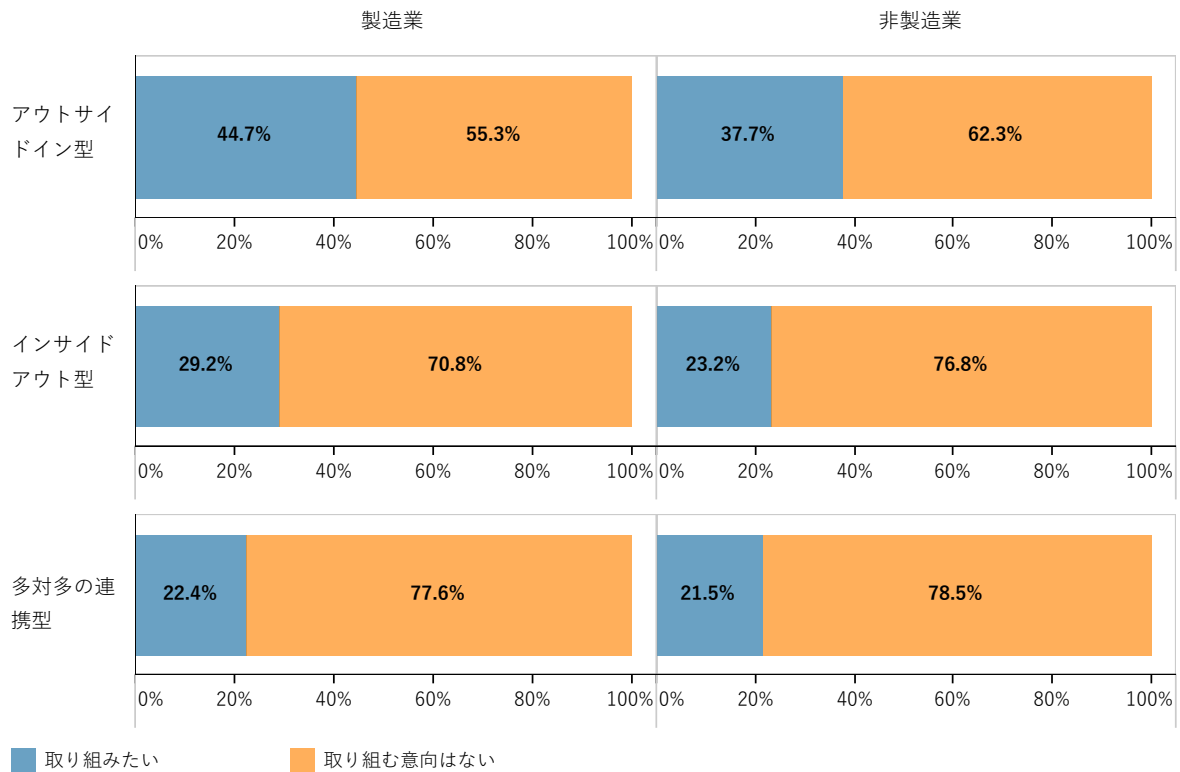
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)各回答数(n=製造業/非製造業)は以下のとおり。アウトサイドイン型：n=1,867/1,680、インサイドアウト型：n=1,904/1,717、多対多の連携型：n=1,937/1,722。

第2-1-103図は、企業のオープンイノベーションへの今後の取組意向を示したものである。今後、オープンイノベーションに「取り組みたい」と回答した企業の割合は全てのタイプで増加して

いるが、特に「多対多の連携型」の現状からの伸び率が大きいことが分かる。

第2-1-103図 オープンイノベーションへの今後の取組意向



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

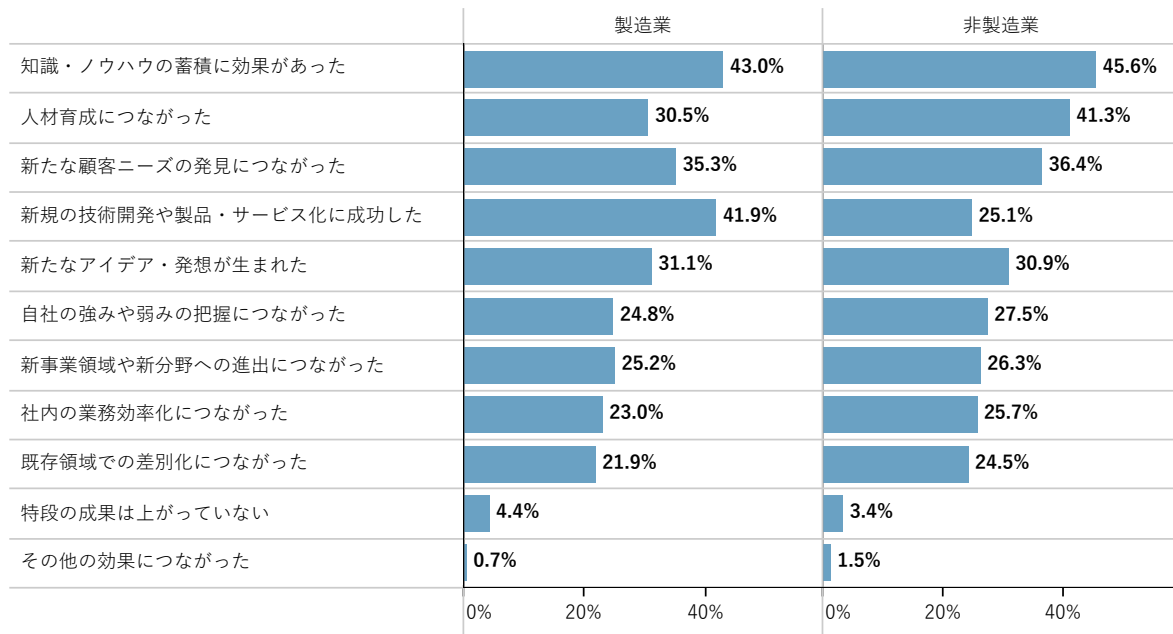
(注)各回答数(n=製造業/非製造業)は以下のとおり。アウトサイドイン型：n=1,896/1,693、インサイドアウト型：n=1,883/1,682、多対多の連携型：n=1,894/1,686。

②オープンイノベーションの取組効果

第2-1-104図は、オープンイノベーションの取組効果を見たものである。直接的なプロダクトイノベーションの効果（「新規の技術開発や製品・サービス化」）のほかに、「知識・ノウハウの蓄

積」、「人材育成」、「新たな顧客ニーズの発見」といった副次的効果を挙げる企業の割合も高いことが分かる。「特段の成果は上がっていない」と回答する企業は、5%未満にとどまり、何らかの成果を得た企業が多いことが分かる。

第2-1-104図 オープンイノベーションの取組効果



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

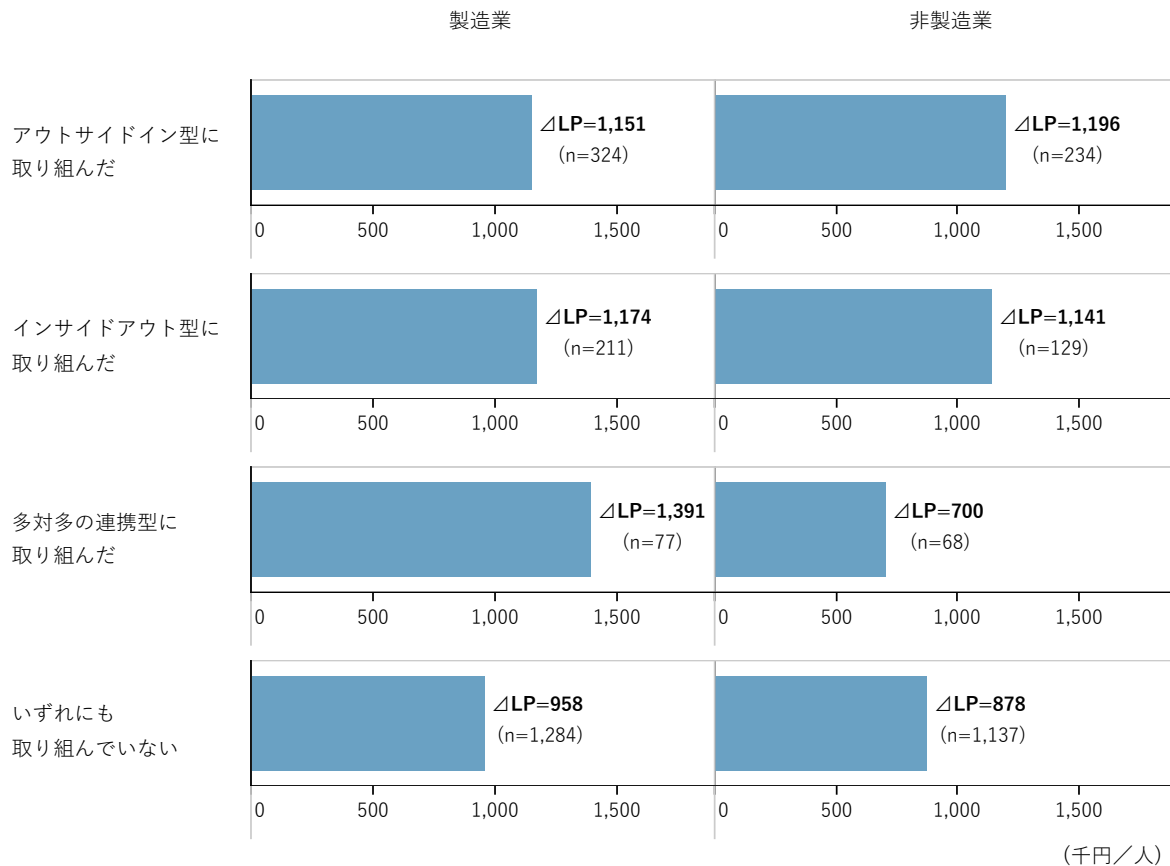
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=456、非製造業：n=327。

第2-1-105図は、オープンイノベーションと労働生産性との関係を示したものである。非製造業の「多対多の連携型」を除いて、全てのタイプで

オープンイノベーションに取り組んだ企業が、取り組んでいない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた。

第2-1-105図 オープンイノベーションの取組状況別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

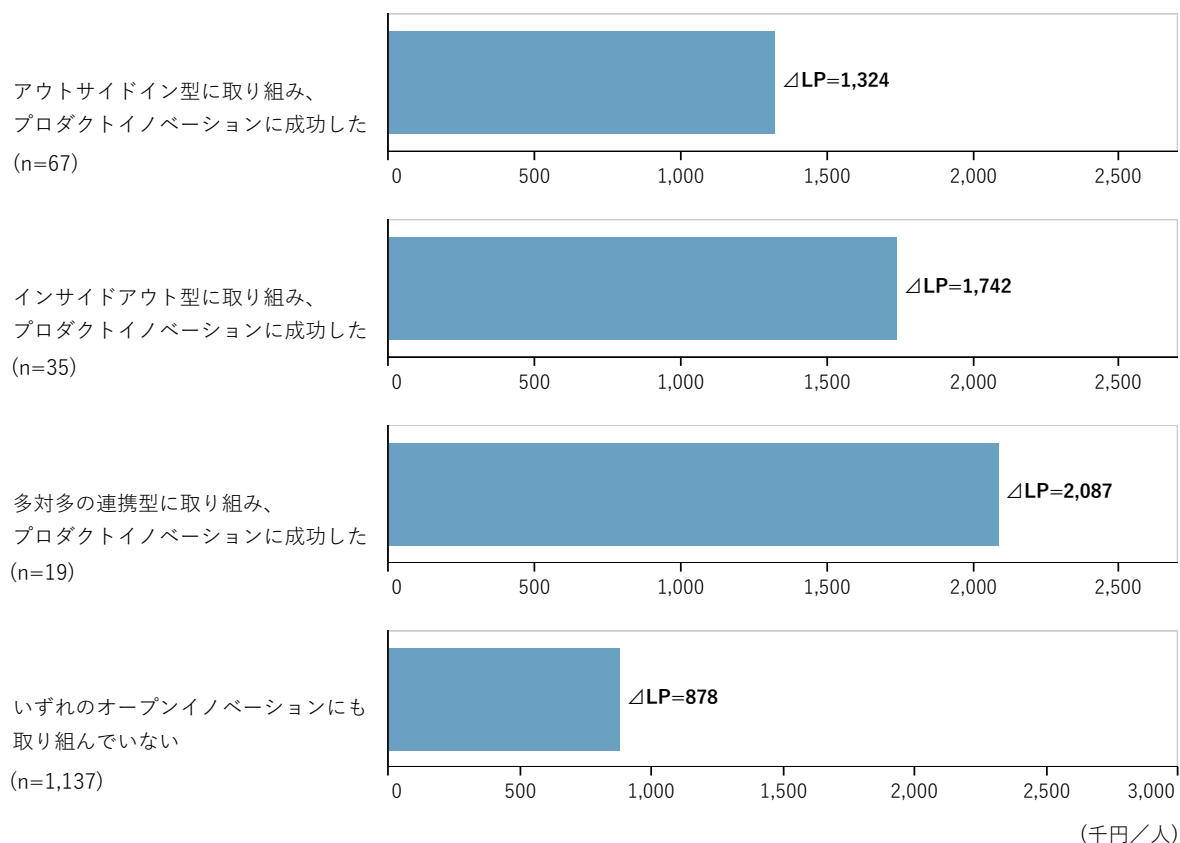
2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

また、非製造業の「多対多の連携型」についても、プロダクトイノベーション（新規の技術開発や製品・サービス化）に成功した企業に絞って見

ると、取り組んでいない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が確認された⁴⁰（第2-1-106図）。

第2-1-106図 プロダクトイノベーションに成功した企業における、オープンイノベーションのタイプ別、労働生産性の変化（非製造業）



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

4.ここでは、オープンイノベーションの取組の効果について「新規の技術開発や製品・サービス化に成功した」と回答した企業を、プロダクトイノベーションに成功した企業と定義している。

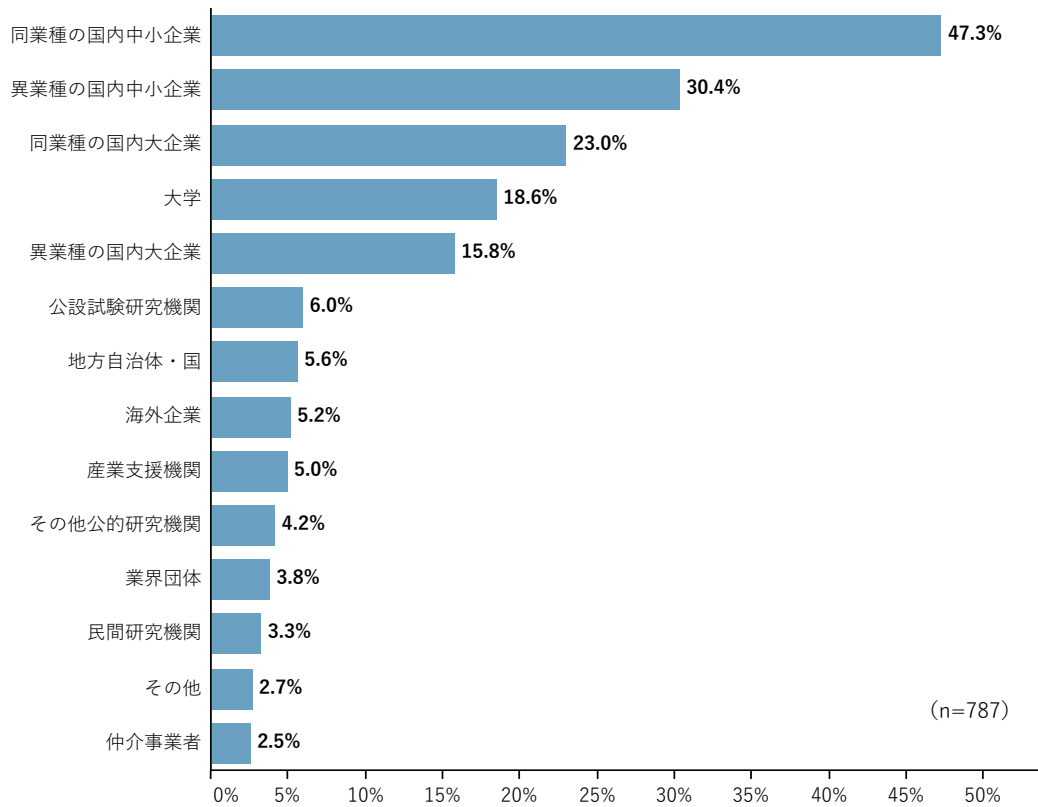
40 オープンイノベーションの取組を通じたプロダクトイノベーションへの成功が、2013年から2018年にかけての労働生産性の上昇率に与える影響について、帰帰モデルを用いた計量分析も行ったところ、非製造業において、それぞれ「アウトサイドイン型」では+41.1%pt、「インサイドアウト型」では+69.5%pt、「多対多の連携型」では+97.8%pt、上昇率の増加へ統計的に有意な影響を与えることが分かった。詳細は付注2-1-1を参照のこと。

③オープンイノベーションの連携先

企業のオープンイノベーションの連携先を見ると、「同業種の国内中小企業」が最も多く、次いで

で「異業種の国内中小企業」、「同業種の国内大企業」が続く（第2-1-107図）。

第2-1-107図 オープンイノベーションの連携先



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

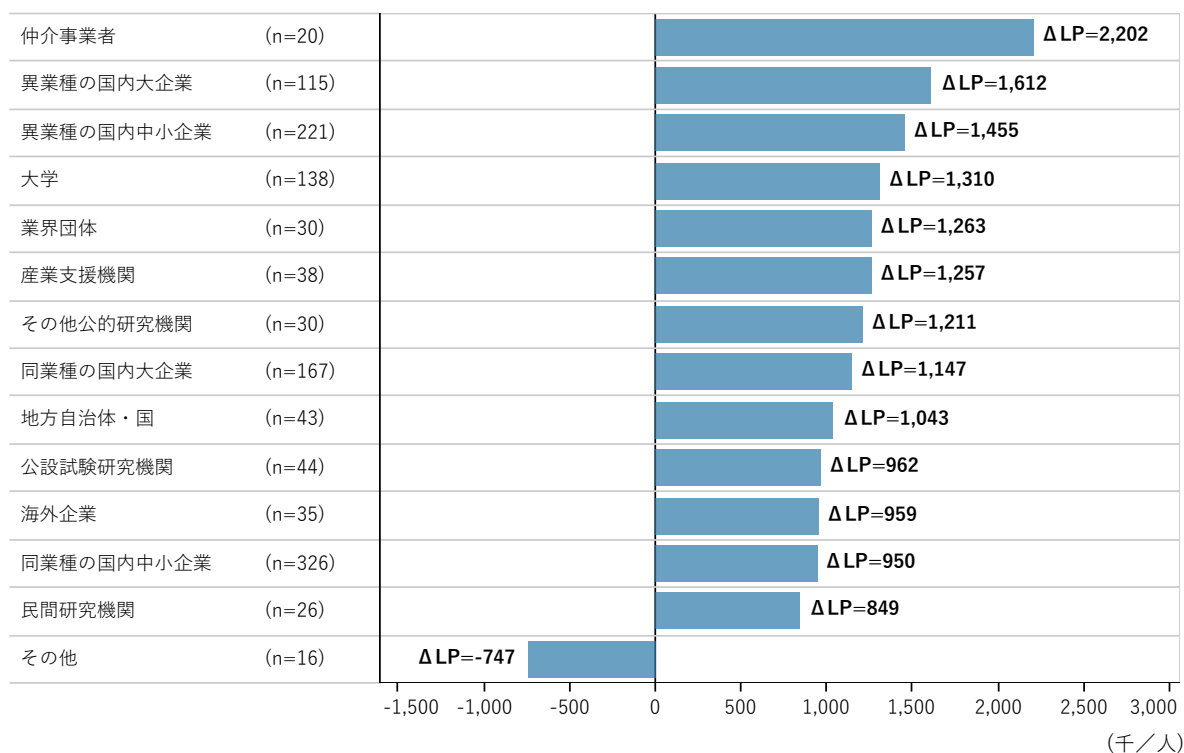
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.「ビジネスマッチングの支援・仲介サービスを提供する事業者」は「仲介事業者」として表示している。

一方で、連携先と労働生産性の上昇幅との関係を見ると、「異業種企業」や「大学」と連携する企業は、「同業種企業」と連携する企業と比較し

て、労働生産性の上昇幅が大きいことが分かる（第2-1-108図）。

第2-1-108図 オープンイノベーションの連携先別、労働生産性の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

4.「ビジネスマッチングの支援・仲介サービスを提供する事業者」は「仲介事業者」として表示している。

以上で述べたところと関連して、事例2-1-17では、異業種企業や大学と連携することで、新た

な製品の共同開発に成功した企業の例を紹介している。

事例 2-1-17 北陸テクノ株式会社

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

富山県射水市の北陸テクノ株式会社（従業員40名（グループ全体）、資本金3,000万円）は、非鉄金属の溶解炉、熱処理炉の設計・製作などを行う工業炉メーカーである。自動車部品、建材、鉄鋼、電子部品メーカーなどの幅広い顧客との取引実績を有している。

同社が所在する富山県射水市は米作りの盛んな地域で、毎年3,000トンのもみ殻が排出される。しかし、もみ殻の明確な活用方法が見いだせず、また2000年以降は野焼きが事実上禁止となり、処分に困る農業従事者は最終的に産業廃棄物として処理せざるを得ず、1トン当たり1万円強のコスト負担を強いられている。

こうした背景から、2010年に射水市、JAいみず野、富山県立大学が共同で、もみ殻のリサイクル技術の開発を目的とした「もみ殻循環プロジェクトチーム」を発足。同社は、地理的・技術的な観点で研究開発への対応力を評価され、プロジェクトチームのパートナーとして選出された。その後、同社は複数の外部研究者と共同し、保有する炉の高度な燃焼制御技術を基に、有害物質を排出せずに大量のもみ殻を処理し、かつ、リサイクル可能なもみ殻灰を製造できる、もみ殻処理炉の開発に成功した。2018年5月には同処理炉が導入された、全国初のもみ殻循環施設が建設され、もみ殻の完全リサイクル化に向けた実証が進んでいる。

さらに、同社はもみ殻をリサイクルした製品開発にも取り組む。もみ殻から抽出される非晶質である高可溶シリカ灰に着目し、農業分野のケイ酸肥料開発に取り組んでいたが、プロジェクトチームに参画する外部研究者からのアドバイスを受け、更に工業分野にも進出した。もみ殻灰の特性を利用し、弾性率が従来比1.5倍のゴムマット製品や高強度のコンクリート製品の試作に成功し、現在鳥取県の製造業者と共に製品化を目指している。

同社子会社NSIC株式会社でもみ殻処理炉の事業を統括する木倉崇取締役は、「日本の米の生産量は全世界の数%にすぎない。将来的には、日本だけでなく中国やベ

トナムなどでも通用するビジネスにしていきたい。」と言う。また、同社の木倉正明社長は、「強みである熱処理炉事業にも注力しながら、もみ殻処理炉の実証を進めるとともに、もみ殻灰を用いた製品の商品化を進めていく。」と語る。



共同開発に成功したもみ殻処理炉



もみ殻をリサイクルして開発した製品

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

第7節

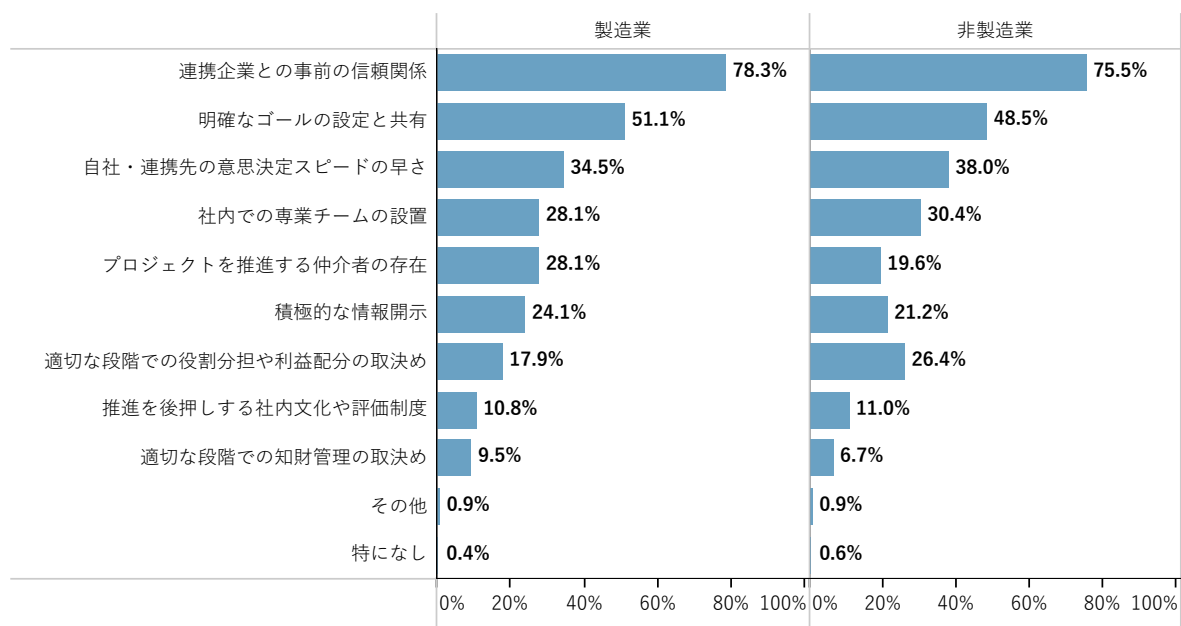
④オープンイノベーションの促進に向けたポイント

次に、オープンイノベーションの促進に向けてどのようなポイントが重要となるかを見ていく。

第2-1-109図は、企業がオープンイノベーショ

ンを成功させるために重要と考えるポイントを示したものである。これによると、「連携企業との事前の信頼関係」、「明確なゴールの設定と共有」、「自社・連携先の意思決定スピードの早さ」が重要であると回答する企業の割合が高い。

第2-1-109図 オープンイノベーションを成功させるために重要と考えるポイント



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.オープンイノベーションを成功させるために重要なポイントについて、上位三つまでを確認している。

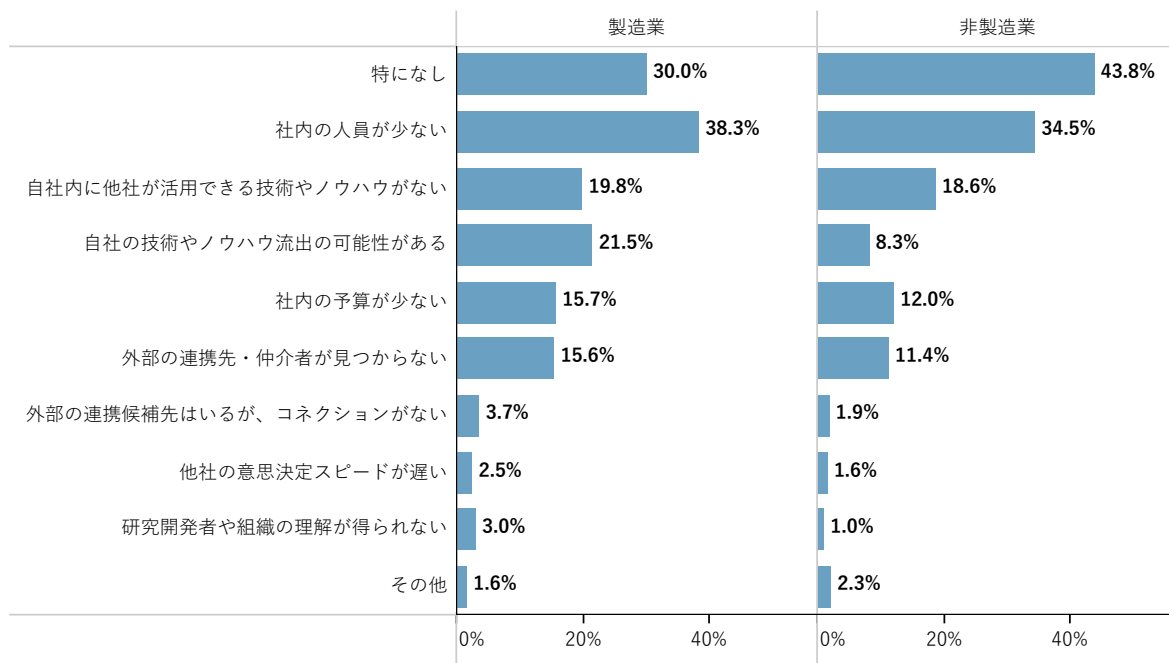
3.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=452、非製造業：n=326。

第2-1-110図は、オープンイノベーションに取り組んでいないと回答した企業にその理由を確認したものである。製造業・非製造業共通で「特になし」、「社内の人員が少ない」、「自社内に他社が活用できる技術やノウハウがない」と回答する企業の割合が高い。一方で、技術やリソース不足以外に、「自社の技術やノウハウ流出の可能性があ

る」や「外部の連携先・仲介者が見つからない」と回答する企業も製造業を中心に多い。

自社の技術・ノウハウの流出懸念に関しては、（独）工業所有権情報・研修館（INPIT）の知財総合支援窓口（コラム2-1-4）などを活用しながら、オープンイノベーションにおける知財リスクの管理に取り組むことが重要となる。

第2-1-110図 オープンイノベーションに取り組んでいない理由



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

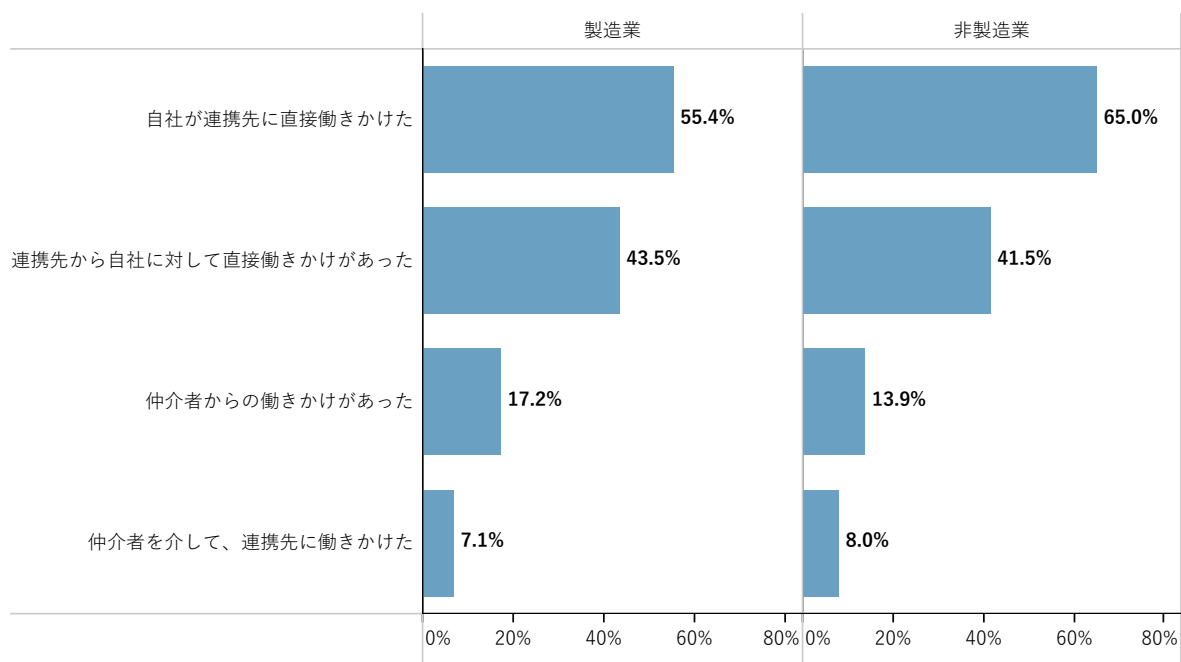
2.各回答数(n)は以下のとおり。製造業はn=1,408、非製造業はn=1,321。

また、「外部の連携先・仲介者が見つからない」という回答も見られ、連携先のマッチングに向けた取組や仕組みが必要とされる。

現状では、オープンイノベーションに取り組むに当たり、「仲介者からの働きかけがあった」と

回答した企業は製造業で17.2%、非製造業で13.9%存在し、「仲介者を介して、連携先に働きかけた」と回答した企業は製造業で7.1%、非製造業で8.0%存在する（第2-1-111図）。

第2-1-111図 オープンイノベーションに取り組んだきっかけ



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

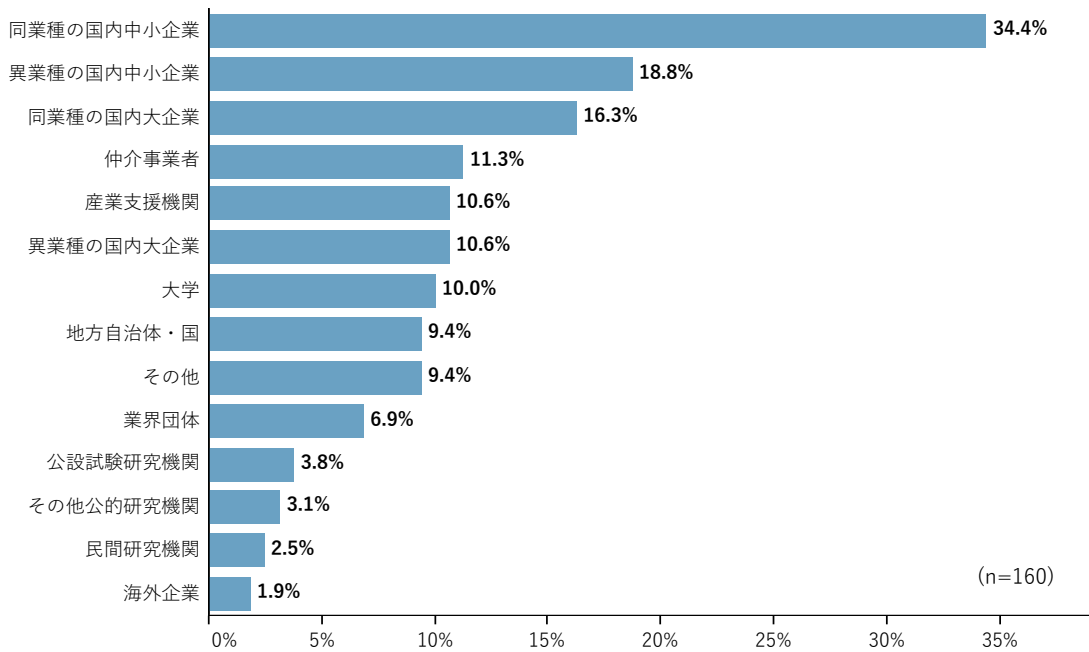
(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=453、非製造業：n=323。

また、オープンイノベーションの仲介者としては、「同業種の国内中小企業」が34.4%で最も多く、次いで「異業種の国内中小企業」、「同業種の国内大企業」の順となっている（第2-1-112図）。一方で、事例2-1-18や事例2-1-19のように、オー

ブンイノベーション促進の担い手として、ビジネスマッチングの支援・仲介サービスを提供する専門事業者や地域金融機関などの役割も重要となる。

第2-1-112図 オープンイノベーションの仲介者



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 「ビジネスマッチングの支援・仲介サービスを提供する事業者」は「仲介事業者」として表示している。

事例 2-1-18 Creww株式会社

「事業会社とスタートアップ企業とのマッチング・共創による新規事業創出を支援するオープンイノベーション・プラットフォームを運営する企業」

東京都目黒区のCreww株式会社（従業員50名、資本金4億6,455万円（資本準備金含む））は、2012年に創業した、国内最大級のオープンイノベーション・プラットフォームを運営する企業である。豊富な経営資源を有し、新規事業創出を目指す事業会社と、独自のアイデアやノウハウを有するスタートアップ企業とをマッチングし、両者の共創による新規事業の創出を支援するサービスを提供している。

創業のきっかけは、同社の伊地知天代表取締役が、米国での留学経験から対照的な日米のスタートアップ企業の成長環境に対して抱いていた問題意識であった。米国のスタートアップ企業はエンジェル投資家から、資金提供、事業への助言、人脈形成などの様々な支援を受けることができるが、日本のスタートアップ企業は同様の支援が受けられない。日本にはエンジェル投資家の数が少なく、今からエンジェル投資家を増やすよりも、事業会社が有する経営資源を解放する方が実状に合っているとの発想から、事業会社とスタートアップ企業をマッチングするサービスを立ち上げた。

立ち上げたサービスの一つである、「creww accele（クルーアクセラ）」では、サイト上で、事業会社が実現したい新規事業案（プログラム）を、提供可能な経営資源と共に公開すると、関心を持ったスタートアップ企業が応募し、新規事業の協業アイデアを事業会社に提案する仕組みになっている。プログラムの期間は約8か月で、公募、企業のマッチング、新規事業計画の実証実験までを実施する。オープンイノベーションにおいては、協業する理由や協業のゴールが不明確であると失敗しやすいが、同社では数度のミーティングを繰り返す中で、それらを明確化・言語化していき、プログラムを通してオープンイノベーションを成功に導く支援をしている。

現在では、事業会社約130社とスタートアップ企業約4,500社が同サービスに登録しており、2020年3月現在までに、134のプログラムが公開され、スタートアップ企業から6,047件の応募があり、548件のマッチングが実現している（協議進行中案件を含む）。

例えば、物流大手のセイノーホールディングス株式会社は、自社アセットを活用した新たなビジネスの展開を模索し、農業を始めとした一次産業への参入を検討していた。そんな中、「creww accele（クルーアクセラ）」で、工場野菜に関するノウハウを有する、スタートアップのFARMSHIPに出会った。同社の技術と、セイノーホールディングス株式会社が保有する物流施設などの資産や物流・顧客ネットワークを組み合わせ、生産から物流までを一括管理できる野菜工場事業の立ち上げに成功した。

同社は大手企業向け以外にもサービスを拡大しており、中堅・中小企業も広く対象とし200～300万円の少額でスタートアップ企業との共創プログラムを開催できるクラウドサービス「Steams（スチームス）」や、個人が本業を続けつつ副業として新しいビジネスの創出に挑戦するプログラム「STARTUP STUDIO（スタートアップスタジオ）by Creww」も運営している。「機動的に動けるのが中小企業の大きな特長。今後新しいイノベーションを生み出していく主体は、法人からプロジェクトレベル、個人レベルにまで分解される。日本に『大挑戦時代』を作っていきたい。」と同社の水野智之取締役は語る。



creww acceleのプログラム例



共創プログラムの開発支援クラウド「Steams」

事例 2-1-19 株式会社 Doog

「地域活性化ファンドや異分野企業の技術・ネットワークを活用し、『移動ロボット』で世界の人手不足解消を目指す企業」

茨城県つくば市の株式会社 Doog（従業員18名、資本金3,300万円）は、2012年に創業・設立し、移動ロボットの企画・設計・製造・販売を行う企業である。同社の大島章社長は、筑波大学大学院を卒業後、大手電機メーカーに就職し移動ロボットの研究を担当していた。大手電機メーカーでは、研究時点では事業化が決まっていなかったものも多く、「明日から売れるものを作りたい」という思いを抱き、同社を設立した。

大島社長は、人や物の移動が激しい業界に目を付け、そこで移動ロボットの技術を活用することで、人手不足を解消できると考え、2015年9月に「サウザー」を開発した。「サウザー」は優れたロボット機能と機動力を有する運搬型ロボットで、人や台車に対する自動追従機能や無人での自動ライン走行機能を有する。屋外を含む多様な環境の下、使用可能であり、人手不足が深刻な物流業界を始め、建設現場や空港、農業、介護分野など様々な現場での活躍が期待され、既に国内外で数百箇所の導入実績がある。

「サウザー」は荷台への機器の追加や形状のカスタマイズがしやすいように設計されており、同社では異なる分野との技術連携や販売連携を積極的に図っている。日本電産シンボ株式会社との開発・販売面での協業や、日立物流ソフトウェア株式会社、株式会社千代田組など10社以上の販売パートナーとの連携を通じて、様々な業界への販路拡大に取り組んでいる。

2017年には、筑波銀行と筑波総研株式会社（同行100%子会社）により設立された「つくば地域活性化ファンド」の投資先として選定され、将来性を見据えた投資のほかにも、日頃の相談、連携先の紹介など、様々な支援を受けている。新製品の試作を依頼する企業を探していた際にも、筑波銀行の取引先ネットワークの中から紹介を受けた。

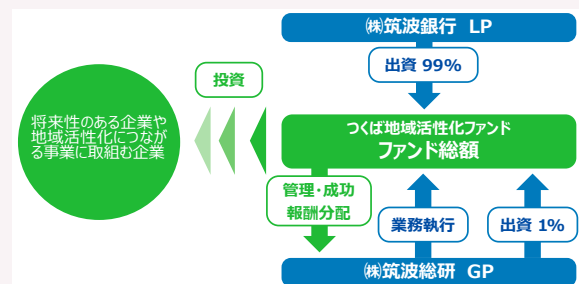
同社は海外での導入実績も多く、スマート国家としてロボットを積極的に導入するシンガポールのチャンギ国際空港で、同社の「サウザー」をベースにした運搬型ロボット「ドリー」が2017年から導入されている。これをきっかけとして現地に子会社を設立し、シンガポールを拠点

にASEAN地域、欧州などへの販路拡大を目指している。2019年には同子会社から空港向けの搭乗型ロボット「ガルー」の販売も開始している。

「中小企業が有する資産には限りがあり、自社で何でもやることはできない。他社の事業を理解しながら、一緒に製品の開発や販売に取り組んでくれるパートナーを見つけていくことが重要であると考えている。」と大島社長は語る。



運搬型ロボット「サウザー」(写真上) と
搭乗型ロボット「ガルー」(写真下)



つくば地域活性化ファンドのスキーム

コラム 2-1-7

新しい仕事を生みだす中小企業を束ねる
「コネクター」の機能

近畿経済産業局では、平成29年度から局職員による年間「1000社訪問プロジェクト」を実施し、地域の中堅・中小企業の実態を把握するとともに、ヒアリング結果を基にしたレポート「関西企業フロントラインNEXT」⁴¹や「関西おもしろ企業事例集～兆：KIZASHI～」⁴²を公表している。本コラムでは、関西企業フロントラインNEXT Vol.16「新しいつながりが仕事を生みだす～中小企業『コネクター』の機能～」から、時代の変化に適応する新しいつながりを生み出し、サポート機能を提供する企業「コネクター」の活動を紹介する。詳細は本編を参照いただきたい。

中小企業はリソースの不足を互いに補完するため、従前から様々な形で企業間連携を推進してきたが、近年のグローバル化の進展やIoT技術の劇的な進化に伴い、その「つながり方」が大きく変わろうとしている。こうした時代の変化を的確にとらえ、付加価値創出に資する新しい「つながり」を生み出し、サポートする機能を提供する企業を「コネクター」と定義し、幾つかの取組事例を基にその機能について考察した。

■多品種小ロットの製品ニーズと技術力のある潜在縫製士をつなぐ

～合同会社ヴァレイ（奈良県）の事例～

合同会社ヴァレイは、多品種小ロットでかつ高品質の製品ニーズを持つアパレル企業などと、縫製の仕事が好きで技術もあるが、育児や親の介護などの理由により自由に働けない潜在縫製士をつなぐため、「MY HOME ATELIER」という仕組みを構築している。

「MY HOME ATELIER」では、縫製士が自宅にしながら能力を最大限発揮できるよう、縫製士の能力や経験などのデータが個別に管理できる独自カルテを作成し、アパレル企業の要望に迅速に対応できる体制を整えている。また、縫製士の技術指導やアドバイスなどのサポートを、IoT技術を活用して実施している。一方、縫製以外の生産管理やデザイナーとの交渉などのサポートや縫製士が自宅では難しい特殊なミシンの作業など必要な作業について同社が代替・提供することで、縫製士は縫製の仕事に専念でき、高い縫製技術能力を遺憾なく発揮することができている。

こうした取組と、同社が掲げる「日本の縫製業を次世代につなぐ」という企業ビジョンは、全国に散らばる縫製士に共感をもたらし、志の高いネットワーク形成につながっている。

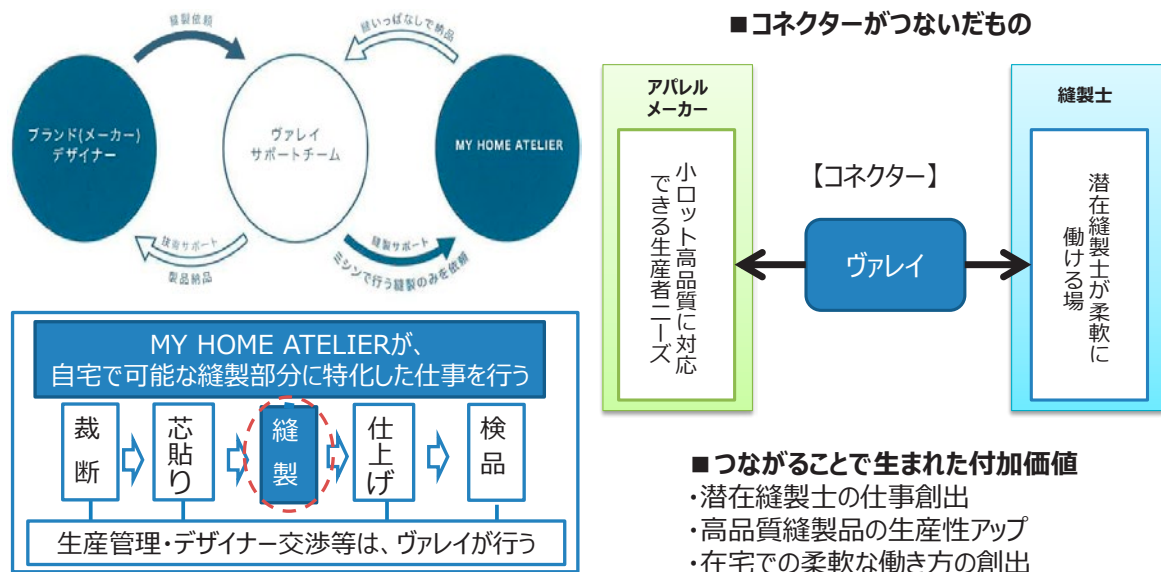
41 「関西企業フロントラインNEXT」

<https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/report.html>

42 「関西おもしろ企業事例集～兆：KIZASHI～」

<https://www.kansai.meti.go.jp/1-9chushoresearch/jirei/jireitop.html>

コラム2-1-7①図 合同会社ヴァレイ（奈良県）のビジネスモデル



■埋もれていくアイデアを製品化につなぐ

～株式会社スタッフ（大阪府）の事例～

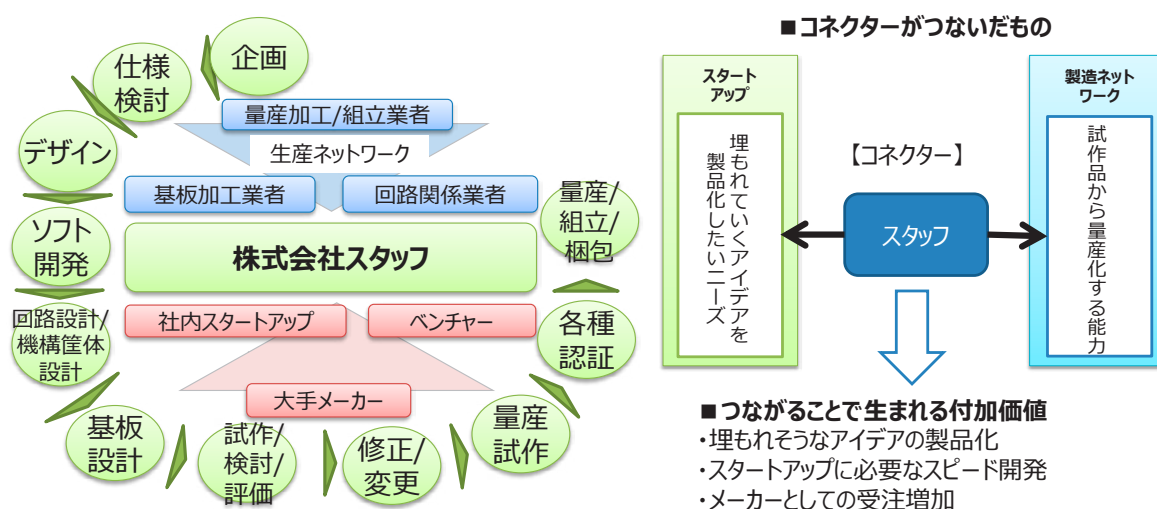
株式会社スタッフは、大企業の社内スタートアップなどで埋もれていくアイデアを製品化したいというニーズと、試作品から量産化まで対応できる製造ネットワークをつなぐ「ワンストップトータルソリューションサービス」を展開している。

大企業には多くのアイデアが生まれるが、全てが事業化されるわけではなく、また、市場の反応を見るために少量の製品を出したいといったニーズもある。同社は、こうした大手企業が持つ「自社のリソースを使うには間尺に合わず具現化されなかったもの」に着目し、それらを掘り起こし、共同開発や自社製品として展開するために必要なサービスをワンストップで提供している。

同社は、ものづくりに必要な要素を自社ネットワーク内に全て備え、具体的な試作オーダーはもちろん、製品コンセプトを持ち込めばそれを形にして提供することもできる。試作段階から量産化を見越した設計を行い、その後の量産化もグローバルな製造ネットワークの中で対応できる体制を有している。受託開発での経験を通じて培った企画、デザイン、基板設計から試作、量産までのノウハウを最大限にいかし、アイデア段階の製品企画をいち早く商品化する開発スピードが最大の付加機能である。

大手メーカーとのコラボで製品化した実績は、更なるアライアンスを呼び込み、同社はオープンイノベーションを目指すメーカーなどにとってスタートアップの試作・量産支援になくてはならない存在になりつつある。

コラム2-1-7②図 株式会社スタッフ（大阪府）のビジネスモデル



このように、「コネクター」は単なる媒介者ではなく、創出するつながりそのものが新たな付加価値を生みだすように、自身が有する資産やノウハウを積極的に提供し、新たな課題解決型ビジネスを実現している。

こうした役割を果たす「コネクター」には、以下の三つの特徴が見られた。

①共感を生み出す課題解決型のビジネスを指向

業界課題や地域・社会課題に着目する感度が高く、また、ビジョンを明確化し、伝える力にも長けている。さらには、課題解決を実際にビジネス化する力も有しており、こうした能力で共感する仲間を作り出し、課題解決の効果を生んでいる。

②先進技術を活用し、ビジネスの効率化や新しいビジネスモデルを生み出す

ビジネスを効率化させるため、現場に必要なIoT技術などの先進技術の導入や現場のサポートシステムなどを構築しており、一部にはその技術がビジネス成立に不可欠な要素となっている。

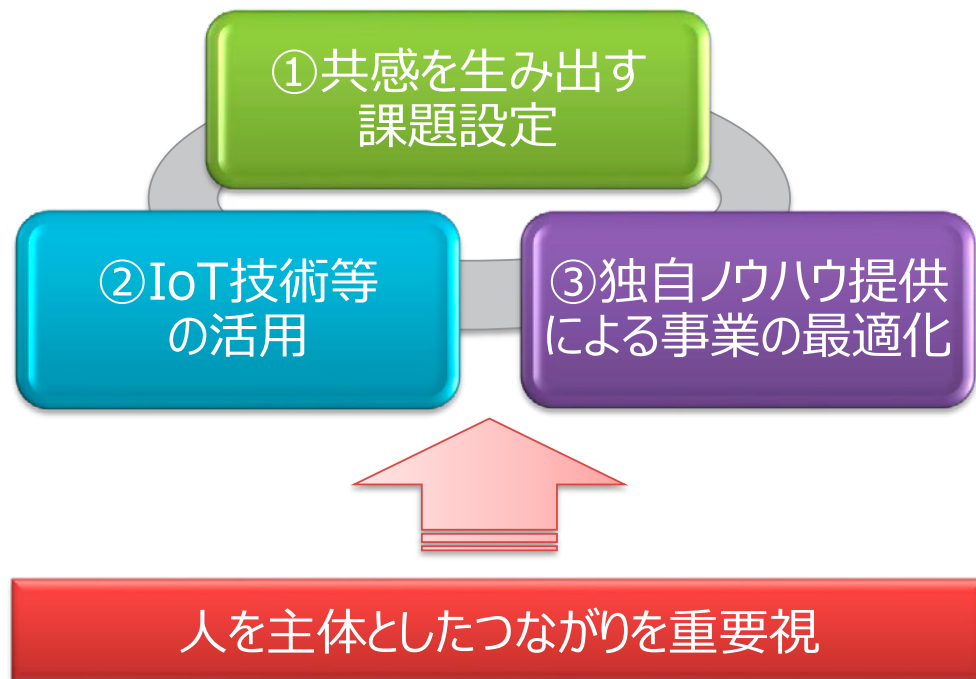
③現場と同じ目線・知識で業務を補完し、つながり全体の効果を最適化

現場と同じ目線・知識を持つ専門性を有しており、現場とニーズ側の間のギャップを解消し、現場の人的資産不足などにより解決できない課題をサポートすることで、中小企業が現場に集中できる効果を生みだしている。

このように、「コネクター」は、新たな機能を付加することで「つながり」全体を補完し、広い視野に基づき事業を最適化する効果を生み出している。

また、ビジネス全体を効果的に回していくために、新しい技術の活用だけではなく、現場で働く職人の仕事に対する思いや情熱、こだわりを尊重し、「人を主体」とした丁寧な取組をあえて重要視していることもうかがえた。

コラム2-1-7③図 「コネクター」の有する特徴



今までつながらなかったものをつなぎ、そこに付加価値を付すことで、新たな課題解決型ビジネスに発展させている「コネクター」。

従来型のアプローチでは解決し難い地域課題・社会課題が顕在し早急な対応が求められる中、中小企業にとって最大の資産である「人」の能力をいかしつつ、持続可能な社会経済の発展に資する中小企業の新しいビジネスチャンスを開き開くという観点から、今後の活躍が大いに期待される。

第7節 まとめ

本章では新たな価値を創出することで、営業利益率や労働生産性を上昇させている企業の特徴を分析してきた。

第1節では、収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが必要であることを述べた。

第2節では、中小企業が採る競争戦略と、その労働生産性との関係を分析した。対象市場の広さと優位性の軸で分類をすると、特定の市場をターゲットに低価格ではなく差別化を志向する「差別化集中戦略」を採る企業の割合が中小企業では最も高いことが分かった。いずれの戦略を採っても労働生産性に大きな差はないが、実際に差別化に成功した企業は、営業利益率・労働生産性共に高い傾向にあることが分かった。また、「差別化集中戦略」を採る企業が差別化に成功するための方法論として、地域、顧客、流通チャネルなどの切り口での対象市場の絞り込みが有効であることを、事例を通じて紹介した。

第3節では、事業領域の見直しと営業利益率や労働生産性上昇との関係性を見てきた。バリューチェーン上の事業領域の持ち方について、自社で上流の企画・開発機能を保有する企業は概して生産性が高い傾向が示された。また、業種別に事業領域別の営業利益率や労働生産性の構造は異なり、時系列の動向でも変化するため、絶えず事業領域を見直す取組が重要であることが示唆された。加えて、新事業領域や新事業分野への進出は数量増加や単価上昇に有効である一方、業種によっては進出の有無自体と労働生産性上昇の間には明瞭な関係が見いだせないことや、進出する分野の選択基準や進出のきっかけなどによっても労働生産性の上昇幅が異なり、進出までの意思決定の過程が重要となることを確認した。

第4節では、既存領域での差別化の取組と生産

性向上との関係性について取り上げた。労働生産性の上昇幅が大きい差別化の取組として、業種別に傾向は相違するものの、共通して、製品・サービス開発の取組が挙げられた。また、新製品・サービス開発に当たっては、製造業では顧客ニーズ起点、非製造業では社会課題起点で取り組む企業において、労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた。加えて、海外展開と差別化戦略との関係では、海外展開を志向する企業の中で、実際に海外市場への販売をしている企業は、販売をしていない企業と比較して、「差別化集中戦略」を採る割合が高く、結果として、国内ニッチトップ製品・サービスを保有する企業が多いことが明らかになった。

第5節では、無形資産の活用と労働生産性との関係について分析した。経営資源の中で技術者・エンジニア、営業・販売人材など、人材を重視する企業が多い一方で、長期的には全体として人的資本投資（OFF-JT）は減少していることを確認した。加えて、人的資本投資を実施している企業は、実施していない企業と比較して、労働生産性の上昇幅が大きいことを確認した。また、製造業では経営資源の中で知的財産権・ノウハウを最重視する企業の労働生産性が高い傾向を確認した。更なる知的財産権の活用に向けては、中小企業は大企業と比較して、複数の知的財産権により複合的な保護を図る知的財産権ミックスの動きで遅れており、個々の知的財産権の性質を踏まえ、多面的に保護を図る戦略が重要となることを示した。

第6節では、外部連携・オープンイノベーションの取組状況・取組効果や促進に向けたポイントについて分析を行った。外部連携については、製造業では研究開発分野やアイデアや発想の補完をする目的で外部連携を活用する企業はまだ少ない一方、同分野や同目的で外部連携を活用する企業は労働生産性の上昇幅が大きいことが明らかになった。対して、非製造業では、いずれの分野で

も外部連携を活用する企業は労働生産性の上昇幅が大きいことが分かった。オープンイノベーションの連携先としては、同業種の中小企業が多い一方、異業種や大学と連携する企業において、労働生産性の上昇幅が大きいことが示された。また、促進のポイントとして、連携企業との信頼関係や明確なゴール設定・共有、意思決定の迅速さなどが重要であることを示した。

多くの中小企業にとって、市場を絞り、低価格ではなく差別化を目指した中小企業ならではの戦い方が重要となってくる。その際には、業界俯瞰的な視点で自社のポジションニングを絶えず見直しながら、社会課題・顧客ニーズ起点で、製品・

サービス開発も含めた差別化の取組を継続していくことが必要となる。また、質・量の両面での人材の不足に直面する中では、競争の源泉となる人の育成に意識を向けながら、異業種も含めた外部の力を積極的に活用することを意識したい。

消費者ニーズが多様化する中、少しでも多くの中小企業が機動性、柔軟性、創造性をいかし、国内外の社会や個々の顧客ニーズに応えた自社ならではの新たな価値創造の活動に与していくことが、収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続し、我が国経済を成長・発展させていくためには必要となろう。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

第7節

第2章

付加価値の獲得に向けた
適正な価格設定

第1章では、製品・サービスの差別化を始め、付加価値の源泉となる優位性の構築に資する取組を示した。その上で、企業が実際に付加価値を獲得していくためには、優位性により創出した価値を「価格」に適正に反映し、収益化していくことが重要となる。

本章では、付加価値の獲得に向けた適正な価格設定を実現するための取組について分析していく。

第1節 優位性の価格への反映

第2-2-1図は、自社の主な製品・サービスの優位性について、競合他社と比較して「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業（以下、「優位性の有る企業」という。）に対して、その優位性が価格に十分に反映されているかを確認したものである（以下、「優位性の価格反映状況」という。）。これを見ると、優位性の有る企業の中でも、約半数の企業は「十分に反映されていない」と考えていることが分かる。顧客の属性別に見ると、消費者向けに製品・サービスを販売する企業（以下、「BtoC企業」という。）¹よりも、事業者向けに製品・サービスを販売する企業（以下、「BtoB企業」という。）²の方が「十分に反映され

ていない」と考えている企業の割合が1割多いことも分かる。

すなわち、差別化が進み優位性を構築することができている企業ほど、価格競争に巻き込まれず、自社の設定したい価格に設定することができるはずであるが、それでも優位性の有る企業の半数で、優位性が価格に十分に反映されていないという実態が見て取れる。

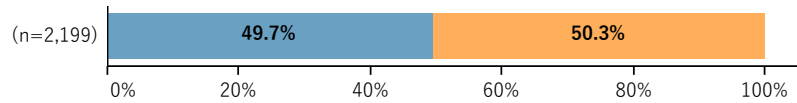
また、業種別の優位性の価格反映状況を見ると、「運輸業、郵便業」など相対的に優位性を価格に十分に反映するのが難しい業種が存在することが分かる。

1 アンケート調査の中で、年間総売上高における顧客構成割合について、「消費者向け（BtoC）が多い」又は「両者同程度」と回答した企業を指す。

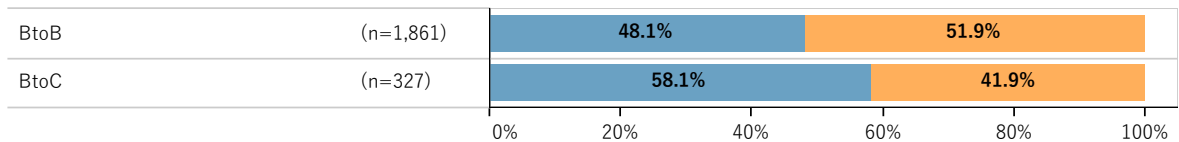
2 アンケート調査の中で、年間総売上高における顧客構成割合について、「事業者向け（BtoB）が多い」と回答した企業を指す。

第2-2-1図 優位性の有る企業における、優位性の価格反映状況

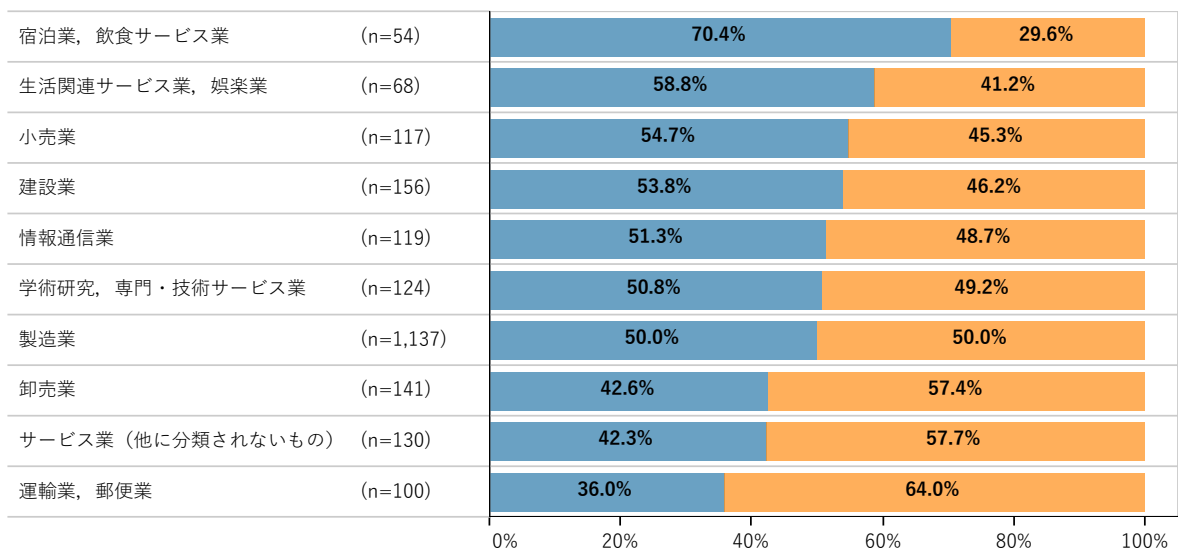
(1) 優位性の有る企業全体



(2) 顧客属性別



(3) 業種別



十分に反映されている

十分に反映されていない

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

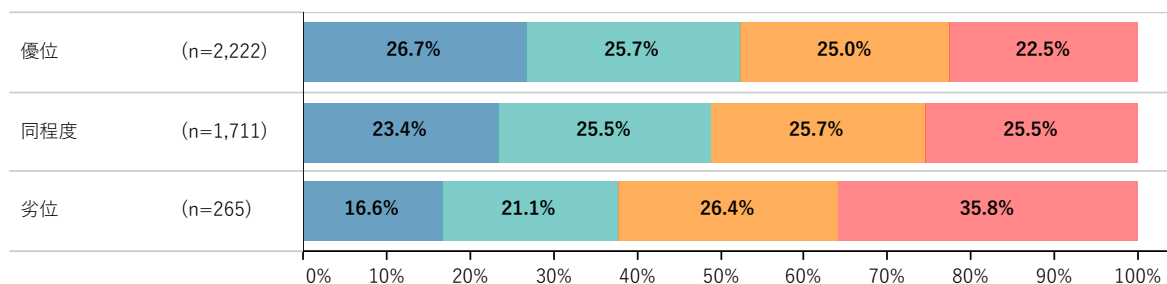
2.サンプル数の少ない「不動産、物品賃貸業」については表示していない。

第2-2-2図は、優位性の有無別及び優位性の有る企業における優位性の価格反映状況別に、労働生産性の水準を見たものである。これを見ると、まず、優位性の有る企業の方が労働生産性の水準

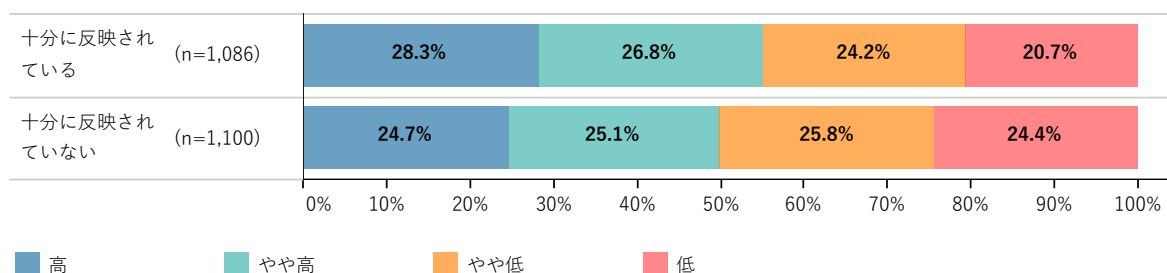
が高いことが分かる。さらに、優位性の有る企業の中でも、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が高い水準となっていることが分かる。³

第2-2-2図 優位性の有無別・優位性の価格反映状況別、労働生産性の水準

(1) 競合他社と比較した主な製品・サービスの優位性の有無別



(2) 優位性の有る企業における、優位性の価格反映状況別



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業を「優位」、「大きく劣位」又は「やや劣位」と回答した企業を「劣位」とまとめて集計している。

2.労働生産性＝(営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課)÷従業員数。

3.製造業は日本標準産業中分類、非製造業は日本標準産業大分類(但し、卸売と小売は個別に集計)の業種別に労働生産性が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

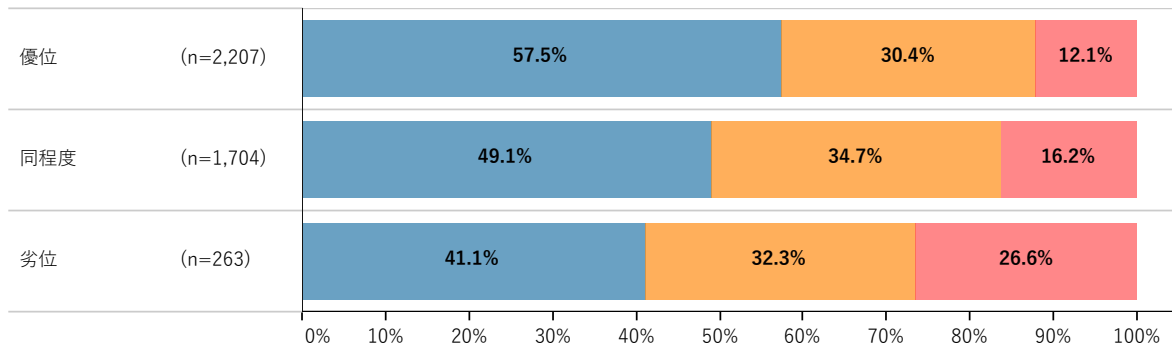
³ なお、優位性の価格反映状況と労働生産性の相関については回帰モデルを用いた計量分析も行ったところ、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が労働生産性の水準が17.5%高いことが分かった。詳細はコラム2-2-6及び付注2-1-1を参照のこと。

また、第2-2-3図は、優位性の有無別及び優位性の有る企業における優位性の価格反映状況別に、2013年以降の販売単価の変化を見たものである。これを見ると、優位性の有る企業の方が、

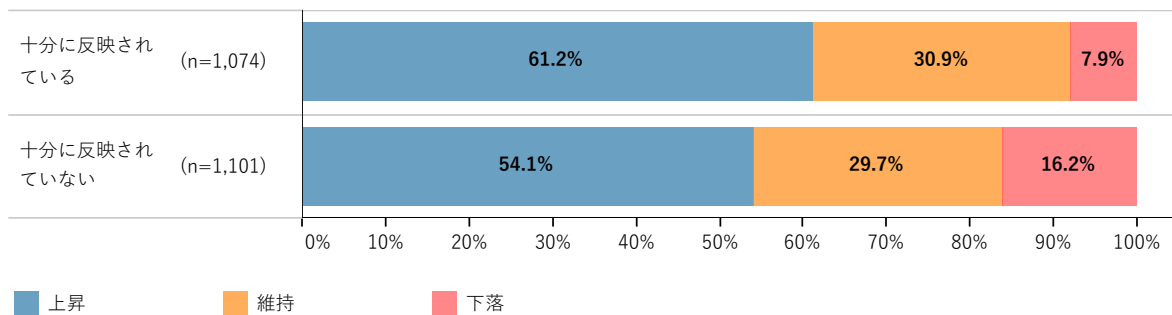
販売単価を上昇させている割合が高く、また、優位性の有る企業の中でも、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が高い割合となっていることが分かる。

第2-2-3図 優位性の有無別・優位性の価格反映状況別、2013年以降の販売単価の変化

(1) 競合他社と比較した主な製品・サービスの優位性の有無別



(2) 優位性の有る企業における、優位性の価格反映状況別



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業を「優位」、「大きく劣位」又は「やや劣位」と回答した企業を「劣位」とまとめて集計している。

以上を踏まえ、本節では、製品・サービスの優位性を構築した企業が、労働生産性や販売単価を上昇させていくために、その優位性を価格に十分

に反映していく上で重要となる取組について分析していく。

コラム 2-2-1

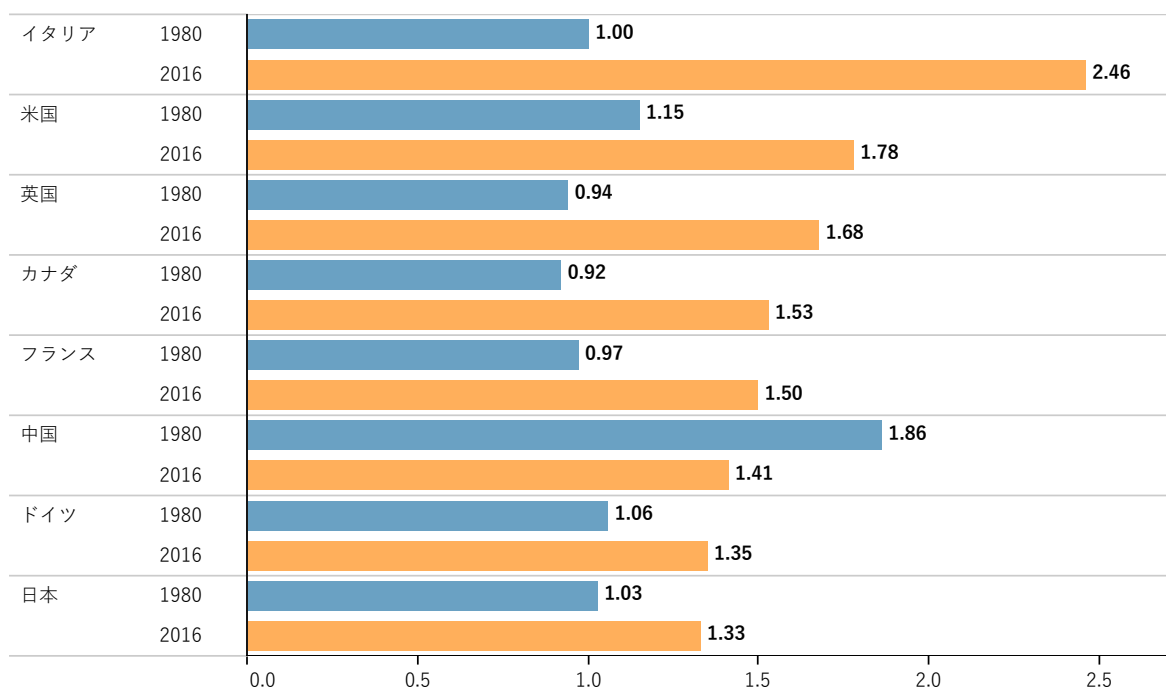
マークアップ率と価格競争に関する国際比較

本コラムでは、利幅を意味する「マークアップ率」や、価格競争環境についての国際比較を紹介する。

我が国企業のマークアップ率は諸外国と比べて低いといわれている。令和元年6月21日に閣議決定された「成長戦略実行計画」には、米国や欧州の企業では2010年以降急速にマークアップ率⁴が上昇する一方、日本企業のマークアップ率が低水準で推移しており、付加価値の高い新たな製品・サービスを生み出すことで、マークアップ率の向上を図る必要性がある旨が記載されている。

コラム2-2-1①図は、1980年時点と2016年時点の各国のマークアップ率を比較したものである。これを見ると、日本企業のマークアップ率は1980年時点では1.03と諸外国と比べて高い水準にあったが、2016年時点では1.33と上昇してはいるものの、諸外国と比べて低い水準になっていることが分かる。

コラム2-2-1①図 マークアップ率の国際比較



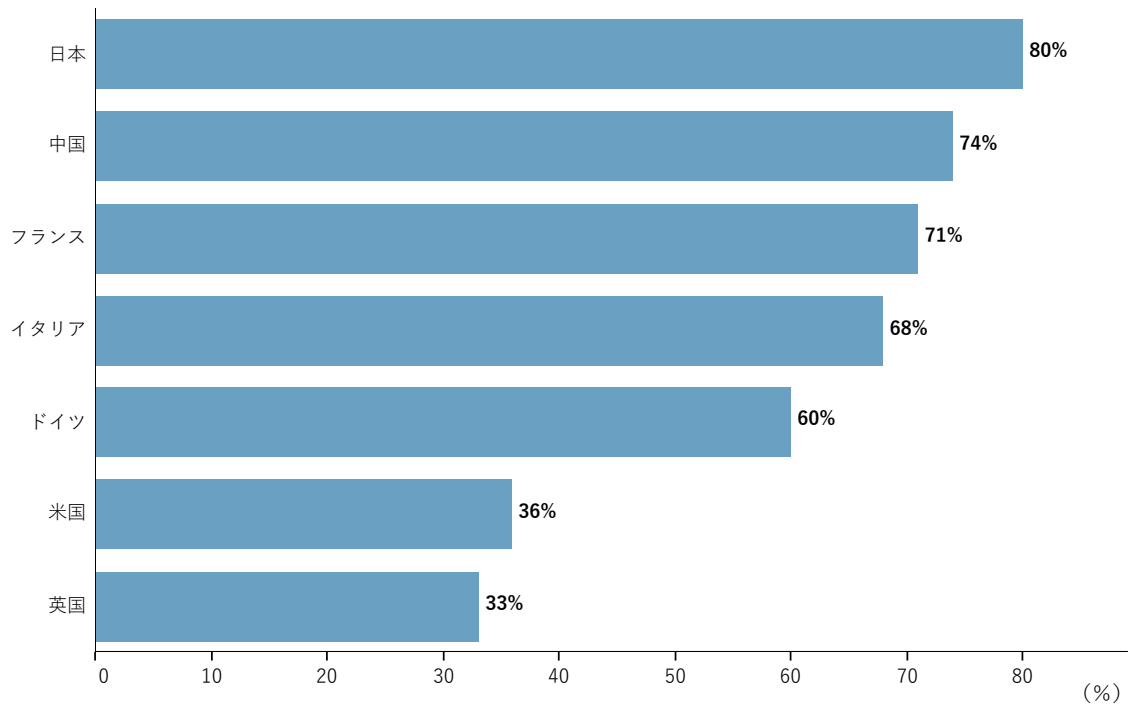
資料：Jan De Loecker and Jan Eeckhout(2018) "Global Market Power", NBER Working Paper No.24768
より中小企業庁作成

⁴ 同計画におけるマークアップ率とは、「分母をコスト（限界費用）、分子を販売価格とする分数であり、製造コストの何倍の価格で販売できているかを見るもの」を指す。

マークアップ率の向上は、販売価格を上げるかコストを削減するかによって実現するが、我が国では価格競争が激しく、販売価格を上げるのが難しい環境にあるともいわれている。

コラム2-2-1②図は、価格競争に巻き込まれていると感じている企業の割合について国際比較したものである。これを見ると、諸外国に比べて日本企業は価格競争に巻き込まれていると感じている割合が高いことが分かる。

コラム2-2-1②図 価格競争に巻き込まれていると感じている企業の割合（2014年）



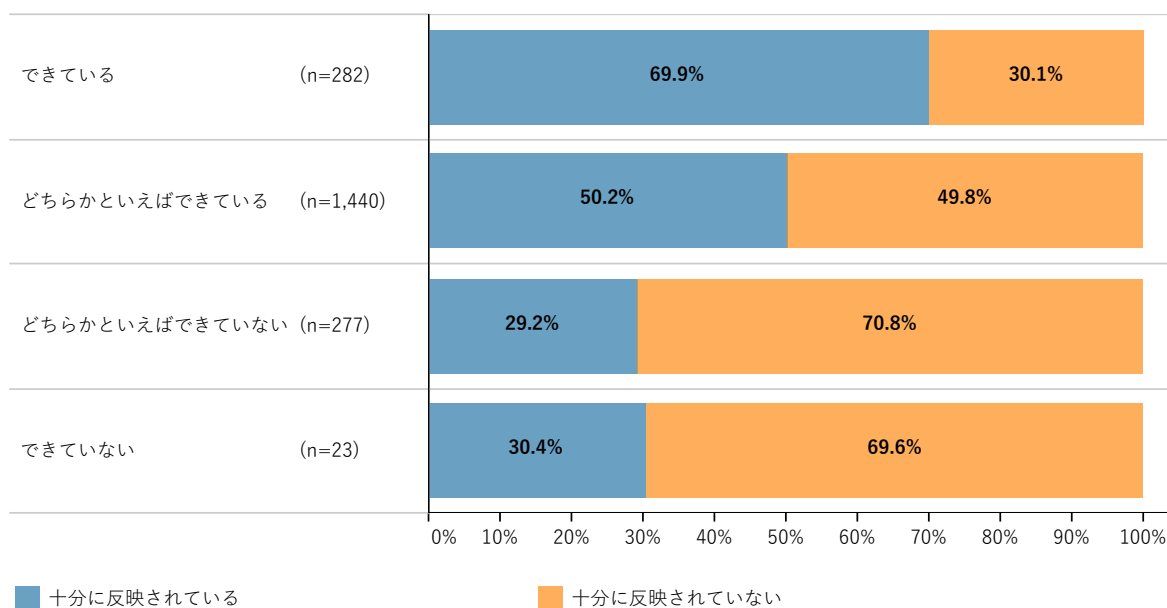
資料：サイモン・クチャー&パートナーズ "Steigender Preisdruck, sinkende Gewinne – und was Schweizer Unternehmen dagegen tun" より経済産業省作成（平成29年版通商白書第II-3-1-2-5図）

1 顧客への優位性の発信

第2-2-4図は、企業が製品・サービスの優位性を顧客に伝えることができているか（以下、「優位性の顧客への伝達状況」という。）別に、優位性の価格反映状況を見たものである。これを見る

と、製品・サービスの優位性を顧客に伝えることが「できている」「どちらかといえばできている」と回答した企業で、優位性が価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。

第2-2-4図 優位性の顧客への伝達状況別、優位性の価格反映状況



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

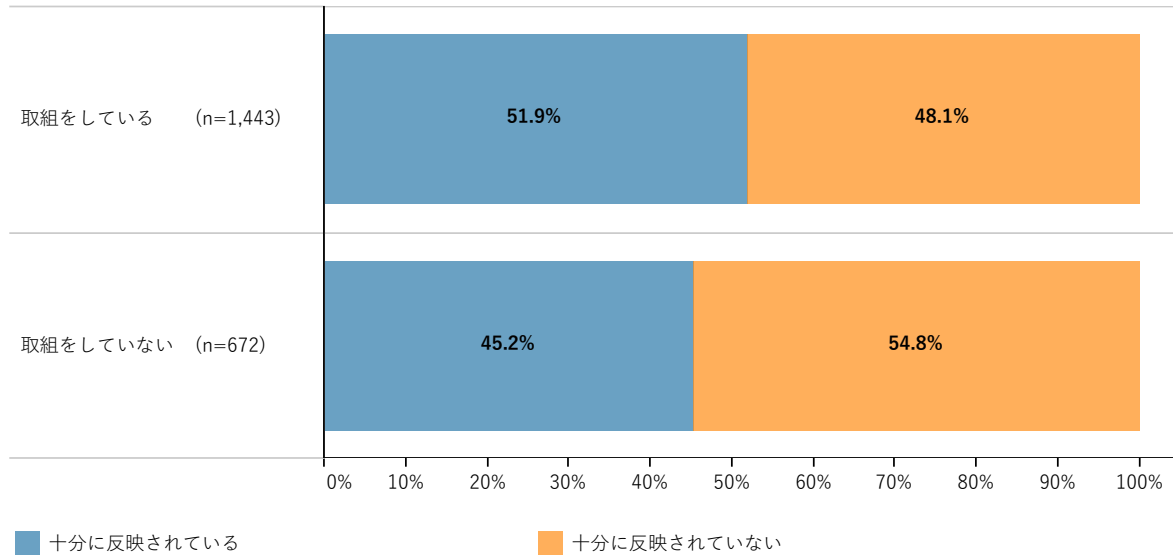
(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

2.主な製品・サービスの優位性を、顧客に伝えることができているかについて聞いたもの。

第2-2-5図は、企業の顧客に優位性を発信する取組の有無別に、優位性の価格反映状況について見たものである。これを見ると、顧客に優位性を

発信する取組をしている企業の方が、優位性が価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。⁵

第2-2-5図 顧客に優位性を発信する取組の有無別、優位性の価格反映状況



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

2.主な製品・サービスの優位性を顧客に伝える取組をしているかについて聞いたもの。

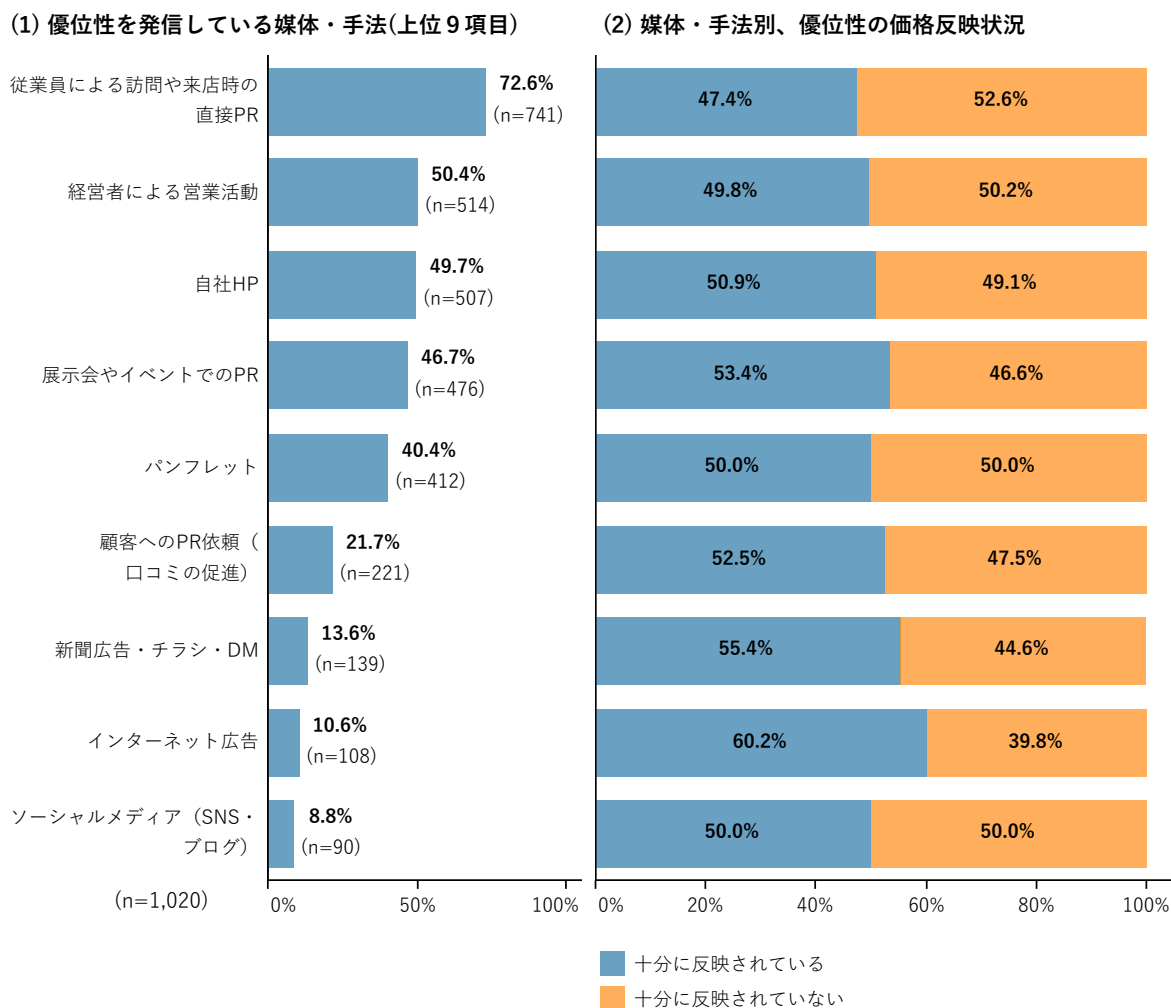
⁵ なお、顧客への優位性の発信と優位性の価格反映状況の相関については、回帰モデルを用いた計量分析も行ったところ、優位性を発信している企業では優位性が価格に十分に反映されている割合が4.9%pt高いことが分かった。詳細はコラム2-2-6及び付注2-1-1を参照のこと。

では、顧客へ優位性を発信している企業は、どのように発信しているのだろうか。

第2-2-6図は、BtoB企業における、顧客に優位性を発信している媒体・手法と、各媒体・手法を回答した企業ごとに優位性の価格反映状況を見た

ものである。これを見ると、「インターネット広告」、「新聞広告・チラシ・DM」、「展示会やイベントでのPR」と回答した企業では、優位性が価格に十分に反映されている割合がやや高いことが分かる。

第2-2-6図 顧客に優位性を発信している媒体・手法（BtoB）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

2.優位性を顧客に伝える取組をしている企業に対して聞いたもの。

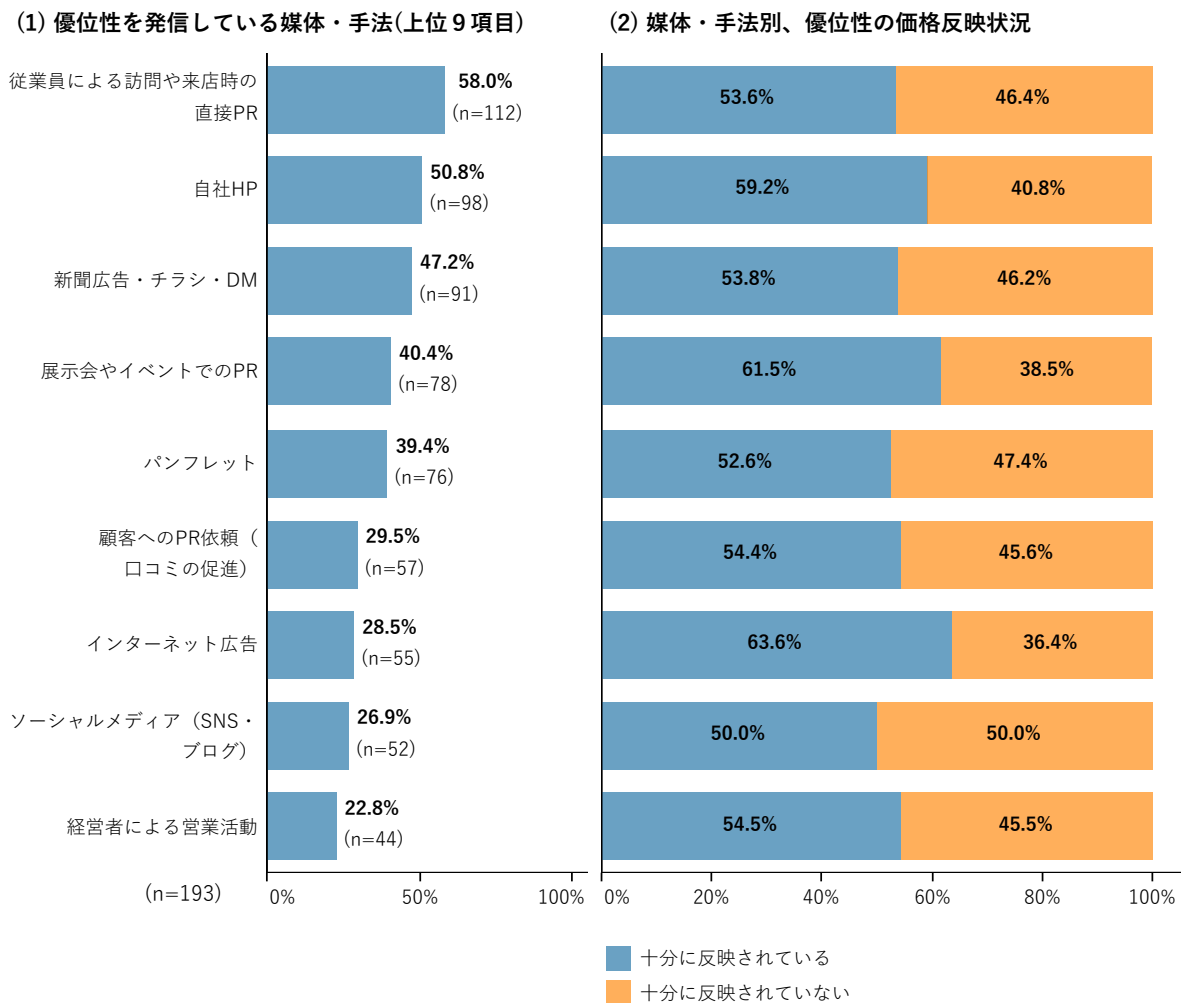
3.回答数の少なかった「立て看板」、「雑誌広告」、「ポスター・交通広告」、「CM(テレビ・ラジオ)」、「各種媒体へのパブリシティ」及び「メールマガジン」と、「その他」については表示していない。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-7図は、BtoC企業における、顧客に優位性を発信している媒体・手法と、各媒体・手法を回答した企業ごとに優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると「インターネット広

告」、「展示会やイベントでのPR」、「自社HP」と回答した企業では、優位性が価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。

第2-2-7図 顧客に優位性を発信している媒体・手法（BtoC）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

2.優位性を顧客に伝える取組をしている企業に対して聞いたもの。

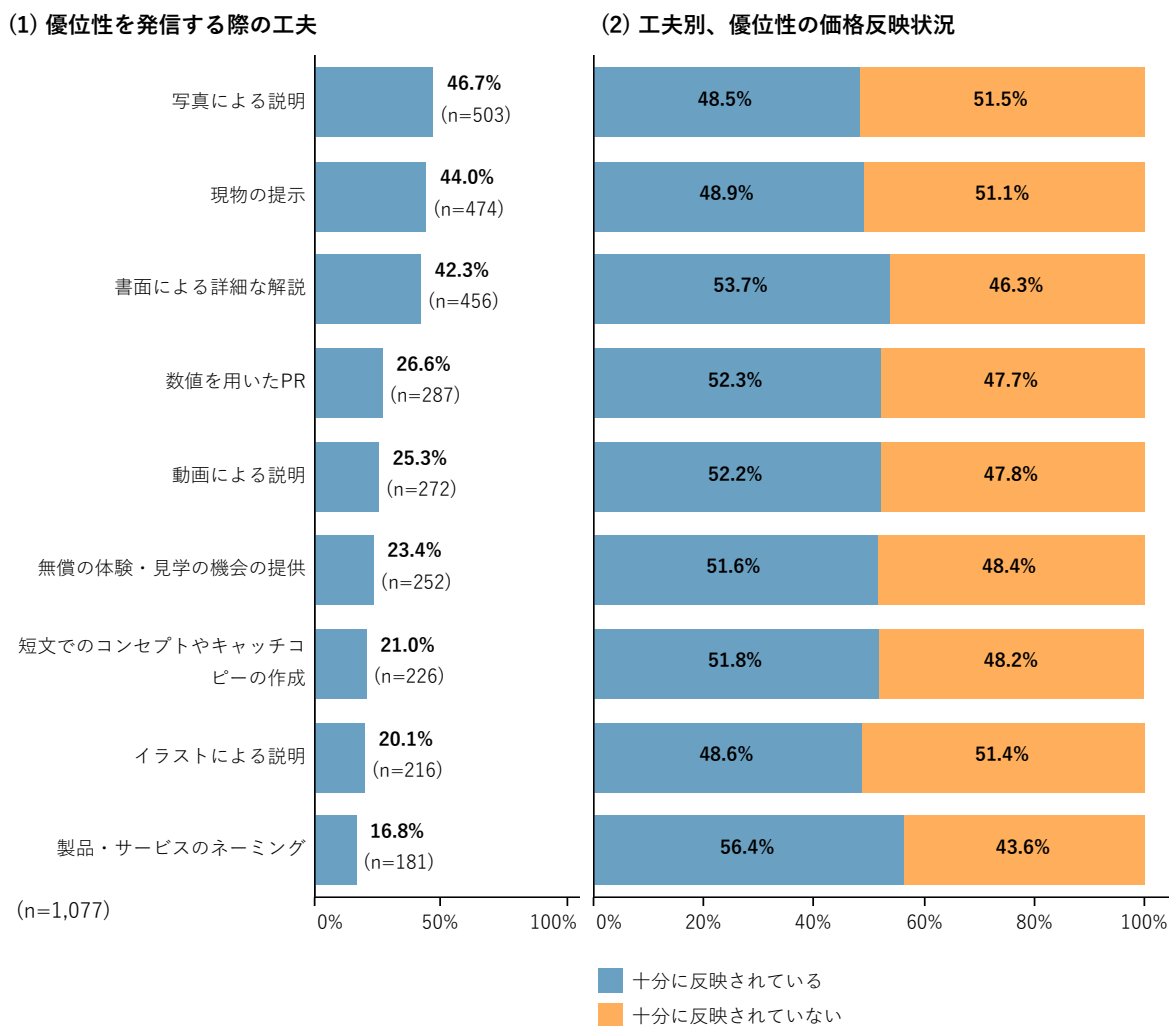
3.回答数の少なかった「立て看板」、「雑誌広告」、「ポスター・交通広告」、「CM」、「各種媒体へのパブリシティ」及び「メールマガジン」と、「その他」については表示していない。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-8図は、BtoB企業における、顧客に優位性を発信する際の工夫と、各工夫を回答した企業ごとに優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると、「製品・サービスのネーミング」、

「書面による詳細な解説」、「数値を用いたPR」と回答した企業では、優位性が価格に十分に反映されている割合がやや高いことが分かる。

第2-2-8図 顧客に優位性を発信する際の工夫（BtoB）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業のうち、顧客に優位性を伝える取組をしている企業に対して優位性が価格に反映されているか聞いたもの。

2.優位性を顧客に伝える取組をしている企業に対して聞いたもの。

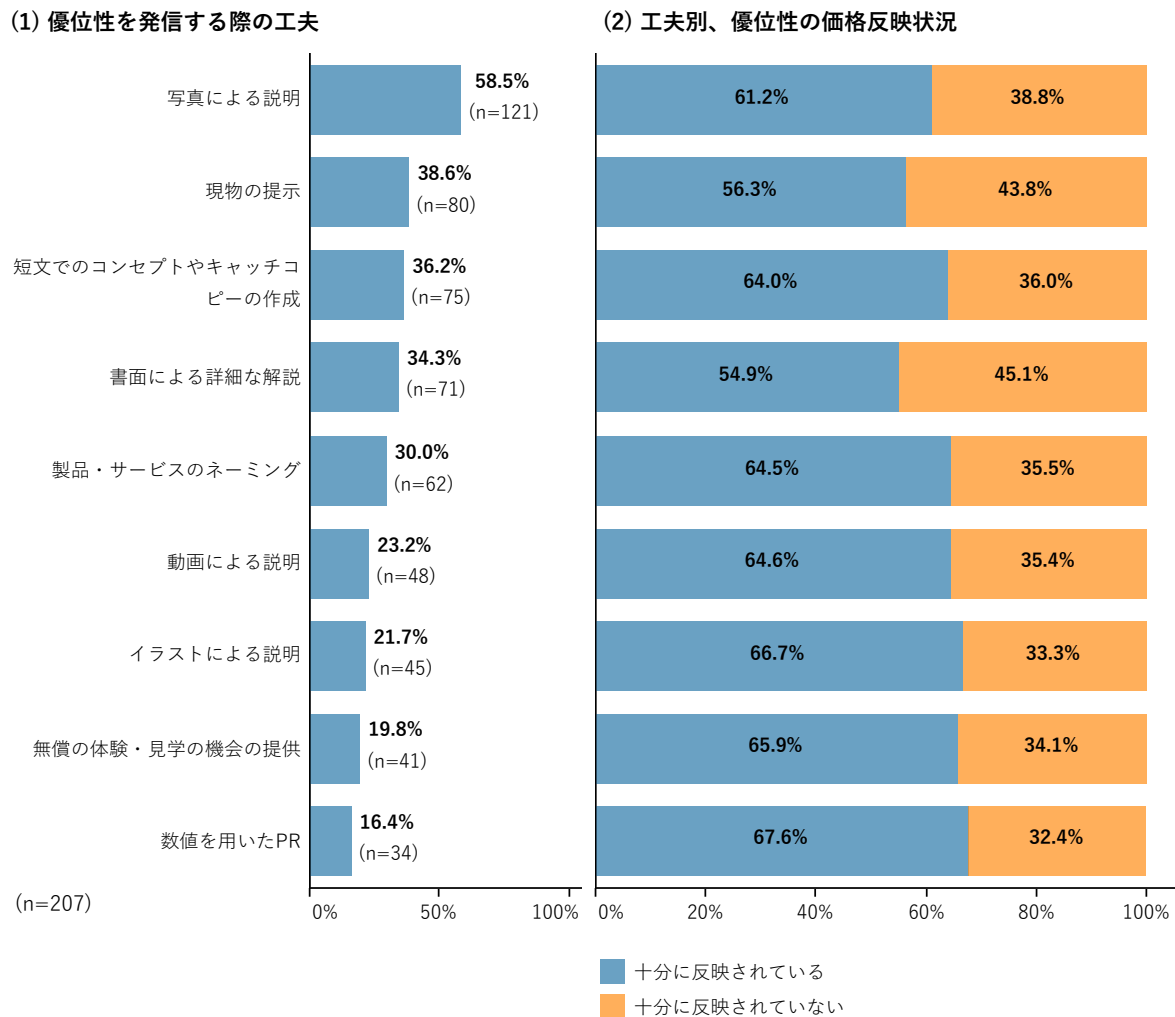
3.「その他」及び「特になし」は表示していない。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-9図は、BtoC企業における、顧客に優位性を発信する際の工夫と、各工夫を回答した企業ごとに優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると「数値を用いたPR」、「イラストに

による説明」、「無償の体験・見学の機会の提供」と回答した企業では、優位性が価格に十分に反映されている割合がやや高いことが分かる。

第2-2-9図 顧客に優位性を発信する際の工夫（BtoC）



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業のうち、顧客に優位性を伝える取組をしている企業に対して優位性が価格に反映されているか聞いたもの。

2.優位性を顧客に伝える取組をしている企業に対して聞いたもの。

3.「その他」及び「特になし」は表示していない。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例2-2-1や事例2-2-2は、独自のPR手法が顧客の反響を呼び、多くのメディアに取り上げられるようになり、製品・サービスの知名度が更に高まった事例である。また、事例2-2-3や事例2-2-4は、顧客に製品・サービスの優位性を直接伝える場を設けることで、売上高の増加や顧客ニーズの把握につなげた事例である。優位性を誰

にどのように伝えるかを明確にすることで、顧客が認識する価値をより高め、適正な価格設定が可能な環境を構築できるようになるのではないだろうか。

また、事例2-2-5やコラム2-2-2のように、価値の見える化を支援する事業者や支援策の活用も有効といえよう。

事例 2-2-1 株式会社WORK SMILE LABO

「感染症対策にも資するテレワークを活用する自社オフィスの『体験見学会』の開催により、働き方改革の機運を高め、新規顧客を獲得した企業」

岡山県岡山市の株式会社WORK SMILE LABO（従業員35名、資本金5,300万円）は、ICTツールの導入支援及び事務機器の販売を行っている企業である。

以前は事務機器の販売を中心に事業を展開していたが、リーマン・ショックをきっかけに業況が悪化し、2011年には経営危機に陥った。経営陣は資金確保、従業員は顧客のつなぎ止めに奔走する中、ついに従業員の一人が心身のバランスを崩した。同社の石井聖博社長は、繁忙の中で従業員の健康や生活にまで配慮できていなかったことを悔い、これを機に社内の業務改善による生産性向上に取り組んだ。ICTツールを活用したテレワークの推進や、生産性を重視した新しい人事評価制度の導入により、従業員は効率的に働くことを意識するようになり、営業効率が改善していった。また、柔軟な働き方が可能になったことで離職率が下がり、社内には活気が戻った。こうして業務改善に成功した同社は、テレワークの導入に当たってのポイントなど、自社での取組を通じて得られたノウハウを、テレワークに資するICTツールとその導入支援のサービスをセットで提供することにより、他の中小企業の働き方改革の支援につなげようと考えた。

しかし、当時はまだ世間でテレワークに対する理解が進んでおらず、「大企業でしか導入できないものである」、「従業員の勤怠管理ができなくなる」といったネガティブなイメージを強く抱いている中小企業が多かった。そこで、石井社長は、特に中小企業を対象に、同社の働き方改革を成功事例として外部に発信することで、こうしたイメージを払拭し、ICTツール導入の強みが理解される環境を整えようと考えた。

同社は自社のオフィスを一般に公開し、「体験見学会」

を頻繁に開催している。顧客はオフィス内を見学することで、テレワークを活用する従業員の姿を始め、様々な働き方改革に関する取組を直接目にすることができる。中でもターゲット顧客は「従業員50名以下の中小企業」に設定している。ICTの専任担当者がいないなど、同社と共通の課題を抱えているケースが多く、体験見学会を通して最も共感を得られる顧客層だからである。また、経営理念を「『働く』に笑顔を!」とし、2018年には「株式会社石井事務機器センター」から現社名に変更。メディアからの取材依頼にも積極的に対応するなど、働き方を重視する姿勢を社内外に強く発信している。

積極的なPR活動が講演の依頼につながり、講演により知名度が上がり、自ら体験見学会に足を運ぶ顧客が増えるという好循環が生まれた。来店客が増えた結果、従業員による訪問販売の回数が減り、営業コストも削減された。現在は売上げの6割がICTツール関連となっており、導入支援サービスもセットで提供するため、付加価値の高い製品・サービスに育っている。また、顧客がICTツールと一緒に新たな事務機器や家具を導入するケースも増え、既存事業の収益維持にもつながっており、2018年度の同社の粗利率は40%と、同業他社に比べて高い水準に達している。

「体験見学会を通して、お客様に働き方そのものを見て体感していただき、『ウチの会社でも同じことをしたい』と思ってもらえるよう努めている。感染症対策や企業の事業継続力強化の観点から、中小企業にとっても、テレワークは今後ますます重要になってくる。今後とも、中小企業の働き方改革を支援していきたい。」と石井社長は語る。



体験見学会の事前説明



見学可能なオフィス

事例 2-2-2

株式会社ひまわり市場

「こだわりの商品の価値を独特のPOP広告と店内放送を通して顧客に伝え、顧客単価向上と顧客数増加を実現した企業」

山梨県北杜市の株式会社ひまわり市場（従業員26名、資本金800万円）は、こだわりの野菜や鮮魚を提供するスーパーマーケットである。PRのためのPOP広告や店内放送はインパクトがあり、顧客から好評を博し、テレビや雑誌などの各種メディアにも頻繁に取り上げられている。

同社の那波秀和社長が以前店長であった頃、同社の商品ラインナップは他社と大きな違いは無く、売上げも横ばいが続いていた。このような状況に危機感を覚えた同氏は社長に就任するに当たり、他社と同じものを売っているだけでは価格競争に巻き込まれ、業績改善も見込めないと考え、近隣の競合店では扱っていない商品を集めて販売することにした。

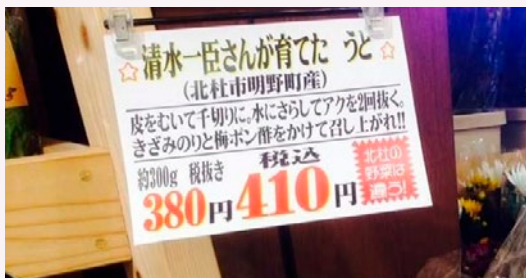
具体的な取組としては、単価も質も高い野菜を栽培する地元の農家を対象とした新たな仕入先の開拓や、安さではなくおいしさで仕入先を選定できる能力のあるスタッフの採用、よりおいしい惣菜を開発するための腕の立つ料理人の採用などにより、独自性の強い商品をそろえることに成功した。ところが、独自性の強い商品は陳列するだけでは、消費者になじみがなく、他社に比べて安価でもないため、なかなか手に取ってもらえなかった。そこで那波社長は、顧客が品定めをする際に、独自性が強い商品の価値をしっかりと伝える必要があると考えた。

そこで、特に力を入れたのが、POP広告と店内放送である。例えば、一般的な形状と異なるが品質の良い菓子を売る際には、「見た目じゃないんだ。中身が大事なんだ。」とストレートな商品に対する思いをPOP広告の文章

に込めた。これまでに作ったPOP広告は1万枚以上にも上り、その独創性は地元メディアからも脚光を浴びている。また、店内放送というと一般にタイムセールを思い浮かべるが、価格の安さではなく生産者のこだわりや商品の品質を、那波社長自らマイクを手に取り顧客に伝えている。例えば、漁師から聞いたおいしい部位とおすすめの食べ方を伝えることで、顧客が珍しい魚にも関心を持つようになった。商品の良さを伝えたいという率直な思いから始めた取組であったが、その独特なPOPとユーモラスな「マイクパフォーマンス」は、商品の価値が伝わるだけでなく、顧客が買い物自体を楽しむ環境さえも生み出している。

同社がこれらの取組を行う前は、地域密着型で北杜市民が主な顧客であったが、現在では全国から足を運ぶ顧客が増え、新規出店をせずに地域外需要の獲得に成功した。結果、顧客単価も顧客数も増加し、2019年の売上高は那波社長が代表に就任した2010年と比べて3割増となっている。また、顧客から直接「味に感動した」という声を聞く機会も増え、同社の従業員の活力にもつながっている。

「付加価値の向上に当たっては、顧客の信頼獲得が唯一の道。成果が出るまで時間が掛かるかもしれないが、妥協すればすぐに顧客に伝わってしまう。いつの時代も必要とされる企業であり続けるために、これからも顧客により良い商品を提供し、信頼を獲得し続けられるよう努力していきたい。」と那波社長は語る。



生産者おすすめの調理法やパイヤーの個性が伝わる商品POP



マイクパフォーマンスを行う
那波社長

事例 2-2-3 株式会社TOSEI

『ふとん丸洗い祭り』の開催により、自社製品の強みを顧客に伝え、新規顧客の獲得に成功した企業

東京都品川区の株式会社TOSEI（従業員340名、資本金2,000万円）は、業務用クリーニング機器等の製造・販売を行う企業であり、2001年には世界初となるコインランドリー用洗濯乾燥機を発売し、コインランドリー用洗濯乾燥機では国内シェア40%を誇っている。また、首都圏を中心に自社の製品を置いた直営のコインランドリーを7店舗展開している。

花粉症などのアレルギーがあり洗濯物や布団を屋外に干すのに抵抗がある消費者や、家事の負担を減らしたい共働き世帯や高齢世帯をターゲットに、自社の製品・サービスをPRしてきた同社であったが、更なる新規顧客の獲得に向け、近年新たに取り組んでいるのが「ふとん丸洗い祭り」である。

同社では、「布団もコインランドリーで洗うことができる」ということを消費者に知ってもらうため、同社の社員がインストラクターとして店舗に常駐し、布団洗いを直接伝授するイベントを企画。「ふとん丸洗い祭り」と称し、初回は2018年6月からの半年間、布団を洗える洗濯機がある直営店で順番に開催した。

布団の洗い方を説明する動画も制作し、店内モニターで放映。それぞれ数日間にわたるイベント開催の結果、複数の店舗において、イベントを実施した月の売上げが過去最高を記録した。特に、2018年12月にイベントを実施した溝の口店（神奈川県）では、それまでの過去最高売上げを80%も上回る結果となった。

布団を持ち込んだ顧客の大半は新規の顧客で、布団洗いの未経験の人が多かったが、イベントを通じて、布団丸洗いの気持ちよさを実感してもらえたことで、イベント終了後に再度布団を持ち込むリピーターも多く見られた。また、店舗によっては、晴れの日の売上げが雨の日の売上げの半分になることもあるが、運ぶのが大変な布団は晴れの日の需要が多く、利用の平準化にも効果があった。

また、イベントを通して社員が顧客の反応や布団丸洗いの需要を実感できたことで、同社の洗濯機・乾燥機を販売している代理店への提案や販促活動が効果的にできるようになった。

「TOSEIの強みは、時代の流れに合わせてお客様のニーズをいち早くキャッチし、それに対応していくことにある。中小企業の強みである機動性をいかし、常にお客様の要望に応えるようにサービスをブラッシュアップすることで

成長していきたい」とマーケティング本部の中尚子氏は語る。



同社の洗濯乾燥機が並ぶコインランドリー

「ふとん丸洗い祭り」チラシ

事例 2-2-4 アロマスター株式会社

「オンラインショップから実店舗へ進出し、顧客の声を聞き製品の独自性をアピールすることで、新規顧客を獲得した企業」

愛知県名古屋市のアロマスター株式会社（従業員15名、資本金5,000万円）は、業務用から家庭用まで幅広い用途のアロマディフューザーやアロマオイルを開発・販売している企業である。創業当初は業務用製品のみの販売であったが、2009年にオンラインショップを開設してBtoC事業に進出。さらに2015年には初の実店舗として自由が丘店（東京都）を設立した。現在では実店舗の数を7店まで増やし、販路拡大を続けている。

同社が実店舗の開設を決めた最大の理由は、新規顧客の獲得だった。同社のアロマディフューザーは、他社製品と比べ、香りが強く長持ちし、手入れにも手間が掛からないという強みがあり、当時もオンラインショップでの売上は好調であった。同社の製品は、楽天市場でもランキング上位に位置していた。しかし、オンラインショップでは天然アロマの最大の売りである「香り」が伝わらないというデメリットもあった。実店舗で「香り」の提供とともに丁寧な接客を行うことができれば、より新規顧客を獲得することができるはずだという勝算が同社にはあった。

出店に当たっては、資金調達と人材採用が大きな課題だと考えていたが、関係取引先の支援を得られたり、良いスタッフに恵まれたりと、当初想定していた課題も一つずつ着実に解決し、最初の実店舗である自由が丘店を無

事に開店することができた。

「どのアロマが自分に合っているか分からない」、「ディフューザーの使い方が分からない」といった悩みに対し、その場で丁寧に接客対応することで、アロマを使う習慣の無かった消費者を取り込むことに成功。獲得した新規顧客は、次回以降オンラインショップでの購入に誘導することで、新規顧客からリピーターへと育てている。また、当初の目的であった新規顧客の獲得のほか、顧客のニーズを直接聞くことができるようになった。結果として、子ども向けの虫よけアロマスプレーなど、顧客のニーズを製品開発へとつなげることができた例もある。

自由が丘店でのノウハウをいかし、2016年には京都店を、2018年には吉祥寺店（東京都）を、そして2019年には首都圏1都3県に一気に4店舗を開店。現時点で全7店の店舗を構えるまでに至っている。実店舗は売上の21%を占める販路として成長しており、全体の売上高の推移を見ても、2015年から2019年の間に、2.8億円から5.8億円にまで拡大し、純利益も1,000万円から2,000万円に倍増している。

「中小企業はただどこにでもある製品を取り扱っているだけでは競争に勝てない。独自性のある製品を持ち、その独自性をきちんと顧客に訴求することが重要である。」と同社の神田秀昭社長は語る。



店内の様子



店舗外観



虫よけアロマスプレー

事例 2-2-5 マクタアメニティ株式会社

「AI技術を活用した野菜・果物の『おいしさの見える化』に取り組み、質の高い作物を生産する農家を支援する企業」

福島県伊達市のマクタアメニティ株式会社（従業員5名、資本金2,000万円）は、農業資材や有機肥料の販売を始め、農業分野で幅広く事業を展開している企業である。近年では、野菜などの「おいしさの見える化」を実現したAI技術で注目を集めている。これはスマートフォンのカメラで野菜などを撮影するだけで「おいしさ」を測定することができる技術だ。

同社が、この「おいしさの見える化」技術を開発するきっかけとなったのは、2011年の東日本大震災であった。当時、農産品の流通システム「アグリSCM」⁶の開発・提供を主力事業としていた同社は、福島第一原子力発電所の事故に伴う放射性物質の放出により、ビジネスモデルの大きな転換を迫られることになる。特に、被災地の農産品に対する風評被害は壊滅的な影響を及ぼし、「アグリSCM」事業の売上げはゼロにまで落ち込んでしまう。放射性物質の検査結果に問題がなかったとしても、風評被害によって被災地の農産品のブランド価値が大幅に低下してしまったことが厳しい状況を生んだ。

「おいしさの見える化」というアイデアは、こうした状況から生まれた。農産品の品質を正しく測定する技術があれば、風評被害に対抗できるのではないだろうか。そんな考えが開発加速の始まりだった。これまでも、農産品の品質を測定する機器はあったが、専門的な研究所などにしか置かれていない上、どの機械も高価格で手軽に使用できるものではなかった。そこで同社では、どこでも簡単に安価で使用できるシステムの開発を目指した。注目したのはスマートフォンなどのモバイル端末、そしてAI技術だった。

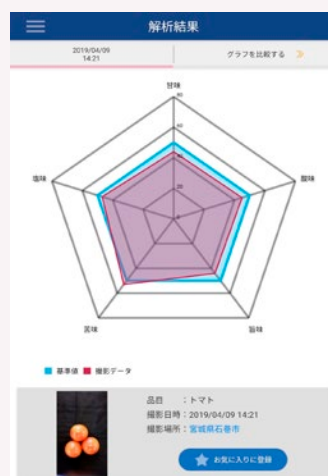
いまやスマートフォンは大部分の人が所有しており、そのカメラ機能は非常に高いレベルに達している。そして、近年発展が著しいAI技術は、画像解析の分野で特に力を発揮する。撮影するだけで「おいしさ」を測定できるシステムは、こうした先端技術の組み合わせで生まれた。山形大学学術研究院と共同研究を行い、野菜などの見た目において、どんな要素が「おいしさ」に関連しているのか、膨大なデータを分析する中で見出していった。

様々な試行錯誤の結果、「おいしさの見える化」システムの開発に成功。当該技術を活用した事業が異分野連携新事業分野開拓計画の認定を受けたほか、「中小企業優秀新技術・新製品賞」のソフトウェア部門など、様々な表彰を受けることにつながった。また、テレビからのインタビューを受けたことでサービスの認知度も高まった。当該技術は、2018年に実用化し、現時点の売上げは約500万円であるが、今後の展望としては、解析できる野菜などの品目を増やしていくほか、「おいしさ」以外に「栄養素」や「食べごろ」などの測定もできるよう開発を続け、最終的には累計10億円以上の売上げを目指している。

「おいしさの見える化」は、農業分野における「第4次産業革命」にもつながりうるという。農産品の品質が数値化できることで、質の高い作物を生産する農家が報われ、市場が活性化する可能性がある。さらに、農産品の詳細なデータが簡単に取得できれば、販売店・ホテルやレストランなどの仕入業務も効率化できる。「農産品の流通網全体の効率化を通して、農業の未来を切り拓くのが大きな目標の一つである。」と、同社の幕田武広社長は語る。



店頭での実証実験



解析結果

6 工業分野で実績のあるサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）を有機農業生産流通分野に応用したシステム。

コラム 2-2-2

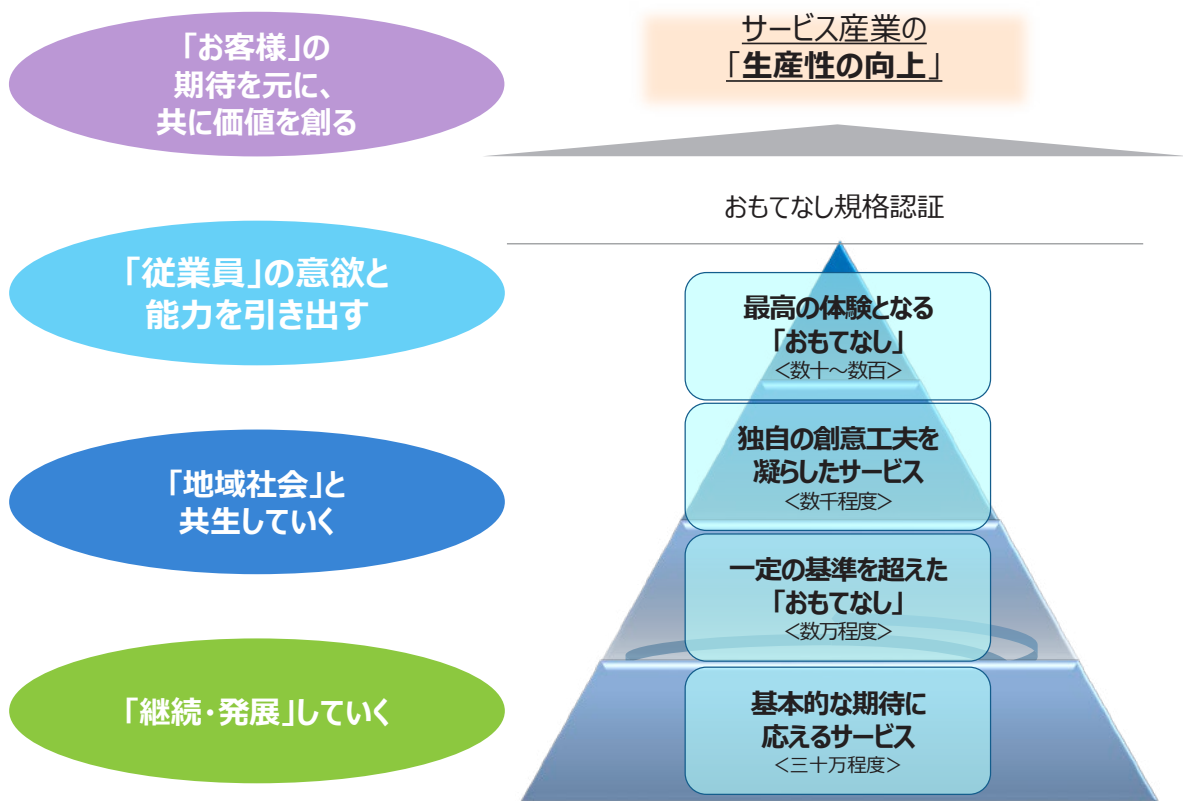
おもてなし規格認証

本コラムでは、品質が目に見えないため、顧客に価格の妥当性を示すのが難しいとされるサービス産業において、品質を「見える化」するための支援策「おもてなし規格認証」の概要を紹介する。

●【おもてなし規格認証制度】

おもてなし規格認証は、サービス産業の活性化と生産性の向上を目的として2016年8月に経済産業省が創設した制度である。サービス品質を見える化することによってサービス事業者の活性化を促進する仕組みである。(コラム2-2-2①図)

コラム2-2-2①図 おもてなし規格認証の理念



●【制度の内容】

認証機関が40個の規格項目について、事業者における顧客・従業員・地域社会の満足度を高めるための取組や仕組みづくりが実施されているかどうかをチェックする。より高いレベルの認証順に紫認証、紺認証、金認証があり、各認証において必要な基準を満たすことでマークや認証書を取得することができる。（コラム2-2-2②図）

コラム2-2-2②図 おもてなし規格認証の要件と仕組み

～認証取得の審査を通じて中小サービス事業者のより一層の業務改善を支援します～

m：サービス業務マネジメント項目（30項目※1）のうち

「既に実施している取組」の数

i：さらにインバウンド対応項目（10項目※1）のうち、

「既に実施している取組」の数



●【認証取得によるメリット】

制度創設から3年が経過し、登録事業者も延べ14万6,000件を超えるが、本認証制度創設に伴い、サービスの品質が見える化できたことに加え、従業員満足（ES）の向上に効果があることが、認証取得事業者へのヒアリングから分かってきた。（コラム2-2-2③図）

コラム2-2-2③図 認証取得事業者の声

飲食業	小売業	宿泊業
<p>認証取得の知らせを聞いた時「うちの店はやっぱりすごいんだ！」と従業員皆で喜びました。当店のサービス姿勢としてお客さまにもアピールしていきたいです。</p>	<p>外部組織の審査を通じて社員の接客レベルが向上し、更なる高みを目指すきっかけになると考え認証取得に挑戦。無事に認証取得でき従業員の士気が大変上がると共によい緊張感を持ちました。</p>	<p>認証は当社への就職・転職希望者への訴求にも役立っています。第三者評価の証が認証であり就業環境の整備や人材育成に力を入れていることを客観的に説明できる良いツールです。</p>

上記のとおり、認証取得によるメリットとしては、ホスピタリティサービスを提供するすべての事業者（特に飲食業、小売業、宿泊業や旅客運送業など観光関連産業の事業者）が、自らの会社のサービスを見つめ直し、従業員のモチベーションアップや事業者の自己変革につながることである。また、顧客、従業員、地域社会に対する事業者自らの姿勢を、誇りを持って表明することにも有効である。

加えて、トラベラー・フレンドリー認証（インバウンド対応に特化した規格項目を一定数以上満たした場合に認証）を通じて訪日外国人客へのアピールにも有効である。

●【おもてなしスキルスタンダード】

事業者単位で取得するおもてなし規格認証に対し、従業員単位で現場人材のスキルを底上げするおもてなしスキルスタンダード認定制度（2017年12月経済産業省創設）も存在する。

①ベーシック認定研修（研修に要する期間の目安：6～7時間）

標準的なレベルの認定で、サービスを提供する現場では欠かせない重要な基礎理念や基本動作を習得。

②アドバンス認定研修（研修に要する期間の目安：3～5か月）

現場における高度な課題解決力を養成。顕在化している顧客ニーズのみならず潜在的ニーズをもくみ取り、課題の発見並びにその解決策を見出し、個人だけではなく職場全体をリードするマインドセットを身に付ける。

コラム 2-2-3

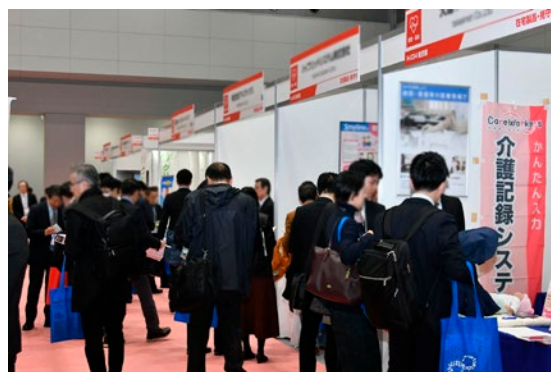
中小企業のための総合展示会「新価値創造展」

本コラムでは、中小企業が製品・サービスの価値を発信し、また新たな価値を創造する機会を提供する総合展示会「新価値創造展」について紹介する。

●【中小企業の優れた製品・技術・サービスが全国から集結!新しいアイデアやビジネスが生まれる展示会「新価値創造展」】

我が国経済の発展の担い手である中小企業が、少子高齢化の進展による国内市場の縮小などの中で更なる発展をしていくためには、従来からの効率化・合理化による生産性向上だけでなく、新たな技術・製品開発などによる新市場の開拓や、成長する海外市場への進出に積極的に取り組んでいくことが重要である。

(独) 中小企業基盤整備機構が主催する「新価値創造展」は、中小企業が自ら開発した優れた製品・技術・サービスなどを展示・紹介する場であり、新規に取引先や業務提携先などを得る機会と、新たな価値を創造するビジネスマッチングの機会を提供している。



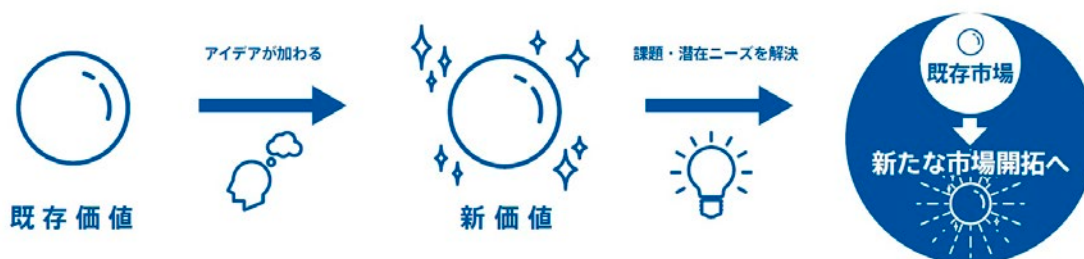
新価値創造展2019会場状況

自社の製品・技術・サービスの強みを第三者にアピールし、販路開拓や企業連携などの付加価値に結び付ける方法には、展示会・見本市以外にも様々な手法があるが、展示会・見本市には、①見込客となり得る来場者にアポイントなしに出会える、②実物展示により動作実演・体験を行うことができる、③来場者の反応を直接見聞きしてニーズ・課題に対する解決方法を提案することができるなど、マーケティングから顧客・取引先獲得までのプロセスを一度に行うことができるというメリットがある。

「新価値創造展」は、全国各地の中小企業が主役となって開催する、幅広い分野の出展者を対象とした総合展示会であり、新しいアイデアや技術を求める大企業・中堅企業などを始め、新製品やサービスの取扱いを目指す多くの企業が集まる。連携構築やビジネスマッチングが可能であるだけでなく、異業種異分野の出展者・来場者との出会いから従来の製品とは異なる価値や用途を発見できたり、大手企業の研究開発・事業計画部門との対話から企業規模を超えた共創につながったり、正に「新しい価値を創造する」展示会となっている。

- 1 異業種交流によって、新製品開発のヒントがつかめる。
- 2 出展者同士がコラボレーション対象になる。
- 3 異業種の技術や製品との組み合わせで、イノベーションを。
- 4 新価値創造による新しいマーケット創成で、業績に寄与。
- 5 シーズ探索を目的とした来場者との共創も期待できる。

新価値創造展はどのような展示会か



新価値創造のイメージ

「新価値創造展2020（第16回中小企業総合展東京）」は、2020年11月4日から11月6日までの3日間、東京ビッグサイト南展示棟にて開催される予定である。自社の強みや魅力を発信し、出展者・来場者とのつながりを始めとする様々な可能性とつながることによって新しい価値を創造しようとする中小企業が多数出展するほか、見える化・効率化による生産性向上の先進事例企業の特別展示やステージプログラムが展開される。未来社会を拓く中小企業の力を是非ご覧いただきたい。

●【新価値創造展2019（第15回中小企業総合展東京）】

2019年11月27日～11月29日 東京ビッグサイト南展示棟にて開催（済）

中小企業など375社が出展、のべ21,187人が来場

<https://shinkachi-portal.smrj.go.jp/event/shinkachi2019/>

●【ウェブ展示会「新価値創造NAVI（常設）」】

展示会成功事例を掲載しています。

(<https://shinkachi-portal.smrj.go.jp/navi/>)

・株式会社オプス

(<https://shinkachi-portal.smrj.go.jp/webmagazine/hhdz9/>)

・株式会社クリスタルプロセス

(<https://shinkachi-portal.smrj.go.jp/webmagazine/68lyc/>)

・株式会社日本抗菌総合研究所

(<https://shinkachi-portal.smrj.go.jp/webmagazine/g2fal/>)

・その他事例は、Web マガジン「BreakThrough 成功事例」カテゴリからご覧ください。

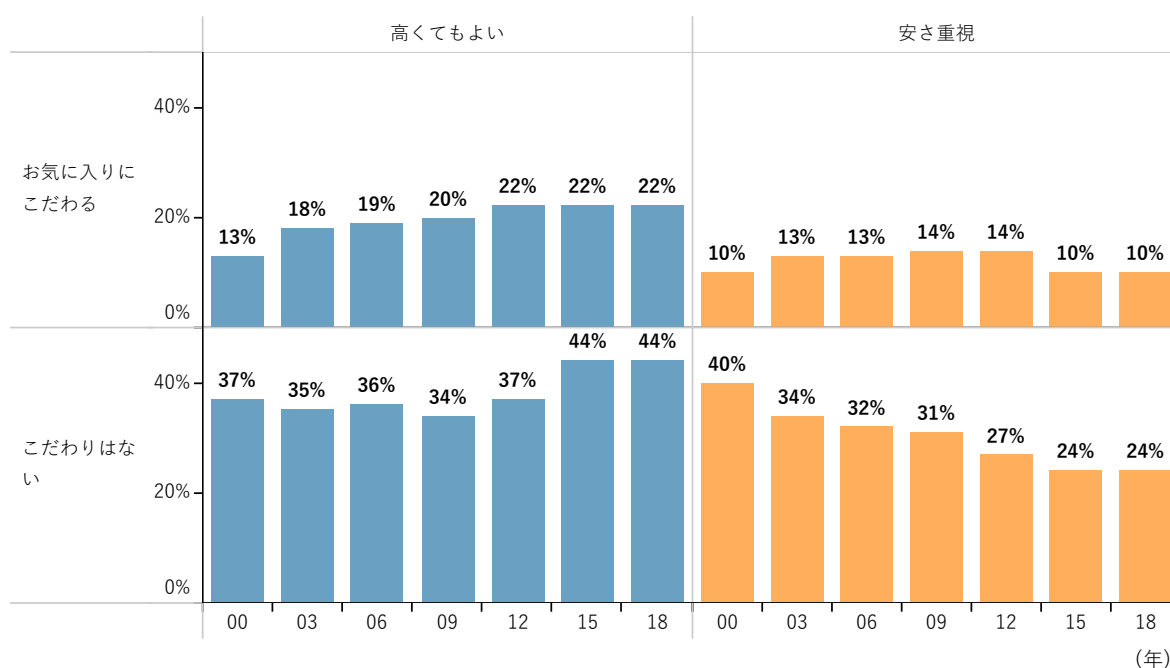
コラム 2-2-4

BtoC企業における価格設定

消費者の価値観が多様化する中、「安ければよい」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⁷。

コラム2-2-4①図において、消費に際して「高くてもよい」と考えている消費者の割合は、「お気に入りにこだわる」消費者と反対に「こだわりはない」消費者の両者を合算して見ると、2000年時点では50%だったが、2018年時点では66%に増加している。

コラム2-2-4①図 消費者の消費意識・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」より中小企業庁作成

(注)1.全国の満15～69歳(2012年以降は満15～79歳)の男女個人1万人を対象とした調査。

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.上記のデータは時系列で比較するため満15～69歳で集計した結果であり、4つの消費スタイルの構成比を合計すると100%となる。

4.有効回答数(満15～69歳)は以下のとおり。

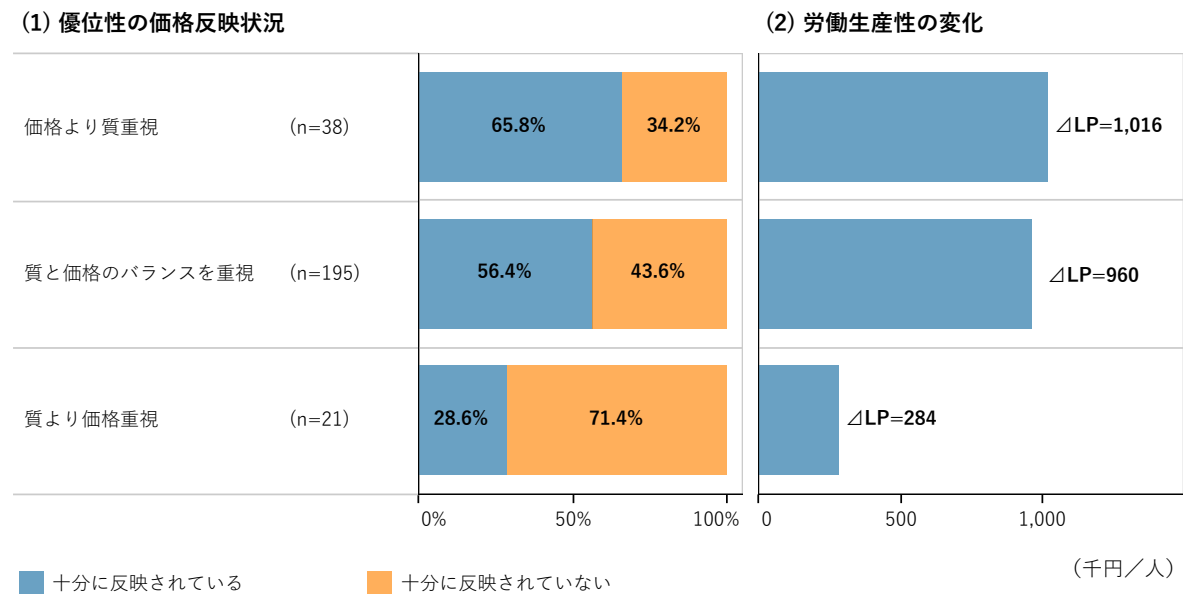
10,052人(97年)、10,021人(00年)、10,060人(03年)、10,071人(06年)、10,252人(09年)、8,821人(12年)、8,718人(15年)、8,431人(18年)

そこで、本コラムでは、こうした消費者の意識の変化の中で、優位性の有るBtoC企業の顧客が価格と質のどちらを重視しているかで、優位性の価格反映状況や労働生産性の変化に違いがあるのかについて見ていく。

コラム2-2-4②図は、顧客が価格と質のどちらを重視しているか(顧客の消費タイプ)別に、優位性の価格反映状況と労働生産性の変化について見たものである。

これを見ると、「価格より質(を)重視」する消費者を顧客としている企業で、最も優位性が価格に十分に反映されており、労働生産性の上昇幅も大きいことが分かる。

コラム2-2-4②図 顧客の消費タイプ別、優位性の価格反映状況と労働生産性の変化（BtoC）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1. 労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

2. △LP (労働生産性の変化) とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3. 労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

4. 競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業のうち、顧客に優位性を伝える取組をしている企業に対して優位性が価格に反映されているか聞いたもの。

5. 顧客の消費タイプが「分からない」の項目は表示していない。

これらの結果は、質を重視する顧客を取り込み、顧客が求める質に応えた製品・サービスを提供していくことが、優位性の価格への反映や、労働生産性の上昇につながる可能性を示唆するものといえよう。事例2-2-6では、質を重視する顧客を取り込む工夫を行った事例を紹介している。

事例 2-2-6 有限会社ラピュタファーム

『地元の食材と非日常的な体験を通じて、地域の魅力を発信する『果樹園の中のレストラン』』

福岡県田川郡川崎町の有限会社ラピュタファーム（従業員15名、資本金300万円）は、1998年に創業し、地元田川郡の野菜や果物をふんだんに使った料理を売りにした、果樹園併設のレストラン「ラピュタファーム」を運営する企業である。

同社の杉本利雄社長は、百貨店に就職後、離農者が増え続け、慣れ親しんだ故郷の農村景観が失われていく地元田川を何とかしたいという思いで、家業の果樹園を引き継いだ。しかし、田川郡は炭田の印象が強く、田川産の農産物は評判が必ずしも高くないという現実を知った。その後、地元田川の農産物の魅力を域外に自ら発信していきたいと考え、産直販売などに取り組んだが、果樹園だけで農産物の魅力を広く発信するのは難しく、成果も低調だった。そこで、農産物を通して地域の魅力を知ってもらうための発信拠点として、地元の野菜や果物にこだわったレストランを1999年に開店した。レストランの開店に当たり、過疎化の進む地元だけを商圏としたやり方では事業は成り立たないこと、また、田川産の農産物の魅力を発信するという当初の目的に照らしても、遠方から来たお客様に満足してもらうことが重要であることから、山の中の果樹園だからこそできる「非日常的な体験」を提供するレストランづくりに取り組むことにした。

レストランは農村の丘陵地に立地し、周囲を果樹園に囲まれた緑あふれる空間で、田川の自然豊かな風景を眺めながら料理を楽しむことができる。また、レストランの周りにはカフェのほか、バーベキューやイベントで用いる100名ほどが収容可能な多目的コテージ、パン工房、キッチンスタジオなどを段階的に開設し、果物栽培に限らず、年間を通じて多様な楽しみ方ができる体験型の果樹園として魅力づくりに努めた。こうした取組により、「ラピュタファーム」というブランドが確立し、自社園の果物や地域の農産物の魅力もより一層伝わるようになった。

もちろん、食材にも徹底してこだわっており、レストランでは、約60品の手作り料理に、約40種類以上の野菜や果物を用い、そのほとんどを地元産の素材で賄っている。近隣の農家や事業者と提携していつでも新鮮な食材を調達する体制を整えており、特に醤油や豆腐、味噌は地元の事業者と同社専用の製品の製造を依頼している。

ランチビュッフェの価格は2,000円と少々高め価格帯だが、提供する料理や空間に満足した顧客がリピーターとなっており、安定した収益を得ることができている。ま

た、現在はレストランの営業に加え、インターネット販売を含む物販にも力を入れている。地域の事業者と共同開発した商品「味噌漬け豆腐のオリーブオイル漬け」（150グラム800円）はメディアにも取り上げられ、より多くの人に田川の魅力を伝える機会となった。

「会計の際、お客様の満足した表情を見ると、田川の魅力を知ってもらえたと感じる。これからも、お客様に満足してもらうことを通じて、田川の魅力を発信していきたい。」と杉本社長は語る。



共同開発商品「味噌漬け豆腐」



ランチビュッフェ

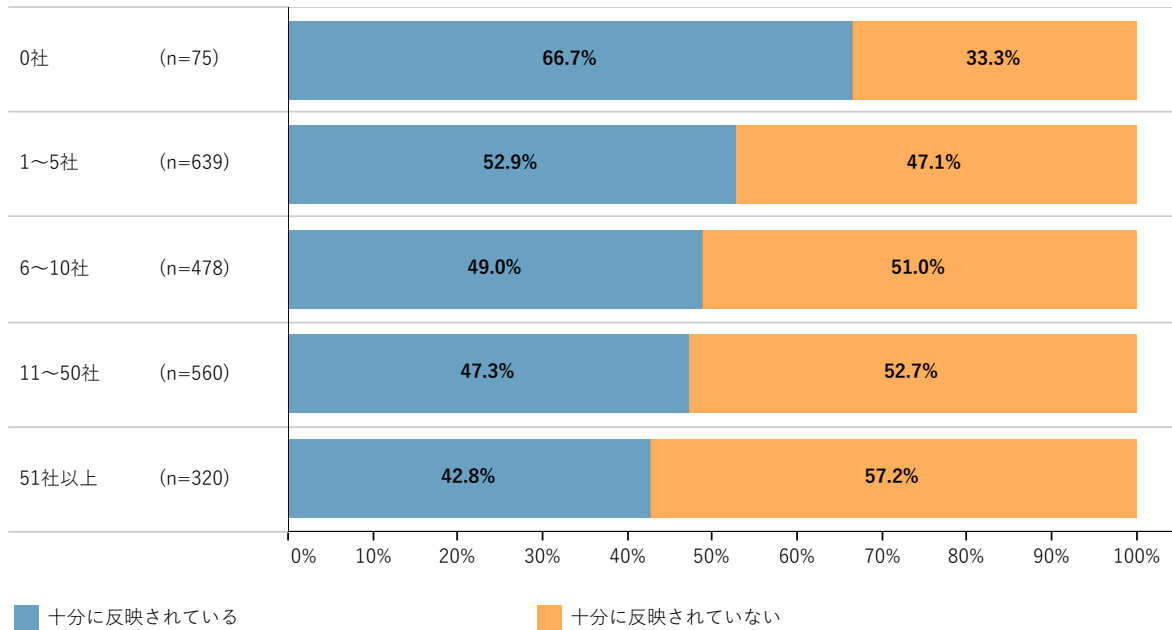


多目的コテージ

2 価格競争からの脱却

第2-2-10図は、競合他社の数別に、優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると、十分に反映されている割合が高くなることが分かる。競合他社の数が少ない企業ほど、優位性が価格に

第2-2-10図 競合他社の数別、優位性の価格反映状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

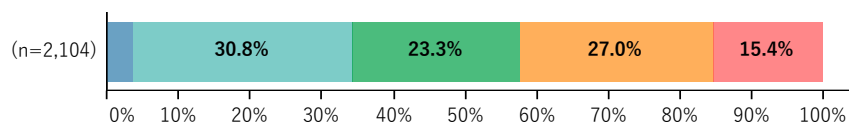
(注)競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

第2-2-11図は、業種別に、優位性の有る企業の競合他社の数を比較したものである。これを見ると、競合他社の数は業種によってもばらつきが

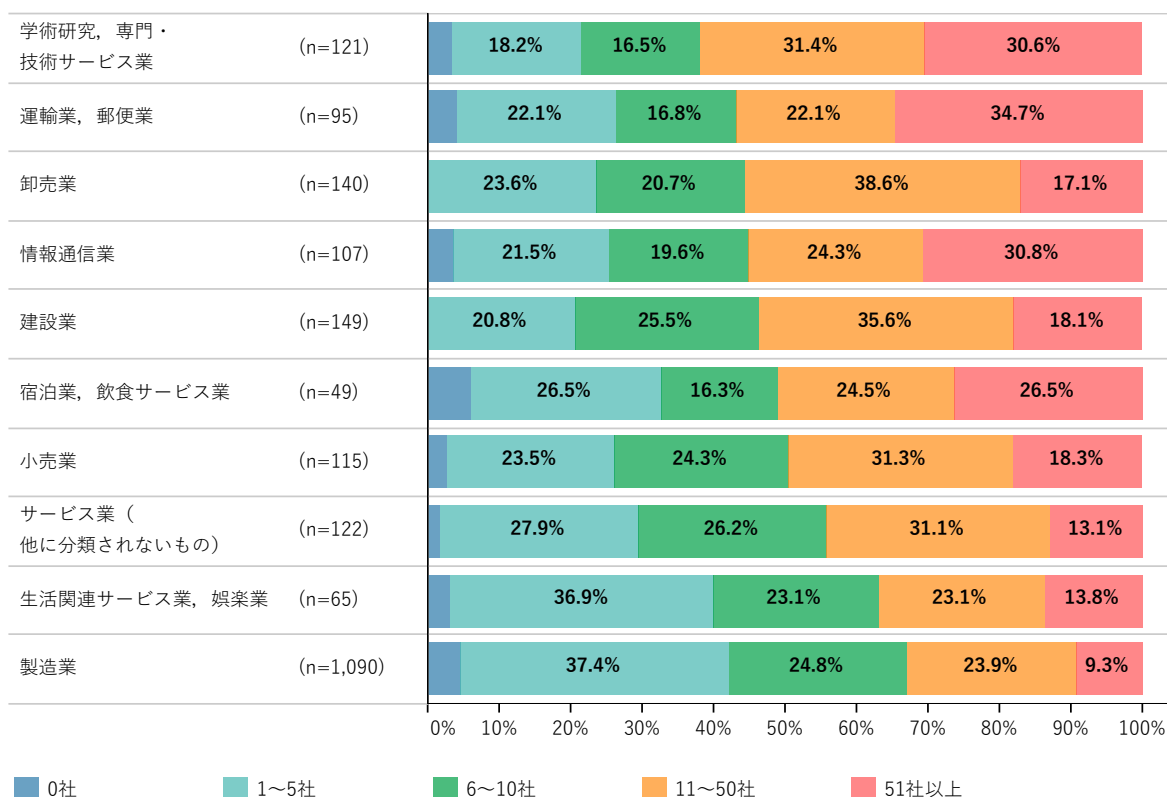
あるが、「製造業」や非製造業では「生活関連サービス業、娯楽業」などで競合他社の数が比較的少なくなっている。

第2-2-11図 優位性の有る企業における、競合他社の数

(1) 優位性の有る企業全体



(2) 業種別



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して聞いたもの。

2.「不動産業、物品賃貸業」はサンプル数が少ないため表示していない。

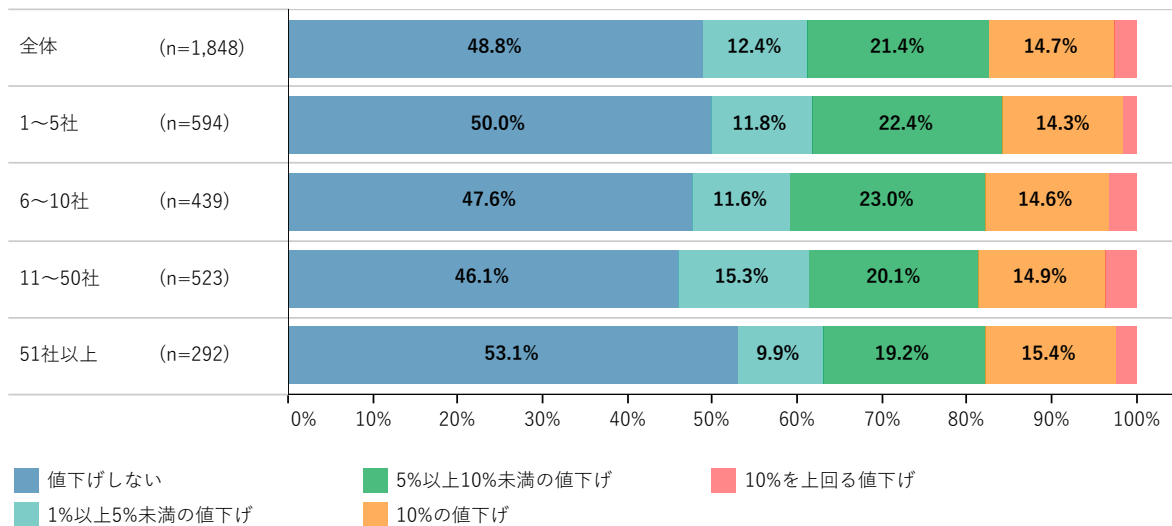
では、競合他社の数が多い企業の方が価格競争に巻き込まれているのだろうか。ここからは、競合他社が販売価格を仮に一定割合（アンケート調査では10%と仮定）値下げした場合、自社の販売価格をどの程度値下げするかについての意向（以下、「企業の価格競争意向」という。）に着目し、分析していく。

競合他社が一定割合値下げした場合、同程度以上の値下げをすると答えた企業には、例えば、①価格以外での差別化が不十分であるため価格で競

争せざるを得ない、②十分に差別化できているにも関わらず競合他社の価格を強く意識している、などといった背景があるものと考えられる。

第2-2-12図を見ると、全体で5割弱の企業は、競合他社が価格を10%値下げした場合でも、「値下げしない」と回答した。また、競合他社の数別に、企業の価格競争意向を見ると、「値下げしない」と回答した企業の割合は競合他社の数によって大きく変わらないことが分かる。

第2-2-12図 競合他社の数別、企業の価格競争意向



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

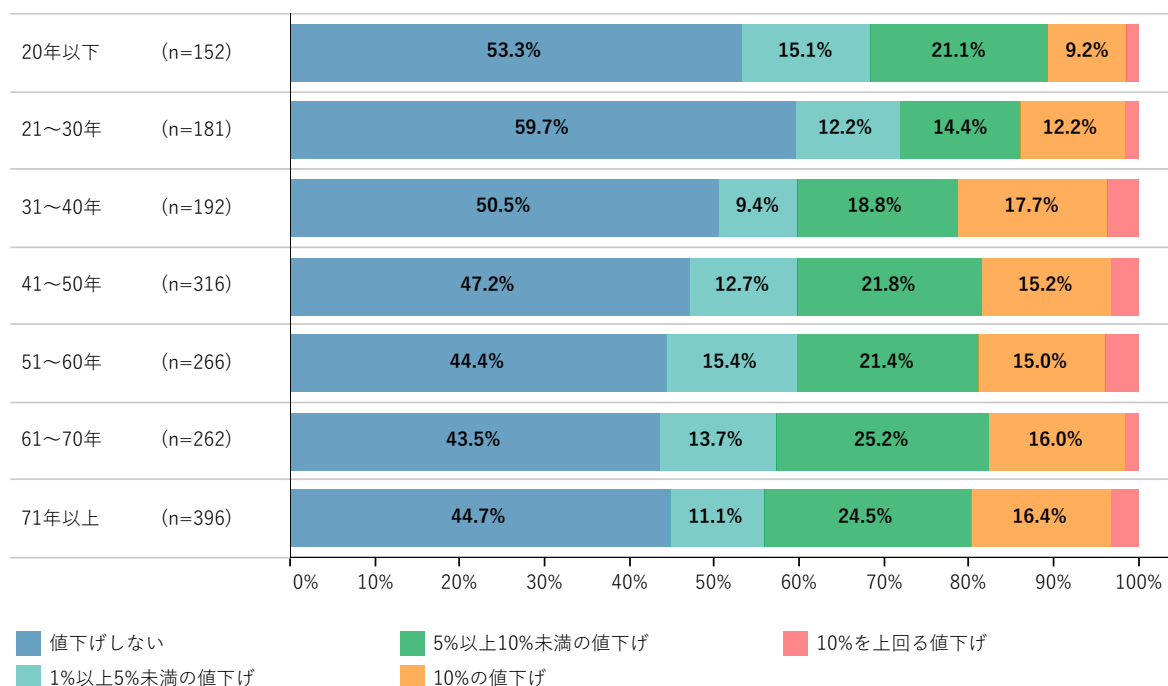
2.企業の価格競争意向とは、競合他社が価格を10%値下げをした場合に、自社の販売価格をどのくらい値下げするかについて聞いたもの。

3.競合他社の数が1社以上の企業について集計している。

一方で、企業の価格競争意向との関係性が見られたのが、企業年齢である（第2-2-13図）。「値下げしない」又は「1%以上5%未満の値下げ」と回答した割合は、創業から「21～30年」の企

業で最も高く、以降企業年齢が上がるほど「値下げしない」と回答した割合が下がることが分かる。

第2-2-13図 企業年齢別、企業の価格競争意向



資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して聞いたもの。

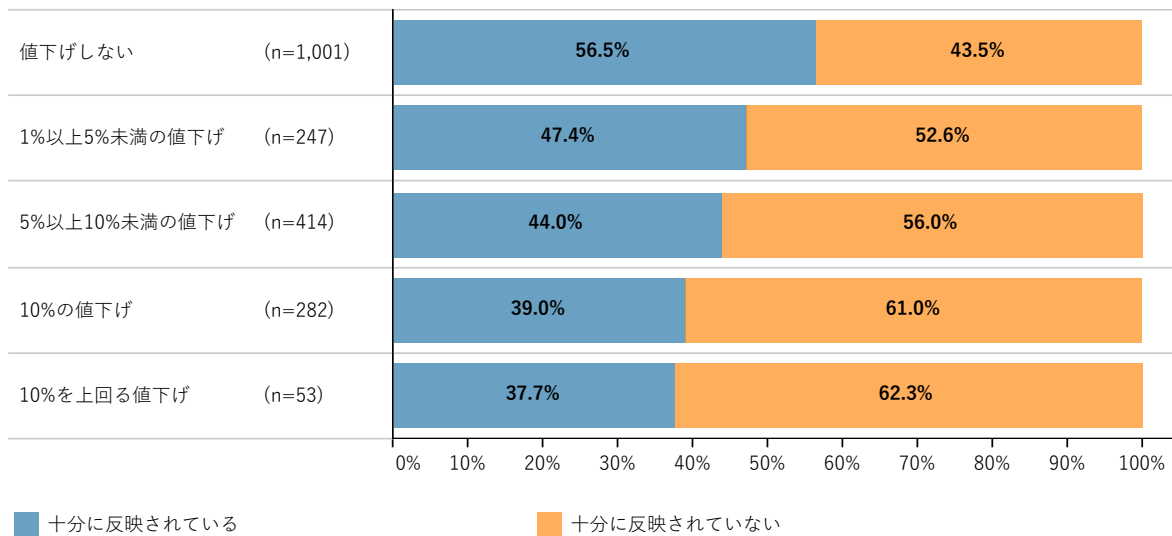
2.企業の価格競争意向とは、競合他社が価格を10%値下げをした場合に、自社の販売価格をどのくらい値下げするかについて聞いたもの。

3.競合他社の数が1社以上の企業について集計している。

第2-2-14図は、企業の価格競争意向別に、優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると、「値下げしない」と回答した企業で、優位性が価格に十分に反映されている割合が最も高

く、値下げすると回答した企業でも、値下げ幅が小さいほど価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。⁸

第2-2-14図 企業の価格競争意向別、優位性の価格反映状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

2.企業の価格競争意向とは、競合他社が価格を10%値下げをした場合に、自社の販売価格をどのくらい値下げするかについて聞いたもの。

3.競合他社の数が1社以上の企業について集計している。

⁸ なお、企業の価格競争意向と優位性の価格反映状況の相関については、回帰モデルを用いた計量分析も行ったところ、「値下げしない」又は「1%以上5%未満の値下げ」をする意向の有る企業では優位性が価格に十分に反映されている割合が13.6%pt高いことが分かった。詳細はコラム2-2-6及び付注2-1-1を参照のこと。

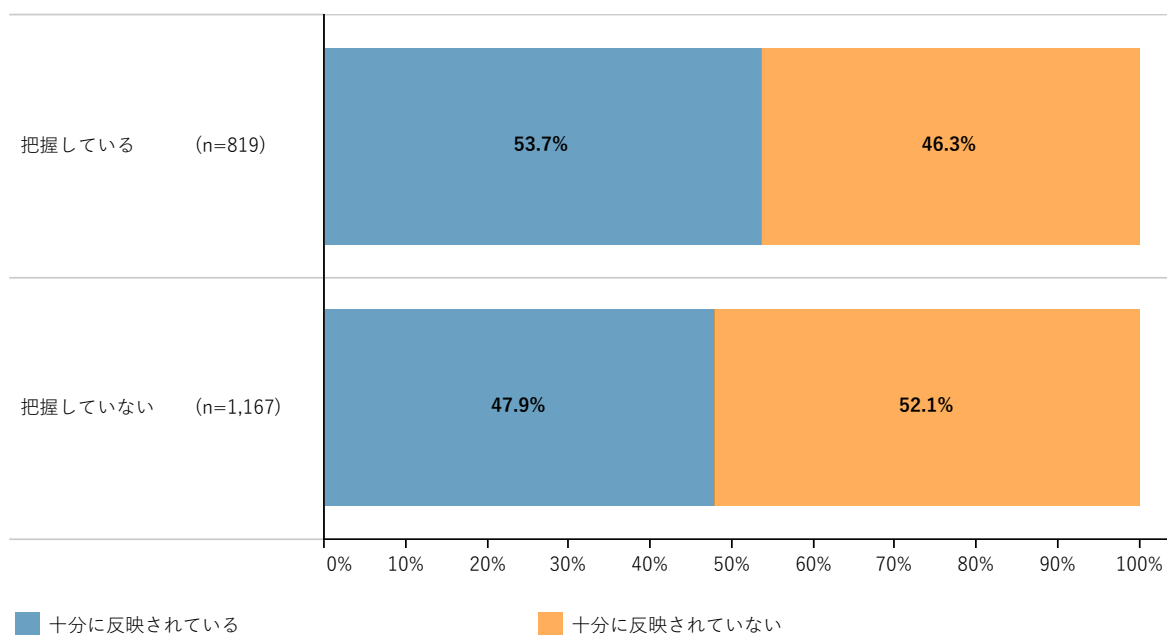
3 原価や販売価格の管理

適正な価格設定を図る観点から、個々の製品・サービスごとの原価管理や、販売価格に関するルール作成などに取り組む企業も存在する。

第2-2-15図は、個々の製品・サービスごとのコストの把握状況別に、優位性の価格反映状況に

ついて見たものである。これを見ると、個々の製品・サービスごとにコストを「把握している」と回答した企業の方が、「把握していない」と回答した企業に比べて、優位性が価格に十分に反映されている企業の割合が高いことが分かる。⁹

第2-2-15図 個々の製品・サービスごとのコスト把握状況別、優位性の価格反映状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

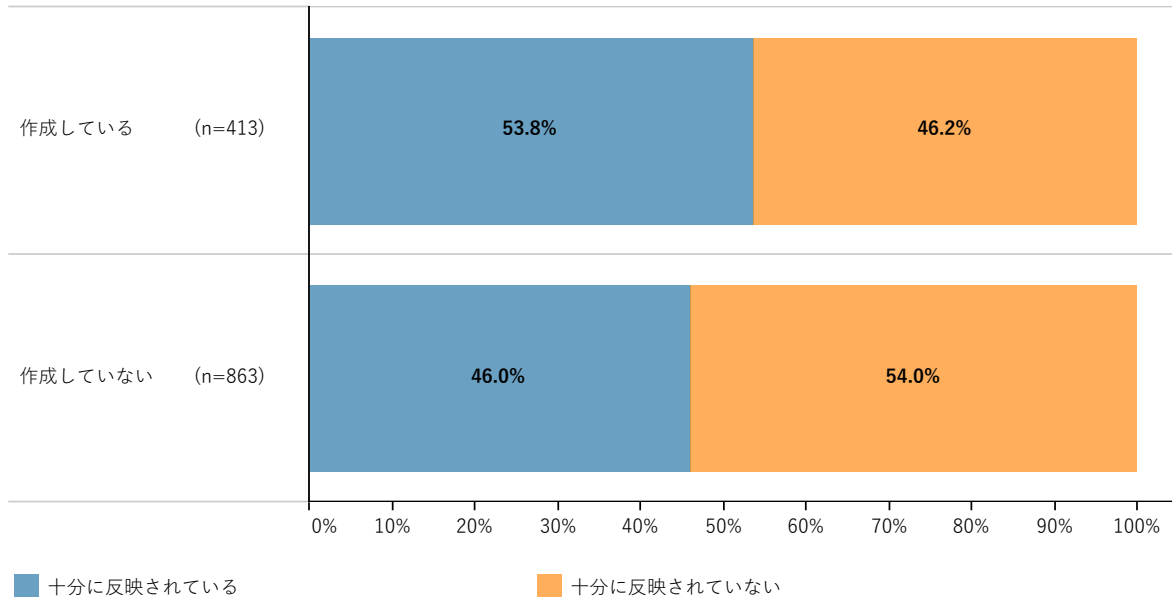
(注)競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

⁹ なお、個々の製品・サービスごとのコストの把握と優位性の価格反映状況の相関については、回帰モデルを用いた計量分析も行ったところ、個々の製品・サービスごとのコストが把握できている企業では優位性が価格に十分に反映されている割合が6.2% pt多いことが分かった。詳細はコラム2-2-6及び付注2-1-1を参照のこと。

第2-2-16図は、特定の顧客に価格優遇を行う際の統一的なルール作成の有無別に、優位性の価格反映状況について見たものである。これを見る

と、ルールを「作成している」と回答した企業の方が、優位性が価格に十分に反映されている企業の割合が高いことが分かる。

第2-2-16図 価格優遇を行う際の統一的なルールの有無別、優位性の価格反映状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

2.「価格優遇を実施することはない」と回答しなかった企業に対して聞いたもの。

事例2-2-7は、長年の原価管理の蓄積により、適正な価格設定を実現している事例であり、事例2-2-8は、コストを製品単位で把握することで利益率の改善に成功している事例である。

また、事例2-2-9は、社内で利益率目標を共有

し管理することで、高い収益力の維持につなげている事例である。

これらの分析結果や事例を踏まえると、普段からの価格に対する意識の高さが、適正な価格設定の実現につながっていることが示唆される。

事例 2-2-7 株式会社マコト精機

「長年の原価管理の蓄積により、特注品でも製品ごとに適正な価格設定を実現する企業」

福島県会津若松市の株式会社マコト精機（従業員74名、資本金1億9,000万円）は、鉄やアルミなどの鋼板をロールに通して加工する機械である「冷間ロール成形機」を主力製品とし、金属加工ラインや金型の製造を、設計から販売まで一貫して手掛ける企業である。

ロール成形機は、一般的なプレス成形機に比べ、小ロット生産には不向きといわれており、量産を必要とする産業部門で幅広く使用されてきたが、時代の変化とともに大量生産から多品種・小ロット生産へと顧客のニーズも移行している。こうした中、同社は小ロット生産が可能なロール成形機の開発に注力したことで、他社との差別化に成功。ロール成形機の新たな可能性を切り開いた同社の製品は、国内トップシェアを誇っている。

同社では、一回の注文ごとに販売価格を設定しているが、競合他社の数も少なく、参考となる市場価格も無いため、安易な価格設定により採算割れすることがないよう、見積書の作成に当たっては、長年蓄積した過去の原価管理資料を有効活用するよう心掛けている。

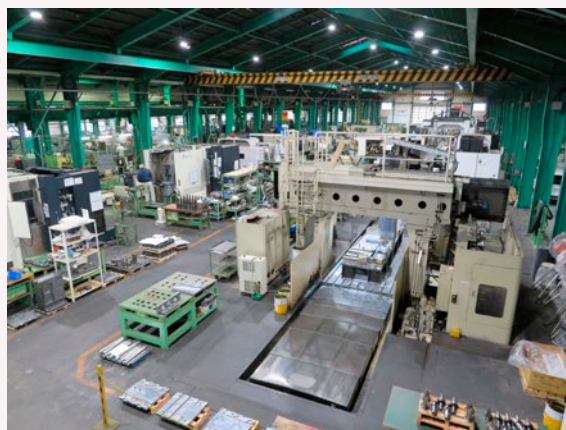
具体的な取組として、同社では、部品の加工や製品の組立てにどれだけの時間が掛かったのかを細かく記載した作業伝票を製品単位でファイリングをしている。また、従業員のジョブローテーションを実施しており、見積書の作成を担当する営業部には、必ず製造工程に携わってから配属されることになっている。

これらの取組を通じて、製造工程の現場を理解している従業員が、顧客の要望を正確に理解し、蓄積された過去の設計図や作業伝票を参考に、おおよその正確な原価を見積もることができるようになっている。また、正確で丁寧な見積書を顧客に示すことは、顧客との価格交渉の円滑化にもつながっている。

今後はより効率的かつ正確に原価を把握できるよう、最新の生産管理システムを導入することも検討しているという。「高い技術力があっても、コストが価格に反映されていなければ経営は立ち行かなくなる。新たな技術開発や品質向上に注力するためにも、まずは製品の原価と販売価格を正しく把握することが重要である。」と同社の古川信吾社長は語る。



蓄積した原価管理資料



同社工場



冷間ロール成形機

事例 2-2-8

株式会社プリントテクニカ

「生産品目別のコストを従業員と共有し、利益率が確保できる新製品の開発に成功した企業」

和歌山県橋本市の株式会社プリントテクニカ（従業員34名、資本金1,000万円）は、水と空気以外のあらゆる素材に印刷できるスクリーン印刷技術を活用して、紙以外の素材へ特殊印刷を施す事業を行っている。主力製品「プリンタック」は同社の高い技術を使って生みだされた転写ステッカーで、自動車、航空機外装、自転車などに貼り付けたり、クリスマスなどのシーズンごとに店舗・ディスプレイを飾り付けたりと様々な用途に使われている。2016年に大阪から和歌山に本社・工場を移転している。

同社の強みである特殊印刷物は、競争も少なく価格競争に巻き込まれてこなかったため、売上げが増えれば利益も増えるという構造に長らくあり、バブル崩壊やリーマン・ショックの際も右肩上がり収益を伸ばしてきた。ところが、2016年度に増収にも関わらず赤字に転落。要因を分析した結果、売れ筋の製品の一つである携帯電話向け特殊カバーフィルムに原因があることが分かった。携帯電話グッズ市場は当時急成長しており、同社製品の売上げも伸びていたが、外注加工比率が高く販売単価の低落もあり採算悪化を招いていた。

当時の社長であり現会長の西山勇助氏は、会計情報の重要性を認識し、金融機関や調査会社に対し、営業報告や事業計画を決算資料への付属説明書類として開示するなど、ディスクロズの充実以前から努めていた。しかしながら、今後こうした事態の再発を防ぐには、従業員にも会計に対する意識を持ってもらう必要があると考え、従業員の意識改革に取り組むことにした。毎月の販売実績だけでなく、変動費、固定費及び固定費率の推移を生産品目と関連付けて見える化することで、従業員個人の日常の創意工夫が会社の業績とつながっていることを理解してもらうような仕組みを作った。また、経営方針も売上高重視から利益率重視に転換。新製品の開発に当たっては、自社の強みを十分にいかせるか、投入する市場に安定性はあるか、といった点を丁寧に考慮するようになった。

意識改革後、新たに開発した製品のうち、特に利益拡大に貢献したのが女性向け転写ステッカー（ネイルシール、タトゥーシールなど）である。携帯電話グッズに比べると市場は狭いが、日常的に消費される製品でもあり、安定的な収益が見込め、社内で一貫生産できる仕様にしたことから、高い利益率が確保できた。

これらの取組の結果、2016年以降携帯グッズ関連製品の売上げが減少し始めた一方、変動費の削減や利益率の高い製品の利益が業績に寄与し始め、同社全体で見た限界利益は安定化し、2018年度以降は黒字を維持している。

「経営指標を見える化したことで、創意工夫を重ねるこ

とが継続的に利益を確保していくために重要であるということが従業員との間で共有できるようになった。今後は和歌山を起点に、更なるオリジナル商品を開発し、他社との差別化を進めていきたい。」と西山会長は語る。



ネイルシール



女性向け転写ステッカー



新工場

事例 2-2-9 株式会社ヤマグチ

「顧客の絞り込みと社員への利益目標の共有により、価格競争から脱し、利益率の改善を実現した企業」

東京都町田市の株式会社ヤマグチ（従業員40名、資本金1,000万円）は、1965年に創業し、パナソニック株式会社（旧松下電器産業株式会社）製品の販売店として地元町田市を中心に営業基盤を築く、電化製品の販売・修理業者である。「でんかのヤマグチ」として地元では相当の知名度を有しており、「便利な電器屋・トンド行くヤマグチ」をモットーに、生活の手伝いやイベントの開催等、商品販売にとどまらないきめ細やかなサービスを提供する独特の経営手法で同業他社との差別化に成功している。

創業当時、同社の主な商圈である町田市及び隣接する神奈川県相模原市には、家電量販店は出店していなかったが、1996年頃から出店が続き、家電量販店6店舗と街の電器屋が競合するエリアとなった。競争激化に伴う売上高の減少は避けられない中、同社社長の山口勉氏は、これまでと同等の利益を維持するために、利益率を大きく引き上げる必要があると考えた。

山口社長は、利益率を10%引き上げて、粗利益率で35%以上が確保できる価格設定とすることを徹底。①「商圈を町田市、旧相模原市に絞り込む」、②「5年以内に販

売実績のある顧客に対する営業に注力する」、③「値切り交渉する顧客を顧客台帳から外す」といった方針の下、重点顧客に絞って営業活動を行うよう、従業員に指示した。

また、従業員の営業活動の状況は日次で管理（同社では日次決算という）し、販売実績だけでなく、利益も翌日には把握できるようにした。さらに、日次決算は社内でも共有し、月間成績が良い従業員を表彰するなど、従業員のモチベーション向上にも活用した。

価格を見て、安い量販店に移っていく顧客はいたものの、1人1人の顧客に丁寧な提案・説明を続けた結果、重点顧客との間では良好な関係性が続き、利益率は年々向上。取組開始当初は、粗利益率35%を10年間で達成する目標だったが、8年間で達成することができた。同社は、取組開始以来、23期連続で黒字決算となり、金融機関からの借入金についても、2012年に完済している。

「お客様とのつながりを第一に、価格の安さで選ばれるのではなく、『この店から買う、この人から買う』という関係性を顧客と築くことが大切である。」と山口社長は語る。



根岸店 外観

氏名: [REDACTED] 様 (男性)	ID: [REDACTED]
住所: [REDACTED]	
電話: [REDACTED]	住: [REDACTED] R: [REDACTED] 家族: [REDACTED]
店コード: 036016	R: [REDACTED] 累計金額: ¥25,740
担当: [REDACTED]	オール電化: [REDACTED] 会員番号: [REDACTED]
Pro1: [REDACTED]	太陽光発電: [REDACTED] 会員種類: [REDACTED]
Pro2: [REDACTED]	V1: [REDACTED] 生年月日: [REDACTED]
Pro3: [REDACTED]	V2: [REDACTED]
商品情報: 124件	ご主人様趣味: [REDACTED]
商品 商品名	奥様趣味: [REDACTED]
	ペット: [REDACTED]
	備考: [REDACTED]
購入日 区分 型名	メーカー 支払 数量 金額 最終年月 販売担当

情報が網羅された同社の顧客台帳

4 価格設定における三つの視点

ここでは、企業が販売価格を設定する際に考慮すべき視点として、①コストを回収し、一定の利益を確保できる価格に設定する（自社がいくらで売りたいか）、②業界平均や競合他社の価格を参考に設定する（いくらで売られているか）、③顧客に受け入れられる価格に設定する（いくらまでなら買ってもらえるか）の三つを挙げ、これらのうち最も重視している視点別に企業を類型化し、分析を行う。¹⁰

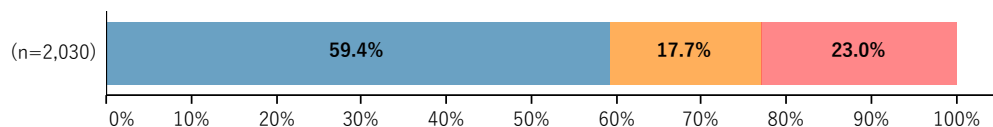
以下では、①を最も重視している企業を「コス

ト起点型」企業、②を最も重視している企業を「競合起点型」企業、③を最も重視している企業を「顧客起点型」企業とする。また、三つの類型をまとめて「価格設定類型」という。

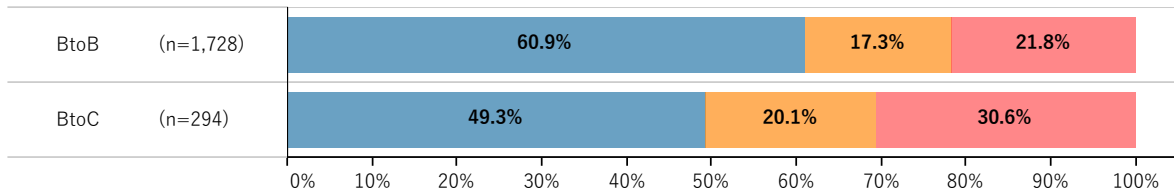
第2-2-17図は、優位性の有る企業における価格設定類型の分布について見たものである。これを見ると、「コスト起点型」企業が約6割と最も多いことが分かる。また、BtoC企業ではBtoB企業に比べて相対的に「顧客起点型」企業が多いことが分かる。

第2-2-17図 価格設定に当たり最も重視する視点

(1) 優位性の有る企業全体



(2) 顧客属性別



- 【コスト起点型】 コストを回収し一定の利益を確保できる価格に設定する
- 【競合起点型】 業界平均や競合他社の価格を参考に設定する
- 【顧客起点型】 顧客に受け入れられる価格に設定する

資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して聞いたもの。

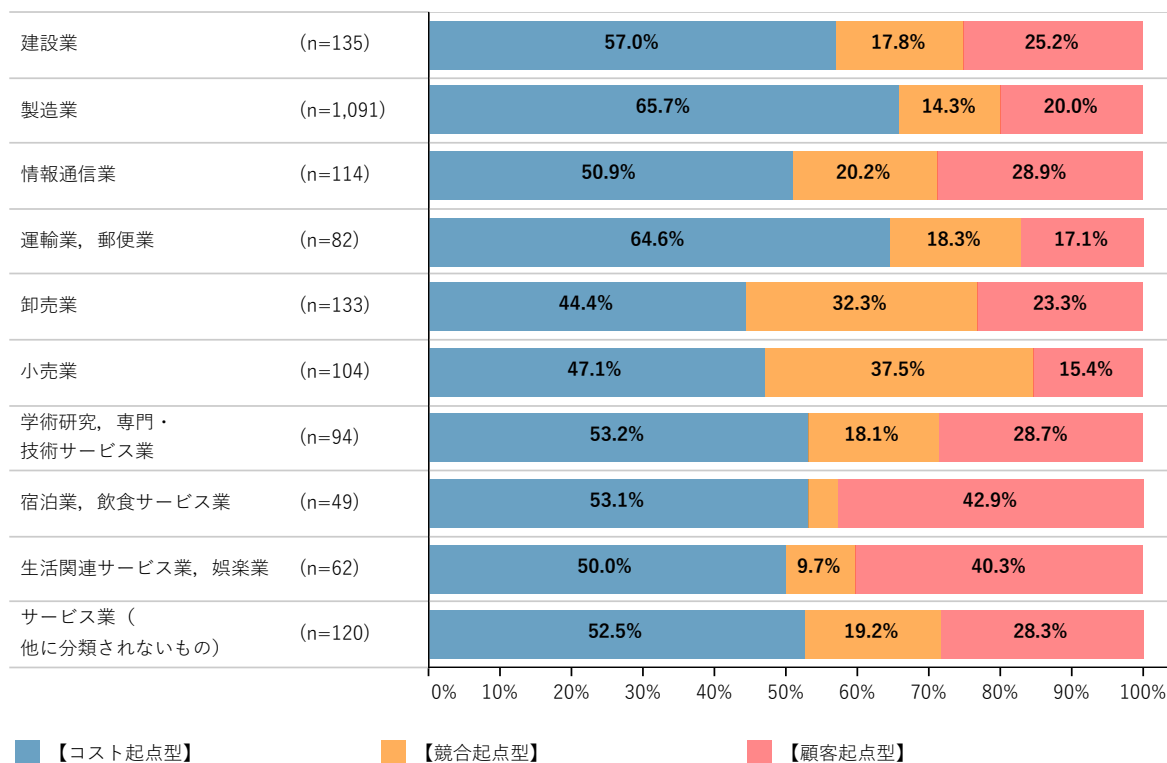
2.販売価格の設定に当たって考慮すべき視点のうち、最も重視しているものを聞いたもの。なお、販売価格とは、顧客ごとに行う価格交渉や値引きなどによる調整を伴わない、定価や基準価格のことを指す。

¹⁰ ハーマン・サイモン（2016）は、「十分な根拠に基づいて価格決定を行うためには、自社の目標、コスト、顧客の行動、競合他社の行動を考慮に入れる必要がある。これらの要因をすべて勘案しようとすると、労力やトレードオフ、厳しい決定が必要になる。価格決定の際に、どれか1つの要素だけに偏りがちなマネジャーが多い理由もそこにある。」と述べている。

第2-2-18図は、業種別に価格設定タイプの分布について見たものである。これを見ると、全ての業種で「コスト起点型」企業が最も多いことが分かる。また、三つのタイプの企業構成は、業種によって差異がある。「コスト起点型」企業が相対

的に多いのは「製造業」や「運輸業、郵便業」、「競合起点型」企業が相対的に多いのは「小売業」や「卸売業」、「顧客起点型」企業が相対的に多いのは「宿泊業、飲食サービス業」や「生活関連サービス業、娯楽業」であることが分かる。

第2-2-18図 業種別、価格設定に当たり最も重視する視点



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

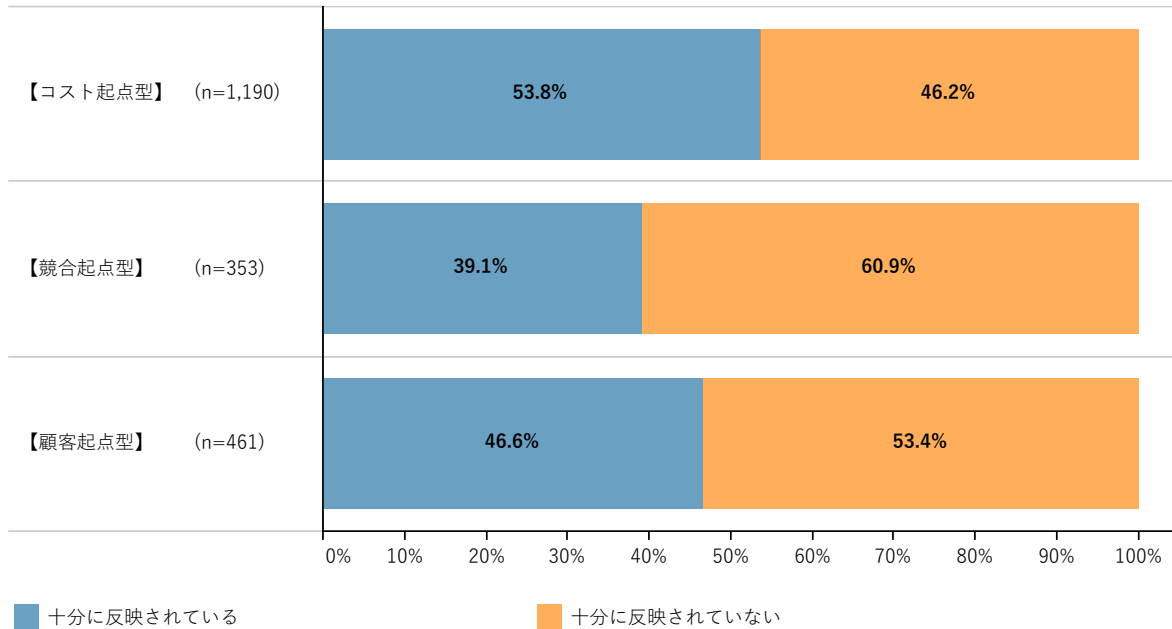
(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して聞いたもの。

2.サンプル数の少ない「不動産、物品賃貸業」については表示していない。

第2-2-19図は、価格設定類型別に、優位性の価格反映状況について見たものである。これを見ると、「コスト起点型」企業、「顧客起点型」企

業、「競合起点型」企業の順に、優位性が価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。

第2-2-19図 価格設定類型別、優位性の価格反映状況



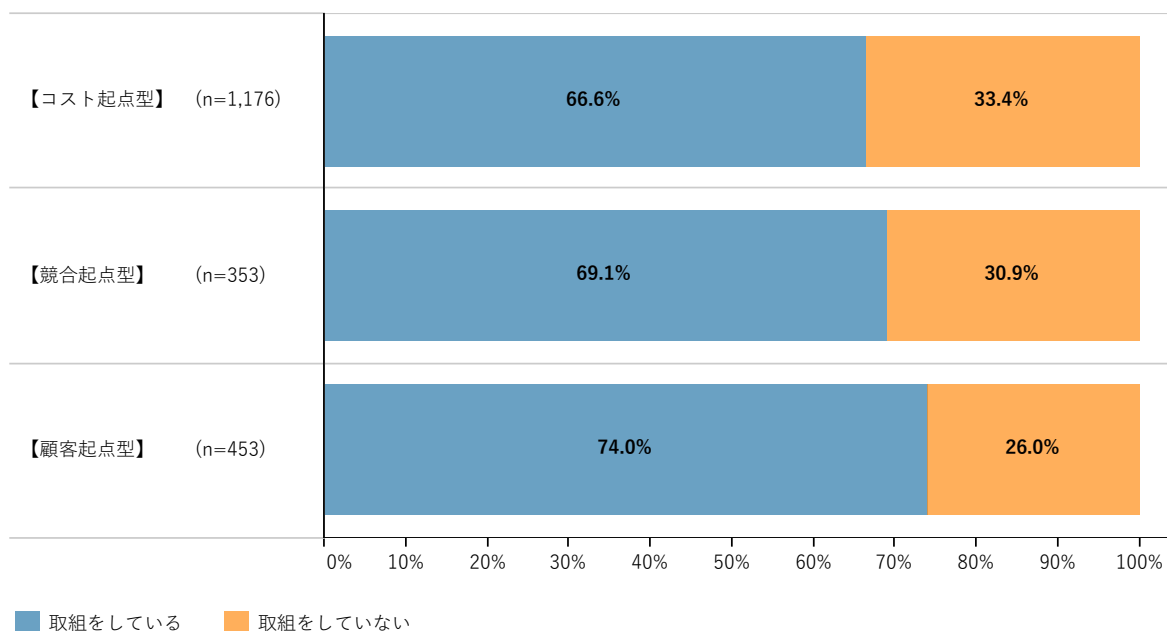
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

第2-2-20図は、価格設定類型別に、顧客への優位性の発信に取り組んでいる割合について見た

ものである。これを見ると、「顧客起点型」企業で取り組んでいる割合が最も高いことが分かる。

第2-2-20図 価格設定類型別、顧客に優位性を伝える取組の実施有無



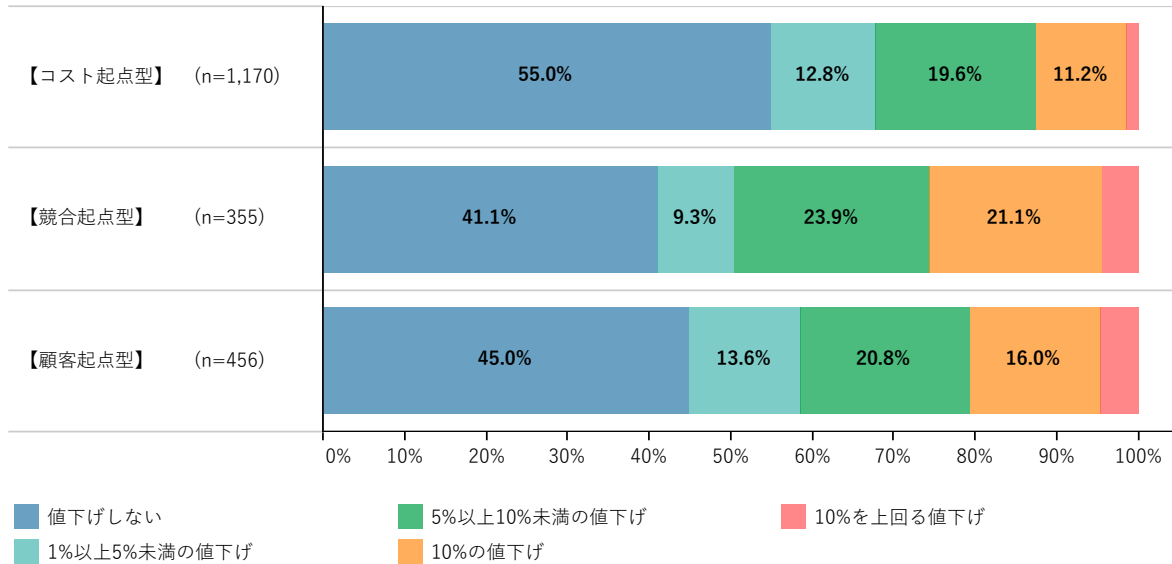
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して聞いたもの。

第2-2-21図は、価格設定類型別に、企業の価格競争意向について見たものである。これを見る

と、「コスト起点型」企業で「値下げしない」と回答した割合が高いことが分かる。

第2-2-21図 価格設定類型別、企業の価格競争意向



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

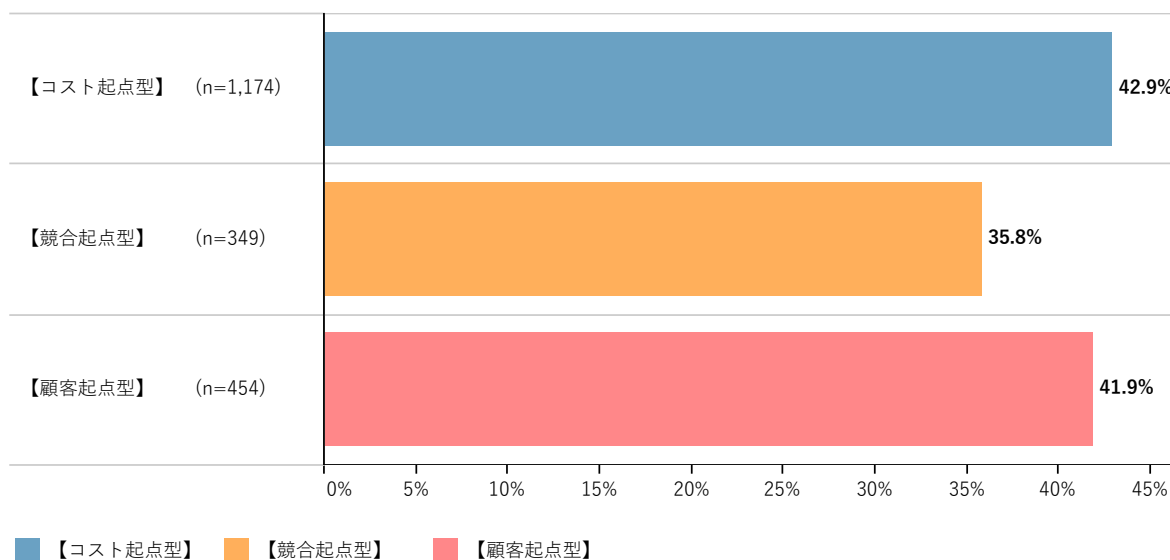
(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して聞いたもの。

2.企業の価格競争意向とは、競合他社が価格を10%値下げした場合に自社の販売価格をどのくらい値下げするかについて聞いたもの。

第2-2-22図は、価格設定類型別に、経営者が個々の製品・サービスごとのコストの把握をしている割合について見たものである。これを見る

と、「コスト起点型」企業で最も把握している割合が高いことが分かる。

第2-2-22図 価格設定類型別、個々の製品・サービスごとのコスト把握状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して聞いたもの。

2.経営者や経営幹部が「個々の製品・サービスごと」にコストを把握しているか聞いたもの。

以上の結果をまとめたのが第2-2-23図である。

第2-2-23図 優位性を価格に反映するために必要な要素と、価格設定類型別の実施割合

	第1位	第2位	第3位
顧客への優位性の発信	顧客起点型 (74.0%)	競合起点型 (69.1%)	コスト起点型 (66.6%)
価格競争に参加しない意識	コスト起点型 (67.8%)	顧客起点型 (58.6%)	競合起点型 (50.4%)
個々の製品・サービスごとのコスト把握	コスト起点型 (42.9%)	顧客起点型 (41.9%)	競合起点型 (35.8%)

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して聞いたもの。

2.「顧客への優位性の発信」とは、優位性を顧客に伝える取組をしていることを指す。

3.「価格競争に参加しない意識」とは、競合他社が価格を10%値下げした場合に、自社の販売価格を「値下げしない」又は「1%以上5%未満の値下げ」をすることを指す。

4.「個々の製品・サービスごとのコスト把握」とは、経営者や経営幹部が直接個々の製品・サービスごとのコストを把握していることを指す。

このように、価格設定類型によって、優位性を価格に十分に反映するための取組の実施率には違いがあることが分かる。

事例2-2-10は、自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、継続的な価格改定に取り組む事例である。価格設定に際して、例えば、「コス

ト起点型」企業では顧客の視点、「顧客起点型」企業ではコストの視点を十分に意識できていたかを見直すことで、優位性を価格により反映しやすい環境を構築できるようになるのではないだろうか。

事例 2-2-10 株式会社モアレリゾート

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

三重県志摩市の株式会社モアレリゾート（従業員70名、資本金6,000万円）は、1968年の創業以来、人を喜ばせることを仕事の根本に置き、旅館・ホテルの運営を核に、食、ウェルネス、文化などにも業務の範囲を拡大している。富裕層を主な対象にした「汀渚ばさら邸」と別館「美食の隠れ家 プロヴァンス」は、業界水準を上回る価格帯ながら、質の高いサービスを提供し、高稼働率を誇っている。

一般に宿泊業界の給与水準は低いと言われているが、同社の三橋弘喜社長は、宿泊業における最大の付加価値は人材であるにもかかわらず、給与水準が低いままでは、いつか従業員の確保が難しくなると考えており、サービスの質を価格に反映し、従業員に給与として還元することを心掛けている。同社は、「自社の利益確保」と「宿泊客の満足」が両立する「適正価格」を意識した経営を進め、周辺の宿泊業者より3割程度高い給与水準を実現しているが、こうした取組は、優秀な人材の確保にもつながり、更なるサービスの向上を可能とする好循環を生み出すという。

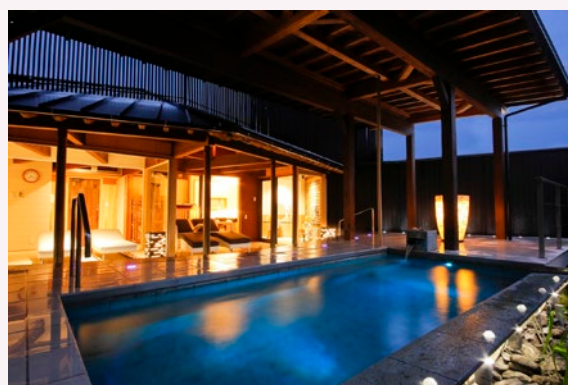
サービスの向上に向けた具体的な取組としては、従業員教育や設備投資に特に力を入れている。2016年3月には、人材育成の拠点であり本社機能も兼ねた「モアレキャンパス」を設置。従業員が外部講師のセミナーや社内スタッフ同士が得意分野を共有し合う研修を通じて、接客スキル、正しい接遇の方法、外国人客に対応する英会話などを学ぶことができる環境を整えた。また、新しい設備やリニューアルした内観は、顧客に直感的に新しい価値を感じてもらえることから、オープン以来、増築や客室・露天風呂などの施設リニューアルを定期的に行っている。なお、料理についても高付加価値化を意識。地元出身の料理長がジャンルにとらわれない創作料理を提案し続けており、伊勢志摩の旬の食材を厳選した「ばさら創作膳」が好評を得ている。

こうした様々な付加価値向上の取組に合わせて、これまで10回の価格改定を行っているが、価格改定後も顧客の理解・納得が得られている。価格改定後も顧客の満足が失われていないことは、従業員の自信やモチベーションにもつながっている。

現在の「汀渚ばさら邸」の平均客単価（宿泊料金以外含む）は、開業時の3万円から4万8,000円に上昇している一方、年間稼働率は97%とリゾートホテルの客室稼働率の全国平均と比較しても非常に高い。2022年には、高級宿泊施設「玄邸 RAKAN」をオープンさせる予定で、外

国人スタッフも充実させ、欧州からの観光客などの獲得を目指すとしている。

「自社の収益確保の源泉はお客様と従業員。それぞれの満足度を充実させて、サービス品質の向上に努めたい。」と三橋社長は語る。



貸切露天風呂



創作料理



「モアレキャンパス」

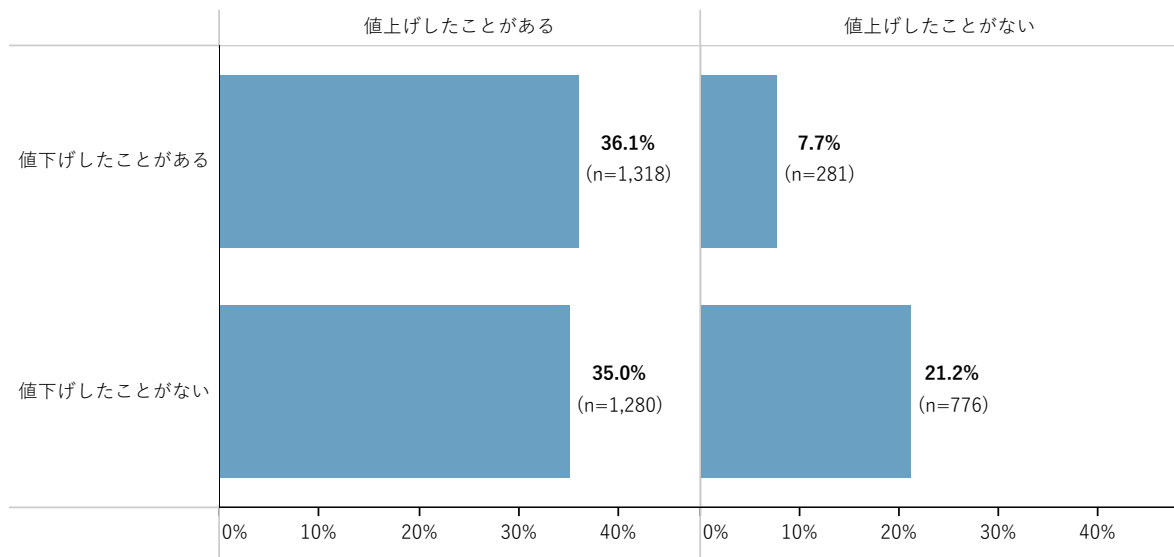
コラム 2-2-5

価格改定の実績と影響

本コラムでは、2013年以降の価格改定の実績とその後の影響について確認する。

コラム2-2-5①図は、2013年以降の値上げ・値下げの実施有無について見たものである。これを見ると、71.1%の企業が「値上げしたことがある」、43.8%の企業が「値下げしたことがある」と回答したことが分かる。また、値上げも値下げもしたことがある企業が36.1%と最も多いことも分かる。

コラム2-2-5①図 2013年以降の値上げ・値下げの実施有無



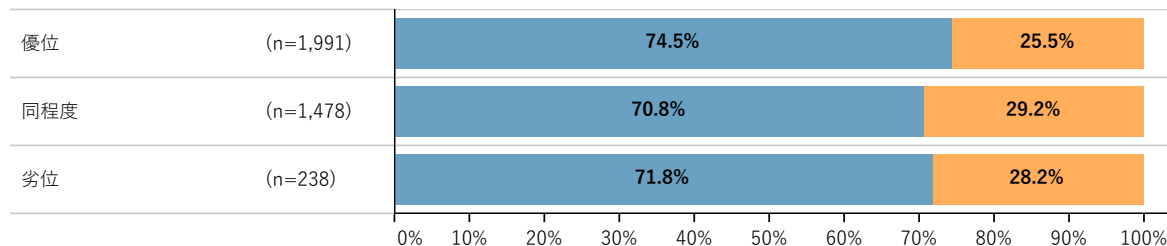
資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

ここからは、値上げの動向について見ていく。

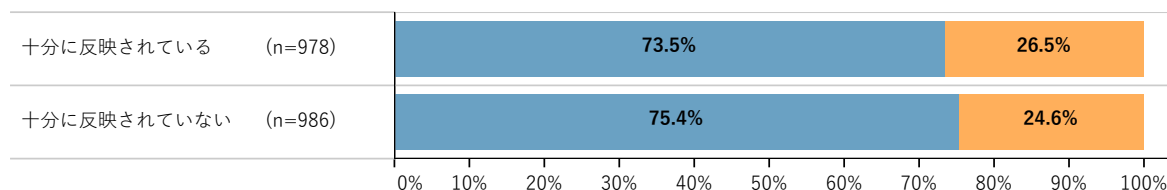
コラム2-2-5②図は、競合他社と比較した優位性の有無別及び優位性の価格反映状況別に、2013年以降に値上げを実施したことがあるかについて見たものである。これを見ると、優位性が有るかないか、優位性が価格に十分に反映されているかいないかに関わらず、約7割の企業が値上げを実施したことがあることが分かる。

コラム2-2-5②図 優位性の有無・優位性の価格反映状況別、2013年以降の値上げの実施有無

(1) 優位性の有無別



(2) 優位性の価格反映状況別



■ 値上げしたことがある

■ 値上げしたことがない

資料：資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

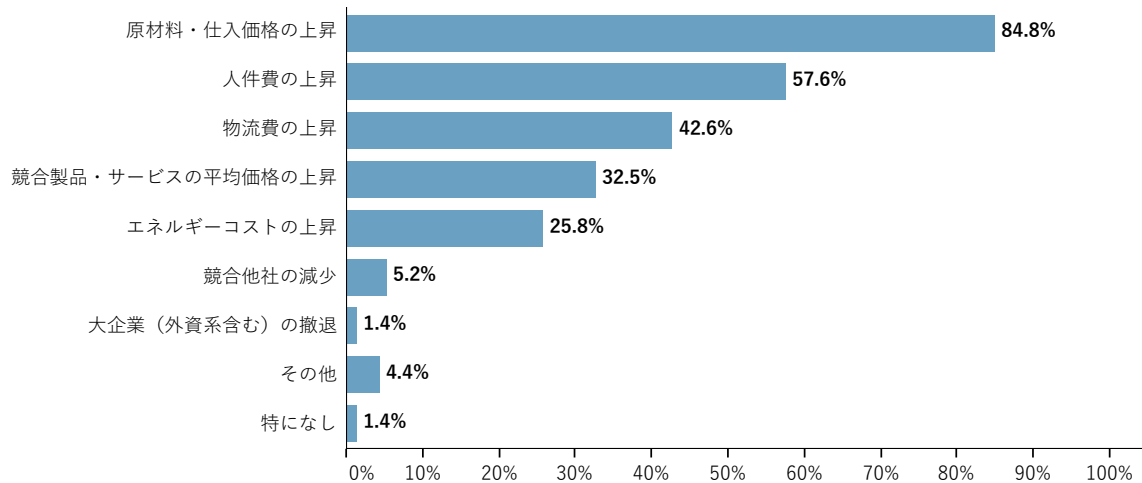
(注)競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業を「優位」、「大きく劣位」又は「やや劣位」と回答した企業を「劣位」とまとめて集計している。

コラム2-2-5③図は、値上げに影響した要素と値上げ後の販売数量の変化について見たものである。これを見ると、値上げに影響した要素としては、「原材料・仕入価格の上昇」、「人件費の上昇」、「物流費の上昇」などが多く挙げられている。また、値上げ後に販売数量が減少した企業は19.5%にとどまることが分かる。

コラム2-2-5③図 値上げに影響した要素・値上げ後の影響

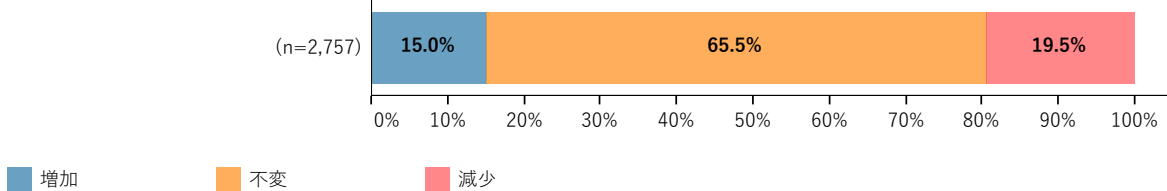
(1) 値上げに影響した要素(上位3つまで)

(n=2,699)



(2) 値上げ後1年間の販売数量の変化

(n=2,757)



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

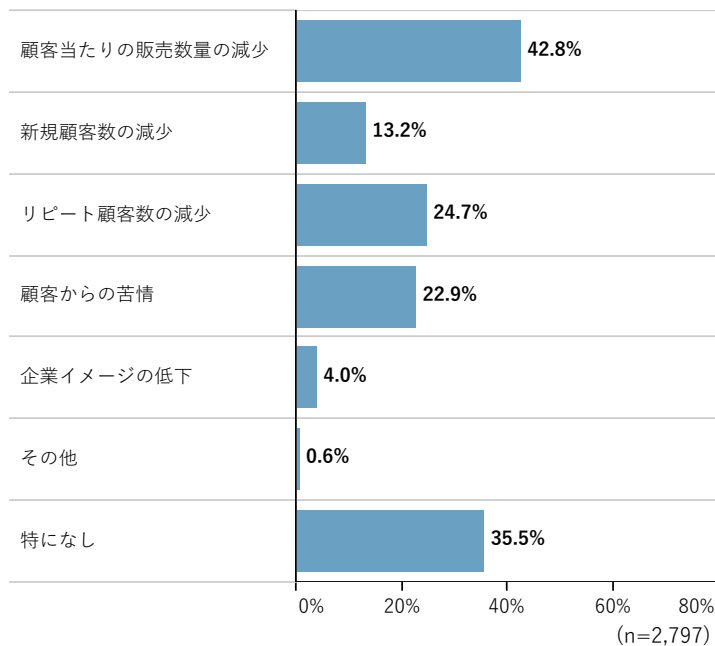
(注)1.2013年以降に値上げしたことがある企業に対して聞いたもの。

2.値上げに影響した要素について、上位3位までを確認し、集計している。

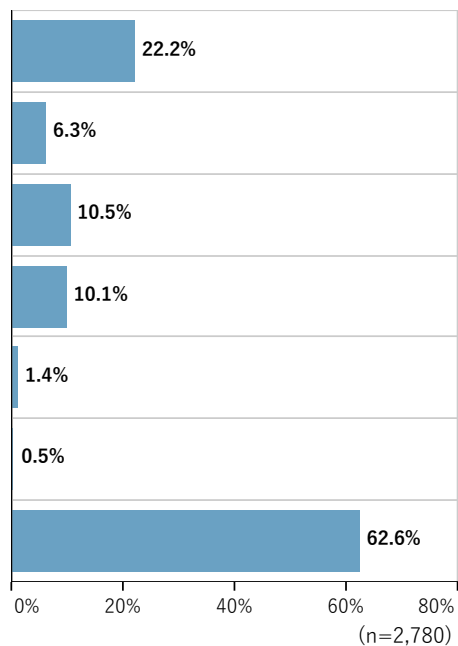
コラム2-2-5④図は、値上げ前に懸念した値上げによる影響と、値上げ後予想以上に影響があったものについて見たものである。これを見ると、各懸念事項とも実際に予想以上に影響があった企業数は、値上げ前に懸念していた企業の数のおおむね半分程度であることが分かる。また、値上げ後予想以上に影響があったものについて「特になし」と回答した企業は約6割に上ることが分かる。

コラム2-2-5④図 値上げ前後の懸念と影響

(1) 値上げ前に懸念していた値上げによる影響



(2) 値上げ後予想以上に影響があったもの



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.2013年以降に値上げしたことがある企業に対して聞いたもの。

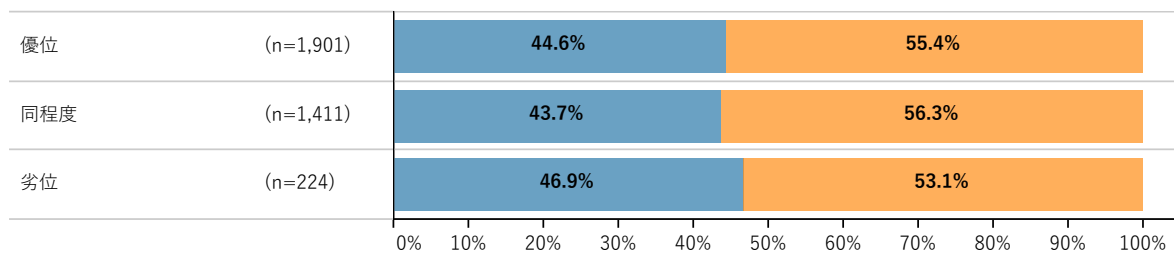
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

最後に、値下げの動向について見ていく。

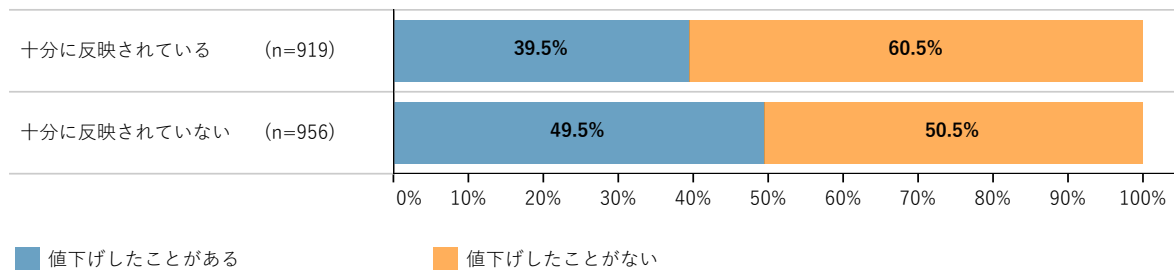
コラム2-2-5⑤図は、競合他社と比較した優位性の有無別及び優位性の価格反映状況別に、2013年以降に値下げを実施したことがあるかについて見たものである。まず、優位性の有無別に見ると、優位性があるかないかに関わらず、約4割の企業が値下げを実施していることが分かる。次に、優位性の価格反映状況別に見ると、値下げを実施したことがある企業の割合は、優位性が価格に十分に反映されていない企業では49.5%である一方、価格に十分に反映されている企業では39.5%にとどまった。

コラム2-2-5⑤図 優位性の有無・優位性の価格反映状況別、値下げの実施有無

(1) 優位性の有無別



(2) 優位性の価格反映状況別



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」

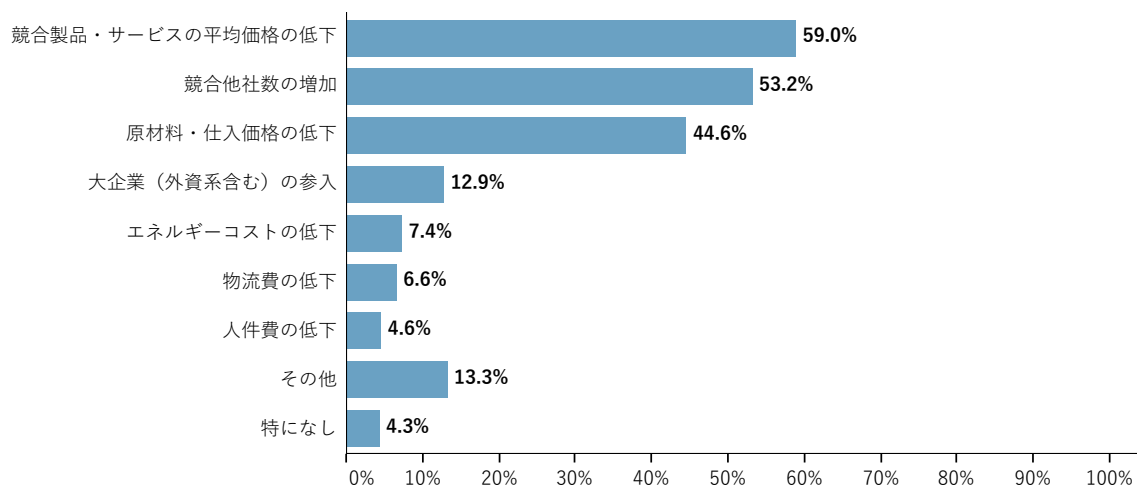
(注)競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業を「優位」、「大きく劣位」又は「やや劣位」と回答した企業を「劣位」とまとめて集計している。

コラム2-2-5⑥図は、値下げに影響した要素と値下げ後の販売数量の変化について見たものである。これを見ると、値下げに影響した要素としては、「競合製品・サービスの平均価格の低下」、「競合他社数の増加」、「原材料・仕入価格の低下」が多く挙げられている。また、値下げ後に販売数量が増加した企業は25.5%にとどまることが分かる。¹¹

コラム2-2-5⑥図 値下げに影響した要素・値下げ後の影響

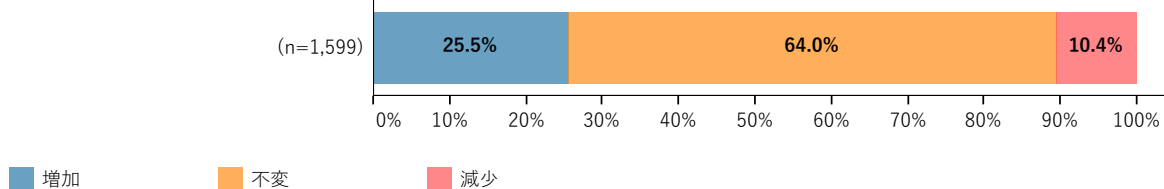
(1) 値下げに影響した要素(上位3つまで)

(n=1,522)



(2) 値下げ後1年間の販売数量の変化

(n=1,599)



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.2013年以降に値下げしたことがある企業に対して聞いたもの。

2.値下げに影響した要素について、上位3位までを確認し、集計している。

以上より、値上げ・値下げをしても販売数量は変わらなかった企業が多いこと、優位性が価格に十分に反映されている企業では値下げをしている割合が低いことなどが分かった。

¹¹ なお、「その他」の自由記述回答欄は、「顧客からの要請」が大半を占めた。

コラム 2-2-6

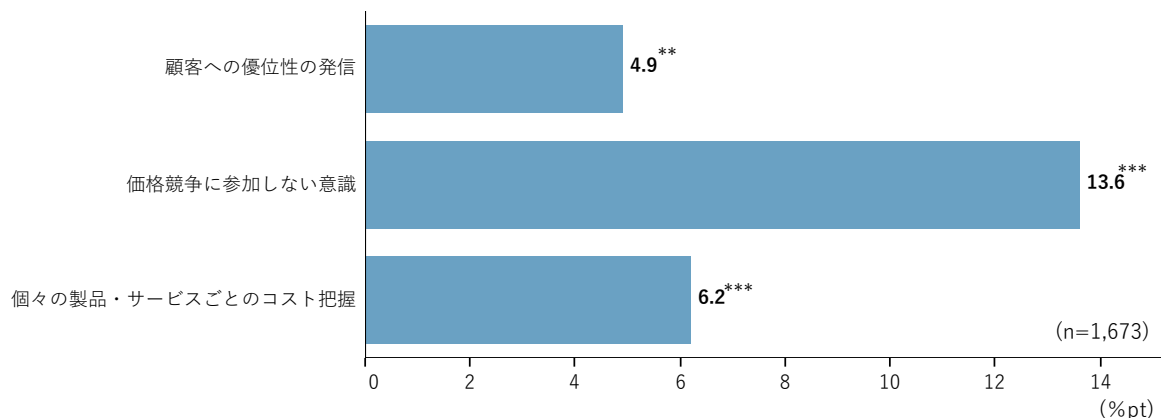
価格設定と労働生産性

本コラムでは、本文中で優位性を価格に十分に反映するために必要な要素であると述べた「顧客への優位性の発信」、「価格競争に参加しない意識」、「個々の製品・サービスごとのコスト把握」ができていない企業と比較し、どれだけ優位性が価格に十分に反映されている割合が高いかについて分析する。また、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が、どの程度労働生産性の水準が高いかについても分析する。

なお、分析に当たっては、回帰モデルを推計し、他の要因（企業年齢、経営者年齢、資本金、業種及び競合他社の数）による差異をコントロールしている。¹²

コラム2-2-6①図は、「顧客への優位性の発信」、「価格競争に参加しない意識」、「個々の製品・サービスごとのコスト把握」ができていない企業と比較し、どれだけ優位性が価格に十分に反映されている割合が高いかについて見たものである。これを見ると、優位性が価格に十分に反映されている割合がそれぞれ4.9% pt、13.6% pt、6.2% pt 高く、いずれも統計的に有意となった。

コラム2-2-6①図 企業の意識・取組と優位性の価格反映状況の相関関係



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)1.競合他社と比較して製品・サービスに優位性がある企業の中で、企業の意識・取組ごとに優位性を価格に十分に反映できている企業とできていない企業の割合について比較している。詳細は付注2-1-1を参照のこと。

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

3.「顧客への優位性の発信」とは、顧客に優位性を伝える取組をしている企業を指す。

4.「価格競争に参加しない意識」とは、競合他社が価格を10%値下げした場合に「値下げしない」又は「1%以上5%未満の値下げ」をする企業を指す。

5.「個々の製品・サービスごとのコスト把握」とは、経営者や経営幹部が直接個々の製品・サービスごとのコストを把握している企業を指す。

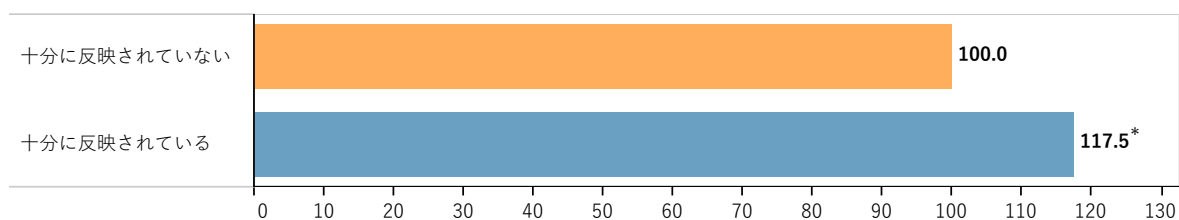
以上の結果を踏まえると、差別化に成功した企業では、自社の製品・サービスが競合他社より高く売れる可能性があることを認識し、非戦略的な値下げによって製品・サービスの価値が損なわれないように注意することが最も重要であり、その上で更に優位性を価格に十分に反映していくためには、顧客への優位性の発信や、製品・サービス単位でのコスト管理に取り組んでいくべきと考えられる。

¹² 本分析は、一橋大学大学院経営管理研究科の宮川大介准教授、東京大学公共政策大学院の能勢学特任准教授の協力の下で行った。詳細は付注2-1-1を参照のこと。

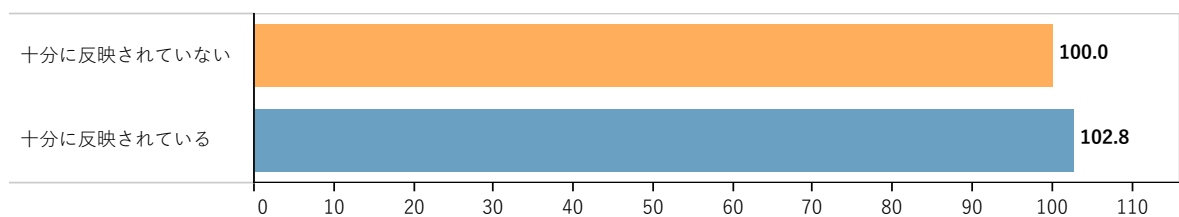
コラム2-2-6②図は、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が、どの程度労働生産性の水準が高いかについて見たものである。これを見ると、優位性が価格に十分に反映されている企業は、価格に十分に反映されていない企業に比べて、17.5%労働生産性の水準が高く、統計的に有意であることが分かる。また、労働生産性は1人当たり売上高と売上高付加価値率を乗ずることで算出できるが、優位性が価格に十分に反映されている企業では、売上高付加価値率が有意に高いことが分かる。

コラム2-2-6②図 優位性の価格反映状況別、労働生産性等の水準比較

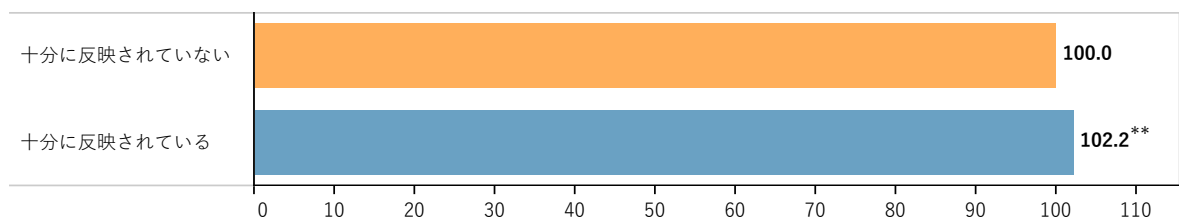
(1) 労働生産性



(2) 1人当たり売上高



(3) 売上高付加価値率



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」
 (注)1.優位性が価格に十分に反映されていない企業の、2018年時点における各指標の水準を100とした場合の、優位性が価格に十分に反映されている企業の水準について分析している。詳細な分析方法は付注2-1-1を参照のこと。
 2.グラフ上のアスタリスクは統計上の優位水準を示しており、*…10%有意、**…5%有意となっている。
 3.労働生産性＝付加価値額÷従業員数、1人当たり売上高＝売上高÷従業員数、売上高付加価値率＝付加価値額÷売上高、付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課で算出。

この結果は、優位性を価格に十分に反映することで、売上高付加価値率が上昇し、それに伴って労働生産性が上昇する可能性を示唆している。「顧客への優位性の発信」、「価格競争に参加しない意識」、「個々の製品・サービスごとのコスト把握」といった取組により、優位性を価格に十分に反映することができ、その結果として、労働生産性の上昇につながる可能性があるといえるだろう。

第2節 価格設定に関する経営相談

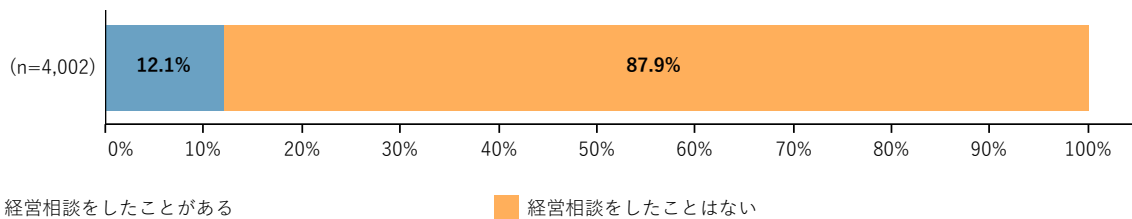
本節では、価格設定に関して企業が社外に経営相談を行っているかを分析する。

第2-2-24図では、企業が価格設定に関する経営相談を支援機関や第三者にしたことがあるかに

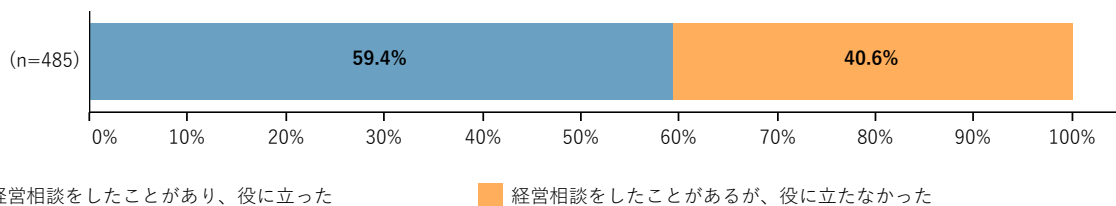
ついて確認した。これを見ると、12.1%の企業が「経営相談をしたことがある」と回答しており、そのうちの59.4%の企業が「役に立った」と回答していることが分かる。

第2-2-24図 価格設定に関する経営相談

(1) 経営相談の経験



(2) 経営相談の効果

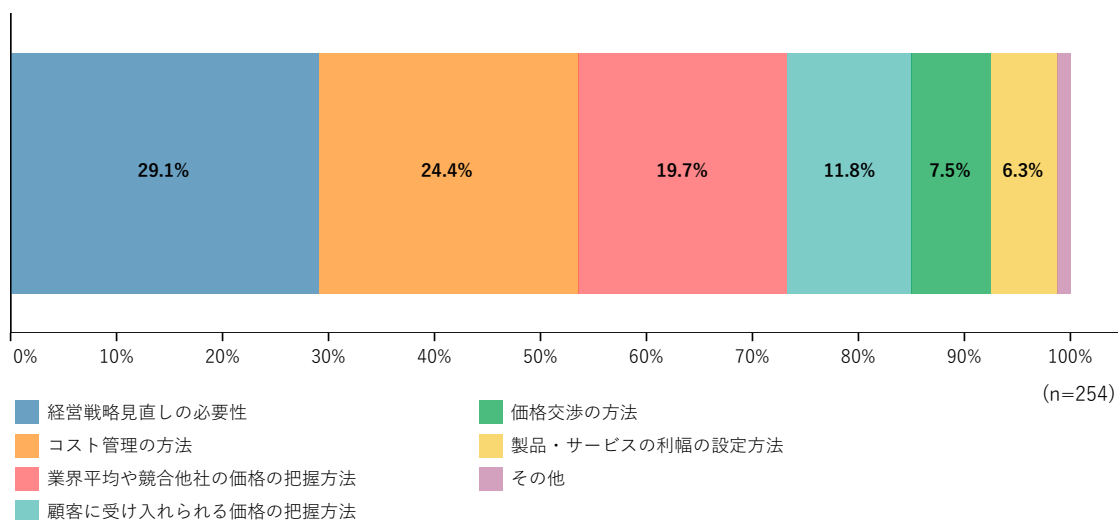


資料：(株)東京商エリサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

企業が価格設定に関する相談により得た、最も役に立った情報について見たのが第2-2-25図である。これを見ると、「経営戦略見直しの必要性」、

「コスト管理の方法」、「業界平均や競合他社の価格の把握方法」の順に多いことが分かる。

第2-2-25図 価格設定に関する相談により得た、最も役に立った情報

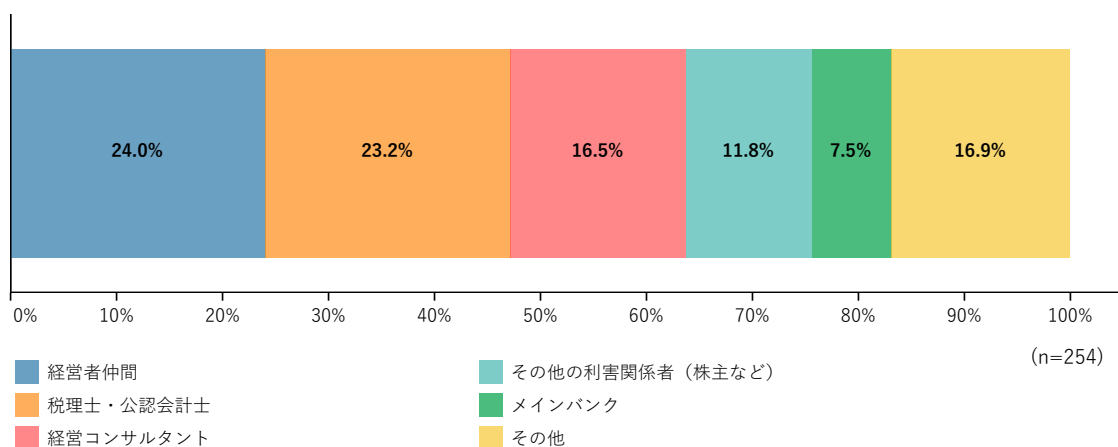


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

最後に、最も役に立った情報を提供した支援機関や第三者について見たのが第2-2-26図である。これを見ると、「経営者仲間」、「税理士・公認会

計士」、「経営コンサルタント」の順に多いことが分かる。

第2-2-26図 価格設定に関する相談により得た最も役に立った情報の提供者



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注)「商工会・商工会議所」、「その他金融機関」、「(独)中小企業基盤整備機構」、「よろず支援拠点」、「中小企業診断士」、「民間の組織・支援サービス」、「家族・親族」、「その他」の回答をまとめて「その他」として集計している。

事例2-2-11は、製品の高付加価値化に当たり、よろず支援拠点で出会った専門家から有用なアドバイスをもらうことができた企業の事例である。特に、新しい市場で高付加価値化に挑戦する場面

では、外部の専門家からのアドバイスを受けることが、適正な価格設定の実現に役立つ可能性があるといえる。

事例 2-2-11 井指製茶株式会社

「専門家や消費者の意見を取り入れながら販売戦略を転換し、質にこだわる消費者をターゲットに高付加価値化製品の販売に成功した企業」

愛知県豊川市の井指製茶株式会社（従業員13名、資本金1,000万円）は、「人々の生活にお茶で潤いを、そしてしあわせを」の企業理念の下、薫り高くおいしいお茶を製造・販売している企業である。近年では、ティーバッグでもおいしく飲める製品の研究など、手軽さ、美容、健康といった新たな消費者ニーズに合わせた製品づくりに取り組んでいる。

急須を使って緑茶を飲む人が減る中で、同社のリーフ（茶葉）タイプの製品の売上げは減少傾向にあった。2017年には新しい設備を導入し、マグカップでお茶を飲む人向けのリーフ型ティーバッグタイプの新製品「茶飲革命おもてなし茶シリーズ」を開発したが、それでも業績はなかなか改善しなかった。同社の井指宏隆社長は、消費者ニーズの変化に合わせた新製品が売れないのは、品質の善し悪しではなく、販売戦略が新製品を求める顧客層に合っていないのかもしれないと考え、現状の販売戦略の課題を探るために、情報収集をすることにした。

まず、金融機関から紹介を受けた「よろず支援拠点」（以下、「同拠点」という。）に相談し、同拠点のチーフコーディネーターとともに商圈、顧客動向、製品単価やアイテム別の売上げについて分析した。その結果、相対的に安い製品が選ばれがちなスーパーマーケット（以下、「スーパー」という。）のみに販路が限定されており、新製品が想定する主な顧客層へのアプローチが十分にできていない点が課題であることに気付いた。

そこで、同社は、スーパー以外の販路を開拓し、質にこだわる消費者の獲得や、更なる製品の高付加価値化を

目指すことにした。そこで目を付けたのが百貨店やギフト市場である。同拠点のアドバイスの下、手始めに百貨店のイベントに出展し、どうすれば製品の付加価値を増やす・伝えることができるか検討した。スーパーとは異なる顧客層と実際に触れ合う中で、品質を伝えるだけでなく、製品を手にとってもらうきっかけづくりも重要であるのではないかと考え、それまでの「お茶（＝モノ）を売る」から「飲む（＝コト）を売る」へ発想を転換し、フィルターインボトル（ガラス製ボトル）を利用した新しい飲み方の提案や、豊川稲荷の祈禱を受けた開運コンセプト製品を販売する（「縁起を売る」）などの工夫を施した。

百貨店イベントへの参加を繰り返す中で完成したギフト向け新製品「一三四茶（いさしちや）」は、価格帯はやや高めなものの、顧客から好評を得ており、売上げも好調である。質にこだわる消費者も自社の顧客に取り込めたことで、同社の売上げ・利益額は百貨店イベントに参加し始めた2018年に比べて10%増加した。また、イベントを通して百貨店バイヤーとの人脈を形成することもできた。バイヤーとの間では、現在も月1回程度相談の機会を設けており、販売手法やブランディングについて、継続的にアドバイスを受けている。

「金融機関やよろず支援拠点、百貨店バイヤーのアドバイスも参考に、過去のやり方に固執せず、柔軟に発想を転換したことが良い結果につながった。時代に合った付加価値を提供することで、消費者に喜んでもらい続けられるよう、工夫を重ねていきたい。」と井指社長は語る。



飲み方も伝わる製品イメージ



百貨店イベント出展中の様子

第3節 まとめ

本章では優位性により創出した価値を「価格」に適正に反映するための取組について見てきた。

第1節では、競合他社と比較して製品・サービスに優位性の有る企業は労働生産性の水準が高いが、その中でも、優位性が価格に十分に反映されている企業とされていない企業が約半数ずつ存在することが分かった。さらに、両者を比較すると、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が労働生産性の水準が高いことから、優位性を価格に十分に反映する取組により、さらに労働生産性を高めていく余地があることが示唆された。

また、「顧客への優位性の発信」、「価格競争に参加しない意識」、「個々の製品・サービスごとのコスト管理」ができている企業では、優位性が価格に十分に反映されている傾向が高いことが分かった。

価格設定を考えるに当たっては、「顧客」、「競合」、「コスト」のいずれの視点も重要であるが、

どの視点を重視しているかによって、優位性を価格に十分に反映するために必要な意識や取組の状況に違いがあることが分かった。

第2節では、価格設定に関して社外に経営相談をしたことがあるかについて確認した。経営相談の結果、「経営戦略見直しの必要性」や「コスト管理の方法」などについて役立つ情報を得られている企業が多いことが分かった。

差別化により構築した優位性を「価格」に適正に反映して収益化するまでが付加価値の獲得に向けた一連の取組である。企業は生み出した付加価値を従業員へ還元することが期待される中、収益拡大から賃金引上げへの好循環を実現し、顧客、企業、従業員のそれぞれが満足できる価格設定が実現可能な戦略になっているか、実現するために何が必要なのか、時代の変化に合わせて見直していくことが重要である。

第3章

付加価値の獲得に向けた
取引関係の構築

多くの企業は、仕入や販売といった取引を通じ、他社との関係性を構築しながら事業活動を行っており、取引における交渉力の優劣は中小企業が最終的に獲得できる付加価値額を大きく左右する。

本章では、まず第1節で、(株)帝国データバンクのデータセットを利用し、自動車産業を例に、我が国における取引構造の実態や取引関係の複雑さ・多様さについて概観する。第2節では、中小企業実態基本調査を利用し、委託・受託取引の関係から企業の類型化を行い、それぞれのパフォーマンスを比較・分析していく。第3節では、受注側・発注側の両事業者向けのアンケート調査を利用し、それぞれの取引行動の実態を明らかにするとともに、取引適正化に向けた現状と課題を明らかにする。最後に、第4節では2019年12月から開催された「価値創造企業に関する賢人会議」での議論も踏まえつつ、大企業と中小企業の連携による価値創造の取組や、共存共栄関係の構築に向けた取組事例を紹介する。

第1節 取引構造の実態

企業間の取引構造は、しばしばサプライチェーンとして解される。サプライチェーンは、特定の財や商品について、原材料の調達から消費者に供給(Supply)するまでのつながり(Chain)を指し、例えば、製造業における部品供給網などが想起される。しかし、現実社会においては、企業は多種多様な新たなパートナーと取引関係を構築し、大小様々な企業が集まって相互に取引を行う

ことから、サプライチェーンよりも複雑な取引構造が形成されている。

ここでは、(株)帝国データバンクが生成した「企業エコシステム」のデータセットを用いることで、我が国におけるこうした取引構造の実態や、特定の企業(群)が他の企業に及ぼす影響力について分析していく。

1 「企業エコシステム¹」について

「企業エコシステム」とは、ある特定の企業が取引を通じて影響力を及ぼす範囲を量的に取り出し、一つの単位として捉えたものである。

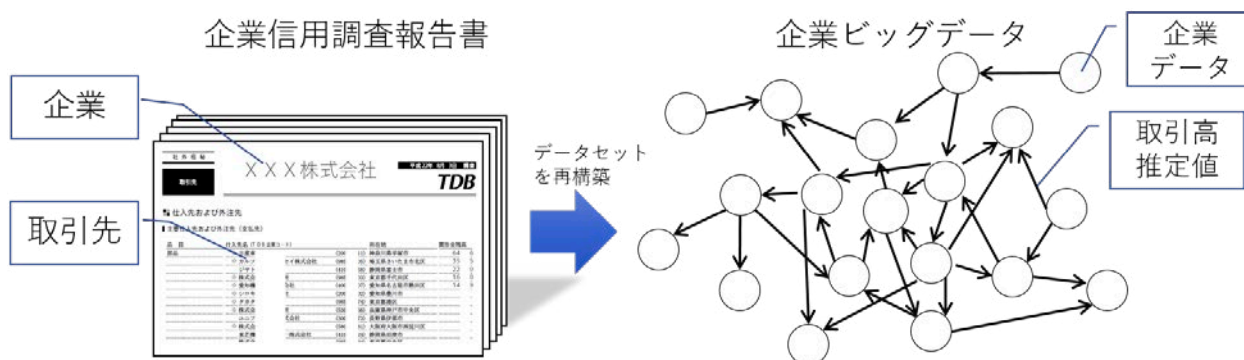
「企業エコシステム」は、企業信用調査を通じて得られた企業間取引データと取引高推定値²を用いて生成される。以下では、「企業エコシステム」の生成方法の概略を紹介する。

まず、同社が保有する企業信用調査報告書を基に、約80万社・約550万の販売取引に関するデータセット(企業ビッグデータ)を構築する(第2-3-1図)。

1 (株)帝国データバンクの企業信用調査は国内の企業に限定されている。従って、「企業エコシステム」は国内企業間の取引に限定される点に留意が必要である。

2 取引高推定値の算定については付注2-3-1を参照されたい。

第2-3-1図 企業エコシステムの生成（イメージ①）



資料：(株)帝国データバンクより提供

次に、企業ビッグデータと取引高推定値を組み合わせ、「企業エコシステム」を生成する（第2-3-2図）。具体的には、企業ビッグデータの中で、特定の企業を最終顧客（以下、「頂点企業」という。）として、「頂点企業」に販売を行っている「1次取引企業（Tier1）」、1次取引企業に販売を行っている「2次取引企業（Tier2）」というように取引関係を構造化した上で、頂点企業からの波及効果が想定される取引関係に絞って抽出する。

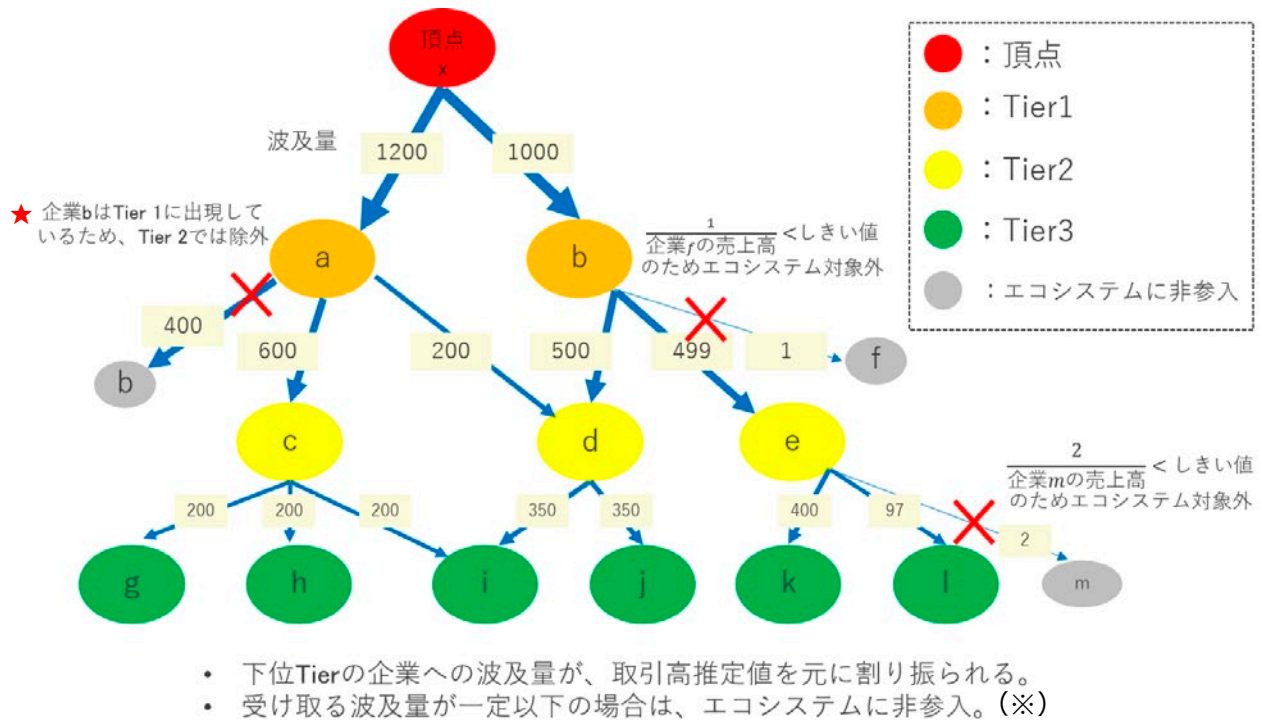
なお、Tier1を構成する企業を抽出する際には、「頂点企業に対する取引があり、頂点企業も当該

企業との取引を認識している」、「頂点企業との取引高推定値から想定される波及量³が、売上高に対して一定の規模を持つ」といった条件で、Tier2以降は「上位のTierから受け取る、取引高推定値から想定される波及量が、売上高に対して一定の規模を持つ」といった条件を設定し、頂点企業からの影響を制御することでネットワークを収束させている。

また、下位のTier企業への波及量は、頂点企業の生み出す取引高推定値を基に、下位Tier企業に割り振られる形で決定される。

3 波及量はエコシステム内で取引関係にある企業間において、上位Tierの企業から下位Tierの企業に受け渡される取引高推定値を指す。波及量は頂点企業の生み出した取引高推定値を基に、下位Tier企業に割り振られる形で決定される。

第2-3-2図 企業エコシステムの生成（イメージ②）⁴



(※)今回、自動車産業のエコシステムを生成するに当たり、概ね妥当なしきい値として「0.5%」を採用し、生成を行っている。

資料：(株)帝国データバンクより提供

なお、「企業エコシステム」は、任意の企業を頂点企業に定めることにより生成されるが、複数の頂点企業を定め、「企業エコシステム」を束ねることで企業群のエコシステムを捉えることも可

能である。

今回は、我が国を牽引する主要産業の一つである「自動車産業」を例に取り、自動車産業のエコシステムを見ていく。

2 自動車産業のエコシステム

今回、自動車産業のエコシステムを形成するに当たり、我が国を代表する自動車メーカー7社⁵（スズキ（株）、（株）SUBARU、トヨタ自動車（株）、日産自動車（株）、本田技研工業（株）、マ

ツダ（株）、三菱自動車工業（株））を抽出し、頂点企業と定めた。

まずは、自動車産業のエコシステムの全体像を確認する。

⁴ 本イメージ図では、上位のTierから波及量として下位Tier企業に流れるモデルとなっている。しかしながら、エコシステムの生成に当たり、一つのエコシステムに企業は一度しか登場しない。従って、上位Tierで登場した企業が、さらに下位のTierの企業と取引を行っている場合、その取引はエコシステムから除外される（第2-3-2図）。この結果、実際にエコシステムを生成すると波及量はTierが下がるとともに小さくなっていく。

⁵ ダイハツ工業（株）は、2016年にトヨタ自動車（株）の完全子会社となり、同年に上場廃止となっていることから、自動車産業のエコシステムにおける頂点企業の集計対象外としている。

第2-3-3図は、頂点企業とエコシステム構成企業⁶の2012年⁷と2018年の状況を見たものである。これを見ると、頂点企業の売上高は、2012年から2018年にかけて約8兆円増加している。

他方、構成企業数に着目すると、2012年は約2万8千社であったのに対し、2018年は約2万6千

社と約2千社減少している。一方、構成中小企業⁸1社当たりの売上高や従業員数は約1割増加している。一概には言えないものの、経営者の高齢化などを理由にした廃業の進展、取引企業の絞り込みや海外調達への切り替えなどといった頂点企業の企業行動などが影響していると推察される。

第2-3-3図 自動車産業のエコシステムの全体像

	2012年①	2018年②	増減 (②－①)
◇頂点企業			
・企業数	7社	7社	±0社
・売上高の合計 (単体、7社計)	20.1兆円	28.0兆円	+7.9兆円
・頂点企業の従業員数 (単体・7社計)	18万人	18万人	±0万人
◇構成企業			
・構成企業数の合計	28,329社	25,999社	▲2,330社 (▲8.2%)
・うち中小企業数 (構成企業に占める中小企業の割合)	26,427社 (93.3%)	24,342社 (93.6%)	▲2,085社
・構成中小企業1社あたり売上高	9.0億円	10.6億円	+1.6億円
・構成中小企業1社あたりの従業員数	31人	34人	+3人

資料：(株)帝国データバンクより提供

次に、エコシステム内の企業の構成業種⁹について確認する。

6 自動車産業のエコシステムの中に存在している企業を指す。

7 「2012年決算期」を指す。以下、(株)帝国データバンクのデータセットを利用した分析における「年次」については、各企業における各年次の決算期を意味する。

8 本分析における中小企業は、資本金1億円以下の企業と定義している。

9 日本標準産業分類(中分類)に基づく業種を指す。

第2-3-4図は、自動車産業のエコシステムの構成業種数と、企業数の多い上位10業種を示したものである。

エコシステムの構成業種から自動車産業を捉え、企業数の多い上位3業種は、順位の入れ替わりはあるものの2012年、2018年のいずれも「職別工事業（設備工事業を除く）」、「設備工事業」、「機械器具卸売業」の3業種となっている。

「職別工事業（設備工事業を除く）」、「設備工事業」については、工場や設備の新設・更新に伴う取引でエコシステムに含まれていると考えられ、製造業の企業が設備投資を行うことにより、その

影響が異業種の企業にまで波及していることが示唆される。

また、「機械器具卸売業」もエコシステム内における存在感は大きく、部品などの取引を行う際に、数多くの商社が介在していることが伺える。

さらに、2012年と2018年の構成業種の変化に着目すると、2018年に「情報サービス業」が7位となっている。現在、自動車産業界を取り巻く大きな変化として「CASE¹⁰」の進展が指摘されているが、自動車産業のエコシステムからも、取引関係の中で情報サービス業の存在感が高まっていることが見て取れる。

第2-3-4図 自動車産業のエコシステム内の構成業種（上位10業種）

	2012年		2018年
構成業種数	82業種		81業種
①	設備工事業 (2,642社、9.3%)		職別工事業（設備工事業を除く） (2,619社、10.1%)
②	機械器具卸売業 (2,505社、8.8%)		設備工事業 (2,461社、9.5%)
③	職別工事業（設備工事業を除く） (2,219社、7.8%)		機械器具卸売業 (2,177社、8.4%)
④	金属製品製造業 (1,868社、6.6%)		金属製品製造業 (1,690社、6.5%)
⑤	総合工事業 (1,736社、6.1%)		生産用機械器具製造業 (1,643社、6.3%)
⑥	生産用機械器具製造業 (1,656社、5.8%)		総合工事業 (1,562社、6.0%)
⑦	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業 (1,637社、5.8%)		情報サービス業 (1,333社、5.1%)
⑧	輸送用機械器具製造業 (1,429社、5.0%)		輸送用機械器具製造業 (1,272社、4.9%)
⑨	道路貨物運送業 (1,198社、4.2%)		建築材料、鉱物・金属材料等卸売業 (1,179社、4.5%)
⑩	その他の卸売業 (886社、3.1%)		道路貨物運送業 (888社、3.4%)

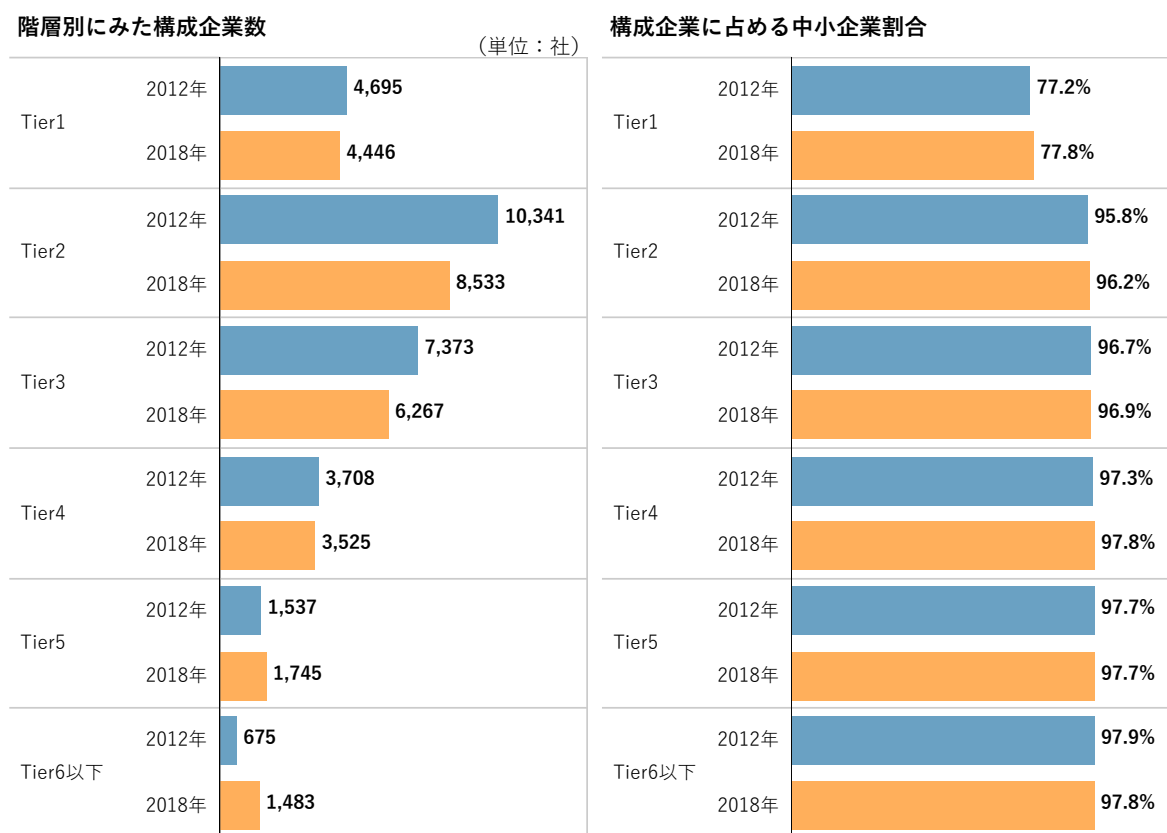
資料：(株)帝国データバンクより提供

10 世界の自動車産業構造を大きく変革するとされる「Connectivity（つながる）」「Autonomous（自動走行）」「Shared & Service（共有）」「Electric（電動化）」の四つの言葉の頭文字を取ったものである。

続いて、自動車産業のエコシステムにおける構成企業数を階層別に見ていく（第2-3-5図）。これを見ると、階層ごとの企業数の増減は一様でなく、特にTier2、Tier3で大きく減少していることが分かる。これに対して、Tier5以下の企業数は増加している。2012年から2018年にかけて、頂点企業の売上高が増加し、Tier上位の企業数

が減少した結果、頂点企業の影響力が及ぶ範囲は下位のTierにまで広がっていることが分かる。併せて階層ごとの構成企業に占める中小企業の割合を確認すると、Tier1における中小企業割合は約8割と最も低い、Tier2以下では95%以上が中小企業であり、2012年と2018年で大きな変化はない。

第2-3-5図 自動車産業のエコシステムにおける構成企業数の中小企業割合



資料：(株)帝国データバンクより提供

(注)Tier6以下の階層も存在するが、ここではTier6以下に存在する企業は合算し、一括して計上している。

また、階層別の構成業種の違いについても確認する。

第2-3-6図は、各階層に属する企業の中で、構成割合の高い上位5業種（2018年）を見たものである。第2-3-4図で見たとおり、エコシステム全体では割合が高かった「設備工事業」、「職別工事

業（設備工事業を除く）」については、階層別に見ると、特にTier2以下でその割合が高いことが分かる。他方、Tier1では自動車に関わる製造業の割合が相対的に高くなっているほか、「情報サービス業」が第5位となっている。

第2-3-6図 階層別に見た、構成割合の高い上位5業種（2018年）

階層	構成企業数 合計	Tier内順位	1位	2位	3位	4位	5位
Tier1	4,446社	業種	機械器具卸売業	輸送用機械器具製造業	生産用機械器具製造業	金属製品製造業	情報サービス業
		企業数	612	453	363	233	252
		Tier内構成比	13.8%	10.2%	8.2%	5.2%	5.7%
Tier2	8,533社	業種	設備工事業	金属製品製造業	機械器具卸売業	職別工事業（設備工事業を除く）	生産用機械器具製造業
		企業数	902	668	634	738	611
		Tier内構成比	10.6%	7.8%	7.4%	8.6%	7.2%
Tier3	6,267社	業種	職別工事業（設備工事業を除く）	設備工事業	総合工事業	機械器具卸売業	金属製品製造業
		企業数	818	711	456	445	417
		Tier内構成比	13.1%	11.3%	7.3%	7.1%	6.7%
Tier4	3,525社	業種	職別工事業（設備工事業を除く）	設備工事業	機械器具卸売業	総合工事業	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業
		企業数	490	386	290	235	194
		Tier内構成比	13.9%	11.0%	8.2%	6.7%	5.5%
Tier5	1,745社	業種	職別工事業（設備工事業を除く）	設備工事業	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	総合工事業	機械器具卸売業
		企業数	282	193	112	146	111
		Tier内構成比	16.2%	11.1%	6.4%	8.4%	6.4%
Tier6以下	1,483社	業種	情報サービス業	職別工事業（設備工事業を除く）	設備工事業	総合工事業	機械器具卸売業
		企業数	288	245	130	99	85
		Tier内構成比	19.4%	16.5%	8.8%	6.7%	5.7%

資料：(株)帝国データバンクより提供

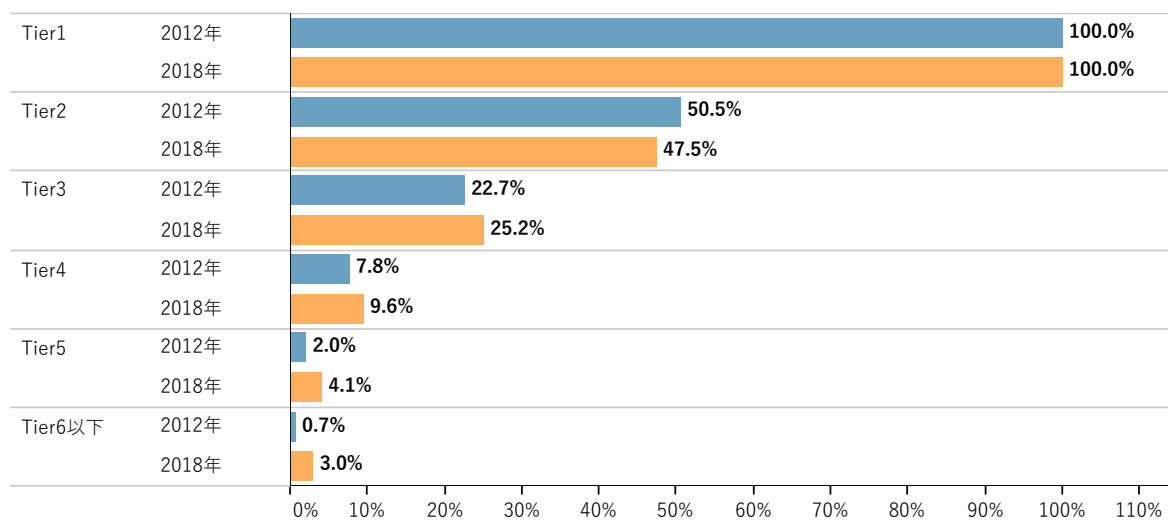
次に、頂点企業を基点とする波及量が各階層にどのように流れているのか確認する。

第2-3-7図は、頂点企業を起点とし、エコシステム内における各階層の企業が受け取る波及量を、業種別に集計したものである。

例えば、2018年のTier2は47.5%となっている

が、これは頂点企業からTier1の企業に流れた取引高推定値のうち、47.5%がTier2に流れていることを示している。2012年と2018年の比較で見ると、頂点企業の売上高増加に伴い、波及効果が取引を通じてより下位のTierまで広がっていることが分かる。

第2-3-7図 階層別に見た、頂点企業の取引高推定値が各階層に及ぼす影響



資料：(株)帝国データバンクよりデータ提供を受け、中小企業庁が作成。

第2-3-8図は、階層別に見た、頂点企業の波及効果が高い上位5業種（2018年）を見たものである。

これを見ると、企業数から捉えたエコシステムと大きく様相が異なることが分かる。まず、Tier1においては企業数で10.2%である「輸送用機械器具製造業」が、取引シェアの50.0%を獲得しており、2位の「機械器具卸売業」（6.2%）とは大きな差があることが分かる。また、「輸送機械器具製造業」は企業数で見るとTier2以下では

上位5位以内に入っていなかったが、波及効果で見るとTier2、Tier4で1位、Tier3で2位の位置づけである。

また、「情報サービス業」はTier3、Tier4、Tier5で、それぞれ5位、4位、2位となっており、ここからも情報サービス業の存在感の大きさがわかる。

さらに、Tier5の取引シェアの1位は、「職業紹介・労働者派遣業」となっている。

第2-3-8図 階層別に見た、頂点企業の取引企業の取引高推定値の波及効果が高い上位5業種（2018年）

階層	頂点企業からの波及量	Tier内順位	1位	2位	3位	4位	5位
Tier1	100.0%	業種	輸送用機械器具製造業	機械器具卸売業	金属製品製造業	水運業	生産用機械器具製造業
		取引量シェア	50.0%	6.2%	4.6%	4.6%	3.3%
Tier2	47.5%	業種	輸送用機械器具製造業	機械器具卸売業	金属製品製造業	水運業	生産用機械器具製造業
		取引量シェア	25.4%	11.8%	9.6%	7.0%	6.3%
Tier3	25.2%	業種	その他の事業サービス業	輸送用機械器具製造業	機械器具卸売業	金属製品製造業	情報サービス業
		取引量シェア	12.7%	10.1%	9.1%	7.5%	5.5%
Tier4	9.6%	業種	輸送用機械器具製造業	機械器具卸売業	その他の事業サービス業	情報サービス業	専門サービス業（他に分類されないもの）
		取引量シェア	10.8%	10.5%	8.9%	7.4%	6.6%
Tier5	4.1%	業種	職業紹介・労働者派遣業	情報サービス業	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	総合工事業	生産用機械器具製造業
		取引量シェア	16.8%	14.2%	13.6%	9.7%	5.1%

資料：(株)帝国データバンクより提供

コラム 2-3-1

データ×テクノロジーで世界の見方を変える

中小企業、大企業、行政は、それぞれの立場からそれぞれの問題意識に合わせて、無数のデータから「複雑な世界」を捉えようと試みている。しかしながら、これら関係者が捉えている「複雑な世界」に対する認識は、利用するデータや解釈、組織の目的などの違いから「ズレ」が生じることがあり、この「認識のズレ」により関係者間の対立を生じさせることがある。

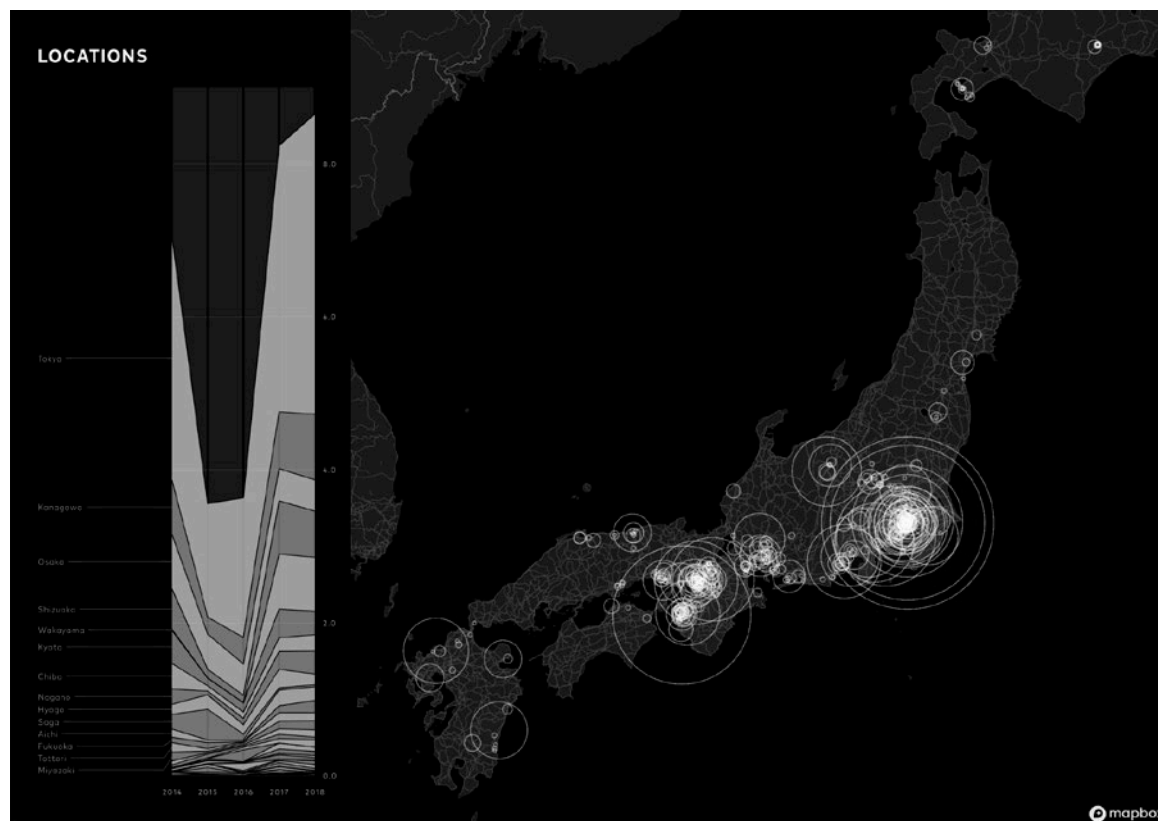
この問題を解消するためには、複雑な世界をありのままに捉え、様々な立場・角度から眺めて議論できる仕組みが必要である。そこで解決策となるのがデータとテクノロジーの掛け合わせである。

例えば、本節で紹介されている企業エコシステムは、(株) 帝国データバンクが保有する全量の企業データと、ビッグデータ分析を可能にするテクノロジーを掛け合わせ、動的で複雑な企業活動をビジネスの「生態系」として取り出したものである。中小企業にとって、企業エコシステムを観察することは、自身が所属する企業エコシステムが分かり、自社の経営に影響を及ぼす可能性がある企業の動向を確認することができる。また、行政にとっても、例えば地域への影響力の強い企業を把握できるため、地域活性化に向けた打ち手を検討する際の材料としても活用できる。

また、テクノロジーによるデータ解析を行うだけでなく、その解析結果について、異なる視点をもつ人々が対話できる場も欠かせない。(株) 帝国データバンクでは、この対話の場であるプラットフォームの構築も進めている¹¹。

データとテクノロジーの掛け合わせで見える新たな世界は、異なる立場の関係者が各々の物差しで見ていた世界を一つに統合する。これによって、より良い世界の実現に向けた、相互理解の促進が期待される。

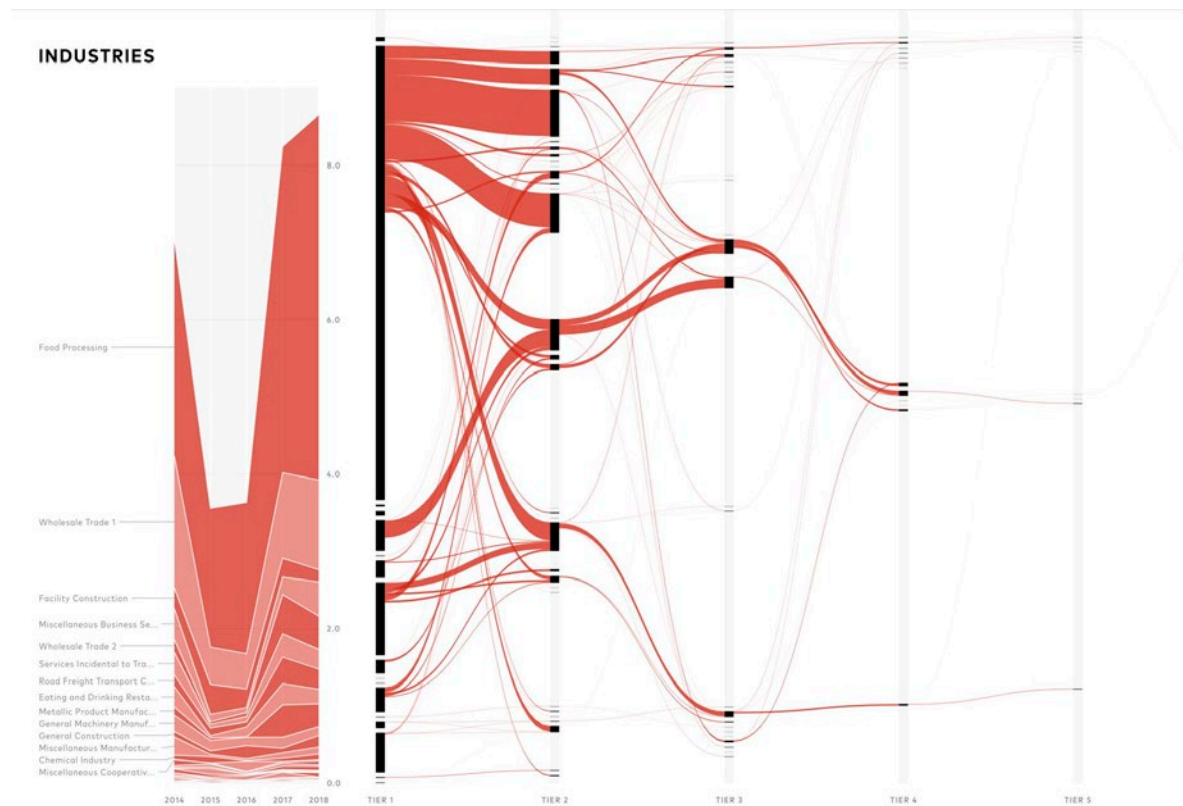
コラム2-3-1 ①図 エコシステムに参入している企業の地理的分布と企業規模



資料：(株)帝国データバンクより提供 (©帝国データバンク 制作：Takram)

11 LEDIX (<https://ecosystem.ledix.jp>) ©帝国データバンク 制作：Takram

コラム2-3-1②図 エコシステムを流れる産業間取引ボリューム



資料：(株)帝国データバンクより提供 (©帝国データバンク 制作：Takram)

第2節 中小企業と下請構造

第1節では、自動車メーカー7社を頂点としたエコシステムを例に、多様かつ複雑な取引構造の実態について確認した。

大手企業を頂点とした重層的な取引構造は「系列取引（構造）¹²」と呼ばれ、このような取引の階層構造の中で、中小企業はしばしば「下請事業者¹³」として位置づけられ、相対的に立場の弱い存在として認識されることがある。

一方で、1990年代以降、グローバル化やICT

化の進展により、長期安定的な取引関係から、多数の取引先との多面的な取引関係への移行も指摘¹⁴されており、このような変化に対応することで、高いパフォーマンスを発揮している中小企業も多数存在していると考えられる。

本節では、中小企業庁「中小企業実態基本調査」を利用し、下請事業者の実態について確認していく。

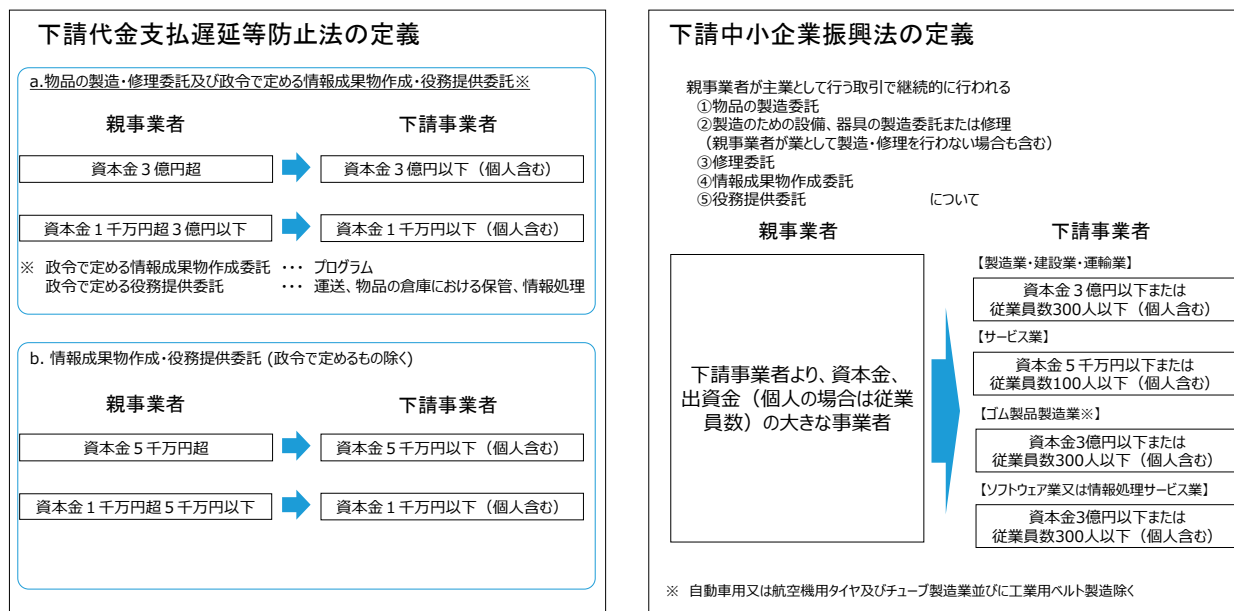
1 下請事業者の定義

まずは下請事業者の定義について確認しておく。

下請事業者は、下請代金支払遅延等防止法（以

下、「下請法」という。）、下請中小企業振興法（以下、「下請振興法」という。）でそれぞれ第2-3-9図のように定められている。

第2-3-9図 下請事業者の定義



資料：公正取引委員会・中小企業庁「下請取引適正化推進講習会テキスト」（令和元年11月）、中小企業庁「下請中小企業振興法について」（平成27年11月）より中小企業庁作成

12 下請取引関係（垂直連携ネットワーク）と同義の概念である。親事業者（主に大企業）との間で分業体制を敷き、長期安定的な取引関係を築くことで、設備や技術のような関係特殊的資源を享受することで双方がメリットを享受する側面がある。（2003年版中小企業白書）

13 下請代金支払遅延等防止法、下請中小企業振興法では、「下請企業」ではなく「下請事業者」という用語が用いられていることから、本白書では「下請事業者」という用語で統一する。

14 2007年版中小企業白書

下請法、下請振興法それぞれで下請事業者の定義に若干の相違が見られるが、基本的な考え方としては、①当該事業者より「規模」の大きな事業

者から、②業務を「受託」している事業者を下請事業者と定義している。

2 受託事業者の現状

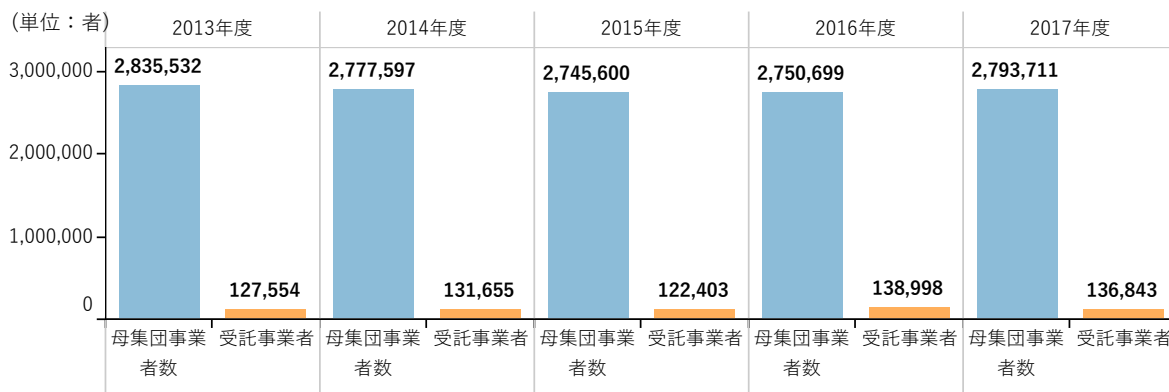
下請事業者の現状について、中小企業庁「中小企業実態基本調査¹⁵」を用いて分析していく。なお、中小企業実態基本調査は、中小企業を対象とした調査であることも踏まえつつ、ここでは、受託取引のある事業者（以下、「受託事業者」とい

う。）を広義の下請事業者¹⁶として捉えている。

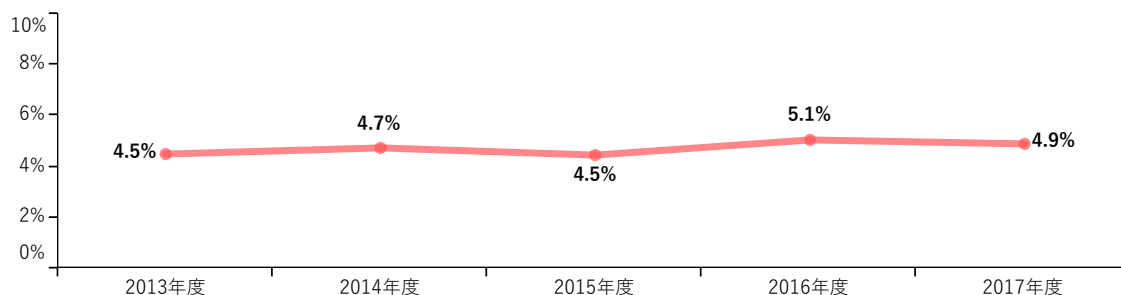
第2-3-10図は、直近5年間¹⁷の受託事業者の数及び割合^{18 19}の推移である。これを見ると受託事業者は中小企業全体のうち5%程度存在しており、直近5年間で大きな変動はないことが分かる。

第2-3-10図 受託事業者数と割合の推移

受託事業者数の推移



受託事業者割合の推移



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注)1.法人・個人の合計値より算出している。

2.受託事業者割合は「受託事業者／母集団事業者数×100」で算出している。

15 約11万社の中小企業に対する標本調査。ここで利用する数値は、標本調査の結果を基に、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」などを母集団として拡大推計を行った結果を集計している点に留意が必要である。「農林漁業」、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融業、保険業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「複合サービス事業」は含まれない。(以下同様)

16 なお、下請代金支払遅延等防止法上の下請事業者に該当するものは、広義の下請事業者のうち約8割に当たる(法人に限る)。

17 本節で分析を行う「年度」の考え方は、各年度の決算実績を示している。

18 ここでいう受託事業者とは、他社が主業として行う製造、修理、プログラム作成、プログラム作成の受託以外の情報成果物の作成、役務提供の受託取引を行った企業を指す。(以下同様)

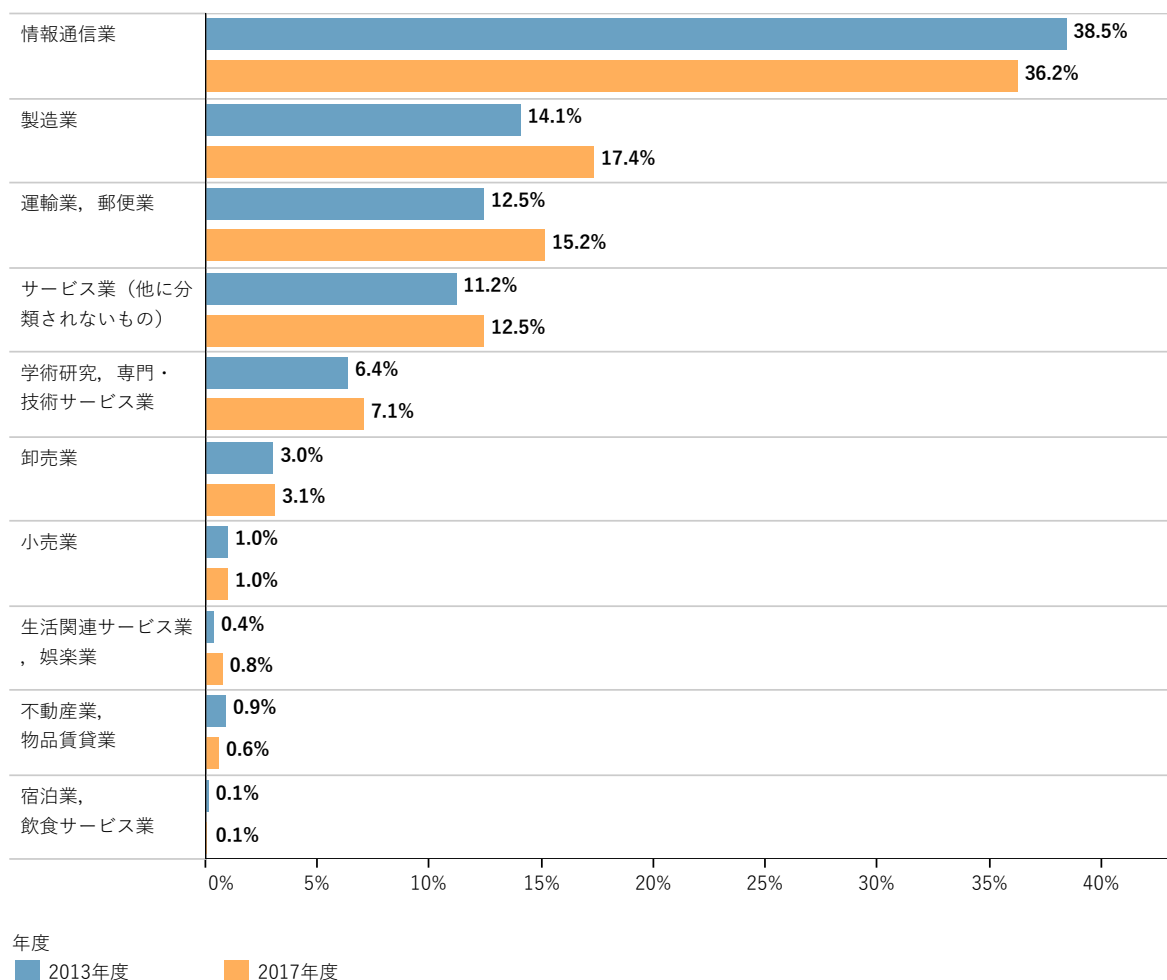
19 中小企業実態基本調査の調査票では、建設業に対して受託取引の有無に関する質問が設けられていないことから、今回の集計から除いている。(以下同様)

次に、業種別に受託事業者の割合を確認する(第2-3-11図)。

これを見ると、受託事業者の割合が最も高い業

種は、「情報通信業」で2017年度の受託事業者の割合は36.2%となっている。次いで「製造業」が17.4%、「運輸業、郵便業」が15.2%である。

第2-3-11図 業種別に見た、受託事業者の割合



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注)1.法人・個人の合計値より算出している。

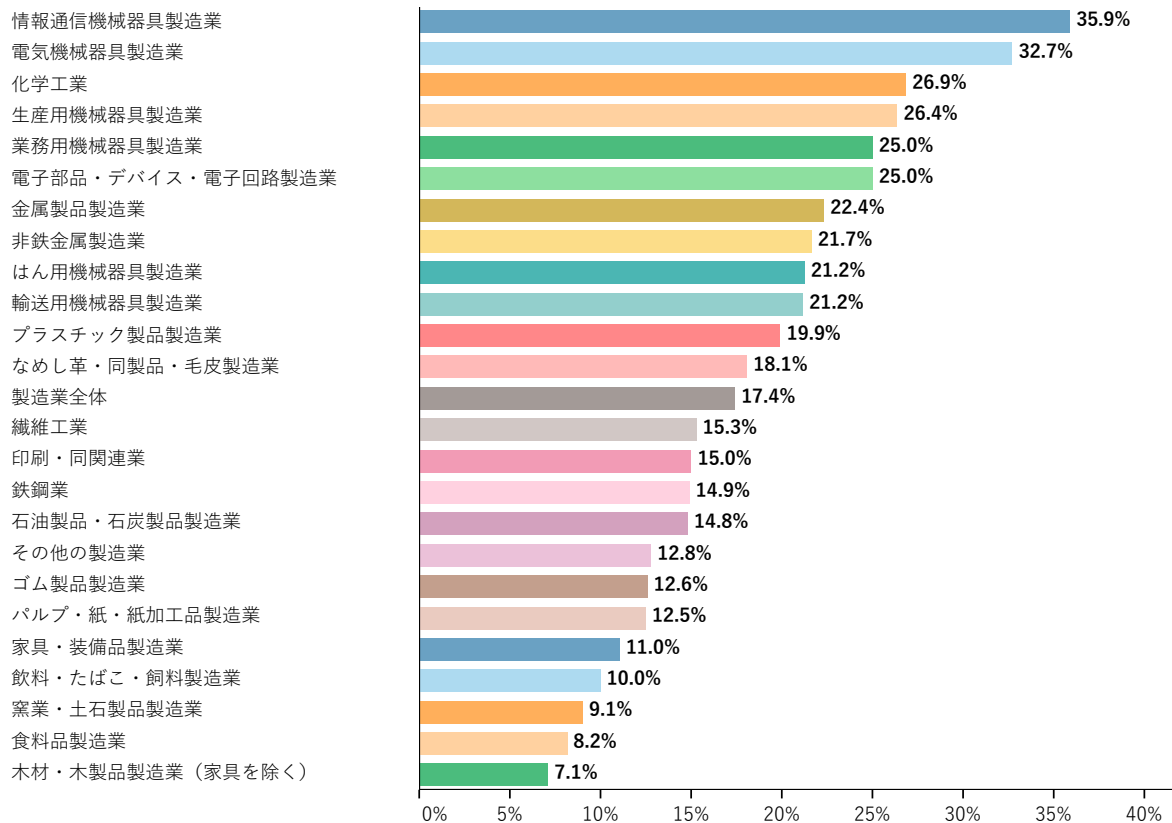
2.業種別の受託事業者割合は「各業種の受託事業者数／各業種の母集団事業者数×100」で算出している。

さらに、製造業における受託事業者の割合をより細かく確認する。

第2-3-12図は、製造業の受託事業者の割合を日本標準産業分類中分類レベルで見たものである。これを見ると、最も割合の高い「情報通信機

械器具製造業」(35.9%)に対して、最も割合の低い「木材・木製品製造業(家具を除く)」では7.1%となっており、同じ製造業であっても、受託事業者の割合に大きな差異があることが分かる。

第2-3-12図 製造業（中分類）で見た、受託事業者の割合（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.法人・個人の合計値より算出している。

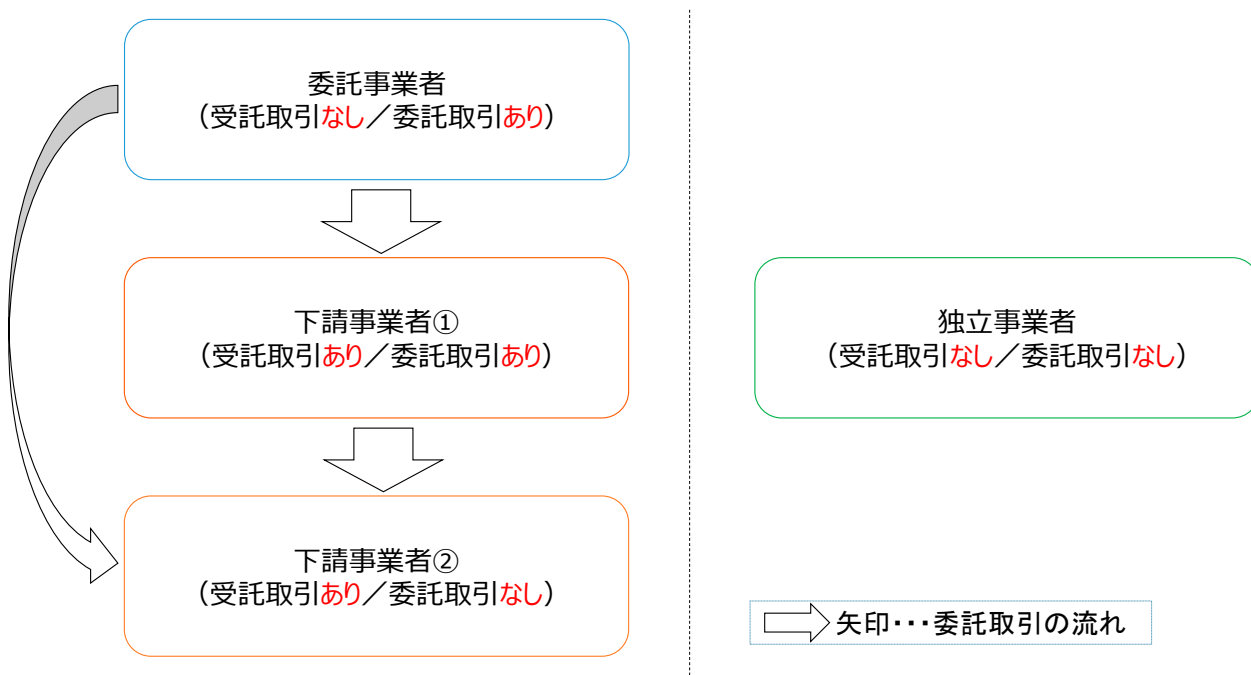
2.業種別の受託事業者割合は「各業種の受託事業者数／各業種の母集団事業者数×100」で算出している。

3 取引類型別に見たパフォーマンスの比較

ここまでは、受託事業者（広義の下請事業者）の状況を見てきたが、委託-受託取引の有無に着目すると、企業は図2-3-13図のように四つに類型化することができる。ここからは、受託事業者の

割合が高い上位3業種（「情報通信業」、「製造業」、「運輸業、郵便業」）を対象に、この取引類型を用いて経営指標の比較を行っていく。

第2-3-13図 委託-受託取引の有無別に見た、企業の取引類型



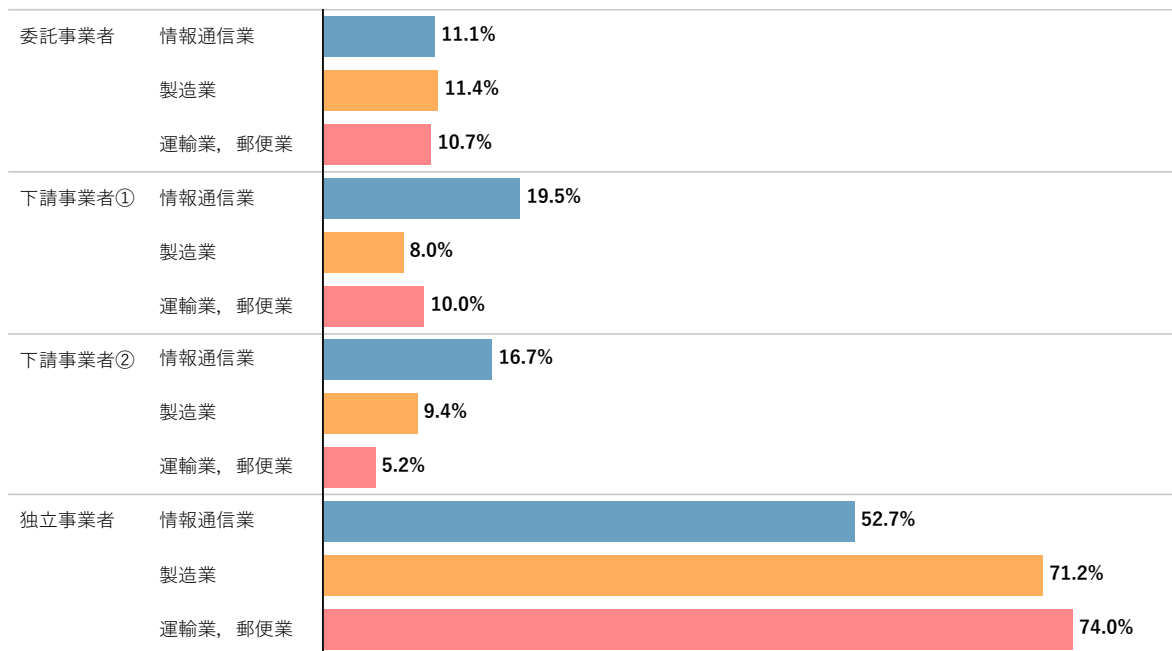
①取引類型別の企業割合

まず、取引類型別に見た、2017年度における業種別の企業割合を確認する（第2-3-14図）。

これを見ると、「情報通信業」、「運輸業、郵便

業」では「下請事業者②」より「下請事業者①」の企業割合が高いが、「製造業」では「下請事業者①」より「下請事業者②」の企業割合が僅かに高くなっている。

第2-3-14図 取引類型別に見た、業種別の企業割合（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.法人・個人の合計値より算出している。

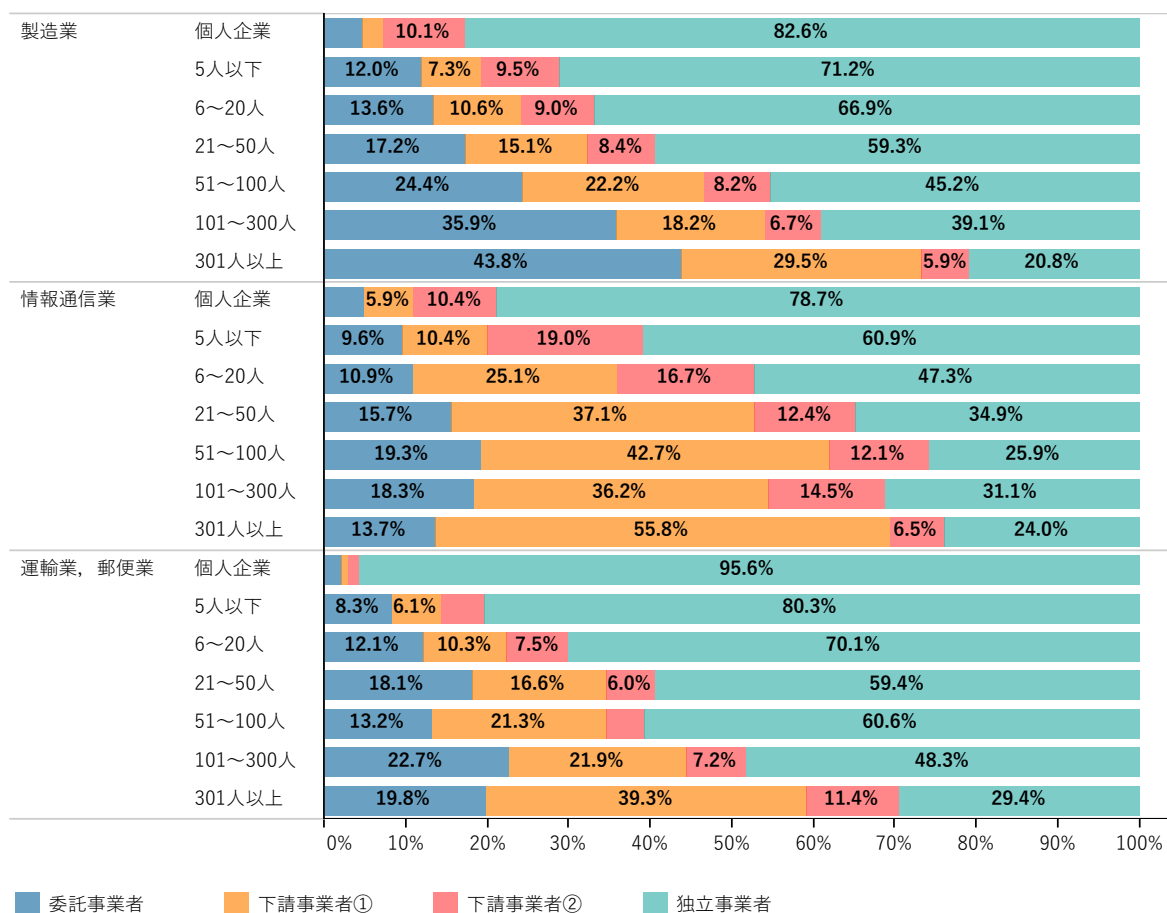
2.業種別の事業者割合は「各業種の事業者数／各業種の母集団事業社数×100」で算出している。

次に、取引類型別の企業割合に従業員規模別に確認する（第2-3-15図）。

これを見ると、どの業種でも従業員規模が小さいほど独立事業者の割合が高いことが分かる。ま

た、従業員規模が大きくなるほど、おおむね委託事業者の割合が高まるが、同時に「下請事業者①」の割合もおおむね高くなることが分かる。

第2-3-15図 従業員規模別に見た、取引類型別の企業割合の比較（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

②取引類型別の経営指標の比較

次に、ここまで見てきた取引類型別に、2017年度における売上高、営業利益、労働生産性の三つの経営指標の上位25%（75パーセンタイル）、中央値（50パーセンタイル）、下位25%（25パーセンタイル）の値を見ていく（第2-3-16図）。

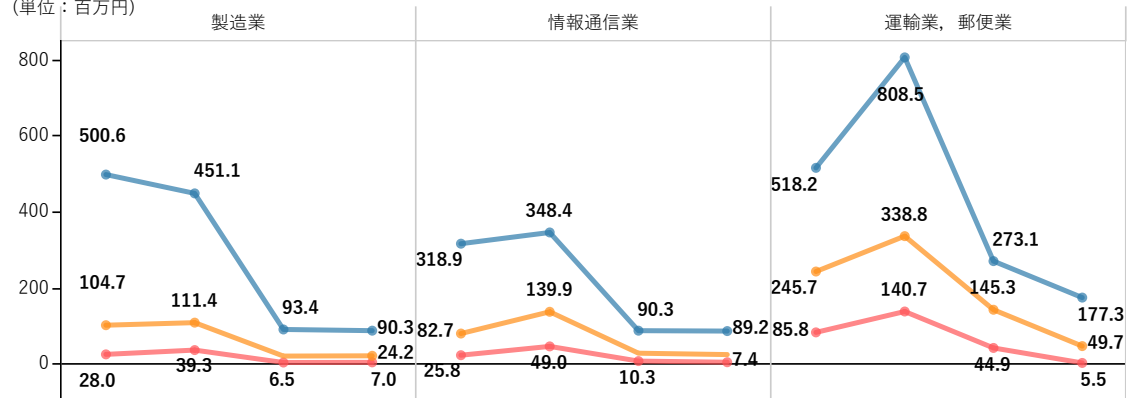
それぞれの経営指標の中央値に着目してみる

と、3業種とも全ての経営指標で、「下請事業者①」の水準が最も高くなっている。また、「独立事業者」の経営指標については、ほとんど全ての指標において、他の類型を下回る水準であることが確認できる。この結果からは、委託-受託関係という取引ネットワークの広さがパフォーマンスの高さにつながっている可能性が考えられる。

第2-3-16図 取引類型別に見た、経営指標（売上高、営業利益、労働生産性）の比較（2017年度）

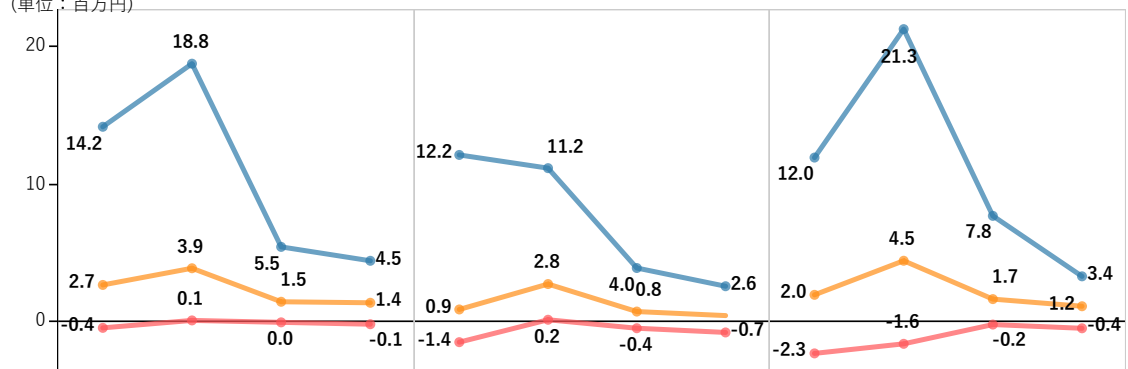
売上高

(単位：百万円)



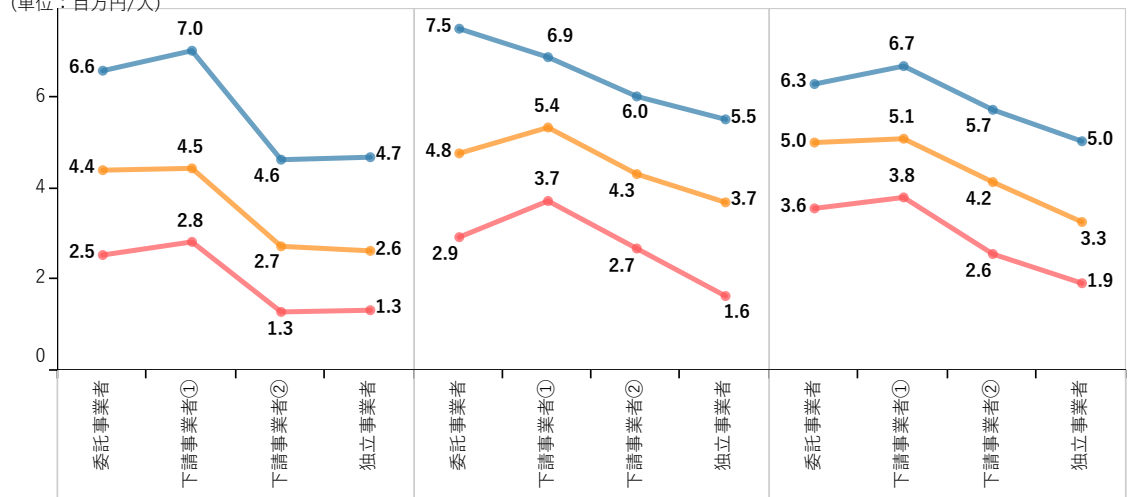
営業利益

(単位：百万円)



労働生産性

(単位：百万円/人)



■ 上位25% (75パーセンタイル)
 ■ 中央値
 ■ 下位25% (25パーセンタイル)

資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.労働生産性＝付加価値額÷従業員総数

2.付加価値額＝労務費＋減価償却費（売上原価）＋人件費＋地代家賃＋減価償却費（販売費及び一般管理費）＋従業員教育費＋租税公課＋支払利息・割引料＋経常利益（経常損失）

また、企業の競争力を高めるためには、積極的な設備投資や研究開発、知的財産の所有が重要であると考えられる。続いて、取引類型別に投資の実施状況と知的財産の所有状況を確認していく。

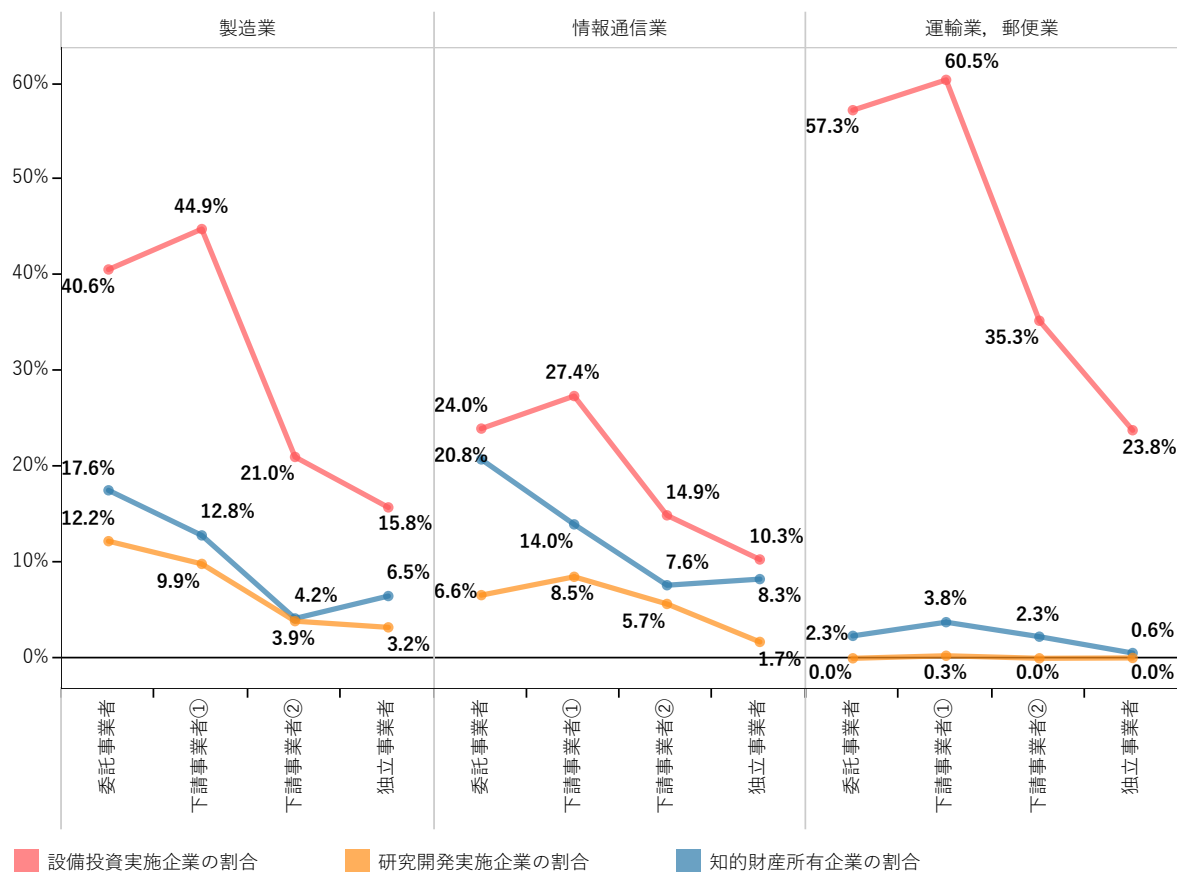
第2-3-17図は、2017年度における設備投資、研究開発を実施した企業、知的財産を所有する企業の割合を、取引類型別に見たものである。

設備投資を実施した企業の割合を見ると、全ての業種で「下請事業者①」が最も高い。

研究開発を行った企業の割合を見ると、「製造業」では「委託事業者」が最も高く、「情報通信業」では「下請事業者①」が最も高い結果となっている。また、「運輸業、郵便業」では研究開発を行っている企業はほとんど存在していない。

知的財産を所有している企業の割合を見ると、「製造業」、「情報通信業」とともに「委託事業者」が最も高く、次いで「下請事業者①」が高くなっている。

第2-3-17図 取引類型別に見た、設備投資実施企業、研究開発投資実施企業、知的財産所有企業の割合の比較



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.業種別、類型別の企業数を100とし、そのうちに占める研究開発、設備投資を実施した企業及び知的財産を所有する企業の割合を算出した。

2.ここでの「知的財産所有企業」とは、「特許権・実用新案権・意匠権・商標権」のいずれかがある、と回答した企業を指す。

3.2017年度実績である。

③「高生産性企業」の特徴

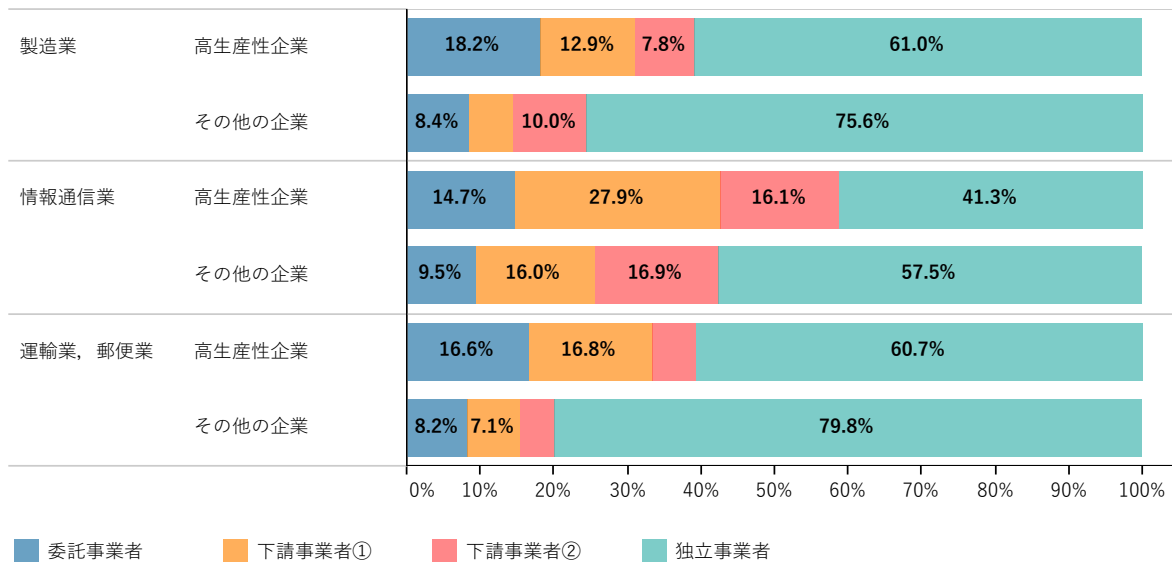
続いて、特に労働生産性の高い企業に着目し、取引類型別に分析を行っていく。

以下の分析では、各企業の労働生産性を算出の上、各業種の労働生産性の上位30%の企業群を「高生産性企業」、それ以外の企業群を「その他の企業」と分類して分析を行っている。

まず、「高生産性企業」と「その他の企業」の取引類型別の構成比を確認する（第2-3-18図）。

これを見ると、「高生産性企業」では、「委託事業者」、「下請事業者①」に分類される企業の割合が相対的に高いことが分かる。また業種別に見ると、「製造業」において、「高生産性企業」では「委託事業者」が「下請事業者①」の構成割合を上回っているが、「情報通信業」では「下請事業者①」が「委託事業者」の構成割合を上回っている。

第2-3-18図 「高生産性企業」と「その他の企業」における、取引類型別の構成比（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

次に、「高生産性企業」と「その他の企業」の違いを、投資と知的財産の観点から確認する。

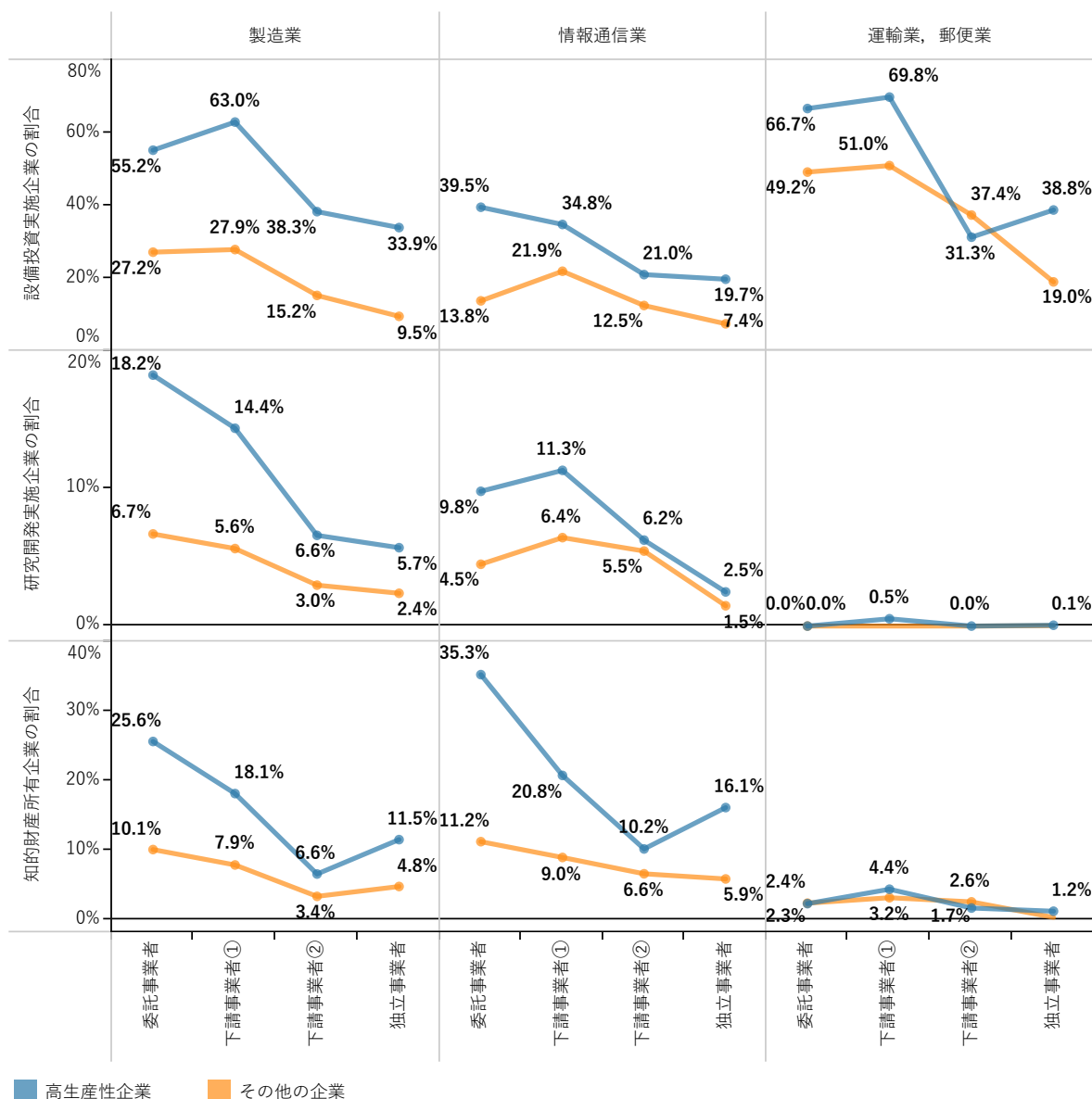
第2-3-19図は、設備投資を実施した企業、研究開発を実施した企業、知的財産を所有している企業の割合を、「高生産性企業」と「その他の企業」で比較したものである。

これを見ると、特に「製造業」と「情報通信業」において、「高生産性企業」は総じて投資に

対して積極的で、知的財産を保有している企業の割合が高いことが分かる。

また、取引類型別に見ると、「委託事業者」、「下請事業者①」、「下請事業者②」と取引の階層が低下するほど、「高生産性企業」と「その他の企業」との差はおおむね縮小する傾向があることが確認できる。

第2-3-19図 研究開発実施企業、設備投資実施企業、知的財産所有企業の割合の比較（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年度中小企業実態基本調査」

(注)ここでの「知的財産所有企業」とは、「特許権、実用新案権、意匠権、商標権」のいずれかがある、と回答した企業を指す。

さらに、「下請事業者①」、「下請事業者②」の高生産性企業の特徴について受託先企業²⁰との関係から確認する。

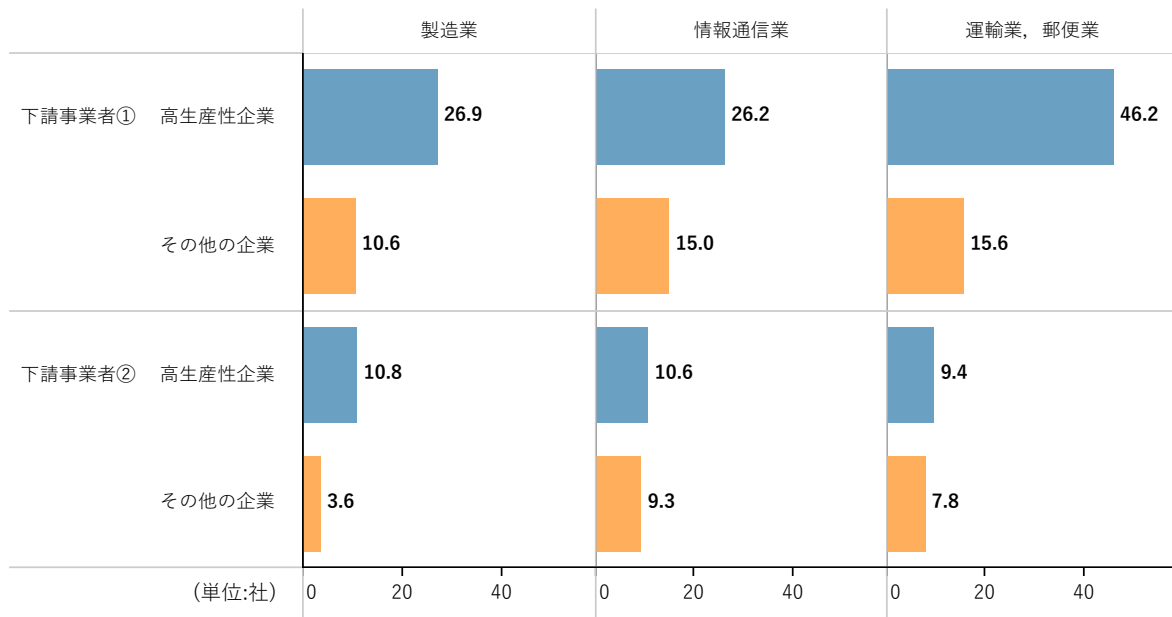
第2-3-20図は、「高生産性企業」と「その他の企業」の1社あたりの受託先企業数を、「下請事業者①」、「下請事業者②」別に見たものである。

これを見ると、「下請事業者①」においては、

「高生産性企業」は「その他の企業」と比較して、受託先企業数がかかなり多いことが分かる。他方、「下請事業者②」においては、「製造業」で「高生産性企業」と「その他の企業」で同様の差が確認出来るものの、「情報通信業」と「運輸業、郵便業」においては余り大きな差が見られない。

²⁰ 受託先企業とは、受託事業者（下請事業者①、②）に対して、業務の委託を行っている企業を指す。

第2-3-20図 「高生産性企業」と「その他の企業」における、1社あたりの受託先企業数の比較（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.「下請事業者①」「下請事業者②」のそれぞれの、「高生産性企業」と「その他の企業」の別に、受託先企業数の平均値を算出した。

2.受託先企業数は国内受託先企業数と海外受託先企業数を合算して算出している。

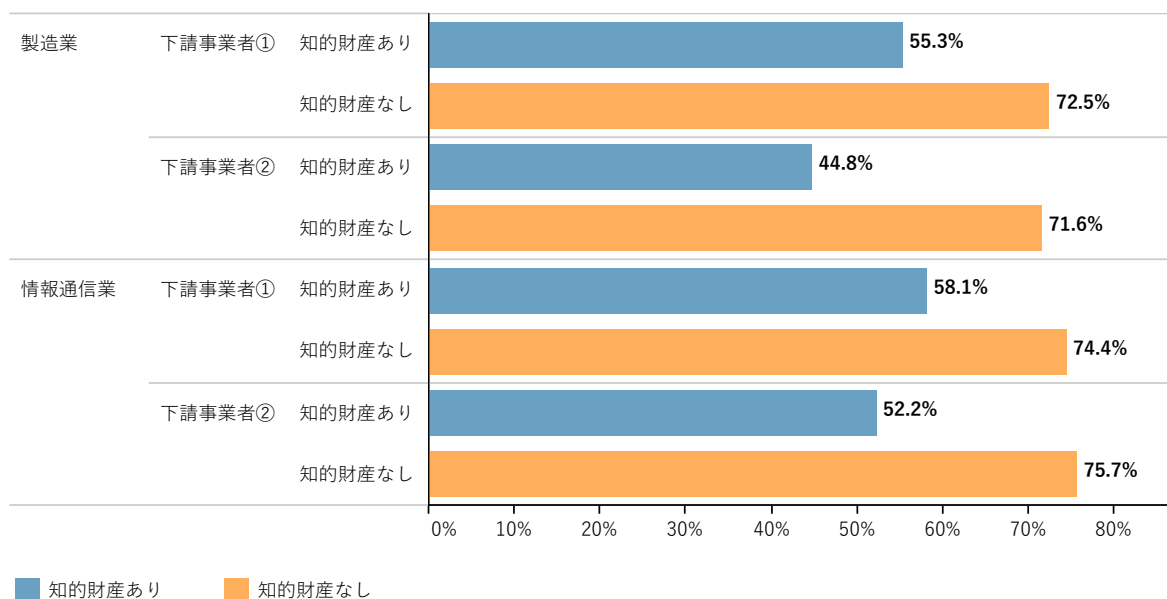
また、知的財産の有無が取引にどのような影響を与えるのか確認する。

第2-3-21図は、「下請事業者①」、「下請事業者②」の売上高に占める受託取引の割合を知的財産の有無別に比較したものである。これを見ると、知的財産を有している企業は、有していない企業

と比較して売上高に占める受託取引の割合が相対的に低い。

これは、知的財産を有している企業ほど、自社製品の販売など、受託取引以外の取引を通じて売上を獲得している可能性を示している。

第2-3-21図 知的財産の保有状況別に見た、売上高に占める受託金額の割合（平均値）（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)1.売上高に占める受託取引の割合（平均値）は、「受託の金額／売上高」により算出している。

2.ここでの「知的財産あり」とは、「特許権、実用新案権、意匠権、商標権」のいずれかがある、と回答した企業を指す。

4 取引類型別に見た事業承継の意向

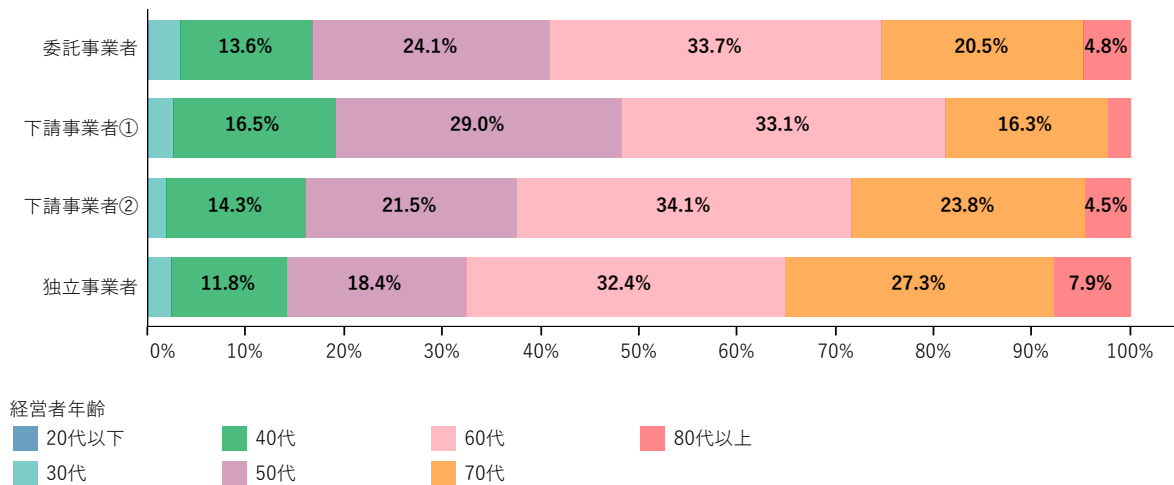
近年、経営者の高齢化などを背景とした廃業が増えているが、企業の廃業は、直接の取引先のみならず、取引関係でつながる様々な企業に影響を及ぼす可能性があり、サプライチェーンの存続に大きな影響を与えることも想定される。こうした点を踏まえ、ここからは企業の事業承継の意向に

ついて、取引類型別に見ていく。

まず、取引類型別に見た経営者年齢の構成割合を確認する（第2-3-22図）。

これを見ると、60歳以上の経営者割合が最も低い「下請事業者①」においても、その割合は50%を超えている。

第2-3-22図 取引類型別に見た、経営者年齢の構成割合（2017年度）



資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

(注)代表取締役社長・取締役社長の年齢について、未回答の企業を除き集計している。

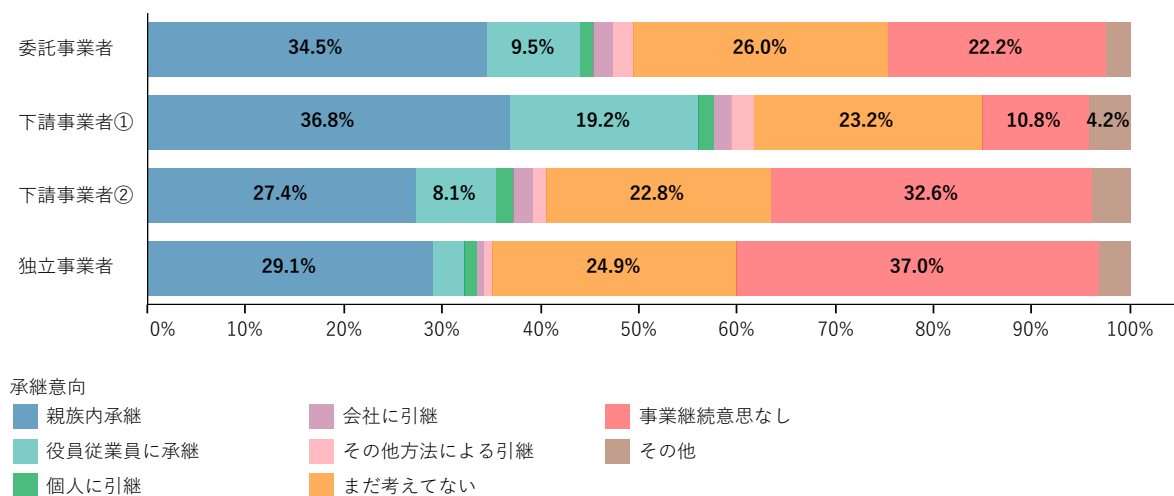
次に、経営者年齢が60歳以上の企業における事業承継の意向を取引類型別に見ていく（第2-3-23図）。

これを見ると、「下請事業者②」では、「事業継続意思なし」とする企業が32.6%も存在している。また、事業承継を「まだ考えていない」としてい

る企業も、全ての取引類型で2割以上存在していることが分かる。

サプライチェーンの維持という観点から、それぞれの企業は自社の取引先の状況を十分に把握し、必要に応じて、事業承継に関する早期の検討を促していくことが重要と考えられる。

第2-3-23図 取引類型別に見た、60歳以上の経営者の企業の事業承継意向（2017年度）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注)経営者年齢が60歳以上と回答した企業を集計している。

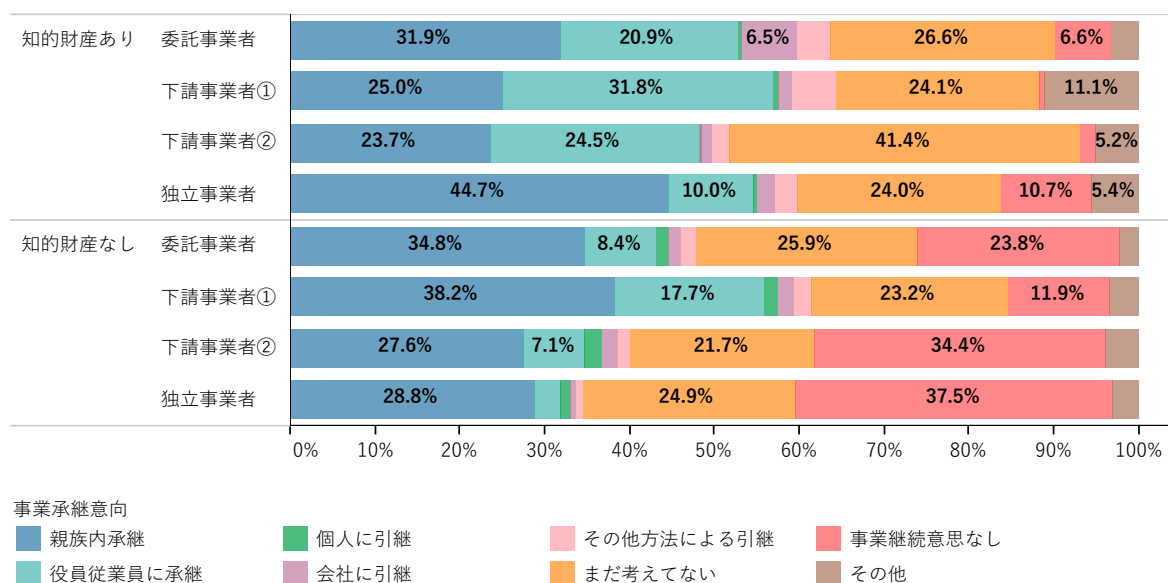
さらに、類型別に見た事業承継の意向を、知的財産の有無別に見ていく（第2-3-24図）。

これを見ると、知的財産を有している企業は、有していない企業と比較して事業承継の意向が総じて高いものの、知的財産を有している企業においても、「下請事業者①」で24.1%、「下請事業者

②」で41.4%が「まだ考えていない」と回答している。

知的財産の散逸を避ける観点からも、これらの企業の事業承継が円滑に行われることが望まれる。

第2-3-24図 知的財産の有無別に見た、60歳以上の経営者の企業の事業承継意向（2017年度）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注)1.経営者年齢が60歳以上と回答した企業を集計している。

2.ここでの「知的財産あり」とは、「特許権、実用新案権、意匠権、商標権」のいずれかがある、と回答した企業を指す。

事例2-3-1では、自動車サプライチェーンにおいて、廃業の危機にあった協力企業をTier2企業がM&Aにより事業承継を行った事例を紹介す

る。今後、サプライチェーンの維持という観点からこのような形の事業承継も重要になると考えられる。

事例 2-3-1

株式会社八城工業

「メイン銀行からのアドバイスを受け、廃業の危機にある協力企業をM & Aにより事業承継したTier2企業」

広島県東広島市の株式会社八城工業（従業員90名、資本金3,000万円）は、自動車及び建設機械用プレス・溶接部品の製造、金型の設計・製作を行う企業であり、マツダ株式会社（以下、「マツダ」という。）のTier2企業としての地位を確立している。マツダ向けの自動車部品製造は同社の中核事業であり、近年はマツダの人気車種であるCX-5の部品製造を中心に手掛けている。

同社は、部品の製造に当たり7社の外注先（協力企業）を有しているが、この中には独自の技術を有している企業も多い。このような取引関係の中で事業を行っている同社であるが、2019年に、同社の協力企業（A社）の事業を引き受ける形で、M & Aによる事業承継を行った。このきっかけは同社のメイン銀行である広島銀行からの働きかけであった。広島銀行は、地域の中核産業である自動車産業において、後継者難などを理由とした企業の廃業によるサプライチェーンの衰退が進んでいることに強い懸念を抱いており、事業承継の積極的な支援を行っている。このような中、広島銀行は、A社について「廃業のリスクがあり、早急に事業承継が必要である」との情報を得たことから、親事業者である同社に対してA社の引受を打診したのであった。

A社は、15年以上前から同社と取引を行ってきた企業で、精密小物プレス加工やパイプ切断加工という独自の技術や設備を有しており重要な外注先の一つであった。

この協力企業が廃業することになれば、同社にとって、小物部品の調達ができなくなるというマイナスの影響が生じることになる。また、広島銀行からサプライチェーン問題における将来的なリスクについての具体的な説明を受けたことも大きな後押しとなり、十分に納得した上でM & Aによる事業承継を行うに至ったのである。

A社は、同社以外にも、親事業者となる取引先1社を有していたが、同社が引受けを行ったことにより、従前の取引も引き続き維持できることになり、サプライチェーンの毀損を回避することができた。また、A社の従業員30名は同社が引き受けることとなったが、長年取引実績があり企業文化を共有できていたため組織面で大きな問題は発生していない。

買収して間もないが、もともと協力して行っていた業務も多かったことから、既にオペレーションの効率化による工程短縮など、買収による同社にとってのメリットも現れ始めている。同社の今後の方針として、物流コストの削減やオペレーションの効率化を行い、更なる利益増を目指している。

「たった一つでも部品が無いと自動車や建設機械は完成しない。引き続き供給責任を果たすためにも、協力会社との関係性を大切にしていきたい。」と代表取締役社長の八城祐氏は語る。



M&Aによる事業承継を行った八城祐社長（写真右）

第3節 取引関係と中小企業

本節では、(株)帝国データバンクが「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」で実施したアンケート²¹の結果を利用し、発注側事業者と受注側事業者との取引関係の実態や、売上高

の増減との関係をより詳しく分析するとともに、取引適正化に向けた現状と課題を明らかにしていく。

1 受注側事業者の取引関係と売上高増加率

第2節では、委託-受託取引の有無により企業を四つの取引類型に分類し、そのパフォーマンスを比較する中で、取引ネットワークの構築が重要である可能性を指摘した。ここではまず、受注側事業者の取引関係と売上高増加率との関係を見ていく。

第2-3-25図は、受注側事業者の常時取引を行っ

ている販売先数（以下、「販売先数」という。）別に、最も多く取引をしている販売先への依存度（以下、「取引依存度²²」という。）別の企業割合を示したものである。これを見ると、販売先数が多い企業ほど特定の企業に対する取引依存度が低い企業の割合が高くなることが分かる。

²¹ (株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

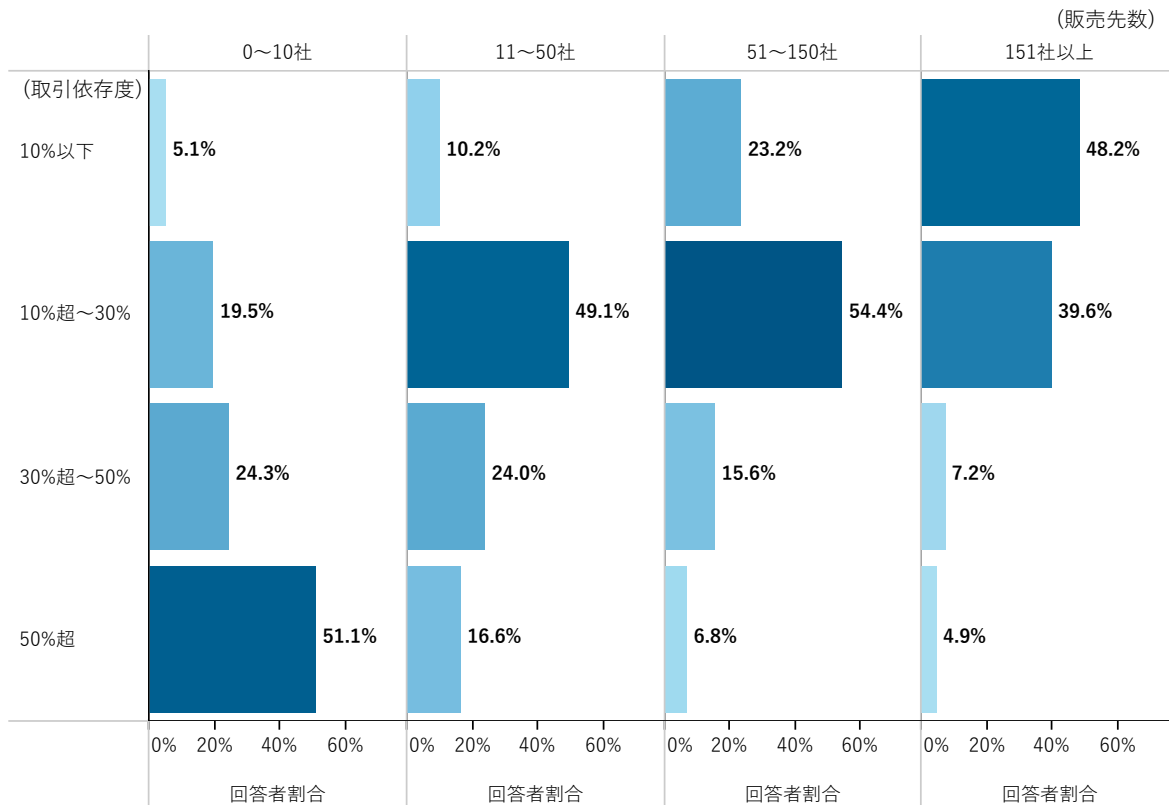
・株式会社帝国データバンクが2019年10月に、全国66,600社（うち発注側事業者6,400社、受注側事業者60,200社）の企業を対象にアンケート調査を実施（回収25,249件（うち発注側事業者2,411件、受注側事業者22,838件）、回収率37.9%（うち発注側事業者37.6%、受注側事業者37.9%））。

・調査対象の選定にあたっては、総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」の調査結果を踏まえ、業種別構成比率に合わせて標本設計を行っている。

・本調査では、発注側事業者に対しては、自社が発注側の立場になる代表的な取引について、受注側事業者に対しては、自社が受注側の立場になる代表的な取引について回答を求めている。

²² 取引依存度＝最も多く取引している販売先への販売額÷総売上高×100

第2-3-25図 販売先数別に見た、取引依存度別の企業割合（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

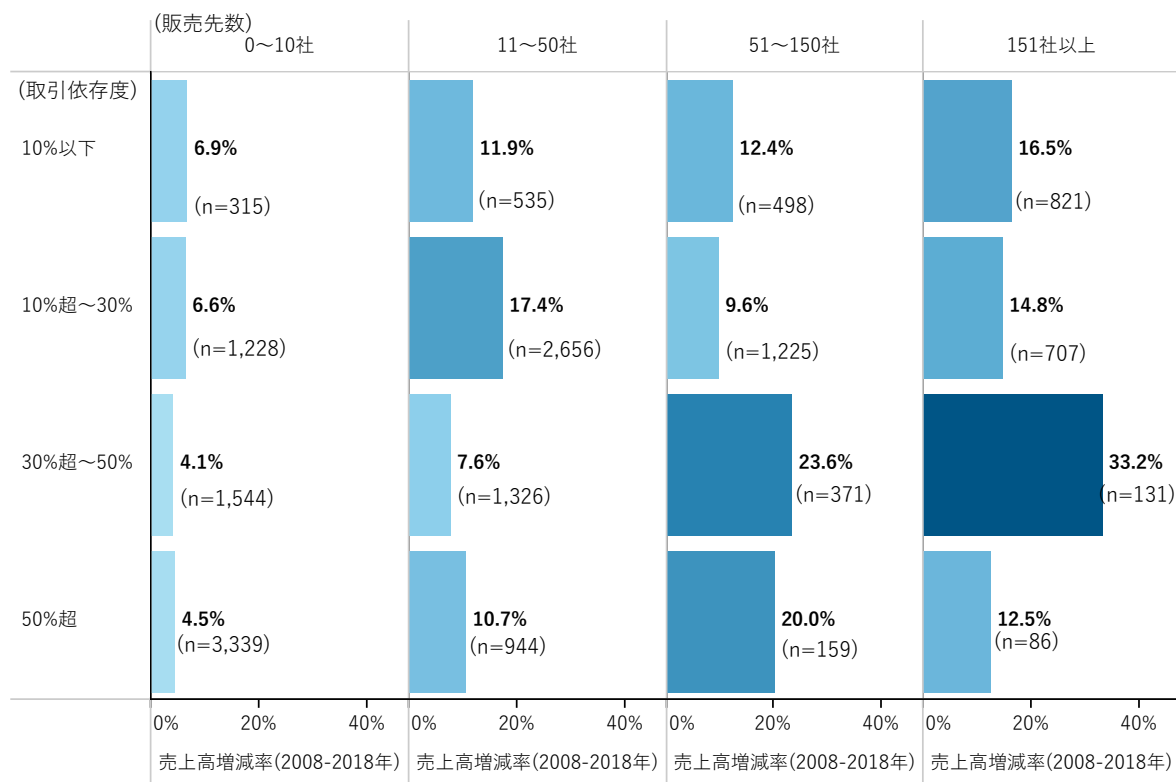
2.販売先数別により分類した企業数を100とし、取引依存度別に企業の分布割合を算出した。

3.回答数（n）は以下のとおり。0~10社：n=9,215、11~50社：n=7,089、51~150社：n=2,743、151社以上：n=2,016

他方、販売先数と取引依存度別に売上高の増加率を見ると、販売先数が151社以上の企業や51~150社の企業においては取引依存度が「30%超~50%」の企業で売上高の増加率が最も高くなっている（第2-3-26図）。先に確認したとおり、販売

先数が増加するほど特定の企業に対する取引依存度は低下する傾向にあるものの、この結果を見ると、取引の中心となる企業を有していることが重要であると考えられる。

第2-3-26図 販売先数と取引依存度別に見た、直近10年間の売上高の増加率（平均値）（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.売上高の増加率＝（2018年の売上高-2008年の売上高）÷2008年の売上高×100として算出した。

3.(株)帝国データバンクの財務データで2008年と2018年の2時点の売上高が確認できる企業を抽出して集計している。

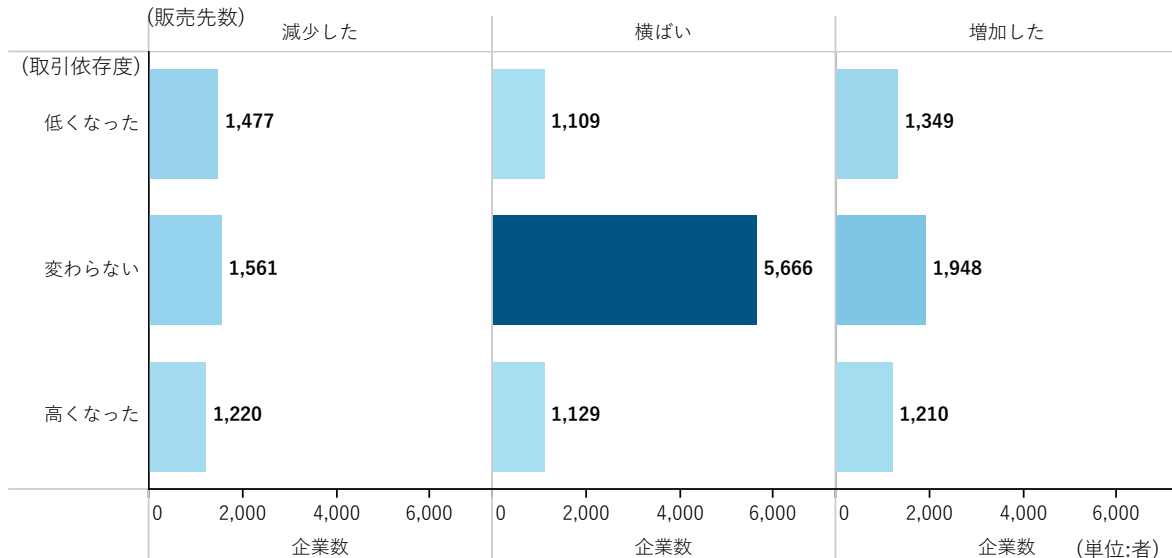
次に、直近10年間の販売先数や取引依存度の変化と、直近10年間の売上高の増加率を確認する（第2-3-27図）。

まず、企業の分布状況を見ると、販売先数、取引依存度共に「横ばい」と回答した企業が最も多い。これに対して、販売先数と取引依存度の変化別に、売上高の増加率（平均値）を見ると、販売

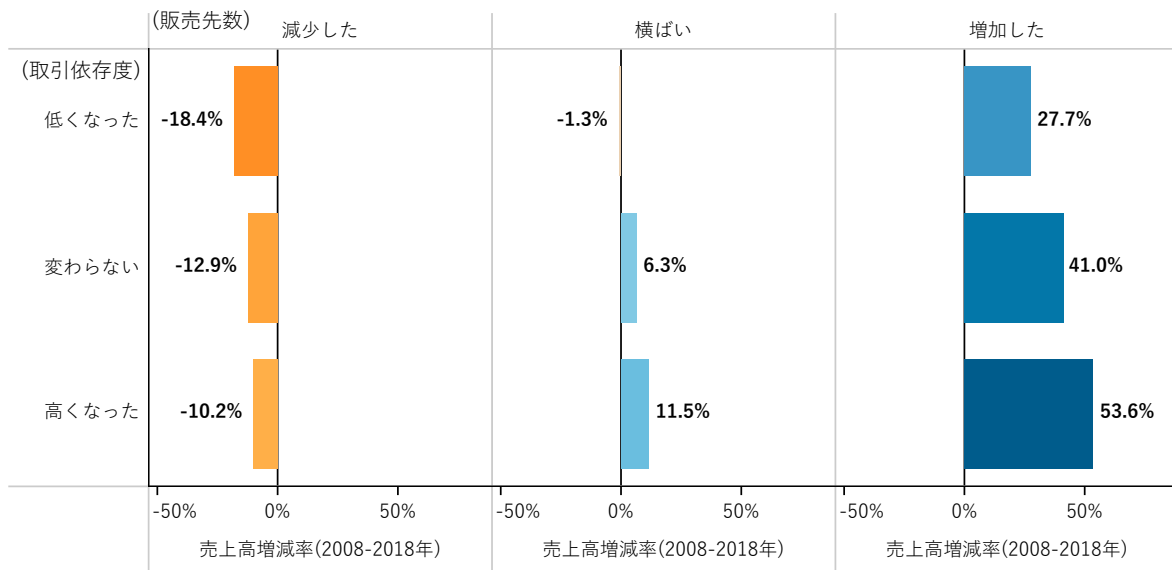
先数が増加した企業で売上高の増加率が高いことが分かる。また、販売先数と取引依存度の変化との関係を見ると、取引依存度よりも販売先数が変化することの方が、売上高の増加率に与える影響が強いことが見て取れ、売上高を増やしていくためには販売先を拡大していくことがより重要であるといえる。

第2-3-27図 直近10年間の販売先数と取引依存度の変化別に見た、企業数の分布と売上高の増加率（受注側事業者）

直近10年間の販売先数と取引依存度の変化別に見た、企業数の分布状況



直近10年間の販売先数と取引依存度の変化別に見た、売上高の増加率（平均値）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.売上高の増加率 = (2018年の売上高 - 2008年の売上高) ÷ 2008年の売上高 × 100として算出した。

3.(株)帝国データバンクの財務データで2008年と2018年の2時点の売上高が確認できる企業を抽出して集計している。

続いて、販売先数が増加した企業と減少した企業の差について、優位性の観点から確認する。

第2-3-28図は、直近10年間で販売先数が増加した企業と減少した企業について、各項目に対する優位性を有している割合を確認したものである。これを見ると、販売先数が増加した企業で

は、優位性を有していると回答している割合が総じて高いが、両者の差に着目すると、最も差が大きいのは「提案力・企画力」となった。販売先数を増加させるためには、販売先のニーズを踏まえた「提案力・企画力」が重要であると考えられる。

第2-3-28図 直近10年間の販売先数の増減別に見た、優位性の比較（受注側事業者）

	①販売先数が 増加した企業 (n=6,633)	②販売先数が 減少した企業 (n=5,275)	①－②
総合的な優位性	70.5%	29.5%	41.0%
製品の機能・サービスの独自性	66.2%	33.8%	32.3%
品質	62.7%	37.3%	25.4%
供給力	62.8%	37.2%	25.6%
ブランド力	63.3%	36.7%	26.6%
提案力・企画力	69.4%	30.6%	38.9%
アフターサービス	65.2%	34.8%	30.4%

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2. 優位性に関する各項目について、「優れている」、「やや優れている」と回答した者を集計し比較している。

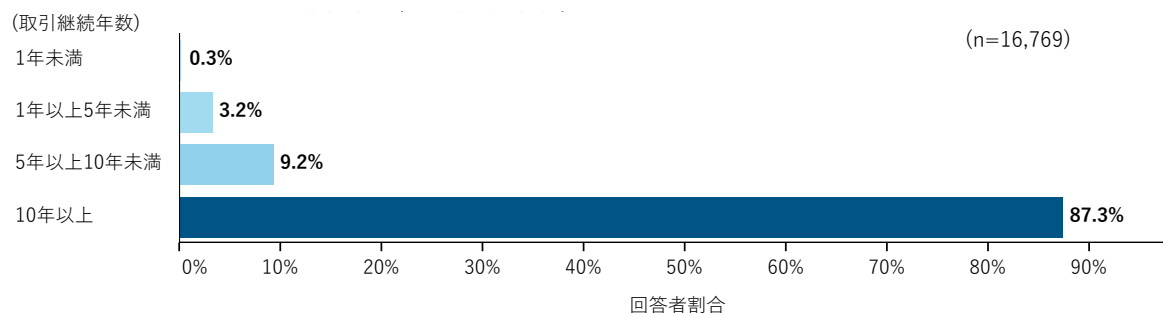
3. 表示は小数点第2位を四捨五入しているため、①－②の値は誤差が生じることがある。

さらに、最も多く取引している販売先との取引継続年数（以下、「取引継続年数」という。）と売上高の増加率の関係についても確認する。

第2-3-29図は、取引継続年数別に見た企業割

合である。これを見ると取引継続年数が10年以上の企業が全体の87.3%を占めており、主要販売先との取引関係は長期間継続することが見て取れる。

第2-3-29図 取引継続年数別に見た企業割合（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

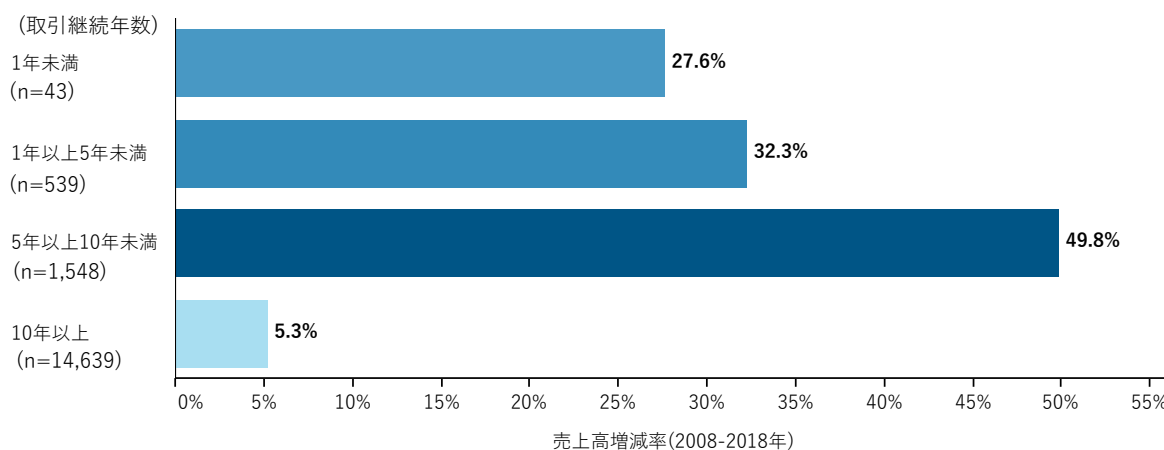
(注)1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2. (株)帝国データバンクの財務データで2008年と2018年の2時点の売上高が確認できる企業を抽出して集計している。

これに対して、取引継続年数別に直近10年間の売上高の増加率（平均値）を確認する（第2-3-30図）。これを見ると、取引継続年数が10年を超えている企業の売上高の増加率は、取引継続年数

が10年未満の企業の売上高増加率を大きく下回っている。この結果を踏まえると、既存の取引関係を維持するだけでなく、主要販売先の見直しを行っていくことも重要であると考えられる。

第2-3-30図 取引継続年数別に見た売上高の増加率（平均値）（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.売上高の増加率＝（2018年の売上高-2008年の売上高）÷2008年の売上高×100として算出した。

3.(株)帝国データバンクの財務データで2008年と2018年の2時点の売上高が確認できる企業を抽出して集計している。

ここまでは、受注側事業者の取引関係と売上高増加率との関係について見てきた。

以上の結果を踏まえると、売上高を増加させている受注側事業者の傾向として、販売先数を増加させていること、取引の中心となる企業は有しつつも過度に依存していないこと、主要取引先の見直しを行っていることが挙げられる。

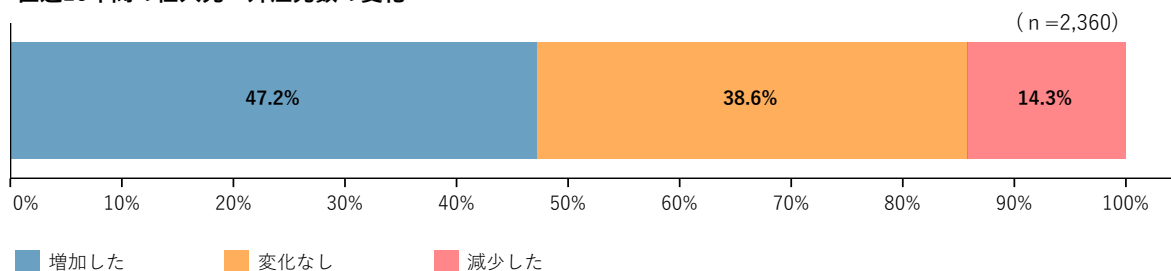
一方で、発注側事業者は、仕入・外注取引をどのように捉えているのだろうか。

第2-3-31図は、発注側事業者における、直近10年間の仕入先・外注先数の変化とその理由で

ある。これを見ると仕入先・外注先が増加した企業の割合が最も高く、その理由としては、「事業規模の拡大に伴い調達量を増加させるため」との回答が最も多い。他方、仕入先・外注先が減少した理由を見ると、「事業規模の縮小に伴い調達量を減少させる必要が生じたため」との回答が最も多いが、「仕入先の倒産・休廃業により必要な商品・サービスを提供する企業が減少したため（23.8%）」、「仕入先を集約化することで、調達にかかるコストの低減を図るため（21.7%）」とする企業も一定割合存在している。

第2-3-31図 直近10年間の仕入先・外注先数の変化とその理由（発注側事業者）

直近10年間の仕入先・外注先数の変化



仕入・外注先が増加した理由（最も当てはまるもの）

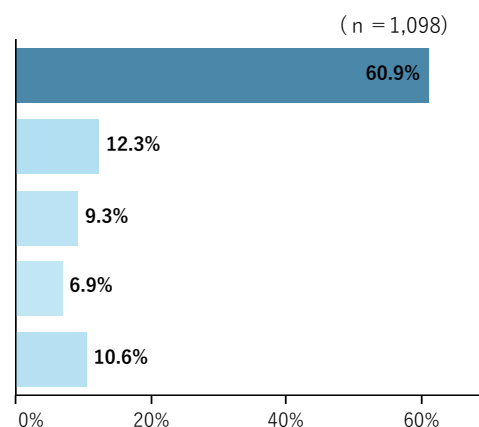
事業規模の拡大に伴い調達量を増加させるため

自社が有していない技術やノウハウを獲得するため

仕入先同士の競争を促すことで調達価格を引き下げするため

災害等のリスク発生時にも安定した調達体制を整備するため

その他



仕入・外注先が減少した理由（最も当てはまるもの）

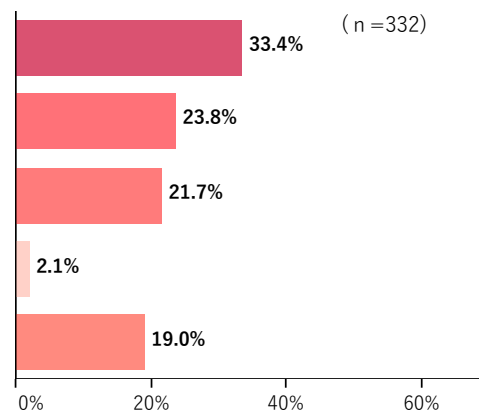
事業規模の縮小に伴い調達量を減少させる必要が生じたため

仕入先の倒産・休廃業により必要な商品・サービスを提供する企業が減少したため

仕入先を集約化することで、調達にかかるコストの低減を図るため

仕入先企業の規模拡大により安価で安定した調達が可能になったため

その他



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.仕入先・外注先が増加、減少した理由の集計は無回答を除いて集計を行っている。

3.直近10年間の仕入先・外注先の動向について、「大幅に増加した」「やや増加した」と回答したものを「増加した」、「大幅に減少した」「やや減少した」と回答したものを「減少した」として集計している。

第2-3-32図は、発注側事業者における今後3年間の仕入先・外注先数の見通しと、直近10年間の売上高の増加率を見たものである。

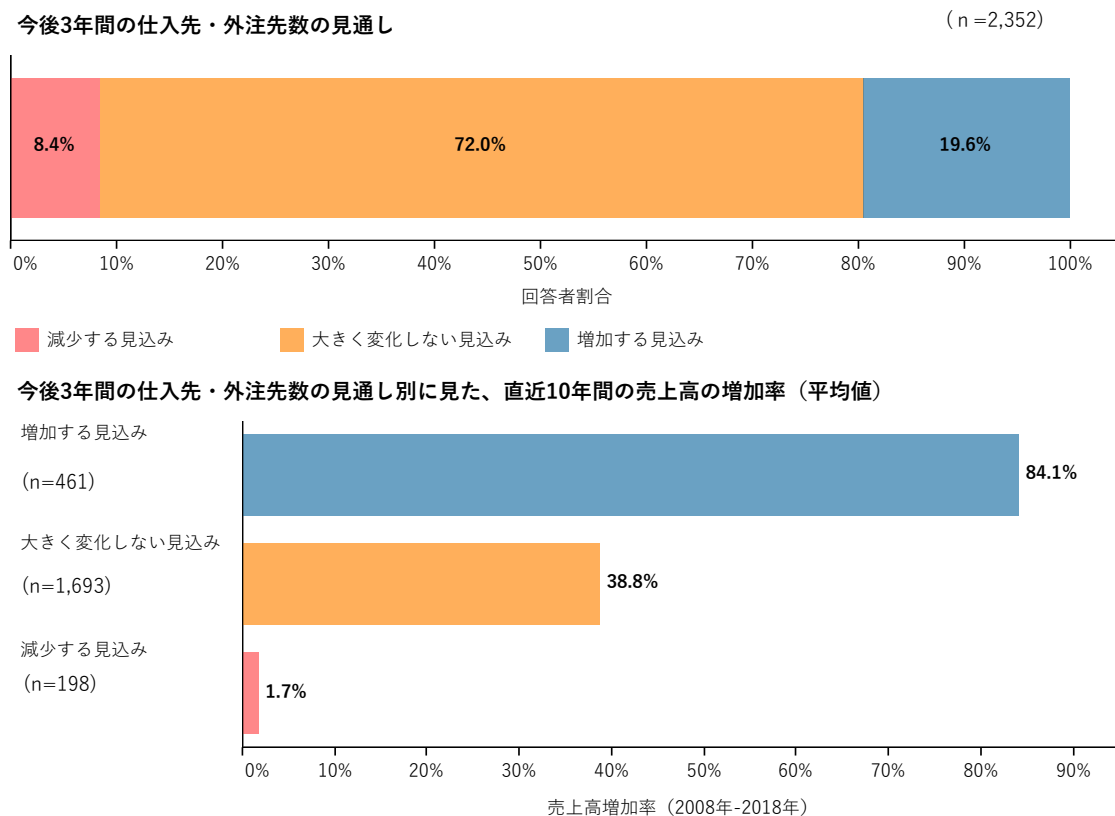
これを見ると、「大きく変化しない見込み」と回答した企業が72%と最も多い。また、直近10年間の売上高の増加率を見ると、「減少する見込

み」と回答した企業の売上高増加率は1.7%とほとんど増加していないことが分かる。

受注側事業者は発注側事業者の置かれている事業環境にも目を向け、今後の取引方針を検討していく必要があると考えられる。

第2-3-32図

今後3年間の仕入先・外注先数の見通しと直近10年間の売上高の増加率（平均値）（発注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.売上高の増加率＝（2018年の売上高-2008年の売上高）÷2008年の売上高×100として算出した。

3.(株)帝国データバンクの財務データで2008年と2018年の2時点の売上高が確認できる企業を抽出して集計している。

4.今後3年間の仕入先・外注先数の見通しについて、「大幅に増加した」「やや増加した」と回答したものを「増加した」、「大幅に減少した」「やや減少した」と回答したものを「減少した」として集計している。

事例2-3-2は、業界の取引構造の変化に対して柔軟に対応し、販売先の多角化に成功した事例である。また、事例2-3-3は大手取引先との取引の中で獲得した競争力を基に技術力を獲得し、ニッチトップ企業に成長した事例である。さらに、事例2-3-4は、OEM受注企業から脱却し、独自の

ブランドを確立した事例である。

いずれの企業も自社を取り巻く取引関係を正しく見極め、新たな取引関係を作り出すことにより成長を実現した。取引関係の築き方は一様ではないが、まずは自社が置かれている状況を正しく見極めることが重要であろう。

事例 2-3-2 カジレーネ株式会社

「1社依存体質の下請から脱し、販売先の多角化を通じて、成長を続ける企業」

石川県かほく市のカジレーネ株式会社（従業員113名、資本金2,500万円）はカジグループの1社で、軽量織物の製造を行っている企業である。同社の技術力は世界屈指であり、「薄い・軽い・強い」という高機能な織物は、世界的ブランドも含めアパレル業界で高い評価を得ている。同グループは、同社を含む国内5社及び海外2社で構成されているが、グループ内で繊維機械の製造、糸の生産・加工を一貫して手掛け、他社では実現が難しい生地質感を出すことに成功している。

これまで繊維業界では、特定の企業と緊密な取引関係を結ぶことにより、安定的な受注体制を構築するという系列取引が一般的であった。同社も、創業時より旭化成株式会社（以下、「旭化成」）1社から原材料の支給を得て製品に加工・納品する系列取引により、利益率は低いものの安定した受注を獲得してきた。しかしながら、2000年頃から繊維業界の系列取引構造は徐々に崩れ始め、同社も、旭化成がナイロン事業から撤退したことを契機に、大手企業1社依存のビジネスモデルからの転換に取り組むこととなった。

系列取引構造の崩壊は、安定的な受注が見込めなくなるという脅威であると同時に、新規の取引先を獲得する機会と捉えることも可能である。同社は、この環境変化を機会と捉え、これまで事業の中で培った、「薄くて軽いにもかかわらず、丈夫で風合いのよい合成繊維織物」という高品質製品を武器に、積極的な営業を行うことで新たな取引を獲得していった。結果として、現在では、東レ株式会社や帝人株式会社といった他の大手企業との取引

を始め、約30社まで取引先を拡大し、1社依存体制からの脱却に成功している。業績も堅調に推移しており、従来5%前後であった営業利益率も倍以上に上昇した。これらの取引関係の変革を進める過程で、製品の開発力、取引先に対する提案力及び営業力の向上にも努めており、同社の競争力をさらに高めるという好循環を生み出している。

現在、同社は「繊維」や「生地」そのものの価値を高めるための取組を行っている。その取組の一つが、トラベルギアブランド「TO & FRO（トゥーアンドフロ）」の立ち上げである。自社ブランド製品を持つことにより、消費者に対して、「繊維」や「生地」の価値を直接伝えることができ、価値に見合った価格の設定も可能になる。羽田空港内の直営店や提携する中川政七商店の各店舗において、積極的にブランド展開を行っている。また、同社は自社だけでなく、地域資源である「石川県の生地」のブランド化を進めるために、同業他社とも協力していく方針である。さらに、繊維事業だけにとどまらず、培ってきた技術を応用して社会に貢献していくために、大学や企業との連携の下、医療産業分野にも進出し、人工血管や熱可塑性カーボン複合材を用いた義肢義足、ウェアラブルデバイスなどの開発を目指している。

「与えられた仕事をこなすだけでは生き残れない。顧客が何に困っているのかを捉え、自社内で研究開発に取り組み、自社のみで解決できない場合、関係者と協力して課題を解決する力が求められる。」と梶政隆社長は語る。



梶政隆社長



TO & FROの店舗

事例 2-3-3 三和製作株式会社

「大手企業との取引により獲得した競争力と、『ものづくり』へのチャレンジ精神を受け継ぐ、ニッチトップ企業」

広島県福山市の三和製作株式会社（従業員114名、資本金4,000万円）は、国内業界トップシェアを誇る「自動平盤打抜機」等の、紙工機械の製造・販売を手掛けている。職人による熟練の技と最新鋭の設備から造り出される独自の産業機械は、国外でも高く評価され、30数か国に輸出されている。

同社は、1947年の創業以来、大手メーカーの下請企業として、鉄道車両部品や製紙、段ボール、印刷機などの機械の製造を行ってきた。同社は大手メーカーとの取引を行っていく中で、製造業における基本的な競争力となる「品質管理」、「コスト管理」、「納期管理」のノウハウを吸収してきた。

このような努力に加え、先代社長（現社長：木下博雄氏の父）は、「依頼があったモノだけを造るだけでなく、他社にはできないことにチャレンジをしよう」と考え、様々な製品の開発に取り組んだ。こうしたチャレンジ精神は、同社のDNAとして現在も受け継がれている。

先代社長は、他社との差別化を実現するため、①新たな設備機械を積極的に導入する、②部品加工に加えて、自社内で製品の組立が出来る体制を確立する、③部品調達を自社で行う、の三つの改革に取り組んだ。大手企業との長年の取引関係で鍛えられた「品質管理」、「コスト管理」、「納期管理」の能力と、持ち前の「技術力」をい

かし、顧客からのオーダーにワンストップで応える体制を築いたのである。

また、次のステップとして、自社製品開発にも取り組んだ。様々な試行錯誤を経て、1983年に自動平盤打抜機の市場へ参入。当時、同社はこの市場における企業の中で最後発であったものの、他社が不得意とする薄い紙を打ち抜く技術を実現したことで、同市場におけるトップシェアの地位を確立するに至った。さらに、国内にとどまらず海外にまで販路を拡大していき、現在では、海外販売比率は35%に上る。

1999年に3代目社長に就任した木下博雄社長は、先代からのチャレンジ精神を受け継ぎ、国内トップシェアの地位に満足することなく、新技術・新製品の開発に継続的に挑戦。長期的な取引関係を継続している大手メーカーとの共同開発や最新鋭の設備の導入などを通じて、Japan Qualityの製品を世界に発信し続けている。

「機械製作一筋で、人がやらないことに挑戦し続ける中で、大変なことも多かったが、顧客から高い信頼を頂くことができ、全ての苦勞が報われる瞬間を何度も経験してきた。今後も、自動平盤打抜機の新製品開発や他分野での新技術の開拓にも意欲的に取り組んでいきたい。」と木下社長は語る。



木下博雄社長



同社の自動平盤打抜機

事例 2-3-4 瀬尾製作所株式会社

「低利益率のOEM受注企業から脱却し、ニッチ領域での自社ブランド確立を実現した企業」

富山県高岡市の瀬尾製作所株式会社（従業員17名、資本金1,000万円）は、400年前から金属加工が地場産業として根付く同市で1935年に創業し、各種金属製品の加工を主業として事業を行ってきた。

創業以降、同社は、主に大手メーカーのOEM受注企業として神仏具や雨樋の製造加工を行っており、かつては高い利益率を確保できていた。しかしながら、バブル崩壊を契機に、受注先からの価格引き下げ圧力が高まり、同社の利益率は悪化していった。さらに、大手メーカーから受注していた雨樋については受注量そのものも縮小傾向にあり、先行きに大きな懸念があった。

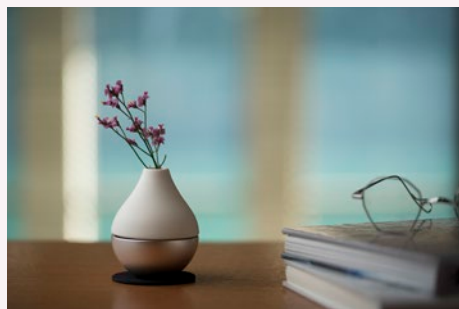
このような状況下で、2008年にIT業界で働いていた現社長の瀬尾良輔氏が東京からUターンで帰郷し、現会長の瀬尾良信氏と共に、低利益率のビジネスモデルからの転身を図るため、市場のニーズを見据えた自社ブランド製品の開発をスタートさせた。瀬尾社長がまず行ったのは、自社がこれまで製造してきた神仏具の市場動向の調査であった。この結果、神仏具の市場は近年のライフスタイルや宗教観の変化に伴い縮小傾向にあるが、消費者のニーズに合った製品の開発を行うことができれば、自社にとっては十分な需要を開拓することができ、新たな市場を形成できると考えた。これを実現するために、瀬尾社長はデザイナーをパートナーに迎え、消費者のニーズに合った製品の開発に着手した。

この取組によって開発されたのが、自社仏具ブランド「Sotto（ソット）」である。「Sotto」は、ライフスタイル

の変化により一般家庭に仏間がなくなりつつあるものの、その中でも大切な人を弔いたいという思いは変わっていないというアイデアから開発された。同ブランドは、「現在の暮らしにそっと寄り添う祈りのかたち」をコンセプトに、リビングや寝室の僅かなスペースでも、違和感なく故人に祈りを捧げる場を提供することができる製品になっている。「Sotto」ブランドで展開されている、しずく型の仏具「Potterin（ポタリン）」（おりん、香立、火立、花立の四つの仏具が一つになった製品）と「Paddle（パドル）」（パドルのような形のリン棒とおりんを組み合わせた製品）は、グッドデザイン賞を受賞し、一般消費者への認知度も高まりつつある。

また、同社がこれまで製造を手掛けてきた雨樋についても、「雨水を、ランドスケープの一部にしたい」というコンセプトから「SEO Rain Chain」という自社ブランド製品を展開。これら自社ブランド製品の確立に成功した結果、自社ブランド製品の売上割合は80%を超え、売上高は2010年と比較すると約2倍まで増加している。

「中小のものづくり企業が発展していくためには、自社にはないアイデア、デザイン、知的財産、広報、ブランド構築の方法を取り入れて経営にいかしていく必要がある。付加価値の高い事業を行っていくには、今後ものづくりの技術を磨くだけではなく、自社の得意分野以外の知識も広く取り入れて活用する時代になってくる。」と瀬尾社長は語る。



Potterin（ポタリン）



Paddle（パドル）



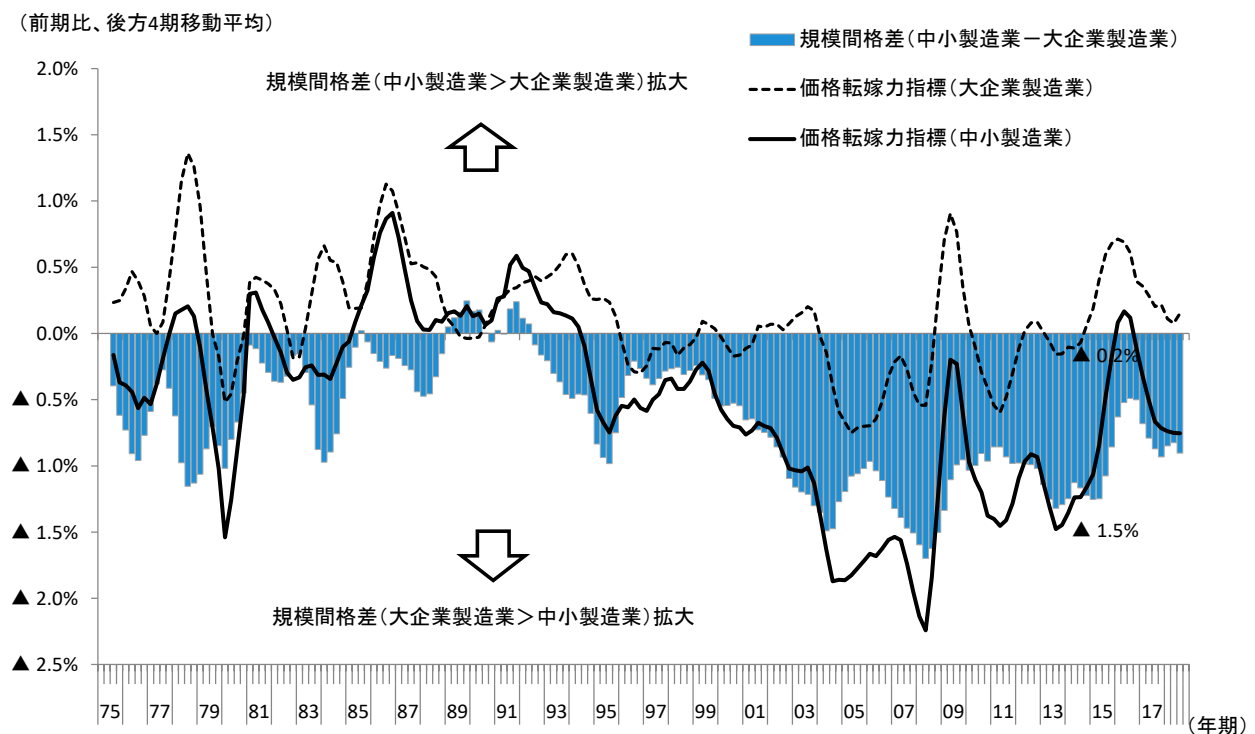
瀬尾良輔社長

2 取引適正化に向けた取組

第2-3-33図は、製造業における価格転嫁力²³指標上昇率の規模間格差について、長期的な推移を示したものである。価格転嫁力指標とは、販売価格の上昇率と仕入価格の上昇率の違いから、仕入価格の上昇分をどの程度販売価格に転嫁できているか（＝価格転嫁力）を数値化したものである。

これを見ると、バブル崩壊後から中小企業と大企業の価格転嫁力の格差が拡大していき、2008年のリーマンショック時にその格差はピークとなっている。その後、緩やかに両者の格差は改善傾向にあるものの、一貫して中小企業の価格転嫁力は大企業を下回る傾向は現在も続いている。

第2-3-33図 企業規模別に見た、価格転嫁力指標の推移（製造業）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」

（注）2014年版中小企業白書における分析を基に作成。価格転嫁力指標については、資本金2千万以上1億円未満を中小企業、資本金10億円以上を大企業としている。

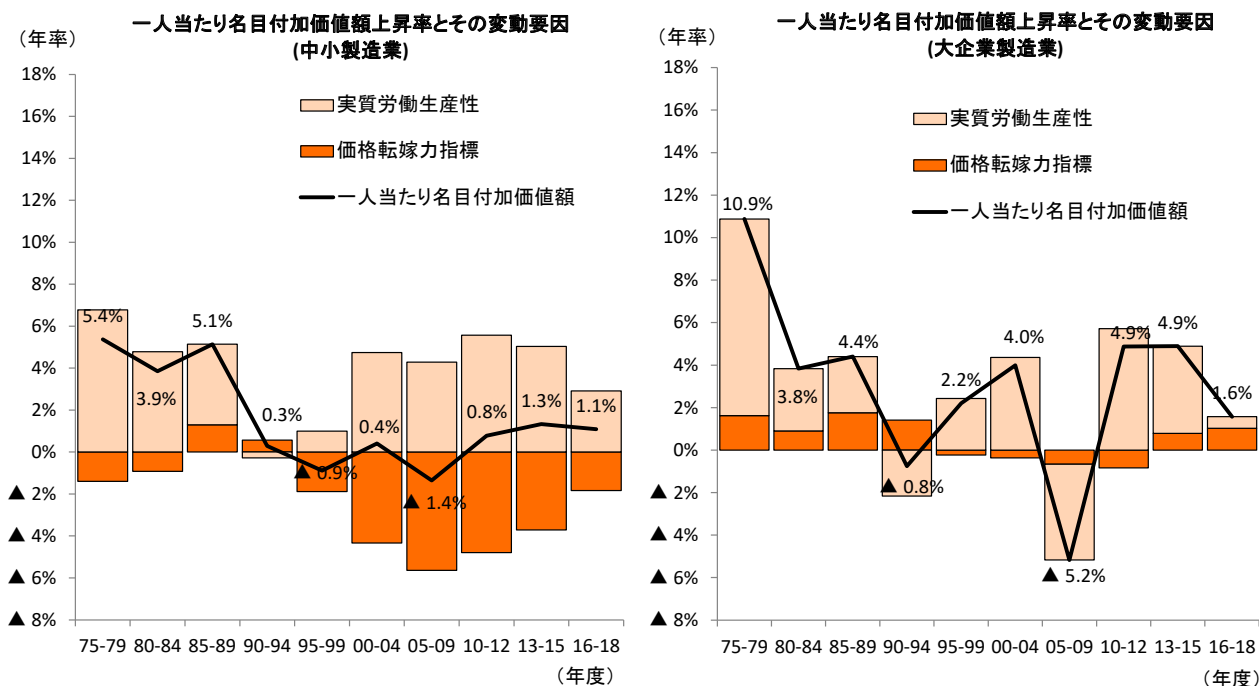
²³ 価格転嫁力に関する詳細については、2014年版中小企業白書（P34～）を参照されたい。

第2-3-34図は、製造業における中小企業と大企業の一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因を見たものである。

これを見ると、中小企業の実質労働生産性²⁴の伸び率は、総じて年率3～5%程度となっており、

大企業と遜色ない水準である。しかしながら、価格転嫁力指標の伸び率が、1995～99年度以降、一貫してマイナスであるがゆえに、中小企業の生産性（一人当たり名目付加価値額）の伸び率が1%程度に低迷していることが分かる。

第2-3-34図 企業規模別に見た、一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因（製造業）



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

(注) 1. 2014年版中小企業白書における分析を基に作成。価格転嫁力指標上昇率については、資本金2千万以上1億円未満を中小企業、資本金10億円以上を大企業としている。

2. 一人当たり名目付加価値額上昇率については、資本金1千万円以上1億円未満を中小企業、資本金10億円以上を大企業としている。

以上の分析結果からも、中小企業の労働生産性の上昇を図る上で、価格転嫁は重要な要素であるといえる。

①コスト変動と価格転嫁の状況

それでは、中小企業における価格転嫁の実態はどのようなになっているのだろうか。ここからは再び、「令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業」で実施されたアンケート結果を利用し、分析していく。

(i) コスト変動の状況

まず、受注側事業者における直近1年のコストの動向を業種別²⁵に見ていく。

第2-3-35図を見ると、いずれのコストについても「低下」と回答した企業は少なく、全般的にコストが上昇傾向にあることが分かる。特に、人件費については、いずれの業種でも「上昇」と回答した企業の割合が半数以上となっている。

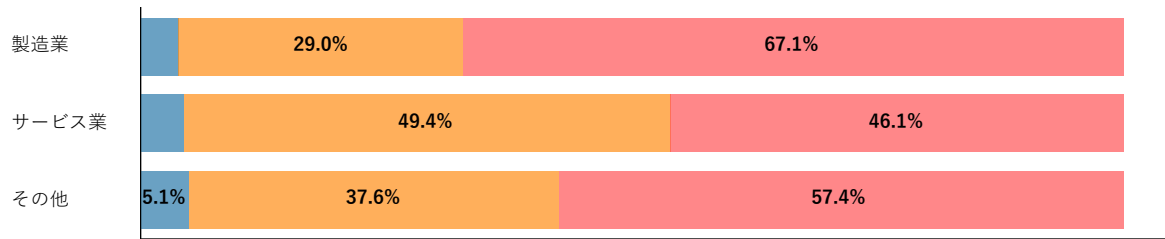
²⁴ 「一人当たり名目付加価値額」から価格変動の影響を取り除いたもので、従業者数一人当たりの生産数量に相当する指標。

²⁵ 業種別の分析に当たっては、アンケート調査において事業者が選択した業種を以下のようにグルーピングして分析を実施している。

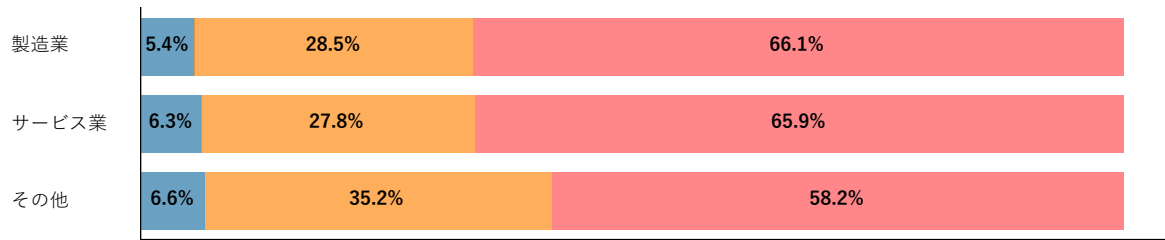
- ・「製造業」：食料品製造業、繊維産業、紙・紙加工品産業、印刷業、石油・化学産業、鉄鋼産業、素形材産業、建設機械産業、産業機械産業、工作機械産業、半導体・半導体製造装置産業、電機・情報通信機器産業、自動車産業、その他製造業
- ・「サービス業」：放送コンテンツ産業、アニメーション制作業、情報サービス産業、トラック運送業・倉庫業、広告産業、技術サービス産業、警備業、その他サービス業
- ・「その他」：建設業、卸売業、小売業、金融業、その他

第2-3-35図 直近1年の各コストの動向（受注側事業者）

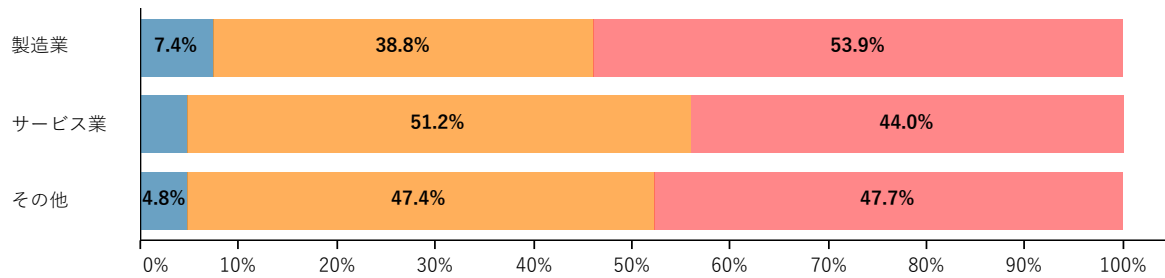
原材料・仕入価格



人件費



エネルギーコスト（電気料金、燃料費等）



直近1年のコストの動向

■ 低下 ■ 不変 ■ 上昇

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.回答数（n）は以下のとおり。

原材料・仕入価格 製造業：n=9,834、サービス業：n=7,605、その他：n=3,838

人件費 製造業：n=9,888、サービス業：n=7,848、その他：n=3,918

エネルギーコスト（電気料金、燃料費等） 製造業：n=9,868、サービス業：n=7,736、その他：n=3,864

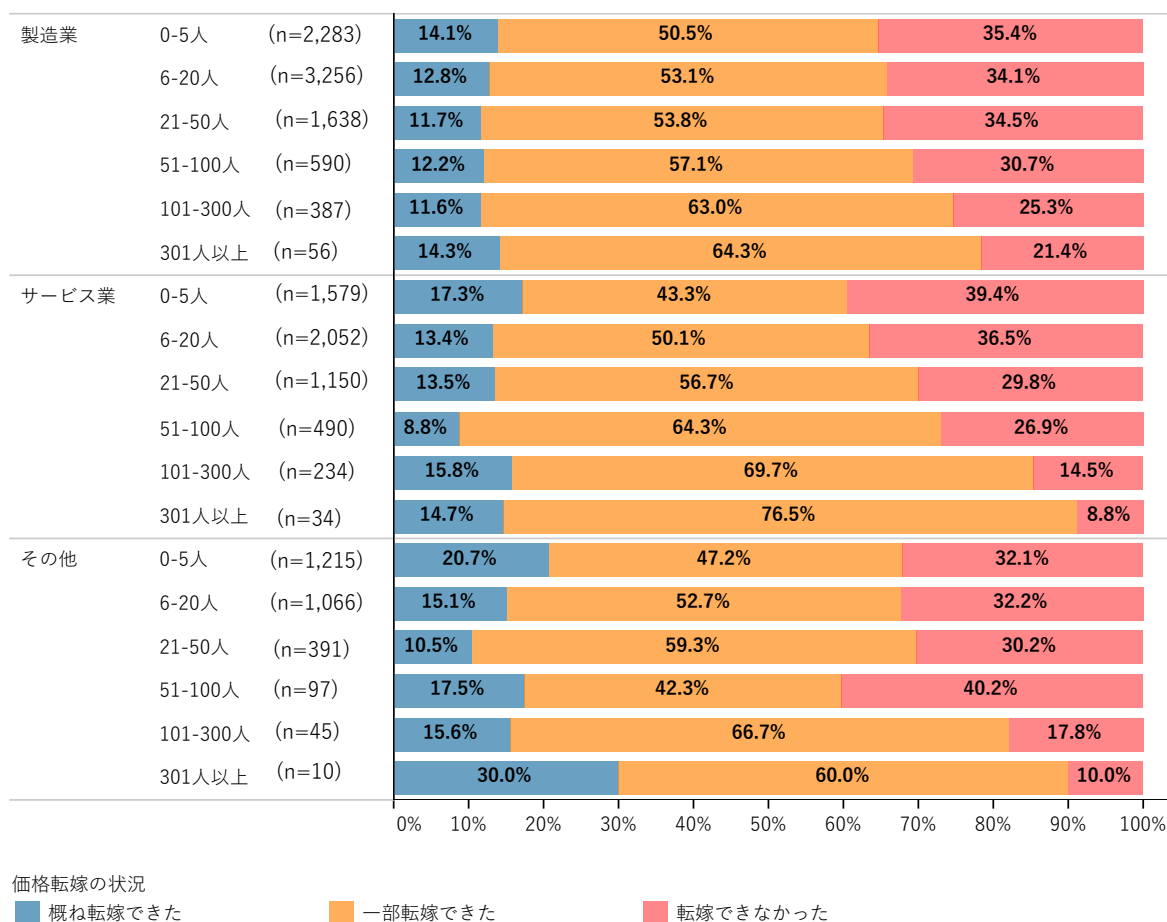
次に、各コストの変動に対する価格転嫁の状況を業種別・従業員規模別に見ていく。

第2-3-36図は、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況である。

これを見ると、「製造業」、「サービス業」において、従業員規模が小さい企業ほど「転嫁できな

かった」と回答する企業の割合が総じて高いことが分かる。特に、「サービス業」において従業員規模の差は顕著になっている。

第2-3-36図 直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.直近1年のコスト全般の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

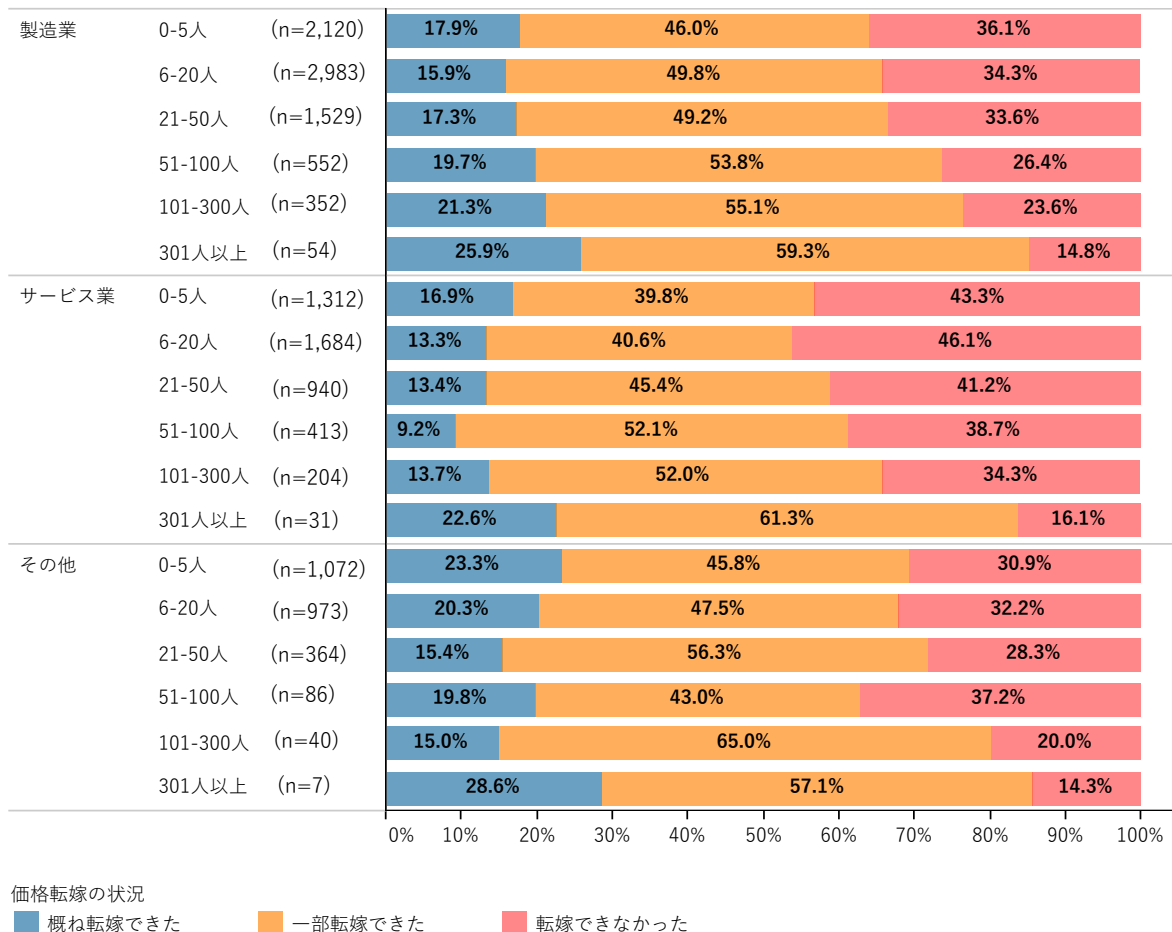
さらに、価格転嫁の状況について「原材料・仕入価格」「労務費」「エネルギーコスト（電気料金、

燃料費）」の三つのコスト別に見ていく。

第2-3-37図は、原材料・仕入価格の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、業種別、従業員別に見た傾向は、「コスト全般に対する価格転嫁の状況」とほぼ同様である。ただし、

業種別に見ると「サービス業」で、「転嫁できなかった」と回答する割合が総じて高いことが分かる。

第2-3-37図 直近1年の原材料・仕入価格の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

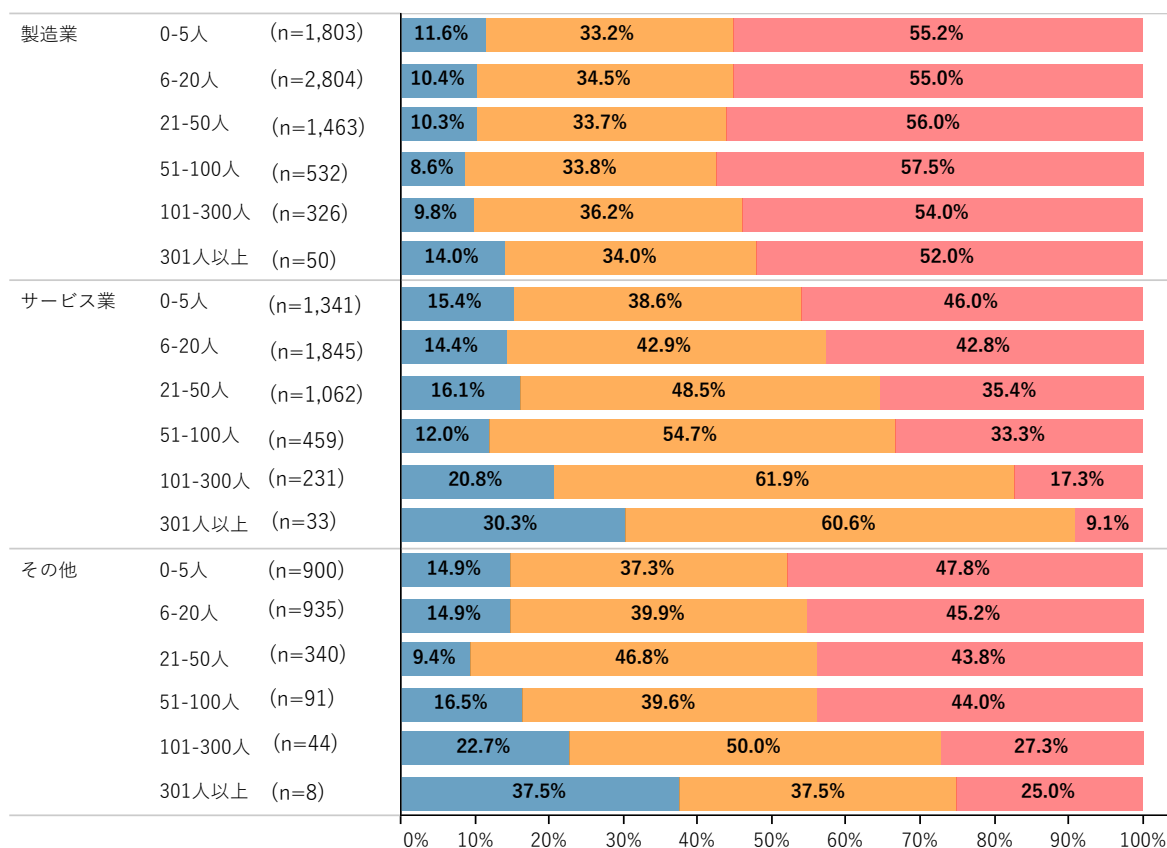
(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.直近1年の原材料・仕入価格の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

第2-3-38図は、労務費の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、「製造業」において、「転嫁できなかった」と回答した企業の割合が最も高くなっている。また、「サービス業」では従業員規模の小さい企業ほど「転嫁できなかった」と回答する傾向にある。

合が最も高くなっている。また、「サービス業」では従業員規模の小さい企業ほど「転嫁できなかった」と回答する傾向にある。

第2-3-38図 直近1年の労務費の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



価格転嫁の状況

■ 概ね転嫁できた ■ 一部転嫁できた ■ 転嫁できなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

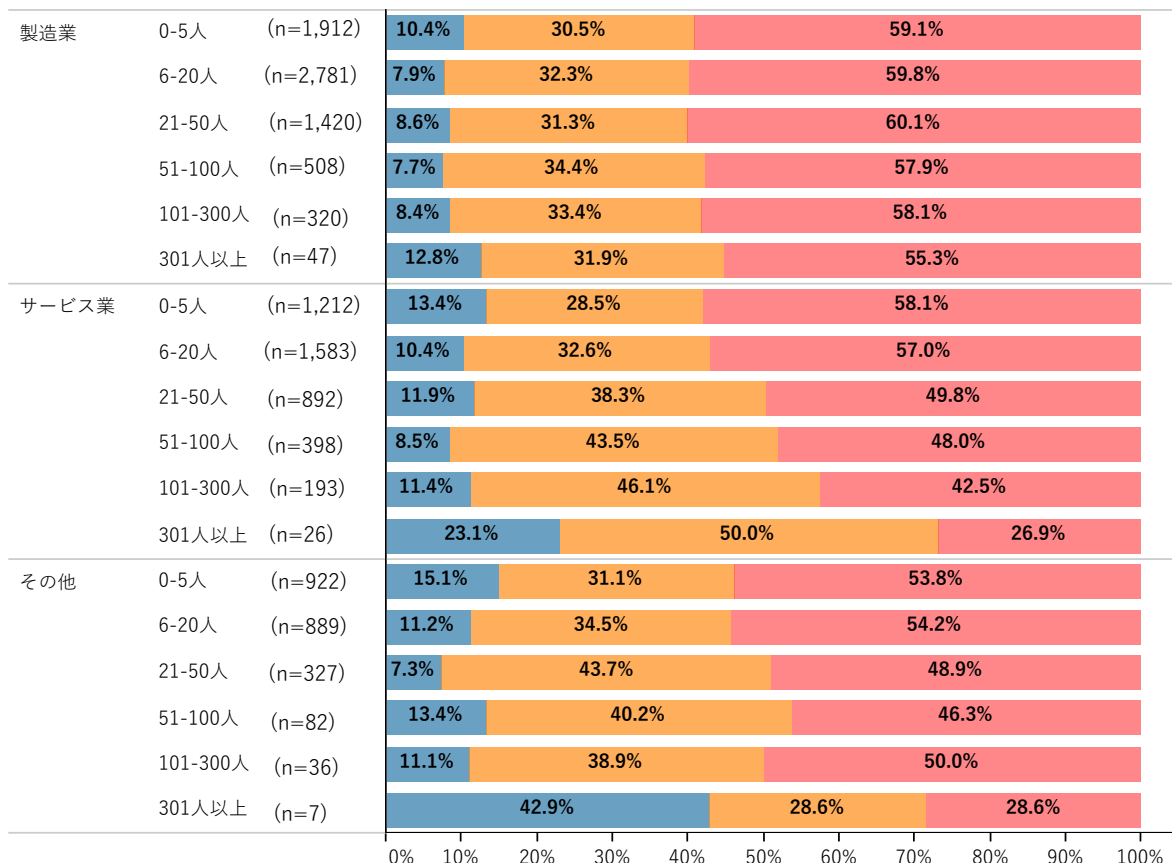
(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.直近1年の労務費の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

第2-3-39図は、エネルギーコスト（電気料金・燃料費）の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、エネルギーコストはここまで見て

きた二つのコストと比較して、全ての業種、従業員規模の企業で「転嫁できなかった」と回答する企業の割合が最も高くなっている。

第2-3-39図 直近1年のエネルギーコスト（電気料金・燃料費）の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



価格転嫁の状況

■ 概ね転嫁できず ■ 一部転嫁できた ■ 転嫁できなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.直近1年の労務費の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

(ii) 価格転嫁に向けた協議の状況

一般にBtoC取引は市場取引により価格が決定されるのに対して、BtoB取引は特定の取引先との交渉を行い、双方が合意することで取引条件が決定される。

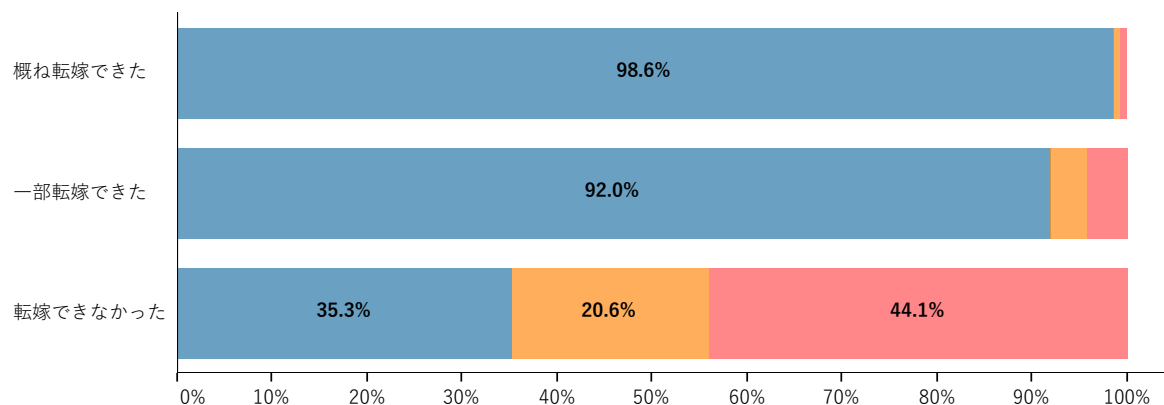
したがって、受注側事業者が価格転嫁を行うためには、発注側事業者との交渉の機会を持つ必要がある。ここからは、受注側事業者における、発注側事業者との協議の状況について見ていく。

第2-3-40図は、発注側事業者に対する価格転嫁に関する協議の申入れの状況と、実際の価格転嫁状況との関係を見たものである。

これを見ると、「転嫁できなかった」と回答した企業のうち44.1%は、そもそも「発注側事業者

に協議を申し入れることができなかった」と回答している。他方、「概ね転嫁できた」又は「一部転嫁できた」と回答した企業については、大部分が協議の申入れを行っていることが分かる。

第2-3-40図 価格転嫁の状況別に見た、発注側事業者に対する協議の申入状況（受注側事業者）



発注側事業者に対する協議の申入状況

- 発注側事業者に協議を申し入れることができなかった
- 発注側事業者に協議を申し入れたが、協議に応じてもらえなかった
- 発注側事業者に協議を申し入れ、協議に応じてもらった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.回答数(n)は以下のとおり。概ね転嫁出来た：n=1,800、一部転嫁出来た：n=7,354、転嫁出来なかった：n=4,082

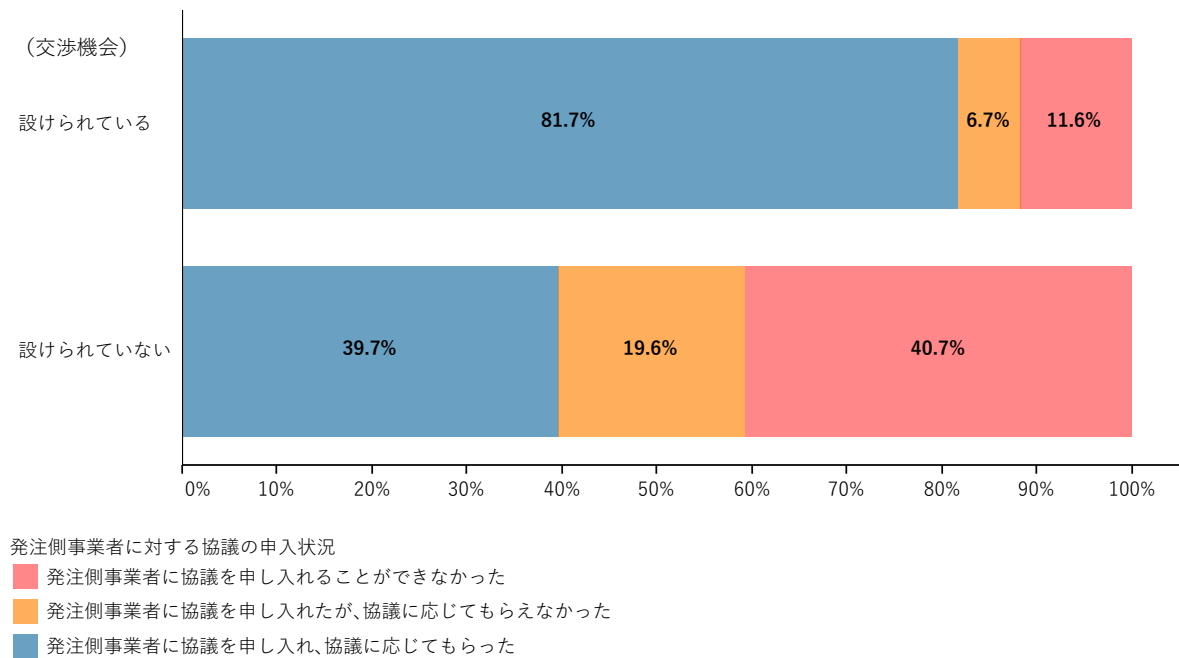
3.発注側事業者への協議の申し入れにおける質問で、「発注側事業者に協議を申し入れる必要が無かった」、「その他」と回答したものを除き集計している。

第2-3-41図は、受注側事業者における、発注側事業者との取引価格の交渉機会の有無別に見た、協議の申入状況である。

これを見ると、交渉機会が「設けられていない」企業は、「設けられている」企業と比較して、

「協議を申し入れることが出来なかった」、「協議に応じてもらえなかった」と回答する割合が高い。受注側事業者が協議の申し入れを行うためには、まず「取引価格の交渉機会」を設けることが重要であると考えられる。

第2-3-41図 発注側事業者との取引価格の交渉機会の有無別に見た、協議の申入状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.回答数(n)は以下のとおり。設けられている：n=11,060、設けられていない：n=1,902

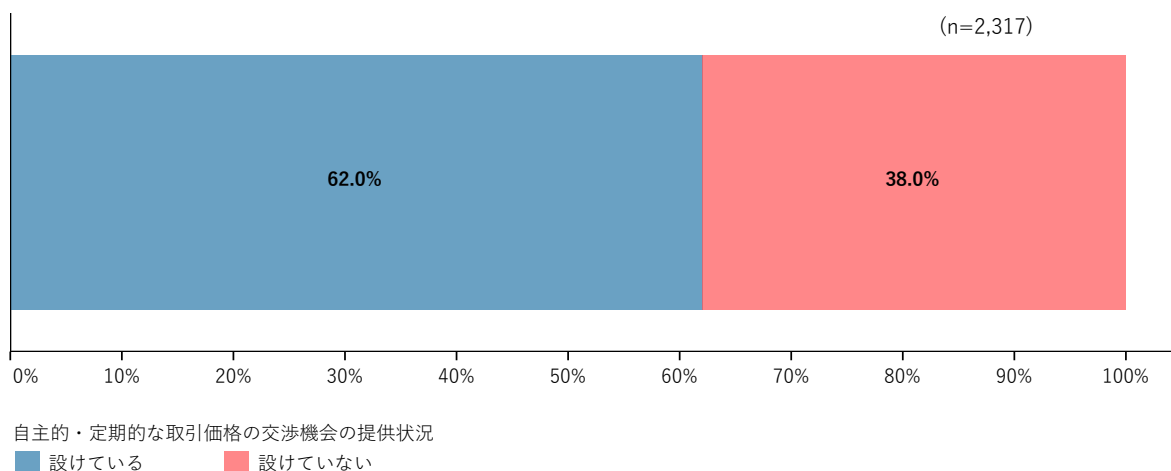
3.発注側事業者への協議の申し入れに関する質問で、「発注側事業者に協議を申し入れる必要がなかった」、「その他」と回答したものを除き集計している。

しかしながら、取引価格の交渉機会を設けるためには、発注側事業者の意向が重要になると考えられる。

この点を踏まえ、発注側事業者が自主的・定期的に「取引価格の交渉機会」を設けているか否かを確認する（第2-3-42図）。

これを見ると、約4割の発注側事業者が自主的・定期的取引価格の交渉機会を「設けていない」と回答している。発注側事業者においては、受注側事業者が価格交渉を行いやすい環境を提供するような取組が期待される。

第2-3-42図 自主的・定期的な取引価格の交渉機会の提供状況（発注側事業者）



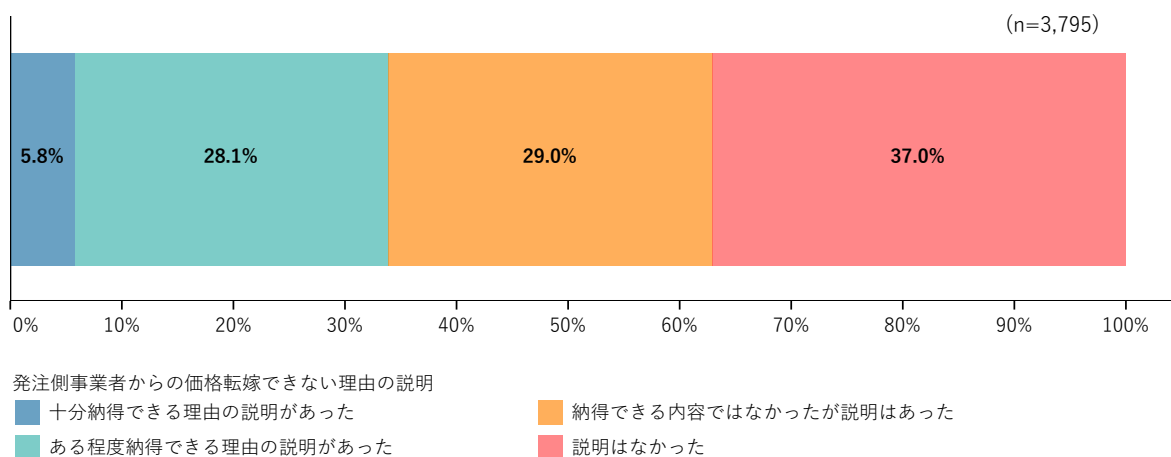
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
 (注)発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

最後に、価格転嫁できなかった受注側事業者が、発注側事業者からその理由について十分な説明を受けているか否かを確認する（第2-3-43図）。これを見ると、「十分納得できる理由の説明があった」とする受注側事業者は5.8%であるのに

対し、「説明はなかった」とする企業は37.0%に上ることが分かる。

発注側事業者には、受注側事業者の申出に対して真摯に対応することが期待される。

第2-3-43図 発注側事業者からの価格転嫁できない理由の説明の有無（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
 (注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。
 2.コスト全般の変動における価格転嫁の質問で、「転嫁できなかった」と回答した企業に対する質問である。

(iii) 価格転嫁と取引関係

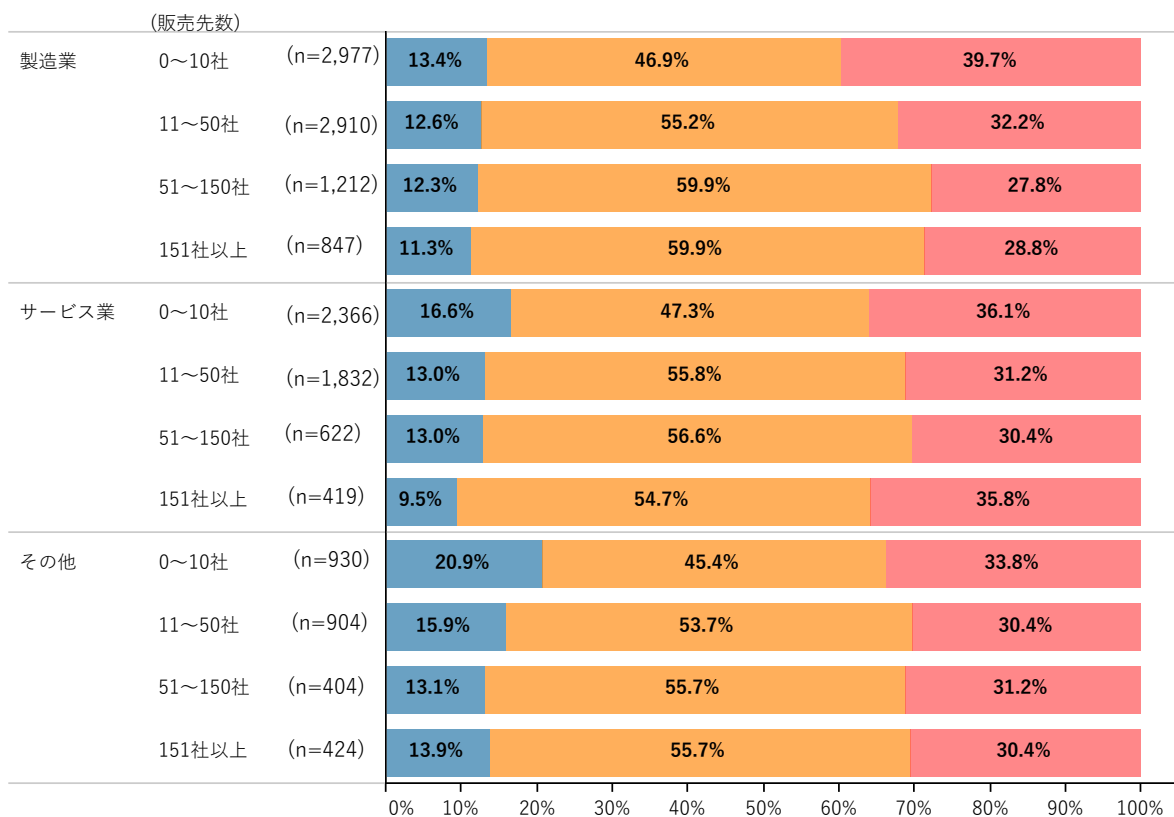
次に、価格転嫁を実現できている受注側事業者の特徴について、販売先数と取引依存度の関係²⁶から分析していく。

第2-3-44図は、受注側事業者における、販売先数別に見た価格転嫁の状況である。

「製造業」では、販売先数が0～10社の企業において「価格転嫁できなかった」と回答する割合

が最も高く、販売先数が少ない企業ほどその割合は高くなる傾向にある。こうした傾向は、「サービス業」、「その他」においても同様である。しかしながら、全ての業種において、販売先数が少ない企業ほど「概ね転嫁できた」と回答する割合も高くなっており、販売先数が少ない企業ほど、価格転嫁の成否が二極化している可能性が指摘できる。

第2-3-44図 販売先数別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況

■ 概ね転嫁できた ■ 一部転嫁できた ■ 転嫁できなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.直近1年のコスト全般の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

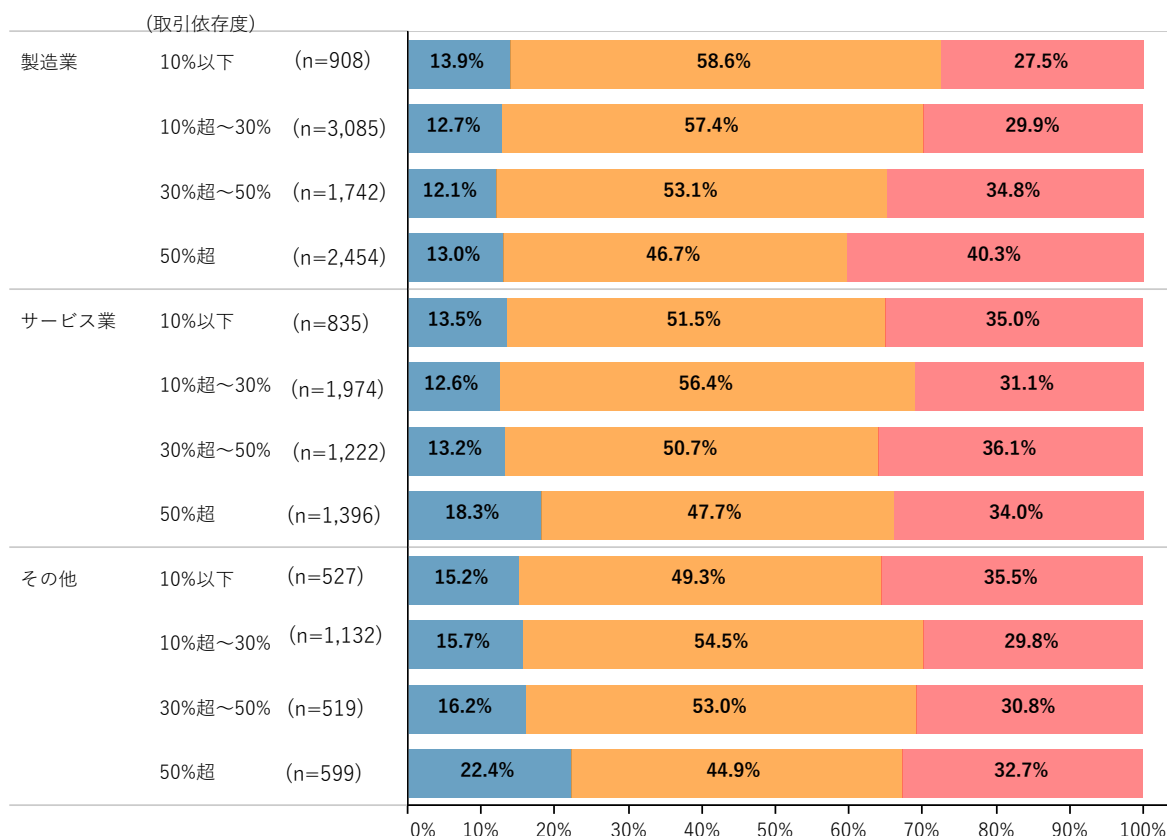
26 最も多く取引している販売先との取引継続年数についても同様の分析を行ったが、特別な傾向は見られなかった。

第2-3-45図は、受注側事業者における、取引依存度別に見た価格転嫁の状況である。

これを見ると、「製造業」においては、取引依存度が高くなるほど「転嫁できなかった」と回答する企業の割合が高まる傾向にあり、取引依存度

の高さは価格転嫁交渉力を低下させる可能性が指摘される。他方、「サービス業」、「その他」では、そうした傾向は見られず、取引依存度が50%超の企業において「概ね転嫁できた」と回答する割合が高くなっている。

第2-3-45図 取引依存度別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況

■ 概ね転嫁できた ■ 一部転嫁できた ■ 転嫁できなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.直近1年のコスト全般の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

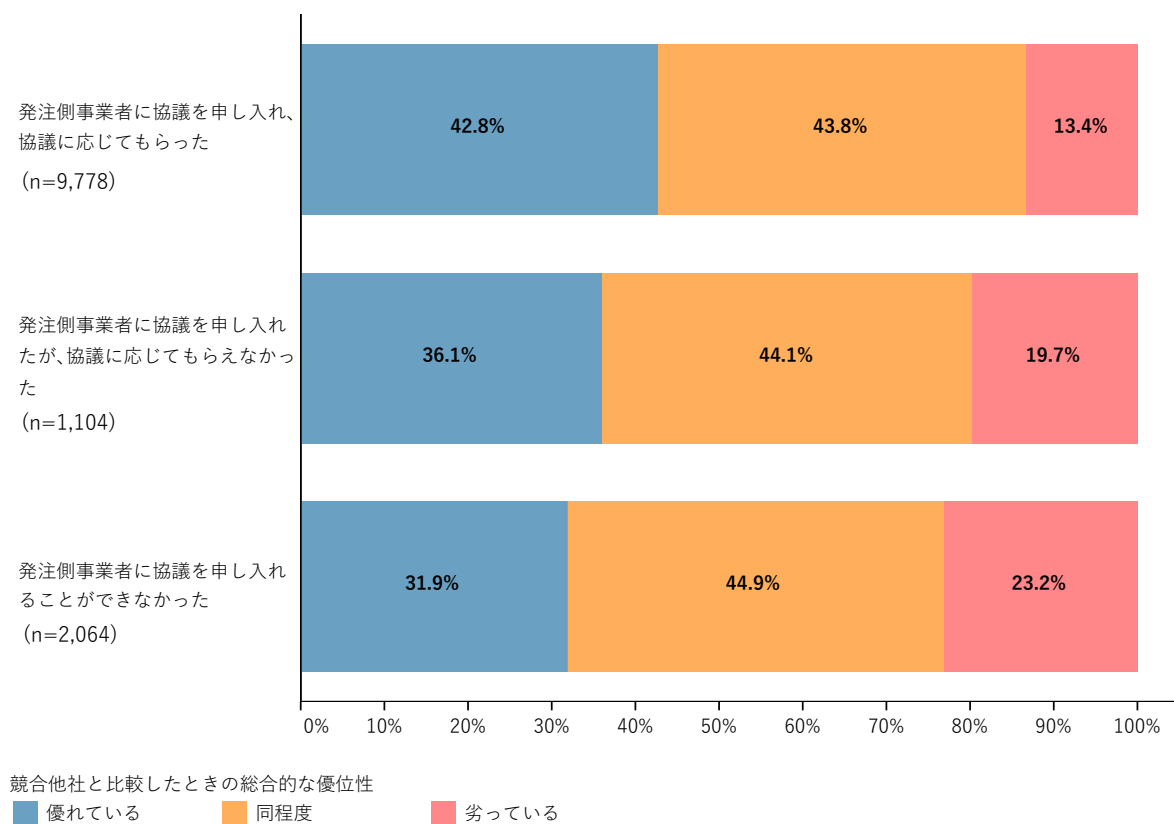
(iv) 価格転嫁と優位性

価格転嫁の成否については、最終的に企業間の交渉によって決定される。したがって、受注側事業者が価格転嫁力を高めるためには、発注側事業者との間で交渉力を持つことができるような強みを有していることが重要であると考えられる。そこで、ここからは、受注側事業者における優位性と価格転嫁の関係について見ていく。

第2-3-46、47図は、受注側事業者における競合他社と比較した総合的な優位性の有無に対する、発注側事業者に対する取引価格の見直しについての協議の申入れ状況、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況を見たものである。

これらを見ると、優位性を有している企業ほど、協議の申入れに対して応諾が得られやすく、価格転嫁を実現しやすいことが分かる。

第2-3-46図 優位性の有無別に見た、発注側事業者に対する協議の申入れ状況（受注側事業者）



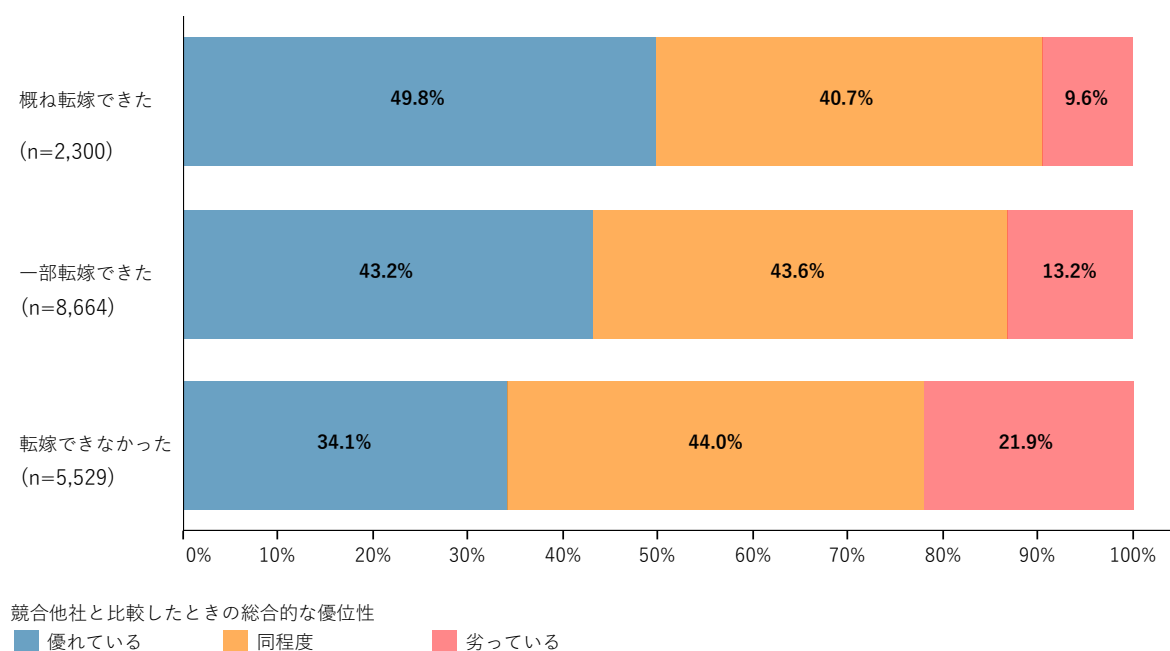
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.競合他社と比較したときの自社の総合的な優位性について「大きく優れている」、「やや優れている」と回答した企業を「優れている」、「大きく劣っている」、「やや劣っている」と回答した企業を「劣っている」として集計している。

3.発注側事業者に対する取引価格の見直しについての協議の申し入れについての質問で、「発注側事業者と協議を申し入れる必要がなかった」、「その他」と回答した企業を除き集計している。

第2-3-47図 優位性の有無別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.競合他社と比較したときの自社の総合的な優位性について「大きく優れている」、「やや優れている」と回答した企業を「優れている」、「大きく劣っている」、「やや劣っている」と回答した企業を「劣っている」として集計している。

3.直近1年のコスト全般の変動に対して「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（転嫁の必要がないと回答したものを除く）。

次に、価格転嫁を実現するために有効な優位性を明らかにするべく、価格転嫁できた企業とできなかった企業の違いを業種別、優位性の種類別に見ていく。

a. 「製造業」

第2-3-48図は、「製造業」における価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較である。

これを見ると「品質」、「供給力」については、「概ね転嫁できた企業」と「転嫁できなかった企

業」の割合の差は、相対的に小さい。一般に、「製造業」の競争力で重視される点として「QCD（品質、コスト、供給力）」が挙げられるが、これらは既に前提条件となっている可能性が示唆される。これに対して、転嫁できた企業とできなかった企業の差が最も大きいのは「提案力・企画力（15.2%）」であり、「製品の機能・サービスの独自性（11.1%）」、「アフターサービス（10.6%）」と続く。独自の技術を磨くとともに、取引先に対して積極的に企画・提案を行っていくことが、価格転嫁を実現する上で重要であると示唆される。

第2-3-48図 価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較（製造業）（受注側事業者）

	①概ね転嫁できた (n=1,055)	②転嫁できなかった (n=2,775)	①－②
総合的な優位性	50.7%	34.8%	15.9%
製品の機能・サービスの独自性	53.0%	41.9%	11.1%
品質	59.1%	54.2%	4.9%
供給力	59.2%	56.3%	2.9%
ブランド力	34.6%	24.8%	9.8%
提案力・企画力	41.6%	26.4%	15.2%
アフターサービス	44.1%	33.6%	10.6%

資料：（株）帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

（注）1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2. 優位性に関する各項目について、無回答を除き、「優れている」、「やや優れている」と回答した企業を合計した割合を算定している。

3. 表示は小数点第2位を四捨五入しているため、①－②の値は誤差が生じることがある。

b. 「サービス業」

第2-3-49図は、「サービス業」における価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較である。「サービス業」についても、「提案力・

企画力」の差（13.6%）が最も大きく、次いで「アフターサービス（11.9%）」、「ブランド力（10.0%）」と続く。

第2-3-49図 価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較（サービス業）（受注側事業者）

	①概ね転嫁できた (n=787)	②転嫁できなかった (n=1,883)	①－②
総合的な優位性	50.0%	34.1%	15.9%
製品の機能・サービスの独自性	50.1%	41.4%	8.6%
品質	56.0%	48.7%	7.3%
供給力	43.9%	36.6%	7.3%
ブランド力	32.0%	22.0%	10.0%
提案力・企画力	45.3%	31.7%	13.6%
アフターサービス	52.1%	40.2%	11.9%

資料：（株）帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

（注）1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2. 優位性に関する各項目について、無回答を除き、「優れている」、「やや優れている」と回答した企業を合計した割合を算定している。

3. 表示は小数点第2位を四捨五入しているため、①－②の値は誤差が生じることがある。

c. 「その他」(建設業、卸売業、小売業、金融業、その他)

第2-3-50図は、「その他」における価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較である。「その他」についても「提案力・企画力」

の差(8.6%)が最も大きく、次いで「供給力(7.5%)」、「製品の機能・サービスの独自性(6.8%)」と続く。例えば、卸売業などでは、取引先の多様なニーズに対して迅速な商品供給を行うなどの能力が重要となっている可能性がある。

第2-3-50図 価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較(その他)(受注側事業者)

	①概ね転嫁できた (n=480)	②転嫁できなかった (n=899)	①-②
総合的な優位性	46.9%	32.3%	14.6%
製品の機能・サービスの独自性	49.0%	42.2%	6.8%
品質	48.5%	47.9%	0.6%
供給力	52.6%	45.2%	7.5%
ブランド力	32.5%	29.6%	2.9%
提案力・企画力	41.4%	32.9%	8.6%
アフターサービス	48.3%	43.6%	4.6%

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2. 優位性に関する各項目について、無回答を除き、「優れている」、「やや優れている」と回答した企業を合計した割合を算定している。

3. 表示は小数点第2位を四捨五入しているため、①-②の値は誤差が生じることがある。

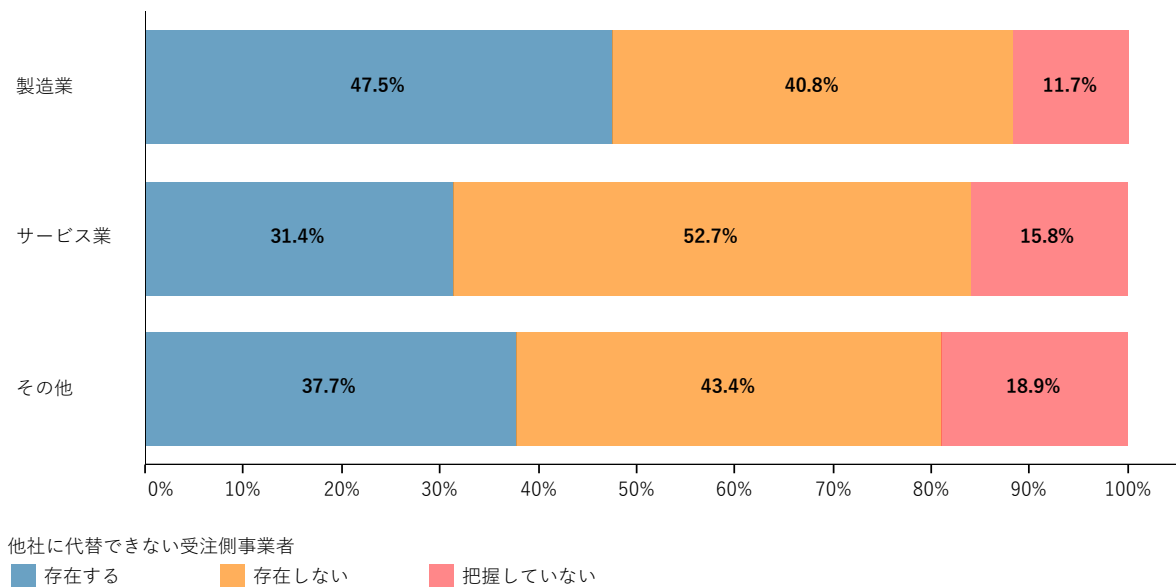
コラム 2-3-2

取引価格と優位性

本来は、コストの変動に加えて、受注側事業者の優位性そのものが取引価格に適切に反映されることが望ましい。特に、取引構造が階層化されているようなケースでは、発注側事業者の競争力は、受注側事業者が持つ優位性を前提に成立している可能性がある。

コラム2-3-2①図は、発注側事業者に対して、他社に代替できない受注側事業者の有無を業種別に確認したものである。これを見ると、「製造業」においては約半数、「サービス業」においては3割以上が「存在する」と回答している。他方で、他社に代替できない受注側事業者の存在を「把握していない」と回答した企業も一定数存在している。

コラム2-3-2①図 他社に代替できない受注側事業者の有無（発注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

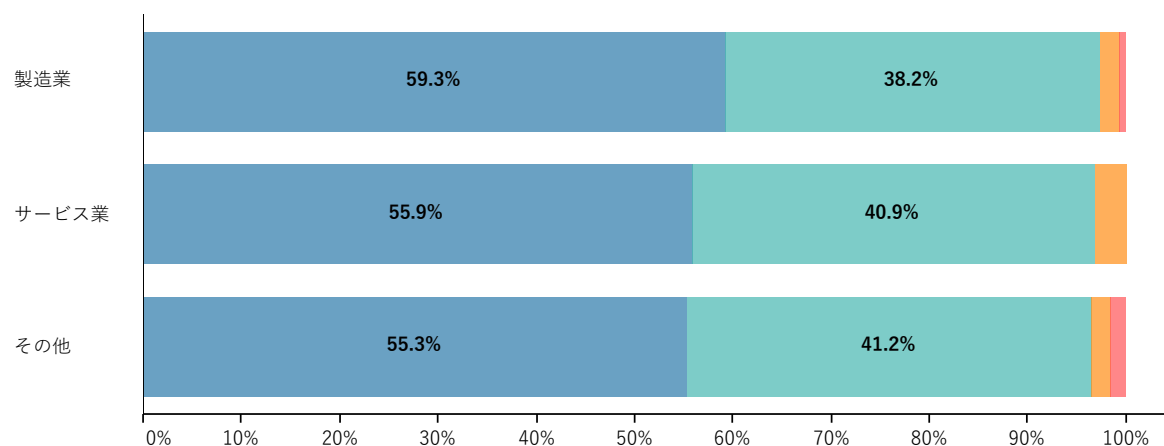
(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=993、サービス業：n=795、その他：n=530

コラム2-3-2②図は、他社に代替できない受注側事業者が「存在する」と回答した発注側事業者に対して、その製品・サービスの希少性・特殊性を取引価格に反映しているかどうかを確認したものである。

これを見ると、全ての業種において、「ほとんど考慮していない」、「全く考慮していない」と回答する企業はほとんど存在していないことが分かる。ただし、「十分に考慮している」と回答している企業はいずれの業種でも5割程度に留まっている。

コラム2-3-2②図 代替できない受注側事業者の製品・サービスの希少性・特殊性の取引価格への反映（発注側事業者）



希少性・特殊性の取引価格への反映

■ 十分に考慮している
 ■ ほとんど考慮していない
■ ある程度考慮している
 ■ 全く考慮していない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

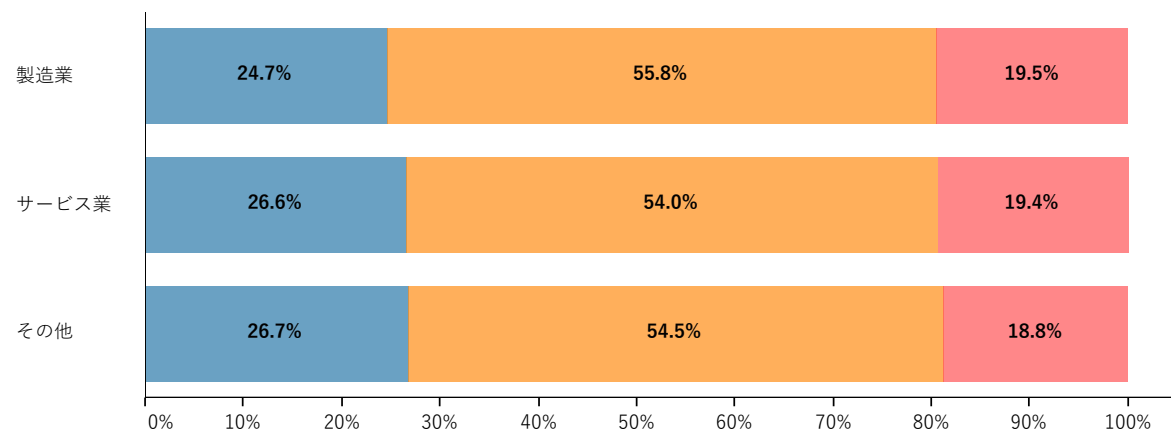
2.他社では代替できない製品やサービスを提供する受注側事業者の有無に関する質問で、「存在する」と回答した企業に対して回答を求めている。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=469、サービス業：n=247、その他：n=199

他方、コラム2-3-2③図は、競合他社との比較において「優位性がある」と回答した受注側事業者に対して、その優位性が取引価格に反映されているかどうかを確認したものである。

これを見ると、いずれの業種も約2割の企業が「反映されていない」と回答している。受注側事業者が有している優位性は、必ずしも発注側事業者にとって希少性・特殊性につながるものとは限らないが、両者の間には認識の相違がある可能性があり、発注側事業者、受注側事業者共に、認識の差を埋める努力が必要であると考えられる。

コラム2-3-2③図 自社の有する優位性の取引価格への反映状況（受注側事業者）



優位性の取引価格への反映状況

■ 概ね反映されていない ■ 一部反映されている ■ 反映されている

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

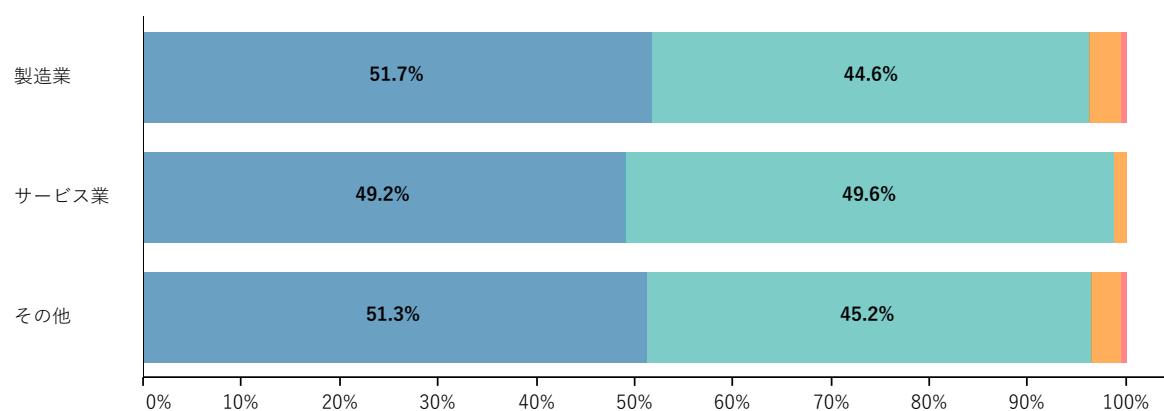
2.競合他社と比較した優位性の有無に関する質問で、一つでも「大きく優れている」、「やや優れている」と回答した企業に対して、その優位性が取引価格に反映されているかを尋ねたもの。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=7,052、サービス業：n=4,806、その他：n=2,372

コラム2-3-2④図は、発注側事業者における、代替できない受注側事業者の事業継続リスクの把握状況である。これを見ると、「理解している」（「十分に理解している」、「ある程度理解している」）と回答する発注側事業者が大部分を占めている。

第2節で見たとおり、下請企業については事業承継の問題を抱えている企業も多い。発注側事業者においては、受注側事業者の経営課題は自社の事業継続にも影響を与える可能性があることを念頭に置き、受注側事業者との関係性を構築していく必要がある。

コラム2-3-2④図 代替できない受注側事業者の事業継続リスクの把握状況（発注側事業者）



代替できない受注側事業者の事業継続リスクに対する理解

■ 十分に理解している
 ■ ほとんど理解していない
■ ある程度理解している
 ■ 全く理解していない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.他社では代替できない製品やサービスを提供する受注側事業者の有無に関する質問で、「存在する」と回答した企業に対して回答を求めている。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=466、サービス業：n=248、その他：n=197

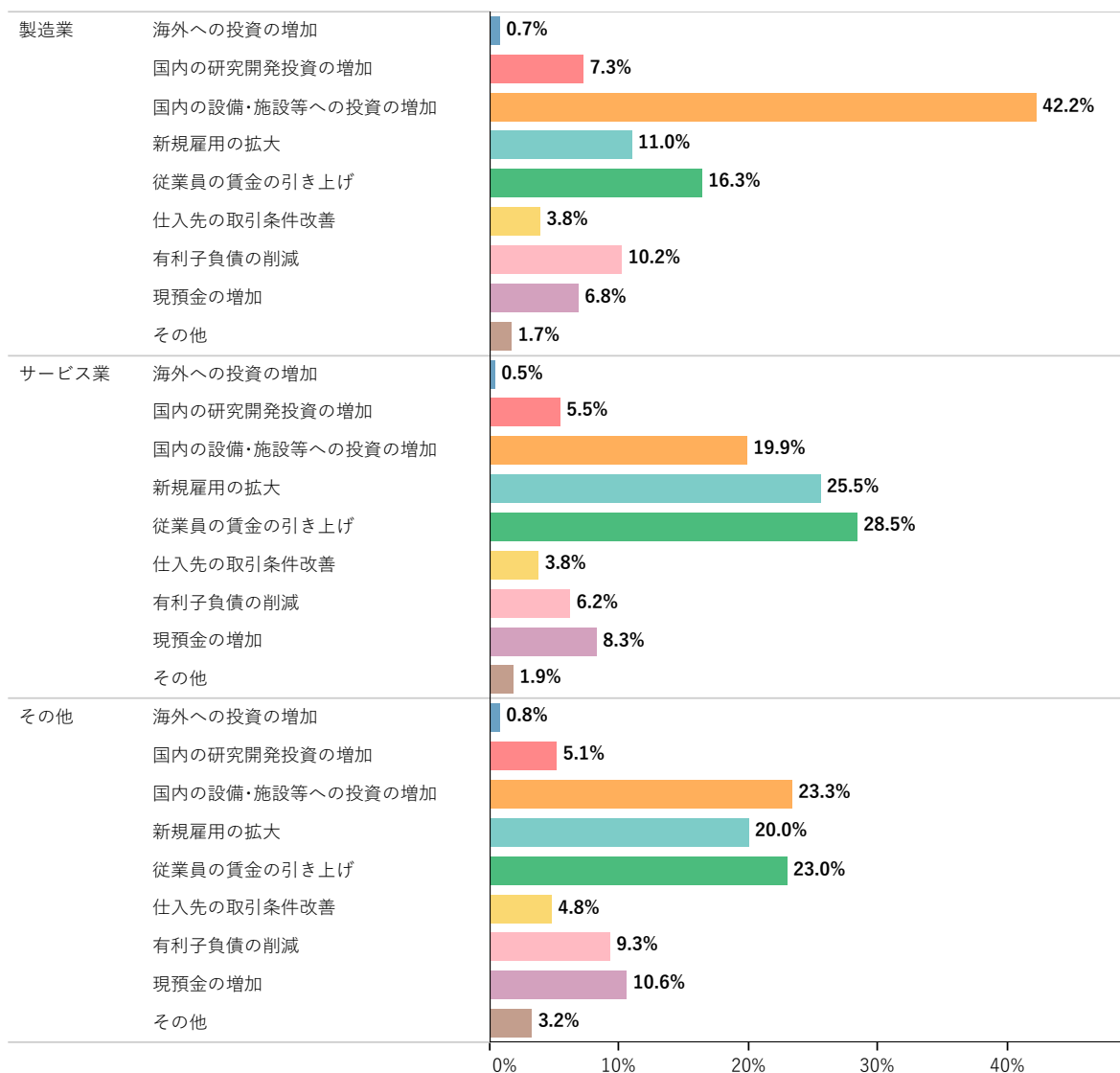
(v) 価格転嫁と投資活動

発注側事業者に対する価格交渉力を高める優位性を維持・獲得するためには、継続的に投資を行っていくことも重要である。ここからは、価格転嫁と投資活動について見ていく。

第2-3-51図は、受注側事業者における、今後3

年間で最も投資を行いたい分野を業種別に確認したものである。これを見ると、いずれの業種も今後3年間で最も投資を行いたい上位3分野は、「国内の設備・施設等への投資の増加」、「新規雇用の拡大」、「従業員の賃金の引き上げ」となっている。

第2-3-51図 今後3年間で最も投資を行いたい分野（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

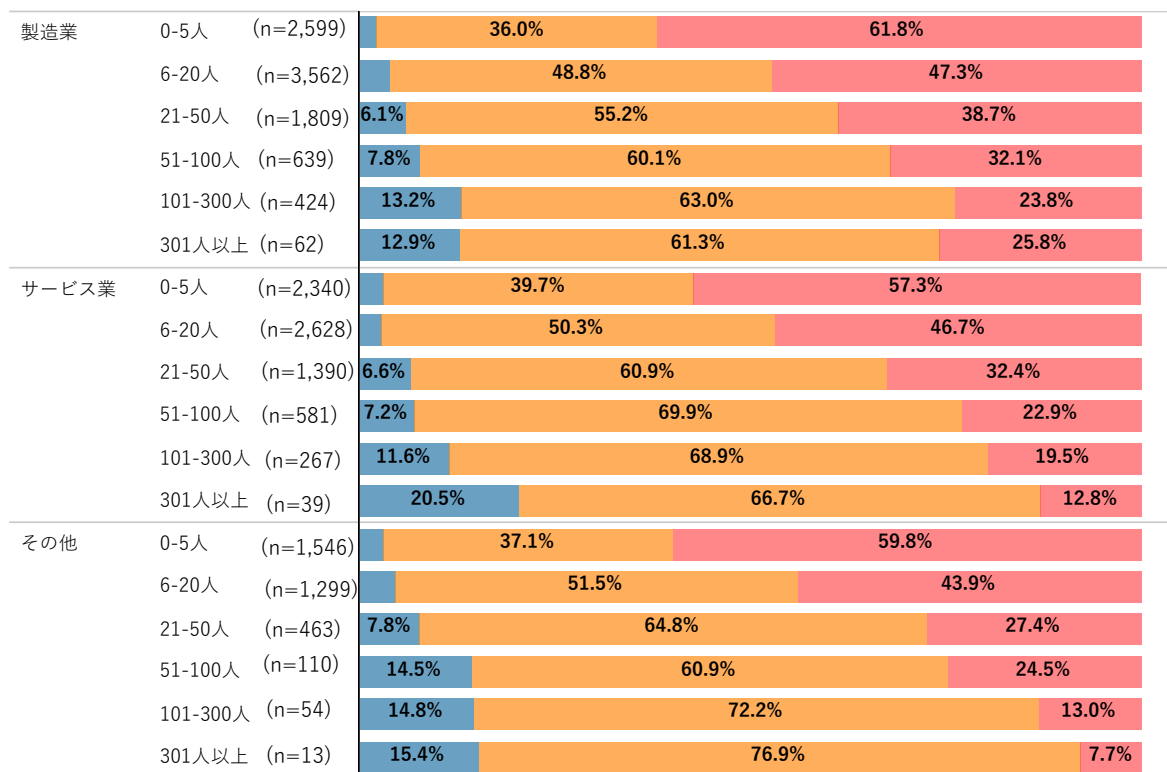
2.今後3年間で最も投資を行いたい分野について回答を求めたものである。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=8,850、サービス業：n=7,102、その他：n=3,307

第2-3-52図は、今後3年間で投資を行うのに必要な利益・剰余金の確保状況について、業種別・従業員規模別に確認したものである。これを見る

と、いずれの業種でも総じて従業員規模が小さい企業ほど、「確保できていない」と回答する企業の割合が高い。

第2-3-52図 今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保状況（受注側事業者）



今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保の状況

十分に確保できている ある程度確保できている 確保できていない

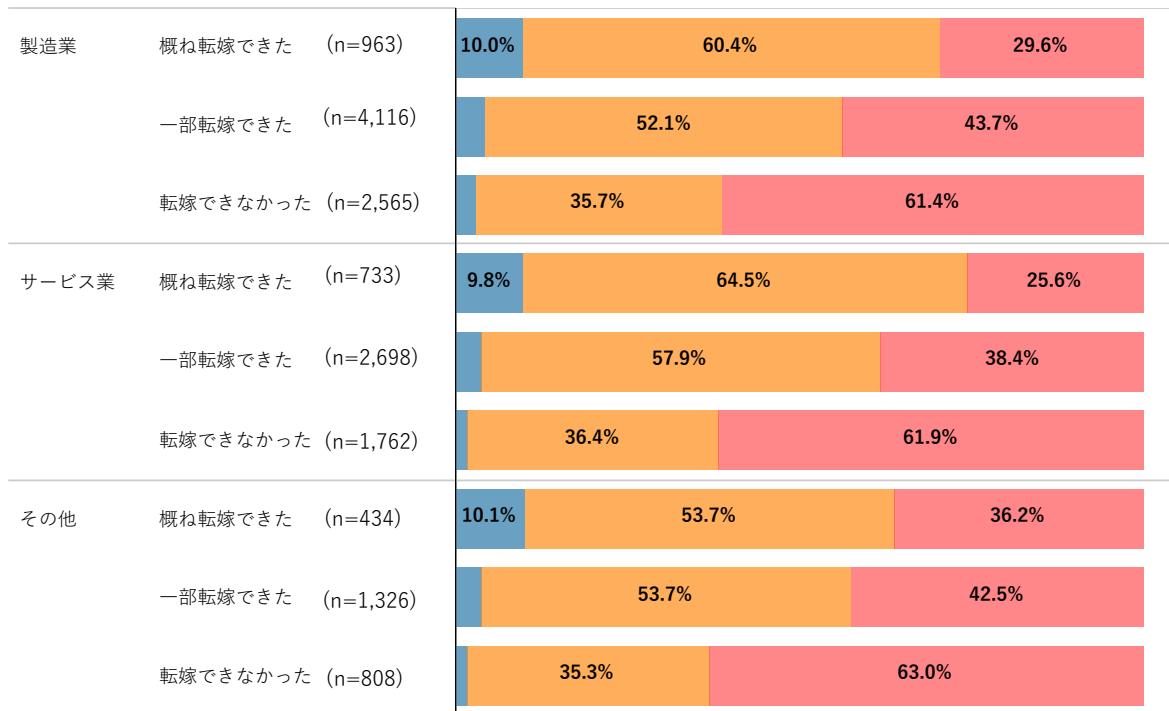
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-53図は、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況別に、今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保の状況を見たものである。

これを見ると、いずれの業種でも価格転嫁できていない企業の約6割が「確保できていない」と回答している。

第2-3-53図 価格転嫁の成否別に見た、今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保状況（受注側事業者）



今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保状況

十分に確保できている ある程度確保できている 確保できていない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況についての質問で、「転嫁の必要が無い」と回答した者を除いて集計している。

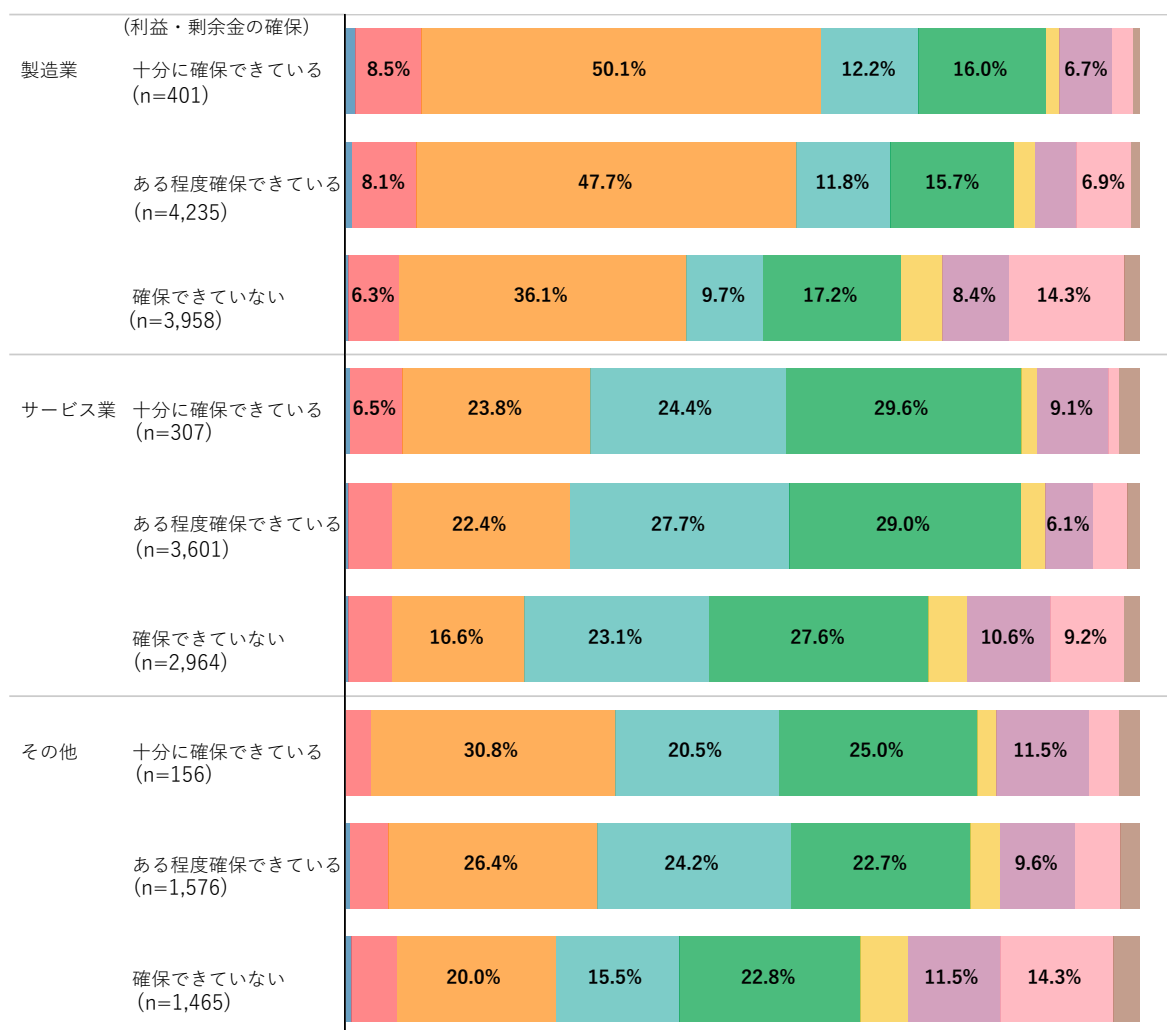
第2-3-54図は、受注側事業者における、今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保状況別に、最も投資を行いたい分野を見たものである。

これを見ると、投資に必要な利益・剰余金を「十分に確保できている」、「ある程度確保できている」と回答した企業では概して、「研究開発投資の増加」、「設備投資の増加」、「新規雇用の拡

大」といった、成長に向けた投資を希望する割合が高い。

これに対して、「確保できていない」と回答した企業では「現預金の増加」、「有利子負債の削減」といった回答の割合が高く、成長に向けた投資に対する意向が相対的に低くなる傾向が見て取れる。

第2-3-54図 投資に必要な利益・剰余金の確保状況別に見た、今後3年間で最も投資を行いたい分野



今後3年間に最も投資を行いたい分野

- 海外への投資の増加
- 国内の研究開発投資の増加
- 国内の設備・施設等への投資の増加
- 新規雇用の拡大
- 従業員の賃金の引き上げ
- 仕入先の取引条件改善
- 現預金の増加
- 有利子負債の削減
- その他

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

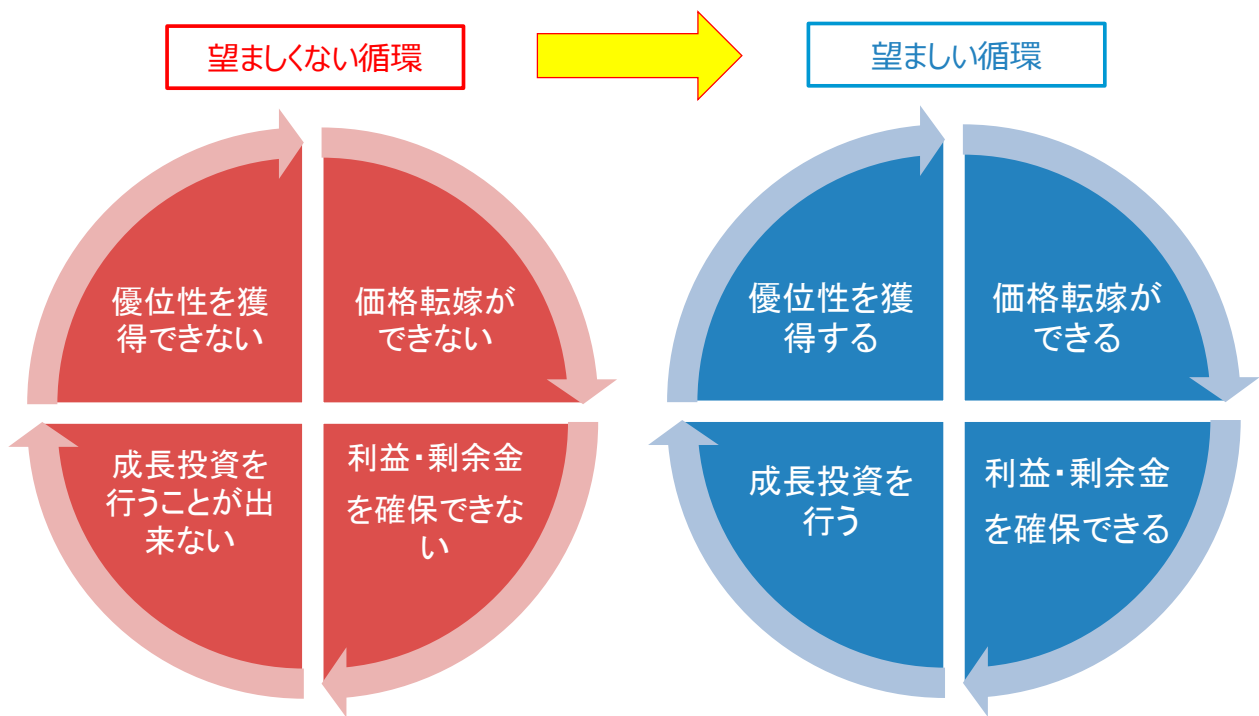
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

ここまでの「価格転嫁」から「投資活動」までの一連の分析結果を踏まえると、受注側事業者は、第2-3-55図のように「望ましい循環」を作り出している企業と、「望ましくない循環」に陥っている企業に大別されると考えられる。

望ましくない循環に陥っている受注側事業者には

おいては、自社が置かれている状況を十分に理解して対策を講じる必要があるほか、発注側事業者においても受注側事業者が「望ましい循環」を作り出すために必要な環境を整備することが期待される。

第2-3-55図 受注側事業者における、価格転嫁による望ましい循環（イメージ）



(vi) 発注側事業者の価格転嫁の状況

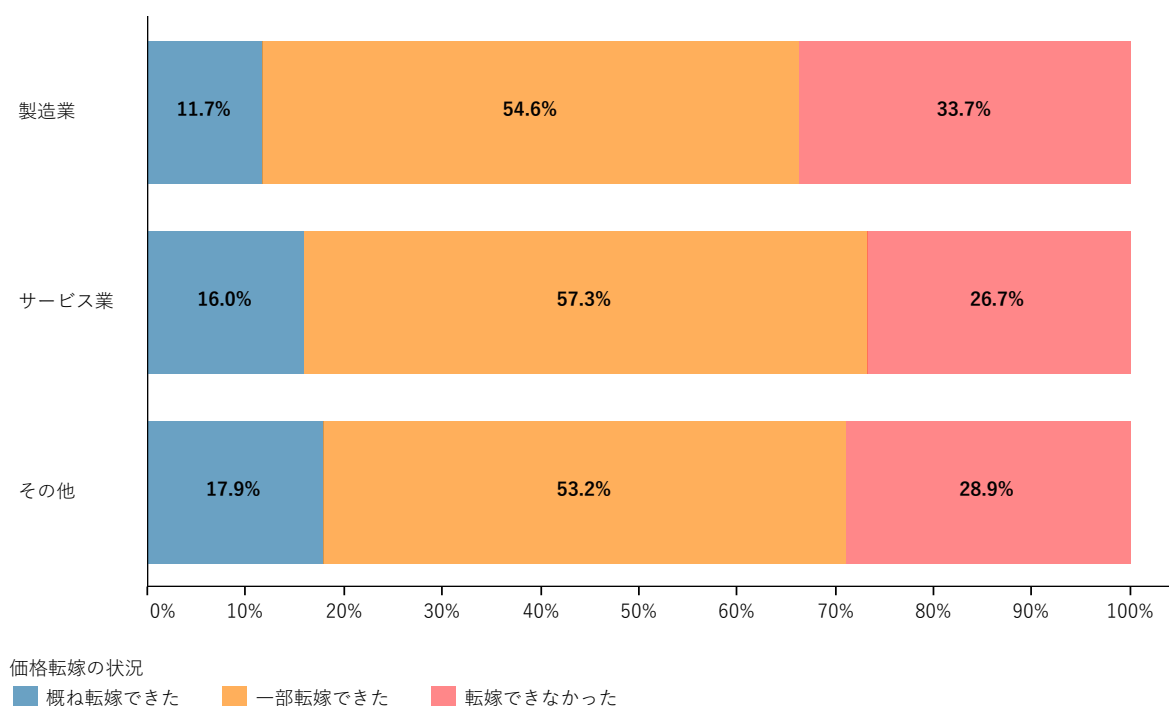
ここまでは、受注側事業者の価格転嫁の状況に着目してきたが、受注側事業者の価格転嫁の成否は、発注側事業者がその先の販売先に対して価格転嫁できるかどうかによっても左右されると考えられる。

第2-3-56図は、発注側事業者における、コス

ト全般の変動に対する価格転嫁の状況を業種別に見たものである。

これを見ると、「概ね転嫁できた」と回答した企業は、製造業で11.7%、サービス業で16.0%、その他業種で17.9%となっており、発注側事業者としても価格転嫁を十分に進めることができていない状況が分かる。

第2-3-56図 コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（発注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

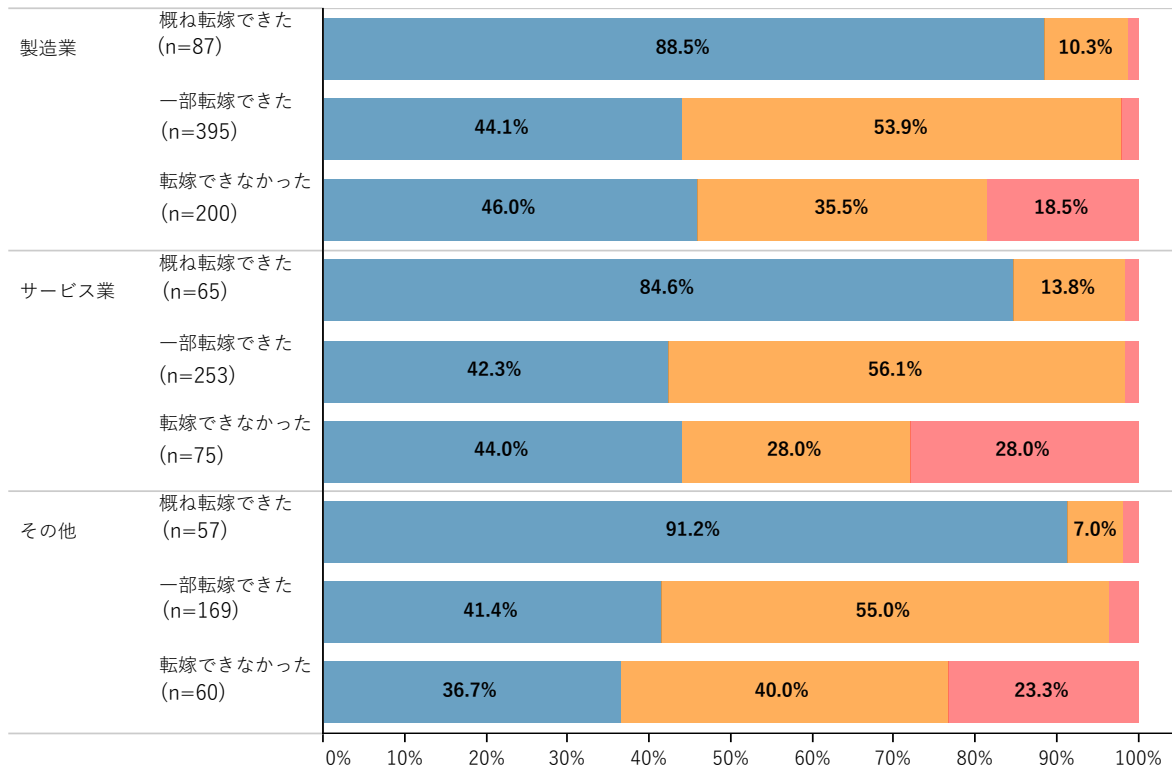
2.発注側事業者の直近1年におけるコスト全般の変動について、「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（「転嫁の必要がない」と回答した企業を除く）。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=866、サービス業：n=607、その他：n=391

第2-3-57図は、発注側事業者におけるコスト全般の価格転嫁状況別に、受注側事業者からの価格転嫁要請への対応状況を確認したものである。これを見ると、当然の結果ではあるものの、自

身の販売先に対して価格転嫁できていない発注側事業者ほど、受注側事業者からの価格転嫁の要請に応えることができていないことが分かる。

第2-3-57図 コスト全般の価格転嫁状況別に見た、受注側事業者からの価格転嫁の要請への対応（発注側事業者）



受注側事業者から価格転嫁の要請に対する、取引価格への反映状況
 ■ 概ね反映した ■ 一部反映した ■ 反映しなかった

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.発注側事業者の直近1年におけるコスト全般の変動について、「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」、「転嫁できなかった」と回答した企業を集計している（「転嫁の必要がない」と回答した企業を除く）。

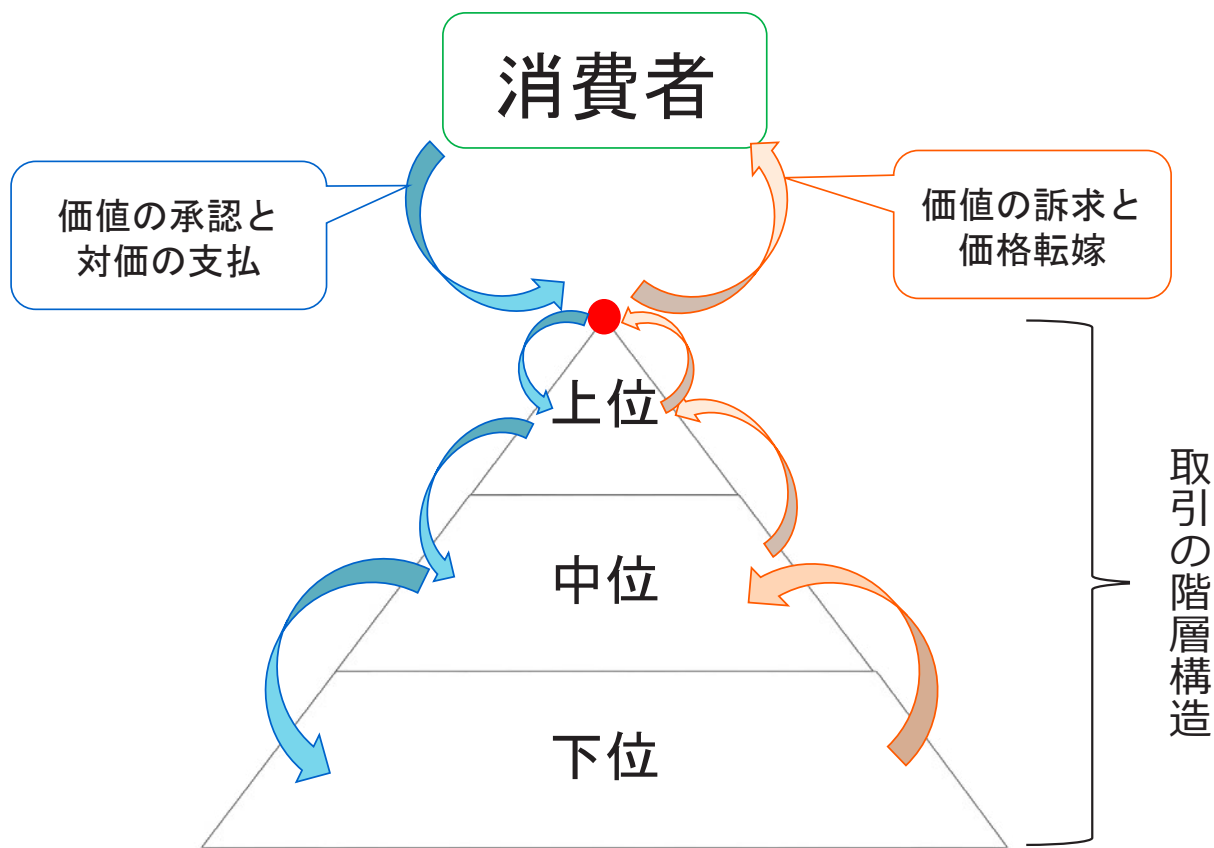
3.直近1年間で、受注側事業者から転嫁の要請があった場合の対応について、「概ね反映した」、「一部反映した」、「反映しなかった」と回答したものを集計している（「転嫁の要請がなかった」と回答したものを除く）。

以上を踏まえると、「発注側事業者」も階層化された取引構造の中で、「受注側事業者」としての側面を一部は有しており、取引階層の上位に位置する企業が価格転嫁を進めなければ、その下位に位置する企業の価格転嫁も困難になる。

したがって、第2-3-58図のように、取引構造

の頂点に位置する企業は、取引関係全体で創出した優位性を持つ製品・サービスの価値を反映した適正な価格を消費者に訴求し、その成果を取引構造の下層まで波及させていくことが重要であると考えられる。

第2-3-58図 取引の階層構造から捉えた、価格転嫁の望ましい循環（イメージ）



ここまで見てきたように、取引の階層構造の中で、受注側事業者の売上げは発注側事業者にとってのコストとなる。このため、両者の利害関係はしばしば対立し、立場の弱い発注側事業者は価格転嫁が困難な状況に立たされる可能性を指摘した。

しかしながら、発注側事業者も受注側事業者が存在しているからこそ、自社の事業が継続できて

いる側面があり、発注側事業者が自社の利益の最大化だけを重視していれば、いずれ事業継続は困難になると考えられる。

事例2-3-5は、このような取引構造上の問題にいち早く気づき具体的な取組を行っている事例である。我が国経済全体が望ましい循環に向かうためにも、こうした取組を広げていくことが重要であろう。

事例 2-3-5

トップ工業株式会社

「サプライチェーンの持続可能性を高めるために、加工賃の支払額引き上げを自ら申し出た企業」

新潟県三条市のトップ工業株式会社（従業員150名、資本金1億5,000万円）は、モンキーレンチやラチェットレンチなどの作業工具の開発・製造・販売を行う企業である。同社は、専門の技術者向けから一般向けまで約2,000種類の工具を取り扱っているが、同社製品は、単に「使える」工具ではなく、利用者にとって「使いやすい」工具であることをアピールポイントとしており、利用者目線の開発と高い技術力から、国内にとどまらず海外の利用者からも高い支持を得ている。

このような競争力は、同社自身の企業努力もさることながら、地元の協力工場の存在によるところも大きい。高品質の製品を作るためには、同社が持ち合わせない技術、自社で取り組むには時間とコストが掛かる技術を協力工場から提供してもらうことが不可欠であるという。

同社は、後継者不在で廃業した協力工場の代わりとなる工場が見つからなかったことをきっかけに、これまで築いてきたサプライチェーンの持続可能性に課題があることを強く認識。取引のある全ての協力工場に対し、事業の継続意向や取引の実態に関する調査を行った。この調査で明らかになった大きな問題の一つが、一部の協力工場に対し相場よりも安い加工賃で依頼しているケースが複数あるということだった。その多くは従業員1～2名ほどの工

場であり、専門性・技術力の高いベテランの職人が、通常の作業者の何倍ものスピードで作業をこなすことで、安い加工賃をカバーしている工場も少なくなかった。こうした小さな工場では価格交渉を行う習慣がなく、何十年も同じ価格のまま発注してしまっているという状況であった。

この状況を改善するため、同社は、相場よりも安い加工賃で依頼していた協力工場に対し、自ら加工賃の引上げを申し出た。同社にとって原価率は上がることになるが、長年の取引関係にある協力工場は自社製品の製造工程に不可欠な存在であり、品質の高い製品の安定供給を維持するには協力工場の経営の安定が必須となる。協力工場の事業継続は、目先の原価率の上昇以上の大きな価値があると考えての経営判断だった。また、加工賃の引上げは一例であり、調査で把握した各協力工場の状況や課題に合わせた支援を行うことで、製品の安定供給に向けた体制の整備に努めている。

「加工賃引上げの取組を通じて、協力工場とは単なる取引先ではなく、より密接な関係が築けるようになった。今後も取引関係を持続させるために、協力工場との信頼関係を築いていきたい。」と同社の石井真人社長は語る。



石井真人社長



同社製品

②代金支払の適正化

事業を行っていく上で、売上高や利益を確保していくことは当然重要であるが、手元に現金が無ければ、仕入代金や給与など、事業継続に必要な代金を支払うことができなくなる。黒字倒産という言葉もあるように、中小企業にとって資金繰りは非常に重要な課題であり、下請振興法に基づく「振興基準」の中でも下請企業に対する代金支払の適正化を進めているところである。

まず、一般的な受注側事業者における、受注から代金の回収に至るまでの流れについて確認する。

第2-3-59図は、一般的な受注側事業者における受注から代金回収までの流れをイメージ化したものである。

中小企業における資金繰りの円滑化を実現するためには、製品の納品や役務の提供後、極力早く手元に現金を確保することが重要であり、この観点から、受注側事業者が手元に現金を確保するまでのポイントを確認していく。

第一のポイントは、製品の納品や役務の提供から代金の支払を受けるまでの期間である（図表①）。一般的に、発注側事業者は、受注側事業者から製品などの納品や役務の提供を受けた後、検品や検収を行い、契約内容と相違がないことを確認した上で、代金の支払を行う。この納品から代金の支払までの期間を短縮化することが重要である。

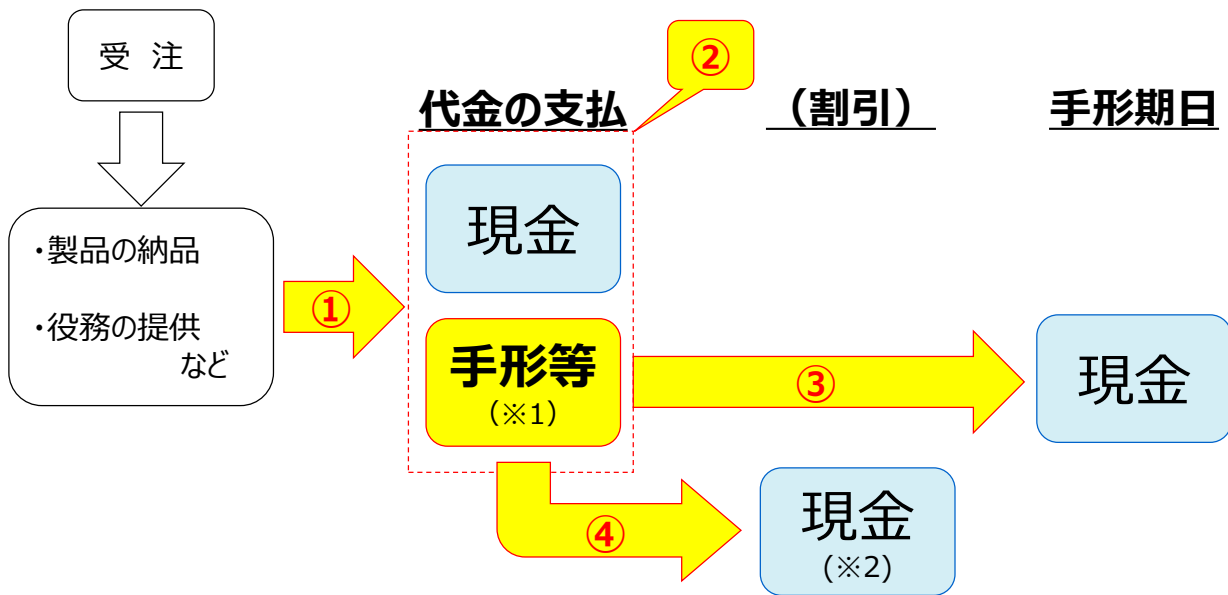
第二のポイントは代金の支払手段（図表②）である。代金の支払手段としては、現金のほかに、手形による支払が挙げられる。手形取引は、我が国の商慣行として普及・定着している取引形態であるが、手形は資金化されるまでに一定の期間を要するものであり、当然、受注側事業者にとっては現金で支払を受けることが望ましい。

第三のポイントは、代金の支払を手形で受けた際の手形の支払期日までの期間（以下、「支払サイト」という。）である（図表③）。この支払サイトが短縮化されれば、手元に現金を回収するまでの期間が短縮される。

なお、支払期日より前に手形を現金化するための手法として、「手形割引」といった手法が存在する（図表④）。手形割引を行う場合、手形の支払期日より早く手元に現金を確保することができるが、この対価として割引料を支払うことになり、実際の取引価格より低い金額が現金として手元に入ることとなる。手形で支払を受ける際、取引価格に割引料相当額を勘案してもらえるかどうかは第四のポイントである。

このように、受注側事業者が手元に現金を確保するためには、大きく以上の四つのポイントがあり、発注側事業者に対してはこれらのポイントを改善することが期待されている。以下では、上記ポイントを踏まえつつ、代金の支払状況を確認していく。

第2-3-59図 受注側事業者における、一般的な受注から代金回収までの流れ



※1…手形等にはファクタリングや債権譲渡担保などの一括決済方式を含む
 ※2…一般的に、割引料金を支払う必要がある

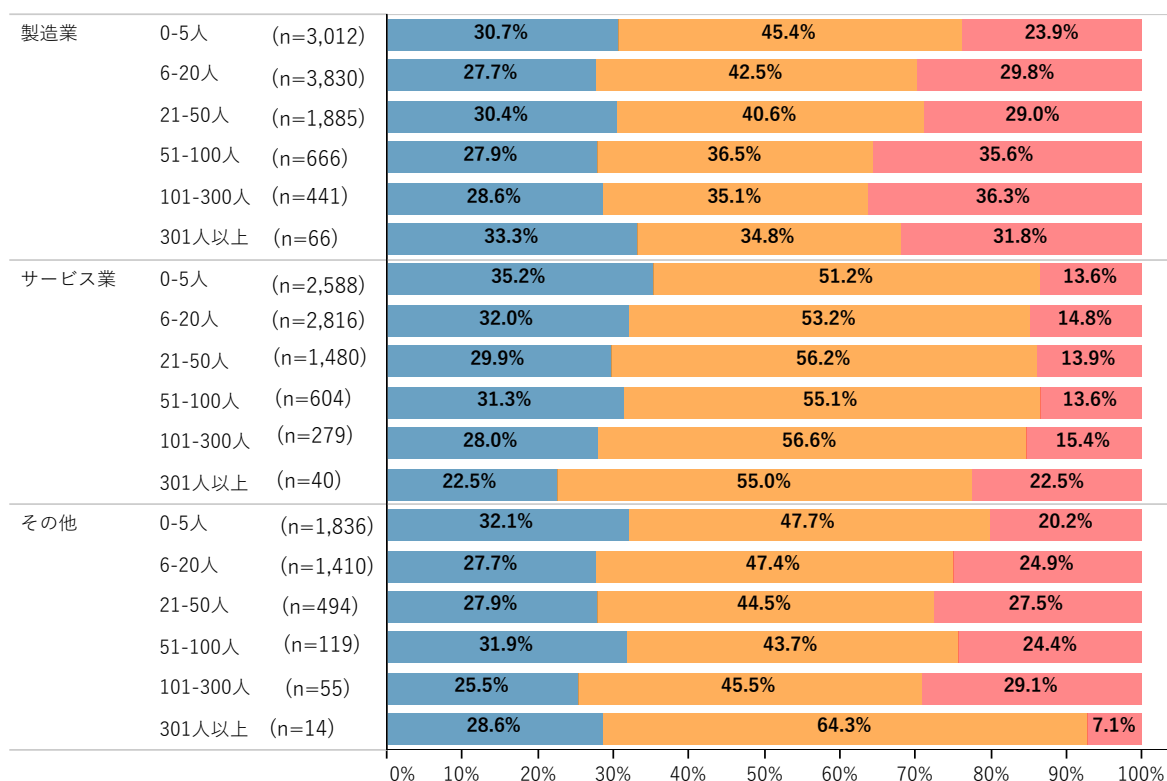
(i) 代金の支払期日

第2-3-60図は、受注側事業者の従業員規模別に、製品の納品や役務の提供後の代金の支払期日²⁷を見たものである。

これを見ると、「製造業」においては、従業員規模が大きくなるほど、代金の支払期日が「2か

月超」と回答する企業の割合が高くなる傾向がある。「サービス業」においては、支払期日が「2か月超」となっている企業の割合は三つの業種の中で最も低い水準であるものの、「1か月以内」と回答した企業は、従業員規模が大きくなるほど減少する傾向がある。

第2-3-60図 物品等の納入やサービス提供後の代金の支払期日（最長のもの）（受注側事業者）



代金の支払期日（物品の納入やサービスの提供後からの最長期間）

■ 1ヶ月以内 ■ 2ヶ月以内 ■ 2ヶ月超

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

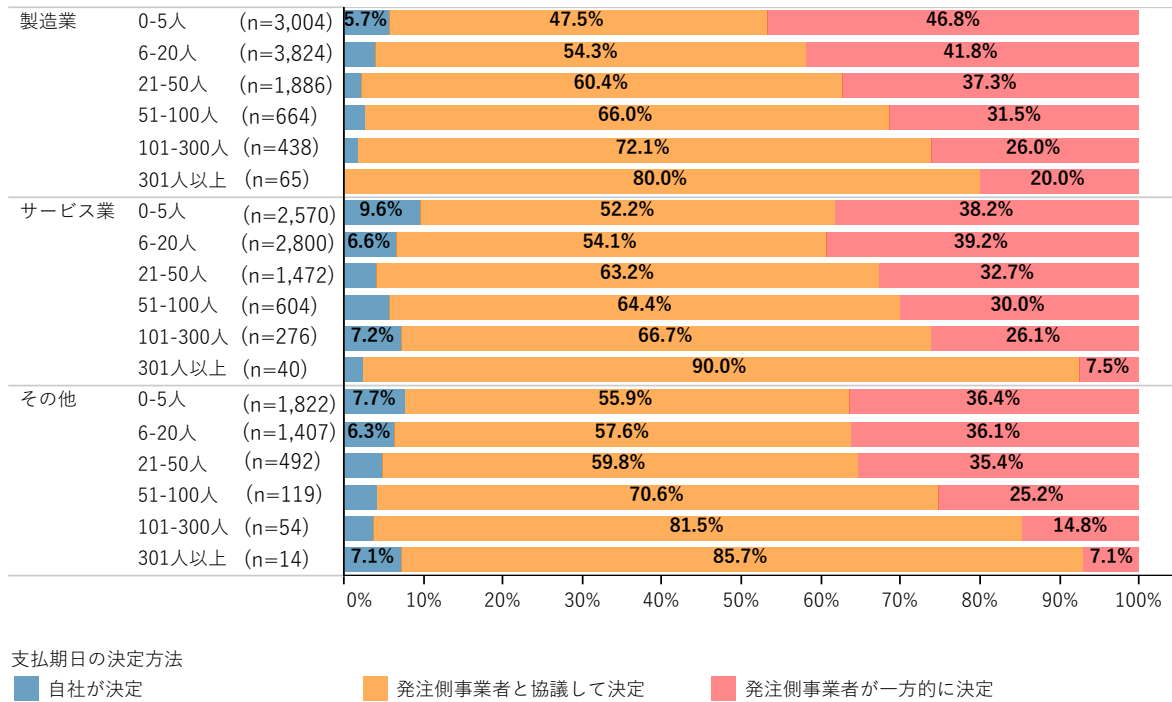
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

27 ここでは、受注側事業者の代金の受取期日のことを指している

第2-3-61図は、受注側事業者の従業員規模別に、支払期日²⁸の決定方法を見たものである。これを見ると、いずれの業種も従業員規模が小

さい企業ほど、「発注側事業者が一方的に決定する」と回答した企業割合が総じて高くなっている。

第2-3-61図 支払期日の決定方法（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
 (注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

²⁸ ここでは、受注側事業者の代金の受取期日のことを指している

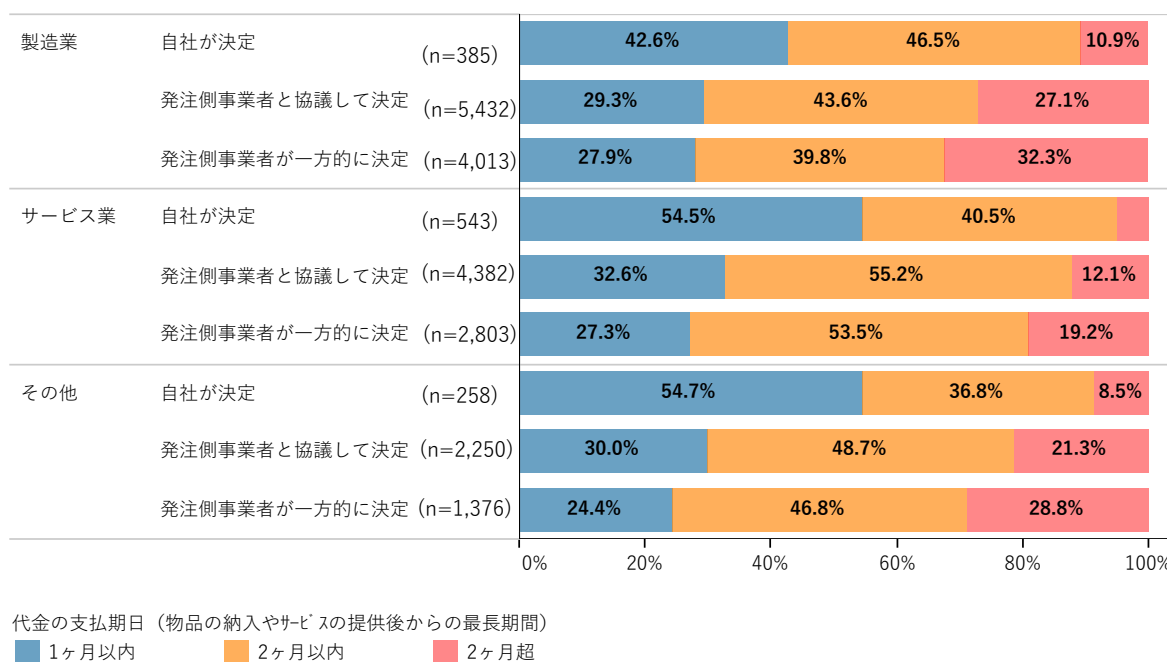
第2-3-62図は、受注側事業者における、代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況である。

これを見ると、代金の支払期日の決定方法について、「発注側が一方的に決定」とした企業において、支払期日が「2か月超」となっている

企業の割合が高い。

業種・業態の特殊性を考慮する必要があるものの、発注側事業者、受注側事業者の双方が納得できるような形で支払期日を決定していくことが必要である。

第2-3-62図 代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
 (注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

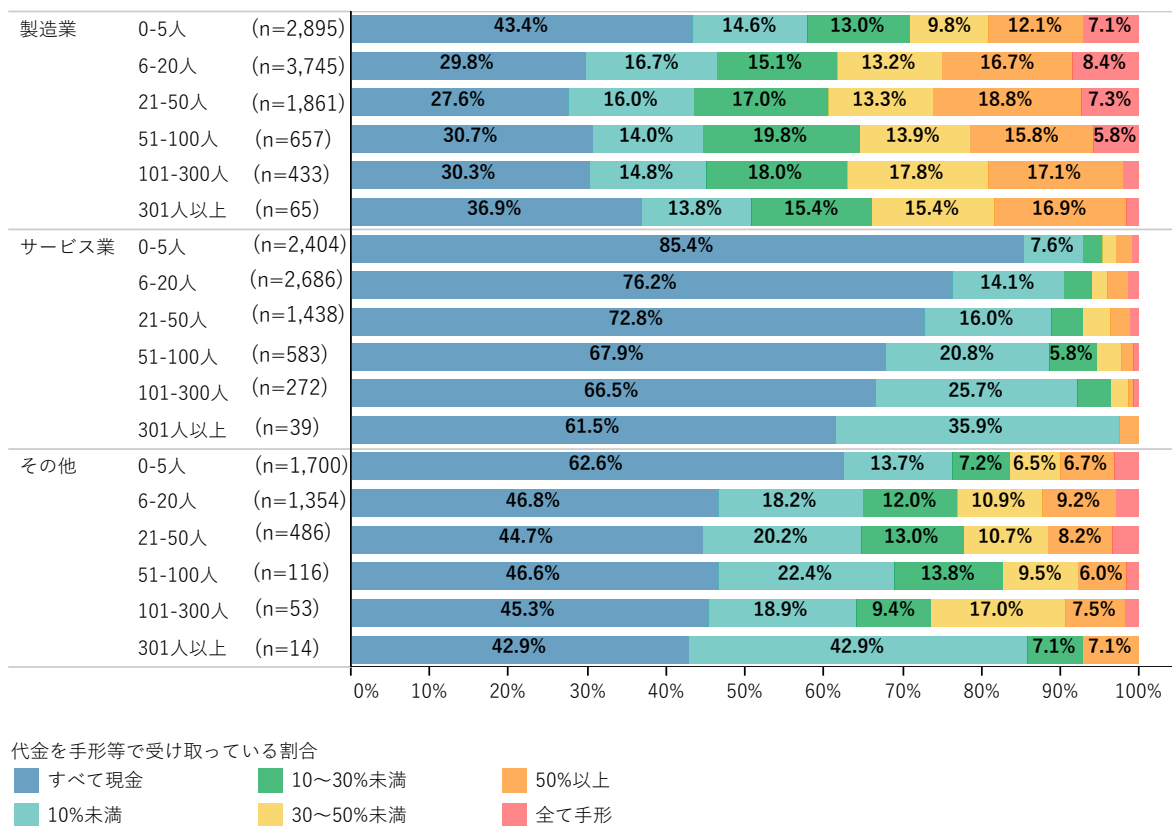
(ii) 代金の支払手段

第2-3-63図は、受注側事業者における、受取代金の手形割合を見たものである。

これを見ると、「サービス業」は代金を「すべて現金」で受け取っている企業の割合が三つの業種の中で最も高く、手形割合が10%以上の企業は、いずれの従業員規模においても少数である。

他方、「製造業」は三つの業種の中で最も手形割合の高い業種であり、手形割合が50%を超える企業はいずれの従業員規模でも2割程度存在している。また、従業員規模で見ると、「0～5人」の企業はいずれの業種においても、代金を「すべて現金」で受け取っている企業割合が最も高い。

第2-3-63図 受取代金の手形割合（受注側事業者）



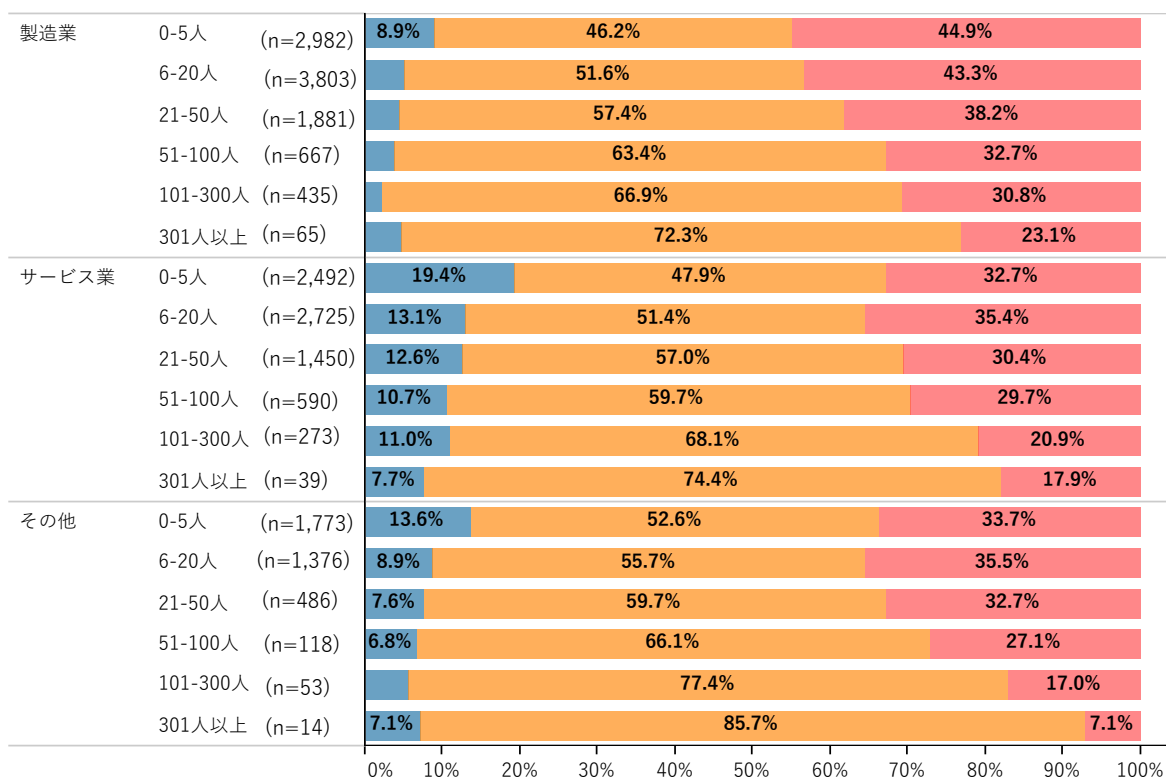
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-64図は、受注側事業者における、現金・手形等の支払手段の決定方法を見たものである。これを見ると、いずれの業種でも従業員規模が

大きくなるほど「発注側事業者と協議して決定」したとする企業の割合が増加する。

第2-3-64図 現金・手形等の支払手段の決定方法（受注側事業者）



現金・手形等の支払手段の決定方法

■ 自社が決定

■ 発注側事業者と協議して決定

■ 発注側事業者が一方的に決定

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

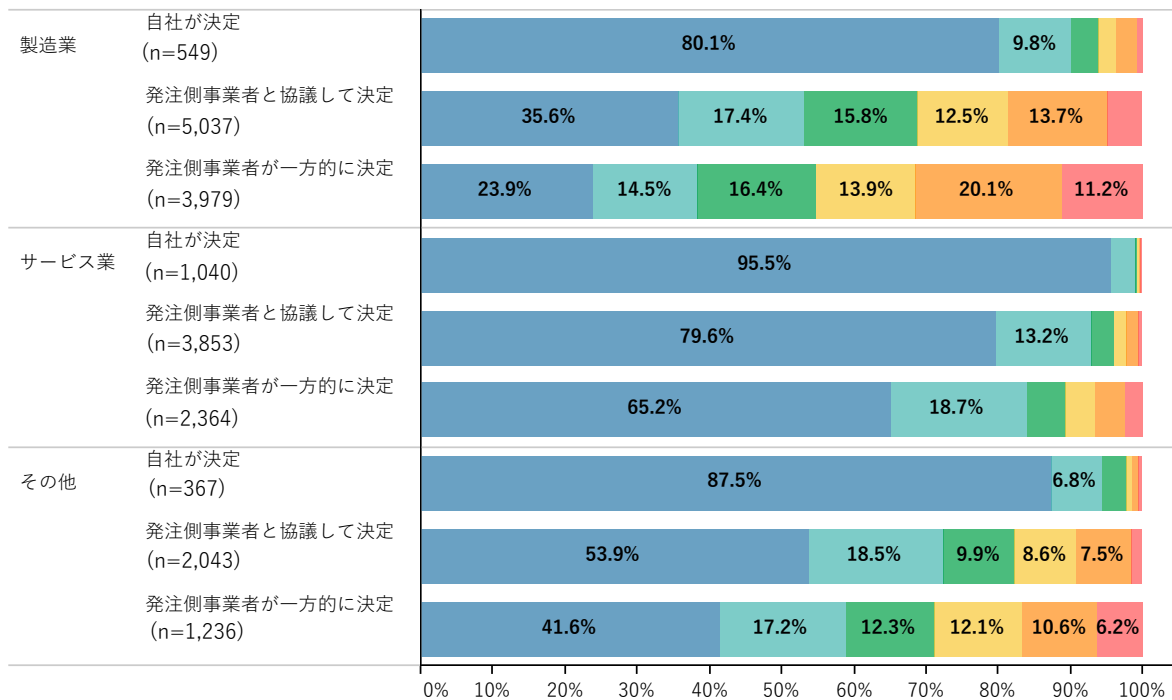
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-65図は、受注側事業者における、現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合を見たものである。

これを見ると、「発注側事業者が一方的に決定」

している企業と比較して、「発注側事業者と協議して決定」している企業ほど、代金の手形での受取割合が低い傾向にあることが分かる。

第2-3-65図 現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合（受注側事業者）



代金を手形等で受け取っている割合

■ すべて現金
 ■ 10～30%未満
 ■ 50%以上
■ 10%未満
 ■ 30～50%未満
 ■ 全て手形

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

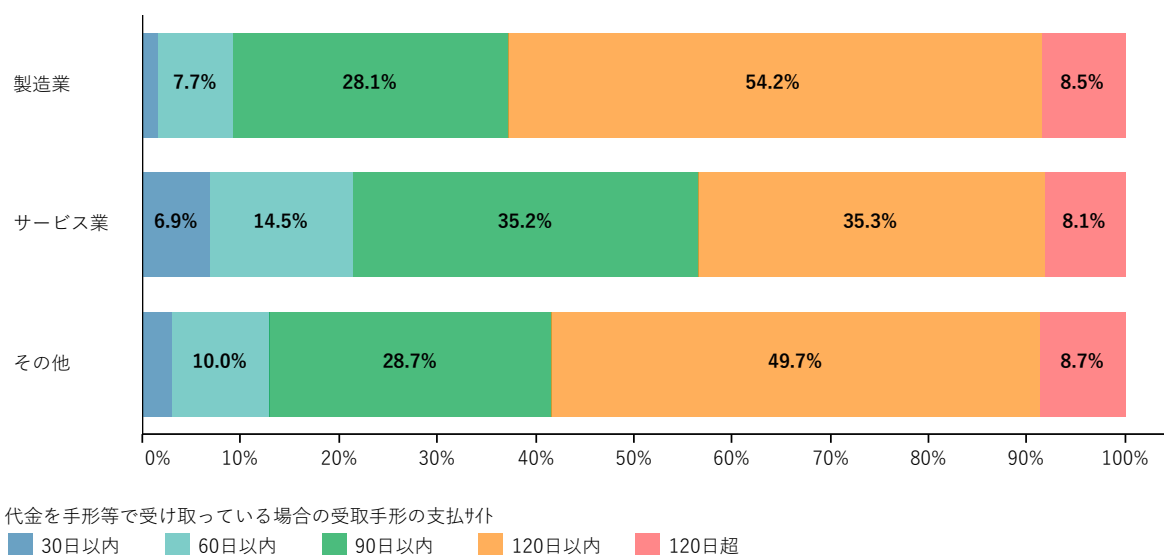
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

(iii) 受取手形の支払サイト

第2-3-66図は、代金の一部を手形で受け取っていると回答した受注側事業者に対して、その支払サイトを確認したものである。

これを見ると、「製造業」、「その他」で支払サイトが90日超となっている企業が約6割に上る。また、いずれの業種においても支払サイトが120日超となる企業が約1割存在している。

第2-3-66図 受取手形の支払サイト（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

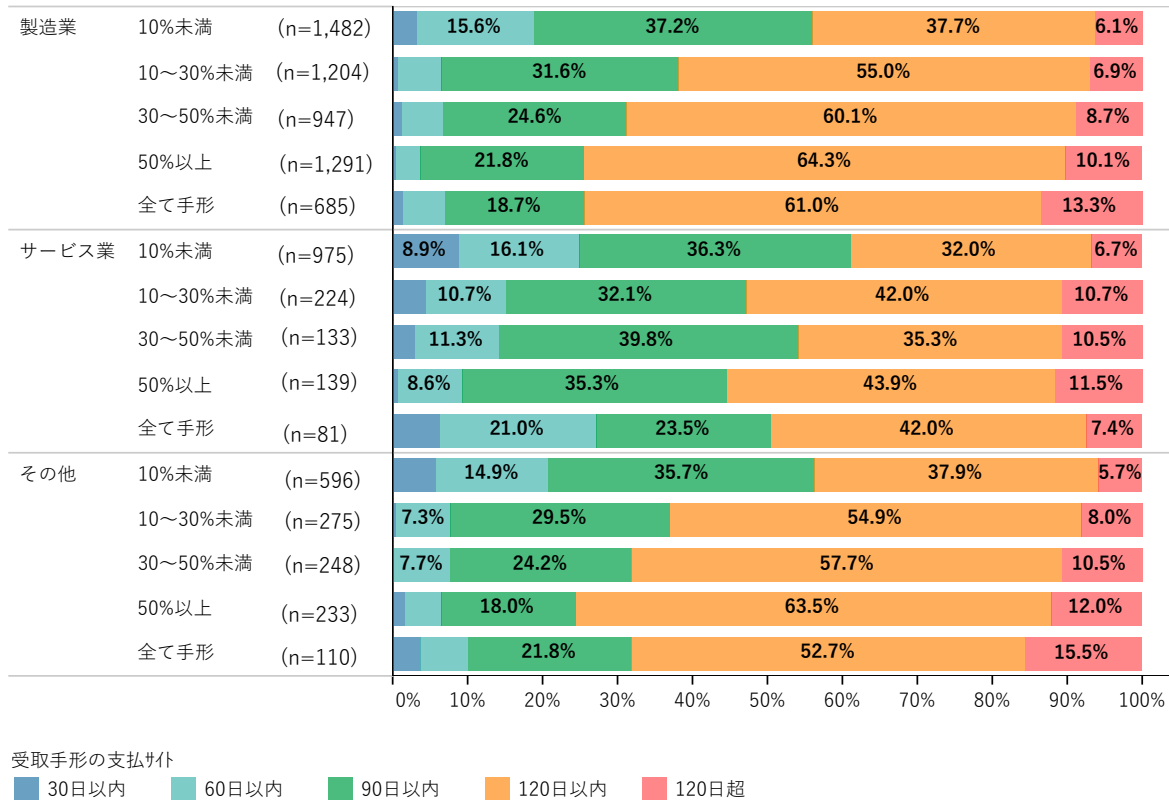
2.代金を手形等で受け取っている割合に関する質問で、「すべて現金」と回答した者以外に対する質問。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=5,609、サービス業：n=1,552、その他：n=1,462

第2-3-67図は、受注側事業者における、受取代金の手形割合別に、受取手形の支払サイトを見たものである。

これを見ると、手形割合が高い企業ほど、受取手形の支払サイトは長い傾向にある。

第2-3-67図 受取代金の手形割合別に見た、受取手形の支払サイト（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.代金を手形等で受け取っている割合に関する質問で、「すべて現金」と回答した者以外に対する質問。

(iv) 手形割引料相当額の負担状況

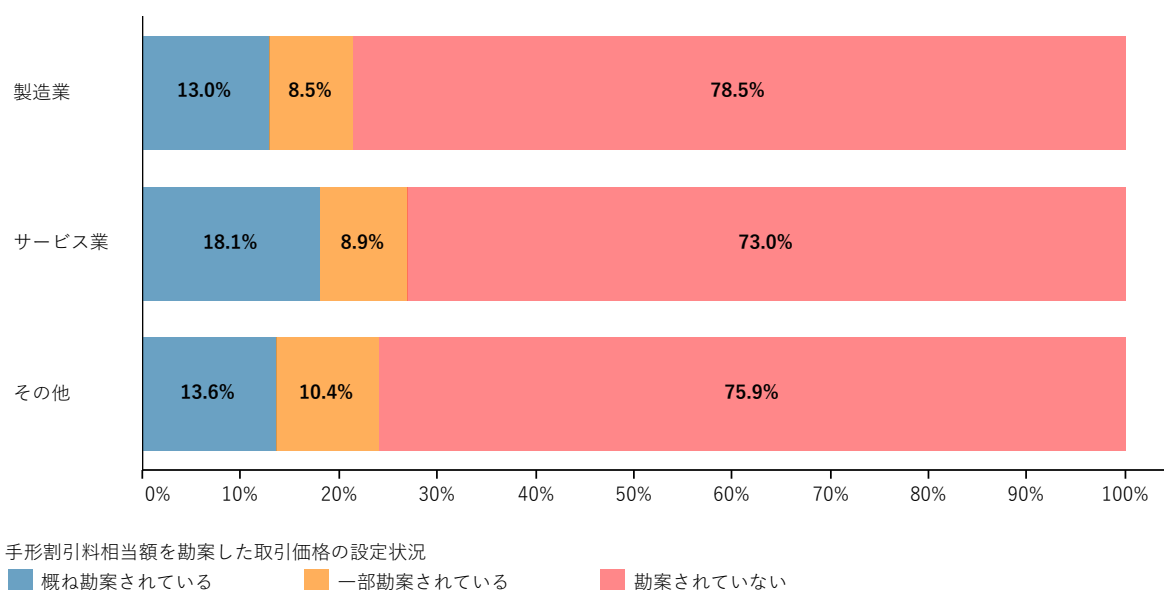
(iii) で確認したとおり、代金を手形で受け取っている割合が高いほど、受取手形の支払サイトは長期化している。このような企業は、手元の資金繰りが苦しくなることが想定され、手元に現金を確保するために手形割引を利用する可能性が高まると考えられる。当然、手形割引の総額が大きくなるほど、手形割引料相当額の負担は大きく

なることから、取引価格には手形割引料相当額が勘案されることが望ましい。

第2-3-68図は、代金を手形で受け取っている受注側事業者に対し、手形割引料相当額を勘案した取引価格が設定されているかを確認したものである。

これを見ると、いずれの業種でも「勘案されていない」と回答する企業が大部分を占める。

第2-3-68図 手形割引料相当額を勘案した取引価格の設定状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.代金を手形等で受け取っている割合に関する質問で、「すべて現金」と回答した者以外に対する質問。

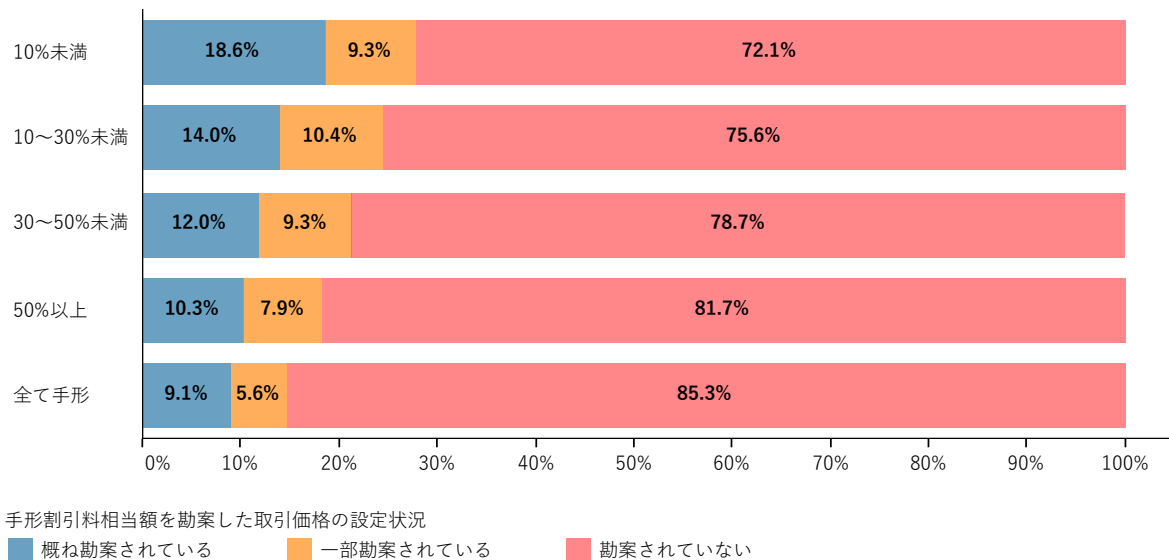
3.回答数(n)数は以下のとおり。製造業：n=6,236、サービス業：n=1,611、その他：n=1,638

第2-3-69図は、受注側事業者における受取代金の手形割合別に、取引価格への手形割引料相当額の勘案状況を見たものである。

これを見ると、代金の手形受取割合が高い企業

ほど、「一部勘案されている」、「概ね勘案されている」と回答する企業割合が低く、代金の手形受取割合が高い企業ほど、費用負担が大きくなっている可能性が指摘される。

第2-3-69図 受取代金の手形割合別に見た、取引価格への手形割引料相当額の勘案状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.代金を手形等で受け取っている割合に関する質問で、「すべて現金」と回答した者以外に対する質問。

3.回答数(n)は以下のとおり。10%未満：n=3,063、10~30%未満：n=2,078、30~50%未満：n=1,638、50%以上：n=1,939、全て手形：n=905

(v) 代金支払の適正化

中小企業庁・公正取引委員会は、「未来志向型の取引慣行に向けて²⁹」の中で、「支払条件の改善」を重点課題の一つとし、「代金支払の現金化の原則」、「手形の支払サイトの短縮」などを推進している。

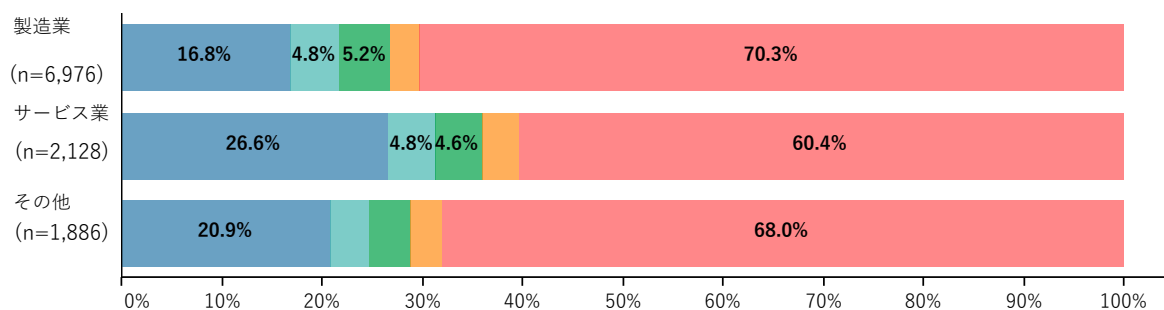
第2-3-70図は、受注側事業者における、代金の支払条件の改善時期及び、受取手形の支払サイ

トの短縮時期について見たものである。

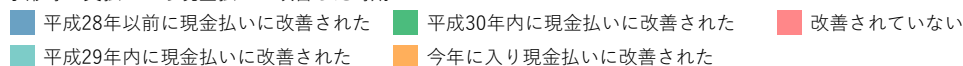
これを見ると、支払条件の見直し、支払サイトの短縮について、徐々に改善が進んでいることが分かる一方で、「改善されていない」、「短縮されていない」と回答する受注側事業者の割合は依然として高く、今後更なる改善に向けて取り組んでいく必要があると考えられる。

第2-3-70図 代金の支払条件の改善時期及び、受取手形の支払サイトの短縮時期（受注側事業者）

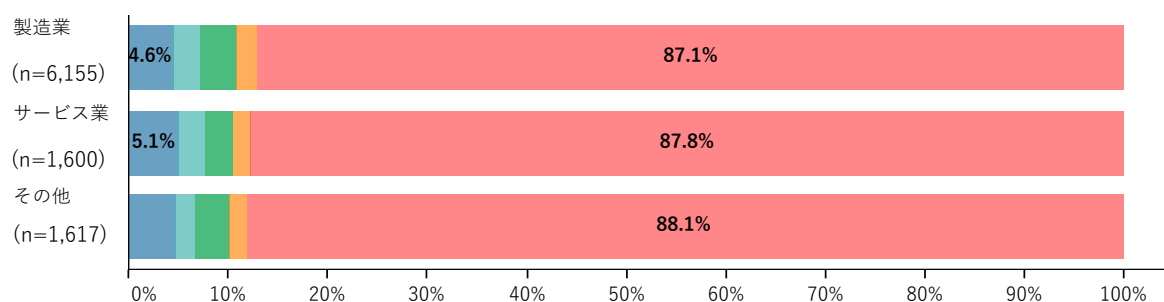
手形から現金払いへ支払条件が改善した時期



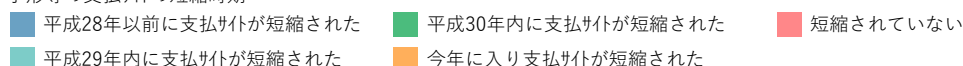
手形等の支払いから現金払いへ改善した時期



受取手形の支払サイトの短縮時期



手形等の支払サイトの短縮時期



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

29 平成28年9月15日発表。

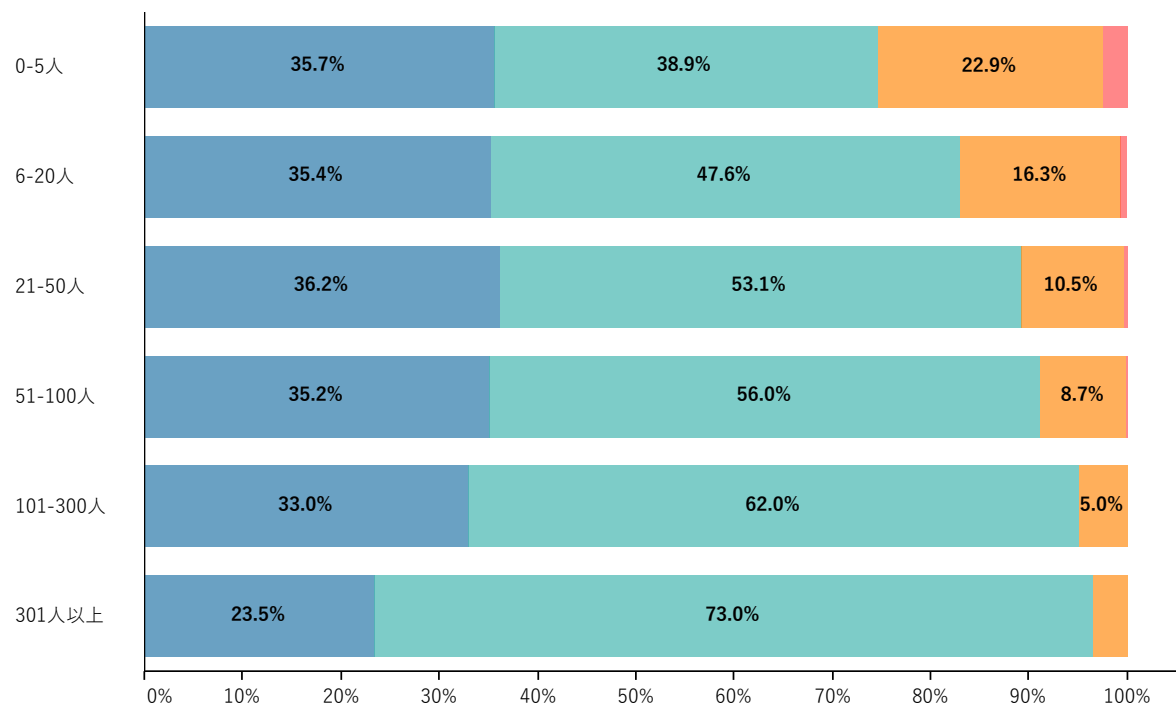
③取引関係と働き方改革

最後に、受注側事業者における働き方改革への対応状況について確認する。

第2-3-71図は、受注側事業者における、働き方改革への対応状況を従業員規模別に見た^{30 31}ものである。

これを見ると、「対応が必要であり、対応済み」と回答した企業は、いずれの従業員規模でも4割以下となっている。また、従業員規模が小さい企業ほど「対応が必要であるが、対応は困難」と回答する企業の割合が高くなっている。

第2-3-71図 働き方改革（全般）への対応状況（受注側事業者）



働き方改革(全般)への対応状況

- 対応が必要であり、対応済みである
- 対応が必要であり、対応方針を検討中
- 対応が必要であるが、対応は困難
- 対応が必要であるが、対応はするつもりはない

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2.回答数(n)は以下のとおり。0-5人：n=3,444、6-20人：n=5,986、21-50人：n=3,387、51-100人：n=1,299、101-300人：n=745、301人以上：n=115

3.働き方改革関連法に対する理解度の質問で、①時間外労働の上限規制、②年次有給休暇の確実な取得、③同一労働・同一賃金の質問に、一つでも「十分に理解している」、「概ね理解している」と回答した者に対して回答を求めている。

4.対応の必要性に関する質問で、「対応の必要はない」、「対応の要否が分からない」と回答した者を除いて集計している。

30 第1部第1章第3節「第1-1-48図」と同一のグラフである。

31 働き方改革関連法に対する理解度の質問で、「十分に理解している」、「概ね理解している」と回答した企業に対する質問。

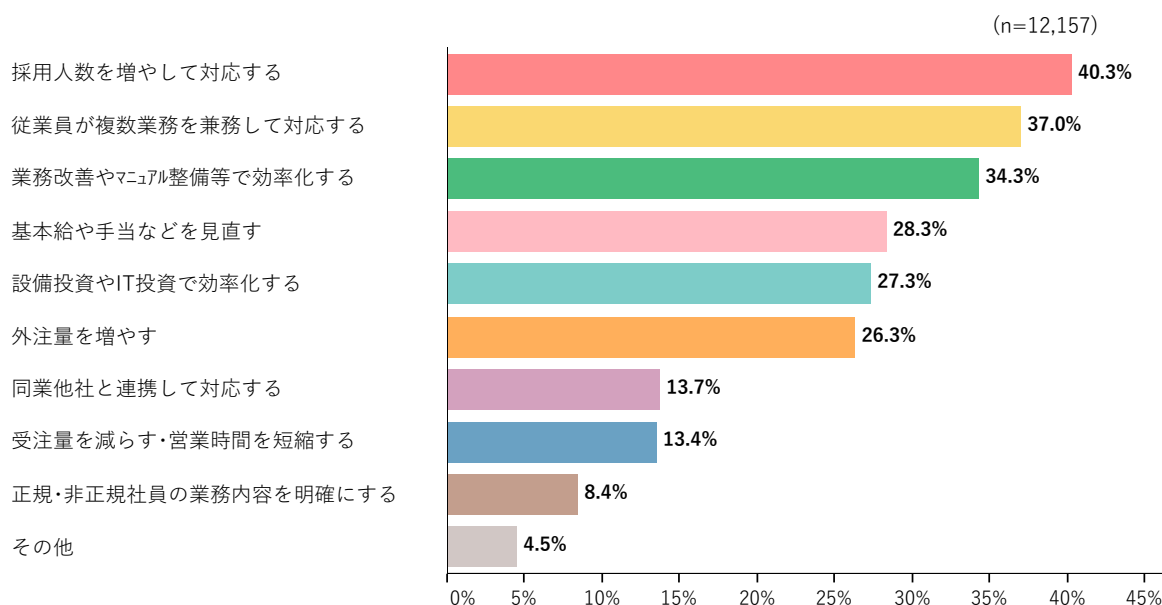
第2-3-72図は、働き方改革への対応について「対応済みである」、「対応方針を検討中」と回答した受注側事業者に対して、具体的な対応方針を確認したものである。

これを見ると、「採用人数を増やして対応する(40.3%)」という対応方針が最も多く、次いで「従業員が複数業務を兼務して対応する(37.0%)」、「従業員が複数業務を兼務して対応する(37.0%)」、

「業務改善やマニュアル整備等で効率化する(34.3%)」といった対応方針が多い。

取引上の観点から見ると、26.3%の受注側事業者で「外注量を増やす」と回答している。働き方改革への対応の選択肢として、「外注量を増やす」ことを進めることで、そのしわ寄せが他社に及ぶ可能性も考えられる。

第2-3-72図 働き方改革への対応方針（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

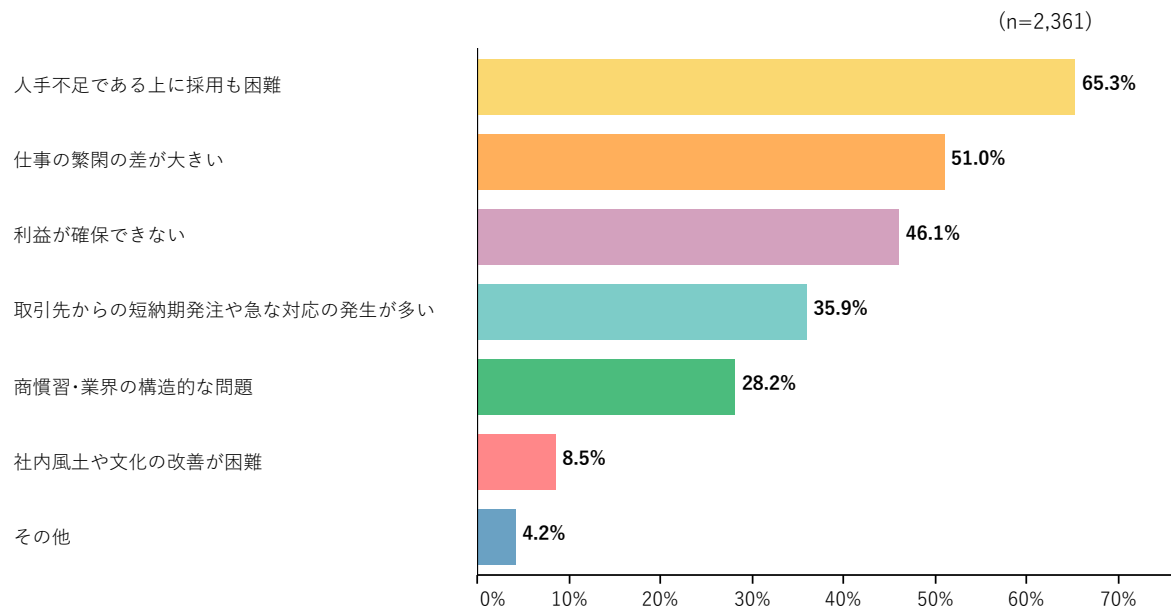
2.働き方改革全般に対する対応の必要性に関する質問で「対応が必要であり、対応済みである」、「対応が必要であり、対応方針を検討中である」と回答した者に対する質問。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

第2-3-73図は、働き方改革への対応について「対応が必要であるが、対応は困難」、「対応が必要であるが、対応するつもりはない」と回答した受注側事業者に対して、その理由を確認したものである。

取引上の観点から見ると、「仕事の繁閑の差が大きい（51.0%）」、「取引先からの短納期発注や急な対応の発生が多い（35.9%）」、「商慣習・業界の構造的な問題（28.2%）」といった回答が挙げられている。

第2-3-73図 働き方改革への対応が困難または対応しない理由（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.働き方改革全般に対する対応の必要性に関する質問で「対応が必要であるが、対応は困難」、「対応が必要であるが、対応するつもりはない」と回答した者に対する質問。

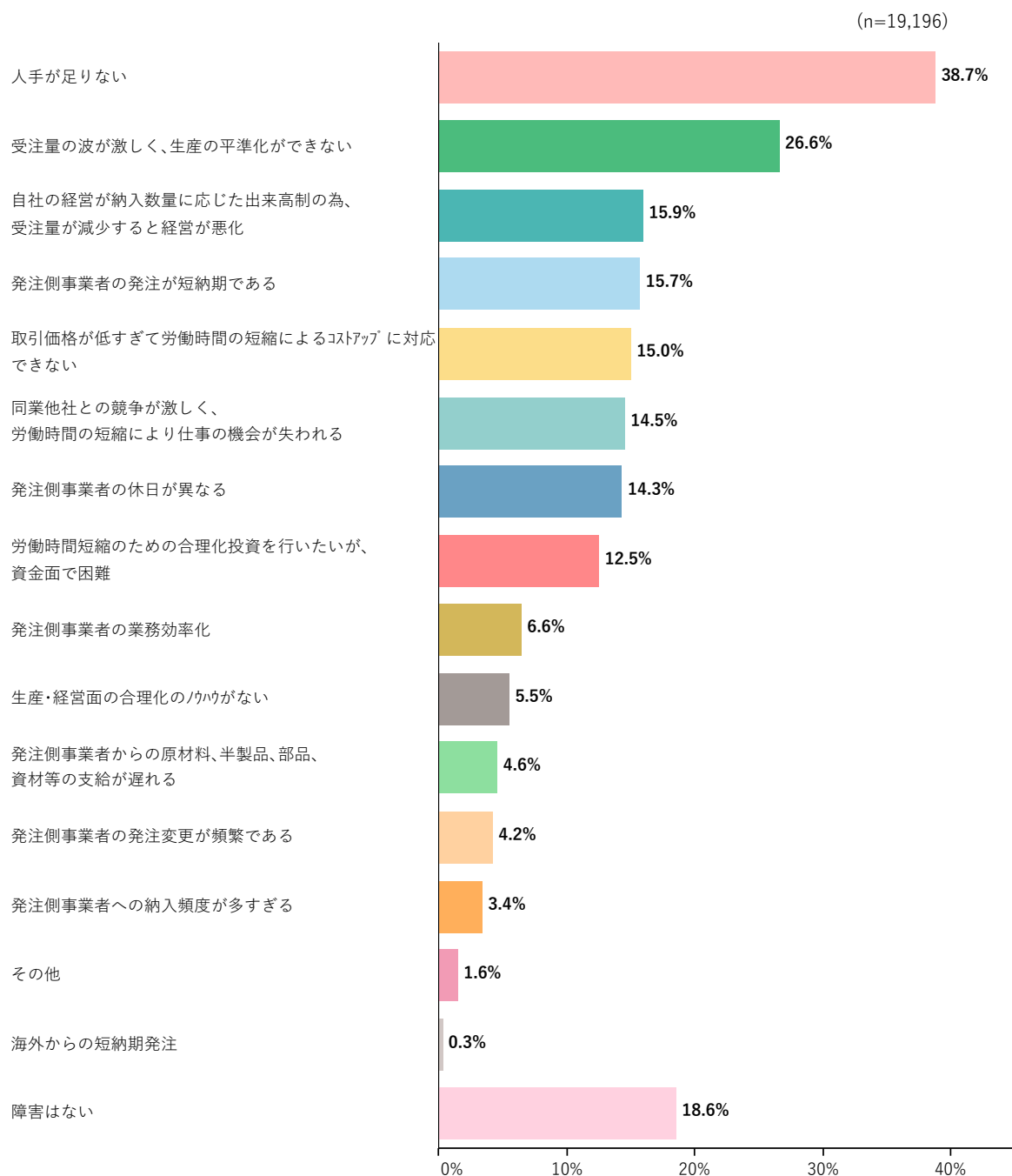
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

第2-3-74図は、受注側事業者における、働き方改革を進める上での障害を見たものである。

これを見ると「人手が足りない」という回答が約4割と最も高い結果となっている。取引上の観点から見ると、「受注量の波が激しく、生産の平

準化ができない（26.6%）」、「発注側事業者の発注が短納期である（15.7%）」といった回答が挙げられている。また、「取引価格が低すぎて労働時間の短縮によるコストアップに対応できない（15.0%）」といった回答も見られる。

第2-3-74図 働き方改革を進める上での障害（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

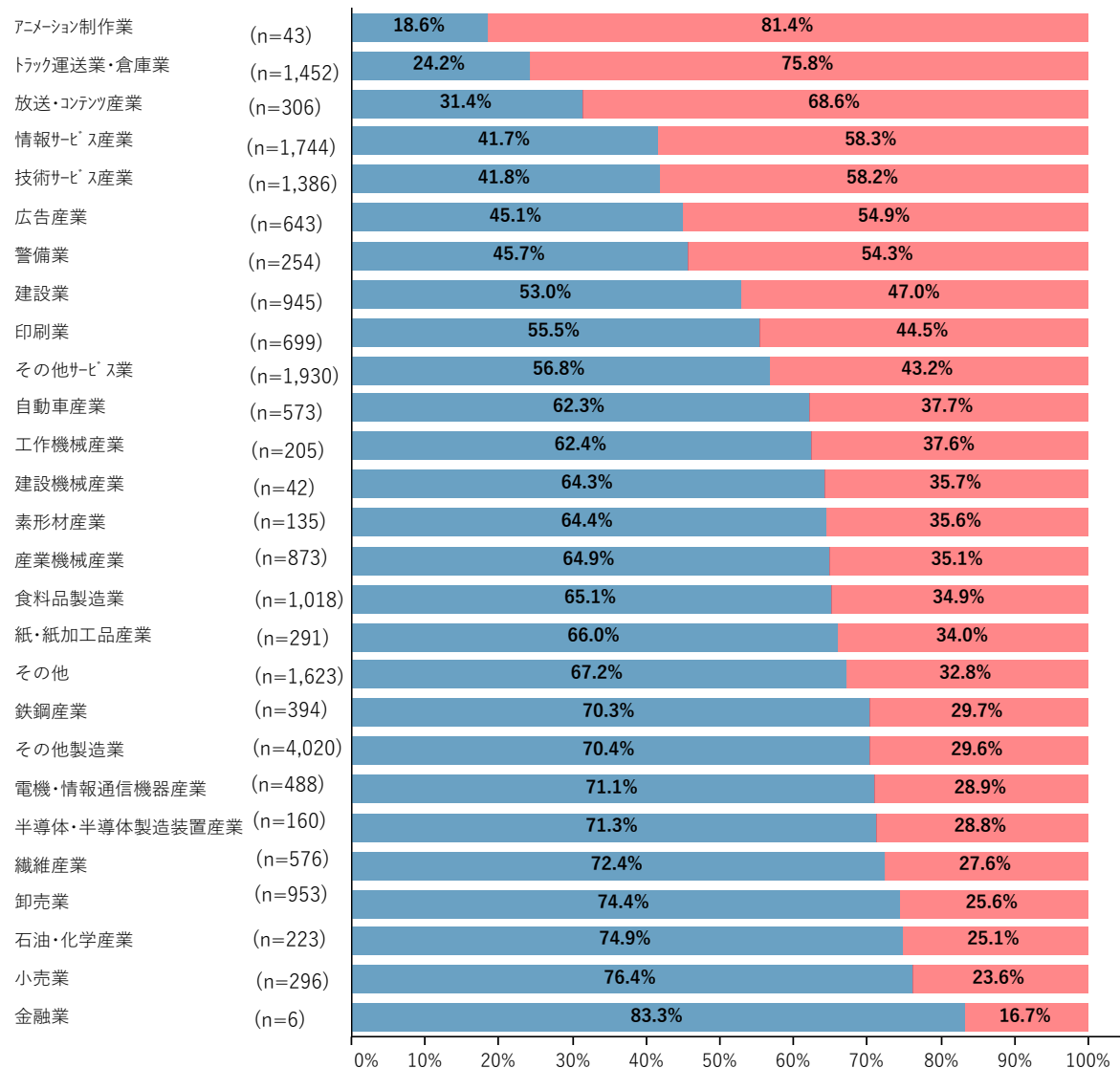
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

第2-3-75図は、受注側事業者における、長時間労働につながる業界特有の課題の有無を、業種（細区分）別に見たものである。

これを見ると、特に「サービス業」に分類され

る業種において、業界特有の課題が「ある」と回答した企業の割合が高い。また、「製造業」の主な業種においても、約3～4割の企業が業界特有の問題があると回答している。

第2-3-75図 長時間労働につながる業界特有の課題の有無（受注側事業者）



長時間労働に繋がる業界特有の課題有無

■ ない ■ ある

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

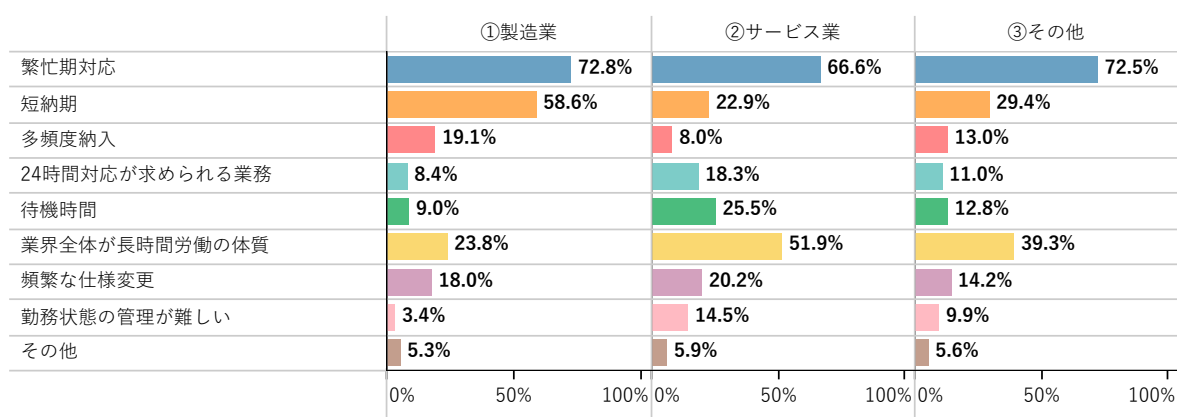
第2-3-76図は、受注側事業者における、長時間労働につながる業界特有の課題を業種別に見たものである。

これを見ると、いずれの業種でも、「繁忙期対応」と回答した企業の割合が最も高い。業種別にみると、「製造業」においては「短納期」であることが「繁忙期対応」に次ぐ課題となっている。これに対して、「サービス業³²」、「その他」にお

いては「業界全体が長時間労働の体質」であることが第2位となっている。

このような課題は、受注側事業者のみで解決できる課題ではないことから、受注側事業者と発注側事業者が双方で協力して、課題解決に向けた取組を行う必要があるほか、業界全体を挙げた取組を進めていくことが期待される。

第2-3-76図 長時間労働につながる業界特有の課題（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

3.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=8,973、サービス業：n=4,430、その他：n=1,275

4.長時間労働につながる業界特有の課題に関する質問で「ある」と回答した者に対する質問。

事例2-3-6は、長時間労働が常態化するIT業界において、大企業である同社だけでなく、同社と取引のある企業も巻き込んで、その業界慣習からの脱却に向けた取組を行っている事例である。

業界全体の改革を中小企業だけで実現することは困難である。今後、働き方改革を浸透させていくためにも、こうした取組は非常に重要であると考えられる。

32 サービス業に分類される業種（細区分）における業界特有の課題で特徴的なものは以下の通り。

- ・アニメーション制作業（n=35）・・・第1位「業界全体が長時間労働の体質」（80.0%）
- ・広告産業（n=349）・・・第1位「業界全体が長時間労働の体質」（62.2%）
- ・放送・コンテンツ産業（n=209）・・・第1位「業界全体が長時間労働の体質」（61.2%）
- ・トラック運送業・倉庫業（n=1,087）・・・第1位「待機時間」（76.3%）
- ・警備業（n=138）・・・第2位「24時間対応が求められる業務」（63.0%）

事例 2-3-6

SCSK株式会社

「多重下請構造にあるIT業界の中で、パートナー企業と共に働き方改革を進める大企業」

東京都江東区のSCSK株式会社はソフトウェア開発、システムの運用・保守、ITプロダクトの販売などを行う、東証一部上場企業である。同社は、長時間労働が常態化しているIT業界の中で、2012年から働き方改革を進めており、月間平均残業時間20時間以下、年間有給休暇取得率90%以上を実現しつつ、業績も好調に推移している。同社では、委託先企業をパートナー企業と位置づけ、約500社あるパートナー企業と共に、働き方改革の施策を共有し、共に推進している。

システム開発プロジェクトにおいて、上流工程における業務要件や仕様定義が曖昧であると、プロジェクトが進む中で仕様の変更などが頻繁に発生し、取引関係にある企業においても手戻りが増加することになる。また、製造業と異なり、成果物は「モノ」として目に見えないことから、プロジェクト全体の進捗や品質が見えづらく非効率になりがちである。

そこで同社は、自社が進めるプロジェクトについて初期に仕様を明確に定め、後出しでの要件追加は行わないことにするとともに、「SE⁺（エスイープラス）」というシステム開発方法論を確立し、パートナー企業とも共有した。「SE⁺」は、システム開発プロセスを標準化するとともに、プロジェクトの進捗状況を可視化し、各プロセスでどのような作業が必要で、どのような品質・水準を確保すれば次の工程に進めるかが示される。この仕組みを導入することで、パートナー企業と共に業務の手戻りを減らし、効率的に高い品質のシステムを開発することが可能になった。

また同社は、契約関係の見直しにも積極的に取り組んでいる。IT業界では、自社の要員だけでなくパートナー企業と共同の体制で、プロジェクトを進める形態が一般的であるが、人手が不足すると、更に外注するために再委託や再々委託が発生し、これがIT業界の多重下請構造につながっている。同社では、パートナー企業との契約形態

を、プロジェクトの完遂を目的とした「請負型」に移行している。「請負型」の契約形態であれば、パートナー企業の創意工夫により効率的な業務遂行の余地の拡大が期待され、パートナー企業の技術力や専門性の向上にもつながる。さらに同社ではパートナー企業に対し再々委託を行わないように求めている。

こうした取組により、同社のパートナー企業は、同社とともに効率的にプロジェクトが進められるようになり、残業時間や有給休暇取得率の改善が進んでいる。さらに同社では、より高い品質・生産性と継続的かつ安定的な取引を実現できるパートナー企業約30社を「Coreパートナー³³」と位置づけており、働き方改革に関する各社の具体的な取組やその成果などを定期的に共有している。人手不足が課題になっているIT業界の中で、Coreパートナーの採用状況は好調であるという。

同社の田淵正朗会長は、「パートナー企業や自社の国内ニアショア拠点のIT技術者が、IT業界の働き方のモデルとなることを目標とし、効率的で創造性の高い業務の進め方と働き方改革を業界に広めることで、IT業界全体に優秀な人材が集まるというエコシステムづくりを目指していく。」と力強く語る。



働き方改革推進パートナー表彰の様子

33 Coreパートナーのうち、約3分の1が従業員300名以下の企業である。

コラム 2-3-3

「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく
取組のさらなる浸透に向けて

中小企業庁などでは、2016年9月に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」に基づき、2019年度も様々な取組を実施してきた。本コラムでは、2019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、中小企業庁及び地方経済産業局に下請Gメンを配置し、現在120名体制で、全国各地で年間4,000件超の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伺うことができない取引上の課題などの把握につながっており、例えば、取引適正化の取組の浸透状況や働き方改革に起因するしわ寄せなど、下請事業者の取引実態を幅広く聴取している。2020年1月末までに累計11,623件の下請中小企業ヒアリングを実施した。

●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（2019年12月）

「未来志向型の取引慣行に向けて」では、各業界団体に対して、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けた自主行動計画の策定と着実な実行などを要請しており、2020年2月末時点で、14業種39団体において「自主行動計画」が策定・公表されている。この自主行動計画の内容については、各業界団体において毎年フォローアップ調査を行うこととしており、2019年度は9月から11月にかけて、経済産業省所管の8業種29団体が、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。（調査対象：各業界団体に所属する約6,000社、回答：2,086社、回答率：約35%）

各団体において実施した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を合わせて、2019年12月に中小企業庁より公表した。調査結果からは、「未来志向型の取引慣行に向けて」重点三課題（「価格決定方法の適正化」、「コスト負担の適正化」、「支払条件の改善」）について、いずれも改善傾向で、特に、「コスト負担の適正化」のうち、「型の返却・廃棄の促進」は、発注側で大きく改善した。一方、重点三課題に関する改善状況への認識については、発注側と受注側で大きなズレがあることも明らかとなった。

以上の調査結果も踏まえ、より効果的な取組を検討することを目的に、2019年11月から12月にかけて、取引問題小委員会（中小企業庁の審議会）にて、策定業界団体が一堂に会し、発注側と受注側の認識のズレの解消などについて、公開の場で議論を行った。さらに、議論の結果を踏まえ、業界ごとの課題に対し、取引適正化に向けた更なる対策の検討を2020年1月に各団体に要請した。このような取組を通じて、取引適正化の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。

●型取引の適正化推進協議会（2019年8月～）

型管理の適正化を阻害する商慣行や課題を把握するため、2018年12月から2019年1月にかけて、型の生産額の大半を占める金型の取引全般について公正取引委員会と連名で実態調査を実施した。調査の結果、型代金の支払方法、金型の所有の在り方、知財の取扱いなどの事項について、部品の発注側企業と受注側企業の双方が曖昧な認識の状態で金型に係る取引を実施している実態が明らかとなった。

これらの実態を踏まえ、2019年8月に産学官からなる「型取引の適正化推進協議会」を立ち上げ、型取引全般に係る課題などについて検討を実施。2019年12月には、型取引の適正化に向けた基本的な考え及び取引の原則、さらには、契約書のひな型を報告書として取りまとめ、公表した。

今後は、同協議会を常設し、フォローアップ調査などを通じて、産業界における型取引の適正化に向けた取組の実施・浸透状況を把握することとしている。

●取引適正化推進会議（2018年～）

全国各地で取引適正化の取組を浸透させるため、2018年度より、全国各地で「取引適正化推進会議」を開催しており、2019年度も全国6ブロック7箇所にて開催した。経済産業省及び業所管省庁の幹部などが出席し、各地の中核・中堅企業などから、各社が抱える取引上の課題をヒアリングするとともに、型取引の適正化や働き方改革のしわ寄せ防止など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 2-3-4

「振興基準」

●「下請中小企業振興法」及び「振興基準」について

「下請中小企業振興法」は、親事業者と下請事業者の取引条件改善を通じて、下請事業者の独立性を高めるとともに、企業の能力が最大限に発揮されることを目的として、1970年に制定された。

「下請中小企業振興法」第3条に基づく「振興基準」(1971年3月12日 策定)は、下請中小企業振興の観点から、下請事業者及び親事業者のよるべき望ましい取引の一般的な基準として経済産業大臣が定めたものである。2016年9月に取りまとめた「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく取組を進めていく中で、サプライチェーン全体での取引適正化を推進することを目的に、「振興基準」を、産業界が参照すべき、望ましい取引の規範として浸透を図ってきたところである。また、新たに把握された取引上への課題に対処するため「振興基準」の改正を行っており、2018年12月には、大企業間取引における支払方法や「働き方改革」の実現を阻害するような取引慣行の改善などについて、また、2020年1月には、①型取引について、従来の保管・廃棄の適正化に加え、製造、契約（ひな型提示）、支払条件改善など、型取引全般を対象に拡大し、適正化を図ること、②下請中小企業の業務効率化を目的に、「受発注システム等の電子化」に積極的に対応することなどについて改正した。

●「振興基準」と各産業界における「自主行動計画」の関係について

2016年より、「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づき、サプライチェーン全体での取引適正化と付加価値向上に向けた「自主行動計画」の策定と着実な実行を産業界に対して要請しており、策定団体は当初8業種21団体であったが、2020年2月末現在14業種39団体まで拡大している（コラム2-3-4図）。「振興基準」の改正に当たっては、産業界としても、新たな取引上の課題に対処すべく、改正内容を踏まえた「自主行動計画」の改定を行い、業界ごとの取組を進めている。

コラム2-3-4図 自主行動計画策定団体（14業種39団体）

業種	団体名
自動車	・日本自動車工業会 ・日本自動車部品工業会
素形材	・素形財センター等 計9団体
機械製造業	・日本建設機械工業会 ・日本産業機械工業会 ・日本工作機械工業会 ・日本半導体製造装置協会 ・日本ロボット工業会 ・日本計量機器工業連合会 ・日本分析機器工業会 ・一般社団法人カメラ映像機器工業会(CIPA)
航空宇宙工業	・日本航空宇宙工業会
繊維	・日本繊維産業連盟等 計2団体
紙・紙加工業	・日本製紙連合会
電機・情報通信機器	・電子情報技術産業協会(JEITA)等 計4団体
情報サービス・ソフトウェア	・情報サービス産業協会
流通業(スーパー、コンビニ、ドラッグストア等の小売業)	・日本スーパーマーケット協会 ・全国スーパーマーケット協会 ・日本フランチャイズチェーン協会 ・日本チェーンドラッグストア協会 ・日本ボランティアチェーン ・日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会
建材・住宅設備	・日本建材・住宅設備産業協会
警備業※警察庁より要請	・全国警備業協会
放送コンテンツ業※総務省より要請	・放送コンテンツ適正取引推進協議会
トラック運送業※国交省より要請	・全日本トラック協会
建設業※国交省より要請	・日本建設業連合会

資料：中小企業庁

第4節 大企業と中小企業の共存共栄に向けて

大企業と中小企業が互いに稼げる「共存共栄の関係」の実現に向け、中小企業庁では、2019年12月から2020年2月にかけて、「価値創造企業に関する賢人会議」を開催した（コラム2-3-5）。同会議では、大企業と中小企業の連携による価値創造や、共存共栄関係の構築に向けた様々な分析や取組事例が紹介されたが、我が国を取り巻く様々な環境変化に対応し、経済全体のパイを拡大していくためには、大企業と中小企業が対立するのではなく、お互いの強みを活かしつつ、互いに稼げる未来志向の取引関係を構築していくことが重要と考えられる。

例えば、事例2-3-7は、我が国の航空機産業全体の国際競争力を高めるために、大企業と中小企業が連携して国際競争力の向上を目指している事例である。

さらに、事例2-3-8は、国内外の医療機器メーカーと連携し、日本の中小ものづくり企業の優れた技術を活かすことで、国内外の市場に向けた医療機器ビジネスの展開を行っている事例である。

今後、このような、新しい取引関係の構築を進めることが、我が国経済の活性化を図る上で重要と言えるだろう。

事例 2-3-7

航空機部品生産協同組合

「大企業と中小企業が連携し、航空機産業の国際競争力向上を目指す協同組合」

三重県松阪市の航空機部品生産協同組合（組合事務局4名、工場内稼働人員約200名、出資金4,000万円）は、航空機部品の生産に携わってきた10社によって結成され、航空機部品を一括で受注・生産している。三菱重工業株式会社（以下、「三菱重工」）松阪工場建屋の一部を購入して共同工場とし、2017年から航空機部品の生産を開始した。同組合は松阪市を拠点とするため、「松阪クラスター」とも呼ばれている。

航空機産業は、ボーイング（米国）やエアバス（フランス）といった航空機メーカーを頂点とし、世界各地で部品の生産が行われている。我が国においては、三菱重工を始めとした重工大手3社（川崎重工業株式会社、株式会社IHI）が、これら航空機メーカーのTier1企業に当たり、その下に中小企業を中心としたTier2以下のサプライチェーンが形成されている。航空機の部品点数は自動車と比較しても非常に多く、高い品質水準が要求される。今後、航空機の需要は拡大が見込まれる中、各国のTier1企業は受注獲得のために品質・コスト・納期の改善を進めており、我が国の航空機産業も国際競争力を高める必要に迫られている。

このような環境下で、同組合は航空機部品業界の生産効率を高めることを目的に、2015年4月に設立された。航空機部品の生産体制は、一つの部品を製造するために、板金加工、表面処理、塗装といった数多くの工程を経る必要がある。このとき、部品を各工程に進めるために、Tier1企業から各工程を担当する企業に発注し、完成した部品を都度Tier1企業に戻すという方法を採用しており、材料の仕入れから一つの部品が完成するまでに30～90日を要していた。同組合では、これまで別々の企業が別々の工場で行っていた機械加工、板金加工、熱処理、ショットピーニング、表面処理、塗装、検査といった複数の工程を一つの共同工場で行うことで、工程間の連携を高め部品の配送にかかる期間の短縮を目指した。

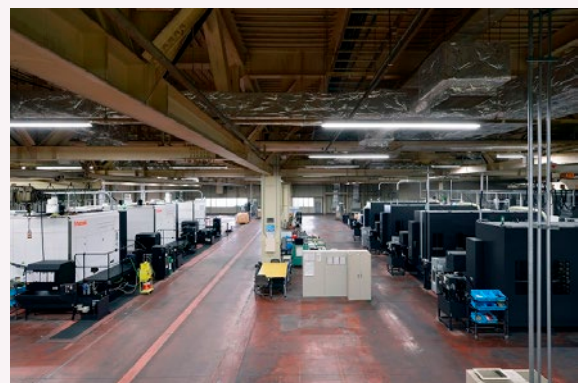
具体的な取組として、共同工場内で各社が連携して部品を製造するために、共通の生産管理システムを構築している。共通生産管理システムは、会社間をまたがる各工程を横断的に管理しており、各社の生産スケジュールを進捗状況に応じて組み替え、納期までの効率的な生産計画を立てている。ある企業で手掛けた部品が他社に納

品された後どのように加工されているかなど、製造工程全体が把握できるようになり、生産の見える化につながる。また、受発注システムでは各企業間の受発注にEDI³⁴を導入した。EDIにはペーパーレス化や自動化による人的ミスの削減、工数削減などのメリットがある。航空部品業界は部品点数が多いにもかかわらず、これまで導入されていなかったため、既に導入が進んでいる自動車業界に倣いつつ、同組合に適合した独自の受発注システムを構築した。

このような取組の結果、「松阪クラスター」では生産リードタイムを1週間～10日程度まで短縮することに成功した。今後も更なる生産体制の効率化を推し進め、Tier1企業と一体となって、国際競争力向上・販路拡大を目指している。



協同組合事務所



工場内部の様子

34 Electronic Data Interchangeの頭文字を取ったもの。

事例 2-3-8

SESSA 中小企業医療機器開発ネットワーク

「医療機器産業への参入に向けた、ものづくり中小企業の新たな連携の形」

SESSA 中小企業医療機器開発ネットワークは、精密工業の世界的な集積地である長野県諏訪地域を中心に、高いスキルを持つ医療機器専門家を有する医療機器ODMメーカー、世界最高水準の技術を持つ金属の材料・加工・組立メーカーなど、ものづくり中小企業8社が参画している企業連合（任意団体・2020年度一般社団法人化予定）である。

世界の医療機器市場は拡大基調にあり、次世代の有望産業として高い注目を集めている。各国の大手医療機器メーカーは、自社の経営資源を利用し研究開発を行っているが、技術的な制約により目指す機能を実現出来ないケースがある。我が国のものづくり中小企業の中には、高い技術により大手医療機器メーカーが抱える課題を解決できる企業が存在し、これらのものづくり企業は医療機器産業への参入余地がある。しかしながら、その技術をどのように医療機器に利用すれば分からないことが参入を困難にしている側面がある。

SESSAの代表幹事である鈴木啓太氏は、オリンパス株式会社での勤務経験から医療機器の開発に精通しており、2013年に東京から長野に移住したことを契機に（株）ナノ・グレインズを立ち上げ、医療機器の開発を開始した。同氏は、諏訪地域のものづくり中小企業と協力し、試作開発を進める中で、これらの中小企業の高い技術力が医療機器産業に変革をもたらす可能性を感じ、2014年に「中小ものづくり企業の連携による医療機器産業への参入における成功モデルの確立と共有」を目的にSESSAを結成した。

SESSAでは、参画企業が一堂に会する定例会を毎月一度開催している。この定例会では、医療機器の共同研究開発の進捗状況の共有、課題を解決するためのディスカッション、参画企業の新たな技術や最新の医療機器業界の情報共有などが行われている。定例会での情報交換を通じて、1社だけで案件に取り組むよりも参画企業の得意分野のノウハウを持ち寄ることで、医療機器メーカーのニーズにより的確に応えることができることも明らかとなり、参画企業間における共同研究は非常に盛んである。また、国内外の展示会、医療機器メーカー訪問といった販路拡大に向けた取組についても、個社単位だけではなくSESSAという団体として共同で行っている。

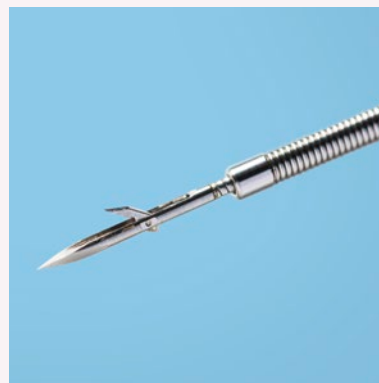
これらの具体的な取組として、ドイツで行われる世界最大の医療機器製造展「COMPAMED」への継続的な共同出展が挙げられる。この展示会では、参画企業それぞれが持つ優れた技術を結集し試作した「内視鏡処置具」を

出展し、医療機器メーカーへの提案を行った。この試作品は、参画企業の持つ優れた技術の見える化につながり、国内外からの商談につながった。現在も、「COMPAMED」のほか、東京で行われるアジア最大の医療機器製造展「MEDTEC Japan」にも出展するなど、積極的な販路開拓を行っている。

こうした取組の結果、大手を含む医療機器メーカーや国立がん研究センター等の医療機関から開発委託契約を獲得しているほか、内視鏡手術用の生検針等、試作開発に成功している製品も複数あり、現在は量産に向けて準備を進めている。2018年3月末で参画企業の医療機器関連売上合計は、SESSA結成時の2014年と比較して40倍にまで増加している。さらに、結成から現在に至るまでに既に7件の特許を出願している。今後は医療機器の市場が大きい米国で展示会への出展も視野に入れ、活動の領域や規模を拡大していくことを目指している。

社名	医療機器向け技術
(株)ナノ・グレインズ	医療機器ODM・開発受託
(株)小松精機工作所	精密機器用材料技術
(株)ミクロ発條	精密微細コイル技術
(株)プロボックス	精密特殊合金パイプ
共栄電工(株)	精密内面研磨技術
(株)ミゾグチ	精密コーティング技術
(株)共進	精密カシメ接合技術
高島産業(株)	精密加工・精密組立技術

SESSA 参画企業



SESSAで開発された高機能医療機器

コラム 2-3-5

価値創造企業に関する賢人会議

中小企業庁では、大企業と中小企業が互いに稼げる「共存共栄」関係の実現や、新たな価値創造に向けたサステナブルなバリューチェーンの再構築について検討すべく、大企業及び中堅・中小企業の経営者などをメンバー（コラム2-3-5①図）とする「価値創造企業に関する賢人会議」を2019年12月に立ち上げ、3回の会議を通じて、2020年2月に中間報告書を取りまとめた。

本会議では、これからの時代に企業が持続的に発展していくためには、コスト競争を通じた利益の最大化だけでなく、最終ユーザーの個々のニーズに応える「価値」の創造が重要となることを確認し、我が国の取引構造の現状と課題や今後の目指すべき姿について議論を行った。

議論に当たっては、国内外における「共存共栄モデル」の具体的な事例を多数取り上げた。ここでは、同会議で取り上げられた事例の1つとして、コマニー（株）（石川県小松市）の取組を紹介する（コラム2-3-5②図）。同社は、オフィスなどのパーテーションの製造、販売、設計、施行を行う国内トップシェアメーカーであり、多数のサプライヤーと取引を行っている。同社の基本方針として、「サプライヤーとの共存共栄」を目指しており、コストダウンなどの成果が出た場合に、その成果配分を50/50（フィフティフィフティ）にするなどの取組を行っている。

同会議の中間報告書では、「共存共栄」の考え方を産業界全体に浸透させ、価値創造型の企業連携や持続可能な取引関係を推進していくための施策、さらに、個別取引に着目して、取引適正化を徹底するための施策についての提言がなされている。まずは、これらの施策を着実に実行し、効果検証を重ねながら、パイの奪い合いではなく全体のパイの拡大につながる「共存共栄」の関係の構築に、全力を尽くすことが必要である。

コラム2-3-5①図 価値創造企業に関する賢人会議 委員名簿

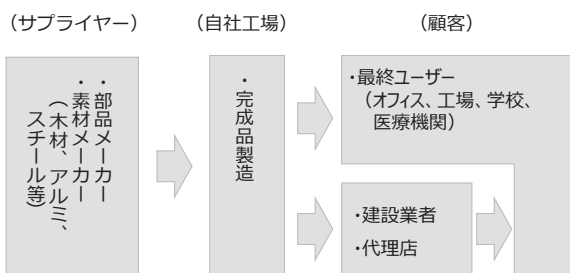
委員名	企業・団体名	役職
海内 美和	海内工業株式会社	代表取締役社長
井口 一世	株式会社井口一世	代表取締役
内山田 竹志	トヨタ自動車株式会社	代表取締役会長
小林 喜光	株式会社三菱ケミカルホールディングス	取締役会長
柵山 正樹	三菱電機株式会社	取締役会長
田淵 正朗	SCSK株式会社	代表取締役 会長執行役員 最高経営責任者
塚本 幹雄	コマニー株式会社	代表取締役 会長執行役員
寺門 一義	株式会社常陽銀行	取締役会長
松崎 暁	株式会社良品計画	代表取締役社長(兼)執行役員
◎三村 明夫	中小企業政策審議会	会長
渡邊 弘子	富士電子工業株式会社	代表取締役社長

◎は座長
※敬称略、五十音順

コラム2-3-5②図 共存共栄モデルの事例：コマニー株式会社

- コマニーでは、取引先と対等な関係を構築し、成果配分を“50/50（フィフティ・フィフティ）”にするなど、共存共栄を実現。

取引構造



取引先との共存共栄

- サプライヤーとの共存共栄
 - ・取引先を含めて全体が幸せになるように心がけている
(例) コストダウン等の成果が出た場合に、その**成果配分は“50/50（フィフティ・フィフティ）”にする**
- ・取引先に対して不当・不合理な依頼はしない
(例) **データ・相場等に基づき合理的に依頼・交渉**する)
- 「取引先満足度調査」に基づくPDCAを実施

新たな価値提供

【富士通クラウドテクノロジーズと共同開発した「PiCCOT」】



デスクワーカーの気分をIoTセンサーやアプリにより取得し、状況に応じたコンテンツ画像をパーティション前面に映し出す

(資料) コマニー(株)HP、有価証券報告書等
日本商工会議所「地域の発展に貢献する、キラリ輝く中小企業の挑戦」

第5節 まとめ

本章では、特に企業間の取引関係に着目し、取引構造と個別の取引条件について分析を行ってきた。

第1節では、(株)帝国データバンクの「企業エコシステム」を利用し、自動車産業を例に取引構造の実態を捉えることを試みた。製造業の取引構造は、「サプライチェーン」という言葉に代表されるように、しばしば同業種の企業との取引関係が強調されるが、頂点企業から発生した取引は多種多様な業種に波及しており、頂点企業の取引方針の変更は、エコシステムに属する様々な企業に影響を与える可能性を指摘した。

第2節では、下請構造の現状について確認した。広義の下請事業者に該当する中小企業は、全体で見ると中小企業の約5%であるが、「情報通信業」、「製造業」、「運輸業、郵便業」では下請事業者の割合が特に高いことを確認した。また、取引類型から下請事業者の分析を行ったところ、多数の取引ネットワークを形成している企業では投資にも積極的で、パフォーマンスが高いことが分かった。さらに、サプライチェーンの維持という観点から、下請事業者の事業承継意向を確認したところ、60歳以上の経営者の企業においても、事業承継について「まだ考えていない」と回答する下請事業者も一定数存在しており、親事業者も下請事業者の事業承継を支援していくことが重要であることを指摘した。

第3節では、特に、受注側事業者の視点から取引関係上の問題を確認した。まず、受注側事業者の取引関係と売上高の関係をみると、売上高を増加させている企業の特徴として、販売先数を増加させていること、取引の中心となる企業は有しつつも過度に依存していないこと、主要取引先の見直しを行っていることが見て取れた。次に、取引適正化の観点から、①価格転嫁、②代金支払、③働き方改革について確認した。①価格転嫁につい

ては、特に従業員規模の小さい企業ほど、コストの変動に対する価格転嫁ができていないことが確認された。また、価格転嫁を行うためには発注側事業者と交渉の機会を持つことが重要であることが分かった。さらに、価格転嫁ができた企業は、「提案力・企画力」に優位性が有ることが分かった。加えて、価格転嫁と投資活動の関係をみると、価格転嫁ができていない企業ほど、投資に必要な利益の確保ができておらず、投資に対して消極的であることが分かった。以上を踏まえ、適正な利益の確保から前向きな投資へ、という望ましい循環を、発注側事業者と受注側事業者が共に目指すことの必要性を示した。②代金の支払については、依然として代金の支払手段として手形が利用されており、その割合が高いほど手形の支払サイトも長い傾向にあることが分かった。また、手形割引に掛かる負担の多くを受注側事業者で負担しているという状況も分かった。③働き方改革については、業界構造上の問題も大きく、業界全体を挙げて業界慣習の見直しを進めていく必要性について指摘した。

第4節では、大企業と中小企業の共存共栄に向けて期待される取組について事例を踏まえつつ確認した。

我が国の中小企業が自らの強みを発揮し、より多くの付加価値を獲得していくためには、それぞれの企業が取引における交渉力を高めるとともに、取引条件の改善に向けて具体的な行動を起こしていく必要がある。また、良好な取引関係の構築に向けては、大企業を含む発注側事業者に求められる役割も大きい。

我が国を取り巻く様々な環境変化に対応し、経済全体のパイを拡大していくためには、大企業と中小企業が互いに稼げる、共存共栄の取引関係を構築していくことが重要である。

付注

付注 目次

付注2-1-1	労働生産性と付加価値向上の取組の相関	Ⅲ-3
付注2-1-2	各事業領域に含まれる業種の分類	Ⅲ-8
付注2-3-1	取引高推定値	Ⅲ-14

付注2-1-1 労働生産性と付加価値向上の取組の相関

第2部第1章及び第2章で行った労働生産性と各種取組（差別化の取組、オープンイノベーションの取組、価格設定）の分析方法について補足する。本分析は、一橋大学大学院経営管理研究科の宮川大介准教授、東京大学公共政策大学院の能勢学特任准教授の協力の下で行った。

1. 差別化の取組、オープンイノベーションの取組

分析では以下の回帰モデルを推計した。

$$\Delta \log LP_{ij} = \alpha + \beta T_{ij} + \gamma X_{ij} + \delta Z_j + k_i + e_{ij}$$

ここで、

$\Delta \log LP_{ij}$: 労働生産性の対数値の差分（2013年から2018年）

T_{ij} : 各種取組ダミー

X_{ij} : 2018年の企業属性（企業年齢、経営者年齢、資本金）

Z_j : 2018年の市場環境（競合他社の数）

k_i : 都道府県ダミー

である。分析に当たり、製造業と非製造業のサンプルを分けて推計した。主な差別化の取組やオープンイノベーションの取組が労働生産性の上昇率に与える影響を分析するため、各種取組ダミーの推計値の大きさと統計的有意性を検証した。

推計結果は付図1のとおりである。

付図1 差別化の取組・オープンイノベーションが労働生産性の上昇率に与える影響

推計結果											
	製造業		非製造業			製造業			非製造業		
1. 差別化の取組											
製品・サービスの高機能化	0.276*** (0.100)										
広告・プロモーション強化			0.358** (0.174)								
2. オープンイノベーション											
アウトサイドイン型によるプロダクトイノベーション成功			0.0846 (0.160)						0.411** (0.187)		
インサイドアウト型によるプロダクトイノベーション成功						0.121 (0.275)			0.695* (0.383)		
多対多型によるプロダクトイノベーション成功						0.333 (0.442)			0.978** (0.446)		
コントロール変数											
企業年齢	0.00532 (0.0293)	-0.0451 (0.0315)	0.0132 (0.0307)	0.00415 (0.0309)	0.00968 (0.0313)	-0.0325 (0.0320)	-0.0364 (0.0323)	-0.0340 (0.0321)			
資本金（対数値）	-0.0812** (0.0376)	0.0810 (0.0822)	-0.0854** (0.0412)	-0.0747* (0.0417)	-0.0876** (0.0410)	0.0917 (0.0862)	0.0931 (0.0857)	0.0939 (0.0880)			
経営者年齢	-0.0439 (0.0454)	-0.0209 (0.0561)	-0.0286 (0.0492)	-0.0375 (0.0498)	-0.0300 (0.0491)	-0.000544 (0.0582)	0.00361 (0.0608)	-0.000959 (0.0609)			
競合他社の数（対数値）	-0.0199 (0.0267)	-0.0219 (0.0290)	-0.0225 (0.0271)	-0.0168 (0.0268)	-0.0161 (0.0256)	-0.0187 (0.0250)	-0.0182 (0.0253)	-0.0160 (0.0255)			
定数項	0.728** (0.339)	-2.743*** (0.767)	0.929** (0.389)	0.909** (0.400)	0.890** (0.418)	-0.405 (0.976)	-0.935 (0.819)	-0.423 (0.991)			
標本数	1937	1643	1737	1723	1708	1430	1424	1416			
都道府県ダミー	有	有	有	有	有	有	有	有			
決定係数	0.036	0.031	0.038	0.036	0.039	0.026	0.027	FALSE			

注1：企業年齢は、創業年数別で以下の値を取るカテゴリー変数である。
1：5年以下、2：6～10年、3：11～20年、4：21～30年、5：31～40年、6：41～50年、7：51～60年、
8：61～70年、9：71年以上

注2：経営者年齢は、代表者の年齢別に以下の値を取るカテゴリー変数である。
1：39歳以下、2：40～49歳、3：50～59歳、4：60～69歳、5：70歳以上

注3：括弧内は、都道府県レベルでクラスター化した標準誤差。*** 1 %有意、** 5 %有意、*10%有意。

2. 価格設定

①分析では、第一に以下の回帰モデルを推計し、価格設定の決定要因を分析した。

$$p_{ij} = \alpha + \beta T_{ij} + \gamma X_{ij} + \delta Z_j + k_i + e_{ij}$$

ここで、

- p_{ij} : 値上げダミー（2013年から2018年にかけて単価を上昇した場合に1を取る変数）、適正な価格設定ダミー（製品・サービスの優位性が価格に反映されている場合に1をとるダミー変数）
- T_{ij} : 適切な価格設定に向けた3つの取組に関するダミー変数（製品・サービスの優位性を顧客に伝える取組、顧客に受け入れられる価格を把握する取組、個々の製品・サービスごとのコスト把握）
- X_{ij} : 2018年の企業属性（企業年齢、経営者年齢、資本金）
- Z_j : 2018年の市場環境（競合他社の数、製品・サービスの価格弾力性¹⁾）
- k_i : 業種ダミー

である。適切な価格設定に向けた各種取組が、製品・サービスの値上げ、適正な価格設定の確率を上昇させたか否かを検証した。（付図2）

②さらに、以下の回帰モデルを用い、値上げや適正な価格設定の企業パフォーマンスへの影響を分析した。

$$\log y_{ij} = \alpha + \beta p_{ij} + \gamma X_{ij} + \delta Z_j + k_i + e_{ij}$$

ここで、

- $\log y_i$: 2018年の労働生産性（対数値）、売上高付加価値率、一人当たり売上高（対数値）

その他の変数は、①と同様である。製品・サービスの値上げ、適正な価格設定が、労働生産性、売上高付加価値率、一人当たり売上高の水準に与える影響を検証した。（付図3）

各々の推計結果は付図2及び付図3のとおりである。

1 コラム2-2-6においては、「価格競争に参加しない意識」と表記している。

付図2 価格設定の決定要因

推計結果		
	値上げダミー	適切な価格設定ダミー
優位性を伝える取り組みダミー	0.0358** (0.0157)	0.0489** (0.0196)
顧客の受容可能価格把握ダミー	0.0767*** (0.0131)	0.0410 (0.0391)
コスト把握ダミー	0.00298 (0.0176)	0.0620*** (0.0159)
企業年齢	0.00341 (0.00557)	-0.0166 (0.00937)
資本金（対数値）	-0.0289*** (0.00716)	0.000698 (0.0125)
経営者年齢	-0.0218** (0.00930)	0.00521 (0.0126)
競合他社の数（対数値）	0.00520 (0.0124)	-0.0219*** (0.00660)
低い価格弾力性ダミー	0.0827*** (0.0161)	0.136*** (0.0197)
定数項	0.906*** (0.0663)	0.359*** (0.107)
標本数	3165	1673
業種ダミー	有	有
決定係数	0.031	0.047

注1：企業年齢は、創業年数別で以下の値を取るカテゴリー変数である。

1：5年以下、2：6～10年、3：11～20年、4：21～30年、5：31～40年、6：41～50年、7：51～60年、8：61～70年、9：71年以上

注2：経営者年齢は、代表者の年齢別に以下の値を取るカテゴリー変数である。

1：39歳以下、2：40～49歳、3：50～59歳、4：60～69歳、5：70歳以上

注3：「低い価格弾力性ダミー」は、他社の値下げに対して、全く値下げをしないか、半分未満の値下げしかない場合に1を取るダミー変数（自社の製品・サービスへの需要の価格弾力性の低さを意味する）。

注4：括弧内は、業種レベルでクラスター化した標準誤差。*** 1%有意、** 5%有意、*10%有意。

付図3 値上げや適切な価格設定の企業パフォーマンスへの影響

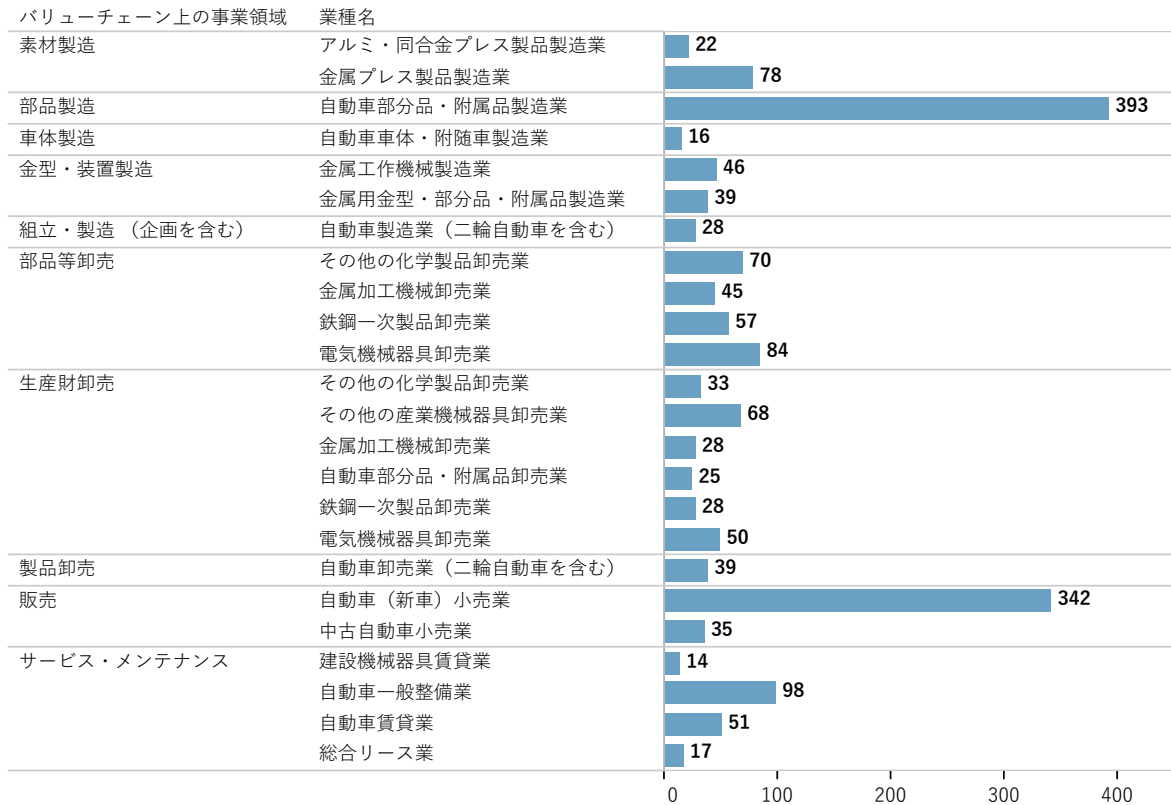
推計結果						
	労働生産性 (対数値)		付加価値率		一人当たり売上高 (対数値)	
値上げダミー	0.111*		0.00139		0.0434	
	(0.0596)		(0.00668)		(0.0381)	
適切な価格設定ダミー		0.175*		0.0221**		0.0276
		(0.0853)		(0.00771)		(0.0265)
企業年齢	0.00175	0.00890	-0.00427**	-0.00390**	-0.00657	0.0111
	(0.0187)	(0.00955)	(0.000909)	(0.00127)	(0.00705)	(0.00647)
資本金（対数値）	0.172***	0.157***	-0.0206***	-0.0203***	0.216***	0.206***
	(0.0489)	(0.0402)	(0.00238)	(0.00142)	(0.0191)	(0.0199)
経営者年齢	-0.0556*	-0.0342**	-0.00422	0.000681	-0.0134	-0.0126
	(0.0253)	(0.0142)	(0.00246)	(0.00242)	(0.0112)	(0.00863)
競合他社の数（対数値）	0.0461*	0.0392	0.000952	0.00220	0.00838	0.00283
	(0.0214)	(0.0234)	(0.00200)	(0.00202)	(0.00906)	(0.0107)
定数項	6.894***	7.060***	0.597***	0.589***	8.269***	8.301***
	(0.326)	(0.359)	(0.0223)	(0.0197)	(0.148)	(0.173)
標本数	3676	1900	3683	1905	3676	1900
決定係数	0.031	0.059	0.198	0.199	0.254	0.262

注：括弧内は、業種レベルでクラスター化した標準誤差。*** 1 %有意、** 5 %有意、*10%有意。

付注2-1-2 各事業領域に含まれる業種の分類

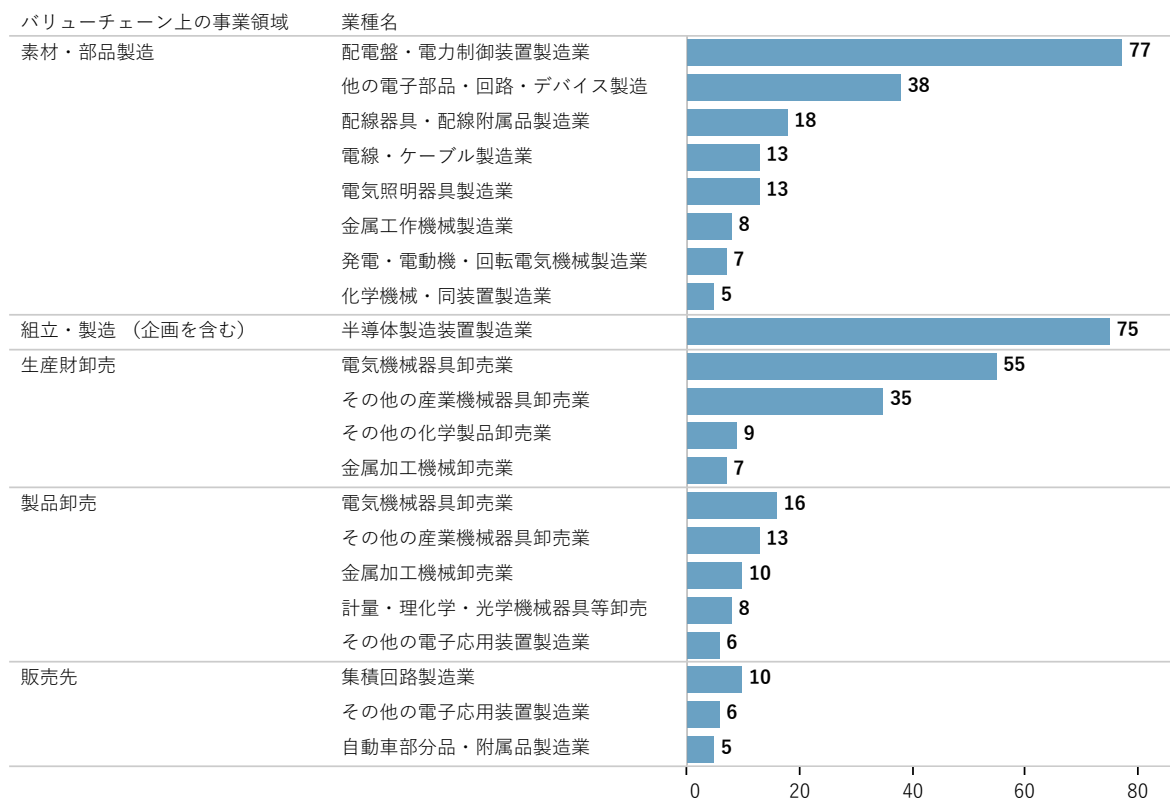
第2部第1章で行ったバリューチェーン上の事業領域別、指標の算出の際には、各事業領域に含まれる業種は以下のとおり整理した。

付図1 各事業領域に含まれる業種（自動車製造業（二輪自動車を含む））



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」
 (注)図の数値は各業種に含まれる2018年の企業数（起点業種に属する企業の上流・下流それぞれに2つ先の販売先・仕入先企業のみを含む）を表示している。

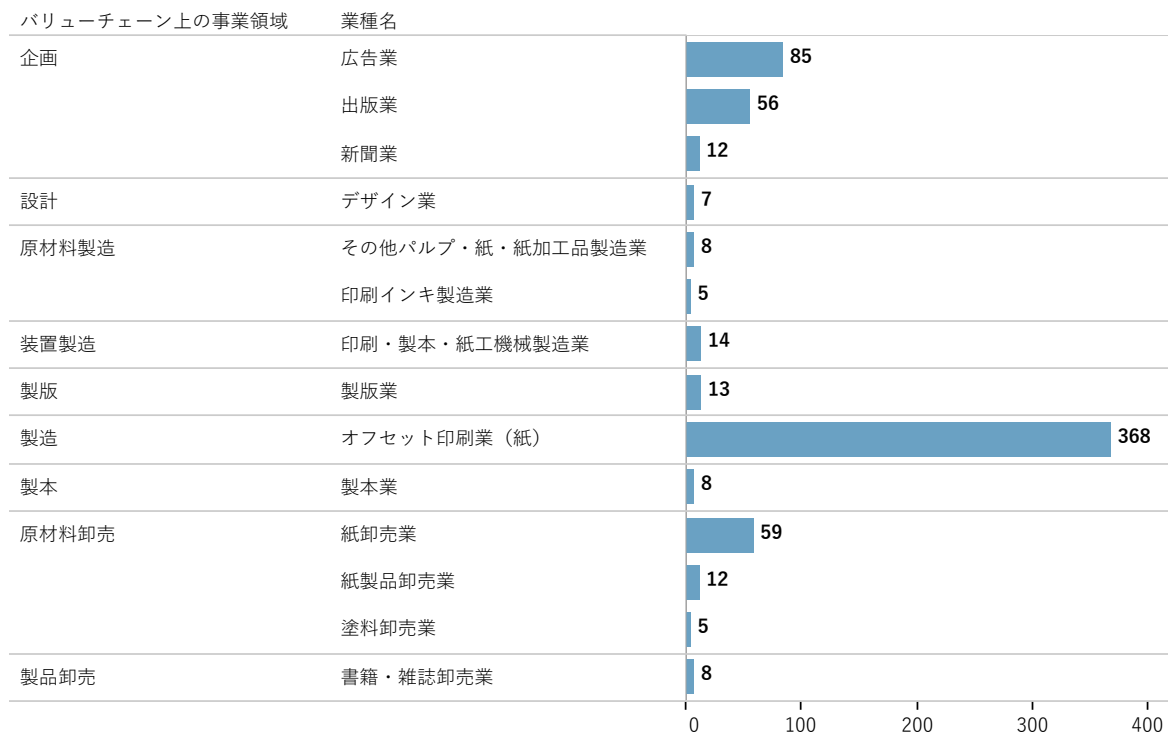
付図2 各事業領域に含まれる業種（半導体製造装置製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」

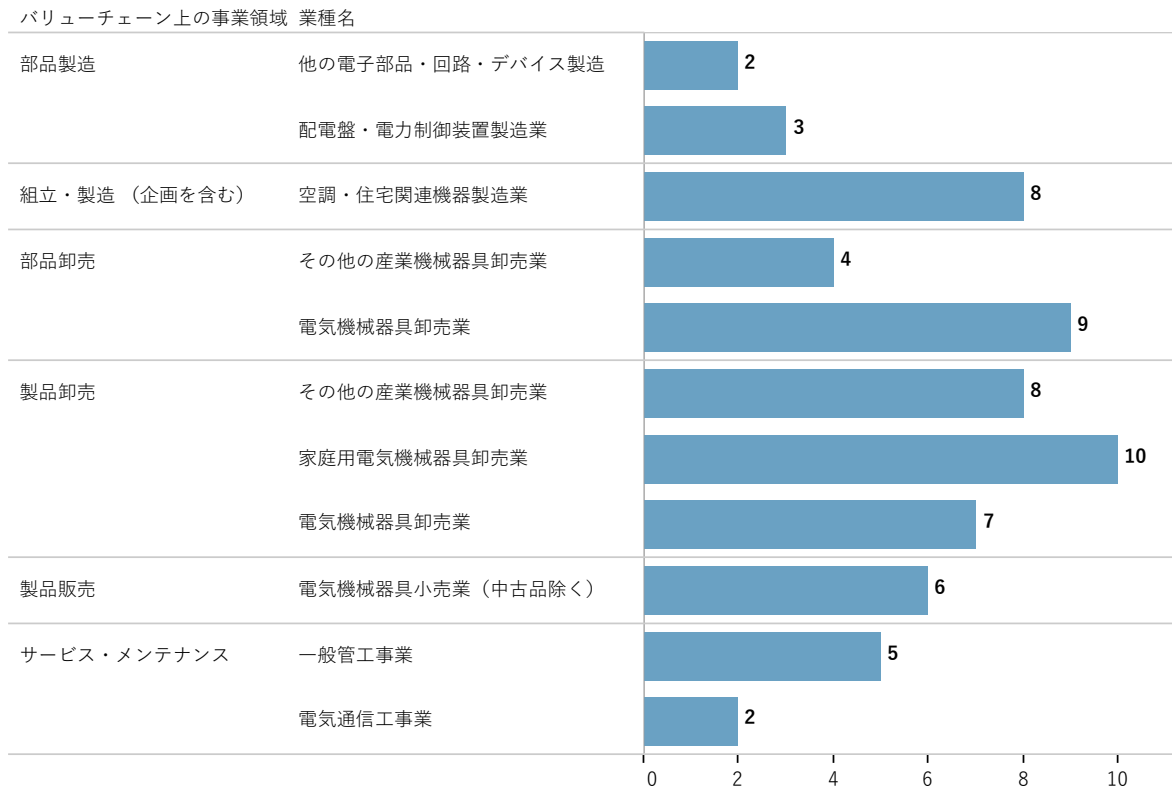
(注)図の数値は各業種に含まれる2018年の企業数（起点業種に属する企業の上流・下流それぞれに2つ先の販売先・仕入先企業のみを含む）を表示している。

付図3 各事業領域に含まれる業種（オフセット印刷業（紙に対するもの））



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」
 (注)図の数値は各業種に含まれる2018年の企業数（起点業種に属する企業の上流・下流それぞれに2つ先の販売先・仕入先企業のみを含む）を表示している。

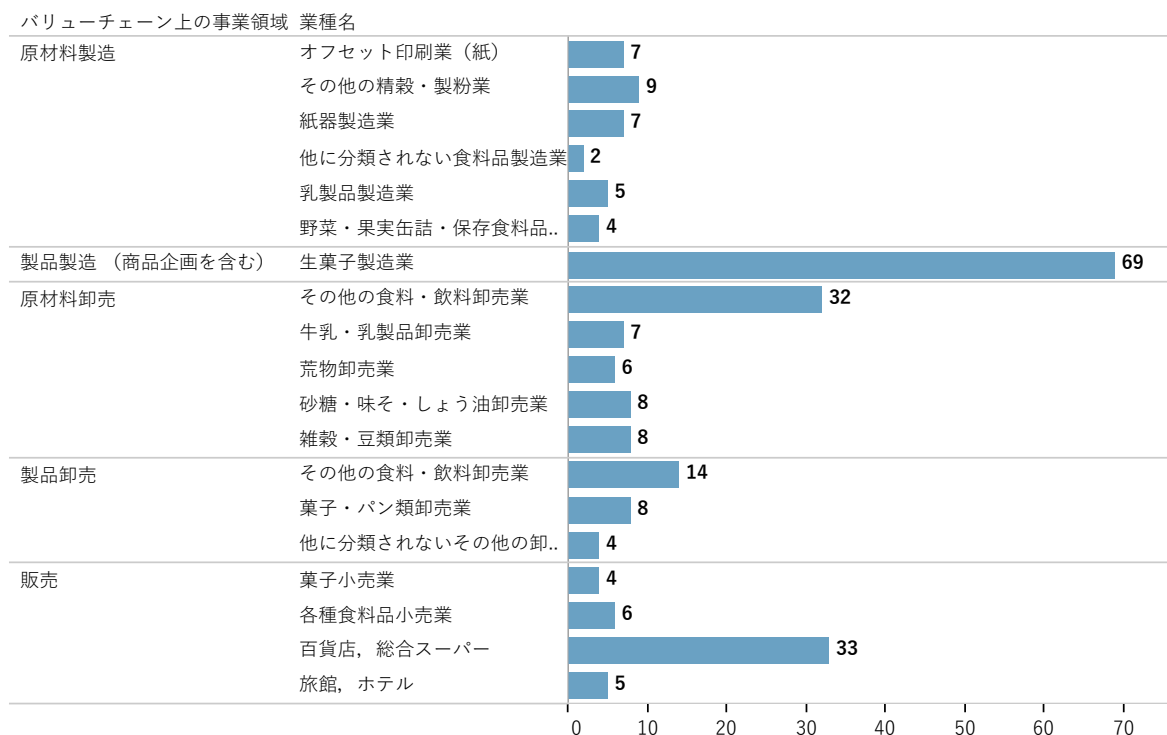
付図4 各事業領域に含まれる業種（空調・住宅関連機器製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」

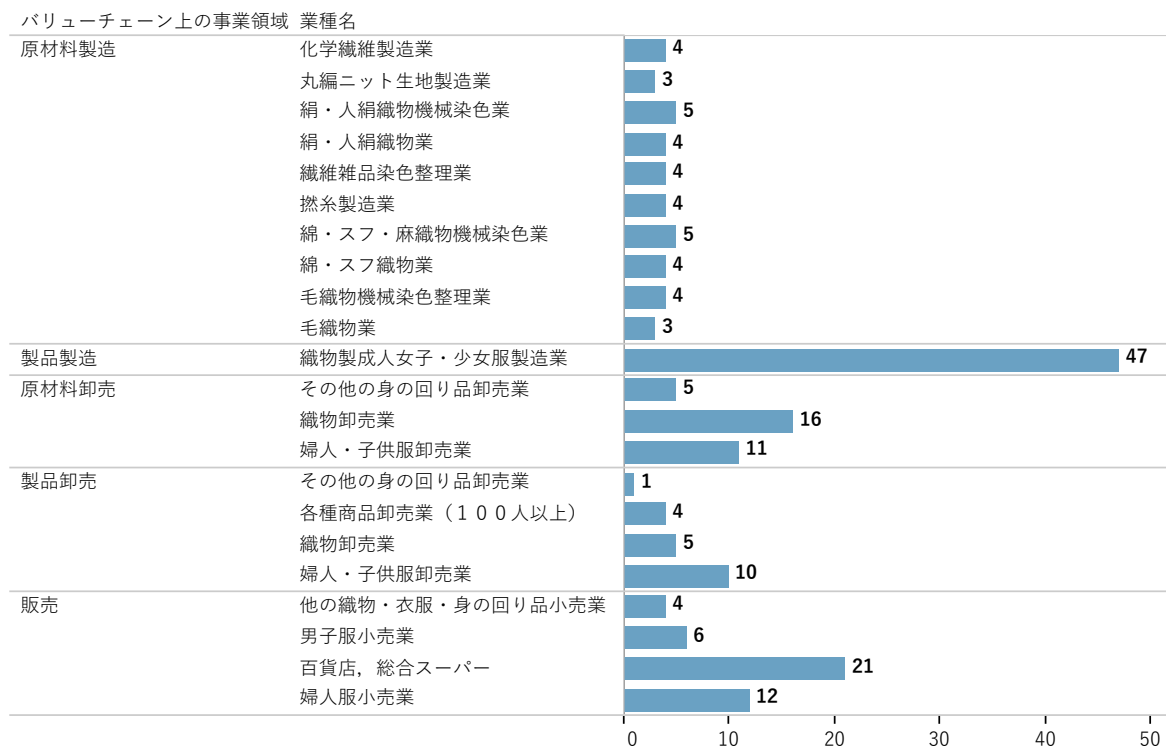
(注)図の数値は各業種に含まれる2018年の企業数（起点業種に属する企業の上流・下流それぞれに2つ先の販売先・仕入先企業のみを含む）を表示している。

付図5 各事業領域に含まれる業種（生菓子製造業）



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」
 (注)図の数値は各業種に含まれる2018年の企業数（起点業種に属する企業の上流・下流それぞれに2つ先の販売先・仕入先企業のみを含む）を表示している。

付図6 各業種の事業領域上への分類（織物製成人女子・少女服製造業（不織布製及びレース製を含む））



資料：(株)東京商工リサーチ「令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査事業」

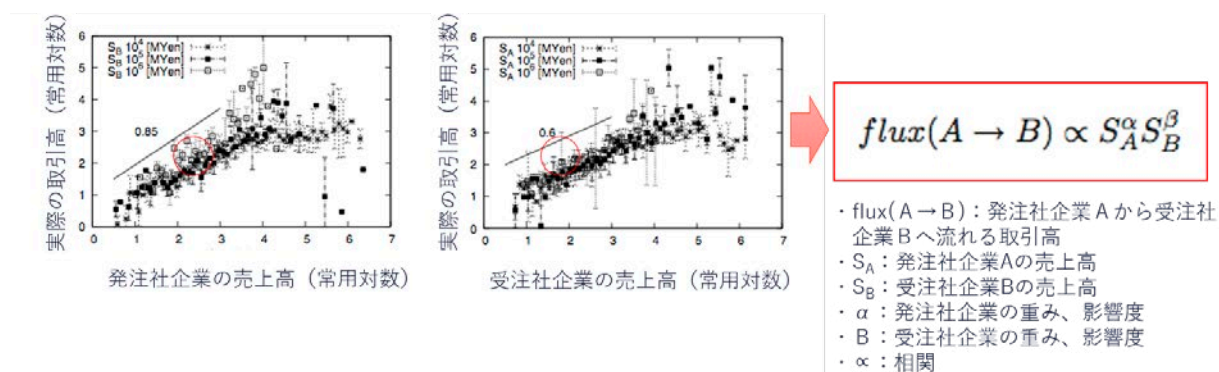
(注)図の数値は各業種に含まれる2018年の企業数（起点業種に属する企業の上流・下流それぞれに2つ先の販売先・仕入先企業のみを含む）を表示している。

付注2-3-1 取引高推定値

(株) 帝国データバンクは、約5万件の取引高が判明している企業間取引データを保有している。これを東京工業大学の高安美佐子研究室との共同研究により解析した結果、次の関係が判明している²。

- ・企業規模（売上高）が大きくなるほど、取引高も非線形に大きくなる。
- ・発注社企業Aから受注社企業Bに流れるお金の量（取引高、flux）は、両社の売上高それぞれの α 乗と β 乗の積と相関する（付図1）。

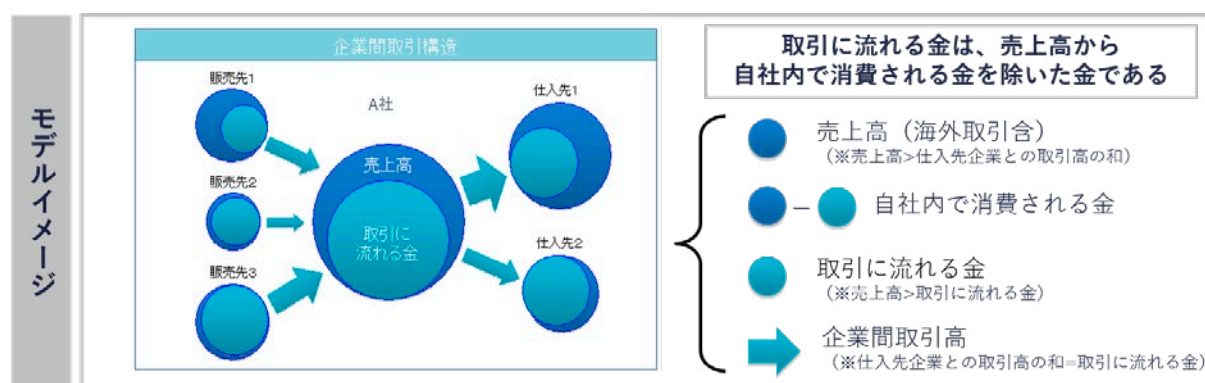
付図1 取引高と売上高の関係



この関係性を利用し、高安研究室では、売上高から取引高を推定するモデル（取引高推定モデル）を開発した^{3, 4}。

このモデルは「取引に流れる金は、売上高から自社内で消費される金（コスト）を除いた金である」という考え方にに基づき構築されている（付図2）。

付図2 モデルイメージ

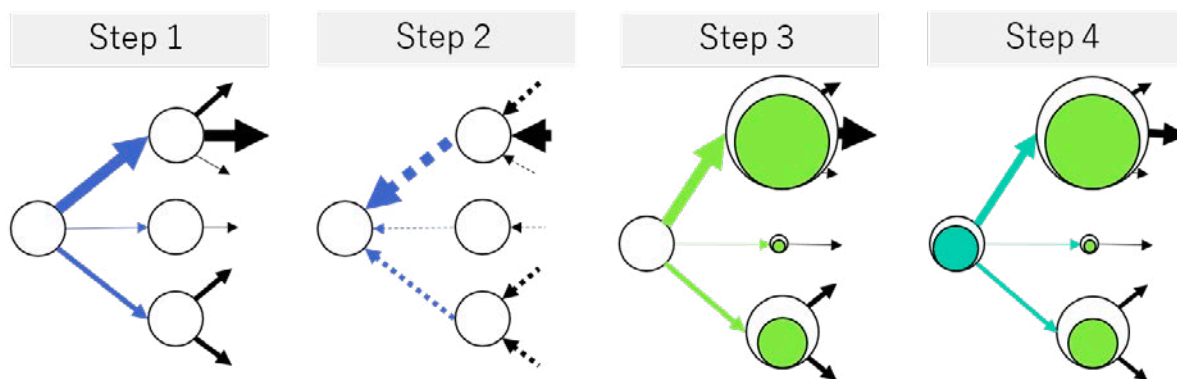


- Tamura, K., Miura, W., Takayasu, M., Takayasu, H., Kitajima, S., & Goto, H. (2012). Estimation of flux between interacting nodes on huge inter-firm networks. In International Journal of Modern Physics : Conference Series (Vol. 16, pp. 93-104). World Scientific Publishing Company.
- Tamura, K., Takayasu, H., & Takayasu, M. (2015). Extraction of conjugate main-stream structures from a complex network flow. Physical Review E, 91 (4), 042815.
- Tamura, K., Takayasu, H., & Takayasu, M. (2018). Diffusion-localization transition caused by nonlinear transport on complex networks. Scientific reports, 8 (1), 1-7.

さらに、(株)帝国データバンクでは、実際の企業の財務データを用いて、取引高推定値を企業の売上高と矛盾がないように補正している(付図3)。本稿では、補正後の取引高推定値を活用して生成された「企業エコシステム」を用いている。

付図3 企業間の取引高の推定手順

1. 取引高推定モデルから企業間の取引高を推定する。
2. 推定された企業間の取引高を用いて、各受注社企業にとっての各発注社企業への依存度を算出する。
3. 受注社の売上高から売上原価※を除いた粗利に依存度をかけることで、再度取引高を推定する。
4. 再度推定された取引高の合計が発注社企業の粗利を超える場合、各取引高を同率で減少させ、発注社企業の粗利を超えないように補正する。



資料：(株)帝国データバンクより提供

参考文献

- ・ オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 [2018]『オープンイノベーション白書第二版』、経済産業調査会
- ・ 兼村智也 [2013]『生産技術と取引関係の国際移転ー中国における自動車用金型を例に』、柘植書房新社
- ・ 経済産業省 [2017]『平成29年版 通商白書』、勝美印刷
- ・ 経済産業省 [2013]『平成25年版 通商白書』、勝美印刷
- ・ 経済産業省、厚生労働省、文部科学省 [2019]『2019年版 ものづくり白書』、経済産業調査会
- ・ 経済産業省、厚生労働省、文部科学省 [2005]『2005年版 ものづくり白書』、
<http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/286890/www.meti.go.jp/report/data/g51115aj.html>
- ・ 経済産業省、厚生労働省、文部科学省 [2003]『2003年版 製造基盤白書』、ぎょうせい
- ・ 玄田有史編 [2017]『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』、慶応義塾大学出版会
- ・ 厚生労働省 [2018]『平成30年版 労働経済の分析』、
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/18-1.html>
- ・ 厚生労働省 [2016]『平成28年版 労働経済の分析』、
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/16/16-1.html>
- ・ 国際通貨基金プレスリリースNo.20/98、<https://www.imf.org/ja/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency>
- ・ 国土交通省、大臣会見要旨（2020年3月24日）、<https://www.mlit.go.jp/report/interview/daijin200324.html>
- ・ 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』
- ・ 児玉直美、加藤篤行 [2010]『価格決定力と生産性ーサービス品質による差別化ー』、RIETI Discussion Paper Series 10-J-058
- ・ 佐伯靖雄 [2015]『企業間分業とイノベーション・システムの組織化ー日本自動車産業のサステナビリティ考察ー』、晃洋書房
- ・ 中小企業庁 [2020]『価値創造企業に関する賢人会議 中間報告』
- ・ 中小企業庁 [2019]『中小企業白書 2019年版』、日経印刷
- ・ 中小企業庁 [2018]『中小企業白書 2018年版』、日経印刷
- ・ 中小企業庁 [2017]『中小企業白書 2017年版』、日経印刷
- ・ 中小企業庁 [2008]『中小企業白書 2008年版』、ぎょうせい
- ・ 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 [2003]『中小企業白書 2003年版』、ぎょうせい
- ・ (株) 帝国データバンク [2020]『令和元年度取引条件改善状況に関する調査等事業 報告書』
- ・ (株) 帝国データバンク [2019]『平成30年度取引条件改善状況調査 調査報告書』
- ・ (株) 帝国データバンク [2019]『全国・後継者不在企業動向調査（2019年）』
- ・ デービッド・アトキンソン [2019]『日本人の勝算 人口減少×高齢化×資本主義』、東洋経済新報社
- ・ (株) 東京商工リサーチ [2020]『令和元年度中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査に係る委託事業 報告書』、経済産業調査会
- ・ (株) 東京商工リサーチ [2019]『2019年「休廃業・解散企業」動向調査』

- ・(株) 東京商工リサーチ [2018]『2018年 全国社長の年齢調査』
- ・内閣府 [2018]『平成30年度年次経済財政報告（経済財政白書）』、
https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/index_pdf.html
- ・日本銀行調査統計局 [2008]『日本企業の価格設定行動-「企業の価格設定行動に関するアンケート調査」結果と若干の分析-』
- ・日本政策金融公庫総合研究所 [2018]『事例研究 小さな企業の高付加価値化戦略 サービス産業の革命児たち-低生産性の呪縛に打ち克つ-』
- ・日本生産性本部 [2019]『労働生産性の国際比較 2019』、
https://www.jpc-net.jp/research/list/pdf/comparison_2019.pdf
- ・(独) 日本貿易振興機構 [2020]『2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』、
https://www.jetro.go.jp/ext_images/_News/releases/2020/ead10b5386ccd1e5/1.pdf
- ・(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』
- ・ハーマン・サイモン著、上田隆穂監訳、渡部典子訳 [2016]『価格の掟 ザ・プライシングマンと呼ばれた男の告白』中央経済社
- ・(一社) プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会 [2019]『フリーランス白書2019』、
https://blog.freelance-jp.org/wp-content/uploads/2019/03/freelancehakusho2019_suvey20190306.pdf
- ・(一財) ベンチャーエンタープライズセンター [2019]『ベンチャー白書2019』
- ・細谷祐二 [2013]『グローバル・ニッチトップ企業に代表される優れたものづくり中小・中堅企業の研究—日本のものづくりニッチトップ企業に関するアンケート調査結果を中心に—』、RIETI Discussion Paper Series 13-J-007
- ・松浦寿幸、早川和伸 [2010]『ミクロ・データによるグローバル化の進展と生産性に関する研究の展望』、経済統計研究、2010年5月28日
- ・みずほ情報総研(株) [2020]『令和元年度小規模事業者が地域において果たす経済的・社会的役割等に関する調査に係る委託事業 報告書』
- ・みずほ情報総研(株) [2019]『平成30年度創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）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』
- ・宮川努、枝村一磨、尾崎雅彦、金榮慇、滝澤美帆、外木好美、原田信行 [2015]『無形資産投資と日本の経済成長』、RIETI Policy Discussion Paper Series 15-P-010
- ・森川正之 [2019]『価格競争・質の競争と企業特性』、RIETI Discussion Paper Series 19-J-046
- ・森川正之 [2018]『生産性 誤解と真実』、日本経済新聞出版社
- ・山口洋平 [2019]『中小企業の価格設定行動と価格硬直性—「中小企業景況調査」個票データを用いた分析—』、(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42号（2019年2月）
- ・山田英夫 [2015]『競争しない競争戦略-消耗戦から脱する3つの選択』、日本経済新聞出版社
- ・渡辺努 [2016]『デフレ期における価格の硬直化：原因と含意』
https://www.boj.or.jp/research/wps_rev/wps_2016/data/wp16j02.pdf

- Helpman, Elhanan, Marc J. Melitz, and Stephen R. Yeaple. [2004] “Export Versus FDI with Heterogeneous Firms.” American Economic Review, 94 (1) : 300-316.
- INITIAL [2019] “JAPAN STARTUP FINANCE REPORT2018”、<https://initial.inc/enterprise/report/jsf2018/>
- Jan De Loecker and Jan Eeckhout [2018] “Global Market Power”, NBER Working Paper No.24768
- OECD [2020] “Economic Outlook Interim Report March 2020”
- Porter, M. E. [1980] “Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors” New York : Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Shuichiro Nishioka and Mari Tanaka [2019] “Measuring Markups from Revenue and Total Cost : An Application to Japanese Plant-Product Matched Data” RIETI Discussion Paper Series 19-E-018
- Simon-Kucher & Partners [2014] “Steigender Preisdruck, sinkende Gewinne – und was Schweizer Unternehmen dagegen tun”

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).....	Ⅲ-20
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).....	Ⅲ-24
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).....	Ⅲ-28
4表	産業別規模別売上高(民営、非一次産業、2011年、2013年、2015年).....	Ⅲ-32
5表	産業別規模別付加価値額(民営、非一次産業、2011年、2015年).....	Ⅲ-36
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).....	Ⅲ-40
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).....	Ⅲ-43
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).....	Ⅲ-46
9表	都道府県別規模別付加価値額(民営、非一次産業、2015年).....	Ⅲ-49
10表	開業率・廃業率の推移(非一次産業).....	Ⅲ-53
11表	業種別の開廃業率の推移(事業所ベース、年平均).....	Ⅲ-56
12表	有雇用事業所数による開廃業率の推移.....	Ⅲ-57
13表	会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移.....	Ⅲ-58
14表	金融機関別中小企業向け貸出残高.....	Ⅲ-59
15表	中小企業の経営指標(2018年度).....	Ⅲ-60

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)

業種		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	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1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

		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 (%)	
産業	年			企業数	構成比 (%)					企業数
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

		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 (%)		
産業	年			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、小売業	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、2012 年より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、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、「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)

		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 (%)	
産業	年									
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1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)

		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 (%)	
産業	年			企業数	構成比 (%)					企業数
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	6,074,443	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)

		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 (%)	
産業	年			企業数	構成比 (%)					企業数
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
		2016	113,451	99.9	98,322	86.5	151	0.1	113,602	100.0
	小売業	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、2012 年より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、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、「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)

		中小企業				大企業		合計		
		年	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)

		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 (%)									
産業	年									
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)

		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(%)	
産業	年									
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、2012 年より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、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、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することとは適切ではない。
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)

		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 (%)	
産業	年			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)

		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 (%)	
産業	年			売上高 (億円)	構成比 (%)					売上高 (億円)
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)

		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 (%)	
産業	年			売上高 (億円)	構成比 (%)					売上高 (億円)
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)

		中小企業				大企業		合計		
		うち小規模企業								
産業		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 (%)	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)

		中小企業				大企業		合計		
		うち小規模企業								
産業		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 (%)	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)

3) 個人・ベース(個人事業者の付加価値額)

		中小企業				大企業		合計		
		うち小規模企業								
産業		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 (%)	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。

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	71,625	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	139,968	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

	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	154,699	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、2012 年より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、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、「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 (%)	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 (%)
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	734,263	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	669,628	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	228,528	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	1,637,985	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、2012 年より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、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、「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	217,081	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	65,888	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	311,622	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	
		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 (%)
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. 「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」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、「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 (%)	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	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)

	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 (%)
都道府県			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)

	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 (%)
都道府県			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・支店を含めない)

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 年、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	18
4.5	4.6	4.8	4.9	5.2	5.6	5.6	4.4
3.9	3.8	4.0	3.7	3.8	3.5	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
81,418	88,214	77,857	88,521	93,778	97,692	112,903	119,226	96,286	96,158	102,950
10.9	11.1	9.3	9.9	10.0	10.0	10.7	10.6	8.0	7.5	7.7
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
100,845	93,799	103,972	100,802	96,071	93,293	95,879	104,061	105,941	105,133	117,475
7.2	6.3	6.8	6.3	5.9	5.5	5.5	5.8	5.7	5.5	6.0
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
140,520	165,718	176,058	172,105	107,459	97,603	92,522	92,885	103,723	92,610	82,502
7.0	8.0	8.1	7.6	4.5	3.9	3.6	3.6	3.9	3.5	3.1
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
88,036	98,350	90,687	87,544	95,381	101,100	103,545	115,178	101,981	92,097	86,016
3.3	3.6	3.3	3.2	3.4	3.7	3.7	4.1	3.6	3.2	3.0
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	17
87,916		89,664	91,942	96,659	106,644	111,238	114,343	118,811
3.4	3.1	3.5	3.6	3.8	4.2	4.3	4.4	4.5
4.2	3.8	3.7	3.5	3.5	3.5	3.4	3.3	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	2014				2015				2016			
		3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計		174.9	170.8	174.5	176.8	178.9	176.1	179.7	182.4	184.7	181.9	185.0	188.3
国内銀行信託勘定他		0.6	0.7	0.8	0.7	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.2	1.4	1.4
信用金庫		41.2	40.8	41.6	42.1	41.9	41.5	42.3	42.8	42.7	42.4	43.3	44.0
信用組合		9.8	9.7	9.9	10.0	10.0	10.0	10.1	10.2	10.3	10.3	10.4	10.5
民間金融機関合計		226.5	222.1	226.7	229.5	231.7	228.5	233.1	236.5	238.9	235.8	240.2	244.2
民間金融機関合計(信託勘定他を除く)		225.8	221.4	225.9	228.8	230.9	227.6	232.1	235.4	237.6	234.6	238.8	242.8
(株)商工組合中央金庫		9.4	9.5	9.4	9.6	9.5	9.5	9.5	9.6	9.5	9.5	9.4	9.4
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)		6.3	6.3	6.3	6.2	6.2	6.1	6.1	6.0	5.9	5.9	5.8	5.8
(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)		6.4	6.3	6.3	6.4	6.3	6.2	6.2	6.2	6.1	6.1	6.1	6.2
政府系金融機関等合計		22.2	22.1	22.0	22.2	21.9	21.8	21.7	21.9	21.5	21.5	21.4	21.4
中小企業向け総貸出残高		248.6	244.2	248.6	251.7	253.5	250.3	254.8	258.4	260.4	257.3	261.6	265.6
中小企業向け総貸出残高(信託勘定他を除く)		248.0	243.5	247.9	251.0	252.7	249.4	253.8	257.3	259.1	256.1	260.2	264.2

年 金融機関	月	2017				2018				2019			
		3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計		191.9	190.9	194.6	196.9	199.5	198.3	200.1	202.2	204.1	203.2	204.3	206.5
国内銀行信託勘定他		1.7	1.6	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7	1.8	1.7	1.8	1.9
信用金庫		43.9	43.7	44.8	45.3	45.2	45.0	45.7	46.1	46.2	45.7	46.3	46.8
信用組合		10.6	10.6	10.8	11.0	11.1	11.1	11.3	11.4	11.5	11.5	11.6	11.7
民間金融機関合計		248.2	246.9	251.8	254.7	257.5	256.1	258.8	261.4	263.6	262.1	264.0	266.9
民間金融機関合計(信託勘定他を除く)		246.5	245.2	250.2	253.1	255.9	254.4	257.2	259.7	261.8	260.4	262.2	265.0
(株)商工組合中央金庫		9.3	9.0	8.9	8.8	8.6	8.5	8.4	8.4	8.2	8.2	8.1	8.3
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)		5.7	5.7	5.6	5.6	5.5	5.5	5.4	5.4	5.3	5.3	5.2	5.2
(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)		6.1	6.2	6.2	6.3	6.2	6.2	6.2	6.3	6.2	6.2	6.1	6.2
政府系金融機関等合計		21.1	20.9	20.7	20.7	20.3	20.2	20.0	20.0	19.8	19.7	19.5	19.7
中小企業向け総貸出残高		269.3	267.7	272.5	275.4	277.8	276.3	278.9	281.4	283.3	281.8	283.5	286.6
中小企業向け総貸出残高(信託勘定他を除く)		267.6	266.1	270.9	273.8	276.2	274.6	277.2	279.8	281.5	280.1	281.7	284.7

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. 2020 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（2018年度）

産業	財務項目					
	自己資本 当期純利 益率 (ROE)	売上高経 常利益率	総資本回 転率	自己資本 比率	財務レバ レッジ	付加価値 比率
全業種	10.91	3.61	1.12	40.92	2.44	25.97
建設業	13.38	4.88	1.25	43.23	2.31	26.12
製造業	9.33	4.43	1.02	44.65	2.24	30.17
情報通信業	10.30	5.64	1.06	54.25	1.84	44.14
運輸業, 郵便業	11.31	3.25	1.17	35.46	2.82	38.95
卸売業	10.54	2.10	1.70	41.03	2.44	11.97
小売業	6.82	1.20	1.78	30.99	3.23	20.04
不動産業, 物品賃貸業	15.01	8.99	0.35	39.94	2.50	38.17
学術研究, 専門・技術サービス業	8.04	6.47	0.66	49.72	2.01	47.24
宿泊業, 飲食サービス業	12.97	2.61	1.03	15.21	6.58	47.34
生活関連サービス業, 娯楽業	6.19	2.13	1.05	33.42	2.99	25.84
サービス業(他に分類されないもの)	10.35	4.57	1.22	48.34	2.07	52.98

資料：中小企業庁「令和元年中小企業実態基本調査（平成 30 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自己資本当期純利益率（ROE）＝（当期純利益÷純資産（自己資本））×１００

②売上高経常利益率＝（経常利益÷売上高）×１００

③総資本回転率＝売上高÷総資産（総資本）

④自己資本比率＝（純資産（自己資本）÷総資産（総資本））×１００

⑤財務レバレッジ＝総資本÷純資産（自己資本）

⑥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
＋租税公課＋支払利息・割引料＋経常利益＋能力開発費

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」を基とした事業所母集団データベースによる。

【図表索引】

第1部第1章

第1-1-1図	実質GDP成長率の推移	I-2
第1-1-2図	全産業活動指数の推移	I-3
第1-1-3図	業種別の業況判断DIの推移	I-4
第1-1-4図	企業規模別業況判断DIの推移	I-5
第1-1-5図	地域別業況判断DIの推移	I-6
第1-1-6図	業種別業況判断DIの推移	I-7
第1-1-7図	企業規模別売上高の推移	I-8
第1-1-8図	企業規模別経常利益の推移	I-9
第1-1-9図	企業規模別設備投資の推移	I-9
第1-1-10図	企業規模・業種別生産・営業用設備判断DIの推移	I-10
第1-1-11図	設備投資の目的	I-11
第1-1-12図	企業規模別ソフトウェア投資額の推移	I-12
第1-1-13図	企業規模別ソフトウェア投資比率の推移	I-12
第1-1-14図	企業規模別・業種別に見た、売上高対研究開発費の推移	I-13
第1-1-15図	業種別・従業員規模別に見た、 中小企業における研究開発の実施割合（2017年度）	I-14
第1-1-16図	企業規模別資金繰りDIの推移	I-15
第1-1-17図	中小企業向け貸出金の推移	I-16
第1-1-18図	倒産件数の推移	I-16
第1-1-19図	企業規模別倒産件数の推移	I-17
第1-1-20図	企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移	I-18
第1-1-21図	企業規模別交易条件指数の推移	I-18
第1-1-22図	企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移	I-19
第1-1-23図	中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移	I-19
第1-1-24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	I-20
第1-1-25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	I-21
第1-1-26図	訪日外国者数及び旅行消費額の推移	I-22
第1-1-27図	商店街の最近の景況	I-23
第1-1-28図	立地市区町村の人口規模別に見た、商店街の最近の景況	I-23
第1-1-29図	最近3年間の商店街への来街者数の変化	I-24
第1-1-30図	最近3年間の商店街への来街者数の減少要因（上位五つ）	I-24
第1-1-31図	年齢別人口推計の推移	I-25
第1-1-32図	就業者数・就業率の推移	I-26
第1-1-33図	男女別・年齢別就業率の変化（1999年～2019年）	I-27
第1-1-34図	従業者規模別非農林業雇用者数の推移	I-28
第1-1-35図	業種別従業員過不足DIの推移	I-29
第1-1-36図	従業者数299人以下の企業における大卒予定者求人数・就業希望者数の推移	I-30
第1-1-37図	従業者数300人以上の企業における大卒予定者求人数・就業希望者数の推移	I-31
第1-1-38図	転職者の規模間移動の推移	I-32

第1-1-39図	従業員規模別に見た、人員の過不足状況	I-33
第1-1-40図	人員の過不足別に見た、直近1年の売上高の動向	I-33
第1-1-41図	業種別に見た、人員不足による影響	I-34
第1-1-42図	業種別に見た、不足している職種の状況	I-35
第1-1-43図	従業者規模別給与額の推移	I-35
第1-1-44図	従業者規模別賃上げ率（1人当たり平均賃金の改定率）の推移	I-36
第1-1-45図	最低賃金の推移	I-36
第1-1-46図	働き方改革関連法の工程表	I-37
第1-1-47図	従業員規模別に見た、働き方改革における内容別の理解度	I-38
第1-1-48図	働き方改革（全般）への対応状況（受注側事業者）	I-39
第1-1-49図	消費税率引上げ前後の個人消費（GDP）の推移	I-48
第1-1-50図	消費者態度指数の推移	I-49
第1-1-51図	消費税率引上げ前後の売上DIの推移	I-50
第1-1-52図	消費税率引上げによる業績への影響	I-51
第1-1-53図	消費税率引上げ後の価格設定（業種別）	I-52
第1-1-54図	消費税の価格転嫁状況	I-52
第1-1-55図	自然災害による中小企業の被害例（2018～2019年）	I-54
第1-1-56図	災害に係る各種損害保険の支払保険金（2019年）	I-55
第1-1-57図	過去の主な風水災等による保険金の支払い	I-55
第1-1-58図	自然災害に対する企業の対応状況	I-56
第1-1-59図	「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」の利用状況	I-57
第1-1-60図	業種別に見た、中小企業数と中小企業の付加価値額	I-58
第1-1-61図	業種別・規模別に見た、固定費と流動性の高い手元資産の比率（2018年）	I-58
第1-1-62図	規模別・地域別に見た、日本企業の海外子会社数（上位5か国）	I-59
第1-1-63図	業種別に見た、中小企業の中国子会社数	I-59
第1-1-64図	国・地域別に見た、日本の輸入額・輸出額に占める割合（2018年）	I-60
第1-1-65図	国内需要の中国依存度が高い製品	I-61
第1-1-66図	仕入高の中国依存度が高い業種	I-62
第1-1-67図	国・地域別に見た、我が国における足元の輸入額の変化率	I-63
第1-1-68図	品目別に見た、中国からの足元の輸入額	I-63
第1-1-69図	中国の足元の購買担当者景気指数（PMI）	I-64
第1-1-70図	足元の鉱工業生産指数	I-65
第1-1-71図	国・地域別に見た、訪日外客数の推移	I-66
第1-1-72図	国籍・出身地別に見た、訪日外国人の宿泊先都道府県（2019年）	I-67
第1-1-73図	地区別百貨店売上高（2020年2月）	I-68
第1-1-74図	百貨店免税総売上高の推移（前年同月比）	I-68
第1-1-75図	宿泊施設別に見た、客室稼働率の月次推移	I-69
第1-1-76図	外食産業における新型コロナウイルス発生以降の売り上げについて	I-70
第1-1-77図	新幹線輸送量の推移（対前年比）	I-71
第1-1-78図	宿泊・旅行・貸切バス・航空産業の2020年3月・4月の見通し	I-71
第1-1-79図	業況判断DIの推移（製造業）	I-73
第1-1-80図	業況判断DIの推移（サービス業）	I-74
第1-1-81図	調査対象企業のコメント（中小企業景況調査）	I-75

第1-1-82図	業種別に見た、業況DIの推移（LOBO調査）	I-75
第1-1-83図	有効求人倍率の推移	I-76
第1-1-84図	事業所規模別に見た、新規求人数の推移	I-77
第1-1-85図	新型コロナウイルスによる企業活動への影響の有無	I-77
第1-1-86図	新型コロナウイルスによる現在出ている影響（中小企業）	I-78
第1-1-87図	新型コロナウイルスによる今後の懸念（中小企業）	I-78
第1-1-88図	新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策（第1弾）（経済産業省関連）	I-79
第1-1-89図	新型コロナウイルス感染症に関する緊急対応策（第2弾）（経済産業省関連）	I-80
第1-1-90図	事業の継続が困難になると想定しているリスク（中小企業）	I-82
第1-1-91図	事業継続計画（BCP）の策定状況	I-83
第1-1-92図	事業継続計画（BCP）の策定状況の推移（中小企業）	I-83
第1-1-93図	事業継続計画（BCP）を策定しない理由（中小企業）	I-84
第1-1-94図	事業継続計画（BCP）を策定したことによる効果（中小企業）	I-85
第1-1-95図	資本金規模別、テレワークの導入状況	I-88
第1-1-96図	テレワークを導入しない理由	I-89
第1-1-97図	資本金規模別、テレワークの効果	I-90
第1-1-98図	テレワークの導入目的	I-91
第1-1-99図	新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐための在宅勤務・リモートワークの実施有無	I-91
第1-1-100図	新たな価値創造の取組	I-95

第1部第2章

第1-2-1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	I-97
第1-2-2図	企業規模別・業種別の資本装備率	I-98
第1-2-3図	OECD加盟国の労働生産性	I-99
第1-2-4図	労働生産性と労働構成比	I-100
第1-2-5図	企業規模別の労働生産性の比較（パーセンタイル）	I-101
第1-2-6図	企業規模別の労働生産性の分布	I-102
第1-2-7図	企業規模別・業種別の労働生産性	I-102
第1-2-8図	業種別に見た、労働生産性の規模間格差（差分）	I-103
第1-2-9図	業種別に見た、労働生産性の規模間格差（倍率）	I-104
第1-2-10図	企業規模別・業種別の労働生産性のばらつき	I-105
第1-2-11図	業種別・企業規模別の労働生産性のばらつき	I-106

第1部第3章

第1-3-1図	企業規模別企業数の推移	I-110
第1-3-2図	企業規模別企業数の増減率の推移	I-111
第1-3-3図	業種別中小企業数の増減率の推移	I-112
第1-3-4図	存続企業の規模間移動の状況（2012年～2016年）	I-113
第1-3-5図	開業率・廃業率の推移	I-114
第1-3-6図	業種別開業数の変化	I-115
第1-3-7図	業種別の開廃業率	I-116
第1-3-8図	都道府県別開廃業率（2018年度）	I-117
第1-3-9図	開廃業率の国際比較	I-118

第1-3-10図	存続企業・開業企業・廃業企業のイメージ	I-119
第1-3-11図	存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性（中央値）	I-120
第1-3-12図	存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性（パーセンタイル）	I-121
第1-3-13図	業種別に見た、存続企業と開業企業の労働生産性（中央値）	I-122
第1-3-14図	業種別に見た、存続企業と廃業企業の労働生産性（中央値）	I-123
第1-3-15図	存続企業の労働生産性の推移	I-124
第1-3-16図	労働生産性区分別企業数の構成比の変化	I-125
第1-3-17図	業種別に見た、2016年における労働生産性区分別企業数の構成比	I-126
第1-3-18図	存続企業と開業企業の労働生産性区分別企業数の構成比の比較	I-127
第1-3-19図	存続企業と廃業企業の労働生産性区分別企業数の構成比の比較	I-128
第1-3-20図	存続企業の労働生産性区分別企業数の構成比の変化	I-129
第1-3-21図	存続企業の労働生産性区分別移動の状況	I-130
第1-3-22図	労働生産性区分別従業者数の構成比の変化	I-131
第1-3-23図	社長の年齢分布	I-132
第1-3-24図	社長年齢別に見た、後継者決定状況	I-133
第1-3-25図	休廃業・解散件数の推移	I-134
第1-3-26図	業種別休廃業・解散件数の推移	I-135
第1-3-27図	休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比	I-136
第1-3-28図	休廃業・解散企業の業歴別構成比	I-137
第1-3-29図	休廃業・解散企業の損益別構成比	I-138
第1-3-30図	休廃業・解散企業の純利益（中央値）の推移	I-138
第1-3-31図	休廃業・解散企業の売上高経常利益率	I-139
第1-3-32図	事業を承継した社長の先代経営者との関係	I-140
第1-3-33図	事業承継の意向別の割合	I-141
第1-3-34図	事業承継系 M & A の推移	I-141
第1-3-35図	起業の担い手の推移	I-151
第1-3-36図	副業起業希望者、副業起業準備者の推移	I-152
第1-3-37図	起業家の内訳	I-153
第1-3-38図	フリーランス起業家の年齢構成	I-153
第1-3-39図	起業した目的（フリーランス起業家）	I-154
第1-3-40図	フリーランスとして事業を開始した起業家の現在の事業の形態	I-155
第1-3-41図	起業活動者の概念図	I-156
第1-3-42図	総合起業活動指数の推移	I-156
第1-3-43図	起業計画率の推移	I-157
第1-3-44図	起業意識の国際比較	I-158
第1-3-45図	日本の VC 等による国内向け投資金額と投資件数の推移	I-162
第1-3-46図	日本の VC 等による国内向け1件当たり投資金額の推移	I-163
第1-3-47図	投資家タイプ別投資額の推移	I-164
第1部第4章		
第1-4-1図	規模別・業種別の企業数・従業者数・付加価値額の内訳	I-171
第1-4-2図	業種別・資本金別、中小企業の数	I-172
第1-4-3図	業種別・常用雇用者数別、中小企業の数	I-173

第1-4-4図	業種別、売上高と資本金の相関	I-174
第1-4-5図	業種別、売上高と常用雇用者数の相関	I-175
第1-4-6図	業種別、売上高と総資産の相関	I-176
第1-4-7図	業種別、目指す姿の類型	I-178
第1-4-8図	目指す姿の類型別、労働生産性の分布（2018年）	I-179
第1-4-9図	目指す姿の類型別、資本金の分布（2018年）	I-180
第1-4-10図	目指す姿の類型別、従業員数の分布（2018年）	I-181
第1-4-11図	目指す姿の類型別、営業利益率の分布（2018年）	I-182
第1-4-12図	目指す姿の類型別、海外市場への販売の有無	I-183
第1-4-13図	業種別、目指す姿の類型（小規模事業者）	I-184
第1-4-14図	目指す姿の類型別、直近の売上高（小規模事業者）	I-185
第1-4-15図	目指す姿の類型別、直近の利益の状況（小規模事業者）	I-186
第1-4-16図	目指す姿の類型別、今後5年間の事業方針（小規模事業者）	I-187
第1-4-17図	目指す姿の類型別、将来目指す従業員規模（業種別、小規模事業者）	I-188

第2部第1章

第2-1-1図	企業規模別、労働分配率の推移	II-3
第2-1-2図	企業規模別、付加価値額に占める営業純益の割合の推移	II-4
第2-1-3図	競争戦略の類型	II-5
第2-1-4図	業種別、競争戦略	II-6
第2-1-5図	競争戦略別、営業利益率の水準（2018年）	II-7
第2-1-6図	競争戦略別、労働生産性の水準（2018年）	II-8
第2-1-7図	競争戦略別、差別化の観点での優位性評価（総合評価）	II-9
第2-1-8図	差別化の観点での優位性評価（総合評価）別、労働生産性の水準（2018年）	II-10
第2-1-9図	競争戦略別、差別化の観点での優位性評価（総合評価）別、 営業利益率の水準（2018年）	II-11
第2-1-10図	主たる事業領域別、企業数の割合	II-19
第2-1-11図	主たる事業領域別、営業利益率の水準（2018年）	II-20
第2-1-12図	営業利益率が最も高いと考える事業領域	II-20
第2-1-13図	主たる事業領域別、労働生産性の水準（2018年）	II-21
第2-1-14図	事業領域の保有パターン別、企業数の割合（2018年）	II-22
第2-1-15図	複数の事業領域を保有する企業における営業利益率の水準（2018年）	II-23
第2-1-16図	自社企画・開発した製品類の年間総売上高に占める割合別、 労働生産性の水準（2018年）	II-24
第2-1-17図	バリューチェーン上の事業領域別の指標算出の方法	II-25
第2-1-18図	事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（自動車製造業（二輪自動車を含む））	II-26
第2-1-19図	事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（半導体製造装置製造業）	II-27
第2-1-20図	事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（オフセット印刷業（紙に対するもの））	II-28
第2-1-21図	事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（空調・住宅関連機器製造業）	II-29
第2-1-22図	事業領域別、指標の推移と中小企業の割合（生菓子製造業）	II-30
第2-1-23図	事業領域別、指標の推移と中小企業の割合 （織物製成人女子・少女服製造業（不織布製及びレース製を含む））	II-31
第2-1-24図	新事業領域への進出の状況	II-32

第2-1-25図	新事業領域進出の業績への影響（2013年以降）……………	Ⅱ-33
第2-1-26図	新事業領域進出の業績への影響別、営業利益率の変化……………	Ⅱ-34
第2-1-27図	新事業領域への進出の状況別、労働生産性の変化……………	Ⅱ-35
第2-1-28図	新たに進出した事業領域別、労働生産性の変化……………	Ⅱ-36
第2-1-29図	新事業分野への進出の状況……………	Ⅱ-40
第2-1-30図	2013年以降に進出した成長分野……………	Ⅱ-41
第2-1-31図	新たに進出を検討している成長分野……………	Ⅱ-41
第2-1-32図	新事業分野進出の業績への影響（2013年以降）……………	Ⅱ-42
第2-1-33図	新事業分野進出の業績への影響別、営業利益率の変化……………	Ⅱ-43
第2-1-34図	新事業分野への進出の状況別、労働生産性の変化……………	Ⅱ-44
第2-1-35図	新事業分野を選択した基準……………	Ⅱ-45
第2-1-36図	新事業分野を選択した基準別、労働生産性の変化……………	Ⅱ-46
第2-1-37図	新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ……………	Ⅱ-47
第2-1-38図	新事業領域・新事業分野への進出のきっかけ別、労働生産性の変化……………	Ⅱ-48
第2-1-39図	新事業領域・新事業分野に進出をしなかった理由……………	Ⅱ-51
第2-1-40図	差別化の取組別、労働生産性の変化（製造業）……………	Ⅱ-52
第2-1-41図	差別化の取組別、労働生産性の変化（卸売業）……………	Ⅱ-53
第2-1-42図	差別化の取組別、労働生産性の変化（小売業）……………	Ⅱ-54
第2-1-43図	差別化の取組別、労働生産性の変化（サービス業）……………	Ⅱ-55
第2-1-44図	差別化への取組の業績への影響……………	Ⅱ-56
第2-1-45図	差別化の取組別、販売単価・数量への影響（製造業）……………	Ⅱ-57
第2-1-46図	差別化の取組別、販売単価・数量への影響（非製造業）……………	Ⅱ-58
第2-1-47図	国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、労働生産性の水準（2018年）…	Ⅱ-61
第2-1-48図	グローバルニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、 労働生産性の水準（2018年）……………	Ⅱ-62
第2-1-49図	国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、差別化の取組……………	Ⅱ-63
第2-1-50図	グローバルニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、差別化の取組……………	Ⅱ-64
第2-1-51図	新製品・サービス開発の際にきっかけとなる発想……………	Ⅱ-65
第2-1-52図	新製品・サービス開発の際にきっかけとなる発想別、 労働生産性の水準（2018年）……………	Ⅱ-66
第2-1-53図	差別化に当たって直面した／している課題……………	Ⅱ-67
第2-1-54図	グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、 労働生産性の水準（2018年）……………	Ⅱ-71
第2-1-55図	グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、競争戦略……………	Ⅱ-72
第2-1-56図	グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、 国内ニッチトップ製品・サービスの保有状況……………	Ⅱ-73
第2-1-57図	グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、 自社企画・開発した製品類の年間総売上高に占める割合……………	Ⅱ-74
第2-1-58図	グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、知的財産戦略……………	Ⅱ-74
第2-1-59図	グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、 従業員数に占める営業・販売人材の割合……………	Ⅱ-75
第2-1-60図	グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、 従業員数に占める技術者・エンジニアの割合……………	Ⅱ-76

第2-1-61図	グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、 従業員数に占める企画・マーケティング人材の割合……………	II-76
第2-1-62図	グローバル志向型企業における海外市場への販売の有無別、 技術者・エンジニアに対する人材教育・能力開発投資の重視度……………	II-77
第2-1-63図	海外展開を成功させる上で重要なポイント……………	II-79
第2-1-64図	海外売上高比率別、海外展開を成功させる上で重要なポイント……………	II-80
第2-1-65図	製造業・非製造業別、最も重視する経営資源……………	II-83
第2-1-66図	最も重視する経営資源別、労働生産性の水準（2018）【製造業】……………	II-84
第2-1-67図	最も重視する経営資源別、労働生産性の水準（2018）【非製造業】……………	II-85
第2-1-68図	国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、最も重視する経営資源……………	II-86
第2-1-69図	特許出願件数・現存権利件数に占める中小企業割合……………	II-88
第2-1-70図	知的財産権別、出願件数に占める中小企業割合（2018年出願）……………	II-89
第2-1-71図	企業規模別・権利別、出願件数の業種別比率……………	II-90
第2-1-72図	知的財産の複合的保護（知的財産権ミックス）の例……………	II-90
第2-1-73図	企業規模別、複数の知的財産権に出願する企業の割合……………	II-91
第2-1-74図	企業規模別、審査請求の推移……………	II-92
第2-1-75図	知的財産権の使用状況……………	II-93
第2-1-76図	知的財産権活用のメリット……………	II-93
第2-1-77図	特許情報を活用したビジネスマッチングの成功例……………	II-94
第2-1-78図	主な知的財産権の特徴……………	II-95
第2-1-79図	知的財産権に基づく輸入差止め件数実績……………	II-96
第2-1-80図	商標権出願による模倣品対策の例……………	II-97
第2-1-81図	意匠権出願による保護の例……………	II-98
第2-1-82図	GDPに占める企業の能力開発費の割合の国際比較……………	II-103
第2-1-83図	業種別、人材教育・能力開発投資の実施状況……………	II-104
第2-1-84図	経営者年齢別、人材教育・能力開発投資の実施状況……………	II-105
第2-1-85図	人材教育・能力開発投資の実施の有無別、労働生産性の変化……………	II-106
第2-1-86図	経営者・役員への人材教育・能力開発投資の重視度別、労働生産性の変化……………	II-107
第2-1-87図	営業・販売人材への人材教育・能力開発投資の重視度別、労働生産性の変化……………	II-107
第2-1-88図	技術者・エンジニアへの人材教育・能力開発投資の重視度別、労働生産性の変化……………	II-108
第2-1-89図	企画・マーケティング人材への人材教育・能力開発投資の重視度別、 労働生産性の変化……………	II-108
第2-1-90図	人材教育・能力開発投資の実施の有無別、売上高研究開発費比率……………	II-109
第2-1-91図	従業員規模別、働き方改革の実施状況……………	II-110
第2-1-92図	業種別、働き方改革の実施状況……………	II-111
第2-1-93図	従業員規模別、働き方改革の狙いとして最も重要なもの……………	II-112
第2-1-94図	業種別、働き方改革の狙いとして最も重要なもの……………	II-113
第2-1-95図	働き方改革の狙い別、労働生産性の変化……………	II-114
第2-1-96図	分野別、外部連携の取組状況（2013年以降）……………	II-116
第2-1-97図	分野別・外部連携の取組状況別、労働生産性の変化……………	II-117
第2-1-98図	外部連携を活用する目的として最も重視するもの……………	II-118
第2-1-99図	外部連携を活用する目的として最も重視するもの別、労働生産性の変化……………	II-119
第2-1-100図	外部連携の連携先選択の基準と労働生産性の変化（製造業）……………	II-120

第2-1-101図	外部連携の連携先選択の基準と労働生産性の変化（非製造業）……………	Ⅱ-121
第2-1-102図	オープンイノベーションの取組状況（2013年以降）……………	Ⅱ-126
第2-1-103図	オープンイノベーションへの今後の取組意向……………	Ⅱ-127
第2-1-104図	オープンイノベーションの取組効果……………	Ⅱ-128
第2-1-105図	オープンイノベーションの取組状況別、労働生産性の変化……………	Ⅱ-129
第2-1-106図	プロダクトイノベーションに成功した企業における、 オープンイノベーションのタイプ別、労働生産性の変化（非製造業）……………	Ⅱ-130
第2-1-107図	オープンイノベーションの連携先……………	Ⅱ-131
第2-1-108図	オープンイノベーションの連携先別、労働生産性の変化……………	Ⅱ-132
第2-1-109図	オープンイノベーションを成功させるために重要と考えるポイント……………	Ⅱ-134
第2-1-110図	オープンイノベーションに取り組んでいない理由……………	Ⅱ-135
第2-1-111図	オープンイノベーションに取り組んだきっかけ……………	Ⅱ-136
第2-1-112図	オープンイノベーションの仲介者……………	Ⅱ-137
第2部第2章		
第2-2-1図	優位性の有る企業における、優位性の価格反映状況……………	Ⅱ-147
第2-2-2図	優位性の有無別・優位性の価格反映状況別、労働生産性の水準……………	Ⅱ-148
第2-2-3図	優位性の有無別・優位性の価格反映状況別、2013年以降の販売単価の変化……………	Ⅱ-149
第2-2-4図	優位性の顧客への伝達状況別、優位性の価格反映状況……………	Ⅱ-152
第2-2-5図	顧客に優位性を発信する取組の有無別、優位性の価格反映状況……………	Ⅱ-153
第2-2-6図	顧客に優位性を発信している媒体・手法（BtoB）……………	Ⅱ-154
第2-2-7図	顧客に優位性を発信している媒体・手法（BtoC）……………	Ⅱ-155
第2-2-8図	顧客に優位性を発信する際の工夫（BtoB）……………	Ⅱ-156
第2-2-9図	顧客に優位性を発信する際の工夫（BtoC）……………	Ⅱ-157
第2-2-10図	競合他社の数別、優位性の価格反映状況……………	Ⅱ-171
第2-2-11図	優位性の有る企業における、競合他社の数……………	Ⅱ-172
第2-2-12図	競合他社の数別、企業の価格競争意向……………	Ⅱ-173
第2-2-13図	企業年齢別、企業の価格競争意向……………	Ⅱ-174
第2-2-14図	企業の価格競争意向別、優位性の価格反映状況……………	Ⅱ-175
第2-2-15図	個々の製品・サービスごとのコスト把握状況別、優位性の価格反映状況……………	Ⅱ-176
第2-2-16図	価格優遇を行う際の統一的なルールの有無別、優位性の価格反映状況……………	Ⅱ-177
第2-2-17図	価格設定に当たり最も重視する視点……………	Ⅱ-181
第2-2-18図	業種別、価格設定に当たり最も重視する視点……………	Ⅱ-182
第2-2-19図	価格設定類型別、優位性の価格反映状況……………	Ⅱ-183
第2-2-20図	価格設定類型別、顧客に優位性を伝える取組の実施有無……………	Ⅱ-184
第2-2-21図	価格設定類型別、企業の価格競争意向……………	Ⅱ-185
第2-2-22図	価格設定類型別、個々の製品・サービスごとのコスト把握状況……………	Ⅱ-186
第2-2-23図	優位性を価格に反映するために必要な要素と、価格設定類型別の実施割合……………	Ⅱ-187
第2-2-24図	価格設定に関する経営相談……………	Ⅱ-197
第2-2-25図	価格設定に関する相談により得た、最も役に立った情報……………	Ⅱ-198
第2-2-26図	価格設定に関する相談により得た最も役に立った情報の提供者……………	Ⅱ-198

第2部第3章

第2-3-1図	企業エコシステムの生成（イメージ①）	II-202
第2-3-2図	企業エコシステムの生成（イメージ②）	II-203
第2-3-3図	自動車産業のエコシステムの全体像	II-204
第2-3-4図	自動車産業のエコシステム内の構成業種（上位10業種）	II-205
第2-3-5図	自動車産業のエコシステムにおける構成企業数の中小企業割合	II-206
第2-3-6図	階層別に見た、構成割合の高い上位5業種（2018年）	II-207
第2-3-7図	階層別に見た、頂点企業の取引高推定値が各階層に及ぼす影響	II-208
第2-3-8図	階層別に見た、頂点企業の取引企業の 取引高推定値の波及効果が高い上位5業種（2018年）	II-209
第2-3-9図	下請事業者の定義	II-212
第2-3-10図	受託事業者数と割合の推移	II-213
第2-3-11図	業種別に見た、受託事業者の割合	II-214
第2-3-12図	製造業（中分類）で見た、受託事業者の割合（2017年度）	II-215
第2-3-13図	委託-受託取引の有無別に見た、企業の取引類型	II-216
第2-3-14図	取引類型別に見た、業種別の企業割合（2017年度）	II-217
第2-3-15図	従業員規模別に見た、取引類型別の企業割合の比較（2017年度）	II-218
第2-3-16図	取引類型別に見た、経営指標（売上高、営業利益、労働生産性） の比較（2017年度）	II-219
第2-3-17図	取引類型別に見た、設備投資実施企業、研究開発投資実施企業、 知的財産所有企業の割合の比較	II-220
第2-3-18図	「高生産性企業」と「その他の企業」における、取引類型別の構成比（2017年度）	II-221
第2-3-19図	研究開発実施企業、設備投資実施企業、 知的財産所有企業の割合の比較（2017年度）	II-222
第2-3-20図	「高生産性企業」と「その他の企業」における、 1社あたりの受託先企業数の比較（2017年度）	II-223
第2-3-21図	知的財産の保有状況別に見た、 売上高に占める受託金額の割合（平均値）（2017年度）	II-224
第2-3-22図	取引類型別に見た、経営者年齢の構成割合（2017年度）	II-225
第2-3-23図	取引類型別に見た、60歳以上の経営者の企業の事業承継意向（2017年度）	II-225
第2-3-24図	知的財産の有無別に見た、60歳以上の経営者の企業の事業承継意向（2017年度）	II-226
第2-3-25図	販売先数別に見た、取引依存度別の企業割合（受注側事業者）	II-229
第2-3-26図	販売先数と取引依存度別に見た、 直近10年間の売上高の増加率（平均値）（受注側事業者）	II-230
第2-3-27図	直近10年間の販売先数と取引依存度の変化別に見た、 企業数の分布と売上高の増加率（受注側事業者）	II-231
第2-3-28図	直近10年間の販売先数の増減別に見た、優位性の比較（受注側事業者）	II-232
第2-3-29図	取引継続年数別に見た企業割合（受注側事業者）	II-232
第2-3-30図	取引継続年数別に見た売上高の増加率（平均値）（受注側事業者）	II-233
第2-3-31図	直近10年間の仕入先・外注先数の変化とその理由（発注側事業者）	II-234
第2-3-32図	今後3年間の仕入先・外注先数の見通しと 直近10年間の売上高の増加率（平均値）（発注側事業者）	II-235
第2-3-33図	企業規模別に見た、価格転嫁力指標の推移（製造業）	II-239

第2-3-34図	企業規模別に見た、一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因（製造業）…	II-240
第2-3-35図	直近1年の各コストの動向（受注側事業者）……………	II-241
第2-3-36図	直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）……………	II-242
第2-3-37図	直近1年の原材料・仕入価格の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）……	II-243
第2-3-38図	直近1年の労務費の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）……………	II-244
第2-3-39図	直近1年のエネルギーコスト（電気料金・燃料費）の変動に対する 価格転嫁の状況（受注側事業者）……………	II-245
第2-3-40図	価格転嫁の状況別に見た、発注側事業者に対する協議の 申入状況（受注側事業者）……………	II-246
第2-3-41図	発注側事業者との取引価格の交渉機会の有無別に見た、 協議の申入状況（受注側事業者）……………	II-247
第2-3-42図	自主的・定期的な取引価格の交渉機会の提供状況（発注側事業者）……………	II-248
第2-3-43図	発注側事業者からの価格転嫁できない理由の説明の有無（受注側事業者）……………	II-248
第2-3-44図	販売先数別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）…	II-249
第2-3-45図	取引依存度別に見た、コスト全般の変動に対する 価格転嫁の状況（受注側事業者）……………	II-250
第2-3-46図	優位性の有無別に見た、発注側事業者に対する協議の申入状況（受注側事業者）…	II-251
第2-3-47図	優位性の有無別に見た、コスト全般の変動に対する 価格転嫁の状況（受注側事業者）……………	II-252
第2-3-48図	価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する 企業割合の比較（製造業）（受注側事業者）……………	II-253
第2-3-49図	価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する 企業割合の比較（サービス業）（受注側事業者）……………	II-253
第2-3-50図	価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する 企業割合の比較（その他）（受注側事業者）……………	II-254
第2-3-51図	今後3年間で最も投資を行いたい分野（受注側事業者）……………	II-259
第2-3-52図	今後3年間の投資に必要な利益・剰余金の確保状況（受注側事業者）……………	II-260
第2-3-53図	価格転嫁の成否別に見た、今後3年間の投資に必要な 利益・剰余金の確保状況（受注側事業者）……………	II-261
第2-3-54図	投資に必要な利益・剰余金の確保状況別に見た、 今後3年間で最も投資を行いたい分野……………	II-262
第2-3-55図	受注側事業者における、価格転嫁による望ましい循環（イメージ）……………	II-263
第2-3-56図	コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（発注側事業者）……………	II-264
第2-3-57図	コスト全般の価格転嫁状況別に見た、 受注側事業者からの価格転嫁の要請への対応（発注側事業者）……………	II-265
第2-3-58図	取引の階層構造から捉えた、価格転嫁の望ましい循環（イメージ）……………	II-266
第2-3-59図	受注側事業者における、一般的な受注から代金回収までの流れ……………	II-269
第2-3-60図	物品等の納入やサービス提供後の代金の支払期日（最長のもの）（受注側事業者）…	II-270
第2-3-61図	支払期日の決定方法（受注側事業者）……………	II-271
第2-3-62図	代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況（受注側事業者）……………	II-272
第2-3-63図	受取代金の手形割合（受注側事業者）……………	II-273
第2-3-64図	現金・手形等の支払手段の決定方法（受注側事業者）……………	II-274

第2-3-65図	現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、 受取代金の手形割合（受注側事業者）……………	Ⅱ-275
第2-3-66図	受取手形の支払サイト（受注側事業者）……………	Ⅱ-276
第2-3-67図	受取代金の手形割合別に見た、受取手形の支払サイト（受注側事業者）……………	Ⅱ-277
第2-3-68図	手形割引料相当額を勘案した取引価格の設定状況（受注側事業者）……………	Ⅱ-278
第2-3-69図	受取代金の手形割合別に見た、 取引価格への手形割引料相当額の勘案状況（受注側事業者）……………	Ⅱ-279
第2-3-70図	代金の支払条件の改善時期及び、 受取手形の支払サイトの短縮時期（受注側事業者）……………	Ⅱ-280
第2-3-71図	働き方改革（全般）への対応状況（受注側事業者）……………	Ⅱ-281
第2-3-72図	働き方改革への対応方針（受注側事業者）……………	Ⅱ-282
第2-3-73図	働き方改革への対応が困難または対応しない理由（受注側事業者）……………	Ⅱ-283
第2-3-74図	働き方改革を進める上での障害（受注側事業者）……………	Ⅱ-284
第2-3-75図	長時間労働につながる業界特有の課題の有無（受注側事業者）……………	Ⅱ-285
第2-3-76図	長時間労働につながる業界特有の課題（受注側事業者）……………	Ⅱ-286