

中小企業白書 小規模企業白書

2020年版



下

地域で「価値」を生み出す小規模事業者

中小企業庁 編

2020年版

中小企業白書 小規模企業白書



地域で「価値」を生み出す小規模事業者

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^⑤ 地域で「価値」を生み出す小規模事業者」は、小規模企業振興基本法（平成26年法律第94号）第12条の規定に基づき、政府が第201回国会に提出した「令和元年度小規模企業の動向」及び「令和2年度小規模企業施策」（2020年版小規模企業白書）です。

2020年版 小規模企業白書の概要

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、地域の課題と小規模事業者の存在感について確認した上で、地域の生活や雇用を支える小規模事業者の取組について分析する。

第3部では、中小企業政策の変遷を確認した上で、中小企業・小規模事業者における経営課題への取組、中小企業支援機関の役割について分析する。

※小規模企業白書が対象とする「小規模企業」とは、小規模企業振興基本法（第2条第1項）に定義された、おおむね常時使用する従業員数が20人以下（商業又はサービス業は5人以下）の事業者のことである。なお、本白書の本文中では、「小規模企業」に、会社のみならず、個人事業者も含まれることをわかりやすく記すため、「小規模企業」のことを「小規模事業者」としている。

第1部 令和元年度（2019年度）の小規模事業者の動向

●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 地域で価値を生み出す小規模事業者

●地域の課題と小規模事業者の存在感

人口密度が低い地域では、小規模事業者の存在感が相対的に大きいこと、地域において、商店街の衰退や生活インフラの脆弱化、地域労働市場のミスマッチ、地場産業の衰退などが大きな課題となっていることなどを示す。

●地域の生活を支える小規模事業者

商店街の来街者数が減少する中で、店舗数も減少しており、空き店舗問題が顕在化してきていること、地域の小規模事業者にとって身近な住民の需要の確保がまずは重要と考えられることなどを示す。

●地域における雇用と小規模事業者

地域の小規模事業者は、女性や高齢者が継続して長く働ける環境を提供していることなどを示す。

●付加価値の創出に向けた取組と地域活性化

人口密度の低い地域では地域外需要の獲得が必要となること、地域課題解決への取組が新たな事業機会につながることを示す。

第3部 中小企業・小規模事業者と支援機関

●中小企業政策の変遷

我が国の中小企業政策の基本理念や基本方針を定める中小企業基本法や、中小企業支援体制の変遷について概観する。

●中小企業・小規模事業者における経営課題への取組

現状把握、経営計画の策定・運用を行う上で、外部支援の活用が有効であること、日常の相談相手の存在が経営にとって有益であることなどを示す。

●中小企業支援機関の役割

支援機関ごとにも強み・弱みが存在すること、「商品・サービスの開発等」や「技術・研究開発」の分野で支援機関同士の更なる連携が期待されることなどを示す。

第1部 令和元年度（2019年度）の小規模事業者の動向

..... 中小企業庁ウェブサイトにて掲載
 （中小企業白書 小規模企業白書 2020年版④ 第1部にも同じ内容を掲載）

第2部 地域で価値を生み出す小規模事業者 II-1

第1章 地域の課題と小規模事業者の存在感 II-2

- 第1節 人口減少・少子高齢化と地域における小規模事業者 II-2
- 第2節 地域課題の認識と地域課題解決に対する期待 II-8
- 第3節 まとめ II-15

第2章 地域の生活を支える小規模事業者 II-16

- 第1節 商店街の現状と課題 II-16
- 第2節 地域における生活インフラと小規模事業者 II-34
- 第3節 まとめ II-56

第3章 地域における雇用と小規模事業者 II-57

- 第1節 地域における人手不足と小規模事業者の人材確保 II-57
- 第2節 女性・高齢者の雇用実態 II-68
- 第3節 小規模企業経営者自身の働き方と起業・創業 II-82
- 第4節 まとめ II-98

第4章 付加価値の創出に向けた取組と地域活性化 II-99

- 第1節 地域別に見た小規模事業者の経営状況 II-99
- 第2節 利益拡大に向けた小規模事業者の取組 II-102
- 第3節 小規模事業者における地域資源の活用 II-116
- 第4節 地域課題の解決に資する小規模事業者の取組 II-147
- 第5節 まとめ II-161

第3部 中小企業・小規模事業者と支援機関 III-1

第1章 中小企業政策の変遷 III-2

- 第1節 中小企業基本法の変遷 III-2
- 第2節 中小企業支援体制の変遷 III-3
- 第3節 中小企業支援機関が果たす役割 III-4

第2章 中小企業・小規模事業者における経営課題への取組 III-8

- 第1節 中小企業における現状把握及び経営計画策定の実態 III-9

第2節	課題解決に向けた経営相談	Ⅲ-46
第3節	中小企業支援策の活用	Ⅲ-57
第4節	日常の相談相手の活用	Ⅲ-83
第5節	まとめ	Ⅲ-94

第3章 中小企業支援機関の役割 Ⅲ-95

第1節	支援機関ごとの特徴	Ⅲ-95
第2節	支援機関同士の連携	Ⅲ-125
第3節	まとめ	Ⅲ-137

令和元年度において講じた小規模企業施策

..... 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小規模企業施策

..... 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

参考文献 IV-1

図表索引 IV-3

【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）の小規模事業者の動向

※第1部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

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 地域で価値を生み出す小規模事業者

第2章 地域の生活を支える小規模事業者

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例2-2-1 大通り商店街	静岡県 三島市	市や商工会議所と連携し、まちづくりに取り組む商店街	II-23

事例2-2-2 株式会社油津応援団	宮崎県 日南市	強いリーダーシップで地域住民を巻き込み、商店街の活性化に取り組む企業	II-29
事例2-2-3 雫石よしゃれ通り商店街	岩手県 雫石町	全国初の取組「軽トラ市」を通じ、活気を取り戻す商店街	II-30
事例2-2-4 一般社団法人かわかみらいふ	奈良県 川上村	村の存続に向け、地域住民自ら生活インフラの維持に取り組む団体	II-39
事例2-2-5 株式会社パティフ・プラス (かもマート)	島根県 雲南市	地域住民の食の生活基盤を下支えすると同時に、住民同士の交流の場を提供する企業	II-40
事例2-2-6 三重県菰野町	三重県 菰野町	郊外・過疎地域の移動手段の確保と利便性の向上を目指し、MaaSの実証実験に取り組む自治体	II-41
事例2-2-7 安古市町商工会	広島県 広島市	地元の学生とコラボした地域活性化プロジェクトを企画する商工会	II-50
事例2-2-8 株式会社新海豊店	静岡県 静岡市	地元大学生とのコラボレーションによって若者向けの量をPRする企業	II-51
事例2-2-9 有限会社オー・ティ・シー	大阪府 藤井寺市	古民家カフェを開業し、販路開拓・地域コミュニティづくりに取り組む企業	II-55

第3章 地域における雇用と小規模事業者

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例2-3-1 株式会社パプアニューギニア海産	大阪府 茨木市	無断欠勤OK!「フリースケジュール制」で、パート従業員の働きやすい環境を実現する企業	II-66
事例2-3-2 株式会社大志建設	静岡県 沼津市	「地域貢献手当」を支給し、従業員の地域活動への参加を促す企業	II-67
事例2-3-3 株式会社テラサワ	埼玉県 横瀬町	「生涯現役」をモットーに、定年退職したシニア世代の活躍の場を提供する企業	II-79
事例2-3-4 株式会社きらり。 コーポレーション	熊本県 熊本市	子連れ出勤などを可能にし、女性が生き生きと働くことができる環境を提供する企業	II-80
事例2-3-5 AISOHO企業組合	山形県 山形市	在宅ワーカー制度により、育児中の女性や障がい者に対して働く場、スキルアップの場を提供する企業組合	II-81
事例2-3-6 株式会社石見麦酒	島根県 江津市	経営者自身の夢の実現を通じて、地域活性化にも貢献するビール工房	II-94
事例2-3-7 U-Bito JAPAN株式会社	熊本県 菊池市	地域で自身の役割を見だし、地域のニーズに「何でも応える」企業	II-95
事例2-3-8 mizuiro株式会社	青森県 青森市	廃棄される農作物を活用し、利用者目線の安心安全な製品を世界に販売する企業	II-96

事例2-3-9 ななお創業応援カルテット	石川県 七尾市	四重奏のように協調しあう地域の支援機関が、創業・移住に関する伴走型支援を展開	II-97
-------------------------	------------	--	-------

第4章 付加価値の創出に向けた取組と地域活性化

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例2-4-1 株式会社Apollon	東京都 文京区	趣味を通じて得られたアイデアから新商品の開発を行い、事業転換を実現した小規模事業者	II-114
事例2-4-2 土佐酒造株式会社	高知県 土佐町	土佐の日本酒を世界に広めるべく、熱心な営業活動により海外の需要を獲得した酒造メーカー	II-115
事例2-4-3 丸三ハシモト株式会社	滋賀県 長浜市	地場産品である「絹紘」の新たな需要を掘り起こし、伝統産業を担う企業	II-128
事例2-4-4 有限会社伊藤鉦鋳工所	三重県 桑名市	衰退する鋳物産業の中で、鋳物の強みに着目し、自社ブランド製品の開発につなげた企業	II-129
事例2-4-5 宿泊施設「ホテル」	新潟県 南魚沼市	「お寺に泊まってみたら面白そう」をきっかけに、廃寺を改修した体験型宿泊施設	II-130
事例2-4-6 株式会社ジープリッジ	大阪府 大阪市	地域産品のブラッシュアップから販売まで、小規模事業者の商品プロモーションを総合的に支援する企業	II-141
事例2-4-7 萩酒米みがき協同組合	山口県 萩市	地域の酒造会社と生産農家が一体となって、新たな地酒ブランドの確立に取り組む協同組合	II-142
事例2-4-8 株式会社元気アップつちゆ	福島県 福島市	温泉の有効活用で、「産業観光」を作り出し地域に活気をもたらす企業	II-158
事例2-4-9 特定非営利活動法人ふくふくの会	愛媛県 上島町	生まれ育った島で「最期」を迎えられる環境づくりに取り組むNPO法人	II-159
事例2-4-10 東城町商工会	広島県 庄原市	普及率8割を誇る「ほ・ろ・か」カードにより、地域活性化を目指す商工会	II-160

第3部 中小企業・小規模企業経営者と支援機関

第2章 中小企業・小規模事業者における経営課題への取組

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例3-2-1 草津商工会議所	滋賀県 草津市	自ら考え行動できる事業者の育成を目指し、入念な現状分析に基づく効果的な支援を推進する商工会議所	III-29
事例3-2-2 神崎市商工会	佐賀県 神崎市	チームによる経営計画などの策定とその実行支援を通じ、事業者に経営を見直す気付きやきっかけを与える商工会	III-30

事例3-2-3 久野浩史税理士事務所	宮崎県 宮崎市	経営計画の策定支援を通じて、支援先事業者の「支援を受ける能力」の向上に取り組む税理士事務所	Ⅲ-31
事例3-2-4 鳥取県	鳥取県	事業者における効率的な支援策の活用に向けた取組により、地域経済の活性化を目指す自治体	Ⅲ-80

第3章 中小企業支援機関の役割

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例3-3-1 国立大学法人室蘭工業大学	北海道 室蘭市	製品開発から販路開拓の一貫した支援を通じ、地域産業の発展に取り組む教育機関	Ⅲ-104
事例3-3-2 春日市商工会	福岡県 春日市	経営革新計画の策定支援を通じて、職員の支援能力の底上げを図る商工会	Ⅲ-110
事例3-3-3 高知商工会議所	高知県 高知市	独自の「レベル表」を活用し、効率的かつ効果的な支援に取り組む商工会議所	Ⅲ-111
事例3-3-4 静岡県	静岡県	県下の経営指導員を対象にした表彰制度や専門人材の派遣制度の導入により、中小企業支援機関の支援能力向上を図る自治体	Ⅲ-112
事例3-3-5 国立大学法人東北大学・ 花巻信用金庫	宮城県仙台市・岩手県 花巻市	経営人材と支援人材の共同学習・共同実践により、地域イノベーション人材育成に取り組む大学と信用金庫	Ⅲ-113
事例3-3-6 税理士法人あさひ会計	山形県 山形市	RPAを活用した業務効率化により、経営支援の高付加価値化に取り組む会計事務所	Ⅲ-118
事例3-3-7 岩田会計事務所	栃木県 小山市	ICT活用を通じた業務改革と経営支援の強化に取り組む会計事務所	Ⅲ-119
事例3-3-8 I-Port（新事業創出支援協議会）	長野県 飯田市	「飯田を拠点に、全国へ、世界へ挑戦する」経営者を支援する、行政と16の支援機関による組織の壁を越えた連携組織	Ⅲ-132
事例3-3-9 島田掛川信用金庫	静岡県 掛川市	地域のハローワークと連携した、人材確保支援の取組「島田掛川モデル」で成果を上げる信用金庫	Ⅲ-133
事例3-3-10 株式会社秋田銀行・ 株式会社秋田魁新報社	秋田県 秋田市	各組織の強みをいかした地域密着型のクラウドファンディングを提供する企業連携	Ⅲ-134
事例3-3-11 土岐商工会議所	岐阜県 土岐市	“もうかる体質”の強化と“売れるモノづくり”の支援を通じて、地場産業の活性化を図る商工会議所	Ⅲ-135
事例3-3-12 高松市牟礼庵治商工会	香川県 高松市	デザイナーとの連携を通じて、地域資源「庵治石」を活用した商品のブランド戦略やプロモーションに取り組む商工会	Ⅲ-136

本書で取り上げたコラム一覧

第1部 令和元年度（2019年度）の小規模事業者の動向

※第1部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

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
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 地域で価値を生み出す小規模事業者

第2章 地域の生活を支える小規模事業者

タイトル	掲載ページ
コラム2-2-1 地域経済分析システム（RESAS）とデータを活用したまちづくり	II-31
コラム2-2-2 人口密度区別に見た、各種店舗の立地状況	II-45

第4章 付加価値の創出に向けた取組と地域活性化

タイトル	掲載ページ
コラム2-4-1 地域ブランドを守る「地域団体商標制度」	II-143

第3部 中小企業・小規模事業者と支援機関

第1章 中小企業政策の変遷

タイトル	掲載ページ
コラム3-1-1 小規模企業振興基本計画と小規模事業者支援法の改正	III-5

第2章 中小企業・小規模事業者における経営課題への取組

タイトル	掲載ページ
コラム3-2-1 支援機関における経営課題解決のプロセスに関する支援の実態	Ⅲ-32
コラム3-2-2 「経営の見える化」ツール：ローカルベンチマーク	Ⅲ-38
コラム3-2-3 支援策利用に際した課題と支援機関に対するニーズ	Ⅲ-40
コラム3-2-4 ものづくり・商業・サービス補助金の実績	Ⅲ-43
コラム3-2-5 成長する企業経営者の経営課題の解決方法	Ⅲ-54
コラム3-2-6 行政サービスの抜本的な利便性向上を目指す中小企業支援プラットフォーム	Ⅲ-81

第3章 中小企業支援機関の役割

タイトル	掲載ページ
コラム3-3-1 認定情報処理支援機関（スマートSMEサポーター）	Ⅲ-120
コラム3-3-2 IT導入支援ツール：ITプラットフォーム「ここからアプリ」	Ⅲ-123

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」

従業員数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。

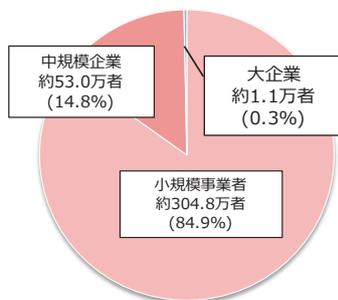
2 政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 中小企業基本法上の中小企業の定義

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

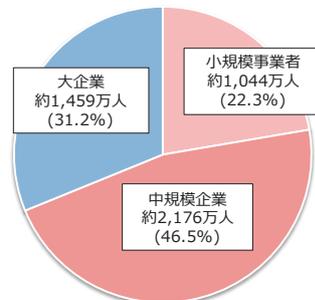
企業数(2016年)

中小企業は全企業の99.7%



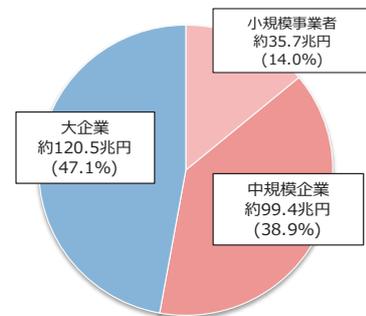
従業者数(2016年)

中小企業の従業者は全体の約70%



付加価値額(2015年)

中小企業の付加価値は全体の約53%



第1部

2020 White Paper on Small Enterprises in Japan

令和元年度（2019年度）の 小規模事業者の動向

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

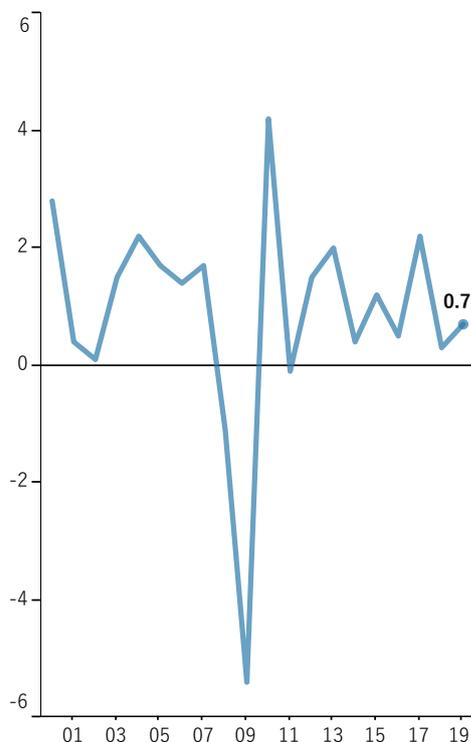
始めに、我が国経済の動向について概観する。実質GDP成長率の推移を確認すると、2019年の年間成長率は0.7%となり、2018年を上回った。(第1-1-1図)。2019年の動きについて見ると、公需が経済を下支えする一方で、消費税率引上げに

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

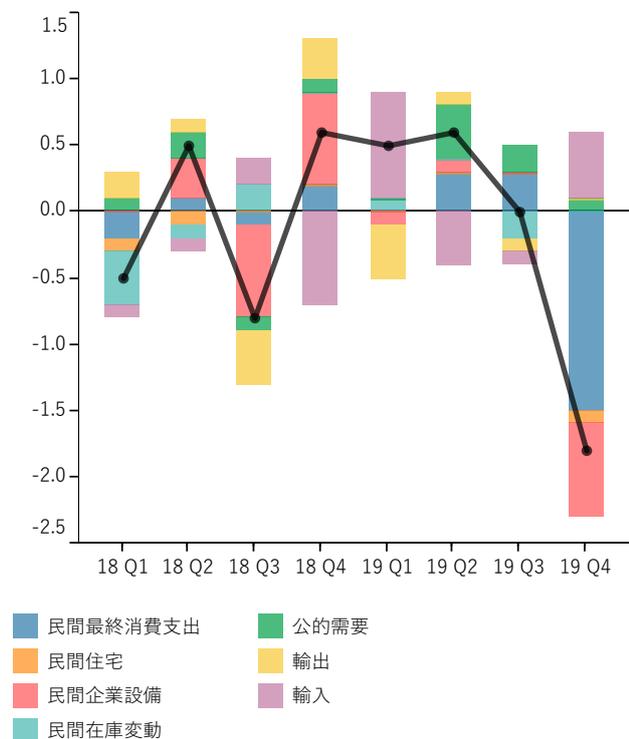
①実質GDP成長率の推移(年間)

(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。

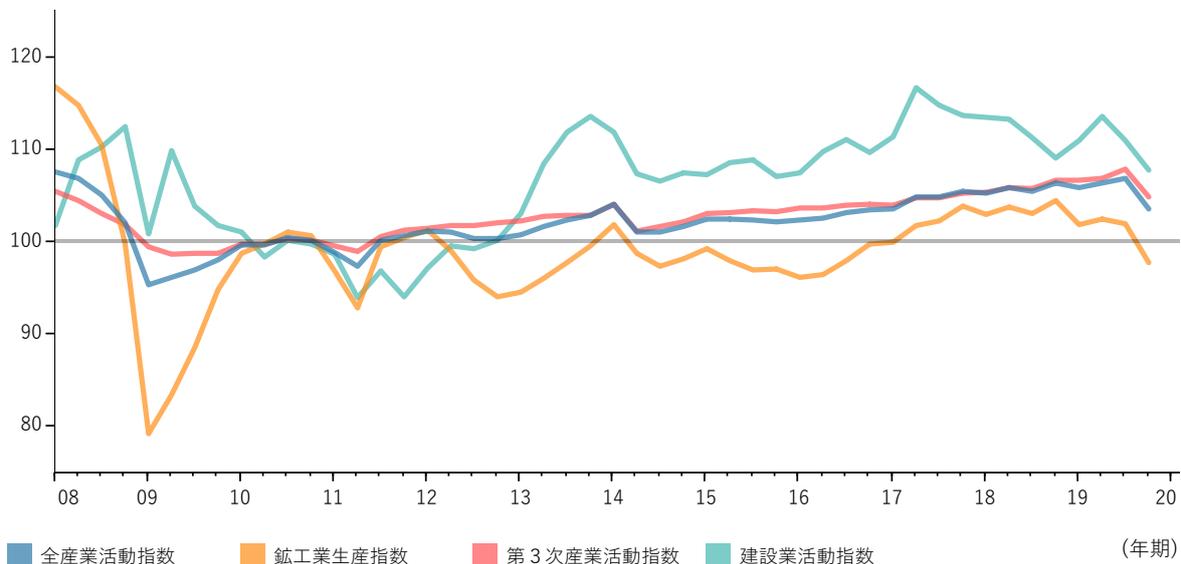
2.数値は、「2019年10-12月四半期別GDP速報(2次速報値)」(2020年3月9日公表)による。

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

(季節調整済指数, 2010年=100)



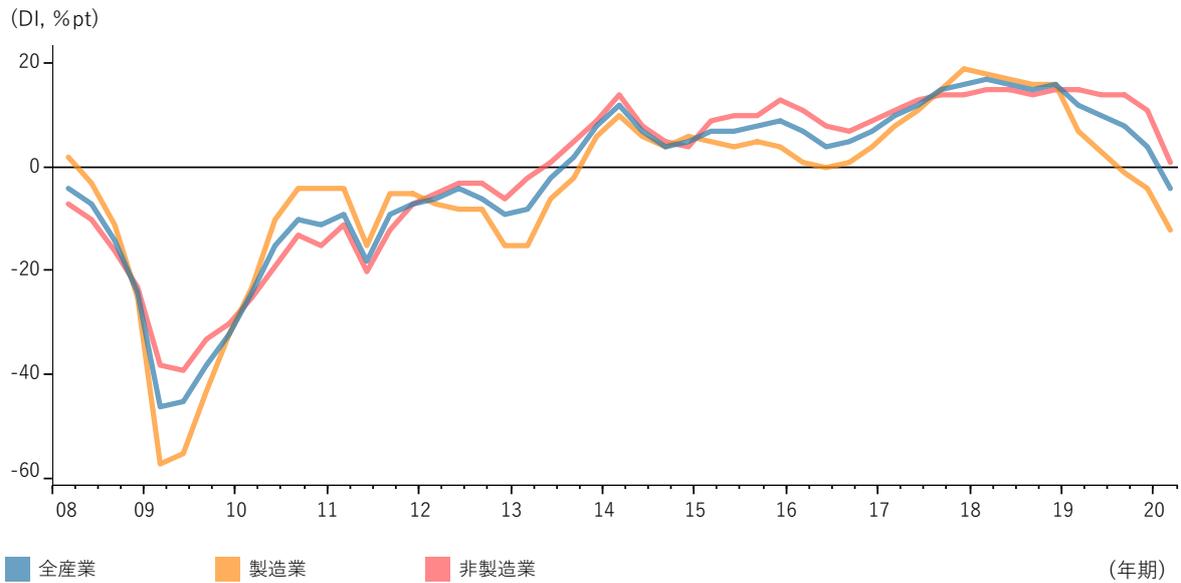
資料：経済産業省「全産業活動指数」

(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。

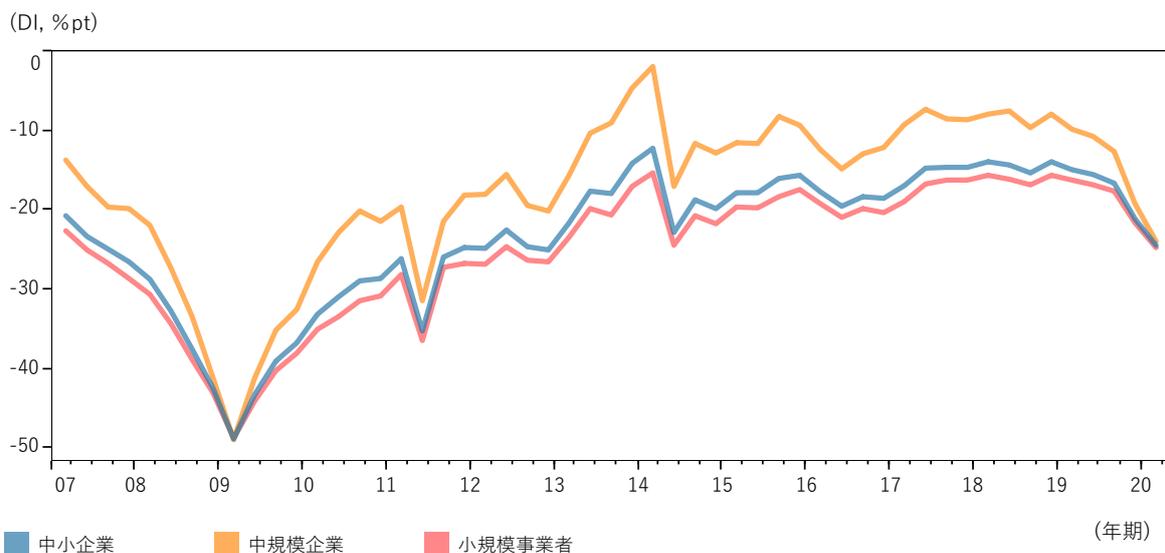
1 業況

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

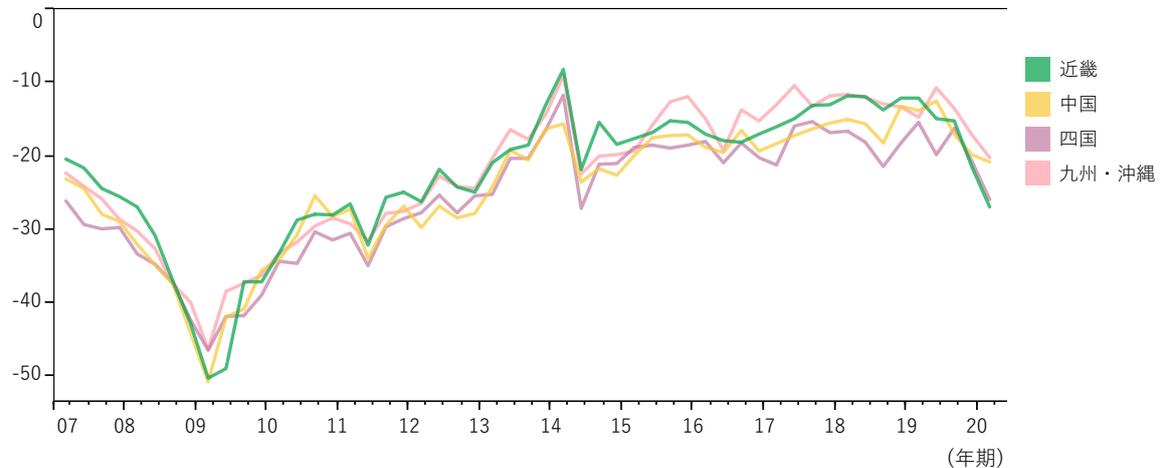
①北海道、東北、関東、中部

(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」

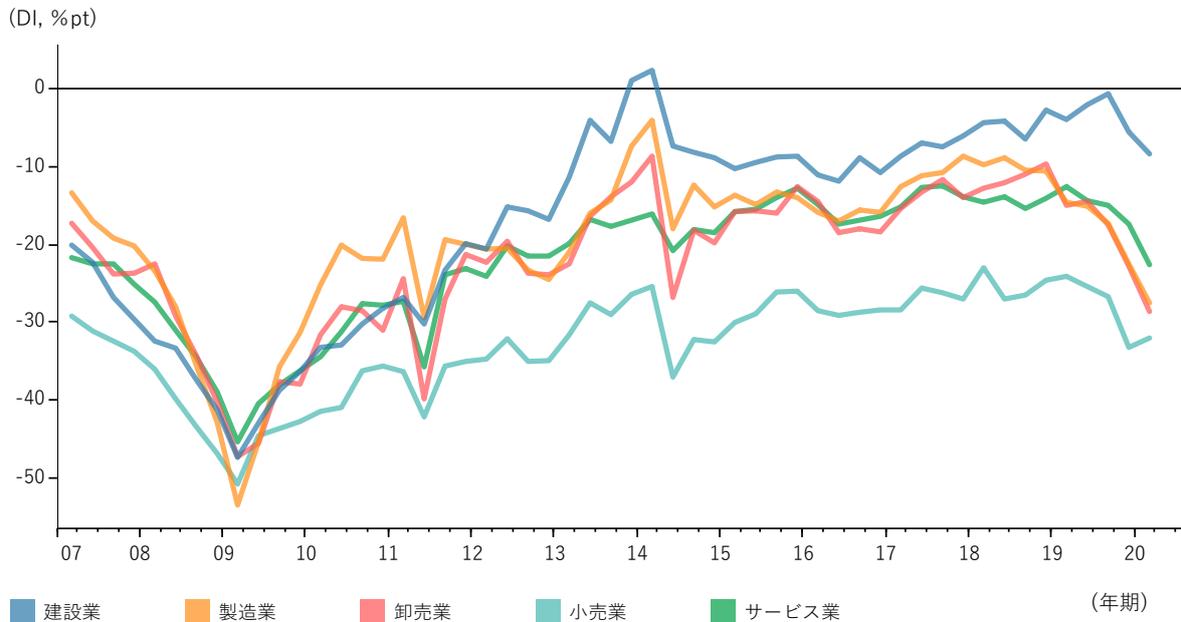
(注)1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

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

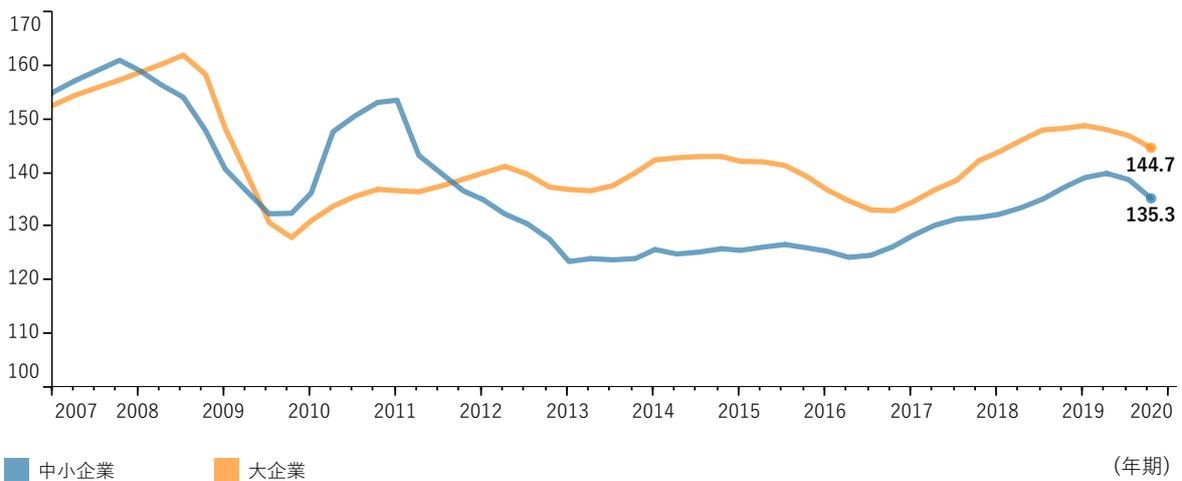
次に、中小企業の収益の状況について、財務省「法人企業統計調査季報」を用いて売上高と経常利益の動きについて見ていく。

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

(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」

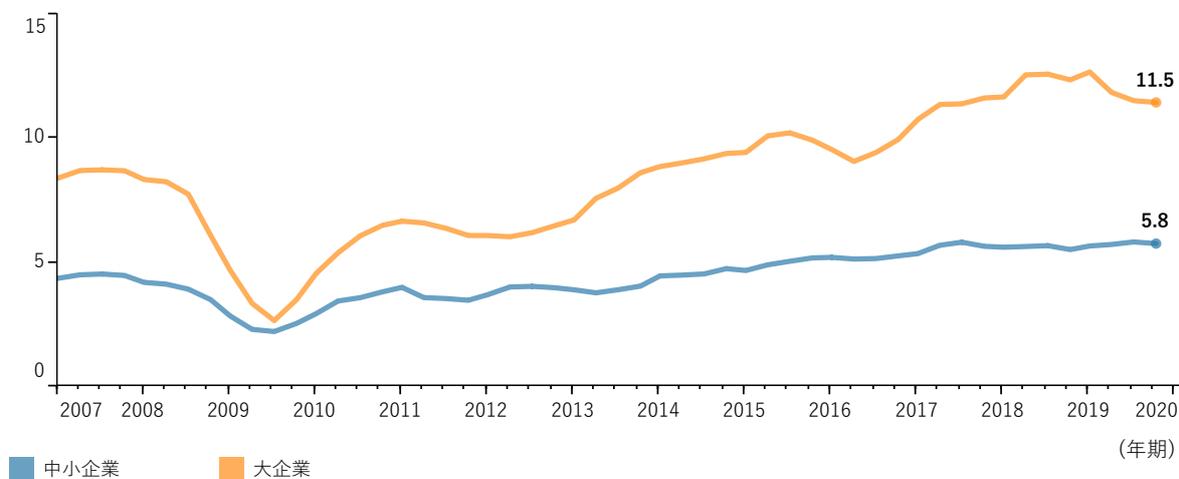
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

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」

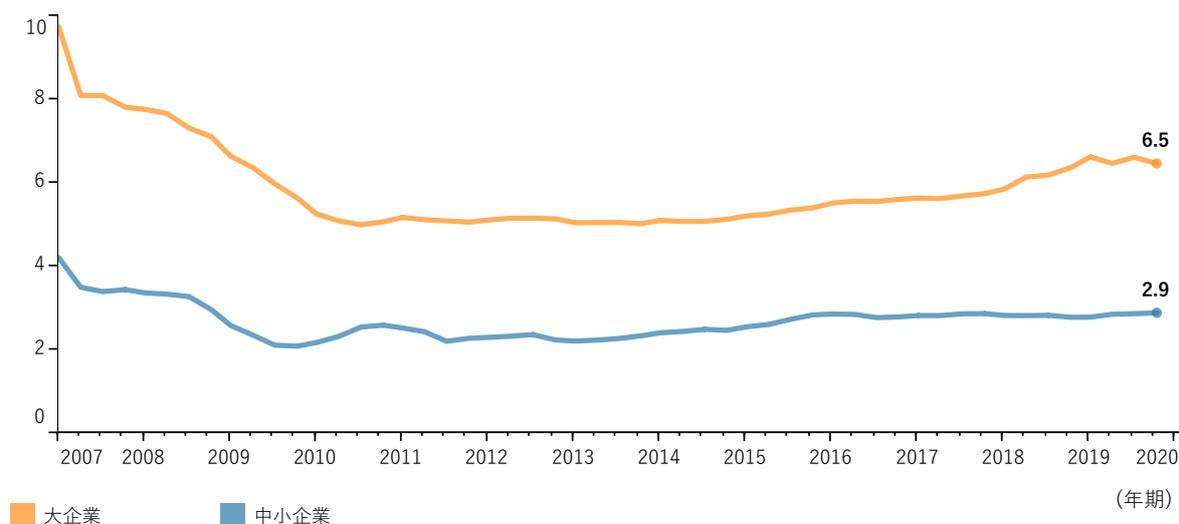
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

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」

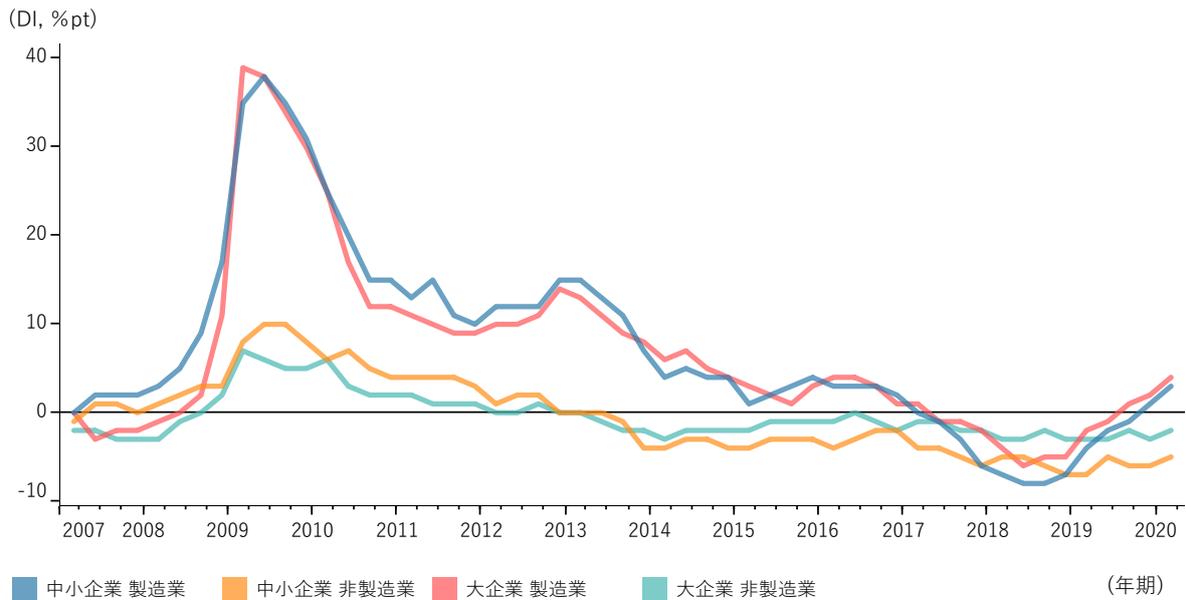
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

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」

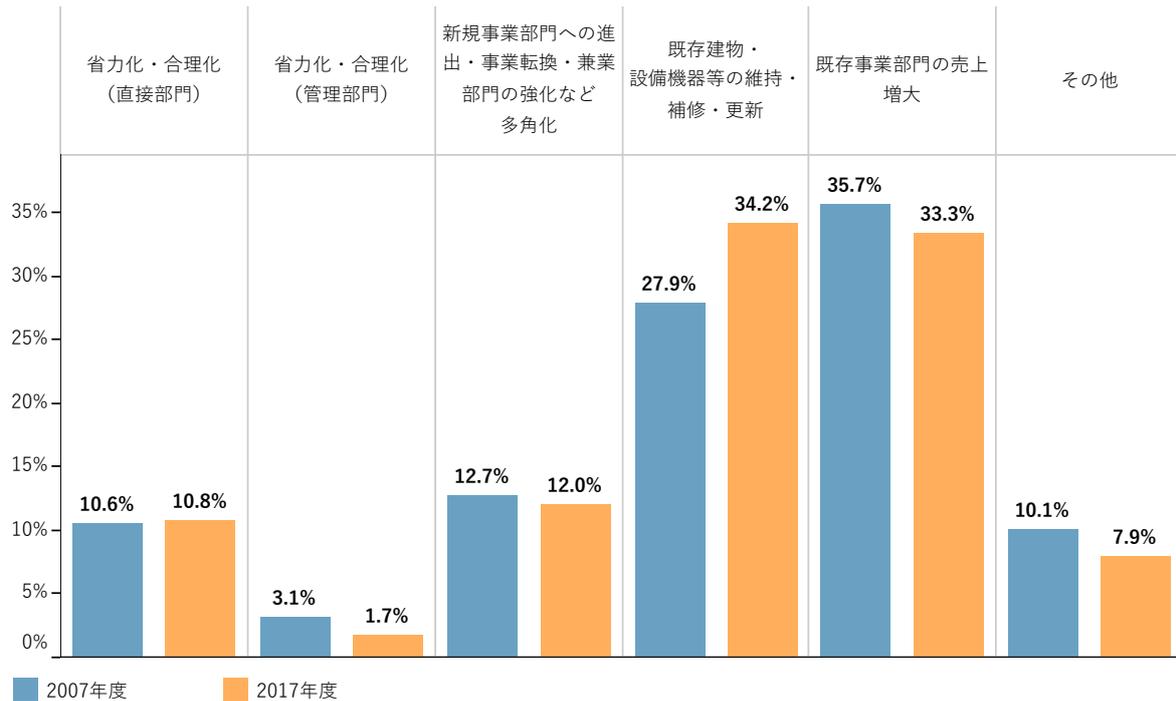
(注)1.ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

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



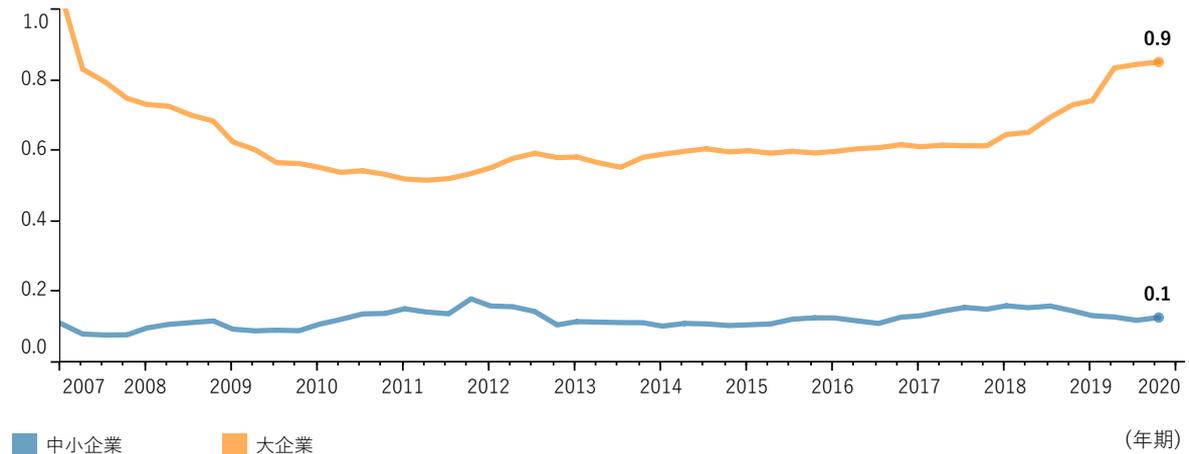
資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

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)

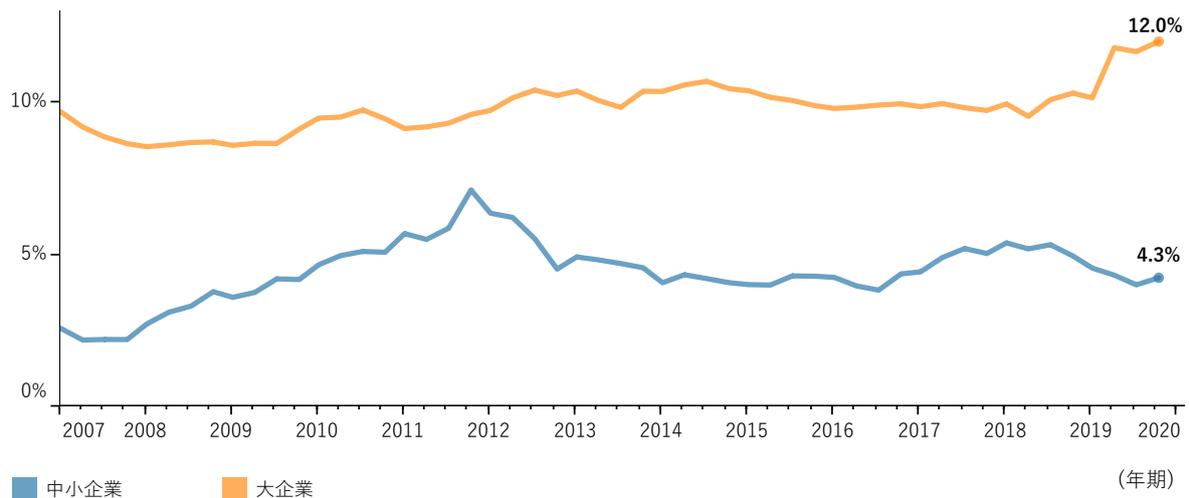


資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(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」

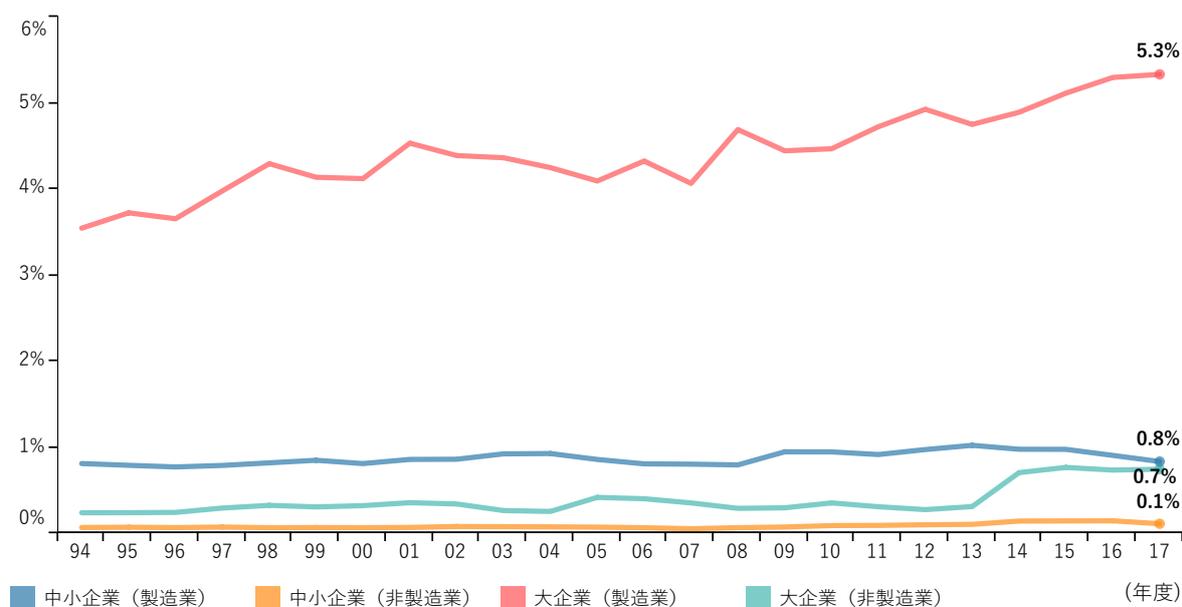
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

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

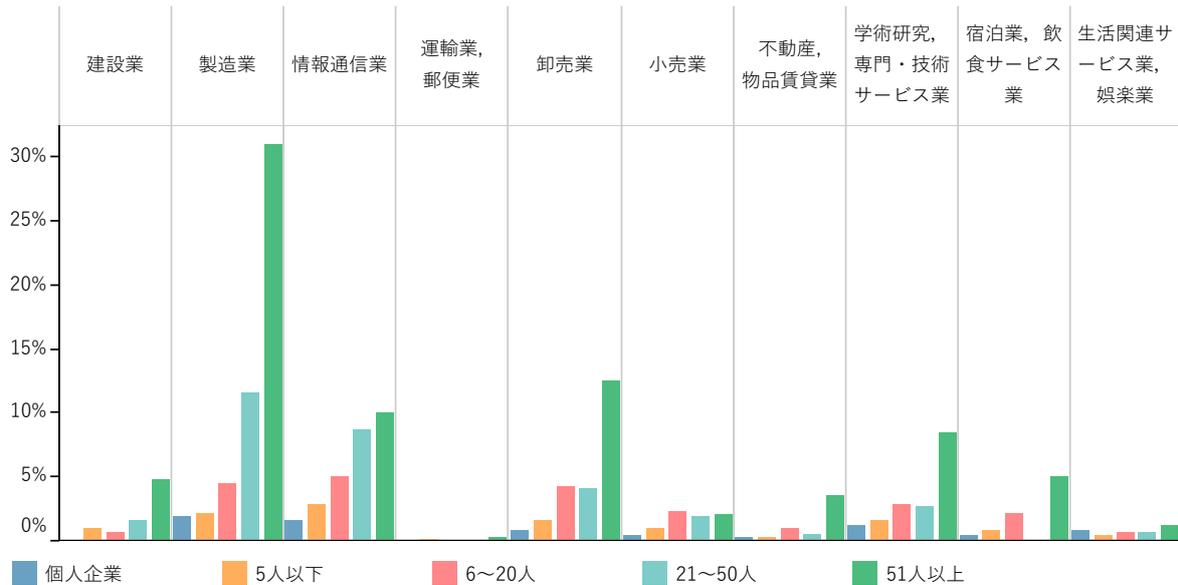


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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」

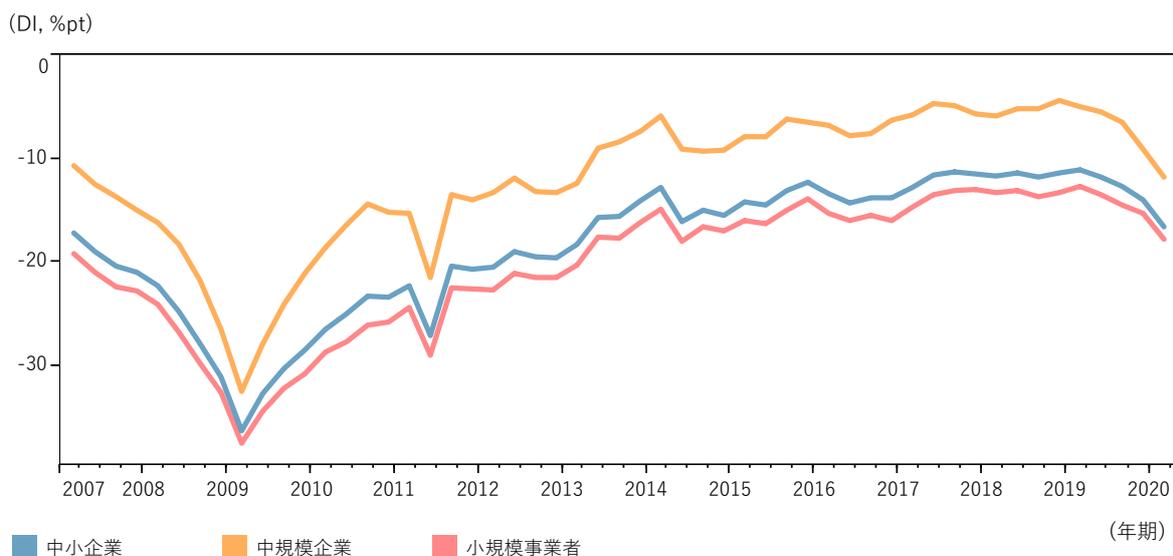
(注)研究開発を行った企業の割合は、研究開発を行った企業数/企業数合計としている。

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。

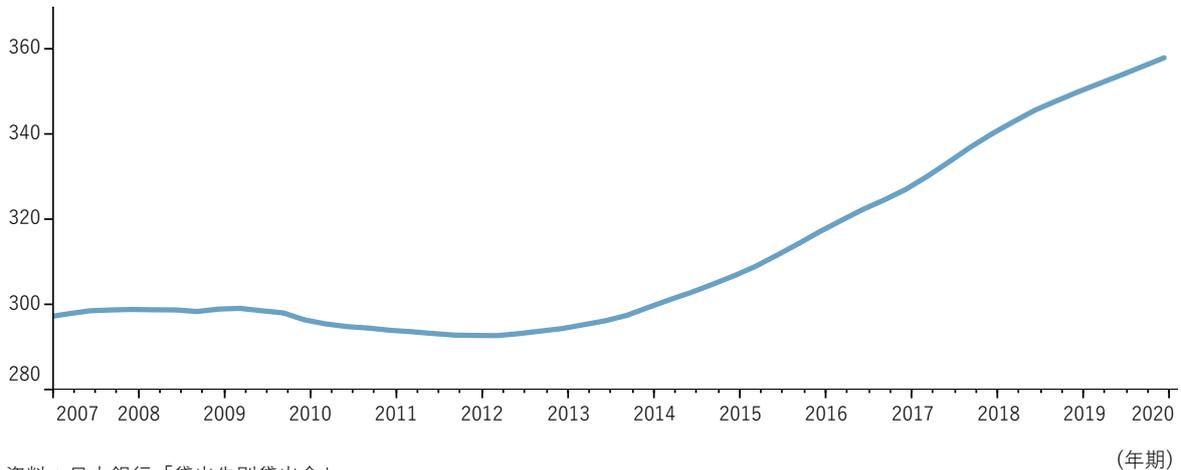
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

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)



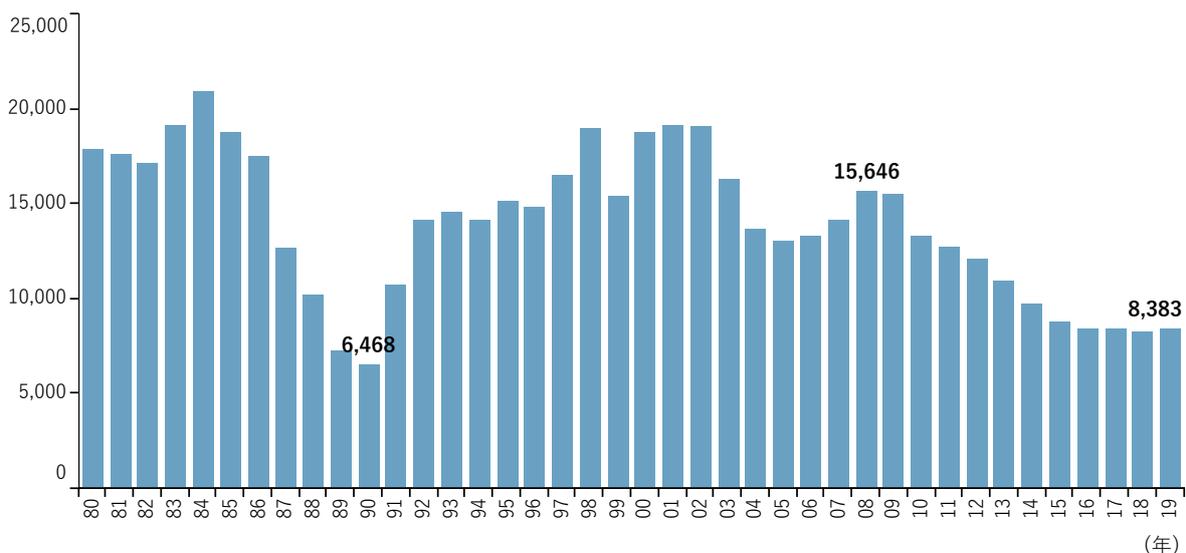
資料：日本銀行「貸出先別貸出金」

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

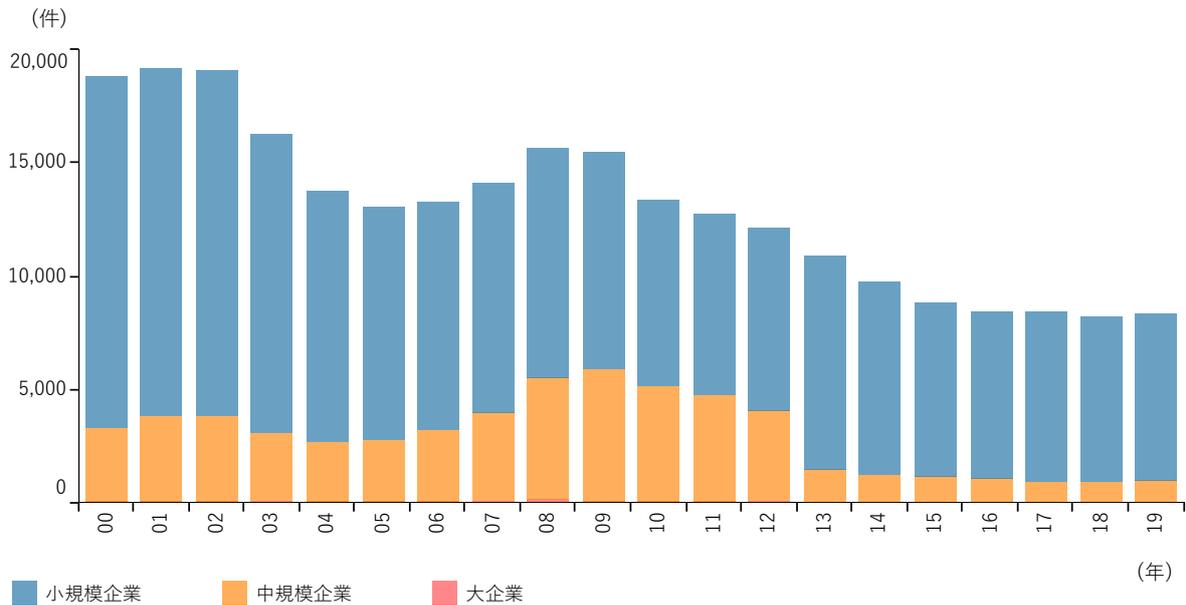
(件)



資料：(株)東京商工リサーチ「倒産月報」

(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。

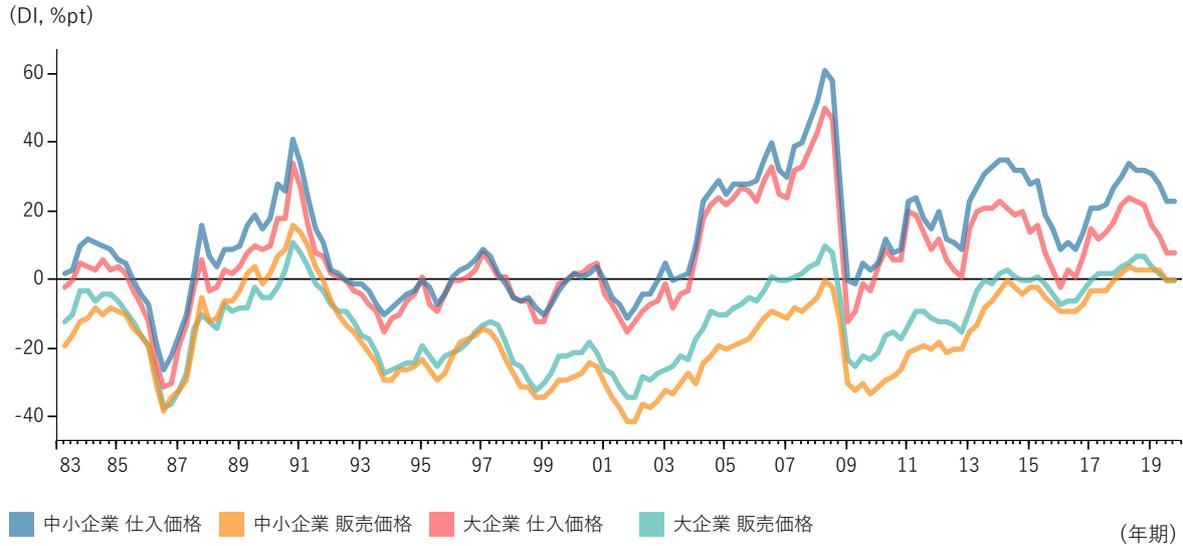
5 取引環境

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取引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）。

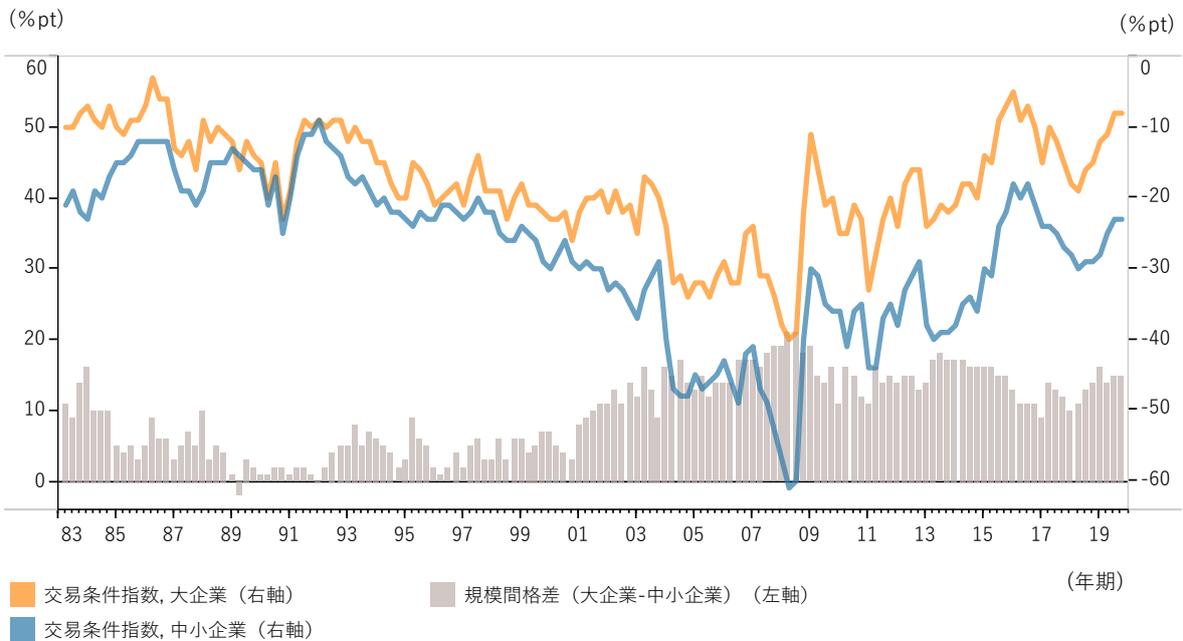
第1-1-20図 企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移



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」

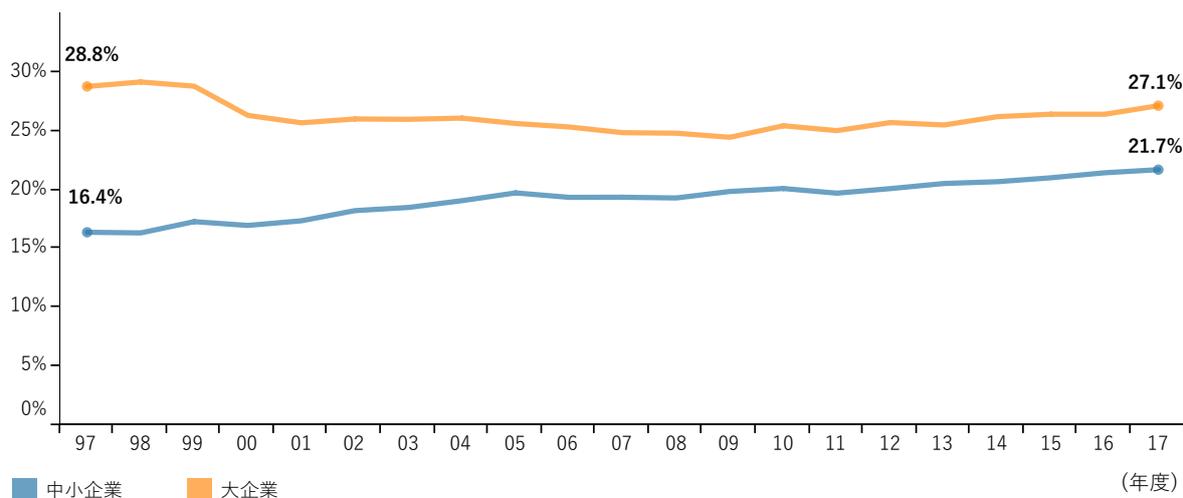
- (注)1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。
 2.交易条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

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）。

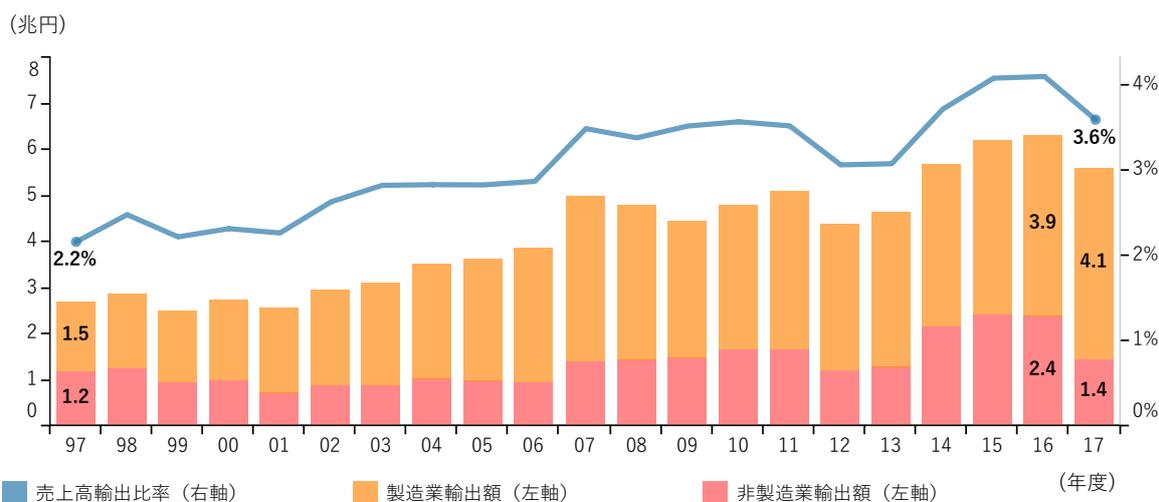
第1-1-22図 企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移



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。

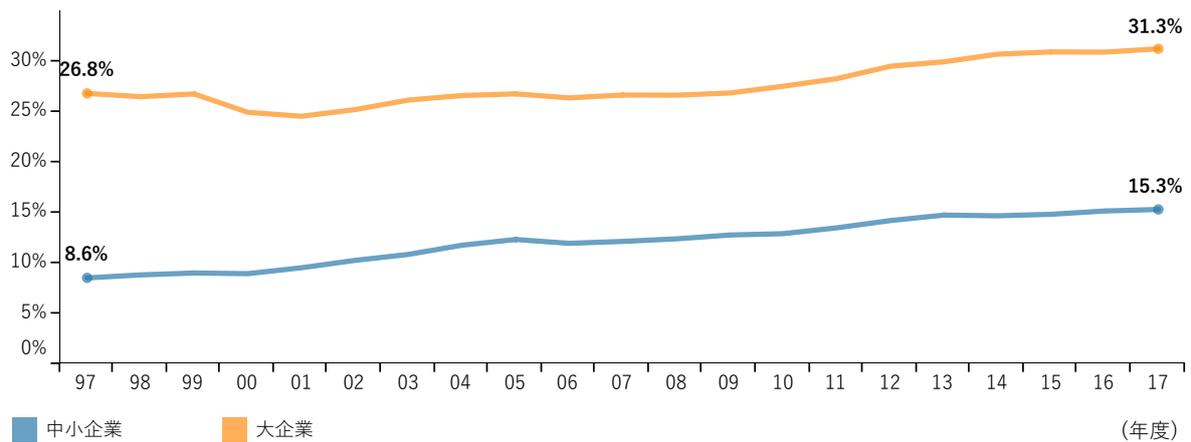
1 分析に用いている経済産業省「企業活動基本調査」の調査対象企業の規模は、従業員50人以上かつ資本金額又は出資金額3000万円以上のものであることに留意が必要である。

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

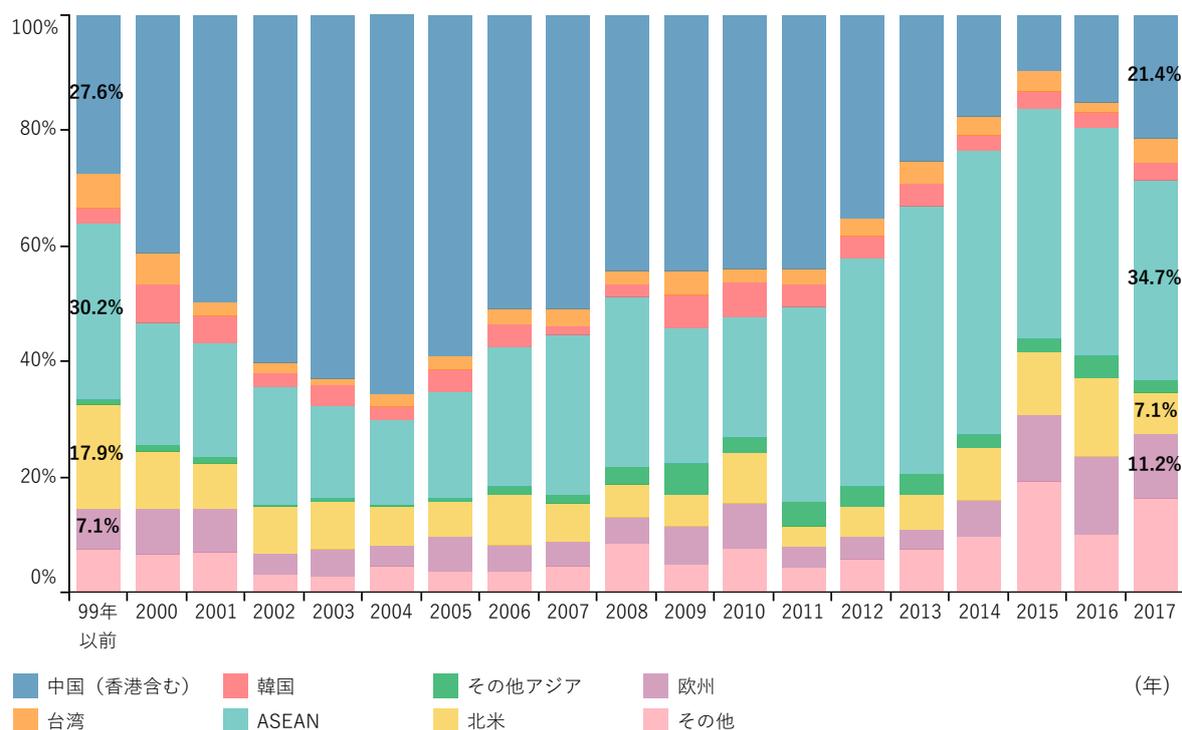


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(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。

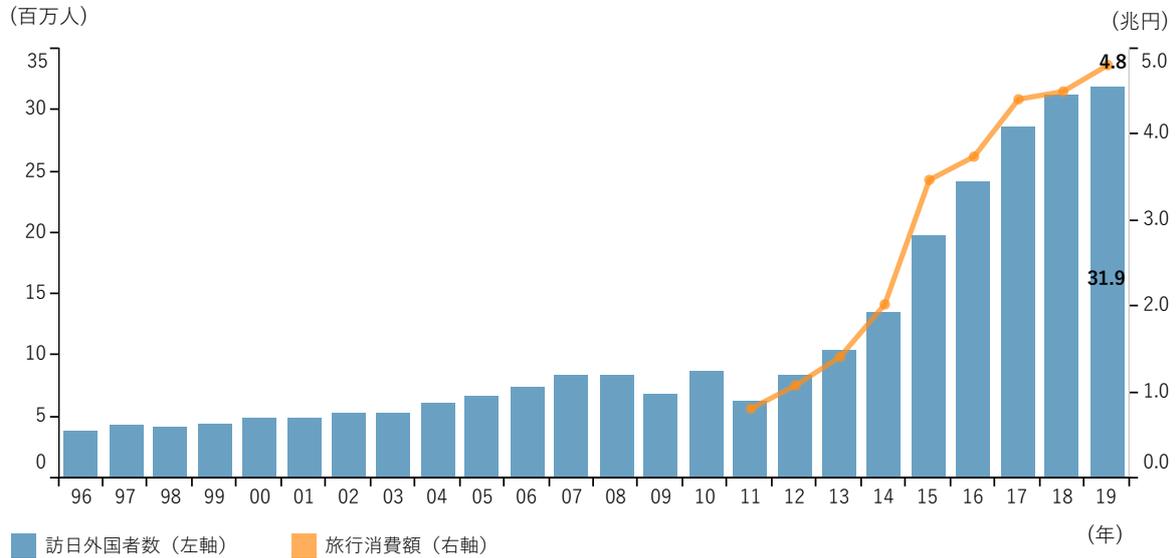
3.「海外子会社」とは、子会社と孫会社を総称したものいう。「子会社」とは、日本側出資比率の合計が10%以上の外国法人をいう。また、「孫会社」とは、日本側出資比率の合計が50%超の子会社が50%超の出資を行っている外国法人、及び日本側親会社の出資と日本側出資比率の合計が50%超の子会社出資合計が50%超の外国法人をいう。

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。

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」

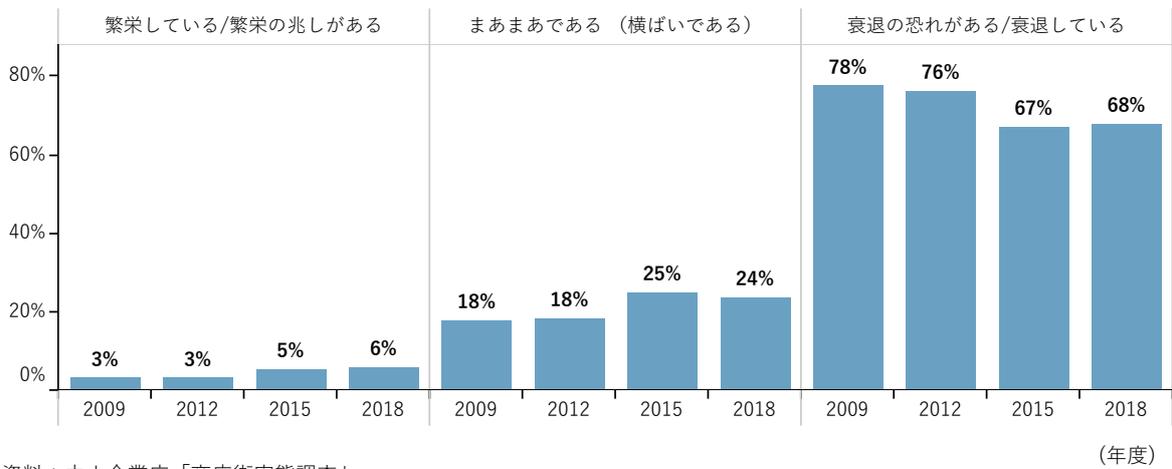
7 商店街の現状

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）。

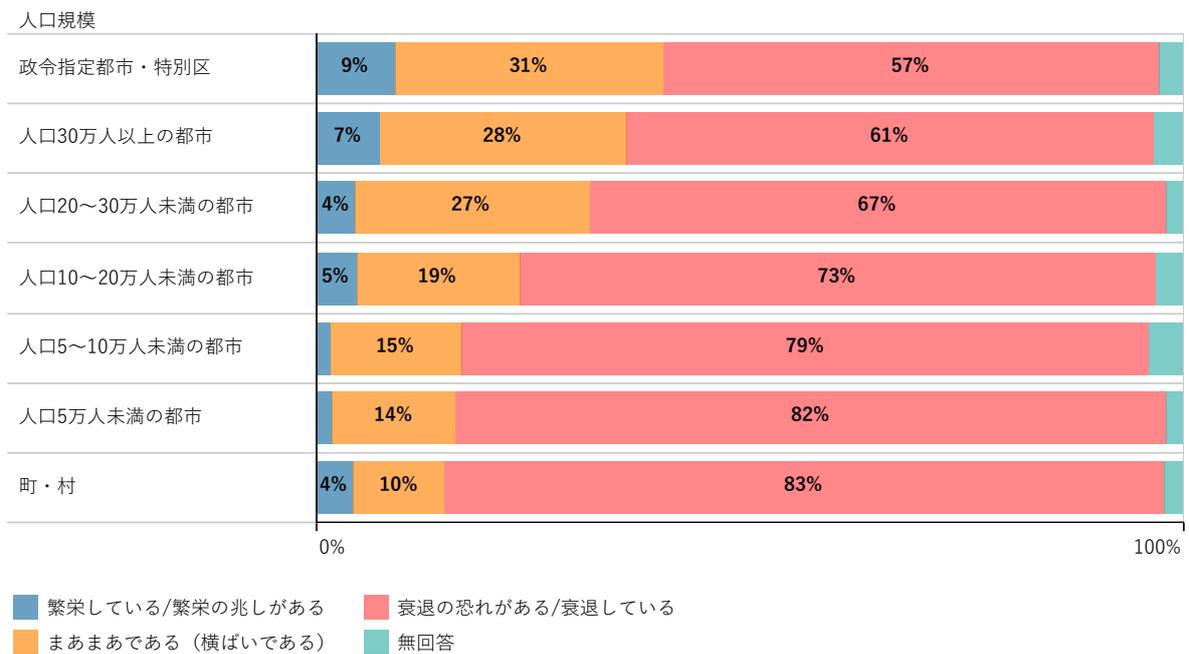
第1-1-27図 商店街の最近の景況



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



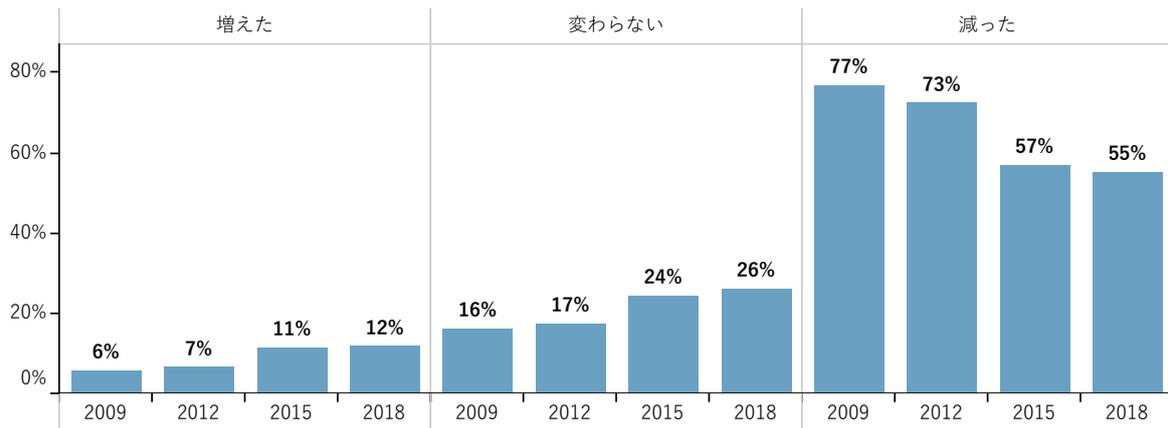
資料：中小企業庁「商店街実態調査」

(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

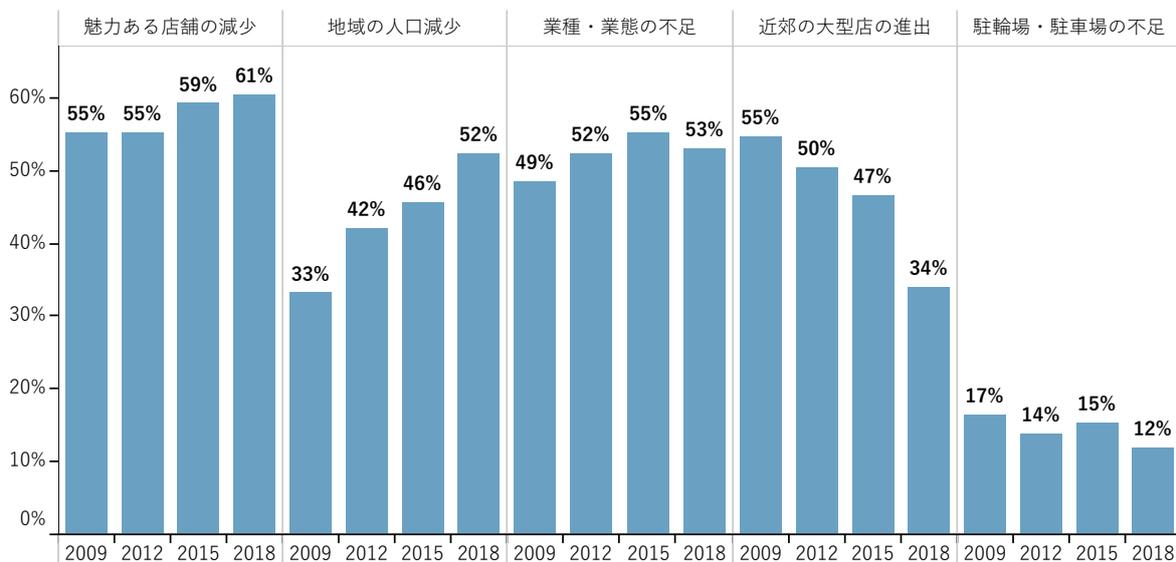


資料：中小企業庁「商店街実態調査」

(年度)

(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1-1-30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」

(年度)

(注)1.複数回答。

2.回答の多い上位五つを示している。

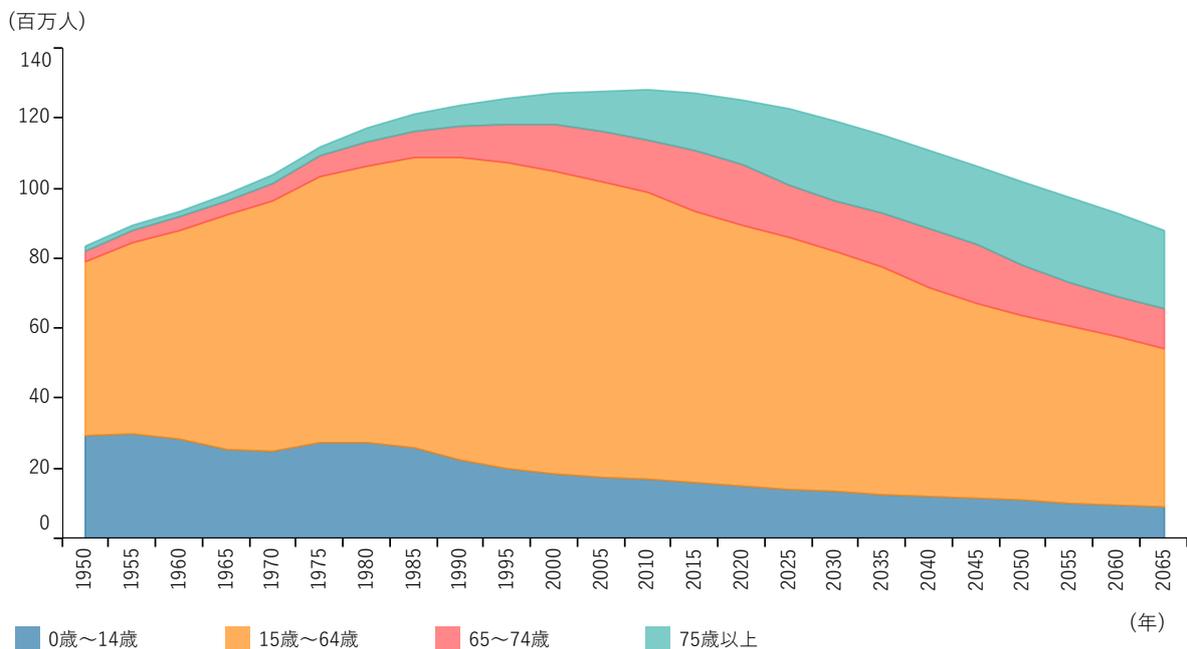
第3節 人手不足の状況と雇用環境

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）

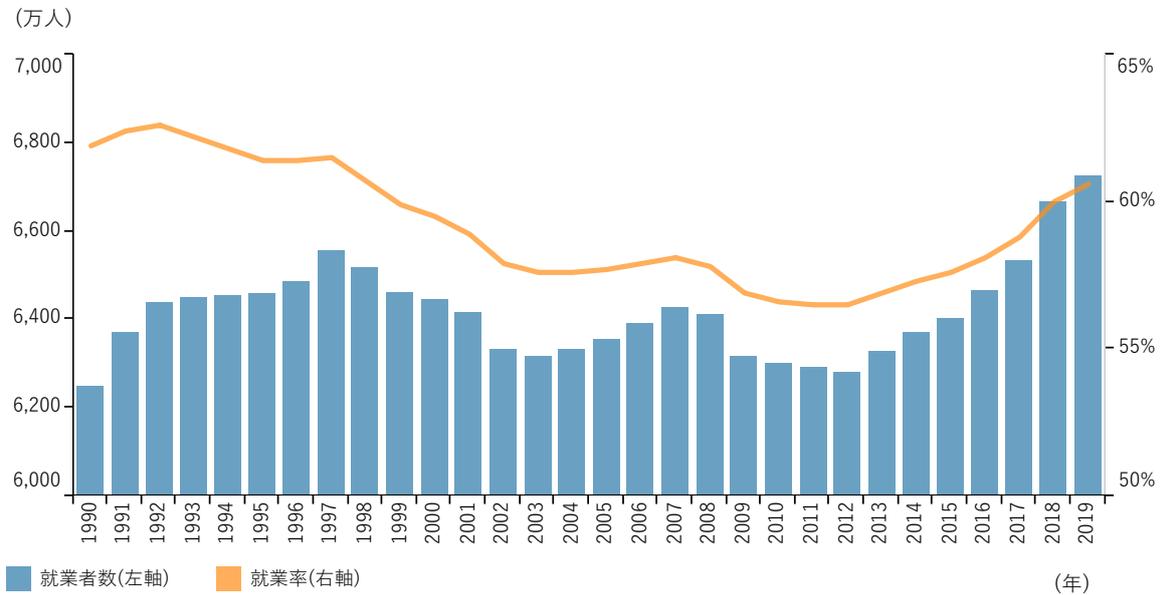
(注)1.2016年以降は、将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による。

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）」

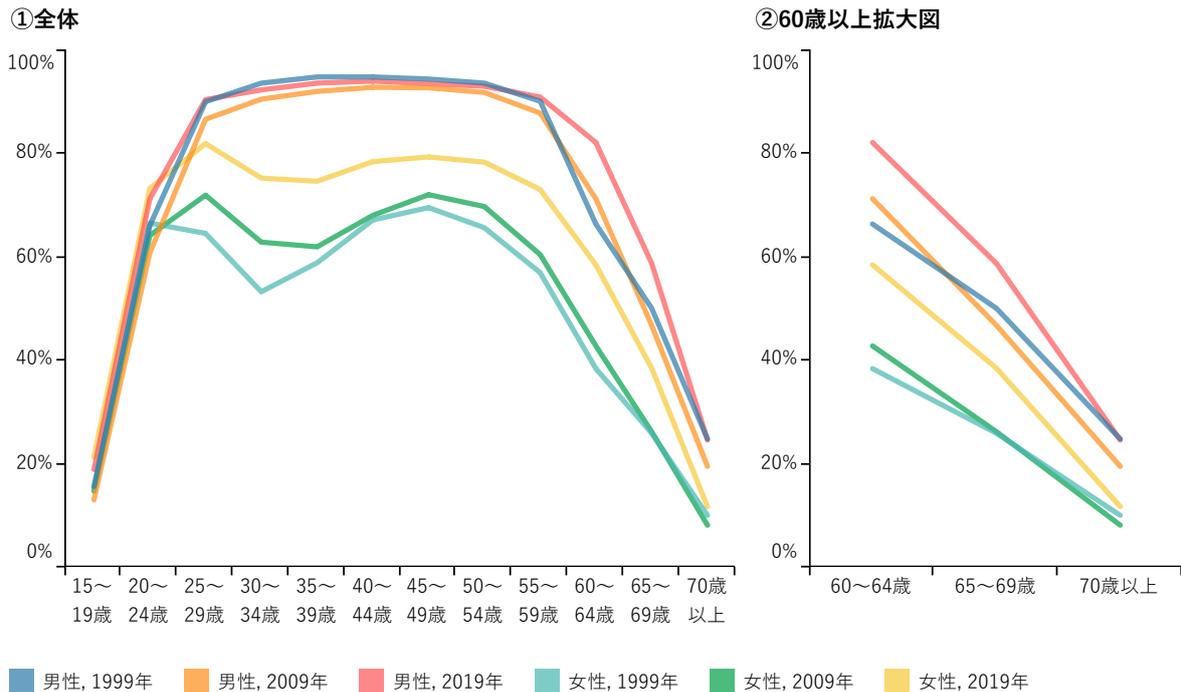
(注)1.2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値(2015年国勢調査基準)である。

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）

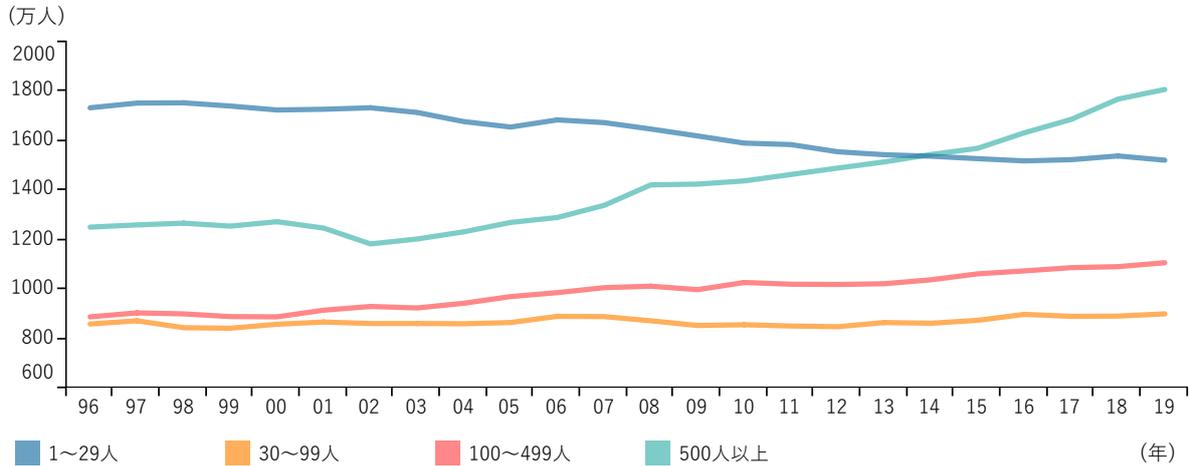


資料：総務省「労働力調査(基本集計・長期時系列データ)」

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)」

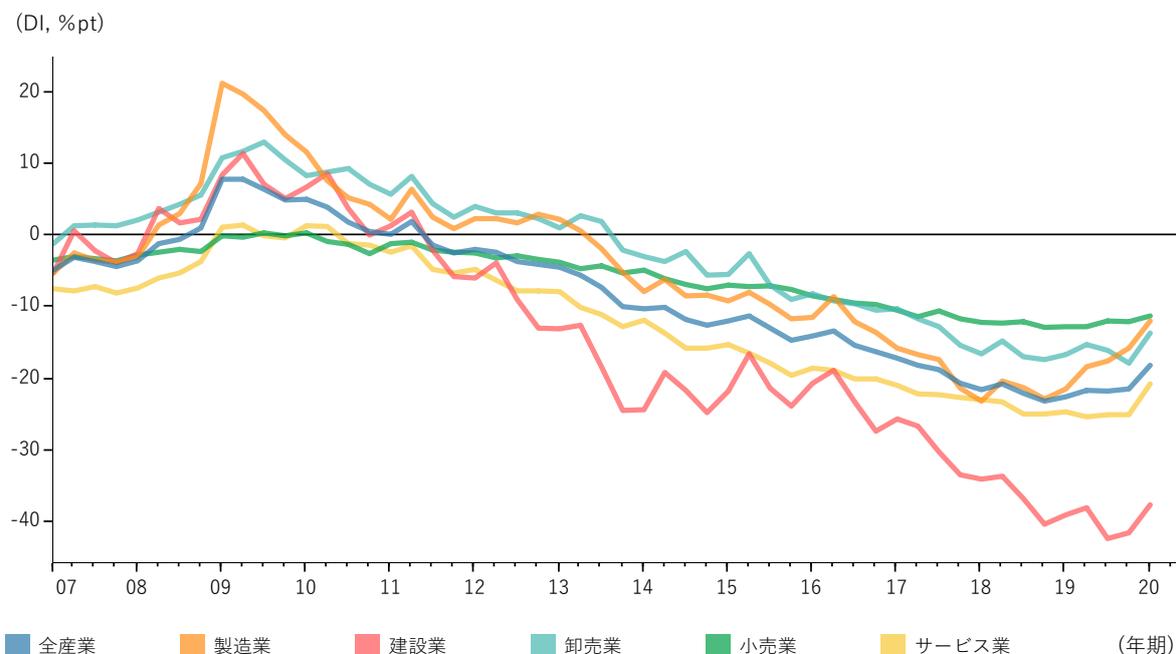
(注)1.2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値(2015年国勢調査基準)である。

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」

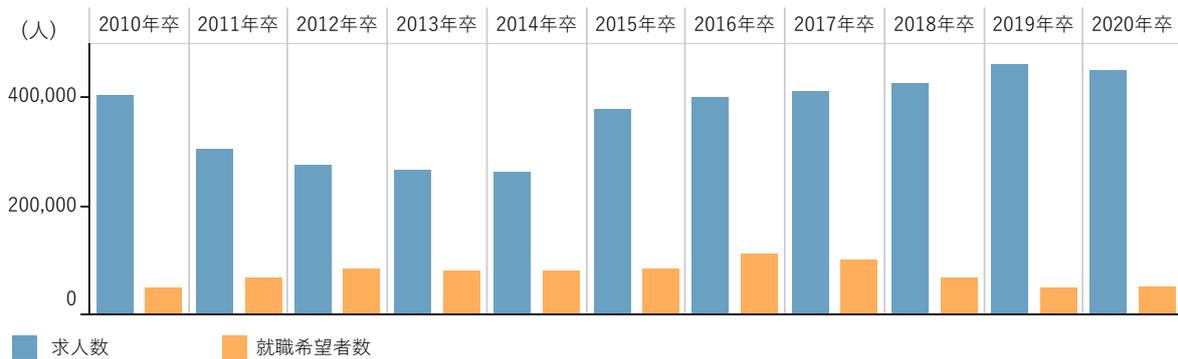
(注)従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

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

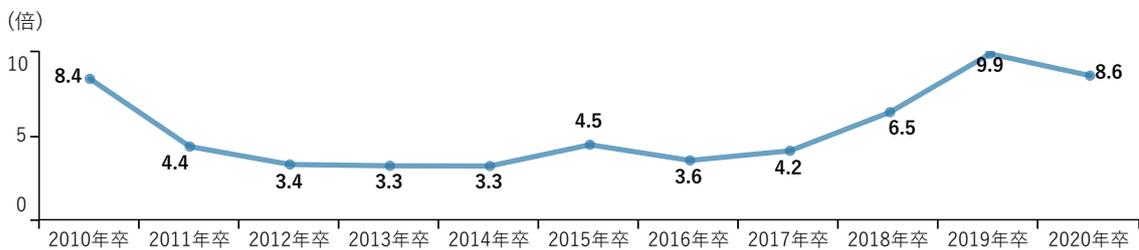
2020年卒の8.6倍と低下したものの、依然として高水準となっている。一方で、従業者数300人以上の企業については、足元の求人倍率は横ばいだが、求人倍率が1倍を下回っており、求人数より就職希望者が多い状況が続いている。

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

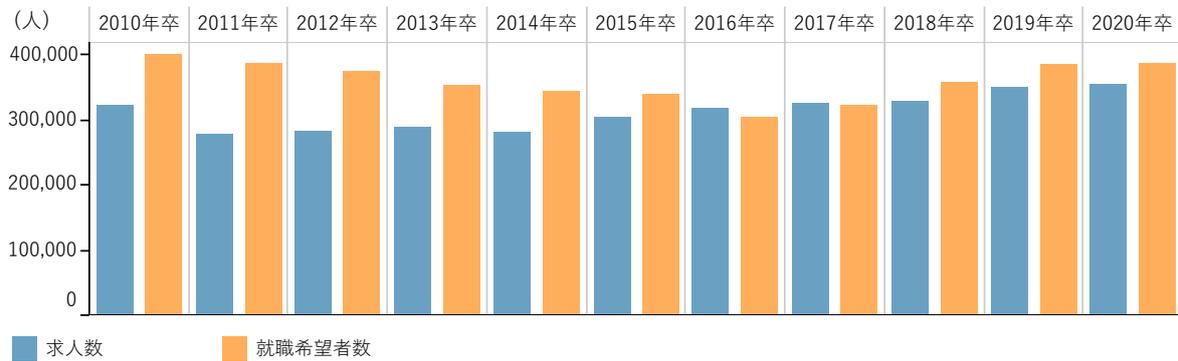


資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

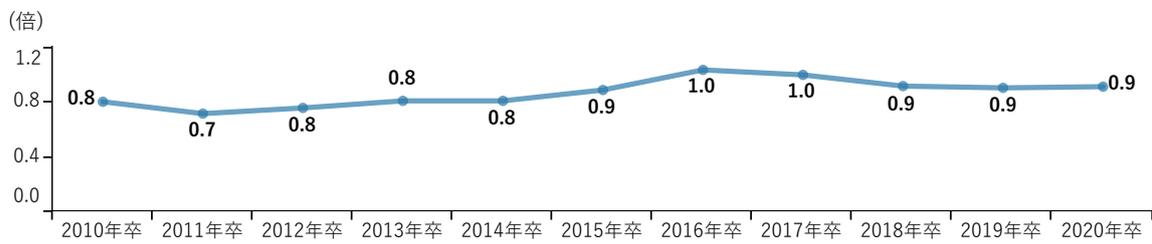
(注)求人倍率=求人数/就職希望者数

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・就業希望者数



② 求人倍率の推移



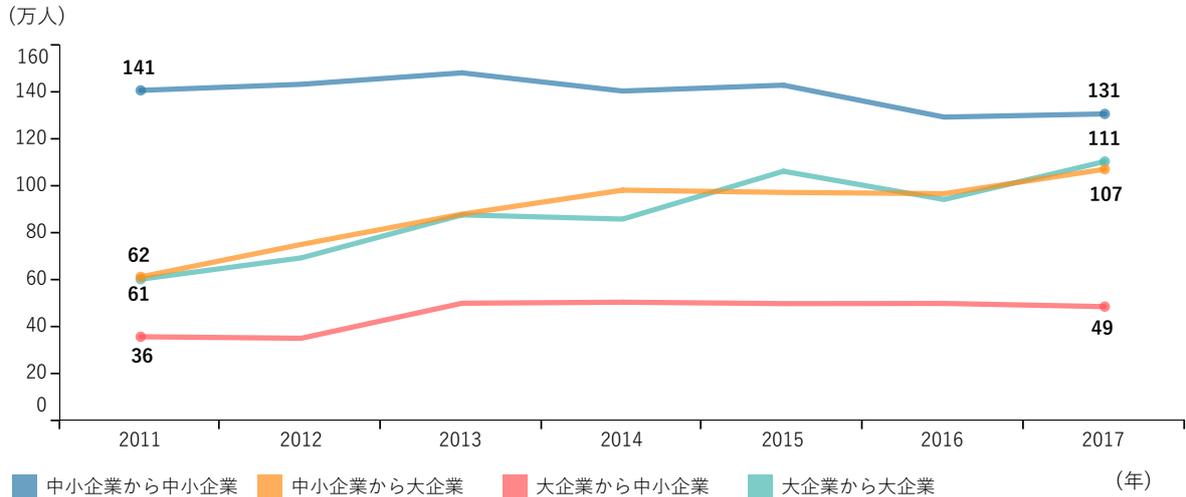
資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

(注)求人倍率=求人数/就業希望者数

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

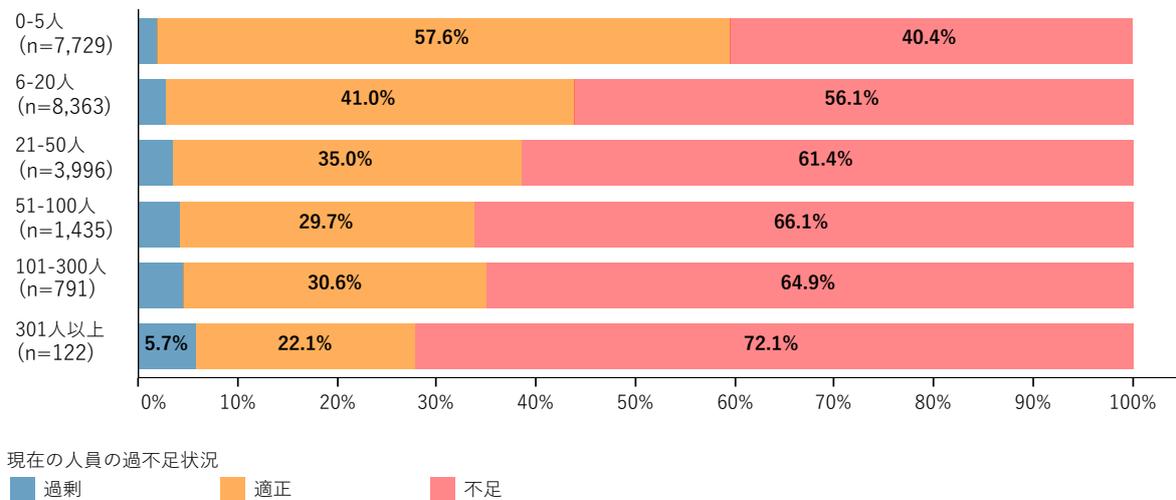
(注)ここでは、従業者数が5～299人の企業を中小企業、300人以上の企業を大企業とする。

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

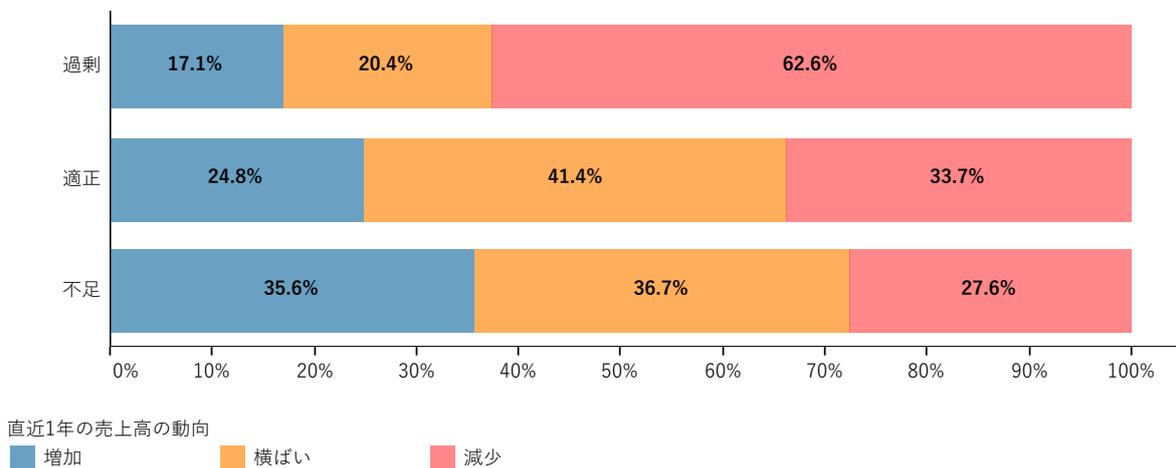


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
 (注) 受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

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

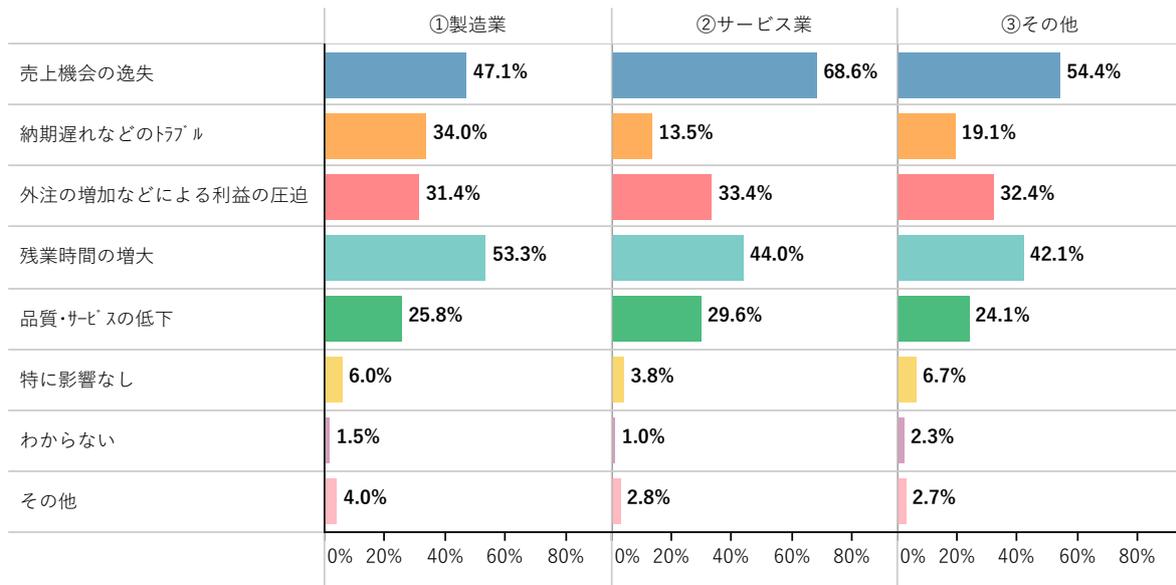


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
 (注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。
 2.各回答数(n)は以下のとおり。過剰：n=633、適正：9,735、不足：n=11,568。

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。

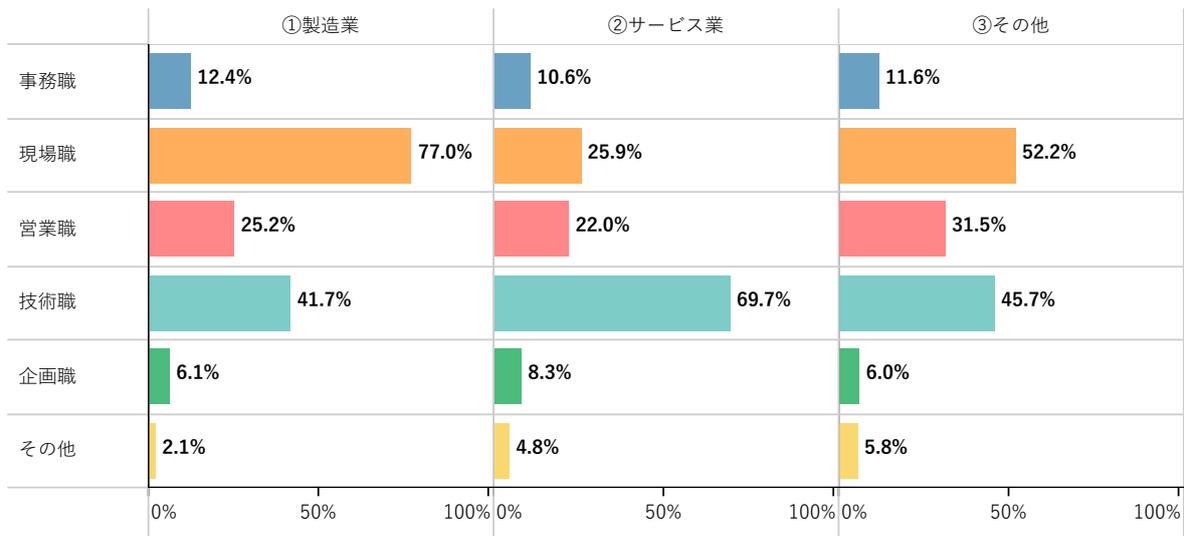
4.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=4,502、サービス業：5,057、その他：n=1,926。

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。

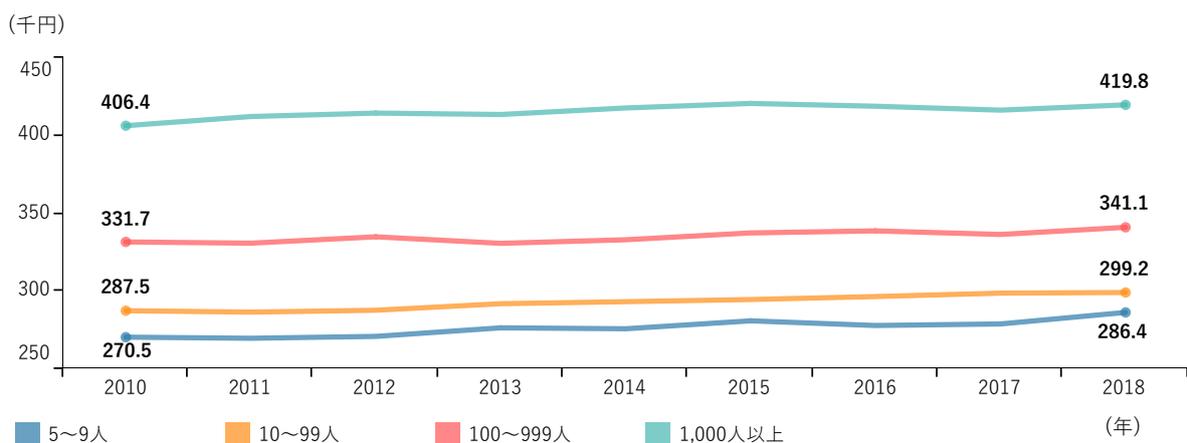
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

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」

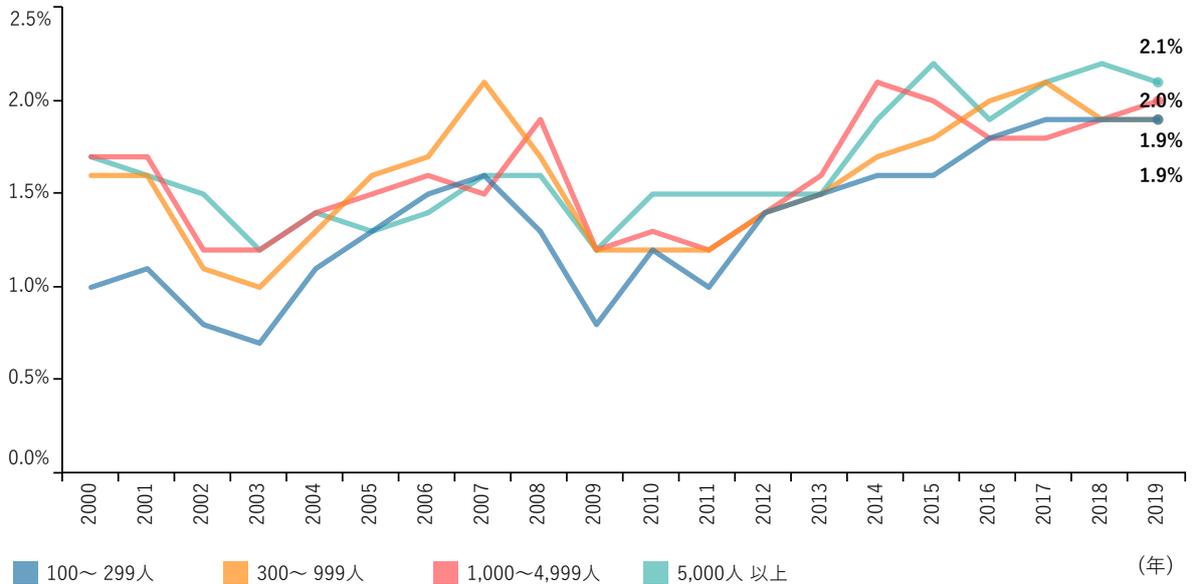
(注)1.「正社員・正職員」を集計している。

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額も決定している企業及び賃金の改定を実施しない企業を集計したもの。

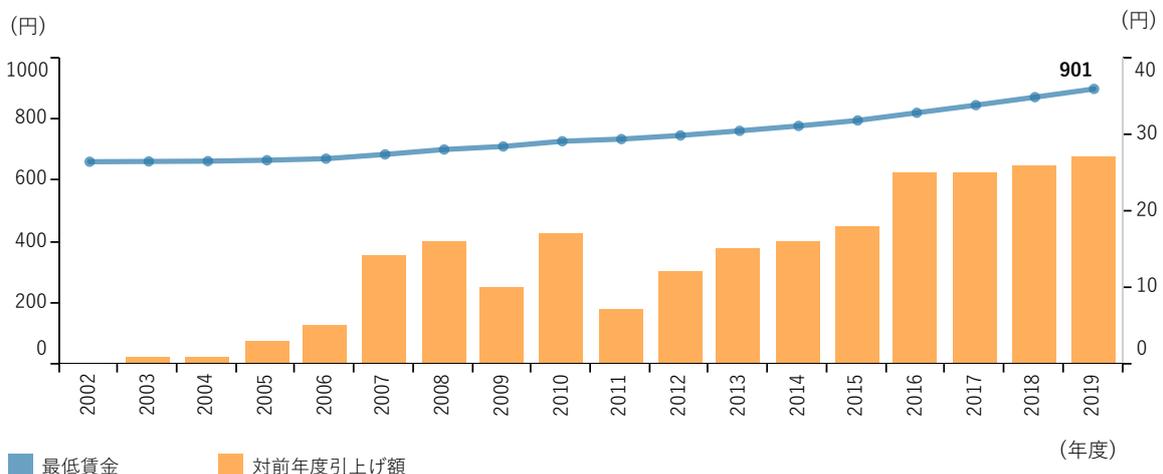
2.全て若しくは一部の常用労働者を対象とした定期昇給、ベースアップ、諸手当の改定等をいい、ベースダウンや賃金カット等による賃金の減額も含む。

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。

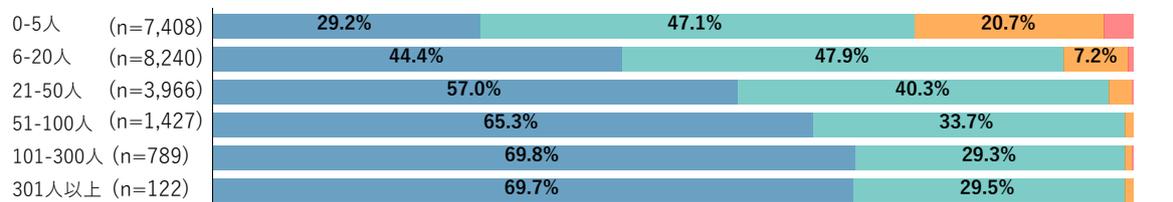
これを見ると、働き方改革については、総じて一定程度の理解が得られていることが分かる。従業員規模別に理解度を見ていくと、従業員規模が

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。

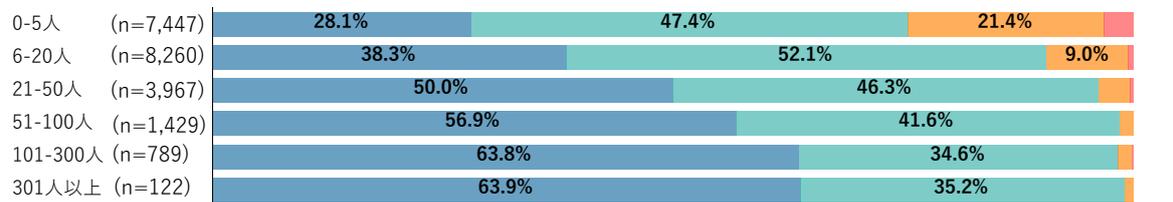
また、既に施行されている「年次有給休暇の確実な取得」と「時間外労働の上限規制」に関しては、「全く理解していない」と回答した企業はほとんど存在しないが、今後施行される「同一労働・同一賃金の実施」に関しては、従業員規模が20名以上の中小企業でも約1割が「全く理解していない」状況にある。

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

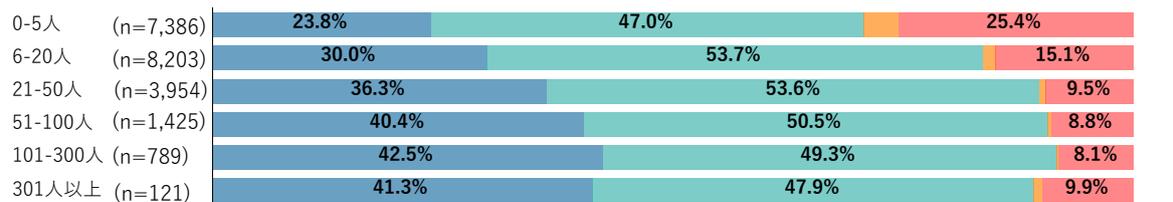
年次有給休暇の確実な取得



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1-1-1①図 労務管理の見直しや残業時間ポイント制の導入事例



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。

①取組前
(きっかけ)

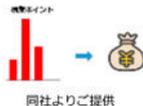
残業時間の管理に課題感

- ✓ 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。

③取組後(効果)

残業時間を把握しやすくなり、時間外労働が減少

- ✓ 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。



②取組内容や仕組み

残業時間のポイント制の導入と賞与との連動

- ✓ 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。

残業時間・休暇取得数を見える化

- ✓ 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。

基本給の引き上げ

- ✓ 新卒採用の競争力をあげるため、新卒初任給を増額し、これにあわせて従業員の基本給も引き上げた。

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」等の助成金を通じた支援も行っている。

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、よるず支援拠点（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

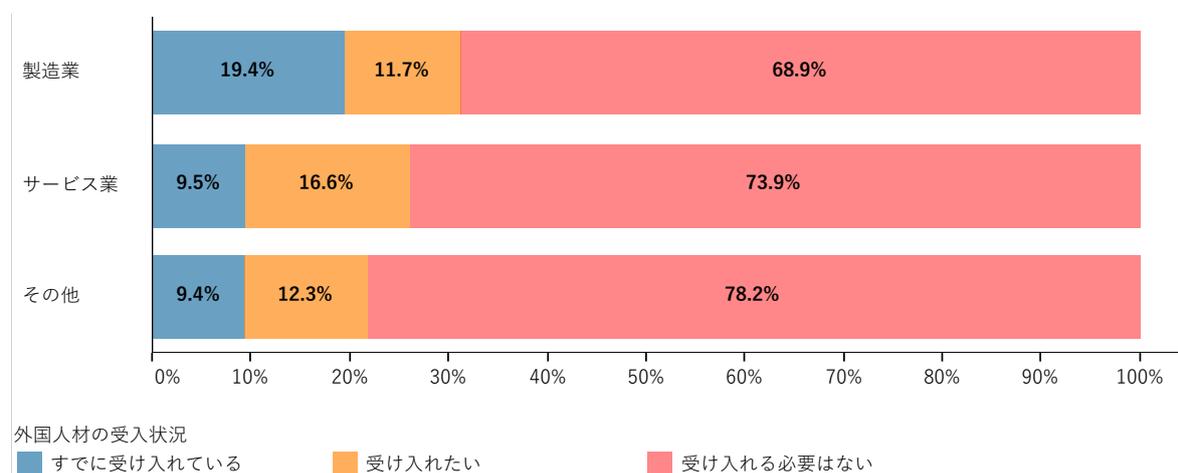
全国的な人手不足が進む中で、外国人材の受入れについても注目が集まっている。2019年4月1日には「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律⁴」が成立し、外国人材を受け入れる体制の整備が進められている。

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」

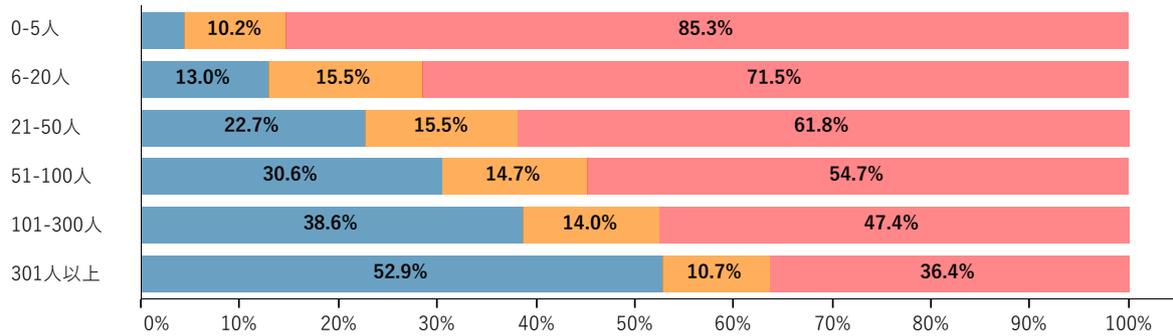
(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

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」

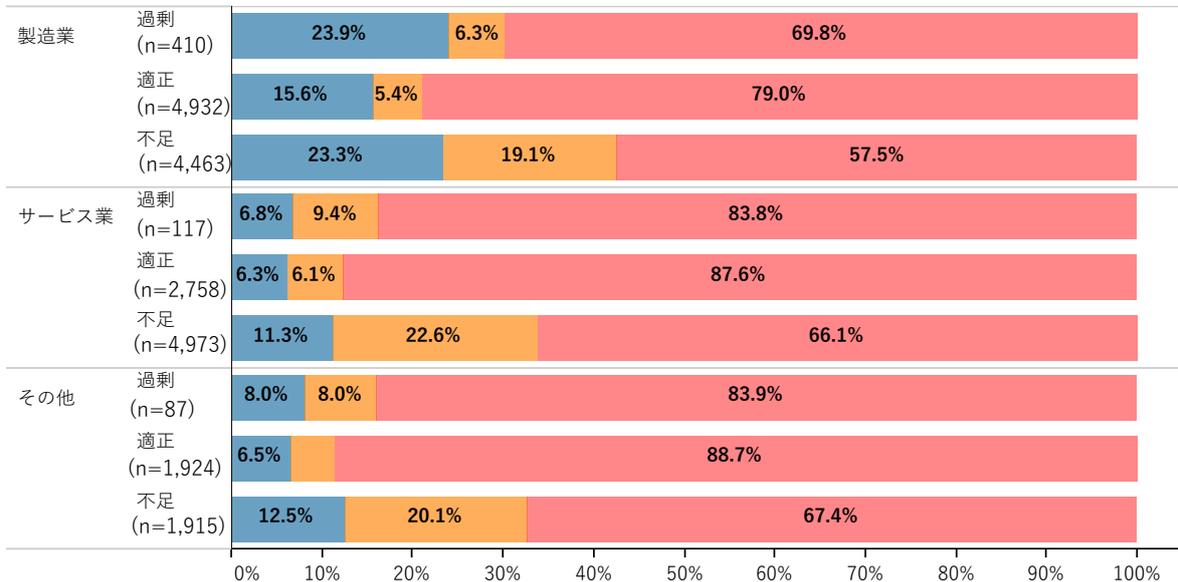
(注)1.受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

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

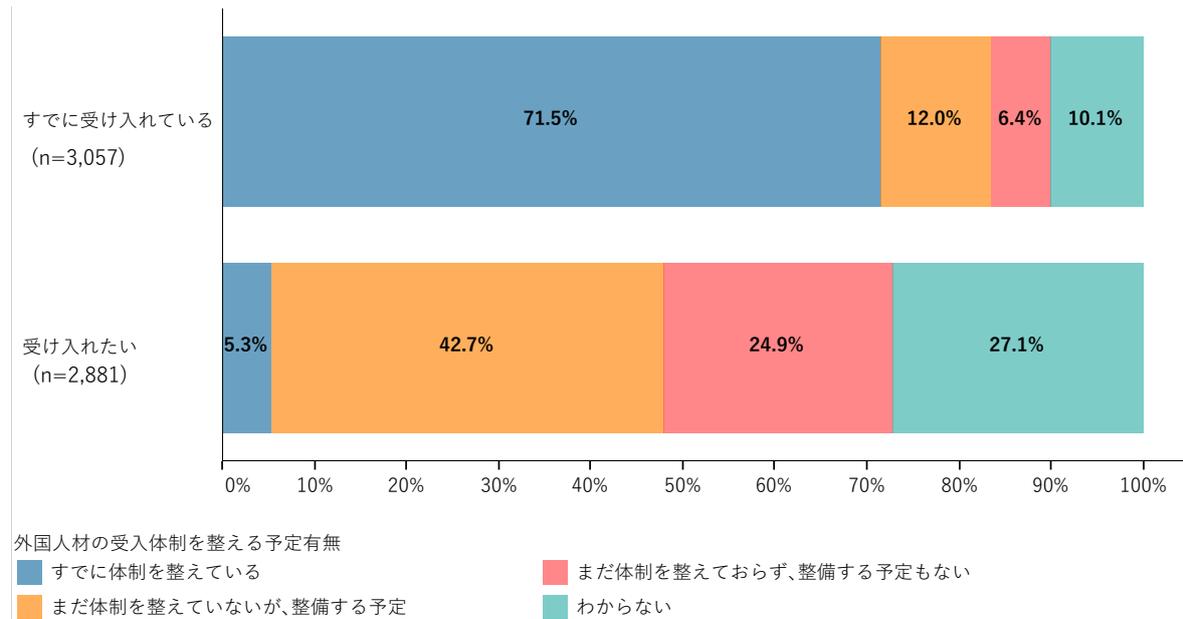
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(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 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年度では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。



女性が機械を操作する様子



社屋外観

事例 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も、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せ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、業務の繁忙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、繁忙期の残業時間が導入前と比較して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。

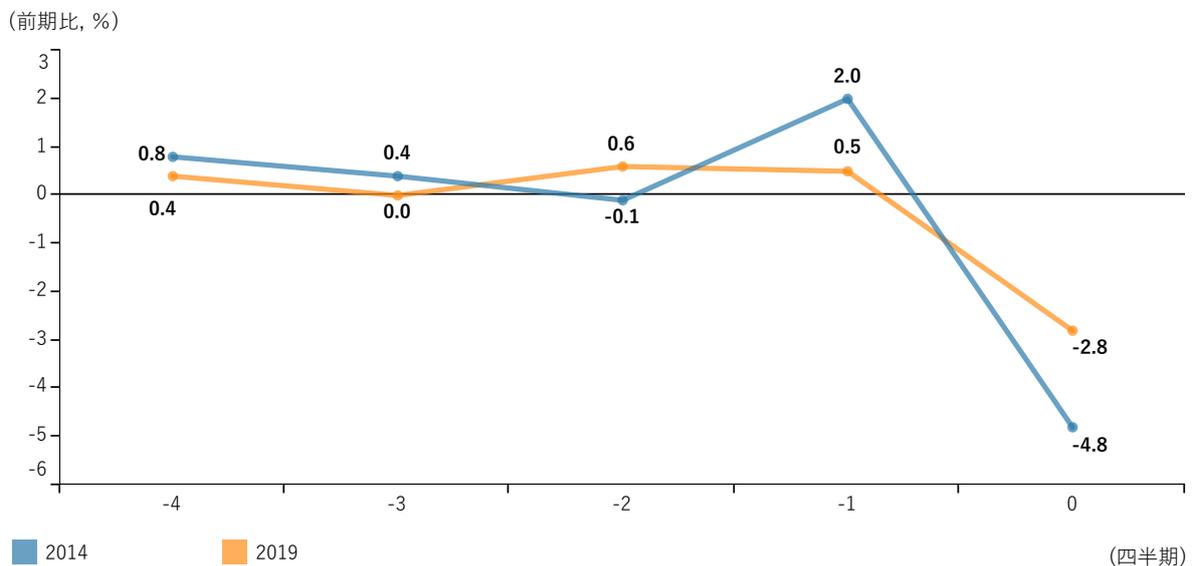
第4節 消費税率引き上げの中小企業・小規模事業者への影響

2019年10月に、2014年4月以来の消費税率引き上げが実施された。本節ではこの消費税率引き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年の消費税率引き上げ前後を比較したも

のである。これを見ると、2019年10月の消費税率引き上げに伴い、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月の消費税率引き上げと比べると、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 消費税率引き上げ前後の個人消費（GDP）の推移



資料：内閣府「国民経済計算」

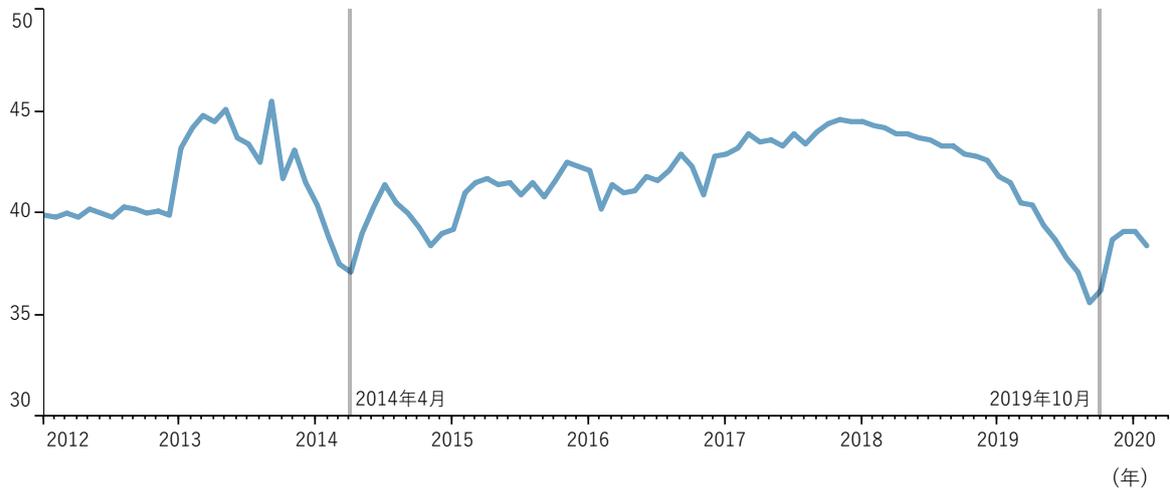
(注)1.横軸は、消費税率引き上げ時点の四半期を0としている。

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



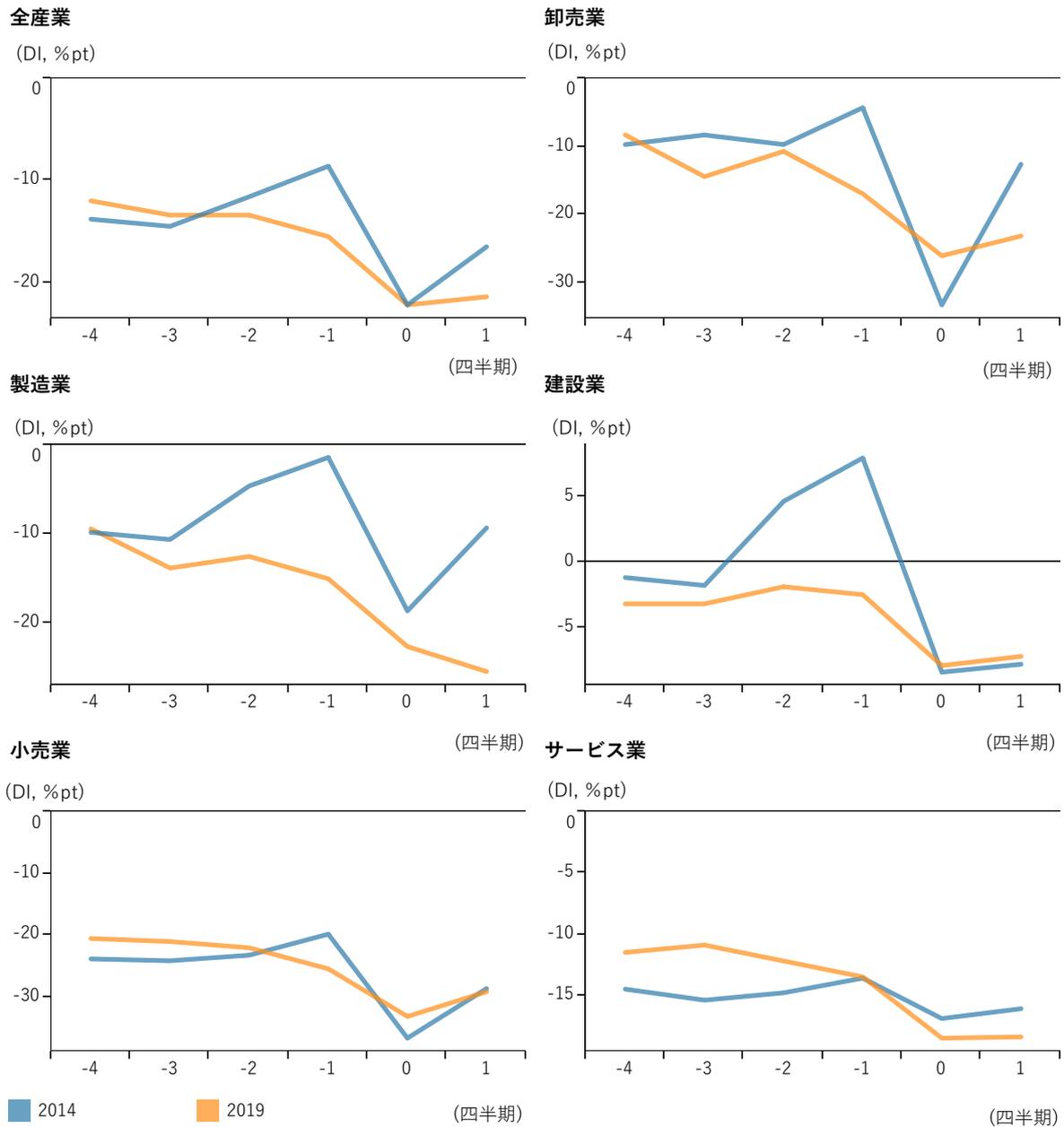
資料：内閣府「消費動向調査」

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

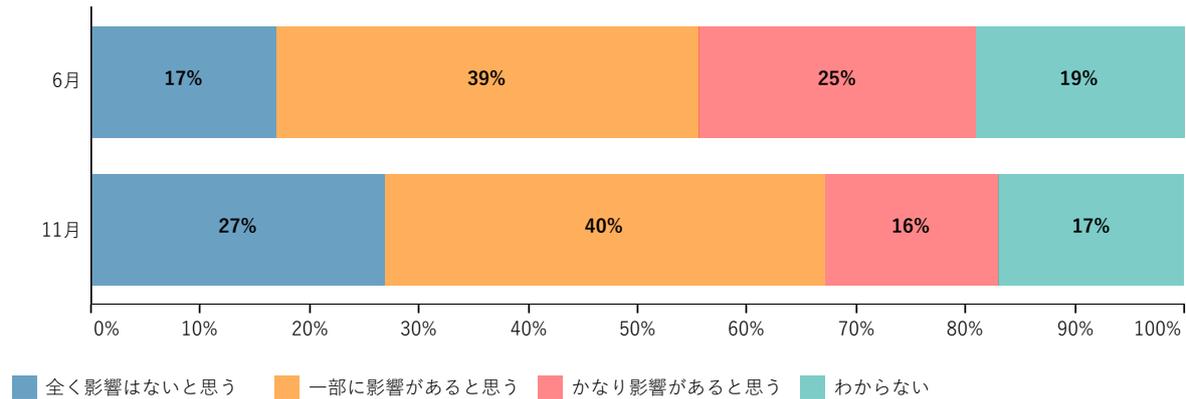


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
 (注)横軸は、消費税率引上げ時点の四半期を0としている。

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

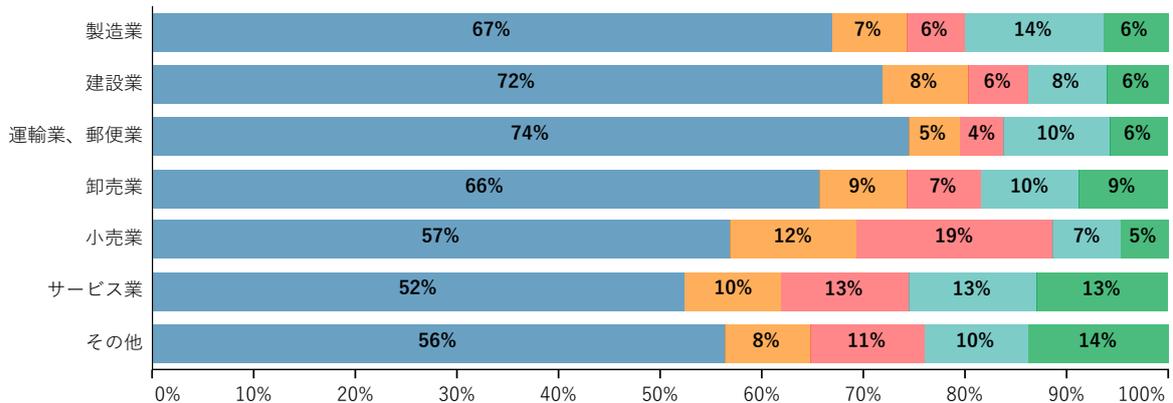


資料：中小企業庁「消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査」

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

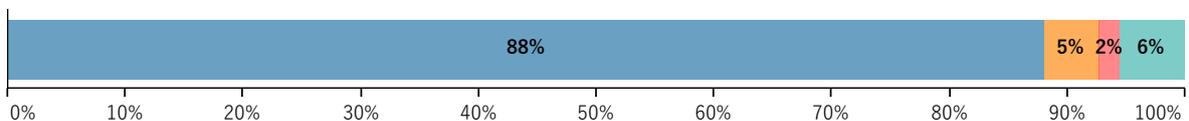
資料：中小企業庁「消費税の転嫁状況に関するモニタリング調査」

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

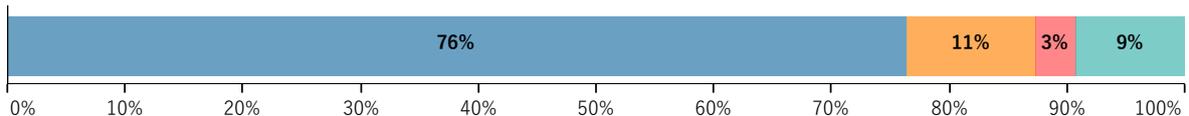
取引については約8割の事業者が「全て転嫁できている」と回答している。一方で、事業者間取引については2%、消費者向け取引については3%の事業者が「全く転嫁できていない」と回答しており、消費税を適切に転嫁できていない事業者が一定数存在している。

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

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ての広範囲で、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・東北地方にかけての広範囲で、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 過去の主な風水災害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

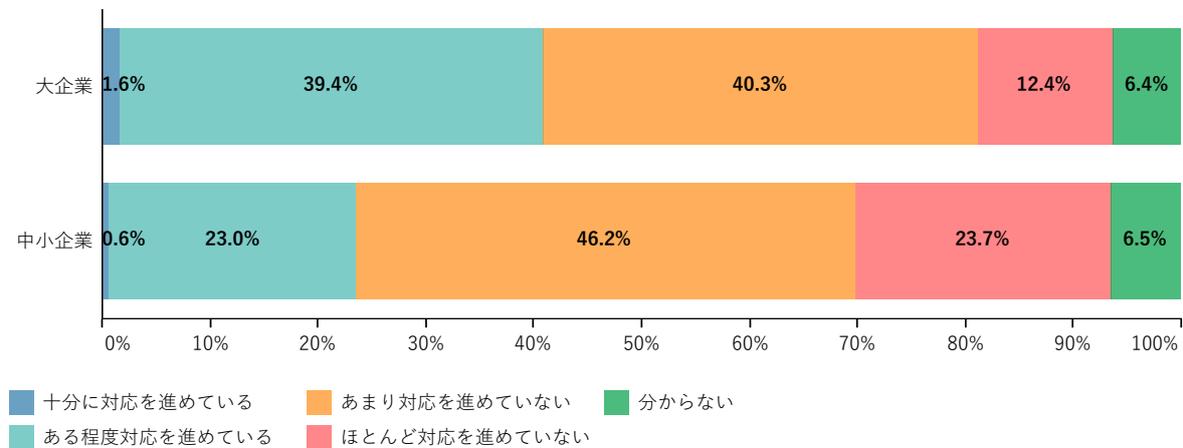
（注）支払保険金は2019年3月末時点（見込含む）。

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

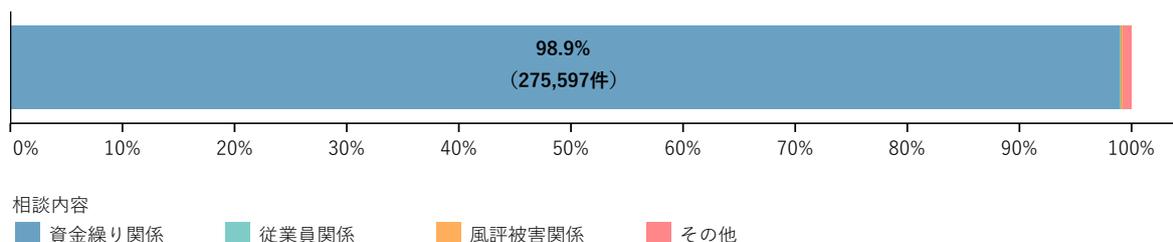
8 また、国際通貨基金（IMF）のクリスタリナ・ゲオルギエバ専務理事は、新型コロナウイルス非常事態に関するG20財務相・中央銀行総裁電話会議を受けて、2020年の世界経済はマイナス成長となり、少なくとも世界金融危機と同じくらいか、それよりも悪いリセッション（景気後退）となる見通しであるとの声明を出している。（IMFプレスリリースNo.20/98）

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

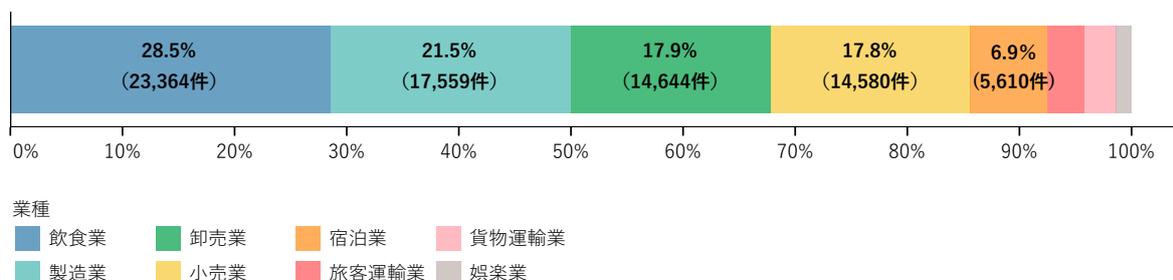
談はほぼ全て資金繰り関連であり、「飲食業（28.5%）」、「製造業（21.5%）」、「卸売業（17.9%）」、「小売業（17.8%）」、「宿泊業（6.9%）」の事業者からの相談が多いことが分かる。

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



②利用件数に占める各業種の割合



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	1千万円以上 2千万円未満	2千万円以上 5千万円未満	5千万円以上 1億円未満	1億円以上 10億円未満	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。

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。

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、

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。

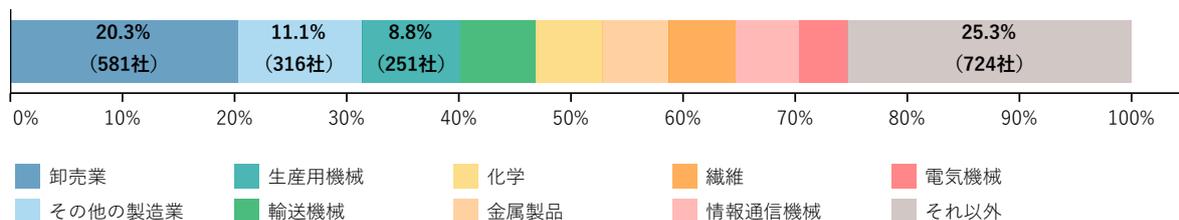
5.本社の業種が農林漁業である海外子会社は含まれていない。

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。

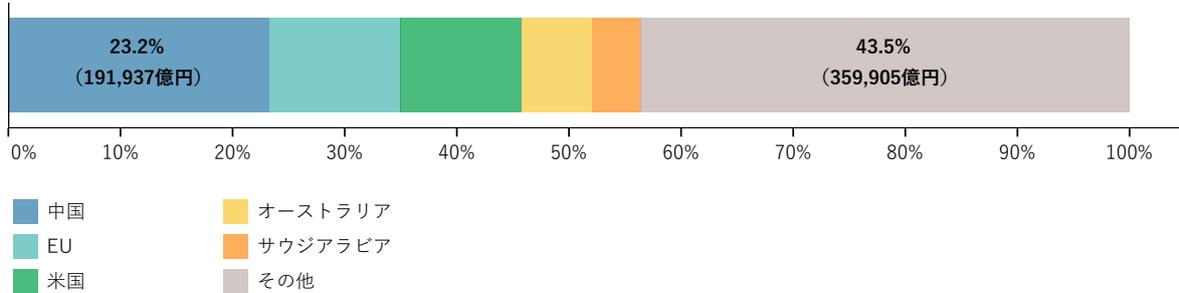
12 湖北省における中小企業の現地法人数は、輸送機械5社、卸売業4社、繊維3社を含む、合計18社である。

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。

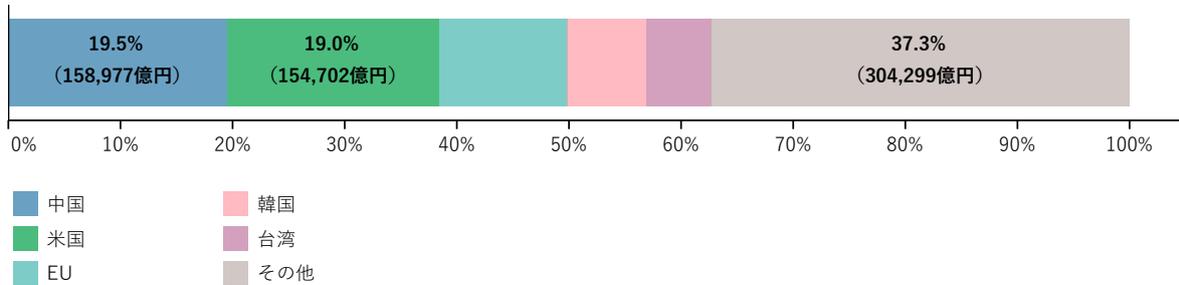
これを見ると、輸入・輸出共に、中国、米国、EUが大きな割合を占めていることが分かる。

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

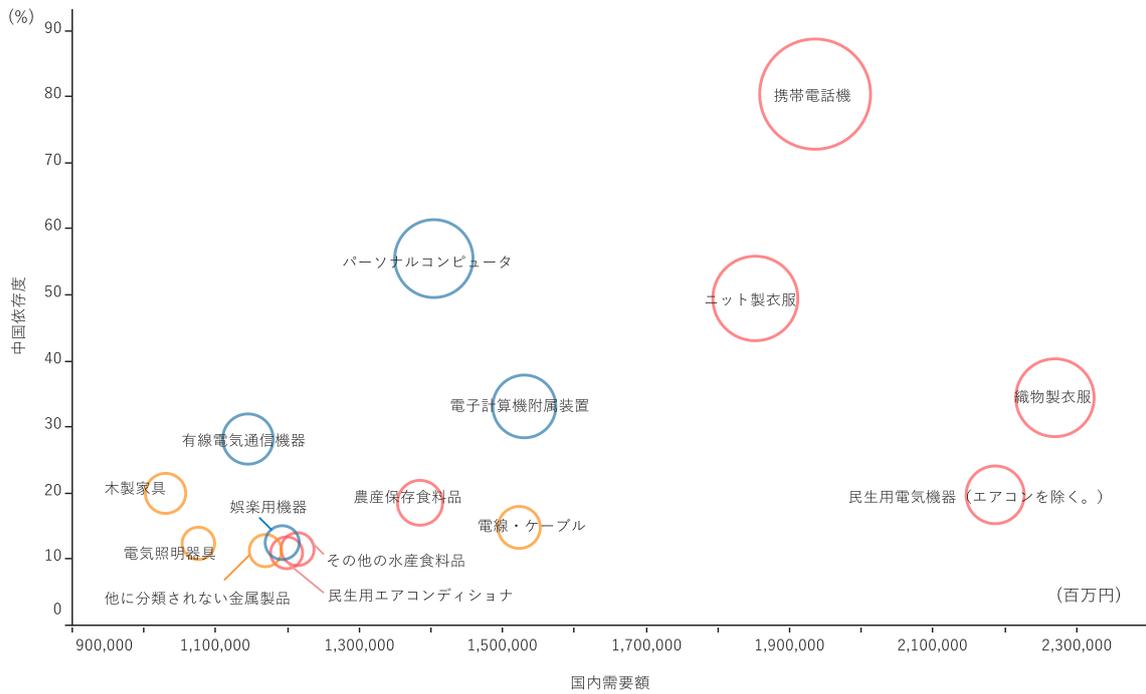


資料：財務省「貿易統計」

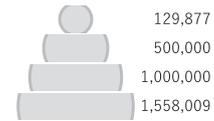
第1-1-65図は、国内需要のうち中国依存度が高い製品を見たものである。これを見ると、主に家計が購入する消費財では、「携帯電話機」、「ニット製衣服」、「織物製衣服」、「民生用電気機器（エアコンを除く。）」は中国依存度と国内需要が共に大きく、中国からの輸入減少の影響も大きいこと

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



■ 投資財
■ 中間財
■ 消費財



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。

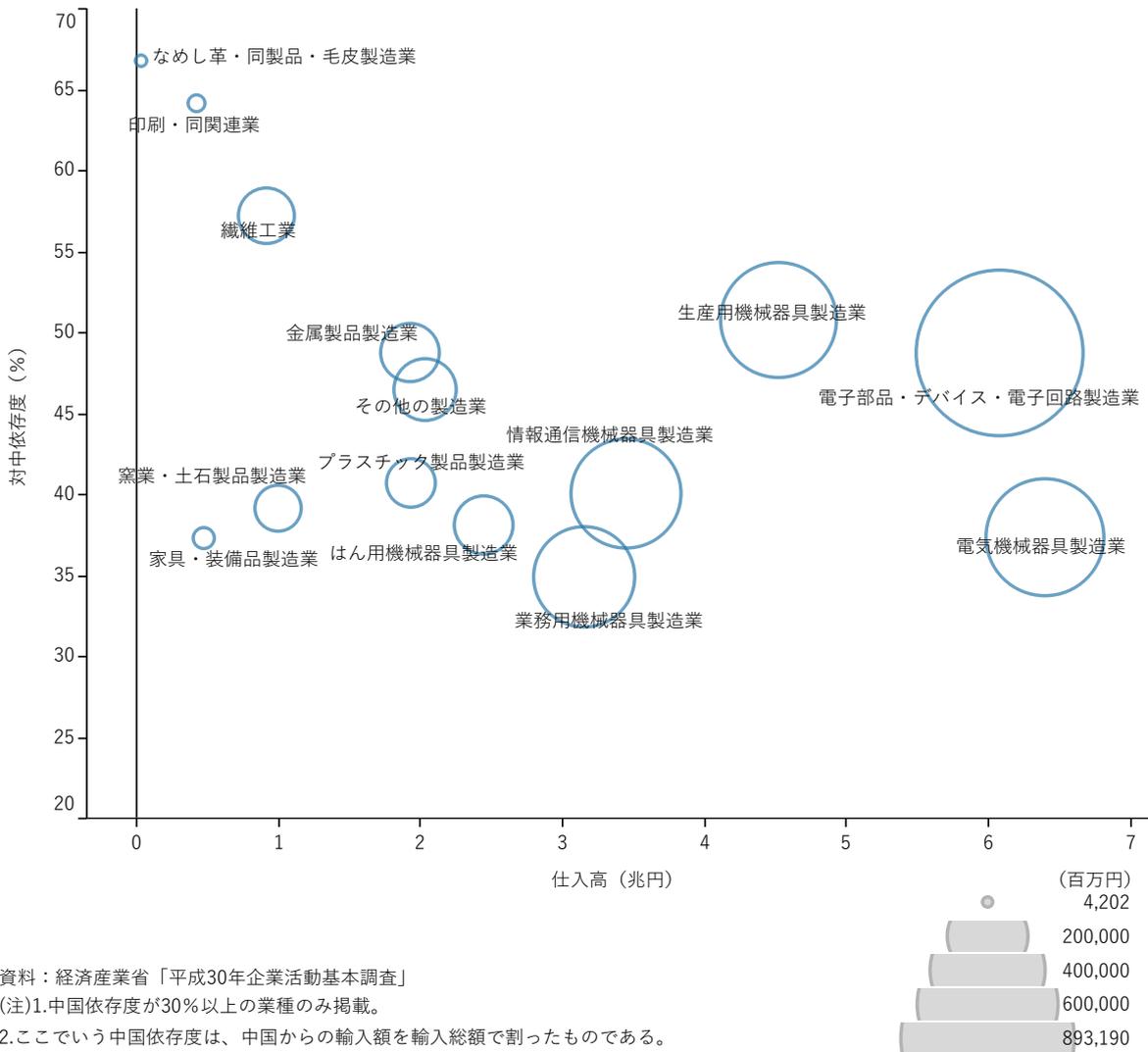
3.中国依存度10%以上かつ国内需要額1兆円以上のものについて表示している。

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



資料：経済産業省「平成30年企業活動基本調査」
 (注)1.中国依存度が30%以上の業種のみ掲載。
 2.ここでいう中国依存度は、中国からの輸入額を輸入総額で割ったものである。
 3.円の大きさは中国からの輸入額に比例している。

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

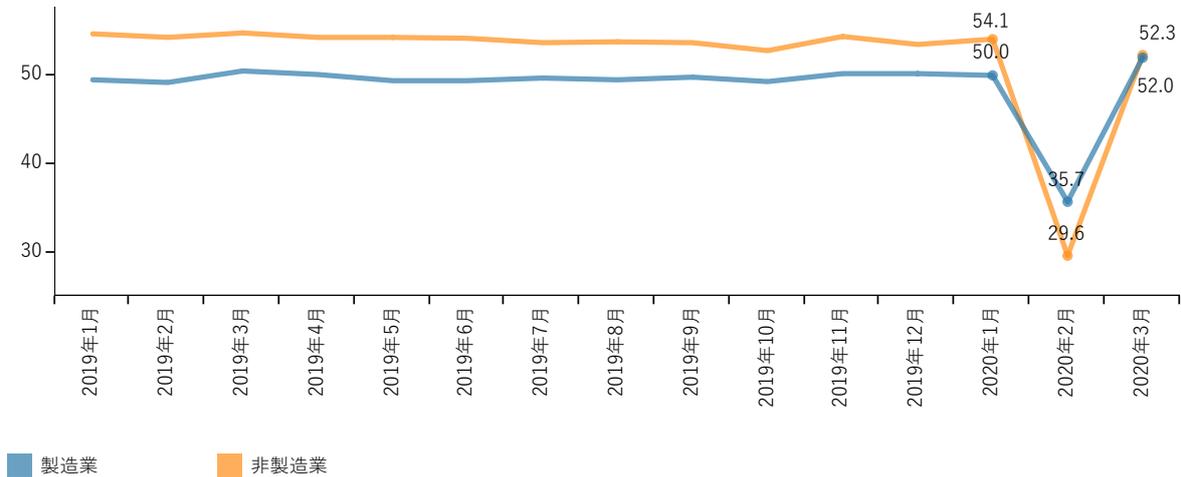
資料：財務省「貿易統計」

(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

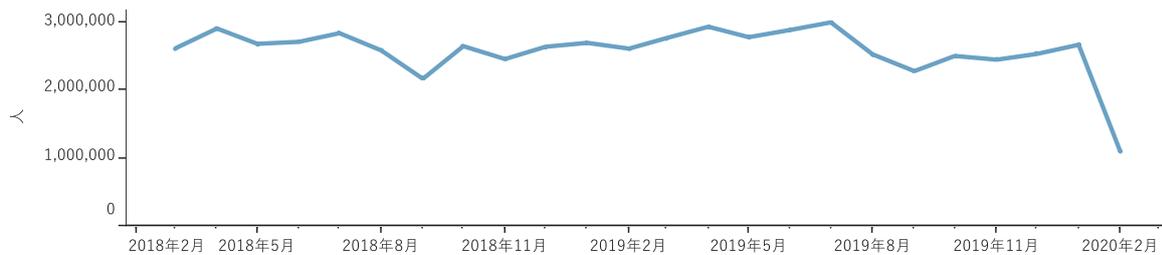
要な輸出先（第1-1-64図②）である欧米での感染拡大を受け、今後は輸出の減少による影響も大きくなっていく可能性もある。

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)

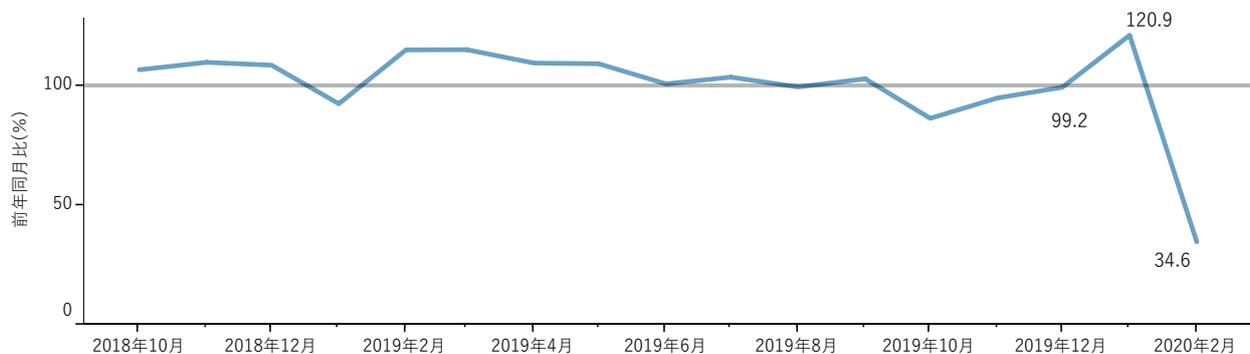
地区	売上高(百万円)	構成比	対前年増減率
10都市	256,732	70.1%	▲15.6%
札幌	9,332	2.5%	▲25.8%
仙台	5,260	1.4%	0.2%
東京	101,551	27.7%	▲12.8%
横浜	22,726	6.2%	▲7.2%
名古屋	24,217	6.6%	▲11.4%
京都	14,168	3.9%	▲18.4%
大阪	49,873	13.6%	▲21.0%
神戸	9,099	2.5%	▲14.4%
広島	7,398	2.0%	▲11.3%
福岡	13,107	3.6%	▲13.8%
10都市以外	109,396	29.9%	▲6.0%
全国	366,127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



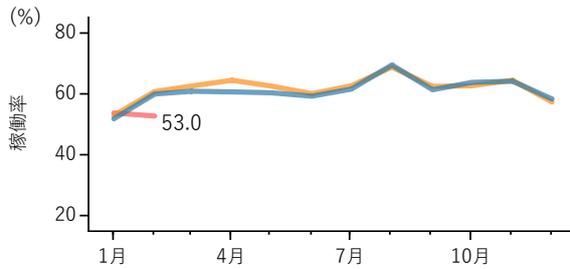
資料:(一社)日本百貨店協会「2020年2月免税売上高・来店動向【速報】」

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

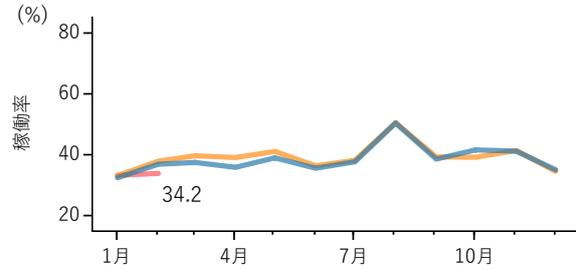
施設においても、前年同月及び前々年同月に比べて、低い水準になっていることが分かる。

第1-1-75図 宿泊施設別に見た、客室稼働率の月次推移

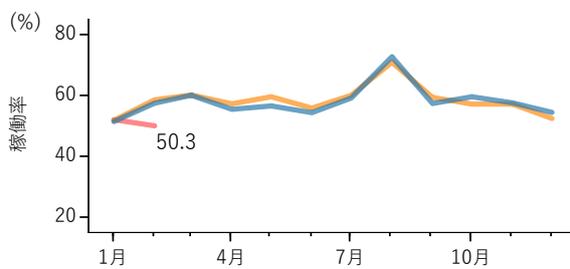
(1)全体



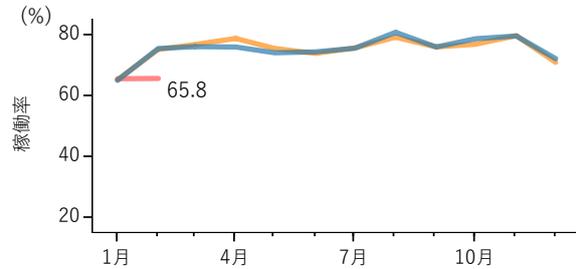
(2)旅館



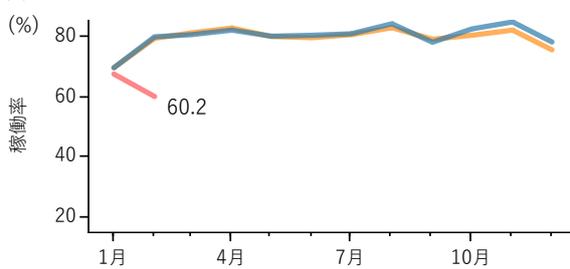
(3)リゾートホテル



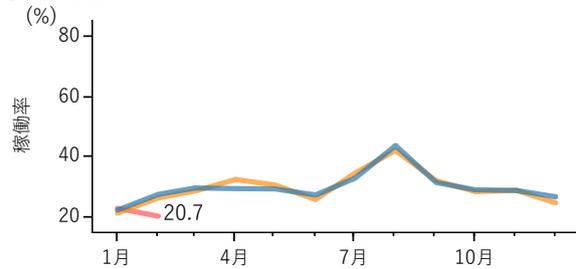
(4)ビジネスホテル



(5)シティホテル



(6)簡易宿所



■ 2018年 ■ 2019年 ■ 2020年

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。

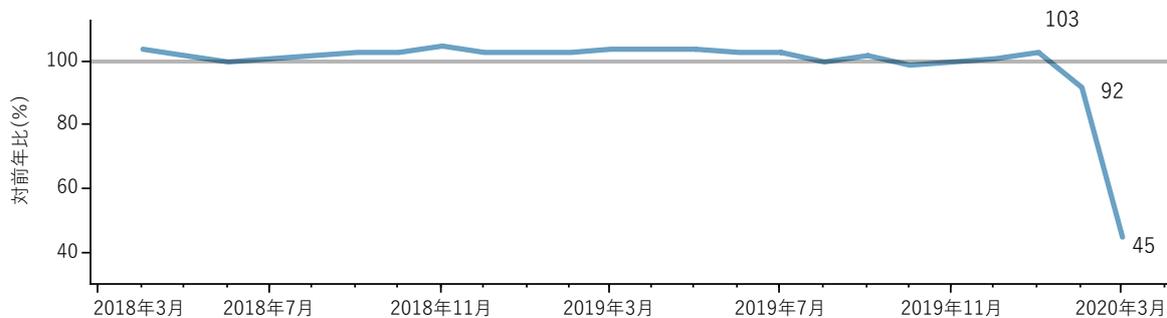
3～4月の宴会需要の大幅な落ち込み：3～4月は、例年なら歓送迎会シーズンだが、キャンセルが相次ぎ、予約が入らない状況にある。

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。

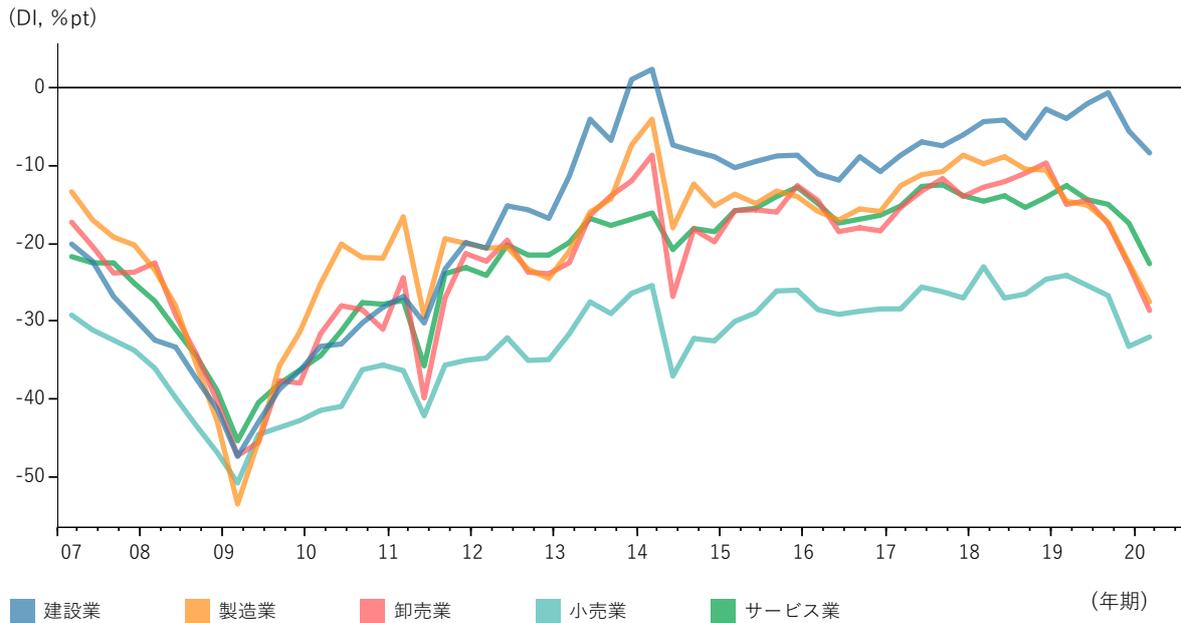
インバウンド関連を含む、国内消費の動向については、今後も注視していく必要がある。

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。

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

第1-1-6図 業種別業況判断DIの推移

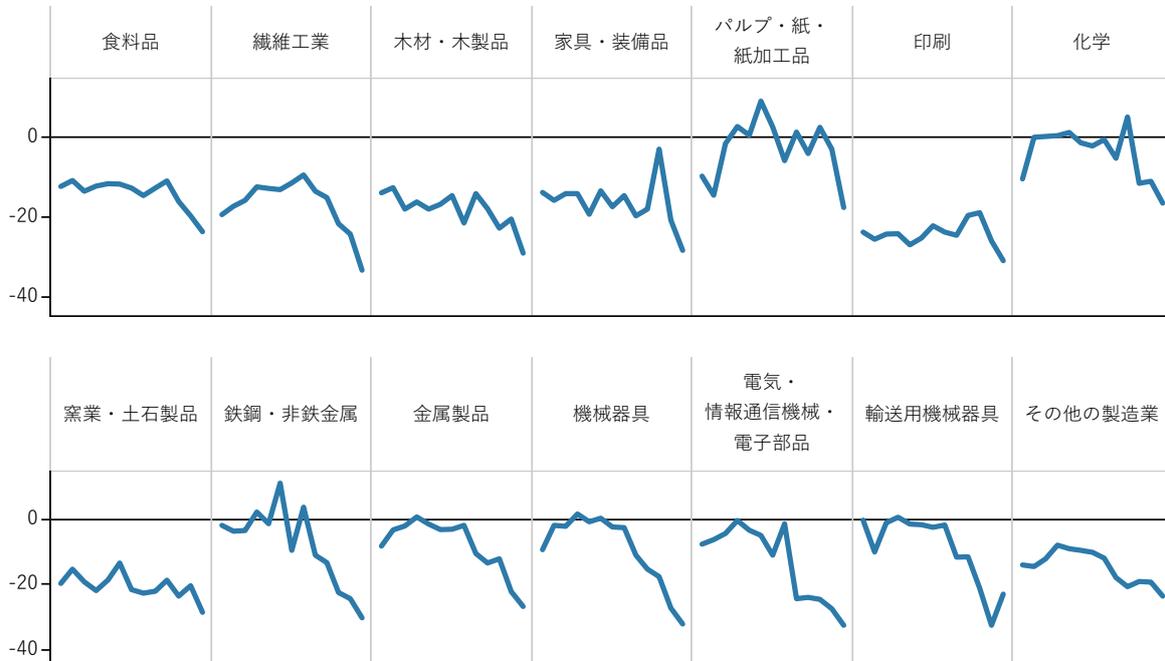


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(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」

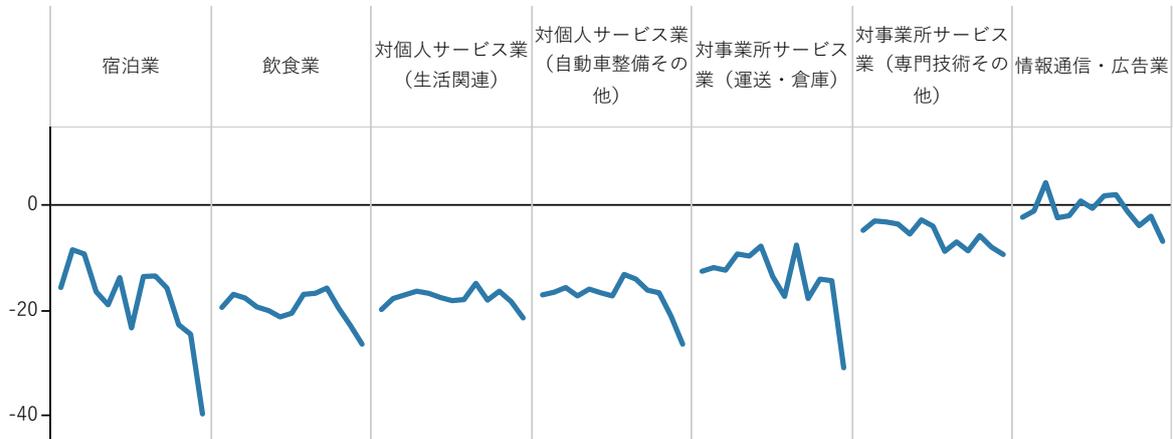
(注)1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、景況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

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。

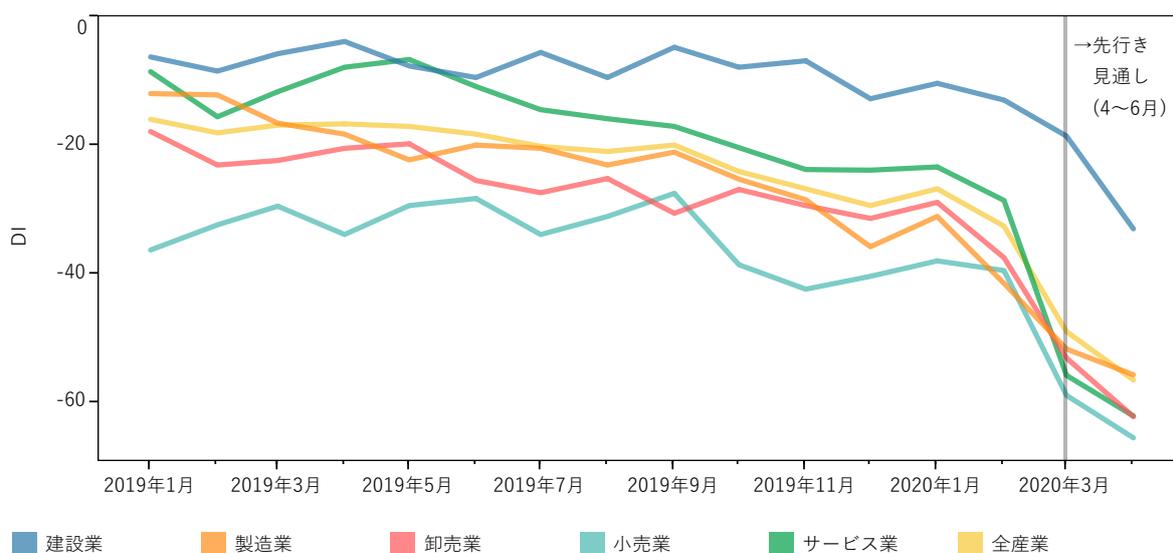
第1-1-81図 調査対象企業のコメント（中小企業景況調査）

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。今後の不安である。	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）

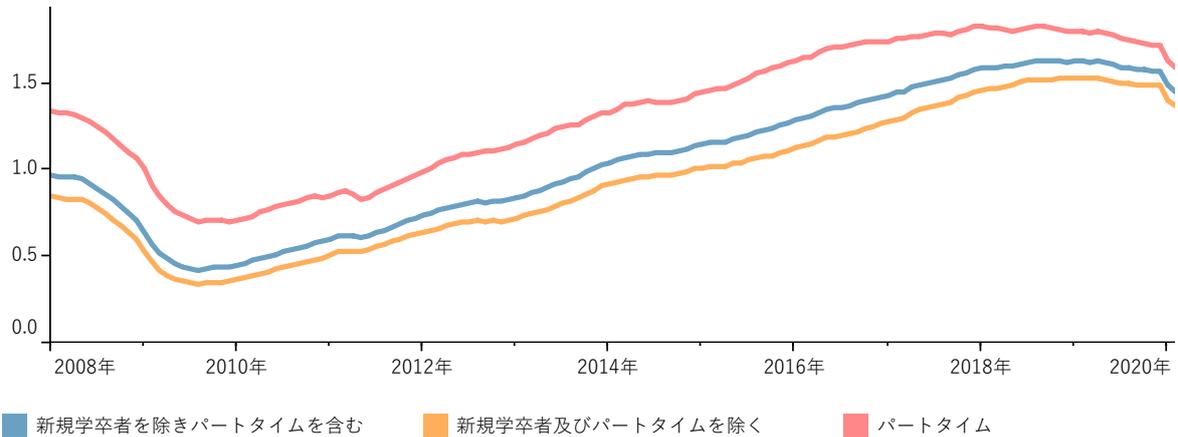


資料：日本商工会議所「商工会議所LOBO(早期景気観測)調査」

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。

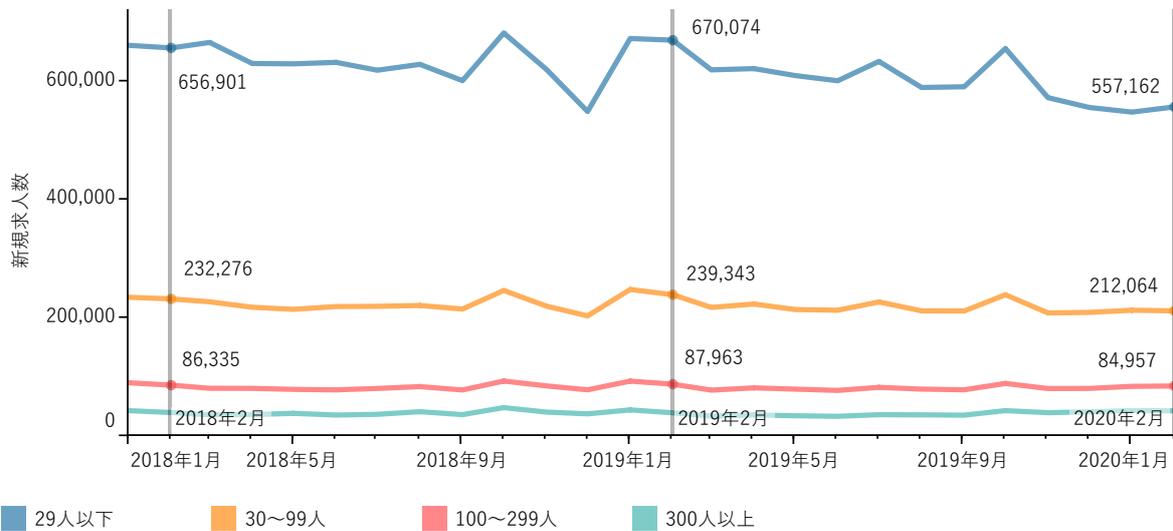
2019年12月：1.57、2020年1月：1.49、2020年2月：1.45。

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



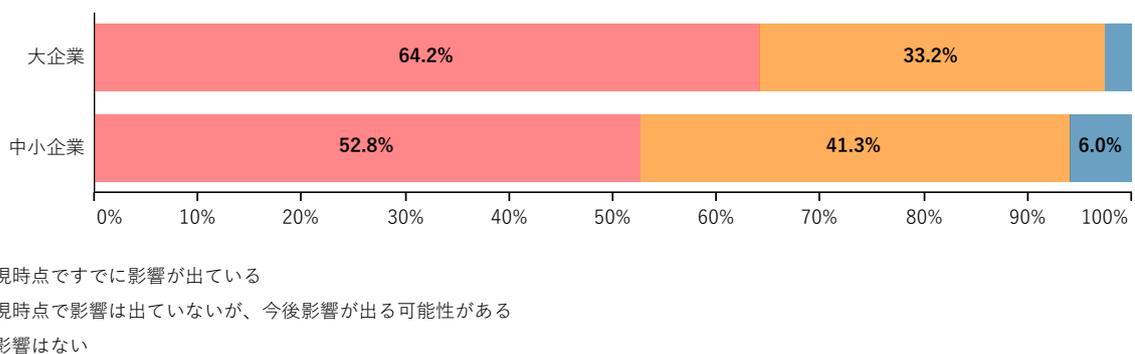
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

(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」

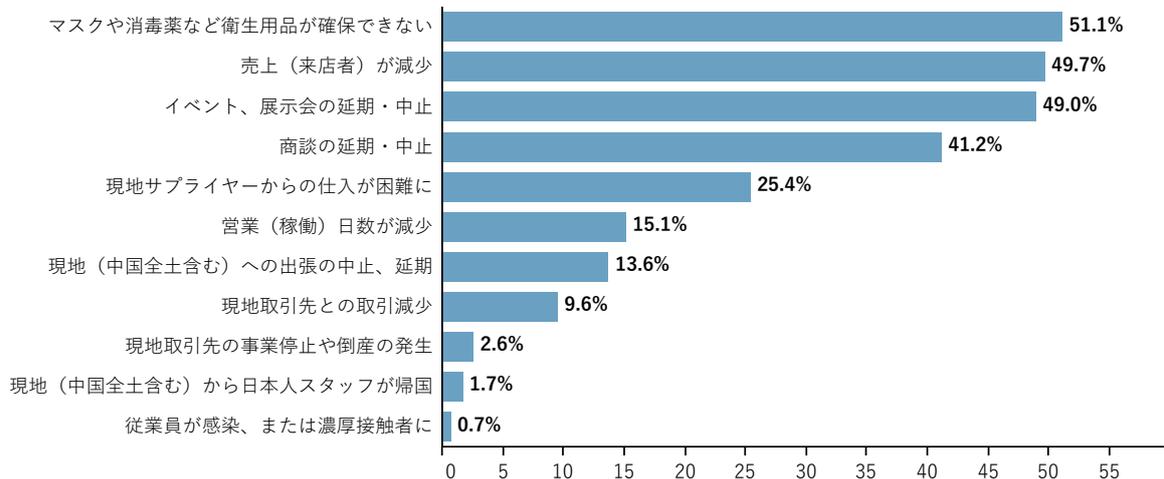
(注)回答数(n)は以下のとおり。大企業：n=2,958、中小企業：n=13,369

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」

(%)

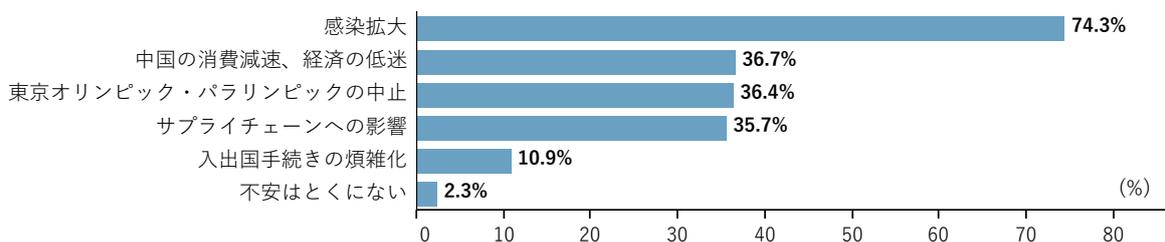
(注)1.回答数(n)は6,890。

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>
<p>4. 国内感染対策の側方支援</p> <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。
 ▶ 貸付額： 中小事業3億円、国民事業6千万<別枠>
 ▶ 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」

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。

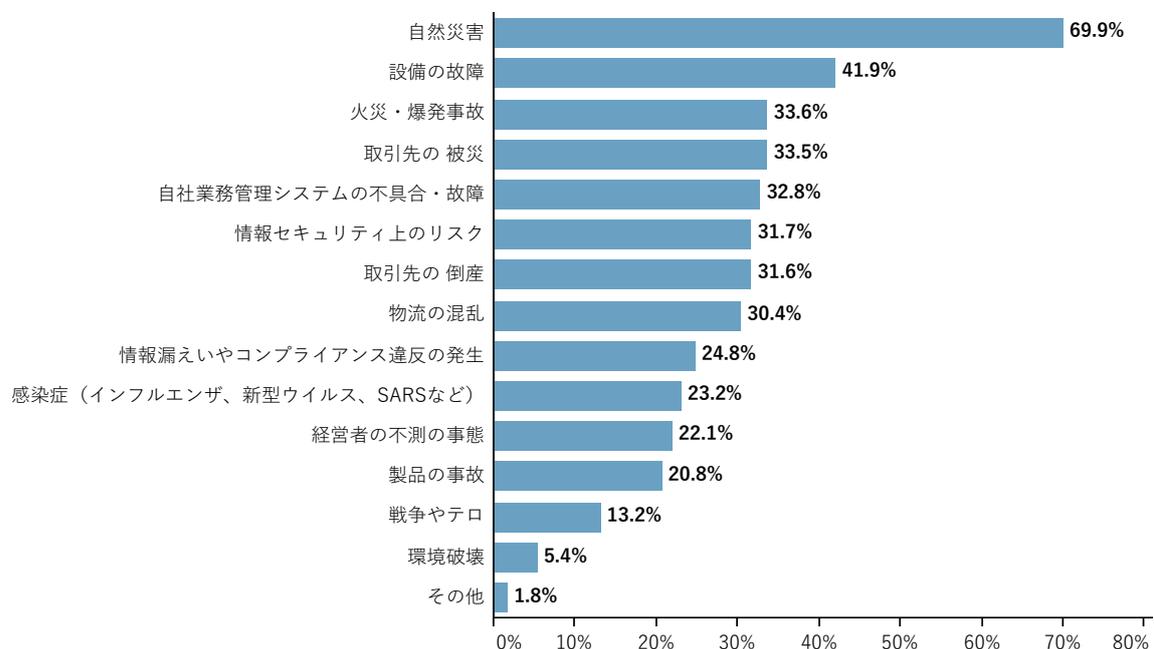
①事業継続計画（BCP）の策定

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

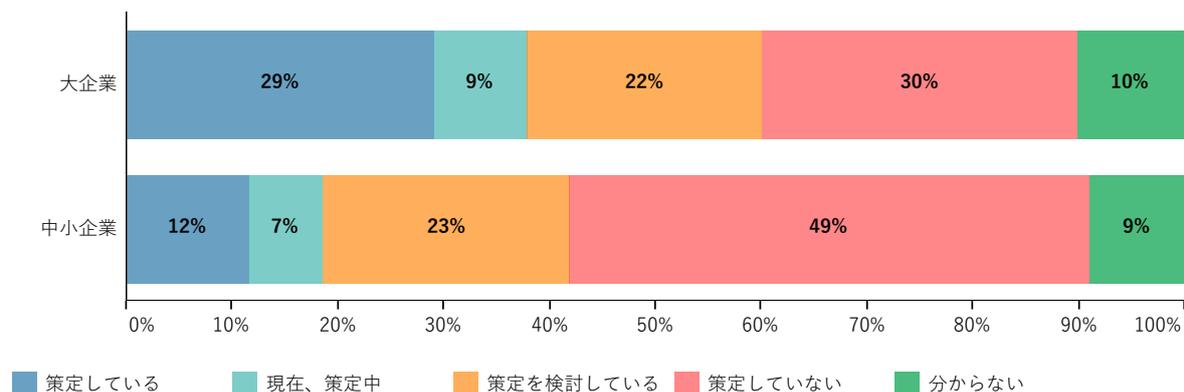
② 中小企業基本法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分

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

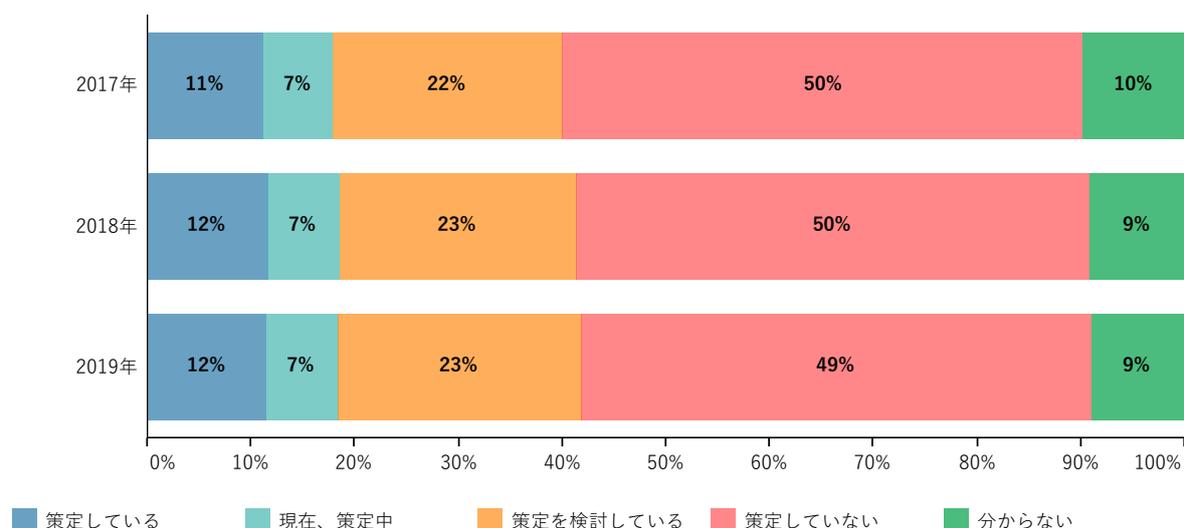


資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2019年5月）

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）

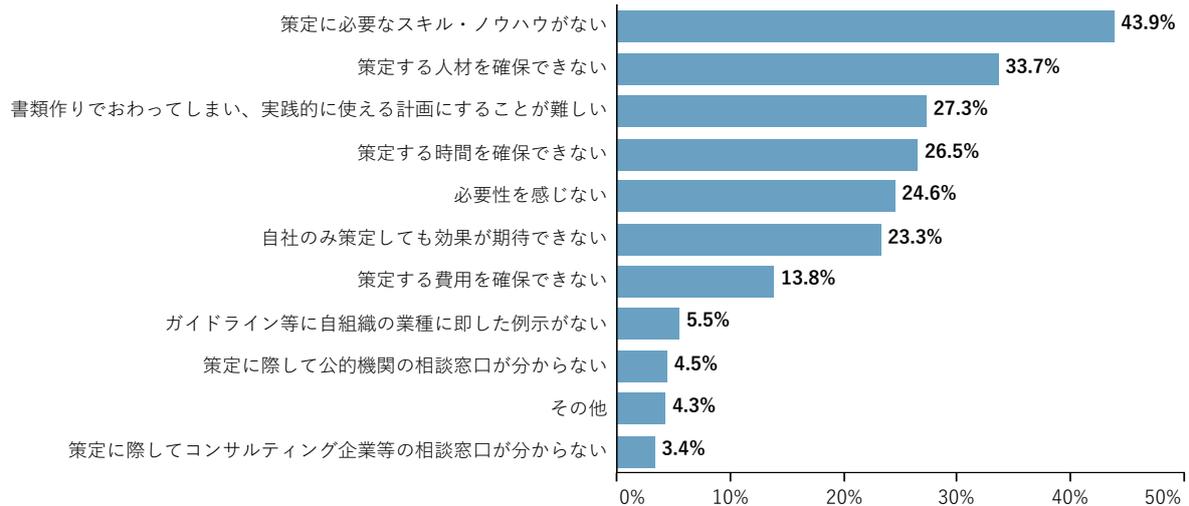


資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」

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

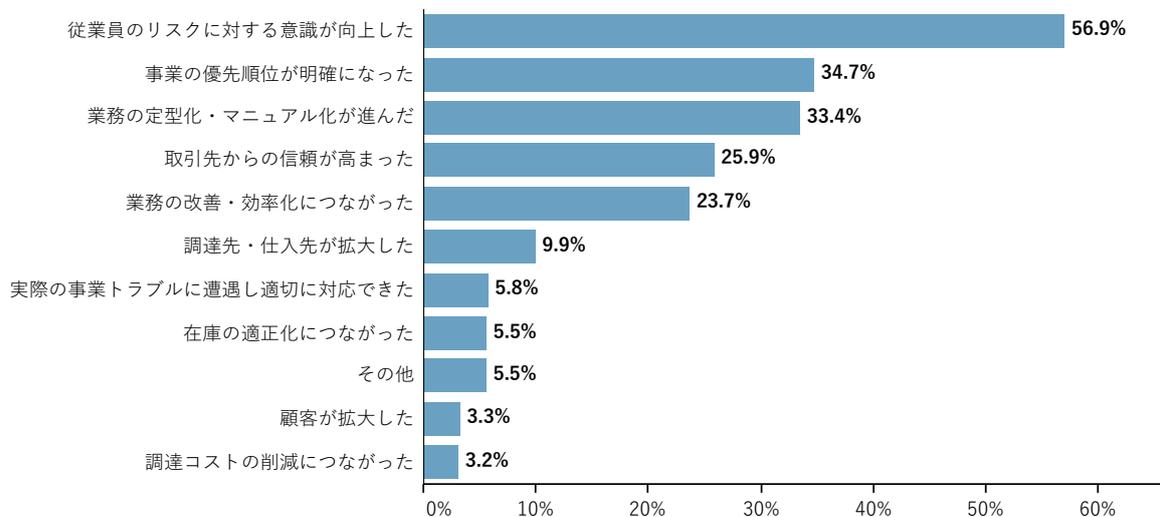
業者に対し、税制措置や金融支援を講ずるとともに、補助金採択に当たった際の優遇措置などを講じている¹⁶。

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。

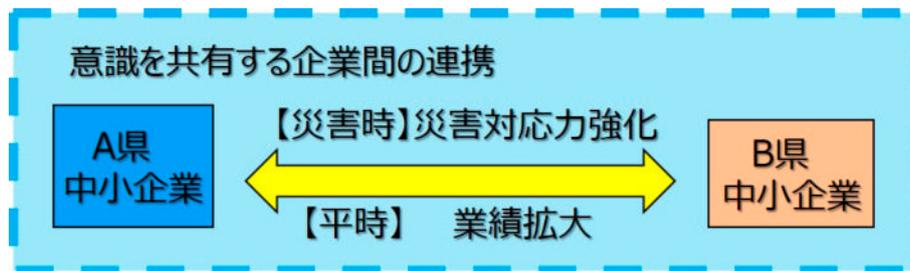


中小企業等強靱化シンポジウムの様子



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

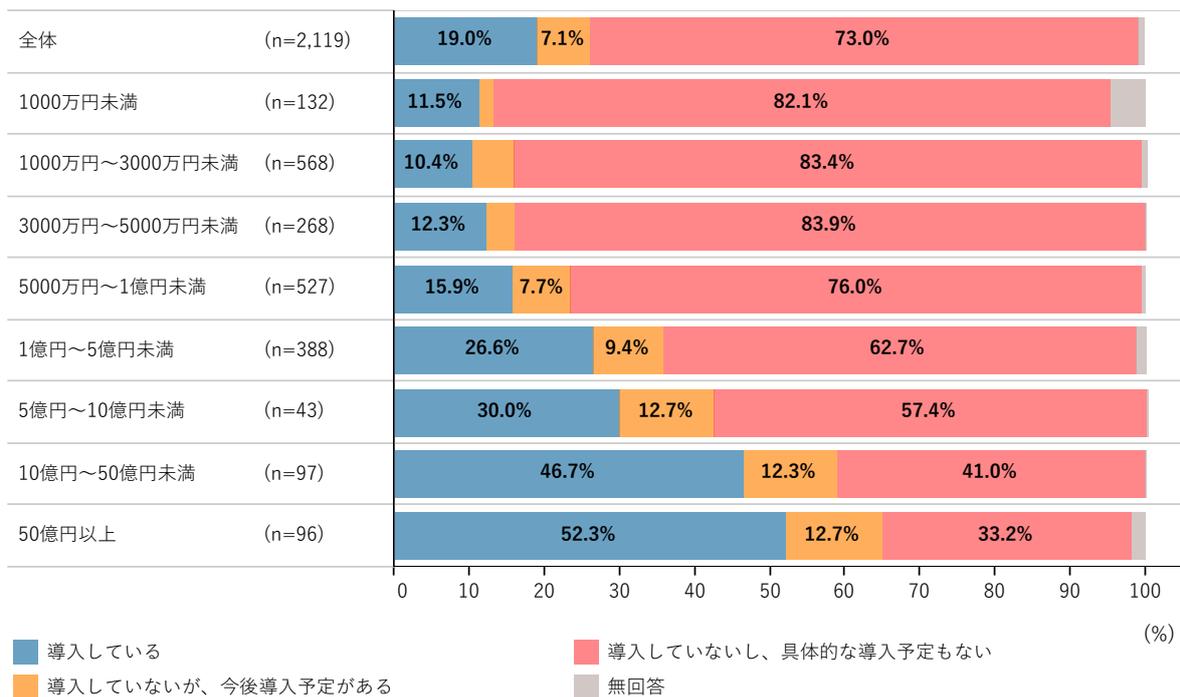
中小企業庁では、中小企業・小規模事業者の自然災害などへの事前対策の計画の策定支援を行っていくとともに、被害を最小限に抑えた好事例などを収集し積極的に発信していく。

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」

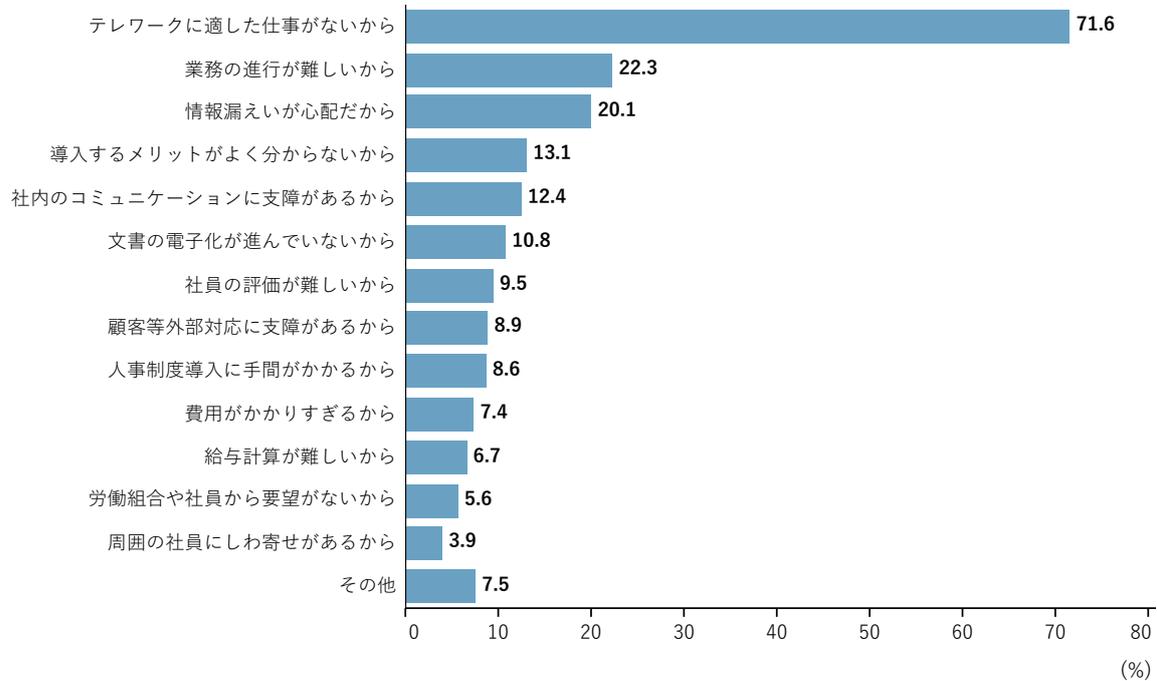
(注) n数は比重調整後の企業数。

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」

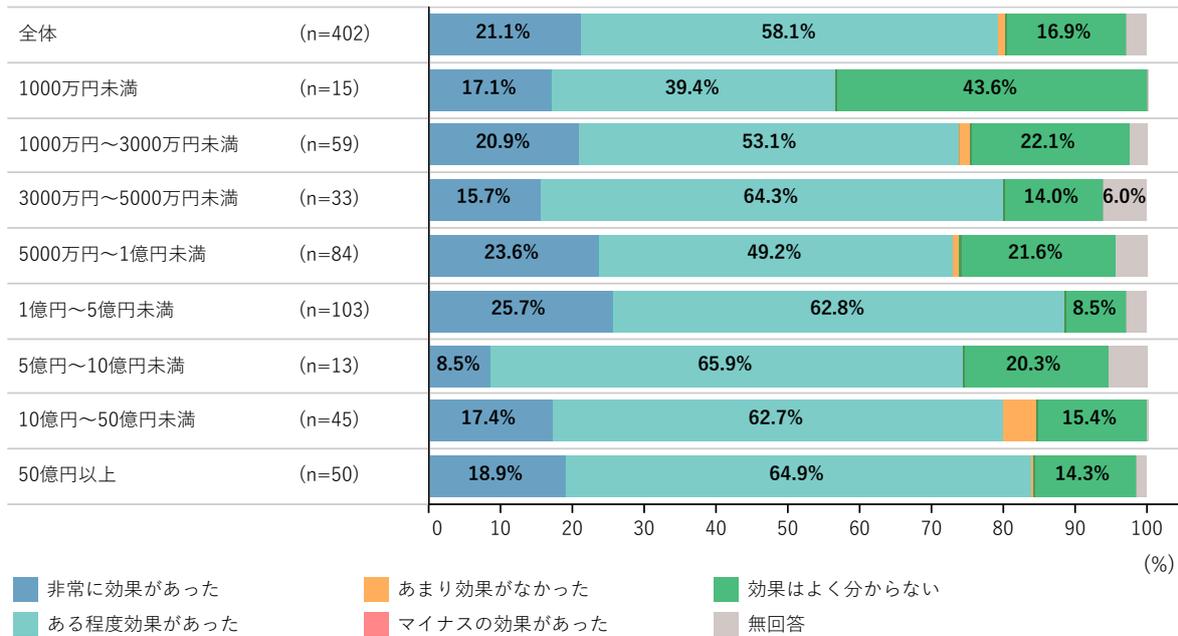
(注)1.比重調整後の企業数(n)は1,547。

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。

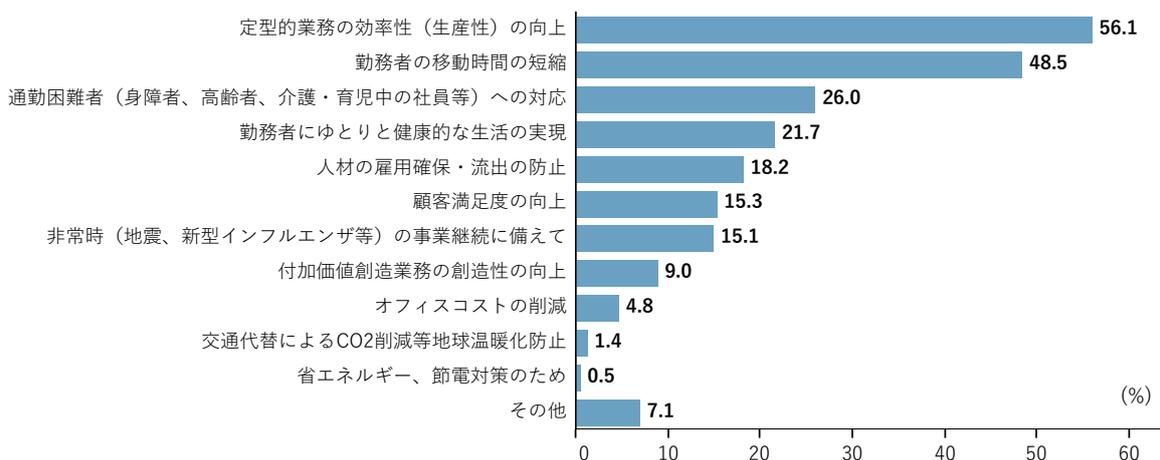
2. テレワークを導入している企業に対して聞いたもの。

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」

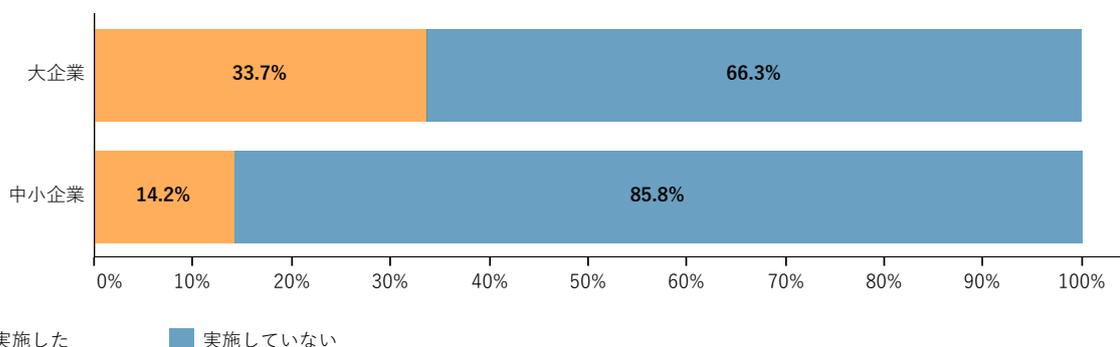
(注)1.比重調整後の企業数(n)は402。

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 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、当時本社が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者研修、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

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・うがいをするを義務付けている。

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

取組の種類	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、急速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

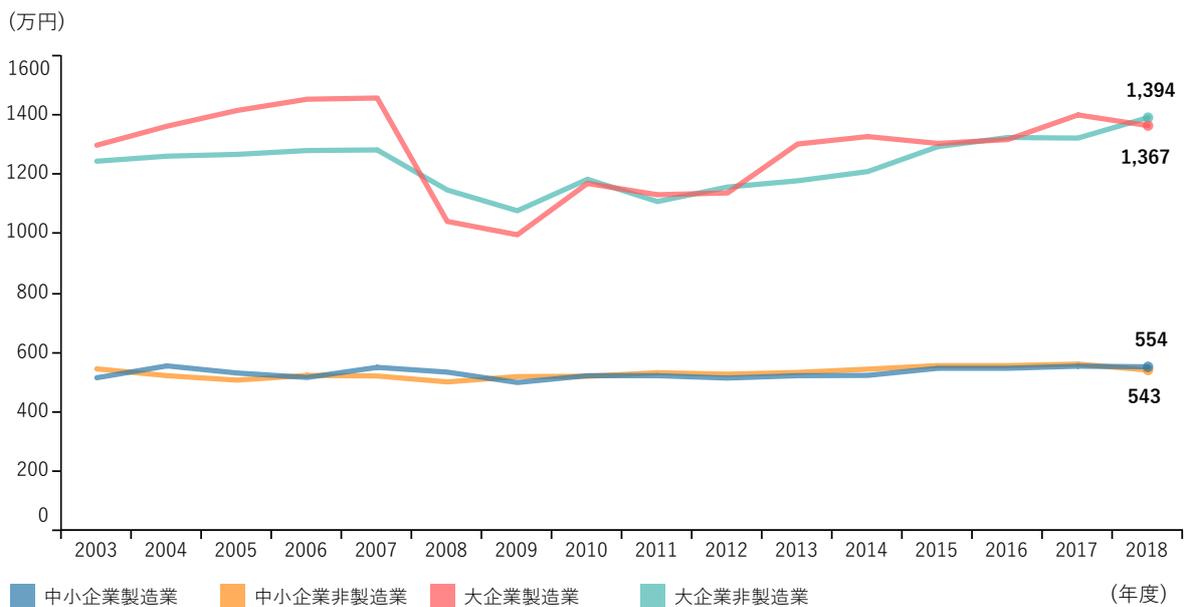
将来的に人口減少が見込まれる中、我が国経済の更なる成長のためには、359万者のうち99.7%を占める中小企業が労働生産性を高めることが重要となってくる。本章では、中小企業・小規模事業者の労働生産性について現状を把握していく。

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。

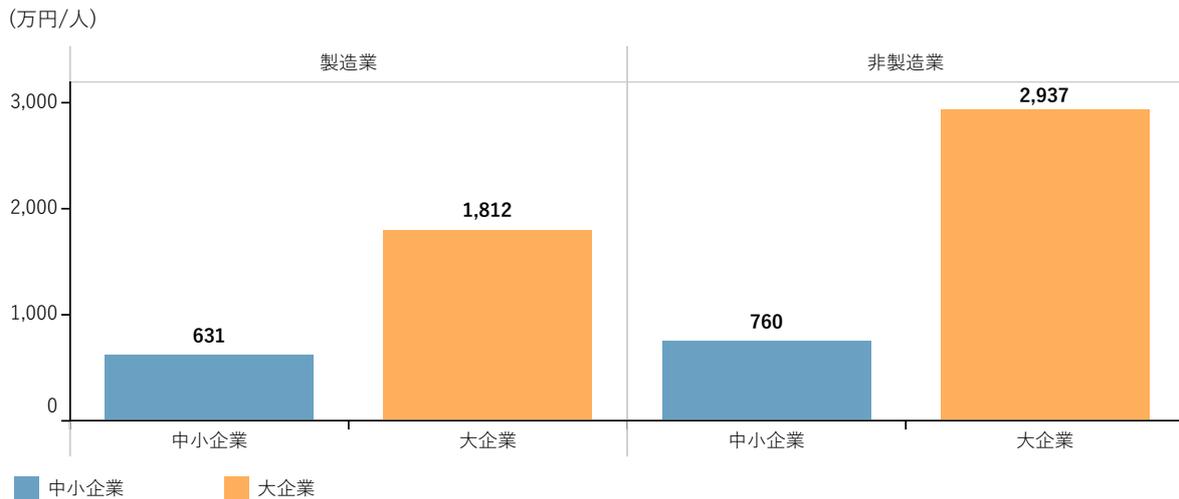
2.平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益(営業利益－支払利息等)＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

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。

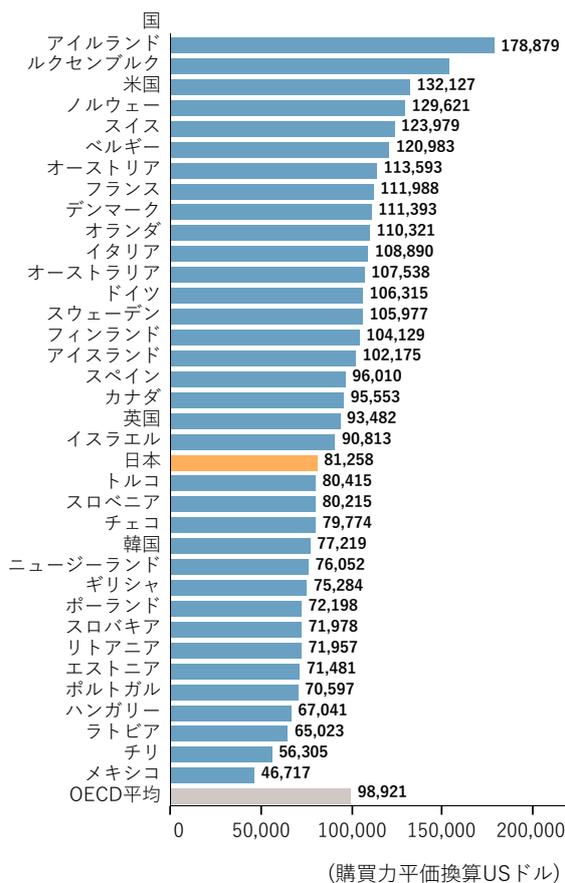
2.資本装備率＝有形固定資産(建設仮勘定を除く)(期首・期末平均) / 従業員数

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

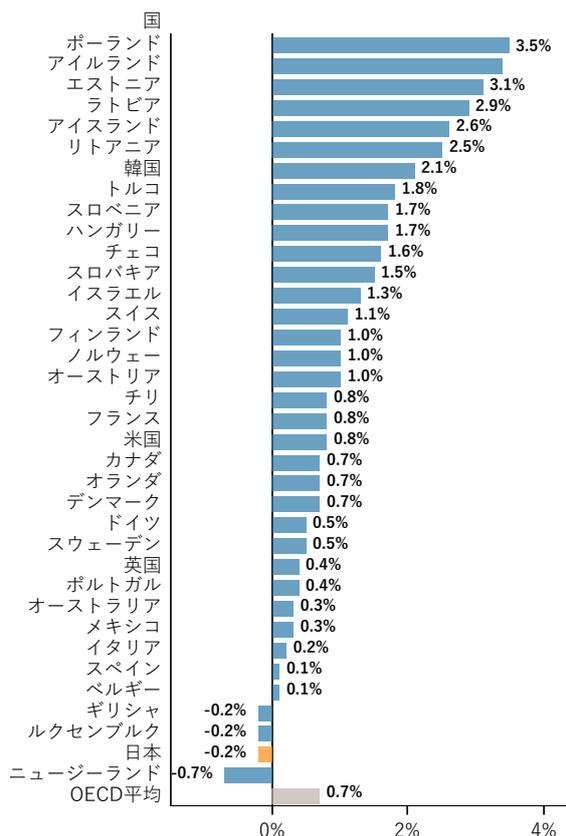
である。また、2015年から2018年にかけての労働生産性の平均上昇率については、日本はOECD平均を大幅に下回ってマイナスであり、OECD加盟国36か国中35位となっている。

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。

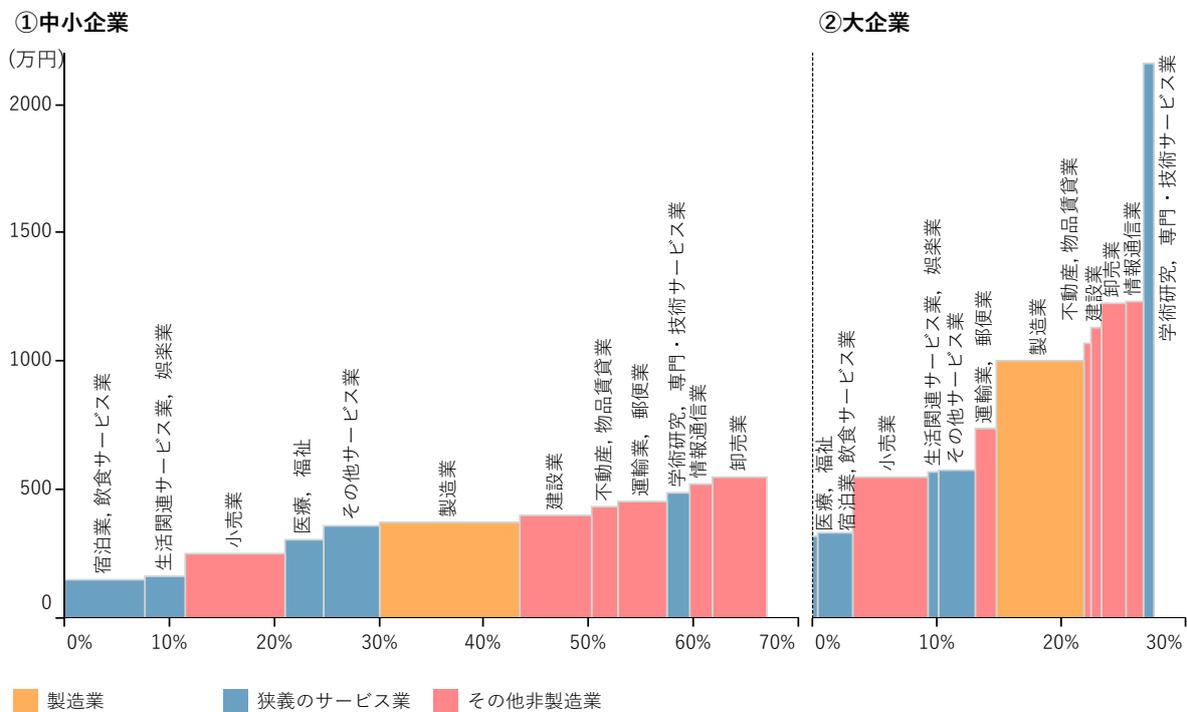
第2節 規模別・業種別での労働生産性の比較

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。

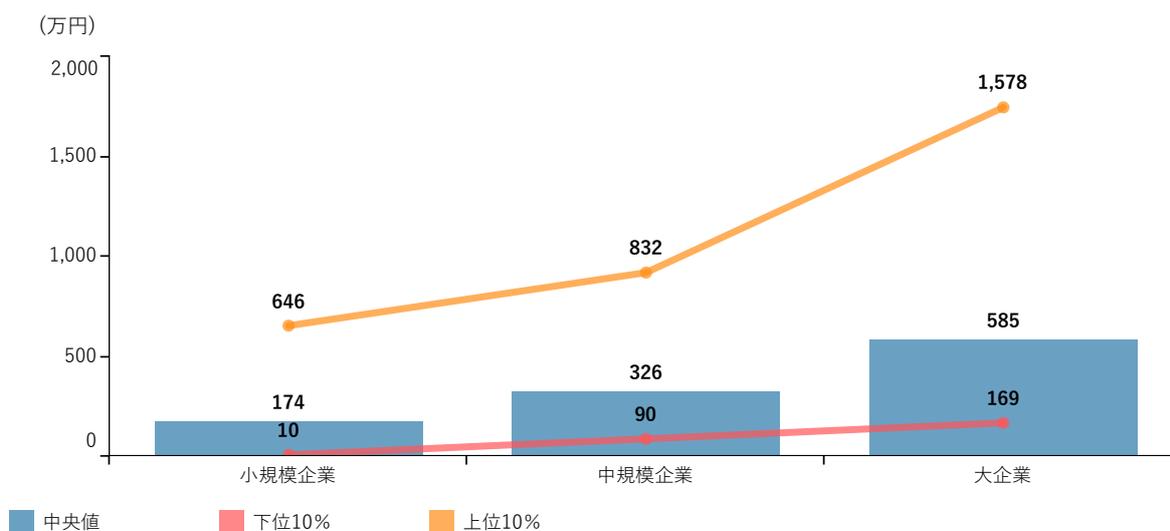
2.従業者構成比（横軸）の小さい業種について図表上は省略しているため、合計しても100%にならない。

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）



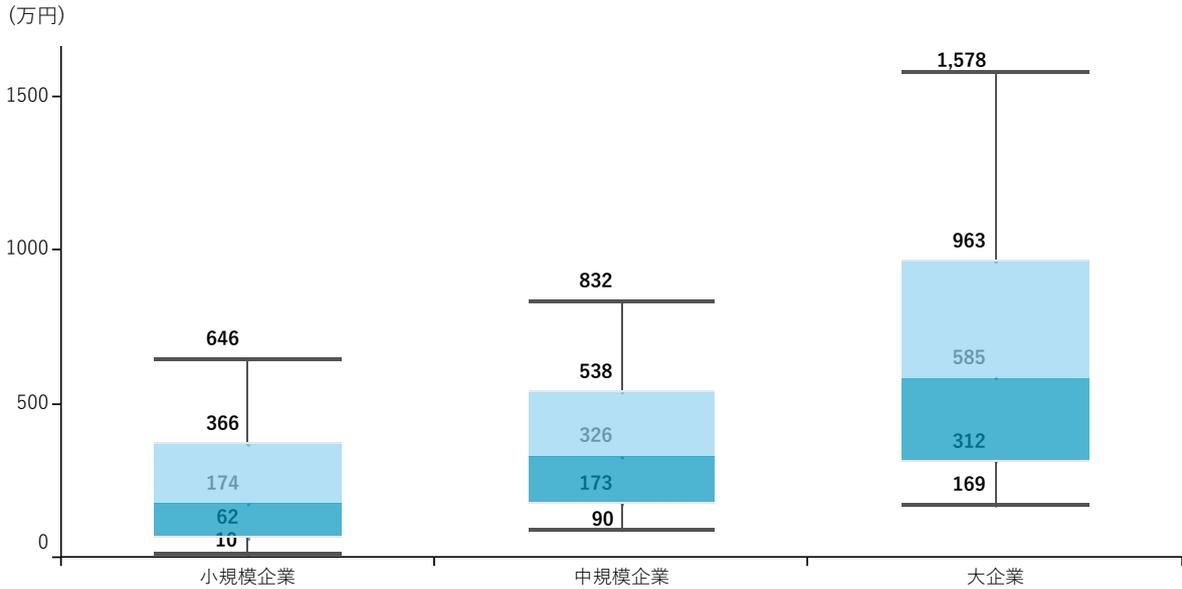
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス - 活動調査」再編加工

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

性の水準は一様でなく、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。

第1-2-6図 企業規模別の労働生産性の分布

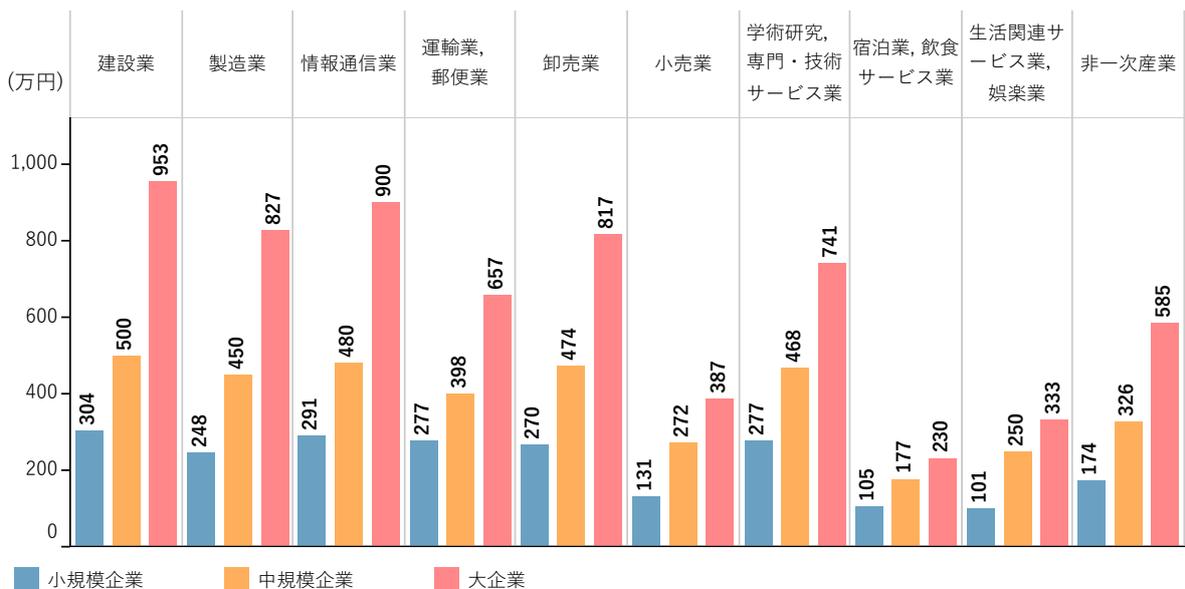


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス・活動調査」再編加工
 (注)数値は、上から上位10%、上位25%、中央値、下位25%、下位10%の値である。

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

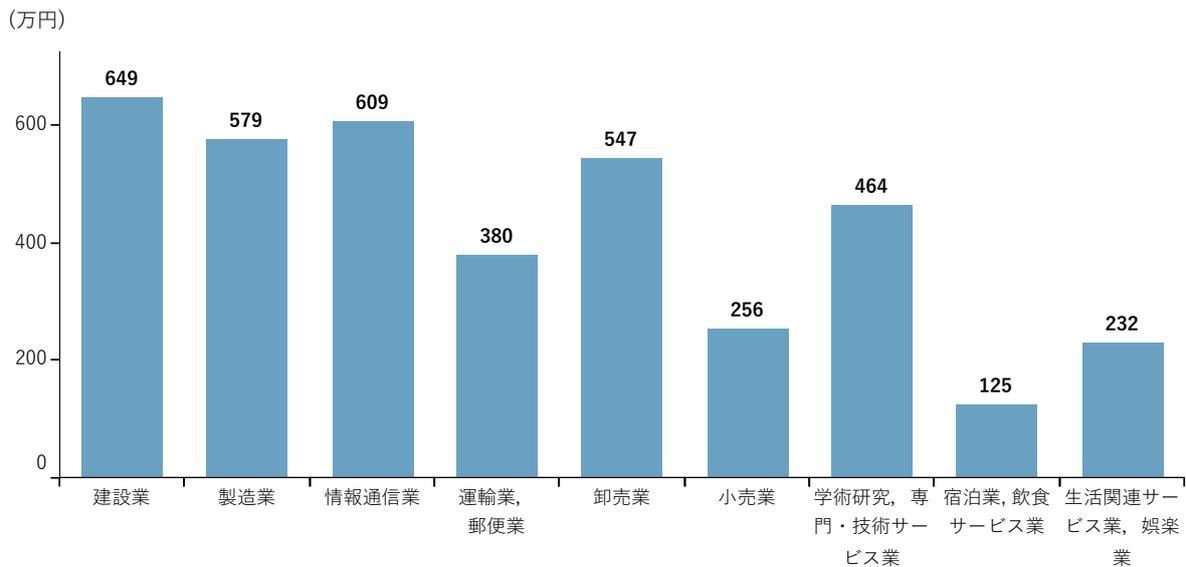


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス・活動調査」再編加工
 (注)数値は中央値。

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）

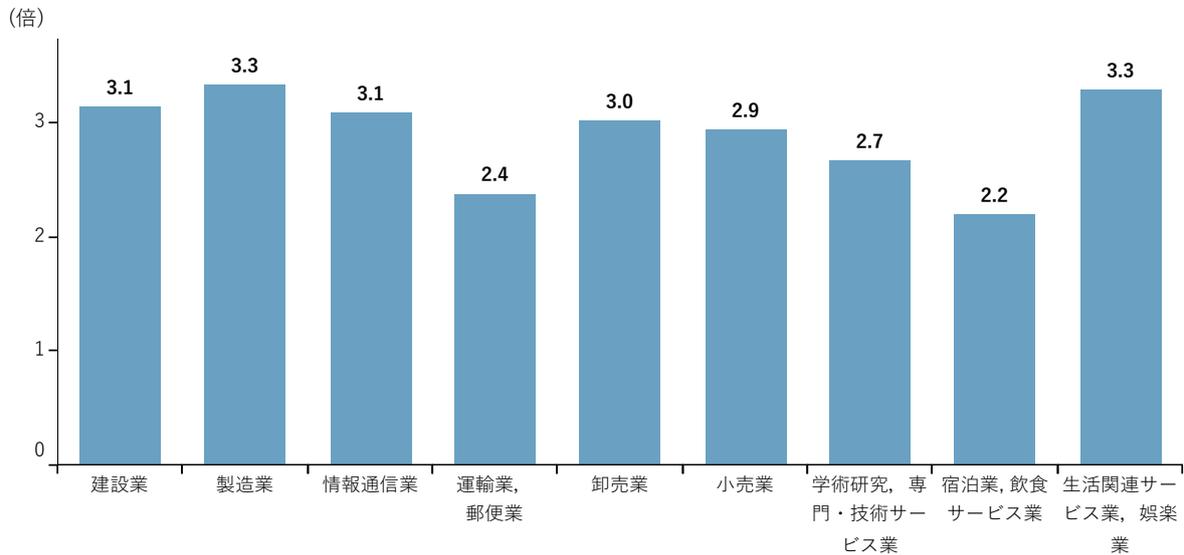


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
 (注)数値は、大企業と小規模企業の労働生産性(中央値)の差分を示している。

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）



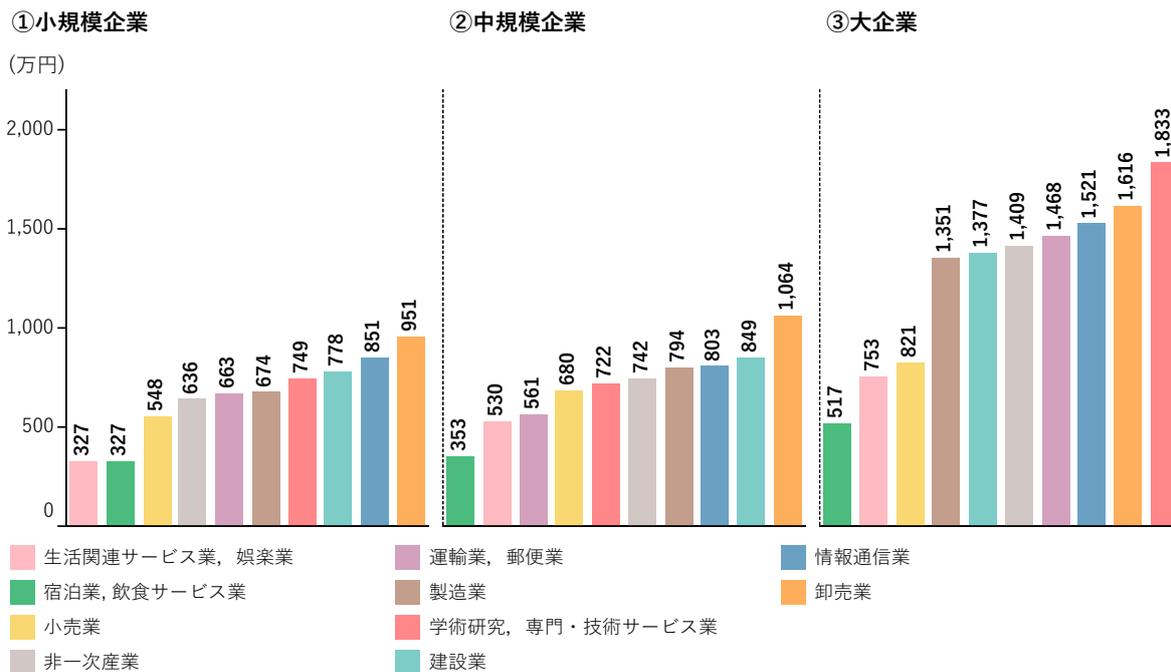
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

(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



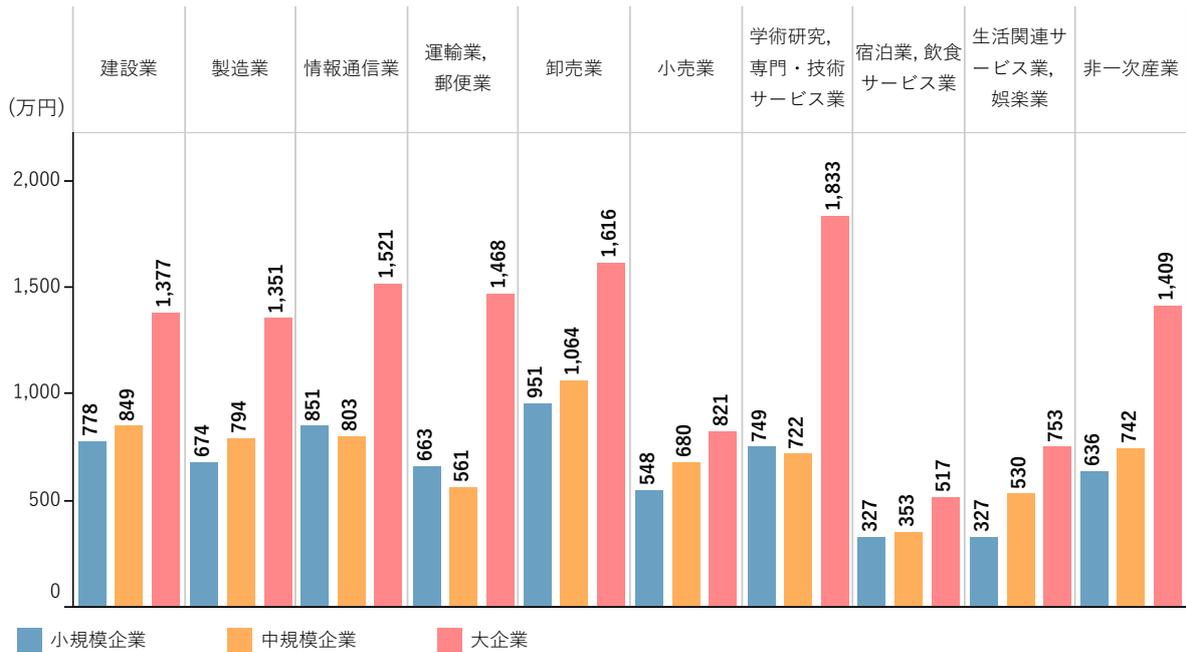
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

(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。

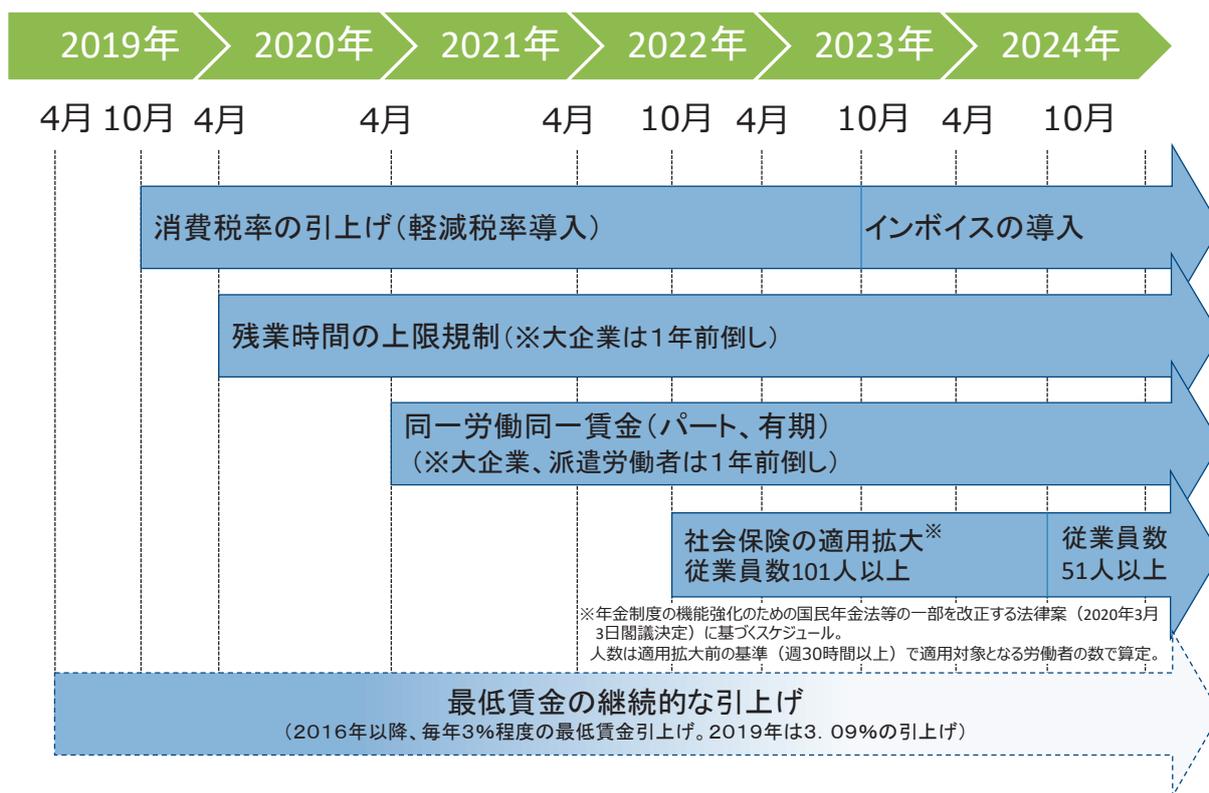
1. 事業の背景

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生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/>）

生産性を向上したい

中小企業の生産性革命を応援します!

中小企業生産性革命推進事業

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。

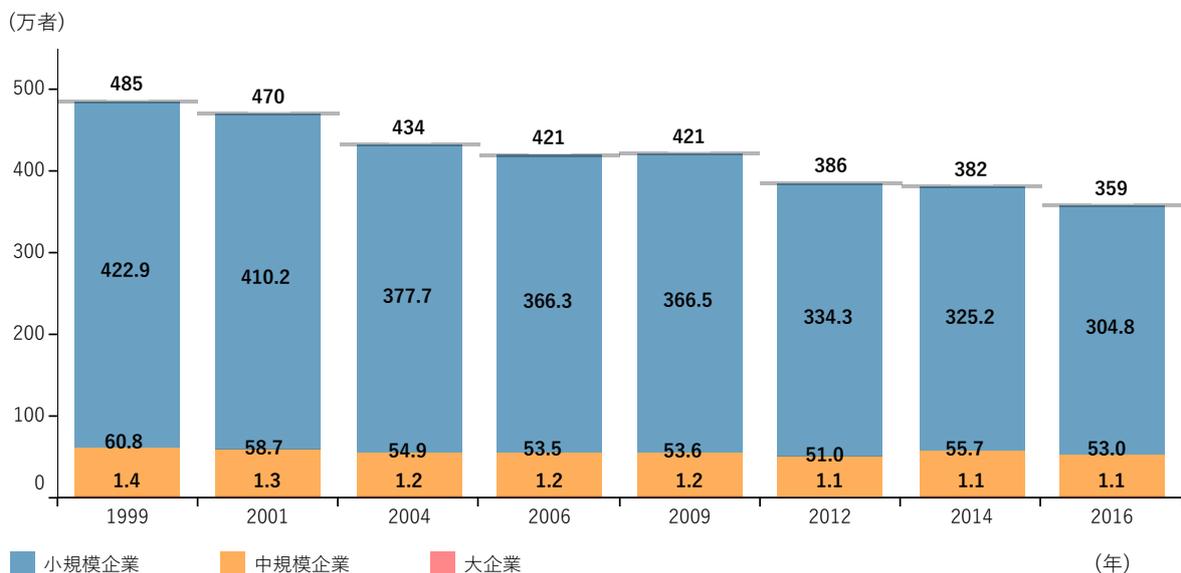
第1節 企業数の変化と開廃業の動向

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



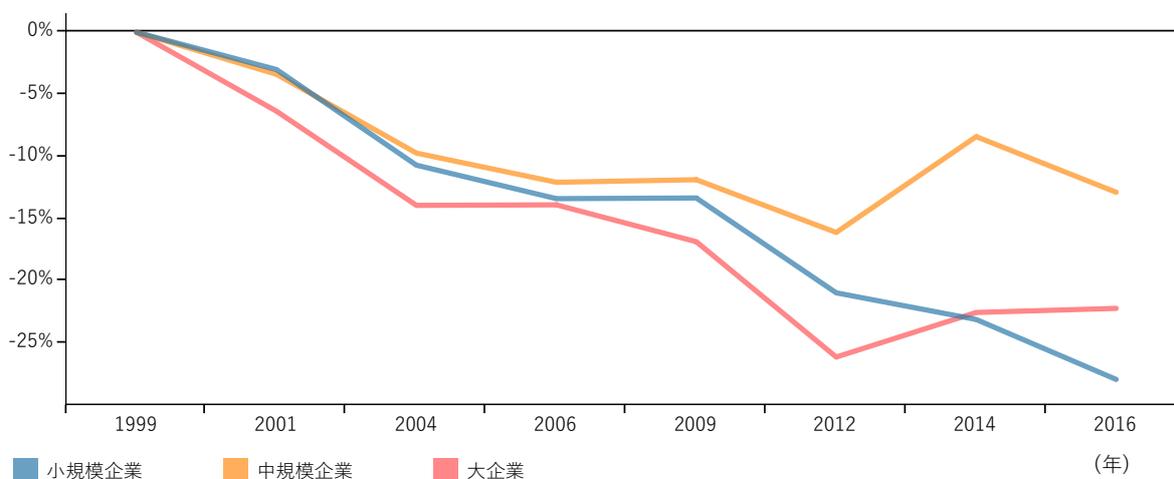
資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス・活動調査」再編加工

(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。

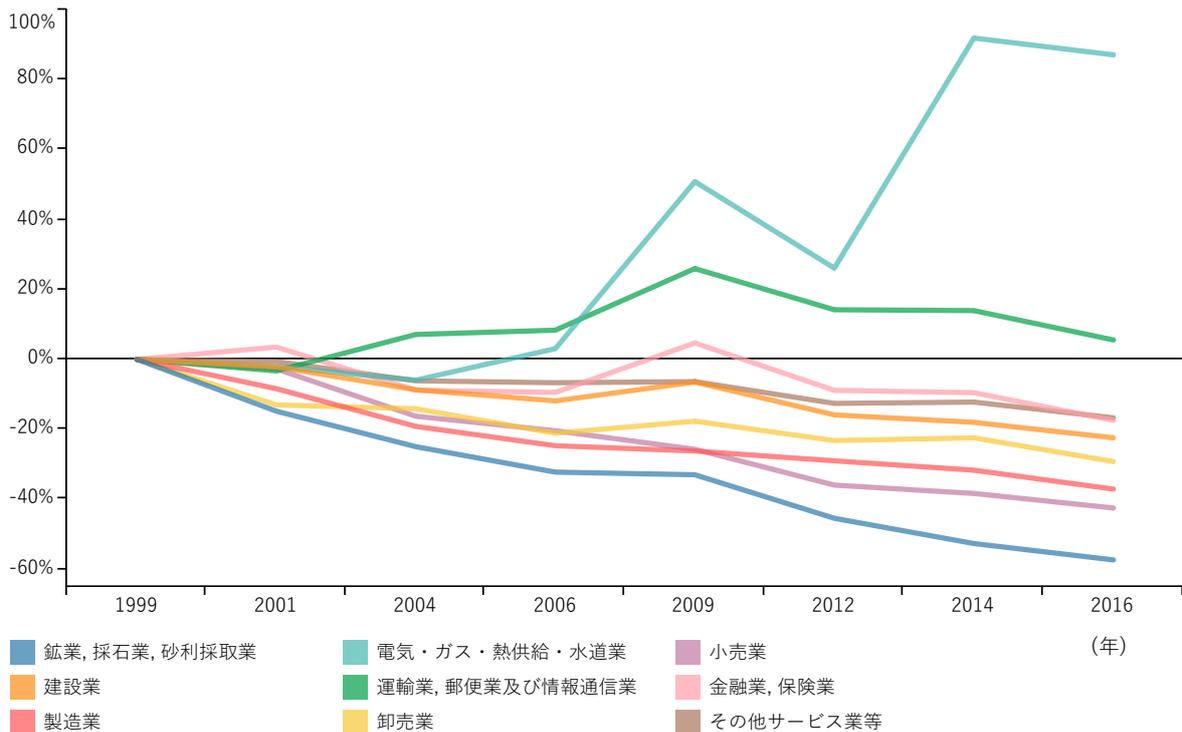
2. 「経済センサス」では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

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。

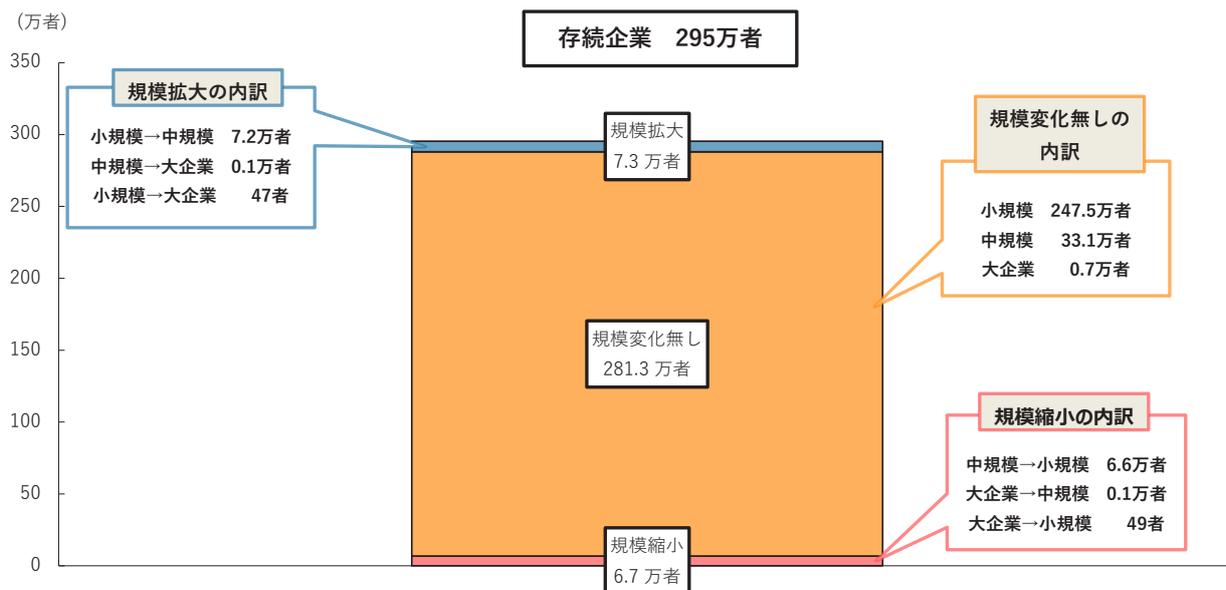
2. 「経済センサス」では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

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

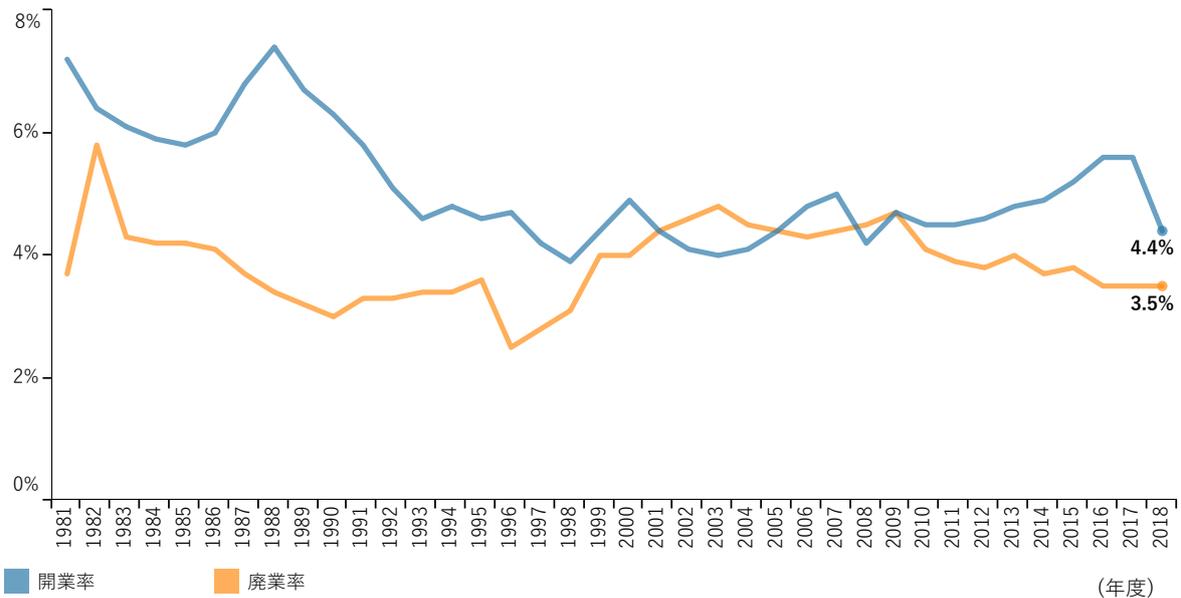
(注) ここでいう存続企業とは、各調査によって2012年2月、2014年7月、2016年6月の3時点で存在が確認できた企業を指す。

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」

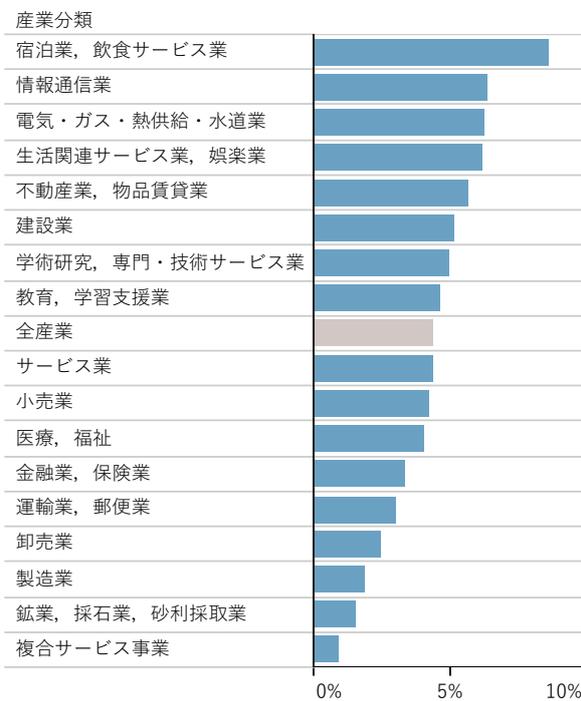
(注)ここでいう開業数とは、当該年度に雇用関係が新規に設立した事業所数である。

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。

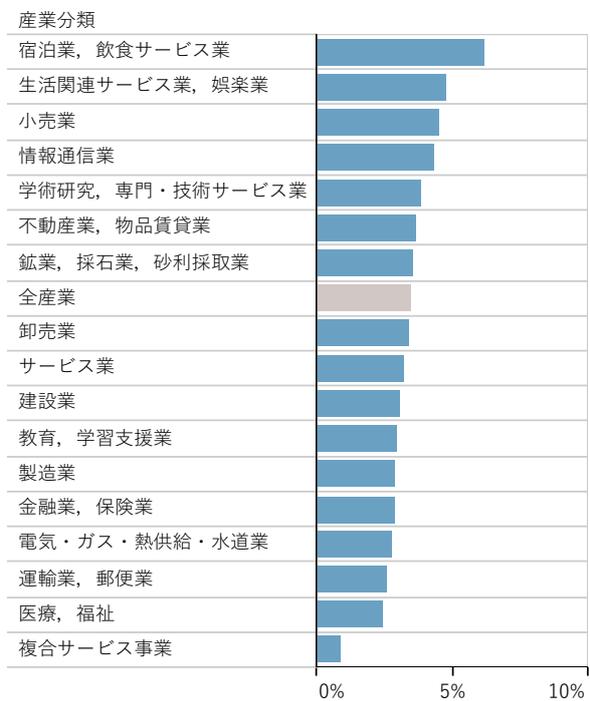
開業率と廃業率が共に高く、事業所の入れ替わりが盛んである業種は、「宿泊業，飲食サービス業」、「情報通信業」、「生活関連サービス業，娯楽業」である。他方、開業率と廃業率が共に低い業種は、「運輸業，郵便業」、「複合サービス事業」となっている。

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

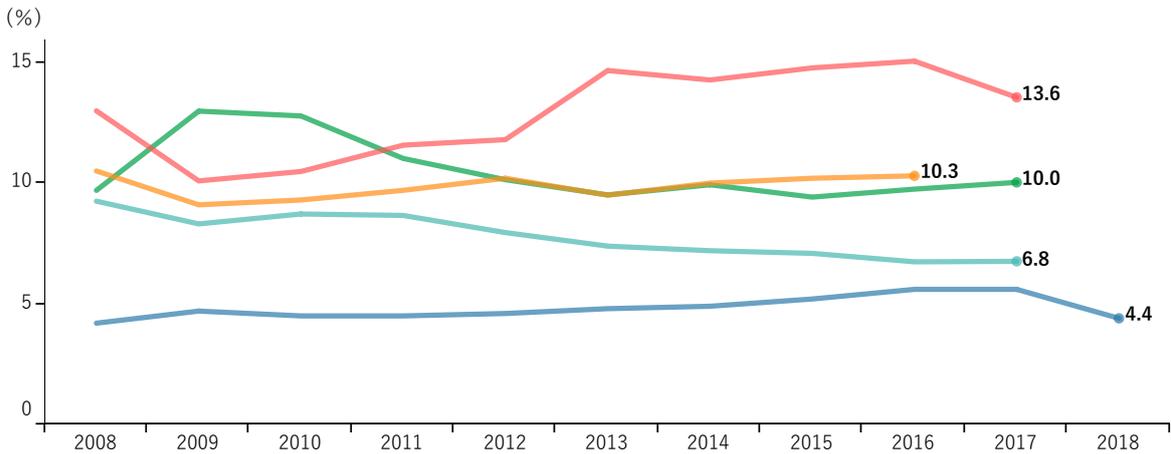
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第5条）。

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

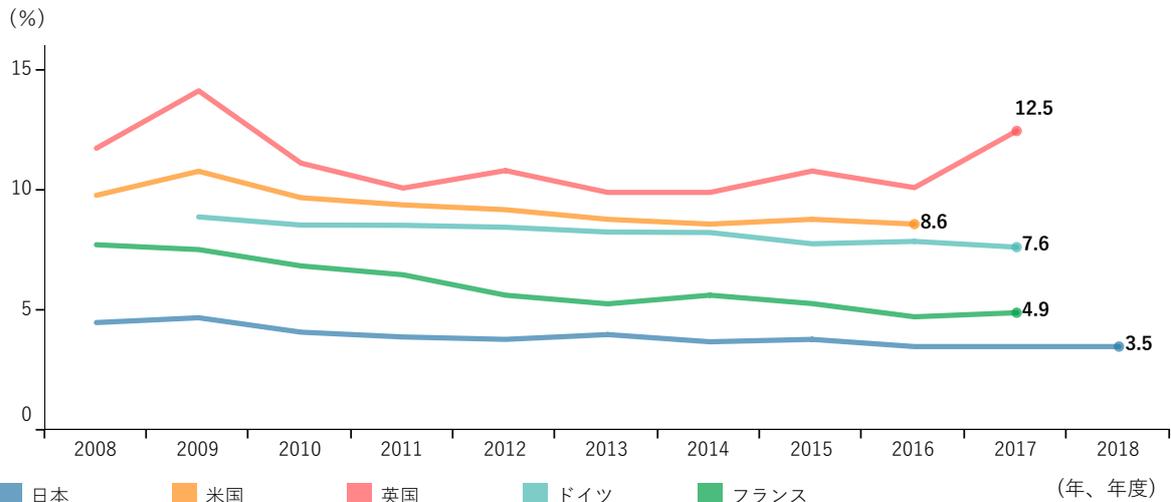
見ると我が国の開廃業率は相当程度低水準であることが分かる。

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。

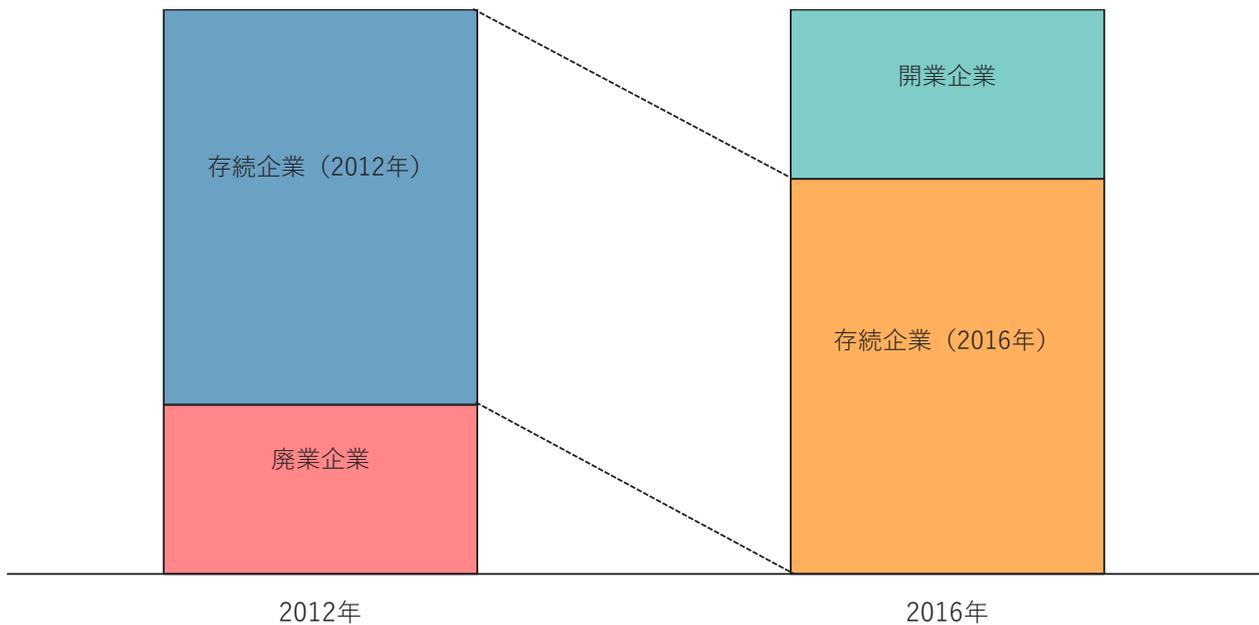
3 新陳代謝の分析

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



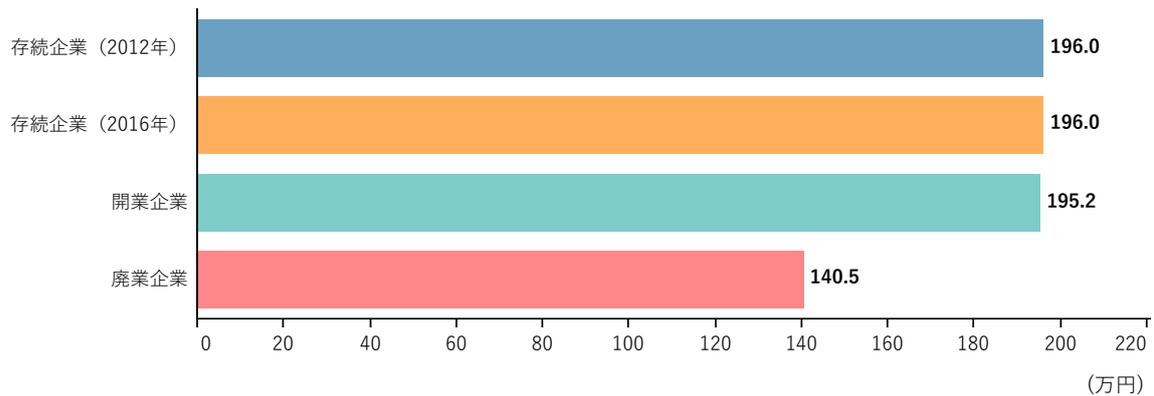
2 森川正之[2018]『生産性 誤解と真実』、日本経済新聞出版社

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、実際は開業を行っていないにも関わらず、廃業と開業の両方に集計される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

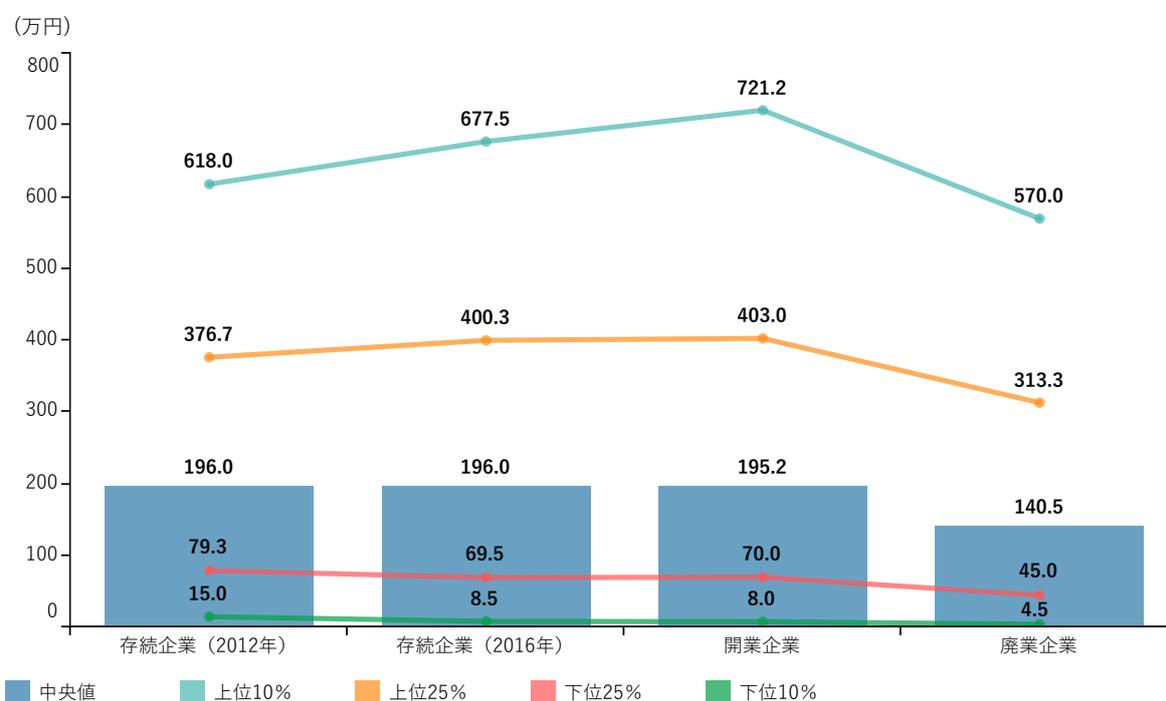
⁴ 労働生産性の分子となる付加価値額について、平成24年経済センサス - 活動調査では平成23年の1年間の値を、平成28年経済センサス - 活動調査では平成27年1年間の値を把握している。

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）



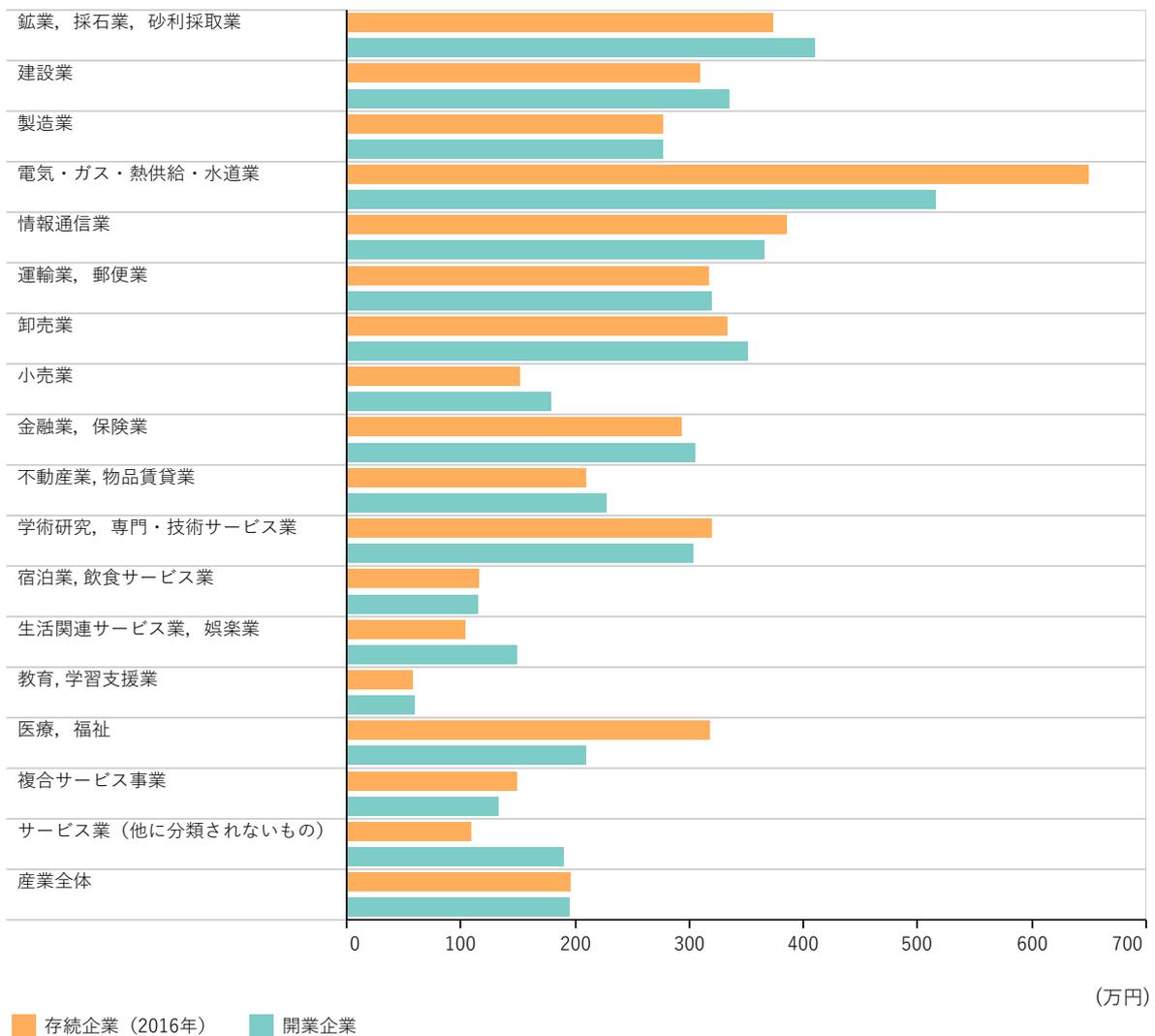
資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

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）

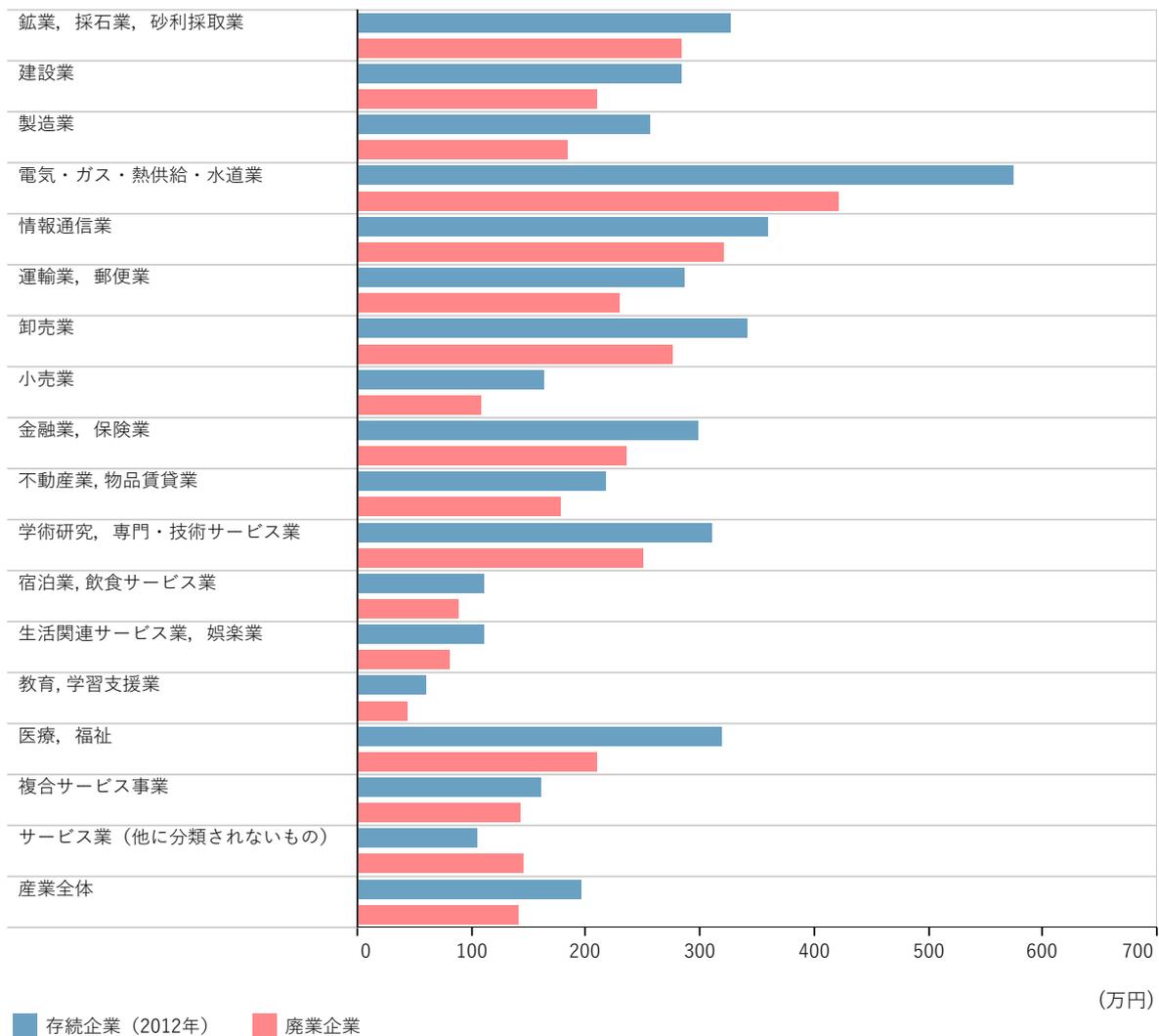


資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

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）

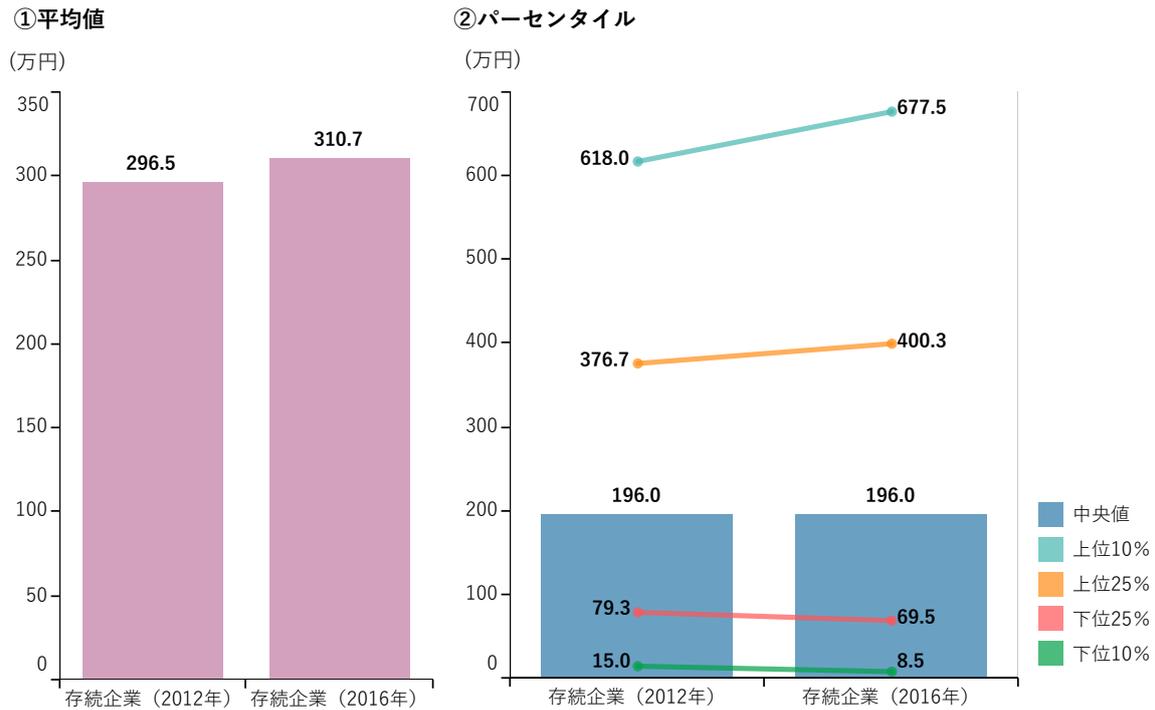


資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサス・活動調査」再編加工

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

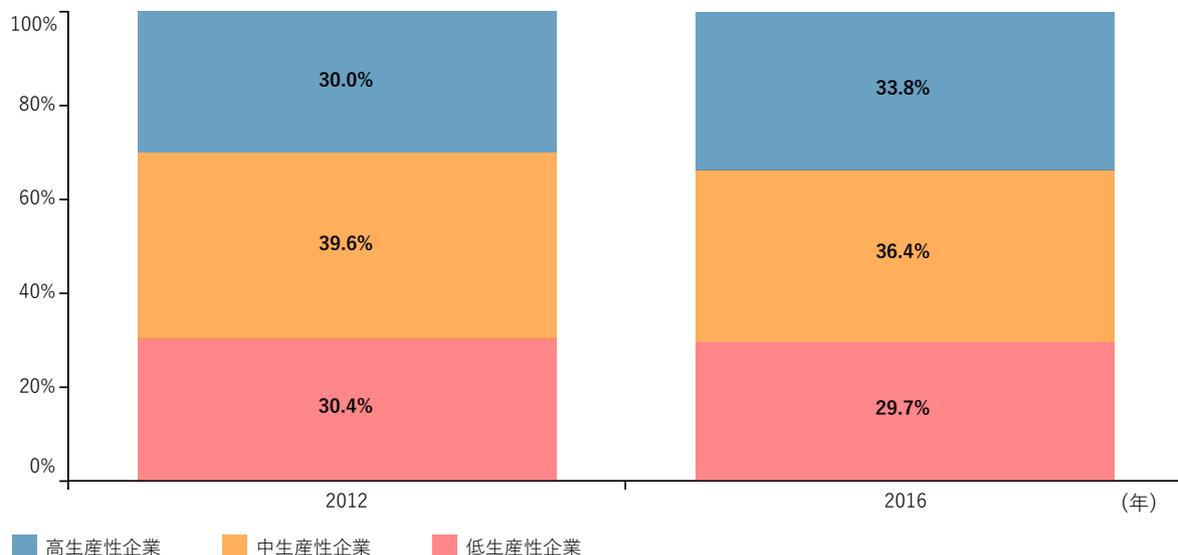
ここまで存続企業、開業企業、廃業企業の労働生産性の水準を比較・分析してきたが、ここからは企業数や従業者数の観点を加えて分析を行う。

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

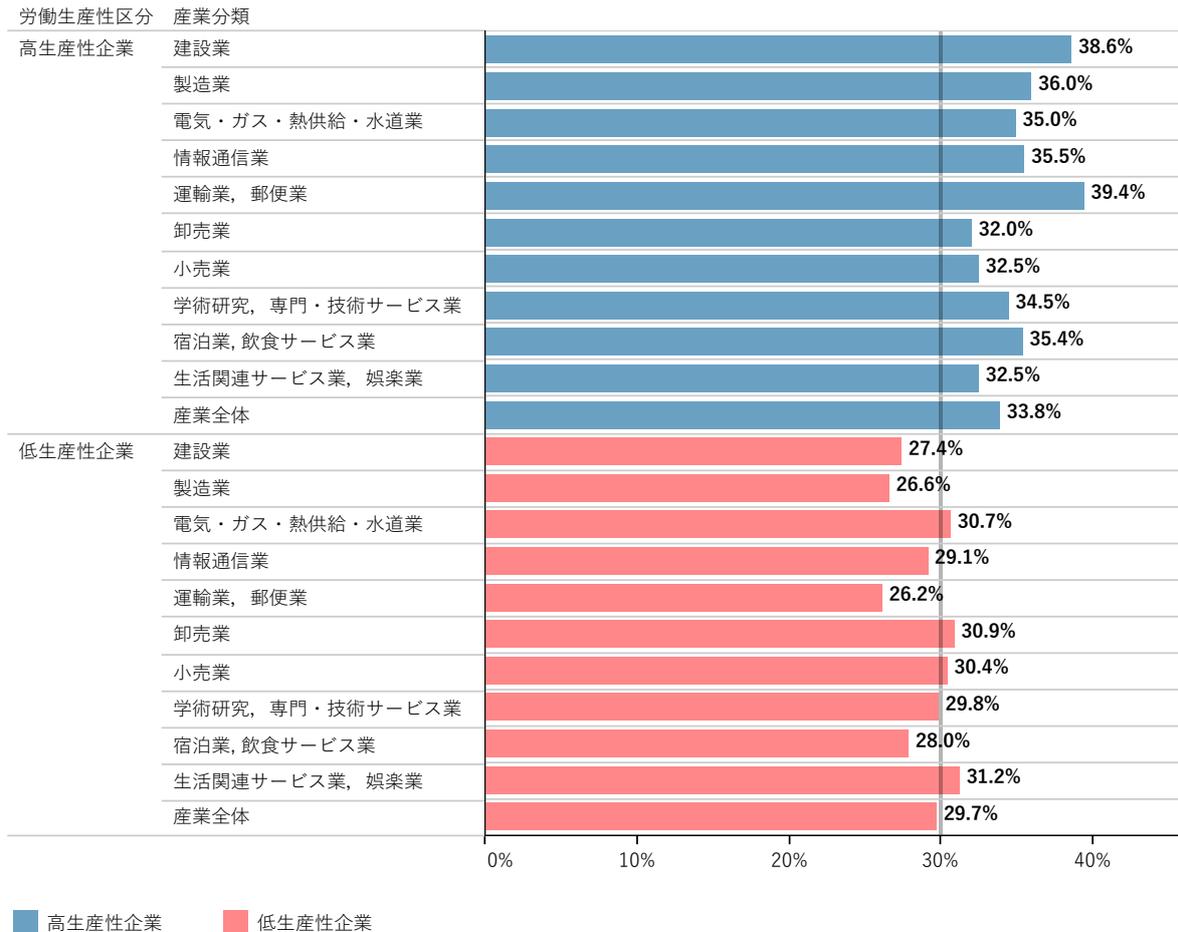
(注)1.ここでは、業種別に2012年基準で労働生産性が上位30%の値以上の企業を高生産性企業、下位30%の値以下の企業を低生産性企業、それ以外を中生産性企業とする。なお、30%の値に企業が多数存在しており、2012年時の高生産性企業及び低生産性企業の構成比が30%にならない場合がある。

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」の割合はいずれ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

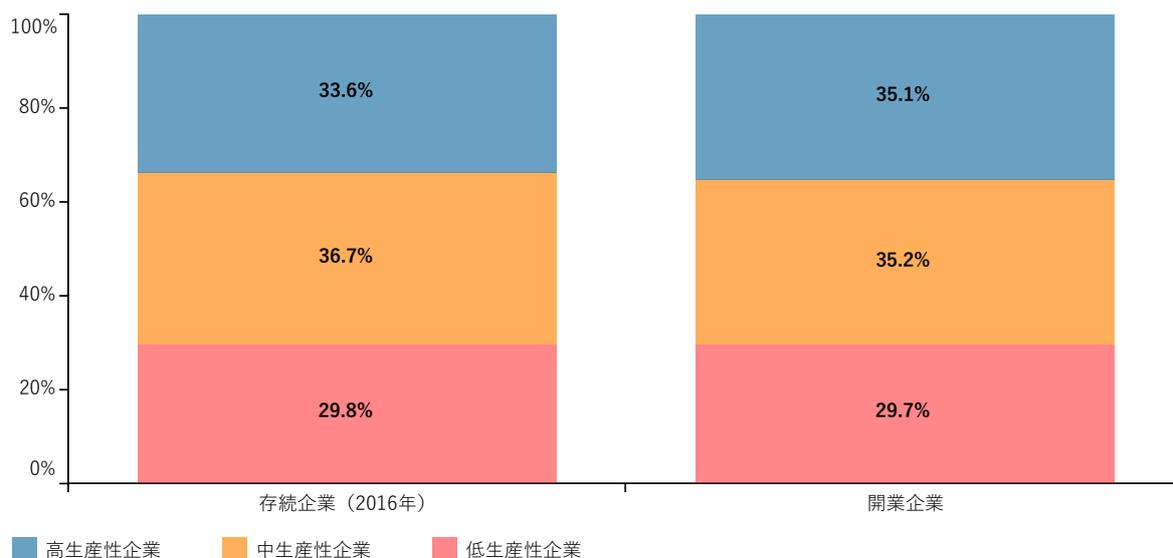
(注)ここでは、業種別に2012年基準で労働生産性が上位30%の値以上の企業を高生産性企業、下位30%の値以下の企業を低生産性企業、それ以外を中生産性企業とする。なお、30%の値に企業が多数存在しており、2012年時の高生産性企業及び低生産性企業の構成比が30%にならない場合がある。

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

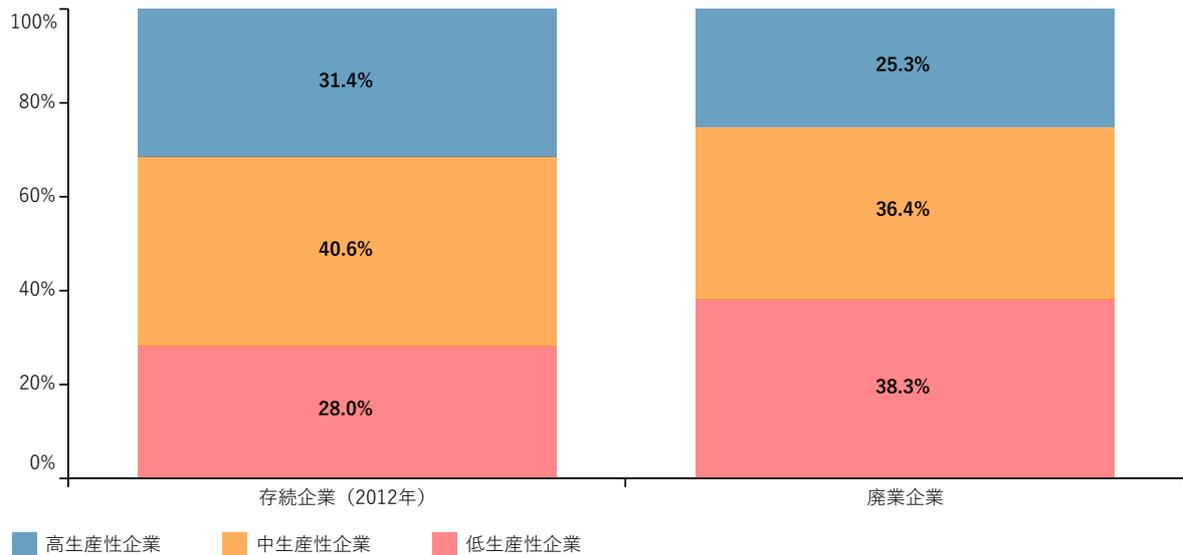
(注)1.ここでは、業種別に2012年基準で労働生産性が上位30%の値以上の企業を高生産性企業、下位30%の値以下の企業を低生産性企業、それ以外を中生産性企業とする。なお、30%の値に企業が多数存在しており、2012年時の高生産性企業及び低生産性企業の構成比が30%にならない場合がある。

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

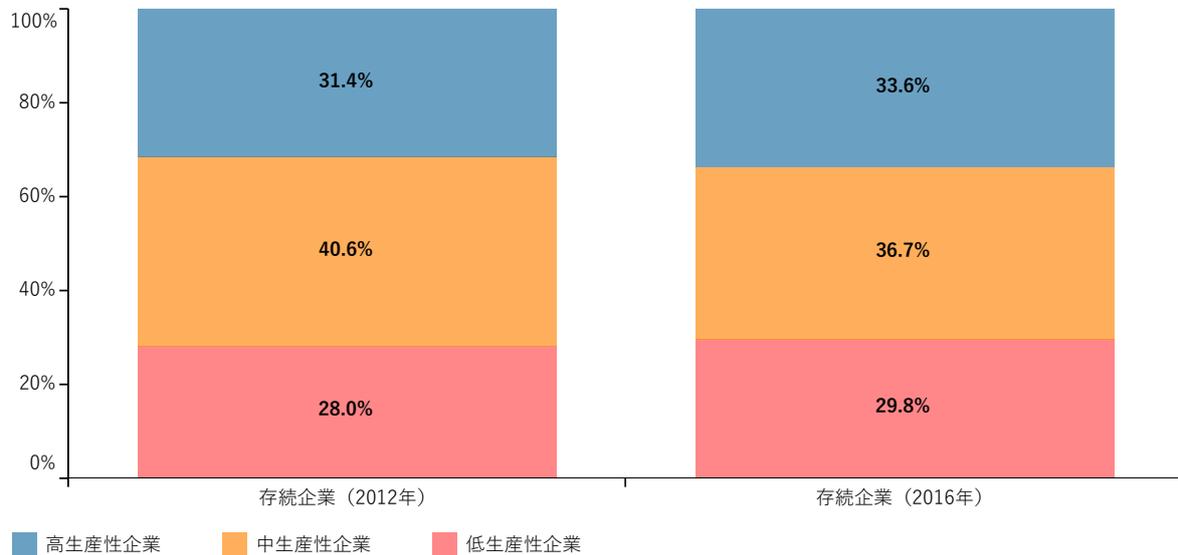
(注)1.ここでは、業種別に2012年基準で労働生産性が上位30%の値以上の企業を高生産性企業、下位30%の値以下の企業を低生産性企業、それ以外を中生産性企業とする。なお、30%の値に企業が多数存在しており、2012年時の高生産性企業及び低生産性企業の構成比が30%にならない場合がある。

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

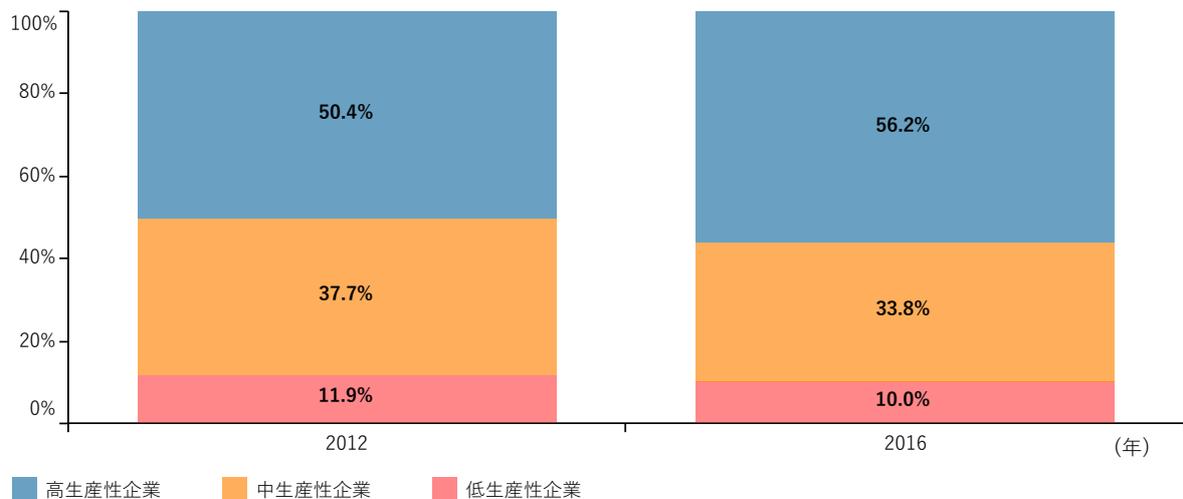
		2016年時点の生産性区分			小計
		高生産性企業	中生産性企業	低生産性企業	
2012年時点の生産性区分	高生産性企業	65%	26%	8%	100%
	中生産性企業	26%	52%	22%	100%
	低生産性企業	10%	26%	65%	100%

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。

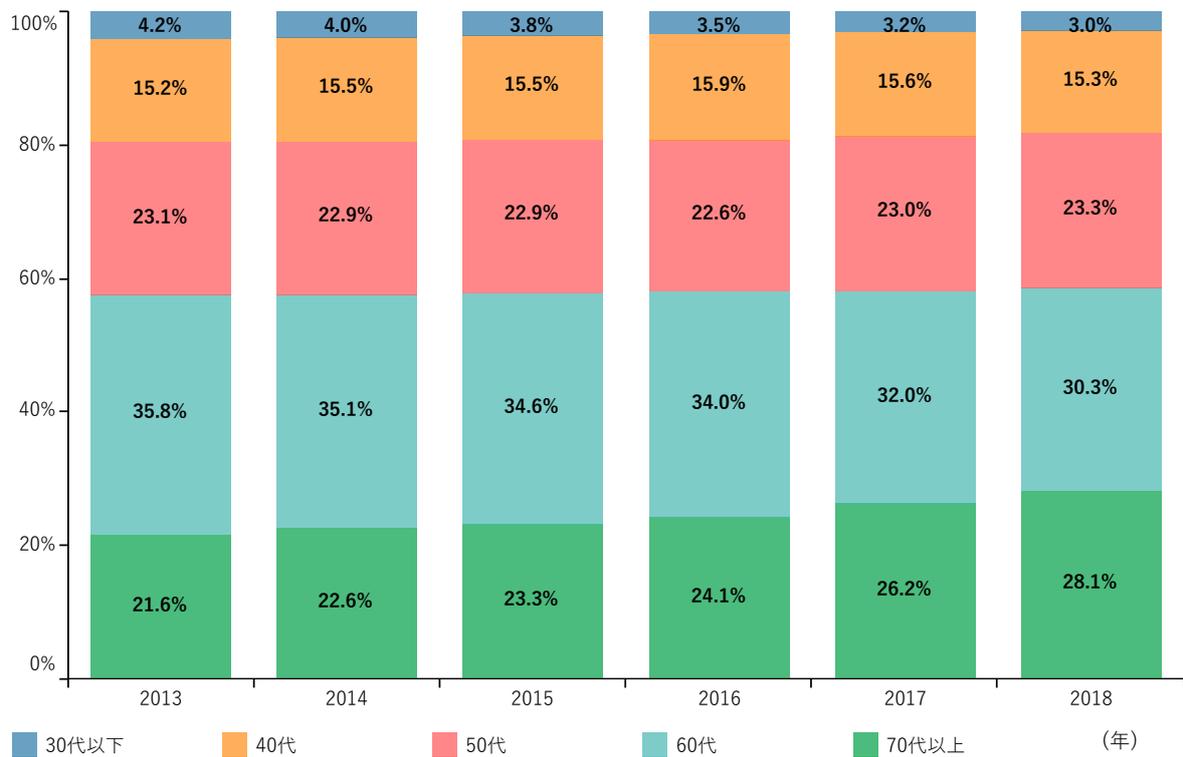
第2節 経営者の高齢化と事業承継

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

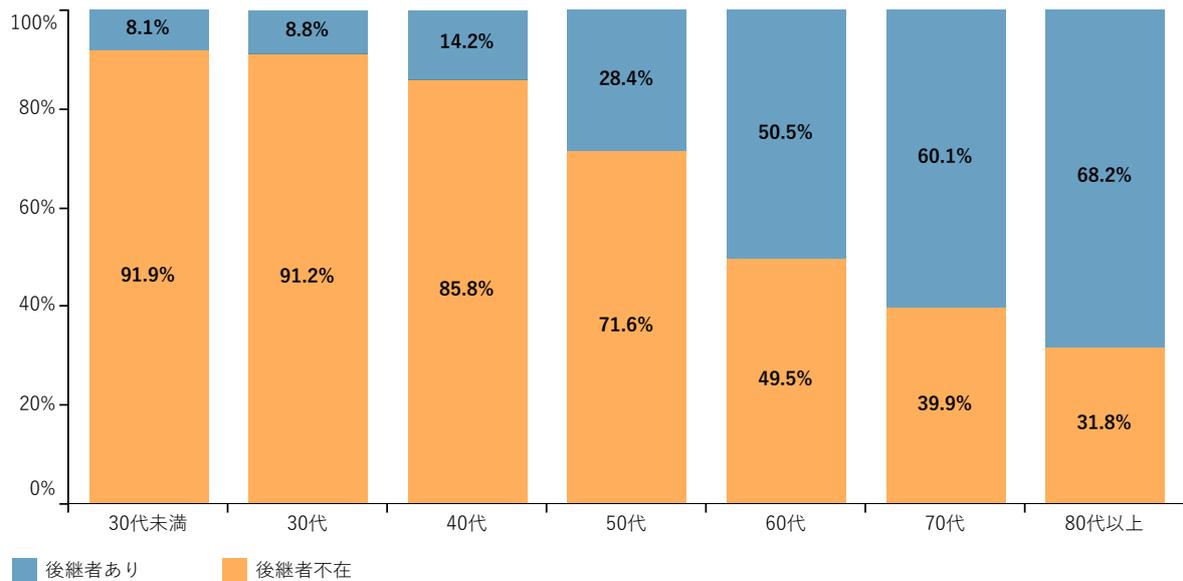


資料：(株)東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」

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）」

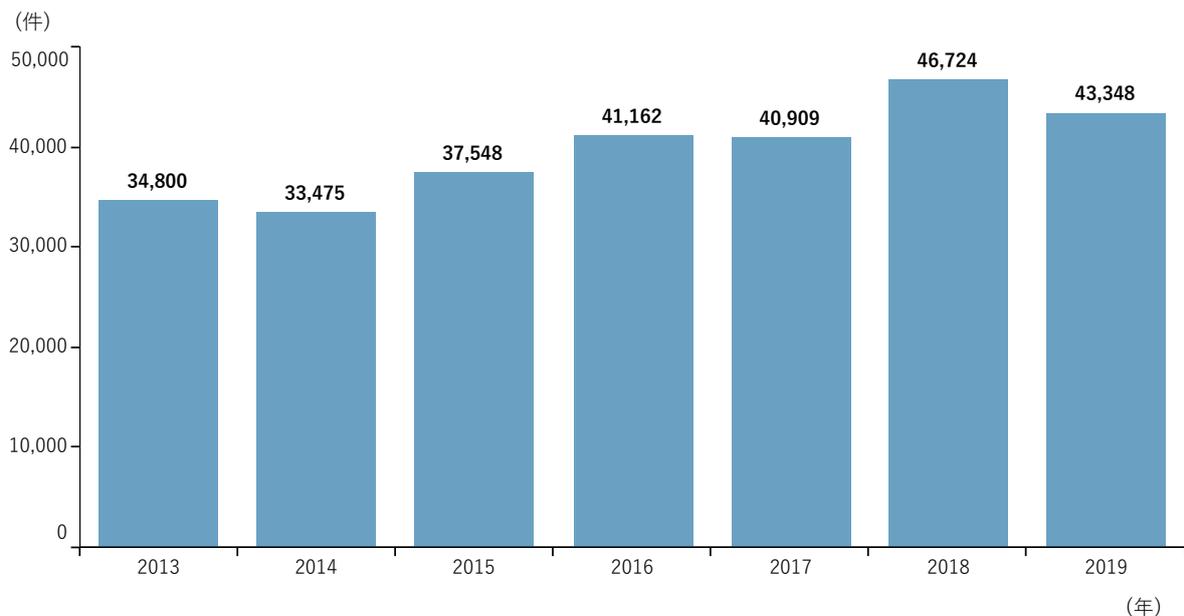
5 2017年版中小企業白書では、(株)東京商工リサーチの企業データベースを用いて経営者交代前後の経営者年齢について分析している。それによると、親族内の場合で交代前の平均年齢が69.3歳、親族外の場合で交代前の平均年齢が63.7歳であった。

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」

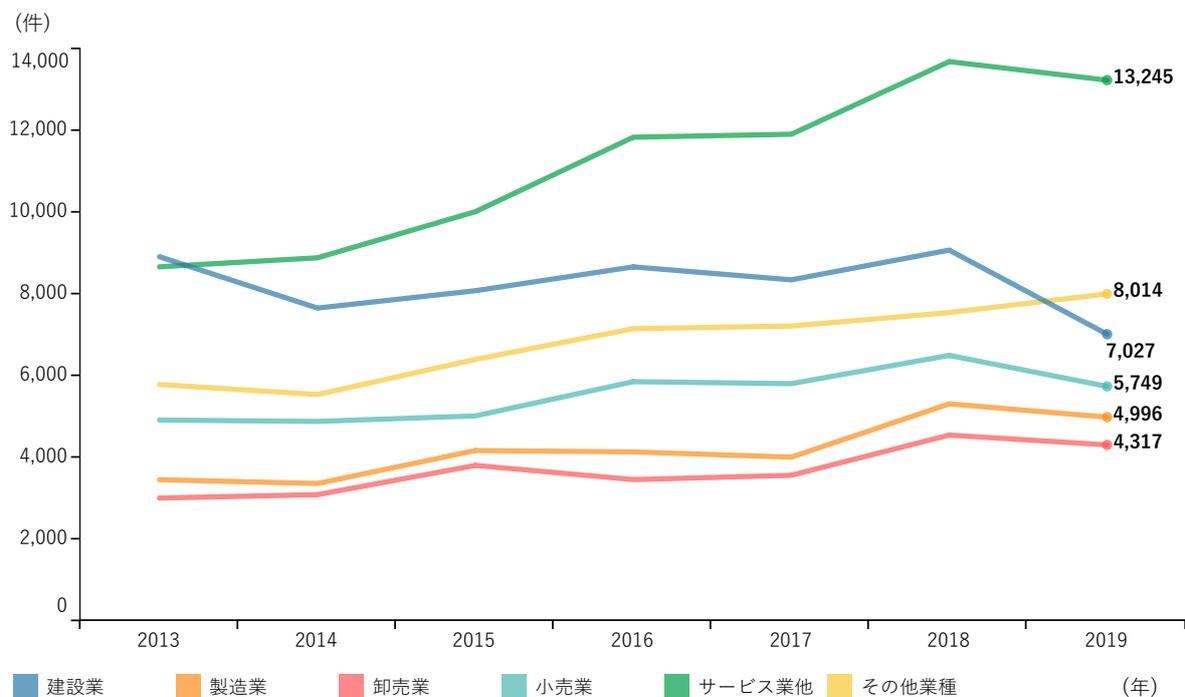
(注)1.休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。

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



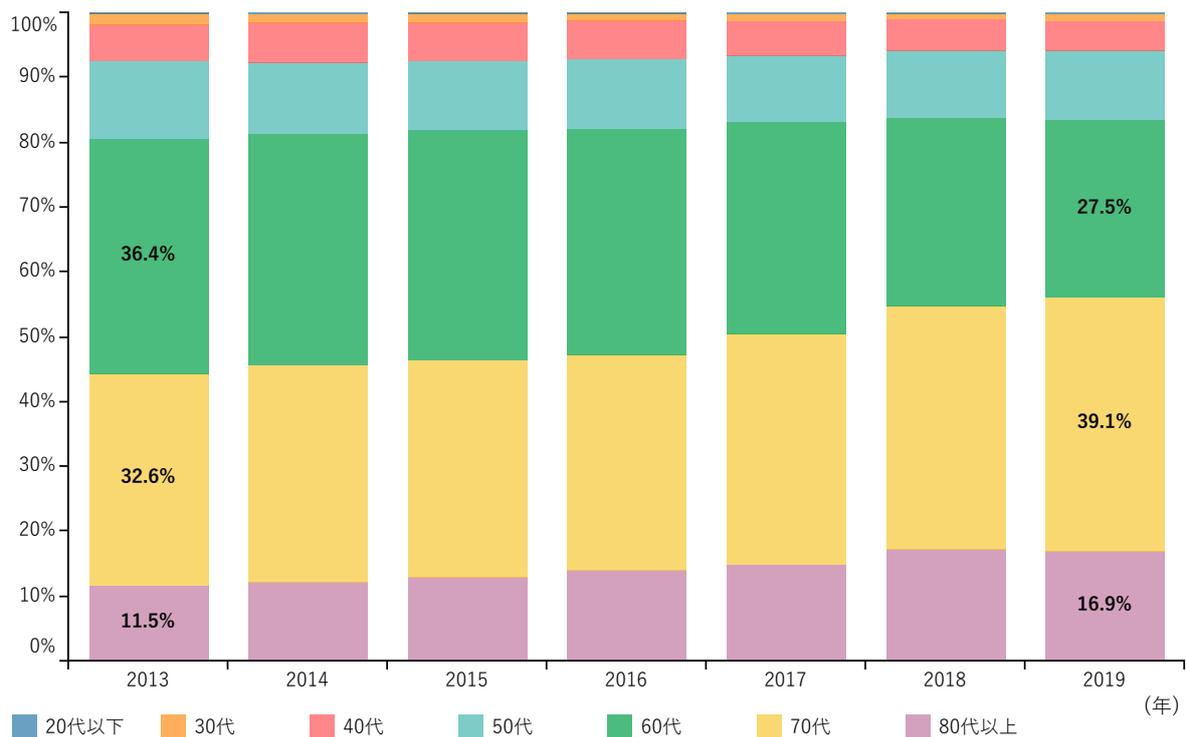
資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

(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

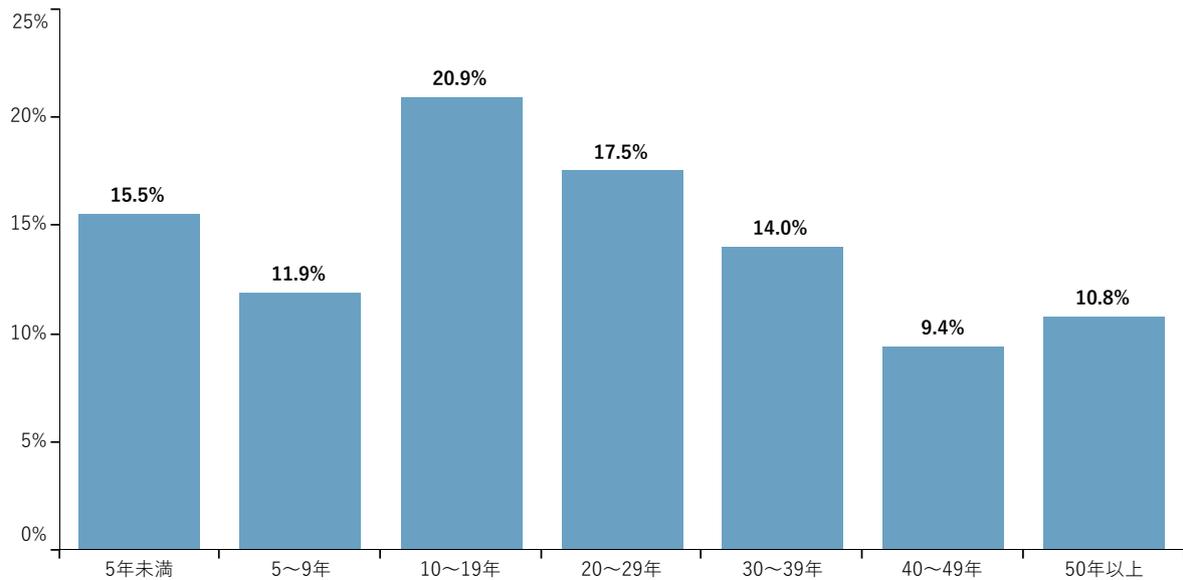


資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

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

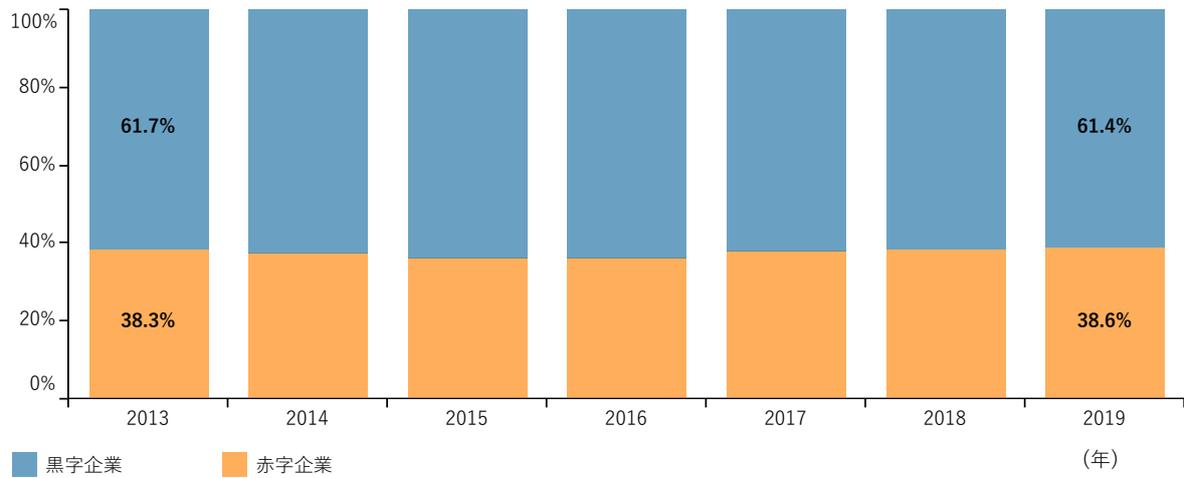


資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

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



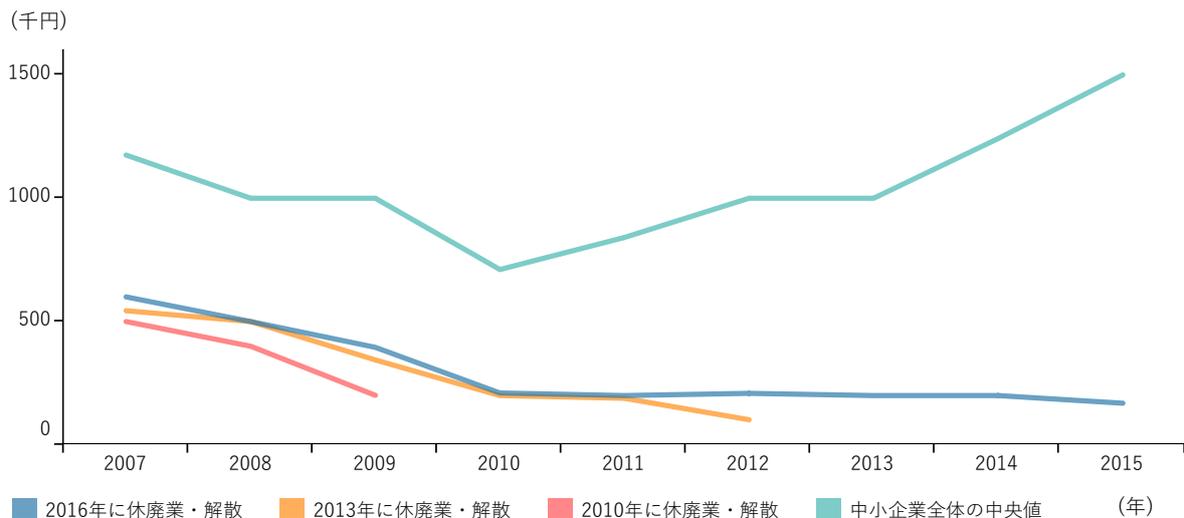
資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

(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

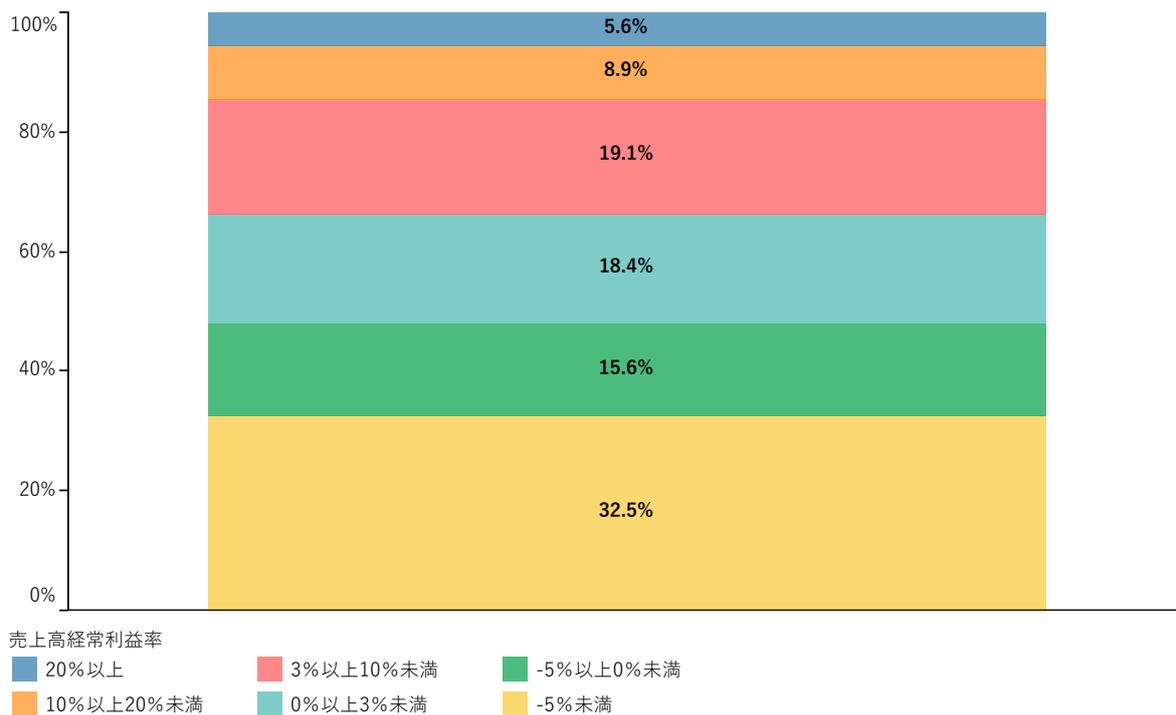
- (注)1.各年9月時点の企業情報ファイルを対象としている。
- 2.民営、非一次産業の中小企業を集計している。
- 3.決算月数が12か月かつ、当期決算利益金が有効回答の企業を集計している。

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

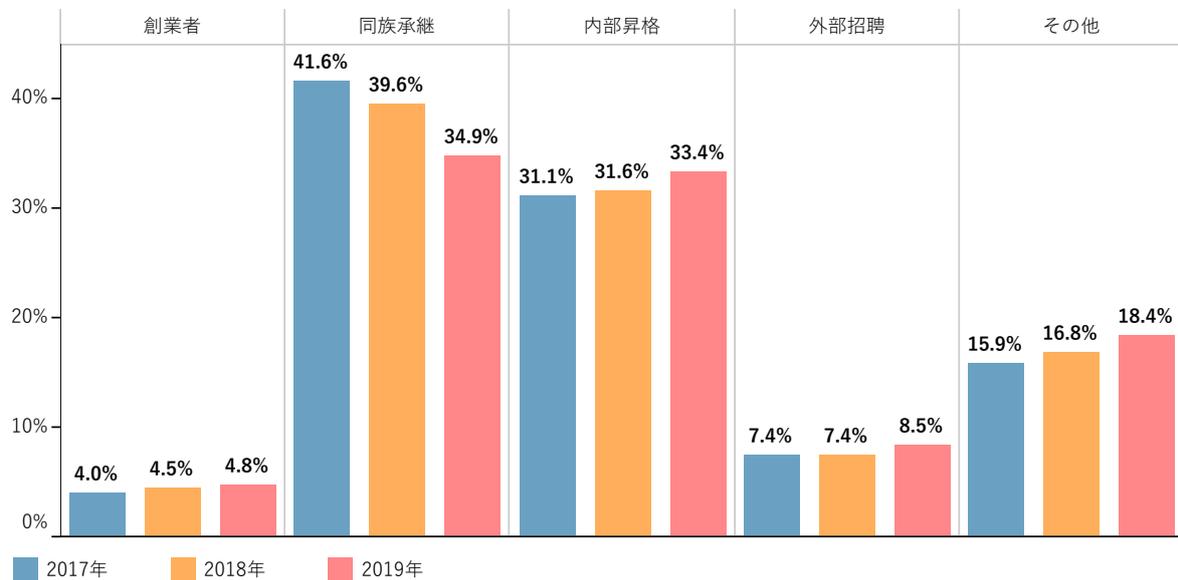
3 事業承継の実態

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）」

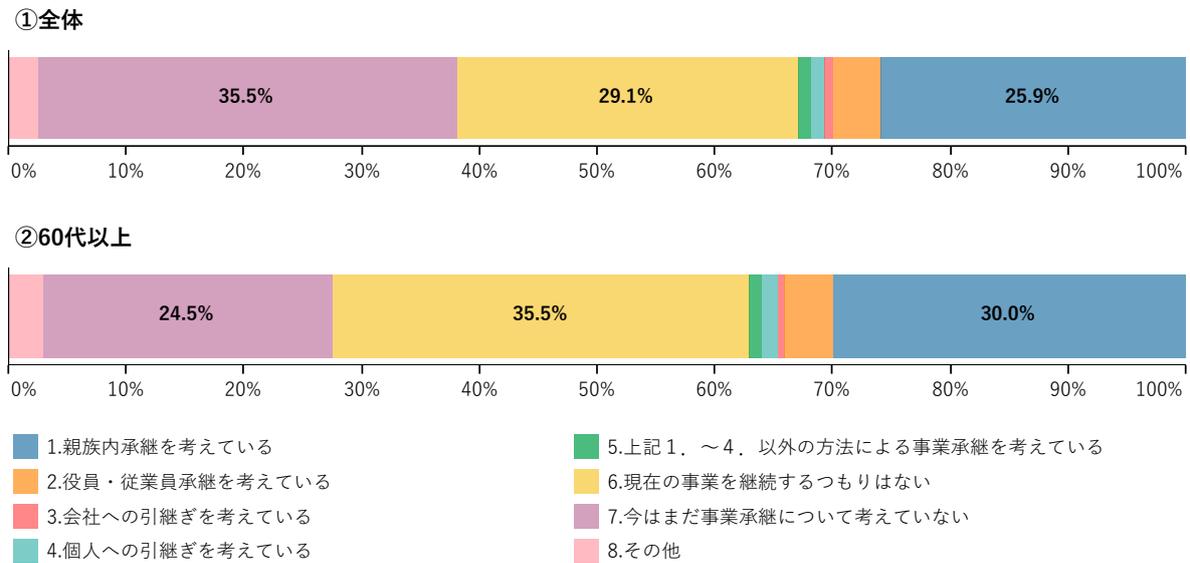
次に中小企業における事業承継の意向について確認する。これを見ると、「今はまだ事業承継について考えていない」と回答した企業の割合が最も多く、次いで「現在の事業を継続するつもりはない」、「親族内承継を考えている」となっている（第1-3-33図①）。このうち、経営者が60代以上の企業について見ると、約4分の1に当たる企業において、「今はまだ事業承継について考えていない」となっている（第1-3-33図②）。2017年版中小企業白書によると、後継者の選定を始めてか

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。

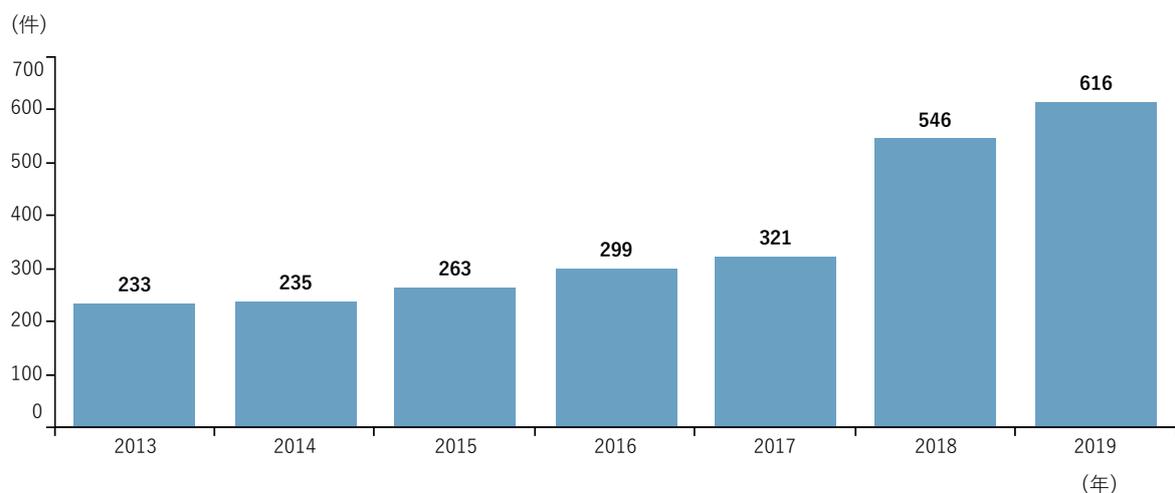
第1-3-33図 事業承継の意向別の割合



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 1-3-1 ① 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 1-3-1 ② 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(候補者を含みません)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**」の特例策定により、**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、土業等専門家、商工団体、M & Aプラットフォームに対しても、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**

- ・ 事業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解説するとともに、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/他の支援機関への検閲し/連携による磨き上げ等の伴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

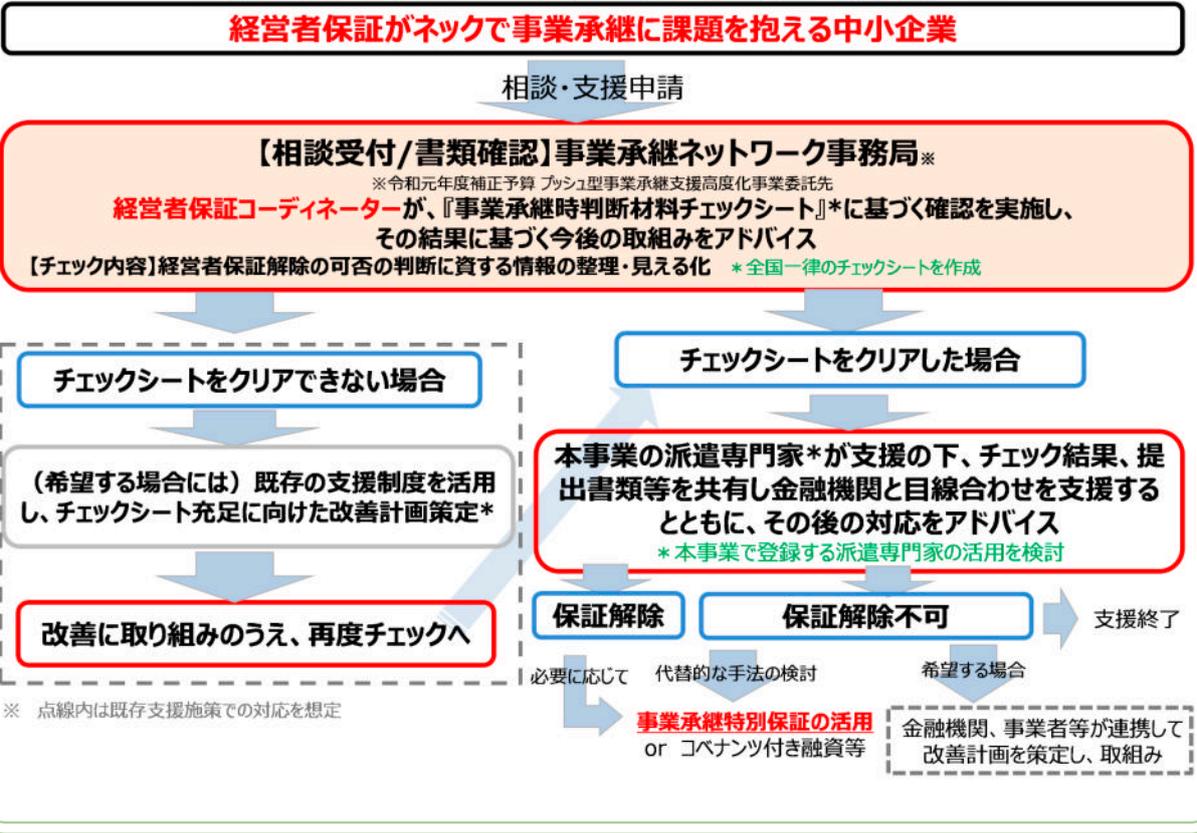
- (1) 事業承継に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則策定・施行。(令和元年12月策定・公表、令和2年4月運用開始)
 - ①新旧経営者からの二重徴求の原則禁止（例外を4類型に限定列举）
 - ②後継者の経営者保証は、事業承継の阻害要因となることを考慮し、慎重に判断。また、ガイドライン要件の多くを満たしていない場合でも、総合的な判断として、経営者保証を求めない対応ができないか真摯かつ柔軟に検討。
 - ③前経営者の経営者保証は、令和2年4月から改正民法で第三者保証の利用が制限されること等を踏まえて見直し。特に、経営権・支配権を有しない前経営者については、慎重に検討。
- (2) 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
申込人資格要件	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

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



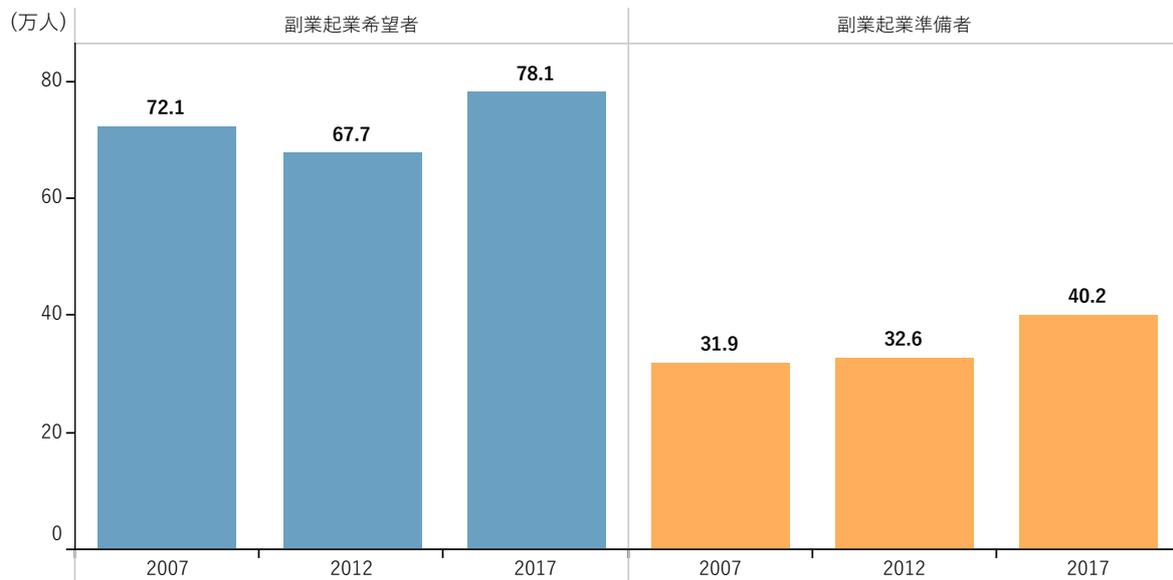
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注)1.ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は「会社等の役員」又は「自営業主」と回答し、かつ「自分で事業を起こした」と回答した者をいう。なお、副業としての起業家は含まれていない。
 2.ここでいう「起業希望者」とは、有業者のうち「他の仕事に変わりたい」かつ「自分で事業を起こしたい」と回答した者、又は無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。なお、副業起業希望者は含まれていない。
 3.ここでいう「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

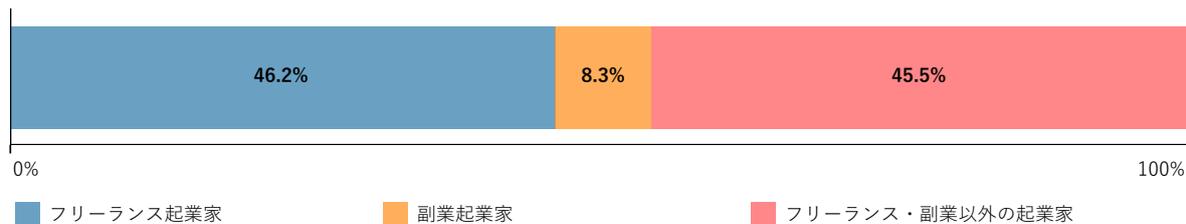
(注)1.ここでいう「副業起業希望者」とは、有業者のうち「現在の仕事のほかに別の仕事もしたい」かつ「自分で事業を起こしたい」を回答した者をいう。

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)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、スキルをよりどころに個人で活動する、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。

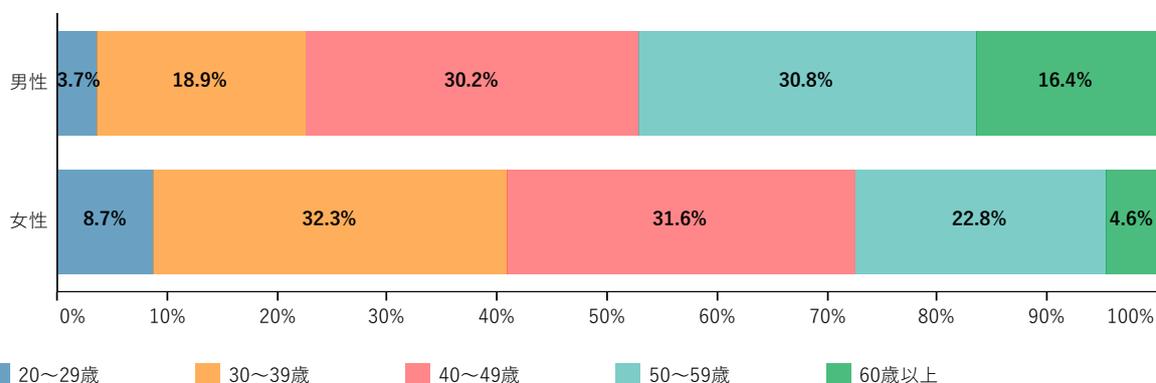
3. 「副業起業家」とは、同じく「副業で雇用をしている起業家」又は「副業で雇用をしていない起業家」と回答した者をいう。

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」

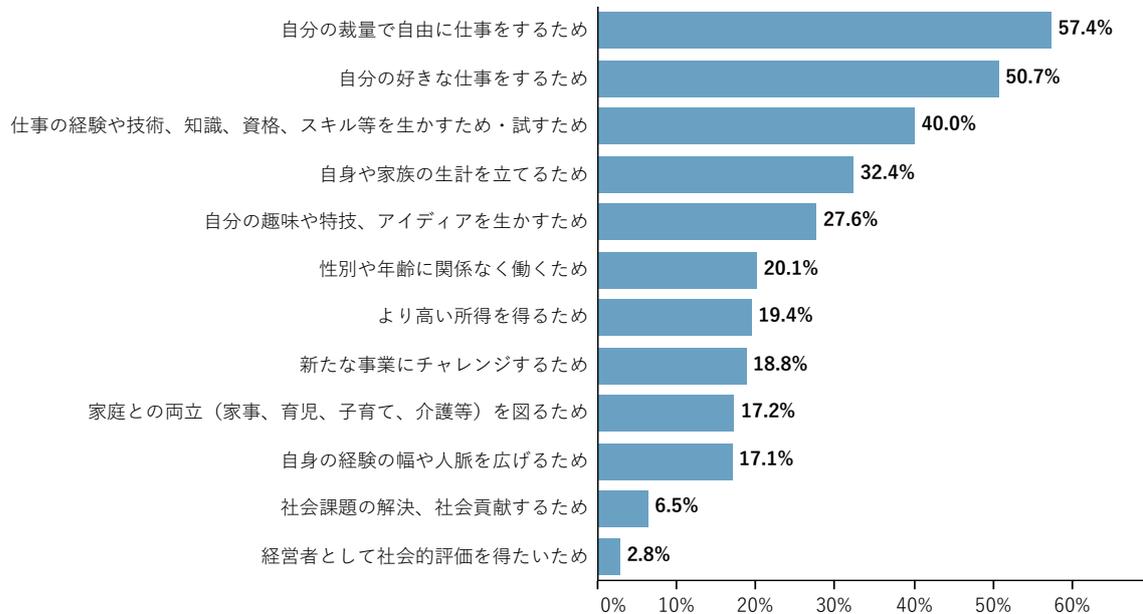
(注) 「フリーランス起業家」とは、本調査で「本業で雇用をしていない起業家（フリーランス）」と回答した者をいう。

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）



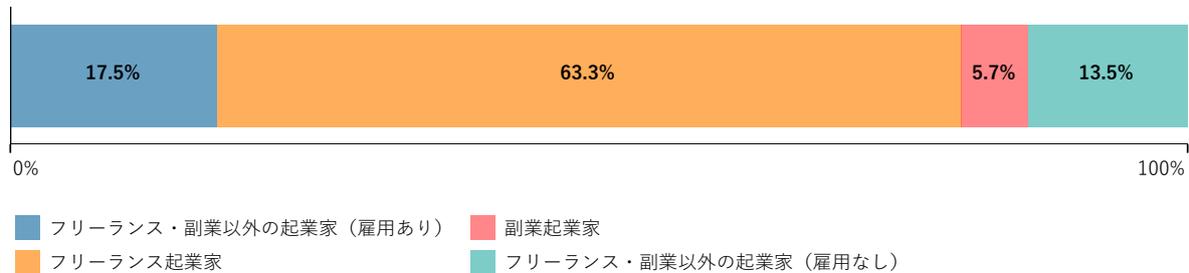
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」

(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。

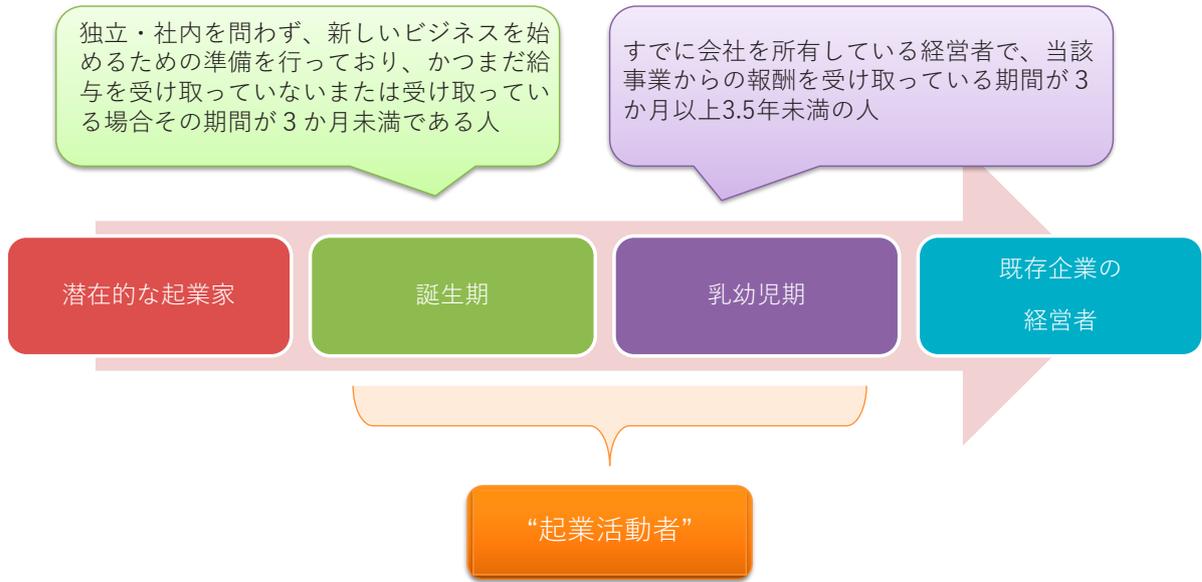
3.「副業起業家」とは、同じく「副業で雇用をしている起業家」又は「副業で雇用をしていない起業家」と回答した者をいう。

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

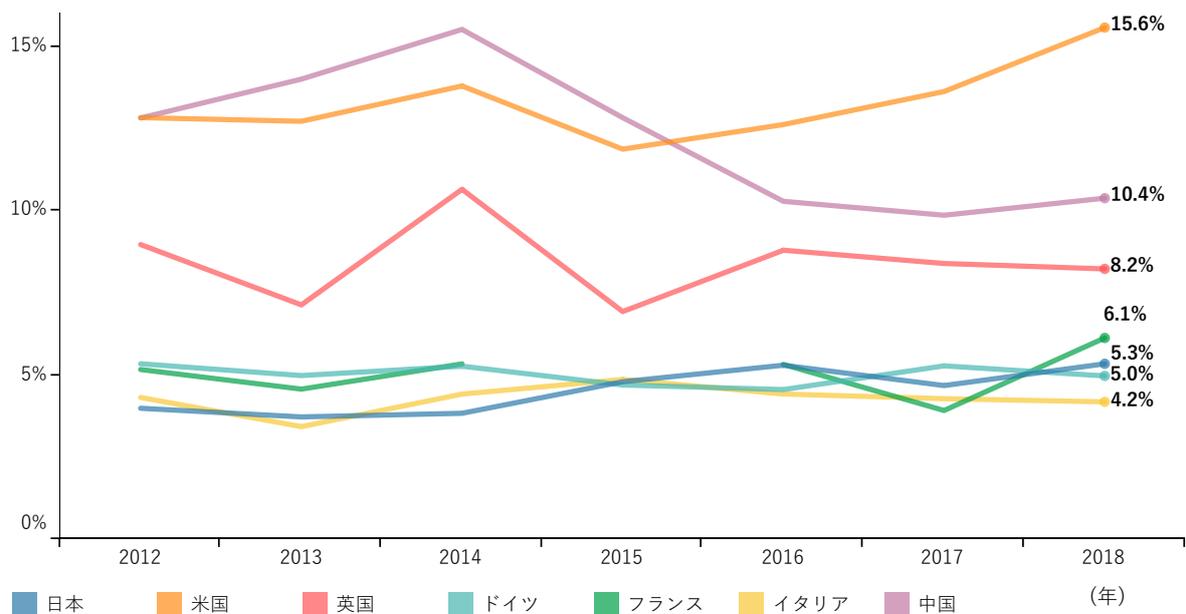


資料：「平成29年度ベンチャー施策に係る成果指標に関する調査」より中小企業庁作成

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



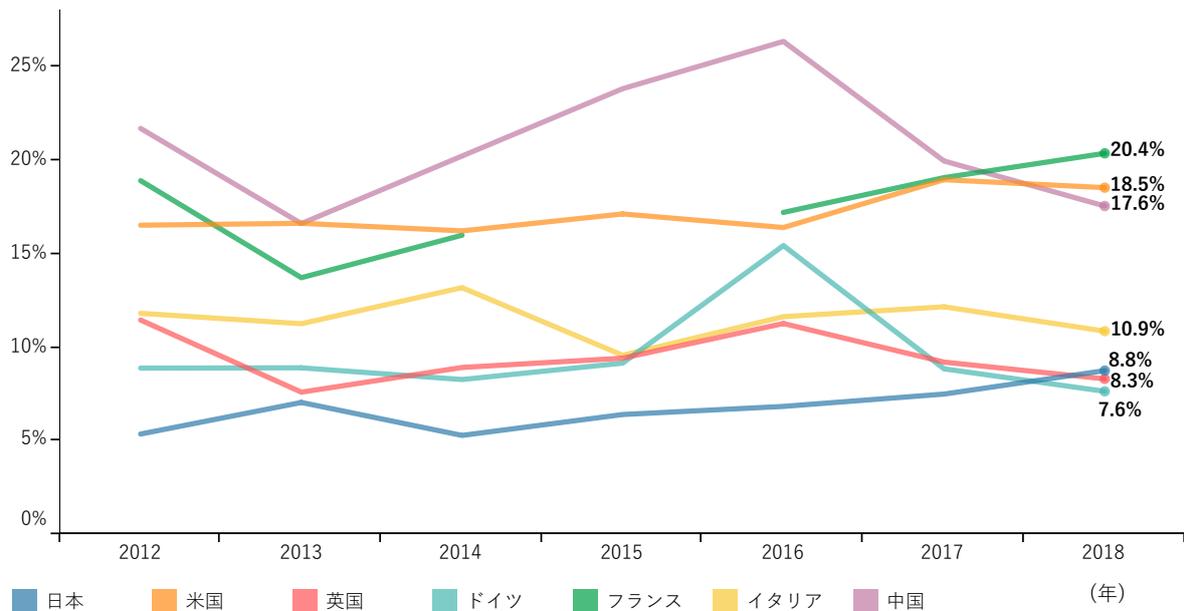
資料：みずほ情報総研株式会社「平成30年創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）」

(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



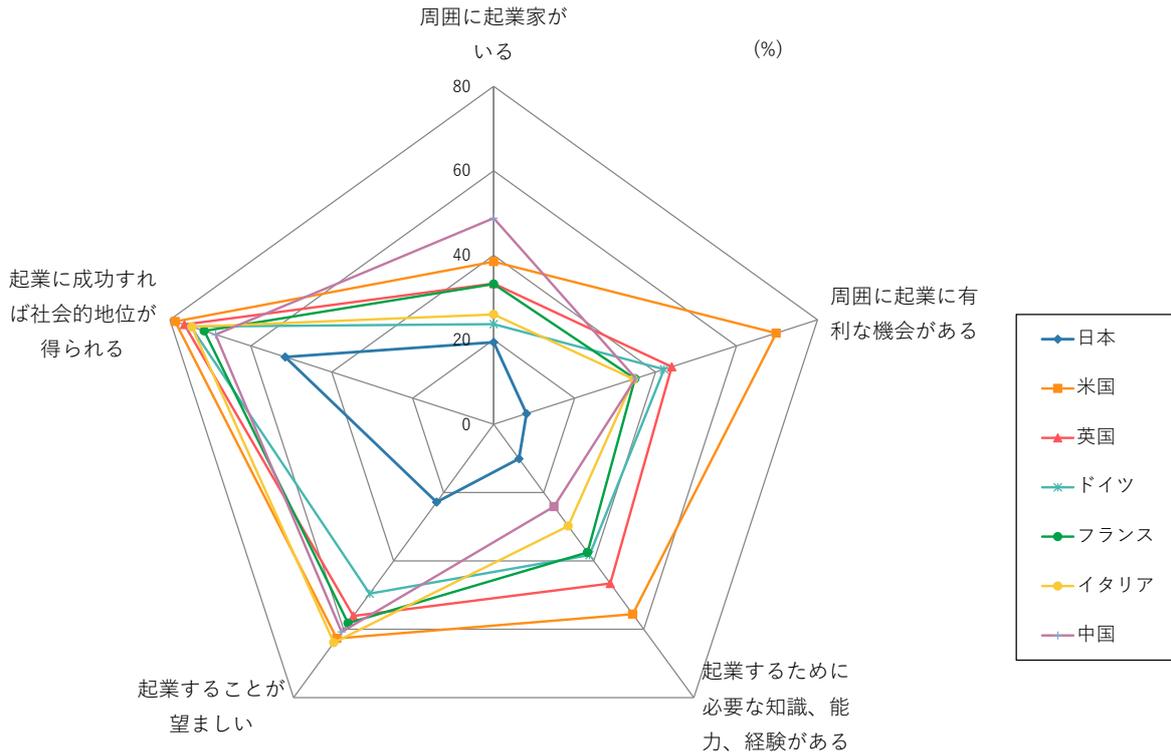
資料：みずほ情報総研株式会社「平成30年創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）」

(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

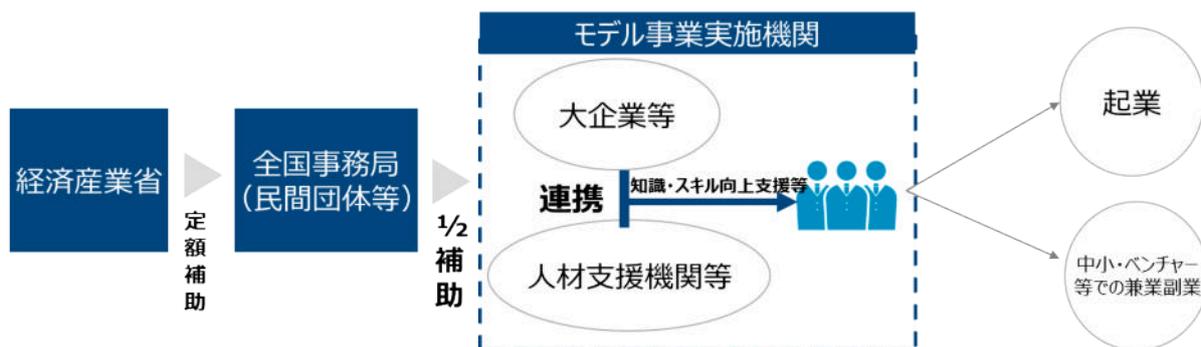
株式会社ハピキラFACTORY（以下「ハピキラ」）の創業者である正能茉優（しょうのう・まゆ）氏は、大学時代に創業したハピキラの経営を続けながら、大手電機メーカーの商品企画部門に勤務している。大企業での勤務を本業としていることから、副業であるハピキラでは長期的視野で自分が本当に取り組みたいことに挑戦できるという。また、本業が会社員であることが、副業において得意先からの信用につながる、片方の仕事で得た人のつながりがもう一方で活きるなど、副業による企業経営というスタイルが持つメリットは大きいという。

○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＞

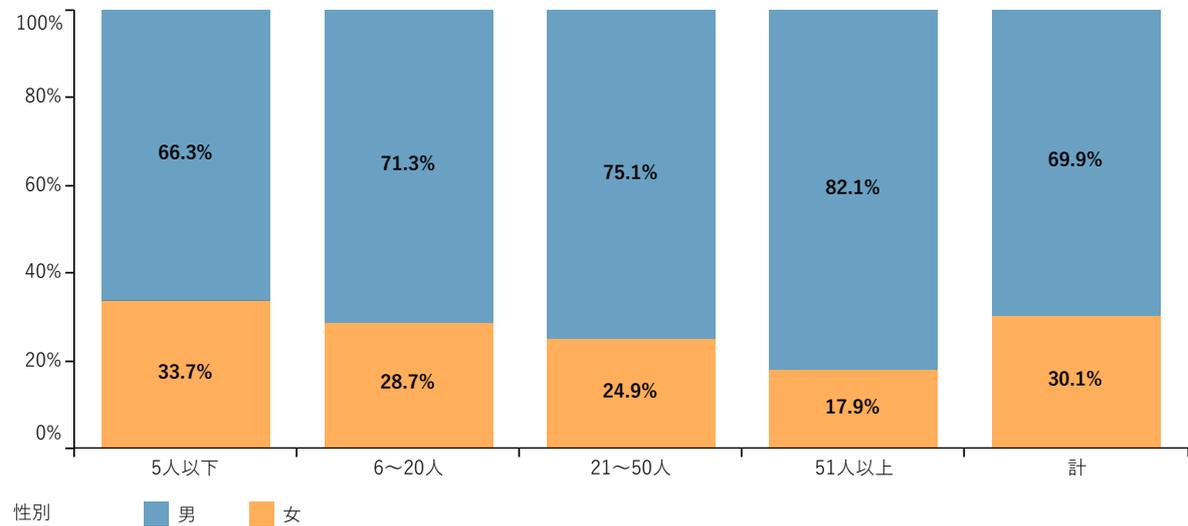
- ✓ 起業のきっかけ・特徴
 - ・子育てしながら仕事をしていく上で、プライベートをサポートしてくれるサービスがあればと思ったことがきっかけ。
 - ・出産後、ストレスで体調を崩した経験を踏まえ、子育て中に気分転換できる時間を提供したいと思った。
 - ・得意な焼き菓子を友達等に試食してもらっていたところ、好評だったことが始まり。
 - ・ワーク・ライフ・バランスをとって、規模が小さくても生活の不便等ちょっとしたことに気づいて、事業に結びつけている人が多い。
- ✓ 事業を拡大・成長させていく中での課題
 - ・契約など専門家に相談したいと思うが、適切な人か否か見極め方が難しい。
 - ・支援・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。
- ✓ 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1-3-7①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

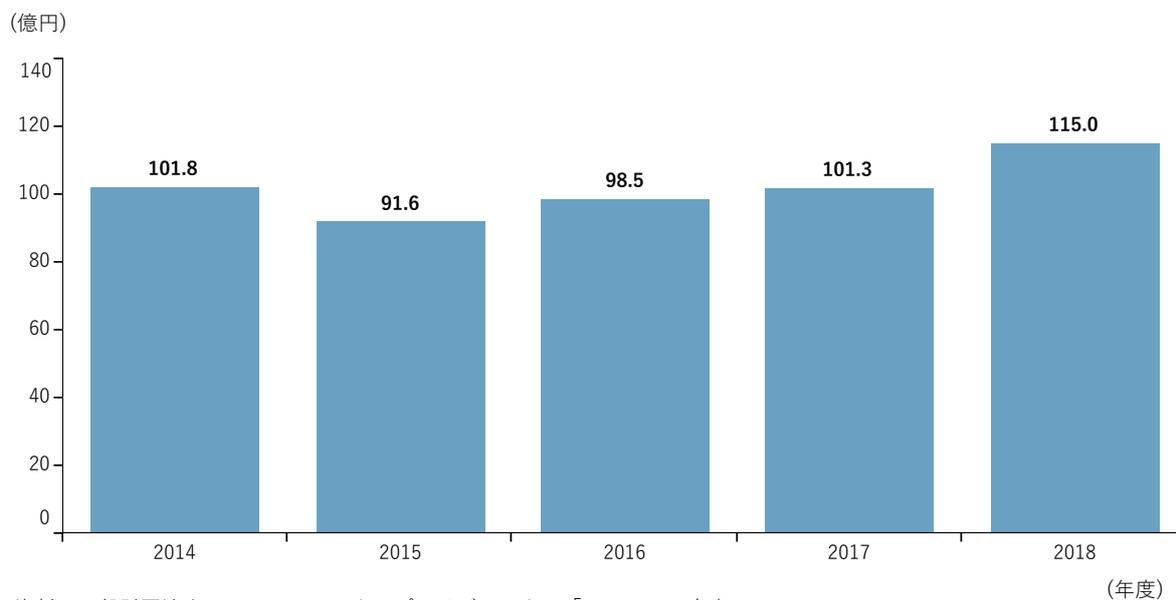


資料：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2019」

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



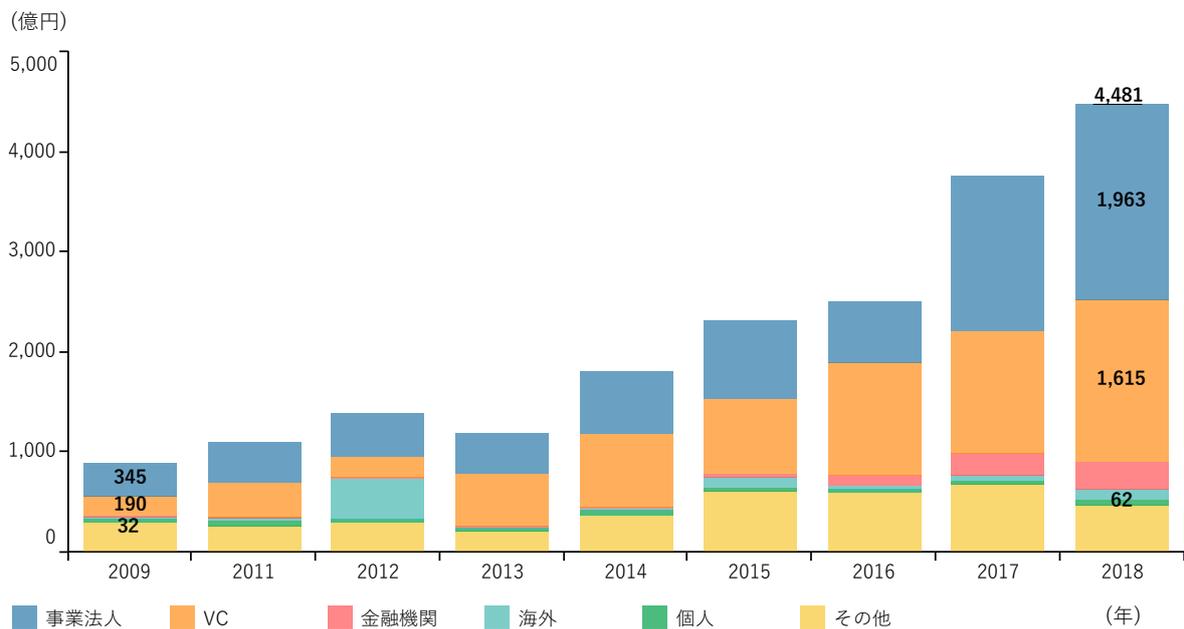
資料：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2019」

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1-3-8①図 オープンイノベーション促進税制の概要

改正概要

【適用期限：令和3年度末まで】



<出資を行う企業要件>

①国内事業会社

又は

②国内事業会社によるCVC(注1)

(※)事業会社又はその子会社が運営し、持分の過半数以上を所有するファンド等

<行為要件>

- ① 1件当たり1億円以上の大規模出資
中小企業からの出資は1,000万円以上
(※)海外ベンチャー企業への出資は5億円以上
- ② 株主間の株式売買ではなく、ベンチャー企業に新たに資金が供給される出資
(※)発行済株式の取得は対象外
- ③ 1件当たりの控除額の上限は25億円、年間の控除額の上限は125億円
- ④ 一定期間(5年間)の株式保有(注2)

<出資を受けるベンチャー企業要件>

- ① 新規性・成長性のある設立後10年未満の未上場ベンチャー企業
(※)新設企業は対象外
- ② 出資を行う企業又は他の企業のグループに属さないベンチャー企業

+

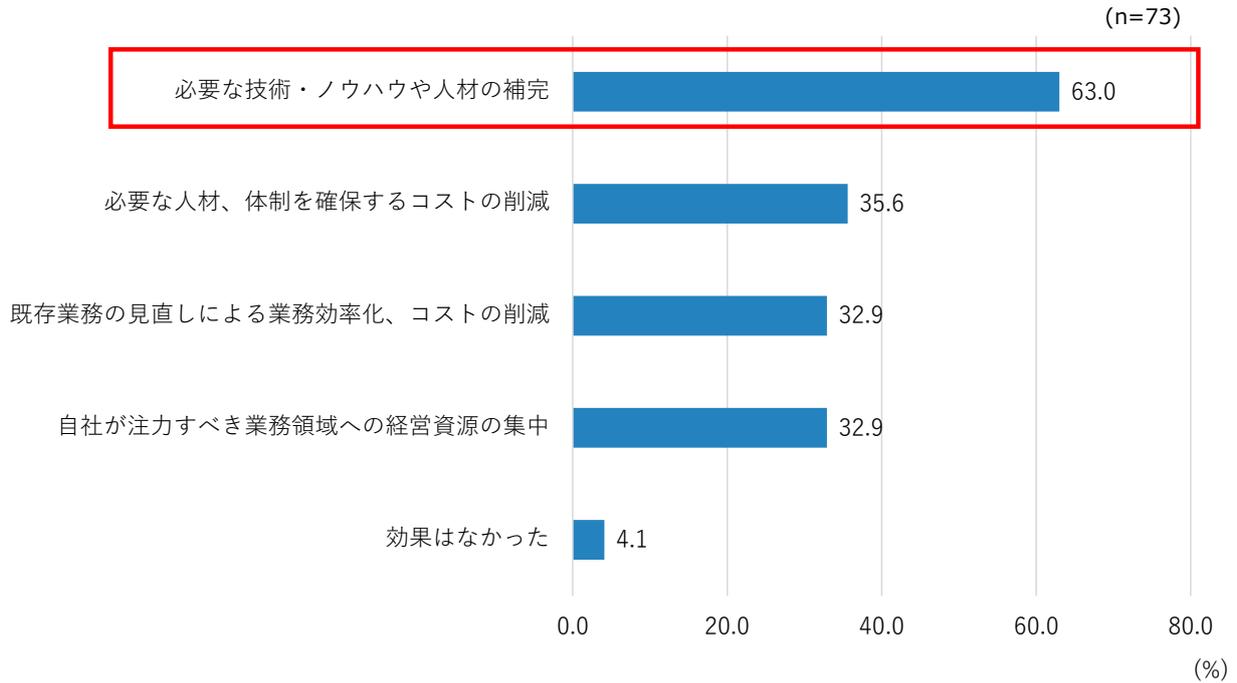
- 事業者は、経済産業省に対し、1年間の出資案件に関して、「各出資が事業会社、ベンチャー企業双方の事業革新に有効であり、制度を濫用するものでないこと」を決算期にまとめて報告。(事前認定は行わない)

(注1) CVCとは、事業会社によるベンチャー・キャピタルのことを指す。

(注2) 5年間以内に株式を譲渡した場合や配当の支払いを受けた場合等には、控除額を益金算入。

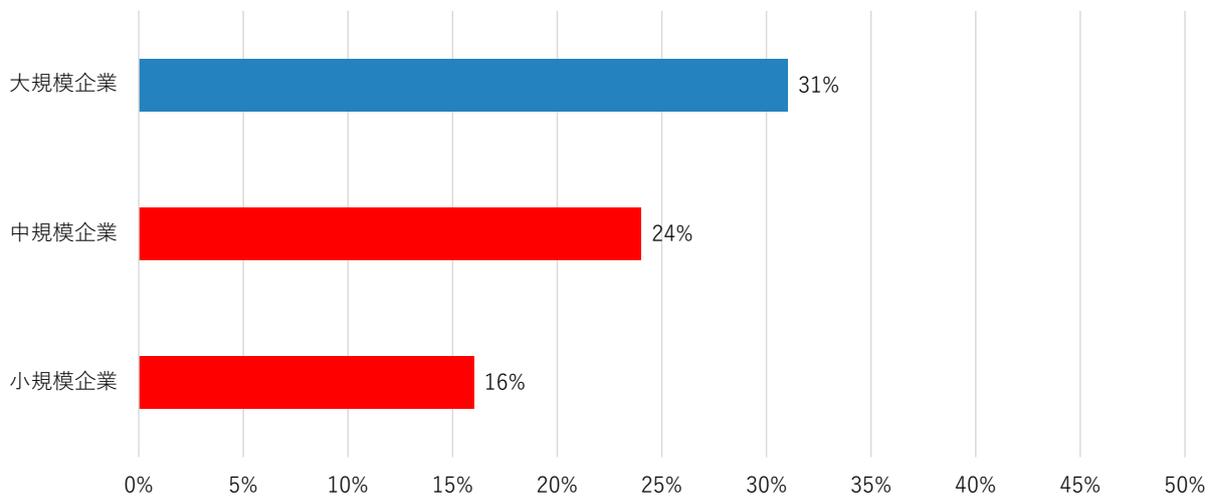
中小企業によるオープンイノベーションの取組は大企業と比較し遅れており、経営資源が乏しい中小企業こそ、こうした取組を通じ、競争力を高めていくことが極めて重要であると言える。

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

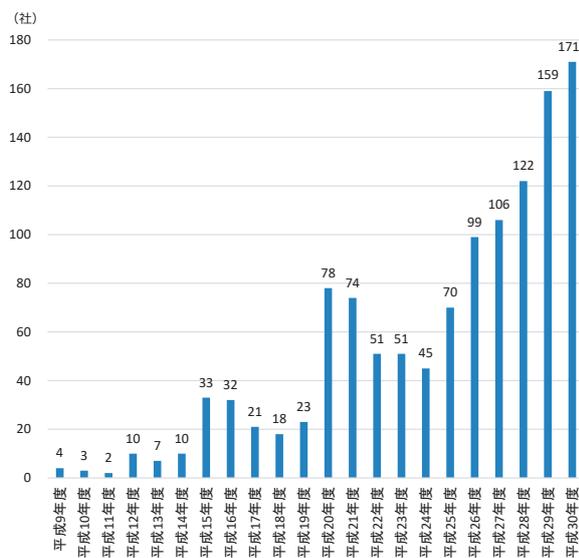
※控除対象となる投資額の上限なし

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）。

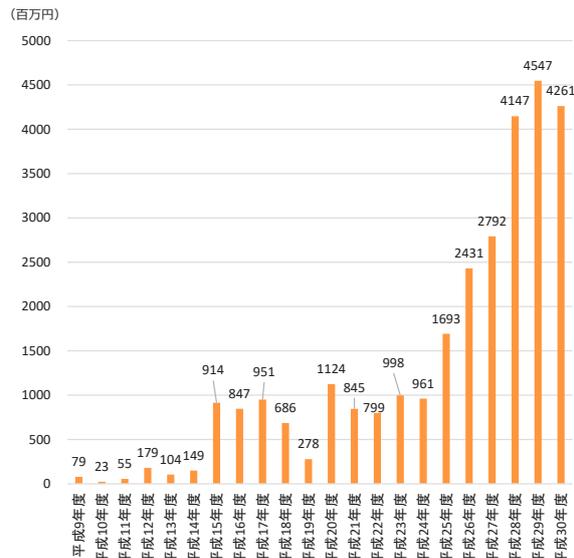
コラム1-3-9②図 エンジェル税制の利用実績の推移

＜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、埼玉県の町工場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くるといえよう。

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。

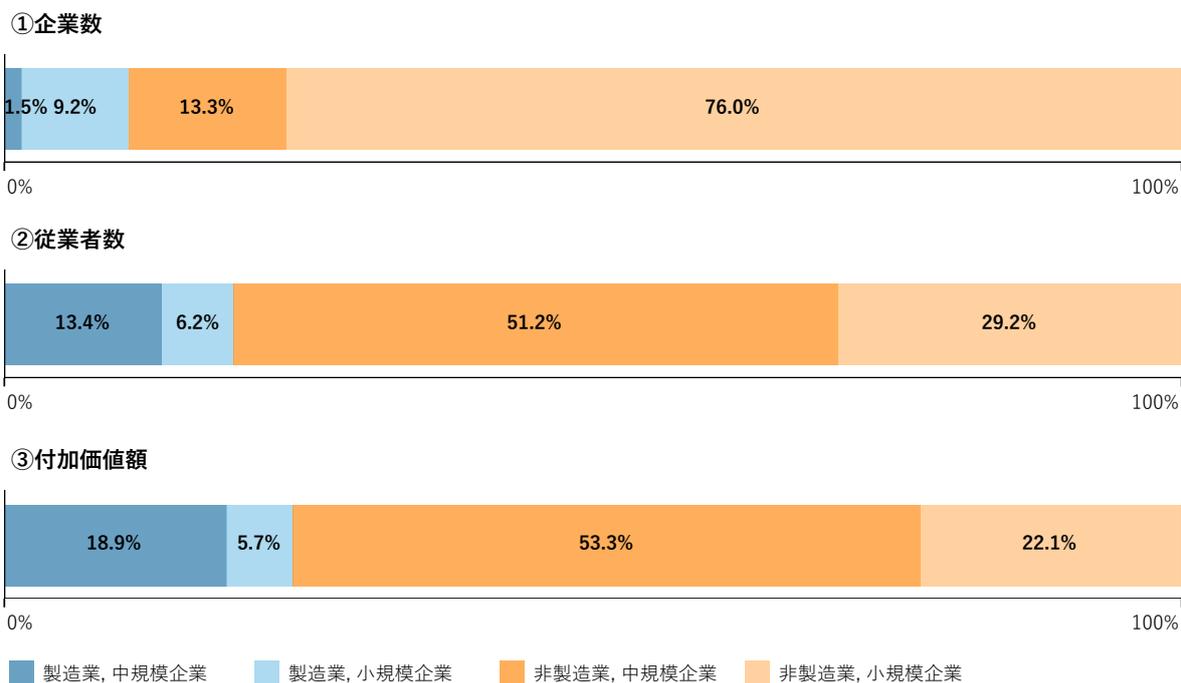
次に、従業者数について確認する。従業者数で見ると、全体の約8割が非製造業であり、製造業

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

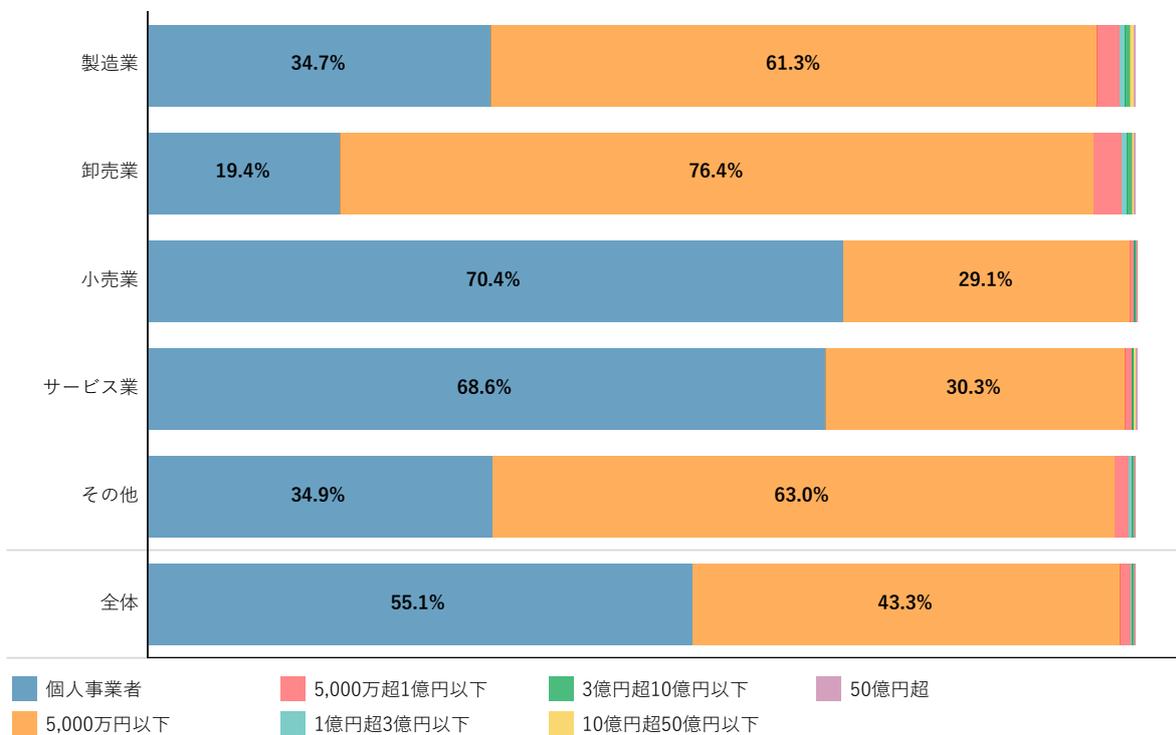
次に、資本金・常用雇用者数の観点から、中小企業の多様性を確認する。中小企業基本法では、資本金と常時使用する従業員の数に基づいて、中小企業の範囲を定義している。ここでは、資本金と常用雇用者数を一定の基準で規模別に区分し、この定義内における企業の分布状況を確認し

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。

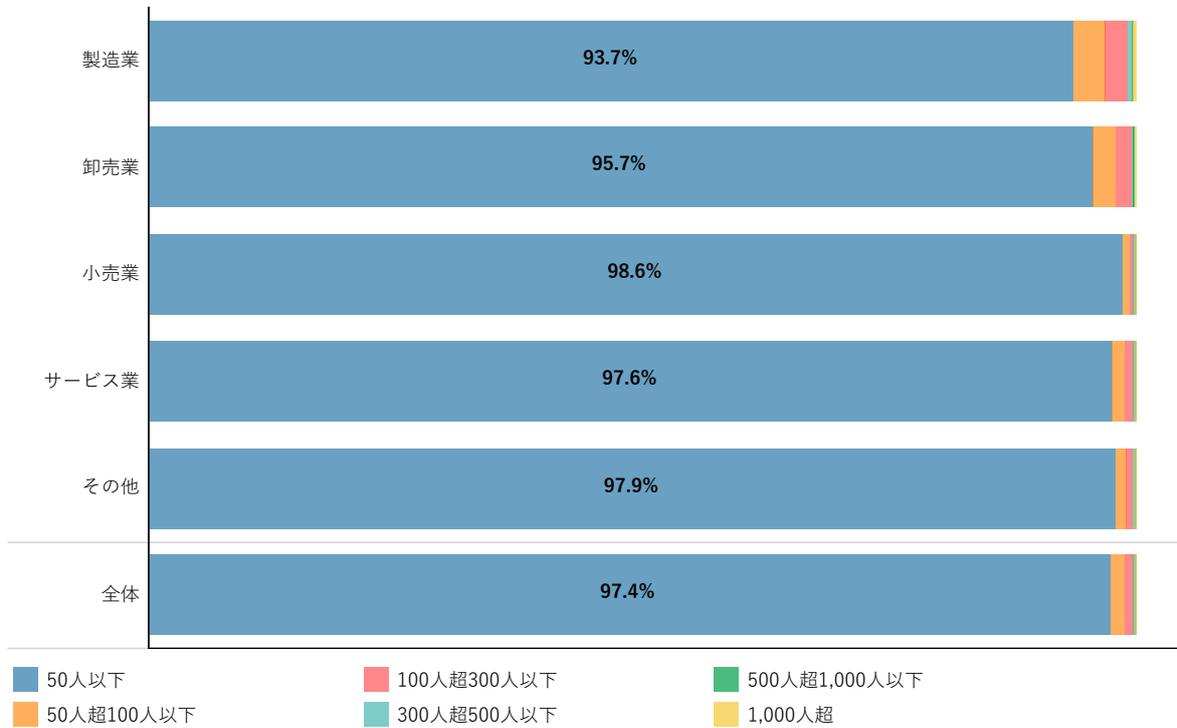
2. 業種は、標準産業分類上の「製造業」、並びに中小企業基本法上で定める「卸売業」、「小売業」、「サービス業」を指す。

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。

これを見ると、いずれの業種においても、常用

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。

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

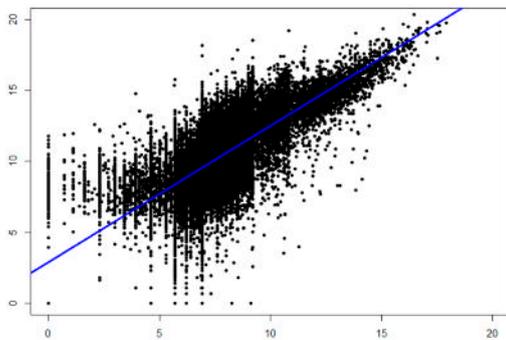
上高と総資産の関係を業種ごとに確認していく。

第1-4-4図は、売上高と資本金の関係を見たものである。

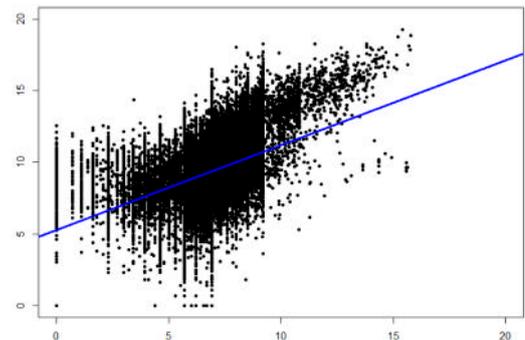
これを見ると、いずれの業種でも正の相関は見られるものの、決定係数は必ずしも高くなく、資本金規模が同程度の企業であっても売上高のばらつきは大きいことが分かる。

第1-4-4図 業種別、売上高と資本金の相関

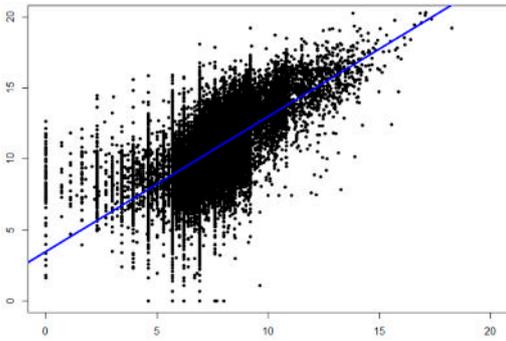
(1) 製造業 ($R^2=0.4633$)



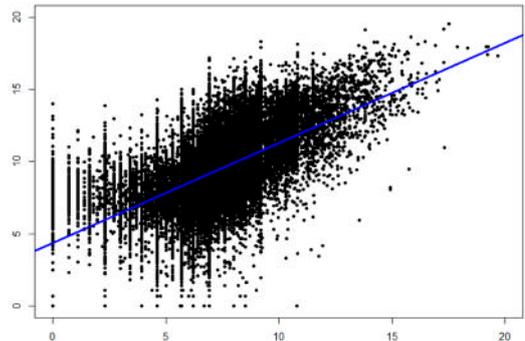
(2) 小売業 ($R^2=0.1648$)



(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。

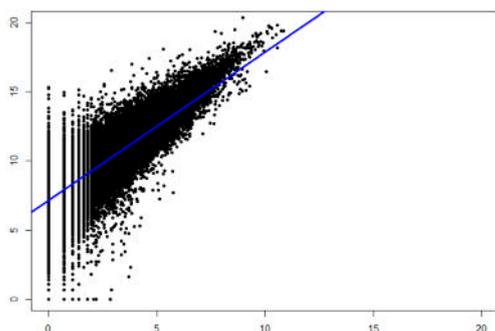
第1-4-5図は、売上高と常用雇用者数の関係を見たものである。

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、

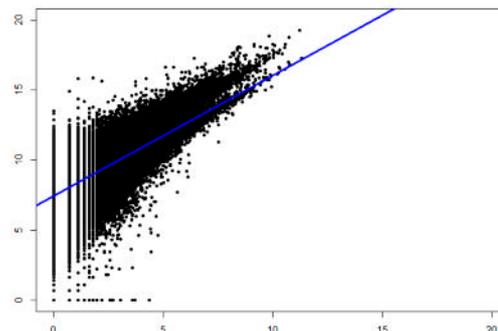
規模が大きくなるほど売上高のばらつきが収束していくことが分かる。また、第1-4-4図と比較すると、資本金規模よりも常用雇用者数の規模の方が、売上高との決定係数が高いことが分かる。

第1-4-5図 業種別、売上高と常用雇用者数の相関

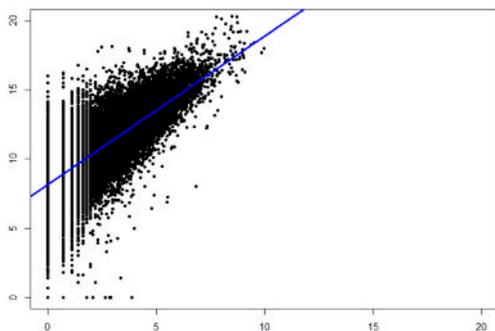
(1) 製造業 ($R^2=0.7505$)



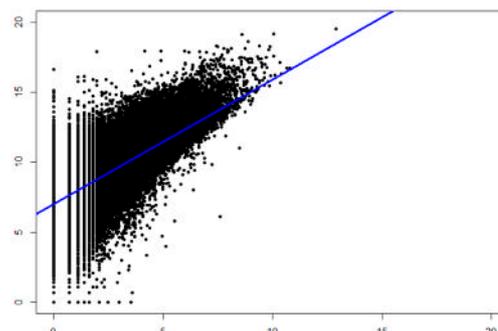
(2) 小売業 ($R^2=0.5646$)



(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。

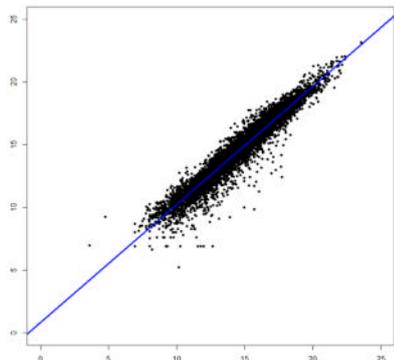
第1-4-6図は、売上高と総資産の関係を見たものである。

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

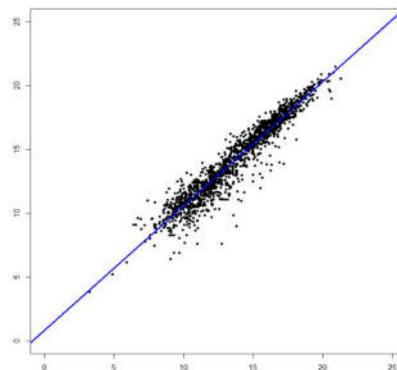
(1) 製造業

($R^2 = 0.9257$)



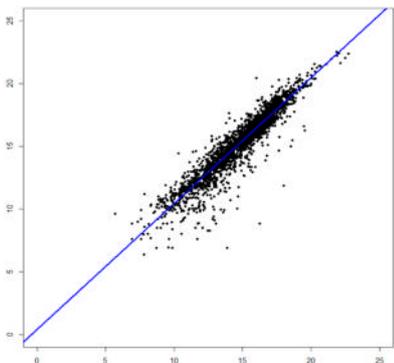
(2) 小売業

($R^2 = 0.9143$)



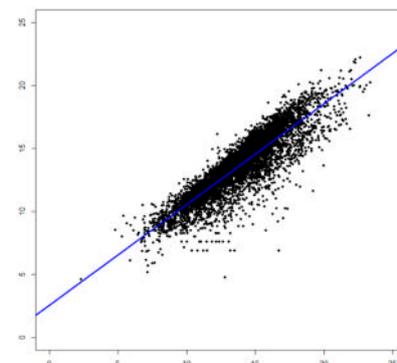
(3) 卸売業

($R^2 = 0.8766$)



(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。

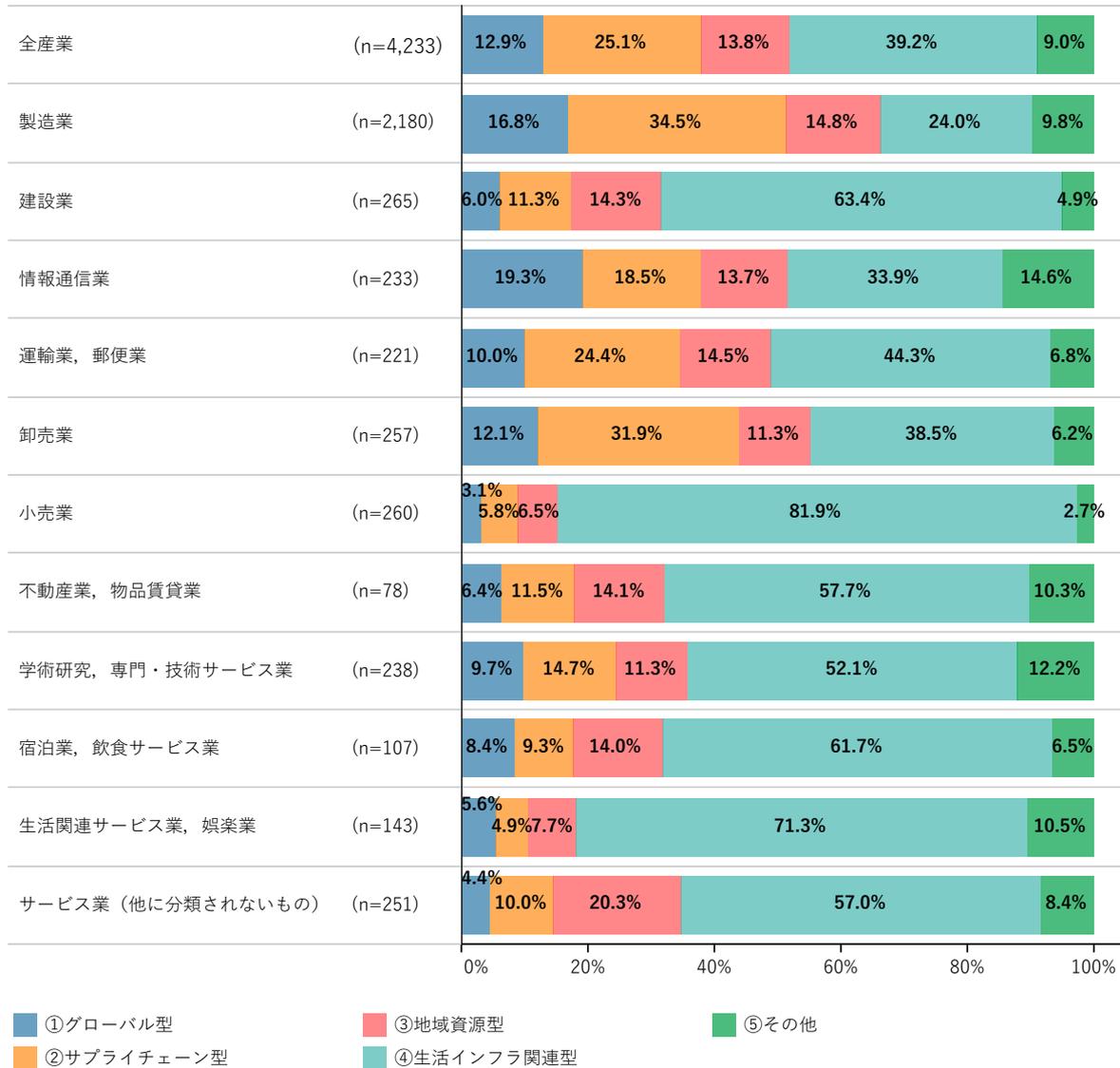
・中小企業の分析：（株）東京商工リサーチが2019年11月～12月にかけて、従業員5名以上の中小企業20,000社を対象にアンケート調査を実施（回収4,548件、回収率22.7%）したものである。

【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」

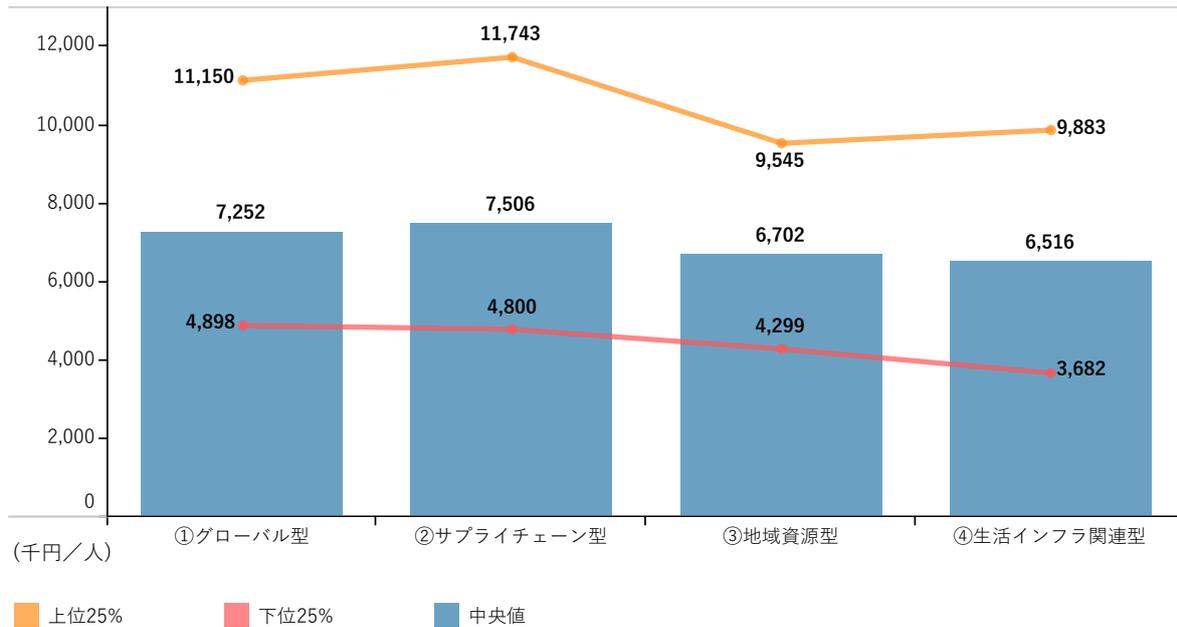
(注)「全産業」では、業種不明の企業を除外して集計している。

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、中小企業を目指す姿の類型別に、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。

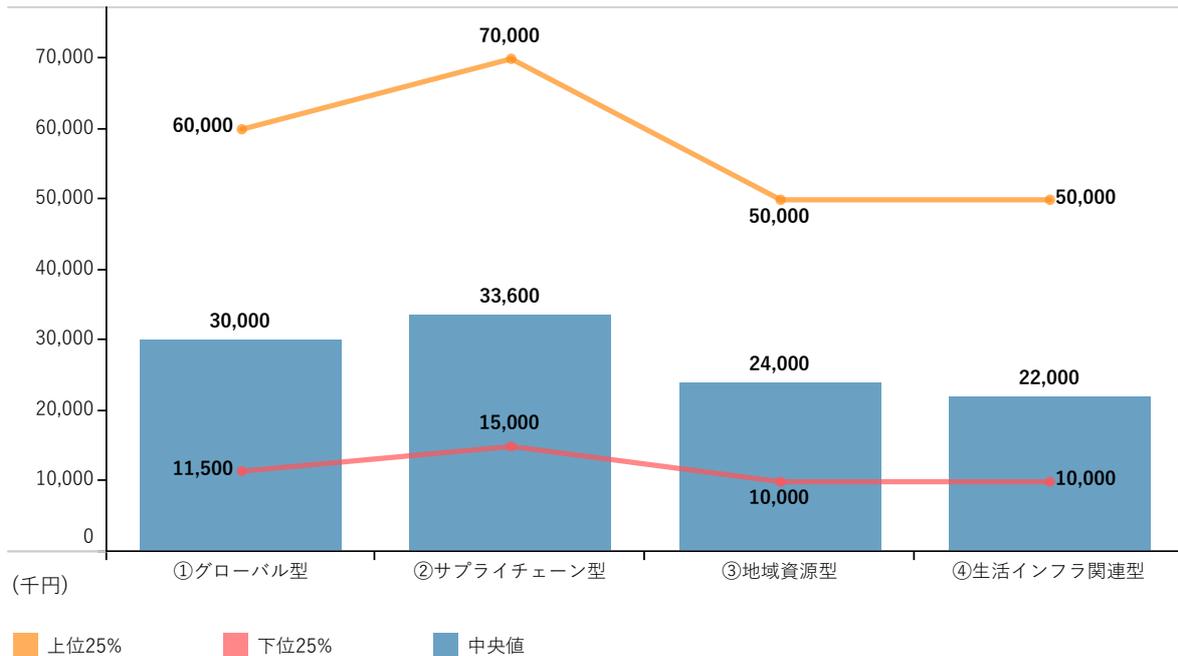
2.労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

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」

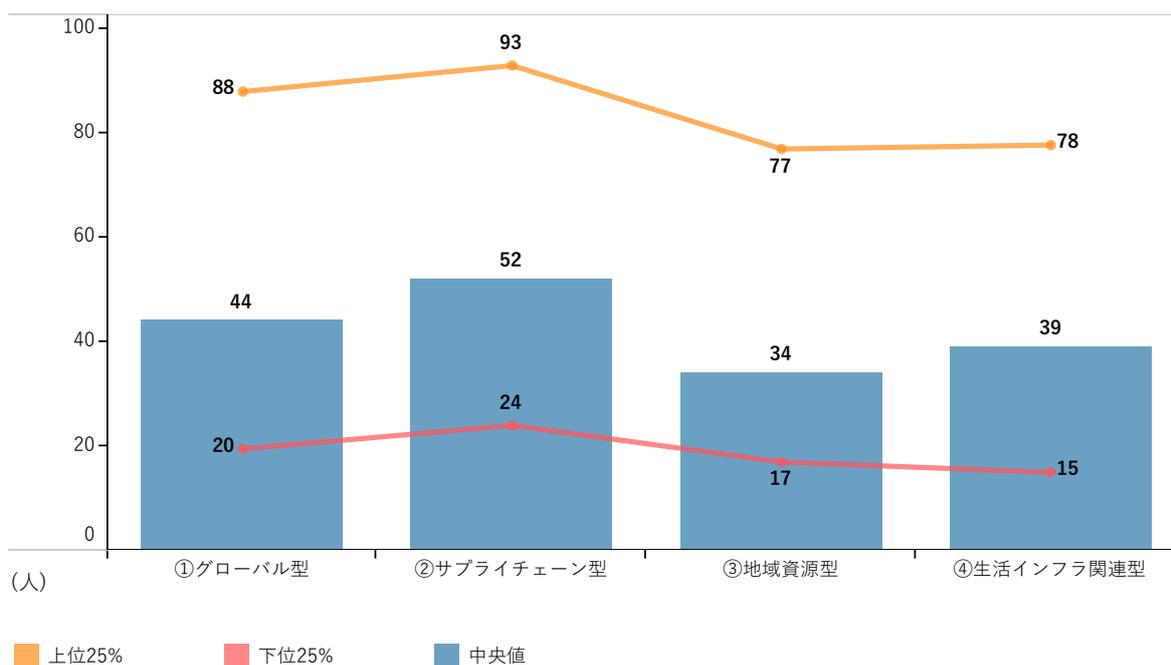
(注)目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

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」

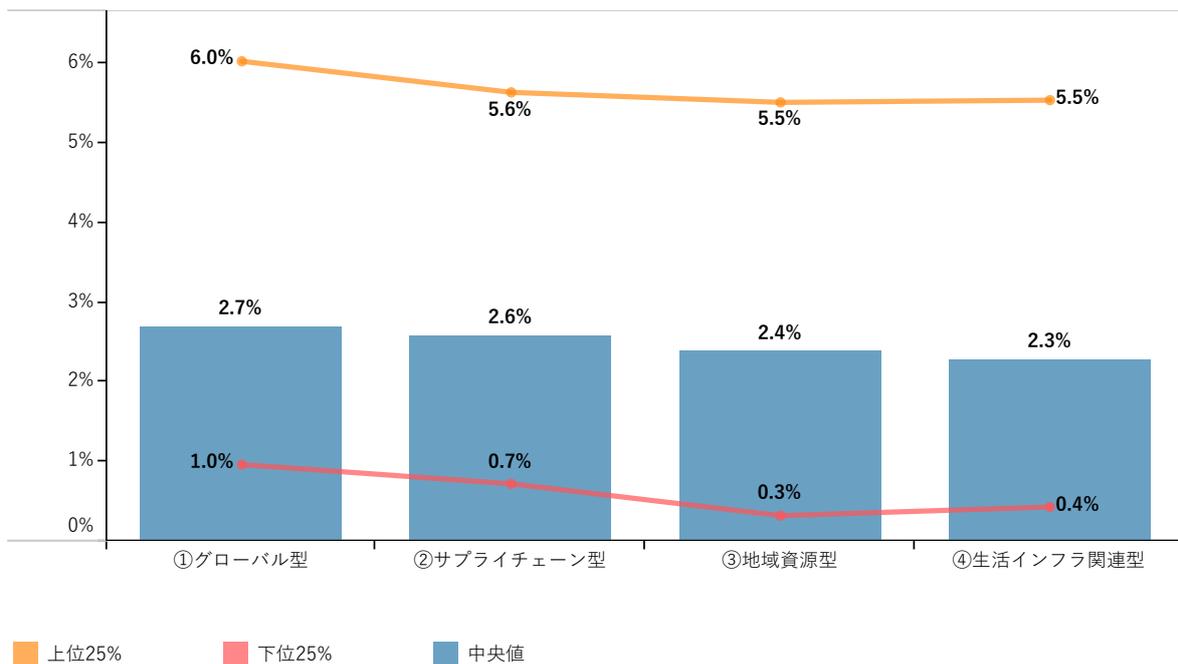
(注)目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

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）



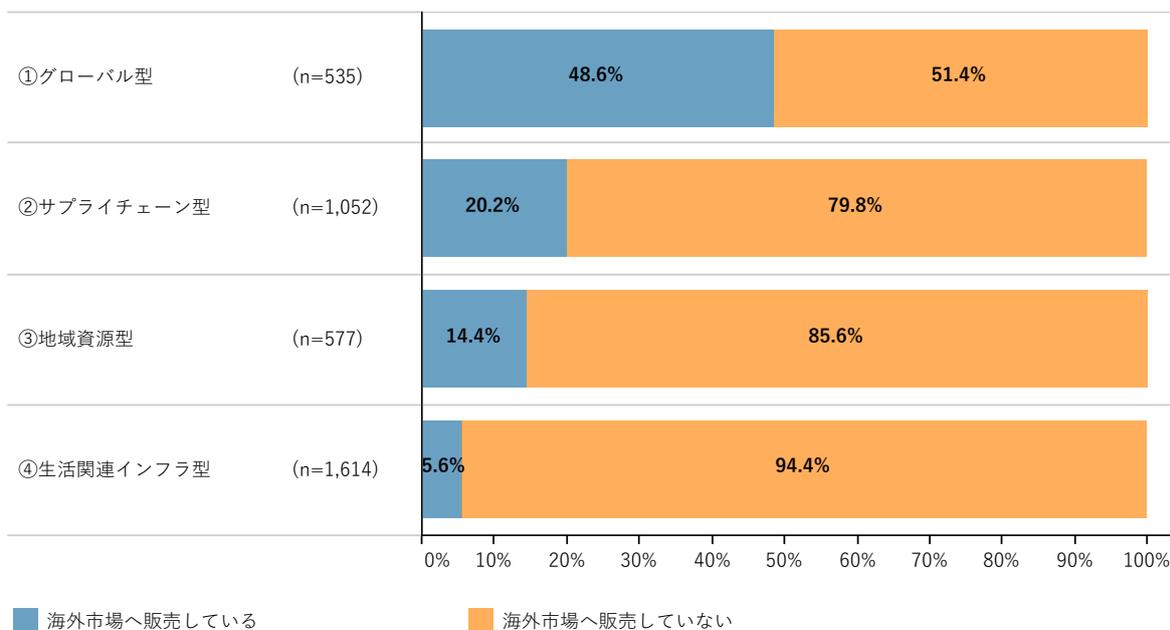
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(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。

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。

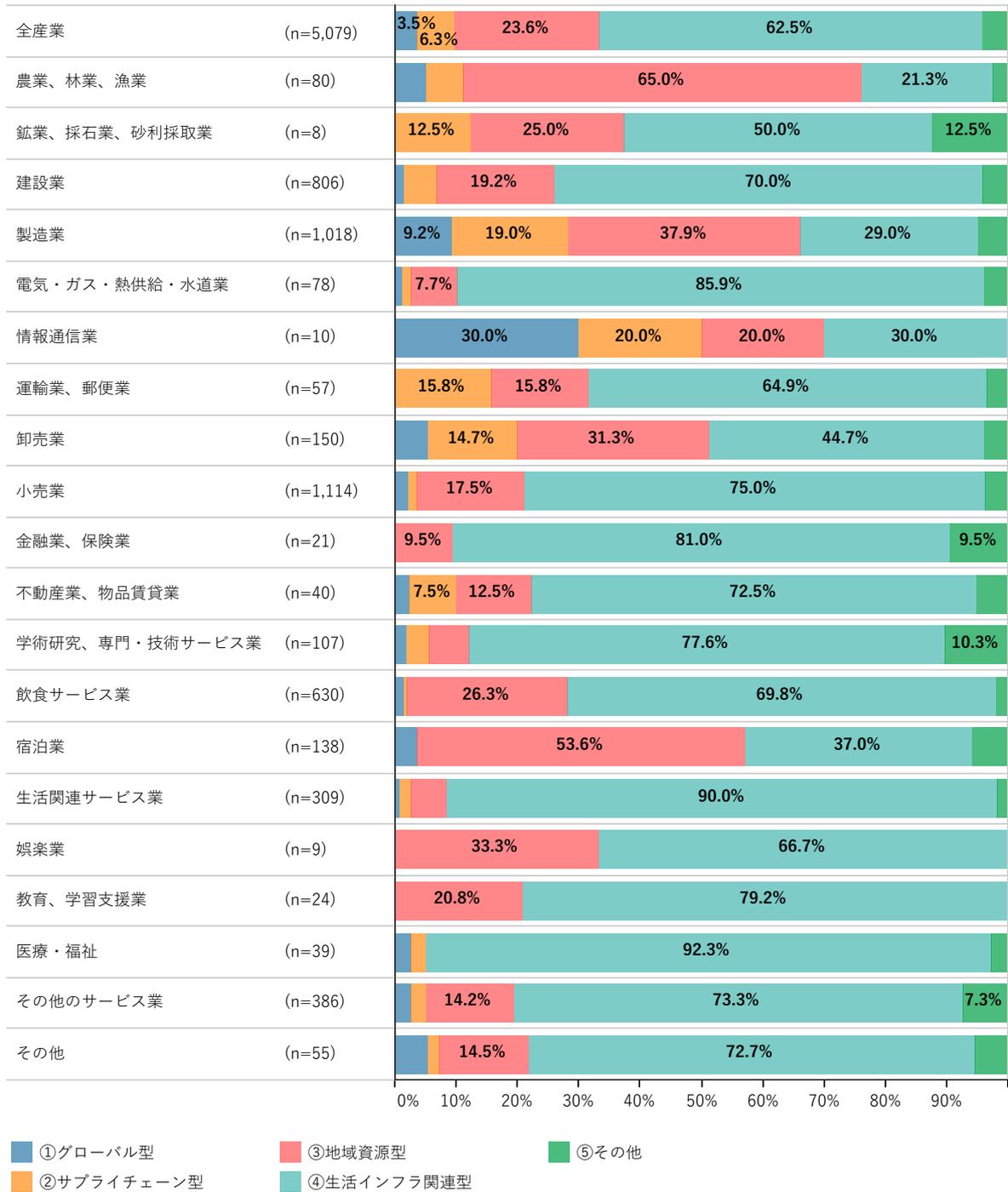
これを見ると、全体の分布は、「④生活インフラ関連型」と回答した企業が62.5%と最も多く、次いで、「③地域資源型」が23.6%、「②サプライチェーン型」が6.3%、「①グローバル型」が3.5%となっている。

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）



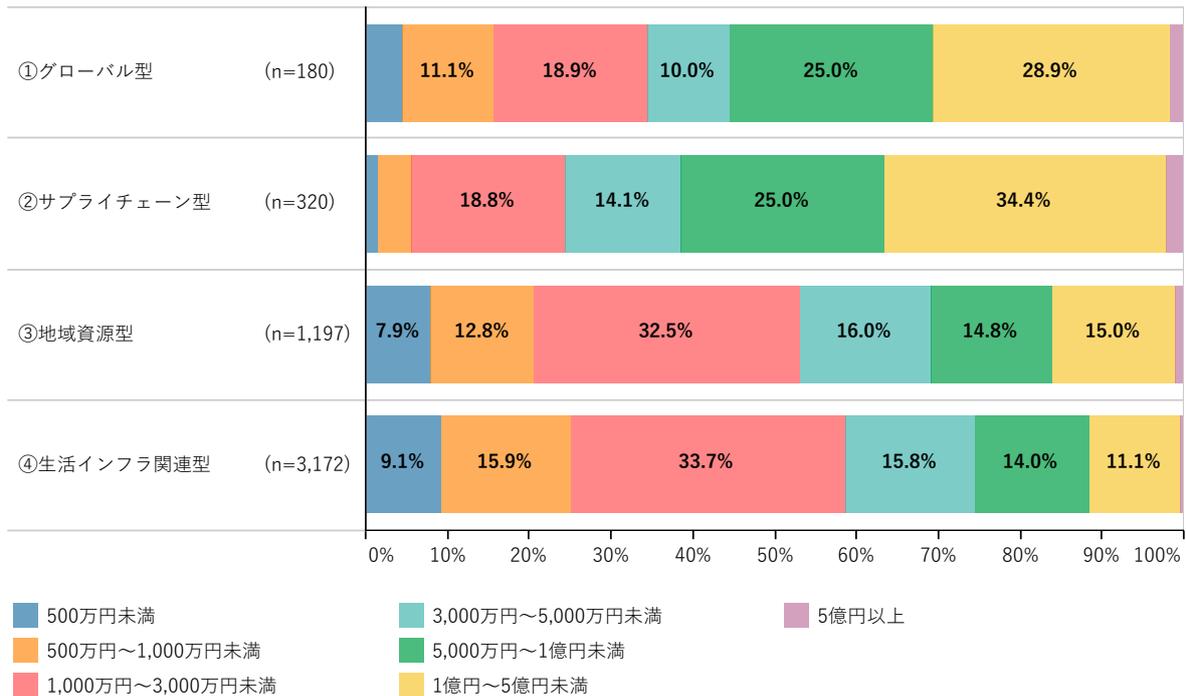
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

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」

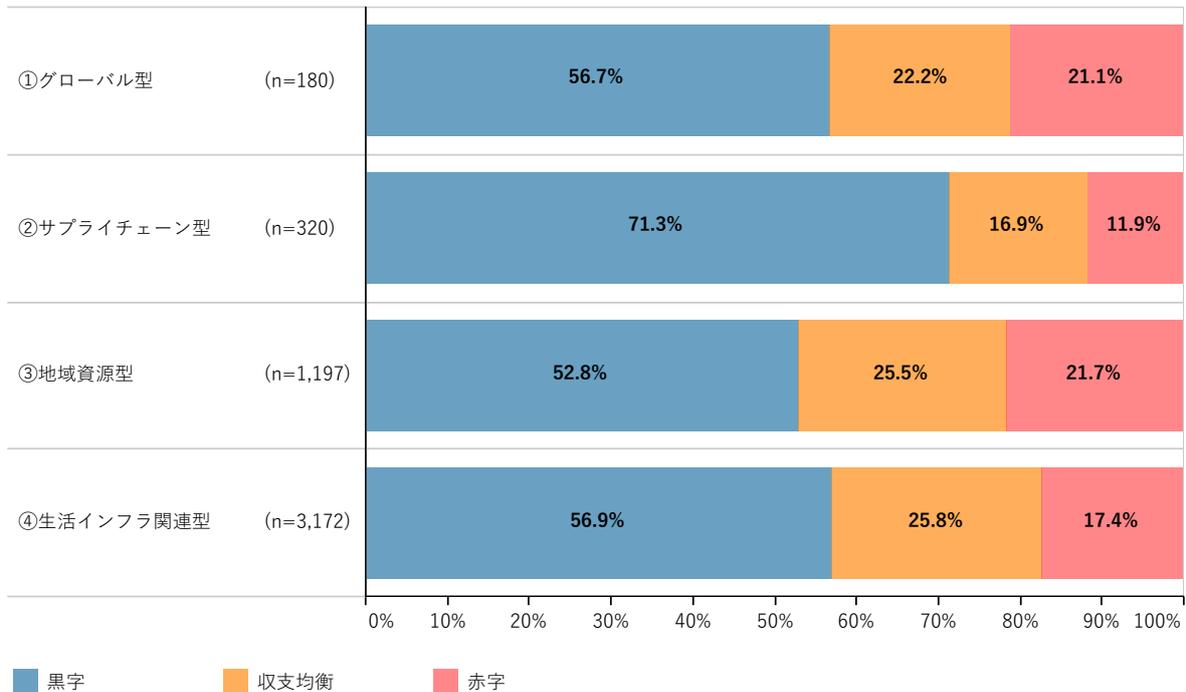
(注) 目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

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」

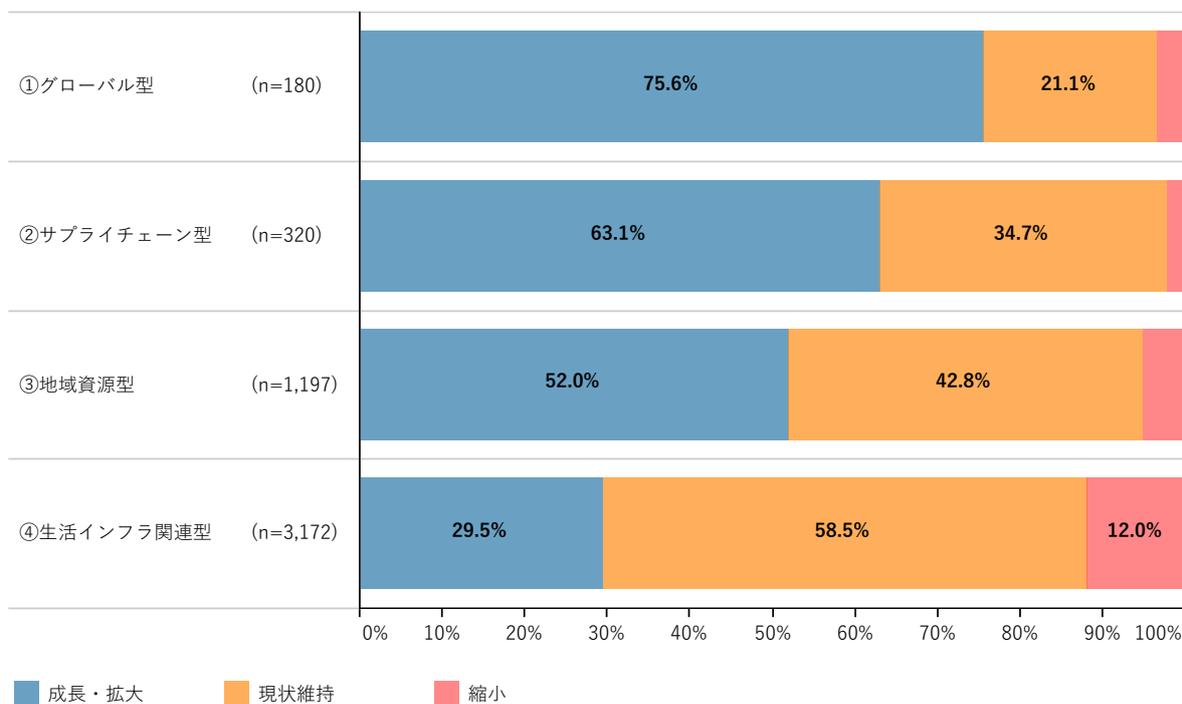
(注)目指す姿のうち、「その他」と回答した者は除いて集計している。

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。

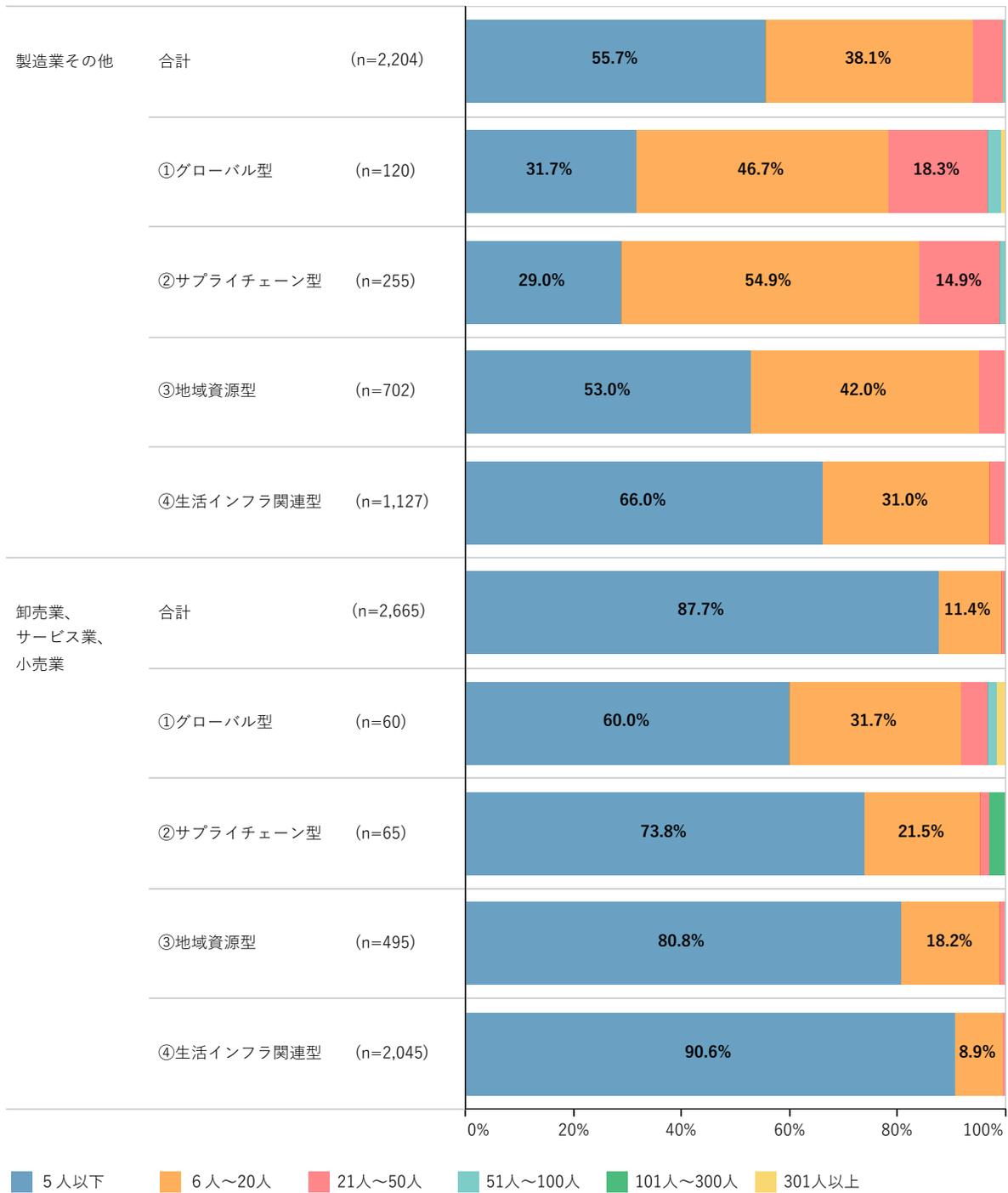
第1-4-17図は、小規模事業者の目指す姿の類型別に、将来目指す従業員規模を確認したものである。中小企業基本法では、常時使用する従業員の数として、「製造業その他」では20人以下、「卸売業」、「サービス業」、「小売業」では5人以下を小規模事業者として定義していることを踏まえ、ここでは業種別に見ていく。

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・湯便業、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 事例1-4-1：株式会社マスダックマシナリー

「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スダックマシナリー（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スダック（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おおりを受け、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餡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 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」

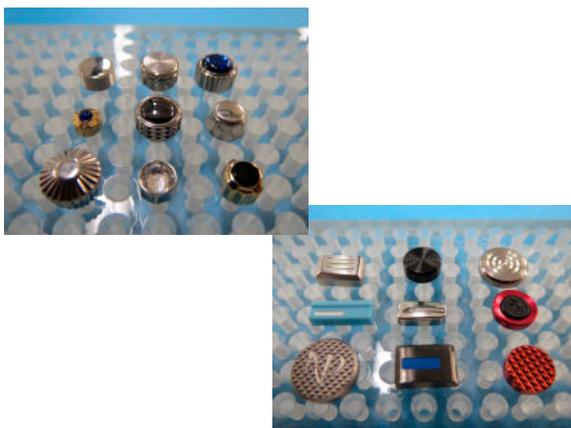
千葉県佐倉市の株式会社中山製作所（従業員国内10名・海外300名、資本金3,000万円）は、腕時計のリュウズ、ボタンといった外装品の製造を中心とした精密部品メーカーである。腕時計の外装品部品については、同社と同等の品質を実現できる競合他社も少ないことから、国内の有力時計メーカーにとって、サプライチェーンに欠かせない中核企業となっている。

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継承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 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に苦勞したが、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 事例1-4-4：吉野川タクシー有限会社

「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会社（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、子供たちのなりたい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ります。また、「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態が異なれば、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 Enterprises in Japan

地域で価値を生み出す 小規模事業者

第1章 地域の課題と小規模事業者の存在感

我が国の人口は2008年をピークに減少に転じた。国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば2053年に1億人を割り込み、2065年には8,808万人にまで減少する見込みとなっている。地方部においては、こうした人口減少が特に深刻であり、様々な課題が生じている。

本章では、地域において生じている様々な課題を整理するとともに、地域の持続可能な発展に向けて、地域の小規模事業者に期待される役割について考察する。

第1節 人口減少・少子高齢化と地域における小規模事業者

本節では、我が国における人口減少・少子高齢化の状況を確認し、地方部において人口減少が特に深刻であることを示す。その上で、人口密度の

高さから市区町村を四つの区分に分類し、人口密度が低い地域ほど小規模事業者の存在感が大きいことを示す。

1 地域における人口減少・少子高齢化

①我が国の人口の推移と将来推計

はじめに、年齢階層別の我が国の人口の推移を確認する（第2-1-1図）。

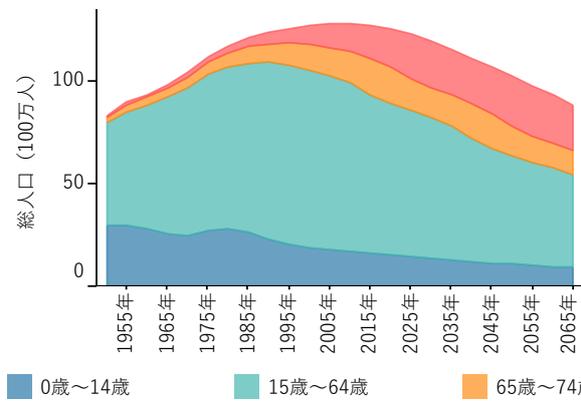
第2-1-1図①を見ると、我が国の人口は2008年をピークに減少に転じており、将来的に減少が続いていく見込みとなっている。年齢階層別に見ると、0歳～14歳の幼年人口、15歳～64歳の生産年齢人口は共に減少傾向にある一方で、65歳以上

の高齢者人口が増加していくことが分かる。また、高齢者人口のうち、75歳以上の人口が特に増加していくことが分かる。

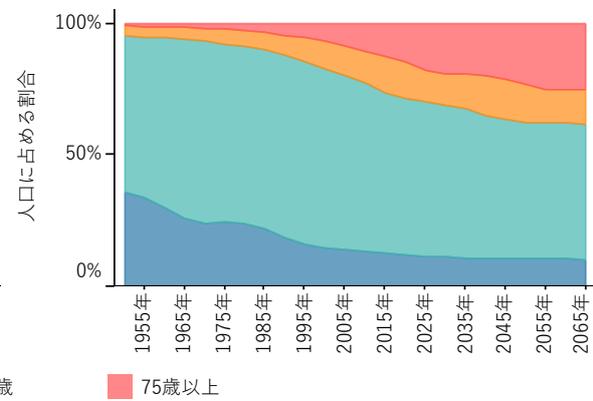
また、第2-1-1図②は、人口に占める各年齢階層の割合の推移を示したものである。これを見ると、少子高齢化がより一層深刻化する見込みとなっている。

第2-1-1図 我が国の人口の推移と将来推計

①年齢階層別人口の推移



②年齢階層別人口の推移 (100% 積み上げ)



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

(注) 1. 2016年以降は、将来推計人口、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」による。

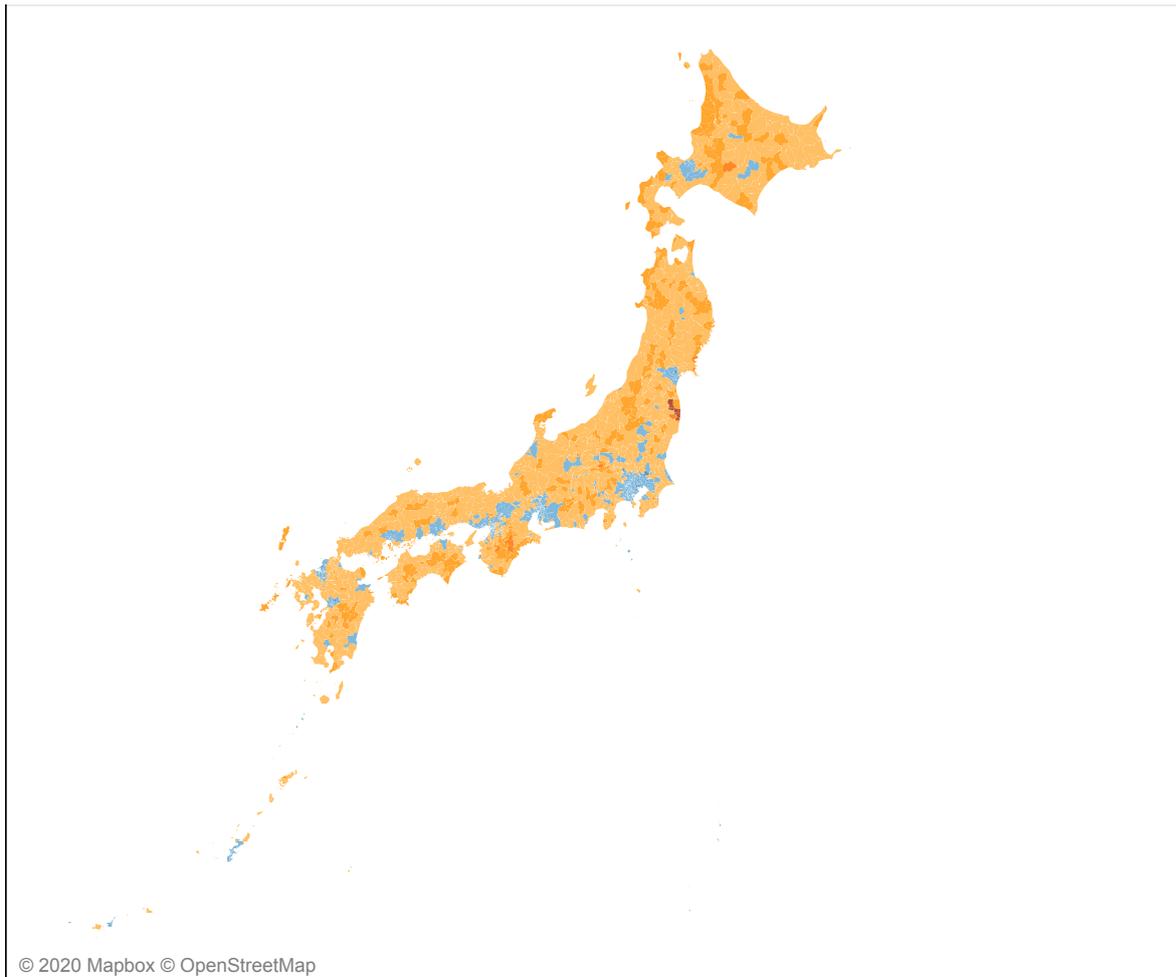
②地域における人口減少

第2-1-2図は、各市区町村を2005年から2015年までの人口増減率で色分けしたものであり、第2-1-3図は、人口密度の高さから市区町村を四つの区分（以下、「人口密度区分」という。）に分

類¹し、色分けしたものである。

これらを見比べると、人口密度が低い地域において、人口減少がより深刻化している傾向が見て取れる。

第2-1-2図 市区町村別の人口増減率（2005年-2015年）



人口増減率（％）

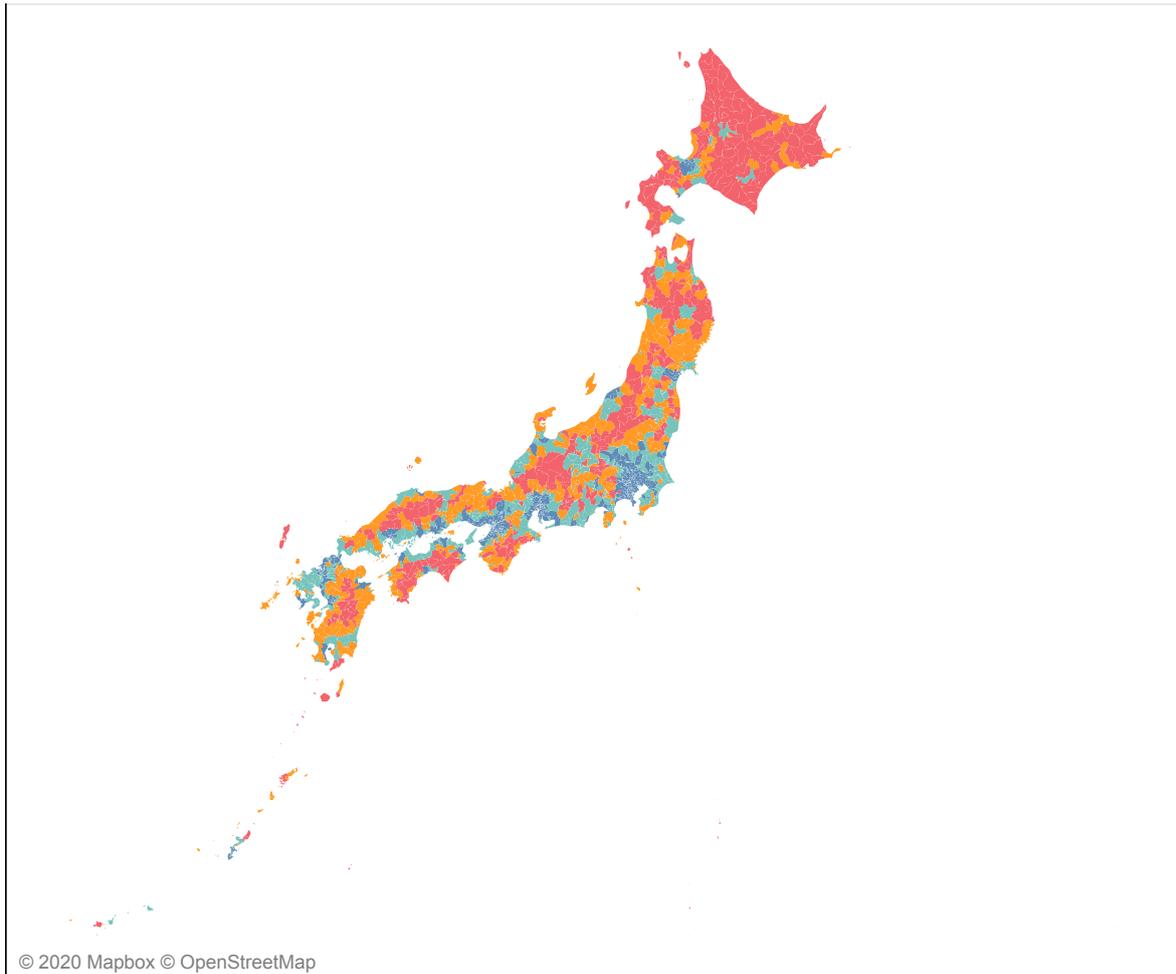


資料：総務省「国勢調査」

（注）市区町村別の、2005年から2015年にかけての人口増減率に基づき色分けしたものである。

1 総務省「平成27年国勢調査」に基づき、各市区町村を人口密度の四分位で四つの区分に分けたもの。区分1には0～56.7（人/km²）、区分2には57.0～202.8（人/km²）、区分3には202.9～774.0（人/km²）、区分4には779.9～22380.2（人/km²）の市区町村がそれぞれ含まれている。各区分に含まれている市区町村数は、区分1が436、区分2～4は各435である。

第2-1-3図 人口密度区分（2015年）



人口密度区分

■ 区分1（人口密度が最も低いグループ）

■ 区分2（人口密度が2番目に低いグループ）

■ 区分3（人口密度が2番目に高いグループ）

■ 区分4（人口密度が最も高いグループ）

資料：総務省「国勢調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

区分1には0～56.7（人/km²）、区分2には57.0～202.8（人/km²）、区分3には202.9～774.0（人/km²）、区分4には779.9～22380.2（人/km²）の市区町村がそれぞれ含まれている。

③地域における小規模事業者の存在感

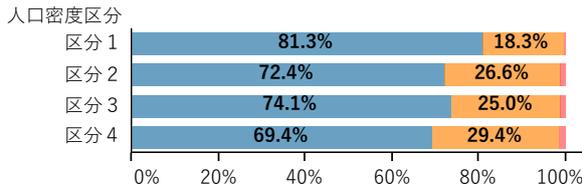
第2-1-4図は、事業所数、従業者数、売上高、付加価値額の各指標のうち、小規模事業所、中規模事業所、大事業所それぞれが占める構成割合を

人口密度区分別に示したものである。

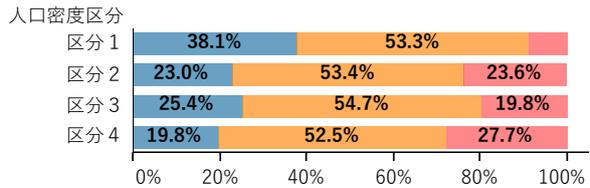
いずれの指標においても、最も人口密度が低い「区分1」の地域では小規模事業所の占める割合が高くなっていることが分かる。

第2-1-4図 人口密度区分別に見た、小規模事業者の存在感

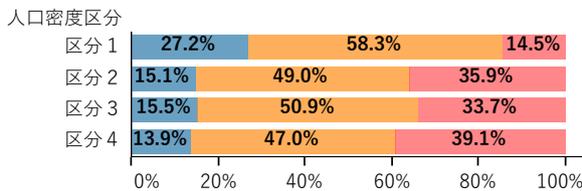
①規模別事業所数の構成割合



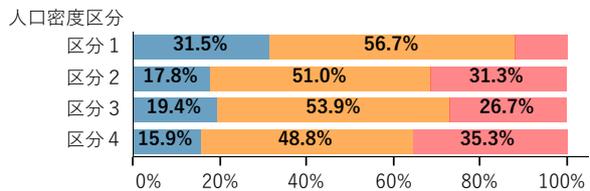
②規模別従業者数の構成割合



③規模別売上高の構成割合



④規模別付加価値額の構成割合



■ 小規模事業所 ■ 中規模事業所 ■ 大事業所

資料：総務省・経済産業省「平成28年度経済センサス-活動調査」再編加工

(注)1. 事業所数、従業員数、売上高、付加価値額はそれぞれ、事業所単位での集計となっている。

2. ここでいう「小規模事業所」とは、総従業員20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5人以下）の事業所（一部の政令指定業種を除く）をいう。

3. 総従業員300人以下（卸売業、サービス業は100人以下、小売業、飲食業は50人以下）の事業所を「中小事業所」とする（一部の政令指定業種を除く）。ここでいう「中規模事業所」とは、「中小事業所」のうち、「小規模事業所」に当てはまらない事業所をいう。

4. ここでいう「大事業所」とは、「中小事業所」以外の事業所をいう。

5. 人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

第2-1-5図は、人口密度区分別に、「百貨店、総合スーパー」、「野菜・果実小売業」、「食肉小売業」、「鮮魚小売業」の事業所の存在確率を見たものである。

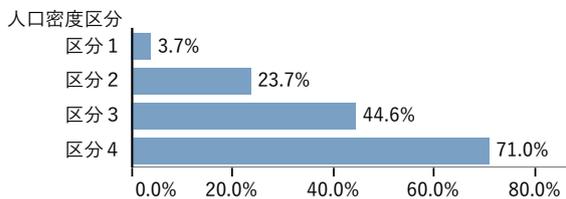
「百貨店、総合スーパー」は、最も人口密度が低い「区分1」の地域における存在確率が3.7%となっており、人口密度が低い地域にはほとんど立地していない。

他方、「野菜・果実小売業」、「食肉小売業」、「鮮魚小売業」といった各種の専門店は、いずれの人口密度区分においても存在確率が50%以上となっており、人口密度が低い地域でもある程度立地していることが分かる。

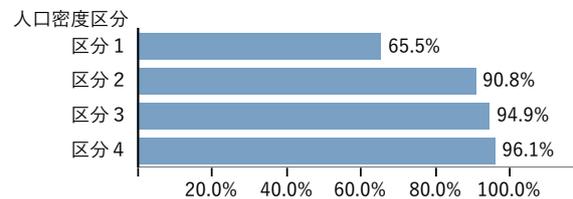
ここからは、人口密度の低い地域ほど、こうした各種の専門店が、地域の住民の生活を支えているという実態が見て取れる。

第2-1-5図 人口密度区分別に見た、食品小売業などの事業所の存在確率

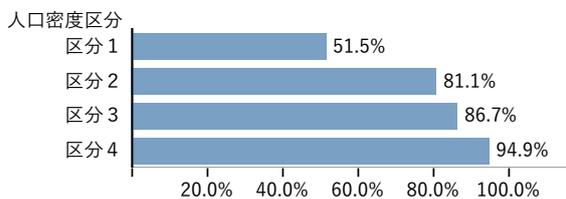
①百貨店、総合スーパー



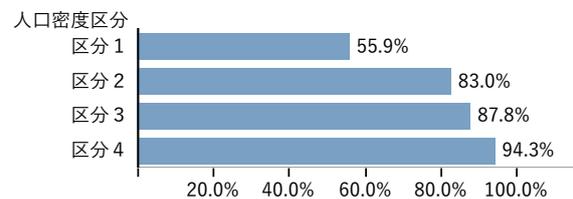
②野菜・果実小売業



③食肉小売業



④鮮魚小売業



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

(注)1.ここで用いている存在確率とは、「各人口密度区分において当該業種の事業所が立地している市区町村数」を「各人口密度区分の市区町村数」で割ったものである。

2.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

第2節 地域課題の認識と地域課題解決に対する期待

本節では、みずほ情報総研（株）が「令和元年度小規模事業者が地域において果たす経済的・社会的役割に関する調査事業」において実施した小規模事業者と住民を対象としたアンケート^{2,3}（以下、小規模事業者に対するアンケートを「事業者アンケート調査」、住民に対するアンケートを

「住民アンケート調査」という。）を基に、小規模事業者と住民双方の視点から地域における課題の認識を整理する。さらに、住民アンケート調査から、こうした課題の解決に対する小規模事業者などへの期待について確認する。

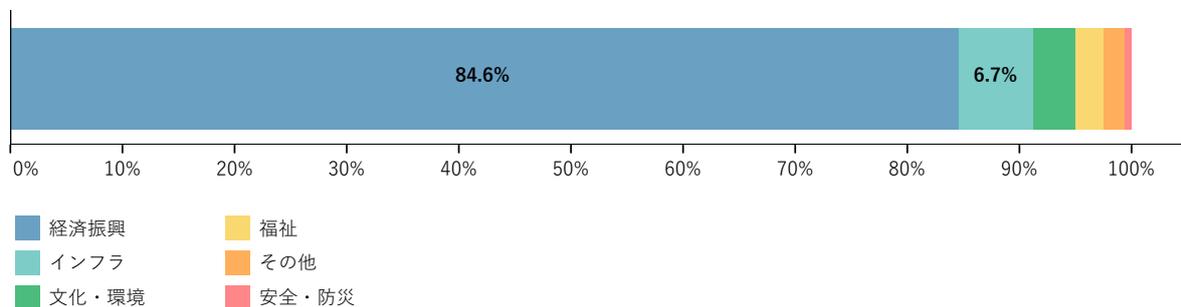
1 地域課題に対する認識

① 地域課題の整理

地域における課題としては、様々なものが考えられるが、地域における小規模事業者、住民は、それぞれどのような認識を持っているのだろうか。

第2-1-6図は、小規模事業者に対して、事業にとって最も影響の大きい地域課題を確認したものである。これを見ると、84.6%が「経済振興」に課題意識を持っていることが分かる。

第2-1-6図 小規模事業者の事業にとって最も影響の大きい地域課題⁴



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.回答数（n）は、n=4,655。

2.「地域課題はない」と回答した者（n=424）は除いている。

第2-1-7図は、さらに課題を細分化して示したものであり、小規模事業者の31.5%が「商店街や中心市街地等の衰退」、24.6%が「働き手の不足」、

18.2%が「地場産業の衰退・不在」に課題意識を持っていることが分かる。

2 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」

・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）。

3 みずほ情報総研（株）「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

・みずほ情報総研（株）が、2019年12月にインターネット調査会社の保有するモニターの中から18歳以上の男女に対して調査を依頼し、平成27年国勢調査を基に性別、年齢、居住地のバランスを考慮した4,000件を回収したものを。

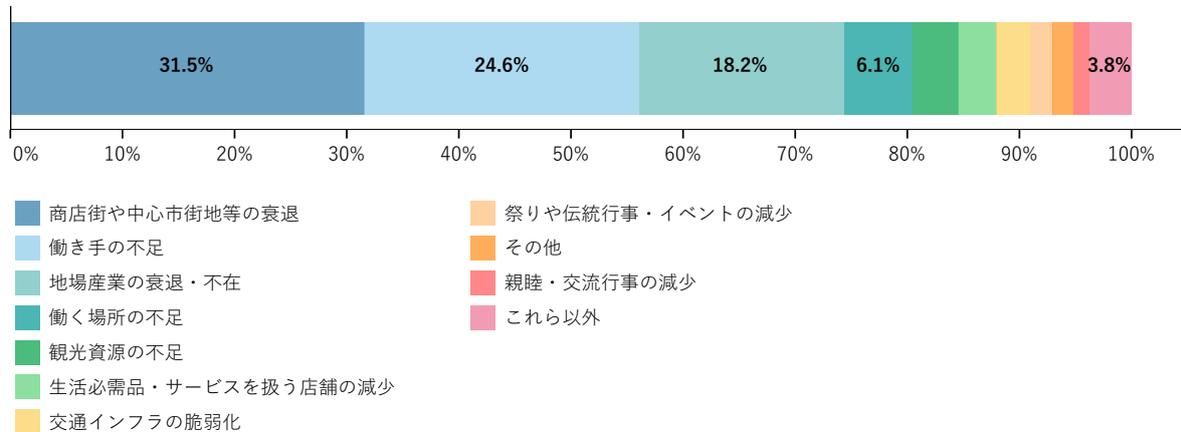
4 ここでいう「経済振興」とは、「商店街や中心市街地等の衰退」、「地場産業の衰退・不在」、「観光資源の不足」、「働き手の不足」、「働く場所の不足」を指す。

ここでいう「インフラ」とは、「生活必需品・サービスを扱う店舗の減少」、「銀行・郵便局の減少」、「交通インフラの脆弱化」を指す。

ここでいう「文化・環境」とは、「祭りや伝統行事・イベントの減少」、「親睦・交流行事の減少」、「美化・環境保全活動」を指す。

ここでいう「福祉」とは、「高齢者支援（見守り等）の不足」、「保育機能の不足」、「障がい者支援の不足」、「教育機関の不足」、「医療・介護施設の不足」を指す。

ここでいう「安全・防災」とは、「防災・消防活動の担い手不足」、「防犯・交通安全活動の担い手不足」を指す。

第2-1-7図 小規模事業者の事業にとって最も影響の大きい地域課題（詳細）⁵

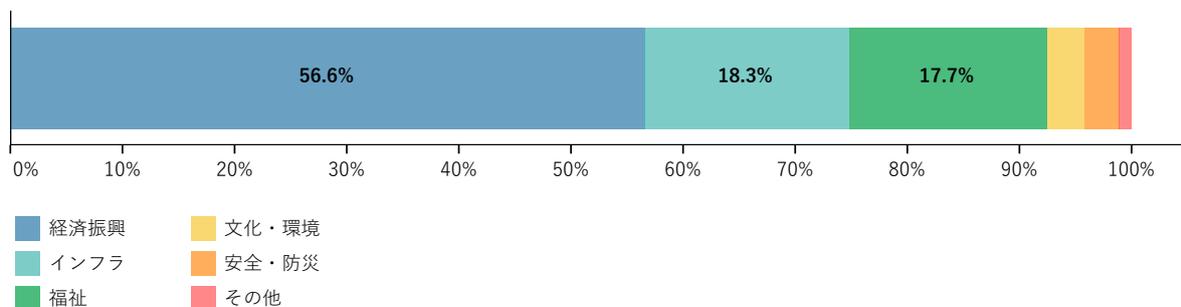
資料：みずほ情報総研（株）「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)1.回答数 (n) は、n=4,655。

2.「地域課題はない」と回答した者 (n=424) は除いている。

第2-1-8図は、住民に対して、最も問題だと感じている地域課題について確認したものであり、56.6%が「経済振興」、18.3%が「インフラ」、

17.7%が「福祉」に課題意識を持っていることが分かる。

第2-1-8図 住民が最も問題だと感じる地域課題⁶

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

(注)1.回答数 (n) は、n=3,491。

2.「地域課題はない」と回答した者 (n=509) は除いている。

5 ここでいう「これら以外」とは、「美化・環境保全活動」、「防災・消防活動の担い手不足」、「防犯・交通安全活動の担い手不足」、「高齢者支援（見守り等）の不足」、「保育機能の不足」、「障がい者支援の不足」、「教育機関の不足」、「医療・介護施設の不足」、「銀行・郵便局の減少」を指す。

6 ここでいう「経済振興」とは、「商店街や中心市街地等の衰退」、「地場産業の衰退・不在」、「観光資源の不足」、「働き手の不足」、「働く場所の不足」を指す。ここでいう「インフラ」とは、「生活必需品・サービスを扱う店舗の減少」、「銀行・郵便局の減少」、「交通インフラの脆弱化」を指す。

ここでいう「福祉」とは、「高齢者支援（見守り等）の不足」、「保育機能の不足」、「障がい者支援の不足」、「教育機関の不足」、「医療・介護施設の不足」を指す。

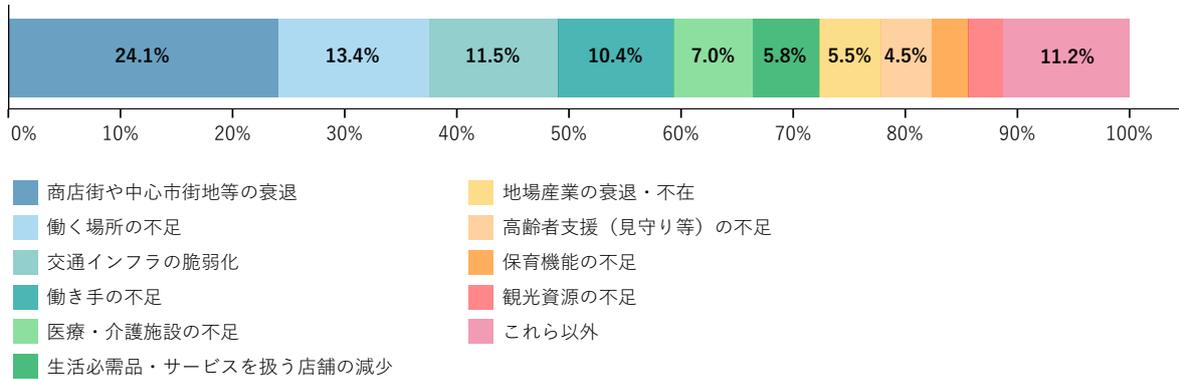
ここでいう「文化・環境」とは、「祭りや伝統行事・イベントの減少」、「親睦・交流行事の減少」、「美化・環境保全活動」を指す。

ここでいう「安全・防災」とは、「防災・消防活動の担い手不足」、「防犯・交通安全活動の担い手不足」を指す。

第2-1-9図は、さらに課題を細分化して示したものであり、住民の24.1%が「商店街や中心市街地等の衰退」、13.4%が「働く場所の不足」、

11.5%が「交通インフラの脆弱化」に課題意識を持っていることが分かる。

第2-1-9図 住民が最も問題だと感じる地域課題（詳細）⁷



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

(注)1. 回答数（n）は、n=3,491。

2. 「地域課題はない」と回答した者（n=509）は除いている。

第2-1-10図は、小規模事業者、住民双方の地域課題に対する認識について、回答割合の高い順に整理したものである。

事業者側、住民側ともに「商店街や中心市街地等の衰退」の回答割合が最も高くなっている。また、「交通インフラの脆弱化」や「生活必需品・サービスを扱う店舗の減少」といった回答も上位に入っており、こうした地域の生活インフラに関

わる課題が顕在化していることが分かる。

また、事業者側では「働き手の不足」、住民側では「働く場所の不足」の割合が2番目に高くなっており、地域内での労働市場のミスマッチが示唆される。

さらに、事業者側では「地場産業の衰退・不在」や「観光資源の不足」を課題として挙げている割合も高いことが分かる。

7 ここでの「これら以外」とは、「祭りや伝統行事・イベントの減少」、「親睦・交流行事の減少」、「美化・環境保全活動の不足」、「防災・消防活動の担い手不足」、「防犯・交通安全活動の担い手不足」、「障がい者支援の不足」、「教育機関の不足」、「銀行・郵便局の減少」、「その他」を指す。

第2-1-10図 事業者、住民別の地域課題に対する認識

	事業者	住民
1位	商店街や中心市街地等の衰退 (31.5%)	商店街や中心市街地等の衰退 (24.1%)
2位	働き手の不足 (24.6%)	働く場所の不足 (13.4%)
3位	地場産業の衰退・不在 (18.2%)	交通インフラの脆弱化 (11.5%)
4位	働く場所の不足 (6.1%)	働き手の不足 (10.4%)
5位	観光資源の不足 (4.2%)	医療・介護施設の不足 (7.0%)
6位	生活必需品・サービスを扱う店舗の減少 (3.3%)	生活必需品・サービスを扱う店舗の減少 (5.8%)
7位	交通インフラの脆弱化 (3.1%)	地場産業の衰退・不在 (5.5%)
8位	祭りや伝統行事・イベントの減少 (2.0%)	高齢者支援 (見守り等) の不足 (4.5%)
9位	その他 (1.8%)	保育機能の不足 (3.3%)
10位	親睦・交流行事の減少 (1.3%)	観光資源の不足 (3.2%)

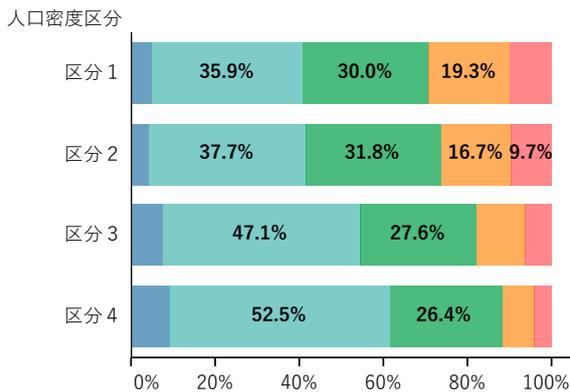
資料：みずほ情報総研（株）「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」、
みずほ情報総研（株）「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」
(注)1.回答数（n）は以下のとおり。事業者：n=4,655、住民：n=3,491。
2.事業者において、「地域課題はない」と回答した者（n=424）は除いている。
3.住民において、「地域課題はない」と回答した者（n=509）は除いている。

2 住民の地域に対する満足度と地域課題解決への期待

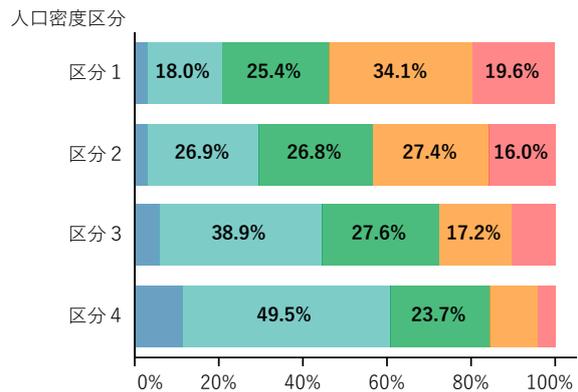
第2-1-11図は、住民の居住地に対する満足度を見たものである。これを見ると、人口密度の低い地域ほど、「総合的な満足度」、「生活の利便性に対する満足度」とともに、低い傾向にあることが分かる。

第2-1-11図 人口密度区分別に見た、住民の居住地に対する満足度

①総合的な満足度



②生活の利便性に対する満足度



- 大変満足している
- 満足している
- どちらともいえない
- あまり満足していない
- 満足していない

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

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

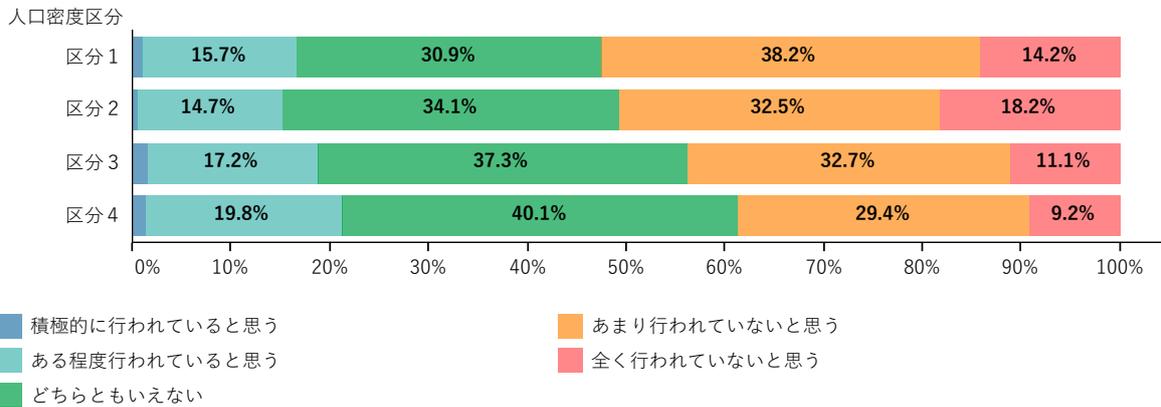
2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=856、区分2：n=995、区分3：n=1,020、区分4：n=1,129。

また、第2-1-12図は、人口密度区分別に、地域課題の解決に向けた取組状況についての住民の認識を見たものであるが、人口密度が低い地域の

住民ほど、地域課題解決に向けた取組が行われていないと感じている割合が高い。

第2-1-12図 人口密度区分別に見た、地域課題の解決に向けた取組状況



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

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

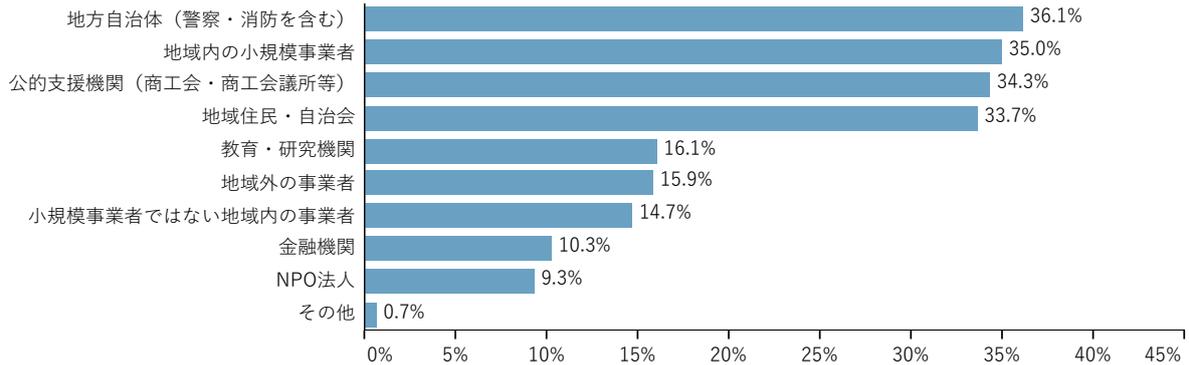
区分1：n=796、区分2：n=914、区分3：n=901、区分4：n=880。

第2-1-13図では、住民に対して、地域課題の解決に当たり、中心的な役割を担うことが期待される者を確認した。これを見ると、「地域内の小規模事業者」に期待する住民は多く、特に最も人

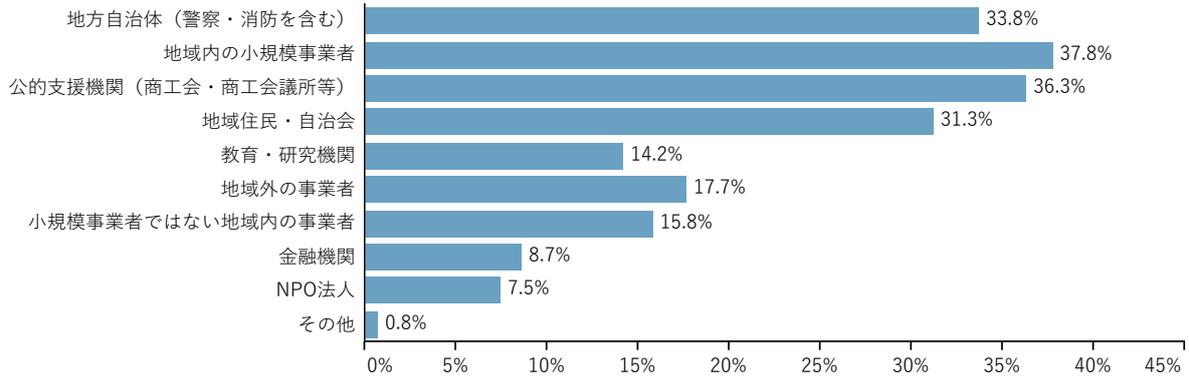
口密度が低い「区分1」では、「地方自治体（警察・消防を含む）」、「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」を上回る回答割合となっていることが分かる。

第2-1-13図 地域課題の解決に当たり、中心的な役割を担うことが期待される者

①全体の集計



②人口密度区分1のみの集計



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

(注)1.①の回答数(n)は、n=3,491。

2.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

3.②の回答数(n)は、n=796。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第3節 まとめ

本章では、我が国における、人口減少・少子高齢化の現状と、地域において顕在化している課題の整理を行った。

第1節では、人口減少・少子高齢化の推移に加え、人口密度が低い地域では、小規模事業者の存在感が相対的に大きいことや、百貨店や総合スーパーといった大型店舗の代わりに、野菜・果実小売店、食肉小売店、鮮魚小売店などといった各種

の専門店が地域住民の生活を支えていることを確認した。

第2節では、地域において、商店街の衰退や生活インフラの脆弱化、地域労働市場のミスマッチ、地場産業の衰退などが大きな課題となっていることに加え、小規模事業者がこうした地域課題の解決の担い手として地域住民から期待されていることを確認した。

第2章 地域の生活を支える小規模事業者

本章では、商店街の現状や地域住民が抱える消費活動上の課題を明らかにし、商店街・中心市街地等の活性化や地域住民にとって必要な生活インフラ機能の維持に向け、小規模事業者が果たすべき役割について考察する。

第1節 商店街の現状と課題

本節では、商店街の抱える現状と課題について、ランドブレイン（株）が「商店街実態調査」において実施した商店街を対象としたアンケート調査¹（以下、「商店街実態調査」という。）を基

に見ていく。さらに、商店街・中心市街地等の活性化に向けて必要な取組について、事例も交えながら考察する。

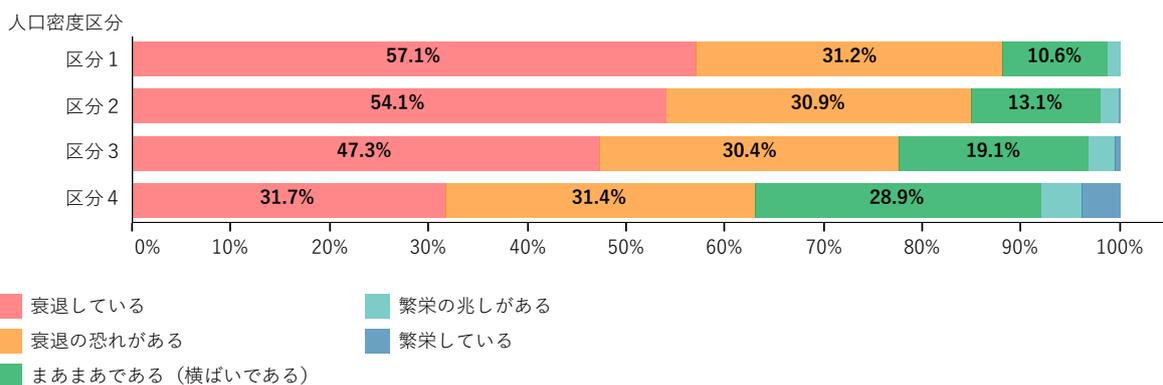
1 商店街の現状と課題

①商店街の現状

第2-2-1図は、商店街の現状の景況について、所在市区町村の人口密度区分別に見たものである。全ての区分において、「衰退している」と回

答した商店街の割合が最も高く、また、人口密度が低い地域ほど「衰退している」と回答した商店街の割合が高いことが分かる。

第2-2-1図 人口密度区分別に見た、商店街の現状の景況



資料：ランドブレイン（株）「商店街実態調査」

（注）1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=170、区分2：n=473、区分3：n=687、区分4：n=2,488。

3.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

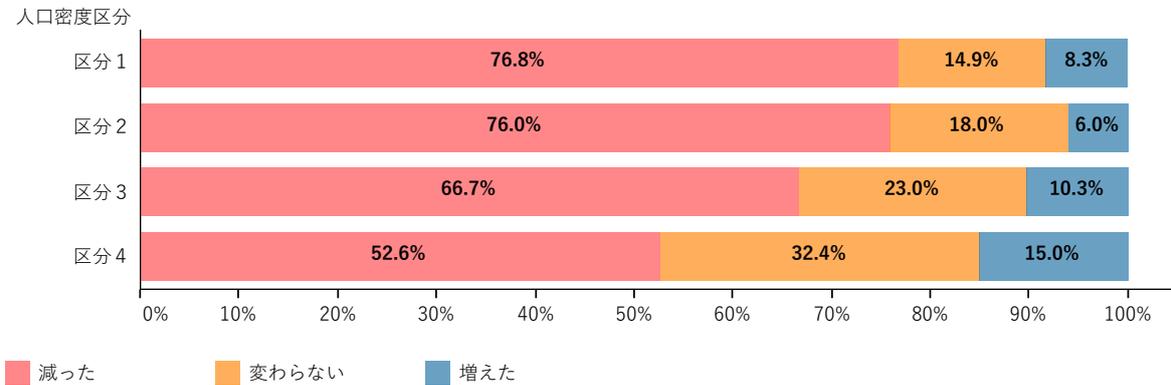
1 ランドブレイン（株）「商店街実態調査」

・ランドブレイン（株）が2018年10月に、都道府県及び都道府県商店街振興組合連合会が所有する商店街名簿に記載がある商店街を対象にアンケート調査を実施。（回収4,240件、回収率35.1%）

第2-2-2図は、直近3年間の来街者数の変化を、人口密度区分別に見たものであるが、全ての区分において、半数以上の商店街が「減った」と回答

している。さらに、人口密度が低い地域ほど、この傾向が強くなっていることが分かる。

第2-2-2図 人口密度区分別に見た、直近3年間の来街者数の変化



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=168、区分2：n=450、区分3：n=660、区分4：n=2,370。

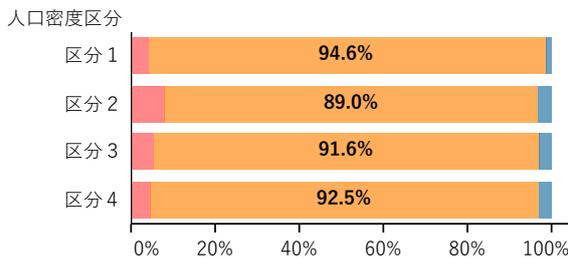
3.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

第2-2-3図は、業種別の直近3年間の店舗数の変化を、人口密度区分別に見たものである。「飲食店」、「サービス店」では、人口密度が低い地域の商店街ほど店舗が減少している。一方、「買回り品²小売店（百貨店、大型ディスカウント店等）」、「買回り品小売店（衣料品、身の回り品店

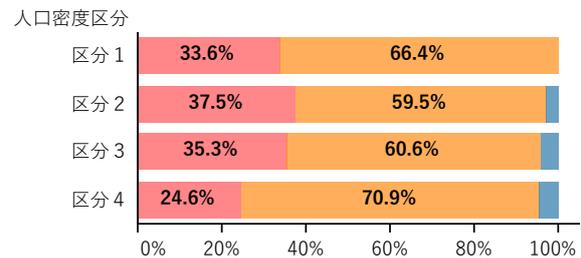
等）」、「最寄品³小売店」では、人口密度が二番目に低い「区分2」において、店舗数が減少している割合が最も高くなっている。この理由として、「区分1」では、これらの店舗数が既に少なくなっており、その結果、新たに減少した割合が「区分2」に比べて低いことが推察される。

第2-2-3図 業種別に見た、最近3年間の店舗数の変化

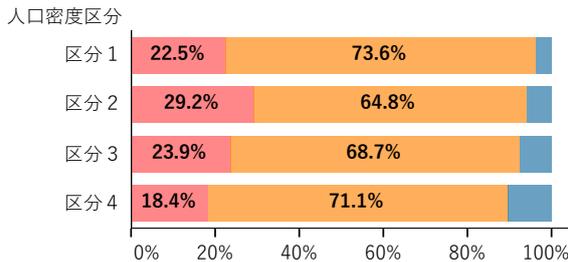
①買回り品小売店(百貨店、大型ディスカウント店等)



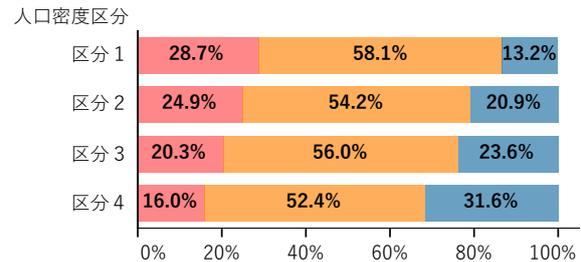
②買回り品小売店(衣料品、身の回り品店等)



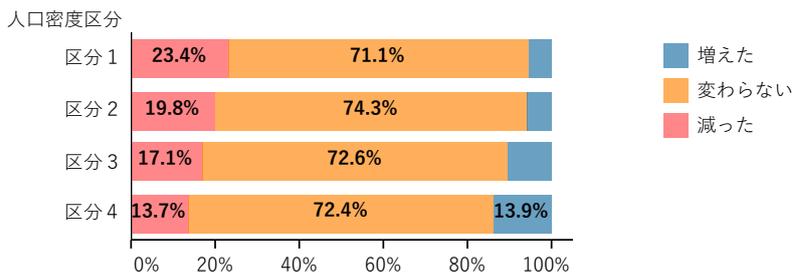
③最寄品小売店



④飲食店



⑤サービス店



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数(n)は以下のとおり。

区分1：n=170、区分2：n=473、区分3：n=687、区分4：n=2,488。

3.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

2 消費者が2つ以上の店を回って比べて購入する商品。ファッション関連、家具、家電など。

3 消費者が頻繁に手軽にほとんど比較しないで購入する物品。食品や家庭雑貨など。

②空き店舗問題

商店街の店舗数の減少は、空き店舗問題として顕在化している。

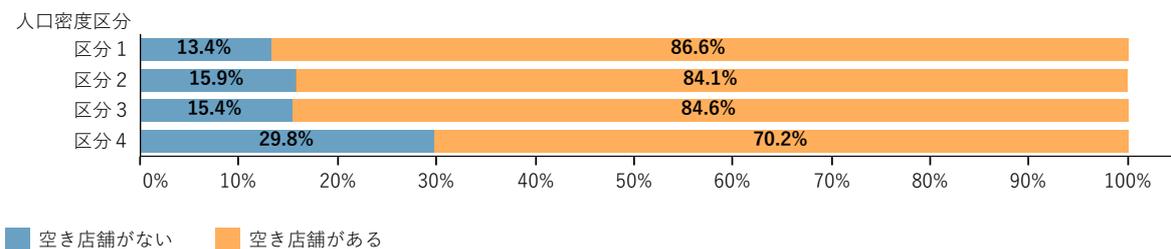
第2-2-4図①は、人口密度区分別に、空き店舗の有無を見たものであるが、全ての区分において、7割以上の商店街で「空き店舗がある」とい

う状況になっている。

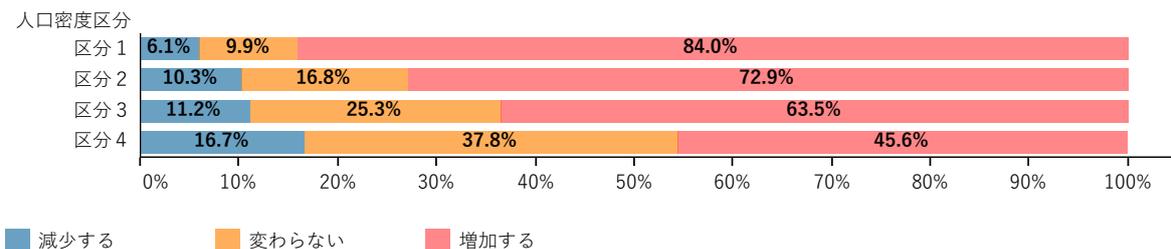
さらに、第2-2-4図②は、人口密度区分別に、今後の空き店舗数の見込みについて見たものであるが、人口密度の低い地域の商店街ほど、空き店舗数の増加が見込まれていることが分かる。

第2-2-4図 人口密度区分別に見た、空き店舗の状況

①空き店舗の有無



②今後の空き店舗数の見込み



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.①について、各人口密度区分の回答数(n)は以下のとおり。

区分1：n=157、区分2：n=441、区分3：n=641、区分4：n=2,258。

3.②について、各人口密度区分の回答数(n)は以下のとおり。

区分1：n=131、区分2：n=358、区分3：n=529、区分4：n=1,536。

4.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

第2-2-5図①は、各商店街が、空き店舗の地権者の状況についてどの程度把握しているかを見たものであり、約2割の商店街では、地権者の状況を30%未満しか把握できていないことが分かる。

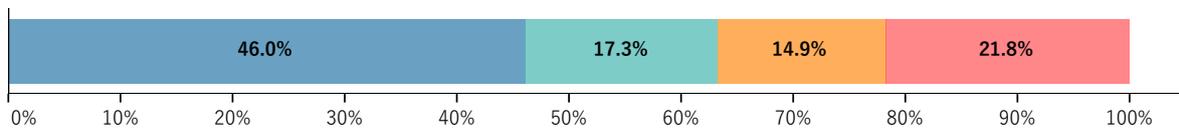
第2-2-5図②では、各商店街において、空き店舗の地権者で賃貸等の意思がないものがどの程度あるか見た。約2割の商店街では、賃貸等の意思

がない空き店舗地権者が80%以上となっていることが分かる。

このように、空き店舗については、商店街が地権者の状況をそもそも把握できていない状況や、地権者に賃貸等の意思がない状況が一定程度存在しており、商店街の新陳代謝を進める上での大きな課題となっていることが示唆される。

第2-2-5図 空き店舗の地権者についての状況

① 空き店舗地権者の状況をどの程度把握しているか



② 空き店舗地権者に賃貸等の意思がないものはどの程度あるか



■ 80%以上 ■ 50～80%未満 ■ 30～50%未満 ■ 30%未満

資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.①の回答数(n)は、n=2,468。

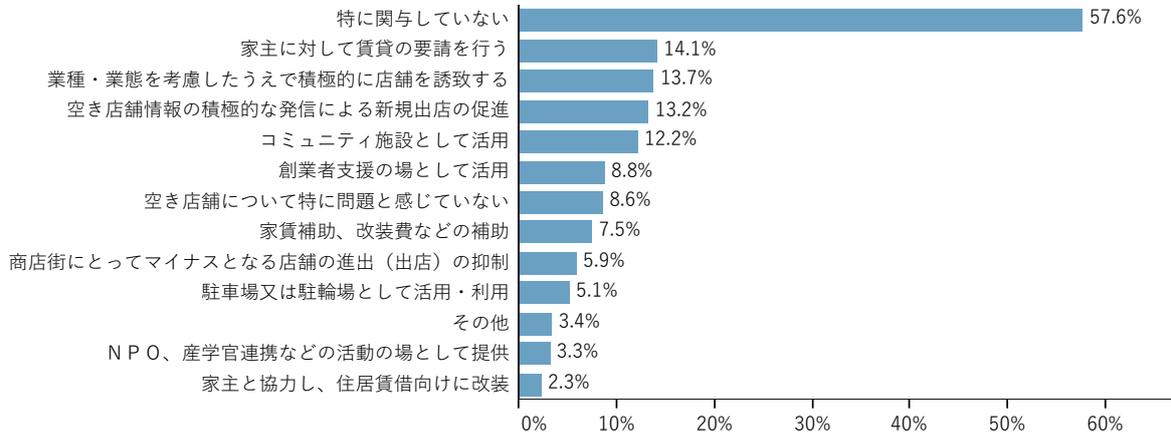
2.②の回答数(n)は、n=2,396。

3.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

第2-2-6図は、商店街が空き店舗対策として行っている、又は、行ってみたい取組について見たものであるが、「特に関与していない」が

57.6%を占めており、商店街として、空き店舗問題について十分な対策が検討・実行されていない実態が分かる。

第2-2-6図 空き店舗対策として行っている、又は、行ってみたい取組



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.回答数 (n) は、n=2,717。

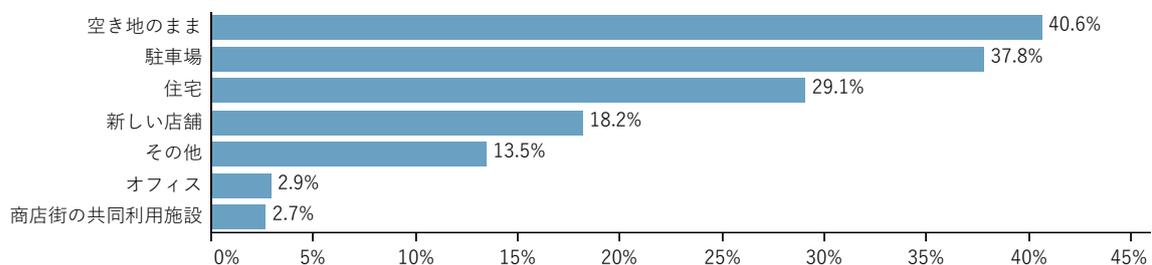
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

3.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

第2-2-7図は、空き店舗が解体・撤去された土地のその後の利用状況を見たものである。これを見ると、「空き地のまま」が最も多く40.6%、次いで「駐車場」が37.8%、「住宅」が29.1%となっていることが分かる。

空き店舗対策が十分になされなかった結果、その跡地が空き地のまま放置されたり、店舗やオフィス以外の住宅としての利用に変わってしまったりすることで、商店街の衰退に拍車がかかることが懸念される。

第2-2-7図 空き店舗が解体・撤去された土地のその後の利用状況



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.回答数 (n) は、n=2,512。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

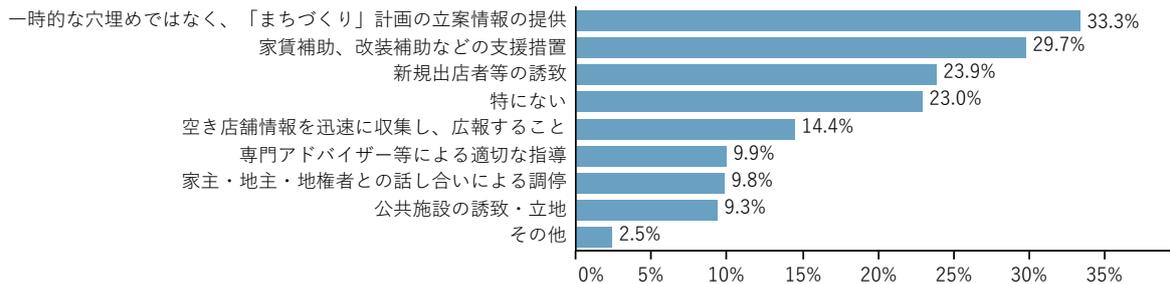
3.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

第2-2-8図は、空き店舗対策に必要な行政の支援について見たものである。これを見ると、「一時的な穴埋めではなく、『まちづくり』計画の立案情報の提供」と回答する商店街が、「家賃補助、改装補助などの支援措置」、「新規出店者等の誘致」との回答を上回って最も多くなっている。個

別店舗ごとの対策ではなく、各市区町村の「まちづくり」の計画の中に商店街をどう位置付けるか、という総合的な視点が重要であることが示唆される。

事例2-2-1は、自治体や商工団体と連携してまちづくりを行う商店街の事例である。

第2-2-8図 空き店舗対策に必要な行政の支援



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.回答数 (n) は、n=2,644。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

3.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

事例 事例2-2-1：大通り商店街

「市や商工会議所と連携し、まちづくりに取り組む商店街」

静岡県三島市の大通り商店街は、三嶋大社から三島広小路駅を結ぶ大通りに面する3つの商店会で組織され、現在も100を超える商店が集積しており、地域住民が利用する日用品店から観光客も利用する飲食・物販店まで多様な店舗がある。

大通り商店街は三島市が策定した「三島市商工業戦略アクションプラン」（平成27年8月策定）の策定作業に参画し、商業分野の方針決定に深く関わった。同商店街の店主たちは、大型商業施設の近隣への出店やECの台頭などによる若い世代・子育て世代の来街機会の減少を以前から肌で感じてはいたが、プランの策定のために市が行った調査で地域住民の商店街離れが明白になった。これを受け、2015年に、市と商店街が一体となり、『『みしまぐらし』の品格を高め、伝える店づくり』を目標に掲げ、①空き店舗対策、②店舗の差別化、③新しいまちづくり、④観光交流を広げるおもてなし、の四つの取組を実施した。

①空き店舗対策については、三島市では、指定した地域（同商店街も含まれている）で3か月以上空いている1階店舗への出店者に対し家賃12か月分（上限100万円）と改装費半額（上限150万円）を補助する制度を設けているため、こうした施策のPRを積極的に行うことや、空き店舗情報のタイムリーな発信に取り組んだ。

②店舗の差別化では、商店街独自の発案で「ゆでらかせいプロジェクト」を実施している。これは、ゆで落花生が「殻を破らず中身を柔らかく」したものであることにちなんで、「本業に捕らわれずに柔軟な発想で利用者に良い商品を紹介する」企画

である。本プロジェクトをきっかけに、商店街に不足している商品や新商品などを各店舗が積極的に販売する取組が進んだことで、買物客の利便性も高まっているという。

③新しいまちづくりでは、市が推進する「ガーデンシティみしま」事業に賛同し、店主が、花飾り設置の手伝いや花壇の手入れを行うなど、継続的にまちづくりをしていくための取組に協力している。

④観光交流を広げるおもてなしでは、観光客が、買物をしなくても気軽にお店に訪れられるよう、「ひやかし歓迎商店街」といったキャッチコピーで、商店街のPR活動を推進している。また、同商店街の701mの通りを歩行者天国にしたイベントも年3回行っており、地域住民から観光客まで多くの人々が来街している。

こうした様々な対策により、毎年実施している通行量調査で同商店街の休日の通行量は、平成27年の14,533人から令和元年の15,965人に約10%増加している。空き店舗も、多くの出店者により一時的になくなるまでになった。空き店舗の減少や新しいまちづくりは景観形成にも大きく影響し、来街者から「きれいな街」という声を多く聞くようになった。2017年には「県景観賞・最優秀賞」も受賞した。

本町小中島商栄会会長の佐野正典氏は、「空き店舗対策やガーデンシティみしまなど、事業の多くは三島市や三島商工会議所などのバックアップがあったからこそ取り組んでいるもの。引き続き、地域全体で連携して商店街の活性化に取り組みたい。若手が商店街活動に積極的に関与できるよう、今後も開けた商店街であるようにしたい。」と語る。



花飾りと景観



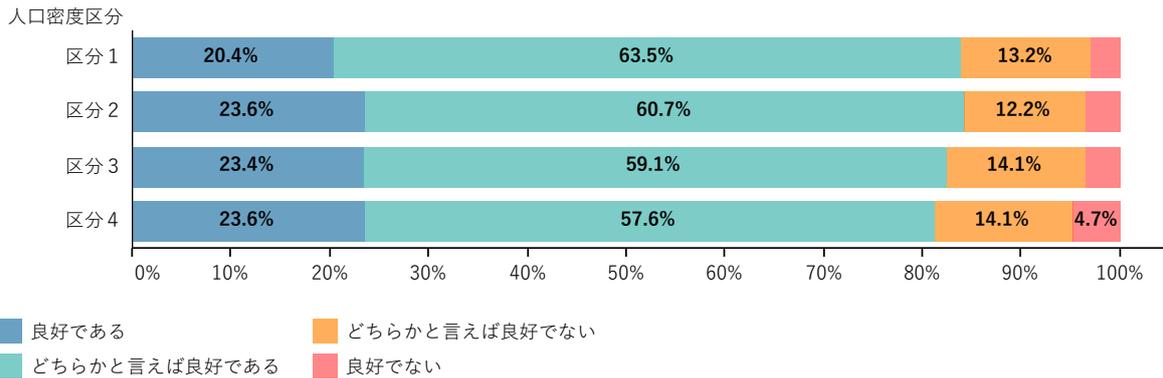
イベント開催時の賑わい

2 商店街の運営

第2-2-9図は、人口密度区分別に、商店街の組合員同士の連携・協力状況を見たものである。これを見ると、どの区分においても、「良好である」、

「どちらかと言えば良好である」と回答する商店街が8割以上を占めていることが分かる。

第2-2-9図 人口密度区分別に見た、商店街の組合員同士の連携・協力状況



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=167、区分2：n=458、区分3：n=667、区分4：n=2,369。

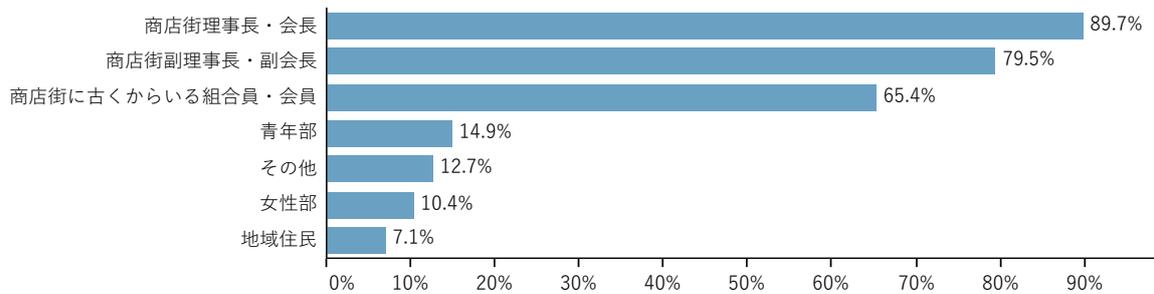
3.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

第2-2-10図は、商店街の運営や活動の内容をどのような人たちで決めているかについて見たものである。これを見ると、参加しているメンバー、

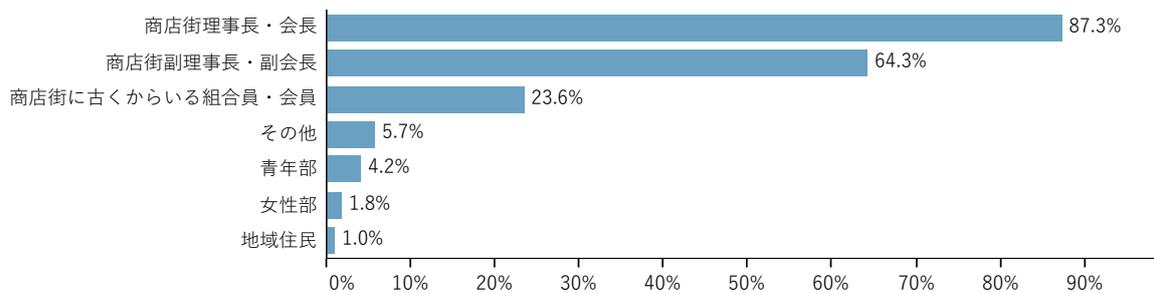
中心メンバー共に、「商店街理事長・会長」、「商店街副理事長・副会長」と回答している割合が高いことが分かる。

第2-2-10図 商店街の運営や活動の内容をどのような人たちで決めているか

①参加しているメンバー



②中心メンバー



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.①の回答数(n)は、n=3,642。

2.②の回答数(n)は、n=2,995。

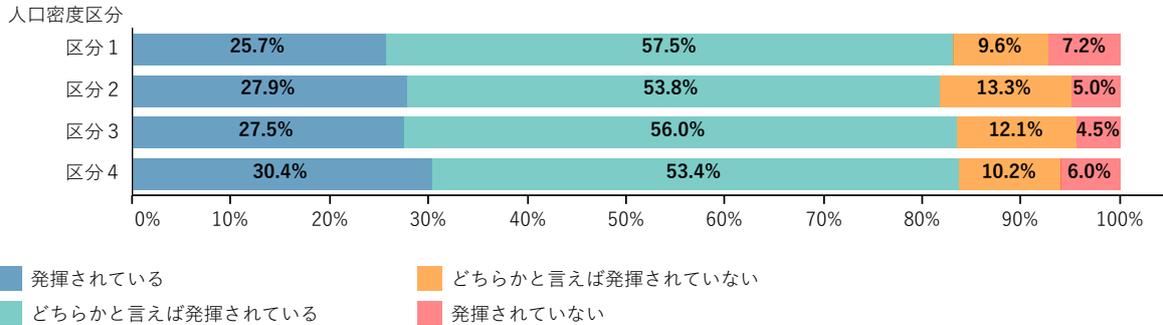
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

4.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

第2-2-11図は、人口密度区分別に、商店街として意思決定をする際のリーダーシップの発揮状況について見たものであり、全ての人口密度区分

において、「発揮されている」、「どちらかと言えば発揮されている」と回答する商店街が約8割を占めている。

第2-2-11図 人口密度区分別に見た、商店街で意思決定をする際のリーダーシップの発揮状況



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数(n)は以下のとおり。

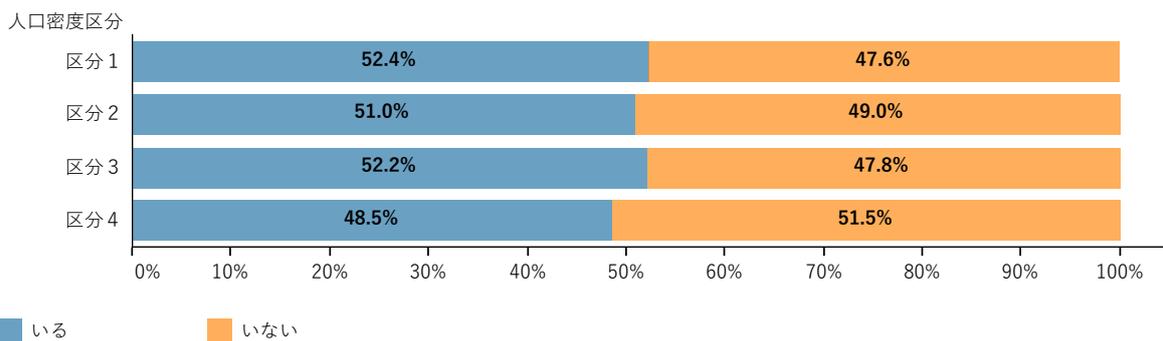
区分1：n=167、区分2：n=459、区分3：n=672、区分4：n=2,400。

3.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

第2-2-12図は、人口密度区分別に、商店街における次世代のリーダーの有無を見たものである。これを見ると、どの人口密度区分の商店街に

おいても、「いる」と回答した商店街は半数程度であることが分かる。

第2-2-12図 人口密度区分別に見た、商店街における次世代のリーダーの有無



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数(n)は以下のとおり。

区分1：n=166、区分2：n=459、区分3：n=672、区分4：n=2,398。

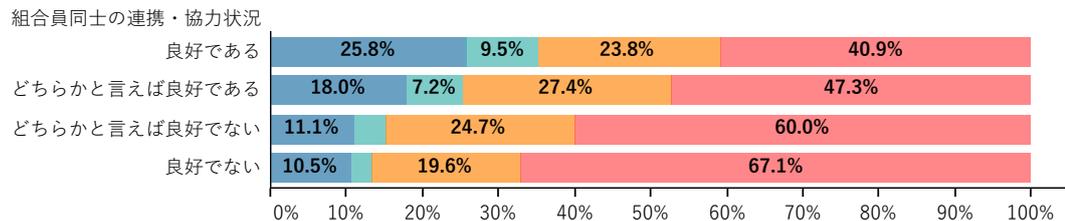
3.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

第2-2-13図は、以上で見てきた商店街の状況（商店街の組合員同士の連携・協力状況、商店街で意思決定をする際のリーダーシップの発揮状況、商店街における次世代のリーダーの有無）別に、商店街活性化に向けた事業計画・ビジョン等の策定状況を見たものである。これを見ると、組

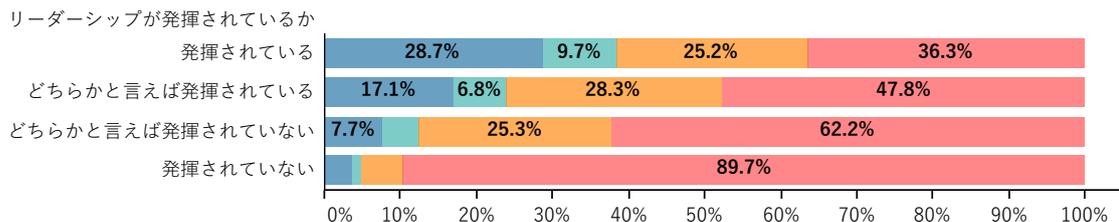
合員同士の連携・協力状況が良好な商店街、リーダーシップが発揮されている商店街、次世代のリーダーが存在する商店街ほど、事業計画・ビジョン等を策定している割合が高いことが分かる。

第2-2-13図 商店街の状況別に見た、商店街活性化に向けた事業計画・ビジョン等の策定状況

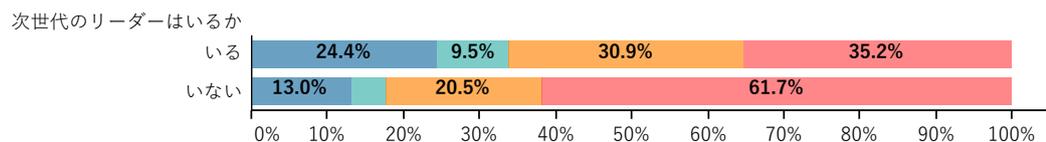
①組合員同士の連携・協力状況と事業計画・ビジョン等の策定状況



②商店街で意思決定をする際のリーダーシップの発揮状況と事業計画・ビジョン等の策定状況



③商店街における次世代のリーダーの有無と事業計画・ビジョン等の策定状況



■ 策定済み ■ 策定中 ■ 検討中 ■ 予定なし

資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.①について、回答数 (n) は以下のとおり。

良好である：n=802、どちらかと言えば良好である：n=1,969、どちらかと言えば良好でない：n=458、良好でない：n=143。

2.②について、回答数 (n) は以下のとおり。

発揮されている：n=996、どちらかと言えば発揮されている：n=1,841、どちらかと言えば発揮されていない：n=376、発揮されていない：n=185。

3.③について、回答数 (n) は以下のとおり。

いる：n=1,684、いない：n=1,203。

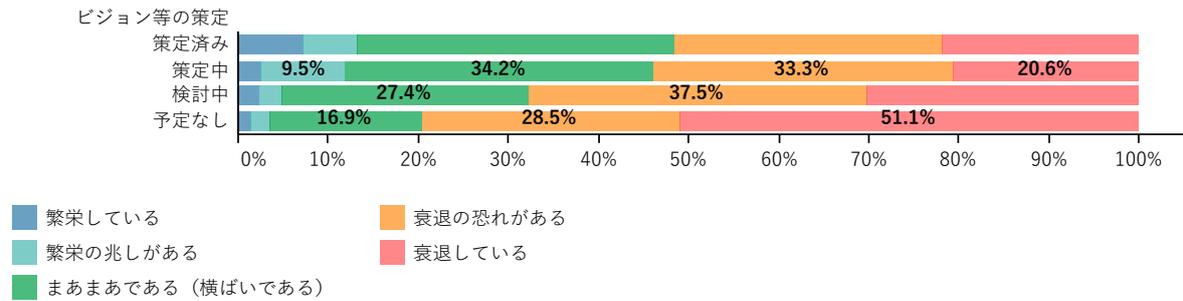
4.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

第2-2-14図は、商店街活性化に向けた事業計画・ビジョン等の策定状況と商店街のパフォーマンス（景況、来街者数、今後の空き店舗数の見込

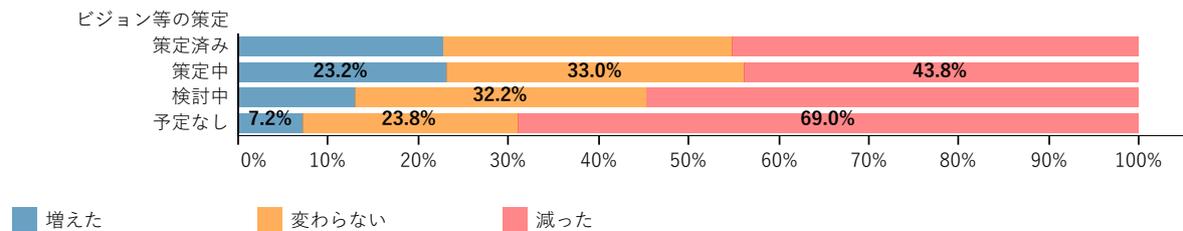
み）の関係を見たものである。これを見ると、事業計画・ビジョン等の策定に積極的な商店街ほど、そのパフォーマンスも良好であることが分かる。

第2-2-14図 商店街活性化に向けた事業計画・ビジョン等の策定と景況、来街者数、空き店舗数見込みの関係

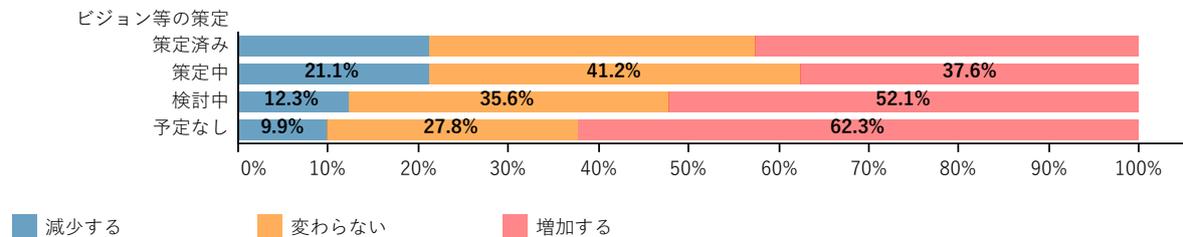
①事業計画・ビジョン等の策定と景況



②事業計画・ビジョン等の策定と来街者数



③事業計画・ビジョン等の策定と今後の空き店舗数の見込み



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.①について、回答数 (n) は以下のとおり。

策定済み：n=632、策定中：n=243、検討中：n=871、予定なし：n=1,643。

2.②について、回答数 (n) は以下のとおり。

策定済み：n=618、策定中：n=233、検討中：n=859、予定なし：n=1,585。

3.③について、回答数 (n) は以下のとおり。

策定済み：n=484、策定中：n=194、検討中：n=693、予定なし：n=1,239。

4.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

このように、商店街の活性化に向けては、商店街が一体となって事業計画やビジョン等を策定することが重要である。商店街全体で連携して事業を推進していくためには、組合員同士の連携・協力はもちろんのこと、強いリーダーシップや次世

代のリーダーの活躍が重要であることが示唆される。事例2-2-2や事例2-2-3は、まちづくり会社や地元の有志を中心としたリーダーシップにより、成功している商店街の事例である。

事例 事例2-2-2：株式会社油津応援団

「強いリーダーシップで地域住民を巻き込み、商店街の活性化に取り組む企業」

宮崎県日南市の株式会社油津応援団（従業員14名、資本金1,810万円）は、油津商店街の再生、活性化を目的として2014年3月に設立されたまちづくり会社である。当時、日南商工会議所の事務局長であった黒田泰裕氏と、日南市よりテナントミックスサポートマネージャー⁴として選出された木藤亮太氏、飲食店経営のプロでテナントミックスサポートマネージャーの選考委員であった村岡浩司氏の3名で設立した。

油津商店街は、広島東洋カープのキャンプ地になっている天福球場のすぐ近くにあり、日南市の人口がピークであった1960年代には80店舗あったものの、人口減少とともに店舗数が減り続け、2014年には28店舗まで減少。閑散とした商店街はますます人を遠ざけ、利用者の減少が収益の減少をもたらし、さらに店舗が減るといった負の循環に陥っていた。

このような状況の中、商店街再生に向けた多数の取組を実施。店主や住民らとの対話の機会づくりやイベントの開催といったソフト面の活動に加え、既存の施設・店舗のリノベーションといったハード面の取組にも着手した。2014年3月に、かつて市民の集いの場であった喫茶店をリノベーションした「ABURATSU COFFEE」（カフェ）をオープン。市民にとって懐かしい思い出の場と、油津にはなかったカフェスタイルがあいまって、市民や観光客が訪れる人気店となった。さらには、行政主体の多世代交流施設と民間主体の屋台村の建設・運営を同社が一体的に行う構想を掲げ、国の補助も受け、

2015年11～12月に、市民が使用できるスタジオや教室を完備したフリースペース「油津Yotten」、屋台村をコンセプトにした食の空間「あぶらつ食堂」、コンテナを利用したおしゃれなテナント「ABURATSU GARDEN」をオープンした。

これらの取組により、様々な市民が買い物や食事を楽しむだけでなく、交流施設を利用したイベント企画を持ち込むなど、昼夜を問わず多くの来街者でにぎわうようになり、一転して自由な空気感が漂う街へと変貌、ITベンチャーのサテライトオフィスの誘致にも成功し100名規模の雇用を生み出すなど、若者の雇用の場にもなった。その結果、2013年7月から2017年3月までの約4年間で、こうしたITベンチャーのサテライトオフィスも含めて目標の20店舗を超える29店舗の誘致に成功した。商店街の組合員も可能性を実感し、これまで以上に対話や議論が活発になるなど主体的な動きに変化してきている。

油津応援団の強いリーダーシップのもと、市民や関係者を巻き込み、時代に応じた新しいまちづくりを推進してきたことで、今では多様な人々がアイデアを出し積極的にまちづくりに関わるという連鎖が起り始めている。黒田氏は、「人が集まる拠点である『たまり場』をどうやって創るかが、商店街活性化の勘どころ。そのためには点で考える（空き店舗を埋める）のではなく、面で考える（まちづくりを行う）ことが重要であり、地域住民を巻き込むリーダーシップが必要である。」と語る。



油津 Yotten



商店街でのイベントの様子

4 2013年7月から2017年3月までの約4年間で日南市の中心市街地である油津商店街に新たに20店舗を誘致することを目標とした事業（テナントミックスサポート事業）において、リーダーシップをとり、事業を推し進めることを目的として、任命されたまちの再生請負人。

事例 事例2-2-3：雫石よしゃれ通り商店街

「全国初の取組『軽トラ市』を通じ、活気を取り戻す商店街」

岩手県雫石町にある「よしゃれ通り」商店街は45店舗（2020年3月時点）からなる商店街である。同商店街は、商店街の有志、農家など約20人で構成される「しずくしい軽トラ市実行委員会」（以下、「実行委員会」という。）を結成し、事務局機能を持つ商工会とも協力し全国初の取組となる「軽トラ市」を企画し、同商店街及び地域の活性化に率先して取り組んでいる。

同商店街は、古くは国道に面し、町民の生活の礎となる商店街であった。しかし、近くにバイパスができたことや、近郊に大手ショッピングモールが出店したことなどがあいまって、同商店街は衰退の一途をたどっていた。

これに危機感を覚えた雫石町は、現状を打破すべく、店主、観光協会会員、農協組合員、商工会会員等をメンバーとするワークショップを開催。ワークショップでは、同町は農業の町であり一家に一台軽トラックがあることに着目し、「軽トラックの荷台を店舗に見立てた農産物市を開催したらどうか」という意見が出た。出店者側にとっては車で乗り付けて撤収の負担も小さく、運営側にとってもスタッフの準備等に手間が掛からないということで、このようなユニークな市の開催に踏み切ることとなった。

「軽トラ市」は商店街を歩行者天国にし、新鮮な野菜や果物、海産物、工芸品など、自慢の品物をず

らりと軽トラックの荷台に並べて直接販売するものであり、2005年より開催している。開催日は、5～11月の第一日曜日で、一度の「軽トラ市」の出店台数は最大で60台、来場者は多いときで6,000人ほどである。当初は農家がほとんどの開催だったが、海産物や古着を販売する店舗のほか、軽トラック自体を売る中古車販売業者や、温泉回数券を販売する旅館業者など、バラエティに富んだ出店者が集うようになり、年々規模が拡大していった。また、「軽トラ市」の開催をきっかけに、雫石町や同商店街の知名度が向上し、平時の来街者数も増加するという波及効果も現れてきている。

このような実行委員会のリーダーシップと「軽トラ市」の取組が商店街の店主の姿勢も変えている。「軽トラ市」開催日には、通りがかりの人に声を掛けたり、普段とは違う商品を店頭で並べることで顧客の認知度を上げようとしたりする店舗が出てきた。ある刃物店の店主は、店頭で刃物研ぎの実演を行ったり、豊富な品揃えを販売ワゴンでアピールしたりもしている。

実行委員会委員長の相澤潤一氏は、「軽トラ市を開催しなければ商店街は衰退し続けていたかもしれない。他方、目的はあくまでも商店街の活性化なので、軽トラ市に固執せず今後も実行委員会の中で様々なアイデアを生み出していきたい。」と語る。



軽トラ市の様子



実行委員会の朝礼の様子

コラム

2-2-1

地域経済分析システム（RESAS）と
データを活用したまちづくり

本コラムでは、政府が提供している地域経済分析システム（以下、「RESAS」という。）と、データを活用したまちづくりについて紹介する。

1. RESASの概要

RESASは、経済産業省と内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）が提供しているシステムである。地域経済に関わる様々なビッグデータを収集し、分かりやすく「見える化」することで、地域の現状の正確な把握や施策の検討を情報面から支援している。2015年4月に提供を開始し、現在は8マップ81メニューの閲覧が可能となっている。（URL：<https://resas.go.jp/>）

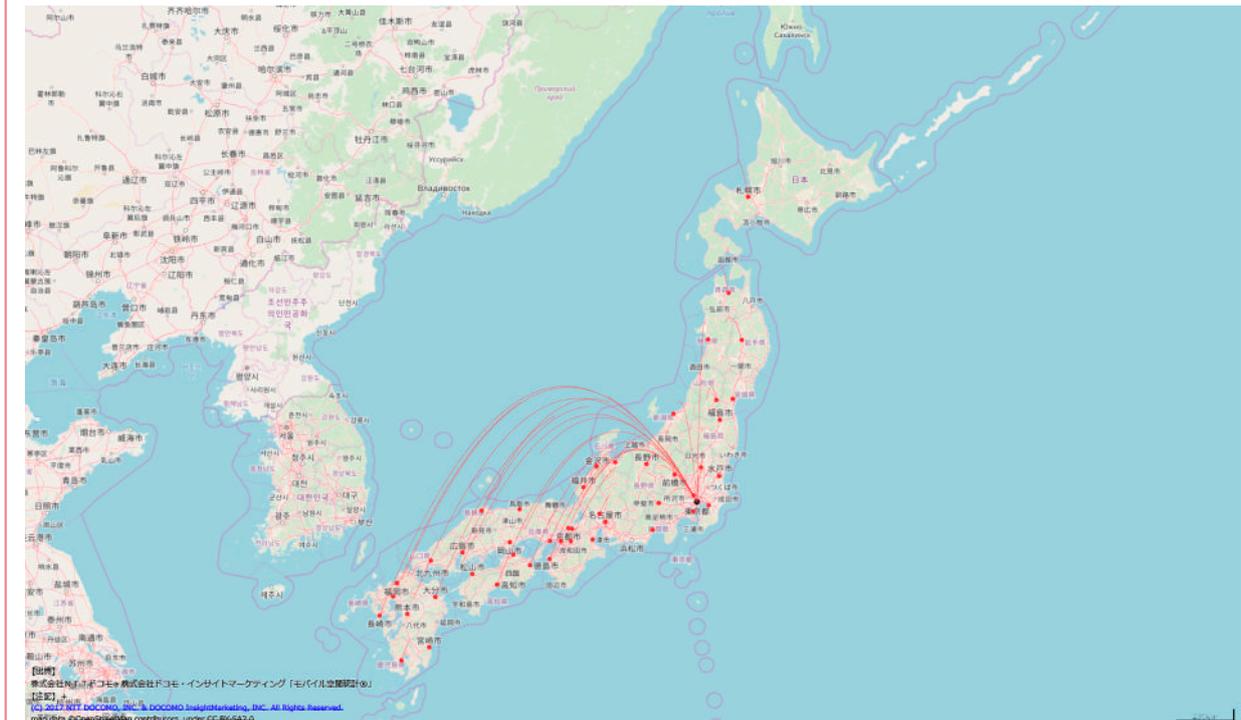
コラム2-2-1①図 RESASに搭載されているメニューの概要



2. まちづくりマップについて

RESASに搭載されているマップのうち「まちづくりマップ」では、①ある市区町村に滞在している人がどこの市区町村から来ているかについて、平日・休日別、時間帯別、性別、年齢別に把握することができる「From-to分析（滞在人口）」、②流動人口の500mメッシュ単位の集積を、月別、平日・休日別、時間帯別に把握することができる「流動人口メッシュ」、③市区町村内の建物件数を建物種別、事業所種別、階数、面積別に確認できる「建物利用状況」など、地方自治体等のまちづくり戦略の立案に資する各種メニューを搭載している。

コラム2-2-1②図 「From-to分析（滞在人口）」の表示画面例

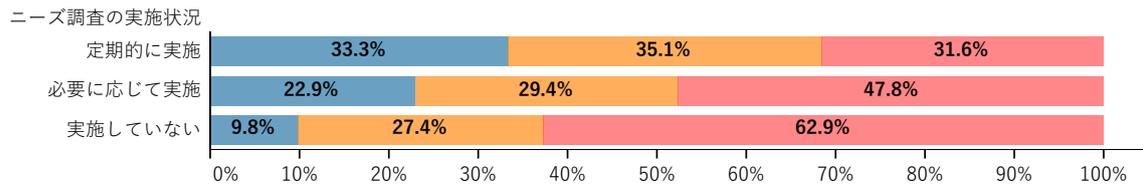


3. データを活用したまちづくりについて

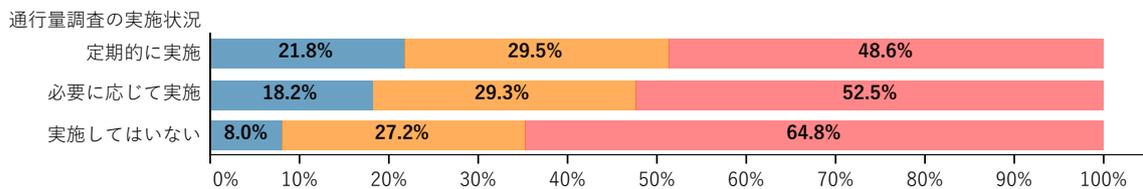
第2-2-14図で見たように、商店街・中心市街地の活性化に向けては事業計画・ビジョン等の策定が重要である。そして、事業計画・ビジョン等を策定する上では、データに基づいた現状の把握が必要不可欠である。コラム2-2-1③図は、商店街におけるニーズ調査、通行量調査の実施状況と来街者数の関係を見たものであるが、こうした調査を実施している商店街ほど来街者数も増加傾向にあることが分かる。

コラム2-2-1③図 商店街におけるニーズ調査、通行量調査の実施状況と来街者数の関係

① ニーズ調査の実施状況と来街者数



② 通行量調査の実施状況と来街者数



直近3年間の来街者数の変化

■ 増えた ■ 変わらない ■ 減った

資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

(注)1.①について、回答数(n)は以下のとおり。

定期的実施：n=114、必要に応じて実施：n=582、実施していない：n=2,856。

2.①について、「その他」と回答した者(n=48)は除いている。

3.②について、回答数(n)は以下のとおり。

定期的実施：n=623、必要に応じて実施：n=724、実施していない：n=2143。

4.②について、「その他」と回答した者(n=108)は除いている。

5.既に解散したものと、連合会組織は除いている。

商店街・中心市街地の活性化に関わる事業者、エリアマネージャー、地方自治体などのデータの活用を後押しするため、経済産業省では「中心市街地活性化に向けた評価ガイドブック」を作成している。本ガイドブックでは、RESASなどを用いた分析手法に加え、アンケート調査や歩行量調査の実施方法についても紹介しており、是非御参照いただきたい。

第2節 地域における生活インフラと小規模事業者

本節では、住民アンケート調査の結果から、地域住民が抱える消費活動上の課題を明らかにし、住民にとって必要な生活インフラ機能の維持に向

けて、小規模事業者が果たすべき役割について考察する。

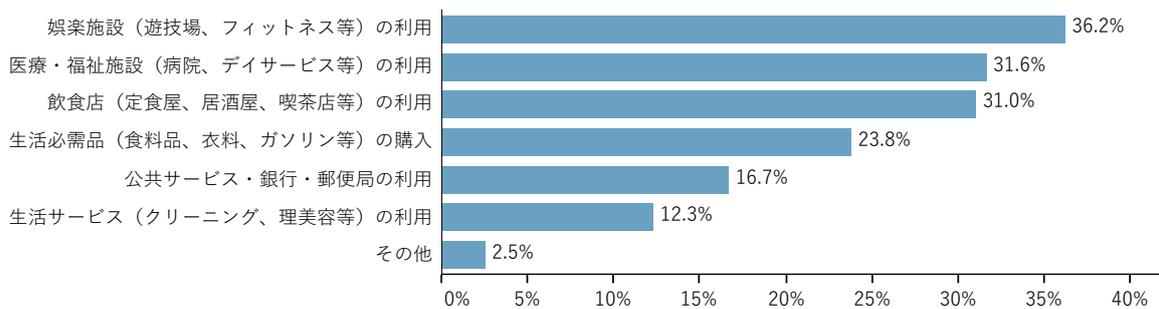
1 地域住民が抱える消費活動上の課題

① 地域住民の生活における不便さ

第2-2-15図は、住民に対して、生活を行う上で不便を感じていることについて確認したものである。ここから、住民の36.2%が「娯楽施設の利

用」に、31.6%が「医療・福祉施設の利用」に、31.0%が「飲食店の利用」に、23.8%が「生活必需品の購入」にそれぞれ不便を感じていることが分かる。

第2-2-15図 生活を行う上で不便と感じていること



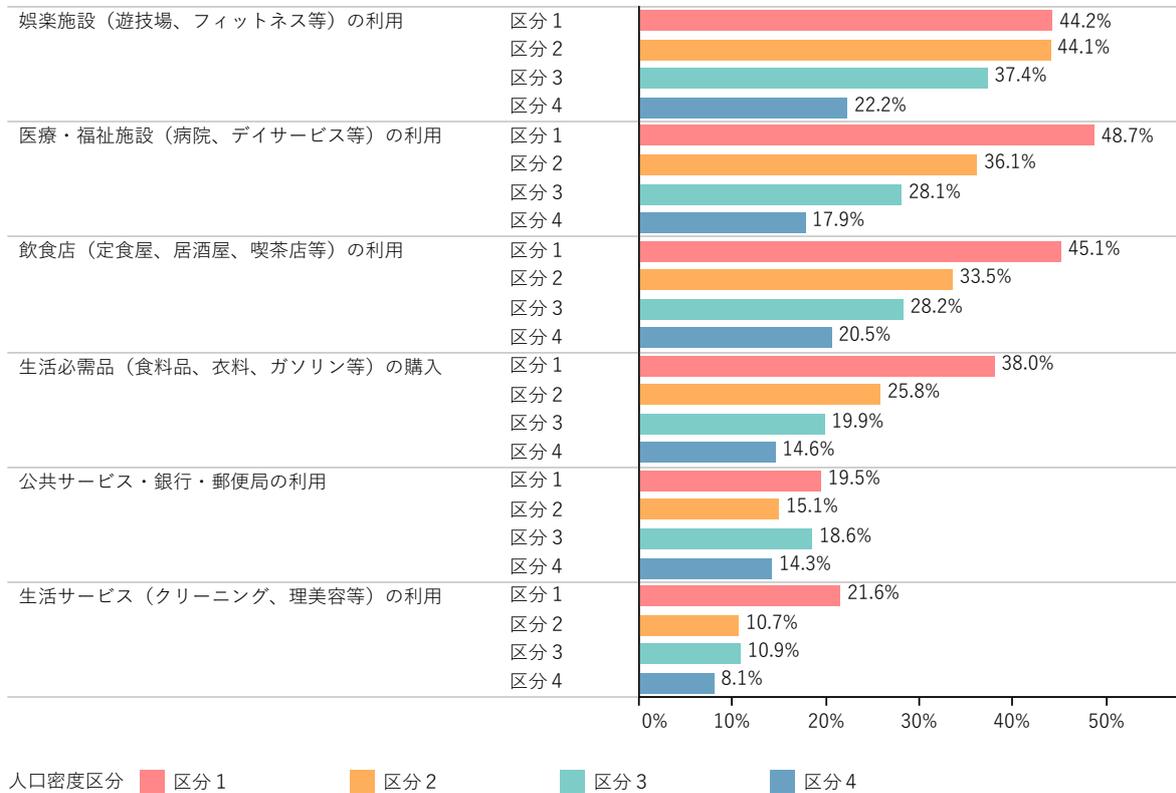
資料：みずほ情報総研（株）「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.回答数（n）は、n=4,000。

第2-2-16図は、これを人口密度区分別に見たものであるが、人口密度が低い地域の住民ほど、不便さを感じている割合が高い傾向にあることが分かる。

第2-2-16図 人口密度区分別に見た、生活を行う上で不便と感じていること



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

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

3.各人口密度区分ごとの回答者数（n）は下記のとおり。区分1：n=856、区分2：n=995、区分3：n=1,020、区分4：n=1,129。

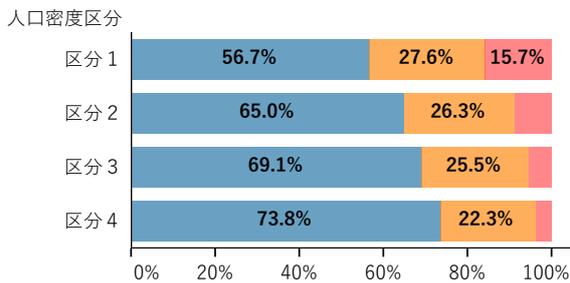
②各種店舗への移動時間

第2-2-17図は、人口密度区分別に、住民が最も頻繁に利用する各種店舗（生活必需品を扱う店舗、生活サービスを提供する店舗、医療・福祉施設、飲食店、娯楽施設）への移動時間を見たものである。これを見ると、どの種類の店舗について

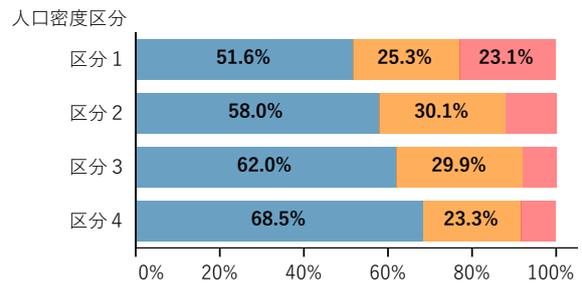
も、人口密度が低い地域ほど、「15分未満」と回答している割合が総じて低くなる傾向が見て取れ、日常利用している店舗への移動に時間がかかっていることが分かる。このような長い移動時間が、人口密度が低い地域の住民が生活に不便さを感じている一つの要因であると考えられる。

第2-2-17図 人口密度区分別に見た、各種店舗への移動時間

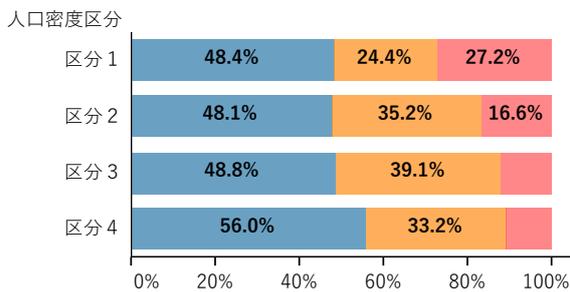
①生活必需品を扱う店舗



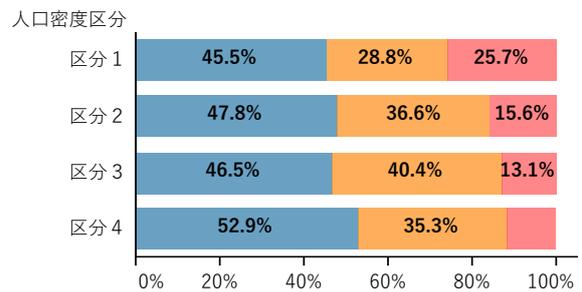
②生活サービスを提供する店舗



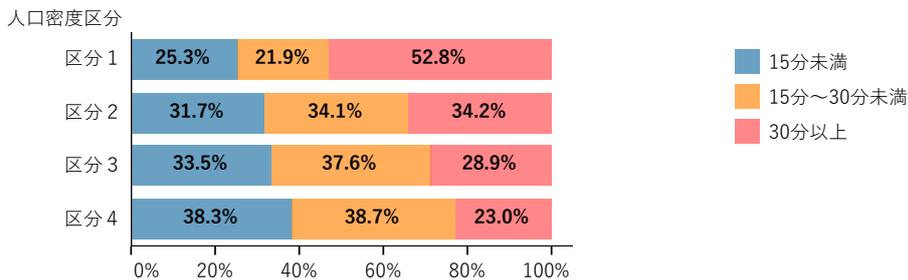
③医療・福祉施設



④飲食店



⑤娯楽施設



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

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

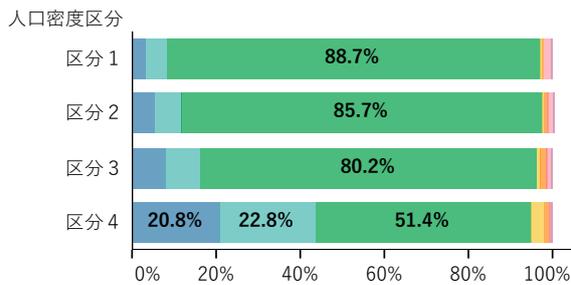
区分1：n=833、区分2：n=971、区分3：n=1,002、区分4：n=1,092。

第2-2-18図は、各種店舗を利用する際に、どのような移動手段を用いているかを、人口密度区分別に見たものであり、どの種類の店舗において

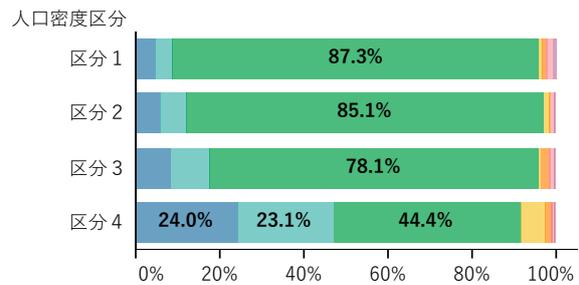
も、人口密度が低い地域ほど、「自家用車」を用いている割合が総じて高いことが分かる。

第2-2-18図 人口密度区分別に見た、各種店舗への移動手段

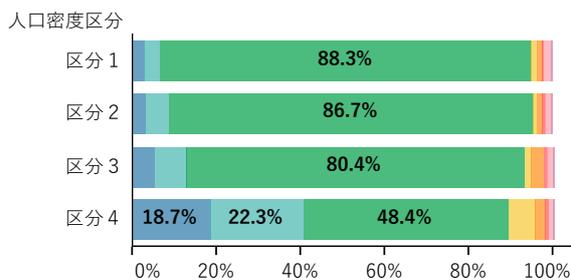
①生活必需品を扱う店舗



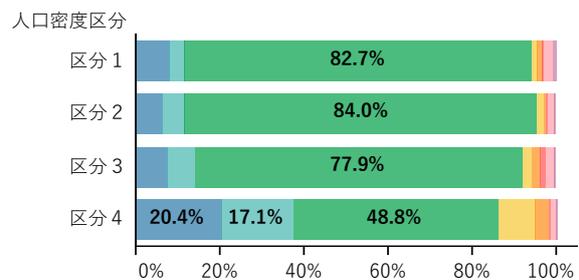
②生活サービスを提供する店舗



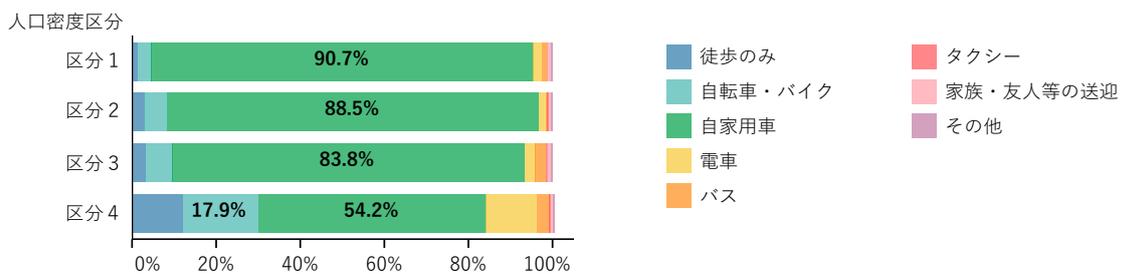
③医療・福祉施設



④飲食店



⑤娯楽施設



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

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=833、区分2：n=971、区分3：n=1,002、区分4：n=1,092。

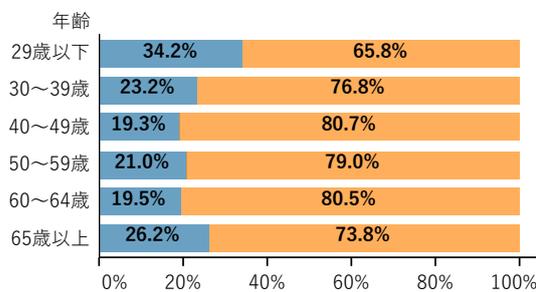
第2-2-19図は、各種店舗を利用する際の移動手段を、年齢別に見たものであるが、どの種類の店舗においても、「29歳以下」と「65歳以上」において、「自家用車以外」と回答している割合が高いことが分かる。

更なる高齢化の進行により、自家用車を使用しない住民が増加していく可能性もある中、地域住民の買物やサービスの利用環境をどのように維

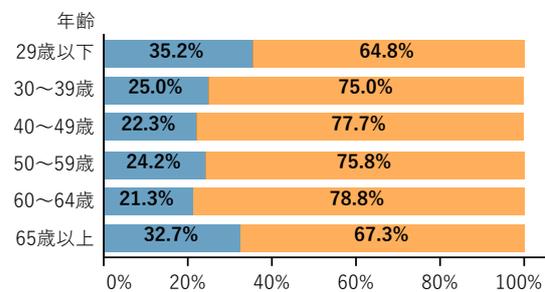
持・整備していくのかという点は、今後の課題となってくると考えられる。これに対しては、事例2-2-4、事例2-2-5のように、移動販売も含めて地域における生活インフラを維持するための取組や、事例2-2-6のように、MaaS (Mobility as a Service) を活用した課題解決の取組が重要となってくるといえよう。

第2-2-19図 年齢別に見た、各種店舗への移動手段

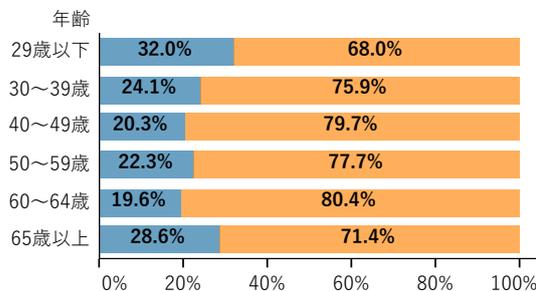
①生活必需品を扱う店舗



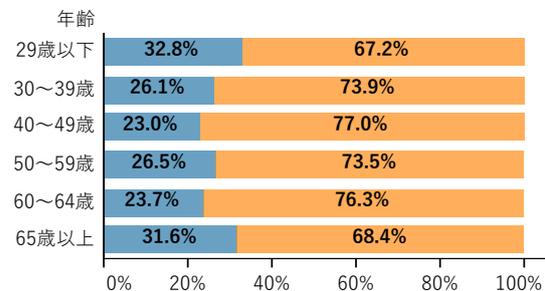
②生活サービスを提供する店舗



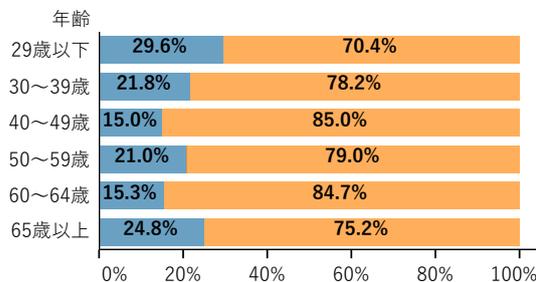
③医療・福祉施設



④飲食店



⑤娯楽施設



自家用車
自家用車以外

資料：みずほ情報総研（株）「普段の生活と地域とのつながりに関するアンケート」

(注)1.各年齢の回答数（n）は以下のとおり。

29歳以下：n=767、30～39歳：n=784、40～49歳：n=781、50～59歳：n=615、60～64歳：n=169、65歳以上：n=782。

事例 事例2-2-4：一般社団法人かわかみらいふ

「村の存続に向け、地域住民自ら生活インフラの維持に取り組む団体」

奈良県川上村の一般社団法人かわかみらいふ（従業員26名）（以下、「同法人」という。）は、ガソリンスタンドや移動スーパーなどの運営を通じて、村民が安心して暮らせる生活インフラを維持することを目的とした組織である。

川上村では1955年の約8千人をピークに、2015年には約1,300人にまで人口が落ち込んでいた。こうした状況に危機感を感じた村役場の有志が集まり、勉強会を開催して人口減少の詳細を分析した。そこで明らかとなったのは、若者だけではなく、高齢者も村から流出しているということであった。村そのものの存続すら危ぶまれる中、スーパーやコンビニがない村で人口減少に歯止めをかけるためには、まずは生活インフラの維持が最優先であると考え、村が中心となって2016年7月に同法人を設立した。

同法人では、主にガソリンスタンドや移動スーパーの運営、コープ商品の宅配事業、ふれあい交流カフェなどの運営を行っている。ガソリンスタンド事業では、後継者不在で廃業の危機に直面した村唯一のガソリンスタンドを譲り受けて運営しており、灯油の配達サービスや村民割引等も行っている。移

動スーパーの運営及びコープ商品の宅配事業は、村民とのコミュニケーションを重視するため、一人が荷下ろし、もう一人が顧客への対応という二人体制で実施している。ふれあい交流カフェでは、同法人の職員が常駐し、カフェの営業やサークル活動を実施するなど、日々村民が集まる場所となっている。さらに、看護師や歯科衛生士の巡回診療サービスを開始するなど、順次必要とされるサービスを拡充している。

また、同法人の取組をきっかけに、村民の間でコミュニケーションが生まれ、住民同士の助け合いや地域の見守り活動の充実にもつながっているという。

同法人の今後について、事務局長の三宅氏は、「村民の困りごとを解決できる手段があれば、現在の事業にとどまらず積極的に採用したい。」と語る。さらに、「かわかみらいふは、営利事業による収益と、行政からの見守りや生活支援の委託事業により運営しているが、その成果も数値化し、さらに地域住民とともに持続可能な経営を目指したい。」とも話す。



川上村の集落



運営するガソリンスタンド



冬の移動販売の様子

事例

事例2-2-5：株式会社パティフ・プラス（かもmart）

「地域住民の食の生活基盤を下支えすると同時に、住民同士の交流の場を提供する企業」

島根県雲南市の株式会社パティフ・プラス（従業員4名、資本金280万円）は、車での移動が困難な住民に飲食料品を供給するマイクロスーパー（以下、「かもmart」という。）を運営しているまちづくり企業である。

同市の加茂中地区は、出雲空港から車で30分圏内であり、昭和の終わり頃までは中心市街地としてにぎわっていたが、商店街の飲食料品店が2007年までにすべて閉店・移転するなど、近年は買物弱者問題が顕在化していた。こうした状況に対する危機感から、商工会員ら40名と地域住民で地域活性化策を話し合う「加茂家の大家族会議」を開催。会議は2015年（平成27年）4月からの約2年間で5回開催され、地域住民の生活基盤を支えるための様々な方策について議論がなされた。

同地区で洋服店を営んでおり、同会議に参加していた青木隆史氏は、雲南市商工会加茂支部長としての使命感から自身で代表取締役となり少数の利用者の需要を満たすため、全日本食品株式会社（全日食チェーン）に委託して、生鮮品や飲料、酒類、生活雑貨など約800点をそろえた。特に、域内で購入不可能となっていた文房具や総菜なども、住民の声を

踏まえて販売している。さらに、当該地区は半径2km程度のエリアであることから、店舗までの移動が困難な住民向けに、週に3回の移動販売も行っている。移動販売を通じて個々の住民の声を丁寧に拾い上げる取組は、地区内のパトロールも兼ねた社会的価値の高い取組であるとも評価されている。

売り場に設けられた交流スペースでは、イートインスペースとしての利用のほか、塾帰りの学生が親の迎えを待ったり、毎週水曜日にこのスペースを活用したカフェをオープンするなど、地域住民が集う場になっている。2階にも、最大80名収容可能なスペースを設け、地域住民が会議（自治会や各種役員会）や講演会、忘年会等を開催する際に用いられている。

このような取組の一方で、店舗を存続させるためにも、十分な利益の獲得が最大の課題となっており、移動販売のエリア拡大や、加茂地区の特色を出した商品の開発に向けた検討を進めている。「かもmartの開業から2年半程度だが、徐々に人が集まる場が形成されつつある。生活基盤と交流の場という経済的、社会的価値を今後も提供していきたい。」と青木社長は語る。



品揃えが豊富な店内



移動販売の様子



売り場に設けられた交流スペース

事例 事例2-2-6：三重県菟野町^{こものちょう}

「郊外・過疎地域の移動手段の確保と利便性の向上を目指し、MaaSの実証実験に取り組む自治体」

人口約4万人の三重県菟野町では、菟野町地域公共交通会議、株式会社NTTドコモ（以下、ドコモという。）とともに、国土交通省「新モビリティサービス推進事業（先行モデル事業）」の取組の一つとして、「おでかけこもの実証実験」を2020年1月15日から2月29日まで実施した（サービス自体は以降も継続）。

同町は人口約4万人の町であり、民間・公共施設が集約されている南部と、集落が分散している北部に分かれている。公共交通機関の利用が多い南部に比べ、北部ではマイカー文化が定着しているが、高齢化が進んでいく中で、公共交通機関の利便性向上が課題となっていた。そこで同町では、2018年からのりあいタクシーの運行を開始。北部と南部のエリア間の移動をコミュニティバス、それぞれのエリア内の移動をのりあいタクシーが受け持つ体制を構築したが、①のりあいタクシーについて、経路の最適化や配車が非常に困難で、業務負担が想定以上に大きい、②病院やショッピングセンターといった目的地に移動する際に必要となる、のりあいタクシーからコミュニティバスへの乗り換えが非常に不便である、といった問題も生じていた。

同町では、これらの課題を解決するMaaS（Mobility as a Service）の実用化に向け、「おでかけこもの実証実験」として、①AIを活用することによるのりあいタクシーの配車最適化・業務効率化、②乗り換えの利便性向上に資する経路検索システムの構築の2点に取り組んだ。

前者については、ドコモの「AI運行バス」を利

用して、AIを用いた最適ルート構築、のりあいタクシーの予約受付と配車オペレーションのシステム化を行った。これにより、のりあいタクシーの「乗り合い率⁵」は、システム導入前の約8%から約13%に向上した。また、システムを利用することで、最適な乗り合わせ等の配車がされるようになり、オペレーターの業務負担の軽減につながっている。

後者については、鉄道、コミュニティバス、のりあいタクシーの複合経路検索を1つのWEBサイトで提供するシステムを開発。乗換ルートが容易に検索できるようになった一方で、高齢者など経路を「検索」する習慣がない住民も多いという課題や、出発地と目的地のフォームにバスの停留所名やのりあいタクシーの乗降場所名を入力しなければならないという課題も明らかとなった。

実証実験終了後も同サービスは継続していることから、公共交通機関利用者の増大、特に乗換利用の増大が期待される。今後は、町外からの観光客も訪れやすくするため、公共交通の更なる充実を図っていくという。菟野町総務課安全安心対策室の瀧見室長は、「今回の実証実験を通じて明らかとなった課題も踏まえて、各システムの更なる利便性向上を図るとともに、菟野町商工会とも協力しながら、住民の生活を支えている商店などにものりあいタクシーの乗降場所を拡大できるよう検討を進める。さらに、菟野町には開湯1,300年を迎えた『湯の山温泉』があることから、住民のみならず観光客も使えるような仕組みの検討も進める。」と展望を語る。



WEBアプリ（経路検索システム）の画面



WEBアプリについての住民説明会の様子

5 ここでの乗り合い率とは、総運行回数に対する乗降場所または降車場所が異なる複数人が同時に乗車した運行回数の割合をいう。

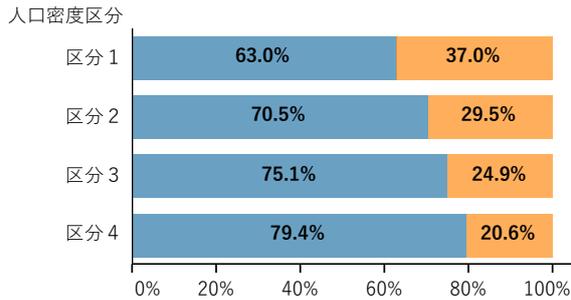
③各種店舗を利用している理由

第2-2-20図は、最も頻繁に利用している各種店舗が最寄りの店舗であるかどうかの割合を、人口密度区分別に見たものである。これを見ると、

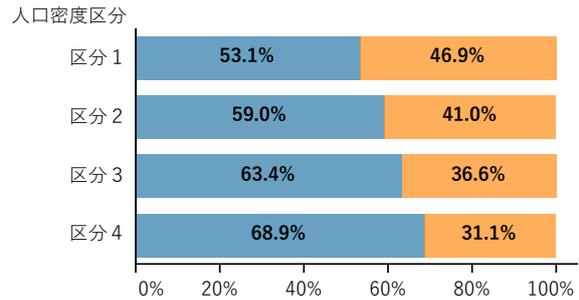
どの種類の店舗についても人口密度が低い地域ほど、最寄りでない店舗を利用している住民の割合が総じて高くなっていることが分かる。

第2-2-20図 人口密度区分別に見た、頻繁に利用している各種店舗が最寄りかどうかの割合

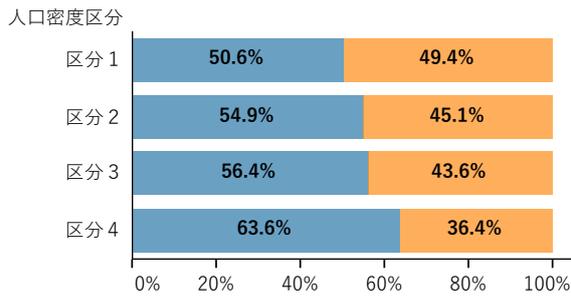
①生活必需品を扱う店舗



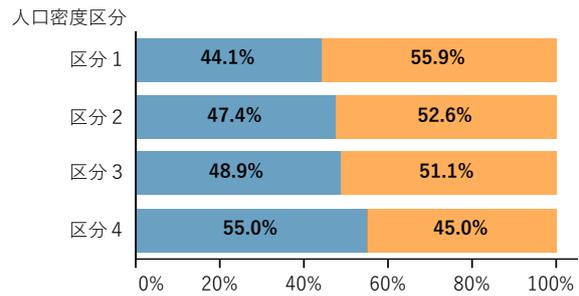
②生活サービスを提供する店舗



③医療・福祉施設



④飲食店



⑤娯楽施設



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

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=833、区分2：n=971、区分3：n=1,002、区分4：n=1,092。

第2-2-21図は、人口密度区分別の各種店舗を利用している理由を、最寄りの店舗を利用している住民と利用していない住民とに分けて見たものである。

最寄りの店舗を利用している住民について見ると、どの種類の店舗においても、「自宅から近く利便性が高いため」と回答している割合が高いことが分かる。

他方で、最寄りの店舗を利用していない住民について見ると、「価格が安いため」、「商品の品揃えやサービスが豊富なため」、「商品・サービスの質が高いため」、「高い専門性があるため」などが高い割合を占めており、各種店舗の経営方針やノ

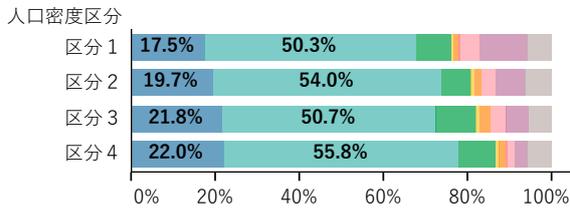
ウハウによる部分に魅力を感じていることが推察される。

また、最寄りの店舗を利用していない住民は、最寄りの店舗があるにも関わらず、「他に選択肢がないため」と回答している割合も高く、この傾向は人口密度が低い地域ほど強い。ここからは、必ずしも積極的ではない理由で、身近な住民の需要が他店に流れてしまっている可能性が示唆される。

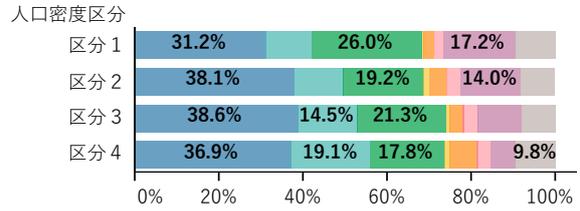
地域の小規模事業者にとっては、まずは、より身近な住民の需要をしっかりと確保することが重要と言えるのではないだろうか。

第2-2-21図 人口密度区分別に見た、各種店舗を利用している理由

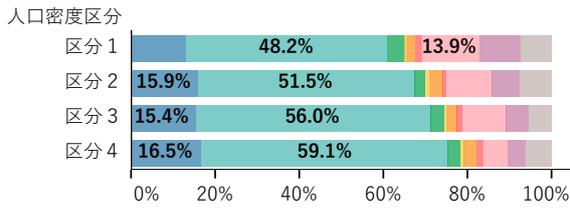
①生活必需品を扱う店舗（最寄りを利用している者）



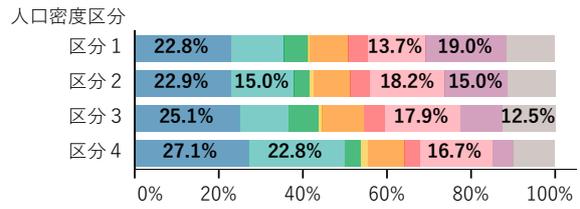
②生活必需品を扱う店舗（最寄りを利用していない者）



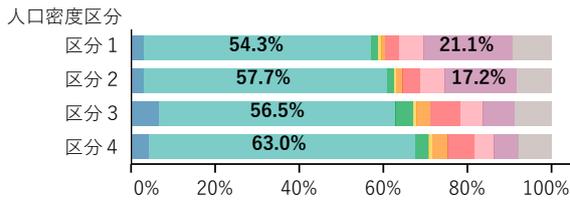
③生活サービスを提供する店舗（最寄り）



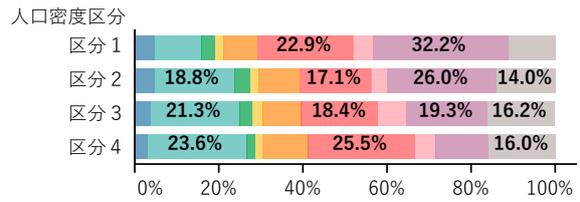
④生活サービスを提供する店舗（最寄りでない）



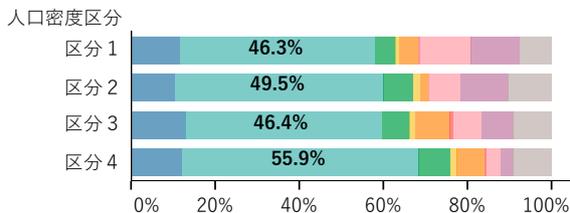
⑤医療・福祉施設（最寄り）



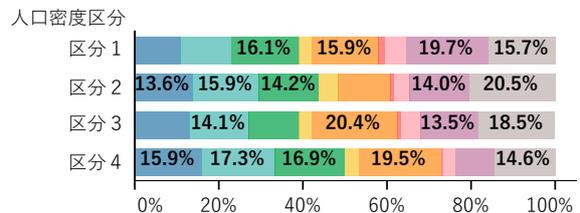
⑥医療・福祉施設（最寄りでない）



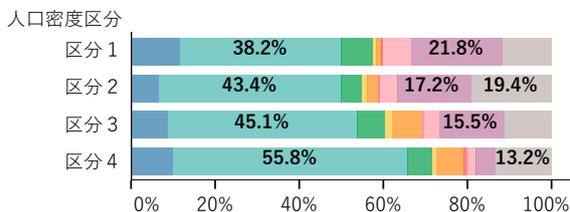
⑦飲食店（最寄り）



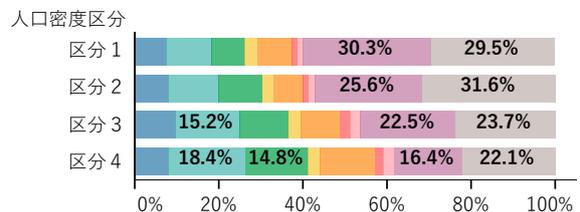
⑧飲食店（最寄りでない）



⑨娯楽施設（最寄り）



⑩娯楽施設（最寄りでない）



- 価格が安い
- 商品・サービスの質が高いため
- 左記に当てはまるものはない
- 自宅から近く利便性が高い
- 高い専門性（技術・ノウハウ）がある
- 商品の品揃えやサービスが豊富なため
- 店主・従業員との関係が深い
- 商品・サービスの独自性が高いため
- 他に選択肢がない

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

（注）1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=833、区分2：n=971、区分3：n=1,002、区分4：n=1,092。

コラム

2-2-2

人口密度区分別に見た、各種店舗の立地状況

本コラムでは、各種店舗（生活必需品を扱う店舗、生活サービスを提供する店舗、飲食店、娯楽施設）の立地状況について、人口密度区分別に確認する。

コラム2-2-2①図は、生活必需品を扱う店舗について、コラム2-2-2②図は、生活サービスを提供する店舗、飲食店、娯楽施設について、事業所密度⁶と人口10万人当たり事業所数⁷を、人口密度区分別に見たものである。

これを見ると、どの店舗・施設についても、人口密度が低い地域ほど、事業所密度も低くなっていることが分かる。

一方で、人口10万人当たり事業所数で見ると、店舗・施設によって傾向が異なる。具体的には、「百貨店、総合スーパー」、「映画館」、「フィットネスクラブ」などでは、人口密度が低い地域ほど、人口10万人当たり事業所数も少なくなる傾向が見られるが、生鮮3品を扱う店舗や「ガソリンスタンド」、「理容業」、「美容業」、「食堂、レストラン（専門料理店を除く）」などにおいては、人口密度が低い地域ほど、人口10万人当たり事業所数が多くなっている。

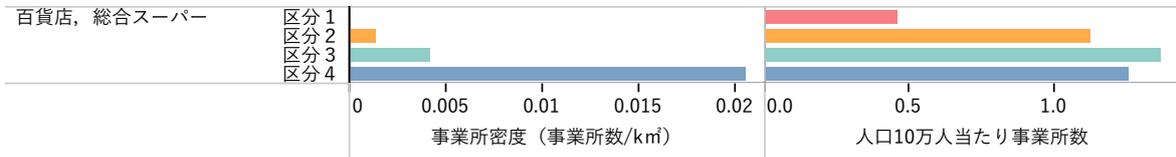
ここからは、日常生活における利用頻度が高く、より住民の「身近」にあることが求められる店舗・施設ほど、人口が少ない地域であっても、相対的に多く立地しているといった実態を読み取ることができる。他方で、人口当たりの事業所数が多いということは、事業所当たりの人口が少ないということでもあり、人口減少が更に進んでいく中で、地域住民の生活を支える小規模事業者においては、需要の確保が大きな課題となってくることも示唆される結果といえよう。

6 ここでいう事業所密度（事業所数/km²）とは、各人口密度区分における当該業種の事業所数の合計を、各人口密度区分における市区町村の面積の合計で割ったものをいう。

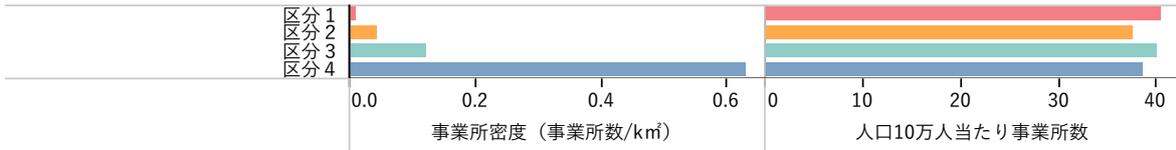
7 ここでいう人口10万人当たり事業所数とは、各人口密度区分における当該業種の事業所数の合計を、各人口密度区分における市区町村の総人口の合計（10万人単位）で割ったものをいう。

コラム2-2-2①図 人口密度区分別に見た、各種店舗の立地状況（生活必需品を扱う店舗）

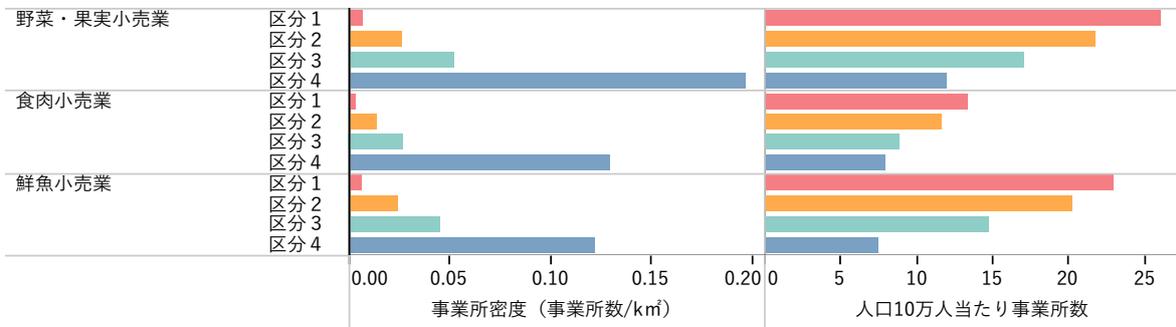
①百貨店、総合スーパー



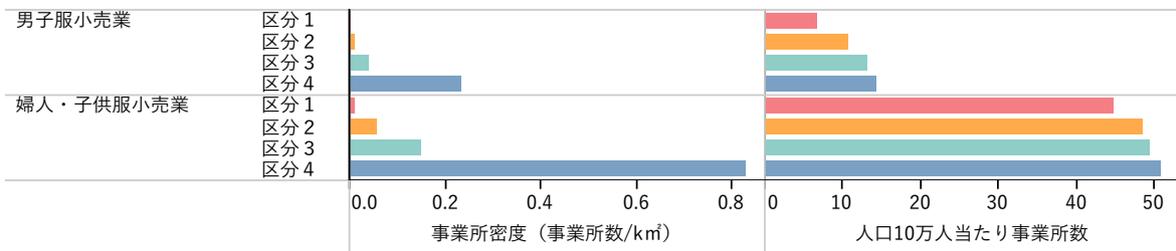
②コンビニエンスストア



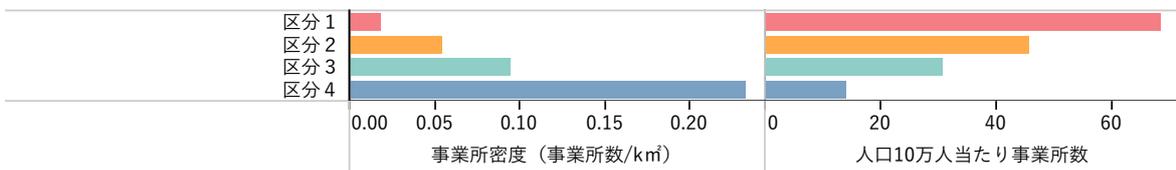
③生鮮3品（野菜・果実小売業、食肉小売業、鮮魚小売業）



④衣料品



⑤ガソリンスタンド



人口密度区分



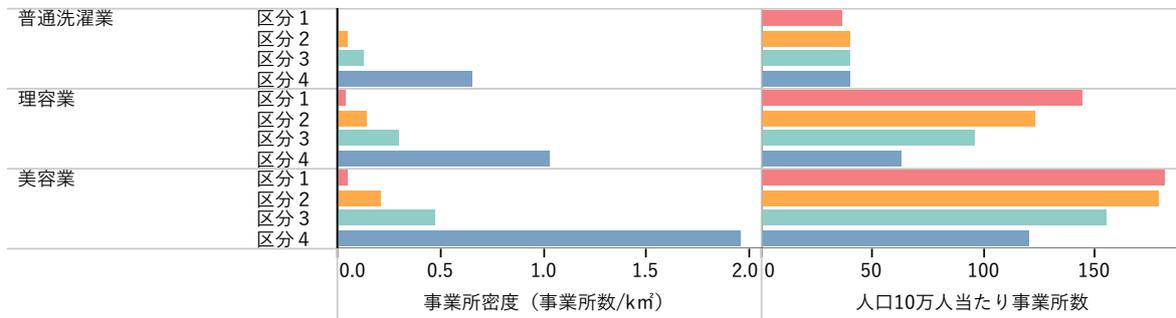
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

(注)1. ここでいう事業所密度（事業所/km²）とは、各人口密度区分における当該業種の事業所数の合計を、各人口密度区分における市区町村の面積の合計で割ったものをいう。

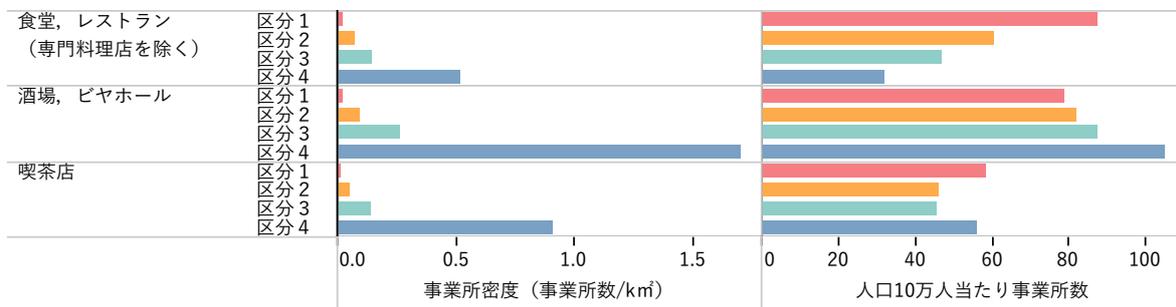
2. ここでいう人口10万人当たり事業所数とは、各人口密度区分における当該業種の事業所数の合計を、各人口密度区分における市区町村の総人口の合計（10万人単位）で割ったものをいう。

コラム 2-2-2 ②図 人口密度区別に見た、各種店舗の立地状況（生活サービスを提供する店舗、飲食店、娯楽施設）

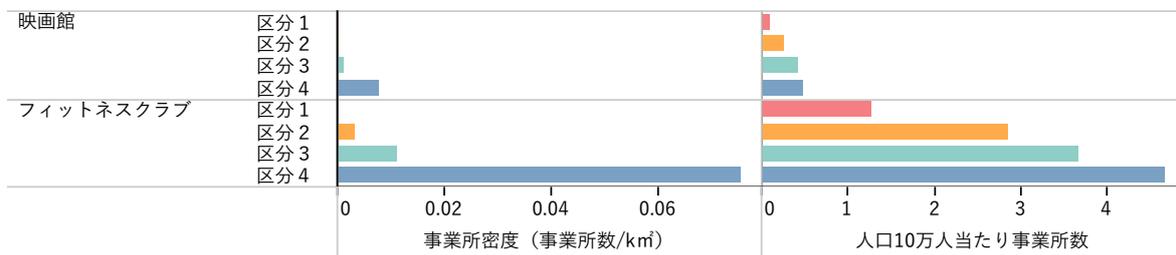
①生活サービスを提供する店舗



②飲食店



③娯楽施設



人口密度区分

■ 区分1 ■ 区分2 ■ 区分3 ■ 区分4

資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

(注)1. ここでいう事業所密度 (事業所/km²) とは、各人口密度区分における当該業種の事業所数の合計を、各人口密度区分における市区町村の面積の合計で割ったものをいう。

2. ここでいう人口10万人当たり事業所数とは、各人口密度区分における当該業種の事業所数の合計を、各人口密度区分における市区町村の総人口の合計 (10万人単位) で割ったものをいう。

2 地域を支える小規模事業者

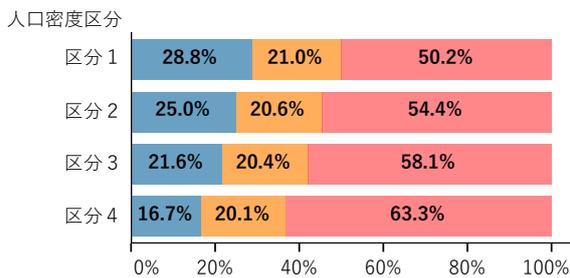
①住民と地域の接点たる小規模事業者

第2-2-22図は、人口密度区分別に、住民が最も頻繁に利用する各種店舗が小規模事業者である割合を見たものである。これを見ると、「医療・

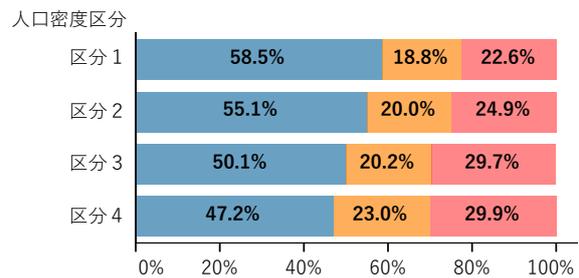
福祉施設」を除く各種店舗において、人口密度が低い地域ほど小規模事業者を利用している住民の割合が高くなっていることが分かる。

第2-2-22図 人口密度区分別に見た、最も頻繁に利用している各種店舗が小規模事業者である割合

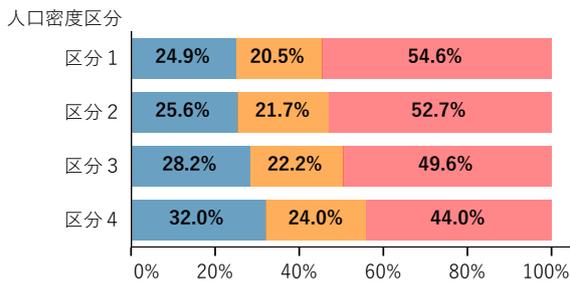
①生活必需品を扱う店舗



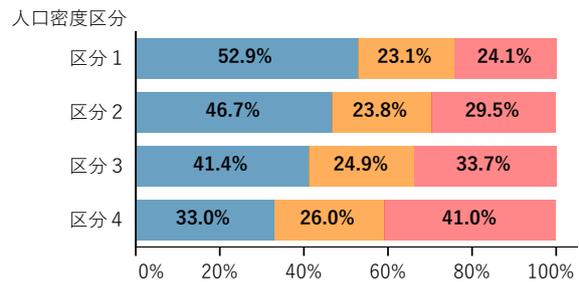
②生活サービスを提供する店舗



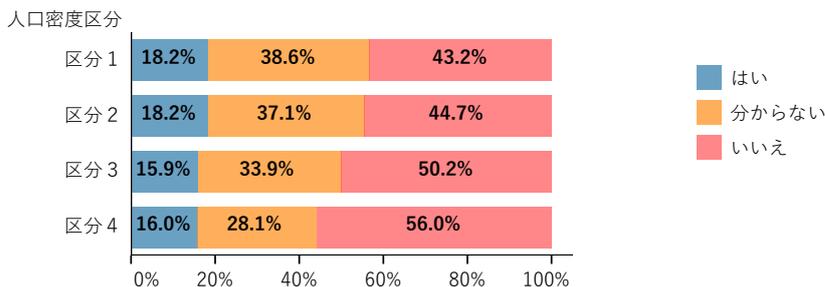
③医療・福祉施設



④飲食店



⑤娯楽施設



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

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=833、区分2：n=971、区分3：n=1,002、区分4：n=1,092。

第2-2-23図の①は、住民が小規模事業者を利用することで地域とのつながりを感じるかについて、人口密度区分別に見たものである。人口密度が低い地域ほど、住民は小規模事業者を利用することで地域とのつながりを感じていることが分かる。

また、第2-2-23図の②は、これを年齢別に見たものであるが、いずれの年齢においても約4～5割の住民が、小規模事業者を利用することで地域とのつながりを感じており、60歳以上の世代

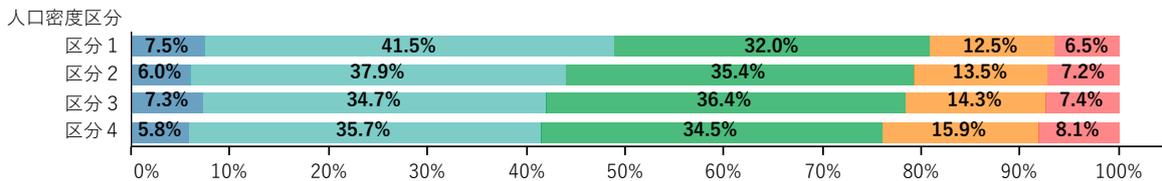
だけではなく、29歳以下の若い世代においてもこの割合が高くなっている。

このように、地域の生活を支える小規模事業者は、住民と地域の接点としての役割も果たしていることが示唆される。

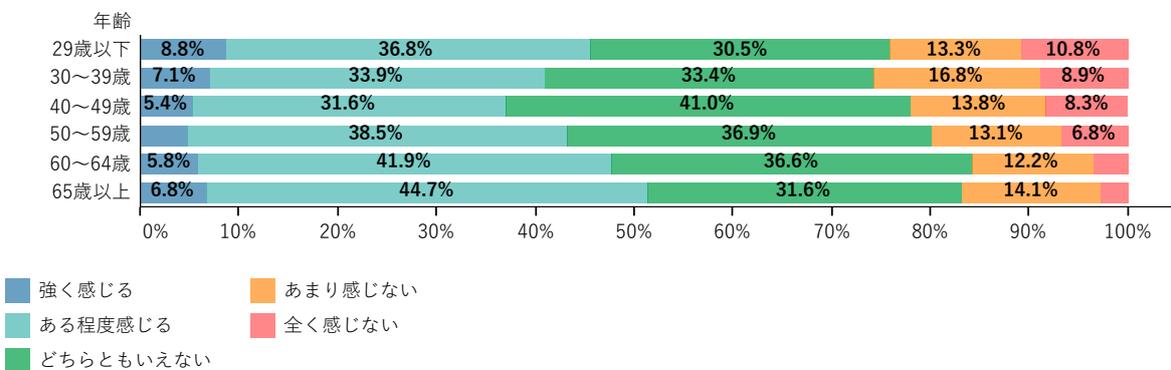
事例2-2-7や事例2-2-8は、地域の小規模事業者と学生がコラボレーションした事例である。このように、若者と地域の接点を増やす取組は、地域の活性化にも資するものであるといえる。

第2-2-23図 小規模事業者の店舗・施設を利用することで地域とのつながりを感じる度合い

①人口密度区分別に見たもの



②年齢別に見たもの



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

(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=856、区分2：n=995、区分3：n=1,020、区分4：n=1,129。

3.各年齢の回答数（n）は以下のとおり。

29歳以下：n=800、30～39歳：n=800、40～49歳：n=800、50～59歳：n=634、60～64歳：n=172、65歳以上：n=794。

事例 事例2-2-7：安古市町商工会

「地元の学生とコラボした地域活性化プロジェクトを企画する商工会」

広島県広島市の安古市町商工会（会員数1,198事業所、2020年3月時点）は、地元の小規模事業者と学生のコラボレーション企画（以下、「コラボプロジェクト」という。）を実施する商工会である。

同商工会の管轄区域である広島市安佐南区は、広島市の中心地まで公共交通機関で30分足らずでアクセス可能であり、5大学・2短大が立地する、学生が多い地域である。近年は高齢化や大型店舗の進出による消費行動の変化から、地域内の小規模事業者の景況は厳しく、特に飲食店などを中心に、地域住民の需要が同区域外（主に広島市中心部）に流れてしまうことに悩んでいた。さらに、経営者の高齢化に伴う廃業件数の増加により、地域の独自性も失われかけていた。

地域住民（特に若い世代など）を振り向かせるような商品の開発やイベントが必要だと考えた同商工会は、地域内の小規模事業者と学生のコラボレーションによる新たな需要開拓に取り組むこととした。こうして始まったコラボプロジェクトは「地域のものを地域の人が地域のために」をキーワードに、地域内の小売店及び飲食店が、地元の安田女子大学、広島県立安西高等学校など⁸と連携して新しい商品を生み出す企画であり、2017年から開始している。学生の意見を反映して、広島県の食材を活用した新たな商品（新メニュー）の開発、商品パッケージの作成を行うほか、その商品の販路開拓手段として、イベントでの出店・販売も支援した。実施

されたイベントの一つである「安佐南区民まつり」には多くの地域住民が訪れ、地域のにぎわいにも貢献している。また、2017年～2019年までの3年間のコラボプロジェクト参加企業と商品をまとめた冊子「COLLABON」を作成し、コラボプロジェクト自体の認知度向上にも取り組んだ。

学生とのコラボで開発された商品が、若年層の新たな需要を喚起しただけではなく、コラボプロジェクトのプレスリリース（学生のラジオ出演含む）や、学生の家族や教育機関関係者、地域住民等への広報により、個社・個店自体の認知度が向上し、既存の商品も含めた売上げ増加につながっている。学生から「コラボ先のお店と一緒に新商品・サービス開発や販路開拓に取り組む中で、今まで知らなかった地域のお店について興味・関心が高まり、地元への就職も考えるようになった。」という声が聞かれるなど、コラボプロジェクトは学生と地域の接点としても重要な取組となっている。

同商工会の経営指導員である紙川祐次氏は、「コラボプロジェクトによって、地域内の事業者と学生の接点が増えつつあると実感している。コラボプロジェクト自体の認知度も高まり、地元からの期待を感じている。今後は、商品・サービスの開発に加え、これまで以上に販路開拓に取り組みたい。2020年度は、地域内での試食会など、学生以外の地域住民に積極的に働きかけるようなイベントも企画している。」と語る。



新たな商品の例



イベントでの出店の様子

8 2017、2018年は広島修道大学も参画している。

事例 事例2-2-8：株式会社新海畳店

「地元大学生とのコラボレーションによって若者向けの畳をPRする企業」

静岡県静岡市の株式会社新海畳店（従業員数8名、資本金1,000万円）は、若者へ畳の魅力を積極的にPRする畳製造業者である。1935年の創業以来代々続く畳屋で、会長、社長、次期社長の親子三代が現役で一緒に仕事をしている。古くからの付き合いがある顧客も多く、地域密着型の事業を展開している。

和室に欠かせない畳は、定型のようで実際は微妙に形が異なっている。確かな手縫いの技術がある同社は、部屋の形状に合わせた微調整にも柔軟に対応可能であり、丁寧なサービスで地域住民の要望に応じてきた。しかし、人口減少や核家族化、和室の減少というライフスタイルの変化により、業界全体として衰退傾向が続いていた。現状を放置すれば、畳に触れる機会の少ない若い世代はその良さをすることもできず、業界はさらに衰退してしまうことになる。こうした将来への危機感から、若年層へのPRを真剣に考えるようになった。

こうした中、静岡市と静岡県立大学経営情報学部・岩崎ゼミとの連携による「大学生によるお店コンサルティング事業（以下、「大コン事業」という）」の存在を知る。若者と関わる絶好の機会だと感じて応募し、2018年度の事業として採択された。

大コン事業は、静岡県立大学でマーケティングを学んでいる学生が、個店に対してアドバイスやコンサルティングを行う事業である。同社は、「若者に対する効果的な情報発信の方法の確立」に向けたコンサルティングを依頼した。畳へのなじみが薄い若

者の視点を取り入れる上で、学生からのアドバイスには手応えを感じた。特に、チラシに掲載するコンテンツの取捨選択において、学生との議論がとても参考になったという。同社では、伝統的な畳から現代的な畳まで様々な商品を扱っていたが、学生からのアドバイスを踏まえ、洋室にも合う「フローリング置き畳」にポイントを絞り込んだチラシを作成した。同商品は、新技術である熱圧着工法を用いることで厚さ9mmまで畳を薄く仕上げることに成功したものであり、静岡県内で2社しか取扱いが無い商品でもあった。

また、チラシ作成のほかにも、「畳の良さ」を五感で体感できるショールームの工夫や、店舗の外装やレイアウトの見直しなど、学生と一緒に、様々なPR施策を企画・実施した。こうした取組の結果、問合せが増加し、店舗の認知度向上につながった。

学生の指導に当たった静岡県立大学の岩崎邦彦教授は「学生側も、マーケティングの実戦経験を積むだけではなく、自分が関わったお店への愛着が湧き、地域とのつながりが深まっている。」と語る。また、同社の総務担当として広報・PRにも取り組む新海祥代氏は、「畳文化を継承していくためには、技術の継承のみならず、現代のライフスタイルに合わせた畳の進化や次世代へのPRが欠かせないと考えている。今後も、新しい商品やサービスに取り組みつつ、確かな技術と丁寧なサービスで地域の住環境や畳の伝統を支えていきたい。」と語る。



会長、社長、次期社長の親子三代



フローリング置き畳



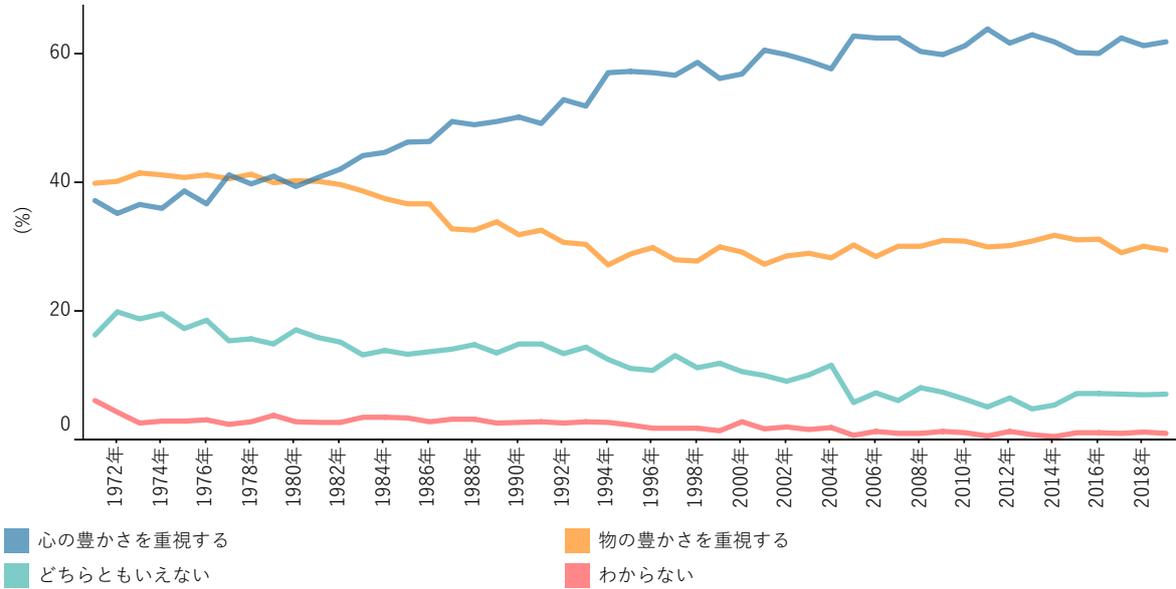
学生との議論の様子

②地域とのつながりと心の豊かさ

第2-2-24図は、今後の生活において、心の豊かさと物の豊かさ、それぞれを重視する者の割合

の推移を見たものである。これを見ると、長期的に、「心の豊かさを重視する」と回答している者の割合が増加してきていることが分かる。

第2-2-24図 心の豊かさと物の豊かさ、それぞれを重視する者の割合の推移



資料：内閣府「国民生活に関する世論調査」

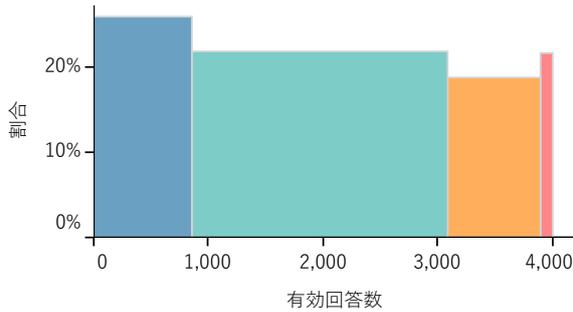
(注)ここでは、「物質的にはある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をするに重きをおきたい」と回答した者を「心の豊かさを重視する」、「まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きをおきたい」と回答した者を「物の豊かさを重視する」としている。

第2-2-25図は、住民の選好⁹別に、頻繁に利用している各種店舗が小規模事業者である割合を見たものである。これを見ると、「心の豊かさを重視する」又は「どちらかという心の豊かさ（を

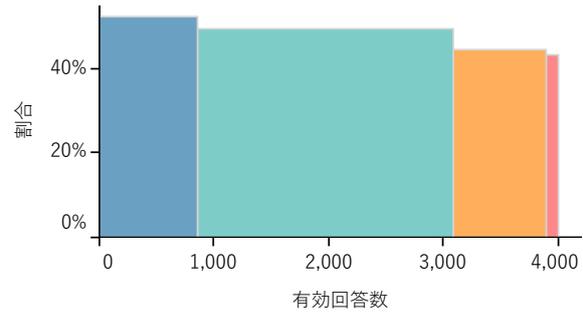
重視する）」と回答している住民は、有効回答数の大半を占めており、こうした住民が小規模事業者を利用している割合が高いことが分かる。

第2-2-25図 住民の選好別に見た、小規模事業者を利用している割合

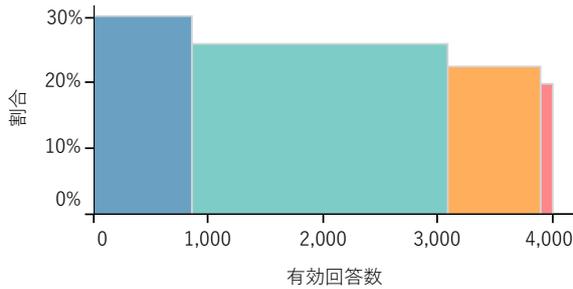
①生活必需品を扱う店舗



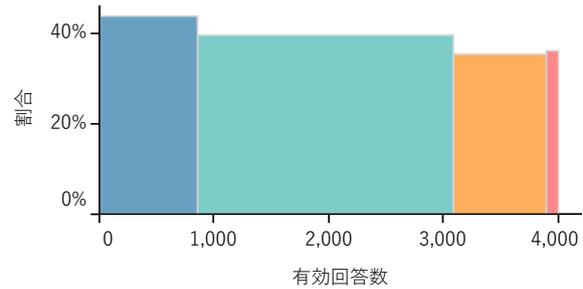
②生活サービスを提供する店舗



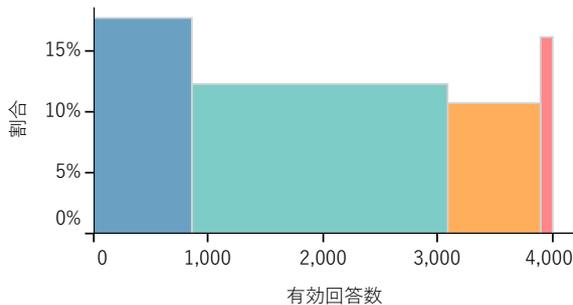
③医療・福祉施設



④飲食店



⑤娯楽施設



心の豊かさ (A) と物の豊かさ (B) のうち、
どちらを重視するか
■ Aを重視する
■ どちらかというA
■ どちらかというB
■ Bを重視する

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

(注)1. 縦軸は「小規模事業者を利用している割合」、横軸は「有効回答者数」を示している。

2. 「小規模事業者を利用している割合」には、最も頻繁に利用している各種店舗について「小規模事業者の店舗である」と回答した者の割合を用いている。

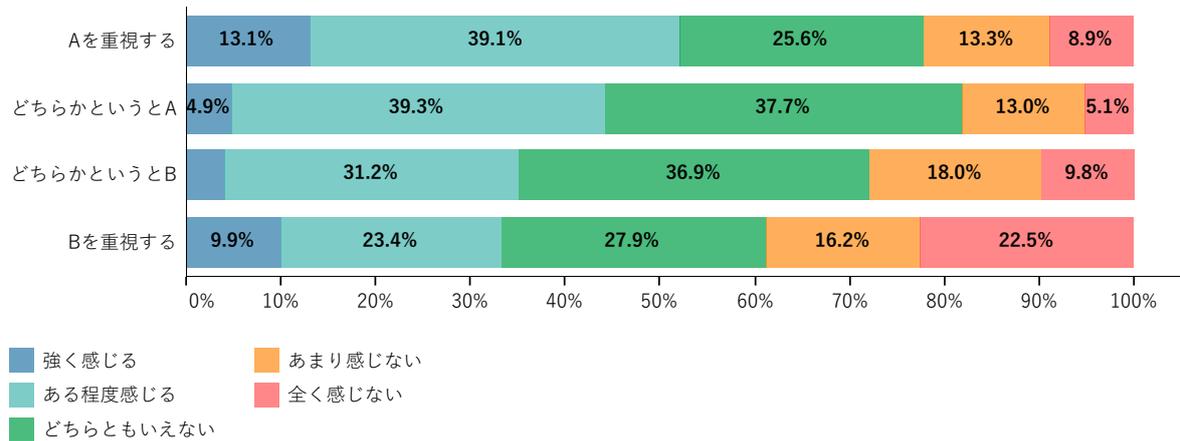
9 住民アンケート調査において、「心の豊かさ」と「物の豊かさ」のどちらをどの程度重視するか聞いたもの。

第2-2-26図は、住民の選好別に、小規模事業者の店舗・施設を利用することで、地域とのつながりを感じるか聞いたものである。これを見ると

「心の豊かさを重視する」住民ほど、小規模事業者を利用することで地域とのつながりを感じていることが分かる。

第2-2-26図

住民の選好別に見た、小規模事業者の店舗・施設を利用することで地域とのつながりを感じる度合い



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

(注)1.Aは心の豊かさ、Bは物の豊かさを表している。

2.各回答数（n）は以下のとおり。

Aを重視する：n=856、どちらかというA：n=2,229、どちらかというB：n=804、Bを重視する：n=111。

このように、「心の豊かさを重視する」住民は、地域との接点たる小規模事業者を日常的に利用し、それにより地域とのつながりを感じており、「心の豊かさを重視する」人々が近年増加している中

において、こうした地域における小規模事業者の果たす役割は評価し得るのではないだろうか。

事例2-2-9は、古民家カフェを開業し、地域コミュニティの活性化に取り組む企業の事例である。

事例 事例2-2-9：有限会社オー・ティ・シー

「古民家カフェを開業し、販路開拓・地域コミュニティづくりに取り組む企業」

大阪府藤井寺市の有限会社オー・ティ・シー（従業員数2名、資本金500万円）は茶葉、お茶菓子、ソフトクリーム等の商品販売やお茶の普及活動に携わる企業である。昭和初期に藤井寺駅前北商店街に茶葉を扱う『岡田園』をオープン。1997年に先代の岡田一樹氏が事業承継し、20年以上にわたって代表を務めてきたが、2019年5月、同氏が藤井寺市長に就任したのを機に、現在は妻の岡田恵子氏が代表を引き継いでいる。

先代の岡田一樹氏は、商店街の来街者の高齢化や若者の商店街離れが進み、商店街の活気がなくなっていく現状に強い危機感を感じていた。このような中、藤井寺市商工会主催の町ゼミ（各店舗が交代で各々の事業について講座を開く企画）で、日本茶の淹れ方講座を開催したところ非常に好評であり、商店街の仲間からカフェをやってみたらと勧められた。そこで、岡田園が取り扱っているお茶と、所有していた古民家をいかした新たな事業として、古民家カフェ「orenchi」を開くことにした。

カフェの運営は初めてであったが、席の配置、オーダーの取り方、メニュー、価格設定など、地元のカフェ経験者からも多くのアドバイスを受け、2017年6月に営業を開始した。厨房を増設する以外に改装はせず、古民家の雰囲気そのままに畳でのんびりしてもらうスタイルのカフェとした。地元商店街の飲食店とコラボレーションしたメニューを数

多く開発し、和菓子店とコラボした桜餅、ドーナツ店とコラボした抹茶ドーナツ、パン店とコラボしたスコーンなど、様々な商品を提供している。また、地域住民の協力も得つつ、ハンドマッサージ、アクセサリー作り、占い、しめ縄作りなど、様々なイベントを同店舗で開催。特に、若い世代にも関心を持ってもらえるよう、SNSなどを活用した宣伝活動にも取り組んだ。

古民家カフェの開業により、60～80代が中心であった既存顧客に加え、30代中心の新規顧客を獲得することができ、開業時と比べて売上は1.5倍ほどになった。さらに、カフェが企業セミナーの場として利用されたり、地域のプロジェクトの会議や地元学校のPTAの交流の場として利用されたりするなど、地域コミュニティの活性化にも一役買っている。藤井寺市商工会主催の飲食店のイベント「デラバル」に出店した際にも非常に好評で、最近は藤井寺市だけでなく他府県からの顧客も増えてきている。

代表の岡田恵子氏は「お客さまに喜んでいただけるような新たなメニューの開発や『急須で淹れるお茶』の良さを体験してもらうことを通じて、お茶の文化の普及に努めていきたい。さらに、老若男女問わずたくさんの方に気軽にきていただける地域のコミュニケーションの場を提供することで地域活性化にもつながっていきたい。」と語る。



代表の岡田恵子氏



日本茶の淹れ方講座

第3節 まとめ

本章では、商店街の現状と課題や、地域住民にとって必要な生活インフラ機能の維持に向けて小規模事業者が果たすべき役割について考察した。

第1節では、商店街の来街者数が減少する中で、店舗数も減少しており、空き店舗問題が顕在化してきていることを確認した。こうした中で、商店街を活性化していくためには、商店街組織内の連携・協力に加え、強いリーダーシップや次世代のリーダーの活躍が期待されることなどを示した。

第2節では、人口密度が低い地域の住民ほど、長い移動時間などにより、生活に必要な各種店舗の利用に不便さを感じていることが示された。こ

うした地域では、最寄りの店舗があるにもかかわらず、他の店舗を利用している住民が存在することを示し、地域の小規模事業者にとって、こうした身近な住民の需要の確保が、まずは重要と考えられることを指摘した。

また、多くの住民が地域の小規模事業者の店舗を利用することによって、地域とのつながりを感じていることも分かった。地域の生活を支える小規模事業者は、住民と地域の接点としての役割を担っており、こうした小規模事業者の持続的発展は、地域の経済社会の持続的発展にとっても、非常に重要であるといえよう。

第3章 地域における雇用と小規模事業者

我が国の小規模事業者は、経営者自身の働き方も含め、多様な個性と価値観を受容する柔軟な働き方を提供しており、女性や高齢者を含む多様な人材の活躍の場として、特に地域の小規模事業者に期待される役割は大きい。

本章では、地域における人手不足や雇用の実態について概観し、小規模事業者における労働環境、経営者としての働き方、起業・創業について分析を行っていく。

第1節 地域における人手不足と小規模事業者の人材確保

本節では各種統計を用いて、地域の人手不足の状況を確認し、「事業者アンケート調査」を用い

て、小規模事業者の人材確保への取組について確認する。

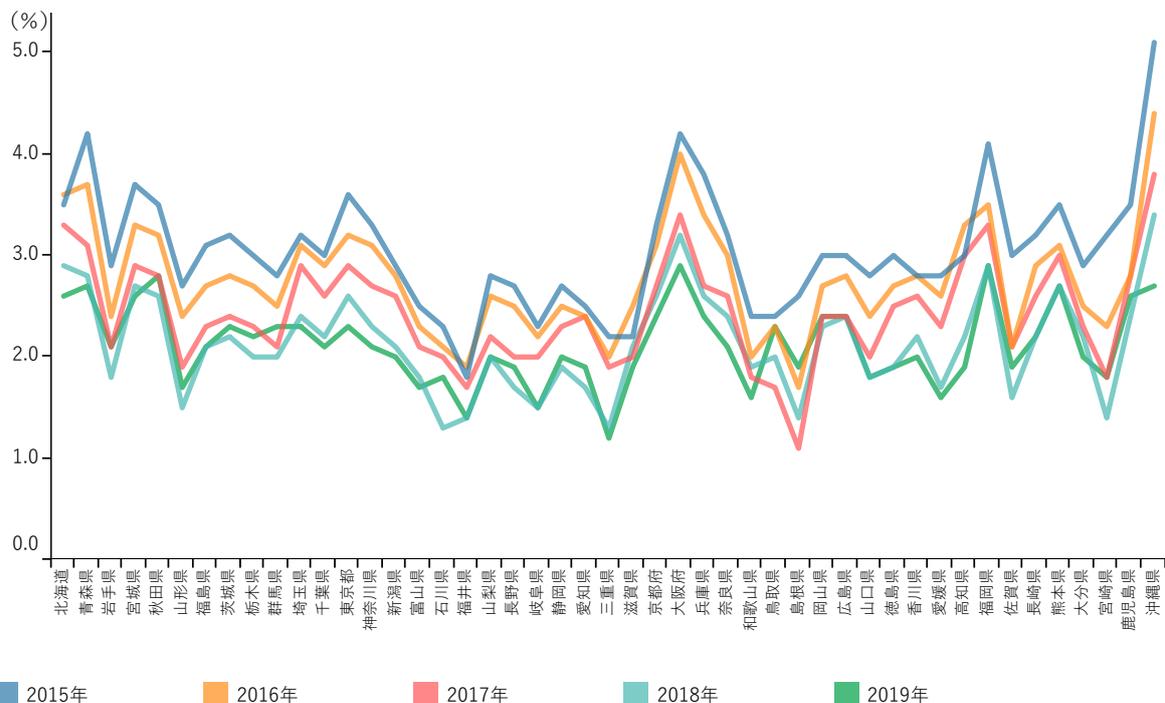
1 人手不足の状況

①地域別の推移

第2-3-1図は、最近の完全失業率の推移を都道府県別に示したものである。2015年と2019年を

比較すると、全ての都道府県で完全失業率は下降していることが分かる。

第2-3-1図 都道府県別に見た、完全失業率の推移



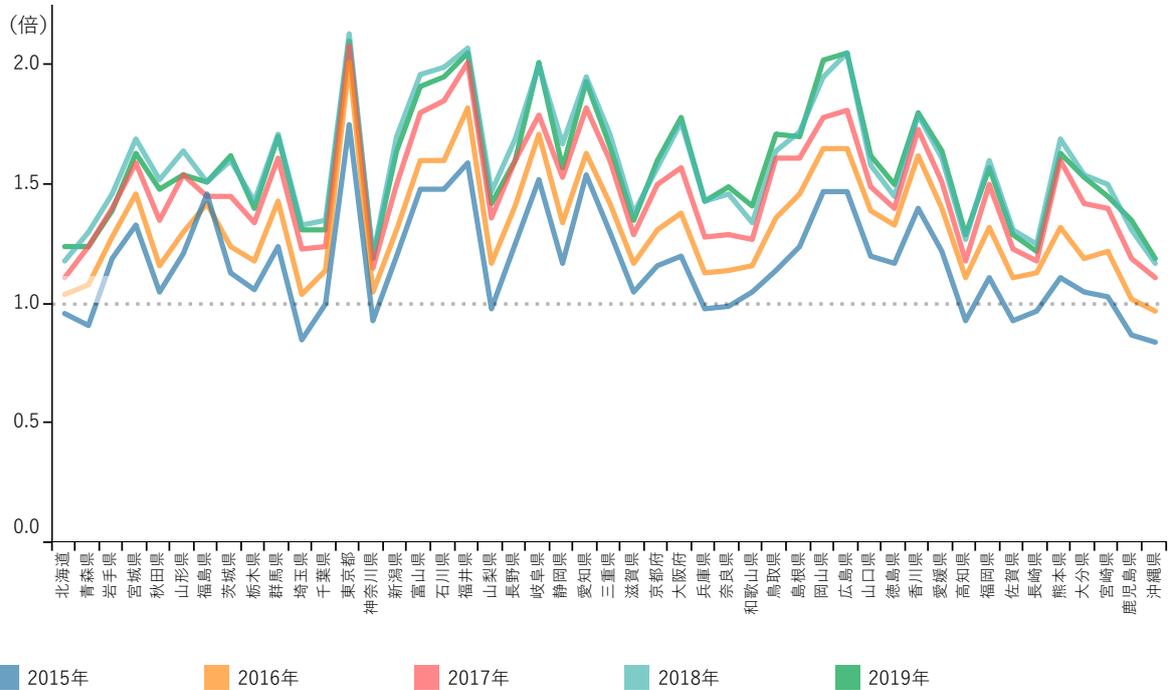
資料：総務省「労働力調査（基本集計）都道府県別結果（モデル推計）」

（注）労働力調査の結果を都道府県別に時系列回帰モデルによって推計した数値。

第2-3-2図は、有効求人倍率の推移を都道府県別に示したものである。これを見ると、有効求人倍率は、2015年から2019年にかけて、全ての都

道府県で上昇傾向にあり、2019年時点では、全ての都道府県で倍率が1.0を超えており、求職者数よりも求人数が上回っていることが分かる。

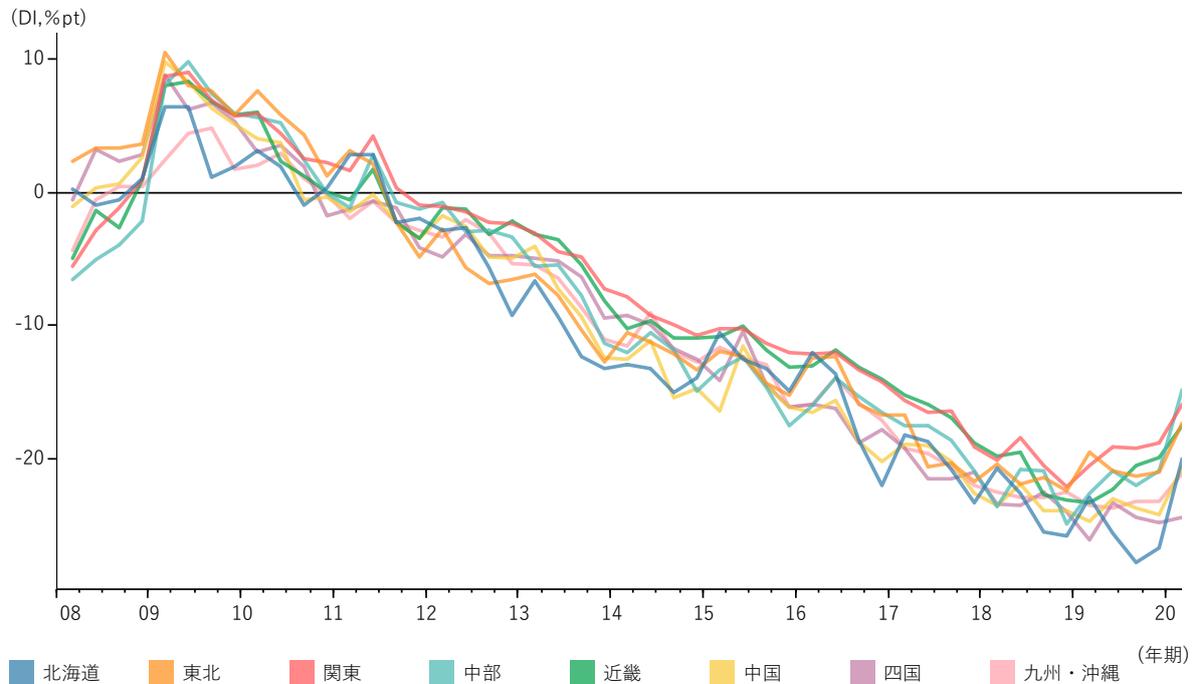
第2-3-2図 都道府県別に見た、有効求人倍率の推移



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」
 (注)数値は季節調整値。

第2-3-3図は、中小企業の従業員過不足DIの推移を地域別に示したものである。これを見ると、は足元では改善が見られるものの、依然として強いことが分かる。いずれの地域においても、中小企業の人手不足感

第2-3-3図 地域別に見た、中小企業の従業員過不足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)1.従業員過不足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。

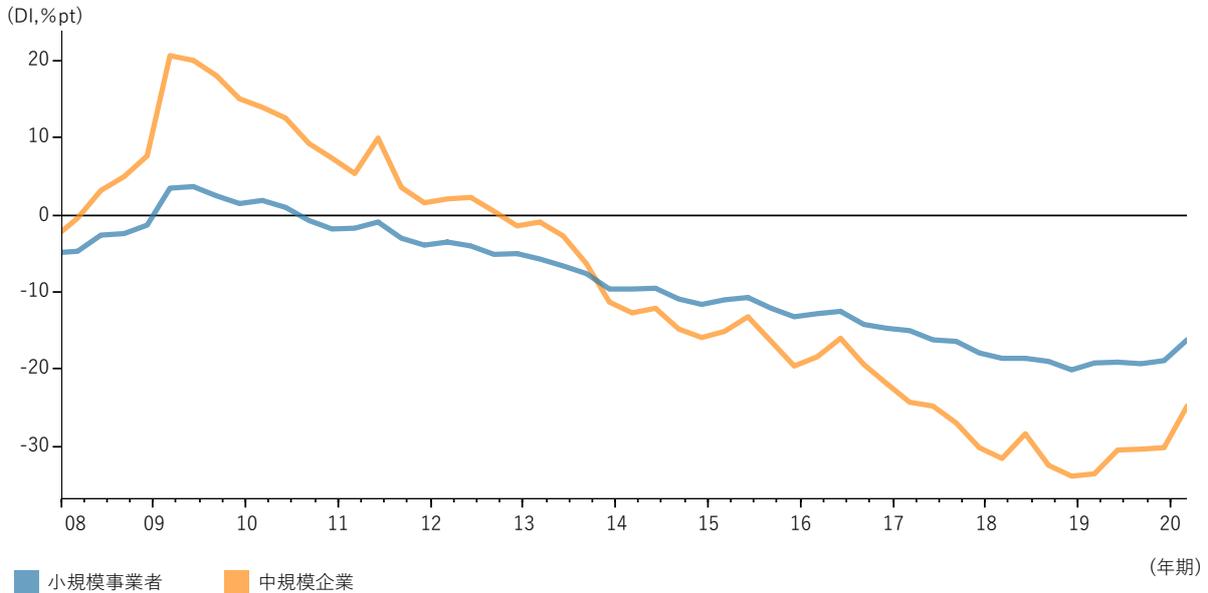
2.地域区分は、各経済産業局管内の都道府県により区分している。関東には、新潟、山梨、長野、静岡の各県、中部には、石川、富山の各県、近畿には、福井県を含む。九州・沖縄は、九州各県と沖縄の合計。

②企業規模別の推移

第2-3-4図は、小規模事業者と中規模企業の従業員過不足DIの推移を示したものである。これ

を見ると、小規模事業者の人手不足感は中規模企業に比べれば小さいものの、両者とも引き続き、人手不足感が高い水準であることが分かる。

第2-3-4図 小規模事業者と中規模企業の従業員過不足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)従業員過不足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。

2 小規模事業者における人材確保への取組

ここからは、「事業者アンケート調査」を用いて、小規模事業者の人材確保の希望状況と労働環境の改善への取組について確認する。

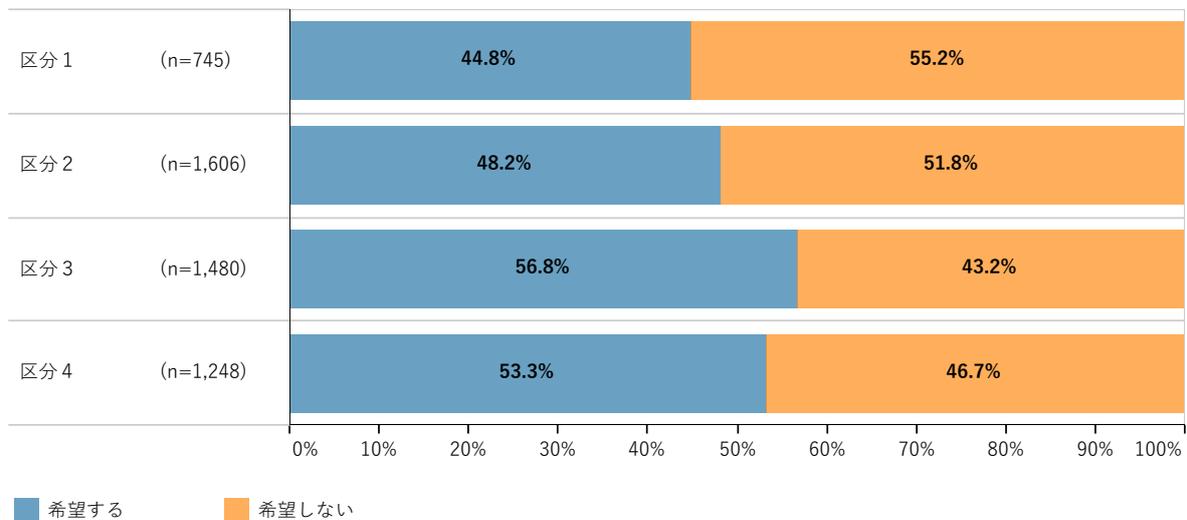
者における新たな人材確保の希望状況を示したものである。これを見ると、人口密度区分による地域間での差はあるものの、半数程度の事業者が新たな人材確保を希望していることが分かる。

①人材確保の希望状況

第2-3-5図は、人口密度区分¹別に小規模事業

1 総務省「平成27年国勢調査」に基づき、各市区町村を人口密度の四分位で4つのグループに分けたもの。区分1には0～56.7（人/km²）、区分2には57.0～202.8（人/km²）、区分3には202.9～774.0（人/km²）、区分4には779.9～22380.2（人/km²）の市区町村がそれぞれ含まれている。

第2-3-5図 人口密度区分別に見た、小規模事業者における新たな人材確保の希望状況



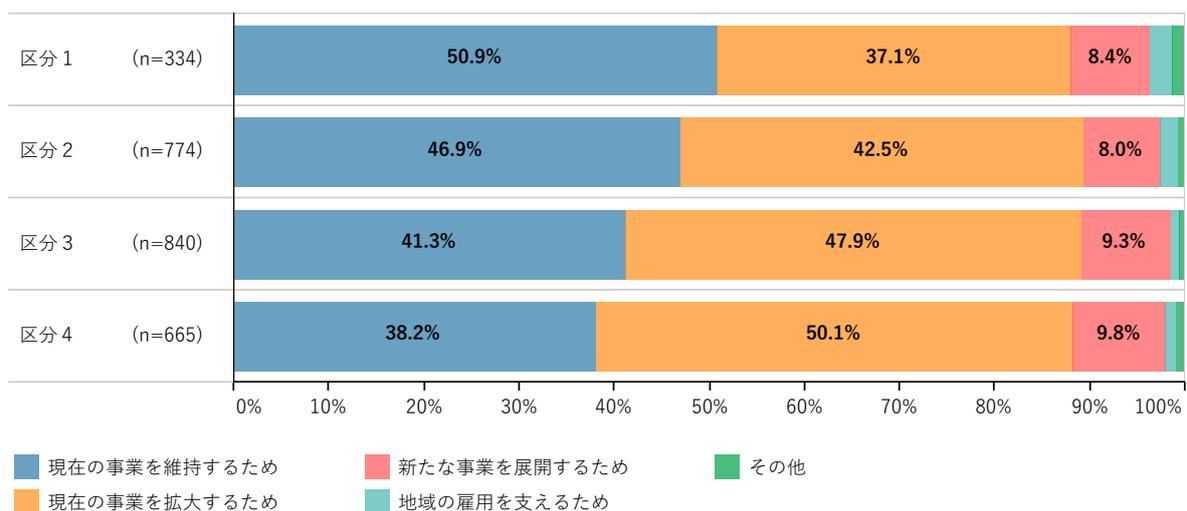
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

では、それぞれの地域において、どのような理由から人材を必要としているのだろうか。第2-3-6図は、小規模事業者が新たに人材を確保したい理由を人口密度区分別に示したものである。

これを見ると、人口密度が低い地域ほど「現在の事業を維持するため」と回答した事業者の割合が高く、人口密度が高い地域ほど「現在の事業を拡大するため」と回答した事業者の割合が高い。

第2-3-6図 人口密度区分別に見た、小規模事業者が新たに人材を確保したい理由



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)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

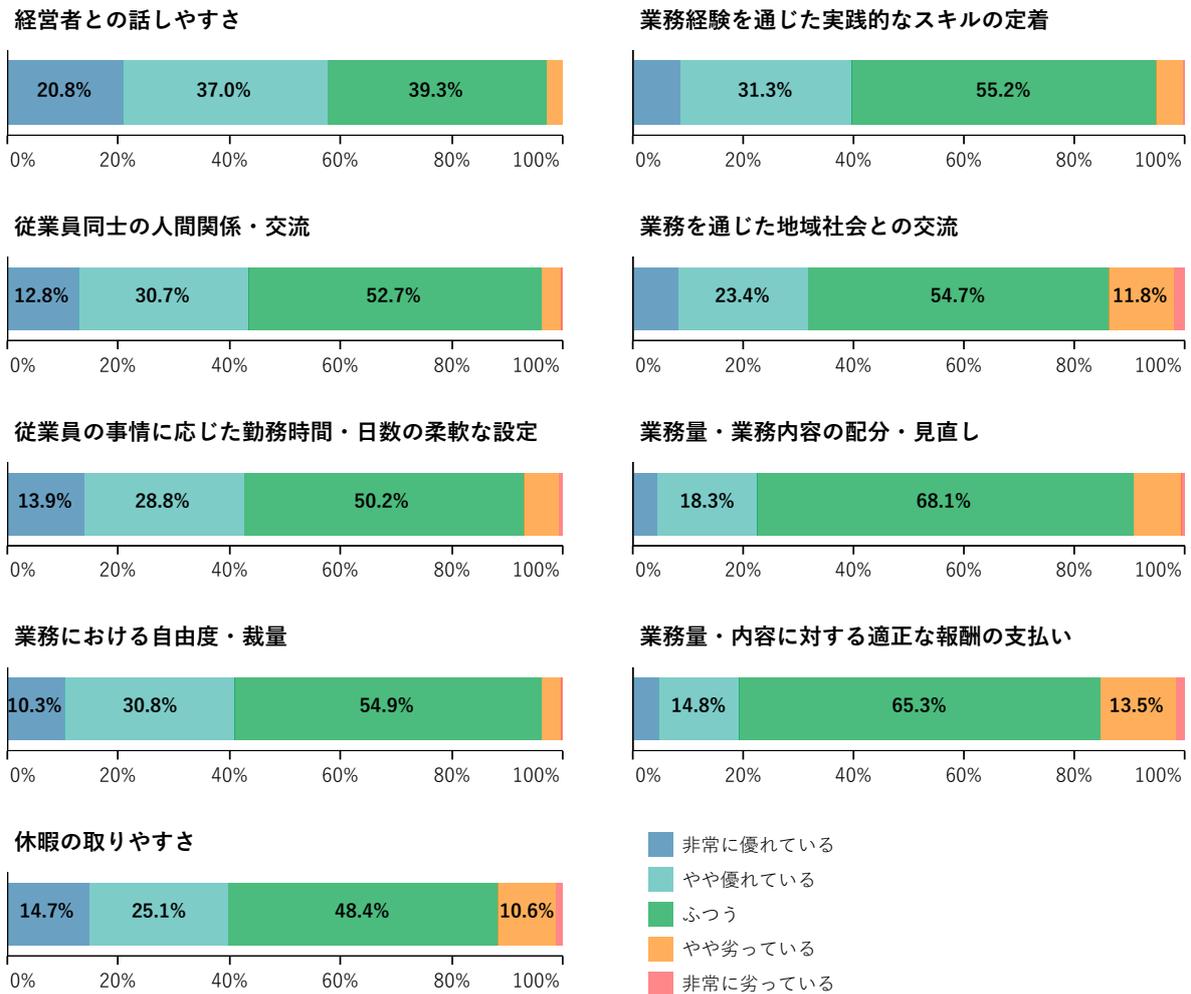
②労働環境

次に、小規模事業者の労働環境をめぐる課題と取組状況について分析する。

第2-3-7図は、小規模事業者の労働環境について、自社より規模の大きい同業他者と比較した場合の自社の評価を示したものである。これを見ると、「経営者との話しやすさ」について、「非常に

優れている」又は「やや優れている」と回答した事業者の割合が最も高い一方、「業務量・内容に対する適正な報酬の支払」や「業務量・業務内容の配分・見直し」においては、「非常に優れている」又は「やや優れている」と回答した事業者の割合が低いことが分かる。

第2-3-7図 小規模事業者の労働環境について、自社より規模の大きい同業他者と比較した場合の自社の評価



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」

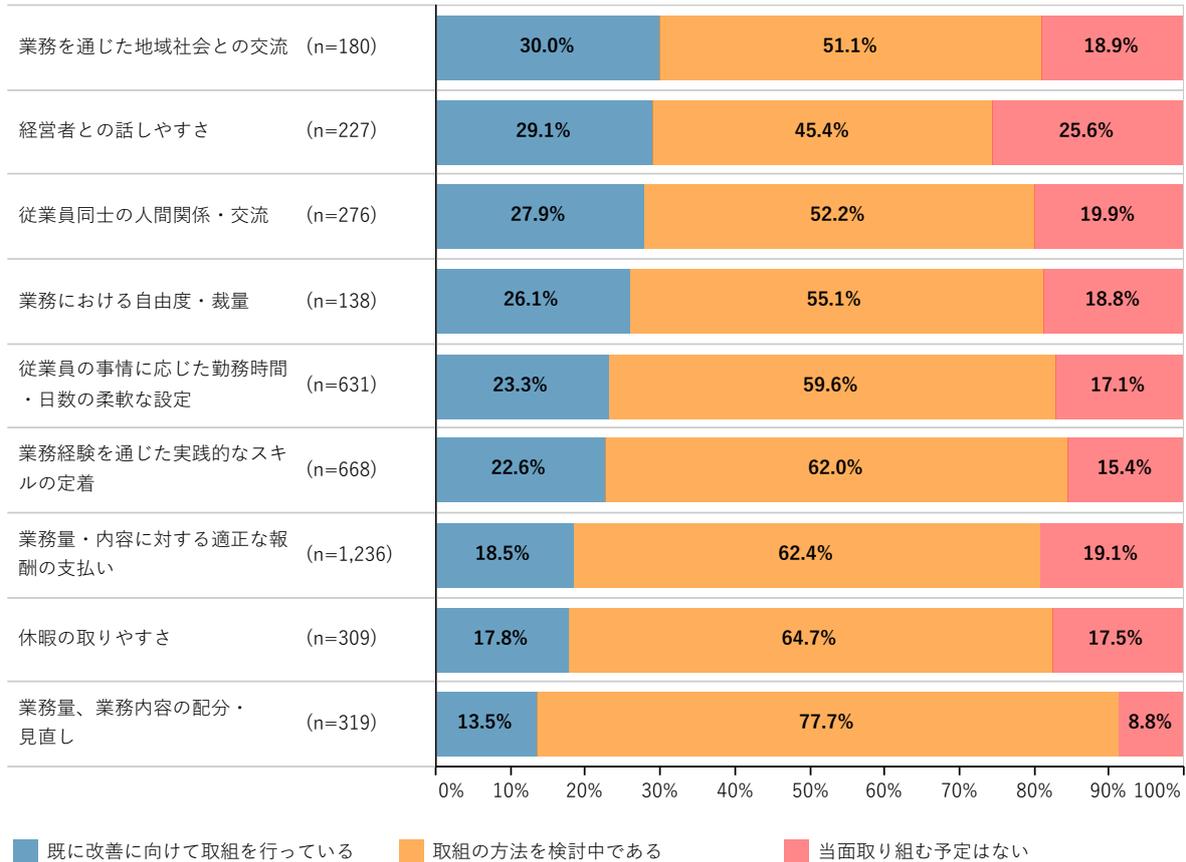
(注)1.従業員が1人以上いる、と回答した者について集計している。

2.各項目について、n数は3,779。

第2-3-9図は、小規模事業者が労働環境の向上に向けて最も改善が必要だと考えるもの別に、改善への取組状況を示したものである。第2-3-8図において、回答の多い上位3項目の「業務量・内

容に対する適正な報酬の支払い」、「業務経験を通じた実践的なスキルの定着」、「従業員の事情に応じた勤務時間・日数の柔軟な設定」については、相対的に取組が進んでいないことが分かる。

第2-3-9図 労働環境の向上に向けて最も改善が必要だと考えるもの別に見た、改善への取組状況



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)「その他」と回答した者は除いている。

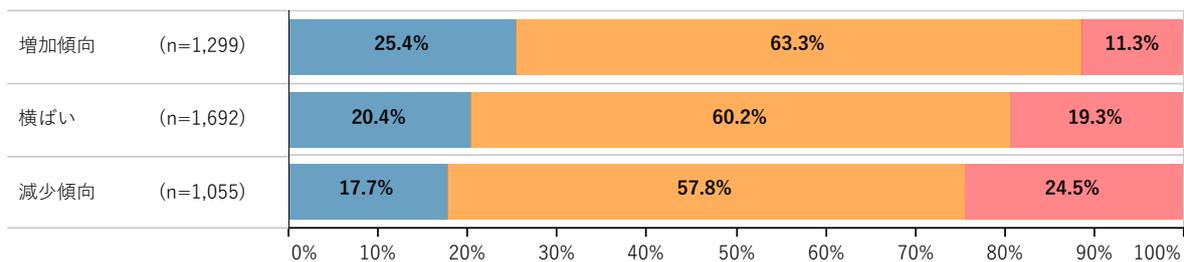
第2-3-10図は、小規模事業者の過去5年間の売上高・利益の傾向別に、労働環境の向上に向けて最も改善が必要だと考えるものについての、改善への取組状況を見たものである。これを見ると、売上高・利益が増加傾向と回答した事業者ほど、

労働環境の改善に向けて取り組んでいることが分かる。労働環境の改善に向けた取組を進めるためにも、売上高・利益を確保することは重要であることが示唆される。

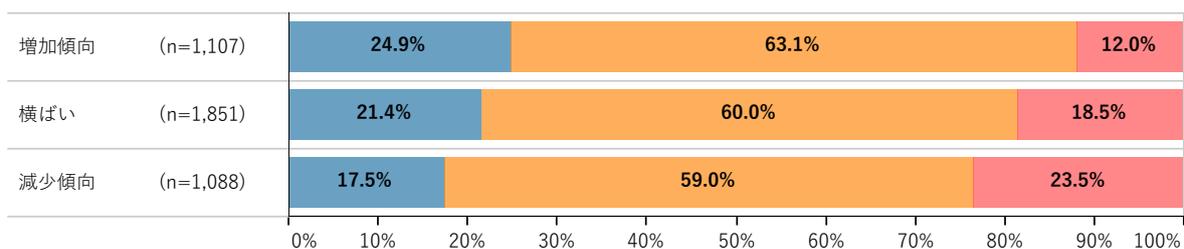
第2-3-10図

売上高・利益の傾向別に見た、労働環境の向上に向けて最も改善が必要だと考えるものについての、改善への取組状況

過去5年間の売上高の傾向別



過去5年間の利益の傾向別



■ 既に改善に向けて取組を行っている ■ 取組の方法を検討中である ■ 当面取り組む予定はない

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」

事例2-3-1は、出退勤や休暇取得を自由にできる制度を導入した事例である。事例2-3-2は、地域活動への参加を促すことで従業員の育成を図っている企業の事例である。このように、独自の制

度を導入して労働環境の改善活動に取り組むことで、人材の確保や魅力ある雇用の場の創出を行えるという点は小規模事業者の特徴といえよう。

事例 事例2-3-1：株式会社パプアニューギニア海産

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

大阪府茨木市の株式会社パプアニューギニア海産（従業員18名、資本金1,000万円）は、パプアニューギニア産の船凍天然エビの輸入、加工、販売を行う企業である。同社はもともと、宮城県石巻市で事業を行っていたが、東日本大震災で被災。同地での事業再開は困難となったものの、顧客企業から大阪府茨木市にある中央卸売市場内の一角を紹介され、2011年5月から同市で事業を再開している。

同社は、パート従業員が働きやすい職場を実現するために、工場長である武藤北斗氏が発案した「フリースケジュール制」というユニークな制度を導入している。この制度は、出社日、出社時間、退社時間が自由であり、実際の出退勤の時間を記録するだけで良いという制度である。

制度導入前の同社は、必ずしも「働きやすい職場」ではなかった。パート従業員同士の人間関係は良いとは言えず、工場内の業務を任されていた男性社員（前工場長）も、2013年7月に突如退職。特に、被災を乗り越えて大阪という新たな地での事業を支えてくれた仲間の退職は、武藤氏にとって、「働くことの意味、働きやすい職場の実現」に真摯に向き合わされる出来事となった。工場長に就任した武藤氏がまず行ったことは、同社の事業を支えるパート従業員の話聞くことだった。パート従業員との対話を通じて、育児や親の介護など家庭の事情を抱えている従業員の多さに改めて気付かされた。特に、子どもに関わる不測の事態は、事前には分からない。こうした事情に応えるために始めたのが、勤務スケジュールの柔軟化であった。取組初期は、

「1週間当たりの働く日数だけ決めてもらう」というものだったが、最終的に現在の「フリースケジュール制」が定着した。同社が行う冷凍エビの加工は、一日単位で細かく製造量を調整する必要がなく、出勤人数に応じてエビを解凍し加工すれば良い。「フリースケジュール制」は、こうした事業内容の特性をいかした、画期的な制度であった。

同社はこのほかにも、「嫌いな作業をしてはいけない」といった制度を導入している。数か月に1回実施するアンケートで「嫌いな作業」にバツを付けてもらい、バツを付けた作業について、次のアンケートまで従事することを禁止する制度である。作業の好き嫌いは人によって異なるため、全員が嫌いと答える作業はなく、特に問題なく業務は回っているという。

こうした取組の結果、パート従業員の離職率が低下し、一人一人の熟練度が向上。また、「自分の決めた時間で自分の決めた業務だけをやる」ことも、従業員のモチベーションや生産効率の向上につながっている。さらに、取組が評判を呼び、これまで苦心していた新たなパート従業員の採用も容易になった。

武藤工場長は「『フリースケジュール制』を始めとした取組の本質は、パート従業員に意思決定権があることである。人は自分が決めたことは守ろうとする。今後もパート従業員との信頼関係を第一にし、働きやすい職場の実現に向けた取組を進めていきたい。」と語る。



工場長の武藤北斗氏



工場での作業の様子

事例 事例2-3-2：株式会社大志建設

『地域貢献手当』を支給し、従業員の地域活動への参加を促す企業

静岡県沼津市の株式会社大志建設（従業員10名、資本金1,000万円）は、県内を中心に土木工事や造園工事を手掛けている企業である。創業は1963年であり、現在の代表取締役の杉澤教人社長は3代目の経営者である。

2004年に29歳と若くして同社を継いだ杉澤社長は、地元の青年会議所の活動を通じて、人前で話す能力や地元経営者との関係構築力を習得できたという自身の経験をヒントに、地域の社会活動に参加することは、地域貢献のみならず従業員の成長の機会にもなるのではと考え、「地域貢献手当」の制度を創設した。

「地域貢献手当」は、社会活動に参加している従業員に対して、担う役割に応じて毎月2,000～10,000円を支給する制度である。例えば、PTA会長の場合、毎月5,000円支給される。この制度では、従業員の配偶者が参加している場合でも、手当は支給される。従業員が配偶者の代理として社会活動に出席する可能性があることに加え、同社が「家族からも支持される会社」を目指していることが理由である。

当該手当を整備し、従業員が社会活動へ積極的に参加するようになったことで、社外の人と関わる機

会が増え、仕事上も相手の立場を踏まえた説明や気遣いが自然にできるなど、仕事に対する姿勢や現場での立ち居振る舞いにも変化が生じている。また、従業員の社会活動における仕事ぶりが評価されたことで、顧客から名指しで仕事を依頼されることもあり、売上の増加にも貢献している。加えて、地域貢献手当を整備したことで、「大志建設は従業員を大切にしている企業である」と評判になり、従業員の新規採用にもつながっている。

杉澤社長が「地域貢献手当」を支給しているもう一つの理由として、地域コミュニティの存続に対する強い思いがある。東日本大震災の際に、地域のリーダーを失った被災地を見た経験から、地域のリーダーの存在が地域コミュニティの存続に大きな影響を及ぼすと痛感した。こうした地域コミュニティの減少は長期的には同社の取引先の減少につながる恐れがあり、自社の従業員に対し、地域コミュニティを支える地域のリーダーへと成長してほしいと考えている。「地域の社会活動への参加を通して成長した従業員とともに事業を行うことで、今以上に地域に必要とされる企業になりたい。」と杉澤社長は語る。



杉澤教人社長



従業員の皆さん

第2節 女性・高齢者の雇用実態

人手不足の高まりを受け、女性や高齢者などを含む多様な人材の活用は、今後ますます必要となる。ここでは、総務省「就業構造基本調査」を用いて、女性・高齢者の地域における就業状況や小

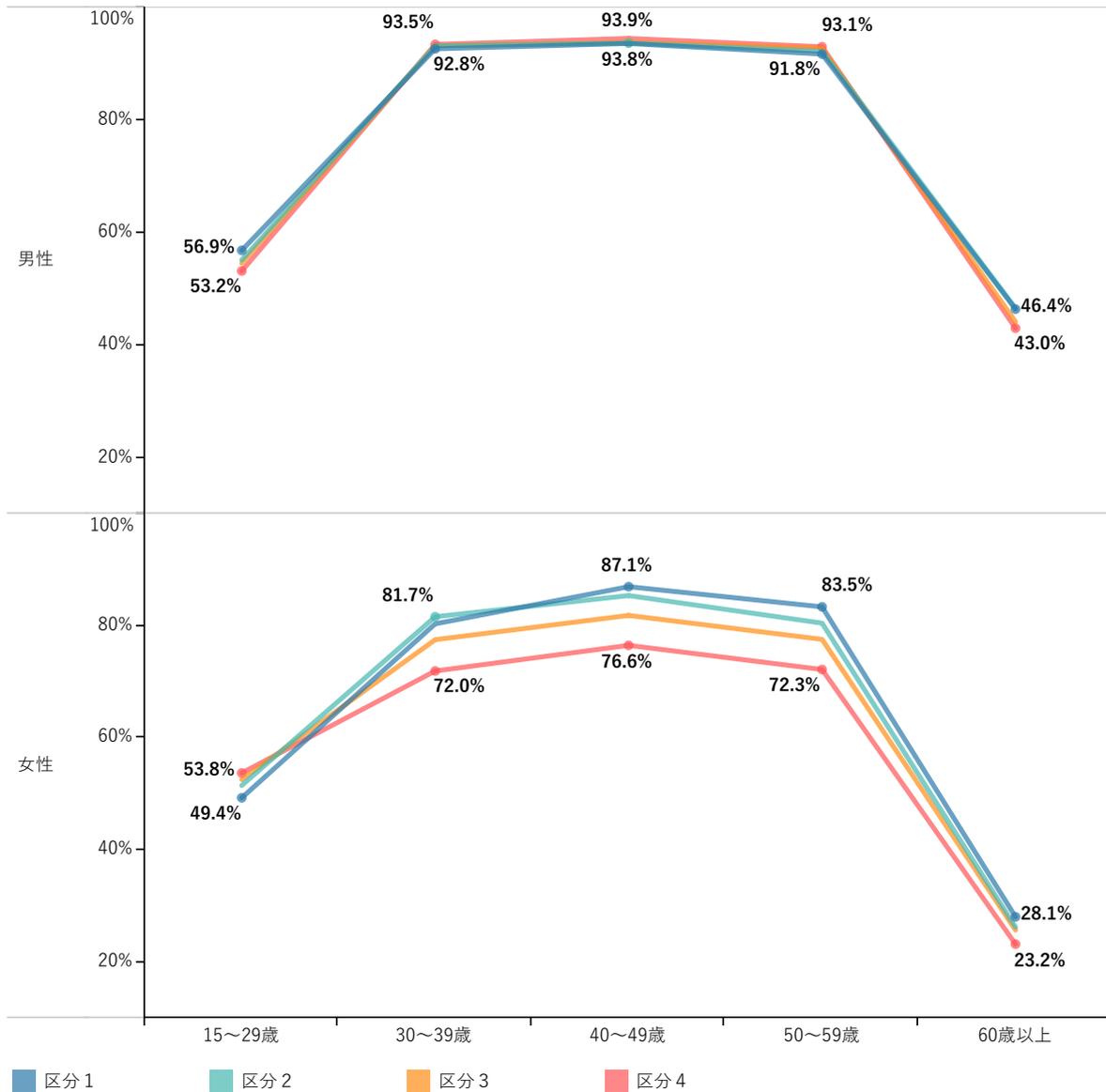
規模事業者における雇用実態を明らかにし、「事業者アンケート調査」を用いて小規模事業者の女性・高齢者への労働環境の整備状況を確認する。

1 地域における女性・高齢者の就業状況

第2-3-11図は、男女別・年齢区分別・人口密度区分別に就業率を示したものである。これを見ると、男性では人口密度区分による地域間での格差はほとんど見られないものの、女性では人口密

度が低い地域ほど、就業率が総じて高い傾向にあることが分かる。また、男女共に人口密度が低い地域ほど、60歳以上の就業率が高いことも分かる。

第2-3-11図 男女別・年齢区分別・人口密度区分別に見た、就業率



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工

(注)1.「ふだん何か収入になる仕事をしていますか」という問いに対して、「仕事をしている」と回答した者を、「就業者」として集計している。

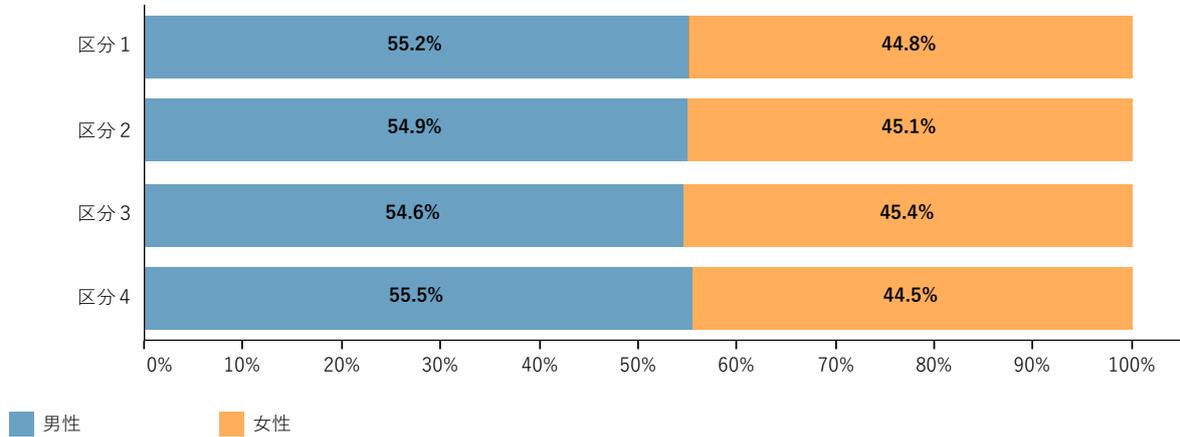
2.就業率とは15歳以上の人口に占める「就業者」の割合を指す。

3.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

次に、女性の就業者に占める割合を確認する。
第2-3-12図は、人口密度区別に就業者の男女
構成を示したものである。これを見ると、就業者

の男女構成は、地域間で大きな差は無い結果と
なっている。

第2-3-12図 人口密度区別に見た、就業者の男女構成



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工

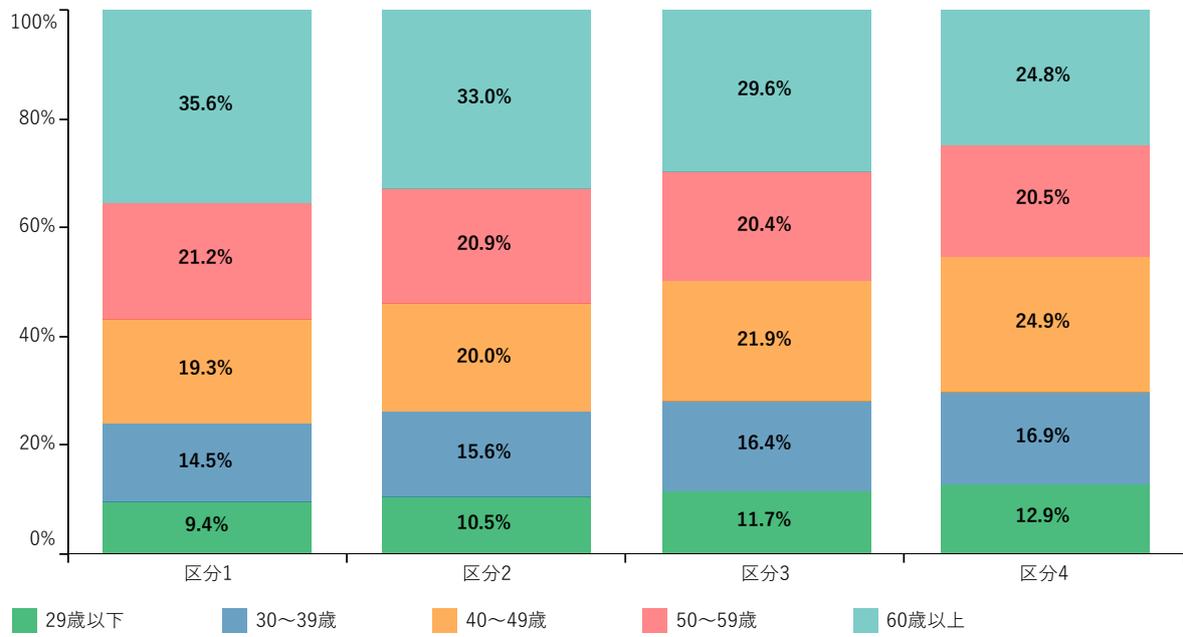
(注)1.「ふだん何か収入になる仕事をしていますか」という問いに対して、「仕事をしている」と回答した者を、「就業者」として集計している。

2.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

最後に、60歳以上の就業者が全就業者に占める割合について確認する。第2-3-13図は、就業者の年齢構成を人口密度区分別に示したものであ

る。これを見ると、人口密度が低い地域ほど、全就業者に占める「60歳以上」の割合が高いことが分かる。

第2-3-13図 人口密度区分別に見た、就業者の年齢構成



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工

(注)1.「ふだん何か収入になる仕事をしていますか」という問いに対して、「仕事をしている」と回答した者を、「就業者」として集計している。

2.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

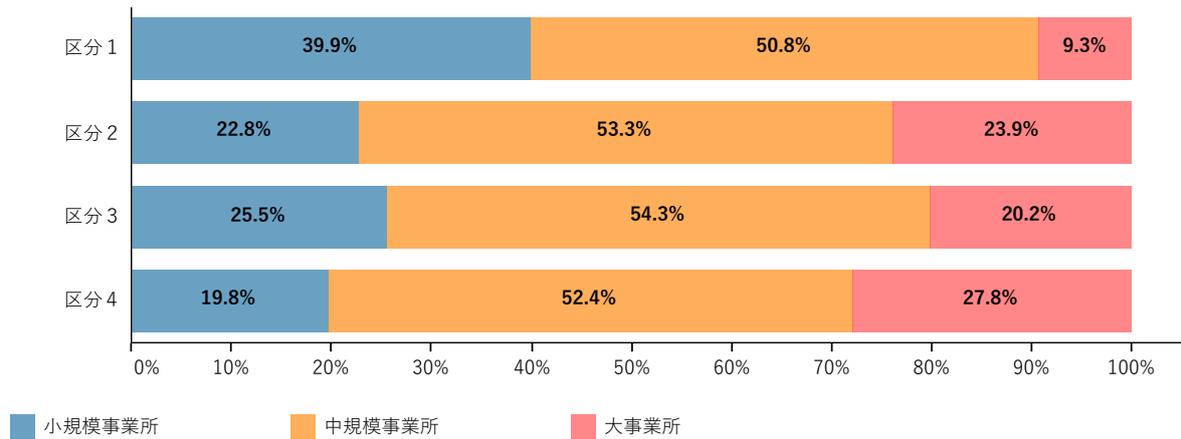
2 企業規模別に見た女性・高齢者の雇用実態

①地域別に見た従業者数の事業所規模別構成

第2-3-14図は、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」を用いて、人口密度区分別に、事業所規模別従業者数の構成割合を示したもので

ある。これを見ると、人口密度が低い地域ほど、小規模事業所で働く従業者の割合がおおむね高いことが分かる。

第2-3-14図 人口密度区分別に見た、事業所規模別従業者数の構成割合



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

(注)1.事業所単位での集計となっている。

2.ここでいう「小規模事業所」とは、総従業者20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5人以下）の事業所（一部の政令指定業種を除く）をいう。

3.総従業者300人以下（卸売業、サービス業は100人以下、小売業、飲食業は50人以下）の事業所を「中小事業所」とする（一部の政令指定業種を除く）。ここでいう「中規模事業所」とは、「中小事業所」のうち、「小規模事業所」に当てはまらない事業所をいう。

4.ここでいう「大企業所」とは、「中小事業所」以外の事業所をいう。

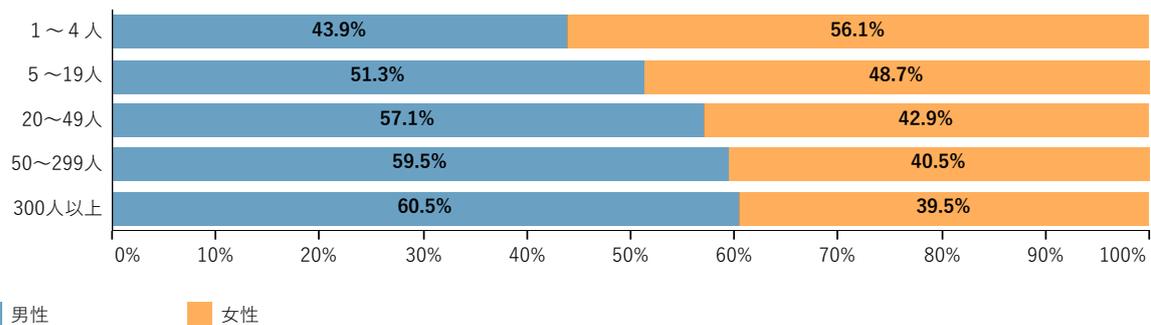
5.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

②従業員規模別の女性・高齢者の雇用実態

次に、総務省「就業構造基本調査」を用いて、従業員規模別に女性・高齢者の雇用実態を確認していく。

第2-3-15図は、従業員規模別に従業員の男女構成を示したものである。これを見ると、従業員規模が小さい企業ほど全従業員に占める女性従業員の割合が高いことが分かる。

第2-3-15図 従業員規模別に見た、従業員の男女構成



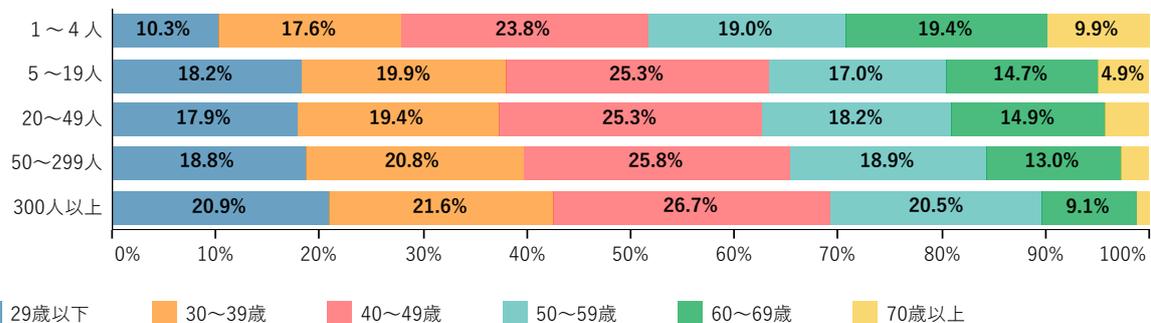
資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」

(注)1.「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」について集計している。
2.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

第2-3-16図は、従業員規模別に従業員の年齢構成を示したものである。これを見ると、従業員

規模が小さいほど、全従業員に占める60歳以上の従業員割合が高いことが分かる。

第2-3-16図 従業員規模別に見た、従業員の年齢構成



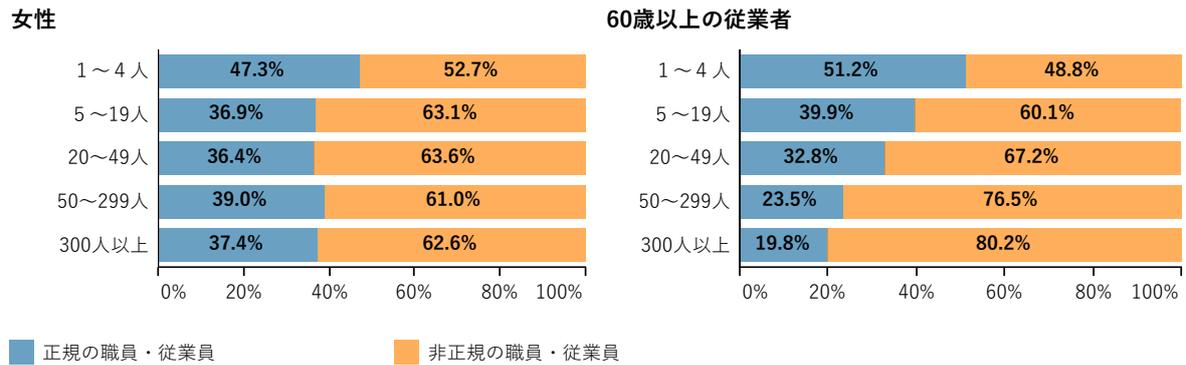
資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」

(注)1.「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」について集計している。
2.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

第2-3-17図は、女性・60歳以上の従業者の雇用形態を従業者規模別に示したものである。女性従業者の雇用形態について見ると、「1～4人」の企業において正規での雇用割合が最も高くなって

いることが見て取れる。また、60歳以上の従業者の雇用形態について見ると、従業者規模が小さいほど正規での雇用割合が高いことが分かる。

第2-3-17図 従業者規模別に見た従業者の雇用形態



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」

(注)1. 「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」について集計している。

2. 官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

第2-3-18図は、女性・65歳以上の従業者の就業年数を従業者規模別に示したものである。これを見ると、女性・65歳以上の従業者共に、「1～4

人」の企業で就業年数が顕著に長くなっていることが分かる。

第2-3-18図 従業者規模別に見た就業年数

女性



65歳以上の従業者



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」

(注)1.「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」について集計している。

2.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

③女性・高齢者の復職先

第2-3-19図は、新卒女性と出産・育児からの復職女性の就業先従業者規模を示したものである。

これを見ると、新卒女性と比べて、復職した女性の就業先は、規模の小さな企業の割合が高いことが分かる。

第2-3-19図 新卒女性と出産・育児からの復職女性の就業先従業者規模



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工

(注)1.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

2.現在「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」として働いている女性で「1年前は何をしていましたか」という設問に「通学していた」と回答した者を「新卒女性」として集計している。

3.現在「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」として働いている女性で、前職が有り、前職離職理由を「出産・育児のため」と回答した者を「復職女性」として集計している。

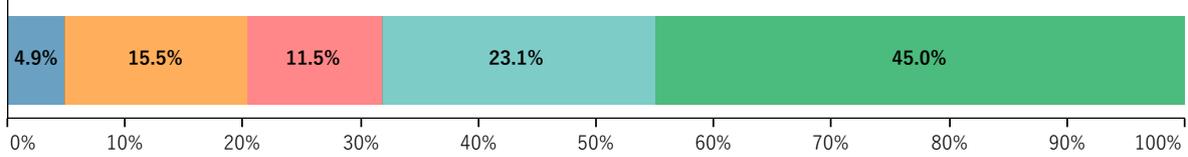
第2-3-20図は、59歳以下の従業者²と定年退職から復職した者の就業先従業者規模を示したものである。これを見ると、59歳以下の従業者に比

べて、定年退職後の就業先は、規模の小さな企業の割合が高いことが分かる。

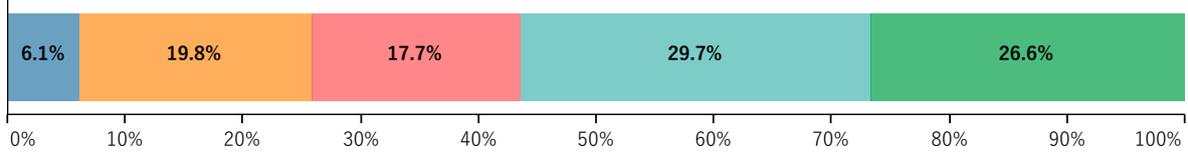
2 厚生労働省「平成29年就労条件総合調査」によると、一律定年制を定めている企業のうち、79.3%が60歳を定年年齢としていることから、ここでは59歳以下の年齢層を比較対象とした。

第2-3-20図 59歳以下の従業者と定年退職から復職した者の就業先従業者規模

59歳以下の従業者



定年退職から復職した者



■ 1～4人 ■ 5～19人 ■ 20～49人 ■ 50～299人 ■ 300人以上

資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」再編加工

(注)1.「59歳以下の従業者」は「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」について集計している。

2.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

3.現在「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」として働いている者で、前職が有り、前職離職理由を「定年のため」と回答した者を「定年退職から復職した者」として集計している。

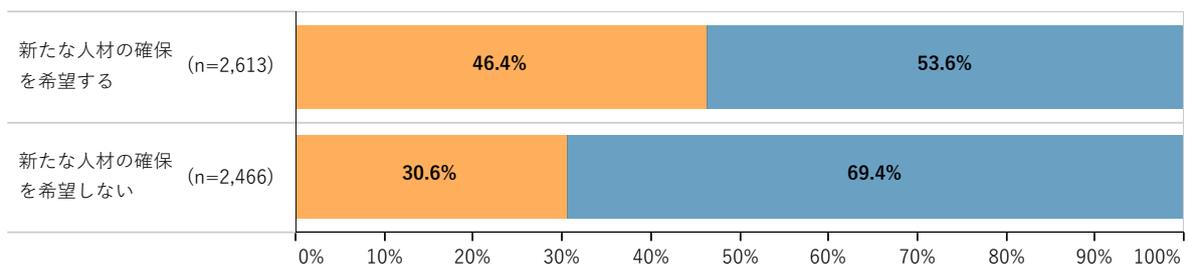
④子育て中の者と高齢者への労働環境の整備状況

最後に、「事業者アンケート調査」を用いて、小規模事業者の子育て中の者³・高齢者の働きやすい環境の整備状況について確認する。

第2-3-21図は、子育て中の者が働きやすい環

境の整備状況を、新たな人材確保の希望状況別に示したものである。これを見ると、「新たな人材を確保したい」と回答した事業者は、子育て中の者が働きやすい環境を整備している割合が高いことが分かる。

第2-3-21図 新たな人材確保の希望状況別に見た、子育て中の者が働きやすい環境の整備状況



子育て中の者が働きやすい環境

■ 整備している ■ 整備していない

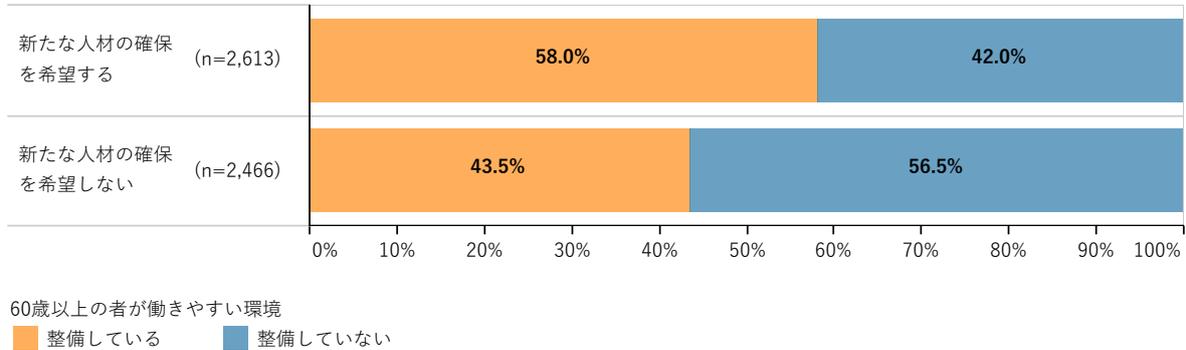
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

3 ここでの「子育て中の者」は自身が主に育児を担っている者のことをいう。

第2-3-22図は、60歳以上の者が働きやすい環境の整備状況を、新たな人材確保の希望状況別に示したものである。これを見ると、「新たな人材

を確保したい」と回答した事業者は、60歳以上の者が働きやすい環境を整備している割合が高いことが分かる。

第2-3-22図 新たな人材確保の希望状況別に見た、60歳以上の者が働きやすい環境の整備状況



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」

以上で示したとおり、小規模事業者は、女性や高齢者が継続して長く働ける環境を提供していること、多くの出産・育児から復職した女性や定年退職した高齢者の就業先となっていることが分かった。

事例2-3-3は、定年退職した高齢者の活躍の場を提供する企業の事例である。また、事例2-3-4は、子育てと両立できるように働きやすい環境を

提供する企業の事例である。このように、個々の事情に応じた柔軟な働き方を可能としている小規模事業者は少なくない。小規模事業者は、地域において、多様な人材活躍の場を提供するといった「価値」を生み出していると言えよう。

さらに事例2-3-5では、子育て中の女性や障がい者に在宅ワーカーとして働く場とスキルアップの場を提供する企業組合の事例を紹介している。

事例 事例2-3-3：株式会社テラサワ

『生涯現役』をモットーに、定年退職したシニア世代の活躍の場を提供する企業

埼玉県横瀬町の株式会社テラサワ（従業員5名、資本金1,500万円）は、工業用水の浄化装置の製造とメンテナンスを行う企業である。

同社の社長である寺澤防子氏は、地元秩父市の電子機器メーカーに42年間勤務し定年を迎えたが、定年後も仕事を生きがいにしていきたいとの思いから、同社を設立した。業務が軌道に乗り、人員体制の強化が必要になってきたため、20～30代の若手従業員を採用したが、製品開発、取引先開拓のための提案営業、既存の大手顧客へのアフターケアについて、経験のない若手従業員では十分な対応ができず、トラブルになることもあり、結果的には2年もたずに退社してしまった。こうした経験も踏まえ、同社は採用方針を変更。経験豊富な人材を確保すべく、前職の電子機器メーカーで同じく定年を迎えた元同僚を始め、やる気があり、かつ能力も高い定年退職後の技術者を従業員として積極的に採用した。現在、同社の従業員は、全員が定年退職後のシニア世代となっている。

寺澤社長は、経験豊富で能力も高いこのようなシ

ニア従業員が更に実力を発揮できるよう、自由に意見や提案ができる環境を整えるなど、ストレスのない職場づくりを心掛けている。仕事のやり方を従業員に任せることで、従業員もより働きやすい職場にしようと自主的に動くようになり、職場環境の課題が見つければ、従業員同士で話し合い、改善策を提案するようになった。

同社では、職場改善の提案は全て採用することとしており、従業員からの提案に基づき、就業時間の見直しも行われた。この結果、就業時間を月曜日から木曜日は午前8時から午後3時、金曜日は午前8時から正午までに短縮した。就業時間を短縮した分、従業員は余暇時間を健康づくりに充てるようになり、従業員の健康維持につながっている。また、勤務時間が短くなった分、業務の効率化に励むようになり、会社全体の生産性が向上しているという。

『生涯現役』をモットーに、シニア従業員が能力を最大限に発揮でき、生涯働き続けることができる場所をこれからも提供していきたい。」と寺澤社長は語る。



寺澤防子社長



工場での作業の様子

事例 事例2-3-4：株式会社きらり．コーポレーション

「子連れ出勤などを可能にし、女性が生き生きと働くことができる環境を提供する企業」

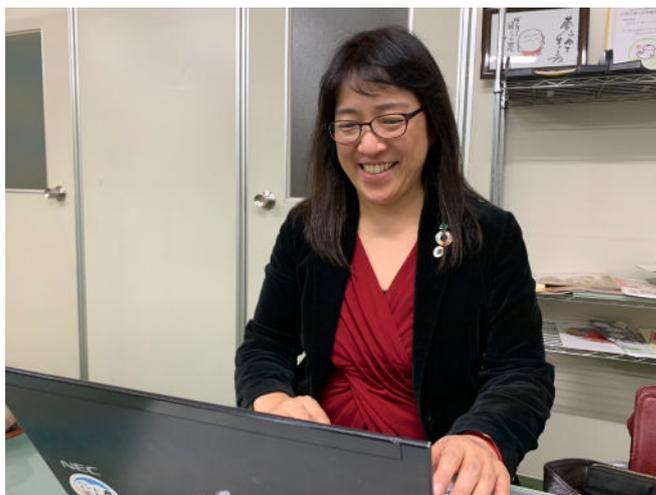
熊本県熊本市の株式会社きらり．コーポレーション（従業員10名⁴、資本金500万円）は、熊本県内の中小企業を対象とした人材育成事業やワーク・ライフ・バランスの啓発に取り組む企業であり、代表取締役である塚本薫氏によって2009年に創立された。

塚本社長が現在の事業を始めたきっかけは、自身の経験と深く関わっている。①結婚・出産を機に専業主婦となり、子育てに専念した生活を送る中で社会とのつながりの稀薄化を感じた経験、②ビジネススキルの低下による復職への不安を感じながら復職した経験、③復職後の大手企業では、残業や出張などが頻繁であったことに加え、長男の入院や九州支社の撤退により退社を余儀なくされた経験、④障がいのある子どもを育てながら仕事と両立するためには、時間を自らつくる必要があり、そのために自身のスキルアップを行うことで時間を創りだしていた経験など、様々な自身の経験を振り返る中で、仕事と子育てを両立できる働きやすい職場を増やしていくことの必要性を感じたことが、事業を始めたきっかけとなっている。

働きやすい職場作りに向けたコンサルティング業務を手掛ける同社では、ワーク・ライフ・バランス

の実現に向けた先進的な取組を率先している。まず、同社の働き方は基本的に裁量労働制である。仕事のやり方・進め方は従業員それぞれが決めて良いこととしている。また、業務が遂行できるのであれば、オフィスに来る必要性は無いと考えており、創立時からテレワーク・在宅勤務も推奨している。加えて、同社の従業員の多くは子育て中の女性であることから、子連れ出勤も可能としており、オフィスの一角に子供部屋を設けて、子供と共に働くことができる環境を整備している。さらに、同社では、従業員のライフイベントやライフステージに応じて、正社員とパート職員という勤務形態を柔軟に変更することが可能な制度も導入している。なお、こうした同社の取組は、口コミで評判となり、求人募集を行っていないにもかかわらず、同社で働きたいと相談してくる人も多いという。

塚本社長は「地域の中小企業では人手不足が深刻化しているが、働きやすい職場を整備することは人手不足を解決する大きな可能性を持っている。自社の取組を地元の中小企業が活用できるよう支援を行っていききたい」と語る。



塚本薫社長



子連れ出勤の様子

4 2017年6月までは5名

事例 事例2-3-5：AISOHO企業組合

「在宅ワーカー制度により、育児中の女性や障がい者に対して働く場、スキルアップの場を提供する企業組合」

山形県山形市のAISOHO企業組合（組合員4名、資本金8万円）は、子育て・介護など家庭の事情や障がいなどを抱える人に対して、「在宅ワーカー」として働く場を提供する組合である。

同組合の専務理事である海谷美樹氏は、自身が出産後に在宅ワーカーとして働いていた経験を活かし、2001年8月から在籍していた子育て支援NPO団体でSOHO支援を行う事業（山形県地域緊急雇用対策SOHO推進業務）に携わった。育児中の女性が30名程集まり、在宅勤務で対応できる音声起こしやデータ入力を請け負う事業を開始したが、事業は1年で終了してしまい、せっかく集まったやる気のある子育て中の母親たちの働く場を提供したいとの思いから、海谷氏を含むコアメンバーで活動を継続し、2004年12月に同組合の設立に至った。

組合設立後は、着実に事業の幅を広げ、2019年12月時点では25人が在宅ワーカーとして登録しており、登録者の9割は子育て中の母親で、障がいを持った人や男性もいる。同組合は、行政や民間企業より請け負った業務を在宅ワーカーと共に従事することで運営している。同組合が請け負う主な業務

は、①ウェブサイトの作成・更新、②音声起こし・データ入力である。特に音声起こし・データ入力は15年間の納品実績や成果物の品質が評価され、安定受注につながっている。

また、同組合は、在宅ワーカーのスキルアップの支援にも取り組んでいる。ウェブサイトの作成・更新業務には、比較的高いスキルが要求されるが、オンライン講座の開発・提供などを通じて、所属する在宅ワーカーの能力向上を支援している。また、2018年には、事務所の隣にパソコン支援サロン「TERACOザウルス」を開設し、地域の人々との交流ができるパソコンサロンも開いている。

設立当初は、子育て中の母親への支援を目的とされていたが、人手不足が深刻化する中、行政や民間企業における業務のアウトソース先として、同組合への期待は年々高まってきている。こうして地域から必要とされることは、在宅ワーカーの再雇用に向けての自信獲得にもつながっている、と海谷氏は考える。

「今後も、同組合の事業を通じて、様々な人にスキルアップできる機会を提供し、自信や働く喜びを感じてもらいたい。」と海谷氏は語る。



専務理事の海谷美樹氏



事務所と「TERACOザウルス」

第3節 小規模企業経営者自身の働き方と起業・創業

我が国には、約305万者の「小規模企業経営者」が存在する。また地域の経済の活力を維持するには、新しく経営者になる人を増やすことも重要である。

本節では、「事業者アンケート調査」と「住民アンケート調査」を用いて、小規模企業経営者自身の働き方と、地域における起業・創業について分析していく。

1 小規模企業経営者自身の働き方

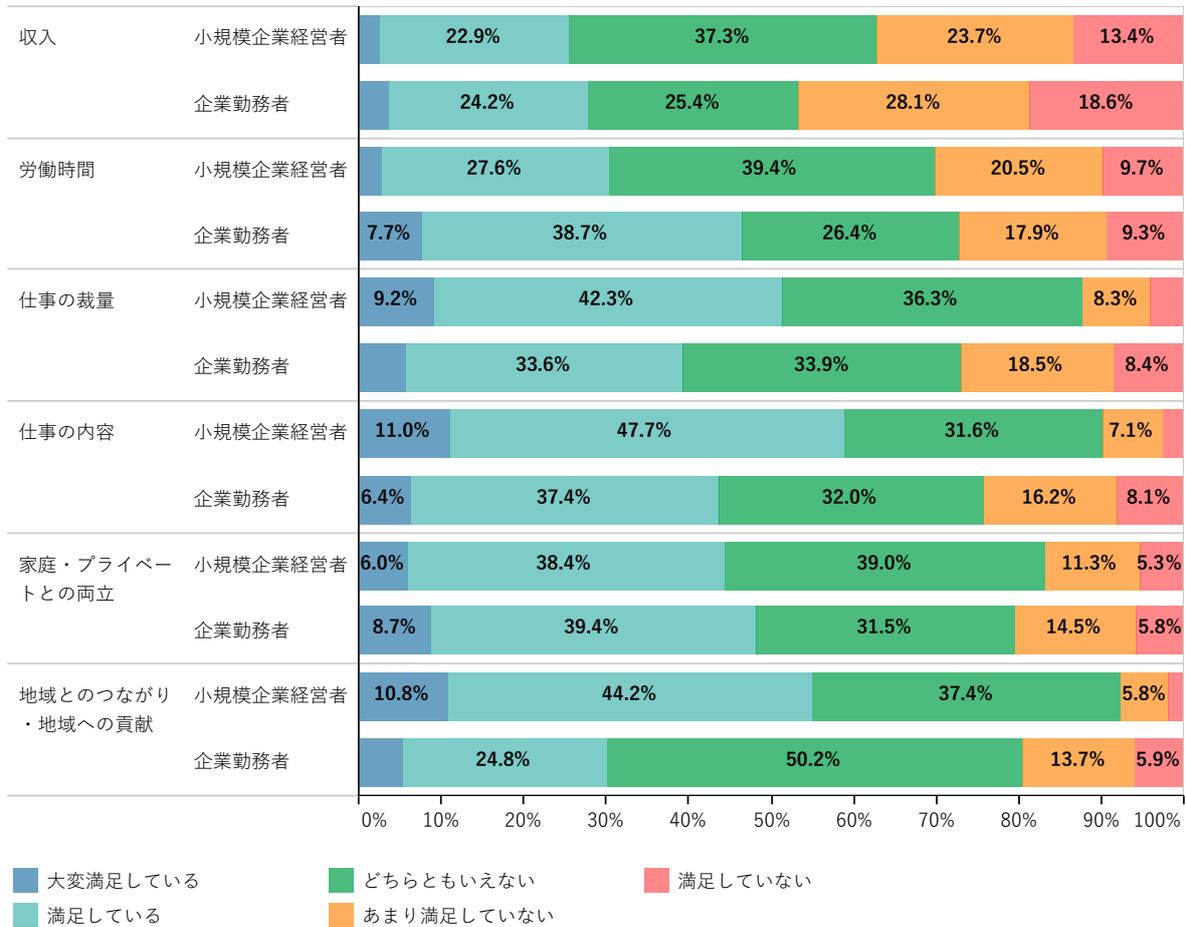
①働き方への満足度

第2-3-23図は、小規模企業経営者と企業勤務者⁵それぞれの仕事・生活に対する満足度を示したものである。経営者は、企業勤務者と比べて「収入」や「労働時間」、「家庭・プライベートとの両立」に対して、「大変満足している」又は

「満足している」と回答した割合が低い一方、「仕事の内容」や「仕事の裁量」、「地域とのつながり・地域への貢献」において、「大変満足している」又は「満足している」と回答した割合が高いことが分かる。

5 ここでの企業勤務者とは「住民アンケート調査」で、「収入になる仕事をしている」と回答した者のうち、「会社役員・自営業主」と回答した者を除いた者を指す。

第2-3-23図 小規模企業経営者と企業勤務者それぞれの仕事・生活に対する満足度



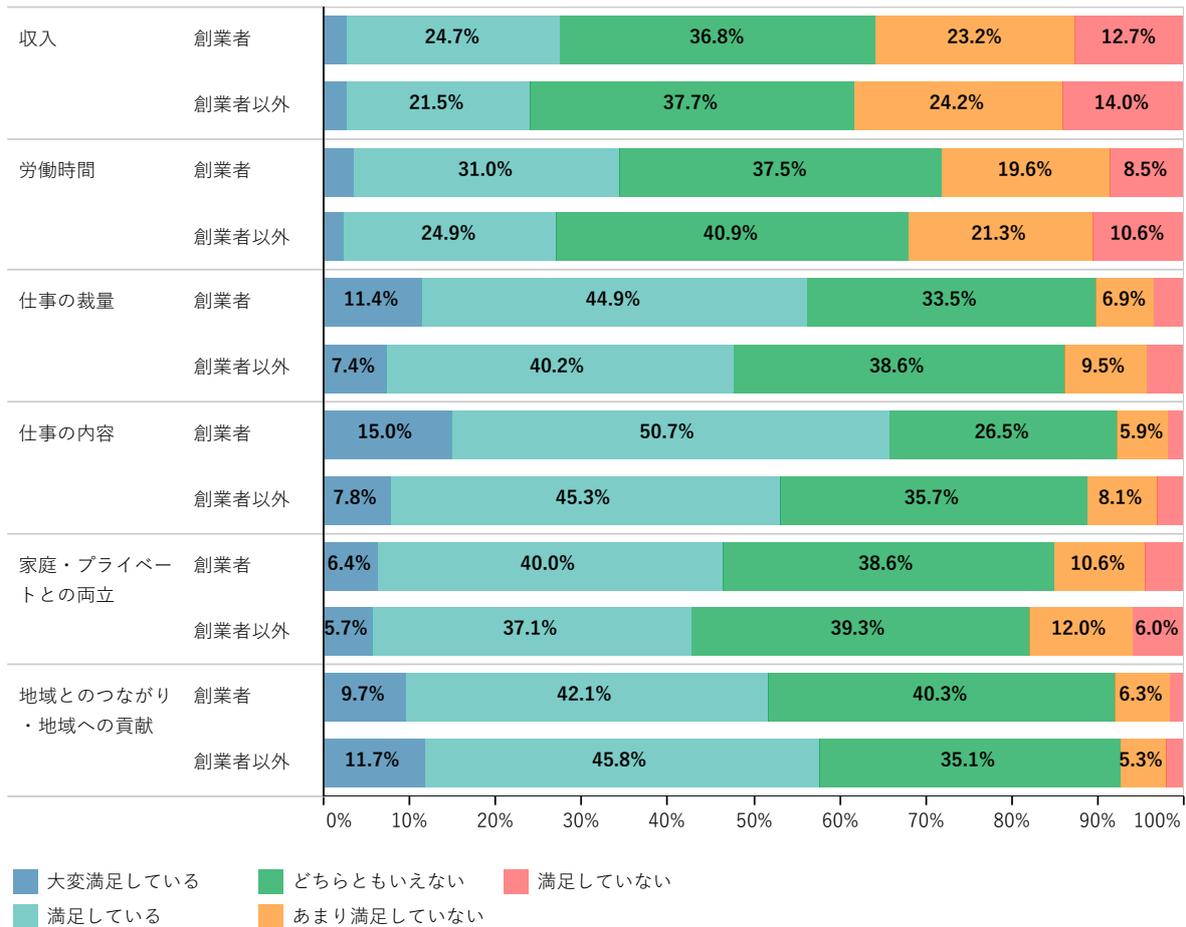
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」、「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

(注) n数は以下のとおり。小規模企業経営者：n=5,079、企業勤務者：n=2,524。

第2-3-24図は、小規模企業経営者のうち、創業者と創業者以外の者の項目別の満足度を比較したものである。これを見ると、「創業者」は「創業者以外」と比べて、「地域とのつながり・地域

への貢献」以外の項目において、「大変満足している」又は「満足している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-3-24図 小規模企業経営者のうち、創業者と創業者以外の者の仕事・生活に対する満足度



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.n数は以下のとおり。創業者：n=2,259。創業者以外：n=2,820。

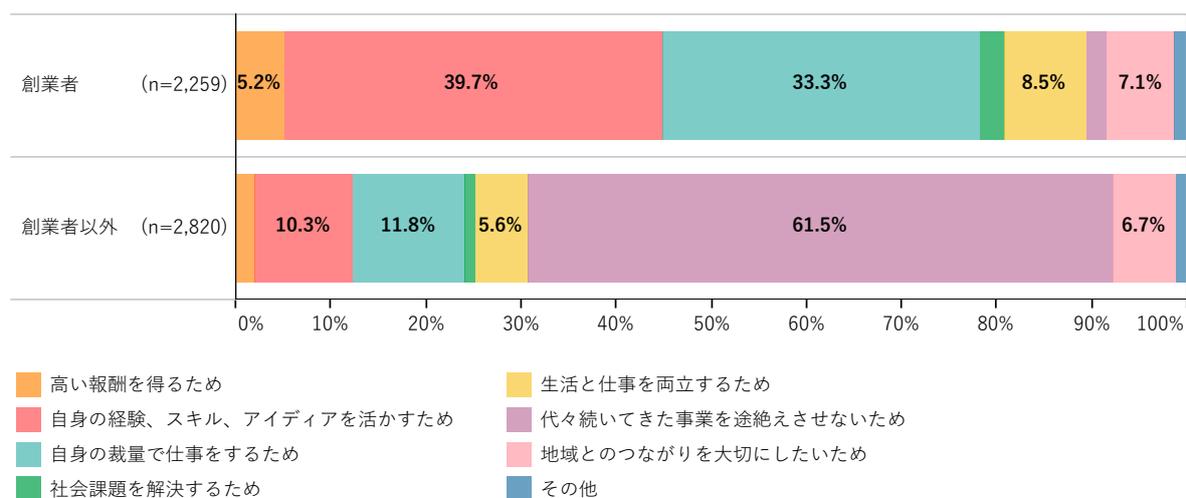
2.創業者以外は、「二代目」、「三代目」「四代目以降」、「わからない」と回答した者を集計している。

②小規模企業経営者という働き方を選んだ理由

第2-3-25図は、経営者という働き方を選択した理由を「創業者」と「創業者以外」に分けて示したものである。「創業者」では「自らの経験、スキル、アイデアを活かすため」と回答する者が39.7%と最も多く、次いで「自身の裁量で仕事

をするため」と回答する者が33.3%と多い。一方、「創業者以外」では、「代々続いてきた事業を途絶えさせないため」と回答する者が61.5%と最も多く、「創業者」とは経営者として事業を行うに当たっての動機が大きく異なることが分かる。

第2-3-25図 経営者という働き方を選択した理由



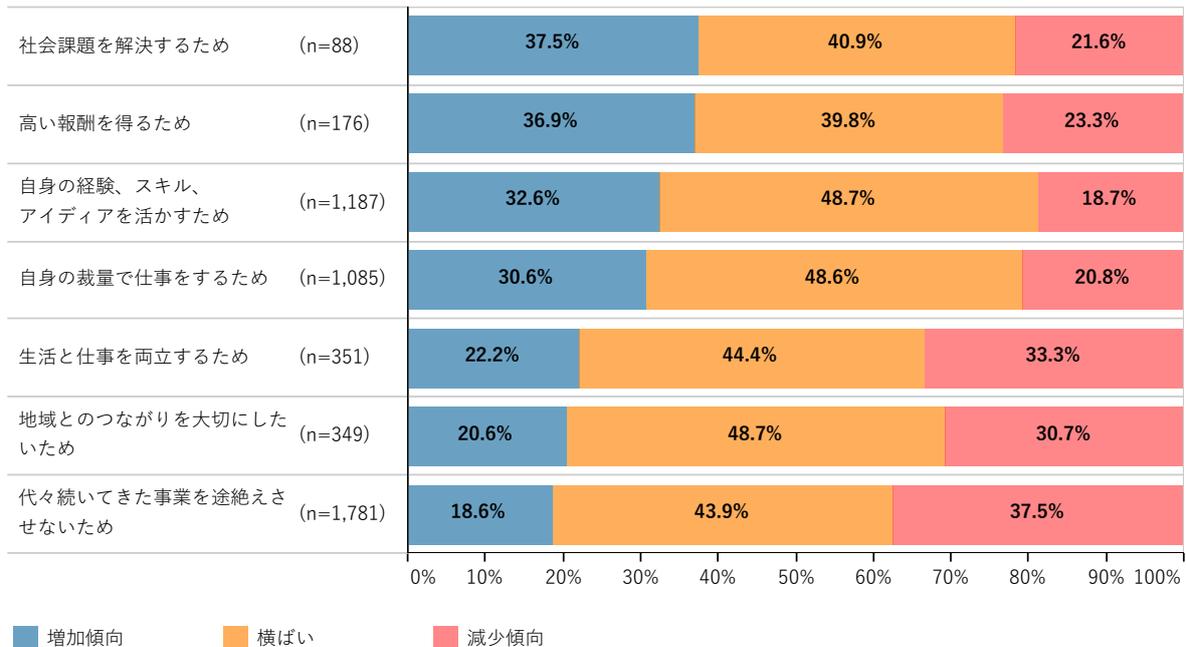
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)創業者以外は、「二代目」、「三代目」、「四代目以降」、「わからない」と回答した者を集計したものである。

第2-3-26図は、経営者という働き方を選択した理由別に過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見ると、「社会課題を解決するため」と回答した経営者は、利益が「増加傾向」である

割合が最も高い。一方、「代々続いてきた事業を途絶えさせないため」と回答した経営者においては、利益が「減少傾向」である割合が最も高い。

第2-3-26図 経営者という働き方を選択した理由別に見た、過去5年間の利益の傾向



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)「その他」と回答した者は除いている。

2 地域における起業・創業

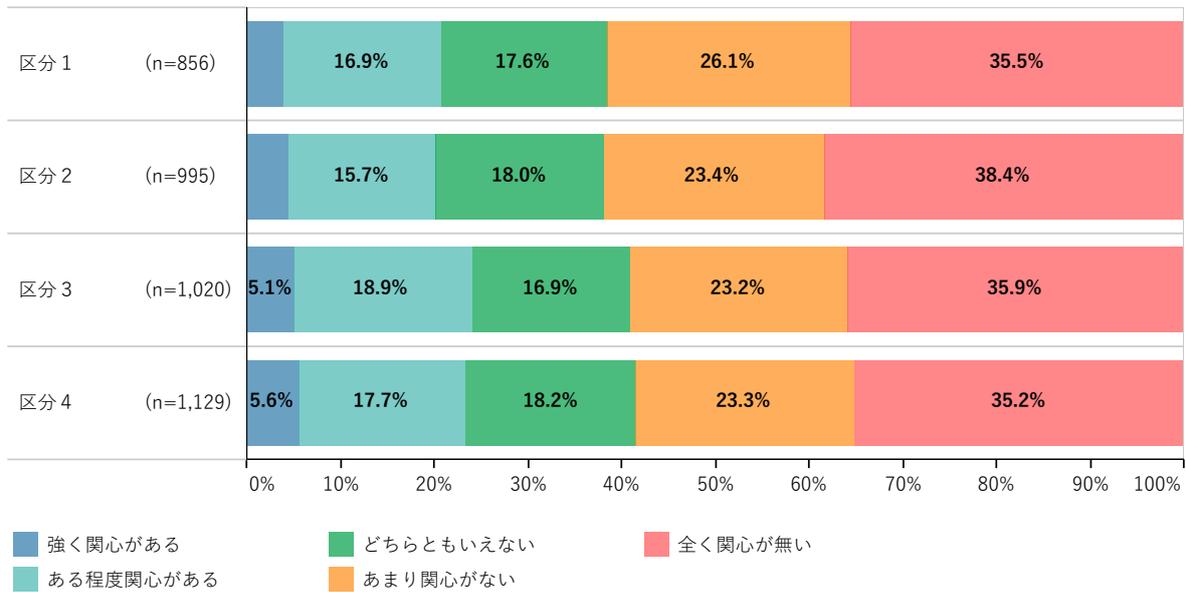
ここからは、「住民アンケート調査」を用いて、地域における起業・創業について分析していく。

① 起業への関心

第2-3-27図は、人口密度区分別に起業への関心の有無を示したものである。これを見ると、い

ずれの区分においても起業について「強く関心がある」又は「ある程度関心がある」と回答する者が2割以上存在することが分かる。また、こうした起業への関心については、地域による大きな差はないことも見て取れる。

第2-3-27図 人口密度区別に見た、起業への関心の有無



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

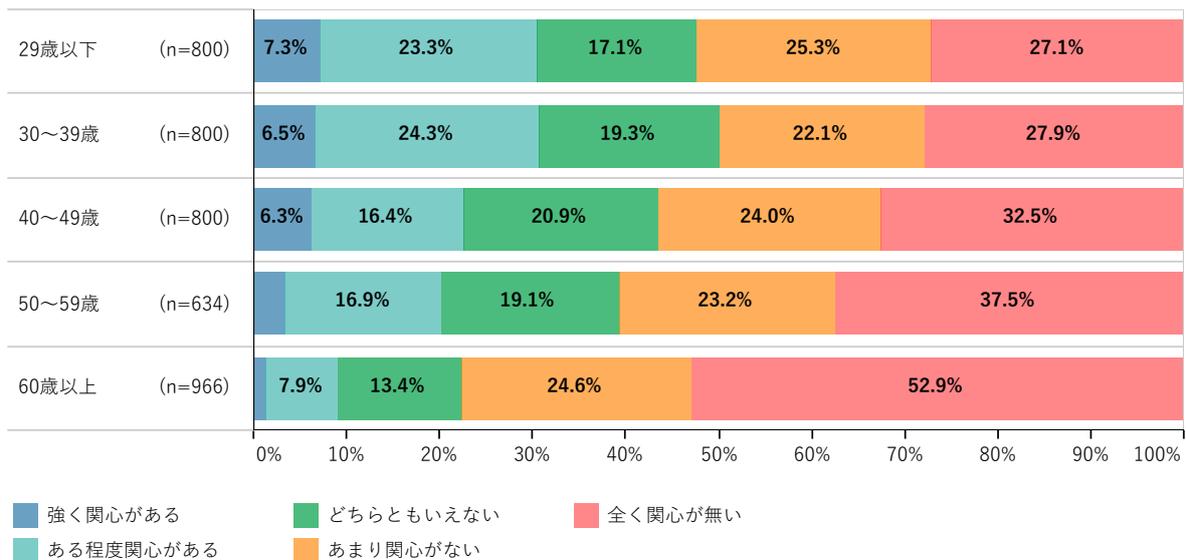
(注)1.既に自身で事業を行っている場合は既存事業と全く異なる事業を新たに行うことを指す。

2.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-3-28図は、起業への関心の有無を年齢別に示したものである。これを見ると、年齢層が低

いほど、起業への関心を持つ者の割合が総じて高いことが分かる。

第2-3-28図 年齢別に見た、起業への関心の有無



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

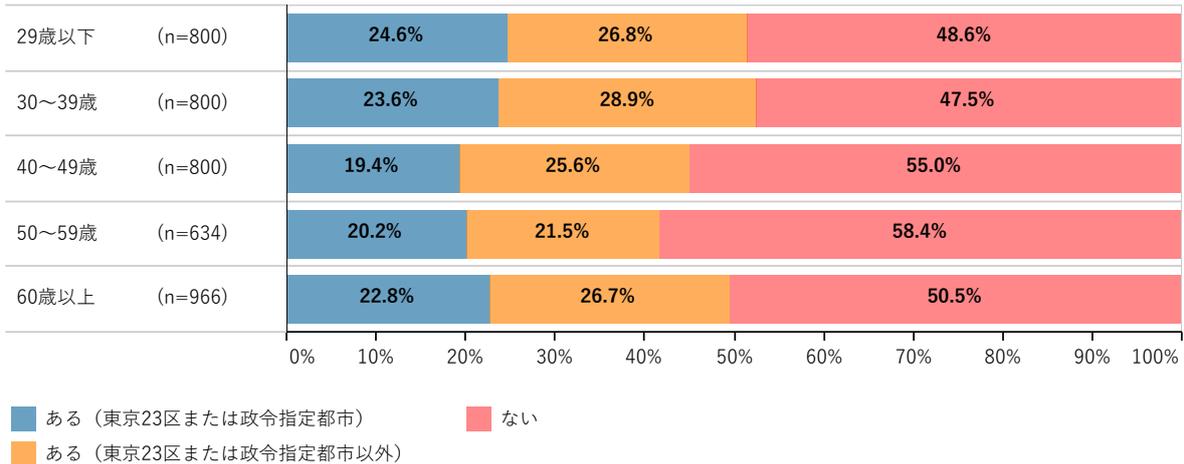
(注)既に自身で事業を行っている場合は既存事業と全く異なる事業を新たに行うことを指す。

②起業希望地域

第2-3-29図は、年齢別に「想い入れのある地域⁶」の有無について確認したものである。「29歳以下」、「30～39歳」の低年齢層と「60歳以上」の

高年齢層ほど、「想い入れのある地域」があると回答する者が多いことが分かる。また、「想い入れのある地域」の中でも、「東京23区または政令都市以外」と回答する者の方が多いことが分かる。

第2-3-29図 年齢別に見た、「想い入れのある地域」の有無



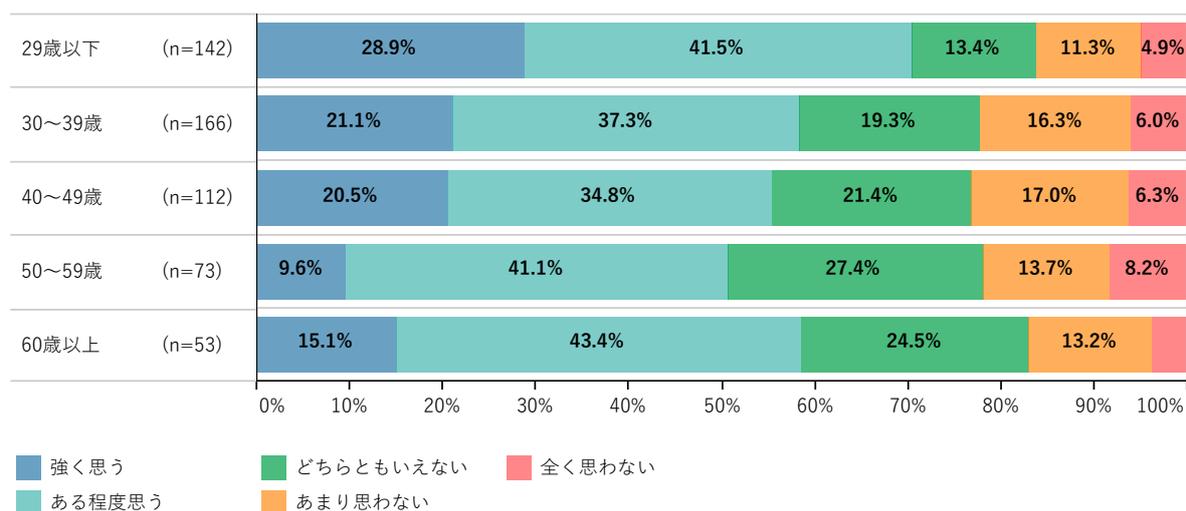
資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

6 ここでの「想い入れのある地域」とは、過去に勤務や居住、滞在したことがある又は、親族の出身地であるなど自身のルーツにつながる地域で特に関心の高い地域を指す。

第2-3-30図は、「想い入れのある地域」があり、かつ起業に関心があると回答した者に対して、「想い入れのある地域」での起業意向を年齢別に確認したものである。これを見ると、「想い入れ

のある地域」で起業したいと「強く思う」又は「ある程度思う」と回答した者の割合は、「29歳以下」で最も高く、次いで「60歳以上」、「30～39歳」の順に高くなっている。

第2-3-30図 年齢別に見た、「想い入れのある地域」での起業意向



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

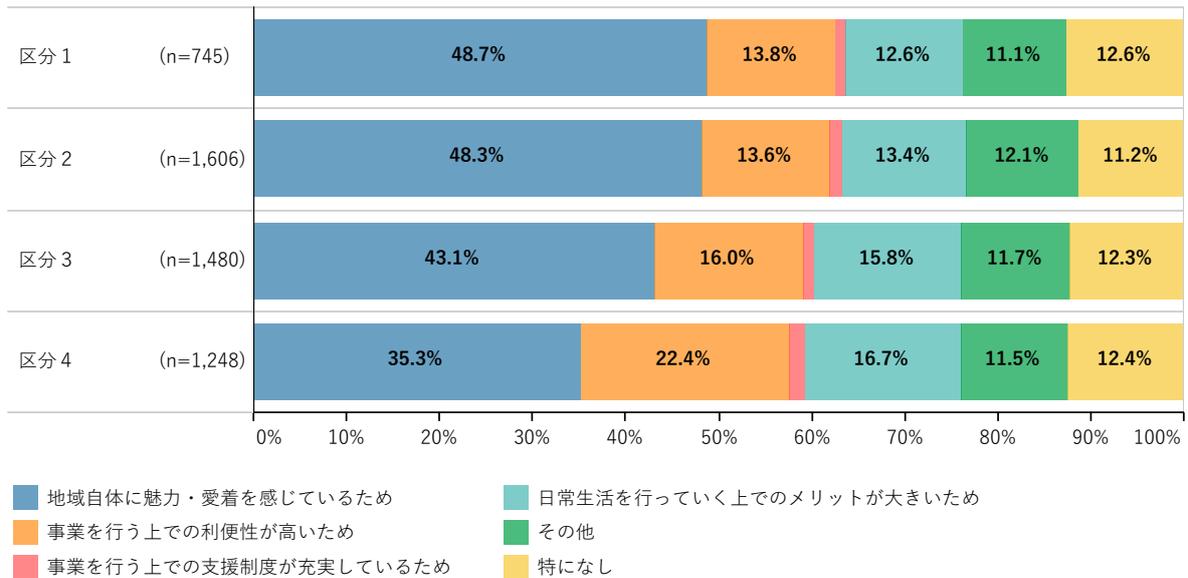
(注)1.「想い入れのある地域」があると回答し、かつ起業に「強く関心がある」又は「ある程度関心がある」と回答した者について集計している。

2.起業に関心がある者のうち、既に自身で事業を行っている場合は既存事業と全く異なる事業を新たに行うことを指す。

次に、「事業者アンケート調査」を用いて、事業を行うに当たって現在の地域を選択した理由について確認する。第2-3-31図では、人口密度区分別に、既に事業を行っている小規模企業経営者に対して、事業を行うに当たって、現在の地域を選択した理由を確認した。これを見ると、「地域

自体に魅力・愛着を感じているため」と回答する者の割合が最も高く、人口密度の低い地域ほどその割合が高いことが分かる。一方、人口密度が高い地域ほど「事業を行う上での利便性が高いため」と回答する者の割合が高くなっていることも分かる。

第2-3-31図 人口密度区分別に見た、小規模企業経営者が事業を行うに当たって現在の地域を選択した理由



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.ここでいう「小規模企業経営者」とは当該調査の回答者を指す。

2.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

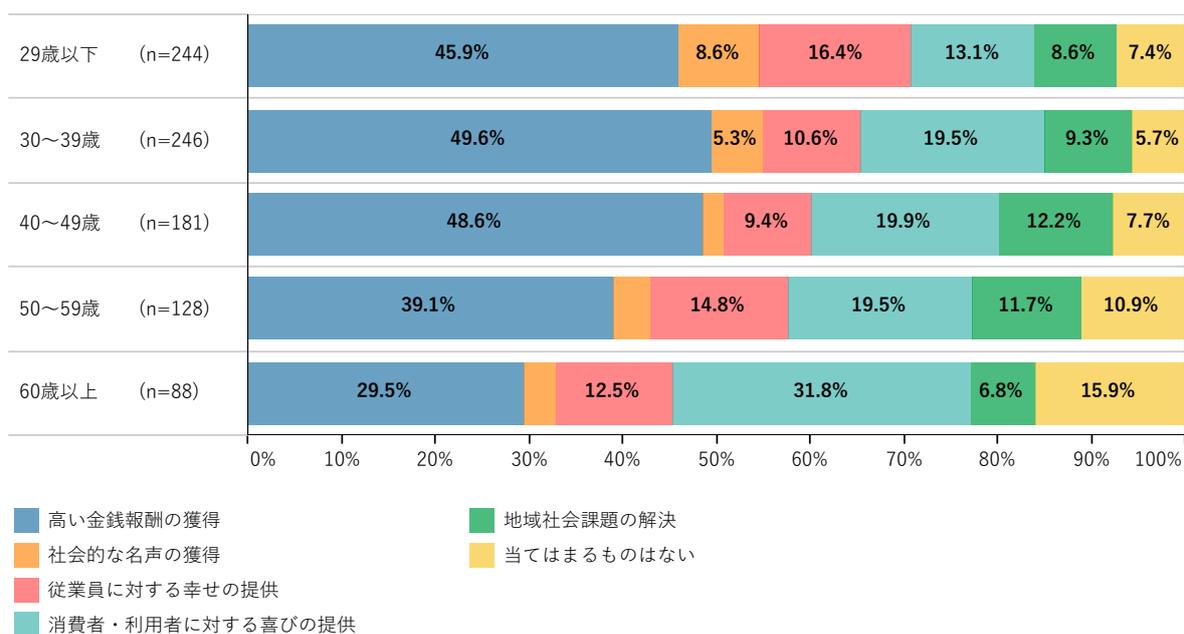
②起業により実現したいこと

最後に、「住民アンケート調査」において、起業に関心のある者が事業を通じて実現したいことについて確認する。

第2-3-32図は、起業に関心があると回答した者に対して、起業した場合に事業を通じて実現し

たいことを年齢別に確認したものである。「60歳以上」を除く全ての年齢層において、「高い金銭報酬の獲得」と回答する者の割合が最も高いが、「60歳以上」においては「消費者・利用者に対する喜びの提供」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-3-32図 年齢別に見た、起業した場合に事業を通じて実現したいこと



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

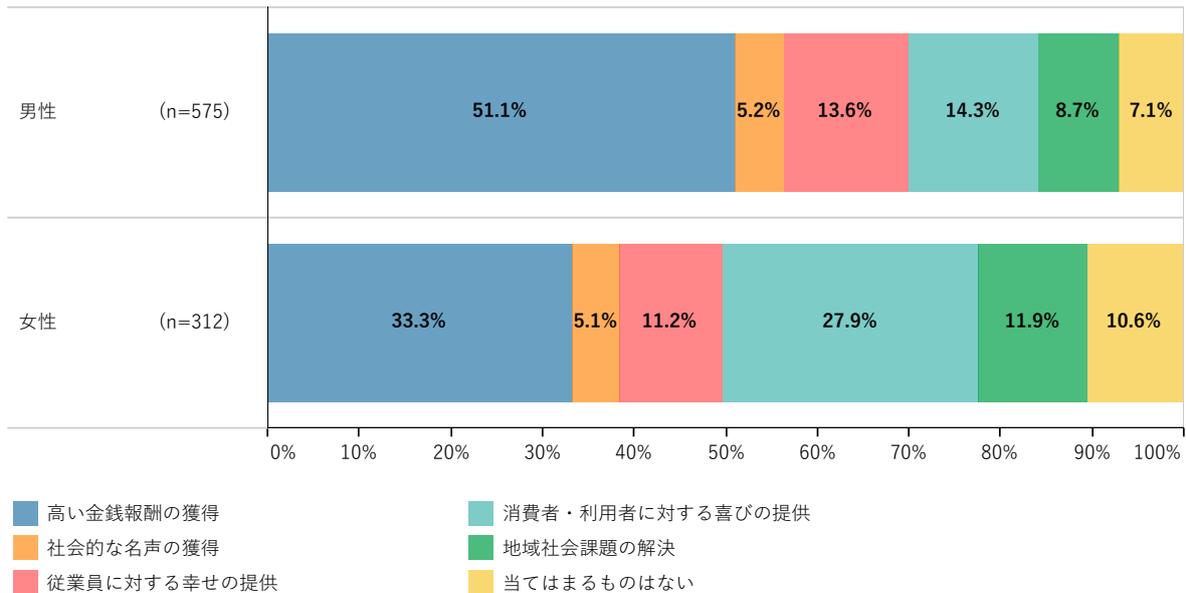
(注)1.起業に「強く関心がある」又は「ある程度関心がある」と回答した者について集計している。

2.起業に関心がある者のうち、既に自身で事業を行っている場合は既存事業と全く異なる事業を新たに行うことを指す。

第2-3-33図では、起業に関心があると回答した者に対して、起業した場合に事業を通じて実現したいことを男女別に確認した。男女共に、「高い金銭報酬の獲得」と回答する者の割合が最も高いが、女性は男性と比べて、「高い金銭報酬の獲

得」と回答する者の割合が相対的に低く、一方で「消費者・利用者に対する喜びの提供」や「地域社会課題の解決」と回答する者の割合が相対的に高いことが分かる。

第2-3-33図 男女別に見た、起業した場合に実現したいこと



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

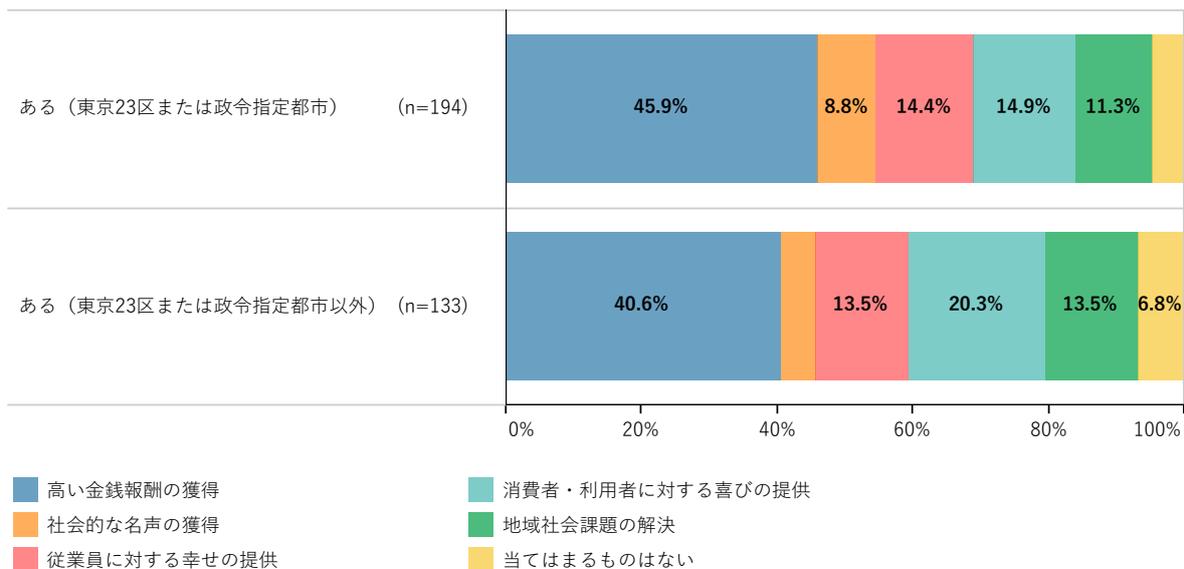
(注)1.起業に「強く関心がある」又は「ある程度関心がある」と回答した者について集計している。

2.起業に関心がある者のうち、既に自身で事業を行っている場合は既存事業と全く異なる事業を新たに行うことを指す。

第2-3-34図は、起業に関心があると回答し、「想い入れのある地域」で起業したいと回答した者に対して、「想い入れのある地域」別に起業した場合に実現したいことを確認したものである。これを見ると、「想い入れのある地域」が「東京

23区又は政令指定都市以外」と回答した者の方が、「消費者・利用者に対する喜びの提供」や「地域社会課題の解決」と回答する者の割合が相対的に高いことが分かる。

第2-3-34図 「想い入れのある地域」別に見た、起業した場合に実現したいこと



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

(注)1.起業に「強く関心がある」又は「ある程度関心がある」と回答し、かつ「想い入れのある地域」で起業したいと「強く思う」又は「ある程度思う」と回答した者について集計している。

2.起業に関心がある者のうち、既に自身で事業を行っている場合は既存事業と全く異なる事業を新たに行うことを指す。

事例2-3-6は、起業により自己実現を果たし、地域活性化にも貢献している企業の事例である。事例2-3-7は、想い入れのある地域で創業し、地域の様々なニーズに応える企業の事例である。さらに、事例2-3-8は、消費者に安全・安心な製品を届けるために、新たに事業を起こした事例である。このように、創業などを通じた、個人の能力

の発揮、自立的で個性豊かな地域経済社会の形成といった観点で小規模事業者の果たす役割は大きいと言えよう。

また、事例2-3-9は、地域の支援機関が連携して移住を含めた起業・創業支援に取り組む事例である。地域活性化の担い手を創出する観点から、こうした取組は今後更に重要度が増すと考えられる。

事例 事例2-3-6：株式会社石見麦酒

「経営者自身の夢の実現を通じて、地域活性化にも貢献するビール工房」

島根県江津市こうつしの株式会社石見麦酒（従業員2名、資本金400万円）は、クラフトビールの醸造・販売や移動販売車による飲食店を営む企業である。同社が開発したクラフトビールは、地元の農作物を使用し、地域に根ざしたクラフトビールとして注目されている。

同社を起業しようと思った山口巖雄氏（現工場長）は、もともと酒造りに関心があり、大学時代に農学部で学んだ知識もいかし、いつかは杜氏になりたいという夢を持っていた。そうした中で、素人でも比較的挑戦しやすいビール造りに着目。知人の後押しもあり、2014年に江津市のビジネスコンテストに応募したところ、大賞を受賞し、大学時代の同級生であった妻の山口梓氏が代表となる会社を設立する形で、江津市での起業を決断した。

山口夫婦は、夢であった酒造りに関わることができ、かつ、自分達のアイデアを最大限に発揮することができる現在の働き方にとても満足しているという。特に、低コスト省スペースでの多品種少量生産を可能にする製法を自ら考案し、地元企業との共

同開発により実現したことは、大きな自信となっている。「石見式醸造法」と呼ばれるこの製法は、年間で50種類ものビール製造を可能とし、同社の製品開発を支える独自の強みとなっている。

また、山口夫婦は、上述のビジネスコンテストにおいて、①地域の農作物を使う、②開発したクラフトビールを他の特産物と一緒に売り込んでいく、③地元でブルワリーを設立する人に対するサポートを行う、といった地域貢献の方針を打ち出していた。実際に、地元企業への発注や地元の飲食店とのコラボレーションなどを通じ、地域経済の活性化にも一役買っている。自らの夢の実現だけでなく、こうした地域貢献に対する意識の高さも、同社の成功につながっていると言えよう。

「お酒は嗜好品なので、顧客に飽きられないように、常に新しいことを考え続けなければならない。これからも、ワクワクする酒造りを続けるため、常に自身のアイデアを試していくことを大切にしたい。」と山口梓社長は語る。



山口梓社長と山口巖雄工場長



同社製品

事例 事例2-3-7：U-Bito JAPAN株式会社

「地域で自身の役割を見だし、地域のニーズに『何でも応える』企業」

熊本県菊池市のU-Bito JAPAN株式会社（従業員2名、資本金100万円）は、地域の住民や企業が抱える様々なニーズに対して、「何でも屋」として地域社会の課題解決に取り組むコンサルティング企業である。

同社の代表取締役社長である村上貴志氏は、生まれも育ちも大阪であるが、両親の実家が菊池市にあり、幼少期に何度も訪れたことがあったことから、菊池市は同氏にとって思い入れのある地域となっていた。両親が退職を機に菊池市へ移住することとなり、同氏も久しぶりに菊池市に訪れたところ、かつての活気が失われつつある現状を目の当たりにした。当時IT企業に勤めながらも、いずれは起業し社会の役に立つことをしたいと思っていた同氏は、これを機に菊池市へ移住し、起業することを決めた。

菊池市の活性化に貢献したいとの思いは強かったものの、具体的に何をするかは決まっていなかった同氏は、まずは当時募集のあった菊池市の「地域おこし協力隊」として経験を積むことにした。同活動での担当は移住定住コンシェルジュであった。主に実施したことは、空き家調査・空き家紹介、菊池市の魅力発信、地域交流の促進である。これらの活動に当たって様々なイベントへ参加し、地域におけるニーズを把握することに努めた。同活動を通して見えてきたことは、地域の住民や企業は様々な「小さなニーズ」を抱えているが、これらに柔軟に対応で

きる担い手が圧倒的に不足しているということであった。同氏は、こうしたニーズを形にし、分野を問わず幅広く対応していくことが、ひいては地域の活性化につながるのではないかと考え、2018年に同社を設立した。

同社設立後は、実際に様々な活動に従事した。地域のイベント企画として移住者懇親会を企画したり、菊池市「域学連携⁷」地域づくり実行委員会事務局を務めたり、経済産業省の事業の一環としてカメルーン人のインターン生を受け入れたり、JICA（国際協力機構）事業での多文化共生を考えるためミャンマーへ視察に行ったり、と地域の将来を見据えた活動に多面的に取り組んだ。

また、地域おこし協力隊をやっていた人が起業したという口コミで、民間企業からも少しずつ仕事の依頼が来るようになってきている。これまでは行政からの委託が中心であったが、収益の安定化に向け、民間企業向けのコンサルティングにも力を入れていきたいと考えており、クラウドファンディングに係るセミナーの講師や自身の経験を踏まえた地域での創業・起業の講演などといった依頼も受けているという。

地域における様々なニーズに柔軟に対応することで、要望に対して幅広く対応する担い手としての自身の価値を改めて認識することができた。今後も地域における自身の役割を常に考え、活動を広げていきたい。」と村上社長は語る。



村上社長（左）（写真はミャンマー視察時のもの）



村上社長が講師を務めるセミナーの様子

7 大学生と大学教員が地域の現場に入り、地域の住民などととも地域課題又は地域づくりに継続的に取り組むことをいう。

事例 事例2-3-8：mizuiro株式会社

「廃棄される農作物を活用し、利用者目線の安心安全な製品を世界に販売する企業」

青森県青森市のmizuiro株式会社（従業員3名、資本金2,600万円）は、「人と自然、動物に優しい製品づくりと、親子の時間を彩るライフスタイルの提案」を理念とし、「おやさいクレヨン」などの製造販売を行う企業である。同社が開発した「おやさいクレヨン」は、野菜や果物を原料とすることで自然の色合いを表現する一方で、一般的なクレヨンで利用される石油などの化学原料をほとんど利用しておらず、子供にも安心安全な製品となっている。また、原材料となる野菜などは、地元青森で生産されたものを用いており、市場に流通しない規格外品や、加工の際に出る端材を可能な限り利用している。

代表取締役の木村尚子氏は、出身地である青森でデザイン会社に勤務していたが、子育てとの両立を実現するため、フリーランスのデザイナーとして独立した。この事業が軌道に乗り始めた頃、木村氏は、オリジナルの製品をコンセプトからデザインし、世に出してみたいと考えるようになった。特に、自身の趣味であり娘も好きな「絵を描く」ことに着目し、画材を作りたいと考えていた。そうした中、県内で開催されていた藍染め展で、天然色素による作品に魅了された木村氏は、地元産の多様な色彩の野菜から画材が作れないかと思い立ち、ドイツ製の「蜜蝋クレヨン」をヒントに、クレヨン開発の検討を始めた。検討を進める中で、地元産の野菜の中には、規格外商品として流通から外されるものや廃棄されるものが予想以上に多く存在することを知り、こうした廃棄野菜の有効活用にもつなげたいと考えた。

こうして、目指す製品のコンセプトはまとまったが、木村氏は製造から販売までのノウハウを持ち合わせていなかった。そこで、青森県産業技術センターから技術的なアドバイスを受けるとともに、生産のために愛知県にあるクレヨンメーカーの協力を得た。また、原料となる廃棄野菜の確保も課題であったが、地元食品加工会社と連携し、原材料生産からパウダー加工までを一貫して協力してもらえる農家を確保。県の補助金も活用し、2013年に試作品の生産までこぎ着けることができた。こうして作られた試作品は「おやさいクレヨン」と命名され、生活雑貨の見本商談市に出展された。「おやさいクレヨン」は、そのコンセプトやこだわりのユニークさが高く評価され、テレビでも取り上げられるなど、予想を大きく上回る反響があった。試作品として生産した2千セットは、出展後僅か2週間で完売。事業化への手応えを感じた木村氏は、2014年に同社を立ち上げ、本格的な事業化を実現した。

「おやさいクレヨン」は10本セットで2,000円と一般的なクレヨンと比べ高めの設定だが、同製品は「ふるさと名品オブ・ザ・イヤー地方創生賞（2016年）」など数々の表彰を受け、2013年の販売開始から2019年7月までに12万セット以上の売上げを達成している。

木村社長は「SDGsを始めとして、社会的な価値観の見直しが進んでいる。当社もこのような価値観の変化に共感し、製品を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきたい。」と語る。



木村尚子社長



「おやさいクレヨン」を使う子供

事例 事例2-3-9：ななお創業応援カルテット

「四重奏のように協調しあう地域の支援機関が、創業・移住に関する伴走型支援を展開」

石川県七尾市では、創業・起業促進の取組として、七尾商工会議所、のと共栄信用金庫、日本政策金融公庫及び七尾市が提携して「ななお創業応援カルテット」（以下、「カルテット」という。）を立ち上げ、創業者の支援を行っている。（2016年に能登鹿北商工会も加入している。）

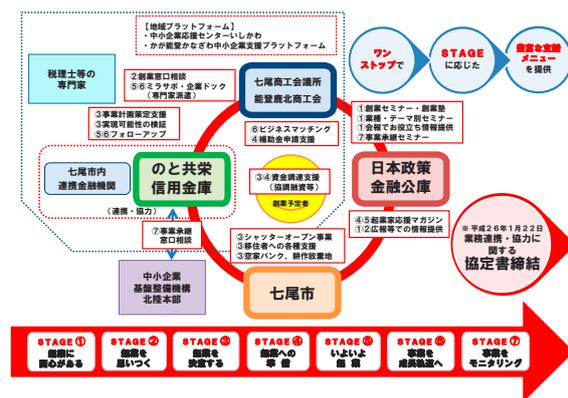
七尾市では、人口減少に伴い事業者数が減少の一途をたどっていた。行政や商工団体、地元金融機関はそれぞれに創業支援メニューを有していたが、創業者の各ステージのニーズに十分に答える一貫した支援はできておらず、実際の創業者数も伸び悩んでいた。こうした中、危機感を持った各機関が創業に関する業務連携協定を結び、それぞれの機関が提供する創業者向けのサービスを一体的に実施することで、創業前から創業、そして創業後の各段階全てに切れ目のない支援を可能とする「カルテット」の取組を2014年1月に開始した。

「カルテット」の特徴は、創業者それぞれの創業ステージに応じた支援を行うこと、そして、きめ細やかな支援を伴走型で行うことである。毎月、カルテット4団体の担当者による連絡会議を開催し、担当者間で積極的に相談案件の内容、進捗管理、案件

ごとの課題等の情報を共有。相談者の状況を定期的に共有し、具体的な課題に応じて適切な機関が支援に加わることで、各ニーズを取りこぼすことなく、継続的かつ迅速な支援実施を可能としている。

加えて、七尾市は移住支援にも積極的であり、各地でイベントを開催している。そのイベントに「カルテット」の関係者も参加し、創業の支援施策をPRしている。移住創業者にとっては、どのような創業支援や移住支援が用意されているかは重要な関心事項であり、「カルテット」は七尾市への移住創業者への足掛かりとなっている。こうした活動が実を結び、「カルテット」の開始以降、6年間の実績は、相談件数が195件、開業件数が84件となっている。また、このうち県外在住者からの相談件数は40件、開業件数が15件となっており、七尾市における「カルテット」が担う役割は大きいと言える。

さらに、創業者と創業希望者が情報交換できるコミュニティ作りや、地元の高校生にも起業への関心を高めてもらう取組などの様々な取組を通じて、七尾市は「創業の街」としてさらなる創業者を生み出していくことを目指している。



ななお創業応援カルテットスキーム図



連絡会議の様子

第4節 まとめ

本章では、小規模事業者の地域の雇用における役割について分析を行ってきた。

第1節では、地域の人手不足の状況と小規模事業者の人材確保の取組について確認した。全国的に人手不足感は高まっており、小規模事業者においてもその傾向は高まっている。いずれの地域においても、半数ほどの小規模事業者は新たな人材の確保を希望しているが、小規模事業者は労働環境において賃金や待遇面、人材育成の面で課題を感じていることが分かった。事例に見たように独創的な労働環境改善の取組は人材確保、魅力ある雇用の創出につながると言えよう。

第2節では、女性・高齢者について、地域の就業状況を確認し、小規模事業者における雇用実態を確認した。小規模事業者では女性、高齢者の従業員割合が高く、女性や高齢者が継続して長く働ける環境を提供していることが分かった。また、分析と事例で見たように、小規模事業者が女性や高齢者などにとって、多様な個性と価値観を受容する柔軟な働き方を提供する役割は今後ますます期待されよう。

第3節では、小規模企業経営者の働き方、起業

に関心のある者に着目して分析を行った。経営者は企業勤務者と比べて「仕事の内容」や「仕事の裁量」、「地域とのつながり」への満足度が高く、また創業者は創業者以外の者に比べて満足度が高い項目が多いことが分かった。こうした仕事への満足度の高さは、経営者としての働き方の魅力の一つといえよう。また、いずれの地域・年齢層においても、起業に関心のある者は一定程度存在し、「思い入れのある地域」での起業を希望する者も多く存在することが分かった。更なる地域活性化の担い手を生み出すためにも、こうした起業予備軍の起業や移住を支援していくことは、今後重要であるといえよう。

以上、小規模事業者の雇用への貢献や、経営者自身の働き方、起業に関心のある者などについて分析してきた。一方、利益や売上げが増加傾向である小規模事業者が労働環境の改善に取り組んでいるように、事業活動を持続的に進めていくためには、利益や売上げを一定程度確保していく取組も同時に重要である。次章においては、小規模事業者の付加価値の創出や地域活性化への取組について分析を行っていくこととする。

第4章 付加価値の創出に向けた取組と地域活性化

少子高齢化を背景とした人口減少は、国内需要の縮小につながるものが想定される。第1章で見たとおり、特に地方部において人口減少が進展しており、小規模事業者の事業環境も厳しいものになっていることが想定される。

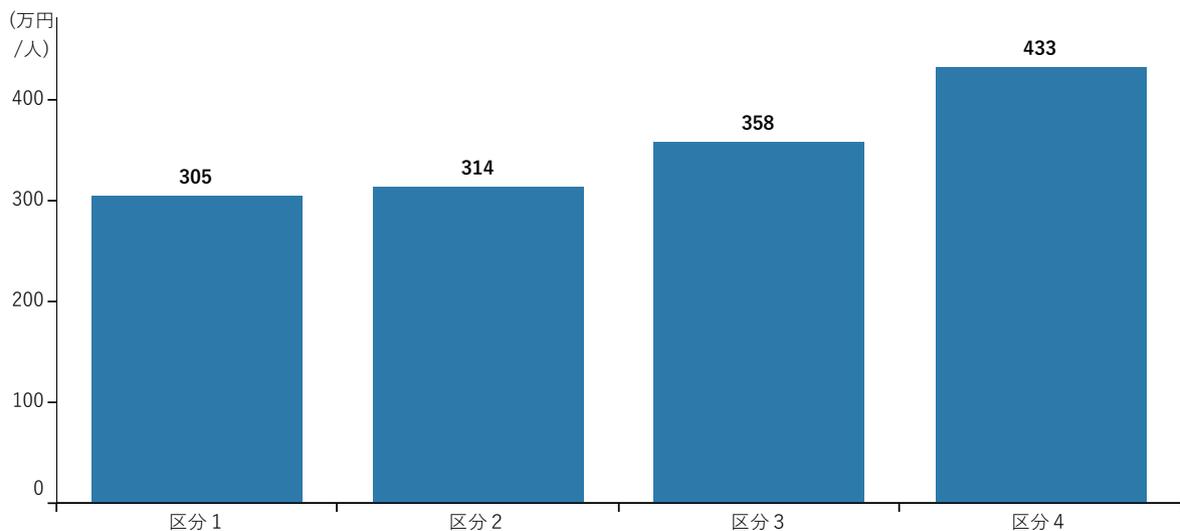
本章では、地域における小規模事業者の経営状況を確認するとともに、地域内需要の減少という厳しい事業環境に対応していく上で、有効な取組を確認していく。

第1節 地域別に見た小規模事業者の経営状況

まず、小規模事業者の労働生産性の地域間格差について、確認する。第2-4-1図は、人口密度区分¹別に小規模事業所の労働生産性を示したもの

である。これを見ると、人口密度が低い地域ほど、小規模事業所の労働生産性は低いことが分かる。

第2-4-1図 人口密度区分別に見た、小規模事業所の労働生産性



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)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.総務省・経済産業省「平成28年経済センサス活動調査」を利用し、それぞれの人口密度区分ごとに、小規模事業所の労働生産性（＝付加価値額／従業者総数）を算出。

3.ここでいう小規模事業所とは、総従業者20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業は5人以下）の事業所（一部の政令指定業種を除く）をいう。

4.付加価値額、従業者数はそれぞれ、事業所単位での集計となっている。

1 総務省「平成27年国勢調査」に基づき、各市区町村を人口密度の四分位で4つの区分に分けたもの。区分1には0～56.7（人/km²）、区分2には57.0～202.8（人/km²）、区分3には202.9～774.0（人/km²）、区分4には779.9～22380.2（人/km²）の市区町村がそれぞれ含まれている。

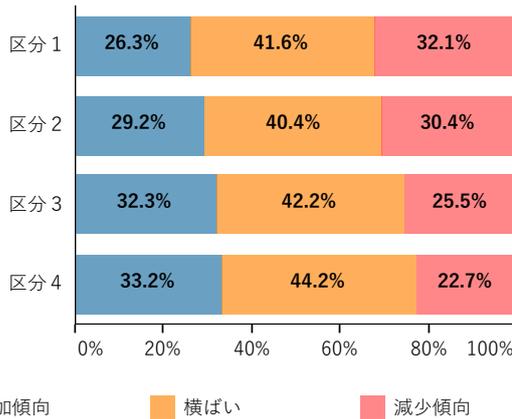
ここからは、「事業者アンケート調査」を利用して、小規模事業者の経営状況を見ていく。

第2-4-2図は、人口密度区分別に見た、小規模事業者の過去5年間の売上高・利益の傾向である。

これを見ると、人口密度が低い地域ほど、売上高・利益共に総じて、「増加傾向」と回答する者の割合が低く、「減少傾向」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-2図 人口密度区分別に見た、過去5年間の売上高・利益の傾向

①過去5年間の売上高の傾向



②過去5年間の利益の傾向



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」

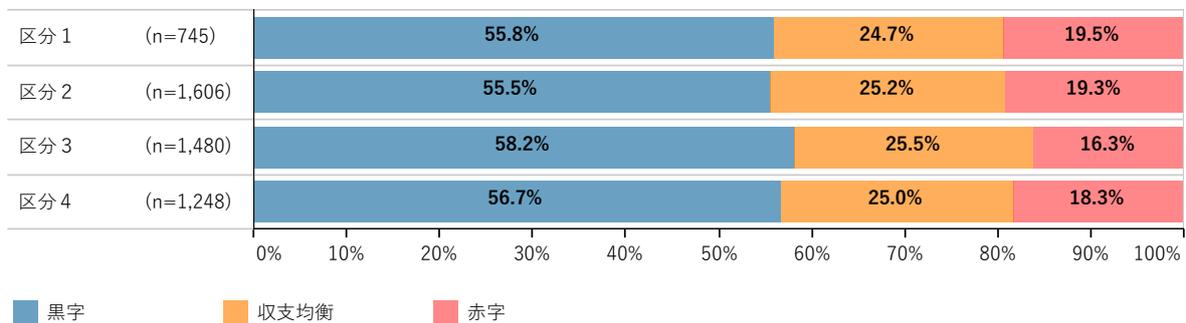
(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.各区分のn数は下記の通り。区分1:n=745、区分2:n=1,606、区分3:n=1,480、区分4:n=1,248。

第2-4-3図は、人口密度区分別に見た、小規模事業者の直近の業績(利益)について示したものである。人口密度の高い地域と低い地域の間で、

黒字、赤字企業の割合における差は、ほとんどないことが分かる。

第2-4-3図 人口密度区分別に見た、直近の業績(利益)



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)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

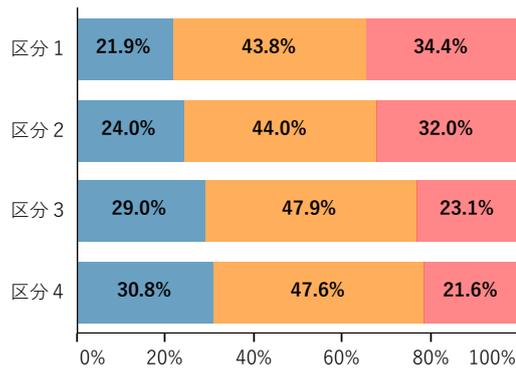
次に、今後5年間の売上高・利益の見通しについても確認する。

第2-4-4図は、小規模事業者における、今後5年間の売上高・利益の見通しを人口密度区分別に

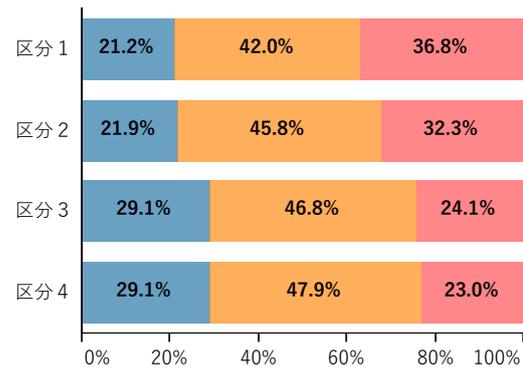
見たものである。これを見ると、人口密度が低い地域ほど、売上高・利益共に、見通しは「減少傾向」と回答した企業の割合が高くなる。

第2-4-4図 人口密度区分別に見た、今後5年間の売上高・利益の見通し

①今後5年間の売上高の見通し



②今後5年間の利益の見通し



■ 増加傾向 ■ 横ばい ■ 減少傾向

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.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.各区分のn数は下記の通り。区分1:n=745、区分2:n=1,606、区分3:n=1,480、区分4:n=1,248。

以上を踏まえると、地域別に見た小規模事業者の経営状況は、足元の利益水準を見ると黒字、赤字企業の割合における地域間の差は見られないが、過去5年間の傾向、今後5年間の見通し共に、人口密度の低い地域ほど、売上高・利益は「減少

傾向」と回答する者の割合が高い。

このような状況下で、小規模事業者が売上・利益の拡大を継続的に図るためには、積極的な地域外需要の取り込みなど、地域内需要の減少に対応する取組が必要になるものと考えられる。

第2節 利益拡大に向けた小規模事業者の取組

ここからは、需要減少が懸念される事業環境下において、小規模事業者が利益拡大を進めるため

に必要な取組について考察する。

1 小規模事業者のビジネスモデルと新規需要の獲得に向けた取組

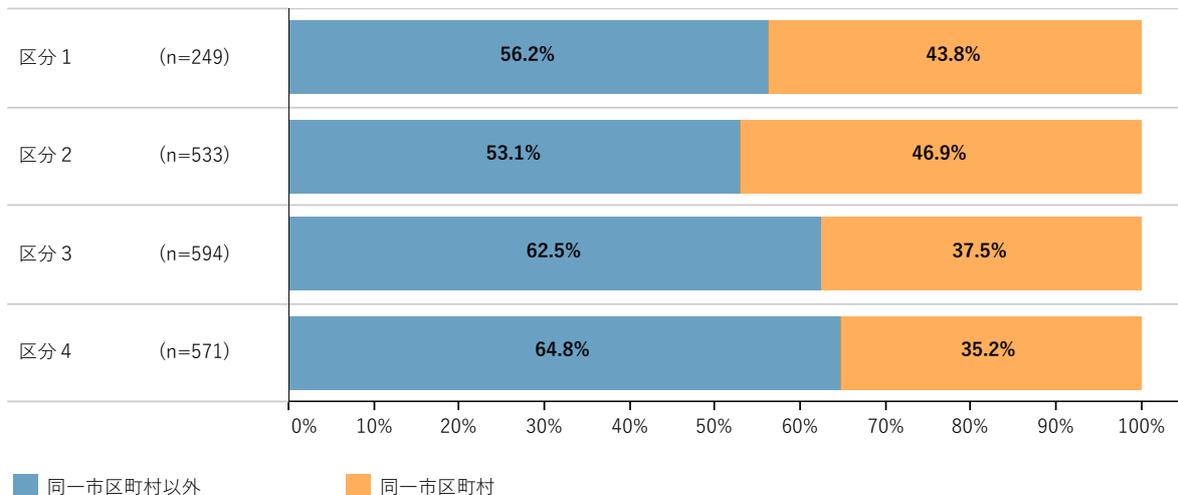
ここからは、需要減少下における小規模事業者において、新規需要の獲得に必要な取組を、BtoB²型、BtoC³型それぞれのビジネスモデル別に見ていく。

① BtoB型小規模事業者の状況

第2-4-5図は、BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区別に、売上高が最も多い地域（以

下、「主要販売地域」という。）を示したものである。これを見ると、人口密度区分が「区分3」、「区分4」の地域に立地しているBtoB型小規模事業者と比較して、「区分1」、「区分2」の地域に立地しているBtoB型小規模事業者の方が、主要販売地域を「同一市区町村」と回答している割合が高いことが分かる。

第2-4-5図 BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区別に見た、主要販売地域



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)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

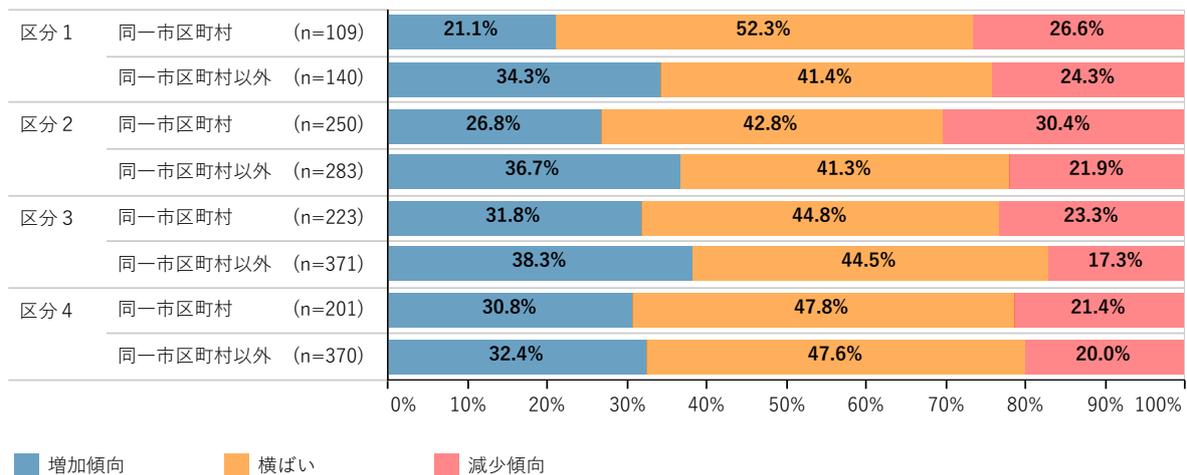
2 「事業者アンケート調査」において、主な販売先を「事業者 (BtoB)」と回答した企業を指す。

3 「事業者アンケート調査」において、主な販売先を「一般消費者 (BtoC)」と回答した企業を指す。

第2-4-6図は、BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見ると、いずれの人口密度区分でも、主要販売先が

「同一市区町村」と回答した者と比較して、「同一市区町村以外」と回答した者の方が、過去5年間の利益が「増加傾向」である割合が高い。

第2-4-6図 BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に見た、過去5年間の利益の傾向



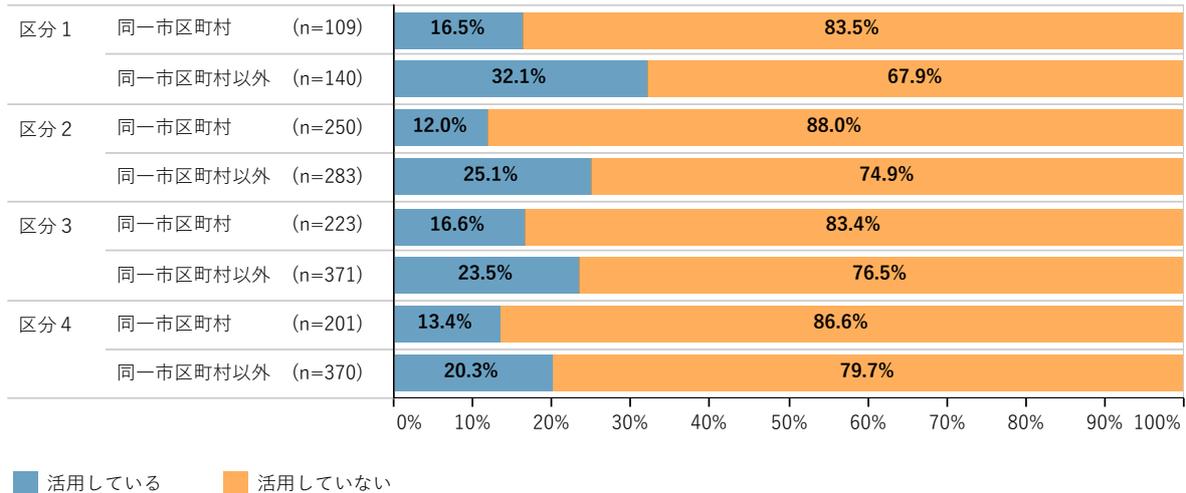
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-7図は、BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に、電子商取引（EC）⁴の活用状況を示したものである。これを見ると、全体としてECの活用状況は十分とはいえないものの、主要販売地域が「同一市区町村

外」と回答したBtoB型小規模事業者において、立地地域の人口密度が低いほど、「活用している」と回答した者の割合が高くなっていることが分かる。

第2-4-7図 BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に見た、ECの活用状況



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」

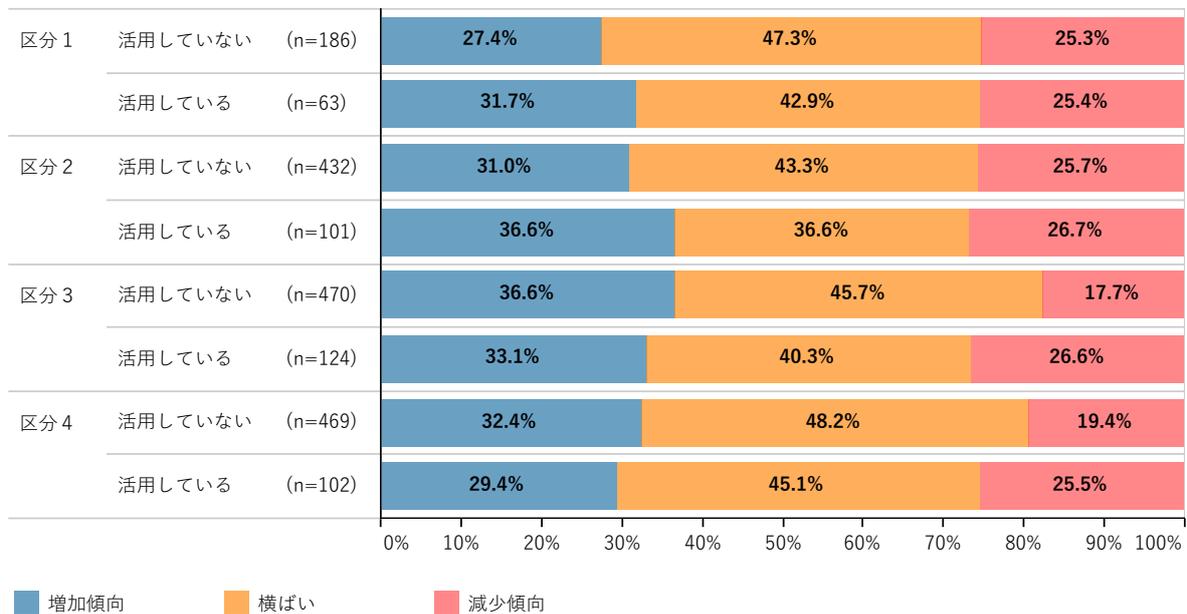
(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

第2-4-8図は、BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・ECの活用状況別に、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見ると、「区分1」、「区分2」に立地しているBtoB

型小規模事業者では、ECを「活用している」者ほど、過去5年間の利益が「増加傾向」と回答した者の割合が高い。

4 電子商取引（EC）とは、インターネット上で販売取引を行うものを指す。

第2-4-8図 BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・ECの活用状況別に見た、過去5年間の利益の傾向

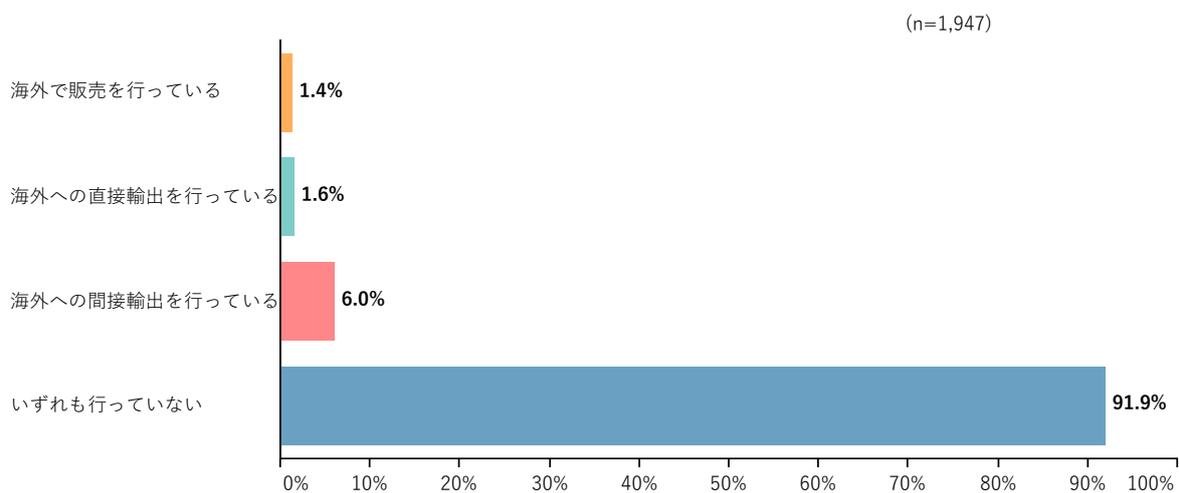


資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-9図は、BtoB型小規模事業者における、海外への販路開拓状況である。これを見ると、BtoB型小規模事業者で、海外への販路開拓を行っている事業者はほとんど存在しないことが分かる。

第2-4-9図 BtoB型小規模事業者における海外への販路開拓の状況



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」

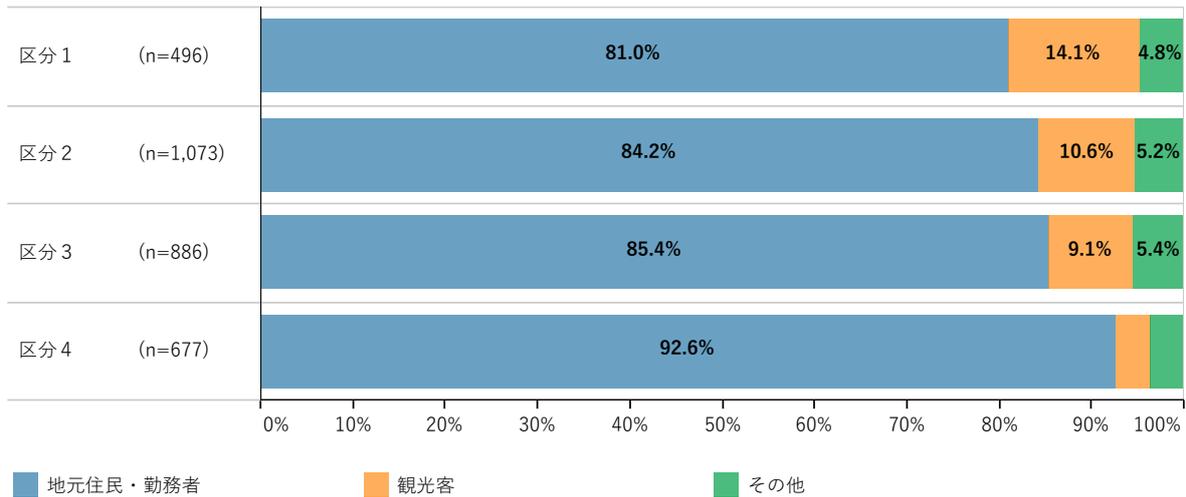
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

② BtoC型小規模事業者の状況

第2-4-10図は、BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区別に、主たる顧客（以下、「主要顧客」という。）の状況を示したものである。

これを見ると、人口密度の低い地域に立地するBtoC型小規模事業者ほど、主要顧客が「観光客」であると回答した者の割合が高くなる。

第2-4-10図 BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区別に見た、主要顧客の状況



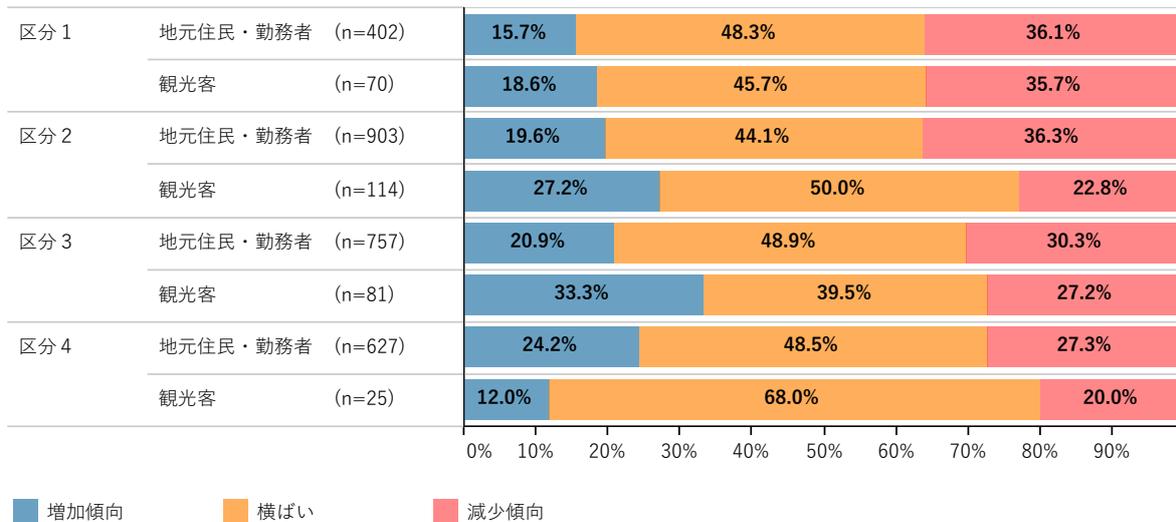
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

第2-4-11図は、BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区別・主要顧客別に、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見ると、「区分1～3」に立地するBtoC型小規模事業者で、

主要顧客が「観光客」と回答した者は、「地元住民・勤務者」と回答した者と比較して、直近5年間の利益が「増加傾向」の者の割合が高い。

第2-4-11図 BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た、過去5年間の利益の傾向



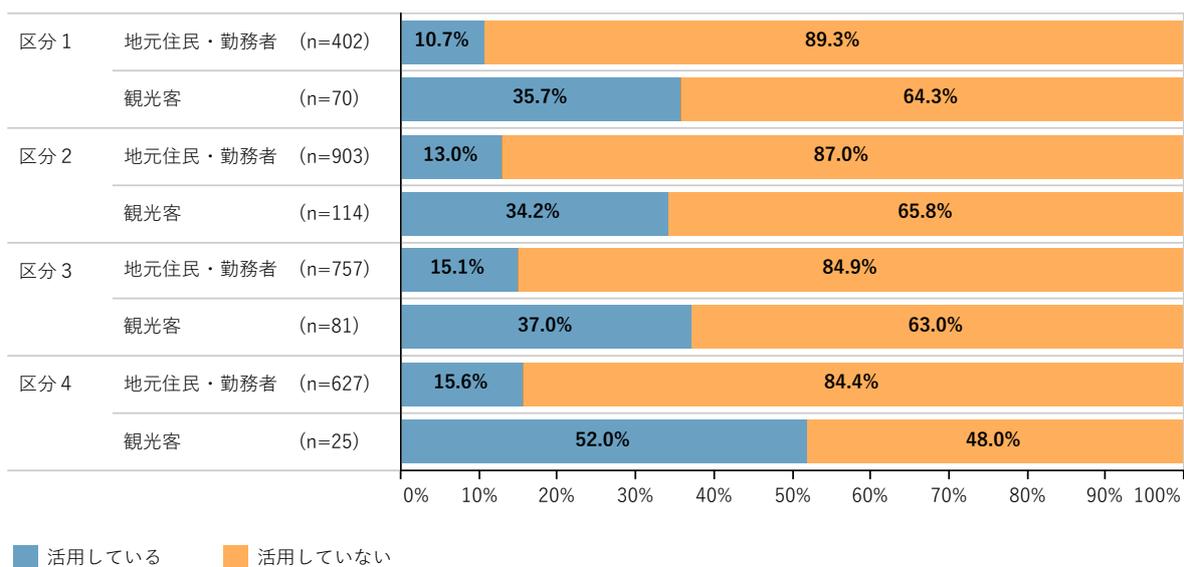
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-12図は、BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に、ECの活用状況を示したものである。これを見ると、主要顧

客が「観光客」であるBtoC型小規模事業者ほど、ECを「活用している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-12図 BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た、ECの活用状況



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」

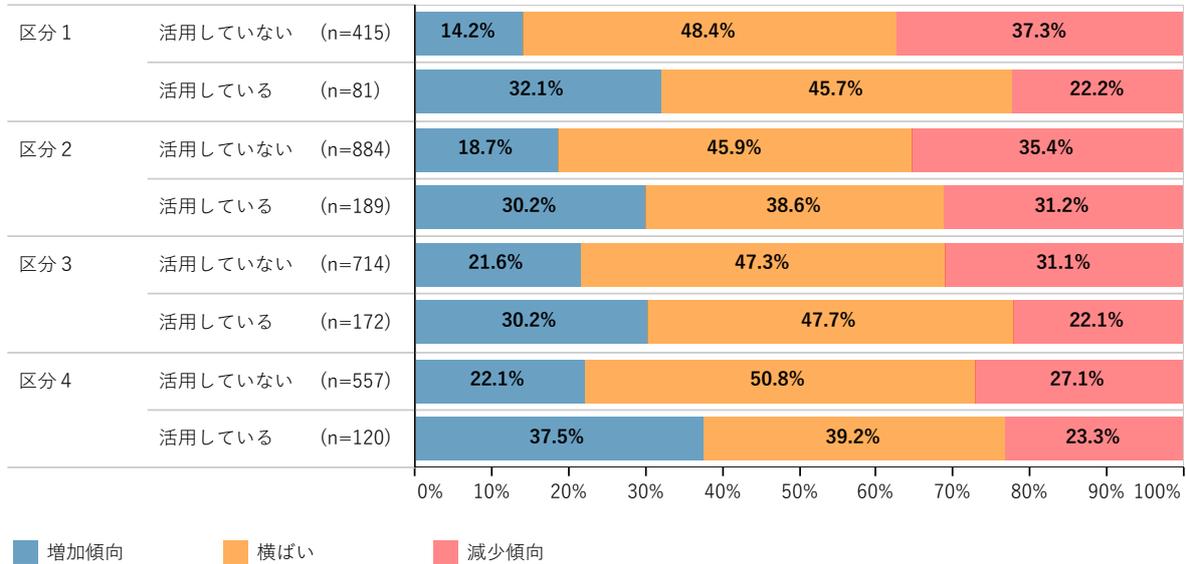
(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.主要顧客が「その他」と回答した者は除いている。

第2-4-13図は、BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・ECの活用状況別に、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを

見ると、ECを「活用している」BtoC型小規模事業者ほど、過去5年間の利益が「増加傾向」と回答する者の割合が高い。

第2-4-13図 BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・ECの活用状況別に見た、過去5年間の利益の傾向



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)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2 小規模事業者の事業方針と利益の状況

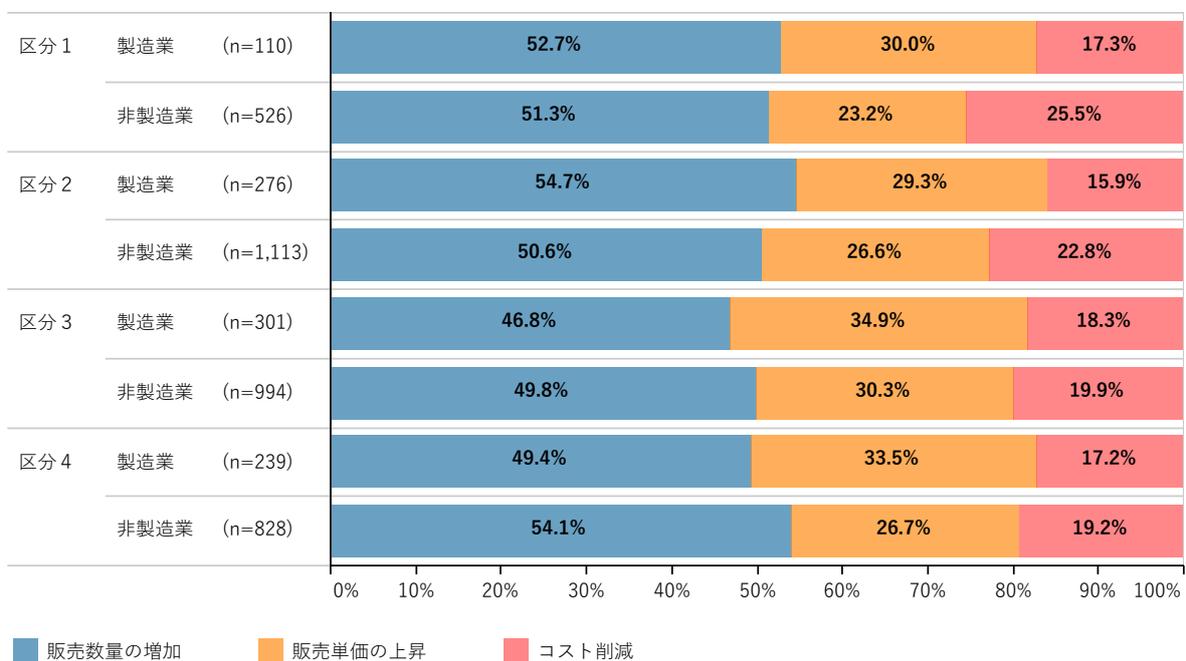
一般に、事業を行う中で利益を拡大するためには、「売上高を伸ばす」、「コストを削減する」という2つの方法が挙げられ、「売上高を伸ばす」ためには、「販売数量を増加させる」、「販売単価を上昇させる」という二つの方法に分けられる。

ここでは、小規模事業者におけるこれまでの利益拡大に向けた取組とパフォーマンスとの関係に

ついて確認していく。

第2-4-14図は、人口密度区分別・業種別に、小規模事業者において利益拡大を図る際に、これまで最も重視してきた方法を確認したものである。これを見ると、特に「区分1」、「区分2」に所在する非製造業の小規模事業者において、「コスト削減」と回答した者の割合が高かった。

第2-4-14図 人口密度区分別・業種別に見た、利益拡大を図る際に最も重視してきた方法



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」

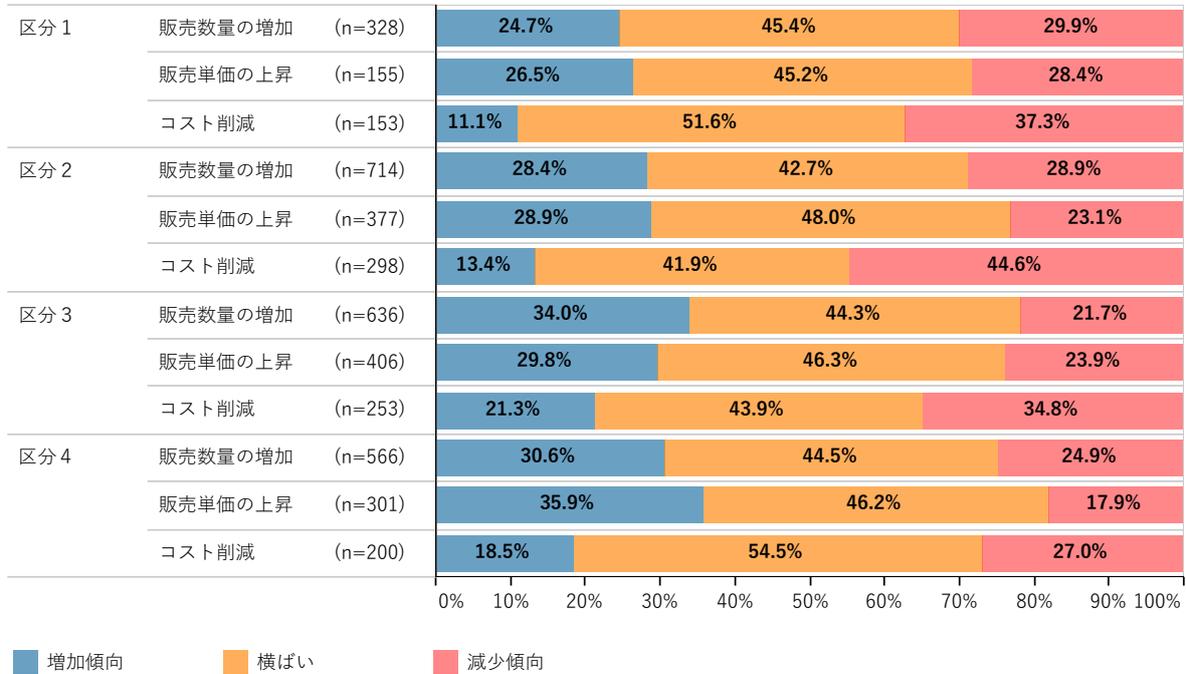
(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.「利益の拡大は重視していない」と回答した者は除いている。

第2-4-15図は、人口密度区分別・利益拡大を図る際に最も重視してきた方法別に、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見る

と、いずれの人口密度区分においても「コスト削減」を重視した事業者は、過去5年間の利益が「減少傾向」と回答した割合が高い。

第2-4-15図 人口密度区分別・利益拡大を図る際に最も重視してきた方法別に見た、過去5年間の利益の傾向



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」

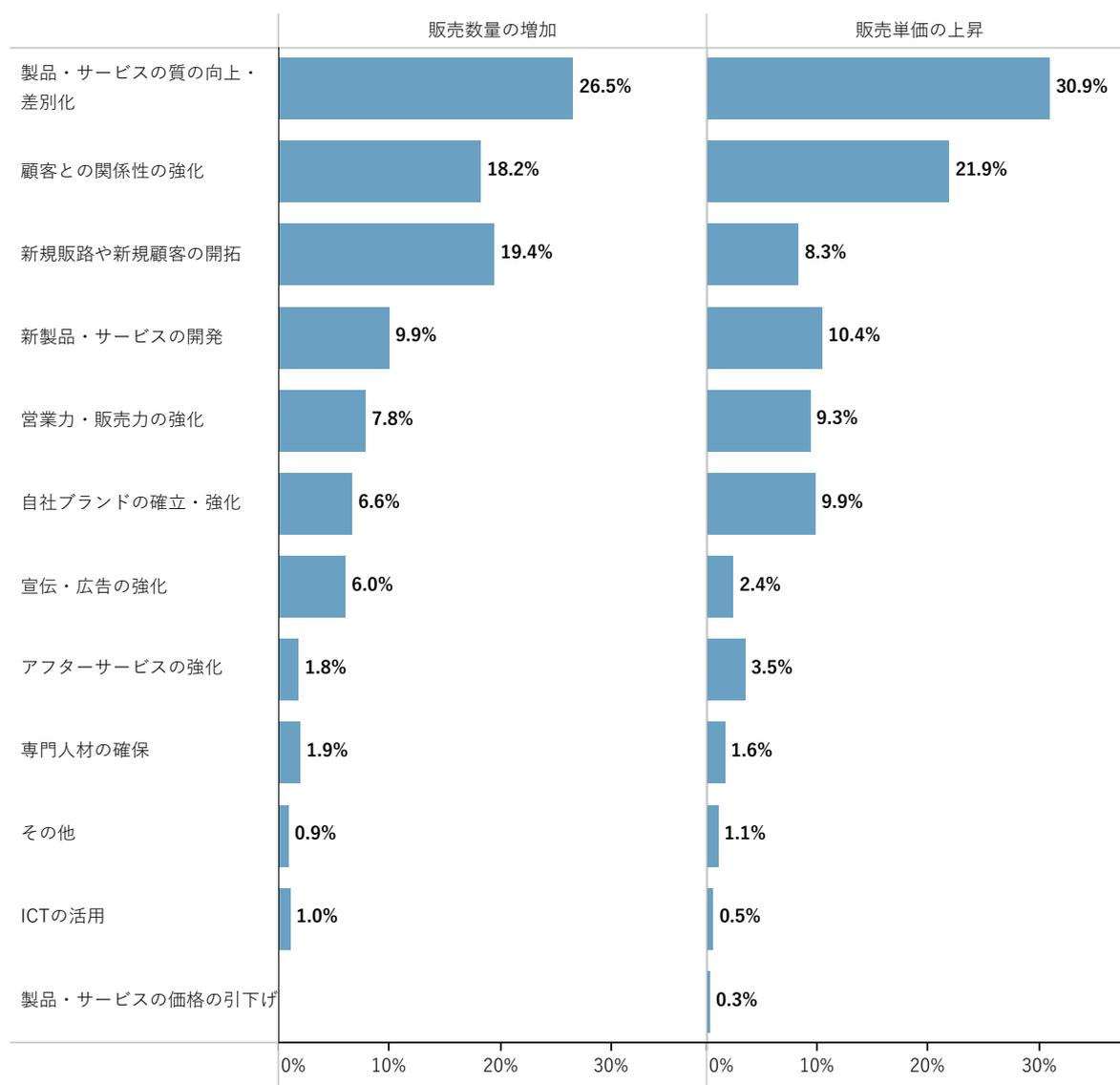
(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-16図は、「販売数量の増加」と「販売単価の上昇」それぞれを実現するために、過去5年間の利益が増加傾向にある小規模事業者が、最も注力してきた具体的取組を見たものである。これを見ると、利益が増加傾向にある事業者は、「販

売数量の増加」、「販売単価の上昇」のいずれの事業方針を取っていたとしても、「製品・サービスの質の向上・差別化」に取り組んでいる企業が最も多いことが分かる。

第2-4-16図

「販売数量の増加」と「販売単価の上昇」それぞれを実現するために、過去5年間の利益が増加傾向にある小規模事業者が、最も注力してきた具体的取組



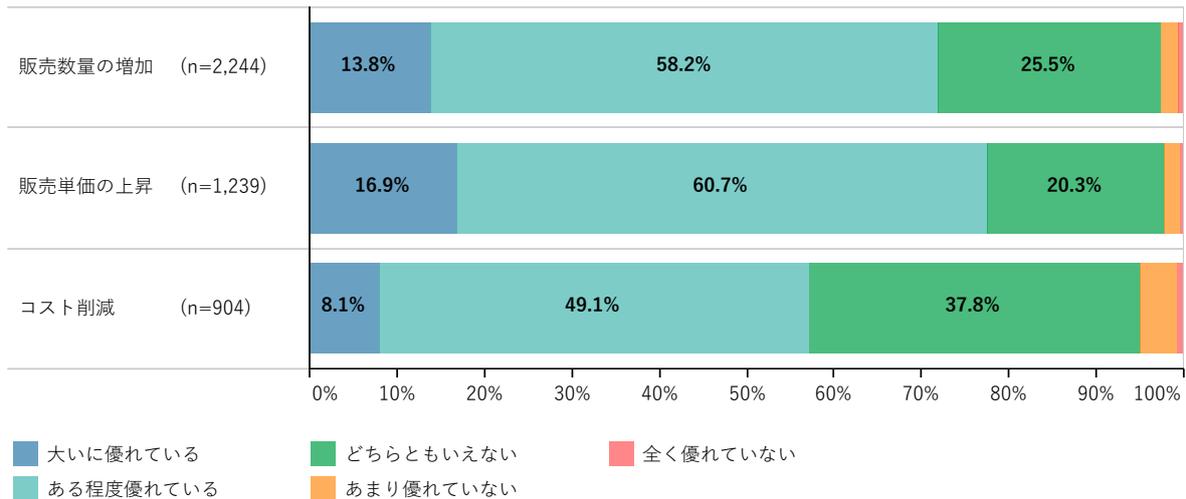
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注) n数は以下のとおり。販売数量の増加：n=669、販売単価の上昇：n=375。

第2-4-17図は、利益拡大を図る際に最も重視してきた方法別に、商品・サービスの優位性の状況を示したものである。これを見ると、「販売単価の上昇」を重視してきたと回答する者において、自社の商品・サービスが他社と比較して「大

いに優れている」又は「ある程度優れている」と回答する者の割合が最も高く、「コスト削減」を重視してきたと回答する者において、最も低くなっている。

第2-4-17図 利益拡大を図る際に最も重視してきた方法別に見た、商品・サービスの優位性の状況



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」

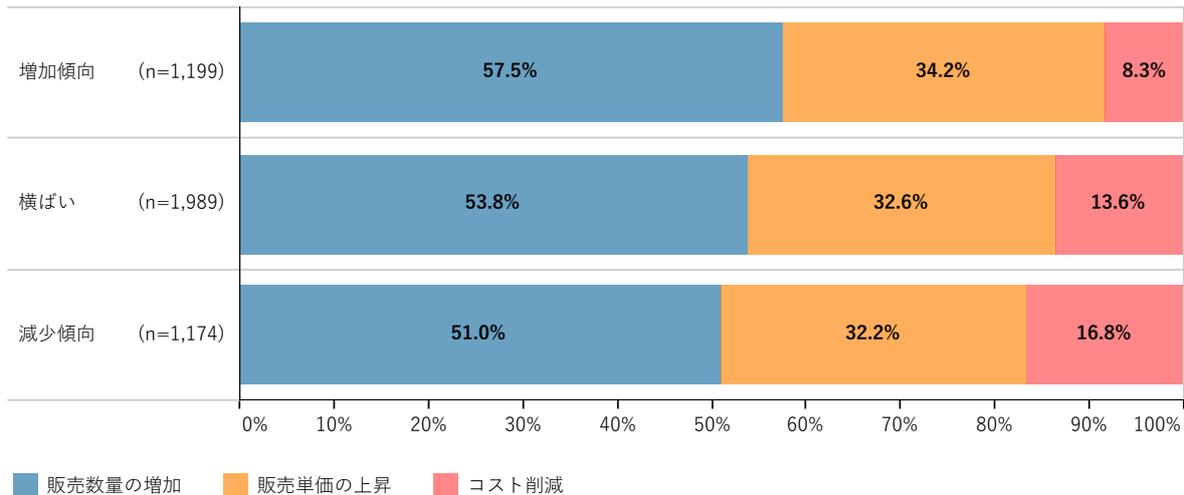
(注)「利益拡大は重視していない」と回答した者は除いている。

最後に、過去5年間の利益の傾向別に、今後5年間で利益拡大を図る際に最も重視する方法について確認する(第2-4-18図)。これを見ると、過去5年間の利益が減少傾向にある小規模事業者において「コスト削減」を重視する者の割合が高く

なっている。

しかしながら、コスト削減を通じた利益の拡大には限界もあり、継続的な利益拡大を図る上では、売上高の増加に向けた取組を進めることが必要となる。

第2-4-18図 過去5年間の利益の傾向別に見た、今後5年間で利益拡大を図る際に最も重視する方法



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)「利益拡大は重視していない」と回答した者は除いている。

事例2-4-1は、事業の先行きに課題を感じ、事業転換し新たな市場に参入した事例である。また、事例2-4-2は、域内の需要減少に課題を感じ、販路開拓に取り組み、海外需要を獲得した事例である。いずれも、ほかと差別化された製品を提供

しており、需要を獲得していくには自社の製品・サービスの優位性は重要であることが分かる。また、後者の事例のように、販路開拓において顧客と強い信頼関係を築いていくことも重要であるといえよう。

事例 事例2-4-1：株式会社Apollon

「趣味を通じて得られたアイデアから新商品の開発を行い、事業転換を実現した小規模事業者」

東京都文京区の株式会社Apollon（従業員1名、資本金1,000万円）は、相馬美保氏が経営する、刺繍関連商品の製造販売及び刺繍教室の開催を行っている企業である。

同社は、2013年4月に社名変更を行うまで「株式会社相馬金型製作所」として静岡県で自動車部品の金型を製造しており、同氏の夫が経営者として営業から製造まで事業全般において中心的な役割を担っていた。しかしながら、2008年のリーマン・ショックを契機に同社の受注は激減し、経営の立て直しに向け、前社長を中心に積極的な営業を行っていた。かかる中、2011年9月に当時の経営者である夫が急逝したことを受け、急遽、相馬社長が経営を引き継ぐこととなった。相馬社長は、前社長が行っていたように経営の立て直しに向け、既存取引先との折衝や新規取引先の開拓を進めようとしたものの、この時、金型に関する知識が大きな壁となった。自社の強みや製品の良さを自分の言葉で伝えることができなかったのである。結果として、営業活動は難航し、受注の回復には至らなかった。相馬社長は、事業継続に向けた様々な取組を行ったが、最終的に金型製造事業の継続を断念し、2012年に同事業から撤退した。

他方、相馬社長は、以上のような経験を通じて「自分が自信を持って販売できる製品を製造したい」

という思いを強く抱くようになっていた。そこで、相馬社長は、かねてより趣味として親しんでいた「刺繍」に着目し、同社の新規事業として立ち上げることを試みた。刺繍仲間との会話の中で、「布地を簡単に張れて、簡単に布の表裏を返すことができ、軽くて持ち運びに便利な刺繍枠」に対するニーズがあることを認識していた相馬社長は、このアイデアを実際に事業化するために、商工会議所などに相談しながら刺繍枠の試作を繰り返し、2014年に刺繍枠「Delphes（デルフ）」の製造に成功した。従来は刺繍の準備として、布地を張るだけで1時間掛かる場合もあったが、同製品を利用することで、この工程が5分程度にまで短縮できる。同社は「Delphes（デルフ）」で国内特許、「Urd（ウルド）」で意匠登録を取得し、売上は順調に拡大している。

現在、同社では刺繍枠の製造を行うと同時に、刺繍を楽しむ人を増やすことで、刺繍市場の拡大に向けた取組も進めている。既に、オフィスの一部を利用して刺繍教室を開催しているほか、海外の商工会議所等と連携しながら刺繍に関するイベントも計画している。

「自分の趣味が事業として成立し、自身の考案した製品によって刺繍を楽しむ人々の悩みを解決することができた。今後も、刺繍に関わることで事業を拡大させていきたい。」と相馬社長は語る。



相馬美保社長



同社製品

事例 事例2-4-2：土佐酒造株式会社

「土佐の日本酒を世界に広めるべく、
熱心な営業活動により海外の需要を獲得した酒造メーカー」

高知県土佐町の土佐酒造株式会社（従業員14名、資本金6,000万円）は、明治10年に創業した、「桂月」で知られる日本酒の製造販売を手掛ける企業である。

創業以来、同社は主に高知県内向けに日本酒を販売してきたが、近年の人口減少により域内の日本酒市場が縮小する中で、経営状況が悪化。2012年当時東京で情報システム関連の企業を経営していた松本宗己氏（現在の代表取締役社長）は、ワインのように自分の生まれ育った土佐町の畑にこだわった日本酒を造り、そのブランドを世界中に広めたいとの思いを持った。また、当時海外における日本酒の知名度はまだ高いとは言えず、世界市場への進出の余地があると考えた。これらを実現すべく、同氏は大叔父である先代社長から同社を承継する決断をした。

松本社長は、同社を承継した当初から、日本文化に関心が高い台湾の市場に着目。インポーターへの熱心な営業活動を展開し、同国への販路を開拓した。その後、同インポーターより紹介された台湾人の友人John氏と一緒に食事をしていた際、シャンパングラスで飲むような発泡タイプの日本酒があったら面白い、という話で盛り上がり、スパークリング日本酒の開発に着手。「匠（John（ジョン）」）の商品化に成功した。「匠（John（ジョン）」）は、2016年に開催された世界最大規模のワイン品評会「インターナショナルワインチャレンジ（IWC）」の

日本酒スパークリング部門で第一位となる金賞トロフィーを獲得するとともに、「2016年度第31回高知県地場産業賞」を受賞。これがきっかけとなって、同社の国内外での市場が大きく拡大したという。

その後も、同社では積極的に設備投資を行うことで、市場の拡大に合わせた商品の品質向上と大幅増産を可能にしている。さらに最近では、英国で年間100日間、現地のレストランや卸売店の店頭で同社商品の試飲販売を行った。現地の店舗の販売を手伝いながら自社商品を売り込むことで、現地の販売先企業との強い信頼関係を構築することにも成功した。こうした地道な販路開拓活動の結果、現在、同社の商品を取り扱う国・地域は約40か国・地域にまで拡大した。2019年9月期の海外売上高は、3,000万円（売上高全体の18%）を見込んでいる。

また、松本社長は、「日本食ブームに便乗して日本酒を売り込むのではなく、ブームが終了しても、海外で日本酒が受け入れられるように、現地の食材や嗜好に自社の酒を合わせる事が重要。」と考えており、現在も進出国の嗜好を踏まえた商品の改良を行っているという。

このように、海外市場の拡大に力を入れている同社だが、国内の顧客も引き続き大事にしていきたいと考えている。「原料となる高知産酒米の品質向上を重ね、これからも今まで以上に良質な日本酒を国内外に提供していきたい。」と松本社長は語る。



土佐の酒蔵



同社製品「匠（John（ジョン）」）

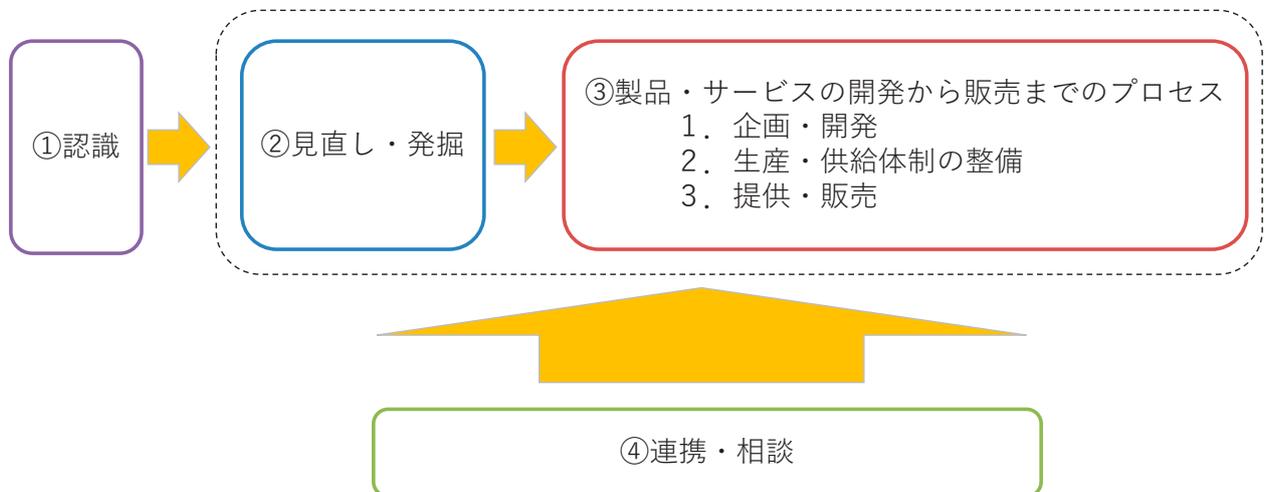
第3節 小規模事業者における地域資源の活用

前節では、地域内需要の減少が進む中で、引き続き利益を獲得していくためには、コストの削減だけでなく、販売数量の増加や販売単価の上昇を目指す必要があり、そのためには商品・サービスの優位性を持つことが重要である可能性を指摘した。経営資源が限定的であるといわれる小規模

事業者が、商品・サービスの優位性を獲得するための一つの有力な方法として、地域資源⁵の活用が重要であると考えられる。

初めに、地域資源の活用のフローを以下のように整理した(第2-4-19図)⁶。本節では同プロセスに沿って、地域資源の活用について分析していく。

第2-4-19図 地域資源活用のフロー



1 小規模事業者の地域資源の認識と活用状況（認識）

①ビジネスの地域密着性と地域資源の認識

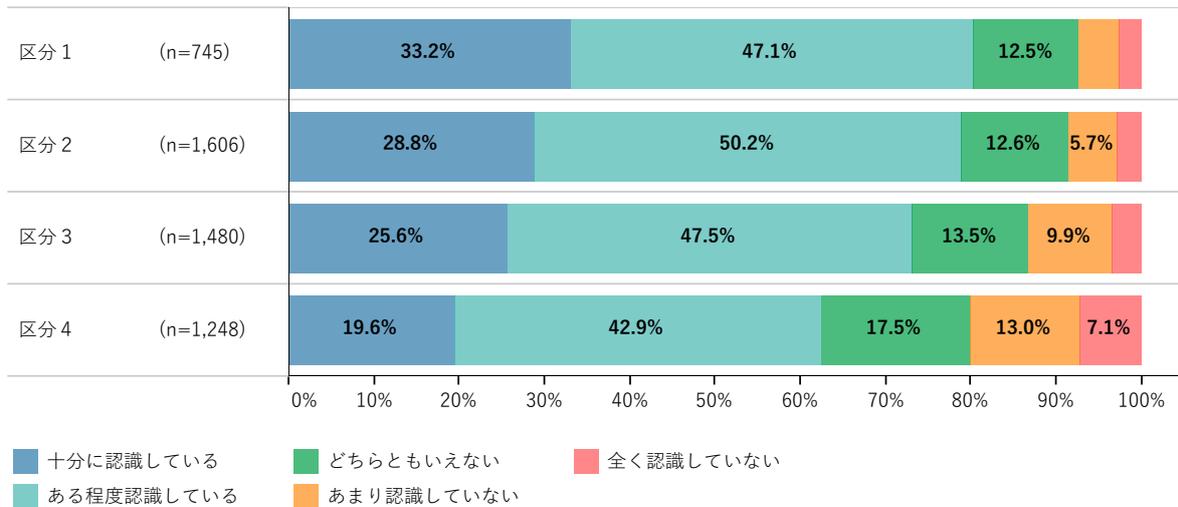
第2-4-20図は、人口密度区別に見た、自社の立地する地域における地域資源の認識状況を示したものである。これを見ると、人口密度が低い

地域ほど、地域資源を「十分に認識している」、「ある程度認識している」と回答する者が多いことが分かる。

5 ここでの地域資源とは、以下を指す。(1) 地域の特産物である農林水産品、(2) 地域の伝統工芸品、(3) 地域の産業集積に由来した鉱工業品及びその技術、(4) 文化財、自然景観、温泉等の観光資源、(5) その他、自社が地域に由来する資源と認識するもの。

6 地域資源の活用のフローは多様であり、第2-4-19図の中でその過程を全て整理できているわけではないが、本節では同図に基づき、地域資源の活用について見ていく。

第2-4-20図 人口密度区別に見た、自社の立地地域における地域資源の認識状況



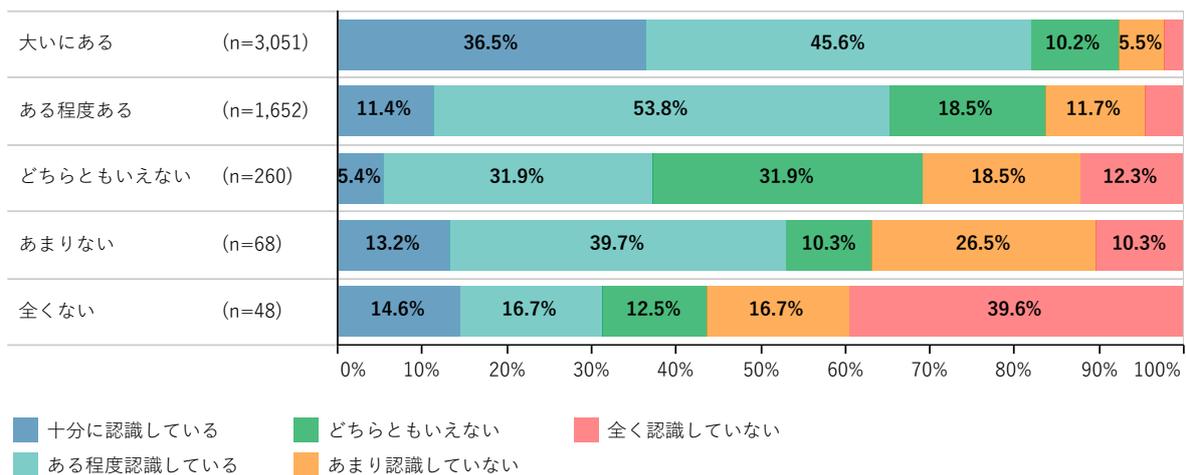
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-21図は、自社の立地地域への愛着度別に見た、自社の立地地域における地域資源の認識状況を示したものである。これを見ると、愛着が「大いにある」又は「ある程度ある」と回答する

者ほど、地域資源を「十分に認識している」又は「ある程度認識している」と回答する者の割合が総じて高いことが分かる。

第2-4-21図 自社の立地地域への愛着度別に見た、自社の立地地域における地域資源への認識状況

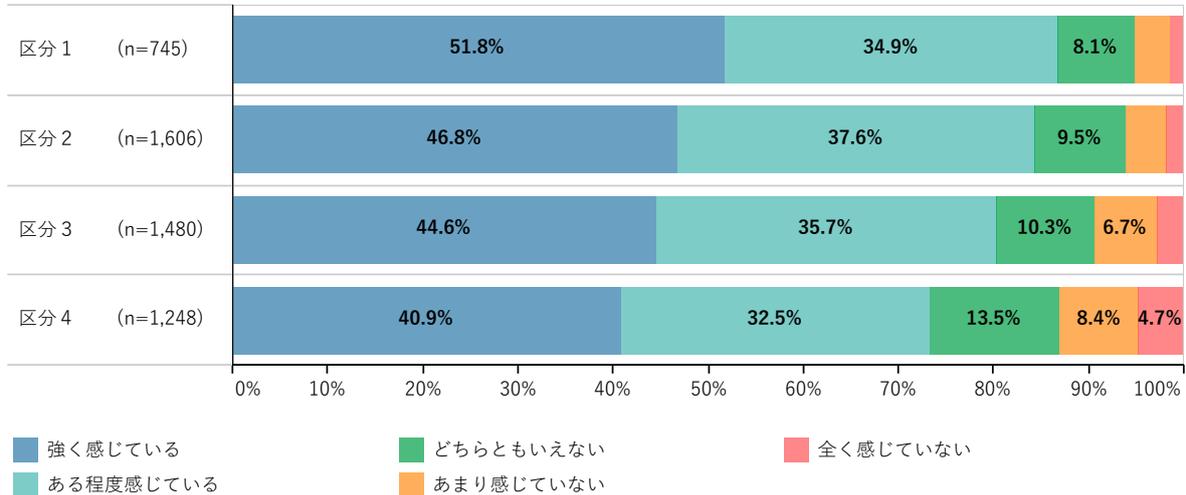


資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第2-4-22図は、人口密度区別に見た、自社のビジネスの地域密着度を示したものである。これを見ると、人口密度が低い地域ほど、「強く感

じている」又は「ある程度感じている」と回答する者が高いことが分かる。

第2-4-22図 人口密度区別に見た、自社のビジネスの地域密着度



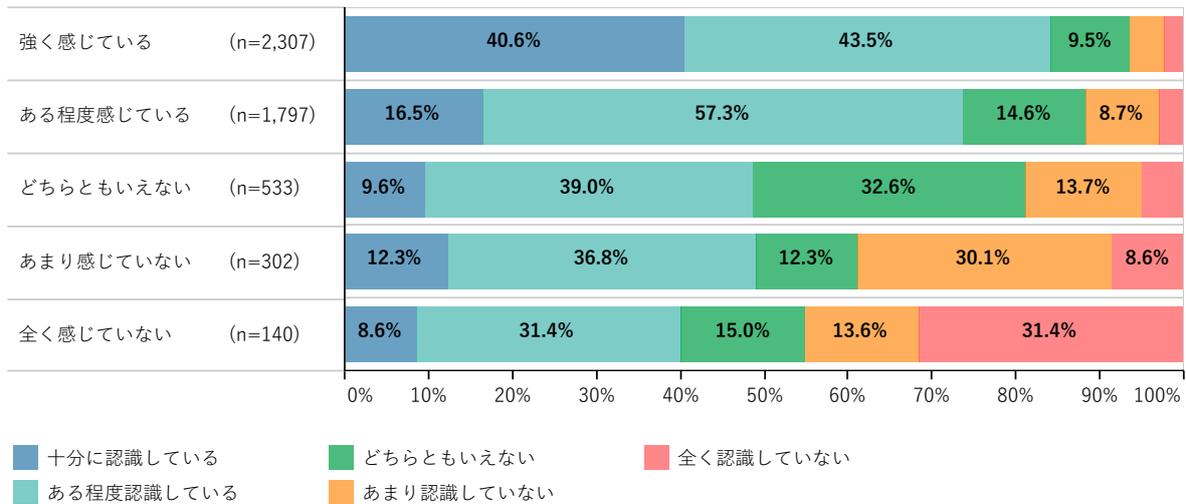
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-23図は、自社のビジネスの地域密着度別に見た、地域資源の認識状況を示したものである。これを見ると、地域密着型のビジネスであると「強く感じている」又は「ある程度感じている」

と回答する者は、地域資源を「十分に認識している」又は「ある程度認識している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-23図 自社のビジネスの地域密着度別に見た、地域資源の認識状況



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」

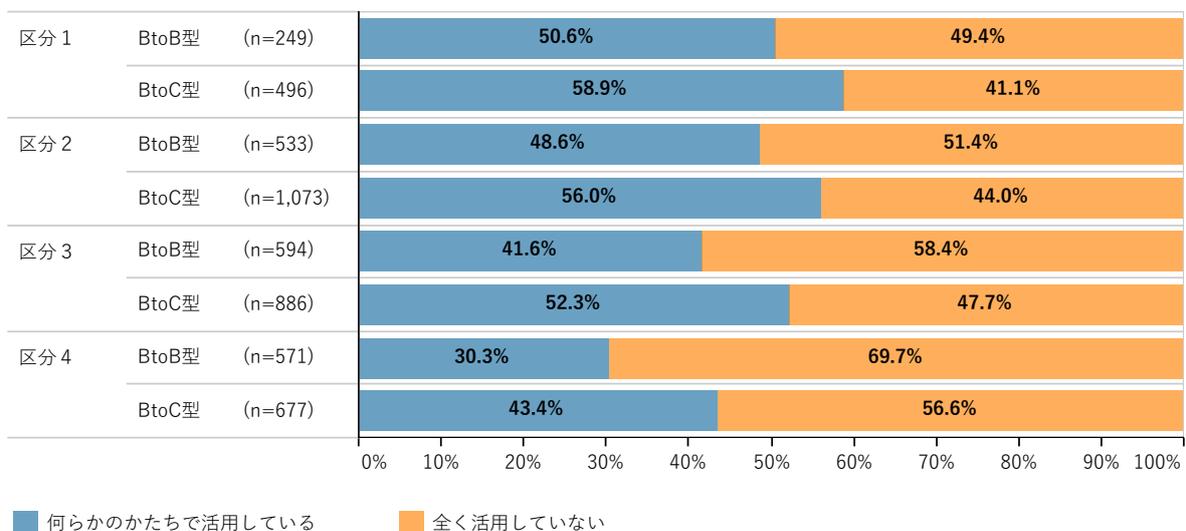
②小規模事業者における地域資源の活用状況と効果

ここでは、ビジネスモデル別に地域資源の活用状況について確認する。

第2-4-24図は、人口密度区分別・ビジネスモデル別に地域資源の活用状況を示したものである。これを見ると、BtoB型小規模事業者・BtoC

型小規模事業者共に、人口密度が低い地域ほど地域資源を「何らかのかたちで活用している」と回答する者の割合が高い。また、いずれの人口密度区分においても、BtoC型小規模事業者の方が地域資源を「何らかのかたちで活用している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-24図 人口密度区分別・ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用状況



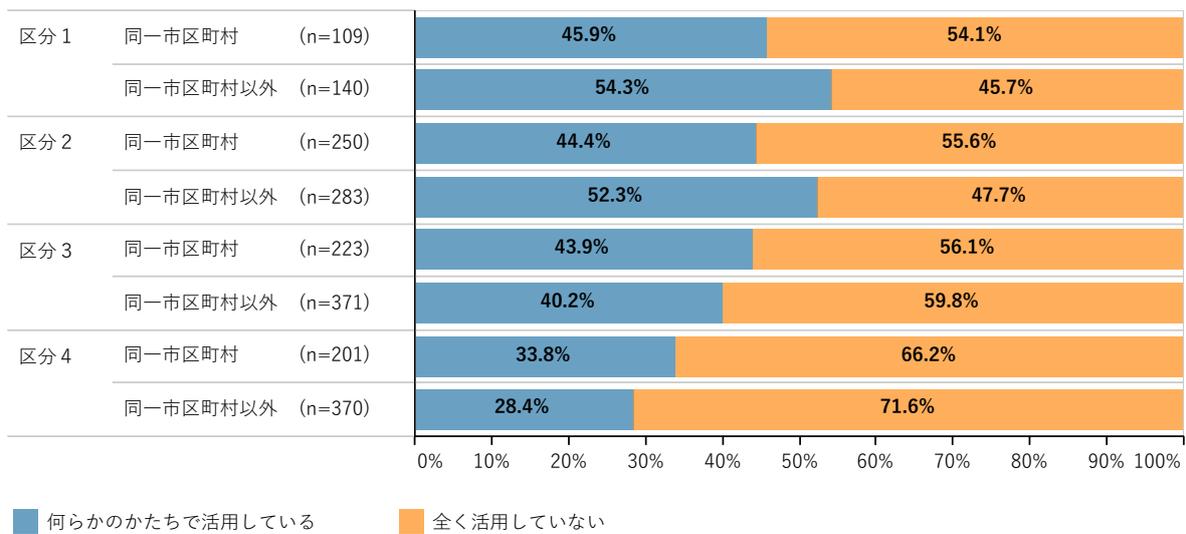
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-25図はBtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に地域資源の活用状況を示したものである。これを見ると、「区分1」や「区分2」においては、「同一市区町村以外」が主要販売地域となっている者の方が、「地域資源を何らかのかたちで活用している」と

回答する者の割合が高いことが分かる。一方、「区分3」や「区分4」においては、「同一市区町村」が主要販売地域となっている者の方が、「地域資源を何らかのかたちで活用している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-25図 BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に見た、地域資源の活用状況



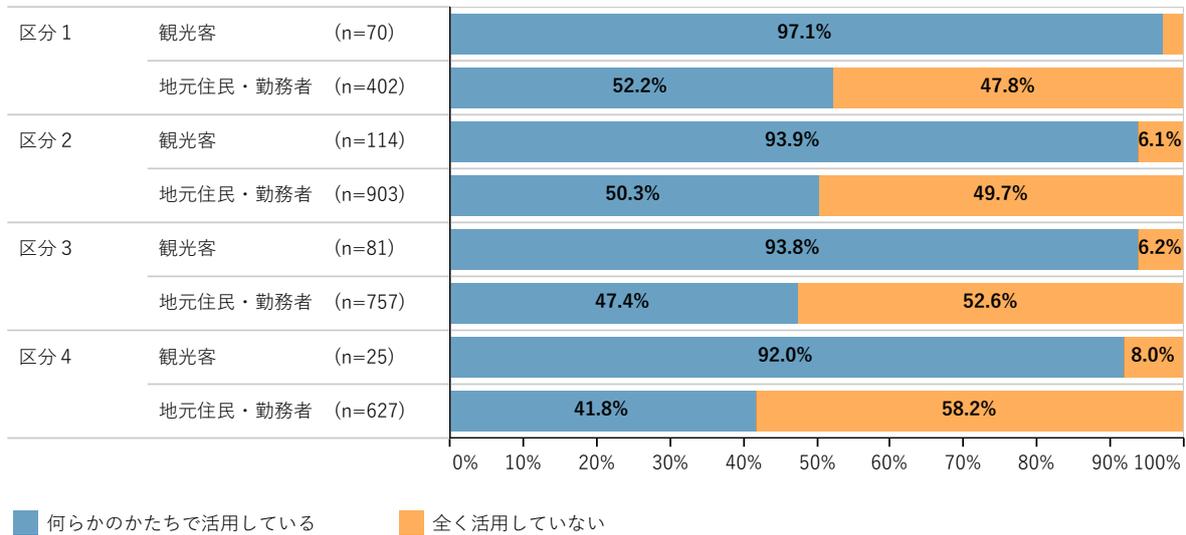
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

第2-4-26図は、BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た地域資源の活用状況を示したものである。これを見ると、

「観光客」が主要顧客と回答した者は「地域資源を何らかの形で活用している」と回答する者の割合が圧倒的に高いことが分かる。

第2-4-26図 BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た地域資源の活用状況



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」

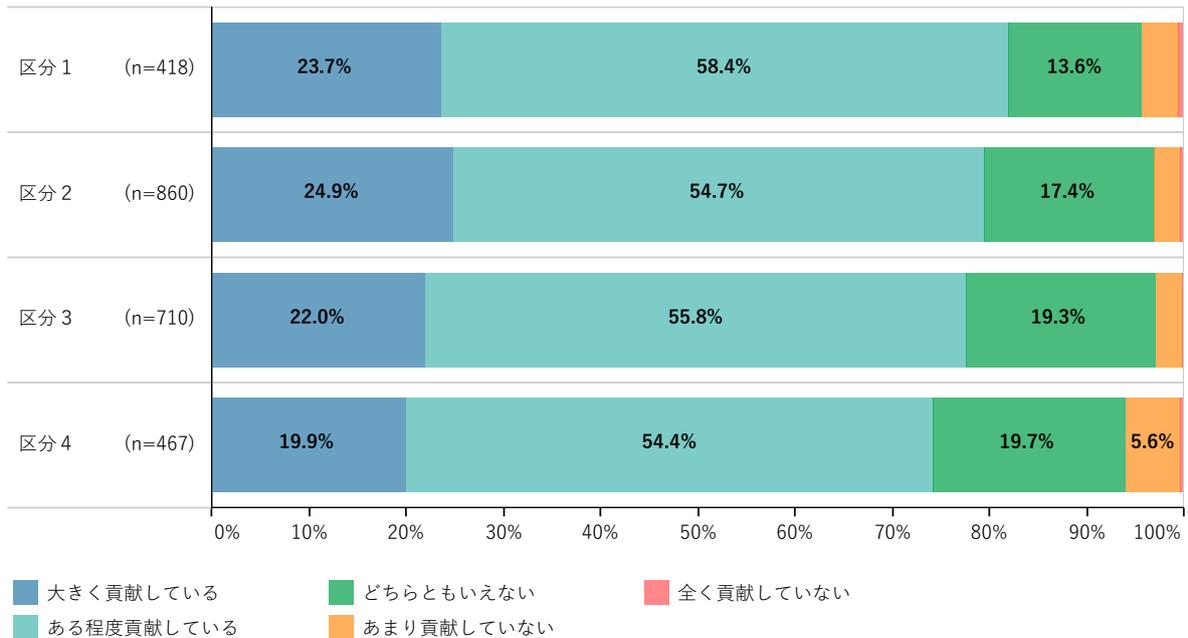
(注)1.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。
2.「その他」と回答した者は除いている。

③地域資源活用による業績への効果

第2-4-27図は、小規模事業者の人口密度区別に、地域資源活用による自社の業績への貢献を示したものである。これを見ると、人口密度が低

い地域ほど、「大きく貢献している」又は「ある程度貢献している」と回答する者の割合がやや高いことが分かる。

第2-4-27図 小規模事業者の人口密度区別に見た地域資源活用による自社の業績への貢献



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」

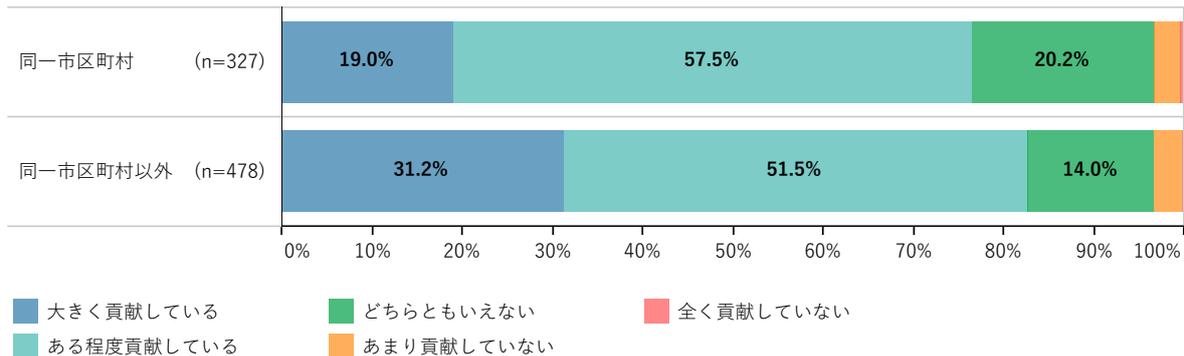
(注)人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

次に、BtoB型小規模事業者・BtoC型小規模事業者それぞれの地域資源活用による業績への効果を分析する。

第2-4-28図は、BtoB型小規模事業者の主要販売地域別に地域資源活用による自社の業績への貢

献を示したものである。これを見ると、主要販売地域を「同一市区町村以外」と回答する者は、地域資源活用により業績へ「大きく貢献している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

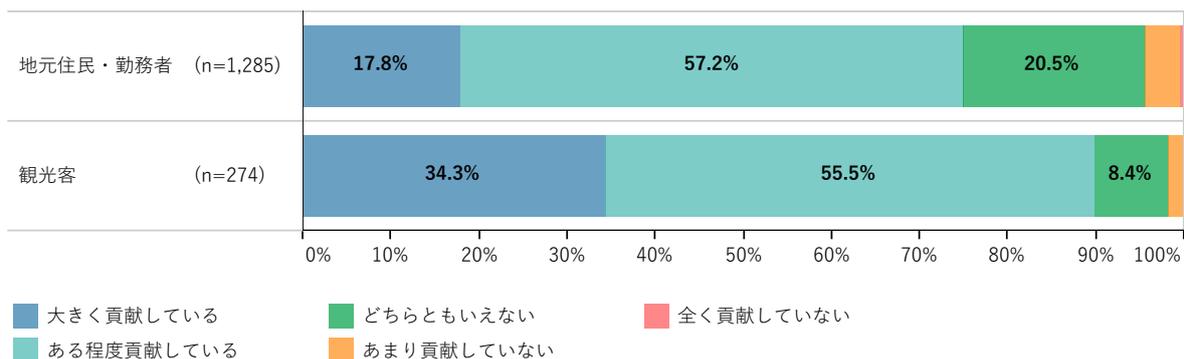
第2-4-28図 BtoB型小規模事業者の主要販売地域別に見た地域資源活用による自社の業績への貢献



第2-4-29図は、BtoC型小規模事業者の主要顧客別に、地域資源活用による自社の業績への貢献を示したものである。これを見ると、主要顧客を

「観光客」と回答する者は、地域資源活用により業績へ「大きく貢献している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-29図 BtoC型小規模事業者の主要顧客別に見た地域資源活用による自社の業績への貢献

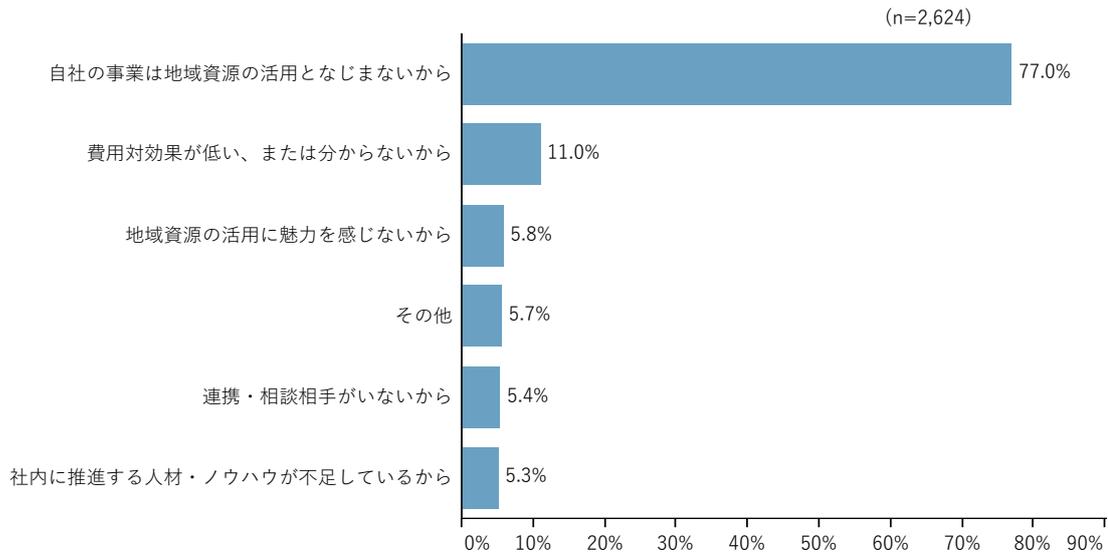


④地域資源を活用していない理由

第2-4-30図は、地域資源を活用していない事業者に、地域資源を活用していない理由を聞いたものである。これを見ると、「自社の事業は地域資源の活用となじまないから」と回答する者の割合が最も高い。また「費用対効果が低い、分からないから」と回答する者が11.0%と、地域資源活用の効果への認識が低いと見られる理由もあることが分かる。

合が最も高い。また「費用対効果が低い、分からないから」と回答する者が11.0%と、地域資源活用の効果への認識が低いと見られる理由もあることが分かる。

第2-4-30図 地域資源を活用していない理由



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」

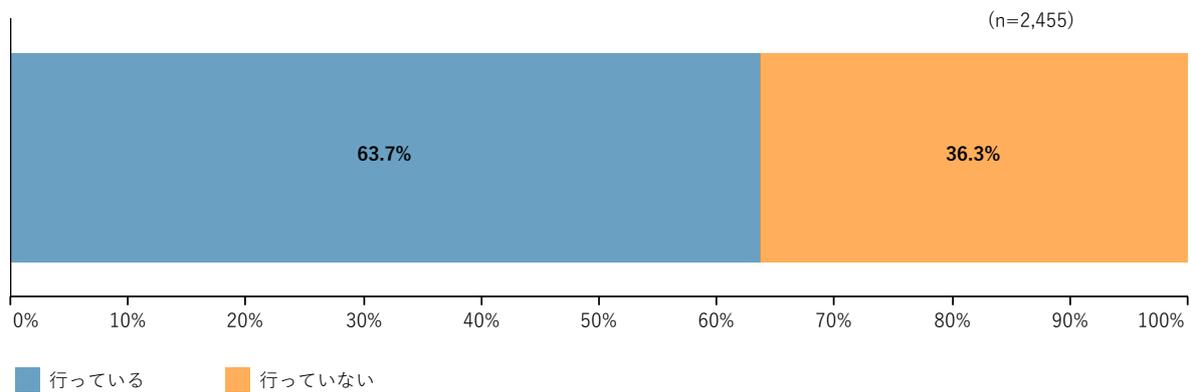
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2 地域資源の有効活用に向けて（見直し・発掘）

商品のライフサイクルの短期化の中、地域資源の活用においても新規性を求めることが必要と考えられる。ここでは、既存の地域資源の活用方法の見直しや新規の地域資源の活用について見ていく。

第2-4-31図は、小規模事業者の地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの有無について示したものである。これを見ると、恒常的な工夫や見直しを「行っている」と回答する者は全体の63.7%に上がることが分かる。

第2-4-31図 地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの有無

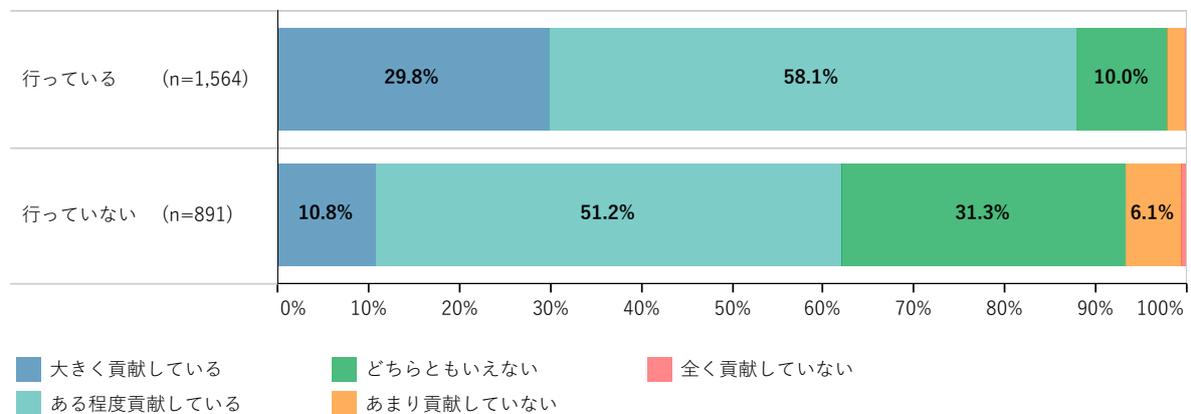


資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第2-4-32図は、地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの有無別に、自社の業績への貢献を示したものである。これを見ると、恒常的な工夫や見直しを「行っている」と回答した者

の方が、「大きく貢献している」又は「ある程度貢献している」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-4-32図 地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの有無別に見た、自社の業績への貢献



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」

最後に、地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しを第2-4-33図のように、四つに整理し、取組別に比較分析する。

第2-4-33図 地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの取組の概念図

	既存の地域資源の見直し	新たな地域資源の発掘
既存の製品・サービスの改善	見直し改善の取組	発掘改善の取組
新規の製品・サービスの企画・開発	見直し開発の取組	発掘開発の取組

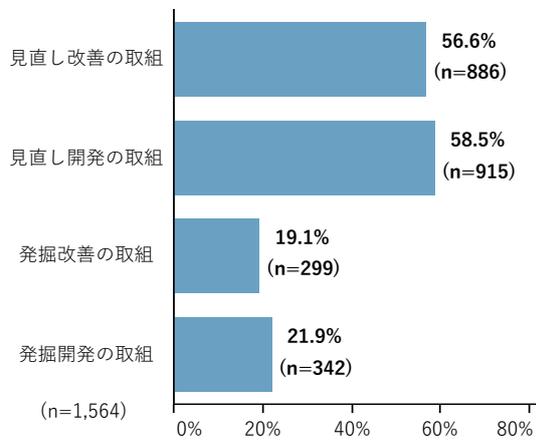
第2-4-34図は、地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの取組状況と、各取組を回答した事業者ごとに、地域資源活用による自社の業績への貢献を示したものである。工夫や見直しの取組状況を見ると、「見直し改善の取組」や「見直し開発の取組」を行っている者がそれぞれ約6割存在し、小規模事業者の多くは既存の地域資源の範囲内で工夫や見直しを行っていることが分かる。一方、「発掘改善の取組」や「発掘開発

の取組」を行っている者はそれぞれ約2割と少なく、新たな地域資源の活用の余地がある。

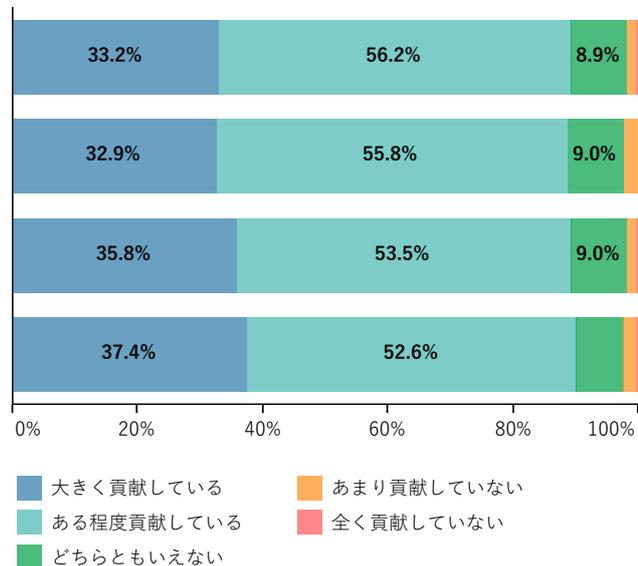
取組ごとの業績への貢献を見ると、「発掘改善の取組」や「発掘開発の取組」といった新たな地域資源を発掘して活用する取組を行っている者は、「見直し改善の取組」や「見直し開発の取組」を行っている者と比べて、自社の業績に「大きく貢献している」と回答する者の割合がやや高いことが分かる。

第2-4-34図 地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの取組

①工夫や見直しの取組状況



②工夫や見直しの取組別に見た、地域資源活用による自社の業績への貢献



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)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

本項を通じて、地域資源を活用するに当たり、自社の製品・サービスを見直していくことは業績への貢献が大きいことが分かった。ここでは、既存の地域資源を活用し新たな製品を作り出したり、新たな地域資源を掘り起こすことで需要を生み出している企業を紹介する。

事例2-4-3や事例2-4-4は、地場産業が衰退し同業他社が減少する中、製品の幅を広げ需要拡大に取り組む企業の事例である。事例2-4-5は、廃寺や地域の自然を地域資源として見いだして、観光客を呼び込み、地域活性化にも貢献している事例である。

事例 事例2-4-3：丸三ハシモト株式会社

「地場産品である『絹絃』の新たな需要を掘り起こし、伝統産業を担う企業」

滋賀県長浜市の丸三ハシモト株式会社（従業員12名、資本金1千万円）は、100年以上にわたって、同地で産出される良質の生糸を原料として、琴や三味線などの和楽器を中心に楽器用の絹絃を製造する企業である。

かつては、和楽器の絹絃を製造する同業他社は多数存在していたが、和楽器離れによる需要減少や後継者難等の理由で、現在は全国でわずか7社まで減少している。このような状況に危機感を覚えた同社4代目の橋本英宗社長は、顧客のニーズを自ら把握し、新たな需要を積極的に掘り起こしていくことが必要だと感じていた。

まずは、FacebookなどのSNSで、橋本社長の日々の活動状況や、同社の製造現場、製品の紹介などについて情報発信を行うことを通じて、演奏家などの最終ユーザーと直接コミュニケーションを取ることができるチャンネルを開拓。こうした取組は、問屋の要望に答えているだけでは知ることができなかった顧客の細かなニーズの把握につながった。例えば、三味線糸と言っても長唄、地歌、常磐津、民謡、津軽、義太夫（文楽）など使用用途は多岐にわたり、製品に求められる特徴も用途ごとに若干異なる。一般に、絹絃製造の業界では機械化が進んできたが、同社は手作業による方法を貫いてきたため、ユーザーの細かなニーズにも柔軟に対応するこ

とができ、現在同社が生産している絃の種類は約400種類にも上る。

さらに、和楽器以外の需要も掘り起こしに向け、海外の絃楽器も含めて絹絃の活用可能性を模索する中で、二胡や古琴といった中国の伝統楽器に着目。中国の伝統楽器は長い間絹絃を用いてきたものの、価格の安さや耐久性の観点から、1960年代以降は金属製の絃が主流となっていた。しかし、絹絃にしか出せない音色や、弾き心地・聴き心地の良さといったものに対するニーズは今もあるのではないかと考えた橋本社長は、2011年上海の国際楽器博覧会に出展。現地の演奏家から高い評価を受けると同時に、更なる改良に向けたアドバイスを得ることもできた。1年間の商品開発を経て、中国での市場開拓に成功。その後、中国国内でも絹絃を作る企業が6、7件出てきたが、同社の製品はその中でもトップブランドとして認知されている。

このような取組の結果、市場が年々縮小しているにもかかわらず、同社の売上は少しずつ拡大を続けており、海外売上も全体の1割程度にまで拡大している。

「今後も様々な顧客ニーズを掘り起こし、常に新たな商品の研究を行い、また既存の市場のみならず新たな市場への挑戦を続け、絹絃の可能性を探っていきたい。」と橋本社長は語る。



橋本英宗社長



手作業による絹絃製造の様子



同社製品が使われている古琴

事例 事例2-4-4：有限会社伊藤鉦鋳工所

「衰退する鋳物産業の中で、鋳物の強みに着目し、
自社ブランド製品の開発につなげた企業」

三重県桑名市の有限会社伊藤鉦鋳工所（従業員9名、資本金300万円）は、昭和49年3月に設立され、家庭用小型ポンプや工作機械に利用する鋳物部品の製造を行ってきた。

同社が立地する桑名市は、伝統的な鋳物産地であり、20年程前には同地域に鋳物製造業者が200社程度存在していた。しかしながら、海外で製造された安い鋳物製品が国内に流入するようになると、鋳物業界全体として価格競争が激化。さらに、様々な製品に利用されてきた鋳物部品そのものが、炭素繊維複合材料のような「より軽くて丈夫な素材」に代替されるようになった。このような外部環境の大きな変化を受け、現在、同地域で事業を行う鋳物製造業者は、10分の1にまで減少している。

同業者が廃業していく中、代表取締役の伊藤允一氏は同社が存続していくために、新たな取組の必要性を常々感じていた。この「新たな取組」を行うきっかけになったのは、地元の工業高校からのインターンシップの受入れであった。インターンシップでやってきた高校生に対し、自社で作った鋳物部品の魅力を十分に伝えきれないと感じた伊藤社長は、自社ブランドの「鋳物製品」の開発を決意した。伊藤社長は自社ブランド製品の開発に当たり、まず「鋳物」の特徴について捉え直した。鋳物の最大の特徴は「重い」という点である。現在、工業製品を始めとして「軽い」ことが価値として評価されているが、鋳物は「重い」という事実から逃れることができない。それでは、「重い」という点に価値を感

じるのは誰であろう。このように自問を繰り返す中、「筋トレ」に対する需要に着目した。当初、伊藤社長はダンベルの製造を検討したが、既に市場には安価なダンベルが流通しており、価格競争が非常に厳しかった。しかし、様々なトレーニング機器を調べていると、ロシアのトレーニング機器である「ケトルベル」という製品を知った。ケトルベルもダンベルと同様、既に販売されていたが、同社は市場価格より安く製造することができると感じ、オリジナルのケトルベルの開発に至った⁷。開発に当たっては、同社が他の鋳物製造業者と比較し機械化している製造工程が少なく、小回りの利く組織体制であった点も、スピーディに開発を実現する上で有利に働いた。また、伊藤社長は自社だけでなく、地域産業全体の活性化につなげたいという思いから、桑名鋳物組合が考えた「くわな鋳物」というブランドの使用許諾を得て、産地産業としてのPRも行っている。

現在、同社のケトルベル（12kgの製品で6,000円）は年間500個程度を売り上げており、売上高は順調に伸びている。また、これまで同社は企業向けの製品しかなかったが、一般消費者という新たな顧客を開拓することにつながった。

伊藤社長は、「今後は、くわな鋳物というブランドで積極的に商品を展開していきたい。地元企業との連携も行い、桑名市の鋳物産業の活性化につなげていきたい」と語る。



工場での鋳造体験の様子



同社製品「ケトルベル」

7 同社の製品は「ハードスタイルケトルベル」という名称で商標登録している。

事例 事例2-4-5：宿泊施設「ホテル」

『お寺に泊ってみたら面白そう』をきっかけに、廃寺を改修した体験型宿泊施設

新潟県南魚沼市の宿泊施設「ホテル」（従業員1名、個人事業者）は、住職不在となった築250年の廃寺を改修した民宿である。宿泊客は、寺院に宿泊する体験に加えて、稲刈り体験や田植体験、キノコの収穫などの農業体験にも参加することができる。

代表の黒岩揺光氏は、南魚沼市の出身であったが、15歳から米国に留学し、その後国連職員や新聞記者の仕事に従事した。2016年12月に長男の誕生を機に地元に戻り、生まれ育った地域の衰退に直面。近隣の複数のスキー場は閉鎖され、民宿も9割が廃業してしまっていた。また、住民同士の交流の減少にも問題を感じた、と黒岩氏は話す。

その折に、黒岩氏の父親が廃寺をリノベーションしてオープンした交流館で、地域住民と地元国際大学（IUJ）の学生との交流イベントが開催された。参加した外国人留学生から「お寺に泊ってみたら面白そう」といった言葉を聞いた黒岩氏は、この言葉をきっかけに、交流館を民宿として活用することを決めた。以前から外国人を受け入れる宿泊業に携わりたいと考えていたこともあり、FacebookやTwitterに加えて、日本に在住している外国人向けのSNSにも登録し、宣伝や情報発信に取り組んだ。

寺院を改修した宿泊施設は全国的にも珍しく、宿

泊客の多くは寺院に泊まること自体に魅力を感じていると言う。さらに、外国人宿泊客の場合は、田畑や山、川といった、いわゆる「日本の普通の田舎」の風景に惹かれるようである、と黒岩氏は話す。加えて、宿泊客にとっては、農業体験のイベント等に参加できることや、地元の住民や大学生との交流ができることも大きな魅力となっている。

また、黒岩氏は、宿泊客に様々な体験プランを用意したいとの思いもあり、宿泊客の日程に合わせて、地域住民も気付いていないようなトレッキングコースやサイクリングロードを案内するなど、農業体験以外にも地域資源を活用したプランを常に考え、提供するようにしている。

2018年7月に開業してからの1年半で、約1,000人の宿泊客が来訪。そのうち6割以上は外国人であり、国内外からの観光客の呼び込みに成功している。また、「ホテル」は素泊まり形式の民宿であるため、宿泊客が食事のために近隣の店舗を利用する。こうした側面からも、地域経済の活性化に一定程度貢献できている、と黒岩氏は言う。

「この宿泊業を通じて、地域の魅力を再発見し、宿泊客にそれらを発信することができた。これからは宿泊客と地元住民や留学生たちとの交流を通じて地域全体を活性化させたい。」と黒岩氏は語る。



代表の黒岩揺光氏



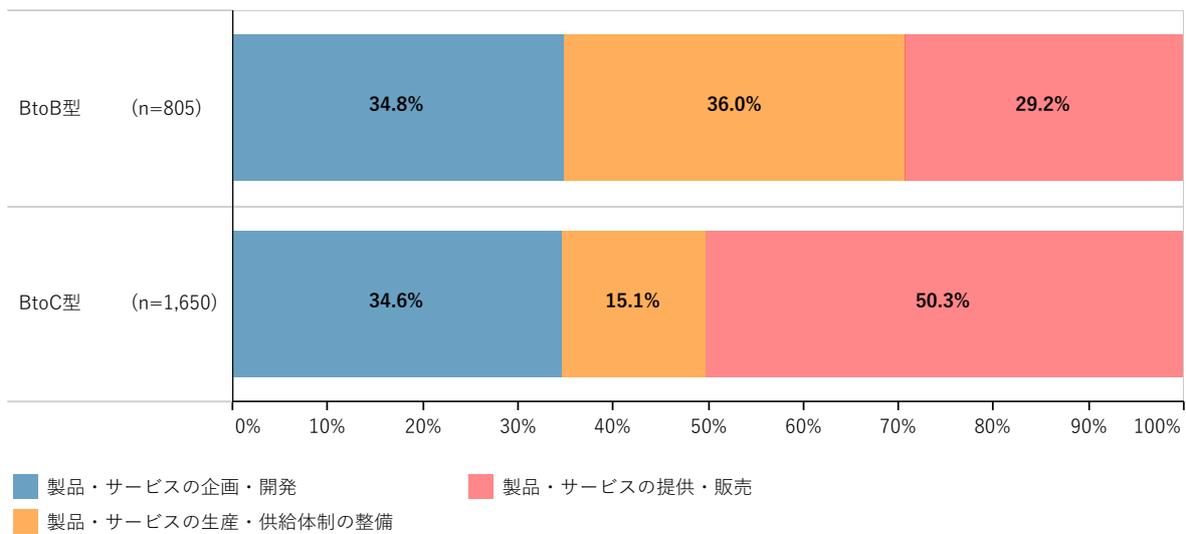
「ホテル」内の様子

3 製品・サービスの開発から販売までのプロセス

第2-4-35図は、地域資源活用に当たって最も重要と考えるプロセスを、ビジネスモデル別に示したものである。BtoB型小規模事業者では「製品・サービスの生産・供給体制の整備」と回答す

る者の割合が36.0%と最も高く、BtoC型小規模事業者では「商品・サービスの提供・販売」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-4-35図 ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用において、最も重要であると考えられるプロセス



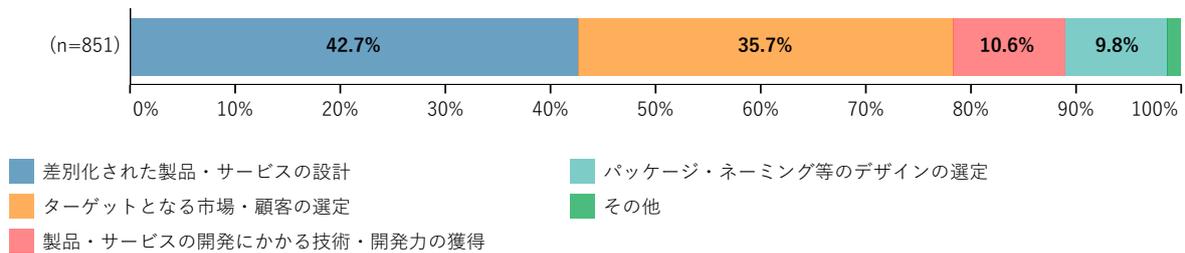
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第2-4-36図は、地域資源活用に当たって最も重要と考えるプロセスごとの課題を示したものである。「製品・サービスの企画・開発」を重要と考える者では、「差別化された製品・サービスの設計」と回答する者の割合が42.7%と最も高い。「製品・サービスの生産・供給体制の整備」を重

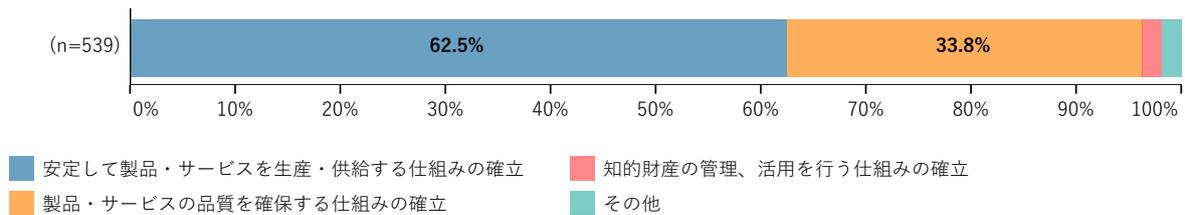
要と考える者では、「安定して製品・サービスを生産・供給する仕組みの確立」と回答する者が62.5%と最も高い。「製品・サービスの提供・販売」を重要と考える者では、「既存顧客との関係性強化」と回答する者が39.6%と最も高い。

第2-4-36図 地域資源活用に当たって最も重要と考えるプロセスごとの課題

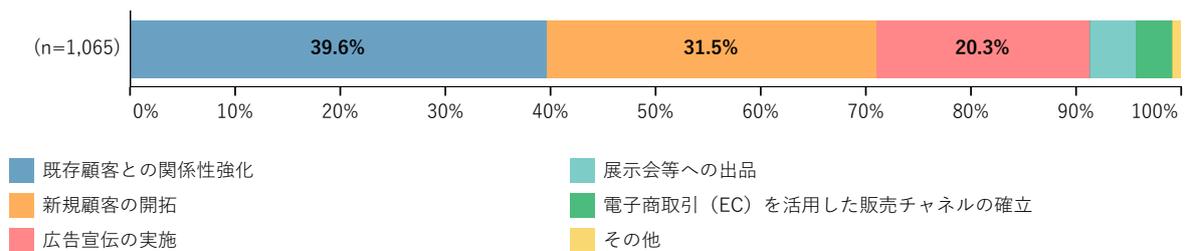
製品サービスの企画・開発



製品・サービスの生産・供給体制の整備



製品・サービスの提供・販売



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」

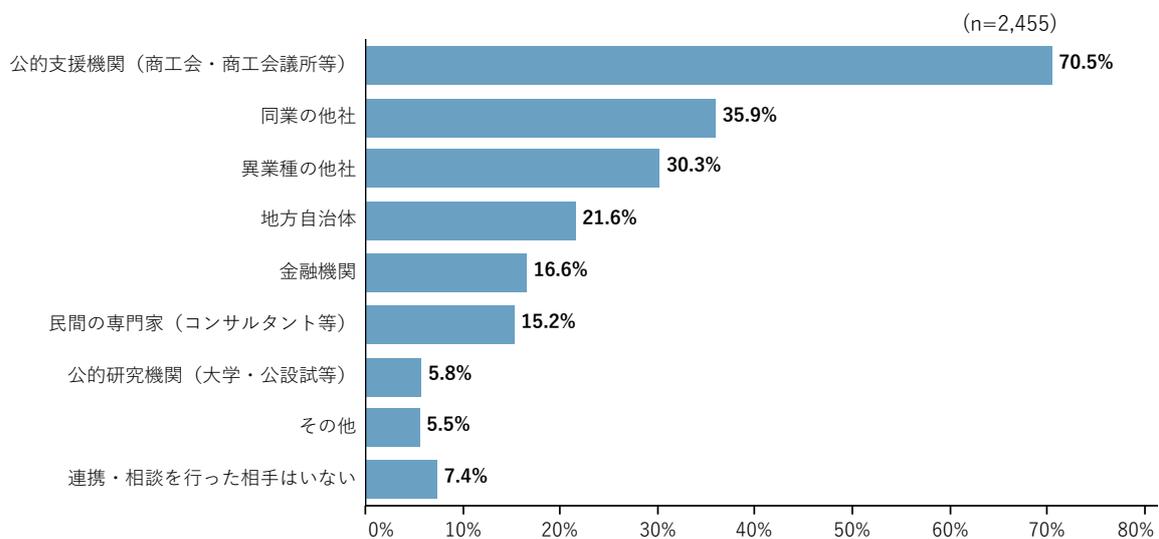
4 地域資源活用における連携・相談

①連携・相談相手

第2-4-37図は、地域資源活用に当たり、連携・相談を行った相手を示したものである。これを見ると、「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」と回答する者の割合が最も高い。また「同業の他社」、「異業種の他社」と回答する者もそれぞれ

35.9%、30.3%と、企業同士の連携も一定程度行われていることが分かる。一方、「連携・相談を行った相手はいない」と回答する者は7.4%と少なく、多くの小規模事業者は地域資源を活用するに当たって、何らかの連携・相談をしていることが分かる。

第2-4-37図 地域資源の活用に当たり、連携・相談を行った相手



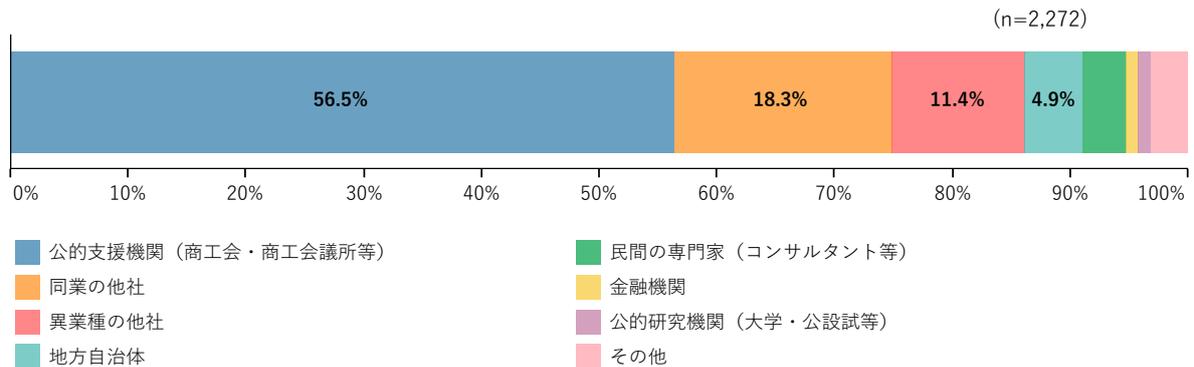
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

第2-4-38図は、地域資源活用に当たり、最も役に立った連携・相談を行った相手を示したものである。これを見ると、「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」と回答する者の割合が

56.5%と最も高いことが分かる。また、「同業の他社」又は「異業種の他社」と回答する者の割合は合わせて約3割となっている。

第2-4-38図 地域資源活用に当たって最も役にたった連携・相談相手



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」

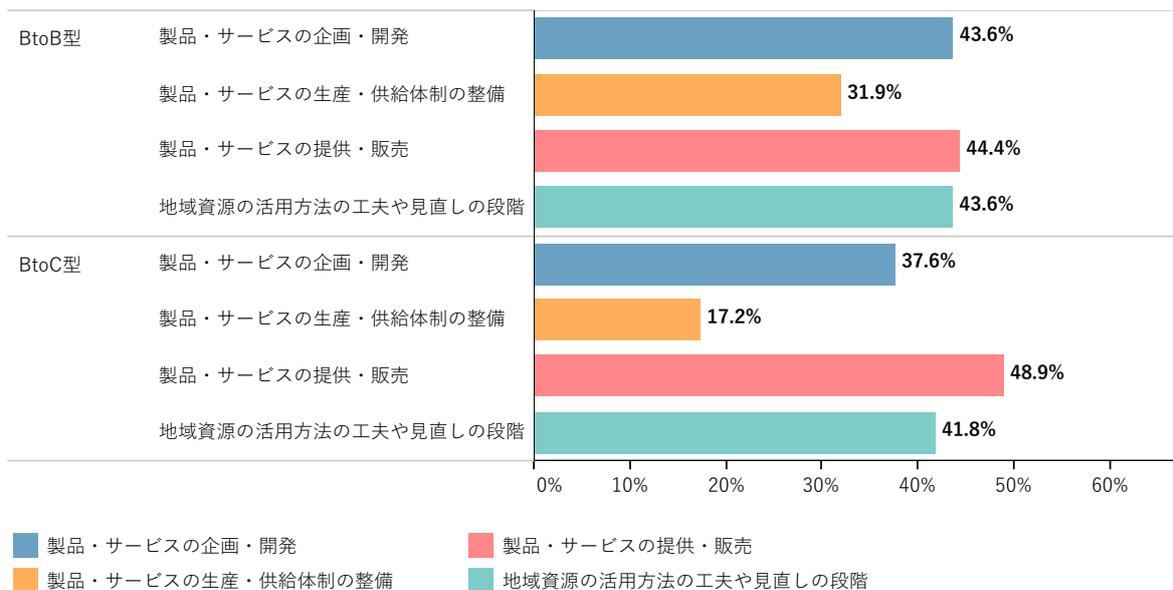
②公的支援機関との連携

まず、地域資源の活用にあたり、最も役に立った連携・相談相手として回答の多い「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」との連携における取組について確認する。

第2-4-39図は、「公的支援機関」と地域資源の

活用にあたり、連携・相談を行ったプロセスをビジネスモデル別に示したものである。これを見ると、BtoB型小規模事業者・BtoC型小規模事業者共に、「商品・サービスの提供・販売」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-4-39図 ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用にあたり連携・相談を行ったプロセス（公的支援機関）



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.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

2.地域資源の活用にあたり、最も役に立った連携・相談相手を「公的支援機関（商工会・商工会議所）」と回答した者について集計した。

3.各回答数は以下のとおり。BtoB：n=367、BtoC：n=916。

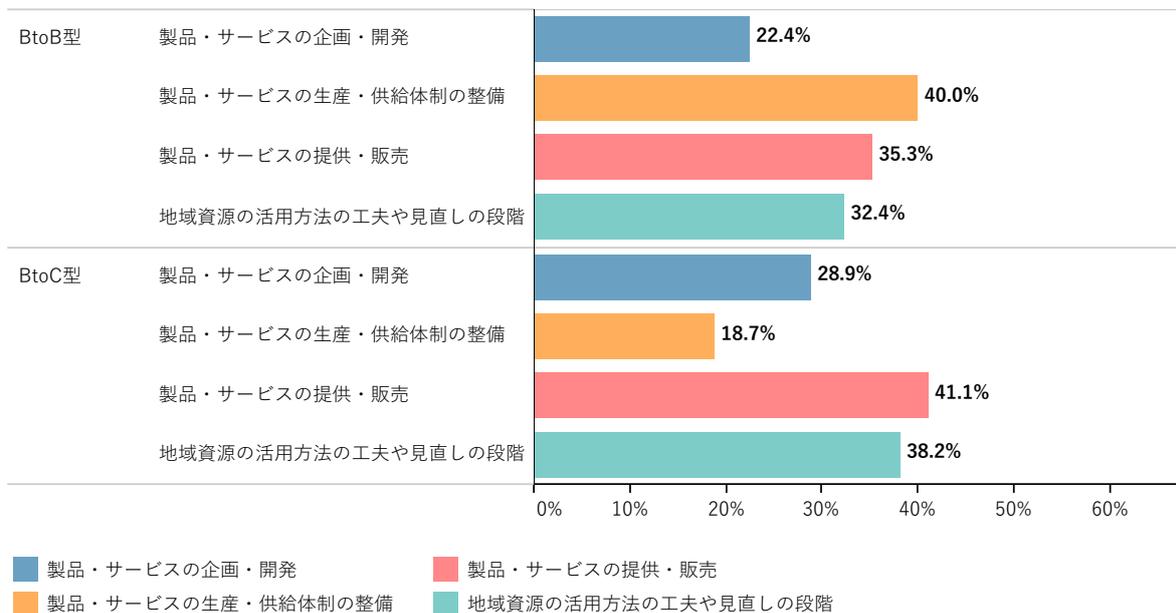
③企業との連携

次に、地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手として、公的支援機関に次いで回答の多い、「同業の他社」と「異業種の他社」との連携（以下、企業間連携という。）について分析を行っていく。

第2-4-40図は、「同業の他社」と地域資源の活

用に当たり、連携・相談を行ったプロセスをビジネスモデル別に示したものである。BtoB型小規模事業者は「製品・サービスの生産・供給体制の整備」と回答する者の割合が最も高く、BtoC型小規模事業者は「製品・サービスの提供・販売」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-4-40図 ビジネスモデル別に見た、地域資源活用に当たり連携・相談を行ったプロセス（同業の他社）



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.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

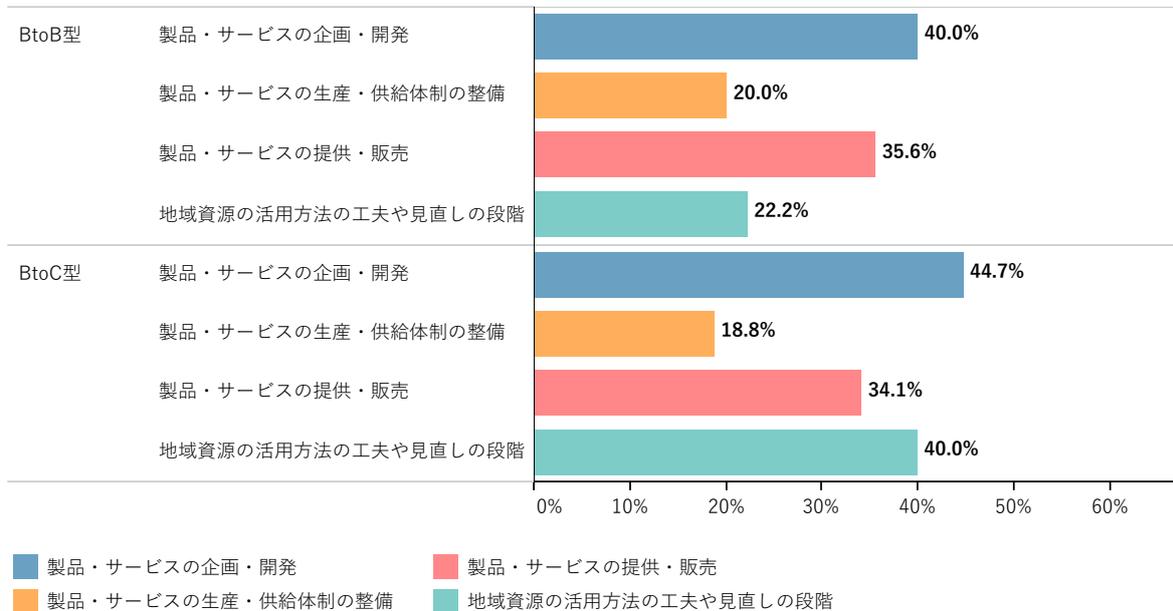
2.地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手を「同業の他社」と回答した者について集計した。

3.各回答数は以下のとおり。BtoB型：n=170、BtoC型：n=246。

第2-4-41図は、「異業種の他社」と地域資源の活用にあたり、連携・相談を行ったプロセスをビジネスモデル別に示したものである。これを見る

と、BtoB型小規模事業者・BtoC型小規模事業者共に、「製品・サービスの企画・開発」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-4-41図 ビジネスモデル別に見た、地域資源活用にあたり連携・相談を行ったプロセス（異業種の他社）



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.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

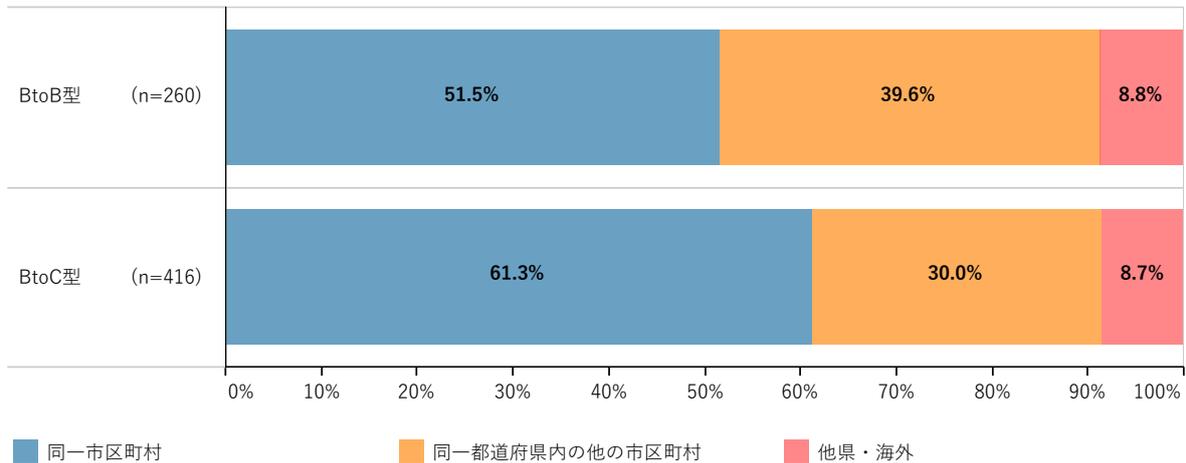
2.地域資源の活用にあたり、最も役に立った連携・相談相手を「異業種の他者」と回答した者について集計した。

3.各回答数は以下のとおり。BtoB型：n=90、BtoC型：n=170。

第2-4-42図は、ビジネスモデル別に、地域資源の活用における企業間連携の相手の所在地を示したものである。これを見ると、BtoB型小規模事業者・BtoC型小規模事業者共に、「同一市区

町村内」と回答する者の割合が半数を超えていることが分かる。また、BtoB型小規模事業者の方が「同一都道府県内の他の市区町村」と回答する者の割合がやや高いことが見て取れる。

第2-4-42図 ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用における企業間連携の相手の所在地



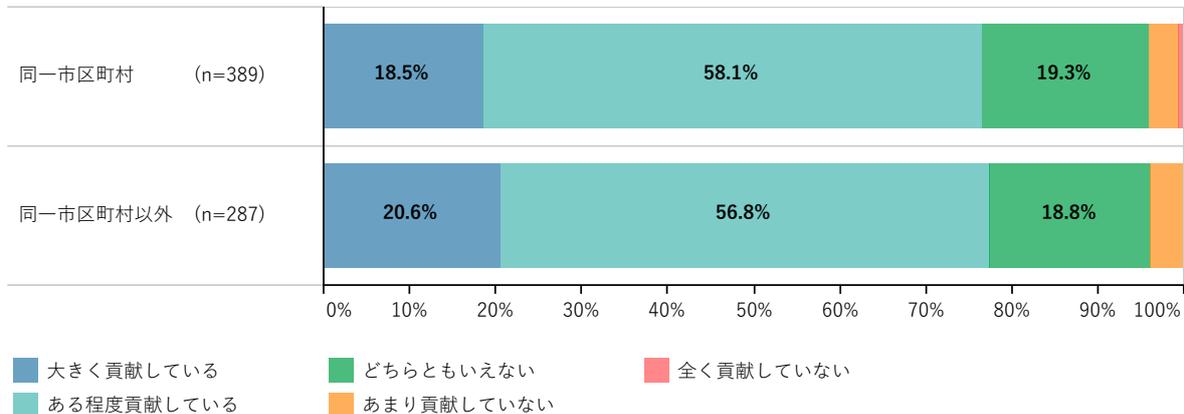
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手を「同業の他社」又は「異業種の他社」と回答した者について集計している。

第2-4-43図は、地域資源の活用において企業間連携の相手の所在地域別に、地域資源活用の自社の業績への貢献を示したものである。これを見

ると、企業間連携の相手の所在地域による、地域資源活用の自社の業績への貢献の差はほとんど見られないことが分かる。

第2-4-43図 企業間連携の相手の所在地域別に見た、地域資源活用の自社の業績への貢献



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」

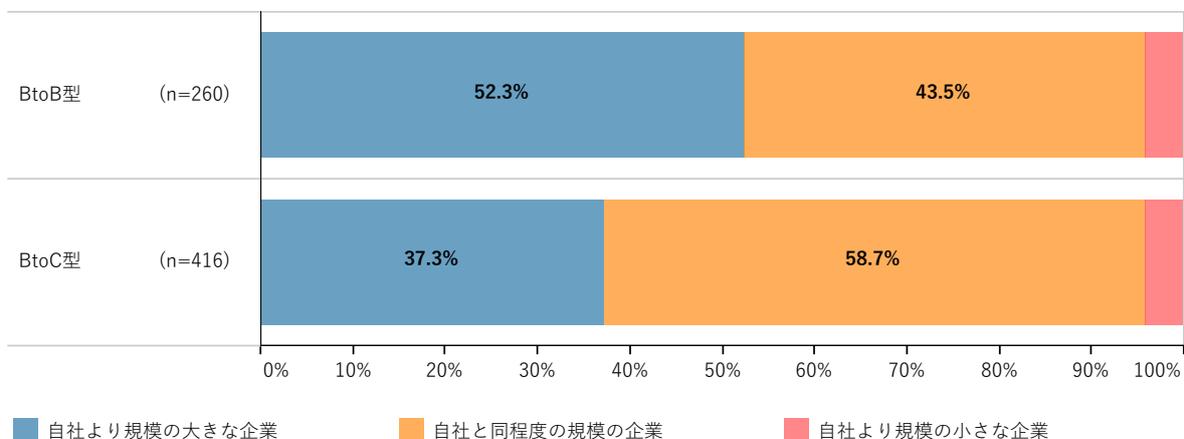
(注)1.地域資源の活用にあたり、最も役に立った連携・相談相手を「同業の他社」又は「異業種の他社」と回答した者について集計している。

2.地域資源の活用にあたり、最も役に立った連携・相談相手の所在地域を「同一都道府県内の他の市区町村」又は「他県・海外」と回答した者を「同一市区町村以外」として集計している。

第2-4-44図は、ビジネスモデル別に、地域資源の活用における企業間連携の相手の企業規模を示したものである。これを見ると、BtoB型小規模事業者は「自社より規模の大きな企業」と回答

する者の割合が最も高い。一方、BtoC型小規模事業者は「自社と同程度の規模の企業」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。

第2-4-44図 ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用における企業間連携の相手の企業規模



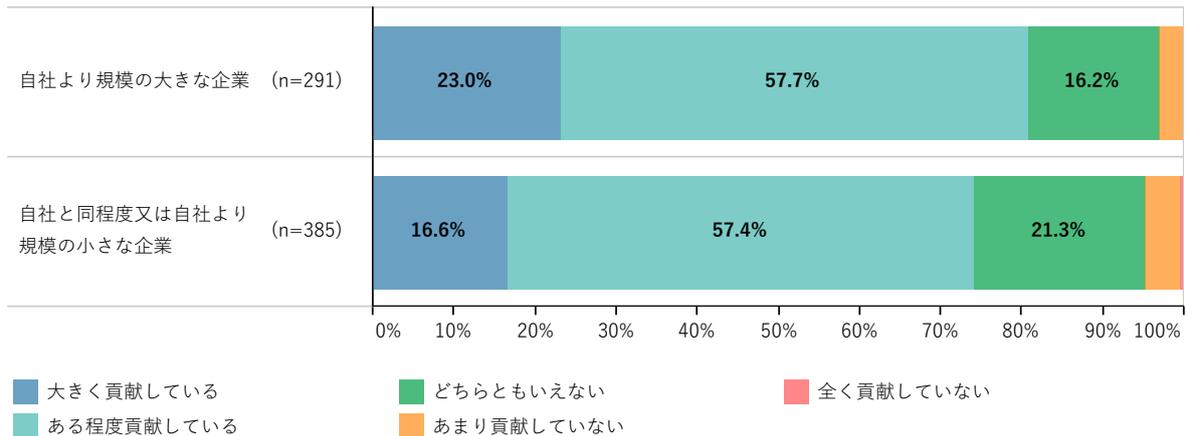
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)地域資源の活用にあたり、最も役に立った連携・相談相手を「同業の他社」又は「異業種の他者」と回答した者について集計している。

第2-4-45図は、企業間連携の相手の企業規模別に、地域資源活用の自社の業績へ貢献を示したものである。これを見ると、「自社より大きな規模の企業」と連携していると回答した者の方が「大きく貢献している」又は「ある程度貢献して

いる」と回答する者の割合が高いことが分かる。経営資源の限られる小規模事業者にとって、規模の大きな企業の経営資源を活用することは、自社の経営資源を補完する有効な手段となっていることが想定される。

第2-4-45図 企業間連携の相手の企業規模別に見た、地域資源活用の自社業績への貢献



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)地域資源の活用に当たり、最も役に立った連携・相談相手を「同業の他社」又は「異業種の他社」と回答した者について集計している。

事例2-4-6は、小規模事業者に対して商品の開発から販路開拓まで総合的な支援に取り組む地域商社の事例である。事例2-4-7は地域の酒造会社と生産農家が連携して協同組合を設立し、新たな

ブランドの確立に取り組む事例である。経営資源の不足する小規模事業者にとって、こうした地域商社の支援などの活用や連携の取組は地域資源の活用を進める上で有用である。

事例 事例2-4-6：株式会社ジープリッジ

「地域産品のブラッシュアップから販売まで、
小規模事業者の商品プロモーションを総合的に支援する企業」

大阪府大阪市の株式会社ジープリッジ（従業員10名、資本金1,000万円）は、地域の小規模事業者が手掛ける地域産品について、各商品に適した専門家を駆使した商品改良、販路開拓、営業支援などを一貫して行う「地域商社⁸」である。

同社には全国のあらゆる地域の小規模事業者や自治体・金融機関などの支援機関から多数の依頼が寄せられる。地域の小規模事業者は、商品を作るための技術力は高いものの、売するための基本的なノウハウを持っておらず、市場ニーズの把握やそれを踏まえた商品改良などのマーケティングが十分でないことが多いという。他方、日本全国には、同社の目線で売れる要素がある商品は数多くあり、そこに商機を見出している。

同社が提供する具体的な支援内容は、具体的な商品改良や、営業支援、商談会などが挙げられる。近年では、日本の商品に関心が高いシンガポールやフランスなどの海外への販路開拓支援も積極的に進めている。

同社の支援の特徴は、「良いものなのになかなか売れない商品」を「売れる商品」にブラッシュアップし、実際に売れるところまで総合的に支援することである。同社では、メーカーの営業出身者など、商品を作るだけでなく、売ることのできるプロが

常時対応していることに加え、デザイン、生産、法務、財務、プロモーションなど、各方面の外部専門家とのネットワークを構築し、商品ごとに最適なチームを編成して支援に当たっており、この点が最大の強みと言える。

また、同社において、全国区になっていない地域に眠る良い商品を「売れる商品」にするためのノウハウの一つに、外部の人間にも分かりやすい地元の歴史や文化といった「ストーリー」を与える方法がある。例えば、落花生の産地である鹿児島で、長年地元で世代を超えて愛される豆菓子を製造する事業者の土産用商品に、「鹿児島で愛される英雄」である西郷隆盛のイラストを全面に押し出したインパクトの強いパッケージを提案するなど、各地域の魅力的な資源を活用した「売れる商品」を生み出すことで、事業者の売上高向上につなげているという。なお、同社では地域からの営業人材の受入れなど、地域商社の役割を担う次世代の人材育成にも力を入れている。

「小規模事業者の中には、良い商品を持つ一方で、営業やマーケティング面に課題を持つ者が多い。今後も、販売先との間の橋渡し役を担うことで、地域活性化を後押ししていきたい。」と同社の寺澤正文社長は語る。



寺澤正文社長



事業者とのブラッシュアップ面談の様子



同社が考案した西郷隆盛のパッケージを用いた商品

8 地域商社とは、地域に密着して、地域資源の発掘、活用検討、市場調査、商品開発、販路開拓（商談・ビジネスマッチング）、販売促進活動、販売、メーカーへの販売情報の提供など、地域の生産者の活動を全面的にサポートするとともに、全国（海外）へ積極的に地域の商品（特産品等）を売り込んでいく組織。（2015年版中小企業白書第3部第1章）

事例 事例2-4-7：萩酒米みがき協同組合

「地域の酒造会社と生産農家が一体となって、新たな地酒ブランドの確立に取り組む協同組合」

山口県萩市にある萩酒米みがき協同組合（組合専従者2名、出資金250万円）は、萩阿武地域（萩市及び隣接する阿武町）の酒造会社6社、集落営農法人14組織、JAあぶらんど萩で構成され、酒米生産から精米、醸造までの一貫管理により、生産農家と酒造会社の「顔の見える」安全・安心な関係を構築し、地酒のブランド化と需要拡大を図る取組を行っている。

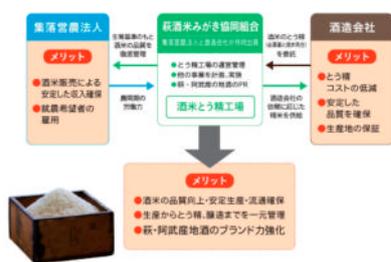
萩阿武地域の生産農家では、米価の大幅下落を契機に、2013年頃から、主食用米に代わる柱として、全国的にも有名な酒米である「山田錦」の産地化に取り組むようになった。地元の酒造会社も、萩阿武産の「山田錦」を用いた日本酒の生産を本格的に始めたが、取組を進める中で、酒米の安定確保や流通過程の透明化が課題として浮かび上がってきた。当時は、「とう精」（米の周辺部を削る精米工程）施設が県内に無く、同工程を県外の工場に委託していたという事情もあり、酒造会社側と生産農家側は、疎遠な関係になっていた。そこで、酒米生産から精米、醸造を地域で一貫管理することや、お互いに「顔の見える」安全・安心な仕組みの必要性を感じた地元の関係者が集い、体制の構築に向けて協議を重ねた。当初は「米を高く売りたい」生産農家と、「米を安く買いたい」酒造会社との間で対立する場面もあったが、「地域一体となって萩の地酒のブランド力を確立する」という共通の思いの下、徐々に

連携意識が醸成されていった。そして、山口県中小企業団体中央会を含む関係機関も交えながら話し合いを進め、2017年に生産農家と酒造会社を組合員とした協同組合を設立した。

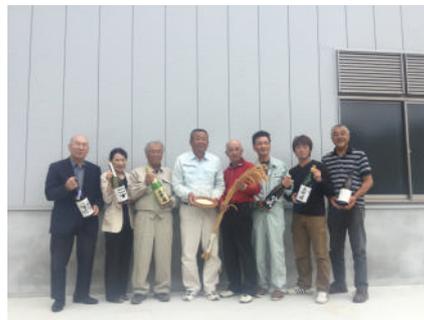
まず、酒米とう精機を2機備えたとう精工場を整備し、とう精の過程を自前で行えるようにした。加えて、米の生育段階ごとに統一した基準を作り、玄米の品種、入荷日、生産年度、産地、精米歩合（とう精の割合）を把握するとともに、とう精工場の詳細な稼働実績を記録し、生産から加工に至るトレーサビリティをしっかりと把握できる体制を整備。とう精段階での品質を生産農家にフィードバックすることにより、栽培指導の強化も図っている。

また、同組合では、新たな地酒ブランドの確立・定着に向け、ホームページやSNSを活用して生産農家、酒造会社、事業組合の活動状況を紹介するなど、積極的な情報発信を行っている。また、「山田錦」の収穫体験など、認知度を上げていくためのイベントも同ブランドの認知度向上につながっているという。

「産地保証がされたことで、他地域との差別化が図られるようになった。『萩産米を利用した安全・安心な地酒』というブランドにより、将来は国内全体、さらには海外へ販路を拡大していきたい。」と同組合代表理事の山田和男氏は語る。



連携の仕組み図



生産者・酒造会社の集合写真



とう精工場と酒造会社6社の吟醸酒

コラム

2-4-1

地域ブランドを守る「地域団体商標制度」

(1) 地域団体商標制度とは

地域団体商標制度とは、「地域ブランド」として用いられることが多い「地域の名称」と「商品（サービス）の名称」などからなる文字商標について登録要件を緩和（※）する制度である。地域の産品などについて、事業者の信用の維持を図り、「地域ブランド」の保護による地域経済活性化を目的として2016年4月に導入された。2020年1月末現在、675件の地域ブランドが地域団体商標として登録されている。

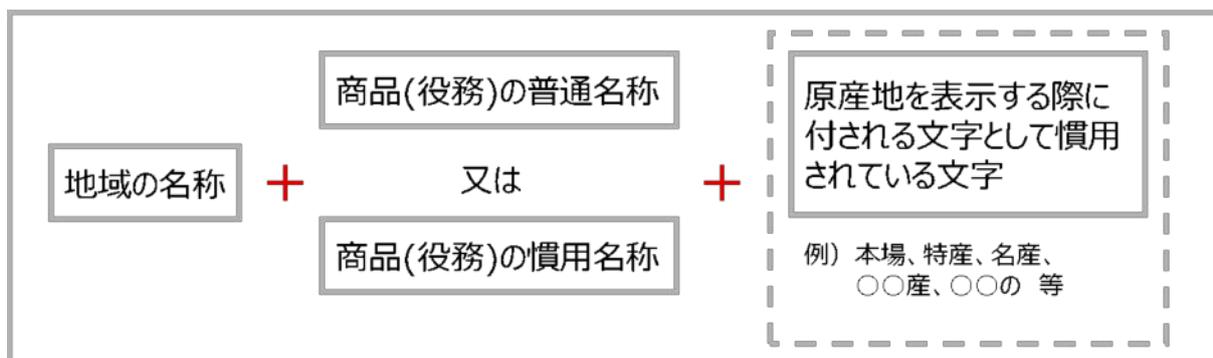
※通常、「地域の名称」と「商品（サービス）の名称」などからなる文字商標については、「全国的に周知」となっていなければ登録できない。

(2) 登録するための五つのポイント

①商標の構成

地域団体商標として登録できる商標は「地域の名称」と「商品（サービス）の名称」などの組み合わせからなることが必要である（コラム2-4-1①図、コラム2-4-1②図）。

コラム2-4-1①図 商標の構成



※「地域の名称」には、現在の行政区画名ばかりでなく、旧地名、旧国名、河川名、山岳名、海域名なども含まれる。
 ※産地などを表示する際に付される文字として慣用されている文字（本場、特産、名産など）も組み合わせることができる。

コラム2-4-1②図 商標の構成で注意すべきポイント

ポイント

- 商標が**文字のみ**であること
- 「地域の名称」と「商品名」等の**組み合わせ**であること
- 商標の構成文字が**図案化**されていないこと
- 商標全体が**普通名称**でないこと 例)いよかん、さつまいも等

②地域に根ざした団体の出願であること

地域団体商標の登録を受けることができる者は、(ア)「法人格」を有する「事業協同組合等の特別の法律により設立された組合」（設立根拠法に構成員資格者の加入の自由が規定）、(イ)商工会、(ウ)商工会議所、(エ)NPO法人となる。

③団体の構成員に使用させる商標であること

(例) 組合であれば組合員に使用させる

④地域名と商品（サービス）に関連性があること

(例)「地域名」が商品の生産地に該当すること

⑤一定の地理的範囲である程度有名であること

出願団体又はその構成員の使用により、一定の地域で、需要者（最終消費者または取引事業者）に知られていることが客観的事実（販売数量、新聞報道など）によって証明できることが必要である。

(3) なぜ地域ブランドを商標権で保護する必要があるのか

地域ブランドを商標権で保護することで次のような効果が期待できる。

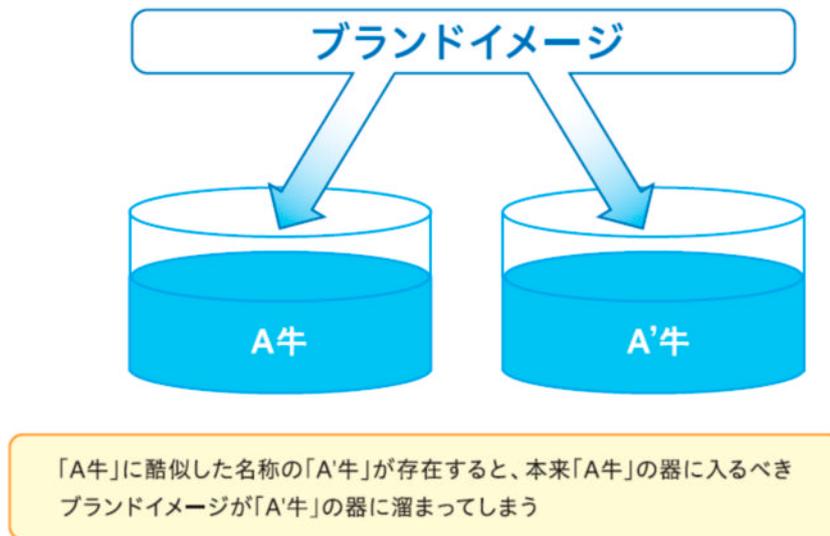
①ブランドが有名になった後、自分たちがブランド名を使えなくなることを防ぐ

自分たちのブランド名と同一・類似のブランド名が商標権を取得されていることを知らないで、自分たちのブランド名の周知活動を盛んに行い自分たちのブランドを有名にしても、名称の使用を中止するよう警告を受けたり訴訟を起こされたりする可能性がある。

②蓄積したブランドイメージを横取りされないようにする

類似したブランド名が他にあると、需用者は区別することができず、自分たちの元に蓄積されるべきブランドイメージを横取りされてしまう可能性がある。(コラム2-4-1③図)

コラム2-4-1③図 類似したブランド名が存在する場合のリスク



③ブランドを産地結集の旗印にする

商標登録して権利化を行うと産地において「自分たちのブランド」という意識が強まり、関与する人々の一体感やモチベーションが高まることが期待できる。

(4) 地域団体商標活用事例

地域ブランドの権利化はゴールではない。目的はあくまで「地域ブランド化」であり、地域ブランドを権利化した後の活動が重要となる。

地域団体商標を取得した後も地域を盛り上げるための活動を積極的に行っている団体の事例を紹介する。

～市民一丸で盛り上げてきたブランドの商標権を取得し、まちおこしの求心力を向上～

- 商標：豊川いなり寿司 (商標登録第6013646号)
- 権利者：特定非営利活動法人みんなで豊川市を盛りあげ隊
- 指定商品又は役務：愛知県豊川市産のいなり寿司、愛知県豊川市産のいなり寿司を主とする飲食物の提供

①いなり寿司のブランド化を核とした取組を、より盛り上げるために出願

豊川稲荷の門前町として栄えてきた豊川市では、古くからたくさんの店がそれぞれの工夫を凝らした創作いなり寿司を提供し、参拝客をもてなしてきた。

ところが近年は来訪者が減少。そこで、市民が一丸となり「豊川いなり寿司」のブランド化でまちおこしを推進。B-1グランプリなど様々なイベントへの参加やメディアでのPRで着実に知名度をアップ。一方、2013年には「豊川いなり寿司」のロゴマークを通常商標登録し、商標権のロイヤリティ（使用料）を得る収益事業もスタート。そして、活動の求心力をさらに高めるべく地域団体商標を出願。



愛知県豊川市の伝統的な地元料理「豊川いなり寿司」

②ロイヤリティビジネスを加速していく上でも活かせる地域団体商標のアピール力

ロイヤリティ契約が飽和状態となっていたところ、出願を機に数件の問い合わせが寄せられ新規契約も獲得。そうした効果もあり、登録後はイベントポスターなどに地域団体商標制度のロゴを積極的に掲載してアピール。同市の観光協会では、鮎やバラ、バウムクーヘンなど、いなり寿司以外の地域資源にも「とよかわブランド」としてスポットを当てる方針を決定。地域団体商標が引き金となり、幅広いアングルから「地域ブランドの確立」による地域活性化を促す機運が高まっている。



権利者：特定非営利活動法人みんなで豊川市を盛りあげ隊



地域団体商標マーク入りのポスター

(5)「地域団体商標ガイドブック」について

特許庁においては、地域団体商標の最新の活用事例を集めた「地域ブランド10の成功物語」のほか、制度概要、地域ブランドの作り方などについてまとめた冊子を無料で配布・公開している。

本冊子は、これから地域団体商標の取得を検討している団体の方や、既に地域団体商標を取得している方、地域行政を担っている方を含め、地元経済の発展のために地域ブランドの活性化に尽力されている全ての方に、地域団体商標制度に対する理解を深めていただき、今後更なる魅力あるブランド作りの参考資料として活用してもらうことを目的としている。ご覧になりたい方はQRコードへ。

地域団体商標ガイドブック

Regional Collective Trademark Guide Book



地域団体商標ガイドブック表紙

地域団体商標ガイドブック
詳細はこちら↓



第4節 地域課題の解決に資する小規模事業者の取組

人口減少を背景に、地域が抱える課題は様々な形で顕在化している。このような環境下において、小規模事業者は、地域課題の解決における中心的な役割を担う存在として、地域住民からの期

待も大きい。(前掲第2-1-13図)

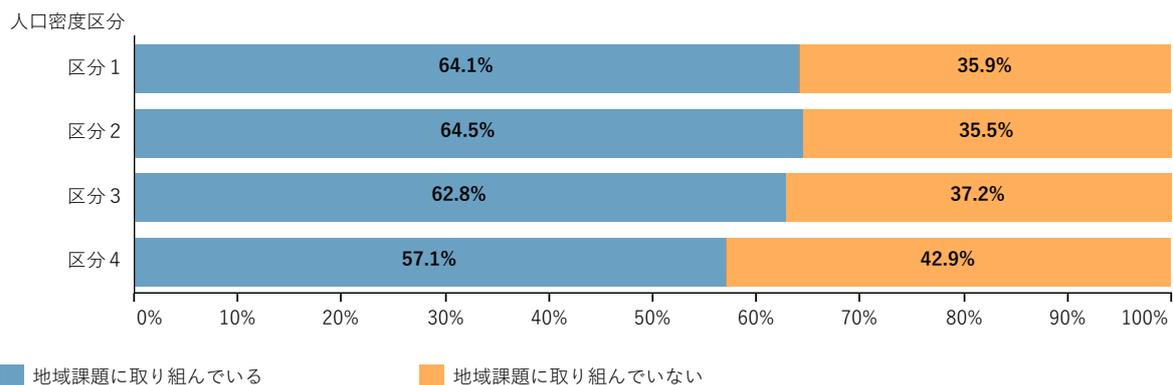
本節では、小規模事業者の地域課題に対する取組や課題について分析していく。

1 地域課題の解決に向けた取組状況

第2-4-46図は、自社の事業に影響を与える地域課題を認識している小規模事業者に対して、地域課題の解決に向けた取組の状況を人口密度区別に見たものである。

これを見ると、「地域課題に取り組んでいない」と回答した小規模事業者の割合が最も高いのは、「区分4」となっており、人口密度が低い地域の方が取り組んでいる事業者が多い傾向にある。

第2-4-46図 人口密度区別に見た、地域課題への取組状況



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.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数(n)は以下の通り。

区分1：n=711、区分2：n=1,528、区分3：n=1,351、区分4：n=1,065。

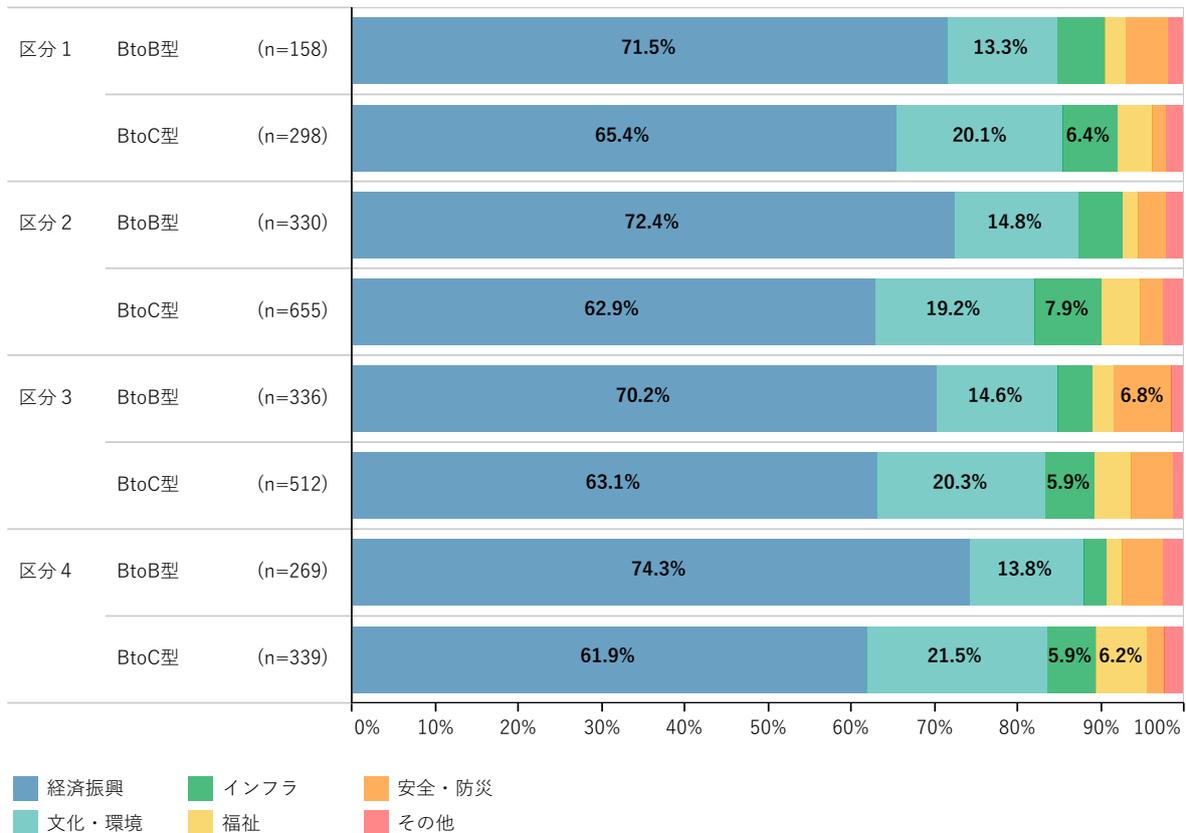
3.事業に影響を与える地域の問題を回答する設問において「特になし」と回答した者を除いている。

第2-4-47図は、地域課題の解決に取り組んでいる小規模事業者について、最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題を、人口密度区分別、ビジネスモデル別に見たものである。

これを見ると、全体では「経済振興」と回答した者の割合が最も高い。また、人口密度区分別に見ると、取り組んでいる地域課題に大きな差は見

られないものの、ビジネスモデル別に見ると、BtoB型小規模事業者はBtoC型小規模事業者と比較して、「経済振興」に最も力を入れている者の割合が高く、BtoC型小規模事業者はBtoB型小規模事業者と比較して「文化・環境」に力を入れている者の割合が高い。

第2-4-47図 人口密度区分別、ビジネスモデル別に見た、最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題⁹



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.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.「特に取り組んでいるものはない」と回答した者は除いている。

9 ここでいう「経済振興」とは、「商店街や中心市街地等の衰退」、「地場産業の衰退・不在」、「観光資源の不足」、「働き手の不足」、「働く場所の不足」を指す。ここでいう「文化・環境」とは、「祭りや伝統行事・イベントの減少」、「親睦・交流行事の減少」、「美化・環境保全活動」を指す。ここでいう「インフラ」とは、「生活必需品・サービスを扱う店舗の減少」、「銀行・郵便局の減少」、「交通インフラの脆弱化」を指す。ここでいう「福祉」とは、「高齢者支援(見守り等)の不足」、「保育機能の不足」、「障がい者支援の不足」、「教育機関の不足」、「医療・介護施設の不足」を指す。ここでいう「安全・防災」とは、「防災・消防活動の担い手不足」、「防犯・交通安全活動の担い手不足」を指す。

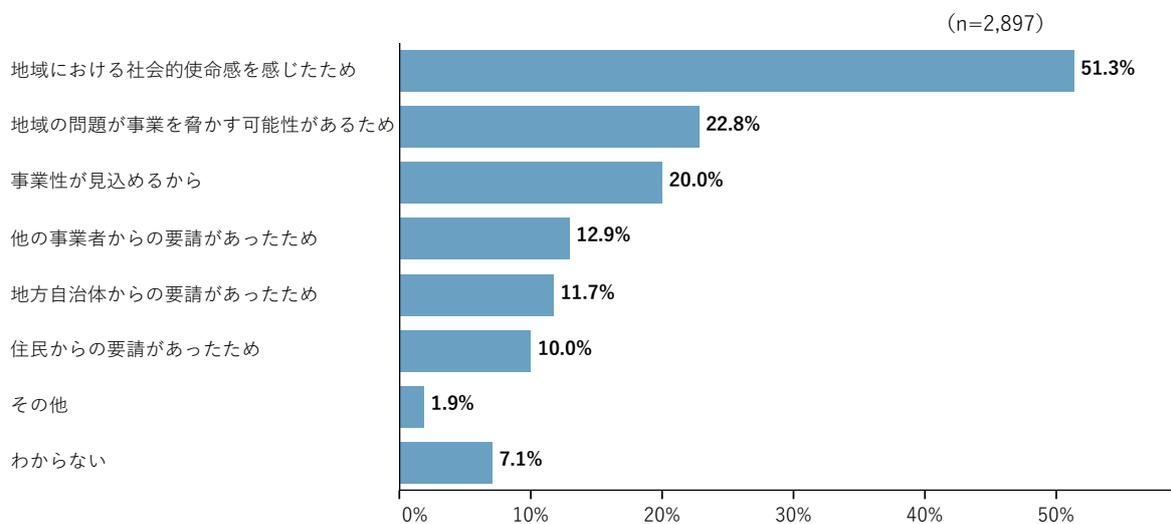
2 地域課題への取り組み方

第2-4-49図は、地域課題に取り組んでいる小規模事業者について、最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題への取組を始めた理由を見たものである。

これを見ると、「地域における社会的使命感を感じたため」と回答した者の割合が51.3%と最も

高い。また、「地域の問題が事業を脅かす可能性があるため」や「事業性が見込めるから」と回答した者の割合も約2割あり、自身の事業継続に対する危機感が動機となっている者や、地域課題を事業機会と捉える者も一定数存在していることが分かる。

第2-4-49図 最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題への取組を始めた理由



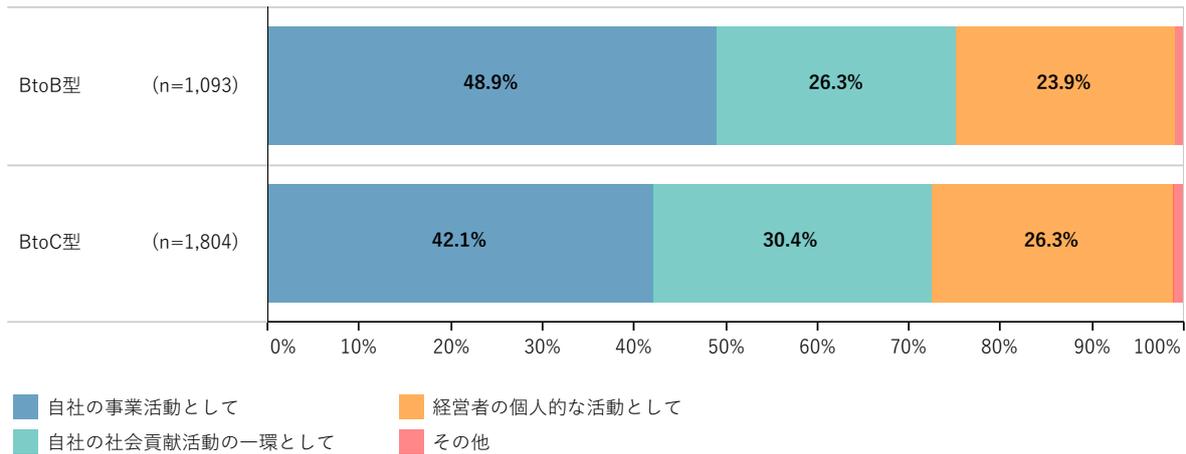
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第2-4-50図は、地域課題の解決に取り組んでいる小規模事業者の、地域課題に対する取り組み方を、ビジネスモデル別に見たものである。

これを見ると、BtoB型小規模事業者、BtoC型小規模事業者共に「自社の事業活動として」取り

組んでいる者が最も多い。BtoB型とBtoC型の小規模事業者の比較を行うと、BtoC型小規模事業者においては、「自社の社会貢献活動の一環として」や「経営者の個人的な活動として」取り組む者の割合が若干高い結果となっている。

第2-4-50図 ビジネスモデル別に見た、地域課題への取り組み方



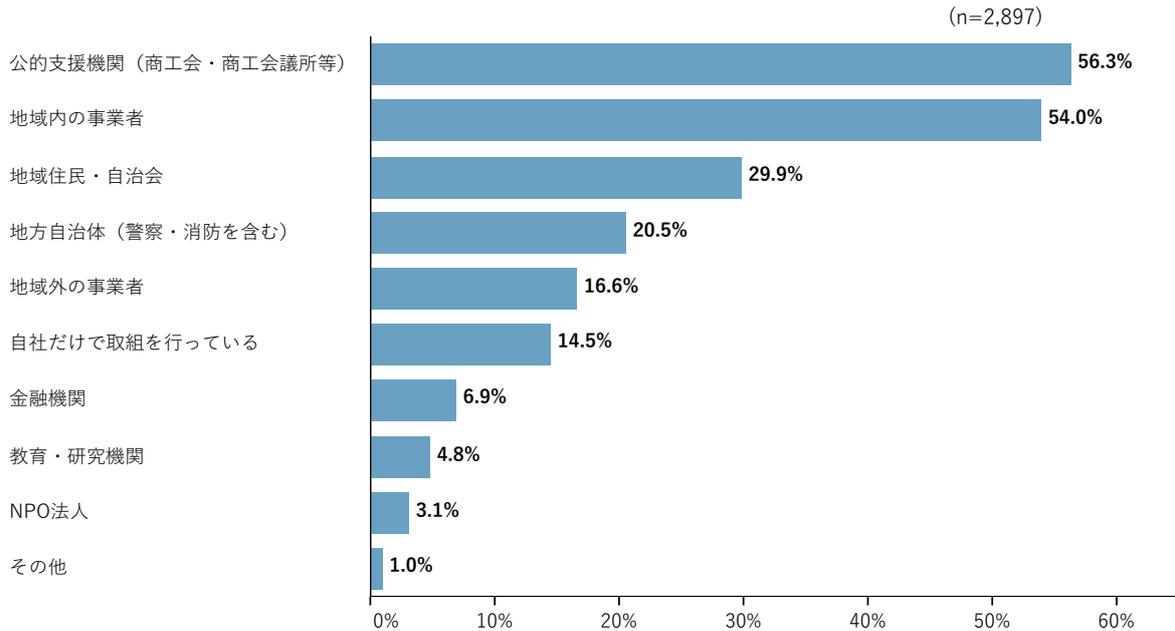
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

第2-4-51図は、小規模事業者の地域課題解決への取組における連携相手を見たものである。

これを見ると、「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」と回答する者の割合は56.3%と最も高い。また「地域内の事業者」と回答する者の割合も54.0%と半数以上存在する。一方、「自社だけで取組を行っている」と回答する者の割合は14.5%となっており、地域課題解決に取り組む小規模事業者の多くは、取組に当たり、他者と連携していることが分かる。

合も54.0%と半数以上存在する。一方、「自社だけで取組を行っている」と回答する者の割合は14.5%となっており、地域課題解決に取り組む小規模事業者の多くは、取組に当たり、他者と連携していることが分かる。

第2-4-51図 地域課題への取組における連携相手



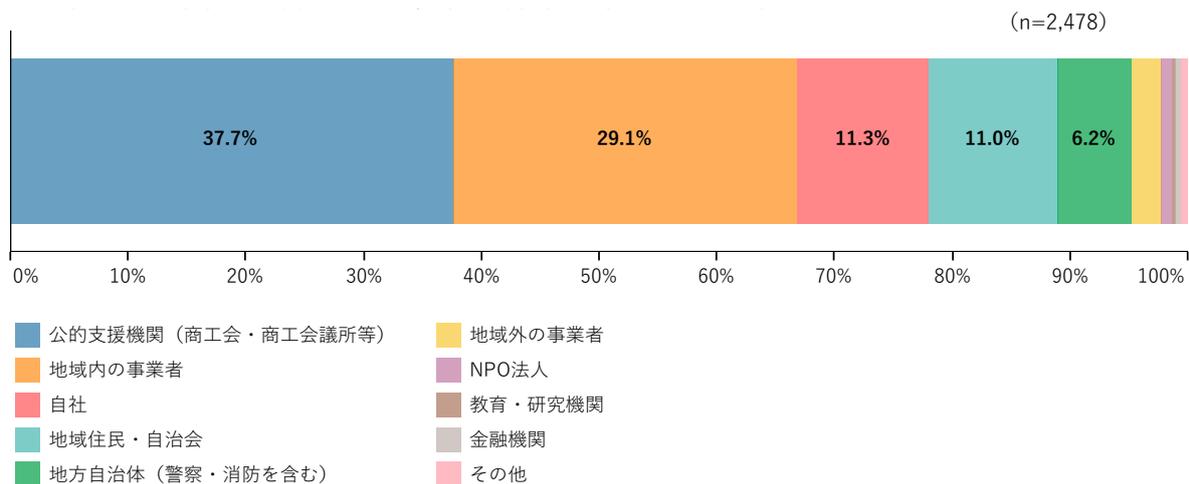
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

第2-4-52図は、地域課題解決への取組に際して連携を行っている小規模事業者に対し、その取組で中心的役割を果たしている者を聞いたものである。「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」

と回答する者の割合が37.7%と最も高い。次いで「地域内の事業者」と回答する者の割合も29.1%と高い。公的支援機関等が中心的な役割を担っているケースが多いと言えよう。

第2-4-52図 地域課題への取組の連携において、中心的役割を果たしている者



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)地域課題への取組の連携において、「自社だけで取組を行っている」と回答した者は除いている。

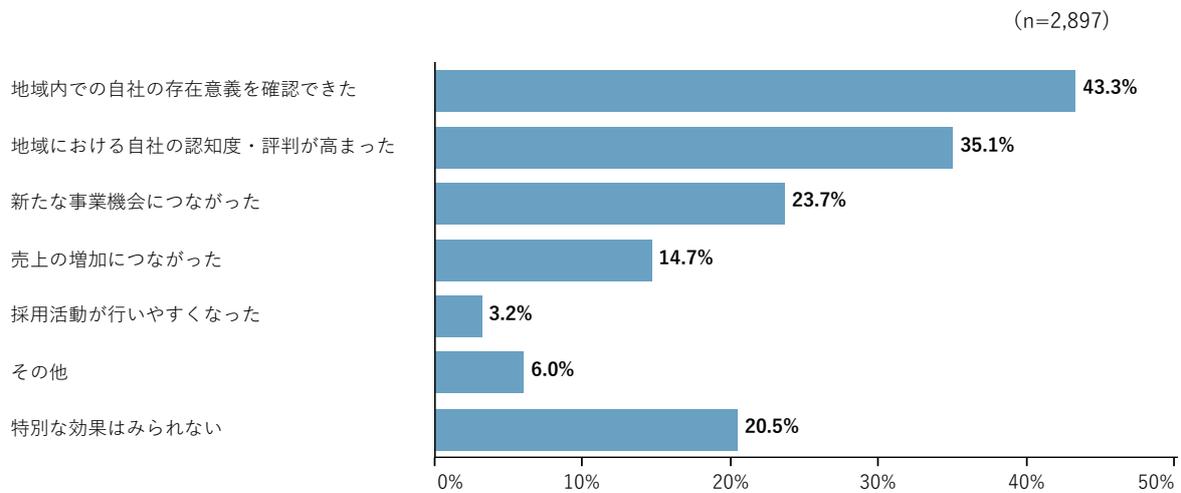
3 地域課題解決に向けた取組が事業に与える効果

第2-4-53図は、地域課題解決への取組による自社への効果を見たものである。

これを見ると、「地域内での自社の存在意義を確認できた」と回答した者の割合は43.3%と最も高い。また「地域における自社の認知度・評判が

高まった」(35.1%)、「新たな事業機会につながった」(23.7%)、「売上の増加につながった」(14.7%)と回答する者も一定数存在しており、地域課題への取組は事業に好影響を与える可能性がある。

第2-4-53図 地域課題の取組による自社への効果



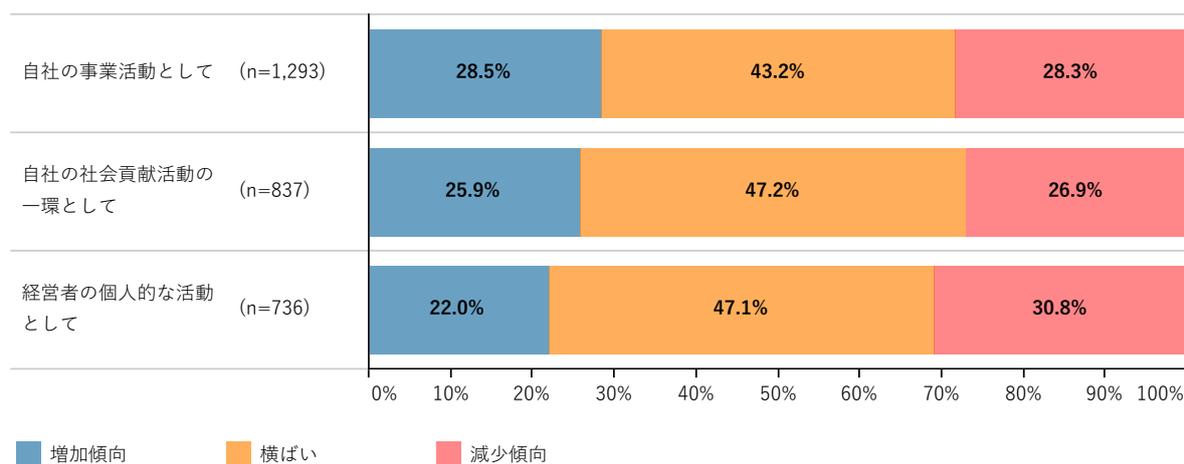
資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

第2-4-54図は、地域課題への取組方別に見た、過去5年間の利益の傾向を示したものである。これを見ると、「自社の事業活動として」取り組んでいる者は、「自社の社会貢献活動の一環として」又は「経営者の個人的な活動として」取り組んで

いる者と比較して、過去5年間の利益が「増加傾向」と回答した割合が高い。事業との両立を目指した地域課題への取り組み方の検討も重要であると言えよう。

第2-4-54図 地域課題への取組方別に見た、過去5年間の利益の傾向



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」

4 地域課題への取組における障害

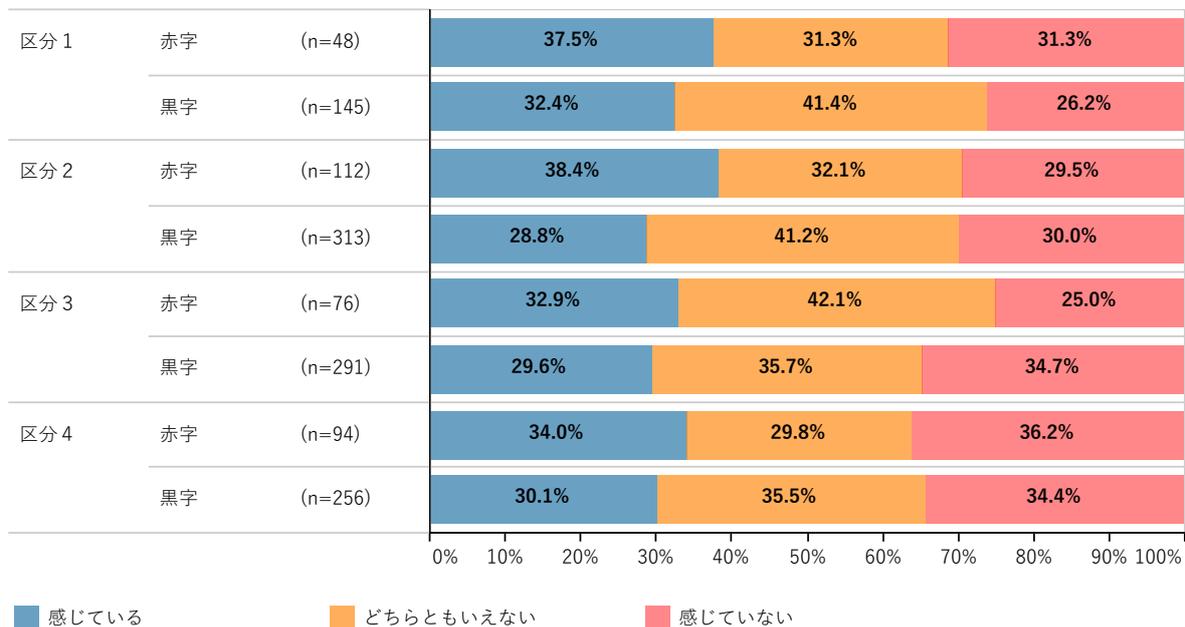
最後に、地域課題への取組を行っていない小規模事業者について分析を行い、その障害となるものを確認していく。

第2-4-55図は、地域課題への取組を行っていない小規模事業者における、地域課題への自社の

関与の必要性に対する認識を、人口密度区分別、直近の利益の状況別に見たものである。

これを見ると、直近の利益状況が「赤字」である者は、「黒字」である者と比較して、関与の必要性を「感じている」ことが分かる。

第2-4-55図 地域課題への取組を行っていない事業者における、地域課題への自社の関与の必要性に対する認識



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.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が低いものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2.直近の利益が「収支均衡」と回答した者は除いている。

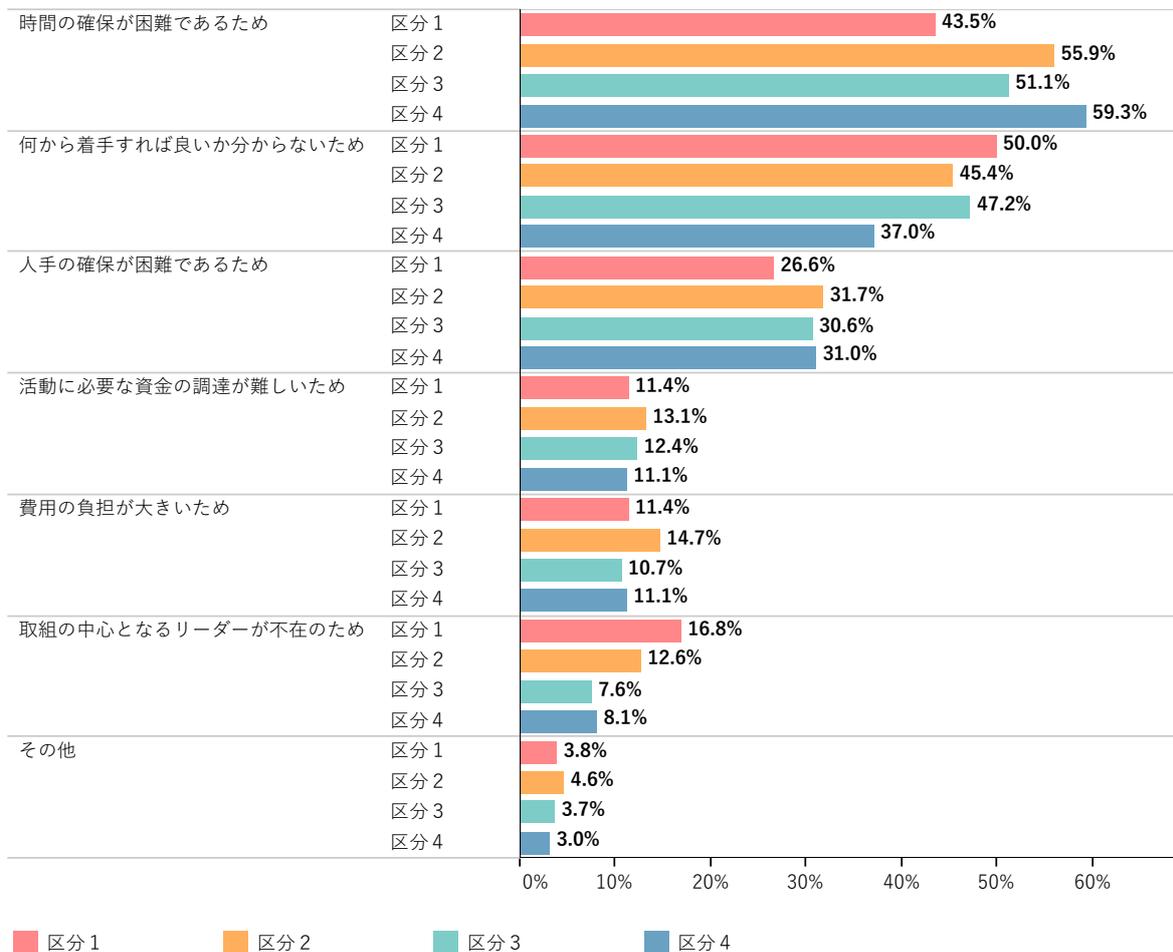
第2-4-56図は、地域課題への取組の必要性を感じている小規模事業者に対して、取り組むことができていない理由を人口密度区分別に確認したものである。

これを見ると、「区分2～区分4」の小規模事業者は、「時間の確保が困難であるため」と回答し

た者の割合が最も高いが、「区分1」の小規模事業者は、「何から着手すれば良いか分からないため」と回答した者の割合が最も高い。

また、「取組の中心となるリーダーが不在のため」と回答している小規模事業者は「区分1」が最も高くなっている。

第2-4-56図 地域課題への取組の必要性を感じているものの、取り組むことが出来ていない理由



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.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が低いものから、区分1～区分4）に分けたもの。

2.各人口密度区分の回答数（n）は以下のとおり。

区分1：n=184、区分2：n=388、区分3：n=356、区分4：n=297。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例2-4-8は、地域に観光資源を作りだし地域の活性化に取り組む企業の事例である。事例2-4-9は、介護サービスにおいて行政では対応しきれないニーズに対応するNPO法人の事例である。さらに、事例2-4-10は、地域の商工会が中心となり、地域の事業者が一体となって地域活性

化に取り組む事例である。ここで紹介した事例以外にも、地域では様々な主体が地域課題に取り組んでいる。様々な地域課題が顕在化する中、小規模事業者をはじめとする多様な主体の取組が今後ますます重要となってくるといえよう。

事例 事例2-4-8：株式会社元気アップつちゆ

「温泉の有効活用で、『産業観光』を作り出し地域に活気をもたらす企業」

福島県福島市の株式会社元気アップつちゆ（従業員28名、資本金2,000万円）は、土湯温泉町の温泉熱を利用した発電事業や、近辺を流れる河川を利用した小水力発電事業を手掛ける企業である。

土湯温泉町は福島市南西部に位置し、東日本大震災前には年間約26万人の観光客が訪れていた。しかし、震災や原発事故の影響により観光客数が激減。この状況を打破するため、2011年10月に地元の有志が中心となり「土湯温泉町復興再生協議会」が設立された。同協議会は、「訪ね観る誰もが憩う光るまち」、「自然エネルギーを活用したエコタウンの形成」を目標に、再生可能エネルギーの活用を柱とする復興計画を策定。計画の実施主体として、市議会議員を務めた経験を持ち、当時介護老人福祉施設などを運営していた加藤勝一氏を社長とする地域まちづくり会社「元気アップつちゆ」の設立に至った。

同社では、地熱発電の手法として当時まだ珍しかった「バイナリー式」を採用。一般的に用いられている「フラッシュ式」と比較し、バイナリー式による発電は、新たに井戸を掘削して温水を地表まで取り出す必要がないため、泉質の変化を危惧していた温泉組合や地域住民からの理解が得られやすかった。復興のための発電事業ということでメディアにも取り上げられ、大手エンジニアリング会社の支援の下、2014年から建設に着手し、翌年には稼働を開始。売電収入については、投資費用の償却を行

い、土湯温泉町の復興・再生に活用している。

また、発電事業そのものを観光資源とする「産業観光」を作り出し、土湯温泉町の新たな目玉として考えていた加藤社長は、発電設備の施設見学プランを考案した。稼働中のバイナリー発電設備を間近で見られるだけでなく、専門の技術職員に発電の仕組みを丁寧に説明してもらえるということで、全国から数多くの見学者が来訪。2019年には、約200組（約2,500名）の見学者が訪れたが、そのうち約半数が同温泉街に宿泊しており、観光客の増加にも貢献している。

また、同社は発電事業以外にも事業を展開することで、新たな観光資源の創出に取り組んでいる。2016年には、経済産業省の補助金を活用し、バイナリー発電後の熱水と冷却水を用いた「オニテナガエビ」の完全養殖に成功。オニテナガエビの養殖施設は、既に施設見学の新たな目玉となっているが、今後は釣堀を整備することで、さらなる観光客の誘致を目指していくという。

こうした取組の成果もあって、土湯温泉町の2019年の観光客数は約27万人に上り、徐々に温泉街に活気が戻ってきている。「単に温泉街の街並みを震災以前のものに『復興する』だけではなく、今後も観光資源を作り出し、温泉街を活気ある街に『再生』していきたい」と加藤社長は語る。



加藤勝一社長



バイナリー発電設備

事例 事例2-4-9：特定非営利活動法人ふくふくの会

「生まれ育った島で『最期』を迎えられる環境づくりに取り組むNPO法人」

愛媛県上島町の特定非営利活動法人（NPO法人）ふくふくの会（従業員34名）は、同町の弓削島^{ゆげしま}にて、「しまで生き抜く（「島で生き抜く」と「死まで生き抜く」の掛詞）」をモットーに、介護サービスを提供している。弓削島を含む大小20を超える島々からなる上島町は、人口減少・少子高齢化が著しく進んでおり、1985年に約12,000人だった人口は、現在約7,000人にまで減少し、高齢化率も4割近くになっている。

同法人の理事長を務める竹林健二氏は、同法人が立地する弓削島で生まれ育った。東京の大学に進学したものの、町役場の職員として弓削島にUターン。福祉担当として9年間従事したが、行政サービスでは対応しきれないような様々な要望にも応えたいと考え、役場を離れることとした。

竹林氏は、一人暮らしの高齢者向けに弁当を宅配するボランティア活動を経て、2002年に合資会社を設立し、デイサービスの提供を始めた。当時、弓削島には高齢者が入居可能な施設がなく、「この島で最期を迎えたい」と思っているにもかかわらず島を離れざるを得ない高齢者も多かったが、こうした

状況を何とか変えたいと考えていた竹林氏は、2005年には同法人を設立し、有料老人ホームの運営を開始。現在では、小規模多機能型居宅介護サービス¹⁰とサービス付高齢者住宅の二つを柱とする高齢者介護サービスを提供している。これらのサービスでは、個々の事情に合わせて、島の高齢者の暮らしをきめ細やかにサポートすることに重点を置いているが、こうした小回りを利かせた取組は、島民に均一なサービスを提供することを目指す行政の立場では困難であった、と竹林氏は語る。

取組開始当初は、島民から不審の目を向けられることもあったという。それでも日々の地道な活動を積み重ねていくうちに、取組内容を理解してくれる島民は増え、入居希望のお年寄りだけではなく、人手が足りないときに手伝ってくれる人も、気づけば徐々に集まってきた。

「事業を通じて提供したい価値は、『弓削島で最期を迎えられる環境づくり』である。介護事業の持続的発展を通じて、今後は弓削島のまちづくりにも貢献したい。」と竹林氏は語る。



理事長の竹林健二氏



施設内での普段の様子



施設外観

10 利用者の選択に応じて、施設への「通い」を中心として、短期間の「宿泊」や利用者の自宅への「訪問」を組み合わせた柔軟なサービス（同社ホームページより）。

事例 事例2-4-10：東城町商工会

「普及率8割を誇る『ほ・ろ・か』カードにより、地域活性化を目指す商工会」

広島県庄原市東城町の東城町商工会（会員数275事業所、2020年2月時点）では、電子マネー機能、ポイントカード機能に加え、児童や高齢者の見守り機能を兼ね備えた町内独自のカード「ほ・ろ・か」（以下、「同カード」という。）を発行している。

町内での消費の循環や観光客の取り込みを図る必要があると考えた同商工会は、各地の地域通貨などの視察や勉強会を通じて、同カードの取組を構想。東城町内には以前より、商店街を中心とした町内専用のプリペイドカードと、地元資本のスーパー専用のポイントカードが発行されていたが、それぞれの加盟店に対して同カードの理念や構想を提示したところ、既存のカードの廃止及び同カードへの参画について賛同を得ることができた。

2019年4月に開始した同カードは、現在、60か所近くの加盟店で使用できる。同カードに現金をチャージし、加盟店で買物をすると、200円ごとに1ポイントが即時付与される仕組みとなっている。また、買物だけでなく、電力会社やガス会社が発行するポイントを同カードのポイントへ付け替えるといった工夫により、住民と地域をつなぐ重要なアイテムとなっている。同カードには、観光客用のカードもある。観光客用カードは、3,000円で3,150円分の電子マネーがチャージされたプレミアム付きカードであり、観光消費額の拡大を図っている。いずれのカードもたままったポイントを活用して、加盟店で買物ができるほか、オンラインショップで東城町の特産品を購入することもできる。なお、運営主体で

ある同商工会は、加盟店から手数料として1%を徴収し、本事業の原資としている。大手決済事業者を利用する場合、加盟店が支払った手数料は、地域外に流出することとなるが、本事業では、手数料が地域の活性化に再投資される「地域循環型」モデルを実現している。

普及に当たっては、2019年10月より開始されたキャッシュレス・消費者還元事業を活用。全国で4番目に当該事業の決済事業者に認定され、同商工会を中心に地域の事業者が一体となって、普及活動に取り組んだ。また、児童や高齢者の見守り機能（登下校の状況やカードの利用履歴を把握し、家族に情報提供する機能）を付与したこともあり、町内の幅広い世代への普及につながり、「人口約7,600人の町に6,000枚普及しているカード」（2019年10月時点）として、大手メディアでも取り上げられた。

また、2020年3月には、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、地域住民の家計負担を支援するための対策として、ポイント付与率を5倍とする地域応援セールを実施。地域内の消費喚起にもつながった。

同商工会は、「ほ・ろ・か」の取組を近隣の市町村にも横展開していきたいと考えている。それぞれの地域で同様の機能を持つカードを普及させ、カード間での連携を図ることで、観光客の周遊にもつなげることを狙っているという。「地域活性化への取組は今後も必要であり、地域の住民や事業者が元気であり続ける街づくりに、引き続き貢献していきたい。」と同商工会会長の後藤茂行氏は語る。



「ほ・ろ・か」を使って決済する様子



「ほ・ろ・か」を見守り機能で利用する児童たち

第5節 まとめ

本章では、小規模事業者の利益拡大への取組や、地域資源活用の取組、地域課題の解決への取組を分析した。

第1節では、人口密度区分による地域ごとに小規模事業者の労働生産性、経営状況について概観した。人口密度の高い地域と低い地域の間では小規模事業者の労働生産性や売上高・利益の傾向に差があることが分かった。また人口密度の低い地域においては、売上高・利益が減少傾向の者が多く、地域外需要の獲得の必要性も示唆された。

第2節では、利益拡大に向けた取組を分析した。主要な販売先が同一市区町村外や観光客である者の方が、利益が増加傾向であることが分かった。また、特にBtoC型の事業者でECを活用している者は利益が増加傾向であり、こうした手段を活用することは需要獲得への一助となるだろう。利益拡大を図る際に重視する事業方針において、「コスト削減」を重視する者は、「販売数量の増加」、「販売単価の上昇」を重視する者と比較して、過去5年間の利益が減少傾向の者が多いことが分かった。地域内需要が減少する中、コスト削減を通じた利益の拡大には限界もあり、継続的な利益拡大を図る上では、売上高の増加に向けた取

組を進めることが必要となる。

第3節では、地域資源活用について、活用のフローに沿って分析を行った。地域資源の活用は人口密度の低い地域ほど、自社の業績への貢献を感じている者が多く、域外から需要を獲得する手段として地域資源の活用は重要であると言える。また、地域資源の活用にあたって、活用方法の工夫・見直しを行う者ほど、自社の業績への貢献を感じている者が多いことが分かった。地域資源を活用した製品・サービスの企画・開発から提供・販売のプロセスにおいて、小規模事業者は公的支援機関や他企業と連携して対応していることが明らかになった。

第4節では、地域課題に対する取組を分析した。地域課題の解決に取り組むことで、新たな事業機会や、売上げにつながるなど、小規模事業者の事業機会を生み出す効果を期待できるだろう。また、地域課題解決への取組においても小規模事業者は連携して取り組んでいることが明らかになった。地域では様々な地域課題に直面しているが、多様な主体が連携して解決に向け、取り組んでいくことが重要と言える。

第3部

2020 White Paper on Small Enterprises in Japan

中小企業・小規模事業者と 支援機関

第1章 中小企業政策の変遷

公的機関を中心とした様々な中小企業支援機関（以下、「支援機関」という。）は、中小企業・小規模事業者の経営改善や事業の発展を支える重要な役割を担っている。まず、本章では、我が国の中小企業政策の基本理念や基本方針を定める中小企業基本法や、中小企業支援体制の変遷について概観する。

第1節 中小企業基本法の変遷¹

1 中小企業基本法の制定（1963年）

中小企業基本法は、中小企業庁の設置（1948年）から15年後の1963年に制定された。同法の制定時においては、中小企業とは「過小過多（企業規模が小さく、企業数が多すぎる）」であり、「一律でかわいそうな存在」として認識されていた。また、中小企業で働く労働者は社会的弱者であり、こうした者に対して社会的な施策を講ずべきとのスタンスで政策が講じられてきた。この

ような認識の下、同法は、中小企業と大企業との間の生産性・賃金などに存在する「諸格差の是正」の解消を図ることを政策理念としていた。同法では、「生産性の向上」と「取引条件の向上」を、諸格差を是正するための具体的な目標としており、この目標を達成するための政策手段を規定し、具体的に実現を図ることとしていた。

2 中小企業基本法の抜本的改正（1999年）

1999年12月に公布された改正中小企業基本法では、中小企業を「多様な事業の分野において特色ある事業活動を行い、多様な就業の機会を提供し、個人がその能力を発揮しつつ事業を行う機会を提供することにより我が国経済の基盤を形成するもの」と位置付けて、これまでの「画一的な弱者」という中小企業像を払拭した。

また、中小企業は、①新たな産業の創出、②就業の機会の増大、③市場における競争の促進、④

地域における経済の活性化、の役割を担う存在であることを規定するとともに、これまでの「二重構造の格差是正」に代わる新たな政策理念として、「多様で活力ある中小企業の成長発展」を提示している。この新たな政策理念を実現するため、独立した中小企業の自主的な努力を前提として、①経営の革新及び創業の促進、②経営基盤の強化、③経済的社会的環境の変化への適応の円滑化、の3つを政策の柱としている。

3 中小企業基本法の再改正と小規模企業振興基本法の制定（2013年、2014年）

2013年に中小企業基本法が再度改正され、「小規模企業に対する中小企業施策の方針」が位置付けられた。また、これを更に一歩進める観点から、2014年6月に「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」及び「商工会及び商工会議所による

小規模事業者の支援に関する法律（小規模事業者支援法）の一部を改正する法律」が成立した。

1999年に改正された中小企業基本法では、成長発展を基本理念として掲げ、企業の自主的な努力を促すための経営革新、創業促進、経営基盤強化

1 中小企業庁（2000年）「新中小企業基本法-改正の概要と逐条解説-」。

の取組支援を規定していたが、小規模基本法では、「成長発展」のみならず、小規模事業者の「事業の持続的発展」を基本原則として位置付けた。

また、小規模事業者支援法では、この基本原則

にのっとりつつ、地域に根ざした各地の商工会及び商工会議所が、小規模事業者の持てる力を最大限引き出し、総力を挙げて支援を行う体制の構築を掲げた。

第2節 中小企業支援体制の変遷

1 中小企業支援体制の歴史

中小企業庁発足当初における中小企業支援は、診断指導事業として展開され、「中小企業指導演法」（1963年）を制定し、都道府県などの「中小企業総合指導所」と中小企業振興事業団（現在の（独）中小企業基盤整備機構）を両輪とする政策手法を構築するとともに、診断指導事業費補助や高度化資金による助成を行ってきた。その後、平成に入ると、地方分権や行政改革といった国の役割の見直しの中で、診断指導制度は縮小・廃止されて

いった。中小企業指導演法の「中小企業支援法」への改正（2000年）に加え、地方分権が進む中、国は広域的支援の観点から「地域力連携拠点」を、整備した。さらに、リーマン・ショックを受けて、中小企業支援の重要性が一層高まったことから、「中小企業応援センター」を整備してきたが、その後の行政効率化の観点から、認定経営革新等支援機関制度及び専門家派遣事業の創設に至った。

2 近年の中小企業支援体制の展開

① 認定経営革新等支援機関制度の創設（2012年）

経営支援の担い手の多様化・活性化のため、中小企業者などの新たなニーズに対応し、高度かつ専門的な経営支援を行う金融機関や各種士業を取り込むため、2012年に「認定経営革新等支援機関制度」が創設された。これまでに、35,264機関（2020年2月末現在）を認定している。

営戦略に踏み込み、経営の改善発達を支援する経営発達支援事業を促進する観点から、「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（小規模事業者支援法）の一部を改正する法律」が制定された。具体的には、商工会・商工会議所が「経営発達支援計画」を策定し、国がこれを認定する仕組みを設け、商工会・商工会議所による経営発達支援事業の実施を促すこととしている。これにより、商工会・商工会議所の業務は、これまでは経営の基盤である記帳指導・税務指導が中心であったが、今後は、経営状況の分析や市場調査、販路開拓にも力点が置かれることとなった。

② よろず支援拠点の創設（2014年）

様々な支援機関が存在することで、中小企業者などからは、どこに相談すべきか分からないという声が増え、「中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」の一環で、2014年に様々な経営課題にワンストップ対応する相談窓口として「よろず支援拠点」を各都道府県に設置した。

④ 小規模企業振興基本計画の改定（2019年）

小規模基本法に基づき、小規模事業者の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、2014年10月に定められた「小規模企業振興基本計画」について、基本計画策定からおおむね5年が経過したことを踏まえ、2019年6月に基本

③ 小規模事業者支援法の改正（2014年）

身近な中小企業支援機関である商工会・商工会議所が伴走型支援を強化して、小規模事業者の経

計画を変更し、新たな5年間の「小規模企業振興基本計画（第Ⅱ期）」を開始した²。

第Ⅱ期計画では、近年のITツールの発達や働き方改革の進展によるフリーランスなど事業主体の多様化及び副業者の増加や大規模災害の頻発を

踏まえて、これまでの4つの目標、10の重点施策に加えて、「多様な小規模事業者（フリーランスなど）の支援」、「事業継続リスクへの対応能力の強化」を重点施策に追加している。

第3節 中小企業支援機関が果たす役割

2017年6月にとりまとめられた「中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会中間整理」では、それぞれの中小企業支援機関が果たす役割として、①気づきやきっかけを与えること、事業者の悩みを気軽に受け付けること、②中小企業支援機関相互がネットワークを形成すること、③それぞれの中小企業支援機関が能力を向上することの3点がポイントであると述べられている。

①については、商工会・商工会議所、士業等専門家、金融機関などの各地に存在する身近な中小企業支援機関が、様々な悩みを受け付け、時には支援を受けることを強く勧め、必要に応じて、より専門的な機関へと取り次ぐことが重要となってくるとされている。そうした専門機関と顔が見える関係を構築することの重要性や、相談対応後の

積極的なフォローの重要性が指摘されている。

②については、中小企業支援機関間でネットワークを形成することで、広く面でニーズの掘り起こしや気づきの付与を行えることが効果的であるとされている。また、こうしたネットワークが形成されていれば、中小企業者などがどこの中小企業支援機関を訪れても、支援機関全体で悩みに対応することができ、また、支援策を必要な事業者に円滑に届けることもできると、その有効性が指摘されている。

③については、特に「分野専攻型」の支援機関においては、窓口機関から取り次がれた場合も含めて、的確に経営課題に対応できるよう、自らの専門性の向上に努めることが重要であるとしている。

² コラム3-1-1を参照。

コラム

3-1-1

小規模企業振興基本計画と小規模事業者支援法の改正

2019年6月に第Ⅱ期小規模企業振興基本計画が閣議決定されるとともに、商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（以下、「小規模事業者支援法」という。）の改正が行われた。

第Ⅱ期小規模企業振興基本計画は、中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会（以下、「小委員会」という。）の議論を踏まえて作成されており、同議論は、小規模事業者支援法の改正にもつながっている。

本コラムでは、議論の概要及び同議論が第Ⅱ期小規模企業振興基本計画及び小規模事業者支援法にどのように反映されたかを解説していく。

1. 支援機関の類型と商工会・商工会議所の二面性

小委員会では、第Ⅱ期小規模企業振興基本計画すなわち小規模企業振興政策の方向性を検討していく上で、支援体制の在り方についても議論のテーマとなった。その際、商工会・商工会議所の支援機関としての機能を整理していく中で、地域の企業を構成員として構成員同士の相互扶助を主眼とする社団組織としての性質と、構成員外の小規模企業に対しても支援を行うこととの関係性についても議論が及んだ。

小委員会では、支援機関について、支援をする側と支援を受ける側の関係を基に、「メンバーシップ型支援機関」と「外部型支援機関」とに類型化した。

メンバーシップ型支援機関とは、メンバー間での交流・連携・協働・協業によって互いに資源を提供し合うことで課題を解決していくタイプの支援機関であり、組合が代表例となる。

外部型支援機関とは、支援を受ける側に足りない資源（情報を含む）について、支援を受ける側とは違う立場から提供することによって課題解決を手伝うタイプの支援機関であり、土業やよろず支援拠点などのいわゆる専門家が該当する。

このように支援機関を類型化した場合、商工会・商工会議所はコラム3-1-1①図のように二面性があるのではないかとされた。

コラム3-1-1①図 商工会・商工会議所の二面性

メンバーシップ型支援機関としての取組

【買い物弱者対策】
地域の一員として自らも加わり、地域の共同出資で商業施設を整備

【事業承継の促進】
後継者、承継経験者の中でノウハウ共有
地域内で廃業予定の同業他社の事業を自社事業化（譲受）等



商工会・商工会議所



外部型支援機関としての取組

【買い物弱者対策】
経営指導の専門家として需要減少の中でも経営が成り立つ仕組みを共に考える

【事業承継の促進】
経営指導の専門家として、地域内の企業経営者に承継時に使える施策を伝える等

例えば、「事業承継の促進」という政策目標がある場合に、商工会・商工会議所という支援機関にどのようなアクション・支援行動を期待するかは、メンバーシップ型支援機関と外部型支援機関のどちらの側面を重視するかによって異なってくる。

メンバーシップ型支援機関としての商工会・商工会議所に期待するアクション・支援行動は、構成員自らが事業承継を行うこと、事業承継を果たした構成員が今後の事業承継を予定している他の構成員に経験者としてノウハウを共有することなどが考えられる。

他方、外部型支援機関としての商工会・商工会議所に期待するアクション・支援行動は、構成員同士のメンバーシップ・相互扶助ではなく、構成員外の存在である経営指導員による外部専門家的な視点からのアドバイスや計画作成支援となる。

また、これまでの小規模事業者支援法では、商工会・商工会議所を経営発達支援事業の主体と位置付けているが、メンバーシップ型支援機関・外部型支援機関のどちらの側面を念頭に置いているかが明確ではなく、本来は構成員相互のメンバーシップで行うべき取組・事務（地域の祭事の事務局業務など）を、外部専門家の役割を期待される経営指導員が処理するなどの事象が起きていた。その結果、業務のしわ寄せが経営指導員に及び、業務過多の一因となっているのではないかという問題意識が提起された。

これを受け、今回の小規模事業者支援法及び同法に基づく基本指針の改正では、経営発達支援事業を含む経営改善普及事業は、経営指導員が責任者となる事業（外部型支援機関としての事業）であることを明確にした。

2. 経営指導員の業務（経営改善普及事業）の在り方

小委員会では、経営指導員の業務（経営改善普及事業）の在り方についても随所で議論の俎上に載せられた。

まず、経営指導員に対しては、その人件費を始め、都道府県などの地方公共団体の公費が多分に投下されることによって活動コストが賄われている。この実態に即せば、経営指導員には、公費の投下目的に応じた活動が期待されているところだが、どの事業者をどのように支援するかといった活動の裁量が商工会・商工会議所に委ねられているのが現状である。

小委員会では、小規模企業振興政策を実施するに当たっての地方公共団体の位置付けを明確にするとともに、経営指導員の業務（経営改善普及事業）と、地域の商工行政が軌を一にするための仕組みが必要であるとされた。

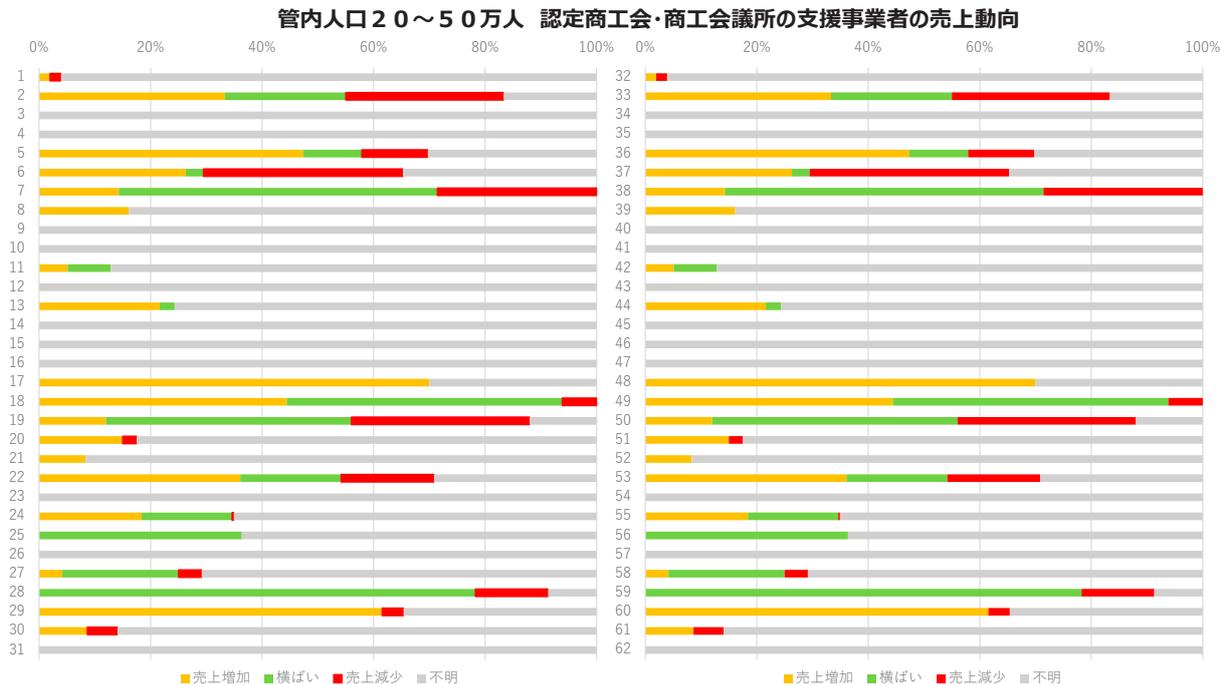
このため、第Ⅱ期小規模企業振興基本計画では、小規模企業振興政策のステークホルダーとして地方公共団体を位置付けるとともに、国と地方公共団体の連携強化を図っていくべき旨が記載された。

小規模事業者支援法についても、同法に基づく計画は商工会・商工会議所による単独作成から市町村と共同作成する制度へと改正されるとともに、基本指針において、経営改善普及事業は「地域の商工行政との調和を図る」ことを原則とした。

また、小委員会では、経営改善普及事業の中でも経営発達支援事業について、「事業者に対して何をするか（活動目標）」は規定されているが、「事業者にどうなってもらいたい（成果目標）」からの効果検証が不十分であることが問題提起された。

小委員会では、経営発達支援事業の実績も開示した上で議論がなされたが、事業計画の作成支援をした企業の状況・経営動向の継続把握（モニタリング）を全く実施していない商工会・商工会議所が存在することが明らかになった。コラム3-1-1②図は、商工会・商工会議所に支援先の売上増減の動向を質問した結果の一例だが、全者について「不明」と回答している商工会・商工会議所も少なくない。

コラム3-1-1②図 商工会・商工会議所の支援事業者の売上動向の把握状況



(資料) 中小企業政策審議会小規模企業基本政策小委員会 審議録(令和元年小規模企業振興基本計画の変更について)
 (注) 管内人口規模が20～50万人の商工会・商工会議所における、売上動向に関する継続把握の状況を示したもの。

事業計画の作成支援は、目的(小規模企業の経営発達)を実現するための一手段であるにもかかわらず、事業計画の作成支援を行うこと自体の目的化・手段の目的化が進んでいるおそれがあった。

このような手段の目的化は、経営発達支援事業以外の個別施策でも起こり得るものである。例えば、小委員会では、小規模事業者経営改善資金融資(マル経融資)についても、融資を行うこと自体が目的ではなく、情報の非対称性や低償還能力といった金融困難の原因を解消し、民間金融機関からも資金調達が可能となるように経営改善を図っていくことが目標であるなど、政策の目的・目標・期待する効果を整理していくための議論もなされた(コラム3-1-1③図)。

このような議論を踏まえ、小規模事業者支援法に基づく基本指針は、経営指導に当たってのモニタリングの重要性、成果目標の視点、成果を把握するための仕組みなどを記載する改正がなされている。

コラム3-1-1③図 マル経融資に期待する効果と政策目標



以上からも分かるとおり、第Ⅱ期小規模企業振興基本計画及び小規模事業者支援法は、小規模企業のための施策であると同時に、小規模企業を支援する側、主に経営指導員の環境整備のための施策ともいえる。

第2章 中小企業・小規模事業者における経営課題への取組

本章では、(株)野村総合研究所が「令和元年度中小企業支援機関の在り方に関する調査事業」において実施した、中小企業・小規模事業者と中小企業支援機関を対象としたアンケート調査¹の結果を用いて、第3-2-1図に示したような経営課題の解決プロセスの取組状況を始め、中小企業・小規模事業者における経営課題への取組について分析していく。

第3-2-1図 経営課題の解決プロセス



1 (株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」
同社が2019年11月から12月にかけて、中小企業・小規模事業者（23,000件）を対象にアンケート調査を実施（回収4,445件、回収率19.3%）。
・なお、分析対象の内訳と留意点は以下のとおり。
①経営力向上計画認定企業 3,190件、②(株)東京商工リサーチデータベース収録企業 1,255件
・上記の①、②の配布先に偏りが生じないように割り付けしているものを、集計分析している点に留意が必要である。

2 (株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」
同社が2019年12月に、中小企業支援機関（18,222件）を対象にアンケート調査を実施（回収3,549件、回収率19.5%）。
・なお、分析対象の内訳と留意点は以下のとおり。
①商工会・商工会議所・中小企業団体中央会 1,614件
②その他経営革新等支援機関等 1,935件 ※経営革新等支援機関の認定は2019年11月1日時点のもの

第1節 中小企業における現状把握及び経営計画策定の実態

1 現状把握に関する取組

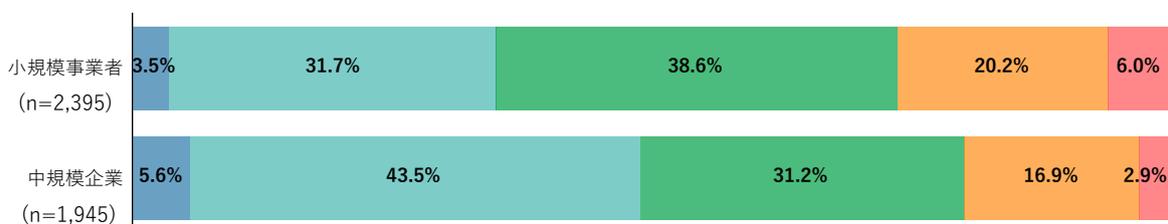
①取組の状況

第3-2-2図は、自社の「外部環境」、「強み・弱み」、「経営課題」の各項目について、現状把握がどの程度できているか、その自己評価を示したものである。全体の傾向として、中規模企業²の方が小規模事業者に比べて、「十分」又は「おおむ

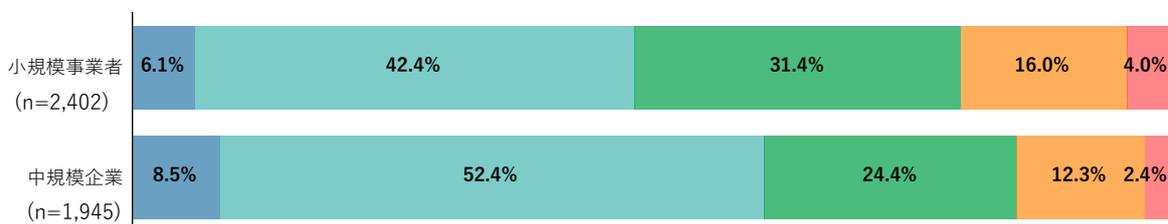
ね十分」と回答する割合が高い。また、項目別に見ると、「強み・弱み」に比べて、「競合や業界等の外部環境」や「経営課題」については、「十分」又は「おおむね十分」と回答する者の割合が相対的に低いことが分かる。

第3-2-2図 現状把握に関する自己評価（企業規模別）

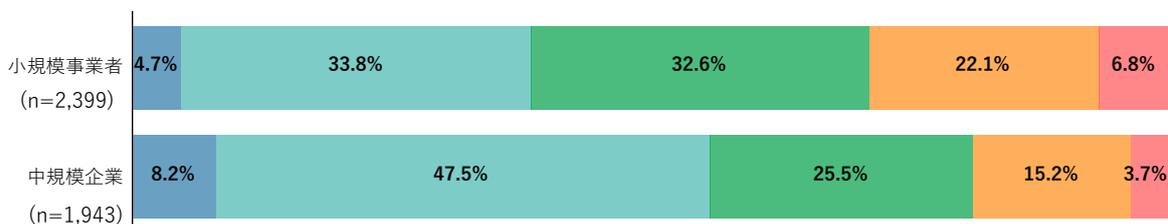
（自社の競合や業界等の外部環境）



（自社の強み・弱み）



（自社の経営課題）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

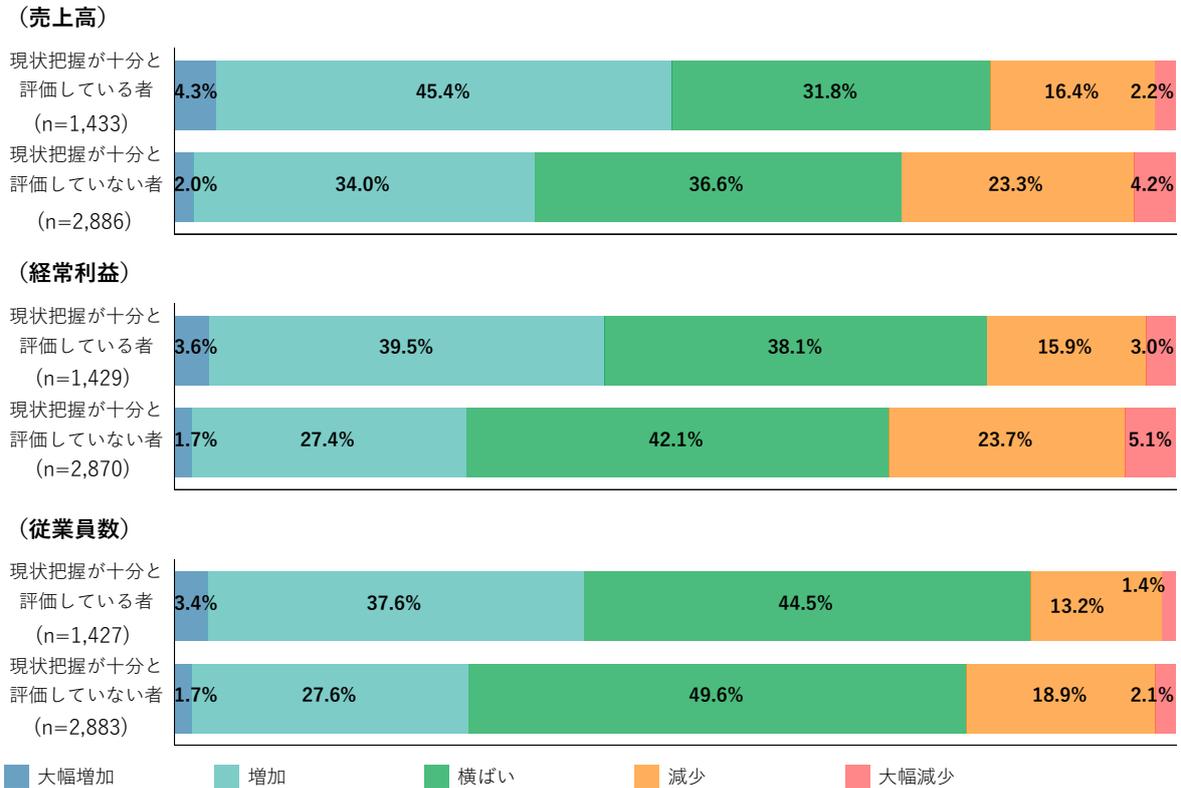
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

2 本章及び第3章におけるアンケート分析で使用する「小規模事業者」は従業員20人以下、「中規模企業」は同21人以上の事業者と定義している。

第3-2-3図は、自社の現状把握について十分と評価している者と、そうでない者における売上高、経常利益及び従業員数の直近5年間の傾向を

示したものである。それぞれの指標について、十分と評価している者の方が、「大幅増加」又は「増加」と回答する割合が高い。

第3-2-3図 業績等の傾向（現状把握に関する評価別）



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

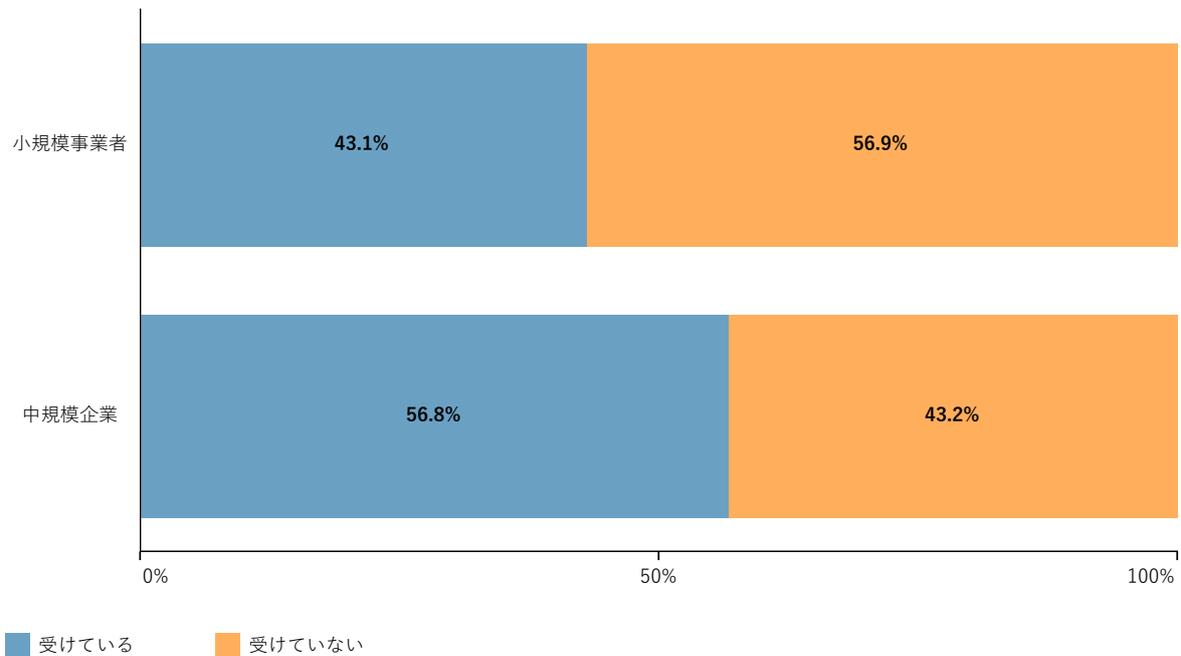
(注)「現状把握が十分と評価している者」とは、現状把握の各項目（外部環境、強み・弱み、経営課題）の評価について、「不十分」= 1、「やや不十分」= 2、「どちらともいえない」= 3、「おおむね十分」= 4、「十分」= 5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「現状把握が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

②外部支援の活用

第3-2-4図は、現状把握に際して、社外の相談相手³からのアドバイス（以下、「外部支援」という。）を受けているかどうかを示したものであ

る。小規模事業者の方が外部支援を受けている割合は相対的に低いものの、約半数は現状把握に関して何らかの外部支援を受けていることが分かる。

第3-2-4図 現状把握に関する外部支援の有無（企業規模別）



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

(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=2,418、中規模企業：n=1,943。

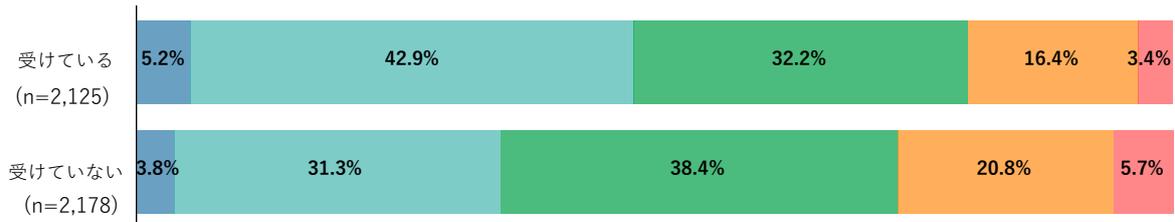
3 社外の相談相手には、有償の相談先（コンサルタント等）を含む。

第3-2-5図は、現状把握に関する外部支援の有無別に見た、現状把握の自己評価を示したものである。いずれの項目においても、外部支援を受けている者の方が「十分」又は「おおむね十分」と

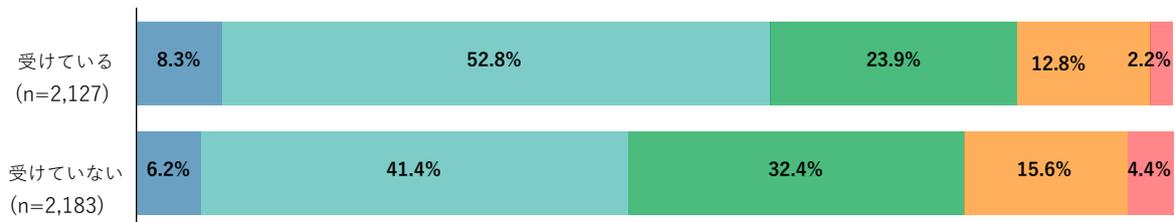
回答する割合が高い。自社の現状把握に取り組む上で、外部支援を受けることの有効性が示唆される。

第3-2-5図 現状把握に関する自己評価（外部支援の有無別）

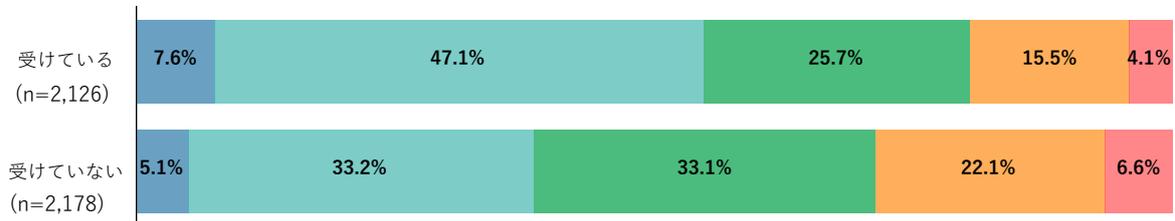
（自社の競合や業界等の外部環境）



（自社の強み・弱み）



（自社の経営課題）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

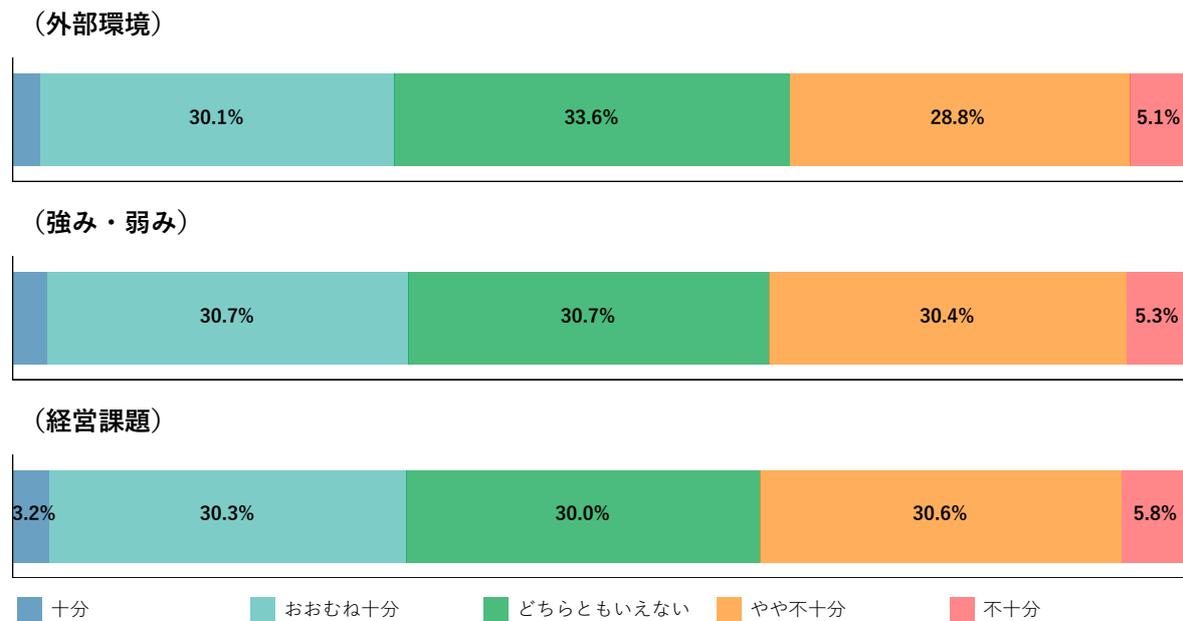
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

第3-2-6図は、現状把握に関する支援を行っている支援機関から見た、支援先事業者の現状把握に対する評価を示したものである。

前掲の第3-2-5図における、現状把握に関する

支援を「受けている」と回答する者の自己評価と比べると、支援機関側の評価は相対的に低いことが分かる。

第3-2-6図 支援機関から見た、支援先事業者における現状把握に対する評価



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.現状把握に関する支援を行っているとは回答した者について集計している。

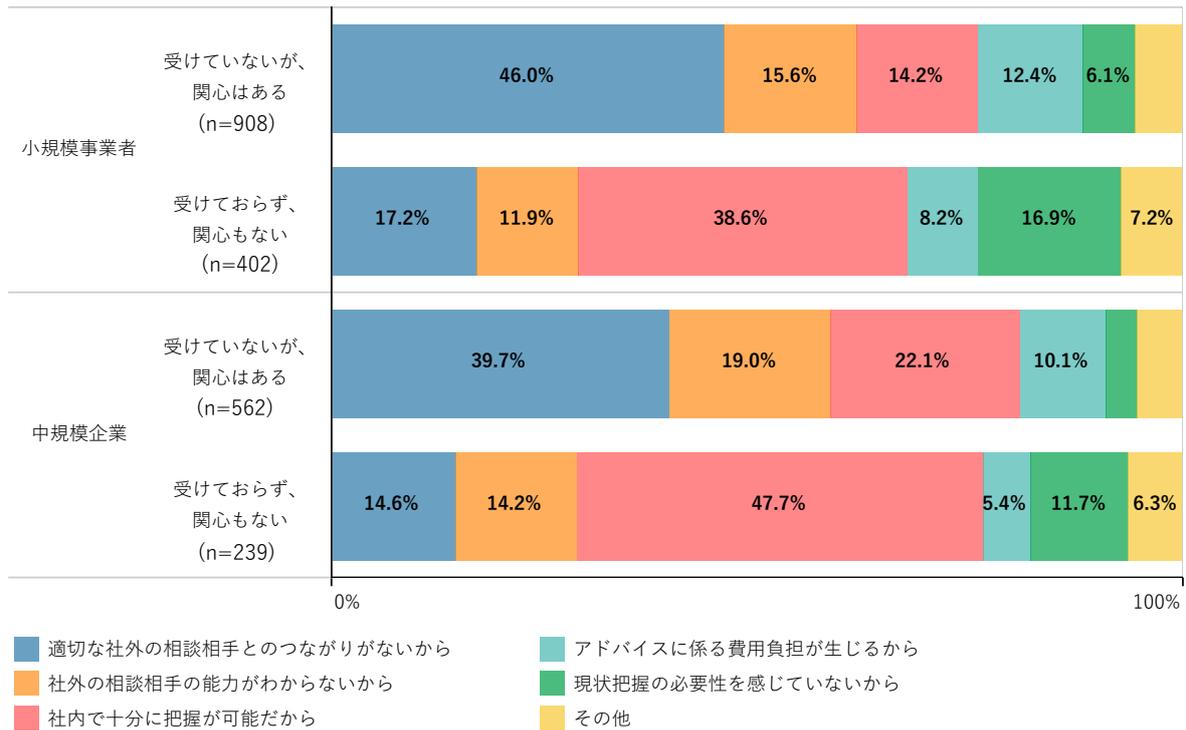
2.回答数(n)は、3,189。

第3-2-7図は、現状把握に関する外部支援を受けていない者に対し、その理由を確認したものである。

外部支援に関心が有る者については、「適切な社外の相談相手とのつながりがないから」、「社外

の相談相手の能力がわからないから」といった理由を挙げる割合が高い。他方、外部支援に関心が無い者については、「社内で十分に把握が可能だから」と回答する者の割合が高く、特に中規模企業においては約半数を占めている。

第3-2-7図 現状把握に際し、外部支援を受けていない理由（企業規模別）



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

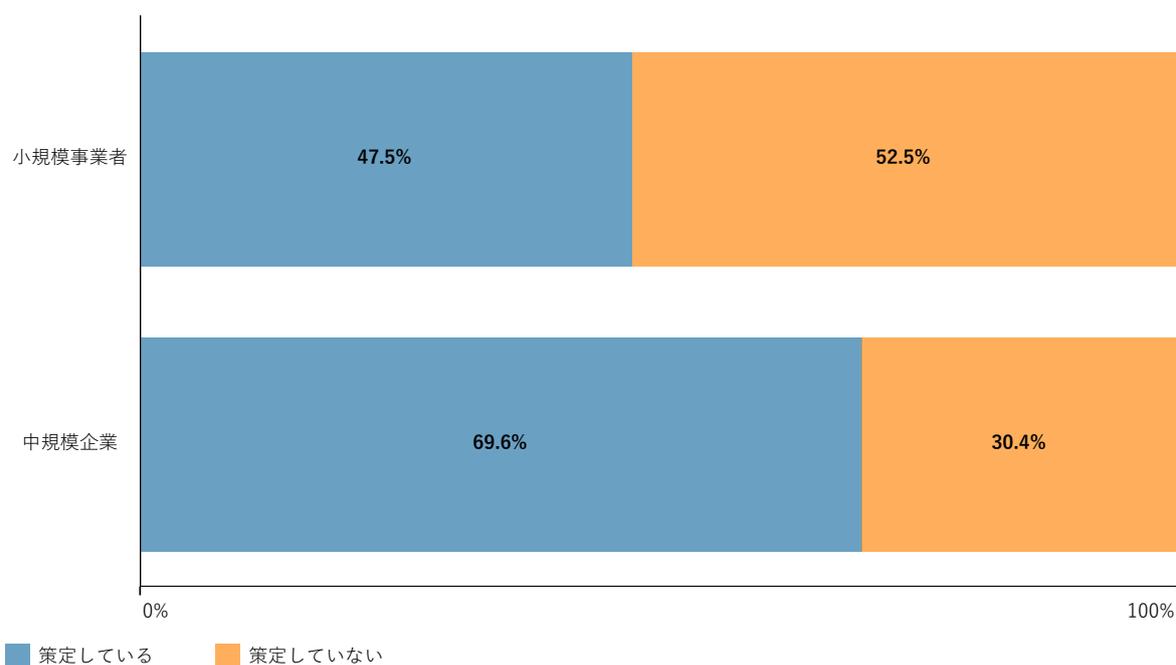
2 経営計画等の策定に関する取組

①取組の状況

まず、中小企業における経営計画又は事業計画（以下、「経営計画等」という。）の策定状況について確認する。第3-2-8図を見ると、小規模事業

者における策定状況は5割を下回る。他方、中規模企業では、約7割の企業が経営計画等を策定していることが分かる。

第3-2-8図 経営計画等の策定の有無（企業規模別）



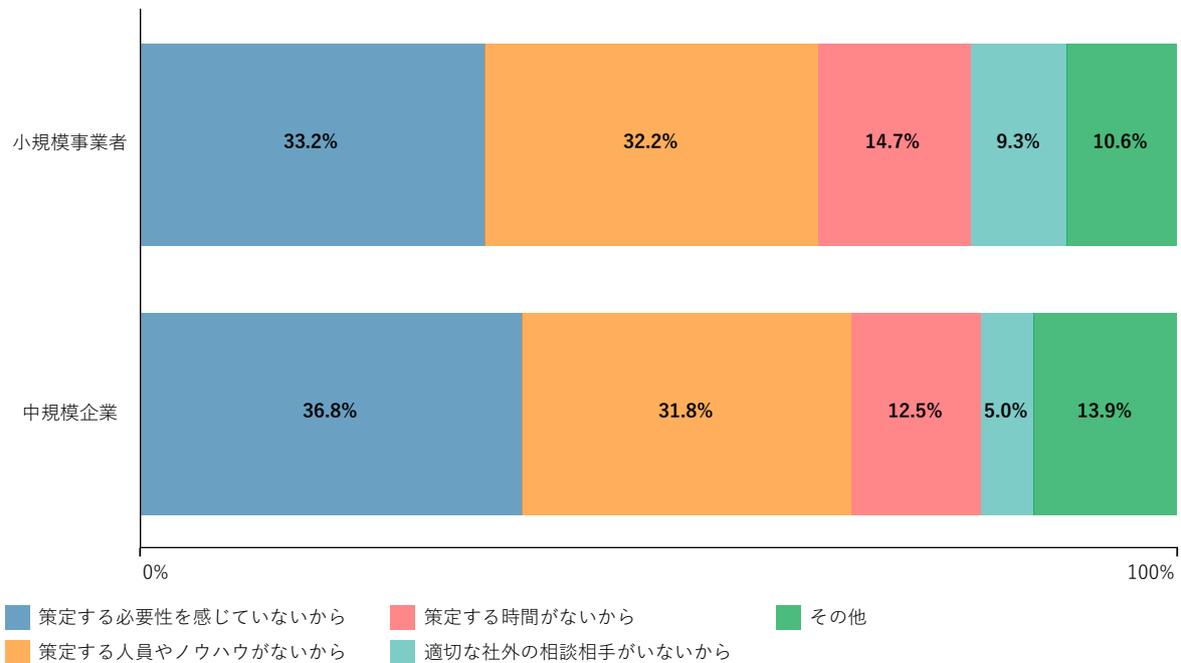
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=2,418、中規模企業：n=1,944。

第3-2-9図は、経営計画等を「策定していない」と回答した者に対し、その理由を確認したものである。企業規模別ではあまり大きな差はなく、い

ずれの規模においても、「策定する必要性を感じていないから」と「策定する人員やノウハウがないから」という回答がそれぞれ3割を超えている。

第3-2-9図 経営計画等を策定していない理由（企業規模別）



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

(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,250、中規模企業：n=582。

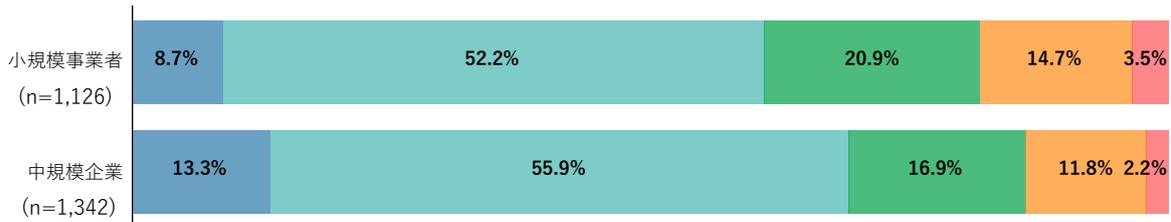
以下では、経営計画等を策定している者に対する分析を詳細に行った。

第3-2-10図は、経営計画等の各項目の内容に関する企業の自己評価を示したものである。いず

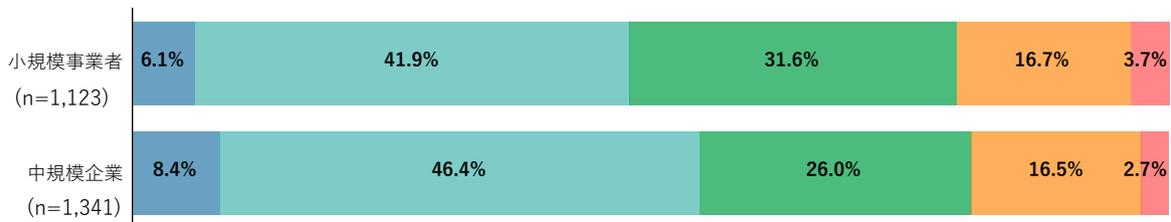
れの項目においても、4割以上が「十分」又は「おおむね十分」と回答しており、中規模企業の方がそれらの割合が高い。

第3-2-10図 経営計画等の内容に関する自己評価（企業規模別）

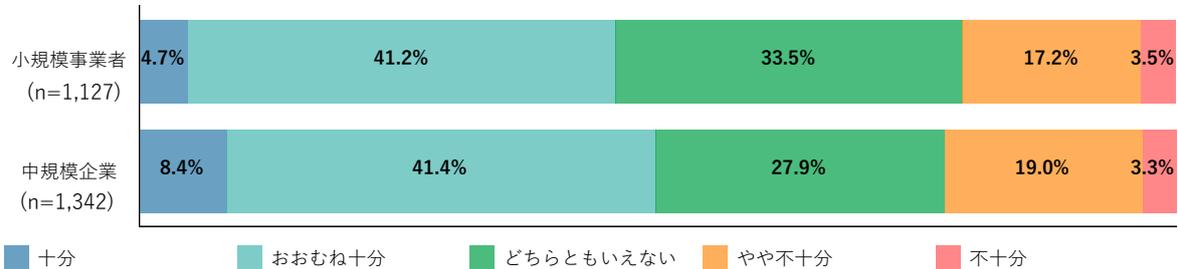
（売上高や利益などの数値目標）



（数値目標の根拠）



（具体的な行動計画）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

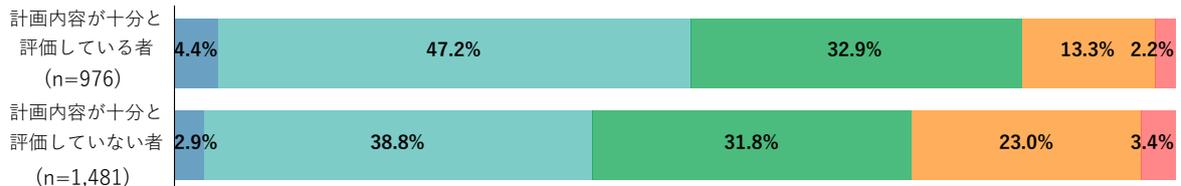
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

また、第3-2-11図は、自社の経営計画等の内容について十分と評価している者と、そうでない者における売上高、経常利益及び従業員数の直近

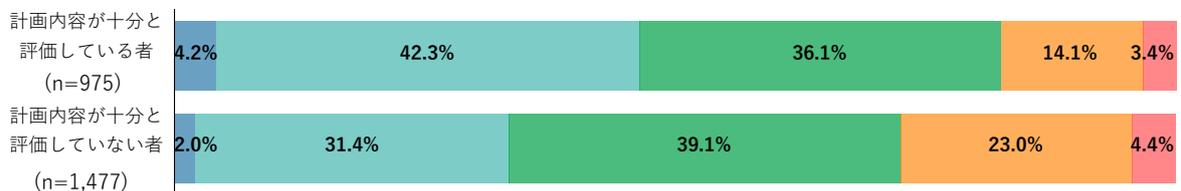
5年間の傾向を比較したものである。それぞれの指標において、十分と評価している者の方が、「大幅増加」又は「増加」と回答する割合が高い。

第3-2-11図 業績等の傾向（経営計画等の内容に関する評価別）

（売上高）



（経常利益）



（従業員数）



■ 大幅増加 ■ 増加 ■ 横ばい ■ 減少 ■ 大幅減少

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

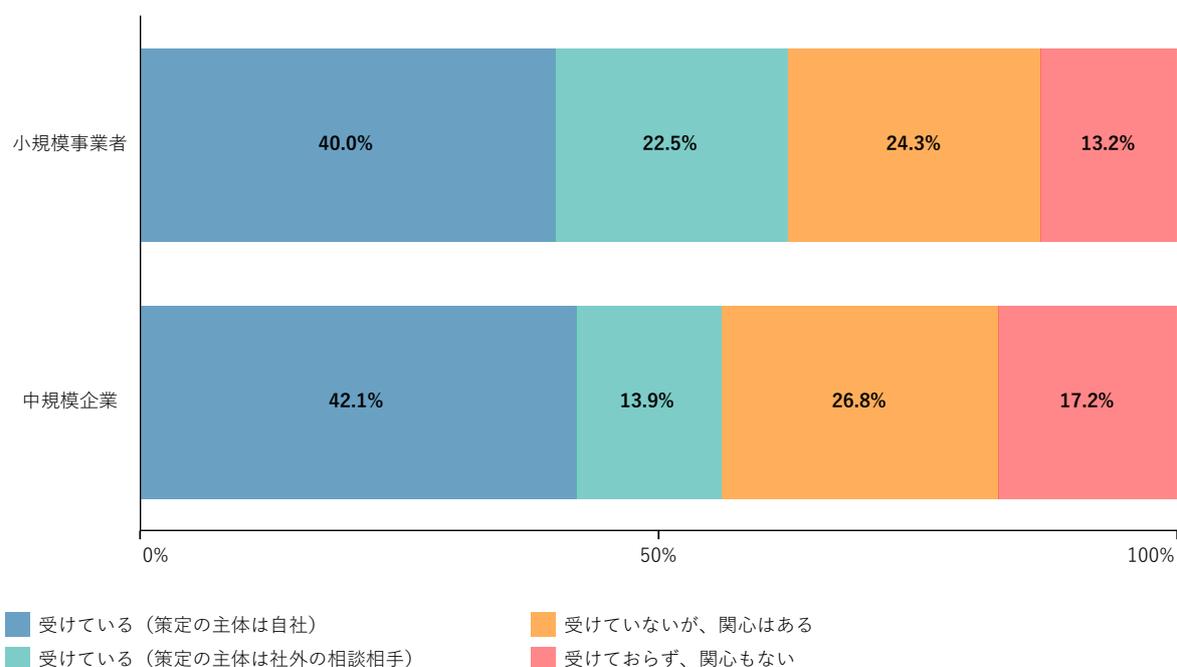
(注)「計画内容が十分と評価している者」とは、経営計画等の策定の各項目（数値目標、数値目標の根拠、具体的な行動計画）の評価について、「不十分」= 1、「やや不十分」= 2、「どちらともいえない」= 3、「おおむね十分」= 4、「十分」= 5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画内容が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

②外部支援の活用

第3-2-12図は、経営計画等の策定に関する外部支援の有無を示したものである。中規模企業と小規模事業者のいずれにおいても外部支援を受け

ている割合は5割を超えている。また、小規模事業者の方が外部支援を受けている割合が高いことが分かる。

第3-2-12図 経営計画等の策定に関する外部支援の有無（企業規模別）



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

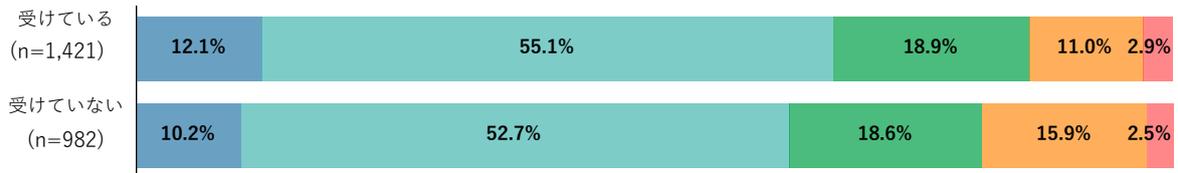
(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,109、中規模企業：n=2,428。

次に、第3-2-13図は経営計画等の策定に関する外部支援の有無別に、経営計画等の内容の自己評価を示したものである。いずれの項目において

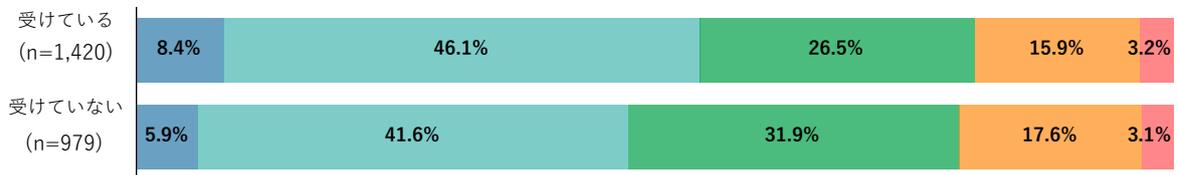
も、外部支援を受けている者の方が「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高い。

第3-2-13図 経営計画等の策定に関する自己評価（外部支援の有無別）

（売上高や利益などの数値計画）



（数値目標の根拠）



（具体的な行動計画）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

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

(注)「受けている」とは、経営計画等の策定に関する社外の相談相手について、「受けている（策定の主体は自社）」又は「受けている（策定の主体は社外の相談相手）」と回答した者をいい、「受けていない」とは、「受けていないが、関心はある」又は「受けておらず、関心もない」と回答した者をいう。

他方、第3-2-14図は、経営計画等の策定に関する支援を行っている支援機関から見た、支援先事業者における経営計画等の内容に対する評価を示したものである。

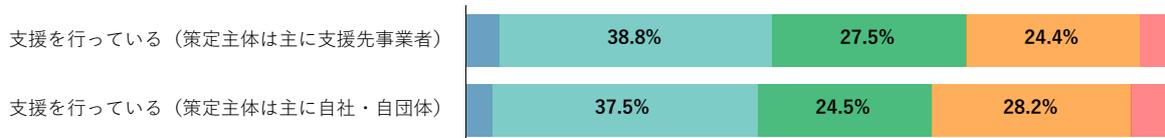
前掲の第3-2-13図と比べると、総じて事業者側の自己評価に比べて、支援機関側の評価が相対

的に低いことが分かる。

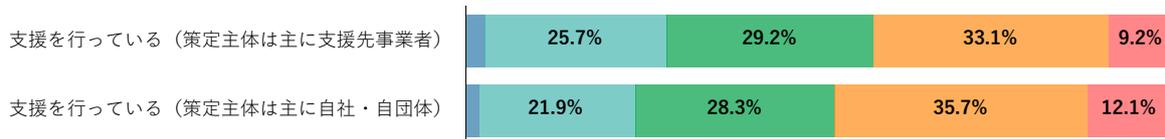
また、支援を行っている支援機関において、「策定主体は主に支援先事業者」である場合の評価は、「策定主体は主に自社・自団体」である場合の評価に比べて、相対的に高いことが分かる。

第3-2-14図 支援機関から見た、支援先事業者における経営計画等の内容に対する評価

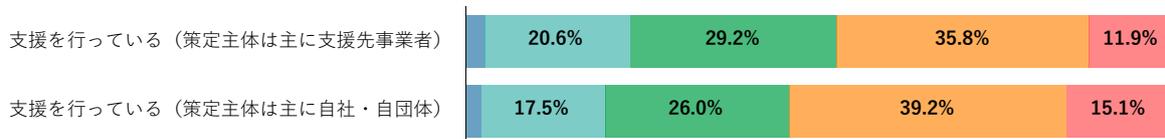
(売上高や利益などの数値目標)



(数値目標の根拠)



(具体的な行動計画)



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.経営計画等の策定に関する支援を行っていると回答した者について集計している。

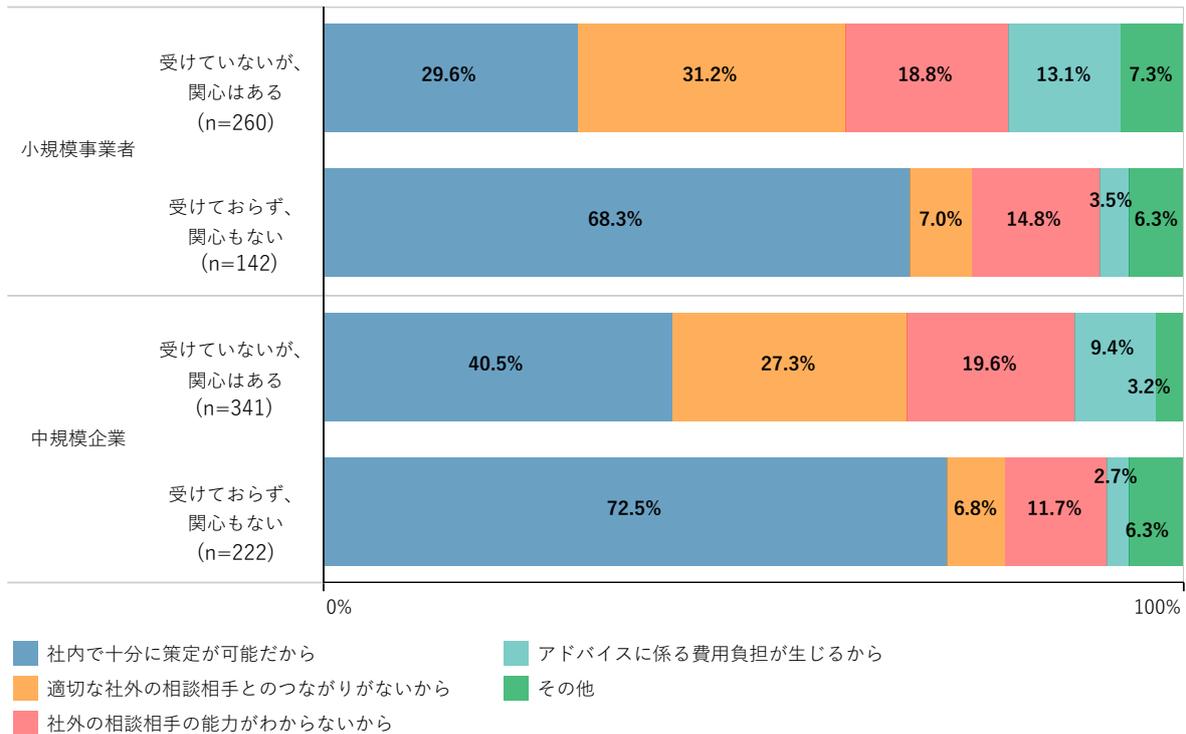
2.各回答数(n)は以下のとおり。支援を行っている（策定主体は主に支援先事業者）：n=1,518、支援を行っている（策定主体は主に自社・自団体）：n=1,608。

第3-2-15図は、経営計画等の策定の際に外部支援を受けていない者に対して、その理由を確認したものである。

全体としては、「社内で十分に策定が可能だから」といった回答が多いが、外部支援に関心がある者については、「適切な社外の相談相手とのつながりがないから」や「社外の相談相手の能力がわからないから」という回答も多い。

ら」といった回答が多いが、外部支援に関心がある者については、「適切な社外の相談相手とのつながりがないから」や「社外の相談相手の能力がわからないから」という回答も多い。

第3-2-15図 経営計画等の策定に際し、外部支援を受けていない理由（企業規模別）



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

3 経営計画等の運用に関する取組

①取組の状況

第3-2-16図は、策定した経営計画等の運用に関する企業の自己評価を示したものである。いず

れの項目についても、おおむね4割が「十分」又は「おおむね十分」と回答しており、中規模企業の方がその割合が高いことが分かる。

第3-2-16図 経営計画等の運用に関する自己評価（企業規模別）

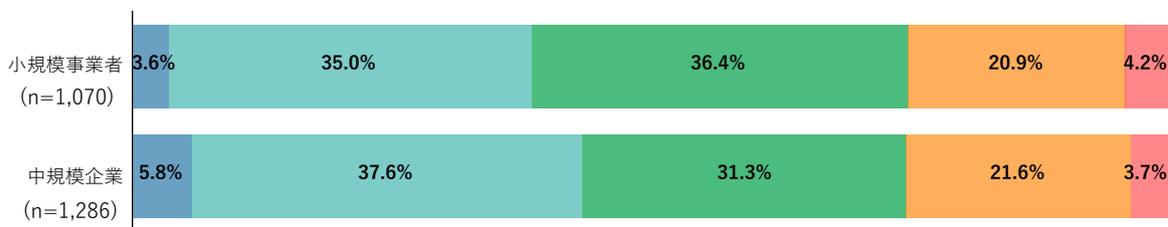
（計画の達成に向けた行動）



（計画の進捗管理）



（計画に対する実績の評価・計画の見直し）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

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

また、第3-2-17図は、自社の経営計画等の運用について十分と評価している者と、そうでない者における売上高、経常利益及び従業員数の直近5年間の傾向を比較したものである。それぞれの指標において、十分と評価している者の方が、「大幅増加」又は「増加」と回答する割合が高い

ことが分かる。

単に計画を策定するだけでなく、計画の達成に向けた行動や計画の進捗管理、計画に対する実績の評価などに取り組むことの重要性が示唆される。

第3-2-17図 業績等の傾向（経営計画等の運用に関する評価別）



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

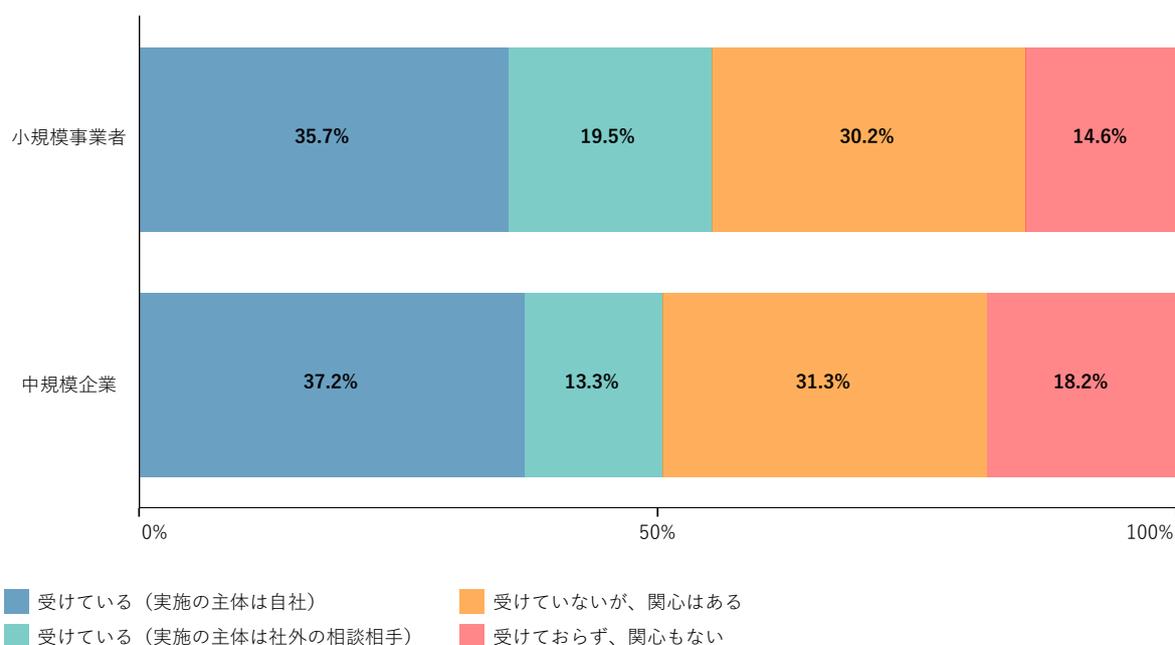
(注)「計画運用が十分と評価している者」とは、経営計画等の運用の各項目（行動、計画の進捗管理、実績の評価・計画の見直し）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画運用が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

②外部支援の活用

第3-2-18図は、経営計画等の運用に関する外部支援の有無を示したものである。中規模企業と小規模事業者のいずれにおいても、外部支援を受

けている者の割合は5割を超えている。また、小規模事業者の方が外部支援を受けている割合が高いことが分かる。

第3-2-18図 経営計画等の運用に関する外部支援の有無（企業規模別）



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

(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,062、中規模企業：n=1,267。

次に、第3-2-19図は経営計画等の運用に関する外部支援の有無別に、経営計画等の運用状況の自己評価を示したものである。いずれの項目にお

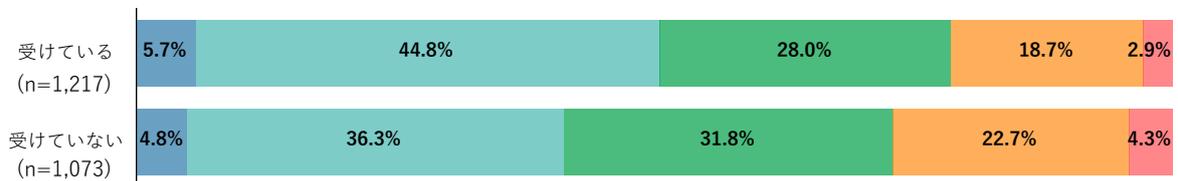
いても、外部支援を受けているの方が「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高い。

第3-2-19図 経営計画等の運用に関する自己評価（外部支援の有無別）

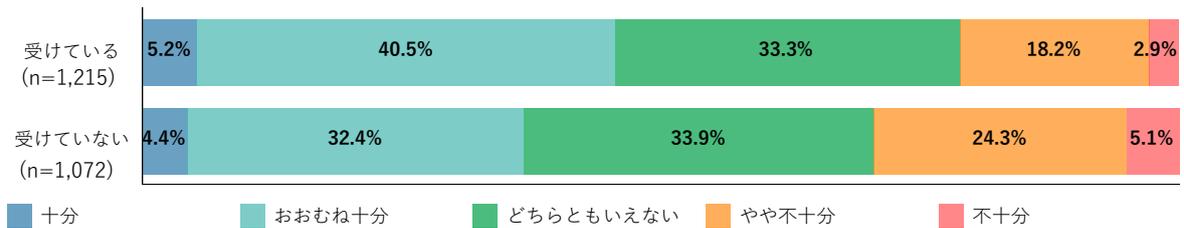
（計画の達成に向けた行動）



（計画の進捗管理）



（計画に対する実績の評価・計画の見直し）



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

(注)「受けている」とは、経営計画等の運用に関する社外の相談相手について、「受けている（運用の主体は自社）」又は「受けている（運用の主体は社外の相談相手）」と回答した者をいい、「受けていない」とは、「受けていないが、関心はある」又は「受けておらず、関心もない」と回答した者をいう。

他方、第3-2-20図は、経営計画等の運用に関する支援を行っている支援機関から見た、支援先事業者における経営計画等の運用に対する評価を示したものである。

前掲第3-2-19図と比べると、総じて事業者側の自己評価に比べて、支援機関側の評価が相対的

に低いことが分かる。

また、支援を行っている支援機関において、「運用主体は主に支援先事業者」である場合の評価は、「運用主体は主に自社・自団体」である場合の評価に比べて、相対的に高いことがわかる。

第3-2-20図 支援機関から見た、支援先事業者における経営計画等の運用に対する評価

(計画達成に向けた行動)

支援を行っている（運用主体は主に支援先事業者）



支援を行っている（運用主体は主に自社・自団体）



(計画の進捗管理)

支援を行っている（運用主体は主に支援先事業者）



支援を行っている（運用主体は主に自社・自団体）



(計画に対する実績の評価・計画の見直し)

支援を行っている（運用主体は主に支援先事業者）



支援を行っている（運用主体は主に自社・自団体）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.経営計画等の運用に関する支援を行っていると回答した者について集計している。

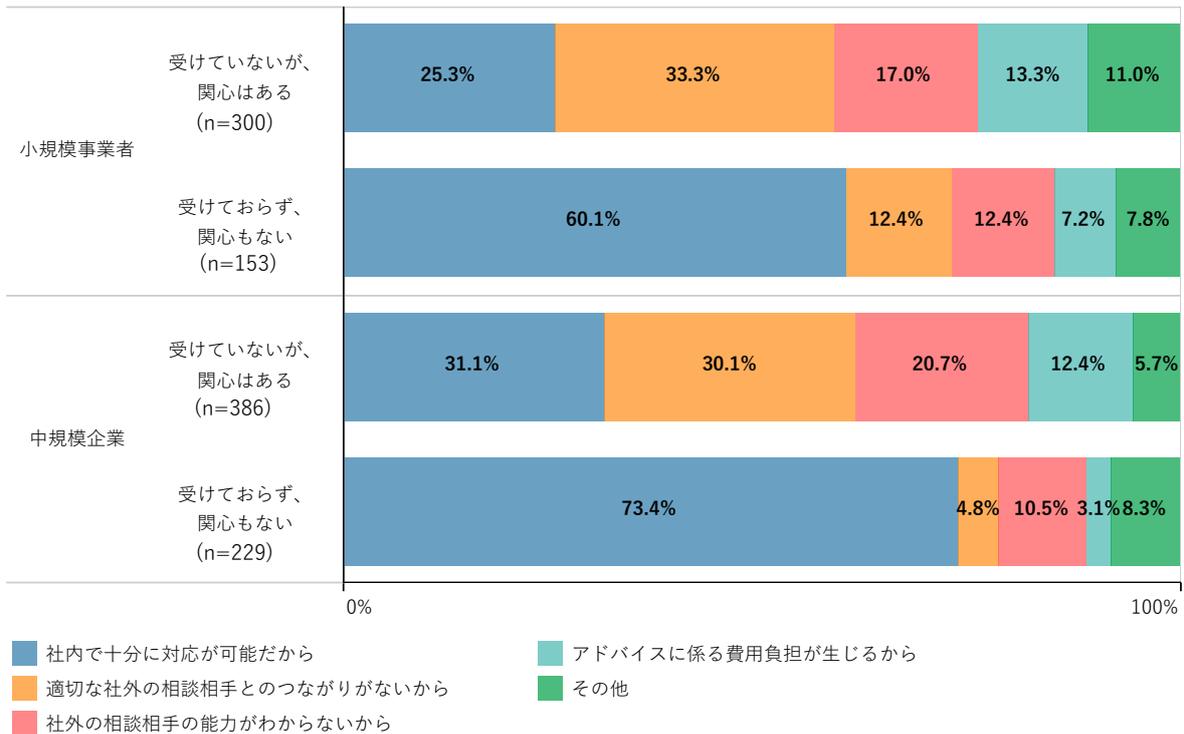
2.各回答数(n)は以下のとおり。支援を行っている（運用主体は主に支援先事業者）：n=1,575、支援を行っている（運用主体は主に自社・自団体）：n=1,175。

第3-2-21図は、経営計画等の運用の際に外部支援を受けていない者に対して、その理由を確認したものである。

全体としては、「社内で十分に対応が可能だから

ら」といった回答が多いが、外部支援に関心がある者については、「適切な社外の相談相手とのつながりがないから」や「社外の相談相手の能力がわからないから」という回答が多い。

第3-2-21図 経営計画等の運用に際し、外部支援を受けていない理由（企業規模別）



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

以上、本節では現状把握、経営計画の策定、経営計画の運用といった各プロセスにおける、外部支援活用の有効性を確認した。事例3-2-1から事例3-2-3は、実際に各プロセスへの支援を行い、

事業者の経営改善に貢献している支援機関の事例である。こうした外部支援も有効に活用し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要といえよう。

事例 事例3-2-1：草津商工会議所

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

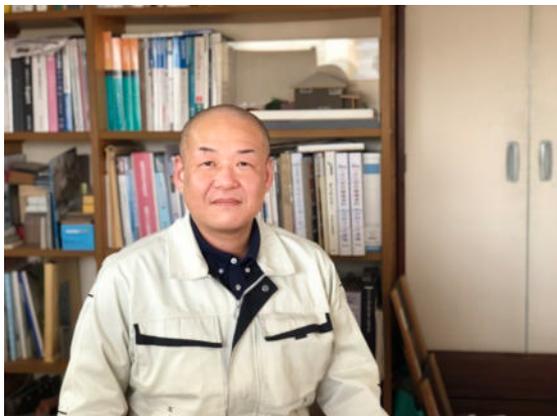
滋賀県草津市の草津商工会議所（会員数1,518事業所、2020年2月時点）は、自ら考え行動できる事業者の育成を目指し、経営計画などの策定及び運用の自走化支援を推進している。また、事業者の支援に当たる人的資源が限られる中、支援対象の戦略的な絞り込みによる支援効果の最大化を図っており、例えば、伴走型支援の対象は能動的で経営改善意識の高い事業者を基本に据え、同会議所全体として「1年間に4者支援、2年で支援対象から卒業」を目標として掲げている。

同会議所では、伴走型支援の際に経済産業省が提供するローカルベンチマーク⁴（以下「ロカベン」という。）などの分析ツールを活用している。ロカベンは、定量情報と定性情報をいずれも1枚にまとめて確認ができ、事業者の経営状況の見える化に役立っているという。また、事業者の強みを棚卸するため、中小企業診断士などの専門家も交えたワークショップを開催するなど、入念な現状分析を実施している。これは、最初に十分な現状分析を行うことにより、支援者側の事業者への理解が深まり、有効な支援方針の検討に役立つことに加え、事業者側においても支援方針への納得感が得られやすくなるメリットもあり、ひいては円滑な支援の実施にもつながるからである。

こうした入念な現状分析に基づく効果的な伴走型支援を受け、経営改善に成功した例として、藤田工務店株式会社（従業員4名、資本金1,000万円）がある。創業80余年の地元密着型の工務店である同

社は、かねてより経営の安定化に課題を抱えていた。同社の藤田雅樹社長は、客観的なアドバイスを求めて同会議所に相談したところ、2015年に上記伴走型支援の対象に選定された。その後、中小企業診断士などを交え、現状分析を入念に行った結果、①受注数の安定化に加え、②新築以外の需要開拓、③PR手法の見直しの3点が重要課題であると特定。同会議所の伴走支援を受けつつ、①については、金額の小さい案件を中心とする実現可能な受注目標を月ごとに立て、それを定期的に見直す体制を整備。②については、統計情報などからリフォーム需要に着目。建物の築年数や居住者の年齢層などの情報を基に商圈分析を実施し、断熱性診断サービスを介したリフォーム受注の獲得を目指した。③については、需要が見込めるエリアに集中的なパンフレットの配布を行う戦略を立てた。藤田社長の粘り強い計画実行の末、新規に11件のリフォーム受注の獲得に成功し、2年後の伴走型支援終了時点の売上高は、開始時と比べて3割増加した。「作成した事業計画に、実績を緻密に管理する社内体制が整ったことが一番の成果。」と藤田社長は支援の効果語る。

同社の支援にも携わる同会議所の馬場課長は、「小規模事業者が継続的に発展していくためには、自ら能動的に行動していく姿勢が必要と考えている。まず一歩目の行動が分からない事業者の方には、商工会議所を是非活用してもらい、事業発展のきっかけをつかんでもらいたい。」と語る。



藤田雅樹社長



強みの棚卸しの様子

4 企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組み。

事例 事例3-2-2：神崎市商工会

「チームによる経営計画などの策定とその実行支援を通じ、
事業者に経営を見直す気付きやきっかけを与える商工会」

佐賀県神崎市の神崎市商工会（会員数605事業所、2019年3月末時点）は、財務・税務指導を担う支援員と、経営計画の策定支援などを担う経営指導員がペアを組んで支援に当たる「ペア巡回」や、各種専門家を交えたチームによる支援を通じ、地元の事業者の経営力向上に貢献している。

支援先事業者が様々な環境の変化に対応するためには、それぞれが地域経済や競合他社の動向、自社の財務状況などを踏まえた計画に基づく経営を行う必要があり、これらに関する支援が求められると同商工会では考えている。

そこで同商工会では、事業者が自身の事業への気付きを得るとともに、経営に対するモチベーションアップにつなげてもらうため、経営革新計画を始めとする事業計画の策定とその実行に関する支援に注力している。なお、計画策定や実行支援に当たっては、経営指導員だけでなく、支援員や佐賀県商工会連合会の専門家など、チームで臨むことにより、多面的な支援を提供している。

この取組の成功例の一つが、創業百余年のお茶の卸・小売業である田中茶舗（従業員2名、個人事業者）である。4代目の田中伸一郎代表は、少数派であった若年層の顧客を拡大できないかと考え、同商工会へ相談した。その中で、経営革新計画の存在を知り、同計画の策定に着手した。まずは、経営指導員や支援員、中小企業診断士と共に、客観的に見た

自社の強みを分析。自社の強みが「ブレンド技術」と「提案力」であると把握し、これに基づく計画策定を行い、計画の承認を得るに至った。その後、ターゲットとする顧客層の特徴やニーズの検討を深めつつ、デザインを専門とする同商工会の会員企業も交え、商品開発を進めた。さらに、これまで重要視してこなかったPR面についても、同商工会経由で広報分野の専門家の指導を仰いだ。

これらの支援の結果、お茶になじみのない人を想定した使い切りサイズで、味や口当たり、まろやかさなどの異なる5種類のブレンド茶の飲み比べができる新商品「お茶めシリーズ」の発売に至り、初年度は450個の販売に成功。ターゲットとしていた若年層の新規顧客に加えて、既存顧客からも好評を得た。また、こうした取組をきっかけに、経営へのモチベーションを高めた田中代表は、小規模事業者持続化補助金などを活用しつつ、外国人ツアー客への煎茶体験や急須のレンタルサービスに乗り出すなど、更なる挑戦を続けているという。「計画策定以前は『品質が良く・おいしければ売れる』という意識が強かったが、自社の特徴を踏まえた取組の重要性に気付くことができた。」と語る。

同者の支援に当たった経営指導員の山口あすか氏は、「財務面と販売面の両面で支援できることは商工会の強み。チームで支援に当たることはより高い支援効果をもたらすことができる。」と語る。



田中代表と山口経営指導員



お茶めシリーズ製品

事例 事例3-2-3：久野浩史税理士事務所

「経営計画の策定支援を通じて、
支援先事業者の『支援を受ける能力』の向上に取り組む税理士事務所」

宮崎県宮崎市の久野税理士事務所（顧問先約150件、2020年2月末時点）は、支援先事業者に対する会計・税務に関する支援のほか、緻密な経営計画の策定とその運用支援に重きを置き、事業者自身の経営能力と支援機関からの「支援を受ける能力」の向上に取り組んでいる。

同事務所では、支援先事業者における経営計画の策定及び進捗管理の支援を通じて、経営者に対し、正確な数値に基づく業績管理の有用性を伝えている。また、支援先事業者に財務管理システムやクラウドサービスを活用してもらうことで、経営管理の効率化を後押ししている。こうした支援の最大の狙いは、支援先事業者の「支援を受ける能力」の向上である。自社の現状を的確に伝えるツールとしての経営計画を持っておくことが、金融機関や他の支援機関とのコミュニケーションの円滑化につながり、より効果的な支援を受けることを可能とするという。

同事務所の支援事例として、有限会社ボールパークドットコム（従業員数21名、資本金3,300万円）の事例を紹介する。同社は2002年に設立され、野球用品などの製造・仕入販売と宮崎市内のスポーツ施設管理事業を手掛けている。2017年より自社ブランドの野球グラブの開発に着手、翌年2月からは、宮崎県産黒毛和牛の皮革のみを使用した「和牛JBグラブ」の販売を開始、メジャーリーガーを含め国内外の選手から高い評価を受けている。

同社は、2018年頃より本州以北へのフランチャイズ展開の検討や、台湾を皮切りとした海外進出に備えた自社工場の設置及び委託生産から自社生産へ

の切り替えを検討。課題整理を行う中、同社の山内康信社長は、経営管理が不足していると認識。また、自身で作成していた経営計画の精緻化も必要と考え、同事務所に相談を行った。

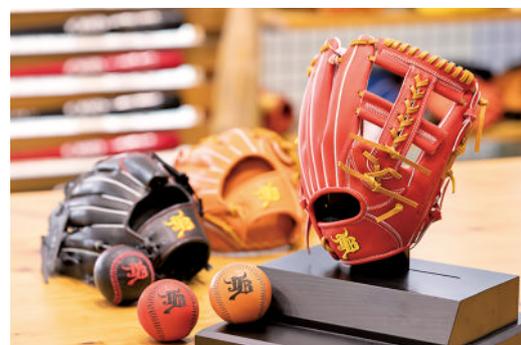
山内社長からの相談を受けた同事務所は、まず財務管理システムの導入支援を実施。以前は年次決算でしか把握していなかった財務状況の月次管理を可能にした。また、既にあった経営計画を同事務所の支援の下でブラッシュアップし、5か年経営計画の策定も行った。さらに、取引金融機関への月次決算などの情報共有を強化すべく、専用のクラウドサービス⁵の導入支援も行った。

こうした取組を背景に、自社工場の設置に向けた資金調達の際には、金融機関やベンチャーキャピタルなどに対して、上記の5か年計画に基づくプレゼンを実施し、円滑な調達を実現した。なお、自社工場は2019年8月に無事稼働を開始。2019年度の売上高は前年比で約2割増加と堅調な推移となっている。山内社長は、「同事務所の支援を通じ、数字による経営管理の重要性を身近に感じるようになった。今後は、自社工場で製造する製品ラインアップの拡大を見据え、製品別の売上高・原価管理にも取り組んでいきたい。」と意気込みを語る。

また、同社の支援に当たった同事務所の久野浩史所長は、「業績管理に熱心な経営者は伸びている。会計は会社を強くする。その気づきを与えることが同事務所の使命と考えている。」と自身の役割について語る。



金融機関に対する決算報告会の様子



当社製品和牛JBグラブ

5 (株)TKCが提供する、TKC会員事務所を通じて、金融機関に決算書や月次試算表などの財務データをオンラインでタイムリーに提供できるクラウドサービス(TKCモニタリング情報サービス)。

コラム

3-2-1

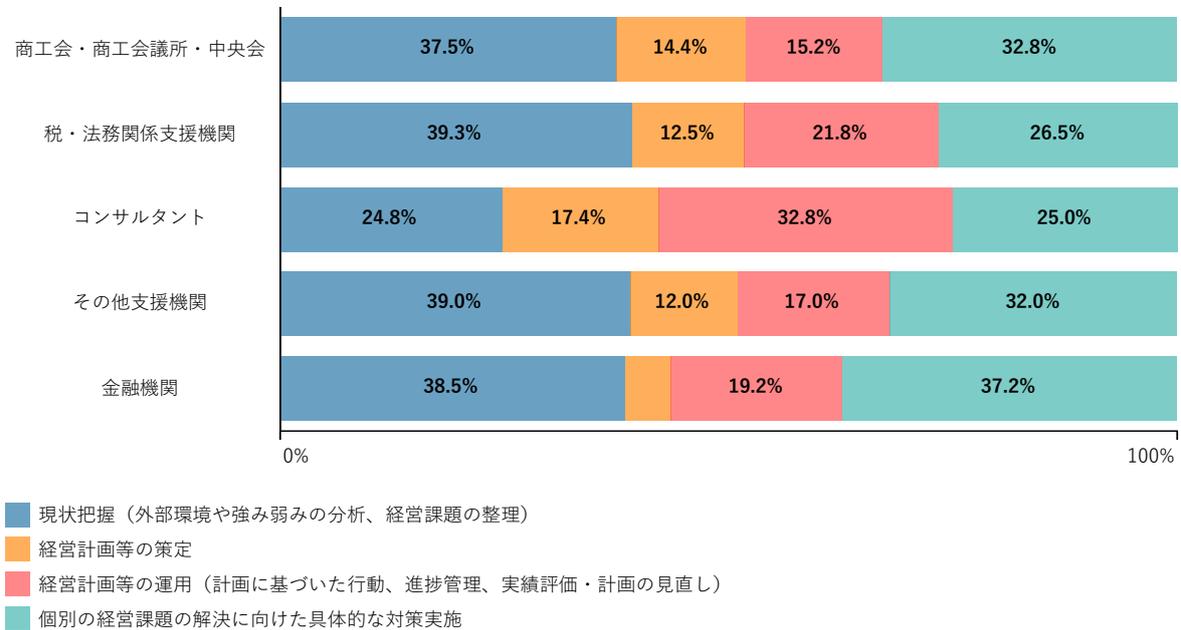
支援機関における経営課題解決のプロセスに関する支援の実態

これまで、中小企業・小規模事業者における現状把握、経営計画等の策定及びその運用に関する実態を見てきた。一方、支援機関は、これらのプロセスに対してどのような支援を行っているのだろうか。本コラムでは、支援機関ごとに見た各プロセスに対する支援状況について外観していく。

まず、支援機関における経営課題解決のプロセスに関する認識を確認する。

コラム3-2-1①図は、支援機関側の立場から、中小企業にとって最も重要と考えられる課題解決のプロセスについて示したものである。これを見ると、全体的に、「現状把握」と「個別の経営課題の解決に向けた具体的な対策実施」の二つが上位回答となっていることが見て取れる。

コラム3-2-1①図 最も重要と考える課題解決のプロセス（属性別）



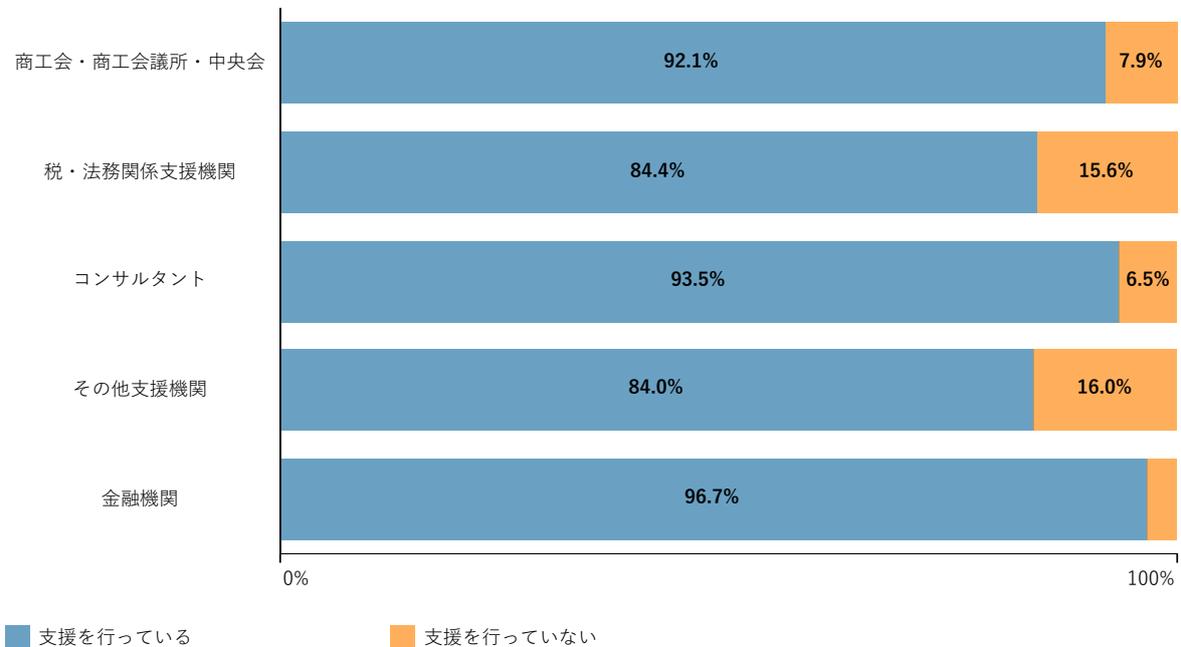
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

1. 現状把握

コラム3-2-1②図は、支援機関における現状把握に関する支援の実施状況を示したものである。これを見ると、属性を問わず、8～9割が現状把握に関する支援を実施していることが分かる。

コラム3-2-1②図 現状把握に関する支援の実施状況（属性別）

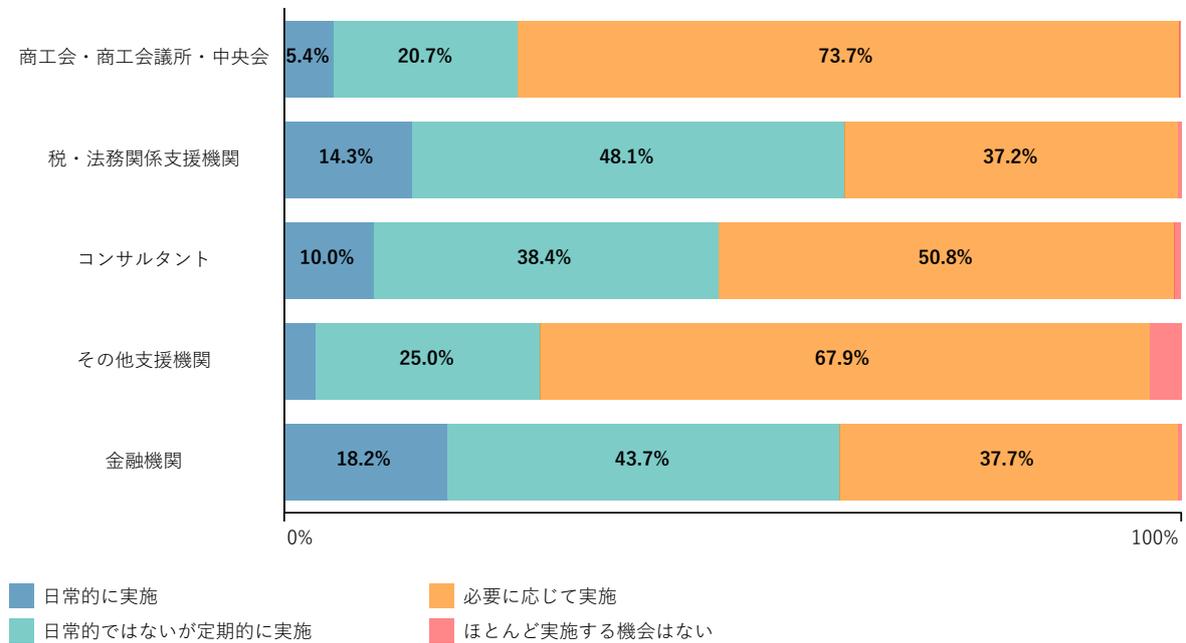


資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

また、コラム3-2-1③図は、現状把握に関する支援の実施頻度について示したものである。これを見ると、「日常的ではないが定期的を実施」又は「必要に応じて実施」と回答する支援機関が多いことが分かる。

コラム3-2-1③図 現状把握に関する支援の実施頻度（属性別）



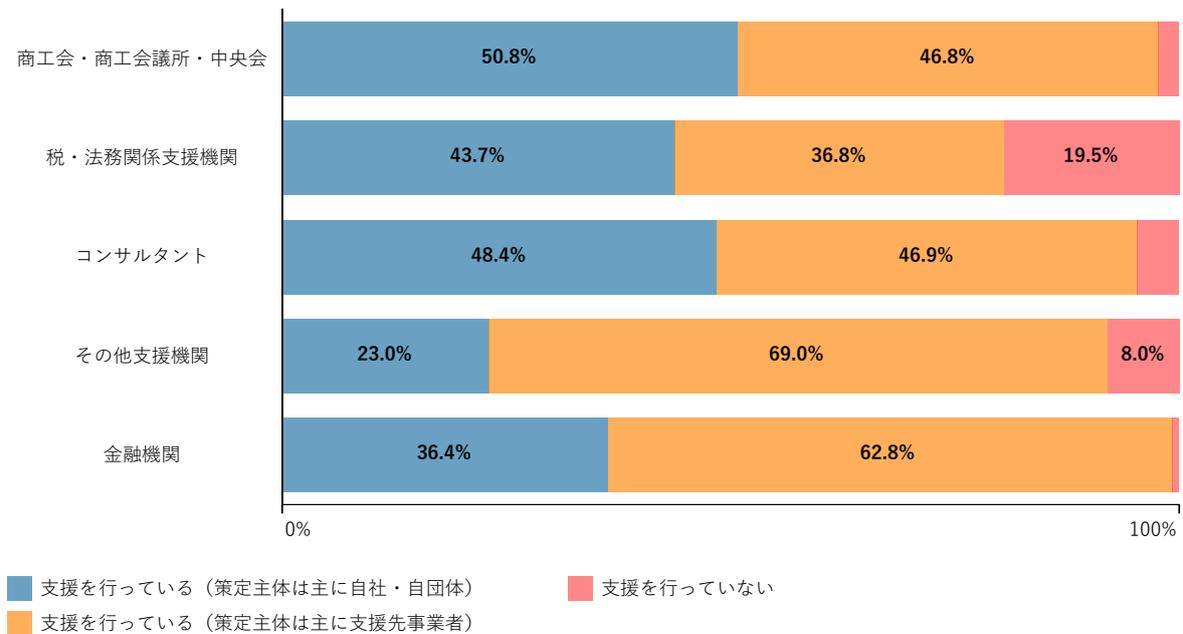
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,486、税・法務関係支援機関：n=969、コンサルタント：n=419、その他支援機関：n=84、金融機関：n=231。

2. 経営計画等の策定及びその運用

次に、経営計画等の策定及びその運用に関する支援の実施状況について見ていく。コラム3-2-1④図を見ると、どの支援機関もおおむね策定に関する支援を行っていることが分かる。他方、経営計画等の策定主体については、「商工会・商工会議所・中央会」と「コンサルタント」に関しては、主な策定主体が支援機関自身又は支援先事業者と回答する割合が拮抗していることが分かる。

コラム3-2-1④図 経営計画等の策定に関する支援の実施状況（属性別）

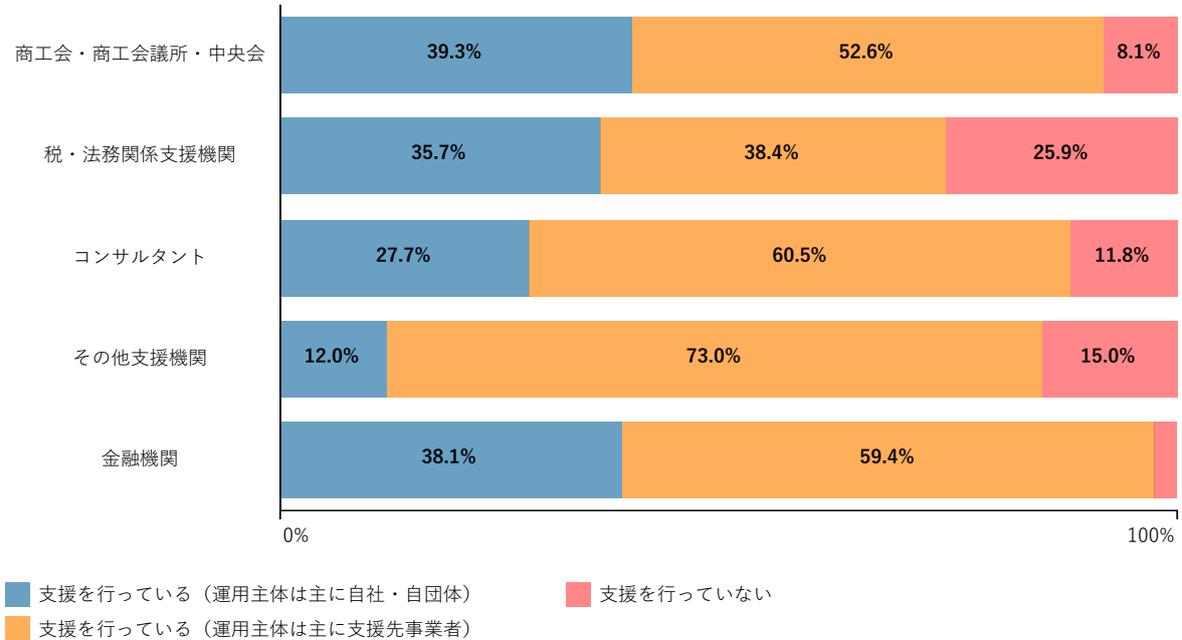


資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

また、コラム3-2-1⑤図は、経営計画等の運用に関する支援の実施状況を示したものである。これを見ると、運用支援はどの支援機関もおおむね実施しているが、策定支援と比べて、支援を行っていないと回答する者が多いことが分かる。なお、いずれの支援機関においても、運用については支援先事業者が主体となっている割合が高いことが分かる。

コラム3-2-1⑤図 経営計画等の運用に関する支援の実施状況（属性別）

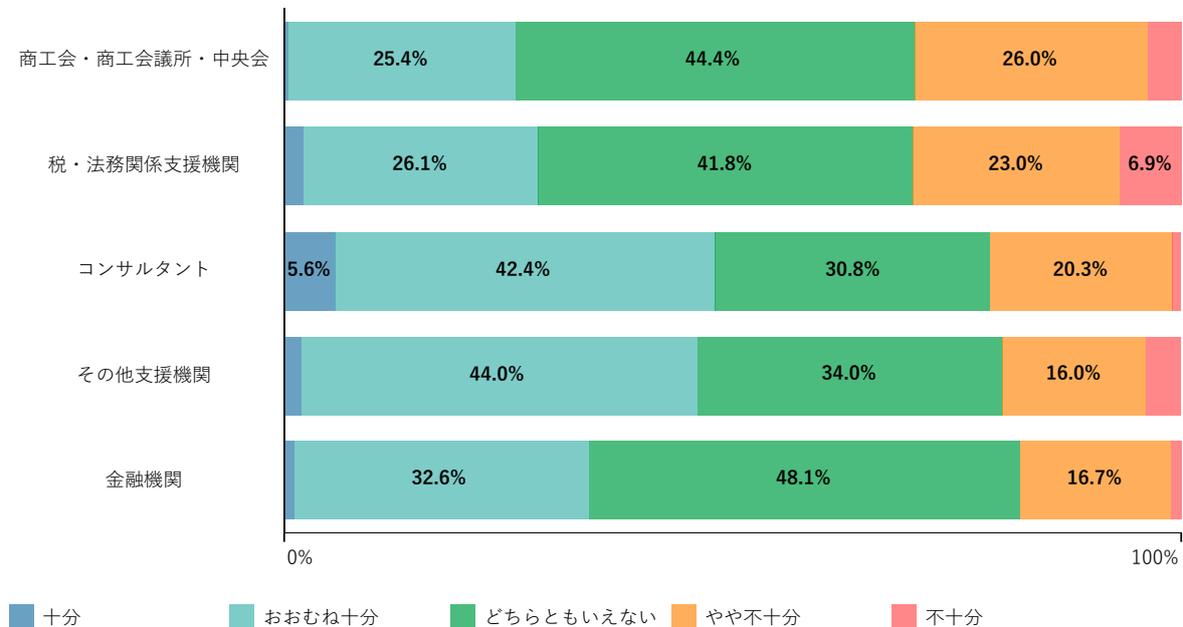


資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

コラム3-2-1⑥図は、支援機関における支援成果・結果の把握に関する自己評価を示したものである。全体としては、「どちらともいえない」という回答が多く、「商工会・商工会議所・中央会」、「税・法務関係支援機関」では、「やや不十分」又は「不十分」と回答する者が3割程度存在することも分かる。

コラム3-2-1⑥図 支援結果の把握に関する自己評価（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

以上をまとめると、支援機関全体として、現状把握は課題解決に重要と認識しており、経営課題解決のプロセスへの支援には、大半の支援機関が関与していることが分かった。他方、その実施頻度や支援の際の主体などの面では、支援機関ごとに傾向があることが分かった。

また、経営支援の実施に当たっては、支援の成果・結果の把握も重要と考えられるが、いずれの支援機関においても、これらの把握状況を「十分」と自己評価をする者はほぼいないことが分かった。各支援機関においては、業務の効率化を進めるとともに、支援対象の重点化やフォローアップ体制の強化を図っていくことも期待される。

コラム

3-2-2

「経営の見える化」ツール：ローカルベンチマーク

1. ローカルベンチマーク策定の背景

「日本再興戦略 改訂2015」において、「ローカル・アベノミクス」を推進する施策として「中小企業団体、地域金融機関等による地域企業に対する経営支援等の参考となる評価指標・評価手法（ローカルベンチマーク、通称：ロカベン）」の策定が盛り込まれた。ローカルベンチマークは、中小企業・小規模事業者を中心とした地域に根付く企業の経営者等と支援機関、金融機関との対話を深める入口となることを企図して、分かりやすく、使いやすい現状分析のための「ツール（道具）」として、2016年に策定された。現在では中小企業施策との連携を図るなどして、中小企業・小規模事業者や支援機関などへの浸透に向けた取組が実施されている。

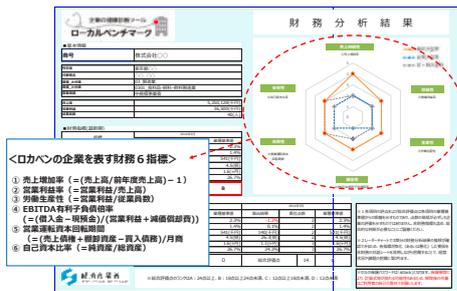
2. ローカルベンチマークの概要

ローカルベンチマークは事業者の現状分析ツールとして、1枚の財務情報シートと、2枚の非財務情報シートから構成され、一目で「経営の見える化」が行える（コラム3-2-2①図）。財務情報シートでは、企業経営にとって重要な6つの財務指標（売上増加率、営業利益率、労働生産性、EBITDA有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率）をレーダーチャートで可視化。非財務シートは「4つの着目点」（経営者、事業、企業を取り巻く環境・関係者、内部管理体制）から事業内容を整理できるシートと、業務フローと商流を整理できるシートがある。事業者だけでなく、金融機関や支援機関などとコミュニケーションを取りながら記載し、財務情報と非財務情報を結び付けることで、事業者の強み・弱みを把握することができる。

コラム3-2-2①図 財務情報シートと非財務情報シート

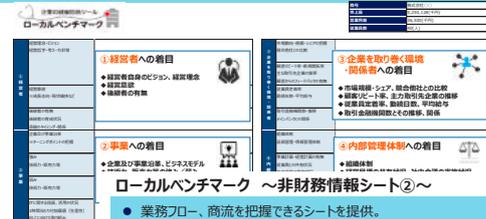
ローカルベンチマーク ～財務情報シート～

- 6つの財務指標の分析結果を経営者や各支援機関にとって分かりやすい形で提供。



ローカルベンチマーク ～非財務情報シート①～

- 4つの着目点に関して整理出来るヒアリングシートを提供。



ローカルベンチマーク ～非財務情報シート②～

- 業務フロー、商流を把握できるシートを提供。

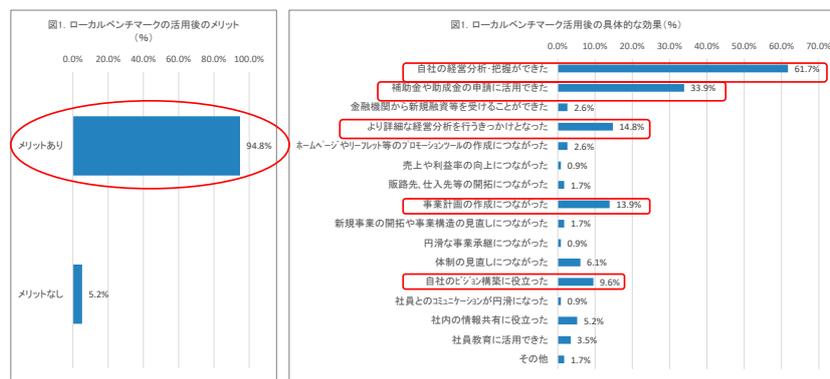


3. 中小企業・小規模事業者や支援機関における活用効果

中小企業・小規模事業者を始めとした事業者において、ローカルベンチマークを活用した現状分析を通じて「経営の見える化」を実施することで、経営計画の策定や経営課題への対応策につなげることができる。2018年度に中小企業1万社を対象に実施したアンケートでは、ローカルベンチマークを実施したことがある中小企業における満足度は非常に高く（94.8%）、企業経営にとって様々な効果があることが分かった（コラム3-2-2②図）。

コラム3-2-2②図 中小企業におけるローカルベンチマークの効果

- ローカルベンチマークを活用したことがある中小企業において「活用後のメリットがあった」という回答は94.8%にのぼり、活用後の具体的な効果としては「自社の分析・把握」（61.7%）などを中心に、様々な効果が指摘された。



※2018年度調査、具体的な効果については複数回答

支援機関においても、事業者との対話に際し、ヒアリングシートとしてローカルベンチマークを活用することで、情報を整理しながら事業性評価や経営支援を実施するという活用方法が想定される。

また、ローカルベンチマークを通じて、事業者と支援機関が同じ目線・枠組みで経営内容や事業内容について対話を行うことで、双方のコミュニケーションの円滑化も期待できる。

4. 中小企業施策との連携

ローカルベンチマークの更なる活用に向けて、各種中小企業施策と連携して「経営の見える化」ツールとして推進されている。サービス等生産性向上IT導入支援事業（IT導入補助金）などではローカルベンチマーク（一部項目）の作成を要件化しているほか、中小企業等経営強化法における「経営力向上計画」や早期経営改善計画策定支援事業（プレ405事業）、事業承継ガイドラインなどでも、ローカルベンチマークの活用による「経営の見える化」が推奨されている。

さらに、より便利で使いやすいローカルベンチマークを目指して、2020年4月からオープンした中小企業向け補助金・支援ポータル「ミラサポplus」においても、事業者が気軽にメモ代わりに使えるよう、企業のマイページにローカルベンチマークが搭載されるなど、気軽に「経営の見える化」を行うことができ、事業者が各種中小企業施策にアクセスしやすくなるような環境整備が行われている。

コラム

3-2-3

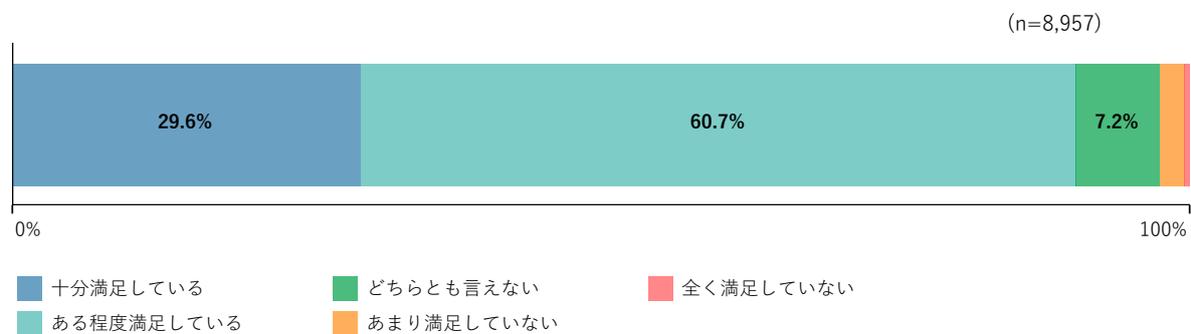
支援策利用に際した課題と支援機関に対するニーズ

本コラムでは、ものづくり補助金成果評価調査のうち、平成29年度補正ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金に関する調査結果⁶を用いて、当該補助金を活用した中小企業・小規模事業者における支援策の利用に際した事業実施上の課題や支援機関へのニーズなどについて紹介する。

1. 補助事業の成果に対する総合的な評価

まず、コラム3-2-3①図で本補助事業の成果に対する総合的な満足度を確認する。これを見ると、「ある程度満足している」と回答する割合が約6割で最も多く、次いで「十分満足している」が約3割と、両者を合わせて約9割が補助事業の成果に対して満足していることが分かる。

コラム3-2-3①図 補助事業の成果に対する総合的な満足度評価



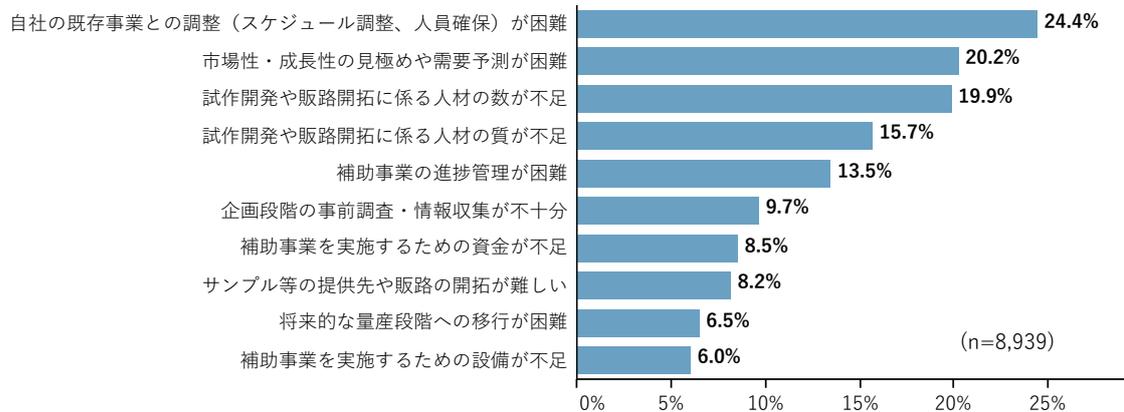
資料：全国中小企業団体中央会「令和元年度版 ものづくり補助金成果評価調査報告書」（2020年3月）

2. 補助事業に係る取組実施・継続に向けた課題

次に、補助事業実施に当たって直面した課題・問題点を見ると、「自社の既存事業との調整（スケジュール調整、人員確保）が困難」が最も多く、次いで「市場性・成長性が見極めや需要予測が困難」、「試作開発や販路開拓に係る人材の数の不足」という回答が多い。この結果から、既存事業との調整や人材リソースの不足など、経営資源が乏しい中小企業ならではの課題が上位に挙げられているほか、補助事業に係る取組の市場性評価や需要予測といった、当該事業の実施・継続に重要と考えられる要素を課題としていることが分かる。

6 全国中小企業団体中央会「令和元年度版 ものづくり補助金成果評価調査報告書」（2020年3月）平成24年度補正予算事業から平成29年度補正予算事業までの採択事業者を対象に実施したアンケート調査。試作開発や設備投資の実態、補助事業による成果などを把握するとともに、補助事業に対する評価や成功要因などについて分析を行っている。

コラム3-2-3②図 事業実施に当たって直面した課題・問題点（上位10項目、複数回答）



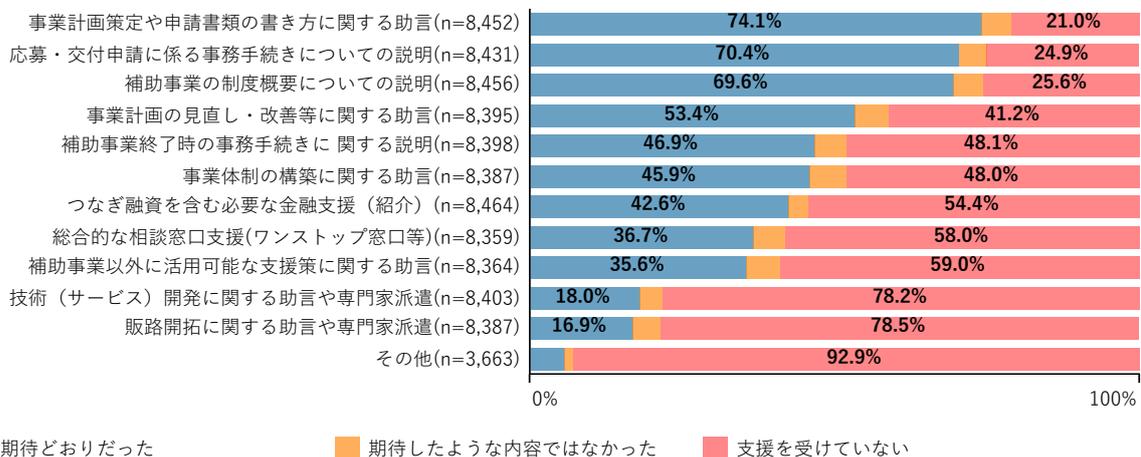
資料：全国中小企業団体中央会「令和元年度版 ものづくり補助金成果評価調査報告書」（2020年3月）

（注）「特に課題はない」の項目は表示していない。

3. 認定支援機関から受けた支援内容

本補助事業に関与する認定支援機関からの支援に対する評価についてコラム3-2-3③図で確認する。これを見ると、「事業計画策定や申請書類の書き方に関する助言」、「応募・交付申請に係る事務手続きについての説明」、「補助事業の制度概要についての説明」といった事務面に関する項目について、期待どおりの支援を受けたとする回答が多いことが分かる。他方、「技術（サービス）開発に関する助言や専門家派遣」、「販路開拓に関する助言や専門家派遣」など、事業実施に際しての支援については「支援を受けていない」という回答が多いことが見て取れる。

コラム3-2-3③図 認定支援機関より実際に受けた支援の評価

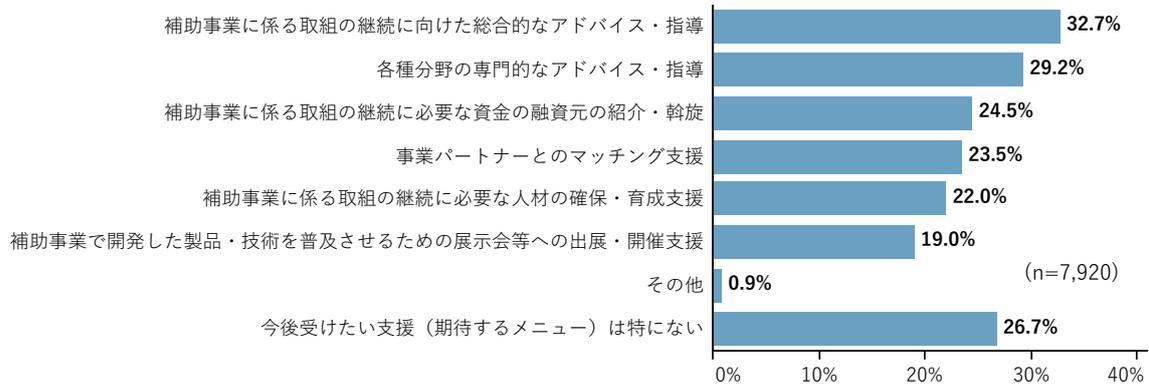


資料：全国中小企業団体中央会「令和元年度版 ものづくり補助金成果評価調査報告書」（2020年3月）

4. 認定支援機関に今後期待する支援内容

最後に、コラム3-2-3④図で認定支援機関から今後受けたい支援内容について確認する。これを見ると、最もニーズが高いのは「補助事業に係る取組の継続に向けた総合的なアドバイス・指導」であり、次いで「各種分野の専門的なアドバイス・指導」、「補助事業に係る取組の継続に必要な資金の融資元の紹介・斡旋」となっている。

コラム3-2-3④図 認定支援機関より今後受けたい支援【総合】(複数回答)



資料：全国中小企業団体中央会「令和元年度版 ものづくり補助金成果評価調査報告書」(2020年3月)

以上より、ものづくり補助金の利用実績のある中小企業・小規模事業者においては、事業に対する満足度は高いものの、事業実施に際して、経営資源の制約やそもそもの実施事業の市場性などについて課題を抱えていることが分かった。また、補助事業に関与する認定支援機関に対しては、申請時の事務手続き以外にも、補助事業を継続するための総合的なアドバイスや、専門的なアドバイス・指導といった支援を受けたいというニーズを確認することができた。

事業を推進していく過程では、市場や需要の変化なども起こりうるものであり、取組を具体的な成果に結びつけていくためには、適切な専門家にアクセスできる環境を整備するとともに、販路開拓支援や金融支援等の他の支援策と連携させていくことが重要だと考えられる。

コラム

3-2-4

ものづくり・商業・サービス補助金の実績

本コラムでは、ものづくり・商業・サービス補助金（以下、「ものづくり補助金」という。）の実績について紹介する。ものづくり補助金は、中小企業が取り組む新製品・サービス開発、生産プロセス改善などのための設備投資などを支援するものである。平成24年度補正予算にて創設し、これまで補正予算で計7回実施し、延べ7万社以上の設備投資などを支援してきた。

1. 補助事業のフォローアップ結果

まず、コラム3-2-4①図で本補助事業のフォローアップ結果を確認する。ものづくり補助金では、補助事業者に対して、事業終了後5年間、補助事業の事業化状況や会社全体の財務情報などに関するフォローアップ報告を義務づけている。倒産したごく少数の企業などを除き、ほぼ全て（99.8%）の企業が本報告を行っており、この結果によって、補助事業実施前後の事業者の変化を確認することができる。これによれば、補助事業終了後5年間で、補助事業が事業化（製品を一つ以上販売）した割合は52.6%であり、補助事業者全体の売上高は22.4%、付加価値額は23.4%増加していることが分かる。本補助事業のKPIは、「補助事業の事業化割合が50%以上」及び「補助事業者全体の付加価値額が年率平均3%以上増加」と設定していたため、本事業の実績は、目標を上回る水準で推移してきたといえる。

さらに、事業環境の影響を排除するため、ものづくり補助金を受給した企業と企業全体の業績を比較してみると、補助事業者の付加価値額の伸び率は、同じ期間の（中小企業以外の大企業も含む）企業全体の伸び率の1.5倍となっており、補助事業者は十分に多くの付加価値を生み出しているといえよう。

コラム3-2-4①図 ものづくり補助金の成果（平成31年3月末時点）

	事業終了後5年 H24年度補正	事業終了後4年 H25年度補正	事業終了後3年 H26年度補正	事業終了後2年 H27年度補正	事業終了後1年 H28年度補正
採択事業者数（A）	1,0516件	14,431件	13,134件	7,948件	6,157件
報告対象事業者数（B）（注0） （事業完了事業者割合、B/A）	9,518件 (90.5%)	13,414件 (93.0%)	12,334件 (93.9%)	7,577件 (95.3%)	5,924件 (96.2%)
報告事業者数（C）（注1） （報告事業者割合、C/B）	9,451件 (99.3%)	13,396件 (99.9%)	12,320件 (99.9%)	7,573件 (99.9%)	5,923件 (100.0%)
事業化達成事業者数（割合）（注2）	5,531件 (52.6%)	9,033件 (62.6%)	8,470件 (64.5%)	5,503件 (69.2%)	3,839件 (62.4%)
売上高が増加した事業者数（注3） （増加事業者割合）	6,727件 (71.2%)	9,160件 (68.4%)	8,076件 (65.6%)	5,090件 (67.2%)	3,949件 (66.7%)
売上高総計の増加分(増加率)（注4） ※中小企業全体の売上高増加率（注5）	2兆6,658億円 (22.4%) ※6.2%	2兆4,511億円 (16.8%) ※4.4%	1兆6,981億円 (13.4%) ※2.6%	1兆723億円 (14.2%) ※2.9%	5,458億円 (10.9%) ※-0.3%
付加価値額が増加した事業者数（注3） （増加事業者割合）	6,666件 (70.5%)	9,118件 (68.1%)	8,058件 (65.4%)	4,997件 (66.0%)	3,779件 (63.8%)
付加価値額総計の増加分（注6） ※企業全体の付加価値額増加率（注7）	8,161億円 (23.4%) ※15.5%	7,468億円 (18.7%) ※13.8%	6,110億円 (18.1%) ※10.4%	3,396億円 (16.0%) ※7.1%	1,701億円 (11.6%) ※5.2%
補正予算額	1,007億円	1,400億円	1,020億円	1,021億円	763億円

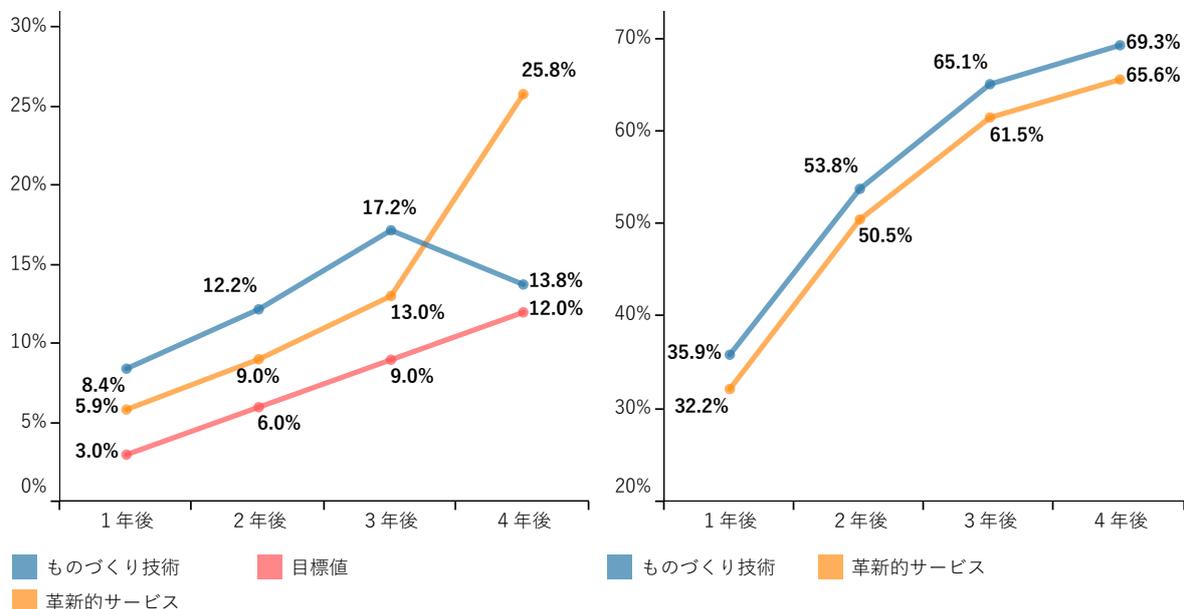
（備考）事業化状況報告による、平成30年度末（31年3月末）時点の数字を、31年4-6月の間に報告を受けたもの。
（注0）採択事業者から、補助金交付を辞退した者、補助事業を完了せず補助金を受給しなかった者、財産処分等によって補助金を返還した者、倒産した者等を除いたもの。
（注1）対象事業者数は、補助事業を完了し、調査時点でも引き続き活動している事業者数であって、当該項目に回答をした事業者。
（注2）事業化達成は、「補助事業による製品を1つ以上販売していること」と定義。
（注3）補助金交付申請時の売上高・付加価値額と、調査時点での売上高・付加価値額を回答させ、売上高・付加価値額が増加していた事業者の数。
（注4）対象事業者の補助金交付申請時の売上高総計と、調査時点の売上高総計を比較。
（注5）財務省「年次別法人企業統計調査」（平成30年）記載の数値より、資本金1億円未満の企業の売上高の（H24～30）、（H25～30）、（H26～30）、（H27～30）、（H28～30）の各期間における伸び率を計算し、記載。
（注6）対象事業者の補助金交付申請時の付加価値額（営業利益+人件費+減価償却費）総計と、調査時点の付加価値額総計を比較。
付加価値額全体に占める各要素の内訳は、毎年度とも人件費が7割強程度、営業利益・減価償却費がともに1割強程度である。
（注7）財務省「年次別法人企業統計調査」（平成30年）記載の数値より、付加価値の（H24～30）（H25～30）、（H26～30）、（H27～30）、（H28～30）の各期間における伸び率を計算し、記載（大企業含む）。
（付加価値額＝人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃貸料＋租税公課＋営業純益）

2. 精緻な分析によるKPIの見直し

次に、「ものづくり・サービスの別による成果の差異」や、「試作開発要素がある場合とない場合の成果の差異」など、より精緻な分析を紹介する。

まず、ものづくり補助金をものづくり分野に活用した企業と、サービス分野に活用した企業で生産性などの向上の効果に差があったかどうかの結果をコラム3-2-4②図に示す。ものづくり補助金は、平成24年度補正予算から開始したが、翌年度の平成25年度補正予算から、名前を「ものづくり・商業・サービス補助金」と変えて、サービス分野でも活用できるようになった。設備投資を中心とした補助金であるため、直近でも採択数のうち約8割は製造業の事業者であるが、ものづくり補助金をシステム開発や器具・備品の調達などに上手に活用するサービス業の事業者も存在している。フォローアップ結果を見ても、サービス業は製造業とも遜色ない実績を残しており、付加価値額年率平均3%以上という目標値を上回って推移している。事業化割合においても、事業終了後3年時点で、「ものづくり」が65.1%、「サービス」が61.5%であり、大きな差は見られない。

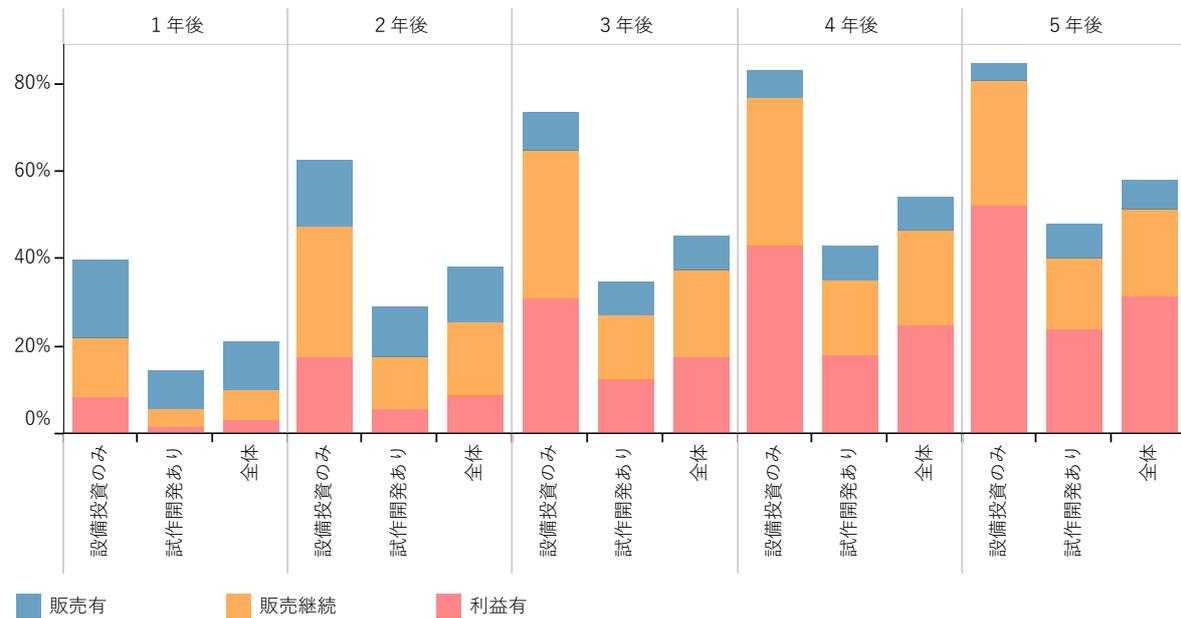
コラム3-2-4②図 付加価値額の伸び率と事業化割合の推移（分野別）



※付加価値額の伸び率は、平成25～28年度補正予算事業のフォローアップ結果を足し合わせたもの。事業化割合の推移は、平成25年度補正予算事業のフォローアップ結果。

次に、補助事業において、「試作開発要素がある場合」と「試作開発要素がない場合（すなわち、設備投資のみの取組）」において、事業化率にどのような差が出るのかについてコラム3-2-4③図に示す。まず、試作開発要素がある場合と比べて設備投資のみの場合は、事業化率が高い。また、事業終了後3年目までは事業化率が大きく伸びる一方で、4年目以降は伸びが鈍化することが分かる。以上のことから、令和元年度補正予算のものづくり補助金からは、KPIを「補助事業後5年以内に事業化率50%」という目標から、「新製品・サービス開発の場合は、補助事業後3年以内に事業化率50%」及び「プロセス改善の場合は、補助事業後3年以内に事業化率80%」という目標に改めることとした。また、事業化の定義を、「一つでも製品を販売した実績がある」から「継続的に製品を販売した実績がある」へと変更する。さらに、令和元年度事業では、経済の好循環を実現するため、生産性向上の成果を賃上げに還元していくことを求めていく観点から、賃上げにかかる申請要件を設け、補助事業者の給与支給総額の増加を新たなKPIとして追加することとした。見直し後のKPIについては、コラム3-2-4④図の通りである。こうしたKPIの見直しとフォローアップの継続を通じて、適切に事業効果を把握し、更なる制度改善につなげていく予定である。

コラム3-2-4③図 事業化割合の推移（取組別）



※平成24年度補正予算事業のフォローアップ結果。

コラム3-2-4④図 現状と見直し後のKPI

	現状	見直し後
事業KPI	事業化率 50% (注) 定義「製品が一つ以上販売されていること」	プロセス改善 : 事業化率 80% 新製品・サービス開発 : 事業化率 50% (注) 定義「製品が継続的に販売(※)されていること」
企業KPI	全体の付加価値額 年率 3%	付加価値額年率 3%以上及び給与支給総額年率 1.5%以上を達成する事業者割合 : 65% 全体の付加価値額 年率 3% 全体の給与支給総額 年率 1.5%
達成年度	事業終了後 5年	事業終了後 3年

(※) 現在の事業化状況報告においては、「継続的に販売」について明確な定義付けがなされていない。今後は、「初めて売り上げが計上された年以降は毎年度、当該事業の売上を計上していること。ただし、直近年度のみ売上が計上されている場合は複数顧客に製品・サービスを販売していること。」を定義とする。

第2節 課題解決に向けた経営相談

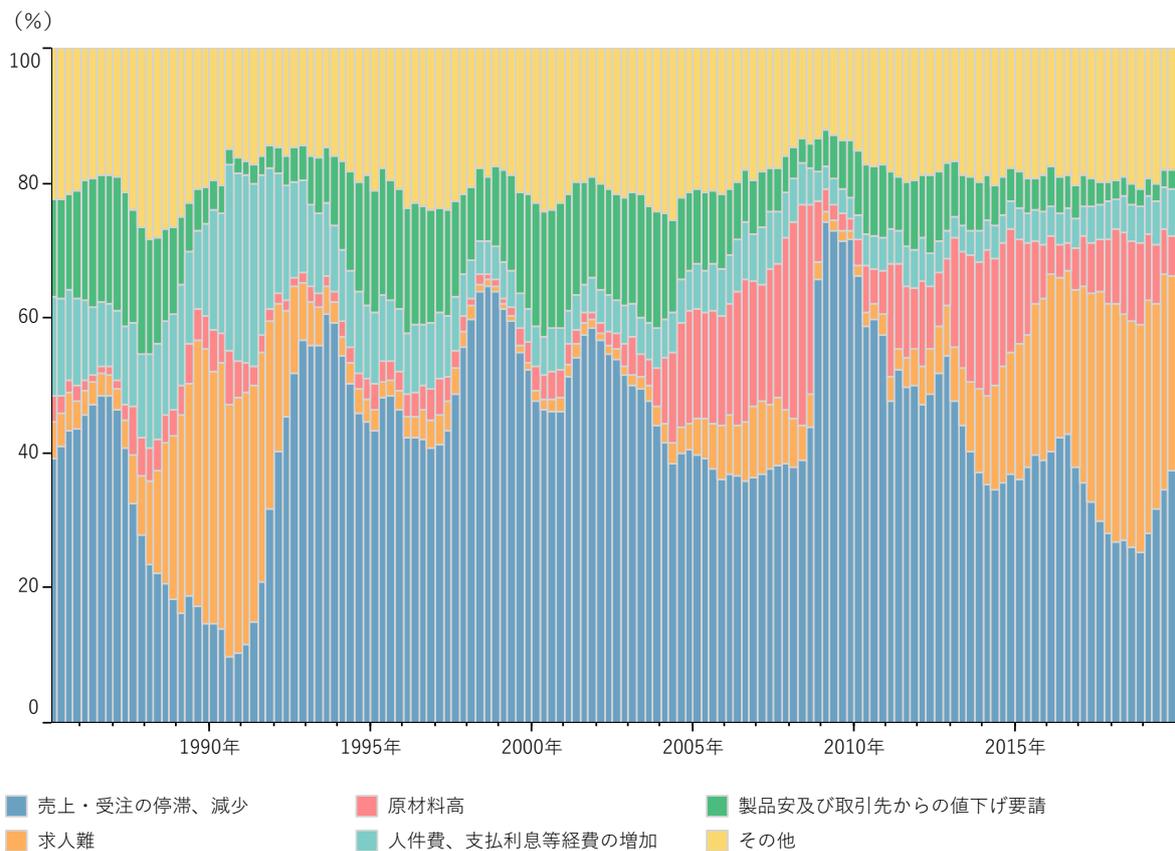
本節では、中小企業が抱える経営課題や、課題解決のための相談相手の実態について分析する。

1 中小企業の経営課題の実態

まず、中小企業が抱える経営課題を長期時系列で見てみる（第3-2-22図）。全体としては、「売上・受注の停滞、減少」を挙げる者が多いが、足

元では「求人難」を挙げる者が多くなっていることが見て取れる。

第3-2-22図 経営上の問題点の推移



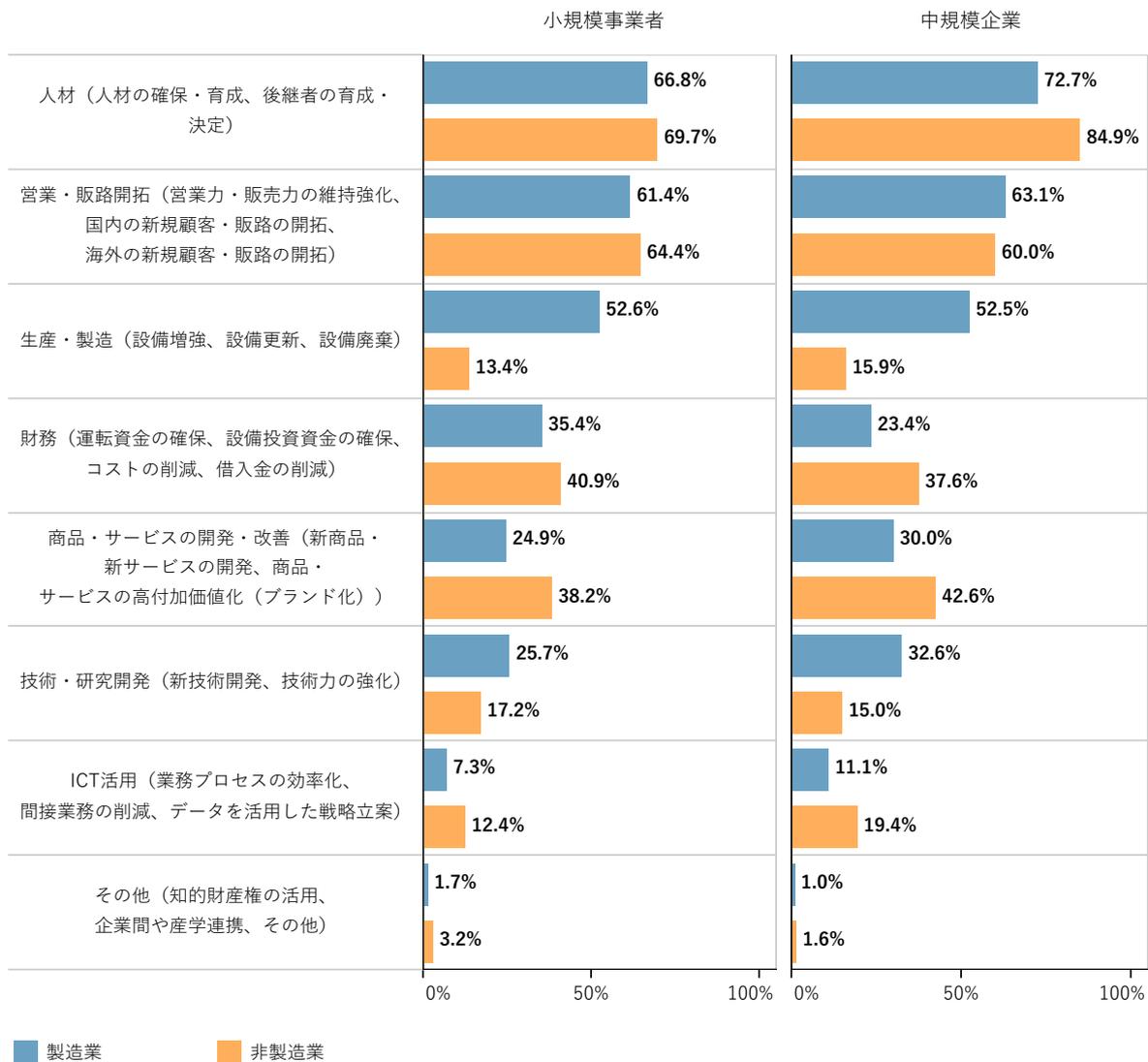
資料：(株)日本政策金融公庫「全国中小企業動向調査」(中小企業編)

(注)ここでいう中小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員数20人以上の企業。

第3-2-23図は、自社が直面する経営課題のうち、重要と考える課題企業規模別、業種別に示したものである。これを見ると、規模や業種を問わず、「人材」と「営業・販路開拓」と回答する者

の割合が6割を超えており、特に、中規模企業の非製造業においては、「人材」と回答する者の割合が8割を超えている。

第3-2-23図 重要と考える経営課題（企業規模別、業種別）



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

(注)1.重要と考える経営課題は、直面する経営課題のうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

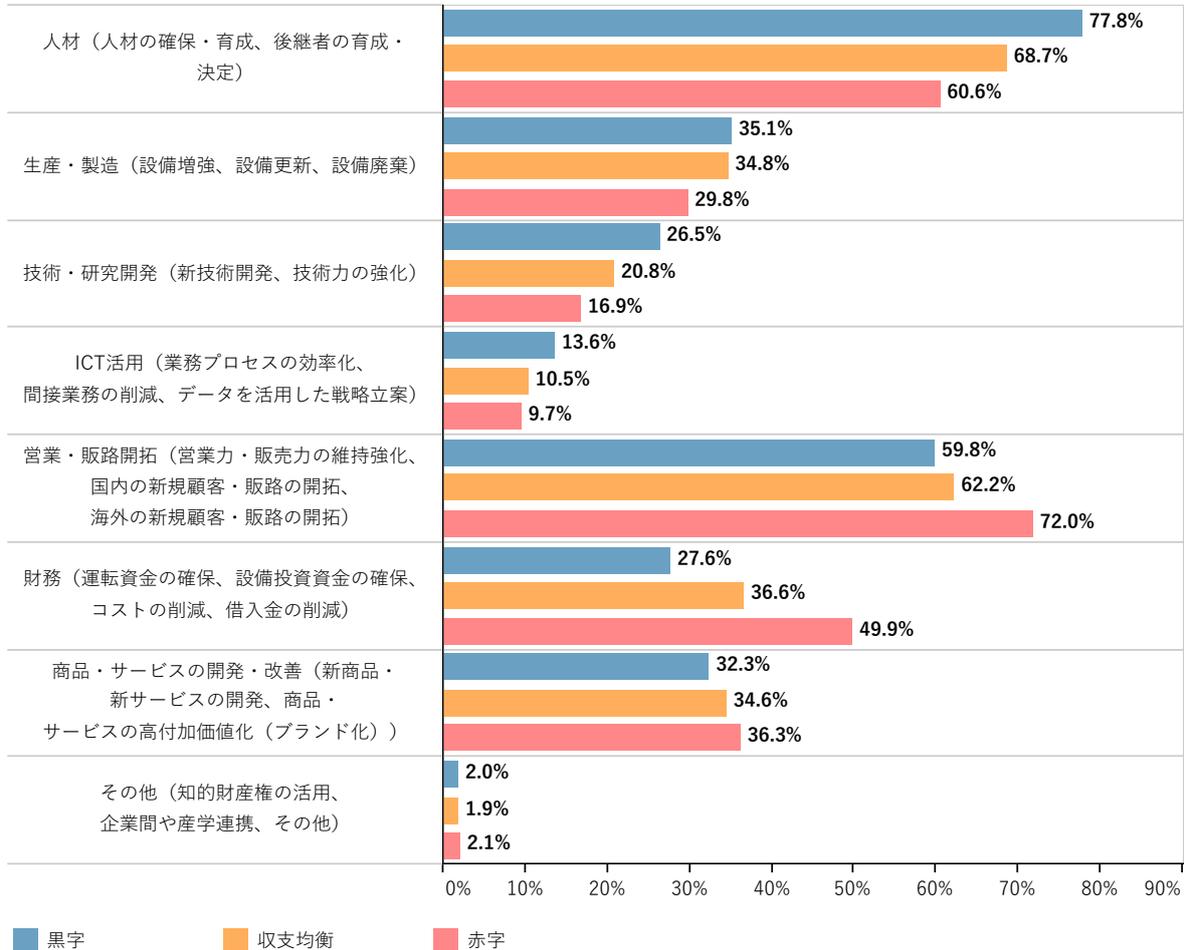
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者製造：n=918、同非製造：n=1,255、中規模企業製造業：n=1,166、同非製造業：n=680。

第3-2-24図は、重要と考える経営課題を経常利益の状況別に示したものである。これを見ると、「人材」など、黒字企業の回答割合が相対的

に高くなる経営課題と、「営業・販路開拓」や「財務」など、赤字企業の回答割合が相対的に高くなる経営課題があることが分かる。

第3-2-24図 重要と考える経営課題（経常利益の状況別）



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

(注)1.重要と考える経営課題は、直面するもののうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

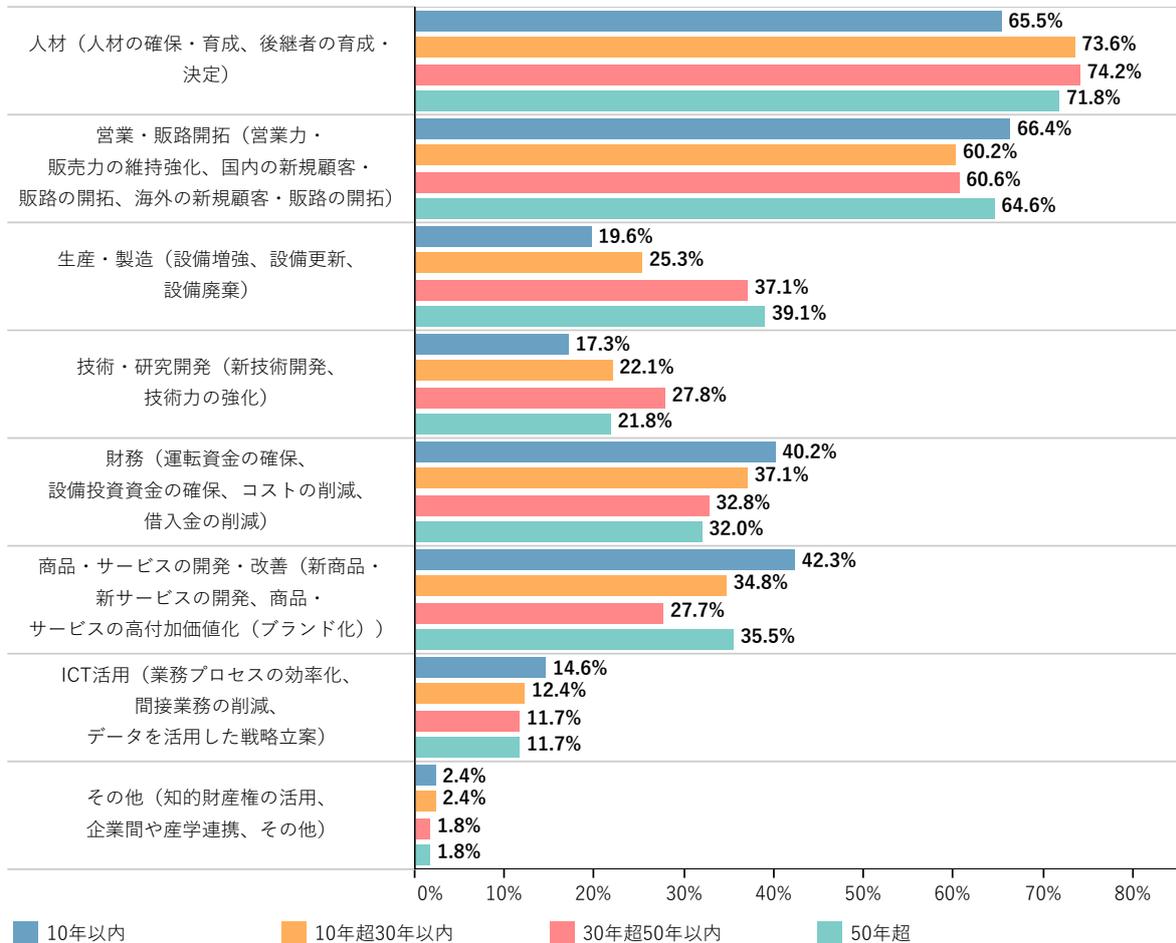
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。黒字：n=2,251、収支均衡：n=1,090、赤字：n=724。

第3-2-25図は、重要と考える経営課題を業歴別に示したものである。「財務」については、業歴の短い企業ほど回答割合が高い傾向となってい

る。一方、保有設備の年数との関係から、「生産・製造」については、業歴の長い企業ほど課題として挙げる割合が高いことが分かる。

第3-2-25図 重要と考える経営課題（業歴別）



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

(注)1.重要と考える経営課題は、直面するもののうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

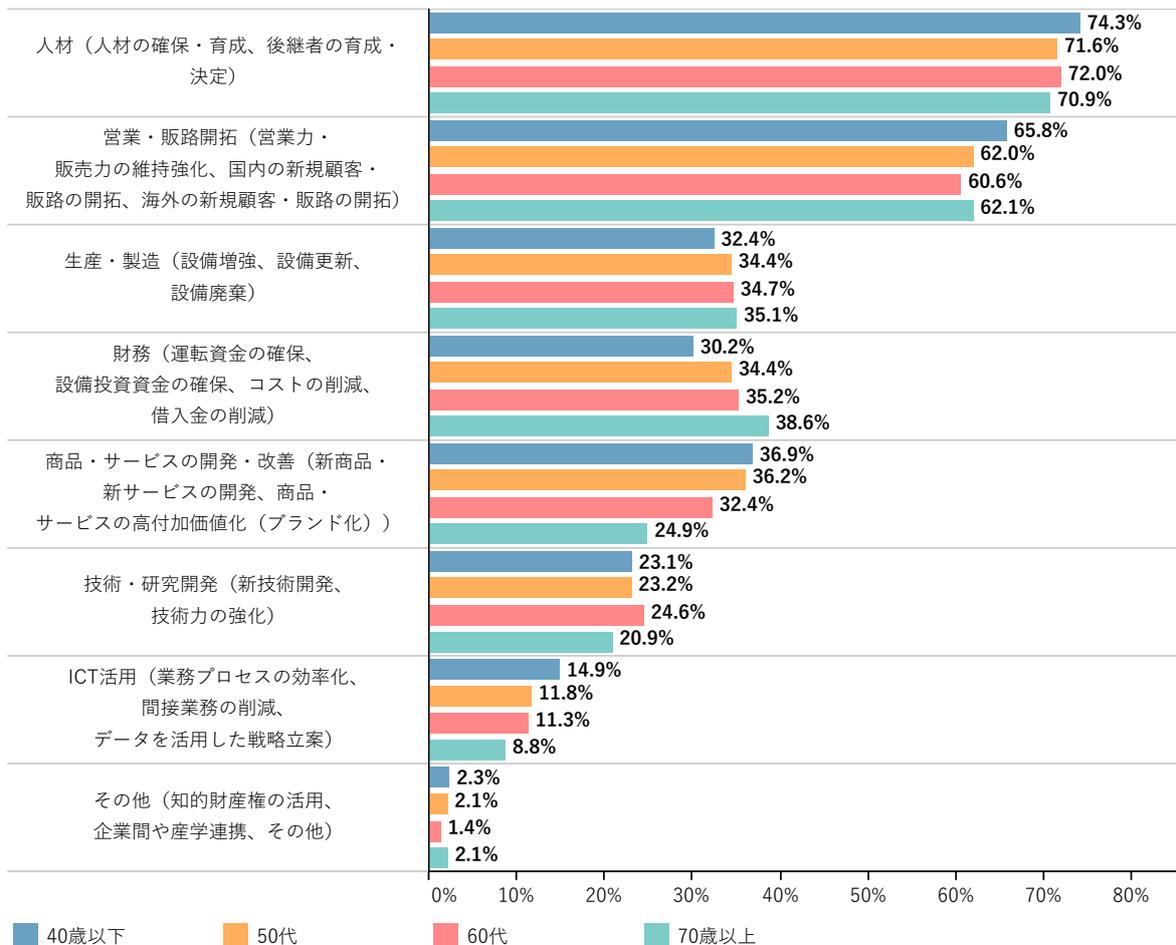
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。10年以内：n=336、10年超30年以内：n=850、30年超50年以内：n=1,146、50年超：n=1,730。

第3-2-26図は、重要と考える経営課題を経営者の年代別に示したものである。40歳以下の区分に着目すると、他の年代に比べて「人材」、「営業・販路開拓」、「商品・サービスの開発・改善」、

「ICT活用」について回答割合が高く、「生産・製造」と「財務」については、回答割合がやや低くなっていることが分かる。

第3-2-26図 重要と考える経営課題（経営者の年代別）



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

(注)1.重要と考える経営課題は、直面するもののうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

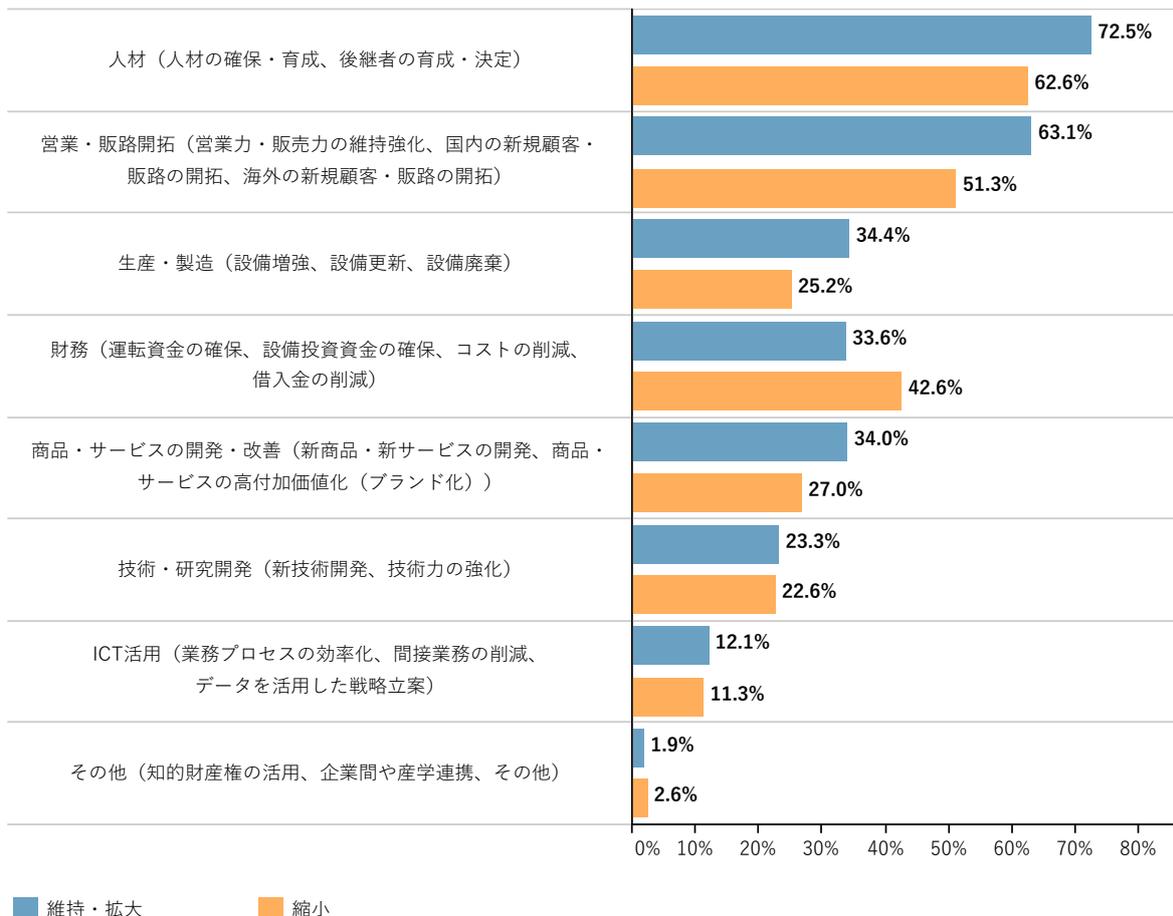
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。40歳以下：n=1,131、50代：n=1,188、60代：n=1,187、70歳以上：n=570。

第3-2-27図は、重要と考える経営課題を今後5年間の事業方針別に示したものである。事業を「拡大したい」又は「維持したい」と回答した者の方が、「縮小したい」と回答した者に比べて、

多くの項目で回答割合が高くなっている。他方、「財務」については、「縮小したい」と回答した者の方が、回答割合が高いことが分かる。

第3-2-27図 重要と考える経営課題（事業方針別）



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

(注)1.重要と考える経営課題は、直面するもののうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。

2.「維持・拡大」は、今後5年間の事業方針を「現状維持したい」又は「拡大したい」と回答した者のことをいう。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。「特になし」の項目は表示していない。

4.各回答数(n)は以下のとおり。維持・拡大：n=3,849、縮小：n=115。

2 経営課題の相談相手

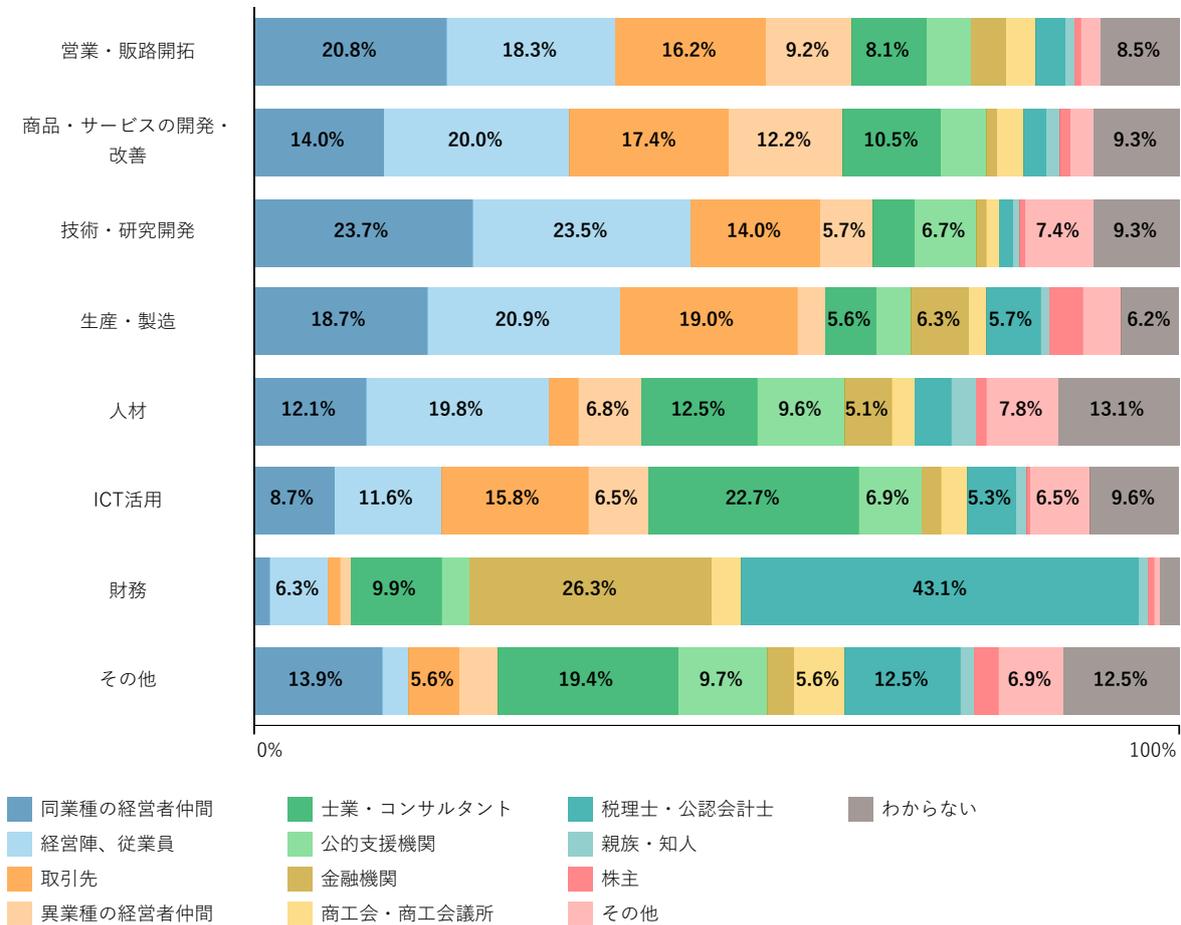
前項では、中小企業における経営課題が企業や経営者の特性に応じて多様であることを確認したが、ここからは、課題解決に向けた経営相談の取組状況について確認していく。

第3-2-28図は、重要と考える経営課題ごとに、最も期待する相談相手を示したものである。経営課題ごとに差は見られるものの、財務を除き全体

としては、「同業種の経営者仲間」、「経営陣・従業員」、「取引先」に期待している企業の割合が高いことが分かる。

また、「人材」や「その他（特許、企業間連携など）」といった経営課題については、「期待する相談相手がいない・わからない」という回答が上位となっている。

第3-2-28図 重要と考える経営課題と最も期待する相談相手



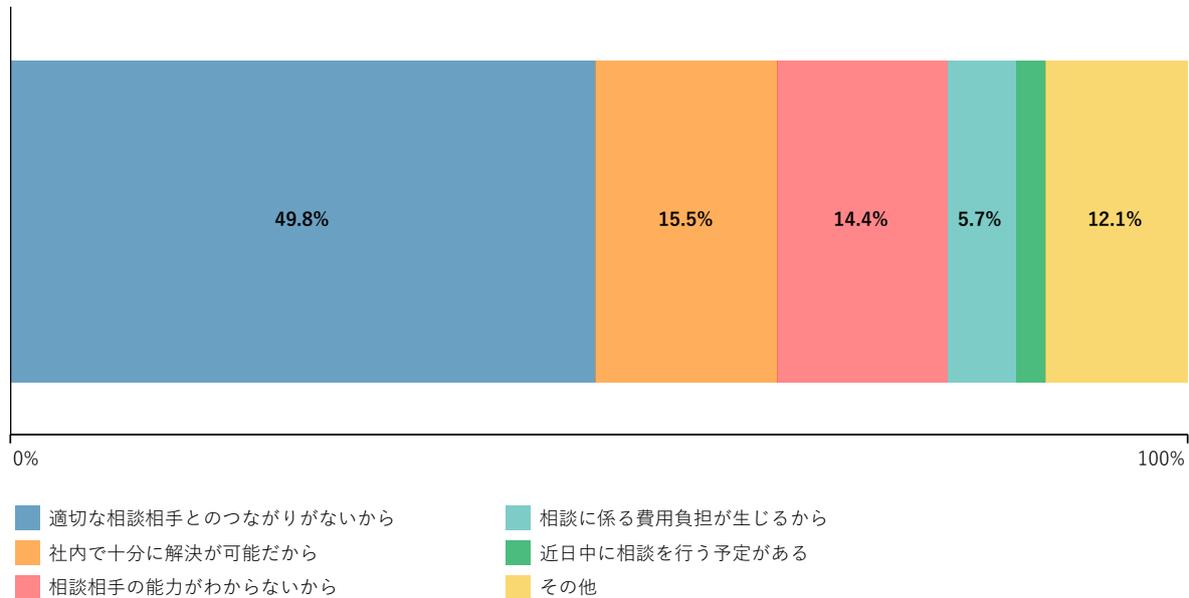
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.重要と考える経営課題は、直面する経営課題のうち、上位三つまでを確認している。ここでは上位3位までを集計。
2.各回答数(n)は以下のとおり。営業・販路開拓：n=2,299、商品・サービスの開発・改善：n=1,243、技術・研究開発：n=841、生産・製造：n=1,239、人材：n=2,642、ICT活用：n=449、財務：n=1,283、その他：n=72。

第3-2-29図は、重要と考える経営課題について、支援実施を期待する相談相手への相談を実施できていない理由について示したものである。こ

れを見ると、「適切な相談相手とのつながりがないから」という回答が約半数を占めていることが分かる。

第3-2-29図 重要な経営課題について、相談を実施できていない理由



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

(注)1.重要と考える経営課題について、具体的な解決策の提示や支援実施を期待する相談相手への相談を実施していないと回答した者について集計している。

2.回答数(n)は、1,312。

コラム

3-2-5

成長する企業経営者の経営課題の解決方法

ここまで、中小企業・小規模事業者が抱える経営課題解決の実態について確認してきたが、企業の属性や経営者の属性によって、抱える経営課題は変わることが分かった。これに関連して本コラムでは、成長する企業経営者の相談相手、施策利用の傾向などについて、日本政策金融公庫総合研究所が2019年5月に発表した論文「新規開業企業の成長パターンとその特徴」における分析結果を紹介する。

はじめに、本分析では、2011年に開業した企業の状況を5年間にわたり追跡した日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査（第3コーホート）」を用いている。また、分析対象となる新規開業企業については、2015年末時点の従業員数と、開業時からの従業員数の増減によって①自己雇用企業、②縮小企業、③現状維持企業、④成長企業、⑤急成長企業の5つの成長パターンに分類している（コラム3-2-5①図）。以下では、この分類を基に、成長パターンと経営課題の解決方法に関する分析について見て行く。

コラム3-2-5①図 成長パターンの定義

		従業員数増減（開業時 → 2015年末）		
		減少	不変	増加
従業員数 (2015年末)	自己雇用	②縮小企業 156 (12.3)	①自己雇用企業 398 (31.4)	
	2～29人		③現状維持企業 117 (9.2)	④成長企業 554 (43.7)
	30人以上			⑤急成長企業 43 (3.4)

資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査(第3コーホート)」

(注)1. 数字は件数(全体はn=1,268)。()内は全体に占める割合(%)。

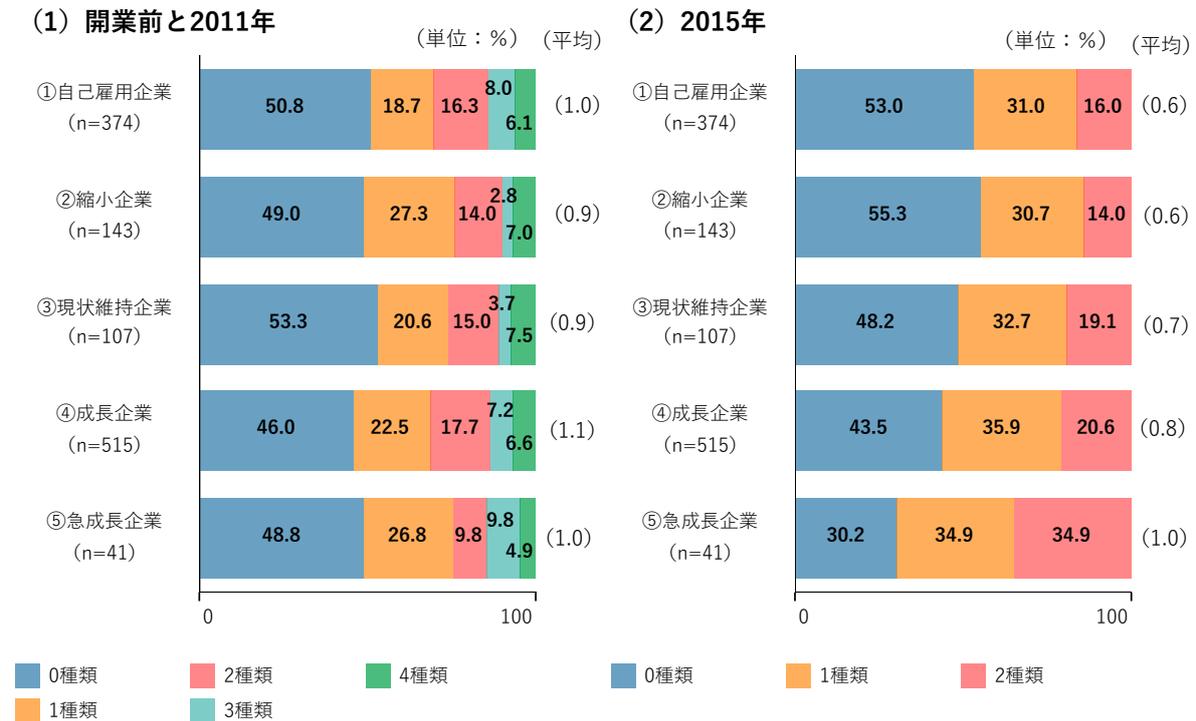
2. 「自己雇用」とは、経営者のみ、または経営者と家族従業員のみで稼働しており、家族以外に従業員を雇用していない企業と定義。

1. 成長企業の情報収集

経営課題の解決の糸口をつかむための情報収集について、「(創業や)事業に関するセミナーや講演会」と「(開業予定者や)経営者が集まる交流会や会合」への参加の有無から見て行く（コラム3-2-5②図）。まず、開業前後の情報収集の水準を確認すると「開業前と2011年」については、「0種類」が全てのパターンで5割前後となり、情報収集を行っていない企業がほぼ半数いることが分かる。平均種類数で見ると、0.9～1.1種類と各分類で大きな差が見られない。

次に、2015年の情報収集の状況を見ると、「0種類」は、①自己雇用企業（53.0%）、②縮小企業（55.3%）、③現状維持企業（48.2%）と約半数いる一方、④成長企業（43.5%）、⑤急成長企業（30.2%）と、成長している企業の方が低い割合となった。特に⑤急成長企業は、「1種類」が34.9%、「2種類」が34.9%で、平均1.0種類と、他の分類よりも情報収集に対して積極的な行動をとっていることが分かる。因果関係は必ずしも明確ではないが、情報収集が企業の成長にプラスに働いていることが示唆される結果となっている。

コラム3-2-5②図 情報収集先の種類数



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査(第3コーホート)」

(注)1. 「(1)開業前と2011年」は、「創業や事業に関するセミナーや講演会」と「開業予定者や経営者が集まる交流会や会合」について、「開業前1年間」と「開業から開業した年である2011年の末まで」のそれぞれについて、受講または参加した種類数の累計(最大4種類)。

2. 「(2)2015年」は、「事業に関するセミナーや講演会」と「経営者が集まる交流会や会合」について、「2015年中」に受講または参加した種類数の累計(最大2種類)。

2. 成長企業の相談相手

続いて、企業が支援を受けた相手先ごとの件数を開業前後で見比べてみる(コラム3-2-5③図)。開業前では、どの分類においても「知人・親族」が0.8~1.1件と最も多くなっていることが分かる。次いで、①自己雇用企業を除いた分類においては「専門家(税理士・司法書士等)」が多い。また、どの分類においても、「取引先以外の経営者」や「取引先」についても比較的相談相手として挙げられていることが見て取れる。

他方、2015年を見てみると、「知人・友人」は0.2~0.4件と少なく、「専門家(税理士・司法書士等)」については、④成長企業(0.8件)、⑤急成長企業(1.3件)と、いずれも「開業前」を上回る件数となっていることが分かる。また、⑤急成長企業においては、「取引先以外の経営者」が1.0件と他の分類に比べて多く、経営者のネットワークや人脈の中で、相談相手を見出していることがうかがえる。

以上より、新規開業企業が開業前後に様々な支援を受けている中、特に成長している企業は、「専門家(税理士・司法書士等)」や「取引先以外の経営者」などの外部から支援を受けている割合が高い傾向にあることが分かる。

コラム3-2-5③図 支援者ごとの支援件数

(単位：件)

支援者	開業前					2015年				
	① 自己 雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状 維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業	① 自己 雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状 維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業
知人・親族	0.8	1.0	0.8	0.9	1.1	0.3	0.4	0.2	0.3	0.3
専門家（税理士・司法書士等）	0.3	0.7	0.8	0.7	1.0	0.3	0.3	0.6	0.8	1.3
取引先以外の経営者	0.8	0.5	0.8	0.7	0.9	0.4	0.4	0.7	0.4	1.0
取引先	0.6	0.4	0.4	0.6	0.8	0.4	0.3	0.6	0.7	0.2
地方自治体・公的機関	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1
商工会議所・商工会・組合	0.6	0.3	0.4	0.4	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3
金融機関	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.4
元勤務先	0.5	0.6	0.7	0.5	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1
民間の創業支援機関	0.1	0.2	0.3	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4
その他	0.2	0.4	0.3	0.3	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
支援者無回答	0.1	0.	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0
合計	4.3	4.6	4.6	4.6	5.0	1.9	2.0	2.8	2.7	4.3
n数	345	135	106	485	35	244	91	77	364	24

資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査（第3コーホート）」

（注）1.すべての支援内容について支援の有無を回答した企業について、支援内容9項目それぞれに対する支援者を累計して、のべ支援件数を計算。

ただし、支援内容によっては支援者が無回答の場合がある。

2.「商工会議所・商工会」、「同業者の組合」は「商工会議所・商工会・組合」、「同業種の経営者」、「異業種の経営者」は「取引先以外の経営者」として集計した。

本コラムでは、成長している企業の経営課題の解決方法に関する分析について見てきた。企業の状況や経営課題は一樣ではないものの、経営課題の解決に向けては、様々なルートでの情報収集や支援者への相談実施などの積極性が重要といえるのではないだろうか。

第3節 中小企業支援策の活用

本節では、中小企業・小規模事業者における公的な支援メニューや支援機関の利用状況について

明らかにする。

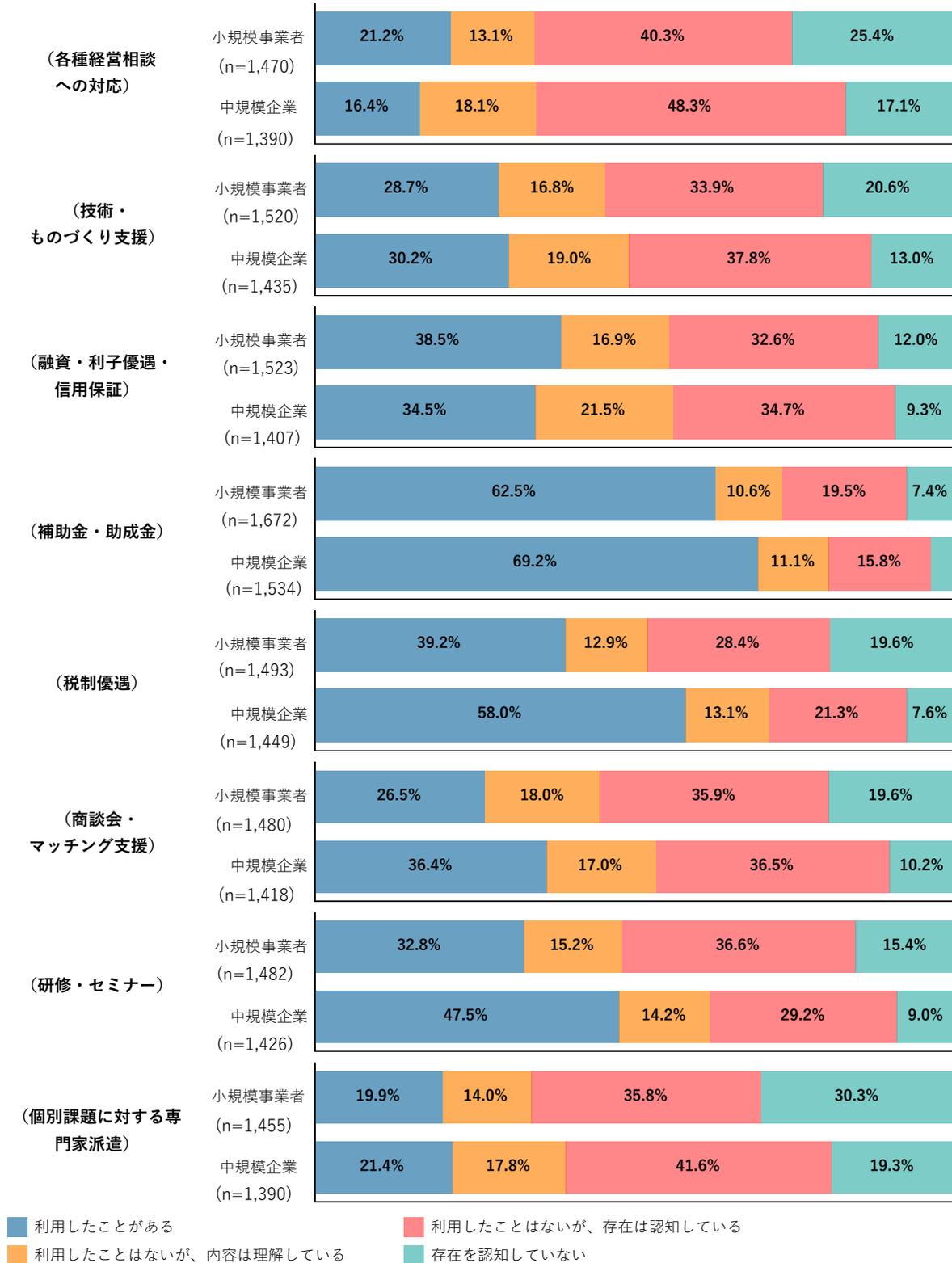
1 支援メニューの利用状況

①利用実績、理解度・認知度

第3-2-30図は、代表的な公的支援メニューの直近3年間の利用実績及び理解度・認知度を企業規模別に示したものである。「各種経営相談への対応」、「融資・利子優遇・信用保証」では、小規

模事業者の方が中規模企業に比べ、「利用したことがある」と回答した者の割合が高くなっている。他方、「存在を認知していない」と回答した者の割合は、すべてのメニューにおいて、小規模事業者が中規模企業を上回っていることが分かる。

第3-2-30図 支援メニューの直近3年間の利用実績・理解度・認知度（企業規模別）



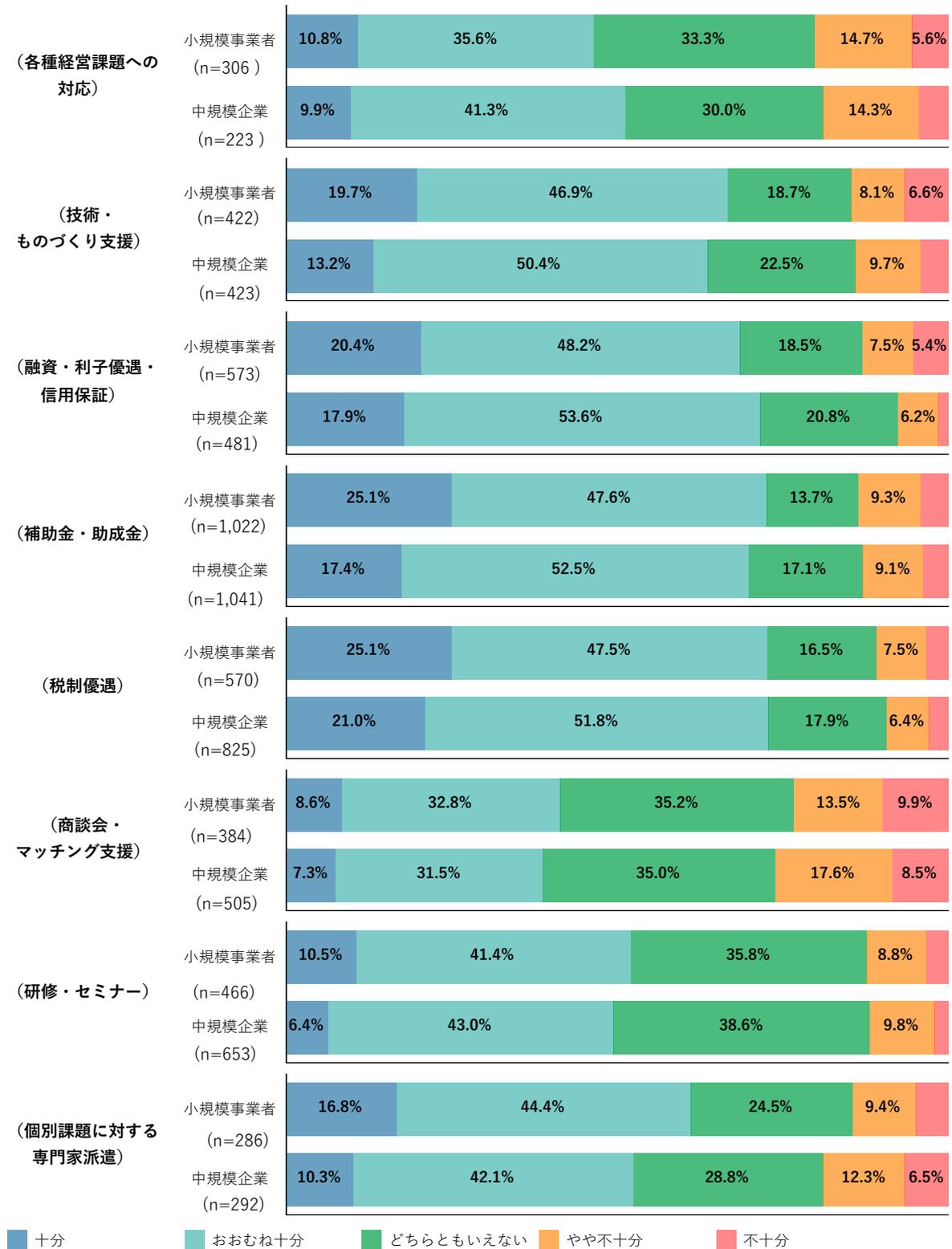
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

②課題解決への貢献度

第3-2-31図は、直近3年間で利用したことがある支援メニューについて、それぞれの課題解決に対する貢献度を示したものである。「融資・利子

優遇・信用保証」、「補助金・助成金」、「税制優遇」では、いずれの企業規模においても、「十分」又は「おおむね十分」と回答した者の割合が7割程度と高いことが分かる。

第3-2-31図 支援メニューの課題解決に対する貢献度（企業規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」
 (注)各支援メニューについて、直近3年間の利用実績がある者について集計している。

第3-2-32図は、利用実績の多い「補助金・助成金」における課題解決に対する貢献度について、課題解決プロセスの自己評価別に示したものである。各プロセスについて十分と評価している

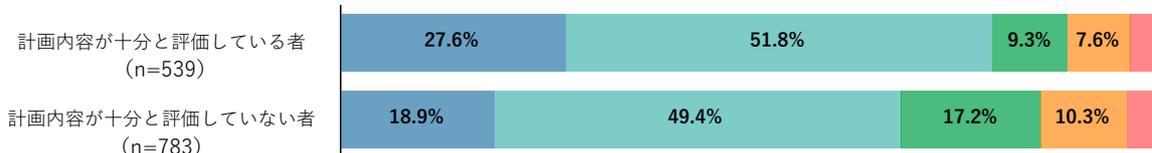
者の方が、「補助金・助成金」の課題解決への貢献度についても「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高いことがわかる。

第3-2-32図 補助金・助成金の課題解決に対する貢献度（各プロセスの評価別）

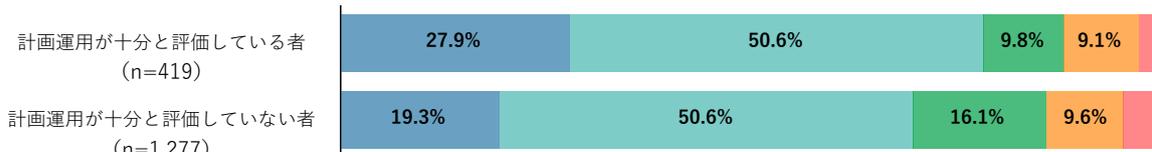
（現状把握の評価別）



（経営計画等の内容の評価別）



（経営計画等の運用の評価別）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

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

(注)1.直近3年間で補助金/助成金の利用実績があると回答した者について集計している。

2.「現状把握が十分と評価している者」とは、現状把握の各項目（外部環境、強み・弱み、経営課題）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「現状把握が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

3.「計画内容が十分と評価している者」とは、経営計画等の策定の各項目（数値目標、数値目標の根拠、具体的な行動計画）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画内容が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

4.「計画運用が十分と評価している者」とは、経営計画等の運用の各項目（行動、計画の進捗管理、実績の評価・計画の見直し）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画運用が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

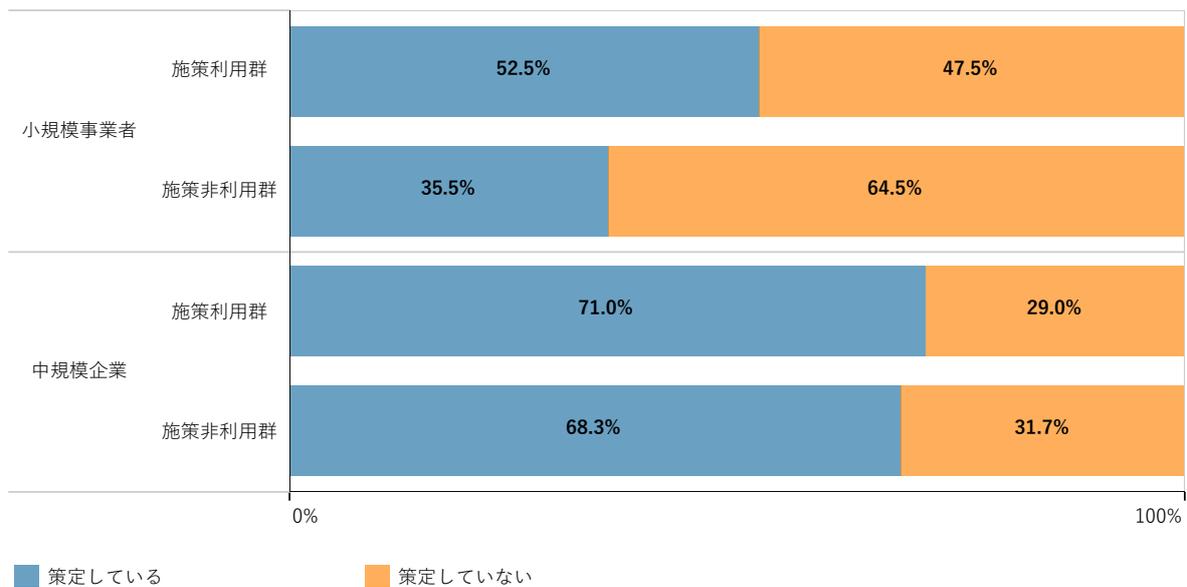
③支援メニュー利用企業の特徴

ここでは、直近3年間に支援メニューを利用したことがある企業（以下、「施策利用群」という。）とそれ以外の企業（以下、「施策非利用群」という。）の特徴を比較していく。

第3-2-33図は、支援メニュー利用の有無別に

経営計画等の策定状況を示したものである。いずれの企業規模においても、施策利用群の方が、施策非利用群と比べると、経営計画等を策定している割合が高く、特に小規模事業者において、その差が大きいことが分かる。

第3-2-33図 経営計画等の策定状況（支援メニュー利用の有無、企業規模別）



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

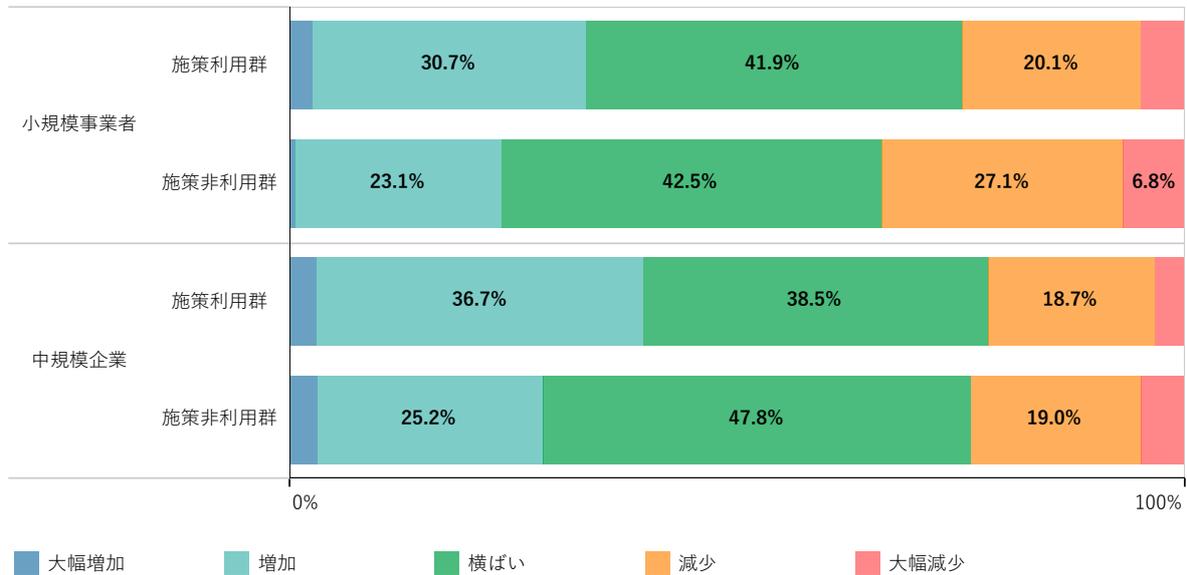
(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間ににおいて、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（施策利用群）：n=1,506、同（施策非利用群）：n=346、中規模企業（施策利用群）：n=1,433、同（施策非利用群）：n=227。

第3-2-34図は、支援メニュー利用の有無別に、直近5年間における経常利益の傾向の分布を示したものである。規模を問わず、施策利用群の方

が、経常利益の傾向として「大幅増加」又は「増加」と回答する者の割合が高い。

第3-2-34図 経常利益の傾向（支援メニュー利用の有無、企業規模別）



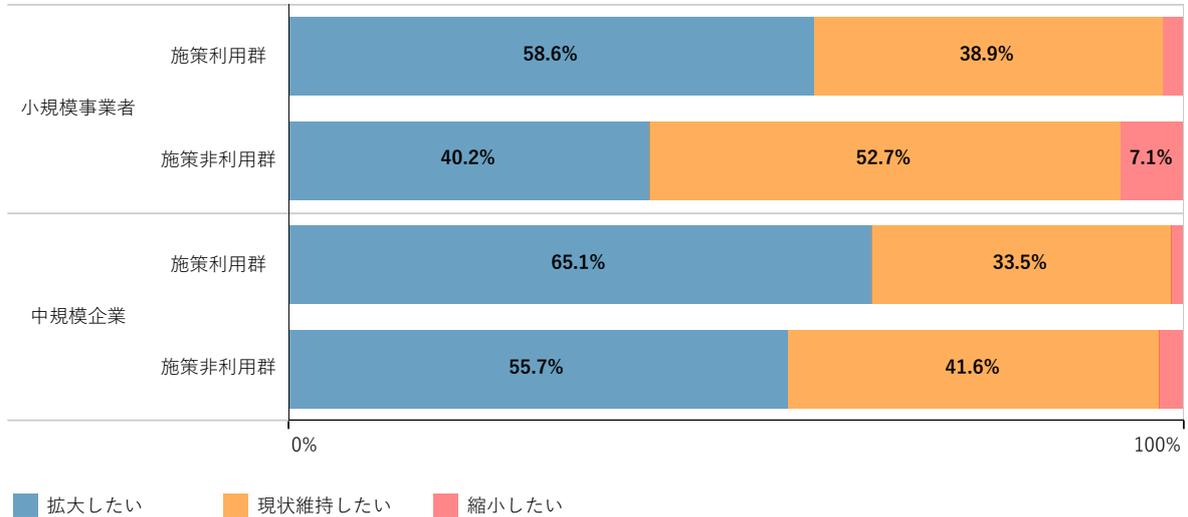
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間において、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（施策利用群）：n=1,508、同（施策非利用群）：n=351、中規模企業（施策利用群）：n=1,446、同（施策非利用群）：n=226。

また、第3-2-35図は、支援メニュー利用の有無別、規模を問わず、施策利用群の方が、事業を「拡大したい」と回答する者の割合が高い。無別に、今後5年間の事業方針の分布を示したものである。

第3-2-35図 今後5年間の事業方針（支援メニュー利用の有無、企業規模別）



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

(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間において、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

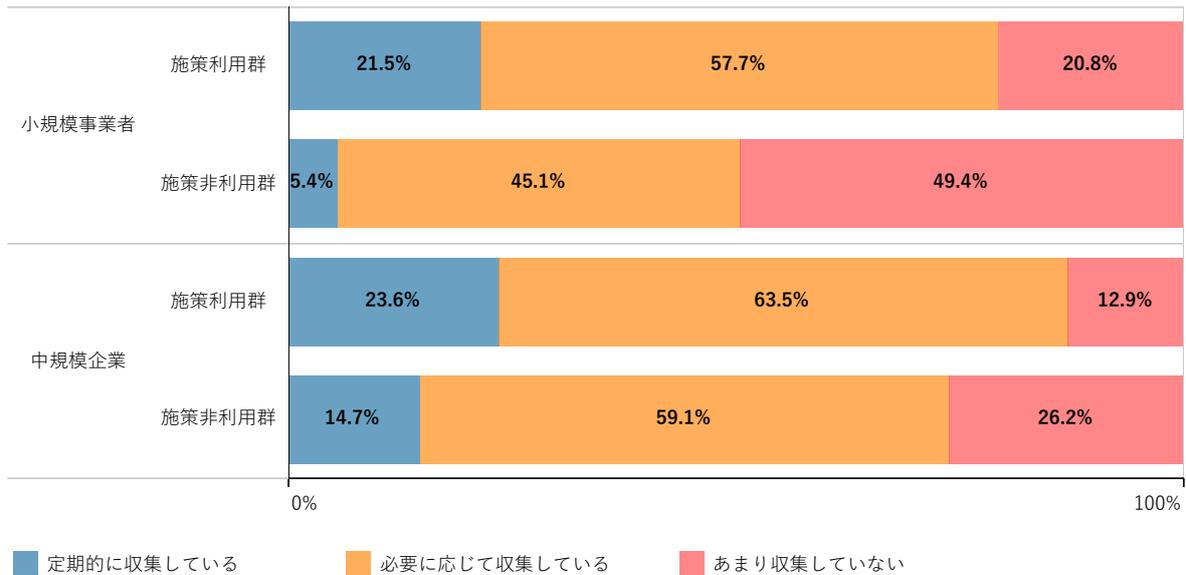
2.今後5年間の事業方針については、「その他」を除いて集計している。

3.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（施策利用群）：n=1,474、同（施策非利用群）：n=338、中規模企業（施策利用群）：n=1,419、同（施策非利用群）：n=219。

第3-2-36図は、支援メニュー利用の有無別に、中小企業支援策に関する情報収集の頻度を見たものである。施策利用群の方が、中小企業支援策に関する情報収集の頻度が高く、特に小規模事業者においては、顕著な差が見て取れる。

また、施策非利用群のうち小規模事業者においては、中小企業支援策に関する情報を「あまり収集していない」と回答する者が約半数存在することが分かる。

第3-2-36図 中小企業支援策に関する情報収集の状況（支援メニュー利用の有無、企業規模別）



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

(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間において、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

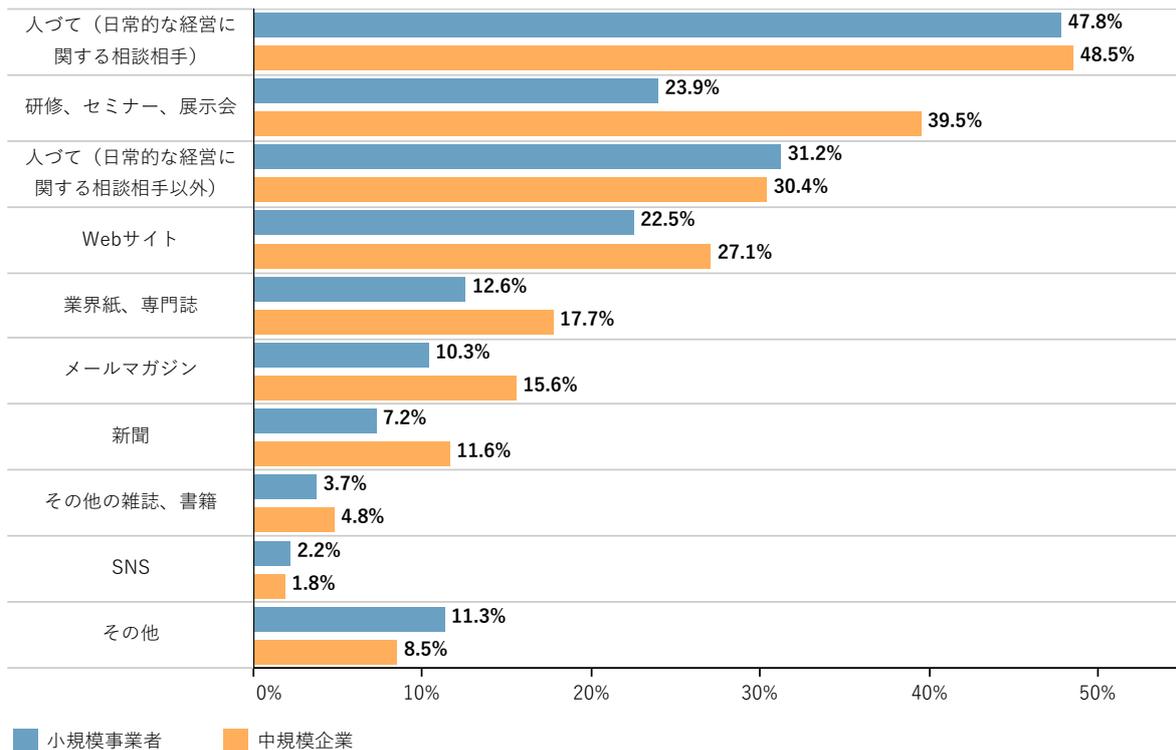
2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（施策利用群）：n=1,495、同（施策非利用群）：n=350、中規模企業（施策利用群）：n=1,439、同（施策非利用群）：n=225。

④支援メニューの認知ルート

ここでは、支援メニューの認知ルートについて確認する。第3-2-37図は、企業規模別に支援メニューを認知した主なきっかけ（ルート）を示し

たものである。これを見ると、企業規模を問わず、「人づて（日常的な経営に関する相談相手）⁷」が最も多いことが分かる。

第3-2-37図 支援メニューを認知した主なきっかけ（企業規模別）



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

(注)1.直近3年間で支援メニューを「利用したことがある」、「利用したことはないが、内容は理解している」又は「利用したことはないが、存在を認知している」と回答した者について集計している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,684、中規模企業：n=1,569。

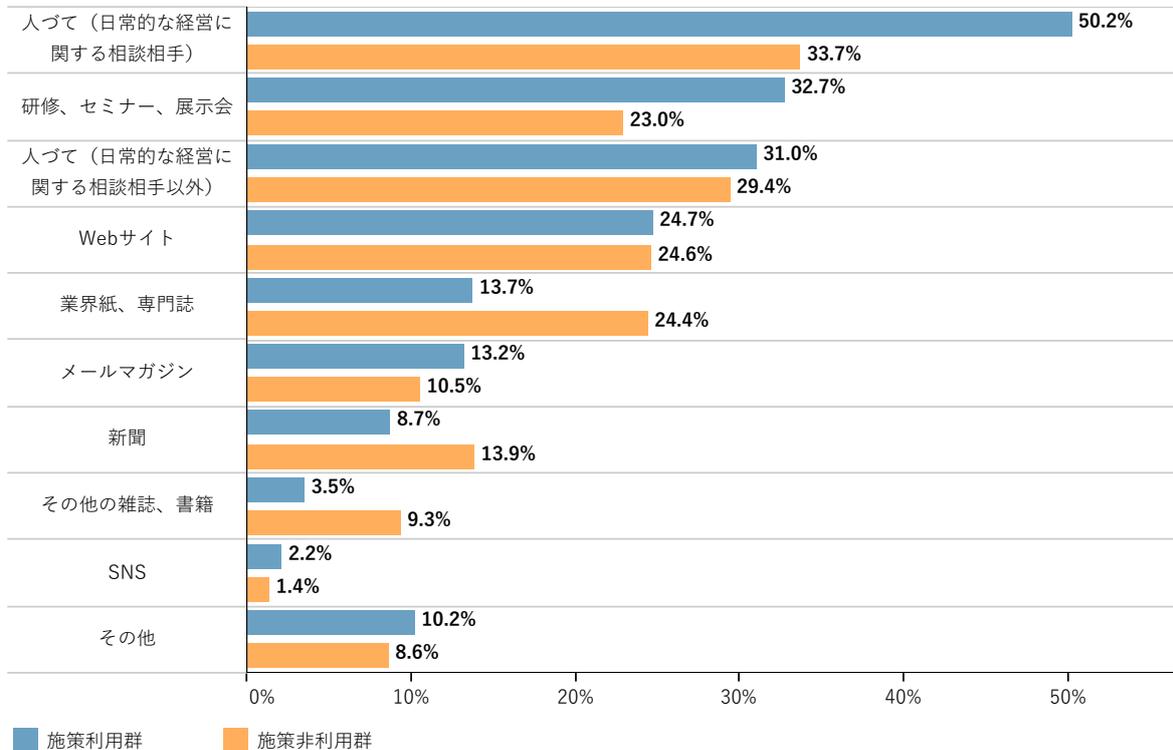
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

7 「日常的な経営に関する相談相手」とは、「必要に応じてコミュニケーションを取ることができ、専門的な内容に限らず、ざっくりばらんな企業経営や事業運営に関する話題を持ち掛けることができる者」を指すものとしている。

第3-2-38図は、支援メニュー利用の有無別に、支援メニューを認知した主なきっかけ（ルート）を示したものである。これを見ると、施策利用群

は、施策非利用群に比べて「人づて（日常的な経営に関する相談相手）」と回答する割合が顕著に高いことが見て取れる。

第3-2-38図 支援メニューを認知した主なきっかけ（支援メニュー利用の有無別）



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

(注)1.直近3年間で支援メニューを「利用したことがある」、「利用したことはないが、内容は理解している」又は「利用したことはないが、存在を認知している」と回答した者について集計している。

2.「施策利用群」とは、直近3年間において、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

3.各回答数(n)は以下のとおり。施策利用群：n=2,838、施策非利用群：n=418。

4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

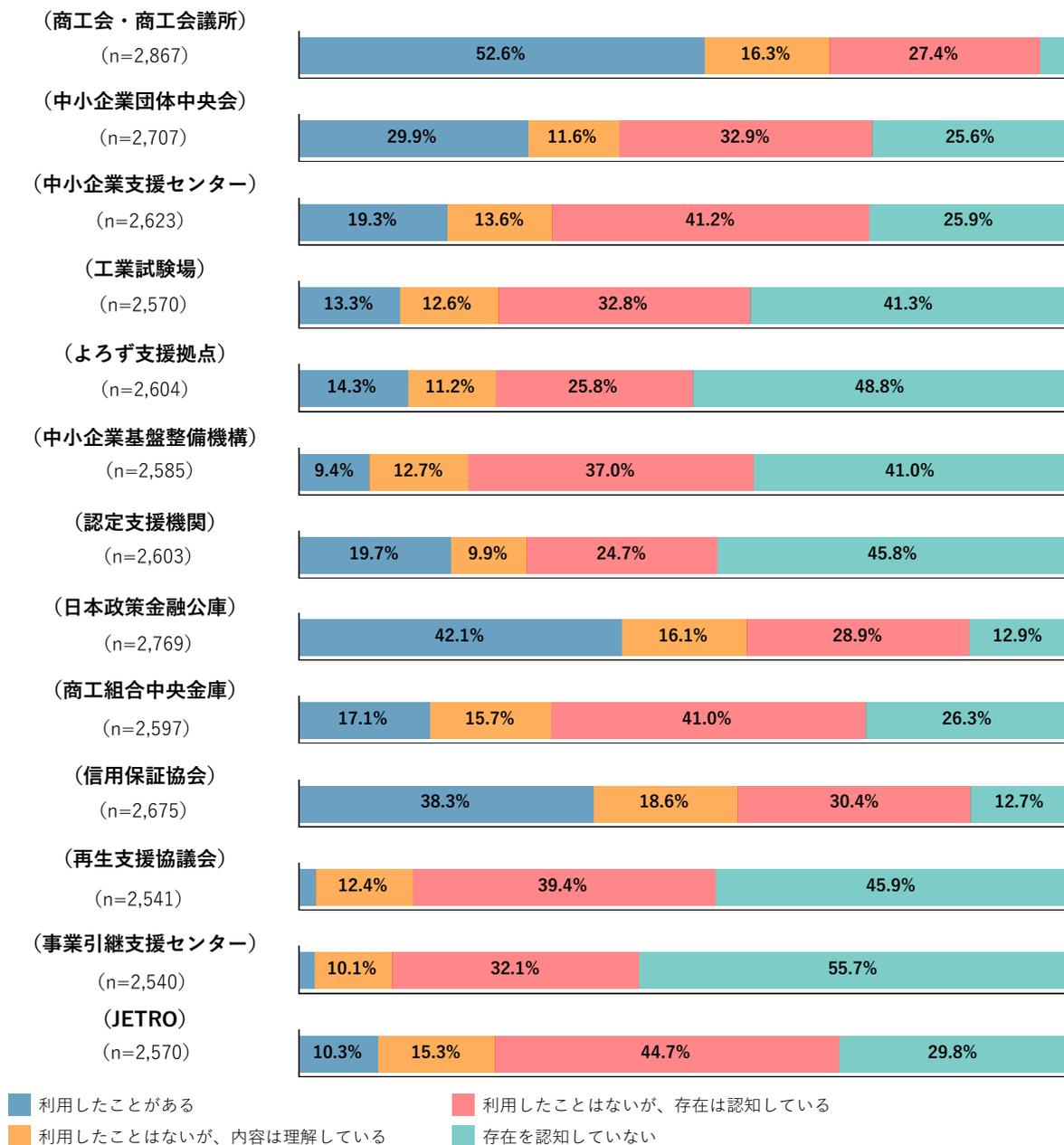
2 支援機関の利用状況

①利用実績、理解度・認知度

第3-2-39図は、代表的な中小企業支援機関の直近3年間の利用実績及び理解度・認知度を示したものである。利用実績を見ると、「商工会・商

工会議所」で5割を超えており、「日本政策金融公庫」と「信用保証協会」については、約4割の者が利用実績を有していることが分かる。

第3-2-39図 支援機関の直近3年間の利用実績・理解度・認知度



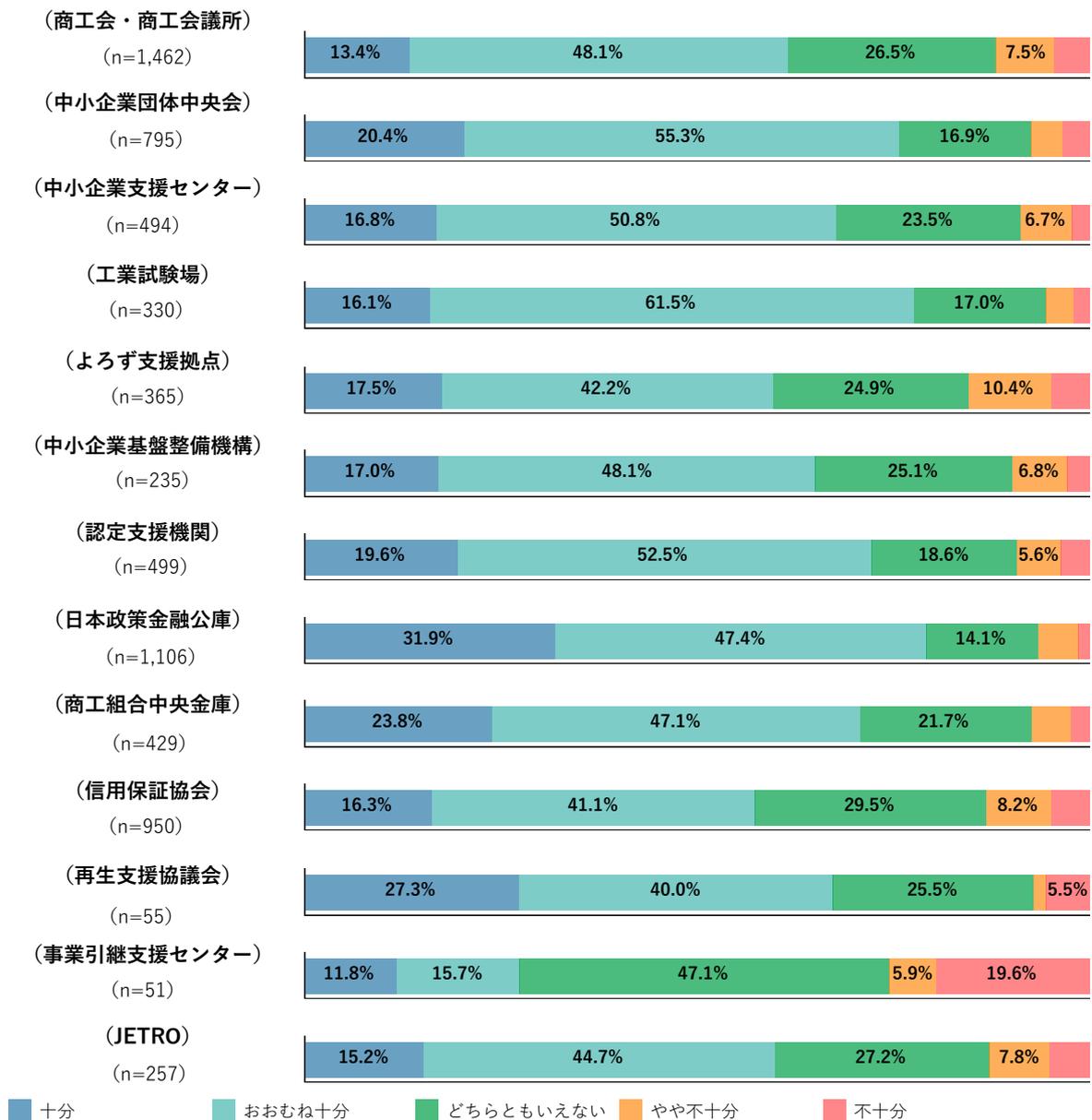
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

②課題解決への貢献度

第3-2-40図は、直近3年間で利用したことがある支援機関について、課題解決に対する貢献度を聞いたものである。

一部を除き、「十分」又は「おおむね十分」と回答した者の割合が半数を超えていることが分かる。

第3-2-40図 支援機関の課題解決に対する貢献度



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

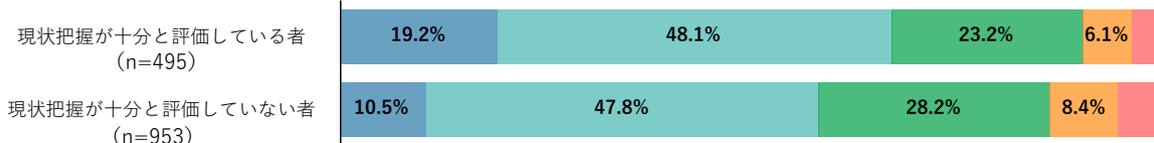
(注)各支援機関について、直近3年間の利用実績がある者について集計している。

なお、第3-2-41図は、最も利用実績の多い「商工会・商工会議所」における課題解決に対する貢献度について、課題解決プロセスの自己評価別に示したものである。これを見ると、各プロセスが

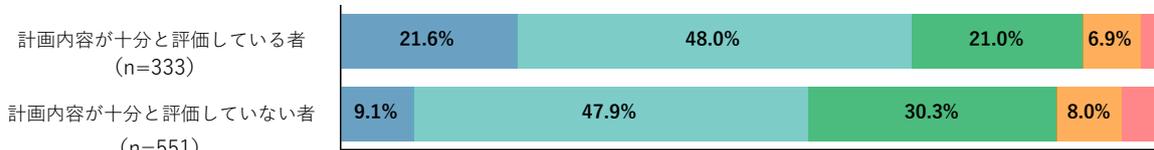
十分と評価する者の方が、「商工会・商工会議所」の課題解決への貢献度についても「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高いことが分かる。

第3-2-41図 商工会・商工会議所の課題解決に対する貢献度（各プロセスの評価別）

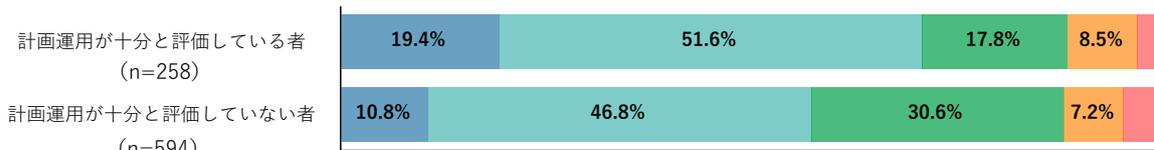
（現状把握の評価別）



（経営計画等の内容の評価別）



（経営計画等の運用の評価別）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

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

(注)1.直近3年間で商工会・商工会議所の利用実績があると回答した者について集計している。

2.「現状把握が十分と評価している者」とは、現状把握の各項目（外部環境、強み・弱み、経営課題）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「現状把握が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

3.「計画内容が十分と評価している者」とは、経営計画等の策定の各項目（数値目標、数値目標の根拠、具体的な行動計画）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画内容が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

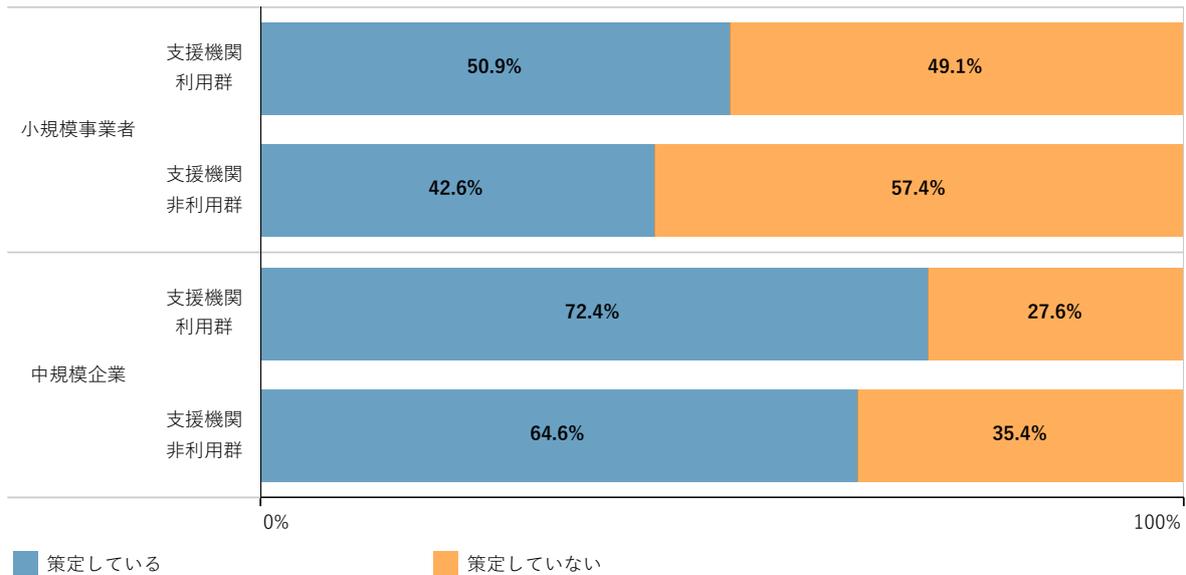
4.「計画運用が十分と評価している者」とは、経営計画等の運用の各項目（行動、計画の進捗管理、実績の評価・計画の見直し）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画運用が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

③支援機関利用企業の特徴

ここでは、直近3年間に支援機関を利用したことのある企業（以下、「支援機関利用群」という。）とそれ以外の企業（以下、「支援機関非利用群」という。）の特徴を比較していく。

第3-2-42図は、支援機関の利用の有無別に経営計画等の策定状況を示したものである。いずれの企業規模においても、支援機関利用群の方が、非利用群と比べると、経営計画等を策定している割合が高いことが分かる。

第3-2-42図 経営計画等の策定の有無（支援機関利用の有無、企業規模別）



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

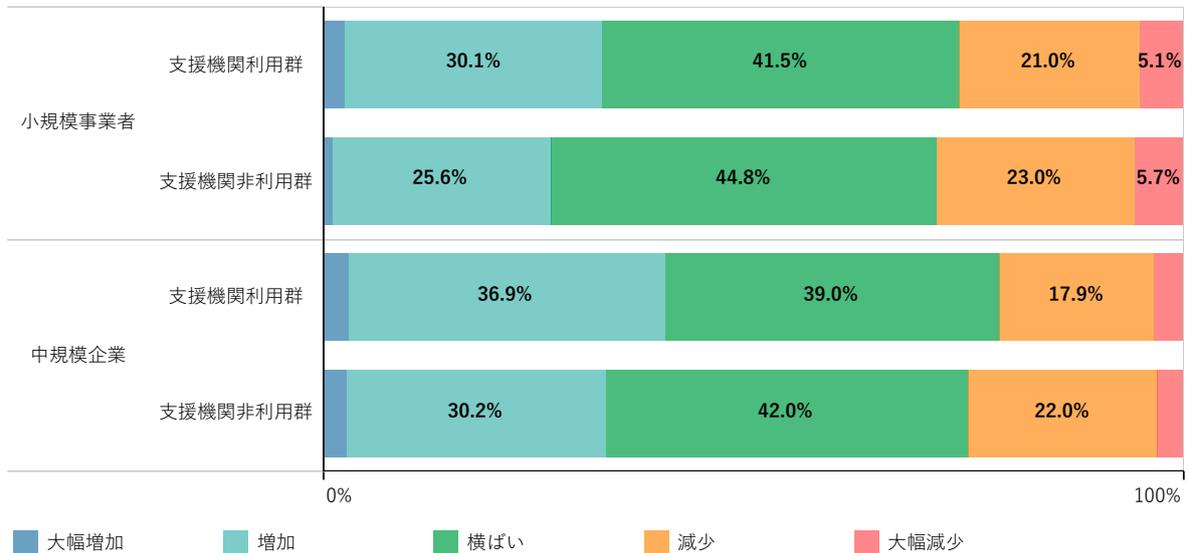
(注)1.「支援機関利用群」とは、直近3年間に、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（支援機関利用群）：n=1,415、小規模事業者（支援機関非利用群）：n=312、中規模企業（支援機関利用群）：n=1,249、中規模企業（支援機関非利用群）：n=294。

次に、第3-2-43図は、支援機関利用の有無別に、直近5年間における経常利益の傾向の分布を示したものである。これを見ると、規模を問わ

ず、支援機関利用群の方が、経常利益の傾向として「大幅増加」又は「増加」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第3-2-43図 経常利益の傾向（支援機関利用の有無、企業規模別）



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

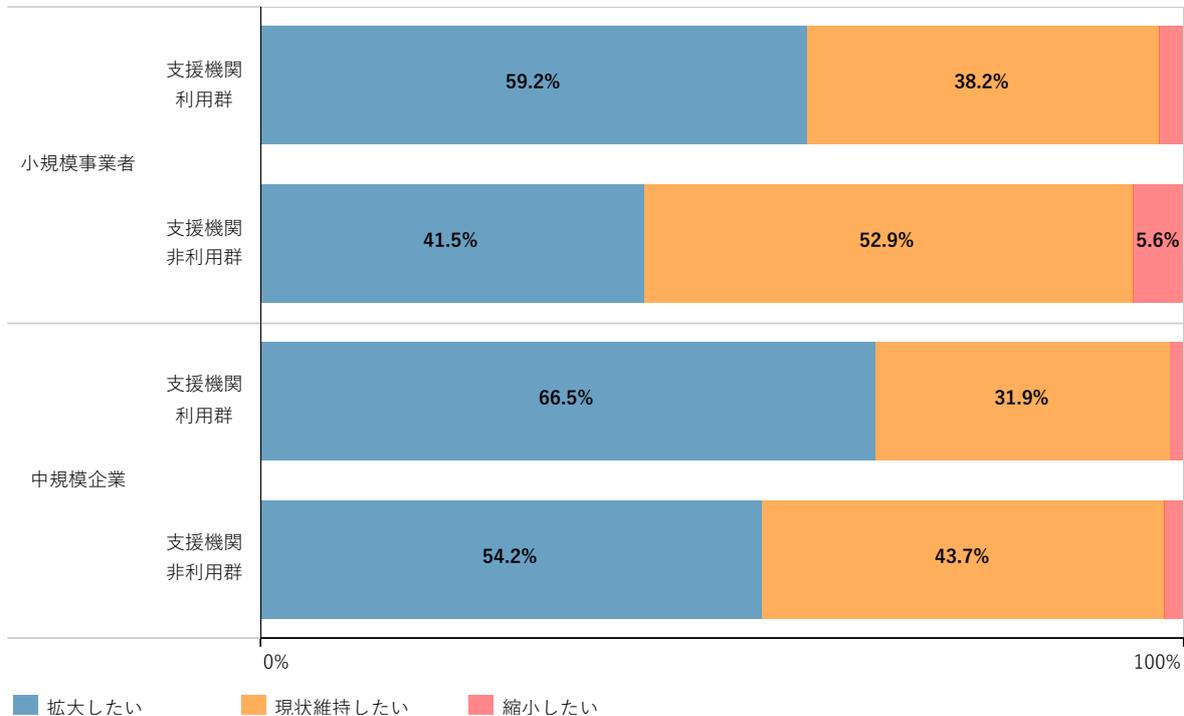
(注)1.「支援機関利用群」とは、直近3年間において、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（支援機関利用群）：n=1,408、小規模事業者（支援機関非利用群）：n=317、中規模企業（支援機関利用群）：n=1,259、中規模企業（支援機関非利用群）：n=295。

第3-2-44図は、支援機関利用の有無別に、今後5年間の事業方針の分布を示したものである。規模を問わず、支援機関利用群の方が、事業を

「拡大したい」と回答する者の割合が高い。また、小規模事業者の方が、支援機関利用群と非利用群における差が大きい。

第3-2-44図 今後5年間の事業方針（支援機関利用の有無、企業規模別）



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

(注)1.「支援機関利用群」とは、直近3年間において、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

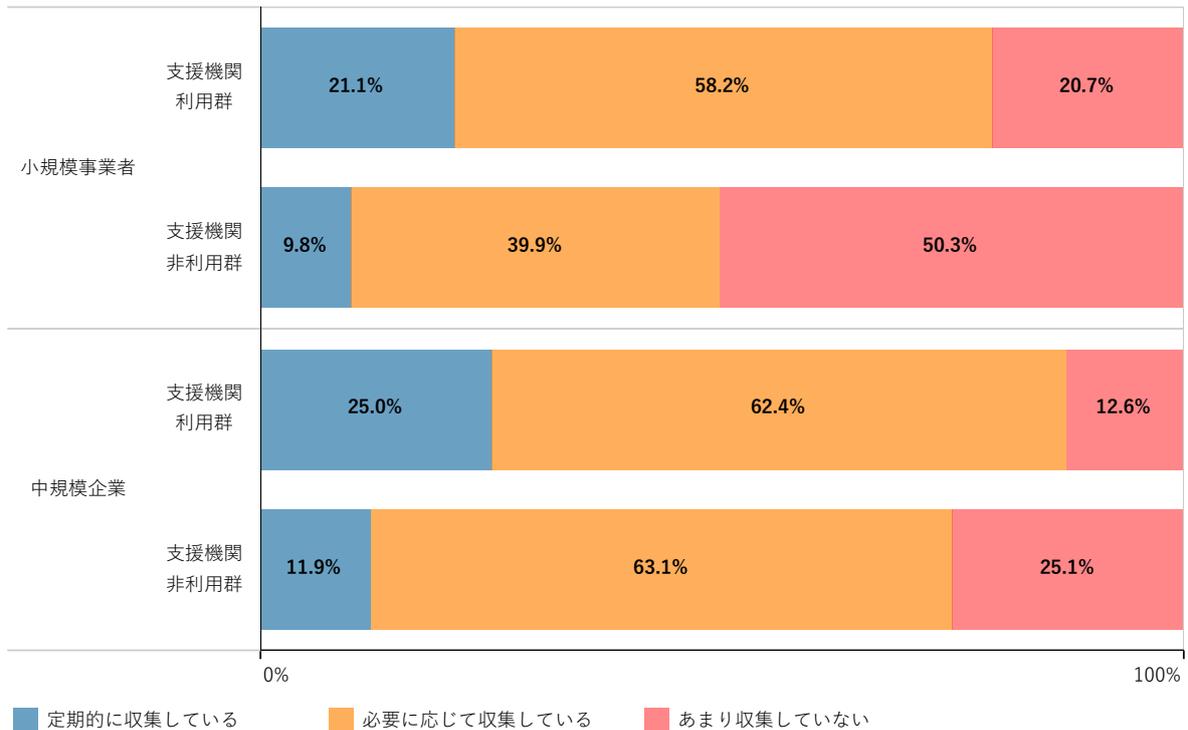
2.今後5年間の事業方針については、「その他」を除いて集計している。

3.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（支援機関利用群）：n=1,376、小規模事業者（支援機関非利用群）：n=306、中規模企業（支援機関利用群）：n=1,237、中規模企業（支援機関非利用群）：n=286。

前掲の支援メニューの結果（第3-2-36図）と同様に、第3-2-45図を見ると、規模を問わず、支援機関利用群の方が、中小企業支援策に関する情報収集の頻度が高い。また、小規模事業者の支

援機関非利用群においては、約半数が中小企業支援策に関する情報を「あまり収集していない」と回答していることが分かる。

第3-2-45図 中小企業支援策に関する情報収集の状況（支援機関利用の有無、企業規模別）



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

(注)1.「支援機関利用群」とは、直近3年間において、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

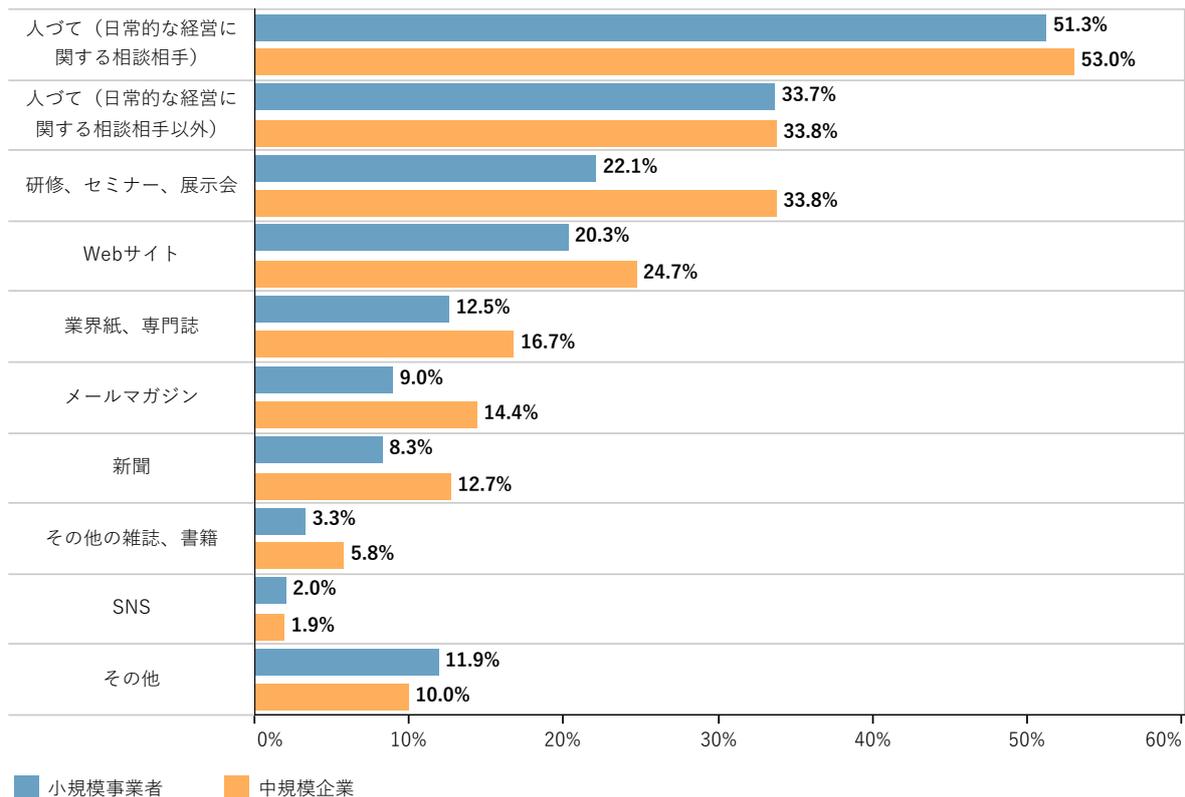
2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（支援機関利用群）：n=1,398、小規模事業者（支援機関非利用群）：n=316、中規模企業（支援機関利用群）：n=1,252、中規模企業（支援機関非利用群）：n=295。

④支援機関の認知ルート

ここでは、支援機関の認知ルートの傾向について確認する。第3-2-46図は、支援機関を認知した主なきっかけ（ルート）を、企業規模別に示したものである。

これを見ると、規模を問わず、「人づて（日常的な経営に関する相談相手）」が最も多い。その他、「研修、セミナー、展示会」や「人づて（日常的な経営に関する相談相手以外）」といった回答が上位となっている。

第3-2-46図 支援機関を認知した主なきっかけ（企業規模別）



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

(注)1.直近3年間で支援機関を「利用したことがある」、「利用したことはないが、内容は理解している」又は「利用したことはないが、存在を認知している」と回答した者について集計している。

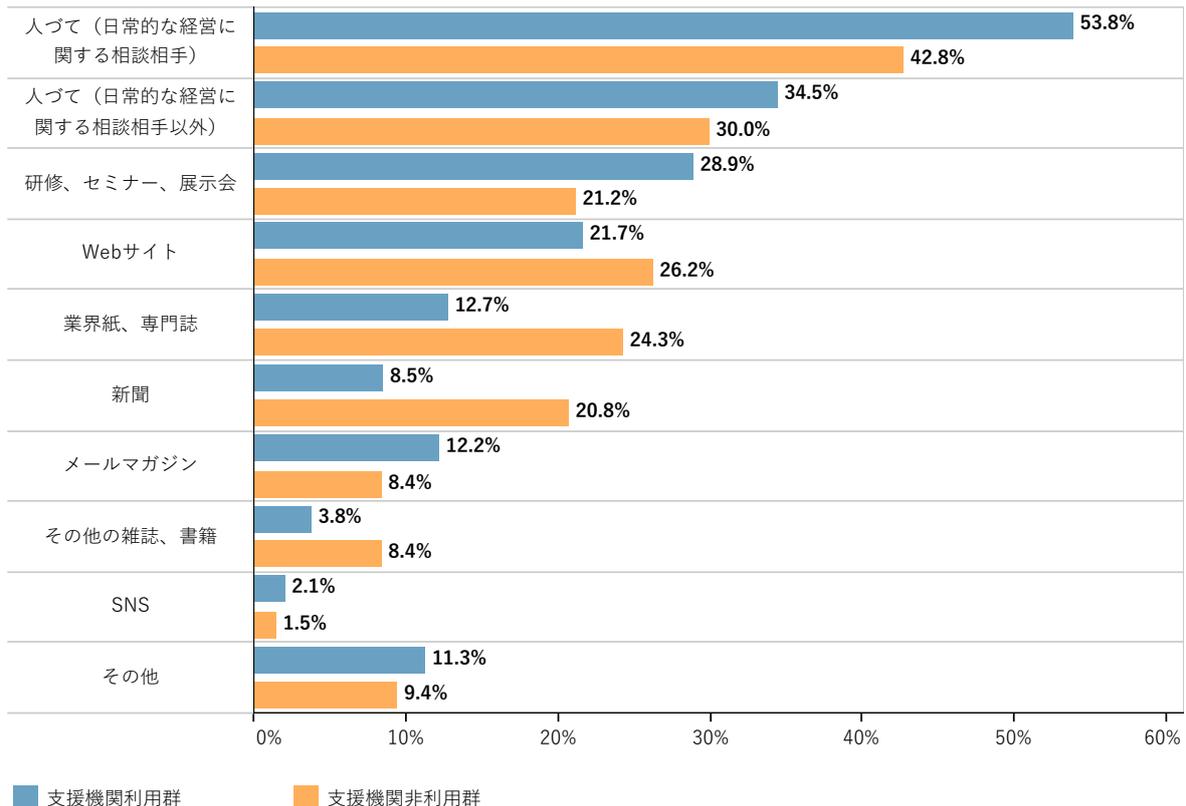
2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,594、中規模企業：n=1,447。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

また、第3-2-47図は、支援機関を認知した主なきっかけ（ルート）を支援機関の利用実績の有無別に示したものである。先述の支援メニューの結果（第3-2-38図）と同様に、支援機関利用群の方が、支援機関非利用群に比べて、「人づて

（日常的な経営に関する相談相手）」と回答する割合が高い。支援機関の利用の面においても、日常的な経営に関する相談相手が重要なルートとなっていることが見て取れる。

第3-2-47図 支援機関を認知した主なきっかけ（支援機関利用の有無別）



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

(注)1.直近3年間で支援機関を「利用したことがある」、「利用したことはないが、内容は理解している」又は「利用したことはないが、存在を認知している」と回答した者について集計している。

2.「支援機関利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

3.各回答数(n)は以下のとおり。支援機関利用群：n=2,567、支援機関非利用群：n=477。

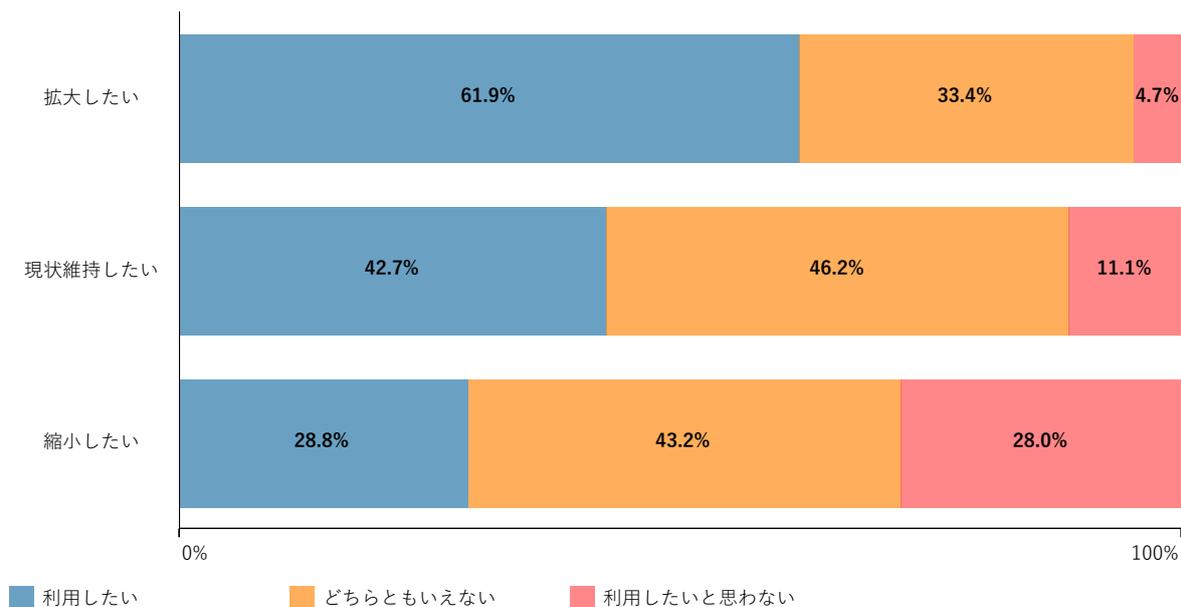
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

3 今後の利用意向

第3-2-48図は、今後5年間の事業方針別に、今後の中小企業支援策の利用意向を示したものである。事業方針について拡大意向を有する者の方

が、「利用したい」と回答する割合が高いことが分かる。

第3-2-48図 今後の中小企業支援策の利用意向（事業方針別）



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

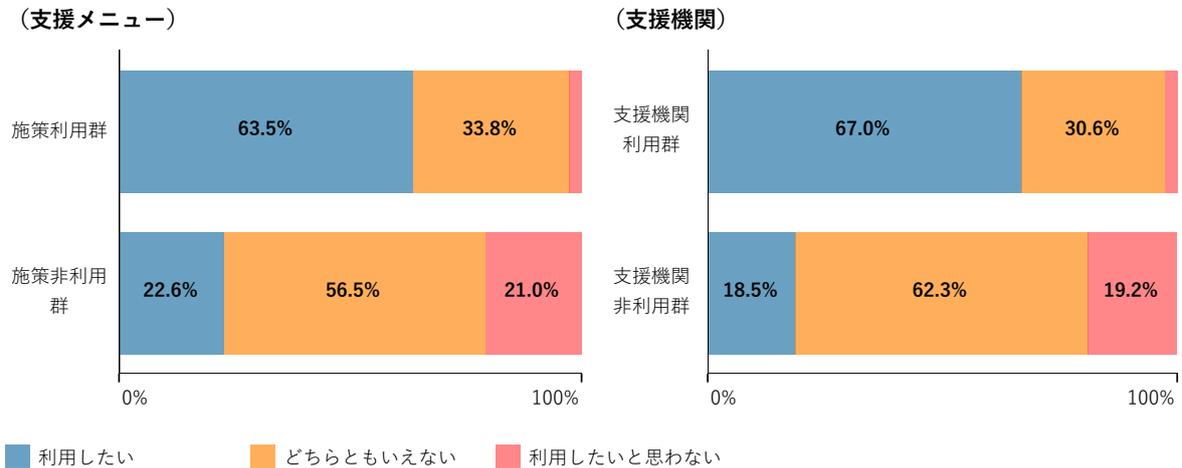
(注)1.今後5年間の事業方針については、「その他」を除いて集計している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。拡大したい：n=2,345、現状維持したい：n=1,630、縮小したい：n=125。

第3-2-49図は、今後の利用意向について、支援メニュー及び支援機関利用の有無別に示したものである。いずれについても、利用群の方が、今

後も「利用したい」と回答する者の割合が顕著に高く、「利用したいと思わない」と回答する者は非常に少ないことも分かる。

第3-2-49図 今後の中小企業支援策の利用意向（支援メニュー、支援機関利用の有無別）



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

(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

2.「支援機関利用群」とは、直近3年間に於いて、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

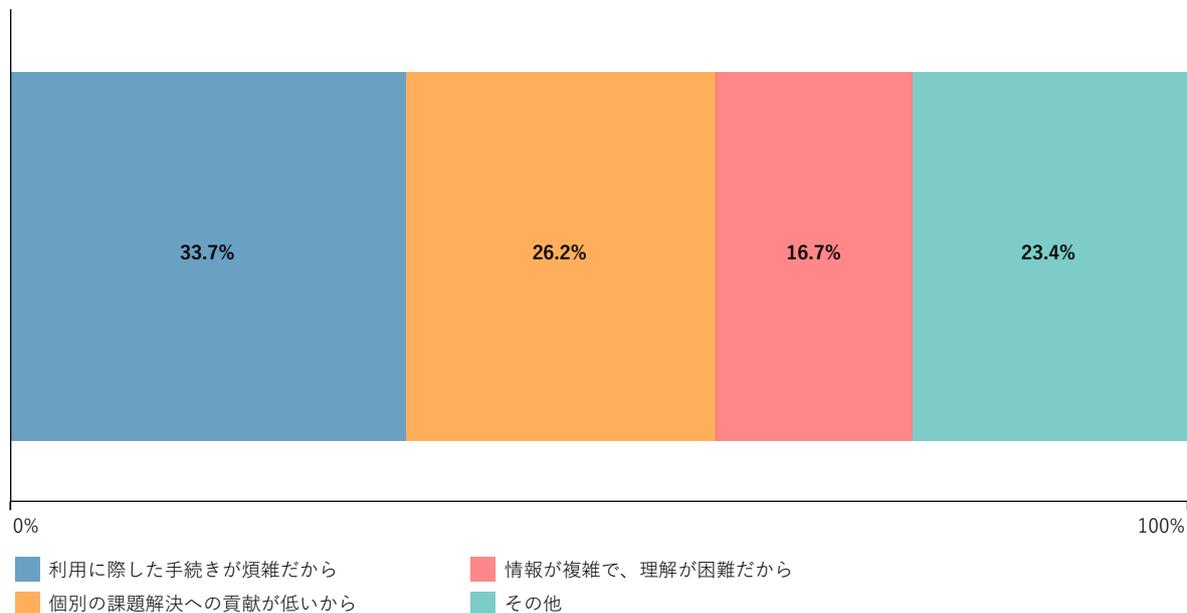
3.各回答数(n)は以下のとおり。施策利用群：n=2,891、施策非利用群：n=563、支援機関利用群：n=2,624、支援機関非利用群：n=599。

第3-2-50図は、中小企業支援策に関する今後の利用意向を「どちらともいえない」又は「利用したいと思わない」と回答した者について、その理由を示したものである。これを見ると、「利用に際した手続きが煩雑だから」という回答が最も多い。また、「情報が複雑で、理解が困難だから」という理由を挙げる者も一定程度いることが分かる。

支援策の利活用を促進する上で、申請手続きの簡素化や、利用者目線に立った分かりやすい情報発信に取り組むことが重要といえる。

こうした点を踏まえ、現在、コラム3-2-6で紹介する「中小企業支援プラットフォーム」の構築に向けた取組が進められている。

第3-2-50図 今後、中小企業支援策を利用したいと思わない理由



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

(注)1.公的な中小企業支援メニューや支援機関の今後の利用意向について、「どちらともいえない」又は、「利用したいと思わない」と回答した者について集計している。

2.回答数(n)は、1,888。

以上、本節では支援メニュー及び支援機関の利用実態について確認した。事例3-2-4では、中小

企業における支援策の活用を促進するための工夫や仕組み作りを行う自治体を紹介する。

事例 事例3-2-4：鳥取県

「事業者における効率的な支援策の活用に向けた取組により、地域経済の活性化を目指す自治体」

鳥取県は、中小企業の成長段階や経営戦略に応じた県独自の支援策を策定し、その普及促進を行っている。また、全国に先駆け、2016年9月に中小企業庁及び中国経済産業局と「鳥取県中小企業者等支援に関する連携協定」を締結し、中小企業振興に向け、国と県の支援施策の相互連携と一体的な支援の実施に取り組んでいる。

同県は、地域の経済・雇用面で大きく貢献していた大手企業の撤退などの市場環境、産業構造の大きな変化を受け、成長産業の創出が急務となっていた。そこで、中小企業の新たなチャレンジを広く支援するため、2012年に鳥取県版経営革新計画（以下、「同計画」という。）制度を創設した。

国の定める「経営革新計画⁸」制度では、計画の認定件数は年間10件程度であったが、同計画では、国の制度よりも取り組みやすい設計とし、関連する支援メニューも充実させた。その結果、制度創設から2018年度までの7年間での認定件数は1,871件にも上っている。

同計画の認定を受けた企業に対しては、成長段階に応じて、「小規模事業者挑戦ステージ」、「生産性向上挑戦ステージ」、「成長・挑戦ステージ」の三つのタイプの補助金制度を用意している（同計画は2019年度に「鳥取県産業成長応援事業」として制度拡充）。例えば「生産性向上挑戦ステージ」では、2016年より国で運用が開始された「経営力向上計画⁹」の認定を条件としているなど、国の支援策（経

営力向上計画の認定による固定資産税の軽減措置など）との一体実施を実現している。

ここでは、同県と国の支援策を有効活用するモルタルマジック株式会社（従業員13名、資本金100万円）を紹介する。同社は、地元鳥取砂丘の砂や阿蘇・桜島の火山灰などの粉体を、その風合いを残した状態で固める独自技術をいかしたフィギュア製品などの製造・販売業者であり、月面の砂を固める新技術確立に向けたJAXAとの共同研究にも参画している。同社では、経営力向上計画の承認とともに同計画の認定を受け、それぞれの支援策を有効活用している。両計画では、多品種少量生産体制の整備による生産性向上を図るため、ラインの増設や省力化設備の導入に加え、熟練作業者の暗黙知の見える化や作業工程の見直しを目指すものとした。県及び国の支援策の活用を含め、上記計画に沿った取組を実施した結果、2018年度の売上高は2015年度比で19%増を実現。同社の池原正樹社長は、「一連の計画を実行していく中で、国と県の両方の支援策を有効に活用できたことが成長につながった。」と語る。

このような中小企業の声に対し、同県担当者は、「県内の商工団体などとも連携し、中小企業の意見を吸い上げ、制度の見直しに役立てている。今後も、中小企業がより積極的に施策を活用し、成長につなげていけるような仕組み作りを進めていきたい。」と語る。



同社製品鳥取砂丘モアイズ



同社社屋

8 経営革新計画は、事業者が新事業活動を行うことにより、経営の相当程度の向上を図ることを目的に策定する中期的な経営計画書。承認された企業には、政府系金融機関による低利融資制度などの支援策が用意されている。

9 経営力向上計画は、人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資など、自社の経営力を向上するために策定する計画。認定された事業者は、税制や金融の支援等を受けることができる。

コラム

3-2-6

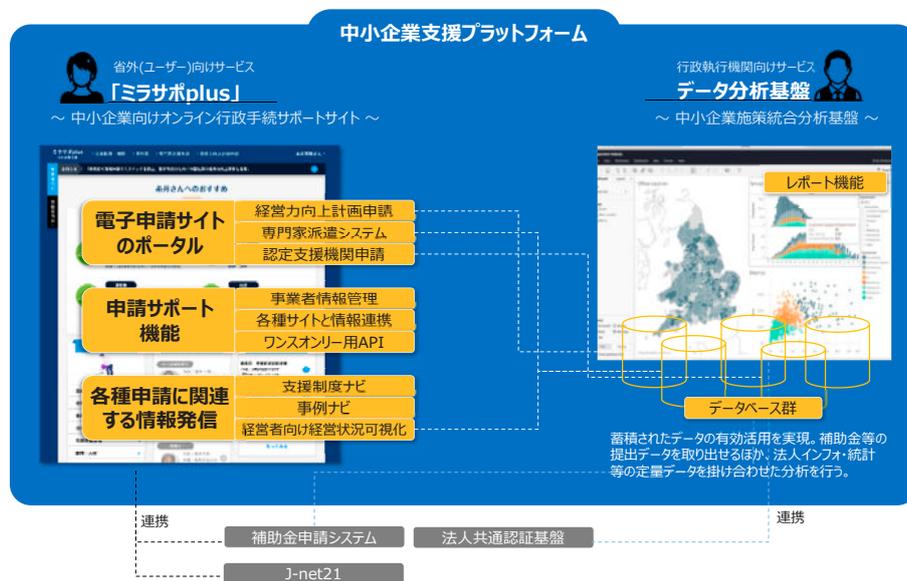
行政サービスの抜本的な利便性向上を目指す
中小企業支援プラットフォーム

中小企業庁ではこれまでに様々な中小企業向けの支援施策を立案、展開してきたが、ターゲットとする事業者からは「支援施策の情報が見付けにくい」、「どの支援施策が自社に適しているか分かりづらい」といった声もあり、支援施策が十分に行き渡っているとは言い難いという課題がある。

そこで、中小企業庁デジタル・トランスフォーメーション室では、デジタルの技術を活用して中小企業に対する行政サービスの抜本的な利便性向上を進めていくため、中小企業向けの情報発信サイト「ミラサポplus」と行政職員向けの「データ分析基盤」を柱とする「中小企業支援プラットフォーム」を構築し、2020年4月にリリースした（コラム3-2-6①図）。

コラム3-2-6①図 中小企業支援プラットフォームの全体像

「中小企業支援プラットフォーム」(インフラ) ~Smart Administration~



「ミラサポplus」は、中小企業向けの支援施策や事例をより簡易に検索でき、申請手続までワンストップで誘導する情報発信サイトとして、既存サイトの「ミラサポ」をリニューアルするものである。電子申請システムのポータルとして、このサイトから補助金電子申請システム等、中小企業向け行政手続の電子申請システムに飛ぶことができる。

併せて電子申請を便利にする機能として、事業者の基礎情報や財務情報、経営に関する概況などの情報をミラサポplusのマイページ上に記録・保管することができる。e-Taxや既に電子申請した各種電子申請システムからの情報取得にも対応している。これらにより、以降に生じる電子申請時は、同様の情報の入力軽減を図ることができる。加えて、中小企業庁からのプッシュ型の情報発信の一環として、登録された事業者の個別の会員情報に応じて、支援施策をおすすめ表示する「リコメンデーション機能」を実装している。

コラム3-2-6② ミラサポplusで提供されるサービスのイメージ



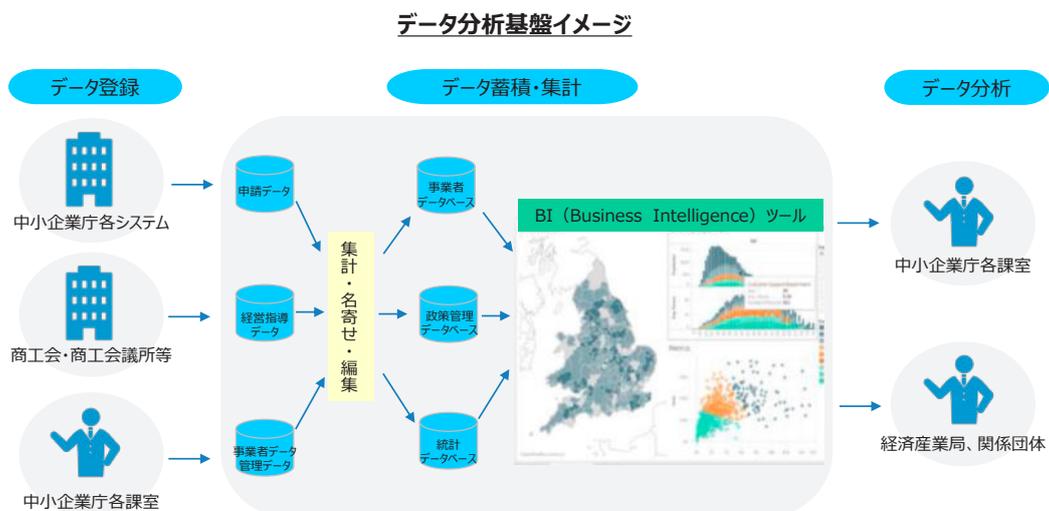
- 「ミラサポ」で提供
- ① 更新情報周知、更新メール配信
 - ② 専門家派遣依頼の申請
 - ③ 経営お役立ちコンテンツ

- 「ミラサポplusで新たに提供するサービス
- ④ 電子申請サイトへのリンク (ワンストップ)
 - ⑤ 支援制度検索サービス「支援制度ナビ」
 - ⑥ 中小企業事例検索サービス「事例ナビ」
 - ⑦ サイト利用者へのおすすめ情報
 - ⑧ 経営状況見える化 (ローカルベンチマーク)

中小企業向け行政手続の電子化を進めることで蓄積される申請データは、行政職員が施策立案に活用できるよう、「データ分析基盤」を構築している。この基盤は、これまで行政側の各組織、部署で個別に管理していたデータの集約化、申請状況のリアルタイムでの可視化、データ分析に基づいた施策立案と効果検証を目指すもので、BIツール¹⁰の導入や各種電子申請システムとの連携機能を実装する(コラム3-2-6③図)。

中小企業庁は、「データ分析基盤」により各種データの見える化や行政のデータ利活用を促進し、事業者の実態やニーズに即した施策立案と行政サービスの更なる質の向上を目指す方針である。

コラム3-2-6③図 データ分析基盤のイメージ



10 BI (Business Intelligence) ツールとは、膨大なデータを分析し、その分析結果を意思決定に活用するためのツールである。

第4節 日常の相談相手の活用

第3節では、個別の経営課題を解決するために、公的支援メニューや支援機関が利活用される中、支援メニューや支援機関を認知するルートとして「日常的な経営に関する相談相手¹¹（以下、「日常の相談相手」という。）」が重要な役割を果たしていることを示した。これらの存在は、支援メ

ニューや支援機関を紹介する役割のみならず、経営上の様々な場面においても、重要な役割を果たしている可能性が考えられる。

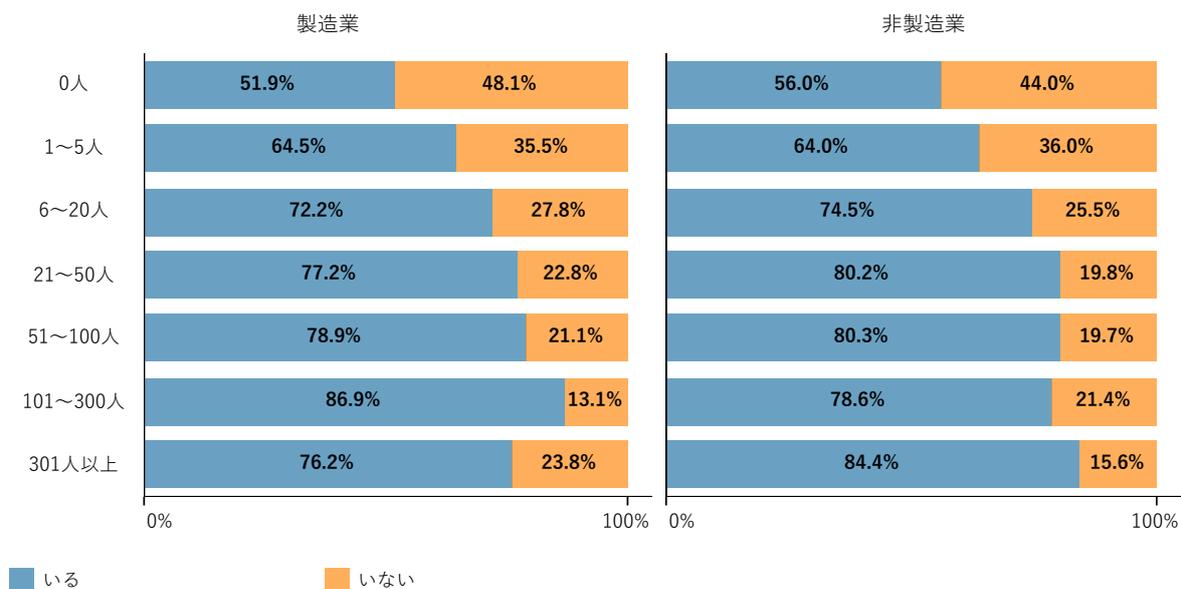
そこで、本節では、「日常の相談相手」に着目し、その実態や有用性を明らかにしていく。

1 日常の相談相手の実態

第3-2-51図は、業種別及び従業員規模別に見た、日常の相談相手の有無を示したものである。従業員規模が大きくなるほど、日常の相談相手を有す

る傾向が見て取れる。一方、雇用の無い者においては、製造業では約5割、非製造業では約4割が日常の相談相手を有していないことが分かる。

第3-2-51図 日常の相談相手の有無（従業員階級、業種別）



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

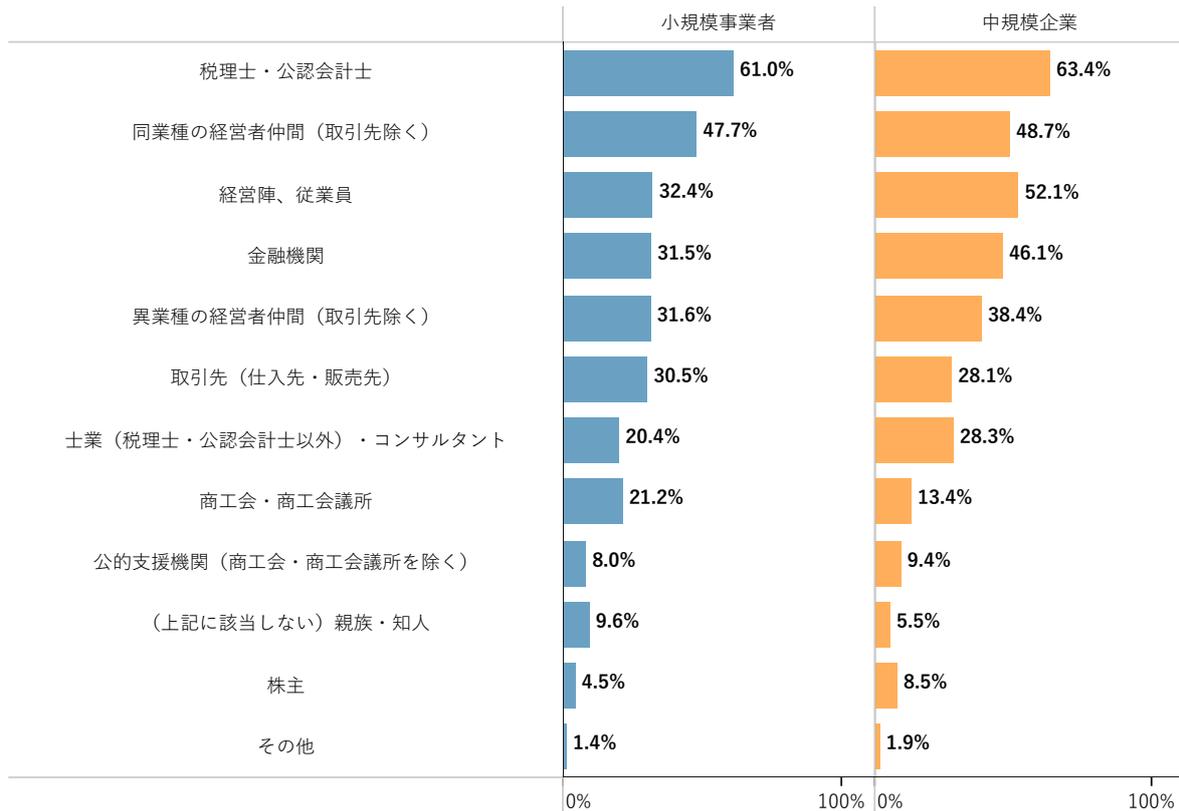
(注)各回答数(n)は以下のとおり。(製造業) 0人：n=27、1～5人：n=293、6～20人：n=697、21～50人：n=712、51～100人：n=304、101～300人：n=183、301人以上：n=21。(非製造業) 0人：n=100、1～5人：n=628、6～20人：n=675、21～50人：n=415、51～100人：n=173、101～300人：n=103、301人以上：n=32。

11 日常的な経営に関する相談相手とは、必要に応じてコミュニケーションを取ることができ、専門的な内容に限らず、ざっくばらんな企業経営や事業運営に関する話題を持ち掛けることができる者のことをいう。

次に、第3-2-52図は、企業規模別に日常の相談相手の属性を確認したものである。これを見ると、規模を問わず、最も回答が多いのは「税理士・公認会計士」であることが分かる。また、小規模事業者においては、「同業種の経営者仲間

(取引先除く)」が2番目に多くなっているが、中規模企業においては、「経営陣、従業員」が2番目となっており、小規模事業者と少し異なる傾向が見て取れる。

第3-2-52図 日常の相談相手（企業規模別）



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

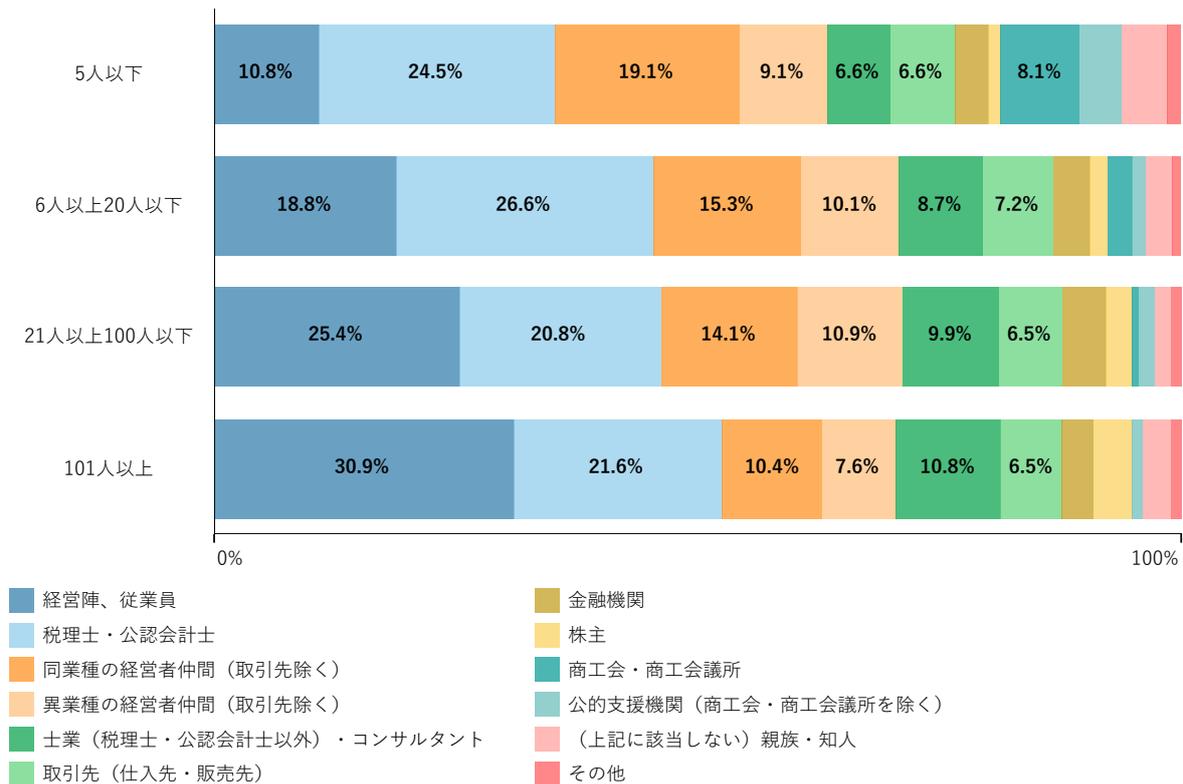
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者：n=1,681、中規模企業：n=1,558。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第3-2-53図は、日常の相談相手のうち、最も有効なアドバイスや情報の提供者を従業員規模別に示したものである。従業員規模が小さい企業の方が、「税理士・公認会計士」や「同業種の経営

者仲間（取引先除く）」と回答する割合がおおむね高いことが分かる。他方、従業員規模が大きくなるほど、「経営陣、従業員」と回答する割合が高くなることも分かる。

第3-2-53図 最も有効なアドバイス等の提供者（従業員規模別）



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

(注)1.日常の相談相手がいる者について集計している。

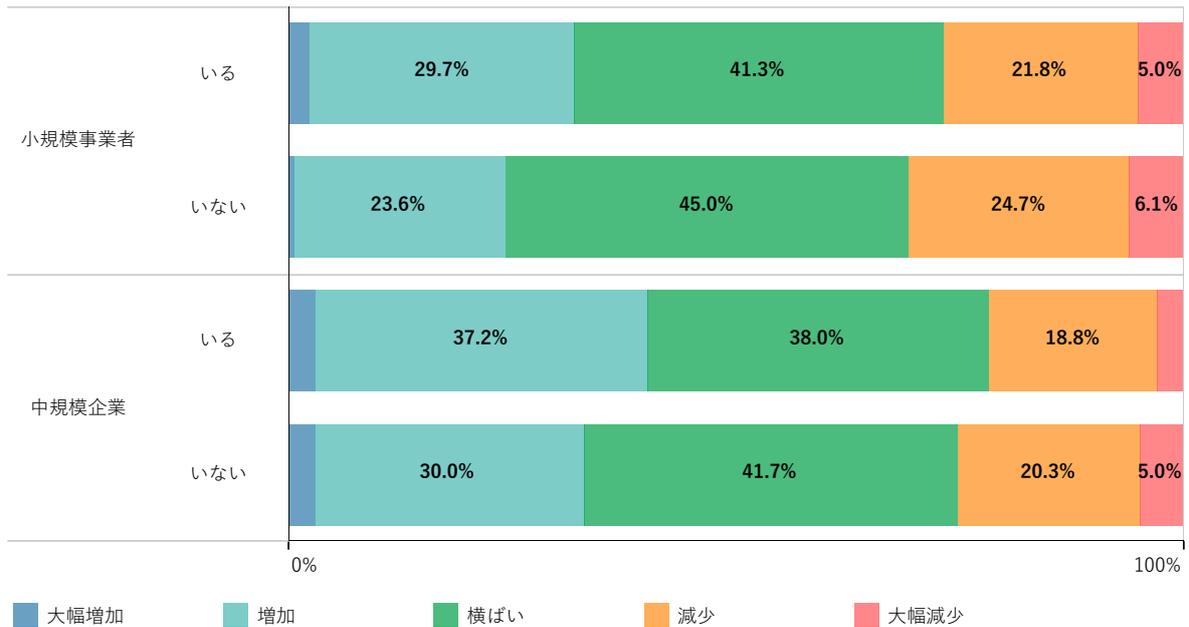
2.各回答数(n)は以下のとおり。5人以下：n=640、6人以上20人以下：n=969、21人以上100人以下：n=1,219、101人以上：n=278。

2 日常の相談相手の有用性

第3-2-54図は、日常の相談相手の有無別に、直近5年間の経常利益の傾向別に見たものである。いずれの企業規模においても、日常の相談相手を

有している者の方が、経常利益の傾向について「大幅増加」又は「増加」と回答する割合が高いことが分かる。

第3-2-54図 経常利益の傾向（日常の相談相手の有無別）



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

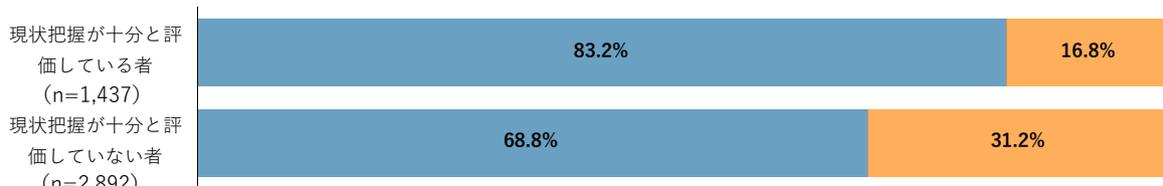
(注)各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者（いる）：n=1,682、小規模事業者（いない）：n=758、中規模企業（いる）：n=1,555、中規模企業（いない）：n=403。

第3-2-55図は、現状把握、経営計画等の策定及びその運用についての自己評価別に、日常の相談相手の有無を示したものである。それぞれの項

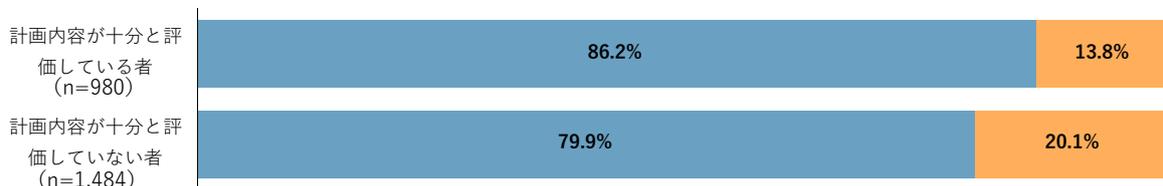
目について、十分と評価しているの方が、日常の相談相手を有しており、現状把握におけるその差は比較的顕著である。

第3-2-55図 日常の相談相手の有無（現状把握、経営計画等の内容及び運用の評価別）

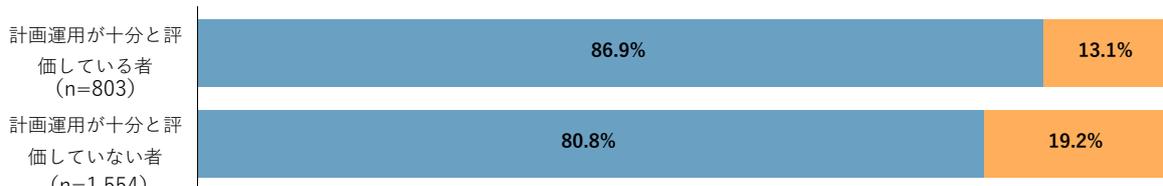
（現状把握）



（経営計画等の策定）



（経営計画等の運用）



0% 100%

■ いる ■ いない

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

(注)1.「現状把握が十分と評価している者」とは、現状把握の各項目（外部環境、強み・弱み、経営課題）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に平均点が4以上の者をいい、それ以下を「現状把握が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

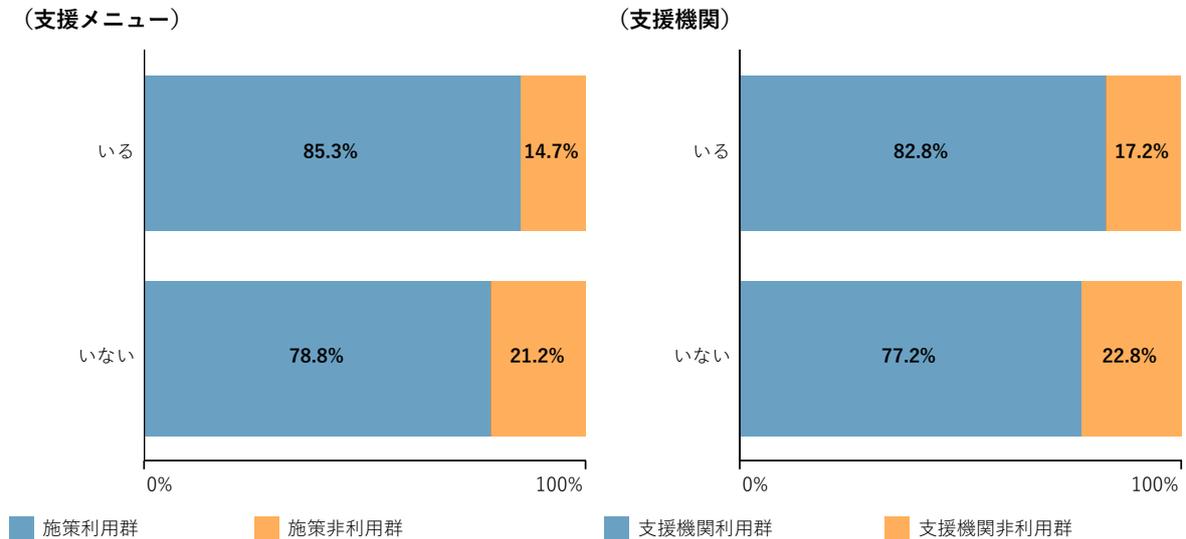
2.「計画内容が十分と評価している者」とは、経営計画等の策定の各項目（数値目標、数値目標の根拠、具体的な行動計画）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画内容が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

3.「計画運用が十分と評価している者」とは、経営計画等の運用の各項目（行動、計画の進捗管理、実績の評価・計画の見直し）の評価について、「不十分」=1、「やや不十分」=2、「どちらともいえない」=3、「おおむね十分」=4、「十分」=5とした場合に、平均点が4以上の者をいい、それ以下を「計画運用が十分と評価していない者」という。なお、3つの項目全て回答した者を対象としている。

第3-2-56図は、日常の相談相手の有無別に、支援メニューや支援機関の利用実績の有無を示したものである。日常の相談相手を有する者の方

が、支援メニュー及び支援機関の利用実績を有する割合が高いことが分かる。

第3-2-56図 支援メニュー及び支援機関の利用の有無（日常の相談相手の有無別）



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

(注)1.「施策利用群」とは、直近3年間において、中小企業に対する支援メニューを1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「施策非利用群」という。

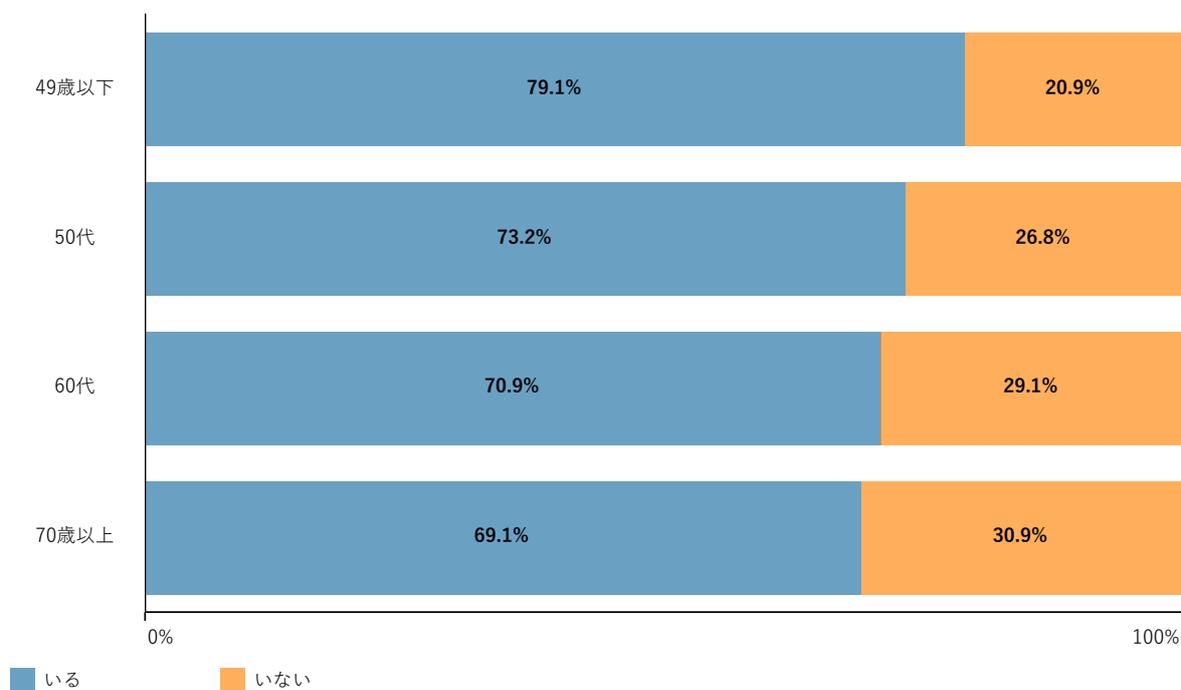
2.「支援機関利用群」とは、直近3年間において、中小企業支援機関を1つでも利用したことがあると回答した者のことをいい、それ以外を「支援機関非利用群」という。

3.各回答数(n)は以下のとおり。支援メニュー（いる）：n=2,662、同（いない）：n=890、支援機関（いる）：n=2,476、同（いない）：n=825。

3 日常の相談相手を有する企業の特徴

第3-2-57図は、経営者の年齢別に、日常の相談相手の有無を示したものである。これを見ると、経営者の年齢が低い方が、日常の相談相手を有する割合が高いことが分かる。

第3-2-57図 日常の相談相手の有無（経営者の年齢別）



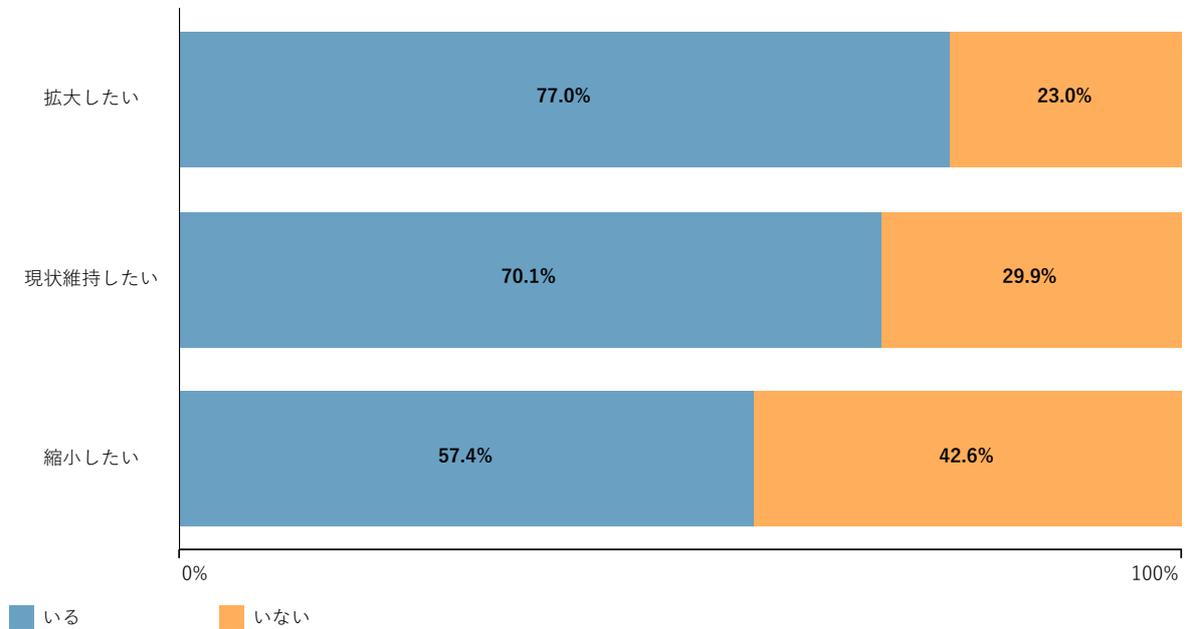
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。49歳以下：n=1,196、50代：n=1,256、60代：n=1,281、70歳以上：n=687。

次に、第3-2-58図は今後5年間の事業方針別に、日常の相談相手の有無を示したものである。

事業方針について拡大意向を有する者の方が、日常の相談相手を有している割合が高い。

第3-2-58図 日常の相談相手の有無（事業方針別）



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

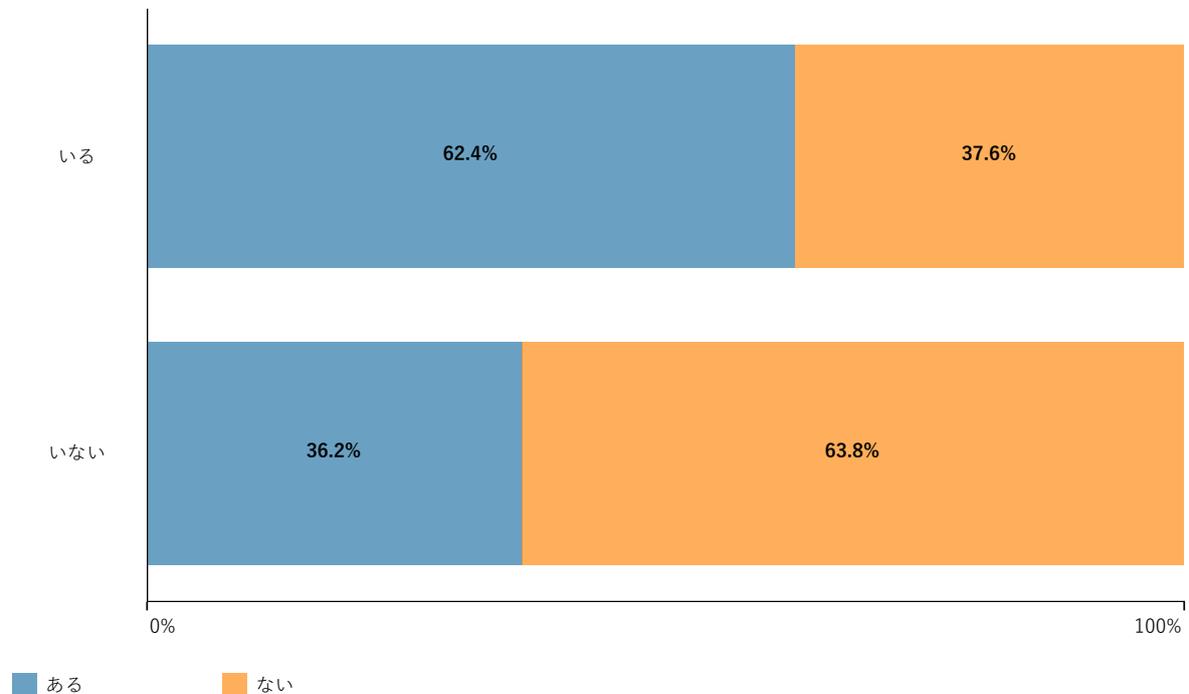
(注)1.今後5年間の事業方針については、「その他」を除いて集計している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。拡大したい：n=2,448、現状維持したい：n=1,713、縮小したい：n=136。

また、第3-2-59図は日常の相談相手の有無別に、経営者が主体的に参加するコミュニティ（以下、「経営者コミュニティ」という。）¹²の有無を

見たものである。日常の相談相手を有する者の方が、経営者コミュニティを有している割合が高いことが分かる。

第3-2-59図 経営者コミュニティへの主体的な参加の有無（日常の相談相手の有無別）



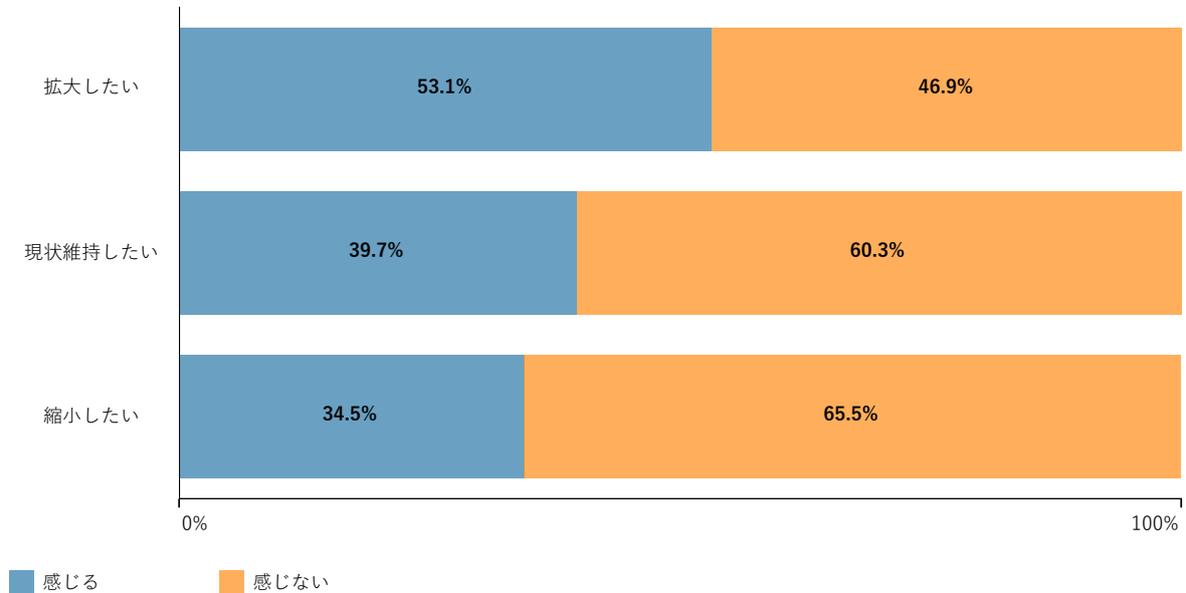
資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。いる：n=3,229、いない：n=1,160。

12 ここでいう経営者コミュニティとは、商工団体・金融機関・取引先等が主導する会合や、自己研鑽や地域・社会貢献等で目的をとする有志により開催される同好会・勉強会・クラブなど、経営者が集う会合や団体など全般を指す。例えば、地域の若手経営者から構成される商工団体の青年部や、地域の女性経営者等から構成される商工団体の女性部・女性会においては、全国的な会員間の交流に資するイベントを実施しているが、経営者が積極的にこうしたイベントに参画することを通じて、自社の経営課題の解決につながるヒントや、ビジネスの拡大につながる機会が得られたとの声も多い。

第3-2-60図は、日常の相談相手の必要性を感じるかどうかについて、今後5年間の事業方針別に示したものである。これを見ると、事業方針について拡大意向を有する者の方が、「(必要性を感じる)」と回答する割合が高いことが分かる。

第3-2-60図 日常の相談相手の必要性の有無（事業方針別）



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

(注)1.日常の相談相手がいない者について集計している。

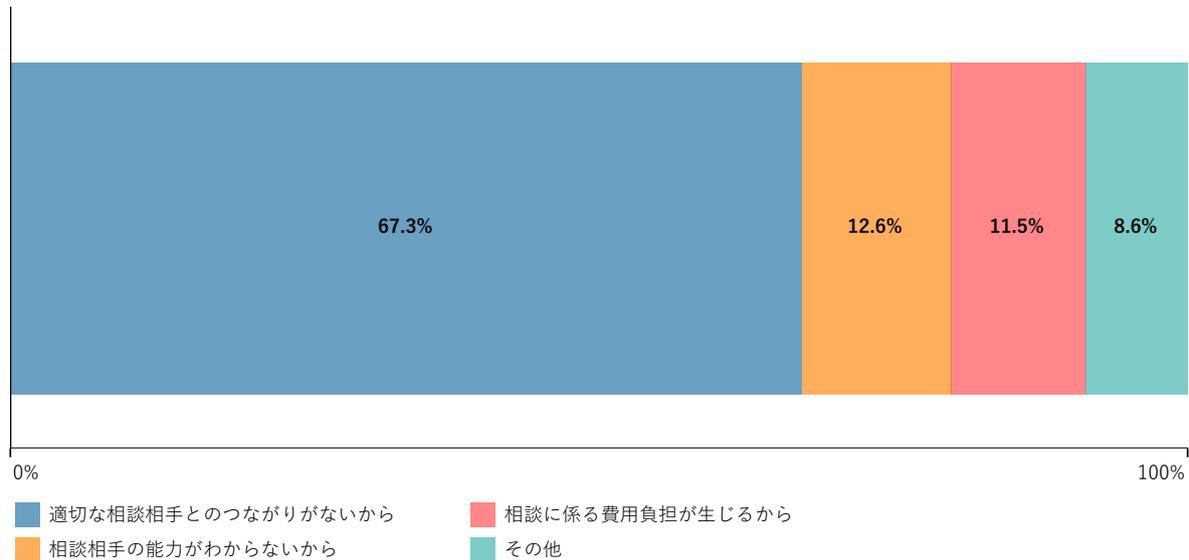
2.今後5年間の事業方針については、「その他」を除いて集計している。

3.各回答数(n)は以下のとおり。拡大したい：n=559、現状維持したい：n=511、縮小したい：n=58。

また、第3-2-61図は、日常の相談相手がない者に対して、その理由を確認したものである。これを見ると、「適切な相談相手とのつながりが

ないから」という理由が約7割と圧倒的に多いことが分かる。

第3-2-61図 日常の相談相手がない理由



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

(注)1.日常の相談相手がない者について集計している。

2.回答数(n)は、523。

第5節 まとめ

本章では、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業」という。）における、課題解決のプロセスや、経営課題とその相談相手、公的支援メニューや支援機関の利用実態、日常の相談相手の有用性などについて分析を行ってきた。

第1節では、現状把握、経営計画の策定、経営計画の運用といった各プロセスに沿って、外部支援活用の有効性を確認した。例えば、外部支援を受けている者の方が、受けていない者に比べて、自社の強みや経営課題を十分に把握できている割合が高いことが分かった。また、これらのプロセスを十分に実施できている者ほど、売上高や経常利益、従業員数といった業績面で良い傾向を示していることも分かった。事例3-2-1や事例3-2-3のように、支援の効率化や効果の最大化を図るため、入念な現状把握と精緻な経営計画等の策定に注力する支援機関も少なくない。こうした外部支援も有効に活用し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要といえよう。

第2節では、中小企業の経営課題とその相談相手について確認した。中小企業が抱える経営課題の中心は、「人材」と「営業・販路開拓」であるものの、業種や企業規模、利益状況、業歴、事業方針などによっても、傾向が異なることが分かった。また、適切な相談相手とのつながりがないことを理由に、支援を期待する相談相手へのアプローチができていない者が多く存在することも分

かった。過去の中小企業経営支援分科会¹³においても指摘されているように、中小企業支援機関が多様であればあるほど、どの悩みをどの支援機関に相談すべきか分かりづらくなる側面もあるため、自社の経営課題解決に適した支援機関を探しやすい体制整備や、支援機関同士のネットワーク形成は、引き続き重要といえよう。

第3節では、公的な中小企業支援メニューと支援機関の利用実態について確認した。いずれにおいても、利用実績が有る者はない者に比べて、業績が良い割合が高く、事業拡大意向を有する割合も高いことが分かった。また、これらの認知ルートについて確認したところ、「日常的な経営に関する相談相手（日常の相談相手）」が重要な役割を果たしていることが分かった。

最後に第4節では、「日常の相談相手」に着目し、その実態や有用性について分析を行った。中小企業が日常の相談相手として活用しているのは、いわゆる中小企業支援機関と呼ばれる者以外にも、「経営陣・従業員」や「取引先」、「経営者仲間」といった経営者を取り巻く様々な関係者であることが分かった。また、日常の相談相手を有している者の方が、現状把握や経営計画等の策定・運用を十分に実施できている割合が高く、業績が良い企業も多いことが分かった。日常の相談相手の存在は、中小企業経営にとって有益であることが示唆されたといえよう。

13 中小企業庁「中小企業政策審議会 中小企業経営支援分科会 中間整理」（2017年6月）

第3章

中小企業支援機関の役割

中小企業・小規模事業者の支援を担う支援機関は、幅広い経営相談に対応する者から専門的な分野の相談対応をする者まで様々である。

第2章でも確認したとおり、中小企業の経営課題は企業や経営者の特性に応じて多様であり、必要とする支援の内容も当然多様化しているものと推察される。このような中、一つの支援機関で地域の全ての中小企業を支援することは不可能であり、重点的に支援する対象や分野の絞り込みや支援機関同士の連携も、効率的かつ効果的な支援を実施する上では必要といえよう。

本章では、先述のとおり、2019年に（株）野村総合研究所が実施した中小企業支援機関向けアンケート調査の結果¹を用い、支援機関における中小企業からの相談対応や連携の実態について確認していく。

第1節 支援機関ごとの特徴

まず、本節では支援機関ごとに、最も注力する支援対象事業者の特徴に加え、それぞれが考える

個別の経営課題への対応に関する強み・弱みについて確認していく。

1 本章の分析にあたり、支援機関を五つの属性に分類している（上記アンケートにおける属性に関する回答ベース）。各属性に含まれる者の詳細については、以下のとおり。

「商工会・商工会議所・中央会」：各中小企業団体の単会

「税・法務関係支援機関」：税理士及び税理士法人、公認会計士及び監査法人、弁護士及び弁護士法人

「コンサルタント」：中小企業診断士、個人コンサルタント、民間コンサルティング会社

「その他支援機関」：都道府県等の中小企業支援センター、財団法人等、その他士業、その他

「金融機関」：金融機関

※なお、商工会、商工会議所、中央会、都道府県等の中小企業支援センター以外は、経営革新等支援機関の認定を受けている者を対象としている。

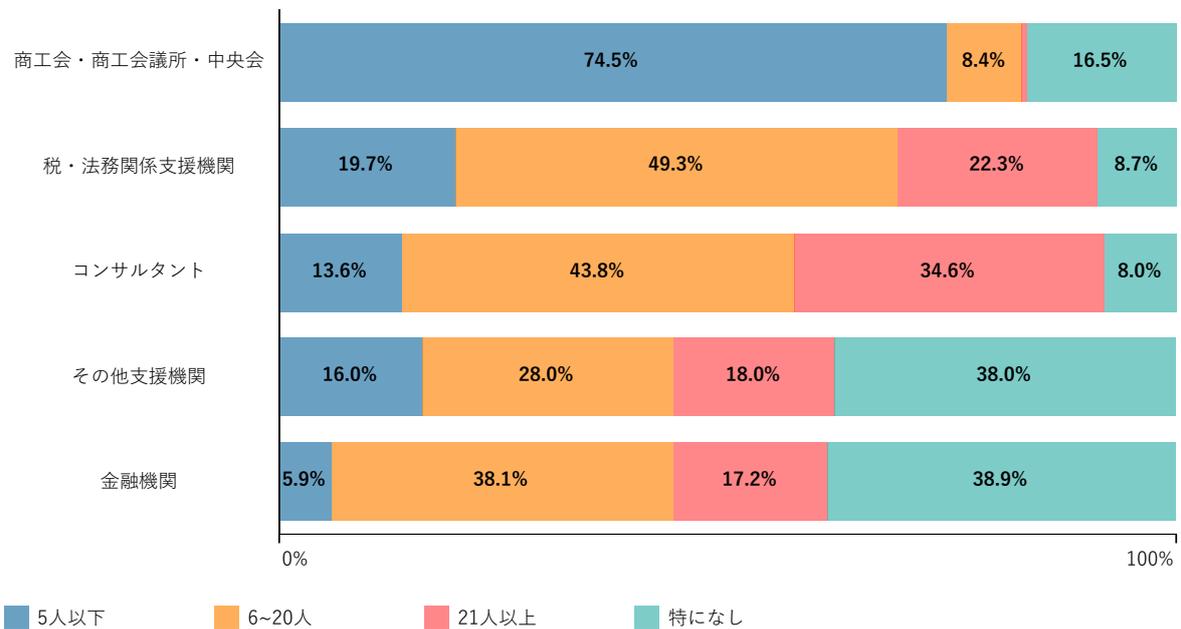
1 最も注力する支援対象事業者

①従業員規模

第3-3-1図は、最も注力する支援対象事業者の従業員規模の分布を示したものである。「商工会・商工会議所・中央会」では、「5人以下」と回答する割合が非常に高い。他方、「税・法務関

係支援機関」や「コンサルタント」では「6～20人」、「その他支援機関」と「金融機関」については、「特になし・わからない」と回答する割合が高いことが見て取れる。

第3-3-1図 最も注力する支援対象事業者の従業員規模（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

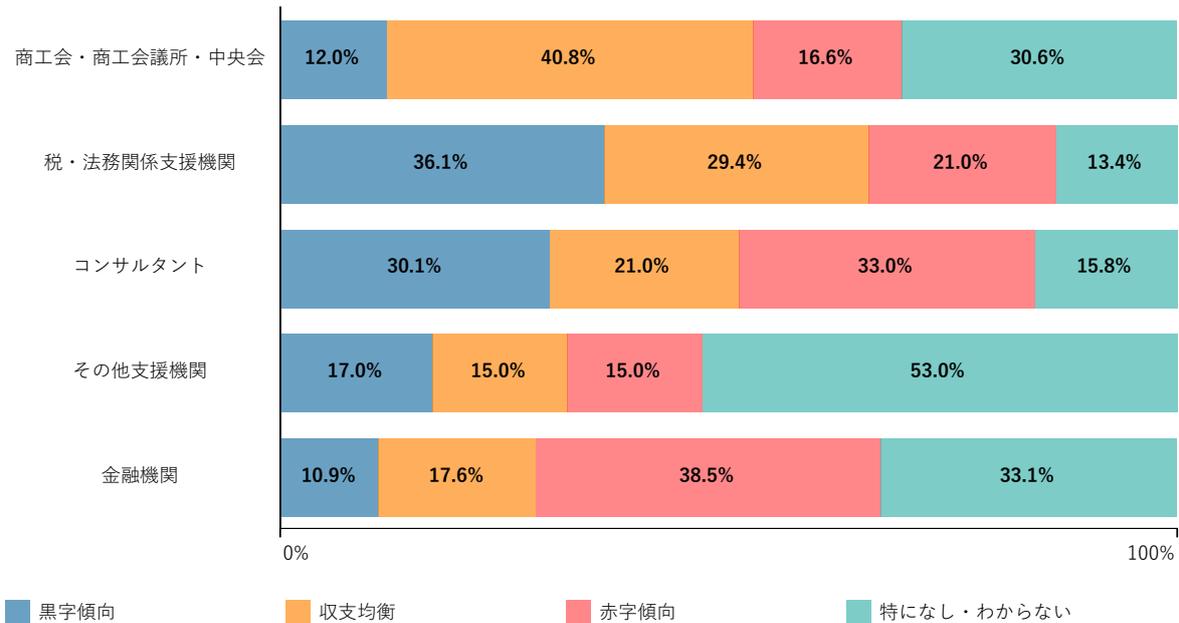
(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

②業績傾向

次に、第3-3-2図は最も注力する支援対象事業者の業績傾向の分布を示したものである。これを見ると、「黒字傾向」と回答する割合が最も高いのは「税・法務関係支援機関」である。他方、

「収支均衡」と回答する割合が高いのは「商工会・商工会議所・中央会」、そして「赤字傾向」と回答する割合が高いのは「金融機関」、「コンサルタント」となっている。

第3-3-2図 最も注力する支援対象事業者の業績傾向（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

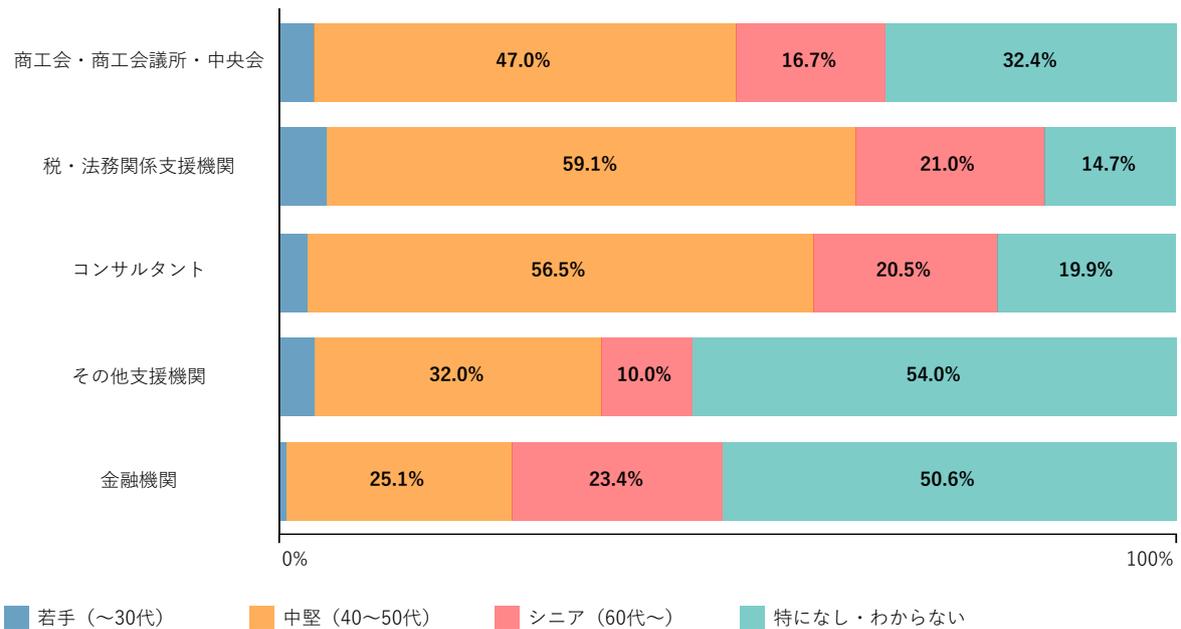
(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

③経営者年代及びライフステージ

また、第3-3-3図は、最も注力する支援対象事業者の経営者の年代の分布を示したものである。全体として「中堅（40～50代）」の回答割合が高いことが分かる。他方、「税・法務関係支援機関」や「コンサルタント」、「金融機関」については、

「シニア（60代～）」と回答する割合が約2割となっている。他方、「特になし・わからない」という回答も多く見られ、経営者の年代の観点から支援対象を絞りこんでいない支援機関も存在するものと推察される。

第3-3-3図 最も注力する支援対象事業者の経営者の年代（属性別）



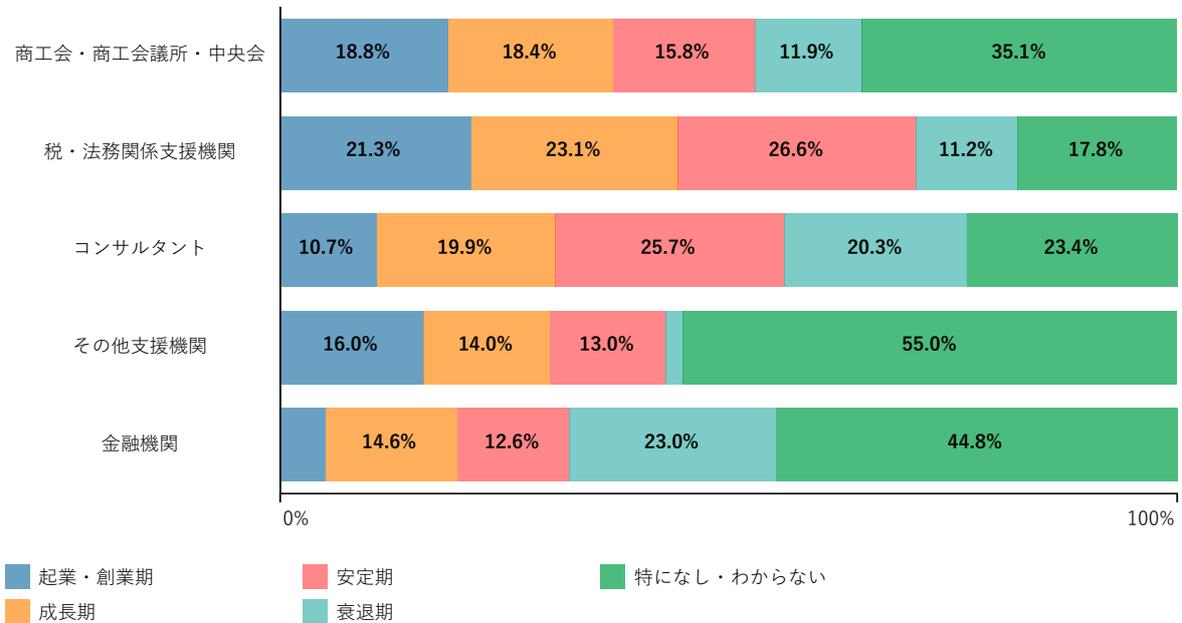
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

前図に関連して、第3-3-4図において、最も注力する支援対象事業者のライフステージ（創業年代）について確認する。これを見ると、「コンサ

ルタント」と「金融機関」については、「衰退期」と回答する割合が2割以上となっており、他の支援機関に比べても高いことがわかる。

第3-3-4図 最も注力する支援対象事業者のライフステージ（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

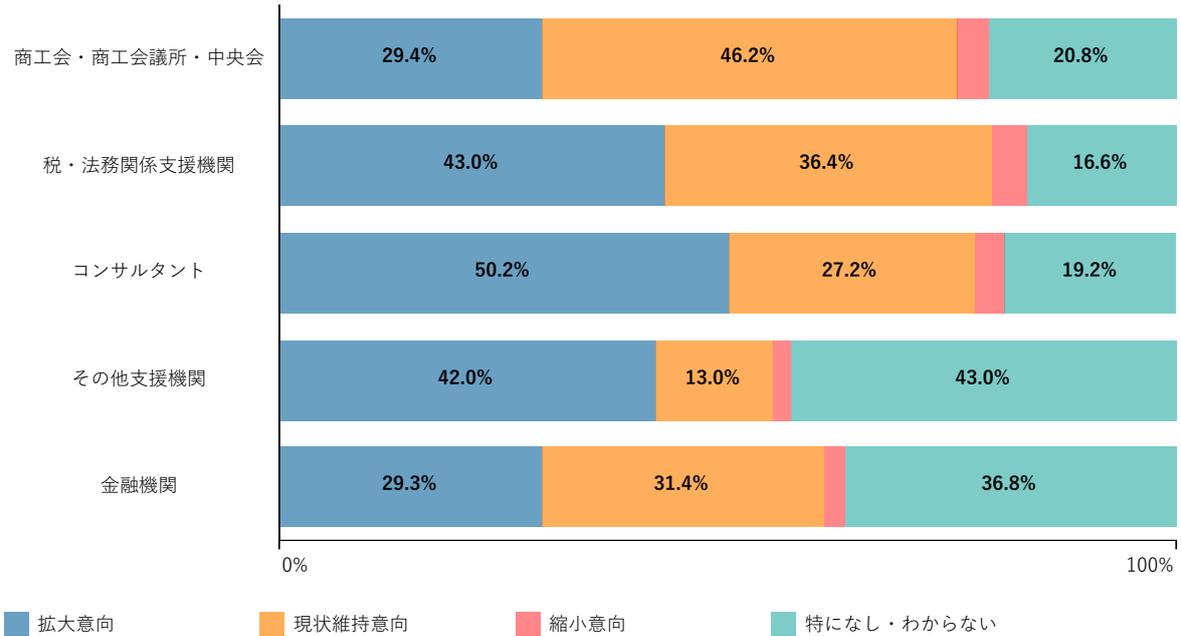
(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,613、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

④支援対象事業者の事業意向

ここでは、最も注力する支援対象事業者の事業意向について確認する。第3-3-5図を見ると、「税・法務関係支援機関」、「コンサルタント」では、「拡大意向」と回答する割合が最も高い。他

方、「商工会・商工会議所・中央会」は「現状維持意向」、「その他支援機関」と「金融機関」については「特になし・わからない」と回答する割合が最も多い結果となっている。

第3-3-5図 最も注力する支援対象事業者の事業意向（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

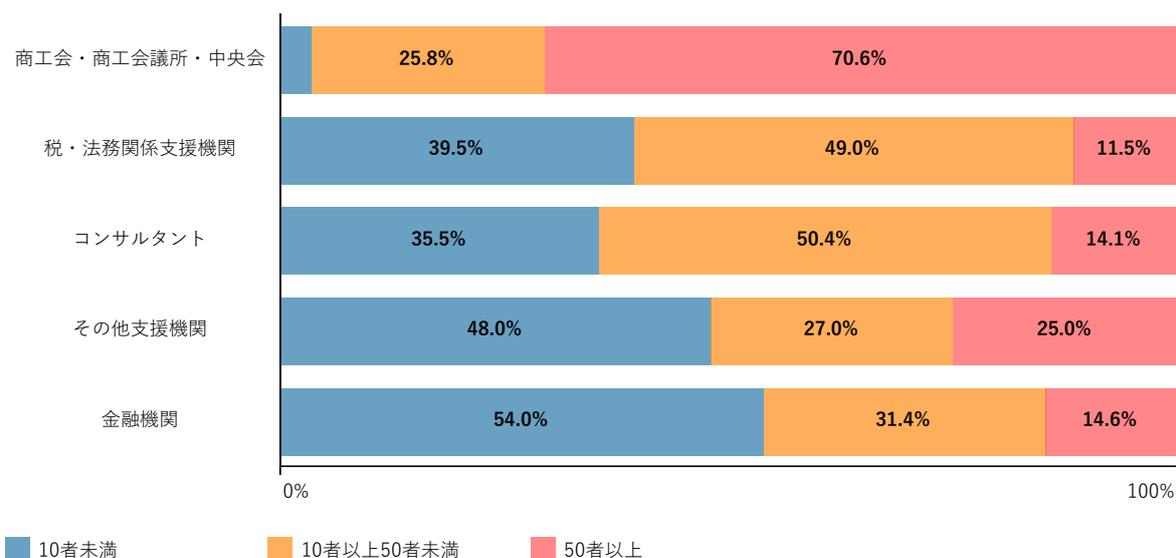
2 支援機関の強み・弱み

①一人当たりの支援者数

第3-3-6図は、支援機関別に、一人当たりの支援者数の分布を示したものである。「商工会・商工会議所・中央会」については、基本的に管内の

事業者を広く支援対象としていることもあり、「50者以上」と回答する割合が他の支援機関に比べて著しく高いことが分かる。

第3-3-6図 支援者一人当たりの支援者数（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.「一人当たりの支援者数」は、「直近1年間の支援先である中小企業数」を分子とし、「中小企業からの経営相談に対応可能な人数」で除して算出している。なお、算出できない者は集計に含めていない。

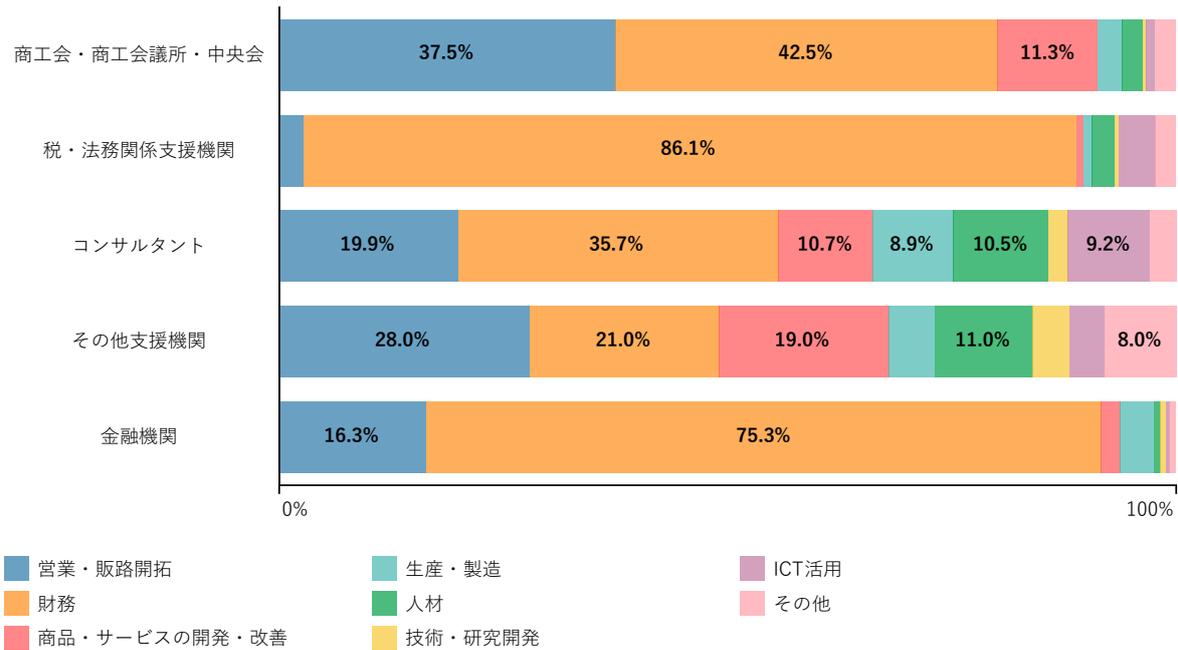
2.各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,145、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

②経営課題ごとの対応状況

まず、第3-3-7図において、最も強みを発揮できる経営課題の分野を支援機関の属性別に確認する。これを見ると、「税・法務関係支援機関」と「金融機関」においては「財務」と回答する割合

が非常に高い。また、「コンサルタント」と「その他支援機関」は、他の属性と比べて、強みを発揮できる経営課題の分野が分散していることが分かる。

第3-3-7図 最も強みを発揮できる経営課題の分野（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」
 (注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議会・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

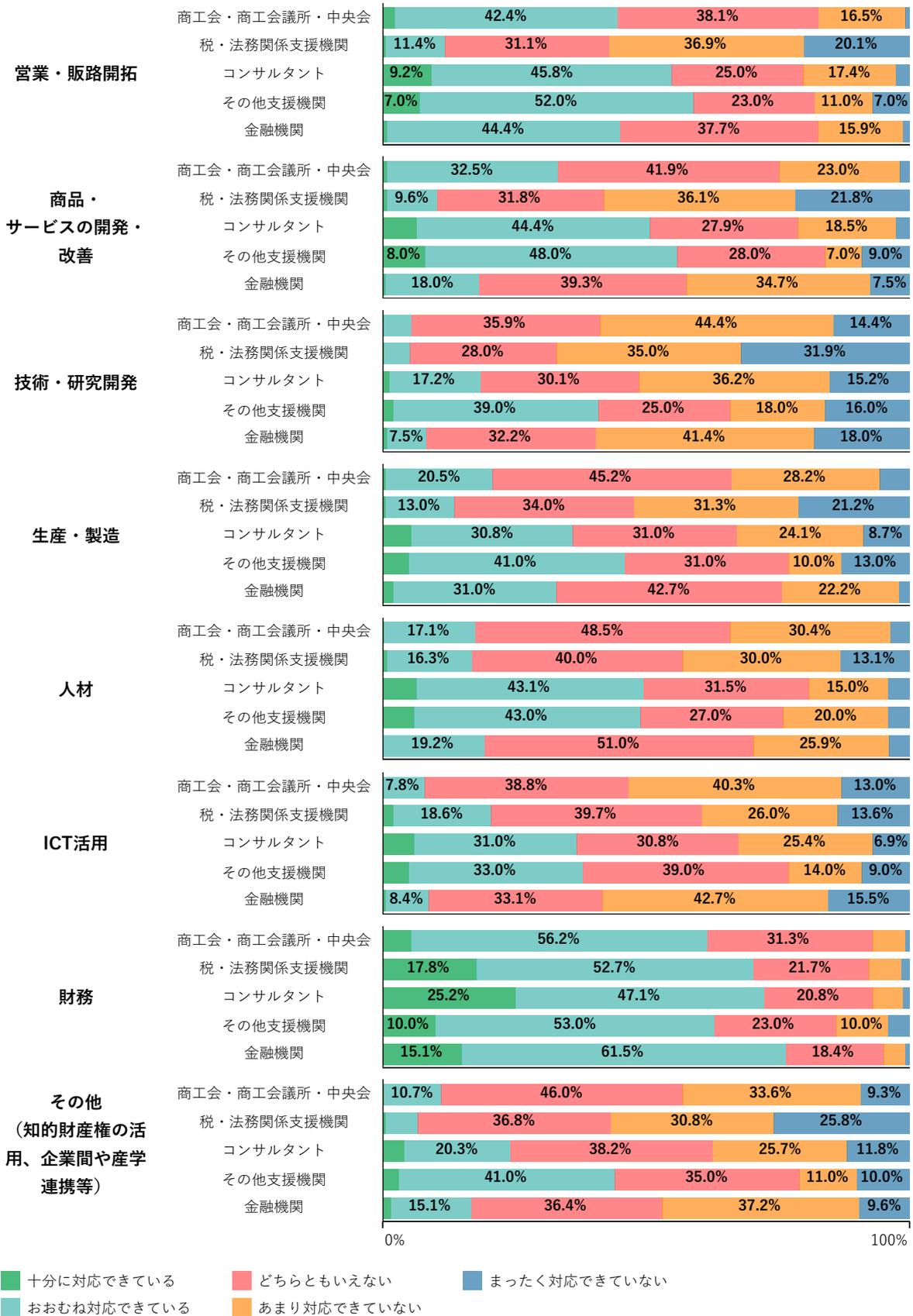
次に、支援機関における個別の経営課題ごとの支援状況についての自己評価を確認する。

第3-3-8図をみると、全体として「財務」に関しては、「十分に対応できている」又は「おおむね対応できている」と回答する割合が高いことが分かる。他方、「技術・研究開発」、「ICT活用」及び「その他（知的財産権の活用や企業間・産学連携等）」に関しては、支援機関ごとに多少の差

異はあるものの、他の項目に比べて、「十分に対応できている」又は「おおむね対応できている」と回答する割合が低いことが見て取れる。

なお、事例3-3-1では、地域の中小企業による企業間連携をコーディネートし、製品開発から販路開拓までを一環支援する教育機関の取組を紹介する。

第3-3-8図 個別の経営課題ごとの支援状況（属性別）



■ 十分に対応できている ■ どちらともいえない ■ まったく対応できていない
■ おおむね対応できている ■ あまり対応できていない

資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=100、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239

事例

事例3-3-1：国立大学法人室蘭工業大学

「製品開発から販路開拓の一貫した支援を通じ、地域産業の発展に取り組む教育機関」

北海道室蘭市の国立大学法人室蘭工業大学は、自律的で持続的な地域社会の創生に寄与すること目的として、学生の人材育成だけでなく、働く場である地元企業の育成にも取り組んでいる。同大学が所在する室蘭市は、鉄の街として有名であり、大手鉄鋼メーカーの下、関連事業を営む中小企業が多く、地域産業の発展にはこうした中小企業の発展が重要となっている。そこで、同大学が有する技術やネットワーク、人材育成機能などを活用し、特殊鋳物分野に関連する中小企業におけるイノベーション支援を推進している。この取組の一つが、鋳物関連企業による全国規模の連携体である「特殊鋳物協同組合²（通称：鋳物シンジケート）」（以下、「本連携」という。）の構築・運営支援である。

国内の鋳物業界は、経営資源に制約のある規模の小さな企業が多く、投資負担の生じる技術開発や設備投資が進まず、生産能力の制約から大口受注に対応しづらいといった構造的な課題を抱えている。また、重量に応じて価格を決定する商慣習のため、製品の性能を向上させても、その分の価格転嫁が難しい上、海外製品を含めた厳しい価格競争にさらされている業界でもある。

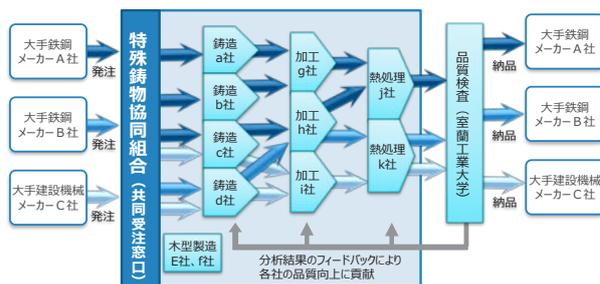
このような中、本連携は同大学の清水一道教授をコーディネート役として、優れた技術を有しつつも経営資源に限られる中小鋳物業者が広域で連携する

ことにより、発注量の大きな大手企業との取引を可能とする新たなビジネスモデルである。本連携のメリットは、大口受注機会の獲得に加え、大学からの指導を通じた技術力の向上や設備稼働率の向上（生産能力の補完機能）のほか、複数の工場を持つことが難しい中小企業におけるBCP対策としての効果も期待できる点である。

本連携を支える同大学の支援は、ユーザーニーズを踏まえた製品開発や製造にとどまらず、販路開拓や価格交渉、品質検査、知財戦略までをカバーする一貫通貫したものといえ、この点が大きな特徴となっている。

北海道岩見沢市に所在する岩見沢鋳物株式会社（従業員15人、資本金1,200万円）は、同大学の呼びかけにより本連携に参画した中核企業の1社である。同大学の技術指導や各種補助金などを活用した研究開発により、従来製品の2倍以上の耐摩耗性を誇る特殊鋳鋼の開発に成功し、自社製品の高付加価値化を実現。国内大手製鉄メーカーの生産設備への実装に向け、現在実証評価を受けている。

清水教授は「企業間連携を大学が支援することで、中小企業でも付加価値の高い製品製造や大手企業との取引が実現した。他業種への横展開も期待できる。」と語る。



鋳物シンジケート イメージ図



技術講習会の風景

² 2018年7月に設立された、鋳物製造に関する木型、鋳造、加工、熱処理という上流から下流工程に携わる、道内8社と道外15社の合計23社（2020年3月現在）で組成される組合。

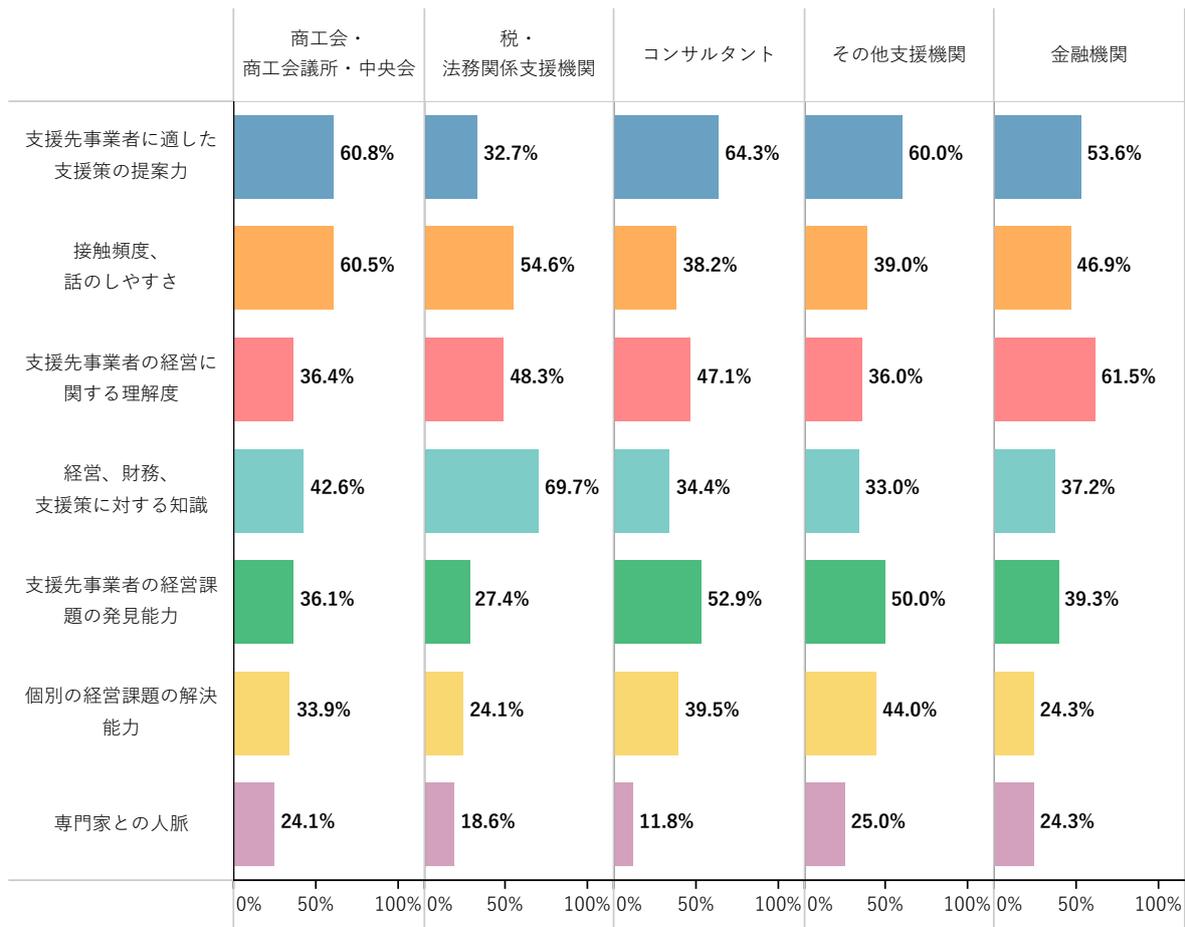
③支援を実施する際に重視している要素

第3-3-9図は、支援機関として重視している要素を支援機関の属性別に示したものである。

これを見ると、「商工会・商工会議所・中央会」と「コンサルタント」、「その他支援機関」では、

「支援先事業者に適した支援策の提案力」と回答する割合が最も高い。他方、「税・法務関係支援機関」は「経営、財務、支援策に対する知識」、「金融機関」は「支援先事業者の経営に関する理解度」を最も重視していることが分かる。

第3-3-9図 支援機関として重視している要素（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.中小企業に対する支援を実施する際に、重視している項目（3つまで）を確認している。

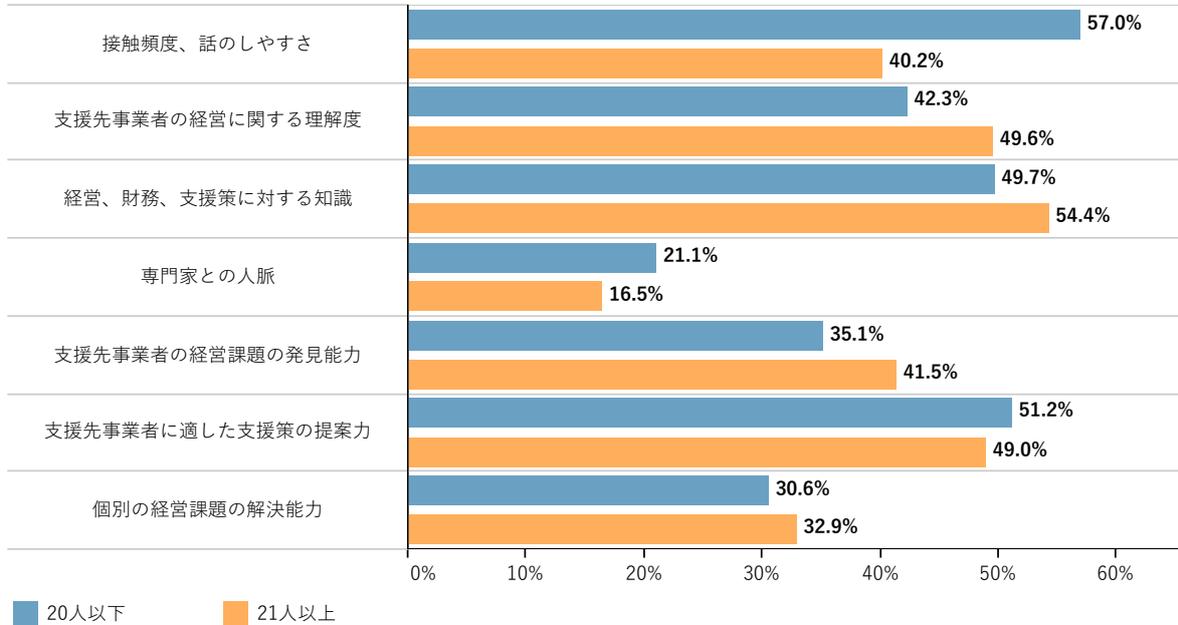
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

3.各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

また、第3-3-10図は重視している要素を最も注力する支援対象事業者の従業員規模別に示したものである。これを見ると、従業員数20人以下

の事業者を支援対象とする支援機関は、「接触頻度、話のしやすさ」と回答する割合が最も高いことが分かる。

第3-3-10図 支援機関として重視している要素（最も注力する支援対象事業者の従業員規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

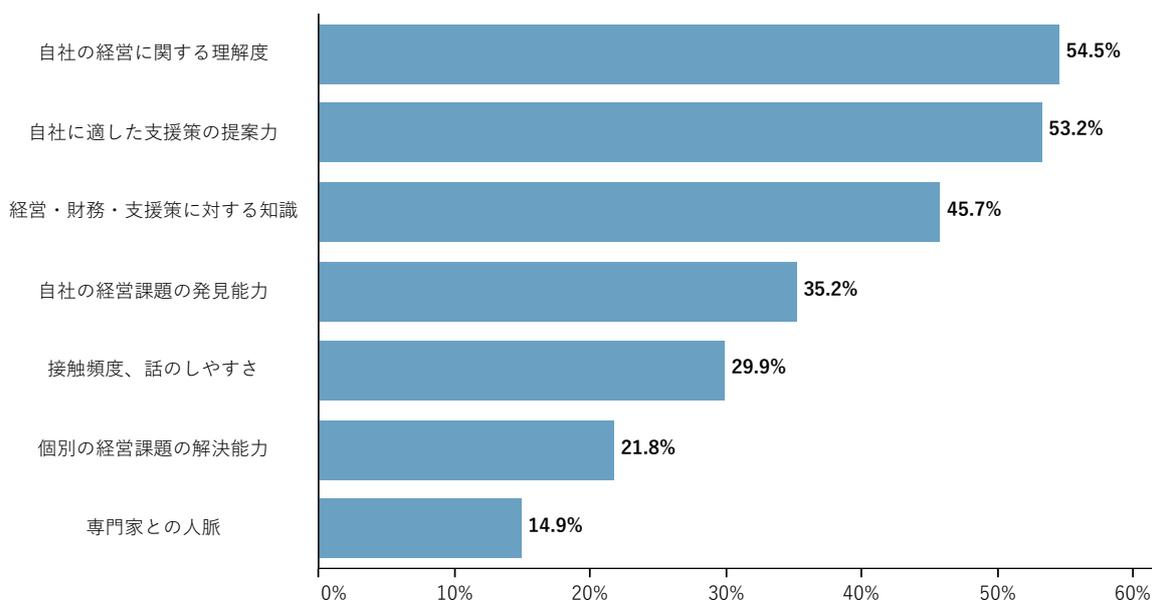
(注)1.最も注力する支援対象事業者の従業員規模を「特になし・わからない」と回答した者は除外して集計している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。20人以下：n=2,535、21人以上：n=480。

他方、第3-3-11図は、中小企業側が日常の相談相手に求めるものを示している。これを見ると、「自社の経営に関する理解度」と「自社に適した支援策の提案力」が多いことが分かる。あく

までも、日常的な相談相手に求めるものではあるが、中小企業にとって身近な存在の支援機関にとっても、これらのニーズは参考になるのではないだろうか。

第3-3-11図 日常の相談相手に求めるもの



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

(注)1.日常の相談相手がない者のうち、日常の相談相手の必要性について「感じる」と回答した者について集計している。

2.回答数(n)は、455。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④支援能力向上に向けた取組

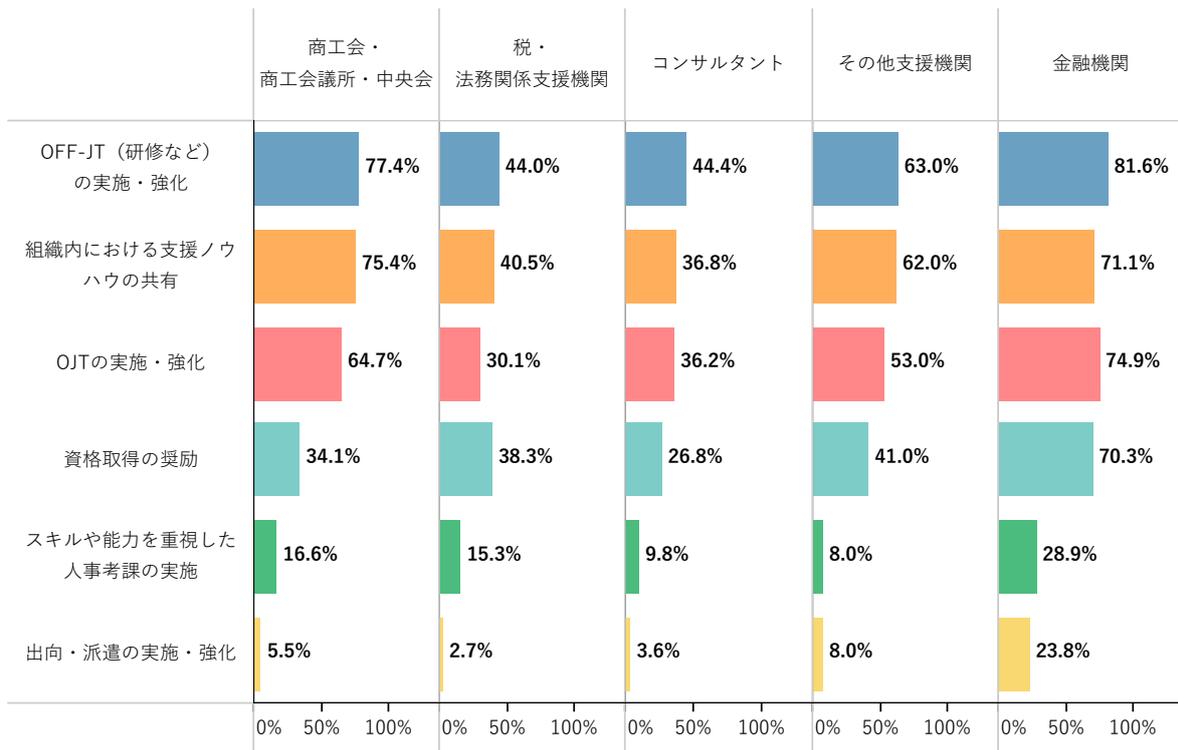
(i) 支援能力向上の取組

ここでは、支援機関における支援能力向上のための取組状況について確認する。

第3-3-12図は、支援機関の属性別に支援スキルや能力向上のために実施している取組を示した

ものである。いずれにおいても「OFF-JT（研修など）の実施・強化」と「組織内における支援ノウハウの共有」、「OJTの実施・強化」、が上位回答となっていることが分かる。また、「金融機関」については、「資格取得の奨励」と回答する割合が高いことが見て取れる。

第3-3-12図 支援スキルや能力向上のために実施している取組（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,613、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

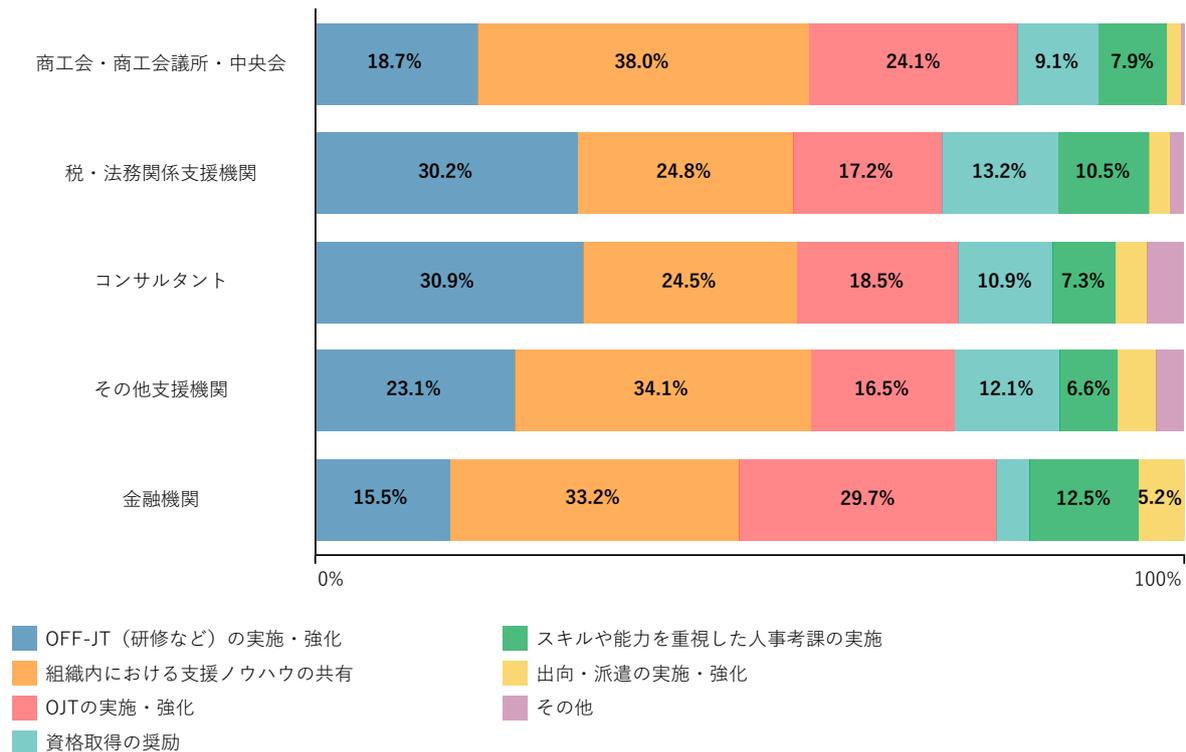
2.「その他」及び「特になし」の項目は表示していない。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

また、第3-3-13図は、支援スキルや能力向上のための取組のうち、今後最も注力したい取組を支援機関の属性別に示したものである。これを見ると、「商工会・商工会議所・中央会」と「金融機関」については、「組織内における支援ノウハウ

の共有」と「OJTの実施・強化」と回答する割合が高いことが分かる。他方、「税・法務関係支援機関」と「コンサルタント」については、「OFF-JT（研修など）の実施・強化」が最も多い。

第3-3-13図 今後最も注力したい支援スキルや能力向上のための取組（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.「特になし」の項目は表示していない。

2.各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,564、税・法務関係支援機関：n=929、コンサルタント：n=330、その他支援機関：n=91、金融機関：n=232。

以上、支援機関における支援能力向上の取組について確認してきた。事例3-3-2と事例3-3-3では、自らの支援能力向上にも力を入れる商工団体、事例3-3-4では、中小企業支援機関の支援能

力向上を図る取組を実施する自治体、そして事例3-3-5では、経営者及び支援者の能力向上に寄与する教育機関の取組について紹介する。

事例 事例3-3-2：春日市商工会

「経営革新計画の策定支援を通じて、職員の支援能力の底上げを図る商工会」

福岡県春日市の春日市商工会（会員数1,884事業所、2019年12月時点）は、事業計画の策定支援を通じて、会員事業者の持続的発展を促すとともに、同商工会の職員自身の支援能力の向上に取り組んでいる。

同商工会では、支援能力向上の観点から、経営支援における複数の柱を持つ「多柱運営」を推進。2011年度の「経営革新」を皮切りに、「管理会計」、「事業承継」、「税務相談改革」、そして「創業支援」と、支援を強化するテーマ及びその数値目標を年度ごとに設定し、この目標達成に向けた取組を通じて、経営支援の基盤強化を図っている。特に「経営革新」については、「経営革新計画の承認申請にかかる支援件数を3年間で100件」と定め、着実に達成。同計画の承認件数では、2010年度から2018年度まで9年連続で県下商工会内トップの実績を誇る。

同商工会では、事業計画の策定支援を、支援先事業者に対する理解を深めるきっかけとして捉えている。事業者の強み・弱みや経営課題を事業者と共に深く理解することは、その後の伴走型支援の精度向上に加え、職員自身の支援能力の底上げにもつながると考え、経営革新計画の策定支援に注力しているという。

同商工会による経営革新計画の策定を通じた支援の成功事例として、カジュアルフレンチを提供する飲食事業者であるGrappe（従業員1名、個人事業者）がある。代表の和田憲明氏は、隣町からの店舗移転を機に同商工会に入会し、地域における知名度

向上に関する相談を行っていた。同商工会は、支援の導入として和田代表のこだわりや強みの深掘りを行う中で、強みを「旬な輸入食材を活用したフレンチ」と定め、新規顧客の獲得に向けた経営革新計画の策定を支援し、承認を得た。計画実行に際しては、同商工会のサポートの下、管理会計を導入し、日頃の売上高などの情報を計画の進捗管理・見直しに活用。この結果、移転に伴い席数が1/2となったのにも関わらず、売上高は移転前に比べ20%増を達成した。また、2019年には、テイクアウト市場の需要拡大を事業機会と捉え、新たにテイクアウトサービスの展開を計画し、二度目の経営革新計画の承認を得た。商圈分析などを踏まえて入念に策定した事業計画が決め手となり、小規模事業者持続化補助金の採択を受けることにも成功し、計画達成に向け着実に歩みを進めている。和田代表は、「丹念な現状分析に基づく計画策定支援とフォローアップのお陰で、新規顧客の獲得に成功し、新たに始めたテイクアウトサービスについても徐々にご利用いただく機会が増えてきた。一連の支援を受ける中で、具体的な数値に基づく経営の重要性に気付けた。」と支援の効果を実感する。

支援に当たった同商工会の大西亘氏は、「事業計画の策定支援をきっかけに、事業者の自立的な経営の後押しを進めていきたい。支援者としても多くの『気付き』を得ながら、今後も時代や地域の実情に即した支援の在り方を追究していく。」と力強く語る。



代表の和田憲明氏



移転後の店舗内の様子

事例 事例3-3-3：高知商工会議所

「独自の『レベル表』を活用し、効率的かつ効果的な支援に取り組む商工会議所」

高知県高知市の高知商工会議所（会員数約3,200事業所、2020年2月時点）は、支援事業者の状況や経営指導員の能力を独自のレベル表を用いて「見える化」し、支援の質の向上に取り組んでいる。

同会議所は、人口減少の負のスパイラルに立ち向かうために、「卸売業、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」、「サービス業（他に分類されないもの）」の4業種を中心とした伴走型支援に注力しており、標準化された伴走型支援の継続的な実施を掲げ、二つの「見える化」を推進している。

一つ目は、支援事業者の「見える化」である。各経営指導員が担当する事業者を経営計画の策定具合に応じて、4段階のレベルに分類。レベルごとに必要な支援の内容がまとめられた「企業レベル表」に沿った支援を実施することにより、効率的かつ効果的な支援が可能になるという。

二つ目は、経営指導員の支援スキルの「見える化」である。若手指導員のスキル向上を図る観点から、目標となる支援レベル（例：〇〇ができる）を明確化した「指導レベル表」を策定。各指導員は、レベル表に基づき、自身の支援スキルを毎年自己評価し、継続的なスキル向上を図っている。こうした支援スキルの「見える化」の取組は、所内で案件を割り振る際にも役立っているという。

同会議所による伴走型支援を受け、新たな事業展開に成功した例としては、書籍販売事業者の株式会

社ココ・サン（従業員2人、資本金300万円）がある。同社は、販売先の学校に訪問した際に、おかしな鉛筆の持ち方をする生徒の多さに目を付け、楽しく正しい持ち方ができる「筆育もんちゃんのちゃんともてるさんかくえんぴつ」を開発した。しかし、対象市場や販売戦略が明確化できず、同会議所に相談。同会議所は、事業の方向性は明確だが、具体的な行動計画・財務計画の支援が必要である「レベル2」の企業であると判断。ターゲットの明確化や、大手企業の製品とは異なる独自の価値の訴求を意識した具体的な行動計画の策定を重点的に支援した。その結果、同社は、地域貢献に熱心な地元企業に対して、小学校などへの寄贈品として同社製品を提案する販売方法を見出した。同会議所からも、寄贈企業の紹介を受け、現在は県内の全小学校の新1年生に同製品が寄贈されるに至っている。また、大手学習塾が同製品に注目し、全国の教室での導入も実現した。現在は、更なる新製品として、正しい持ち方が分かる三角箸を開発し、県や同会議所の協力を得て、販路開拓に取り組んでいるという。

同会議所中小企業相談所の岡林所長は、「経営計画の策定件数が年間約10件から約120件に大幅に増加するなど、二つの見える化の取組に一定の成果が出ている。今後は、両レベル表の内容を改善しつつ、それぞれの内容の連携を強化することで、より効率的かつ効果的な支援を実現していきたい。」と語る。



支援に当たった阿部指導員と森本社長



筆育もんちゃんのちゃんともてるさんかくえんぴつ

事例 事例3-3-4：静岡県

「県下の経営指導員を対象にした表彰制度や専門人材の派遣制度の導入により、中小企業支援機関の支援能力向上を図る自治体」

静岡県は、「地域企業の事業活動の活発化」を五つの成長戦略目標の一つに位置付けており、中小企業振興施策の一環として、経営革新計画の策定支援を県下の中小企業支援機関の目標として設定している。この目標を達成するため、経営革新計画の承認件数を評価対象とする表彰制度を導入し、経営指導員の支援能力やモチベーションの向上を図りつつ、中小企業に対する経営革新計画策定支援の充実化に取り組んでいる。

同県は、製造業の出荷額ベースで全国4位であるなど、製造業を中心に発展を遂げてきた地域であるが、県下の中小企業においては、労働生産性の向上が共通課題となっている。そこで同県では、経営革新計画の策定を通じた、中小企業の経営改革の推進が重要であると考えている。

このような背景の下、経営革新計画の承認件数を伸ばすため、2009年に、経営革新計画策定の支援を行う経営指導員の表彰制度を創設。経営革新計画の承認件数の多い指導員を「経営革新マイスター」として認定するなど、個人に着目した制度から始めた。2014年以降は、表彰対象が特定の個人に偏ることを防ぎ、支援機関による組織としての取組強化やモチベーション向上を図るため、「経営革新推進賞」に改め、団体に対する表彰を追加した。なお、2014年から2018年までの実績は、団体表彰は延べ71件、個人表彰は延べ17名を表彰している。さらに、2014年度の表彰制度の見直し時に、新たに企業表彰（「経営革新優秀賞」）も追加。企業表彰は、

経営革新計画が終了した段階で、達成度合い及び成長度合い（知名度向上や本業とのシナジー効果など）を評価して表彰するものであり、支援機関からの推薦を基に県が審査し、毎年5社程度を優良な企業として表彰しているという。

また、経営革新計画策定の推進策の一つとして、2015年度より「ものづくり専門支援員」の制度を開始した。製造業OBを県内の商工会議所、商工会連合会、中央会に配置し、県内製造関連事業者に専門家を派遣。経営革新計画の策定支援やビジネスマッチングといった支援を行っている。さらに、2017年度からは、商工会職員と一体となってきめ細かな支援を行うため、県内の東部・中部・西部の3か所に「広域サポートセンター」を設置し、金融機関からの出向者や企業OBなど、特定業種に知見を有する人員を採用し、中小企業支援の充実化を図っている。これらの制度は、中小企業支援に厚みを持たせるとともに、支援機関の若手指導員らに不足する業界や専門的な知識の補完などにも役立つなど、支援者の支援能力向上にも寄与している。こうした取組が奏功し、経営革新計画の承認件数は現行の表彰制度開始時（2014年度）の年間375件から、2019年度には536件までに増加した。

同県の担当者は、「今後は承認件数の更なる拡大とともに、製造業以外の業種の事業者にも経営革新の普及促進をしていきたい。特に金融機関との連携を強化していきたい。今後も支援機関の能力向上を通じた中小企業支援の強化を図りたい。」と意気込む。



表彰の様子

事例 事例3-3-5：国立大学法人東北大学・花巻信用金庫

「経営人材と支援人材の共同学習・共同実践により、地域イノベーション人材育成に取り組む大学と信用金庫」

宮城県仙台市の国立大学法人東北大学は、中小企業経営者と中小企業支援者のイノベーション能力向上支援を通じて、地域の産業振興と経済発展に貢献している。同大学では、東北地域の中長期的な発展のため、同地域の中小企業経営者を対象に、イノベーションへの挑戦意欲を持つ経営人材を育成し、革新的な事業開発を目指すための「地域イノベーションプロデューサー塾（RIPS³）」を開講。また、金融機関や公的支援機関の職員を対象に、イノベーションに挑戦する地域企業を支援し、高度な目利き力を有する支援人材を育成するための「地域イノベーションアドバイザー塾（RIAS⁴）」も開講している。

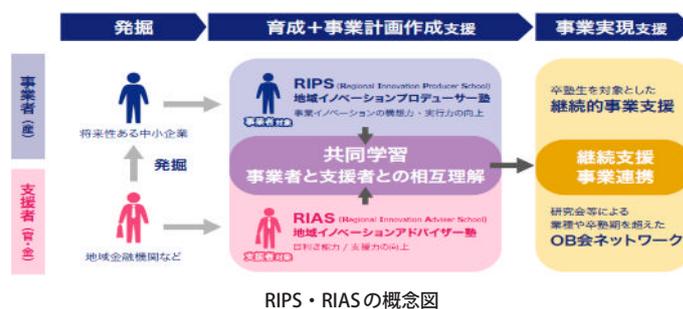
両塾は、事業者と支援者がイノベーションの基礎知識の共同学習と新規事業開発の共同実践を行いながら、共に発想し、討論し、気づきを共有するという、従来にはない画期的な人材育成プログラムである。卒業後のアンケートによれば、RIPS卒業生の約7割が新事業に取り組み、経常利益を増大させている。また、RIAS卒業生の大半は事業性評価・目利き力が大きく向上したと回答し、RIPS卒業生への活発な協調融資など、リレーションシップ・バンキングが促進されていると実感しているという。

また、両塾を活用し、地域の人材育成に積極的に取り組むのが岩手県花巻市の花巻信用金庫（会員数11,125名、2019年9月末時点）である。同金庫は、

2004年から地域の次世代経営者を対象とした「花巻 夢・企業家塾」を開講しているが、特にイノベーション創出意欲のある塾生と、熱意ある同金庫職員を、毎年RIPS・RIASに推薦している。推薦されたRIPS卒業生の中には、同塾でベストイノベーション賞を受賞したアイデアの事業化に成功した者や、卒業生同士で共同商品を創作する者があるなど、地域でイノベーションが誘発されているという。また、他の卒業生に感化され、経営改善や事業拡大を進めた結果、「はばたく中小企業・小規模事業者300選」や「地域未来牽引企業」に選出された企業もあるという。

こうしたRIPS卒業生たちの活躍は、「花巻 夢・企業家塾」の塾生のモチベーション向上や相互研鑽につながっている。さらに企業経営の本質を理解したRIAS卒業生である同金庫職員が、地域の企業に寄り添った支援を展開することで、花巻のビジネス環境は整備され、地域活性化にも大きく貢献しているという。

同信金の漆沢理事長は、「今後もRIPS・RIASへの推薦を継続し、地域活性化につながるよう取り組んでいきたい。」と語り、両塾を主導する東北大学の藤本雅彦教授は、「両塾の卒業生は、確実に地域経済の発展に貢献している。全国でもこうした取組が広がってほしい。」と本取組の今後の展開に期待を込める。



実習風景

3 RIPSは、「Regional Innovation Producer School」の略。

4 RIASは、「Regional Innovation Adviser School」の略。

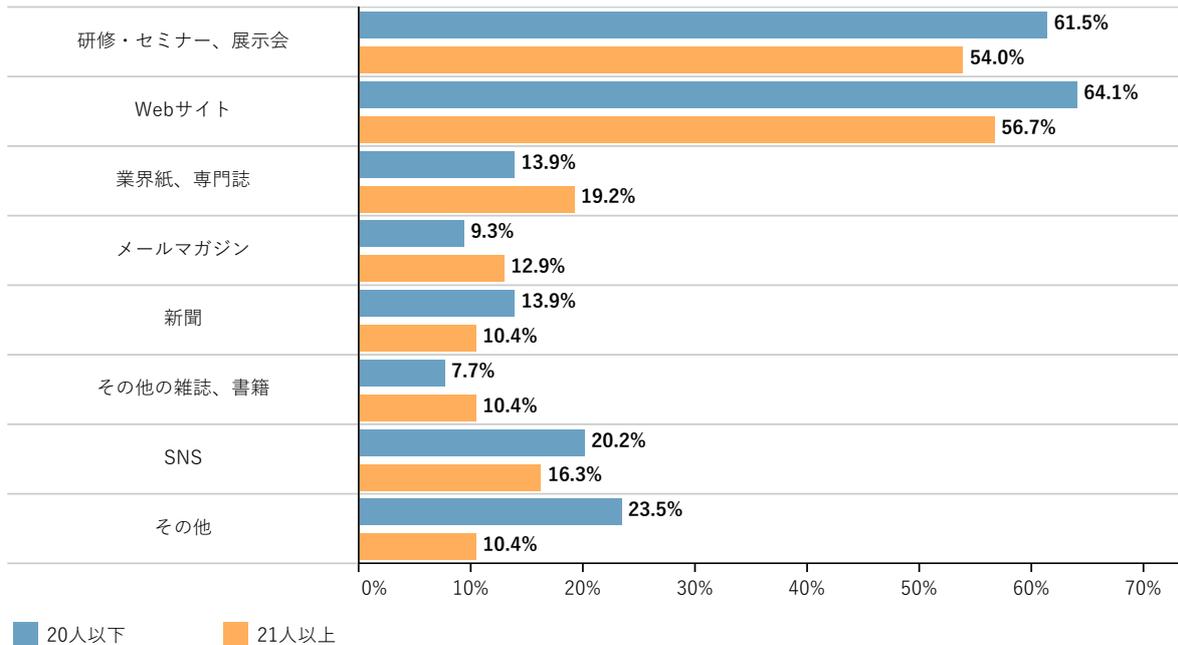
(ii) その他の取組

次に、支援先に対する認知度を高めるための情報発信の状況について確認する。

第3-3-14図は、支援内容の広報手法について、

最も注力する支援対象事業者の従業員規模別に示したものである。これを見ると、いずれについても「研修・セミナー、展示会」と「Webサイト」の回答割合が非常に高いことが分かる。

第3-3-14図 支援内容の広報等の手段（最も注力する支援対象事業者の従業員規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.主な支援対象事業者の従業員規模を「特になし・わからない」と回答した者は除外して集計している。

2.各回答数(n)は下のとおり。20人以下：n=2,535、21人以上：n=480。

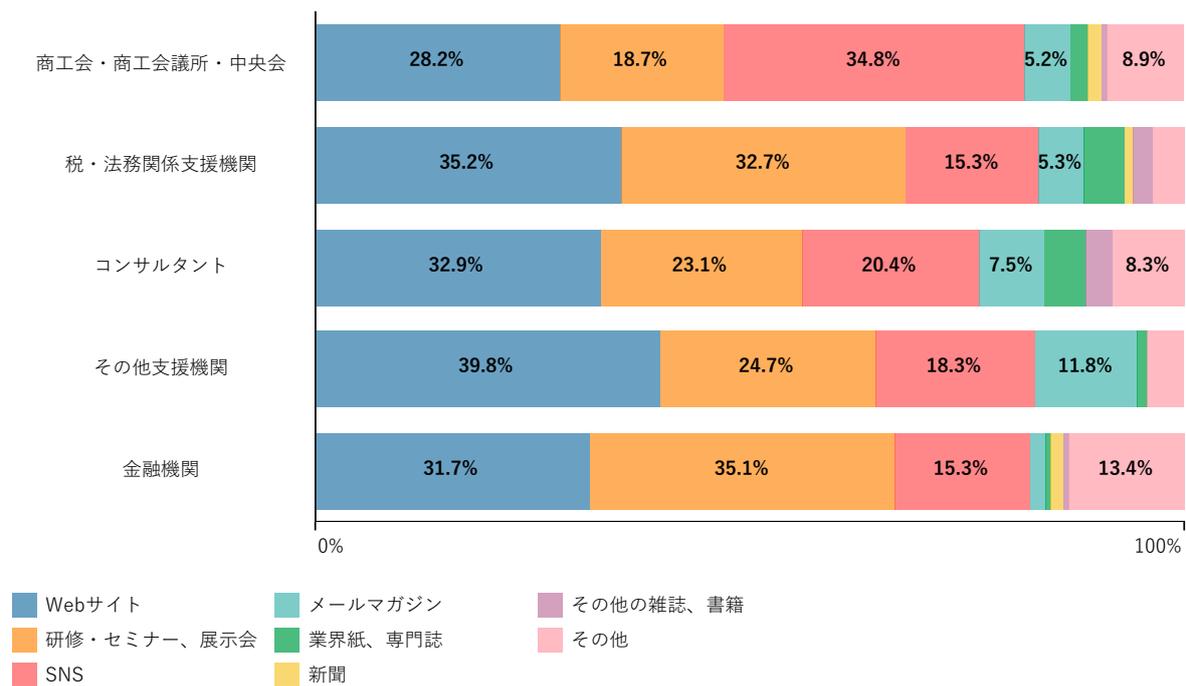
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

4.「特になし」の項目は表示していない。

また、第3-3-15図は、今後最も注力したい広報手法について、支援機関の属性別に示したものである。これを見ると全体として、「Webサイト」、「研修・セミナー、展示会」、「SNS」が上位3位までの回答となっていることが分かる。なお、前掲の第3-2-37図及び第3-2-46図で確認したと

おり、事業者側の支援メニューや支援機関の認知ルートとしては、「人づて」を除いた場合、「研修・セミナー、展示会」と「Webサイト」が上位回答であり、支援機関が注力したい広報手法とおおむね合致していることが分かる。

第3-3-15図 今後最も注力したい広報手法（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

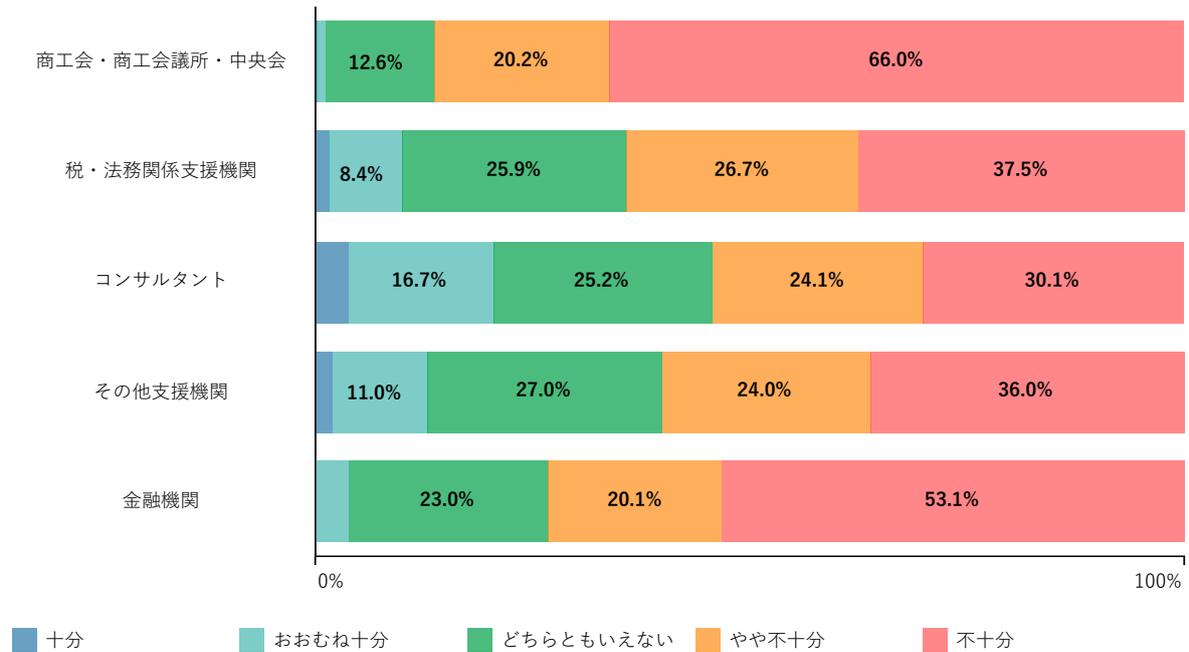
(注)1.「特になし」の項目は表示していない。

2.各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,545、税・法務関係支援機関：n=914、コンサルタント：n=398、その他支援機関：n=93、金融機関：n=202。

さて、ここでは支援先事業者の利便性向上や支援能力向上にもつながると考えられる、支援機関におけるICTツールの活用状況について確認する。第3-3-16図は、支援機関の属性別にICTツ

ールの活用に関する自己評価を示したものである。これを見ると、いずれの支援機関も「不十分」と回答する割合が最も高いことが分かる。

第3-3-16図 ICTツールの活用に関する自己評価（属性別）



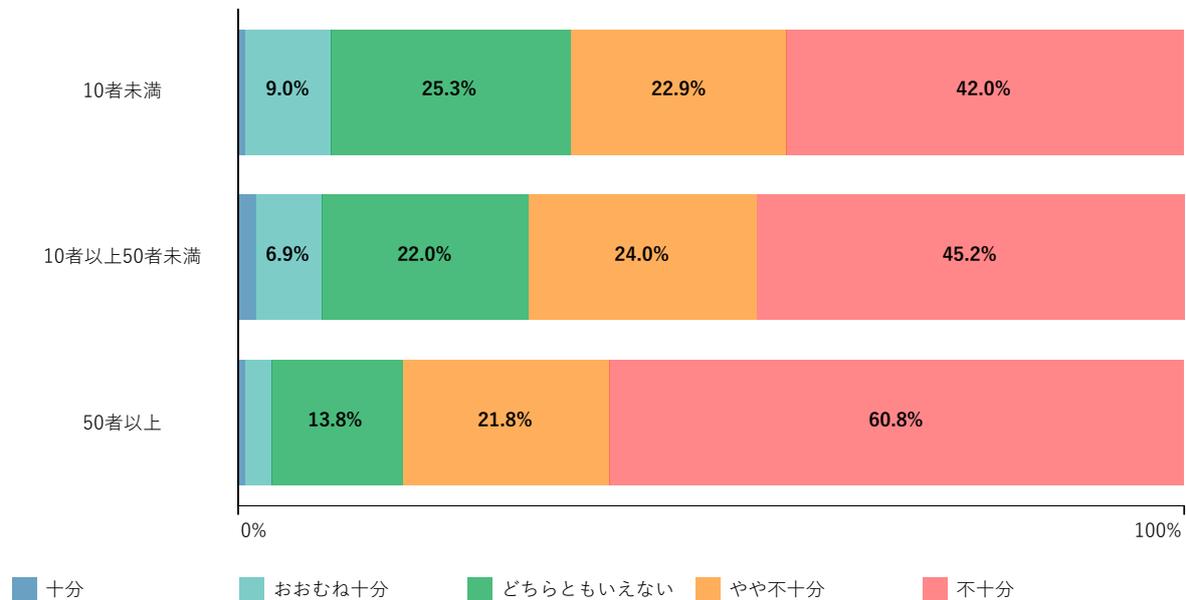
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

また、同じくICTツールの活用に関する自己評価を、一人当たりの支援者数別にも見てみる(第3-3-17図)。これを見ると、一人当たりの支

援者数が多くなるほど、「不十分」と回答する割合が高くなることが分かる。

第3-3-17図 ICTツールの活用に関する自己評価(一人当たり支援者数別)



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.一人当たり支援者数は、「中小企業からの経営相談の対応可能な人数」を分母とし、「直近1年間の支援先である中小企業数」を分子として計算している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。10者未満：n=846、10者以上50者未満：n=1,306、50者以上：n=1,394。

事例3-3-6と事例3-3-7では、組織内の業務効率化の観点から、積極的なICTの利活用を進め、さらに、その取組を内部のみならず、同業他社や

支援先事業者にも広げている支援機関の事例を紹介する。

事例 事例3-3-6：税理士法人あさひ会計

「RPAを活用した業務効率化により、経営支援の高付加価値化に取り組む会計事務所」

山形県山形市の税理士法人あさひ会計（顧問先約1,100件、2020年2月末時点、以下、「同所」という。）は、顧問先の黒字法人割合約7割、グループ総勢130名の会計事務所である。製造業やサービス業のほか、高い専門知識を必要とする医業や社会福祉法人、地方公共団体などの会計支援を手掛けるなど、高度なサポート体制を整備する傍ら、RPA⁵の活用による業務効率化と、その導入支援という新たな支援領域を開拓している。

同所におけるRPAの最初の活用は、IT担当者と会計業務担当者による単純作業をなくす取組からである。例えば、国税庁のWebサイト上での納税関係の通知確認やエクセル上でのデータ加工、その他、報告書の体裁の整形など、単純ながら時間を要する作業が多数存在していた。当時からRPAに関心を持っていた同IT担当者は、所内の作業効率化を図るため、興味本位で当該作業を担うロボット開発に独自に着手したという。

現在、同所において毎日稼働しているロボットは約30体。上記のほか、受領した会計データの自動分析ロボットや請求書の自動発行ロボットなどが挙げられる。それ以外にも、自動化可能な作業があれば随時開発を実施しており、2018年6月から現在までに130体超を開発している。なお、既に年間3,000時間以上の業務量の削減に成功しているという。ま

た、職員からは、「単純業務や所内の事務業務が減り、経営に関する相談にあてる時間が増えた。」との声も出ている。

さらに、同業者での活用ニーズや取引先を含む中小企業・小規模事業者に向けた展開の可能性を感じ、「株式会社ASAHI Accounting Robot研究所」（以下、「同研究所」という。）を2019年1月に設立。同研究所は、「ヒトとロボット協働時代を推進する」というミッションを掲げ、RPA導入・運用支援を行う一方、同所と連携して、導入事業者の業務の棚卸しや見える化などのコンサルティング支援も手掛けている。

同所の統括代表社員であり、同研究所の代表取締役でもある田牧氏は、「RPAは正に生産性向上の救世主。人手不足の中小企業・小規模事業者こそ導入効果が高い。RPAによる自動化は、間接業務の削減、本業への資源集中が可能になる。また経営分析にまで手が回らないことも多いが、RPAの導入により、日々のデータ入力や分析が自動化できれば、経営判断を早くすることが可能である。同所においても、RPAの導入で生まれた時間を経営支援の強化に充てるとともに、今後は会計・税務のみならず、RPAで中小企業の生産性向上を支援していきたい。」と力強く語る。



事務所建物の写真



(株)ASAHI Accounting Robot研究所のメンバー

5 Robotic Process Automationの略。RPAツールとは、バックオフィス業務などについて、人間と同じようにPC上の操作を行うことができるソフトウェアを指す。PC上のロボット、デジタルレイバーとも言われる。

事例 事例3-3-7：岩田会計事務所

「ICT活用を通じた業務改革と経営支援の強化に取り組む会計事務所」

栃木県小山市の岩田会計事務所（顧問先約150社、2020年2月末時点）は、ICTの活用を通じた業務効率化を追求しつつ、自身の実践経験をいかしたICT導入支援など顧問先に対する経営支援の強化に取り組んでいる。

同事務所の顧問を務める岩田稔氏は、2009年に顧問として入所。当時は、税理士業界での価格競争の激化や会計ソフトの急速な普及などを背景に、同事務所における業務の見直しが急務となっていた。このような中、銀行や民間企業での経験を持つ岩田顧問は、「業務の見直しやコストダウンを図るためにはICTの活用が不可欠。ICT活用のノウハウ提供は、中小企業の経営改善にも結び付き、事務所としての経営支援サービスの差別化にもつながる。」と考え、まずは同事務所が積極的にICTを活用して業務改革を進め、生産性の向上を実践することを目指した。

まずは、2010年にスマートフォンとタブレット端末を全職員に無償で配布。週二回のICT研修会を実施し、職員のリテラシー向上を図るとともに、帳票類の電子化（ペーパーレス化とクラウド化）を進めた。例えば、顧問先に小型スキャナを持参し、帳票類をその場で読み取り事務所のサーバに蓄積し、外出先でもタブレット端末などで閲覧を可能にするなど、徹底的な電子化を進め、従来の紙を媒介とした業務を見直した。また、職員間の支援ノウハウや顧客先に対する税務情報などの情報共有のために、FacebookやChatworkを積極的に活用しているという。さらに、今後は、BIツールの導入による経

営分析の効率化や、顧問先におけるチャットツールの導入による巡回監査業務の効率化を目指すなど、新たな取組にも余念がない。

こうした一連の業務改革の取組により、大幅な業務効率化に成功。2009年の県内会計事務所との経営統合当初に15人で担当していた巡回監査などの日常業務を、業務品質を保ちつつ現在では9人でこなすなど、事務所の生産性は大きく向上した。浮いたコストは次のICT投資や、賃金へ還元している。

上記のようにICT活用が進んだ同事務所では、その成功体験を基に、顧問先へのICT導入支援を展開している。例えば、顧問先の精密板金加工業者に対しては、タブレット端末を活用した社内システムへのリモートアクセスサービスの導入を支援した。同社は、オーダーメイド製品を短納期で納められる点に強みを有する一方、営業現場において生産状況をリアルタイムに把握し、取引先に情報共有することができない点に課題を抱えていた。同事務所の支援の下、当該サービスを導入した結果、外出中も生産や納品の状況が把握できるようになり、取引先への迅速な情報共有や、円滑な新規受注の獲得につながったという。

この取組の旗振り役である岩田顧問は、「ICT活用による業務情報の“見える化”“共有化”“標準化”の推進により、事務所の効率化は実現した。新たなツールの導入も進め、更なる業務の高度化を目指す。ICTの導入支援をはじめとする会計・税務以外の経営支援も通じて、地域の中小企業とともに発展していきたい」と力強く語る。



同事務所の岩田所長（右）と、岩田顧問（左）



同事務所の会議スペース

コラム

3-3-1

認定情報処理支援機関（スマートSMEサポーター）

■本制度の背景と概要

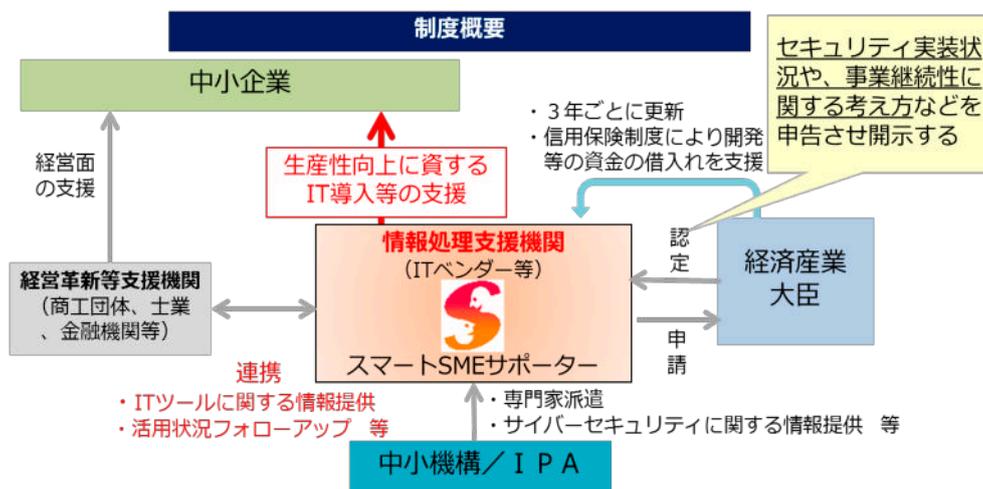
2018年7月に施行された中小企業等経営強化法により、中小企業の生産性向上に資するITツールを提供するITベンダー等を「情報処理支援機関（通称：スマートSMEサポーター）」として認定する制度が創設された（コラム3-3-1①図）。

平成28年度補正予算「IT導入補助金⁶」の実施の際に、中小企業に補助対象のITツールを選ばせることを目的として、事前にITツールと事業者の登録募集を行ったところ、ITツールは約20,000件、そして事業者は約4,500者登録されたことが、制度創設の背景になっている。

中小企業にとっては、「ITツールの活用で、どのくらいの効果があるのかわからない。」「安全に利用できるかわからない。」「多くのITツールから自社に適したものを選べない。」といった声が挙がっていた。そこで、①IT及びITツールに関する専門的な知識・経験・実績を有し、IT利活用に係る指導及び助言を行えること、②長期間にわたり継続的に支援業務を実施するための実施体制を有することなどを要件とする、ITツールの導入支援に特化した支援機関を認定する本制度が創設される運びとなった。主な申請者は、ITベンダーであり、これまで625件を認定している（2020年2月28日時点）。

関連のアンケート調査⁷においても、社外におけるITに関する相談相手として「地元のITメーカ・販売会社」が最も多く選択されており、中小企業がITベンダーを適切に活用するために、本制度の利用が期待される。

コラム3-3-1①図 本制度の概要



■スマートSMEサポーターの役割

スマートSMEサポーターには、中小企業に使いやすいITツールの開発・提供のほか、関連する情報発信、指導、助言などによる導入支援が求められている。

また、中小企業等経営強化法に基づく基本方針⁸では、支援を行った中小企業者等の状況把握、効果測定や支援機関との連携などに対する配慮も求められている。

6 IT導入補助金とは、中小企業・小規模事業者が「生産性向上」に役立つITツールを購入する際に、その経費の一部を国が補助する制度。

7 中小企業白書（2018年版）p.216を参照。第2-4-13図「社外におけるITに関する事柄の日頃の相談相手」（「地元のITメーカ・販売会社（42.8%）」、「地元以外のITメーカ・販売会社（23.7%）」）

8 中小企業等の経営強化に関する基本方針 第6「9情報処理支援業務の実施に当たって配慮すべき事項」。

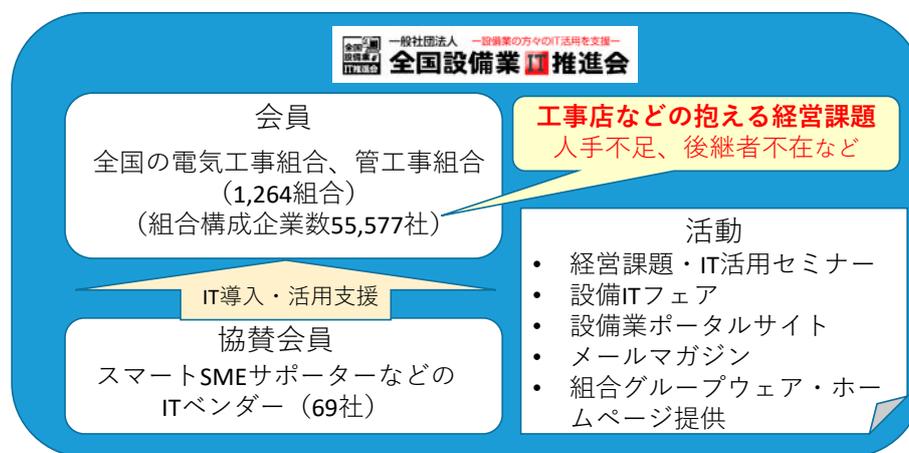
■スマートSMEサポーターの活動事例

これに関する事例として、一般社団法人全国設備業IT推進会（以下、「同会」という。）を紹介する（コラム3-3-1②図）。同会は、全国の電気工事組合、管工事組合（1,264組合、55,577社）を会員とする法人組織会であり、組合会員のIT活用促進を目的として活動している。事務局を担う（株）システムズナカジマを始めとして、ITベンダーが協賛会員として活動を支えており、協賛会員の多くは、スマートSMEサポーターにも認定されている。

同会では、会員である工事組合との協力により、組合構成員である設備業の中小企業が直面する人手不足やM&Aなどの課題に関するセミナーを開催し、課題解決に資するIT活用方策を解説している（2019年度のセミナー等開催回数220回）。

このように、ITツールの選定・導入支援のみならず、導入検討に至っていない中小企業にも寄り添い、様々な経営課題の解決に向けた方策の一つとしてITツールの導入の有用性に気付いてもらう活動を展開している。

コラム3-3-1②図 IT推進会の取組例



■スマートSMEサポーターの活用の際して

IT導入に悩んでいる中小企業においては、自社に適したITツールの導入支援を行ってくれるスマートSMEサポーターを検索可能な特設サイトが用意されている。当該サイト上の検索システムでは、自社の業種や導入したいサービスの分類、地域などの条件から、適切なスマートSMEサポーターを簡単に検索することができる。

コラム3-3-1 ③ 特設サイトの検索システム画面

The screenshot shows a search interface titled "情報処理支援機関検索" (Information Processing Support Organization Search). At the top, a message states: "「情報処理支援機関」として認定された、みなさまの生産性を高めるためのITツールを提供するITベンダー等を調べることができます。" (You can search for IT vendors that provide IT tools to improve productivity, recognized as "Information Processing Support Organizations").

The search form includes the following fields and options:

- フリーワード検索** (Free word search): A text input field with the example "(例) POS, クラウド, 業種別".
- 検索条件** (Search conditions): A section with various checkboxes for filtering results.
 - 対応業種** (Corresponding industry): 飲食・サービス, 宿泊, 卸・小売, 運輸, 医療, 介護, 保育, 製造, その他
 - サービスの分類** (Service classification): 予約, コミュニケーション, 販売・店舗, 決済, 顧客管理, 原価管理・業務管理, 人事シフト, 受発注, 財務・会計, 給与, その他
- 郵便番号** (Postal code): A text input field with the example "(例) 1234567" and a note "※ハイフン無しの中四桁(3~7桁) 検索したい地域の郵便番号を数字のみを入力".
- 表示順序** (Display order): A dropdown menu with "認定日昇順" selected.

A red button labeled "検索する" (Search) is located at the bottom of the form.

なお、スマートSMEサポーター側は、新たなITツール等の開発資金調達に当たり、(株)日本政策金融公庫の特別貸付を利用することができる。

本制度の活用を通じて、中小企業・小規模事業者のIT導入が促進され、生産性の向上につながることを期待したい。

コラム

3-3-2

IT導入支援ツール：
ITプラットフォーム「ここからアプリ」

(独) 中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）では、2019年3月に中小企業・小規模事業者向けにビジネス用アプリケーションを紹介するサイト「ここからアプリ」の試行運用を開始、また同年12月にはサイトをリニューアルし、現在公開している、ITプラットフォーム「ここからアプリ」を公開、運用を開始した。

同プラットフォームは、中小企業・小規模事業者におけるIT導入を通じた経営課題の解決と、生産性向上の促進を目的としており、IT導入による業務効率化に取り組む事業者や、事業者のIT導入支援に取り組む支援機関における活用を目指している。

コラム3-3-2①図 サイトトップページ



■事業背景

中小機構が2018年8月中小企業経営者等に対して実施した「IT導入に関するアンケート調査」によると、いまだ半数以上がITによる生産性向上には取り組んでいない状況である。また、こうした企業に対して「ITを活用することで業務効率化・生産性向上ができると思いますか」と確認すると、「思う」と回答する者が半数以上（54.1%）おり、その有効性を理解している。なお、これらのIT活用に取り組めていない企業の約7割（74.8%）は「情報が得られたらIT導入を検討する」と回答しており、具体的には、「IT導入の効果」、「業務に活用できるアプリやソフトの情報」、「IT導入のコスト」などが明らかになればIT導入を検討すると回答している。

このような調査結果を踏まえ、適切な情報の提供が中小企業のIT導入にとって有効な手段であり、こうした情報提供の基盤を構築することが、中小企業・小規模事業者の生産性向上につながると考えたことが、サイト開設を行う一つのきっかけとなっている。

■主なコンテンツと機能

同プラットフォームでは、ビジネス用アプリケーション検索や、アプリケーション種別ごとの機能に関する解説動画、事業者のIT導入事例の記事・動画や、支援者に役立つコンテンツ等を発信している。また、IT導入に関する様々な機関の支援施策や、各地で開催するセミナーなどの情報を随時掲載、情報発信している。なお、同プラットフォーム上では、複数の方法でビジネス用アプリの検索が可能となっている（コラム3-3-2②図）。

(検索方法①：業種、目的から検索)

業種と活用する目的に合致したアプリの検索が可能となっている。また、業種ごとの業務フローからお勧めするアプリの種別を検索することも可能である。

(検索方法②：IT導入を実現した事業者の事例から検索)

自社と業種や規模が類似する事業者が、どのようなITツールを活用しているか、支援者がどのようなIT導入支援をしているのかを事例で紹介している。また、事例とアプリ検索機能を連動させて、実際の導入事例を参照しながら目的のアプリを検索することが可能となっている。

コラム3-3-2②図 アプリ検索画面



スマートフォンやタブレットが広く普及しており、これらの機器で簡単に操作できるビジネス用アプリケーションはより身近なものとなり、多くの事業者に活用され始めている。

中小企業・小規模事業者においては、同プラットフォームの活用を通じて、ITの導入が決して特別なものではなく、誰でも手軽に利用でき、かつ業務にとっても役立つものであることを体感してもらうことを期待している。なお、自社に適した業務用アプリケーションの検討や実際の導入に際しては、最寄りの支援機関にも相談しつつ、自社のIT化を進めることがお勧めである。

また、IT導入の支援者においても、同プラットフォームの活用を通じた、事業者へのIT導入支援の推進が期待されるところである。

第2節 支援機関同士の連携

第1節では、各支援機関における特徴を見る中で、それぞれの各経営課題分野に対する支援状況

についても確認したが、本節ではこれらの支援機関の間における連携状況について確認していく。

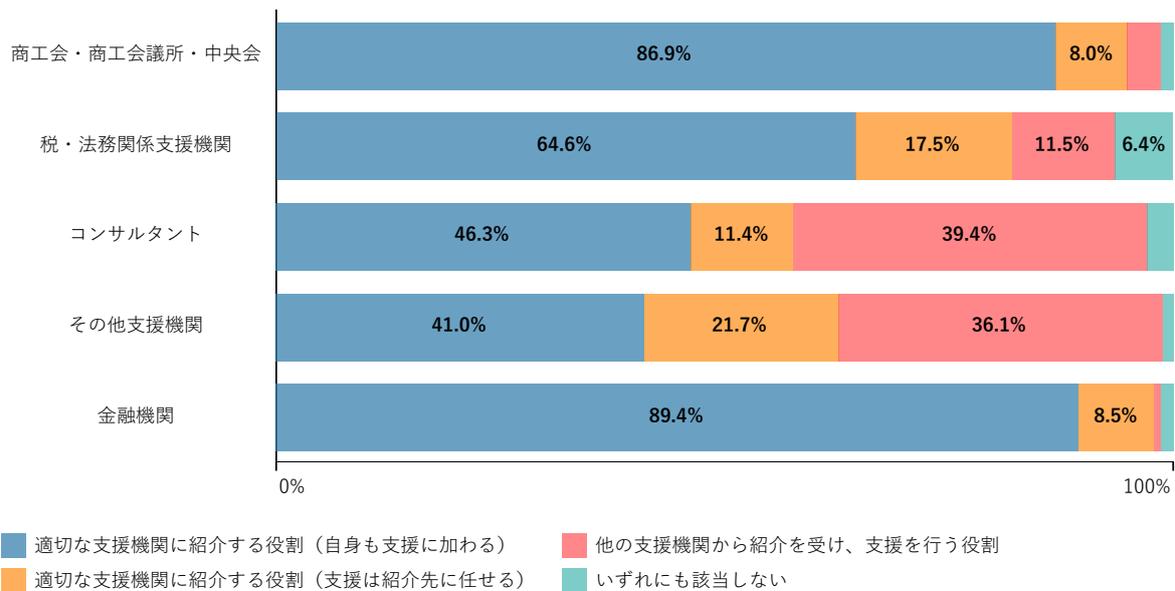
1 連携状況・連携時の役割と連携分野

①連携時の役割と頻度

第3-3-18図は、支援機関の属性別に、他の支援機関との連携時の主な役割を示したものである。各支援機関ともに最も多いのは「適切な支援機関に紹介する役割（自身も支援に加わる）」と

なっている。他方、「コンサルタント」や「その他支援機関」では、「他の支援機関から紹介を受け、支援を行う役割」という、紹介を受ける側の役割が多いことも見て取れる。

第3-3-18図 連携時の役割（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

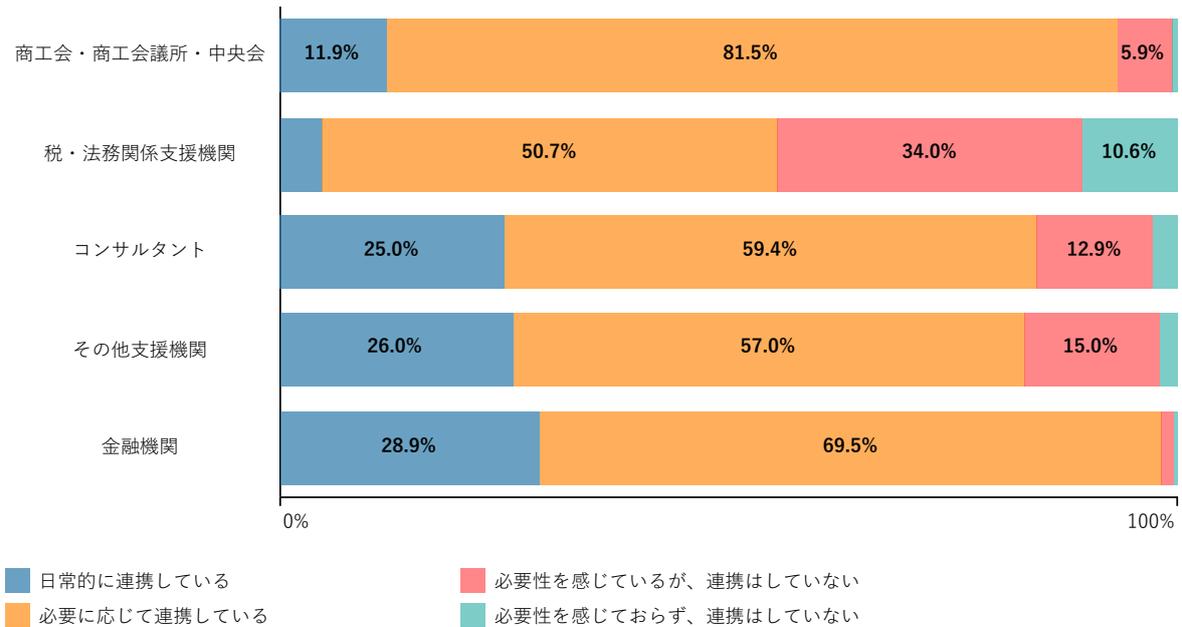
(注)1.他の中小企業支援機関との連携をしていると回答した者について集計している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,507、税・法務関係支援機関：n=636、コンサルタント：n=378、その他支援機関：n=83、金融機関：n=235。

次に、第3-3-19図は、支援機関の属性別に見た連携の頻度である。いずれの属性においても、「日常的に連携している」と回答する者は3割未満であることが分かる。また、「税・法務関係支

援機関」においては、「必要性を感じているが、連携はしていない」、「必要性を感じておらず、連携はしていない」と回答する者の割合が合計で4割以上であることも見て取れる。

第3-3-19図 連携の頻度（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

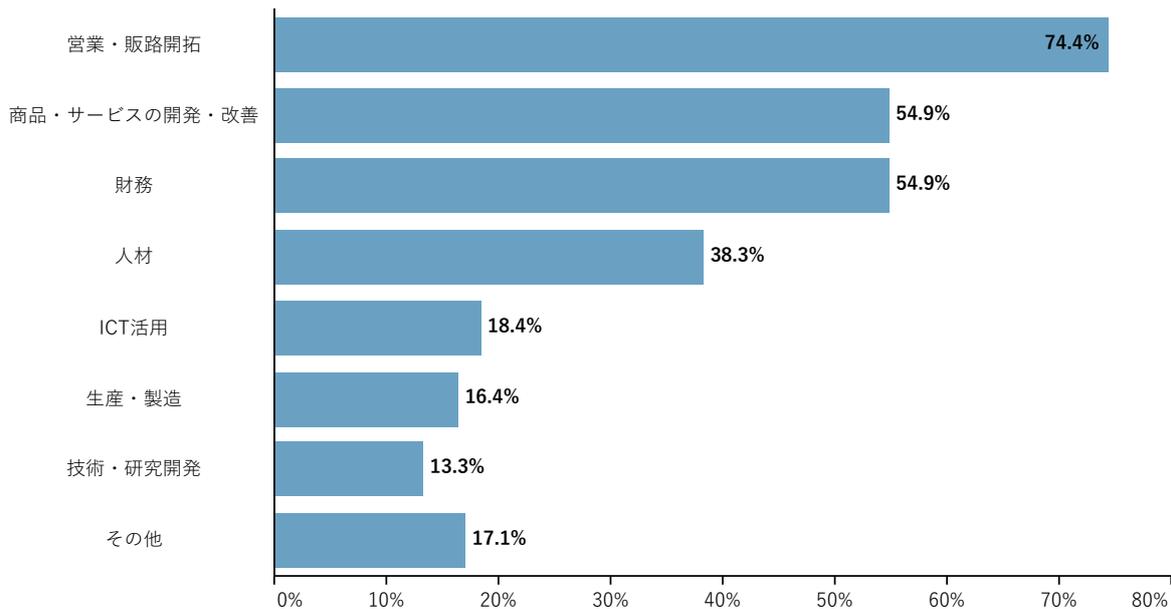
(注)各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,614、税・法務関係支援機関：n=1,148、コンサルタント：n=448、その他支援機関：n=100、金融機関：n=239。

②連携の分野

第3-3-20図は、連携する機会が多い経営課題の分野を示したものである。これを見ると、「営業・販路開拓」における連携機会が最も多く、次いで「商品・サービスの開発・改善」、「財務」が

挙げられていることが分かる。また、「ICT活用」、「生産・製造」、「技術・研究開発」及び「その他」については、連携機会が相対的に少ないことが分かる。

第3-3-20図 連携する機会が多い経営課題の分野



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

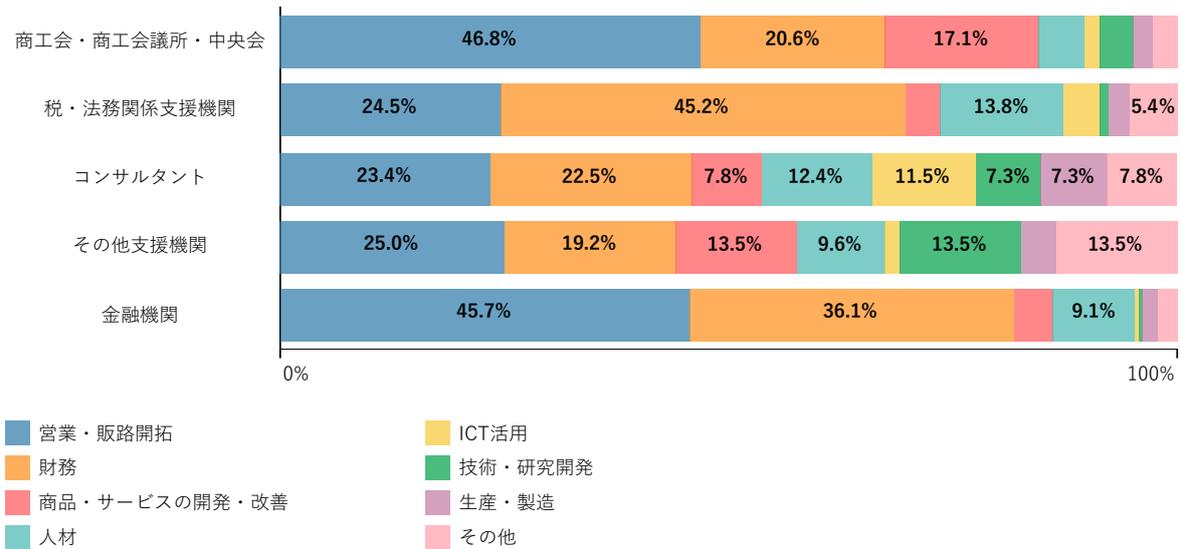
(注)1.他の中小企業支援機関に支援先事業者の紹介を実施する際に、多い経営課題の分野について、上位3つまで確認している。ここでは、上位3位までを集計している。

2.回答数(n)は、2,452。

第3-3-21図は、支援機関の属性別に、連携することの多い経営課題の分野を示したものである。「営業・販路開拓」、「財務」の分野では、支援機関同士の連携が進んでいるが、「商品・サー

ビスの開発・改善」や「ICT活用」、「技術・研究開発」、事業者側における上位課題である「人材」（前掲第3-2-23図）などについて、連携の機会があまり多くないことが分かる。

第3-3-21図 連携することの多い経営課題の分野（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

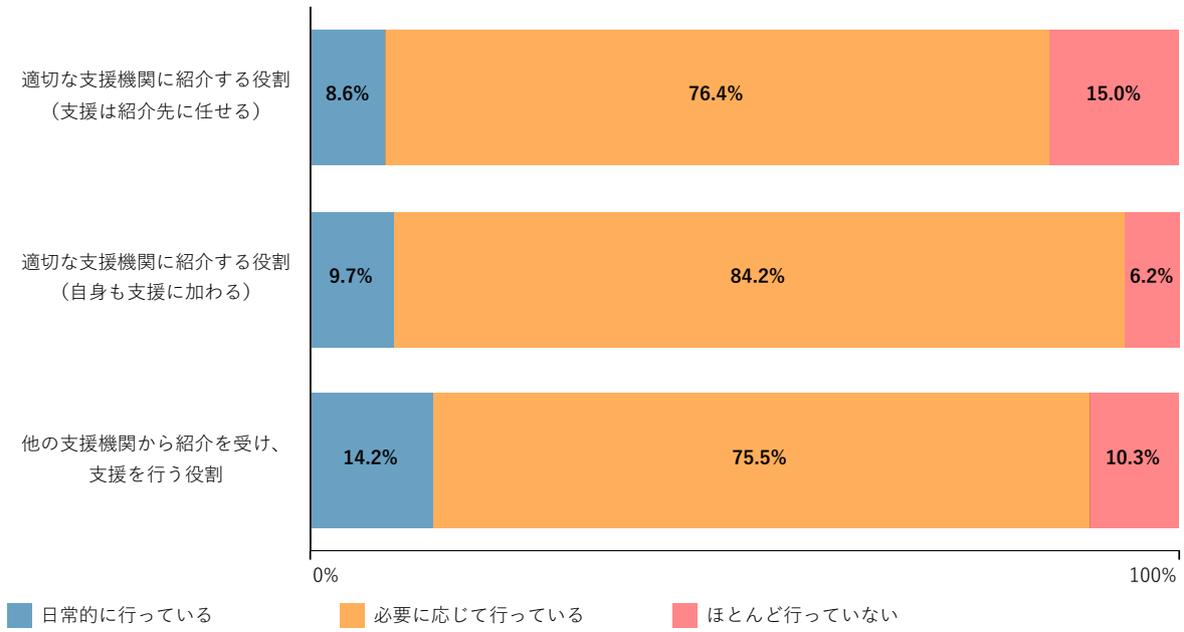
(注)1.他の中小企業支援機関に支援先事業者の紹介を実施する際に、多い経営課題の分野について、上位3つまで確認している。ここでは、上位1位のみを集計している。

2.各回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,430、税・法務関係支援機関：n=522、コンサルタント：n=218、その他支援機関：n=52、金融機関：n=230。

第3-3-23図は、新たな連携先となる他の支援機関とのルートや人脈形成の頻度を連携時の役割別に示したものである。これを見ると、いずれの

役割においても「日常的に行っている」と回答する者が少数であることが分かる。

第3-3-23図 新たな連携先となる他の支援機関とのルートや人脈形成の頻度（連携時の役割別）



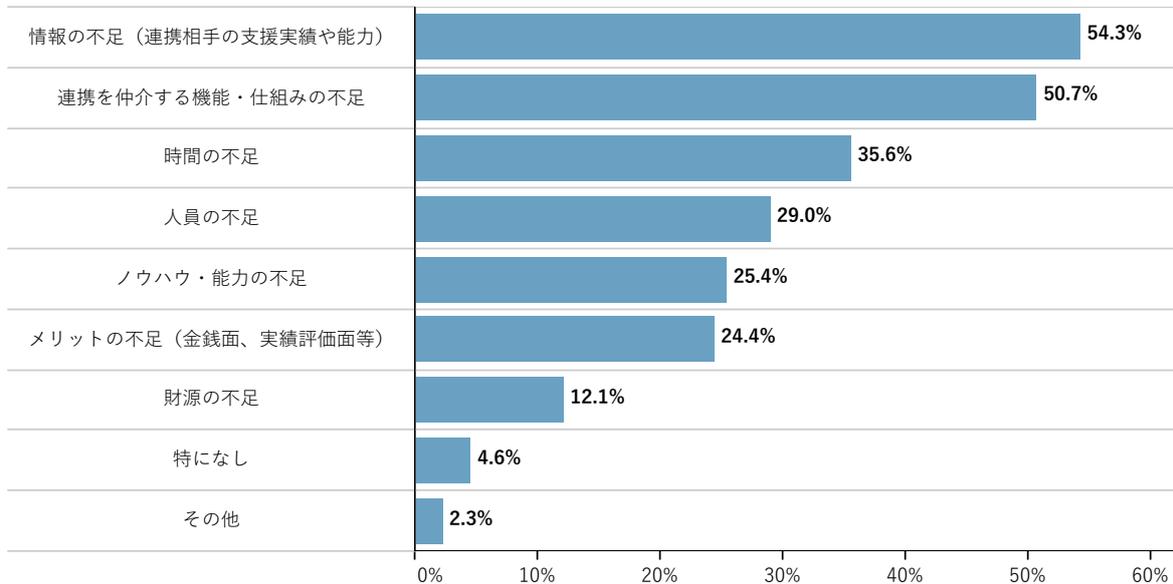
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)各回答数(n)は以下のとおり。適切な支援機関を紹介する役割（支援は紹介先に任せる）：n=313、適切な支援機関を紹介する役割（自身も支援に加わる）：n=2,139、他の支援機関から紹介を受け、支援を行う役割：n=310。

一方、第3-3-24図は、連携をしていない支援機関における、連携をしていない理由を見たものである。これを見ると、連携相手の支援実績や能力

力にかかる「情報の不足」という回答が最も多く、次いで「連携を仲介する機能・仕組みの不足」、「時間の不足」が多い。

第3-3-24図 連携をしていない理由



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注)1.他の中小企業支援機関との連携をしていないと回答した者について集計している。

2.回答数(n)は、562。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

支援機関においては、普段の支援業務の中で連携が必要となった際に、適切な連携先をその都度探し、紹介することは必ずしも容易ではない。事例3-3-8から事例3-3-10では、複数の機関が連携し、案件ごとに適切な支援を提供できる仕組みを

構築する取組を紹介する。また、事例3-3-11及び事例3-3-12では、地場産業の活性化に向け、デザイナーなどの専門家と連携した支援を進める支援機関の取組を紹介する。

事例

事例3-3-8：I-Port（新事業創出支援協議会）

『飯田を拠点に、全国へ、世界へ挑戦する』経営者を支援する、行政と16の支援機関による組織の壁を越えた連携組織

I-Port（アイ・ポート、新事業創出支援協議会（以下、「同協議会」という。））は、組織の壁を越えた連携支援の実現に取り組む、長野県飯田市と16の支援機関（2020年2月時点）によって構成される組織である。

同協議会は、同市金融政策課が主導する形で、2017年8月に発足。飯田商工会議所や地域金融機関のほか、ジェトロ長野や長野県中小企業診断協会、協力機関として関東経済産業局などが加盟しており、「起業の街・飯田」を盛り立てるべく、地域での継続的な新事業創出を目指している。

同協議会の特徴は、①それぞれ異なる強みを有する市内外の支援機関が一堂に会するため、相談者が飯田市に居ながら国や県の支援策を利活用できる点、②計画書の作成アドバイスなど、ビジネスの構想段階からの支援を行っている点、③案件ごとに適切な機関が参集し、相談者と支援機関が一つの円卓で議論を行う点にある。相談者にとっては、支援に関する必要な情報の収集に加え、有効な人的ネットワークの構築をワンストップで行える点が大きなメリットとなっている。

また、同協議会は、独自の支援策を用意している。その一つが「I-Port 支援資金」という同市が信用保証料を全額負担する低利融資制度である。補助金ではなく融資としたのは、返済を伴う借入金の方が、より事業者側に責任感が生まれ、成果につながりやすいと考えたためという。その他、支援事業者

の事業内容を発信するメディアである「ハジメマシテ、飯田」を通じた紹介や、企業パンフレットやホームページの制作といった情報発信支援にも注力している。

同市金融政策課の櫻井更課長は、「同協議会で取り上げた案件は、この2年間で12件と当初の想定を大きく上回り、創業や新事業展開の相談窓口として認知度も向上している。この事業をきっかけに、起業や新たな事業創出意欲を持つ人を増やし、ひいては飯田市全体の活性化につなげていきたい。」と意気込む。

また、同協議会の支援を受け、新たなブランド形成や海外展開に取り組む事業者の例としては、同市の革製品製造業者の株式会社革道楽（従業員2名、資本金300万円）がある。同社の木下英幸社長は、既存のオーダーメイドの革製品事業を営む傍ら、近年のジビエブームの裏で廃棄される皮革を有効活用できないかと考え、同協議会に相談。同協議会の支援を受け、有害鳥獣の皮革を用いた製品を製作する新ブランド「GAIJYU」を立ち上げ、2019年12月より受注を開始した。早速、複数の商社から販路開拓につながる連携の申し出を受けるなど、反響は大きい。また、将来的にジェトロを活用した海外展開も予定しているという。木下社長は、「この事業を通じて、地場の皮革産業の再興と雇用創出を目指したい。」と今後の展望を語る。



同協議会における議論の様子



「GAIJYU」ブランドを立ち上げた木下社長

事例 事例3-3-9：島田掛川信用金庫

「地域のハローワークと連携した、人材確保支援の取組『島田掛川モデル』で成果を上げる信用金庫」

島田掛川信用金庫（会員数57,979名、2019年9月末時点）は、1879年創業の国内最古の信用金庫である（2019年に掛川信用金庫と島田信用金庫が合併）。旧島田信用金庫では、2017年に地域サポート部（前身は2013年設置の経営サポート部）を設け、合併後も引き続き支援先の経営課題の解決を通じた地域貢献を目指している。

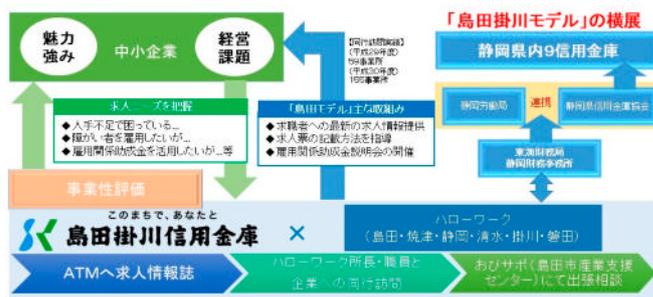
同金庫の調査によると、近年では「人材確保・育成」が課題となっている企業が増加傾向にある。実際の経営相談件数においても、人材研修や雇用に関する相談は515件（2013年～2017年の5年間、全体で延べ3,303件）にも上り、人材に関する支援の重要性を感じていたという。

このような中、支援先に対する地域の雇用情報の提供を模索していた同金庫と、既存の広告媒体ではアプローチできていなかった遠隔地に居住する求職者への情報提供を模索していたハローワーク島田は、それぞれが抱える課題の解決に資すると考え、連携を開始。2016年2月から、同金庫の半数の店舗のATMコーナーにハローワーク島田が発行する求人情報誌の設置を開始した（2018年4月には旧島田信金全32店舗に拡大）。また、同金庫で捕捉する人材確保ニーズの高い支援先に対しては、ハローワー

クの所長や職員との同行訪問を実施し、効果的な求人票の記載方法や各種雇用関係助成金の活用方法など、雇用に関する幅広い情報提供や相談対応を展開している。そのほかにも、同金庫と島田市などで開設した島田市産業支援センターでの出張相談や、企業向けに人材確保などに関する個別相談会を実施するなど、連携による活動の幅を徐々に拡大している。将来的には、障がい者雇用の促進などにも視野を広げ、継続的な活動として展開していく方針だ。

当該取組を通じて、2017年度は9事業所（18名）、2018年度は76事業所（242名）の雇用を実現。これらの実績が評価され、全国初の取組として「島田掛川モデル」と呼ばれ、2018年度の地方創生担当大臣表彰を受賞するに至っている。また、足元では、県内の信用金庫協会と労働局の連携協定締結を経て、県内12地域のハローワークと9の信用金庫へ、「島田掛川モデル」が横展開する形で取組が拡大している。

同金庫の担当者は、「当金庫では、“日本最古の信金から日本一新しい取組を発信します”というスローガンの下、これからも地域経済の活性化を図るため、日々新たな支援モデルの創出に励んでいきたい。」と語る。



「島田掛川モデル」の概念図



ハローワークとの同行訪問の様子

事例

事例3-3-10：株式会社秋田銀行・株式会社秋田魁新報社

「各組織の強みをいかした地域密着型クラウドファンディングを提供する企業連携」

秋田県秋田市の株式会社秋田銀行と株式会社秋田魁新報社（以下、「同行」、「同社」という。）は、地域活性化を目的とした購入型クラウドファンディングサービス⁹「FAN AKITA（ファンあきた）」（以下、「同サービス」という。）を展開している。

持続可能な地域づくりという観点から、地域におけるソーシャルビジネスの育成が必要と考えてきた同行は、本格的なビジネスの前段階でまだ事業性の低いプロジェクトなど、銀行による支援が受けづらい事業者の資金調達を支援する方法として、クラウドファンディングの活用を目を付けた。

地域密着型のクラウドファンディングサービスの構築に向け、地元支援者を集める観点から県内トップシェアの地元新聞社である同社に相談を実施。また、クラウドファンディングサービスで実績を有するミュージックセキュリティーズ株式会社を含めた3者で連携の検討を進めた。検討開始から約1年、地方紙が有する「事業の魅力を分かりやすく、多くの人に伝える発信力」、地方銀行としての「コンサルティング機能」、そして、クラウドファンディング事業者の「ウェブシステムとサービス運営力」を融合した同サービスを、2015年8月に開始した。

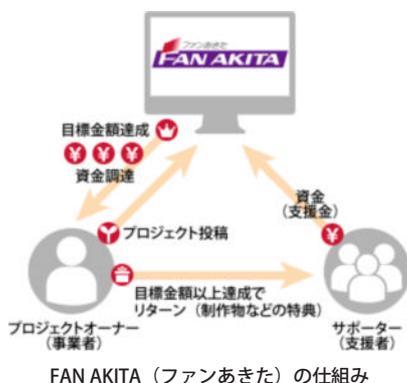
同サービスは、地域活性化イベントや、同県出身の個人起業家、地元企業の新事業などの同県に根ざした小さなプロジェクトを対象としており、プロジェクトの支援者の半数以上を県内居住者が占める点が特徴である。また、金融機関目線からの計画のブラッシュアップや、新聞記事を通じた地元支援者

への情報発信など、それぞれの強みをいかした支援が受けられる点も同サービスの強みである。これまでに目標金額の調達を達成したプロジェクトは90件（掲載104件、2020年2月末現在）、達成率は約9割と高い実績を残している。

ここでは同サービスの具体的な活用例として、BBQ Plus+（従業員2名、個人事業者）を紹介する。同者は、秋田市繁華街のビル屋上にて、地元食材を使用したバーベキュー店を営む飲食事業者である。同県出身の代表の伊藤智博氏は、地元でなじみ深い“なべっこ（小学校などで行われる屋外料理の課外授業）”の文化の継承と地域活性化を図るため、「秋田と言えばBBQ県」の普及を目指し起業。店舗の開設に当たって、本サービスを利用した。

同サービスサイトへの事業掲載に際しては、新聞社の視点から掲載文のストーリーや文章構成などの磨き上げに関する支援を受け、同行からは、創業計画の策定支援を始め、募集金額やリターン設定に関するアドバイスを受けた。その結果、目標を上回る約190万円（支援者約200名）の資金調達を実現した。なお、同者の店舗は、バーベキューだけではなく、ヨガ教室や婚活パーティーなど様々な用途に用いられており、地域の交流の場としての機能も果たしているという。

同行及び同社の担当者は、「地方紙と地銀の強みを生かすことで魅力あるプロジェクトの支援に結び付けたい。多様な人材によって多くの新規事業が創発される地域（エコシステム）を作っていきたい。」と語る。



BBQ Plus+の伊藤代表

9 クラウドファンディングとは、主にインターネット経由で、不特定多数の人から、組織や個人、プロジェクトなどに対して、資金を集める仕組みを指す。なお、購入型クラウドファンディングとは、民法上の売買契約に基づき、資金提供者が事業者に資金提供し、モノやサービスを受け取る形態。新たな資金調達手段だけでなく、マーケティングやファンづくりの手段としても活用可能。

事例 事例3-3-11：土岐商工会議所

「もうかる体質」の強化と「売れるモノづくり」の支援を通じて、
地場産業の活性化を図る商工会議所」

岐阜県土岐市の土岐商工会議所（会員数1,829事業所、2019年12月時点）は、セミナーや巡回指導といった日常的な接点を通じ、「もうかる体質」になるために必要な経営計画などの策定とその運用に関する支援に加え、独自の専門家派遣制度などを駆使した「売れるモノづくり」に資する支援を重視している。

土岐市は、1300年超の歴史を持つ「美濃焼」の産地であり、陶磁器関連の事業者が管内全事業者の半数以上を占める。近年は、人口減少や高齢化による美濃焼の生産量低下に伴う、地場産業の衰退への対応が課題となっている。

このような中、同会議所では、事業者の実情を踏まえた実現可能性の高い経営計画の策定と、その運用支援の一環として、デザイナー派遣制度をはじめとする新商品開発支援に注力している。前者は、策定主体は事業者を基本としつつも、支援担当者が現場に出向き、事業者とマンツーマンで、数値目標の精緻化など計画の作り込み支援に取り組んでいる。また後者は、新商品開発の機会を通じたビジネスモデルの再構築や経営体質の転換を狙いとした取組の一つであり、事業者の評判を参考に、陶磁器商品の開発に適したデザイナーを独自に発掘・選定しているという。

同会議所の支援の下、新商品開発と経営体質の改善を実現した例として、明治創業の神仏具製造業者である有限会社角富製陶所（従業員4名、資本金300万円）がある。

同社は、安価な海外製品の流入や主要製品のコモ

ディティ化により、近年では売上確保が難しくなっていた。社長の林雅弘氏は、経営方針の見直しの必要性を感じていたところ、同会議所の案内をきっかけに、経営計画の策定に関するセミナーに参加。従来あまり取り組んでこなかった現状把握や経営計画の策定作業を通じて、その難しさや重要性を感じる一方、事業継続のためには、売上重視の経営から利益重視への方針転換が必要という意識を持つようになったという。

上記の問題意識の下、同会議所に相談を依頼。議論の末、「スタイリッシュかつ消費者の新たなニーズに応える仏具」をテーマに、小規模事業者持続化補助金を活用した商品化に着手した。パンやコーヒーのお供えに適し、コンパクトさを特徴とする、同社のロングセラー商品となった「きらら」の商品化に成功した。当該商品の利益面での貢献度は高く、経営の体質改善の一助となったという。

また、この開発は業績改善にとどまらず、林社長の子息が製陶業に興味を持ち、同社を承継する意向を持つきっかけにもなったという。なお、現在同氏は、同会議所から派遣されたデザイナーと林社長の協力の下、新商品の開発を進めつつ、承継の準備を進めている。

同会議所中小企業相談所の山田所長は、「今後も日常的な接点を通じて、経営計画の策定とその運用の重要性を普及促進し、「もうかる体質」の事業者を一者でも増やし、地場産業の活性化を図りたい。」と語る。



山田所長と林社長



ロングセラー商品「きらら」

事例 事例3-3-12：高松市牟礼庵治商工会

「デザイナーとの連携を通じて、地域資源『庵治石』を活用した商品のブランド戦略やプロモーションに取り組む商工会」

香川県の高松市牟礼^{むれあじ}庵治商工会（会員数540事業所、2017年3月時点）は、デザイナーなどと連携した支援を通じて、地域資源を活用した地場産業の振興を図っている。

牟礼・庵治地域は、香川県高松市東部に位置する人口約2万人の地域である。同地域で採れる庵治石は「花崗岩のダイヤモンド」と呼ばれており、庵治石に魅了された世界的な彫刻家イサム・ノグチが当地にアトリエと住居を構えていたことでも有名である。同地域では、古くから墓石や建築材を中心に高い加工技術を持つ石材加工業が盛んであったが、近年では、「お墓離れ」や安価な海外製品との競争により苦境に立たされていた。

このような中、同商工会では、2012年から現在に至るまで、庵治石をいかした新商品開発と販路開拓に石材職人やデザイナーと一体となり取り組む「AJI PROJECT」（以下、「同プロジェクト」という。）を展開している。

同プロジェクトの特徴は、各事業者の加工技術のPRといった側面よりも、まずは「庵治石」の認知度を向上させることで、この「庵治石」自体の需要拡大を企図している点である。具体的には、地域資源を活用した商品開発やブランディングを専門に手掛ける東京の「REALJAPANPROJECT」やデザイナー「MUTE」、愛知「暮らすひと暮らすところ」ら3名のノウハウを最大限に活用し、ブランド戦略とプロモーションを充実させつつ、墓石や建材以外の

「庵治石」の新たな活用とイメージ訴求を図っている。

新商品開発では、デザイナーの提案により、生活雑貨での石材活用といったテーマに絞って、事業者自身による商品考案を実施。複数の作り手の違う商品に、ブランド全体としての統一感を持たせることで、展示会などでの効果的なプロモーションを実現している。また、生活雑貨のマーケットを意識したデザインや価格帯、原価に関する学びの場ともなったという。プロジェクト開始から8年目の現在では、ブランド全体の売上高は1,200万円に達し、受注累計800点を超える商品も生まれている。

同プロジェクトが生んだ効果は、新たな需要開拓のみならず、参画事業者の経営に対する意識改革にまで及んでいる。参画事業者の中心人物である株式会社二宮石材（従業員7名、資本金300万円）の二宮力社長は、「製造だけでなく、流通や販売のことまで意識した経営ができるようになった。今後も、新しいアイデアを取り入れ、庵治石や地場産業の活性化に寄与していきたい。」と自身の経験を語る。また、同プロジェクトを担当する同商工会の平田経営指導員は、「同プロジェクト発足当初は、補助金などの活用に積極的な方も少なかったが、二宮社長が自発的に香川県のファンド事業を活用した商品開発に挑戦するなど、参画事業者の意識も変わってきた。今後もこのプロジェクトの輪を広げ、柔軟な発想で新たな市場開拓を目指す事業者を増やし、地場産業の活性化を図りたい。」と語る。



二宮氏が制作した水切り用の格子が施されたトレイ



二宮社長と平田経営指導員

第3節 まとめ

本章では、支援機関ごとの特徴や支援機関同士の連携の状況について確認した。

第1節では、支援機関ごとの特徴について分析した。小規模事業者を主な支援対象とする商工会・商工会議所・中央会では、一人当たりの対応事業者数が50者以上となっている割合が圧倒的に高いことが分かった。また、支援機関ごとにも強み・弱みが存在するが、全体として見ると、「技術・研究開発」や「ICT活用」などへの対応が相対的に進んでいない傾向が明らかとなった。さらに、支援スキルや能力向上の取組として、経営革新計画の策定支援を通じて職員の支援機能の強化を図る取組（事例3-3-2）や、RPAを活用した業務効率化に成功し、経営支援の強化につなげた取組（事例3-3-6）などを紹介した。

第2節では、支援機関同士の連携状況について確認した。「営業・販路開拓」や「財務」の分野では、支援機関同士の連携が進んでいるが、「商品・サービスの開発等」、「技術・研究開発」などの分野では、更なる連携が期待されることを示し

た。連携の促進に当たっては、連携相手の支援実績や能力の情報不足を解消することが重要であることも分かった。また、事例3-3-8のように、支援機関同士のネットワーク形成と集中的な支援を展開するプラットフォームの構築も、効率的な支援実施に資する取組であるといえよう。

また、第2章でも言及したとおり、中小企業・小規模事業者においては、現状把握、経営計画の策定・運用といった各プロセスにおいて、外部支援を有効に活用することが重要であり、支援機関においても、事業者の身近な存在として、経営課題解決のプロセスに積極的に関与していくことが期待される。なお、事業者の経営課題を「見える化」することは、適切な支援機関とのマッチングの土台ともなり、支援機関同士の連携や支援効果の最大化を図る上でも重要であると考えられる。

事業者の抱える経営課題が多様化・複雑化する中、支援機関においては、個々の支援能力の更なる向上に加え、他機関との連携に積極的に取り組んでいくことが期待される。

参考文献

- ・新雅史 [2012]『商店街はなぜ滅びるのか 社会・政治・経済史から探る再生の道』、光文社
- ・NHK放送文化研究所 [2019]『第10回「日本人の意識」調査（2018）結果の概要』
- ・河合雅司 [2019]『未来の地図帳 人口減少日本で各地に起きること』、講談社
- ・清成忠男 [2009]『日本中小企業政策史』、有斐閣
- ・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>
- ・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>
- ・国土交通省 [2014]『国土のグランドデザイン2050』
- ・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』
- ・全国中小企業団体中央会 [2020]『令和元年度版ものづくり補助金成果評価調査 報告書』
- ・地域しごと創生会議編 [2017]『地域しごとづくりへの挑戦』、中央公論新社
- ・中小企業庁 [2019]『中小企業政策審議会 小規模企業基本政策小委員会 審議録（令和元年度小規模企業振興基本計画の変更について）』
- ・中小企業庁 [2017]『中小企業政策審議会 中小企業経営支援分科会 中間整理』、<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/shienbunkakai/2017/170601haiful.pdf>
- ・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 [2015]『中小企業白書 2015年版』、日経印刷
- ・中小企業庁 [2014]『中小企業白書 2014年版』、日経印刷
- ・中小企業庁 [2013]『中小企業白書 2013年版』、佐伯印刷
- ・中小企業庁 [2012]『中小企業白書 2012年版』、日経印刷
- ・中小企業庁 [2011]『中小企業白書 2011年版』、同友館
- ・中小企業庁 [2007]『中小企業白書 2007年版』、ぎょうせい
- ・(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）』
- ・(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』
- ・(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』
- ・富山和彦 [2014]『なぜローカル経済から日本は甦るのか GとLの経済成長戦略』、PHP研究所
- ・内閣府 [2019]『国民生活に関する世論調査』
- ・内閣府 [2019]『第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略』』
- ・中田哲雄 [2013]『通商産業政策史12 中小企業政策 1980-2000』、経済産業調査会
- ・長田英知 [2019]『いまこそ知りたいシェアリングエコノミー』、ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ・日本政策金融公庫総合研究所 [2016]『地域経済の振興と中小企業』

- ・日本政策金融公庫総合研究所 [2009] 『地域貢献のすすめ-小企業による地域貢献活動の実態-』
- ・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
- ・日本商工会議所 [2010] 『地域資源活用マニュアル』、<https://feelnippon.jcci.or.jp/materials/pdf/katsuyomanual.pdf>
- ・(株)野村総合研究所 [2020] 『令和元年度中小企業支援機関の在り方に関する調査に係る委託事業報告書』
- ・広井良典 [2009] 『コミュニティを問いなおす一つながり・都市・日本社会の未来』、筑摩書房
- ・広井良典 [2019] 『人口減少社会のデザイン』、東洋経済新報社
- ・深沼光 [2019] 『新規開業企業の成長パターンとその特徴』、日本政策金融公庫論集 第43号 (2019年5月)
- ・(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_survey20190306.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』
- ・本多哲夫 [2013] 『大都市自治体と中小企業政策-大阪市にみる政策の実態と構造-』、同友館
- ・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』
- ・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』
- ・(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』
- ・村上芽・渡辺珠子 [2019] 『SDGs入門』、日本経済新聞出版社
- ・森川正之 [2018] 『生産性 誤解と真実』、日本経済新聞出版社
- ・安田武彦 [2014] 『中小企業政策情報の中小企業への認知普及-小規模企業を対象にした考察-』(2014年11月)、<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/14j049.pdf>
- ・山崎史郎・小黒一正 [2018] 『どうする地方創生 2020年からの新スキーム』、日本経済新聞出版社
- ・ランドブレイン(株) [2019] 『平成30年度商店街実態調査報告書』
- ・INITIAL[2019] “JAPAN STARTUP FINANCE REPORT2018”、<https://initial.inc/enterprise/report/jsf2018/>
- ・OECD [2020] “Economic Outlook Interim Report March 2020”

図表索引

【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	企業規模別取引条件指数の推移	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	過去の主な風水災害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 (パーセントイル)	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間移動の状況	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	我が国の人口の推移と将来推計	II-3
第2-1-2図	市区町村別の人口増減率（2005年-2015年）	II-4
第2-1-3図	人口密度区分（2015年）	II-5
第2-1-4図	人口密度区分別に見た、小規模事業者の存在感	II-6
第2-1-5図	人口密度区分別に見た、食料品小売業などの事業所の存在確率	II-7
第2-1-6図	小規模事業者の事業にとって最も影響の大きい地域課題	II-8
第2-1-7図	小規模事業者の事業にとって最も影響の大きい地域課題（詳細）	II-9
第2-1-8図	住民が最も問題だと感じる地域課題	II-9
第2-1-9図	住民が最も問題だと感じる地域課題（詳細）	II-10
第2-1-10図	事業者、住民別の地域課題に対する認識	II-11
第2-1-11図	人口密度区分別に見た、住民の居住地域に対する満足度	II-12
第2-1-12図	人口密度区分別に見た、地域課題の解決に向けた取組状況	II-13
第2-1-13図	地域課題の解決に当たり、中心的な役割を担うことが期待される者	II-14

第2部第2章

第2-2-1図	人口密度区分別に見た、商店街の現状の景況	II-16
第2-2-2図	人口密度区分別に見た、直近3年間の来街者数の変化	II-17
第2-2-3図	業種別に見た、最近3年間の店舗数の変化	II-18
第2-2-4図	人口密度区分別に見た、空き店舗の状況	II-19
第2-2-5図	空き店舗の地権者についての状況	II-20
第2-2-6図	空き店舗対策として行っている、又は、行ってみたい取組	II-21
第2-2-7図	空き店舗が解体・撤去された土地のその後の利用状況	II-21
第2-2-8図	空き店舗対策に必要な行政の支援	II-22
第2-2-9図	人口密度区分別に見た、商店街の組合員同士の連携・協力状況	II-24
第2-2-10図	商店街の運営や活動の内容をどのような人たちで決めているか	II-25

第2-2-11図	人口密度区分別に見た、商店街で意思決定をする際のリーダーシップの発揮状況	II-26
第2-2-12図	人口密度区分別に見た、商店街における次世代のリーダーの有無.....	II-26
第2-2-13図	商店街の状況別に見た、商店街活性化に向けた事業計画・ビジョン等の策定状況	II-27
第2-2-14図	商店街活性化に向けた事業計画・ビジョン等の策定と景況、来街者数、 空き店舗数見込みの関係.....	II-28
第2-2-15図	生活を行う上で不便と感じていること.....	II-34
第2-2-16図	人口密度区分別に見た、生活を行う上で不便と感じていること.....	II-35
第2-2-17図	人口密度区分別に見た、各種店舗への移動時間.....	II-36
第2-2-18図	人口密度区分別に見た、各種店舗への移動手段.....	II-37
第2-2-19図	年齢別に見た、各種店舗への移動手段.....	II-38
第2-2-20図	人口密度区分別に見た、頻繁に利用している各種店舗が最寄りかどうかの割合.....	II-42
第2-2-21図	人口密度区分別に見た、各種店舗を利用している理由.....	II-44
第2-2-22図	人口密度区分別に見た、最も頻繁に利用している各種店舗が小規模事業者である割合	II-48
第2-2-23図	小規模事業者の店舗・施設を利用することで地域とのつながりを感じる度合い.....	II-49
第2-2-24図	心の豊かさや物の豊かさ、それぞれを重視する者の割合の推移.....	II-52
第2-2-25図	住民の選好別に見た、小規模事業者を利用している割合.....	II-53
第2-2-26図	住民の選好別に見た、小規模事業者の店舗・施設を利用することで 地域とのつながりを感じる度合い.....	II-54
第2部第3章		
第2-3-1図	都道府県別に見た、完全失業率の推移.....	II-57
第2-3-2図	都道府県別に見た、有効求人倍率の推移.....	II-58
第2-3-3図	地域別に見た、中小企業の従業員過不足DIの推移.....	II-59
第2-3-4図	小規模事業者と中規模企業の従業員過不足DIの推移.....	II-60
第2-3-5図	人口密度区分別に見た、小規模事業者における新たな人材確保の希望状況.....	II-61
第2-3-6図	人口密度区分別に見た、小規模事業者が新たに人材を確保したい理由.....	II-61
第2-3-7図	小規模事業者の労働環境について、自社より規模の大きい同業他者と比較した場合の 自社の評価.....	II-62
第2-3-8図	従業員の労働環境の向上に向けて最も改善が必要だと考えるもの.....	II-63
第2-3-9図	労働環境の向上に向けて最も改善が必要だと考えるもの別に見た、改善への取組状況	II-64
第2-3-10図	売上高・利益の傾向別に見た、労働環境の向上に向けて 最も改善が必要だと考えるものについての、改善への取組状況.....	II-65
第2-3-11図	男女別・年齢区分別・人口密度区分別に見た、就業率.....	II-69
第2-3-12図	人口密度区分別に見た、就業者の男女構成.....	II-70
第2-3-13図	人口密度区分別に見た、就業者の年齢構成.....	II-71
第2-3-14図	人口密度区分別に見た、事業所規模別従業者数の構成割合.....	II-72
第2-3-15図	従業者規模別に見た、従業者の男女構成.....	II-73
第2-3-16図	従業者規模別に見た、従業者の年齢構成.....	II-73
第2-3-17図	従業者規模別に見た従業者の雇用形態.....	II-74

第2-3-18図	従業者規模別に見た就業年数	II-75
第2-3-19図	新卒女性と出産・育児からの復職女性の就業先従業者規模	II-76
第2-3-20図	59歳以下の従業者と定年退職から復職した者の就業先従業者規模	II-77
第2-3-21図	新たな人材確保の希望状況別に見た、子育て中の者が働きやすい環境の整備状況	II-77
第2-3-22図	新たな人材確保の希望状況別に見た、60歳以上の者が働きやすい環境の整備状況	II-78
第2-3-23図	小規模企業経営者と企業勤務者それぞれの仕事・生活に対する満足度	II-83
第2-3-24図	小規模企業経営者のうち、創業者と創業者以外の者の仕事・生活に対する満足度	II-84
第2-3-25図	経営者という働き方を選択した理由	II-85
第2-3-26図	経営者という働き方を選択した理由別に見た、過去5年間の利益の傾向	II-86
第2-3-27図	人口密度区分別に見た、起業への関心の有無	II-87
第2-3-28図	年齢別に見た、起業への関心の有無	II-87
第2-3-29図	年齢別に見た、「想い入れのある地域」の有無	II-88
第2-3-30図	年齢別に見た、「想い入れのある地域」での起業意向	II-89
第2-3-31図	人口密度区分別に見た、小規模企業経営者が事業を行うに当たって 現在の地域を選択した理由	II-90
第2-3-32図	年齢別に見た、起業した場合に事業を通じて実現したいこと	II-91
第2-3-33図	男女別に見た、起業した場合に実現したいこと	II-92
第2-3-34図	「想い入れのある地域」別に見た、起業した場合に実現したいこと	II-93
第2部第4章		
第2-4-1図	人口密度区分別に見た、小規模事業所の労働生産性	II-99
第2-4-2図	人口密度区分別に見た、過去5年間の売上高・利益の傾向	II-100
第2-4-3図	人口密度区分別に見た、直近の業績（利益）	II-100
第2-4-4図	人口密度区分別に見た、今後5年間の売上高・利益の見通し	II-101
第2-4-5図	BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別に見た、主要販売地域	II-102
第2-4-6図	BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に見た、 過去5年間の利益の傾向	II-103
第2-4-7図	BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に見た、 ECの活用状況	II-104
第2-4-8図	BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・ECの活用状況別に見た、 過去5年間の利益の傾向	II-105
第2-4-9図	BtoB型小規模事業者における海外への販路開拓の状況	II-105
第2-4-10図	BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別に見た、主要顧客の状況	II-106
第2-4-11図	BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た、 過去5年間の利益の傾向	II-107
第2-4-12図	BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た、 ECの活用状況	II-107
第2-4-13図	BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・ECの活用状況別に見た、 過去5年間の利益の傾向	II-108
第2-4-14図	人口密度区分別・業種別に見た、利益拡大を図る際に最も重視してきた方法	II-109

第2-4-15図	人口密度区分別・利益拡大を図る際に最も重視してきた方法別に見た、過去5年間の利益の傾向……………	II-110
第2-4-16図	「販売数量の増加」と「販売単価の上昇」それぞれを実現するために、過去5年間の利益が増加傾向にある小規模事業者が、最も注力してきた具体的取組……………	II-111
第2-4-17図	利益拡大を図る際に最も重視してきた方法別に見た、商品・サービスの優位性の状況……………	II-112
第2-4-18図	過去5年間の利益の傾向別に見た、今後5年間で利益拡大を図る際に最も重視する方法……………	II-113
第2-4-19図	地域資源活用のフロー……………	II-116
第2-4-20図	人口密度区分別に見た、自社の立地地域における地域資源の認識状況……………	II-117
第2-4-21図	自社の立地地域への愛着度別に見た、自社の立地地域における地域資源への認識状況……………	II-117
第2-4-22図	人口密度区分別に見た、自社のビジネスの地域密着度……………	II-118
第2-4-23図	自社のビジネスの地域密着度別に見た、地域資源の認識状況……………	II-119
第2-4-24図	人口密度区分別・ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用状況……………	II-119
第2-4-25図	BtoB型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要販売地域別に見た、地域資源の活用状況……………	II-120
第2-4-26図	BtoC型小規模事業者の立地地域の人口密度区分別・主要顧客別に見た地域資源の活用状況……………	II-121
第2-4-27図	小規模事業者の人口密度区分別に見た地域資源活用による自社の業績への貢献……………	II-122
第2-4-28図	BtoB型小規模事業者の主要販売地域別に見た地域資源活用による自社の業績への貢献……………	II-123
第2-4-29図	BtoC型小規模事業者の主要顧客別に見た地域資源活用による自社の業績への貢献……………	II-123
第2-4-30図	地域資源を活用していない理由……………	II-124
第2-4-31図	地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの有無……………	II-125
第2-4-32図	地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの有無別に見た、自社の業績への貢献……………	II-125
第2-4-33図	地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの取組の概念図……………	II-126
第2-4-34図	地域資源の活用方法における恒常的な工夫や見直しの取組……………	II-127
第2-4-35図	ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用において、最も重要であると考えられるプロセス……………	II-131
第2-4-36図	地域資源活用に当たって最も重要と考えるプロセスごとの課題……………	II-132
第2-4-37図	地域資源の活用に当たり、連携・相談を行った相手……………	II-133
第2-4-38図	地域資源活用に当たって最も役にたった連携・相談相手……………	II-134
第2-4-39図	ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用に当たり連携・相談を行ったプロセス(公的支援機関)……………	II-135
第2-4-40図	ビジネスモデル別に見た、地域資源活用に当たり連携・相談を行ったプロセス(同業の他社)……………	II-136
第2-4-41図	ビジネスモデル別に見た、地域資源活用に当たり連携・相談を行ったプロセス(異業種の他社)……………	II-137
第2-4-42図	ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用における企業間連携の相手の所在地域……………	II-138

第2-4-43図	企業間連携の相手の所在地域別に見た、地域資源活用の自社の業績への貢献	II-139
第2-4-44図	ビジネスモデル別に見た、地域資源の活用における企業間連携の相手の企業規模	II-139
第2-4-45図	企業間連携の相手の企業規模別に見た、地域資源活用の自社業績への貢献	II-140
第2-4-46図	人口密度区分別に見た、地域課題への取組状況	II-147
第2-4-47図	人口密度区分別、ビジネスモデル別に見た、最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題	II-148
第2-4-48図	ビジネスモデル別に見た、最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題（詳細）	II-149
第2-4-49図	最も力を入れて解決に取り組んでいる地域課題への取組を始めた理由	II-150
第2-4-50図	ビジネスモデル別に見た、地域課題への取り組み方	II-151
第2-4-51図	地域課題への取組における連携相手	II-152
第2-4-52図	地域課題への取組の連携において、中心的役割を果たしている者	II-153
第2-4-53図	地域課題の取組による自社への効果	II-154
第2-4-54図	地域課題への取組方別に見た、過去5年間の利益の傾向	II-155
第2-4-55図	地域課題への取組を行っていない事業者における、地域課題への自社の関与の必要性に対する認識	II-156
第2-4-56図	地域課題への取組の必要性を感じているものの、取り組むことが出来ていない理由	II-157
第3部第2章		
第3-2-1図	経営課題の解決プロセス	III-8
第3-2-2図	現状把握に関する自己評価（企業規模別）	III-9
第3-2-3図	業績等の傾向（現状把握に関する評価別）	III-10
第3-2-4図	現状把握に関する外部支援の有無（企業規模別）	III-11
第3-2-5図	現状把握に関する自己評価（外部支援の有無別）	III-12
第3-2-6図	支援機関から見た、支援先事業者における現状把握に対する評価	III-13
第3-2-7図	現状把握に際し、外部支援を受けていない理由（企業規模別）	III-14
第3-2-8図	経営計画等の策定の有無（企業規模別）	III-15
第3-2-9図	経営計画等を策定していない理由（企業規模別）	III-16
第3-2-10図	経営計画等の内容に関する自己評価（企業規模別）	III-17
第3-2-11図	業績等の傾向（経営計画等の内容に関する評価別）	III-18
第3-2-12図	経営計画等の策定に関する外部支援の有無（企業規模別）	III-19
第3-2-13図	経営計画等の策定に関する自己評価（外部支援の有無別）	III-20
第3-2-14図	支援機関から見た、支援先事業者における経営計画等の内容に対する評価	III-21
第3-2-15図	経営計画等の策定に際し、外部支援を受けていない理由（企業規模別）	III-22
第3-2-16図	経営計画等の運用に関する自己評価（企業規模別）	III-23
第3-2-17図	業績等の傾向（経営計画等の運用に関する評価別）	III-24
第3-2-18図	経営計画等の運用に関する外部支援の有無（企業規模別）	III-25
第3-2-19図	経営計画等の運用に関する自己評価（外部支援の有無別）	III-26
第3-2-20図	支援機関から見た、支援先事業者における経営計画等の運用に対する評価	III-27
第3-2-21図	経営計画等の運用に際し、外部支援を受けていない理由（企業規模別）	III-28
第3-2-22図	経営上の問題点の推移	III-46

第3-2-23図	重要と考える経営課題（企業規模別、業種別）……………	Ⅲ-47
第3-2-24図	重要と考える経営課題（経常利益の状況別）……………	Ⅲ-48
第3-2-25図	重要と考える経営課題（業歴別）……………	Ⅲ-49
第3-2-26図	重要と考える経営課題（経営者の年代別）……………	Ⅲ-50
第3-2-27図	重要と考える経営課題（事業方針別）……………	Ⅲ-51
第3-2-28図	重要と考える経営課題と最も期待する相談相手……………	Ⅲ-52
第3-2-29図	重要な経営課題について、相談を実施できていない理由……………	Ⅲ-53
第3-2-30図	支援メニューの直近3年間の利用実績・理解度・認知度（企業規模別）……………	Ⅲ-58
第3-2-31図	支援メニューの課題解決に対する貢献度（企業規模別）……………	Ⅲ-60
第3-2-32図	補助金・助成金の課題解決に対する貢献度（各プロセスの評価別）……………	Ⅲ-61
第3-2-33図	経営計画等の策定状況（支援メニュー利用の有無、企業規模別）……………	Ⅲ-62
第3-2-34図	経常利益の傾向（支援メニュー利用の有無、企業規模別）……………	Ⅲ-63
第3-2-35図	今後5年間の事業方針（支援メニュー利用の有無、企業規模別）……………	Ⅲ-64
第3-2-36図	中小企業支援策に関する情報収集の状況（支援メニュー利用の有無、企業規模別）……………	Ⅲ-65
第3-2-37図	支援メニューを認知した主なきっかけ（企業規模別）……………	Ⅲ-66
第3-2-38図	支援メニューを認知した主なきっかけ（支援メニュー利用の有無別）……………	Ⅲ-67
第3-2-39図	支援機関の直近3年間の利用実績・理解度・認知度……………	Ⅲ-68
第3-2-40図	支援機関の課題解決に対する貢献度……………	Ⅲ-69
第3-2-41図	商工会・商工会議所の課題解決に対する貢献度（各プロセスの評価別）……………	Ⅲ-70
第3-2-42図	経営計画等の策定の有無（支援機関利用の有無、企業規模別）……………	Ⅲ-71
第3-2-43図	経常利益の傾向（支援機関利用の有無、企業規模別）……………	Ⅲ-72
第3-2-44図	今後5年間の事業方針（支援機関利用の有無、企業規模別）……………	Ⅲ-73
第3-2-45図	中小企業支援策に関する情報収集の状況（支援機関利用の有無、企業規模別）……………	Ⅲ-74
第3-2-46図	支援機関を認知した主なきっかけ（企業規模別）……………	Ⅲ-75
第3-2-47図	支援機関を認知した主なきっかけ（支援機関利用の有無別）……………	Ⅲ-76
第3-2-48図	今後の中小企業支援策の利用意向（事業方針別）……………	Ⅲ-77
第3-2-49図	今後の中小企業支援策の利用意向（支援メニュー、支援機関利用の有無別）……………	Ⅲ-78
第3-2-50図	今後、中小企業支援策を利用したいと思わない理由……………	Ⅲ-79
第3-2-51図	日常の相談相手の有無（従業員階級、業種別）……………	Ⅲ-83
第3-2-52図	日常の相談相手（企業規模別）……………	Ⅲ-84
第3-2-53図	最も有効なアドバイス等の提供者（従業員規模別）……………	Ⅲ-85
第3-2-54図	経常利益の傾向（日常の相談相手の有無別）……………	Ⅲ-86
第3-2-55図	日常の相談相手の有無（現状把握、経営計画等の内容及び運用の評価別）……………	Ⅲ-87
第3-2-56図	支援メニュー及び支援機関の利用の有無（日常の相談相手の有無別）……………	Ⅲ-88
第3-2-57図	日常の相談相手の有無（経営者の年齢別）……………	Ⅲ-89
第3-2-58図	日常の相談相手の有無（事業方針別）……………	Ⅲ-90
第3-2-59図	経営者コミュニティへの主体的な参加の有無（日常の相談相手の有無別）……………	Ⅲ-91
第3-2-60図	日常の相談相手の必要性の有無（事業方針別）……………	Ⅲ-92
第3-2-61図	日常の相談相手がいない理由……………	Ⅲ-93
第3部第3章		
第3-3-1図	最も注力する支援対象事業者の従業員規模（属性別）……………	Ⅲ-96

第3-3-2図	最も注力する支援対象事業者の業績傾向（属性別）……………	Ⅲ-97
第3-3-3図	最も注力する支援対象事業者の経営者の年代（属性別）……………	Ⅲ-98
第3-3-4図	最も注力する支援対象事業者のライフステージ（属性別）……………	Ⅲ-99
第3-3-5図	最も注力する支援対象事業者の事業意向（属性別）……………	Ⅲ-100
第3-3-6図	支援者一人当たりの支援者数（属性別）……………	Ⅲ-101
第3-3-7図	最も強みを発揮できる経営課題の分野（属性別）……………	Ⅲ-102
第3-3-8図	個別の経営課題ごとの支援状況（属性別）……………	Ⅲ-103
第3-3-9図	支援機関として重視している要素（属性別）……………	Ⅲ-105
第3-3-10図	支援機関として重視している要素（最も注力する支援対象事業者の従業員規模別） ……………	Ⅲ-106
第3-3-11図	日常の相談相手に求めるもの……………	Ⅲ-107
第3-3-12図	支援スキルや能力向上のために実施している取組（属性別）……………	Ⅲ-108
第3-3-13図	今後最も注力したい支援スキルや能力向上のための取組（属性別）……………	Ⅲ-109
第3-3-14図	支援内容の広報等の手段（最も注力する支援対象事業者の従業員規模別）……………	Ⅲ-114
第3-3-15図	今後最も注力したい広報手法（属性別）……………	Ⅲ-115
第3-3-16図	ICTツールの活用に関する自己評価（属性別）……………	Ⅲ-116
第3-3-17図	ICTツールの活用に関する自己評価（一人当たり支援者数別）……………	Ⅲ-117
第3-3-18図	連携時の役割（属性別）……………	Ⅲ-125
第3-3-19図	連携の頻度（属性別）……………	Ⅲ-126
第3-3-20図	連携する機会が多い経営課題の分野……………	Ⅲ-127
第3-3-21図	連携することの多い経営課題の分野（属性別）……………	Ⅲ-128
第3-3-22図	連携時の情報共有に対する評価（連携時の役割別）……………	Ⅲ-129
第3-3-23図	新たな連携先となる他の支援機関とのルートや人脈形成の頻度（連携時の役割別） ……………	Ⅲ-130
第3-3-24図	連携をしていない理由……………	Ⅲ-131