中小企業白書
小規模企業白書
2021年版

上

中小企業庁編

危機を乗り越える力

2021年版

中小企業白書
小規模企業白書

上

危機を乗り越える力

中小企業庁 編

2021年版 中小企業白書の概要

第１部では、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた中小企業・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、開廃業の状況などについて分析を行う。

第２部では、中小企業における財務・収益の状況把握や経営戦略の見直しなどの取組について分析する。加えて、事業継続力の強化や更なる成長・発展のための、デジタル化、事業承継、Ｍ＆Ａなどに関する取組についても分析する。

第１部　令和２年度（2020年度）の中小企業の動向

●中小企業・小規模事業者の動向

新型コロナウイルス感染症が中小企業・小規模事業者に与えた影響について分析するとともに、雇用の動向や企業間取引の状況などを示す。

●中小企業・小規模事業者の実態

我が国の企業数の99.7％を占める中小企業・小規模事業者の多様性を示すとともに、主要な論点である労働生産性や開廃業の状況などを示す。

●中小企業・小規模事業者政策の方向性

中小企業・小規模事業者の多様性を踏まえ、目指す役割や機能によって四つの類型に分類し、それぞれの特徴に合わせた支援策の方向性などを示す。

第２部 危機を乗り越える力

●中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

中小企業の財務基盤や収益構造の変遷や特徴について分析し、それらは業種によって異なることや、財務面に対する意識との間に関係性があることなどを示す。また、感染症の影響を小さく抑えられた企業や、感染症流行下でも回復を遂げている企業の特徴を分析し、事業環境の変化に合わせて、柔軟に経営戦略の見直しに取り組む重要性が増していることなどを示す。

●事業継続力と競争力を高めるデジタル化

感染症流行により中小企業のデジタル化に対する意識が高まったことや、事業継続力の強化の観点からデジタル化に取り組む企業が一定数存在することなどを示す。また、中小企業におけるデジタル化の課題を分析し、デジタル化に積極的な組織文化の醸成や経営者の関与、全社的な推進体制の構築、業務プロセスの見直しに取り組む重要性などを示す。

●事業承継を通じた企業の成長・発展とＭ＆Ａによる経営資源の有効活用

経営者の高齢化などを背景に休廃業・解散が近年増加傾向にあること、事業承継により後継者が新たな取組にチャレンジすることで企業のパフォーマンスが向上することなどを示す。また、近年では事業承継策や成長戦略の一つとしてＭ＆Ａのイメージが向上しており、中小企業の課題やニーズに沿ったＭ＆Ａ支援の重要性が増していることなどを示す。

目次 Contents 2021 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

第1部 令和2年度（2020年度）の中小企業の動向 …… I-1

第1章 中小企業・小規模事業者の動向 …… I-2

第1節 我が国経済の現状 …… I-2
第2節 中小企業・小規模事業者の現状 …… I-12
第3節 雇用の動向 …… I-43
第4節 取引環境と企業間取引の状況 …… I-76
第5節 中小企業・小規模事業者を取り巻くリスクへの対応 …… I-109
第6節 まとめ …… I-121

第2章 中小企業・小規模事業者の実態 …… I-122

第1節 多様な中小企業・小規模事業者 …… I-122
第2節 中小企業・小規模事業者の労働生産性 …… I-134
第3節 開廃業の状況 …… I-140
第4節 まとめ …… I-144

第3章 中小企業・小規模事業者政策の方向性 …… I-145

第1節 中小企業の類型 …… I-145
第2節 地域資源型・地域コミュニティ型企業の目指す方向性と支援の在り方 …… I-148
第3節 グローバル型・サプライチェーン型企業の目指す方向性と支援の在り方 …… I-150
第4節 共通基盤の整備 …… I-152
第5節 まとめ …… I-155

第２部　危機を乗り越える力 …… Ⅱ-1

第１章　中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略 …… Ⅱ-2

第１節　中小企業の財務基盤・収益構造と財務分析の重要性 …… Ⅱ-3
第２節　新型コロナウイルス感染症が与えた影響と資金調達の動向 …… Ⅱ-24
第３節　危機を乗り越えていくために必要な中小企業の取組 …… Ⅱ-85
第４節　中小企業を取り巻く事業環境の変化への対応 …… Ⅱ-136
第５節　まとめ …… Ⅱ-164

第２章　事業継続力と競争力を高めるデジタル化 …… Ⅱ-165

第１節　我が国におけるデジタル化の動向 …… Ⅱ-165
第２節　中小企業におけるデジタル化に向けた現状 …… Ⅱ-179
第３節　中小企業のデジタル化推進に向けた課題 …… Ⅱ-223
第４節　中小企業におけるデジタル化に向けた組織改革 …… Ⅱ-227
第５節　まとめ …… Ⅱ-296

第３章　事業承継を通じた企業の成長・発展とＭ＆Ａによる経営資源の有効活用 …… Ⅱ-297

第１節　事業承継を通じた企業の成長・発展 …… Ⅱ-297
第２節　Ｍ＆Ａを通じた経営資源の有効活用 …… Ⅱ-358
第３節　まとめ …… Ⅱ-412

令和２年度において講じた中小企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

令和３年度において講じようとする中小企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

付注 …… Ⅲ-1

参考文献 …… Ⅲ-6

付属統計資料 …… Ⅲ-11

図表索引 …… Ⅲ-55

【中小企業庁ウェブサイト】

2021年版中小企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho.html

2021年版小規模企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/shokibo.html

その他更新情報があれば、中小企業庁ウェブサイトにて掲載していますのでご参照ください。

本書で取り上げた事例一覧

第1部　令和2年度（2020年度）の中小企業の動向

第1章　中小企業・小規模事業者の動向

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-1-1	株式会社ふらここ	東京都 中央区	正社員・パート社員を問わず、皆で助け合う組織風土を醸成し、日本の人形文化を継承していく企業	I-66

第2部　危機を乗り越える力

第1章　中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	株式会社ミズ・バラエティー	静岡県 富士市	会計・財務を学び高利益率を実現していたことで、感染症流行下でも落ち着いた事業の見直しができた企業	Ⅱ-23
2-1-2	株式会社明輝	神奈川県 厚木市	投資凍結で商機を逸した苦い経験から、利益の積み重ねにより投資余力を確保し、商機を生み出した企業	Ⅱ-60
2-1-3	株式会社樹研工業	愛知県 豊橋市	不況期に自社を見つめ直し、あえて投資や教育に取り組み次の戦略を描く企業	Ⅱ-61
2-1-4	株式会社ポテトかいつか	茨城県 かすみがうら市	ファンドとの連携により組織体制の強化を実現し、グローバルな事業拡大を視野に入れる企業	Ⅱ-72
2-1-5	株式会社カヤック	神奈川県 鎌倉市	従業員だけでなく、株主や地域住民を含めた、自社の経営理念に共感する「仲間」を増やして活動の幅を広げる企業	Ⅱ-73
2-1-6	株式会社菊池製作所	東京都 八王子市	研究開発の促進のために、株式上場による資金調達や企業間連携を行い、事業を成長させる中堅企業	Ⅱ-74
2-1-7	サントピアワールド株式会社	新潟県 阿賀野市	感染症流行による廃業の危機を、クラウドファンディングによる資金調達で乗り切った企業	Ⅱ-80
2-1-8	株式会社bydesign	東京都 目黒区	トランザクションレンディングを活用し、事業を成長させた企業	Ⅱ-83
2-1-9	株式会社トオセヨ	東京都 台東区	トランザクションレンディングを活用し、資金繰りに余裕を持たせる企業	Ⅱ-84
2-1-10	北良株式会社	岩手県 北上市	事業継続力を意識した経営計画を策定していたことで、迅速な感染症対策と新規事業創出につなげた企業	Ⅱ-96

2-1-11	株式会社ゲイト	東京都 墨田区	自社の強みを軸とした事業の再構築に抜本的に取り組み、感染症を含めた事業環境の変化に柔軟に対応する企業	Ⅱ-115
2-1-12	株式会社タテイシ広美社	広島県 府中市	若い社員の力を結集し、感染症流行を含む事業環境の変化に柔軟に対応する企業	Ⅱ-116
2-1-13	高崎信用金庫	群馬県 高崎市	ローカルベンチマークを活用し、企業の経営課題の発掘と解決に取り組む金融機関	Ⅱ-131
2-1-14	飯田信用金庫	長野県 飯田市	休業中の旅館従業員と人手不足の観光農園のマッチングにより、域内事業者間のつながりを創出した金融機関	Ⅱ-132
2-1-15	株式会社三井住友銀行	東京都 千代田区	グループの総合力とネットワークを活用し、成長企業を支援するメガバンク	Ⅱ-133
2-1-16	株式会社みずほ銀行	東京都 千代田区	地方自治体や地域金融機関と連携して、地域活性化を支援するメガバンク	Ⅱ-134
2-1-17	株式会社Monozukuri Ventures	京都府 京都市	多彩なネットワークを活用し、ものづくりスタートアップの試作支援を行う投資ファンドを運営する企業	Ⅱ-135
2-1-18	株式会社北洋銀行	北海道 札幌市	ESG地域金融を積極的に実行し、課題解決型ビジネスを支援する金融機関	Ⅱ-144
2-1-19	日之出産業株式会社	神奈川 県横浜市	インターンシップの受入れにより築いたネットワークで、独自の排水処理技術をいかしてアフリカに進出する企業	Ⅱ-145
2-1-20	株式会社ナカザワ	滋賀県 湖南市	感染症流行下で先行きが不透明な中でも、海外事業の拡大に取り組む企業	Ⅱ-159

第2章　事業継続力と競争力を高めるデジタル化

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	有限会社渡辺酒造店	岐阜県 飛騨市	マーケティングのデジタル化により感染症流行下のピンチをチャンスに変えることができた企業	Ⅱ-184
2-2-2	日本食品製造合資会社	北海道 札幌市	デジタルマーケティングの強化によりEC市場を新たな販路として、感染症流行下の巣籠もり需要を獲得した企業	Ⅱ-185
2-2-3	兵庫ベンダ工業株式会社	兵庫県 姫路市	全社的なテレワークの推進に取り組み、社内の声に耳を傾けることで、働き方改革を実現した企業	Ⅱ-186
2-2-4	キミセ醤油株式会社	岡山県 岡山市	RPAの導入により定型業務を自動化し、残業時間短縮を実現した企業	Ⅱ-193
2-2-5	株式会社小田島組	岩手県 北上市	各工事現場の進捗状況をクラウドサービスで一括管理し、業務配分の適正化により生産性の向上や働き方の多様性を実現した企業	Ⅱ-199
2-2-6	株式会社お掃除でつくるやさしい未来	福岡県 春日市	クラウドサービスの活用により、子育て世代の雇用創出と、遠隔地スタッフのモチベーションの向上を実現した企業	Ⅱ-200

2-2-7	株式会社木幡計器製作所	大阪府 大阪市	大手出身のベテラン人材と既存メンバーの連携により、IoT事業の開発体制を構築し、新規事業への参入を実現した企業	Ⅱ-205
2-2-8	ハイスピードコーポレーション株式会社	愛媛県 松山市	「SECURITY ACTION」を参考に、独自のITレターを作成し、施工パートナー会社及び従業員に情報セキュリティの啓発を行った企業	Ⅱ-215
2-2-9	株式会社クロスエフェクト	京都府 京都市	世界最速のアジャイル型の設計開発力を強みに、感染症流行下での新製品の短期開発を実現した企業	Ⅱ-222
2-2-10	松月産業株式会社	宮城県 仙台市	従業員一人一人に寄り添い、デジタル化に向けた意識改革の推進とサービス品質の向上を実現した企業	Ⅱ-233
2-2-11	平和交通株式会社	富山県 氷見市	社長自らバスガイドに代わる自動観光ガイドサービスを開発し、他社との差別化を図った企業	Ⅱ-242
2-2-12	協栄プリント技研株式会社	東京都 調布市	I/Oコンバーター機器の自社開発を方針として掲げ、IoTシステムの構築により、生産性向上と新規事業の展開につなげた企業	Ⅱ-251
2-2-13	i Smart Technologies株式会社・旭鉄工株式会社	愛知県 碧南市	改善活動とIoT活用により生まれ変わり、自社のノウハウを基に中小製造業向けコンサルティングを展開する企業	Ⅱ-260
2-2-14	宮地電機株式会社／株式会社グローバルワイズ	高知県 高知市・ 愛知県 名古屋市	中小企業共通EDIの使い勝手の良さや導入メリットを説明し、発注先企業50社超のデジタル化を実現した企業	Ⅱ-268
2-2-15	株式会社東北システムズ・サポート	宮城県 仙台市	東北地方で初となるRFIDやIoT技術の体験型ラボラトリーを展開し、地域企業のデジタル化推進に取り組む企業	Ⅱ-270
2-2-16	ヤマガタヤ産業株式会社	岐阜県 岐南町	大手システム会社との共創により地域の木材業界全体のデジタル化を一気通貫型で推進する企業	Ⅱ-274
2-2-17	加賀市	石川県 加賀市	スマート農業の実証事業を推進しデータに基づく地域産業の振興を目指す地方自治体	Ⅱ-275
2-2-18	インフィック株式会社	静岡県 静岡市	IoT・AIの活用と大企業との連携により、介護業界のプラットフォーマーを目指す企業	Ⅱ-276
2-2-19	株式会社MPS	千葉県 千葉市	外部専門家からの効果的な指導・助言を受け、自社に合った勤怠管理や給与計算のシステムを一元化させた企業	Ⅱ-286
2-2-20	株式会社半谷製作所	愛知県 大府市	製造部門と間接部門が密に連携し、現場に即した改善活動とデジタル化を段階的に推進する企業	Ⅱ-295

第３章　事業承継を通じた企業の成長・発展とＭ＆Ａによる経営資源の有効活用

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-3-1	株式会社ユニックス	大阪府 東大阪市	従業員への事業承継に当たり、全従業員アンケートにより後継者を選定した企業	Ⅱ-336
2-3-2	株式会社山尾工作所	兵庫県 稲美町	取引先から事業承継について指摘されたことをきっかけに、事業承継計画を策定し、承継を果たした企業	Ⅱ-337
2-3-3	藤安醸造株式会社	鹿児島県 鹿児島市	後継者が新たな視点で商品開発を行い、伝統を次世代につないだ企業	Ⅱ-348
2-3-4	株式会社エーアイテック	長野県 松本市	工場の移転拡張を契機に事業承継を推進し、会社の刷新と成長を遂げる企業	Ⅱ-349
2-3-5	有限会社てっちゃん	北海道 札幌市	一度は廃業を決めたものの後継者の強い意志で事業承継に成功した企業	Ⅱ-357
2-3-6	不動技研工業株式会社	長崎県 長崎市	Ｍ＆Ａにより地元企業をグループ化し、それぞれの強みをいかして事業拡大を図る企業	Ⅱ-363
2-3-7	株式会社タカハシ包装センター	島根県 浜田市	地域の市場縮小への打開策として、Ｍ＆Ａにより首都圏進出を加速させた企業	Ⅱ-383
2-3-8	エミック株式会社	東京都 品川区	業績不振に陥った同業他社から事業を譲り受け、自社の業容拡大を実現した企業	Ⅱ-384
2-3-9	株式会社新家製作所	石川県 加賀市	後継者人材バンクを活用して、Ｍ＆Ａにより創業希望者に事業を承継した企業	Ⅱ-385
2-3-10	有限会社ショッピング	徳島県 海陽町	事業存続が困難であった地域密着型スーパーを、首都圏からの移住者へ承継することで事業継続した企業	Ⅱ-397
2-3-11	株式会社萬坊	佐賀県 唐津市	生産の効率化や販路拡大、経営基盤の安定化による成長を目的に、Ｍ＆Ａにより他社の子会社となる選択をした企業	Ⅱ-398
2-3-12	株式会社リース東京	東京都 板橋区	Ｍ＆Ａによる資金面・経営面の支援を受けて経営再建を果たした企業	Ⅱ-399
2-3-13	株式会社南西観光	沖縄県 那覇市	ポスト・コロナを見据え、歴史ある地元ホテルをＭ＆Ａにより事業承継した企業	Ⅱ-402
2-3-14	高知県事業引継ぎ支援センター	高知県 高知市	自治体などと連携した事業引継ぎ支援により中小企業のＭ＆Ａを増加させている支援機関	Ⅱ-410

本書で取り上げたコラム一覧

第1部　令和2年度（2020年度）の中小企業の動向

第1章　中小企業・小規模事業者の動向

コラム	タイトル	掲載ページ
1-1-1	地域コミュニティにおける商業機能の担い手である商店街に期待される新たな役割	I-41
1-1-2	働き方改革への対応状況	I-61
1-1-3	外国人材の受入れについて	I-67
1-1-4	副業・兼業を通じた多様な人材の活用	I-70
1-1-5	「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく取組の更なる浸透に向けて	I-101
1-1-6	振興基準	I-103
1-1-7	パートナーシップ構築宣言	I-104
1-1-8	デジタルプラットフォーム取引透明化法の施行と相談窓口の開設	I-106
1-1-9	「事業継続力強化計画」認定制度	I-119

第2章　中小企業・小規模事業者の実態

コラム	タイトル	掲載ページ
1-2-1	フリーランスの実態	I-130

第3章　中小企業・小規模事業者政策の方向性

コラム	タイトル	掲載ページ
1-3-1	中小企業・小規模事業者政策の政策評価	I-153

第2部　危機を乗り越える力

第1章　中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

コラム	タイトル	掲載ページ
2-1-1	新型コロナウイルス感染症を踏まえた資金繰り支援策一覧	Ⅱ-40
2-1-2	新型コロナウイルス対策資本性劣後ローン	Ⅱ-66
2-1-3	感染症の影響を乗り切るための事業再構築	Ⅱ-117
2-1-4	早期経営改善計画策定支援事業（プレ405）	Ⅱ-123
2-1-5	将来を構想するための思考補助ツール「経営デザインシート」	Ⅱ-127
2-1-6	九州SDGs経営推進フォーラム	Ⅱ-146
2-1-7	JAPANブランド補助金を活用した海外展開	Ⅱ-160
2-1-8	オープンイノベーション・マッチングスクエア（OIMS）	Ⅱ-162

第2章　事業継続力と競争力を高めるデジタル化

コラム	タイトル	掲載ページ
2-2-1	製造分野におけるDX推進事例の特徴とガイドの紹介	Ⅱ-173
2-2-2	IT投資額と雇用環境に関する国際比較	Ⅱ-177
2-2-3	webを活用した中小企業大学校の新しい研修スタイル（WEBee Campus）	Ⅱ-187
2-2-4	サービス等生産性向上IT導入支援事業	Ⅱ-188
2-2-5	IT戦略ナビ	Ⅱ-194
2-2-6	中小企業デジタル化応援隊事業	Ⅱ-206
2-2-7	IT人材に関する国際比較	Ⅱ-208
2-2-8	サイバーセキュリティお助け隊実証事業	Ⅱ-216
2-2-9	試行錯誤を許容する組織風土の存在	Ⅱ-234
2-2-10	デジタル化の必要性を感じたきっかけ	Ⅱ-252
2-2-11	中小企業共通EDI	Ⅱ-269
2-2-12	地方版IoT推進ラボ	Ⅱ-283

第3章　事業承継を通じた企業の成長・発展とM＆Aによる経営資源の有効活用

コラム	タイトル	掲載ページ
2-3-1	コンビニにおける加盟店オーナーへの事業承継の支援	Ⅱ-338
2-3-2	女性の事業承継	Ⅱ-339
2-3-3	ベンチャー型事業承継の推進	Ⅱ-350
2-3-4	M＆A実施有無別のパフォーマンス比較	Ⅱ-370
2-3-5	M＆Aにおけるリスクへの対応	Ⅱ-386
2-3-6	事業承継・引継ぎ支援センター	Ⅱ-411

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5,000万円以下又は常時雇用する従業員200人以下

【小規模企業者】

③サービス業

・宿泊業・娯楽業：常時雇用する従業員20人以下

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

（１）経済産業省「企業活動基本調査」

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

（2）財務省「法人企業統計調査年報」及び「法人企業統計調査季報」

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

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

本統計は事業所単位及び企業単位双方で集計されている。この報告において、本統計を利用した企業ベースの分析には、個人事業者も含む。ただし、「事業所・企業統計調査」の個人事業者については、名寄せができないため、過去からの連続性を優先し、「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、調査手法が異なることから、「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　各統計値については、過去分にわたって更新される可能性がある。

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

中小企業白書・小規模企業白書について

・中小企業白書は、中小企業基本法に基づく年次報告。2021 年版で 58 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。2021 年版で 7 回目。

● 中小企業基本法（抄）

（年次報告等）

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

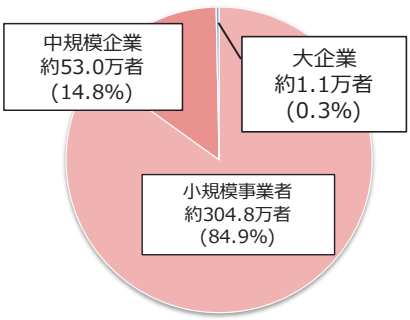
２　政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 中小企業基本法上の中小企業の定義

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

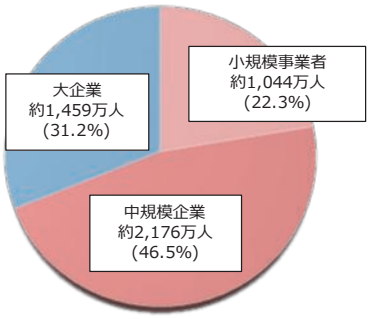
企業数(2016年)

中小企業は全企業の 99.7%



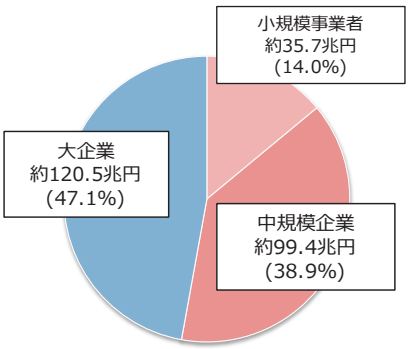
従業者数(2016年)

中小企業の従業者は全体の約 70%



付加価値額(2015年)

中小企業の付加価値は全体の約 53%



第１部 2021 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

令和２年度（2020年度）の中小企業の動向

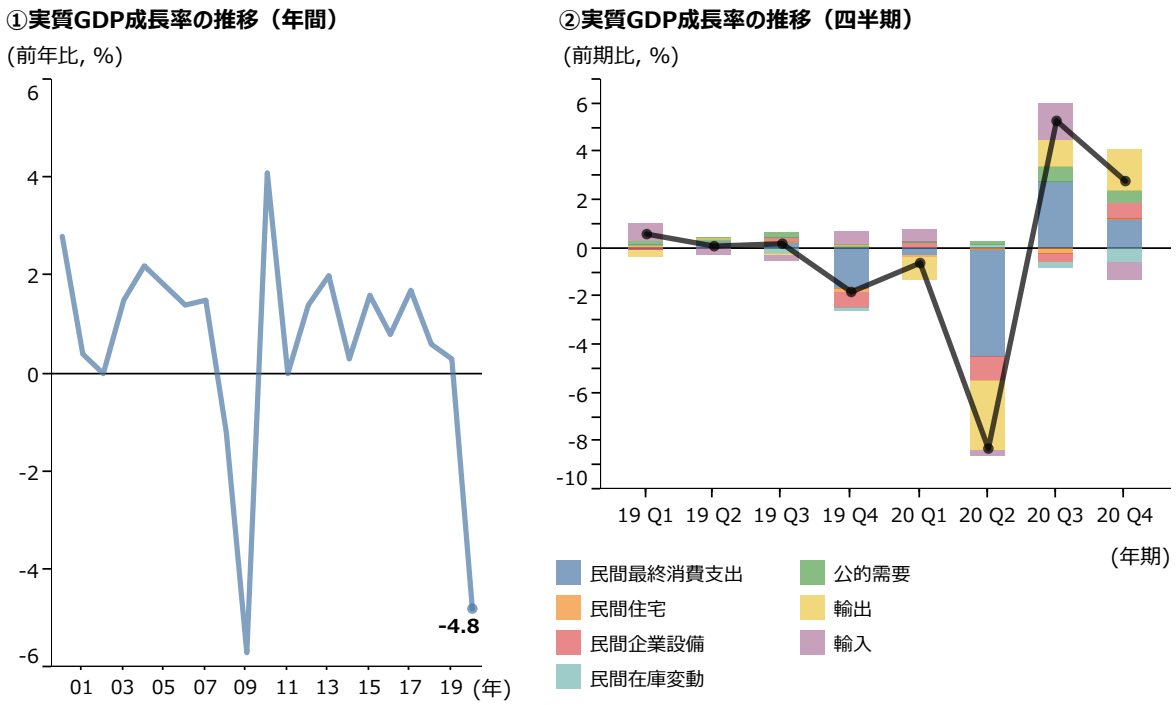
中小企業・小規模事業者の動向

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。2020年は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の世界的流行に伴い、我が国経済には未曽有の事態が生じた。実質GDP成長率の推移を確認すると、2020年は前年比4.8%減となり、2019年を大きく下回った。2020年を通じた動きを見ると、2020年第１四半期及び第２四半期はマイナス成長が続いた。特に、2020年第２四半期は、感染拡大防止のための外出自粛等による内需の下押しや主要貿易相手国での経済活動の停止等による外需の大幅な減少により、前期比8.3%減となった。その後、国内外における社会経済活動の段階的な引上げに伴い、2020年第３四半期は前期比5.3%増、第４四半期は前期比2.8%増と２四半期連続のプラス成長となった（**第1-1-1図**）。

第1-1-1図 実質GDP成長率の推移

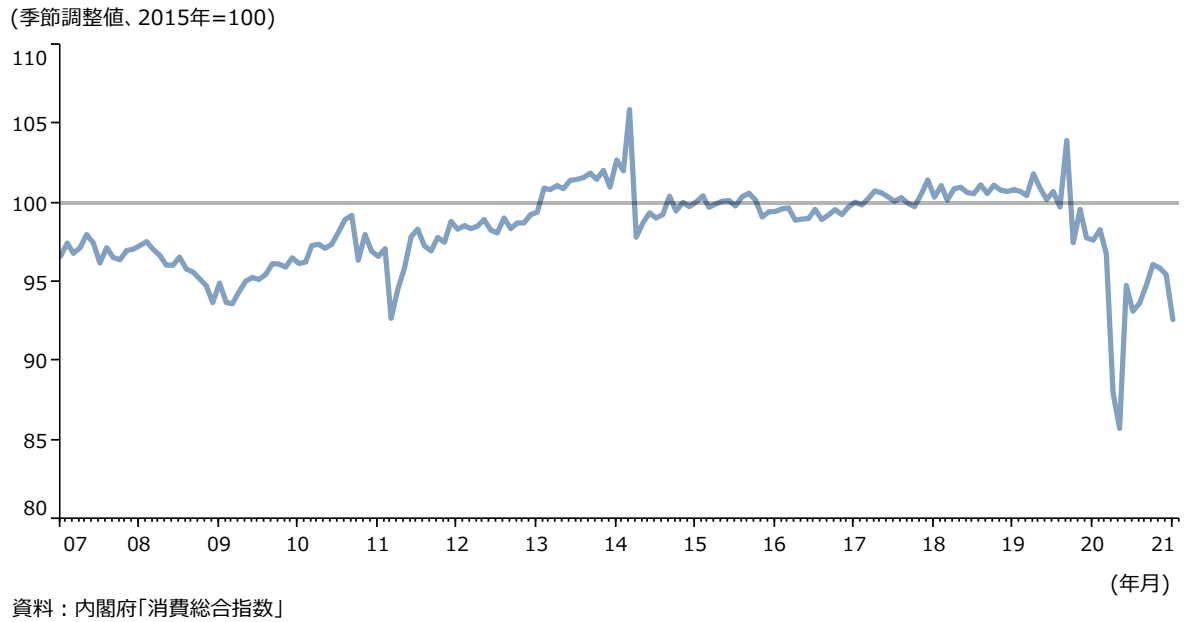


資料：内閣府「国民経済計算」
(注)1.2015年暦年連鎖価格方式。
2.数値は、「2020年10-12月期四半期別GDP速報（2次速報値）」（2021年３月９日公表）による。

次に、個人消費の状況について確認する。

内閣府「消費総合指数」は、2020年３月に低下した後、４月に緊急事態宣言が発出された中で大幅に低下した。緊急事態宣言が段階的に解除された５月を底に上昇に転じたものの、11月以降再び低下しており、個人消費は足元では弱含んでいる（**第1-1-2図**）。

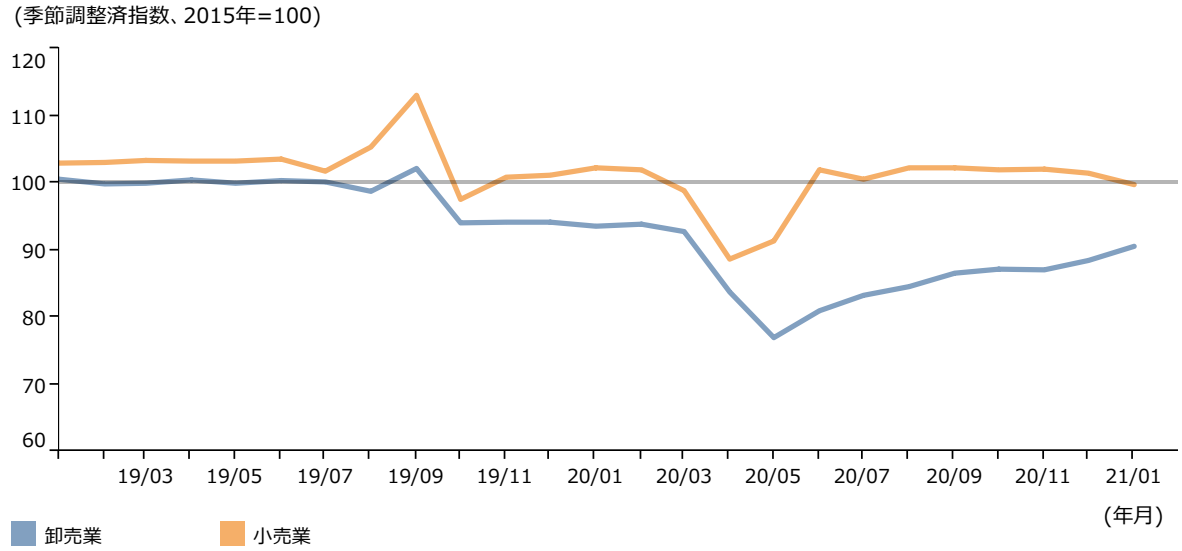
第1-1-2図　消費総合指数の推移



資料：内閣府「消費総合指数」

続いて、経済産業省「商業動態統計」により個人消費の動向を供給側から確認する（**第1-1-3図**）。卸売業は、2019年10月以降横ばい傾向で推移してきたが、2020年４月から５月にかけて大幅に低下した。６月以降は持ち直しの動きが見られるものの、感染症流行前の水準には戻っていない。小売業は、2019年10月以降上昇傾向で推移してきたが、３月から４月にかけて大幅に低下した。その後、６月に大きく持ち直し、感染症流行前の水準まで戻って推移している。

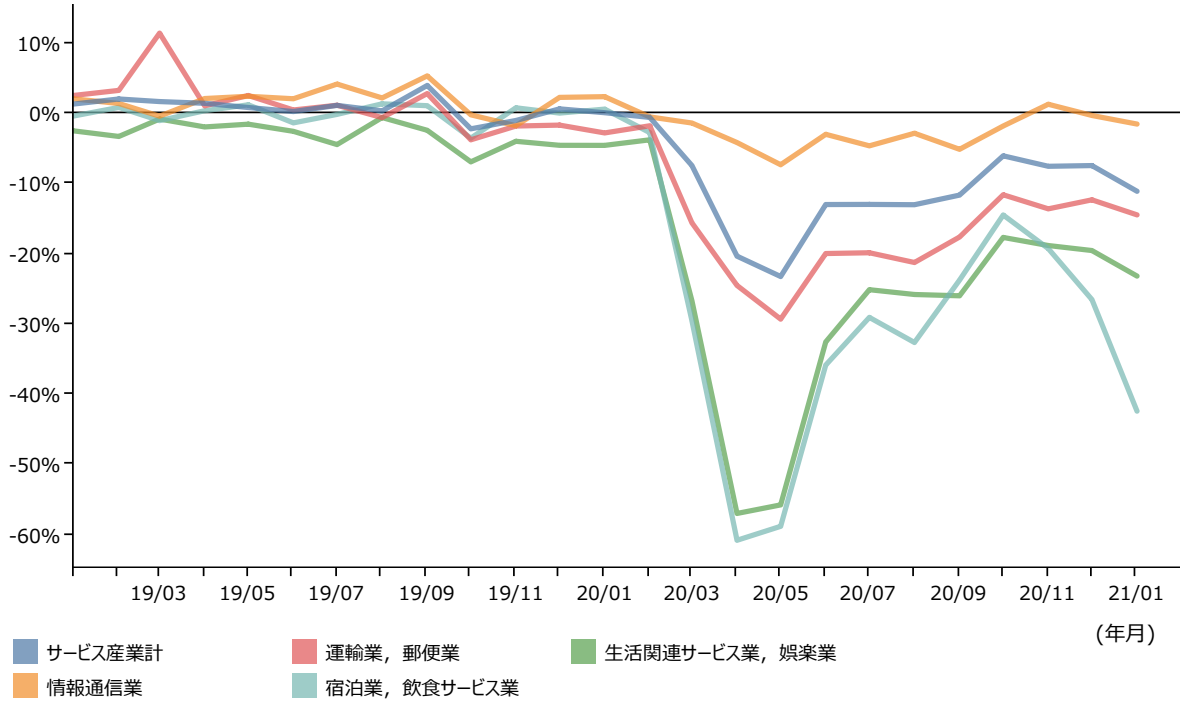
第1-1-3図　商業販売額指数の推移



資料：経済産業省「商業動態統計」
(注)指数値は、「2021年１月分」（2021年３月17日公表）による。

第1-1-4図は、総務省「サービス産業動向調査」を用いて、サービス産業の売上高について前年同月比を見たものである。2020年のサービス産業全体の動きを見ると、2020年２月以降は売上高が前年同月を下回って推移しており、特に2020年４月及び５月における売上高の落ち込みが大きかったことが分かる。また、サービス産業の中でも、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」で売上高が前年同月比で大幅に減少している。他方で、「情報通信業」の売上高を見ると、2020年２月以降は前年同月より減少して推移していたものの、10月からは前年同月とほとんど変わらない水準で推移しており、産業ごとに感染症流行による影響の度合いが異なる状況が見て取れる。

第1-1-4図　サービス産業の売上高（前年同月比）の推移

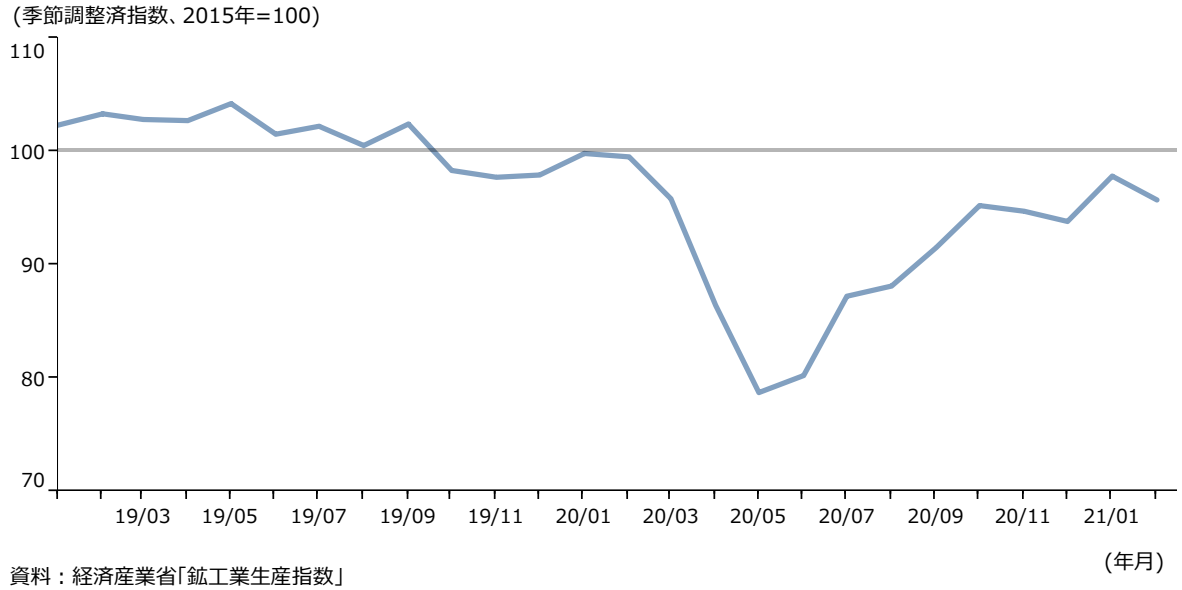


資料：総務省「サービス産業動向調査」
(注)2020年11月、12月、2021年1月の値は速報値。

次に、企業の生産活動の状況について見ていく。

第1-1-5図は、経済産業省「鉱工業生産指数」によって、鉱工業の活動状況を見たものである。感染症の影響により、2020年２月から５月まで鉱工業生産指数は大幅に低下した後、６月以降は一転し、10月まで勢いのある上昇が続いた。その後、11月、12月は増産が一服していたが、2021年１月は大幅上昇となり、回復傾向は続いているものの、２月は低下となった。

第1-1-5図　鉱工業生産指数の推移

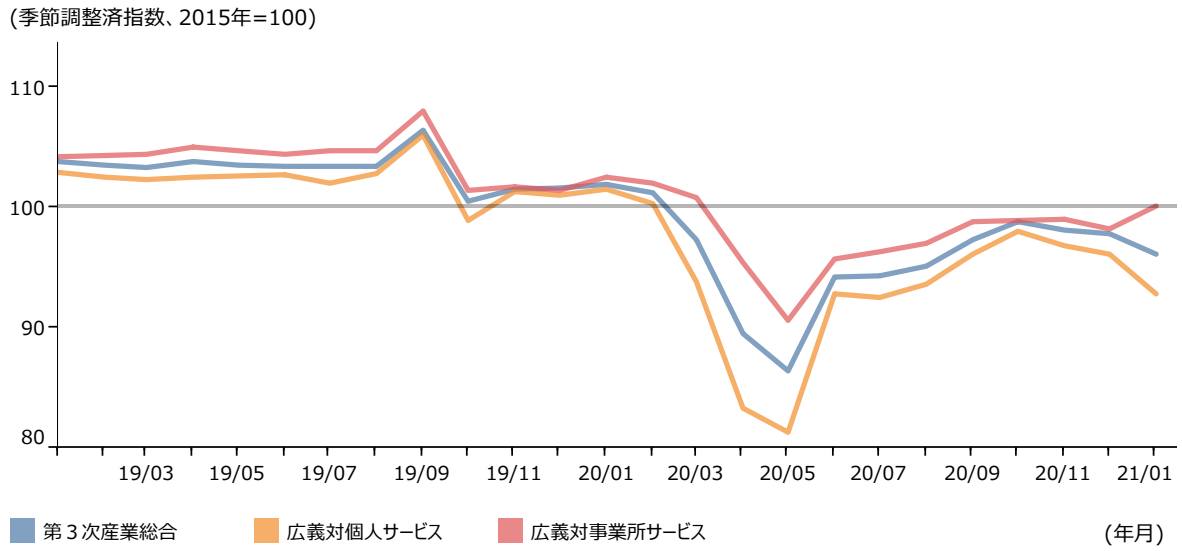


資料：経済産業省「鉱工業生産指数」
(注)指数値は、「2021年２月速報」（2021年３月31日公表）による。

第1-1-6図は、経済産業省「第３次産業活動指数」によって、非製造業や広義のサービス業などの第３次産業に属する業種の生産活動を見たものである。第３次産業全体としては、感染症の拡大とそれに伴う緊急事態宣言が発出されたこともあり、2020年５月まで大幅な低下となった。その後、緊急事態宣言の解除等もあり、６月以降、５か月連続で上昇が続いたが、感染症の再拡大により、11月以降低下が続き、再び緊急事態宣言が発出された2021年１月は更に低下した。

これを大きく「広義対個人サービス」と「広義対事業所サービス」に分けて確認すると、感染症流行により「広義対個人サービス」が相対的に大きな影響を受けていることが分かる。また、足元では「広義対個人サービス」が低下傾向で推移している一方で、「広義対事業所サービス」は均して見れば上昇傾向が続いており、サービスの提供先によって動きが異なる状況が見て取れる。

第1-1-6図　広義対個人サービス・広義対事業所サービス活動指数の推移

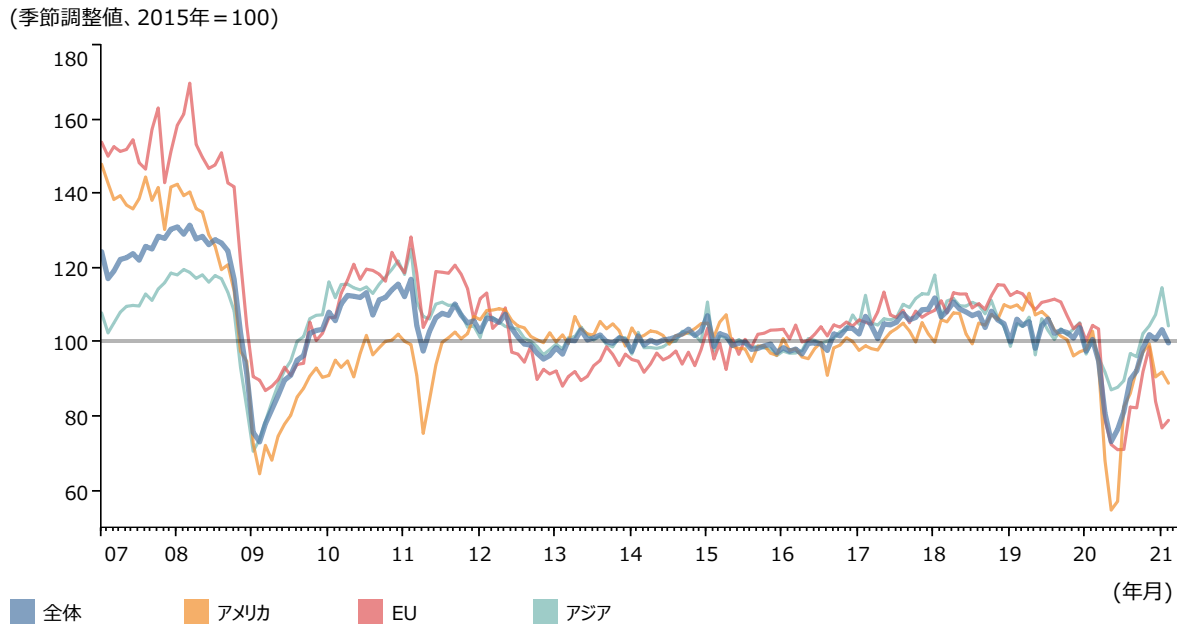


資料：経済産業省「第３次産業活動指数」
(注)指数値は、「2021年1月分」（2021年３月15日公表）による。

次に、輸出入や海外現地法人の活動状況など対外経済関係の動向について見ていく。

第1-1-7図及び**第1-1-8図**は、地域別の輸出入数量指数の推移について見たものである。輸出数量指数は、2020年３月から５月にかけて急速に低下した後、上昇傾向で推移してきたが、足元で増勢が鈍化している。輸入数量指数は、2020年２月に感染症が拡大した中国において生産活動が停止した影響により一時的に急減した後は、中国の生産再開に伴って急速に上昇するという動きが見られた。また、足元では全体として持ち直しの動きが見られる。

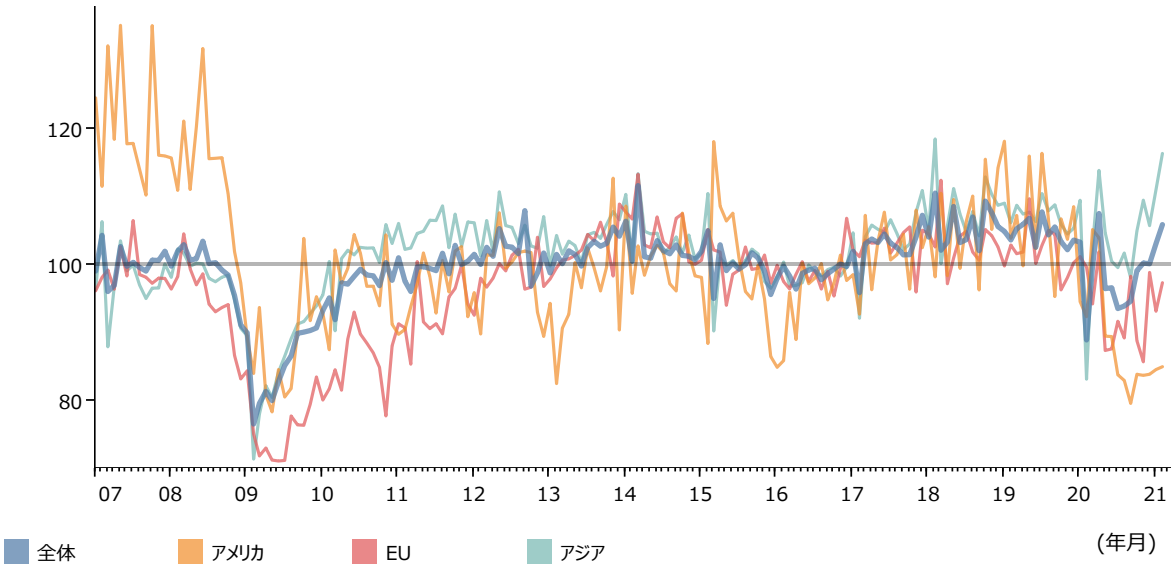
第1-1-7図　地域別輸出数量指数の推移



資料：財務省「貿易統計」より作成
(注)1.内閣府による季節調整値。
2.EUについては、2015年以降は英国を除く27か国ベース。

第1-1-8図　地域別輸入数量指数の推移

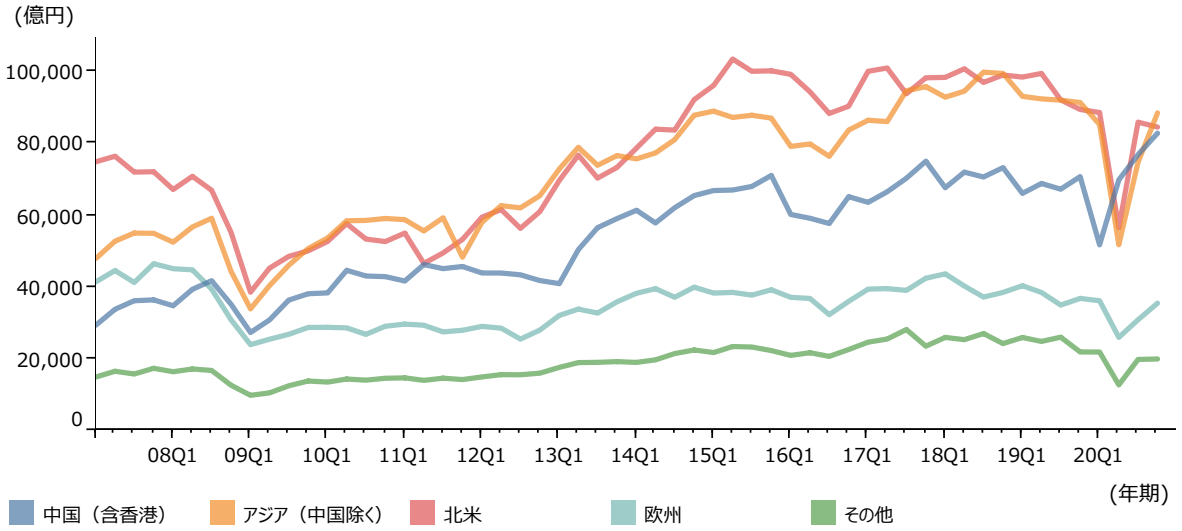
(季節調整値、2015年＝100)



資料：財務省「貿易統計」より作成
(注)1.内閣府による季節調整値。
2.EUについては、2015年以降は英国を除く27か国ベース。
3.2021年２月の値は、速報値。

続いて、我が国企業の海外現地法人の売上高の推移を見たものが**第1-1-9図**である。2020年２月に感染症が拡大した中国では、2020年第１四半期に売上高が大幅に減少した後、増加に転じ、感染症流行前の水準を上回って推移している。また、中国以外の地域では2020年第２四半期に売上高が大きく減少し、その後は増加傾向に転じ、感染症流行前の水準に戻りつつある状況が見て取れる。

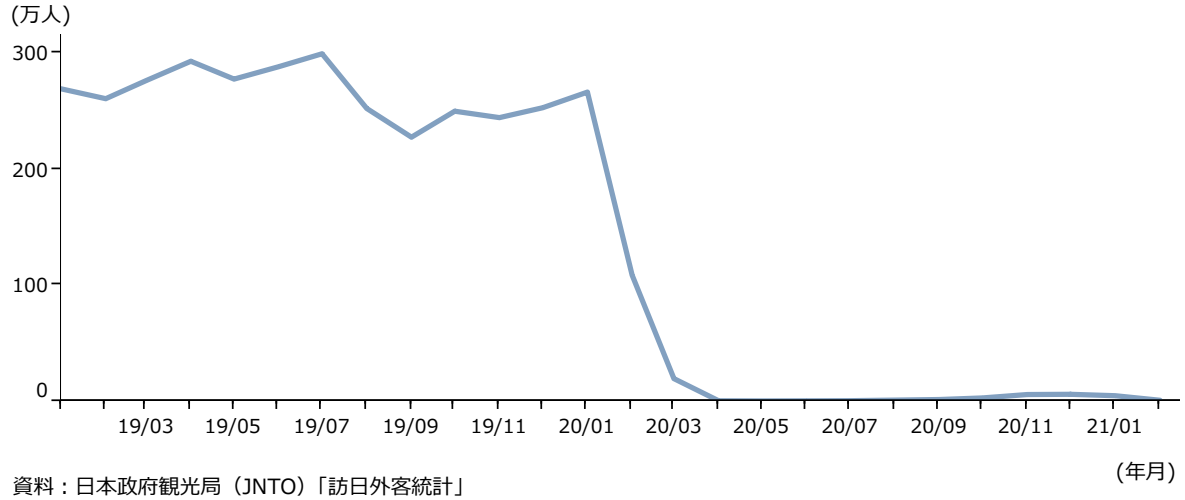
第1-1-9図　地域別海外現地法人の売上高の推移



資料：経済産業省「海外現地法人四半期調査」
(注)2020年10-12月期は速報値。

続いて、インバウンド需要の動向として、訪日外国人数の推移を確認する（**第1-1-10図**）。感染症の拡大防止のための入国制限や渡航自粛などにより、2020年２月から訪日外国人数は大きく減少し、４月以降はゼロ近傍の水準で推移している。

第1-1-10図　訪日外国人数の推移



資料：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」
(注)2021年１月、２月の値は推計値である。

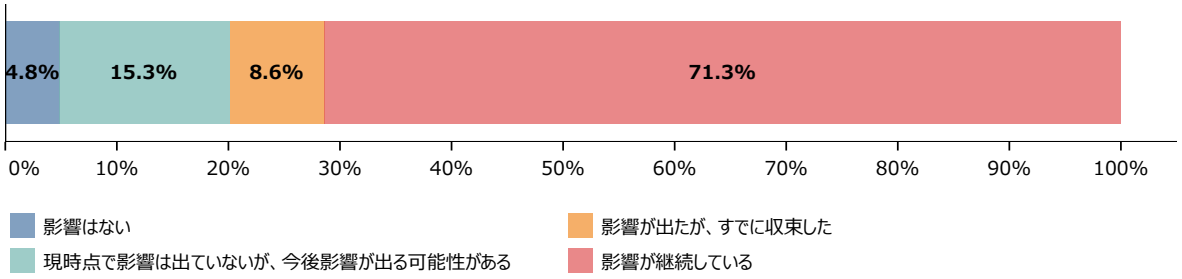
第２節　中小企業・小規模事業者の現状

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、（株）東京商工リサーチ「第14回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」を用いて、感染症による中小企業の企業活動への影響について確認したものが**第1-1-11図**である。これを見ると、感染症の流行により多くの中小企業が影響を受けていることが分かる。

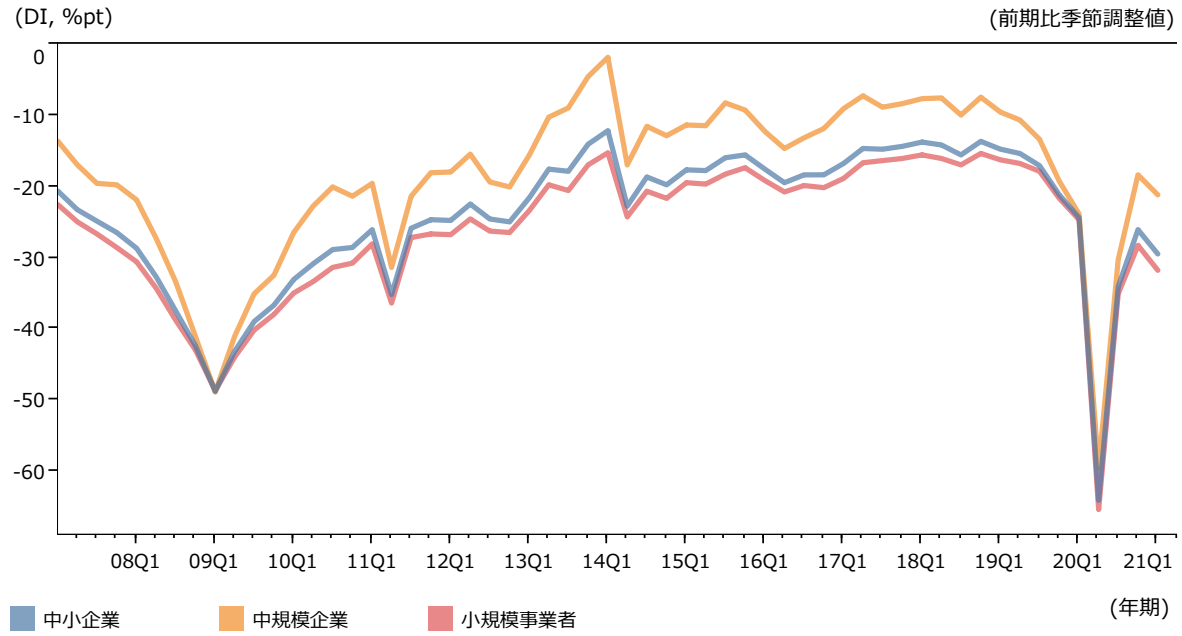
第1-1-11図　新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響



資料：(株)東京商工リサーチ「第14回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2021年３月）
(注)資本金１億円未満の企業を集計したもの。

続いて、中小企業の業況について、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1-1-12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により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などの影響もある中で、業況判断DIは低下傾向に転じた。2020年前半の動きを見ると、感染症流行による経済社会活動の停滞により、業況判断DIは急速に低下し、第2四半期にリーマン・ショック時を超える大幅な低下となった。その後は2期連続で上昇したものの、2021年第1四半期は再び低下した。

第1-1-12図　企業規模別業況判断DIの推移

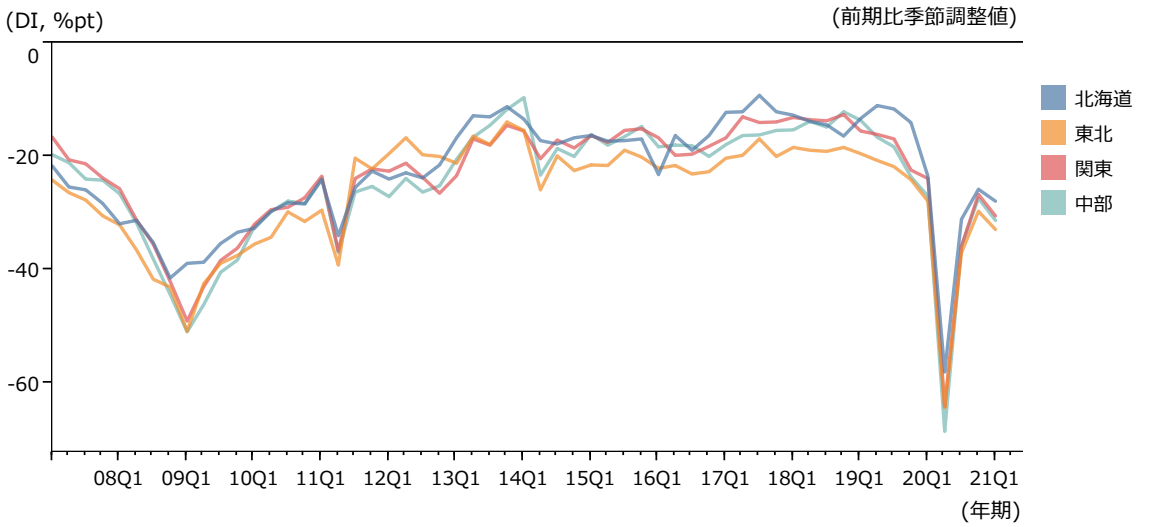


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
(注)1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

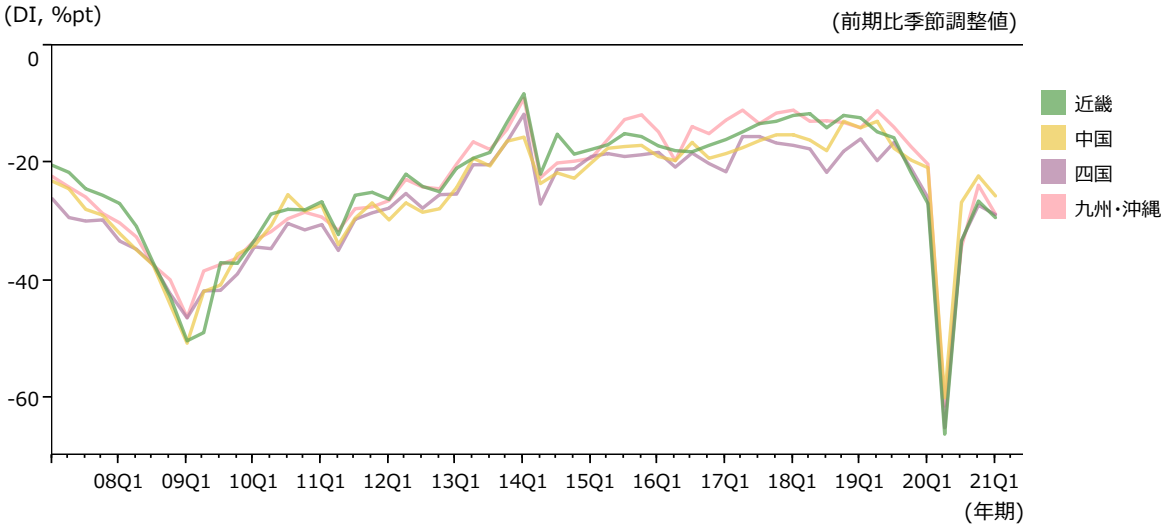
この業況判断DIを地域別に見たものが**第1-1-13図**である。これを見ると、いずれの地域においても、2020年第２四半期に業況判断DIは急速に低下し、その後回復傾向で推移したが、2021年第１四半期は再び低下した。

第1-1-13図　地域別業況判断DIの推移

①北海道、東北、関東、中部



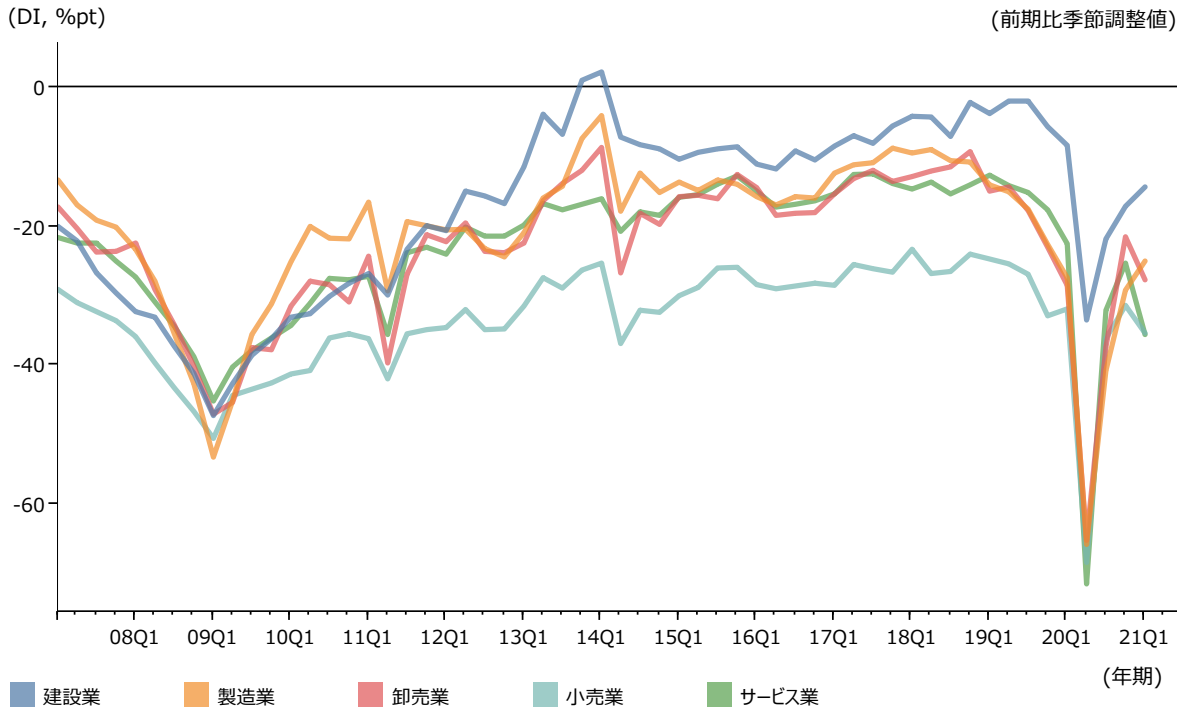
②近畿、中国、四国、九州・沖縄



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。

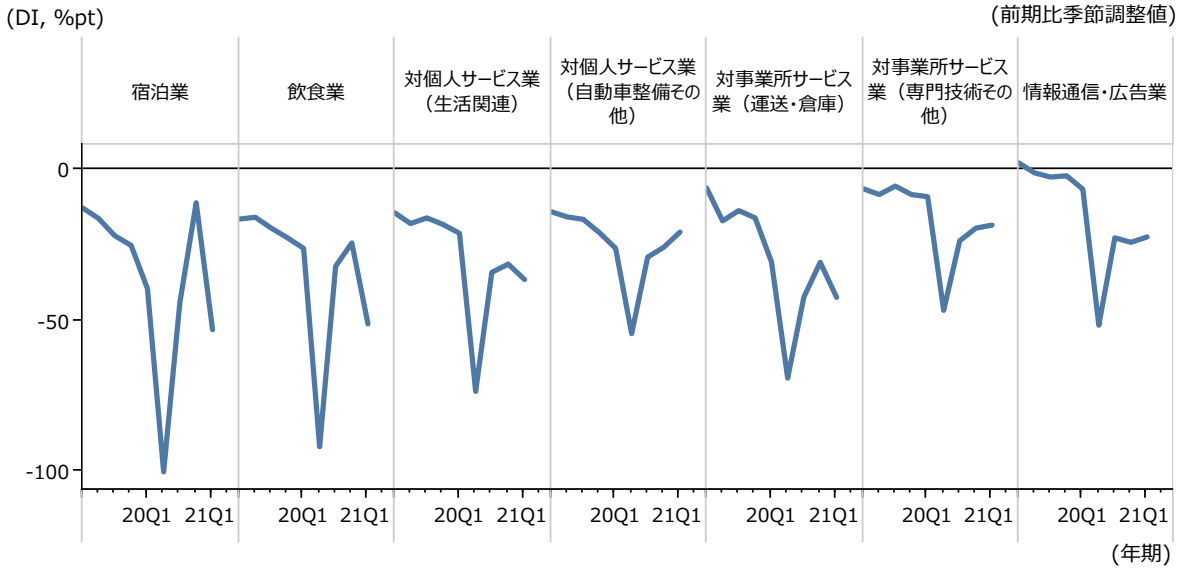
続いて、業種別に業況判断DIを確認すると、建設業を除き、2020年第２四半期はリーマン・ショック時を下回る水準となり、その後はいずれの業種においても回復傾向で推移したが、2021年第１四半期は卸売業、小売業、サービス業で業況判断DIが低下した（**第1-1-14図**）。また、2020年第２四半期に最も大きく低下したサービス業について、更に詳細な業種別の動きを確認すると、宿泊業、飲食業で特に大きく低下したことが見て取れる（**第1-1-15図**）。

第1-1-14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1-1-15図　業種別業況判断DIの推移（サービス業）



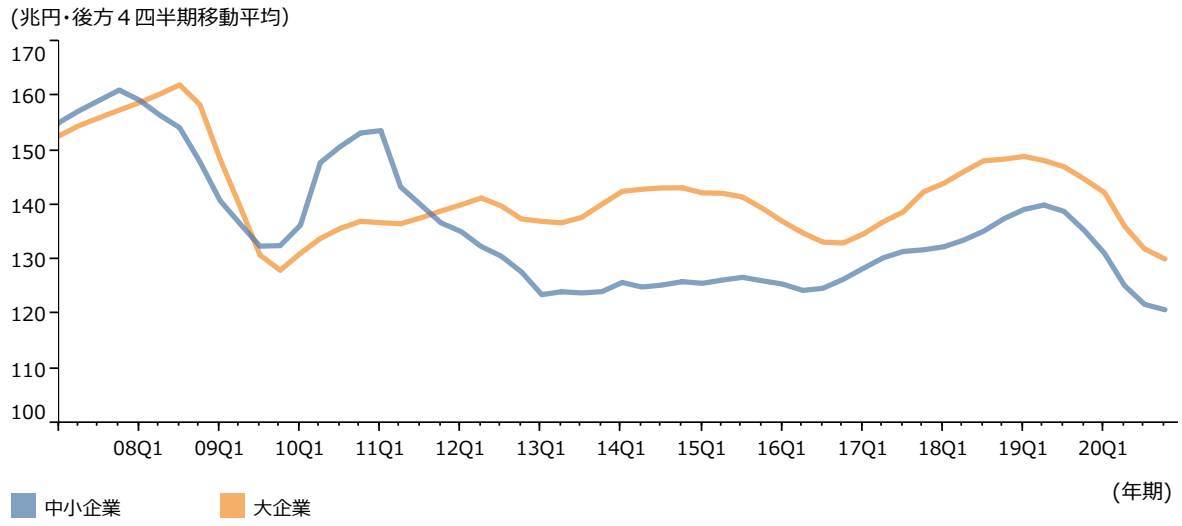
資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
(注)景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

2．業績

次に、中小企業の業績について売上高と経常利益の状況を見ていく。

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年半ばより増加傾向となっていた。2019年以降は減少傾向に転じた中で、感染症の影響により、中小企業の売上高は更に減少した（**第1-1-16図**）。

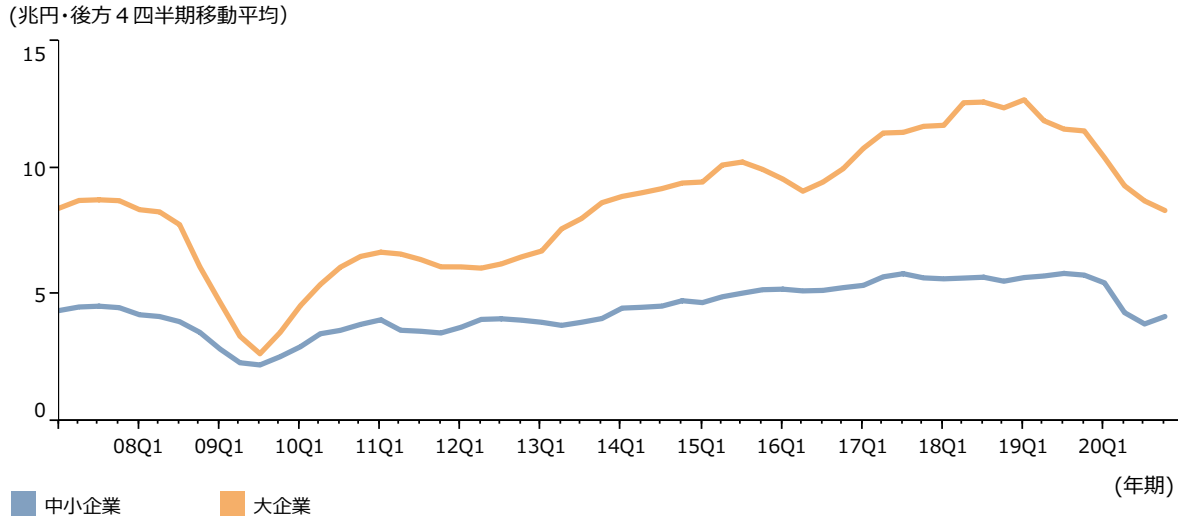
第1-1-16図　企業規模別売上高の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)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.金融業、保険業は含まれていない。

中小企業の経常利益は売上高同様、リーマン・ショック後に落ち込んだが、その後は緩やかな回復基調が続いてきた。2020年に入ると、感染症の影響により、中小企業の経常利益は減少に転じたが、足元で再び増加に転じる動きが見られる（**第1-1-17図**）。

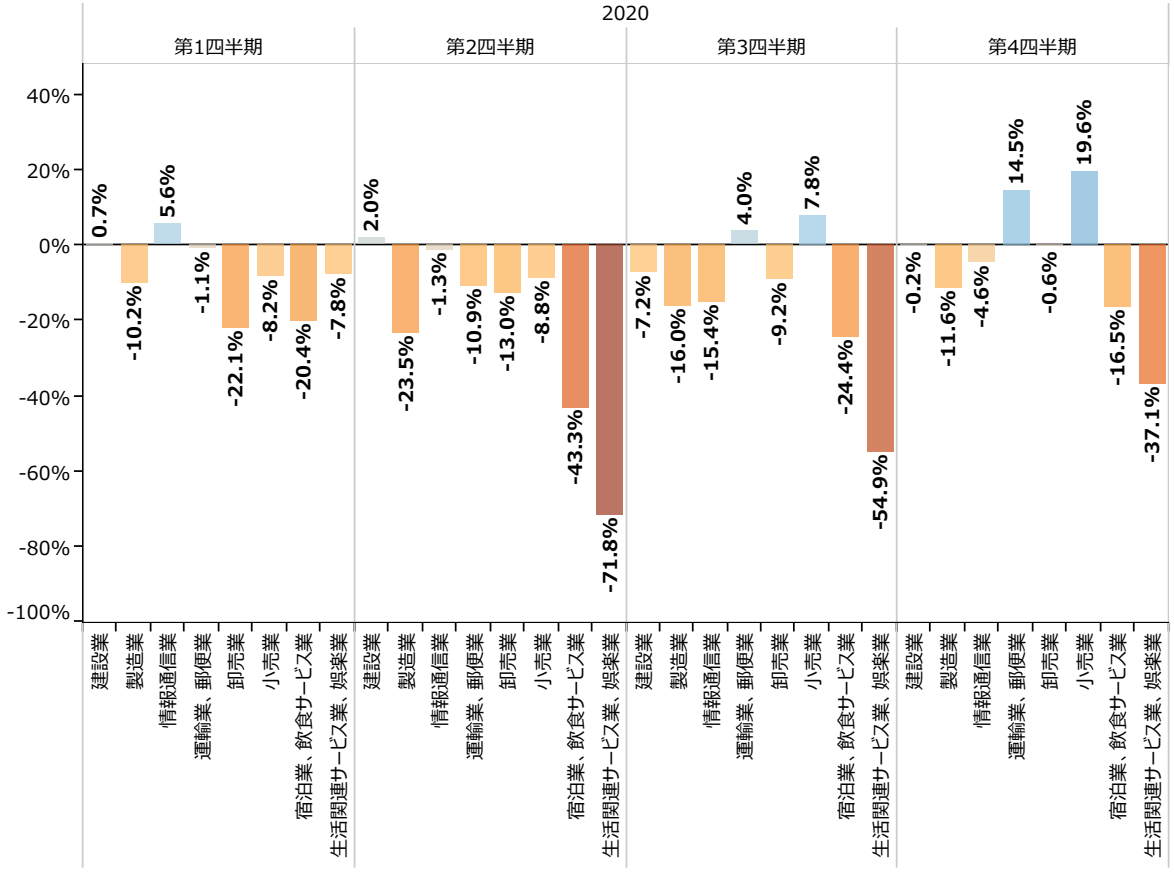
第1-1-17図　企業規模別経常利益の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)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.金融業、保険業は含まれていない。

続いて、中小企業の売上高の動向を業種別に見ると、2020年第２四半期は多くの業種で前年同期と比べて売上高が減少し、「生活関連サービス業、娯楽業」で71.8％減、「宿泊業、飲食サービス業」で43.3％減と特に大きな影響があったことが見て取れる（**第1-1-18図**）。

第1-1-18図　業種別に見た、中小企業の売上高の前年同期比

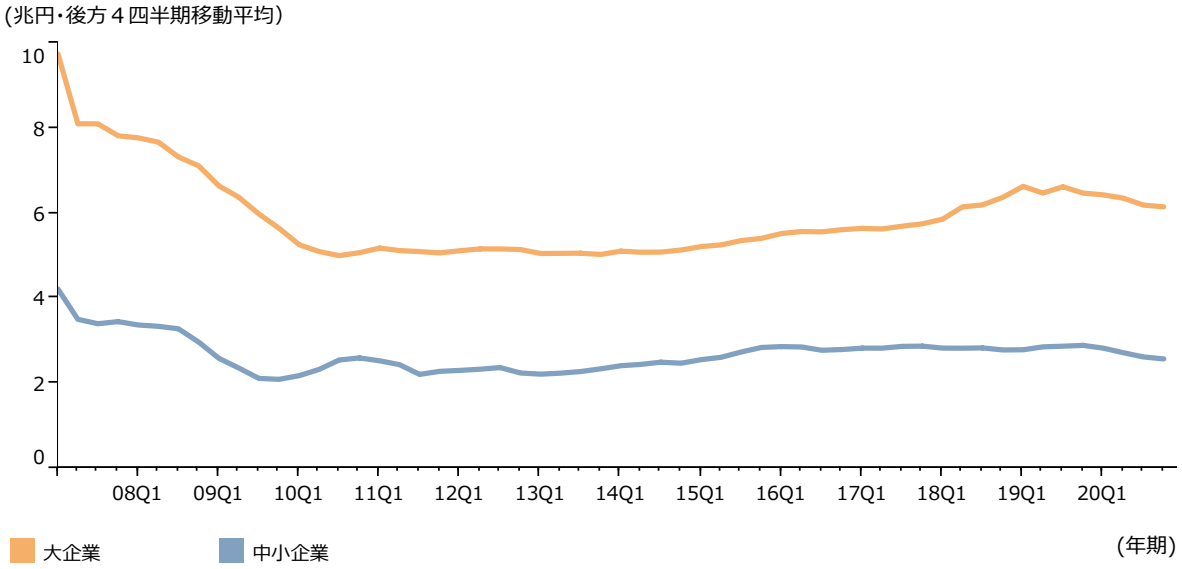


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)ここでいう中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。

3．設備投資・ソフトウェア投資・研究開発投資・能力開発投資

次に、中小企業の投資の動向について見ていく。まず、中小企業の設備投資は、2016年以降はほぼ横ばいで推移してきたが、2020年に入ると減少傾向で推移している（**第1-1-19図**）。

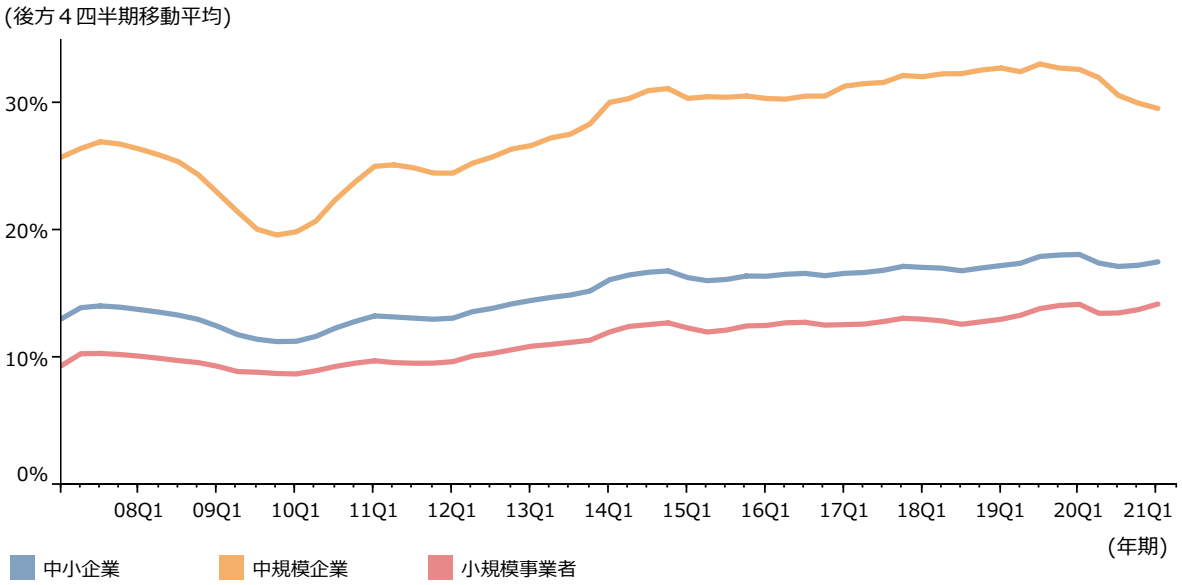
第1-1-19図　企業規模別設備投資の推移



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.金融業、保険業は含まれていない。
3.設備投資は、ソフトウェアを除く。

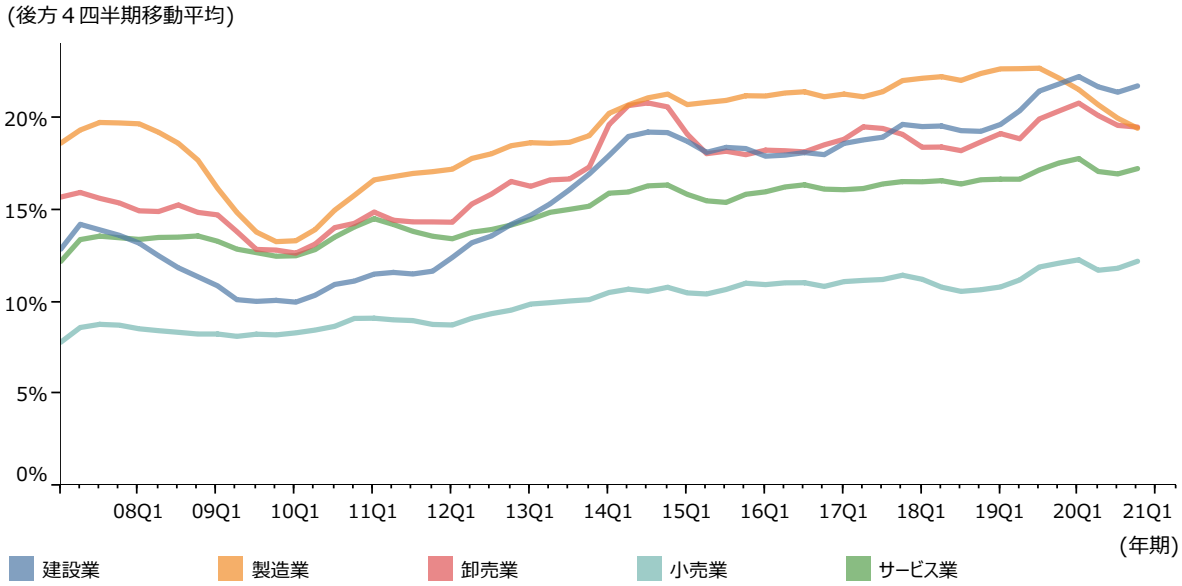
また、中小企業の設備投資実施割合の推移を確認すると、リーマン・ショック以降、緩やかに上昇傾向で推移してきたが、足元では低下から横ばい傾向で推移している（**第1-1-20図**）。また、この設備投資実施割合を業種別に見ると、製造業において割合が相対的に大きく低下していることが分かる（**第1-1-21図**）。

第1-1-20図　企業規模別に見た、設備投資実施割合の推移



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)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。

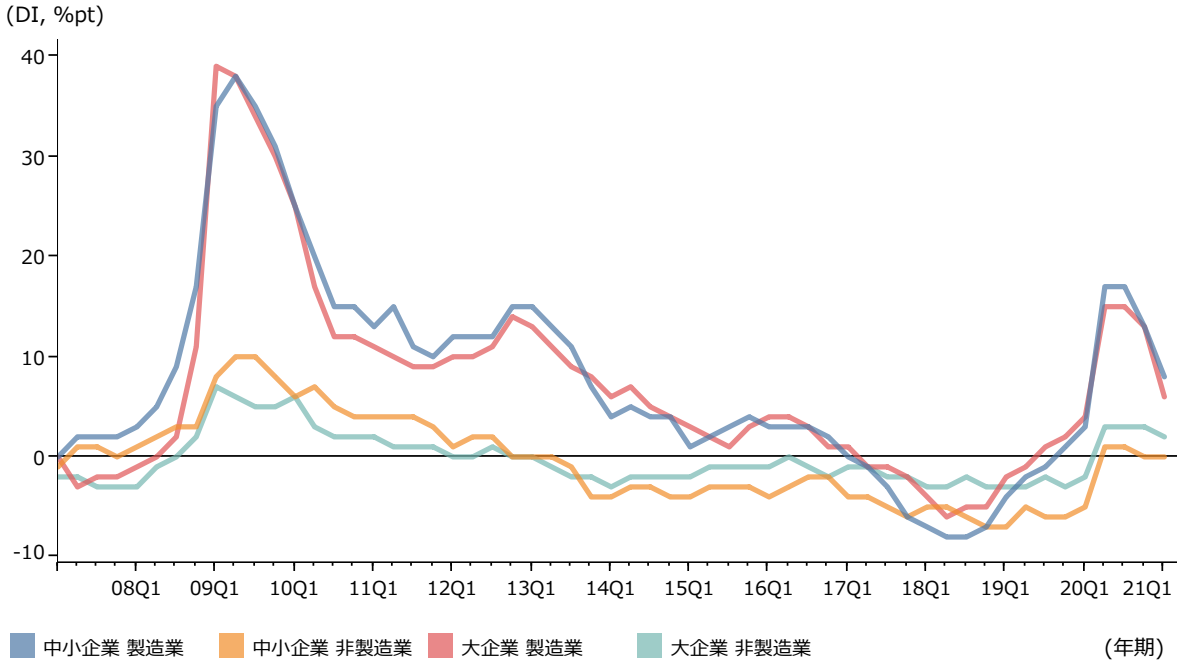
第1-1-21図　業種別に見た、設備投資実施割合の推移



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」

続いて、設備の過不足感について生産・営業用設備判断DIの推移を確認する。全体的に、2009年をピークに設備の過剰感が徐々に解消され、非製造業では2013年半ば、製造業では2017年前半に生産・営業用設備判断DIはマイナスに転じた。その後、製造業は2018年後半から不足感が弱まる傾向で推移していたが、2020年に入ると急速に過剰感が強まった。この過剰感が**第1-1-21図**で見た製造業の設備投資実施割合の低下につながっていると考えられる。足元では、製造業の設備の過剰感は弱まる傾向で推移している。また、非製造業においても2020年は設備の不足感が弱まっている（**第1-1-22図**）。

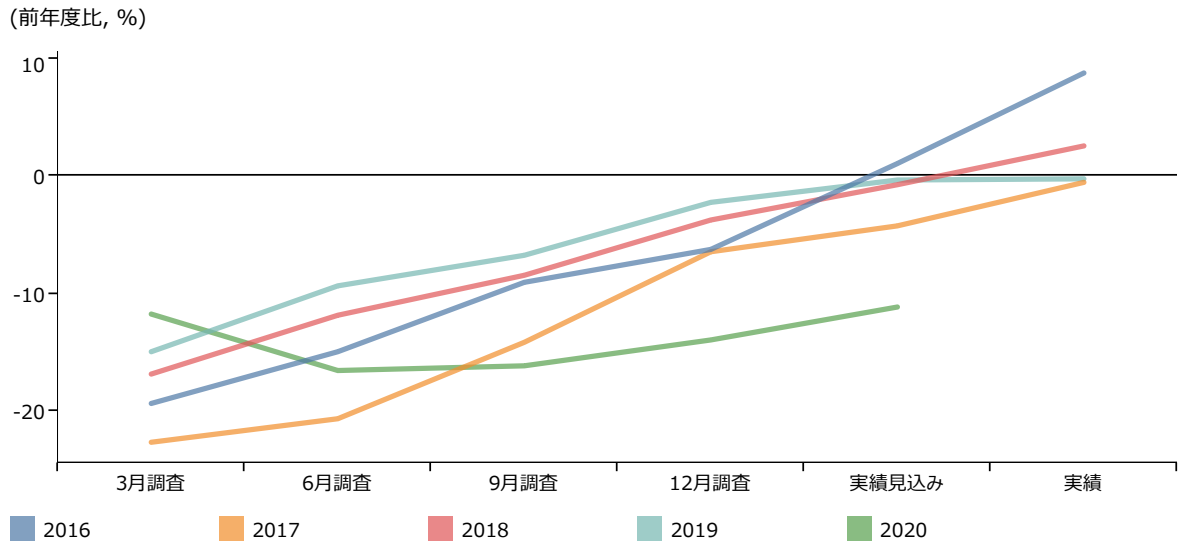
第1-1-22図　企業規模別・業種別に見た、生産・営業用設備判断DIの推移



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。

第1-1-23図は、中小企業の設備投資計画[1]について見たものである。2020年度の設備投資計画は、例年よりも低い水準で推移しており、**第1-1-22図**で見た設備の過剰感や感染症による先行きの見通しづらさなどにより、中小企業が設備投資に対して慎重姿勢を取っていることが見て取れる。

第1-1-23図　中小企業の設備投資計画

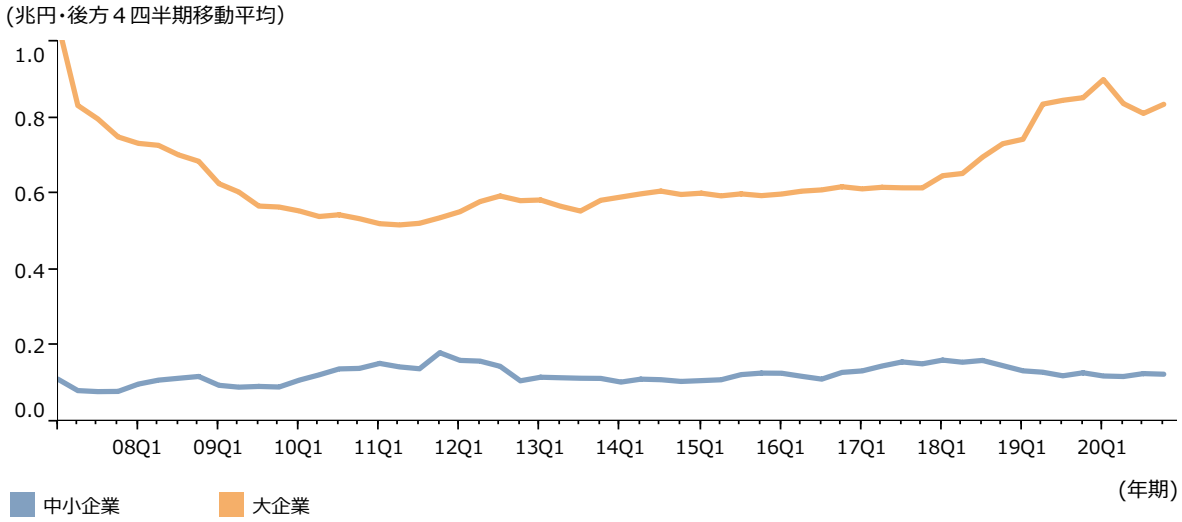


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)ここでいう中小企業とは資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。

1　中小企業では、年度計画を事前に策定していない企業が多く、案件が実際に実施されるごとに、設備投資額に計上される傾向があるため、３月調査から実績調査（翌年６月調査）まで、ほぼ一貫して上方修正されるパターンとなっている。

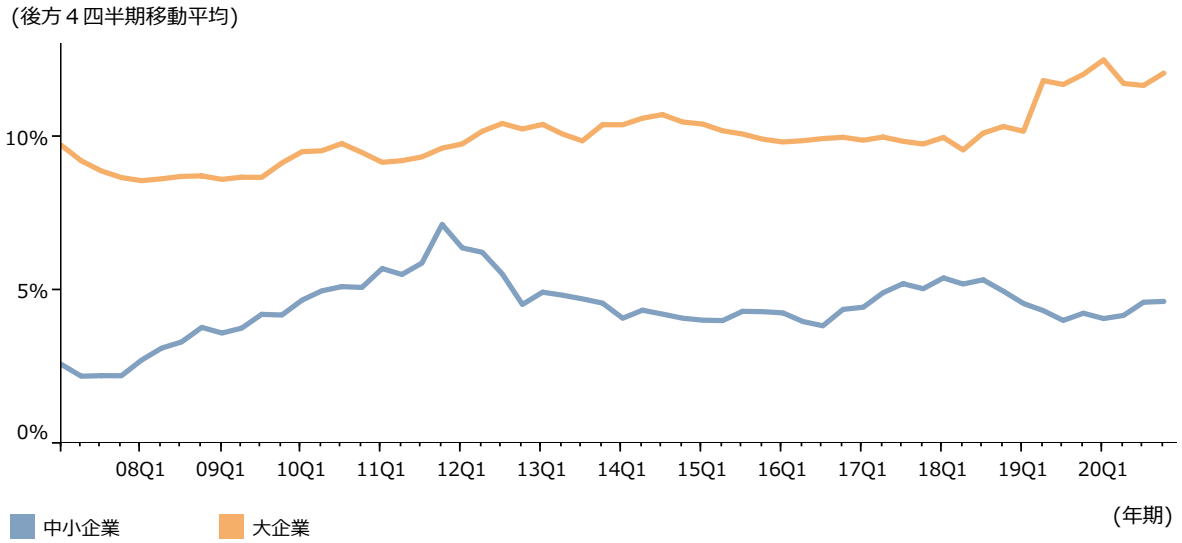
次に、IT関連指標としてソフトウェア投資の推移について確認する。中小企業のソフトウェア投資は、長期にわたって横ばい傾向で推移してきた。2020年に入っても、この傾向は変わらず、中小企業のソフトウェア投資は横ばいで推移した（**第1-1-24図**）。また、中小企業のソフトウェア投資比率について見ると、設備投資が減少傾向となった一方で、ソフトウェア投資は横ばいを維持したため、足元で上昇傾向に転じている（**第1-1-25図**）。

第1-1-24図　企業規模別ソフトウェア投資額の推移



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.金融業、保険業は含まれていない。

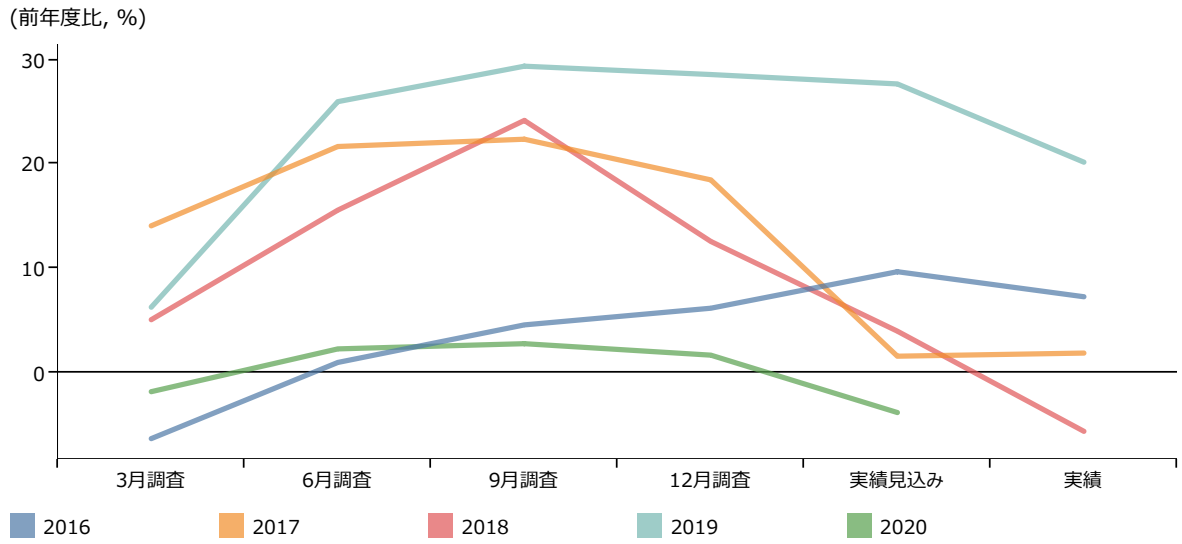
第1-1-25図　企業規模別ソフトウェア投資比率の推移



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.金融業、保険業は含まれていない。
3.ソフトウェア投資比率は、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。

続いて、中小企業のソフトウェア投資計画を見ると、2020年度の実績見込みは前年度をやや下回る水準となっている（**第1-1-26図**）。設備投資は前年度比10％以上の減少が見込まれる一方で、ソフトウェア投資は前年度比約４％の減少にとどまる見込みであり、感染症流行を契機としてソフトウェア投資の重要性は高まっていることがうかがえる。

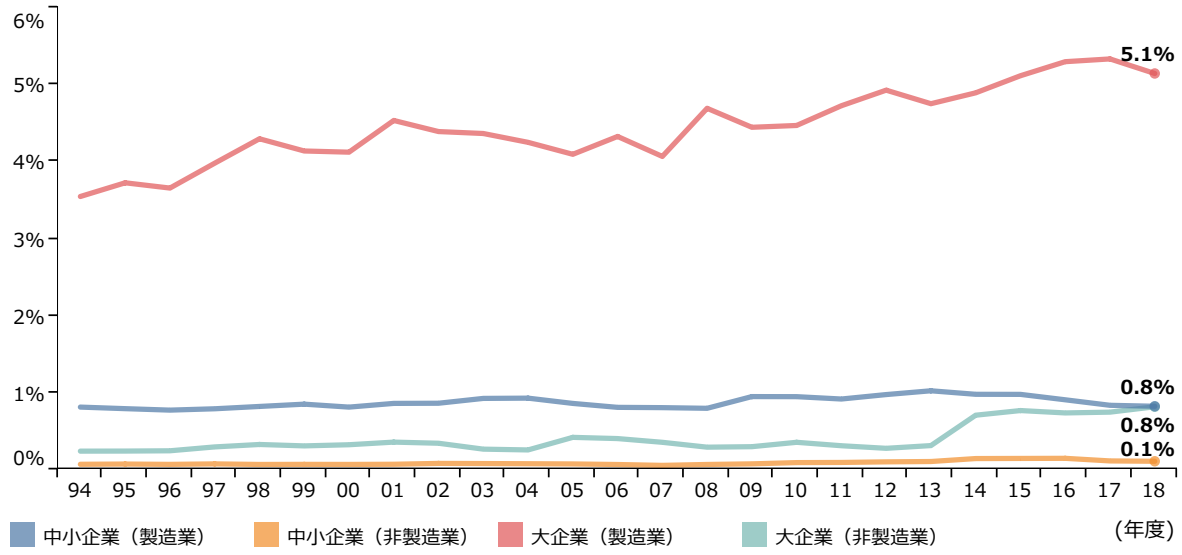
第1-1-26図　中小企業のソフトウェア投資計画



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)ここでいう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。

次に、新たな付加価値を生み出すための研究開発活動について見ていく。**第1-1-27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。

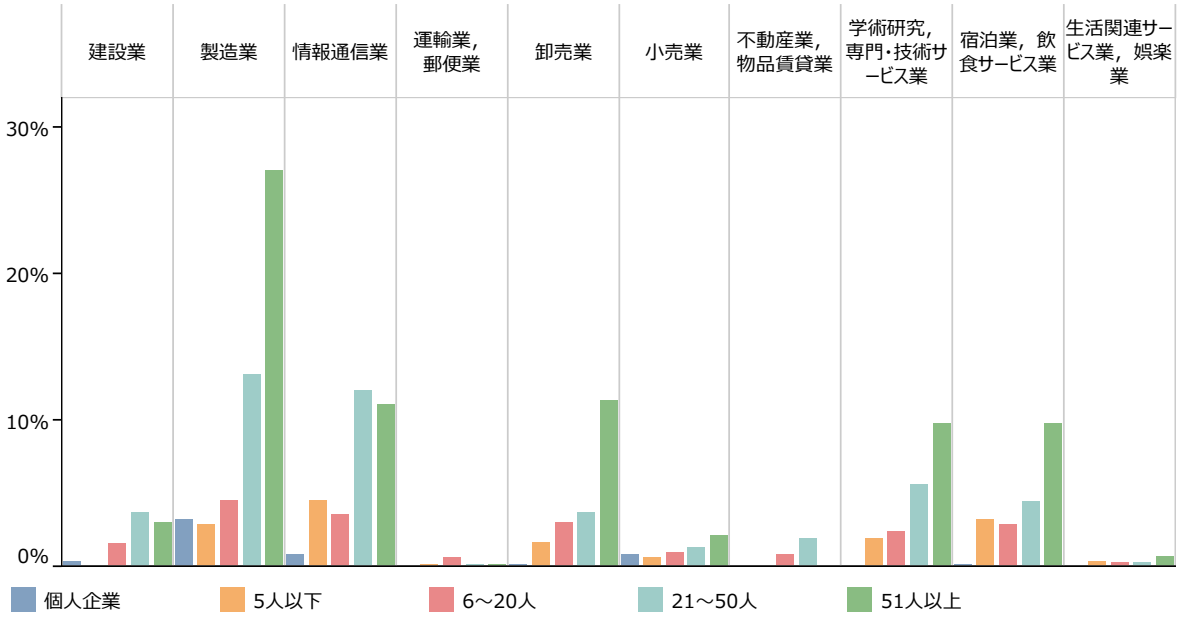
第1-1-27図　企業規模別・業種別に見た、売上高対研究開発費の推移



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1-1-28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、従業者規模が大きくなるほど実施割合が高い傾向にあることが見て取れる。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1-1-28図　業種別・従業者規模別に見た、中小企業における研究開発の実施割合

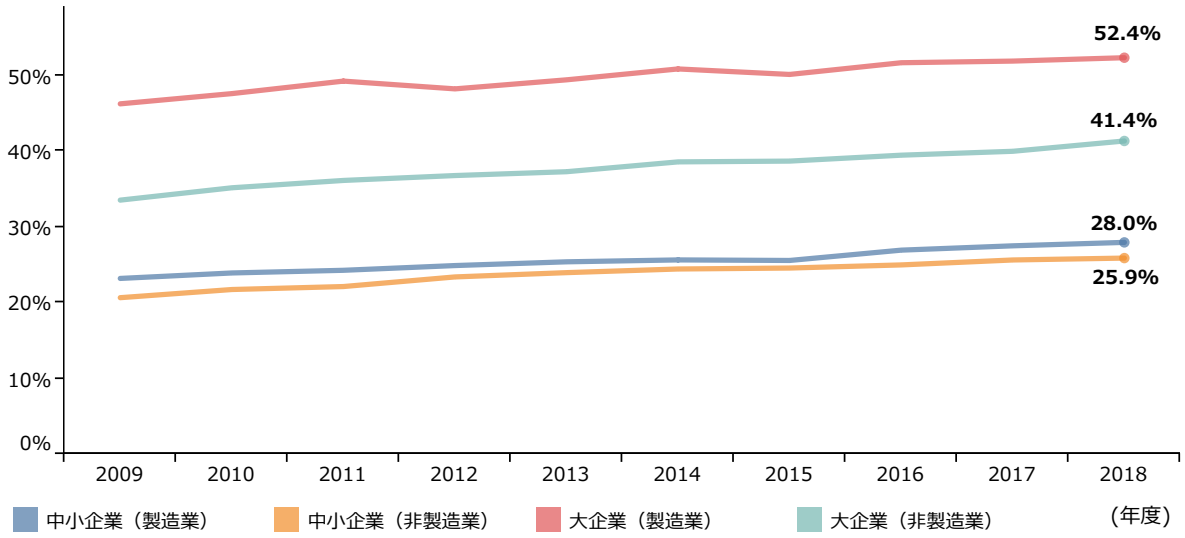


資料：中小企業庁「令和元年中小企業実態基本調査」
(注)研究開発を行った企業の割合は、研究開発を行った企業数／母集団企業数としている。

企業が新たな付加価値を生み出すための投資については、設備やソフトウェアへの投資や研究開発などに加えて、知的財産やブランド、人的資本など無形資産への投資の重要性が指摘されている。ここではそのうち人的資本への投資について現状を確認する。

第1-1-29図は、能力開発を実施した企業の割合の推移である。中小企業における能力開発を実施した企業の割合は、製造業、非製造業共に上昇傾向で推移している。

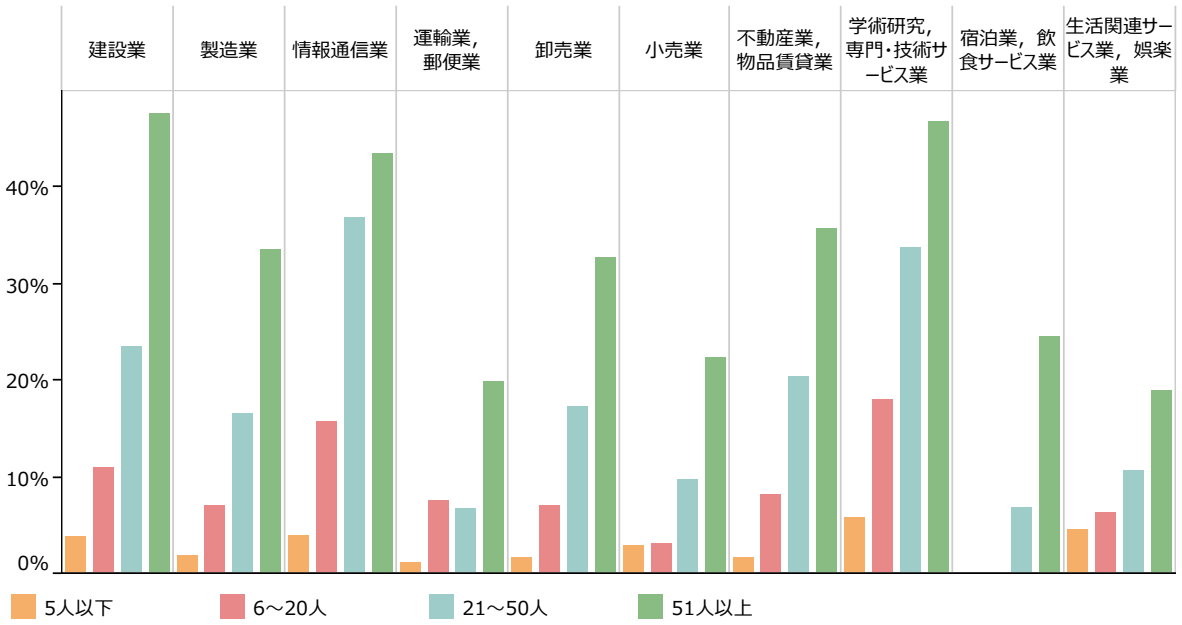
第1-1-29図　企業規模別・業種別に見た、能力開発を実施した企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

続いて、能力開発を実施している中小企業の割合を業種別・従業者規模別に示したものが**第1-1-30図**である。研究開発投資と同様に、従業者規模が大きくなるにつれて実施割合が高くなる傾向が見て取れる。また、業種ごとに水準は異なるものの、研究開発投資と比べて業種の偏りが少なく、様々な業種で能力開発投資が実施されていることが分かる。

第1-1-30図　業種別・従業者規模別に見た、中小企業における能力開発の実施割合（法人企業）

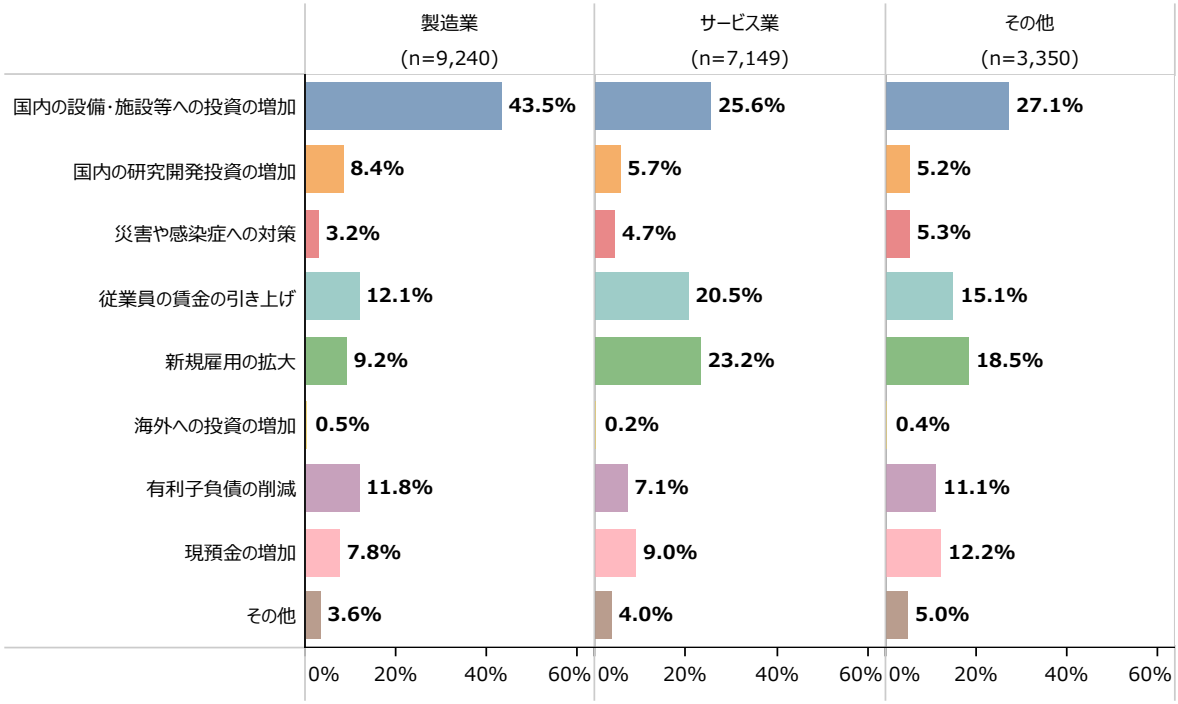


資料：中小企業庁「令和元年中小企業実態基本調査」
(注)能力開発を行った企業の割合は、能力開発を行った企業数／母集団企業数としている。

事業活動において資金の使途は様々であり、自社の経営戦略に応じて資金を投じることになる。ここからは、(株)帝国データバンクが「令和2年度取引条件改善に向けた施策のあり方に関する研究分析等事業」において実施したアンケート(以下、「取引条件改善状況調査」という。)[2]の結果から、中小企業における資金の使途を確認する。

第1-1-31図は、今後3年間で最も資金を投じたい分野について業種別[3]に確認したものである。これを見ると、いずれの業種においても「国内の設備・施設等への投資の増加」の割合が最も高い。また、サービス業では「従業員の賃金の引き上げ」や「新規雇用の拡大」といった雇用に対して資金を最も投じたい企業の割合が、相対的に高いことが見て取れる。

第1-1-31図　今後3年間で最も資金を投じたい分野



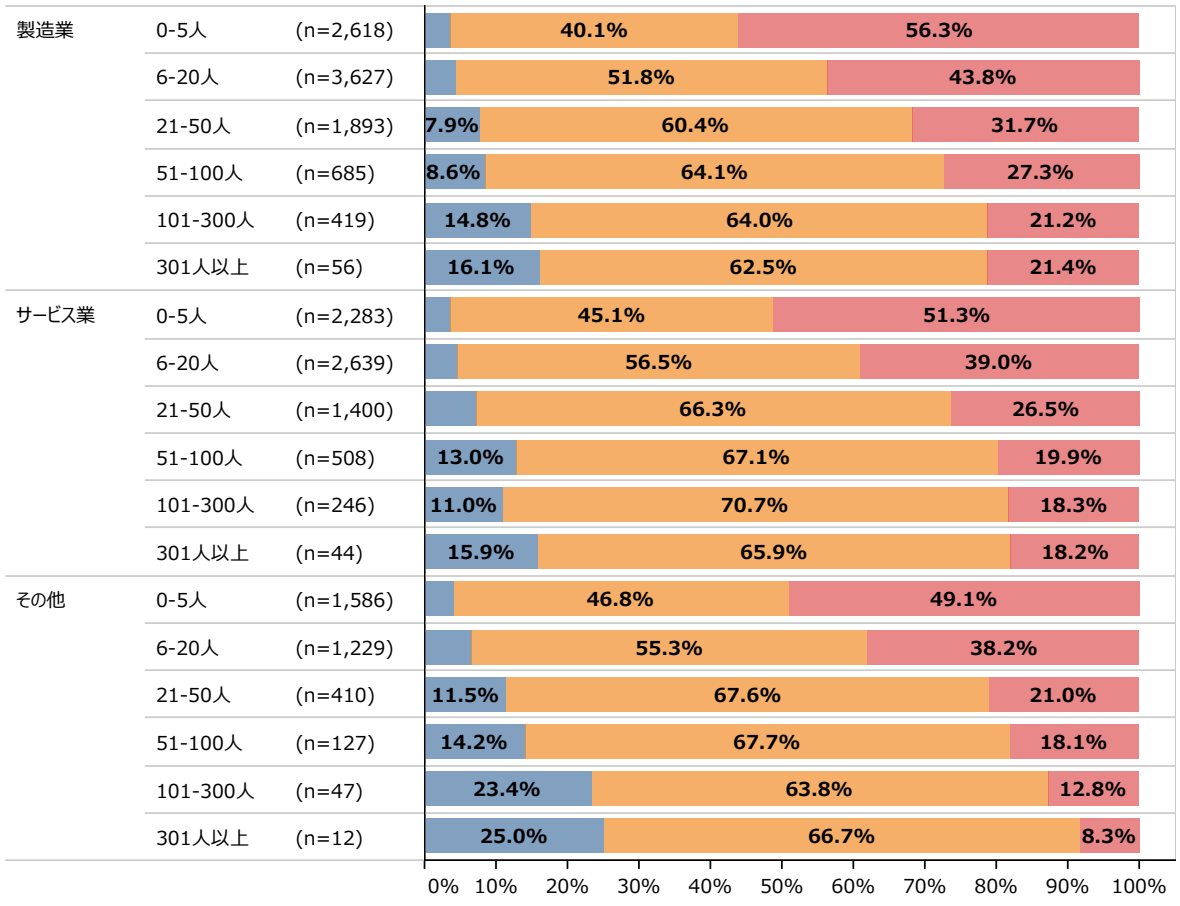
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2　(株) 帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(株) 帝国データバンクが2020年9月に、全国66,600社（うち発注側事業者6,400社、受注側事業者60,200社）の企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答26,737件（うち発注側事業者2,467件、受注側事業者24,270件)、回収率40.1%（うち発注側事業者38.5%、受注側事業者40.3%))。

3　業種別の分析に当たっては、アンケート調査において事業者が選択した業種を以下のようにグルーピングして分析を実施している。
・「製造業」：食料品製造業、繊維産業、紙・紙加工品産業、印刷業、石油・化学産業、鉄鋼産業、素形材産業、建設機械産業、産業機械産業、工作機械産業、半導体・半導体製造装置産業、電機・情報通信機器産業、自動車産業、その他製造業
・「サービス業」：放送コンテンツ産業、アニメーション制作業、情報サービス産業、トラック運送業・倉庫業、広告産業、技術サービス産業、警備業、その他サービス業
・「その他」：建設業、卸売業、小売業、金融業、その他

第1-1-32図は、今後３年間で各分野に資金を投じるために必要な利益や余剰金の確保状況について、業種別・従業員規模別に確認したものである。これを見ると、いずれの業種においても「確保できていない」と回答する企業の割合は、従業員規模が小さいほど高い傾向にある。

第1-1-32図　今後３年間で資金を投じるために必要な利益・余剰金の確保状況

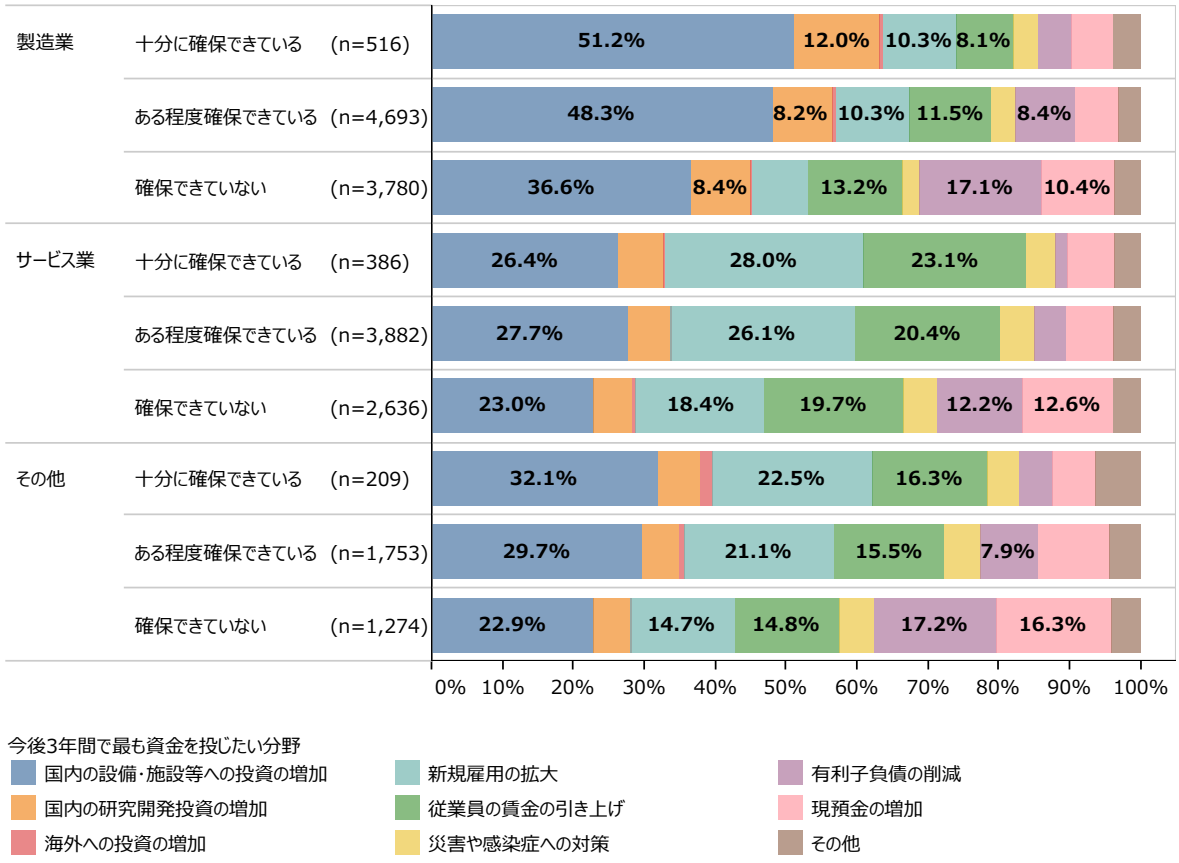


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

この利益や余剰金の確保状況別に、今後３年間で最も資金を投じたい分野を見たものが**第1-1-33図**である。これを見ると、「十分に確保できている」、「ある程度確保できている」と回答した企業では、「国内の設備・施設等への投資の増加」、「国内の研究開発投資の増加」、「新規雇用の拡大」といった、成長に向けた投資を実施したいと考えている企業の割合が相対的に高い。

これに対して、「確保できていない」と回答した企業では、「現預金の増加」、「有利子負債の削減」といった回答の割合が高く、成長に向けた投資が難しい状況にあることが見て取れる。

第1-1-33図　資金を投じるための利益や余剰金の確保状況別に見た、今後３年間で最も資金を投じたい分野

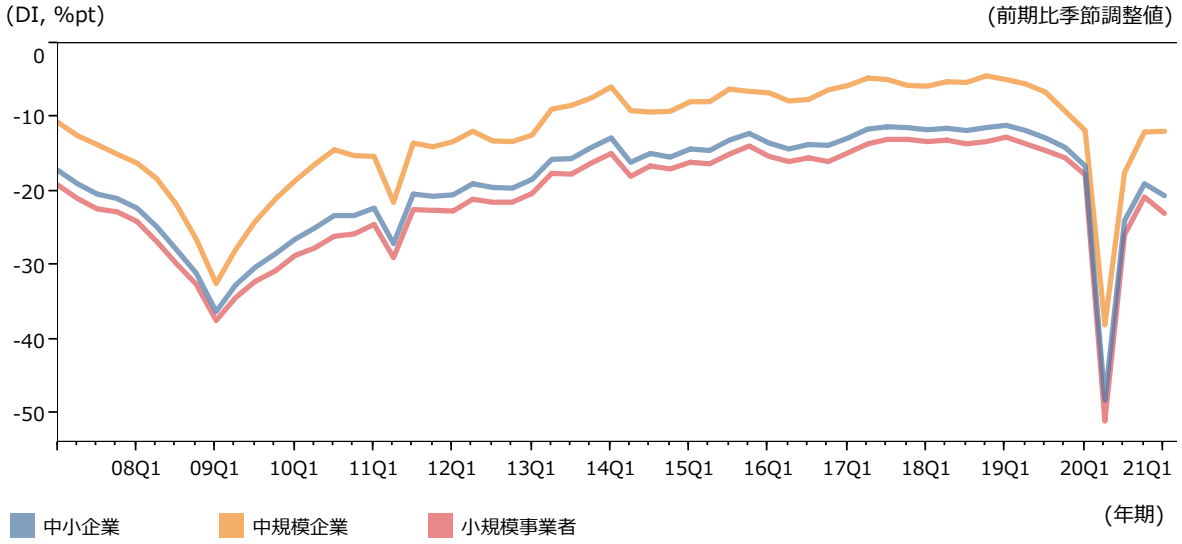


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

４．資金繰り・倒産・休廃業

次に、中小企業の資金繰りの状況について景況調査を用いて確認する（**第1-1-34図**）。中小企業の資金繰りDI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に伴い一時的に落ち込みが見られたものの、改善傾向で推移してきた。2019年以降はやや低下傾向で推移する中で、感染症流行による売上げの急激な減少と、それに伴うキャッシュフローの悪化により、2020年第２四半期に大きく下落した。これはリーマン・ショック時を大きく上回る下落幅となったが、第３四半期には大きく回復した。足元では、資金繰りDIは再び低下している。

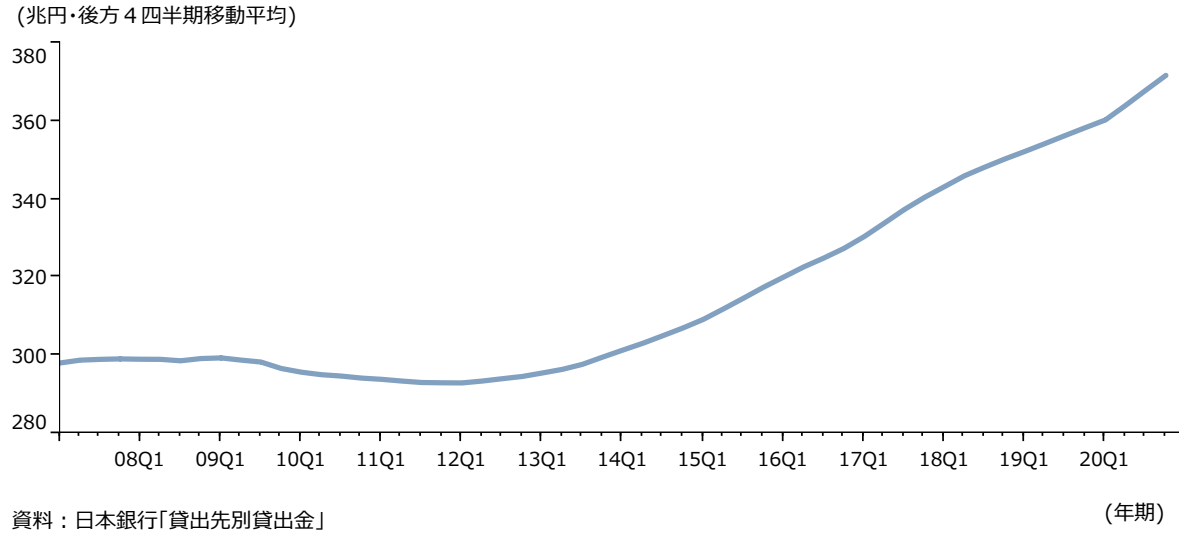
第1-1-34図　企業規模別資金繰りDIの推移



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。

続いて、中小企業向けの貸出金の推移について確認すると、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、2020年も堅調に増加した（**第1-1-35図**）。

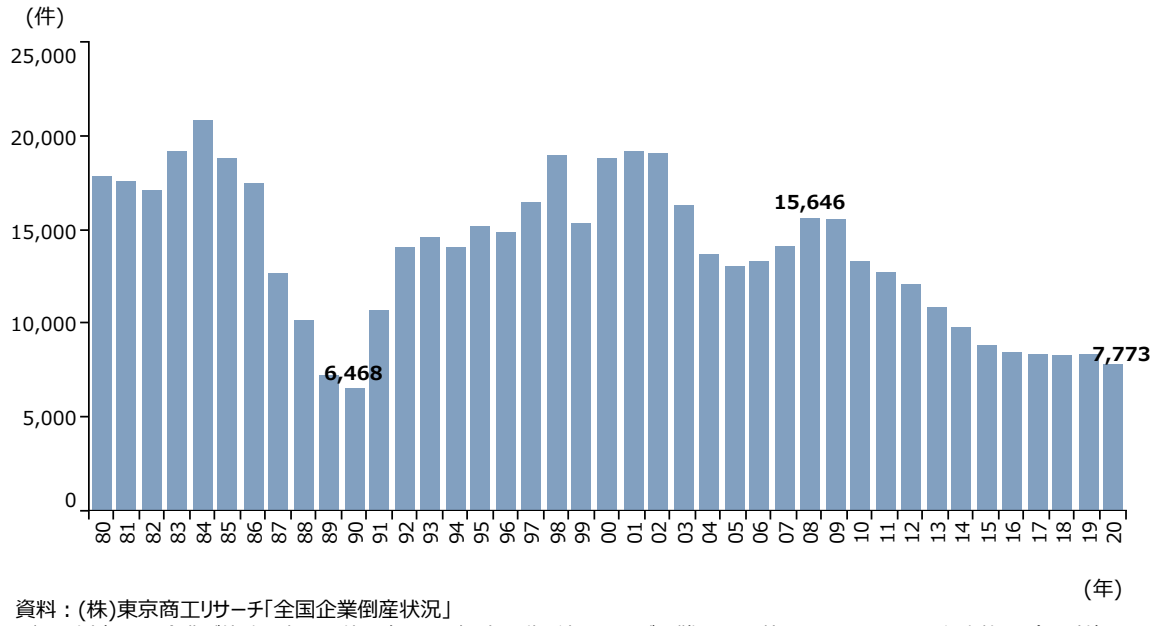
第1-1-35図　中小企業向け貸出金の推移



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」

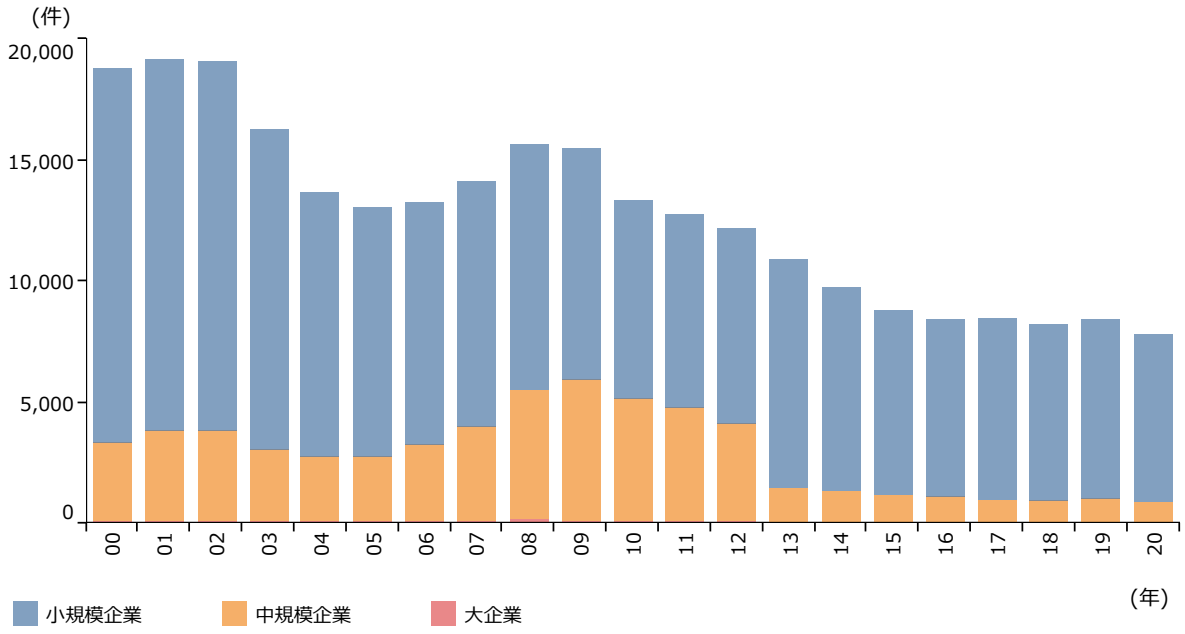
次に、倒産件数の推移について確認する（**第1-1-36図**）。我が国の倒産件数は、2009年以降は減少傾向で推移してきた中で、2020年は資金繰り支援策などの効果もあり30年ぶりに8,000件を下回る水準となった。また、これを規模別に見ると、倒産件数の大部分を小規模企業が占めていることが分かる（**第1-1-37図**）。

第1-1-36図　倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
(注)1.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。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

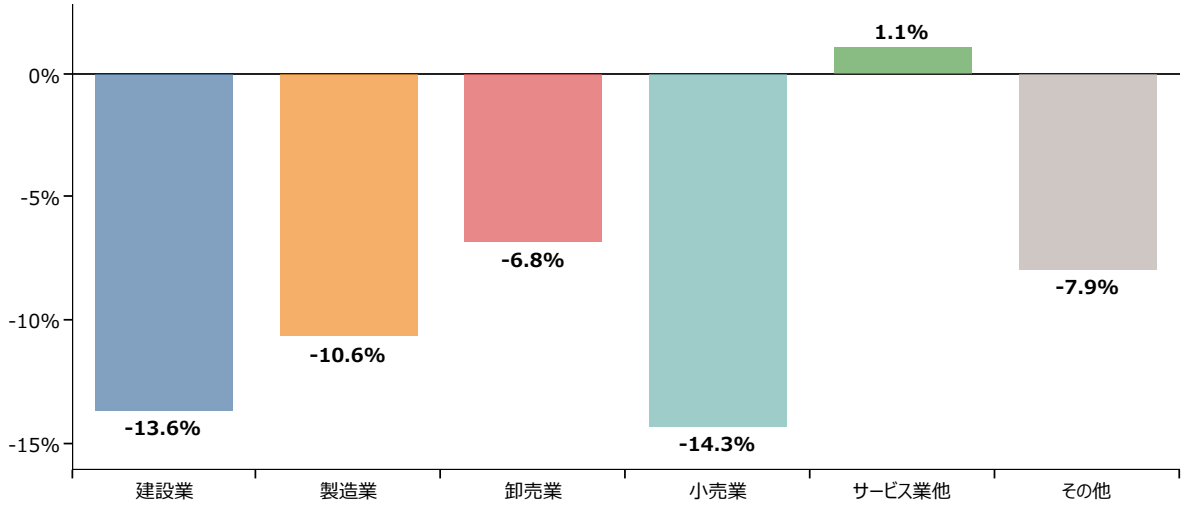
第1-1-37図　企業規模別倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
(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。
3.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

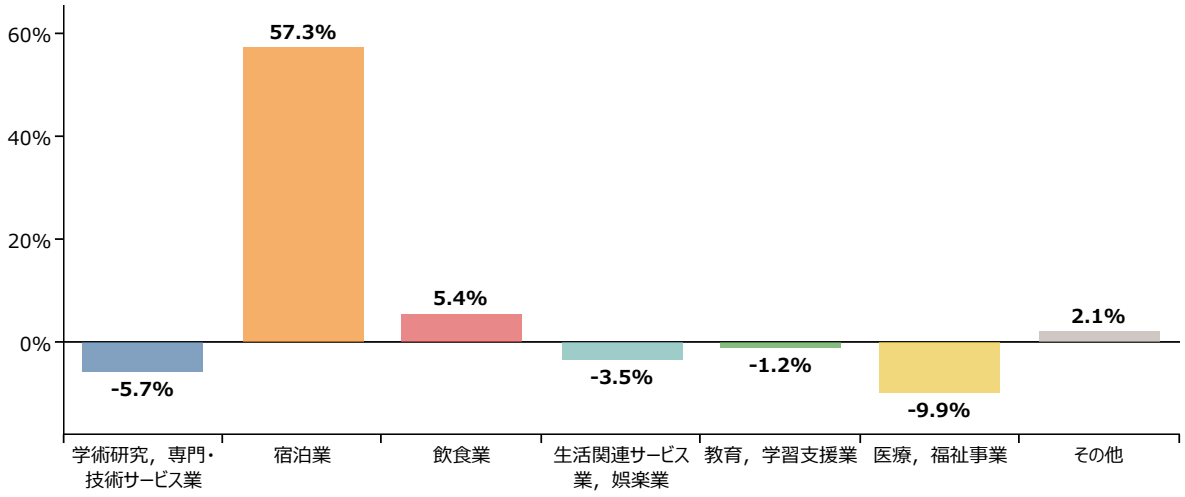
続いて、業種別に2020年の倒産状況を確認する。**第1-1-38図**を見ると、感染症の流行によるインバウンド需要の消失や外出自粛などで大きな影響を受けた「サービス業他」を除く業種では、2020年の倒産件数が前年を下回ったことが分かる。また、前年を上回った「サービス業他」の内訳を見ると、「宿泊業」や「飲食業」において倒産が前年比で増加となっている（**第1-1-39図**）。

第1-1-38図　業種別倒産件数の前年比



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
(注)1.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。
2.「その他」には、農林漁業・鉱業、情報通信業、運輸業、金融保険業、不動産業が含まれる。

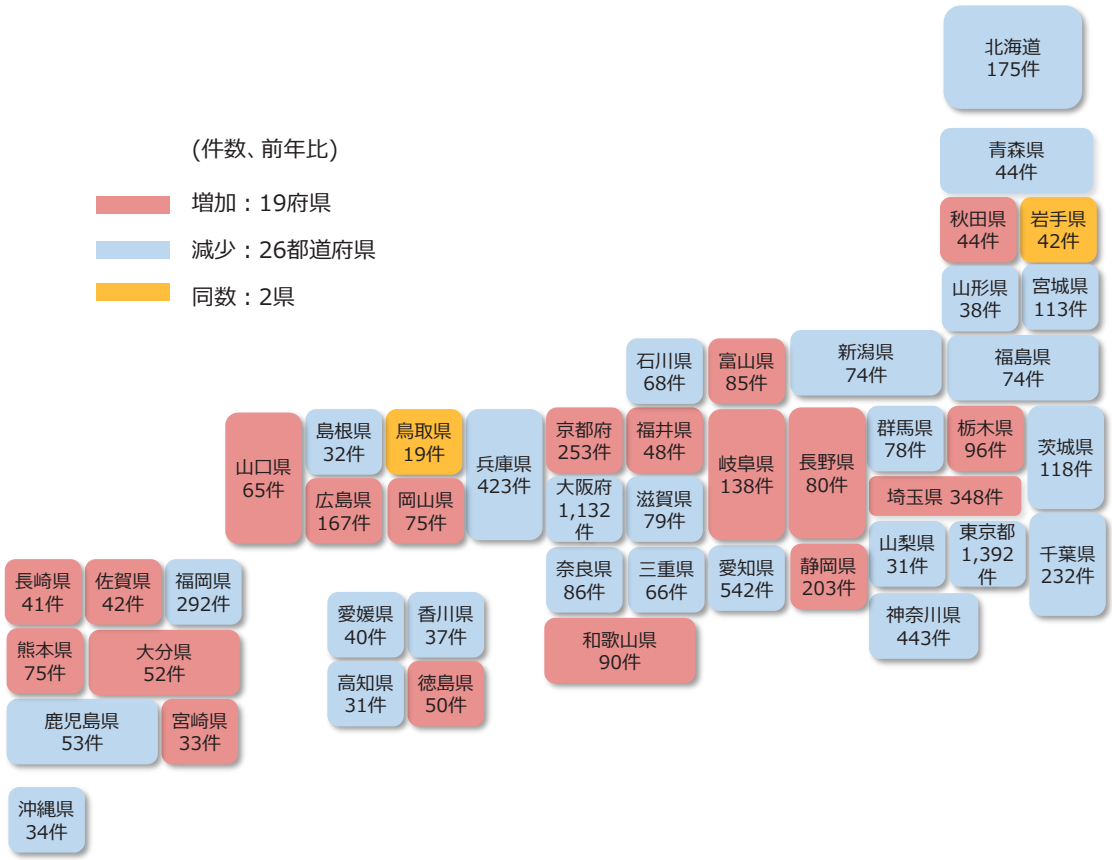
第1-1-39図　「サービス業他」内訳の倒産件数の前年比



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
(注)1.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。
2.「その他」には、電気・ガス・熱供給・水道業、物品賃貸業、他のサービス業が含まれる。

第1-1-40図は、都道府県別に2020年の倒産状況を見たものである。これを見ると、2020年の倒産件数は前年と比べて増加が19府県、減少が26都道府県、同数が２県となっており、都道府県ごとに状況は異なることが見て取れる。

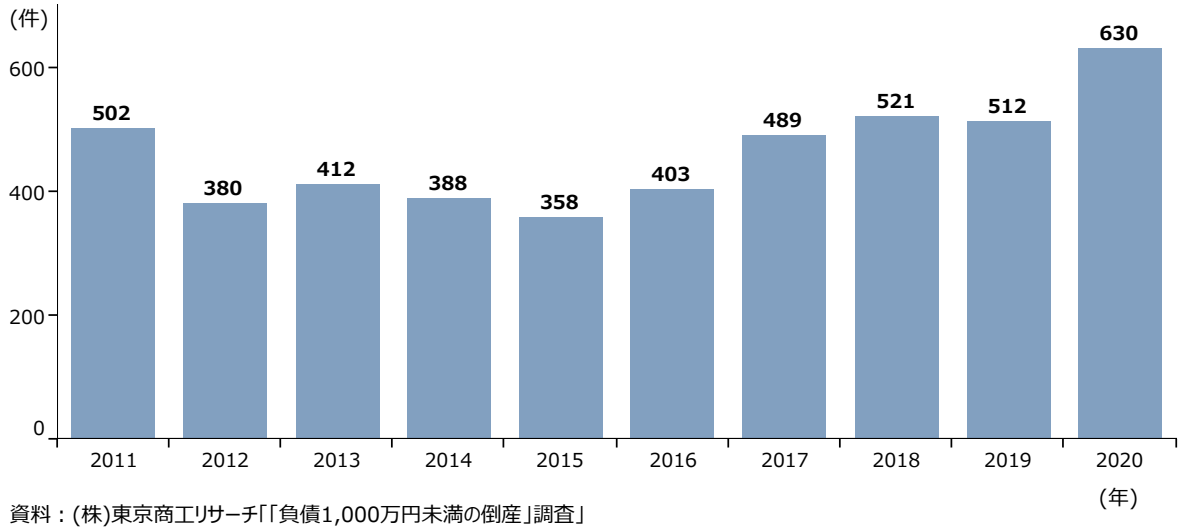
第1-1-40図　都道府県別の倒産状況（2020年）



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

第1-1-41図は、負債総額1,000万円未満の倒産件数[4]の推移を示したものである。これを見ると、2016年以降増加傾向で推移してきた中で、2020年は前年比23%増となり、これまでの増加ペースを上回って推移したことが分かる。

第1-1-41図　負債総額1,000万円未満の倒産件数の推移

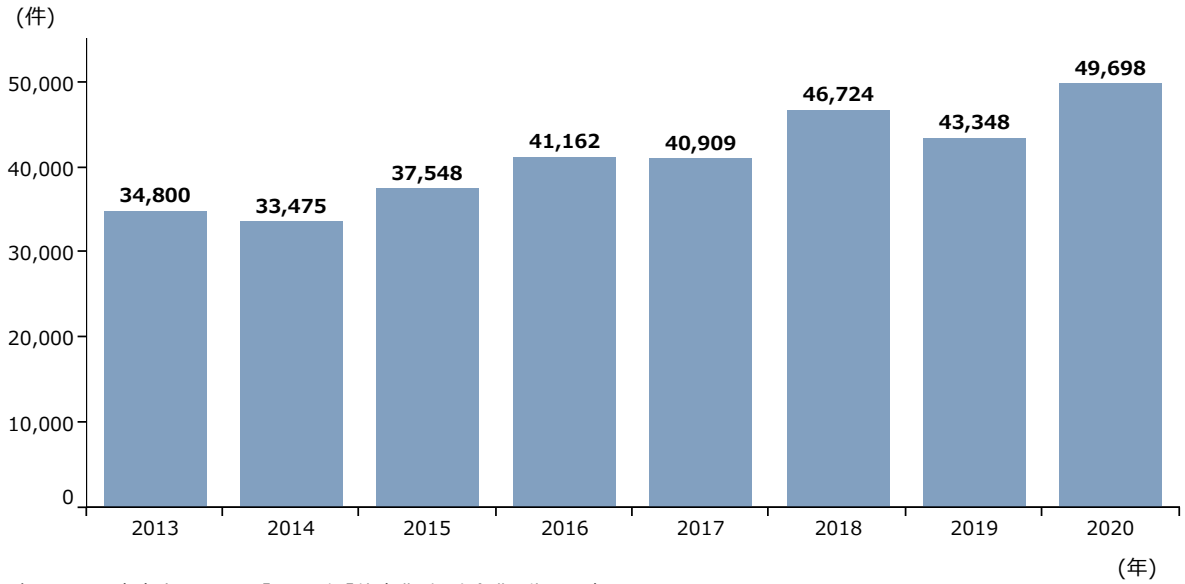


資料：(株)東京商工リサーチ「負債1,000万円未満の倒産」調査」

次に、休廃業・解散件数の推移について確認する。(株) 東京商工リサーチの「休廃業・解散企業」動向調査によると、2020年の休廃業・解散件数は4万9,698件で、前年比14.6%増となった（**第1-1-42図**）。また、(株) 帝国データバンクの全国企業「休廃業・解散」動向調査によると、2020年の休廃業・解散件数は5万6,103件で、前年比5.3%減となった（**第1-1-43図**）。調査ごとに傾向に差異は見られるものの、休廃業・解散の背景には構造的な要因として経営者の高齢化や後継者不足が存在することがいずれの調査においても確認されている。

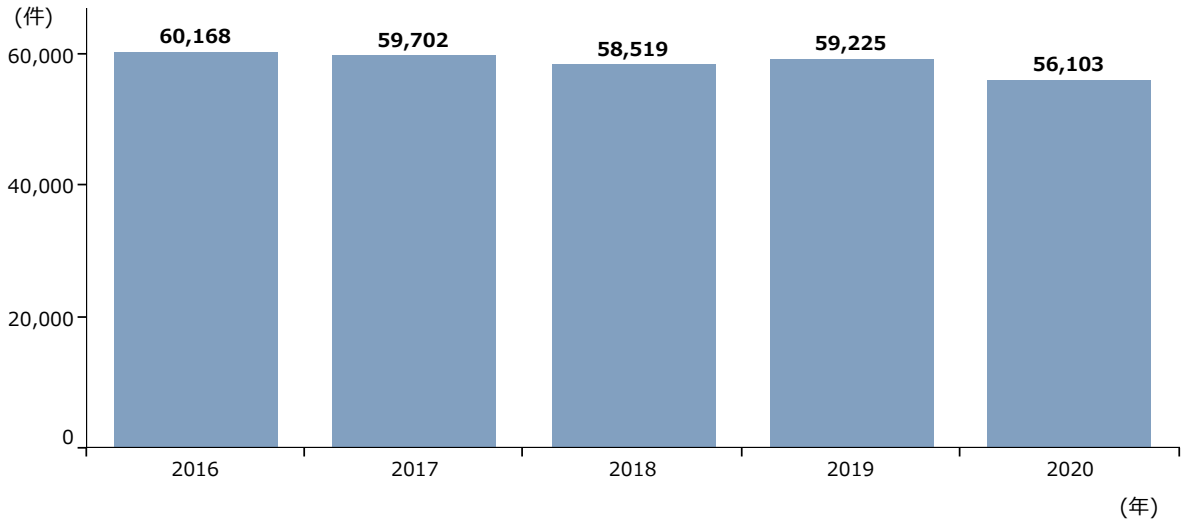
4　(株) 東京商工リサーチによる通常の倒産集計は、負債総額1,000万円以上の倒産を集計対象としており、この集計に含まれない負債総額1,000万円未満の倒産を (株) 東京商工リサーチにおいて集計したもの。

第1-1-42図　休廃業・解散件数の推移（東京商工リサーチ）



資料：(株)東京商工リサーチ「2020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1-1-43図　休廃業・解散件数の推移（帝国データバンク）



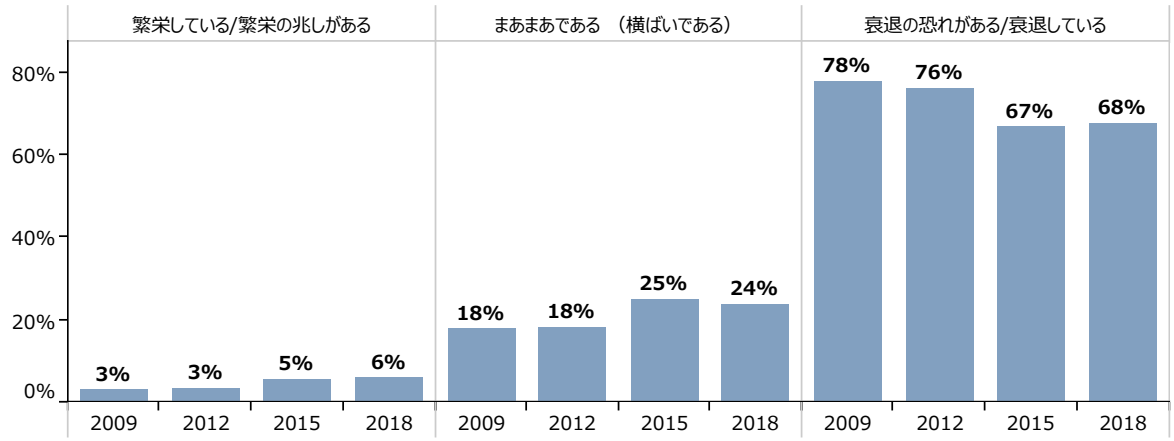
資料：(株)帝国データバンク「全国企業「休廃業・解散」動向調査（2020年）」
(注)休廃業・解散とは、倒産（法的整理）によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態の確認（休廃業）、もしくは商業登記等で解散（但し「みなし解散」を除く）を確認した企業の総称。

5．商店街の現状

ここでは、商店街について、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1-1-44図**）。

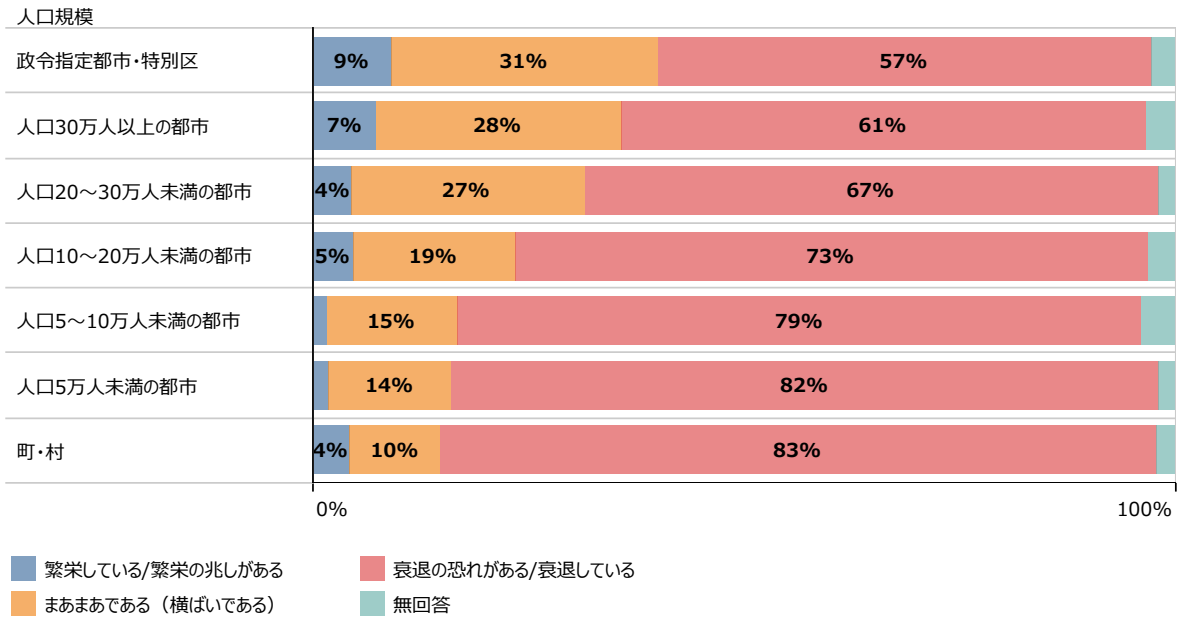
また、これを立地市区町村の人口規模別に見ると、人口規模が小さくなるにつれて「衰退の恐れがある/衰退している」と回答した割合が高くなっている（**第1-1-45図**）。

第1-1-44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。

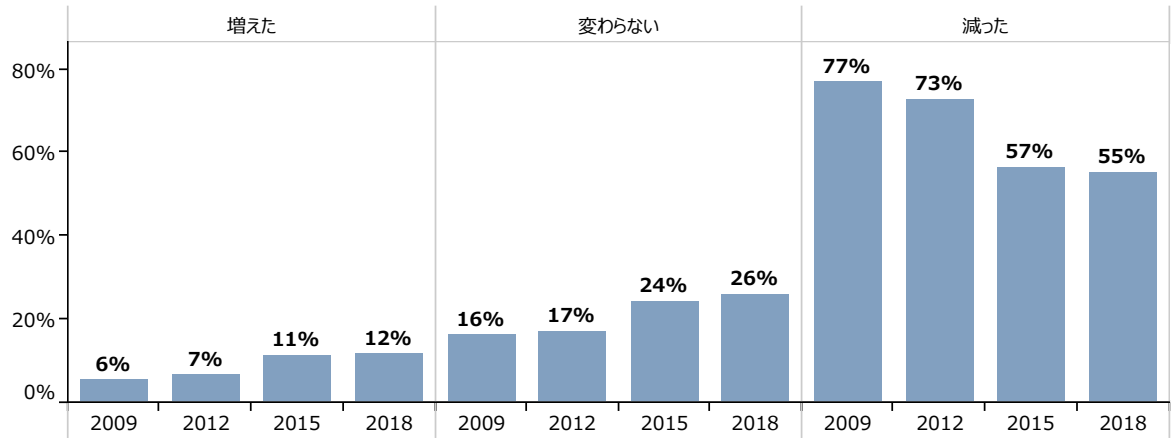
第1-1-45図　立地市区町村の人口規模別に見た、商店街の最近の景況



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1-1-46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1-1-47図**）。

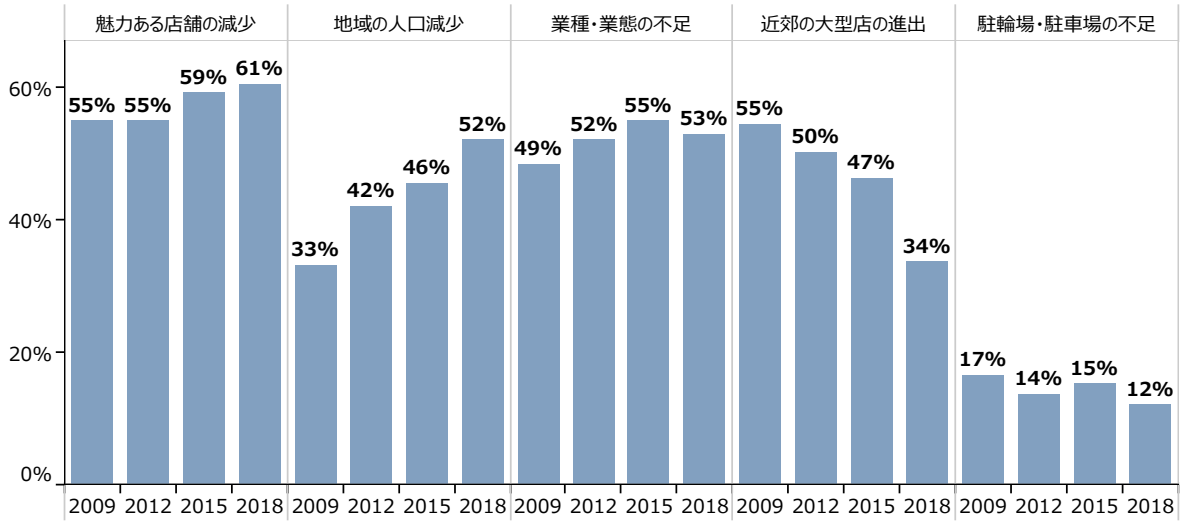
第1-1-46図　最近３年間の商店街への来街者数の変化



資料：中小企業庁「商店街実態調査」
(注)集計には無回答が含まれるため、各項目を合算しても100%にならない。

(年度)

第1-1-47図　最近３年間の商店街への来街者数の減少要因（上位五つ）



資料：中小企業庁「商店街実態調査」
(注)1.複数回答。
2.回答の多い上位五つを示している。

(年度)

コラム

1-1-1　地域コミュニティにおける商業機能の担い手である商店街に期待される新たな役割

経済産業省では、地域の商業機能の担い手として中核的な役割を果たしてきた商店街に着目し、商店街が地域コミュニティを支えるために期待される役割や新たな役割を担う商店街の自己変革に対する効果的な支援の在り方について検討するため、「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」を開催し、2020年6月に、地域の既存ハード（商店街等）の利活用最適化に関する中間取りまとめ「地域コミュニティにおける商業機能の担い手である商店街に期待される新たな役割～「商店が集まる街」から「生活を支える街」へ～」を公表した。

本コラムでは、地域コミュニティにおける商店街に対するニーズの変化と商店街に期待される新たな役割とその支援の在り方について紹介する。

近年、交通インフラの脆弱化、高齢者支援（見守り等）の必要性の高まり、働き方改革の制約ともなり得る保育支援機能の不足などの社会課題が指摘される中で、地域の住民やコミュニティのニーズは変化している。こうしたニーズの変化を背景に、商店街の位置付けも「買物の場」から「多世代が共に暮らし、働き、交流する場」へと変化しつつあり、商店街には地域コミュニティの生活支援といった機能・役割が期待されている。

他方、人口減少の進展状況など、地域の実情は様々であるため、それぞれのコミュニティにおいて商店街の置かれた状況に合わせた対応が必要である。

このため、本研究会では、商店街について「①（商業機能）単独型」、「②（地域コミュニティ支援機能との）複合型」、「③転換型」に類型化を行い、それぞれの特徴と、課題と対応の方向性について示した（**コラム1-1-1①図**）。

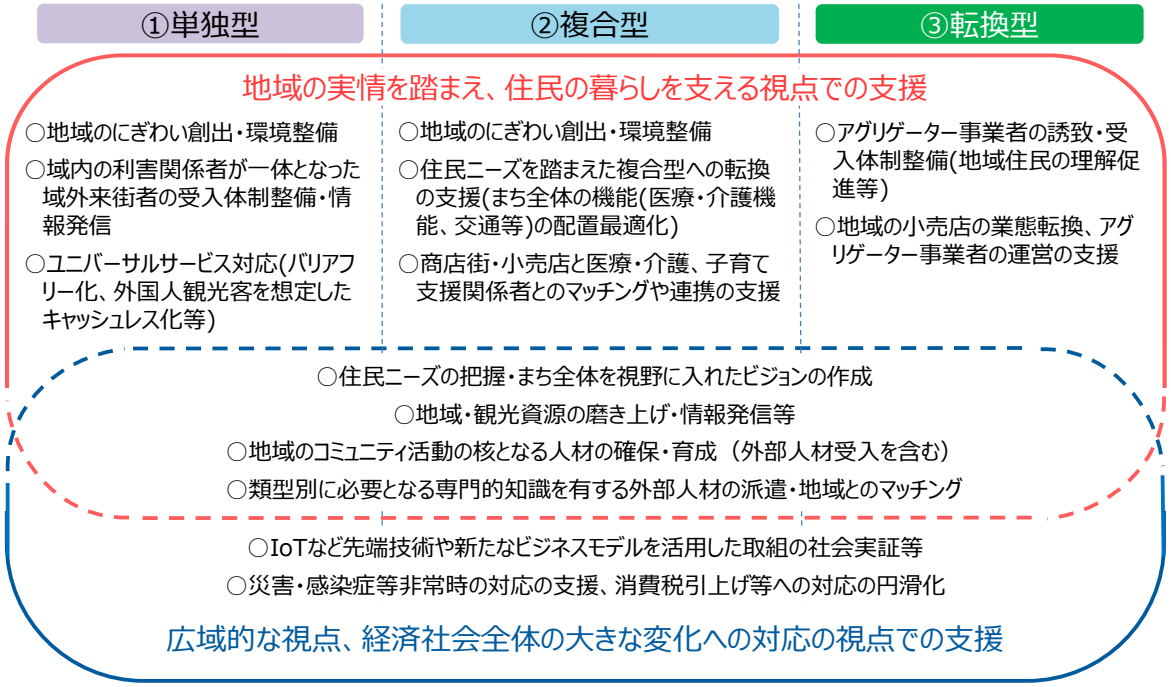
全国各地の商店街は、これらの分類のうちいずれの類型に該当するのか、客観的に自己診断を行うとともに、商店街としてどのように地域に貢献するのかについての方向性を地域の多様な関係者と共有し、具体的な取組を進めることが重要である。

コラム　1-1-1①図　商店街類型別の課題と対応の方向性

	①単独型	②複合型	③転換型
特徴	・都市部の駅前や著名な観光資源の近くに立地し、商業機能のみで十分な来街が期待できる。	・生活圏の近くに立地し、地域住民のアクセスが容易。	・過疎化が進む地方に立地し、地域住民の減少に伴い、来街が期待できない。
課題と対応の方向性	・来街者の更なる利便性の向上 ・域外の潜在来街者の受入体制整備・情報発信 ⇒ 利便性向上、域外からの来街者の誘客などにより、多様な商業需要を取り込む対応。	・地域住民が求める多様なニーズの把握 ・商業機能に加え、多様な住民ニーズに対応できるマルチな機能の担い手へと変革 ⇒ 商業需要以外の多様なサービス需要も取り込む対応。	・少ない住民にとって必要な商業機能を維持するための域外の事業者(アグリゲーター)との広域的な連携 ⇒ 個々の小売業者が連携先事業者を通じて住民に買物の機会を提供する対応。

また、新たな役割に応えるため、自己変革をする商店街への今後の支援の在り方として、「地域の実情を踏まえ、住民の暮らしを支える視点」と、「広域的な視点、経済社会全体の大きな変化への対応の視点」の両面から、地方公共団体と国が役割分担しながら、相乗効果を発揮する形で支援していくことが必要であるとの提言がなされている（**コラム1-1-1②図**）。

コラム　1-1-1②図　商店街の置かれた状況に合わせた地方公共団体と国による支援の在り方



※アグリゲーター事業者：例えば、物販機能であれば、広域で需要を集約し、移動販売等により、サービスを提供するような事業者を指す。

こうした提言を踏まえて経済産業省では、令和３年度予算事業として「地域の持続的発展のための中小商業者等の機能活性化事業」を新たに立ち上げた。この事業では、商業機能の提供やコミュニティの中心として地域の持続的発展に欠くことのできない中小商業者等が、地方公共団体と一体となって、新たな需要の創出につながる魅力的な機能の導入等を行う実証事業について、財政、人材育成、ノウハウ提供等の面から支援を行い、地域の持続的発展を促進することとしている。

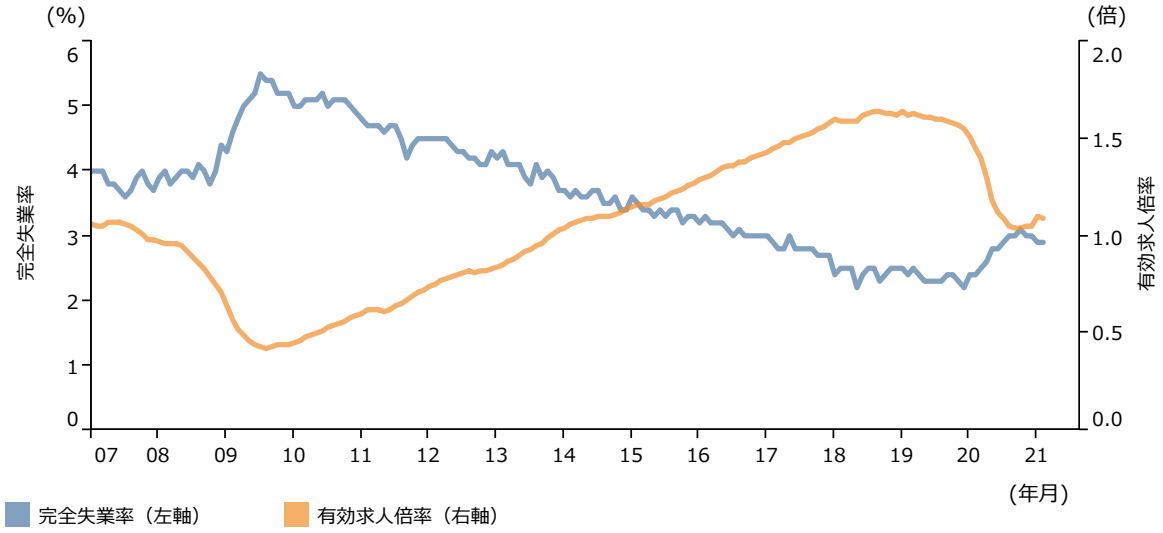
第3節　雇用の動向

感染症は企業の事業活動に大きな影響をもたらし、企業で雇用される労働者にも様々な影響が生じている。本節では、感染症流行による雇用環境への影響を概観するとともに、中小企業における雇用状況について見ていく。

1．我が国の雇用環境

始めに、雇用情勢を示す代表的な指標として、完全失業率と有効求人倍率の推移について確認する（**第1-1-48図**）。完全失業率は、2009年中頃をピークに長期的に低下傾向で推移してきたが、2020年に入ると上昇傾向に転じた。足元では完全失業率が低下傾向に転じる動きが見られる。また、有効求人倍率も2020年に入り、大きく低下したが、足元では上昇傾向に転じる動きが見られる。

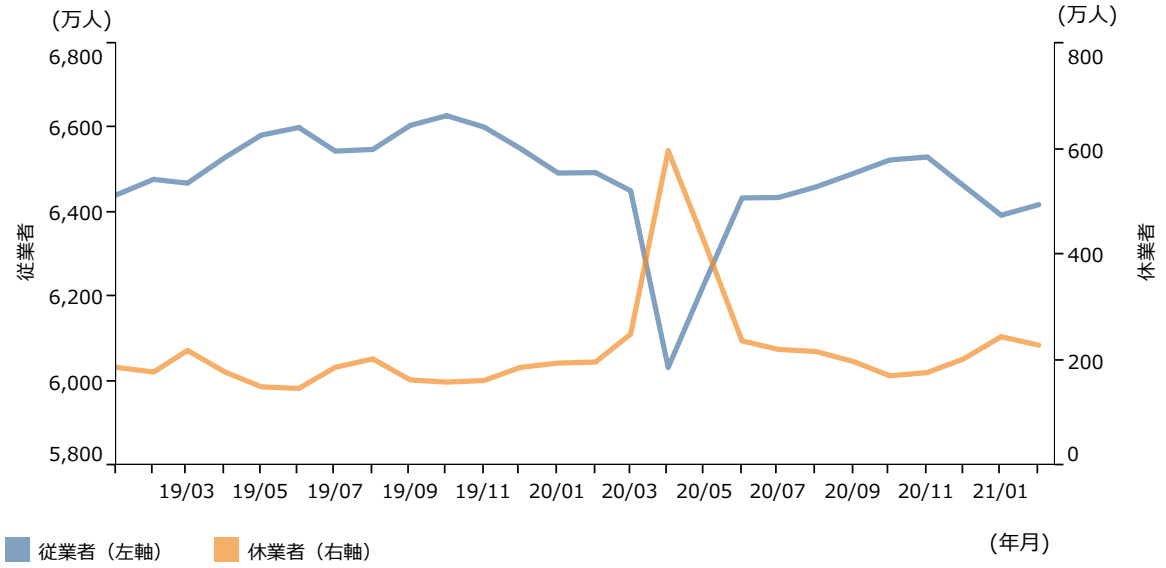
第1-1-48図　完全失業率・有効求人倍率の推移



資料：総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」
(注)季節調整値。

続いて、従業者と休業者の動きについて確認する（**第1-1-49図**）。感染症の拡大を受けて全国に緊急事態宣言が発出された2020年４月に、休業者数が大幅な増加となり、それに伴い従業者数は減少した。その後、休業者数の減少とともに、従業者数も感染症流行以前の水準に接近しており、休業者の多くは失業に至らず、一時的な休業を経て、従業者に戻っている状況が見て取れる。2020年11月以降は感染症の影響により、休業者数は緩やかな増加傾向となったが、足元では再び減少に転じる動きが見られる。

第1-1-49図　従業者・休業者の推移

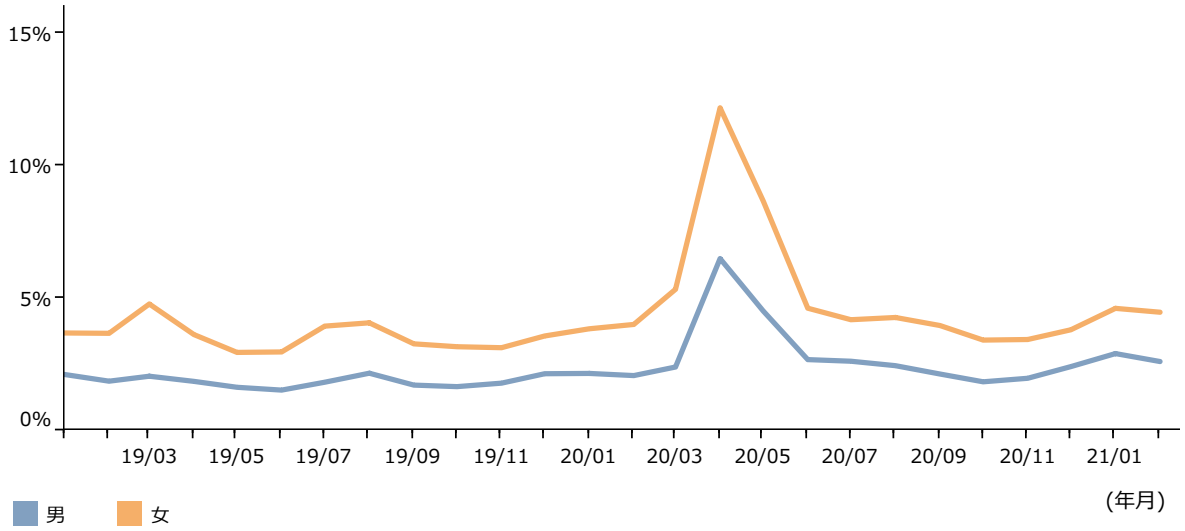


資料：総務省「労働力調査」

この休業者について、男女別に休業者比率の推移を見ると、2020年４月の休業者比率の上昇幅は男性と比べて女性の方が大きかったことが分かる。その後は、男女共に休業者比率は感染症流行以前の水準まで戻ったが、11月以降は緩やかな上昇傾向にある（**第1-1-50図**）。

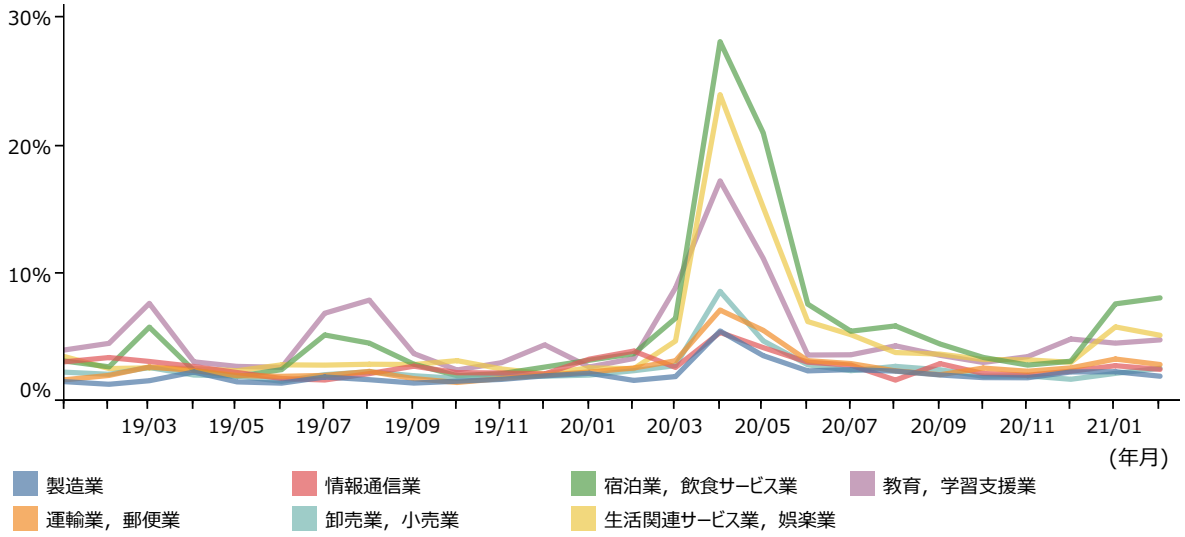
また、業種別に休業者比率を見たものが**第1-1-51図**である。これを見ると、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」において、2020年４月に休業者比率が大きく上昇したことが分かる。５月以降は、いずれの業種でも低下傾向となり、感染症流行以前の水準に戻っていたが、足元では「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」において休業者比率は再び上昇傾向で推移している。

第1-1-50図　男女別の休業者比率の推移



資料：総務省「労働力調査」
(注)休業者比率は、就業者に占める休業者の割合として計算。

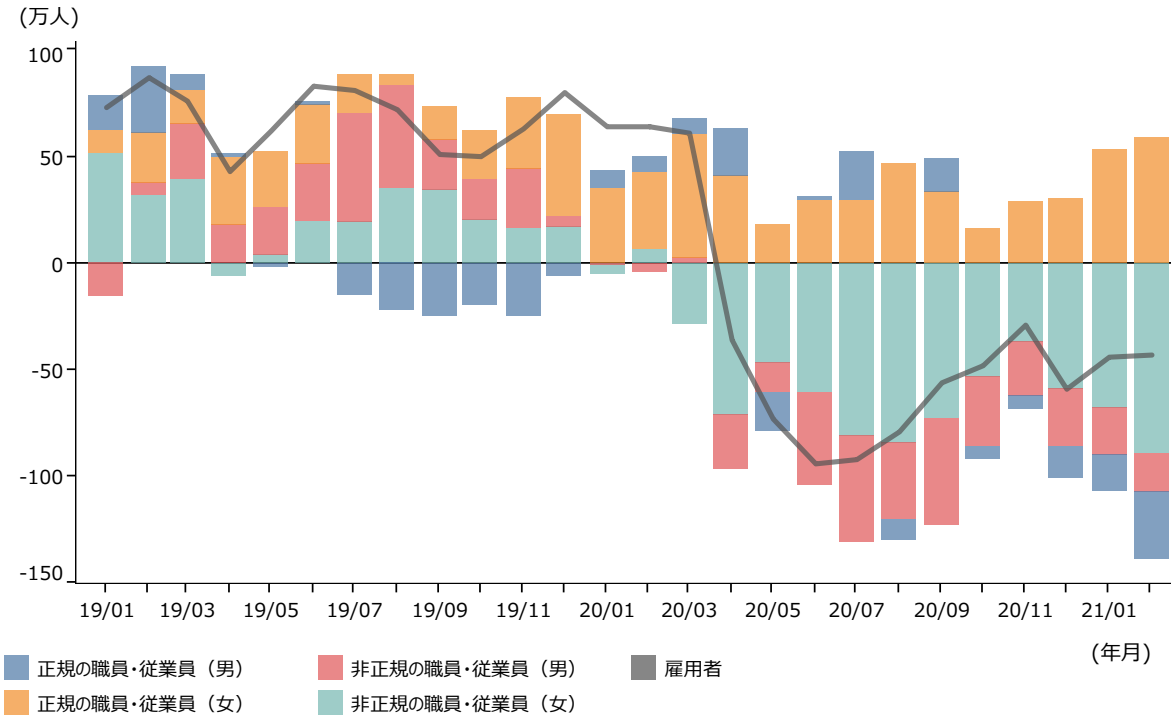
第1-1-51図　業種別の休業者比率の推移



資料：総務省「労働力調査」
(注)休業者比率は、就業者に占める休業者の割合として計算。

次に、雇用者数の動きを確認する。**第1-1-52図**は、男女別に正規の職員・従業員数と非正規の職員・従業員数について、前年同月差の推移を見たものである。これを見ると、2020年は正規の職員・従業員数がおおむね前年を上回って推移する一方で、非正規の職員・従業員数は前年を大幅に下回る状況が続いていることが分かる。

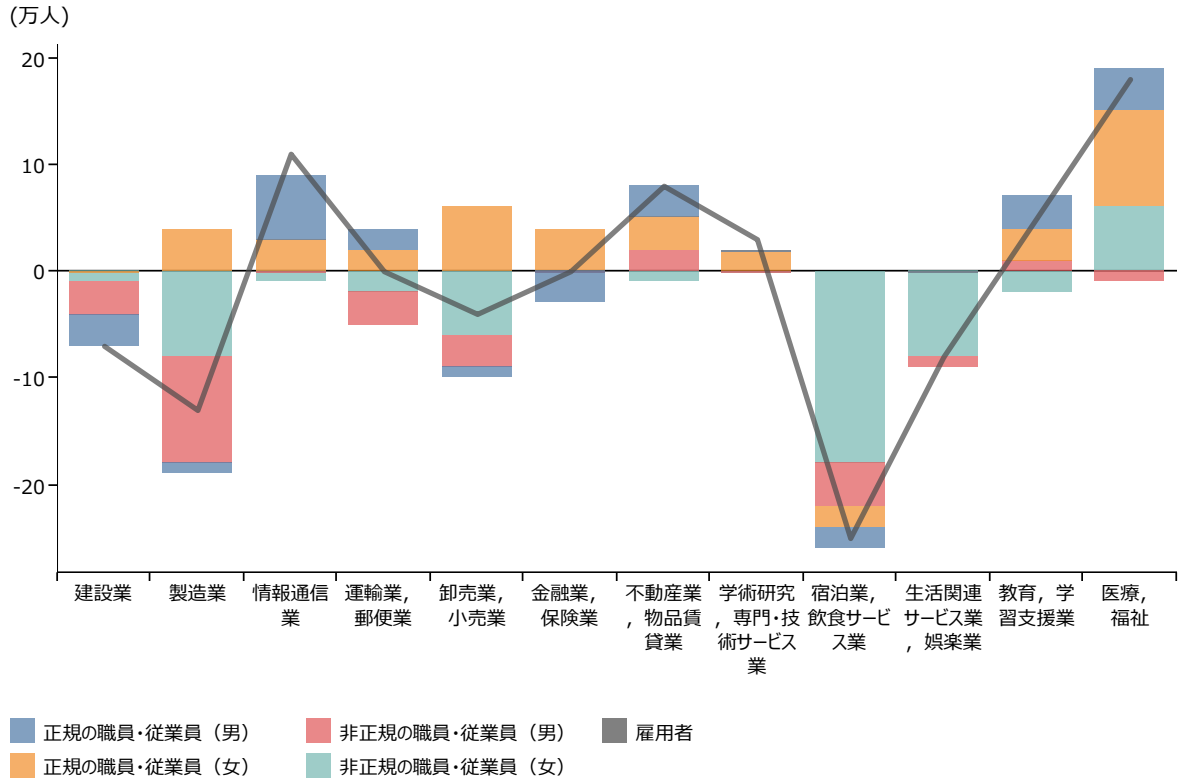
第1-1-52図　性別・雇用形態別に見た、雇用者数の前年同月差の推移



資料：総務省「労働力調査」
(注)雇用者には役員も含まれるため、正規の職員・従業員と非正規の職員・従業員の値を合計しても、雇用者の値とは一致しない。

第1-1-53図は、2020年の雇用者数について業種別に前年差の状況を見たものである。これを見ると、「宿泊業，飲食サービス業」では正規の職員・従業員数、非正規の職員・従業員数が共に、前年より減少している。また、全体を通して非正規の職員・従業員数の減少が相対的に目立っている。

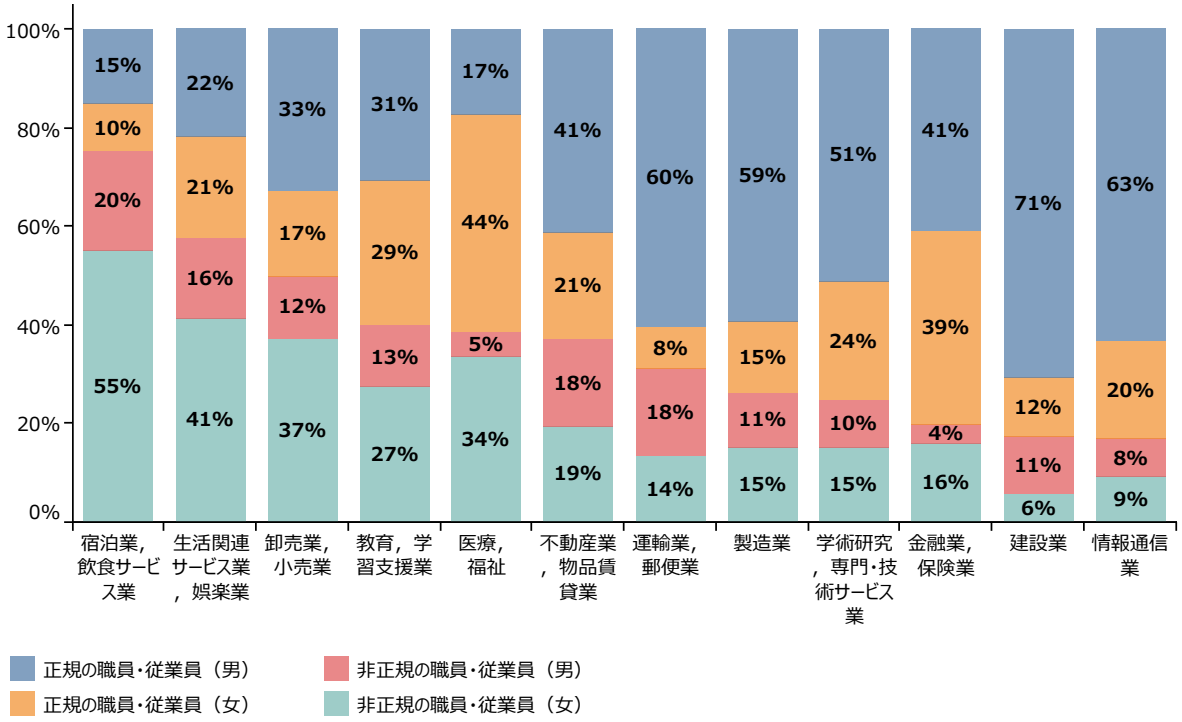
第1-1-53図　業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者数の前年差



資料：総務省「労働力調査」
(注)1.雇用者には役員も含まれるため、正規の職員・従業員と非正規の職員・従業員の値を合計しても、雇用者の値とは一致しない。
2.グラフは、2020年と2019年の差について示している。

なお、**第1-1-54図**は業種別に雇用者の構成比を示したものである。これを見ると、「宿泊業，飲食サービス業」や「生活関連サービス業，娯楽業」は、非正規の職員・従業員の占める割合が相対的に高い業種であることが分かる。

第1-1-54図　業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者の割合（2020年平均）



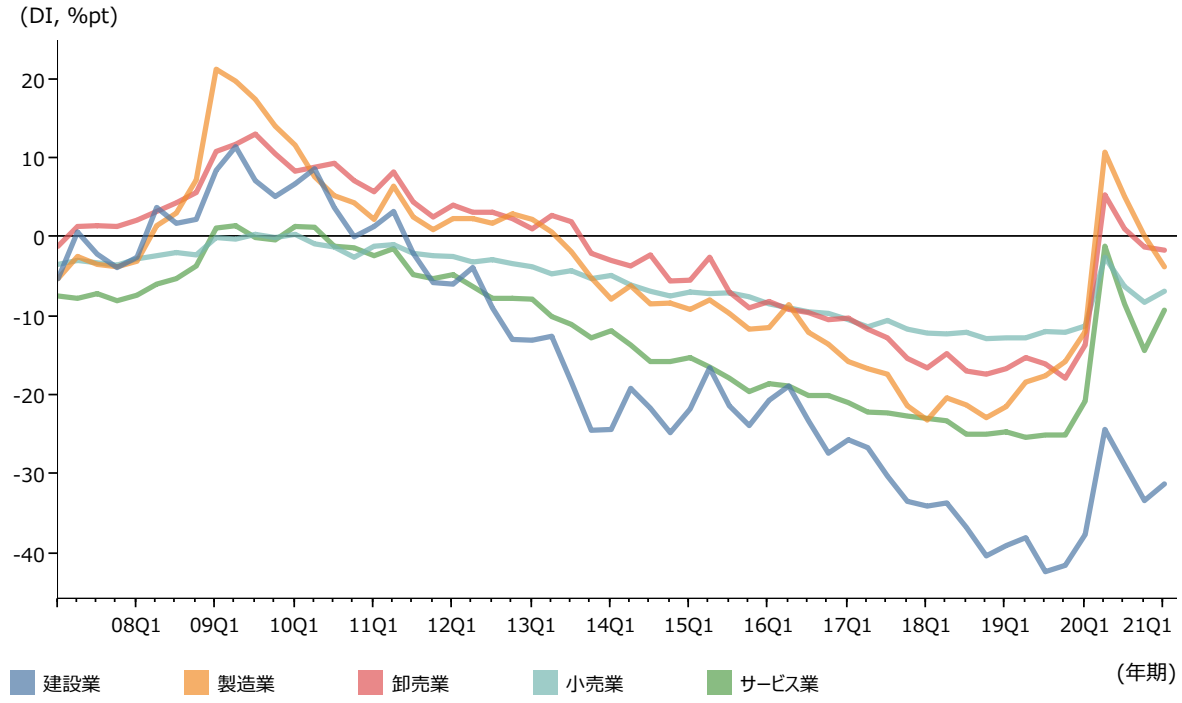
資料：総務省「労働力調査」
(注)ここでは雇用者から役員を除いた正規の職員・従業員及び非正規の職員・従業員の合計を100%としている。

2．中小企業の雇用状況

ここからは、中小企業の雇用をめぐる状況について見ていく。

第1-1-55図は、景況調査を用いて、業種別に従業員の過不足状況を見たものである。2013年第４四半期に全ての業種で従業員数過不足DIがマイナスになり、その後は人手不足感が強まる傾向で推移してきた。2020年に入ると、この傾向が一転して、第２四半期には急速に不足感が弱まった結果、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなった。足元では、いずれの業種でも従業員数過不足DIはマイナスで推移している。

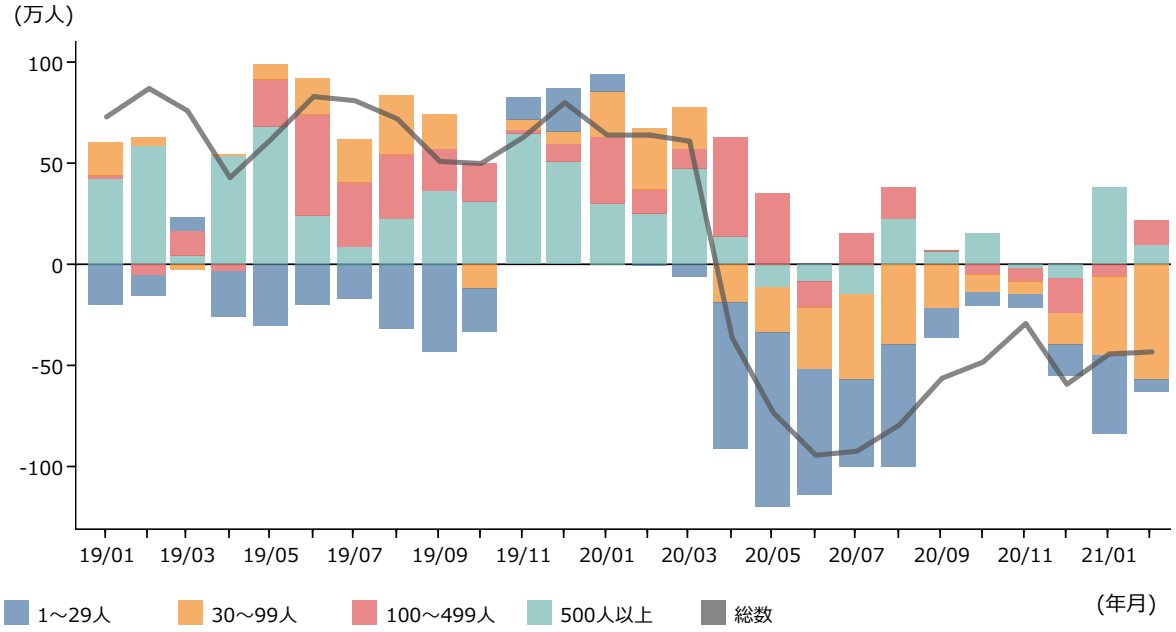
第1-1-55図　業種別従業員数過不足DIの推移



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。

第1-1-56図は、従業者規模別に雇用者数の前年同月差の推移を見たものである。これを見ると、2020年４月以降に、従業者規模が「１～29人」、「30～99人」の企業において、雇用者数が前年より大きく減少している状況が見て取れる。

第1-1-56図　従業者規模別雇用者数の前年同月差の推移



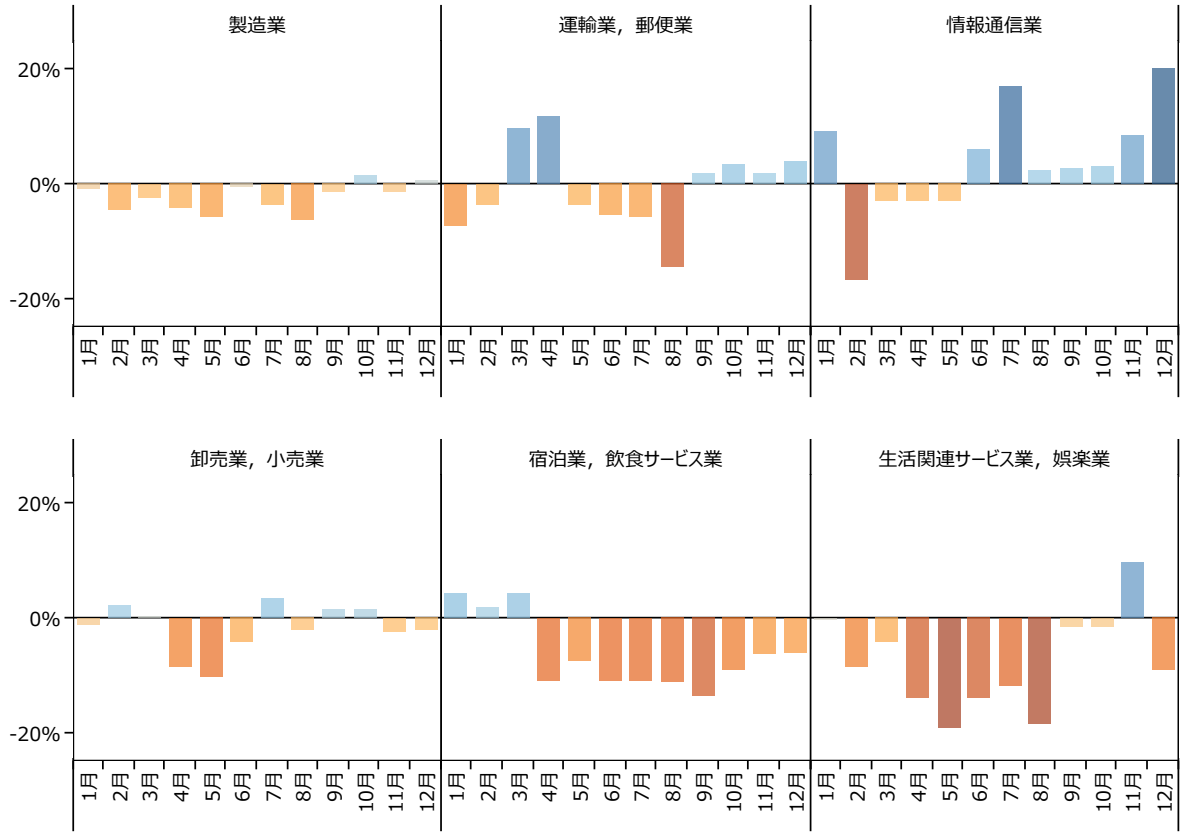
資料：総務省「労働力調査」
(注)総数には「官公」を含むため、それぞれの従業者規模の値を合計しても、総数の値とは一致しない。

この従業者規模が「１～29人」、「30～99人」の企業について、業種別に2020年における雇用者数の前年同月比の推移を見たものが、**第1-1-57図**及び**第1-1-58図**である。

従業者規模が「１～29人」の区分では、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」において、前年同月比で大きく減少して推移していることが分かる。一方で、「情報通信業」では６月以降は前年を上回って推移している。

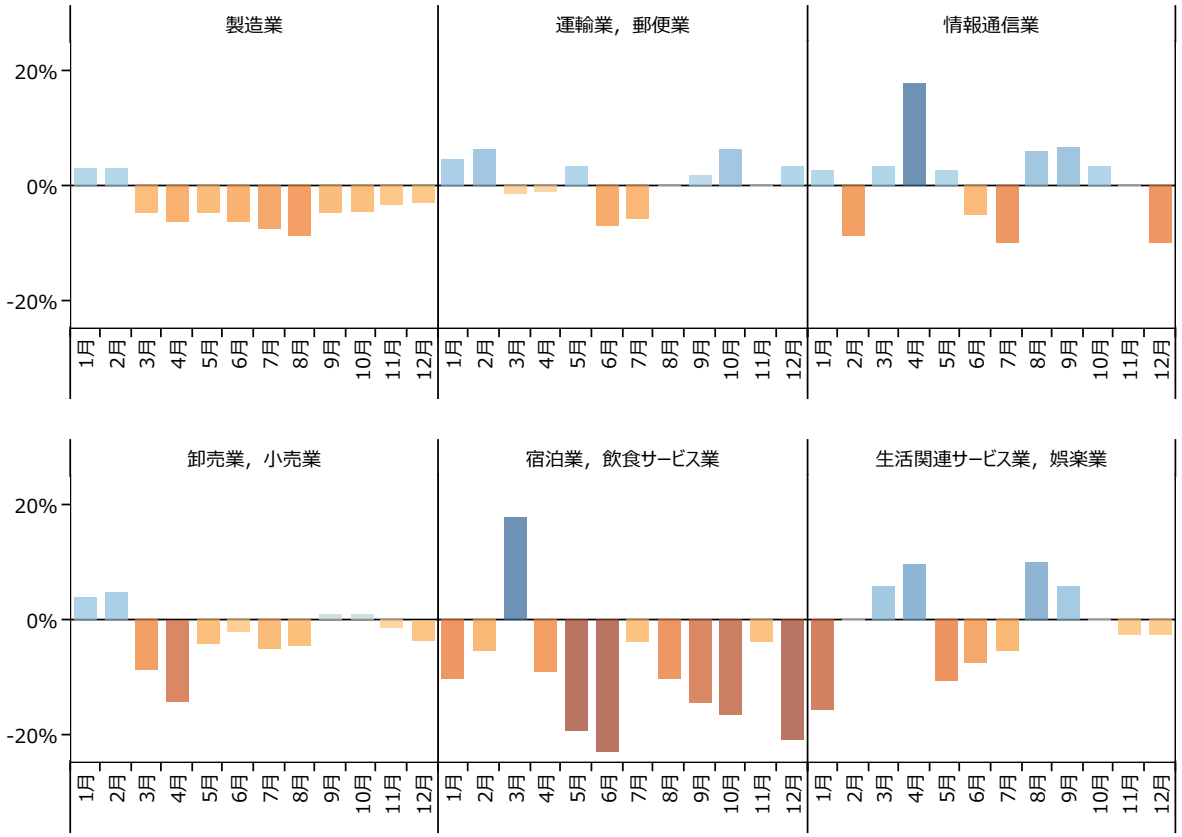
従業者規模が「30～99人」の区分では、「宿泊業，飲食サービス業」において、前年同月比で大きく減少している状況が見て取れる。

第1-1-57図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業者規模１～29人）



資料：総務省「労働力調査」
(注)グラフは、2020年の各月の前年同月比を示している。

第1-1-58図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業者規模30～99人）

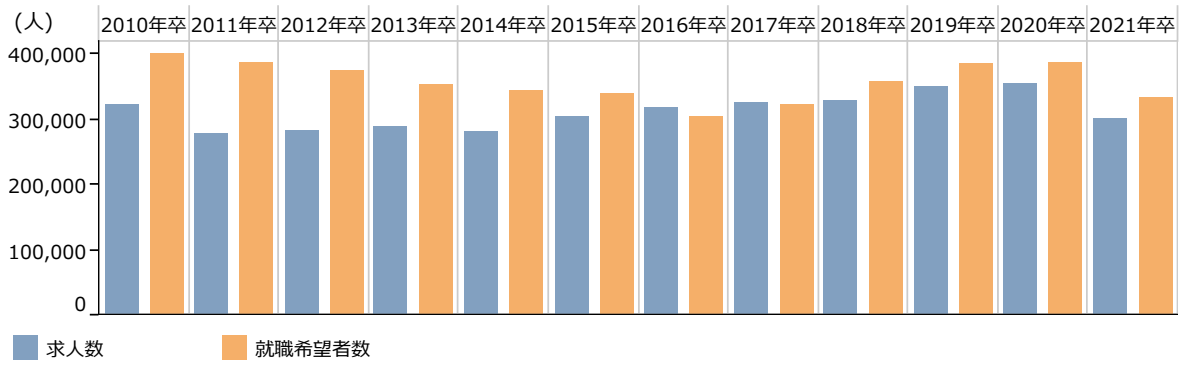


資料：総務省「労働力調査」
(注)グラフは、2020年の各月の前年同月比を示している。

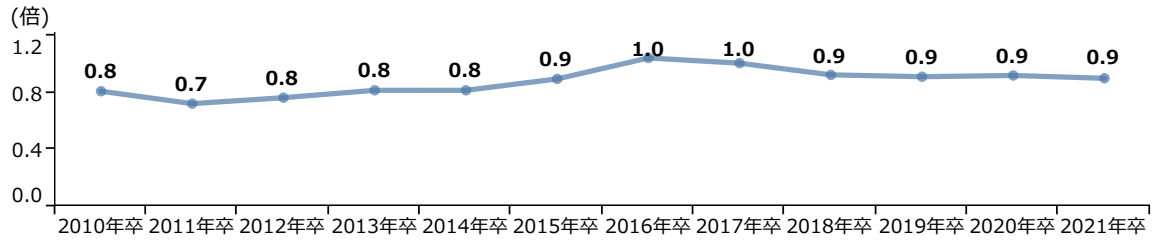
続いて、企業の人材確保の状況について見ていく。**第1-1-59図**及び**第1-1-60図**は、従業者規模別に見た大卒予定者の求人数及び就職希望者数の推移である。まず、従業者数300人以上の企業では、就職希望者数が減少したものの、求人数も減少したため、2021年卒においても求人倍率は１倍を下回る状態が続いた。従業者数299人以下の企業では、求人数が減少した一方で、就職希望者数が大幅に増加したことによって、求人倍率は2020年卒の8.6倍から2021年卒の3.4倍に大きく低下した。依然として、求人数が就職希望者数を上回る状態は続いているものの、人手不足の課題を抱える中小企業にとっては、大卒の人材を確保しやすい状況に移りつつあると考えられる。

第1-1-59図　従業者数300人以上の企業における大卒予定者求人数・就職希望者数の推移

①求人数・就職希望者数



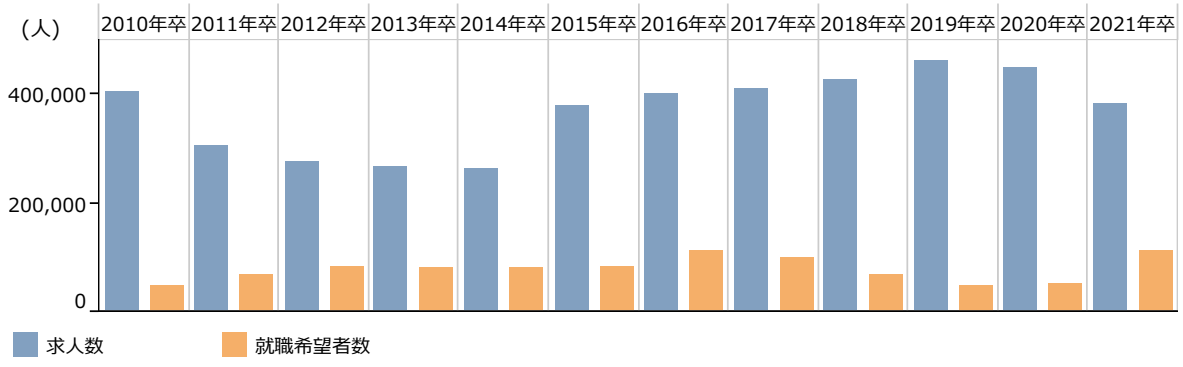
②求人倍率の推移



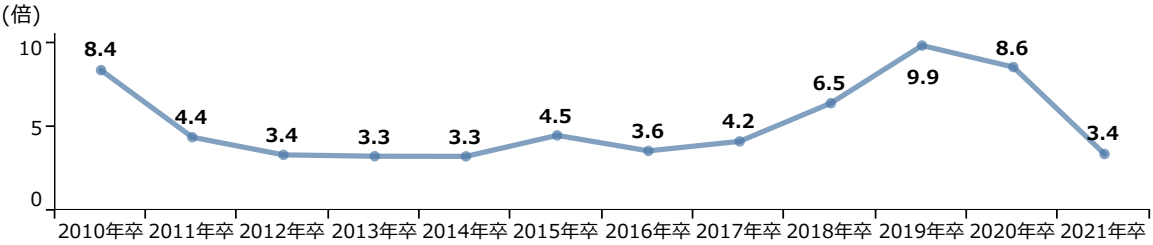
資料：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」
(注)求人倍率＝求人数/就職希望者数

第1-1-60図　従業者数299人以下の企業における大卒予定者求人数・就職希望者数の推移

①求人数・就職希望者数



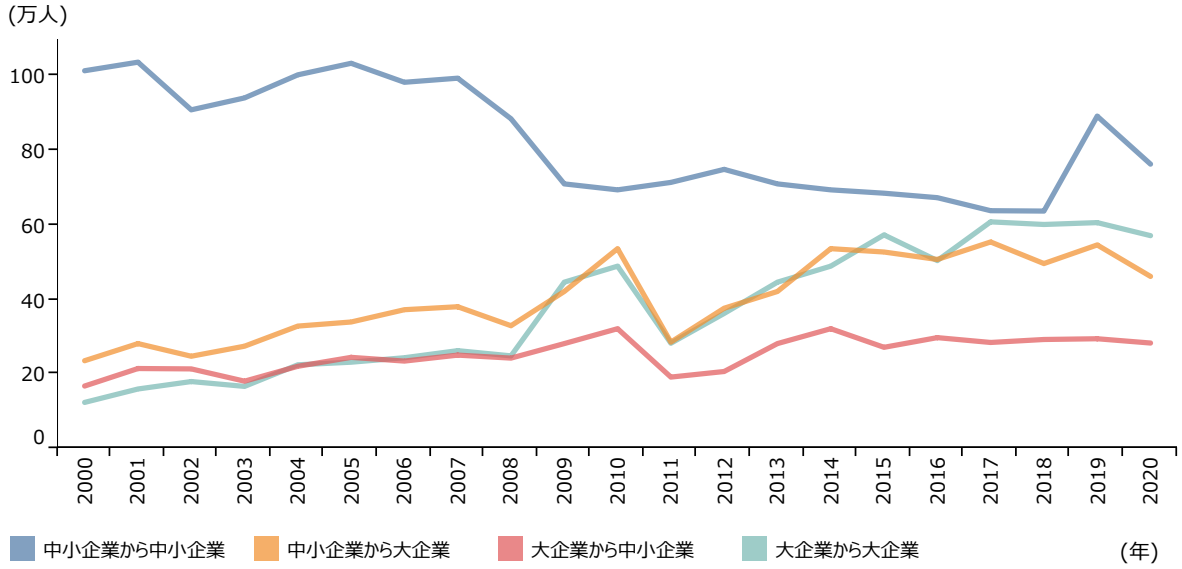
②求人倍率の推移



資料：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1-1-61図は、各年上半期の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、2020年上半期はいずれも前年より転職者数が減少していることが分かる。

第1-1-61図　転職者の規模間移動の状況

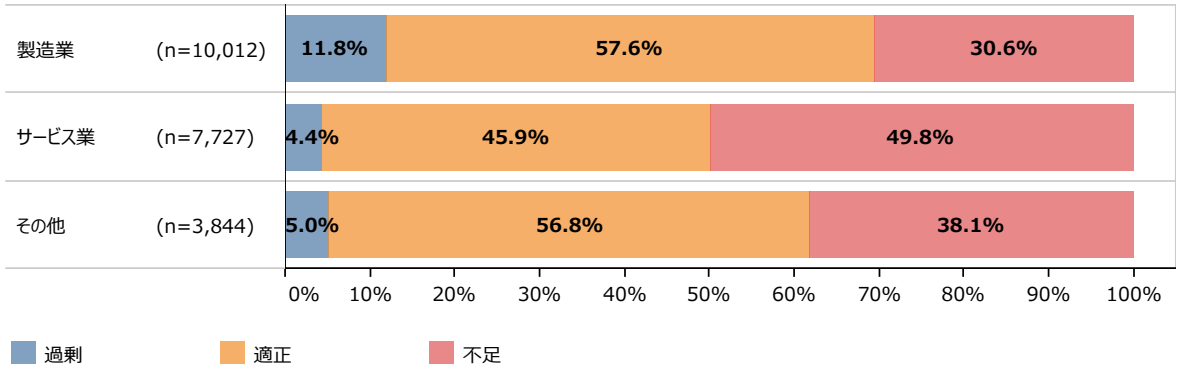


資料：厚生労働省「雇用動向調査」より作成
(注)1.ここでは、従業者数が５～299人の企業を中小企業、300人以上を大企業とする。
2.グラフの数字は、いずれの年も上半期（１月～６月）のもの。

ここからは、取引条件改善状況調査[5]の結果を用いて、中小企業の雇用状況について見ていく。

第1-1-62図は、業種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、「サービス業」において人員が「不足」と回答した企業が約５割と、相対的に多くなっている。「製造業」では人員が「不足」している企業が３割程度存在する一方で、「過剰」となっている企業も１割程度存在している。

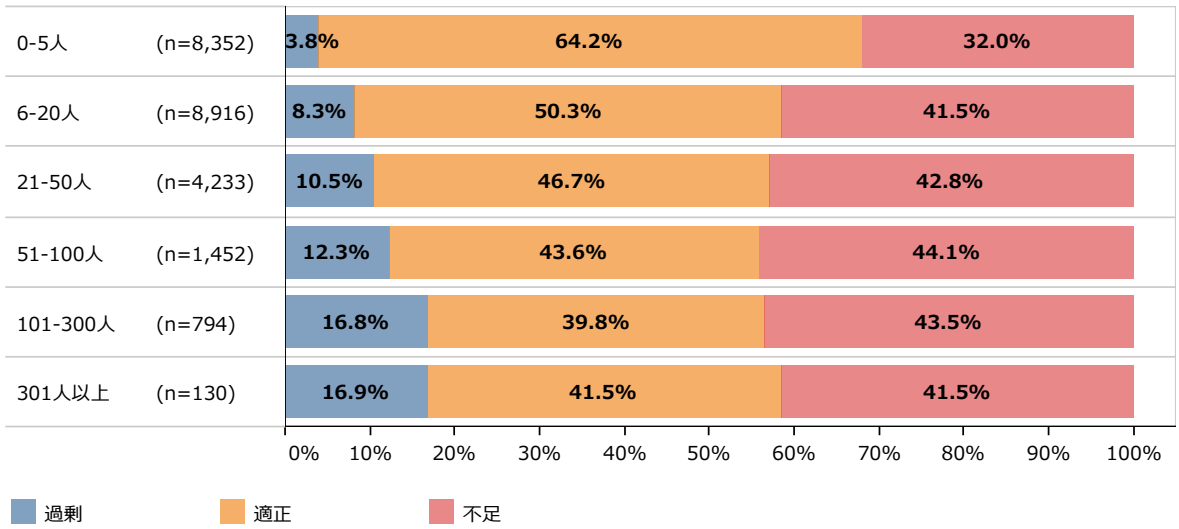
第1-1-62図　業種別に見た、人員の過不足状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

また、人員の過不足状況を従業員規模別に見たものが**第1-1-63図**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及び「過剰」となっている企業の割合が共に高くなる傾向があり、人員を適正な水準に維持することが難しい状況が見て取れる。

第1-1-63図　従業員規模別に見た、人員の過不足状況

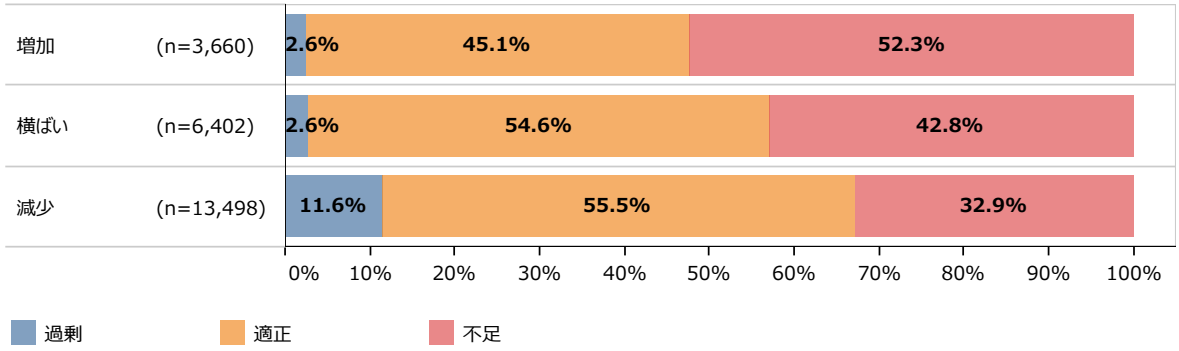


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

5　アンケートの詳細については、本章の脚注２、３を参照されたい。

第1-1-64図は、直近１年間の売上高の動向別に、人員の過不足状況を見たものである。これを見ると、直近１年間の売上高が「増加」した企業で、人員が「不足」していると回答した企業の割合が高く、業績が拡大基調にある企業ほど人手不足の状況にあることが分かる。

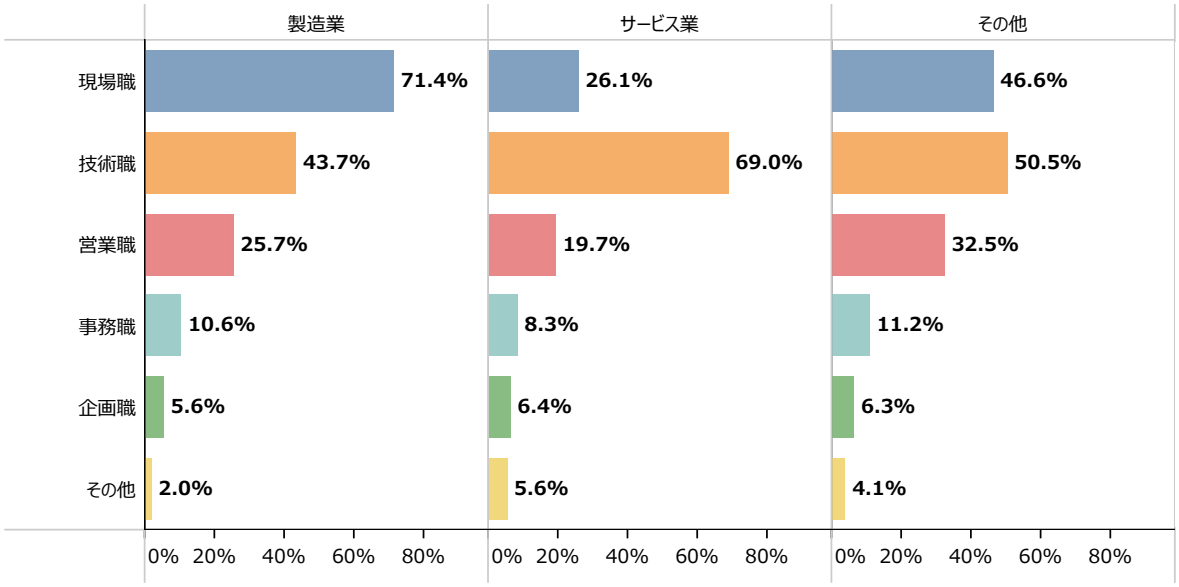
第1-1-64図　直近１年間の売上高の動向別に見た、人員の過不足状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-65図は、業種別に人員が不足している職種の状況を見たものである。これを見ると、「製造業」では「現場職」と回答した企業の割合が7割程度となっており、工場や店舗などでの働き手が特に不足していることが分かる。また、「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）」が不足しているとする企業が7割程度と最も高くなっている。

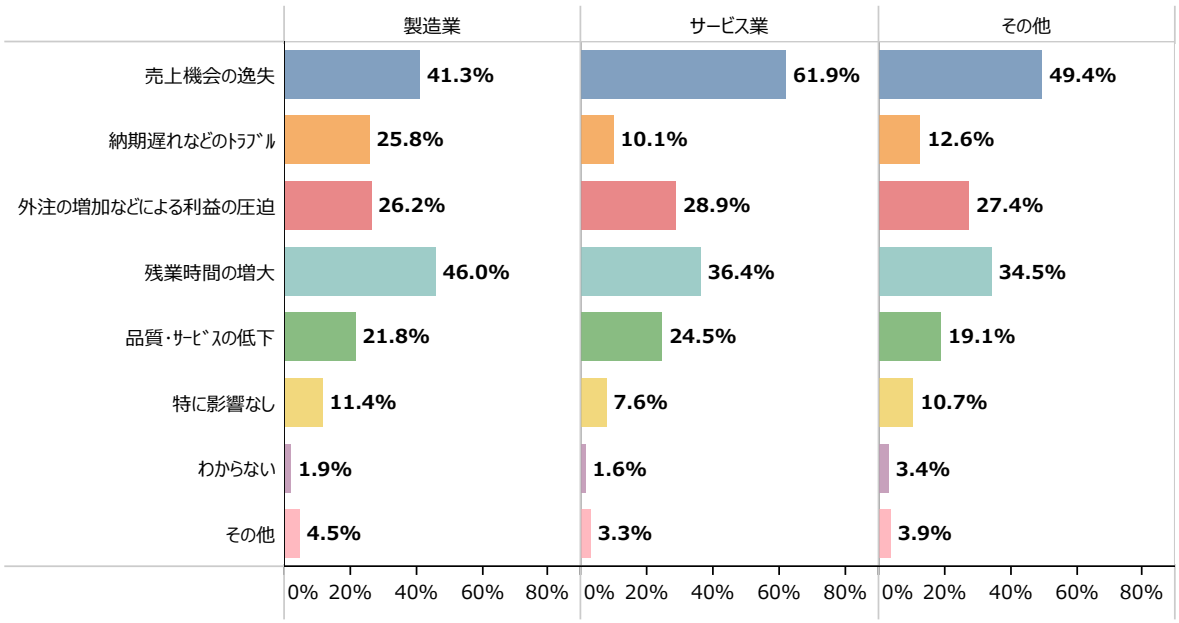
第1-1-65図　業種別に見た、人員が不足している職種の状況



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」と回答した企業に対して聞いたもの。
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%にならない。
5.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=3,038、サービス業：n=3,809、その他：n=1,449。

第1-1-66図は、業種別に人員不足による影響を確認したものである。これを見ると、「サービス業」、「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。「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、「納期遅れなどのトラブル」と回答した企業の割合も相対的に高い。

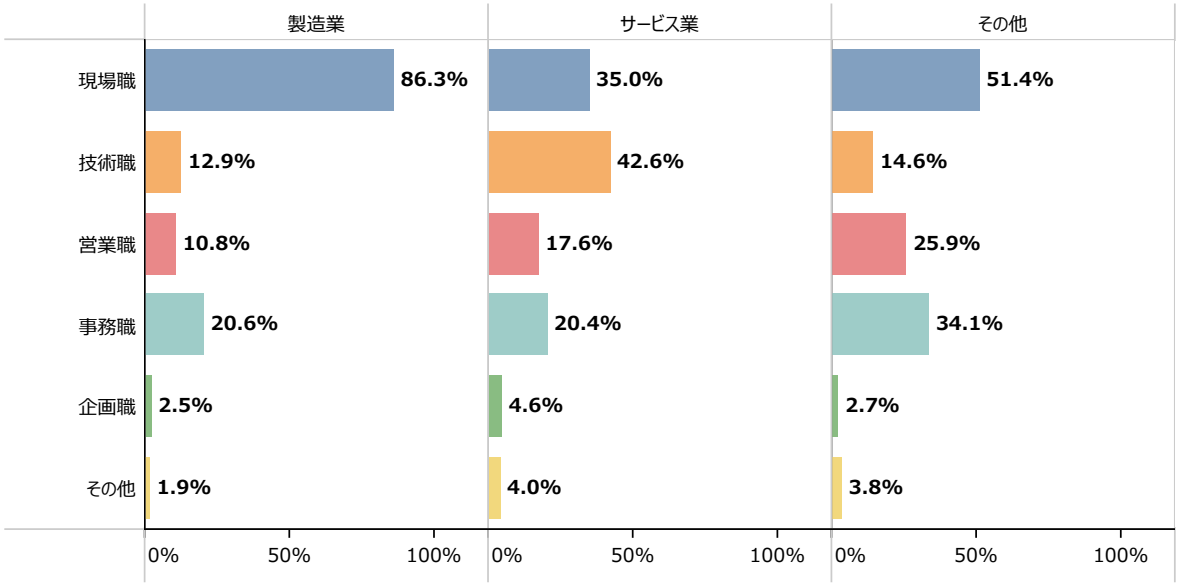
第1-1-66図　業種別に見た、人員不足による影響



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.人員の過不足状況に関する質問で、「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%にならない。
4.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=3,028、サービス業：n=3,786、その他：n=1,426。

続いて、業種別に人員過剰となっている職種の状況について見たものが**第1-1-67図**である。これを見ると、「製造業」では「現場職」が過剰であると回答する企業の割合が８割以上となっている。また、「サービス業」では「技術職」が過剰と回答する企業の割合が相対的に高い。

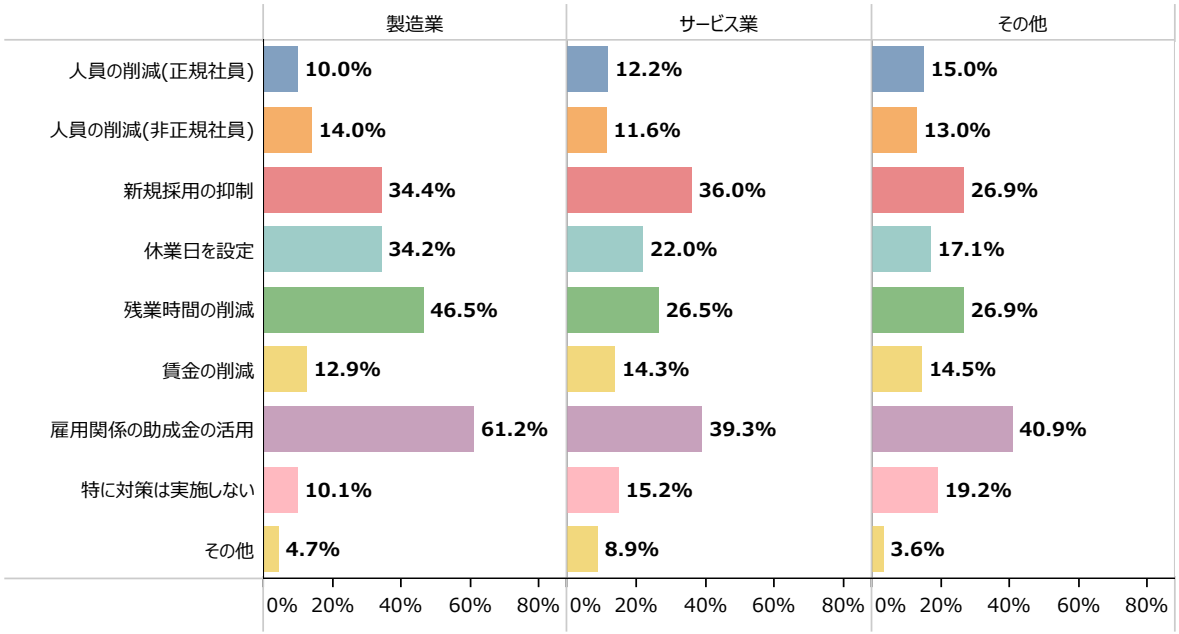
第1-1-67図　業種別に見た、人員が過剰となっている職種の状況



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、「過剰」と回答した企業に対して聞いたもの。
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%にならない。
5.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=1,167、サービス業：n=329、その他：n=185。

第1-1-68図は、業種別に人員過剰への対応方法について確認したものである。これを見ると、いずれの業種においても「雇用関係の助成金の活用」と回答する企業の割合が最も高くなっている。また、「新規採用の抑制」、「休業日を設定」、「残業時間の削減」と回答する企業の割合が相対的に高い一方で、「人員の削減」と回答した企業は１割程度にとどまっており、人員過剰の中でも雇用を維持しようとする企業が多いことが分かる。

第1-1-68図　業種別に見た、人員過剰への対応方法



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、「過剰」と回答した企業に対して聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
4.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=1,182、サービス業：n=336、その他：n=193。

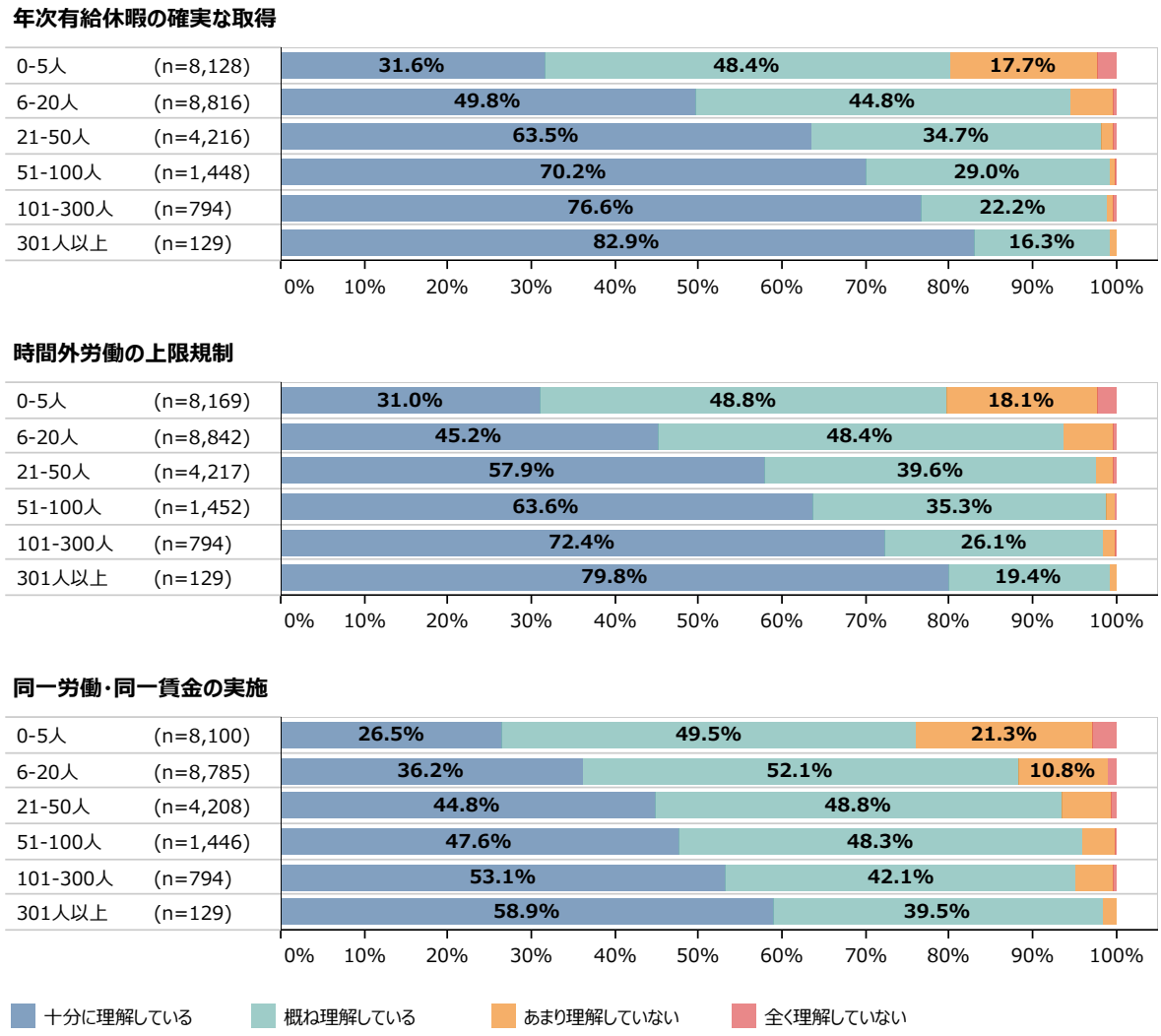
コラム

1-1-2　働き方改革への対応状況

2018年７月に公布された働き方改革関連法について、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確実な取得」、2020年４月から「時間外労働の上限規制」、2021年４月から「同一労働同一賃金」が適用されている。ここでは、中小企業の働き方改革に対する取組状況について確認していく。

コラム1-1-2①図は、従業員規模別に見た、働き方改革関連法における内容別の理解度を示したものである。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ると、従業員規模が小さい企業ほど「十分に理解している」、「概ね理解している」と回答する企業の割合が低下していく傾向にある。

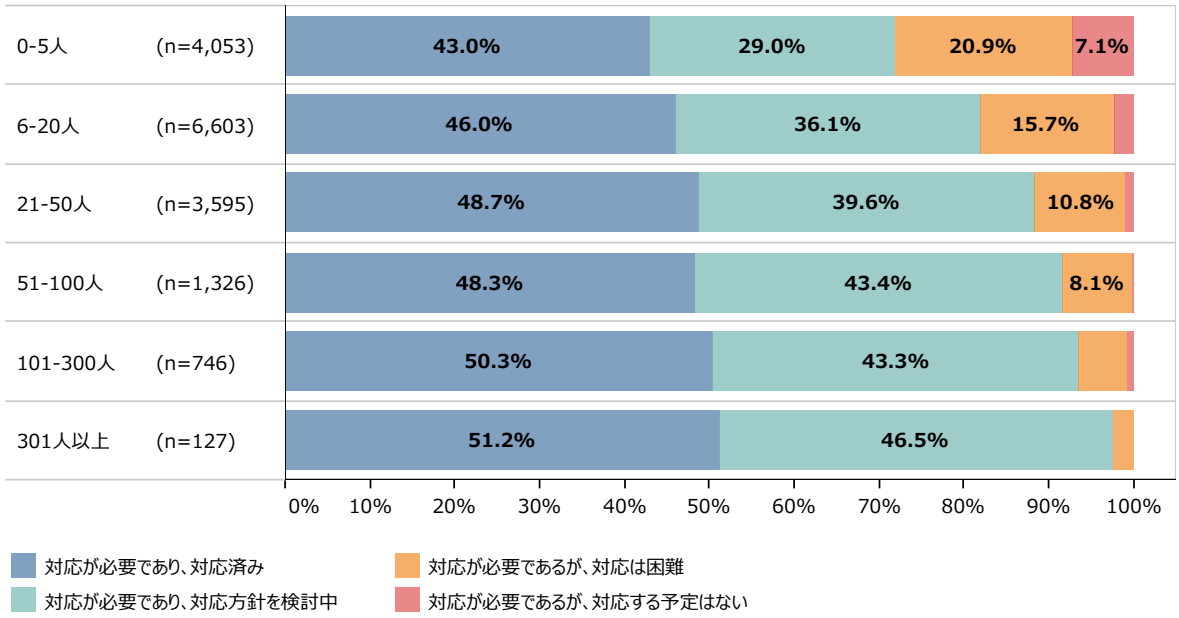
コラム　1-1-2①図　従業員規模別に見た、働き方改革関連法における内容別の理解度



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

コラム1-1-2②図は、従業員規模別に、働き方改革全般への対応状況について確認したものである。これを見ると、いずれの規模においても「対応済み」と回答した企業の割合が４割以上となっている。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。

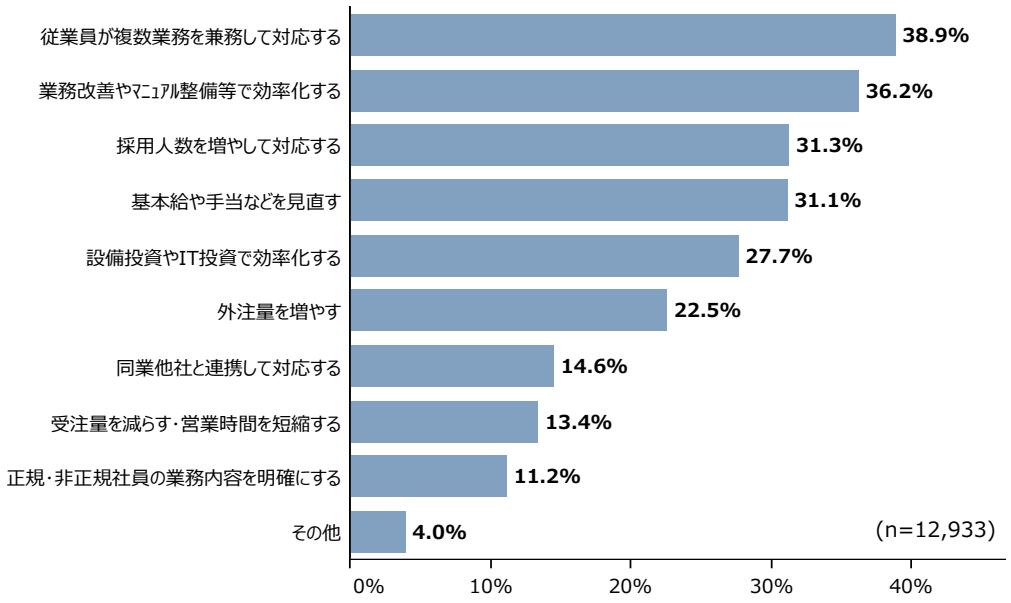
コラム　1-1-2②図　働き方改革（全般）への対応状況



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.働き方改革関連法に対する理解度の質問で、「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」のいずれか１つでも「十分に理解している」、「概ね理解している」と回答した企業に対して聞いたもの。
3.対応状況に関する質問で、「対応の必要はない」、「対応の要否が分からない」と回答した企業を除いて集計している。

コラム1-1-2③図は、働き方改革への具体的な対応方針について見たものである。これを見ると、「従業員が複数業務を兼務して対応する」、「業務改善やマニュアル整備等で効率化する」といった対応方針が多い。また、「採用人数を増やして対応する」と回答した企業も３割程度存在しており、働き方改革を進める上でまず人員を確保することが重要と考えている企業も一定数存在していることが分かる。

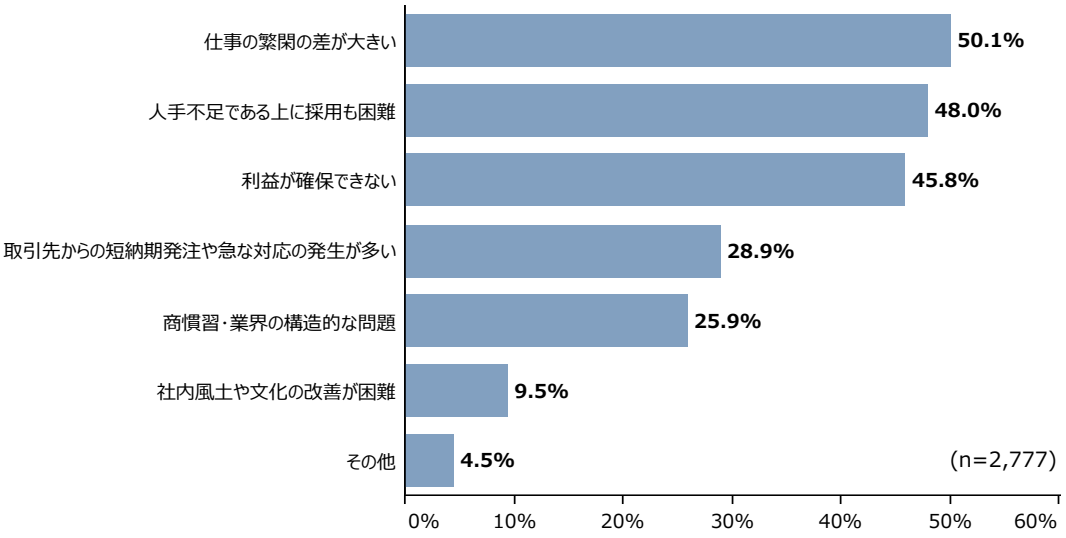
コラム　1-1-2③図　働き方改革への対応方針



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.働き方改革全般への対応状況に関する質問で、「対応が必要であり、対応済み」、「対応が必要であり、対応方針を検討中」と回答した企業に対して聞いたもの。

コラム1-1-2④図は、働き方改革への対応について「対応が必要であるが、対応は困難」、「対応が必要であるが、対応する予定はない」と回答した企業に対して、その理由を確認したものである。これを見ると、「仕事の繁閑の差が大きい」、「取引先からの短納期発注や急な対応の発生が多い」、「商慣習・業界の構造的な問題」といった取引に起因する要因を挙げる企業が多く存在している。また、人手不足を解消できないため、働き方改革が実行できないとする企業も多数存在していることが分かる。

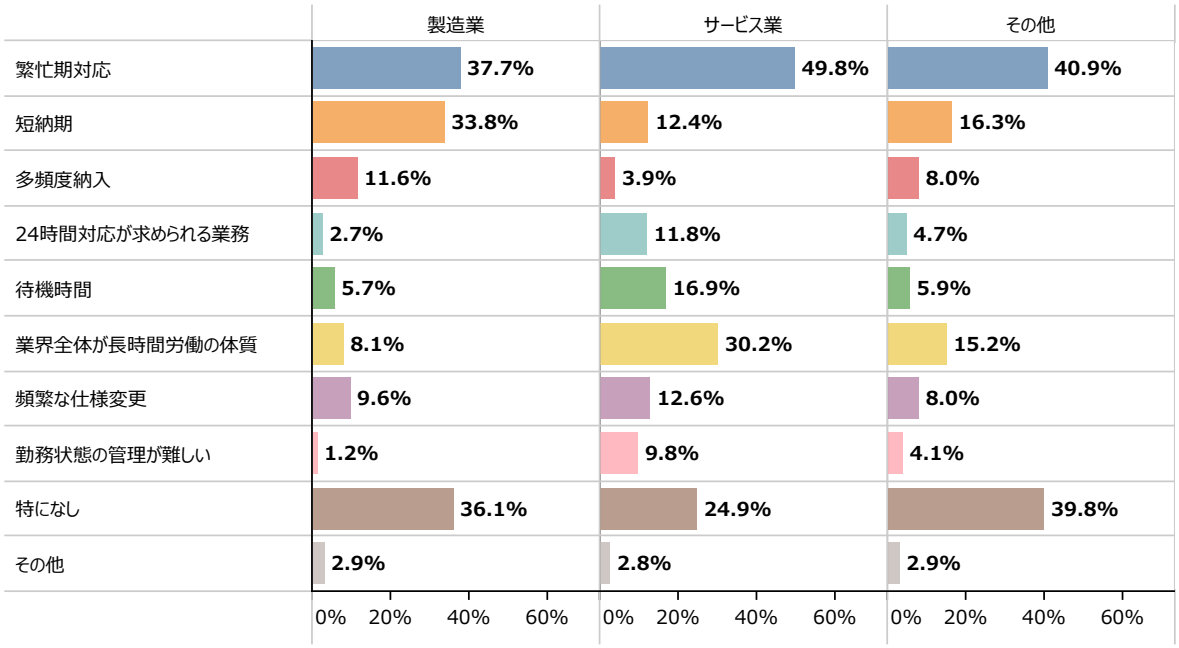
コラム　1-1-2④図　働き方改革への対応が困難又は対応しない理由



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.働き方改革全般への対応状況に関する質問で、「対応が必要であるが、対応は困難」、「対応は必要であるが、対応する予定はない」と回答した企業に対して聞いたもの。

コラム1-1-2⑤図は、働き方改革を進める上での業界特有の課題について業種別に見たものである。これを見ると、いずれの業種でも「繁忙期対応」と回答した企業の割合が最も高い。また、業種別に見ると、「製造業」では「短納期」であること、「サービス業」では「業界全体が長時間労働の体質」であることが、「繁忙期対応」に次ぐ課題となっている。このような課題は各企業による取組のみで解決することは難しく、業界を挙げて働き方改革の取組を進めることも重要であると考えられる。

コラム　1-1-2⑤図　働き方改革を進める上での業界特有の課題



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=9,609、サービス業：n=7,403、その他：n=3,618。

以上、本コラムでは働き方改革に関する理解度や対応状況、働き方改革を進める上での課題などについて確認した。

事例1-1-1では、伝統産業において、雇用形態によらず社員の成果を評価する人事制度などを整備し、部署の垣根を越えて連携している企業の事例を紹介する。

働き方改革

事例 1-1-1

正社員・パート社員を問わず、皆で助け合う組織風土を醸成し、日本の人形文化を継承していく企業

所在地　東京都中央区
従業員数　29名
資本金　500万円
事業内容　その他の製造業

株式会社ふらここ

▶ 社員の約半数が会社を去ることに

東京都中央区の株式会社ふらここは、ひな人形や五月人形を始めとする日本人形の製造・販売を行う企業である。同社は2008年に設立後、赤ちゃん顔のかわいらしいデザインや、飾る場所を選ばないコンパクトなサイズ感が若い子育て世代にヒットし、2014年９月期には売上高２億円を超えた。しかし、例年11月から４月までの繁忙期に部署間での業務量の偏りが生じる中で、人事評価や労働時間に対する不満が生まれ、2014年当時の社員の約半数が退職。社員と向き合う重要性を痛感した原英洋社長は、正社員・パート社員を問わず残った全員と話し合い、不満を解消し、生き生きと働ける環境づくりに向けて、まずは新たな人事制度を整備することに決めた。

▶「皆が納得できる」人事制度の整備を起点に、社内の雰囲気が変化

2015年、原社長は社内から希望を吸い上げた結果、「皆が納得できる評価であること」を人事制度の中心に据えることとした。評価制度は職務別に、社内コミュニケーションやチームワーク、職場・仕事への愛など５項目の求められる行動について評価する「職務行動評価」と、等級別に、使命感行動やチャレンジ力など５項目の求められる能力について評価する「資格能力評価」の二つの基本構成にした。また、雇用形態によらず社会保険への加入や賞与の支給、退職金規定なども整備。外部の専門家の助言も参考にしつつ、社内全員が納得感を持った形で約１年３か月を掛けて人事制度を構築した。

人事制度策定の過程で、各部署の業務内容の棚卸しを実施したことで、各部署間の相互理解につながり、部署をまたいだコミュニケーションが活発となった。社内の雰囲気の変化を実感した原社長らは、「人事制度を機能させるには、更なるコミュニケーションの円滑化が欠かせない」と考えた。そこで、閑散期に、全社員で自分達が取り組んでいる業務内容を互いに情報共有し意見交換する社員総会を開催することにした。部署間のみならず、正社員・パート社員に求められる役割の違いを互いに理解し、尊重し合うことにもつながった。そのほかにも、業務マニュアルやパート社員向けの作業標準書、Dropboxなどを活用した情報共有の仕組みも作り、一部の社員に業務が集中しないよう、カバーし合える体制づくりを行った。「社内の距離感が次第に近くなり、互いに協力し合う習慣・雰囲気が醸成されていった。」と経営企画部の小川真奈課長代理は振り返る。現在同社では、出荷が集中する時期に物流部を手伝うことや、顧客からの問合せ対応に販売部以外の社員もヘルプ対応することが一般的となっている。社内で協力し業務を分散させたことや業務効率化の効果もあり、正社員一人当たりの月平均残業時間は３年連続で10時間以内に抑えることにも成功。連携の意識が高まったことで部署の垣根を越え、顧客の声を更に反映できるようになり、2020年９月期の売上高は5.9億円と過去最高を更新した。

▶ 子供たちのひな人形・五月人形を手にした笑顔が見たい

同社の変革が実現した最大の要因は、正社員・パート社員を問わず「ひな人形・五月人形を手にした子供たちが笑顔になる姿を見たい」との思いが一致していたからと原社長は語る。自社ECサイトやSNSに投稿された顧客の声を社内で共有することにより、同社の一員としての自覚・責任感の醸成につながっている。社員の幸せを実現することを経営理念に掲げる同社は、社員一人一人と思いを一つに、日本の伝統文化の継承を担っていく。

同社の五月人形を手にする様子

同社のひな人形

全社員が参加し、顧客の声・写真を共有するふらここフォトコンテスト

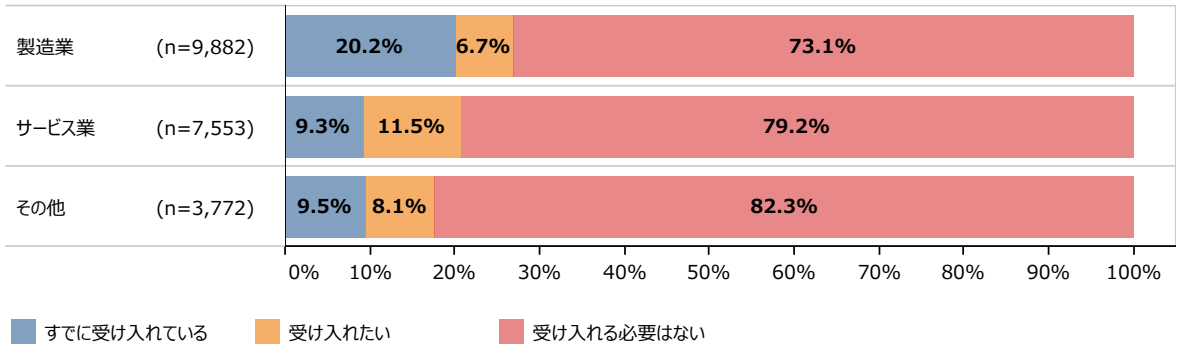
コラム

1-1-3　外国人材の受入れについて

我が国の人口は長期的に減少傾向で推移することが見込まれる中、経済・社会基盤の持続可能性を確保していくため、外国人材を受け入れる体制の整備が進められてきた。他方、感染症の流行により国際的な移動制限が生じており、外国人材の受入れを取り巻く環境は大きく変化している。ここでは、中小企業における外国人材の受入状況と感染症による影響について見ていく。

コラム1-1-3①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」では２割程度、「サービス業」、「その他」では１割程度が「すでに受け入れている」と回答している。

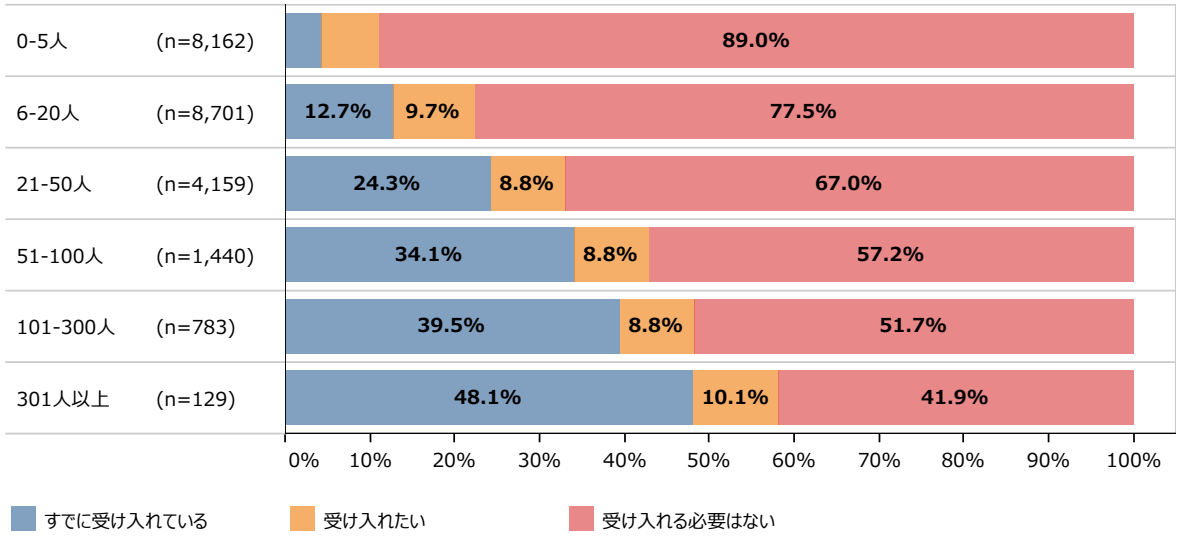
コラム　1-1-3①図　業種別に見た、外国人材の受入状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

コラム1-1-3②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、従業員規模が大きい企業ほど、外国人材を「すでに受け入れている」と回答する企業の割合が高まる傾向にある。

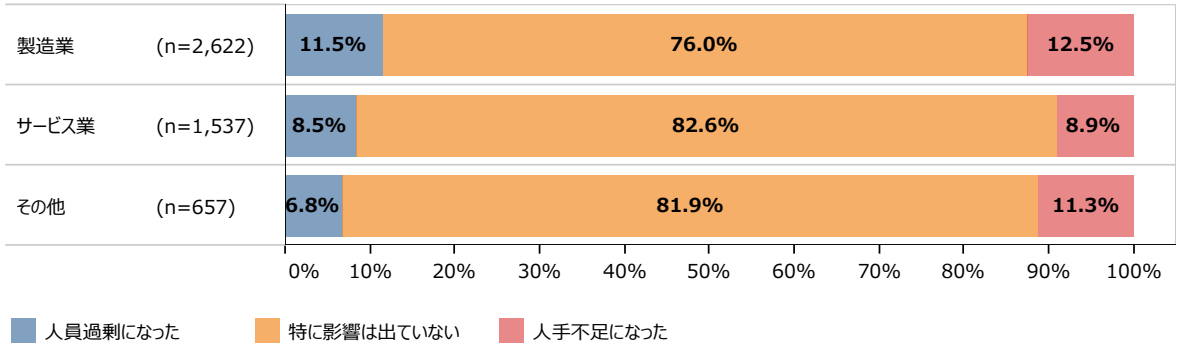
コラム　1-1-3②図　従業員規模別に見た、外国人材の受入状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

コラム1-1-3③図は、外国人材を「すでに受け入れている」、「受け入れたい」と回答した企業に対して、感染症の流行に伴う国際的な移動制限による影響を聞いたものである。これを見ると、いずれの業種においても「特に影響は出ていない」と回答する企業が８割程度と多くを占めているものの、「人員過剰になった」、「人手不足になった」と回答する企業もそれぞれ１割程度存在しており、一部の企業では雇用状況に影響が生じていることが分かる[6]。

コラム　1-1-3③図　国際的な移動制限による影響

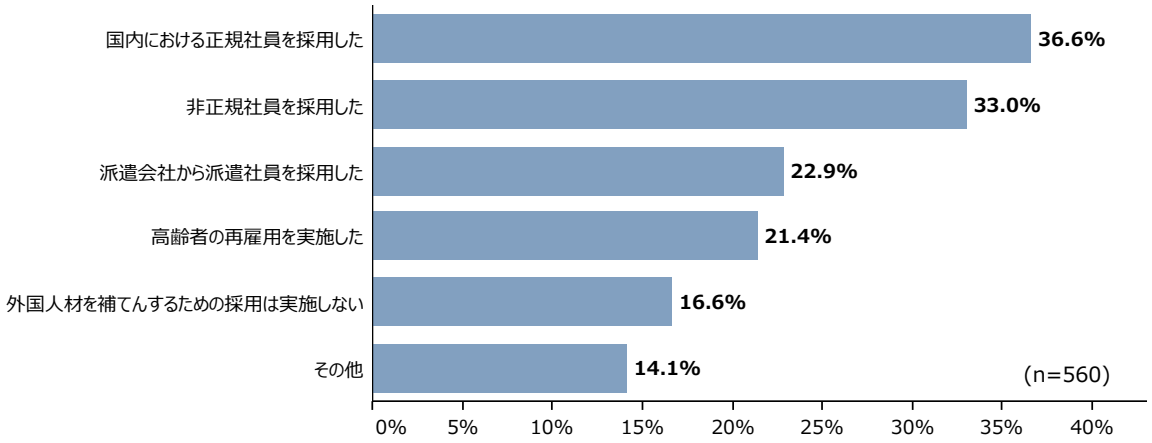


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.外国人材の受入状況に関する質問で、「すでに受け入れている」、「受け入れたい」と回答した企業に対して聞いたもの。

6　感染症流行に伴う外国人の入国制限により、住宅の建設工事など一部で人手不足が生じている一方で、コンビニエンスストア業界など業界によっては外国人材への需要の減少が生じている状況も報じられている（2020年９月25日付　日本経済新聞 電子版参照）。

コラム1-1-3④図は、感染症の流行に伴う国際的な移動制限によって、「人手不足になった」と回答した企業に対して、その対応方法を確認したものである。これを見ると、「国内における正規社員を採用した」、「非正規社員を採用した」という対応を実施した企業が相対的に多いことが見て取れる。

コラム　1-1-3④図　国際的な移動制限により人手不足になった企業の対応方法



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.新型コロナウイルス感染症の流行に伴う国際的な移動制限による影響に関する質問で、「人手不足になった」と回答した企業に対して聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

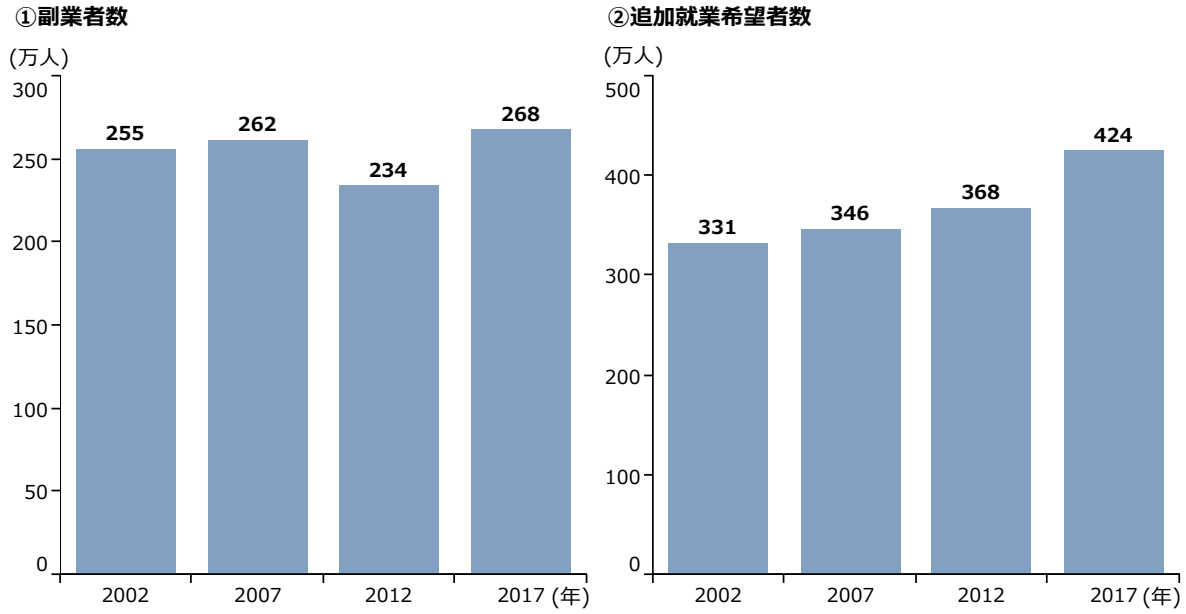
コラム

1-1-4　副業・兼業を通じた多様な人材の活用

近年、単一の企業のみに属さず、複数の企業に属して仕事に携わる副業や兼業といった柔軟な働き方への注目が高まっている。ここでは、副業・兼業の現状や企業における活用状況について見ていく。

まず、就業者の視点から副業・兼業の状況について確認する。総務省「就業構造基本調査」によると、副業者数は横ばい傾向で推移している。他方、追加就業希望者数は年々増加しており、多様な働き方を望む個人が増えてきていることが分かる（**コラム1-1-4①図**）。

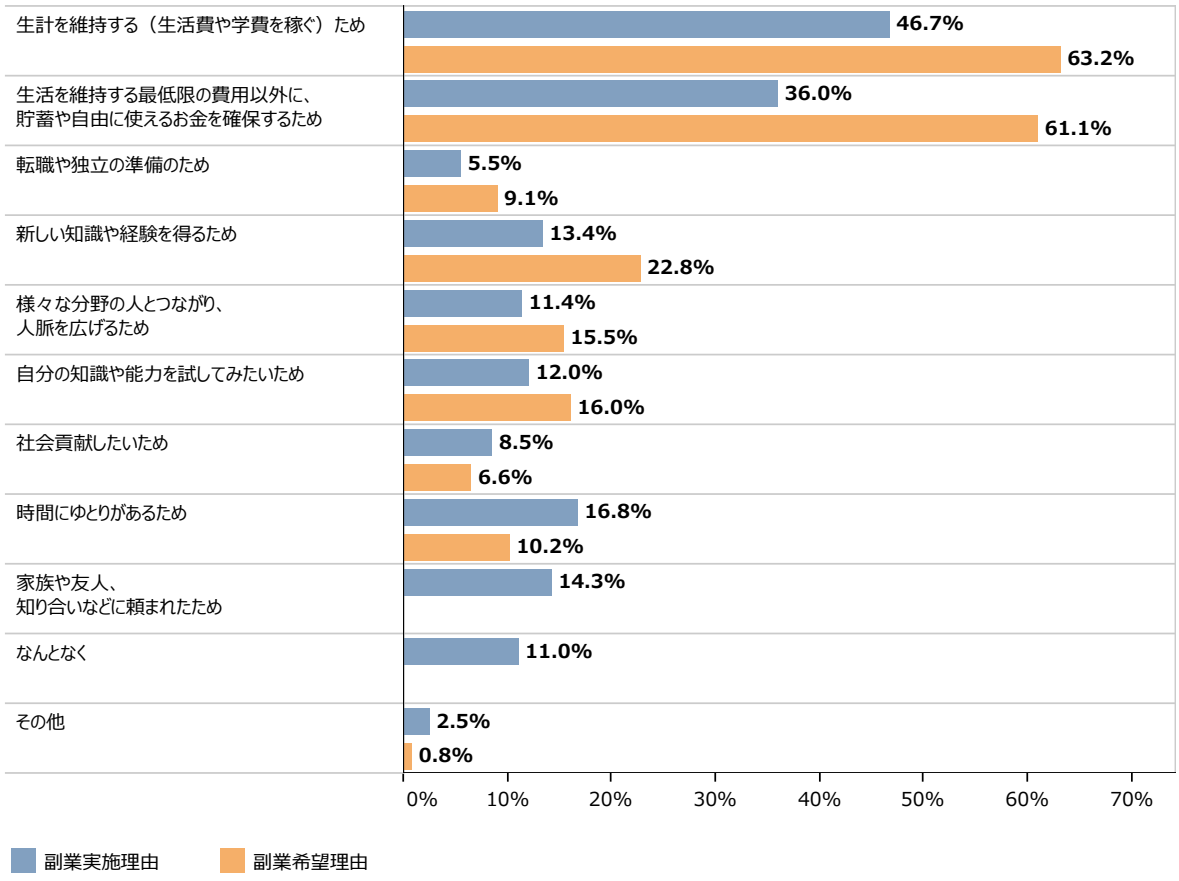
コラム　1-1-4①図　副業者数・追加就業希望者数の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」
(注)追加就業希望者とは、現在就いている仕事を続けながら、他の仕事もしたいと思っている者をいう。

コラム1-1-4②図は、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査（JPSED）2020」によって、副業の実施理由及び副業の希望理由を見たものである。これを見ると、副業の実施理由、希望理由共に、「生計を維持する（生活費や学費を稼ぐ）ため」や「生活を維持する最低限の費用以外に、貯蓄や自由に使えるお金を確保するため」といった経済的な事情に関する回答が相対的に多いことが分かる。他方で、副業の希望理由では、「新しい知識や経験を得るため」との回答が22.8%となっており、キャリアアップや新たなチャレンジを目的として、副業を希望する人も一定程度存在していることが見て取れる。

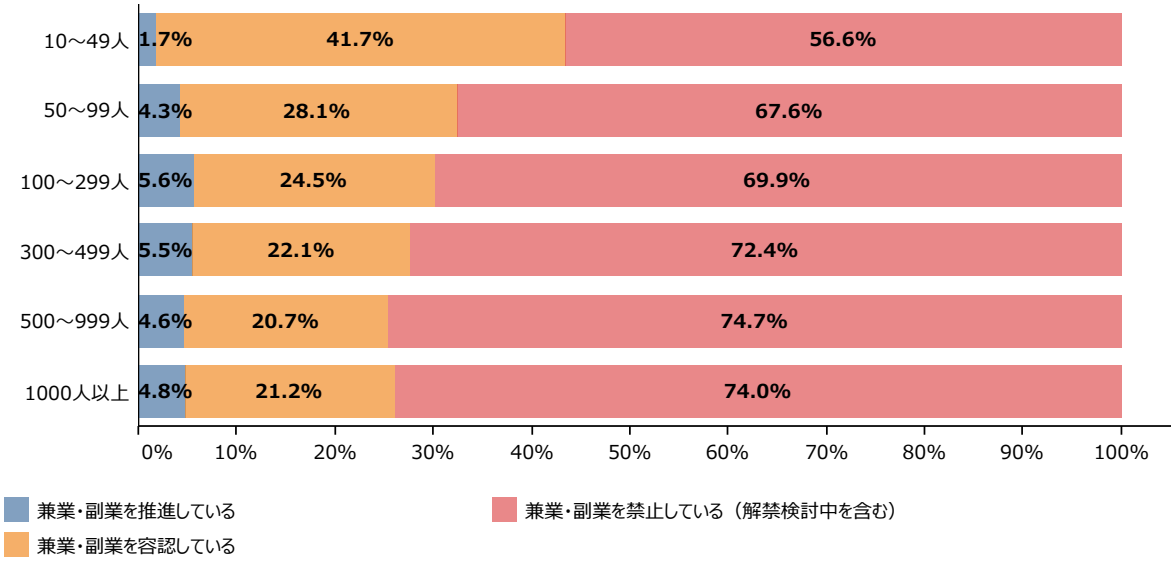
コラム　1-1-4②図　副業実施理由及び希望理由



資料：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査（JPSED）2020」
(注)1.xa20を用いたウエイト集計を行っている。
2.複数回答のため、合計しても100%にならない。
3.「家族や友人、知り合いなどに頼まれたため」、「なんとなく」の２項目について、副業希望者に対しては聞いていない。

続いて、企業の視点から副業・兼業の状況について、（株）リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査（2019）」を用いて確認する。**コラム1-1-4③図**は、兼業・副業の推進・容認状況について、従業員規模別に見たものである。これを見ると、従業員規模が「10～49人」の企業において、「兼業・副業を推進している」又は「兼業・副業を容認している」と回答する割合が最も高くなっている。

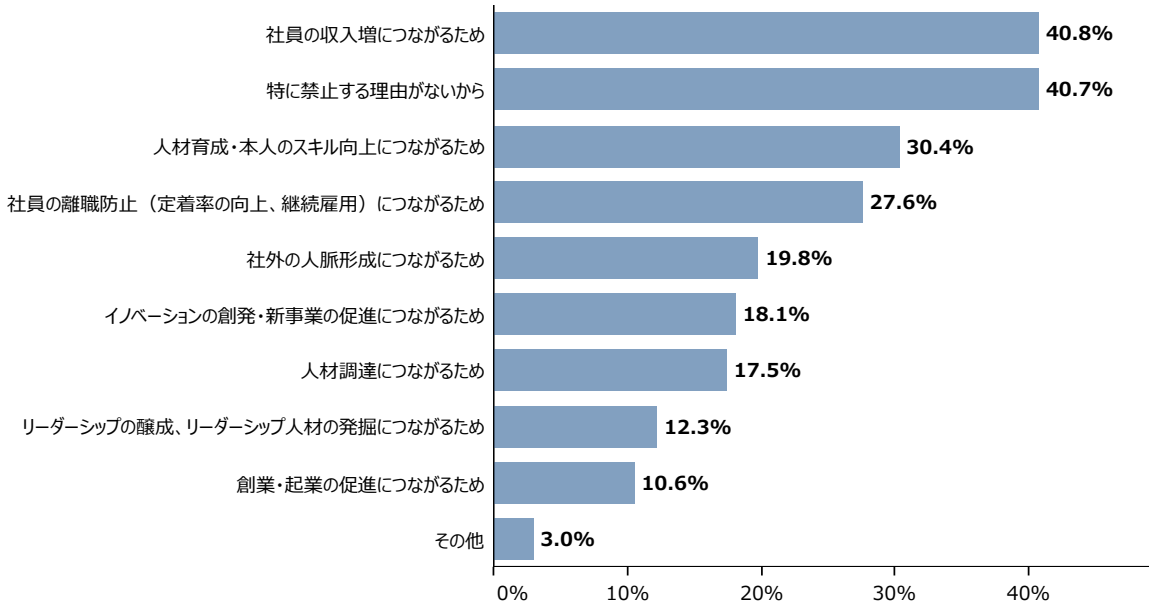
コラム　1-1-4③図　従業員規模別に見た、兼業・副業の推進・容認状況



資料：(株)リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査（2019）」

また、**コラム1-1-4④図**は、兼業・副業を導入している企業に導入理由を聞いたものである。これを見ると、「社員の収入増につながるため」との回答が最も多くなっており、就業者の視点で見た副業理由に対応していることが分かる。また、「人材育成・本人のスキル向上につながるため」、「社員の離職防止（定着率の向上、継続雇用）につながるため」と回答する企業も３割程度存在しており、人材育成・人材確保の観点から副業・兼業を導入している企業も一定数いることが見て取れる。

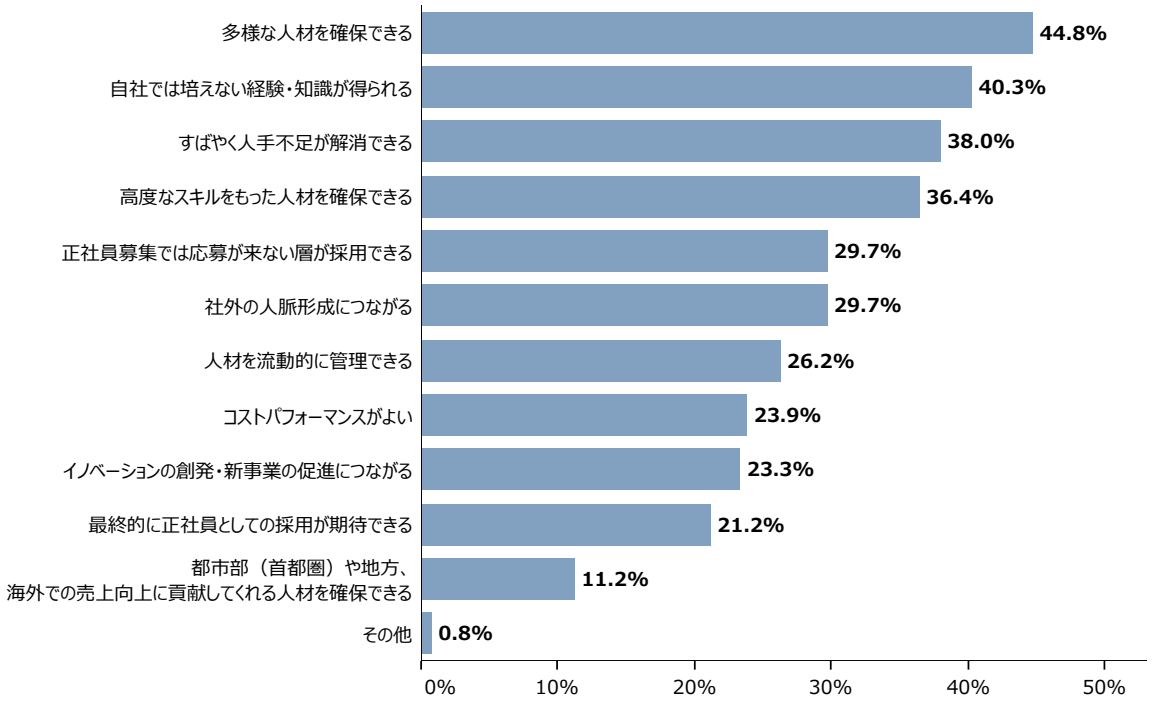
コラム　1-1-4④図　兼業・副業を推進・容認している理由



資料：(株)リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査（2019）」
(注)複数回答のため、合計しても100%にならない。

コラム1-1-4⑤図は、兼業・副業として働きたい人を既に受け入れている企業若しくは受入れを検討している企業に対して、兼業者・副業者を受け入れるメリットについて聞いたものである。これを見ると、「多様な人材を確保できる」と回答した企業の割合が最も高く、「自社では培えない経験・知識が得られる」との回答が続いている。受入企業において副業・兼業人材は、人手不足解消の手段にとどまらず、自社の人材とは異なる価値を提供する人材であると認識されていることが分かる。

コラム　1-1-4⑤図　兼業・副業として働きたい人を受け入れるメリット



資料：(株)リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査（2019）」
(注)複数回答のため、合計しても100%にならない。

最後に、ここまで見てきた副業・兼業人材を活用して新規の事業開発に成功した企業の事例を紹介する（**コラム1-1-4⑥図**）。

コラム　1-1-4⑥図　副業・兼業人材を活用した企業の事例

静岡を盛り上げるための観光音声ガイド制作。新規事業のプロジェクトマネジメントでも外部人材が活躍。

株式会社 竹屋旅館

会社概要

代表者名：竹内 佑騎
業務内容：ホテル運営事業／健康食Medichef事業、IOT観光音声事業
事業規模：3.5億円
従業員数：50名
設 立 年 ：1948年2月28日
所 在 地 ：静岡県静岡市清水区真砂町3-27
企業HP：
https://www.takeyaryokan.com/

採用のきっかけ　**新規事業立ち上げには、外部の自由な発想が必要だった**

- 「静岡に世界から人を集めたい」という理念に基づき、静岡の魅力を発信するための新たな事業を始めたいと考えていたが、自社にプロジェクトを遂行できる人材はいなかった。
- スキルだけではなく全く新しいアイディアや実行力を持ち、さらに静岡への愛や問題意識を共有できる人材を求めたため結果として外部人材を活用することに。
- 元新聞記者で、以前取材に応じたことのある青木氏に竹内社長より直接オファー。

課題と対応　**コミュニケーションを重ねていくなかで音声ガイドのアイディアが具体化**

- 新規事業のメンバーは社長の竹内氏以外は全員外部人材で構成。メンバーには副業従事者もいたため、それぞれのスキマ時間を使ってオンラインミーティングや対面打ち合わせを週1程度からスタートし、コミュニケーション密度を高めていった。
- 本件の外部人材である青木氏は音声ガイド制作における制作マネジメント全般を担当。動画制作の専門家などとのやりとりやクオリティコントロールなどを行った。

活動成果　**観光音声ガイドを開発、地域企業による導入も多数。分社化後は外部人材が代表取締役に就任。**

- 竹屋旅館から分社化し、観光音声ガイド事業を行う新会社（株式会社Otono）を設立。青木氏が代表取締役に就任。外部人材が新たな視点を持ち込み、地域活性化事業を展開。
- 立ち上げから約1年半後には音声ガイドの導入実績が20件以上となり、想定を上回る反響があった。
- Otonoとタッグを組む事で、ベンチャー企業系のビジネスコンテストに参加。様々な賞を受賞し、Otonoと竹屋旅館双方の知名度アップにつながっている。

副業・兼業は、個人にとっては新たな知識やスキルを得る機会になるとともに、企業にとっても経営課題に応じた適切な人材を活用できる機会となり得ることから、今後更なる活用が期待される。

第４節　取引環境と企業間取引の状況

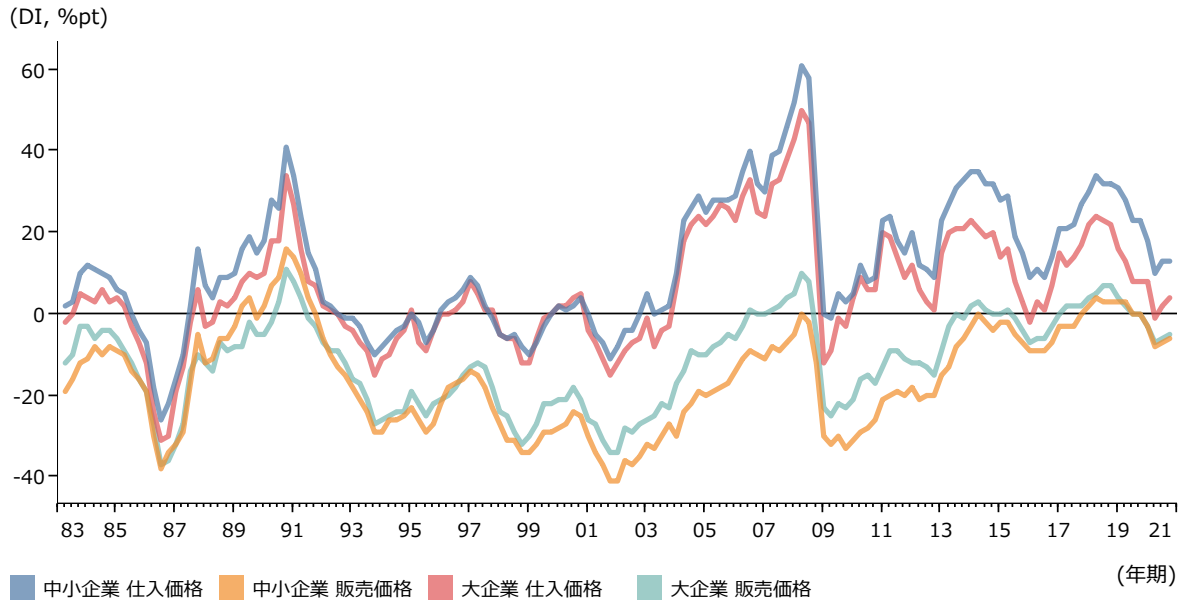
本節では、取引条件改善状況調査[7]の結果を中心に、感染症が企業間取引に与えた影響や、取引適正化に向けた現状と課題について確認していく。

１．取引環境

始めに、中小企業の取引環境を概観する。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」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も上昇した後、2018年からは仕入価格DI、販売価格DI共に低下に転じていた。2020年上半期もこの低下傾向が続いたが、下半期は仕入価格DI、販売価格DI共に再び上昇に転じている（**第1-1-69図**）。

また、販売価格DIから仕入価格DIを引いた数値である交易条件指数の推移について見ると、足元ではリーマン・ショック時のような交易条件指数の急激な悪化は見られない（**第1-1-70図**）。

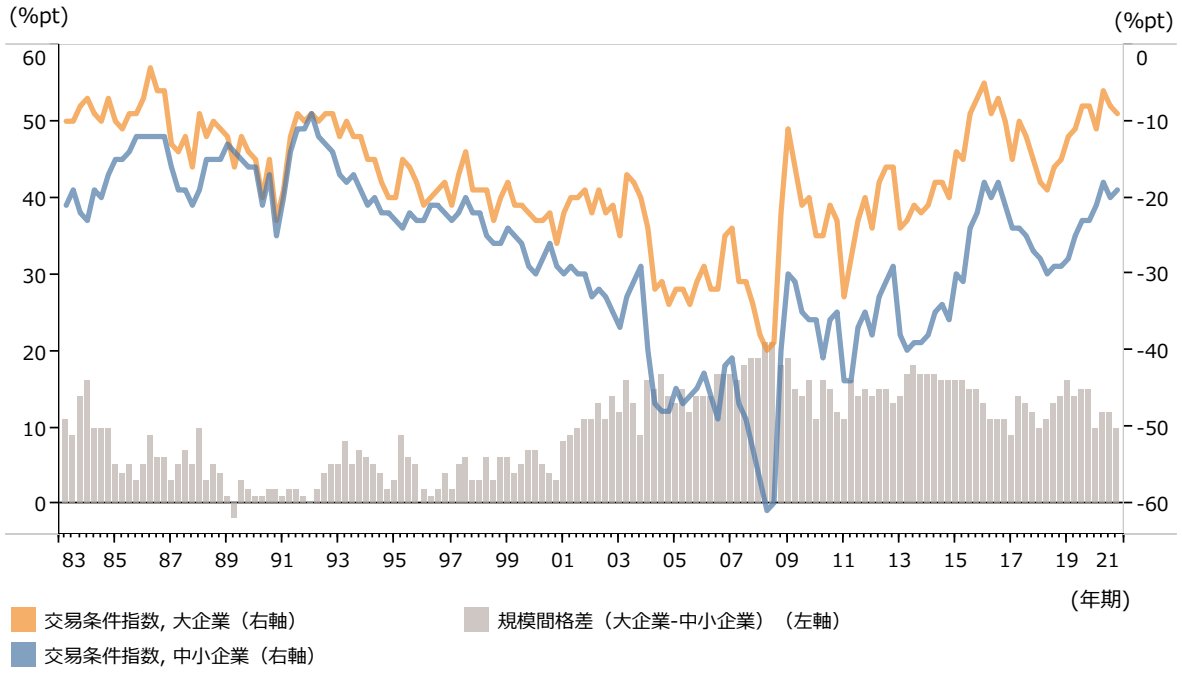
第1-1-69図　企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移



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又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。

7　アンケートの詳細については、本章の脚注２、３を参照されたい。

第1-1-70図　企業規模別交易条件指数の推移



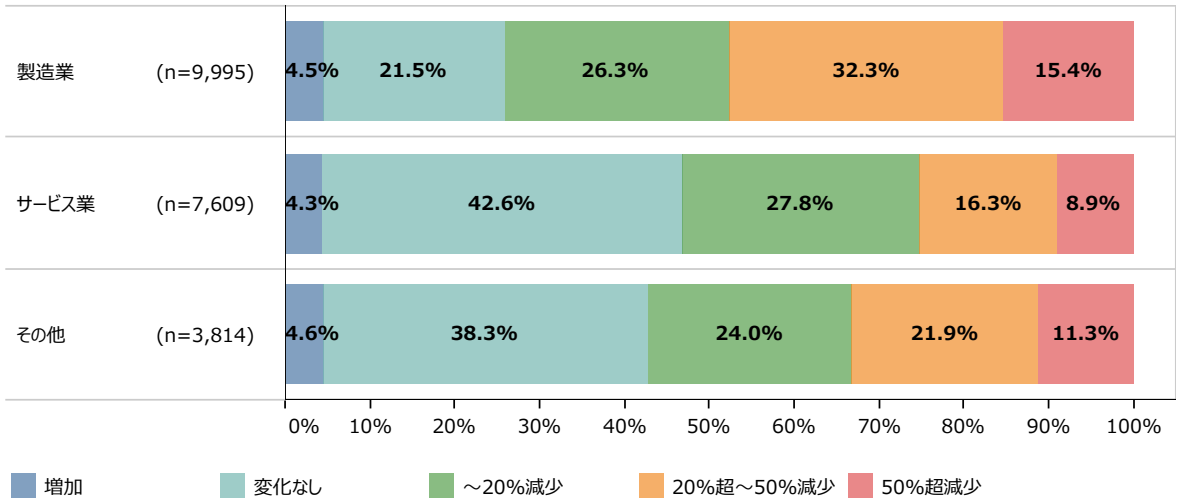
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。
2.交易条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

２．新型コロナウイルス感染症が企業間取引に与えた影響

①感染症流行前後の取引条件の変化

第1-1-71図は、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の受注量の変化を業種別に見たものである。これを見ると、「製造業」で７割以上、「サービス業」、「その他」で５割以上の企業が、受注量が減少したと回答している。また、受注量が50%超の減少となった企業はいずれの業種でも、１割程度存在している。

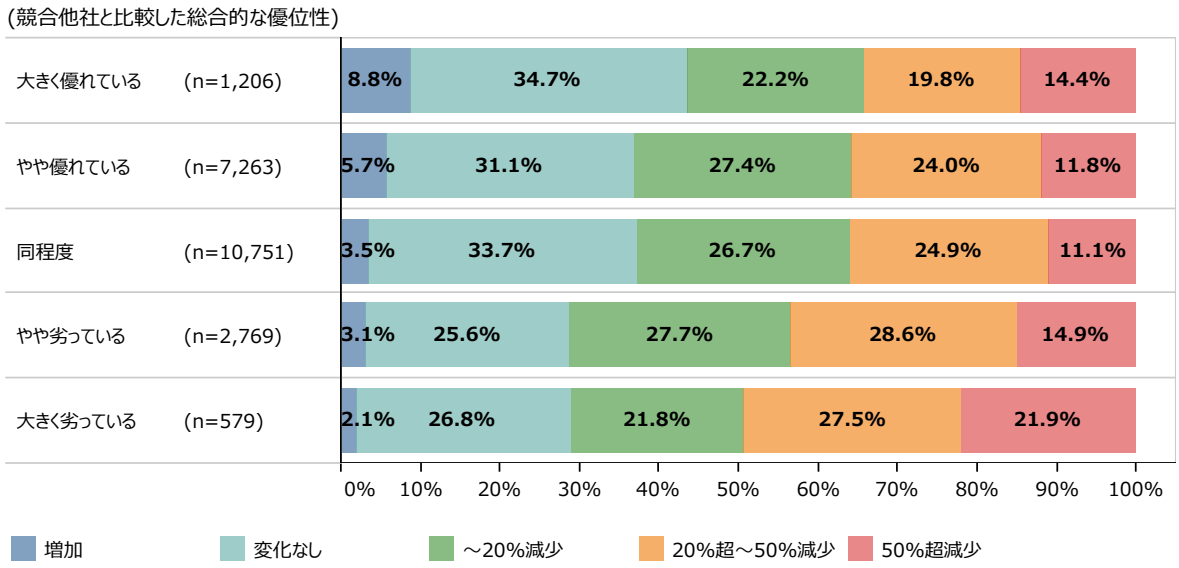
第1-1-71図　新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化



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.最も多く取引をしている販売先との取引について、新型コロナウイルス感染症流行後、最も影響を受けた月とその前年同月を比較したもの。

これを競合他社と比較した総合的な優位性の有無別に見たものが、**第1-1-72図**である。これを見ると、優位性を有している企業の方が、感染症流行前後で受注量が減少したとする割合が低い傾向にあることが見て取れる。

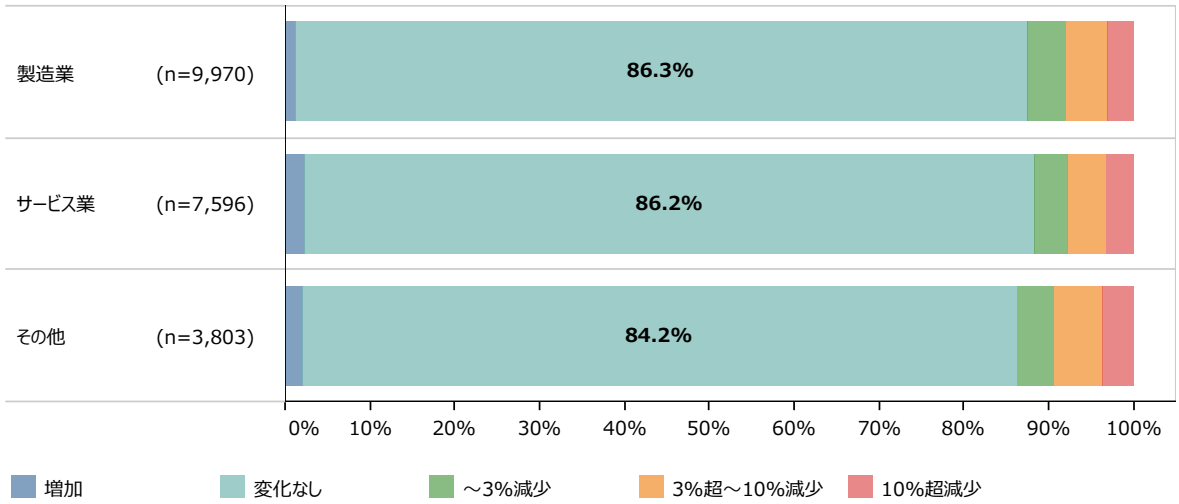
第1-1-72図　優位性の有無別に見た、新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化



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.最も多く取引をしている販売先との取引について、新型コロナウイルス感染症流行後、最も影響を受けた月とその前年同月を比較したもの。

第1-1-73図は、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の受注単価の変化を見たものである。これを見ると、いずれの業種でも受注単価は「変化なし」と回答した企業が８割以上となっている。一方で、受注単価が減少した企業も１割程度存在している。

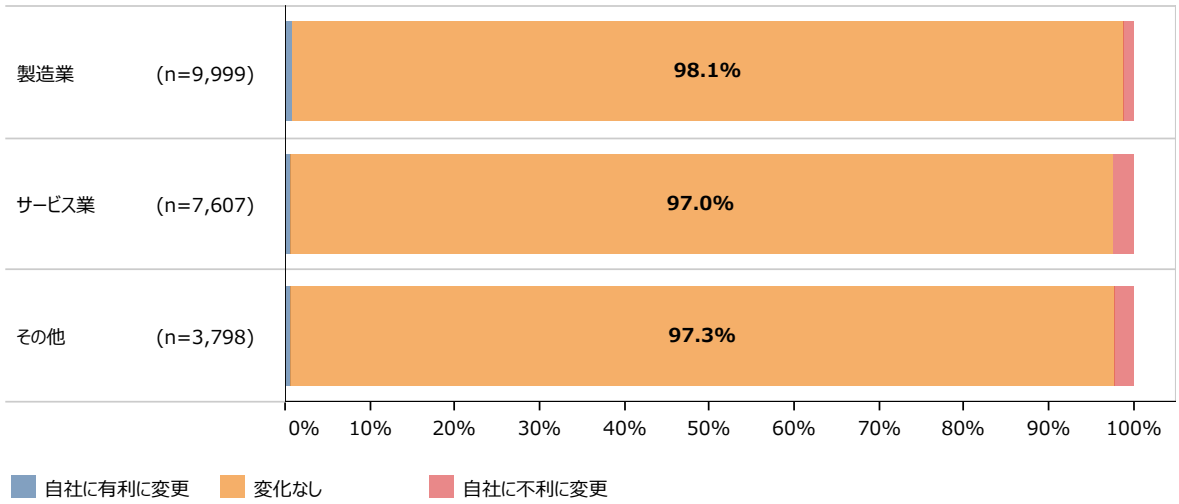
第1-1-73図　新型コロナウイルス感染症流行前後の受注単価の変化



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.最も多く取引をしている販売先との取引について、新型コロナウイルス感染症流行後、最も影響を受けた月とその前年同月を比較したもの。

第1-1-74図は、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の決済条件の変化を見たものである。これを見ると、ほとんどの企業で決済条件は変わらなかったことが分かる。

第1-1-74図　新型コロナウイルス感染症流行前後の決済条件(支払いサイトや支払方法)の変化



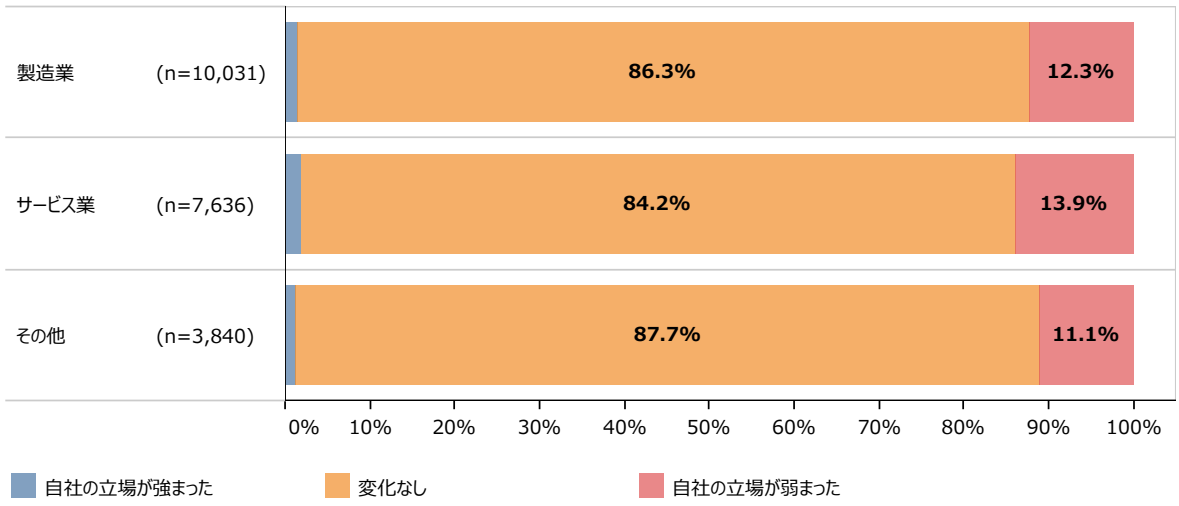
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.最も多く取引をしている販売先との取引について、新型コロナウイルス感染症流行後、最も影響を受けた月とその前年同月を比較したもの。

ここまでの結果から、感染症流行による需要減少によって、取引先からの受注量の減少は多くの企業で生じたものの、それに伴う取引条件の悪化は一部の企業にとどまったことが分かる。

②感染症流行前後の取引関係の変化

第1-1-75図は、代表的な取引先との取引関係について、感染症流行前後の変化を見たものである。これを見ると、いずれの業種においても８割以上の企業が感染症流行前後で取引関係に「変化なし」と回答している。他方で、１割程度の企業が「自社の立場が弱まった」と回答しており、事業環境の悪化が取引関係における立場の悪化につながっている企業も一定数存在している。

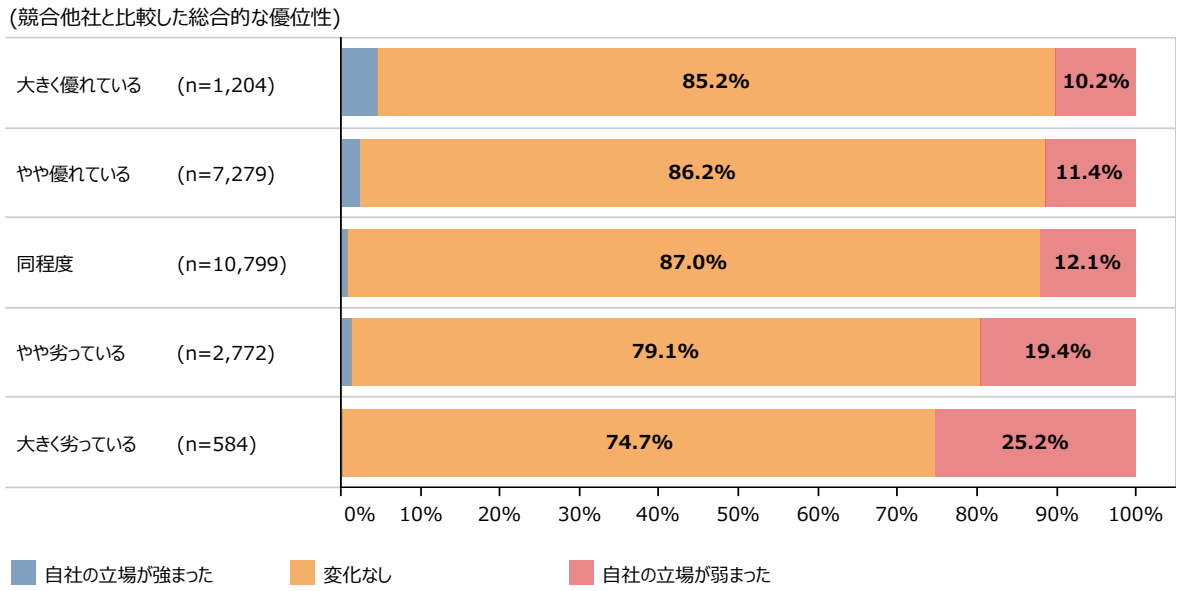
第1-1-75図　新型コロナウイルス感染症流行前後の取引関係の変化



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.代表的な取引先との取引関係について、新型コロナウイルス感染症流行前後の変化を聞いたもの。

これを競合他社と比較した総合的な優位性の有無別に見たものが、**第1-1-76図**である。これを見ると、優位性を有していない企業の方が、感染症流行前後で取引関係における「自社の立場が弱まった」と回答とする企業の割合が高い傾向が見て取れる。

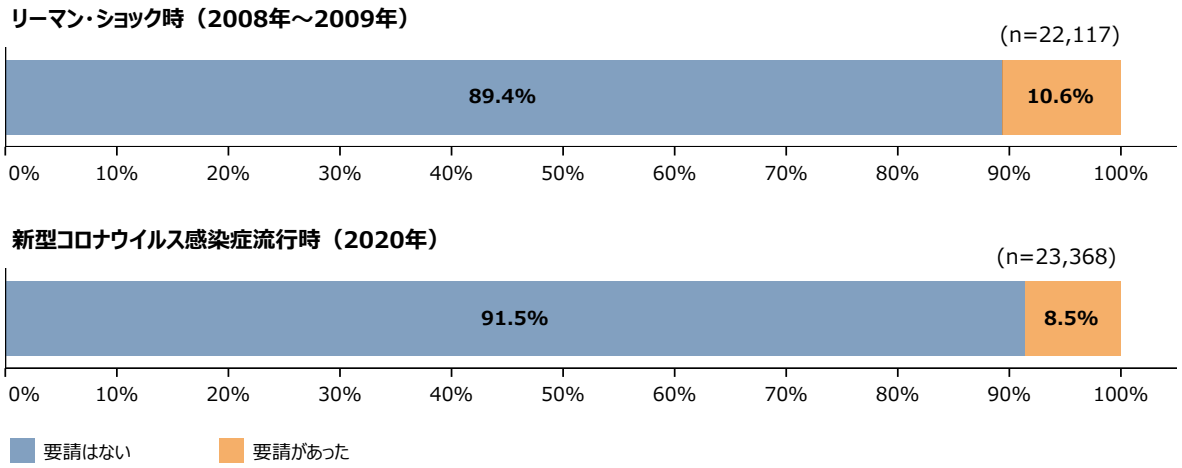
第1-1-76図　優位性の有無別に見た、新型コロナウイルス感染症流行前後の取引関係の変化



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.代表的な取引先との取引関係について、新型コロナウイルス感染症流行前後の変化を聞いたもの。

第1-1-77図は、リーマン・ショック時（2008年～2009年）と感染症流行時（2020年）のそれぞれにおいて、販売先企業から不合理な計画変更や値下げなどの要請の有無について確認したものである。これを見ると、いずれの時期でも不合理な計画変更や値下げなどの要請があった企業が１割程度存在している。

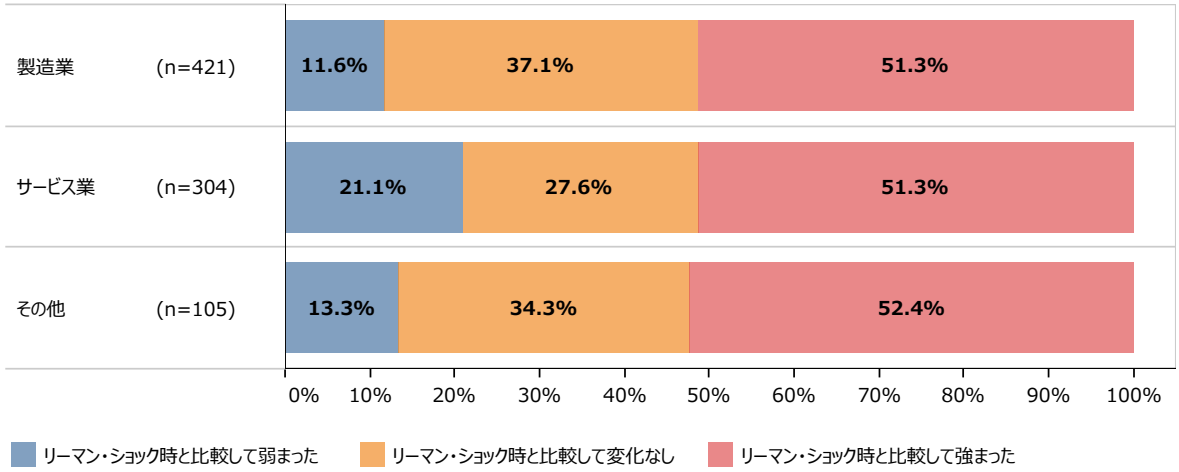
第1-1-77図　販売先企業から不合理な計画変更や値下げなどの要請の有無



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

また、リーマン・ショック時と比較した今回の要請度合について聞いたものが**第1-1-78図**である。これを見ると、半数程度の企業でリーマン・ショック時と比較して不合理な計画変更や値下げなどの要請度合が強まっている状況が見て取れる。

第1-1-78図　リーマン・ショック時と比較した、不合理な計画変更や値下げなどの要請度合



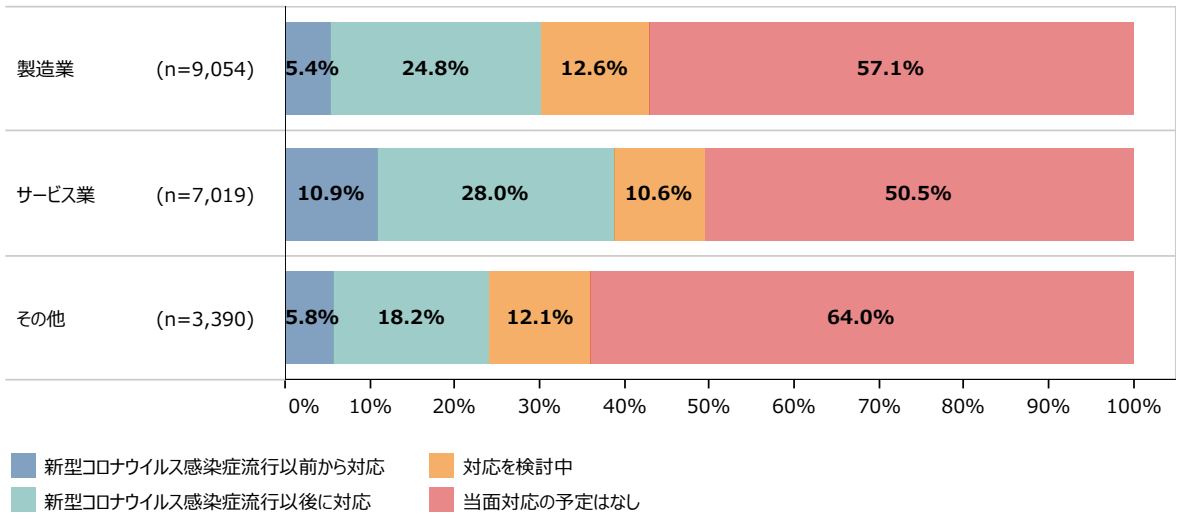
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.リーマン・ショック時と新型コロナウイルス感染症流行時のいずれの際も、販売先企業から不合理な計画変更や値下げなどの要請があった企業に対して聞いたもの。

これらの結果から、感染症流行による事業環境の変化が、企業間の取引関係にもたらした影響は全体としてはそれほど大きくない一方で、一部では取引上の立場の悪化や不合理な計画変更や値下げなどの要請といったしわ寄せも生じていることが分かる。

③企業間取引におけるデジタル化

第1-1-79図は、業種別にリモート商談への対応状況を見たものである。これを見ると、感染症流行以前からリモート商談に対応していた企業は、「製造業」、「その他」で５％程度、「サービス業」で１割程度と多くはなかったが、感染症流行後にそれぞれの業種で２割から３割程度の企業が対応するようになったことが分かる。

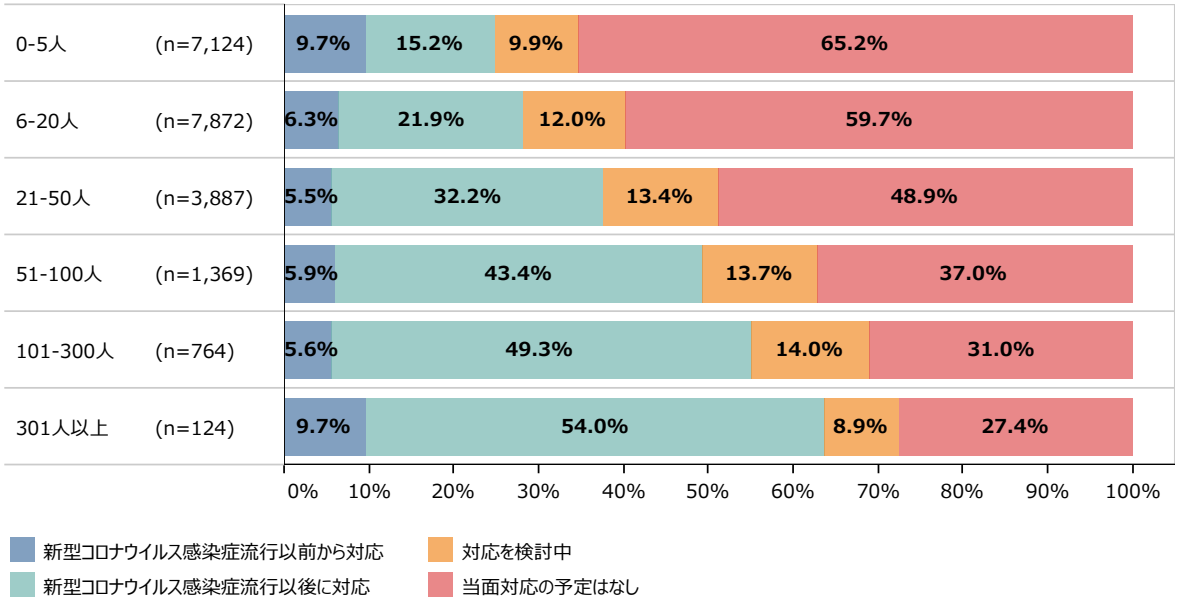
第1-1-79図　業種別に見た、リモート商談への対応状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

また、従業員規模別にリモート商談への対応状況を見たものが、**第1-1-80図**である。これを見ると、従業員規模が大きくなるにつれてリモート商談に対応している企業の割合が高くなる傾向がある。また、感染症流行以前は従業員規模による対応状況に差はなかったが、感染症流行後に従業員規模が大きい企業において、リモート商談への対応の必要性が相対的に高まったことがうかがえる。

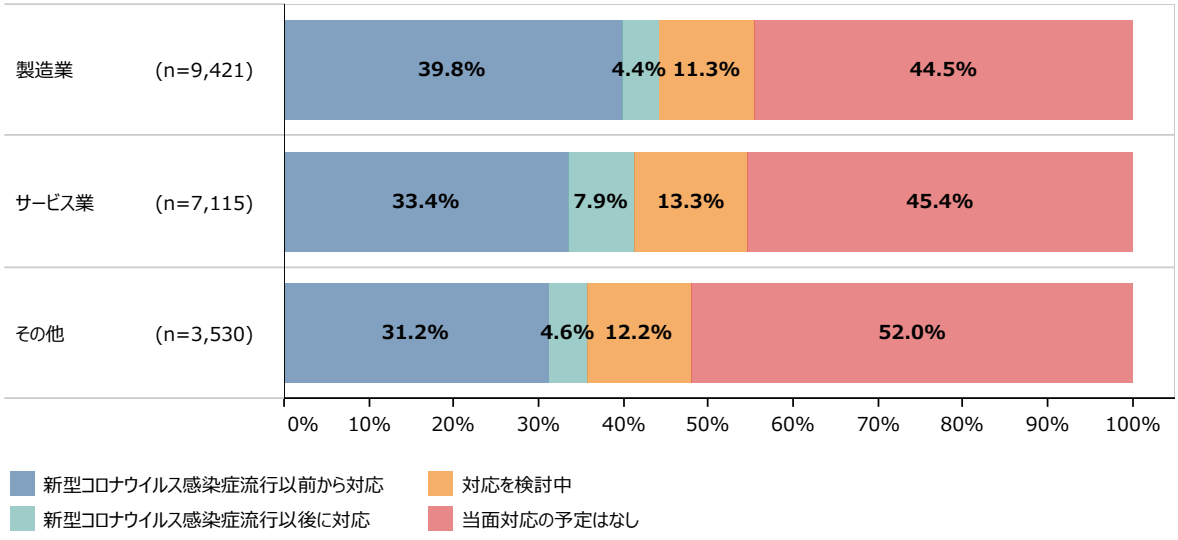
第1-1-80図　従業員規模別に見た、リモート商談への対応状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

次に、**第1-1-81図**は業種別に電子受発注への対応状況を見たものである。これを見ると、感染症流行以前からいずれの業種でも３割以上の企業が対応していたことが分かる。また、感染症流行を契機として対応した企業は一定数にとどまっている状況が見て取れる。

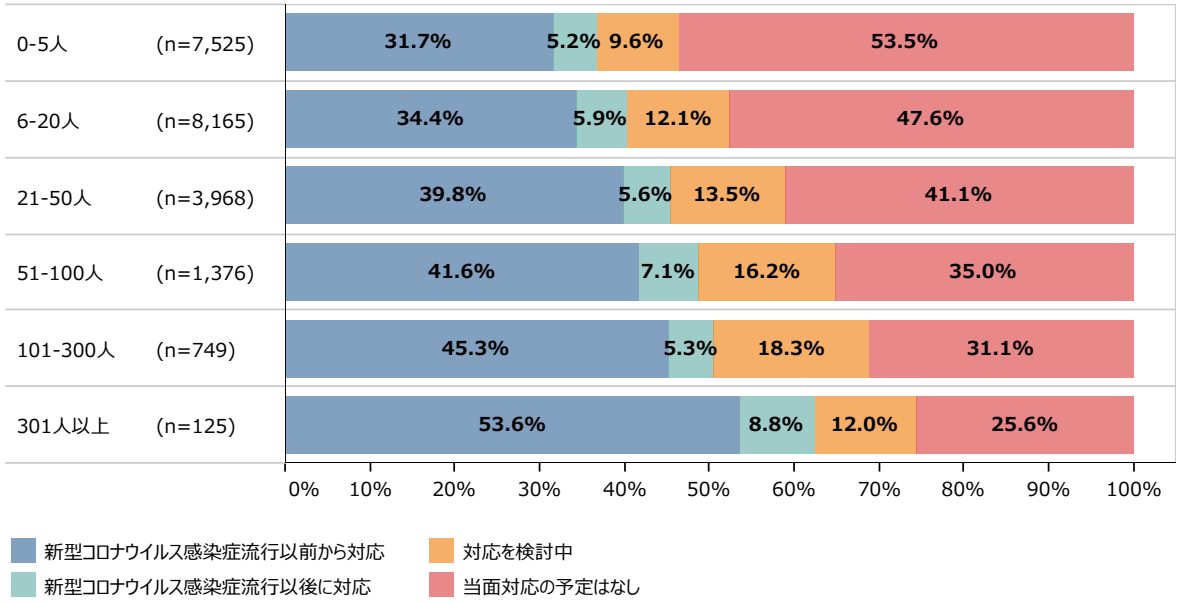
第1-1-81図　業種別に見た、電子受発注への対応状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

また、従業員規模別に電子受発注への対応状況を見たものが、**第1-1-82図**である。これを見ると、従業員規模が大きくなるにつれて、電子受発注へ対応している企業の割合が高くなる傾向がある。

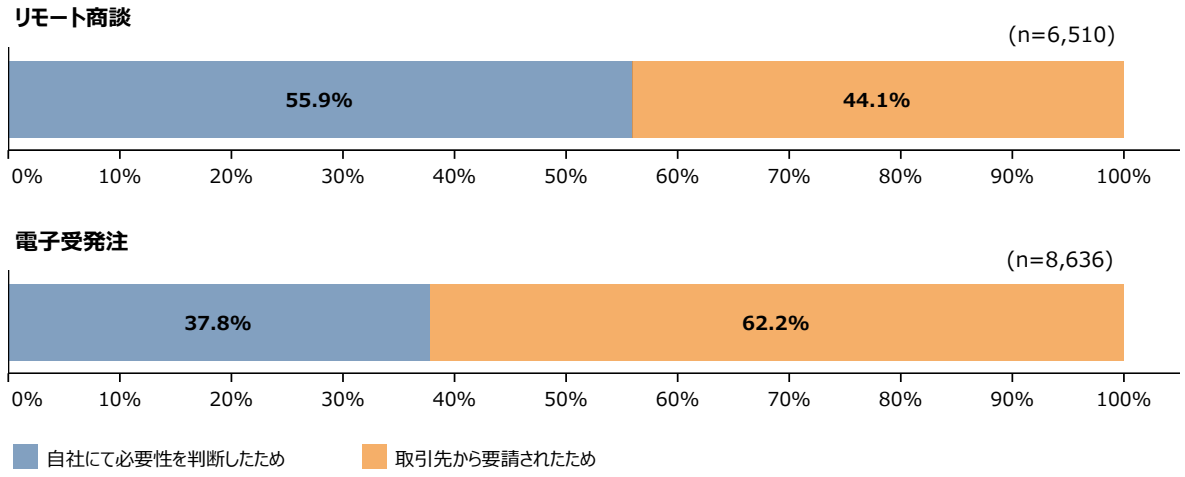
第1-1-82図　従業員規模別に見た、電子受発注への対応状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-83図は、リモート商談と電子受発注に対応したきっかけについて確認したものである。これを見ると、リモート商談で４割以上の企業、電子受発注で６割以上の企業が、取引先からの要請を受けて対応した状況が見て取れる。企業間取引におけるデジタル化対応では、自社の業務における必要性だけでなく、取引先の方針も踏まえて対応方針を検討する必要があるといえよう。

第1-1-83図　リモート商談・電子受発注に対応したきっかけ



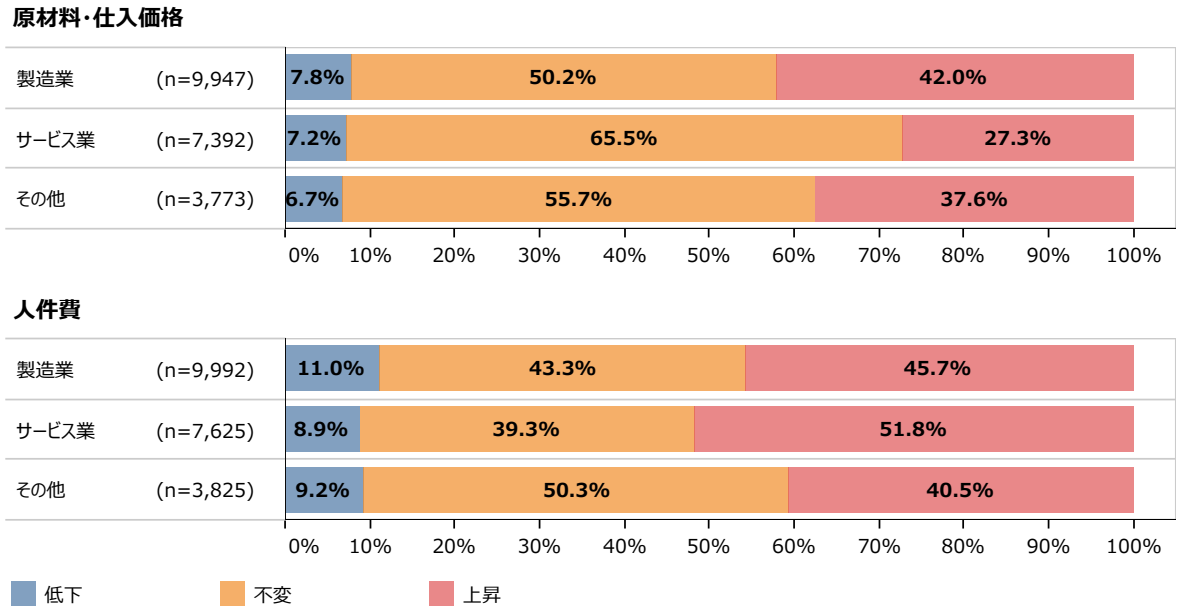
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.リモート商談と電子受発注について、「新型コロナウイルス感染症流行以前から対応」、「新型コロナウイルス感染症流行以後に対応」と回答した企業に対して聞いたもの。

３．取引適正化の状況

①価格転嫁の状況

まず、受注側事業者における直近１年のコストの動向を確認する。**第1-1-84図**を見ると、原材料・仕入価格、人件費共に、「低下」と回答した企業は少なく、全般的にコストは横ばいから上昇傾向にあることが分かる。

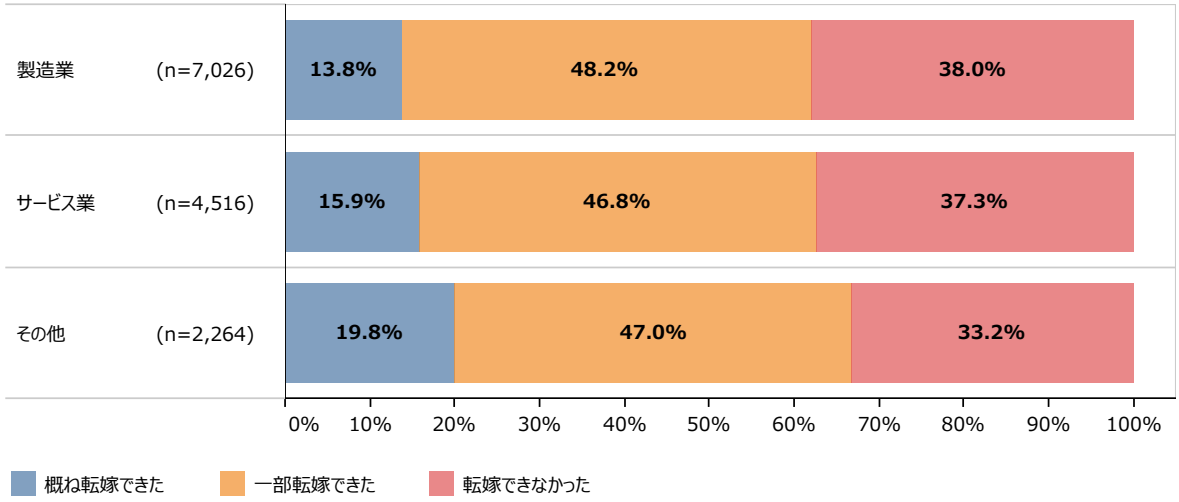
第1-1-84図　直近１年の各コストの動向（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-85図は、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、「概ね転嫁できた」と回答した企業は、いずれの業種においても２割以下である。また、３割以上の企業が「転嫁できなかった」と回答しており、依然として価格転嫁は企業間取引における課題となっている。

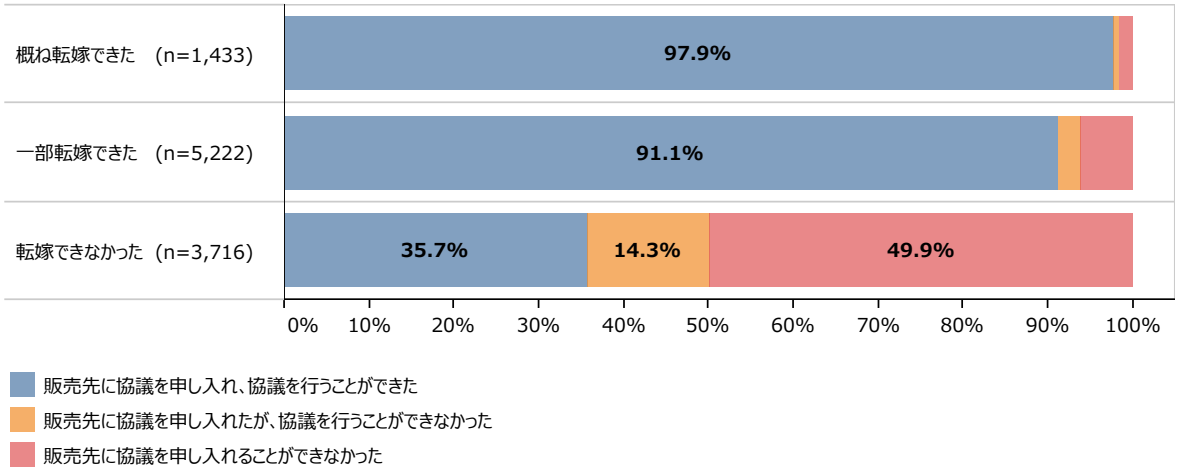
第1-1-85図　直近１年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.直近１年のコスト全般の変動に対して「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。

第1-1-86図は、価格転嫁の状況と販売先に対する価格転嫁の協議の申入れ状況との関係を見たものである。これを見ると、「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」と回答した企業の大部分が、協議を申し入れた上で協議を行っている。一方で、「転嫁できなかった」と回答した企業の半数程度は、そもそも販売先に協議を申し入れることができていない。

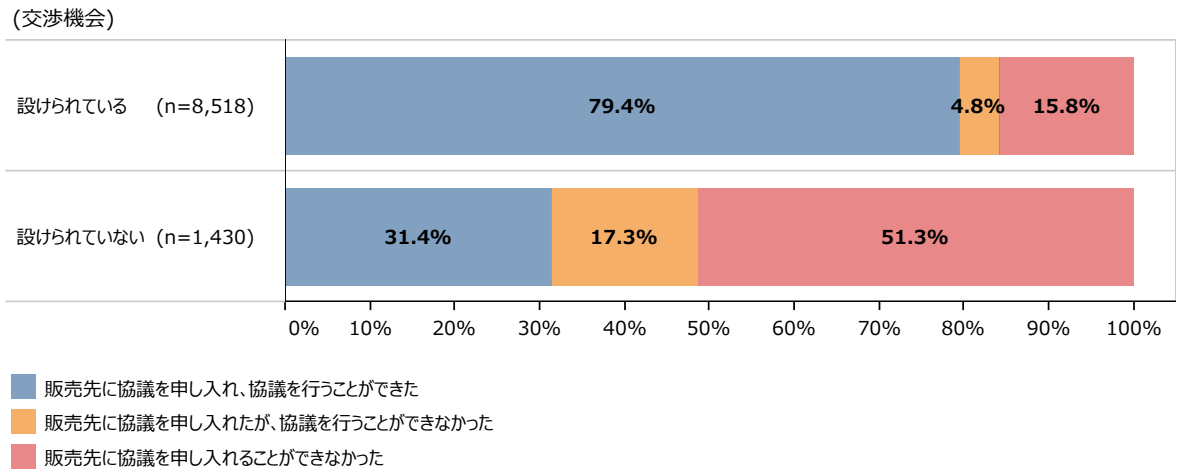
第1-1-86図　価格転嫁の状況別に見た、販売先に対する協議の申入れ状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.直近１年のコスト全般の変動に対して「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。
3.販売先への取引価格や単価の見直しについての協議の申入れ状況で、「販売先に協議を申し入れる必要がなかった」、「その他」を除き集計している。

第1-1-87図は、販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に、協議の申入れ状況を見たものである。これを見ると、交渉機会が「設けられていない」企業は、「設けられている」企業と比較して、「販売先に協議を申し入れることができなかった」、「販売先に協議を申し入れたが、協議を行うことができなかった」と回答する割合が高い。コストの上昇を価格に転嫁するために必要な協議を行う上で、まずは取引価格や単価の交渉機会を設けることが重要であると考えられる。

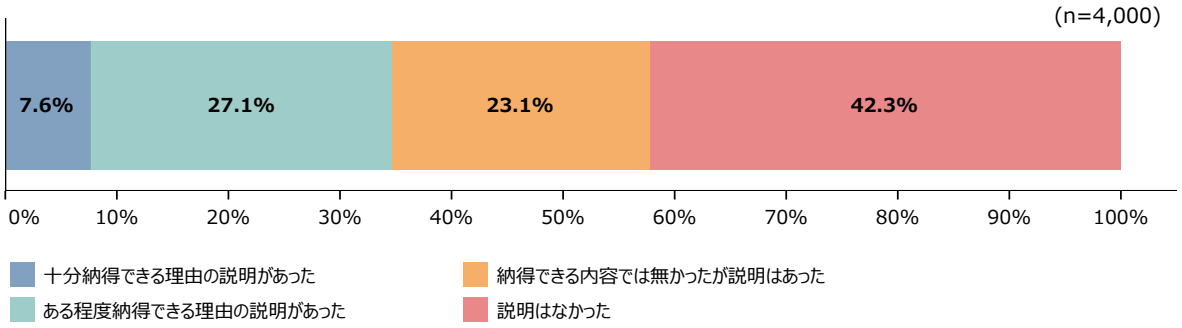
第1-1-87図　販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に見た、協議の申入れ状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.販売先への取引価格や単価の見直しについての協議の申し入れ状況で、「販売先に協議を申し入れる必要がなかった」、「その他」を除き集計している。

第1-1-88図は、価格転嫁ができなかった企業に対して、販売先からその理由についての十分な説明の有無を聞いたものである。これを見ると、「十分納得できる理由の説明があった」と回答した企業は7.6％にとどまり、そもそも「説明はなかった」と回答した企業が４割以上存在する。発注側事業者には受注側事業者の申出に対して真摯に対応することが期待される。

第1-1-88図　販売先から価格転嫁できない理由の説明の有無（受注側事業者）

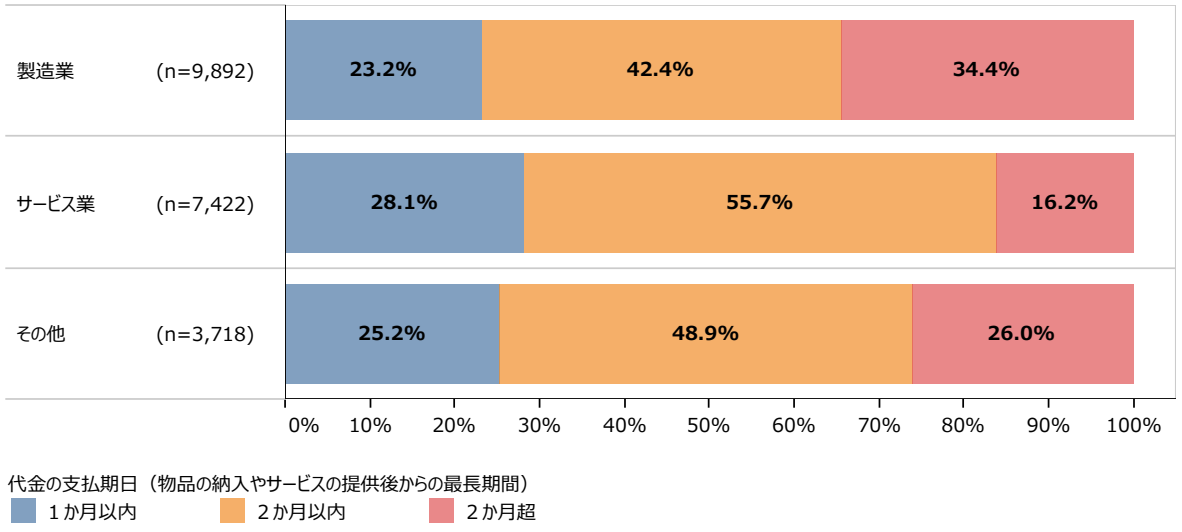


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.直近１年のコスト全般の変動に対して「転嫁できなかった」と回答した企業に対する質問である。

②代金支払の状況

第1-1-89図は、製品の納品や役務の提供後の代金の支払期日[8]を確認したものである。これを見ると、「製造業」では代金の支払期日が「２か月超」と回答した企業が３割以上存在している。また、いずれの業種においても、「１か月以内」と回答した企業の割合は２割から３割程度にとどまっている。

第1-1-89図　物品等の納入やサービス提供後の代金の支払期日（最長のもの）（受注側事業者）

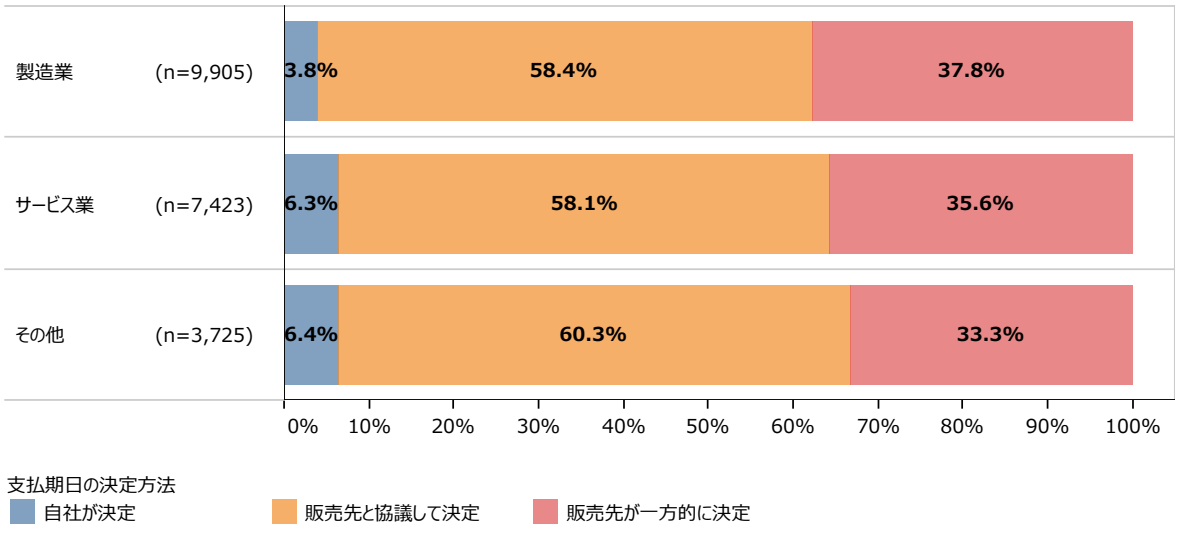


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

8　ここでは、受注側事業者の代金の受取期日のことを指している。

第1-1-90図は、代金の支払期日の決定方法を見たものである。これを見ると、支払期日を「自社が決定」と回答した企業は僅かだが、「販売先が一方的に決定」と回答した企業は３割以上存在している。

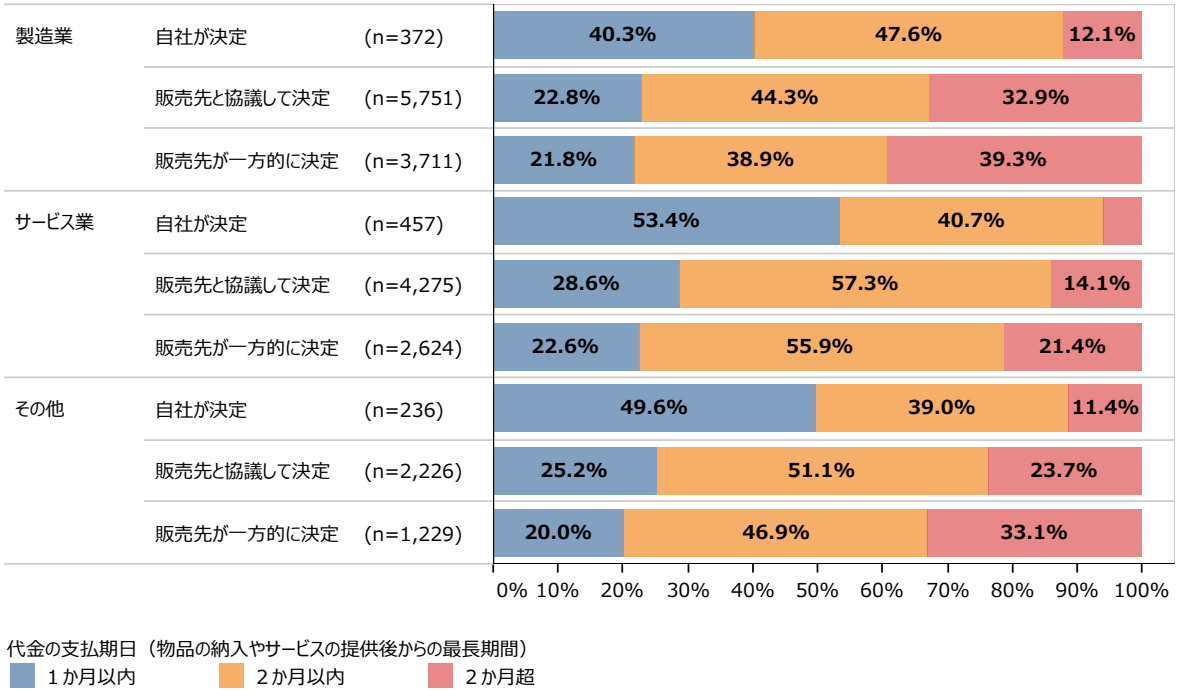
第1-1-90図　支払期日の決定方法（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-91図は、代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況である。これを見ると、支払期日を「販売先が一方的に決定」とした企業において、支払期日が「２か月超」となっている企業の割合が高い傾向がある。

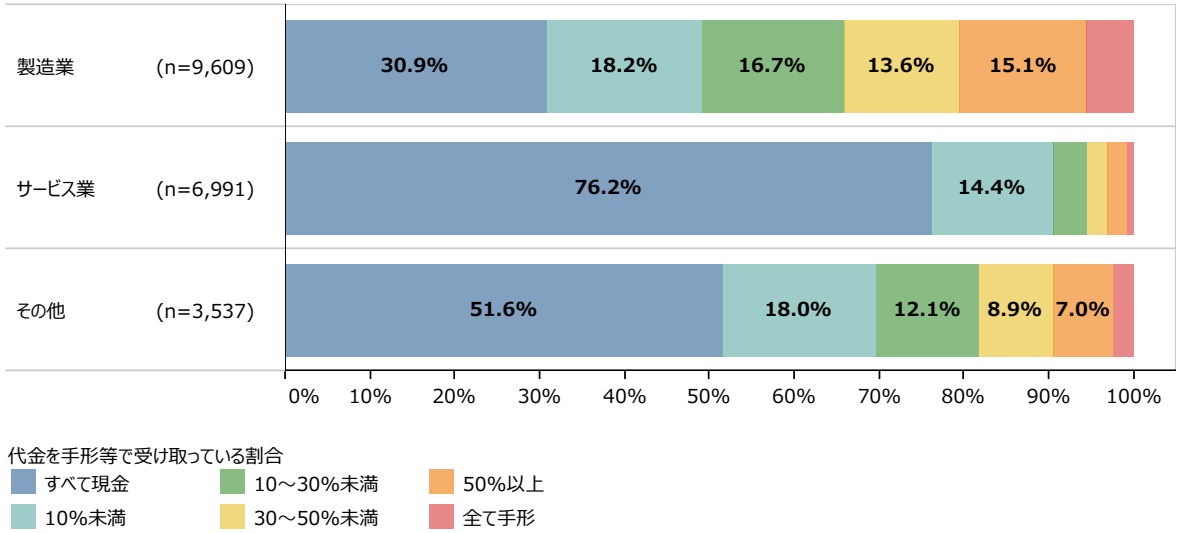
第1-1-91図　代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-92図は、受取代金の手形割合を確認したものである。これを見ると、「サービス業」は代金を「すべて現金」で受け取っている企業の割合が相対的に高く、手形割合が10%以上の企業は少数である。一方で、「製造業」では「すべて現金」で受け取っている企業は3割程度にとどまり、手形割合が10%以上の企業が半数程度となっている。

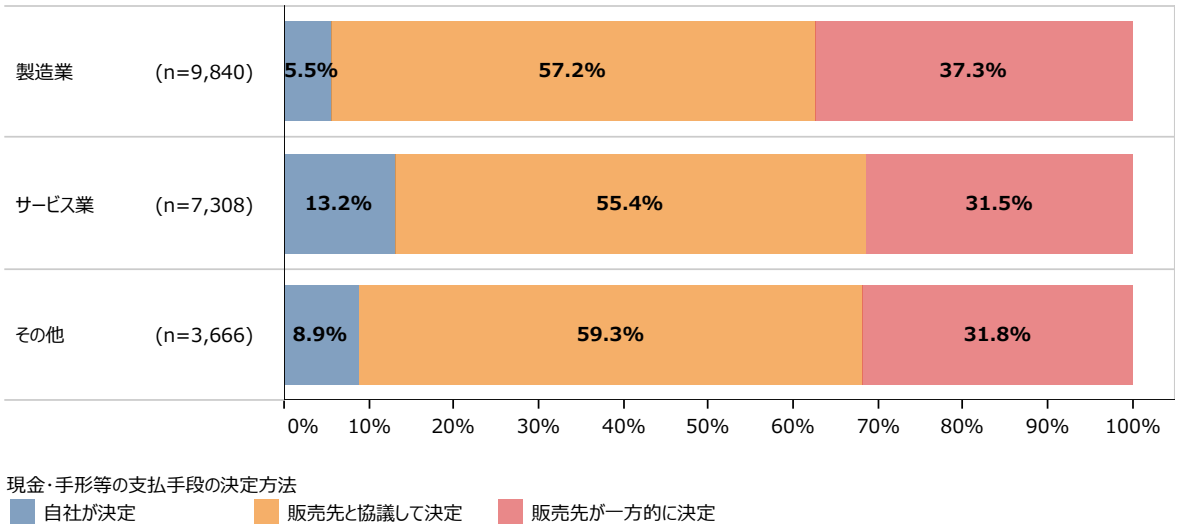
第1-1-92図　受取代金の手形割合（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-93図は、現金・手形等の支払手段の決定方法を見たものである。これを見ると、支払手段を「自社が決定」と回答した企業は１割程度だが、「販売先が一方的に決定」と回答した企業は３割以上存在している。

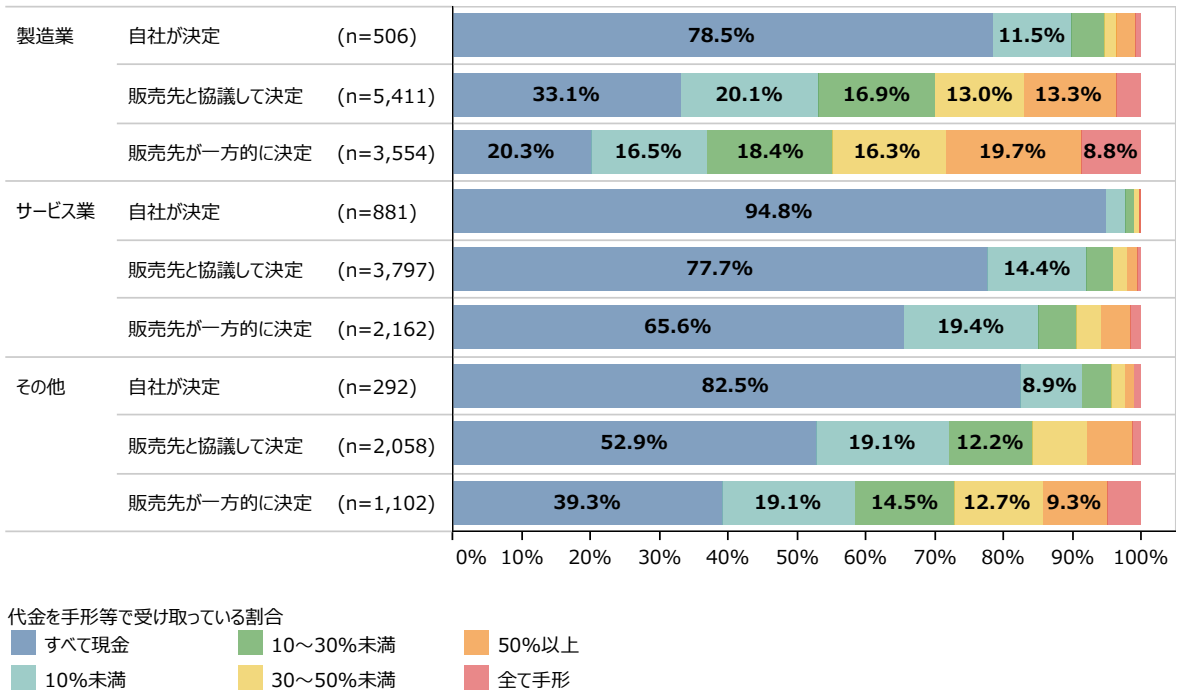
第1-1-93図　現金・手形等の支払手段の決定方法（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-94図は、現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合である。これを見ると、支払手段を「販売先が一方的に決定」と回答した企業において、受取代金の手形割合が高い傾向がある。当然ながら、業種や業態の特殊性を考慮する必要があるものの、双方が納得する形で支払期日や支払手段を決定していくことが重要である。

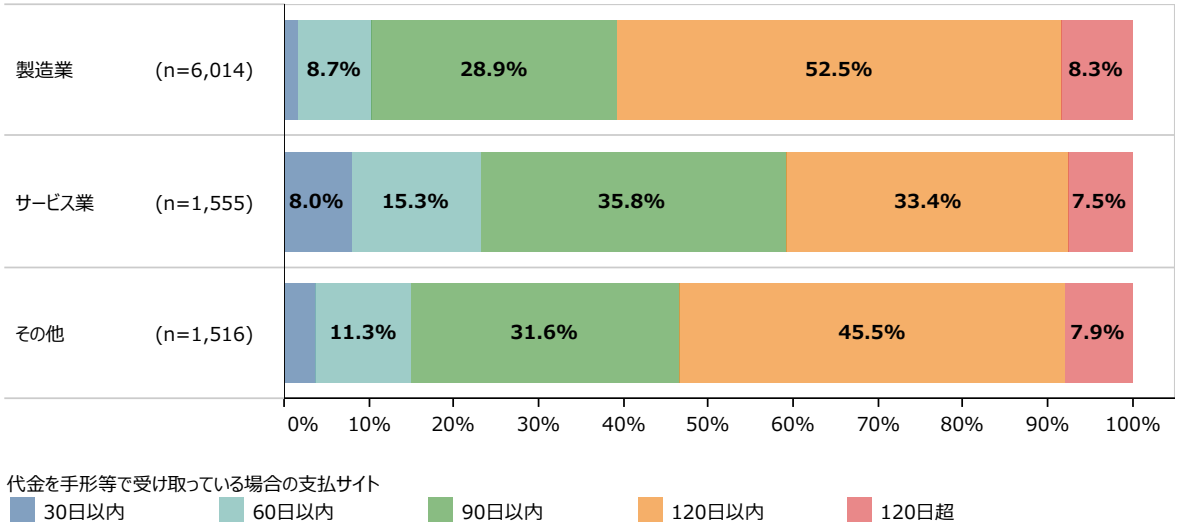
第1-1-94図　現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-95図は、代金の一部を手形で受け取っている企業に対して、その支払サイトを確認したものである。これを見ると、いずれの業種においても、受取手形の支払サイトが60日以内の企業は１割から２割程度にとどまっている。また、支払サイトが120日超となる企業が１割程度存在している。

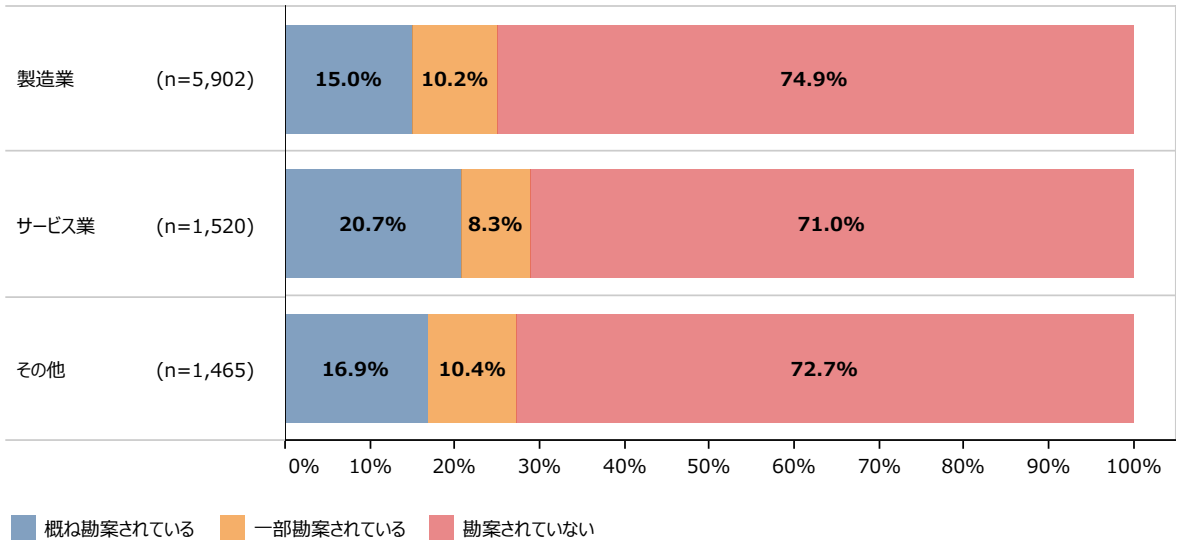
第1-1-95図　受取手形の支払サイト（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-96図は、代金の一部を手形で受け取っている企業に対して、手形割引料相当額を勘案した取引価格が設定されているかを確認したものである。これを見ると、いずれの業種でも「勘案されていない」と回答する企業が大部分を占めており、手形取引における課題となっている。

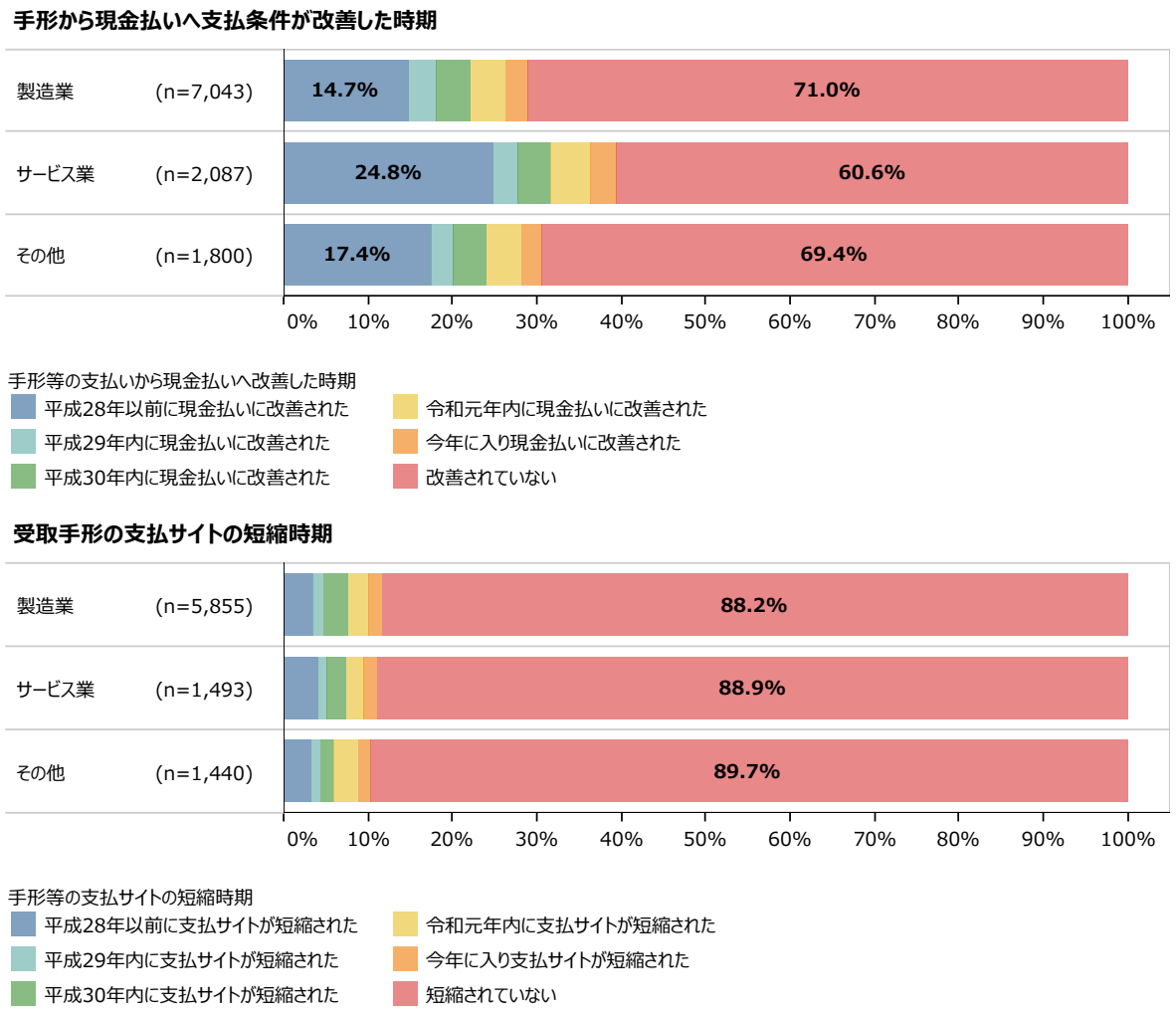
第1-1-96図　手形割引料相当額を勘案した取引価格の設定状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-97図は、代金の支払条件の改善時期と受取手形の支払サイトの短縮時期について見たものである。これを見ると、支払条件の見直し、支払サイトの短縮について、少しずつ進展している状況が見て取れる。他方で、支払条件が「改善されていない」、支払サイトが「短縮されていない」と回答する企業の割合は依然として高く、更なる改善に向けて継続的に取り組む必要がある。

第1-1-97図　代金の支払条件の改善時期・受取手形の支払サイトの短縮時期（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

コラム

1-1-5 「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく取組の更なる浸透に向けて

中小企業庁などでは、取引条件改善の対策パッケージ「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づき、2020年度も様々な取組を実施してきた。本コラムでは、2020年度における取組を中心に紹介する。

下請Gメンによる下請中小企業ヒアリング（2017年～）

2017年より、中小企業庁及び地方経済産業局に下請 Gメンを配置し、現在120名体制で、全国各地で年間4,000件超の下請中小企業へのヒアリングを実施している。下請 Gメンが直接、企業を訪問してヒアリングすることにより、書面調査ではうかがうことができない取引上の課題などの把握につながっており、例えば、取引適正化の取組の浸透状況や感染症の流行に起因するしわ寄せなど、下請事業者の取引実態を幅広く聴取している。感染症流行の状況を踏まえて一部電話でのヒアリングも開始し、2021年１月末までに累計20,997件（訪問調査13,878件、電話調査7,119件）の下請中小企業ヒアリングを実施した。

自主行動計画のフォローアップ調査（2020年９月～）

「未来志向型の取引慣行に向けて」では、各業界団体に対して、サプライチェーン全体での取引適正化と付加価値向上に向けた「自主行動計画」の策定と着実な実行などを要請しており、2021年３月末時点で、16業種49団体において「自主行動計画」が策定・公表されている。この自主行動計画の内容については、各業界団体において毎年フォローアップ調査を行うこととしており、2020年度は９月から11月にかけて、経済産業省所管の12業種44団体が、自主行動計画の実施状況についてフォローアップ調査を実施した（調査対象：各業界団体に所属する6,649社、回答：2,519社、回答率：38%）。

調査結果からは、「未来志向型の取引慣行に向けて」重点三課題のうち「価格決定方法の適正化」「コスト負担の適正化」については改善傾向である一方、「支払条件の改善」については悪化していることが明らかとなった。

以上の調査結果も踏まえ、より効果的な取組を検討することを目的に、2021年３月、取引問題小委員会（中小企業庁の審議会）にて、策定業界団体から報告を受けるとともに、課題の更なる改善や発注側と受注側の認識のズレの解消などについて、議論を行った。さらに、議論の結果を踏まえ、業界ごとの課題に対し、取引適正化に向けた更なる対策の検討等を各団体に要請した。このような取組を通じて、取引適正化のPDCAサイクルを回し、成果が出るまで粘り強く取り組んでいくことが重要である。

型取引の適正化推進協議会（2019年８月～）

型管理の適正化を阻害する商慣行や課題を把握するため、2018年12月以降、事業者における型管理の実態調査を行ったところ、受注側事業者が無償で不要型の長期保管を余儀なくされるなどの実態が明らかになったことから、2019年８月から産学官からなる「型取引の適正化推進協議会」を開催し、型取引全般に係る課題の検討を行った。2019年12月には、型取引の適正化に向けた基本的な考え方及び取引の原則、事業者が遵守すべきルールを報告書として取りまとめて公表し、各業界における適正化に向けた取組実施を呼びかけた。

2020年８月の同協議会では、各業界から適正化に向けた取組状況の報告を受けるなど、報告書のルール遵守状況のフォローアップを行った。また、2020年10月以降、型管理を行う事業者３万社に対して書面調査を実施したところ、型の引渡し時における代金の一括払い、不要型の廃棄については一定の進展がみられたものの、型の保

管料の支払については、なお取組の途上にあることが確認された。

こうした実態を2020年12月に開催した同協議会において公表し、引き続き適正化に向けた取組の継続を各業界団体に呼びかけた。さらに、適正化の取組が前進した具体例を示すため、型管理の取組が難航している中小企業を中心にモデル実証調査を行った。

知的財産取引検討会（2020年７月～）

知的財産に係る取引についても大企業と中小企業間における不適正な取引慣行が存在していることを踏まえ、2020年７月から有識者を交えた検討会（知的財産取引検討会）を開催し、問題事例の確認や整理、今後の対策について議論を行った。検討会は計８回開催し、知的財産取引に係る問題事例の把握や課題の洗い出しを進めるとともに、①ノウハウを含め知的財産権を事前の承諾を得ずに、立入検査の目的に利用してはならないこと、②金型の設計図面等の提供を強制しないことなどを示したガイドラインと契約書のひな形を策定した。加えて、ガイドラインや契約書のひな形の周知・普及や、知財支援の体制強化、中小企業の気づきや知財経営への取組を促すことなどを盛り込んだ報告書を取りまとめ、公表した。

約束手形をはじめとする支払条件の改善に向けた検討会（2020年７月～）

下請企業に対する現金払いの割合は全体として増加するなど着実に改善がみられているが、その一方で、手形サイトの短縮化や現金化に係る割引料等のコストの上乗せなどについては十分な改善がなされておらず、なお課題として残されている。

そのため、2020年７月から有識者を交えた検討会（約束手形をはじめとする支払条件の改善に向けた検討会）を開催し、更なる支払条件の改善や今後の対策について議論を行ってきた。検討会は計６回開催し、手形払いの現金化や、手形サイトの長さや割引料の負担といった約束手形に関する論点について議論を行い、手形等のサイトを60日以内とすることや、手形等で支払う場合に割引料等のコストを示すことなどについて、手形通達の見直しを行うこととした。加えて、IT化や新しい決済手段に関する議論を行うとともに、約束手形の利用意向や手形等の支払から現金払いへの改善状況等を踏まえ、今後、産業界・金融業界がそれぞれ「約束手形の利用の廃止等に向けた自主行動計画」を策定すること等を盛り込んだ報告書を取りまとめ、公表した。

取引適正化推進会議（2018年～）

全国各地で取引適正化の取組を浸透させるため、2018年度より、全国各地で「取引適正化推進会議」を開催しており、2020年度も全国９ブロックにてオンライン開催した。経済産業省及び業所管省庁の幹部などが出席し、各地の中核・中堅企業などから、各社が抱える取引上の課題をヒアリングするとともに、型取引の適正化や下請代金の現金払い化など取引適正化に向けた議論を行った。

コラム

1-1-6　振興基準

「下請中小企業振興法」及び「振興基準」について

「下請中小企業振興法」は、親事業者と下請事業者の取引条件改善を通じて、下請事業者の独立性を高めるとともに、下請中小企業の能力が最大限に発揮されることを目的として、1970年に制定された。

「振興基準」（1971年3月12日策定）は、「下請中小企業振興法」第3条に基づき、下請中小企業振興の観点から、下請事業者及び親事業者のよるべき望ましい取引の一般的な基準として経済産業大臣が定めるものである。2016年9月に取りまとめた「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく取組を進めていく中で、サプライチェーン全体での取引適正化を推進することを目的に、「振興基準」を、産業界が参照すべき、望ましい取引の規範として更なる浸透を図ってきたところである。

これらは新たに把握された取引上の課題に対処するために数次の改正が行われている。直近では、「下請中小企業振興法」については、2021年2月に、これまで「下請中小企業振興法」が対象としていなかった取引類型を法対象とすることや、中小企業の強みを活かした取引機会等を創出する事業者の認定制度を創設するとともに、金融支援等を措置すること等を盛り込んだ改正案をまとめ、第204回通常国会に提出した。また「振興基準」については、2021年3月に①知的財産の取扱い、②手形等の支払サイトの短縮化及び割引料負担の改善、③フリーランスとの取引、④親事業者に対する協議を下請事業者から申し出やすい環境の整備などについて改正した。

「振興基準」と各産業界における「自主行動計画」の関係について

2016年より、「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づき、サプライチェーン全体での取引適正化と付加価値向上に向けた「自主行動計画」の策定と着実な実行を産業界に対して要請しており、策定団体は当初8業種21団体であったが、2021年3月末時点で16業種49団体まで拡大している（**コラム1-1-6図**）。「振興基準」の改正に当たっては、産業界としても、新たな取引上の課題に対処すべく、改正内容を踏まえた「自主行動計画」の改定が随時行われ、業界ごとの取組を進めている。

コラム　1-1-6図　自主行動計画策定団体

自主行動計画策定団体（16業種49団体）

業種	団体名
自動車	日本自動車工業会 日本自動車部品工業会
素形材	素形材センター 等　計9団体
機械製造業	日本建設機械工業会 日本産業機械工業会 日本工作機械工業会 日本半導体製造装置協会 日本ロボット工業会 日本計量機器工業連合会 日本分析機器工業会
航空宇宙工業	日本航空宇宙工業会
繊維	日本繊維産業連盟 等　計2団体
紙・紙加工業	日本製紙連合会 全国段ボール工業組合連合会
電機・情報通信機器	電子情報技術産業協会 ビジネス機械・情報システム産業協会 情報通信ネットワーク産業協会 日本電機工業会 カメラ映像機器工業会

業種		団体名
情報サービス・ソフトウェア		情報サービス産業協会
流通業	スーパー、コンビニ、ドラッグストア等の小売業	日本スーパーマーケット協会 全国スーパーマーケット協会 日本フランチャイズチェーン協会 日本チェーンドラッグストア協会 日本ボランタリーチェーン協会 日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会
建材・住宅設備		日本建材・住宅設備産業協会
金属産業		日本電線工業会 日本鉄鋼連盟 日本アルミニウム協会
化学産業		日本化学工業協会 等　計6団体
警備業　※警察庁より要請		全国警備業協会
放送コンテンツ業　※総務省より要請		放送コンテンツ適正取引推進協議会
トラック運送業　※国交省より要請		全日本トラック協会
建設業　※国交省より要請		日本建設業連合会

資料：中小企業庁

コラム

1-1-7　パートナーシップ構築宣言

パートナーシップ構築宣言

大企業と中小企業が強みを出し合って互いに稼ぐためには、また、それにより持続可能な好循環を生み出すためには、中小企業が特定の大企業に依存することなく競争力を高めつつ、「共存共栄」の関係を構築する必要がある。しかし、足元では、中小企業はデジタル化の遅れや人手不足、価格転嫁の課題など様々な困難を抱えている。

中小企業庁と内閣府は、これらの課題を克服するため、2020年５月に経済界・労働界の代表及び関係閣僚をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」を立ち上げ、「共存共栄」の考え方を産業界全体に浸透させ、価値創造型の企業連携や取引適正化を徹底することを目的に「パートナーシップ構築宣言」の枠組みを導入した。

具体的には、①サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携、②親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行の遵守、を重点的に取り組むことで新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表者の名前で宣言するものであり、1,000社を超える企業の皆様に宣言していただいている（2021年３月末現在）。

宣言企業は名刺や自社ホームページ等に「ロゴマーク」を掲載して、PRに活用できる。実際に、イメージアップにつながり取引先からの評価が変わったといった声も届いている。さらに、経済産業省の一部の補助金について優先採択を講じている。

2020年11月には第２回会議を開催し、出席した菅内閣総理大臣から、「大企業と中小企業のパートナーシップの構築を更に進める」旨の発言があり、政府としても更なる普及拡大に努めていく。

コラム　1-1-7①図　パートナーシップ構築宣言ロゴマーク

＜ロゴマークに込められた思い＞
大企業と中小企業がうまく噛み合い、共存共栄していく

コラム　1-1-7②図　日本商工会議所作成「パートナーシップ構築宣言」プロモーションビデオ

https://www.jcci.or.jp/news/jcci-news/2021/0301140000.html

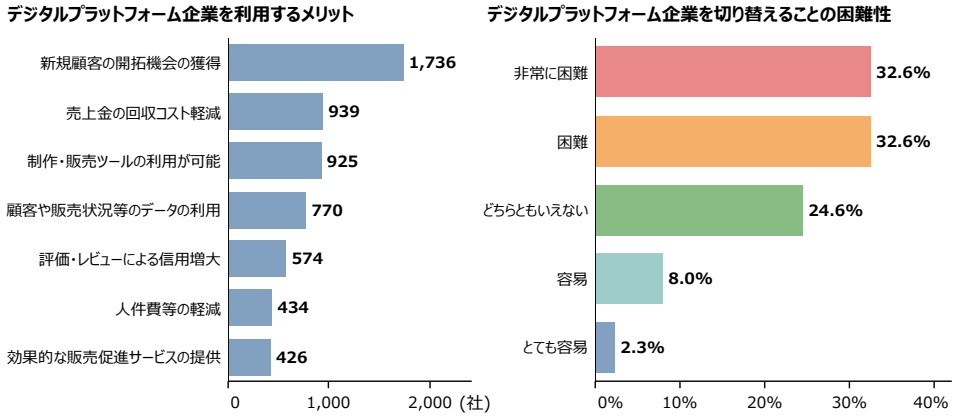
コラム

1-1-8　デジタルプラットフォーム取引透明化法の施行と相談窓口の開設

オンラインショッピングモールなどのデジタルプラットフォームは、中小企業やベンチャー等にとって、国際市場を含む市場へのアクセスの可能性を飛躍的に高めるなど、様々な便益をもたらす存在となっている。具体的には、新規顧客の開拓機会の獲得、売上金の回収コストの軽減といったメリットを指摘する声が多い。

一方で、取引上の課題や懸念も存在する。事前説明もないまま一方的に取引条件が変更される、出品停止やアカウント停止の理由が示されない、問合せや意見に対応する体制・手続が不十分、といった様々な声が上げられている。また、取引するデジタルプラットフォーム企業を切り替えることが困難との声も多数を占める。

コラム　1-1-8①図　デジタルプラットフォームを利用する事業者の声



[デジタルプラットフォームに関する取引上の課題]
- ✓ 利用規約の一方的な変更によって手数料が引上げられた。
- ✓ 利用規約の変更に同意しなかったら、サービスの利用を制限された。
- ✓ 返品の受入を事実上強制された。
- ✓ 検索表示や決済方法等で、デジタルプラットフォームを運営する事業者やその関連会社が優遇されている。
- ✓ デジタルプラットフォームを運営する事業者が出品者の取引データを活用し、出品者が販売する商品と同種の商品を安値で後追い的に販売された。
- ✓ 他のデジタルプラットフォームと商品の販売価格を同等又は安値にするよう要請された。　等

資料：経済産業省「オンライン・プラットフォームと事業者の間の取引関係に関する事業者向けアンケート調査」（2018 年）、公正取引委員会「デジタル・プラットフォーマーの取引慣行等に関する実態調査（オンラインモール・アプリストアにおける事業者間取引）」（2019 年）から作成。

これらの課題や懸念に対応すべく、「特定デジタルプラットフォームの透明性及び公正性の向上に関する法律」（デジタルプラットフォーム取引透明化法）が、2020年５月27日に成立し、2021年２月１日に施行された。規制対象事業者は、大規模なオンラインショッピングモールやアプリストアの運営者であり、取引条件等の情報開示や自主的な手続・体制整備等の義務を負う。

例えば、規制対象事業者は、自らが運営するデジタルプラットフォームの利用規約を変更する場合、プラットフォームを利用する事業者に与える影響を考慮した上で、時間的余裕をもって事前にその内容と理由を開示しなければならない。これにより、いわゆる優越的地位の濫用といった独禁法違反行為の未然抑止につながると期待される。また、利用事業者側も、当該変更に対応しやすくなるとともに、課題があれば協議や調整を申し入れていくことも可能となる。透明化法に基づく指針は、利用事業者からの合理的な声をプラットフォームの事業運営に反映していけるような手続や体制を構築することを求めている。

コラム　1-1-8②図　デジタルプラットフォーム取引透明化法のポイント

基本理念

- **デジタルプラットフォーム提供者が透明性及び公正性の向上のための取組を自主的かつ積極的に行うことを基本**とし、**国の関与や規制は必要最小限**のものとすることを規定。（**規制の大枠を法律で定めつつ、詳細を事業者の自主的取組に委ねる「共同規制」の規制手法**を採用。）

規制の対象

- デジタルプラットフォームのうち、特に取引の透明性・公正性を高める必要性の高いプラットフォームを提供する事業者を**「特定デジタルプラットフォーム提供者」として指定し、規律の対象とする。**
  ※　具体的には、各種調査で取引実態が明らかとなっている**大規模なオンラインモール・アプリストア**を当面の対象とする。

特定デジタルプラットフォーム提供者の役割

- 特定デジタルプラットフォーム提供者が、**取引条件等の情報の開示**及び**自主的な手続・体制の整備**を行い、実施した措置や事業の概要について、毎年度、**自己評価を付した報告書を提出。**
  ※　利用者に対する**取引条件変更時の事前通知**や**苦情・紛争処理のための自主的な体制整備**などを義務付け。

行政庁の役割

- 報告書等をもとにプラットフォームの**運営状況のレビュー**を行い、報告書の概要とともに**評価の結果を公表。**その際、**取引先事業者や消費者、学識者等の意見も聴取**し、関係者間での課題共有や相互理解を促す。
- **独占禁止法違反のおそれがあると認められる事案を把握した場合**、経済産業大臣は公取委に対し、**同法に基づく対処を要請。**

※　本法律の規律は**内外の別を問わず適用。**海外事業者にも適用が行われている独禁法の例等も参考に、**公示送達の手続を整備。**

また、2021年４月には「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」を開設し、専門の相談員が事業者からの取引上の悩み相談に無料で応じ、アドバイスする体制を構築した。相談窓口に寄せられる共通課題については、適宜その解決策について検討し、今後の取引環境改善につなげていくこととしている。

コラム　1-1-8③図　デジタルプラットフォーム取引相談窓口

(1)オンラインモール利用事業者向け窓口
公益社団法人　日本通信販売協会
対応日時：平日９時～12時、13時～17時（土日・祝日等を除く。）
問い合わせ先：以下のウェブサイトからお問い合わせください。
https://www.online-mall.meti.go.jp
メールアドレス：info@online-mall.meti.go.jp
電話番号：0120-088-004

(2)アプリストア利用事業者向け窓口
一般社団法人　モバイル・コンテンツ・フォーラム
対応日時：平日９時～12時、13時～17時（土日・祝日等を除く。）
問い合わせ先：以下のウェブサイトからお問い合わせください。
https://www.app-developers.meti.go.jp/
メールアドレス：info@app-developers.meti.go.jp
電話番号：0120-535-366

※上記の分野以外のデジタルプラットフォームについても、取引上の課題等について、以下のウェブフォームから、経済産業省に情報や御意見をお寄せいただくことが出来ます。
https://mm-enquete-cnt.meti.go.jp/form/pub/syomu-project/digital-platform

第５節　中小企業・小規模事業者を取り巻くリスクへの対応

近年、台風等の自然災害や感染症流行など、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ている。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、自然災害の影響や対応状況について確認するとともに、不測の事態が生じた際に影響を可能な限り小さくするための取組について見ていく。

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、2020年も令和２年７月豪雨等を始めとして、様々な自然災害が発生し、多くの中小企業の経営に影響をもたらした（第1-1-98図）。

第1-1-98図　自然災害による中小企業の被害例（2018～2020年）

平成30年７月豪雨（西日本豪雨）【2018年】	西日本を中心に全国的に広範囲で記録的な大雨を記録し、各地に甚大な被害をもたらした。豪雨災害初の激甚災害（本激）。
台風第19～21号【2018年】	近畿地方から中部地方にかけた広範囲で、交通インフラや建物、設備に大きな被害をもたらした。
北海道胆振東部地震【2018年】	地震の影響で、道内の火力発電が緊急停止し、電力の需給バランスが崩れたため、道内全域で停電が発生。市民生活への影響とともに、産業、物流などに大きな被害をもたらした。
佐賀豪雨、台風第10号・第13号・第15号・第17号【2019年】	暴風雨における災害であり、特に８月末の豪雨では佐賀県、台風15号では千葉県に大きな被害をもたらした。
台風第19～21号【2019年】	中部地方から関東・東北地方にかけた広範囲で、交通インフラや建物、設備に大きな被害をもたらした。激甚災害（本激）に指定。
令和２年７月豪雨等【2020年】	停滞した前線の影響により九州地方を中心に、日本各地において記録的な豪雨を記録し、多くの被害をもたらした。激甚災害（本激）に指定。

また、こうした災害に係る各種損害保険の支払保険金について見ると、近年発生している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1-1-99図、第1-1-100図）。

第1-1-99図　災害に係る各種損害保険の支払保険金（2020年）

災害名	車両保険	火災保険	新種保険	合計
令和２年７月豪雨	140	710	24	874

資料：（一社）日本損害保険協会
(注)支払保険金は2020年12月３日時点（見込み含む）。

第1-1-100図　過去の主な風水災等による保険金の支払い

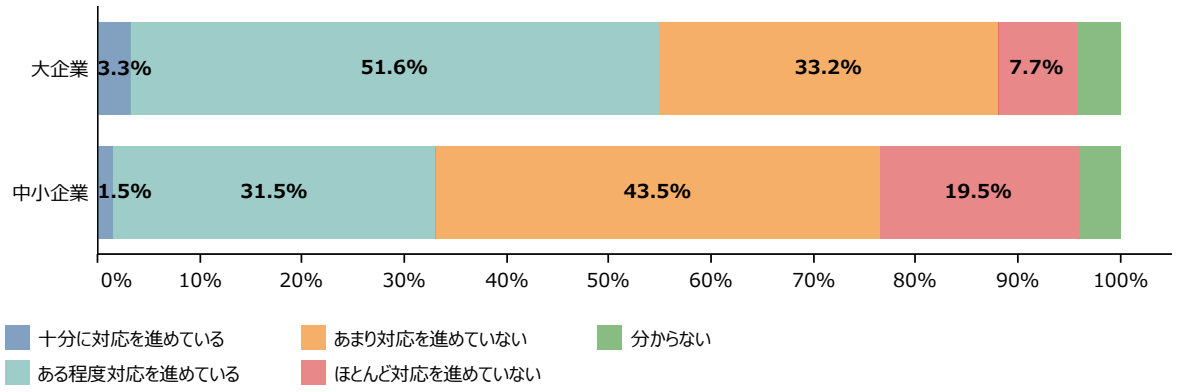
順位	災害名	地域	年度	支払保険金（億円）			
				火災･新種	自動車	海上	合計
1	平成30年台風21号	大阪･京都･兵庫等	2018	9,363	780	535	10,678
2	令和元年台風19号	東日本中心	2019	5,181	645	–	5,826
3	平成3年台風19号	全国	1991	5,225	269	185	5,680
4	令和元年台風15号	関東中心	2019	4,398	258	–	4,656
5	平成16年台風18号	全国	2004	3,564	259	51	3,874
6	平成26年2月雪害	関東中心	2014	2,984	241	–	3,224
7	平成11年台風18号	熊本･山口･福岡等	1999	2,847	212	88	3,147
8	平成30年台風24号	東京･神奈川･静岡等	2018	2,946	115	–	3,061
9	平成30年7月豪雨	岡山･広島･愛媛等	2018	1,673	283	–	1,956
10	平成27年台風15号	全国	2015	1,561	81	–	1,642

資料：（一社）日本損害保険協会
(注)1. 2020年３月末時点の集計。
2.支払保険金は見込み。

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について見ていく。

第1-1-101図は、企業規模別に見た、自然災害への対応状況である。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５割であるのに対して、中小企業は約３割にとどまっており、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。

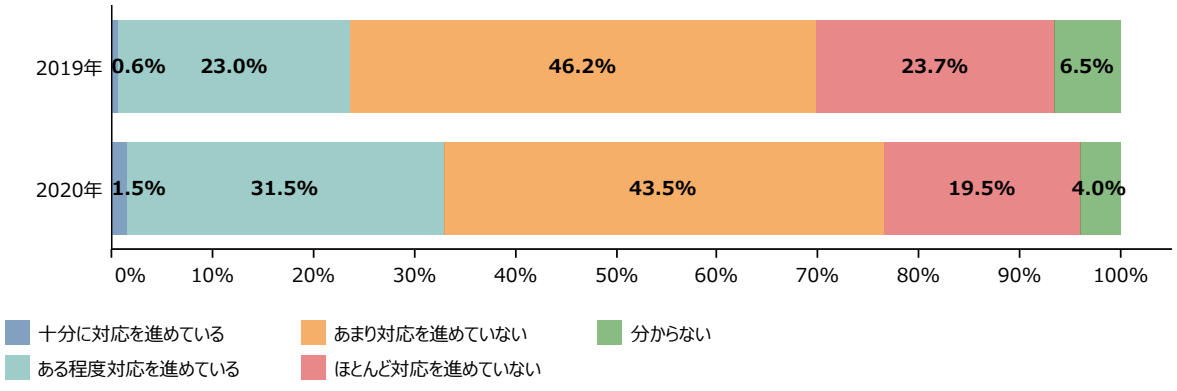
第1-1-101図　自然災害に対する企業の対応状況



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」（2020年10月）

続いて、中小企業の自然災害への対応状況を時系列で見たものが**第1-1-102図**である。これを見ると、自然災害が頻発する中で、中小企業においても自然災害への対応が進みつつあることが分かる。

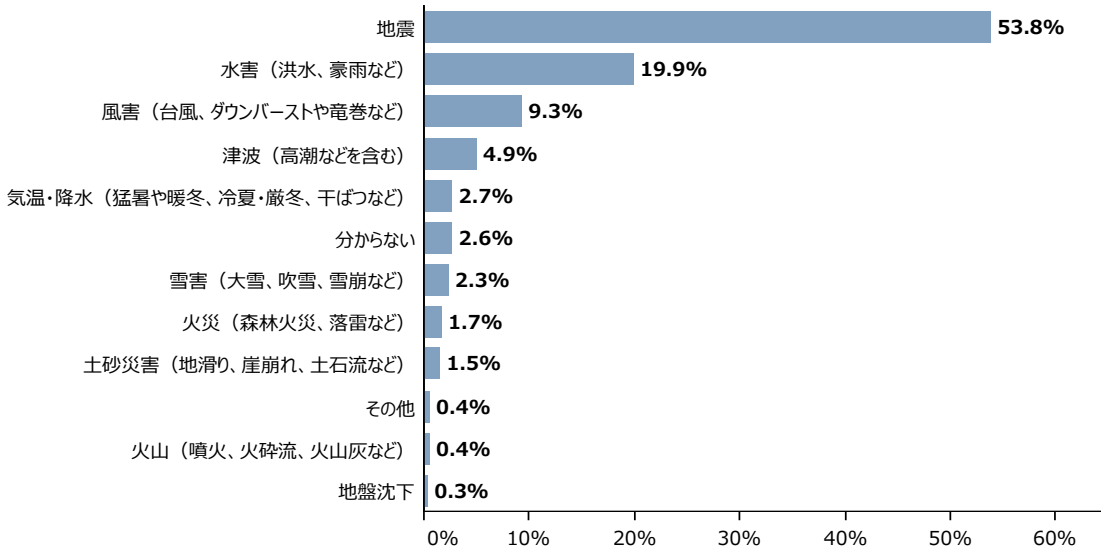
第1-1-102図　自然災害に対する企業の対応状況の推移（中小企業）



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」（2019年11月、2020年10月）

第1-1-103図は、中小企業に対して最も警戒する自然災害を聞いたものである。これを見ると、近年大きな被害をもたらしている「地震」や「水害（洪水、豪雨など）」への警戒が強いことが見て取れる。

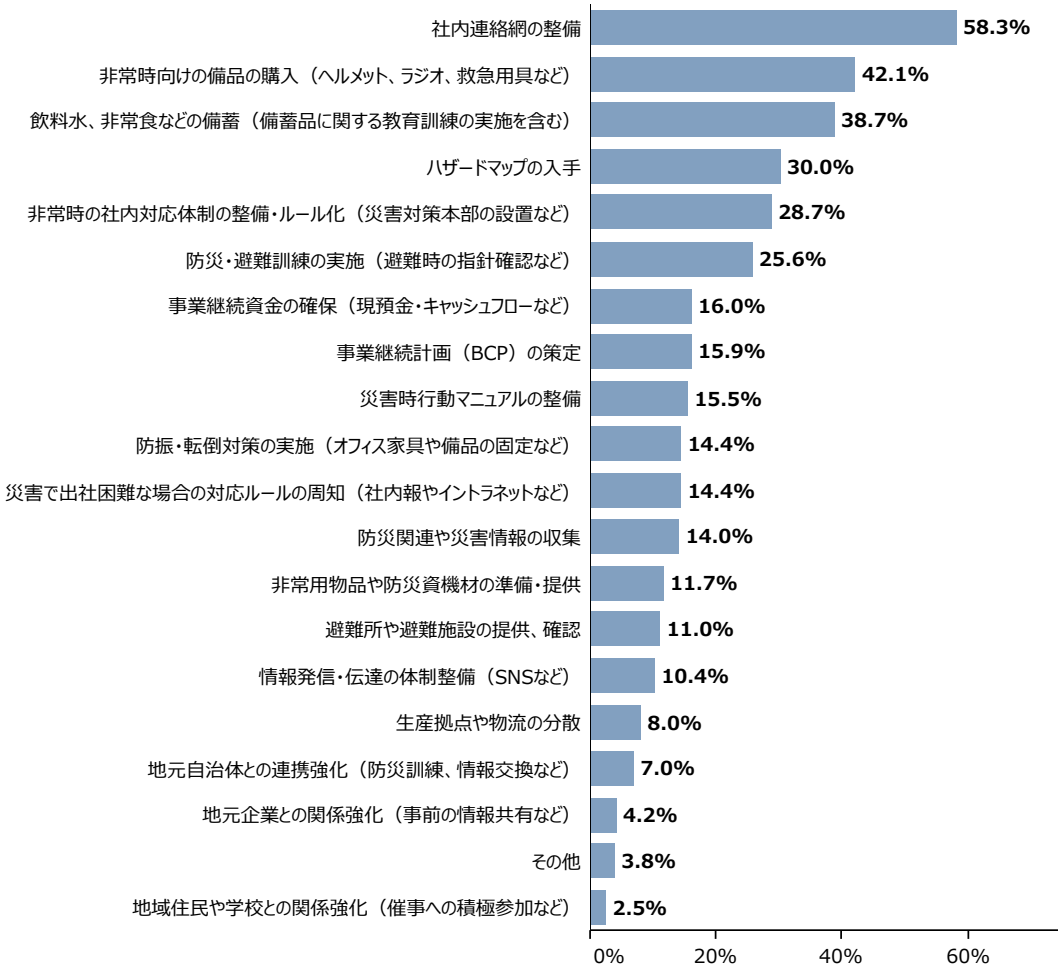
第1-1-103図　最も警戒する自然災害（中小企業）



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」（2020年10月）

第1-1-104図は、企業防災としての取組内容を見たものである。これを見ると、「社内連絡網の整備」、「非常時向けの備品の購入」、「飲料水、非常食などの備蓄」といった自然災害発生後、即時に必要となる項目への取組割合は高い。他方、「非常時の社内対応体制の整備・ルール化」、「事業継続資金の確保」などの割合はそれほど高くはないため、被災後に事業を継続するための備えは十分でない可能性が考えられる。

第1-1-104図　自然災害への対策に関する取組内容（中小企業）



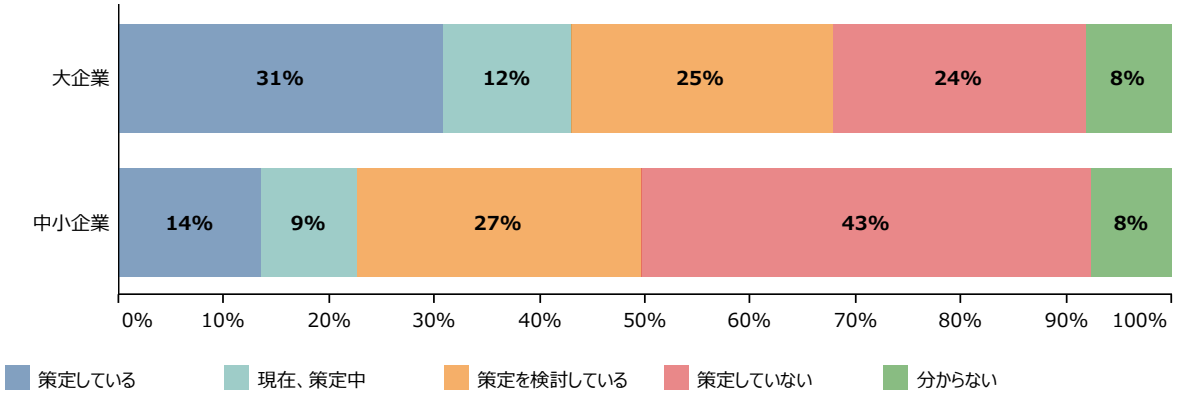
資料：(株)帝国データバンク「自然災害に対する企業の対応状況調査」（2020年10月）
(注)複数回答のため、合計しても100%にならない。

２．リスクへの備え

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。ここからは、中小企業のBCPに対する取組状況を見ていく。

第1-1-105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」と回答した企業の割合は、大企業が約４割に対して、中小企業は約２割となっており、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分かる。

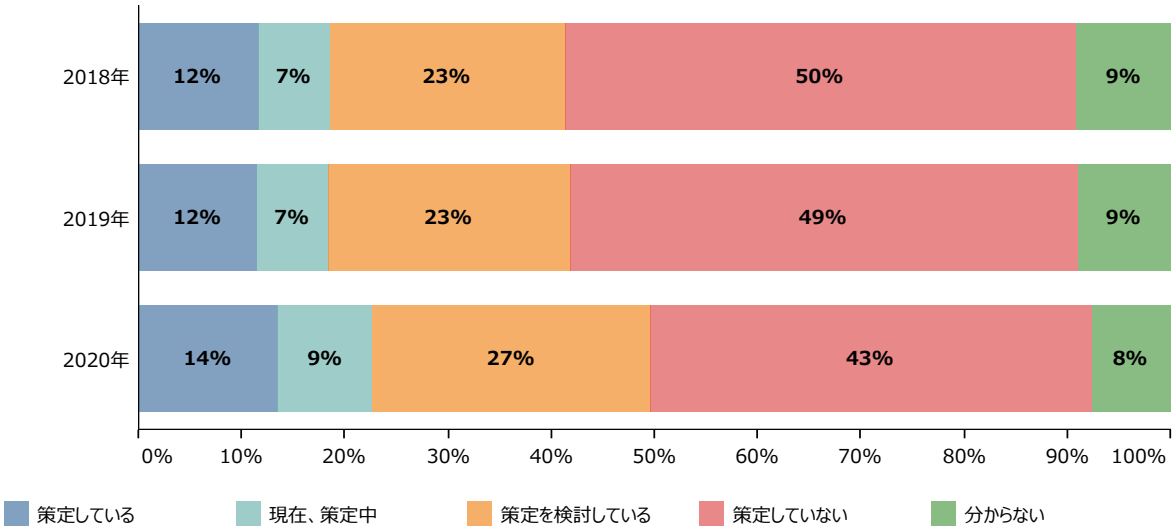
第1-1-105図　事業継続計画（BCP）の策定状況



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」（2020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1-1-106図**である。これを見ると、大規模災害の頻発や感染症のまん延など企業を取り巻くリスクが顕在化する中、BCPの策定状況に大きな進展が見られないことが分かる。

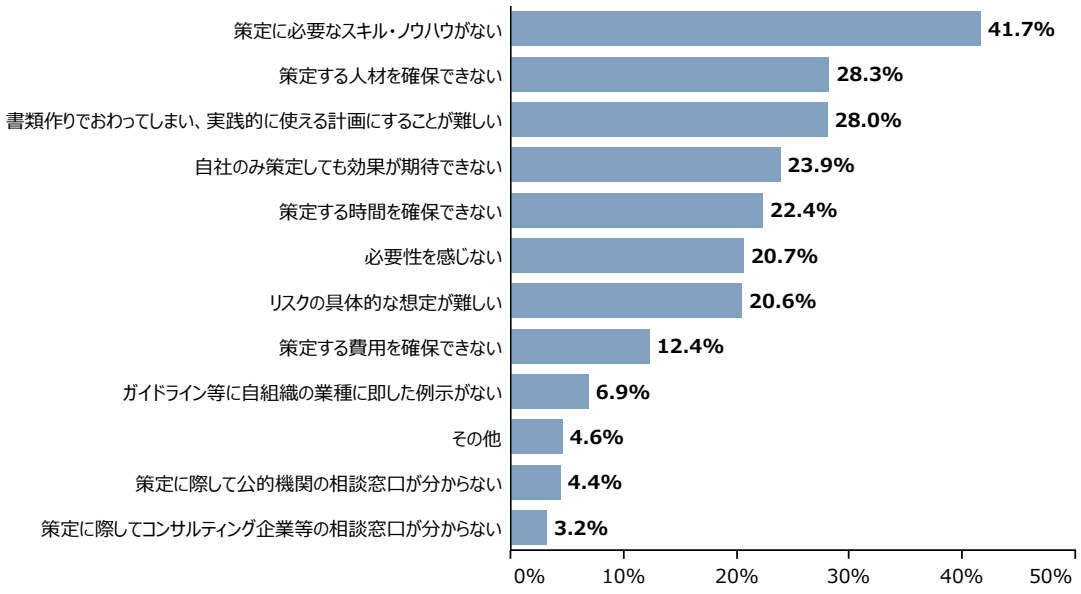
第1-1-106図　事業継続計画（BCP）の策定状況の推移（中小企業）



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」（2018年５月、2019年５月、2020年５月）

第1-1-107図は、BCPを「策定していない」と回答した企業に対して、その理由を聞いたものである。これを見ると、BCPの策定が大きく進展していない主な背景として、BCP策定に関する人材やスキル・ノウハウの不足があると考えられる。また、そもそもBCPの策定に「必要性を感じない」と回答した企業が２割程度存在している。

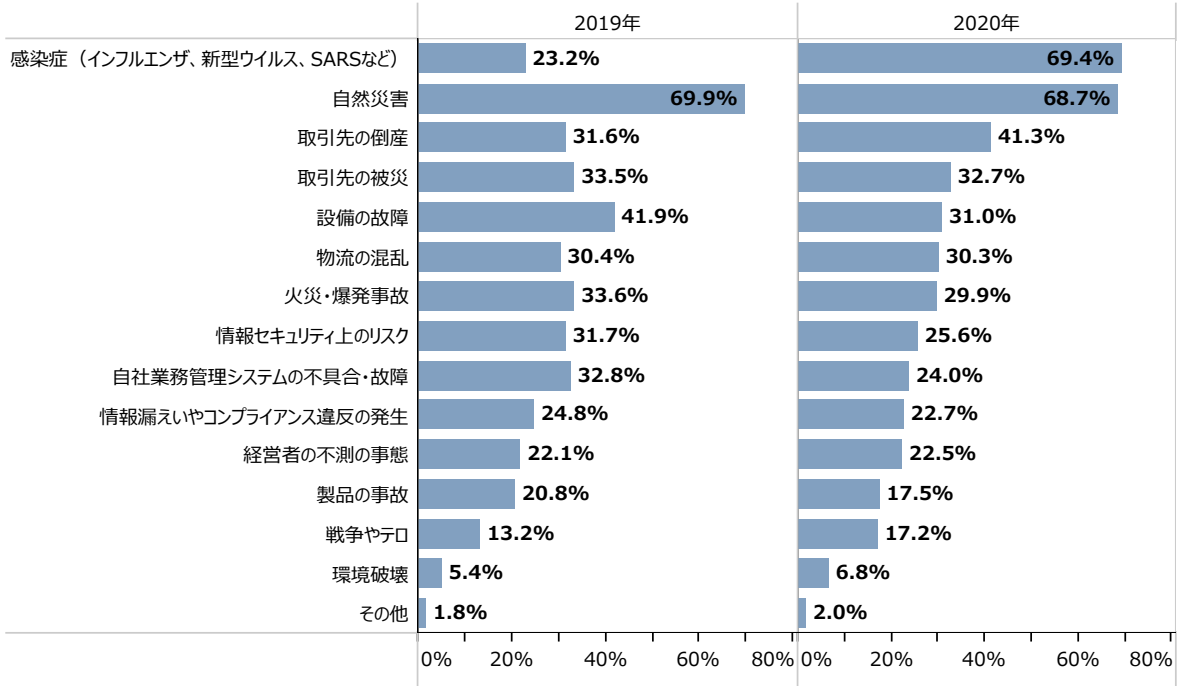
第1-1-107図　事業継続計画（BCP）を策定しない理由（中小企業）



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」（2020年５月）
(注)1.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。
2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

第1-1-108図は、BCPを「策定している」、「現在、策定中」、「策定を検討している」と回答した企業に対して、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、感染症流行前は、「感染症」と回答した企業は約2割にすぎなかったが、感染症流行後は約7割と明確にリスクとして認識されていることが分かる。また、足元での事業環境の悪化から、「取引先の倒産」をリスクとして想定する企業の割合も増加している。

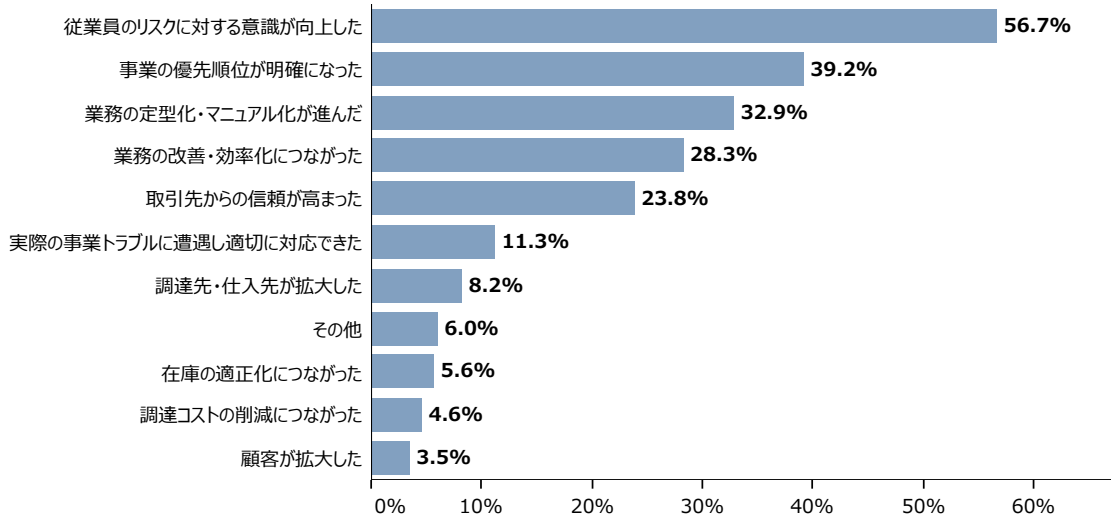
第1-1-108図　事業の継続が困難になると想定しているリスク（中小企業）



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、2020年5月）
(注)1.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。
2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

第1-1-109図は、BCPを「策定している」と回答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が向上した」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、２割程度の企業が「取引先からの信頼が高まった」と回答しており、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1-1-109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」（2020年５月）
(注)1.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。
2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

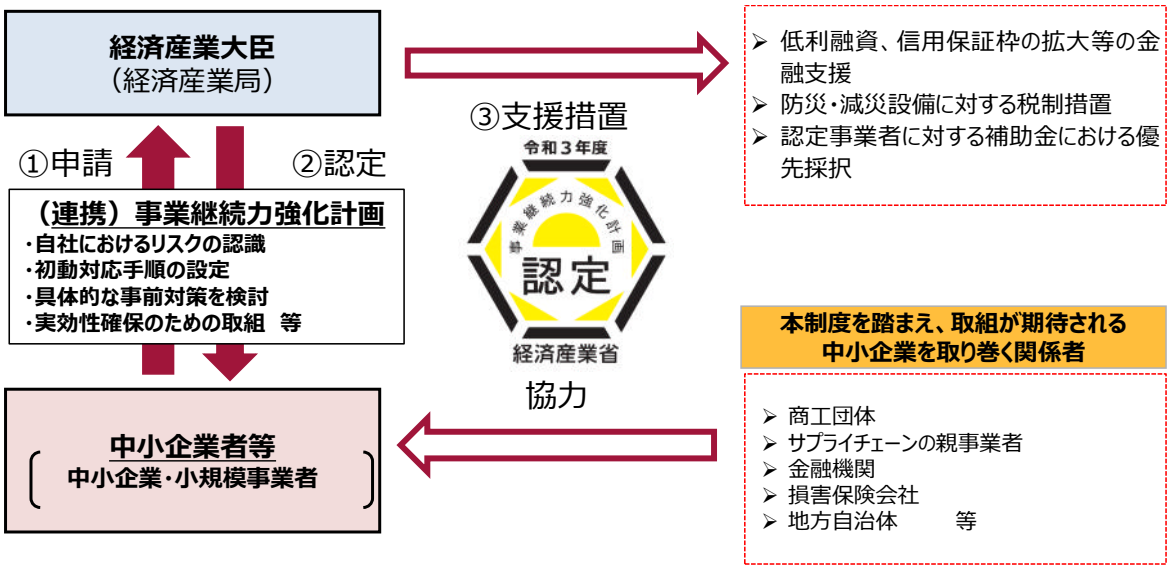
コラム

1-1-9 「事業継続力強化計画」認定制度

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

同計画には、中小企業等経営強化法で規定する基本方針に沿って、計画の目標、ハザードマップ等を活用した自然災害などにおけるリスクの確認結果、安否確認等の初動対応手順、ヒト・モノ・カネ・情報を守るための事前対策、訓練等の実行性の確保に向けた取組などを記載する。従来のBCP（事業継続計画）は、企業にとってハードルが高いと認識されており、計画の策定が浸透しにくかった背景がある。そのため、中小企業による事前対策の強化に向けた取組の第一歩とすべく同認定制度を創設し、A４紙４枚程度と比較的簡易な申請を可能としている。なお、2021年１月より、中小企業の更なる利便性の向上を目指し、オンラインによる申請も開始している。

コラム　1-1-9①図　事業継続力強化計画認定制度のスキーム

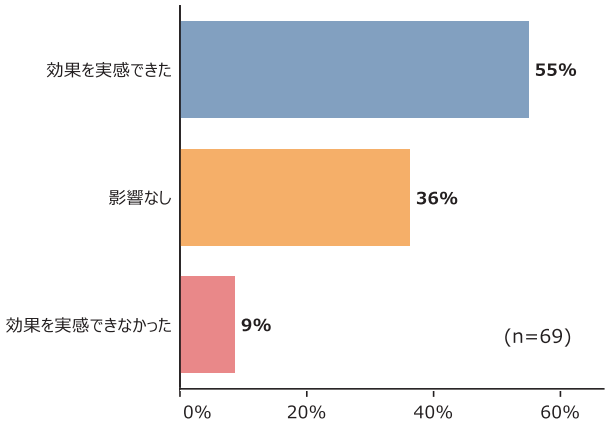


電子申請システムトップ画面

中小企業庁では、事業継続力強化計画の策定を含めた中小企業の防災・減災、感染症リスクに対する取組を促進するため、シンポジウム等の普及啓発や、計画策定のための専門家を無料で派遣するハンズオン支援等様々な事業を展開している。それらの取組の結果、2021年２月末日時点で既に累計２万2,000件を超える計画が認定を受けており、計画の有効性を実感する声もある。

コラム　1-1-9②図　シンポジウムの様子と計画の効果

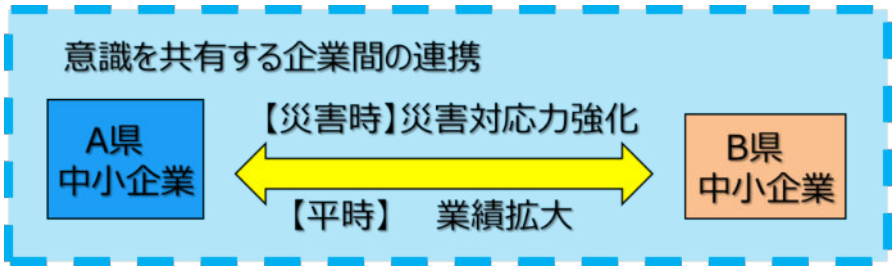
中小企業強靱化シンポジウムで挨拶をする梶山大臣



令和２年７月豪雨における計画認定事業者の事業継続力強化計画の効果の有無

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等、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、平時に不得意分野の相互補完、共同生産や受注、販路開拓を実施し、業績を拡大した事例も存在している。

コラム　1-1-9③図　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や感染症への事前対策の計画の策定支援を行っていくとともに、リスクファイナンス対策の強化を始めとする計画の質の向上を促進すべく、被害を最小限に抑えた好事例等を収集し発信していく。

第6節　まとめ

感染症の影響により、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は大きく変化し、企業経営にも甚大な影響が生じた。

中小企業・小規模事業者の業況や業績、設備投資の状況は悪化した一方で、感染症の流行を契機としてソフトウェア投資の重要性が高まりつつある状況が見られた。また、業績の悪化が広く見られる中で、資金繰り支援策の効果などにより倒産は低水準にとどまっている。

雇用環境については、非正規雇用を中心に影響が生じており、従業者規模の小さい企業の雇用者数が減少する一方で、中小企業・小規模事業者の一部では依然として人手不足の状況が続いていることが確認された。

今後も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経営課題に対応することが求められている。

中小企業・小規模事業者の実態

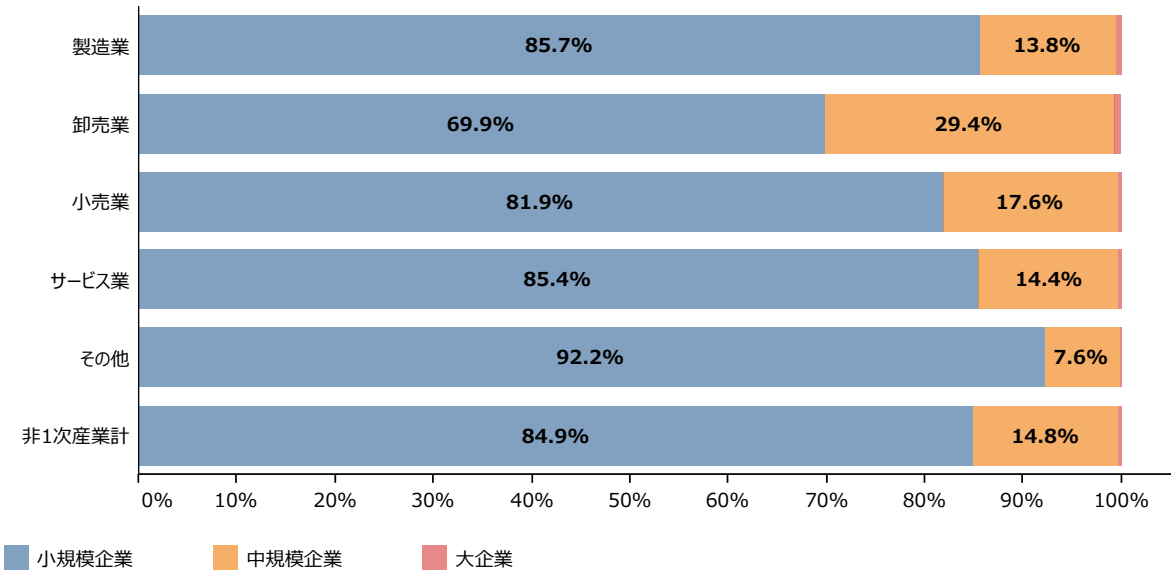
本章では、我が国の中小企業・小規模事業者の多様性を示すとともに、重要な論点となっている労働生産性及び開廃業の状況について確認していく。

第１節 多様な中小企業・小規模事業者

始めに、中小企業・小規模事業者が企業数、従業者数、付加価値額の全体に占める状況[1]について確認する。

第1-2-1図は、業種別、企業規模別[2]に企業数の内訳について見たものである。これを見ると、いずれの業種においても我が国の企業のほとんどが中小企業であることが分かる。

第1-2-1図　業種別・企業規模別の企業数の内訳



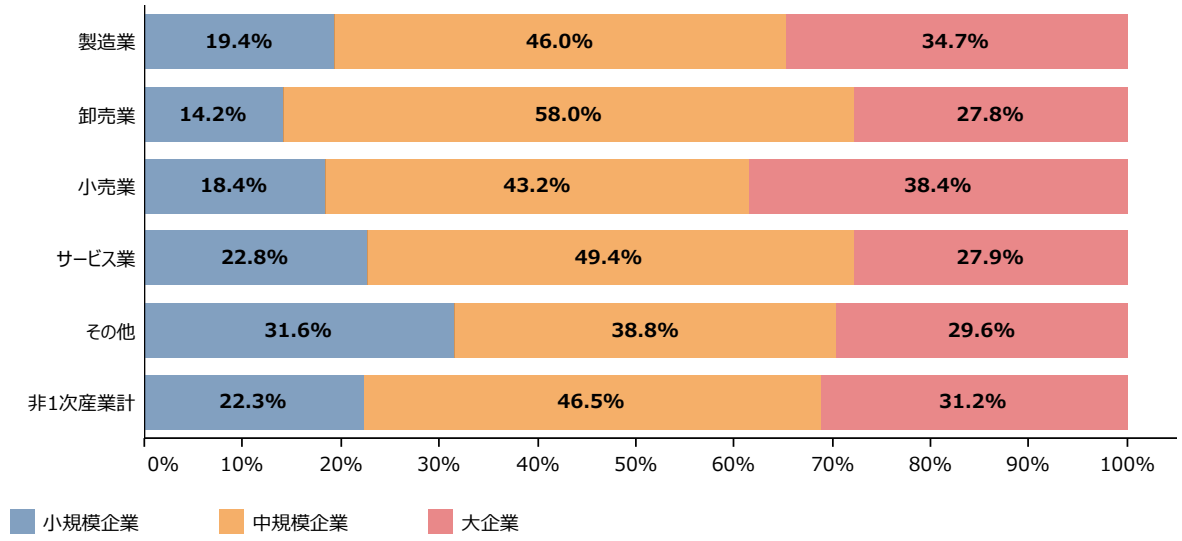
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1.企業数＝会社数＋個人事業者数とする。
2.「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」が含まれる。

1 以下の比較に当たっては、業種によって中小企業・小規模事業者の定義が異なるため、業種ごとに定義に該当する企業の規模が異なる点に留意されたい。
2 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。

第1-2-2図は、業種別、企業規模別に従業者数の内訳について見たものである。全体について見ると、従業者数のうち約７割が中小企業で雇用されていることが見て取れる。また、「卸売業」、「サービス業」において中小企業の全体に占める割合が相対的に高くなっている。

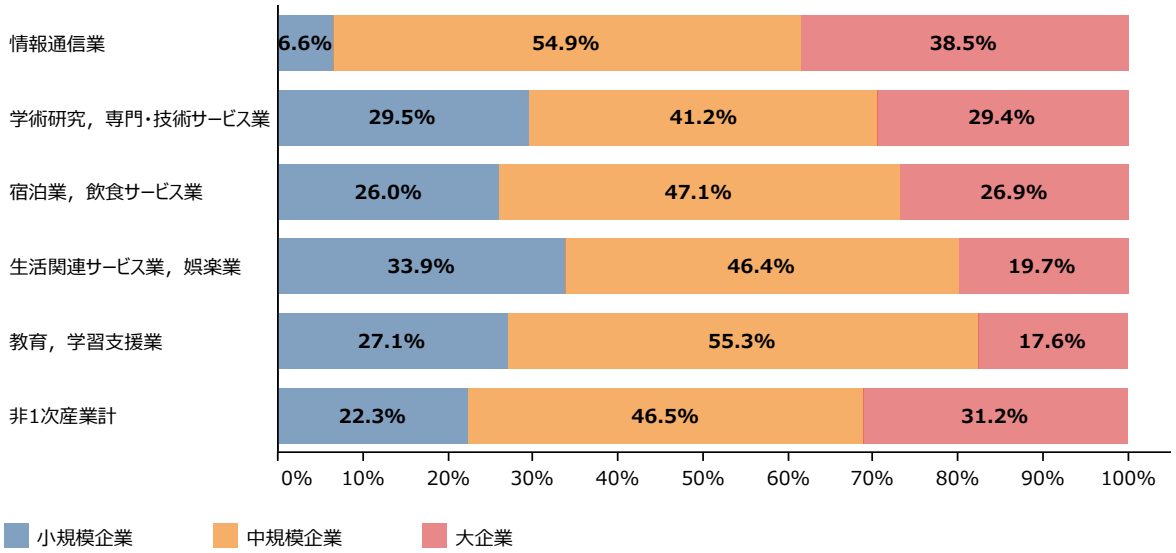
このうち、「サービス業」についてその内訳を示したものが**第1-2-3図**である。これを見ると、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」において、従業者数のうち中小企業の構成比が高く、中小企業の雇用における存在感が大きいことが分かる。

第1-2-2図　業種別・企業規模別の従業者数の内訳



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)「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」が含まれる。

第1-2-3図　業種別・企業規模別の従業者数の内訳（サービス業）

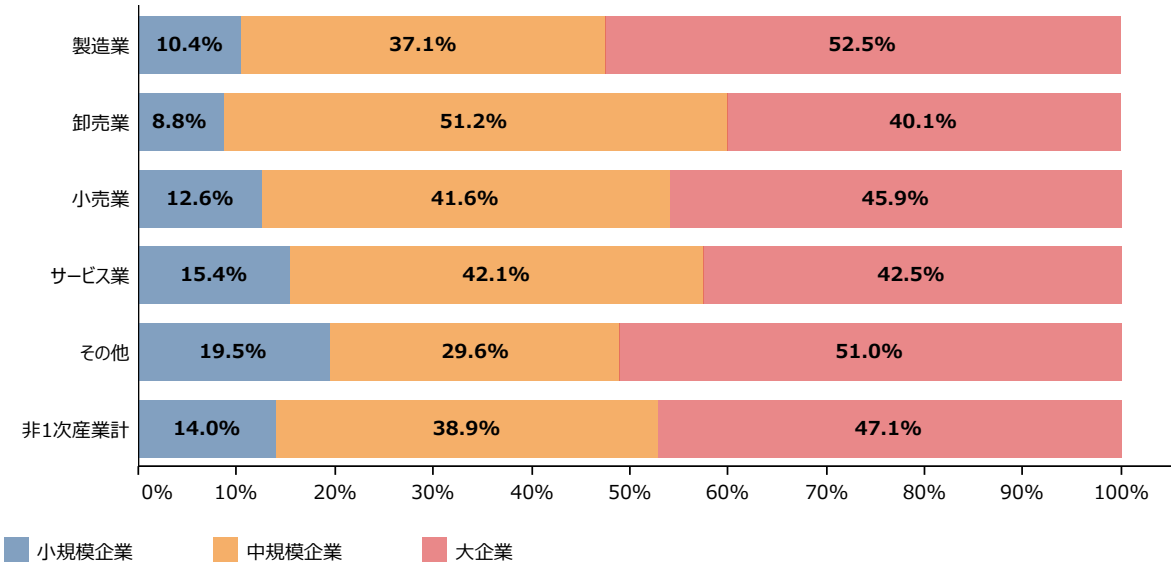


資料：総務省･経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)「サービス業」のうち、「不動産業，物品賃貸業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」は除いて表示している。

第1-2-4図は、業種別、企業規模別に付加価値額の内訳について見たものである。全体として見ると、我が国の付加価値額の５割以上を中小企業が生み出していることが分かる。また、「卸売業」、「サービス業」では、付加価値額全体に占める中小企業の割合が相対的に高くなっている。

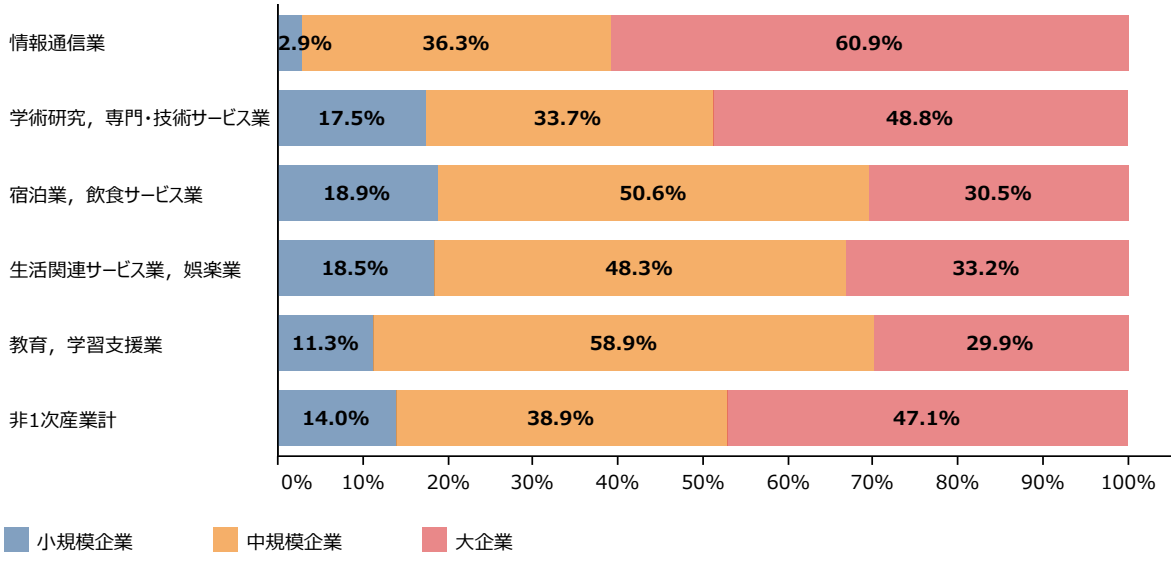
このうち、「サービス業」についてその内訳を示したものが**第1-2-5図**である。これを見ると、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」では、約７割の付加価値額が中小企業によって生み出されており、業種内での中小企業の存在感の大きさがうかがえる。

第1-2-4図　業種別・企業規模別の付加価値額の内訳



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)「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」が含まれる。

第1-2-5図　業種別・企業規模別の付加価値額の内訳（サービス業）

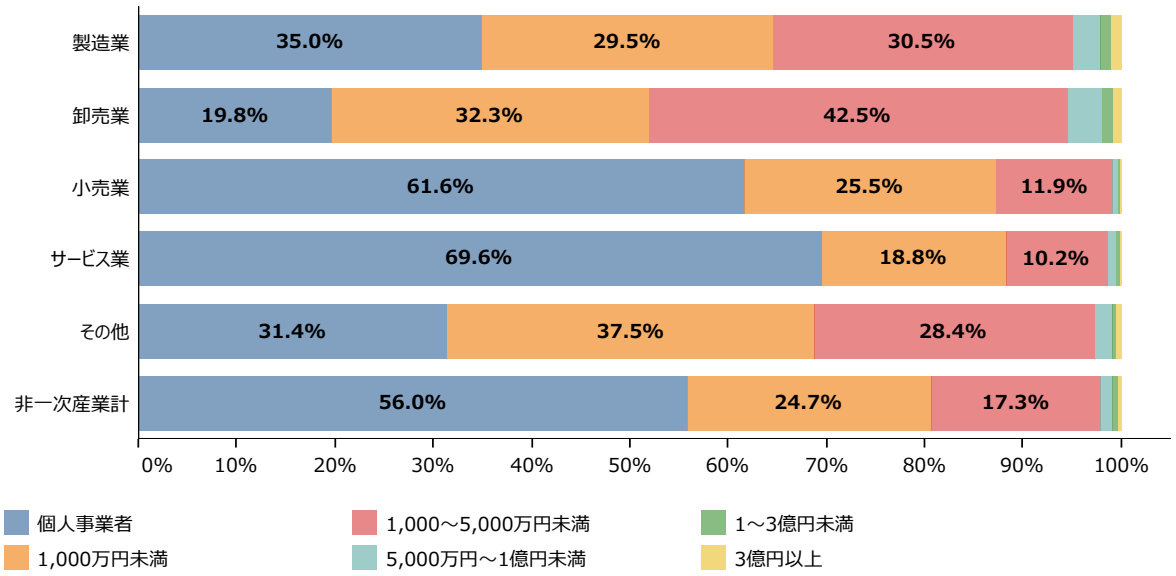


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)「サービス業」のうち、「不動産業，物品賃貸業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」は除いて表示している。

続いて、資本金及び常用雇用者数の観点から、企業の多様性を確認する。

第1-2-6図は、業種別に資本金規模別の企業分布を見たものである。これを見ると、いずれの業種においても、個人事業者及び資本金5,000万円未満の企業が大半を占めていることが分かる。また、「小売業」、「サービス業」では、個人事業者の全体に占める割合が相対的に高いことが見て取れる。

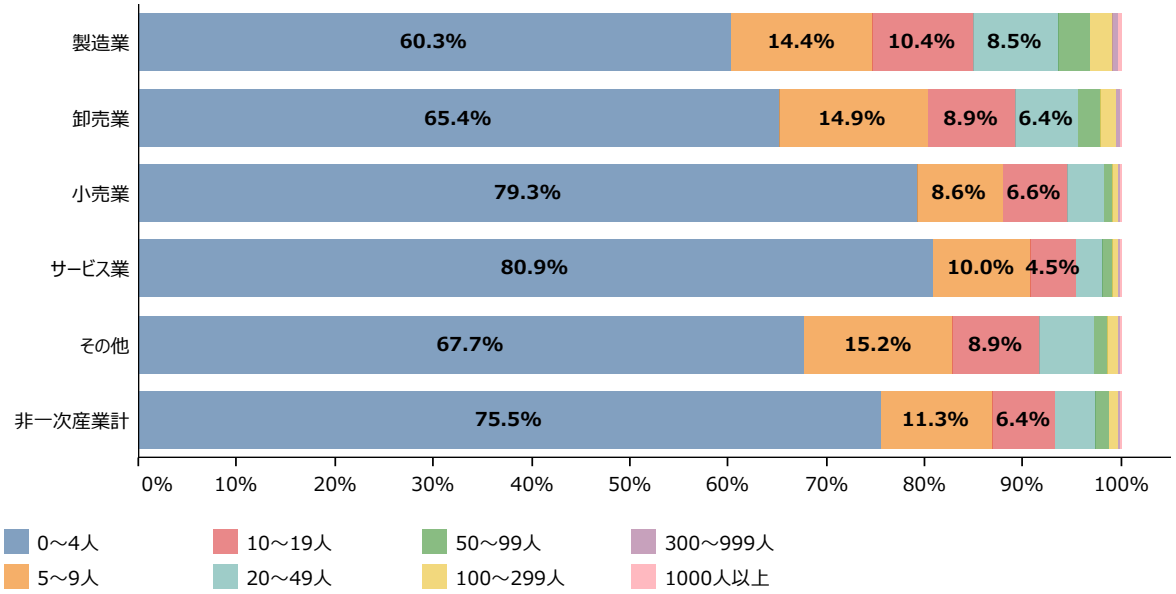
第1-2-6図　業種別・資本金規模別の企業数の内訳



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」
(注)1.企業数=会社数+個人事業者数
2.「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」が含まれる。

第1-2-7図は、業種別に常用雇用者規模別の企業分布を見たものである。これを見ると、いずれの業種においても、常用雇用者数が50人未満の企業が大半を占めていることが分かる。また、個人事業者の割合が高い「小売業」、「サービス業」では、常用雇用者数が４人以下の企業の割合が約８割を占めており、他の業種と比べて構成比が高くなっている。

第1-2-7図　業種別・常用雇用者規模別の企業数の内訳

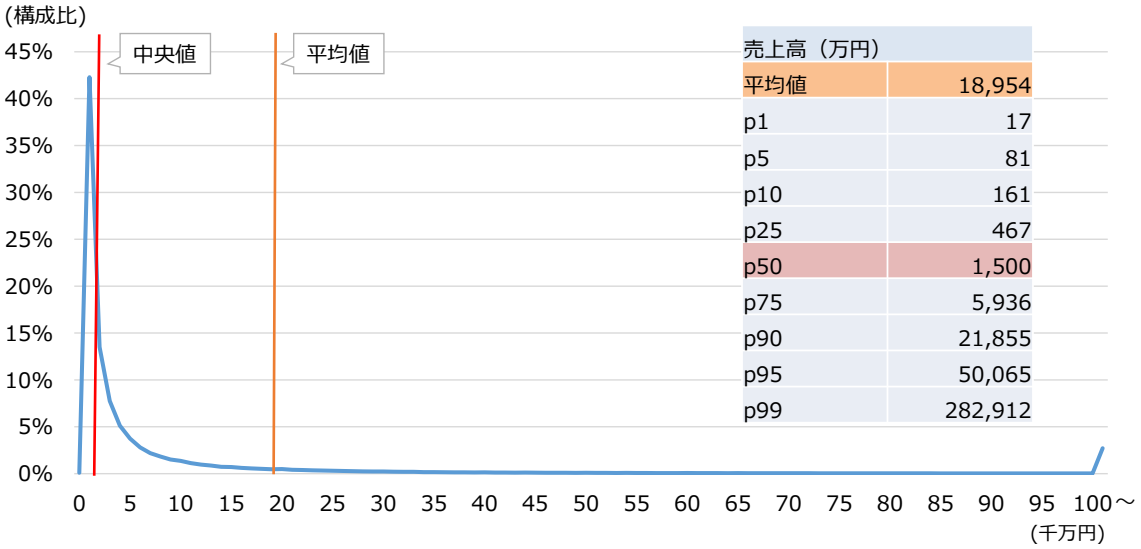


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」
(注)1.企業数=会社数+個人事業者数
2.「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」が含まれる。

次に、中小企業の売上高、労働生産性の分布状況について見ていく。

第1-2-8図は、横軸に売上高区分を1,000万円ごとに取り、縦軸に企業数の構成割合を取って、中小企業の売上高の分布状況を示したものである。中小企業の売上高の中央値は1,500万円で、売上高1,000万円以下に約４割の中小企業が存在していることが分かる。他方で、売上高10億円超の中小企業も約３％存在しており、中小企業でも売上高の大きい企業は存在していることが分かる。

第1-2-8図　中小企業の売上高の分布（企業）

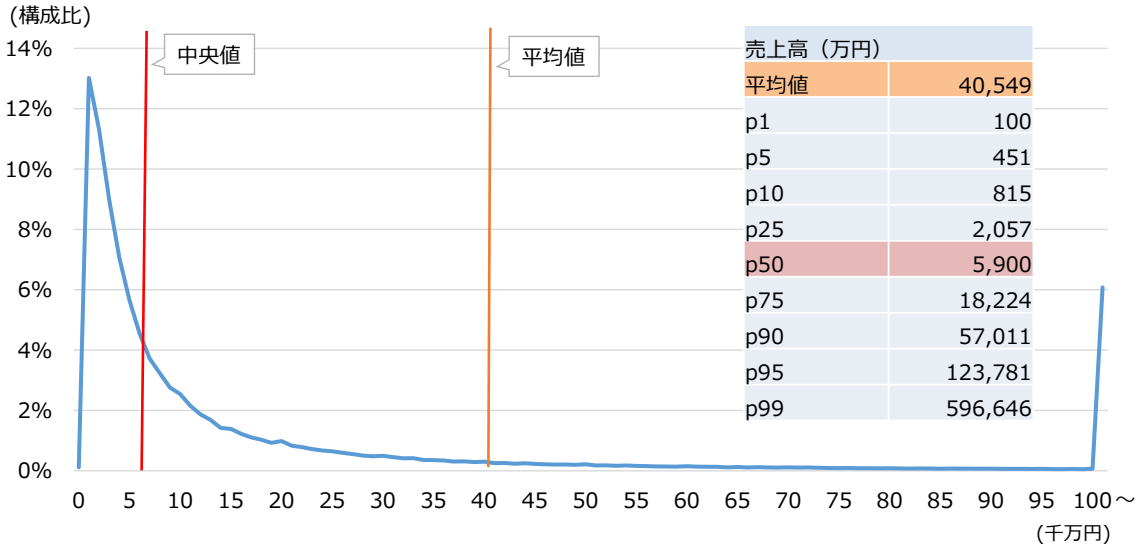


売上高（万円）	
平均値	18,954
p1	17
p5	81
p10	161
p25	467
p50	1,500
p75	5,936
p90	21,855
p95	50,065
p99	282,912

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1-2-8図を「会社」と「個人事業者」に分けて、売上高の分布状況を確認したものが**第1-2-9図**及び**第1-2-10図**である。これを見ると、最も構成比の高い区分は「会社」、「個人事業者」共に、売上高1,000万円以下であるものの、その構成比は「会社」が１割程度に対して、「個人事業者」が７割程度となっており、「個人事業者」の方が似たような事業規模の企業が多いことが見て取れる。

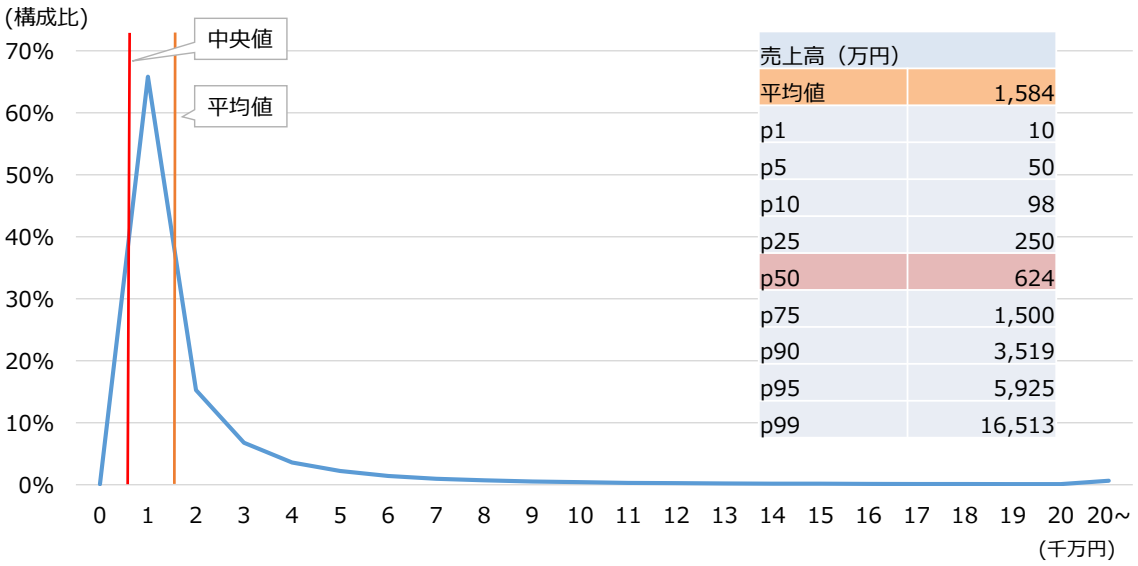
第1-2-9図　中小企業の売上高の分布（会社）



売上高（万円）	
平均値	40,549
p1	100
p5	451
p10	815
p25	2,057
p50	5,900
p75	18,224
p90	57,011
p95	123,781
p99	596,646

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1-2-10図　中小企業の売上高の分布（個人事業者）



売上高（万円）	
平均値	1,584
p1	10
p5	50
p10	98
p25	250
p50	624
p75	1,500
p90	3,519
p95	5,925
p99	16,513

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

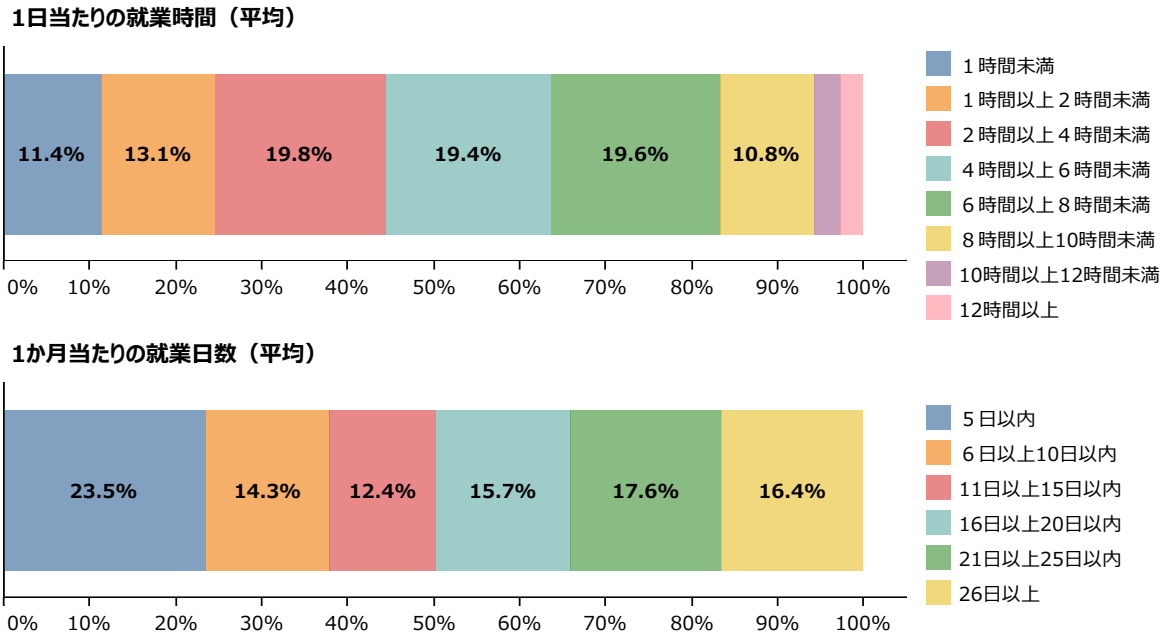
コラム

1-2-1　フリーランスの実態

本節では中小企業・小規模事業者といっても一括りにはできず、多種多様であることを見てきた。こうした中、新たな多様性をもたらす主体として、フリーランスの存在が注目されている。ここでは、内閣官房が2020年に実施した「フリーランス実態調査」を基に、フリーランスの実態について確認していく。

まず、フリーランスとしての就業時間・就業日数について見たものが、**コラム1-2-1①図**である。１日当たりの就業時間は、「２時間以上４時間未満」、「４時間以上６時間未満」、「６時間以上８時間未満」と回答した者がそれぞれ２割程度となっており、その属性は分散していることが分かる。また、１か月当たりの就業日数についても、回答割合は各区分で１割から２割程度となっており、フリーランスとしての働き方は多様であることが見て取れる。

コラム　1-2-1①図　フリーランスの就業時間・就業日数



資料：内閣官房日本経済再生総合事務局「フリーランス実態調査」

コラム1-2-1②図は、主な取引先と業務の形態ごとに内訳を確認したものである。これを見ると、業務・作業の依頼（委託）を受けて仕事を行い、主に事業者と取引を行う者が全体の約４割を占めており、最も高い割合となっている。他方、それ以外の区分でも１割以上存在しており、フリーランスは取引先や業務形態についても、一括りで扱うことはできない存在であることが分かる。

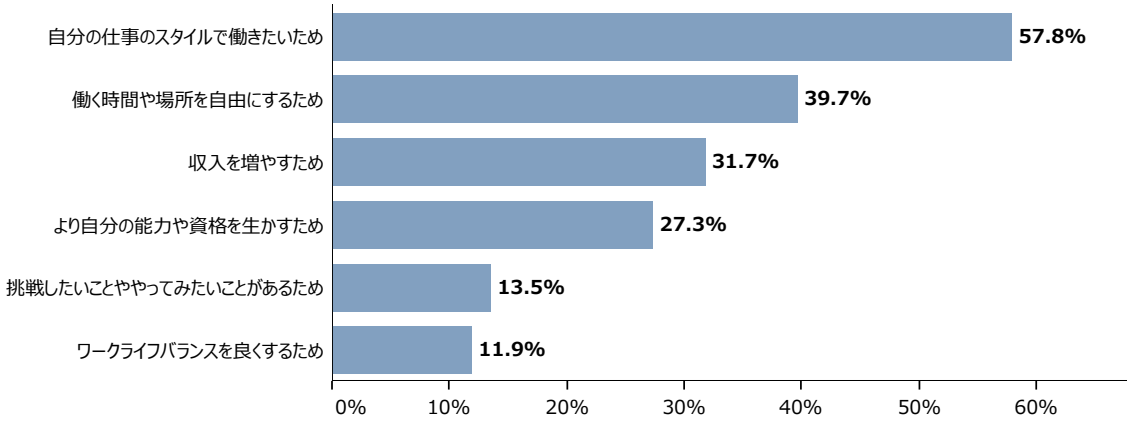
コラム　1-2-1②図　フリーランスの属性分布

	主な取引先が事業者	主な取引先が消費者
業務・作業の依頼（委託）を受けて仕事を行う者	43.2%（3,234） （本業：1,806/副業：1,428） ［例：デザイナー、システムエンジニア、webライター］	13.7%（1,025） （本業：505/副業：520） ［例：個人と契約する家庭教師、家事代行］
上記以外の者	12.2%（914） （本業：412/副業502） ［例：カメラマン、ジャーナリスト］	30.8%（2,305） （本業：873/副業：1,432） ［例：e-コマース、ハンドメイド作家］

資料：内閣官房日本経済再生総合事務局「フリーランス実態調査」
（注）割合は、小数点第２位を四捨五入して計算しているため、全体を足しあわせても100%にならない点に留意。

続いて、フリーランスという働き方を選択した理由について見たものが、コラム1-2-1③図である。これを見ると、「自分の仕事のスタイルで働きたいため」と回答した者が約６割と最も高い割合となっている。また、「働く時間や場所を自由にするため」と回答した者も約４割と相当程度存在しており、仕事に関する自分自身の裁量を大きくすることが、フリーランスとして働くモチベーションの一要因になっていると考えられる。

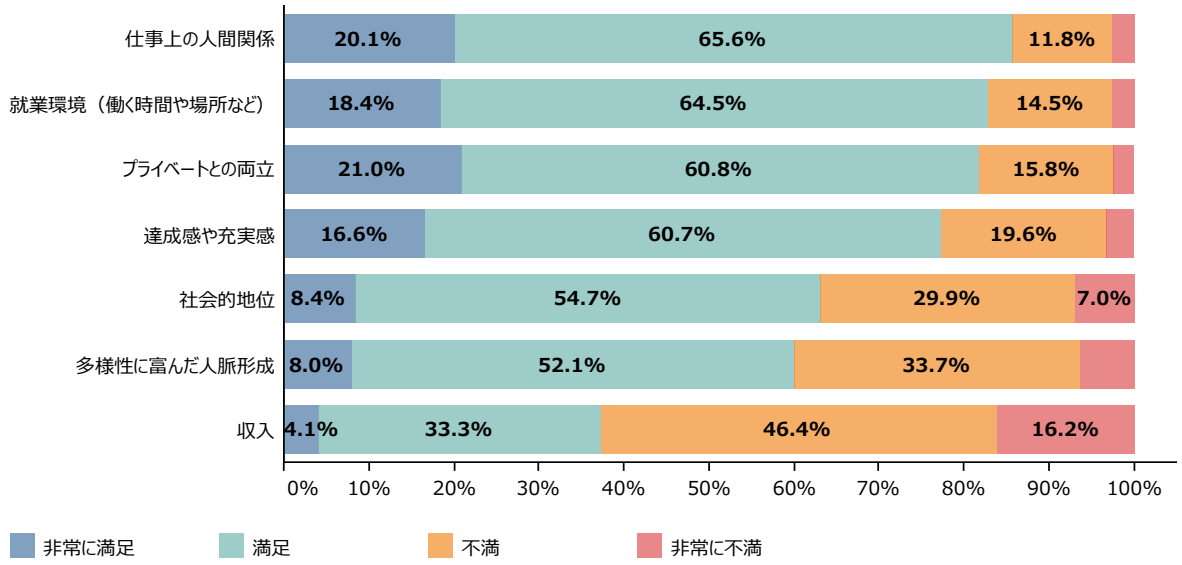
コラム　1-2-1③図　フリーランスという働き方を選択した理由



資料：内閣官房日本経済再生総合事務局「フリーランス実態調査」
(注)「フリーランスとしての働き方を選択した理由について、当てはまるものをお選びください。」（複数回答可）という設問への回答のうち上位６項目を集計。

コラム1-2-1④図は、フリーランスという働き方に対する満足度について確認したものである。これを見ると、「仕事上の人間関係」、「就業環境（働く時間や場所など）」、「プライベートとの両立」、「達成感や充実感」に満足していると回答した者は、７割以上となっている。他方で、「収入」について満足していると回答した者は、４割程度にとどまる。フリーランスとして働く者にとって、仕事内容に関する満足度は高い中で、収入面での充実が課題であることが分かる。

コラム　1-2-1④図　フリーランスという働き方の満足度



資料：内閣官房日本経済再生総合事務局「フリーランス実態調査」

新たな経済の担い手として注目されるフリーランスについて見てきたが、フリーランス自体も属性や取引関係について多様であることが確認された。フリーランスは、多様な働き方の拡大や企業の経営課題を解決する外部人材などの観点から重要な主体であると同時に、取引関係や雇用関係における様々な課題も存在している。こうした状況を踏まえて、政府として一体的に、フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのルール整備が進められている[3]。

また、これに基づき、事業者とフリーランスとの取引について、独占禁止法、下請代金支払遅延等防止法、労働関係法令の適用関係を明らかにするとともに、これらの法令に基づく問題行為を明確化するため、実効性があり、一覧性のあるガイドラインについて、2021年３月に内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省連名で策定し、公表された[4]。

3　ルール整備の方向性については、全世代型社会保障検討会議 第９回配布資料「全世代型社会保障検討会議第２次中間報告（案）」（2020年６月25日）、「成長戦略実行計画」（2020年７月17日閣議決定）を参照されたい。
4　ガイドラインの詳細については、以下を参照されたい。
https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/210326_guideline.pdf

コラム　1-2-1⑤図　フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン（概要）

フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン（概要）

○　事業者とフリーランスとの取引について、独占禁止法、下請代金支払遅延等防止法、労働関係法令の適用関係を明らかにするとともに、これらの法令に基づく問題行為を明確化するため、実効性があり、一覧性のあるガイドラインについて、内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省連名で策定し、フリーランスとして安心して働ける環境を整備。

第１フリーランスの定義

○　本ガイドラインにおける「フリーランス」とは、実店舗がなく、雇人もいない自営業主や一人社長であって、自身の経験や知識、スキルを活用して収入を得る者。

第２独禁法、下請法、労働関係法令との適用関係

○　独占禁止法は、取引の発注者が事業者であれば、相手方が個人の場合でも適用されることから、事業者とフリーランス全般との取引に適用。
○　下請法は、取引の発注者が資本金1000万円超の法人の事業者であれば、相手方が個人の場合でも適用されることから、一定の事業者とフリーランス全般との取引に適用。
○　これらの法律の適用に加えて、フリーランスとして業務を行っていても、実質的に発注事業者の指揮命令を受けていると判断される場合など、現行法上「雇用」に該当する場合には、労働関係法令が適用。

独禁法・下請法

第３ フリーランスと取引を行う事業者が遵守すべき事項

１ フリーランスとの取引に係る優越的地位の濫用規制についての基本的な考え方
○　自己の取引上の地位がフリーランスに優越している発注事業者が、フリーランスに対し、その地位を利用して、正常な商慣習に照らして不当に不利益を与えることは、優越的地位の濫用として、独占禁止法により規制される。

２ 発注時の取引条件を明確にする書面の交付に係る基本的な考え方
○　優越的地位の濫用となる行為を誘発する原因とも考えられ、発注事業者が発注時の取引条件を明確にする書面をフリーランスに交付しない場合は、独占禁止法上不適切。
○　下請法の規制の対象となる場合で、発注事業者が書面をフリーランスに交付しない場合は、下請法第３条で定める書面の交付義務違反となる。

３ 独占禁止法（優越的地位の濫用）・下請法上問題となる行為類型
○　優越的地位の濫用につながり得る行為について、行為類型ごとに下請法の規制の対象となり得るものも含め、その考え方を明確化。

（1）報酬の支払遅延	（2）報酬の減額	（3）著しく低い報酬の一方的な決定
（4）やり直しの要請	（5）一方的な発注取消し	（6）役務の成果物に係る権利の一方的な取扱い
（7）役務の成果物の受領拒否	（8）役務の成果物の返品	（9）不要な商品又は役務の購入・利用強制
（10）不当な経済上の利益の提供要請	（11）合理的に必要な範囲を超えた秘密保持義務等の一方的な設定	（12）その他取引条件の一方的な設定・変更・実施

第４ 仲介事業者が遵守すべき事項

１ 仲介事業者とフリーランスとの取引について
○　仲介事業者は、フリーランスが役務等を提供する機会を獲得・拡大することや、発注事業者や消費者が、フリーランスから良質廉価な役務等を受けることに貢献。
○　一方で、今後フリーランスと仲介事業者との取引の増加により、仲介事業者が取引上優越した地位に立ち、フリーランスに対し、その地位を利用して、正常な商慣習に照らして不当に不利益を与える場合も考えられる。

２ 規約の変更による取引条件の一方的な変更
○　規約の変更を一方的に行うことにより、自己の取引上の地位がフリーランスに優越している仲介事業者が、フリーランスに対して、正常な商慣習に照らして不当に不利益を与えることとなるときは、優越的地位の濫用として問題となる。

労働関係法

第５ 現行法上「雇用」に該当する場合の判断基準

１ フリーランスに労働関係法令が適用される場合
○　フリーランスとして請負契約や準委任契約などの契約で仕事をする場合であっても、労働関係法令の適用に当たっては、契約の形式や名称にかかわらず、個々の働き方の実態に基づいて、「労働者」かどうか判断。
○　労基法上の「労働者」と認められる場合は、労働基準法の労働時間や賃金等に関するルールが適用される。
○　労組法上の「労働者」と認められる場合は、団体交渉を正当な理由なく拒んだりすること等が禁止される。

２・３ 労働基準法における「労働者性」の判断基準とその具体的な考え方
（1）「使用従属性」に関する判断基準
①「指揮監督下の労働」であること（労働が他人の指揮監督下において行われているか）
②「報酬の労務対償性」があること（報酬が「指揮監督下における労働」の対価として支払われているか）
（2）「労働者性」の判断を補強する要素
①事業者性の有無（仕事に必要な機械等を発注者等と受注者のどちらが負担しているか等）
②専属性の程度（特定の発注者等への専属性が高いと認められるか。）

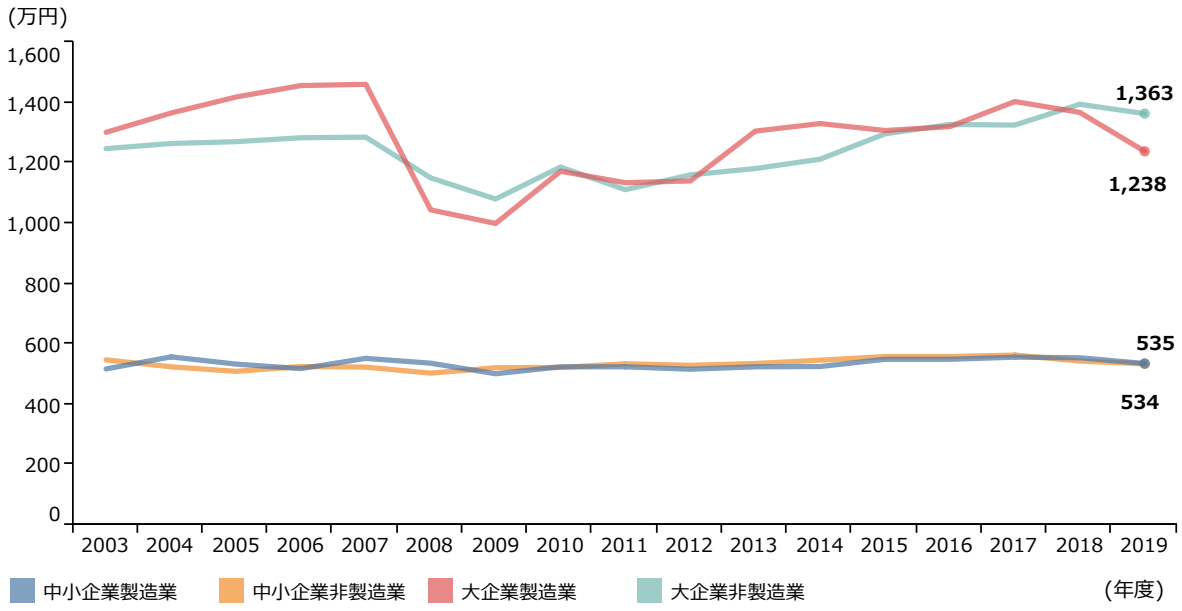
４・５ 労働組合法における「労働者性」の判断要素とその具体的な考え方
（1）基本的判断要素
①事業組織への組み入れ（業務の遂行に不可欠ないし枢要な労働力として組織内に確保されているか）
②契約内容の一方的・定型的決定（労働条件や労務の内容を相手方が一方的・定型的に決定しているか）
③報酬の労務対価性（労務供給者の報酬が労務供給に対する対価などとしての性格を有するか）
（2）補充的判断要素
④業務の依頼に応ずべき関係（相手方からの個々の業務の依頼に対し、基本的に応ずべき関係にあるか）
⑤広い意味での指揮監督下の労務提供（労務供給者が、相手方の指揮監督の下に労務の提供を行っていると広い意味で解することができるか等）
（3）消極的判断要素（この要素が肯定される場合には、労働組合法上の労働者性が弱まる場合がある）
⑥顕著な事業者性（恒常的に自己の才覚で利得する機会を有し自らリスクを引き受けて事業を行う者か）

第２節　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、企業全体の99.7％を占める中小企業の労働生産性を高めることが重要である。本節では、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1-2-11図は、企業規模別[5]に、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）[6]の推移を示したものである。これを見ると、中小企業の労働生産性は製造業、非製造業共に、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いることが分かる。

第1-2-11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

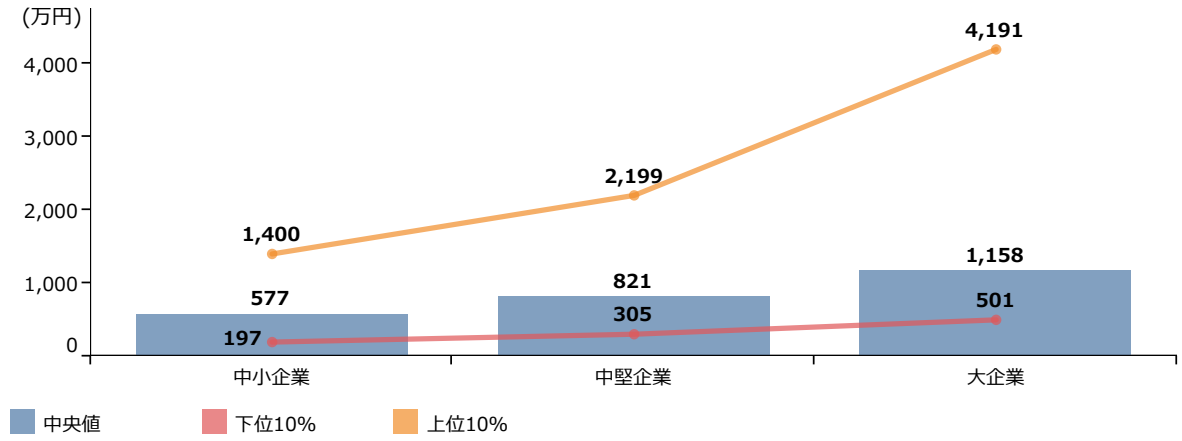


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金１億円未満の企業とする。
2.平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益(営業利益－支払利息等)＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

5　本節において、財務省「法人企業統計調査年報」を用いた分析では、資本金10億円以上の企業を「大企業」、資本金１億円以上10億円未満の企業を「中堅企業」、資本金１億円未満の企業を「中小企業」とする。
6　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。

第1-2-12図は、企業規模別に上位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、いずれの区分においても、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、中小企業の上位10%の水準は大企業の中央値を上回っており、中小企業の中にも高い労働生産性の企業が一定程度存在していることが分かる。反対に、大企業の下位10%の水準は中小企業の中央値を下回っており、企業規模は大きいが労働生産性の低い企業も存在している。

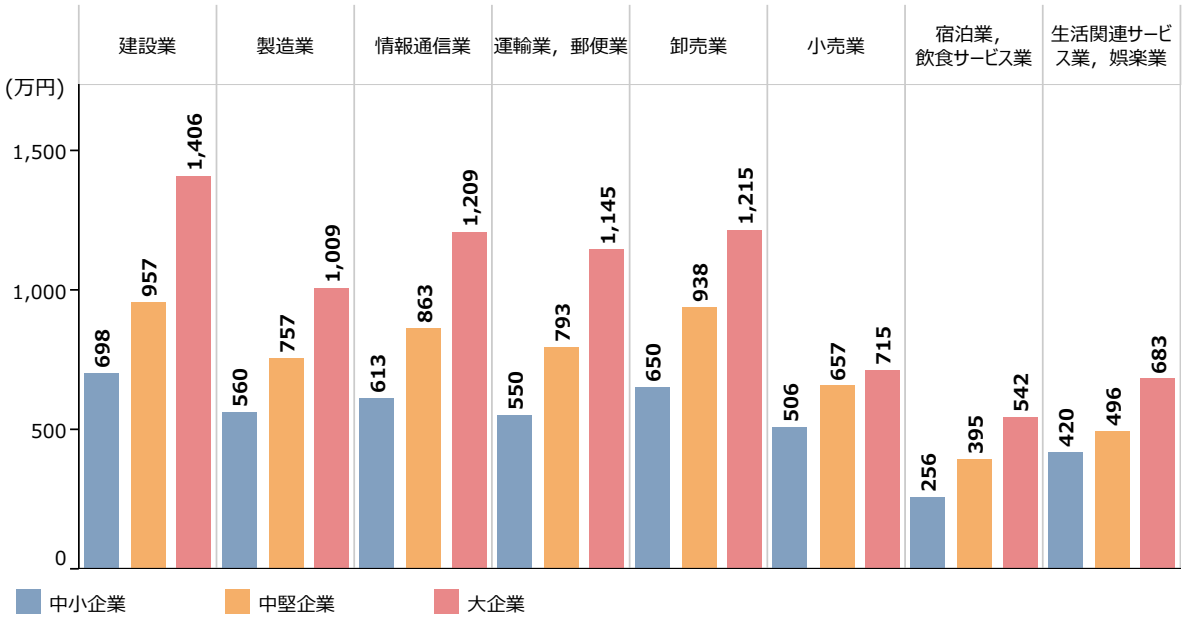
第1-2-12図　企業規模別の労働生産性の水準比較



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)非一次産業を集計対象としている。

第1-2-13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。これを見ると、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ことが見て取れる。

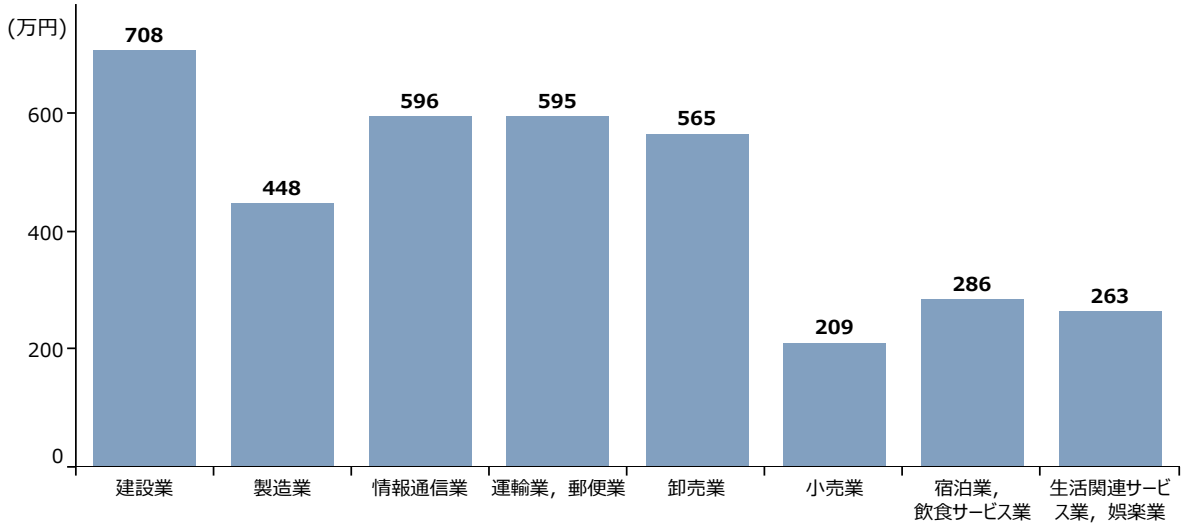
第1-2-13図　企業規模別・業種別の労働生産性



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は中央値。

第1-2-14図は、大企業と中小企業の労働生産性の差分を用いて、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「情報通信業」、「運輸業，郵便業」、「卸売業」では大企業と中小企業の労働生産性の格差が大きいことが分かる。一方で、「小売業」や「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が低いこともあり、企業規模間の格差は比較的小さい。

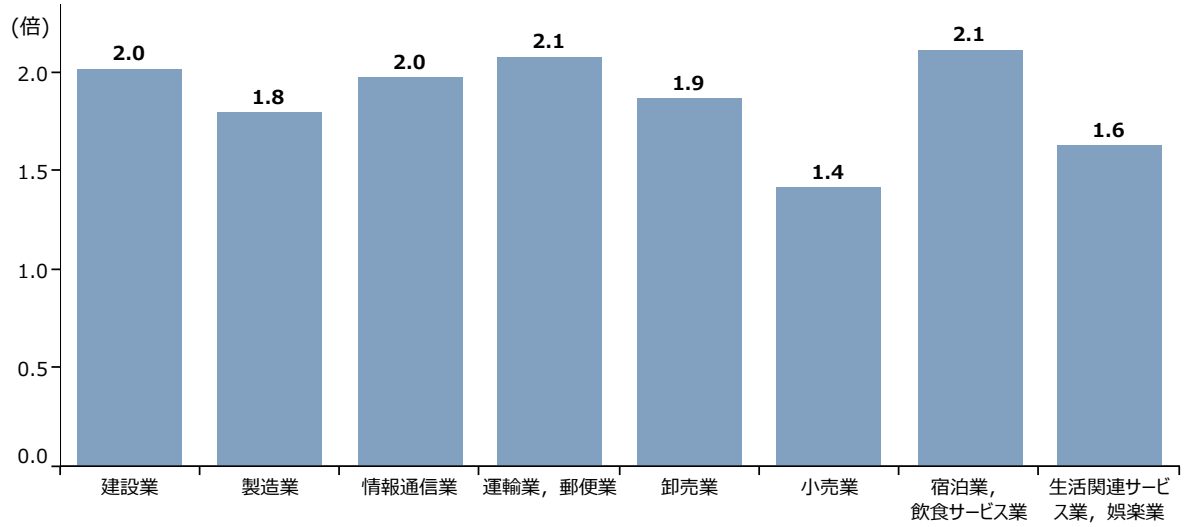
第1-2-14図　業種別に見た、労働生産性の規模間格差（差分）



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は、大企業と中小企業の労働生産性（中央値）の差分を示している。

また、**第1-2-15図**は労働生産性の規模間格差について、中小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、「小売業」や「生活関連サービス業，娯楽業」では、倍率で見ても企業規模間の格差が比較的小さいことが分かる。

第1-2-15図　業種別に見た、労働生産性の規模間格差（倍率）

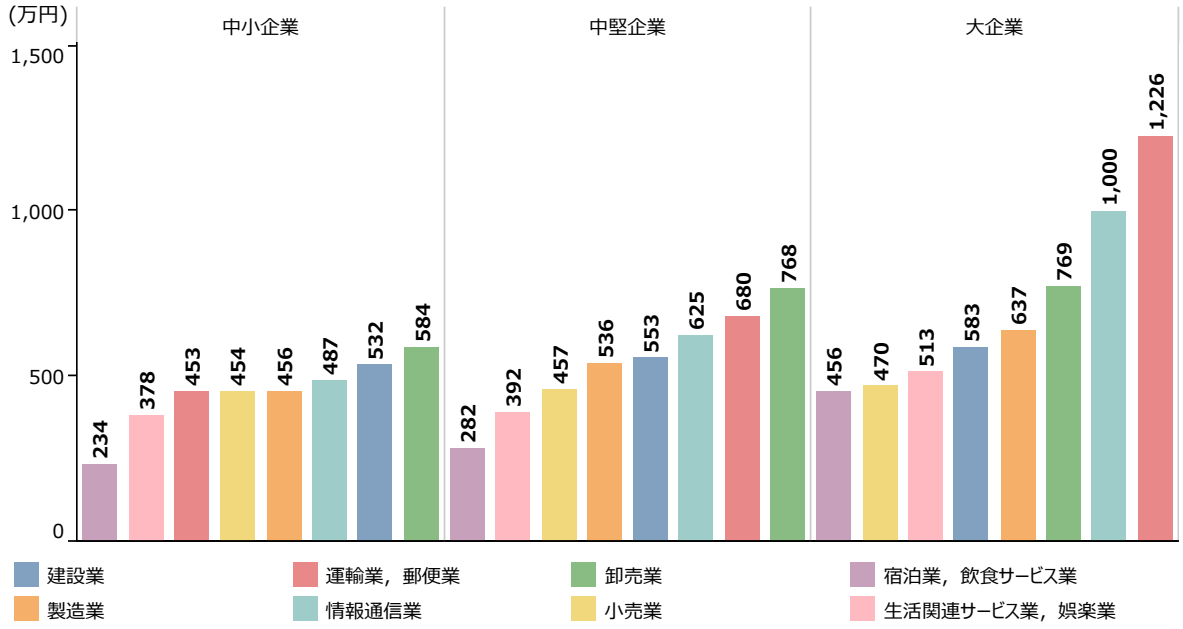


資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は、中小企業に対する大企業の労働生産性（中央値）の倍率を示している。

第1-2-16図は、上位25%と下位25%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、労働生産性の水準が相対的に低い「小売業」や「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」では、同一企業規模内での企業間格差も小さいことが見て取れる。

以上から、労働生産性の規模間格差や企業間格差の状況は、業種によっても大きく異なることが分かる。特に、業種全体として労働生産性の水準が低い「小売業」や「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」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る。

第1-2-16図　業種別・企業規模別の労働生産性のばらつき



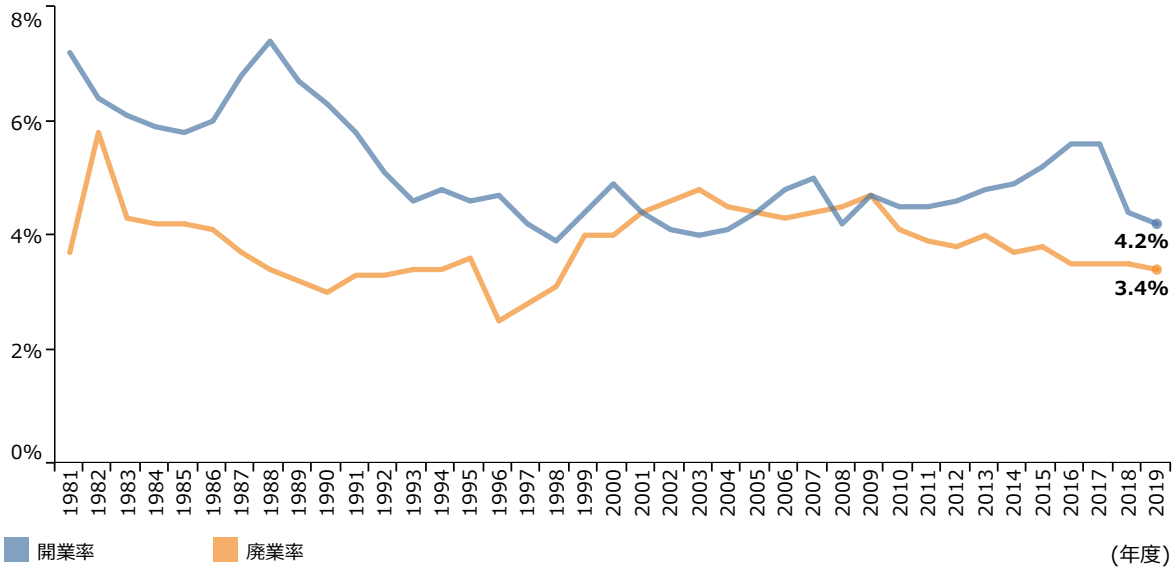
資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は、上位25%と下位25%の値の差分を示している。

第３節　開廃業の状況

本節では、我が国の開業率及び廃業率について現状把握を行う[7]。

我が国の開業率は、1988年をピークとして低下傾向に転じた後、2000年代を通じて緩やかな上昇傾向で推移してきたが、足元では再び低下傾向となっている。廃業率は、1996年以降増加傾向で推移していたが、2010年からは低下傾向で推移している（**第1-2-17図**）。

第1-2-17図　開業率・廃業率の推移



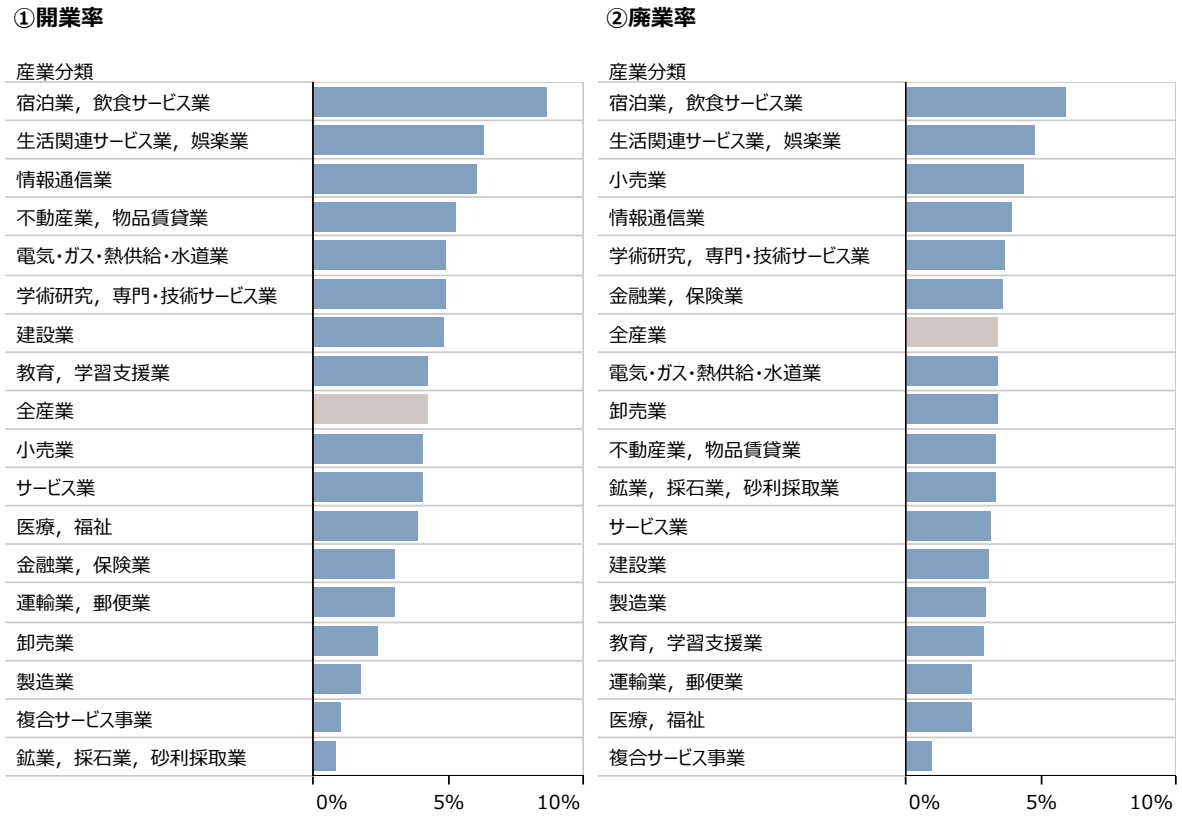
資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出
(注)1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
2.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第5条）。

7　本節での分析に用いる「雇用保険事業年報」を基に中小企業庁で算出した開廃業率は、事業所における雇用関係の成立、消滅をそれぞれ開廃業とみなしている。そのため、企業単位での開廃業を確認できない、雇用者が存在しない、例えば事業主１人での開業の実態は把握できないという特徴があるものの、毎年実施されており、「日本再興戦略2016」（2016年６月２日閣議決定）でも、開廃業率のKPIとして用いられているため、本分析では当該指標を用いる。なお、「事業所・企業統計調査」、「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」を基に算出した開廃業率は付属統計資料10表及び11表、「民事・訴訟・人権統計年報」及び「国税庁統計年報書」を基に算出した開廃業率は付属統計資料13表を参照されたい。

続いて、業種別に開廃業の状況を確認する（**第1-2-18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、「生活関連サービス業，娯楽業」、「情報通信業」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な業種は、「情報通信業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」であることが分かる。他方、開業率と廃業率が共に低い業種は、「製造業」、「運輸業，郵便業」、「複合サービス事業」となっている。

第1-2-18図　業種別の開廃業率



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出
(注)1.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.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）。

第1-2-19図は、都道府県別に開廃業の状況を見たものである。開業率について見ると、沖縄県が最も高く、福岡県、愛知県と続く。また、廃業率について見ると、長崎県が最も高く、青森県、福岡県と続いている。

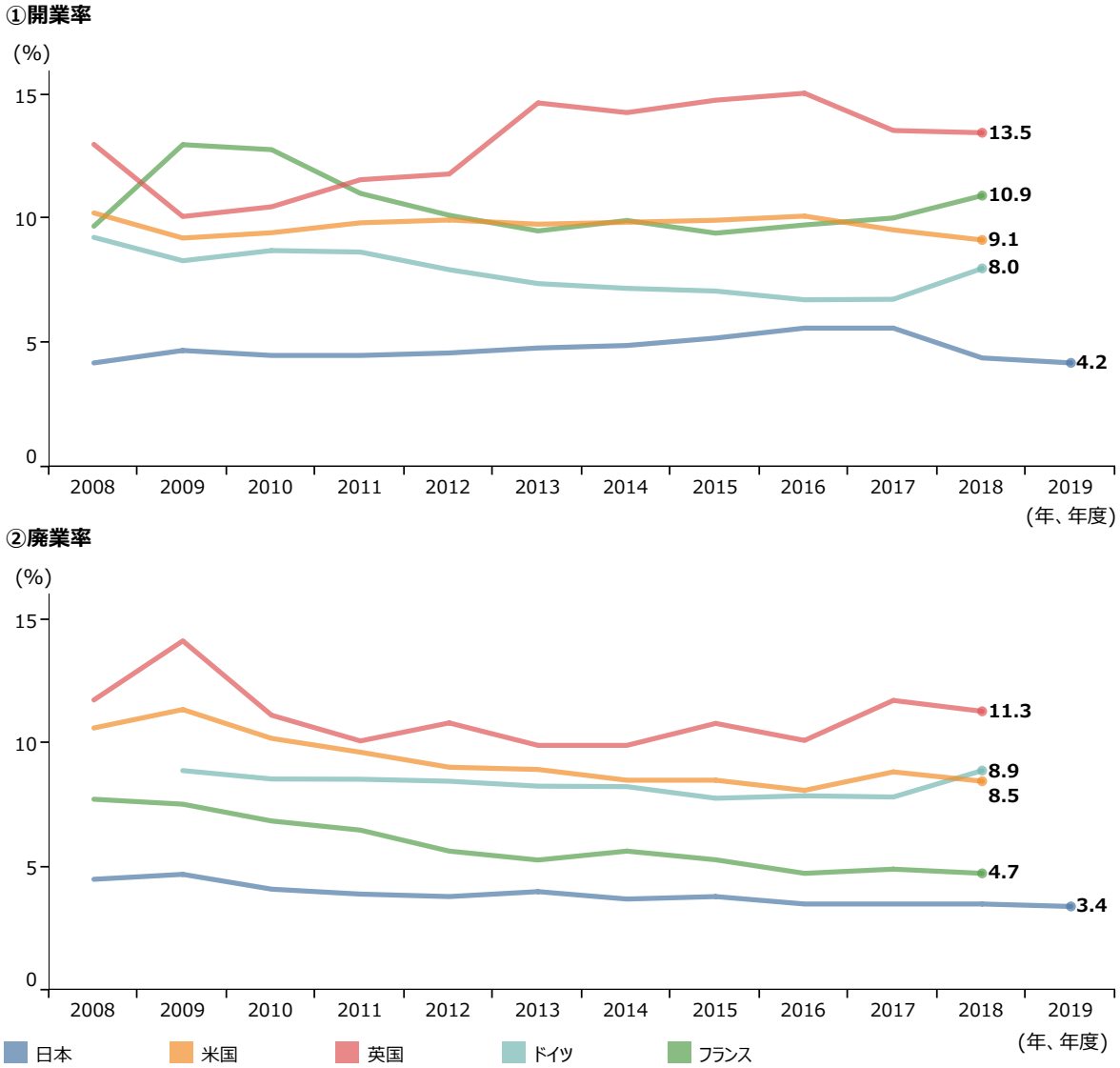
第1-2-19図　都道府県別開廃業率（2019年度）

	開業率	廃業率
北海道	4.0%	3.6%
青　森	2.9%	4.0%
岩　手	2.9%	3.8%
宮　城	3.6%	3.6%
秋　田	2.5%	3.4%
山　形	2.8%	3.4%
福　島	3.1%	3.4%
茨　城	4.6%	3.2%
栃　木	3.6%	3.0%
群　馬	4.1%	3.4%
埼　玉	4.9%	3.2%
千　葉	4.8%	3.1%
東　京	4.8%	3.4%
神奈川	4.6%	3.7%
新　潟	2.7%	3.3%
富　山	3.3%	3.1%
石　川	3.4%	3.2%
福　井	3.3%	3.0%
山　梨	4.1%	3.2%
長　野	3.1%	2.8%
岐　阜	3.9%	3.1%
静　岡	3.9%	3.4%
愛　知	4.9%	3.7%
三　重	4.1%	3.5%
滋　賀	3.7%	2.9%
京　都	4.3%	3.8%
大　阪	4.5%	3.6%
兵　庫	4.5%	3.3%
奈　良	4.0%	3.3%
和歌山	3.4%	2.9%
鳥　取	3.4%	3.5%
島　根	2.5%	3.5%
岡　山	4.1%	3.1%
広　島	3.7%	2.8%
山　口	3.7%	3.4%
徳　島	3.0%	3.4%
香　川	3.9%	3.4%
愛　媛	3.6%	2.9%
高　知	3.0%	3.6%
福　岡	5.1%	4.0%
佐　賀	3.5%	3.5%
長　崎	3.8%	4.3%
熊　本	4.3%	3.0%
大　分	4.1%	3.6%
宮　崎	4.0%	3.4%
鹿児島	3.7%	3.5%
沖　縄	6.6%	3.7%
全国計	4.2%	3.4%

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出
(注) 1.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.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第５条）。

第1-2-20図は、諸外国の開廃業率の推移と比較したものである。各国ごとに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1-2-20図　開廃業率の国際比較



資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出、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。

第４節　まとめ

本章では、我が国の企業数の99.7％を占める中小企業・小規模事業者の実態について、企業数や雇用、売上高等の観点から見てきた。その実態は、いずれの点においても、業種や経営組織によって異なり、極めて多様であることが確認された。

また、重要な論点となっている中小企業の労働生産性及び開廃業の状況についても確認した。中小企業の労働生産性は長期的に横ばい傾向で推移しており、大企業との格差は業種を問わず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しており、こうした労働生産性の高い中小企業を増やしていくことが今後人口減少に直面する我が国にとって重要である。加えて、我が国の開廃業率は国際的に見て相当程度低水準であり、中小企業全体の生産性を向上させていく上での課題と考えられる。

中小企業・小規模事業者政策の方向性

ここまで、中小企業・小規模事業者の足元の状況を確認してきた。新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の影響により中小企業は引き続き厳しい状況にあり、影響については引き続き注視していくことが必要である。

一方、感染症の影響による事業環境の変化により、課題も浮き彫りになってきた。中小企業・小規模事業者それぞれが、こうした事業環境の変化に応じて将来に向けた経営戦略を明確にすることも求められている。また、支援策についてもそうした中小企業・小規模事業者が目指す役割や機能に即したものにしていくことが必要である。

本章では、中小企業・小規模事業者の多様性に着目するとともに、多様性を踏まえた今後の中小企業・小規模事業者政策の方向性について概観する。

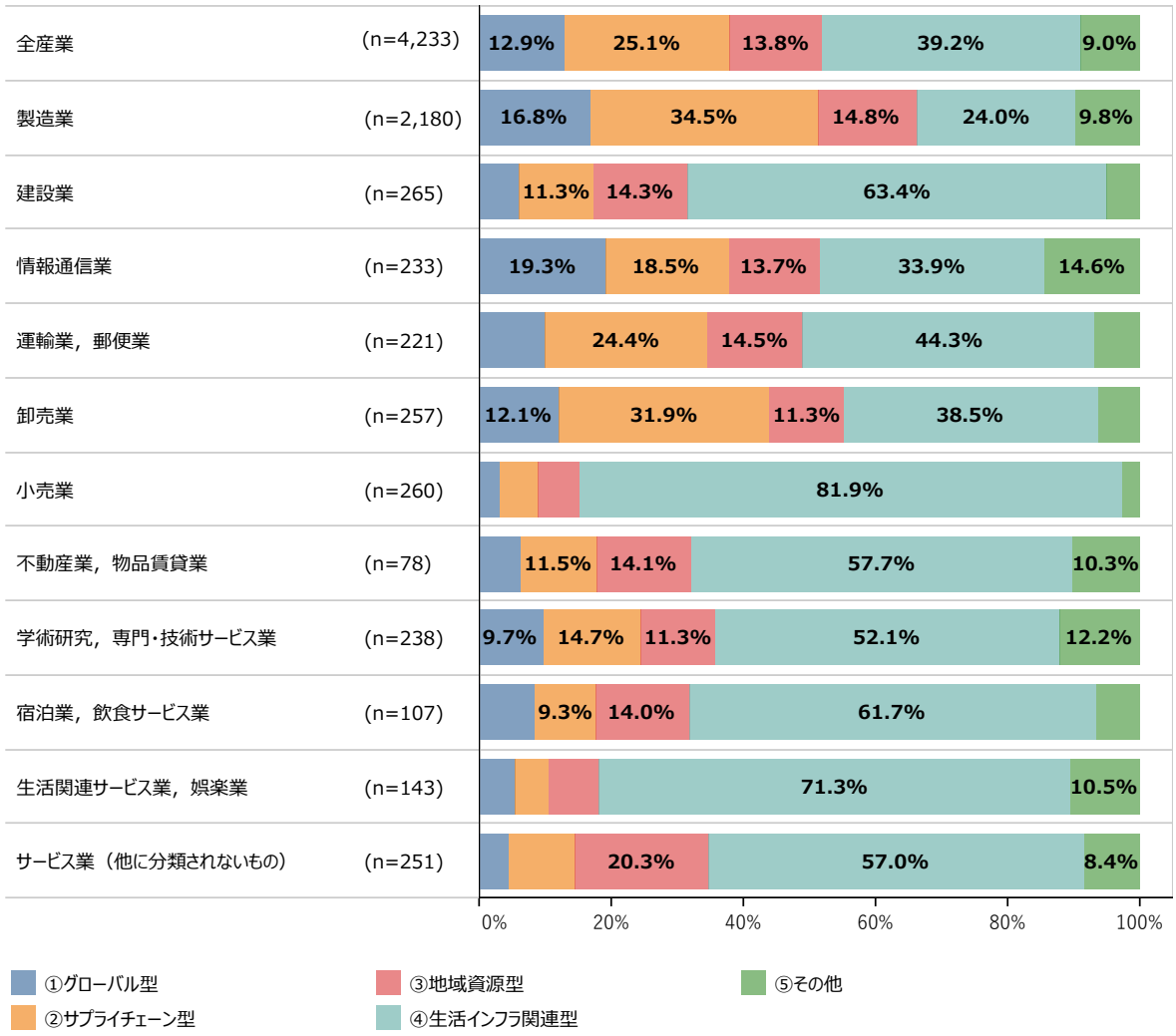
第１節 中小企業の類型

2020年版中小企業白書[1]においては、中小企業・小規模事業者の多様性に着目し、中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能を、「グローバル展開をする企業（グローバル型）」「サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業（サプライチェーン型）」、「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）」、「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、企業の特徴や実態を分析している。

第1-3-1図は、業種別に、中小企業・小規模事業者が目指す類型を確認したものである。「情報通信業」や「製造業」において「グローバル型」を目指す企業の割合が高い一方、「小売業」や「生活関連サービス業，娯楽業」では「生活インフラ関連型」を目指す企業の割合が高い。このように、業種によって異なるとともに、同じ業種内においても目指す類型が異なり、業種だけでは捉えきれない多様性が存在することが確認された。

1 2020年版中小企業白書第１部第４章第２節

第1-3-1図　業種別、目指す姿の類型

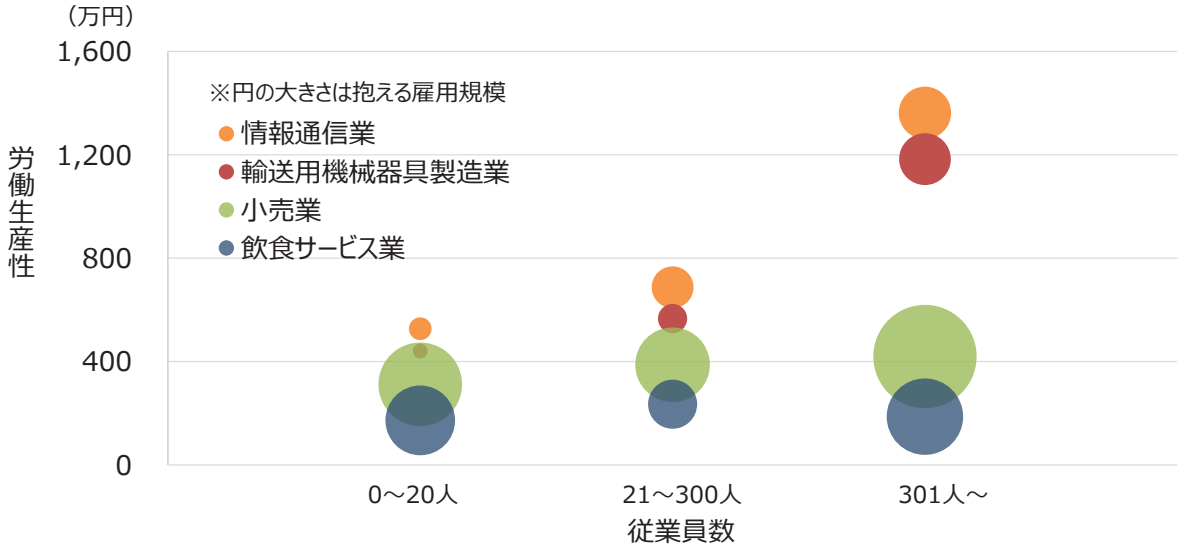


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」(2020年版中小企業白書第1-4-7図)
(注)「全産業」では、業種不明の企業を除外して集計している。

第1-3-2図は、業種別・規模別に労働生産性を確認したものである。情報通信業や輸送用機械器具製造業は従業員規模が大きいほど労働生産性が高くなる一方、小売業や飲食サービス業は従業員規模が大きくなっても、労働生産性の上昇は小さいことがわかる。

中小企業庁「中小企業政策審議会制度設計ワーキンググループ」（以下、「制度設計ワーキンググループ」という。）において、類型ごとの目指す方向性と支援の在り方について検討が行われた。四つの類型の特徴を踏まえ、「地域資源型」や「地域コミュニティ型[2]」の企業については、規模拡大による労働生産性向上ではなく、持続的成長・発展を通じた地域経済や雇用の維持、「グローバル型」、「サプライチェーン型」の企業については、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を増やすというそれぞれの観点から、それぞれ支援を進めていくことが必要であることが示された。

第1-3-2図　業種別・規模別の労働生産性



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

2　2020年版中小企業白書における「生活インフラ関連型」に対応する。

第２節　地域資源型・地域コミュニティ型企業の目指す方向性と支援の在り方

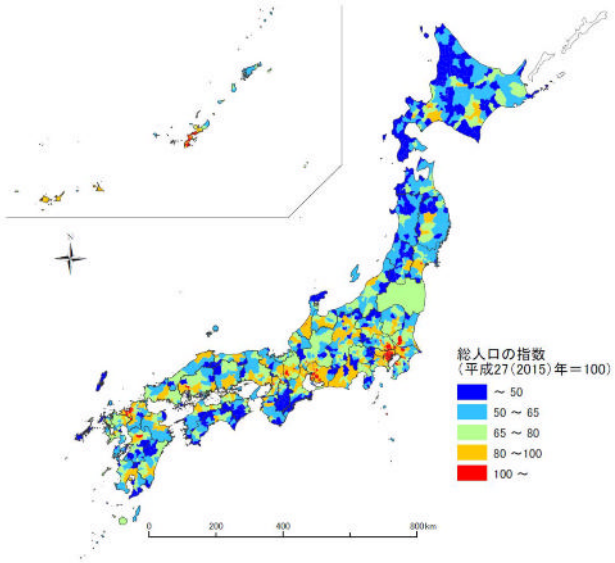
本節では、制度設計ワーキンググループにおける検討を踏まえ、四つの類型のうち、地域資源型・地域コミュニティ型企業の目指す方向性と支援の在り方について紹介する。

１．地域の中小企業・小規模事業者の現状と課題

人口密度の低い地方ほど、商店街の衰退、働き手・働く場所の不足、地場産業の衰退などの課題に直面しており、こうした課題の解決は、地域の持続性確保の観点からも必要な取組である。小規模事業者には、こうした地域課題の解決に当たって中心的な役割を担うことが期待されている。

一方、人口減少が加速し、域内需要の減少が進み、地域の中小企業・小規模事業者の事業の存立基盤が大きく揺らいでいる。**第1-3-3図**は、市区町村単位で人口の変化を示したものである。2045年の人口は、７割以上の市区町村で2015年に比べ２割以上減少する見込みである。今後、事業者が利益を獲得していくためには、域外への販路開拓が重要である。また、マークアップ率の向上につながる、「質の高い商品・サービスを相応の価格で提供すること」を目指す取組も重要である。

第1-3-3図　日本の地域別将来推計人口（2045年）



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

2．地域の中小企業・小規模事業者の支援の方向性

地域の中小企業・小規模事業者の現状を踏まえ、引き続き、小規模事業者の新たなビジネス構築や販路開拓の取組を支援することが重要な政策課題である。また、人口減少により、域内需要が減少していく中では、事業者による生産性向上の取組に加え、地域の需給バランスを踏まえた持続可能な経済圏の形成や、地域資源を最大限活用した域外需要の取り込みも必要である。その際、地域の担い手を特定の上、基礎自治体などが連携して、持続可能な地域経済モデルを確立することが重要である。

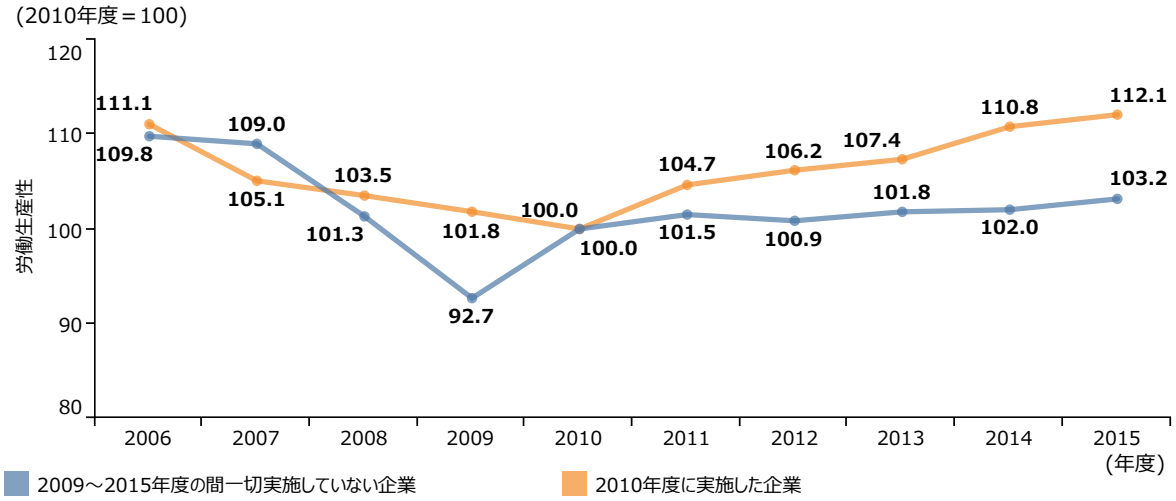
第３節　グローバル型・サプライチェーン型企業の目指す方向性と支援の在り方

グローバル型・サプライチェーン型の企業については、おおむね、企業規模が大きく、規模拡大・成長志向にある。このため、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を増やすという観点からの支援が必要である。

中小企業の事業・規模拡大促進策においては、一般的に中堅企業への規模拡大の可能性が高い企業群を重点的に支援することが効果的であると考えられる。制度設計ワーキンググループにおいては、こうした観点も踏まえ、中小企業の事業・規模拡大を支援する法律などについて、新たな支援対象類型を創設することが検討されている。

中小企業の成長・規模拡大の手法として、M＆Aも効果的である。**第1-3-4図**は、吸収合併を実施した企業と、実施していない企業の労働生産性の推移を比較したものである。吸収合併を実施した企業の労働生産性が比較的高い水準となっていることがわかる。

第1-3-4図　吸収合併実施企業と非実施企業の労働生産性

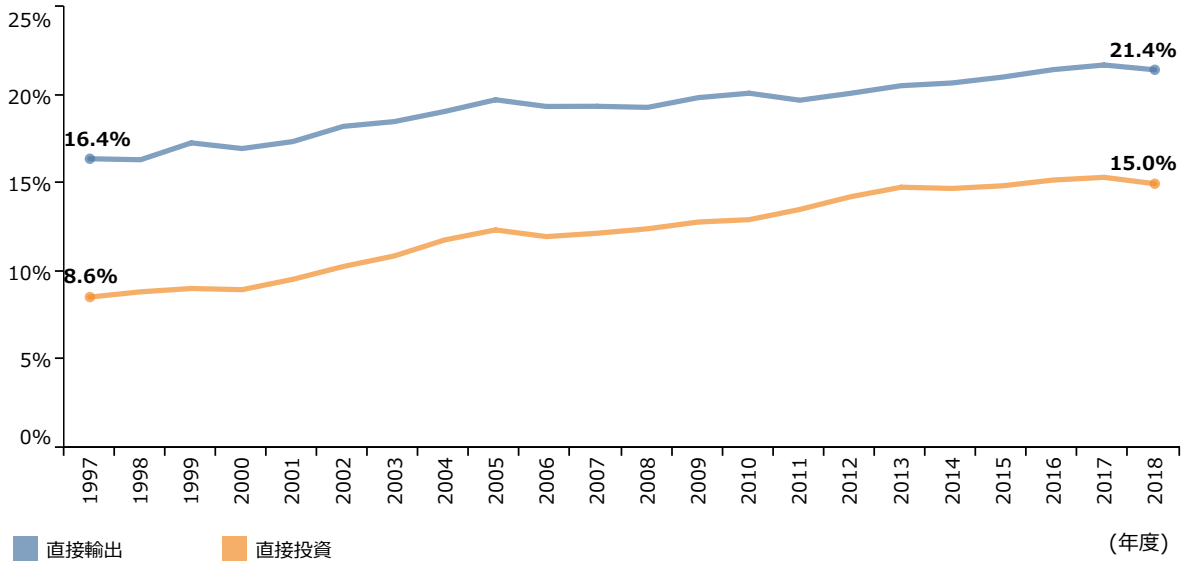


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工(2018年版中小企業白書第2-6-22図)
(注)1.中小企業のみを集計している。
2.労働生産性＝付加価値額÷従業員数で計算している。

令和３年度税制改正において、経営資源の集約化によって、生産性向上などを目指す計画の認定を受けた中小企業が、計画に基づくＭ＆Ａを実施した際の税制措置を創設することとした。制度設計ワーキンググループでは、中小企業のＭ＆Ａを促進するとともに、デューデリジェンスの実施を促すような支援の必要性や、所在不明株主の株式の買取り手続に必要な期間を短縮する措置を検討している。

また、海外需要を獲得することも重要である。**第1-3-5図**は、中小企業の海外展開比率を確認したものである。中小企業の海外展開はわずかに上昇基調であるものの、特に直接投資を実施する中小企業は必ずしも多くない。

第1-3-5図　中小企業の海外展開比率



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

このため、（株）日本政策金融公庫は、2021年１月から中小企業の海外子会社に直接融資を行う仕組みを構築し、中小企業の海外展開支援を強化した。今後、中小企業の進出ニーズの高いASEAN諸国を中心に、対象国の拡大を検討していく。

また、（独）中小企業基盤整備機構は、ファンドへの出資を通じて、出資先の販路開拓や組織管理体制の整備を支援し、中小企業の海外展開を支援している。

第４節　共通基盤の整備

いずれの類型においても、企業の活動を共に支えるための共通基盤として、大企業と中小企業の共存共栄関係の構築や、災害などに備える事業継続力強化の取組が重要である。

１．大企業と中小企業の共存共栄

感染症の影響が長引く中、中小企業の取引条件の悪化が懸念されている。「しわ寄せ」を防ぎ、大企業と中小企業が協力して感染症という危機を乗り越えるためには、取引の適正化を徹底することが不可欠である。経済産業省では、取引適正化の実現に向けて、産業界に対して自主行動計画の策定などを働きかけてきた。引き続き、取組状況をフォローアップしつつ、課題に応じた対策を講じていくことが必要である。

また、個々の企業が、取引先との連携による生産性向上に取り組むことや、望ましい取引慣行の遵守を経営責任者の名前で宣言する「パートナーシップ構築宣言」の仕組みを構築した[3]。今後、宣言する企業が増え、実効的な取組が広がることが期待される。

２．事業継続力の強化

自然災害や感染症などの危機に対応するためには、各企業が保険加入などの事前対策を講じてリスクに備えておくことが必要である。経済産業省では、2019年７月から事業継続力強化の認定制度を開始した[4]。

面（地域）で被災する自然災害への対応策として、サプライチェーン上の垂直的な連携や、組合などによる水平的な連携により、中堅・大企業を含めた複数事業者が連携した計画の策定も有効である。しかし、中小企業以外が連携事業継続力強化計画に参画しても、実質的な支援が受けられないことなどから、策定が進んでいない。そのため連携事業継続力強化計画を策定した中堅企業が、自然災害などにより影響を受けた場合には、一定の金融支援を受けられるような制度が検討されている。

また、地方自治体などが中小企業に対して所在地域の災害リスクを周知することを促進し、中小企業が、ハザードマップを踏まえて計画を策定し、想定される災害をカバーする保険へ加入するなど、事前の備えを行うような促進策が検討されている。

3　詳細はコラム1-1-7を参照。
4　詳細はコラム1-1-9を参照。

コラム

1-3-1　中小企業・小規模事業者政策の政策評価

成長戦略フォローアップ（2020年７月閣議決定）において、中小企業政策のKPIを「中小企業全体の生産性向上」に見直すとともに、中小企業・小規模事業者の事業活動を通じた地域コミュニティの持続的発展の促進を目標として位置づけた。

このようなKPIを達成するためにも、今後の中小企業政策の立案においては、施策の効果を的確に分析・検証し、効果の高い施策を追求していくことが重要である。中小企業庁「中小企業政策審議会制度設計ワーキンググループ」では、支援策を活用した企業の変化の因果関係を明らかにする検証を行った。

コラム　1-3-1①図　中小企業政策のKPI

中小企業の労働生産性を今後5年間で５%向上させる。
中小企業の全要素生産性を今後5年間で５%向上させる。
中小企業から中堅企業に成長する企業が年400社以上となることを目指す。
海外への直接輸出又は直接投資を行う中小企業の比率を今後5年間で10%向上させる
開業率が米国・英国レベル（10%台）になることを目指す。

資料：「成長戦略フォローアップ」(2020年7月)

①ものづくり補助金

中小企業が行う新製品・サービスの開発や生産プロセスの改善などのための設備投資を支援するものづくり補助金は、中小企業の規模拡大の観点からも効果が期待される施策の一つである。売上高伸び率や従業員数の増加に与えた影響を企業規模別に明らかにするため、ものづくり補助金に採択された企業と、属性が類似する採択されていない企業を比較した分析を行った。分析の結果、規模の小さい企業群を中心にプラスの効果が確認された。規模の大きい企業群など、効果が統計的に優位となっていない部分については、サンプル数の問題や、補助上限の影響など様々な理由が考えられる。

コラム　1-3-1②図　ものづくり補助金受給が売上高伸び率・従業員数の増加に与えた影響（製造業）

			～5人	6～20人	21～50人	51～100人	101～150人	151～300人	301～500人	501人～
売上高伸び率	2012年度補正予算事業の効果（2012年→2018年）	係数	0.261***	0.128***	0.090***	0.089***	0.065**	0.055*	0.006	0.006
		n	222	1900	2732	1814	756	698	124	48
	2013年度補正予算事業の効果（2013年→2018年）	係数	0.176***	0.151***	0.063***	0.023	0.066**	0.016	-0.043	0.059
		n	346	1868	2006	1170	432	342	76	28
	2014年度補正予算事業の効果（2014年→2018年）	係数	0.206***	0.114***	0.026	-0.031	0.023	0.051	0.018	0.031
		n	278	1366	1262	608	208	158	38	22
	2015年度補正予算事業の効果（2015年→2018年）	係数	0.163***	0.054**	0.044**	0.011	0.084*	0.028	0.108	0.749
		n	194	788	620	270	116	96	26	4
従業員数の増加	2012年度補正予算事業の効果（2012年→2018年）	係数	0.703**	2.51***	2.33***	7.58***	2.08	-5.83	-19.6	20.6
		n	222	1904	2746	1830	766	700	126	44
	2013年度補正予算事業の効果（2013年→2018年）	係数	0.948***	1.57***	2.24***	2.68**	-0.303	2.77	20.2	-16.6
		n	348	1876	2010	1170	436	346	76	26
	2014年度補正予算事業の効果（2014年→2018年）	係数	1.42**	0.891***	0.075	0.801	0.752	0.241	19.9	48
		n	280	1370	1278	612	210	158	38	20
	2015年度補正予算事業の効果（2015年→2018年）	係数	0.282	0.527**	0.723	2.88	5.26	5.48	79.8***	-118.5
		n	194	790	622	270	116	96	26	4

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. 2012年度補正予算のものづくり補助金の採択企業をもとにPS matchingを行い（2012年時点の属性がものづくり補助金採択企業と似ている企業を抽出し）、2012～2018年の売上高の伸びについて差があるか、Difference in Difference（差の差）の検定を実施。他の対象年度や対象指標（従業員数の増加）についても同様の方法で分析。
2.グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており、*…10%有意、**…5%有意、***…1%有意となっている。

②戦略的基盤技術高度化・連携支援事業（サポイン事業）

中小企業が産学官連携により取り組む研究開発を支援するサポイン事業は、事業化率や総予算投入額に対する支援した研究開発などに関する売上げ累積額などを事業のアウトカム指標としているが、補助上限が高く、中堅企業へと規模拡大を目指す中小企業への支援という観点からも中心的な施策の一つである。

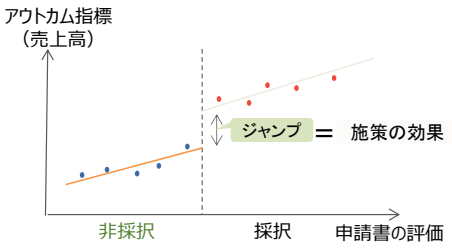
売上高又は出荷額の増加に与えた影響については、中小企業庁の調査事業で詳細な分析が行われている。補助金採択の有無を変数とした回帰分析に加え、採択企業と非採択企業の申請書の得点を用いた回帰分断デザイン（RDデザイン）により支援の効果を分析しており、採択企業は、同等の特性を持つ非採択企業と比べて、採択から６～８年後に、毎年の売上高が20億円程度プラスの効果があることが確認されている。

コラム　1-3-1③図　2006～2008年度サポイン事業の申請企業についての分析結果

通常の「回帰分析（固定効果モデル）」に加え、採択企業と非採択企業の申請書の得点を用いた「回帰分断デザイン（ＲＤデザイン）」により、支援の効果を分析

アウトカム指標	分析方法	活用データ	採択から６年目	採択から８年目
売上高又は出荷額	回帰分析	民間データ	10.9億円*	20.8億円***
		工業統計	2.6億円	8.9億円**
	RDデザイン	民間データ	85.0億円	38.3億円
		工業統計	15.0億円**	10.0億円
従業員数	回帰分析	民間データ	11.85人	4.36人
		工業統計	7.274人**	7.049人
	RDデザイン	民間データ	70人	2人
		工業統計	22人	－

<回帰分断デザインに基づく効果測定のイメージ>



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「平成29年度戦略的基盤技術高度化支援事業の効果測定に関する調査事業」
(注)グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており、*…10%有意、**…5%有意、***…1%有意となっている。

第５節　まとめ

中小企業の多様性を踏まえ、中小企業の役割・機能によって、四つの類型に分類し、それぞれの特徴に合わせた支援策の方向性を確認した（第1-3-6図）。

第１節では、「グローバル型」、「サプライチェーン型」、「地域資源型」、「地域コミュニティ型」の四つの類型の特徴を確認し、それぞれの類型について成長や支援の在り方を確認した。

第２節では、「地域資源型」、「地域コミュニティ型」の企業について、人口減少下における現状の課題や、規模拡大による労働生産性向上ではなく、持続的成長・発展を通じた地域経済や雇用の維持のための支援の方向性について確認した。

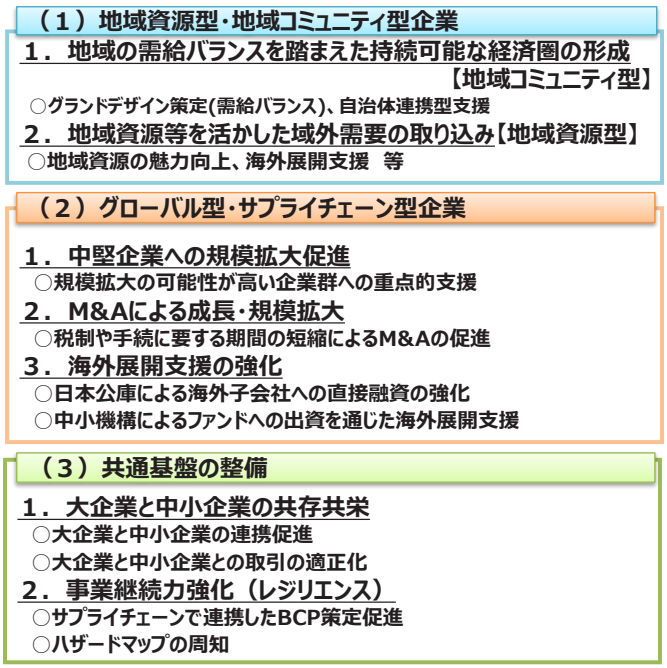
第３節では、「グローバル型」、「サプライチェーン型」の企業については、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を増やすための支援の方向性について確認した。

第４節では、いずれの類型の企業においても必要な、企業の活動を共に支えるための共通基盤として、大企業と中小企業の共存共栄関係の構築に向けた取組や、災害などに備える事業継続力強化に向けた取組の方向性について確認した。

今後、それぞれの中小企業が目指す姿を実現するために必要な支援策の検討を進めていくことが必要である。その際、ウィズ・コロナ、そしてポスト・コロナを見据え、中小企業のIT化・デジタル化を進めていくことは不可欠である。

また、いずれの姿を目指すにも、中小企業自身が経営戦略を明確にすることは重要であり、それを促す支援機関ネットワークの構築も課題である。

第1-3-6図　今後の中小企業施策の方向性



資料：中小企業庁作成

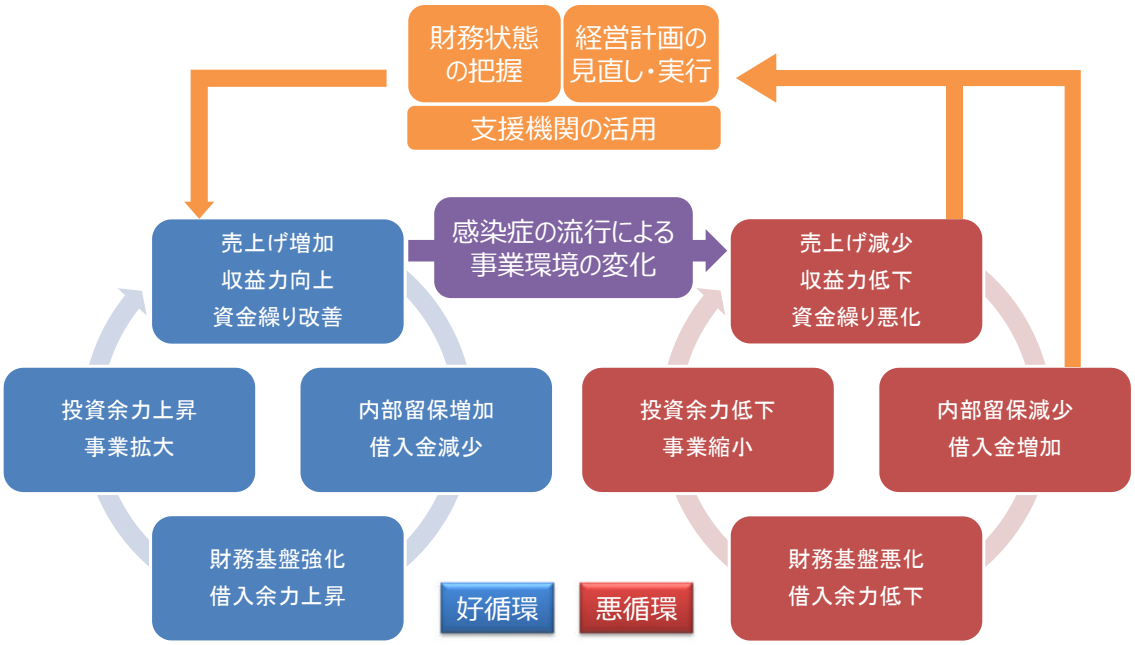
第２部 2021 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

危機を乗り越える力

中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

第１部では、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の流行が中小企業に甚大な影響を与えたが、倒産件数は低い水準で推移していることを確認した（前掲第1-1-36図）。一方で、財務状況が悪化し資金調達余力がなくなれば、事業の継続や成長に必要な投資や支出ができなくなる恐れがある。中小企業は、引き続き財務や資金繰りの状況に留意しながらも、感染症流行後の事業環境に適応することで、再び成長軌道に戻る取組も並行して進める必要に迫られている（第2-1-1図）。

第2-1-1図 財務基盤と経営戦略



本章では、中小企業の財務基盤と経営戦略について考察する。第１節では、感染症流行前の中小企業の財務基盤・収益構造の変遷や特徴について概観した上で、中小企業への財務面に対する意識と財務の安全性・収益性の関係性について分析する。第２節では、感染症発生が中小企業の業績・資金繰りに与えた影響と、その影響を踏まえた資金繰り支援策や、関心が高まっている多様な資金調達手段の内容を確認する。第３節では、感染症の影響を小さく抑えられた企業や、感染症流行下でも回復を遂げている企業の特徴を分析する。第４節では、感染症以外の中小企業を取り巻く事業環境の変化として、「環境・エネルギー、SDGs/ESG」、「グローバル化」の動向について確認する。

第1節　中小企業の財務基盤・収益構造と財務分析の重要性

本節では、感染症流行前の企業規模別の財務基盤・収益構造の推移や、中小企業の財務基盤・収益構造の多様性について、各種財務指標を用いて確認した上で、中小企業自身の各種財務指標に対する意識と感染症流行前の財務の安全性や収益性との関係性について分析する。

1．企業の財務基盤・収益構造の変遷

ここでは、企業の貸借対照表・損益計算書上の各項目や財務指標の推移について、財務省「法人企業統計調査年報」を用いて分析する。

①企業の資金調達構造

まず、企業の資金調達構造の変遷について、貸借対照表の「負債・純資産の部」から確認していく。

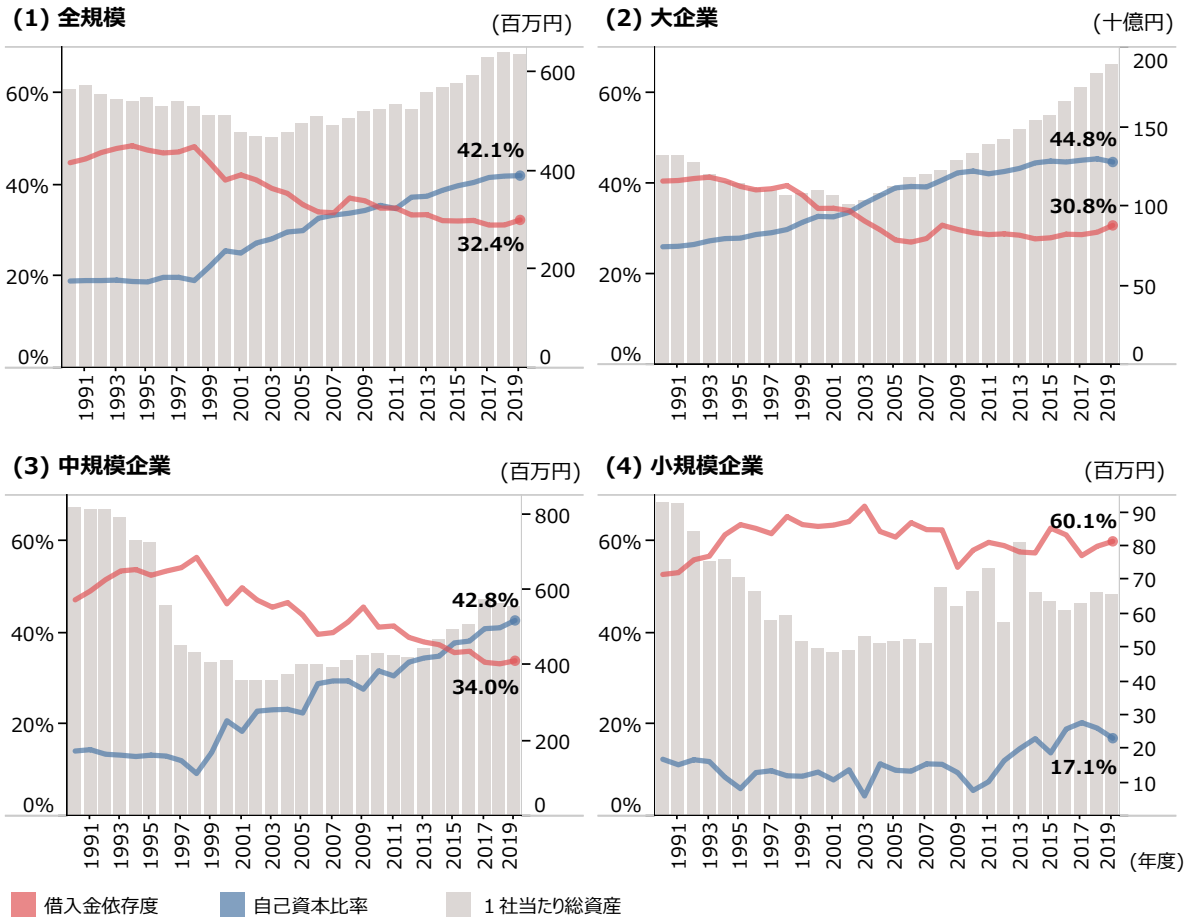
第2-1-2図は、企業規模別に1社当たりの総資産の金額と、総資産に占める自己資本[1]の割合（自己資本比率）及び借入金の割合（借入金依存度）の推移について見たものである。中規模企業の自己資本比率は、1998年度を底に上昇傾向にあり、2019年度時点では42.8%と、大企業の44.8%とほぼ同水準となっている。一方、小規模企業の自己資本比率は、2010年代に入ってから上昇傾向にあるものの、2019年度時点で17.1%と依然として低い水準にある。

これに相対する形で、中規模企業では借入金依存度が低下傾向にあり、2019年度時点では34.0%と、大企業の30.8%とほぼ同水準となっている。小規模企業の借入金依存度については、比較的高い水準で推移しており、2019年度時点で60.1%となっている。

中規模企業では、過去20年にわたり、借入金への依存度を下げて、財務面の安全性の改善を遂げてきたことが分かる[2]。

1　ここでは「純資産」と同義として扱う。「資本金」のほか、過去の利益の蓄積を示す「利益剰余金」などの各項目が含まれる。
2　（一財）商工総合研究所（2015）によれば、自己資本比率上昇の要因として、①バブル崩壊後、期待成長率が低下するという状況下において、「3つの過剰」（設備、雇用、借入）が企業経営において重石となり、それまでの売上優先の経営から生き残るために「3つの過剰」の解消と財務体質の強化に取り組んだ、②長引く不況の間に財務内容の不芳な中小企業が淘汰された、③金融機関に自己査定が義務付けられ、金融機関が自己資本比率を中小企業の信用判定をする際の重要なポイントに位置付けるようになり、中小企業の経営者が顧問税理士や金融機関に相談するなかで、自己資本の重要性を実感するようになったことなどが考えられるとしている。

第2-1-2図　資金調達構造の変遷（企業規模別）

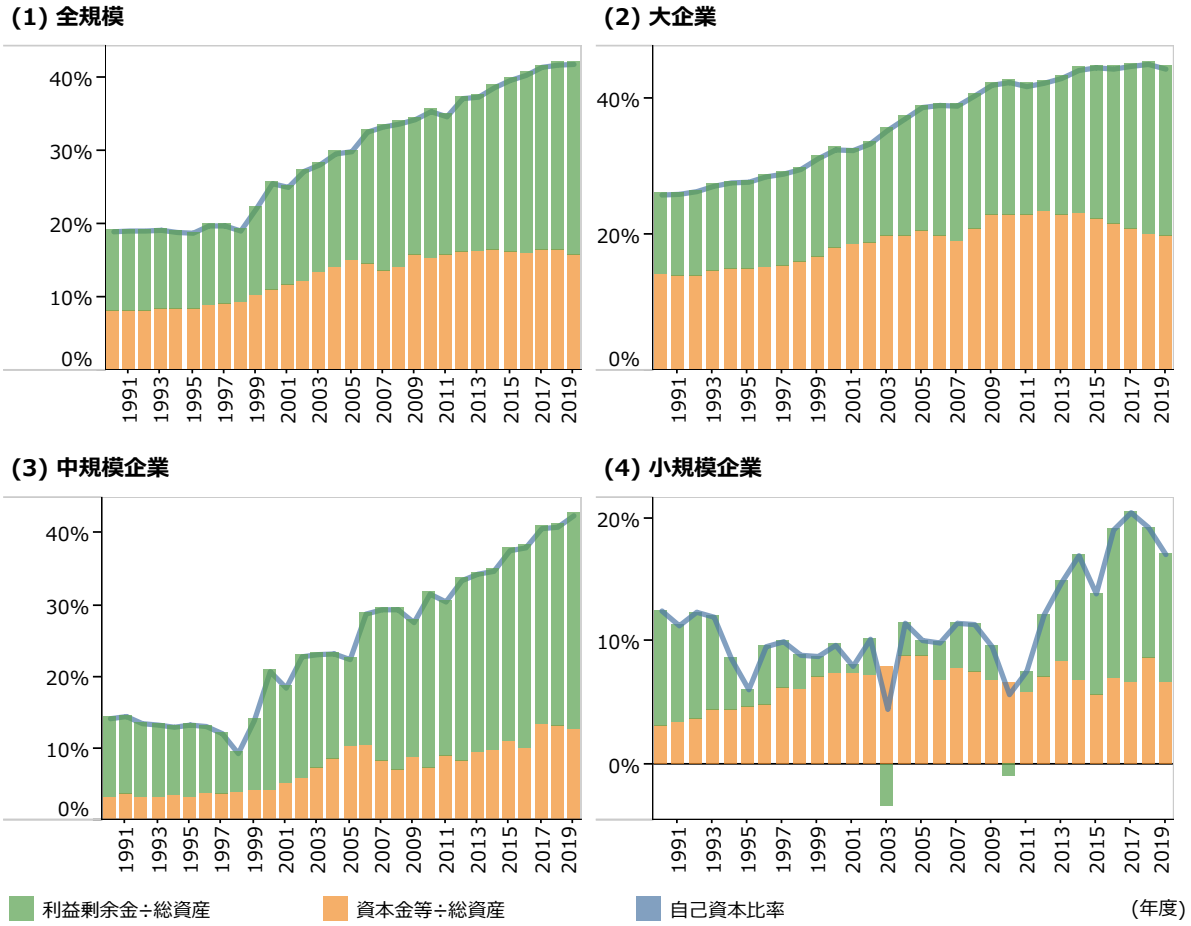


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満、小規模企業とは資本金１千万円未満の企業とする。
2.借入金依存度＝（金融機関借入金＋その他の借入金＋社債）÷総資産
3.自己資本比率＝純資産÷総資産

次に、自己資本比率上昇の要因について確認していく。自己資本比率は、企業の中長期的な財務の安全性を示すといわれており、適正な水準は業態や企業の事業方針により異なるものの、自己資本比率が著しく低い場合には、例えば借入れが過剰であるとして金融機関から融資を受けづらくなるなど、その財務基盤の弱さが経営課題となる。

株式発行による資金調達も一般に行われる大企業に比べ、金融機関などからの借入れによる資金調達に依存している中小企業の方が自己資本比率が低い傾向にあるが、それでも中規模企業が大企業並みの自己資本比率の水準を実現するに至った要因は何だろうか。**第2-1-3図**は、自己資本比率上昇の要因を、利益の蓄積によって変動する「利益剰余金」と、株式発行などによって変動する「資本金」「資本剰余金」を含むその他の項目（「資本金等」）に分けて確認したものである。足元では大企業と中規模企業の自己資本比率は同水準だが、中規模企業では利益剰余金が占める割合が高く、特に2000年代以降、利益の蓄積によって自己資本比率を改善させてきたことが分かる。一方、小規模企業では、2000年代までは利益剰余金の割合が少なく、マイナスに転じた年もある。2010年代に入ると、利益剰余金の割合が大きく増加しており、自己資本比率の上昇につながっている。

第2-1-3図　自己資本比率の推移（企業規模別）



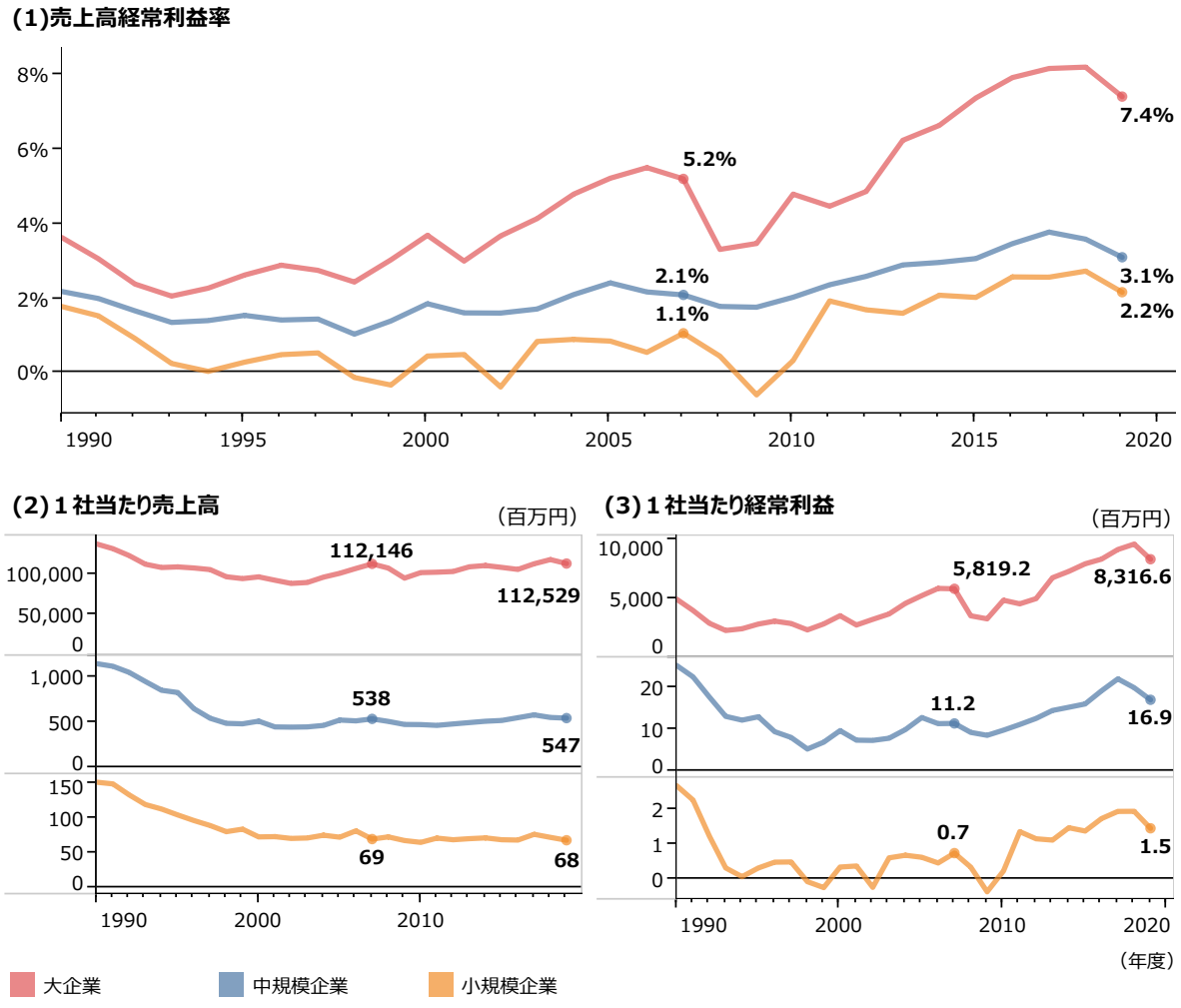
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満、小規模企業とは資本金１千万円未満の企業とする。
2.自己資本比率＝純資産÷総資産
3.利益剰余金＝利益準備金＋積立金＋繰越利益剰余金
4.資本金等＝資本金＋資本準備金＋その他資本剰余金＋自己株式＋その他＋新株予約権

②企業の収益構造

以上より、2000年代以降の中規模企業及び2010年代以降の小規模企業における自己資本比率の上昇は、利益の蓄積との関係性が深いと考えられる。これを踏まえて、ここからは企業規模別の収益構造の変遷について確認していく。

第2-1-4図は、企業規模別に１社当たりの売上高及び経常利益の推移について見たものである。これを見ると、利益剰余金の推移と同様、中規模企業では2000年代から、小規模企業では2010年代から経常利益が増加していることが分かる。また、売上高は横ばい基調の中で売上高経常利益率が改善しており、中小企業が収益力を高めてきたことが分かる[3]。

第2-1-4図　売上高経常利益率の推移（企業規模別）

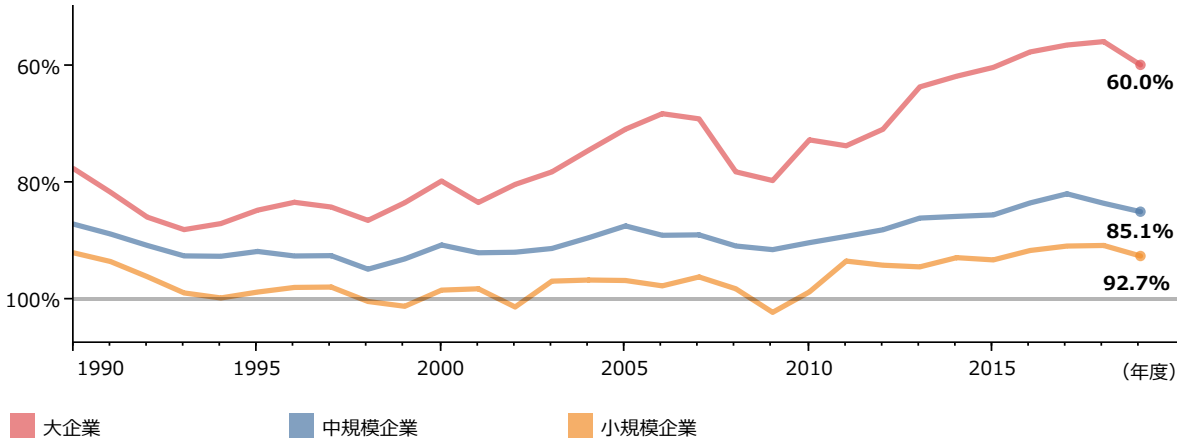


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満、小規模企業とは資本金１千万円未満の企業とする。
2.数値は2007年度及び2019年度について示している。

3　2010年代の利益率上昇の要因については、企業のコスト削減努力のほか、製品・サービス単位当たりの利益（マークアップ率）の改善も影響している可能性についても指摘されている。（独）経済産業研究所（2020）によれば、2010年から2018年にかけて、マークアップ率は年平均0.4％上昇してきていることを分析している。また、2020年版中小企業白書コラム2-2-6では、競合他社と比較した製品・サービスの優位性を価格に反映している企業の方が売上高付加価値率が高い傾向にあることを明らかにしている。それ以外にも、市場金利の低下や借入金依存度の減少による支払利息の負担減少など、単なるコスト削減努力にとどまらない多様な要因が収益力の向上につながっていると考えられる。

一方で、コストの構造に着目すると、大企業と中規模企業の間に違いが見られる。**第2-1-5図**は、損益分岐点比率の推移について見たものである。損益分岐点比率とは、売上高が現在の何％以下の水準になると赤字になるかを表す指標であり、売上高の減少に対する耐性を示す。これを見ると、大企業の損益分岐点比率は2019年度時点で60.0％にまで改善している一方、中規模企業では85.1％、小規模企業では92.7％と、改善はしているものの大企業との格差が大きくなっている。売上高が大きく減少するような局面での耐性は、大企業に比べて低いことが推察される。

第2-1-5図　損益分岐点比率の推移（企業規模別）



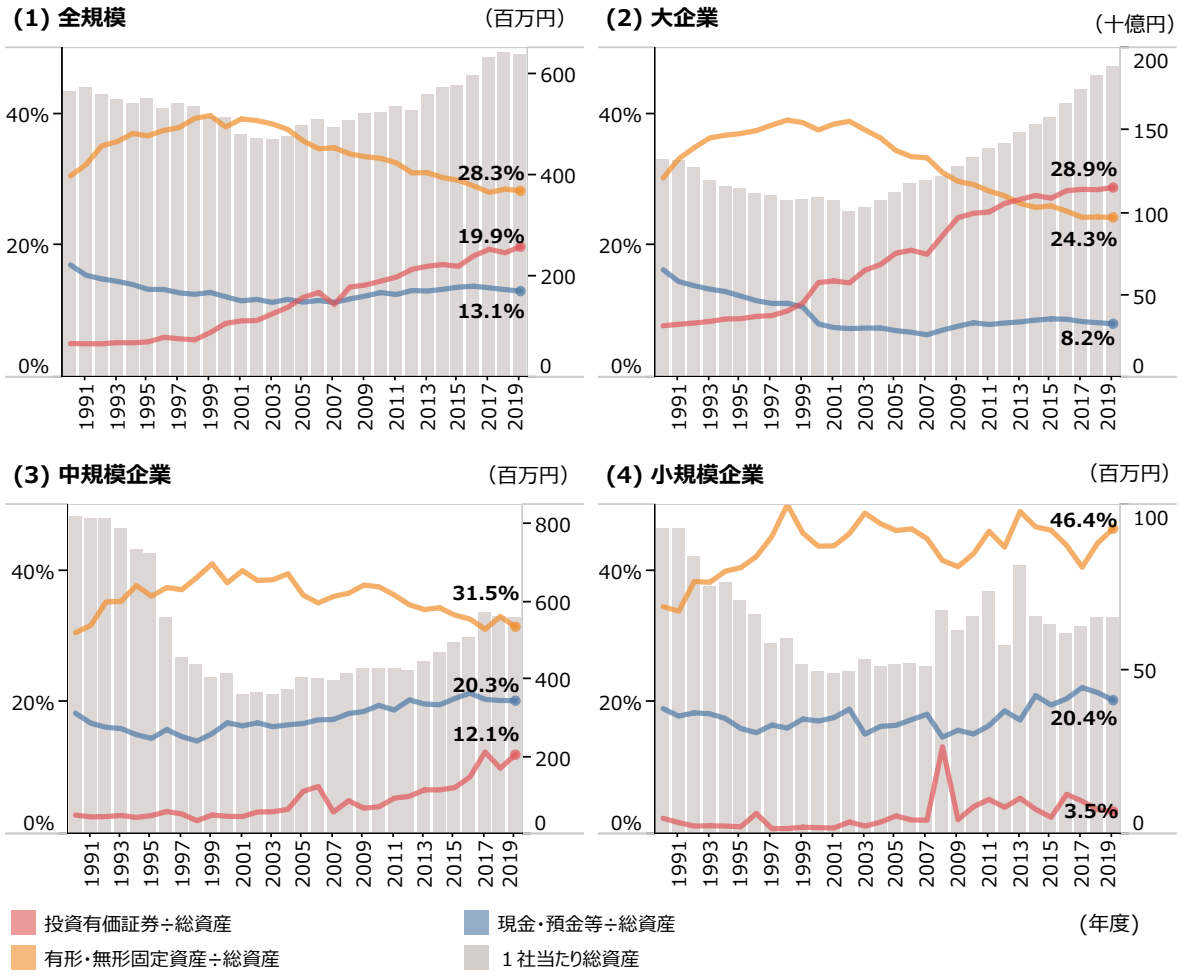
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満、小規模企業とは資本金１千万円未満の企業とする。
2.固定費＝人件費＋減価償却費＋営業外費用－営業外収益、変動費＝売上高－経常利益－固定費、損益分岐点売上高＝固定費÷（１－変動費÷売上高）、損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高。

③企業の資産構成

最後に、調達した資金の使途（資産構成）の変遷について、貸借対照表の「資産の部」を基に確認していく（第2-1-6図）。

まず大企業を見ると、2000年代から総資産に占める有形・無形固定資産の割合が低下する一方、投資有価証券の割合が大きく上昇している。国内での設備投資から海外関係会社などを通じた海外展開、あるいはＭ＆Ａへ資金を振り向けてきたことが推察される。中規模企業でも、大企業ほどではないものの、2010年代に入ると設備投資の割合が低下し、投資有価証券の割合が上昇し始めている。また、現金・預金等の推移を見ると、中規模企業では2000年代以降、小規模企業では2010年代以降、緩やかに増加している。

第2-1-6図　資産構成の変遷（企業規模別）



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、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満、小規模企業とは資本金１千万円未満の企業とする。
2.現金・預金等＝現金・預金＋有価証券（流動資産）

以上から、大企業では2000年代に、海外投資やM＆Aなどにより事業を拡大したことで、投資有価証券の割合を増加させつつも、内部留保も堅調に積み上げており、借入金依存度は横ばいで推移していることが推察される。

中規模企業では、大企業と同様に投資有価証券の割合の上昇が見られるも、2000年代以降借入金の削減に徹しており、かつ現預金の割合も緩やかに高まるなど、大企業ほどは資金調達を通じた事業拡大に取り組んでいない傾向にあることが推察される。

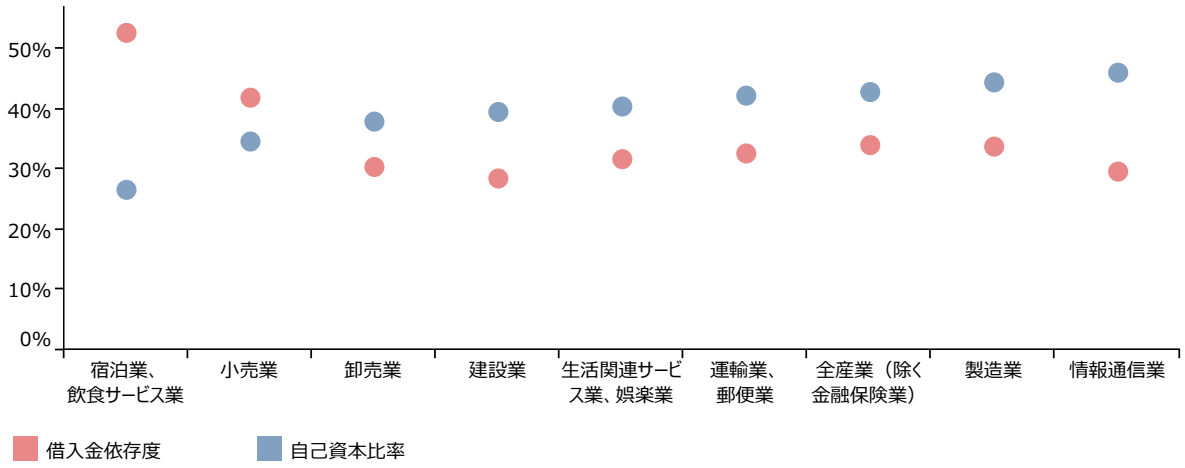
小規模企業では、2000年代までは低い収益性が課題となり、高い借入金依存度が続いていたが、2010年代に入ると、中規模企業と同様に収益力が改善し、借入れを削減する傾向にシフトしつつあることが推察される。

2．中小企業の財務基盤・収益構造の多様性

前項では、平均的な中小企業像で見ると、財務の安全性、収益性共に改善傾向にあったことを確認したが、一方、中小企業の財務基盤・収益構造は、規模や業態によって多種多様である。本項では（株）東京商工リサーチの保有する「財務情報ファイル」も活用しながら、中小企業の各種財務指標の分布について分析する[4]。

第2-1-7図は、中規模企業について、業種別に財務の安全性を表す自己資本比率及び借入金依存度（2019年度時点）の平均値を見たものである。自己資本比率を見ると、宿泊業、飲食サービス業では低く、製造業や情報通信業では高くなっている。

第2-1-7図　業種別に見た、中規模企業の自己資本比率・借入金依存度の平均（2019年度）

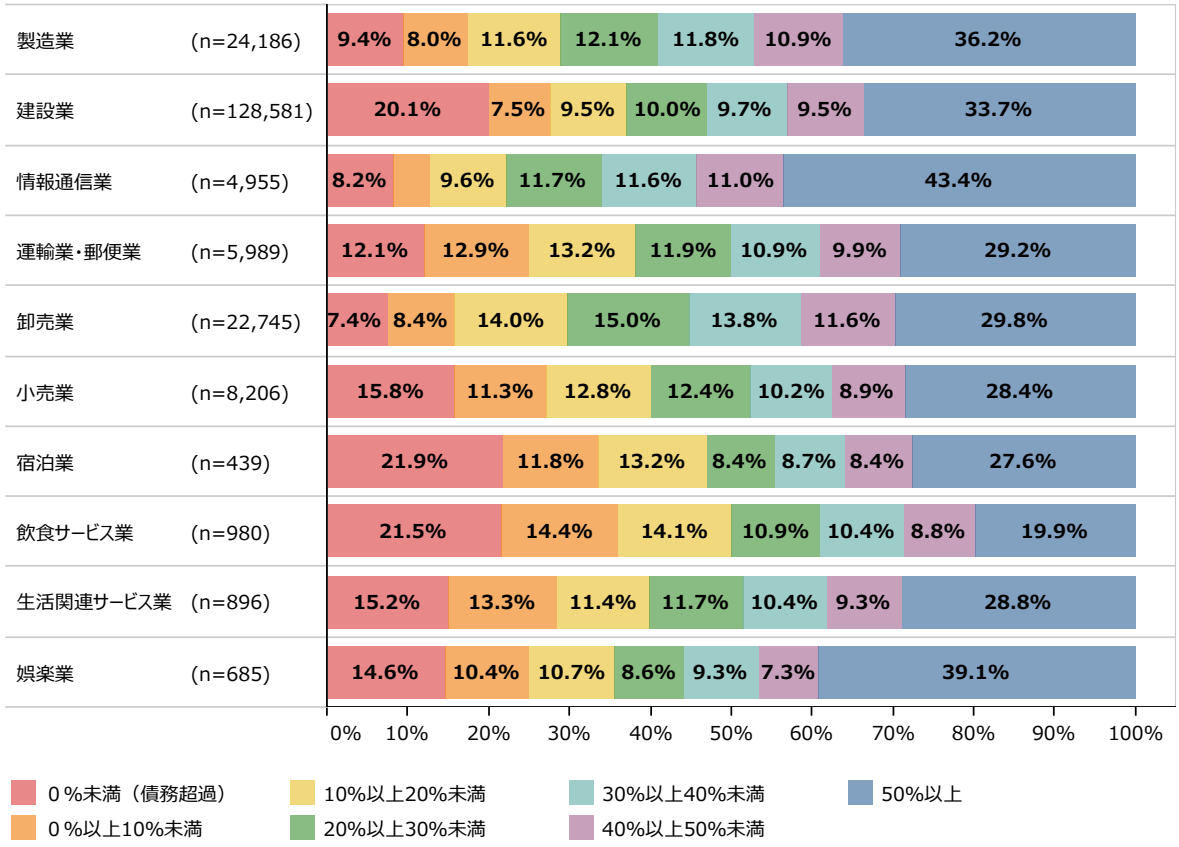


資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」
(注)1.ここでいう中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.借入金依存度＝（金融機関借入金＋その他の借入金＋社債）÷総資産
3.自己資本比率＝純資産÷総資産

4 「法人企業統計調査年報」による分析と（株）東京商工リサーチ「財務情報ファイル」による分析では、対象となる中小企業の範囲が異なる点には留意が必要。

第2-1-8図は、業種別に自己資本比率（2019年時点）の分布を見たものである。宿泊業や飲食サービス業では債務超過の企業の割合が高いことから、自己資本比率の平均値を押し下げている可能性がある。2019年版中小企業白書[5]では、2007年度から2016年度の中小企業の自己資本比率の推移について分析しており、リーマン・ショック以降、中小企業の間でも、利益を確保し自己資本比率を改善できている企業と、そうでない企業の二極化が進んでいる可能性について言及しており、堅調に収益を確保してきた企業とそうでない企業での格差が大きくなっている可能性もある。

第2-1-8図　業種別に見た、自己資本比率の分布（2019年）

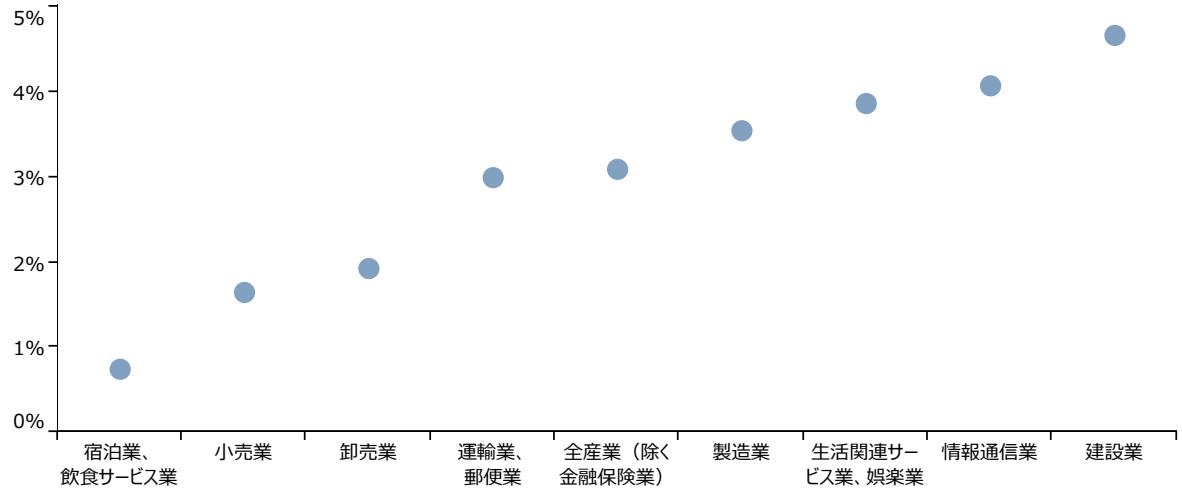


資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工
(注)1.中小企業基本法上の中小企業を対象に集計している。
2.自己資本比率＝純資産÷総資産

5　2019年版中小企業白書第１部第３章第２節

第2-1-9図は、業種別に収益性を表す売上高経常利益率（2019年度時点）の平均値について見たものである。宿泊業、飲食サービス業では低く、建設業や情報通信業では高くなっている。

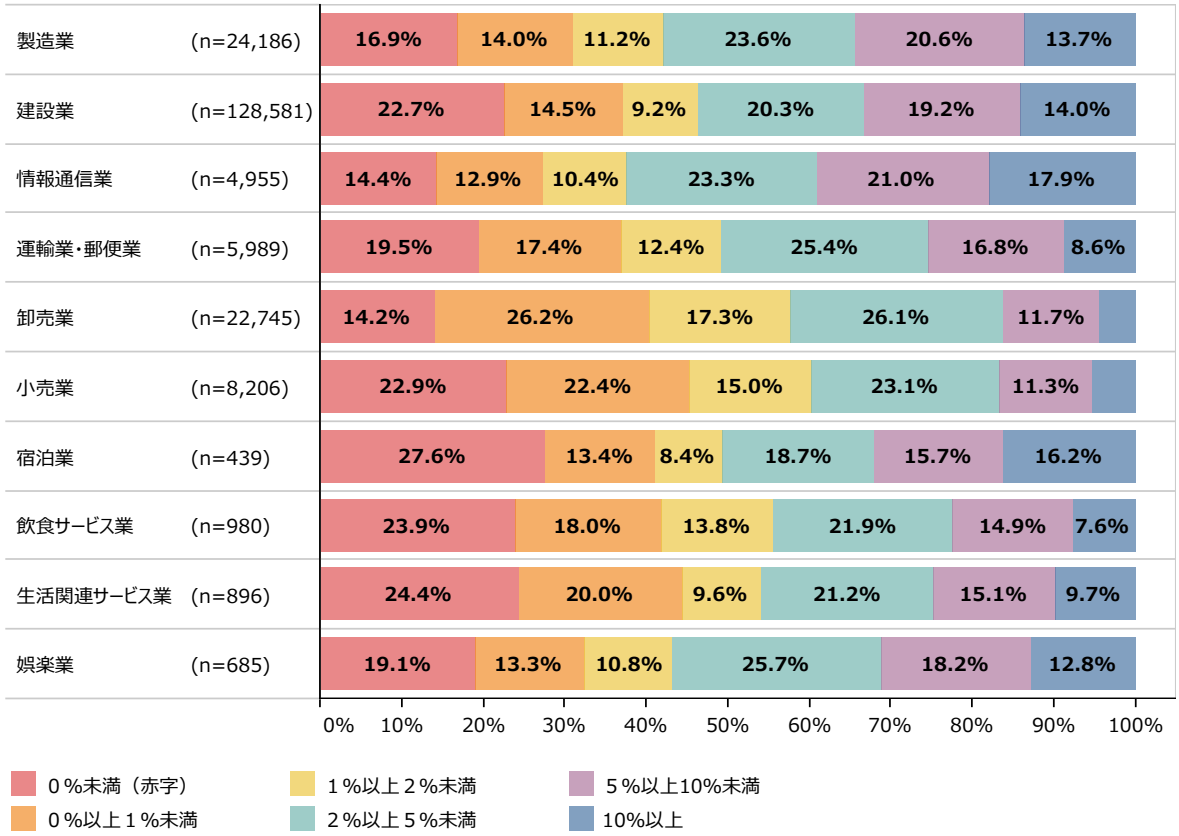
第2-1-9図　業種別に見た、中規模企業の売上高経常利益率の平均（2019年度）



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」
(注)1.ここでいう中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.売上高経常利益率＝経常利益÷売上高

第2-1-10図は、業種別に売上高経常利益率（2019年時点）の分布について見たものである。宿泊業や生活関連サービス業、飲食サービス業では赤字企業の割合が多い一方、卸売業や小売業では５％以上の高い利益率を確保できている企業の割合が低くなっているなど、ここでも業種の特性に応じた分布の違いが見られる。

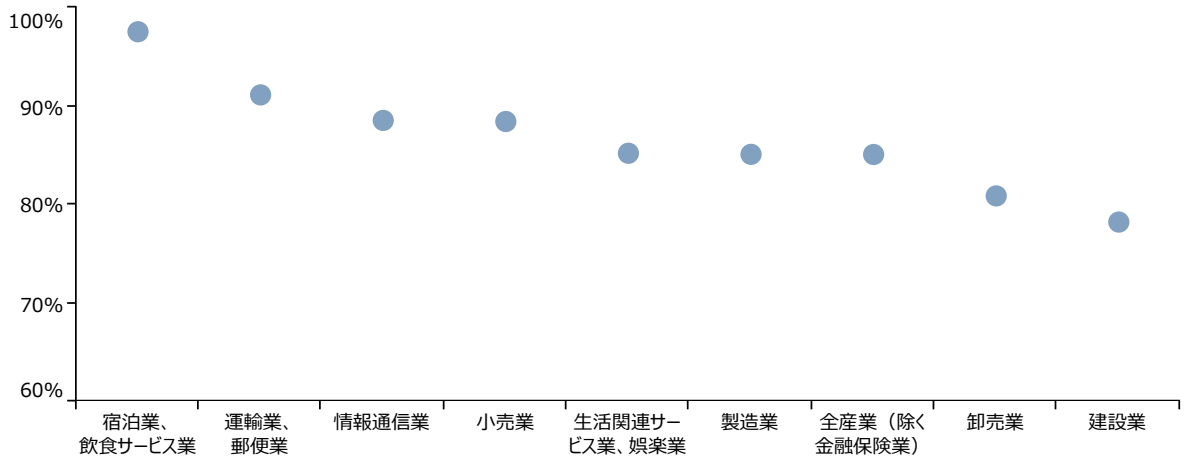
第2-1-10図　業種別に見た、売上高経常利益率の分布（2019年）



資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工
(注)1.中小企業基本法上の中小企業を対象に集計している。
2.売上高経常利益率＝経常利益÷売上高

第2-1-11図は、業種別に売上高の減少への耐性を示す損益分岐点比率（2019年度時点）の平均値について見たものである。宿泊業や飲食サービス業では高く、卸売業や建設業では低いことが分かる。すなわち、宿泊業や飲食サービス業は売上高の減少への耐性が低く、卸売業や建設業は高いということが分かる。

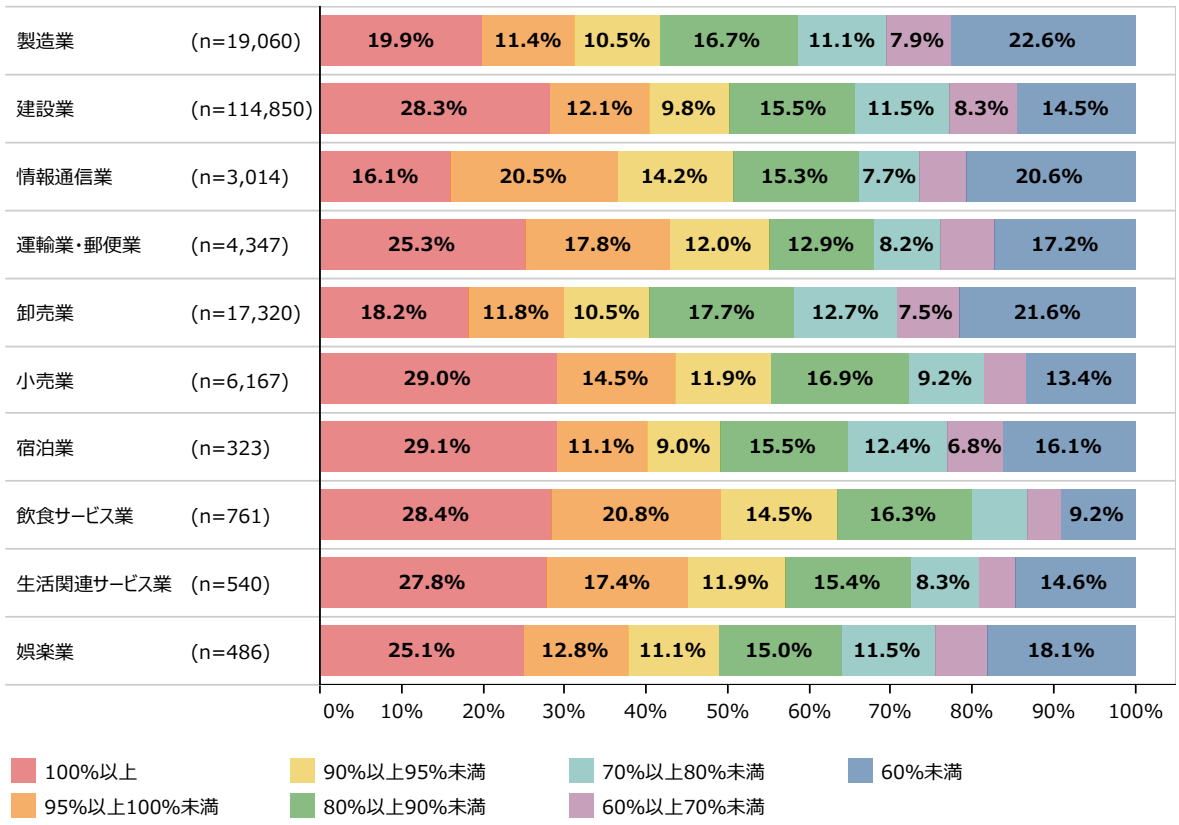
第2-1-11図　業種別に見た、中規模企業の損益分岐点比率の平均（2019年度）



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」
(注)1.ここでいう中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.固定費＝人件費＋減価償却費＋営業外費用－営業外収益、変動費＝売上高－経常利益－固定費、損益分岐点売上高＝固定費÷（１－変動費÷売上高）、損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高。

第2-1-12図は、業種別に損益分岐点比率（2019年時点）の分布について見たものである。製造業や卸売業では90%未満の企業の割合が特に高く、赤字に転落しにくい傾向にあると推察される。また、宿泊業や娯楽業では100%以上（赤字）の企業も多い一方で、90%未満の割合が半数を超えており、業種の中でのばらつきも見られる。

第2-1-12図　業種別に見た、損益分岐点比率の分布（2019年）



資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工
(注)1.中小企業基本法上の中小企業を対象に集計している。
2.損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高、損益分岐点売上高＝固定費÷（1-変動費÷売上高）、固定費＝人件費（役員報酬、労務費を含む）＋減価償却費、変動費＝売上高－営業利益－固定費。

以上、ここでは中小企業の財務基盤・収益構造の多様性について、業種の観点から確認した。財務の安全性や収益性の水準を向上させるのは、業態により難易度が異なるものの、財務基盤が特に弱い状態が続くことは、繰り返し訪れる事業環境の変化を乗り越える上で課題となり得る。業態の近い他社と比較して、自社の財務基盤・収益構造がどのような状態にあるのかを把握しておくことが重要である。

3．中小企業の資金繰り管理・財務分析

自社の財務の安全性・収益性の状況を正しく知る上では、資金繰りや財務指標について把握できていることが前提となる。本項では、中小企業の財務や資金繰りに対する意識と、財務面で感じている課題や財務の安全性・収益性との関係性について、確認していく。

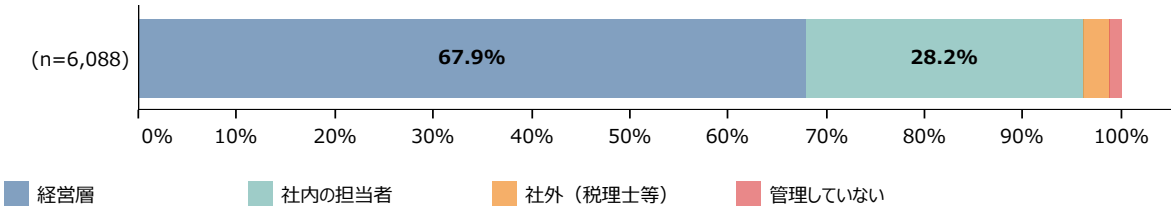
なお、ここからは、（株）東京商工リサーチが「令和２年度中小企業の財務基盤及び事業承継の動向に関する調査に係る委託事業」において実施した、中小企業を対象としたアンケート「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」[6]（以下、「財務・経営・事業承継に関するアンケート」という。）を用いて、分析していく。

なお前項で見てきたとおり、中小企業の自己資本比率は利益の蓄積によって改善を遂げてきている。一概には言えないものの、一つの見方として、自己資本比率が高い企業ほど過去堅実に収益を上げてきたと捉えることができる。本節では、財務の安全性を示す自己資本比率と、収益性を示す売上高経常利益率を用いて、安全性・収益性の高低についても一部分析している。

①業績・資金繰りの管理

第2-1-13図は、業績や資金繰りの先行きについて誰が主体的に管理しているか見たものである。「経営層」、「社内の担当者」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-13図　業績・資金繰り予測の管理主体

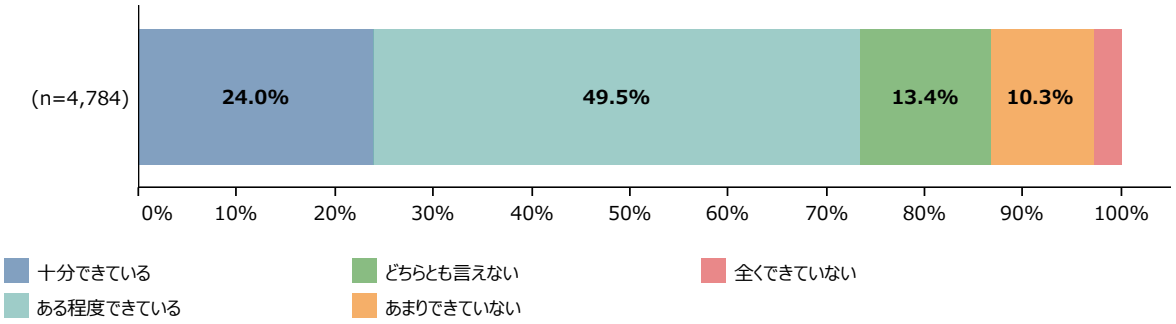


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)管理資料を用いて、業績や資金繰りの先行きについて誰が主体的に管理しているか聞いたもの。

6　（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」：（株）東京商工リサーチが2020年11～12月にかけて、従業員５名以上の中小企業20,000社を対象にアンケート調査を実施（回収6,114社、回収率30.6%）したものである。
【留意点】回収数6,114社のうち5,971社については、（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。

第2-1-14図は、「経営層」、「社内の担当者」が業績・資金繰りの管理をしている企業が、今後の業績・資金繰り予測について、社内で共有できているかを見たものである。「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業が約７割いることが分かる。

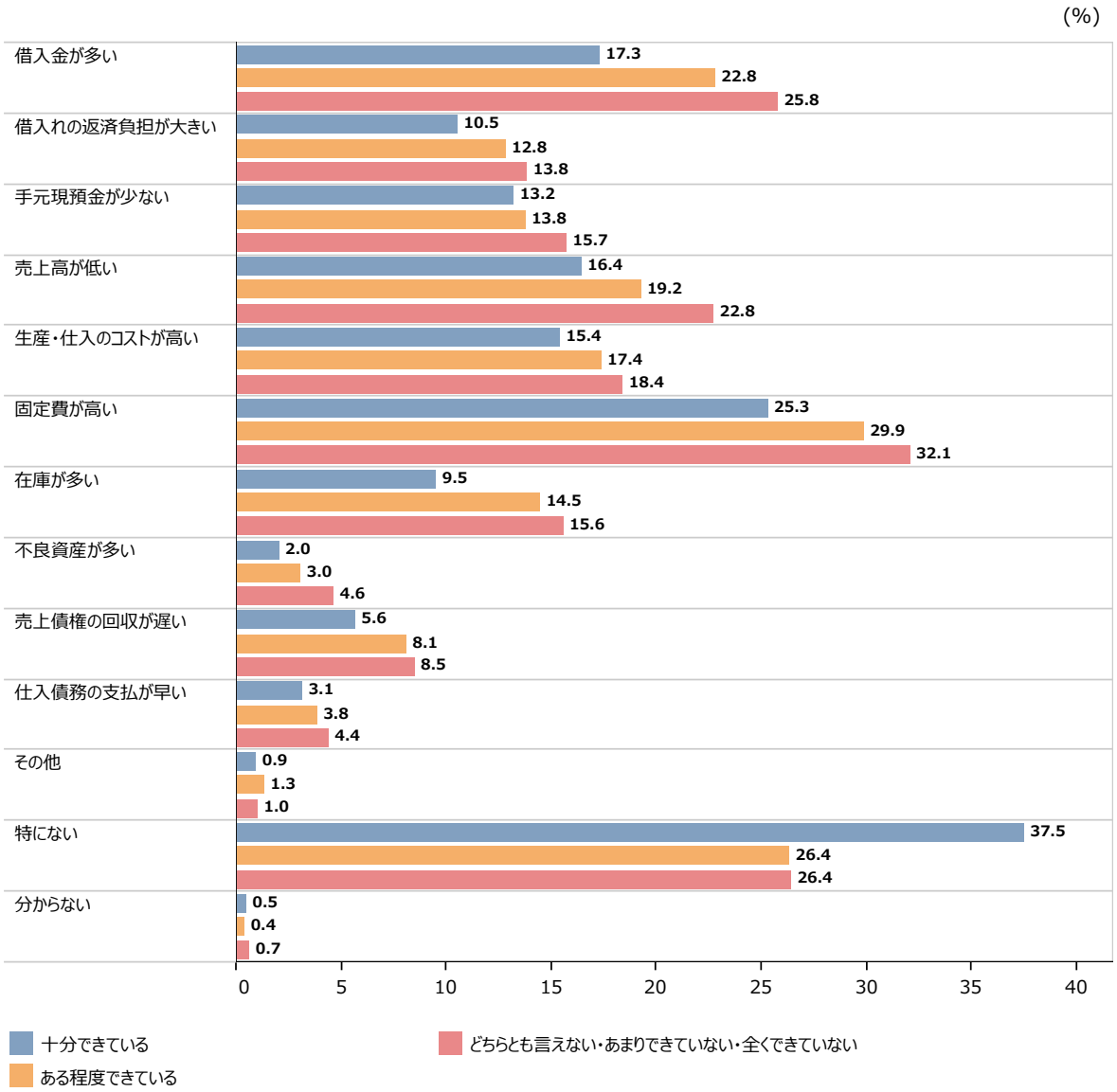
第2-1-14図　業績・資金繰り予測の社内での共有状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)業績や資金繰りについて管理している部署又は担当者と、販売・調達や生産管理の部署又は担当者との間で、今後の業績や資金繰りの先行きについて共有できているか聞いたもの。

業績・資金繰り予測の社内での共有状況別に、財務面で感じていた課題について見たのが**第2-1-15図**である。社内での共有が十分できている企業では、「特にない」と回答した企業の割合が約４割と比較的高いことが分かる。一方、できていない企業ほど、「固定費が高い」、「借入金が多い」、「売上高が低い」などを回答した企業の割合が高いことが分かる。

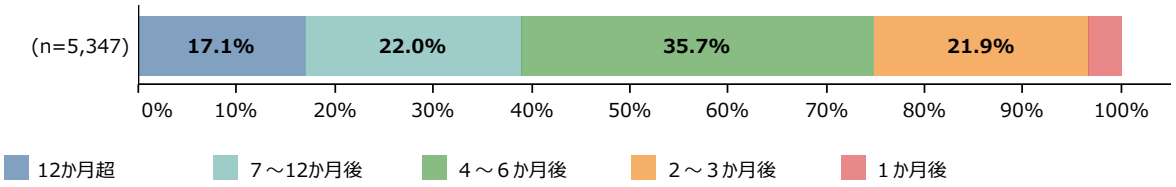
第2-1-15図　財務面で感じていた課題（業績・資金操り予測の社内での共有状況別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.業績や資金繰りについて管理している部署又は担当者と、販売・調達や生産管理の部署又は担当者との間で、今後の業績や資金繰りの先行きについて共有できているか聞いたもの。
2.感染症流行前に感じていた財務面の課題について聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。
4.回答数(n)は以下のとおり。十分できている：n=1,085、ある程度できている：n=2,234、どちらとも言えない・あまりできていない・全くできていない：n=1,213。

続いて、**第2-1-16図**は、業績・資金繰り予測の期間について見たものである。「４～６か月後」まで管理していると回答した企業の割合が最も高いことが分かる。

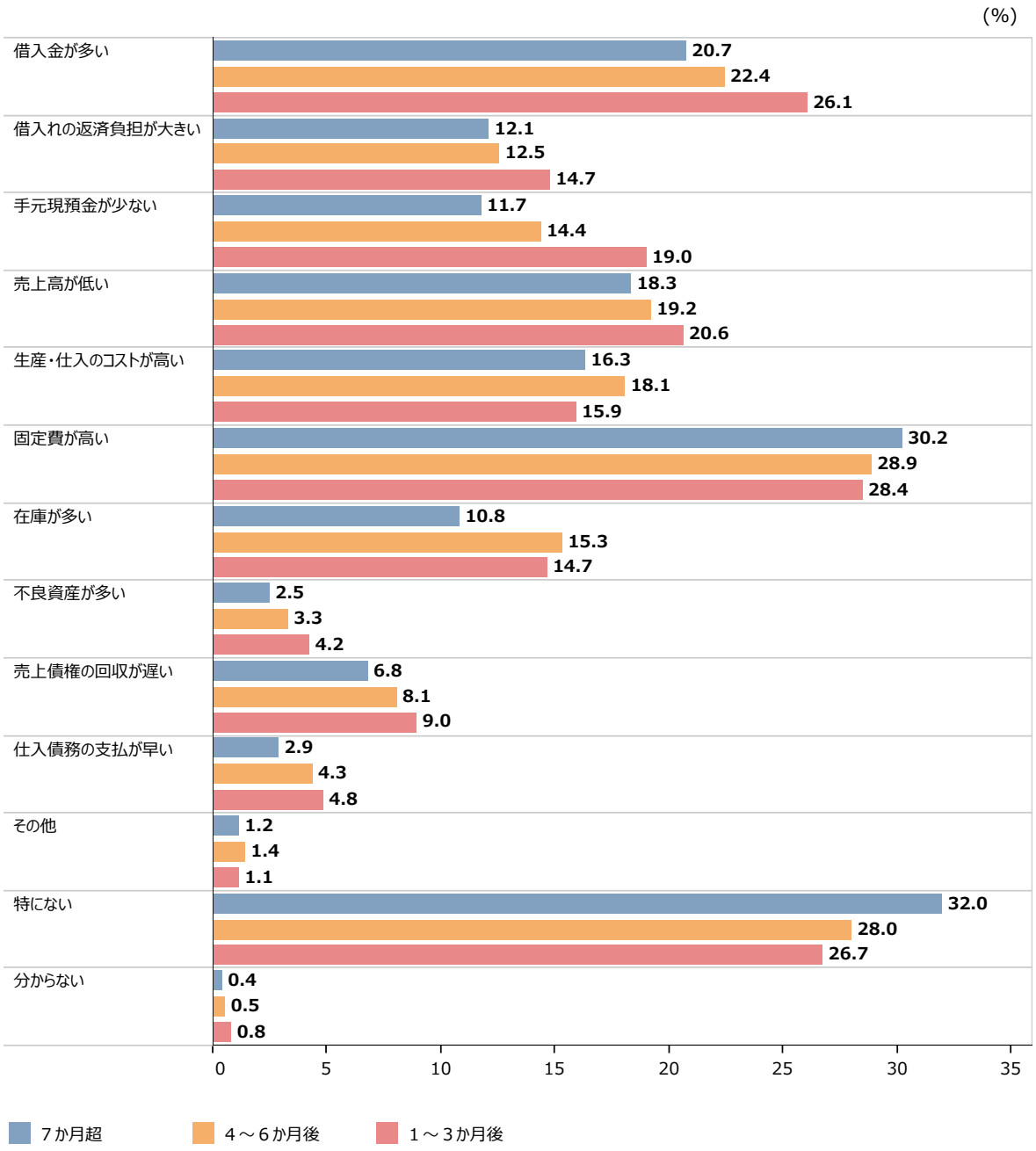
第2-1-16図　業績・資金繰り予測の期間



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)業績や資金繰りの先行きについて、どの程度先まで管理しているか聞いたもの。

業績・資金繰り予測の期間別に、財務面で感じていた課題について見たのが**第2-1-17図**である。予測期間が長いほど「特にない」と回答した企業の割合が高いことが分かる。また、予測期間が短いほど、「借入金が多い」、「手元現預金が少ない」、「借入れの返済負担が大きい」、「売上債権の回収が遅い」などを回答した企業の割合が高い傾向にある。

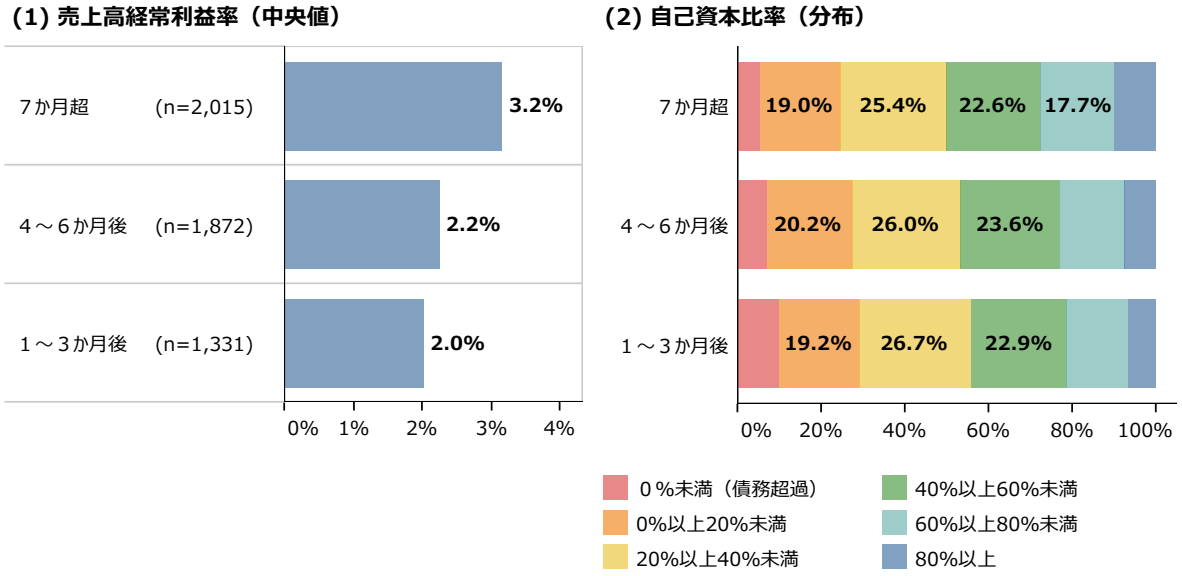
第2-1-17図　財務面で感じていた課題（業績・資金繰り予測の期間別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.業績や資金繰りの先行きについて、どの程度先まで管理しているか聞いたもの。「12か月超」「７～12か月後」及び「１か月後」「２～３か月後」と回答した企業はそれぞれまとめて集計している。
2.感染症流行前に感じていた財務面の課題について聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。
4.回答数(n)は以下のとおり。７か月超：n=1,986、４～６か月後：n=1,820、１～３か月後：n=1,262。

第2-1-18図は、業績・資金繰りの予測期間別に、売上高経常利益率及び自己資本比率の水準について見たものである。予測期間が長いほど、売上高経常利益率が高く、また自己資本比率の低い企業の割合が少ないことが分かる。

第2-1-18図　業績・資金繰り予測の期間別に見た、各種財務指標



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.業績や資金繰りの先行きについて、どの程度先まで管理しているか聞いたもの。「12か月超」「７～12か月後」及び「１か月後」「２～３か月後」と回答した企業はそれぞれまとめて集計している。
2.売上高経常利益率、自己資本比率は2019年時点のもの。
3.売上高経常利益率＝経常利益÷売上高
4.自己資本比率＝純資産÷総資産

第2-1-19図は、感染症流行下で資金繰りが悪化し、金融機関からの資金調達を実施した企業の事例である。事例①は、資金繰り予測を行っていなかったために資金ショートを起こす可能性に直前まで気付くことができなかった事例である。事例②は、６か月先までの資金繰り予測を金融機関に伝えたことで、申込金額満額の融資を得られた事例である。資金繰り予測は、有事の際の資金繰りのひっ迫度の把握や、金融機関とのコミュニケーションにおいても有用である。

第2-1-19図　感染症流行下における資金繰り予測（事例）

【事例①】青果物卸売・食品加工

- 感染症流行前の業況は回復基調にあり。税理士へ当初相談した時点では、感染症の影響はそれほど大きな問題にならないと認識していたが、取引先からの受注が大幅に減少したため、**税理士とともに資金繰り予測をしたところ、５月に資金ショートを起こす可能性が高いことが判明**。
- 政府系金融機関の特別貸付制度を活用。継続MASシステム(*)による決算予測・資金繰り予測、取引先別売上実績、企業再建計画書、売上実績を提出し、新規借入を実施。

【事例②】料亭

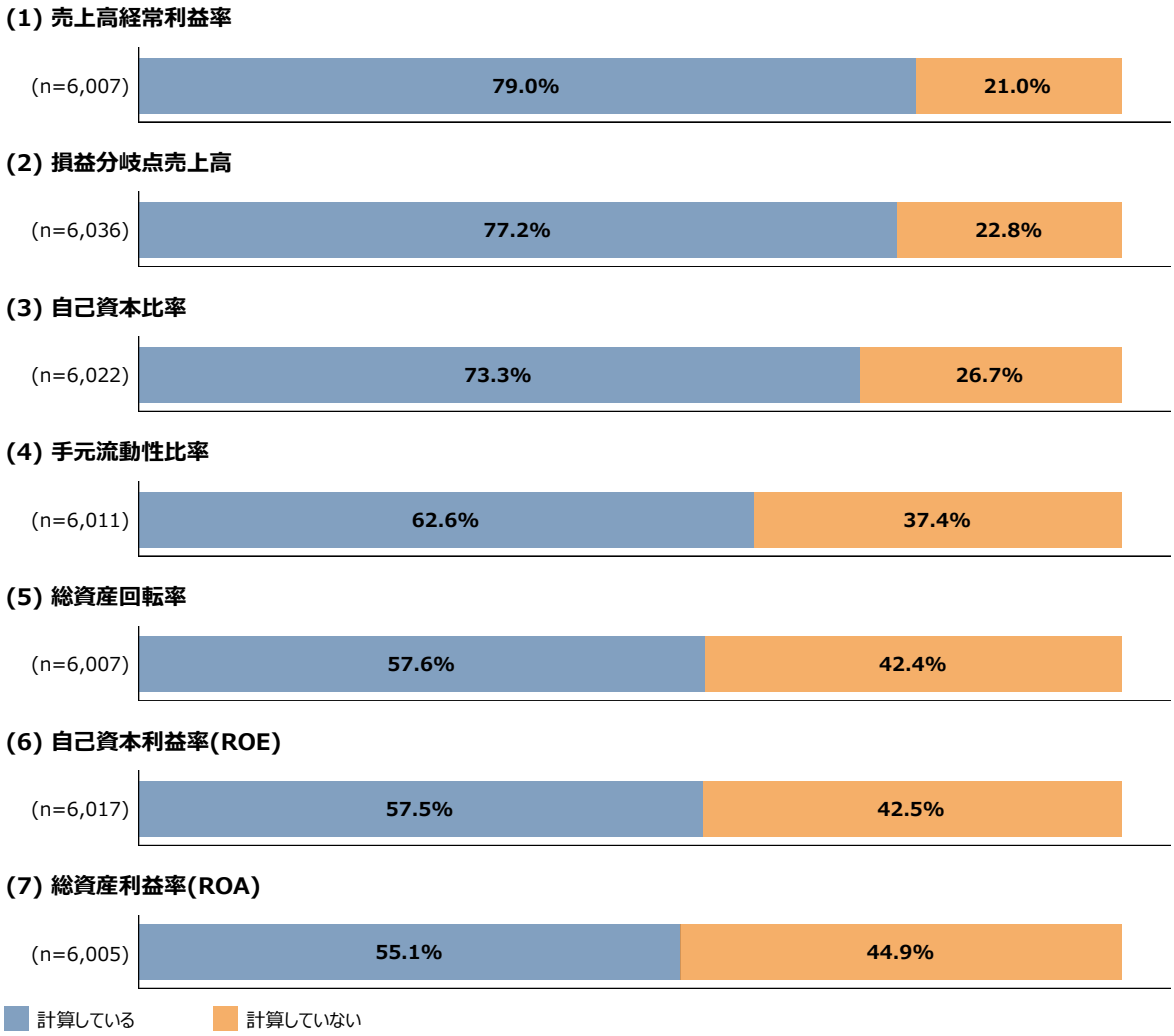
- ２月までは好調だったが、３月から業況が悪化。資金的に５月の給与支払いが厳しいと予想。
- 継続MASによる先行き予測資料と試算表、売上集計資料を持参して取引金融機関と面談。**あらかじめ６か月分の資金繰り予測表を作成し、毎月の資金収支が1,000万程度マイナスになるのが見えていた**ので、申込金額6,000万円満額の融資が決まった。

(*)株式会社TKCが提供する資金繰り予測・経営計画策定の支援ツール。
資料：TKC全国会「TKC会計人のための緊急資金繰り支援テキスト」より中小企業庁作成

②財務分析

第2-1-20図は、各種財務指標を計算しているかについて見たものである。「売上高経常利益率」、「損益分岐点売上高」、「自己資本比率」などでは、自社の指標を計算していると回答した企業の割合が高いことが分かる。

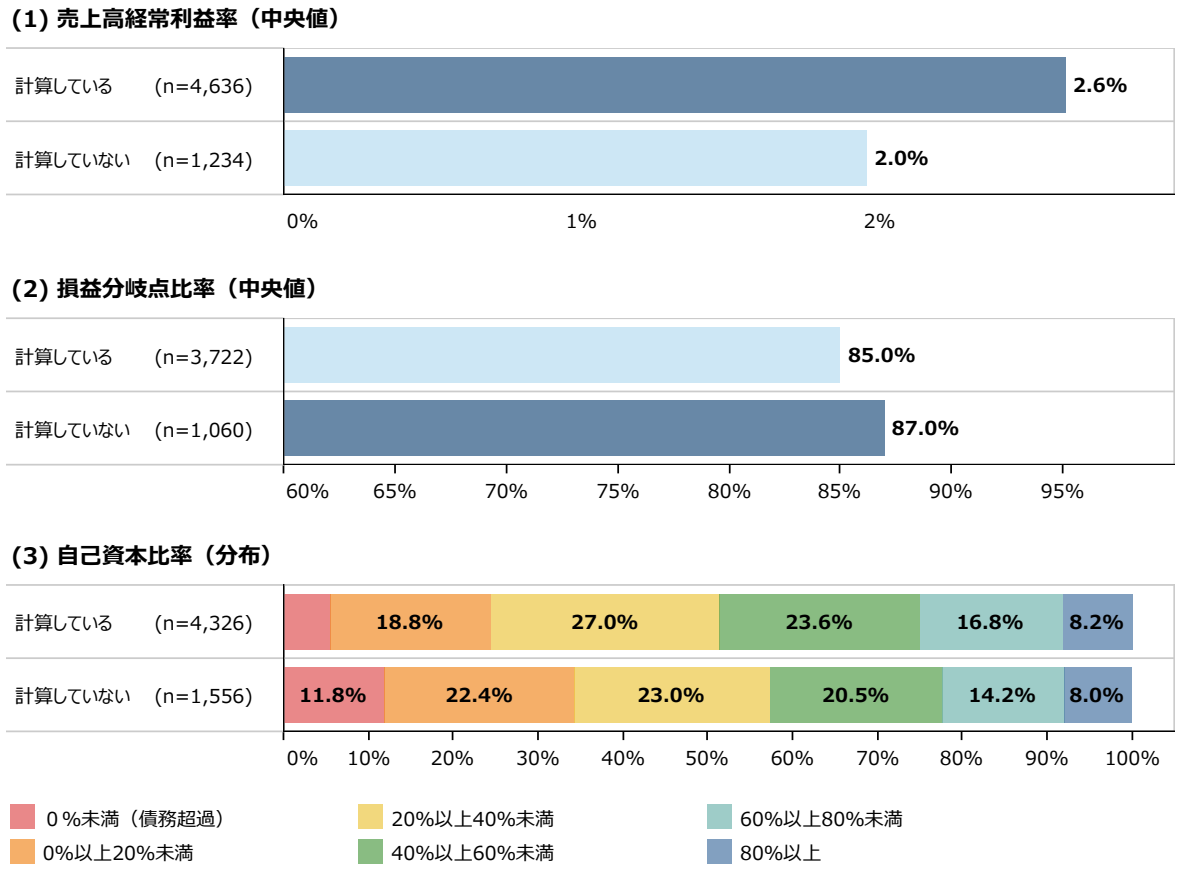
第2-1-20図　各種財務指標を計算している企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)「自社の指標を計算し、経営改善に活かしている」「自社の指標を計算している」と回答した企業を「計算している」、「指標の存在を知っている」「指標の存在を知らない」と回答した企業を「計算していない」として、まとめて集計している。

この中から、計算している企業が多かった売上高経常利益率、損益分岐点売上高（損益分岐点比率）、自己資本比率について、計算している企業と計算していない企業で各財務指標の水準に差異があるか見たものが、**第2-1-21図**である。売上高経常利益率は、計算している企業の方が高いことが分かる。また、損益分岐点比率も、計算している企業の方が低い、すなわち売上高の減少への耐性が高いことが分かる。自己資本比率も、計算している企業の方が「債務超過」、「０％以上20％未満」の企業の割合が低いことが分かる。

第2-1-21図　各種財務指標の計算状況別に見た、各種財務指標の水準



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.「自社の指標を計算し、経営改善に活かしている」「自社の指標を計算している」と回答した企業を「計算している」、「指標の存在を知っている」「指標の存在を知らない」と回答した企業を「計算していない」として、まとめて集計している。
2.(株)東京商工リサーチの保有する「財務情報ファイル」(2019年)を基に、各財務指標の水準を算出している。
3.売上高経常利益率＝経常利益÷売上高
4.損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高、損益分岐点売上高＝固定費÷（1-変動費÷売上高）、
固定費＝人件費（役員報酬、労務費を含む）＋減価償却費、変動費＝売上高－営業利益－固定費
5.自己資本比率＝純資産÷総資産

以上より、規模や業種だけでなく、中小企業自身の財務に対する意識と財務の安全性・収益性との間には密接な関係があることが分かった。

事例2-1-1は、過去業績が悪化した際の反省から財務について学び、財務の安全性や収益性を改善し、現在は感染症流行下でも安定的に事業を継続している企業の事例である。これまで財務面への意識が低かった企業では、**事例2-1-1**のように、自社の財務状態について定量的に把握することが重要といえよう。

事例
2-1-1

会計・財務を学び高利益率を実現していたことで、感染症流行下でも落ち着いた事業の見直しができた企業

所在地　静岡県富士市
従業員数　253名
資本金　9,500万円
事業内容　物流サービス業、製造受託業

株式会社ミズ・バラエティー

▶ リーマン・ショックで売上げが激減し、営業に実現不可能なノルマを課す

静岡県富士市の株式会社ミズ・バラエティーは、主に3PL[7]事業を展開する企業である。高い清潔度が求められる化粧品等のこん包作業も正確に実行できること、徹底した情報セキュリティーを確保していることなどを強みに、化粧品会社や百貨店などの上場企業を中心に顧客を抱えている。以前は販促品の卸売が中心であったが、社長の栗田佳幸氏は1993年の入社以降、販売先を急激に増やし順調に事業を拡大。飲料のオマケとして企画した携帯ストラップがヒットし、2007年の売上げは約21億円に達した。ところが、スマートフォンの普及で携帯ストラップの需要が急減。そこにリーマン・ショックも重なり、販促品の需要が激減した。栗田社長は焦る余り、売上げ15%増、20%増と根拠のない営業ノルマを社員に課すも、実現はかなわず経常利益は赤字に転落。2010年の売上げはピークの3分の1に落ち込んだ。

▶ 会計と財務を徹底的に学び、どうすれば利益が増えるかを知る

売上げが急減し、銀行借入れもできない状態に陥った。昇給や賞与がなくなると離職者が増えた。ある社員が退職時に経営への不満を口にしたことを機に、栗田社長は経営の根本を見直した。経営者向けの勉強会に入塾し、会計と財務を徹底的に学んだ。財務指標が経営判断に使えること、従業員に合理的な指示を出すには会計の裏付けが不可欠なこと、販売管理費の削減や、安易な値引きの廃止でも利益が増えることを知った。きめ細かな構内作業ができる強みをいかし、卸売業から3PLへの事業転換を図りながら、黒字化も実現する難しいかじ取りに挑んだ。10年周期で訪れる不況下でも簡単に赤字転落しないように、経常利益率10%以上、自己資本比率50%を目標にした。また、不況による様々な困難を乗り越えるには、無理なノルマではなく、財務指標などに基づいた数値目標を社内に示すことで、従業員との信頼関係やモチベーションを維持することが重要だと考えた。パートには1時間当たりのこん包個数を、営業には案件ごとの利益率を、経営陣には損益分岐点や部門別損益をと、立場に合わせた分かりやすくて意味のある数値で目標を設定した。2011年にマイナス47%だった自己資本比率をプラス27%まで順調に改善させたところで、コロナ・ショックに直面した。

▶ 身に付けた会計の知識も活用し、回復への道筋を従業員に落ち着いて説明

同社は、売上高が3割落ちても赤字に転落しない収益構造に変貌していたため、コロナ・ショックで大きな打撃を受けても赤字転落を逃れられた。栗田社長は不況に耐えるためには資金調達が重要と判断し、即座に金融機関からの借り増しを行った。手元資金に余裕が生まれ、中期的な経営戦略の構築に落ち着いて取り組む環境が整い、栗田社長はマーケティング戦略の見直しと組織改革を行った。「電気代などの経費をあと3%節約できれば、今後の減収予測を踏まえても収益の維持が可能。」といったように、従業員にもダメージと回復への道筋について具体的な数値を用いて説明。また、感染症流行前は、自己資本比率改善のため、利益が計画以上に出ても特別な昇給や賞与支給は控えていたが、内部留保がある安心感から、2020年も定期昇給と4か月分の賞与支給を行い、従業員をほっとさせた。「今後も会計・財務を冷静に見つめながら社員・パートとともに不況に強い会社にしていきたい。」と栗田社長は語る。

栗田佳幸社長

同社外観

クリーンルームでの構内作業

7　3PL（サードパーティー・ロジスティクス）：荷主企業に物流機能を提案、物流業務を遂行する事業。

第２節　新型コロナウイルス感染症が与えた影響と資金調達の動向

前節では、大企業と比べて中小企業の方が売上高の減少に対する耐性が低いことについて確認した。感染症流行などの動向により売上高の減少が続くほど、中小企業の業績や資金繰りに影響を及ぼすこととなる。こうした背景の下、まずは足元の資金繰りの悪化を防ぐために、各種資金繰り支援策が措置された。また、多様な資金調達手段の動向や活用策についても注目が集まった。

本節では、まず感染症が売上高や資金繰り面に与えた影響と、中小企業の資金調達の動向や支援策の活用状況について確認する。最後に、関心の集まった資金調達手段の概要についても紹介する。

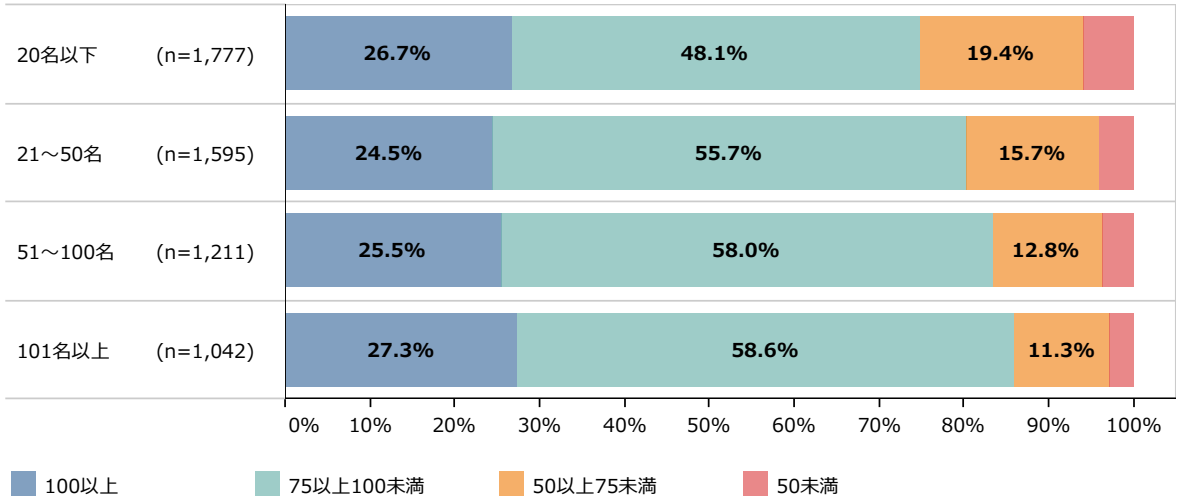
１．感染症が売上高に与えた影響

①2020年の売上高

まず、2020年の年間の売上高[8]を企業の特徴ごとに確認する。なお、ここで用いている数値は2019年の売上高を「100」とした場合の水準を表している。

第2-1-22図は、2020年の年間の売上高を従業員規模別に比較したものである。これを見ると、75未満の企業の割合は従業員規模が小さいほど大きいことが分かる。

第2-1-22図　2020年の売上高（従業員規模別）

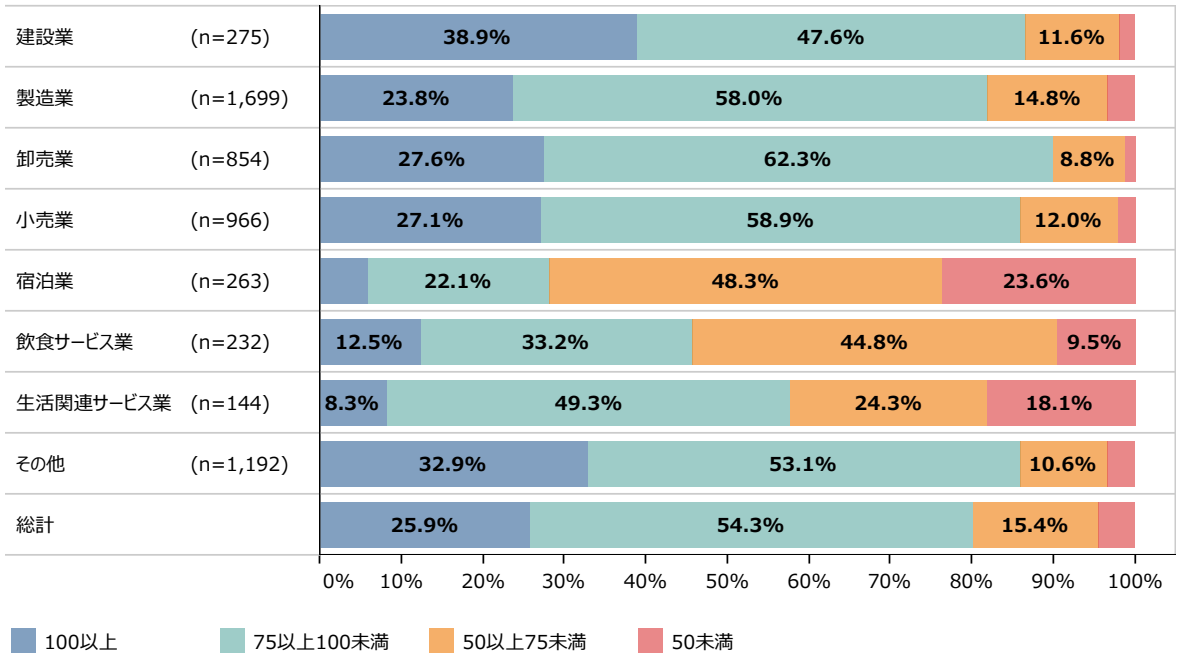


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2020年年間の売上高の見通しについて、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。
2.調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10～12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

8　調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10～12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

第2-1-23図は、2020年の年間の売上高を業種別に比較したものである。100未満の割合を見ると、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業で高く、建設業では低いことが分かる。

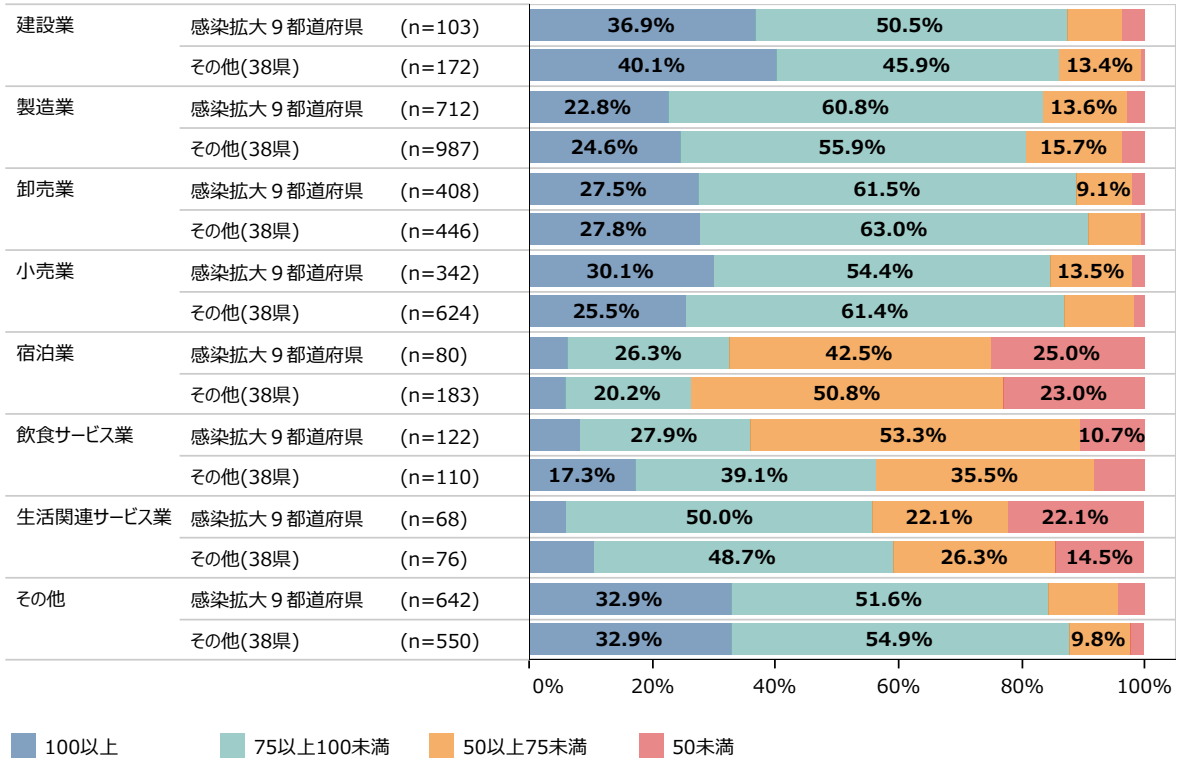
第2-1-23図　2020年の売上高（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2020年年間の売上高の見通しについて、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。
2.調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10～12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

前図をさらに、2020年４月から５月の緊急事態宣言の発令期間が他県と比べて長かった９都道府県（以下、「感染拡大９都道府県」という。）に所在する企業と、その他の地域に所在する企業を比較したものが**第2-1-24図**である。これを見ると、飲食サービス業では、感染拡大９都道府県における75未満の割合が、その他の地域と比べて特に高いことが分かる。

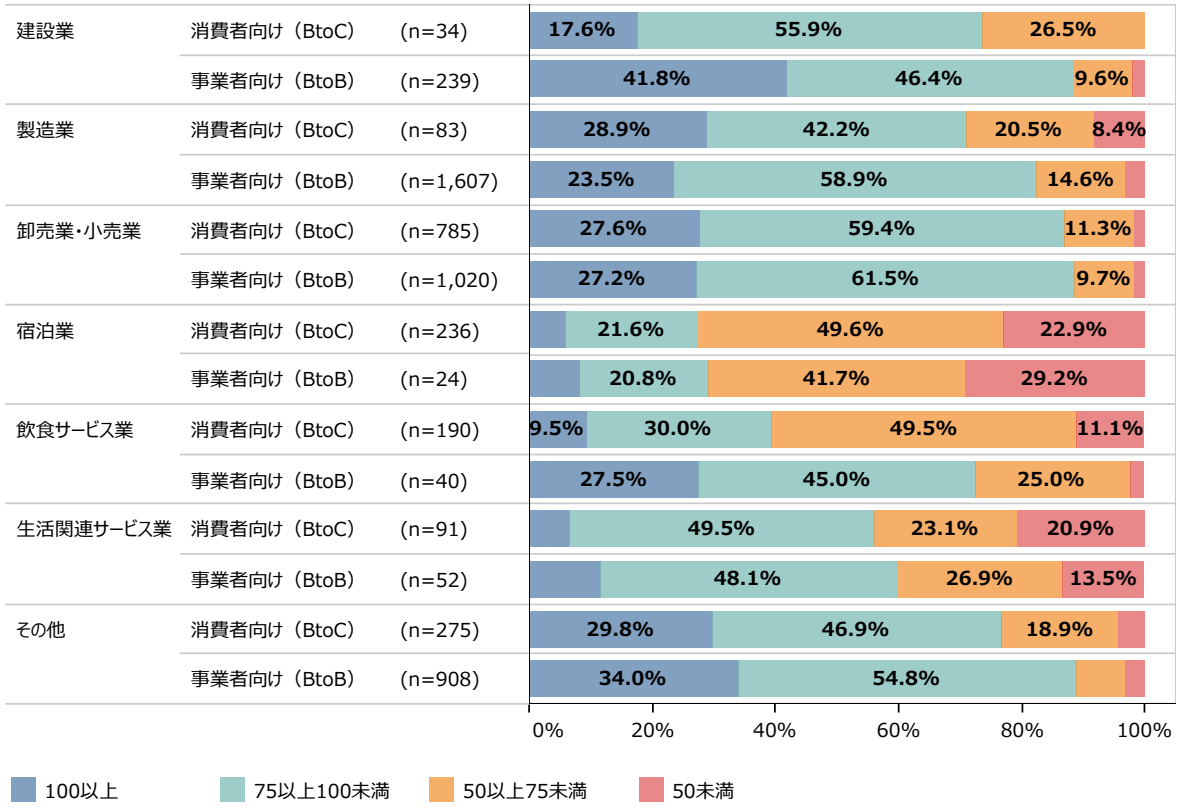
第2-1-24図　2020年の売上高（業種別・地域別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2020年年間の売上高の見通しについて、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。
2.調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10～12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。
3.「感染拡大９都道府県」とは、2020年4-5月の緊急事態宣言の発令期間が長かった東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県(4/7-5/25)、大阪府・兵庫県(4/7-5/21)、福岡県(4/7-5/14)、北海道(4/16-5/25)、京都府(4/16-5/21)を指す。

業種別の2020年の売上高を顧客属性別に見たものが**第2-1-25図**である。ほとんどの業種で事業者向け（BtoB）の方が消費者向け（BtoC）よりも100以上の割合が高い一方で、製造業や卸売業・小売業では消費者向け（BtoC）の方が100以上の割合が高くなっている。消費者向けのサービスは対面が多いものの、製造業や小売業では、EC販売など、接触を避けた提供方法もとることができることから、こうした提供方法を展開できる業態かどうかで、影響に差が出ている可能性も考えられる。

第2-1-25図　2020年の売上高（業種・顧客属性別）



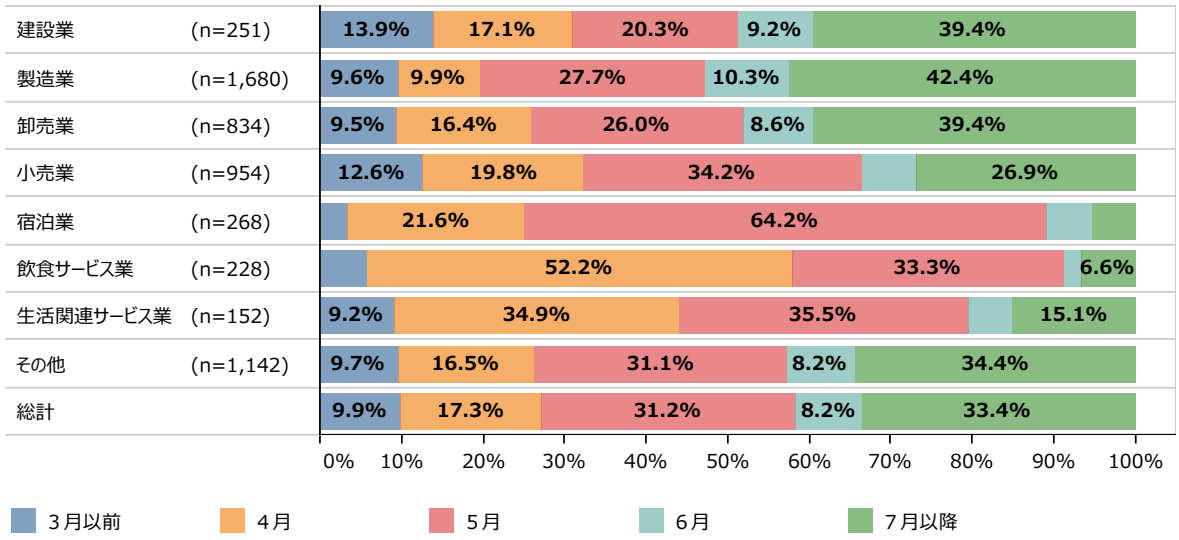
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2020年年間の売上高の見通しについて、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。
2.調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10～12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。
3.「消費者向け(BtoC)」とは、年間総売上高における顧客構成割合について、「消費者向け(BtoC)が多い」「両者同程度」と回答した企業を指す。

②時系列で見た感染症の売上高への影響

感染症流行下の中小企業の事業環境は、新規感染者数の増減や政府・自治体の要請によって刻々と変わっていった。年間では前年並みの売上高を確保できていても、一時的に大きな売上高の減少を経験した企業も存在すると思われる。ここでは、2020年の各企業の売上高（前年同期比）の変遷について、時系列で確認していく。

第2-1-26図は、2020年1月から10月のうち、前年同月比で最も売上高が減少した月を見たものである。宿泊業、飲食サービス業では、緊急事態宣言が発令された4月及び5月の回答割合が8割超である一方、建設業、製造業、卸売業では7月以降の回答割合が約4割と最も多く、業種によってばらつきが見られる。

第2-1-26図　最も売上高が減少した月

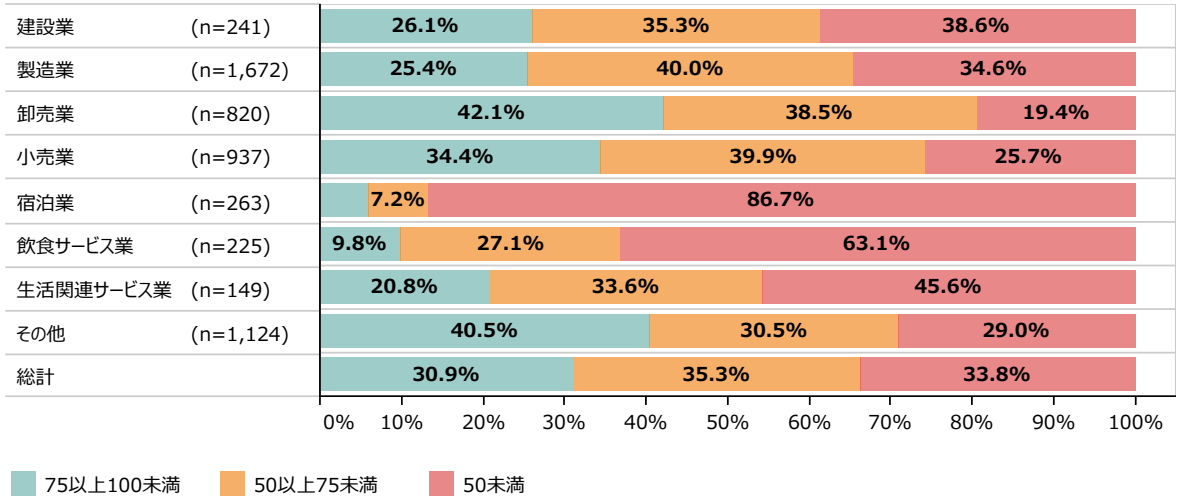


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)2020年１～10月のうち、売上高が前年同月比で最も減少した月を聞いたもの。

第2-1-27図は、業種別に前年同期比で最も売上高が減少した月の売上高について見たものである。単月で見ると、多くの企業が売上高の大幅な減少を経験している。

前節にて、中小企業の損益分岐点比率は、中規模企業は85.1%、小規模企業で92.7%であることを確認したが（前掲**第2-1-5図**）、これに鑑みると、売上高の水準が「50以上75未満」や「50未満」の状態が続けば、事業の継続に相当の負荷がかかるものと推察される。

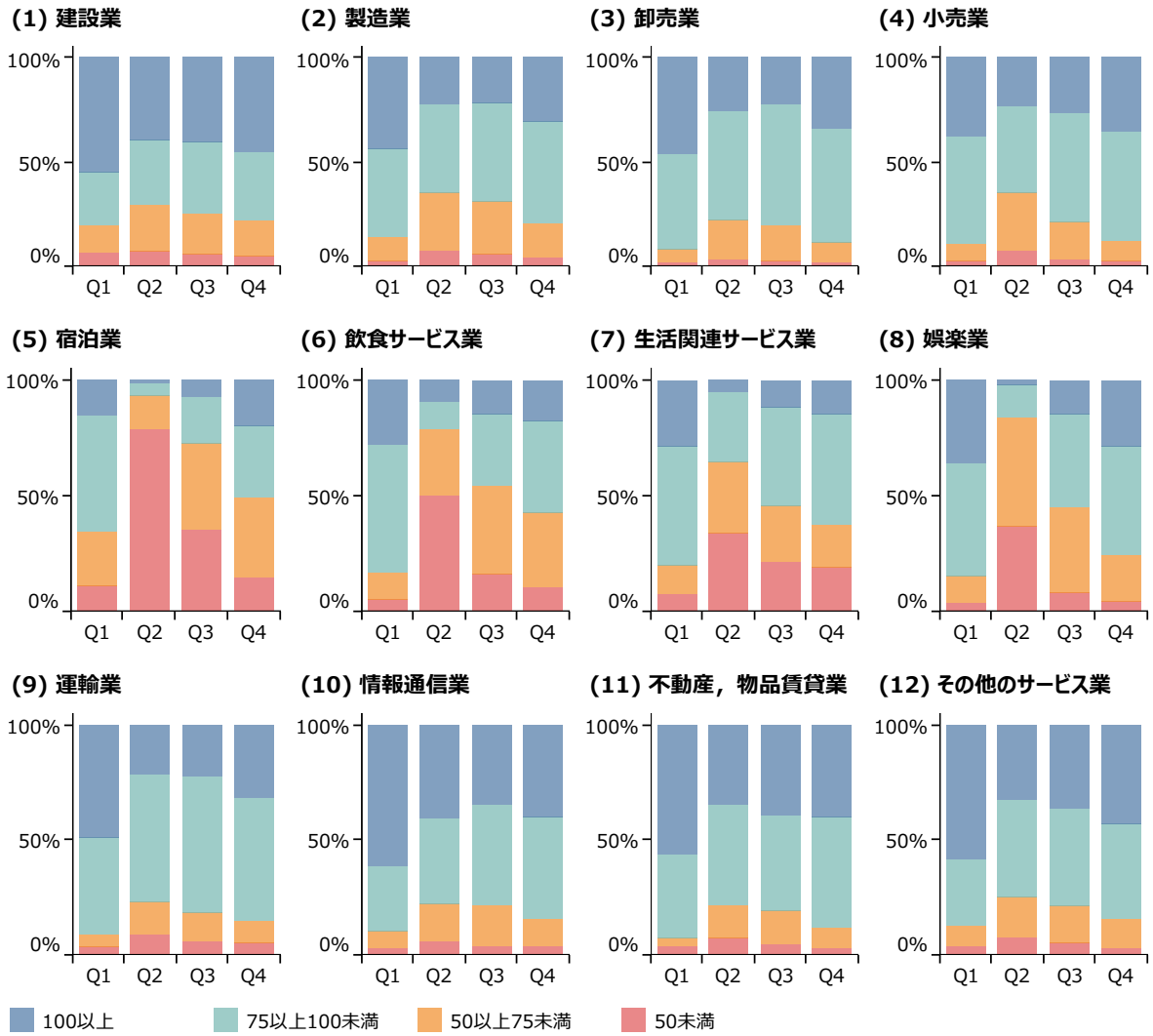
第2-1-27図　最も売上高が減少した月の売上高（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)2020年１～10月のうち、売上高が前年同月比で最も減少した月の売上高を聞いたもの。減少した月がない企業は集計対象外とした。

第2-1-28図は、四半期ごとの売上高の推移について、業種別に見たものである。まず「100以上」の割合を見ると、多くの業種で4～6月に減少（製造業、卸売業、情報通信業などでは7～9月でも減少）して底を打った後、10～12月には全ての業種で上昇していることが分かる。また75未満の割合を見ると、全ての業種で4～6月に増加した後、10～12月に低下している。ただし、特に宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業などでは、依然として1～3月に比べて高い水準にとどまっている。

第2-1-28図　業種別に見た、2020年の売上高の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2020年1-3月(Q1)、4-6月(Q2)、7-9月(Q3)、10-12月(Q4)の売上高について、
前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。調査時点が11-12月時点のため、10-12月については見通しを聞いている。
2.縦軸は、全体に占める各売上高水準の企業の割合を示している。
3.回答数(n)は以下のとおり。建設業：n=269、製造業：n=1,742、卸売業：n=305、小売業：n=285、宿泊業：n=268、飲食サービス業：n=240、生活関連サービス業：n=157、娯楽業：n=138、運輸業：n=285、情報通信業：n=305、不動産，物品賃貸業：n=189、その他のサービス業：n=302。

全体的に、10～12月にかけてやや改善傾向にある要因としては、10月前後は国内の新規感染者数が比較的低位で推移していたこと、我が国での感染症流行から半年以上が経過し、企業が新しい生活様式の中で事業を継続するための戦略の見直しを進めたこと、などが考えられる[9]。このうち、企業側の対応と売上高の回復の関係については、後節で検証する。

第2-1-29図は、財務省「法人企業統計調査季報」を基に、四半期ごとの経常利益の変動要因について、限界利益と固定費に分けて、企業規模別に見たものである。限界利益とは、売上高から変動費を差し引いたものである。中小企業では、売上高の大幅な減少局面を迎えたリーマン・ショック発生前後の2008年・2009年、感染症発生前後の2019年・2020年ともに、固定費の削減も行われている傾向にあることが分かる。結果的に、足元の2020年10-12月期では、中小企業の経常利益は前年同期に比べて増加しているものの、感染症以前の収益構造に戻ったわけではないことには注意が必要である。

第2-1-29図　経常利益の前年同期比成長率の要因分解

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、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.限界利益＝売上高－変動費。
3.固定費＝人件費＋減価償却＋純営業外費用、変動費＝売上高-経常利益-固定費、として計算した。
4.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1－3月期、Q2：4－6月期、Q3：7－9月期、Q4：10-12月期を示している。

9　2021年1月に2度目の緊急事態宣言が発令されたことに伴い、再度大幅な減収に見舞われている業種が存在することに留意が必要。

2．感染症流行の影響を踏まえた資金繰り支援

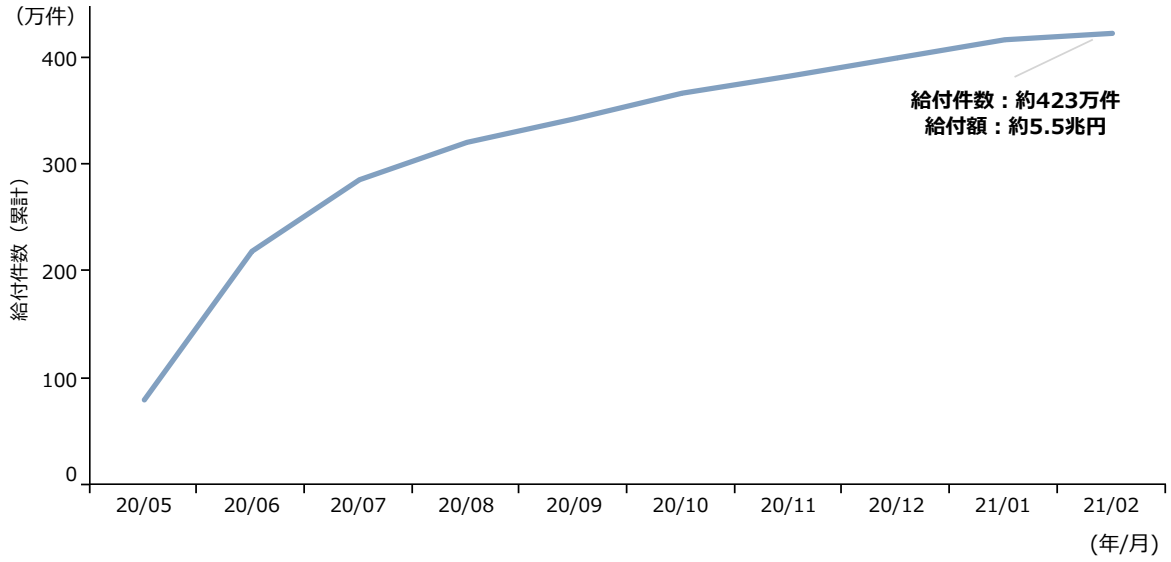
売上高の減少により利益水準が下がり、資金繰りの維持に問題が生じたり、すぐには問題がなくても将来の不確実性に備えたりするために、資金調達が必要となった企業が増加したものと考えられる。このような状況下、政府や金融機関では大規模な資金繰り支援を実施した。本項では、感染症流行後に実施された代表的な各種資金繰り支援策の実績について確認していく。なお、支援策の概要については**コラム2-1-1**を参照されたい。

①給付金・助成金

感染症の影響を受ける事業者の事業継続を下支えするため、持続化給付金や家賃支援給付金などによる支援が実施された。

第2-1-30図は、持続化給付金の給付実績を見たものである。持続化給付金は、2020年5月1日に申請受付を開始し、2021年2月末時点で、約423万件[10]、約5.5兆円の給付を行った。

第2-1-30図　持続化給付金の給付件数の推移

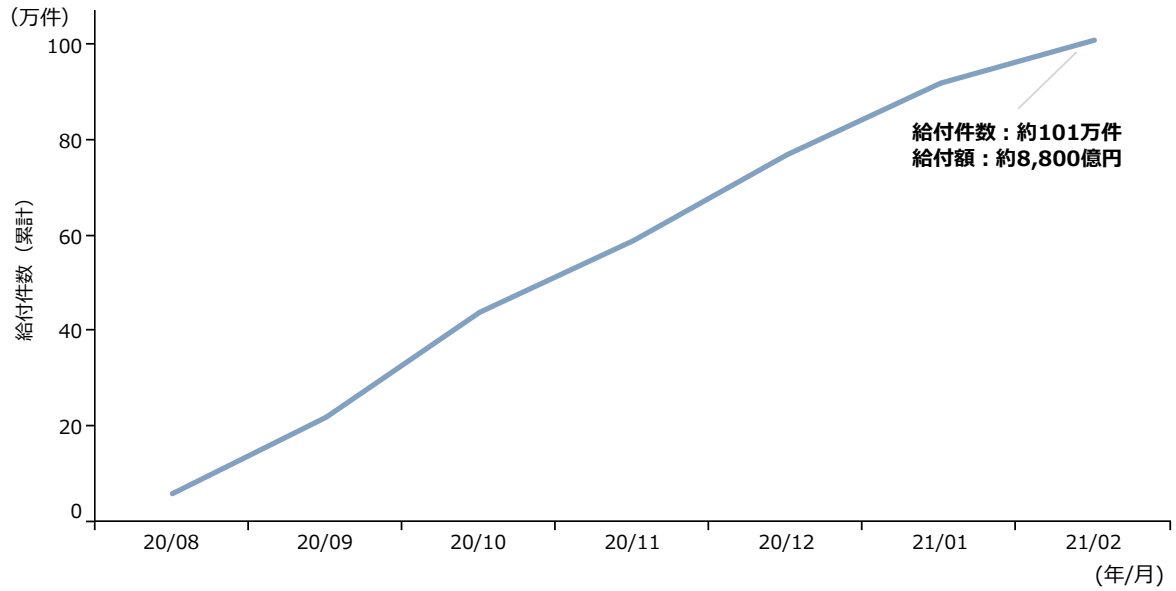


資料：中小企業庁調べ(2021年2月末時点)

第2-1-31図は、家賃支援給付金の給付実績を見たものである。家賃支援給付金は、2020年7月14日に申請受付を開始し、2021年2月末時点で、約101万件、約8,800億円の給付を行った。

10　持続化給付金の給付対象には、中小企業基本法上の中小企業以外の企業も含まれる（コラム2-1-1を参照）。

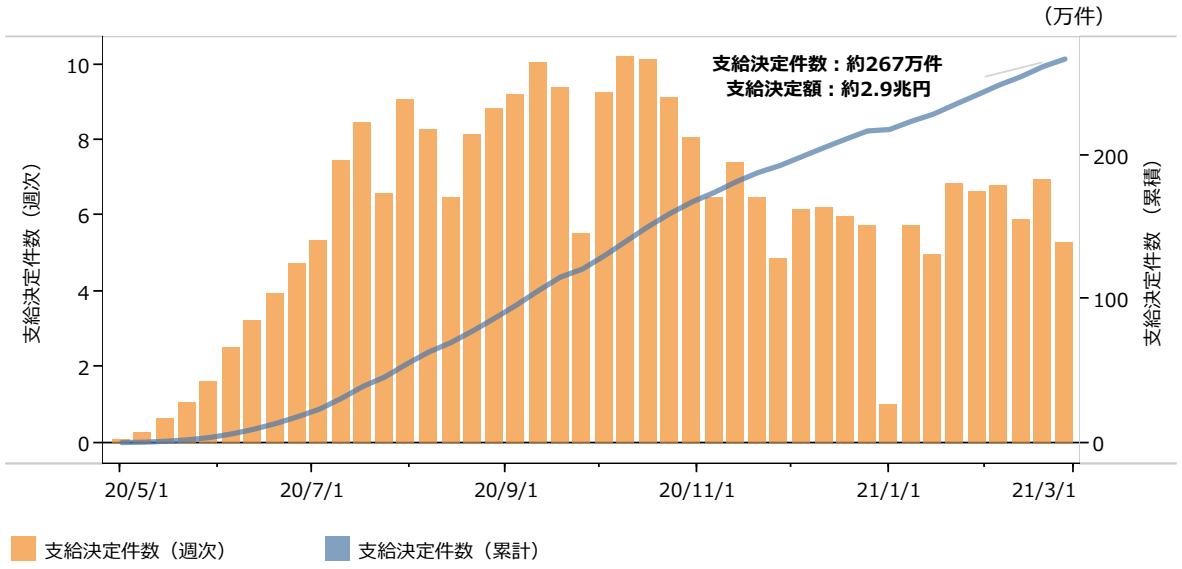
第2-1-31図　家賃支援給付金の給付件数の推移



資料：中小企業庁調べ(2021年２月末時点)

第2-1-32図は、雇用調整助成金（新型コロナウイルス感染症の影響に伴う特例）の支給実績について見たものである。雇用調整助成金は、2020年１月24日以降の期間、感染症の影響を受けて事業の縮小した事業者に対して累次の特例措置を講じ、2021年２月末までに約267万件、約2.9兆円の支給を行った。

第2-1-32図　雇用調整助成金の支給決定件数の推移

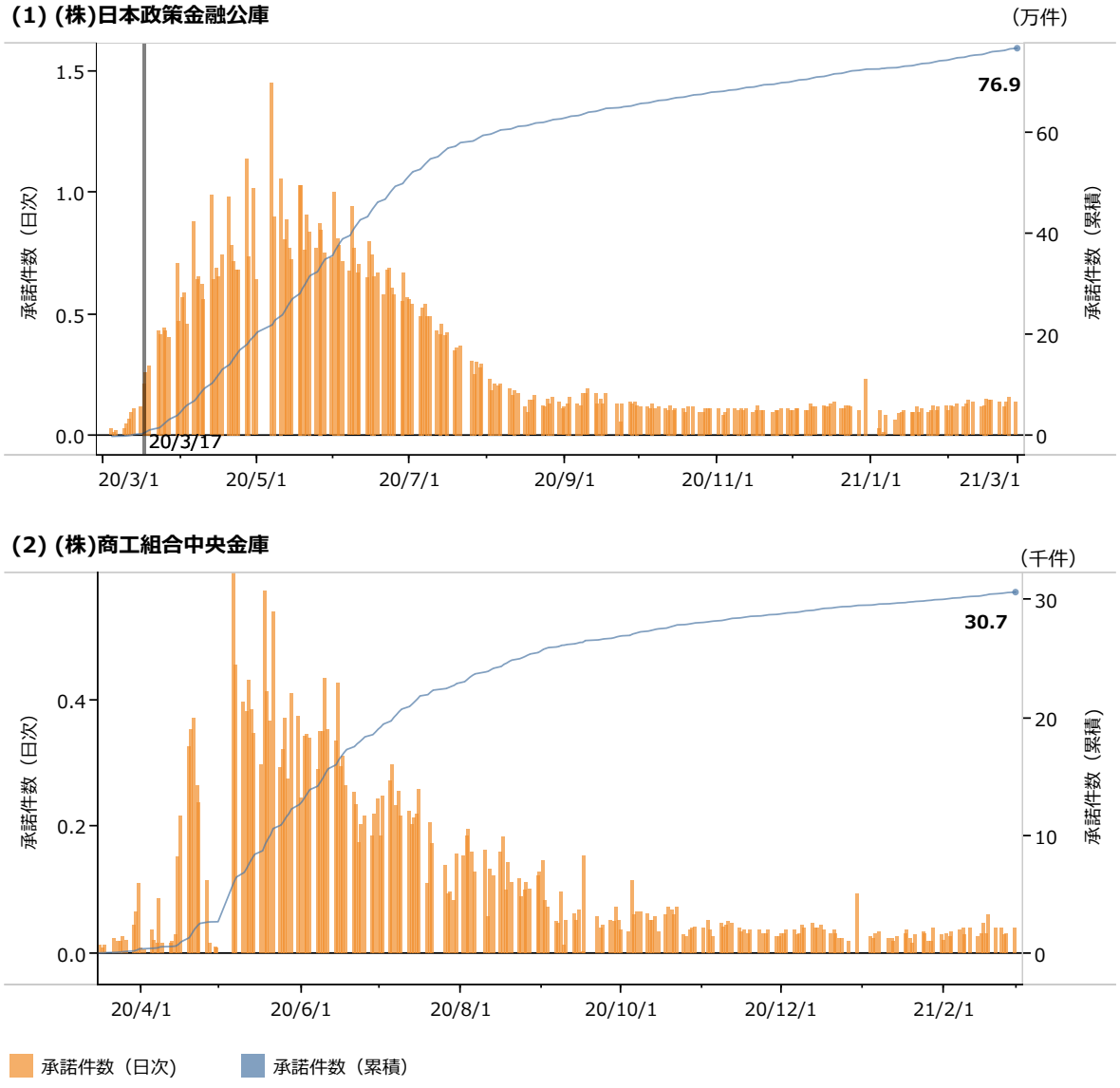


資料：厚生労働省「雇用調整助成金（新型コロナウイルス感染症の影響に伴う特例）支給実績」より中小企業庁作成（2021年2月26日時点）

②融資・保証・条件変更

第2-1-33図は、政府系金融機関である（株）日本政策金融公庫及び（株）商工組合中央金庫における融資承諾件数の推移について見たものである。（株）日本政策金融公庫は、外的要因により一時的に業況が悪化している企業への貸付制度「セーフティネット貸付」に加えて、2020年3月17日に「新型コロナウイルス特別貸付」の取扱いを開始し、申込みが急増した。また、（株）商工組合中央金庫でも危機対応業務の一つとして「新型コロナウイルス感染症特別貸付」を立ち上げ、申込みが急増した。

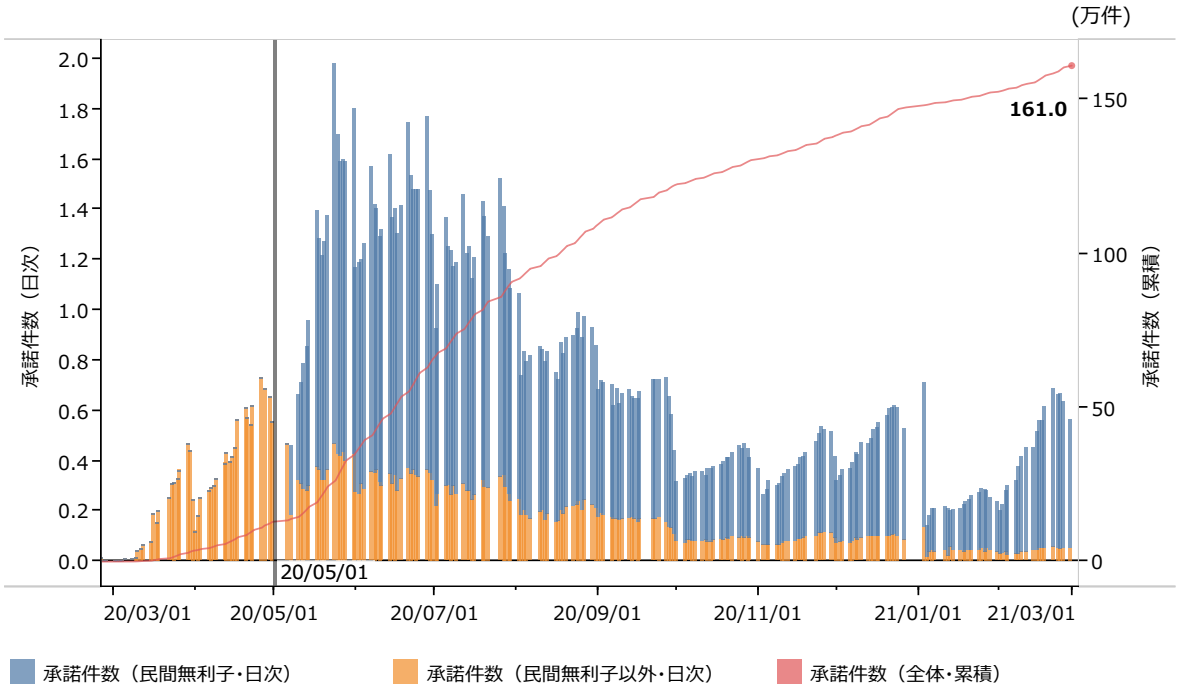
第2-1-33図　政府系金融機関における融資承諾件数の推移



資料：中小企業庁調べ(2021年２月末時点)
(注)1.(株)日本政策金融公庫(国民生活事業・中小企業事業)及び(株)商工組合中央金庫における融資の承諾件数を集計している。
2.営業日以外の申込・承諾は翌営業日に合算して集計しているため、申込件数(日次)は必ずしも１日の申込件数を示しているとは限らない。

第2-1-34図は、信用保証協会への信用保証の承諾件数の推移について見たものである。2020年３月までにセーフティネット保証４号、同５号、危機関連保証の認定制度が立ち上がり、５月１日から民間金融機関における実質無利子・無担保融資制度が立ち上がると、これに伴う信用保証の申込件数が急増した。

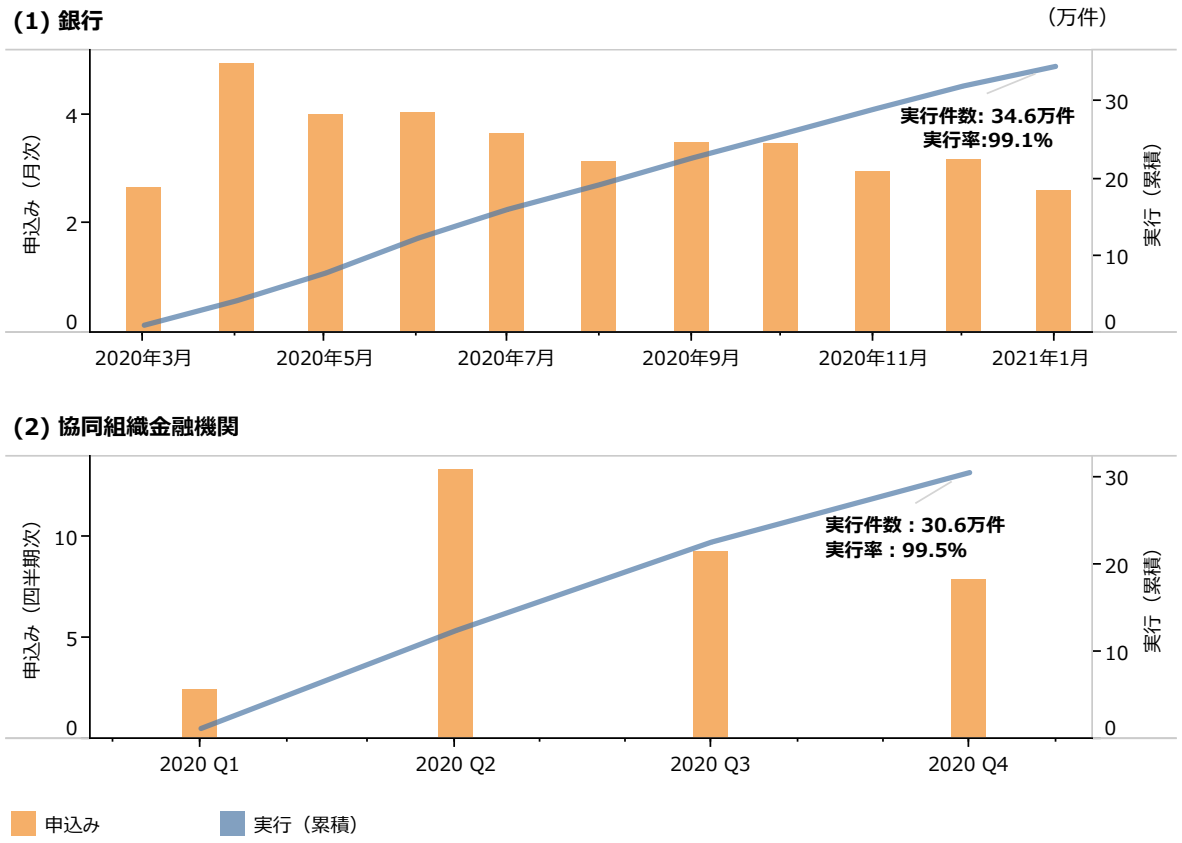
第2-1-34図　信用保証協会の保証承諾件数の推移



資料：中小企業庁調べ（2021年2月末時点）
(注)1.営業日以外の申込・承諾は、翌営業日と合算して集計しているため、申込件数（日次）は必ずしも１日の申込件数を示しているとは限らない。
2.「民間無利子」とは、民間金融機関における実質無利子・無担保制度の活用に伴う保証申込を指す。

金融機関による資金繰り支援には、新規融資の実施のほか、既往債務の条件変更もある。**第2-1-35図**は、金融機関における貸付け条件の変更の申込み・実行件数の推移について見たものである。2020年３月以降の銀行における貸付け条件変更の申込みは４月にピークを迎え、その後減少傾向にあるも毎月相応の申込みが続いている。申込みに対する実行率は99％を超えており、金融機関がほとんど申込みを断っていないことが分かる。

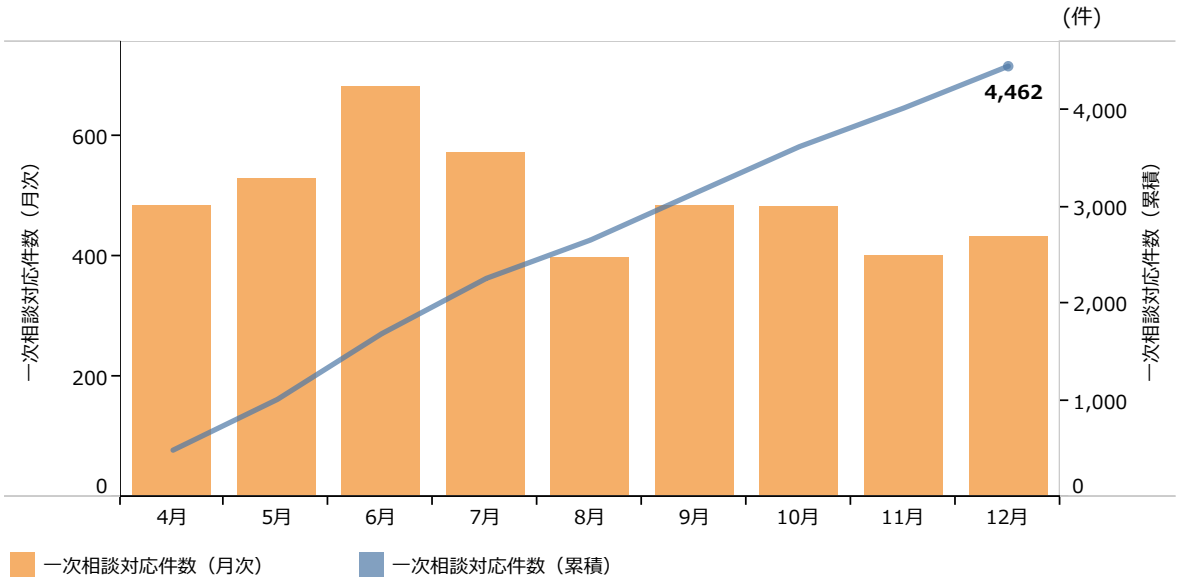
第2-1-35図　貸付条件変更の申込み・実行件数の推移



資料：金融庁「金融機関における貸付条件の変更等の状況について」より中小企業庁作成（2021年1月末時点）
(注)1.銀行分（主要行等、地域銀行、その他の銀行）は月ごと、協同組織金融機関分（信用金庫、信用組合、労働金庫、信農連・信漁連、農協・漁協）は四半期ごとの集計。
2.実行率＝実行件数÷（実行件数＋謝絶件数）

既存の借入金の返済猶予に関する相談については、金融機関のほか、中小企業再生支援協議会にも窓口が設置された。**第2-1-36図**は2020年４月以降の中小企業再生支援協議会における一次相談対応件数の推移について見たものである。2020年４月１日に「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール実施要領」が制定されると、中小企業再生支援協議会に対する支援の相談が増加した。

第2-1-36図　中小企業再生支援協議会一次相談対応件数の推移

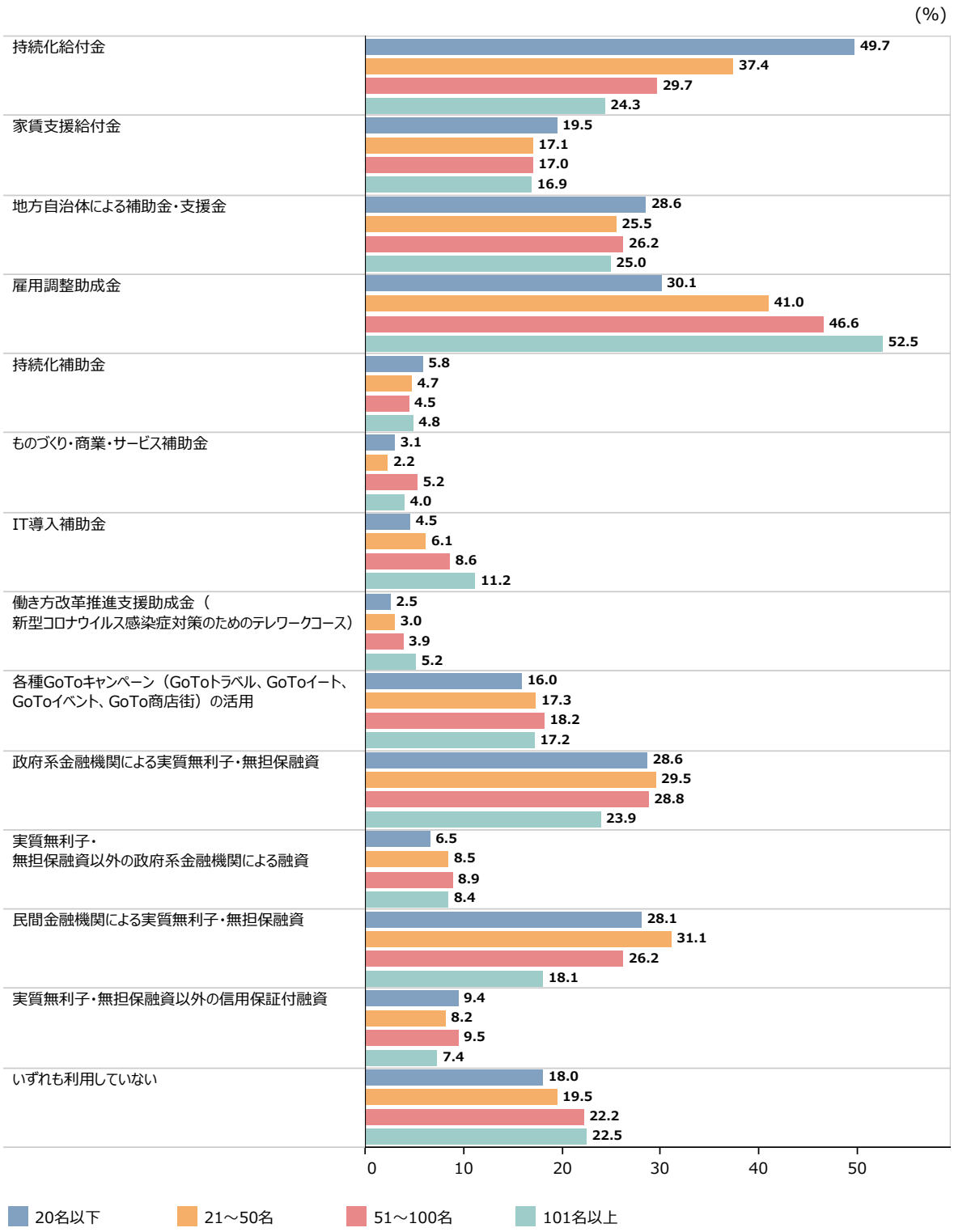


資料：中小企業庁調べ（2020年12月末時点）

③中小企業における支援策の活用状況

第2-1-37図は、感染症流行後に活用した支援策について、従業員規模別に見たものである。持続化給付金は従業員規模の小さい企業、雇用調整助成金は従業員規模の大きい企業で活用した割合が高いことが分かる。

第2-1-37図　感染症流行後に活用した支援策（従業員規模別）

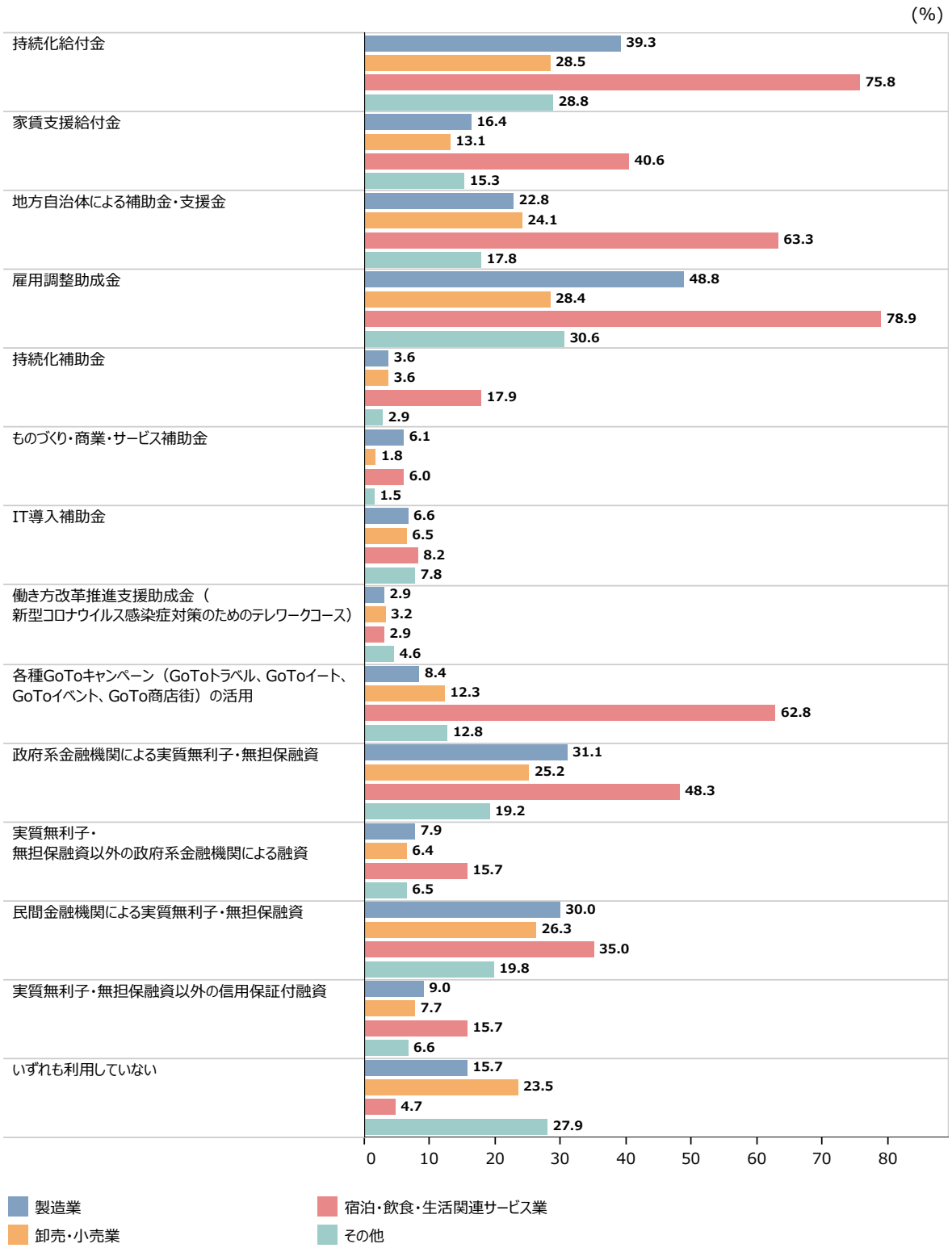


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.「その他」は表示していない。
2.回答数(n)は以下のとおり。20名以下：n=1,898、21～50名：n=1,689、51～100名：n=1,277、101名以上：n=1,102。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

業種別に見たのが**第2-1-38図**である。宿泊・飲食・生活関連サービス業では、ほとんどの支援策で活用割合が高いことが分かる。感染症の影響が大きかったこれらの業種では、各種支援策の支援対象要件に該当した企業が多い[11, 12]ことが推察される。

11 例えば、持続化給付金では、2020年１月以降に前年同月比売上高が50%以下に減少した月があることが支給対象要件となっている。
12 森川（2020）では、資金繰り支援、雇用調整助成金、持続化給付金といった支援策を利用している企業の生産性は、コロナ危機に入る前の時点で非利用企業に比べて低い傾向にあることを指摘している。

第2-1-38図　感染症流行後に活用した支援策（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.「その他」は表示していない。
2.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=1,783、卸売・小売業：n=1,940、宿泊・飲食・生活関連サービス業：n=683、その他：n=1,560。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム

2-1-1　新型コロナウイルス感染症を踏まえた資金繰り支援策一覧

今般の新型コロナウイルス感染症を踏まえ、中小企業庁は、関係省庁とも連携し、2020年１月以降、専門の窓口の設置や「セーフティネット貸付制度」の要件緩和、累次にわたる要請を実施するなど、中小企業・小規模事業者の資金繰りに重大な支障が生じることがないよう対応してきた。

同年３月には、中小企業・小規模事業者の業況が全国において急速に悪化していることを踏まえ、事業継続を強力に支援するために、セーフティネット保証４号の全国指定や５号の対象業種拡大に加えて、（株）日本政策金融公庫による「新型コロナウイルス感染症特別貸付」や（株）商工組合中央金庫による「危機対応業務」を発動した。特に、政府系金融機関の融資については、一定の売上げ要件を満たした事業者は、別途措置された利子補給を受けることにより、信用リスクや担保の有無にかかわらず、元本据置き最大５年間かつ実質無利子・無担保での借入れが可能となるなど、中小企業・小規模事業者の資金繰りや、事業継続を強力に支援するものとなった。

他方、４月以降の感染症流行や緊急事態宣言の発令などを踏まえ、中小企業・小規模事業者への影響が拡大する中、政府系金融機関への融資申込みが急増し、窓口がひっ迫する状況となった。このため、融資窓口拡充の観点から、５月より、都道府県等による制度融資を活用することにより、民間金融機関による実質無利子・無担保融資を開始し、中小企業・小規模事業者の資金繰り支援に更に万全を期した。

これら実質無利子・無担保融資については、その時々の情勢に応じて、実質無利子等となる上限額の引上げや、必要に応じた要件の緩和等を行っている。

さらに、今後の既往債務の返済等、資金繰りに窮している事業者に対しては、中小企業再生支援協議会により、新規融資を含めた金融機関との調整、資金繰り計画策定支援を行う「新型コロナ特例リスケジュール支援」を４月より開始した。

また、財務状況の悪化した事業者支援のため、令和２年度第２次補正予算において、（株）日本政策金融公庫等による「新型コロナ対策資本性劣後ローン」（**コラム2-1-2**参照）のほか、地域の核となる企業の倒産・廃業の防止（「中小企業経営力強化支援ファンド」、令和２年度第１次補正予算においても措置）や抜本的な事業再生（「中小企業再生ファンド」）を目的とした官民ファンドの組成を支援するなど、資本性資金の供給にも努めてきた（**コラム2-1-1**①図）。

コラム　2-1-1①図　新型コロナウイルス感染症対策の中小企業向け資金繰り支援

1．政府系・民間金融機関による実質無利子・無担保・据置最大５年の融資

	日本公庫中小事業	商工中金	日本公庫国民事業	民間金融機関（信用保証）
＜特別貸付＞				＜信用保証＞
売上高▲５％	当初３年間▲0.9% (1.11%→0.21%)		当初３年間▲0.9% (1.26%→0.36%)	セーフティネット保証４号（売上高▲20%）・５号（売上高▲５%）、危機関連保証（売上高▲15%）
＜利子補給＞⇒実質無利子化				＜保証料補助・利子補給＞⇒実質無利子化
	小規模事業者	中規模事業者		小規模事業者 / 中規模事業者
個人	売上高▲５％	売上高▲２０％		個人：売上高▲５％ / 売上高▲１５％
法人	売上高▲１５％			法人：売上高▲１５％ / 売上高▲１５％
				※小・中規模事業者は売上高▲５%で保証料１／２
融資枠※ （併用可）	3億円（実質無利子） 6億円（基準金利）	3億円（実質無利子） 6億円（基準金利）	6,000万円（実質無利子） 8,000万円（基準金利）	6,000万円（実質無利子） 2.8億円×３（保証枠）
借換	同一の機関であれば、既往債務を実質無利子融資へ借換可能。			信用保証付き既往債務であれば、実質無利子融資へ借換可能。 （○80%保証→80%保証、×80%保証→100%保証）

※令和２年６月より、3,000万/1億円⇒4,000万/2億円へと拡大し、令和３年１月下旬～２月より、4,000万/2億円⇒6,000万/3億円へと拡大。

2．資本性資金供給・資本増強支援

（１）金融機関が資本とみなすことができる資本性劣後ローンによる支援

○　日本公庫等が資本性劣後ローンを供給することで、民間金融機関からの金融支援を促し、事業者の成長・再生やスタートアップ企業の資金繰りを支援。

（２）中小機構出資の官民ファンドによる出資や債権買取等を通じた事業再生・成長支援

○　中小企業経営力強化ファンド：地域の核となる事業者の廃業・倒産を防ぐため、出資等を通じ、事業再生とその後の企業価値の向上を支援。
○　中小企業再生ファンド：過大な債務を抱えた中小企業の再生のため債権買取りや出資等を行い、経営改善までのハンズオン支援を実施。

3．中小企業再生支援協議会の取組強化・拡充

（１）再生支援協議会が一括して元金返済猶予を要請し、資金繰り計画（特例リスケジュール計画）の策定を支援

（２）中小企業再生支援協議会の人員増強等（300人→400人）

4．金融機関等への配慮要請

（１）財務省・金融庁と連携し、累次にわたって、**政府系及び民間金融機関等に対し、手続の迅速化や事業者の実情に配慮した支援等を要請**。

資料：中小企業庁作成（2021年３月１日時点）

その他、事業全般に広く使える「持続化給付金」や、地代・家賃の負担を軽減することを目的とした「家賃支援給付金」による支援も実施された。給付対象には中堅企業やNPO法人なども含まれ、幅広い事業者の事業継続の下支えとなった（**コラム2-1-1②図**）。

コラム　2-1-1②図　持続化給付金・家賃支援給付金の概要

	持続化給付金	家賃支援給付金
給付対象者	(1) **資本金10億円**以上の企業を除く中小法人等（医療法人、農業法人、NPO法人など、**会社以外の法人を含む**）。フリーランスを含む個人事業者等。 (2) 2019年以前から事業により事業収入（売上）を得ており、今後も事業継続する意思があること。 (3) 2020年１月以降、感染症拡大の影響等により、前年同月比で事業収入が**50%以上**減少した月があること。	(1) **資本金10億円**以上の企業を除く中小法人等（医療法人、農業法人、NPO法人など、**会社以外の法人を含む**）。フリーランスを含む個人事業者等。 (2) 2019年以前から事業により事業収入（売上）を得ており、今後も事業継続する意思があること。 (3) **2020年5月から12月**までの間で、感染症の影響などにより、①いずれか**1か月**の売上が前年の同じ月と比較して**50%以上**減っていること。又は②**連続する3か月**の売上の合計が前年の同じ期間の合計と比較して**30%以上**減っていること。 (4) 他人の土地・建物を自らの事業のために直接占有し、使用・収益をしていることの対価として、賃料の支払いをおこなっていること。
給付額	【中小法人等】200万円（上限） 【個人事業者等】100万円（上限）	【中小法人等】最大600万円 【個人事業者等】最大300万円

資料：中小企業庁作成
(注)概要のみを示しており、給付対象の例外や各種特例措置もある点に留意。

こうした支援策もあり、全国企業短期経済観測調査における資金繰り判断DI（後掲**第2-1-40図**）や、中小企業景況調査における資金繰りDI（前掲**第1-1-34図**）においても、2020年４-６月期に大きく下落した後、一定程度の改善がみられた。

3．感染症流行下における中小企業の資金繰りの動向

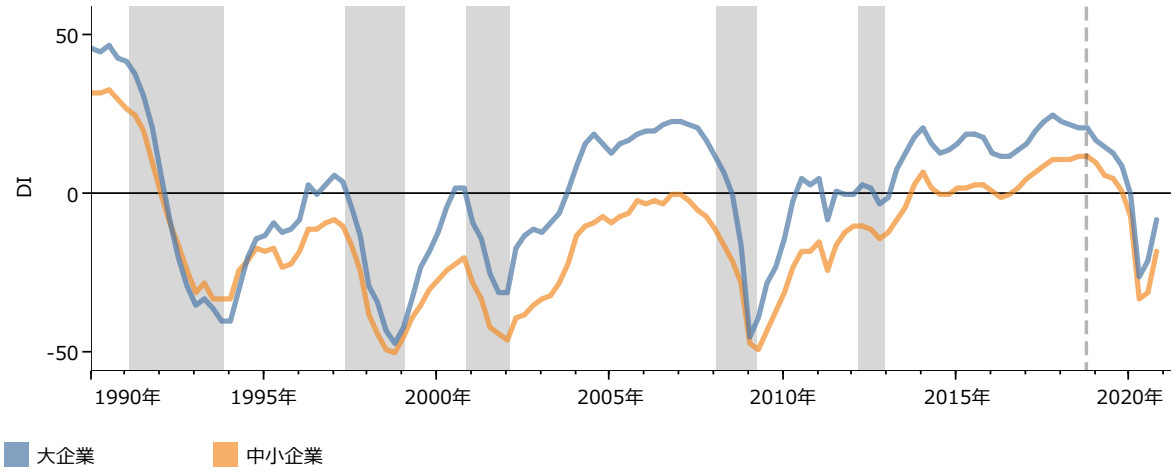
感染症流行の影響と資金繰り支援策の実施を踏まえて、本項では中小企業側の資金調達動向や資金繰りに対する意識の変化について分析する。

①資金調達環境の変化と金融機関の貸出態度

ここでは、感染症の影響と大規模な資金繰り支援を踏まえて、中小企業の資金調達環境の変化を確認する。

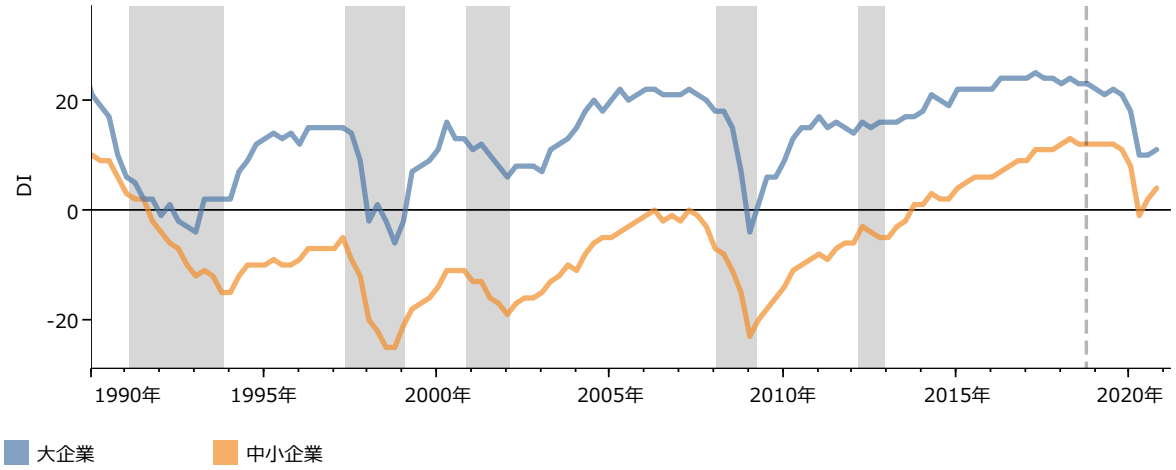
第2-1-39図は業況判断DI、**第2-1-40図**は資金繰り判断DIについて、企業規模別に見たものである。業況判断DIについては、2020年に入り大企業・中小企業共にリーマン・ショック以来の大幅な低下となっている一方、資金繰り判断DIについては、低下はしたものの水準としては比較的高く、0付近又はプラスの水準で推移していることが分かる。

第2-1-39図　業況判断DIの推移（企業規模別）



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.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。
3.シャドーは内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期、破線は第16循環の景気の山（暫定）を示している。

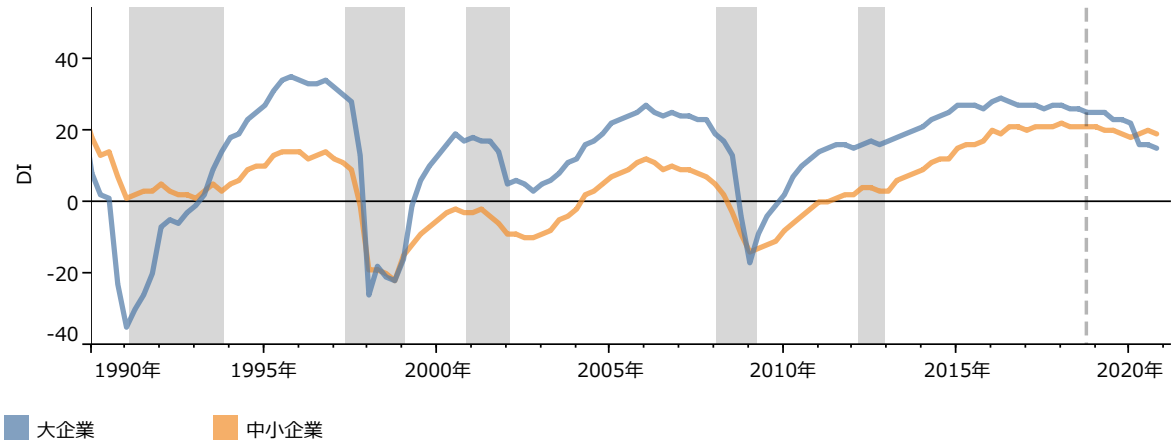
第2-1-40図　資金繰り判断DIの推移（企業規模別）



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.資金繰り判断DIとは、資金繰りの最近の状況について「楽である」と答えた企業の割合(%)から「苦しい」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
3.シャドーは内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期、破線は第16循環の景気の山（暫定）を示している。

第2-1-41図は、金融機関の貸出態度を示す貸出態度判断DIを見たものである。大企業では小幅な下落にとどまり、中小企業では横ばいを維持し、DIの水準が大企業と逆転している。過去のショックと比較して、貸出態度の消極化がほとんど見られなかったことが、資金繰り判断DIの低下を小幅にとどめたものと推察される。

第2-1-41図　金融機関の貸出態度判断DIの推移（企業規模別）

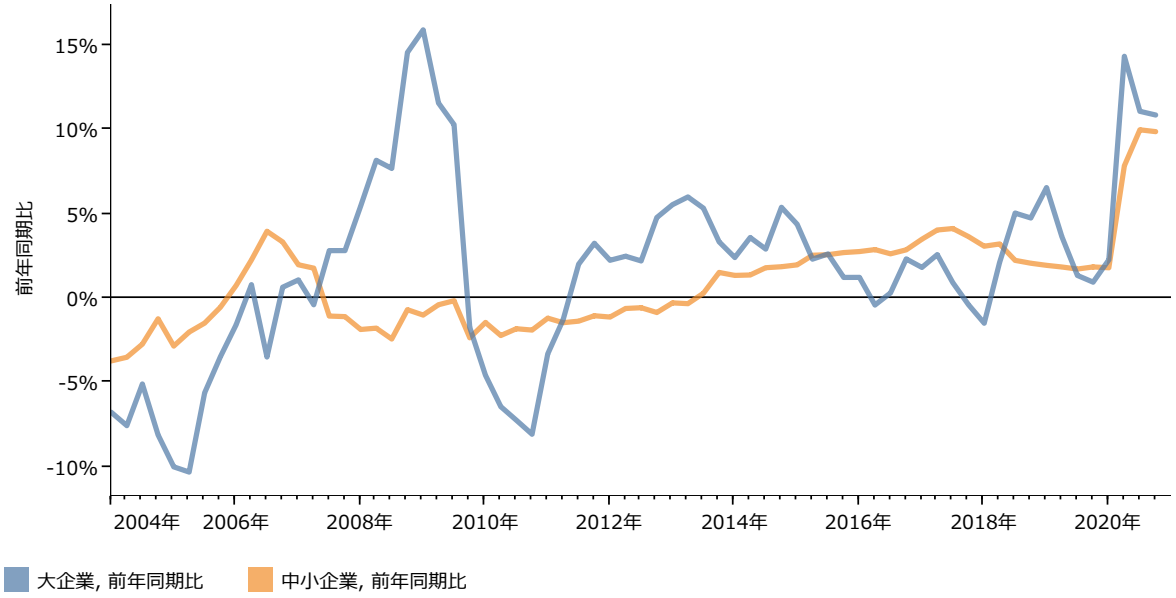


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)1.ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。
2.貸出態度判断DIとは、金融機関の貸出態度の最近の状況について「緩い」と答えた企業の割合(%)から「厳しい」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
3.シャドーは内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期、破線は第16循環の景気の山（暫定）を示している。

中小企業側から見た金融機関の貸出態度が横ばいを維持したことを踏まえて、ここからは金融機関側の企業向け貸出残高の推移を見ていく。

第2-1-42図は、貸出先の企業規模別に、企業向け貸出残高の推移を見たものである。中小企業向けの貸出残高は2014年以降増加傾向にあったが、感染症流行の影響を踏まえて更に大幅に増加している。また、大企業の増加率は2020年４-６月期でピークアウトしている一方、中小企業の増加率は2020年７-９月期にかけて上昇していることが分かる。７-９月期に入っても中小企業では資金需要がピークアウトしていない、金融機関が積極的な融資姿勢を崩していないことなどが推察される。10-12月期は大企業、中小企業ともに横ばいで推移している。

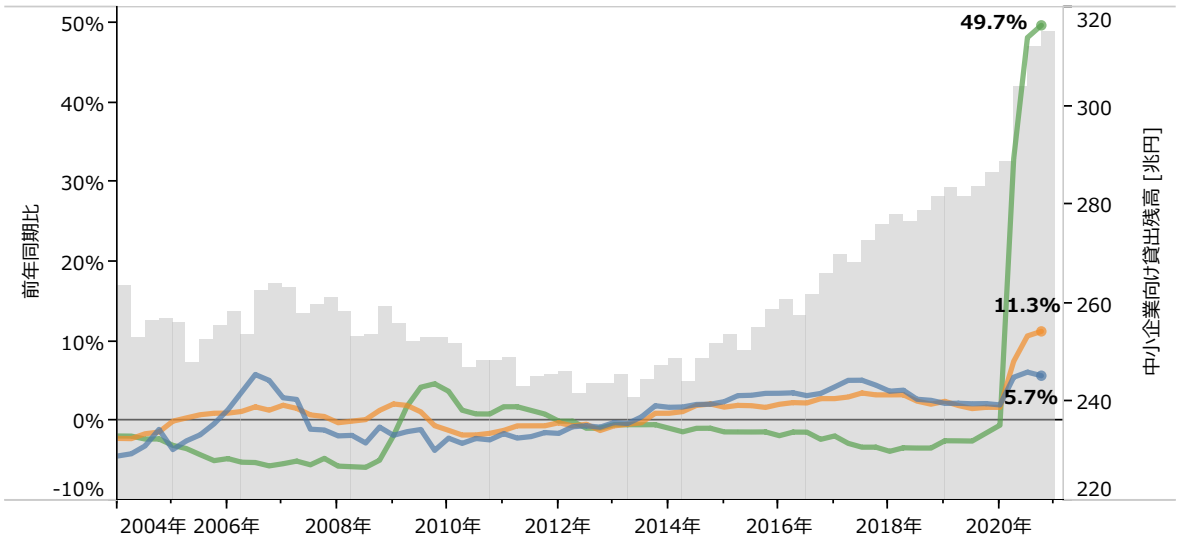
第2-1-42図　企業向け貸出残高の推移（企業規模別）



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」他より中小企業庁調べ
(注)1.大企業向け貸出残高とは、国内銀行勘定・国内銀行信託勘定他における資本金10億円以上かつ常用従業員300人超（卸売業、物品賃貸業等は100人超、小売業、飲食業は50人超）の企業への貸出残高を指す。
2.中小企業向け貸出残高とは、国内銀行勘定・国内銀行信託勘定他における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・(株)商工組合金庫・(株)日本政策金融公庫(中小企業事業・国民生活事業)の貸出残高の合計を指す。詳細は付属統計資料14表参照。

第2-1-43図は、中小企業向け貸出残高の推移について、中小企業向けに貸出しを行う金融機関の業態別に見たものである。減少傾向にあった政府系金融機関の貸出残高が2020年に入り大幅に増加していることが分かる。また、リーマン・ショックの起きた2008年以降は、国内銀行・信託では貸出残高が減少傾向にあったが、感染症流行下では大幅に増加している。民間金融機関においても、実質無利子・無担保融資制度を活用しながら、積極的な融資姿勢を示したことが推察される。

第2-1-43図　中小企業向け貸出残高の推移（金融機関業態別）



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」他より中小企業庁調べ
(注)中小企業向け貸出残高とは、国内銀行勘定・国内銀行信託勘定他における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・(株)商工中央組合金庫・(株)日本政策金融公庫(中小企業事業・国民生活事業)の貸出残高の合計を指す。詳細は付属統計資料14表参照。

以上、感染症流行後に実施された各種支援策による支援実績について確認した。こうした大規模な資金繰り支援が、中小企業の一時的な資金繰りの維持に寄与し、資金繰り判断DIの悪化や倒産件数の増加を抑えた可能性がある[13]。一方で、新規融資の実施や既存借入金の返済猶予による資金繰り支援は将来の要返済額を減らしたわけではなく、支援を受けた中小企業は今後の返済に備える必要がある。

13 日本銀行（2020a）では、企業金融支援策の効果に関するシミュレーション分析を行っており、分析結果の解釈について、留意点を補記しつつも、「中小企業の短期資金不足額は、感染症の拡大により2019年度対比で合計2.2 兆円程度増加したとみられるが、足もとは、①それを上回る規模の給付金等の枠組みが存在し、②給付金等を受給できたとしても手元資金が不足するとみられる企業のうち、実質無利子融資を活用して手元資金の不足が解消できないとみられる企業の割合は、限定的との結果が得られた。」と述べている。

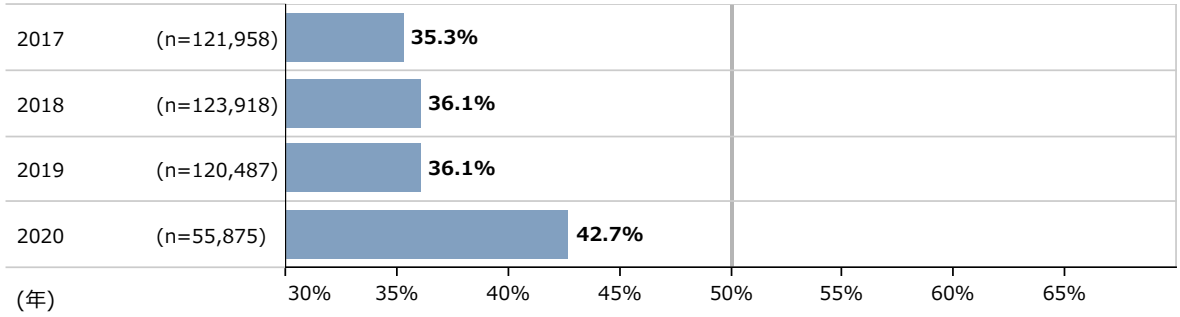
②資金調達の動向

（1）財務キャッシュフローの動向

ここからは、資金調達の動向について見ていく。

第2-1-44図は、（株）東京商工リサーチが保有する「財務情報ファイル」を基に、財務キャッシュフローがプラスの企業の割合について、時系列で見たものである。財務キャッシュフローとは、営業活動や投資活動のために調達した資金の増減を示し、借入金の返済や配当による資金の流出より、新規借入れや増資による資金の流入が多い場合にプラスとなる。これを見ると、2020年の財務キャッシュフローがプラスの企業の割合が増加しており、金融機関の貸出残高が増加していたことと整合的である。

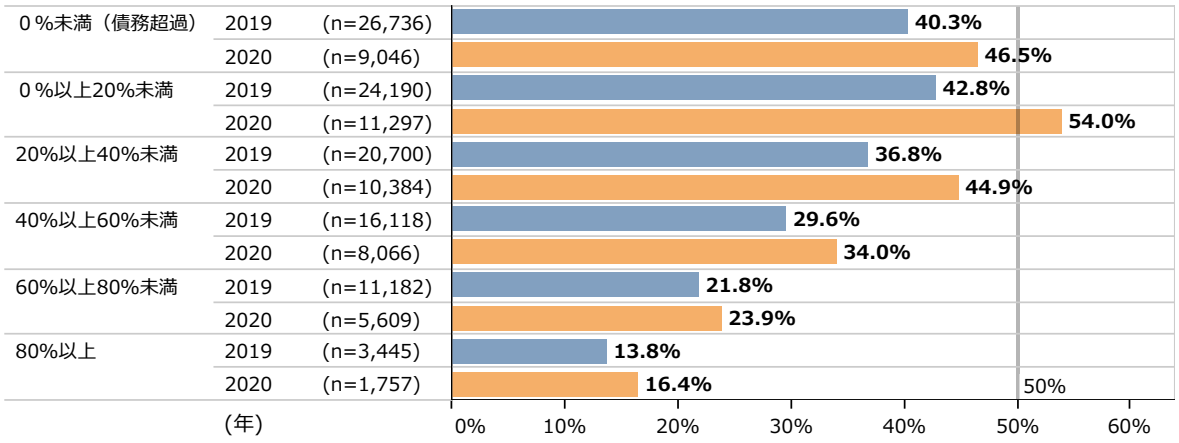
第2-1-44図　財務キャッシュフローがプラスの企業の割合の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工
(注)1.各年の4月～9月に決算期を迎えた中小企業基本法上の中小企業を対象に集計。
2.財務キャッシュフローは、短期借入金、長期借入金、資本金、自己株式の増減及び配当金から算出。

第2-1-45図は、2019年及び2020年における財務キャッシュフローがプラスの企業の割合について、自己資本比率別[14]に見たものである。資産超過の企業では、自己資本比率が低いグループほど、2019年と比べた2020年の財務キャッシュフローがプラスの企業の割合の増加幅が大きいことが分かる。

第2-1-45図　財務キャッシュフローがプラスの企業の割合（自己資本比率別）

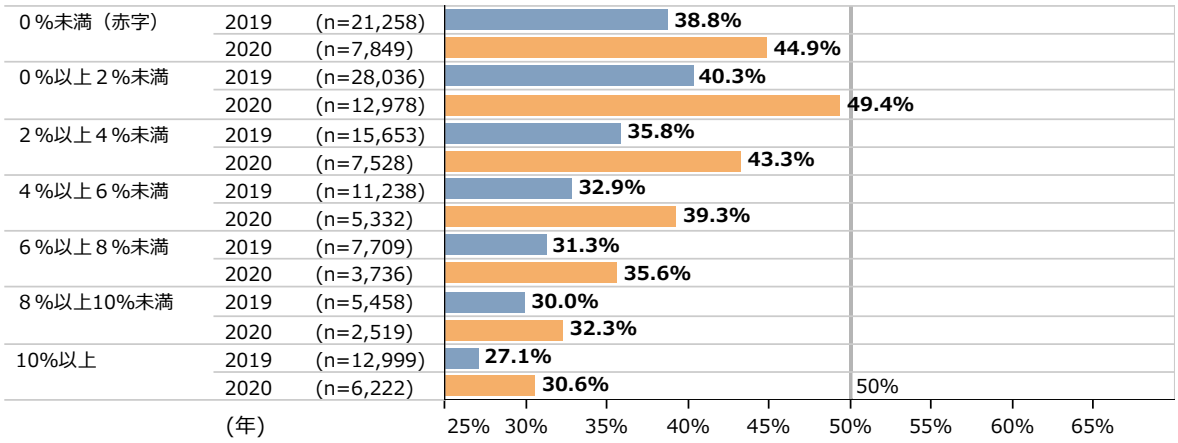


資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工
(注)1.各年の4月～9月に決算期を迎えた中小企業基本法上の中小企業を対象に集計。
2.財務キャッシュフローは、短期借入金、長期借入金、資本金、自己株式の増減及び配当金から算出。
3.自己資本比率は前年度の決算期を基に算出。
4.自己資本比率＝純資産÷総資産

第2-1-46図は、同様に売上高経常利益率別に見たものである。自己資本比率と同様に、黒字企業では利益率が低いグループほど2019年と比べた2020年の財務キャッシュフローがプラスの企業の割合の増加幅が大きいことが分かる。

14　各年の期首の自己資本比率を指す。

第2-1-46図　財務キャッシュフローがプラスの企業の割合（売上高経常利益率別）



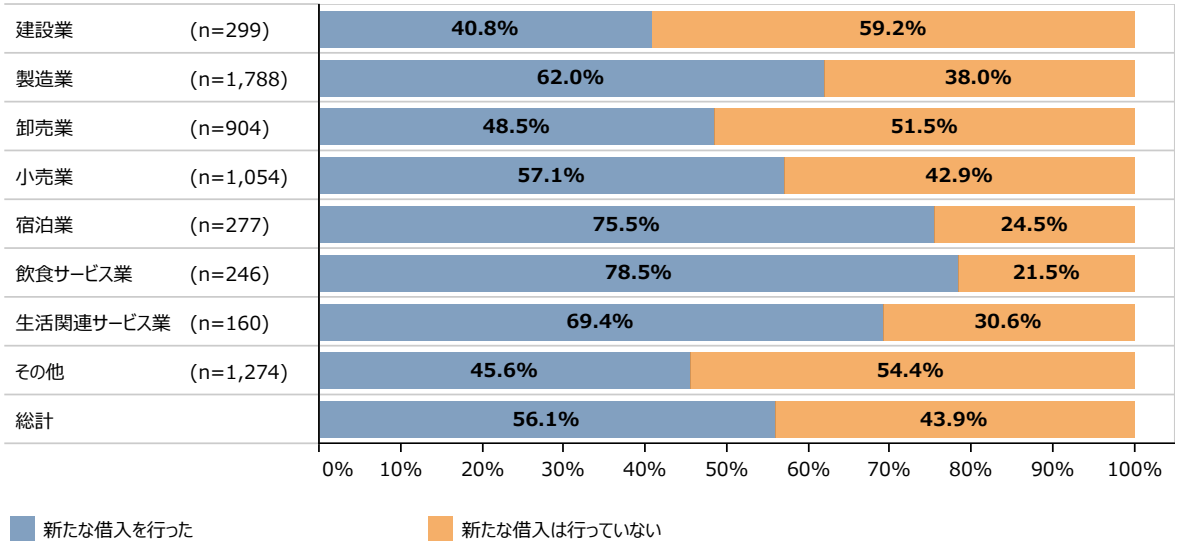
資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工
(注)1.各年の4月～9月に決算期を迎えた中小企業基本法上の中小企業を対象に集計。
2.財務キャッシュフローは、短期借入金、長期借入金、資本金、自己株式の増減及び配当金から算出。
3.売上高経常利益率は前年度の決算期を基に算出。
4.売上高経常利益率＝経常利益÷売上高

このように、自己資本比率が低いグループや、売上高経常利益率が低いグループの方が、借入れが増加した企業の割合の増加幅が大きいことから、比較的借入れ依存度の高いグループにおいて一層借入れ依存度が高まり、今後財務の安全性が二極化していく可能性が考えられる。

（２）金融機関からの資金調達

第2-1-47図は、感染症流行後に金融機関から新たな借入れを行ったかを聞いたものである。これを見ると、感染症の影響が大きかった宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業などで高い割合となっていることが分かる。

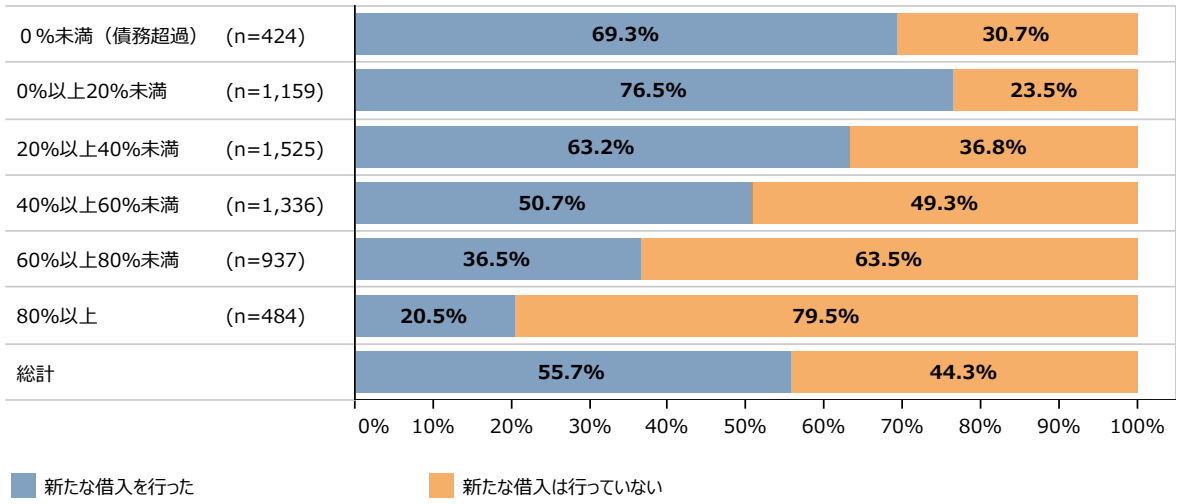
第2-1-47図　感染症流行後の金融機関からの借入状況（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

同様に、2019年時点の自己資本比率別に見たものが**第2-1-48図**である。これを見ると、資産超過の企業では、自己資本比率が高いほど新たな借入れを行っていない企業の割合が高く、財務キャッシュフローの動向と整合的である。

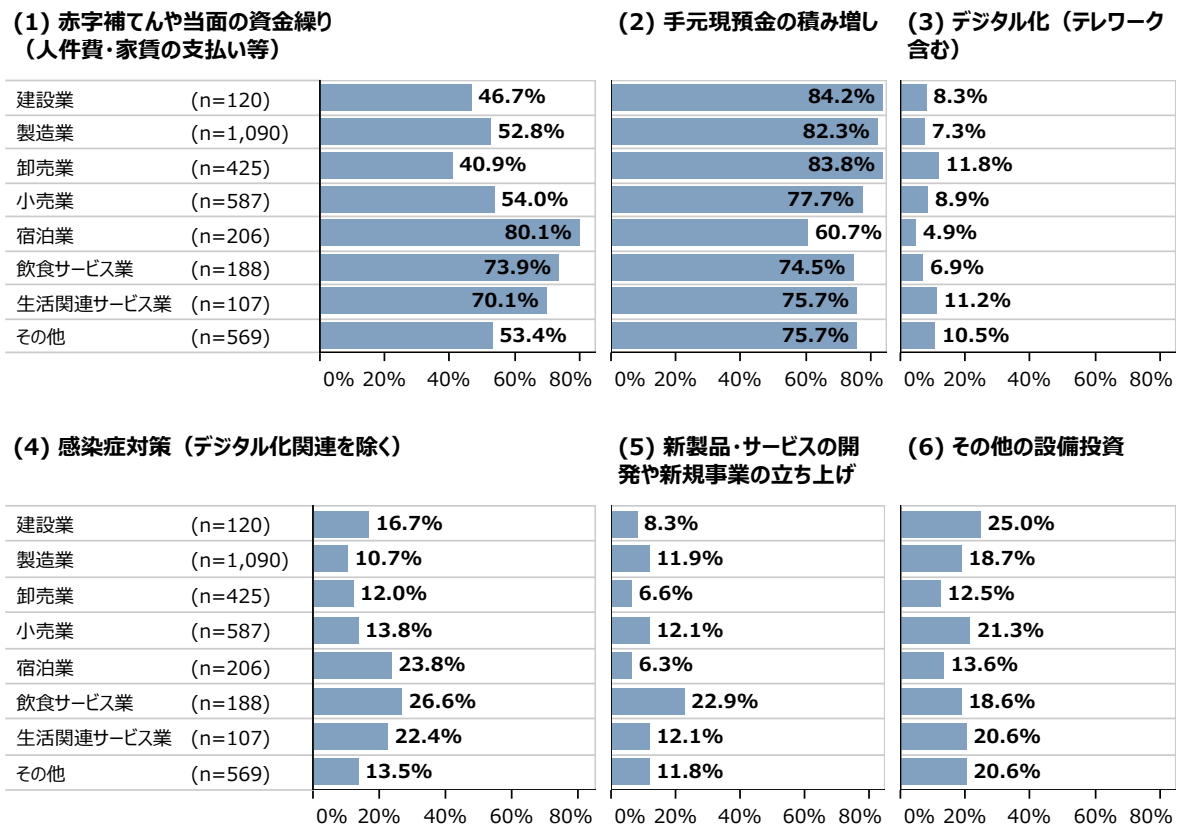
第2-1-48図　感染症流行後の金融機関からの借入状況（自己資本比率別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.自己資本比率は2019年時点のもの。
2.自己資本比率＝純資産÷総資産

第2-1-49図は、新たな借入れを行った企業における、調達した資金の使い道について見たものである。業種を問わず、「手元現預金の積み増し」を回答した企業の割合が高いことが分かる。業種別に見ると、宿泊業では、「赤字補てんや当面の資金繰り」と回答した企業の割合が他の業種に比べて高く、「手元現預金の積み増し」、「デジタル化」、「新製品・サービスの開発や新規事業の立ち上げ」と回答した企業の割合が低いことが分かる。また、飲食サービス業では、「感染症対策」「新製品・サービスの開発や新規事業の立ち上げ」と回答した企業の割合が比較的高く、感染症を契機とした取組に特に資金調達を必要としている可能性が考えられる。

第2-1-49図　調達した資金の使い道（業種別）

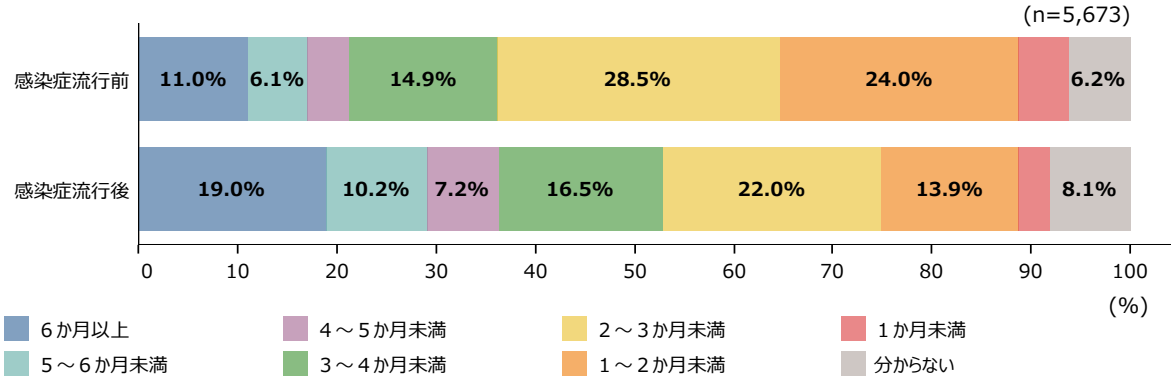


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務･経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.感染症流行後に金融機関から新たな借入（短期継続融資等を除く）を行った企業に対し、調達した資金の使い道について聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③手元現預金に対する意識の変化

第2-1-50図は、安定的な事業継続のために必要だと考える現預金水準が月商の何か月程度と考えているかについて見たものである。感染症流行後、３か月未満と回答する企業の割合が減少し、３か月以上と回答する企業の割合が増加していることが分かる。不確実性に備えるため、手元現預金の積み増しが必要と考えている企業が増加したものと推察される。

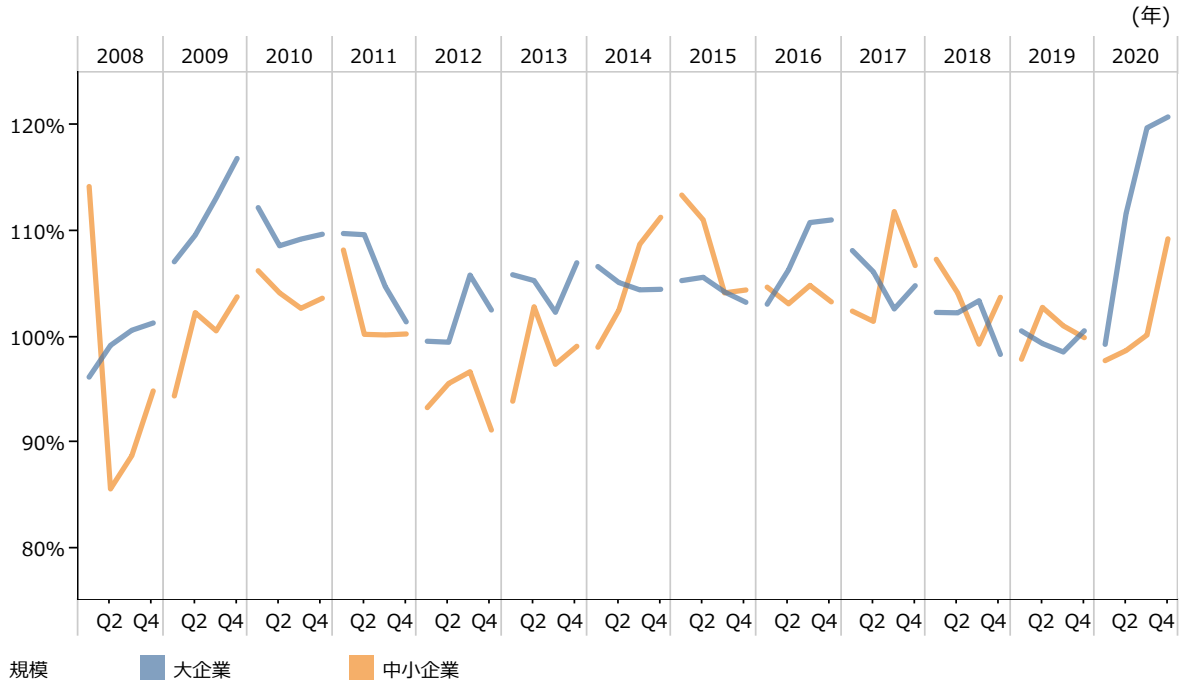
第2-1-50図　安定的な事業継続のために必要だと考える現預金水準



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)月商の何か月程度かを聞いている。

第2-1-51図は、手元現預金の推移について企業規模別に見たものである。2020年を見ると、実際に、感染症流行を契機に中小企業が手元現預金を増加させていることが分かる。

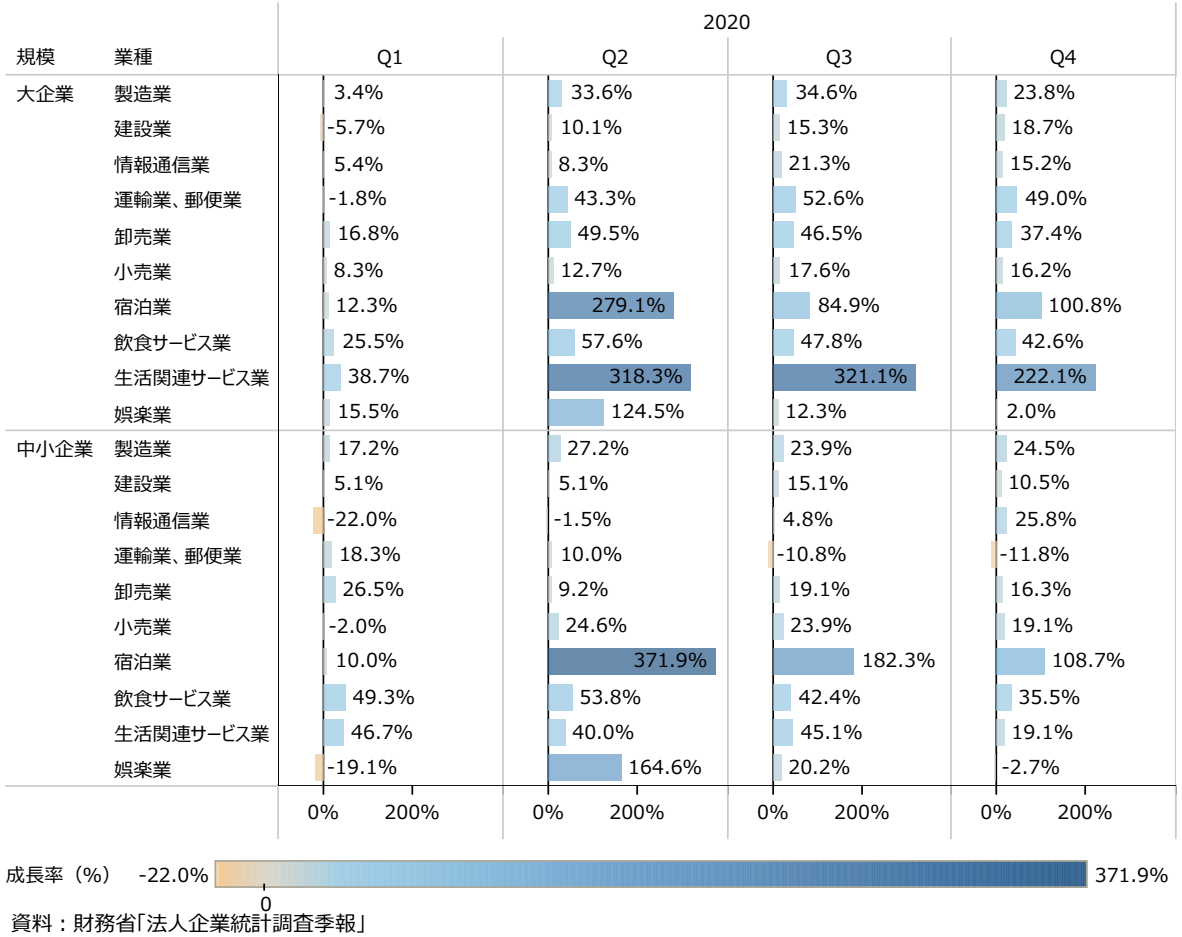
第2-1-51図　手元現預金の推移（前年同期比）



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、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.手元現預金＝現金・預金＋有価証券（期首・期末平均）
3.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

第2-1-52図は、企業規模別・業種別に、手元流動性の前年同期比成長率について見たものである。大企業、中小企業共に、感染症の影響の大きかった宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業などで手元流動性が大幅に上昇している。売上高が減少したこと、手元現預金を積み増したこと、双方が手元流動性の上昇に寄与していることが推察される[15]。

第2-1-52図　手元流動性の前年同期比成長率（2020年）

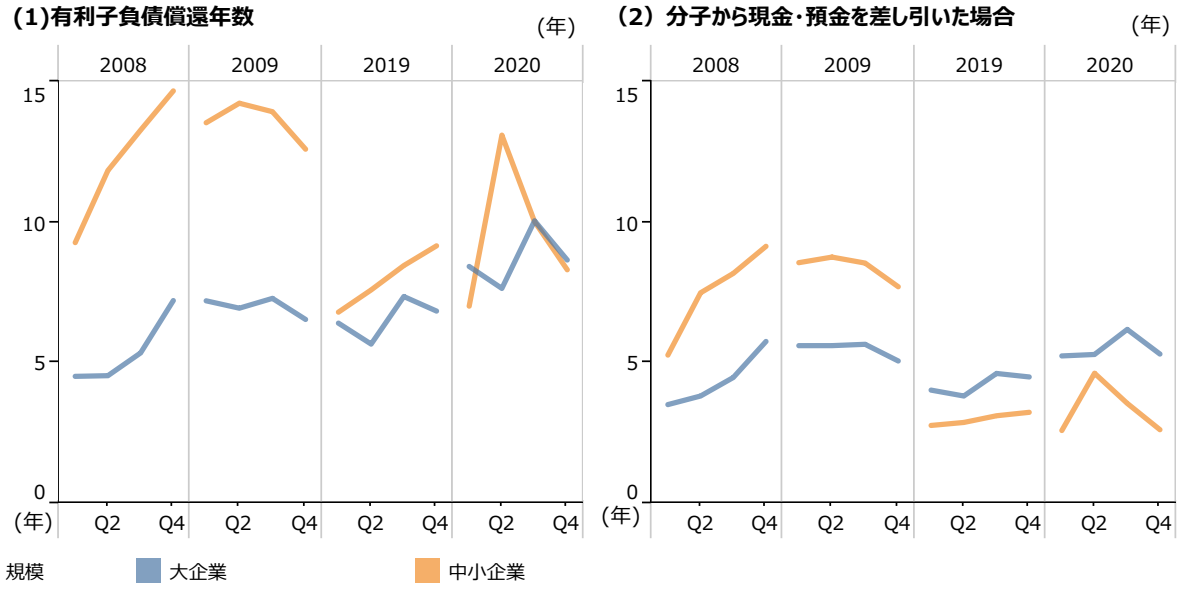


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2.手元流動性=（現金・預金＋有価証券（期首・期末平均））/月商
3.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

15 本田・植杉（2021）では、上場企業において、売上高の変動の多い企業の方が現預金を増加させている傾向が確認されている。

第2-1-53図は、有利子負債償還年数の推移について見たものである。有利子負債償還年数とは、有利子負債を営業キャッシュフローで割ったものであり、営業キャッシュフローの水準を毎年同程度確保できた場合、何年で有利子負債を返済できるかを示す指標である。これを見ると、中小企業では、売上高が大きく減少した2020年４-６月期で大きく上昇していることが分かる。他方、分子を有利子負債から現金・預金を差し引いたもので算出した場合においては、上昇幅が小さくなっており、また大企業よりも低い水準で推移していることが分かる。手元現預金の積み増しが進む中、借入れの総額だけでなく、手元現預金では返済できない借入金額の推移についても、注視が必要である。

第2-1-53図　有利子負債償還年数

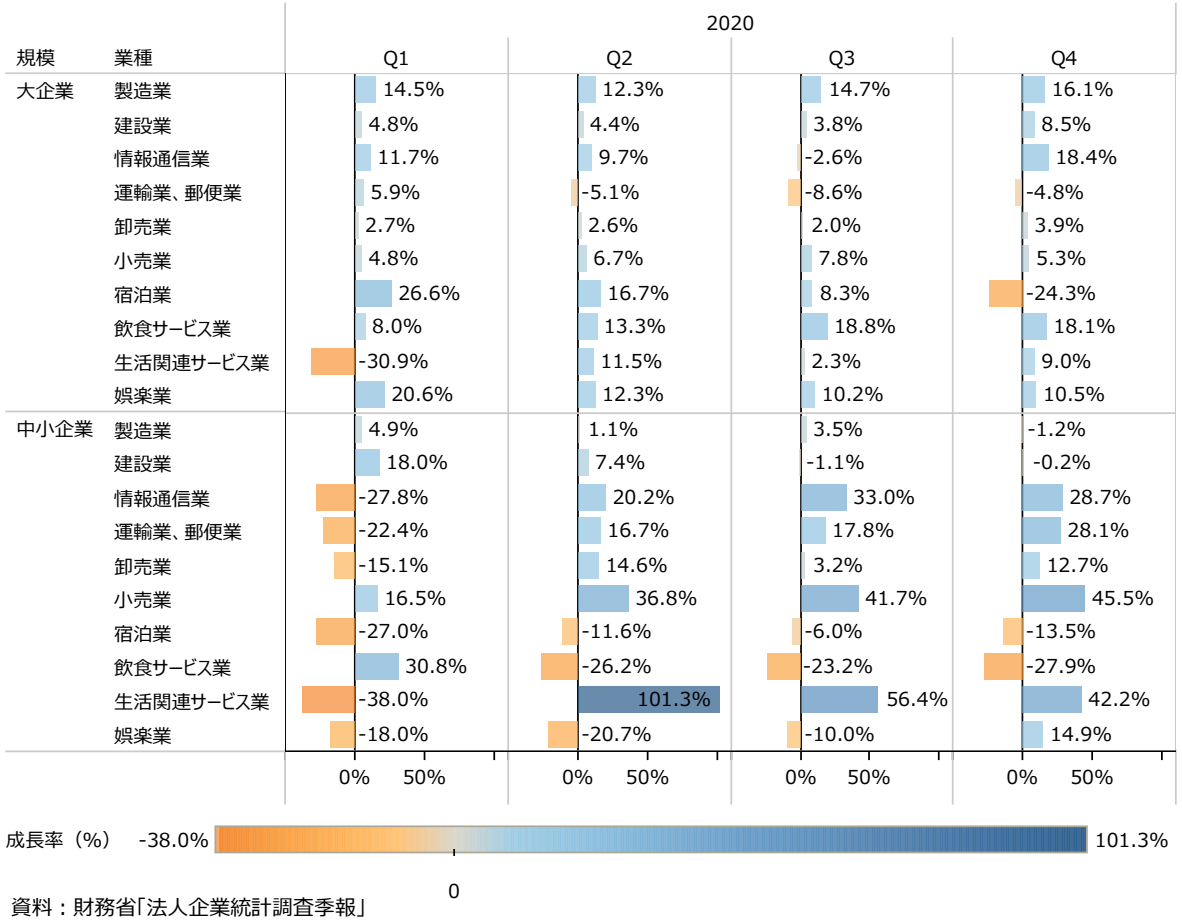


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2.営業キャッシュフロー＝経常利益×0.5+減価償却費、有利子負債＝短期借入金＋長期借入金＋社債［期首･期末平均］、有利子負債償還年数＝有利子負債/（営業キャッシュフロー×4）。
3.(2)では、分子＝有利子負債-現金･預金、としている。
4.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

④設備投資に対する意識の変化

第2-1-54図は、企業規模別・業種別に、固定資産の前年同期比成長率を見たものである。一般に、資金繰りが悪化した際、外部からの資金調達が十分にできなかった場合、資産の売却などにより資金の確保を検討することになるが、2020年４-６月期以降、多くの業種では前年より固定資産が増加している傾向にあることが分かる。一方、中小企業の宿泊業、飲食サービス業では大幅に減少していることが分かる。

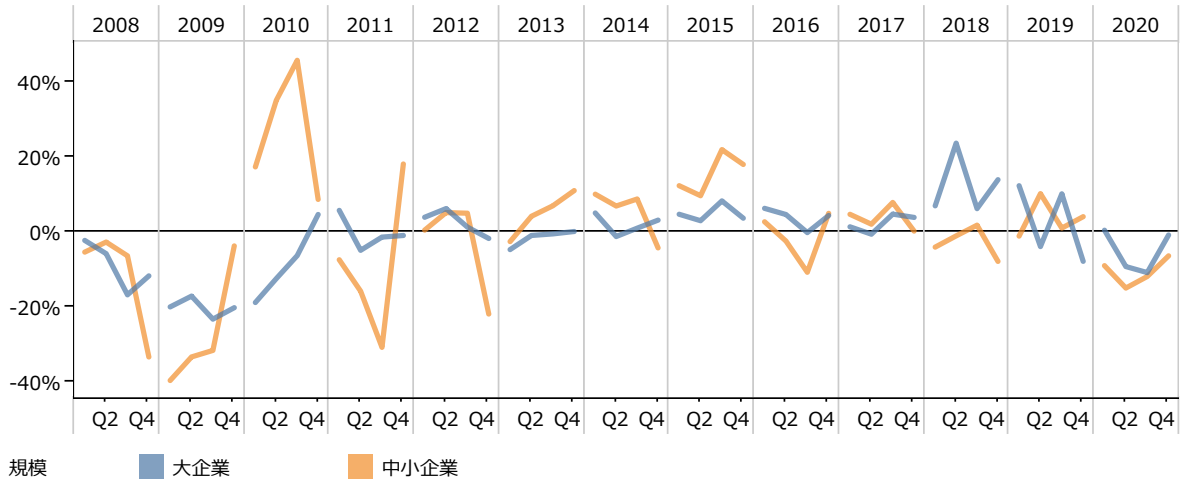
第2-1-54図　固定資産の前年同期比成長率（2020年）



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、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.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

第2-1-55図は、企業規模別に、設備投資額の前年同期比成長率の推移を見たものである。リーマン・ショックの際に比べると落ち込みは小さいものの、2020年に入り、マイナスに転じていることが分かる。

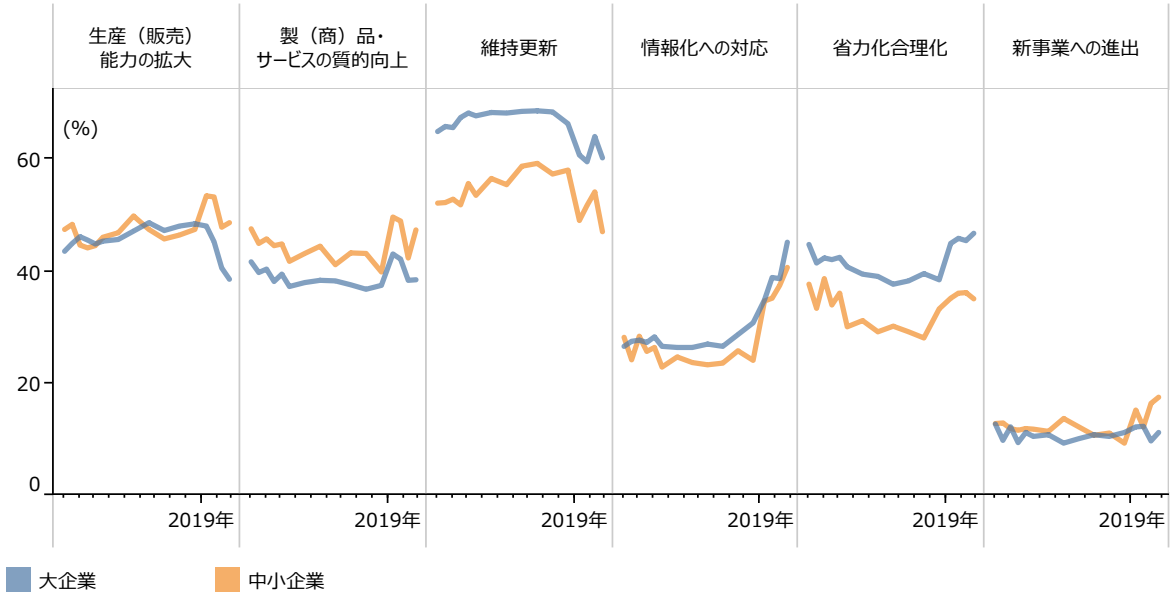
第2-1-55図　設備投資の前年同期比成長率の推移



資料：財務省「法人企業統計季報」
(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1千万円以上1億円未満の企業とする。
2.設備投資額には、「設備投資（当期末新設固定資産）」を用いた。
3.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

投資に対する意欲が冷え込む一方、投資を検討している企業の意向には変化が見られる。**第2-1-56図**は、企業規模別に設備投資のスタンスの変化について見たものである。中小企業では、感染症流行前の2019年から「維持更新」が低下、「情報化への対応」や「新事業への進出」が上昇していたが、感染症流行後の2020年にその傾向が加速している。

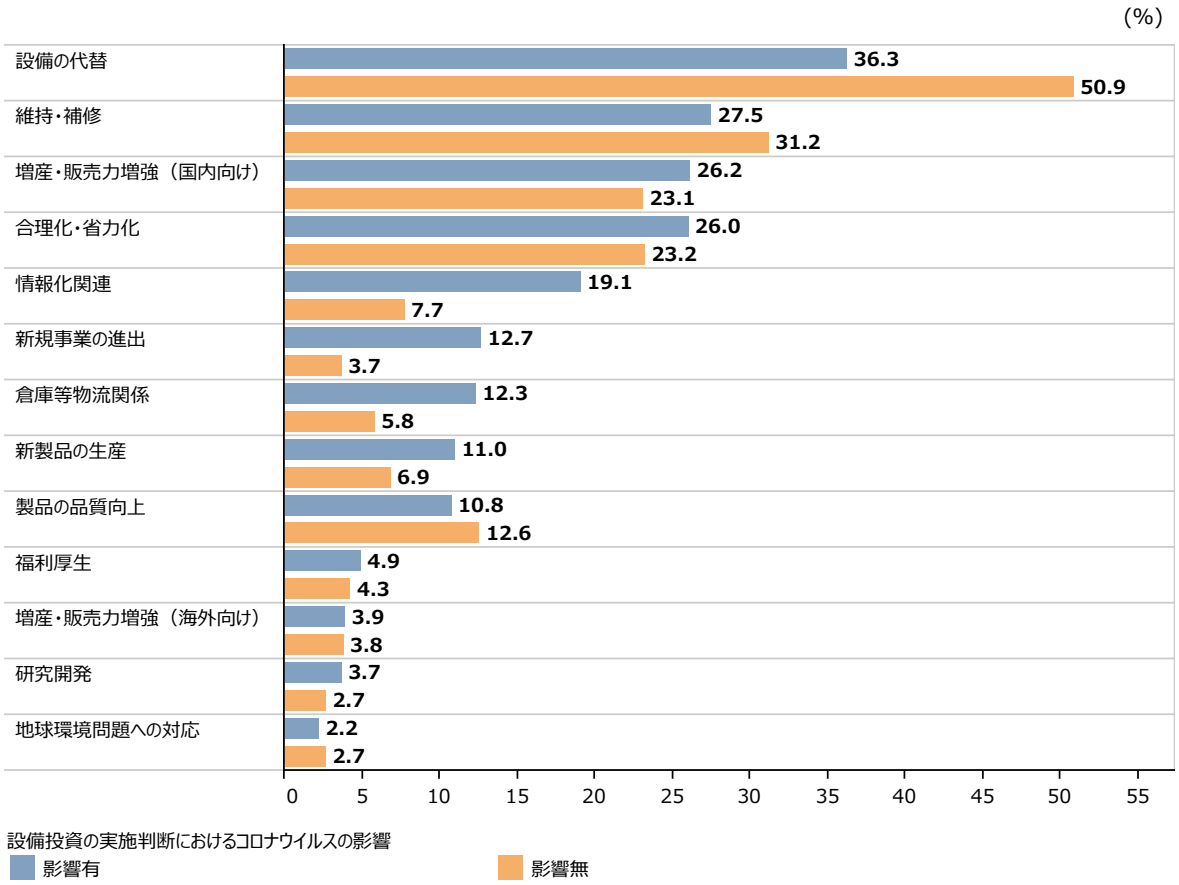
第2-1-56図　設備投資のスタンス



資料：内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」
(注)1.各年度における設備投資のスタンスとして、重要度の高い3項目について集計している。
2.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1億円未満の企業を指す。
3.回答割合の低かった「環境対策」、「研究開発」、「海外投資」については表示していない。

第2-1-57図は、感染症が設備投資の実施判断に影響を与えたか別に、2020年の投資計画における設備投資の目的について見たものである。影響のあった企業の方が、「合理化・省力化」、「情報化関連」、「新規事業の進出」、「倉庫等物流関係」、「新製品の生産」の回答割合が高く、「設備の代替」、「維持・補修」の回答割合が低いことが分かる。

第2-1-57図　設備投資の目的



資料：(株)商工組合中央金庫「中小企業設備投資動向調査」(2020年7月)
(注)1.設備投資を実施する企業に対し、設備投資の実施判断において新型コロナウイルスの影響の有無と、設備投資の目的を聞いたもの。
2.回答数(n)は以下のとおり。影響有：n=408、影響無：n=904。

以上より、感染症の影響を踏まえて、平時より多くの企業が現預金の積み増しのために資金調達を実施していること、投資支出に対しては消極的になっている傾向が分かった。一方、感染症流行下でも投資意欲のある企業では、単なる維持・更新ではなく、デジタル化や新事業への進出といった分野へ投資スタンスが変化していることも分かった。

事例2-1-2は、過去の反省から先行き不透明な事業環境においても、設備投資を継続する企業の事例である。**事例2-1-2**のようにすぐには投資に踏み切る必要のない企業でも、**事例2-1-3**のように、不況期の仕事の減った時間を活用して次の投資機会を従業員とともに見定めていくことは重要であるといえよう。

事例
2-1-2

投資凍結で商機を逸した苦い経験から、利益の積み重ねにより投資余力を確保し、商機を生み出した企業

所在地　神奈川県厚木市
従業員数　195名
資本金　7,000万円
事業内容　その他の生産用機械・同部分品製造業

株式会社明輝

▶ 投資凍結により、商機を逃す

神奈川県厚木市の株式会社明輝は、プラスチック射出成形用金型を製造・販売する企業である。自動車のバンパーやフロントグリルといった内外装品金型を手掛け、大型金型に対応できる点や精密な切削加工技術が評価されて取引先の信頼を得ている。感染症流行下で世界市場が冷え込む中でも、「危機こそ投資の最大のチャンス」と投資を続ける。黒柳貴宏社長は「不況期の方が市況価格が下がり、投資総額を抑えられる。」と逆張りの経営姿勢を打ち出しているが、この背景には過去の苦い経験がある。2008年秋のリーマン・ショック後、売上げが半減し、設備や人材育成など一切の投資をやめた。減給の結果、社員の離職が続き、社員の数はピーク時の350名から200名に減った。市場が回復基調に戻りつつあっても生産設備の更新を凍結していたため、経年劣化による機械の不具合が発生し、受注に対応しきれず外注に頼らざるを得なくなり、利益率を圧迫した。

▶ 毎期の投資と並行して、「変化に強い柔軟な組織づくり」に着手

設備投資を再開したのは2016年。それ以降、毎期の設備投資が滞らないような経営を心掛けている。同2016年に海外工場の責任者だった黒柳氏が社長に就任してからは、人材育成を通じた「変化に強い柔軟な組織づくり」も進める。中堅社員と一緒に中期経営計画を練る、若手社員が会社の未来を考えるプロジェクトを発足するなど、変化に敏感な若手・中堅を中心にトップダウンではなくボトムアップで柔軟に対応できる強い会社を目指している。社員が経営を「自分事」と捉える風土が少しずつ根付きつつあるという。多様な考え方を取り入れるため、海外人材も８か国から積極的に正規社員として雇用し、社内のグローバル化を推し進める。

▶ 足で稼いだ情報で商機をつかむ

若手社員の声に耳を傾けつつも、大型投資となると、社長自身が意思決定する大きな経営判断となる。黒柳社長は毎年12月から翌年３月まで顧客への挨拶回りを欠かさない。2020年、新型コロナウイルス感染症の影響で商機がなかなか見いだせない中、大手自動車メーカーが東海地区の工場を閉鎖し、小型車生産を2021年に東北地区の工場に集約する話と出会う。大手自動車メーカーでは、東北地区には大型金型のメンテナンス拠点がなく、生産元の東海地区に金型を修理に出す場合がほとんどであった。往復に４日を要して輸送していたところを明輝の一関工場（岩手県一関市）で請け負うことができれば、１時間圏内で対応できるようになる。新規受注を増やせる好機と捉えた黒柳社長は、すぐに一関工場の拡張を決めた。投資額は約３億円。１億円は自己資金で賄った。日々の技術開発における原価低減により利益を蓄積してきたことで、リーマン・ショック時とは異なり、厳しい事業環境下でも投資余力が確保されていた。「景気は悪化した後、必ずいつかは改善する。先行き不透明ではあるが、攻め続けることで、未来を明るく輝かせたい。」と黒柳社長は力強く語る。

黒柳貴宏社長

拡張する一関工場

若手社員が会社の未来を考えるプロジェクト

事例 2-1-3

不況期に自社を見つめ直し、あえて投資や教育に取り組み次の戦略を描く企業

所在地　愛知県豊橋市
従業員数　80名
資本金　7,900万円
事業内容　プラスチック製品製造業

株式会社樹研工業

▶ 射出成形のソリューションメーカーとして医療分野にも進出

愛知県豊橋市の株式会社樹研工業は、100万分の1グラムの精密歯車やナノ切削加工を得意とする射出成形の極小樹脂部品加工メーカー。オイルショック以後は、小物部品に焦点を絞り、精密機構部品を多く製造してきた。近年は、光学部品や医療機器部品などを戦略的に増やしてきており、現在は医療分野の構成比が全体の売上高の30%を占める。感染症流行下では、2020年7月・8月の全社売上高が前年同月比で80%減になったのを底に、2021年2月時点では前年同月比で10%減まで回復しており、今後も回復は進むと予想している。利益率が高い医療分野が、収益を下支えしている。

▶ 外部環境が厳しい時にこそ投資は継続する

不況に耐性のある企業として周囲から評価される一因としては、自己資本比率の高さがある。同社は先代の頃から現在まで安定して50%前後の自己資本比率を保つ。その背景には、厳しい事業環境下でも投資や教育を継続し、成長を続けてきた歴史がある。

先代社長の時代、リーマン・ショックや東日本大震災の際に事業が伸び悩む中、あえて投資を継続し、事業の幅を広げることで成長を実現してきた。現在の松浦直樹社長も、独自の考えの基に、設備投資や人材投資の更なる強化を図っている。強みである超精密切削加工技術をいかしてCERN（欧州合同原子核研究機関）の加速器プロジェクトに参画するなど、常に新分野に挑んでいる。また、人への投資も重要と考え、感染症流行下では受注減で一時的に業務量が減った時間を活用して、若手社員を中心に射出成形を基礎から学び直してもらえるよう、オンラインセミナーの受講を推奨したり、外部講師を招いての学習機会を増加させたりした。社員からは顧客ニーズに合わせた新しい提案など早速学習の成果が出てきている。

▶ 時機を捉え、課題解決策や新規事業案などを具現化

同社は不況期に限らず、常日頃からアイデアを探し、「宿題」としてリストにしている。松浦社長は、平時は安定しているので、できるだけ顧客視点での操業に集中する一方、不況期には内部改革を進め、その上で出てきた課題解決策や新規事業案などを具現化していくチャンスと捉えている。「投資に踏み切るタイミングは『やろう』と思った時がタイミングだが、その意思決定に向けて、社員とともに課題解決策や新規事業案をじっくり考えることが重要。感染症の流行のように大きな出来事の後は、社会通念や価値観が変化する。今はその変化に適応していくために、戦略を見直して投資機会を見定める期間だと思っている。」と松浦社長は語る。

極小部品の数々

準備中の製造ライン

経営戦略を考える松浦社長

４．関心の高まる多様な資金調達手段

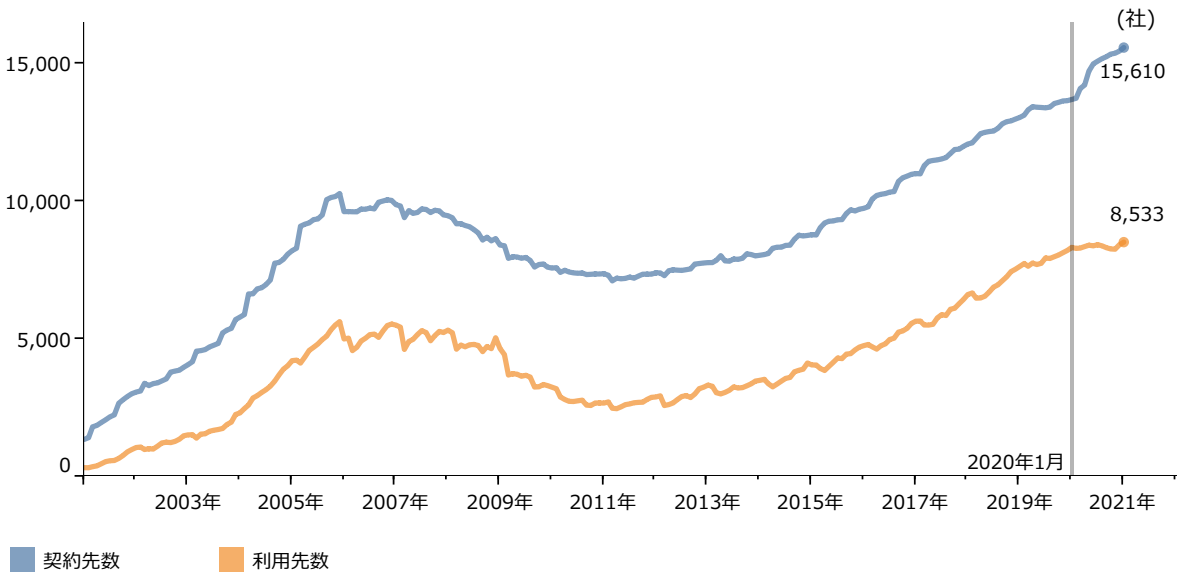
感染症流行後、大規模な資金繰り支援策が講じられたが、今後の景況感が見通しづらい中、手形貸付けや証書貸付けといった、中小企業にとって一般的な手法以外の資金調達手段にも関心が集まった。本節では、感染症流行下で注目が集まった資金調達手段の概要と、中小企業が活用する上での利点や課題について、紹介していく。

①コミットメントライン

まず、「コミットメントライン」について見ていく。コミットメントライン（銀行融資枠）とは、銀行と企業があらかじめ設定した期間及び融資枠の範囲内で、企業の請求に基づき、銀行が融資を実行することを約束（コミット）する契約のことである。当座貸越とは異なり、融資の実行を金融機関側が拒絶することができないのが特徴である。非常時以外に資金の引き出しを行わないことを前提とする「スタンドバイライン」と、いつでも資金引き出しが可能である「リボルビングライン」の２種類がある。また、契約方法にも、貸手（個別の金融機関）と借り手（企業）が相対で契約を締結する「バイラテラル方式（相対型）」と、アレンジャー（幹事金融機関）を中心に、複数の金融機関と一つの契約書に基づき、同一条件でコミットメントライン契約を締結する「シンジケート方式（協調型）」の２種類がある。

第2-1-58図は、「コミットメントライン」の契約先数・利用先数の推移について見たものである。2012年頃から増加傾向にあり、2020年に入ると契約先数が更に増加した。こうした動きは特に大企業で顕著に見られた[16, 17]。

第2-1-58図　コミットメントラインの契約先数・利用先数の推移



資料：日本銀行「預金・貸出関連統計」

16　（株）東京商工リサーチの調査によれば、上場企業のうち、公表資料から銀行借入の実施を確認できた企業は164社だったのに対し、コミットメントラインの契約の実施を確認できた企業は148社だったという（集計期間：2020年２月～2021年２月８日）。

17　経済産業省（2006）によれば、従来中小企業で活用が進んでいない背景として、コミットメントフィーは資本金３億円以下の企業等では利息制限法上みなし利息とされ得るため、リスクの高い融資枠の設定であっても高いコミットメントフィーは設定できず、財務基盤が弱いとされてきた中小企業での普及にはハードルがあったためとされている。

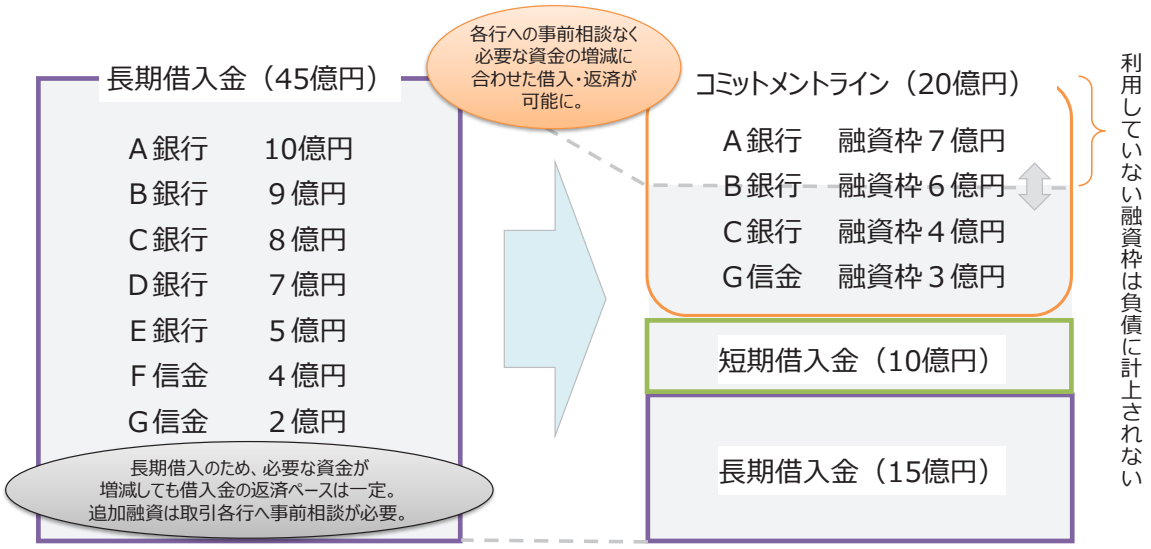
コミットメントラインを活用する利点としては、①「安定的な経常運転資金枠の確保」や②「マーケット環境の一時的な変化など、不測の事態への対応手段の確保」などが挙げられる。感染症流行下で需要が増加したのは②であると推察される。

①「安定的な経常運転資金枠の確保」としては、突発的に大口の仕入れ資金需要が発生したりする業態で、活用検討の余地がある。あるいは、複数の金融機関との取引を継続する中で借入れ過多となった財務基盤を改善するために活用するという手法もある（**第2-1-59図**）。

第2-1-59図　コミットメントラインの導入による資金繰り改善（例）

（背景）過去の業績悪化時、借入金の返済のための資金を他の金融機関から調達していったことで、取引行数が増加。また、資金使途にかかわらず長期借入金での資金調達を実施した結果、月々の返済負担が増加。

⇒先代から事業を引き継いだ後継者が、コミットメントラインの活用により資金繰り・財務基盤の改善を実現。



資料：ヒアリングを基に中小企業庁作成

②「マーケット環境の一時的な変化など、不測の事態への対応手段の確保」としては、自然災害などの事業継続リスクに備える場合に活用の余地がある。例えば、地震発生時にあらかじめ定めた融資限度額や金利条件で貸出しを行う、震災リスク対応型のコミットメントラインなどがある[18]。

一方で、留意点としては、金利とは別に手数料（コミットメントフィー）を支払う必要がある点や、契約締結に際しては所定の審査があり、財務状態が一定水準以上である必要がある点が挙げられる。

感染症を契機に手元現預金の確保への意識が高まっているが、有事に備えてあらかじめ資金を確保するだけでなく、有事の際に資金を確保できる環境を整えることも一つの戦略といえる。

18　中小企業庁（2019b）

②資本性劣後ローン

続いて、「資本性劣後ローン」について見ていく。企業が資金を調達する方法は、金融機関や投資家からお金を借り入れる「デット・ファイナンス」と、株式を発行することで資金調達を行う「エクイティ・ファイナンス」の主に２通りがあるが、その中間形態（「メザニン・ファイナンス」）も存在し、資本性劣後ローンはその中の一つである。

資本性劣後ローンは貸手にとってはリスクの高い金融商品であり、中小企業においてはこれまで政府系金融機関による融資が中心だったが、感染症流行による取引先への影響を踏まえて、民間金融機関でも資本性劣後ローンの取扱いが増加している（**第2-1-60図**）。

第2-1-60図　劣後ローンに関するニュースリリース（抜粋）

年月日	金融機関名	リリースタイトル
5月28日	佐賀銀行	資本性商品の提案によるお客さま支援の取組みについて
6月4日	山口銀行・もみじ銀行・北九州銀行	新型コロナウイルス感染症に対する法人のお客様に対する資金繰り支援について～資本性劣後ローンによる資金繰り・資本強化支援の取組み～
6月12日	十六銀行	「じゅうろく資本性ローン」第１号案件の組成について
6月30日	愛知銀行	「あいぎん資本性ローン」の取扱開始について
7月2日	三重銀行	資本性ローンの取扱い開始について
7月31日	中国銀行	資金繰り支援のための資本性ローン（ちゅうぎん資本性ローン）の取扱開始について
8月3日	愛媛銀行	新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中小企業に対する「資本性支援」への取組みについて
8月11日	秋田銀行	「資本性ローン」の取扱開始について
9月16日	七十七銀行	「資本性劣後ローン」の取扱いについて
9月16日	八十二銀行	「劣後ローン」の取扱開始について
9月28日	山陰合同銀行	資本的劣後ローンの取扱開始について

資料：各金融機関プレスリリースより中小企業庁作成
(注)劣後ローンに関するニュースリリースを実施した金融機関の抜粋であり、必ずしも網羅されているものではない。

呼称は金融機関によっても異なるが、金融庁では「償還条件」、「金利設定」、「劣後性」の観点から十分な資本的性質が認められる借入金を「資本性借入金」と呼んでおり、急激な経営環境の悪化により資本の充実が必要となった企業への支援の手法として有用であるとしている[19]。主な特徴としては以下が挙げられる[20]。

活用の利点として、第１に、償還期限にまとめて返済を行う「期限一括償還」であることが挙げられる。事業拡大や事業再生のために一定期間の資金流出を免れない企業では、毎月の返済負担がなく、資金繰りが一時的に改善する。第２に、金利設定が業績連動型のため、拡大した事業や再生中の事業の業績が軌道に乗るまでの間、金利負担を抑えることができる。第３に、金融機関の審査の際、資本性劣後ローンが自己資本として見なされる点が挙げられる。債務超過だった企業では、一時的に財務状況が改善したものとして扱ってもらえるため、融資判断にプラスの影響があるといえる[21]。

活用の留意点として、好業績の際は通常の融資と比較して、高い金利を支払う必要がある。また、資本的性質はあるものの、実態としては返済が必要な借入金である点には注意を要する。償還期限までに、返済原資を確保するか、金融機関からの前向きな継続支援が得られる財務状態まで改善しておく必要がある。目先の資金繰りの緩和ではなく、事業拡大や事業再生を目的とした資金調達手段としての活用が期待される。具体的な活用例については、**コラム2-1-2**の中でも紹介しているので参照されたい。

19　2019年12月に廃止された「金融検査マニュアル」に代わり、「主要行等向けの総合的な監督指針」等の中で明記された。
20　詳細な条件は金融機関ごとに設定される。ここでは（株）日本政策金融公庫の提供する資本性劣後ローンの条件に準じて記載する。
21　ここでは事業を継続する上でのメリットを記載しているが、その他法的破綻時に返済順位が通常の負債に比べて劣後する点も活用のメリットとなる。

コラム

2-1-2　新型コロナウイルス対策資本性劣後ローン

「新型コロナ対策資本性劣後ローン」は、（株）日本政策金融公庫等が以前から実施してきた「資本性劣後ローン」を大幅に拡充し、スタートアップ企業や事業再生中の企業に加え、「事業計画書を策定しつつ、民間金融機関などによる協調融資等の支援を受けられる体制が構築されている事業者」という要件を設け、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）流行の影響を受けた事業者が広く利用できる融資制度である（**コラム2-1-2①図**）。令和２年度第２次補正予算で措置され、2020年８月から取扱いを開始。民間金融機関との協調の下、地域経済を支える中小企業・小規模事業者の事業継続や新たな事業展開等に活用されており2021年１月末時点で約1,800件、約3,300億円の融資を決定している。

コラム　2-1-2①図　新型コロナ対策資本性劣後ローンの概要

<table>
<tr><td>取扱金融機関</td><td>（株）日本政策金融公庫（中小企業事業及び国民生活事業）
（株）商工組合中央金庫（危機対応融資）</td></tr>
<tr><td>融資対象</td><td>新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者であって、以下のいずれかに該当する者
① Ｊ-Startupに選定された事業者、又は中小機構が出資する投資ファンドから出資を受けた事業者
② 再生支援協議会の関与のもとで事業の再生を行う事業者、又は中小機構が出資する投資ファンドの関与のもとで事業の再生を行う事業者
③ 事業計画を策定し、民間金融機関等による協調支援体制が構築（※1）されている事業者（※2）
（※1）原則として融資後概ね1年以内に民間金融機関等から出資又は融資による資金調達が見込まれること
（※2）民間金融機関等からの協調支援を希望しない場合等においては、認定支援機関の支援を受けて事業計画を策定していれば対象</td></tr>
<tr><td>融資限度額</td><td>【中小事業・危機対応】1社あたり7.2億円（別枠）、【国民事業】1社あたり7,200万円（別枠）</td></tr>
<tr><td>融資期間</td><td>20年・10年・５年１ヵ月（期限一括償還）　※5年を超えれば、手数料ゼロで期限前弁済可能</td></tr>
<tr><td>貸付利率</td><td>融資後当初3年間は一律0.5%又は0.95%、4年目以降は直近決算の業績に応じた利率を適用
<table>
<tr><td></td><td>当初3年間及び
4年目以降赤字の場合</td><td colspan="2">4年目以降黒字の場合</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>5年1ヶ月・10年</td><td>20年</td></tr>
<tr><td>中小事業・危機対応</td><td>0.50%</td><td>2.60%</td><td>2.95%</td></tr>
<tr><td>国民事業</td><td>0.95%</td><td>3.30%</td><td>4.70%</td></tr>
</table>
※直近決算の業況に応じて、毎年適用利率の見直しを実施</td></tr>
<tr><td>担保・保証人</td><td>無担保・無保証人</td></tr>
<tr><td>資本性の扱い</td><td>金融機関の債務者の評価において自己資本とみなすことが可能
※償還期限の５年前までは残高の100%を資本とみなすことが可能（５年未満からは１年毎に20%ずつ資本とみなせる額が減少）</td></tr>
<tr><td>その他</td><td>本制度による債務は、法的倒産時には、全ての債務（償還順位が同等以下とされているものを除く）に劣後</td></tr>
</table>

資料：中小企業庁作成（2021年４月１日時点）

資本性劣後ローンは、借入金でありながら、民間金融機関等の債務者の評価において、「自己資本」と見なして取り扱うことが可能であり、借り手の企業にとっては、債務超過の解消等で財務の安全性が高まったという評価を民間金融機関等から得られ、民間金融機関から追加融資を受けやすくする効果が期待できる。また、資本性劣後ローンは、出資とは異なり、経営に直接的に関与されることはない。

資本性劣後ローンの融資条件面の特徴としては、①期限一括償還、②業績連動型の金利、③債権の劣後性、の３点が挙げられる。

期限一括償還については、期限到来時まで元本返済負担がなく、キャッシュフローの不足する業績悪化時や事業再生、新規事業の立ち上げ時などにおいて、返済負担を気にせず事業に注力することが可能になる。「新型コロナ対策資本性劣後ローン」では、感染症流行の影響の甚大さを鑑み、償還期間は従来の資本性劣後ローンの最長

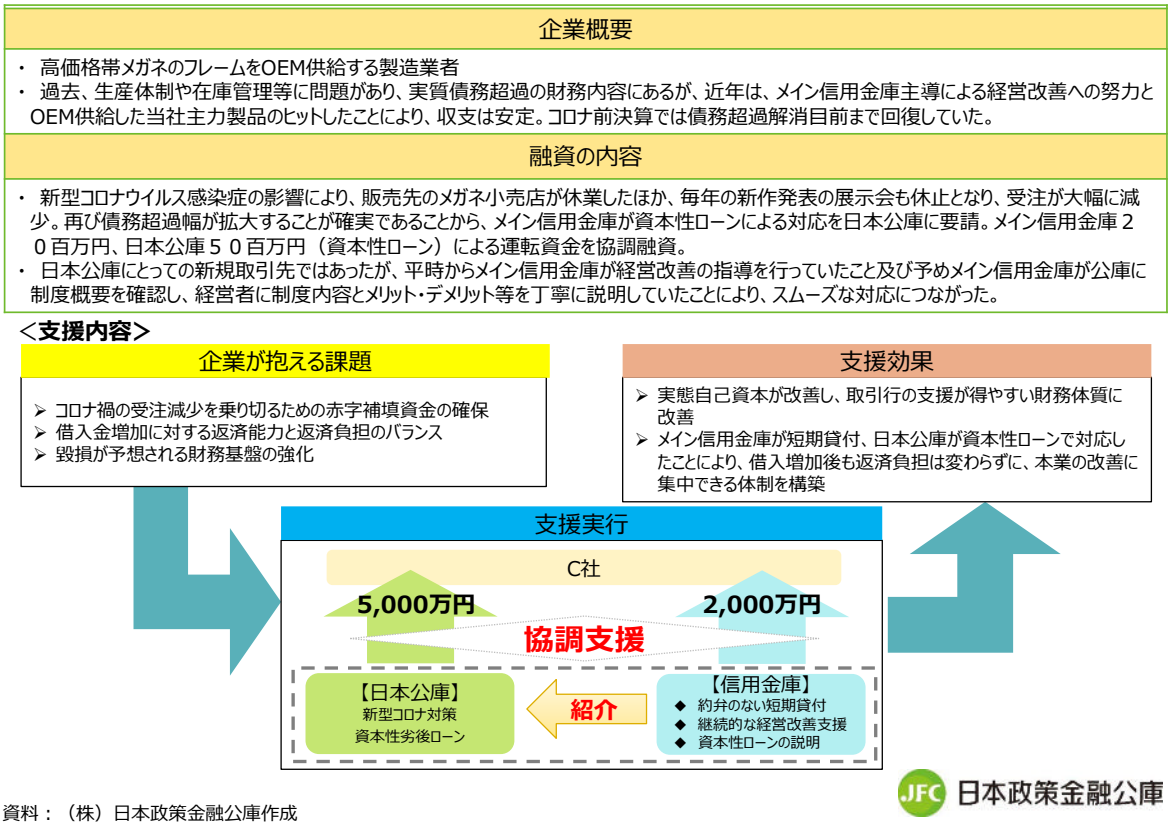
15年間から最長20年間の期限一括償還に拡充されている。

金利設計については、直近決算の業績に応じて決まり、業績悪化時には金利負担が抑えられ、好業績時には配当に近い考えのもと一定の金利負担が発生する。「新型コロナ対策資本性劣後ローン」では、従来の資本性劣後ローンに比べて、利益が出た際の金利も最大３％程度引下げを行っており、更に融資後３年間は利益の有無によらず、金利を低利に据え置くことで、金利負担の大幅な軽減が図られている。

債権の劣後性については、法的倒産手続において当該債権の劣後性が確保されており、無担保・無保証としている。これにより、担保がなくても資金調達が可能であり、担保がある場合は民間金融機関に担保提供することで、民間金融機関から有利な条件での資金調達ができる可能性もある。

コラム2-1-2②図及び**コラム2-1-2③図**は、当制度を活用し、感染症流行下の事業再生や事業拡大に取り組む企業の事例である。今後より一層、民間金融機関と政府系金融機関が連携を図った上で、「新型コロナ対策資本性劣後ローン」がウィズ・コロナ、ポスト・コロナにおける中小企業・小規模事業者の事業継続や事業再生、新分野展開や業種転換等の取組に、これまで以上に積極的に活用されることが期待される。

コラム　2-1-2②図　新型コロナ対策資本性劣後ローンの活用事例①



資料：（株）日本政策金融公庫作成

コラム　2-1-2③図　新型コロナ対策資本性劣後ローンの活用事例②

企業概要

・ 不動産業者等を対象に、家具・室内装飾等のレンタル事業を展開

融資の内容

・ 大手不動産販売会社から注目を受けている事業であり、足元は増収増益。アフターコロナを見据えて事業の拡大を図るうえで、地元金融機関からの金融支援は不可欠という状況の中、メインバンクである信用金庫の支援方針と、日本公庫の新型コロナ対策資本性劣後ローンの趣旨が合致し、協調で融資を実施

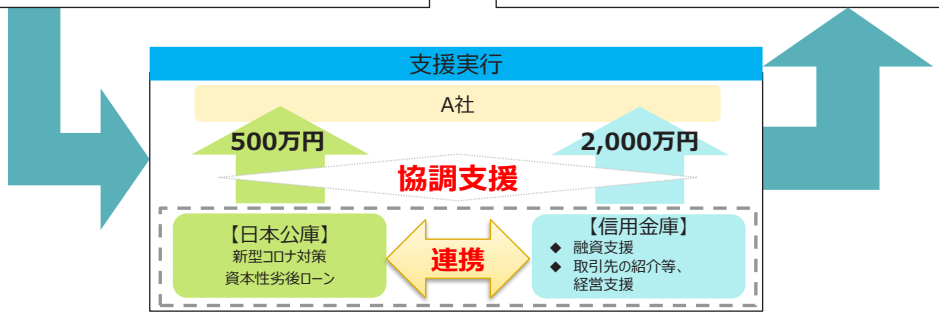
＜支援内容＞

企業が抱える課題

- 大手不動産業者からの受注増に向けて、家具の在庫を積み増すための資金が不足
- 取引金融機関からの追加の資金調達を行うには、債務超過の解消が必要
- 新型コロナウイルス感染症の影響を受け、不動産市場の動向は当面不透明な状況であり、可能な限りキャッシュアウトを抑える必要がある。

支援効果

- 実態自己資本がプラスとなり、取引金融機関から円滑に資金調達が行える体制を構築
- 毎月の返済負担が軽減され、キャッシュフローが改善。調達した資金を更なる成長に向けて積極的に活用
- 協調支援を実施した信用金庫は、取引先を紹介するなど、融資後のアフターフォローも積極的に実施



資料：（株）日本政策金融公庫作成

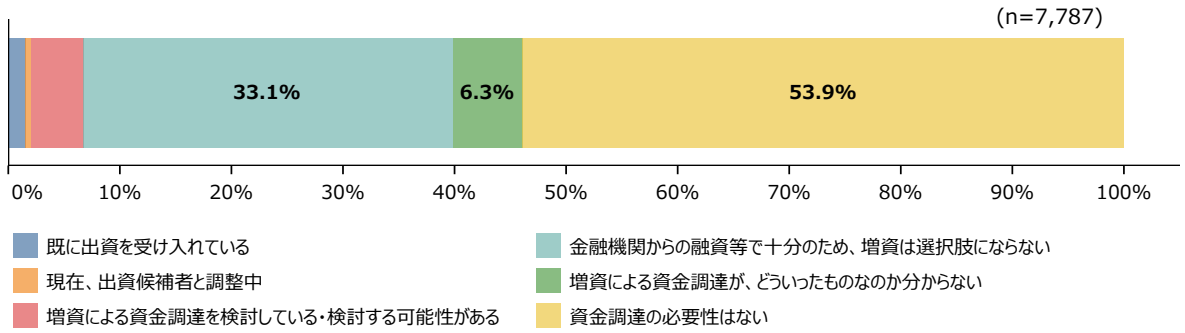
③エクイティ・ファイナンス

資本性劣後ローンと異なり、調達資金の返済が不要な資金調達手段として、株式発行による資金調達（「エクイティ・ファイナンス」）がある。近年はベンチャー・キャピタルなどの、創業期・成長期の企業を対象とした支援ファンドのほか、中小企業の事業承継支援を目的とした事業承継ファンドや、足元では感染症流行により経営状態が悪化した企業に対し経営改善を行う事業再生ファンドも登場し始めている。

第２節で見たとおり、中小企業では利益の蓄積により自己資本比率を高めており、エクイティ・ファイナンスにはなじみが薄い。株式発行により議決権割合が変わったり、外部の株主の意向が入ったりすることには、家族経営の多い中小企業では抵抗感がある場合も少なくない。

第2-1-61図は、中小企業のファンドの活用意向について見たものである。「既に出資を受け入れている」、「現在、出資候補者と調整中」、「増資による資金調達を検討している・検討する可能性がある」と回答した企業の割合は１割未満にとどまる。

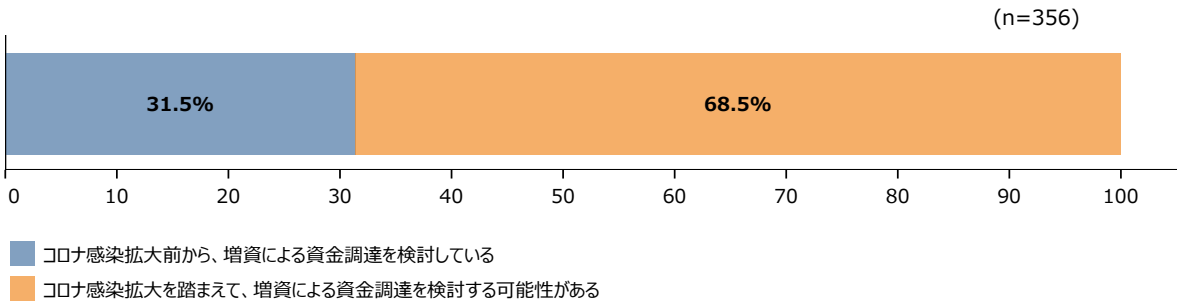
第2-1-61図　成長支援ファンド等の活用意向



資料：(株)東京商工リサーチ「第13回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2021年2月)再編加工
(注)1.資本金１億円未満の企業について集計している。
2.成長支援ファンドや事業承継ファンドについて紹介した上で、資金調達の手段として新株発行による増資が選択肢になるかについて聞いたもの。
3.「増資による資金調達を検討している・検討する可能性がある」は、「コロナ感染拡大前から、増資による資金調達を検討している」「コロナ感染拡大を踏まえて、増資による資金調達を検討する可能性がある」の合計。
4.「回答できない」と回答した企業を除いて集計している。
5.回答割合は以下のとおり。既に出資を受け入れている：1.5%、現在、出資候補者と調整中：0.6%、増資による資金調達を検討している・検討する可能性がある：4.6%。

増資による資金調達を検討している企業における、検討を開始した時期について見たのが**第2-1-62図**である。「コロナ感染拡大を踏まえて」検討する可能性があると回答した企業が３分の２を占めており、感染症流行を機に、感染症流行による影響を踏まえた財務面の見直しや、今後の経営戦略の見直しに当たり、ファンドの活用を検討している企業が増加していることが推察される。

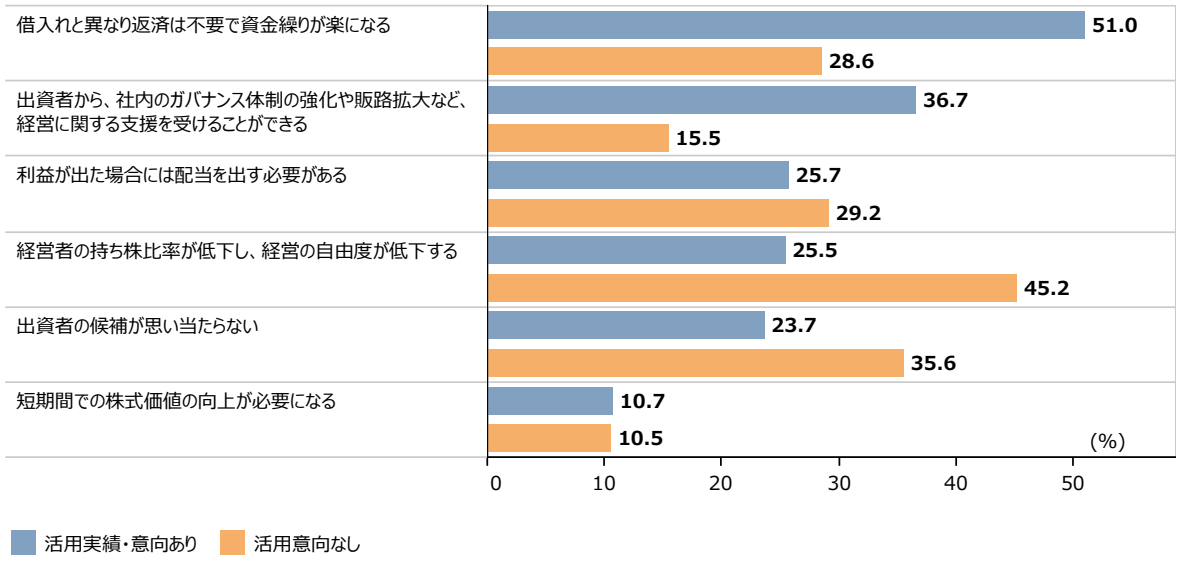
第2-1-62図　成長支援ファンド等の活用を検討し始めた時期



資料：(株)東京商工リサーチ「第13回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2021年2月)再編加工
(注)1.資本金１億円未満の企業について集計している。
2.成長支援ファンドや事業承継ファンドについて紹介した上で、資金調達の手段として新株発行による増資が選択肢になるかについて聞いたもの。
3.他の選択肢を回答した企業を除いて集計している。他の選択肢は第2-1-61図参照。

第2-1-63図は、ファンドの活用意向別に、増資による資金調達に対する意識について見たものである。活用実績・意向のある企業では、活用意向のない企業と比べて、「借入れと異なり返済は不要で資金繰りが楽になる」、「出資者から、社内のガバナンス体制の強化や販路拡大など、経営に関する支援を受けることができる」を回答した企業の割合が高く、「経営者の持ち株比率が低下し、経営の自由度が低下する」、「出資者の候補が思い当たらない」を回答した企業の割合が低いことが分かる。

第2-1-63図　成長支援ファンド等の活用意向別に見た、増資による資金調達に対する意識



資料：(株)東京商工リサーチ「第13回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2021年2月)再編加工
(注)1.資本金１億円未満の企業について集計している。
2.成長支援ファンドや事業承継ファンドについて紹介した上で、資金調達の手段として新株発行による増資が選択肢になるかについて聞いたもの。
3.「活用実績・意向あり」は「既に出資を受け入れている」「現在、出資候補者と調整中」「コロナ感染拡大前から、増資による資金調達を検討している」「コロナ感染拡大を踏まえて、増資による資金調達を検討する可能性がある」、「活用意向なし」は「金融機関等からの融資等で十分のため、増資は選択肢にならない」を回答した企業を指す。
4.回答数(n)は以下のとおり。活用実績・意向あり：n=439、活用意向なし：n=1,782。

事例2-1-4は、中小企業の成長を支援するファンドを活用して大企業のノウハウも取り込みながら、「家族経営」から「企業経営」に進化させて、事業の成長を遂げた企業の事例である。大きな事業環境の変化に対応するために、財務基盤の強化だけでなく外部からの踏み込んだ支援についても模索している企業にとっては、ファンドの活用も一つの選択肢となり得るといえよう。

その他、エクイティ・ファイナンスの手法として、株式を一般に公開する、すなわち株式上場（IPO）がある。株式上場の理由として、**事例2-1-5**は「仲間」を増やすことが、企業の成長につながると考えた点、**事例2-1-6**は産学連携の促進により研究開発の幅を広げることができると考えた点を挙げている。ステークホルダーを重視した経営が求められる代わりに、知名度の向上や組織改革につなげることができる手段であるといえよう。

事例
2-1-4

ファンドとの連携により組織体制の強化を実現し、グローバルな事業拡大を視野に入れる企業

所 在 地　茨城県かすみがうら市
従業員数　261名
資 本 金　１億円
事業内容　食料品製造業

株式会社ポテトかいつか

▶ 当時の家族経営が持続的成長のボトルネックに

茨城県かすみがうら市の株式会社ポテトかいつかは、さつまいもの生産・仕入れ、加工、販売を営む業界トップシェアの企業である。生産者から仕入れたさつまいもをスーパーや食品メーカーなどに供給する。焼き芋機を小売店に貸与し、焼き芋用の生芋を供給するビジネスモデルを2010年頃に確立したことで売上げが急増した。しかし、事業の成長に経営体制や管理体制が追い付かないという課題も生じた。同社は、先代社長を大黒柱に家族で切り盛りする家族経営で、契約社員が40名ほど在籍していたが、組織として十分に機能していなかった。同社の貝塚みゆき社長は、2000年頃から家業に携わるようになり、先代社長の右腕として経営に関わった。2014年頃から経営方針として、顧客のニーズに応えるためには経営体制の改革や事業承継の計画が必要なこと、解決策としてM＆Aにより他社の傘下に入るのも選択肢であることなどを先代社長と話し合うようになっていた。

▶ ファンドからの出資を受け入れ、組織体制の再構築とブランド力強化を実現

貝塚社長はM＆Aについて情報収集を始めるとともに、複数の投資ファンドとの面会に臨んだ。2016年、日本成長投資アライアンス株式会社（以下、「J-GIA」という。）と初めて面会。日本たばこ産業株式会社（以下、「JT」という。）と株式会社博報堂（以下、「博報堂」という。）をアライアンスパートナーに持つこと、J-GIAが成長戦略の策定や幹部人材の派遣を含めた事業支援を行うことなどが魅力であった。2017年、同社はJ-GIAが運営し独立行政法人中小企業基盤整備機構も出資するJ-GIA １号投資事業有限責任組合と資本提携を締結することとした。すぐにJ-GIAの担当チームによって作成された投資後の経営戦略を示した「100日プラン」が策定・実行された。新社長となった貝塚社長は、JTから出向した執行役員とともに経営刷新に着手。人事・組織制度が再構築され、既存の契約社員を正社員に登用するなどの人材を有効活用できる体制が整った。J-GIAの協力のもと、成長企業で腕を振るいたい部長・課長クラスの正社員を新たに募集・採用した。また、食品関連企業を傘下に抱えるJTの支援で、工場における品質監査を実施。100項目以上の改善点に取り組み、工場でのJT基準の品質、省人化、生産性向上を実現した。ブランド構築は博報堂が支援。チーム内で議論し、日本中を焼き芋で温かくするという思いを込めた新ブランド「ほくほく山KAITSUKA」が誕生。東京に焼き芋カーを走らせるなど、ユニークなプロモーションを実行した。瞬く間に、感覚的に行っていた経営が、ロジカルにPDCAを回していく経営に変革していった。

▶ 大手食品会社の傘下に入り、「さつまいも世界一」を目指す

元気の良い成長企業になり、若い人材も集まるようになった。一時60代であった従業員の平均年齢が、現在は40.7歳に若返りを果たし、繁忙期にはアルバイトを多数雇い、460名の従業員が働く。2020年４月、同社はカルビー株式会社（以下、「カルビー」という。）の100％子会社になった。J-GIAの投資担当者も、「ファンドの出口には様々な選択肢がある。貝塚社長の希望は事業の成長だったのでベストな選択になったと思う。」と述べる。同社の成長にはさつまいもの調達が欠かせないが、農作物の調達は思うようにならない部分もあり、成長のネックになり得る。カルビーとの連携によってさつまいもの安定的な調達も図る。「現在は、輸出も行っており、グローバルな事業拡大を視野に入れている。世界一のさつまいもリーディングカンパニーを目指す。」と貝塚社長は語る。

スーパーに設置された焼き芋機

工場外観

移動販売サービス「焼きいもGO!」

事例
2-1-5

従業員だけでなく、株主や地域住民を含めた、自社の経営理念に共感する「仲間」を増やして活動の幅を広げる企業

所在地　神奈川県鎌倉市
従業員数　435名
資本金　5億2,396万7,000円
事業内容　受託開発ソフトウェア業

株式会社カヤック

▶ 企業理念「つくる人を増やす」に向き合う面白法人

神奈川県鎌倉市の株式会社カヤックは、Web制作・企画を中心に多角的に事業を展開する企業である。2008年に資本金が5,000万円超、2010年には従業員が100名超となり、事業の拡大とともに、自然と中小企業から中堅企業へ成長。2014年には東京証券取引所マザーズ市場に上場している。1998年に大学時代の友人である代表取締役CTOの貝畑政徳氏、代表取締役CEOの柳澤大輔氏、代表取締役CBOの久場智喜氏が合資会社として創業。会社形態を「面白法人」と称し、「面白がって楽しく働く人が世の中に増えれば、世の中がより幸せになる」という思いを表現した。企業理念は「つくる人を増やす」。主体性を持つ、自分を見つめる、誰かに与えるという意味が込められる。同社が「つくる人」になるためのプロセスとして重視するのがブレスト[22]で、既存の枠にとらわれない革新的なアイデアを生み出し、それらがユニークなサービスや製品、社内制度として形になっている。

▶ 株主も一緒にカヤックをつくる仲間と位置付け関係を築く

創業時に「仲間と面白い会社をつくろう」とは決めたが、何をするかは決めず、テープ起こしなど、できる仕事からスタートした。今でも同社では「何をするか」より「誰とするか」を重視している。株主を、一緒に同社をつくる仲間と位置付け、ブレストやアンケート調査ができるコミュニティサイトへの参加、株主の紹介による社員の採用、全国縦断投資家説明会、社員が持つ「漫画名刺」を株主にも配布するなど、毎年の株主総会でユニークな企画を実施している。こうした取組により、同社の株主には理念に共感する個人投資家が多く、上場後も変わらず柔軟な経営に理解を得ている。また、地域のステークホルダーと共存し、地域資本の増大を通じて共栄していきたい考えから、鎌倉近郊に住む株主を増やすことに注力している。2011年に増資を行ったタイミングで、IPO経験者を外部から採用。上場に向けて、法務部・財務部の新設、経理部の強化を通じて管理部門の体制を整備。監査役会・社外取締役の設置によってコーポレートガバナンスを強化した。2014年の上場後、信用力・資金調達力の向上により、新規事業やM＆Aをよりスムーズに速く実行できるようになった。

▶ 地域の持続的な成長を目指す「ちいき資本主義事業」

同社の事業として、中期的な育成対象と位置付ける「ちいき資本主義事業」があり、これまで可視化されなかった、人のつながりやコミュニティ、自然や文化といった「地域資本」を指標化し、地域の持続的な成長を目指す支援を行っている。移住と関係人口づくりのためのマッチングサービス（SMOUT）、コミュニティ通貨（まちのコイン）などのサービスを提供。また本社のある鎌倉市に拠点を置く企業・団体と連携して、保育園、社員食堂、採用説明会などを開く「まちの○○シリーズ」を展開するなど、地域ならではの豊かさを実現する「鎌倉資本主義」にも取り組む。「ワークライフスタイルやコミュニティが多様化し、それぞれの地域固有の資本が蓄積され、持続可能な成長を生み出していく中、絶えず変化を生み出し続けることのできる組織の形を模索し、株主、従業員、地域と共に、一層面白い未来を描いていきたい。」と管理本部広報部部長の渡辺裕子氏は語る。

鎌倉本社外観

株主にも配布された漫画名刺

同社の開発したゲームアプリ
「ぼくらの甲子園！ポケット」

22 brainstorming

事例
2-1-6

研究開発の促進のために、株式上場による資金調達や企業間連携を行い、事業を成長させる中堅企業

所在地　東京都八王子市
従業員数　344名
資本金　13億300万円
事業内容　金属製品製造業

株式会社菊池製作所

▶「下請」を続けることへの危機感から、更なる成長を目指す

東京都八王子市の株式会社菊池製作所は、金属及びプラスチック製品の試作及び量産の設計・製作・販売を手掛ける企業である。特に試作分野に強みを持ち、当初は計算機・電卓の試作を手掛けたが、特定の製品に固執することなく、デジタルカメラやスマートフォン、自動車関連に医療機器と、時代とともに新たな製品開発に携わるよう心掛けてきた。2000年頃から同社の菊池功社長は、下請構造の中で生き続けることに危機感を感じ、自社製品の開発を検討していた。また、自社の今後の成長と発展のためには、自社製品開発のための積極的な設備投資に加えて、上場して社会的信頼を得ることで、社員が誇りとやりがいを持って働ける会社にすることも必要だと考えた。

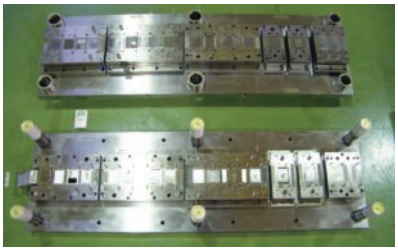
▶ 社内の説得に苦慮するも、上場を通した資金調達が成長投資につながる好循環を形成

2004年頃から株式上場を検討し、監査法人の確保などの上場のための体制づくりを始めた。そうした中、社内の管理部門からは、生産体制に何ら問題がないにもかかわらず、管理コストだけが増すのではないかと上場に対して否定的な反応もあった。これに対し、菊池社長は社内を説得し、トライアンドエラーで管理体制を構築していった。その結果、徐々に上場に向けた目的意識が社内で共有されていった。上場を果たすまでに、2008年のリーマン・ショックの影響などにより二度上場を取り下げたが、外部コンサルタントとも連携しながら、管理部門担当者を中心に地道に検討を重ねた結果、2011年10月に大阪証券取引所JASDAQ市場（スタンダード）へ上場した。当時の従業員数は351名で、資本金が１億7,000万円から３億5,800万円になったことにより、中小企業基本法上の中小企業の要件から外れ、いわゆる「中堅企業」となった。上場準備と並行して2006年にものづくりメカトロ研究所を設立し、産学連携による製品開発を進めてきたが、株式上場による資金調達により、研究開発にまい進できる環境を整えることができた。

▶ スタートアップに出資をする新しい資金の流れで、事業規模を拡大

上場により調達した資金は、純アルミの鋳造を可能としたホットチャンバー式アルミダイキャストや、環境・エネルギー・医療分野で応用が期待できるマイクロポンプの自社開発、高速５軸のマシニングセンターを増やすなどの設備投資に用いられ、市場のニーズに対応した体制が構築できた。また、上場したことによる社会的信頼度も向上し、大学研究室とのサービス・サポート系のロボットなどの共同研究を後押ししている。さらに近年では、装着型作業アシストスーツやドローンなどを開発・製造・販売する大学発スタートアップを設立時から支援したほか、次々と大学発スタートアップに対して出資を実施。同社がスタートアップに対して資金面、技術面、販路など包括的に支援する「事業化プラットフォーム」構想を掲げ、グループ企業を増やす形で規模を拡大している。「高い成長志向を持ってこそ、事業の継続や発展が実現できる。感染症流行による環境の変化も踏まえると、今後は新しい製品を生み出していく創造力がより重要になる。そのためには、従来の縦の関係ではなく横の関係が重要。今後とも大学やスタートアップと連携して、時代の変化に合わせたプラットフォームを構築していきたい。」と菊池社長は語る。

本社工場


プレス用金型

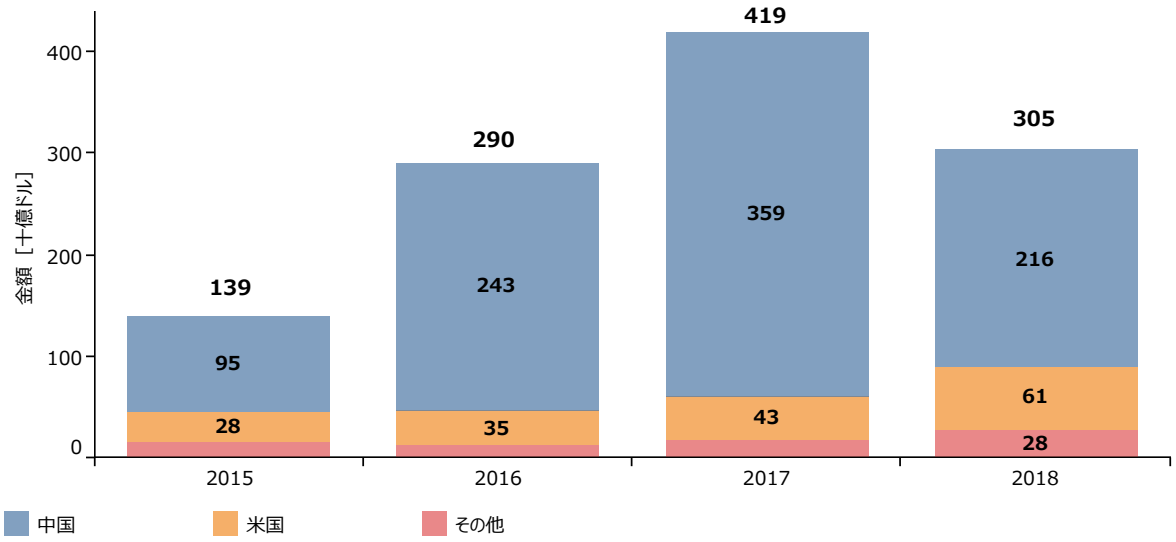
製品化を支援した歩行支援ロボット（左）
装着型作業アシストスーツ（右）

④クラウドファンディング

続いて、「オルタナティブ・ファイナンス」について見ていく。オルタナティブ・ファイナンスとは、インターネットを活用した資金調達全般を指しており、その類型やサービスの名称について明確な定義はないが、ここでは主に、「クラウドファンディング」と「トランザクションレンディング」の二つに分けて、それぞれ動向を確認する。

第2-1-64図は、世界のオルタナティブ・ファイナンスの市場規模の推移について見たものである。2018年時点の世界の市場規模は3,050億ドルで、その過半を中国が占めている。中国では2017年をピークに減少に転じているが、２位の米国及びそれ以外の地域全体では、2015年以降増加傾向にある。インターネットを活用した資金調達手段が、世界的に浸透しつつあることが推察される。

第2-1-64図　世界のオルタナティブ・ファイナンスの市場規模



資料：Cambridge Center for Alternative Finance (2020) "The Global Alternative Finance market Benchmarking Report"より中小企業庁作成

クラウドファンディングとは、オルタナティブ・ファイナンスのうち、インターネットを通じて不特定多数の個人から資金を集める方法を指す。投資家が受け取るリターンによって、幾つかの形態に分けられる[23]。

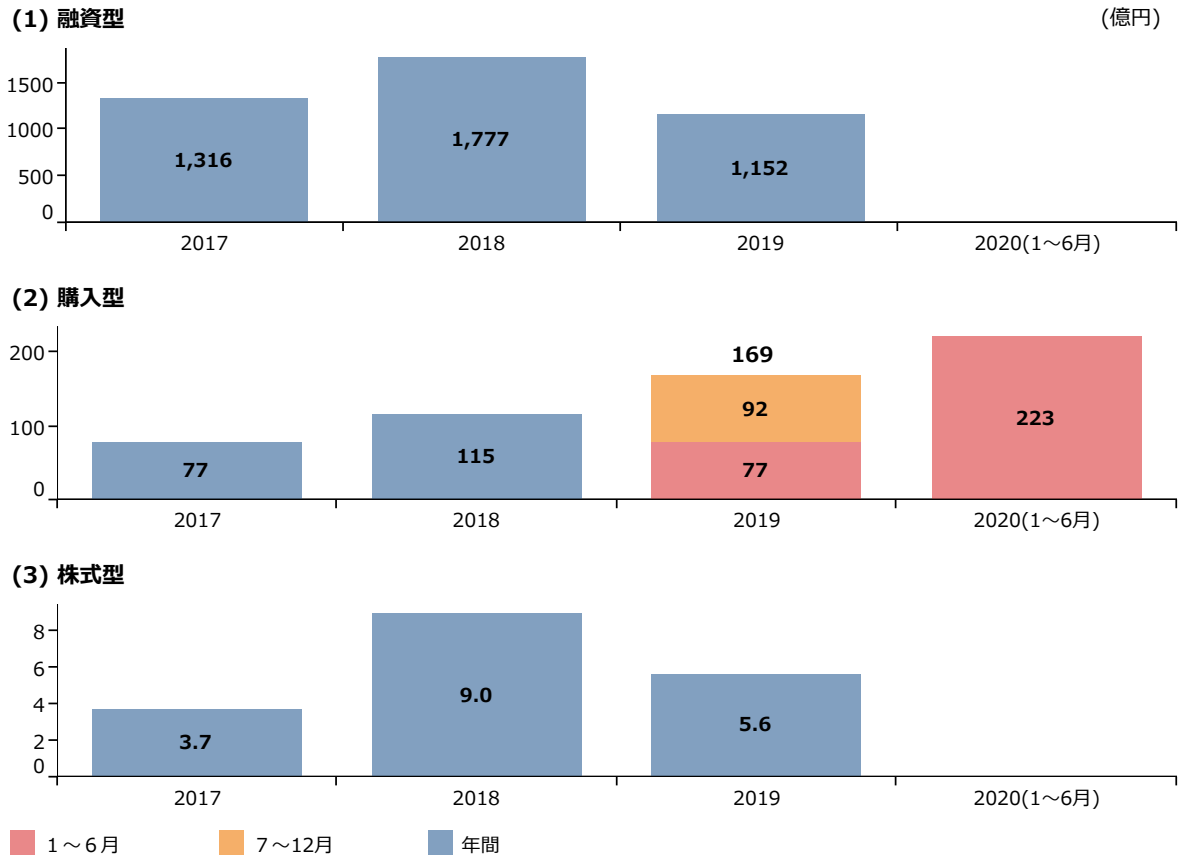
第１に、「寄付型」とは、プロジェクトに対して資金提供者が寄付を行う形態で、商品やサービスなどのリターンは発生しない。第２に、「購入型」とは、資金提供者がリターンとしてモノやサービスを得る形態である。資金提供者は資金調達側がリターンとして設定した商品やグッズ、サービスなどを購入するような感覚で支援することができる。第３に、「融資型」とは、事業者が仲介し資産運用したい個人投資家から小口の資金を集め、大口化して借り手企業に融資する形態である。「Ｐ２Ｐレンディング」や「ソーシャルレンディング」とも呼ばれる。個人から集めた資金を融資するという性質を持っているため、支援者は金銭的なリターン（利息）を得ることができる。第４に、「株式型」とは、個人投資家へ未公開株式を提供する代わりに資金を募る形態である。投資家は出資先企業の詳細な情報を参考に投

23　ここではデータを見る上で必要な情報について簡潔に記載している。類型別のクラウドファンディングの詳細については2014年版中小企業白書第３部第５章第２節で詳しく紹介しているので参照されたい。

資を行い、非上場企業の未公開株を取得できることが特徴である[24]。

第2-1-65図は、クラウドファンディングの種類別に、国内の市場規模の推移について見たものである。「融資型」の規模が最も大きく、2019年時点で1,152億円となっている。一方で、「購入型」・「寄付型」の市場規模は「融資型」に比べると小さいが、2019年は年間で169億円だったが、2020年は上半期のみで223億円となっており、感染症が流行した2020年に入り急速に拡大している。

第2-1-65図　国内のクラウドファンディングの市場規模の推移（種類別）



資料：(一社)日本クラウドファンディング協会「クラウドファンディング市場調査報告書」
(注)1.購入型は寄付型を含む数値。
2.2019年１～６月及び2020年１～６月は購入型のみ集計している。

「購入型」が増加した理由として、クラウドファンディングを運営する事業者各社が、感染症流行下の事業者を支援するため、手数料を大幅に引き下げるキャンペーンを実施したことなどが影響していると考えられる（**第2-1-66図**）。感染症の影響の大きかった飲食店やライブハウスなどで、「寄付型」や前払チケットをリターンとして提供する「購入型」の活用が増えたと言われている[25]。**事例2-1-7**は、感染症流行により休業を余儀なくされたが、クラウドファンディングを活用して資金難を乗り越えた企業の事例である。こうした支援を通じて、中小企業においてもクラウドファンディングの存在や使い方が普及した可能性がある。

24　その他、企業の特定の事業に対して個人投資家から出資を募る形態の「ファンド型」などがある。
25　クラウドファンディング運営事業者へのヒアリング。

第2-1-66図　クラウドファンディング運営事業者による新型コロナウイルス対策支援プログラム（例）

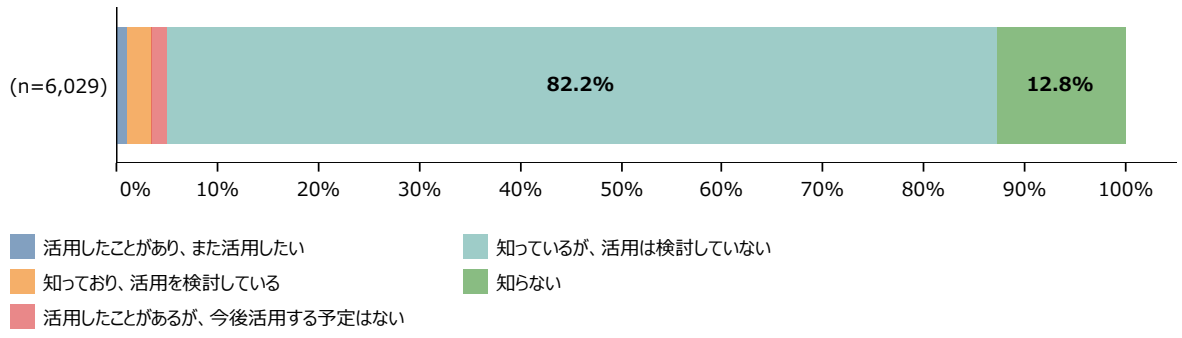
プラットフォーム	類型	コロナ対策支援プログラム	内容
CAMPFIRE	購入型	新型コロナウイルスサポートプログラム	新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、イベント中止・自粛を発表したアーティストやイベント事業者、予約キャンセルが相次ぎ来店客数が著しく減少した飲食店舗・宿泊施設などをはじめ、経営に大幅な支障をきたした事業者を対象とする支援金振込時に掛かるサービス手数料が通常12%→0%となり、決済手数料5%のみでクラウドファンディング実施が可能。(20/2/28)
Makuake	購入型	オンライン日本酒市	新型コロナウイルス感染症による影響で、お花見や宴会の自粛、飲食店の休業やイベントの中止などにより売上の大幅な減少に悩む酒蔵・酒販店を支援するために、各酒蔵・酒販店が実施する日本酒のプロジェクトをまとめて掲載。利用手数料の割引やPRサポート等も実施。(20/4/23)
READYFOR	購入型	新型コロナウイルスによる中止イベント支援プログラム	新型コロナウイルスの影響で中止となったイベントを支援するクラウドファンディングプログラム。本プログラムが適用となったイベントは、目標金額への到達の有無にかかわらず集まった資金を受け取ることができるALL-IN形式が適用され、サービス手数料が無料となり決済手数料(5%)のみでクラウドファンディングの実施が可能。(20/2/27)

資料：各事業者プレスリリースより中小企業庁作成

こうした背景を踏まえて、足元の中小企業のクラウドファンディングに対する活用実績や意向について見ていく。

第2-1-67図は、クラウドファンディングに関する実績・意向について見たものである。活用の有無にかかわらずクラウドファンディングを知っていると回答した企業の割合は約９割となっており、中小企業にも広く知れ渡っているといえる。一方、クラウドファンディングを活用したことがある又は活用の意向のある企業の割合は約５％にとどまる。

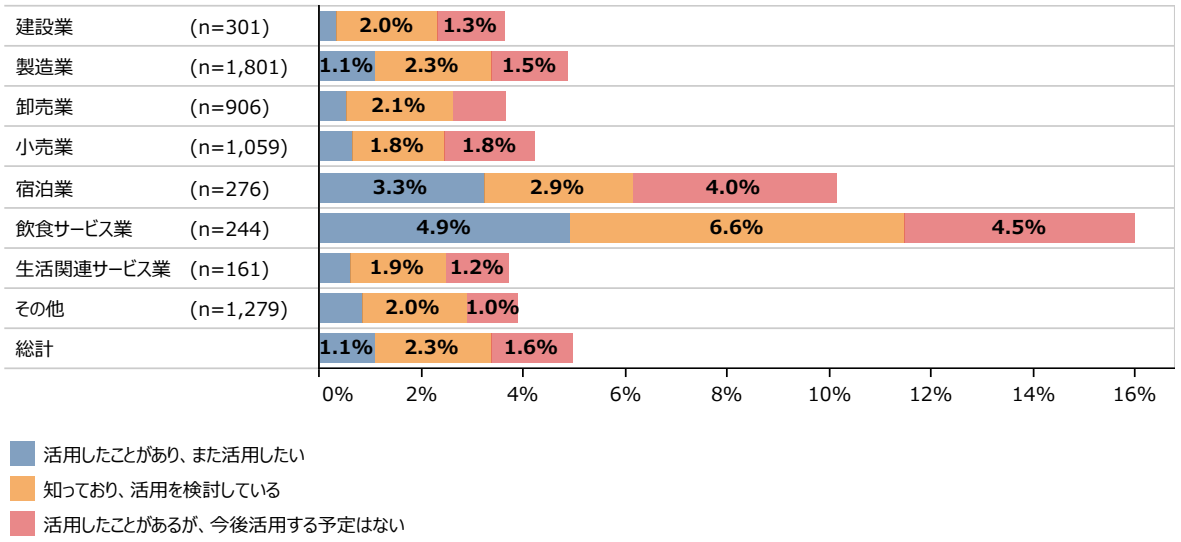
第2-1-67図　クラウドファンディングに関する意向



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)回答割合は以下の通り。活用したことがあり、また活用したい：1.1%、知っており、活用を検討している：2.3%、活用したことがあるが、今後活用する予定はない：1.6%。

活用実績又は活用する意向がある企業について、業種別に見たのが**第2-1-68図**である。宿泊業及び飲食サービス業では、活用実績・意向がある企業の割合が比較的高くなっていることが分かる。

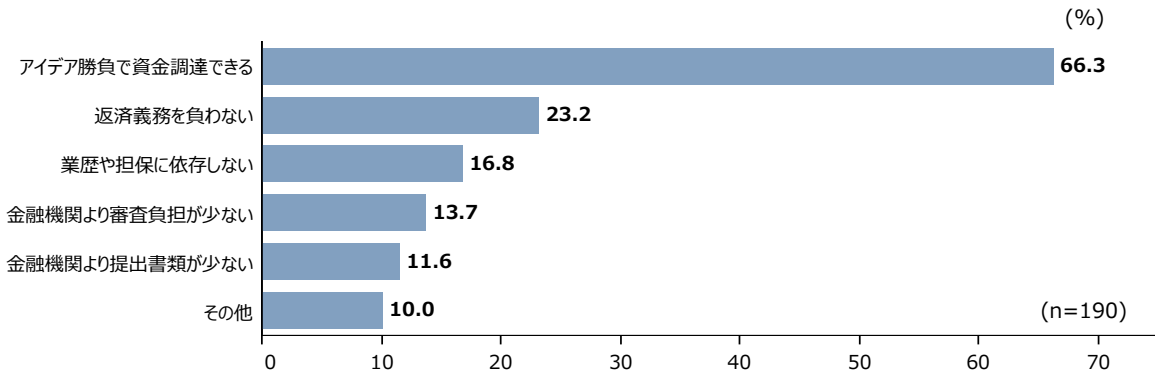
第2-1-68図　クラウドファンディングに関する意向（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)クラウドファンディングについて「知っているが、活用は検討していない」「知らない」の割合は表示していない。

第2-1-69図は、クラウドファンディングの今後の活用意向がある企業に対し、活用したい理由を聞いたものである。「アイデア勝負で資金調達できる」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

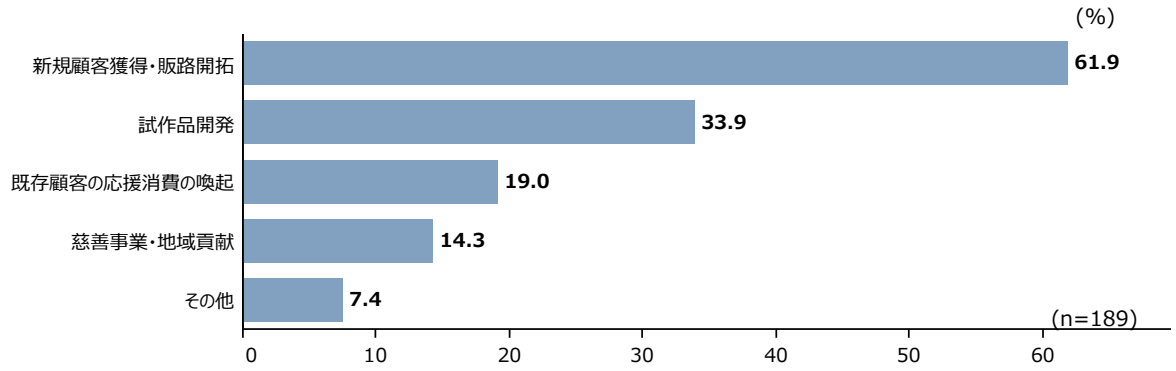
第2-1-69図　クラウドファンディングを活用したい理由



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.クラウドファンディングを「活用したことがあり、また活用したい」「知っており、活用を検討している」と回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

クラウドファンディングを活用した資金調達の目的について見たものが、**第2-1-70図**である。感染症流行下では既存顧客から寄付を募る企業も見られたが、ここでは「新規顧客獲得・販路開拓」を回答した企業の割合が最も高く、次いで「試作品開発」などが続く結果となっている。クラウドファンディングは資金調達だけでなく新しい製品・サービスのテストマーケティングの手段として活用することもできる。感染症流行下で新たな製品・サービスの提供を検討している企業では、こうした資金調達手段を有効活用することも検討に値するといえよう。

第2-1-70図　クラウドファンディングを活用した資金調達の目的



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.クラウドファンディングを「活用したことがあり、また活用したい」「知っており、活用を検討している」と回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例
2-1-7

感染症流行による廃業の危機を、クラウドファンディングによる資金調達で乗り切った企業

所 在 地　新潟県阿賀野市
従業員数　20名
資 本 金　7,905万円
事業内容　娯楽業

サントピアワールド株式会社

▶ 経営再建中で金融機関から融資を受けられず

新潟県阿賀野市のサントピアワールド株式会社は、遊園地「サントピアワールド」を運営している企業である。1999年には年間来場者数35万人、10億円以上の売上げがあったが、その後は少子化に加え、大型テーマパークの人気に押されて年々来場者が減少。2011年には約３億円台まで落ち込み、民事再生法の適用を受けた。以降、コスト削減のためにアトラクションを自社設計したり、サバイバルゲームなどの若者向けのイベントを開催したりと８年掛かりで経営再建に努め、ようやく黒字化にこぎ着けた。しかしその矢先、感染症流行の影響を受け、2020年３月の売上げは前年の７割減、４月からは休園を余儀なくされた。「再び経営存続の危機に直面し、資金繰りに奔走したが、経営再建中とあって思い通りに融資してくれる金融機関は見付からなかった。」と高橋修園長は振り返る。

▶ 5,000万円を目標にクラウドファンディングで支援金を募集

最後の頼みの綱として活用したのがクラウドファンディング（以下、「CF」という。）であった。同社は運営資金を調達するためにCFサイト「CAMPFIRE」を利用。休園中に申請手続やWebページ作成などの準備を進め、５月27日から支援金の募集を開始した。目標金額は5,000万円。支援者への返礼には、「１日フリーキップ」や「限定オリジナルTシャツ」のほか、「１日貸切り権」などのユニークなものも用意した。こうした取組は地元の新聞などで取り上げられ、SNSでも話題となった。全国4,497名から4,200万円以上の支援が集まった。この他、同社の窮状を知った人々からも支援金が直接寄せられた。「昔、子供をよく連れてきた。」という匿名希望の高齢者や、「頑張ってください。」と貯金箱を持参した高校生らしき若者もいたという。

集まった5,500万円の支援金は維持費や従業員の給料などに使用された。同社は2020年５月23日から週末限定で営業を再開させたが、CFが話題になるに連れて来園者が増加し、激励されることも増えた。返礼品の「１日貸切り権」を修学旅行に利用する中学・高校があったことをきっかけに、団体利用も増加。９月、10月の売上げは、前年同月を大きく上回った。

▶ 自社の存在意義を再確認

CFのWebページの作成に当たり、「どうして事業を続けたいのか」、「自社の存在意義は何か」を言語化する中で、今後の経営戦略に関する気付きもあったという。「お客様に思い出を作る場所を提供したい。」その思いを実現するために、自社の重要な経営資源である広い私有地を存分にいかしていく必要があると改めて感じた。経営難を逆手に取った低予算イベント「ぎりぎりアトラクション！」など、新しいアトラクションづくりも続けていく一方で、「遊園地」という形態に固執せず、キャンプ場やサバイバルゲームフィールド、ドローンフィールドなど、「密」になりにくい施設をオープンさせ、新たな思い出づくりの場所を提供していく予定である。「事業継続に向けたプレッシャーも感じつつ、新しいお客様にたくさん来てもらえたことは励みになった。今度は寄付を募る形ではなく、新施設の建設にCFを利用することも検討していきたい。」と高橋園長は語る。

園内の様子

返礼品の「一日貸切り権」を利用する修学旅行客

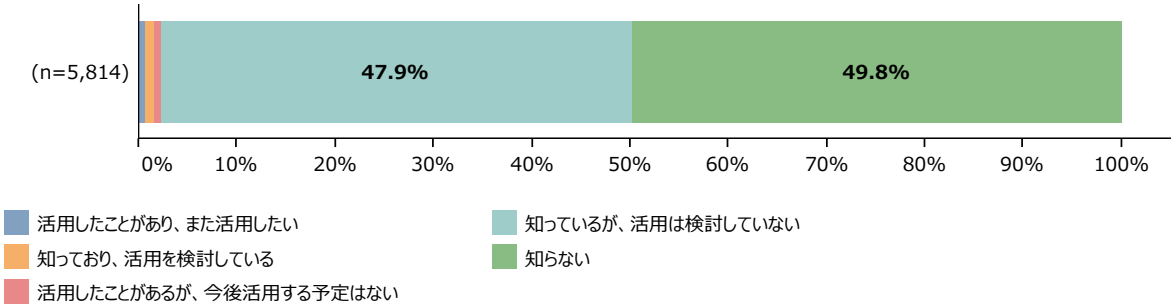
園内のサバイバルゲーム

⑤トランザクションレンディング

最後に、トランザクションレンディングについて見ていく。トランザクションレンディングについても、統一的な用語の定義はないが、ここではECにおける販売実績や消費者のレビュー、会計ソフトの入力情報、金融機関の預金口座情報、クレジットカードや電子マネーの決済情報など、様々なデータをAIなどコンピュータープログラムを使って分析し、融資の可否を決める手法による資金調達のことを指す。金融機関の従来型の審査において、以前は使わなかった、あるいは使えなかったデータを活用するので、従来型の審査では資金を借りられなかった企業に資金調達の道を開く可能性があるといわれてきた。

第2-1-71図は、中小企業におけるトランザクションレンディングに関する意向について見たものである。トランザクションレンディングを知っている企業の割合は約5割にとどまる。また、トランザクションレンディングを活用したことがある又は活用の意向のある企業の割合は約2％にとどまる。

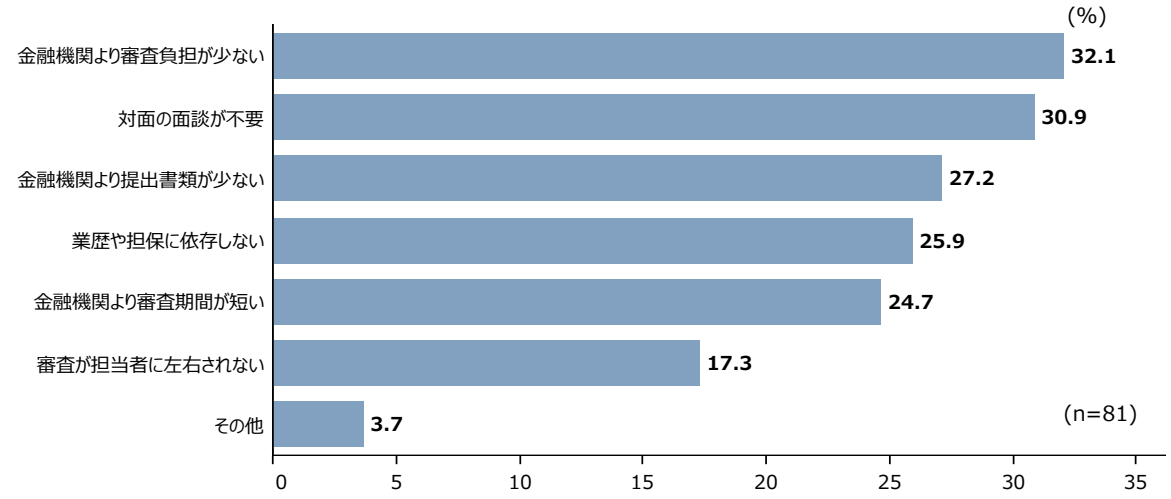
第2-1-71図　トランザクションレンディングに関する意向



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)回答割合は以下のとおり。活用したことがあり、また活用したい：0.6%、知っており、活用を検討している：0.9%、活用したことがあるが、今後活用する予定はない：0.7%。

第2-1-72図は、トランザクションレンディングの今後の活用意向がある企業に対し、活用したい理由を聞いたものである。「金融機関より審査負担が少ない」の回答割合が最も高いことが分かる。

第2-1-72図　トランザクションレンディングを活用したい理由



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.トランザクションレンディングを「活用したことがあり、また活用したい」「知っており、活用を検討している」と回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

回答割合は低かったが、トランザクションレンディングの活用の利点として審査期間が短いことが挙げられる。感染症流行下では、大規模な資金繰り支援が実施された結果、トランザクションレンディングを活用する企業は増えていないが、中には制度融資や給付金が実行されるまでのつなぎ資金の確保のために、試行的に活用した企業の存在が確認されている[26]。サービスによっては申込当日に融資が実行されるケースもあることから、突然発生した資金ニーズなどに活用することができる。留意点としては、金融機関の融資と比較して金利が高く、また返済期間が短いことが挙げられる。

事例2-1-8は、創業期に金融機関からは事業や収益性への理解を得られない中で、トランザクションレンディングを活用して資金を調達し、事業を成長させた事例である。また、**事例2-1-9**は、日中は金融機関に足を運ぶ時間もない中で、店舗のあいていない夜間においても申請できるトランザクションレンディングを活用し、手元資金に余裕を持たせることで安定した経営につなげている事例である。

⑥まとめ

以上、本項では感染症流行下で関心が集まった資金調達手段の概要や中小企業における活用意向について確認した。「コミットメントライン」や「トランザクションレンディング」は突発的な資金需要に対応する上で、「資本性劣後ローン」や「エクイティ・ファイナンス」は事業戦略を大きく見直していく上で活用を検討する余地がある手段といえる。「クラウドファンディング（寄付型・購入型）」は、販路開拓や試作品開発における活用ニーズが高い一方、顧客とのつながりや消費者からの共感を感染症流行下の事業継続に活用するケースも見られた。

いずれの資金調達手段もメリットとデメリットがあり、中小企業各社の特徴に合わせて活用されていくことが望まれる。中小企業においては、多様な資金調達手段を知っておくことで、事業環境が変化する中で自社の財務基盤・経営戦略に見合った資金調達を実施することができる。足元で大きく事業環境が変化する中で、こうした多様な資金調達手段の利点・課題について把握しておくことも、今後の戦略を見直していく上で有用といえよう。

26　トランザクションレンディングを提供する事業者へのヒアリング。

事例 2-1-8

トランザクションレンディングを活用し、事業を成長させた企業

所在地　東京都目黒区
従業員数　40名
資本金　600万円
事業内容　家具小売業

株式会社bydesign

▶ 自社のビジネスモデルにあわせた資金調達手段を検討するもかなわず

東京都目黒区の株式会社bydesignは、社長の音田康一郎氏が2016年に創業した、テーブル・椅子を中心とした家具の企画開発・オンライン販売を手掛ける企業である。共同創業者が試作した家具が周囲から好評だったのを事業機会と捉えて、家具ブランド「かなでもの」を立ち上げた。自社デザインの金属脚と、杉無垢材、ヒノキ、唐松など様々な種類の木材の天板を組み合わせたテーブルを中心とした自社企画製品と、海外から直接仕入れたこだわりの家具を自社のオンラインショップで販売している。

自社企画製品の金属脚を自社で輸入しているほか、海外からの家具の輸入では前払金も必要なため、相応の運転資金が発生する一方、生産工程は外部委託しているため、設備投資などの大きな支出は予定しておらず、証書貸付けなどにより借入れが膨らむことは望んでいなかった。創業の際は株式会社日本政策金融公庫の創業融資と品川区のあっせん融資を活用。その後、運転資金の調達用に、極度貸付け[27]を利用すべく、金融機関に借入枠の設定について相談したものの、業歴が浅くまだ赤字決算だった同社は、金融機関から前向きな回答が得られなかった。

▶ トランザクションレンディングの活用で、大口の仕入資金も即時調達可能な体制に

そこで活用したのがトランザクションレンディングである。当初はEC事業者向けのオンライン融資サービスを活用し、現在は住信SBIネット銀行のオンライン融資サービス「事業性融資dayta」を中心に活用している。口座のマイページから借入可能額と借入条件を確認し、そのままネット上で申し込めば最短当日に借入れが可能。無担保・無保証、決算書の提出や面談も不要なため、同社のように急きょ大口の仕入資金が必要になるケースでも安心である。また、ネットバンク活用のメリットは資金調達だけではない。決済や為替の手数料が安く、口座の取引履歴も何年も前まで遡ることができる。その総合力の高さゆえ、長らく従来型金融機関を利用することはなく、現在に至るまで同行がメインバンクとなっている。

▶ 事業は順調に成長、現在は従来型金融機関も積極的な融資姿勢

「大量生産型のメーカーのテーブル・椅子はサイズが固定であるところに使いづらさがある。フルオーダーメイドの家具販売業者も存在するが、価格が高く納期も長い。両者の中間に当たるような、中価格帯で納期もそこそこ短く、かつサイズをオーダーできる製品であれば勝機がある。」と考えた音田社長の戦略は奏功。シンプルで洗練されたデザインを好む若年層や、家具の使用時間が長いエンジニアやデザイナーを中心に顧客を獲得した。また、感染症流行後は、イエナカ消費拡大の恩恵を受けて、月商は感染症流行前の2～3倍に急増。今後はブランディング力強化のため実店舗の出店も検討しているが、「事業性融資dayta」は設備資金には利用できない。出店計画については従来型の金融機関にも相談しているが、事業を順調に成長させた同社に対する融資に、今では金融機関も積極的だという。「業歴の浅い企業にとって、決算書不要のレンディングサービスは相性が良く、活用して良かった。今後はネット銀行と従来型金融機関、それぞれのメリットを活用して、更なる事業拡大を目指したい。」と音田社長は語る。

洗練されたデザインの椅子

同社製品の活用イメージ

音田康一郎社長

27　あらかじめ設定された極度額（利用限度額）の範囲内で繰り返し借入れや返済をする形態の融資契約。

事例
2-1-9

トランザクションレンディングを活用し、資金繰りに余裕を持たせる企業

所 在 地　東京都台東区
従業員数　２名
資 本 金　500万円
事業内容　飲食店

株式会社トオセヨ

▶ 小規模経営では、日中に金融機関の店舗に足を運ぶ時間がない

東京都台東区の株式会社トオセヨは、社長の金周鎬氏が2012年に創業した韓国料理店である。2005年に来日し、和食を勉強。その後アルバイト先だった東上野の「満月」１号店からのれん分けする形で「満月」２号店を開店。当初は集客に苦戦したが、季節ごとに花や食器を入れ替えるなど、顧客に飽きられない工夫によって、リピート客が増加。海鮮ネギチーズチヂミなどのリーズナブルな韓国料理のメニューが好評を得ている。

事業が軌道に乗った後の2019年、当面の資金繰りには懸念がないものの、予想外の事態に備えて資金繰りに余裕を持たせたいと考えるようになった。しかし、具体的な資金ニーズはなく、つい最近床の貼り替えのためにメインバンクから資金調達をしたばかりでもあったため、金融機関に追加融資の相談に行くのは足が重かった。何より、ふだん少ない人数でランチもディナーも回しており、金融機関の店舗に足を運ぶ時間を確保することも難しく、以前から金融機関に相談に行く上での障壁となっていた。

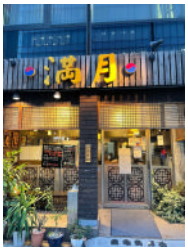
▶ トランザクションレンディングの活用で、手元資金に余裕を持たせる

そうした中、利用していた会計ソフト「弥生会計」からメールで案内を受けたのが、アルトア株式会社のオンライン融資サービス（以下、「アルトア」という。）であった。申込みに当たっては「弥生会計」の会計データだけ用意すればよく、面談も不要で、金融機関に比べて融資も迅速だという。24時間インターネット上から申し込めるので、店を閉めた後の夜間の時間を使って利用できるのも大きなメリット。同サービスを活用して手元資金に余裕を持たせることで、本業に集中できるようになった。

▶ 感染症の影響もある中、トランザクションレンディングの存在に安心感

新型コロナウイルス感染症拡大後、緊急事態宣言が発令された2020年４～５月は、客数が50%にまで落ち込んだため、各種支援策（持続化給付金、家賃支援給付金、東京都の感染拡大防止協力金、セーフティネット保証４号）を活用。信用保証協会付融資の相談に当たっては、メインバンクの担当者が親身になって手続を進めてくれて助かったという。その後集客は９割程度まで回復したが、2021年１月には緊急事態宣言が再発令。2020年４～５月の緊急事態宣言発令中に実施していた弁当販売を再開するなどして顧客との関係維持に努めている。先行きの見通しにくい状況の中、アルトアの融資サービスがあるのは、資金繰りの面で心の支えになっている。「資金繰り支援が充実しているのは有り難いものの、先にアルトアでスピーディーに融資を受けておくと安心感が増す。現在は資金繰りに懸念はないが、また資金ニーズが発生すれば、最初にアルトアを活用する予定。」と金社長は語る。

海鮮ネギチーズチヂミ



店舗外観

店舗内観

第3節　危機を乗り越えていくために必要な中小企業の取組

予期せずして発生したコロナ・ショックを乗り切るため、大規模な資金繰り支援が実施され、倒産件数は低位で推移している。一方で、感染症流行による事業環境の変化を踏まえて、企業は事業の継続・成長や、借入金の返済原資の確保のため、再び収益力を回復させることが必要である。

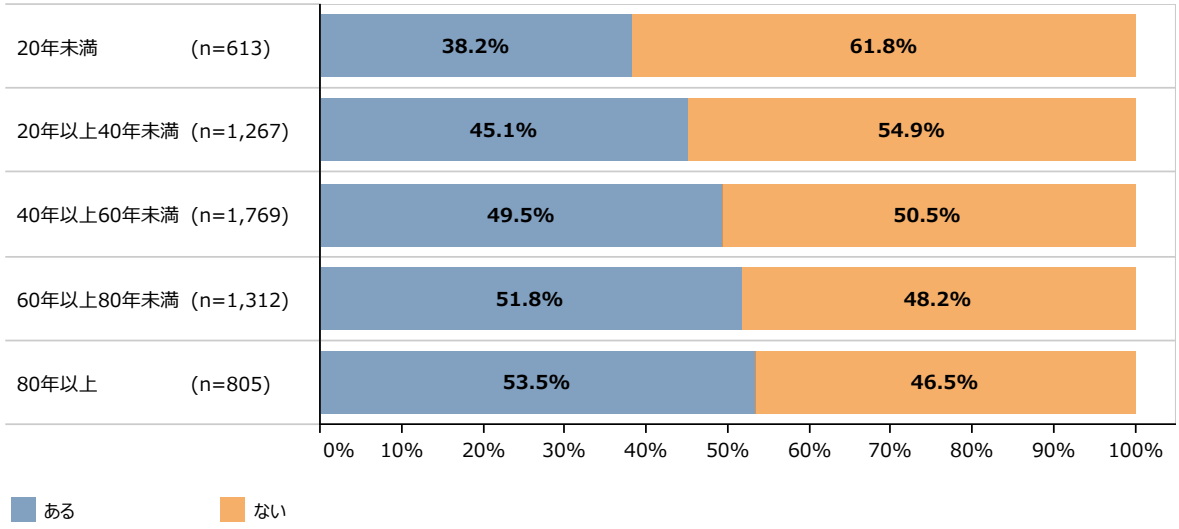
本節では、感染症の影響を小さく抑えられた企業や、感染症流行下でも回復を遂げている企業の特徴を分析し、ウィズ・コロナ、ポスト・コロナを見据えた経営戦略策定の重要性について、明らかにする。

1．過去の経営危機を乗り越えるための取組

感染症は多くの中小企業に影響を与えたが、こうした大きな危機は過去にも繰り返し発生してきた。ここでは、過去中小企業が乗り越えてきた経営危機と、それを乗り越えるために実施した取組について、確認する。

第2-1-73図は、企業年齢別に、過去事業の大幅な見直しを迫られる危機（以下、「経営危機」という。）に直面したことがあるかを見たものである。約半数の企業が経営危機を経験したことが「ある」と回答しており、企業年齢の高い企業ほど、経験したことが「ある」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

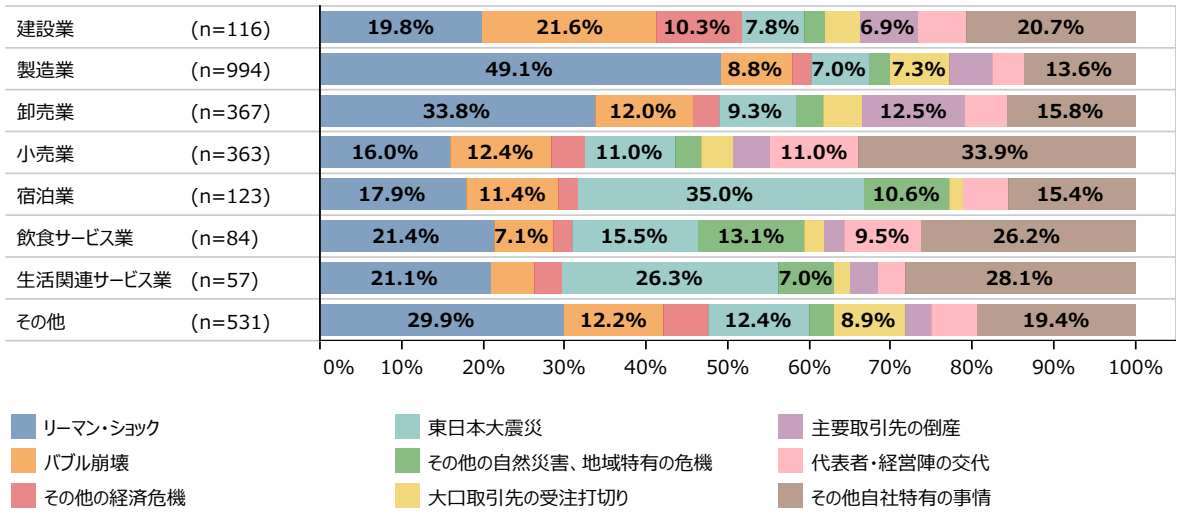
第2-1-73図　企業年齢別に見た、経営危機の経験



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)これまで新型コロナウイルス感染症以外で事業の大幅な見直しを迫られる「危機」に直面したことがあるか聞いたもの。

経営危機の背景にあった経済や事業環境の変化について、業種別に見たものが**第2-1-74図**である。リーマン・ショックなど経済危機に関する回答は製造業や卸売業で多く、東日本大震災など自然災害に関する回答は宿泊業や生活関連サービス業で多いことが分かる。

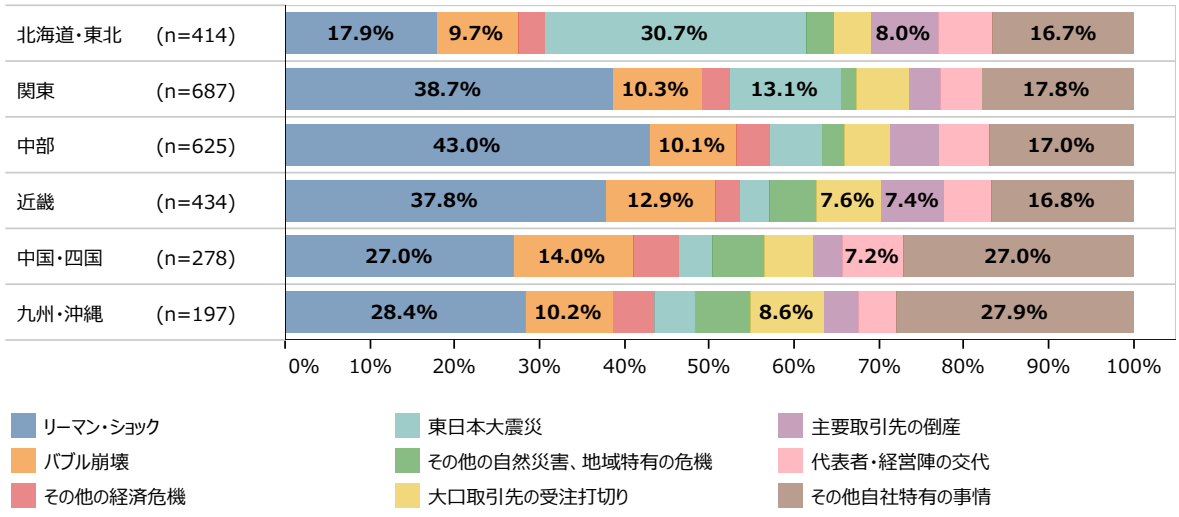
第2-1-74図　最も影響の大きかった経済や事業環境の変化（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)事業の大幅な見直しを迫られる「危機」に直面したことがある企業に、危機の背景にあった経済や事業環境変化のうち、最も影響が大きかったものを聞いたもの。

同様に、地域別で見たものが**第2-1-75図**である。近年では、リーマン・ショックに関する回答は関東地方、中部地方、近畿地方で多く、東日本大震災に関する回答は北海道・東北地方、関東地方で多いことが分かる。

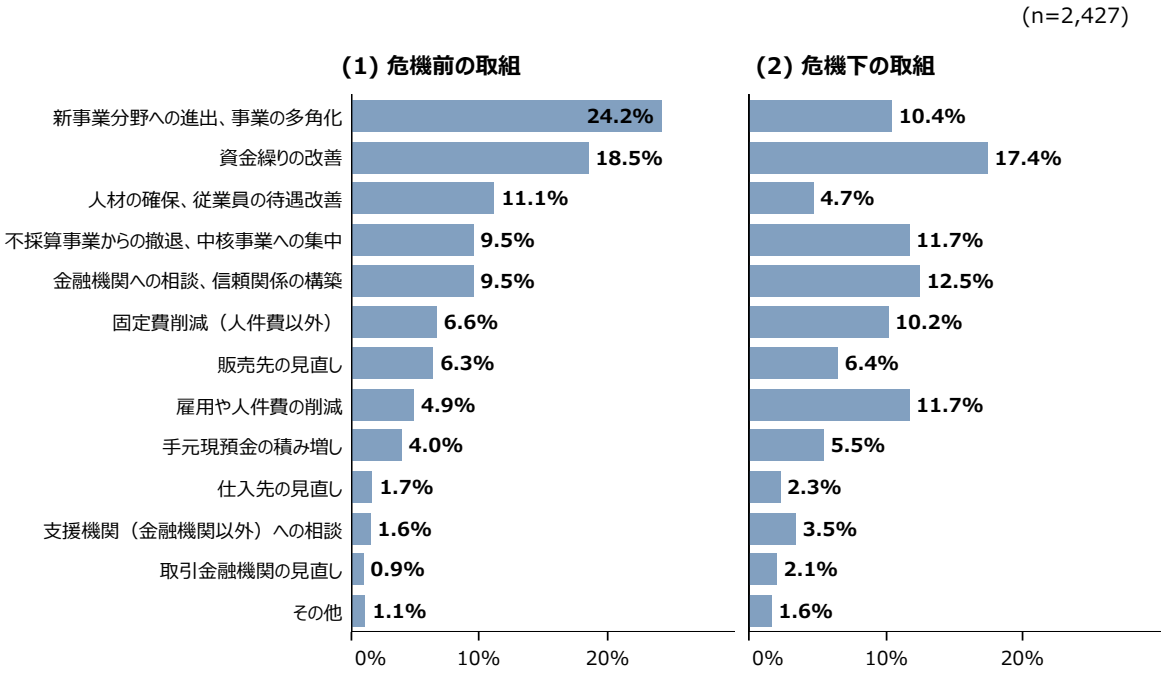
第2-1-75図　最も影響の大きかった経済や事業環境の変化（地域別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)事業の大幅な見直しを迫られる「危機」に直面したことがある企業に、危機の背景にあった経済や事業環境変化のうち、最も影響が大きかったものを聞いたもの。

第2-1-76図は、経営危機を乗り越える上で最も重要だった取組について見たものである。危機前の取組としては、「新事業分野への進出、事業の多角化」と回答した企業の割合が最も高いことが分かる。また、危機下の取組を見ると、「資金繰りの改善」と回答した企業の割合が最も高いことが分かる。

第2-1-76図　経営危機を乗り越える上で最も重要だった取組

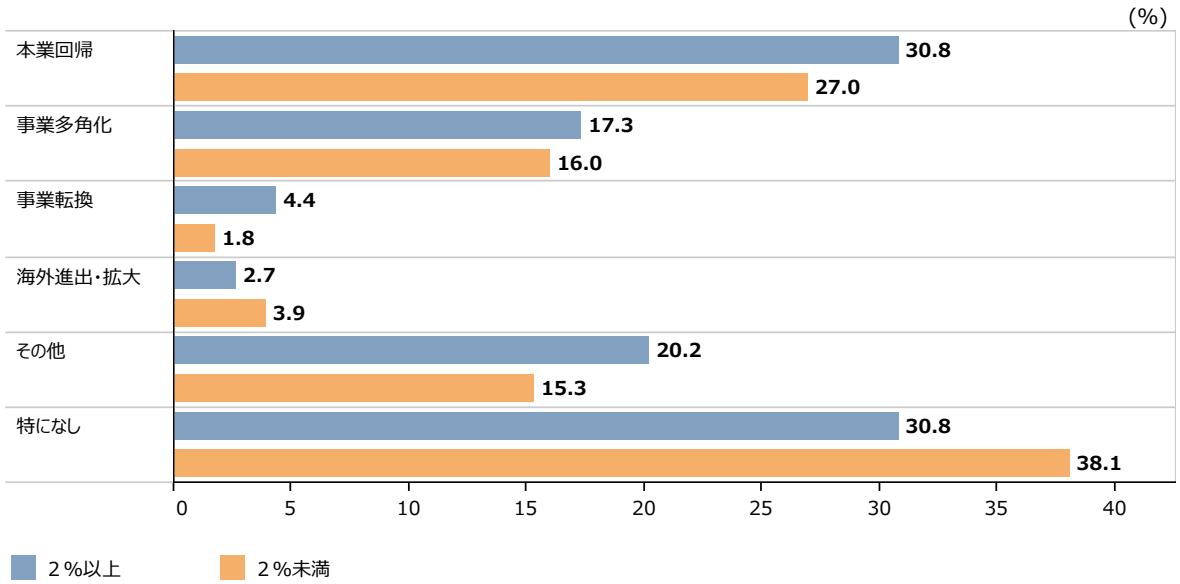


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.事業の大幅な見直しを迫られる「危機」に直面したことがある企業に、危機を乗り越えるために最も重要だった取組について聞いたもの。
2.「特にない」「分からない」と回答した企業を除いて集計している。

ここからは、危機下の取組がその後の経営パフォーマンスにどのように影響していったかについて、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が（株）日本政策金融公庫総合研究所からの委託を受けて、2014年に実施した「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」を基に見ていく。本調査では、調査時点の総資本利益率が２％以上の企業を経営パフォーマンスの高い企業と位置づけ、２％以上の企業と２％未満の企業が過去経営危機を乗り越える上で行った取組について比較分析を行っている。

第2-1-77図は、経営危機を乗り越えるために行った事業戦略上の取組を見たものである。２％未満の企業の方が「特になし」と回答した企業の割合が高いことが分かる。経営危機を乗り越えるために、事業戦略の見直しを行うことの重要性が示唆される。

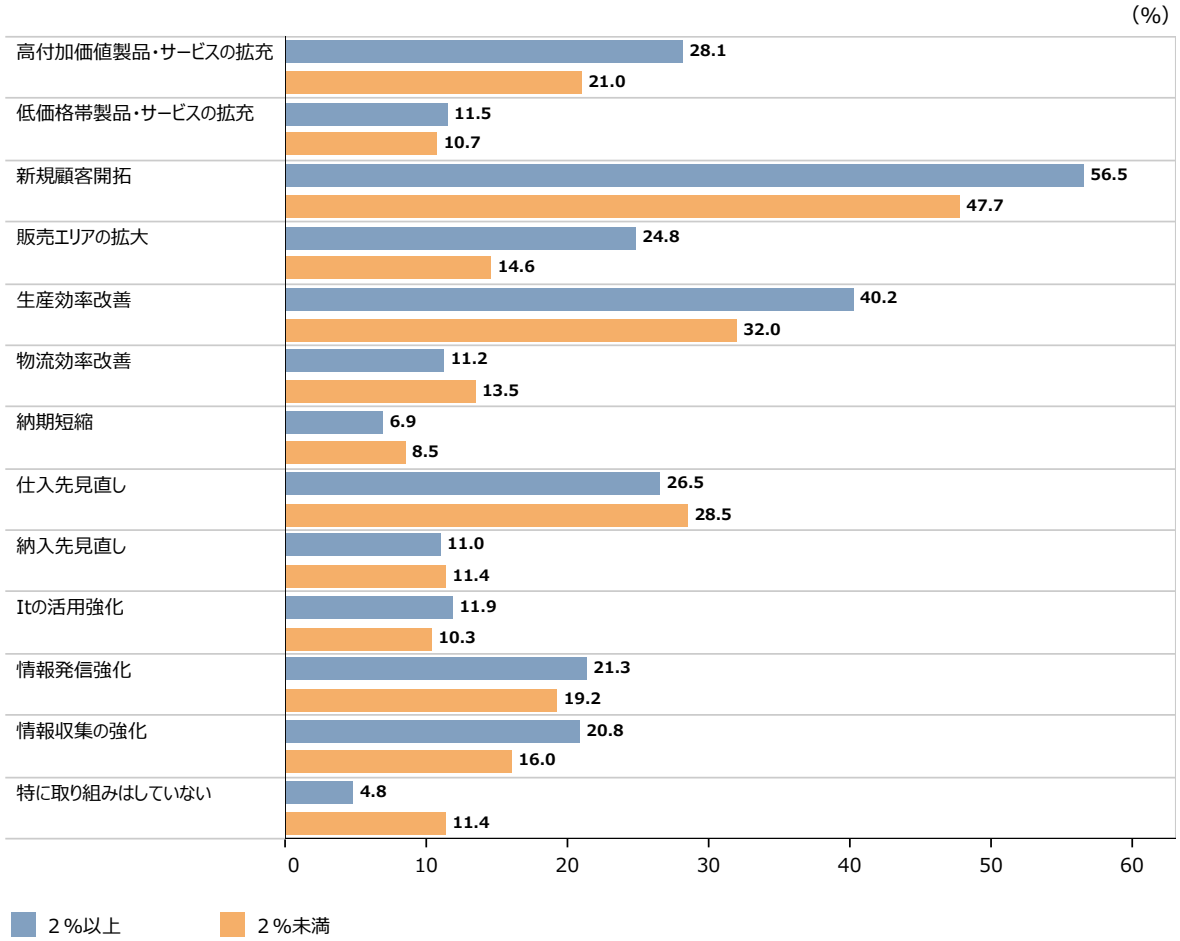
第2-1-77図　「危機」を乗り越えるために行った事業戦略上の取組



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」(2014年)
(注)1.「２％以上」「２％未満」は、調査時点の総資本利益率の水準を示している。
2.「危機」とは、リーマンショックによる影響があった企業においてはリーマンショックによる「危機」、リーマンショックによる影響はないがその他の「危機」を経験したことがある企業においてはその直近の「危機」を指す。
3.「無回答」は表示していない。
4.回答数(n)は以下のとおり。２％以上：n=520、２％未満：n=281。
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-78図は、経営危機を乗り越えるために行った取組（雇用・人材以外）について見たものである。２％以上の企業では、「新規顧客開拓」、「生産効率改善」、「高付加価値製品・サービスの拡充」と回答した企業の割合が高く、２％未満の企業と比べても高いことが分かる。

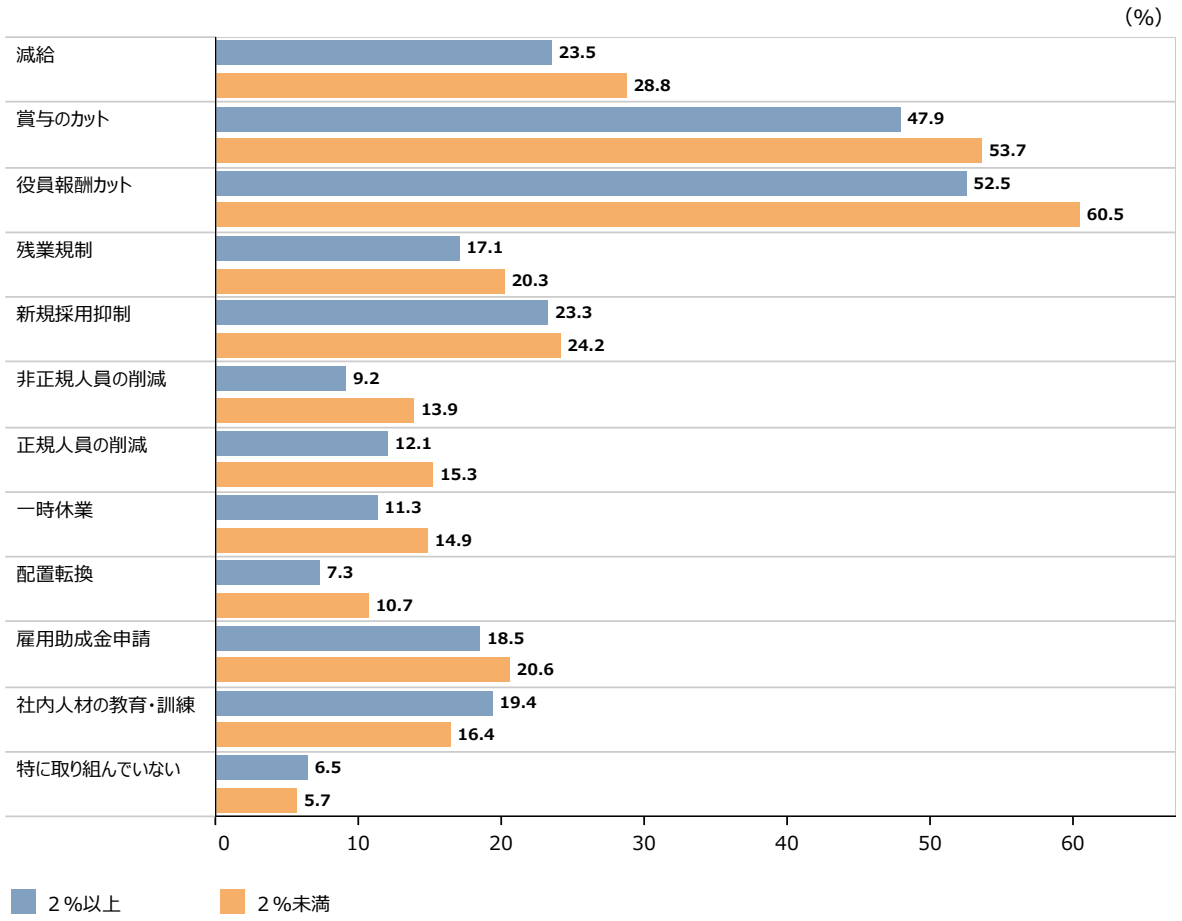
第2-1-78図　「危機」を乗り越えるために行った取組（雇用・人材以外）



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」(2014年)
(注)1.「２％以上」「２％未満」は、調査時点の総資本利益率の水準を示している。
2.「危機」とは、リーマンショックによる影響があった企業においてはリーマンショックによる「危機」、リーマンショックによる影響はないがその他の「危機」を経験したことがある企業においてはその直近の「危機」を指す。
3.「無回答」及び総資本利益率の水準にかかわらず回答割合の低かった「海外拠点の設置・拡充」「海外拠点の撤退・縮小」「国内拠点の撤退・縮小」「Ｍ＆Ａ」「他社等との技術連携」「その他」は表示していない。
4.回答数(n)は以下のとおり。２％以上：n=520、２％未満：n=281。
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-79図は、経営危機を乗り越えるために行った取組（雇用・人材）について見たものである。２％以上の企業、２％未満の企業いずれでも「減給」、「賞与のカット」、「役員報酬カット」と回答した企業の割合が高いことが分かる。一方で、２％以上の企業では、２％未満の企業に比べて、「社内人材の教育・訓練」と回答した企業の割合が比較的高いことが分かる。

第2-1-79図　「危機」を乗り越えるために行った取組（雇用・人材）



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」(2014年)
(注)1.「２％以上」「２％未満」は、調査時点の総資本利益率の水準を示している。
2.「危機」とは、リーマンショックによる影響があった企業においてはリーマンショックによる「危機」、リーマンショックによる影響はないがその他の「危機」を経験したことがある企業においてはその直近の「危機」を指す。
3.「無回答」及び総資本利益率の水準にかかわらず回答割合の低かった「出向」「増給」「賞与のアップ」「新規採用拡大」「非正規人員の増員」「正規人員の増員」「その他」は表示していない。
4.回答数(n)は以下のとおり。２％以上：n=520、２％未満：n=281。
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

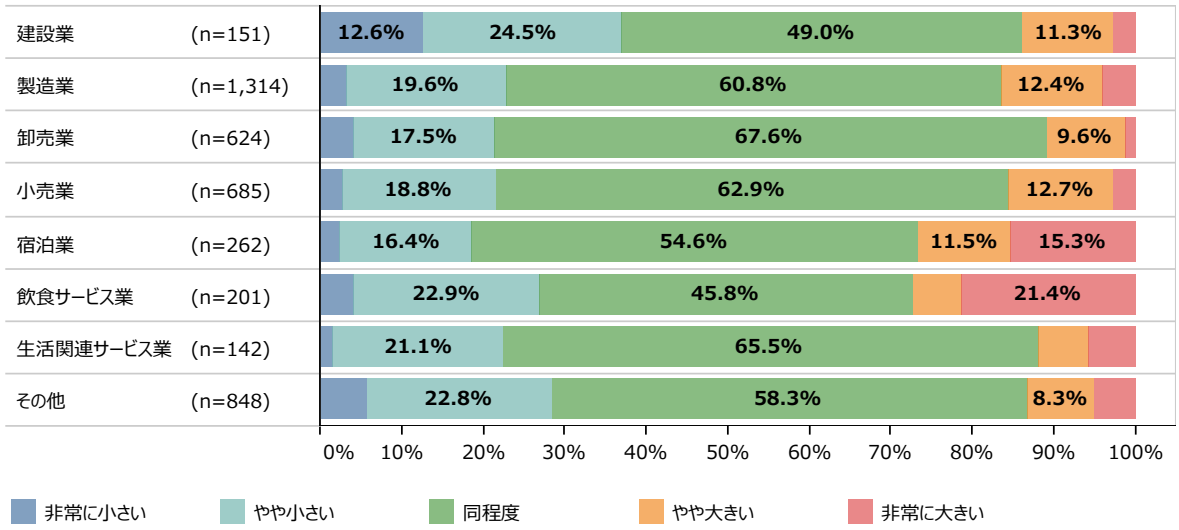
第１節でも確認したとおり、中小企業では損益分岐点比率が高く、急激な売上高の減少に対しては固定費の削減が短期的には大きな効果がある一方、危機を乗り越えて再び成長軌道に戻っていくためには、「高付加価値製品・サービスの拡充」「新規顧客開拓」「生産効率の改善」「社内人材の教育・訓練」といった、新たな経営戦略の策定や業務改革も並行して進めていく必要があると推察される。

2．経営計画の運用と感染症の影響の関係性

ここからは、今般の感染症の影響に関して分析していく。

第2-1-80図は、感染症が業績にマイナスの影響を与えたと回答した企業に対し、売上高の水準の変化とは別に、同業他社と比較したときの影響の大小を聞いたものである。業種を問わず、小さかったと回答する企業が一定数存在する。同業種の中でも影響に差異があるということは、外的要因以外に、企業の備えに違いがあったことも考えられる。

第2-1-80図　同業他社と比べた感染症流行による業績への影響



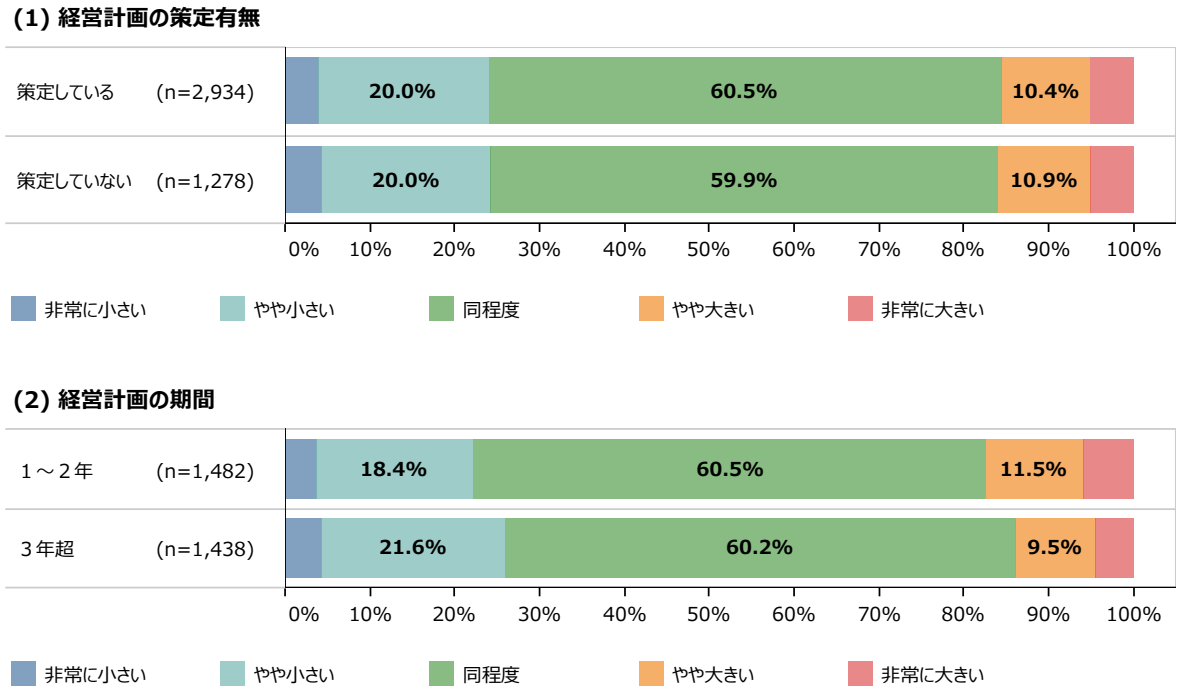
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

経営方針や事業環境などを整理する手法の一つに、経営計画の策定がある。経営計画の策定や運用を通して、自社のおかれた事業環境や、その変化に対して取るべき行動を明確化し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要である[28]。本項では、経営計画の運用（見直し）の状況と感染症のマイナスの影響の関係を比較分析していく。

第2-1-81図は、経営計画の策定有無と、策定している場合の経営計画の策定期間別に感染症の影響について見たものである。経営計画を策定しているかどうかで感染症の影響は変わらない一方、経営計画の期間が長い企業の方が、影響がやや小さいことが分かる。

28　2020年版小規模企業白書第3部第2節

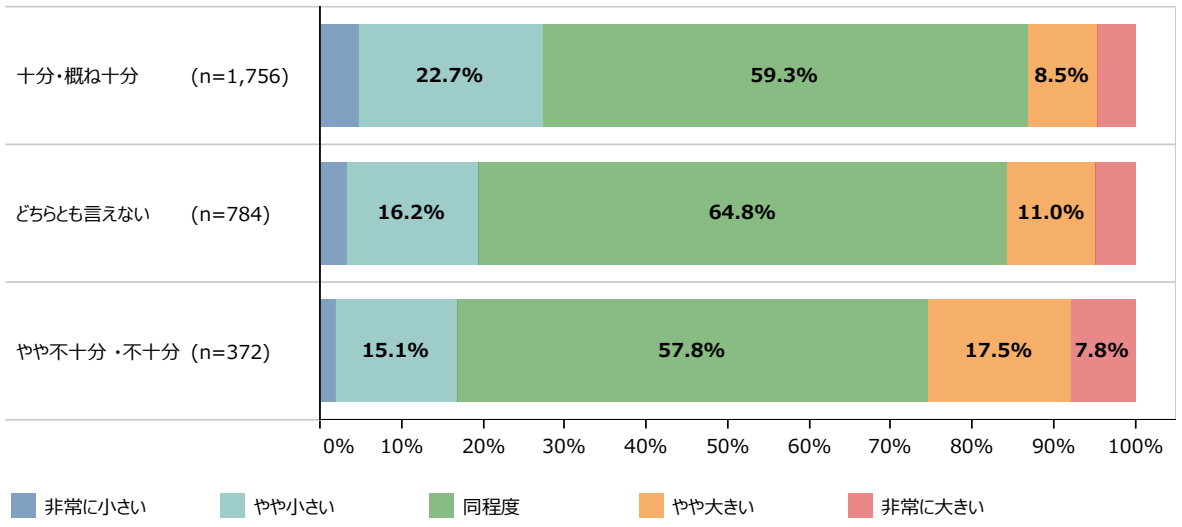
第2-1-81図　経営計画の策定状況別に見た、同業他社と比べた感染症の影響



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

第2-1-82図は、感染症流行前における、経営計画の実績の評価や見直しの状況別に、感染症の影響について見たものである。経営計画を十分に見直してきた企業の方が、感染症の影響が小さいことが分かる。

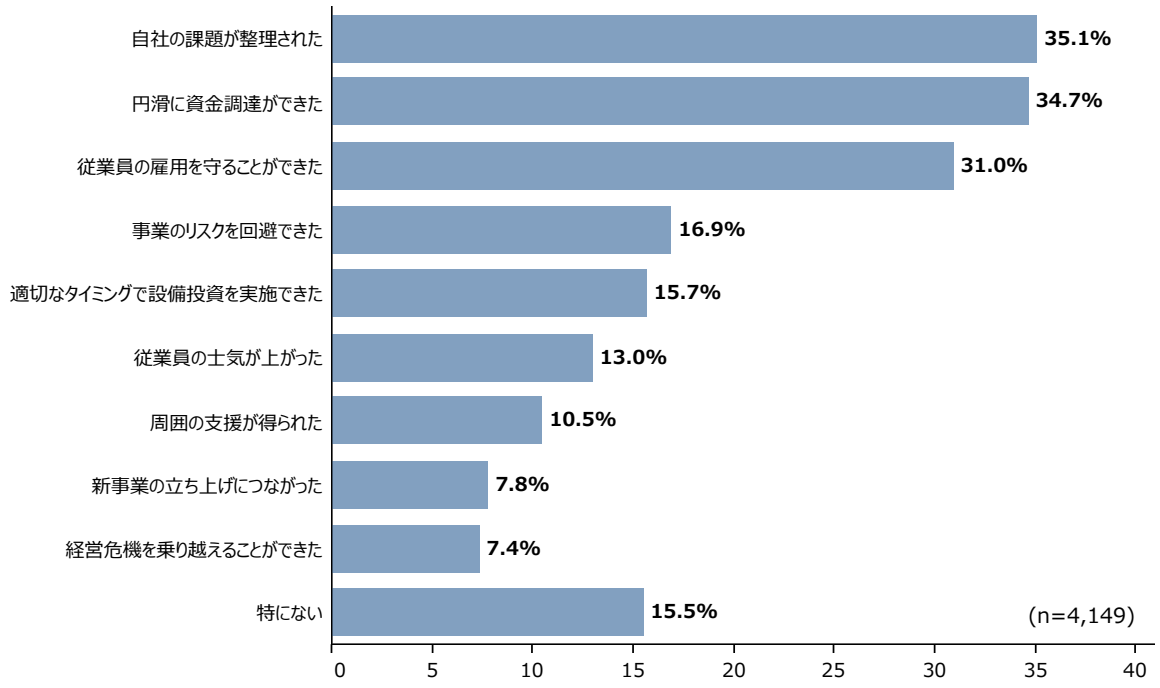
第2-1-82図　感染症流行前における経営計画の見直し状況別に見た、同業他社と比べた感染症の影響



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

第2-1-83図は、感染症流行前において、経営計画を見直して役に立った経験について見たものである。「自社の課題が整理された」、「円滑に資金調達ができた」と回答した企業の割合が高いことが分かる。「経営危機を乗り越えることができた」を回答した企業の割合は低いが、円滑に資金調達ができたことで危機に陥らなかった可能性も考えられる。

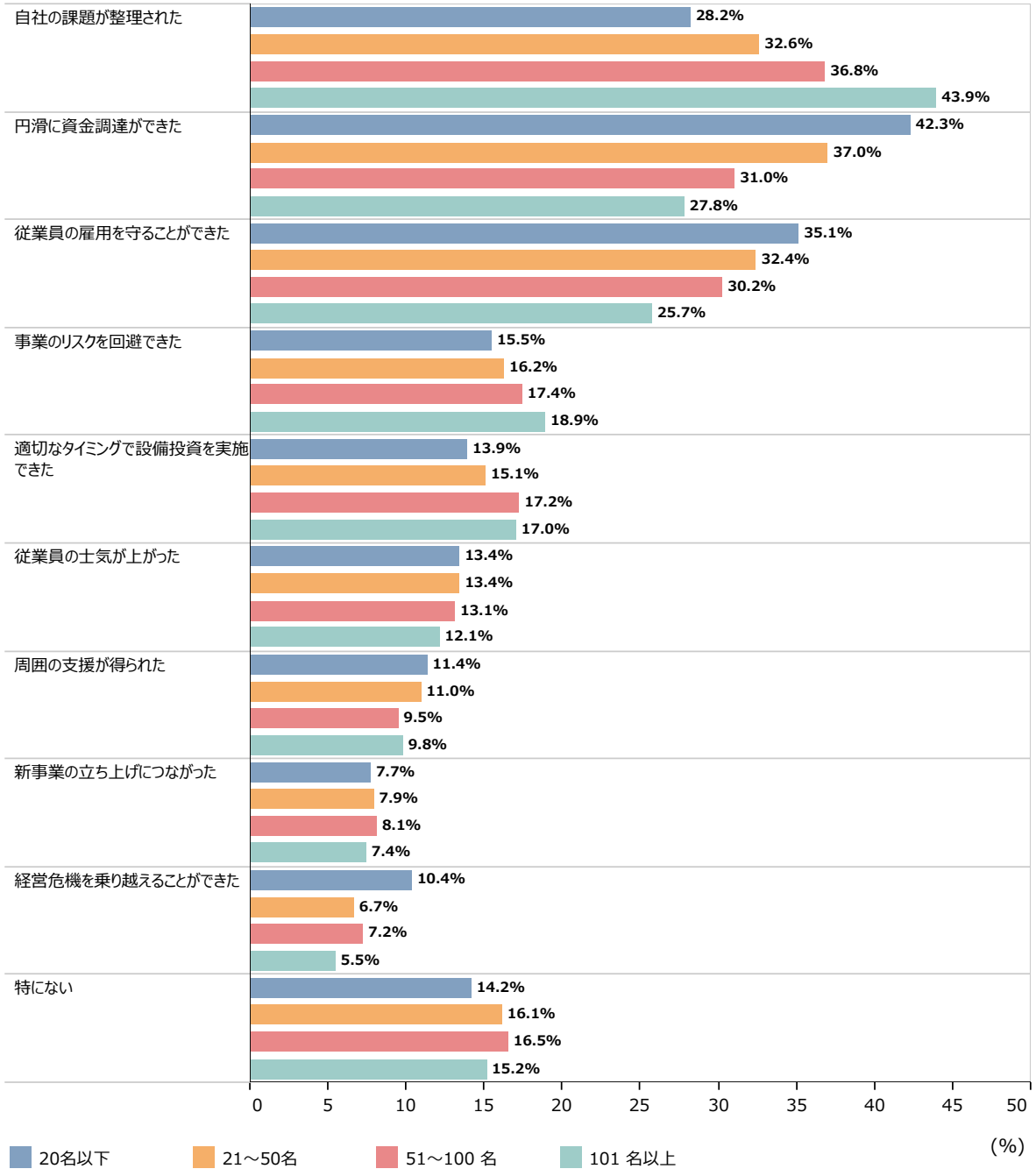
第2-1-83図　感染症流行前に経営計画を見直して役に立った経験



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.「その他」「見直していない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

経営計画を見直して役に立った経験について、従業員規模別に見たものが**第2-1-84図**である。従業員数が多い企業ほど「事業のリスクを回避できた」「自社の課題が整理された」の回答割合が高いことが分かる。また、従業員数が小さい企業ほど「円滑に資金調達ができた」「従業員の雇用を守ることができた」の回答割合が大きいことが分かる。

第2-1-84図　感染症流行前に経営計画を見直して役に立った経験（従業員規模別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.「その他」「見直していない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.回答数(n)は以下のとおり。20名以下：n=1,010、21～50名：n=1,196、51～100名：n=995、101名以上：n=947。

一般的に、企業にとって経営計画を明文化する必要性が生じるかどうかは、従業員や株主、金融機関などのステークホルダーとの関係性にもよるが、経営計画を策定した場合には、それが足元の状況に即したものになっているか、点検していくことが重要である。こうした取組ができている企業では感染症流行下のような大きな事業環境変化にも強い可能性があることが推察される。

第１部ではリスクに備える手段として、BCPの策定について触れたが、**事例2-1-10**のように、災害や感染症も事業の多々あるリスクの一つとして、経営計画の中に記載し、備えてきた企業も存在する。日頃から事業のリスクや経営課題を明確にしておくことが、予期せぬリスクが発生した場合への対応力も高まる可能性がある。

経営戦略

事例
2-1-10

事業継続力を意識した経営計画を策定していたことで、迅速な感染症対策と新規事業創出につなげた企業

所在地　岩手県北上市
従業員数　77名
資本金　1,000万円
事業内容　石油・鉱物卸売業

北良株式会社

▶ 東日本大震災を契機に事業継続を最優先する経営計画を策定

岩手県北上市の北良株式会社は、家庭用・産業用・医療用ガスの製造・販売及び在宅患者向けの医療サービスを主力事業とする企業である。2008年の岩手・宮城内陸地震を機に事業継続への意識が高まり、2011年の東日本大震災によって新たに露見した課題も踏まえて、事業継続を最優先する経営計画を策定した。部門横断のメンバー約15名で構成される防災チームが中心となり、発電機や非常用ライトなどの点検を毎月実施。夜間の停電訓練や炊き出し訓練も年２回実施するなどしてきた。事業継続に関する取組は、詳細なルールに基づいて実施しているものもあるが、発生し得るリスクの全てを想定できるわけではないので、有事の際の判断基準や基本的方針だけを定めている部分もあるという。また、同社の従業員は医療機関や在宅患者宅にも出入りするため、感染症流行前から従業員に検温を実施するなど、自然災害だけでなく衛生面での対策も行ってきた。2020年、感染症流行の兆しが見えると、体温を報告していない者には催促メールが送られるシステムを導入。消毒用アルコールやアクリル板の設置、作業エリアの区分けなど早急にオフィスのレイアウト変更が行われ、テレワークの交代実施が開始された。

▶ 従業員の安全確保と並行して地域社会へも貢献

感染症流行を踏まえた社内の体制整備を進める一方で、同社の笠井健社長は、患者やその家族から消毒用アルコールが入手困難であるという悩みを聞いた。自社では対応できないため、友人である酒造メーカー、株式会社南部美人の久慈浩介社長に消毒用アルコールの製造ができないか相談。同社が全量買取りを約束して2020年４月27日に製造を開始した。無償配布を条件に行政から製品の取扱いが許され、相談から10日ほどで岩手県内の医療機関や在宅患者、従業員へ配布を開始できた。日頃からの中小企業同士の信頼関係に加え、それぞれが税務署や保健所、医療行政と密接につながっていたことが迅速な対応を可能にした。

▶ 事業継続への取組が自社のイメージアップと新規事業創出をもたらす

感染症流行後、工場、飲食店向けや医療用のガス需要が減少した一方、在宅率の上昇により家庭用ガスの需要が増加し、売上げ全体としては感染症の影響を最小限に抑えることができた。しかし、事業継続に対する意識の高さが従業員を守るだけでなく地域貢献にまでつながった点で、事業継続を最優先とした経営計画の存在が大きな効果をもたらした。消毒用アルコールの配布は、結果的に同社の信用やイメージの向上にもつながった。

笠井社長は事業継続のためのコストは小さくはないものの、教育研究費、新規事業開発費として捉えることもでき、また従業員の定着率向上にも寄与することから、投資効果は高いと判断している。実際、同社のユニークな取組が広く知られ、自社開発の自動安否確認システムが大手企業に採用されるなど、新規事業として利益を生み出すようになってきた。同社では単独の事業継続計画（BCP）を策定せず、経営計画の中で包括的な事業継続に向けた取組を実施している。「立派なBCPのみを策定しても、想定外のケースに対応できるとは限らないし、『災害のため』だけを意識した取組は続かない。事業継続の取組は日頃の業務とひも付けて実施することで、危機を乗り越える力の強化につながる。」と笠井社長は語る。

環境整備点検

医療機関や在宅患者へ配布した消毒用アルコール

笠井健社長（左）と久慈浩介社長（右）

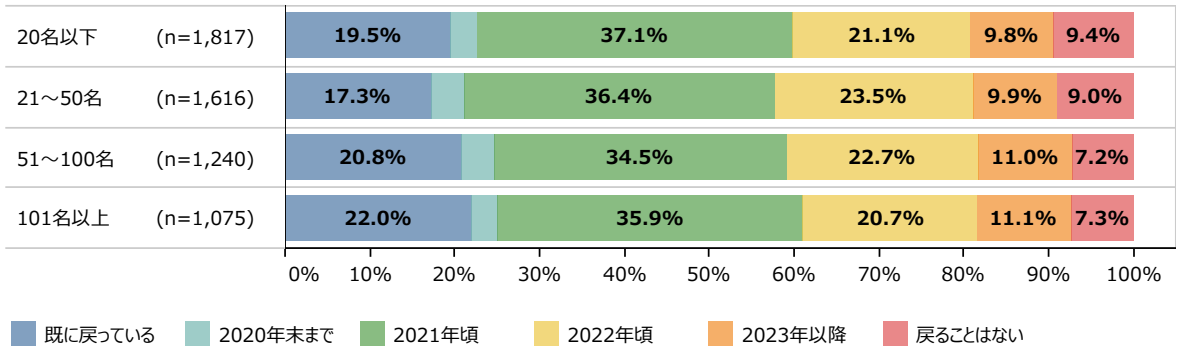
3．売上高回復企業の特徴

本項では、売上高回復の見通しと、売上高が既に回復している企業の意識や取組について分析することで、今後中小企業が危機を乗り越えるために必要な取組について確認していく。

①売上高回復の見通し

はじめに、売上高が感染症流行前の水準に戻ると予想する時期について見ていく。**第2-1-85図**は従業員規模別に比較したものであるが、従業員規模による違いは見られない。

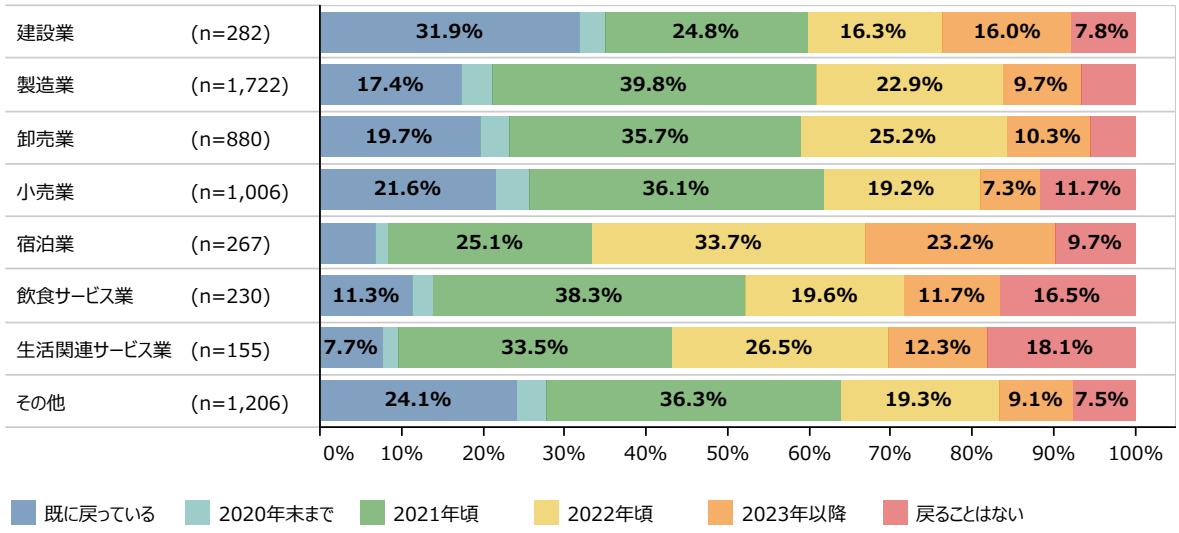
第2-1-85図　売上高回復の見通し（従業員規模別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前の水準に戻ると思う時期について聞いたもの。

第2-1-86図は、業種別に比較したものである。宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業では回復に長期を要すると考えていることが分かる。また、飲食サービス業、生活関連サービス業では「戻ることはない」の回答割合が２割近くとなっている。

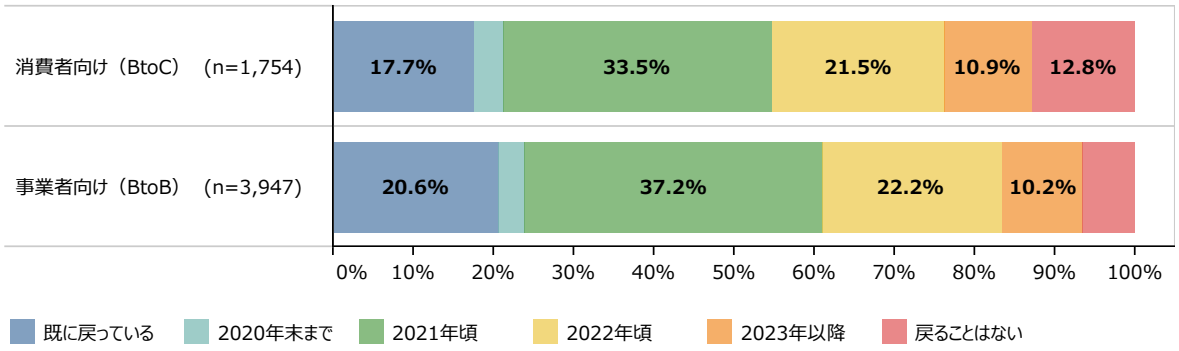
第2-1-86図　売上高回復の見通し（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前の水準に戻ると思う時期について聞いたもの。

第2-1-87図は、顧客属性別に比較したものである。BtoCの方が、感染症流行前の水準に戻るまで長期を要すると考えていることが分かる。

第2-1-87図　売上高回復の見通し（顧客属性別）

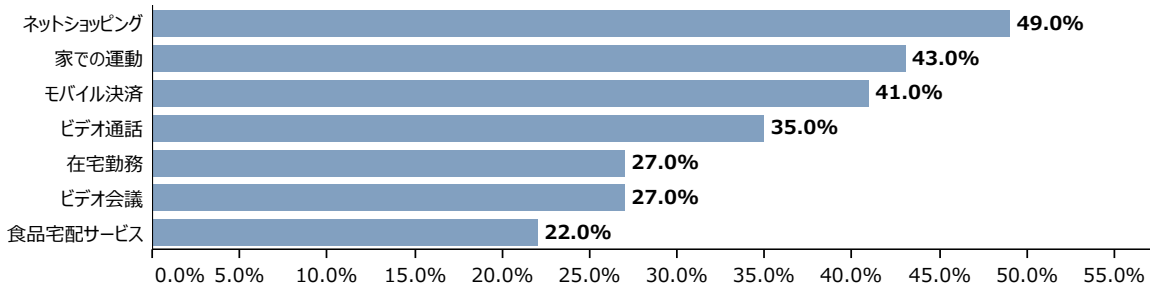


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前の水準に戻ると思う時期について聞いたもの。

第2-1-88図は、調査会社が世界18か国の１万５千人の個人に行ったアンケート結果である。感染症の収束後も利用を継続したいサービスについて、ネットショッピング（49%）、家での運動（43%）、モバイル決済（41%）、ビデオ通話（35%）、在宅勤務（27%）、ビデオ会議（27%）、食品宅配サービス（22%）が挙げられており、感染症の収束後も感染症を契機に拡大した需要が今後残っていく可能性もある。

今後、売上高が戻らない前提で、感染症流行下で拡大した需要を捉えながら、収益構造や事業内容を見直していく必要性に迫られる企業が相応に出てくるものと考えられる。

第2-1-88図　感染症の収束後も利用を継続したいサービス

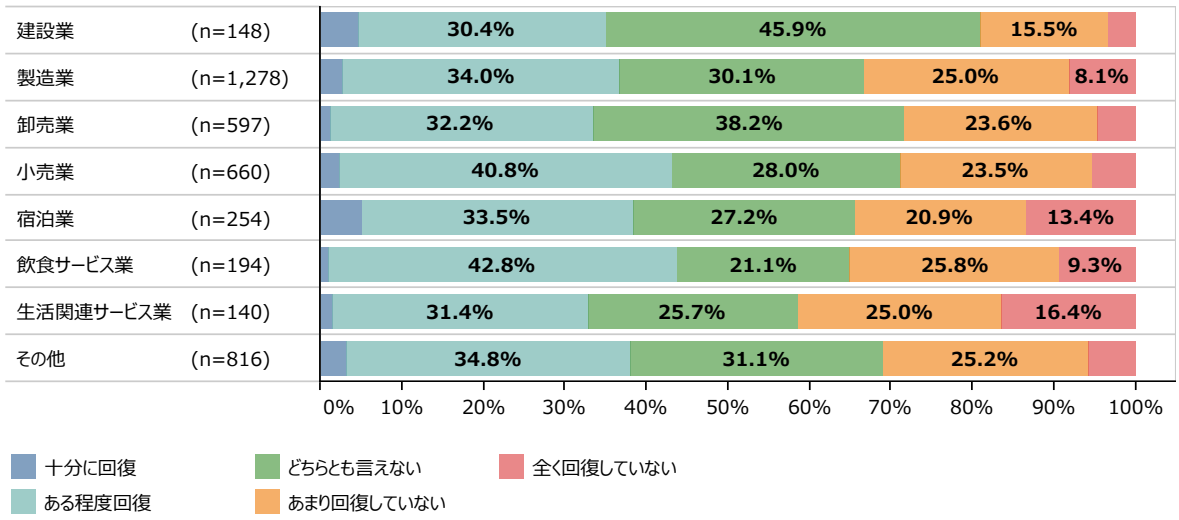


資料：Global Web Index「Coronavirus Research｜July 2020」
(注)1.世界（オーストラリア、ベルギー、ブラジル、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、ニュージーランド、フィリピン、ポーランド、ルーマニア、シンガポール、南アフリカ、スペイン、英国、米国）の16-64歳１万５千人に対して行ったインターネット調査。
2."After the outbreak is over, do you think you'll do any of the following?"に対する回答結果をまとめたもの。

②同業他社と比べた回復状況

第2-1-89図は、感染症流行により業績にマイナスの影響を受けた企業における、同業他社と比較した業績の回復状況について、業種別に見たものである。前節　では宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業などで感染症が売上高に与えた影響が大きかったことを確認したが、同業他社比では回復しているという認識を持つ企業は業種を問わず３割以上存在することが分かる。

第2-1-89図　同業他社と比較した業績回復の状況（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行により業績にマイナスの影響を受けた企業に対し、同業他社と比較した場合の業績の回復状況について聞いたもの。

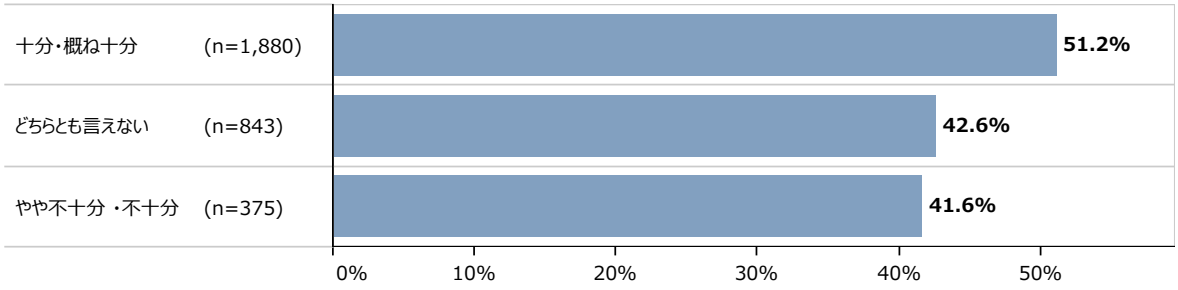
そこで、前項で見た感染症による総合的な影響とは別に、感染症の影響により売上高が減少した後、大きく回復させた企業（以下、「売上高回復企業」という。）と、比較的回復していない企業に分けて、意識や取組の違いについて分析することで、今後中小企業が危機を乗り越えるために必要な取組について確認していく。具体的には、感染症流行後（４～９月）に前年同月比で売上高が最も落ち込んだ企業の中で、落ち込みの度合いが近い企業群ごとに、売上高回復企業を約半数抽出し、その他の企業との比較分析を実施した[29]。

29　抽出の詳細については付注2-1-1参照。回復幅が特に大きかった企業を「売上高回復企業」としており、それ以外にも売上高が回復している企業も存在することから、売上高が回復した企業の割合を示しているものではないことに留意が必要である。

③経営計画の見直しと売上高回復の関係性

第2-1-90図は、感染症流行前時点で、経営計画に対する定期的な評価・見直しを十分に実施してきたか見たものである。十分に見直している企業ほど、売上高回復企業の割合が高いことが分かる。

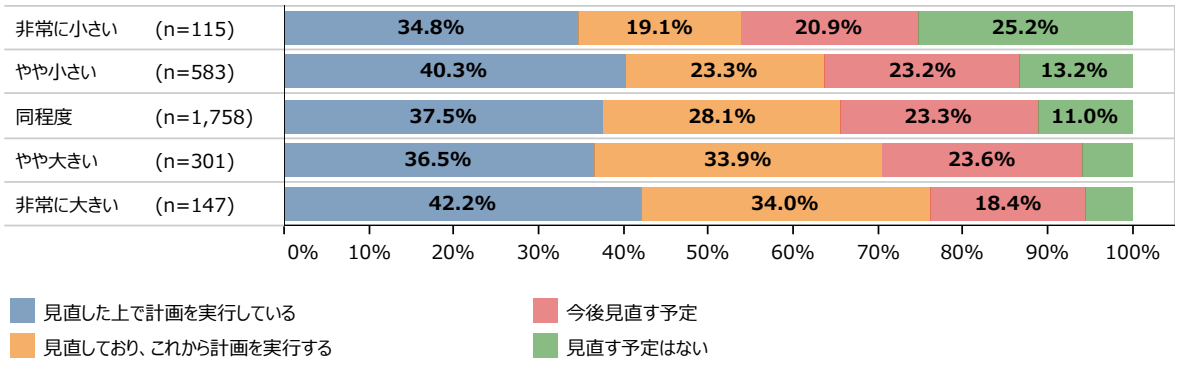
第2-1-90図　感染症流行前における経営計画に対する見直し状況別に見た、売上高回復企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1参照。
2.感染症流行前時点における、経営計画の定期的な実績の評価・見直しが十分だったかについて聞いたもの。

経営計画を策定している企業について、感染症流行下における計画の見直し状況別に、同業他社と比べた感染症のマイナスの影響別に見たものが第2-1-91図である。感染症の影響が大きかった企業ほど、見直している又は見直す予定のある企業が多いことが分かる。

第2-1-91図　同業他社と比べた感染症の影響別に見た、感染症流行を契機とした経営計画の見直し状況

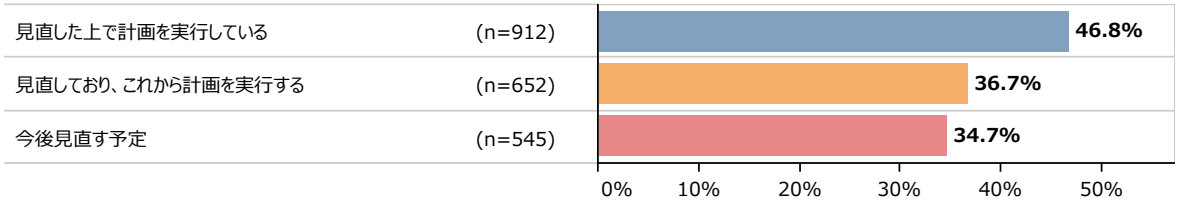


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

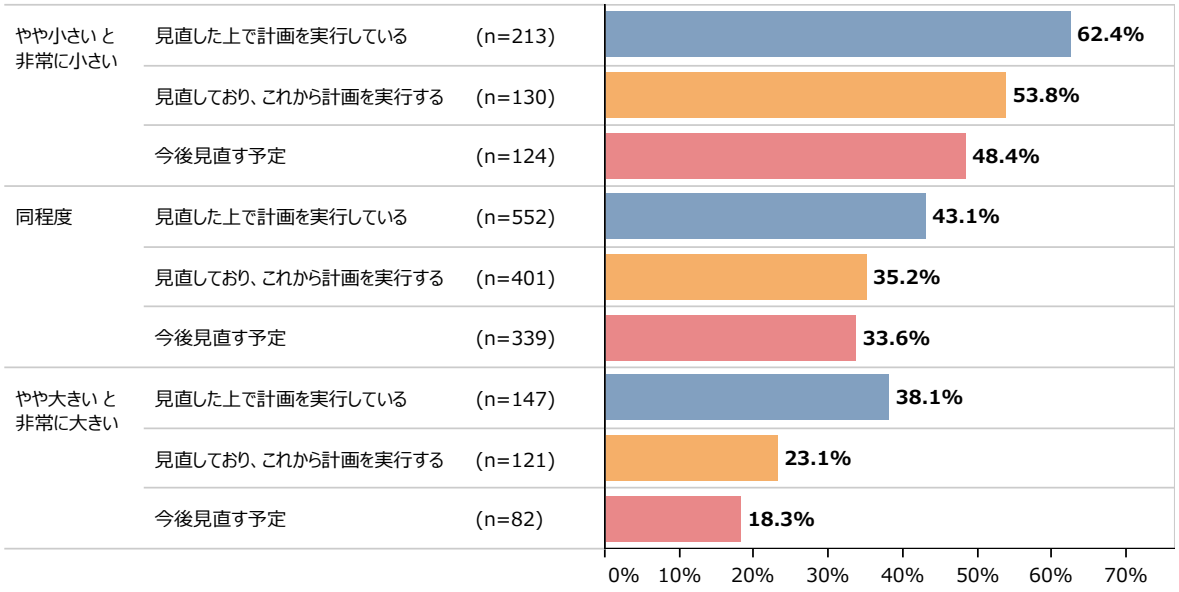
感染症流行後の見直し状況別に、売上高回復企業の割合を見たのが**第2-1-92図**である。売上高回復企業の割合は、「見直した上で計画を実行している」と回答した企業で最も高いことが分かる。また、感染症の影響が大きかった企業の中で比較しても、同様に「見直した上で計画を実行している」と回答した企業が最も高いことが分かる。感染症の影響が持続する中で、計画の見直しに一早く取り掛かったかと、売上高が回復しているかの間には、関係があることが推察される。

第2-1-92図　感染症流行後の経営計画に対する見直し状況別に見た、売上高回復企業の割合

(1) 全体



(2) 同業他社と比較した感染症の影響別

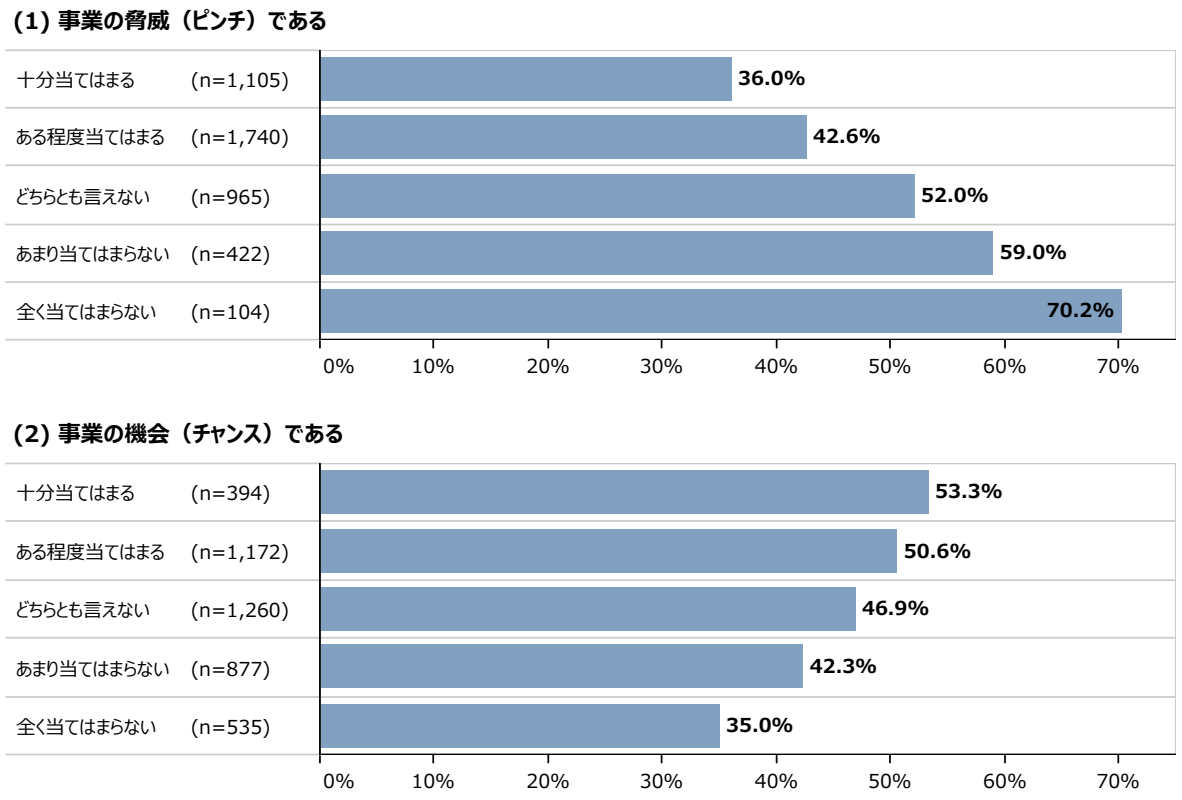


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1を参照。
2.感染症流行を契機に経営計画を見直したかをそれぞれ聞いたもの。

④事業環境変化への対応状況と売上高回復の関係性

第2-1-93図は、感染症流行による事業環境変化の捉え方を見たものである。感染症の流行を事業の脅威（ピンチ）だと感じている企業ほど売上高回復企業の割合が低く、機会（チャンス）だと感じている企業ほど高いことが分かる。

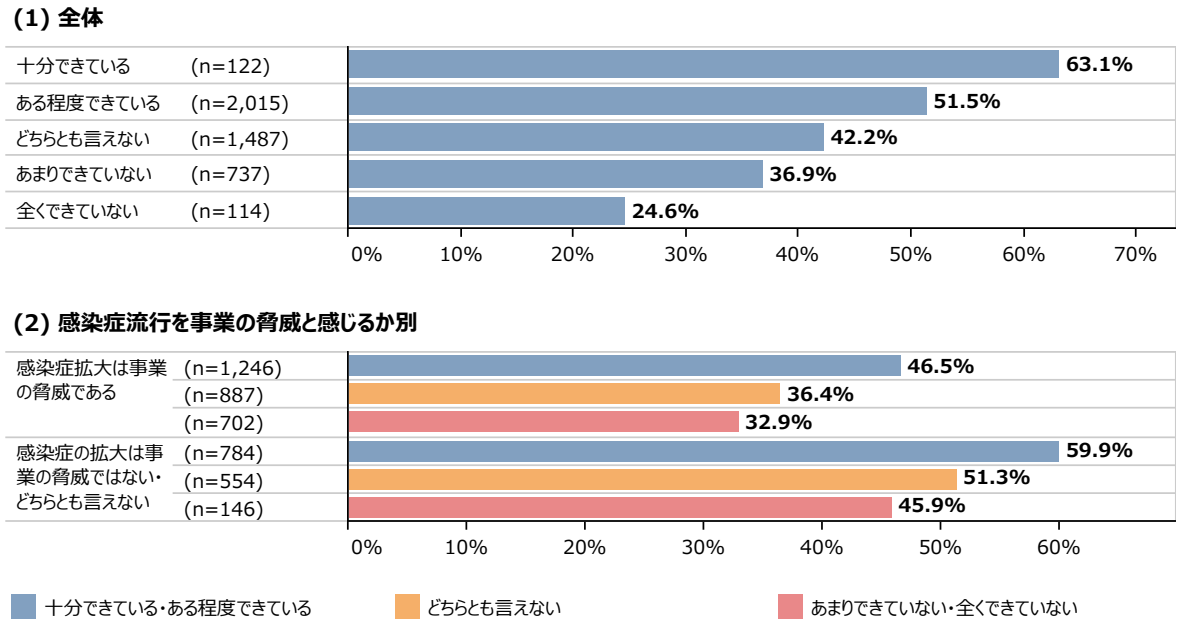
第2-1-93図　感染症流行による事業環境変化の捉え方別に見た、売上高回復企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1参照。

第2-1-94図は、事業環境の変化に対し、柔軟な対応ができているかについて見たものである。柔軟な対応ができている企業ほど、売上高回復企業の割合が高いことが分かる。また、事業環境の変化を脅威と感じている企業でもそうでない企業でも、同様の傾向にあることが分かる。

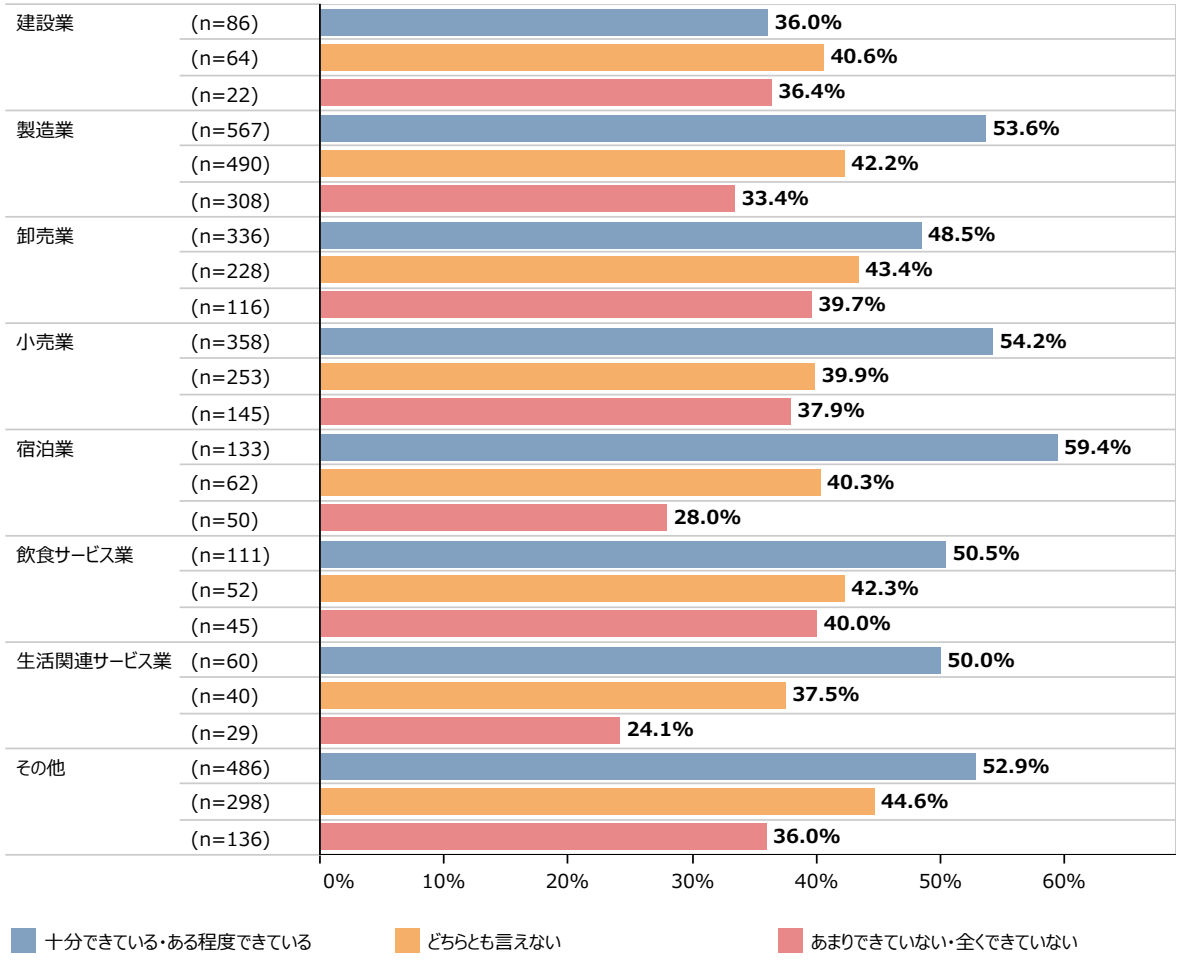
第2-1-94図　事業環境変化への対応状況別に見た、売上高回復企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1参照。
2.感染症の流行による事業環境の変化への柔軟な対応がどの程度できていると考えているかについて聞いたもの。

同様に、業種別で見たものが第2-1-95図である。建設業を除き、柔軟な対応ができている企業ほど、売上高回復企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-95図　感染症流行による事業環境変化への対応状況別に見た、売上高回復企業の割合（業種別）



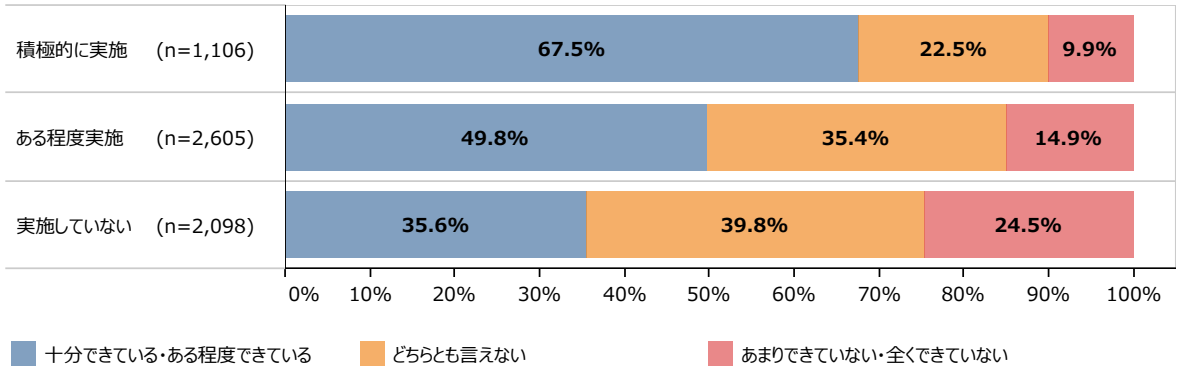
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1を参照。
2.感染症の流行による事業環境の変化への柔軟な対応がどの程度できていると考えているかについて聞いたもの。

⑤事業環境変化への対応に向けた取組

（1）新製品・サービスの開発・提供

柔軟な対応を実現していくために必要な取組として、新製品・サービスの開発・提供がある。**第2-1-96図**は、感染症流行後に新製品・サービスの開発・提供をどの程度実施しているか別に、事業環境の変化に柔軟に対応できていると感じているか見たものである。積極的に実施しているほど、「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

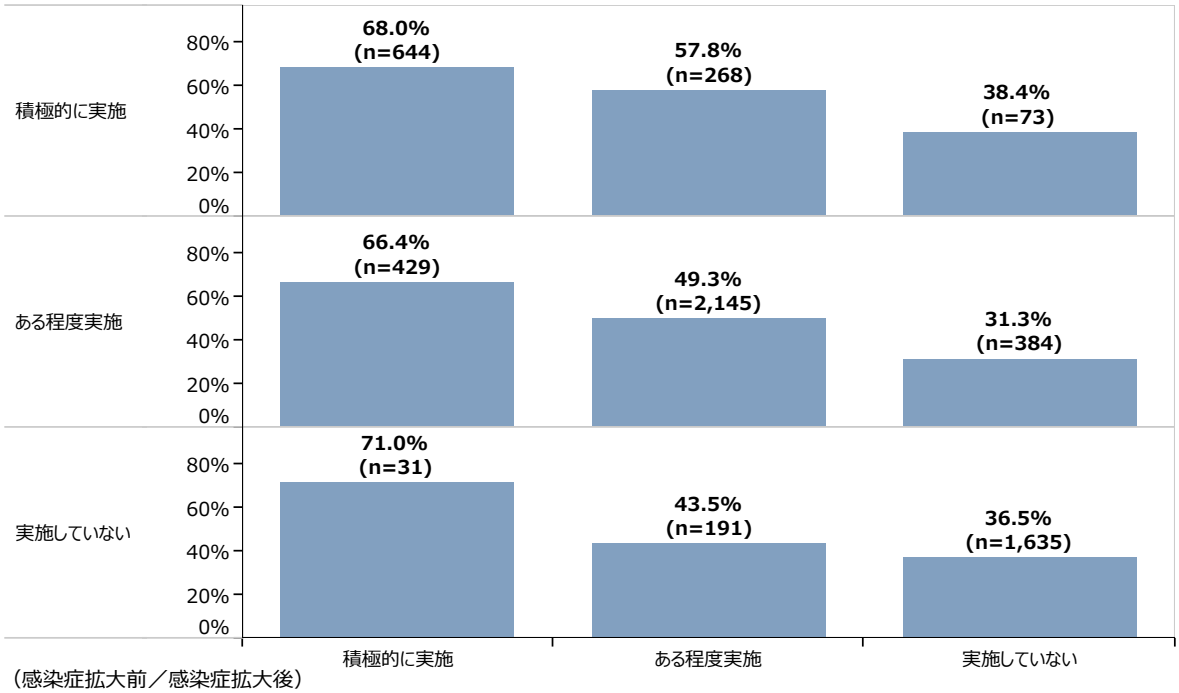
第2-1-96図　感染症流行後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合を、より詳細に見たのが第2-1-97図及び第2-1-98図である。第2-1-97図では、感染症流行前から実施していたかどうかについても確認している。これを見ると、感染症流行前は実施していなかった企業でも、感染症流行後に積極的に実施している企業の方が、柔軟に対応できていると感じている企業の割合が高いことが分かる。

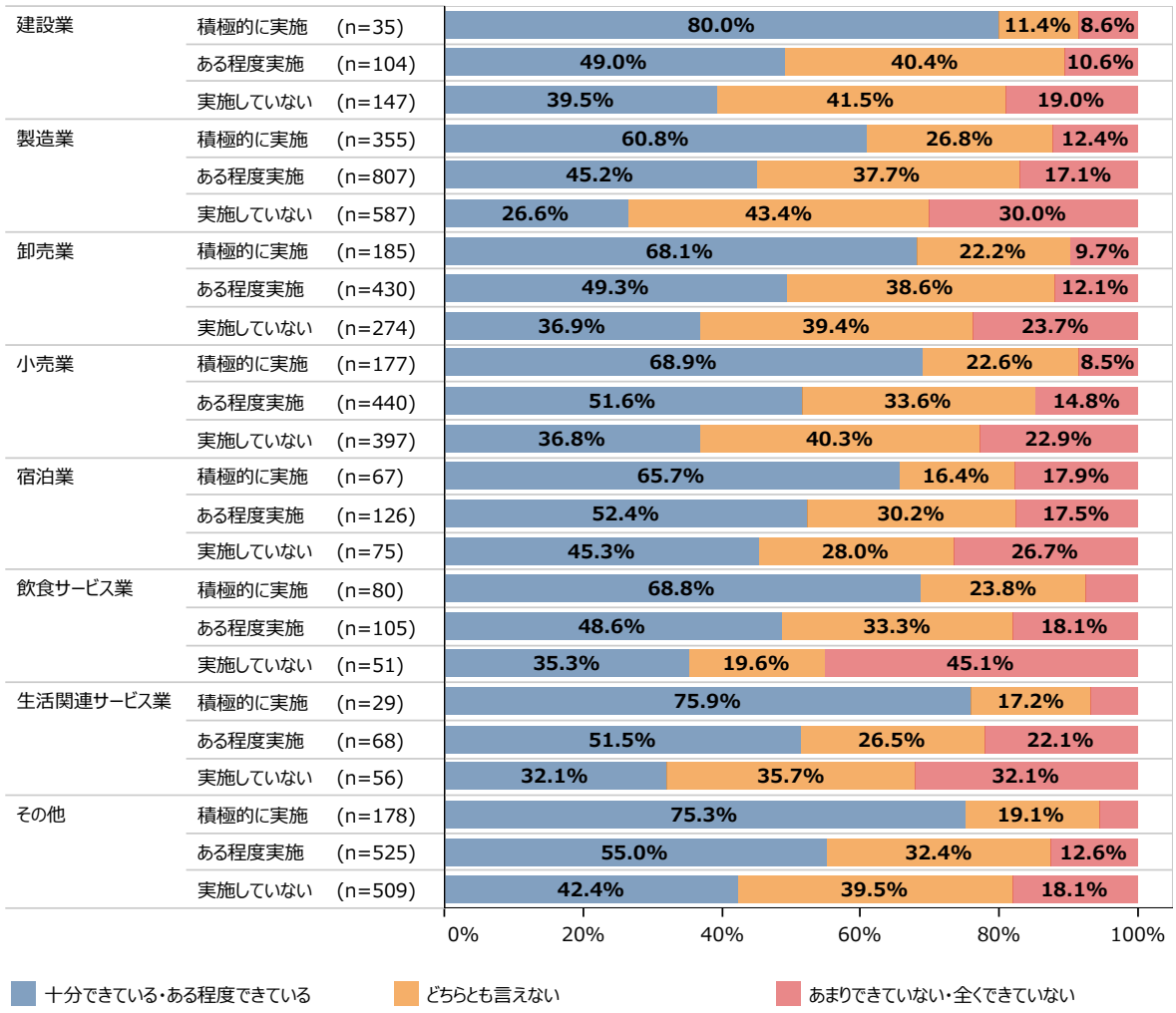
第2-1-97図　感染症流行前後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行による事業環境の変化への柔軟な対応が「十分できている」「ある程度できている」と回答した企業の割合を示している。

第2-1-98図は、業種別に見たものである。感染症の影響が大きかった業種を含め、すべての業種で実施している企業ほど、割合が高いことが分かる。

第2-1-98図　感染症流行後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合（業種別）

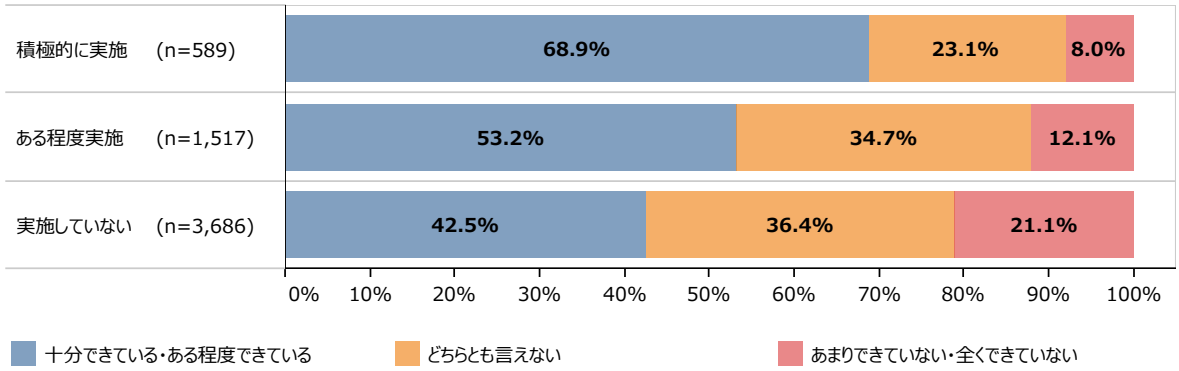


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

（２）新事業分野への進出

既存の事業の中で新たな製品・サービスを検討するほかに、他の事業分野に進出していく方法もある。**第2-1-99図**は、感染症流行後に新事業分野への進出をどの程度実施しているか別に、事業環境の変化に柔軟に対応できていると感じているか見たものである。積極的に実施しているほど、「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

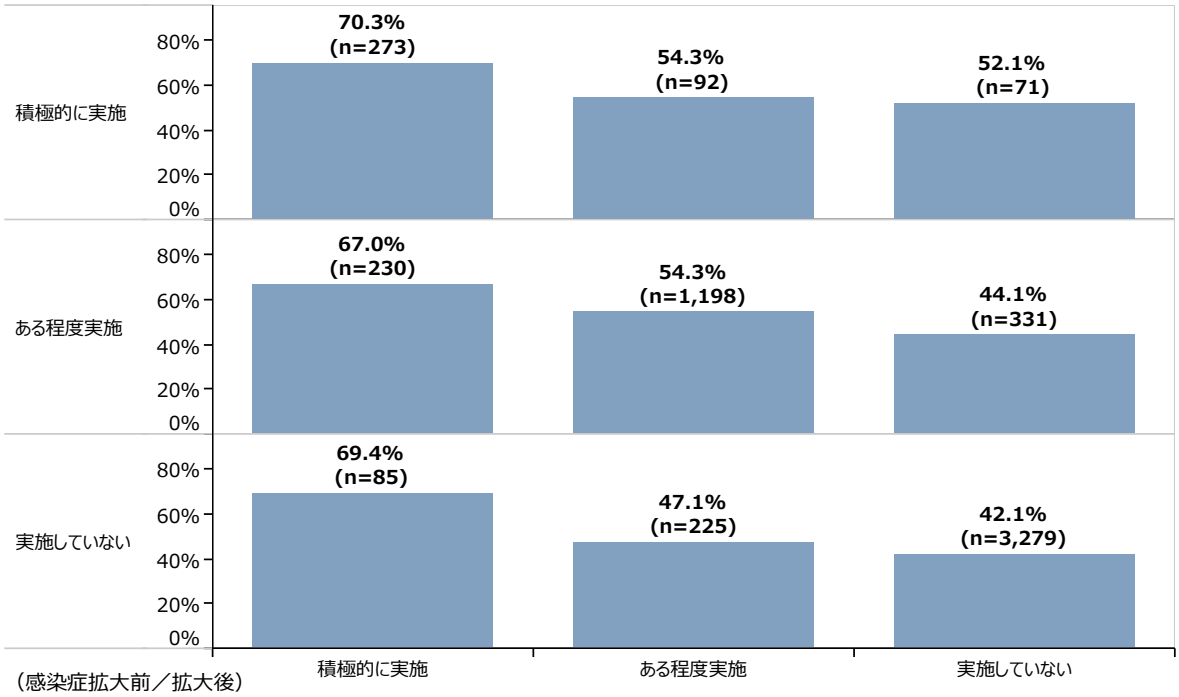
第2-1-99図　感染症流行後の新事業分野への進出状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合を、より詳細に見たのが**第2-1-100図**及び**第2-1-101図**である。**第2-1-100図**では、感染症流行前から実施していたかどうかについても確認している。これを見ると、感染症流行前は実施していなかった企業でも、感染症流行後に積極的に実施している企業の方が、柔軟に対応できていると感じている企業の割合が高いことが分かる。

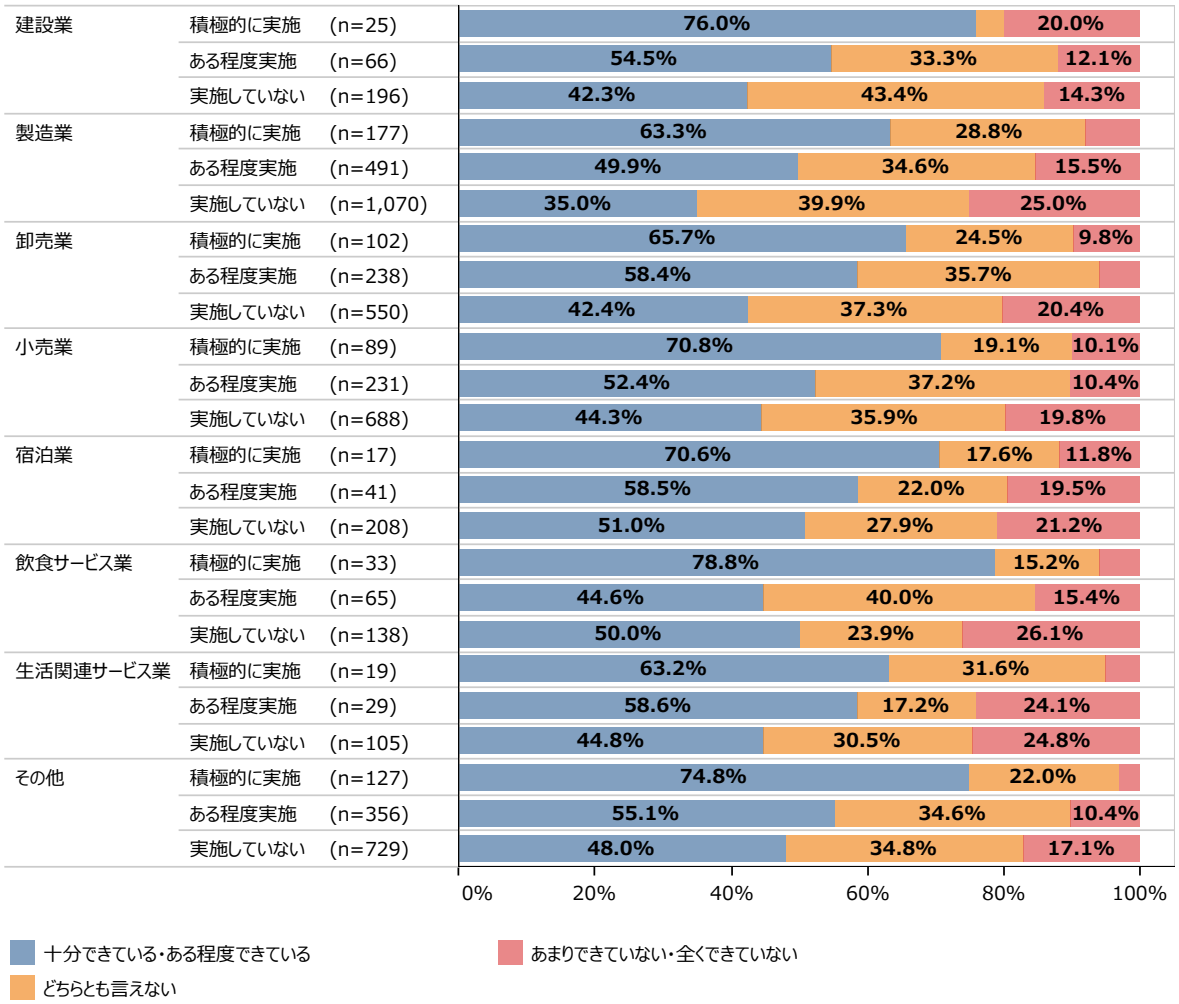
第2-1-100図　感染症流行前後での新事業分野への進出状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行による事業環境の変化への柔軟な対応が「十分できている」「ある程度できている」と回答した企業の割合を示している。

第2-1-101図は、業種別に見たものである。飲食サービス業では「実施していない」企業における割合が「ある程度実施」している企業における割合を上回っている。また、生活関連サービス業では「積極的に実施」している企業と「ある程度実施」している企業の間で割合の差が少ないことも分かる。

第2-1-101図　感染症流行後の新事業分野への進出状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合（業種別）

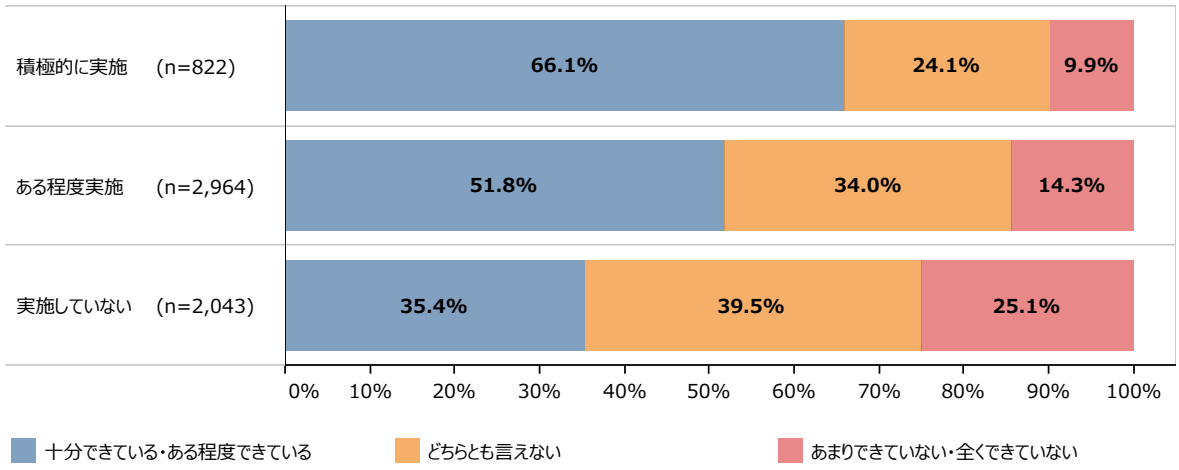


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

（3）従業員の能力開発、トライアンドエラーの環境

事業環境の変化への柔軟な対応は、経営者だけでなく従業員を含めて企業全体が取り組んでいく必要がある。**第2-1-102図**は、感染症流行後に従業員の能力開発・ノウハウ取得のための研修の実施状況別に、事業環境の変化に柔軟に対応できていると感じているか見たものである。積極的に実施しているほど、「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

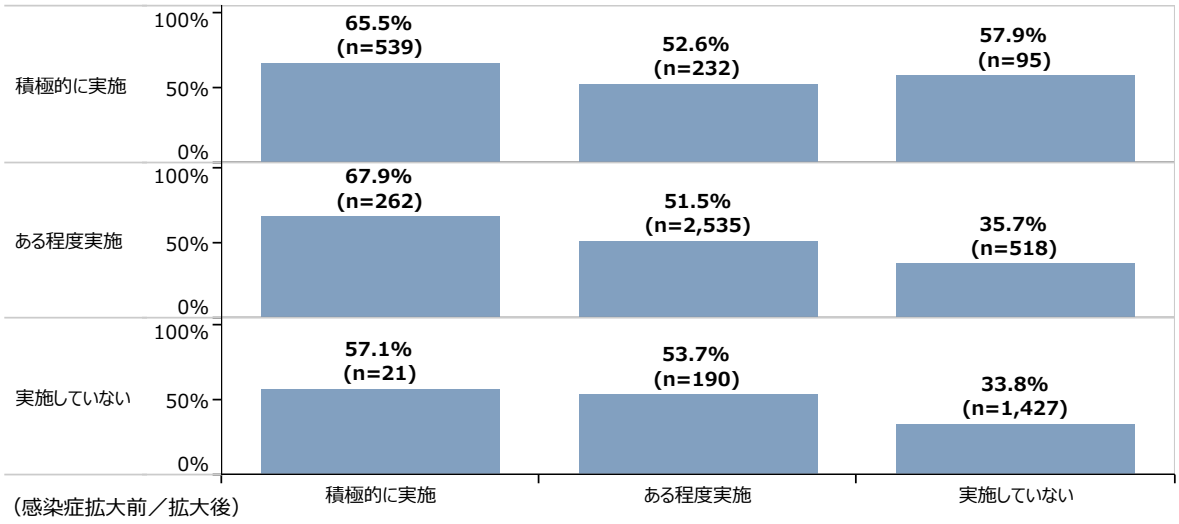
第2-1-102図　感染症流行後の従業員の能力開発・研修の実施状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合を、より詳細に見たのが第2-1-103図及び第2-1-104図である。第2-1-103図では、感染症流行前から実施していたかどうかについても確認している。これを見ると、感染症流行前に「積極的に実施」していた企業では、流行後の実施状況にかかわらず割合が高いことが分かる。

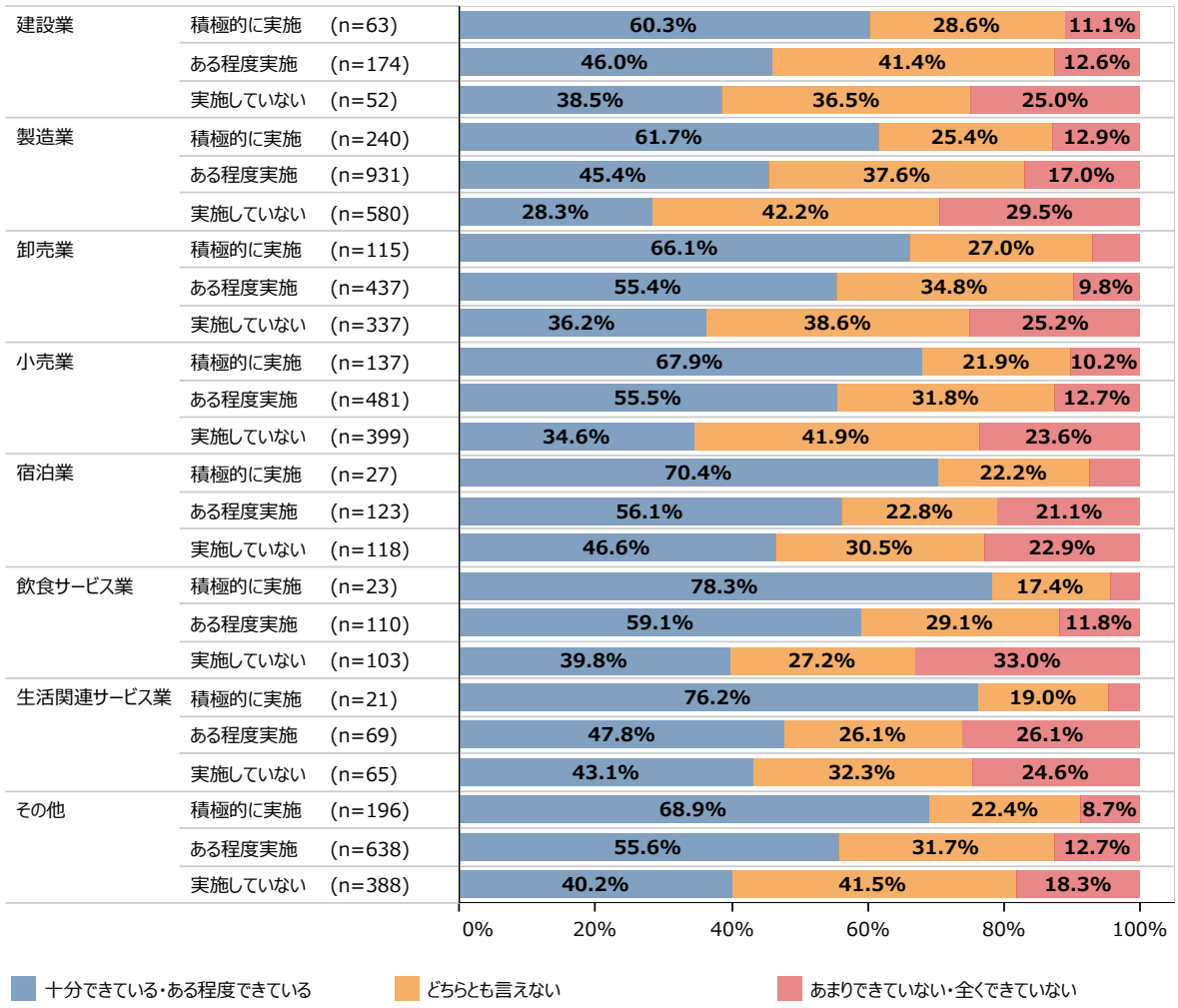
第2-1-103図　感染症流行前後の従業員の能力開発・研修の実施状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

第2-1-104図は、業種別に見たものである。感染症の影響が大きかった業種を含め、すべての業種で実施している企業ほど、割合が高いことが分かる。

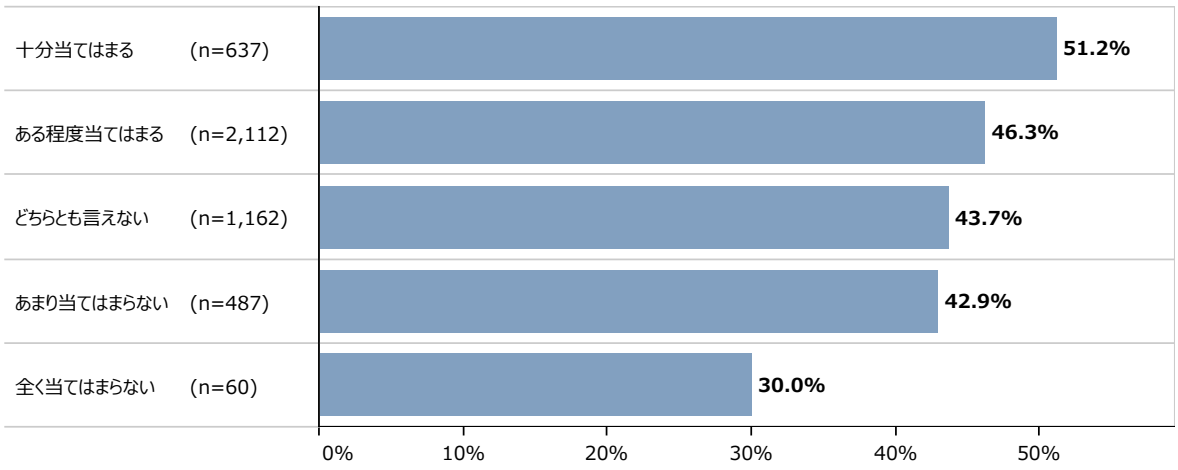
第2-1-104図　感染症流行後の従業員の能力開発・研修の実施状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

第2-1-105図は、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土があるか別に、売上高回復企業の割合を見たものである。当てはまる企業ほど、売上高回復企業の割合が高いことが分かる。事業環境が変化する中でも失敗を恐れず新たな取組に挑戦し続けることが重要であるといえよう。

第2-1-105図　トライアンドエラーへの許容度別に見た、売上高回復企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1参照。
2.試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土があるかについて聞いたもの。

事例2-1-11や事例2-1-12は、感染症による影響を大きく受けたものの、感染症流行前から事業環境の変化に合わせて柔軟に経営戦略を見直してきていたことが、感染症流行の影響を乗り切る上でも功を奏している事例である。いずれも経営理念やビジョンが明確になっている点も特徴的である。企業や経営者が実現したい理念やビジョンは保ちつつ、事業領域や取組については柔軟な発想で見直しを進めていくことが重要といえよう。

事例
2-1-11

**自社の強みを軸とした事業の再構築に
抜本的に取り組み、
感染症を含めた事業環境の変化に柔軟に対応する企業**

所在地　東京都墨田区
従業員数　40名
資本金　4,000万円
事業内容　飲食店、漁業、食料品製造業

株式会社ゲイト

▶ 仕入値の上昇が止まらず、戦略を見直す

東京都墨田区の株式会社ゲイトは、食材の自社調達に強みを持つ飲食店を経営する企業である。同社の五月女圭一社長は、2010年から飲食店経営に携わり、2012年に独立。当初は株式上場も視野に多店舗展開を戦略としていた。しかし、東日本大震災後の電気料金の高騰を皮切りに、食材費や物流費なども上昇。問屋からの仕入値が毎年10～15%も値上がりしていく中、周囲の飲食店は食材を安いものに変更するコスト削減戦略を採ることで耐えていたが、五月女社長は、「このままでは東京の顧客においしい食材を提供できなくなる」と危機感を抱き、問屋からの仕入れに掛かる支出を抑えて、抑えた分を他の支出や投資に回すことで、有意義に活用できないか検討し始めた。

▶ 漁業に進出し独自のサプライチェーンを構築、多店舗展開の戦略も見直し

2016年、五月女社長は三重県の漁村に赴き、味は良いのに市場に流通していない魚が存在することを知った。市場ではある程度需要が見込める魚にしか値がつかないためである。そこで五月女社長は、市場に出回らない魚を釣って運べば、漁師や市場と衝突せずに、魚の自社調達を実現できるかもしれないと考えた。2018年、同県尾鷲市で漁船を購入。漁師の高齢化に悩んでいた現地の漁業協同組合は、五月女社長の組合加入を認めてくれた。自社で魚を釣り、加工し、道中で農産物も仕入れながら三重から東京へ運ぶ。独自のサプライチェーンの構築が進む中で、店舗設計も見直した。店舗数は縮小し、替わりにプロサッカーファン向けのイベントスペースを新設するなど、不特定多数の来店型から同社の店に足を運ぶ明確な理由をつくるための仕掛けづくりに注力した。

▶ 先を見据えて変化をいとわない姿勢で感染症流行を乗り切る

感染症流行により、2020年３月の売上げは前年比95%減となった。経済産業省のパンフレットや、官房長官の記者会見、国会の各委員会のネット中継までチェックして動向を先読み。金融支援策が立ち上がるとすぐに資金調達を行い、目先の資金繰りの心配をしないで対策を考える時間を確保した。まず、会食で訪れることが多い商社の経営者の話から、企業の宴会需要は当面戻ることはないと判断。既存店12店舗のうち千代田区の１店舗を残し、他店舗は閉鎖した。業績への影響は大きいが、店舗数の縮小自体は元々進めていたため、計画が早まったと前向きに考えているという。残した１店舗では、感染症流行下のニーズを捉えた魚の持込み調理サービスが奏功し、同年12月は前年同月比100%の売上げを確保している。先行きは不透明だが、打開策の手掛かりとなるのが独自のサプライチェーンの活用である。感染症流行下では弁当のネット販売やペットフードの開発など、従業員を解雇することなく、今できることに次々と挑戦しており、効果の出始めた事業もあるという。五月女社長は、事業環境の変化に柔軟に対応する上では、「コストを見直すときは金額だけでなく支出の意義に着目すること」、「『飲食店』のような産業の境目に捉われないこと」、「新しい取組に共感してくれる専門家や仲間を集めること」などが重要と感じているという。「感染症だけでなく、環境の変化はこれまでもあったし、これからも劇的に起きる。経営者や企業が持つ理念やビジョンを頼りに、常に前進していくことが重要。」と、五月女社長は語る。

「くろきん　神田本店」

高齢者が多い三重県の漁村

漁業に取り組む従業員

経営戦略

事例
2-1-12

**若い社員の力を結集し、
感染症流行を含む事業環境の変化に
柔軟に対応する企業**

所在地　広島県府中市
従業員数　60名
資本金　1,000万円
事業内容　看板・標識機製造業

株式会社タテイシ広美社

▶「職人」から「経営者」へ、「看板制作」から「情報伝達業」へ

広島県府中市の株式会社タテイシ広美社は、町の小さな看板から、大手企業の屋内外看板やデジタルサイネージ（電子看板）まで、企画・デザイン・設計・施工をワンストップで行う「総合情報伝達企業」である。1977年に同社の立石克昭会長が創業。絵を描くことが好きだった立石会長は、ペンキ塗りや看板への文字入れなど、自らの技術を持って生計を立てたいと考え、看板制作業を始めた。しかしその後パソコンが普及し始めると、パソコンさえ使えれば看板が作れる時代に突入した。立石会長は悩んだ末に時代に適応することを選び、1988年にコンピュータカッティングマシンを導入。自らは経営の勉強にいそしみ、パソコンの操作は新たに雇った若い社員に任せた。以降、地元での看板制作業者としての存在感を増しつつも、従来の看板制作だけに固執しては時代に取り残されると考え、LEDを使用した電光掲示板やデジタルサイネージ事業にも参入し、自社の業種を「情報伝達業」と再定義した。2016年に電子ペーパーを活用した防災情報表示システムが東京都港区で採用されるなど全国的な知名度も上昇、2017年に娘婿である立石良典氏が社長に就任すると、更に販路拡大やオンラインツールの活用が活発化。感染症流行直前には東京五輪関連の注文も数多く受けるようになっていた。

▶ 感染症流行後危機に陥るも、チャンスを一早くつかみV字回復

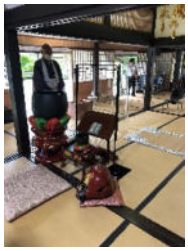
2020年３月、感染症流行の影響を受けて看板広告の注文がほぼ全てキャンセルされ、同月の売上高はほぼゼロに。東京五輪延期の影響で、大量のアクリル板を在庫として抱えることになり、経営危機に陥った。そんな中、顧客へのヒアリングでニーズを確認できたのが、当時まだ普及していなかった「感染防止パーテーション」であった。アクリル板が手元にあるのは不幸中の幸いであったが、同社で類似の製品を製作したことはなかった。しかし、ふだんから顧客の多様な要望を聞き、社員が日頃から試行錯誤を繰り返してきた同社では、社員自ら率先してパーテーションの試作を進めて、僅か１週間で設計から製造・販売までの生産ラインの構築を実現した。３月末には販売にこぎ着け、全国から注文が殺到。８月には前年同月比130％の売上げを確保した。

▶ 社員との協業姿勢が、危機を乗り越える原動力

パーテーションの売上げにより一旦は事業が安定したが、看板広告の需要は戻り切っていない。先行きがいまだ見通せない中、同社の挑戦は続く。原動力となるのは、社員の仕事への前向きな姿勢である。立石会長は2000年以降、経営計画には社員のプライベートの夢を記載するようにしている。当初は反発の声もあったが、経営陣が社員の求める働き方や生き方を実現しようとする姿勢が伝わるようになり、現在では社員も協力的になった。同社の社員の平均年齢は33歳と若く、東京からのUターン就職も多い。立石会長は、パソコンの導入やデジタルサイネージ事業への進出など、これまで新しい事に取り組むか悩んだ時には、常に若い社員の声に耳を傾けてきたという。「経営者の役割は社員に夢を与えること。最終的な意思決定は経営陣がするが、新しい取組への挑戦は、社員が率先して進めてくれればよいし、私も悩み事があれば社員に相談する。社員がやりたい事や新しい事に挑戦できる環境を整えることで、これからの事業環境の変化も乗り越えていきたい。」と立石会長は語る。

停電後も72時間稼働可能な
防災情報表示システム

社内の様子


法要向け飛沫感染防止
パーテーション

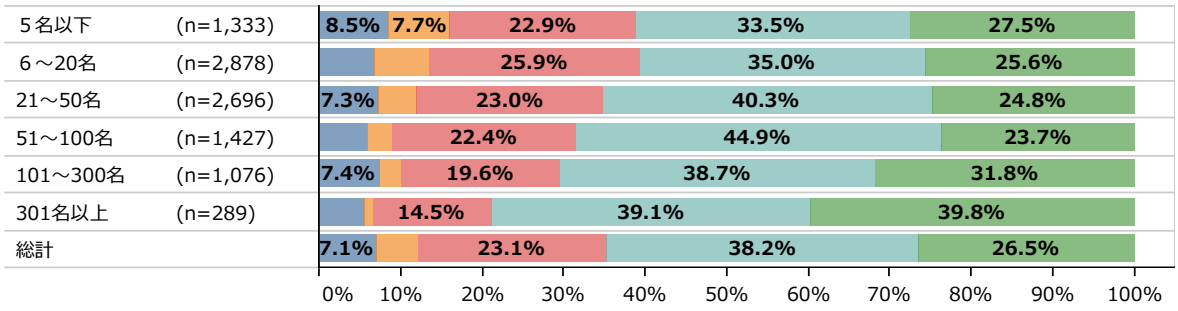
コラム

2-1-3　感染症の影響を乗り切るための事業再構築

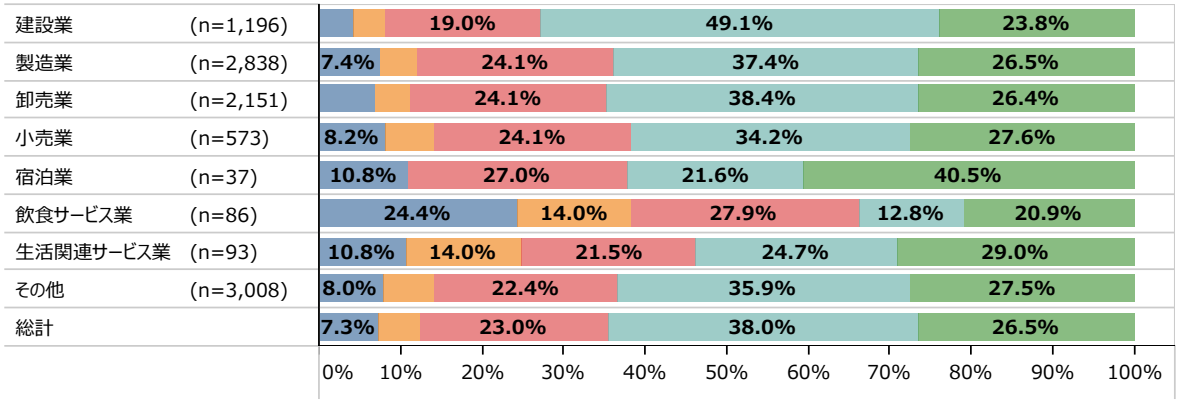
感染症の流行を受けて、「事業再構築」への関心が高まっている。**コラム2-1-3①図**は、2020年12月時点の事業再構築の意向について見たものである。従業員規模別に見ると、規模の小さい企業の方が事業再構築を行っている又は考えている企業の割合が高いことが分かる。また業種別では飲食サービス業で特に事業再構築を行っている又は考えている企業の割合が高いことが分かる。感染症流行による事業環境の変化などを踏まえて、事業再構築を検討していることが考えられる。

コラム　2-1-3①図　事業再構築の意向（2021年1月）

(1) 従業員規模別



(2) 業種別



- コロナ禍以後、既に事業再構築を行っている
- 今後1、2年で大幅な事業再構築を行うことを考えている
- 今後1、2年で部分的な事業再構築を行うことを考えている
- 今後2年以内に事業再構築の意向はない
- 答えられない・わからない

資料：(株)東京商工リサーチ「第12回新型コロナウイルスに関するアンケート調査(2021年1月)」再編加工
(注)1.資本金1億円未満の企業について集計している。
2.今後の事業再構築（新分野展開、業態転換、事業・業種転換、事業再編など）の意向について聞いたもの。

こうした中、中小企業庁では企業の思い切った事業再構築を支援すべく、「事業再構築補助金」を措置した[30]。新製品・サービスの開発・提供に比べて、大きく事業を再構築することにはリスクも伴えば、ノウハウも必要となる。各種支援策や支援機関も活用しながら、前に進めていくことが重要といえよう。

コラム　2-1-3②図　事業再構築補助金の概要

30　本白書で取り上げる事業の見直しを実施した企業の事例は、必ずしも当該補助金の要件を満たすものではない。

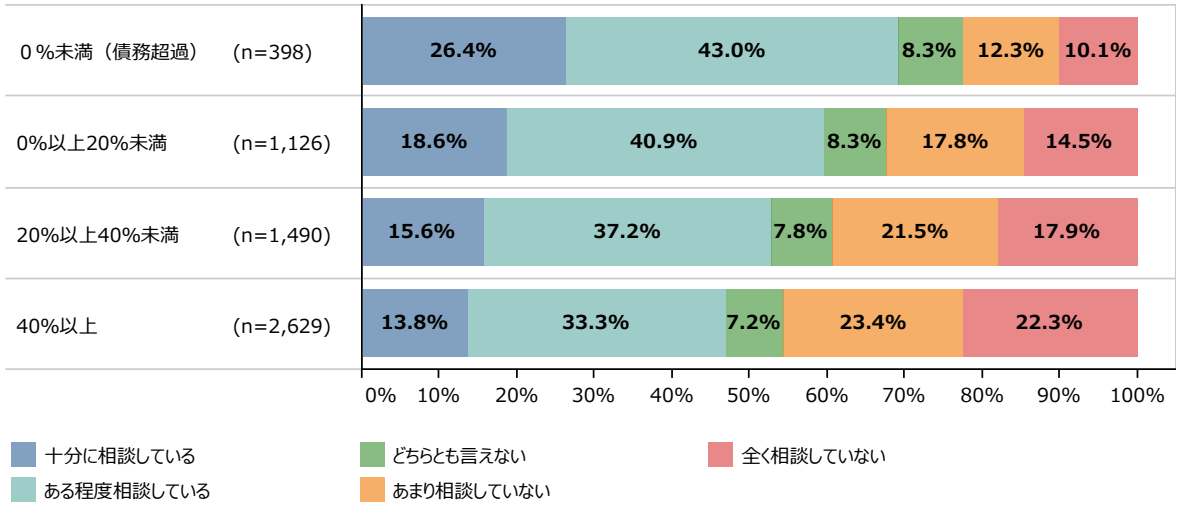
4．支援機関の活用

ここまで、自社の財務基盤・収益構造を正しく把握し、当面の資金繰りを確保し、その上で経営計画を見直して事業環境の変化に対応していく重要性について述べてきた。これらを中小企業が自社で成し遂げられるかは、企業・経営者の経験値や事業の規模、感染症による影響の大小によっても異なると考えられる。特に感染症流行前から財務基盤が弱い企業や、感染症の影響を大きく受けた企業では、周囲の支援も活用しながら早めに今後の経営戦略の策定に取り組んでいく必要がある。

①財務・経営に関する社外への相談状況

第2-1-106図は、業績・資金繰りの予測に当たり社外の専門家へ相談しているか、感染症流行前の財務の安全性別に見たものである。安全性が低いほど、「十分に相談している」「ある程度相談している」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

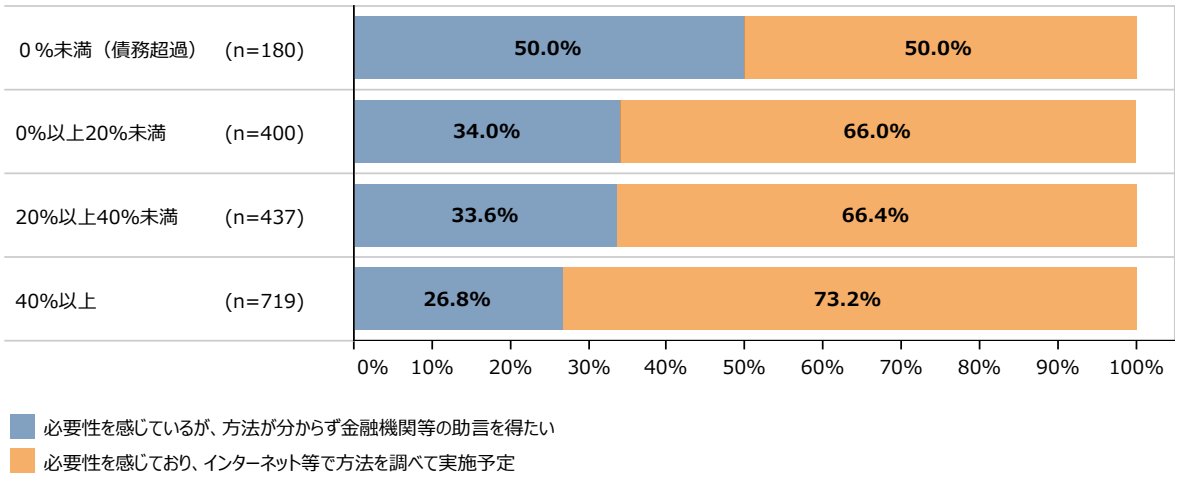
第2-1-106図　業績・資金繰り予測に関する社外の専門家への相談状況（財務の安全性別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2019年時点の自己資本比率の高い企業を財務の安全性が高い企業としている。
2.自己資本比率＝純資産÷総資産

第2-1-107図は、財務分析の必要性を感じているが実施していない企業における今後の支援ニーズについて、財務の安全性別に見たものである。安全性が低いほど、「必要性を感じているが、方法が分からず金融機関等の助言を得たい」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

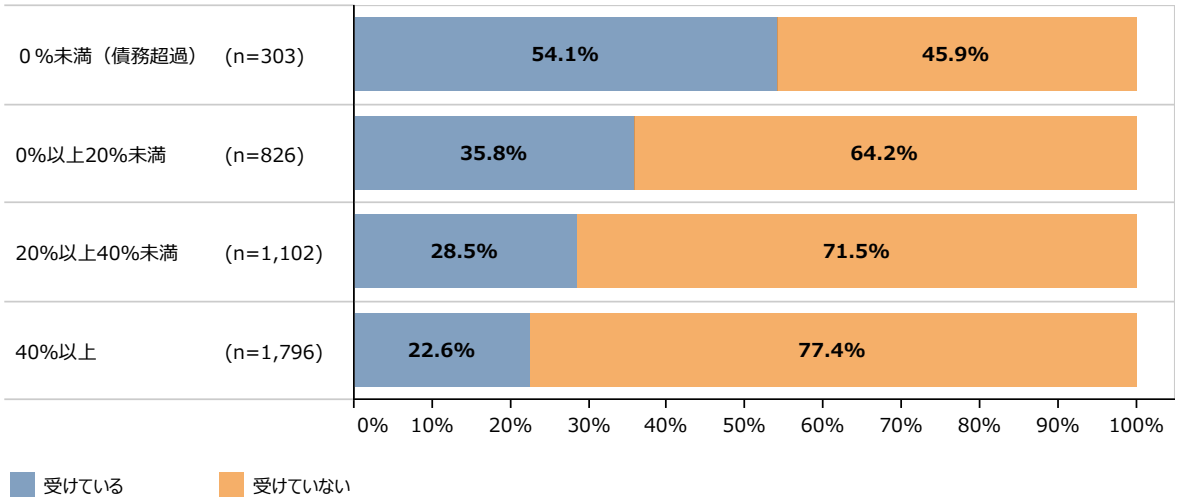
第2-1-107図　財務分析に対する支援ニーズ（財務の安全性別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2019年時点の自己資本比率の高い企業を財務の安全性が高い企業としている。
2.自己資本比率＝純資産÷総資産
3.財務分析の必要性を感じているが実施していない企業について集計している。

第2-1-108図は、経営計画を策定している企業において、計画策定に当たり外部からの支援を受けているかについて、財務の安全性別に見たものである。安全性が低い企業ほど、感染症流行前から支援を受けている割合が高いことが分かる。

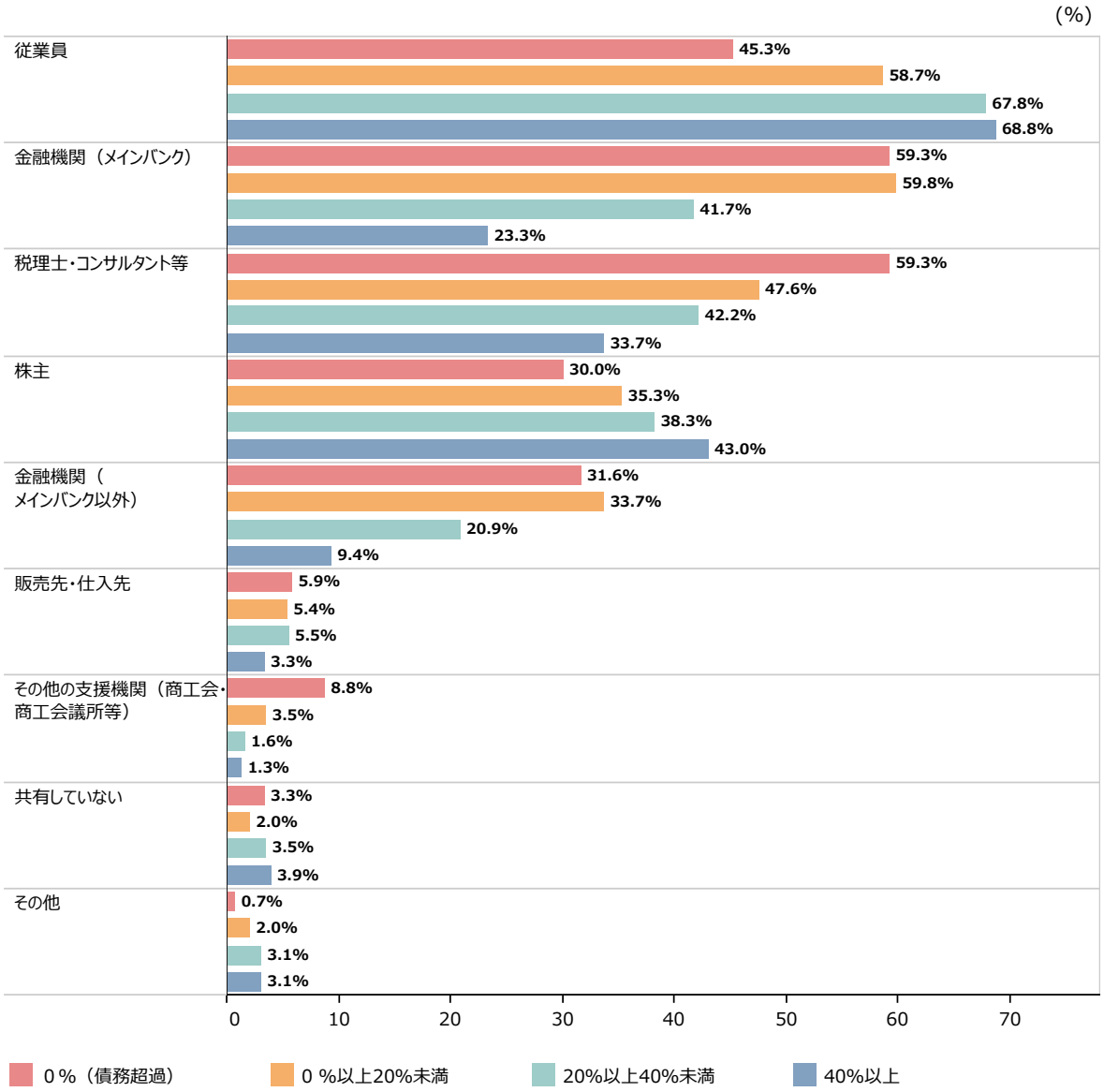
第2-1-108図　経営計画策定における外部からの支援（財務の安全性別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2019年時点の自己資本比率の高い企業を財務の安全性が高い企業とした。
2.自己資本比率＝純資産÷総資産

第2-1-109図は、経営計画の共有先について見たものである。財務の安全性が低い企業ほど「税理士・コンサルタント等」「金融機関（メインバンク）」と回答した企業の割合が高く、安全性が高い企業ほど「従業員」「株主」の割合が高い。

第2-1-109図　経営計画の共有先



資料：(株)東京商工リサーチ「財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2019年時点の自己資本比率の高い企業を財務の安全性が高い企業とした。
2.自己資本比率＝純資産÷総資産
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
4.回答数(n)は以下のとおり。0％未満（債務超過）：n=307、0％以上20%未満：n=838、20%以上40%未満：n=1,104、40%以上：n=1,809。

財務の安全性の低い企業の中には、業績改善のために、金融機関などの支援機関から計画の策定を促されていたり、金融支援を受けるために計画を策定したりしている企業が存在することが推察される。

例えば、金融機関が貸付け条件の変更を認める際は、企業に対して経営改善計画の提出を求めることが多い。（株）東京商工リサーチが（独）経済産業研究所の委託を受けて2014年に実施した「金融円滑化法終了後における金融実態調査」では、条件変更を受け、経営改善計画を提出した企業のうち、イノベーションに係る取組を盛り込み、会社の将来像を明確に示している計画を作成した企業ほど、条件変更後のパフォーマンスが良い傾向にあることを明らかにしている。また、資金繰りに問題がなく、支援機関からの策定を求められていない企業でも、中小企業が主導的に経営計画を策定し、見直しをしていくことが、事業リスクの回避や経営課題の整理に役立つことは、本節で見てきたとおりである。**コラム2-1-4**や**コラム2-1-5**をはじめとする支援策も活用しながら、支援機関とともに今後の戦略を見直していくことも選択肢といえよう。

コラム

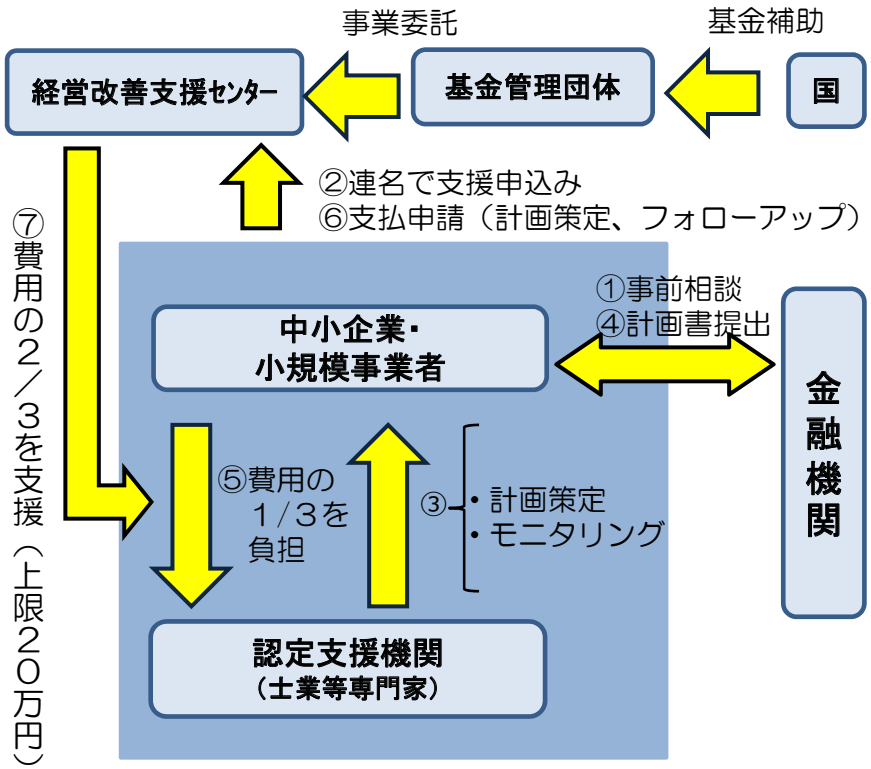
2-1-4　早期経営改善計画策定支援事業（プレ405）

本コラムでは、本格的な経営改善が必要となる前の早期段階において、資金繰り管理や採算管理など、基本的な内容の経営改善の取組を必要とする中小企業・小規模事業者の経営計画の策定を支援する事業「早期経営改善計画策定支援事業（プレ405）」について紹介する。

支援内容

国の認定を受けた認定経営革新等支援機関（以下、「認定支援機関」という。）の支援を受けて早期経営改善計画を策定する場合、その策定等にかかった費用（フォローアップ費用を含む）について、総額の３分の２（最大20万円、うちフォローアップ費用は最大50,000円かつ計画策定費用の原則３分の１）まで負担する（**コラム2-1-4①図**）。

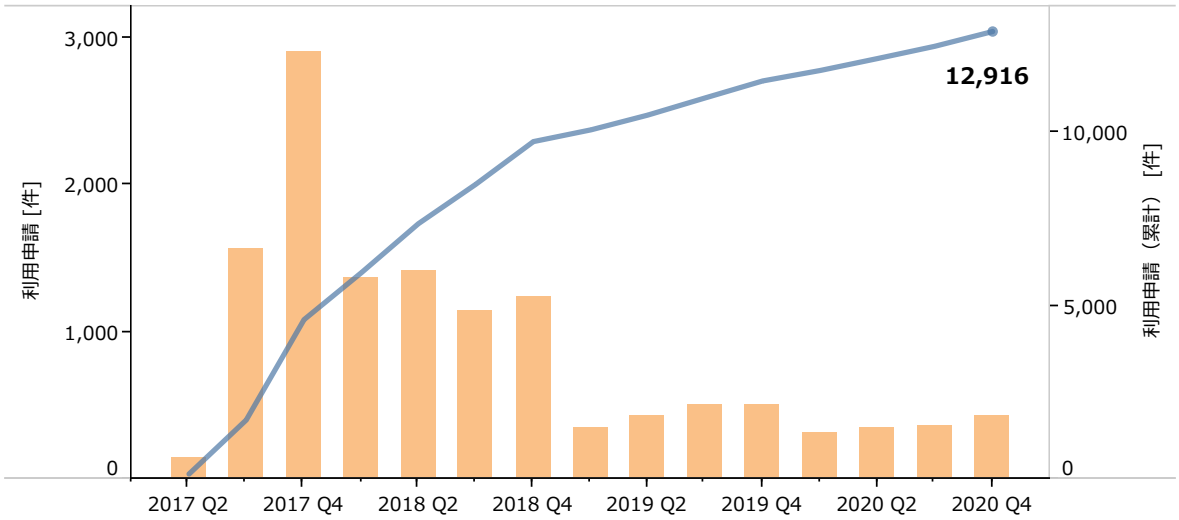
コラム　2-1-4①図　早期経営改善計画策定支援事業のスキーム



利用実績

2020年４月から12月末における相談件数は1,714件、新規受付件数は1,123件となり、制度発足時（2017年５月）から2020年12月末までの実績は、相談件数16,987件、新規受付件数12,916件となった（**コラム2-1-4②図**）。

コラム　2-1-4②図　「認定支援機関による早期経営改善計画策定支援」利用申請等実績の推移

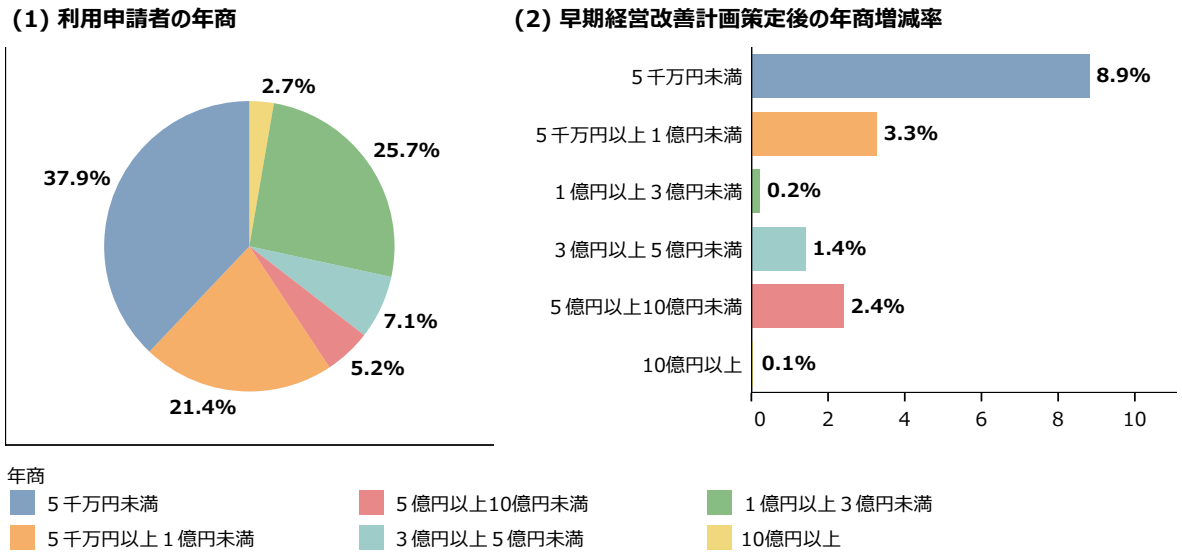


資料：中小企業庁作成
(注)1.2017年5月29日以降について集計。
2.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

事業の利用効果

早期経営改善計画策定支援事業を利用した事業者は、年商１億円未満の事業者が約60％を占める。年商１億円未満の事業者は売上げ規模の大きい事業者に比べて、売上高増加率が高く、小規模事業者に最も経営改善の効果がある。本事業による計画策定が取組の見直しのきっかけとなり、売上げ増加につながっていることが推察される（コラム2-1-4③図）。

コラム　2-1-4③図　早期経営改善計画策定支援事業の利用効果

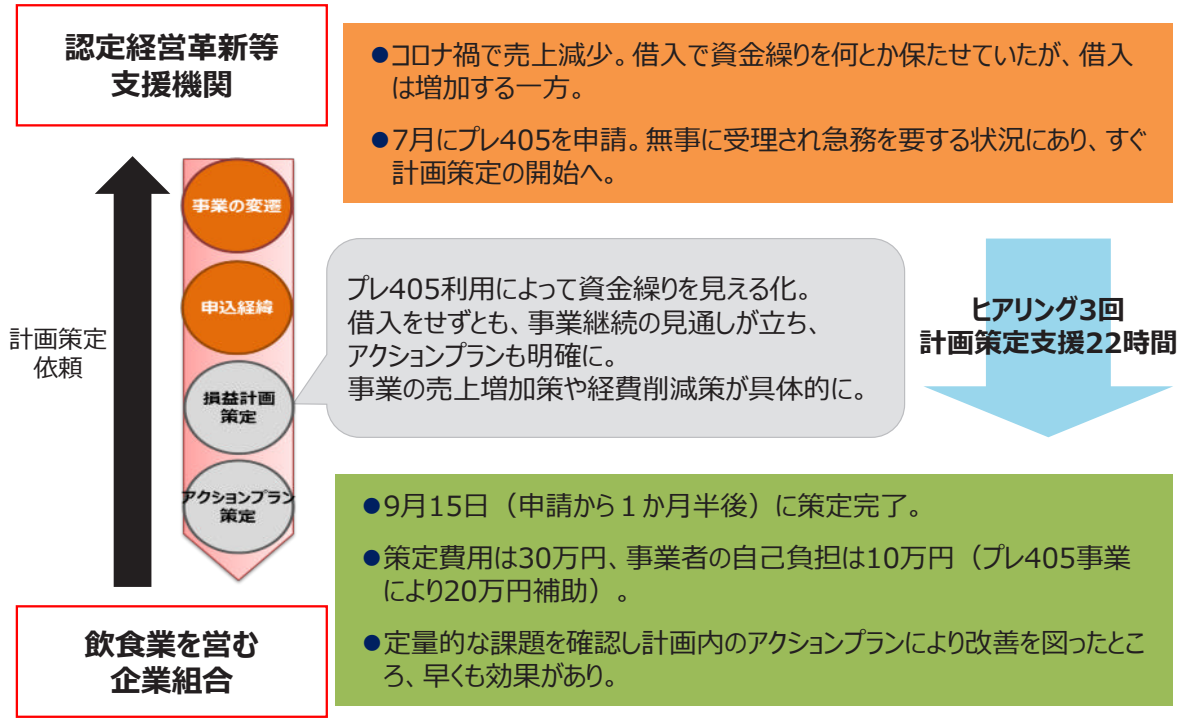


資料：中小企業庁作成

感染症流行下における早期経営改善計画策定支援事業の活用事例

当事業により策定した早期経営改善計画そのものの実効性は当然重要だが、計画を策定するに当たって、事業者が専門家と会話をしながら自らの事業内容や資金繰りを見つめ直すプロセスにこそ意味がある。**コラム2-1-4④図**は、事業をどのように運営していけば良いのか、外部専門家の助力を得て、一定の方向性が見えた事例である。当事業を活用したからこそ、迅速に計画を策定でき、実効性・即効性のあるプランニングが可能になったといえよう。

コラム　2-1-4④図　コロナ禍における売上減少によりプレ405事業を活用した事例



コラム

2-1-5　将来を構想するための思考補助ツール「経営デザインシート」

本コラムでは、経営戦略の策定に資する「経営デザインシート」について紹介する。「経営デザインシート」は、企業等が、自社の将来を構想するための思考補助ツールである。また、社外との関係では、共通言語に基づく対話ツールになるもので、2018年５月の知的財産戦略本部での公表後、企業や地域金融機関・公的機関などの中小企業支援機関等で利用されている。

コラム　2-1-5①図　経営デザインシートの概要

将来を構想するための「経営デザインシート」

「経営デザインシート」は、**コラム2-1-5①図**に示すように、企業等が環境変化に適応し持続的成長をするために、

（A）自社や事業の存在意義を意識した上で、

（B）「これまで」を把握し、

（C）長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想し、

（D）それに向けて今から何をすべきか戦略（移行戦略）を策定する、

ための思考補助ツールである。

「経営デザインシート」では、「これまで」と「これから」の姿を資源⇒ビジネスモデル⇒価値の流れ（価値創造メカニズム）で整理、比較し、両者の差分から将来に向けた移行戦略を導き出すことができる。

すなわち、環境変化に適応していくためには長期ビジョンが重要であるが、本ツールを活用すれば、「これまで」の延長線ではなく、「これから」の在りたい姿からバックキャストして移行戦略を考えることができる。

活用イメージ

中小企業経営者にとって

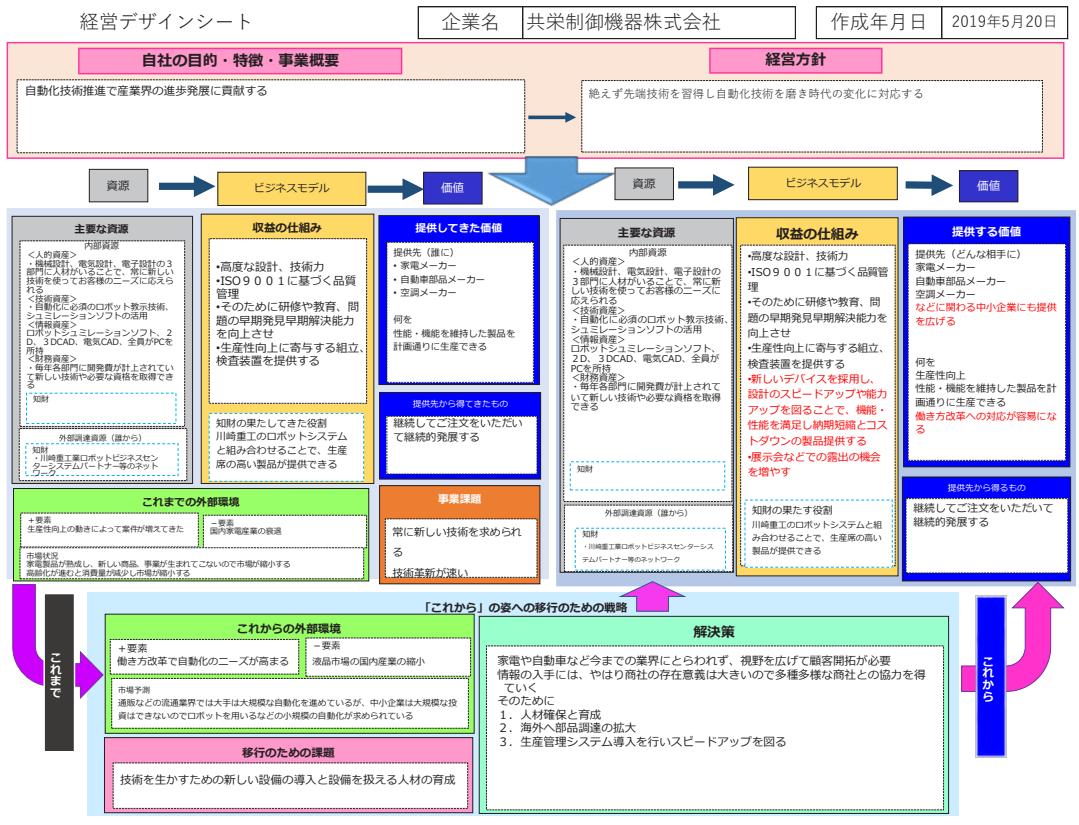
シンプルに構成された「経営デザインシート」の各フレームを埋めていくことで、思考を整理しながら将来を構想することができる。その過程で、価値の提供につながるビジネスモデルや、知的財産などの資源（無形資産）もその役割とともに可視化される。また、経営者と社員が共同で作成することで、各人の意見やアイディアを整理し、企業全体としての新事業を構想することにつながる。

なお、業務上の提携先や事業承継における後継者候補と作成すれば、将来提供する新たな価値を共同で構想することもできる。

支援機関にとって

地域金融機関等・公的機関などの中小企業支援機関等が、当該企業の事業を理解する際の対話ツールとして活用することができる。例えば、**コラム2-1-5②図**は、尼崎信用金庫が事業者に寄り添う支援の一環として中小企業（共栄制御機器株式会社）での作成を支援した「経営デザインシート」である[31]。

コラム　2-1-5②図　経営デザインシートの記載例



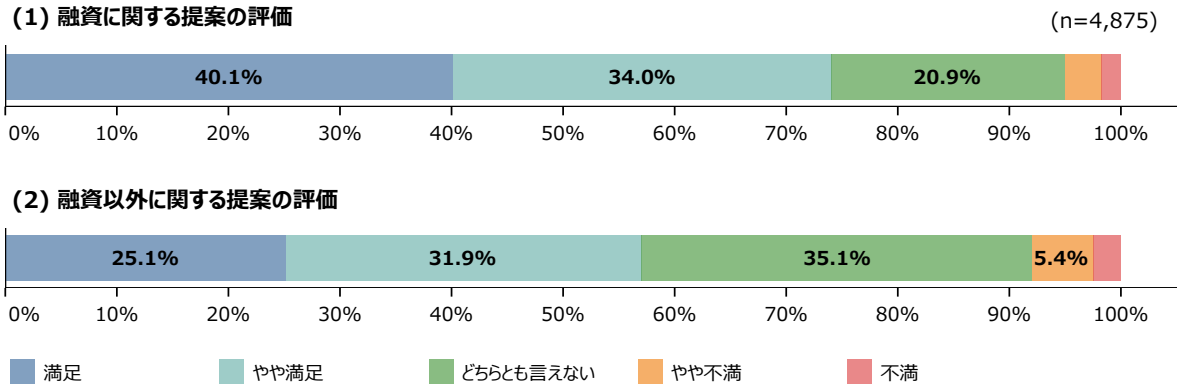
資料：首相官邸ホームページ

31　首相官邸ホームページ
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/amashin_tsutomu_kyouei_02.pdf

②金融機関への期待

第2-1-110図は、金融機関からの借入れがある企業の、メインバンクに対する評価について見たものである。融資に関する提案、融資以外に関する提案、いずれについても「やや不満」、「不満」と回答した企業の割合は非常に少ないことが分かる。一方で、融資以外に関する提案について、「満足」、「やや満足」と回答している企業の割合は、融資に関する提案に比べると、低いことが分かる。

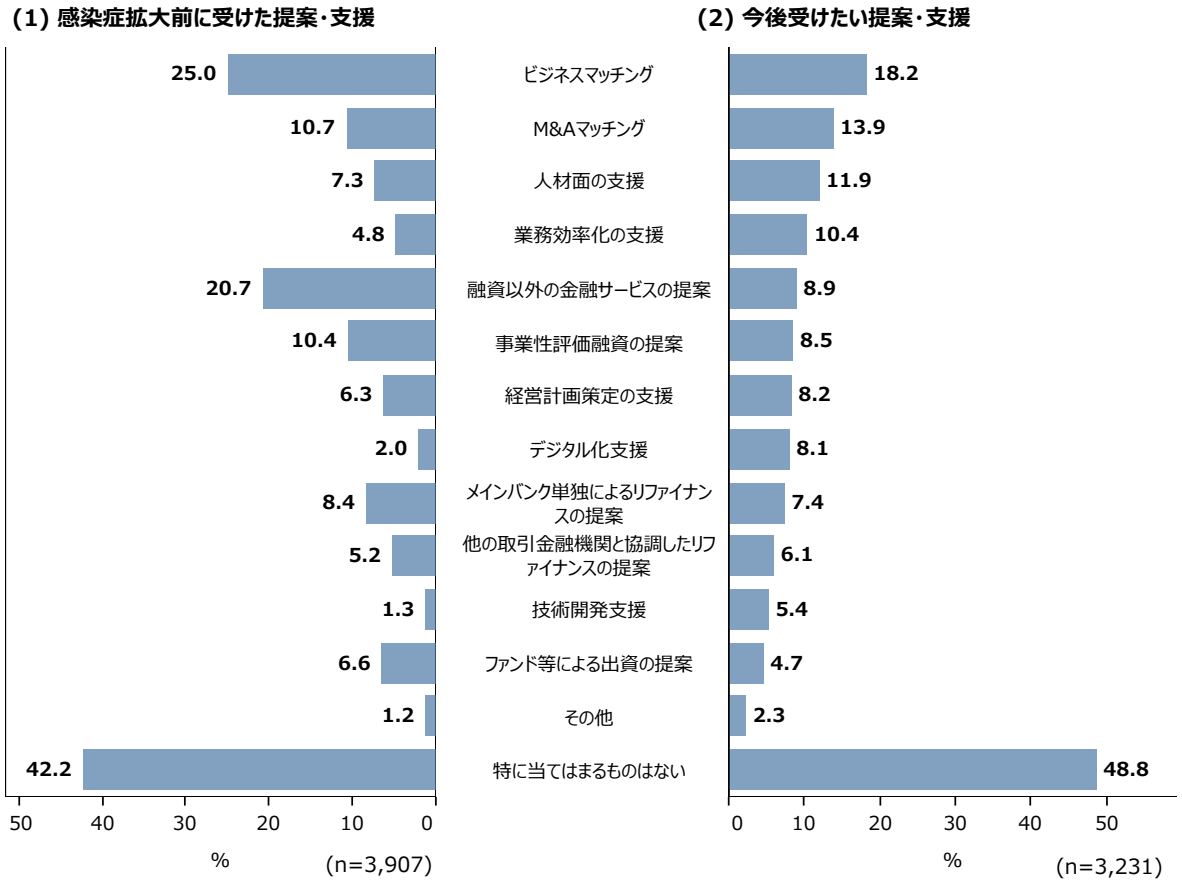
第2-1-110図　メインバンクに対する評価



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

第2-1-111図は、感染症流行前にメインバンクから受けた提案・支援と、今後受けたい提案・支援について見たものである。今後受けたい提案・支援としては、「特に当てはまるものはない」の割合が最も高いが、それ以外では「ビジネスマッチング」、「M＆Aマッチング」、「人材面の支援」の順に高いことが分かる。また、近年関心の高まる「M＆Aマッチング」や「デジタル化支援」、前節　で見てきたとおり経営課題の可視化や戦略の見直しに資する「経営計画策定の支援」、その他事業環境の変化を乗り越える上で重要となる「人材面の支援」や「業務効率化の支援」と回答した企業の割合は、感染症流行前に提案・支援を受けた割合よりも比較的高いことが分かる。

第2-1-111図　メインバンクからの提案・支援



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務･経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例2-1-13は、ローカルベンチマーク[32]を活用して、取引先の経営課題を整理し、解決策を提案する金融機関、**事例2-1-14**は感染症流行下の取引先企業の経営課題に担当者が気付き、迅速に解決策を講じた金融機関の事例である。

また、**事例2-1-15**や**事例2-1-16**のように、技術開発や地域活性化といった分野で中小企業やスタートアップの支援を行うメガバンクも存在する。**事例2-1-17**は、金融機関のネットワークを活用し、支援先スタートアップと既存の中小企業をつなぐことで、双方の成長に貢献している。今後の経営戦略を検討する上で、金融機関から資金繰り以外の側面で支援を得られる余地がないか確認することも選択肢といえよう。

32 ローカルベンチマークとは、2016年に策定された、企業の現状分析ツールである。六つの財務指標を可視化できる財務情報シートと、事業内容や業務フロー・商流を整理できる非財務情報シートがある。金融機関や支援機関とコミュニケーションを取りながら記載することで、自社の強み・弱みを把握できる。また、中小企業向け補助金・支援ポータルサイト「ミラサポplus」でもツールが提供されており、企業単独で分析に取り組むことも可能となっている。詳細は2020年版小規模企業白書コラム3-2-2参照。

事例
2-1-13

ローカルベンチマークを活用し、企業の経営課題の発掘と解決に取り組む金融機関

所在地　群馬県高崎市

高崎信用金庫

▶ 顧客企業を深く理解するためにロカベンが有効であると判断

群馬県高崎市の高崎信用金庫は、地域の中小企業や小規模事業者を支援するに当たって、2016年から独自の事業性評価シートを導入していたが、2017年3月に経済産業省が推進する企業の経営診断ツール「ローカルベンチマーク」(以下、「ロカベン」という。)の「商流・業務フロー」シートが改善されたことを機に、事業性評価にロカベンが有効と判断して利用を開始した。ロカベンには、業務フローの「差別化ポイント」や商流の「選んでいる（選ばれている）理由」を確認する項目がある。これらを深掘りすることで顧客企業の強みを見極め、課題解決に向けた様々な提案に結び付けることで、強固な信頼関係の構築と顧客満足度向上につながると判断した。

▶ ロカベンを通した経営改善支援が、取引先の収益改善につながる

同信金は、事業性評価以外に、同信金内における人材育成研修や、外部機関との連携などあらゆる場面にロカベンを活用するようになった。2010年より実施している「たかしん一日巡回経営相談サービス」(以下、「経営相談サービス」という。)[33]もその一つ。同サービスでは、同信金職員が中小企業診断士や民間の経営コンサルタントとともに、経営に関する悩みを抱えた顧客企業を訪問し、ロカベンを活用した経営診断及び経営課題の解決に向けたアドバイスを提供している。例えば、同信金と30年以上取引が続く株式会社銀星社印刷所は、近年の印刷需要の減少により売上げが伸び悩んでいた。同社と技術に関する具体的な対話をする中で、食品パッケージ向けの印刷を始めとして、設計、デザインから印刷、加工まで一貫して対応可能な同社の技術力であれば商圏を広げて売上げを拡大することは可能と判断。従来、地場の企業との取引がメインであったが、工場見学やイベントへの出展といった同社の知名度向上に資する取組を積極的に支援した結果、大企業や都市部の企業との取引が増加し、再び増収傾向に回復している。このように、ロカベンを活用した非財務情報の見える化が顧客企業の収益の改善に役立っているという。

▶ 顧客との信頼関係強化や職員の人材育成の場にも活用

ロカベンを活用した事業性評価の取組を始めて以降、事業性評価を活用した融資件数及び融資金額が増加。また、顧客企業の本業に踏み込んだ対話ができるようになったことで、顧客企業からの信頼が向上し、経営相談の件数も増加している。さらに、同信金内での人材育成研修、経営相談サービスによる取引企業支援などを通じ、顧客企業の強みや課題を把握するためのヒアリング力や事業性評価を行うための目利き力の向上が見られた。「ロカベンは顧客企業と目線を合わせる上で優れたツール。その裏返しで、ヒアリング項目を埋めることが目的化しないよう注意も必要。ロカベンの特性をうまく利用して顧客企業への伴走型支援を更に強化していきたい。」と地域サポート部地域活性化推進室の沼賀拓也課長代理は語る。

高崎信用金庫外観

銀星社印刷所「化粧品開発展」出展の様子

銀星社印刷所工場内

33　一般社団法人群馬県中小企業診断士協会と連携した「たかしん一日巡回経営相談サービス」と、株式会社船井総合研究所と連携した「たかしん一日巡回経営相談サービスⅡ型」がある。

経営戦略

事例
2-1-14

休業中の旅館従業員と人手不足の観光農園のマッチングにより、域内事業者間のつながりを創出した金融機関

所在地　長野県飯田市

飯田信用金庫

▶ 域内の中小企業や小規模事業者から浮かび上がる様々な課題に寄り添う

長野県飯田市の飯田信用金庫は、市内の事業者や個人に対するきめ細かな支援に努めている。事業者に対する感染症流行を踏まえた支援策として、2020年３月に資金繰りについて、８月に事業継続について、計２回の大規模なヒアリングを行い、速やかに資金繰り支援を実施した。各支店が収集する取引先の課題などの情報はイントラネット上で集約し、役職員間で情報を共有している。その中で、老舗高級旅館「石苔亭いしだ」の女将から「雇用調整助成金の活用により、当面の従業員の雇用は続けられるものの、従業員の仕事に対するモチベーションを維持できるか心配。」という声を駒場支店の支店長がヒアリングしていた。一方、大島支店（松川町）の担当者は、さくらんぼ観光農園が「本来は観光客に自分で収穫してもらう仕組みだが、観光客が来なくなったため、このままでは自力で収穫して出荷しようにも人手がなく収穫できない。」という声を聞いていた。そこで、同信金本部は両者の声を結び付け、「石苔亭いしだ」の従業員と観光農園のマッチングを検討することとなった。

▶ 旅館従業員と観光農園の収穫作業をマッチング

一般社団法人南信州まつかわ観光まちづくりセンターと連携し、６軒の農家が「石苔亭いしだ」の従業員を受け入れることになった。2020年６月「石苔亭いしだ」が全27名の従業員から交代で１日数名を20日間、農家に派遣した。派遣先では農家の指導の下、さくらんぼの収穫を手伝うなど農作業に従事した。当初は、旅館で働く自分がなぜ農作業を、という反発も一部から上がったが、次第に全員が意欲的に取り組むようになっていった。最終日には涙を流して別れを惜しむ姿も見られ、参加した各農家が無事にさくらんぼを出荷することができた。

▶ 地域の魅力を知り、地域愛を抱きながら旅館業に携わるように

その後、「石苔亭いしだ」は2020年７月に営業を再開。従業員は、派遣先農家のさくらんぼで作ったウェルカムドリンクを宿泊客に提供し、収穫作業の話も接客時のコミュニケーションにいかしており、宿泊客からの評価も上々だという。新卒で入社した従業員は地元出身ではなく名古屋市近隣か関東出身者が大半であったが、地域の魅力を改めて知ったことが当地で観光業に携わる意欲を高めたと女将は分析する。さらに、冬には派遣先農家から提供してもらったりんごを使った献立を用意するなど、農家とのつながりはその後のサービスの拡充にもいかされている。同信金営業統括部の山崎一成チーフマネジャーは、感染症流行による影響が長引くようであれば、他の業種・業界を跨ぎ地域のマッチングを広げていくことを検討している。「今後、法人担当者を３倍近くに増強し、活動のKPIも自金庫の業績だけでなく、売上高や労働生産性といったお客様の経営指標の改善にシフトしていく。他の金融機関に比べて転勤エリアが狭いという信用金庫ならではの強みをいかし、地域の方々に寄り添って経営課題を理解し、更なる伴走支援を行っていきたい。」と山崎氏は語る。

さくらんぼの収穫を行う「石苔亭いしだ」の従業員

事例 2-1-15

グループの総合力とネットワークを活用し、成長企業を支援するメガバンク

所在地　東京都千代田区

株式会社三井住友銀行

▶ グループ一体となり、スタートアップのステージに合わせた支援を加速

東京都千代田区の株式会社三井住友銀行は、グループ企業であるSMBCベンチャーキャピタル株式会社やSMBC日興証券株式会社と足並みをそろえて、スタートアップの成長支援を強化すべく、2017年には成長事業開発部を設立、その動きを本格化させている。アクセラレーションプログラム「未来」では、会社設立の有無、補助金の獲得や出資の有無等を問わずあらゆる事業計画を支援の対象とし、毎年6、7月に募集開始、最終審査は翌年2月となる長期プログラムを実施している。期間中に事業計画のブラッシュアップやメンタリングなど、参加者のステージに合わせて支援している。2020～21年の「未来2021」では200社を超えるエントリーがあり、受賞企業と大企業の協業推進やネットワーク構築につながっている。

同行では、2020年4月に「未来2020」の開催を終えたところで、連携企業であるCreww株式会社[34]（以下、「Creww」という。）がスタートアップ企業に対して実施した感染症の影響に関する調査結果から、多くの企業が「営業機会喪失」の課題を抱えていることが分かった。そこで同行では、感染症流行下でどのようにスタートアップの営業機会を作ることができるかを検討し、同月末には「スタートアップ支援プログラム」の実施を決定した。

▶ 感染症関連の社会課題解決を支援する「スタートアップ支援プログラム」

「スタートアップ支援プログラム」は、感染症の拡大で浮き彫りとなった多様な社会課題を解決できるスタートアップ企業のプロモーションや資金調達支援を目的として実施され、2020年5月から約2週間の応募期間で全国から309社の応募があった。「未来」では創業直後のスタートアップ企業からの応募が多いが、同プログラムでは、既に有名なスタートアップ企業からも、テレワーク導入・運用のサポート、従業員のメンタルヘルス、遠隔医療、新型コロナウイルスの検査薬や治療薬等、多岐にわたる感染症関連の課題解決に関するエントリーが多数あった。選考に当たってはスピード感も重視し、審査の全工程をCrewwが提供するクラウドサービス上で進行。1か月後の6月には、受賞企業5社を決定した。受賞企業には全国紙でのPRのほか、行内パンフレットでの紹介、産学官マッチングの実施など、スピード感をもって事業展開の支援を実施した。

▶ 日本の産業力を強めるためのスタートアップ支援を今後も推進

来期の「未来2022」では大企業との接点を手軽に取ることができるようにするほか、大企業側へのサービスもクラウドサービスの活用により拡充し、全国から優れたスタートアップをこれまで以上に発掘できる体制に発展させていく。「次世代を担う成長事業を創造し、産業の新陳代謝を促す機能がスタートアップにはある。スタートアップが日本の産業力を高めていくための支援をこれからも推進していく。」と同行の成長事業開発部の佐藤正義部長は語る。

「未来2021」最終審査会（オンライン開催）

「未来2021」ホームページ

「スタートアップ支援プログラム」

34　スタートアップ約5,200社が登録するオープンイノベーションプラットフォームを運営。

経営戦略

事例
2-1-16

地方自治体や地域金融機関と連携して、地域活性化を支援するメガバンク

所在地　東京都千代田区

株式会社みずほ銀行

▶ 全国47都道府県の営業店舗ネットワークと地域金融機関とのリレーションをいかす

東京都千代田区の株式会社みずほ銀行は、47都道府県と海外に営業店舗網を持つ都市銀行である。同行は国内ネットワークを活用して様々な地域活性化の取組を行っている。また、幅広い地域金融機関とのリレーションをいかし、地方銀行主催のセミナーへの講師派遣のほか、物産展開催の協力など、地域金融機関のサポートを幅広く行い、地域の企業・家計の経済活動を支えることが地域活性化につながると考えている。

▶ 自治体・商工会や地域金融機関と連携した各種取組で地域活性化に貢献

同行では全国にある営業店舗網を活用し、自治体、商工会や地域金融機関と連携して、地域活性化に資するファンドへの出資を行うほか、主な社会課題の一つと認識している中長期的な地域の活性化に向け、各種取組を実施している。特に力を入れて取り組んでいるのがPFIの推進である。同行のグループ企業であるみずほリサーチ＆テクノロジーズ株式会社（以下、「MHRT」という。）が、地元公共施設などの建設、維持管理、運営等につき、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用する「PFI」導入コンサルティングを支援。そして、民間企業の資金調達を同行がサポートする。MHRTが地方公共団体からの受託調査業務で培った経験をいかし、グループ一体となって地域活性化に向けた活動を行っている。

同行独自の地域活性化の取組として、地域振興券のデジタル化ソリューション「電子地域振興券」の提供がある。これは、従来は自治体などから紙で発行されていた各種の商品券や振興券をWeb上でキャッシュレス化するものである。利用者は専用の Web サイトを通じ、あらかじめ地域振興券を購入しておくことで、地域の提携店舗においてスマートフォンで決済することができる。連携する自治体などが事前に販売総額や、発行上限額・プレミアム率などを自由に設定できるほか、利用状況や精算情報を管理することが可能で、2020年９月に福岡県福岡市内の商店街や、東京都三鷹市、山形県山形市で提供を開始した。これらは振興券の発行や精算などの業務効率化による事業コスト削減、コンタクトレスやキャッシュレス化を進め、新型コロナウイルスの感染拡大防止と地域活性化に貢献している。

▶ ポスト・コロナを見据えたソリューションを展開

同行は、感染症流行により企業の業績が二極化する中で、事業構造改革支援や成長戦略支援のニーズが明確化していくと想定している。そのため今後は中小企業の経営課題に対する中長期的なアクションプランの策定を強化し、営業部店と本部が一体となって取り組む方針である。電子地域振興券を通じて獲得できる利用者の新たな行動データをいかし、更にきめ細かな施策提案をしていく。「電子地域振興券など、異業種と連携した新規ソリューションによる地域貢献を継続する。今後もヘルスケア、MaaS、観光、環境などの分野に力を入れ、地域活性化を進めていきたい。」と同行デジタルイノベーション部次長の多治見和彦氏は語る。

本店外観

地域金融機関と連携して開催したセミナー

事例 2-1-17

多彩なネットワークを活用し、ものづくりスタートアップの試作支援を行う投資ファンドを運営する企業

所在地　京都府京都市
従業員数　17名
資本金　9,504万円
事業内容　投資ファンド運営、技術サービス業

株式会社Monozukuri Ventures

▶ 85%以上のスタートアップが挫折する量産化試作

京都府京都市の株式会社Monozukuri Venturesは、ものづくりに取り組む日米のスタートアップを対象に試作を資金面で支援する「MBC試作ファンド」を運営し、また技術面の支援も行う企業である。ものづくりは企画から始まり、デモ用試作、展示会用試作、量産化試作、量産化、流通というプロセスをたどる。展示会用試作までは試作台数は1台で足りるが、必要数が100台以上にもなる量産化試作では、スタートアップは様々な問題に直面する。量産化試作のプロセスまでたどり着いても、実に85%以上のスタートアップが展示会用試作と量産化試作の間にある「死の谷」を越えられずに挫折するといわれている。

▶ スタートアップと金融機関・大手メーカーをつなぎ、「死の谷」を越える

そこで同社の牧野成将社長は、日本の技術力に優れた中小企業と連携して、ものづくりと資金面の両方でスタートアップを支援する体制を構築できれば、それらの課題が解決できると考え、2015年に「京都試作ネット」[35]と連携して試作・製造の技術支援を行うサービスを開始。2017年には、三井住友銀行、京都銀行、DMG森精機株式会社など、金融機関や大手メーカーと連携し、「MBC試作ファンド」を設立した。連携内容は大きく3点。第1に、投融資先として有望なスタートアップの相互紹介である。開発費の捻出には投資と融資を組み合わせた複雑な資金調達が鍵となるため、ファンドと金融機関の連携が重要となる。第2に試作を担う企業の紹介である。MBC試作ファンドは試作・製造を担う企業の開拓を行い、金融機関はスタートアップの試作に興味を示す企業を探す。メガバンクは大企業、地方銀行は地場の中小企業とのネットワークをいかし、発掘する。第3に、大手メーカーとの連携である。スタートアップが成長し量産フェーズに入った際、量産工場やサプライチェーンを意識した開発・生産体制を構築するのが課題となるが、ファンドを通して大企業と連携することでスムーズに移行できる。

▶ 量産化を実現し大手企業に導入された事例も

2021年2月現在、試作支援の事例は110社を超え、日米32社のスタートアップに投資をしてきた。量産化に至った事例もある。例えば株式会社スマートショッピング（東京都）には、企画段階で投資・支援を開始。工場やオフィスの在庫・棚卸しを重量計測で自動管理する「スマートマット」の量産化までの開発をサポートした。これまで累計35,000台を生産し、大手企業を中心に500社以上に導入された。2021年にはDXやIoT、少量生産に関する技術を支援する2号ファンドを設立したほか、京都市内に少量生産の拠点設立も進めている。「展示会用試作から量産化試作、その先に進むには、サプライチェーンやネットワークの構築が鍵。金融機関、大手メーカー、中小企業連合体それぞれの強みを集約することで、今後のスタートアップ支援を加速させていきたい。」と牧野社長は語る。

量産化試作で85%以上が挫折する「死の谷」のイメージ

ものづくりスペース「Kyoto Makers Garage」

量産化を実現した「スマートマット」

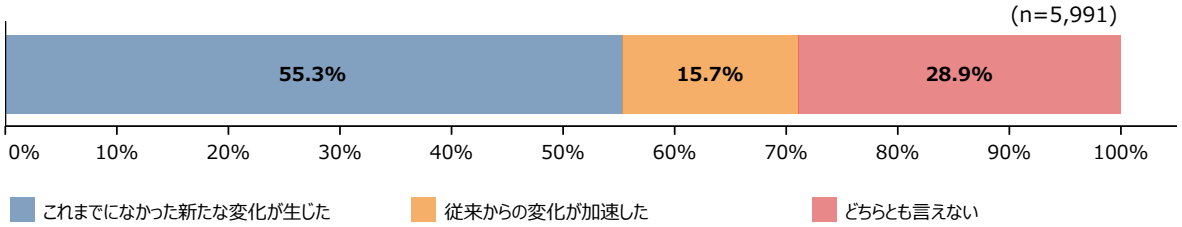
35　機械金属関連の中小企業が共同で立ち上げた「試作に特化したソリューション提供サービス」を専門とするサイト。

第４節　中小企業を取り巻く事業環境の変化への対応

前節では、感染症流行による事業環境の変化に柔軟に対応している企業の方が、売上高を回復させている傾向について見たが、事業環境の変化は感染症流行を機に生じたものに限らない。

第2-1-112図は、感染症の流行による事業環境の変化をどう捉えているかについて見たものである。「これまでになかった新たな変化が生じた」と回答する企業が過半を占める一方、「従来からの変化が加速した」と回答した企業も存在することが分かる。

第2-1-112図　感染症の流行による事業環境の変化の捉え方



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

今後の経営戦略を検討する上では、感染症流行前からの事業環境の変化にも注目しておく必要がある。我が国は2011年以降人口が減少しており、内需の縮小や地方での過疎化が進む中で、デジタル化やグローバル化の波を取り込み、販路や経営資源を補完していくこと、また、消費や働き方が多様化する中で、消費者や従業員の価値観の変化に合わせてビジネスを変容させていくことは、今後も重要である[36]。

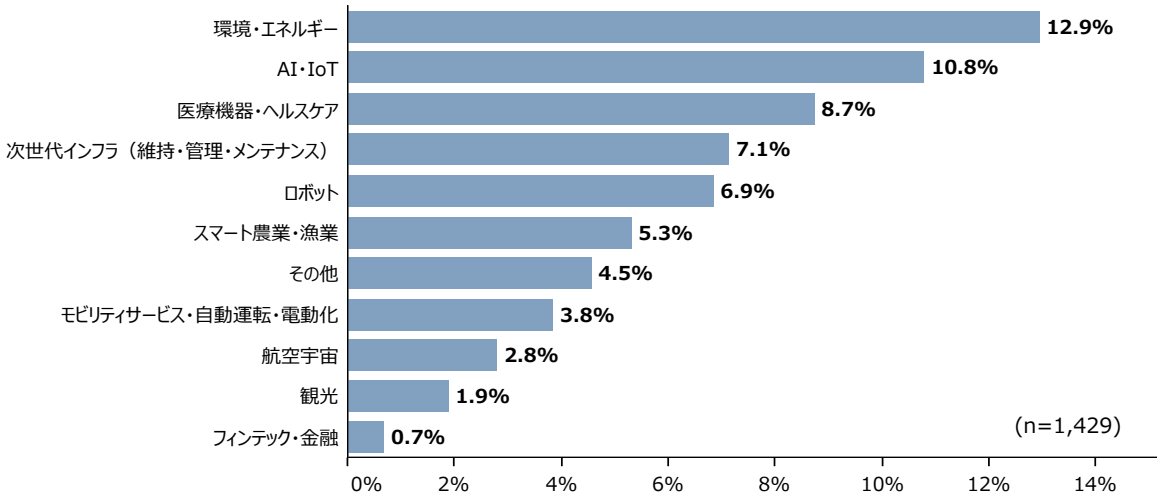
「デジタル化」については次章、「消費者の意識の変化」については2021年版小規模企業白書[37]で分析を行っている。ここではそれ以外の、感染症の影響に限定されない大きな事業環境の変化として、「環境・エネルギー、SDGs/ESG」及び「グローバル化」について確認していく。

36　2019年版中小企業白書第３部第１章第３節
37　2021年版小規模企業白書第２部第１章

1．環境・エネルギー、SDGs/ESG

第2-1-113図は、感染症流行前の2019年に、中小企業に対して新たに進出を検討している成長分野を聞いたものである。「環境・エネルギー」と回答した企業の割合が最も高いことが分かる。

第2-1-113図　新たに進出を検討している成長分野



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート(2019年)」(2020年版中小企業白書第2-1-31図)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.新たに成長分野に進出を検討している企業数と進出を検討していない企業数の合計値(n=1,429)に対する回答の割合を集計している。

特に環境・エネルギーへの関心が高い背景として、SDGsやESG（以下「SDGs/ESG」という。）への注目度が高まっていることが考えられる。

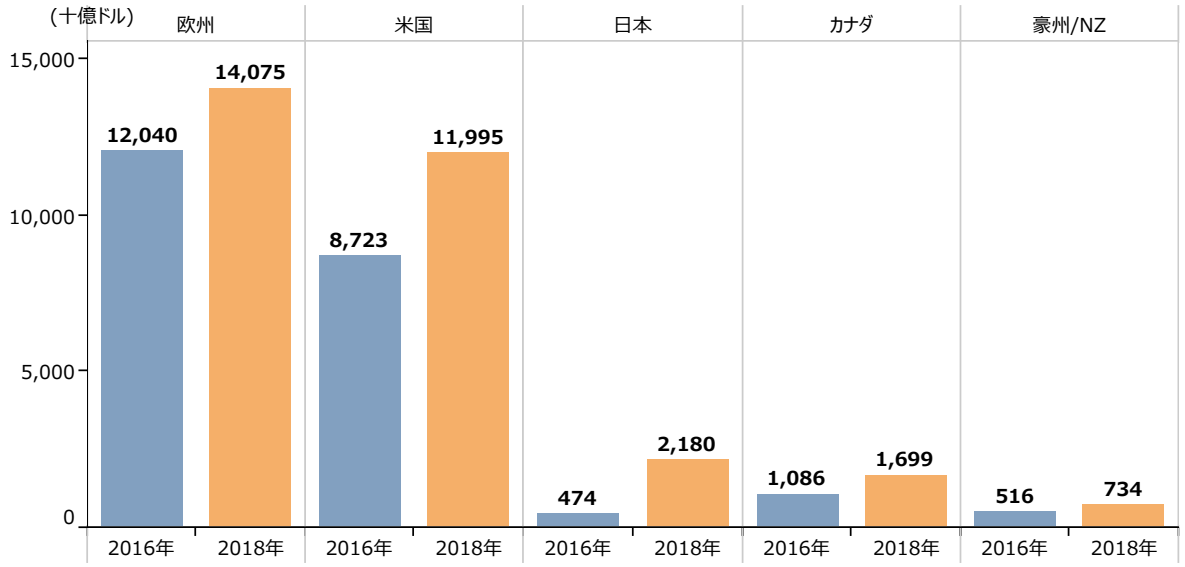
SDGs とは、2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に記載された、2016 年から 2030 年までの 17 のゴール（目標）と 169 のターゲットからなる国際目標である。

SDGsを達成するためには、膨大な資金が必要であり、資金不足を解消していくには、公的な資金のみでなく、民間資金も活用されていくことが肝要であるといわれている。こうした背景の中、近年増加しているのがESG投資である。ESG 投資とは、財務情報だけでなく、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）に関する取組も考慮した投資のことであり、2006 年に国連が「責任投資原則（PRI）」を設立したことを契機に広がりを見せている[38]。

38　2020年版通商白書第Ⅱ部第３章第３節

第2-1-114図は、国・地域別のESG投資残高について見たものである。これを見ると、我が国におけるESG投資残高は2018年時点で約２兆２千億ドルと、欧米と比べて規模は大きくないものの伸長していることが分かる。

第2-1-114図　国・地域別のESG投資残高



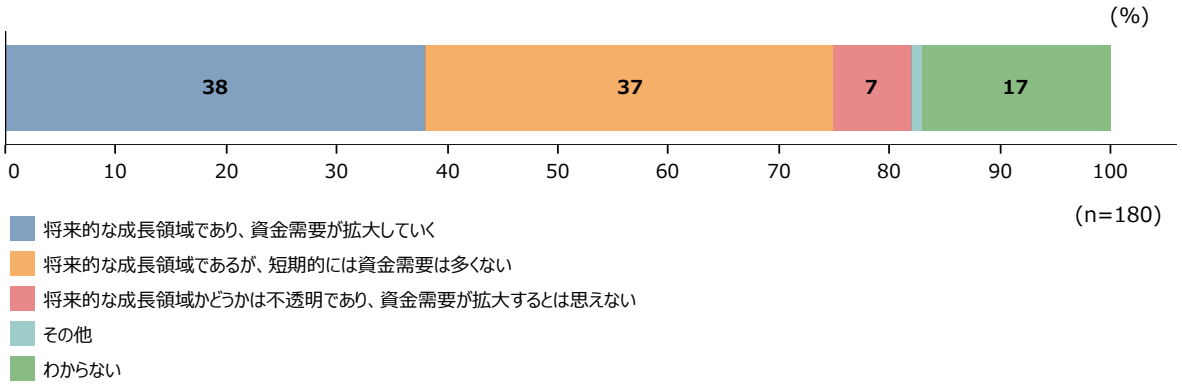
資料：「Global Sustainable investment review 2018」より中小企業庁作成（2020年版通商白書第Ⅱ-3-3-8表）

特にESGの「E」に当たる環境・エネルギー分野への関心が高まっている。欧州では気候変動対策を中心に環境に配慮した経済活動への投資、いわゆる「グリーン投資」により、感染症流行下・収束後の経済成長を目指す動きがある。我が国でも2020年12月に「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」が策定され、こうした政策的な後押しも背景に、企業が環境・エネルギー分野への参入や同分野での事業拡大が増加していくことが期待される。

こうしたグローバルなトレンドがある一方で、中小企業では、エクイティ・ファイナンスにはなじみが薄い。中小企業にも環境に配慮した経済活動のための資金が行き渡るかは、中小企業における一般的な資金調達先である金融機関の動向による。ここでは、国内の金融機関におけるSDGs/ESG関連の投融資の動向について、環境省が実施した「2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査」を基に確認する。

第2-1-115図は、ESG金融に対する認識について見たものである。「将来的な成長領域であり、資金需要が拡大していく」と回答した金融機関が約4割存在することが分かる。

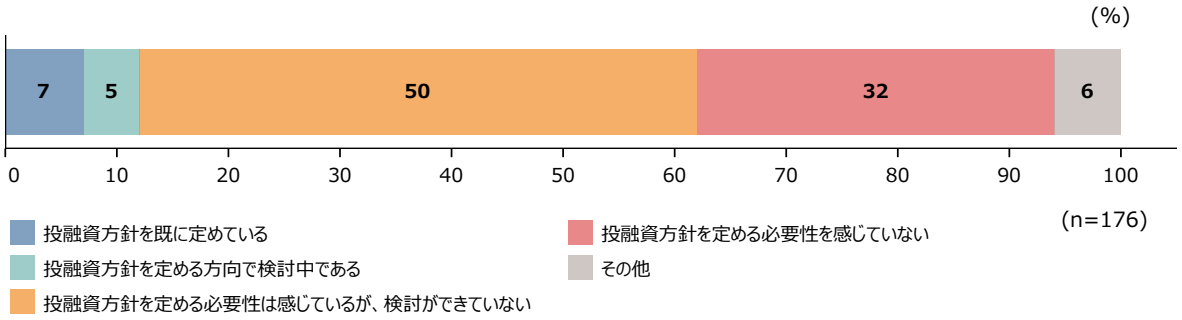
第2-1-115図　ESG金融に対する認識



資料：環境省「2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査」(2019年9月)
(注)都市銀行、大手信託銀行、政府系金融機関、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫を対象とした調査。

第2-1-116図は、環境関連の投融資方針の策定状況について見たものである。「既に定めている」と回答した金融機関の割合は7％にとどまる一方、「定める方向で検討中である」「定める必要性は感じているが、検討ができていない」と回答した金融機関は55％存在することが分かる。**事例2-1-18**を始め、SDGs/ESGに関連する投融資に積極的に取り組む金融機関も存在する。中小企業を取り巻くESG金融の環境も変わりつつある。

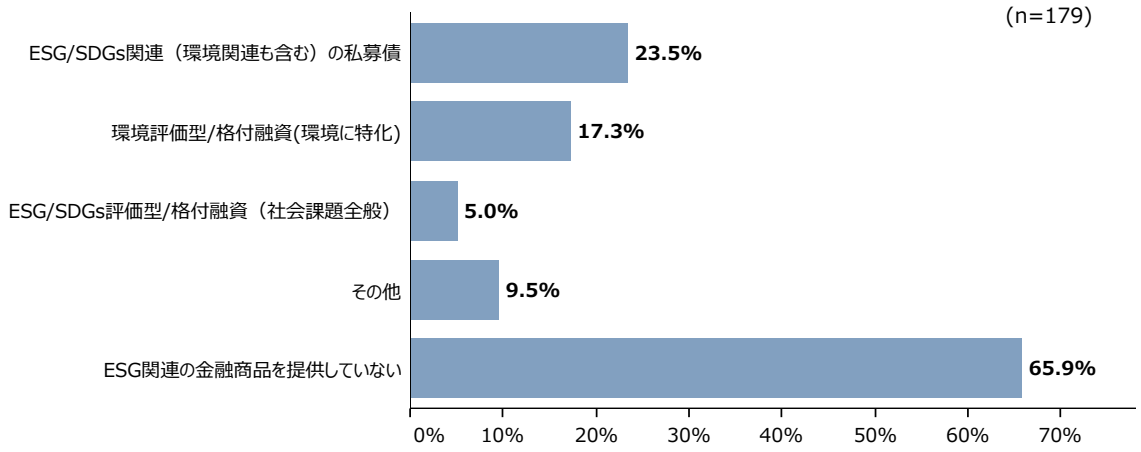
第2-1-116図　環境関連の投融資方針の策定



資料：環境省「2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査」(2019年9月)
(注)1.都市銀行、大手信託銀行、政府系金融機関、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫を対象とした調査。
2.未回答を除いて集計している。

第2-1-117図は、ESG関連の金融商品の提供状況について見たものである。ESG関連の金融商品を提供している（「提供していない」と回答しなかった）金融機関が34.1%にとどまることが分かる。

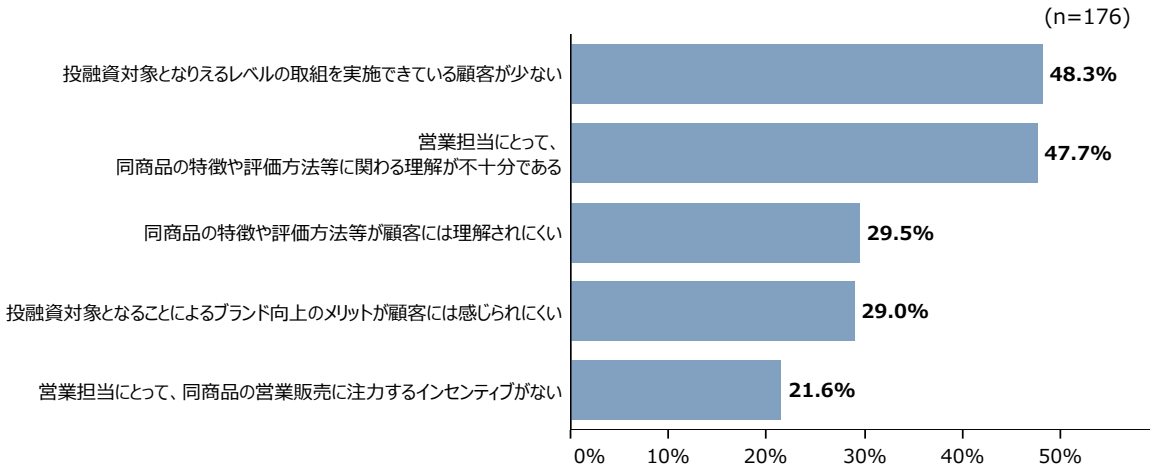
第2-1-117図　ESG関連の金融商品の提供状況



資料：環境省「2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査」(2019年9月)
(注)1.都市銀行、大手信託銀行、政府系金融機関、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫を対象とした調査。
2.未回答を除いて集計している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ESG関連の金融商品の提供における課題を見たのが**第2-1-118図**である。「投融資対象となりえるレベルの取組を実施できている顧客が少ない」、「営業担当にとって、同商品の特徴や評価方法等に関わる理解が不十分である」を回答した金融機関の割合が高いことが分かる。金融商品の開発や投資方針の策定だけでなく、営業担当がSDGs/ESGに対する知見を高めていくことも重要といえよう。

第2-1-118図　ESG関連の金融商品の提供における課題



資料：環境省「2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査」(2019年9月)
(注)1.都市銀行、大手信託銀行、政府系金融機関、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫を対象とした調査。
2.未回答を除いて集計している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2020年３月に環境省が公表した「持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド（第２版）」では、中小企業がSDGsの活用によって期待できる四つのポイントを紹介している。

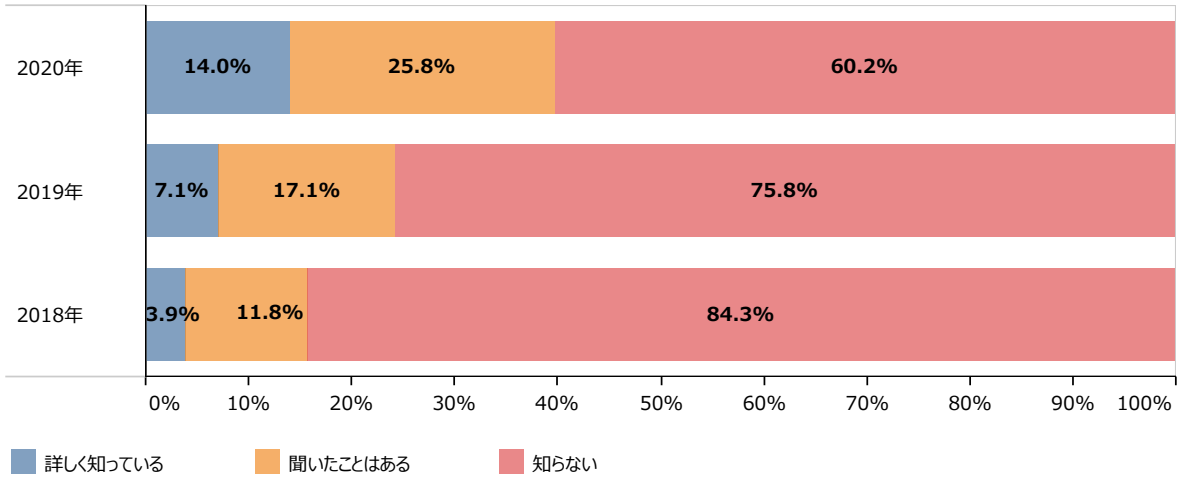
一つ目が、企業イメージの向上である。SDGsへの取組をアピールすることで、多くの人に「この会社は信用できる」、「この会社で働いてみたい」という印象を与え、より多様性に富んだ人材確保にもつながるなど、企業にとってプラスの効果をもたらすことができる。**事例2-1-19**は、従来より環境・エネルギー分野を本業とする企業だが、アフリカ人との交流を通して、アフリカにおける企業イメージを向上させ販路開拓につなげている事例である。

二つ目が、社会の課題への対応である。SDGsには持続可能な未来の実現のための様々な目標が網羅されており、これらの目標実現のための課題への対応は、経営リスクの回避とともに、社会への貢献や地域での信頼獲得にもつながる。

三つ目が、生存戦略になる点である。今後はSDGsへの対応がビジネスにおける取引条件になる可能性もあり、持続可能な経営を行う戦略として活用できる。例えば、サプライチェーンを支える中小企業では、今後大企業でSDGsへの意識が高まれば、SDGsを意識した取引を要請されるようになる可能性もある。

四つ目が、新たな事業機会の創出である。取組をきっかけに、地域との連携、新しい取引先や事業パートナーの獲得、新たな事業の創出など、今までになかったイノベーションやパートナーシップを生むことにつながる可能性がある。**第2-1-119図**は、消費者のSDGsの認知度の推移を見たものである。SDGsを「詳しく知っている」、「聞いたことはある」と回答する者の割合がそれぞれ高まっている。消費者向けに製品・サービスを提供する事業者では、SDGsを取り込んで製品・サービスの差別化にいかすことも選択肢といえよう。

第2-1-119図　消費者のSDGsの認知度の推移



資料：企業広報戦略研究所「ESG/SDGsに関する意識調査」
(注)1.全国の20～69歳の男女個人を対象に調査。
2.回答数(ｎ)は以下のとおり。2018年：n=10,000、2019年：n=10,500、2020年：n=10,500。

SDGsに取り組むに当たっては、自社の経営理念やビジョン、経営課題を整理した上で、それとひもづけてSDGsをどう使うのか、何のために取り組むのかを整理することが重要である（**第2-1-120図**）。

第2-1-120図　SDGsの使い方と取組の動機・目的（例）

目的	動機	SDGsの使い方
コスト削減	燃料費や電気代が高騰してきた	従業員の省エネ意識を、SDGsを活用して改善する。活動や製造方法の改善などをして、コストを削減する
経営計画の策定	顧客の幅が狭く、売上も縮小	SDGsに示された目標から2030年の世の中を意識し、何が必要か従業員みんなで考えてみる
新製品・新サービスの開発	取引先からの要請	“持続可能性”を組み込んだ製品やサービスにより付加価値をつける
新規顧客の開拓	売り上げ増	SDGsに即した調達基準を設定している企業などに営業する
事業パートナーの募集	新たな事業をはじめたい	異業種交流会やSDGsに関心のある企業セミナー等に参加しネットワークを構築する

（資料）環境省「持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド［第２版］」より中小企業庁作成

経営戦略

事例 2-1-18

ESG地域金融を積極的に実行し、課題解決型ビジネスを支援する金融機関

所在地　北海道札幌市

株式会社北洋銀行

▶ CSRと向き合ってきた歴史からESG地域金融に取り組む

北海道札幌市の株式会社北洋銀行は、道内最大の規模を誇る金融機関である。特に道内企業のメインバンクとしてのシェアが大きい。同行が支持を集める理由の一つに、長きにわたって地域振興、環境保護、SDGsなどを含めて、積極的にCSR[39]と向き合ってきた歴史があり、ESG地域金融への取組もその一環である。環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）を考慮した資金の流れを作ることで、地域の持続可能性と収益基盤の確保に貢献する。同行はESG地域金融への取組歴も長く、2010年に環境配慮型企業に対する私募債「北洋エコボンド」を取り扱い、同年に北海道の生物多様性の保全に取り組む人々や団体を応援する「ほっくー基金」も設立した。近年では、「北洋SDGs推進ファンド」、「ほくよう農業地域活性化ファンド」を通じて、課題解決型ビジネスに出資している。

▶ 耕作放棄地を活用してジンを製造するプロジェクトに出資

代表事例として株式会社積丹スピリットへの出資がある。同社は農林水産業のコンサルタントであった岩井宏文社長が2018年に創業。岩井社長は、積丹の地形、気候が英国・スコットランドと似ていることから、ジンの製造の肝となるボタニカル(ハーブ、スパイス、果皮など香りのもとになる植物)の栽培や蒸留に適しているのではないかとの関係者のアイデアに着目。住民に地元の魅力を再発見してもらうべく、積丹町が所有する耕作放棄地の再活用を検討し始めた。同行は岩井社長の事業構想を知り、自然資源の持続可能な管理、生物多様性保全、雇用創出、関係人口の増加といった環境的・社会的効果が考えられることから、ESG地域金融に取り組む金融機関として支援を表明。2018年に同社設立とともに預金取引を開始し、事業立ち上げに向けた議論を開始した。2020年に北洋農業応援ファンド（現ほくよう農業地域活性化ファンド）が出資した3,000万円を活用して、蒸留所が完成。ジンの製造が本格的に始まった。同年６月より出荷を開始し、2021年１月末現在、出荷本数は500mlボトル6,380本分、売上げは累計3,000万円を超えた。同行では、地域の特徴を活かした取組に対する支援を横展開させて、北海道全体へと波及したい考えである。

▶ 環境やIoTなど成長分野に取り組む社会課題解決型企業への出資を加速

他にも、「北洋SDGs推進ファンド」では、SDGsに取り組む道内中小企業への資金提供を通じて企業が抱える課題を解決し、「北海道の持続可能な発展」への貢献に取り組んでいる。例えば、出資先の株式会社RAINBOWは、再生医療に関する製品の開発、治験、薬事商品化まで一貫した体制を整えることを目指し、同ファンドからの出資を受けている。「今後はSDGs/ESGに対する取組がより重要になる。長期的な視野に立ち、地域の課題を解決し環境を意識した取組を継続していく。」と、地域産業支援部の越田雄三部長は語る。

積丹町の蒸留所

積丹スピリットのジン「火の帆」

経営計画のディスカッション風景

39 Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任。

事例
2-1-19

インターンシップの受入れにより築いたネットワークで、独自の排水処理技術をいかしてアフリカに進出する企業

日之出産業株式会社

所在地　神奈川県横浜市
従業員数　13名
資本金　2,000万円
事業内容　化学製品卸売業、機械器具設置工事業

▶ 排水処理の国内市場は飽和状態

神奈川県横浜市の日之出産業株式会社は、排水処理薬品の製造・販売を行う企業である。2010年には、微細な泡を発生させて微生物の浄化作用を活性化する装置「HMB（ヒノデマイクロバブラー）」を開発し、独自の排水処理設備の設計・施工も手掛けるようになった。日本の排水処理システムの市場は既に飽和状態で、中国や韓国、タイ、ベトナムなどのアジア諸国への進出も計画していた中、2013年に横浜市で開催された「第５回アフリカ開発会議（TICAD Ⅴ）」に市から要請を受けて参加し、「アフリカでの環境ビジネスに大きな可能性を感じた。」と同社の藤田香取締役は振り返る。

▶ アフリカからのインターンシップの受入れにより、海外進出の糸口をつかむ

同社はアフリカ進出の糸口をつかむために、独立行政法人国際協力機構（JICA）のプログラム「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ」を活用。これはアフリカの若者を日本に招いて、日本とアフリカの懸け橋になる人材育成を目指す制度である。日本には最大３年間滞在し、大学院修士課程で学びながら参画企業で夏季２週間及び修了後に最長半年間のインターンシップを行う。同社は2016年から2020年まで約20か国、延べ約50名のアフリカ人研修生を受け入れてきた。研修期間中は排水処理技術のレクチャーや、ディスカッションを実施。「アフリカで排水処理技術をどういかすか」といったテーマについて話し合うことで、研修生のビジネス感覚が磨かれる一方、同社にとっては最新のアフリカ事情を知ることができた。感染症が流行した2020年は、感染防止のためにリモート研修を実施することにより、インターンシップを継続した。

▶ アフリカとのネットワークが生まれ商機が拡大

母国に戻った研修生たちが、同僚や知人に同社を紹介してくれるようになった。そのお陰でアフリカ諸国での同社の知名度が徐々に上がってきている。また、土木を研究していたセネガル人男性と環境学を学んだモロッコ人女性の研修生２名がインターンシップを通じて同社に魅力を感じ、入社に至った。同社は、国連工業開発機関（UNIDO）が定める「コロナウイルス等感染症対策に役立つ技術を持つ日本企業」に選ばれており、モロッコの集落で生活排水を農業用水に変える設備の建設を進めている。多国籍の従業員を抱える同社では、自社で英語やフランス語の資料も作成できるため、現地のコミュニケーションもスムーズである。

同社の事業はSDGsの目標６（すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する）の実現に資するものであるが、海外ビジネスとして成立させるには、自社の技術を単にそのまま移転するのではなく、移転先の事情に合わせたローカライズが重要になる。現地に合わせた製品・技術を開発するに当たっても、研修生を通したネットワークが大いに役に立っている。「アフリカ各地にネットワークは広がり、ビジネス展開するための土壌は着実に整備されている。今後は脱炭素への取組も加速させて、より付加価値の高い製品・システムを提供していきたい。」と藤田取締役は先を見据えている。

藤田香取締役

国際色豊かになった同社事務所

リモート研修の様子

コラム

2-1-6　九州SDGs経営推進フォーラム

2015年９月の国連サミットにおいて採択されたSDGsは、経済・社会・環境の幅広い課題の統合的な解決を目指し、世界が一丸となって取組を推進している。

我が国政府においても、2016年５月に設置されたSDGs推進本部の下、実施指針やアクションプランを策定しており、経済界では大企業を中心にSDGsの取組が進んでいるものの、地域・中小企業への浸透は進んでいない。

九州経済産業局が2018年度に実施した地域企業へのアンケート調査によると、SDGsの認知度（「よく知っている」、「ある程度知っている」の割合）は26.2％と低い状況にとどまるとともに、SDGs推進の課題として、「社会的な認知度が高まっていない」（47.8％）、「マンパワーの不足」（36.3％）、「社内の理解度が低い」（32.3％）、との回答が多いなど、多くの企業がSDGs経営の導入段階で足踏みしている状況がうかがえた。

九州SDGs経営推進フォーラムの設立

そこで、九州経済産業局では、2020年２月、地域企業がSDGsを本業に埋め込み、経営戦略に実装することで、ブレない経営の創造とビジネスの潮流に乗ることを後押しするため、産学官金のプラットフォーム「九州SDGs経営推進フォーラム」を設立した。同フォーラムでは、①SDGsに関する情報提供（九州SDGs情報交流ネットワーク）、②地域・社会課題解決に向けた企業と自治体などとの対話（九州SDGsダイアログ）、③金融連携による地域企業へのSDGs経営支援（九州SDGs金融連携プログラム）などの活動を通じ、SDGs経営の推進による地域企業の持続的な企業価値の向上と、地域課題・社会課題の解決による九州地域の持続的な発展を目指している。

コラム　2-1-6①図　九州SDGs経営推進フォーラムが目指す姿と主な活動

九州 SDGs 経営推進フォーラム

目指す姿

①SDGs 経営の推進による地域企業の持続的な企業価値の向上
②地域課題・社会課題の解決による九州地域の持続的な発展

主な活動

①普及啓発・交流促進 「九州 SDGs 情報交流ネットワーク」	②ビジネスマッチング 「九州 SDGs ダイアログ」	③SDGs 経営の支援 「九州 SDGs 金融連携プログラム」
セミナー、メルマガ配信、事例集など How-to モデルの提供 ・SDGs に関する理解促進 ・成功事例の顕彰・見える化を通じたステップアップ ・会員交流を通じたネットワーク	**課題解決に向けた企業と自治体等との対話の場の提供** ・ソリューション提案企業と課題提示企業・自治体等との対話 ・連携による持続可能な課題解決プロジェクトの創出	**金融連携による地域企業への SDGs 経営支援** ・地域金融機関、自治体等との金融ネットワーク ・地域企業の課題解決に貢献する SDGs 経営戦略の普及と実装

コラム　2-1-6②図　九州SDGs経営推進フォーラムの組織・運営体制

【設立】	2020年2月3日
【運営体制】	
会長	九州大学　大学院芸術工学研究院　教授／SDGsデザインユニット長　井上 滋樹
アドバイザリーボード	SDGパートナーズ有限会社　代表取締役 CEO　田瀬 和夫
コーディネーター	株式会社 YOUI　代表取締役　原口 唯
運営委員（所属）	(一社)九州経済連合会・(公財)九州経済調査協会・(独)国際協力機構九州センター (独)中小企業基盤整備機構・(一社)SINKa・(株)日本政策金融公庫・九州経済産業局
事務局	九州経済産業局総務企画部企画調査課
【会員】	
会員数	653者（法人・団体会員：467、個人会員：186）〔2021年2月末現在〕 ※随時入会受付中 https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/kyosoryoku/sdgs.html

なぜSDGs経営が求められているのか？

企業は、SDGsを達成する上で、課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することが期待されている。社是や経営理念に社会への貢献を掲げる企業が多くみられるように、SDGsは、利益を上げながら社会に対し善をなすという企業の本分と合致するものである。

SDGs経営に取り組むメリット

企業が本業の中でSDGsに取り組むことは、新たなビジネスチャンスとなり得る。環境・エネルギーや社会の幅広い分野の課題に、技術革新も活用して取り組み、経済成長を目指すSDGsの実現には、世界で年間5～7兆ドルの新規資金が必要になると言われており、新しい市場の源泉となっている。

一方、SDGsの取組は取引先、投資家、消費者からみた企業価値を高める。グローバルに活動する企業の多くは、SDGsの精神にのっとった事業推進を取引先にも求めており、SDGs経営はサプライチェーン内での生存戦略としても重要である。また、環境・社会・ガバナンスを考慮したESG投資は日本でも急成長している。さらに、倫理的消費（エシカル消費）という言葉が示すとおり、最近では消費者の意識が変化し、多少割高でも地球環境に優しい商品を購入するなど、SDGsに沿った製品やサービスを企業に求める傾向にある。

SDGsはミレニアル世代やZ世代と呼ばれる若年層に訴求していることが特徴の一つであり、最近では就職先を選ぶ理由として企業におけるSDGsの本質や社会的責任を強く意識する傾向がある。そのため、SDGs経営は優秀な人材確保の面でもプラスとなり得る。

SDGs経営のポイント

SDGsは2030年までの世界の「あるべき姿」を示しており、「今できること」から将来を予測するのではなく、「あるべき姿」から逆算して「今何をすべきか」、単に既存事業の延長線ではなく、「バックキャスティング思考」によって自社の戦略をより一層磨き上げることが求められる。また、多様なステークホルダーとのパートナーシップも極めて重要である。

九州SDGs経営推進フォーラムにおけるパートナーシップの取組事例としては、地域・社会課題解決に向けたビジネスマッチング「九州 SDGs ダイアログ」や、ソリューションの提供を通じてフォーラムとともにSDGs経営の推進をはかる「パートナー企業」、会員によるSDGsの普及や実践につながる多様な取組（自主事業）である「分科会」などがあり、フォーラムとして連携促進を図っている。

九州SDGs経営推進フォーラムパートナー企業の例

株式会社中村製材所は、持続可能な森林の活用と保全に資するFSC®[40]認証木材及び全国地域産材を取り扱うとともに、小径木や未利用材をデザイン性の高い建材・インテリア材に加工した自社特許商品（SKINWOOD®）の製造・販売を行う企業である。同時に環境と社会に責任を持つことへの普及啓発や森林教育（地元大学・セミナーへの登壇）などにも取り組んでいる。

これら地域産材・FSC認証木材や特許商品（SKINWOOD®）は、佐賀県庁や福岡県庁を始め、全国にも店舗を所有する福岡市内有名カフェ店や佐賀市内有名眼鏡店などに納入実績があり、森林・環境教育の活動やニーズ対応商品の開発などが評価され、「佐賀さいこう企業」(2019年)、「ウッドデザイン賞2018」などを受賞。

佐賀県庁で採用された同社の桧壁面・椅子など

九州SDGs経営推進フォーラム分科会の例

「中小企業のためのSDGs経営分科会」は、SDGs推進ネットワーク福岡（一般社団法人福岡県中小企業診断士協会）のメンバーが、経営支援の専門家としての経験と知見をいかし、中小企業のSDGs経営の実践的支援を行うことを目的として活動している。

①普及啓発セミナーの開催、②SDGs経営の導入支援、③認定評価書の発行のほか、ラジオ番組でのSDGs解説などを通じて、事業者のSDGs経営の普及に取り組んでいる。

「中小企業のためのSDGs経営分科会」による普及・啓発セミナーの様子

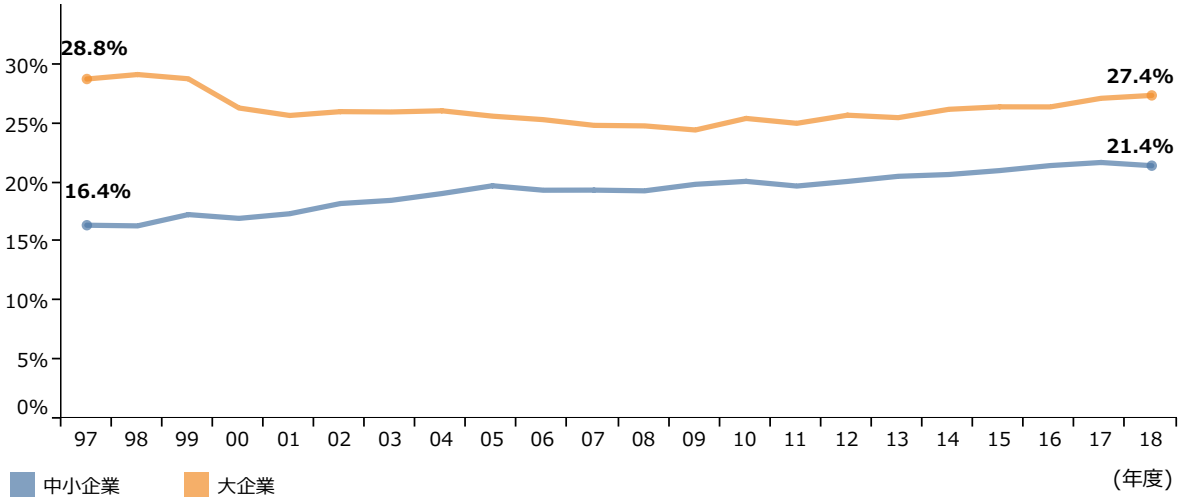
40 Forest Stewardship Council®（森林管理協議会）。森林の管理や伐採が、環境や地域社会に配慮して行われている森林を認証する国際機関。

2．グローバル化

感染症の動向は国ごとに異なり、海外に販路や生産拠点を持つ中小企業には深刻な影響を与えた一方、我が国の人口が減少する中、海外需要獲得は引き続き重要である。

まず、感染症流行以前の海外展開の動向について確認する。**第2-1-121図**は、企業規模別に、直接輸出企業の割合を見たものである[41]。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2-1-122図**）。

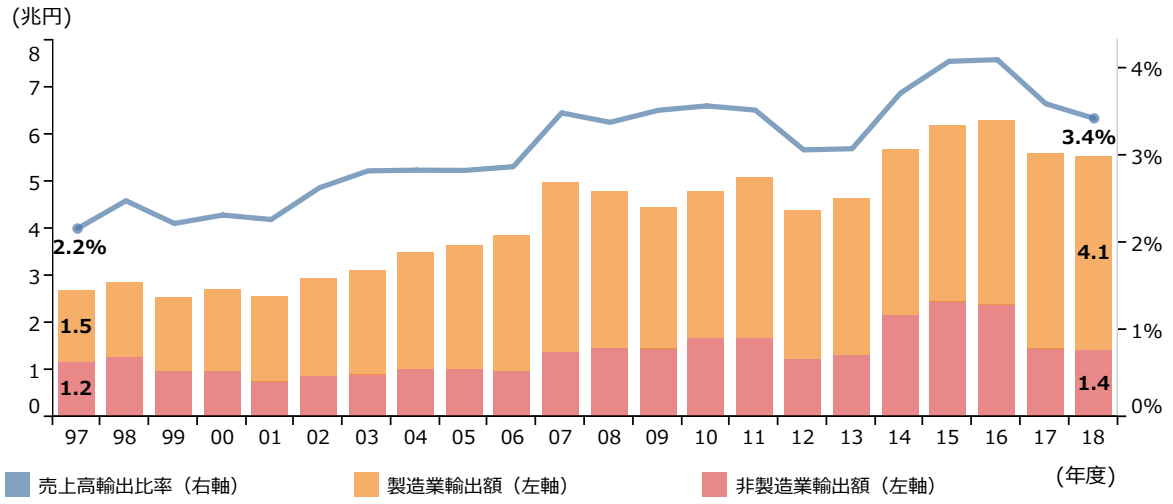
第2-1-121図　企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移



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。

41 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、従業者50人以上かつ資本金額又は出資金額3,000万円以上のものであることに留意が必要である。

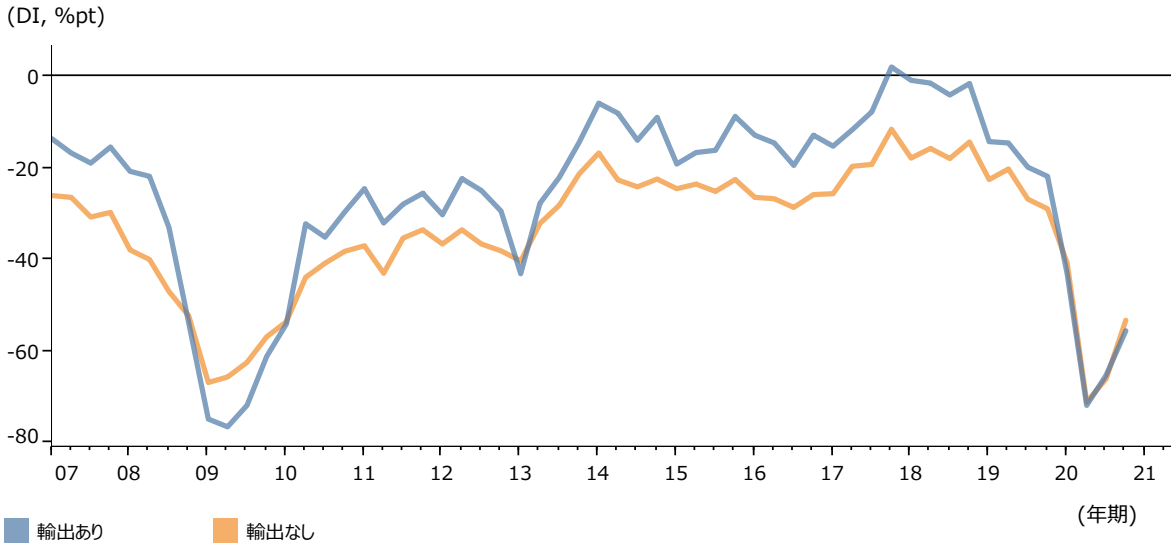
第2-1-122図　中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移



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。

第2-1-123図は、輸出の有無別に製造業の業況判断DIの推移を示したものである。輸出企業の業況判断DIは、非輸出企業と比べて感染症流行後に大きく低下している。一方で、リーマン・ショックや東日本大震災といった非常時を除いて、輸出企業の業況判断DIは非輸出企業の業況判断DIを一貫して上回っており、外需を獲得し企業が成長する手段としての重要性がうかがえる。

第2-1-123図　輸出有無別の業況判断DI（製造業）

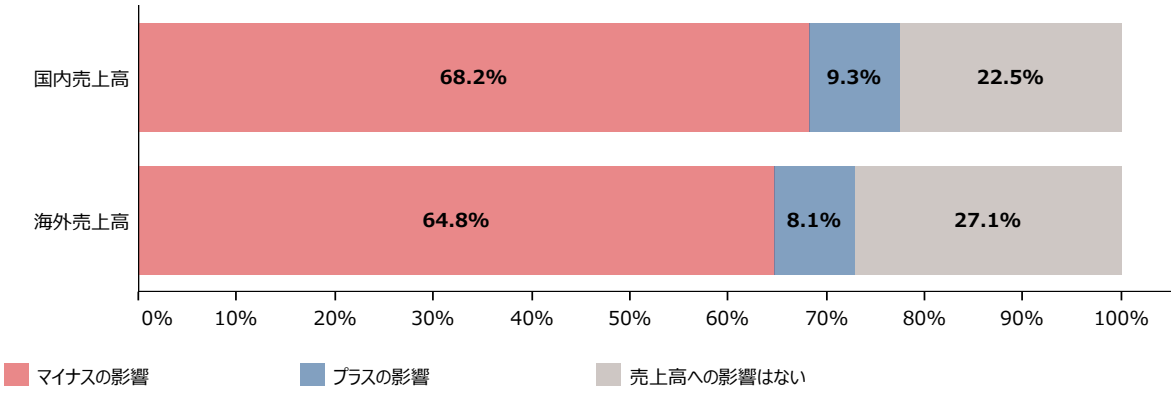


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
(注)景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

感染症流行によって、海外に現地法人を持つ中小企業や、海外輸出を行う中小企業では、どのような意識の変化があっただろうか。ここからは、（独）日本貿易振興機構が実施した「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」[42]を基に、海外ビジネスを実施する企業における感染症流行の影響と、今後の意向について、確認する。

第2-1-124図は、感染症の2020年度の売上高への影響を見たものである。海外向けにビジネスを行う企業の約6割が、マイナスの影響があったと回答している。

第2-1-124図　新型コロナの2020年度売上高への影響

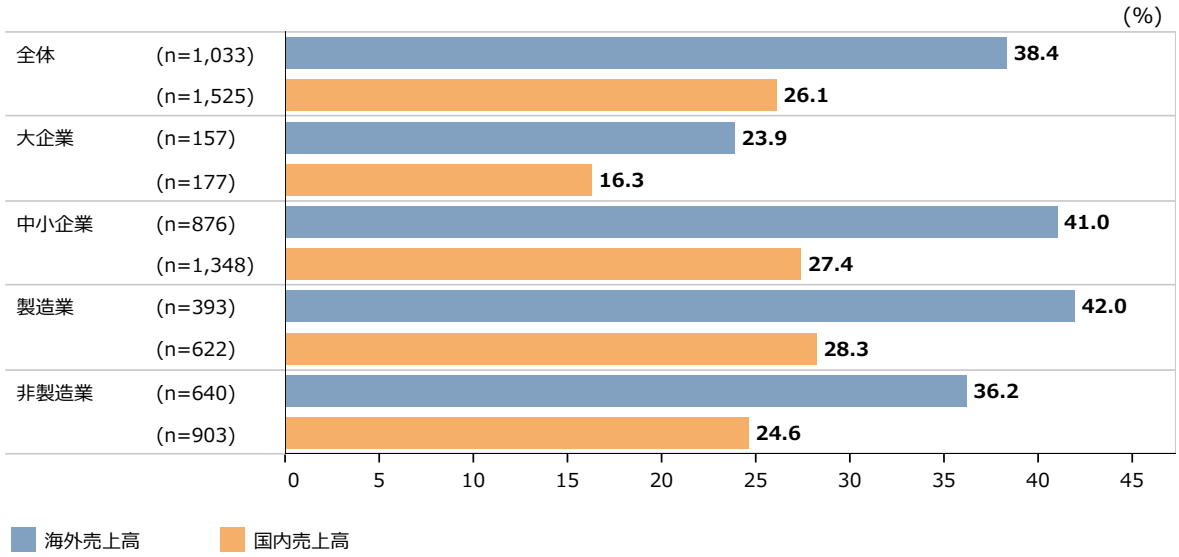


資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)

42　（独）日本貿易振興機構の会員制度への加入企業を対象とした調査。

第2-1-125図は、マイナスの影響があった企業における、そのマイナスの影響の程度を見たものである。中小企業の海外売上高の減少幅の平均は41.0%と、国内売上高に比べて大きく、また大企業と比較しても大きいことが分かる。

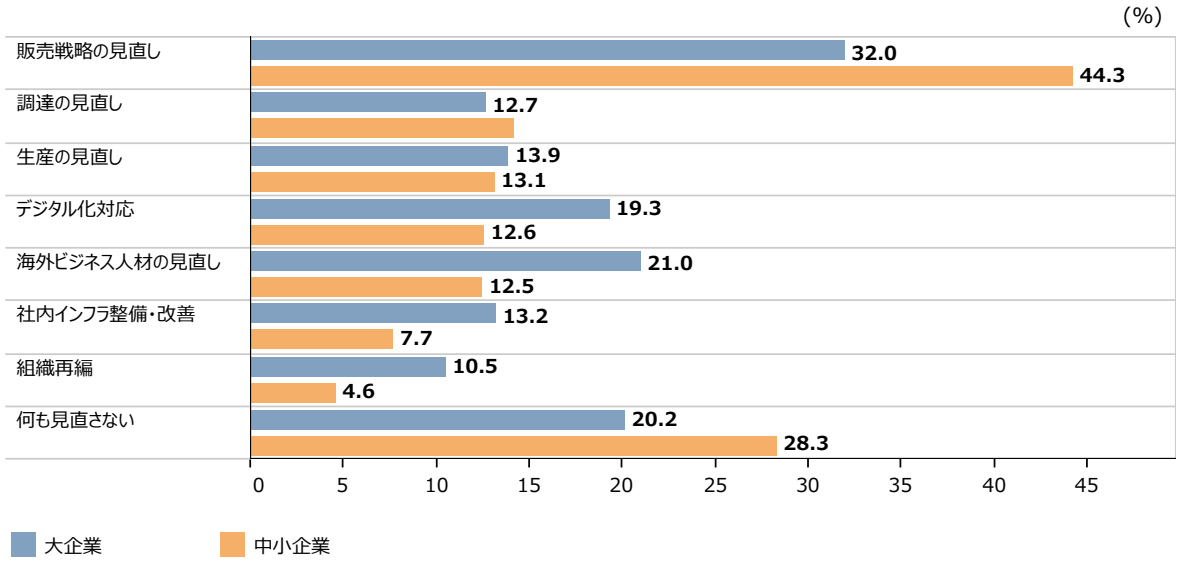
第2-1-125図　新型コロナの2020年度売上高へのマイナスの影響の程度（平均）



資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)
(注)新型コロナの2020年度の売上高の影響で「マイナスの影響」と回答した企業のうち、減少率を回答した企業について集計。

第2-1-126図は、海外ビジネスの見直し方針について企業規模別に見たものである。中小企業では「販売戦略の見直し」を回答した企業の割合が高いことが分かる。

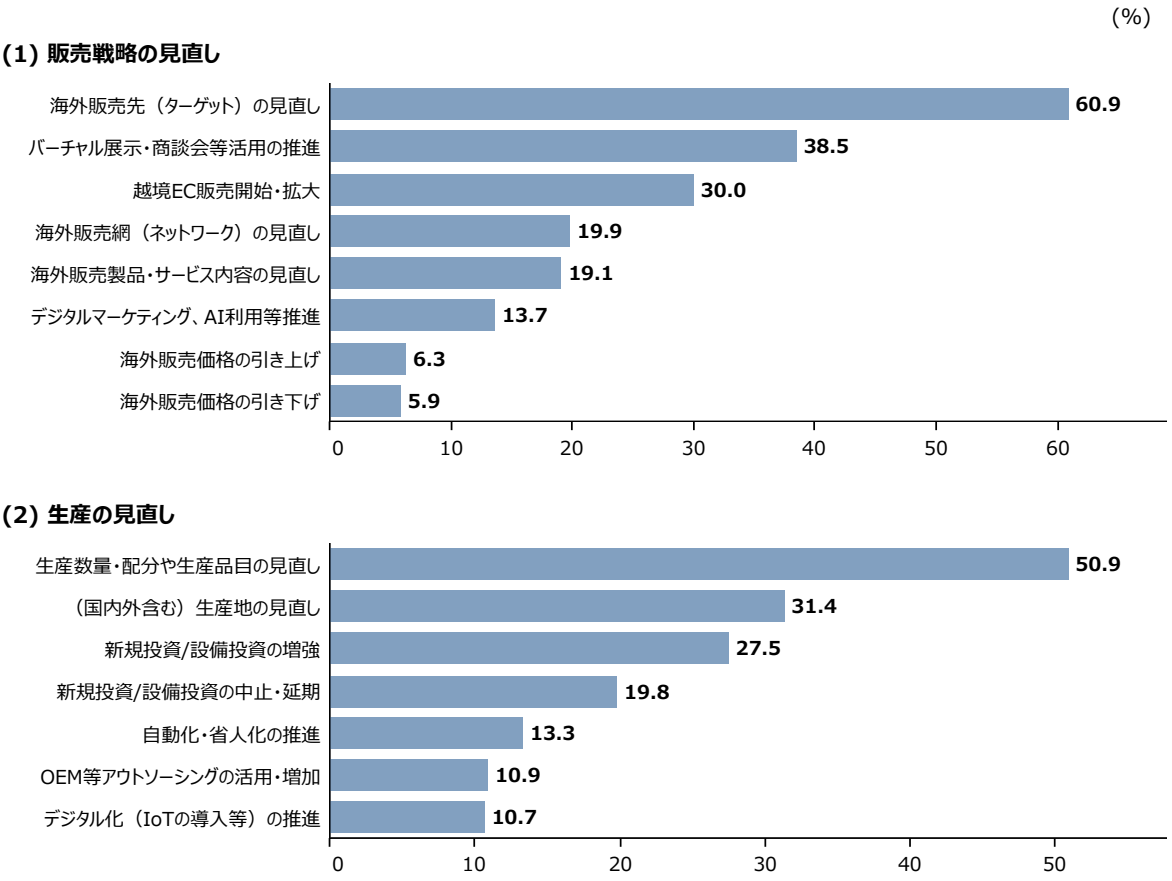
第2-1-126図　海外ビジネスの見直し方針と見直し内容（企業規模別）



資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)
(注)各回答数(n)は以下のとおり。大企業：n=410、中小企業：n=2,312。

販売戦略の見直しと生産の見直しについて、細かく見ていく。それぞれの具体的な方針について見たのが**第2-1-127図**である。販売戦略の見直しでは「海外販売先（ターゲット）の見直し」、「バーチャル展示・商談会等活用の推進」、「越境EC販売開始・拡大」を回答した企業の割合が高いことが分かる。生産の見直しでは「生産数量・配分や生産品目の見直し」と回答した企業の割合が高いことや、「新規投資/設備投資の増強」と回答した企業の割合は「新規投資/設備投資の中止・延期」を上回っていることが分かる。

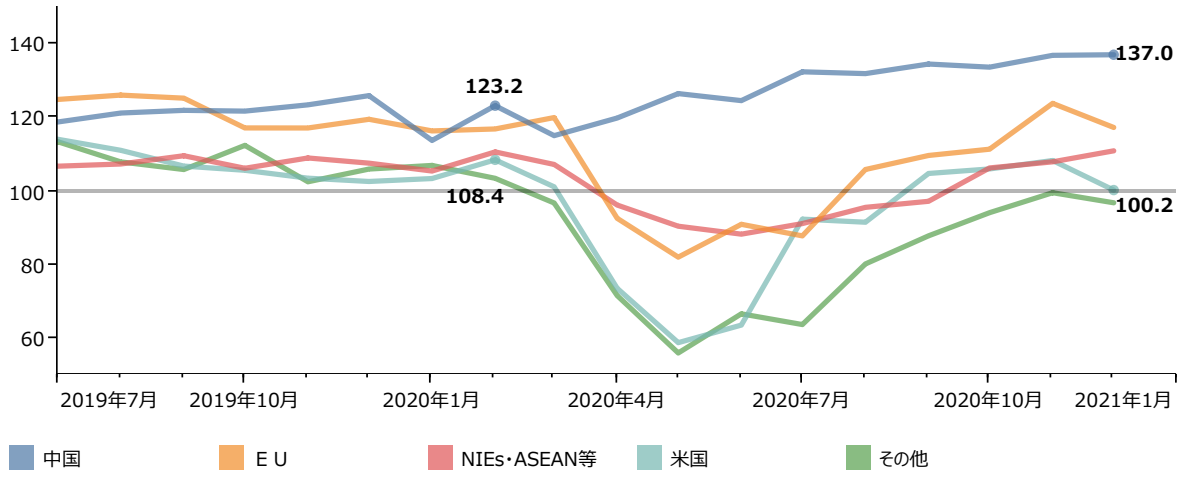
第2-1-127図　海外ビジネスの見直しの具体的な方針



資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。販売戦略の見直し：n=1,076、生産の見直し：n=338。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

販売戦略の見直しの方針として「海外販売先（ターゲット）の見直し」が上位となっている背景として、世界各国での感染症流行の影響が異なっていることが考えられる。**第2-1-128図**は、我が国の輸出動向について、輸出先の国・地域別に見たものである。感染症流行後、ほとんどの国・地域で輸出が減少した一方、感染症が収束傾向にある中国では、増加を続けている。

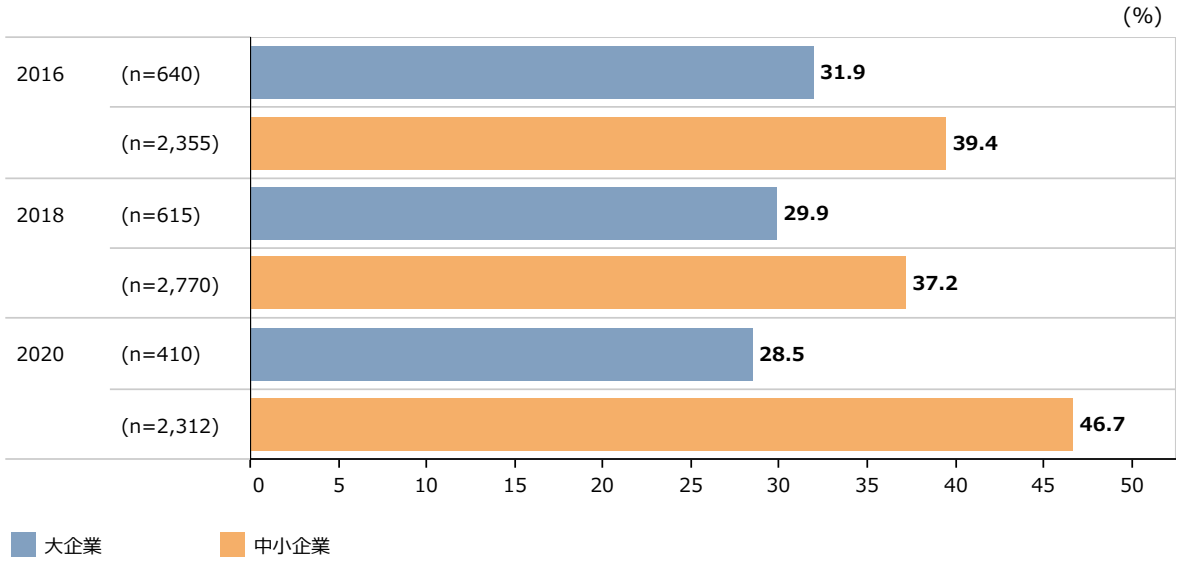
第2-1-128図　輸出先の国・地域別の輸出動向



資料：日本銀行「実質輸出入の動向」(2021年1月時点)
(注)1.財務省「貿易統計」で公表されている財の名目輸出入金額を、日本銀行「輸出入物価指数」で割ることにより算出したもの。
2.2015年暦年平均を100として指数化している。
3.数値は米国・中国の2020年２月・12月を示している。

海外販売先を見直していくための手段として有用と考えられるのが越境ECである。**第2-1-129図**は、今後国内外での販売においてEC利用を拡大する企業の割合について、企業規模別に見たものである。中小企業の方が利用拡大意欲が高く、また2020年に更に高まっていることが分かる。

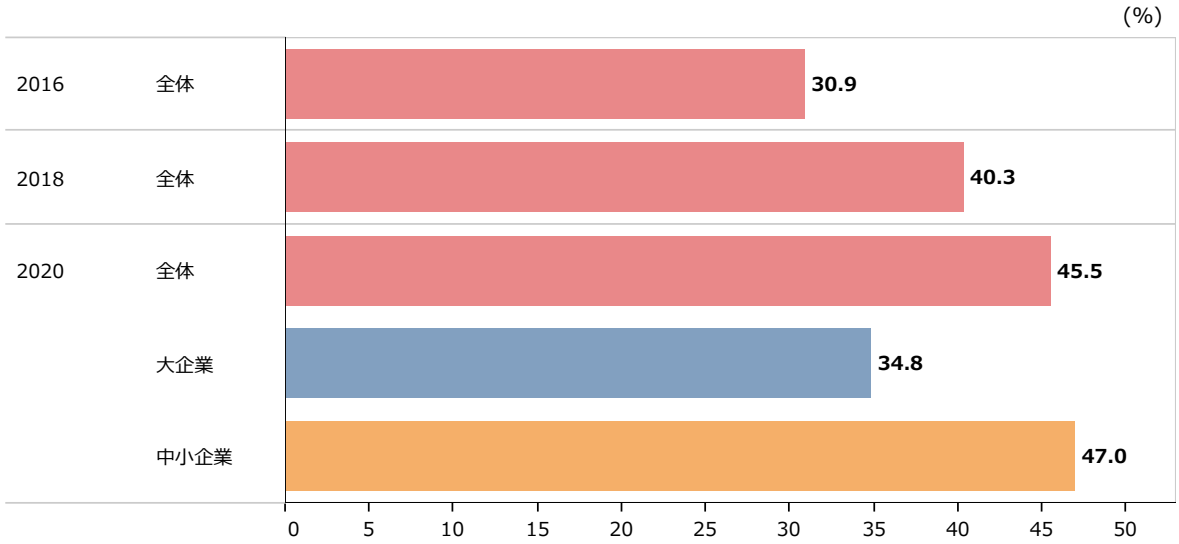
第2-1-129図　EC利用の拡大意欲



資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)
(注)「利用したことがあり、今後、さらなる拡大を図る」「利用したことがないが、今後の利用を検討している」の合計。

第2-1-130図は、販売でECを利用している企業の内、越境ECを利用している企業の割合を見たものである。越境ECを利用している割合は2016年以降増加していることが分かる。また2020年について、企業規模別に見ると、中小企業の方が越境ECを利用している割合が高いことが分かる。

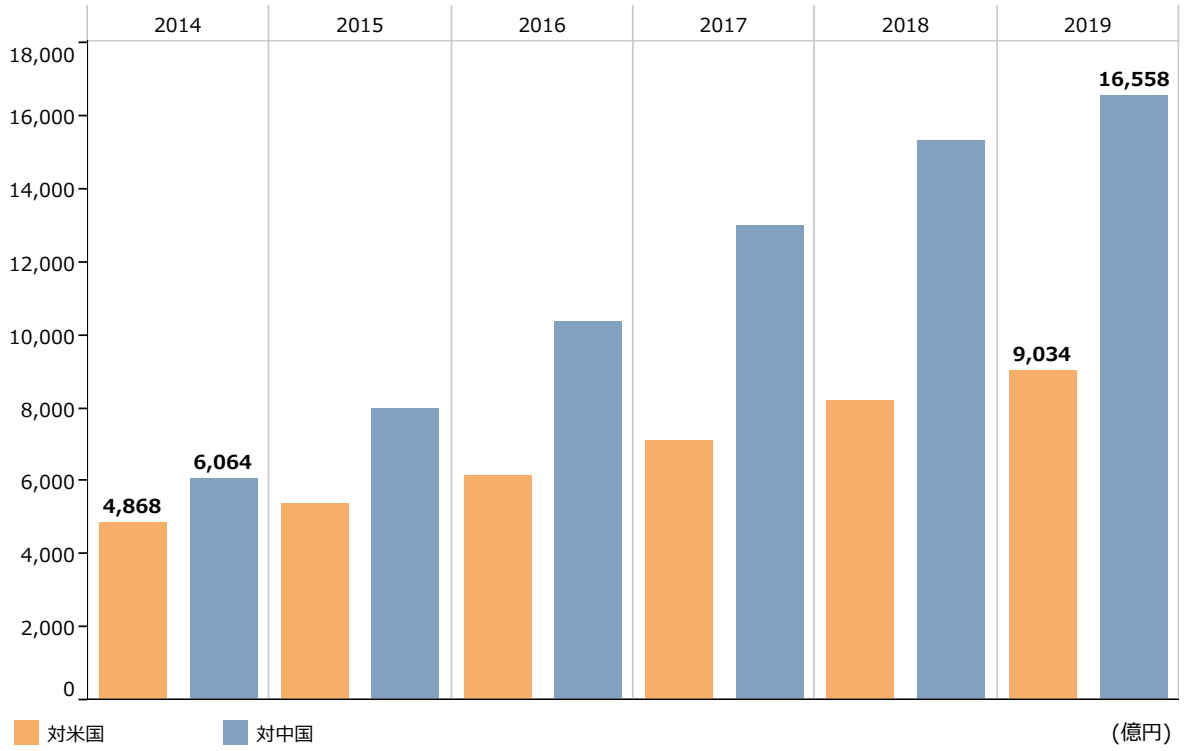
第2-1-130図　越境ECの利用状況



資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)
(注)販売でECを利用している企業に占める、日本国内から海外への販売にEC(越境EC)を利用している企業の割合を示している。

第2-1-131図は、米国及び中国の消費者による日本の事業者からのEC購入額の推移を見たものである。特に中国を中心に、越境ECの市場規模が拡大してきていることが分かる。

第2-1-131図　越境ECの市場規模の推移（推計）



資料：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」

越境ECをはじめとする生産拠点の進出を伴わない海外輸出は、中小企業でも比較的取り組みやすい海外展開手法[43]であり、感染症流行下でも海外進出のチャンスをつかむことができる可能性がある。

事例2-1-20は、感染症流行の影響を踏まえて、中国での事業拡大、ベトナムでの事業縮小、ECの利用拡充と、各国の事情に合わせて戦略の見直しを検討する企業の事例である。

43　2019年版中小企業白書第３部第１章第１節では、「間接輸出」や「直接輸出」は、経営権を有する企業を設ける「直接投資」に比べてリスクが低く、また越境ECは中小企業の海外展開のチャンスを拡大していると指摘している。

事例
2-1-20

感染症流行下で先行きが不透明な中でも、海外事業の拡大に取り組む企業

所 在 地　滋賀県湖南市
従業員数　470名
資 本 金　5,000万円
事業内容　その他の小売業

株式会社ナカザワ

▶ 取引のあるショッピングモールの出店に合わせて海外進出を次々に実行

滋賀県湖南市の株式会社ナカザワは、ショッピングモールなどへの出店を中心に、時計や眼鏡の販売を行う企業である。「おもてなし」の精神を重視しながら時計へのあらゆるニーズに対応。国内従業員のうち１割を占める50名が中国などの外国籍で、インバウンド需要の獲得に対応していることも特徴的である。2014年、取引のある国内ショッピングモールがベトナムに出店するのに合わせ、海外第１号店を開店。滋賀銀行と株式会社国際協力銀行（JBIC）による現地法人への協調融資が得られたことも後押しとなった。2019年までにベトナム・中国・カンボジアに９店舗を出店。現地富裕層による高額商品の購入が予想外に多く、目標の売上げや黒字化を前倒しで達成してきた。進出先の各国では経済発展や人口増加による消費意欲の向上が今後とも期待されるが、2020年、感染症流行の影響により戦略の見直しを迫られることとなった。

▶ 感染症流行の打撃を受けながらも、海外出店の拡大を今後とも重要視

中国の２店舗は、感染症の収束により早期に営業再開を果たし、日本へ旅行したいができない中国人の消費意欲の受け皿となって過去最高益を記録した。一方、国内店舗はインバウンド需要激減の影響を受けているほか、ベトナムとカンボジアは医療体制への不安と政府の規制などから出歩く人は極端に少なく、大幅な赤字が続いている。ベトナムの店舗は立て直しを図ろうにも、日本からの渡航制限により本部人材の派遣ができておらず、店舗数の縮小も検討中である。カンボジアは、中国人の往来が活発になれば売上げが回復すると期待しているが、先行きは不透明な状況が続いている。海外事業全体としての業績は現状低迷しているが、同社の中澤実仟盛代表取締役は「長期的な海外への出店攻勢は変わらない。」という。同社の丁寧な接客力と充実したアフターサービスは、進出先の各国において大きな強みとなっており、現地でのブランド力も向上している。日本の国内市場が飽和する中、海外出店の拡大は中長期的に見て引き続き重要であると考えている。

▶「おもてなし」と外国籍従業員を強みに、海外ビジネスを継続

足元では中国の広州での新店舗オープンが決まっているほか、インドネシアへの進出、フランチャイズ展開なども検討中である。一方で、実店舗販売を主軸としながらも、ECサイトでの販売を拡大する予定。接客という強みがいかしづらい感染症流行下で、実店舗以外での情報発信にも注力していく。

また、同社の戦略を進める上で活躍が期待されるのが外国籍従業員だという。インバウンド需要が激減し国内店の売上げが落ち込む中、自身のSNSを通じて情報発信し、国内に在住する外国人に対する販売促進に注力した結果、売上げのカバーにも貢献している。「日本のおもてなしを学んだ外国籍従業員が非常に頼もしい存在。国内のベトナム人従業員の派遣によるベトナム事業の立て直しも検討している。今後は彼らが国内外でリーダーシップを発揮してくれるだろう。」と中澤代表取締役は期待する。

主力の時計専門店
「タイムステーションNEO」

浴衣を着て接客するカンボジア店舗の従業員
（中央が中澤実仟盛代表取締役）

コラム

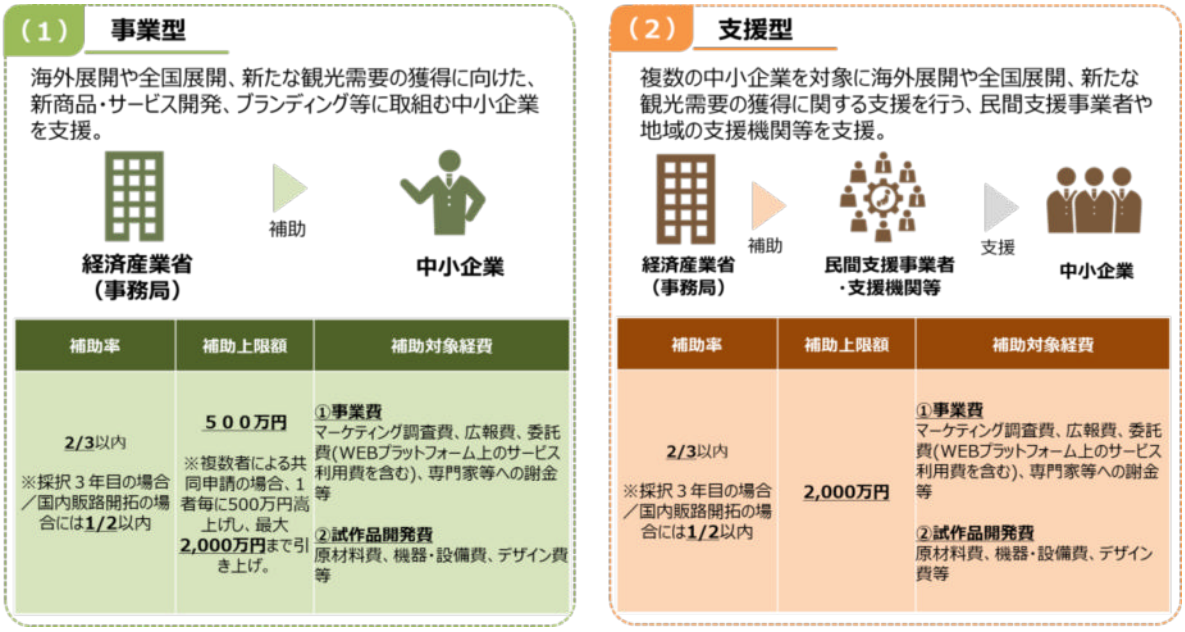
2-1-7　JAPANブランド補助金を活用した海外展開

人口減少などを背景に国内市場が縮小する一方で、途上国を中心に、海外市場は成長し続けており、中小企業・小規模事業者にとっても、海外市場への挑戦は非常に重要となっている。本コラムでは、中小企業・小規模事業者の海外展開を支援する事業として、「JAPANブランド育成支援等事業」（以下、「JAPANブランド補助金」という。）について見ていく。

JAPANブランド補助金とは、海外展開や全国展開、新たな観光需要の獲得に取り組む中小企業・小規模事業者向けの補助金である。新商品・サービス開発や、展示会出展等による販路拡大、ブランディングやプロモーション等に係る経費について、１者あたり最大で補助率３分の２、上限額500万円まで補助する。

また、こうした中小企業・小規模事業者の取組を後押しする民間事業者や商工会・商工会議所等に対しても、最大で補助率３分の２、上限額2,000万円まで補助する。

コラム　2-1-7①図　JAPANブランド補助金の概要

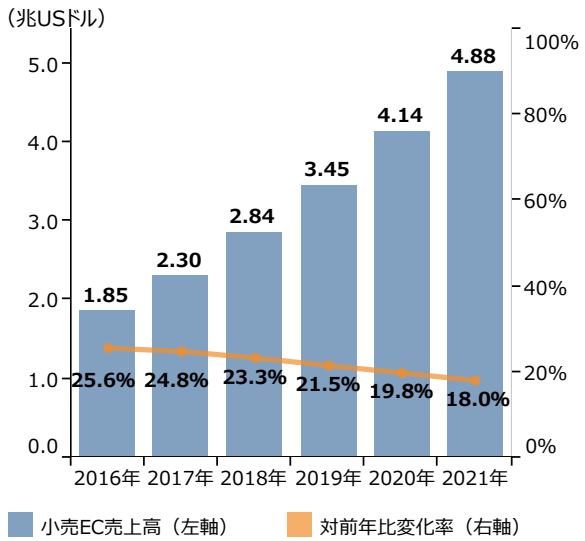


本補助金では、電子商取引（EC）、オンライン商談会、クラウドファンディングなどを活用した取組を重点的に支援することにより、中小企業による新たな商流への挑戦を促進している。2020年度は、中小企業庁と（独）日本貿易振興機構（JETRO）の共催にて「海外ECサイト活用促進セミナー」を開催するなど、新しい商流の活用を促進する取組を進めてきた。

中でも、海外ビジネスを担う人材や、海外展開に取り組むための資金が不足する中小企業が海外需要にアクセスするための手段として、越境ECは極めて有効なツールである。近年の世界のEC市場は拡大傾向にあり、2021年まで毎年二桁成長が見込まれ、今後中長期的（５～10年程度）に自社のビジネスにおいて電子商取引（EC）が与える影響が大きいと考える中小企業も多い（**コラム2-1-7②図**）。新型コロナウイルス感染症流行を受けた渡航・外出制限等の中で、さらにその動きは加速化しており、中小企業・小規模事業者が海外展開を進める際の重要なツールになっているともいえる。

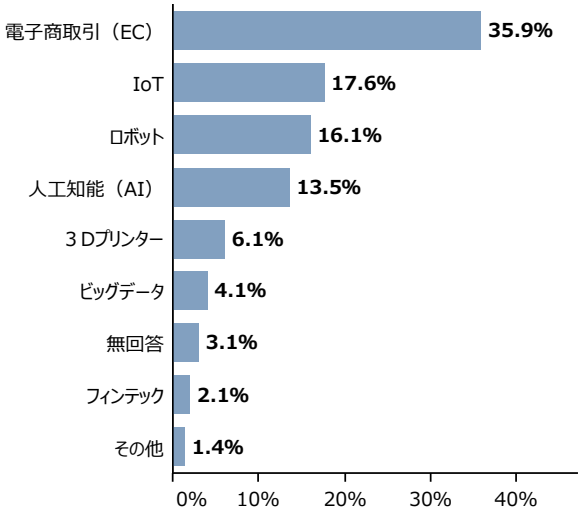
コラム　2-1-7②図　越境EC市場の拡大

世界の BtoC 電子商取引市場規模



資料：eMarketer,Nov2018より中小企業庁作成

自社のビジネスに最も影響が大きいデジタル技術（中小企業）



資料：(独)日本貿易振興機構「2017年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

例えば、福島県の花春酒造株式会社は、越境ECを活用した海外展開に取り組んでいる、従業員数約25名の老舗企業である。1718年に創業して以来、会津若松の地で日本酒を製造している。日本酒の国内出荷量が年々低下する厳しい環境の中、新型コロナウイルス感染症流行により地元の観光旅館や飲食店が休業し、酒類を卸すことができなくなり、大きな打撃を受けた。

こうした中で、日本酒の輸出金額は年々増加傾向にあることに着目し、海外販路開拓を模索し始める。当初は大手ECプラットフォーマーを活用した越境ECに取り組んでいたが、県内企業との連携による地域振興の取組の一つとして、他の企業が販売するおつまみとのセット販売といった新たな販路開拓を目指して、魅力ある自社ECサイトの構築という、もう一歩踏み込んだ形での海外展開を志すようになった。令和２年度には、海外販路開拓を担う新たな部署を新設し、JAPANブランド育成支援等事業費補助金（令和２年度補正予算）などを活用して自社HPの多言語化やECサイト構築に取り組んだ。ECサイトを通じた販売や、多言語化した自社HPのプロモーションが功を奏して、２月には新たにドイツに向けての日本酒輸出が決まるなど、一定の成果が出始めている。

創業300年を記念して作られた新商品。海外からの人気も高い

コロナ終息後の酒蔵見学も見越して、自社HPの多言語化なども行っている

コラム

2-1-8　オープンイノベーション・マッチングスクエア（OIMS）

本コラムでは、事業環境が大きく変化する中でも、企業間連携や海外展開を目指す中堅・中小企業を支援する関東経済産業局の支援策「オープンイノベーション・マッチングスクエア（OIMS）」を紹介する。

OIMSとは

デジタル革新によって類似のモノを作り出す能力が世界各地で高まり、サービスを含む付加価値提供の重要性が高まる中、中堅・中小企業が「稼ぐ力」の維持・向上を図るためには、従来のネットワークや企業内のリソースに限定されない、オープンイノベーションを通じた企業間連携を促進することが重要である。関東経済産業局では、オープンイノベーションを通じて、中堅・中小企業の稼ぐ力を強化するために、2019年７月に（独）中小企業基盤整備機構と連携し、「オープンイノベーション・マッチングスクエア（OIMS：Open Innovation Matching Square）」を開設した（**コラム2-1-8①図**）。

このマッチングサイトは、他社との共同開発ニーズを有する大手企業等と、技術力があり新事業創出に意欲のある中堅・中小企業とのマッチングの場を提供するものである。2021年２月末までに、大手企業等からの349件のニーズ発信に対して、中堅・中小企業から4,268件の提案があり、これまで592件の商談を実施した。

防災・減災等の課題解決に向けたマッチング

関東地方整備局とも連携し、OIMSの中で公共インフラの整備に係る防災・減災等の課題解決に向けたマッチングも実施している。関東地方整備局の道路・河川事務所が有する課題解決ニーズを掲載したところ、マッチングが成立し、既に現場実証に向けた動きがあるなどの成果が出ている。

外資系企業とのマッチング

さらに、OIMSは中堅・中小企業の海外展開などを後押しするためにも有効なツールである。現在、（独）日本貿易振興機構と連携して、外資系企業の共同開発や事業連携に関するニーズをOIMS内で発信し始めた（**コラム2-1-8②図**）。

例えば、世界最大の化粧品メーカーであるロレアルグループの日本法人、日本ロレアル株式会社が、化粧品の開発ニーズなどについて、OIMS及び関東経済産業局が主催するイベント「オープンイノベーション・チャレンジピッチ」内で情報発信したところ、全国の中堅・中小企業から40件のソリューション提案が集まり、17社とオンライン面談を実施し、現在６社との連携に向けた協議が進行している。

感染症の流行によって国内外の往来が制限される中、対面で行われる見本市や商談会などのマッチングの機会も制限を受けざるを得ない状況にある。このような状況を踏まえて、地理的な制約を受けないオンラインによるマッチングサイトの存在が一定の効果を上げているものと考えられる。

コラム　2-1-8①図　OIMSのプラットフォーム概要

資料：関東経済産業局作成

コラム　2-1-8②図　海外企業（外資系企業）のオープンイノベーション案件一覧

資料：（独）中小企業基盤整備機構ホームページ

第５節　まとめ

本章では、感染症の影響を確認するとともに、中小企業における財務分析・経営戦略策定の重要性について、分析した。

第１節では、感染症流行前の中小企業の財務基盤・収益構造の変遷や特徴について概観した。近年、平均的な中小企業の財務の安全性・収益性は大きく上昇してきた一方、売上高の減少への耐性については、大企業に比べて低いことを明らかにした。また、中小企業の財務基盤・収益構造は業種によっても異なり、財務面に対する意識との間にも関係性があることから、まずは中小企業自身が財務・収益の状況について把握することの重要性を示した。

第２節では、感染症が中小企業の業績・資金繰りに与えた影響について、概観した。2020年４-６月期を中心に多くの中小企業が売上高の減少を経験し、実際に業績・資金繰り面に影響が出た企業だけでなく、今後のリスクに備えて手元現預金を積み増すためにも多くの中小企業が資金調達を実施したことを確認した。また、大規模な資金繰り支援策が講じられ、金融機関も積極的に融資を実行した結果、中小企業の資金繰り環境は大きくは悪化していないことも確認した。

第３節では、感染症の影響を小さく抑えられた企業や、感染症流行下でも回復を遂げている企業の特徴を分析し、経営計画の見直しや、感染症流行による事業環境変化への柔軟な対応、柔軟な対応に向けた新製品・サービスの開発等の重要性を事例を交えて示した。また、財務基盤の弱い企業を中心に支援機関活用のニーズがあること、金融機関に対して期待が高まっている支援分野があることなどについても分析し、今後支援機関も巻き込みながら経営戦略を策定していくことの重要性を示した。

第４節では、感染症流行以前からの中小企業を取り巻く事業環境の大きな変化として、「環境・エネルギー、SDGs/ESG」、「グローバル化」の動向について確認した。

事業環境が急速に変化する中、まずは足元の資金繰り確保が最優先である。このためには、自社の財務基盤について点検し、支援策も活用しながら、落ち着いて事業継続に向けた策を検討する体制を整えることが重要である。その上で、時代が変化する中で、変化を事業の機会（チャンス）と捉え、前に進んでいくことは、平時に限らず、有事でも重要な取組である。改めて自社の経営理念や今後の経営戦略について検討し、今を好機と捉え、感染症以外の事業環境の変化にも目を向けながら、事業を見直していくことが、企業の再びの安定と成長につながるといえよう。

事業継続力と競争力を高めるデジタル化

第１章では、危機を乗り越えていくに当たっての財務基盤や収益構造の構築、支援策や支援機関の活用などに関する状況を示した。その上で、事業環境の変化への対応について分析を行った。

本章では、（株）野村総合研究所が「令和２年度中小企業のデジタル化に関する調査事業」において実施した、中小企業を対象としたアンケート調査[1]の結果を主に用いて、事業継続力の強化及び競争力の強化に向けた中小企業におけるデジタル化[2]の取組について分析していく。

第１節 我が国におけるデジタル化の動向

本節では、感染症流行による中小企業におけるデジタル化に対する意識の変化について概観するとともに、我が国におけるIT投資の推移について明らかにしていく。

１．感染症流行による意識の変容

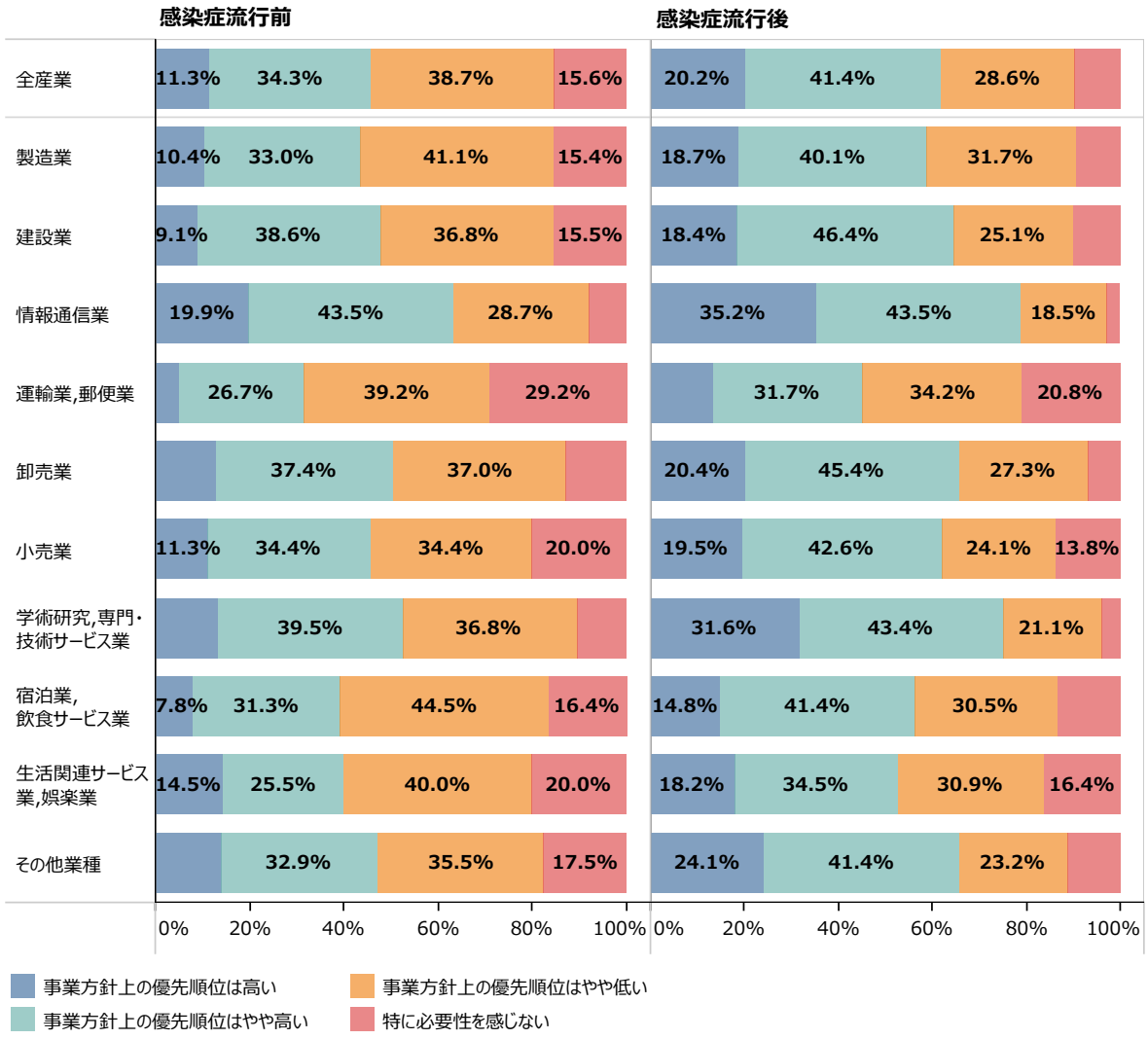
新型コロナウイルス感染症の流行は、企業を事業継続の危機にさらすとともに、我が国においてデジタル化の重要性を再認識させた。

第2-2-1図は、感染症流行前後のデジタル化に対する意識の変化を示したものである。これを見ると、全産業では、感染症流行後において「事業方針上の優先順位は高い」若しくは「事業方針上の優先順位はやや高い」と回答する割合が６割を超えている。

いずれの業種においても感染症流行後、デジタル化の事業方針における優先順位が流行前に比べて高くなっており、感染症の流行がデジタル化の重要性を再認識させる一つの契機となっていることが分かる。

1 （株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
・同社が2020年12月に中小企業・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4,827件、回収率21.0%）したもの。
・なお、分析対象の内訳と留意点は以下のとおり。
①「地域未来牽引企業」選定企業　4,064件、②（株）東京商工リサーチデータベース収録企業　18,936件
・回収数4,827件のうち2,253件については、経済産業省「企業活動基本調査」のデータと結合し、各企業情報や財務指標について分析を行った。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 本章におけるデジタル化とは、アナログデータをデジタルデータに変換・活用し、業務の効率化を図ることや、経営に新しい価値を生み出すことなどを指す。

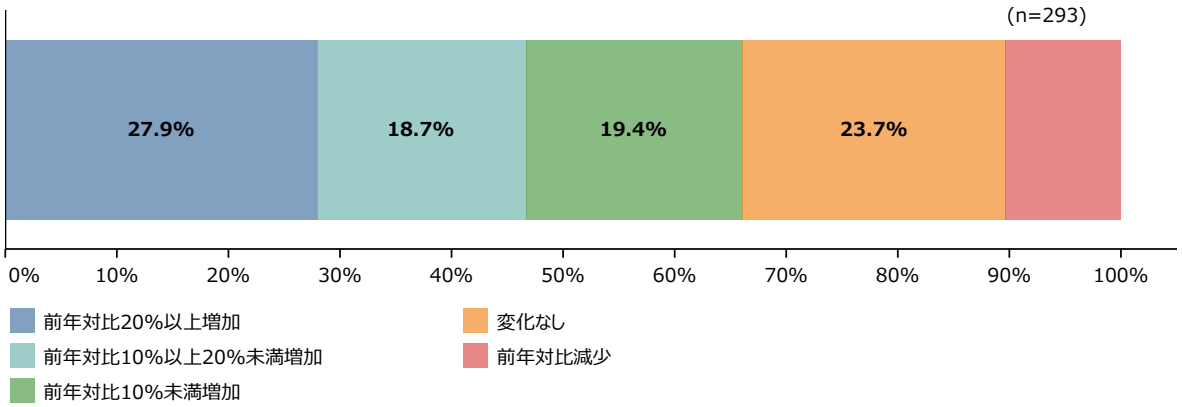
第2-2-1図　デジタル化に対する優先度の変化（感染症流行前後）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。全産業：n=4,329、製造業：n=2,221、建設業：n=386、情報通信業：n=216、運輸業,郵便業：n=120、卸売業：n=476、小売業：n=195、学術研究,専門･技術サービス業：n=76、宿泊業,飲食サービス業：n=128、生活関連サービス業,娯楽業：n=55、その他業種：n=456。
2.「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。

第2-2-2図は、経済産業省が認定しているスマートSMEサポーター制度の認定を受けている企業に対して、感染症流行後のITツール・クラウドサービスの問い合わせ件数を示したものである。これを見ると、「前年対比で20%以上増加」した割合が最も多く、約３分の２の認定企業は、ITツール・クラウドサービスの問い合わせ件数が増加している。ITツール・クラウドサービスに対する企業側の関心が増していることが分かる。

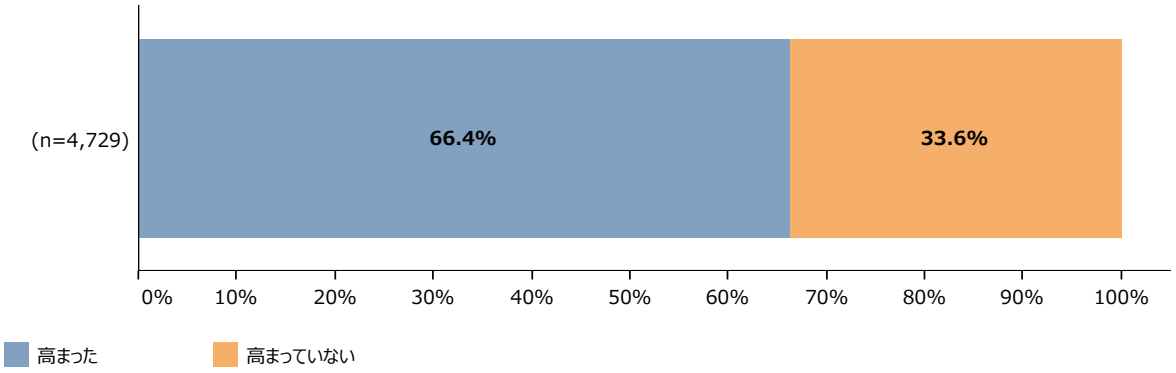
第2-2-2図　感染症流行後のITツール・クラウドサービスの問い合わせ件数



資料：中小企業庁経営支援部調べ
(注)1.スマートSMEサポーター（認定情報処理支援機関）に聞いた内容を基に集計。
2.問い合わせ件数について「分からない」と回答した者は除外して集計している。
3.感染症流行後の問い合わせ件数とは2020年3月～2020年11月までの累計を指す。

第2-2-3図は、感染症流行を踏まえて、事業継続力の強化におけるデジタル化の重要性に関する意識の変化を示したものである。これを見ると、約３分の２の企業が事業継続力の強化における意識が高まったと回答しており、生産性向上のみならず、事業継続力の強化の観点からもデジタル化への意識が高まっていることが分かる。

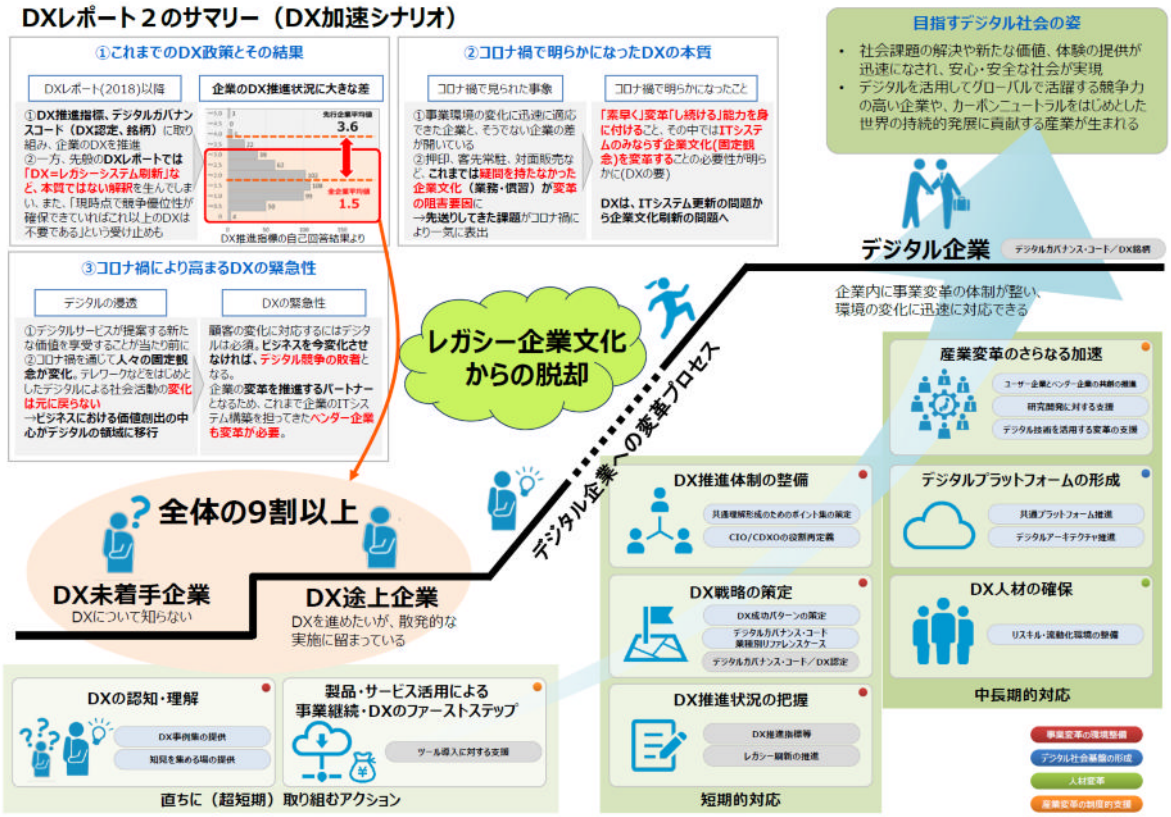
第2-2-3図　事業継続力の強化におけるデジタル化の重要性への意識



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

2020年12月に取りまとめられた「DXレポート２」（第2-2-4図）では、感染症流行によって明らかになったDX[3]の本質とは、事業環境の変化に迅速に適応する能力を身に付け、ITツール・システムのみならず企業文化を変革することにあると述べている。こうした変革は、経営トップが自ら主導していくことが必要であり、人々の固定観念が変化している今こそ、DXを本格的に推進する絶好（最後）の機会であると指摘している。

第2-2-4図　DXレポート２のサマリー（DX加速シナリオ）



資料：経済産業省「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会 DXレポート２（中間取りまとめ）」（2020年12月28日）

3　Digital Transformation

第2-2-5図は、企業がDXの具体的なアクションを組織の成熟度ごとに設計できるように、DXを3つの異なる段階に分解したものである。このうち、アナログ・物理データの単純なデジタルデータ化のことをデジタイゼーションと示し、典型的には、紙文書の電子化がある。また、個別業務・プロセスのデジタル化をデジタライゼーションと指している。**第2-2-5図**で示す構造は、Industry 4.0[4]などで定義されている構造と同一であり、世界的に共通して認識されている定義[5]といえる。本章においては、3つの異なる段階いずれの概念も含んだ中小企業におけるデジタル化について分析する。

第2-2-5図　DXの構造

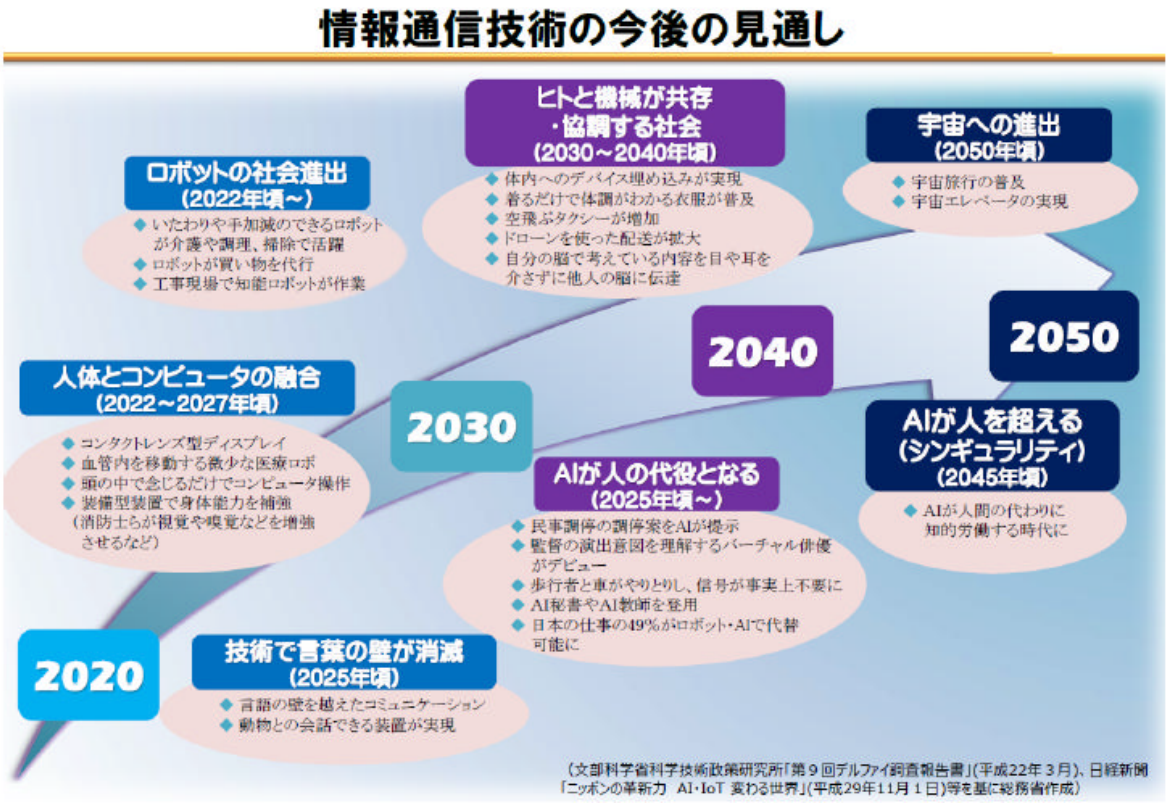
資料：経済産業省「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会 DXレポート2（中間取りまとめ）」(2020年12月28日)

4　ドイツが提唱している、製造業のIoT化を通じて、産業機械・設備や生産プロセス自体をネットワーク化し、注文から出荷までをリアルタイムで管理することでバリューチェーンを結ぶ官民連携プロジェクト
5　C. G. Machado, et al.（2019）

２．IT投資と労働生産性の関係

ITツールは、人々の生活のみならず、企業経営の生産性を向上させる身近な手段にもなっている。日進月歩の勢いでITツールの技術革新が進んでいく中で、企業を取り巻く環境も大きく変化していくことが想定される（第2-2-6図）。

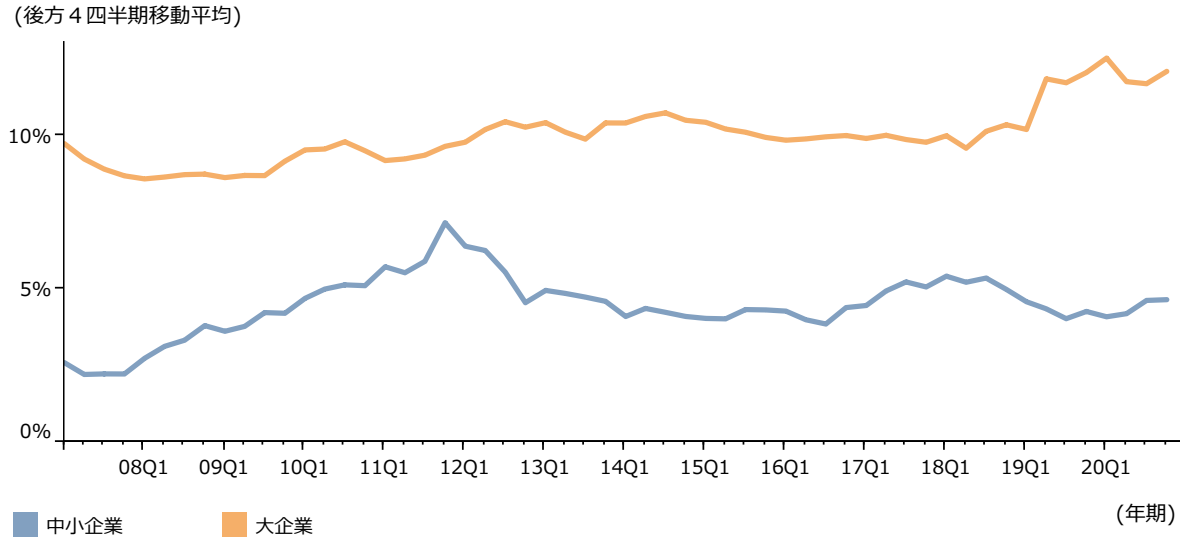
第2-2-6図　情報通信技術の今後の見通し



資料：内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局　第２期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」策定に関する有識者会議（第１回）資料６「将来に予想される社会変化」(2019年３月11日)

第1-1-25図（再掲）は、企業規模別にソフトウェア投資比率[6]の推移を示したものである。情報通信技術の進展もあり、大企業は2010年以降上昇傾向で推移しているが、中小企業は低下から横ばいで推移していることが分かる。

第1-1-25図　企業規模別ソフトウェア投資比率の推移（再掲）

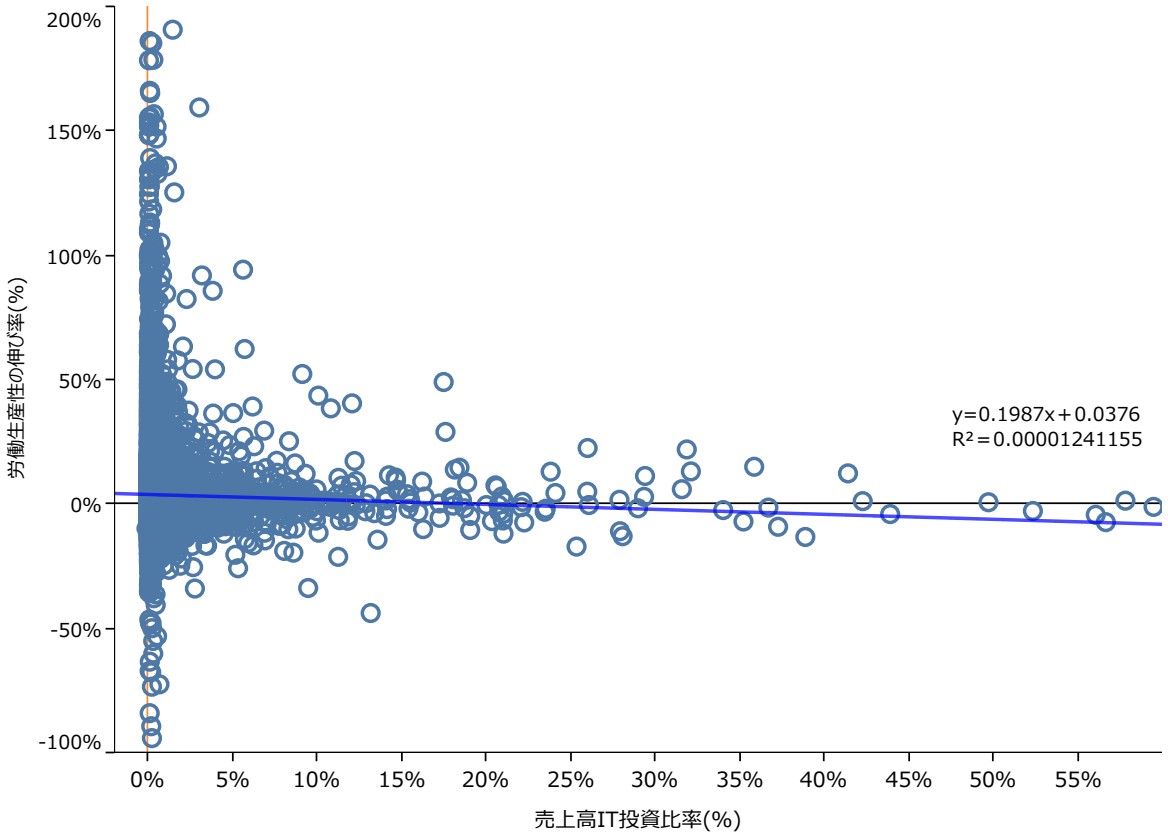


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。
3.ソフトウェア投資比率は、ソフトウェア投資額を設備投資額で除し、100を乗じて算出している。

第2-2-7図は、売上高IT投資比率[7]と労働生産性[8]の伸び率を示したものである。これを見ると、両者の間で明瞭な因果関係を確認することができないといえる。大規模な投資の場合には、導入期間が長期化し、従業員が習熟して新システムに移行することによる効果が現れるまでに時間がかかる可能性などといった要因が想定される。また、小規模なIT投資の場合には、導入期間が短く、影響する範囲も比較的小さいため、導入効果が短期間で顕在化する可能性も想定される。

6　ソフトウェア投資とは、コンピュータ・ソフトウェアに対する投資額のうち、無形固定資産に計上されているものを指している。
7　売上高IT投資比率＝ソフトウェア投資額（2014年度から2018年度までの合算値）÷売上高（2014年度から2018年度までの合算値）。
8　労働生産性＝付加価値額合計（※）÷従業者合計。
※付加価値額＝営業利益＋給与総額＋減価償却費＋福利厚生費＋動産・不動産賃借料＋租税公課

第2-2-7図　売上高IT投資比率と労働生産性の伸び率



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.労働生産性の伸び率は2014年度から2018年度までの伸び率としている。
2.売上高IT投資比率が60%以上の企業、労働生産性の伸び率が200%以上の企業、労働生産性の伸び率がマイナス100%以下の企業は表示していない。

宮川努・滝澤美帆・宮川大介（2020）では、ITツールの利活用が労働生産性と明瞭な関係を持たない背景には、デジタル化に対応するために必要のある取組が必ずしもIT投資と連動しておらず、表面的な改革にとどまっているという問題の可能性を指摘している。また、エリック・ブリニョルフソンら（2004）は、IT投資へのデータを基に理論モデルを作り、ITツールの活用における初期段階では、新技術に即した「組織改革」など無形資産への投資を行うことが重要であると提唱し、無形資産への投資を無視して全要素生産性（TFP）を計測すると誤った結果を導いてしまうことを指摘している。

これらの先行研究を踏まえると、我が国の中小企業において、デジタル化を通じた労働生産性の向上に向けては、表面的なIT投資だけでなく、デジタル化の取組が組織内に浸透していくよう組織的に取り組んでいくことの重要性が示唆される。

コラム

2-2-1　製造分野におけるDX推進事例の特徴とガイドの紹介

（独）情報処理推進機構では、中小規模製造業が先進的にDXに取り組んでいる事例を収集・分析し、「中小規模製造業の製造分野におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）のための事例調査報告書（以下、「事例報告書」という。）」[9]を公開している。また、これから製造分野におけるDXを推進しようとしている企業に向けて、製造分野におけるDXの理解と必要性、そのノウハウなどを整理検討して、「中小規模製造業者の製造分野におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）推進のためのガイド（以下、「ガイド」という。）」[10]を公開した。

本コラムでは、中小規模製造業が製造分野のDX推進における課題に対しての取組の観点（ポイントとなる取組）を紹介し、ガイド活用のポイントを紹介する。

製造分野におけるDX推進事例の特徴

事例報告書で紹介しているDX推進中の企業が直面した課題は、「マインドセット・企業文化の変革」、「データ活用の推進」、「企業間連携の推進」、「製品・サービス変革」の４つに分類される。これらの課題のうち、「マインドセット・企業文化の変革」はDX推進の前提であり、残る３つの課題は、**コラム2-2-1**①図に示す「７つの取り組みの観点」に整理できる。

現在、これらの課題に悩んでいる企業、またこれからDXを推進しようと考えている企業においては、**コラム2-2-1**①図で示した「ポイントとなる取り組み」を是非参考にしてほしい。

9　中小規模製造業の製造分野におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）のための事例調査報告書：https://www.ipa.go.jp/ikc/reports/20200720.html
10　中小規模製造業者の製造分野におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）推進のためのガイド：https://www.ipa.go.jp/ikc/reports/mfg-dx.html

コラム　2-2-1①図　７つの取り組みの観点

	取り組みの観点（補足説明）	ポイントとなる取り組み
1	**人材**の調達・育成（DXに向けた活動に必要な人材の確保や人材の育成についての取り組み）	業務・技術をよく知る元社員を再雇用して登用
		社内の人材を異動させてゼロから育成
		大手メーカーの早期退職者キャリア採用
		品質の見える化と指示の具体化による作業者の技術習熟スピード向上
2	生産活動の**見える化**（生産活動の各工程での状況をデジタル化して見える化につなげる取り組み）	原材料・部品、生産物の状況の把握
		製造環境、製造設備の稼働状況の把握
		品質の把握
3	見える化で取得した**情報を活用した**生産活動の改善（見える化した情報を活用して生産活動の効率化や製造物の高品質化を高いレベルで実現する取り組み）	各工程の品質状況から不良原因を追跡調査
		AIを活用した製品の高品質化
		生産設備の故障予知
		製造機器のデジタル制御による品質改善、省力化、技術伝承
4	**社内部門間連携**（異なる部門間で見える化された情報を活用して、部門にまたがった効率化、売り上げ拡大につなげる取り組み）	販売部門との稼働状況のリアルタイムでの共有
5	**社外資源**の活用（企業団体や公共団体の研究活動を利用したIoTやデジタル化を課題解決につなげる取り組み）	地域プロジェクトへの参加による課題共有
6	**他の製造業者との連携**（販売活動や生産活動を見える化した情報を活用し、他の製造業者と連携して機会損失の抑制・売り上げ拡大につなげる取り組み）	柔軟なサプライチェーンの構築
		製品間・製品－サービス間連携による顧客向けソリューション開発
7	デジタル化や見える化の**製品への展開**（社内の生産活動でのデジタル化や見える化を、製品の機能や新規製品開発に展開した取り組み）	環境や製造物の状態を見える化する機能をもつ製品の開発
		デジタル制御により、自動制御や遠隔操作、高精度を可能にした製品の開発

資料：（独）情報処理推進機構「中小規模製造業の製造分野におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）のための事例調査報告書」（2020年７月20日）

ガイド活用のポイント

ガイドでは、中小規模製造業の経営者又は支援者を対象とし、製造分野におけるDX推進を検討する際の段取りを想定し、5つの構成が示され（**コラム2-2-1**②図）、構成ごとに資料をダウンロードできる。製造分野DXの推進時に必要に応じて、資料を活用することが可能である。

コラム　2-2-1②図　ガイドの構成

No	大項目	内容
1.	製造分野のDXを理解する	製造分野におけるDXを理解するために、製造分野のDXの定義や、目指す姿、推進ステップを示します。
2.	製造分野のDX事例集	製造分野のDXを理解するために事例（プレゼンテーション資料形式、動画形式）を公開します。
3.	製造分野DX度チェック（今後公開予定）	製造分野のDX推進において着目すべき観点ごとに、自社の取組み状況を可視化するためのツールを公開します。
4.	製造分野DX関連情報	文献一覧では、製造分野DXに関連する書籍やWEB情報を提供します。
5.	FAQ	「製造分野のDXって何？」など素朴な疑問から、「DXで儲かるのか？」など皆様からの疑問点を整理して提示します。

資料：（独）情報処理推進機構「中小規模製造業者の製造分野におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）推進のためのガイド」（2020年12月23日）

第1項の「製造分野のDXを理解する」では、製造分野のDXの定義や、目指す姿、推進ステップを示している。目指す姿では、顧客価値向上のため中小規模製造業が取り組むべき変革の方向性として、以下のとおり、3つ例示した。（**コラム2-2-1**③図）。これらの目指す姿を参考に、自社のビジネスに当てはめ、目指す姿を明確化した上でDXに取り組む必要があるとしている。目指す姿を描かずにDXを進めても、単なる掛け声で終わる可能性が高いといえる。

コラム　2-2-1③図　中小規模製造業の目指す姿

目指す姿	説明	定量指標例（KPI）	DX変革の分類
スマートプロダクト	強みを持つ中核技術とデジタル技術を融合した付加価値向上・開発力向上により海外を含む市場で競争力を強化 ・収集した各種データを基に顧客価値を向上 ・データ分析による機能強化・新製品開発	新製品数、付加価値額、顧客満足度、海外売上比率	製品変革 （付加価値向上）
スマートサービス	モノ売りから顧客体験を優先するコトづくりで対価を得るモデルに ・サービスビジネス ・サブスクリプションモデル ・コンサルビジネス	サービス売上高、新規顧客数	ビジネスモデル変革 （ものづくり企業のサービス事業展開）
スマートファクトリー	あらゆる生産工程の見える化と、データ活用により生産の全体プロセスを最適化 ・ペーパーレスの生産 ・職人に依存しない生産 ・場所に依存しない生産 ・顧客要求への柔軟な対応 ・短納期、高品質	設備稼働率、不良率、労働生産性、原価率、作業効率化、作業負荷軽減	生産プロセス変革 （サプライチェーン、エンジニアリングチェーンのどちらも対象）

資料：（独）情報処理推進機構「中小規模製造業者の製造分野におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）推進のためのガイド」（2020年12月23日）

第２項の「製造分野のDX事例集」では、製造分野のDXを理解するために事例（プレゼンテーション画像、動画形式）を公開しており、自社における製造分野のDXで何をするかを明確化する上で有用である。

自社の目指す姿を明確にした次の段階では、現状の製造分野DXの達成状況を把握する必要がある。その際に第３項の「製造分野DX度チェック」を利用できる。製造分野のDX推進において着目すべき観点ごとに、自社の取組状況を可視化するためのツールであり、製造分野DX推進の進展レベルを見える化し、次のレベルにステップアップするための課題を明らかにすることを目的としている（2021年７月公開予定）。

第４項の「製造分野DX関連情報」では、製造分野DXに関連する書籍やWeb情報、関連組織の情報を一覧表で整理している。DX推進に役立つ書籍やWeb情報、DX推進を支援している組織を見つけることができる。

第５項の「FAQ」では、「製造分野のDXって何？」など素朴な疑問から、「DXでもうかるのか？」など製造分野DXについて多くの企業が疑問に思うことをマンガ形式で示している。製造分野のDX推進のワークショップや勉強会などで気軽に利用できる。

ガイド全体を通して、平易な解説やイラストなどを多用し、利用者目線の分かりやすさを重視したものとなっており、中小規模製造業の製造分野におけるDXの加速のために活用が期待される。

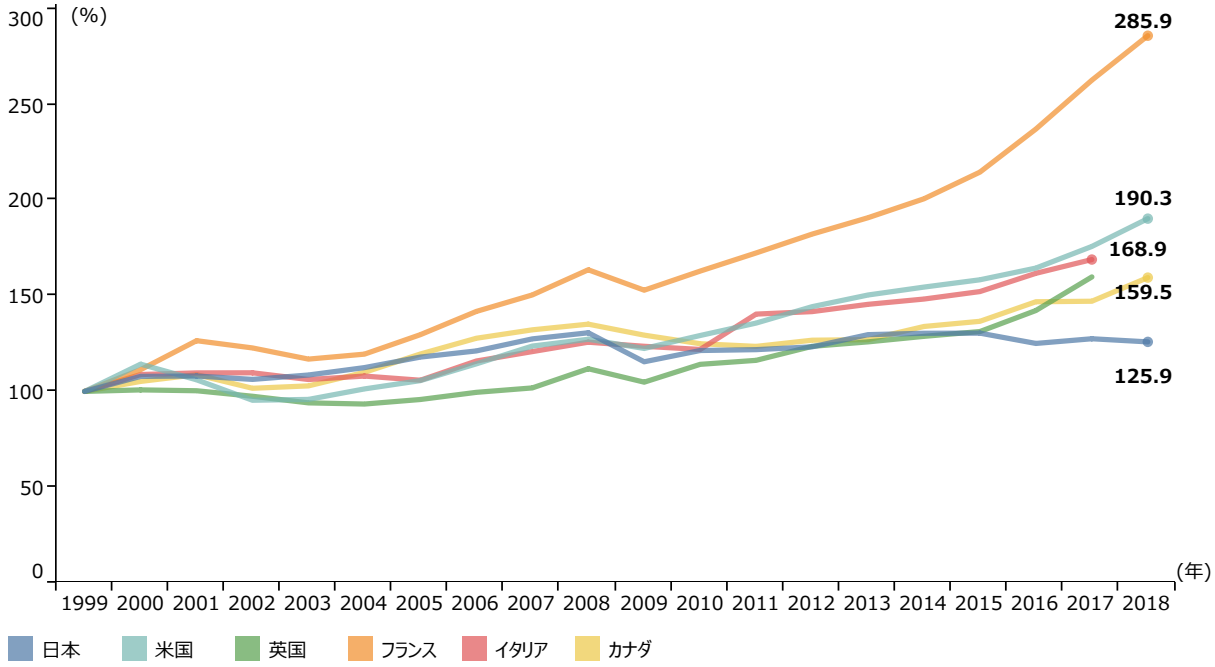
コラム

2-2-2　IT投資額と雇用環境に関する国際比較

本コラムでは、IT投資額及び雇用環境に関する国際比較について紹介する。

コラム2-2-2①図は、各国のICT投資額[11]の推移を比較したものである。これを見ると、我が国のICT投資額は、1999年比で諸外国と比べて、低い水準で横ばいとなっていることが分かる。

コラム　2-2-2①図　ICT投資額の推移（国際比較）

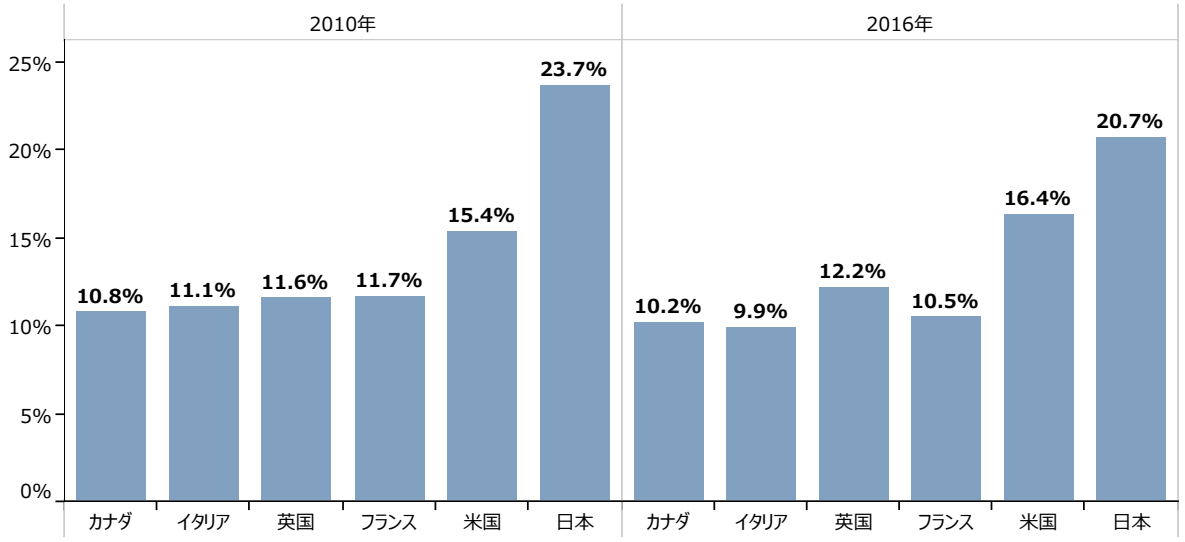


資料：内閣府「国民経済計算」、OECD.Stat
(注)1.1999年における各国のICT投資額を100%とした場合の数値を示している。
2.英国及びイタリアは2018年の数値を調査していない。

コラム2-2-2②図及び**コラム2-2-2③図**は、長時間労働者の比率と勤続年数別の雇用者の割合を国際比較したものである。我が国は諸外国に比べて長時間労働者の比率が高く、また、勤続年数10年以上の雇用者が比較的多くなっていることが確認される。諸外国に比べて日本企業は、社員の長時間労働及び雇用者の高い定着率により、属人的なノウハウや経験が蓄積された従業員が多く存在し、デジタル化による標準化のニーズがこれまで少なかったのではないかと示唆される。

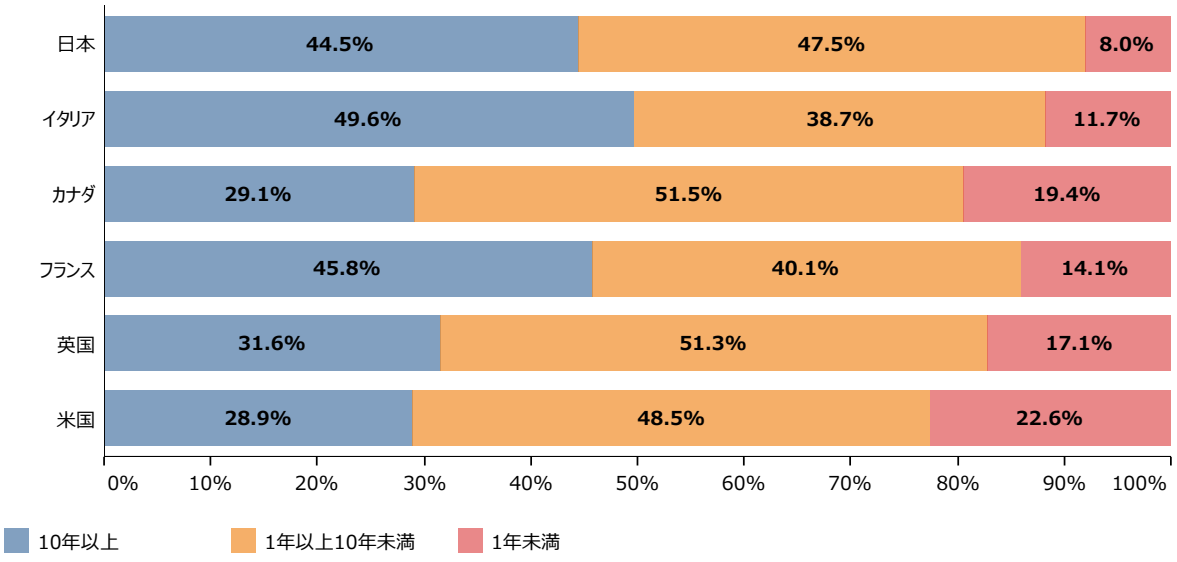
11　IT投資額と同義

コラム　2-2-2②図　長時間労働者の比率（国際比較）



資料：総務省「労働力調査」、ILOSTATより中小企業庁作成
(注)ここでの長時間労働者とは、週49時間以上労働している者を指す。

コラム　2-2-2③図　雇用者の勤続年数の割合（国際比較）



資料：OECD.Statより中小企業庁作成

第2節　中小企業におけるデジタル化に向けた現状

本節では、感染症流行に伴うデジタル化の取組の変化を明らかにするとともに、それぞれのIT ツール・システムの導入状況やIT人材、情報セキュリティ対策の現状などを確認する。

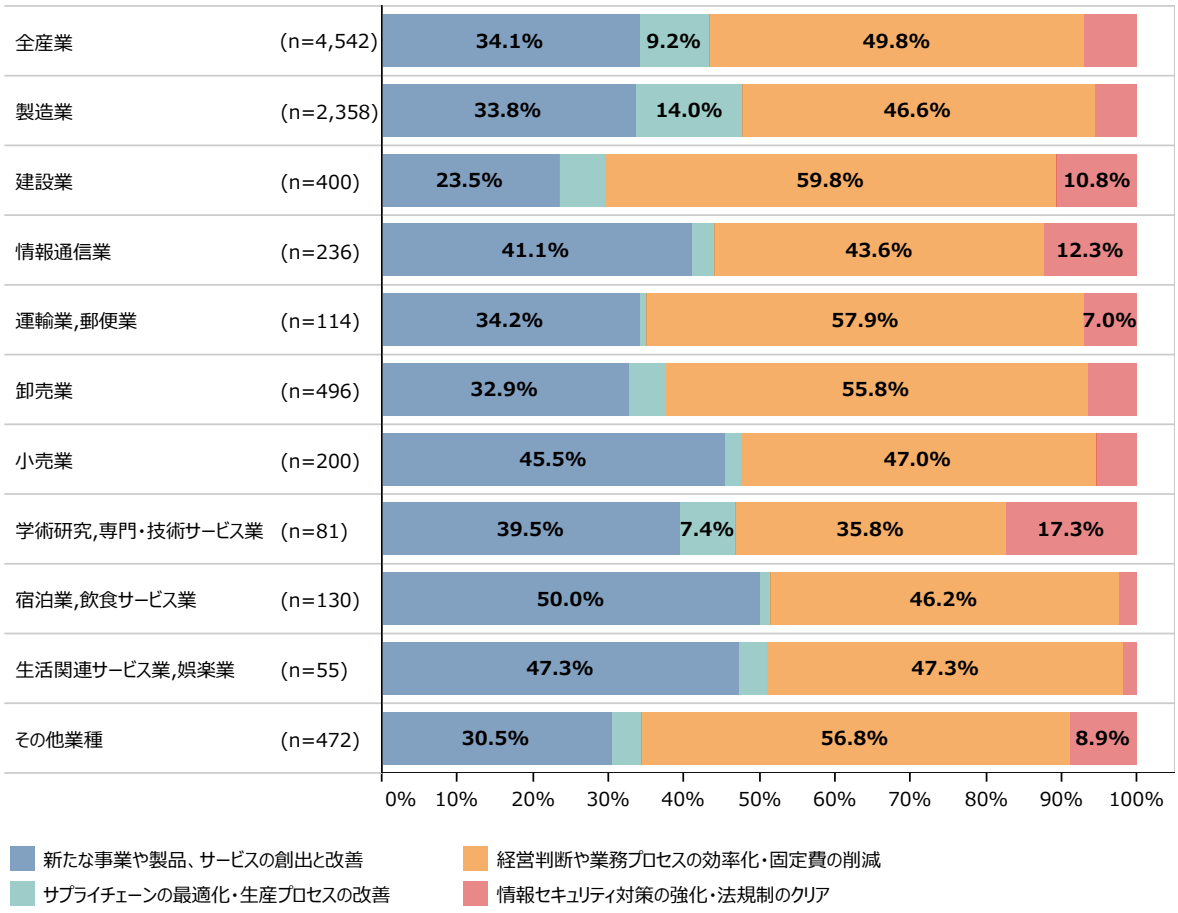
1．感染症流行前後のデジタル化に向けた取組の変化

本項では、感染症流行前後におけるデジタル化に向けた取組の変化について見ていく。

第2-2-8図は、業種別に感染症流行に伴いデジタル化の取組において最も重要度が上がった項目を示したものである。これを見ると、全産業では「経営判断や業務プロセスの効率化・固定費の削減」を挙げる割合が約半数を占めており、「建設業」、「運輸業,郵便業」において多い傾向にあることが分かる。

BtoCが主体である「宿泊業,飲食サービス業」や「生活関連サービス業,娯楽業」では、「新たな事業や製品、サービスの創出と改善」の割合が最も多く、「製造業」では、「サプライチェーンの最適化・生産プロセスの改善」、「学術研究,専門・技術サービス業」では、「情報セキュリティ対策の強化・法規制のクリア」を挙げる企業も一定数存在している。

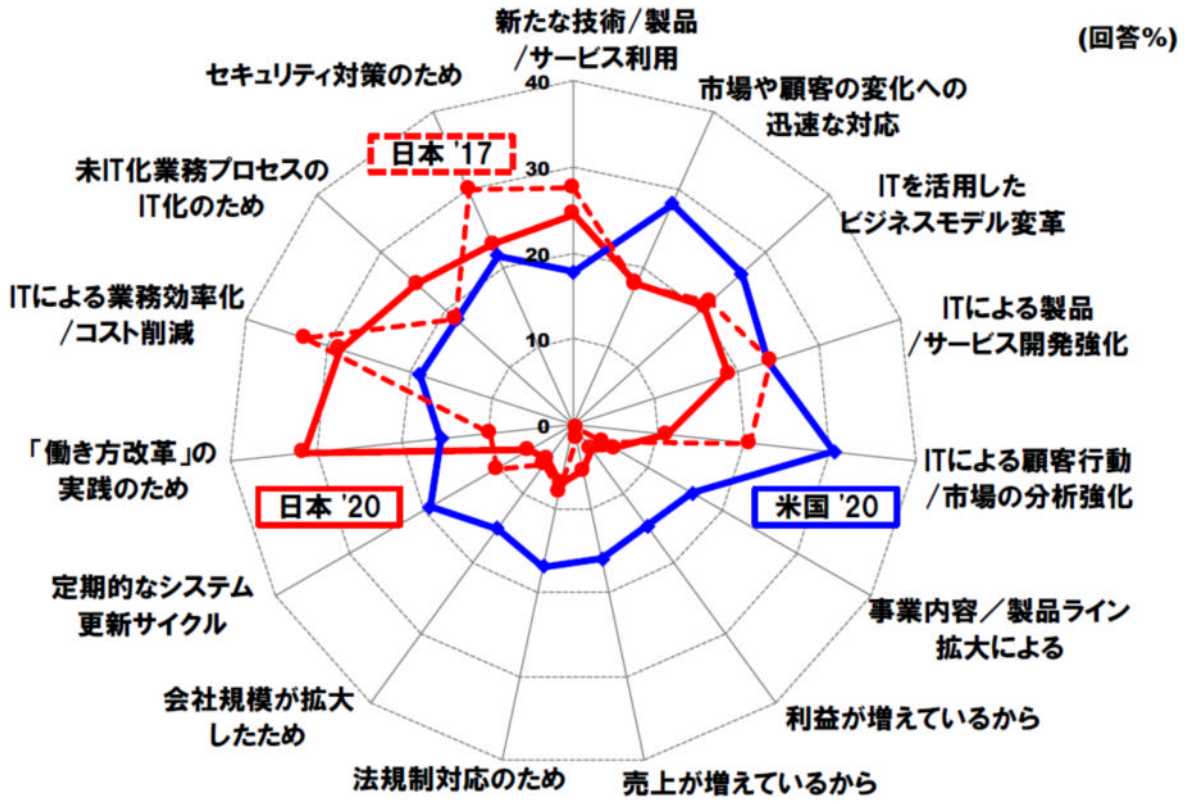
第2-2-8図　感染症流行に伴いデジタル化の取組において最も重要度が上がった項目（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。
2.「新たな事業や製品、サービスの創出と改善」とは、「新しい事業・サービスの創出」、「商品・サービスの質向上」、「新規顧客の開拓」、「既存顧客との関係強化」と回答した者を集計している。「サプライチェーンの最適化・生産プロセスの改善」とは、「サプライチェーンの最適化」、「生産プロセスの改善」と回答した者を集計している。「経営判断や業務プロセスの効率化・固定費の削減」とは、「経営判断の効率化・高度化」、「業務プロセスの効率化」、「固定費の削減」、「社内の働き方改革」と回答した者を集計している。「情報セキュリティ対策の強化・法規制のクリア」とは、「情報セキュリティ対策の強化」、「法規制のクリア」と回答した者を集計している。

第2-2-9図は、IT投資への予算が増える要因を日米比較したものである。これを見ると、米国企業は市場や顧客などの外部環境の変化を把握するためにIT投資の予算を投じている傾向にあるのに対して、日本企業はIT投資の予算の大半が働き方改革の取組や社内の業務効率化に振り分けられている傾向にあることが分かる。

第2-2-9図　IT投資への予算が増える要因（日米比較）



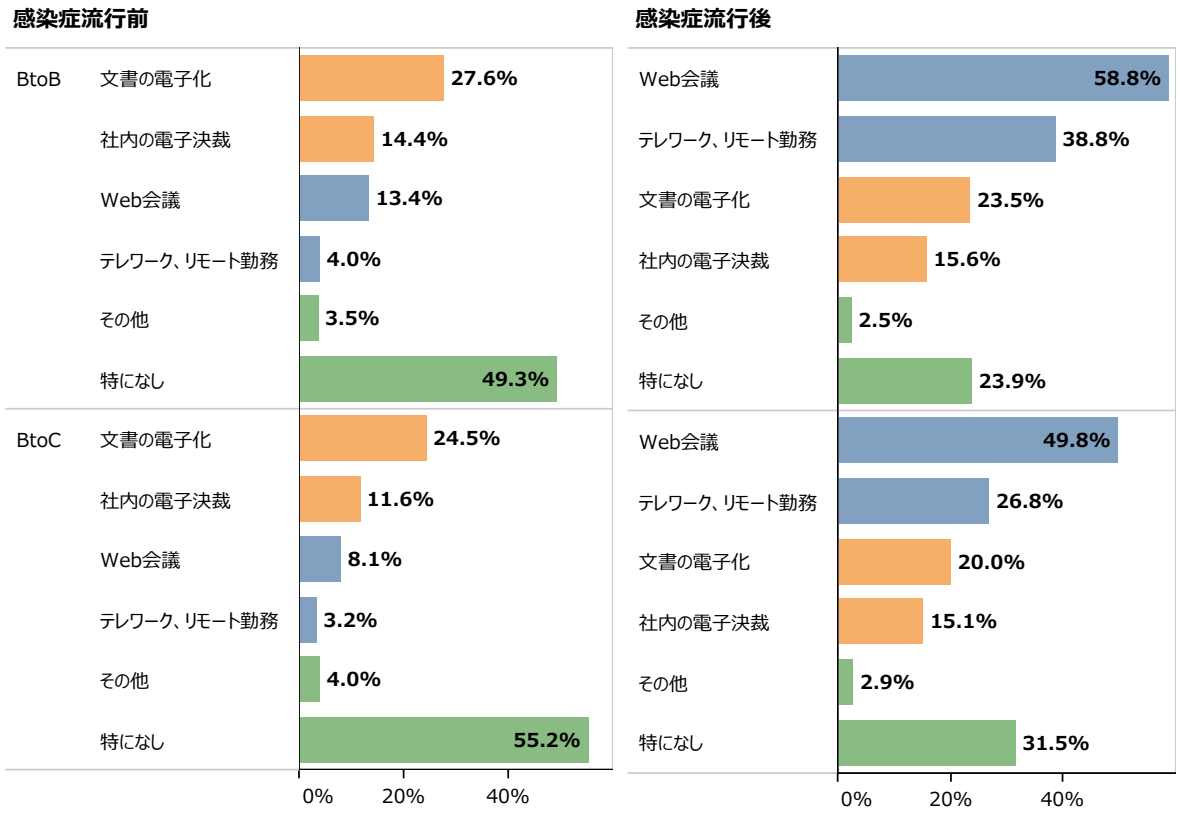
資料：（一社）電子情報技術産業協会（JEITA）/IDC JAPAN（株）「2020年日米企業のDXに関する調査」（2021年1月12日）

第2-2-10図は、取引先属性別に感染症流行前後で取り組んだITツール・システムを活用した働き方改革の取組を示したものである。これを見ると、感染症流行後において、「Web会議」を挙げる割合が最も高いことが分かる。「Web会議」は、BtoB（45.4％pt増）、BtoC（41.7％pt増）いずれも増加しており、感染症流行を受けて急速に取組が広まっている。

「テレワーク、リモート勤務」もBtoB（34.8％pt増）、BtoC（23.6％pt増）いずれも増加しており、柔軟な勤務形態の整備に向けた変化が見られる[12]。他方で、「文書の電子化」や「社内の電子決裁」は、取組が進んでいないことが分かる。

感染症流行を契機に、「テレワーク、リモート勤務」の環境整備が進んでいるものの、「文書の電子化」や「社内の電子決裁」などは進んでおらず、テレワークなどの更なる推進に向けては、様々な課題が散見されると考えられる。

第2-2-10図　感染症流行前後のITツール・システムを活用した働き方改革の取組（取引先属性別）

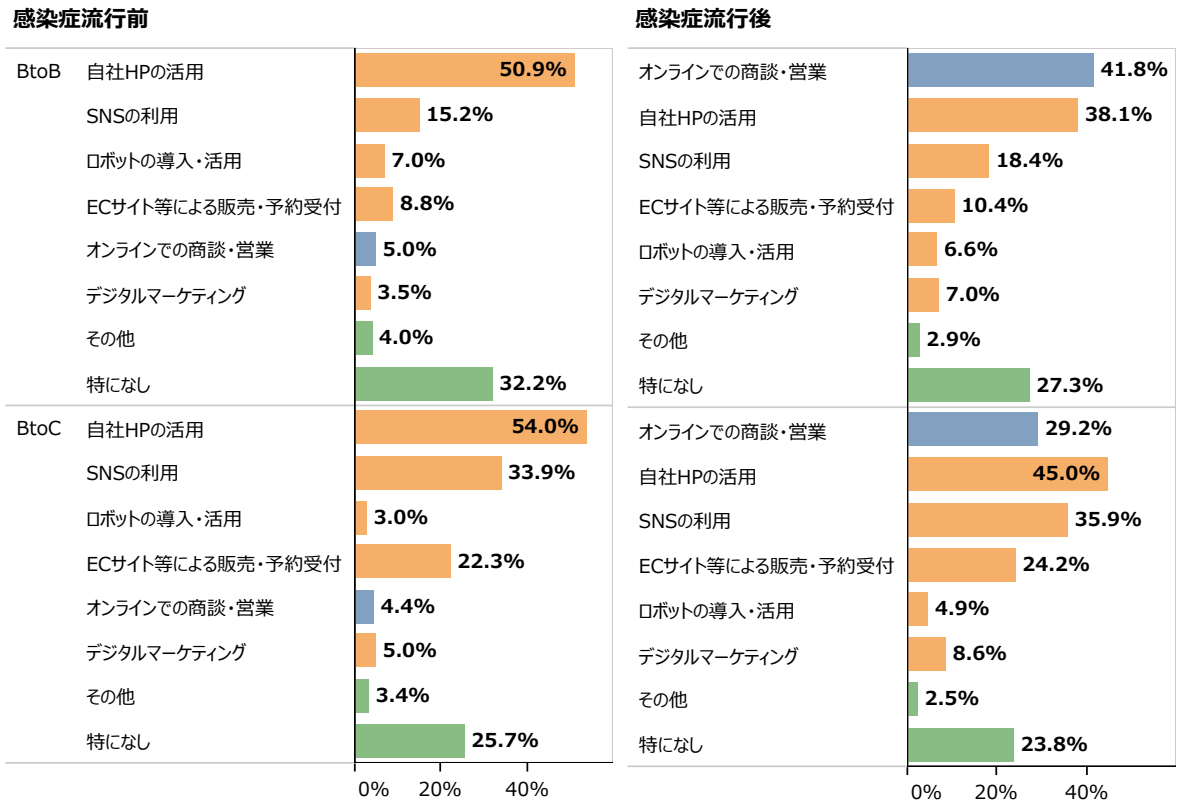


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。BtoB：n=4,142、BtoC：n=596。
2.感染症流行前後で10%以上回答が増加した取組を青色、10%未満の増加及び回答が減少した取組を橙色、その他及び特になしを緑色としている。
3.複数回答のため合計が100%とならない。

12　なお、テレワークなど柔軟な働き方の環境の整備には、適切な労務管理の実施と一体で取り組んでいくことが重要となる。適切な労務管理の実施に向けては、厚生労働省「テレワーク総合ポータルサイト（https://telework.mhlw.go.jp/）」や「テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン（https://www.mhlw.go.jp/content/11911500/000683359.pdf）」などを参照されたい。

第2-2-11図は、取引先属性別に感染症流行前後で取り組んだITツール・システムを活用した販売促進活動を示したものである。これを見ると、感染症流行後、BtoBでは「オンラインでの商談・営業」、BtoCでは「自社HPの活用」に取り組む企業が４割以上を占めていることが分かる。特に、感染症流行前後で「オンラインでの商談・営業」は、BtoC（24.8％pt増）においても増加しており、感染症流行の影響を受け、対面を減らそうとしているなど、販売促進活動における取組の変化がうかがえる。

第2-2-11図　感染症流行前後のITツール・システムを活用した販売促進活動（取引先属性別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。BtoB：n=4,142、BtoC：n=596。
2.感染症流行前後で10%以上回答が増加した取組を青色、10%未満の増加及び回答が減少した取組を橙色、その他及び特になしを緑色としている。
3.複数回答のため合計が100%とならない。

以上、本項では感染症流行を契機として重要度の上がったデジタル化の取組について確認してきた。感染症流行を機に、業務効率化目的のデジタル化に力を入れていること、働き方改革・販売促進活動の取組に変化があったことが分かった。**事例2-2-1**では、清酒製造業において、感染症流行を機にSNSを活用したデジタルマーケティングに一層力を入れ顧客獲得に取り組んだ事例、**事例2-2-2**では、自社サイトのリニューアルなどを通じて、感染症流行下における巣籠もり需要を獲得した取組を紹介する。

また、**事例2-2-3**のように、感染症流行前からテレワークを導入し、テレワークの定着化により、働きやすい職場づくりと優秀な人材の確保につなげている企業も存在しており、感染症流行を受けて**コラム2-2-3**のようなオンライン研修にも関心が高まっていることも紹介する。

IT・デジタル化

事例 2-2-1

マーケティングのデジタル化により感染症流行下のピンチをチャンスに変えることができた企業

所在地　岐阜県飛騨市
従業員数　54名
資本金　3,000万円
事業内容　酒類製造業

有限会社渡辺酒造店

▶ 対面・紙媒体でのコミュニケーション醸成に取り組むも、最近は成長が鈍化

岐阜県飛騨市の有限会社渡辺酒造店は、18年連続でモンドセレクション最高金賞を受賞し、ANAファーストクラスの採用酒にも選ばれた「蓬莱」をはじめとする清酒の製造・販売を行う企業。従来酒販店への販売が中心だったが、酒の量販店が台頭し流通構造が激変した2000年代初頭以降は、消費者との直接取引を重視する戦略を取っている。観光客向けの老舗酒蔵の見学会や、15,000人が集まる人気の交流イベント「蔵まつり」を実施して、消費者との対面でのコミュニケーションづくりを丁寧に行ってきたほか、企画性の高いチラシの発行など紙媒体による営業にも注力。2013年から５年間で売上高倍増を達成した。ところが、若い世代の日本酒離れなど国内の日本酒市場の頭打ちには逆らえず、2018年に成長が鈍化。減収が明らかになった2019年８月決算後、「紙媒体に頼っていては更なる飛躍はない」と判断した同社の渡辺久憲社長は、営業とマーケティングをデジタル化することを決めた。

▶ 更なる飛躍を目指して、SNSでのマーケティングを最優先の経営課題に掲げる

まずはSNSでのマーケティングに注力した。インフルエンサーに商品を提供してインスタグラムに投稿してもらう「アンバサダー作戦」を開始。自社のフェイスブックやツイッターでの投稿頻度を上げ、内容も充実させた。ITツールに疎い営業社員には業務時間内に学習時間を設定し、ITツール利活用のスキルの底上げを図った。対面の営業機会は減ったが営業の人員は削減せず、逆に動画制作スタッフを増員した。これらの取組の結果、広告費用を抑えるとともに、日本酒の魅力を海外にも伝えていったことで欧米やアジア諸国など新たな販路獲得につなげることができた。そんなデジタル化の手応えが出始めた頃に、コロナ危機に直面した。

▶ デジタル化を加速、オンライン酒蔵見学やSNSキャンペーンでピンチをチャンスに

2020年３月下旬に開催予定だった「150周年蔵まつり」は中止し、デジタル化に一層まい進することを決断した。新型コロナウイルス感染症流行の終息を祈願した日本酒を送料1,000円のみでネット販売し、即完売となった。また、酒造作業のライブ配信や、豪州・米国・香港などをビデオ会議アプリでつないだオンライン酒蔵見学・試飲会を開催。また、インバウンド需要向けの１本５万円の超高級酒をツイッターでのプレゼントキャンペーンに転用し、キャンペーン開始前後でフォロワー数を600から10万に増やした。さらに、BtoBの新規顧客開拓を目指し、オンライン展示会を月２回開催するなど、停滞ムードの業界をリード。戦略が功を奏し、2021年８月期の売上高は前年比93%を確保する見通しとなっている。「今後はアーンドメディア（SNSの口コミや報道などによるメディア露出）による新規集客と、アプリなどを使ったマーケティングの自動化によって、営業社員１人当たり商談件数の倍増、受注率10%アップを目指したい。」と渡辺社長は語る。

米国出身の蔵人が案内するオンライン蔵見学会

プレゼントキャンペーンに13万人の応募があった「騅飛龍（ダブリュウ）」

事例
2-2-2

**デジタルマーケティングの強化により
EC市場を新たな販路として、
感染症流行下の巣籠もり需要を獲得した企業**

所在地　北海道札幌市
従業員数　83名
資本金　480万円
事業内容　食料品製造業

日本食品製造合資会社

▶ EC市場を4つ目の新たな販路として模索

北海道札幌市の日本食品製造合資会社は1918年に創業、日本で初めてシリアルやオートミール、及びスイートコーン缶詰を製造・販売した老舗企業である。これら主力製品は時代の流れやブームによって売行きに波があった。安定的な売上げの確保に向けて新たな販路を模索し、一般小売店で販売されている自社製品（NB製品）、小売店や卸売店より委託を受けるPB製品、食品工場や外食産業用の業務用製品へと販路を複数化して市場の変化に強い組織作りに注力してきた。2019年度より、EC市場を新たな販路として確立させることを目標に動き出した。

▶ 自社サイトリニューアルなどを通じデジタルマーケティングを強化

ECに注力すると決めたのと同時期に、取引銀行である北洋銀行から経営全般に関するコンサルティングを受け、デジタルマーケティングにも目を向けてはどうかと助言を受けた。2020年1月に開催されたECの展示会「イーコマースフェア」にコミュニケーション、マーケティング、製品開発、経営及び営業部門の従業員が参加。ECやデジタルマーケティングの仕組み、顧客を自社サイトへ誘導する方法などを学んだ。同行にデジタルマーケティングに強い株式会社ニトリパブリック（株式会社ニトリホールディングス子会社）を紹介してもらい、自社サイトのリニューアルや Google・ヤフーのディスプレイ広告、検索エンジンで上位に来るための対策など、二人三脚で進めた。自社サイトの中には、近年売上げを伸ばし、健康志向の高まりから更なる売上げ拡大が見込まれたオートミールの専用サイトを設置。赤ちゃんの離乳食やダイエット、筋トレ、介護食など具体的な利用シーンが動画やレシピなどを通じて消費者に伝わるような内容になっている。2020年にはデジタルマーケティングとECに特化した専任担当者を選任。Amazonなどの通販サイトでは検索で上位に来ても欠品が出てしまうとすぐに順位が下がってしまうため、在庫調整などで通販サイトの卸売店との情報を密にして欠品を出さないようにしている。同時にどの程度デジタル広告がクリックされ、購入まで至ったかを分析することが顧客獲得に向けたノウハウにつながった。

▶ 在庫切れや資材調達ミスを防ぐため、生産販売管理システムを導入予定

感染症流行後の2020年4月には食品工場及び外食産業用の業務用製品が7割落ち込んだが、Amazonなどの通販サイトでの販売を含むNB製品の売上げ増加によって落ち込み分を十分にカバーすることができたという。特にオートミールは、感染症流行下におけるダイエットに有効な健康的な食品としてマスコミに取り上げられたことや専用サイトでの情報発信が追い風となり、巣籠もり需要を取り込むことができた。一方で、需要に追い付かず、欠品の発生や新商品投入スケジュールの遅延を招く時期もあった。このため、今後に向けては生産能力を増強するとともに、生産販売管理システムを新たに導入し、生産計画と在庫・注文状況を一つのプラットフォームで管理し、在庫切れや資材調達ミスなどのサプライチェーンに悪影響を及ぼす要因を排除していく方針としている。「オートミールのブームに火が付き、競争が激化している。今後も自社サイトのリニューアルなどを通じ、製品の優位性を伝えていきたい」と戸部謙ルイス代表社員は語る。

デジタル広告

同社のオートミール製品

ニトリパブリックとのオンライン会議

IT・デジタル化

事例
2-2-3

全社的なテレワークの推進に取り組み、社内の声に耳を傾けることで、働き方改革を実現した企業

所在地　兵庫県姫路市
従業員数　48名
資本金　1,000万円
事業内容　金属製品製造業

兵庫ベンダ工業株式会社

▶ 介護や子育てのための休職や時短勤務の要望が増え始める

兵庫県姫路市の兵庫ベンダ工業株式会社は、建材の曲げ加工から組立てまでを手掛ける企業である。本社の事務職は女性が多く、2013年頃から介護のための休職や、子育てのための時短勤務の要望が目立つようになった。子育てをしながら共働きをする従業員が「長く・安心して働ける」職場環境を整備し、姫路市以外からも優秀な人材を確保することや、将来的な介護離職の防止を目的にテレワークの導入を進めようと考えた。2014年時点では、東京や大阪などに常駐する従業員や、出張や外回りのためにほとんど社外にいる従業員ら４名のみ、試験的にテレワークを活用していたが、同年12月から同様の勤務形態を事務職全員が選べるようにした。しかし、導入当初は、出社している従業員とテレワーカーとの負担の違いがあり、工場勤務者にはテレワークという考えが伝わりにくく、現場との温度差を解消する必要があった。

▶ 社内の温度差を解消し、「いつでも・どこでも」仕事ができるという考え方が浸透

本丸明子社長は、この温度差を解消するために、情報・状況の共有、相互の連絡が大事であると考えた。全社的なテレワークの推進に向けて、まずMicrosoft 365の予定表共有やチャット機能、社内ネット掲示板を導入し、部署内のスケジュール管理やコミュニケーション、情報共有の円滑化を推奨した。当初は使用を避ける従業員も多かったが、業務効率化のメリットが次第に伝わっていき、導入から半年後には自然と本社スタッフ全員が使うようになった。工場で勤務する従業員に対しては、３名の工場長を中心にデジタル化による業務効率化のメリットを本丸社長から丁寧に説明していったことで、「いつでも・どこでも」仕事ができるという考え方が１年後には社内全体に浸透していった。他方で、文書の電子化なども進めたが、業種柄、取引先によっては押印やFAXの文化が根強く、紙の図面の持込みもあることから、出社して業務に対応せざるを得ない従業員から不満の声も上がった。そこで、FAXや持込み図面については担当者を決めず、臨機応変に対応するよう社内のルールを変更したところ、不満は解消され、自然と社内で協力し合うようになっていった。これらの取組の結果、場所に縛られない働き方が浸透し、事務職からの休職や時短勤務の要請は無くなり、また、優秀な人材の確保に大きな効果があった。ITや映像などの専門人材、法務、広報、産学官連携担当は東京、大阪、神戸といった各地で仕事をしており、勤務地の限定がない従業員は、2021年２月現在で７名に増加した。

▶ 感染症流行下でも速やかに柔軟な勤務態勢に移行

感染症流行下においても、既にテレワークとフレックスタイム制が根付いていた同社は、テレワークと時差交代制出勤を組み合わせた勤務体制へ速やかに移行し、業務を遂行できた。「現在は感染症による影響でテレワークの重要性が唱えられている、大事なのは「皆が安心して安全に働ける環境」を築くこと。これからも社員の声に耳を傾け、安心・安全な職場づくりにまい進していきたい。」と本丸社長は語る。

場所を選ばない働き方を推奨

本社事務従業員

建材の加工現場

コラム

2-2-3　webを活用した中小企業大学校の新しい研修スタイル（WEBee Campus）

（独）中小企業基盤整備機構では、全国９か所に設置した中小企業大学校において、中小企業の経営者、管理者、後継者向けの研修や、中小企業支援機関の職員を対象とした研修など、様々な研修を実施している。長年にわたって対面型の集合研修を実施してきたが、2018年に、オンライン研修に特化した中小企業大学校web校を新たに設置。web会議システムを活用したリアルタイム双方向通信の研修サービス「WEBee Campus（ウェビーキャンパス）」を開始した。

当初は、各地の大学校から遠く離れた地に立地する企業や、多忙な経営者・管理者などにも研修の機会を提供する目的でスタートしたが、2020年４月の新型コロナウイルス感染症流行に伴う緊急事態宣言発令後に受講申込みが増加。中小企業大学校web校ではコース数を増やすなどの対応を行い、受講数増に対応している。

オンライン研修の受講については、研修会場までの移動時間や旅費がかからないことをメリットとして挙げる中小企業がある一方、オンラインでの研修受講に抵抗を感じていたものの、感染症流行に伴い他県の研修会場への移動が難しいため、これを選択したケースもあり、中小企業における研修の受講スタイルに変化が現れてきている。

（WEBee Campus）https://webeecampus.smrj.go.jp/

WEBee Campus研修風景（イメージ）

コラム

2-2-4　サービス等生産性向上IT導入支援事業

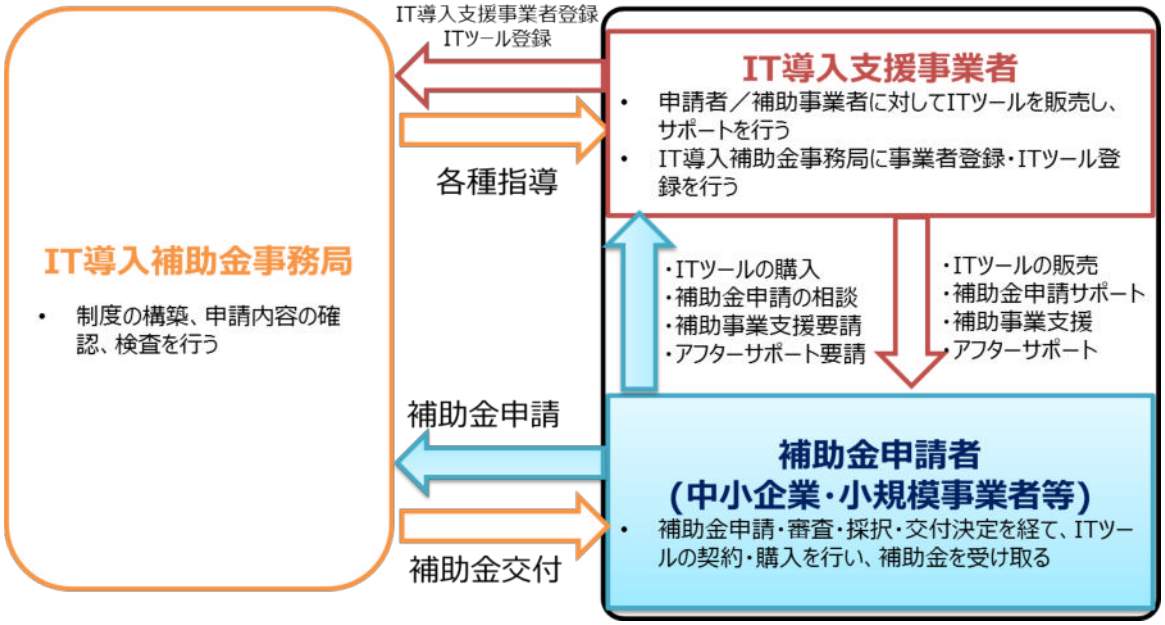
サービス等生産性向上IT導入支援事業（以下、「IT導入補助金」という。）は、中小企業などの生産性向上を目的に、中小企業などがバックオフィス業務の効率化や新たな顧客獲得などによる生産性の向上に資するITツール（ソフトウェア、クラウドサービスなど）を導入する際の経費を補助する制度である。

令和２年度事業（以下、「IT導入補助金2020」という。）においては、上記制度（以下、「通常枠」という。）に加えて、感染症への対策などを目的に、生産性の向上のみならず、サプライチェーンの毀損への対応、非対面型ビジネスモデルへの転換、テレワーク環境の整備に資するITツールを導入する事業者を優先的に支援する「特別枠」を創設。IT導入補助金2020では、約28,000件の事業者を支援し、感染症流行前後における中小企業などのIT活用を推進した。（IT導入補助金2020では、2020年３月から公募を開始し、複数回に分けて、同年12月まで公募を実施。）

コラム　2-2-4①図　IT導入補助金2020の制度概要

<table>
<tr><td>対象者</td><td>中小企業、小規模事業者など（飲食、宿泊、小売・卸、運輸、医療、介護、保育などのサービス業の他、製造業や建設業なども対象）。</td></tr>
<tr><td>支援概要</td><td>生産性の向上に資するITツールの導入を支援。
ITツールを提供するベンダー（以下、IT導入支援事業者）は、補助対象とするITツールとともに事前の登録が必要。
IT導入支援事業者には、補助事業者に対しITツールの適切な利活用に係る伴走支援を求め、ITツール導入の効果を最大限高める工夫を措置。</td></tr>
<tr><td>補助対象</td><td>補助金ホームページに登録、公開されているITツール（ソフトウェア、サービスなど）の購入費や利用費、それに伴う導入設定費など（※）。
※特別枠に限り、特例的にハードウェアのレンタル費用も補助対象。</td></tr>
<tr><td>補助額
補助率</td><td>
<table>
<tr><td></td><td>通常枠</td><td colspan="2">特別枠</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>甲</td><td>乙・丙</td></tr>
<tr><td>補助額</td><td>30～450万円</td><td>30～450万円</td><td>30～450万円</td></tr>
<tr><td>補助率</td><td>1/2</td><td>2/3</td><td>3/4</td></tr>
</table>
※ただし、特別枠の申請においては、補助対象経費の1/6以上が以下の「甲」、「乙」、「丙」のいずれかに合致することが要件。
甲：サプライチェーンの毀損への対応（新規顧客開拓など）
乙：非対面型ビジネスモデルへの転換（ECサイト構築など）
丙：テレワーク環境の構築（Web会議システム導入など）</td></tr>
</table>

コラム　2-2-4②図　IT導入補助金の執行スキーム



コラム　2-2-4③図　IT導入補助金2020の採択実績（都道府県別、業種別、従業員数別）

所在地	採択件数	所在地	採択件数	所在地	採択件数	所在地	採択件数
北海道	803	東京都	3,518	滋賀県	344	香川県	307
青森県	169	神奈川県	1,290	京都府	775	愛媛県	311
岩手県	162	新潟県	532	大阪府	2,628	高知県	121
宮城県	385	富山県	288	兵庫県	1,139	福岡県	1,591
秋田県	130	石川県	389	奈良県	243	佐賀県	250
山形県	164	福井県	229	和歌山県	211	長崎県	380
福島県	256	山梨県	212	鳥取県	109	熊本県	574
茨城県	464	長野県	493	島根県	148	大分県	258
栃木県	384	岐阜県	546	岡山県	559	宮崎県	228
群馬県	508	静岡県	766	広島県	724	鹿児島県	362
埼玉県	1,056	愛知県	1,910	山口県	318	沖縄県	275
千葉県	809	三重県	397	徳島県	125	**総計**	**27,840**

業種	採択数
建設業	7,896
卸売業、小売業	4,225
製造業	3,847
学術研究，専門・技術サービス業	3,048
医療・福祉	2,854
不動産業，物品賃貸業	1,294
宿泊業，飲食サービス業	883
生活関連サービス業，娯楽業	738
情報通信業	468
運輸業，郵便業	376
教育，学習支援業	307
その他（農業、金融業等）	1,904

従業員数	合計
5人未満	8,048
5人以上10人未満	5,957
10人以上20人未満	5,123
20人以上50人未満	4,806
50人以上100人未満	2,104
100人以上	1,802

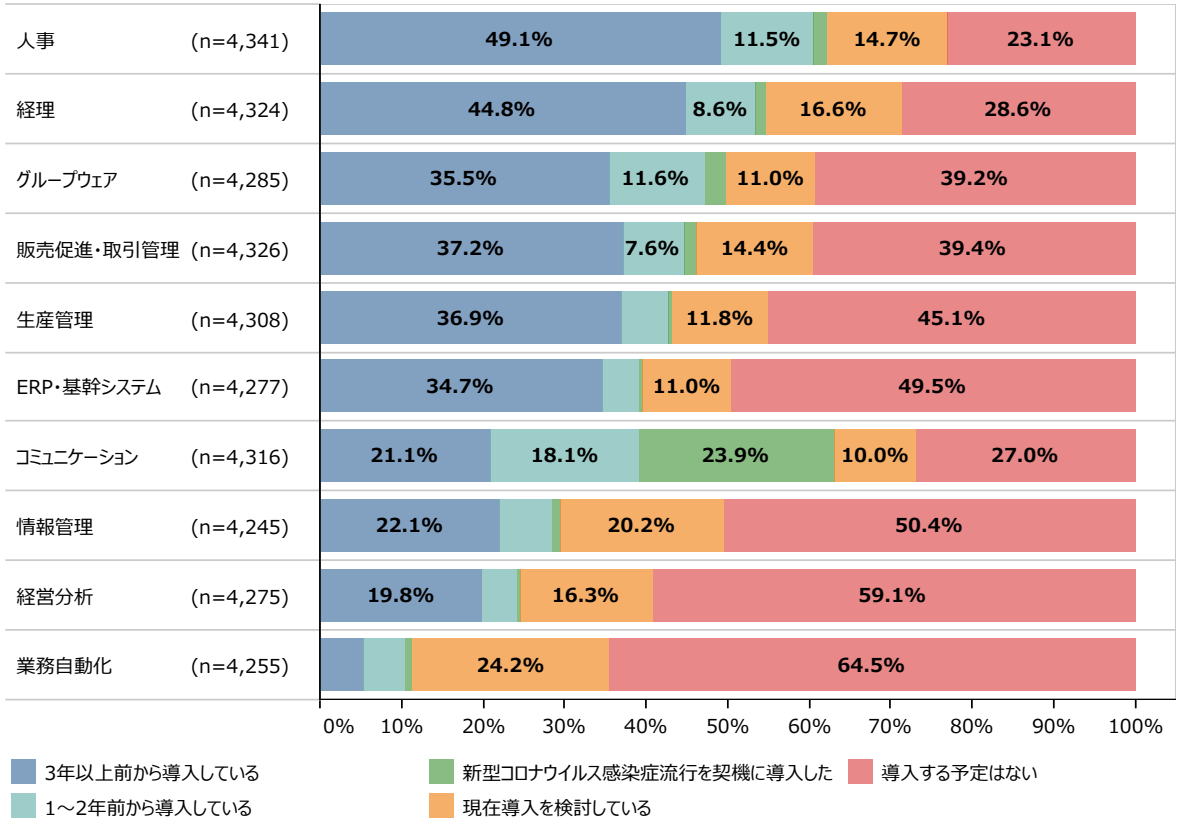
２．ITツール・システムの導入状況

第2-2-12図は、ITツール・システムの導入状況を示したものである。これを見ると、「人事」や「経理」関連のITツールの導入が他の分野と比較すると、以前より進んでいることが分かる。

「コミュニケーション」関連のITツールは、「１～２年前から導入している」若しくは「新型コロナウイルス感染症流行を契機に導入した」と回答する割合が４割を超えており、働き方改革の取組が進んでいることが示唆される。

「業務自動化」や「経営分析」関連のITツールについては、現段階では導入予定のない企業が６割前後を占めている。

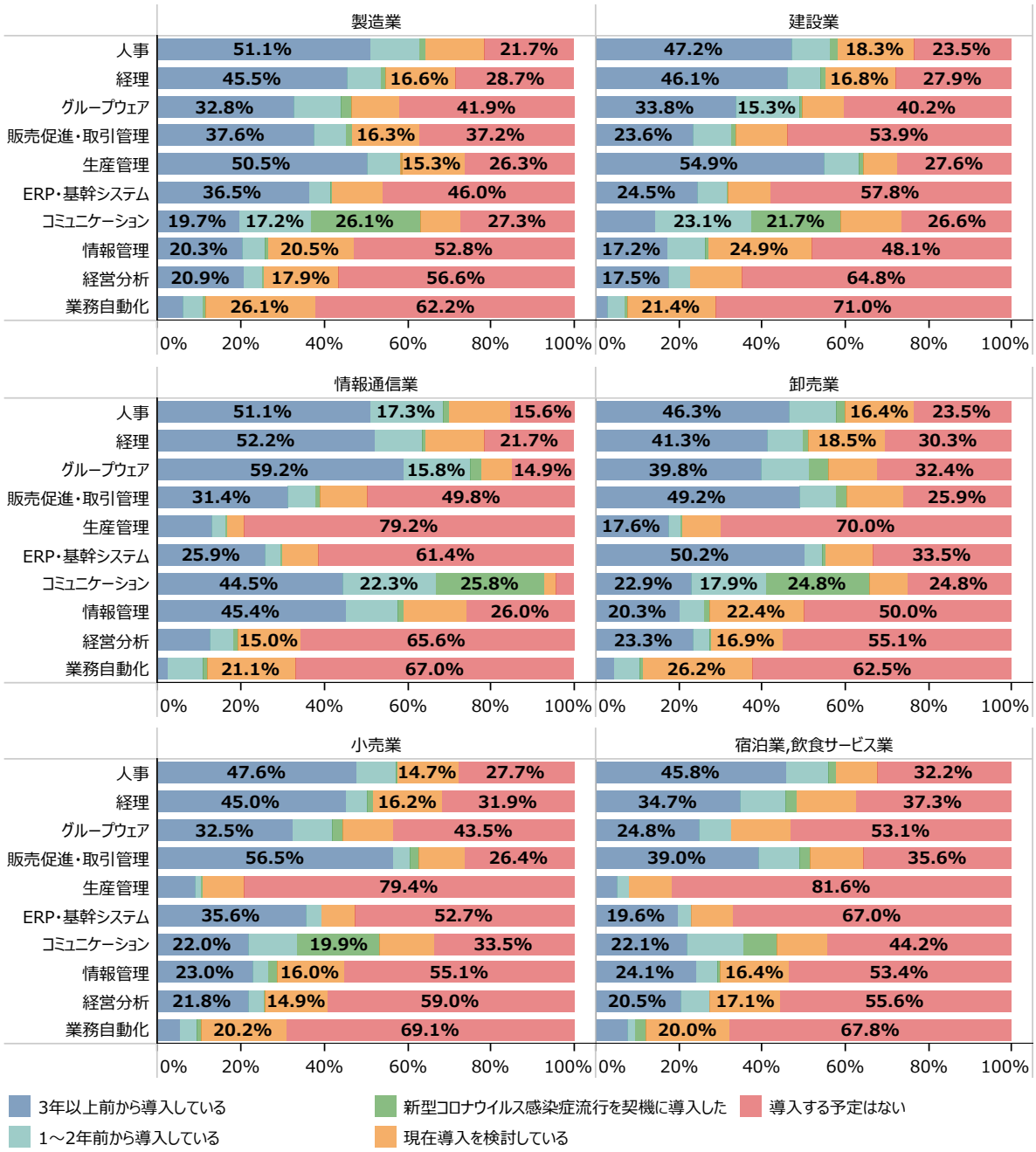
第2-2-12図　ITツール・システムの導入状況（ツール別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)「人事」とは、勤怠管理・給与計算、人事労務管理システムなどを指す。「経理」とは、経費精算やクラウド会計などを指す。「グループウェア」とは、Microsoft 365やサイボウズグループウェアなどを指す。「販売促進・取引管理」とは、ECサイトの構築や顧客管理システム(CRM)、営業管理システム(SFA)、POSシステムなどを指す。「生産管理」とは、CADシステムや工程管理システムなどを指す。「コミュニケーション」とは、ビジネスチャットやウェブ会議システム、SNSなどを指す。「情報管理」とは、オンラインストレージなどを指す。「経営分析」とは、BIツールによるデータの収集・分析・加工などを指す。「業務自動化」とは、RPAなどを指す。

第2-2-13図は、業種別のITツール・システムの導入状況を示したものである。これを見ると、「製造業」や「建設業」では、「生産管理」関連の導入、「卸売業」や「小売業」では、「販売促進・取引管理」関連の導入が進んでいる。他方で、「宿泊業,飲食サービス業」では、他業種に比べ全体的にシステム導入が遅れていることが分かる。

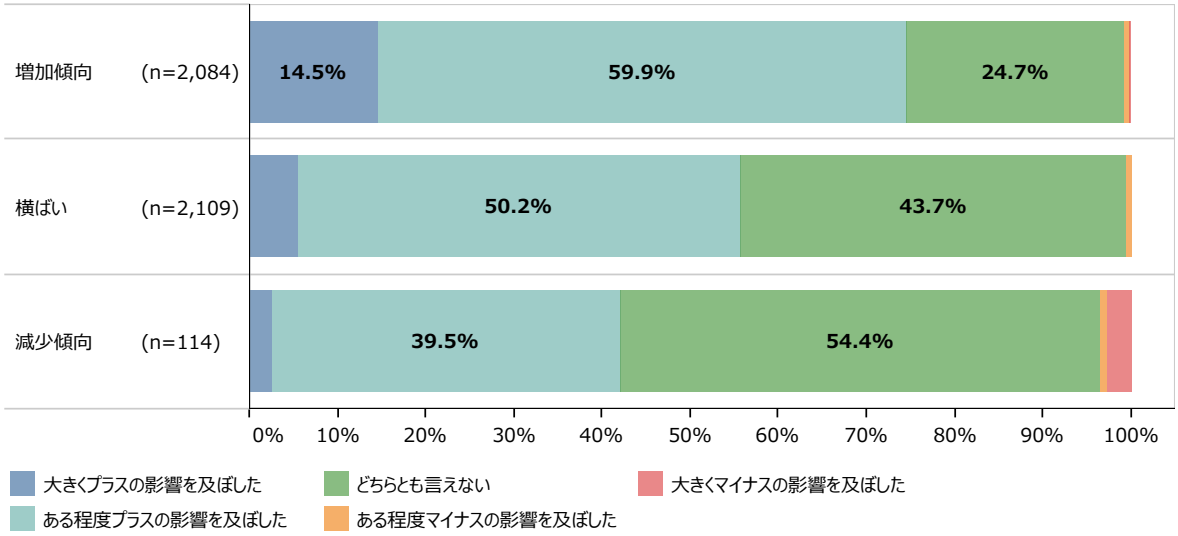
第2-2-13図　ITツール・システムの導入状況（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=2,199、建設業：n=365、情報通信業：n=227、卸売業：n=467、小売業：n=187、宿泊業,飲食サービス業：n=112。
2.「人事」とは、勤怠管理・給与計算、人事労務管理システムなどを指す。「経理」とは、経費精算やクラウド会計などを指す。「グループウェア」とはMicrosoft 365やサイボウズグループウェアなどを指す。「販売促進・取引管理」とは、ECサイトの構築や顧客管理システム(CRM)、営業管理システム(SFA)、POSシステムなどを指す。「生産管理」とは、CADシステムや工程管理システムなどを指す。「コミュニケーション」とは、ビジネスチャットやウェブ会議システム、SNSなどを指す。「情報管理」とは、オンラインストレージなどを指す。「経営分析」とは、BIツールによるデータの収集・分析・加工などを指す。「業務自動化」とは、RPAなどを指す。

第2-2-14図は、IT投資額の推移別に、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、IT投資額が増加傾向にある企業は、デジタル化の推進が業績に好影響を与えている割合が70％を超えており、IT投資を増加させたことにより、業績にプラスの影響を及ぼしていることが分かる。

第2-2-14図　デジタル化推進による業績への影響（IT投資額の推移別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ITツール・システムへの投資額の傾向について「実施していない」と回答した者は除外して集計している。

事例2-2-4では、業務効率化と営業力強化の観点から、RPA[13]の導入により定型業務の自動化を進め、社内のモチベーションアップにもつなげている企業の事例を紹介する。また、ITツールの導入にあたっては、コラム2-2-5のような支援サービスも活用し、自社のニーズに合ったITツールを選択していくことも重要と示唆される。

13 Robotic Process Automation：コンピューター上の定型作業を自動化する技術。

事例
2-2-4

RPAの導入により定型業務を自動化し、従業員の残業時間短縮を実現した企業

所在地　岡山県岡山市
従業員数　70名
資本金　1,500万円
事業内容　調味料の製造・販売

キミセ醤油株式会社

▶ 売上げの約80%を「御用聞き」による一般消費者への直販で稼ぐ老舗

岡山県岡山市のキミセ醤油株式会社は、1866年創業の老舗で、しょう油やみそ、ポン酢などを独自の手法で製造する。売上げの約80%は中国・四国地方の顧客を35人ほどの営業担当者が月1回のペースで直接訪問する「御用聞き」で稼ぐ。同社の永原琢朗社長は1998年に入社後、当時出始めの電子手帳を活用し、詳細な顧客情報や購入履歴などのデータベース化に取り組んだ。2010年の社長就任後も、生産性の向上により従業員の残業時間を減らすよう業務改善を行ってきた。しかし、きめ細かな営業活動のためには、顧客情報の管理業務などに時間が掛かり、従業員の退社時刻が遅くなるのが課題だった。

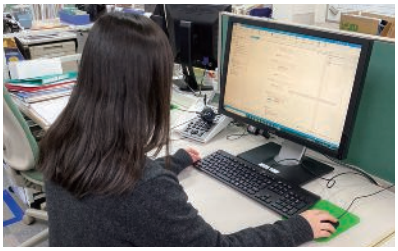
▶ RPAの導入で連絡を必要とする顧客の抽出、リスト作成を自動化

永原社長は、2019年1月に経営サポート事業を行う企業の勉強会でRPAの有効性を知る。勉強会の仲間が運営するビジネスホテルがRPAを導入していると聞き、すぐに視察した。そこで、5～6店舗から送られてくる営業日報の数字を、支配人が1クリックすると、僅か数分で自動集計が完了するのを目の当たりにした。支配人によれば、かつては毎日帰り間際に30分～1時間も要して集計していたという。永原社長は、その動作を実際に見て感銘を受け、視察に同行した導入チームのリーダー候補と相談して導入を決定。3か月ほどの準備期間の後、2019年秋にコールセンターで電話をかけるべき顧客を自動抽出する機能を実装。続いて毎日の営業訪問先リストの自動作成に着手した。永原社長は、RPA導入のリーダーにITリテラシーの高い若手を起用し、経験豊富なベテランの営業ノウハウを聞き出しながら、アポイントメントの頻度や優先順位を数値に置き換える取組を進めさせた。その数値を基に「御連絡必要度」という新指標を自動計算させ、それを顧客リストに組み込むことにより、訪問優先度の高い顧客を自動的にリスト化できるようになった。

▶ 業務の効率化が時短とモチベーションの向上につながる

RPA導入の際は、キーワードによる検索や抽出ができるように、顧客情報に入力する用語を社内で統一した。導入時にはIT導入補助金も活用した。導入前1年間と導入後の1年間を比較すると、従業員の残業時間が1人当たり月3時間6分減少した。コールセンターでは1件の電話アポイントを得る平均時間が2.6分短縮できた。感染症拡大の影響で2020年2月期の売上げは減少したが、RPAを導入していない百貨店ルートなどの卸売部門が前年同期比で約20%減だったのに対し、御用聞き部門は3.5%減にとどめた。RPAにより自動作成されたリストを用いて訪問先で購入履歴を一目で確認でき、携帯端末を開いて調べる時間が減少。顧客と親密に会話する時間が増えたことが売上げと仕事に対するモチベーション向上に貢献した。「SNSからネット通販への動線分析などは自分たちでプログラムを作っている。これで1日10分の時間短縮になった。今後も面倒な業務の自動化を、少しずつ積み重ねていきたい。」と永原社長は語る。

キミセ醤油の商品


RPA活用の様子

御用聞きの様子

コラム

2-2-5　IT戦略ナビ

（独）中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」という。）では、2020年12月、Web上で簡単に、自社の経営課題・業務課題を見える化し、ITツールを活用したストーリーを描く「IT戦略ナビ」を公開、運用を開始した。同サイトは、ITツールの活用による業務効率化や売上げ拡大などに取り組む中小企業・小規模事業者だけではなく、事業者のITツールの導入を支援する支援機関の活用を目指している。

コラム　2-2-5①図　「IT戦略ナビ」トップページ

https://it-map.smrj.go.jp/

サービス開発の背景

中小機構では、2020年４月より、専門家との３回の面談を通して、経営課題・業務課題を、全体最適の視点から整理・見える化し、ITツール活用の可能性を提案する「IT経営簡易診断」を開始した。

当事業の実施を通じて、「ITツール活用への気付き」を促すことは有効であることが分かり、診断の仕組みを「もっと簡単」にすることにより、中小企業に「もっと拡大」できないかという問いが、IT戦略ナビを開発するきっかけとなり、コンセプトとなった。中小企業の多くが悩んでいる課題や、それらの課題解決に向けた有効なITツールなど、IT経営簡易診断で蓄積されたノウハウ、実績を基に機能が設計されており、「何から始めればよいのか分からない」経営者が、ITツールの活用を考える最初の一歩として利用できる。

主なコンテンツと機能

IT戦略ナビでは、Web上で、①「経営課題」、②「業務課題」、③「課題に対する取組のポイント」の３ステップの質問に回答すると、ITツールの活用による自社ビジネスの成功へのストーリーが１枚の図にまとめられ、「IT戦略マップ」として出来上がる。

自社の課題が見える化され、課題解決に役立つITソリューションを知ることができるので、課題解決への思いについて社内での共有や、IT導入の必要性や効果を説明するケースでの活用など、デジタル化を推進する上での羅針盤のような使い方も可能となっている。

コラム　2-2-5②図　IT戦略マップ イメージ

IT戦略マップの効果

POINT 01

課題が見える

経営上の課題から、業務上の課題、これらの解決策まで、マップ上で「見える化」されます。

POINT 02

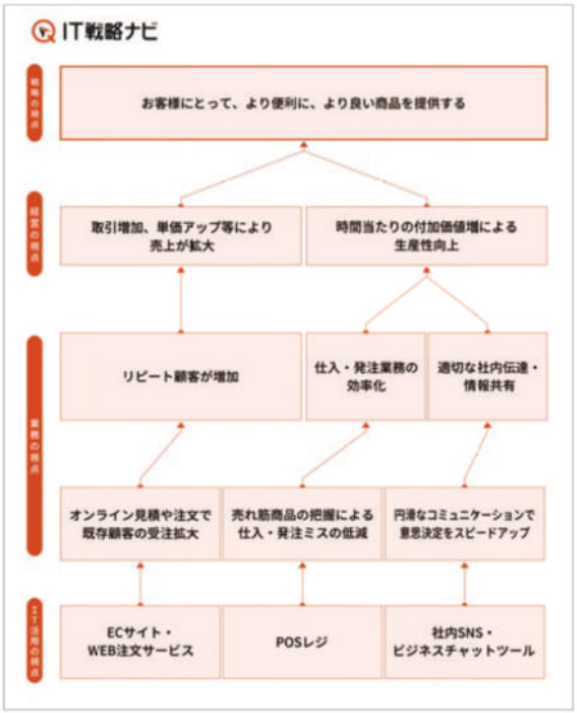
IT 導入の意思統一ツールになる

課題解決に必要な IT ソリューションが示され、導入に向けた社内の意思統一が図れます。

POINT 03

社員のモチベーションアップツールとして使える

導入や運用に向け、社員が IT の活用目的を意識し、モチベーションアップにつながります。



デジタル化の入り口として有効なIT戦略ナビだが、IT導入補助金のほか、中小機構が提供する他の支援施策と併せて使うことで、更に深い気付きを得ることや、ITツールの導入をスピーディーに実現していくことも可能である。例えば、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」では、業種や活用目的に合わせて有効なアプリを検索でき、具体的な製品・サービスを確認できる。また、専門家とのリアルの対話を通じた「IT経営簡易診断」を組み合わせて活用することにより、デジタル化、それによる生産性向上へのより一層の近道となる。

自社にあった IT ツールを探したい

貴社の業種にあったお助けアプリを探せます。アプリの導入までサポートいたします！

APP ここからアプリ Coco APP

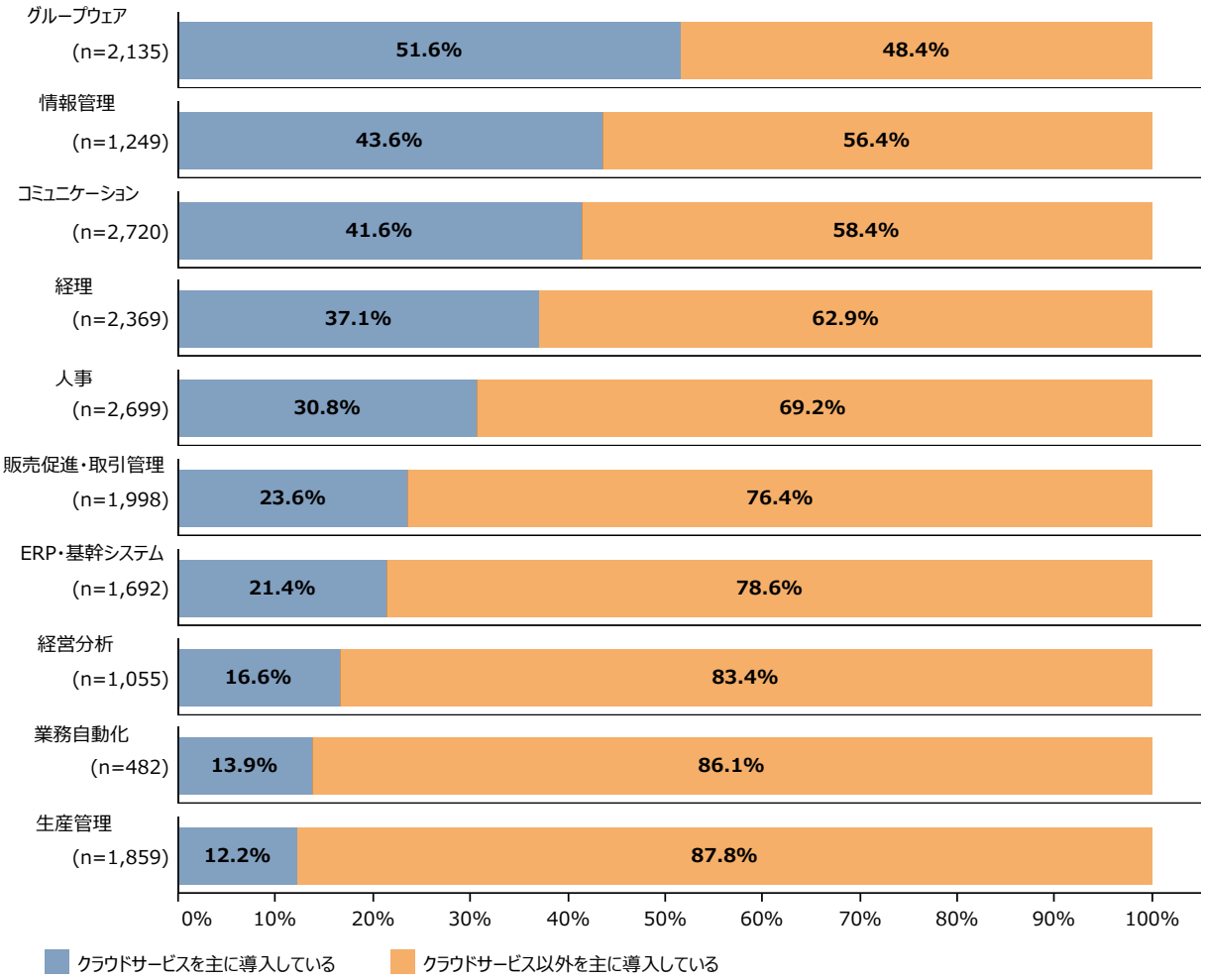
IT ツールの活用方法を専門家に相談したい

面談を通じて課題を整理！
専門家が IT ツール活用の可能性を無料でご提案します。

３．クラウドサービスの導入状況、今後の利用方針

第2-2-15図は、クラウドサービスの導入状況を示したものである。これを見ると、「グループウェア」におけるクラウドサービスの導入率が半数以上と最も高く、次いで「情報管理」、「コミュニケーション」関連のクラウドサービスの導入率が高くなっている。他方で、全体的に見ると、総じてクラウドサービスの利用は進んでいないことが分かる。

第2-2-15図　クラウドサービスの導入状況

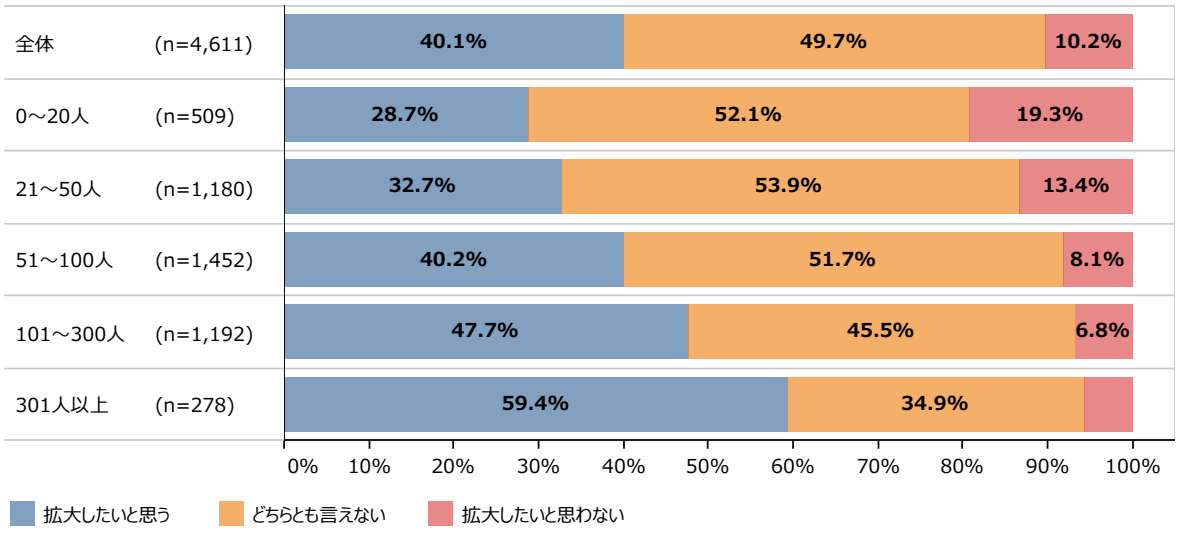


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ITツール・システムの導入状況について「現在導入を検討している」又は「導入する予定はない」と回答した者は含まれていない。

第2-2-16図は、従業員規模別に今後のクラウドサービスの利用方針を示したものである。これを見ると、全体では今後の利用拡大に積極的な企業が半数以下にとどまることが分かる。

クラウドサービスは自社でサーバーを保有する必要がなく、利用するデータ量や時間などに応じて費用を支払うことから、規模の大きくない企業でも低コストで導入可能なものの、従業員数が多い企業ほど、クラウドサービスの利用拡大に積極的な傾向にあることが確認される。

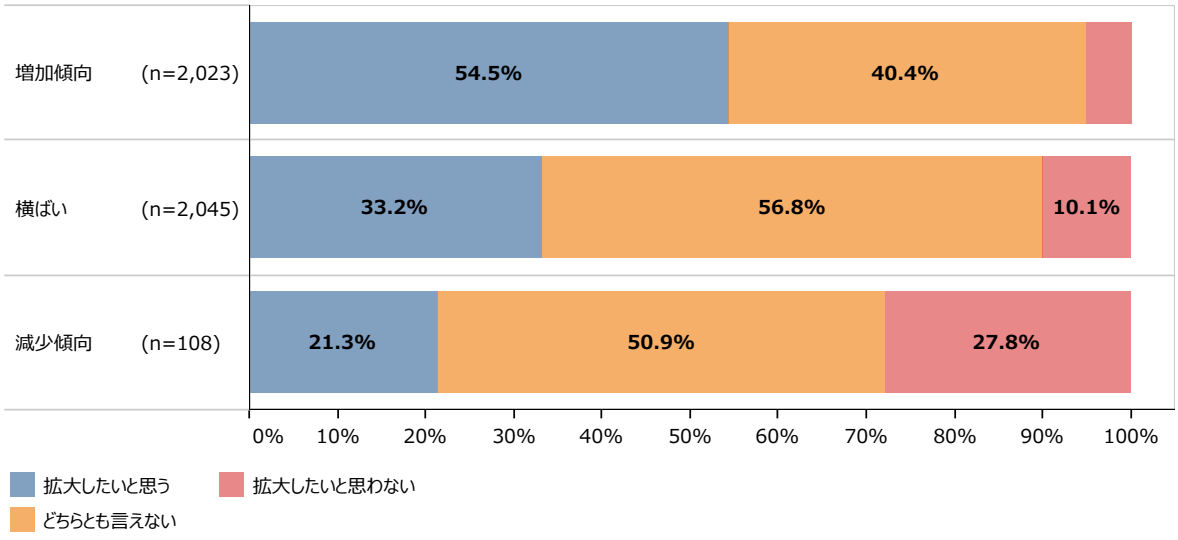
第2-2-16図　クラウドサービスの利用方針（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-17図は、IT投資額の推移別に今後のクラウドサービスの利用方針の関係を示したものである。これを見ると、IT投資額が増加傾向にある企業は、クラウドサービスの利用拡大にも積極的なことが分かる。

第2-2-17図　クラウドサービスの利用方針（IT投資額の推移別）

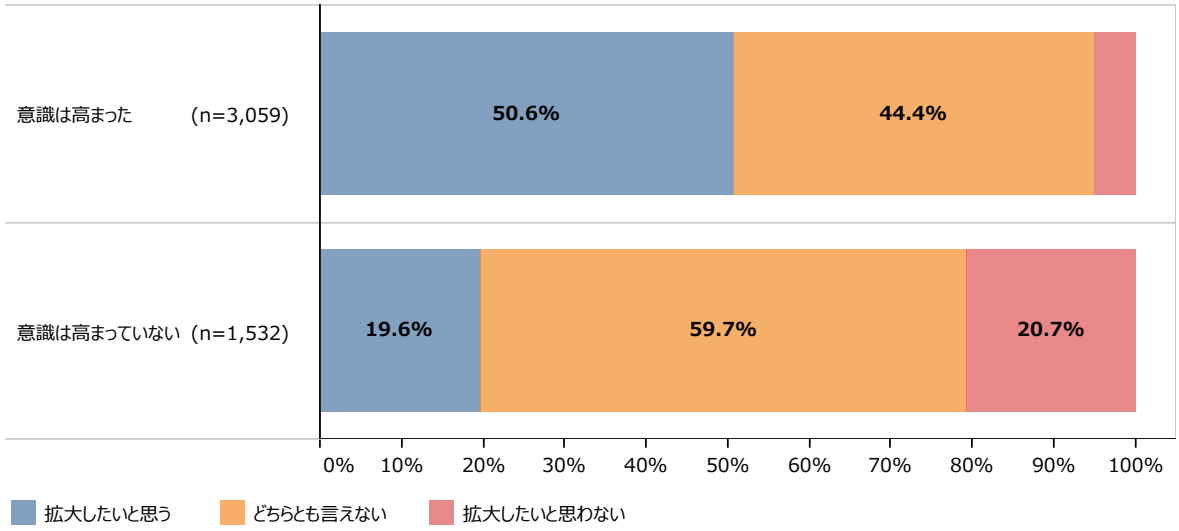


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ITツール・システムへの投資額の傾向について「実施していない」と回答した者は除外して集計している。

第2-2-18図は、感染症流行を踏まえて、事業継続力の強化に向けたデジタル化に対する意識の変化別に、今後のクラウドサービスの利用方針を示したものである。これを見ると、事業継続力の強化の観点から感染症流行をきっかけとしてデジタル化への意識が高まっている企業は、クラウドサービスの利用拡大にも積極的な考えにある傾向が分かる。

短期間で導入可能なクラウドサービスを導入することで、事業継続力の強化の観点からも環境変化に対して柔軟に対応を図ろうとしていることも考えられる。

第2-2-18図　クラウドサービスの利用方針（事業継続力の強化に向けたデジタル化に対する意識の変化別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

以上、クラウドサービスの導入状況と今後の利用方針について確認してきた。**事例2-2-5**では、建設業において、工事の進捗管理や現場の安全確保に向けてクラウドサービスを効果的に活用する例を紹介している。また、**事例2-2-6**のように、クラウドサービスの活用により、子育て世代の女性の働きやすい職場環境づくりや情報共有の円滑化を図り、自社の清掃サービスの品質向上に取り組んでいる企業も存在する。

事例
2-2-5

各工事現場の進捗状況を クラウドサービスで一括管理し、 業務配分の適正化により 生産性の向上や働き方の多様性を実現した企業

株式会社小田島組

所 在 地　岩手県北上市
従業員数　141名
資 本 金　2,300万円
事業内容　総合工事業

▶ 限られた人手で受注量を確保するため、工事のデジタル化を目指す

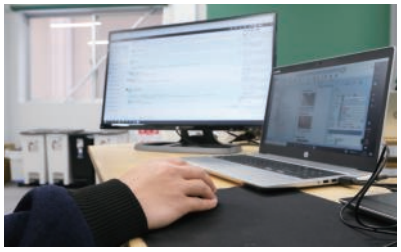
岩手県北上市の株式会社小田島組は、県内全域で公共土木工事を手掛ける企業である。同社の小田島直樹社長は2005年に「売上高5年で2倍」の経営計画を掲げ、受注量の確保に合わせて従業員数も積極的に増加させたものの、経験の浅い若手従業員の比率がベテラン従業員より高くなっていった。小田島社長は「建設業は経験産業。一人前になるのに5年以上は必要といわれているが、そんなには待っていられない。」と、若手従業員とベテラン従業員それぞれの生産性を向上させる方法を模索。限られた人手で受注量を最大化する方法として思い付いたのが、「公共工事のデジタル化」である。「セントラルキッチン方式」[14]を参考に、建設現場事務所の内勤作業を1か所に集約して管理すれば、一定の品質を保つことができると考えた。

▶ クラウドサービスを活用し、工事の進捗管理を効率化

小田島社長はまず、現場単位で管理していた工事の現場の様子や進捗状況に関する写真管理を本社で一括管理するように変更。公共工事では進捗状況や工事完了時に現場写真を撮るため、現場で撮影したデータの収集・管理を若手従業員に任せ、ベテラン従業員には写真管理に割いていた時間を使い、難しい工事の現場作業に注力させた。若手従業員は、多くの工事現場を撮影し、ベテランが現場作業に取り組む様子を知ることで早期戦力化にもつながっていった。仕事内容を細分化し、経験が不要な仕事を集約化したことで、若手とベテラン双方の生産性を高めることに成功した。また、データ管理などの仕事は時間も場所も選ばないため、子育て中の女性が家事や育児の合間に自宅で仕事をできるようになった。データ管理と並行して、書類の電子化やチャットツールの利用を社内で徹底。人やモノが移動する時間の無駄を取り除き、工事ごとの進捗管理や社内の連携促進にも取り組んだ。安全管理の品質に差が生じないよう、「こんな場所が危なかった」など危険な場所の写真データと現場作業者の気付いたコメントを共有することで、事故を未然に防ぐことや社内の安全意識の啓発にもつながっている。

▶ デジタル技術をいかした業容拡大と働き方改革推進を見据える

クラウドサービス導入当初は現場の反発もあったが、次第に効果が現われ始めると、いつしか同社では欠かせないツールとなった。こうした取組により、小田島社長が経営計画を掲げた2005年には年間受注件数が5件程度であったが、2020年には年間受注は24件、売上高は約35億円にまで増加。今後に向けては、RPAによる入力業務の自動化や、現在受注している他社の写真管理サービス事業を拡大させていく構想もある。「経験不足の従業員に仕事を任せるための苦肉の策であったが、今では働き方の多様性の実現にもつながっているし、生産性が向上し収益が上がれば、従業員にも給与として還元できる。デジタル技術をフルに使いこなし、働き方の多様性を維持したまま給与水準の向上にも努めていきたい。」と、小田島社長は夢を語る。


一元化された内勤作業

重機のコントロールパネル

重機を操縦する女性社員

14　飲食業において、1か所で全店分の調理をして各店に送り、各店では簡単な作業だけで客に料理を提供する方式。各店にベテラン調理人を必要とせず、料理の品質も保つことができる。

IT・デジタル化

事例
2-2-6

**クラウドサービスの活用により、
子育て世代の雇用創出と、遠隔地スタッフの
モチベーションの向上を実現した企業**

所在地　福岡県春日市
従業員数　71名
資本金　300万円
事業内容　建物サービス業

株式会社お掃除でつくるやさしい未来

▶ 安心して子育てできる地域づくりが顧客の信頼を生む

福岡県春日市の株式会社お掃除でつくるやさしい未来は、主に集合住宅の共用部の清掃を行う企業である。契約物件は東北、関東、近畿、九州の７府県に点在。スタッフの９割以上を短時間雇用で契約する子育て世代の女性が占めているため、女性の働きやすさを優先し、清掃する時間帯を調整することが比較的可能な集合住宅の共用部の清掃に的を絞った。2010年代前半、本社から片道２時間ほどの場所で大口注文が入ったため、直行直帰できる現場付近在住の新規スタッフを採用することにしたが、直接コミュニケーションが取れないことで、本社スタッフと同じモチベーションで働いてもらえるか、清掃サービスの品質を維持できるかが懸念された。

▶ クラウドサービスで遠隔地と本社のコミュニケーションを円滑に

同社の前田雅史社長は、クラウドツールに関する知識は乏しかったが、当時福岡県が立ち上げた「テレワーク導入支援事業」の活用がきっかけで、既製のクラウド型コミュニケーションツールを導入することにした。複雑に作り込んだものではなく、一般的なもので、用途に合わせて簡単にカスタマイズできるものを導入した。試行錯誤を重ねることで、スピード感をもって事業に合った形にすることを意識したためである。その結果、ツール内にあらかじめ用意された社内限定の電子掲示板やチャット、メールなどの機能を使って、遠隔地のスタッフが本社スタッフと円滑に意思疎通できる仕組みを構築し、遠隔地のスタッフにおいても本社と同レベルの清掃品質の確保とモチベーションの向上を図ることができた。次に、事業が拡大するにつれて、勤怠や経費など管理業務が増えた。そのため、第２ステップとして、クラウド型の業務改善グループウェアを追加導入した。導入効果が最も大きかったのが作業報告。アクセス権限など自在なカスタマイズが可能であり、社外の人もツールが利用できる。スタッフがスマートフォンで清掃完了の操作を行うと、顧客に完了のメッセージが届き、記載されたURLをタップするとグループウェアを通じて詳細な報告が確認できる仕組みとなっている。「不審物があったので管理人さんに預けました」と現場写真とともに報告があったので、顧客は「○○さん、いつも丁寧なお仕事ありがとう！」と返事のコメントを入れる、という具合に使える。クラウド上に蓄積される報告書は2021年１月末現在で12万件を超えており、スタッフは閲覧・検索して活用するなどノウハウの宝庫となっている。

▶ 名前を呼ばれて評価される喜びがスタッフのモチベーションに

クラウドサービス導入後５年間で、営業エリアの市区町村数は11倍、清掃契約棟数は７倍、雇用者数は３倍に伸びた。働きやすい環境づくりも奏功し定着率も向上。また、顧客からのコメントはスタッフのモチベーション向上にもつながっている。それまでの「掃除のおばちゃん」が、名前を呼んで仕事ぶりを褒めてもらえるようになり、その喜びがスタッフを大きく成長させているという。「子育て世代に仕事が創れたのが一番。仕事場に連れてくる子供たちが大きくなったとき、地元に仕事があるように今後も雇用を創出していきたい。」と前田社長は語る。

掃除の現場

機器に結果を入力する社員

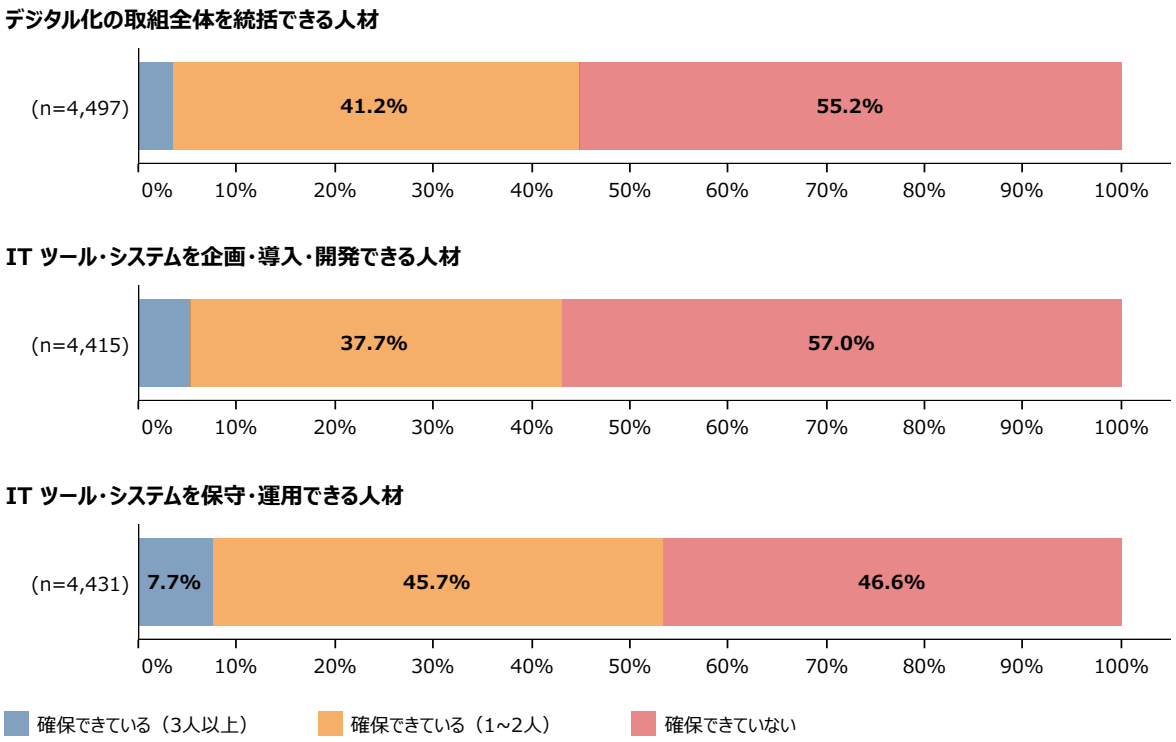
経営方針発表会

４．IT人材の確保と育成

次に、IT人材の確保と育成について見ていく。なお、本章におけるIT人材とは、ITツールの活用や情報システムの導入を企画、推進、運用する人材のことを総称している。

第2-2-19図は、IT人材の確保状況を示したものである。これを見ると、デジタル化の取組全体を統括できる人材及びITツール・システムを企画・導入・開発できる人材は、半数以上の企業が確保できていないことが分かる。

第2-2-19図　IT人材の確保状況

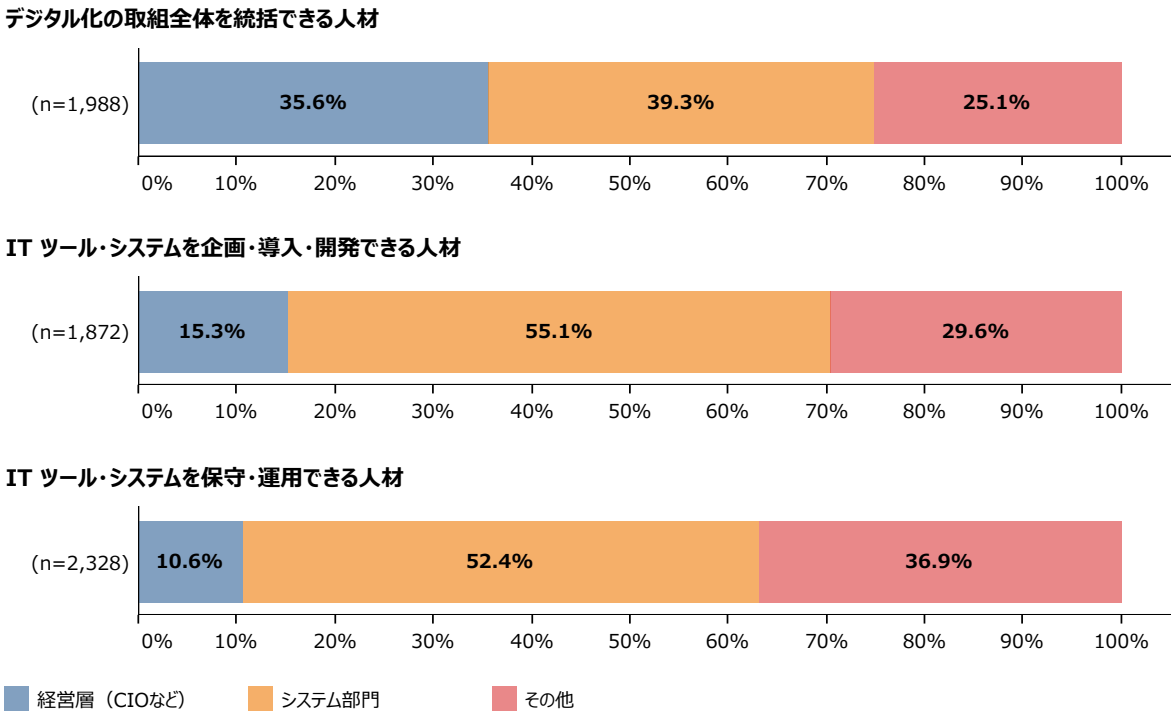


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-20図は、IT人材の所属部署を示したものである。これを見ると、ITツール・システムを企画・導入・開発できる人材及びITツール・システムを保守・運用できる人材は、半数以上の企業において「システム部門」に配置されていることが分かる。

他方で、デジタル化の取組全体を統括できる人材は、「経営層（CIOなど）」に配置されている企業が一定数存在していることも確認される。

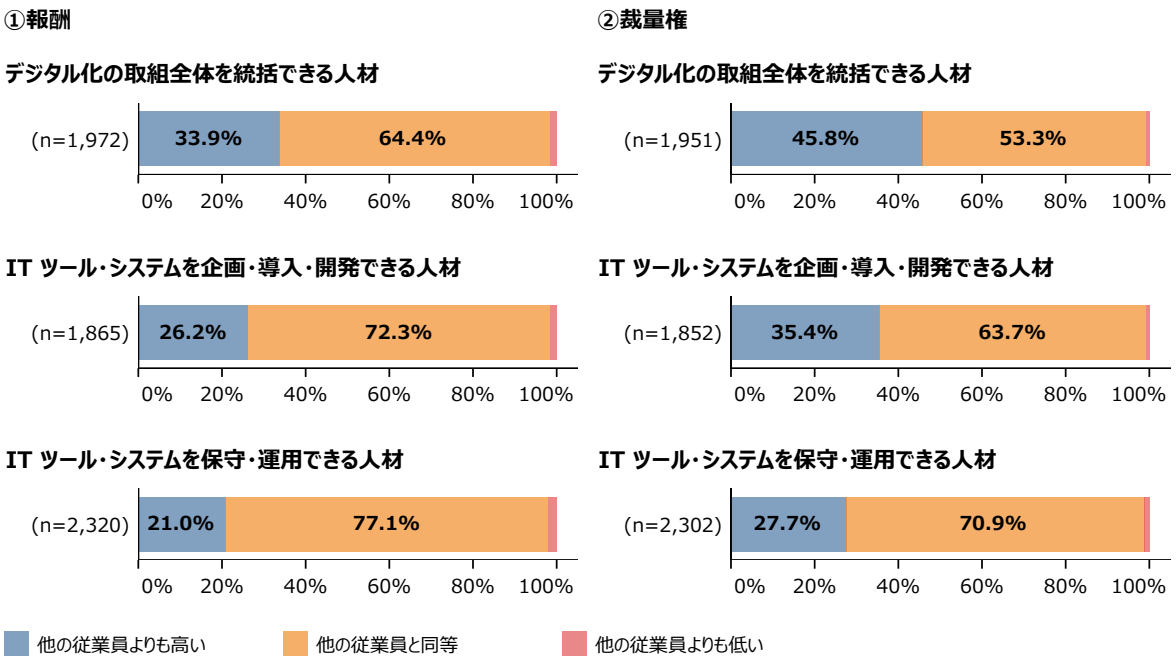
第2-2-20図　IT人材の所属部署



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)IT人材の確保状況について「確保できていない」と回答した者は除外して集計している。

第2-2-21図は、IT人材の処遇を示したものである。これを見ると、大半の企業では、IT人材に対して他の従業員と同等、又はそれ以上の処遇を与えていることが分かる。しかしながら、ITツール・システムを企画・導入・開発できる人材及びITツール・システムを保守・運用できる人材は、７割以上の企業が他の従業員と同等水準の報酬にとどまっており、報酬面での課題が専門的なIT人材を確保できていないことにつながっている可能性も示唆される。

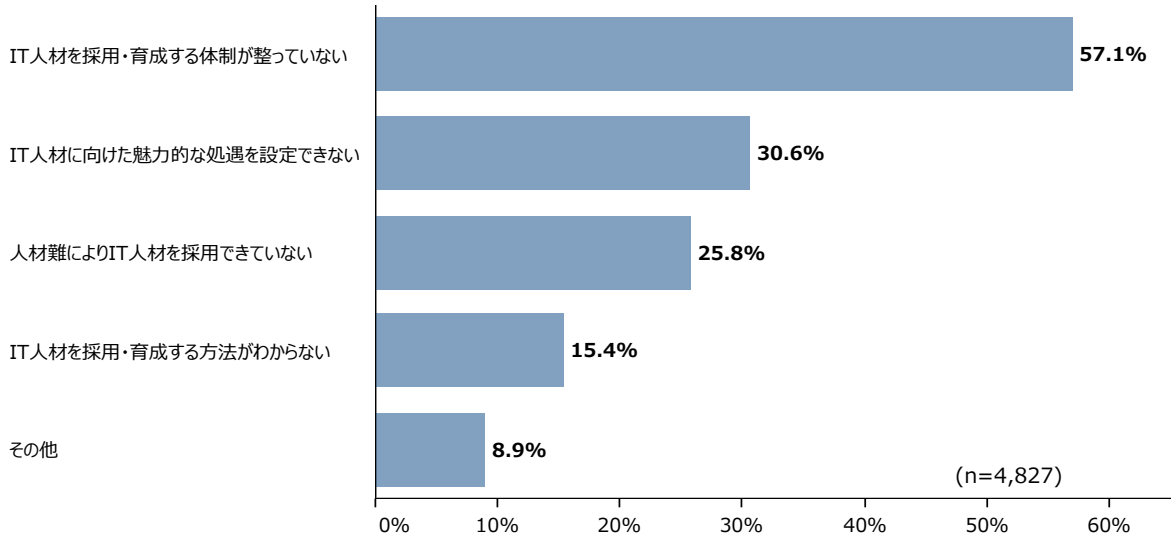
第2-2-21図　IT人材の処遇（報酬・裁量権）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)IT人材の確保状況について「確保できていない」と回答した者は除外して集計している。

第2-2-22図は、IT人材の確保における課題を示したものである。これを見ると、「IT人材を採用・育成する体制が整っていない」と回答する企業の割合が半数以上を占めており、体制面での課題を抱えていることが分かる。

第2-2-22図　IT人材確保における課題

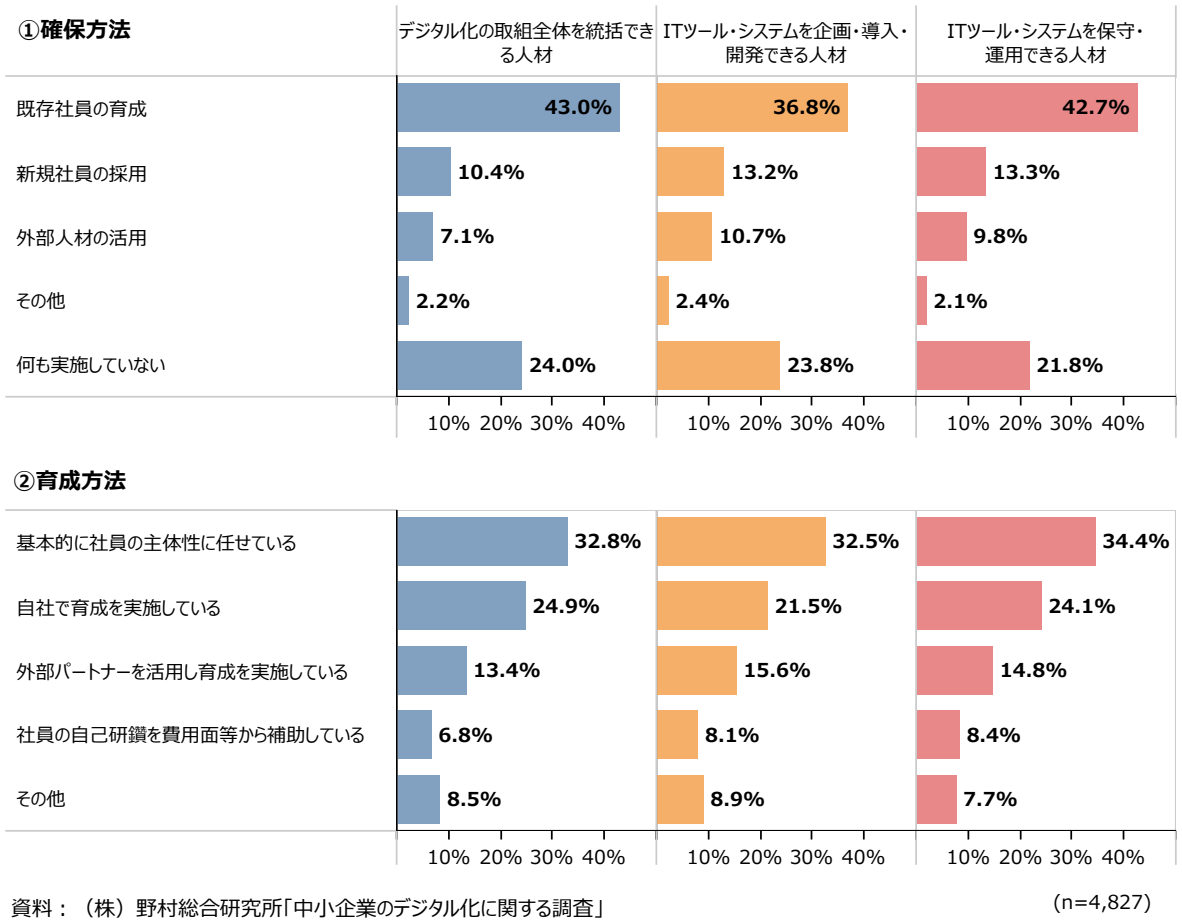


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)複数回答のため合計が100%とならない。

第2-2-23図は、IT人材の確保方法及び育成方法を示したものである。確保方法を見ると、「既存社員の育成」によりIT人材を確保する企業が最も多く、「何も実施していない」と回答する企業が２割を超えていることが分かる。

育成方法を見ると、社員の主体性に任せている割合が最も高く、体系的な育成制度が十分に整っていないことが示唆される。

第2-2-23図　IT人材の確保方法と育成方法



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)複数回答のため合計が100%とならない。

(n=4,827)

以上、IT人材の確保と育成の状況について確認してきた。事例2-2-7では、IT人材を確保した後に、既存社員との連携を強めていった結果、IoT関連製品の開発事業立ち上げに一体感をもって取り組むことができた事例を紹介している。また、コラム2-2-6のように、社外のIT専門家を活用することで、ITツールの導入を円滑化することも有用な手段の一つと考えられる。

事例
2-2-7

大手出身のベテラン人材と既存メンバーの連携により、IoT事業の開発体制を構築し、新規事業への参入を実現した企業

所在地　大阪府大阪市
従業員数　17名
資本金　2,500万円
事業内容　業務用機械器具製造業

株式会社木幡計器製作所

▶ 自社製品をユーザー側の視点から見つめ直し、工業計器のネットワーク化に着目

大阪府大阪市の株式会社木幡計器製作所は、1909年創業の圧力計専業メーカーである。主力の圧力計測器は造船業などで使われているが、汎用化による価格低下圧力が強く、市場は寡占化している。この閉塞感を打ち破ろうと、同社の木幡巌社長は顧客が求める本質的な価値を考え、「計測器の開発・製造にとどまらず、『安心・安全・信頼』を届ける会社になろう」と自社事業を再定義した。

自社製品をユーザー側の視点から見つめ直すため、木幡社長は、同社製品が設置されている工場の現場や建物の機械室に足を運んだ。すると、熟練メンテナンス技術者の不足から巡回点検による日常管理が不十分な計測器や、計測器の点検記録を紙ベースで管理する現場が散見され、管理コストを抑えつつ安全性の確保を実現したい企業側の潜在的なニーズを発見した。現場指示計として設置されている計器のガラス面に指針読み取りのセンサと通信モジュールを装着し、IoTシステムで管理することで、これまで独立していた工業計器のネットワーク化と遠隔での保全管理が可能になると木幡社長は考えた。しかし、IoT関連製品の開発を新規事業として立ち上げるには、新規事業の中核を担えるIT人材の確保が課題となった。

▶ 大手企業出身のベテラン社員とプロパー社員の連携により、IoT製品開発の組織風土を醸成

そこで同社は、2012年に大阪商工会議所のイベントがきっかけで、大手電機メーカーから早期退職した電子回路のベテラン設計者2名を採用。翌年には更に2名大手企業出身の専門人材も加わった。同時期に2名ずつ採用し、孤立しないよう配慮した。陣容は整ったが、大手企業と同社では企業文化が異なり、皆が一体感を持つまでに2年近く掛かった。一体感を高めるきっかけとなったのは朝礼後の清掃であった。従業員を4チームに分けて、事務所や工場、屋外などを清掃する中で、場所ごとに自然災害を想定した防災対策などテーマを設定し、意見交換する機会を作った。同じ目標に取り組むことで社内の結束力が高まっていった。また、IoT関連の展示会に出展する際に、中途採用メンバーとプロパー社員が一緒に準備を進めることで、プロパー社員の知識が増えていった。試作開発においてもプロパー社員が協力して製作し、従来製品の不具合には中途採用メンバーが問題解決に協力。また、中途採用メンバーがハンダ付けの社内講習会を開催するなど互いのノウハウを補完し協力し合うことで距離が縮まり、社内にIoT製品開発に向けた土壌が醸成されていった。

▶ 社内の専門性向上により、2021年11月期は売上高が前年度比20%増の見込み

2014年には「関西積乱雲プロジェクト」と呼ぶ優れた要素技術を持つ中小企業が集まるコンソーシアムにも参加。同社のデジタル化を後押しした。2017年には「後付けIoTセンサ・無線通信ユニット」を開発するに至った。IoT分野の製品やサービスは要素技術が多岐にわたる。大手企業でも全てを開発できる企業は少なく、こうした企業同士の実証実験など密な関係も大いに役立った。2020年11月期は感染症流行下で計画には届かなかったが、後付けIoTセンサは主力製品の一つにまで成長し、2021年11月期は売上高で前年度比20%増以上を見込む。「2025年の大阪万博では『健康』をテーマに別途取り組む、IoT技術応用の医工連携の取組をアピールしたい。」と木幡社長は語る。

木幡　巌社長

後付けIoTユニット“Salta”

毎朝の清掃が社内連携のきっかけに

コラム

2-2-6　中小企業デジタル化応援隊事業

本制度の背景・狙い

感染症流行への対策や働き方改革の必要性が高まる中、テレワークやｅコマースなどのＩＴツールに関心があってもノウハウがなく、導入・定着に至らない中小企業が多く存在していた。

それらの中小企業に対して、フリーランスや兼業・副業人材などを含むＩＴ専門家を選定し、全国の中小企業のデジタル化・ＩＴ活用に向けた取組を支援する事業として、「中小企業デジタル化応援隊事業」が令和２年度第一次補正予算にて措置された。

当事業は、（独）中小企業基盤整備機構が事務局（アデコ（株）を公募により採択）を通じて実施している。

制度の概要

当事業では、「デジタル化の支援を求める中小企業」、「デジタル化の支援を行うＩＴ専門家」のそれぞれが中小企業デジタル化応援隊事業事務局（以下、「事務局」という。）のWebサイトの登録フォームから登録する。事務局は、登録された中小企業のデジタル化ニーズ（支援を受けたい内容）について、ＩＴ専門家の経歴・支援実績や支援可能領域などの情報により、両者のマッチングを行う。ＩＴ専門家は、支援候補先企業の支援ニーズに基づいて「支援計画書」を作成し、中小企業に提示の上、両者で確認・合意して、支援開始となる。なお、支援計画書には事務局が内容を確認するプロセスも設けている。

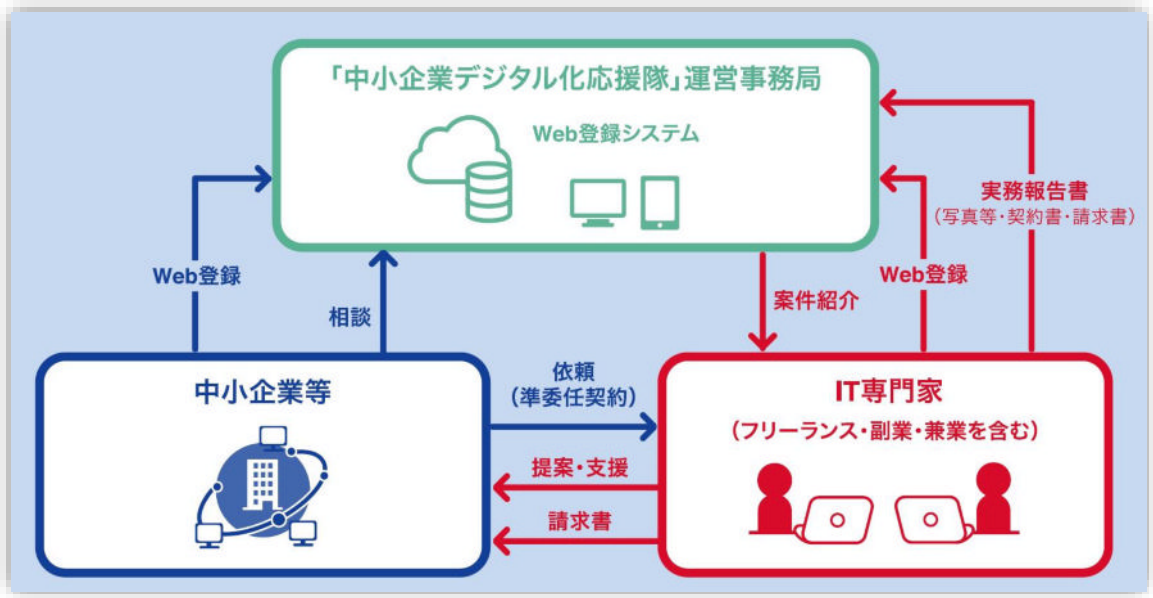
コラム　2-2-6①図　「中小企業デジタル化応援隊事業」トップページ

活用のメリット

当事業のポイントの一つは、中小企業とIT専門家の合意の際に「準委任契約」を締結し、支援が開始されるところである。支援終了後、IT専門家が業務の報告書を作成して、事務局が確認後、支援に要した時間に応じて１時間当たり3,500円の謝金を支払う。支援を受けた中小企業は、全体費用から事務局がIT専門家に支払った謝金を差し引いた実費相当をIT専門家に支払うことになる。

前段にて、IT専門家と中小企業のマッチングを行うことについて説明したが、当事業では、IT専門家と中小企業があらかじめ支援業務を実施することに合意している場合での利用についても認めている。中小企業にとって、初めての専門家から支援を受けることに対して、不安感を抱くこともあると思われる。IT専門家が既に支援を行っている中小企業についても、当事業を活用してデジタル化支援を受けることが可能である。

コラム　2-2-6②図　中小企業デジタル化応援隊事業の執行スキーム



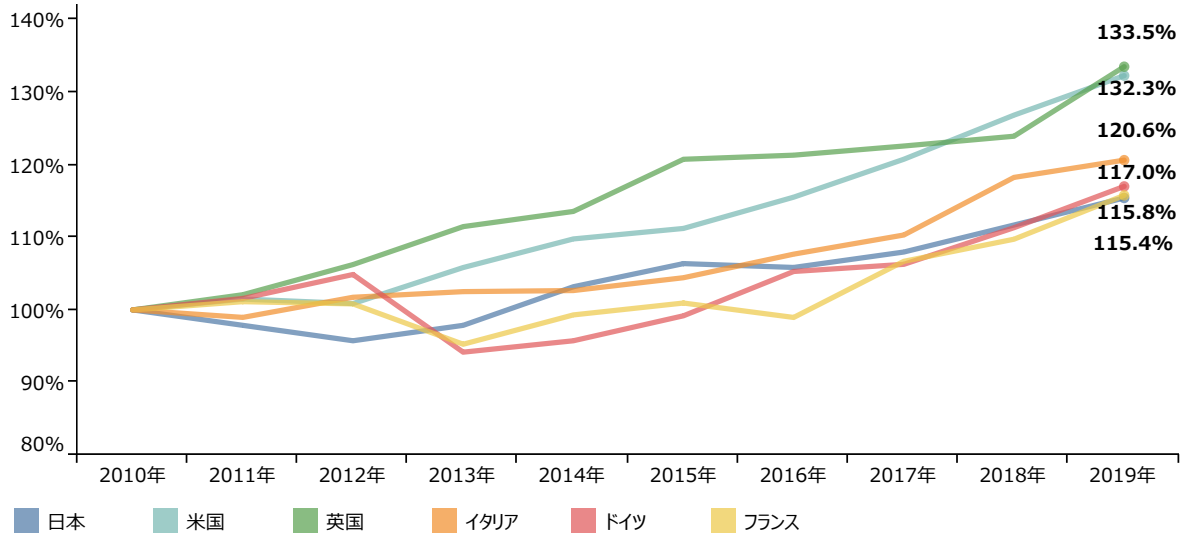
コラム

2-2-7　IT人材に関する国際比較

本コラムでは、IT人材に関する国際比較を紹介する。

コラム2-2-7①図は、情報通信業における従業員数を経年で国際比較したものである。これを見ると、2010年代前半から従業員数が増加している米国や英国といった諸外国と比べ、我が国においては、従業員数の増加傾向が緩やかであることが分かる。

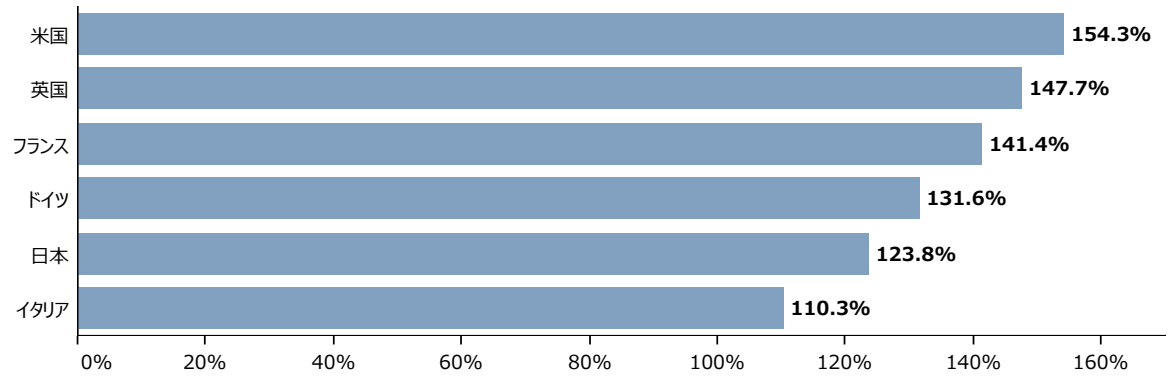
コラム　2-2-7①図　情報通信業における従業員数（国際比較）



資料：ILOSTATより中小企業庁作成
(注)2010年における各国の情報通信業における従業員数を100%とした場合の数値を示している。

コラム2-2-7②図は、全産業に対する情報通信業における賃金を国別に比較したものである。これを見ると、我が国は諸外国と比較して、他業種との差分が比較的小さいことが分かる。

コラム　2-2-7②図　全産業に対する情報通信業における賃金（国際比較）



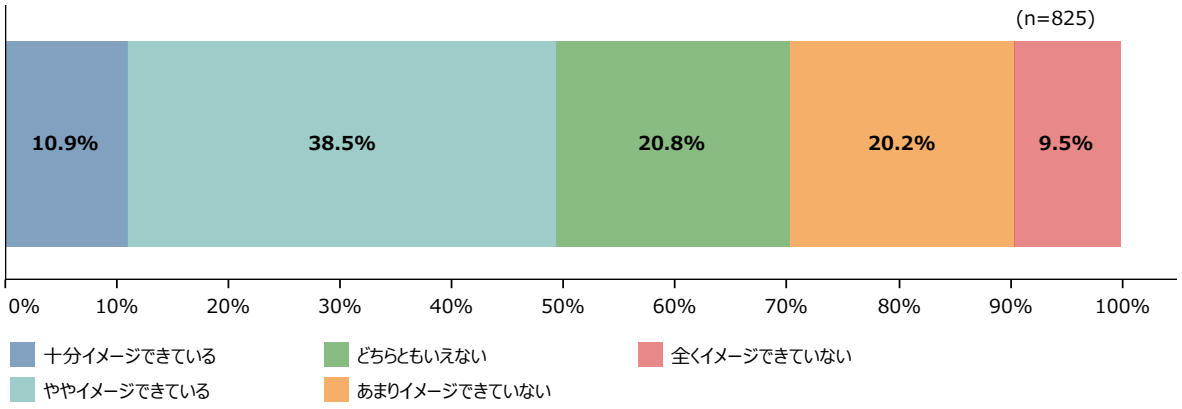
資料：ILOSTATより中小企業庁作成
(注)2017年における各国の全産業の平均賃金を100%とした場合の数値を示している。

５．情報セキュリティ対策

本項では、情報セキュリティ対策について見ていく。

第2-2-24図は、中小企業におけるサイバー攻撃の被害イメージに関する認識状況を示したものである。情報セキュリティの問題は、自社の信用トラブルにも発展する恐れがある中、サイバー攻撃によって自社が被る被害についてイメージできている中小企業は、半数に満たないことが分かる。

第2-2-24図　中小企業におけるサイバー攻撃の被害イメージに関する認識状況

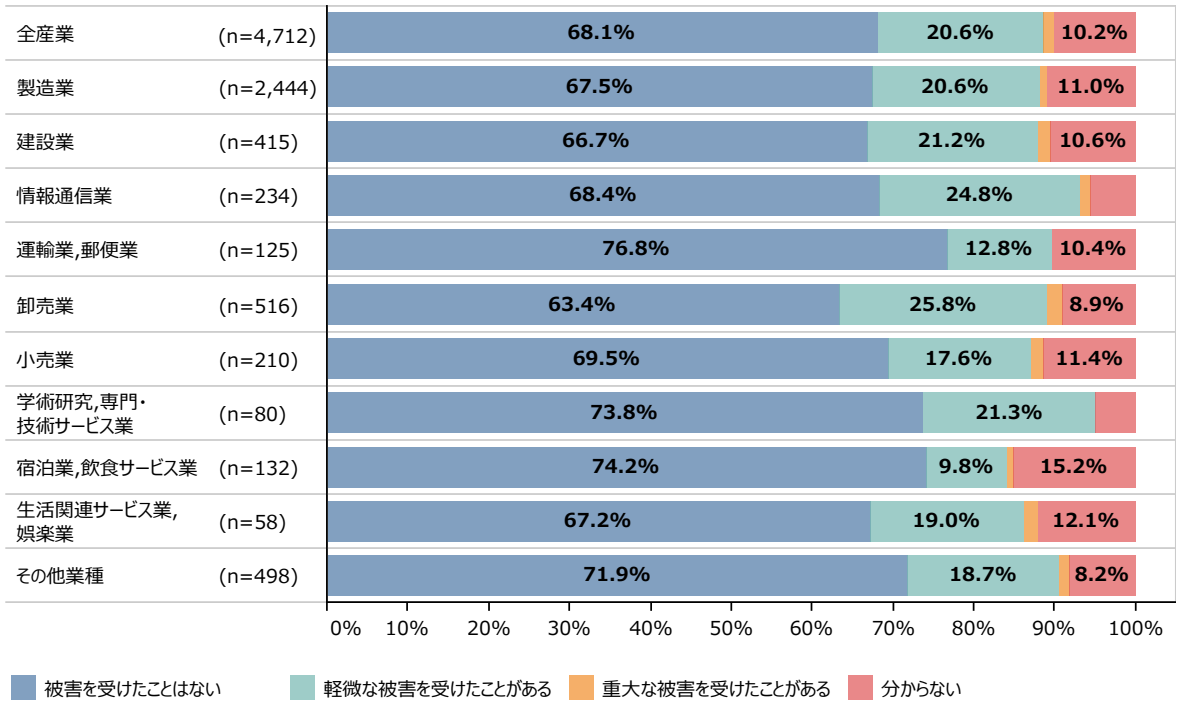


資料：（独）情報処理推進機構「情報セキュリティ白書2020」

第2-2-25図は、業種別にサイバー攻撃の被害状況を示したものである。これを見ると、全体の２割以上の企業が何らかの被害を受けていることが分かる。被害状況について「分からない」と回答している企業も一定数存在しており、潜在的な被害も含めると、相当数の企業が被害を受けていることが示唆される。

「運輸業,郵便業」や「宿泊業,飲食サービス業」では、サイバー攻撃による被害を受けたと回答する割合が約１割と低いものの、「卸売業」や「情報通信業」では、４社に１社が被害を受けていることが確認される。

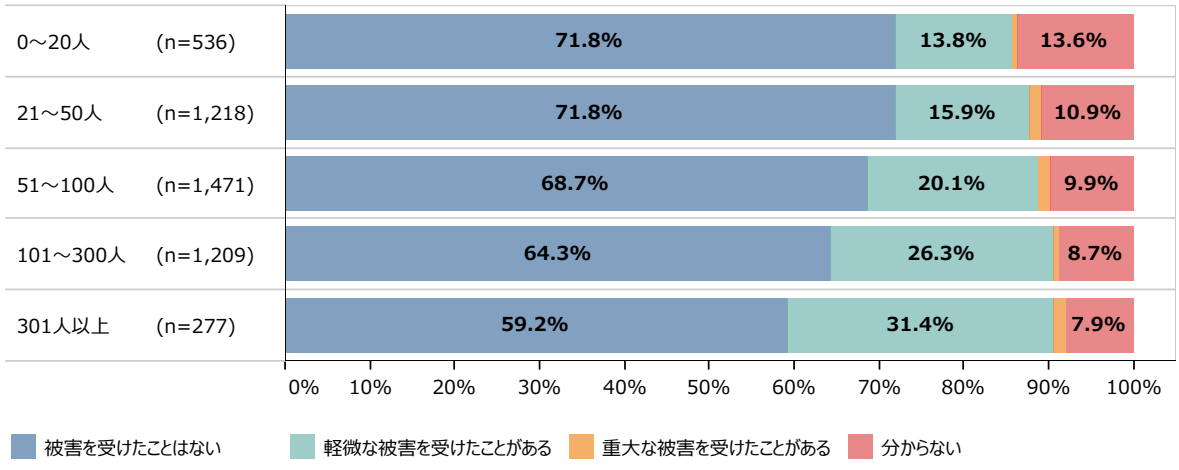
第2-2-25図　サイバー攻撃の被害状況（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。

第2-2-26図は、従業員規模別にサイバー攻撃の被害状況を示したものである。これを見ると、従業員数が多い企業ほど、サイバー攻撃を受けている割合が高い傾向にあり、301人以上の企業では３割以上が被害を受けたことがあると分かる。

第2-2-26図　サイバー攻撃の被害状況（従業員規模別）



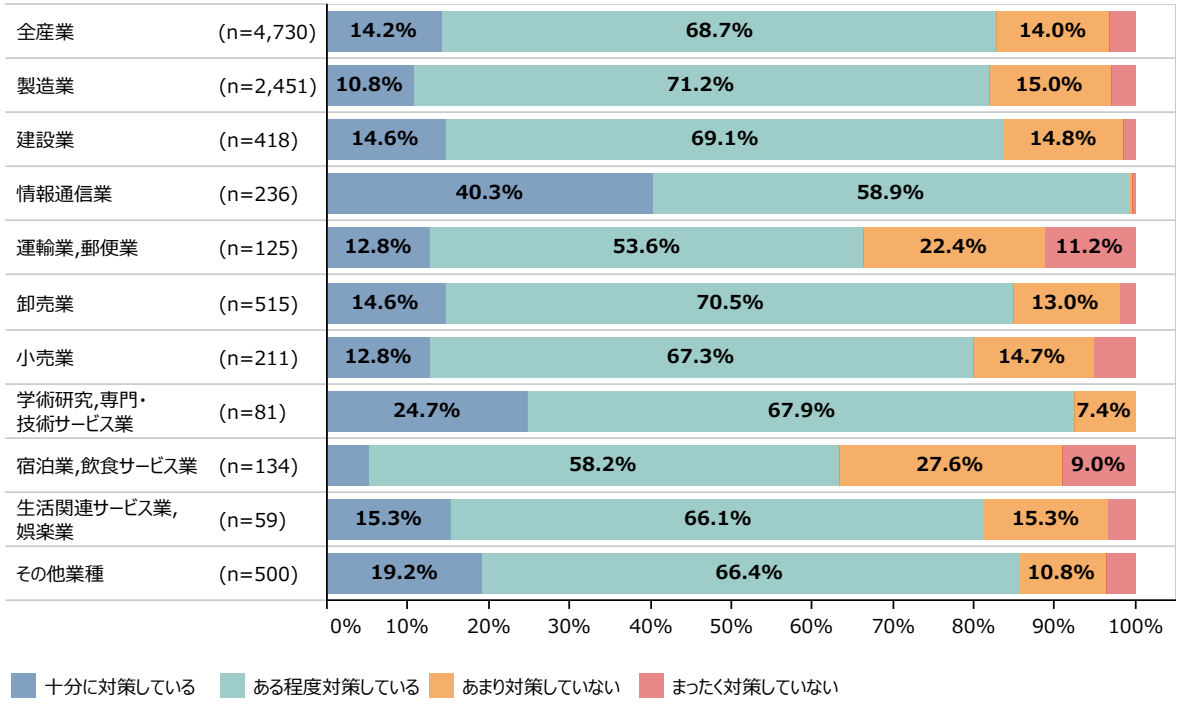
資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-27図は、業種別に情報セキュリティ対策の状況を示したものである。これを見ると、「十分に対策している」企業は、全体の14.2%にとどまることが分かる。

第2-2-25図と比較すると、「情報通信業」は、サイバー攻撃の被害を受けた割合が高かったものの、「十分に対策している」と回答する割合が40.3%と最も多くなっている。

被害を受けた割合が低かった「運輸業,郵便業」や「宿泊業,飲食サービス業」では、「あまり対策していない」若しくは「まったく対策していない」割合が3割を超えており、サイバー攻撃による被害が懸念される状況にあると考えられる。

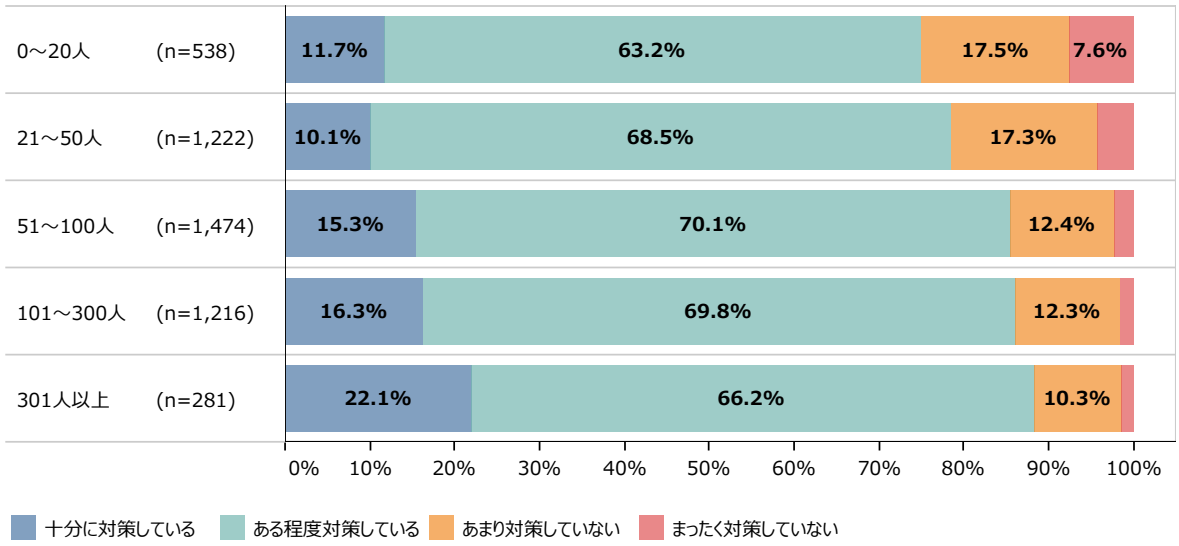
第2-2-27図　情報セキュリティ対策の状況（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。

第2-2-28図は、従業員規模別に情報セキュリティ対策の状況を示したものである。これを見ると、従業員数が301人以上の企業は、従業員数300人以下の企業と比べて、情報セキュリティ対策に取り組んでいる割合が高い傾向にあることが分かる。

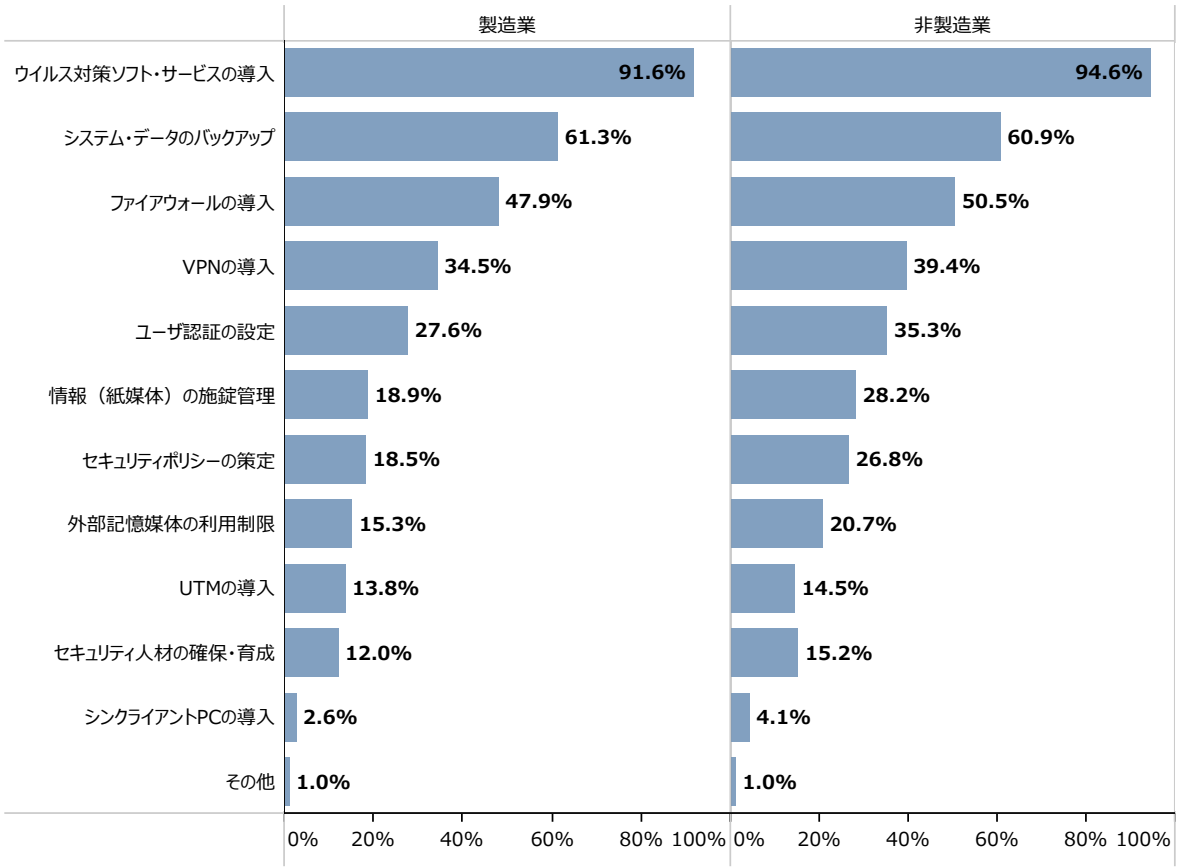
第2-2-28図　情報セキュリティ対策の状況（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-29図は、情報セキュリティ対策の内容を示したものである。これを見ると、製造業・非製造業共に、「ウイルス対策ソフト・サービスの導入」に取り組んでいる割合が90%を超えており、次いで「システム・データのバックアップ」、「ファイアウォールの導入」に取り組んでいることが分かる。「セキュリティポリシーの策定」は、資金をかけずに取り組むことができるが、製造業・非製造業共に、２割程度にとどまっていることも確認される。

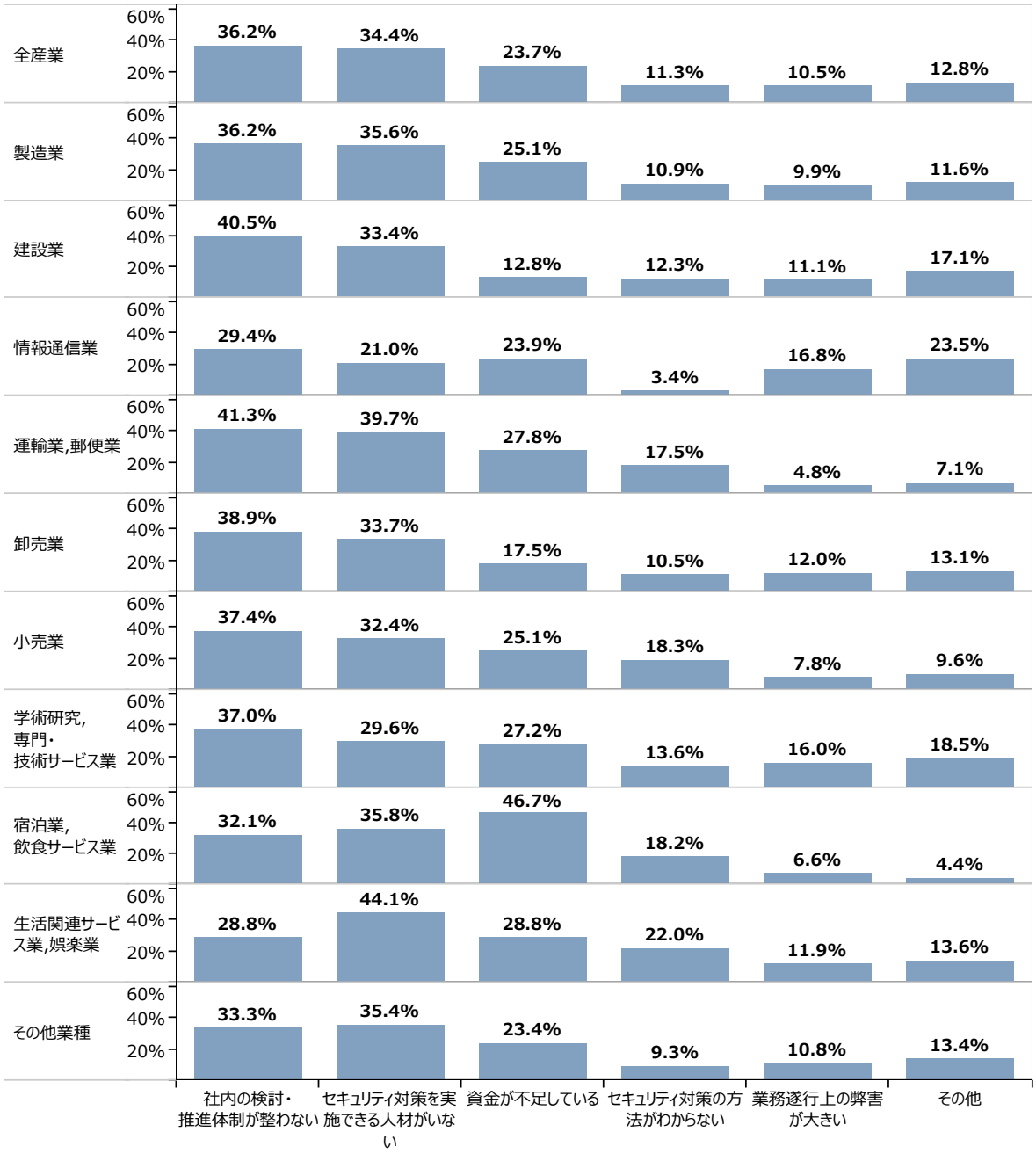
第2-2-29図　情報セキュリティ対策の内容（製造業・非製造業別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=2,377、非製造業：n=2,224。
2.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-2-30図は、業種別に情報セキュリティ対策推進に当たっての課題を示したものである。これを見ると、「資金が不足している」という回答が最も多かった「宿泊業,飲食サービス業」を除き、いずれの業種においても「社内の検討・推進体制が整わない」や「セキュリティ対策を実施できる人材がいない」という課題を挙げる割合が最も多く、情報セキュリティ対策の体制面が追いついていないことが示唆される。

第2-2-30図　情報セキュリティ対策推進に当たっての課題（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。全産業：n=4,801、製造業：n=2,487、建設業：n=422、情報通信業：n=238、運輸業,郵便業：n=126、卸売業：n=525、小売業：n=219、学術研究,専門・技術サービス業：n=81、宿泊業,飲食サービス業：n=137、生活関連サービス業,娯楽業：n=59、その他業種：n=507。
2.「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。
3.複数回答のため合計が100%とならない。

以上、情報セキュリティ対策の現状について確認してきた。**事例2-2-8**では、自社だけでなく取引先に対しても情報セキュリティ対策の啓発に取り組むことで、社内外で連携し情報管理体制の強化を図っている事例を紹介している。また、情報セキュリティ対策の体制構築に向けては、**コラム2-2-8**のように、情報セキュリティ対策に資する支援策も有用な手段の一つと考えられる。

事例
2-2-8

「SECURITY ACTION」を参考に、
独自のITレターを作成し、
施工パートナー会社及び従業員に
情報セキュリティの啓発を行った企業

ハイスピードコーポレーション株式会社

所在地　愛媛県松山市
従業員数　81名
資本金　3,000万円
事業内容　建設業

▶ Webシステムで顧客情報や技術情報などを施工パートナー会社と共有

愛媛県松山市のハイスピードコーポレーション株式会社は、自社開発の砕石を使用した環境にやさしい「ハイスピード工法」と呼ぶ地盤改良を得意とする建設業者である。同社では、141社の施工パートナー会社との連絡や技術に関する情報を共有する際に、自社開発のWebシステムや施工管理用タブレット端末を使っており、顧客情報、施主情報や図面などの重要情報が保存されている。世間では情報漏えいによって企業が信用を落とす事件が多発したため、同社の堀田誠社長はこうしたことがないよう、当時総務部でWebシステム開発の発注窓口などを担当していた塩崎眞士氏を始め社内に周知徹底した。それを受け、塩崎氏は2017年より従業員向けの「ITレター」を発行し、IT系のニュースやPC使用時の注意などをメールで配信していた。

▶ 従業員及び全国の施工パートナー会社に情報セキュリティ対策の重要性を啓発

「専門的なIT人材が少ない中小企業として、どこまで対策を行えばよいのか。」塩崎氏が情報を集めていると、独立行政法人情報処理推進機構（以下、「IPA」という。）のWebサイトで、中小企業の情報セキュリティ対策に活用できる「情報セキュリティ5か条」を見付けた。堀田社長にも相談し、提唱されている情報セキュリティ5か条の取組を実践していくことにした。このうち、OSやソフトウェアを最新の状態にすることや、ウイルス対策ソフトの導入は以前から適切に行っていたが、パスワードの文字数増によるセキュリティ強化、ファイルの共有設定の厳格化、ウイルスの脅威や攻撃の手口の研究は不十分だったことを認識。ITレターには、「セキュリティ」のコーナーを加え、詐欺メールや他社におけるシステム障害事例、コンピューター犯罪など、実際のセキュリティに関する事件を紹介し、啓発活動を行った。更に全国の施工パートナー会社にもWebシステムを通じてITレターを配信。その際、スパムメールではなく迷惑メール、マルウェアではなく悪意のあるソフトウェアといったように、分かりやすい用語を使うよう心掛けた。塩崎氏は2020年に総務部から独立した情報システム部に移り、システムの管理を行いながらセキュリティにも気を配る。情報のデジタル化を進めるには、セキュリティ意識を高め、常に対策に取り組むことが重要だと痛感している。

▶ 施工パートナー会社の意識改革にもつながる

その後、パスワードの複雑化、サーバー内の共有フォルダ廃止、従業員用PCのUSB端子から許可なく情報を取り出せないようにする設定への変更などを実施。ウイルスの脅威や攻撃の手口の研究に向けて、塩崎氏はIPAのWebサイトで最新のセキュリティ情報を読み、重要なものはITレターに記載して従業員、施工パートナー会社と共有している。施工パートナー会社の担当者からは、ITレターを取引先にも公開してよいかという問合せが複数あり、塩崎氏はグループとして意識改革が進んでいるのを実感した。また、「情報セキュリティ5か条」の活用や、ITレターの配布などの取組が社外に伝わることで、全社でセキュリティ対策に取り組んでいるという信用につながることも分かった。「将来的にはセキュリティ上有利なサーバーのクラウド化を考えている。最後は人間がやること、特にIDとパスワードの管理が最も重要になる。次のステップとして、情報セキュリティ基本方針の策定と公開も考えたい。」と塩崎氏は語る。

ハイスピード工法

独自に作成するITレター

タブレットを活用したシステム

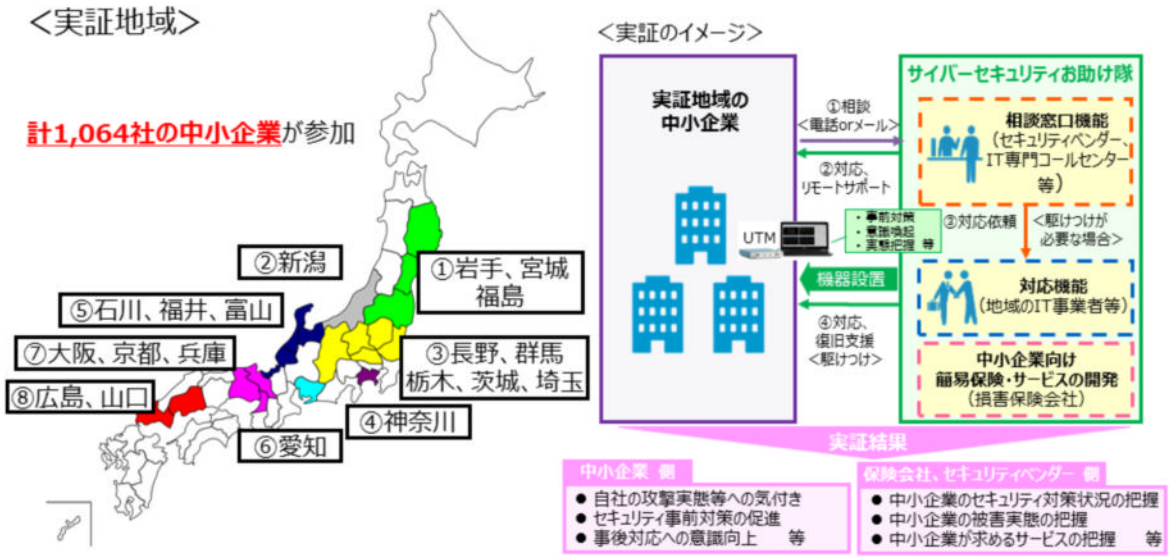
コラム

2-2-8　サイバーセキュリティお助け隊実証事業

近年、サプライチェーンの中で相対的にセキュリティ対策の進んでいない中小企業などを対象とするサイバー攻撃や、それらを踏み台とした大企業などへの被害が顕在化している。大企業だけでなく、サプライチェーンに参加する中小企業についても、例外なくサイバー攻撃の脅威にさらされている実態が明らかになってきている。

こうした状況を踏まえ、経済産業省と（独）情報処理推進機構（以下、「IPA」という。）は令和元年度に全国８地域において、中小企業のセキュリティ対策の促進や意識喚起、攻撃実態や対策ニーズの把握を行うとともに、民間による中小企業向けのセキュリティサービスの開発を目指し、「中小企業向けサイバーセキュリティ事後対策支援実証事業（以下、「サイバーセキュリティお助け隊実証事業」という。）」を実施した。

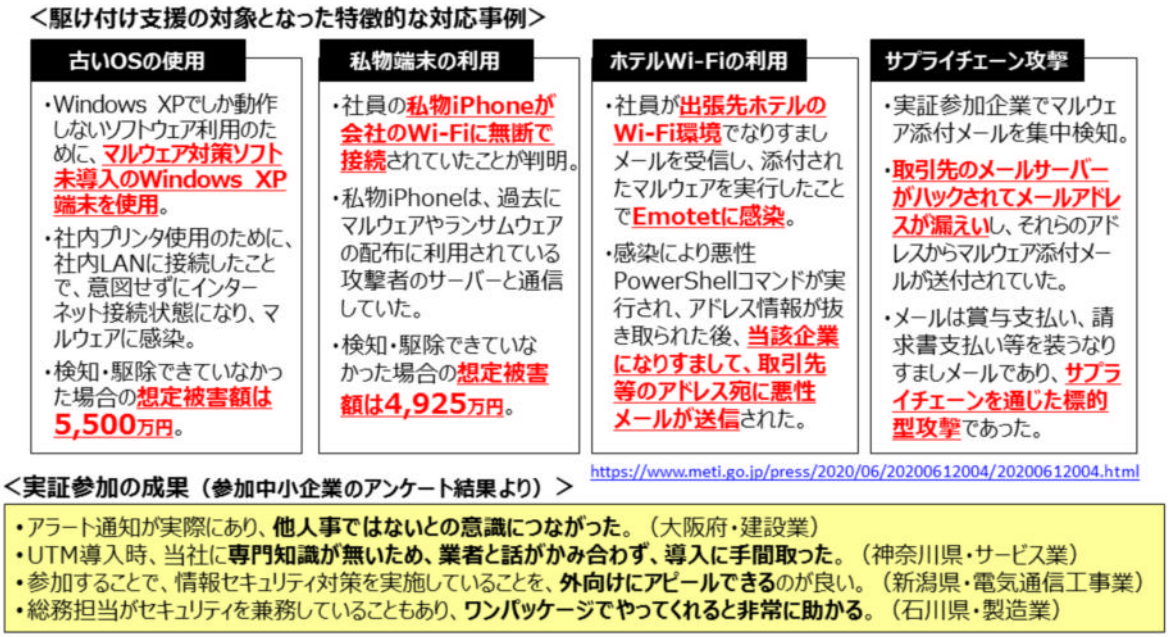
コラム　2-2-8①図　令和元年度サイバーセキュリティお助け隊実証事業



令和元年度サイバーセキュリティお助け隊実証事業では、1,064社の中小企業が参加し、これらの中小企業に対してUTM[15]などのセキュリティ機器の設置や駆けつけ支援・相談対応などによるサイバー攻撃の実態把握を実施した。この結果、全国８地域で計910件のアラートが発生。そのうち、重大なインシデントの可能性があると判断してリモートで、又は駆けつけて対応を行ったものは128件に上った。中には、対処を怠った場合の被害想定額が5,000万円近くになるようなインシデントも含まれる。中小企業においても業種や規模を問わず、例外なくサイバー攻撃を受けている実態とともに、中小企業向けのセキュリティサービスに求められる機能などが明らかになった。

15　UTM（Unified Threat Management）：複合的なセキュリティ機器を導入して脅威から統合的に保護する手法

コラム　2-2-8②図　令和元年度サイバーセキュリティお助け隊実証事業の結果



令和元年度の実証事業を踏まえ、一部の事業者では、実証事業に参加した中小企業に対する事業終了後の継続的なセキュリティサービスの提供や、中小企業向けのセキュリティサービスの商用化実現など、中小企業向けサービスの民間への移行が進みつつある。

また、経済産業省とIPAは、令和2年度も、令和元年度の実証事業で明らかになった中小企業の実態・ニーズを踏まえ、地域特性・産業特性などを考慮したマーケティング、機器・ソフトウェア・サービスの導入負荷の低減、説明会などを通じた普及啓発、支援内容のスリム化によるコスト低減などを目指した実証事業を全国で15件実施した。

今後、これらの結果を踏まえ、一定の基準を満たすサービスに「サイバーセキュリティお助け隊」の商標を付与するスキームを構築（ブランド化）するとともに、サプライチェーン・サイバーセキュリティ・コンソーシアム[16]などの活動を通じ、中小企業のセキュリティ対策に対する意識啓発やお助け隊サービスの普及を推進していく。

16 2020年11月1日に、主要経済団体のリーダーシップの下、多様な産業分野の団体などが集まり、サプライチェーン全体でのサイバーセキュリティ対策の推進を行うことを目的に設立された。
https://www.meti.go.jp/press/2020/10/20201030011/20201030011.html

コラム　2-2-8③図　実証事業から民間サービスへの移行状況

実証事業から民間サービスへの移行状況

- 実証事業後の2020年4月、**「サイバーセキュリティお助け隊サービス」を商用化。**
（大阪商工会議所）

実証を通じて中小企業にとって必要な機能・サービスを精査することで、安価なサービスを実現。

（商工会議所会員月6,600円（年79,200円）
非会員月8,250円（年99,000円））

- 実証事業での経験やノウハウを元に、2019年12月に**新サービスを提供開始。**
（SOMPOリスクマネジメント）

<サービスのイメージ>

- 参加中小企業**148社の内、約4割の61社が有償サービスへ移行。**※2020年2月17日時点
（NTT東日本）

（参考）同社の提供する「おまかせサイバーみまもり」

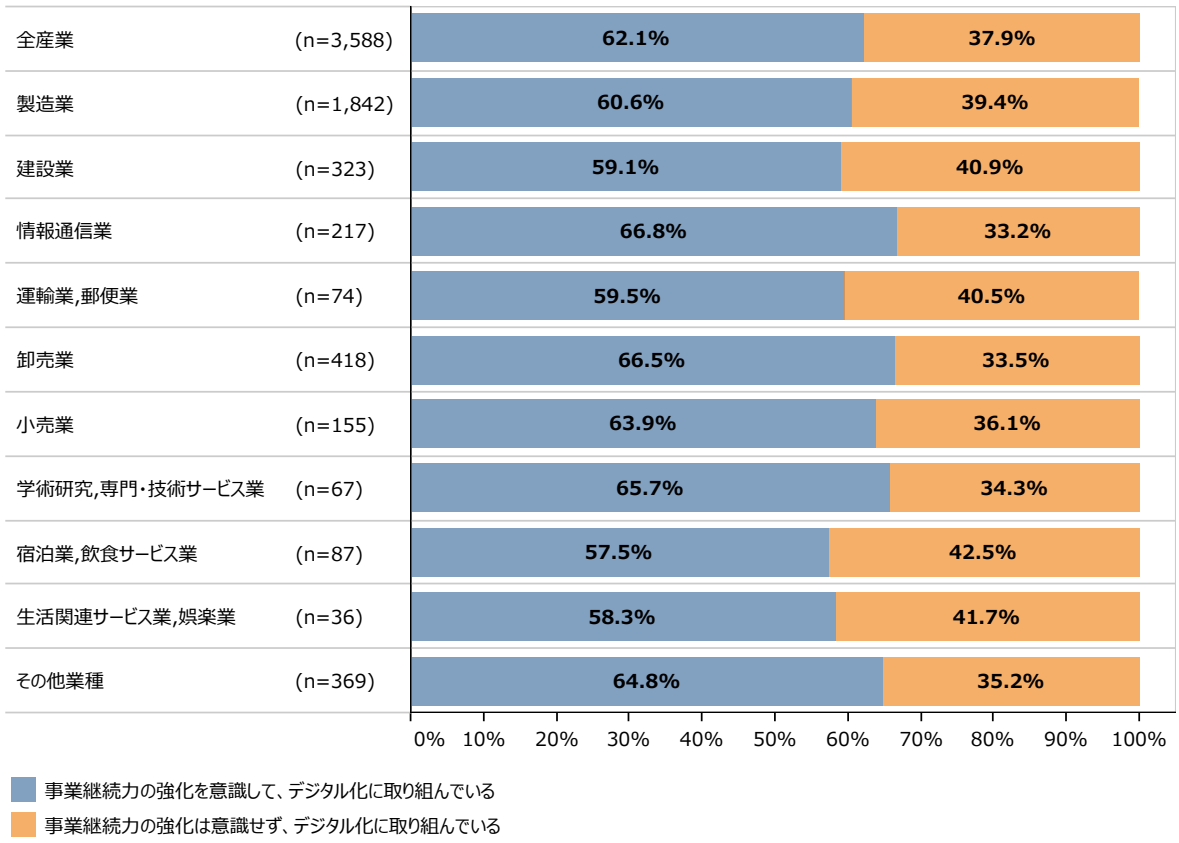
実証事業の取組（説明会や標的型メール攻撃の訓練、機器設置による脅威の可視化等）により、約4割の中小企業が民間サービスへの移行を希望。

６．事業継続力の強化に向けたデジタル化の取組

本項では、事業継続力の強化に向けたデジタル化の意識や業績への影響について見ていく。

第2-2-31図は、業種別にデジタル化における事業継続力の強化に対する意識を示したものである。これを見ると、業種を問わず、事業継続力の強化を意識して、デジタル化に取り組んでいる割合が約６割を占めていることが分かる。

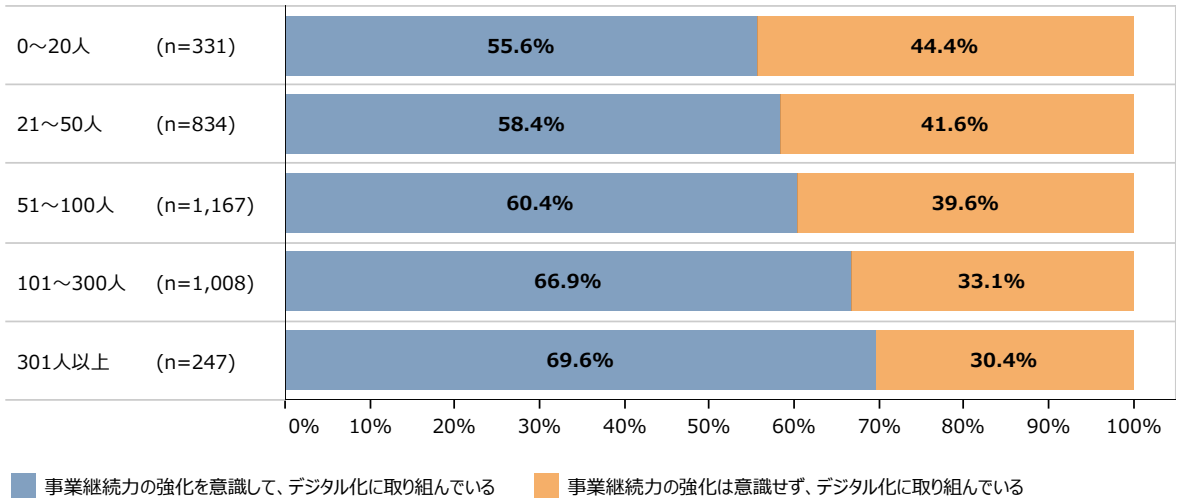
第2-2-31図　デジタル化における事業継続力の強化に対する意識（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.デジタル化に向けた取組における事業継続力強化への意識について「デジタル化に取り組んでいない」と回答した者は除いて集計している。
2.「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。

第2-2-32図は、従業員規模別にデジタル化における事業継続力の強化に対する意識を示したものである。これを見ると、従業員数が多い企業ほど、事業継続力の強化を意識して、デジタル化に取り組んでいる割合が高い傾向にあり、301人以上の企業では、約７割の企業が意識して取り組んでいることが分かる。

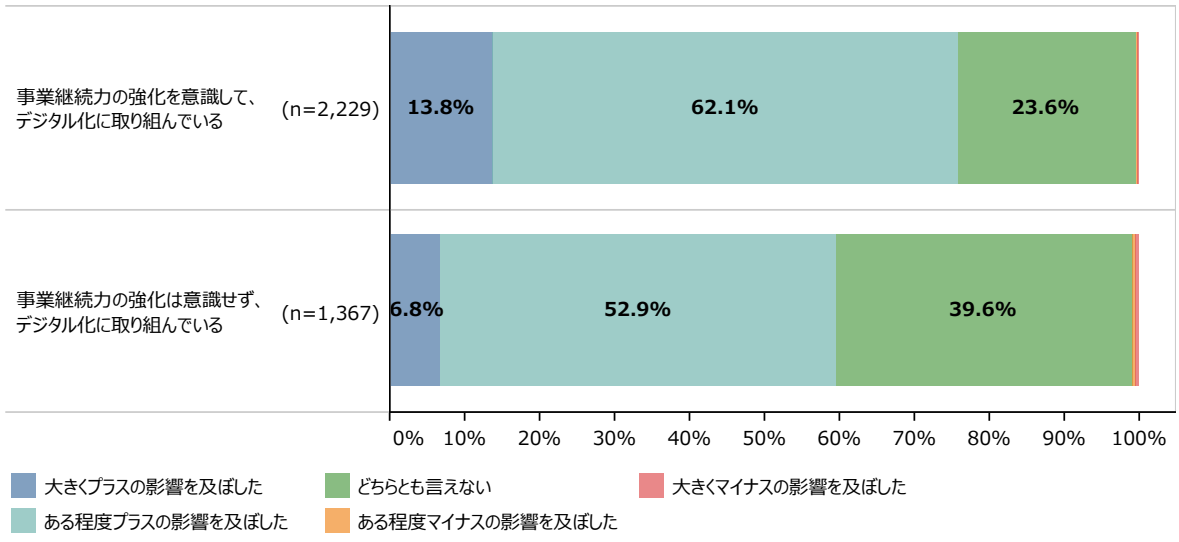
第2-2-32図　デジタル化における事業継続力の強化に対する意識（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)デジタル化に向けた取組における事業継続力強化への意識について「デジタル化に取り組んでいない」と回答した者は除いて集計している。

次に、第2-2-33図は、デジタル化における事業継続力の強化に対する意識別に、デジタル化の推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、事業継続力の強化を意識して、デジタル化に取り組んでいる企業は、事業継続力の強化を意識せず、デジタル化に取り組んでいる企業と比較して、デジタル化の取組が業績にプラスの影響を及ぼした割合が高い傾向にあることが分かる。

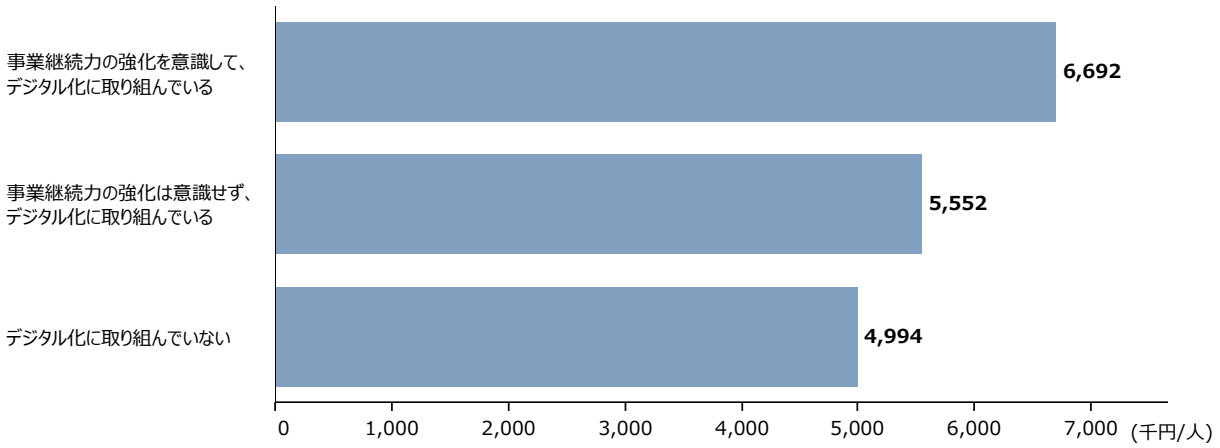
第2-2-33図　デジタル化推進による業績への影響（デジタル化における事業継続力の強化に対する意識別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)デジタル化に向けた取組における事業継続力強化への意識について「デジタル化に取り組んでいない」と回答した者は除いて集計している。

最後に、**第2-2-34図**は、デジタル化における事業継続力強化への意識と労働生産性との関係を示したものである。これを見ると、事業継続力の強化を意識して、デジタル化に取り組んでいる企業における労働生産性の平均値が6,692千円/人と最も高いことが分かる。事業継続力の強化を意識せずデジタル化に取り組んでいる企業の労働生産性の平均値は、事業継続力の強化を意識してデジタル化に取り組んでいる企業の83.0%の水準となっている。

第2-2-34図　労働生産性の水準（デジタル化における事業継続力の強化に対する意識別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。事業継続力の強化を意識して、デジタル化に取り組んでいる：n=1,068、事業継続力の強化は意識せず、デジタル化に取り組んでいる：n=622、デジタル化に取り組んでいない：n=375。
2.労働生産性＝（営業利益+給与総額+減価償却費+福利厚生費+動産・不動産賃借料+租税公課）÷従業者合計。
3.2018年度時点の労働生産性の平均値を集計している。

以上、事業継続力の強化に向けたデジタル化の取組について確認した。事業継続力の強化を意識してデジタル化に取り組む企業が一定数存在しており、業績面や労働生産性の水準から、様々な事業環境の変化に対する適応力を高めることを意識して、デジタル化に取り組む重要性が示唆された。

事例2-2-9では、感染症流行下で安定的な医療器具の仕入・供給体制が懸念される中で、アジャイル型の設計開発力を強みに、医療現場の事業継続に貢献した企業を紹介する。

IT・デジタル化

事例
2-2-9

世界最速のアジャイル型の設計開発力を強みに、感染症流行下での新製品の短期開発を実現した企業

所 在 地　京都府京都市
従業員数　40名
資 本 金　1,000万円
事業内容　プラスチック製品製造業

株式会社クロスエフェクト

▶ 世界最速の設計開発力に白羽の矢が立つ

京都府京都市の株式会社クロスエフェクトは、光造形や真空注型による工業製品の試作品等の設計・製造を手掛ける企業である。2012年には、３次元CADでデザインされたモデルと寸分違わない実物モデルを作成する技術によって、世界で初めてフルオーダーメイドの心臓手術用模型を開発した。同社は強みであるCADデータの処理技術をいかし、最短でデータを入手してから24時間以内に試作品を製作。現在、納期２日間を実現しており、「我が社のこだわりは世界最速であること。速く作れば作るほど顧客満足度は上がり、対価も競争力も高められる。」と同社の竹田正俊社長は話す。2020年４月に緊急事態宣言が発令された直後、同社は国立研究開発法人国立循環器病研究センター（以下、「国循」という。）から、高性能な医療用マスク開発の相談を受けた。医療現場に欠かせないN95マスクが不足し、安定供給が見通せない中、同社のスピーディーな開発力に期待が寄せられた。

▶ １か月半で20回を超える試作開発に取り組み、独自の医療用マスクの設計に短期間で成功

同社は即座に企画・設計を開始し、日本人の標準的な顔面形状を基に、口元に密着可能で長時間の装着に適したフィルター交換式マスクを提案。素材が異なる部品の組合せが必要となる複雑なマスクだったが、3Dプリンタで直接造形したプラスチック部品と、真空注型法と呼ばれるシリコーン型を用いた工法で作ったゴム部品を組み合わせることで、１つの試作品を２日程度で完成させた。さらに、国循の紹介によりダイキン工業株式会社からN95以上の性能があるフィルター素材の提供を受け、複数の試作品を提出。臨床現場の医師たちと改善点に関する議論とフィードバックを幾度も重ね、迅速な設計変更に取り組んだ。１回のフィードバックから再提案までの所要時間は１週間程度。およそ10回の再提案を行い、設計変更は社内検討を含めると20回を超えた。５月中には完成モデルをほぼ作り上げた。同社が得意とする、短い開発期間単位を素早く繰り返すことで仕様変更が発生するリスクを最小化しながらトータルの開発期間を短縮するアジャイル型の設計開発力の強みが発揮された。

▶ 感染症流行下で発揮された設計開発力を更なる自信に、コロナ後を見据える

開発が完了したマスクは、量産化と販売を医療機器・医薬品製造・販売のニプロ株式会社が請け負うことになった。量産用金型の製作などを経て、医療機器レベルの製品開発としては、企画設計開始からフィールドテストまで異例の速さでこぎ着け、2021年２月から国循をはじめとする医療機関でフィールドテストがスタートした。輸入に頼ってきた医療用マスクが突如枯渇したように、感染症の流行は医療機器のサプライチェーンの潜在リスクも顕在化させた。それだけに、国内企業・医療機関が連携し、理想の形状を求めて短期間で試作を繰り返しながら量産用金型を作成、医療用消耗品の不足の早期解消に貢献できた意義は大きい。「これまで培ってきた『高速試作』の強みが、平時の他社との差別化だけでなく、感染症流行下での事業機会の獲得にも大いに役に立った。更に品質を磨くのはもちろん、培ってきたCADデータの処理技術をいかし、スピードを追求して世界で勝負したい。」と竹田社長は語る。

小児心臓模型

設計開発を担当した医療用高性能マスク

小児心臓模型を手にする竹田社長

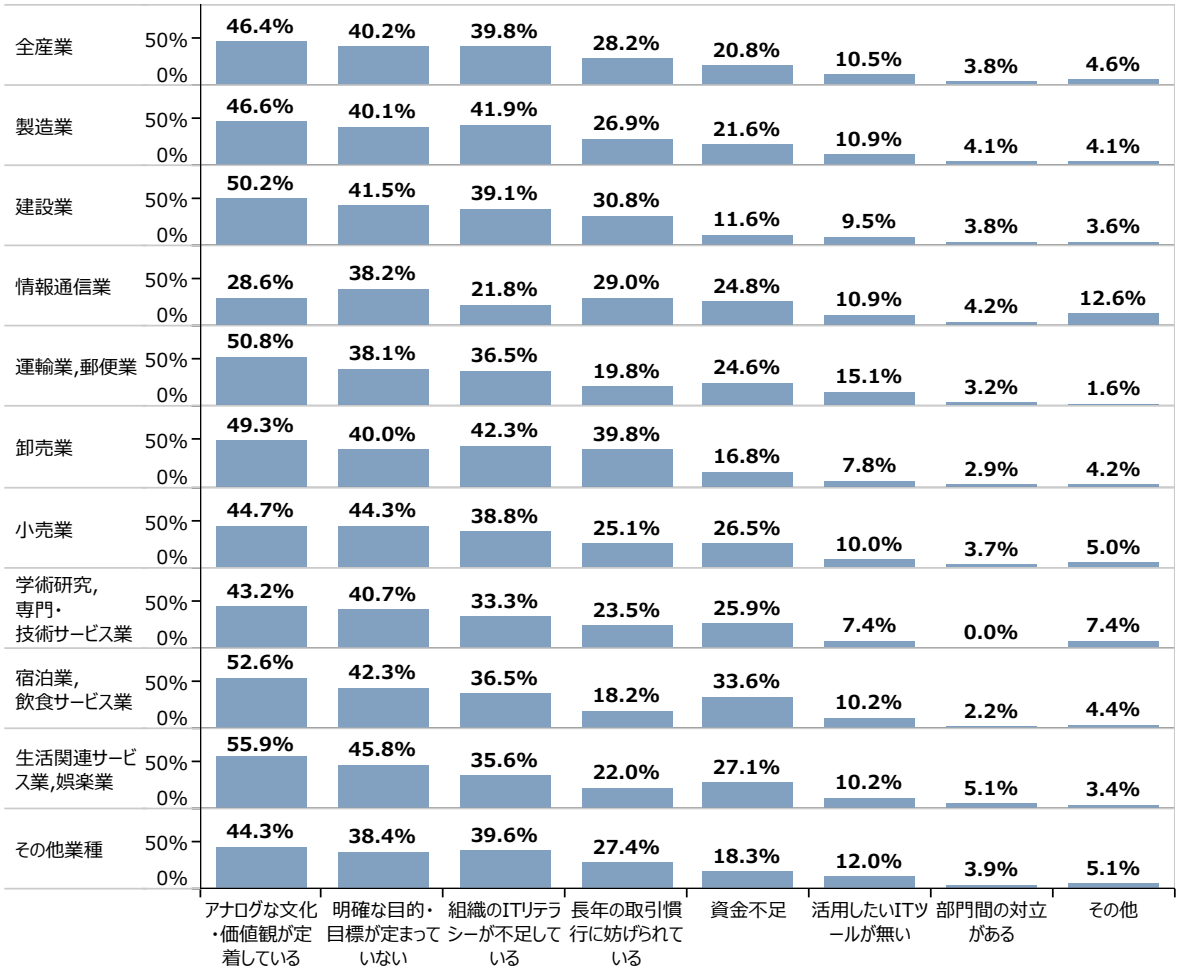
第３節　中小企業のデジタル化推進に向けた課題

本節では、前節で確認した中小企業におけるデジタル化の現状を踏まえた上で、デジタル化の推進に向けた課題について分析する。

第2-2-35図は、業種別のデジタル化推進に向けた課題を示したものである。これを見ると、全産業では、「アナログな文化・価値観が定着している」が最も高く、次いで「明確な目的・目標が定まっていない」、「組織のITリテラシーが不足している」となっており、大半の業種における課題として上位を占めることが分かる。

「卸売業」や「建設業」では、「長年の取引慣行に妨げられている」、「宿泊業、飲食サービス業」では「資金不足」を回答する企業が３割強存在していることも確認される。

第2-2-35図　デジタル化推進に向けた課題（業種別）

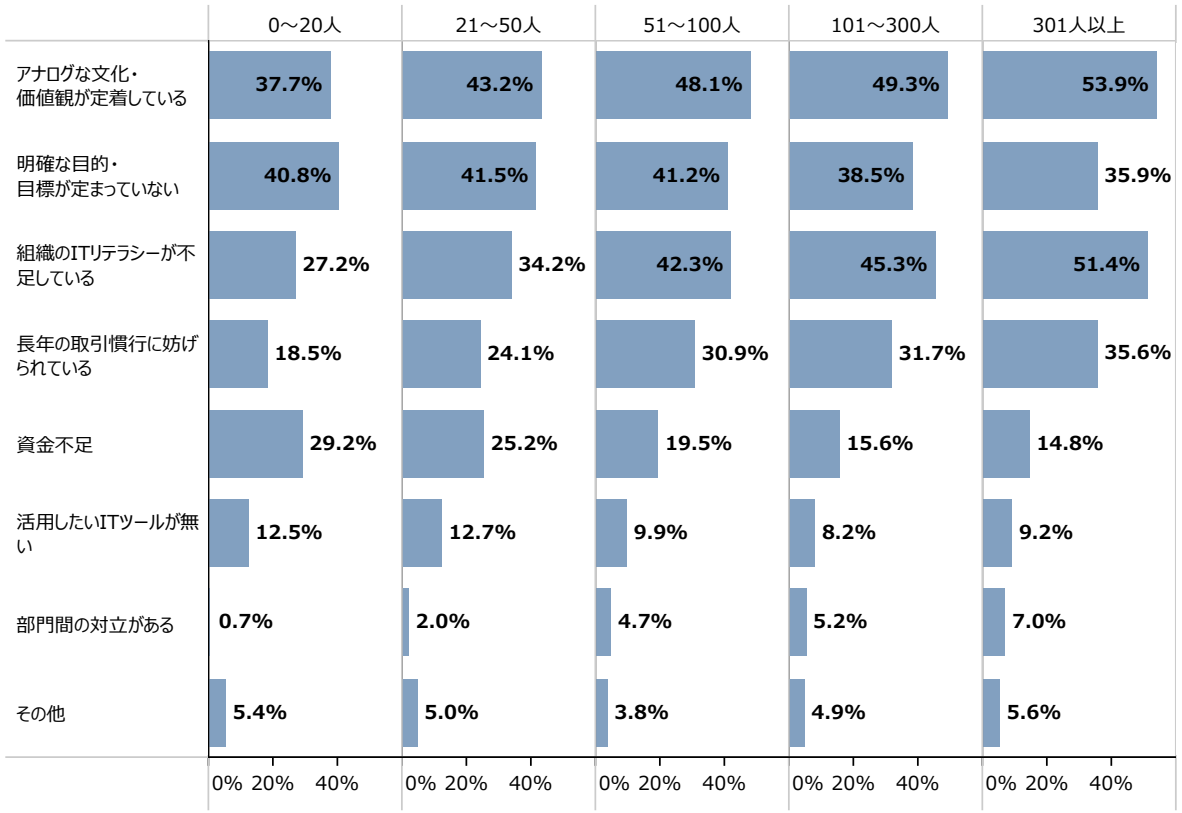


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。全産業：n=4,693、製造業：n=2,487、建設業：n=422、情報通信業：n=206、運輸業,郵便業：n=110、卸売業：n=525、小売業：n=219、学術研究,専門･技術サービス業：n=76、宿泊業,飲食サービス業：n=137、生活関連サービス業,娯楽業：n=55、その他業種：n=456。
2.「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。
3.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-2-36図は、従業員規模別にデジタル化推進に向けた課題を示したものである。これを見ると、従業員数の多い企業ほど、アナログな文化・価値観の定着や組織のITリテラシー不足、長年の取引慣行といった課題を挙げる傾向にあり、変革に向けた組織の適応力に課題を抱えている企業が多いことが示唆される。

従業員数の少ない企業では、明確な目的・目標が定まっていないことや資金不足といった課題を挙げる傾向にあり、組織体制の課題を抱えている企業が多いことが示唆される。

第2-2-36図　デジタル化推進に向けた課題（従業員規模別）

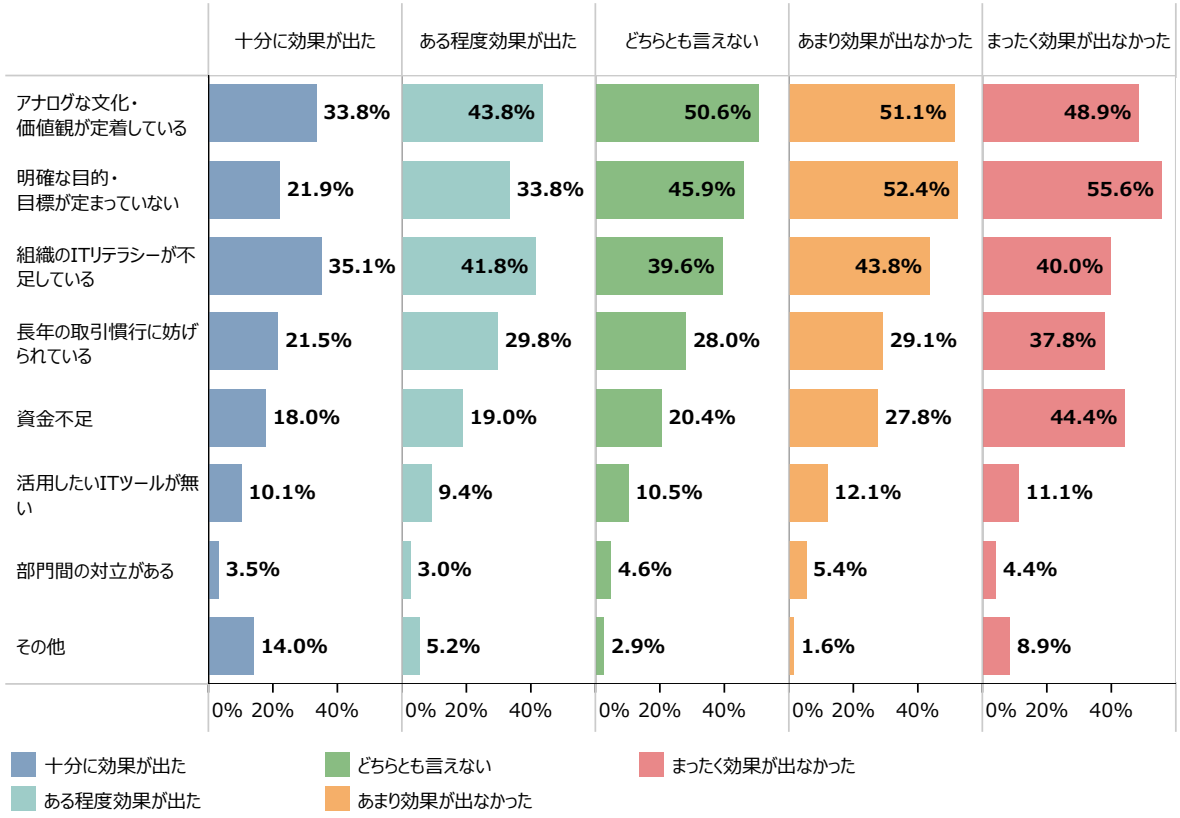


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。0～50人：n=1,796、51～100人：n=1,490、101～300人：n=1,233、301人以上：n=284。
2.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-2-37図は、デジタル化推進による効果別に、デジタル化推進に向けた課題を示したものである。これを見ると、効果が出なかったと実感している企業は、効果が出たと実感している企業に比べ、明確な目的・目標が定まっていないことや資金不足を挙げる割合が高い傾向にあることが分かる。効果が出なかったと実感している企業では、アナログな文化・価値観の定着を挙げる割合が半数を超えていることも確認される。

資金不足は企業状況にも左右されるものの、デジタル化の推進に当たってはまず、組織における目的・目標を明確化させることが重要であると示唆される。

第2-2-37図　デジタル化推進に向けた課題（デジタル化推進による効果別）

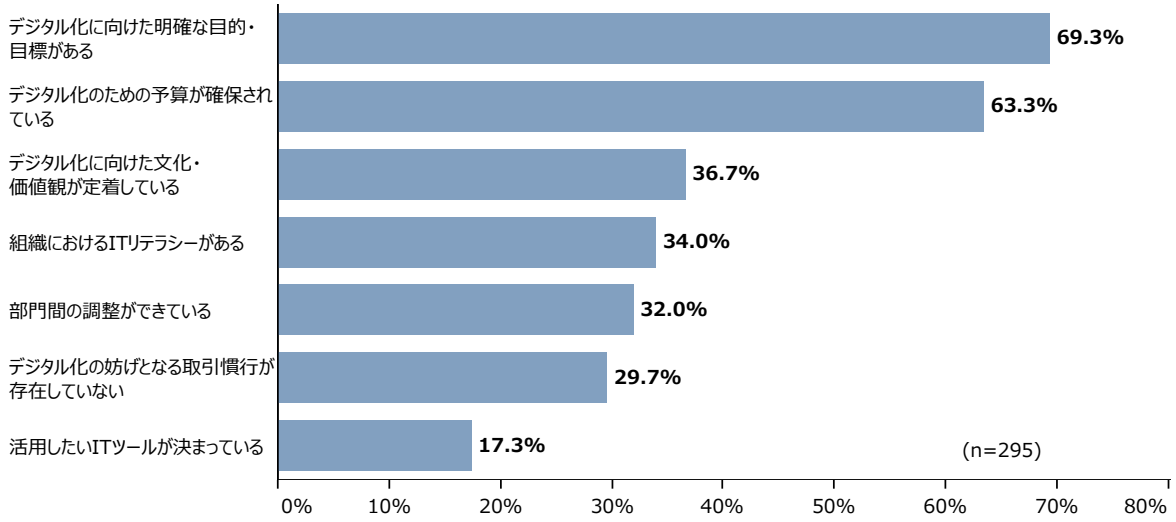


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。十分に効果が出た：n=227、ある程度効果が出た：n=2,128、どちらとも言えない：n=1,741、あまり効果が出なかった：n=311、まったく効果が出なかった：n=48。
2.デジタル化推進による効果として「取り組まなかった」と回答した者は除いている。
3.複数回答のため合計が100%とならない。

最後に、第2-2-38図は、スマートSMEサポーター制度の認定を受けている企業がデジタル化に取り組む取引・支援先である企業側に対して、デジタル化に向けて期待している状況・条件を示したものである。これを見ると、企業に対して「デジタル化に向けた明確な目的・目標がある」ことを期待する割合が最も多いことが分かる。

また、「デジタル化に向けた明確な目的・目標がある」に次いで、「デジタル化のための予算が確保されている」、「デジタル化に向けた文化・価値観が定着している」を求める割合が高く、前掲の第2-2-37図の結果とおおむね整合していることが確認される。

第2-2-38図　取引・支援先に期待している状況・条件



資料：中小企業庁経営支援部調べ
(注)1.スマートSMEサポーター（認定情報処理支援機関）に聞いた内容を基に集計。
2.複数回答のため合計が100%とならない。

第４節　中小企業におけるデジタル化に向けた組織改革

前節では、我が国の中小企業がデジタル化を推進していくに当たって、アナログな文化・価値観が定着していることや明確な目的・目標が定まっていないといった組織の適応力、組織体制に関する課題がハードルとなっていることを確認した。

本節では、デジタル化の推進に向けた中小企業における組織的な行動・取組に着目し、課題を乗り越え、デジタル化を推進することができている企業の実態やデジタル化を推進していくための取組について分析していく。

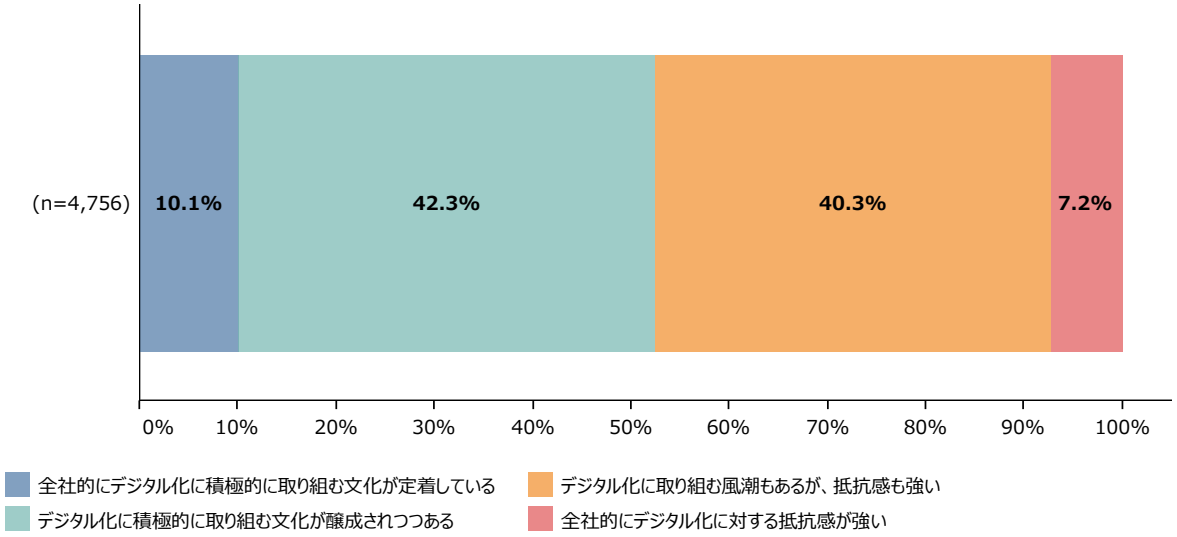
１．デジタル化推進に向けた意識改革

まず本項では、中小企業における組織的な行動・取組の起点として、デジタル化推進に向けた意識について、社内の組織文化と経営者の関与という観点から見ていく。

①全社的な組織文化の醸成

第2-2-39図は、デジタル化に対する社内の意識を示したものである。これを見ると、約半数の企業では、デジタル化に積極的に取り組む文化が定着・醸成されつつあることが分かる。他方で、デジタル化に対する抵抗感が強い企業も約半数存在していることが確認される。

第2-2-39図　デジタル化に対する社内の意識



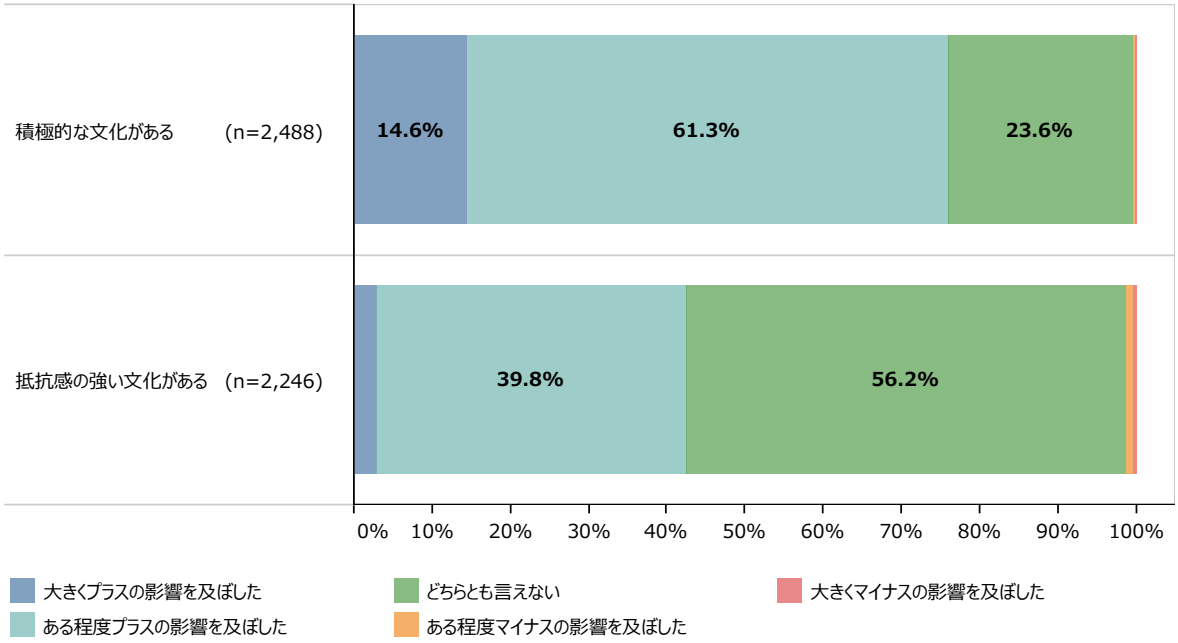
資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-40図は、デジタル化に対する社内の意識別に、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、デジタル化に取り組むことに対して積極的な文化が醸成されている企業は、プラスの影響を及ぼした割合が75.9%を占めていることが分かる。

デジタル化に取り組むことに対して抵抗感が強い企業では、「どちらとも言えない」の割合が56.2%を占めており、業績への寄与を実感できていないことが確認される。

前節においても、「アナログな文化・価値観が定着していること」がデジタル化推進に向けた主な課題となっており、デジタル化の推進に当たっては、社内における意識を改善していくことが重要と示唆される。

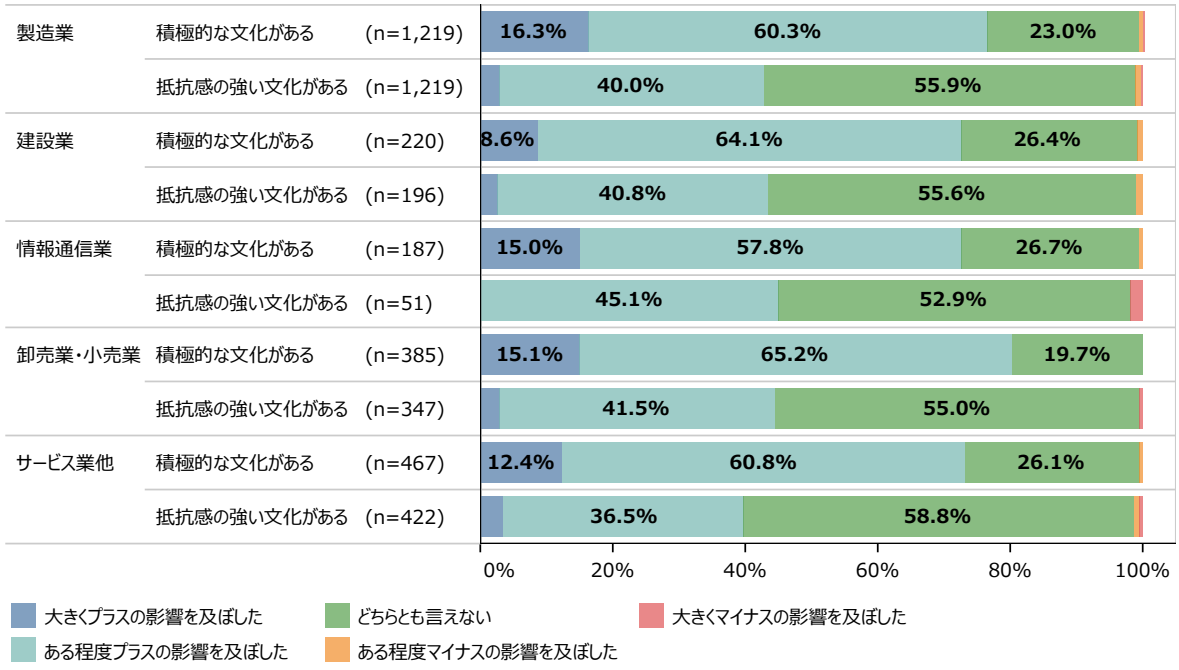
第2-2-40図　デジタル化推進による業績への影響（デジタル化に対する社内の意識別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ここでの「積極的な文化がある」とは、「全社的にデジタル化に積極的に取り組む文化が定着している」又は「デジタル化に積極的に取り組む文化が醸成されつつある」と回答した者を指す。ここでの「抵抗感の強い文化がある」とは、「デジタル化に取り組む風潮もあるが、抵抗感も強い」又は「全社的にデジタル化に対する抵抗感が強い」と回答した者を指す。

第2-2-41図は、業種別にデジタル化に対する社内の意識について、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、業種にかかわらず、デジタル化に取り組むことに対して積極的な文化が醸成されている企業は、デジタル化に取り組むことに対して抵抗感が強い企業と比較して、デジタル化の取組が業績にプラスの影響を及ぼした割合が高い傾向にあることが分かる。

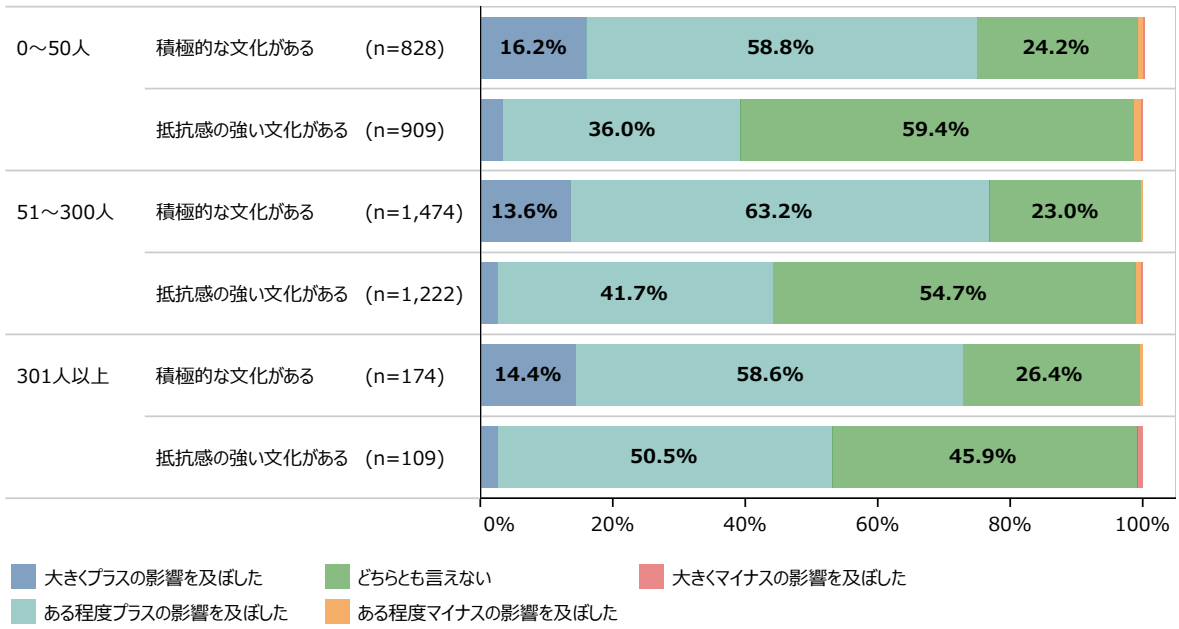
第2-2-41図　デジタル化に対する社内の意識別、デジタル化推進による業績への影響（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ここでの「積極的な文化がある」とは、「全社的にデジタル化に積極的に取り組む文化が定着している」又は「デジタル化に積極的に取り組む文化が醸成されつつある」と回答した者を指す。ここでの「抵抗感の強い文化がある」とは、「デジタル化に取り組む風潮もあるが、抵抗感も強い」又は「全社的にデジタル化に対する抵抗感が強い」と回答した者を指す。

第2-2-42図は、従業員規模別にデジタル化に対する社内の意識について、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、従業員規模にかかわらず、デジタル化の推進に積極的な文化がある企業は、抵抗感が強い企業と比較して、デジタル化の取組が業績にプラスの影響を及ぼしていることが分かる。

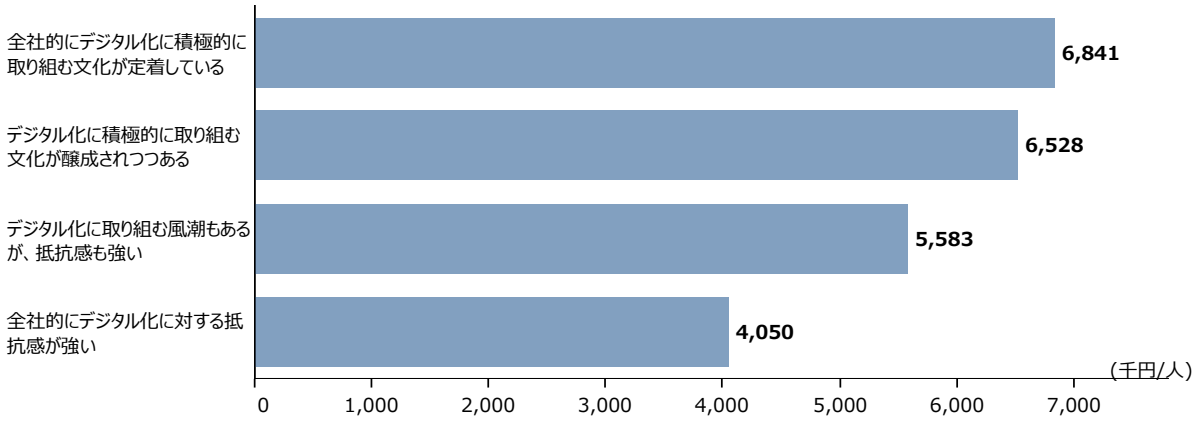
第2-2-42図　デジタル化に対する社内の意識別、デジタル化推進による業績への影響（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ここでの「積極的な文化がある」とは、「全社的にデジタル化に積極的に取り組む文化が定着している」又は「デジタル化に積極的に取り組む文化が醸成されつつある」と回答した者を指す。ここでの「抵抗感の強い文化がある」とは、「デジタル化に取り組む風潮もあるが、抵抗感も強い」又は「全社的にデジタル化に対する抵抗感が強い」と回答した者を指す。

第2-2-43図は、デジタル化に対する社内の意識と労働生産性との関係を示したものである。これを見ると、全社的にデジタル化に積極的に取り組む文化が定着している企業における労働生産性の平均値が6,841千円/人と最も高く、次いで、積極的に取り組む文化が醸成されつつある企業が高い傾向にあることが分かる。全社的にデジタル化に対する抵抗感が強い企業の労働生産性の平均値は、全社的にデジタル化に積極的に取り組む文化が定着している企業の約６割の水準となっている。

第2-2-43図　労働生産性の水準（デジタル化に対する社内の意識別）

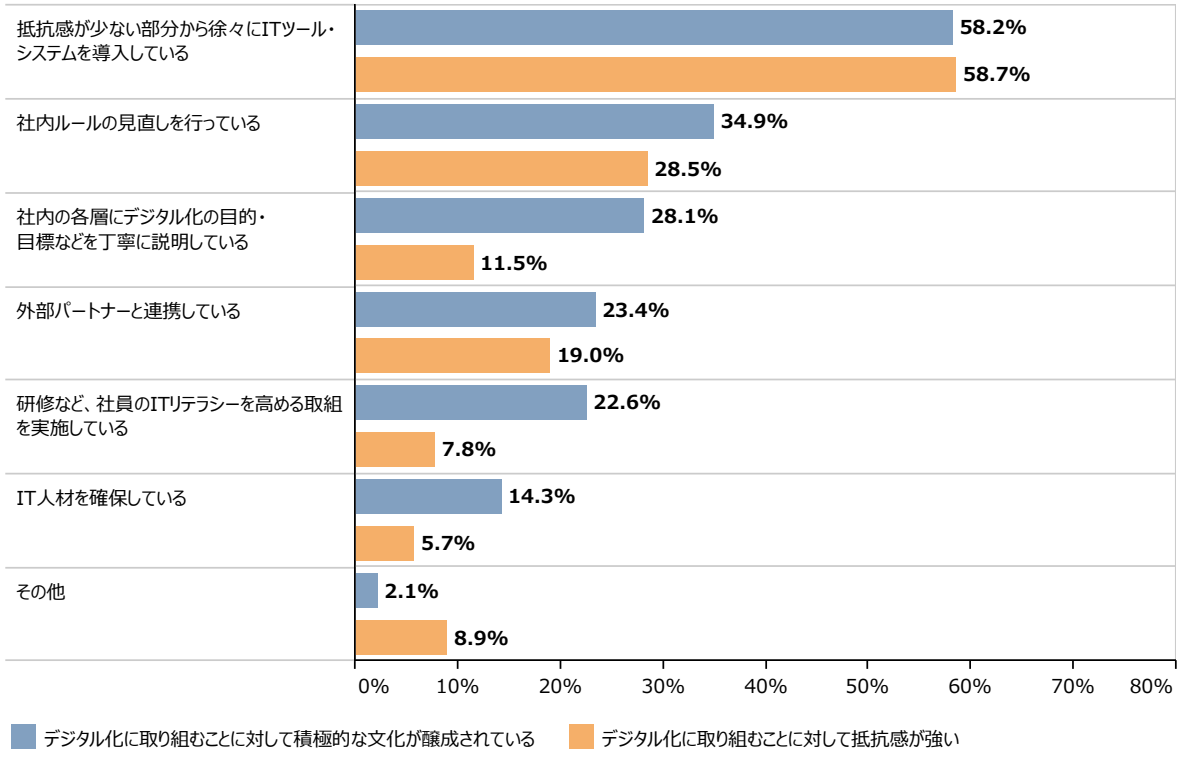


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。全社的にデジタル化に積極的に取り組む文化が定着している：n=217、デジタル化に積極的に取り組む文化が醸成されつつある：n=929、デジタル化に取り組む風潮もあるが、抵抗感も強い：n=864、全社的にデジタル化に対する抵抗感が強い：n=90。
2.労働生産性＝（営業利益+給与総額+減価償却費+福利厚生費+動産・不動産賃借料+租税公課）÷従業者合計。
3.2018年度時点の労働生産性の平均値を集計している。

最後に、**第2-2-44図**は、デジタル化に対する社内の意識別に、組織文化醸成に向けた取組を示したものである。これを見ると、デジタル化に対する社内の意識にかかわらず、「抵抗感が少ない部分から徐々にITツール・システムを導入している」企業が半数以上を占めていることが分かる。

他方で、デジタル化に取り組むことに対して積極的な文化が醸成されている企業は、「社内の各層にデジタル化の目的・目標などを丁寧に説明している」・「研修など、社員のITリテラシーを高める取組を実施している」の割合が抵抗感の強い企業と比べて高い傾向にある。社内での対話・コミュニケーションを丁寧に実践し、デジタル化に向けた土壌を築いていくことが重要であることが示唆される。

第2-2-44図　デジタル化に対する社内の意識別、組織文化醸成に向けた取組



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.ここでの「デジタル化に取り組むことに対して積極的な文化が醸成されている」とは、「全社的にデジタル化に積極的に取り組む文化が定着している」又は「デジタル化に積極的に取り組む文化が醸成されつつある」と回答した者を指す。「デジタル化に取り組むことに対して抵抗感が強い」とは、「デジタル化に取り組む風潮もあるが、抵抗感も強い」又は「全社的にデジタル化に対する抵抗感が強い」と回答した者を指す。
2.複数回答のため合計が100%とならない。
3.各回答数(n)は以下のとおり。デジタル化に取り組むことに対して積極的な文化が醸成されている：n=2,493、デジタル化に取り組むことに対して抵抗感が強い：n=2,263。

以上、デジタル化に対する積極的な組織文化を醸成し、自社内に浸透していくようデジタル化の推進に向けて組織的に取り組んでいくことが重要であることが示唆された。デジタル化に積極的な組織文化の醸成に向けて、社内の丁寧なコミュニケーションを実践していった例として、**事例2-2-10**では、宿泊業において、デジタル化に対する社内の不安を地道に取り除くことを重視し、デジタル化に積極的に取り組む意識を浸透させていった事例を紹介している。

事例
2-2-10

従業員一人一人に寄り添い、デジタル化に向けた意識改革の推進とサービス品質の向上を実現した企業

所在地　宮城県仙台市
従業員数　240名
資本金　4,000万円
事業内容　宿泊業

松月産業株式会社

▶ デジタル化に向けて従業員一人一人を地道にサポート

宮城県仙台市の松月産業株式会社は、同市内に13店舗のビジネスホテルを展開する企業である。1996年に業務効率化を目的に当時の全5店舗にサーバーを設置し、予約・顧客情報のデジタル管理システムを導入。しかし、紙文化や対面コミュニケーションを重んじる仕来りが根付いていたために、デジタル化は思うように進まなかった。2010年時点でも従業員にはローマ字入力がおぼつかない者も数名いる状態であった。そこで、意識改革のためには地道な取組が必要だと考え、アルファベットの学習教材を用意し、社長をはじめ、経営幹部自ら従業員にローマ字入力を一から教えるところから開始。さらに、Excelの使い方やシステムへの情報登録の方法などを従業員一人一人に丁寧に教育を実施した。紙文化に執着し反発する従業員も多数いたが、フロントを担当する全従業員からデジタル化への不安要因を吸い上げ、200項目にもおよぶ要因を一つずつ解消していった。

▶ 震災を機にクラウドサービスを導入するとともに、紙台帳からの脱却を図る

2011年3月、東日本大震災によって起きた通信障害により全13店舗のサーバーはダウンした。システム復旧までの約半年間は、膨大な数の宿泊手配や伝票の仕分は手作業を強いられ、業務連絡の効率も著しく悪化した。システムの復旧・再構築においては、従業員が宿泊客とのコミュニケーションなどホスピタリティ向上のためにより多くの時間を割けるように、単純作業の省力化を最重視し、同年8月に全店舗のサーバーをクラウド化するシステムを構築。予約情報や顧客情報に加えて、経理関係の記録をデータベースで一元管理できるようにし、紙台帳からの脱却を目指した。予約会計システムに関してはベンダーから核となる数名のスタッフへの研修、その後各店舗管理者、現場スタッフへとノウハウを共有することにより短期間でのスキルの習得を図った。システムの使い方に慣れない現場スタッフには、核となった数名のスタッフが個別指導を実施し、社内のITリテラシーの底上げに取り組んだ。日々の売上げを全従業員に共有できるようになり、全店舗の中で自店舗の売上げがどのレベルにあるか分かるようになったことで競い合う意識が生まれ、売上げに貢献できることはないかとより能動的に動くスタッフが増えた。「意識改革を5、6年以上地道に継続してきた結果、ITツールを積極的に活用しようという社内全体の意識に変わってきた」と田所寛章常務は実感する。

▶ 全社的な意識改革により、サービス品質向上や業務効率化の動きが加速

フロントスタッフは宿泊客に合わせたきめ細やかな対応がしやすくなり、リピーター開拓も円滑に行えるようになった。ルームメイクスタッフは自分の時間当たりの清掃室数や1室当たりの不備件数が把握できるようになり、サービス品質向上や業務効率化への意識がおのずと高まった。デジタル化のメリットを実感できるようになると、従業員から新たなICT利活用の要望も出るようになった。現在では新たにICT部門を設け、現場の要望を速やかにくみ取り、自動化する体制を整えた。現在は、経理担当からの要望で給与の自動振込システムを、人事担当からの要望で自動勤怠管理システムを開発している。今後はチェックインや決済を自動化した「無人ホテル」の計画もある。「自動化でコスト削減して低価格帯の宿泊プランも充実させ、多様な選択肢をお客様に提案していく。」と同社の今中美恵社長は意気込む。

ICT部門を統括する田所寛章常務取締役

仙台駅から徒歩8分の「プレミアムグリーンヒルズ」

宿泊台帳のデジタル化によるフロント業務の効率化

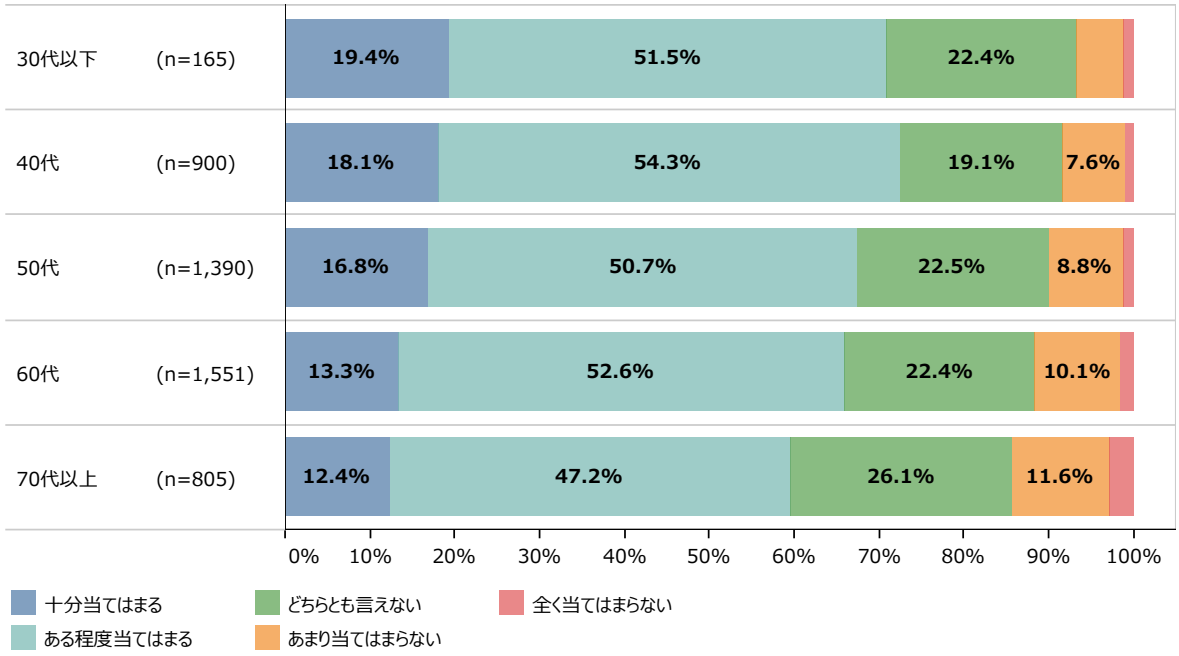
コラム

2-2-9　試行錯誤を許容する組織風土の存在

本コラムでは、試行錯誤を許容する組織風土の存在傾向についてアンケート調査を用いて確認する。

コラム2-2-9①図は、経営者年齢別に試行錯誤を許容する組織風土を示したものである。これを見ると、経営者年齢別に大きな差はないものの、30～40代以下の経営者は、当てはまると回答する割合が高いことが分かる。

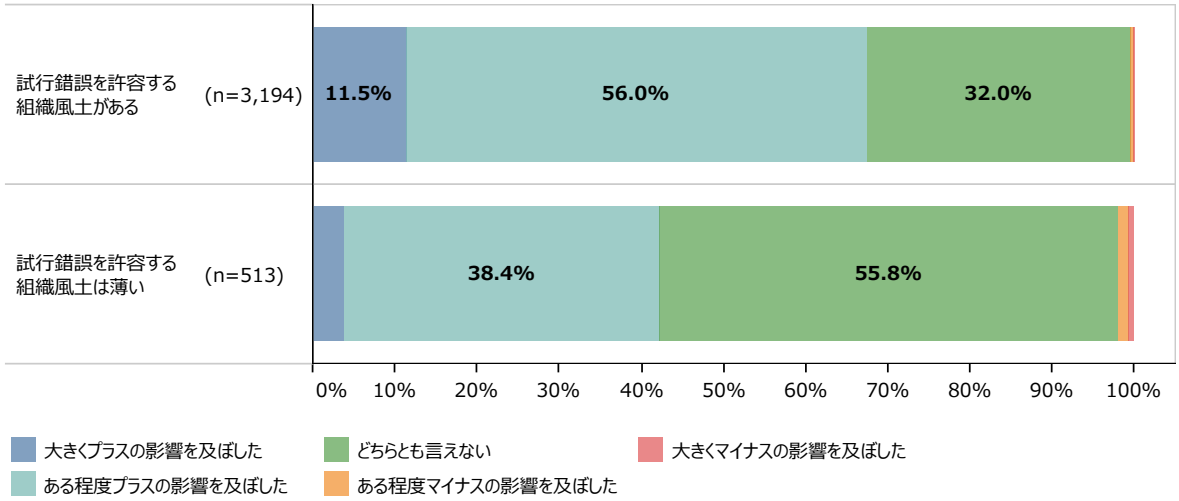
コラム　2-2-9①図　試行錯誤を許容する風土の状況（経営者年齢別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

コラム2-2-9②図は、試行錯誤を許容する組織風土の有無別に、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、試行錯誤を許容する組織風土がある企業は、試行錯誤を許容する組織風土が薄い企業に比べて、プラスの影響を及ぼしたと回答する割合が６割強と高いことが分かる。

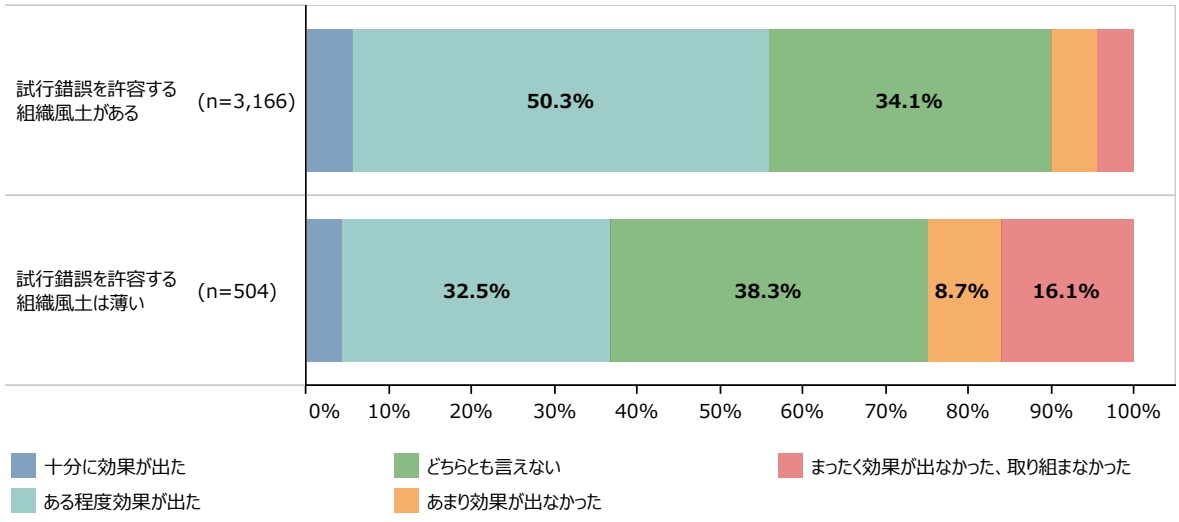
コラム　2-2-9②図　デジタル化推進による業績への影響（試行錯誤を許容する組織風土の有無別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ここでの「試行錯誤を許容する組織風土がある」とは、試行錯誤を許容する組織風土について「十分当てはまる」「ある程度当てはまる」、「試行錯誤を許容する組織風土は薄い」とは、「あまり当てはまらない」「全く当てはまらない」と回答した者を指す。

コラム2-2-9③図は、試行錯誤を許容する組織風土の有無別に、デジタル化の取組による効果を示したものである。試行錯誤を許容する組織風土がある企業は、試行錯誤を許容する組織風土が薄い企業に比べて、効果が出た割合が高いことが分かる。

コラム　2-2-9③図　デジタル化の取組による効果（試行錯誤を許容する組織風土の有無別）



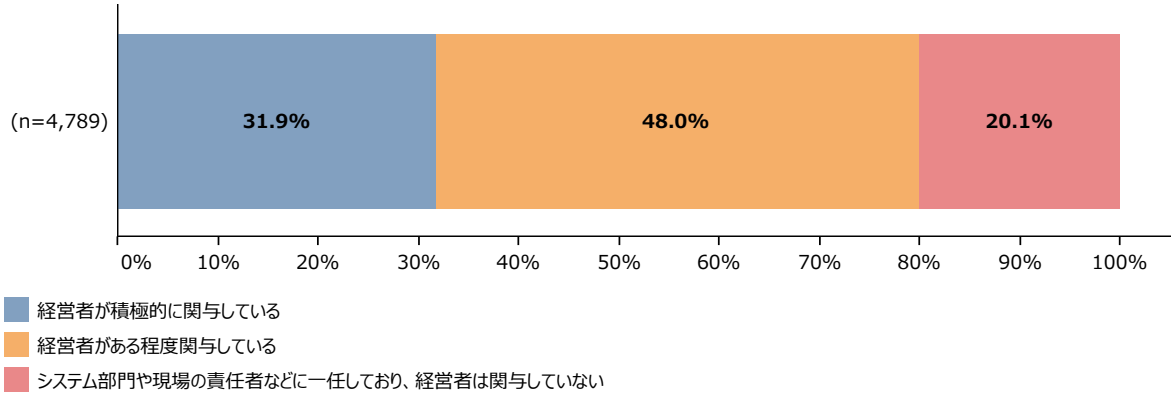
資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ここでの「試行錯誤を許容する組織風土がある」とは、試行錯誤を許容する組織風土について「十分当てはまる」「ある程度当てはまる」、「試行錯誤を許容する組織風土は薄い」とは、「あまり当てはまらない」「全く当てはまらない」と回答した者を指す。

②経営者の積極的な関与

次に、デジタル化の推進に向けた経営者の関与について見ていく。

第2-2-45図は、デジタル化の推進に対する経営者の関与度について示したものである。これを見ると、「経営者が積極的に関与している」という企業が約３割存在していることが分かる。他方で、システム部門や現場の責任者などに一任しており、経営者は関与していないという企業も約２割に上ることが確認される。

第2-2-45図　デジタル化の推進に対する経営者の関与度

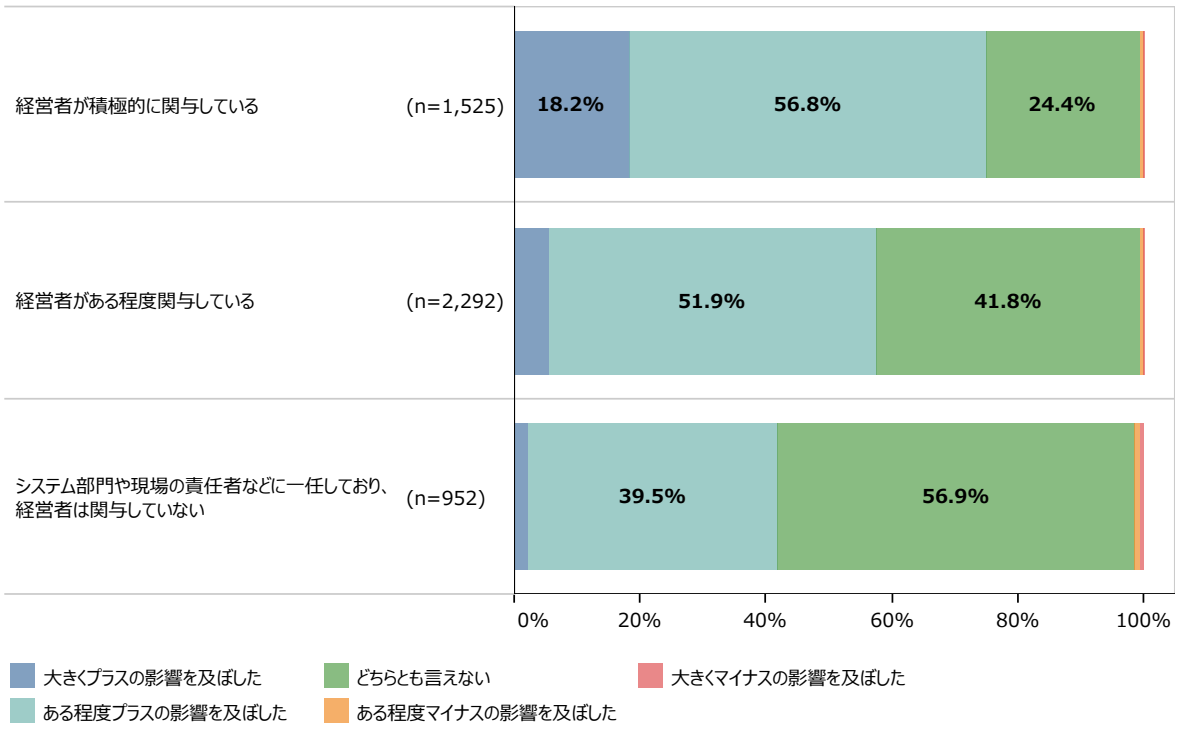


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-46図は、デジタル化の推進に対する経営者の関与度別に、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、経営者が積極的に関与している企業は、プラスの影響を及ぼした割合が75.0％を占めていることが分かる。

システム部門や現場の責任者などに一任し、経営者は関与していない企業では、半数以上の企業が「どちらとも言えない」と回答しており、業績への寄与を実感できていないことが確認される。

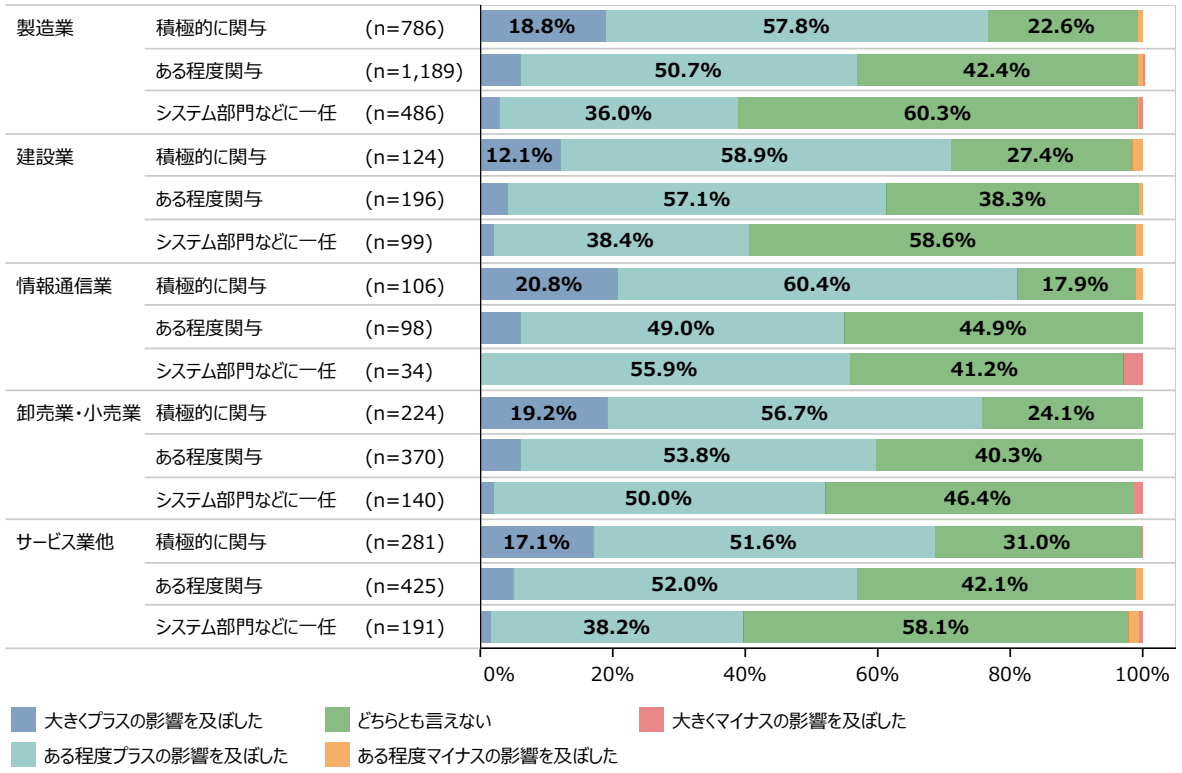
第2-2-46図　デジタル化推進による業績への影響（デジタル化の推進に対する経営者の関与度別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-47図は、業種別にデジタル化の推進に対する経営者の関与度について、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、業種にかかわらず、デジタル化の推進において、経営者が積極的に関与している企業は、システム部門や現場の責任者などに一任し、経営者は関与していない企業と比較して、業績にプラスの影響を及ぼしている割合が高い傾向にあることが分かる。

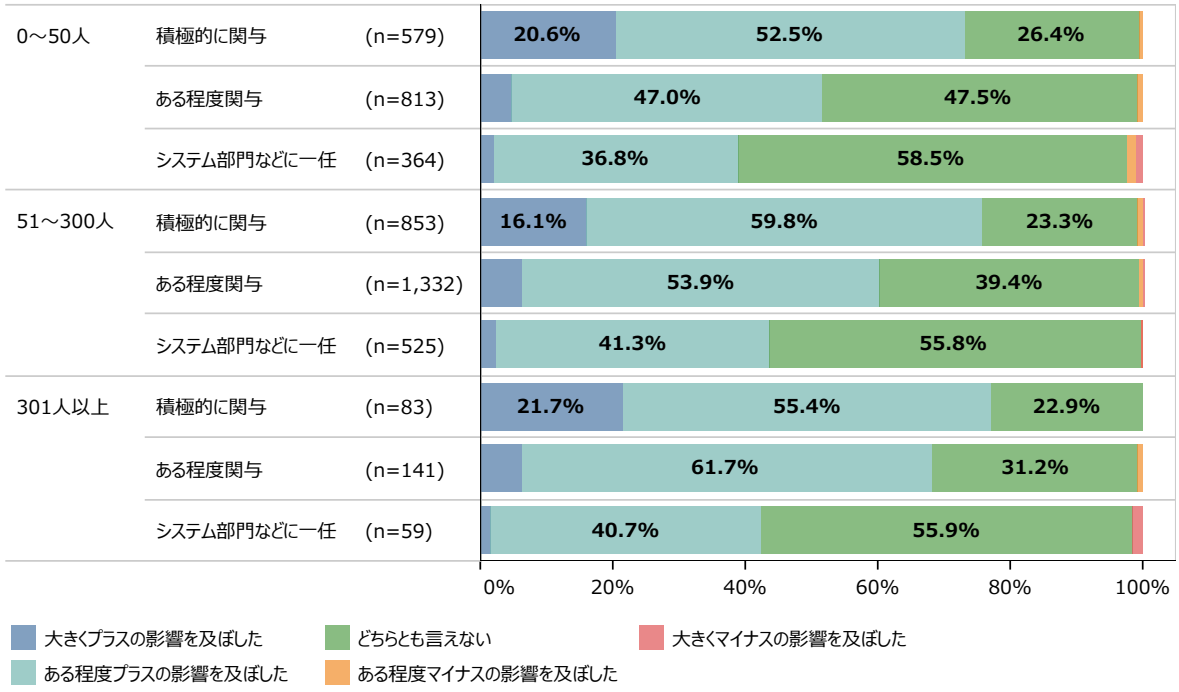
第2-2-47図　デジタル化の推進に対する経営者の関与度別、デジタル化推進による業績への影響（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)「積極的に関与」とは、「経営者が積極的に関与している」を指す。「ある程度関与」とは、「経営者がある程度関与している」を指す。「システム部門などに一任」とは、「システム部門や現場の責任者などに一任しており、経営者は関与していない」を指す。

第2-2-48図は、従業員規模別にデジタル化の推進に対する経営者の関与度について、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、従業員規模にかかわらず、デジタル化の推進において、経営者が積極的に関与している企業は、業績にプラスの影響を及ぼしている割合が高いことが分かる。

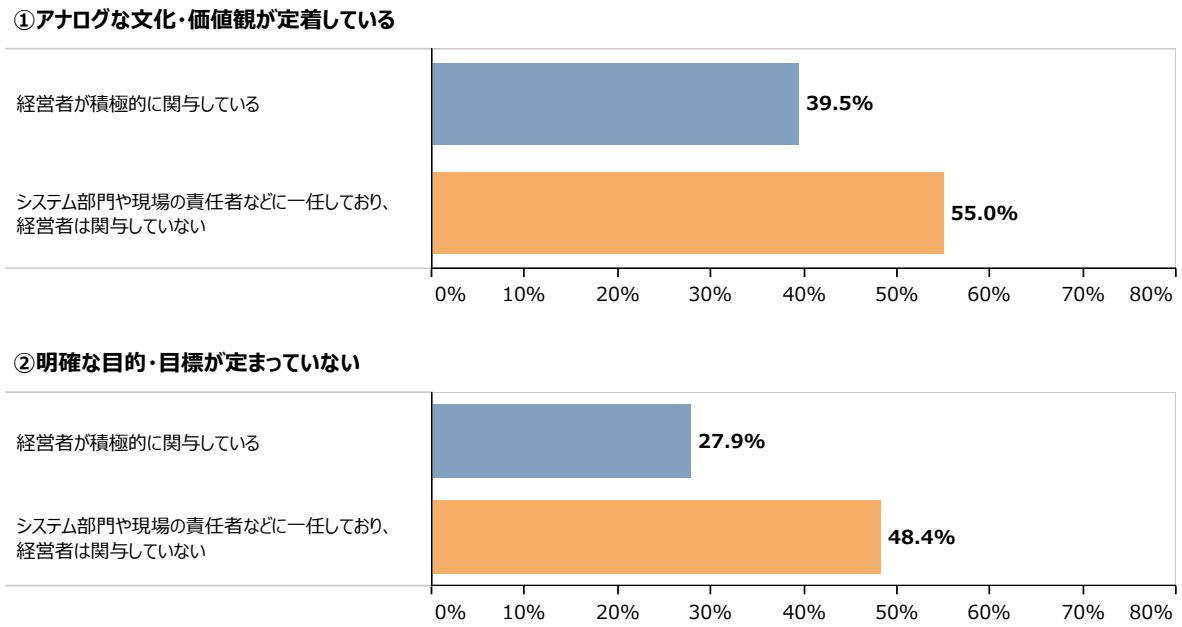
第2-2-48図　デジタル化の推進に対する経営者の関与度別、デジタル化推進による業績への影響（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)「積極的に関与」とは、「経営者が積極的に関与している」を指す。「ある程度関与」とは、「経営者がある程度関与している」を指す。「システム部門などに一任」とは、「システム部門や現場の責任者などに一任しており、経営者は関与していない」を指す。

第2-2-49図は、デジタル化の推進に対する経営者の関与度別に、デジタル化推進に向けた課題の状況を示したものである。これを見ると、経営者が積極的に関与している企業は、アナログな文化・価値観の定着や明確な目的・目標が定まっていないといった課題を課題として認識する割合が低くなっていることが分かる。

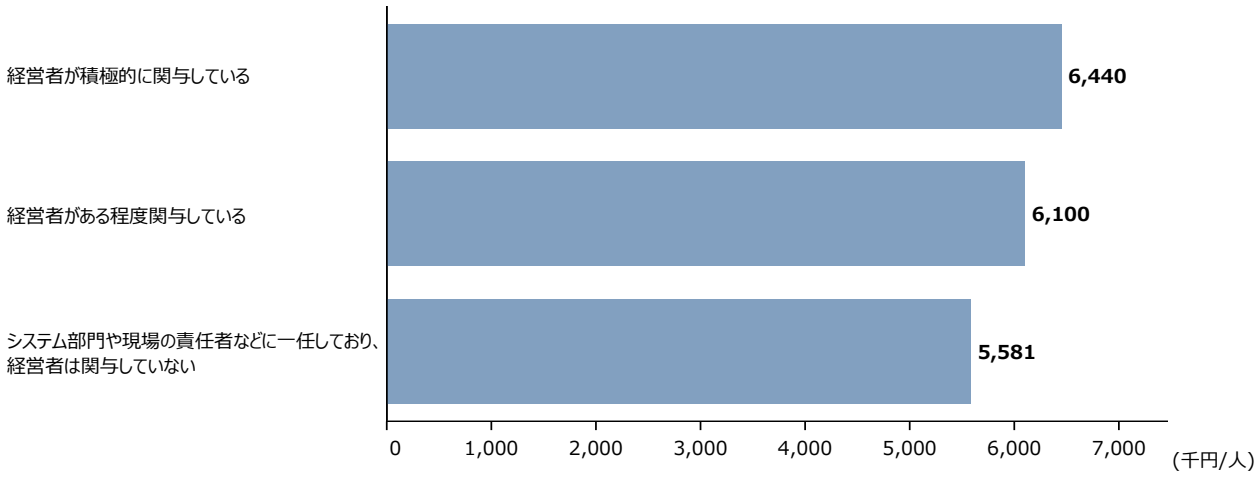
第2-2-49図　デジタル化推進に向けた課題の状況（デジタル化の推進に対する経営者の関与度別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.デジタル化推進に向けた課題として回答の多かった上位２項目を記載している。
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。経営者が積極的に関与している：n=1,527、システム部門や現場の責任者などに一任しており、経営者は関与していない：n=963。

第2-2-50図は、デジタル化の推進に対する経営者の関与度と労働生産性との関係を示したものである。これを見ると、経営者が積極的に関与している企業における労働生産性の平均値が6,440千円/人と最も高く、次いで、ある程度関与している企業が高い傾向にあることが分かる。経営者は関与せず、システム部門や現場の責任者などに一任している企業の労働生産性の平均値は、経営者が積極的に関与している企業の86.7%の水準となっている。

第2-2-50図　労働生産性の水準（デジタル化の推進に対する経営者の関与度別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。経営者が積極的に関与している：n=632、経営者がある程度関与している：n=1,036、システム部門や現場の責任者などに一任しており、経営者は関与していない：n=439。
2.労働生産性＝（営業利益+給与総額+減価償却費+福利厚生費+動産・不動産賃借料+租税公課）÷従業者合計。
3.2018年度時点の労働生産性の平均値を集計している。

以上、デジタル化推進に向けた経営者の関与について確認した。デジタル化の推進に向けては、全社的な意識を醸成するだけでなく、経営者が重要な経営課題と捉えて、システム部門や現場の責任者と連携しながら、自ら積極的に取り組んでいくことが重要であることが示唆された。**事例2-2-11**では、人材不足に悩む貸切りバス業において、経営者自らITツールを活用した新しいサービスを開発し、デジタル化による他社との差別化を図っている企業を紹介する。

IT・デジタル化

事例
2-2-11

社長自らバスガイドに代わる自動観光ガイドサービスを開発し、他社との差別化を図った企業

所在地　富山県氷見市
従業員数　35名
資本金　1,500万円
事業内容　貸切バス、タクシー、国内旅行業

平和交通株式会社

▶ 常に悩まされてきたバスガイドの人材問題

富山県氷見市の平和交通株式会社は、貸切バス・タクシー業、旅行業を営む企業。1950年の設立以来、富山県とその隣県を主な運行エリアとして事業展開してきた同社は、バスガイド人材の問題に常に悩まされてきた。５月～11月の繁忙期と長い冬の閑散期における需要の差が激しいために、人材確保の適正化が難しい。かつては10名程度の従業員バスガイドがいたが、経営効率化を目指し派遣社員に頼る形にシフトしていった。2000年の規制緩和により貸切バスの新規参入が進むと、バスの貸切代金は半額近くに下がる一方、バスガイドは高齢化と人材不足により人件費の高騰が続き、繁忙期には１泊２日６～７万円もの派遣バスガイドの人件費が重荷になっていた。

▶ iPadを活用した独自のガイドシステムを開発

同社の山田真功社長は価格競争が激化した貸切バス業界において、このままでは働く人の労働環境を守れないと判断し、サービスの付加価値を高め、価格競争から脱却する道を模索した。観光バスの文化を残すためにガイドを手助けするシステムを導入したいとも考えた山田社長は、2012年にGPSを利用したシステムの開発に取り組んだ。取引のあったベンチャー企業とともに、身近な端末であるiPadで動かせるシステムを構想し、地元のITベンダーに依頼。開発期間９か月間、費用約250万円で完成させた。iPadのタッチ操作によって自動で車内モニターにリアルタイムの車窓風景にちなんだコンテンツが流れる。タイミングの良いアナウンスと映像がバスガイドの役割を補う形である。この自動ガイドシステム「タビ子」を、取引のあった大手ツアー旅行会社にデモを行って売り込むと、ツアー採用された。バスガイドが同行しないツアーに活用され、乗客からは移動中も地元の観光情報が得られて楽しいと高評価を得た。２泊３日のツアーは通常の繁忙期でも１日の開催は１件程度だったが、北陸新幹線の開業も重なり、１日に３件同時にツアーを開催する日も出るなど、年間で約200本受注する大反響となった。

▶ 他社との差別化を実現し価格競争に立ち向かう武器に

「タビ子」は他社との差別化を図るツールとなり、価格競争から脱却する武器になった。繁忙期のバスガイド同行ツアーはバスガイドの高い人件費によって赤字になることさえあったが、そのようなツアーを無理に受注する必要がなくなり、山田社長の心理的な負担も軽減した。そんな「タビ子」だが、2018年に運用を中止した。iPadのバージョンアップのたびに掛かる改修費約100万円が負担となり、２回のバージョンアップへの対応後に見切りをつけた。山田社長は、この課題を解決すべく新システムの開発に自ら取り組んだ。Excelの操作によるマクロVBAという以前から学習したプログラミング言語にて社長業務と並行して開発作業を行い、ノートパソコンで動かせる「タビ子２」を約３か月間で完成させた。一部作業を外注したものの、開発費はほぼ０円であり、バージョンアップや端末追加による費用も不要。「タビ子２」は2020年４月からの稼働予定が延期となっているが、コロナ後に向けてコンテンツの充実を図っている。「将来が見通しづらい状況にあるが、オンリーワンであるための努力を続け、需要回復にできることは全て行って備えたい。」と山田社長は前を見据える。

貸切観光バス

「タビ子」の使用イメージ

「タビ子」の宣伝ツール

２．デジタル化に向けた方針の策定

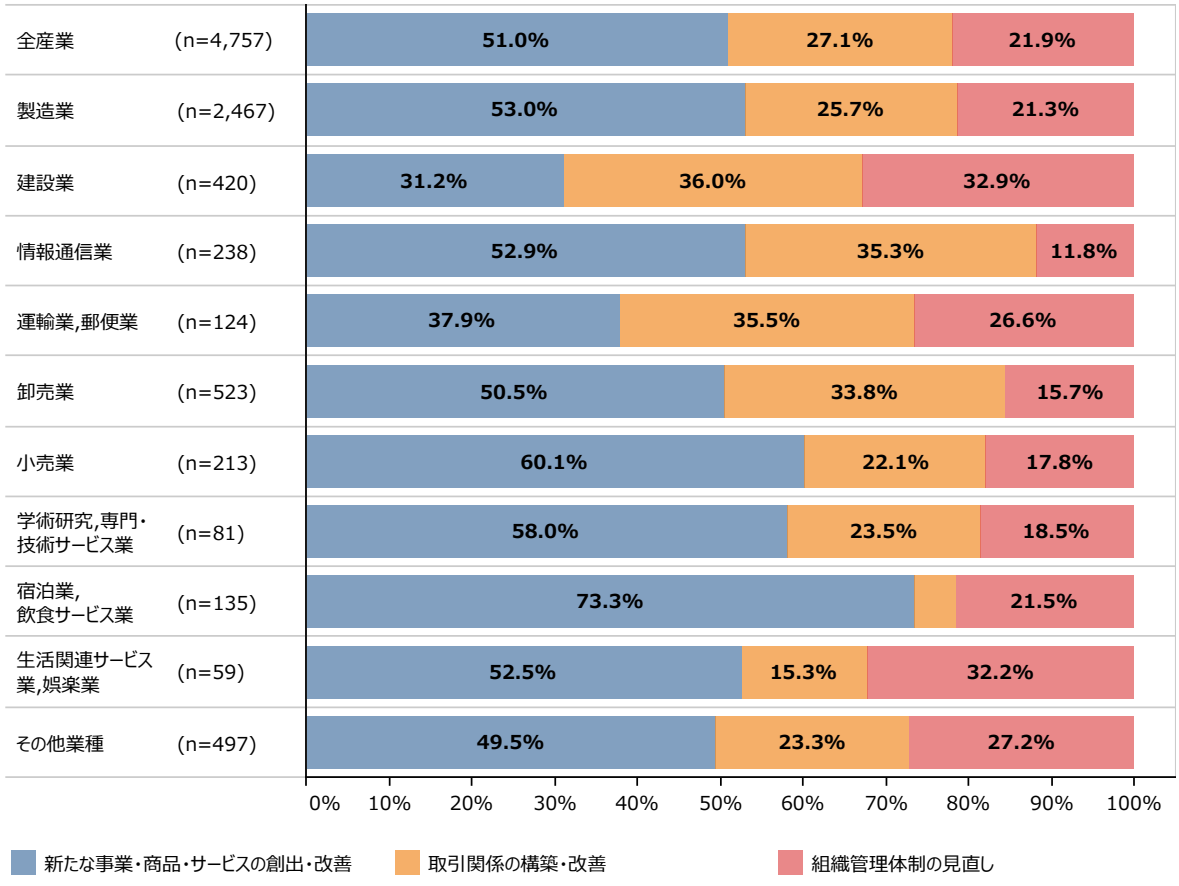
次に本項では、中小企業における組織的な行動・取組として、デジタル化推進に向けた事業方針とデジタル化の方針の策定について見ていく。

①事業方針及びデジタル化の取組において重視する項目

第2-2-51図と**第2-2-52図**は、業種別に、事業方針及びデジタル化の取組において最も重視する項目を示したものである。**第2-2-51図**を見ると、全産業では、事業方針においては、「新たな事業・商品・サービスの創出・改善」が最も高く、次いで「取引関係の構築・改善」、「組織管理体制の見直し」となっている。

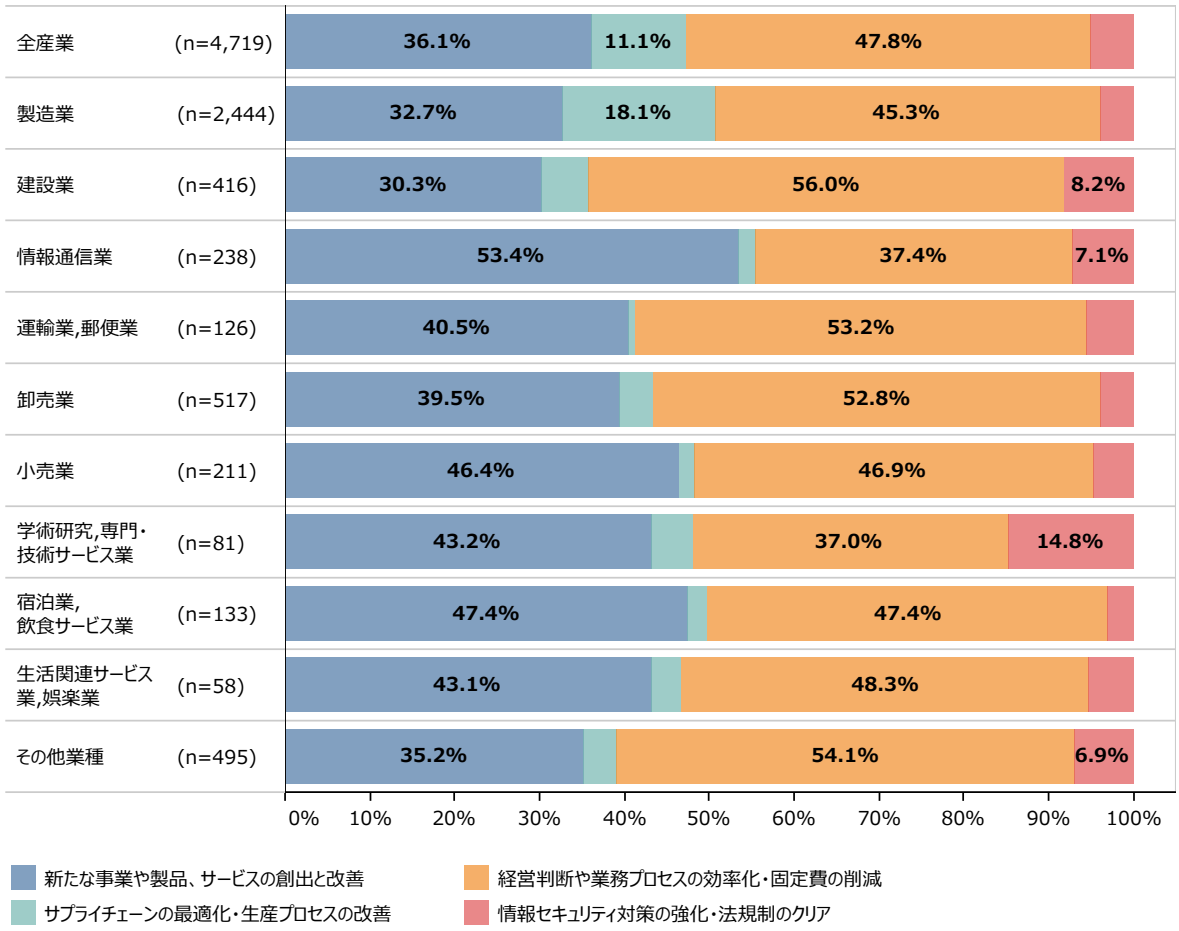
他方で、**第2-2-52図**を見ると、デジタル化の取組においては、「経営判断・業務プロセスの効率化、固定費の削減」が最も高く、社内改善の取組が重視されている傾向が分かる。

第2-2-51図　事業方針において最も重視する項目（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。

第2-2-52図　デジタル化の取組において最も重視する項目（業種別）

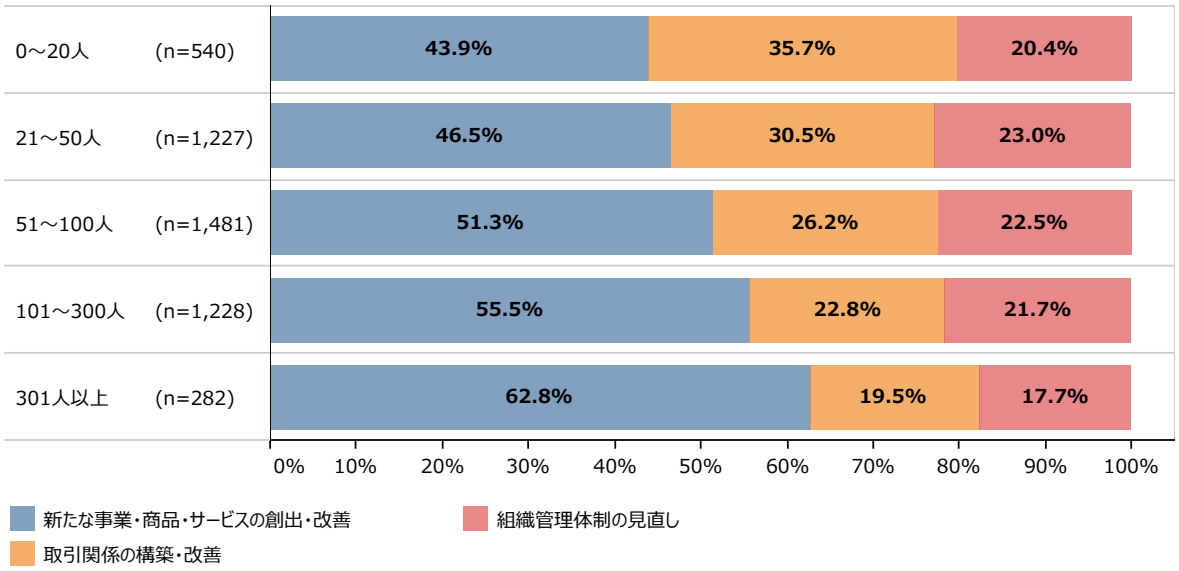


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。
2.「新たな事業や製品、サービスの創出と改善」とは、「新しい事業・サービスの創出」、「商品・サービスの質向上」、「新規顧客の開拓」、「既存顧客との関係強化」と回答した者を集計している。「サプライチェーンの最適化・生産プロセスの改善」とは、「サプライチェーンの最適化」、「生産プロセスの改善」と回答した者を集計している。「経営判断や業務プロセスの効率化・固定費の削減」とは、「経営判断の効率化・高度化」、「業務プロセスの効率化」、「固定費の削減」、「社内の働き方改革」と回答した者を集計している。「情報セキュリティ対策の強化・法規制のクリア」とは、「情報セキュリティ対策の強化」、「法規制のクリア」と回答した者を集計している。

第2-2-53図と第2-2-54図は、従業員規模別に、事業方針及びデジタル化の取組において最も重視する項目を示したものである。第2-2-53図及び第2-2-54図を見ると、従業員数が多い企業では、事業方針においては、「新たな事業・商品・サービスの創出・改善」、デジタル化の取組においては、「経営判断・業務プロセスの効率化・固定費の削減」を重視する割合が高い傾向となっている。

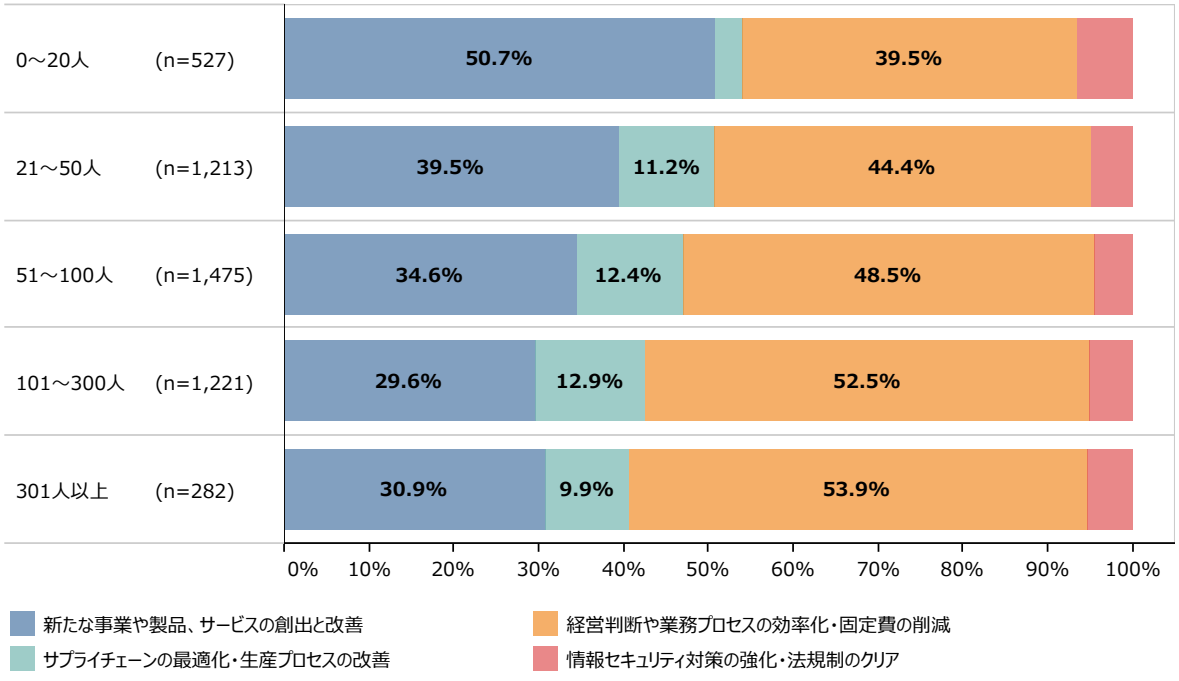
従業員数が少ない企業では、事業方針においては、「取引関係の構築・改善」、デジタル化の取組においては、「新たな事業・製品・サービスの創出・改善」を重視する割合が高い傾向にあり、事業方針とデジタル化の取組において重視する項目に違いが見られることが分かる。

第2-2-53図　事業方針において最も重視する項目（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-54図　デジタル化の取組において最も重視する項目（従業員規模別）

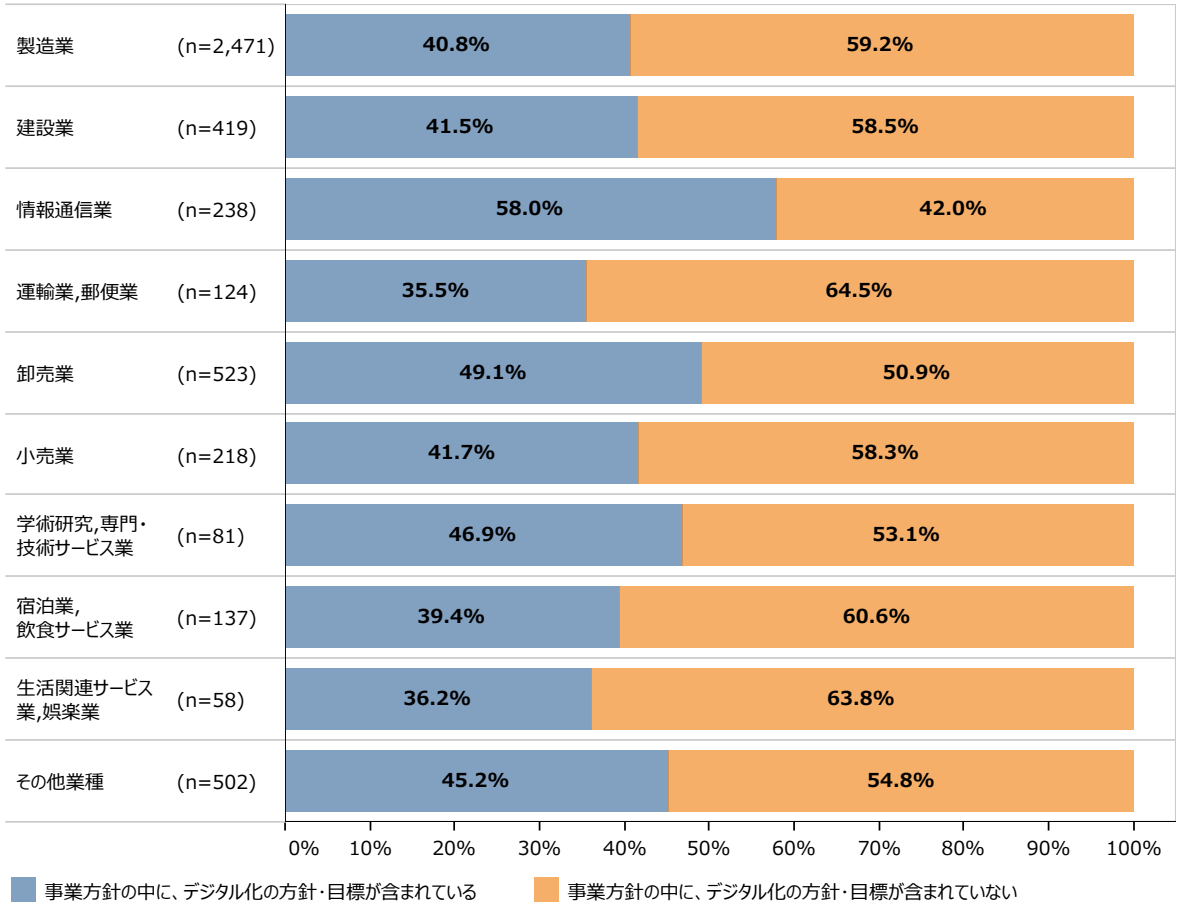


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。
2.「新たな事業や製品、サービスの創出と改善」とは、「新しい事業・サービスの創出」、「商品・サービスの質向上」、「新規顧客の開拓」、「既存顧客との関係強化」と回答した者を集計している。「サプライチェーンの最適化・生産プロセスの改善」とは、「サプライチェーンの最適化」、「生産プロセスの改善」と回答した者を集計している。「経営判断や業務プロセスの効率化・固定費の削減」とは、「経営判断の効率化・高度化」、「業務プロセスの効率化」、「固定費の削減」、「社内の働き方改革」と回答した者を集計している。「情報セキュリティ対策の強化・法規制のクリア」とは、「情報セキュリティ対策の強化」、「法規制のクリア」と回答した者を集計している。

②デジタル化の方針を含んだ事業方針の立案

第2-2-55図は、業種別にデジタル化の方針を含んだ事業方針の立案について示したものである。これを見ると、情報通信業を除くいずれの業種においても、事業方針の中に、デジタル化の方針・目標が含まれていない企業が半数以上を占めていることが分かる。

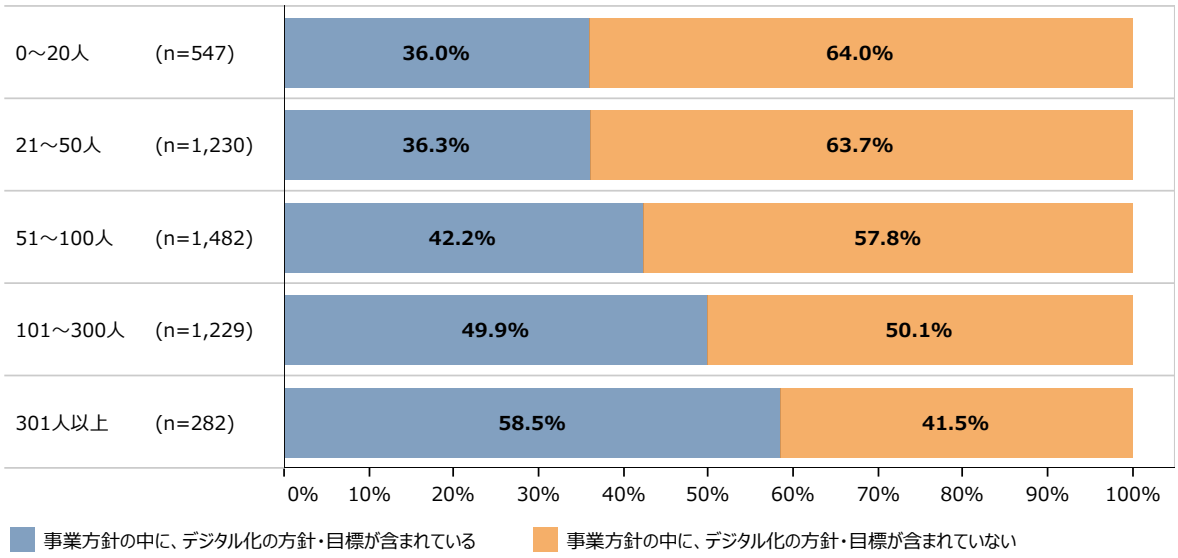
第2-2-55図　デジタル化の方針を含んだ事業方針の立案（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-56図は、従業員規模別にデジタル化の方針を含んだ事業方針の立案について示したものである。これを見ると、従業員数が多い企業ほど、事業方針の中に、デジタル化の方針・目標が含まれている企業が増加していく傾向にあることが分かる。

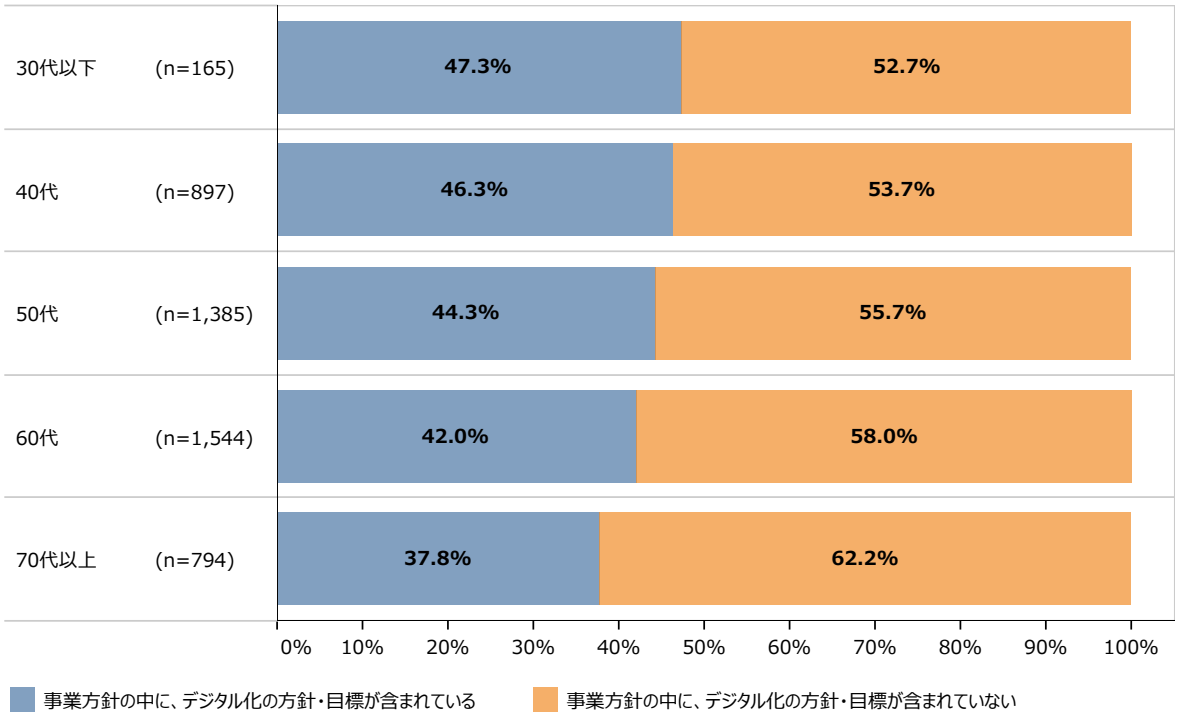
第2-2-56図　デジタル化の方針を含んだ事業方針の立案（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-57図は、経営者年齢別にデジタル化の方針を含んだ事業方針の立案について示したものである。これを見ると、経営者の年齢が若い企業ほど、事業方針の中に、デジタル化の方針・目標が含まれている企業の割合が高い傾向となっていることが分かる。

第2-2-57図　デジタル化の方針を含んだ事業方針の立案（経営者年齢別）

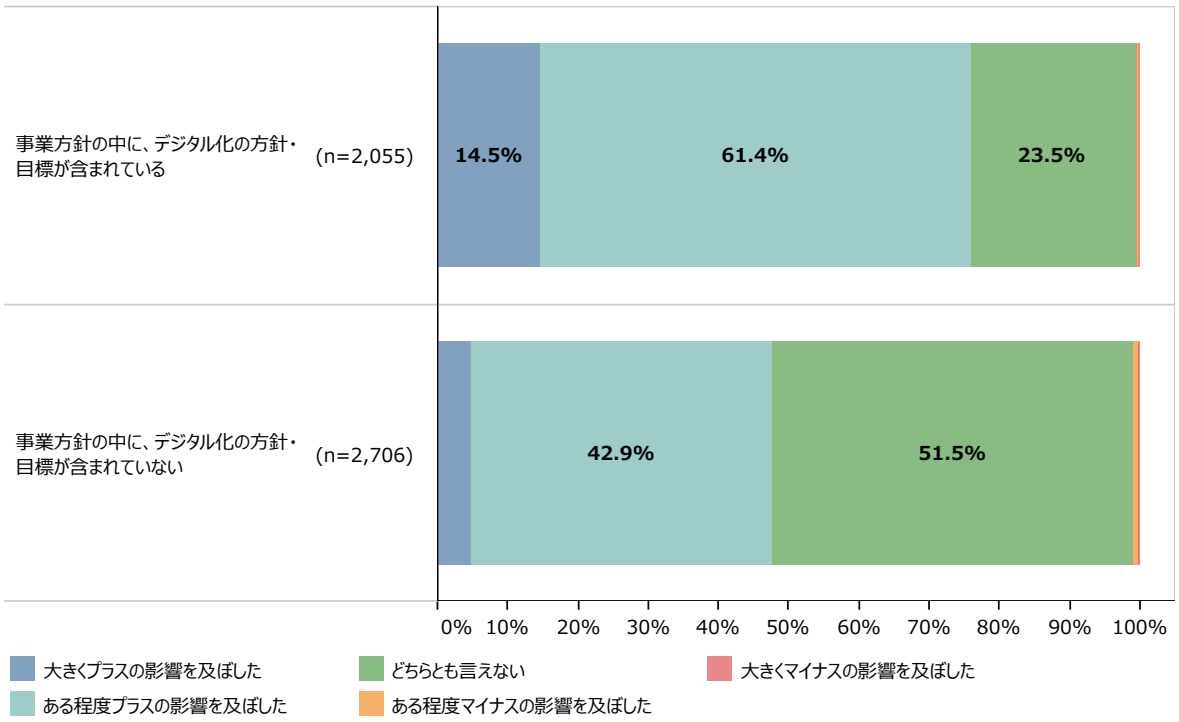


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-58図は、デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無別に、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、事業方針の中に、デジタル化の方針・目標が含まれている企業は、プラスの影響を及ぼした割合が75.9％を占めていることが分かる。

事業方針の中に、デジタル化の方針・目標が含まれていない企業では、半数以上の企業が「どちらとも言えない」と回答しており、業績への寄与を実感できていないことが確認される。

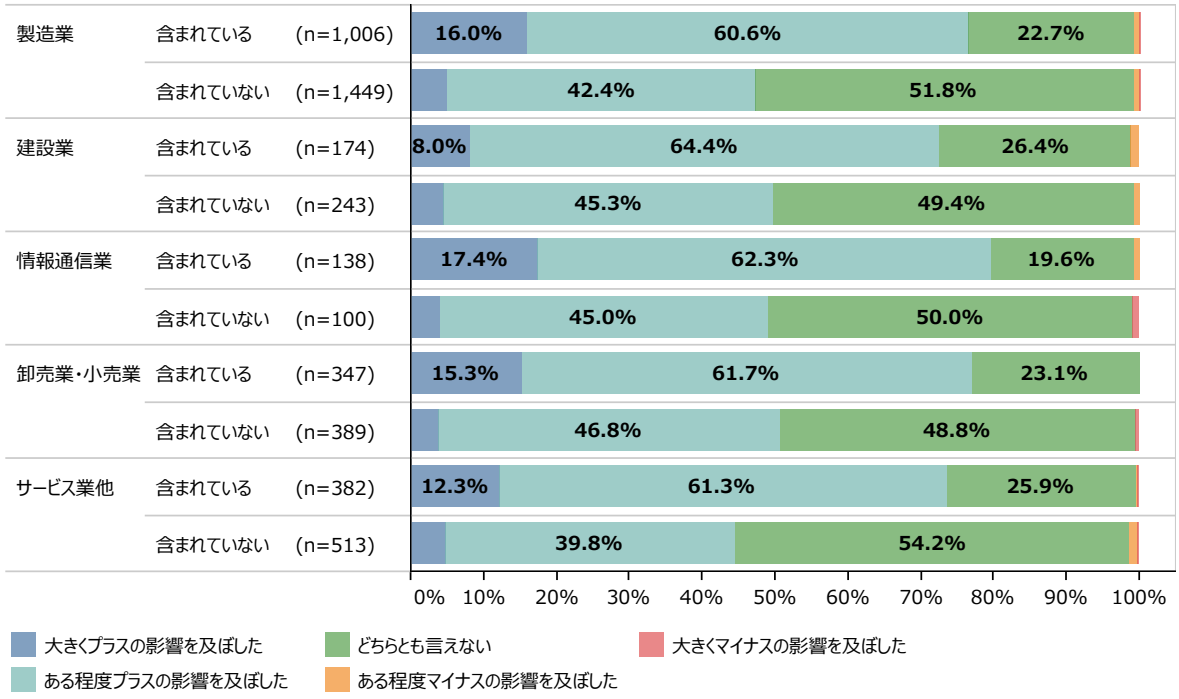
第2-2-58図　デジタル化推進による業績への影響（デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-59図は、業種別にデジタル化の方針を含んだ事業方針の有無について、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、業種にかかわらず、事業方針の中にデジタル化の方針が含まれている企業は、デジタル化の取組が業績にプラスの影響を及ぼしている割合が高い傾向にあることが分かる。

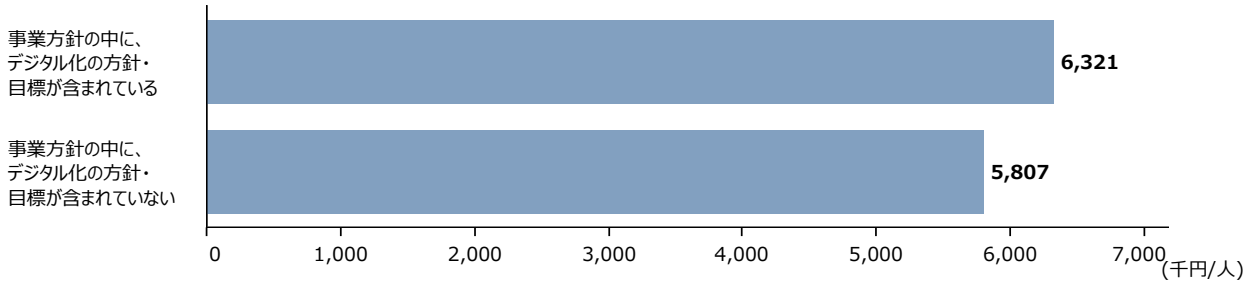
第2-2-59図　デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無別、デジタル化推進による業績への影響（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)「含まれている」とは、「事業方針の中に、デジタル化の方針・目標が含まれている」を指す。「含まれていない」とは、「事業方針の中に、デジタル化の方針・目標が含まれてない」を指す。

最後に、**第2-2-60図**は、デジタル化の方針を含んだ事業方針の立案と労働生産性との関係を示したものである。これを見ると、事業方針の中にデジタル化の方針・目標が含まれている企業の労働生産性の水準は高い傾向にあることが分かる。

第2-2-60図　労働生産性の水準（デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。事業方針の中に、デジタル化の方針・目標が含まれている：n=966、事業方針の中に、デジタル化の方針・目標が含まれていない：n=1,142。
2.労働生産性＝（営業利益+給与総額+減価償却費+福利厚生費+動産・不動産賃借料+租税公課）÷従業者合計。
3.2018年度時点の労働生産性の平均値を集計している。

以上、デジタル化を個別の取組として捉えるのではなく、デジタル化の方針・目標を明確化し、事業方針の中に位置づけ、戦略的に取り組んでいくことが重要であると示唆された。**事例2-2-12**では、IoTシステムを独自に構築することに取り組んだことで、社内の生産性向上と新たな事業の柱とすることに成功した例を紹介する。

事例
2-2-12

I/Oコンバーター機器の自社開発を方針として掲げ、IoTシステムの構築により、生産性向上と新規事業の展開につなげた企業

所在地　東京都調布市
従業員数　60名（国内）
資本金　1億円
事業内容　その他の生産用機械・同部分品製造業

協栄プリント技研株式会社

▶ IoTシステム開発に成功も、機器導入コストがハードルに

東京都調布市の協栄プリント技研株式会社は、プレス金型製造や微細加工部品製造を手掛ける企業。自社に合ったIoTの導入を模索する中、2016年から本業に親和性のある工作機械をプラットフォームにしたシステム構築に取り組んだ。システム構築に当たっては、ファナック株式会社のIoTプラットフォーム「MT-LINKi」をベースに開発した。しかし、開発したシステムを工場で運用するには工作機械1台に対しおよそ10万円のI/Oコンバーター機器が必要となり、100台の工作機械をつなげば、相当な金額になってしまうことが当初の課題であった。

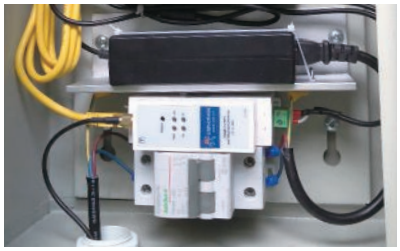
▶ 安価なIoT機器を自社開発し、社内の大幅な生産性向上を実現

そこで、小林明宏社長は「汎用品とは異なり機能を絞ることで安価にする」との方針を掲げ、I/Oコンバーター機器の自社開発に乗り出した。コスト面から着目したのは海外生産で、同社の工場がある中国・ベトナムを軸に検討。社内の技能実習生からの情報を基に、ベトナム企業との協業に踏み切り、I/Oコンバーター機器の自社開発を実現した。同社が構築したIoTシステムは「KPG IoTソリューション」と名付け、2020年8月に本社工場・中部工場（岐阜県海津市）・大阪サテライト（大阪府泉佐野市）・ベトナムのハノイ工場に導入し、仮想私設網（VPN）接続。社内ネットワークに接続すれば、これら工場の機械稼働状況を見ることができるようになった。導入に合わせ、生産管理ソフトウェアの刷新・CAD/CAMシステムのカスタマイズも行い、2017年上期は会社全体の残業時間が2,170時間だったものが、2019年上期には1,331時間にまで減少した。

▶ 外販に取り組んでいくことで、新たな事業の柱に

自社の成功体験を基に、同社では、多くの中小製造業で活用されている汎用機や旧型の制御器を搭載している装置にも対応可能な同ソリューションを新規事業として立ち上げた。工作機械20台100人規模の工場での導入コストを100万円以下に抑えることで、当面は国内・東南アジアへの拡販に力を入れている。自社のIoTシステム導入コスト削減のために開発した製品だったが、現在はこうして新たな収益源にもなっている。

現在、同社では機械をつなぐ・見える化までのIoTシステム構築に続いて、集めたデータを分析、生産改善への活用、更にトラブル予防に役立てる機械学習モデルの構築に取り組む。工作機械の異常検知を目的として、ソフトウェア関連のメーカーとも協業を始めた。同社が最終的に目標としているのは生産ラインの無人化で、2021年度からは協働ロボットを導入する予定。自社でシステム構築を実現したことについて、「社内に新しいことに楽しんで取り組む風土があり、ITに関する知識もそれぞれの社員が率先して勉強している。今後は資格を持った人材も積極的に採用し、機械学習モデルの開発を進めていきたい。」と小林社長は語る。


I/Oコンバーター機器OPCUAサーバー

I/Oコンバーター機器コントローラ

工作機械ごとの稼働状況、アラームを表示し、リアルタイムに稼働状況を監視可能

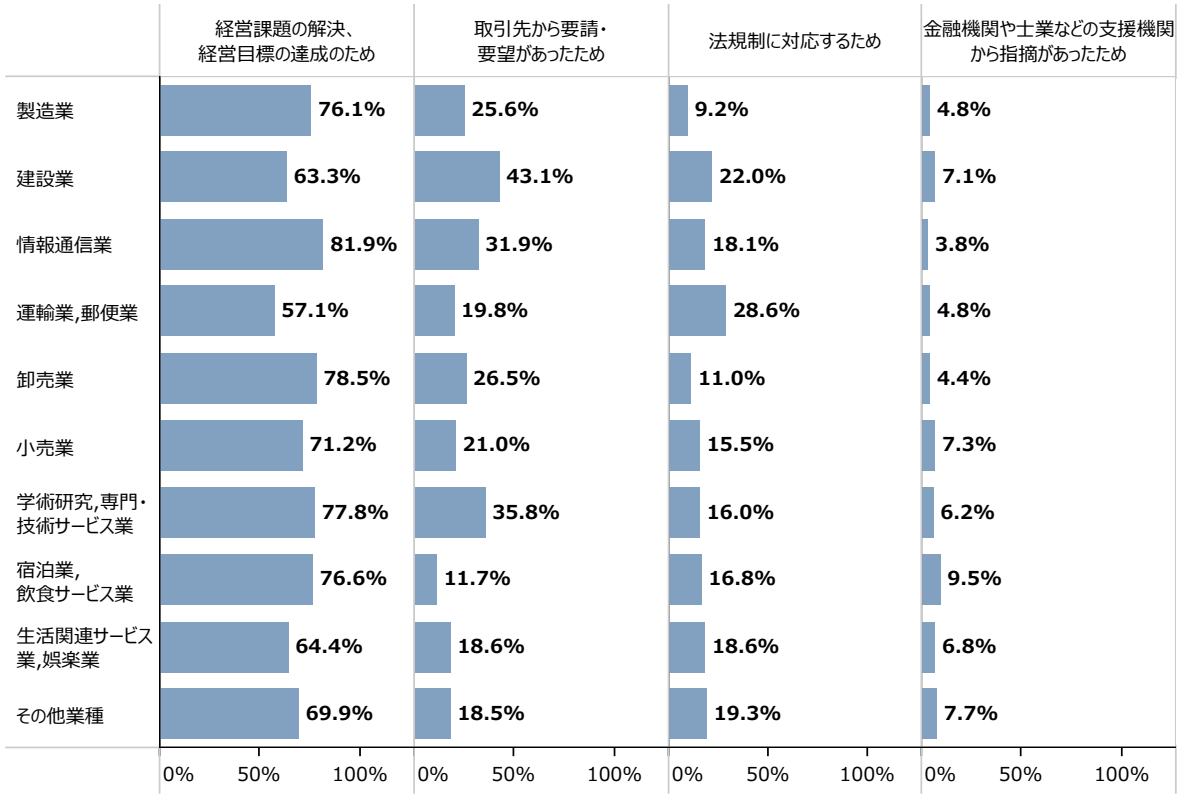
コラム

2-2-10　デジタル化の必要性を感じたきっかけ

本コラムでは、デジタル化の必要性を感じたきっかけについてアンケート調査を用いて確認する。

コラム2-2-10①図は、業種別にデジタル化の必要性を感じたきっかけを示したものである。これを見ると、デジタル化の必要性を感じたきっかけとして、業種を問わず、「経営課題の解決、経営目標の達成のため」が最も多い要因となっていることが分かる。また、建設業では「取引先から要請・要望があったため」、運輸業・郵便業では「法規制に対応するため」といった外的な要因も高くなっている。

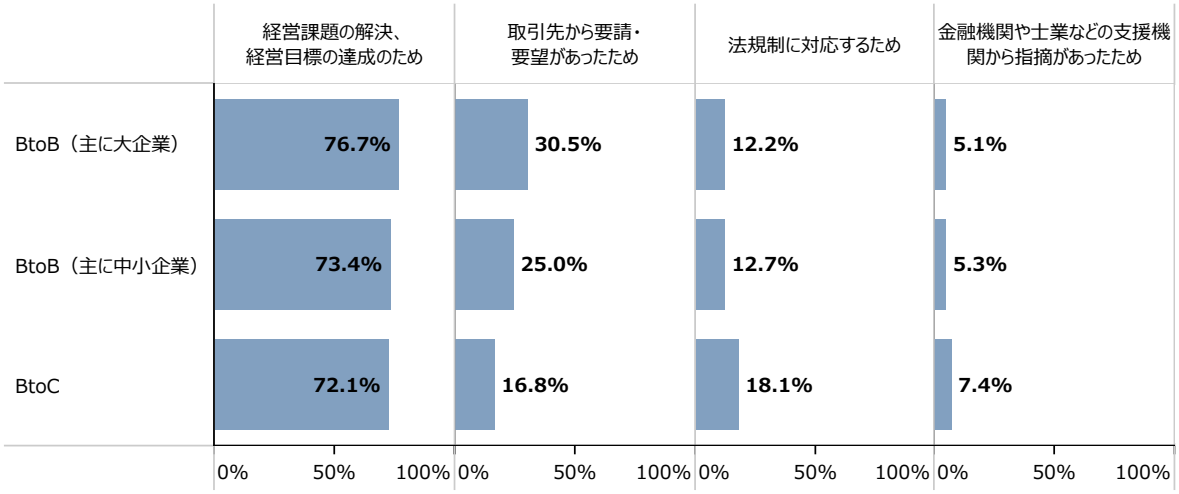
コラム　2-2-10①図　デジタル化の必要性を感じたきっかけ（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=2,486、建設業：n=422、情報通信業：n=238、運輸業,郵便業：n=126、卸売業：n=525、小売業：n=219、学術研究,専門・技術サービス業：n=81、宿泊業,飲食サービス業：n=137、生活関連サービス業,娯楽業：n=59、その他業種：n=507。
2.複数回答のため合計が100%とならない。
3.必要性を感じていないと回答した者は除く。

コラム2-2-10②図は、取引先属性別にデジタル化の必要性を感じたきっかけを示したものである。これを見ると、取引先にかかわらず、「自社の経営課題の解決、経営目標の達成のため」が７割強を占めていることが分かる。他方で、BtoBの企業では、取引先がきっかけとなっている割合が高い傾向にあることが確認される。

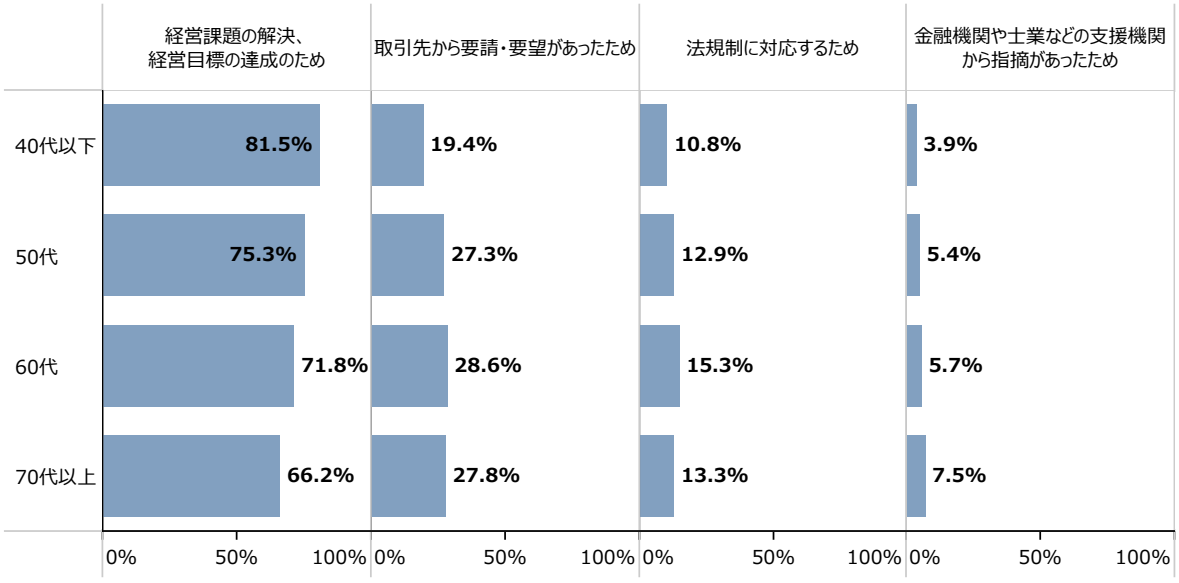
コラム　2-2-10②図　デジタル化の必要性を感じたきっかけ（取引先属性別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。BtoB（主に大企業）：n=1,916、BtoB（主に中小企業）：n=2,224、BtoC：n=596。
2.複数回答のため合計が100%とならない。
3.必要性を感じていないと回答した者は除く。

コラム2-2-10③図は、経営者年齢別にデジタル化の必要性を感じたきっかけを示したものである。これを見ると、経営者が若いほど、デジタル化の必要性を感じたきっかけとして、「経営課題の解決、経営目標の達成のため」と挙げる割合が高い傾向にあることが分かる。

コラム　2-2-10③図　デジタル化の必要性を感じたきっかけ（経営者年齢別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。40代以下：n=1,067、50代：n=1,391、60代：n=1,552、70代以上：n=805。
2.複数回答のため合計が100%とならない。
3.必要性を感じていないと回答した者は除く。

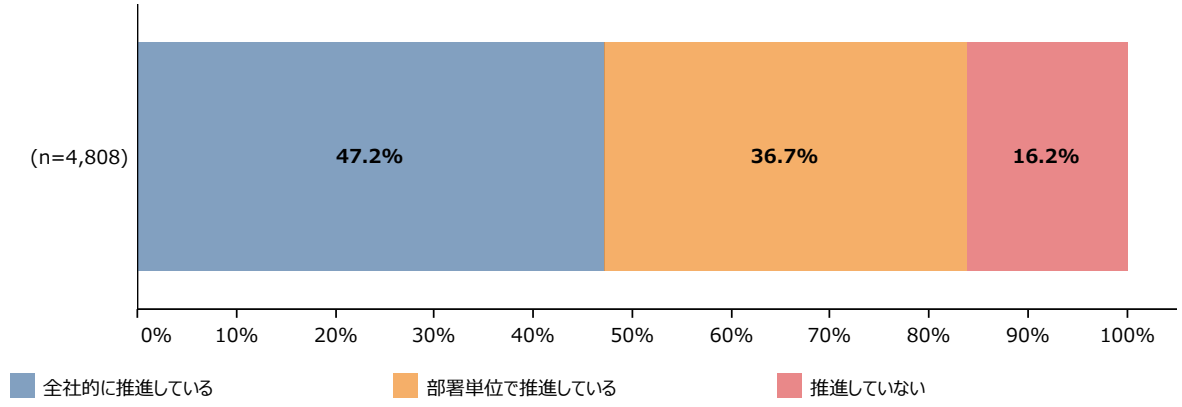
３．デジタル化推進に向けた組織づくり

本項では、中小企業におけるデジタル化推進に向けた組織づくりについて、社内の推進体制と社外との連携・協業という観点から見ていく。

①社内の推進体制構築

第2-2-61図は、デジタル化に向けた社内の推進体制を示したものである。これを見ると、約半数の企業は全社的にデジタル化を推進していることが分かる。他方で、３分の１以上の企業は、部署単位でデジタル化を推進している。

第2-2-61図　デジタル化に向けた社内の推進体制

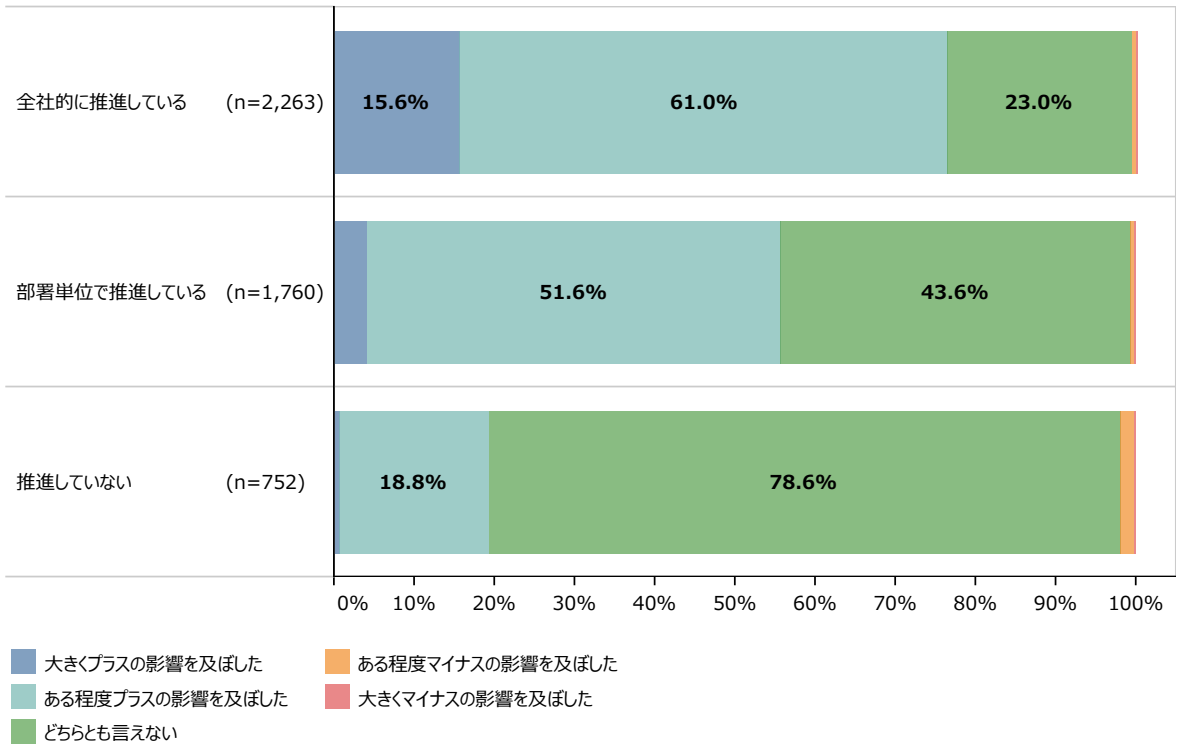


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-62図は、デジタル化に向けた社内の推進体制別に、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、全社的にデジタル化を推進している企業は、プラスの影響を及ぼした割合が76.6％を占めていることが分かる。

部署単位で推進している企業では、４割強の企業が「どちらとも言えない」と回答しており、業績への寄与を実感できていないことが確認される。

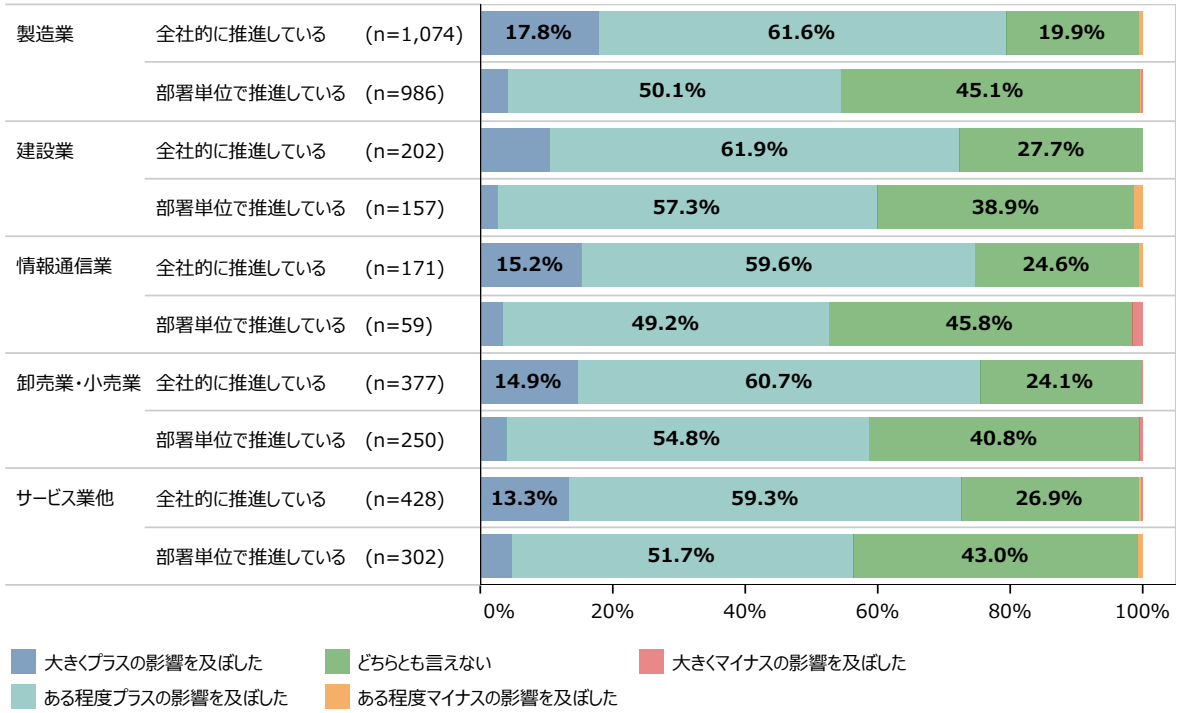
第2-2-62図　デジタル化推進による業績への影響（デジタル化に向けた社内の推進体制別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-63図は、業種別にデジタル化に向けた社内の推進体制について、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、業種にかかわらず、全社的にデジタル化を推進している企業は、業績にプラスの影響を及ぼしている割合が高い傾向にあることが分かる。

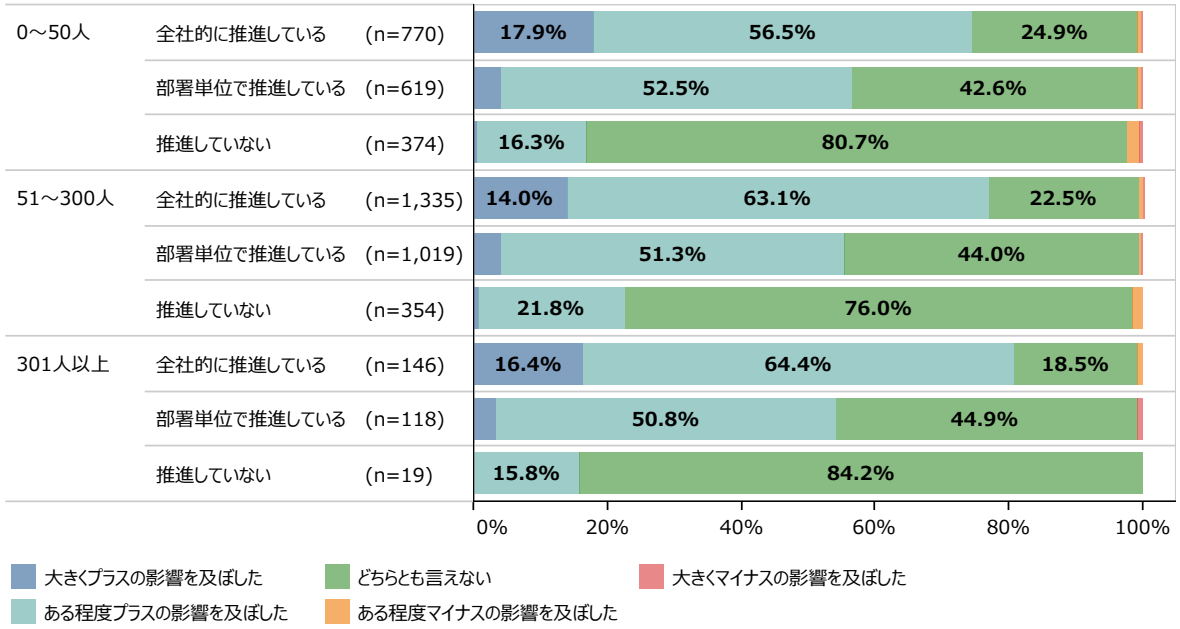
第2-2-63図　デジタル化に向けた社内の推進体制別、デジタル化推進による業績への影響（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)デジタル化を推進している体制として、「デジタル化を推進していない」と回答した者は除いている。

第2-2-64図は、従業員規模別にデジタル化に向けた社内の推進体制について、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、従業員規模にかかわらず、全社的にデジタル化を推進している企業は、業績にプラスの影響を及ぼしている割合が高いことが分かる。

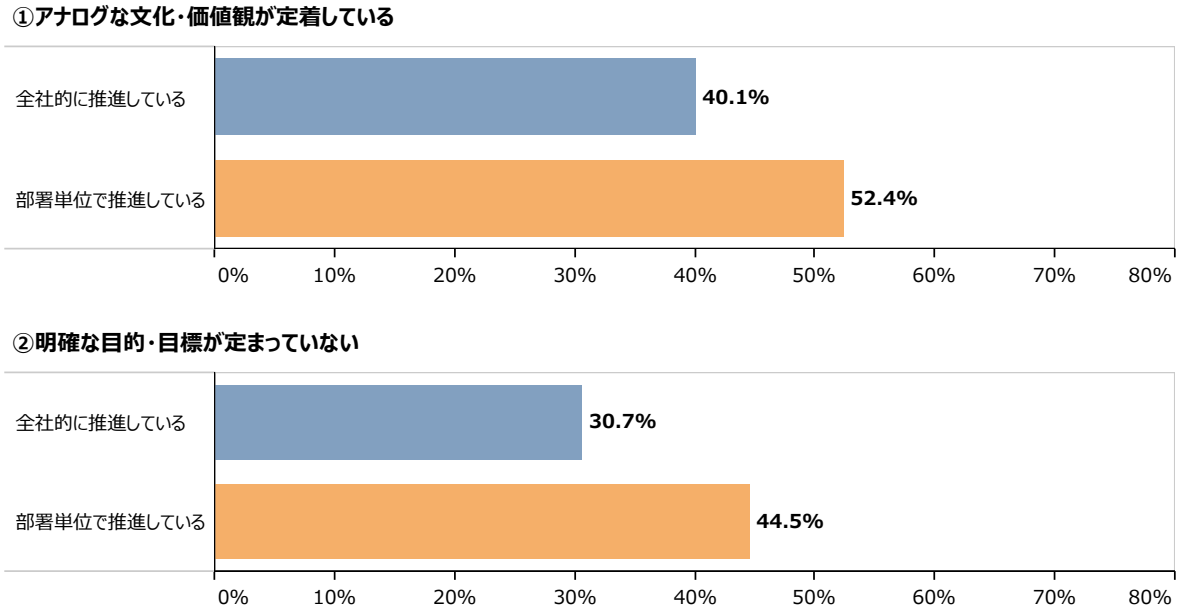
第2-2-64図　デジタル化に向けた社内の推進体制別、デジタル化推進による業績への影響（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ここでの「推進していない」とは、「デジタル化を推進していない」を指す。

第2-2-65図は、デジタル化に向けた社内の推進体制別に、デジタル化推進に向けた課題の状況を示したものである。全社的に推進している企業は、アナログな文化・価値観の定着や明確な目的・目標が定まっていないといった課題を認識する割合が低いことが分かる。

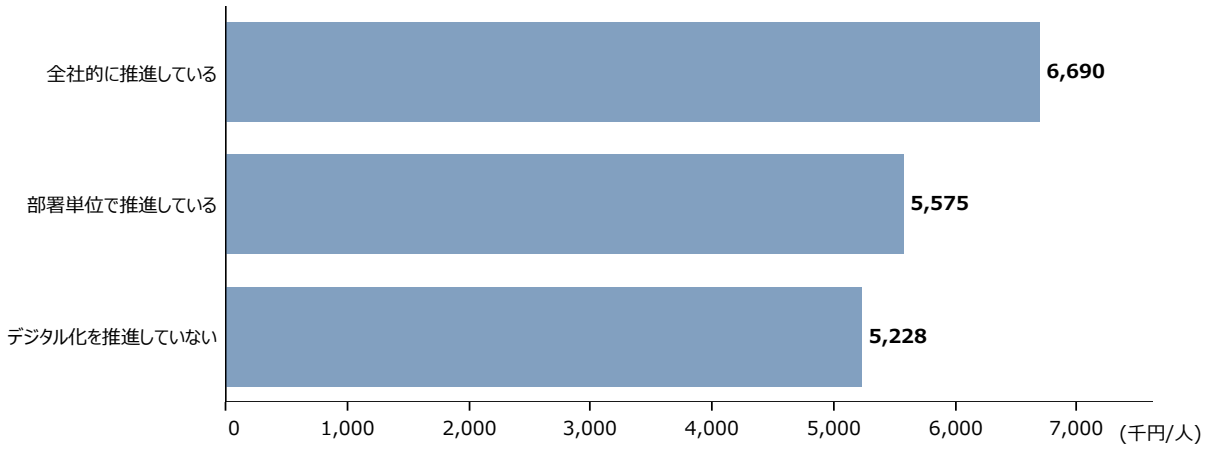
第2-2-65図　デジタル化推進に向けた課題の状況（デジタル化に向けた社内の推進体制別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。全社的に推進している：n=2,251、部署単位で推進している：n=1,756。
2.デジタル化推進に向けた課題として回答の多かった上位２項目を記載している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

最後に、**第2-2-66図**は、デジタル化に向けた社内の推進体制と労働生産性との関係を示したものである。これを見ると、全社的にデジタル化を推進している企業における労働生産性の平均値が6,690千円/人と最も高い傾向にあることが分かる。部署単位でデジタル化を推進している企業の労働生産性の平均値は、全社的にデジタル化を推進している企業の83.3%の水準となっている。

第2-2-66図　労働生産性の水準（デジタル化に向けた社内の推進体制別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.各回答数(n)は以下のとおり。全社的に推進している：n=1,055、部署単位で推進している：n=786、デジタル化を推進していない：n=270。
2.労働生産性＝（営業利益+給与総額+減価償却費+福利厚生費+動産・不動産賃借料+租税公課）÷従業者合計。
3.2018年度時点の労働生産性の平均値を集計している。

以上、デジタル化の推進に向けた社内の推進体制について確認した。デジタル化の推進に向けては、個別の部署単位で取り組むのではなく、組織全体で一丸となり推進していくことが重要であると示唆された。**事例2-2-13**では、IoTの活用による改善の意識を全社的に浸透させていった結果、生産性向上に成功し、その経験を基に、他社のデジタル化に向けた指導・助言に取り組んでいる例を紹介している。

IT・デジタル化

事例
2-2-13

改善活動とIoT活用により生まれ変わり、自社のノウハウを基に中小製造業向けコンサルティングを展開する企業

所在地　愛知県碧南市
従業員数　16名
資本金　100万円
事業内容　情報サービス業・輸送用機械器具製造業

i Smart Technologies株式会社・旭鉄工株式会社

▶ 新たなことに挑戦するには人材が不足

愛知県碧南市のi Smart Technologies株式会社は中小製造業向けにIoTシステムのコンサルティングを行う企業で、自動車部品を製造する旭鉄工株式会社（従業員数439名、資本金2,700万円）を母体とする。両社の社長を務める木村哲也氏は21年にわたって大手自動車メーカーで車両運動性能の先行・製品開発やトヨタ生産方式の実践などに従事し、2013年に旭鉄工に転籍した。当時の旭鉄工は「企業体が古い体質で、昭和で時間が止まっていた。製造ラインの生産性の向上が急務の課題であったが、新たなことに挑戦する風土はなかったし、人材も不足していた」と木村社長は振り返る。

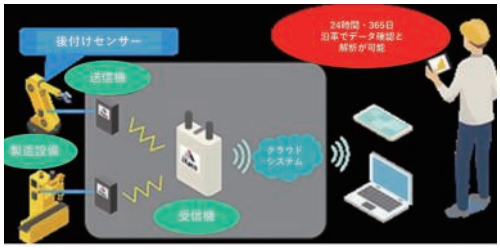
▶ スモールスタートを意識し、データに基づく改善活動を実施

そこで、旭鉄工ではIoTを活用することで、人手を掛けずに改善活動に取り組もうと考え、IoTモニタリングシステムの開発から現場の改善活動と人材育成を図る特別チームとして「ものづくり改革室」を創設。木村社長自ら陣頭指揮を執った。まず製造ラインにIoTモニタリングシステムを組み込み、生産設備の停止時間やサイクルタイム、生産個数のデータを収集することから始めた。そのデータをいかした改善活動を進めるためにはそれだけでは足りない。当時は、知識や情報が属人化されており、「どんなラインでどんなカイゼン活動を行ったか」という改善の事例に関する情報が紙でファイリングされるなど検索性が低く、従業員全体に共有されていなかった。そこで、改善が必要な生産ラインのそばに「カイゼンボード」を設置して掲示。現場のスタッフが毎日定刻にカイゼンボード前に集まりPDCAを回していく、ラインストップミーティングを実施した。また、知識や事例をリスト化し従業員全体に共有したことで、過去事例のノウハウの横展開も容易になり、改善が一層進んだ。改善活動を進めていく上では、少人数で小さな実績を積み上げ、次第に社内全体に改善活動の意識が波及していくよう気を配った。これらの取組により、社内全体でデータと知識と事例を積極的に共有・活用していく意識が定着した。この取組を全社的に推進した結果、100の製造ラインで生産性が平均43%向上。最も改善効果が高かったラインでは280%の生産性向上を実現。労務費は年々下がり、取組から3年で10%以上を削減できた。また、製造ラインの6割がIoT化され、スマートフォンの操作で稼働状況や問題点が抽出できるようになっている。

▶ 改善のコンサルティングを提供し、多くの会社で生産性向上を実現

こうした旭鉄工におけるノウハウと豊富な成功事例を他社の生産性向上活動にいかすため、中小製造業を対象にIoTシステムの提供とコンサルティングを手掛けるi Smart Technologiesを2016年に設立した。同社では生産設備の停止時間やサイクル時間を短縮し、生産効率を高めるために可視化できるIoT監視システム「iXacs」を2019年に開発。同システムはスマートフォンなどでの単純操作により、特別なIT知識や技術は必要なく、中小企業における導入コストの低減と、すぐに成果が現れることを意識した。「iXacs」によるサービスのほか、システム開発のチームと現場改善のチームが一体となり、改善に必要な知識や活動のコンサルティングを提供。現在では200社以上の導入実績を誇る。また、遠隔で製造ラインの稼働データが見える利点をいかし、感染症流行に対応したオンラインでのコンサルティングも始まっている。「生産性向上を実現するツール、ノウハウは日々進化している。生産性向上をより多くの会社で実現したい」と木村社長は語る。

「iXacs」により人作業の検査工程工数を低減



センサーとクラウドを活用したシステムを構築

②社外との共創による中小企業のデジタル化推進

次に社外との連携・協業の取組について見ていく。ここでは、中小企業のデジタル化に向けた有力な社外の存在と考えられるITベンダー、外部パートナー、公的支援機関の３者の観点から連携・協業の現状を分析する。

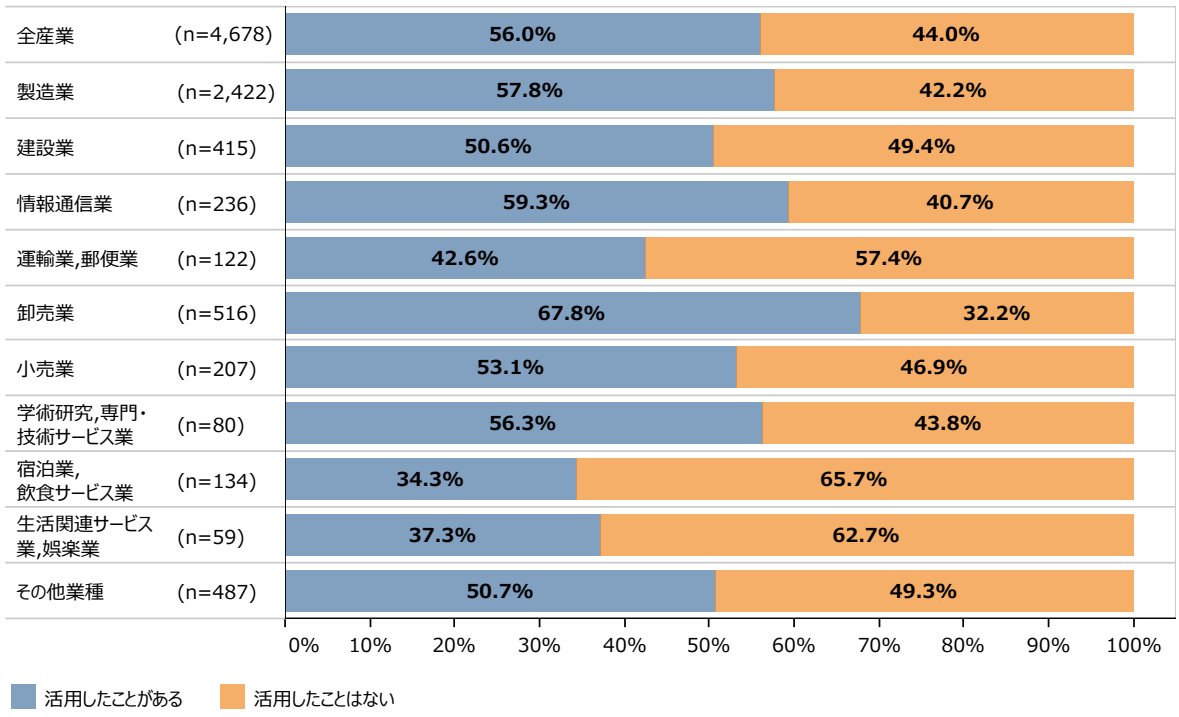
（１）ITベンダーの活用

まず、ITベンダーの活用について見ていく。

第2-2-67図は、業種別にITベンダーの活用状況を示したものである。これを見ると、全産業の56.0％がITベンダーを活用したことがあると分かる。

活用したことがある企業の割合は、「卸売業」が最も高くなっているが、「宿泊業,サービス業」では、約３社に１社の企業にとどまっており、業種間で活用状況に差が生じていることが確認される。

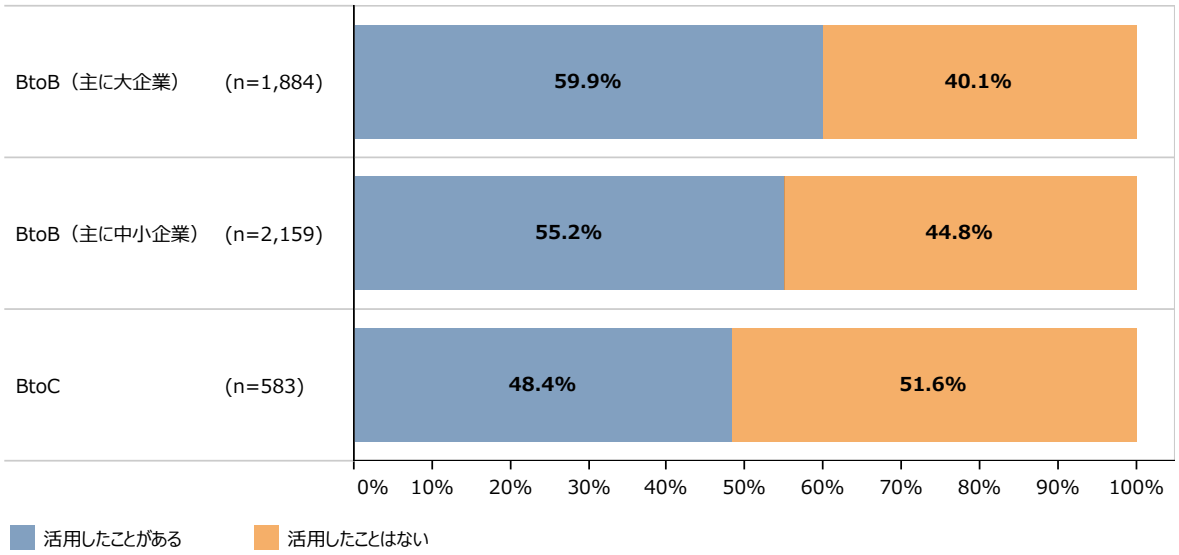
第2-2-67図　ITベンダーの活用状況（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。

第2-2-68図は、取引先属性別にITベンダーの活用状況を示したものである。これを見ると、BtoBの企業はBtoCの企業と比較して、活用したことがある割合が高い傾向にあることが分かる。

第2-2-68図　ITベンダーの活用状況（取引先属性別）

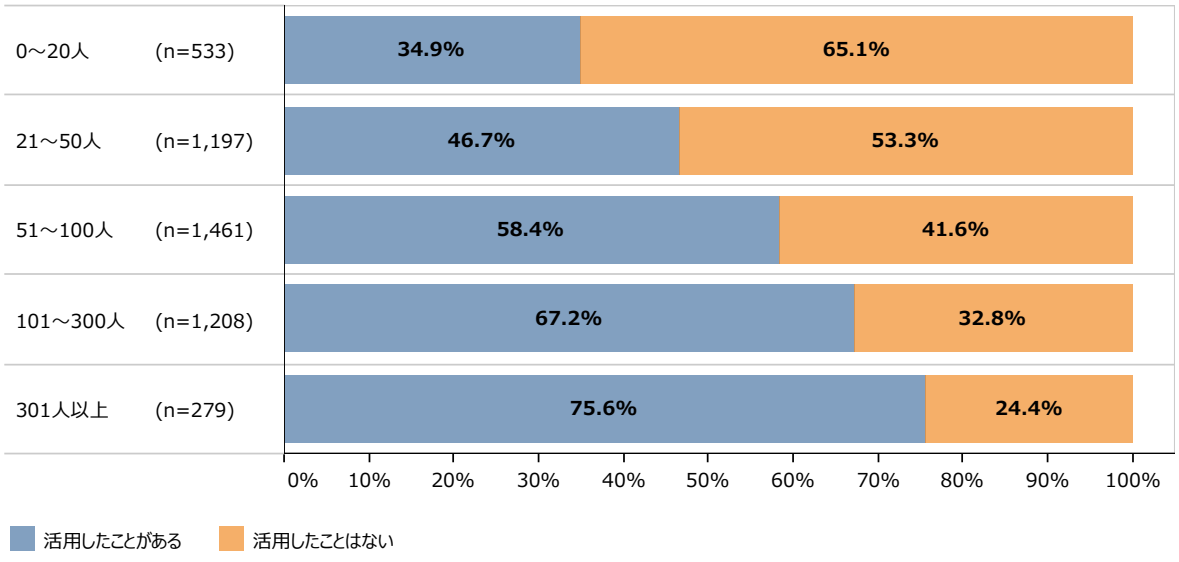


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-69図は、従業員規模別にITベンダーの活用状況を示したものである。これを見ると、従業員規模の大きい企業ほど、活用したことがある割合が高い傾向にあり、301人以上の企業では75.6%を占めている。

20人以下の企業では、301人以上の企業の半数以下の割合（34.9%）にとどまることが分かる。

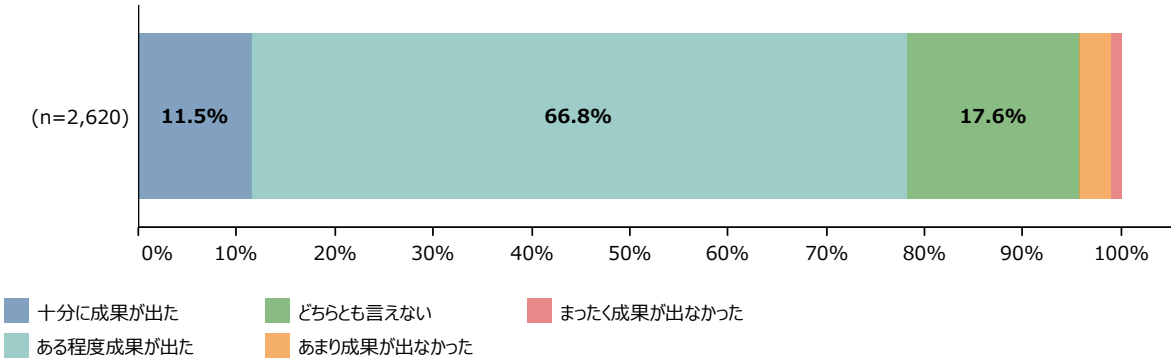
第2-2-69図　ITベンダーの活用状況（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-70図は、ITベンダー活用の成果を示したものである。これを見ると、約８割の企業が一定の成果を感じていることが分かる。

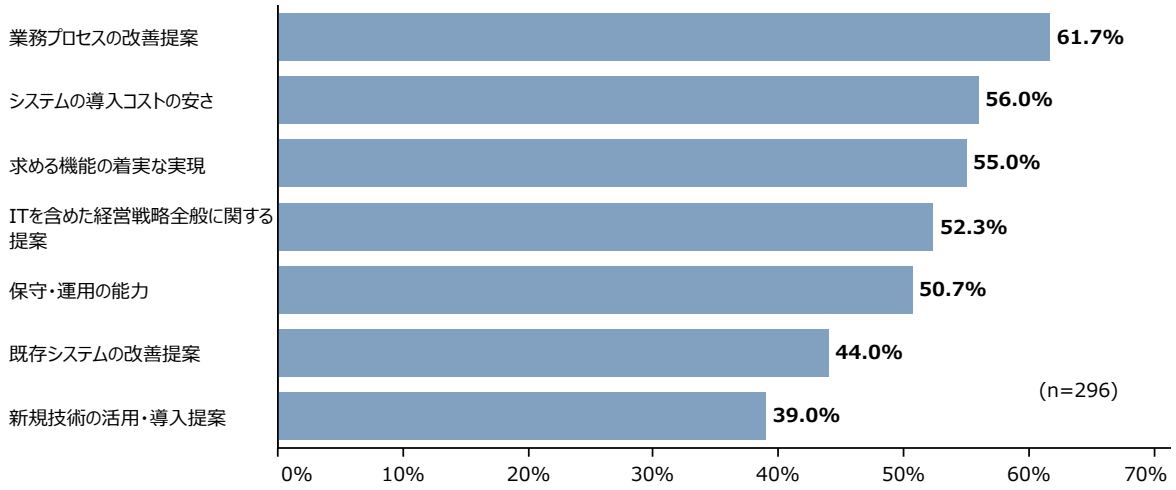
第2-2-70図　ITベンダー活用の成果



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ITベンダーの活用状況として「活用したことがある」と回答した者を対象としている。

第2-2-71図は、ITベンダーが取引先・支援先である企業側から求められていると考える能力・技量を示したものである。これを見ると、「業務プロセスの改善提案」を挙げる割合が最も高いことが分かる。

第2-2-71図　取引・支援先から求められていると考える能力・技量

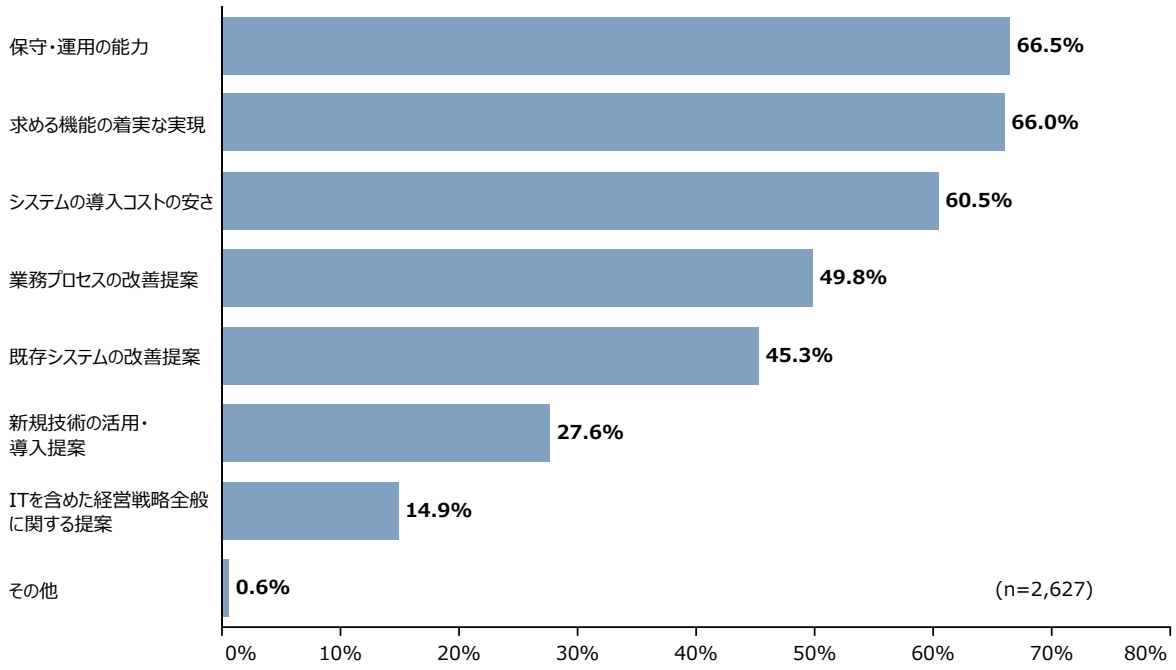


資料：中小企業庁経営支援部調べ
(注)1.スマートSMEサポーター（認定情報処理支援機関）に聞いた内容を基に集計。
2.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-2-72図は、ITベンダーに対して求める能力を示したものである。これを見ると、「保守・運用の能力」が最も高く、次いで「求める機能の着実な実現」、「システムの導入コストの安さ」の割合が高いことが分かる。

第2-2-71図と比較すると、中小企業側とITベンダー側との間に認識のずれがあり、中小企業とITベンダー側が求める提案にミスマッチが生じている可能性が考えられる。

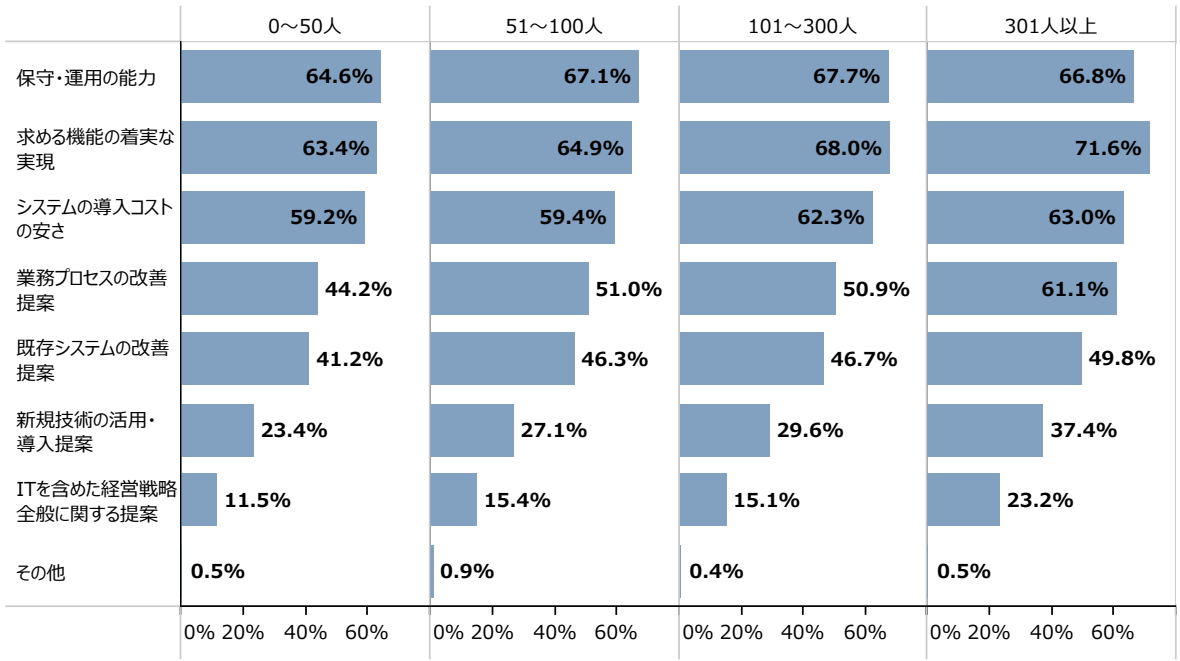
第2-2-72図　ITベンダーに対して求める能力



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.ITベンダーの活用状況として、「活用したことがある」と回答した者について集計している。
2.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-2-73図は、従業員規模別に中小企業がITベンダーに求める能力を示したものである。これを見ると、上位３項目はいずれも大きな差異はないが、従業員規模の多い企業ほど「業務プロセスの改善提案」や「既存システムの改善提案」など踏み込んだ提案を求めている傾向にあることが分かる。従業員規模の多い企業は、社外のITベンダーからの提案も踏まえ、業務プロセスや既存システムなどの見直しを含んだデジタル化を推進していく考えにある傾向が示唆される。

第2-2-73図　ITベンダーに対して求める能力（従業員規模別）

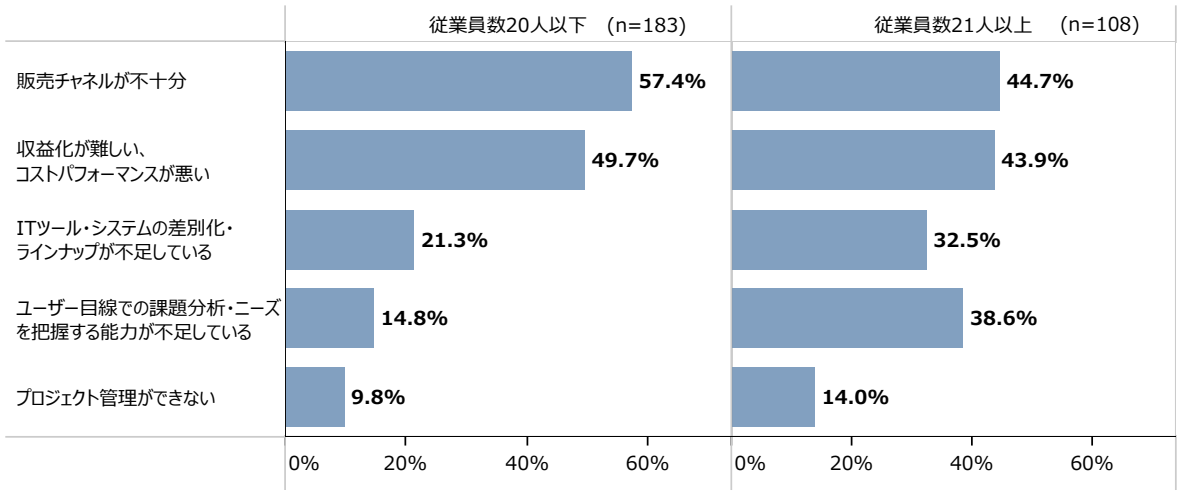


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.ITベンダーの活用状況として、「活用したことがある」と回答した者について集計している。
2.各回答数(n)は以下のとおり。0～50人：n=745、51～100人：n=853、101～300人：n=812、301人以上：n=211。
3.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-2-74図は、従業員規模別にITベンダー側の課題を示したものである。これを見ると、従業員20人以下では、販売チャネルや収益化の難しさを挙げる割合が高いことが分かる。

従業員21人以上では、ユーザー目線での課題分析やニーズ把握に関する能力不足など顧客への価値提供を課題に感じる企業も一定数存在している。

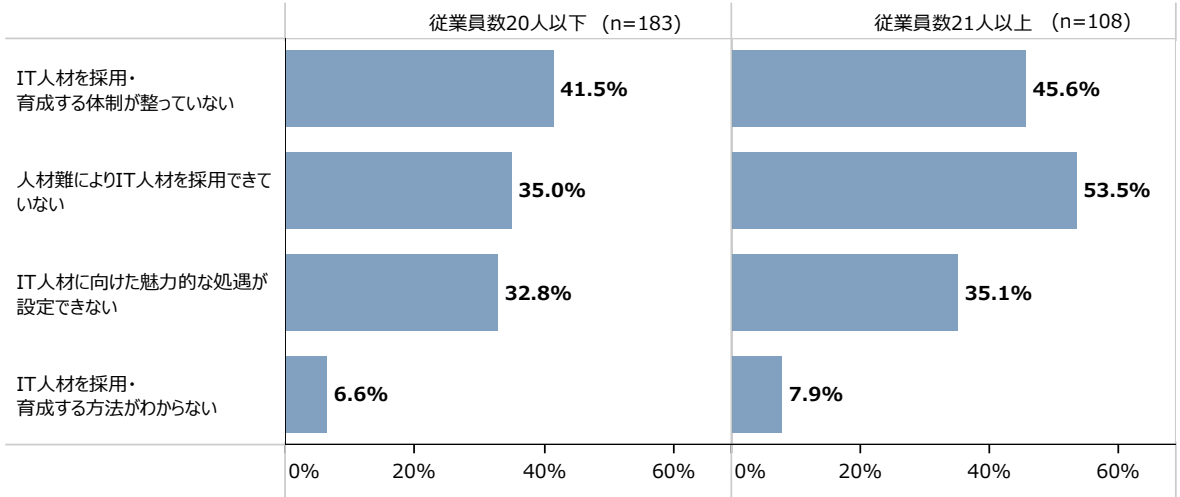
第2-2-74図　ITベンダー側の課題（従業員規模別）



資料：中小企業庁経営支援部調べ
(注)1.スマートSMEサポーター（認定情報処理支援機関）に聞いた内容を基に集計。
2.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-2-75図は、従業員規模別にITベンダー側の人材面での課題を示したものである。これを見ると、従業員20人以下では、「IT人材を採用・育成する体制が整っていない」、従業員21人以上では、「人材難によりIT人材を採用できていない」といった課題を抱えていることが分かる。

第2-2-75図　ITベンダー側の人材面での課題（従業員規模別）



資料：中小企業庁経営支援部調べ
(注)1.スマートSMEサポーター（認定情報処理支援機関）に聞いた内容を基に集計。
2.複数回答のため合計が100%とならない。

以上、ITベンダーの活用について一定の成果を感じる企業が多いものの、企業側の求める能力とITベンダー側が求められていると認識している能力について認識のずれが生じていることや、ITベンダー側の課題について確認した。**事例2-2-14**では、中小企業共通EDI[17]の導入推進によりサプライチェーン全体でのデジタル化に取り組む企業と導入を支援したITベンダーの例を紹介している。また、**事例2-2-15**のように、体験型ラボの開設を通じて、自社製品・サービスの提案による新たな顧客獲得と地域のデジタル化推進への貢献を目指している企業も存在する。

17 Electronic Data Interchange（電子データ交換）

IT・デジタル化

事例
2-2-14

中小企業共通EDIの使い勝手の良さや導入メリットを説明し、発注先企業50社超のデジタル化を実現した企業

所在地　高知県高知市／愛知県名古屋市
従業員数　294名／58名
資本金　１億円／１億円
事業内容　機械器具卸売業／情報サービス業

宮地電機株式会社／株式会社グローバルワイズ

▶ EDIの必要性を感じるも取引先企業との連携や開発費用がネックに

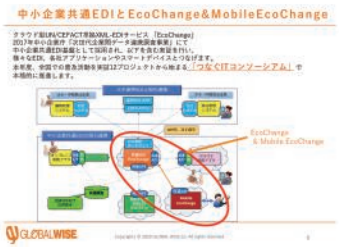
高知県高知市の電気工事資材専門商社である宮地電機株式会社では、日常的に取引先への大量の発注業務が発生する。2000年頃、同社でシステム開発を担当する経営管理室の中田和広氏は、それまでのFAXや電話による発注に替えて、既に流通業界などで一般化していたEDIによる発注システムが必要と考えていた。2012年に最大の発注先である大手電機メーカーが専用のEDIを準備。同社で導入してみたところ、発注業務の正確さとスピードが著しく向上した。EDIの利便性を実感した同社では、大手電機メーカーのEDIを参考に自社でも開発し、他の取引先への発注も効率化できないかと考えた。しかし、EDIを自社で開発し運用すると、発注先各社に対して個別に導入を要請する必要があることと、連携のためには技術的な情報を提供するなどの支援が必要となること、多額の開発費用が掛かるという課題が浮上した。

▶ 発注先企業を対象にEDI導入を促す説明会を実施

取引先の状況や意向を調査していた2013年、発注先の１社が国際EDI標準に準拠したクラウド型EDIを導入したことを聞き、ベンダーである株式会社グローバルワイズを紹介してもらった。グローバルワイズが提供するクラウド型サービスであれば、自社開発より大幅に安くEDIを導入できる。また、「中小企業共通EDI」の認定サービスとなっており、統一規格であれば汎用性や将来性が期待でき、発注先の納得も得られると考えた。検討の結果、2014年に導入を開始。同社では導入効果を大きくするため、発注先にEDIの導入を促したが、多くは受発注のやり方を変更することに抵抗感を示した。そこで同社ではグローバルワイズと連携して、2015年に同社の発注先企業を対象とした説明会を複数回開催。EDIのメリットを理解してもらうとともに、今後同社として発注先にはEDIの導入を求める姿勢を明示した。説明会に理解を示した数社がまずEDIを導入。その後、調達部門とシステム部門が連携し、発注先企業に対して個別に１社ずつ協力を依頼。各社の理解を得るため、操作説明書を同社とグローバルワイズで作成し、同社が相談窓口として対応。また、グローバルワイズからは、テスト版を各社に送付し、直接画面に触れてもらう環境を作ることでEDIのメリットを理解してもらえるよう取り組んだ。

▶ インボイス制度の実施に向けて中小企業のEDI導入は加速する

これらの取組が奏功し、約２年間で発注先企業のEDI導入は52社に上った。「EDIをテスト導入してもらい、発注先企業に粘り強く説明をすることで省力化のメリットを理解してもらい、一気に導入が進んだ。自社においても発注業務に費やしていた労働時間を、マーチャンダイジング本来の仕事に充てられるようになった。」と中田氏は語る。今後、2023年10月にインボイス制度が実施されると、電子インボイスとして認められるEDI取引が重要になり、急速に普及する可能性がある。また、専用線による古い受発注システムを使っている企業も多いが、そこでよく使われているISDN回線が2024年に廃止されるため、EDI導入の契機にもなる。「大企業、中小企業を問わずデジタルデータでやり取りすることが普通という社会になれば、抵抗感はなくなり、効率化は一気に進む。気軽にEDIが使える世界に向けて、ようやく変わりつつある日本企業の意識を盛り上げていきたい。」とグローバルワイズの伊原栄一社長は将来を見据える。



中小企業共通EDI概要図

EcoChange送受信画面

宮地電機によるEDI活用の様子

コラム

2-2-11　中小企業共通EDI

本制度の背景・狙い

中小企業の受発注業務では、いまだ電話・FAXが主流であり、電子化していても発注企業がそれぞれ異なるシステムの利用を指定するために、自社の業務システムとのデータ連携が進まない状況にあった。

このような状況を受け、平成28年度経営力向上・IT基盤整備支援事業（次世代企業間データ連携調査事業）において、業種をまたいだ企業間データ連携基盤の実証事業を行い、その成果を踏まえて、中小企業共通EDI仕様が策定された。同仕様は、特定非営利活動法人ITコーディネータ協会（以下、「ITCA」という。）のホームページで公開されており、実装が可能である。

制度の概要

中小企業共通EDIは、業種をまたいだ企業間でのデータ接続を実現するために、データ接続を担うプロバイダが国連CEFACTに準拠した共通辞書を用いて、中小企業共通EDIに準拠したデータと、それ以外の仕様によるデータを変換している。

また、中小企業が日常的に利用するITツールやクラウドサービスに中小企業共通EDIへの接続機能を設けることで、中小企業は使い慣れたITツールから電子受発注を行うことが可能となる。上記を実現するためには、プロバイダと業務パッケージソフトが中小企業共通EDI仕様を適切に実装していることが必要になるが、一般の中小企業利用者には、この確認は技術的に難しい。

このため、ITCAが中小企業共通EDIに準拠し、相互接続性を確認したプロバイダやITツールなどを認証しており、対応製品やサービスの明確化を図っている。

活用のメリット

中小企業共通EDIに準拠した製品・サービスを用いてEDIを導入することで、様々な利点が生じる。FAXなどによる受発注との比較においては、①受発注データを社内システムと連動させることによる効率化・コスト削減、②入力誤りや発注漏れなどの人的ミスの軽減、③保存した取引データの検索による効率化、保存コスト削減などが挙げられる。また、他のEDIと比較すると、異なる業種間でも電子的な受発注が可能となることが期待される。

IT・デジタル化

事例
2-2-15

**東北地方で初となるRFIDや
IoT技術の体験型ラボラトリーを展開し、
地域企業のデジタル化推進に取り組む企業**

所在地　宮城県仙台市
従業員数　209名
資本金　9,880万円
事業内容　情報サービス業

株式会社東北システムズ・サポート

▶ 東日本大震災をきっかけに、自社の経験を地元に還元したい

宮城県仙台市の株式会社東北システムズ・サポートは、ソフトウェアの受託開発や無線機器を使用したシステム導入のコンサルティング・販売を行う独立系の情報処理サービス企業である。1976年から大手企業の基幹システムの開発を手掛けたのを皮切りに、徐々に事業領域を拡大。我が国で早くからRFID（非接触ICタグ）技術の製品ソリューションを手掛け、2010年にはOEM生産により自社製品のRFID端末が完成し、低価格帯の製品を市場に投入。RFID導入のハードルを下げることに成功した。以降、ハードとソフト両方を開発・提案できる強みをいかし、大手メーカーの製造現場や倉庫の在庫、物品管理などのデジタル化を推進。同社は経済産業省「地域未来牽引企業」にも選定された。「2011年の震災がきっかけとなり、地元中小企業とのつながりの弱さに気付いた。自社の培ったノウハウを東北に還元したかった。」と同社の伊藤隆充社長は振り返る。伊藤社長は顧客への提案を通じて得た成功体験や、陥りがちな失敗事例のフィードバックを地元の顧客に直接伝えて、各社に合ったデジタル化の提案をしたいと考えた。しかし、従来の営業手法では顧客を増やすことに限界があった。

▶ 北東北の玄関口である盛岡市に体験型ラボを開設

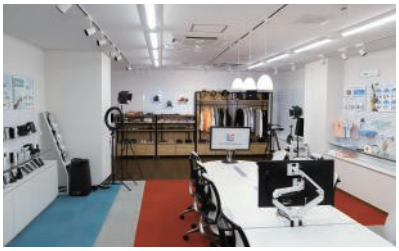
そこで、同社は2015年に東北地域における事業拡大を目指し、最新情報を発信する体験型ラボ「RFID / IoT Mobile Solution Lab.」を岩手県盛岡市に開設した。同社の技術と最新機器に触れることのできる情報発信拠点として、RFIDやNFC（近距離無線通信）、モバイル製品など常時50点以上を展示。単なる製品紹介だけでなく、RFIDの基本機能の活用方法から最新のセンシング技術まで紹介し、導入効果を実感してもらうためのデモンストレーションに力を入れた。体験型ラボは予約制で、顧客から訪問してもらうことで営業担当者の移動負担を軽減。その分、顧客が抱える業務効率化などの課題やデジタル化に対する潜在的なニーズについて時間を掛けてじっくり確認できるようになった。顧客側も実際に製品に触れることで、同社の提案やデジタル化に対する知識を深めることにつながり、初動の段階でミスマッチが起こらぬよう、課題解決に向けた理解を深めることが可能となった。その後、地道な営業と宣伝活動を続けたことで次第に地域の中小企業にも認知され、問合せが増加。特にRFID関連は「簡単かつスピーディーに備品を管理できる」などと好評で、従来接点がなかった地域の医療施設などからも相談があり、新規案件の受託にもつながった。こうした取組が評判を呼び、2019年度の問合せは毎週20件以上、毎月20～30社がラボに足を運んだ。１回２時間ほどの商談で、迅速なソリューション提案を行えるようになり、営業活動の効率化にもつながっている。

▶ ラボからのリモートセールスが感染症流行下での営業の武器に

2020年度は感染症の影響もあり、ラボへの来場者は減ったが、他社との差別化を図る機会と捉え、ラボから発信したオンラインセミナーが好調であった。製品のデモと商談をオンライン会議システムで実施し、十数件の契約が成立したことで、ラボを活用したリモートセールスという営業の新手法の手応えをつかんだ。「感染症の影響が続いたとしても、リモートセールスに注力することで売上げは十分に巻き返せる。今後も東北の企業が抱える経営課題をRFIDで解決していきたい。」と佐々木正己取締役は語る。

伊藤隆充社長（左）と佐々木正己取締役（右）

RFIDタグを読み込むためのモバイル端末

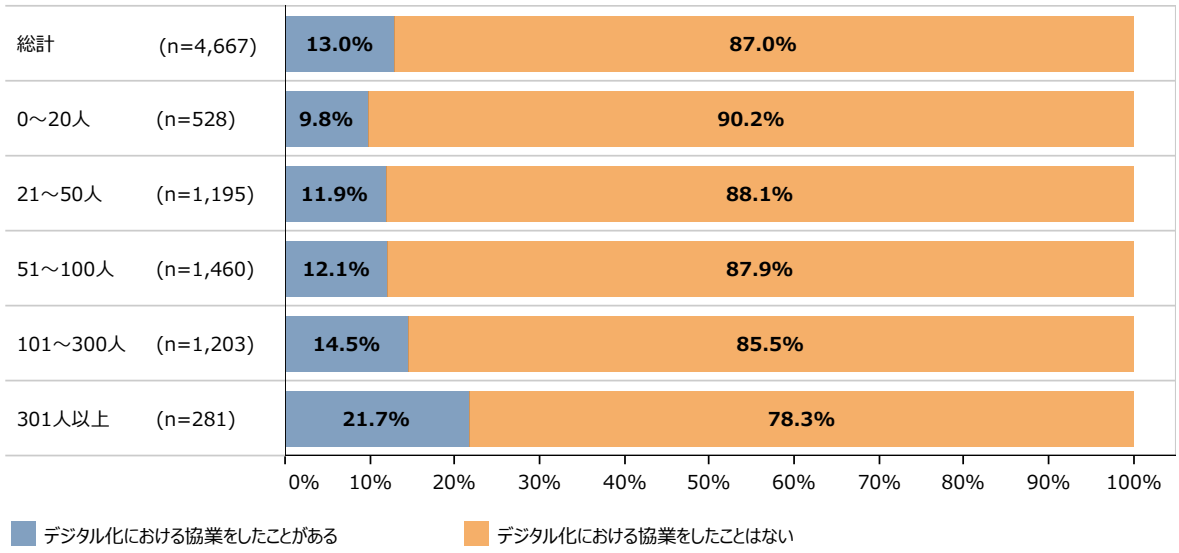

「RFID / IoT Mobile Solution Lab.」の内観

（２）外部パートナーとの協業

次に、外部パートナーとの協業について見ていく。なお、本章における外部パートナーとの協業とは、他社と連携し、互いの技術・ノウハウを活用して新たな事業・商品・サービスの創出を実現する活動のことを総称している。

第2-2-76図は、従業員規模別にデジタル化における外部パートナーとの協業状況を示したものである。これを見ると、従業員数が多いほど、連携・協業したことがある割合が高い傾向にあるが、全体では１割強にとどまることが分かる。

第2-2-76図　デジタル化における外部パートナーとの協業状況（従業員規模別）

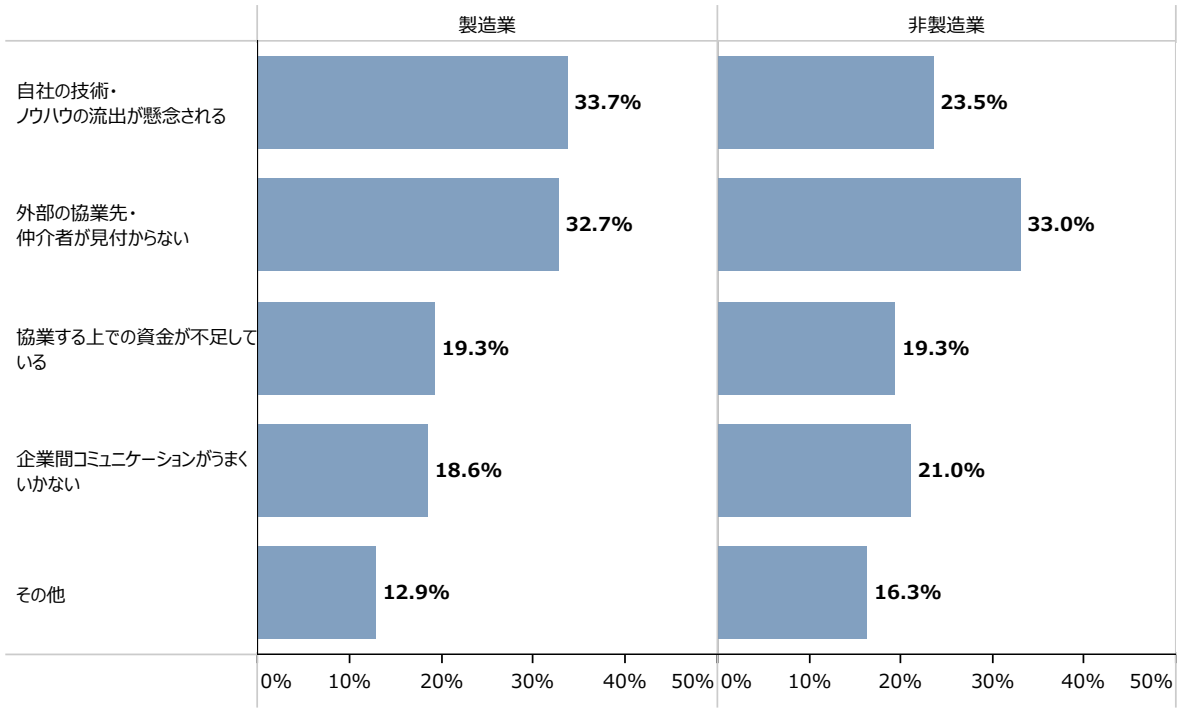


資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-77図は、製造業・非製造業別に、デジタル化における外部パートナーとの協業における課題を示したものである。これを見ると、製造業・非製造業共に、外部の協業先・仲介者が見付からないことを課題としている割合が高い傾向となっている。

製造業においては、自社の技術・ノウハウの流出も懸念事項となっていることが分かる。

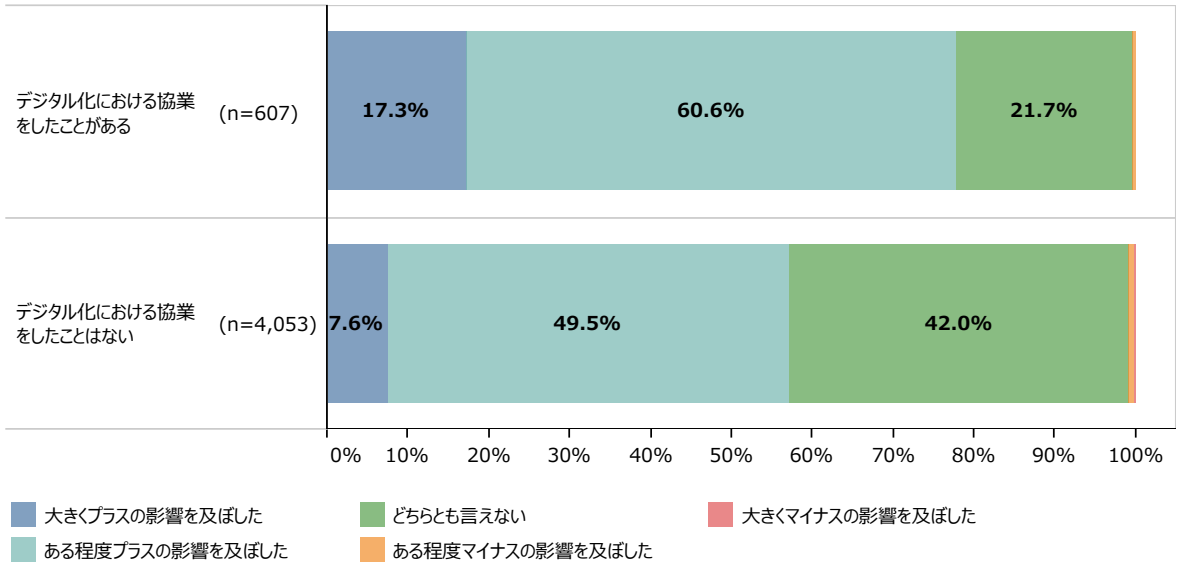
第2-2-77図　デジタル化における外部パートナーとの協業における課題（製造業・非製造業別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=2,487。非製造業：n=2,315。
2.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-2-78図は、デジタル化における外部パートナーとの協業状況別に、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、デジタル化における協業をしたことがある企業は、業績にプラスの影響を及ぼしている割合が高い傾向にあることが分かる。

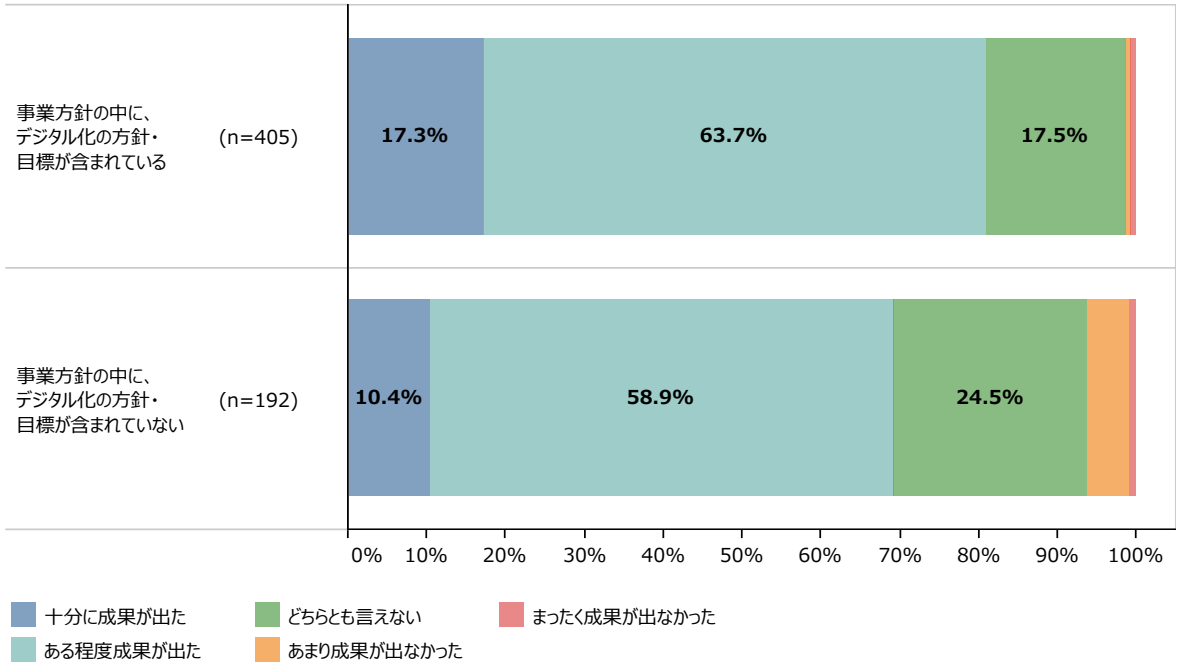
第2-2-78図　デジタル化推進による業績への影響（デジタル化における外部パートナーとの協業別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

最後に**第2-2-79図**は、デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無別に、デジタル化における外部パートナーとの協業による成果を示したものである。これを見ると、事業方針の中に、デジタル化の方針・目標が含まれている企業は、含まれていない企業に比べて成果が出たと実感している割合が高いことが分かる。デジタル化の方針・目標を明確化した上で外部パートナーとの協業により、自社の経営リソースを補いデジタル化に取り組む重要性が示唆される。

第2-2-79図　デジタル化における外部パートナーとの協業による成果（デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)「デジタル化における協業をしたことがある」と回答した者を対象としている。

以上、外部パートナーとの協業について確認してきた。**事例2-2-16**では、大手システム会社や産・官・学の地域の210社・団体と連携し、サプライチェーン全体での効率化や情報共有についてデジタル化の観点から取り組む企業の例を紹介している。また、**事例2-2-17**のように、地域の生産者と連携し、果物の栽培データの有効活用による品質向上に取り組み、果物のブランド化に成功した自治体も存在する。最後に、**事例2-2-18**では、介護業界において、自社で蓄積された介護サービスの知見やデータを基に、大手企業との連携を図り、IoT・AIを活用した事業に取り組む例を紹介する。

IT・デジタル化

事例
2-2-16

大手システム会社との共創により地域の木材業界全体のデジタル化を一気通貫型で推進する企業

所在地　岐阜県岐南町
従業員数　82名
資本金　2,300万円
事業内容　建築材料卸売業

ヤマガタヤ産業株式会社

▶ 岐阜県産木材の需要促進を求め、「ぎふの木ネット協議会」を発足

岐阜県岐南町のヤマガタヤ産業株式会社は、岐阜県産の木材を中心に扱う住宅資材総合商社である。吉田芳治社長は住宅の企画、設計や新工法の提案などの充実化を進めてきた。一方で、安価な海外産の木材に押され、建材としての県産材の活用は進んでおらず、「業界一丸となって県産材の需要促進を」と活路を求めた。岐阜県や岐阜大学、県内の工務店や木材メーカーの協力を得て、産官学から成る「ぎふの木ネット協議会」を2019年４月に発足させ、吉田社長が会長に就任した。協議会活性化の背景には、大手システム会社の日本ユニシス株式会社との出会いがあった。ITツールの利活用に知見があるプレーヤーが少ない木材業界において、協議会が目指すデジタル展示場の運営ノウハウなども持つ日本ユニシスとの共創により、県内木材業界のサプライチェーンのデジタル化を目指すこととなった。

▶ 大手システム会社との共創により、サプライチェーンのデジタル化を推進

協議会はまず、協議会の会員企業に関する情報を一元化し、県産材を活用した住宅・非住宅の建築やインテリアに関する情報をワンストップで提供できるWebサイト「ぎふの木ネット」の構築に取り組んだ。従来、木材メーカーが消費者と直接接点を持つことはなかったが、耐久性や調湿性能に優れた県産材の魅力を消費者へ直接伝えることができれば、新たな需要を掘り起こせると考えた。2019年７月に立ち上がった同サイトを通じて、県内木材業界が一丸となって情報発信できるようになったことで、消費者により効果的にアプローチできるようになった。次に、協議会と日本ユニシスは国産材・県産材を用いて地元工務店が手掛けた木造建築のモデルハウス数十棟の内外装をVR（仮想現実）や動画で内覧できる「デジタル展示場」の構築に取り組んだ。施工事例や好みに応じたモデルハウスの検索機能を実装することで、地域で活躍する工務店をより多く知ってもらい、住まいづくりの参考にしてもらいたいと考えた。工務店とのつながりを持つヤマガタヤ産業が旗振り役となり、会員企業に参加を求めたことで、地元工務店の理解を得られ、2021年５月にサービスを開始する予定となっている。その他にも、従来の商習慣や同業者間の協力不足により、サプライチェーンにおける情報の分断や業務の無駄が生じていると分析し、プレカット加工データや在庫情報・販売データなどをサプライチェーン内で情報共有できる仕組みの構築に向けて取り組んでいる。

▶ なくてはならないサービスを築き上げ、サステナブルな森林環境の実現へ

協議会は数社の会員からスタートし、現在は210社・団体を擁する規模に成長した。吉田香央里取締役は「協議会の取組で地元工務店の良い施工事例を消費者に知ってもらったことで、県産材を活用した木造住宅を建てたいという問合せもあった。協議会としての消費者への発信力の高さは、既存会員の更なる賛同と新規会員の参画を得られた。」と成果を喜ぶ。岐阜県の林業の収益が増えれば林道の整備ができ、森林環境が改善されることで土砂災害などの防止にもつながる。吉田社長は「デジタル展示場は行政の補助金などを活用しての構築となる。実証実験から運用へ移行するハードルもあるが、なくてはならないサービスを築き、更なる需要促進、サステナブルな森林環境の実現につなげたい。」と語る。

吉田芳治社長

県産材の良さを伝えるためのイベント「ぎふの木フェスタ」

デジタル展示場の完成イメージ

事例
2-2-17

スマート農業の実証事業を推進し データに基づく地域産業の振興を目指す地方自治体

所在地　石川県加賀市

加賀市

▶「スマートシティ加賀」が取り組む農業の実証事業

加賀市は2016年に第１回「地方版IoT推進ラボ」に選定されて以降、第４次産業革命を見据え、IoT人材の育成と最先端技術の導入による市内企業の生産性向上や技術開発力の強化を柱に、官民連携によるイノベーション施策に取り組んでいる。2019年には全国の自治体では初めてブロックチェーン技術を活用し、住民のそれぞれのニーズに応じた情報を提供するポータルサイト「加賀POTAL」を開設するなど行政サービスのデジタル化も推進。2020年からは、「人間中心の未来社会の実現」を基本理念にスマートシティ加賀構想を掲げている。そんな加賀市では、2016年より農業分野における実証事業にも取り組む。農業の現場では、熟練者の技術や経験、肌感覚に頼る部分も多い。市では、農業の担い手不足により就農人口が減少し、熟練した技術の伝承が途絶え、作物の品質低下や、安定供給に支障を来すおそれが懸念されていた。

▶ 栽培が難しい高級ぶどう「ルビーロマン」の商品化率が大幅向上

加賀市では、これらの課題に対応するため、農家の技術を「見える化」する実証事業に取り組んだ。まず対象としたのが、石川県の名産である高級ぶどう「ルビーロマン」であった。ルビーロマンは品質維持のため、粒径が31mm以上、糖度18度以上、粒の色や房の形など厳しい出荷基準がある。また、2016年時点では明確な栽培方法が確立されておらず、商品化率は県平均が50%ほど、加賀市の平均は40%ほどであった。そこで市では、実証事業において生産者の商品化率を80%まで引き上げることを目標とした。ほ場の要所にセンサーを搭載した子機を設置し、気温、湿度、土壌中の水分量などを測定し、ほ場に行かなくてもスマートフォンで現在のデータが確認できるシステムを構築した。急激な温度変化などのトラブルが起きるとアラートが鳴り即座に対応できるようにした。シーズン終了後は、環境データと作業データをマッチングし、県の指導員、生産者、JAとで栽培管理の仮説を構築・検証し、翌年度の栽培方針を決定するなど、情報の共有を図った。４シーズン目の2019年には実証事業に参加した３軒がいずれも県平均43%を大幅に上回る商品化率を達成。2020年には74%の商品化率と県平均を大幅に上回る生産者も現れた。

▶ 様々な地域特産物への横展開も視野に、更なる地域農業の振興を目指す

有限会社丸山ぶどう園はルビーロマンの実証事業に参加した１軒である。「経験や勘に頼らず絶対値で管理できるのが魅力だった。栽培のコツを産地でシェアして、地域農業の振興につなげられればという思いもあった。」と同園取締役の丸山充雄氏は振り返る。同園ではビニールハウスの覆いの開閉による温度管理が正確に行えるようになり、作業効率は向上。同園の収穫したルビーロマンは、初競りで１房当たり2019年に120万円、2020年には130万円と２年連続で最高値を付けた。加賀市ではルビーロマンから１年遅れで梨とイチゴでもスマート農業の実証事業が行われており、今後は、センサーによる栽培管理を実装しデータ蓄積を継続することにより、新規就農者でも早期に栽培技術を身に付けられる可能性も高まる。また、稲作などの他の作物でもスマート農業の横展開を見据えており、「稼げる実績やワークライフバランスを保てることを示して、少しでもなり手を増やしたい。スマート農業は、農業のイメージを変えるイノベーションになる。」と加賀市農林水産課・山岸由紀夫課長は語る。

センサーで計測した気温、
湿度などのデータをクラウドに保存

単位(%)

	平成28年(2016年)	平成29年(2017年)	平成30年(2018年)	令和元年(2019年)	令和2年(2020年)
土山ぶどう園	48	38	39	50	74
丸山ぶどう園	47	40	38	56	64
西村ぶどう園			38	51	62
県平均	53	48	49	43	54

実証準備　実証開始(*)⇒

(*)西村ぶどう園は令和2年開始

実証事業に参加した
ルビーロマン生産者の商品化率

ルビーロマンと
丸山ぶどう園取締役丸山充雄氏

IT・デジタル化

事例
2-2-18

IoT・AIの活用と大企業との連携により、介護業界のプラットフォーマーを目指す企業

所在地　静岡県静岡市
従業員数　124名
資本金　3,000万円
事業内容　老人福祉・介護事業

インフィック株式会社

▶介護事業の知見とIT技術で高齢者の自立を支援

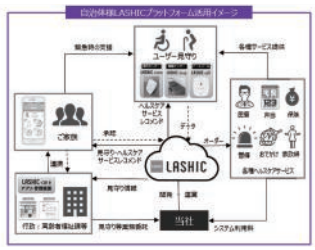
静岡県静岡市のインフィック株式会社は、静岡県を中心に、神奈川県、埼玉県で21拠点・48事業所を有する介護総合支援事業者である。在宅から介護施設運営までの介護部門全般とシステム開発部門を持つ強みを生かし、介護分野のIoT・AI対応機器の開発にも取り組んでいる。増田正寿社長が、同事業に力を入れる背景には、介護業界の疲弊があった。「慢性的な介護の人手不足が今後も懸念される中で、高齢者の孤独死だけは何としても防ぎたい」。その切実な思いから、介護の現場で蓄積してきた経験とテクノロジーの力で、介護業界の生産性向上と高齢者の自立支援を旗印にしている。

▶「連携」で広がる新サービス

増田社長は、工場で働く従業員や環境を見守る、温度や湿度が計測可能なセンサーを目にし、遠隔で高齢者を見守る用途にも活用できるのではと考え、高齢者生活支援システム「LASHIC」の開発を2015年に開始。短期間で質の高いシステムを開発するには、自社には無い専門領域を持つ社外との連携が早道と考え、試作開発のスピード力を持つ、茨城県つくば市のベンチャー企業に機器の開発を委託。クラウドシステムの開発は都内のアプリ開発企業と連携し、東京電機大学のメンバーからもAIによるデータ解析の精度向上について技術指導を受けるなど、同社は取りまとめ役としてプロジェクトの中核を担った。2016年には、経済産業省／中小企業庁による「新連携支援事業」に採択され、IoTプラットフォームを活用した「LASHIC」が完成した。同デバイスで集積したデータを介護事業者の知見を搭載したAIで解析することにより、介護予防などに対応できることが大きな特徴。「LASHIC」はIoTプラットフォームを活用したシステムであり、同社のデバイスだけでなく、他社のデバイスやサービスも提供できるため、ポータルサイトやシルバー向けヘルスケア事業を行っている大手商社などとの連携も進めている。2019年秋には、大手通信会社が主催する「アクセラレーションプログラム」にも採択され、介護事業者や個人宅へ通信インフラの販売拡大を狙う大手通信会社と、信頼性が高く強固な通信インフラ環境と販売網を活用したいインフィックの考えが一致するなど連携の取組が広がっている。大手企業を始めとした外部パートナーとの連携により、2021年3月時点でLASHICの稼働は累計で約3,000台まで増えている。

▶胸襟を開いて話し合うことで、大手との連携を円滑化

同社では、これらの取組以外にも、経済産業省が実施する課題解決型AI人材育成事業の「AI Quest」で出会った大手企業との連携も進んでいる。介護施設を自社で運営する同社だからこそ蓄積されている介護関連データに、大手企業が関心を持ったからである。連携を円滑に進められている要因について、増田社長は「大企業との連携には一つ事を進めるのにも時間が掛かるものと認識し、それを織り込んで進めていかなければならない。更に連携の発表だけで終わるケースも少なくない。課題を共有し、その上で会社の規模にかかわらず、是々非々で話し合うことが重要。背伸びせず、できないことはできないと自社のペースを崩さない。」と話す。同社は、高齢先進国の日本のサービスとして、将来的には海外でのサービス展開も視野に入れており、今後も介護業界のプラットフォーマーを目指すべく、連携を強化していく方針である。



LASHICプラットフォーム概念図

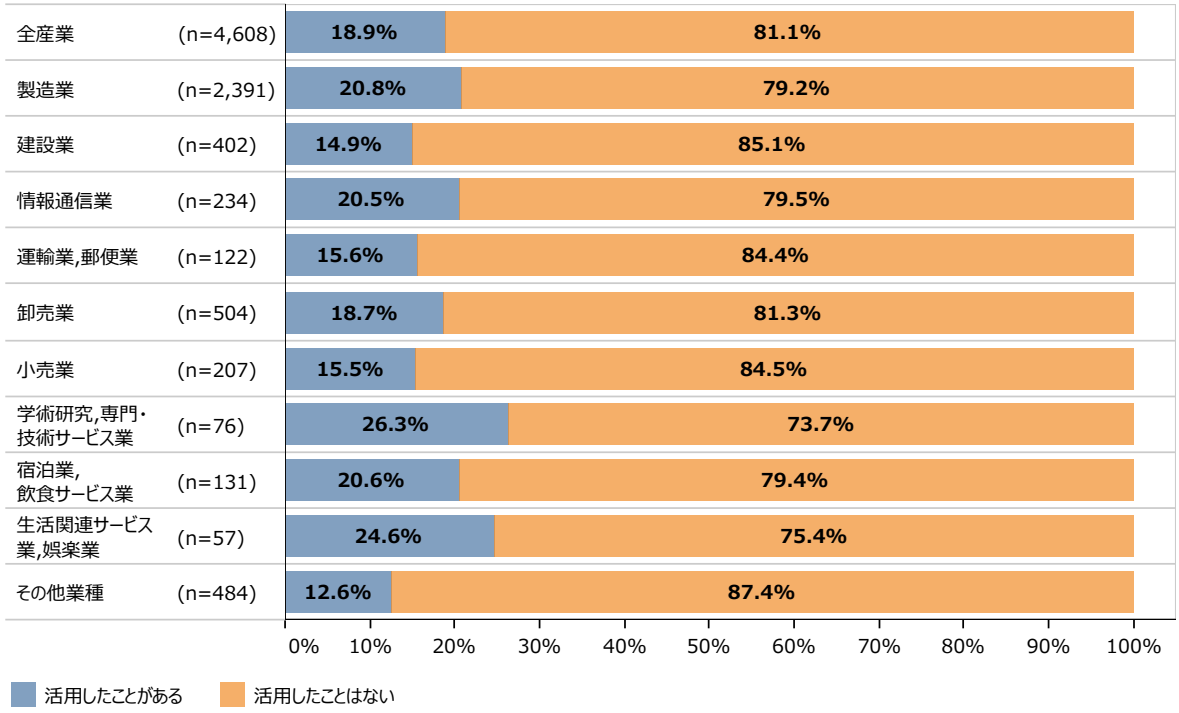
管理画面一覧

増田正寿社長

（３）公的支援機関の活用

次に公的支援機関の活用について見ていく。**第2-2-80図**は、業種別にデジタル化における公的支援機関の活用状況を示したものである。これを見ると、業種にかかわらず、デジタル化の取組において公的支援機関を活用したことがある企業は２割程度にとどまっていることが分かる。

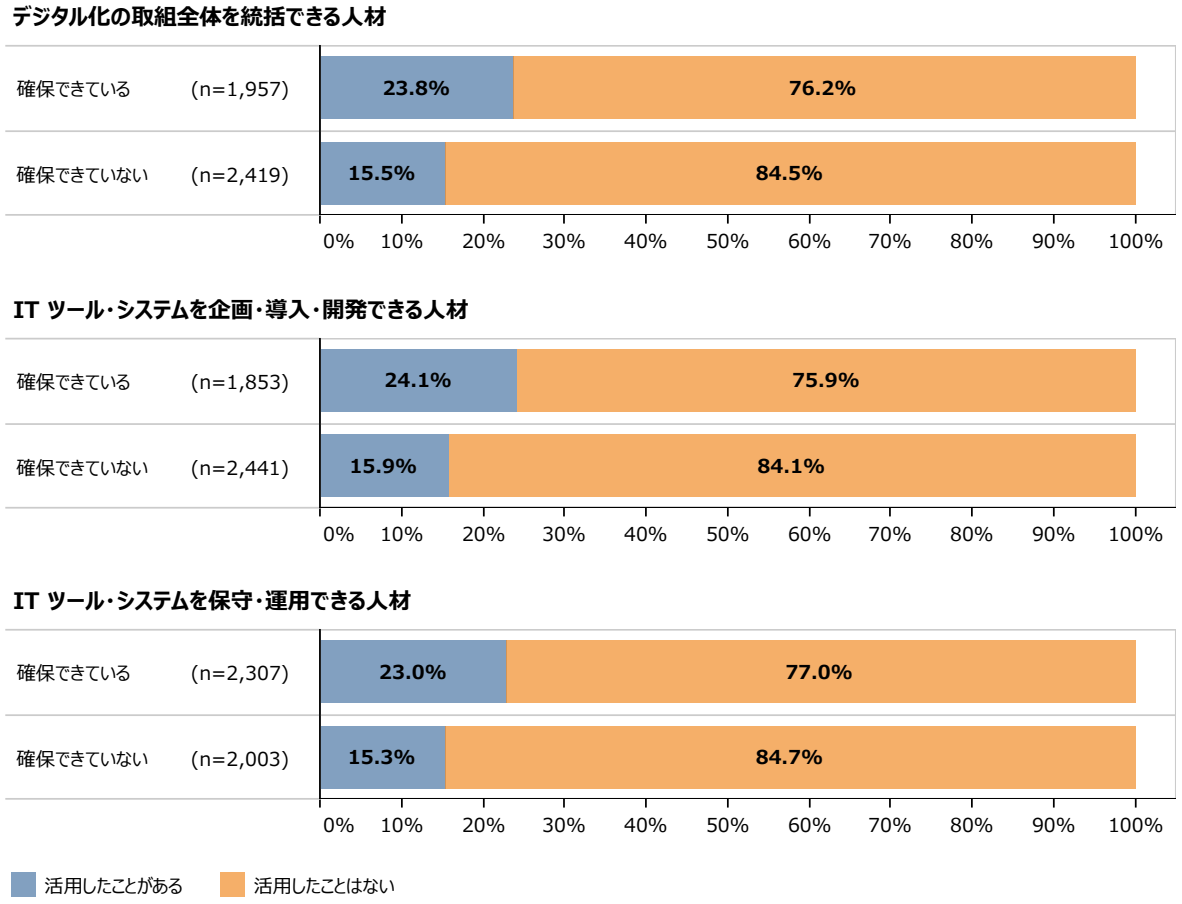
第2-2-80図　デジタル化における公的支援機関の活用状況（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)「全産業」では、業種不明の企業は除外して集計している。

第2-2-81図は、IT人材の確保状況別に、デジタル化における公的支援機関の活用状況を示したものである。これを見ると、IT人材を確保できている企業は、確保できていない企業と比較して、公的支援機関を活用したことがある割合が高いことが分かる。

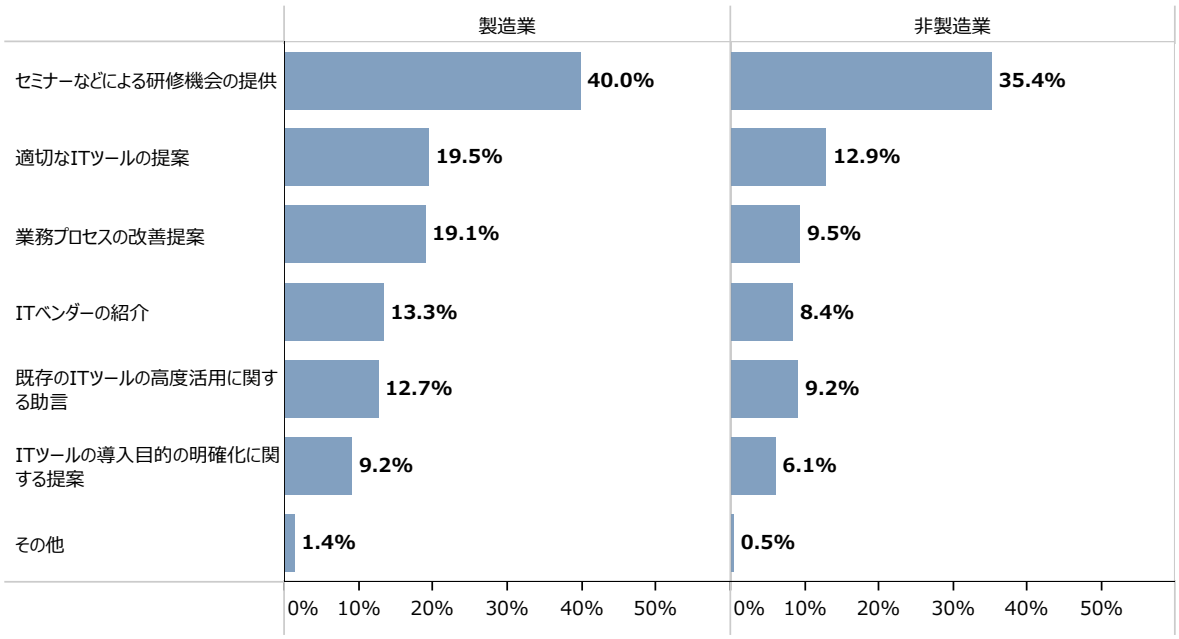
第2-2-81図　IT人材の確保とデジタル化における公的支援機関の活用状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-82図は、製造業・非製造業別に、デジタル化において公的支援機関に求める能力を示したものである。これを見ると、「補助金・助成金の紹介」を除くと、製造業・非製造業を問わず「セミナーなどによる研修機会の提供」や「適切なITツールの提案」、「業務プロセスの改善提案」などの回答が多いものの、デジタル化における公的支援機関側からの提案に関する更なる認知度向上が期待される。

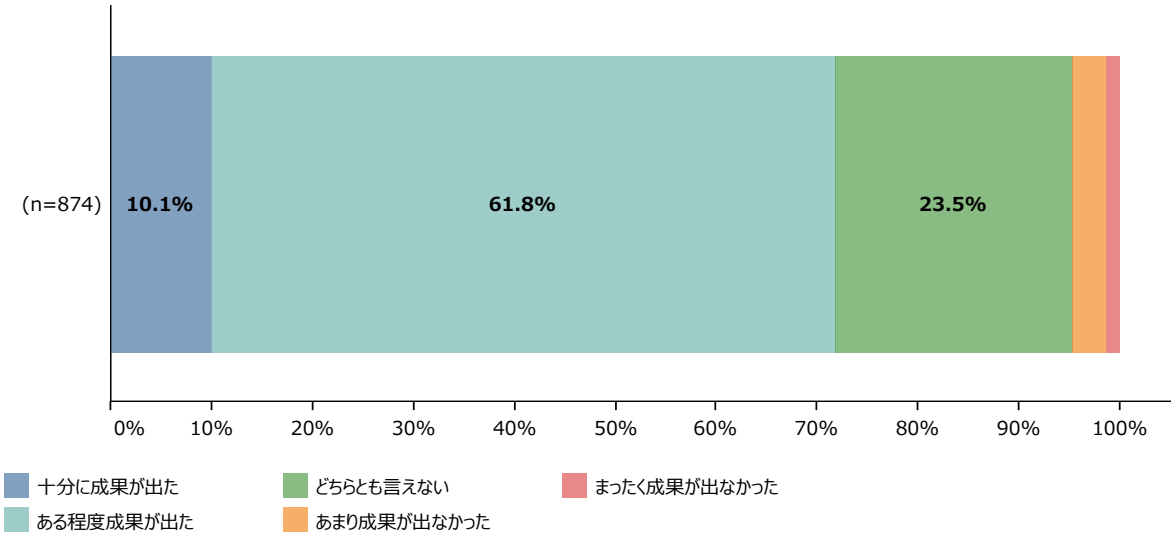
第2-2-82図　デジタル化において公的支援機関に求める能力（製造業・非製造業別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=498、非製造業：n=379。
2.公的支援機関の活用状況として「活用したことがある」と回答した者を対象としている。
3.複数回答のため合計が100%とならない。
4.なお、「補助金・助成金の紹介」と回答した者が製造業(84.9%)、非製造業(82.8%)であったが図中からは省略している。

第2-2-83図は、公的支援機関活用の成果を示したものである。これを見ると、約７割の企業が一定の成果を感じたと実感していることが分かる。

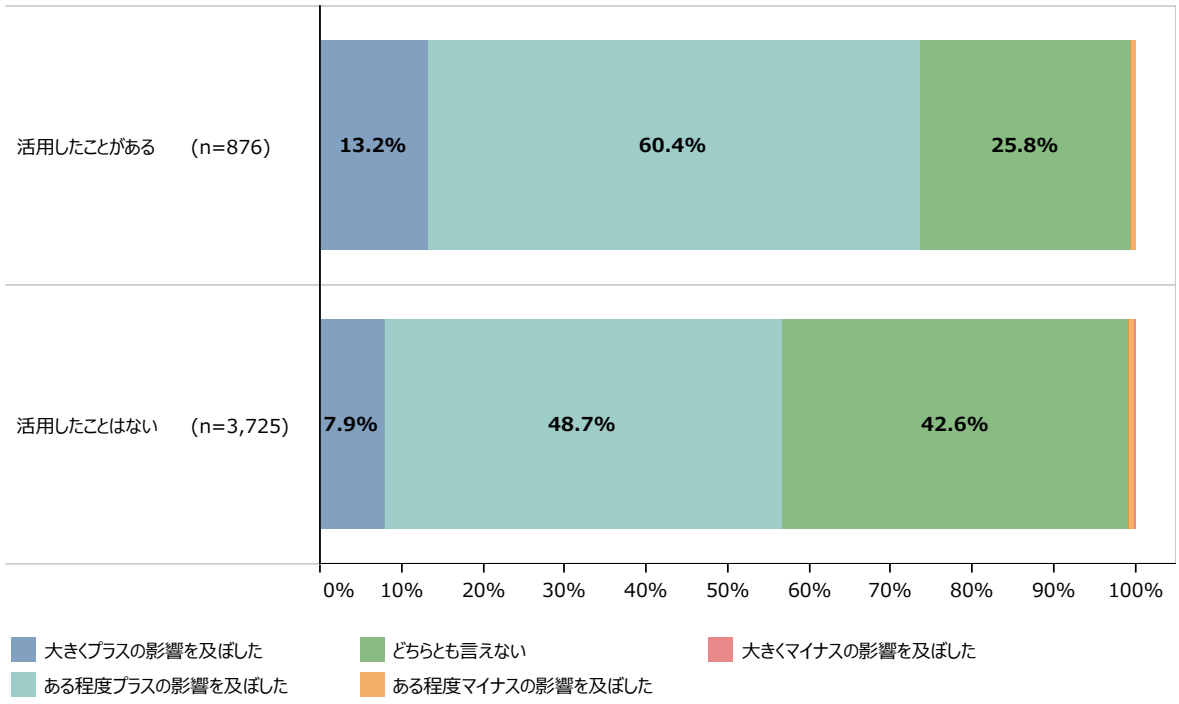
第2-2-83図　デジタル化における公的支援機関活用の成果



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)公的支援機関の活用として、「活用したことがある」と回答した者を対象としている。

第2-2-84図は、公的支援機関の活用状況別に、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、デジタル化の推進において、公的機関を活用した企業は、業績にプラスの影響を及ぼしている割合が高い傾向にあることが分かる。

第2-2-84図　デジタル化推進による業績への影響（デジタル化における公的支援機関の活用状況別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

以上、公的支援機関の活用について、活用したことがある割合は少数にとどまるものの一定の成果を実感していることや業績にプラスの影響を及ぼしていることを確認した。最後に、第2-2-85図は、一例として関東経済産業局が（国研）産業技術総合研究所と連携して取り組んでいる支援施策及び北陸三県における公設試験研究機関の連携の取組である。コラム2-2-12のような地域一体型の支援連携の取組と併せて、活用を検討することも有用と考えられる。

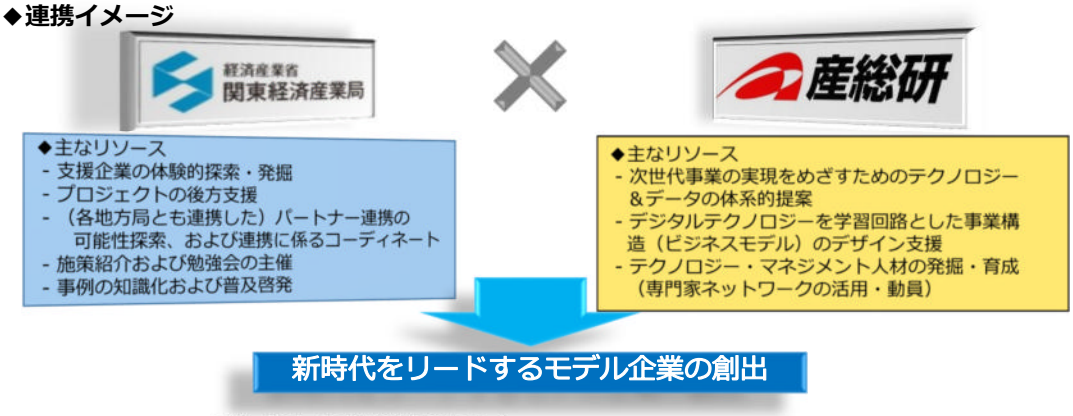
事例2-2-19では、中小企業診断士への相談や助言を基に、自社に合った社内のデータ連携の仕組みをゼロから構築し、勤怠管理などの効率化に取り組んだ事例を紹介する。

第2-2-85図　デジタル化における支援・連携の取組

関東経済産業局：専門家派遣プロジェクト

- 企業の高度な成長を支援するためには、経営の視点と企業における価値を意識した最適なデジタルソリューションを提供できる専門家が必要。
- **産業技術総合研究所**の情報・人間工学領域／テクノロジー・プロデュース事業を行うメンバーと**関東経済産業局が連携**して、**地域の中小企業のDXを支援するための体制を構築。**

◆連携イメージ



◆支援対象企業の条件（全てに該当すること）

- □ 新ビジネスを創出したい、稼げるビジネスモデルへ上位移行したい（具体的なビジョンは無くてもOK）
- □ 上記の実現ために、社内体制を構築している又は構築したいと考えている企業
- □ 経営層、及び次世代を担う（デジタル・ネイティブ世代の）若手社員が必ず事業に参加すること
- □ 支援効果やその骨子について、公表に同意できること

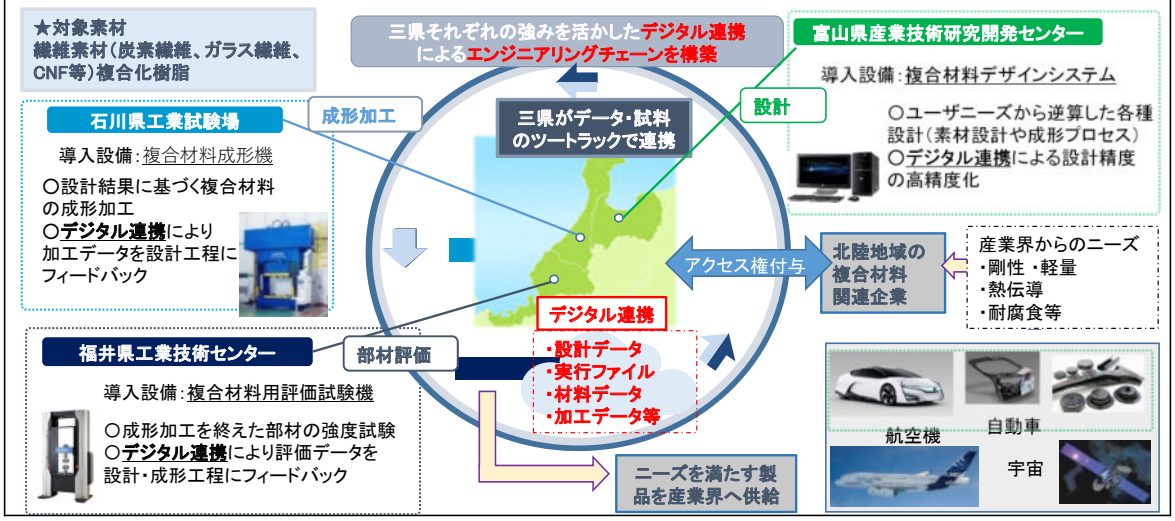
DX事例：公設試間のデジタル連携によるDX支援

公設試間のデジタル連携基盤を整備

北陸三県公設試のデジタル連携による高機能新素材製品エンジニアリングチェーンの整備および人材育成事業（富山県、石川県、福井県）

概要

- **公設試間のデジタル連携**によるエンジニアリングチェーンの整備や人材育成を通じて、製品仕様から逆算した**（バックキャスト的手法）製品開発を支援**
- **設計・成形加工・部材評価の各データをデジタル連携によりネットワーク上で共有**。



資料：経済産業省「第２回 スマートかつ強靭な地域経済社会の実現に向けた研究会ウィズ・ポストコロナ時代における地域経済産業政策の検討（全体的な方向性、地域DX）」資料２（2021年２月５日）

コラム

2-2-12　地方版IoT推進ラボ

少子高齢化による働き手不足、地場産業の衰退などの問題は、各事業者の経営課題としてのみならず、地域全体の共通の課題として、全国各地で表面化している。これら「地域課題」を解決するためには、個社ごとに取り組むのではなく、自治体、公的機関、企業、大学など地域の多様な事業主体などが連携し、かつ、IoT・ビッグデータ・AIをはじめとするデジタル技術やデータを有効活用することが効果的である。

そこで、経済産業省・（独）情報処理推進機構（以下、IPAという。）は、産学官が連携し、IoTなどのデジタル技術を活用して効率的かつ効果的に地域課題の解決を図り、地方の経済発展を目指す地域主体の取組を「地方版IoT推進ラボ（以下、「地方版ラボ」）という。」として選定し、支援を行っている。

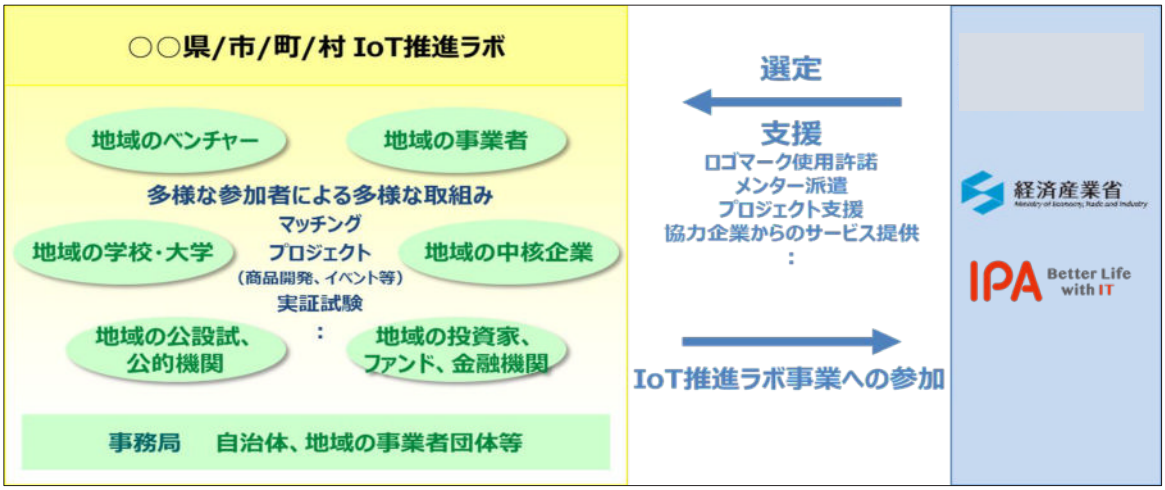
選定を受けた地方版ラボは、希望に応じて主に以下の支援が受けられる。

・地方版ラボマークの使用権付与
・地方版ラボポータルサイト、展示会などを通じた広報
・地方版ラボの活動促進・発展に資するメンターの派遣

応募方法などの詳細は、経済産業省Webサイト（https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/local_iot-lab/index.html）にて公開しているが、応募があった地域の取組については、以下3つの視点から審査を行う。

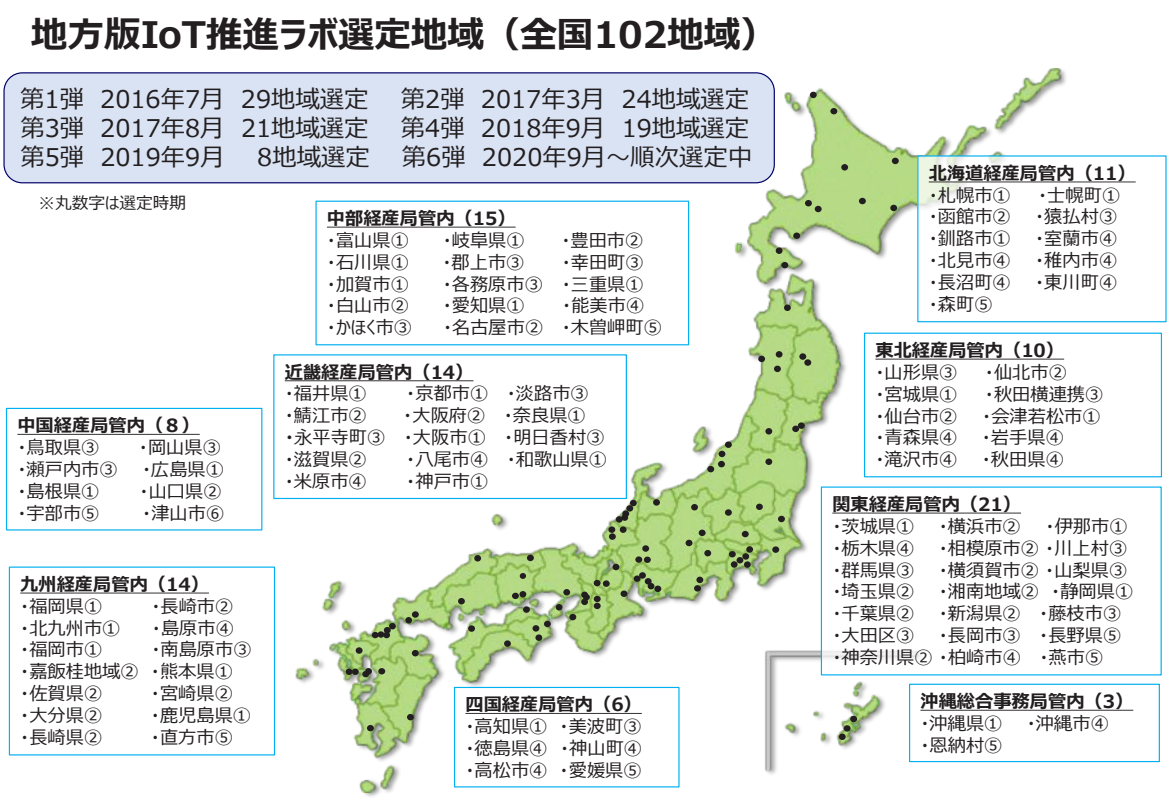
1．地域性（地域の独自性があるか）
2．自治体の積極性と継続性（自立化シナリオ、キーパーソンがいるか）
3．多様性と一体感（多様な事業主体が連携し合っているか）

コラム　2-2-12①図　地方版IoT推進ラボ　実施イメージ図



コラム2-2-12②図のとおり、2021年1月現在、これまでに102地域の取組が地方版ラボとして選定されており、各地方版ラボの活動状況などはIPAが運営する地方版IoT推進ラボポータルサイト（https://local-iot-lab.ipa.go.jp/）にて随時公開している。

コラム　2-2-12②図　地方版IoT推進ラボの選定地域一覧



地方版ラボの活動は、各地域が抱える地域課題や主要産業などによって異なり、例えば、地域の中小企業などを対象としたIoTセミナーやITベンダーなどと中小企業のビジネスマッチング、IoTなどを活用した製品開発/実証実験、地域全体のスマートシティ計画の推進といった多岐にわたる取組が行われている。地方版ラボの取組事例をコラム2-2-12③図にて紹介する。

コラム　2-2-12③図　地方版IoT推進ラボの取組事例

せんだいIoT推進ラボ

IoT Acceleration Sendai city Lab

- 水揚げ時の魚種選別における「高い作業負荷とそれによる人手不足」、「目利き・熟練技能の伝承」の課題に対して、魚種選別作業の自動化を目指し、画像AI技術を応用した『**リアルタイム魚種選別システム**』を開発。
- 迷光を極限まで抑えた撮像システムと画像AI技術等により、**安定かつ高精度に魚種・サイズ等を判定することが可能**。
- 現在実証試験中であり、**2022年8月頃に一般販売を予定**。将来的には水産加工業における異魚種排除、卸し流通業における市場のオンライン化、地域の小売・飲食観光業との連携により水産物のブランド化を目指す。

リアルタイム魚種選別システムイメージ

茨城県IoT推進ラボ

IoT Acceleration Ibaraki pref Lab

- 茨城県では、新ビジネス創出による中小企業の競争力強化を図るため、**IoT・AI等の知識やビジネス創出ノウハウ等の修得から、ビジネスプラン構築、次世代技術を活用したビジネスの創出・展開まで一貫して支援**するため、2019年度から「次世代技術活用ビジネスイノベーション創出事業」を実施。
- 例えば、ビジネスプラン構築研修では、経験豊富な指導者の支援の下、**アイディアづくり、試作品づくり、顧客ニーズに係る仮説検証を繰り返し、ビジネスモデル・プランを作成**。2019年度は21件のプランを作成。
- このうち、ビジネスプラン審査会を経て、2020年度、２件のビジネスプランが実証へと進んでいる。

次世代技術活用ビジネスイノベーション創出事業の流れ

奈良県IoT推進ラボ

IoT Acceleration Nara pref Lab

- AIやIoT等の先進技術の導入支援や地域産業の人材育成を行い、企業の生産性向上や新産業の創出を後押しするために、平成31年1月、**オープンイノベーション拠点「ならAIラボ」**を設置。
- **3Dスキャナ・加工システムや双腕型ロボット、AIサーバ、各種センサ等を整備**し、利用者はこれら機器を活用でき、設計や試作のサポートを受けられる。
- また、県内企業が抱える課題に対して、**奈良県産業振興総合センターがAIやIoT等の先進技術を活用したシステムを構築・提供**するなどの支援も実施。これまでに、酒造りや植物栽培における温湿度等の環境を遠隔モニタリングできるシステム等を構築してきた。

「ならAIラボ」に整備された最新の3D機器やIoT環境

豊田市IoT推進ラボ

IoT Acceleration Toyota city Lab

- 『**みんながつながる、世界につながる、ミライにつながる“スマートシティ”**』を目指し、AI・IoTを積極的に活用し、豊田市が直面する課題を効率よく解決できる社会システムの構築と、新たなスマートシティの実現につながる**様々な先進技術実証を開始**。
- 具体的には、「**資源・エネルギーの地産地消**」、「**超高齢化社会への対応**」、「**交通安全の推進**」、「**先進技術（AI・IoT・ビッグデータ）の横断活用**」を目指した様々な先進技術実証を実施。これまでに、約50件の実証を行い、このうち既に10件の先進技術・システムが、豊田市内外において実装に至っている。

●解決すべき市の課題と協議会としての目標	
資源・エネルギーの地産地消	●目標：2050年までに　CO2 50%削減（1990年比）
超高齢社会への対応	●目標：2050年までに　平均寿命≒健康寿命（平均寿命の増加分を上回る健康寿命）
交通安全の推進	●目標：2050年までに　交通事故死者数０人

IT・デジタル化

事例
2-2-19

外部専門家からの効果的な指導・助言を受け、自社に合った勤怠管理や給与計算のシステムを一元化させた企業

所在地　千葉県千葉市
従業員数　26名
資本金　1,580万円
事業内容　倉庫業

株式会社MPS

▶ 入退室管理システムのデータを勤怠管理に活用できないかと相談

千葉県千葉市の株式会社MPSは、物流事業とキャンペーン事務局の代行運営などを展開する企業である。個人情報を扱うことも多い同社は、2018年に事務所内における入退室の管理をより厳格化するため、スマートロック入退室管理システム「Akerun」を導入。情報セキュリティ対策の強化に成功した。デジタル化のメリットを実感した石井智幸社長は、自動的にシステム上に蓄積される入退室の履歴データを勤怠管理や給与計算にも使うことができないかと考えたが、自社に合ったITツールを選定するのが難しかった。そこで、入退室管理システム導入時にも指導・助言を得た中小企業診断士の安藤準氏に相談した。安藤氏は情報処理技術者の資格も持ち、中小企業のデジタル化支援を専門としている。

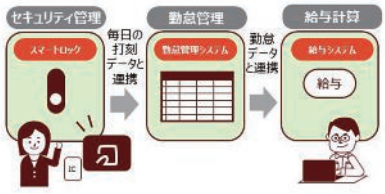
▶ 社外の専門家による丁寧な助言を受け、複数のシステム連携に成功

安藤氏は、デジタル化を推進していく上で、同社にとって最適なシステムか、データ連携の相性などを意識することを助言。ITベンダーによるサービスではなく、クラウドサービスを活用することによるコスト面のメリットなども指摘し、既に運用している「Akerun」での入退室の記録を、勤怠管理システムと連携させることを提案した。同時に、それらのデータを会計ソフトと連携させることで、管理者が従業員の残業や生産性を確認・運用できる仕組みづくりを丁寧に説明した。当初、石井社長にとっては、ITツールの種類が多く、自社システムを売り込みたいITベンダーによる営業もあり、迷いも多かった。しかし、安藤氏からそれぞれのメリット・デメリットなどに関する客観的な資料の提供や分かりやすい助言を受けたことで、多くの判断材料を得て導入を検討することができた。その結果、既存のクラウドサービスと組み合わせて新システムを運用することで、費用を月額数万円程度に抑えることにつながった。その後、導入と運用に向けては、従業員の抵抗感を軽減したいという石井社長の思いがあり、安藤氏の助言も得て事前の説明会や試用期間などを用意。2019年2月にシステム設定を開始し、2020年春には幕張本社内で入退室、勤怠管理、給与計算を一貫して見える化できる新システムの構築が完了した。まずは本社内で運用を開始し、順調に機能し社内に浸透してきたことを確認しながら、印西や南船橋の各事業所でも同年末に運用を開始。紙のタイムカードによる出退勤管理は完全に廃止した。

▶ 見える化されたデータを活用することで事業拡大を目指す

デジタル化により自動でデータを管理できるようになったことで、勤怠管理・給与計算などの事務作業は、2021年1月末時点でシステム導入前に比べて20～30%の軽減に成功した。事業拡大に伴う従業員増員の準備も整えられるようになった。今後は、一元化されたデータの更なる有効活用に向けて、安藤氏と取り組んでいく構えである。「各事業所との連携を深化させ、現場の責任者が必要な情報をいつでも入手できるようにしていく」と石井社長は語る。

「Akerun」により入退室をICカードで管理



セキュリティ、勤怠管理、給与計算をシステム間で連携し管理

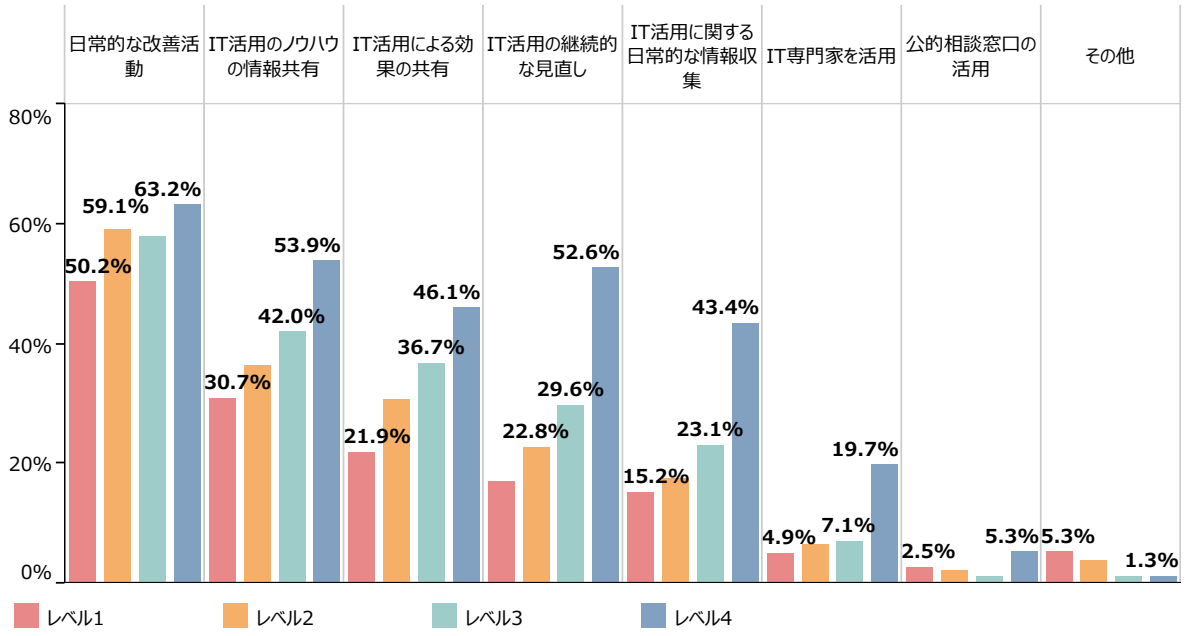
中小企業診断士の安藤準氏（左）と同社の石井智幸社長（右）

４．デジタル化推進に向けた業務変革

最後に、本項ではデジタル化推進に向けた業務の変革について、見ていく。

第2-2-86図は、デジタル化の定着に向けた取組を示したものである。これを見ると、「日常的な改善活動」を挙げる企業が多いことが分かる。また、IT活用レベルの高い企業は、活用レベルの低い企業と比較すると「IT活用の継続的な見直し」や「IT活用に関する日常的な情報収集」に関して20％pt以上の差が生じている。

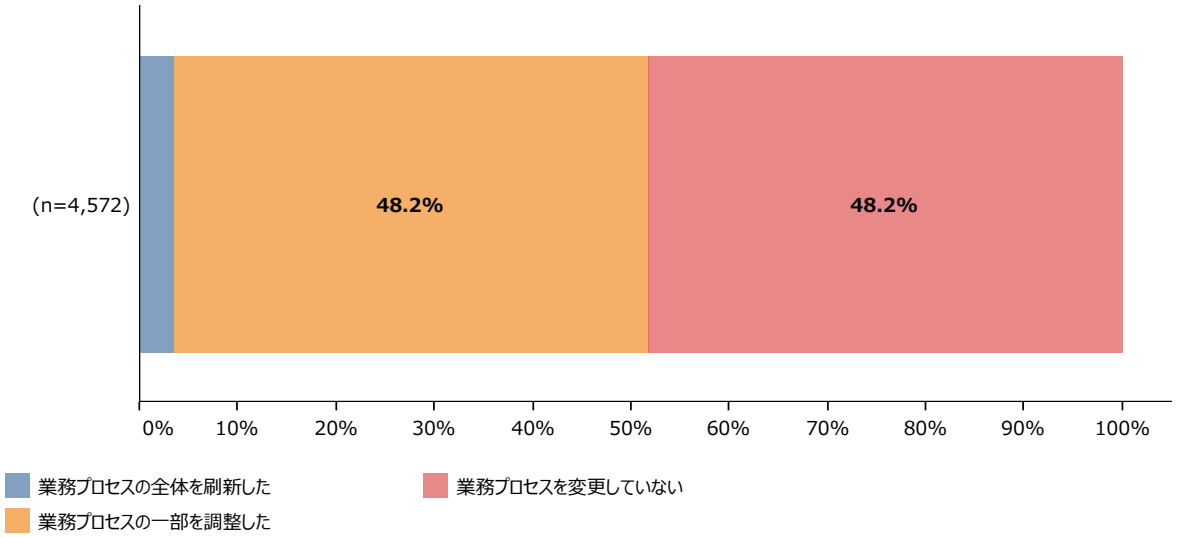
第2-2-86図　デジタル化の定着に向けた取組



資料：東京商工会議所「IT活用実態調査」報告書
(注)1.経済産業省が策定した「攻めのIT活用指針」を参考に、「口頭連絡、電話、帳簿での業務が多い」と回答した企業をレベル1(n=283)、「紙や口頭でのやり取りをITに置き換えている」と回答した企業をレベル2(n=281)、「ITを活用して社内業務を効率化している」と回答した企業をレベル3(n=550)、「ITを差別化や競争力強化に積極的に活用している」と回答したレベル4(n=76)としている。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-87図は、デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲について示したものである。これを見ると、業務プロセスの一部を調整した企業が約半数存在していることが分かる。程度の差はあるが、半数以上の企業がデジタル化に伴う業務プロセスの刷新・調整を実施していることが確認される。

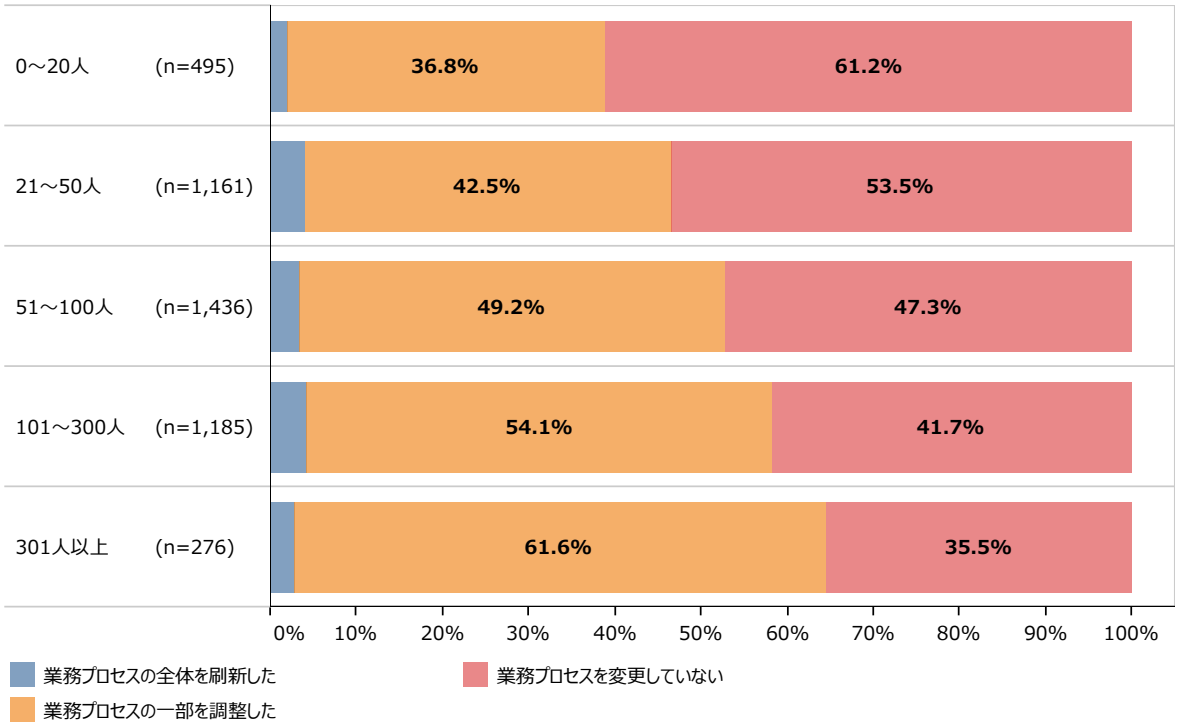
第2-2-87図　デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-88図は、従業員規模別にデジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲について示したものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど、デジタル化において業務プロセスの見直しを実施している傾向にあることが分かる。

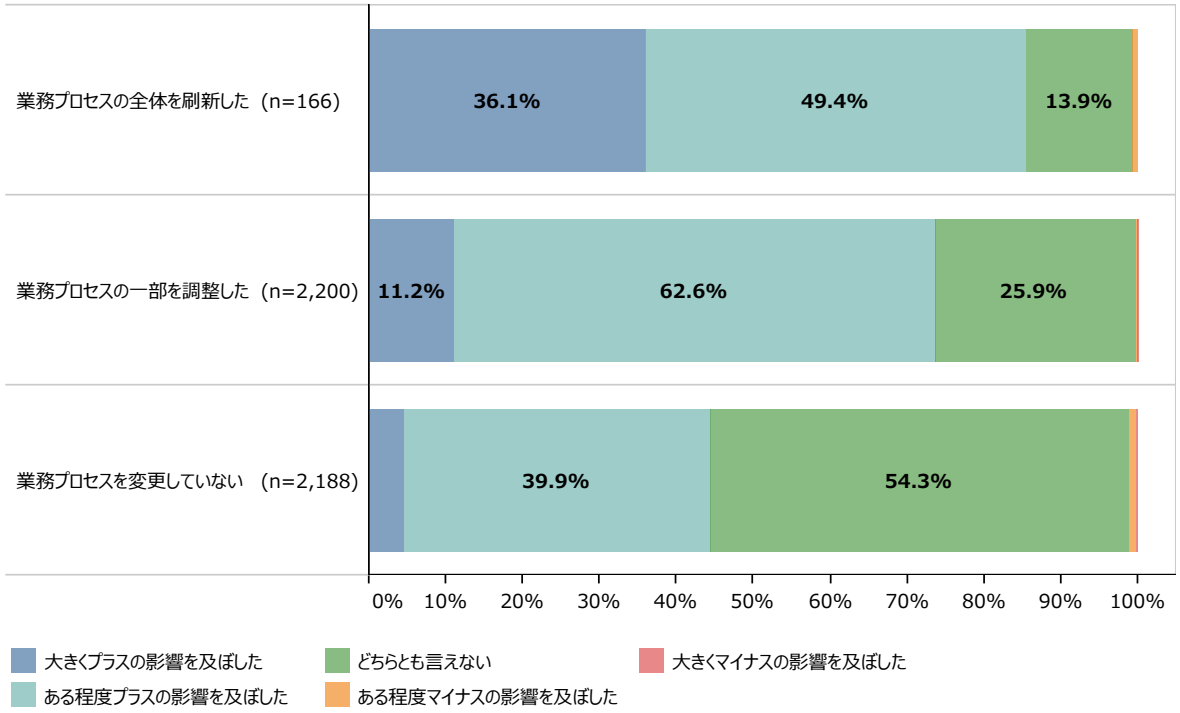
第2-2-88図　デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-89図は、デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲別に、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、業務プロセスの全体を刷新、若しくは一部を調整した企業は、実施していない企業と比較して、プラスの影響を及ぼした割合が高いことが分かる。他方で、業務プロセスを変更していない企業では、半数以上の企業が「どちらとも言えない」と回答しており、業績への寄与を実感できていないことが確認される。

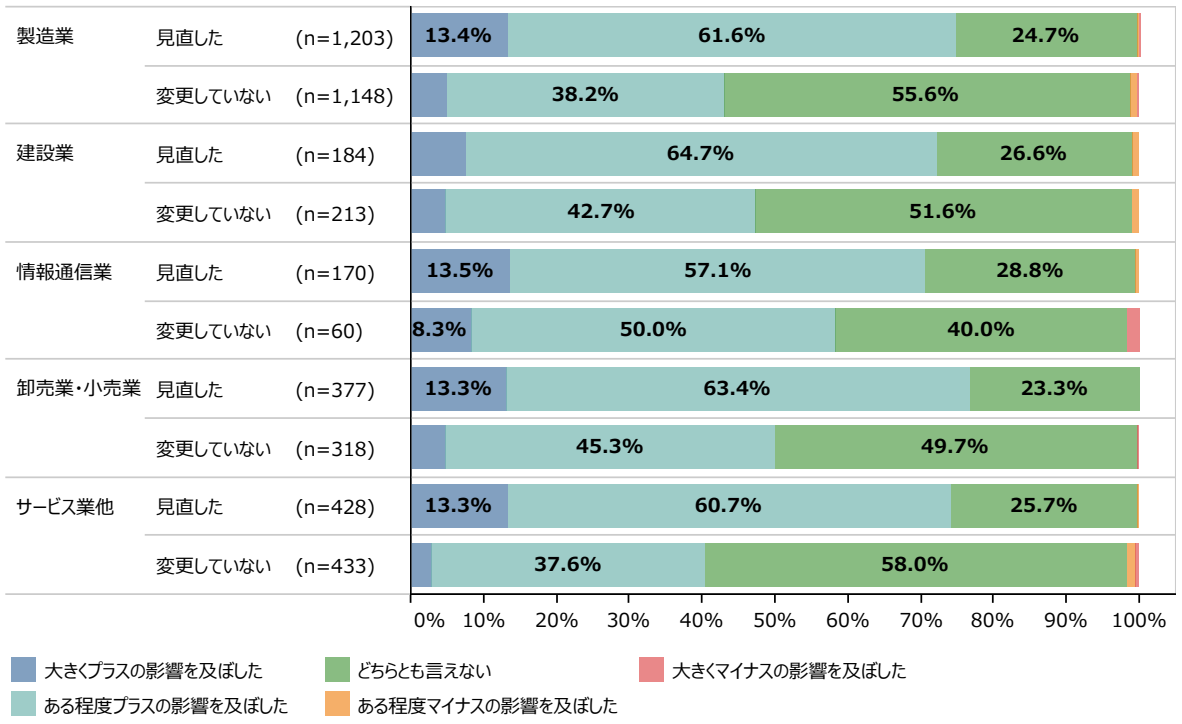
第2-2-89図　デジタル化推進による業績への影響（デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-90図は、業種別にデジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲について、デジタル化推進による業績への影響を示したものを示したものである。これを見ると、業種にかかわらず、デジタル化の推進において、業務プロセスの見直しを実施した企業は、業績にプラスの影響を及ぼしている割合が高いことが分かる。

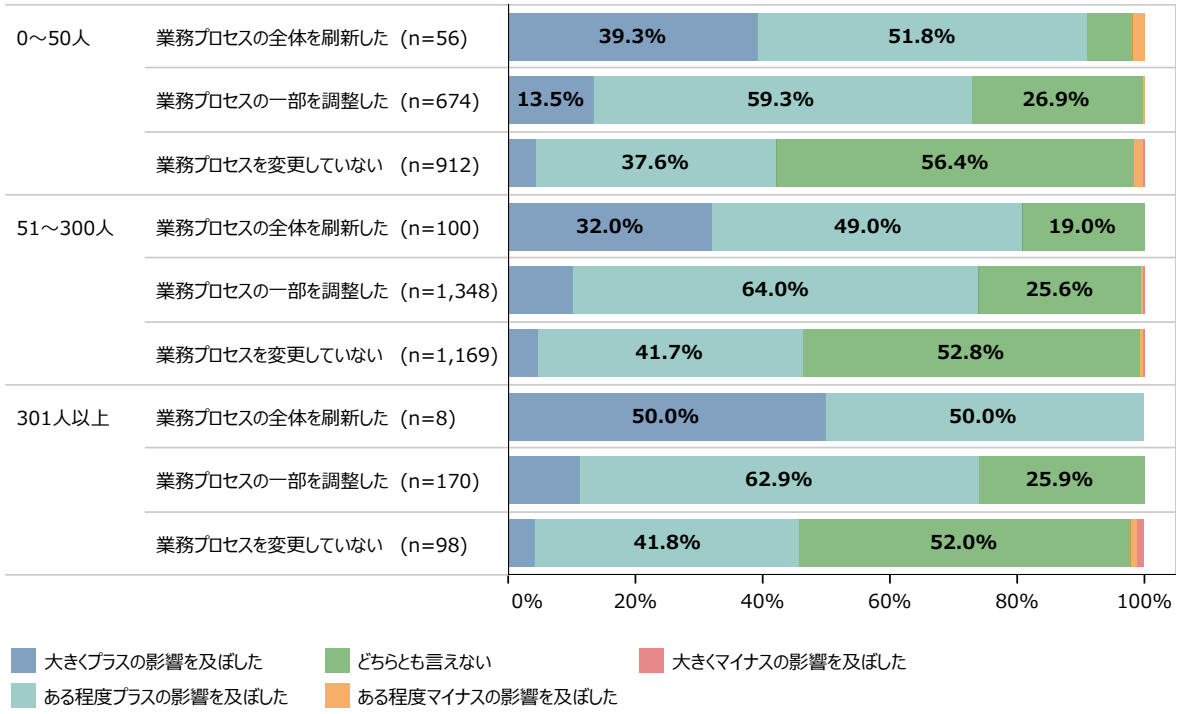
第2-2-90図　デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲別、業績への影響（業種別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)ここでの「見直した」とは、「業務プロセスの全体を刷新した」・「業務プロセスの一部を調整した」を指す。

第2-2-91図は、従業員規模別にデジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲について、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、従業員規模にかかわらず、デジタル化の推進において、業務プロセスの見直しを実施した企業は、業績にプラスの影響を及ぼしている企業の割合が高いことが分かる。

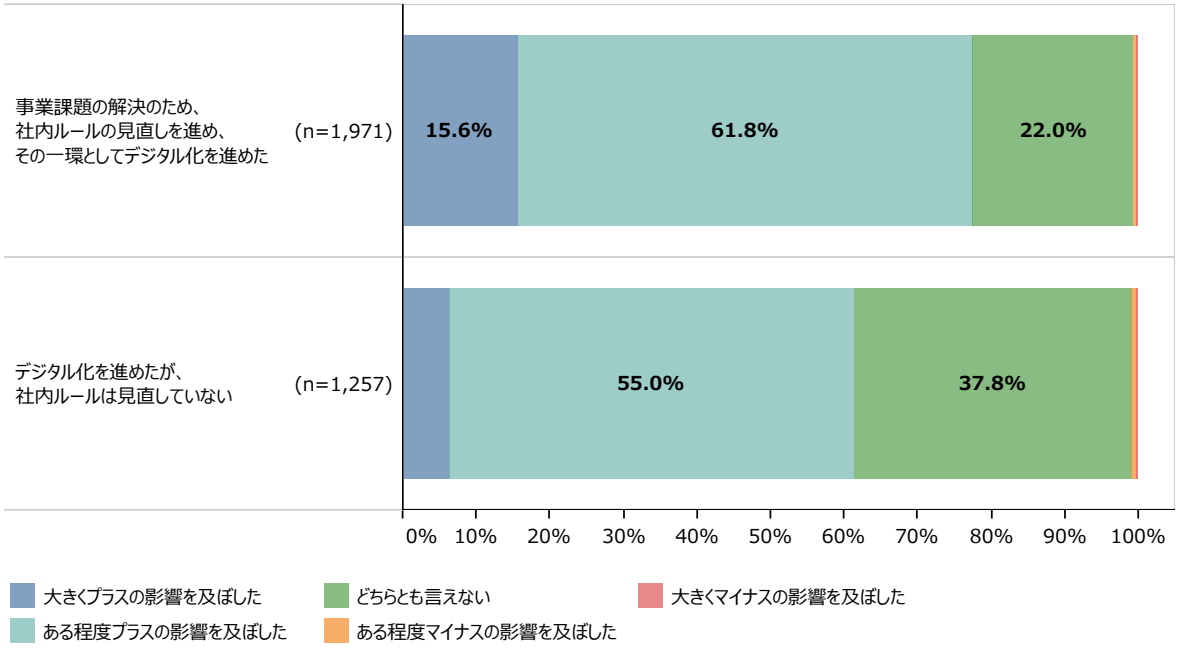
第2-2-91図　デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲別、業績への影響（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

第2-2-92図は、デジタル化を進めるに当たっての社内ルールの見直しの有無別に、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、事業課題の解決のため、社内ルールの見直しを進め、その一環としてデジタル化を進めた企業は、デジタル化推進の取組によりプラスの影響を及ぼした割合が高い傾向にあることが分かる。

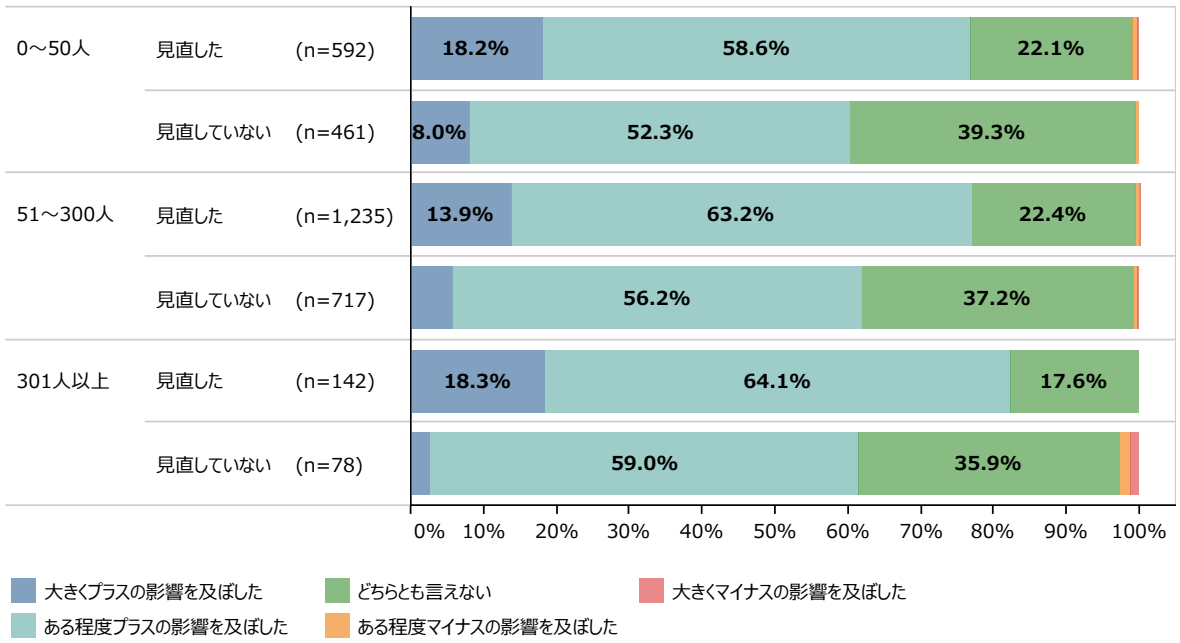
第2-2-92図　デジタル化推進による業績への影響（社内ルールの見直しの有無別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)社内ルールの見直しとして「社内ルールの見直しを進めたが、デジタル化は進めていない」若しくは「社内ルールの見直しも、デジタル化も進めていない」と回答した者は除いている。

第2-2-93図は、従業員規模別にデジタル化を進めるに当たっての社内ルールの見直しについて、デジタル化推進による業績への影響を示したものである。これを見ると、従業員規模を問わず、デジタル化を推進する際、社内ルールを見直した企業は、業績にプラスの影響を及ぼした割合が高い傾向にあることが分かる。

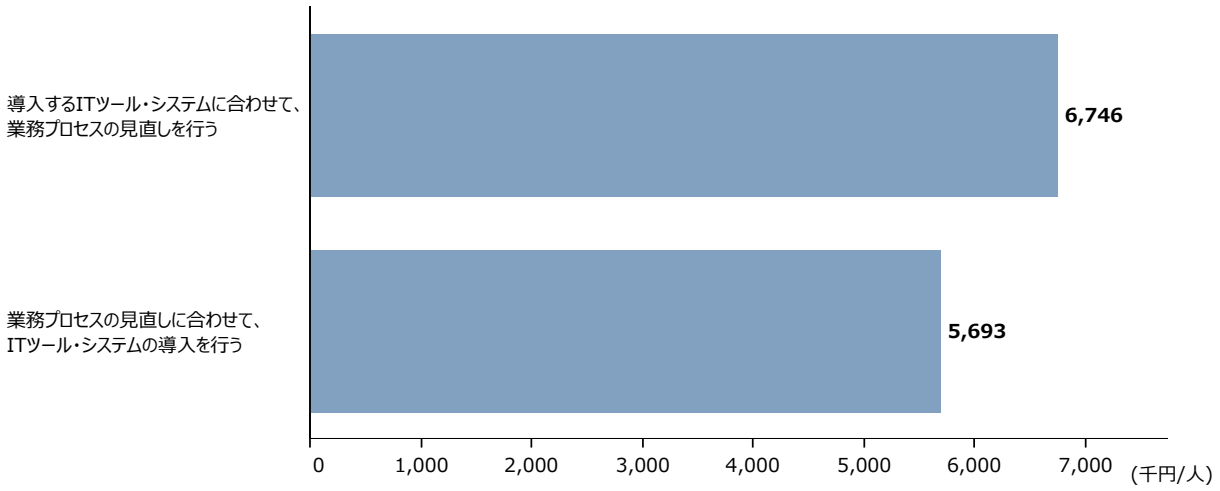
第2-2-93図　社内ルールの見直しの有無別、デジタル化推進による業績への影響（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注)1.社内ルールの見直しとして「社内ルールの見直しを進めたが、デジタル化は進めていない」若しくは「社内ルールの見直しも、デジタル化も進めていない」と回答した者は除いている。
2.ここでの「見直した」とは、「事業課題の解決のため、社内ルールの見直しを進め、その一環としてデジタル化を進めた」を指す。ここでの「見直していない」とは、「デジタル化を進めたが、社内ルールは見直していない」を指す。

最後に、**第2-2-94図**は、ITツール・システムの導入と業務プロセスの見直し方法について、労働生産性との関係を示したものである。これを見ると、業務プロセスの見直しに合わせてITツール・システムを導入する企業の労働生産性の平均値は、導入するITツール・システムに合わせて、業務プロセスの見直しを行う企業の84.4％の水準となっている。ITツール・システム起点で、業務プロセスの見直しを行っていくことが有効であることが示唆される。

第2-2-94図　労働生産性の水準（ITツール・システムの導入と業務プロセスの見直し方法別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.「業務プロセスの全体を刷新した」、「業務プロセスの一部を調整した」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。導入するITツール・システムに合わせて、業務プロセスの見直しを行う：n=480、業務プロセスの見直しに合わせて、ITツール・システムの導入を行う：n=654。
3.労働生産性＝（営業利益+給与総額+減価償却費+福利厚生費+動産・不動産賃借料+租税公課）÷従業者合計。
4.2018年度時点の労働生産性の平均値を集計している。
5.「その他」と回答した者は除いている。

以上、デジタル化に向けた業務プロセスと社内ルールの見直しについて確認した。デジタル化を単に推進するだけでなく、デジタル化の取組に合わせて、業務プロセスや社内ルールなどを調整し、社内環境を整えていくことが重要であると示唆された。自社のデジタル化に合わせて現場部門と間接部門が連携しながら、社内の改善活動を効果的に実践している一つの例として、**事例2-2-20**における製造業の取組を紹介し、本節の結びとする。

事例
2-2-20

製造部門と間接部門が密に連携し、現場に即した改善活動とデジタル化を段階的に推進する企業

所在地　愛知県大府市
従業員数　168名
資本金　4,500万円
事業内容　輸送用機械器具製造業

株式会社半谷製作所

▶ 生産管理システムでの成功体験を踏まえ、間接部門のデジタル化に着手

株式会社半谷製作所は、自動車ボディー部品をはじめとした金属プレス加工製造を得意とする１次サプライヤーである。同社が生産管理のシステム化に着手したのは2005年。当時、同社の半谷眞一郎社長が取り組んでいたのは、生産状況の見える化であった。Excelによるデータの収集・分析からスタートし、ITコーディネータにデータの収集や新たに導入するシステムの相談を重ねたところ、今では時間当たりの出来高や生産ラインごとの１人当たりの生産性なども見える化できるまで進んだ。そこで、半谷社長は生産管理システムでの成功体験を踏まえて、業務効率化が課題となっていた間接部門のデジタル化に2020年より新たに乗り出した。

▶ 現場に即したITツールの活用により、デジタル化の気運が現場に定着

半谷社長が、間接部門のデジタル化において特に重視したのが、システムの使い勝手と単純作業の合理化。半谷社長は「現場が望んでいないものを導入しても定着しない」として、新システム導入前に、経営企画部が中心となり、現場の問題点や改善事項を徹底的にヒアリング。最終的に現場がどんなアウトプットを望んでいるかを意識しつつ、傾聴した。同時に現場業務をフローチャート化し、どの作業に時間が掛かり、どこに無駄があるのかを洗い出し、できるだけ現場に即したシステムを導入した。例えば、これまで給与明細は紙に出力し、封入・のり付けしていたが、廃止して電子化した。2020年１月から従業員のパソコンや携帯端末への給与明細の配信を始めたところ、一か月当たり半日分の作業時間の短縮につながった。年末調整も手書きにより計算ミスが多かったが、同年12月よりクラウド化。人為的なミスが大幅に減ったという。また、固定資産管理はExcelによる手入力であったが、制度改正に合わせて減価償却の計算方法を変えなくてはいけないため、専用のシステムを導入したところ、決算手続などの手間が大幅に削減された。最初はデジタル化への不安を抱えていた従業員も、現場の負担が減ることが分かると「これもデジタル化により合理化できないか」と、改善提案をする従業員も数多く現れた。

▶ デジタル化への取組の気運が芽生え、部門を超えた改善活動が社内に定着

勤怠管理は現状、タイムカードによって管理しており、集計した社員の勤務状況は、総務部門しか見ることができない。これをデジタル化し、部門ごとに見える化することで、工場長や班長が部下の勤務状況を確認して業務管理に役立てる計画を立てている。2020年６月からは月１回、RPAの導入に際して社内で勉強会を開き、毎月の従業員ごとの交通費と旅費交通の給与反映、部署ごとの勤務時間集計などの自動化が進む。業務プロセスをフローチャート化し、単純、無駄、重複作業を見える化することで、改善意欲が高まっている。デジタル化の重要性を感じ勉強した結果、プログラミングができるようになった従業員もいるという。「トップがどれだけデジタル化を理解しているかで現場への浸透が決まる。私自身、情報収集を重ね、理解して先導していく。」と、半谷社長は語る。

デジタル化の原点である製造部門

話合いを通じて改善が生まれる現場

本社大府工場

第５節　まとめ

本章では、中小企業におけるデジタル化の現状や、取り組んでいく上での課題、デジタル化を推進している企業の組織的な特徴などについて分析を行ってきた。

第１節では、感染症の拡大によりデジタル化への意識が高まっていることや我が国におけるデジタル化の動向を概観し、IT投資と労働生産性の関係について明瞭な関係を現状では確認できないことが分かった。

第２節では、中小企業におけるデジタル化の現状について分析した。感染症の拡大を受けて、Web会議やテレワーク、オンラインでの商談・営業に取り組む企業が増加しており、企業の意識の変化がうかがえることを確認した。ITツール・システムの導入状況については、業種間で差が生じていることや、クラウドサービスの今後の利用方針について積極的な企業が一定数存在していることが分かった。

IT人材の確保と育成については、IT人材を約半数の企業が確保しつつあるものの、多くの企業がIT人材を育成する体制を整えられていない現状が分かった。情報セキュリティ対策については、対策に取り組んでいる企業も一定数存在するが、社内の検討・推進体制が整っていない体制面の課題が明らかになった。また、事業継続力強化に向けてデジタル化に取り組む企業においては、労働生産性が高い傾向が示された。

第３節では、中小企業におけるデジタル化の課題について分析した。アナログな文化・価値観の定着や、明確な目的・目標が定まっていない、組織のITリテラシーの不足といった、自社組織における課題がデジタル化推進に向けた課題となっていることが示唆された。

第４節では、中小企業におけるデジタル化に向けた組織改革について分析した。デジタル化に向けた全社的な意識の醸成や経営者の積極的な関与などに取り組む企業では、デジタル化の推進が業績に対してプラスの影響を与えており、労働生産性も高いことを確認した。また、デジタル化に向けた推進体制の構築やデジタル化と並行して業務プロセスの見直しに取り組む企業においても労働生産性が高く、重要な取組であると示唆された。

社外との共創によるデジタル化においては、ITベンダーや外部パートナーとの協業、公的支援機関の活用に成功している事例を紹介し、自社に限らず社外と連携することも重要となることも確認した。

昨今の感染症流行などの影響を受け、デジタル化の加速が期待される中、デジタル化に向けては経営者の関与や全社的な推進体制の構築をはじめとする組織改革が重要となってくる。事業方針と照らし合わせ、自社の現状に合ったデジタル化を模索していくことが欠かせない。しかし、デジタル化は課題解決の手段の一つであり、課題解決のためには、多面的なアプローチが求められると考えられる。

我が国の今後の人口減少を見据えて生産性向上がうたわれている中、デジタル化の推進を一つの起点とし、従来の業務スタイルの脱却と新たな事業モデルの確立を目指していくことが、我が国経済を成長・発展させていくためには必要となろう。

事業承継を通じた企業の成長・発展とＭ＆Ａによる経営資源の有効活用

我が国の高齢化の進展に伴い、経営者の高齢化も進む中で中小企業の事業承継は社会的な課題として認識されている。我が国経済が持続的に成長するためには、中小企業がこれまで培ってきた価値ある経営資源を次世代に承継していくことが重要である。中小企業にとっても、事業承継は単なる経営体制の変更ではなく、更なる成長・発展を遂げるための一つの転換点になり得る。また従来、中小企業にとってのＭ＆Ａは事業承継策の一つとして注目されてきたが、近年では成長戦略の一つとしても関心が高まっている。

本章では第１節で休廃業・解散や経営者の高齢化の状況も踏まえつつ、中小企業の事業承継の動向について分析する。第２節では、近年のＭ＆Ａに対する関心の高まりを概観し、中小企業のＭ＆Ａの動向について分析する。

第１節 事業承継を通じた企業の成長・発展

本節では、中小企業の事業承継の動向について分析する。はじめに、休廃業・解散や経営者の高齢化の状況について概観し、その上で事業承継の動向や事業承継実施企業のパフォーマンスについて分析する。また、新型コロナウイルス感染症の流行を受けて、経営者の事業承継に対する考え方の変化について分析する。

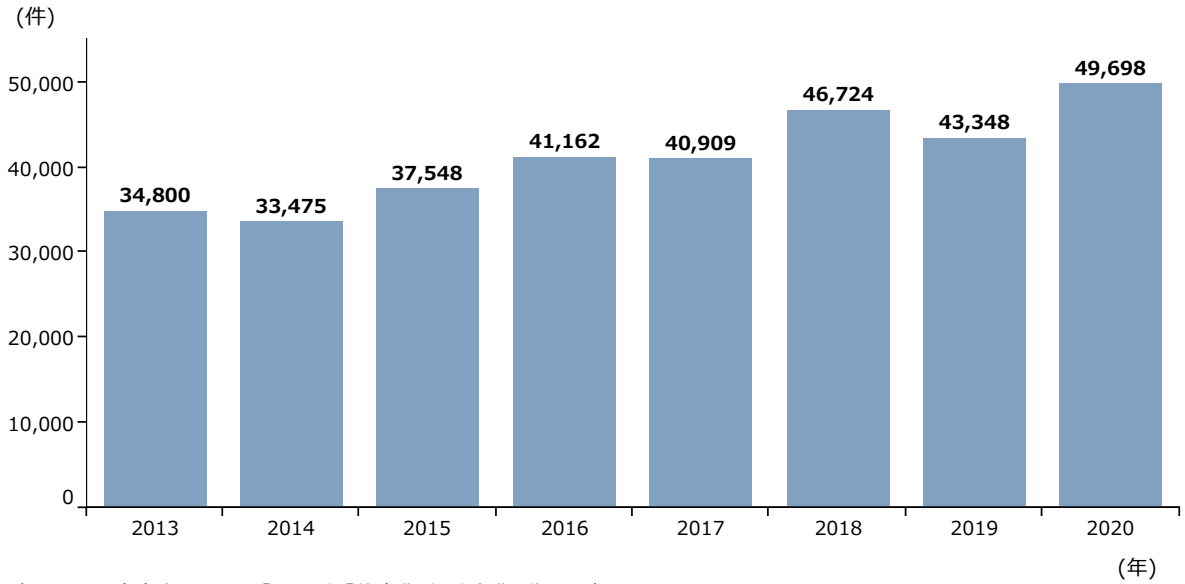
１．休廃業・解散の動向と経営者の高齢化

①休廃業・解散の動向

（株）東京商工リサーチの「2020年「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。休廃業・解散件数は、2019年までは４万件台の半ばで推移していたが、2020年は新型コロナウイルス感染症の影響などにより、調査開始以降最多となる４万9,698件[1]となった（**第1-1-42図**（再掲））。

1 なお、（株）帝国データバンクの全国企業「休廃業・解散」動向調査によると、2020年の休廃業・解散件数は５万6,103件で、前年比5.3％減となった（第1-1-43図）。調査ごとに傾向に差異は見られるものの、休廃業・解散の背景には構造的な要因として経営者の高齢化や後継者不足が存在することがいずれの調査においても確認されている。

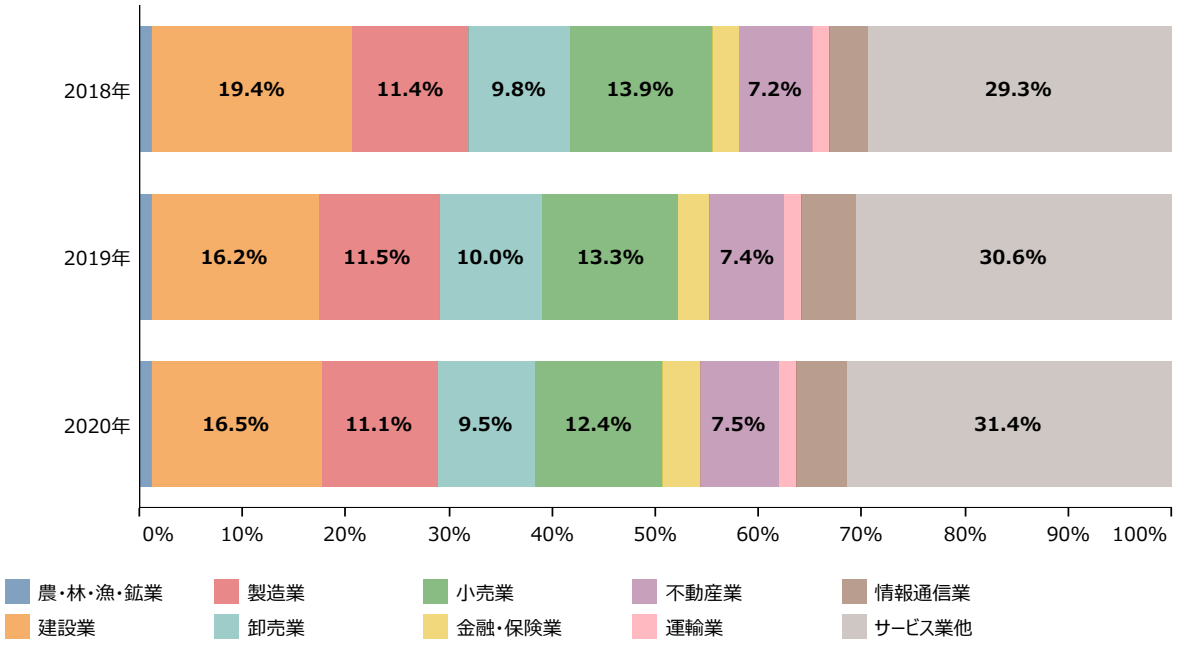
第1-1-42図　休廃業・解散件数の推移（東京商工リサーチ）（再掲）



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」
(注)1.休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。
2.解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

第2-3-1図は、休廃業・解散企業の業種構成比を見たものである。2018年から2020年にかけて、休廃業・解散企業の業種構成比には大きな変化は見られない。**第1-1-42図**で確認したとおり、2020年は休廃業・解散件数が増加しているが、業種にかかわらず休廃業・解散が増加している様子が見て取れる。

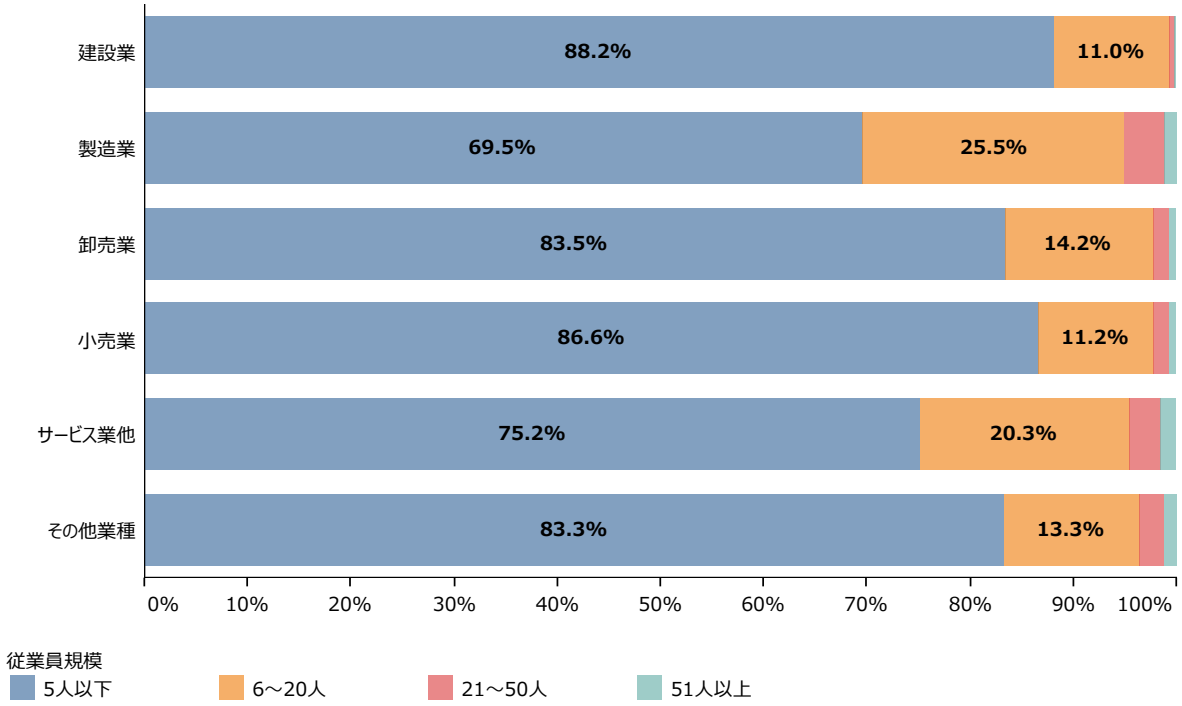
第2-3-1図　休廃業・解散企業の業種構成比



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

第2-3-2図は、休廃業・解散企業の従業員規模を確認したものである。全ての業種において、休廃業・解散企業の95%以上は従業員20名以下の比較的小規模な企業であることが分かる。

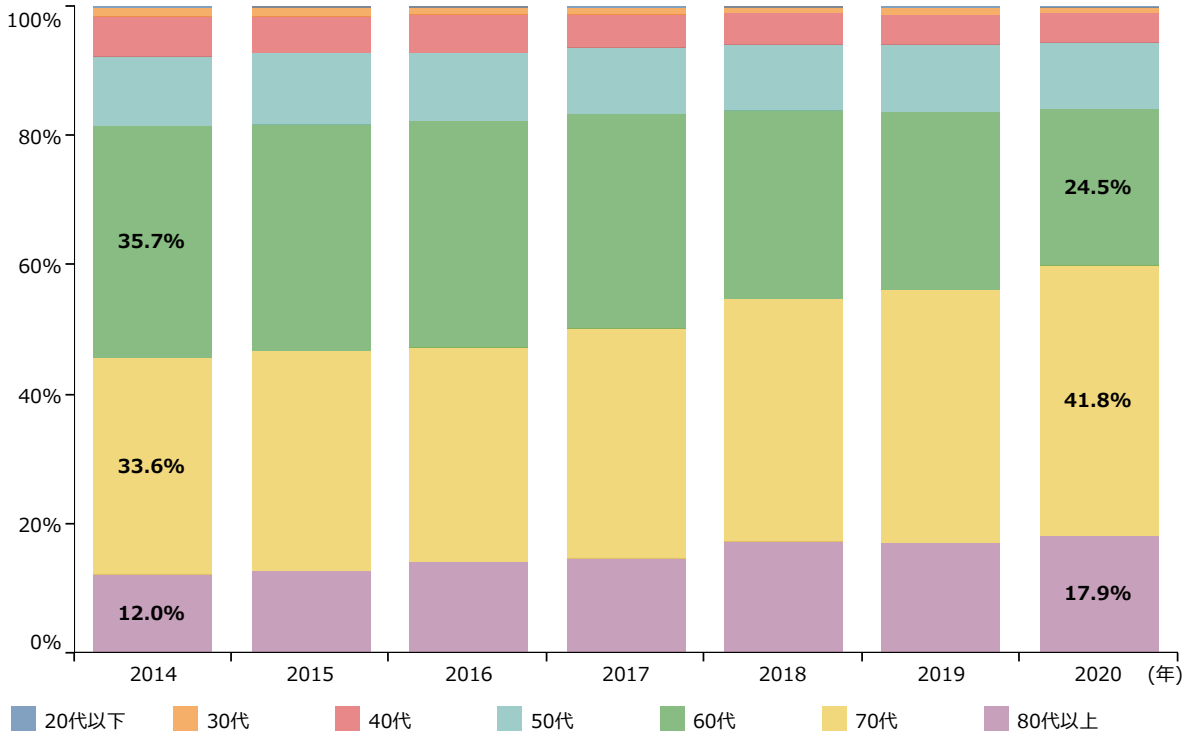
第2-3-2図　業種別、休廃業・解散企業の従業員規模の構成比（2020年）



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工
(注)その他業種は、「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、休廃業・解散企業の代表者年齢について確認すると、2020年は「70代」が最も多く41.8%となっている（**第2-3-3図**）。また、70代以上が全体に占める割合は年々増加傾向にあり、2020年は59.8%となっている。

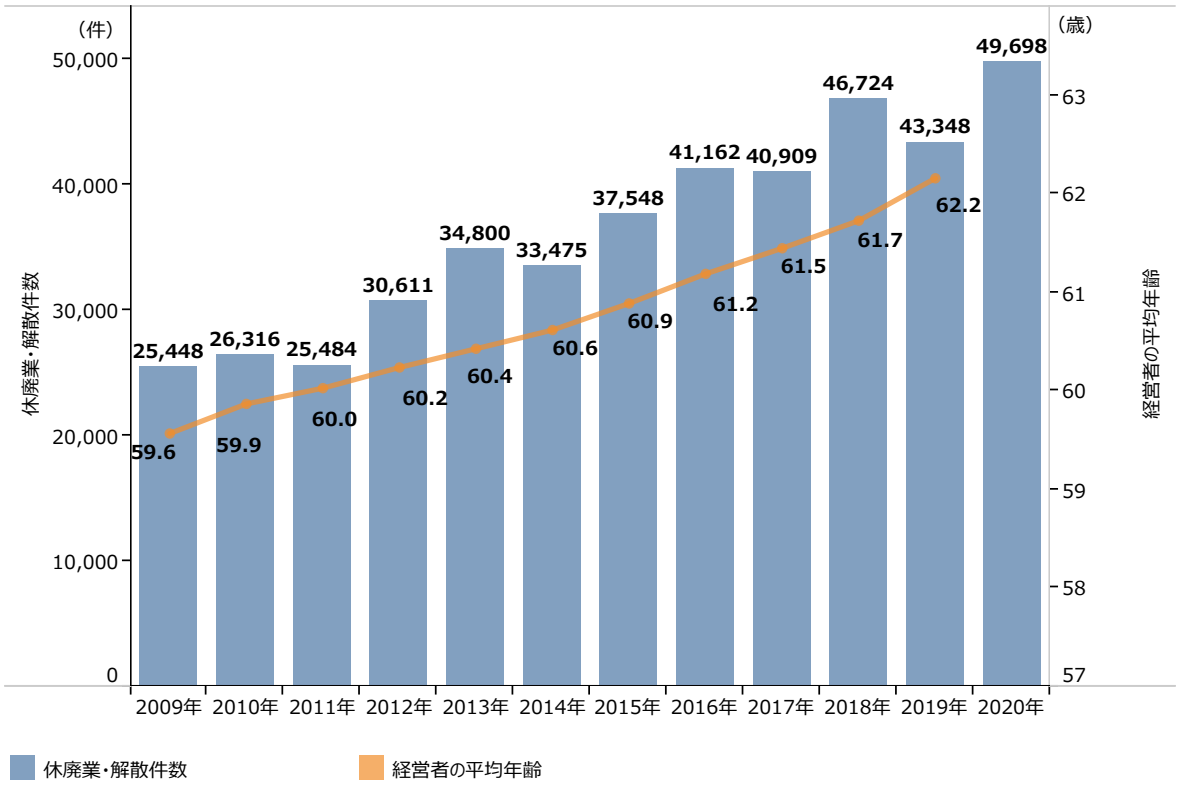
第2-3-3図　休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比



資料：（株）東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」

第2-3-4図は休廃業・解散件数と我が国企業の経営者平均年齢の推移を見たものである。近年、経営者の平均年齢は上昇傾向にあり、休廃業・解散件数増加の背景には経営者の高齢化が一因にあると考えられる。

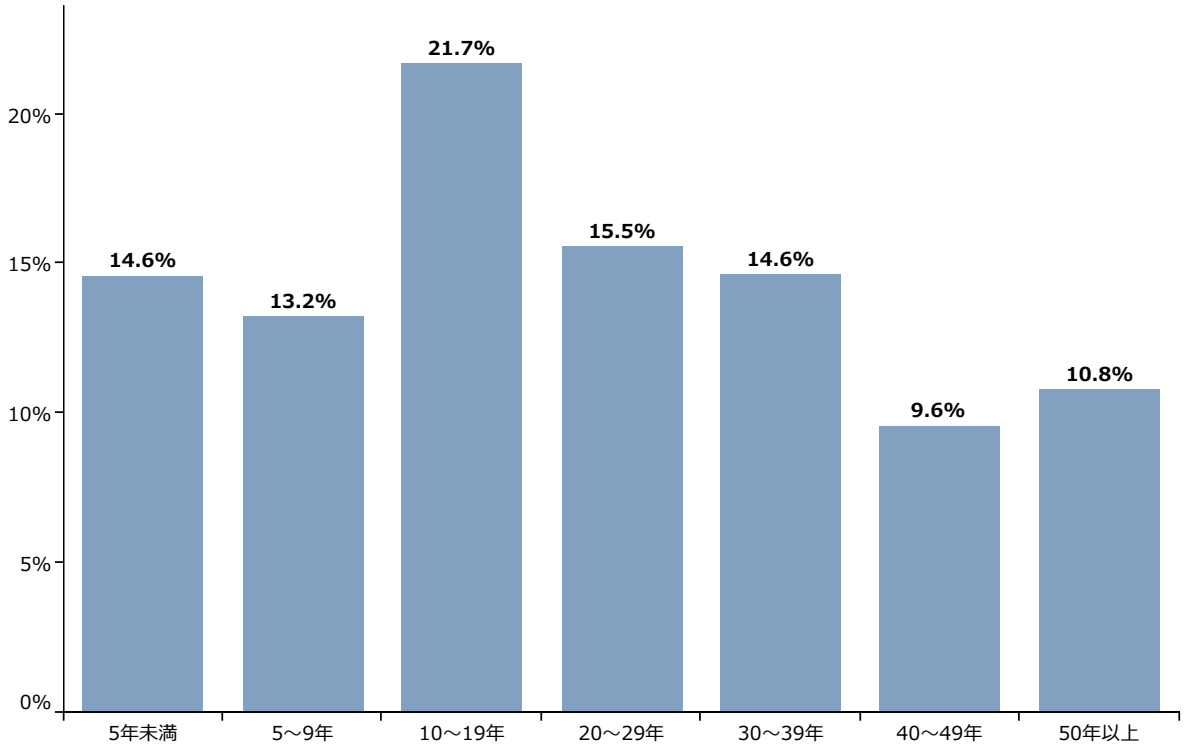
第2-3-4図　休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移



資料：（株）東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」、「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」
(注)1.経営者の平均年齢は2019年までを集計している。
2.休廃業・解散件数については、2013年以降補足率が高くなる形で調査の精度が向上されている。

第2-3-5図は、休廃業・解散企業の業歴別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14.6%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。創業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。

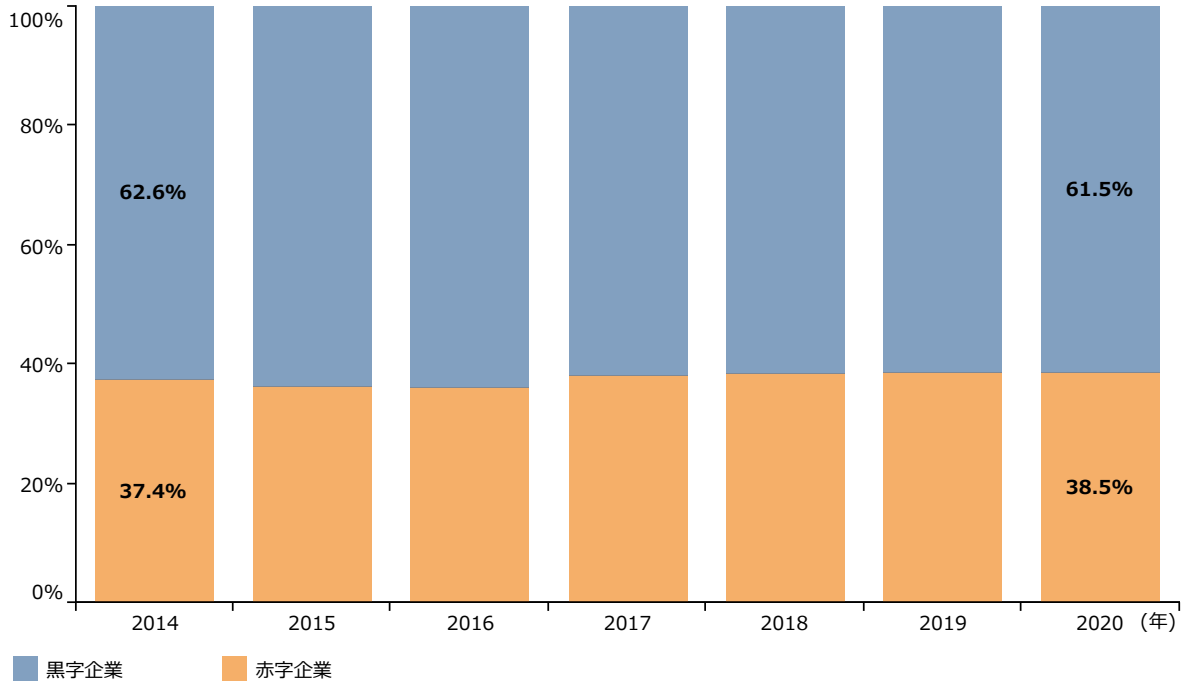
第2-3-5図　休廃業・解散企業の業歴別構成比



資料：(株)東京商工リサーチ「2020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集計すると、2014年以降一貫して約６割の企業が当期純利益が黒字であることが分かる（**第2-3-6図**）。

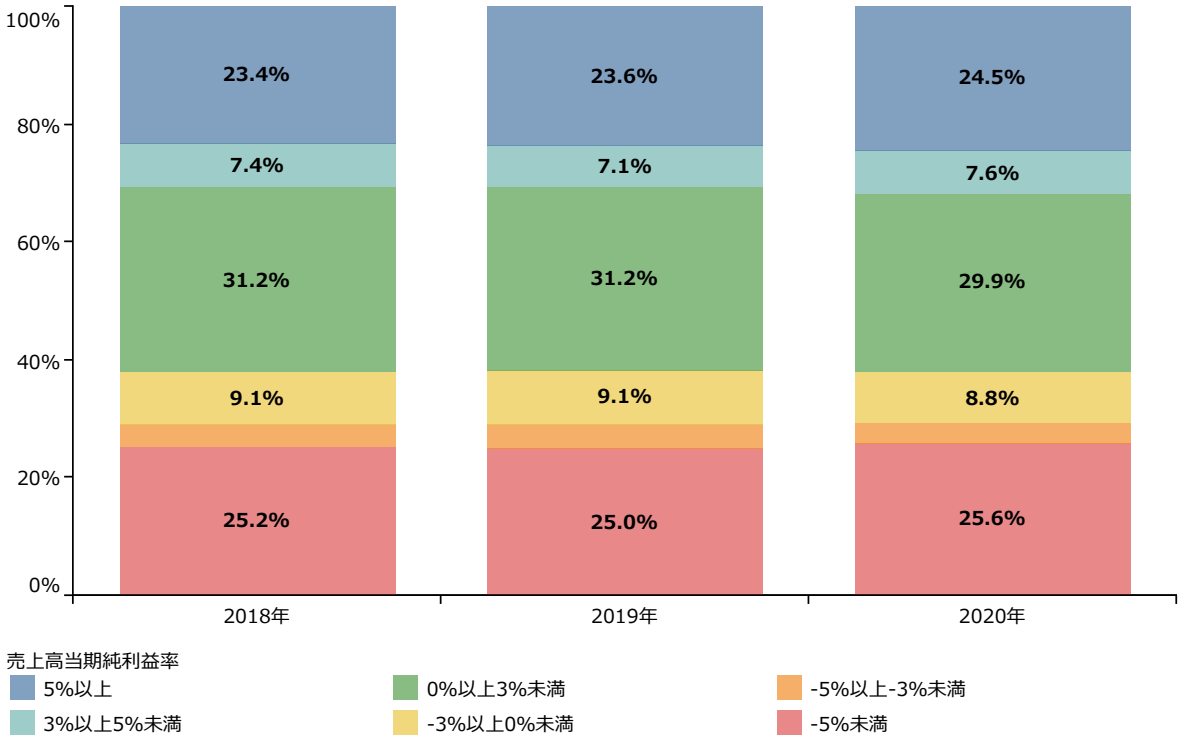
第2-3-6図　休廃業・解散企業の損益別構成比



資料：(株)東京商工リサーチ「2020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。

また、休廃業・解散企業の売上高当期純利益率を見ると、2018年から2020年にかけて、利益率が５％以上の企業が４分の１程度となっており、業績不振企業だけでなく、高利益率企業の廃業が一定数発生していることが分かる。（第2-3-7図）

第2-3-7図　休廃業・解散企業の売上高当期純利益率



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

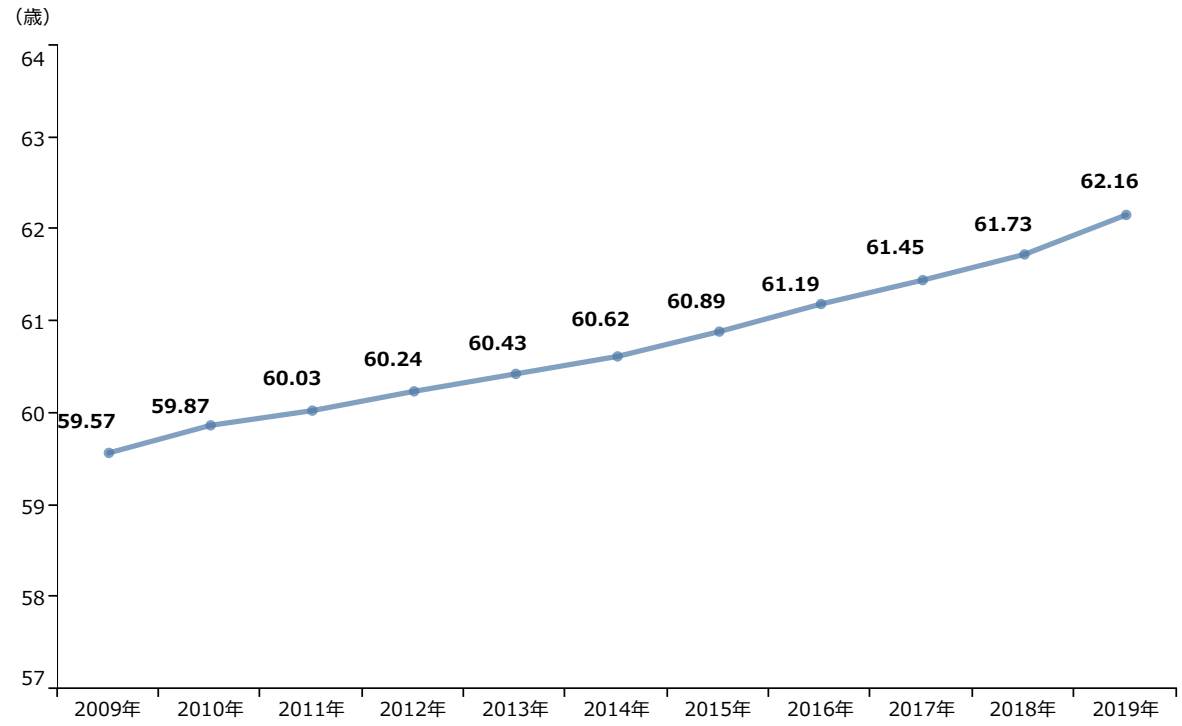
休廃業・解散企業の中には、経営者自身が事業を継続する意向がない企業も含まれることに留意する必要があるが、一定程度の業績を上げながら休廃業・解散に至る企業の貴重な経営資源を散逸させないためには、意欲ある次世代の経営者や第三者などに事業を引き継ぐ取組が重要である。

②経営者の高齢化

ここまで見てきたとおり、休廃業・解散企業に占める高齢経営者企業の割合は近年高まっており、休廃業・解散件数の増加の背景には我が国における経営者の高齢化が一因にあると考えられる。ここでは、経営者の高齢化の状況について分析していく。

はじめに、経営者の平均年齢の推移について確認する（**第2-3-8図**）。2009年以降、経営者の平均年齢が一貫して上昇していることが分かる。2019年には過去最高齢を更新し、経営者の平均年齢は62.16歳となっている。

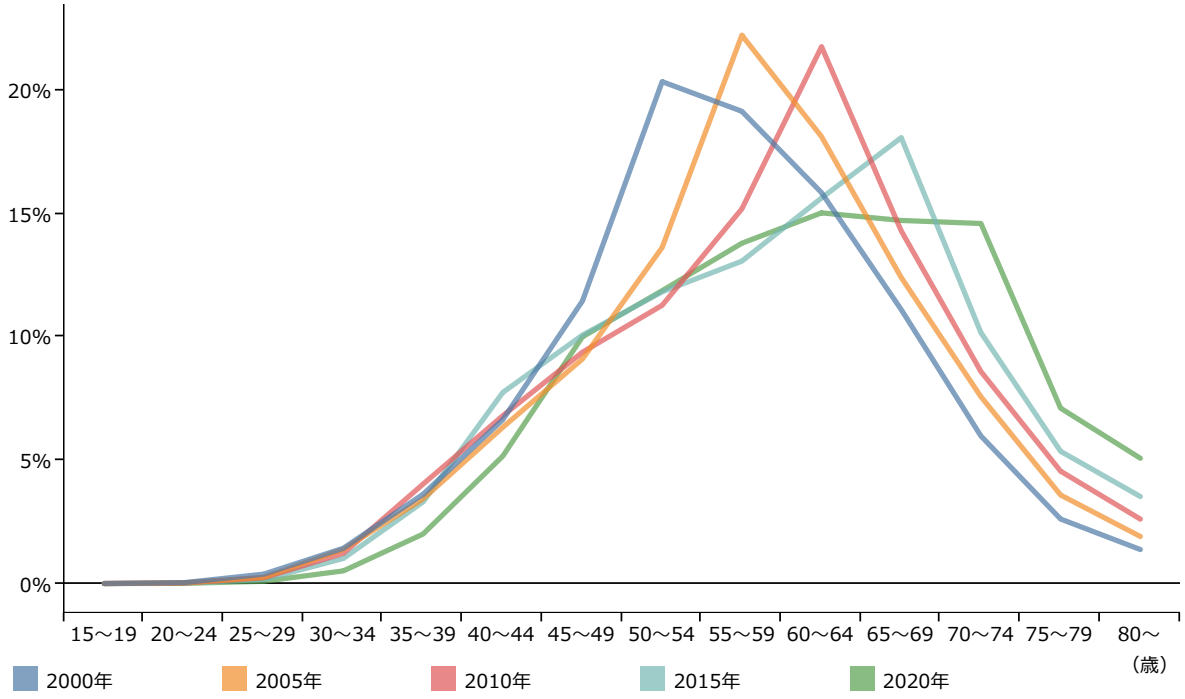
第2-3-8図　経営者の平均年齢の推移



資料：（株）東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」

次に、**第2-3-9図**は年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布である。これを見ると、2000年に経営者年齢のピーク（最も多い層）が「50歳～54歳」であったのに対して、2015年には経営者年齢のピークは「65歳～69歳」となっており、経営者年齢の高齢化が進んできたことが分かる。足元の2020年を見ると、経営者年齢の多い層が「60歳～64歳」、「65歳～69歳」、「70歳～74歳」に分散しており、これまでピークを形成していた団塊世代の経営者が事業承継や廃業などにより経営者を引退していることが示唆される。一方で、70歳以上の経営者の割合は2020年も高まっていることから、経営者年齢の上昇に伴い事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化している様子が見て取れる。

第2-3-9図　年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布

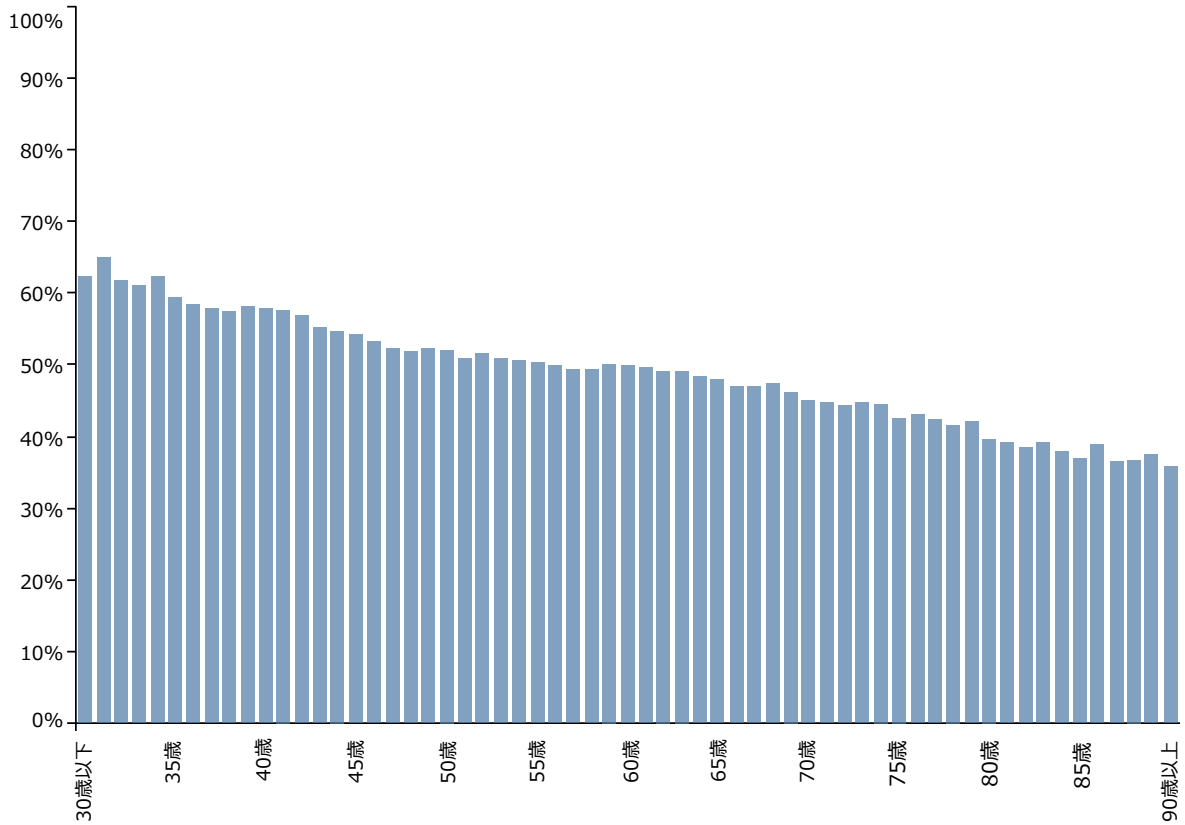


資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)「2020年」については、2020年９月時点のデータを集計している。

ここで、経営者の高齢化が企業の業績に与える影響について確認する。

第2-3-10図は、経営者年齢別に増収企業の割合を見たものである。これを見ると、経営者年齢が30代以下の企業では増収割合が６割程度であるのに対し、80代以上の企業では４割程度となっており、経営者年齢が上昇するほど増収企業の割合が低下していることが分かる。

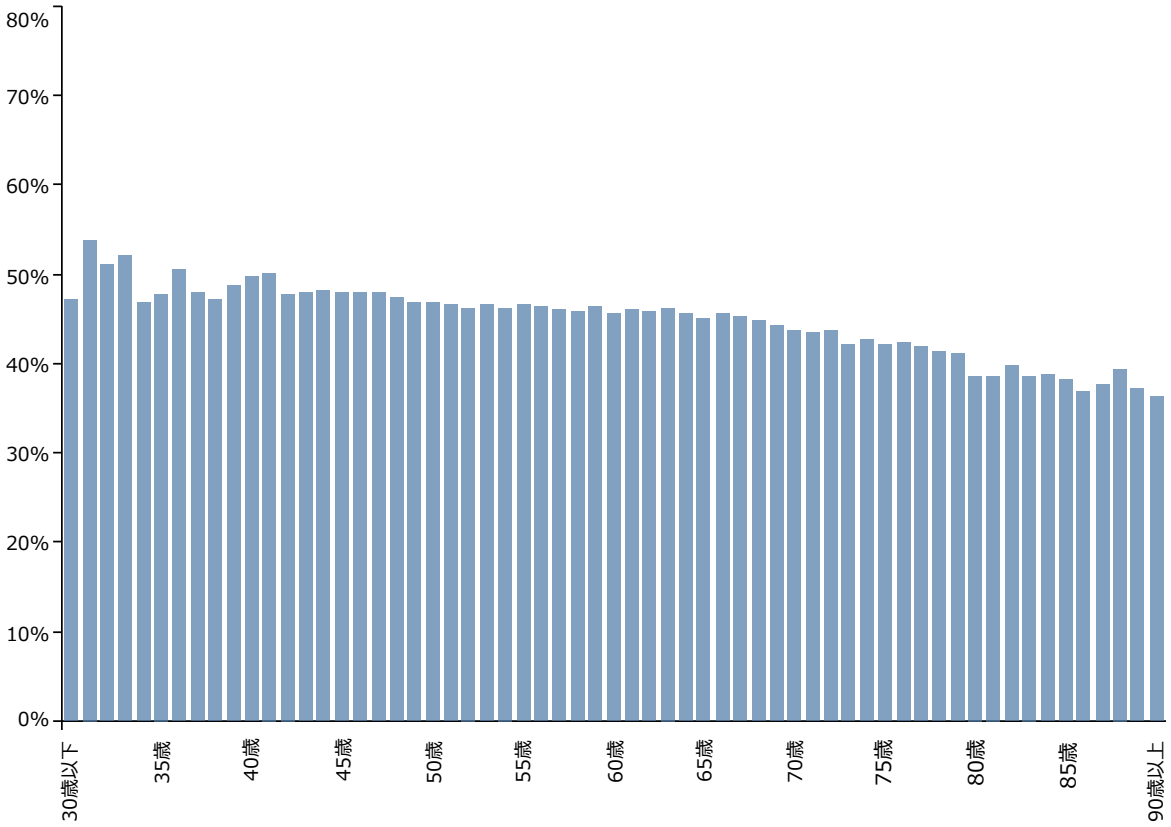
第2-3-10図　経営者年齢別、増収企業の割合



資料：（株）東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」再編加工
(注)2019年12月時点で判明している直近２期の売上高を比較して「増収企業」、「売上横ばい企業」、「減収企業」を分類し、集計している。

また、第2-3-11図は、経営者年齢別に増益企業の割合を見たものである。増収企業の割合（第2-3-10図）ほど顕著ではないものの、経営者年齢が上昇するほど増益企業の割合がなだらかに低下していることが分かる。

第2-3-11図　経営者年齢別、増益企業の割合

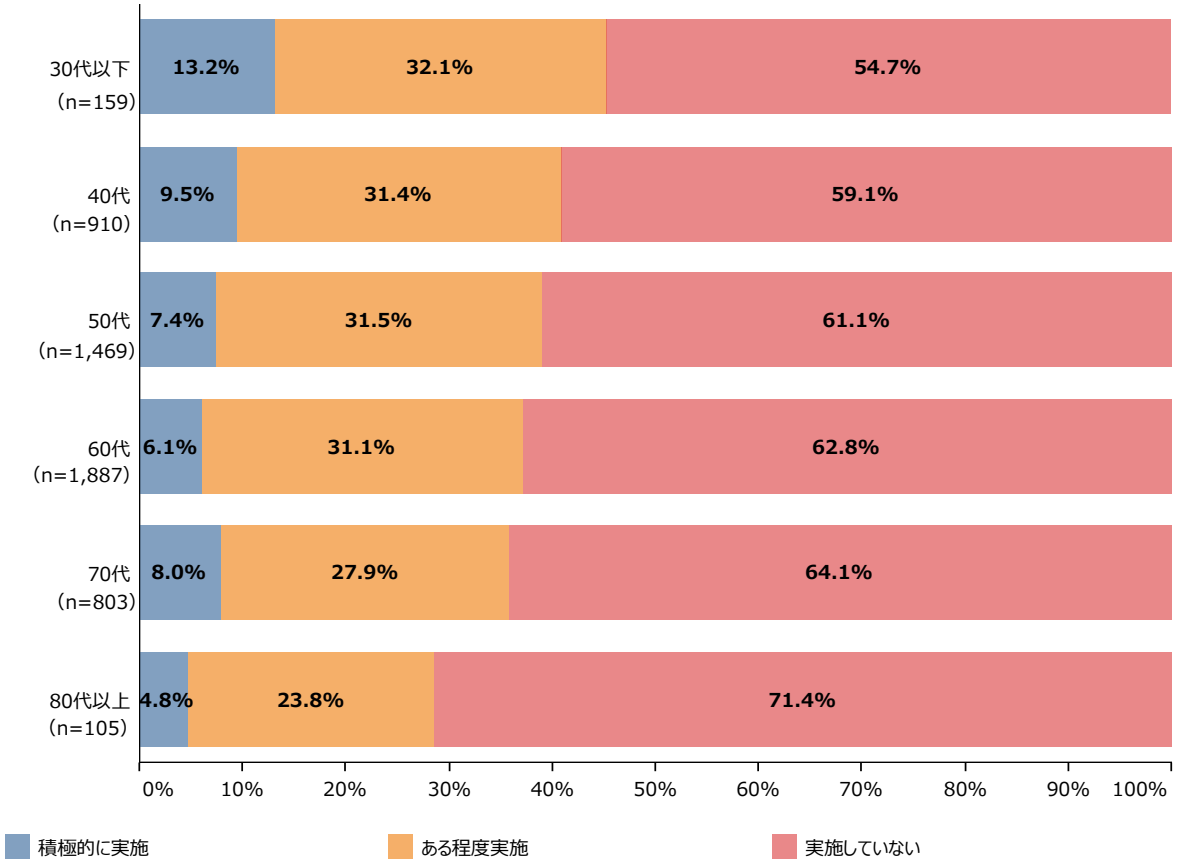


資料：（株）東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）」再編加工
(注)2019年12月時点で判明している直近２期の当期純利益を比較して「増益企業」、「利益横ばい企業」、「減益企業」を分類し、集計している。

これらより、売上高、利益ともに経営者年齢と負の相関があると考えられる。その背景について考察するために、経営者年齢別に企業の取組について、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート[2]」を基に確認していく。

第2-3-12図は経営者年齢別に2017年から2019年の間の新事業分野への進出の状況について確認したものである。これを見ると、経営者年齢が若い企業ほど、新事業分野進出に取り組んだ企業の割合が高いことが分かる。

第2-3-12図　経営者年齢別、新事業分野への進出の状況（2017年～2019年）

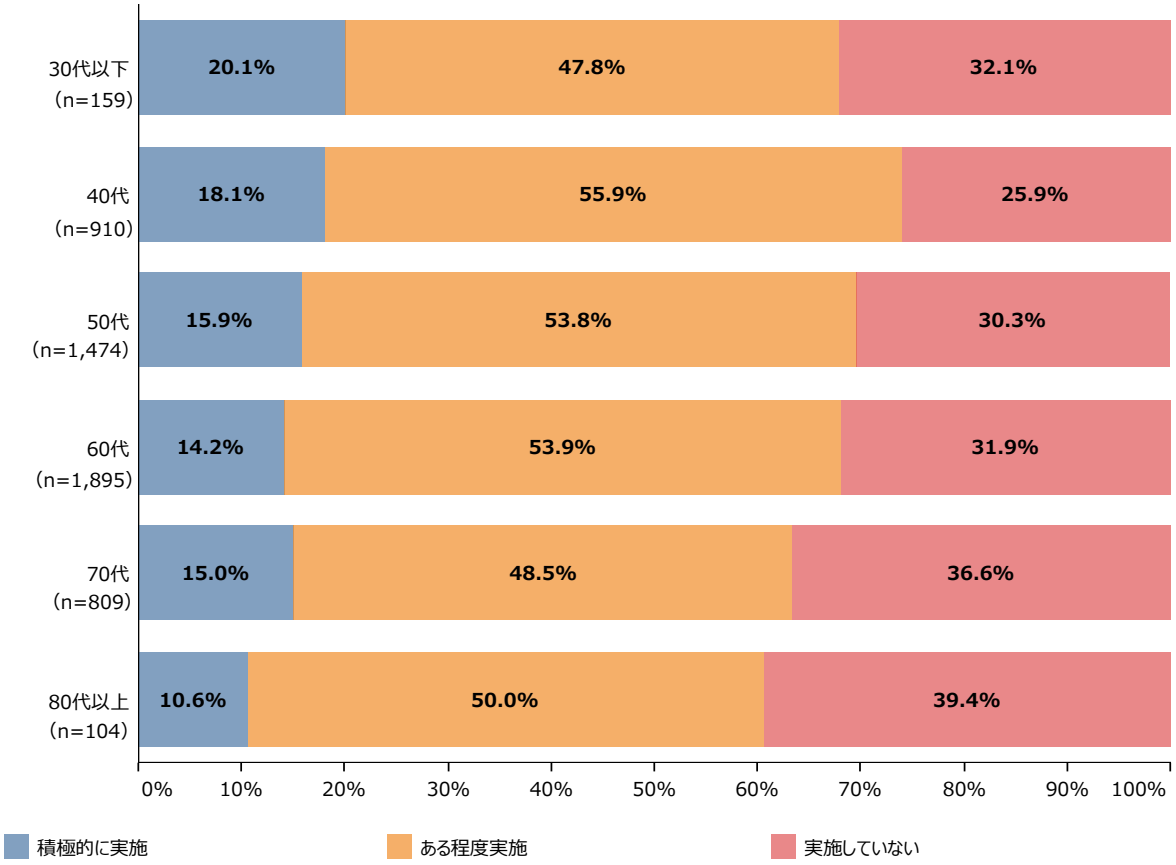


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)新型コロナウイルス感染症流行前（2017年～2019年）の新事業分野への進出の状況について確認したもの。

2　詳細は第２部第１章第１節第３項を参照。

第2-3-13図は経営者年齢別に同期間の設備投資（維持・更新除く）の実施状況を見たものである。これを見ると、おおむね経営者年齢が若い企業ほど、設備投資を実施した企業の割合が高いことが分かる。

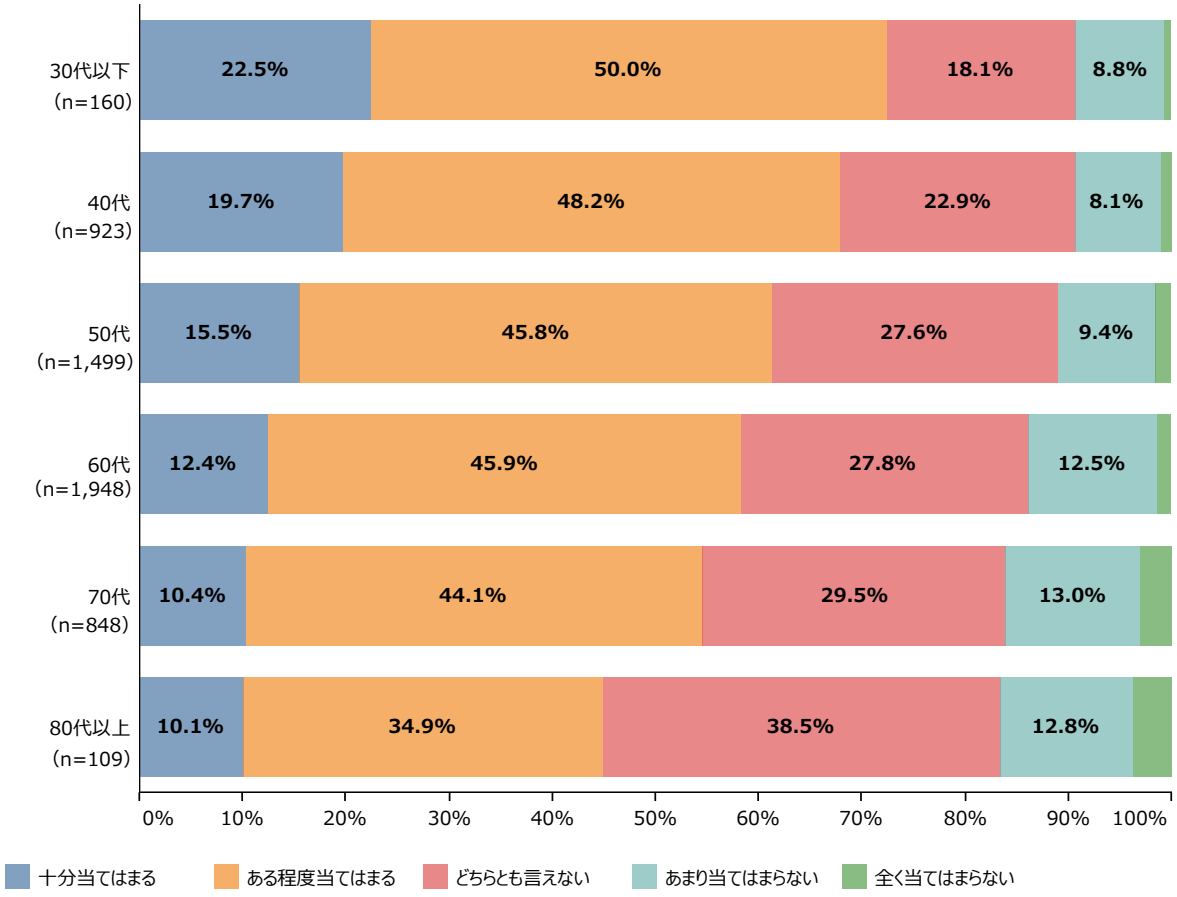
第2-3-13図　経営者年齢別、設備投資（維持・更新除く）の実施状況（2017年～2019年）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)新型コロナウイルス感染症流行前（2017年～2019年）の設備投資（維持・更新除く）の実施状況について確認したもの。

第2-3-14図は経営者年齢別に試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無を見たものである。これを見ると、経営者年齢が若い企業ほど、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土があるとする企業の割合が高い傾向にあることが分かる。

第2-3-14図　経営者年齢別、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無



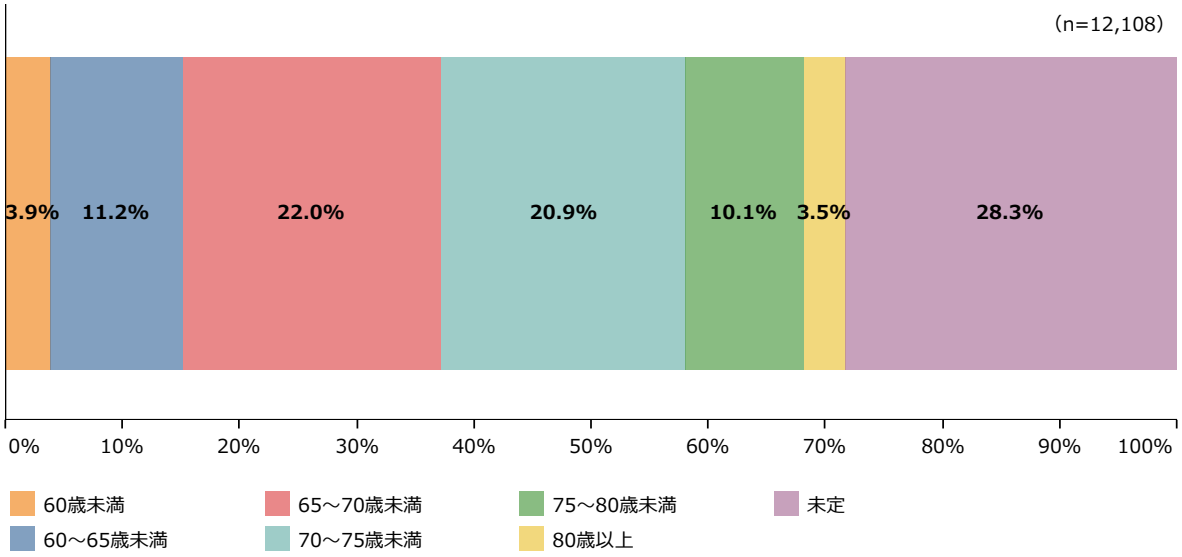
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

ここまで見てきたとおり、経営者年齢が若い企業ほど新たな取組に果敢にチャレンジする企業が多い様子が見て取れる。過去の中小企業白書[3]においても、経営者年齢が若い企業ほど、長期的な視野に立って経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなる可能性を指摘しており、こうした取組や組織風土が売上高や利益などのパフォーマンス向上に影響している可能性が考えられる。

3　例えば、2016年版中小企業白書　第２部第６章第２節など。

続いて、**第2-3-15図**は、経営者の事業承継・廃業の予定年齢について確認したものである。これを見ると、４割以上の経営者が65歳から75歳未満の間に事業承継・廃業を予定していることが分かる。**第2-3-9図**で見たとおり、2020年時点で65歳から74歳の経営者の占める割合は高く、既に多くの経営者がこの予定年齢に達していると考えられる。このことからも、事業承継や廃業に関する準備が直近の経営課題となっている経営者も多いと推察され、必要性を認識しながらも未着手の経営者は外部の支援機関の活用も含めて、早期に準備を進める必要がある。

第2-3-15図　事業承継・廃業の予定年齢



資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ（2020年9月）」

２．事業承継の現状と事業承継実施企業のパフォーマンス

ここまで休廃業・解散と経営者の高齢化の状況について見てきたが、それらの状況も踏まえて、ここからは、中小企業の事業承継の現状について確認し、さらに事業承継実施企業のパフォーマンスについて分析する。

①事業承継の現状

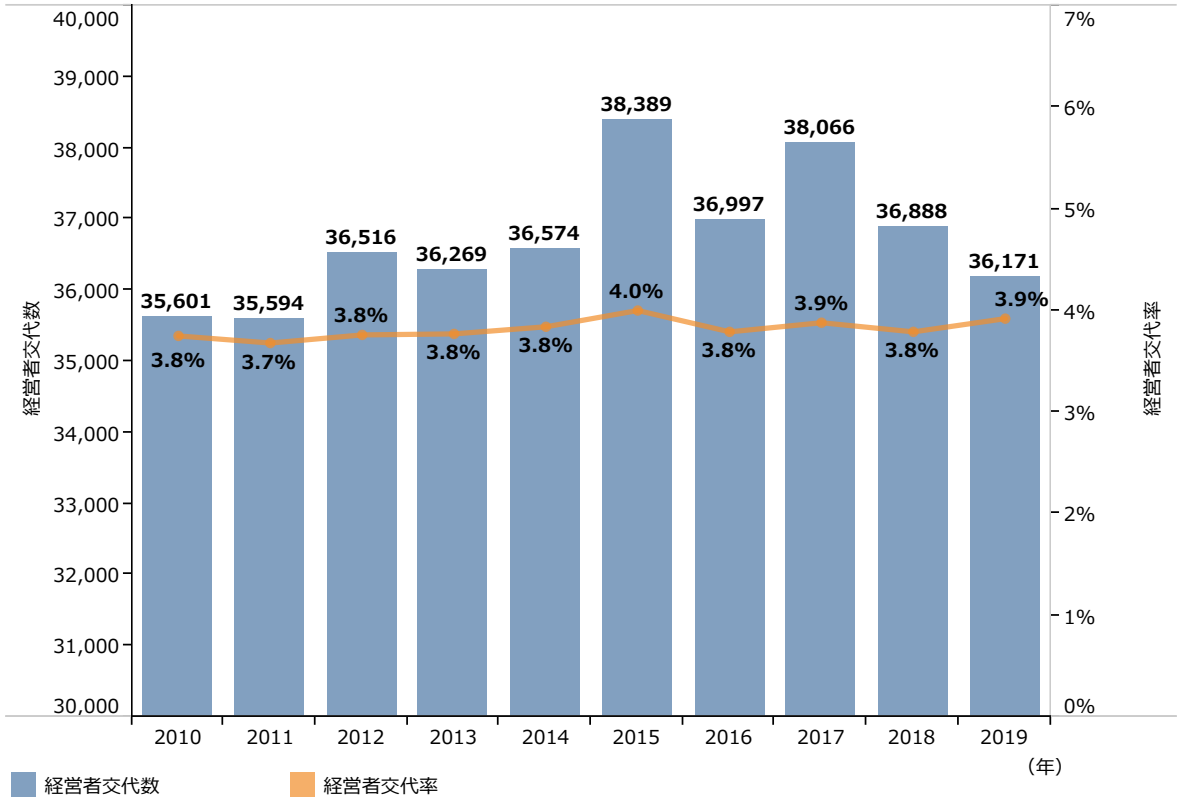
（１）経営者交代

はじめに、事業承継の現状について見ていく。

事業承継は一般的に「人（経営）」の承継のほか、株式を始めとした「資産」の承継などを含むが、ここでは、経営者の交代という観点から事業承継について分析する。

第2-3-16図は、（株）東京商工リサーチの「企業情報ファイル」を基に集計した経営者交代数[4]の推移である。これを見ると、経営者交代数は年間３万６千件前後で推移しており、毎年一定程度経営者交代が行われていることが分かる。

第2-3-16図　経営者交代数及び経営者交代率の推移

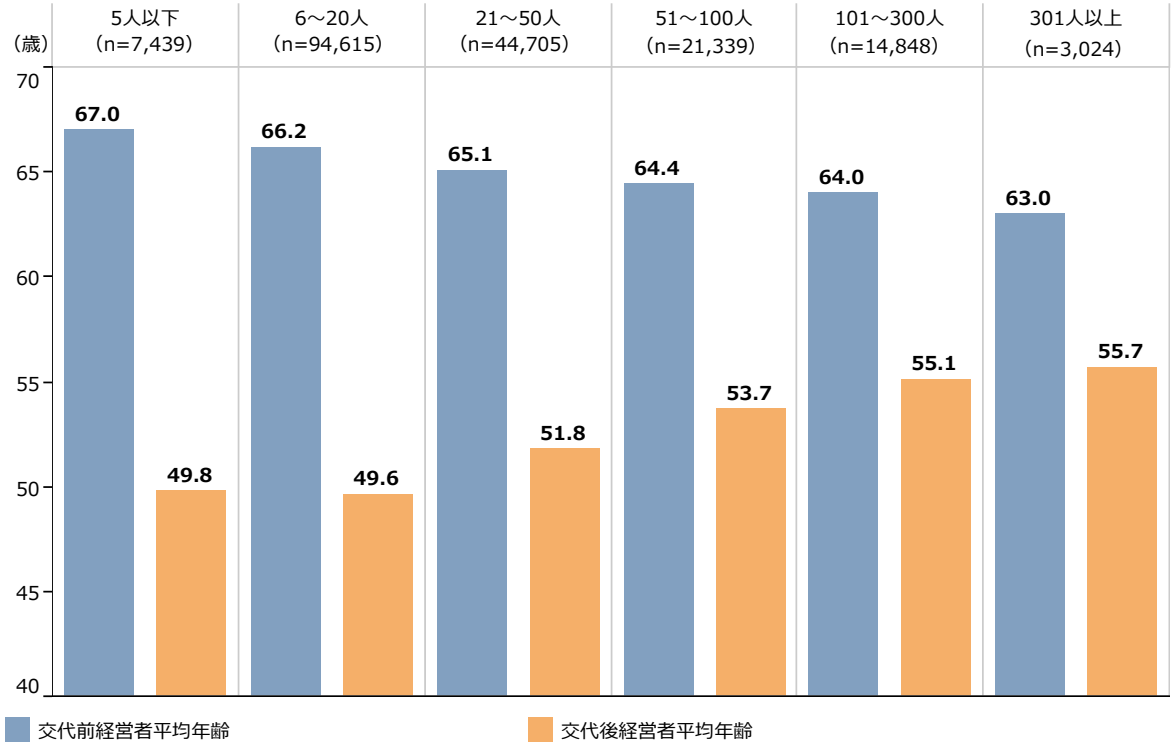


資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.（株）東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名（漢字）、経営者氏名（カナ）、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。
2.中小企業を分析対象としている。
3.「経営者交代率」は各年の経営者交代数を各年時点で（株）東京商工リサーチが保有する全ての中小企業数で除して算出している。

4　ここでは、（株）東京商工リサーチが保有する「企業情報ファイル」のうち、経営者氏名（漢字）、経営者氏名（カナ）、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。

第2-3-17図は、経営者交代を実施した企業の交代前後の経営者平均年齢を従業員規模別に見たものである。これを見ると、規模が小さい企業ほど交代前の経営者年齢は高く、規模が大きい企業ほど交代前の年齢が低いことが分かり、規模が小さい企業では事業承継時期が相対的に遅い傾向にあることが分かる。一方で、交代後の経営者年齢は規模が小さい企業ほど低く、規模が大きい企業ほど高くなっており、規模が小さい企業の方が事業承継により経営者年齢が若返る傾向にあると言える。

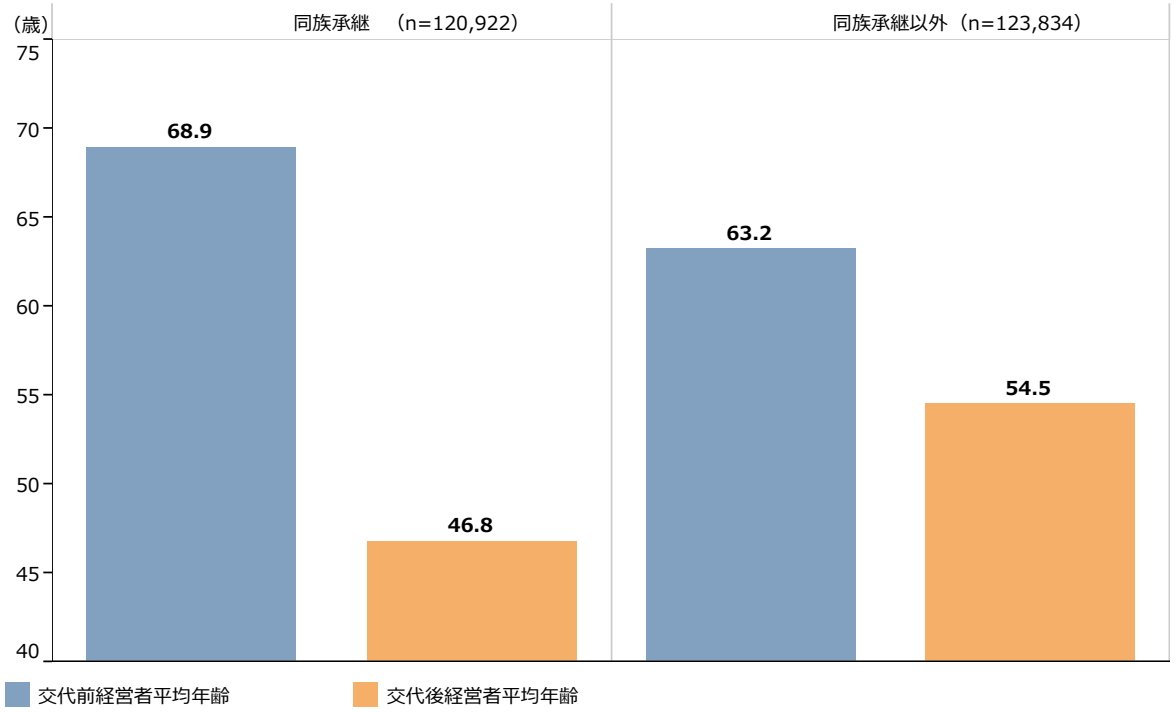
第2-3-17図　従業員規模別、経営者交代による経営者年齢の変化



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.（株）東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名（漢字）、経営者氏名（カナ）、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。
2.2007年から2019年の間に経営者交代があった中小企業を分析している。
3. 2 年続けて経営者交代を行っている場合は分析対象外としている。
4.「交代前経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代前年の経営者平均年齢、「交代後経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代年の経営者平均年齢である。

続いて、**第2-3-18図**は、承継方法別に経営者交代前後の経営者平均年齢を見たものである。これを見ると、交代前の経営者年齢は同族承継で68.9歳、同族承継以外で63.2歳と、同族承継では事業承継時期が遅くなる傾向にあることが分かる。同族承継においては、子息などの後継者が一定の経験や年齢を重ねるのを待って事業承継するために、結果的に承継時期が遅くなっている可能性が考えられる。一方で交代後の経営者平均年齢は同族承継で46.8歳、同族承継以外で54.5歳と同族承継の方が若い年齢で経営者に就任していることが分かる。

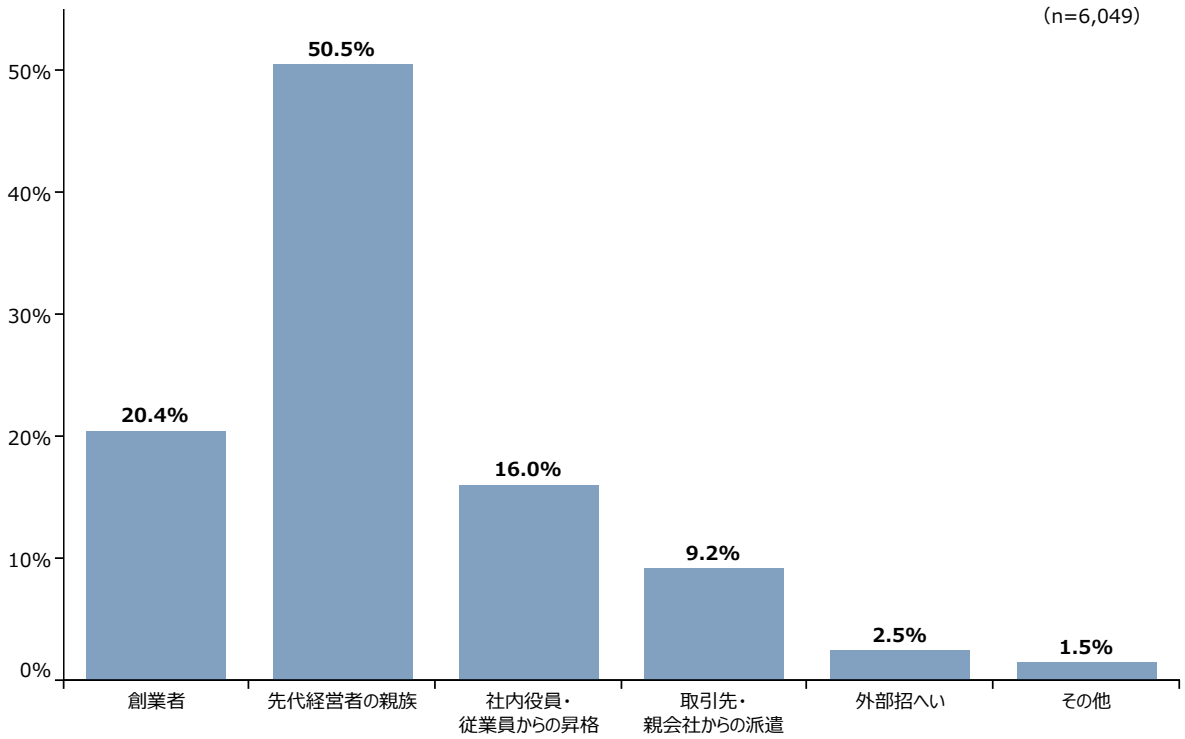
第2-3-18図　承継方法別、経営者交代による経営者年齢の変化



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.（株）東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、経営者氏名（漢字）、経営者氏名（カナ）、経営者生年月日のうち、二つ以上が前年と変化していた場合に経営者交代とみなしている。
2.ここでいう「同族承継」は、同一の名字（漢字）で生年月日の異なる人物に経営者交代した場合とし、「同族承継以外」は、名字（漢字）が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代した場合としている。
3.「交代前経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代前年の経営者平均年齢、「交代後経営者平均年齢」は経営者交代が観察された企業の交代年の経営者平均年齢である。
4. 2年続けて経営者交代を行っている場合は分析対象外としている。

次に、現在の経営者の就任経緯について確認する（**第2-3-19図**）。これを見ると、半数以上の企業では、先代経営者の親族が経営者に就任していることが分かる。

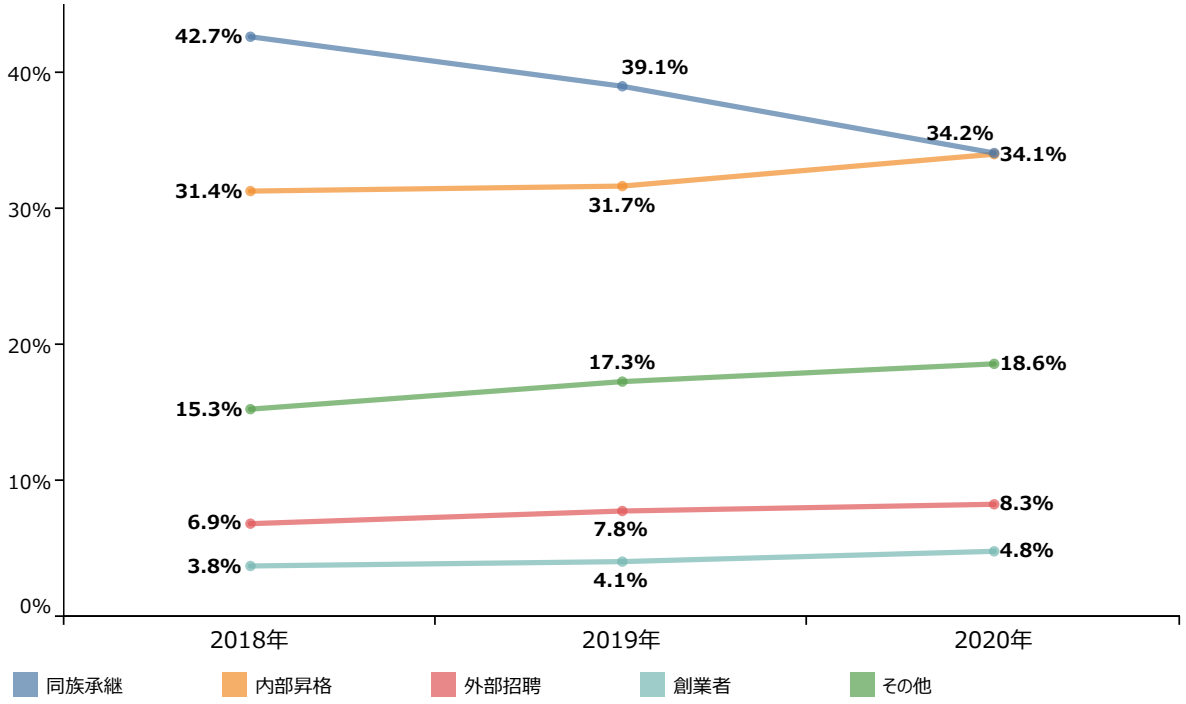
第2-3-19図　現経営者の就任経緯



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

続いて、近年事業承継をした経営者の就任経緯について確認する（第2-3-20図）。これを見ると、近年同族承継の割合は減少しており、足元の2020年においては、内部昇格と同水準の34.2%となっていることが分かる。事業承継の方法がこれまで主体であった親族への承継から、親族以外への承継にシフトしてきていることが分かる。

第2-3-20図　近年事業承継をした経営者の就任経緯



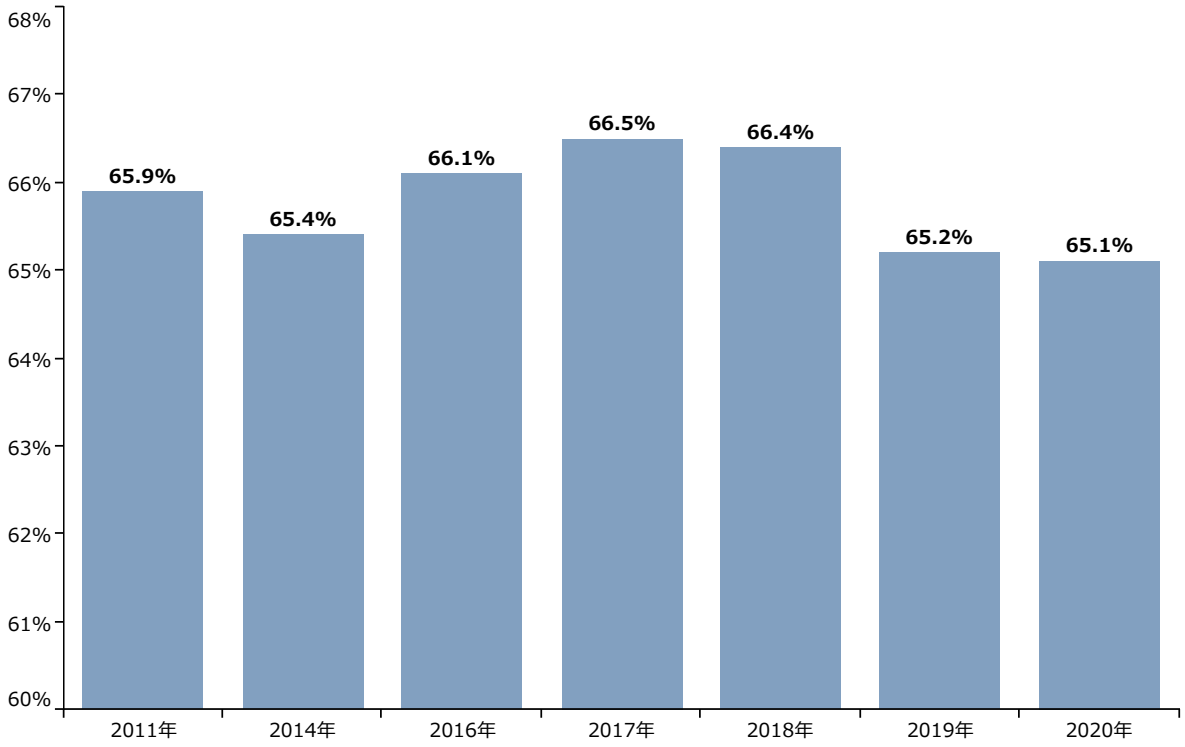
資料：（株）帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2020 年）」
(注)「その他」は、買収・出向・分社化の合計値。

（２）後継者有無の状況

続いて、（株）帝国データバンクの「全国企業「後継者不在率」動向調査（2020年）」を基に、後継者有無の状況について確認する。

はじめに、**第2-3-21図**は後継者不在企業の割合（以下、「後継者不在率」という。）の推移を見たものである。後継者不在率は2017年の66.5%をピークに近年は微減傾向にあり、足元の2020年は65.1%となっている。

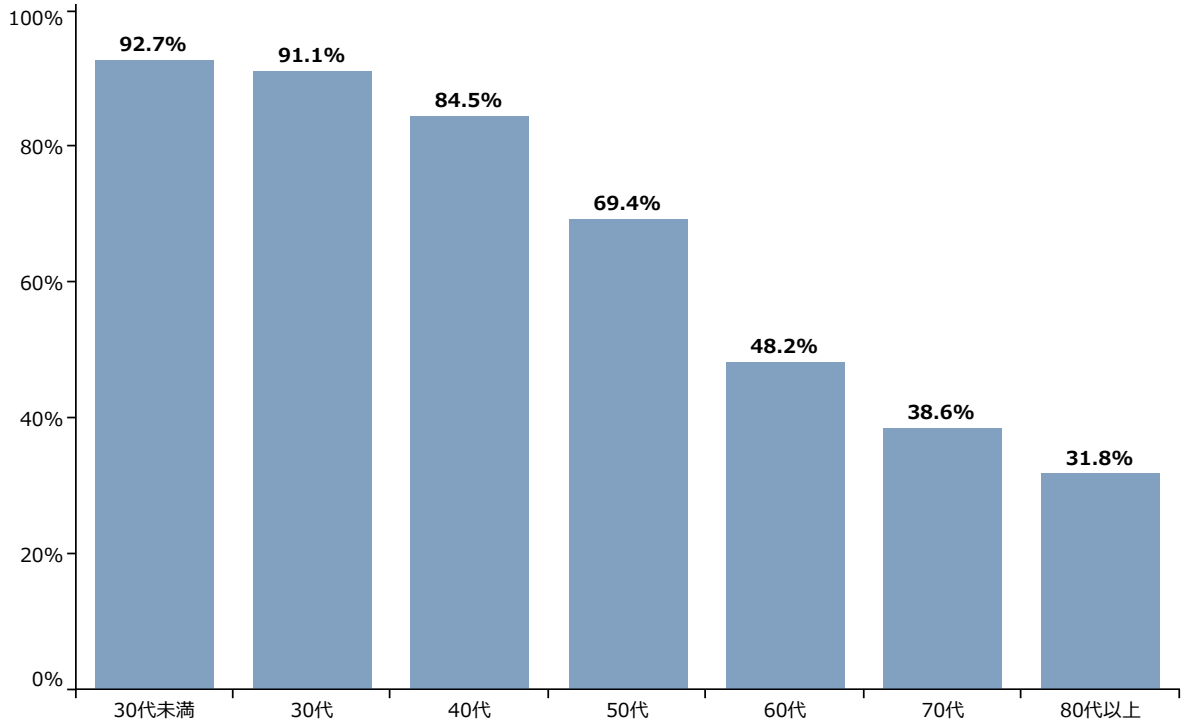
第2-3-21図　後継者不在率の推移



資料：（株）帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2020 年）」

続いて、経営者年齢別に後継者不在率を確認する（**第2-3-22図**）。これを見ると、60代では約半数となる48.2%、80代以上でも31.8%と、経営者年齢の高い企業においても後継者不在企業が一定程度存在していることが分かる[5]。

第2-3-22図　経営者年齢別、後継者不在率

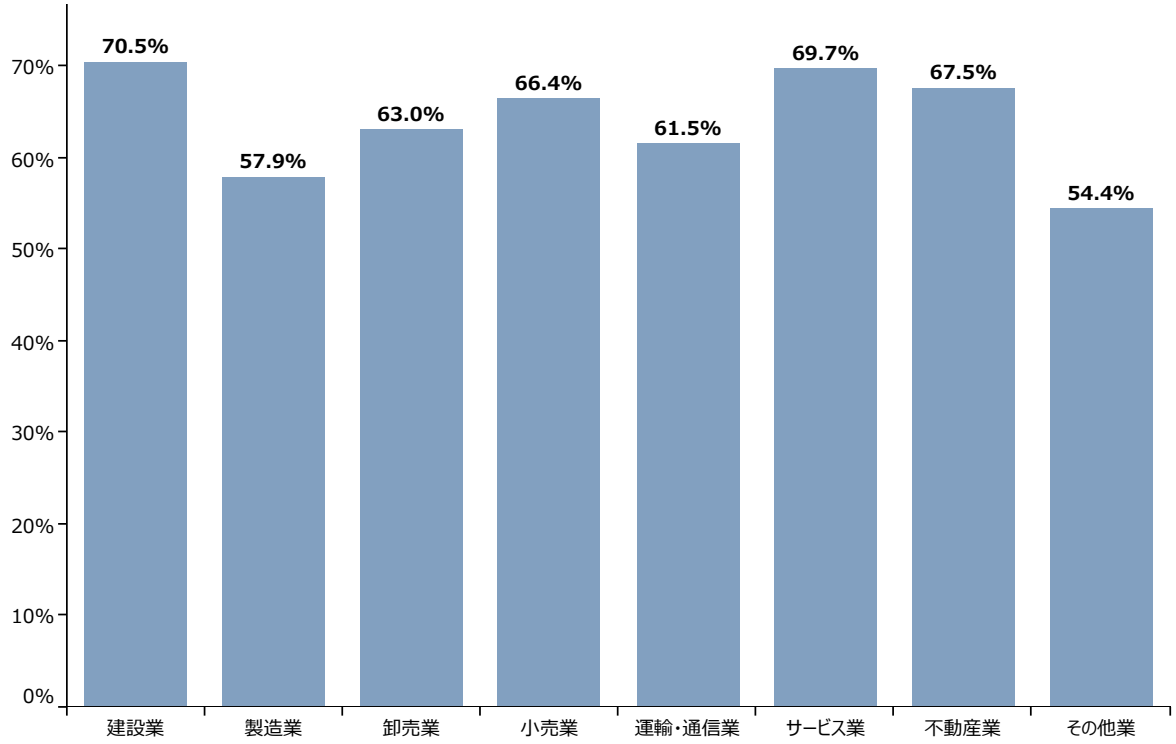


資料：（株）帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2020 年）」

5　なお、これらの企業の中には廃業予定など事業承継を望まない企業も含まれていることに留意が必要である。

また、**第2-3-23図**は業種別に後継者不在率を見たものである。製造業では57.9%、運輸・通信業では61.5%と比較的低い一方、建設業では70.5%、サービス業では69.7%となっており、業種によって差異があることが分かる。

第2-3-23図　業種別、後継者不在率



資料：（株）帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2020 年）」

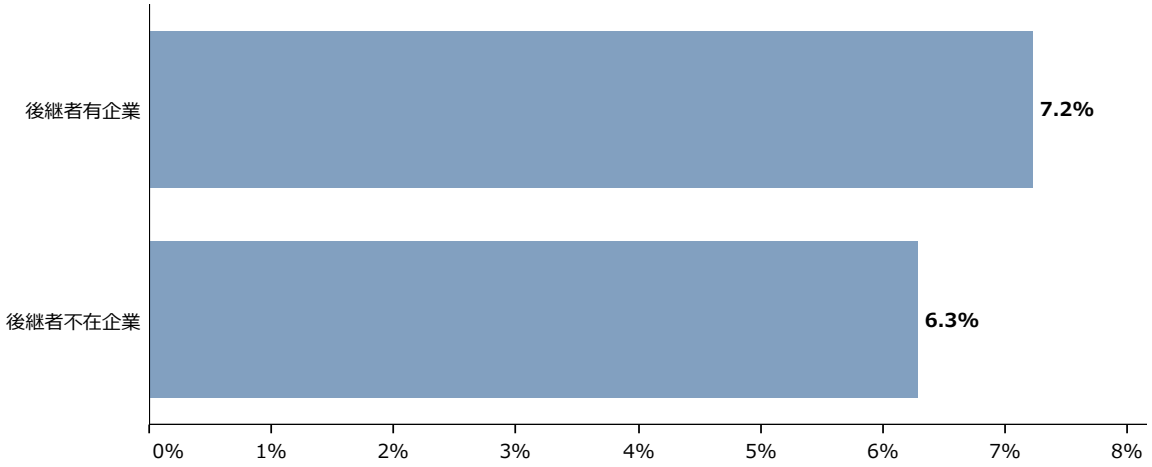
（３）後継者有無別のパフォーマンス比較

後継者有無と企業パフォーマンスの関係について、両者は相関関係にあると言われている。例えば鶴田（2019）は負債比率、有利子負債利子率が高く、売上高成長率が低い企業は後継者が不在になる確率が高まることを指摘している。

ここでは、（株）東京商工リサーチの「企業情報ファイル」を基に、後継者がいる企業（以下、「後継者有企業」という。）と後継者不在企業のパフォーマンスについて分析[6]する。

第2-3-24図は後継者有無別に、2015年から2019年の売上高成長率の中央値を見たものである。これを見ると、後継者有企業において売上高成長率が高い傾向にあることが見て取れる。

第2-3-24図　後継者有無別、売上高成長率（2015年から2019年）の中央値

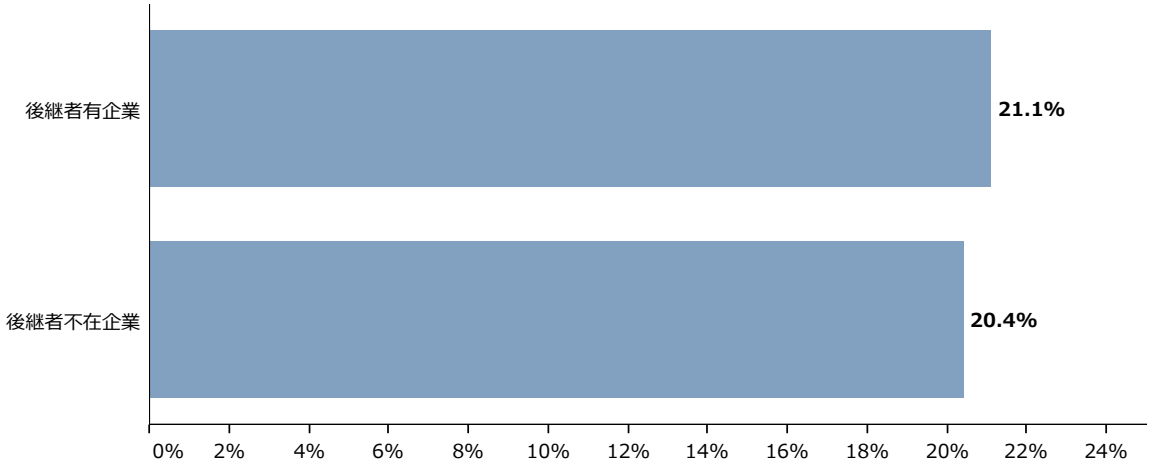


資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.（株）東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、2019年時点において後継者の有無が判別できる中小企業で、かつ2015年と2019年の売上高が観測できる企業を分析対象としている。
2.2019年時点の経営者年齢が60歳以上の中小企業を集計した。
3.売上高成長率が上位１％及び下位１％の外れ値を除去している。

6　ここでは、経営者年齢が60歳以上の中小企業を分析対象としている。なお、本分析においては後継者有無以外の要因（業歴や経営者年齢など）による差異についてはコントロールしていない点に留意が必要である。

第2-3-25図は後継者有無別に、2015年から2019年の営業利益成長率の中央値を見たものである。これを見ると、差は大きくないものの、後継者有企業において営業利益成長率が高い傾向にあることが見て取れる。

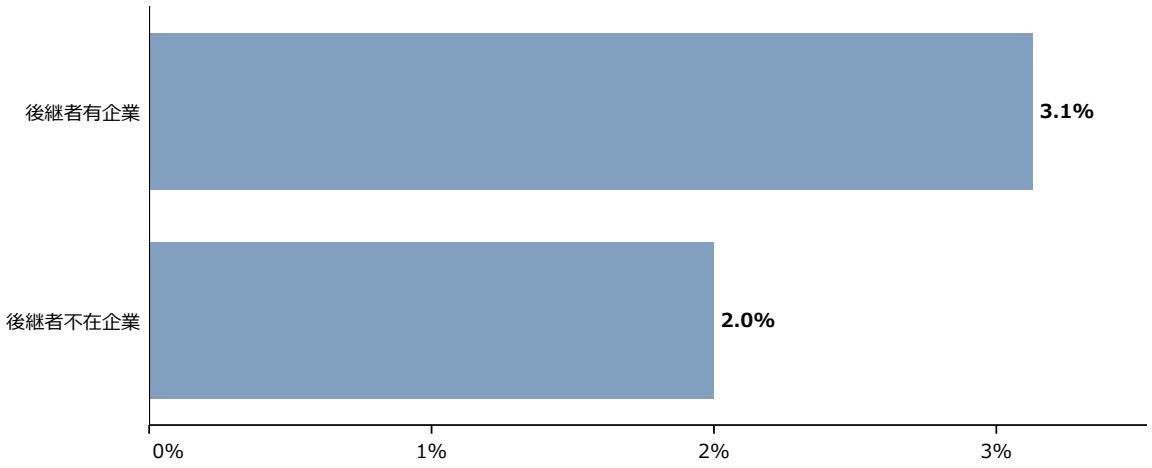
第2-3-25図　後継者有無別、営業利益成長率（2015年から2019年）の中央値



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.（株）東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、2019年時点において後継者の有無が判別できる中小企業で、かつ2015年と2019年の営業利益が観測できる企業を分析対象としている。
2.2019年時点の経営者年齢が60歳以上の中小企業を集計した。
3.営業利益成長率が上位１％及び下位１％の外れ値を除去している。

第2-3-26図は後継者有無別に、2015年から2019年の従業員数成長率の中央値を見たものである。これを見ると、後継者有企業において従業員数成長率が高い傾向にあることが見て取れる。

第2-3-26図　後継者有無別、従業員数成長率（2015年から2019年）の中央値



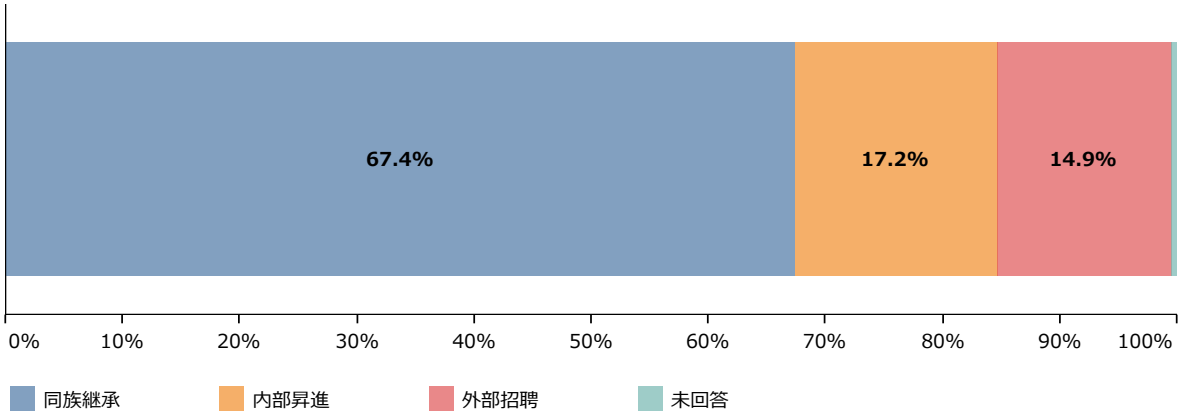
資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.（株）東京商工リサーチが保有する企業情報のうち、2019年時点において後継者の有無が判別できる中小企業で、かつ2015年と2019年の従業員数が観測できる企業を分析対象としている。
2.2019年時点の経営者年齢が60歳以上の中小企業を集計した。
3.従業員数成長率が上位１％及び下位１％の外れ値を除去している。

以上より、本分析においても後継者有企業の方が総じてパフォーマンスが高く、後継者有無と企業パフォーマンスが相関関係にある様子が見て取れた。事業継続を希望しながらも後継者不在が課題となっている企業においては、後継候補者の選定や意思確認を進めるだけでなく、事業の見直しや経営改善に取り組むなど、企業の磨き上げに注力することも重要といえよう。

（４）後継者の選定

第2-3-27図は後継者有企業の承継方法について確認したものである。これを見ると、同族承継が67.4％となっており、後継者が決まっている企業の多くは経営者の親族への承継を予定していることが分かる。

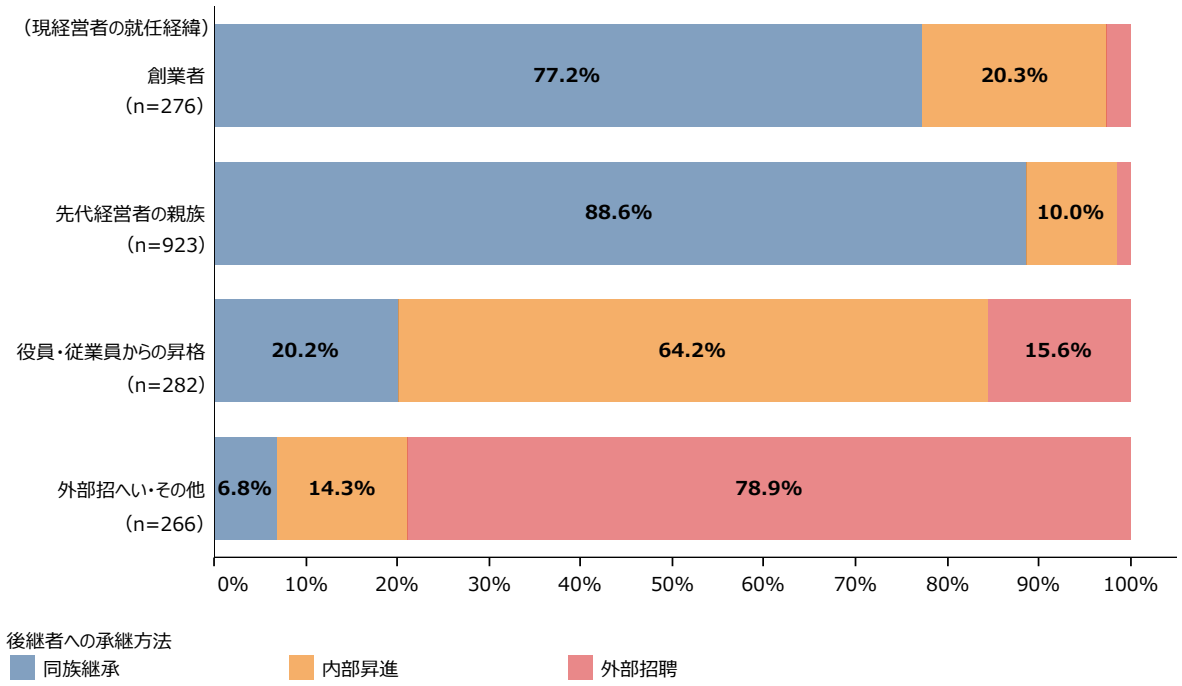
第2-3-27図　後継者有企業の承継方法



資料：（株）東京商工リサーチ「2020年後継者不在率調査」
(注)（株）東京商工リサーチが保有するデータのうち、後継者「有」としている企業情報を集計している。同族継承は現経営者の親族への承継、内部昇進は社内の役員や従業員への承継、外部招聘は外部の第三者への承継を指す。

また、第2-3-28図は現経営者の就任経緯別に後継者への承継方法について見たものである。創業者や親族から引き継いだ経営者は同族承継を予定する割合が高い一方、役員・従業員からの昇格や外部招へいなどにより就任した経営者は、自身と同じように内部昇格や外部招へいなどの第三者への承継を予定する割合が高い。

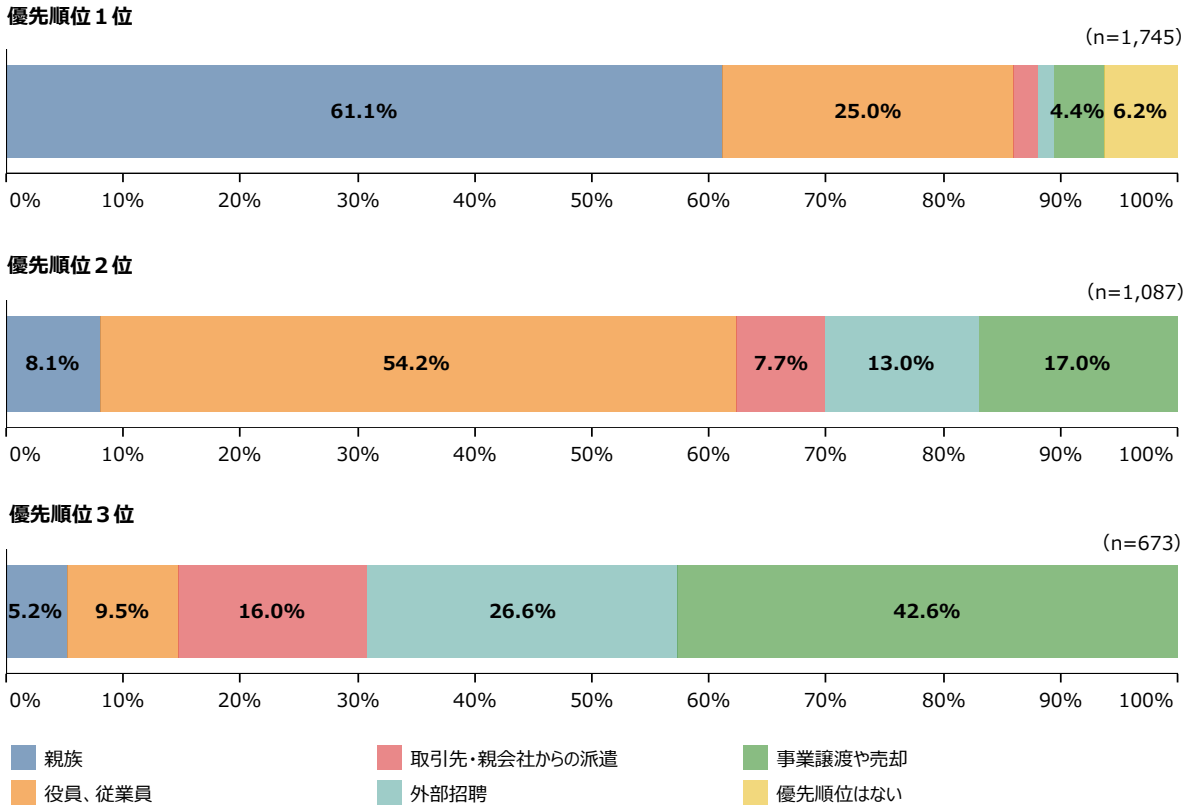
第2-3-28図　現経営者の就任経緯別、後継者への承継方法



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)後継者への承継方法は、（株）東京商工リサーチが保有するデータのうち、後継者「有」としている企業情報を集計している。同族継承は現経営者の親族への承継、内部昇進は社内の役員や従業員への承継、外部招聘は外部の第三者への承継を指す。

続いて、**第2-3-29図**は後継者を選定する際の優先順位について確認したものである。優先順位１位で最も高いのは「親族」（61.1%）で、次いで「役員、従業員」（25.0%）となっている。続いて優先順位２位を見ると、「役員、従業員」が最も高く５割を超えており、また「事業譲渡や売却」を検討する者も一定程度存在することが分かる。優先順位３位では、「事業譲渡や売却」、「外部招へい」を合わせると６割を超えている。このことから、多くの経営者はまず「親族」を第一候補として検討し、次いで「役員、従業員」、そして「事業譲渡や売却」、「外部招へい」の順に検討している様子がうかがえる。ただし、**第2-3-20図**で見たとおり、近年同族承継の割合が34%程度であることを考慮すると、必ずしも希望通りに親族への承継がかなわないケースも増えてきていると考えられ、事業継続の意志がある場合は早めに後継候補者の意思確認を進めていくことで、様々な選択肢を検討することが可能になるといえよう。

第2-3-29図　後継者選定の優先順位

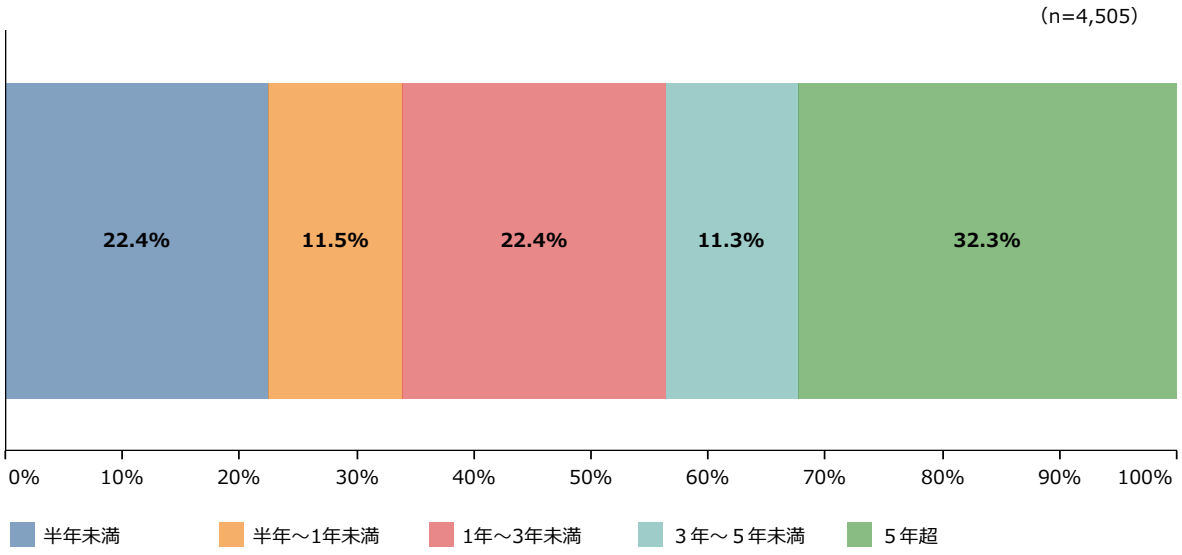


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.事業承継に対する意向について、「事業承継を検討（事業譲渡や売却を含む）」、「事業承継と廃業で迷い」のいずれかに回答した者に対する質問。
2.後継者を選定する際の優先順位について、上位３位までを確認している。

（５）後継者の取組

続いて、事業承継前後の後継者の取組について確認していく。はじめに、**第2-3-30図**は事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間を見たものである。これを見ると、「５年超」の割合が最も高いが、「半年未満」や「１年～３年未満」もそれぞれ２割程度となっていることが分かる。

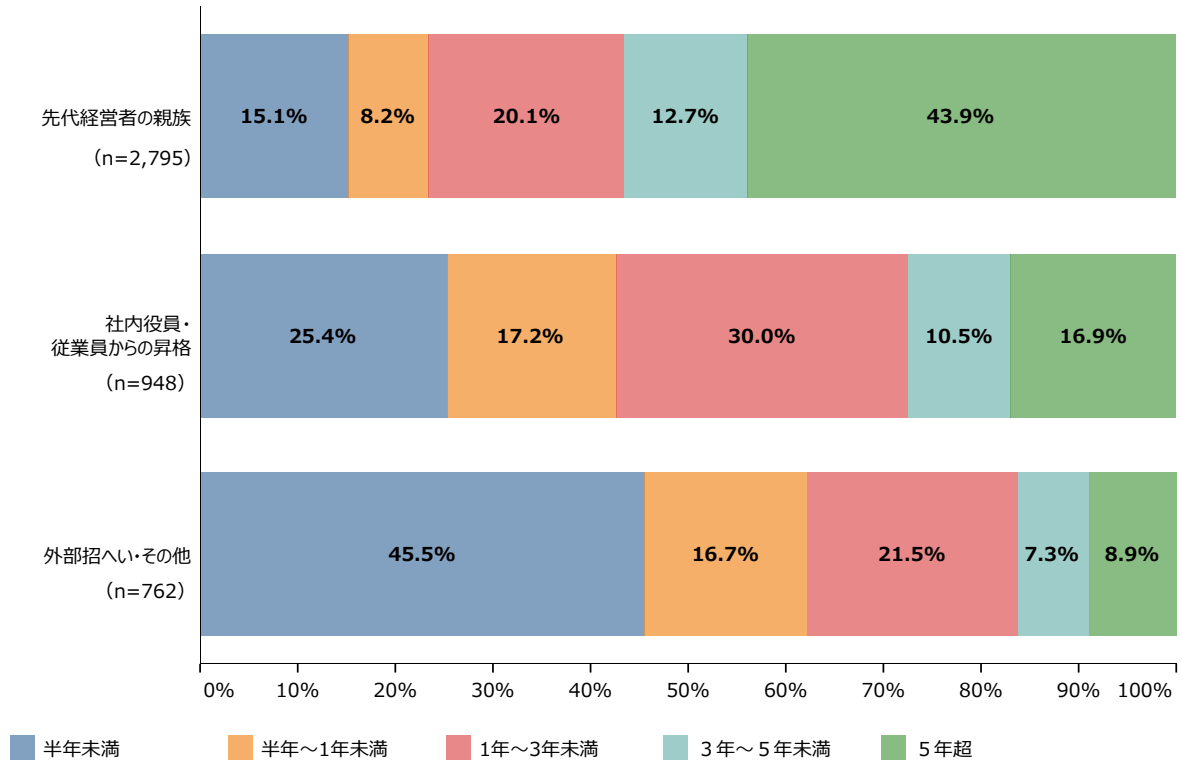
第2-3-30図　事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

次に、経営者の就任経緯別に事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間を確認する（**第2-3-31図**）。同族承継の場合は「５年超」の割合が最も高く、43.9％となっている。一方で、「外部招へい・その他」の場合は「半年未満」が45.5％と最も高くなっており、承継方法によって事業承継に向けた準備に充てられる期間に差があることが分かる。

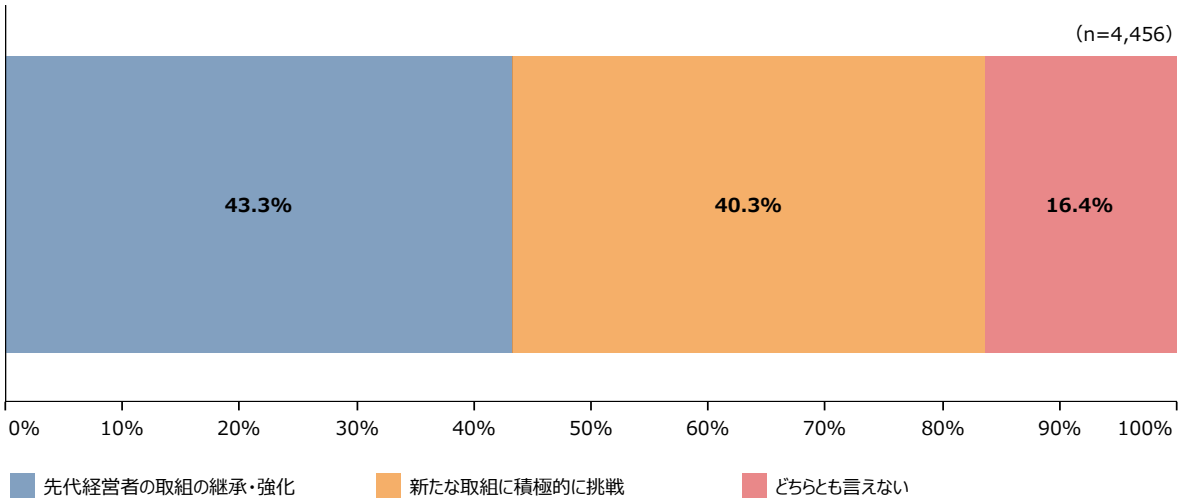
第2-3-31図　経営者の就任経緯別、事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。
2.「外部招へい・その他」は「外部招聘」、「取引先・親会社からの派遣」、「その他」の合計。

続いて、第2-3-32図は現在の経営者が事業承継した際の経営方針について尋ねたものである。これを見ると、「先代経営者の取組の継承・強化」と「新たな取組に積極的に挑戦」の割合がいずれも40%程度と同程度であることが分かる。

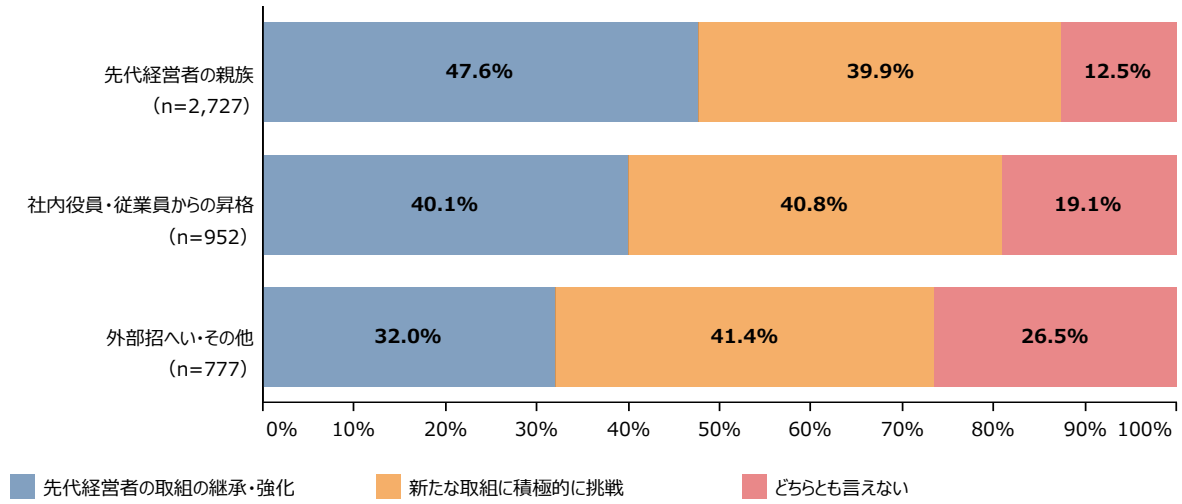
第2-3-32図　事業承継した際の経営方針



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。

次に、経営者の就任経緯別に現在の経営者が事業承継した際の経営方針について確認する（第2-3-33図）。これを見ると、同族承継の場合は「先代経営者の取組の継承・強化」とする割合が高い一方、内部昇格や外部招へい・その他の場合は「新たな取組に積極的に挑戦」とする割合が高いことが分かる。

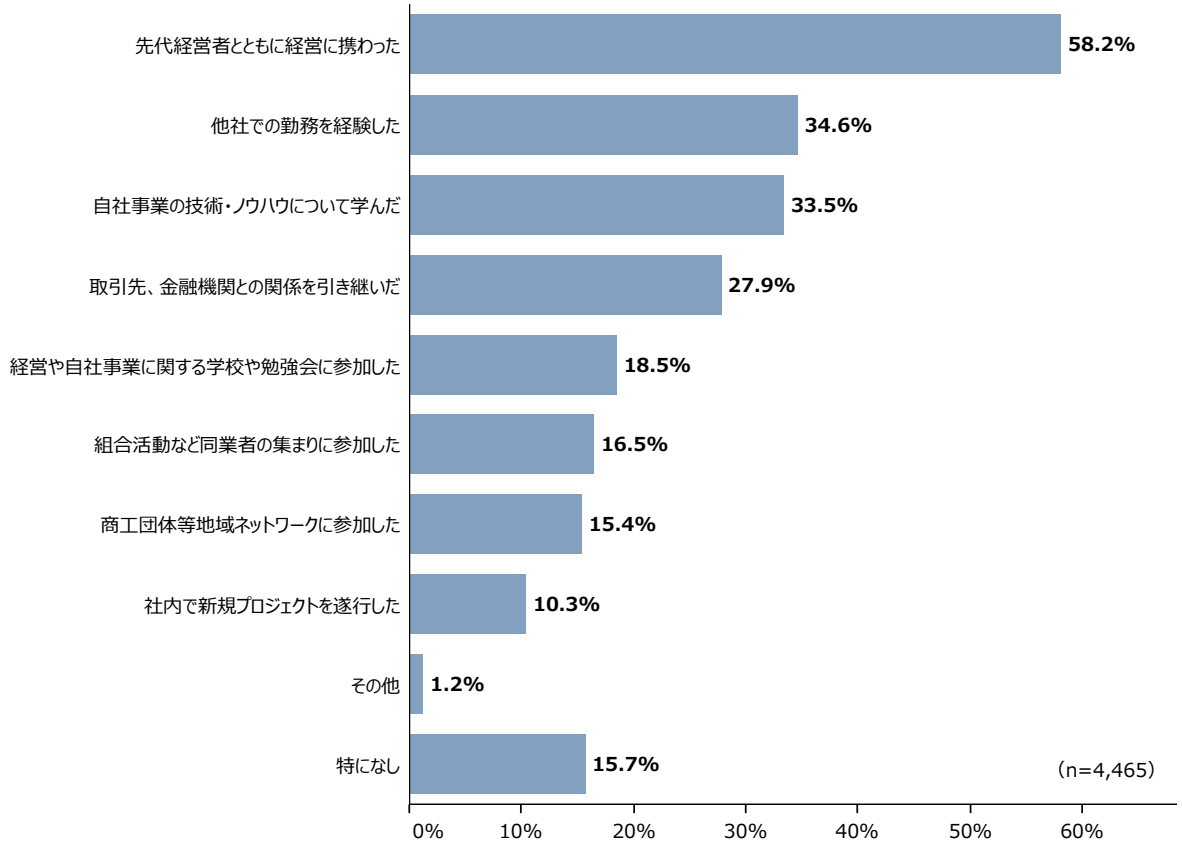
第2-3-33図　経営者の就任経緯別、事業承継した際の経営方針



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。
2.「外部招へい・その他」は「外部招聘」、「取引先・親会社からの派遣」、「その他」の合計。

続いて、事業承継前の後継者の取組について見ていく。**第2-3-34図**は現経営者が事業承継前５年程度の間に承継に向けて実施した取組について確認したものである。これを見ると、「先代経営者とともに経営に携わった」が最も多く、58.2%の経営者が取り組んでいることが分かる。次いで、「他社での勤務を経験した」や「自社事業の技術・ノウハウについて学んだ」が３割を超えている。

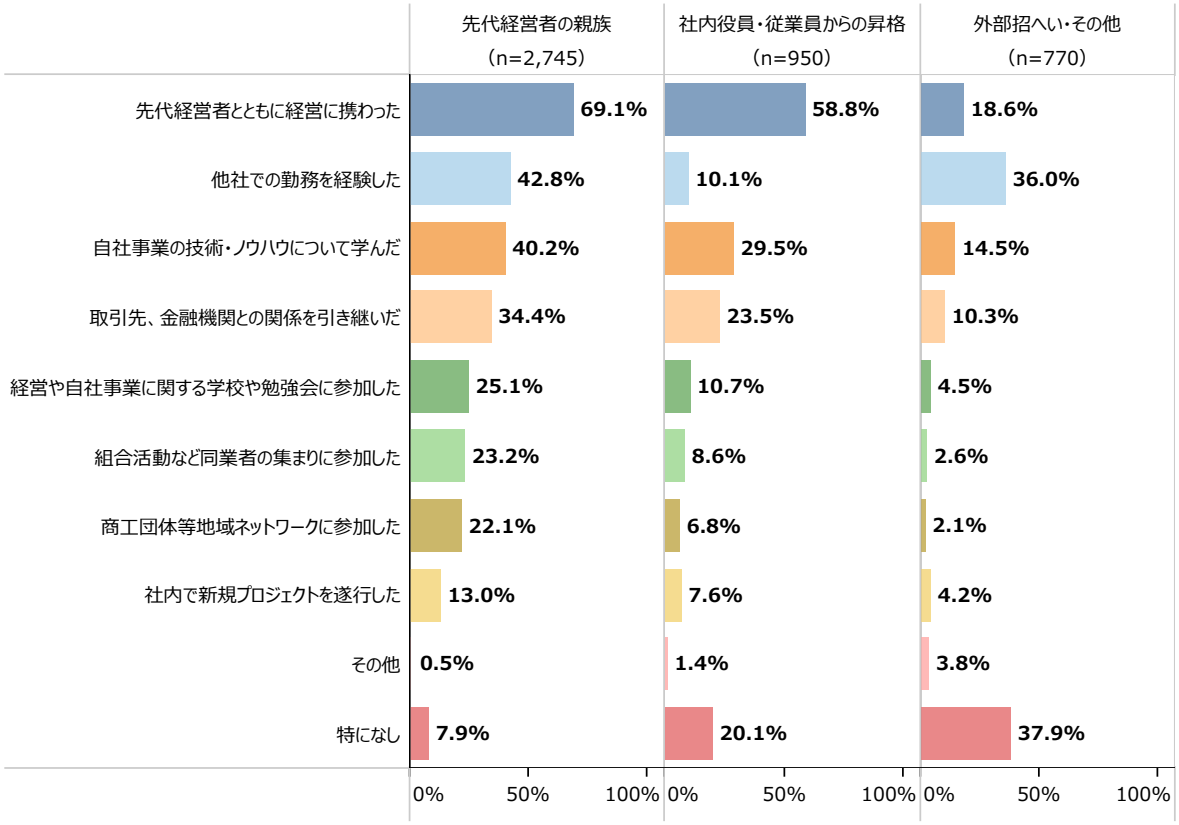
第2-3-34図　現経営者が事業承継前（５年程度）に承継に向けて実施した取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、第2-3-35図は、就任経緯別に現経営者が事業承継前５年程度の間に承継に向けて実施した取組について確認したものである。これを見ると、「その他」、「特になし」を除く全ての項目において同族承継が最も高い割合となっていることが分かる。第2-3-31図で見たとおり、同族承継においては事業承継の意思を伝えられてから就任するまでの期間が長いことを考慮すると、承継に向けて様々な準備に取り組んでいる様子がうかがえる。一方で、「外部招へい・その他」においては、「特になし」とする者が37.9%となっており、準備期間の短さが影響している可能性が考えられる。

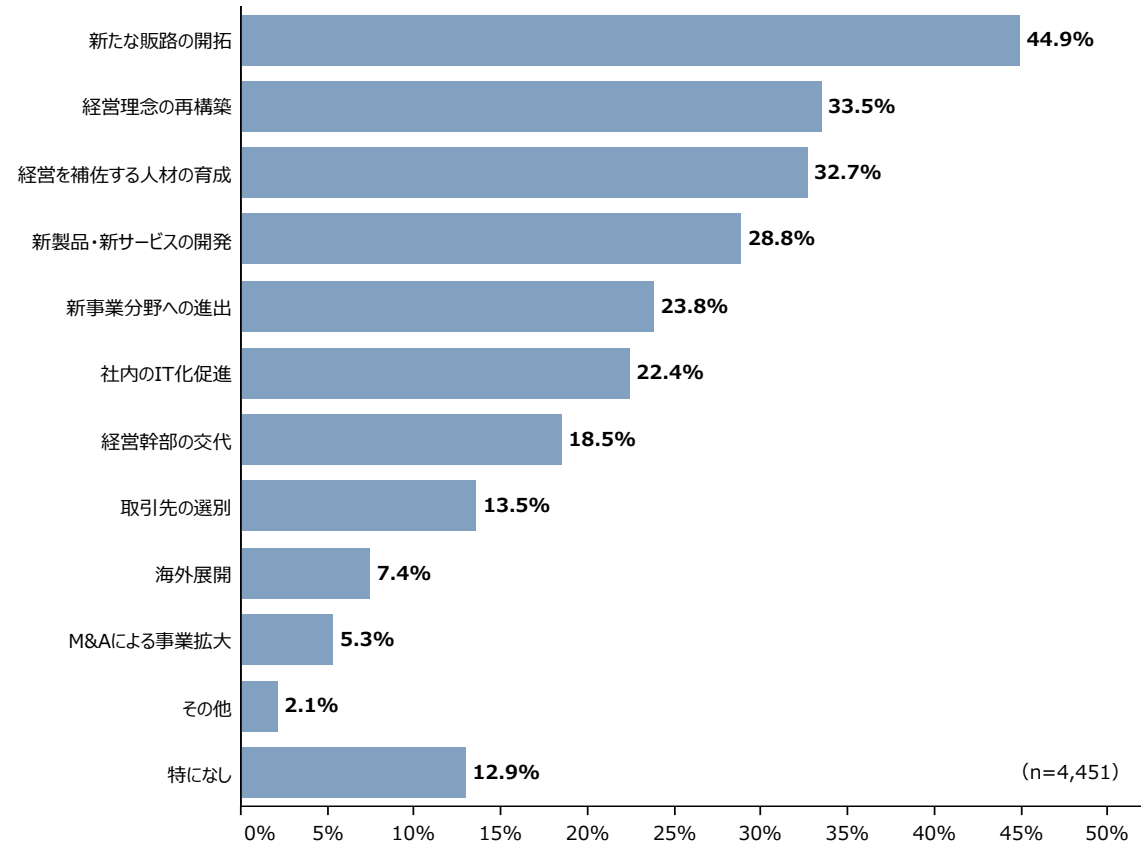
第2-3-35図　就任経緯別、現経営者が事業承継前（５年程度）に承継に向けて実施した取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。
2.「外部招へい・その他」は「外部招聘」、「取引先・親会社からの派遣」、「その他」の合計。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、事業承継後の後継者の取組について見ていく。第2-3-36図は現経営者が事業承継後５年程度の間に意識的に実施した取組について確認したものである。これを見ると「新たな販路の開拓」が最も多く、44.9％の経営者が取り組んでいることが分かる。次いで、「経営理念の再構築」や「経営を補佐する人材の育成」が３割を超えている。

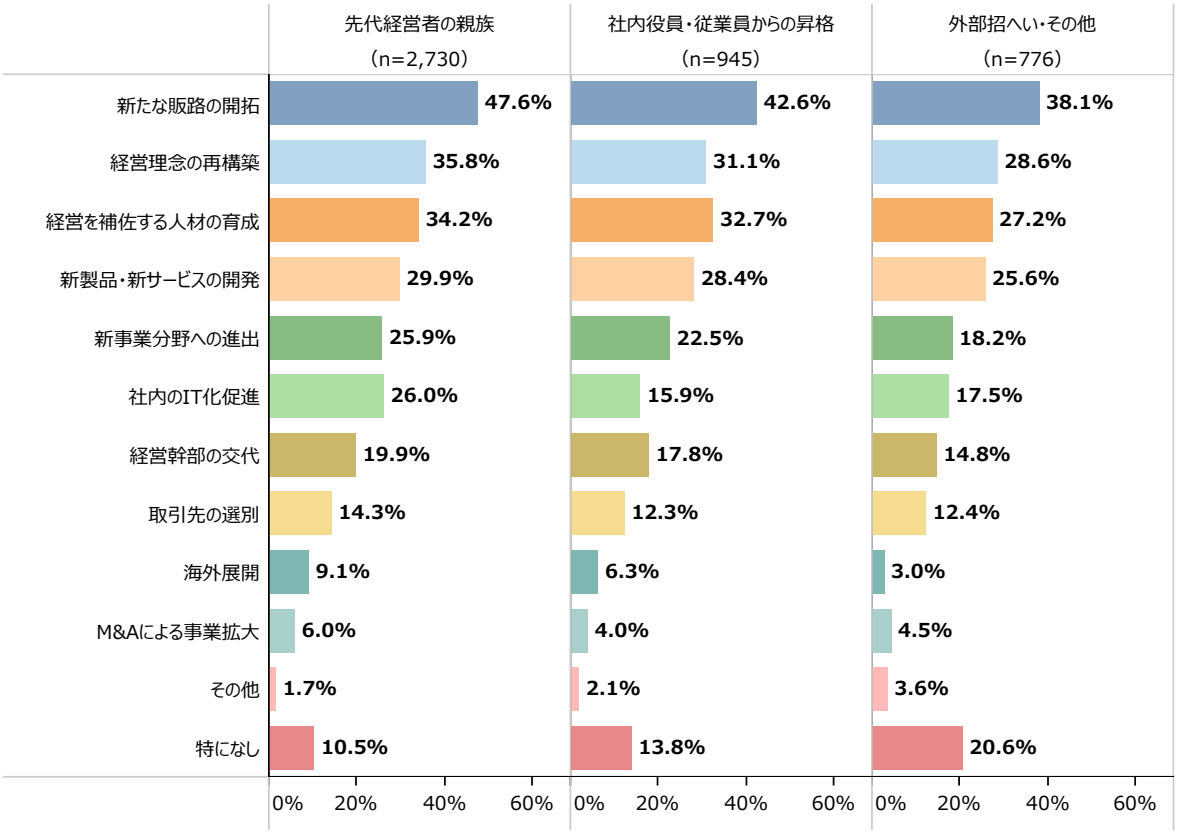
第2-3-36図　現経営者が事業承継後（５年程度）に意識的に実施した取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-37図は、就任経緯別に現経営者が事業承継後５年程度の間に意識的に実施した取組について確認したものである。承継前の取組（第2-3-35図）と比べると、就任経緯別の傾向の差は小さく、就任経緯にかかわらず後継者が様々な取組にチャレンジしている様子がうかがえる。

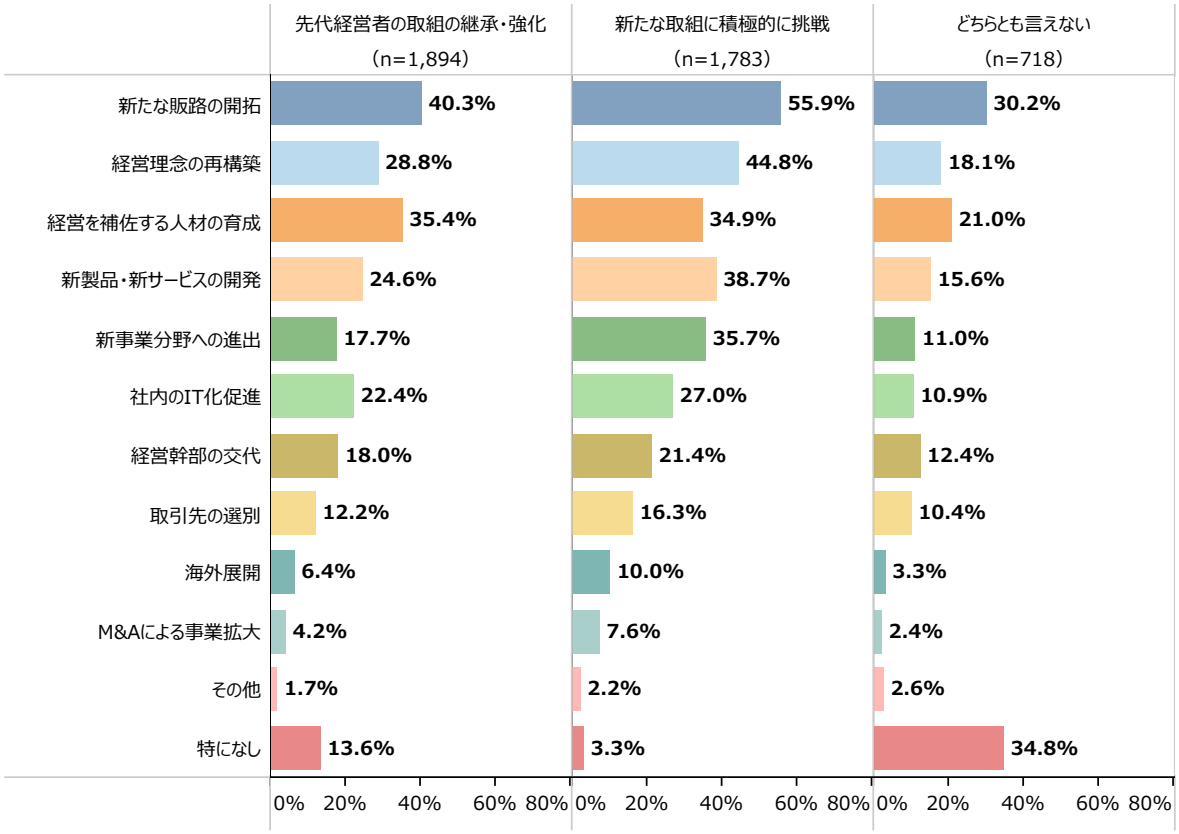
第2-3-37図　就任経緯別、現経営者が事業承継後（５年程度）に意識的に実施した取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。
2.「外部招へい・その他」は「外部招聘」、「取引先・親会社からの派遣」、「その他」の合計。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、第2-3-38図は事業承継時の経営方針別に現経営者が事業承継後５年程度の間に意識的に実施した取組を見たものである。これを見ると、事業承継時の経営方針について「どちらとも言えない」と回答している者は、ほとんどの取組において意識的に実施した割合が低く、また３分の１以上が「特になし」としている。このことから、事業承継時に経営方針について明確にしていることが事業承継後の新たな取組へのチャレンジにつながることが示唆される。

第2-3-38図　事業承継時の経営方針別、事業承継後（５年程度）に意識的に実施した取組

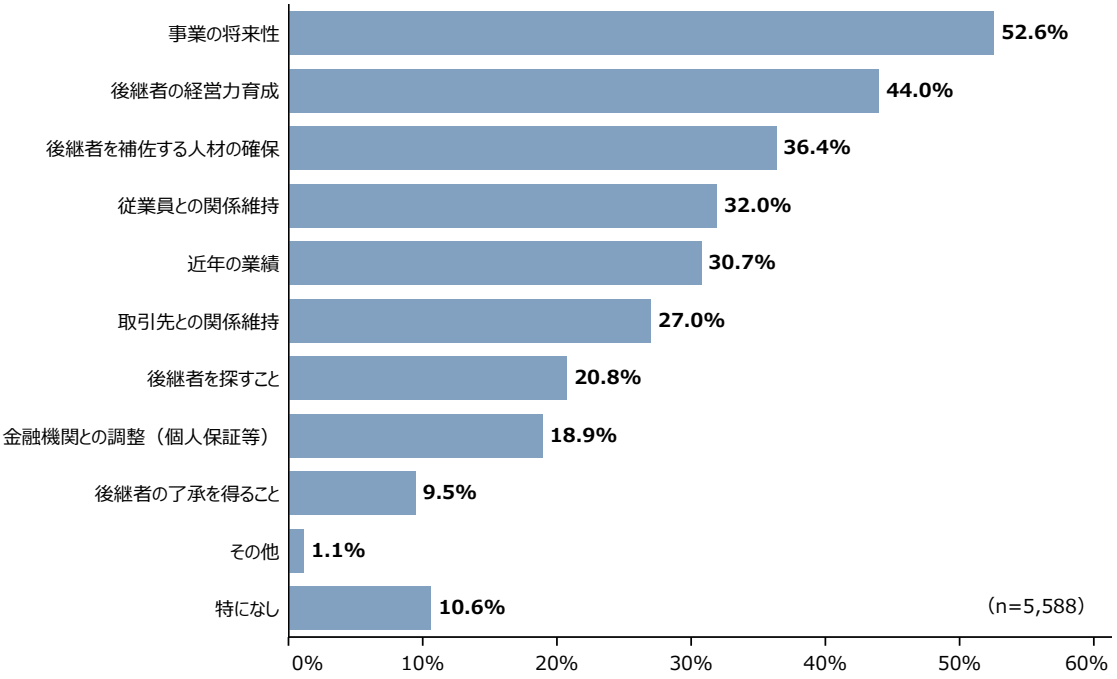


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.経営者になった経緯について、「創業者」と回答した者以外に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

（６）事業承継の課題

第2-3-39図は、現経営者の事業承継に対する課題について確認したものである。これを見ると、「事業の将来性」が最も多く、半数以上の企業で課題となっていることが分かる。次いで、「後継者の経営力育成」や「後継者を補佐する人材の確保」など事業承継後の経営体制に関するものが上位となっている。

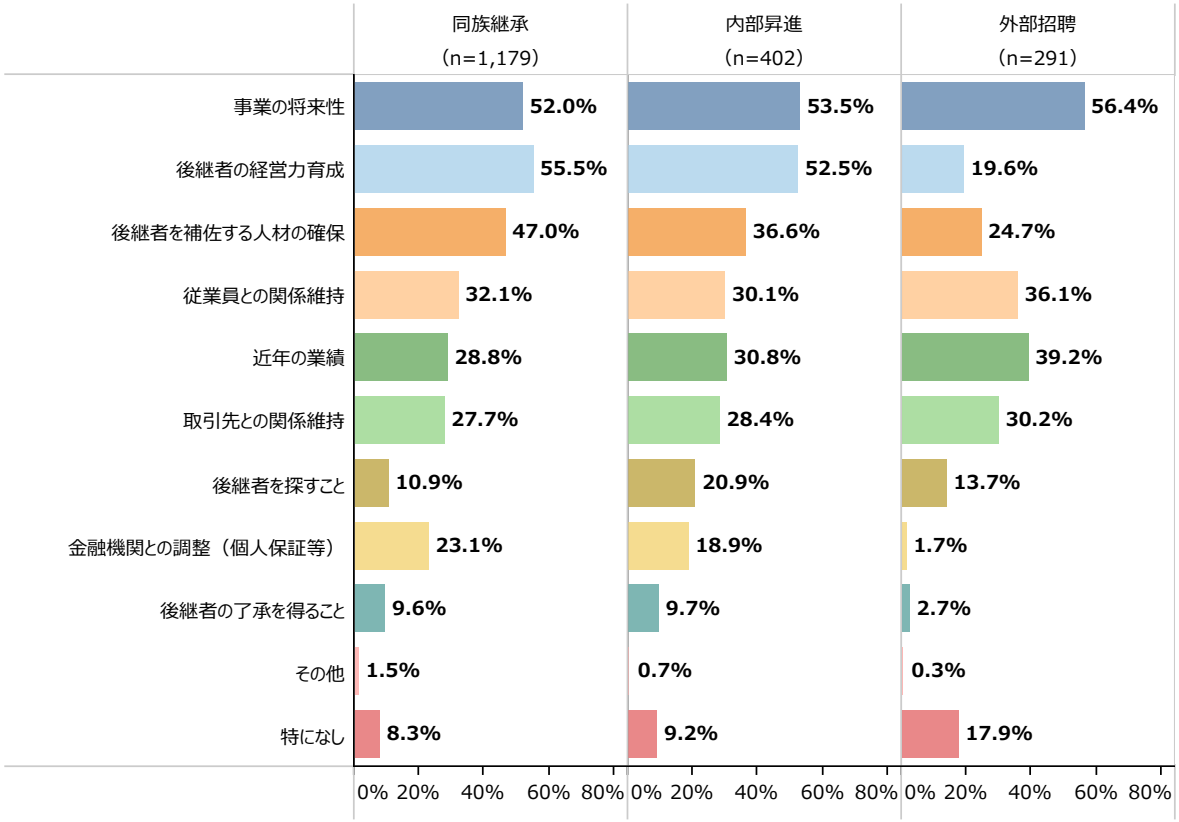
第2-3-39図　事業承継の課題



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、**第2-3-40図**は後継者への承継方法別に事業承継の課題を見たものである。「事業の将来性」については、承継方法にかかわらず半数以上の経営者が課題として捉えていることが分かる。また同族承継や内部昇格の場合は、「後継者の経営力育成」や「後継者を補佐する人材の育成」の割合が高い。さらに内部昇格の場合は、「後継者を探すこと」も20.9%と他の承継方法と比べ高くなっており、役員・従業員の中から適任者を選定することが課題となっている様子がうかがえる。一方で、外部招へいの場合は、「近年の業績」や「従業員との関係維持」の割合が高い。「近年の業績」が課題となっていることで、外部招へいという手段を検討している可能性も考えられる。

第2-3-40図　後継者への承継方法別、事業承継の課題



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.後継者への承継方法は、（株）東京商工リサーチが保有するデータのうち、後継者「有」としている企業情報を集計している。同族継承は現経営者の親族への承継、内部昇進は社内の役員や従業員への承継、外部招へいは外部の第三者への承継を指す。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで中小企業の事業承継の現状について見てきた。承継方法が親族内承継から親族外承継へとシフトしつつあることを確認したが、承継方法にかかわらず後継者の意思確認も含めて計画的に承継の準備に取り組むことが重要である。**事例2-3-1**は、従業員の中から後継者を選定するに当たって全従業員にアンケートを実施し、適任の後継者を選定した事例である。また、事業承継に関する問題は自社だけでなく、取引先などステークホルダーの関心も高い。**事例2-3-2**は、取引先から事業承継について指摘されたことをきっかけに事業承継計画を策定し、事業承継を実現した事例である。

事業承継・M&A

事例
2-3-1

従業員への事業承継に当たり、全従業員アンケートにより後継者を選定した企業

所在地　大阪府東大阪市
従業員数　12名
資本金　2,200万円
事業内容　プラスチック製品製造業

株式会社ユニックス

▶ 親族内に後継者が見付からず、従業員への事業承継を決意

大阪府東大阪市の株式会社ユニックスは、現会長の苗村昭夫氏が1984年に設立した、表面処理加工業を営む企業である。同社はポリウレタンの表面処理技術を強みに産学連携にも積極的に取り組むなど、研究開発型企業として長年事業展開してきたが、苗村会長が高齢になってきたこともあり、事業承継について検討し始めた。過去には親族への承継を考えたこともあったが、親族内に適任の後継候補者が見付からなかったため、従業員へ事業を承継することに決めた。

▶ 従業員アンケートで「私の次」を尋ねる

後継者選定に際して苗村会長は従業員アンケートを行い、後継者として誰が適任であるか従業員に尋ねることにした。アンケートでは本人以外の全従業員が現社長の町田泰久氏の名前を記入、苗村会長の意中の人も同じで、迷うことなく後継者に抜てきした。町田社長は当初はプレッシャーが大きいと社長就任を拒んでいたが、苗村会長による１年にわたる説得を受け、承諾した。３年間の準備期間のうちに町田社長は中小企業大学校などで経営について学び、2016年、代表権を苗村会長に残したまま社長に就任した。苗村会長は「アンケートを通して、従業員が自ら選んだ人が社長になったことで会社としての一体感が高まり、更に新社長にとっても私だけでなく従業員から選ばれたという社内からの強い信頼を感じるなどのメリットがあった。」と語る。また同社では、株式の承継に当たって、事業承継ファンドを活用した。これまで同社ではファンドの活用について検討したことがなかったが、メインバンクの大阪信用金庫よりアドバイスを受け、同信金などが組成した「おおさか事業承継・創業支援ファンド」の出資を受け入れた。会長や会長の家族が保有する株式を同ファンドが無議決権株式として買い取ることで、後継者が議決権のある株式の３分の２を保有することを容易にした。

▶ 事業承継を果たし、次の展開を見据える

そして社長交代から４年半後の2020年10月、代表権を会長から社長に移し、町田氏が代表取締役社長となった。現在は町田社長を中心とした新体制の下で、粉砕機、タンクなど粉体関連の新市場で販路開拓に取り組み、事業拡大を目指している。事業承継を果たした苗村会長は、「メインバンクを始め関係者の支援もあり、無事に事業承継が完了したことにほっとし、感謝している。町田社長の下で当社が更に発展を遂げるよう、自分も引き続きバックアップしていきたい。」と語る。

ユニックスの本社と工場

苗村昭夫会長（左）と町田泰久社長（右）

会社に授与された多くの表彰

事例
2-3-2

**取引先から事業承継について
指摘されたことをきっかけに、
事業承継計画を策定し、承継を果たした企業**

所在地	兵庫県稲美町
従業員数	20名
資本金	1,000万円
事業内容	その他の生産用機械・同部分品製造業

株式会社山尾工作所

▶ 事業承継への懸念から取引停止の危機に

兵庫県稲美町の株式会社山尾工作所は、金型の設計・製造、金属部品のプレス加工を中心とした金属製品製造を営む企業である。1950年、現専務の山尾和子氏の父が創業。1990年、和子氏の夫である現会長の山尾輝勝氏が同社を引き継いだ。単発型金型によるプレス加工や、順送金型プレス加工と自動機による各種加工を組み合わせた自社開発装置を駆使し、複雑な金属加工を得意とする。主要取引先はバイクメーカーや給湯器メーカーである。輝勝氏の年齢が60代後半に入った2008年頃、主要取引先の担当者が来社し、事業承継の見通しについての質問を受けた。その時点では明確な回答は避け、前年に入社し製造現場の見習中だった子息、直孝氏を紹介するにとどまった。その後、担当者から来社の折、「輝勝氏が75歳頃に事業承継をできると良い。」と話されたが、日頃の業務に追われる中、体力の衰えを感じつつも、承継問題は先送りにしていた。2018年６月、ついに同取引先から早急に事業承継の計画書を提出し実行に移すよう強い要望があった。輝勝氏は、直孝氏にもう少しの期間、金型製作の技術習得に専念させたい思いもあったが、自身の年齢を考慮し、社長交代を決意した。しかし、何から手を付けるべきか思案していた。

▶ 商工会の支援を受け、事業承継計画を策定

そんな折に、稲美町商工会主催の「事業承継セミナー」のチラシを見掛け、ちょうど良い機会と考え、７月の同セミナーに参加した。セミナーでは事業承継に向けて必要な基礎知識を学んだ。セミナー後、同商工会の専門家派遣制度を活用し、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士と１回約２時間の面談を合計９回実施、事業承継計画に必要な自社の情報を整理した。この作業の中で、自社の強みや課題を洗い出し、自社の現状を客観的に評価、分析できたことも収穫であった。同年９月、５年間で事業承継を完了するための計画書をまとめ、10月に取引先へ提出。事業承継問題を指摘された取引先からは、「これからも頑張るように」と激励され、「完成度の高い事業承継計画書」と評価を受けた。

▶ 事業承継後、経営革新に取り組み増収へ

同年12月、輝勝氏が命に関わる重篤な病気にかかり、和子氏と直孝氏は動揺したが、計画書に従って事業承継の準備を粛々と進めていくことができた。2019年６月、直孝氏が社長に、病気から回復した輝勝氏が会長に就任し、事業承継を果たすことができた。承継後、直孝氏は小規模事業者持続化補助金を活用した販路拡大や新しい製造工程の開発に基づき経営革新計画の承認を得るなど、次々と新しい取組に挑戦した。その結果、2020年３月期決算では売上げが前期比15％増を達成。その後、新型コロナウイルス感染症の影響で一時業績が落ち込んだが、事業承継を機に金融機関や公的支援機関との情報交換を密に行う関係も構築されていたことで、早期に新型コロナウイルス対策の融資を受けることができた。「当社の事業は金型を何十年単位で保有し、取引先と末長くお付き合いしていく仕事なので、長期的視点で安定経営を目指す必要がある。今後は取引先に安心し満足してもらえる対応力を持った企業へと成長させていきたい。」と山尾直孝社長は語る。

山尾工作所本社

金型製造の様子

コラム

2-3-1　コンビニにおける加盟店オーナーへの事業承継の支援

経済産業省では、2019年６月から2020年２月にかけて、コンビニエンスストア（以下「コンビニ」という。）が社会的期待に応えつつ持続可能な成長を実現するために、今日的課題と今後の方向性について検討する「新たなコンビニのあり方検討会」を開催した。本検討会では、実態把握のための加盟店オーナー、従業員、利用者、コンビニ本部[7]といった様々な関係者に対するヒアリング、アンケート調査なども実施した上で、2020年２月に報告書を取りまとめた。

近年、コンビニを取り巻く環境が大きな変化を迎えている中で、加盟店オーナーの高齢化も進んでおり、人手不足の中で24時間の店舗運営に困難を生ずるほか、将来への不安から閉店を考えるケースも出てきている。

報告書では、加盟店の実情に合わせた「多様性」重視のフランチャイズモデルへの転換、加盟店支援やオーナーとの対話の強化の必要性を提言するとともに、加盟店オーナーの高齢化が進む中で、後継者問題を懸念する声が見られることを踏まえ、親族以外も含めた後継者への円滑な承継、後継者不在の場合の円滑な引退の仕組みなどについても検討が期待されるとしている。

2020年10月には、本検討会のフォローアップ会合を開催し、報告書の提言も踏まえたコンビニ各社などの取組について紹介を行った。その中で、あるコンビニチェーンにおいては、事業承継の契約を見直し、2020年度からは法人経営の加盟店においては代表者変更の形で親族以外への引継ぎを可能にするとともに、個人経営の加盟店においてはこれまで３親等以内の血族に限定して事業承継の対象としていたが、代表者の子供の配偶者などに対象を拡大するなど、持続可能な店舗運営の支援を実施していることが報告された。

このように、事業承継を望むコンビニの加盟店オーナーに対して、親族内外への引継ぎを行いやすい環境が整備されつつあり、こうした支援の仕組みがさらに発展し、後継者への円滑な事業承継が促進されることが期待される。

7　株式会社セコマ、株式会社セブン - イレブン・ジャパン、株式会社ファミリーマート、ミニストップ株式会社、株式会社ローソン、国分グローサーズチェーン株式会社、株式会社ポプラ、山崎製パン株式会社の８社を対象としている。

コラム

2-3-2　女性の事業承継

親族内承継では、「跡取り息子」という言葉に象徴されるように、「男性」への承継が念頭に置かれるケースが多い。一方で、「女性」が事業を承継し、新しい視点や価値観で事業を革新し、事業を飛躍的に成長させた事例も存在する。さらに、近年では、女性経営者や女性後継者が集まり、悩みを相談し共有できるコミュニティが形成されるなど、女性の事業承継を支援する取組も進展している。

本コラムでは、女性経営者への事業承継の実情や承継後の取組事例、女性経営者を支えるコミュニティなどの支援の枠組みを紹介する。

＜事例１＞株式会社センショー

メッキ事業を営む株式会社センショーでは、祖父、叔父の他界後、親族内に他に承継候補者がいなかったことから、堀内麻祐子氏が事業の承継を決意。承継当時は大きな負債を抱えていたが、社員や会社、社会の利益を最大化するという考えを徹底した結果、２つの工場新設、売上倍増、社員増員を実現するまでに至った。

承継当時のメッキ業界では、「娘しかいないので跡継ぎがいない。」との嘆きがよく聞かれたが、最近では「うちの娘にも継がせるから頼むで。」といった声も聞かれるようになり、業界における女性への事業承継のモデルケースとなっている。

＜事例２＞株式会社三益

地酒専門店である株式会社三益では、2009年に東海林美保氏が祖父、父に続く３代目として事業を承継。承継前は他企業に就職しており、安定した生活から家業へ入ることの怖さや、男性の多い酒業界の世界へ足を踏み入れることの怖さもあったというが、マイノリティだからこそ前例にとらわれず挑戦できる良さもあると考え承継を決意。

承継後は、２人の妹と協力しながら事業を行っていたが、力仕事である地域内への配達業務の拡大に苦慮していたことをきっかけに、オンラインショップを立ち上げ取引を拡大。さらに、育ててくれた地元への感謝の気持ちから、長年続いている角打ちのスペースを子ども食堂としても活用するなど、地域への貢献も進めている。

＜事例３＞株式会社マスコール

工業ガス製造会社である株式マスコールでは、赤字経営が続く状況の中、2007年に境順子氏が父から事業を承継。業界では女性後継者の前例が少なく、そもそも経営が務まるのかと心配の声もあったものの、取引先の要望を熱心に聞き取り、ニーズの見える化を図ることで、２年後には業績をＶ字回復させることに成功。業界のマイノリティであるため、チャレンジャーとして行動できたこと、親方経営から社員とともに柔軟に意識改革をしたことが成功の秘けつであったという。

現在は、女性経営者の支援団体に参加し、様々な業界の女性経営者とのネットワークを構築しており、今後はガス業界における女性経営者のロールモデルとして、女性経営者との取引を拡大するなど女性経営者の取組を応援していきたいと考えている。

＜事例４＞跡取り娘ドットコム（日本跡取り娘共育協会）

男性後継者に比べ数の少ない女性後継者が安心して相談できる場所を作るため、2019年より女性の事業承継支

援を行う活動を開始。女性後継者や既に事業承継を経験した女性経営者が、女性ならではの悩みや経営課題などを相談しあえる交流会や勉強会を設けているほか、Webメディア等による女性後継者の情報発信や、女性後継者向けの講座の開催、女性経営者の企業視察ツアーなどにも取り組む。

参加者からは「跡取り娘同士で背伸びせずに話が聞ける」、「経営者の産休はどうしたら良いかなど一般企業で働く女性には相談しにくいことも相談できる」などの声が寄せられている。女性後継者による経営やメンタル面での支援を行いつつ、コミュニティを形成することで、女性後継者の成長に貢献している。

株式会社センショー

株式会社三益

株式会社マスコール

跡取り娘ドットコム

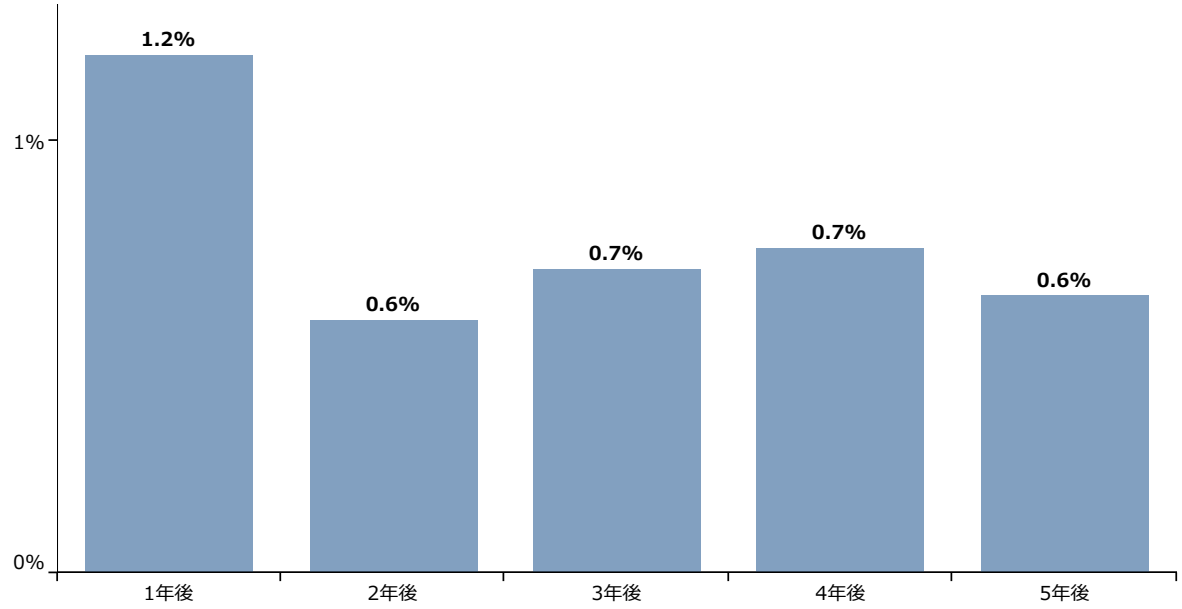
②事業承継実施企業のパフォーマンス

続いて、事業承継が企業パフォーマンスに与える影響について分析していく。これまで、事業承継が企業のパフォーマンスに好影響を及ぼす可能性が指摘されてきた。例えば、2019年版中小企業白書[8]では「傾向スコアマッチング」及び「差の差分析」の手法を利用して、事業承継が他の要因をコントロールした上でも、企業の売上高や総資産を押し上げる効果があることを指摘している。ここでは、事業承継実施企業が承継後どの程度パフォーマンスを向上させているのかについて、（株）東京商工リサーチの「企業情報ファイル」を用いて分析[9]する。

（１）事業承継後のパフォーマンス

第2-3-41図は、事業承継実施企業の承継後５年間の売上高成長率（同業種平均値との差分）を見たものである。これを見ると、事業承継の１年後が最も高いものの、２年目から５年目までも一貫して同業種平均値を上回っており、事業承継実施企業が同業種平均値よりも高い成長率で推移していることが分かる。

第2-3-41図　事業承継実施企業の承継後の売上高成長率（同業種平均値との差分）

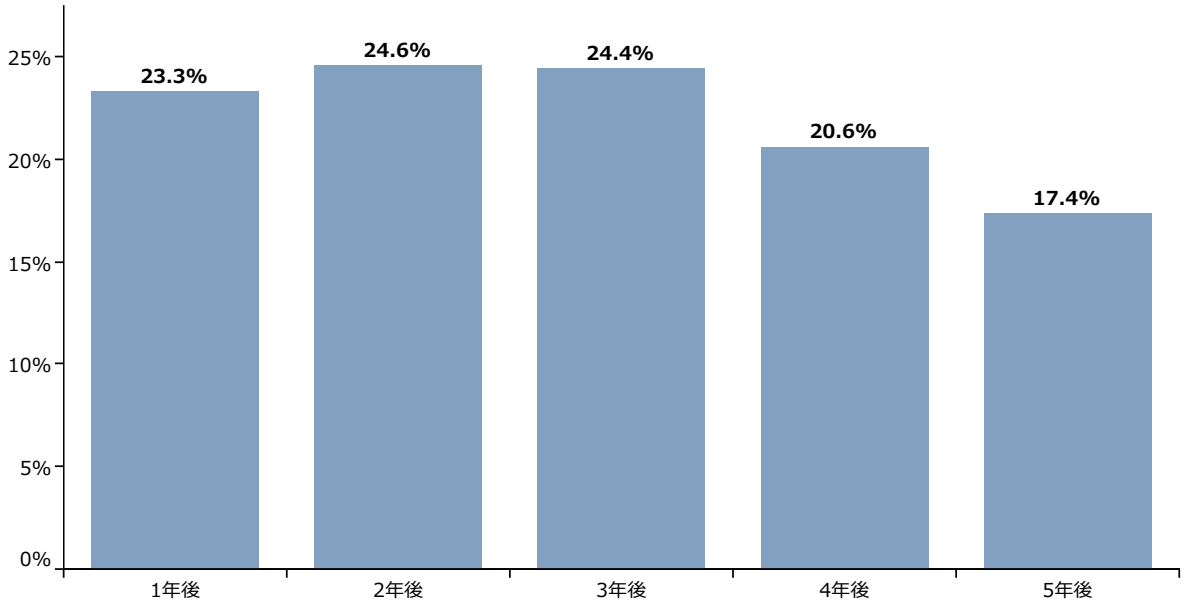


資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。
2.成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。
3. 売上高成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

8　2019年版中小企業白書　第２部第１章第２節第３項
9　なお、ここでは2010年から2015年の間に経営者交代を行った企業を事業承継実施企業としている。

次に**第2-3-42図**は、同様に当期純利益成長率を見たものである。事業承継の１年後から５年後まで同業種平均値を20％前後上回っており、事業承継実施企業が同業種平均値よりも高い成長率で推移していることが分かる。

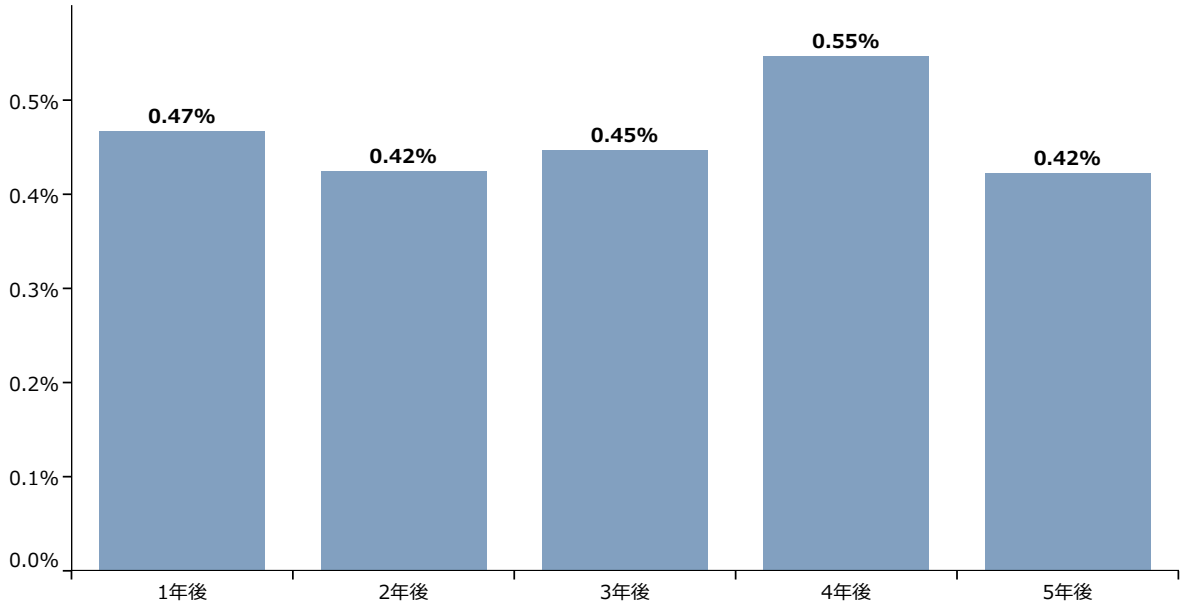
第2-3-42図　事業承継実施企業の承継後の当期純利益成長率（同業種平均値との差分）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。
2.成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。
3. 当期純利益成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

次に**第2-3-43図**は、同様に従業員数成長率を見たものである。事業承継の１年後から５年後まで同業種平均値を0.5%前後上回っており、事業承継実施企業が同業種平均値よりも高い成長率で推移していることが分かる。

第2-3-43図　事業承継実施企業の承継後の従業員数成長率（同業種平均値との差分）



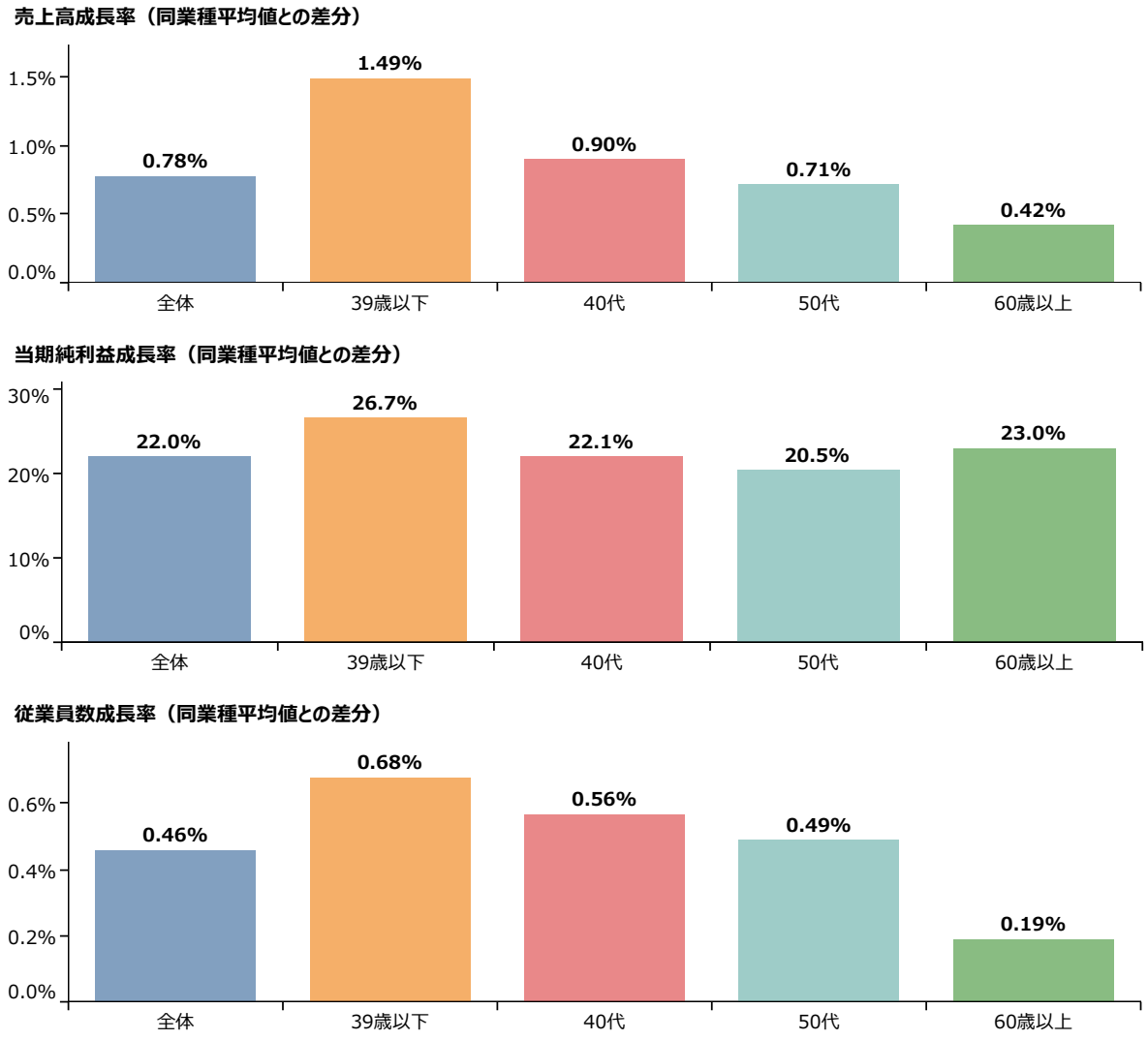
資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。
2.成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。
3. 従業員数成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

（２）承継時の状況別、事業承継後のパフォーマンス

ここでは、「（１）事業承継後のパフォーマンス」で見たパフォーマンス指標について、事業承継時の状況別に分析する。

まず、**第2-3-44図**は事業承継時の後継者の年齢別に分析したものである。これを見ると、全ての指標において、事業承継時の年齢にかかわらず事業承継後の成長率が同業種平均値を上回っており、事業承継後パフォーマンスが向上していることが分かる。特に事業承継時の年齢が39歳以下においては成長率が高い傾向にある。

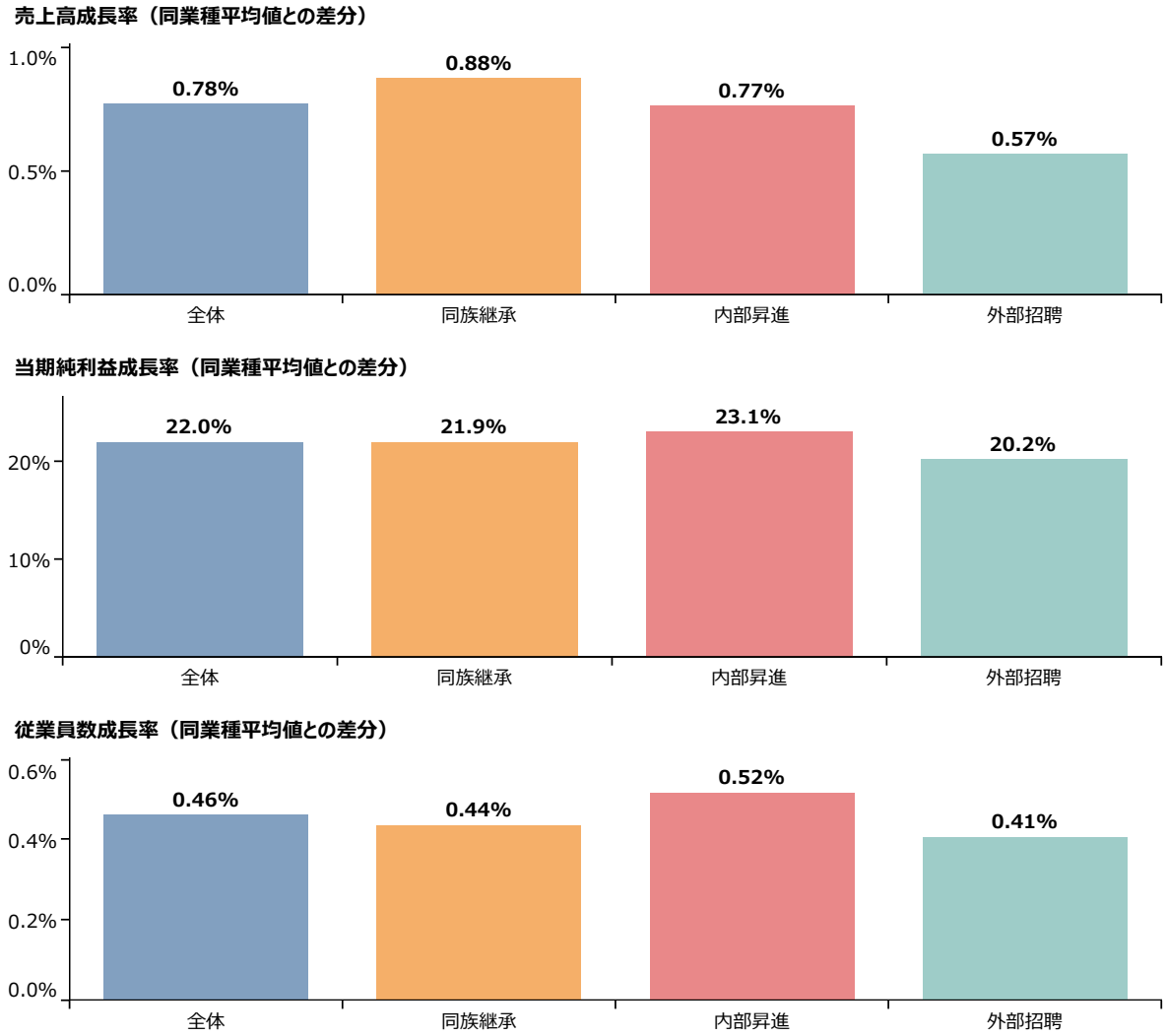
第2-3-44図　事業承継時の年齢別、事業承継実施企業のパフォーマンス（事業承継後５年間の平均値）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。
2.成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。また、事業承継後５年間の平均値を算出している。
3.売上高成長率、当期純利益成長率、従業員数成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

続いて、第2-3-45図は各パフォーマンス指標について、承継方法別に分析したものである。これを見ると、承継方法によって多少の成長率の差はあるが、いずれの承継方法においても事業承継実施企業の成長率が同業種平均値を上回っていることが分かる。

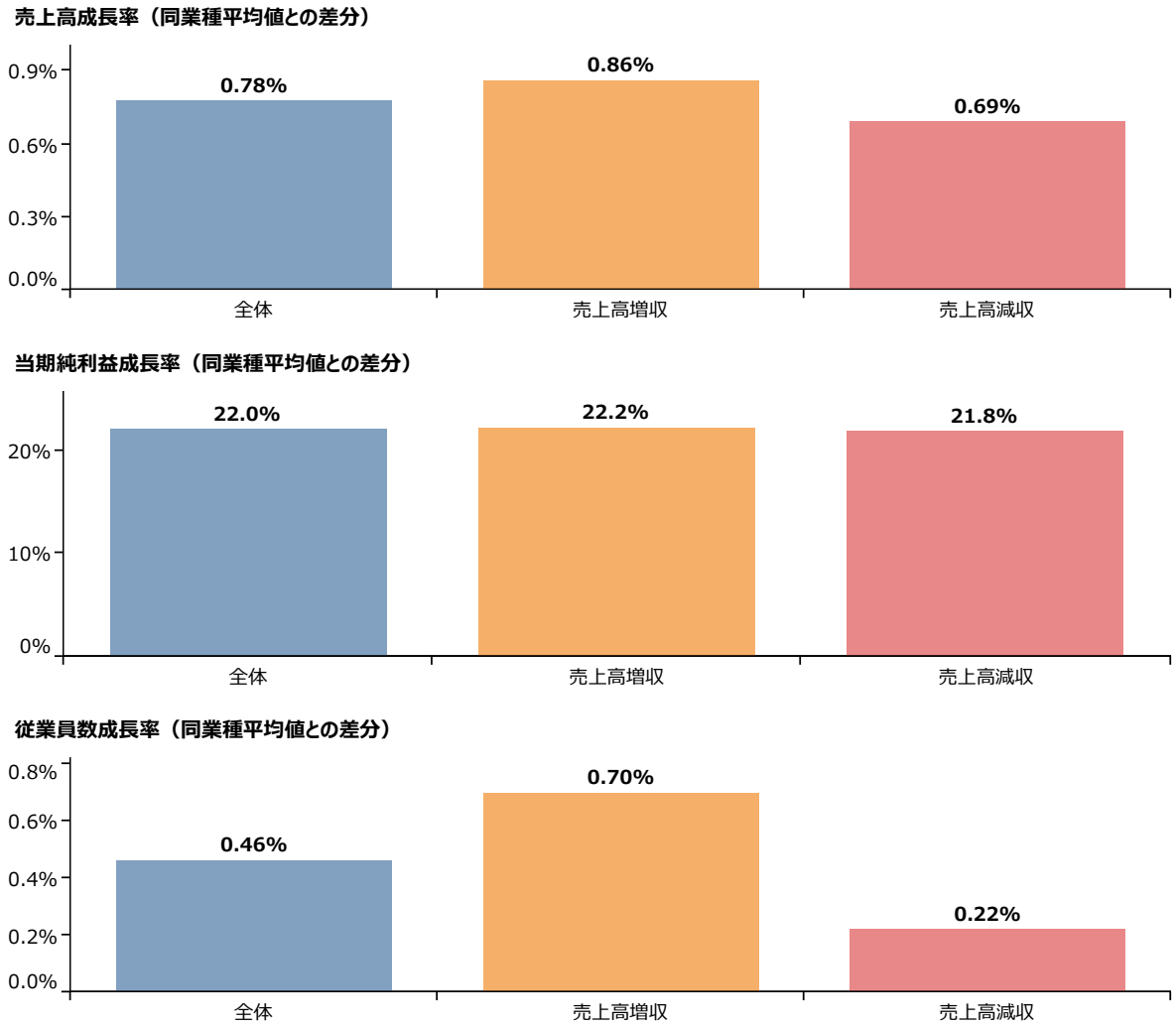
第2-3-45図　事業承継方法別、事業承継実施企業のパフォーマンス（事業承継後５年間の平均値）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。
2.成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。また、事業承継後５年間の平均値を算出している。
3.売上高成長率、当期純利益成長率、従業員数成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

続いて、第2-3-46図は事業承継時の業績傾向（増収、減収）別に各パフォーマンス指標について分析したものである。これを見ると、増収企業の方が成長率は高いものの、減収企業であっても事業承継後の成長率は同業種平均値を上回っており、承継後にパフォーマンスが向上していることが分かる。

第2-3-46図　事業承継時の業績傾向別、事業承継実施企業のパフォーマンス（事業承継後５年間の平均値）



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.2010年～2015年に経営者交代を1回行っており、経営者交代からその後5年間の売上高、当期純利益、従業員数の数値が観測できる企業を分析対象としている。
2.成長率の数値は、マクロ経済の影響を取り除くため、経営者交代を行った企業の成長率の平均値と同分類産業の成長率の平均値との差分である。また、事業承継後５年間の平均値を算出している。
3.「売上高増収」は承継時の売上高成長率が同分類産業の成長率を上回っている企業群に対し、「売上高減収」は承継時の売上高成長率が同分類産業の売上高成長率を下回っている企業群である。
4.売上高成長率、当期純利益成長率、従業員数成長率が95パーセンタイル以上または5パーセンタイル以下の観測値は外れ値として除外している。

以上より、本分析で見たパフォーマンス指標については、事業承継時の状況により多少の差はあるものの、総じて事業承継実施企業が同業種平均値を上回っていることが見て取れた。先代経営者や後継者は、事業承継が単なる経営者交代の機会ではなく、企業の更なる成長・発展の機会であることを認識した上で、事業承継に向けた準備や承継後の経営に臨むことが重要であるといえよう。

事例2-3-3は、後継者が中心となり新たな視点で商品開発を行ったことで、利益率の高い新ブランドや新たな販売経路を獲得した事例である。また、**事例2-3-4**は本社工場の移転拡張を契機に事業承継を推進し、事業承継後に後継者の下で事業規模を拡大させている事例である。

事業承継・M&A

事例
2-3-3

後継者が新たな視点で商品開発を行い、伝統を次世代につないだ企業

所 在 地　鹿児島県鹿児島市
従業員数　65名
資 本 金　2,800万円
事業内容　調味料製造業

藤安醸造株式会社

▶ 後継者として中小企業ならではの価値を追究

鹿児島県鹿児島市の藤安醸造株式会社は、1870年創業のみそ、しょうゆなどのメーカー。2020年11月3日に創業150年を迎えた。屋号でもある「ヒシク」は、主に料理店向けとして知られる県内有数のブランドである。７代目となる藤安健志専務は、３人兄弟の次男。大学卒業後、父の藤安秀一社長の紹介で、大手しょうゆメーカーに５年間勤務し、2010年に社長付きとして藤安醸造に入社した。幼い頃から秀一社長に連れられて自社工場を見学していたことや、兄は医者を目指し、弟の年齢は離れていたことなどから自分が会社を継ぐ立場であることは自覚していた。大手しょうゆメーカーでの勤務経験を通して、地場の中小企業が生き残っていくためには、価格競争に巻き込まれない商品の価値が必要だとの思いを強くしていった。

▶ 前職での経験が新たな視点をもたらす

藤安醸造入社後、従業員の営業に同行したり、商品の出荷を手伝ったりしたが、従業員からは「大変だから結構ですよ」などと気を遣われて距離を置かれることも多く、最初の数年は何をして良いか分からなかった。そのような中、健志専務が取り組んだのは、前職時代から問題意識を持っていた高付加価値の商品開発である。健志専務は、しょうゆやだしが小売店では値下げの対象になりやすく利益が小さいことに問題意識を持ち、製造部長などの協力を得て調味料の高付加価値化を検討した。結果、鹿児島県産の素材にこだわった、だししょうゆ、ぽん酢、煎り酒からなる新ブランド「休左衛門亭」を立ち上げ、大手メーカーとの差別化を図った。

▶ 新たな価値の創造で社内外からの信頼が広がる

新ブランドは材料にこだわったため、大手メーカーのしょうゆが１リットル300～400円で売られている状況の中、180ミリリットルで1,200円の価格設定にした。秀一社長や従業員からは、「こんなに高くて売れるのか」と案ずる声もあったが、価格に合った価値があると信じて妥協はしなかった。従来商品との価格差やコンセプトの違いから既存の販売経路では苦戦したが、転機となったのは、市内の薩摩藩島津家別邸「名勝仙巌園」へ出店したことだった。観光客のお土産や地元客の贈答品として注目されたことで順調な売行きとなり、「休左衛門亭」は年間数百万円の売上規模になった。この取組は、健志専務が後継者として、従業員や取引先、金融機関といったステークホルダーからの支持・理解を広げるきっかけになっただけでなく、同社が従来社内にはなかった視点で商品開発に成功し、利益率の高い新ブランドの構築や新たな販売経路を開拓することにつながった。健志専務は数年後に会社を継ぐことを視野に入れ、「今後も外部での勉強を怠らず、人脈も広げ、より成長したい。」と決意している。

新ブランド「休左衛門亭」

受け継がれるみそ、しょうゆづくり

藤安健志専務

事例
2-3-4

工場の移転拡張を契機に事業承継を推進し、会社の刷新と成長を遂げる企業

所 在 地　長野県松本市
従業員数　90名
資 本 金　4,000万円
事業内容　生産用機械器具製造業

株式会社エーアイテック

▶ 事業承継の機会を探る中、工場狭あい化の課題が浮かび上がる

長野県松本市の株式会社エーアイテックは、FA（Factory Automation）機器の開発・設計・製造・販売を手掛ける企業である。熱や流体の制御技術を得意とし、自動車の「CASE[10]」の要となる製品(ミリ波レーダー、パワーカードなど)の生産設備には欠かせないノウハウを持つ。代表取締役社長の大林泰彦氏は、IT企業でエンジニアとして働いていた2006年に、父である先代社長から事業承継の打診を受けた。一度は断ったものの、独自の製品を持っていることや、生き生きとしたエンジニア、クリエイティブな仕事内容などに魅力を感じ、2008年に入社。当初は営業部に所属し、会社の概要を理解するために自社ホームページや製品カタログの製作などを行った。その後、機械の組立てや設計などをOJTで学んだ。3DCAD管理システム導入や受発注・生産管理・勤怠管理などを行う社内システムの刷新にも取り組み、その過程で業務フローの理解を深めながら、事業承継の機会を探っていた。その一方で、需要の増加に伴い工場が手狭となっていた。

▶ 工場移転を契機に事業承継を推進

2014年９月、既存の６倍の面積を持つ近隣の空き工場を取得。同年11月に移転を完了した。工場移転後は生産スペースが拡大し、大規模な生産ラインを必要とする製品を受注できるようになったほか、フォークリフトや移動棚の導入が可能となり、作業効率が向上した。同時期に先代社長の業務を洗い出し、事業承継を進めた。朝礼や月１回の業務報告会での挨拶を先代社長から引き継ぐなど、従業員の前でリーダーシップを執る機会を増やしていった。2016年夏に事業承継の時期について先代社長と合意し、2017年１月に従業員へ周知、同年４月に社長へ就任した。

▶ 会社の刷新を社内外に効果的にアピール

社長就任後、個別案件収支の担当者への開示、協力会社への支払現金化、電装設計CADの導入など業務改革を実施した。また、子育て中の女性エンジニアの時短採用やフレックスタイム制の導入など働き方の改善にも取り組み、従業員の更なるモチベーション向上を図った。主力の車載電子部品の需要増加に加え、力のある協力会社の支援や新工場での作業効率の向上、業務改革などにより、事業承継前と比べ同社の売上げは２倍、営業利益は４倍に伸長した。また、工場の外観や作業環境が改善したことで人材確保が容易になるなど、工場移転のメリットは様々な形で表れた。工場移転は機会に恵まれた側面もあるが、その大きな変化と事業承継を一体として取り組むことで、社内外に会社の刷新を効果的にアピールすることができた。「工場移転を契機に事業承継が進展し、後継者として良いスタートを切ることができた。今後もブランド力の強化と働きやすさを追求しながら、より魅力的な会社にしていきたい。」と大林社長は話す。

移転拡張した工場

主力製品の低高温検査機

大林泰彦社長（左）と
先代社長の大林賴彦会長（右）

10　世界の自動車産業構造を大きく変革するとされる「Connectivity（つながる）」「Autonomous（自動走行）」「Shared＆Service（共有）」「Electric（電動化）」の四つの言葉の頭文字を取ったものである。

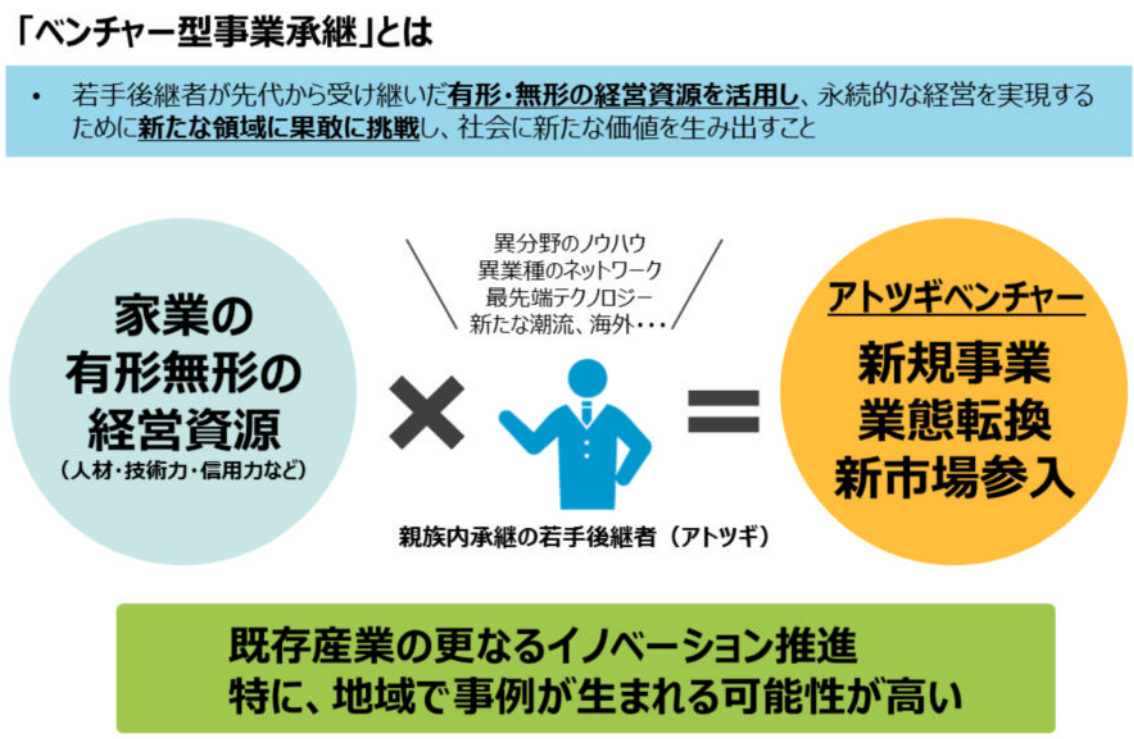
コラム

2-3-3　ベンチャー型事業承継の推進

ベンチャー型事業承継とは

近畿経済産業局では、「若手後継者が、家業が持つ、有形無形の経営資源を最大限に活用し、リスクや障壁に果敢に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、新市場開拓など、新たな領域に挑戦することで社会に新たな価値を生み出すこと」を「ベンチャー型事業承継」と定義している（**コラム2-3-3①図**）。また、この挑戦する後継者（アトツギ）もベンチャーと位置づけており、この「ベンチャー型事業承継」を、平成28年度よりベンチャー施策の一つとして推進している。

コラム　2-3-3①図　ベンチャー型事業承継の概念



全国での支援の広がり

近畿経済産業局の取組をきっかけに、若手後継者によるチャレンジ（ベンチャー型事業承継）にフォーカスした取組は、全国的に関心が高まっており、平成29年７月に中小企業庁が発表した「事業承継５ヶ年計画」における「『ベンチャー型事業承継』の事例の発信」への記載や、平成29年度補正予算からの「事業承継補助金」では後継者による新しい取組が補助対象となるなど、広がりを見せている。

地方自治体や金融機関などによる独自の取組も生まれつつあり、さらには全国規模で「ベンチャー型事業承継」を支援する「一般社団法人ベンチャー型事業承継[11]」が平成30年６月に発足した。

11　詳細は2019年版中小企業白書「事例2-2-10」を参照。

この取組が全国に浸透し、地域に根付くことで各地域から新たな「アトツギベンチャー」が生まれてくることが期待される。

近畿経済産業局の「ベンチャー型事業承継」推進の取組

近畿経済産業局では「ベンチャー型事業承継」推進のため、普及・啓発イベント、若手後継者向けワークショップなどの実施や、ポータルサイトやSNSを活用した情報発信を通じて、若手後継者のネットワークを形成し、事業承継を契機に新しい取組にチャレンジする機運を醸成している。

次世代の地域を担う若手後継者にフォーカスを当て、若い段階からの挑戦を促す啓発活動や環境づくりに取り組んでいる。

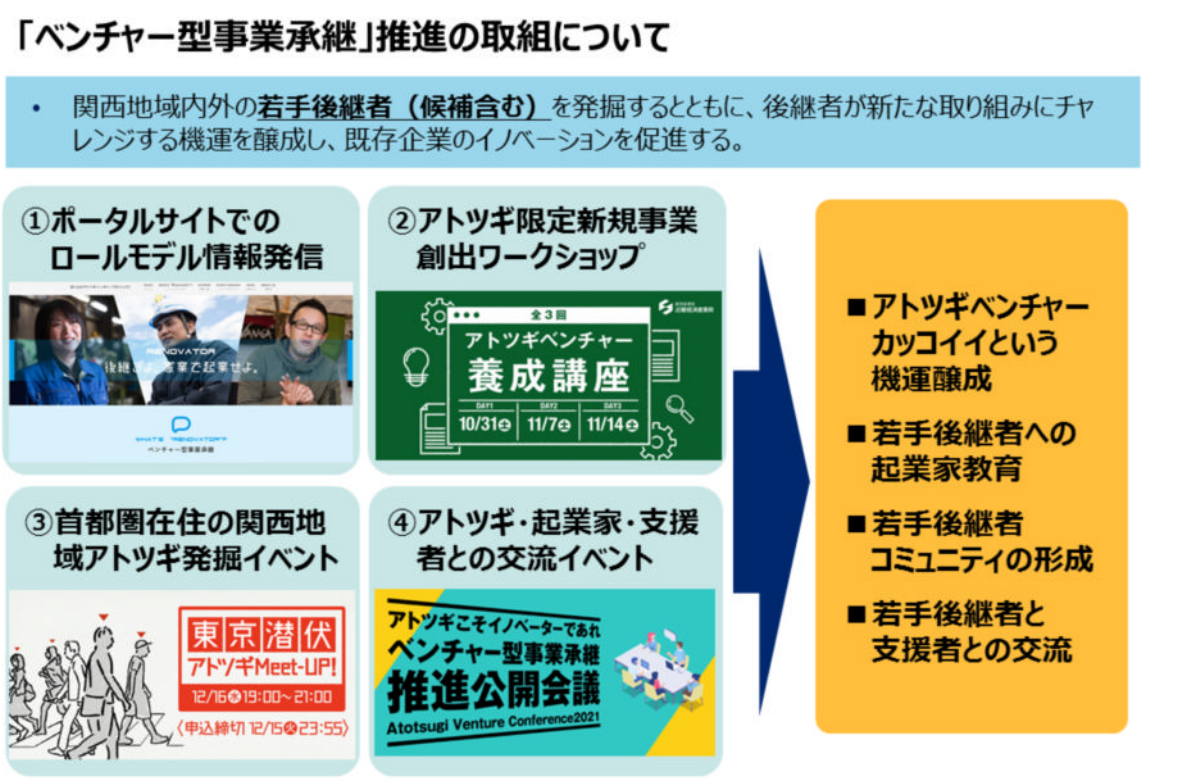
ポータルサイト「ぼくらのアトツギベンチャープロジェクト」では、「ベンチャー型事業承継」に関心がある若い世代・地域の支援者に向けて、先進事例やイベント情報を発信している。

若手後継者のための新規事業開発講座の様子

ポータルサイト「ぼくらのアトツギベンチャープロジェクト」

また、「ベンチャー型事業承継」の更なる推進を図るため、若手後継者のネットワークを形成するとともに、若手後継者を応援する支援機関を増やし、若手後継者と支援機関とのネットワークを作ってもらう交流を図る場を設置している（**コラム2-3-3②図**）。

コラム　2-3-3②図　近畿経済産業局の「ベンチャー型事業承継」推進の取組

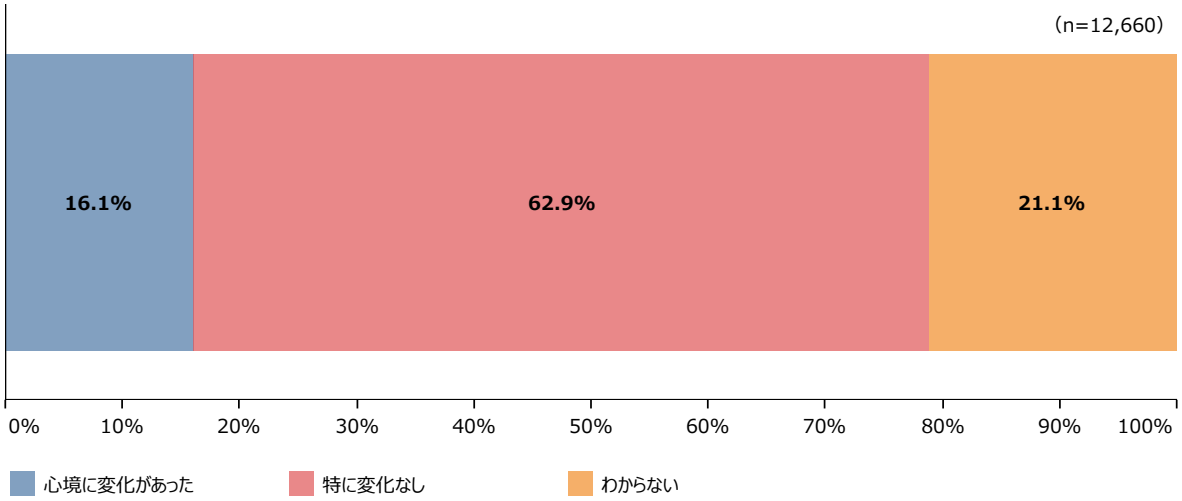


３．新型コロナウイルス感染症を踏まえた事業承継意向の変化

新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の流行が企業の経営環境に大きな影響を及ぼしているが、事業承継の検討・準備にはどのような影響を与えているだろうか。ここでは、大同生命保険（株）の「大同生命サーベイ（2020年９月）」を基に感染症を踏まえた事業承継の意向の変化について分析する。

第2-3-47図は感染症流行を受けて、事業承継の考え方や方向性に変化があったかを確認したものである。これを見ると、16.1％の経営者の心境に変化があったことが分かる。

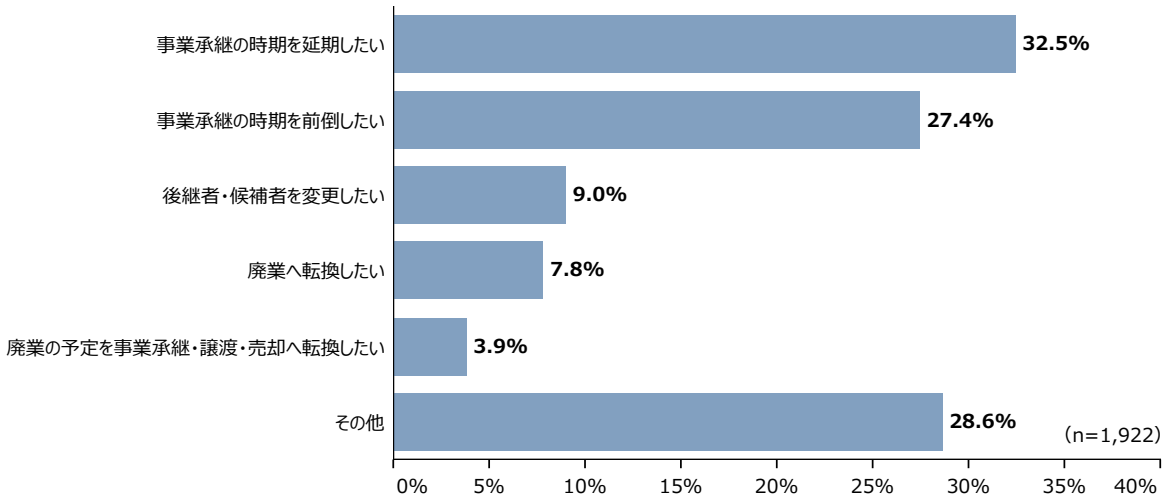
第2-3-47図　感染症流行による事業承継の考え方や方向性の変化



資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ（2020年9月）」

次に、**第2-3-48図**は感染症流行による事業承継に対する心境の変化の具体的内容を確認したものである。「事業承継の時期を延期したい」が32.5%と最も高く、次いで「事業承継の時期を前倒したい」が27.4%となっている。感染症流行を受けて、一部の企業では、事業承継時期を前後にずらすなど、承継計画の転換に迫られている様子がうかがえる。

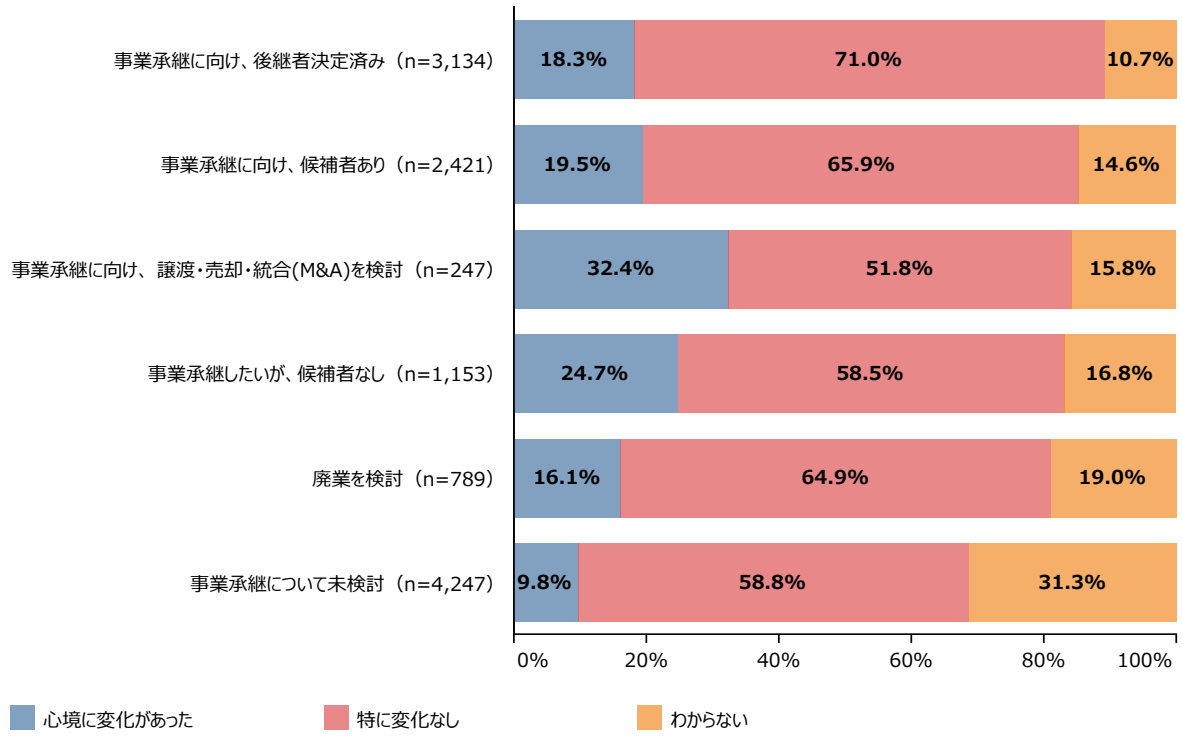
第2-3-48図　感染症流行による事業承継に対する心境の変化の具体的内容



資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ（2020年9月）」
(注)1.感染症拡大による事業承継の考え方や方向性の変化について、「心境に変化があった」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

次に、**第2-3-49図**は事業承継の意向別に、感染症流行による事業承継の考え方や方向性の変化を見たものである。これを見ると、「事業承継に向け、譲渡・売却・統合（Ｍ＆Ａ）を検討」や「事業承継したいが、候補者なし」とする経営者は、「心境に変化があった」と回答する割合が高いことが分かる。

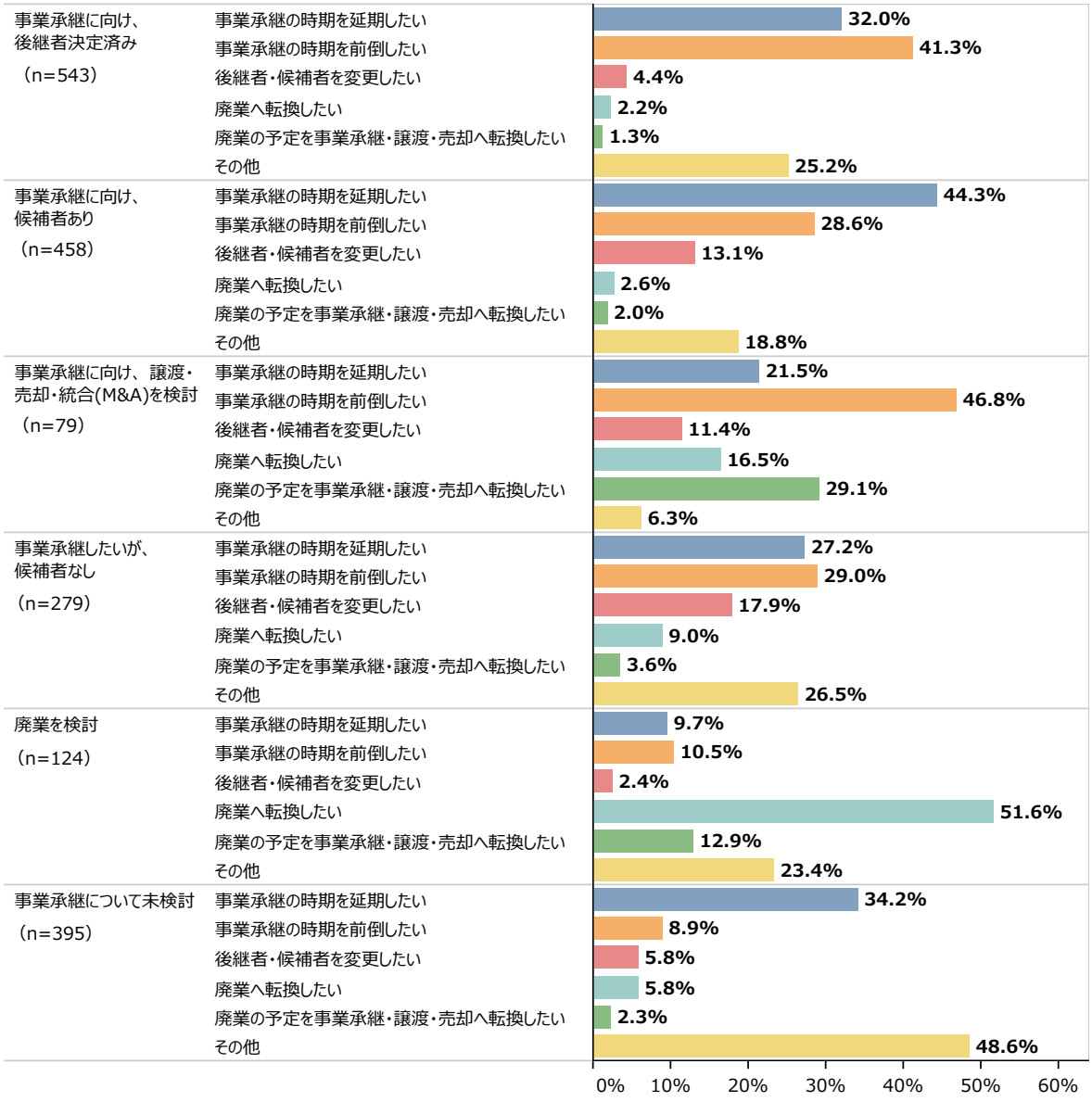
第2-3-49図　事業承継の意向別、感染症流行による事業承継の考え方や方向性の変化



資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ（2020年9月）」

次に、**第2-3-50図**は事業承継の意向別に、感染症流行による事業承継に対する心境の変化の具体的内容を見たものである。「事業承継に向け、後継者決定済み」や「事業承継に向け、譲渡・売却・統合（Ｍ＆Ａ）を検討」とする経営者は「事業承継の時期を前倒したい」とする割合が高い。一方で、「事業承継に向け、候補者あり」や「事業承継について未検討」とする経営者は「事業承継の時期を延期したい」とする割合が高い。

第2-3-50図　事業承継の意向別、感染症流行による事業承継に対する心境の変化の具体的内容



資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ（2020年9月）」
(注)1.感染症拡大による事業承継の考え方や方向性の変化について、「心境に変化があった」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

以上より、感染症流行が一部の企業の事業承継に対する考え方や方針に影響を与えている様子が見て取れた。感染症流行を受けて事業承継に対する考え方に変化があった経営者は外部支援機関に相談することも有益な取組と考えられる。**事例2-3-5**は、感染症の影響により一度廃業を決意したものの、よろず支援拠点の助言を受けて後継者が業態転換も行った上で事業承継した事例である。

事例
2-3-5

一度は廃業を決めたものの後継者の強い意志で事業承継に成功した企業

所 在 地　北海道札幌市
従業員数　0名
資 本 金　300万円
事業内容　飲食店

有限会社てっちゃん

▶ 新型コロナウイルス感染症の影響により人気の海鮮居酒屋をやむなく閉店

北海道札幌市の有限会社てっちゃんは、地元でも有名な海鮮居酒屋を運営していた。札幌市の中央卸売市場で毎朝新鮮な魚を仕入れ、採算度外視の大きな舟盛りをリーズナブルな価格で提供していた。広告宣伝費は一切支出せずとも口コミなどにより道外からも客が訪れる人気店だった。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響で2020年２月頃から予約がほとんどキャンセルとなり、売上げは前年比１割近くまで落ち込んだ。当初、前社長の阿部鉄男氏は冷蔵庫のリース料の支払が終わる３年後までは頑張ろうと話していたが、赤字による損失がこれ以上大きくならないようにと考え、廃業を宣言。同年４月に閉店し、廃業に向けた準備を始めた。長女で現社長の佐藤ゆかこ氏は、当初廃業という決断に賛成していたものの、居酒屋への愛着が強く、感染症流行を踏まえたニーズに合わせた形で再出発できないかと考え始めた。

▶ よろず支援拠点で事業承継の専門家が全力サポート

事業承継すべきか新たに創業すべきか迷った佐藤社長は、情報収集する中で知った北海道よろず支援拠点に相談に行った。事業承継に詳しいコーディネーターの新宮隆太氏が対応した。新宮氏が同社の直近３期分の決算書を見ると、借入金もなく財務内容も良かった。また道内外のファンが多い有名店というブランド力もあったため、新宮氏は経営資源を有効活用すべきと、業態転換を組み合わせた事業承継を勧めた。佐藤社長は事業承継に向けてかじを切り、父が進めていた廃業手続を止めた。相談対応に食と営業の専門家が加わり、新たに提供するメニューなどの営業戦略を練った。その間、司法書士や税理士の紹介も受けて事業承継を進め、初回相談から半年後の2020年10月、正式に事業承継の手続を完了した。

▶ 感染症流行によるニーズ変化を考慮した専門店として再出発

事業承継を機に、「てっちゃん」の店名はそのままに、感染症流行を踏まえた消費者の新たなニーズや二児の母である佐藤社長のライフスタイルに合わせた業態転換を行う予定である。薄利多売だった舟盛りはやめ、酒類は提供しない。父の時代に舟盛りの次に人気だったぎょうざをテイクアウトとイートインで提供する予定。「てっちゃん」のぎょうざはかつて中華料理人だった父が考えた、肉まんのように大きい、にんじんなど野菜がたっぷり入った逸品だった。このぎょうざに加えて、大豆などを使った低糖質で健康を意識したぎょうざを開発し、他店舗と差別化を図る。「これまで来てくれていたお客様はもちろんのこと、家事に育児に忙しいお母さんが、たまにご飯を手抜きしたい時に家族の健康を考えつつ、ふと立ち寄れる場所にしたい。」と佐藤社長は語る。

旧店舗での佐藤ゆかこ社長（左）と阿部鉄男前社長（右）

北海道よろず支援拠点での相談対応の様子

新店舗で提供するぎょうざ

第２節　Ｍ＆Ａを通じた経営資源の有効活用

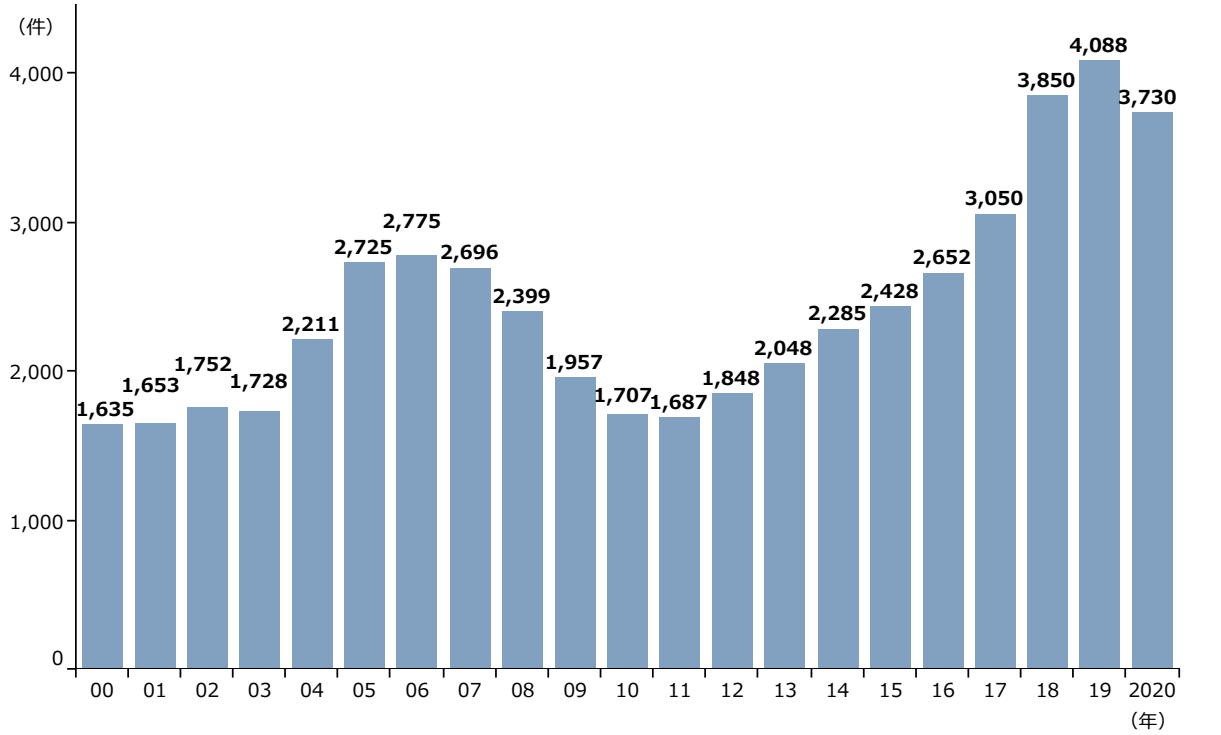
Ｍ＆Ａにはなじみのない中小企業も多かったが、近年、事業承継の選択肢として、あるいは企業規模拡大や事業多角化の手段などとして中小企業にとっても身近な存在になりつつある。

本節では、中小企業のＭ＆Ａの動向や実施意向について分析する。はじめに、Ｍ＆Ａの動向について概観した上で、（株）東京商工リサーチの「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」を基に、中小企業のＭ＆Ａ実施意向について分析する。最後に、感染症流行の影響を踏まえたＭ＆Ａに対する考え方の変化について確認する。

１．中小企業のＭ＆Ａの動向

はじめに、我が国企業のＭ＆Ａの件数について確認する（**第2-3-51図**）。（株）レコフデータの調べによると、Ｍ＆Ａ件数[12]は近年増加傾向で推移しており、2019年には4,000件を超え、過去最高となった。足元の2020年は感染症流行の影響もあり前年に比べ減少したが、3,730件と高水準となっている。これらはあくまでも公表されている件数であるが、Ｍ＆Ａについては未公表のものも一定数存在することを考慮すると、我が国におけるＭ＆Ａは更に活発化していることが推察される。

第2-3-51図　Ｍ＆Ａ件数の推移

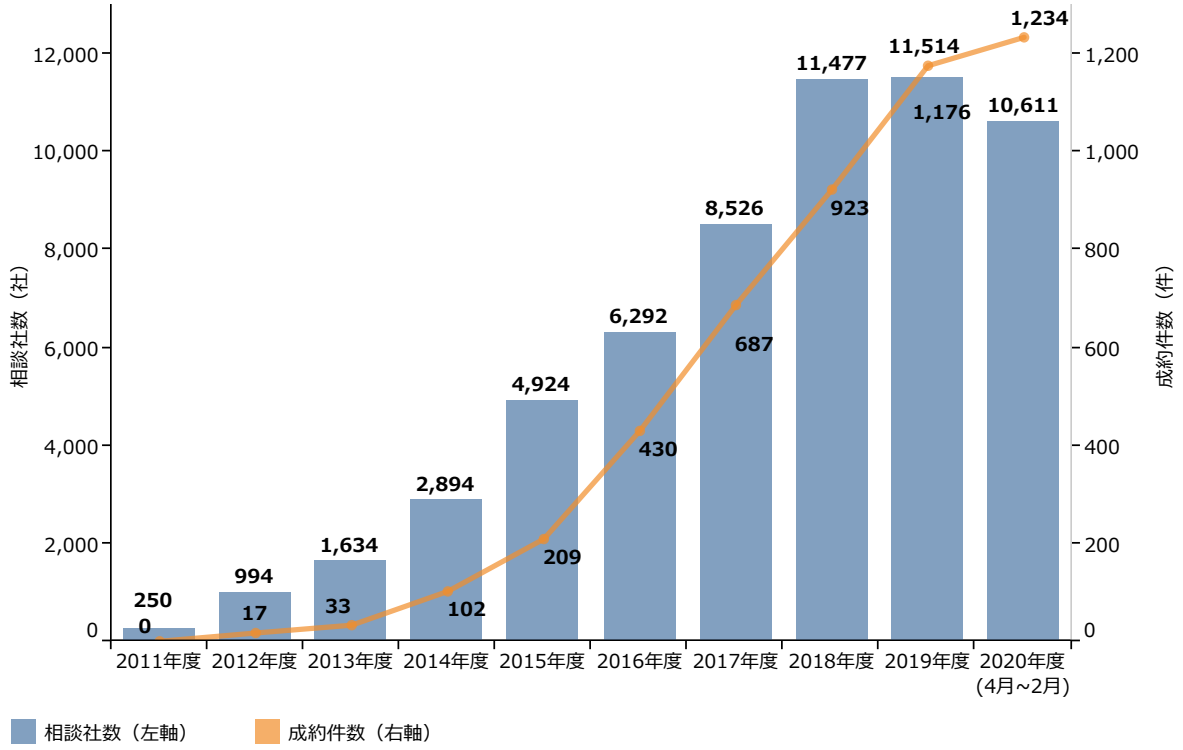


資料：（株）レコフデータ調べ

12　大企業も含めた我が国企業全体のＭ＆Ａ件数である。

また、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として、事業引継ぎ支援センターが全都道府県に設置されている。**第2-3-52図**は、事業引継ぎ支援センターの相談社数と成約件数の推移を見たものである。これを見ると、相談社数・成約件数ともに近年増加傾向にあることが分かる。このことからも大企業だけでなく、中小企業においてもＭ＆Ａ件数が増加していることが分かる。

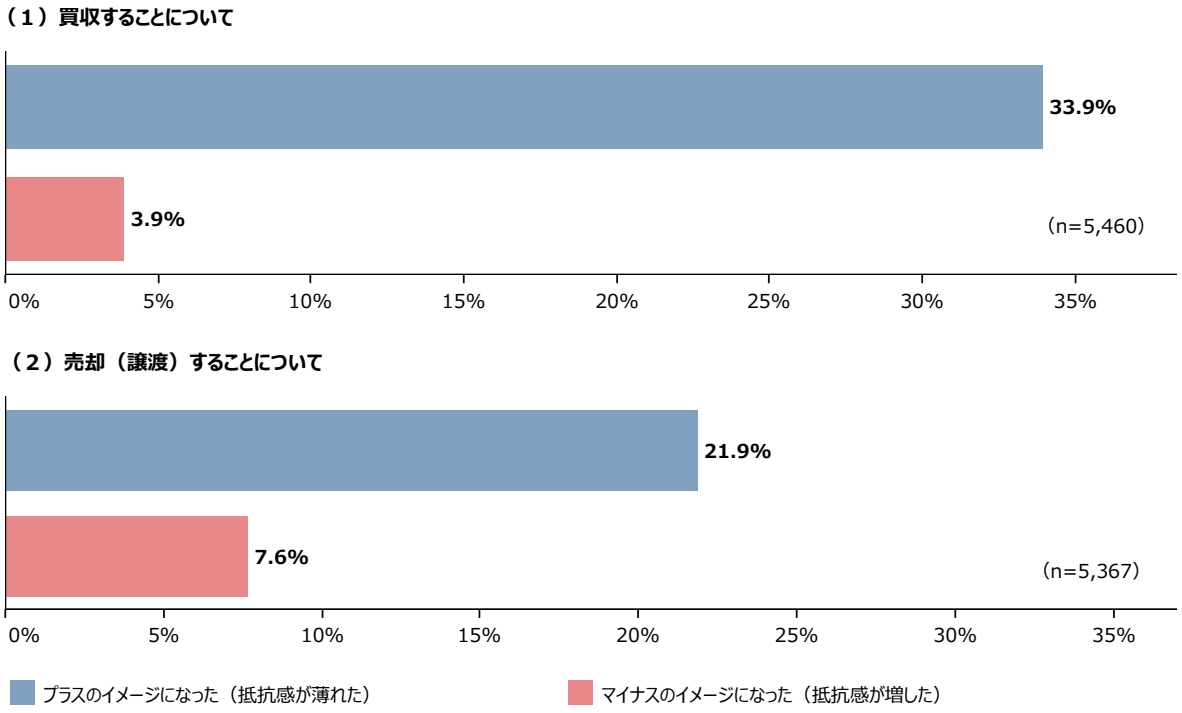
第2-3-52図　事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移



資料：（独）中小企業基盤整備機構調べ
(注)1.事業引継ぎ支援センターは、2011 年度に 7か所設置され、2013 年度：10 か所（累計）、2014 年度：16 か所（累計）、2015 年度：46 か所（累計）、2016 年度：47 か所（累計）となり、2017年度に現在の48か所の体制となった。
2.2020年度は2020年４月から2021年２月末までの中間集計値である。

こうした中小企業のＭ＆Ａ件数増加の背景には、経営者のどのような意識の変化があるだろうか。**第2-3-53図**は10年前と比較した中小企業のＭ＆Ａに対するイメージの変化について確認したものである。これを見ると、買収することについては33.9％で、売却（譲渡）することについても21.9％で「プラスのイメージになった」としており、いずれも「マイナスのイメージになった」を大きく上回り、Ｍ＆Ａに対するイメージが向上してきていることが分かる。

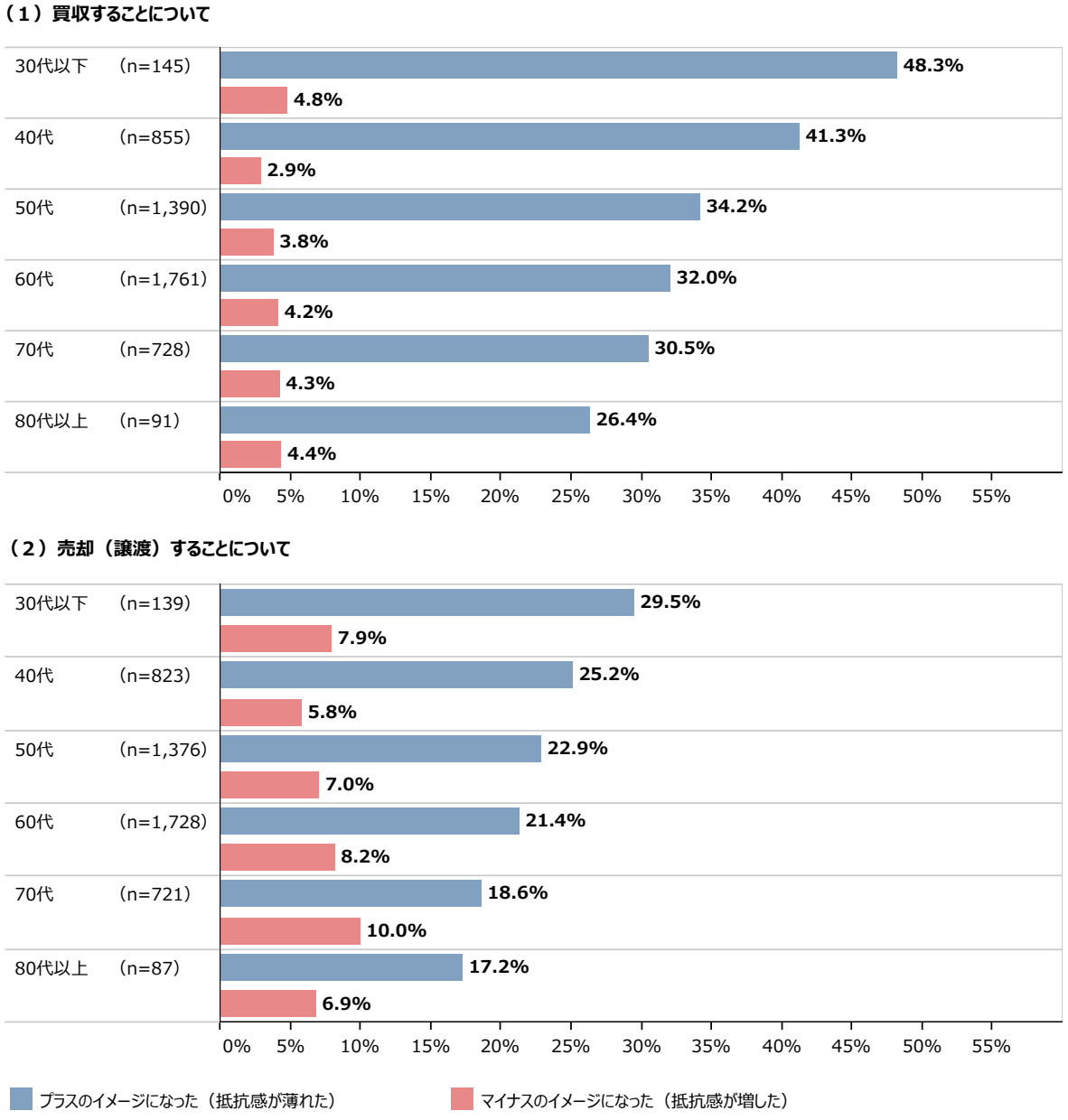
第2-3-53図　10年前と比較したＭ＆Ａに対するイメージの変化



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)Ｍ＆Ａに対するイメージの変化について、「変わらない」と回答した者は表示していない。

続いて、**第2-3-54図**は経営者の年齢別に、10年前と比較したＭ＆Ａに対するイメージの変化を見たものである。これを見ると、買収すること、売却（譲渡）することのいずれも、経営者年齢が若い企業ほど「プラスのイメージになった」とする割合が高いことが分かる。また買収することについては、全ての年代で「マイナスのイメージになった」とする割合は５％以下となっている。ただし、売却（譲渡）することについては、買収することに比べると、経営者年齢が高まるほど、「プラスのイメージになった」と「マイナスのイメージになった」の差が縮まっていることが分かる。

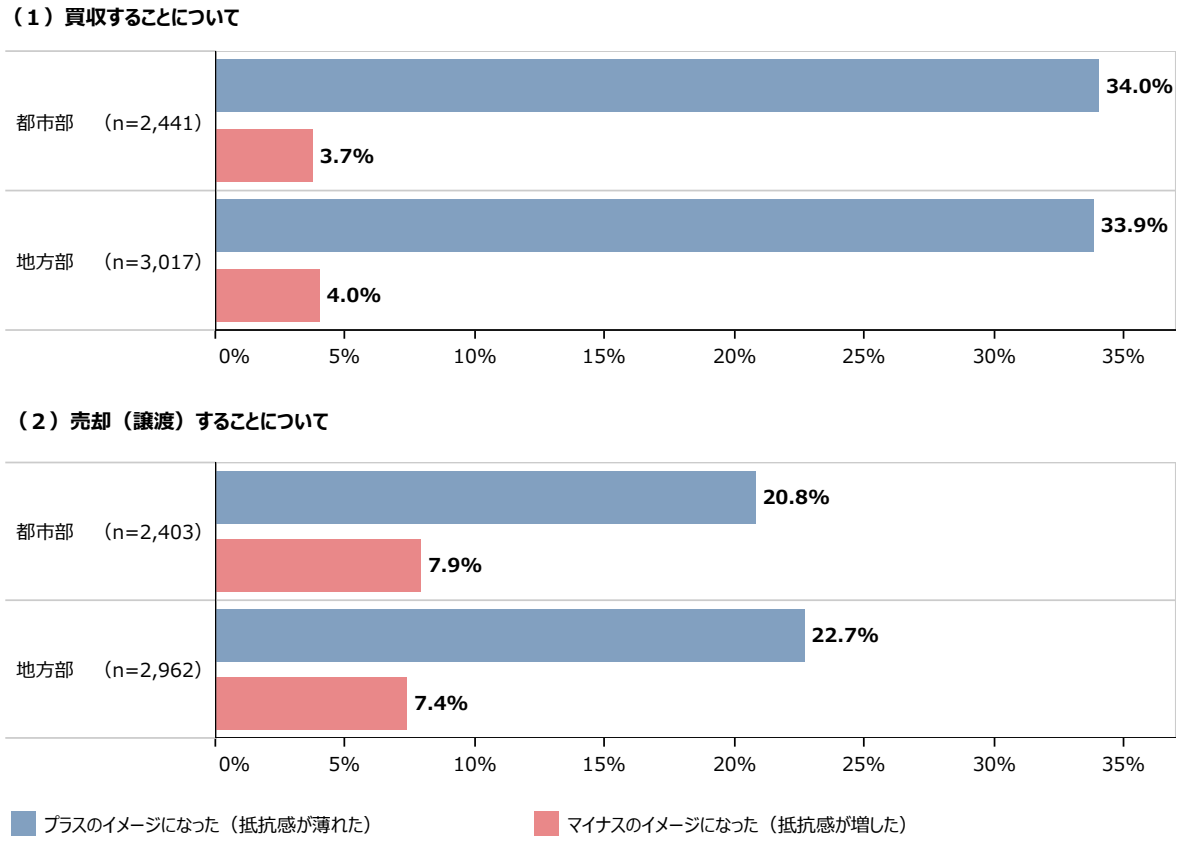
第2-3-54図　経営者年齢別、10年前と比較したＭ＆Ａに対するイメージの変化



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)Ｍ＆Ａに対するイメージの変化について、「変わらない」と回答した者は表示していない。

続いて、第2-3-55図は、地域別にＭ＆Ａに対するイメージの変化を見たものである。これを見ると、買収すること、売却（譲渡）することのいずれも地域による傾向の差は見られない。都市部の企業だけでなく、地方部の企業にとってもＭ＆Ａが身近な手段になってきている様子がうかがえる。

第2-3-55図　地域別、10年前と比較したＭ＆Ａに対するイメージの変化



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.都市部は東京圏（埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県）、名古屋圏（岐阜県・愛知県・三重県）、大阪圏（京都府・大阪府・兵庫県・奈良県）の三大都市圏、地方部は三大都市圏以外の道県を集計している。
2.Ｍ＆Ａに対するイメージの変化について、「変わらない」と回答した者は表示していない。

事例2-3-6では、Ｍ＆Ａにより地元企業同士がグループ会社化し、それぞれの強みをいかしてグループ全体で事業拡大を図る企業を紹介している。

事例
2-3-6

Ｍ＆Ａにより地元企業をグループ化し、それぞれの強みをいかして事業拡大を図る企業

所 在 地　長崎県長崎市
従業員数　345名
資 本 金　2,400万円
事業内容　技術サービス業

不動技研工業株式会社

▶ 先細りが懸念される事業領域の見直しを模索

長崎県長崎市の不動技研工業株式会社は火力発電プラントのボイラーやタービン、舶用機械の設計などを手掛ける企業である。2018年に過去最高益を計上した同社だが、脱炭素を目指す世界的潮流の中で主要市場である火力発電事業の先細りが懸念され、新規顧客の開拓や新規事業への進出など事業領域の見直しを検討するようになった。そのような中、2018年夏、同社とは旧知の仲である株式会社PAL構造（以下、「PAL構造」という。）から同社に対し、Ｍ＆Ａの話が持ち掛けられた。PAL構造も長崎県内に位置し、各種構造物の設計を強みとしており、好業績を維持しながらも後継者不在が経営課題となっていた。打診のあった翌日以降、同社は社内で議論し、前向きに進めるべくメインバンクに相談するなど、Ｍ＆Ａの準備を開始した。交渉の過程で、PAL構造からは、経営陣や従業員の継続雇用、当面は事業内容の変更をしないことなどが条件として提示された。

▶ 同業ながら異なる強みにより相互補完し合うことで事業拡大へ

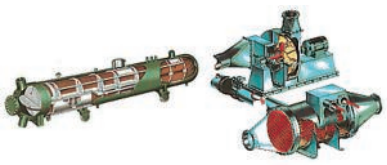
両社は共に大手重工・エンジニアリングメーカーを主要顧客とする設計業ではあるが、プラントや舶用機械の設計・エンジニアリングに強みを持つ同社と、各種構造物の基本設計・構造解析に強みを持つPAL構造は得意分野が異なる。同社は、互いの強みを融合させることにより新規顧客の開拓や新規事業への進出が可能となると判断し、Ｍ＆Ａを決断。2019年４月、PAL構造は同社のグループ企業となった。Ｍ＆Ａに当たっては、PAL構造の独自性を最大限に担保した。同年６月、両社の間でPMI（Ｍ＆Ａ後の統合効果を最大化するための統合プロセス）委員会を設置し、四つの事業領域（エンジニアリング・建設・自動車・ICT）で両社の課題抽出を実施。さらに、シナジー効果が期待できる11の協業分野に対応するPMI分科会を設置した。各分科会には各社から２、３名が参加し、活動は2021年１月まで続けられた。

▶ PMIによるきめ細かな課題抽出と分科会による取組で統合効果を最大化

PMIの効果は程なく現れた。設計にはPAL構造が得意とする上流工程と同社が得意とする下流工程のすみ分けがある。両社で共同受注することにより、かつては専門分野外と断念していた案件も、作業分担することで対応できるようになった。兵庫県にある同社の拠点にPAL構造の従業員も常駐し協業を進めているほか、グループとして今後注力していくICT分野では、両社から人材を融通するなど連携を深めている。グループで見ると規模が大きくなり、また設計業務の範囲が拡大したことで人材採用が以前より容易になるなどの効果も得られた。グループの統括のために2020年２月に設立された株式会社不動技研ホールディングスの濵本浩邦代表取締役会長は、今後、それぞれの異なる企業カラーが新たな付加価値を生み出すことに期待する。「不動技研工業の高収益体質をPAL構造にも浸透させることで、グループ全体で力強い成長を遂げたい。また、従来のPAL構造のベンチャー企業精神により新分野に果敢に挑戦していく姿勢を維持して、更なる事業領域の拡大を狙いたい。」と濵本会長は語る。

調印式の様子

不動技研工業社屋


同社が設計するプラント機器

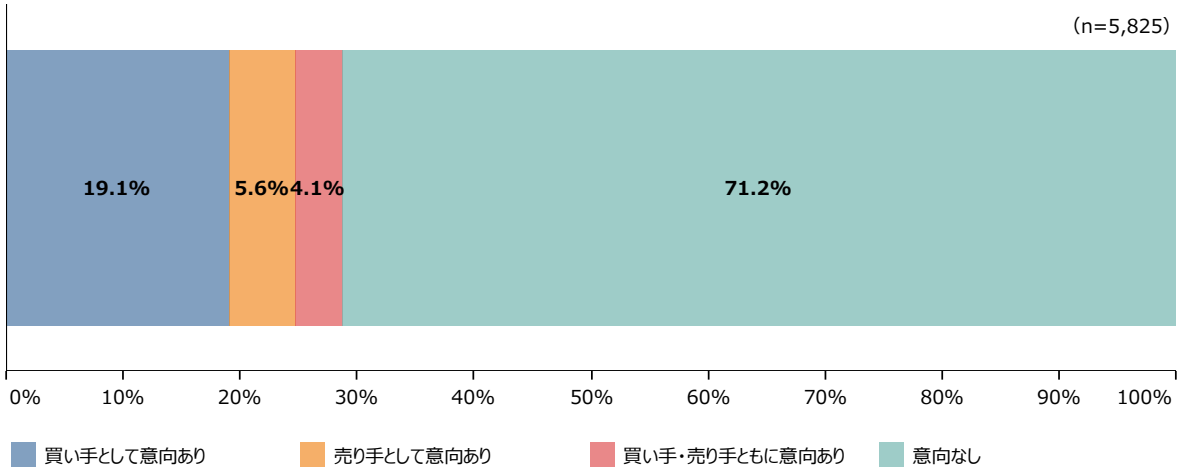
２．Ｍ＆Ａ実施意向

ここまで見たとおり、我が国全体のＭ＆Ａの件数増加やＭ＆Ａに対するイメージの向上に伴い、今後中小企業のＭ＆Ａが更に浸透していくと考えられる。本項では、（株）東京商工リサーチの「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」を基に、今後の中小企業のＭ＆Ａの実施意向について分析していく。

①Ｍ＆Ａ実施意向

はじめに**第2-3-56図**は、中小企業のＭ＆Ａ実施意向を確認したものである。これを見ると、３割程度の中小企業において、何らかの形でＭ＆Ａを実施する意向があることが分かる。買い手・売り手の別に見ると、買い手意向がある企業の割合が19.1％と高く、売り手意向がある企業は5.6％となっている。また、買い手・売り手両方の意向があるとする者も4.1％存在する。

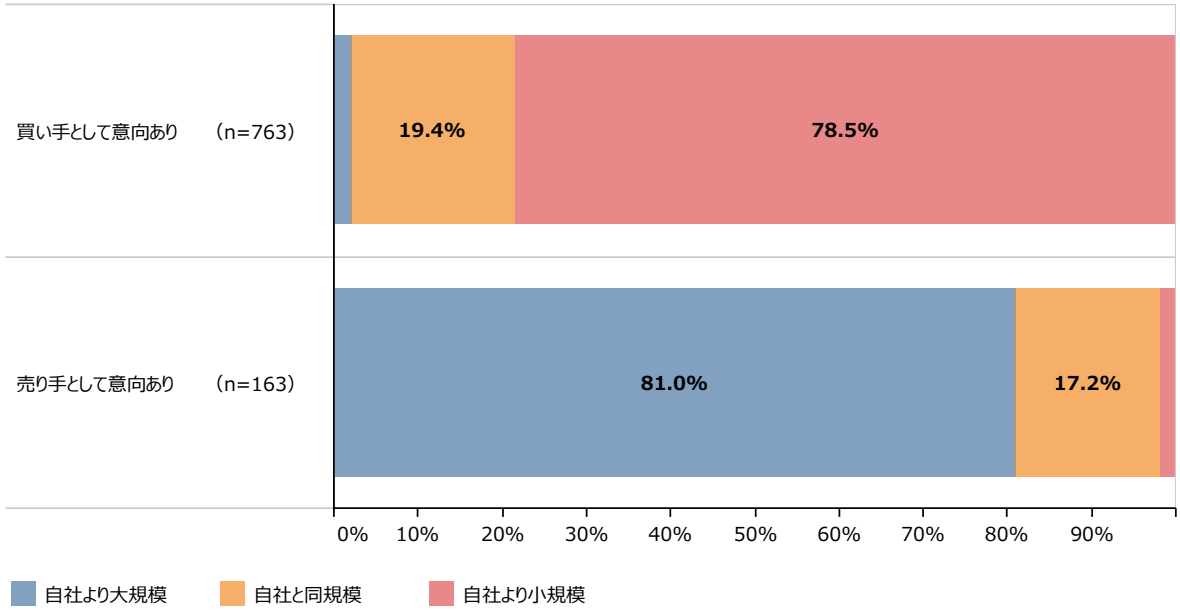
第2-3-56図　中小企業のＭ＆Ａ実施意向



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

続いて、第2-3-57図は、Ｍ＆Ａ実施意向別に希望する相手先企業の規模を確認したものである。買い手として意向のある企業では「自社より小規模」を希望する割合が高く、売り手として意向のある企業では「自社より大規模」を希望する割合が高いことが分かる。

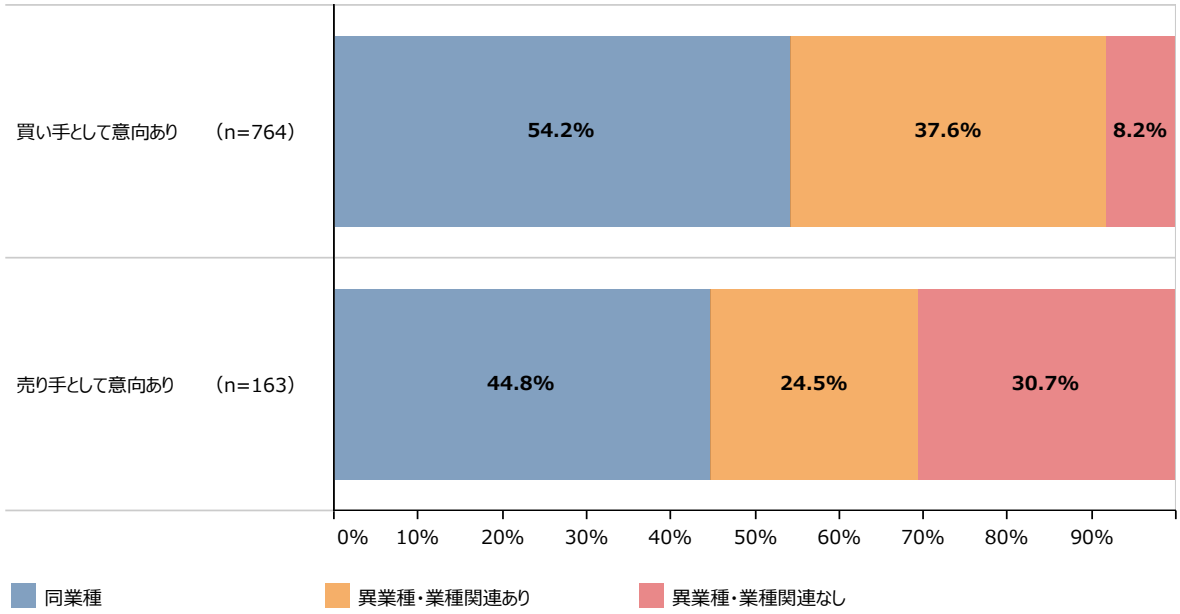
第2-3-57図　Ｍ＆Ａ実施意向別、希望する相手先企業の規模



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)M&A実施意向について、「買い手として意向あり」、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。

続いて、**第2-3-58図**は、Ｍ＆Ａ実施意向別に希望する相手先企業の業種を確認したものである。買い手として意向のある企業では「同業種」が54.2%、「異業種・業種関連あり」が37.6%となっており、自社と関連する業種を希望する割合が高い。一方で、売り手として意向のある企業では「異業種・業種関連なし」が30.7%となっており、買い手として意向のある企業と比較すると、幅広い業種で相手先企業を検討している様子がうかがえる。

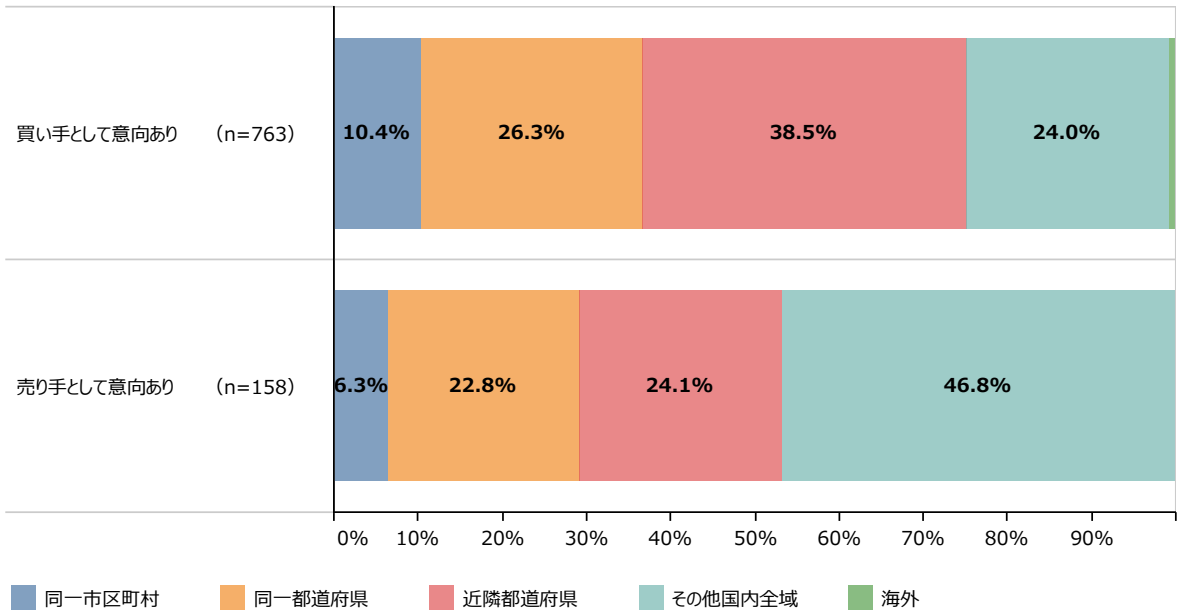
第2-3-58図　Ｍ＆Ａ実施意向別、希望する相手先企業の業種



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)M&A実施意向について、「買い手として意向あり」、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。

続いて、**第2-3-59図**は、Ｍ＆Ａ実施意向別に希望する相手先企業の地域を確認したものである。これを見ると、買い手として意向のある企業では相手先企業を比較的近隣の地域で検討している一方、売り手として意向のある企業では「その他国内全域」が46.8％と最も高く、広いエリアで相手先企業を検討していることが分かる。

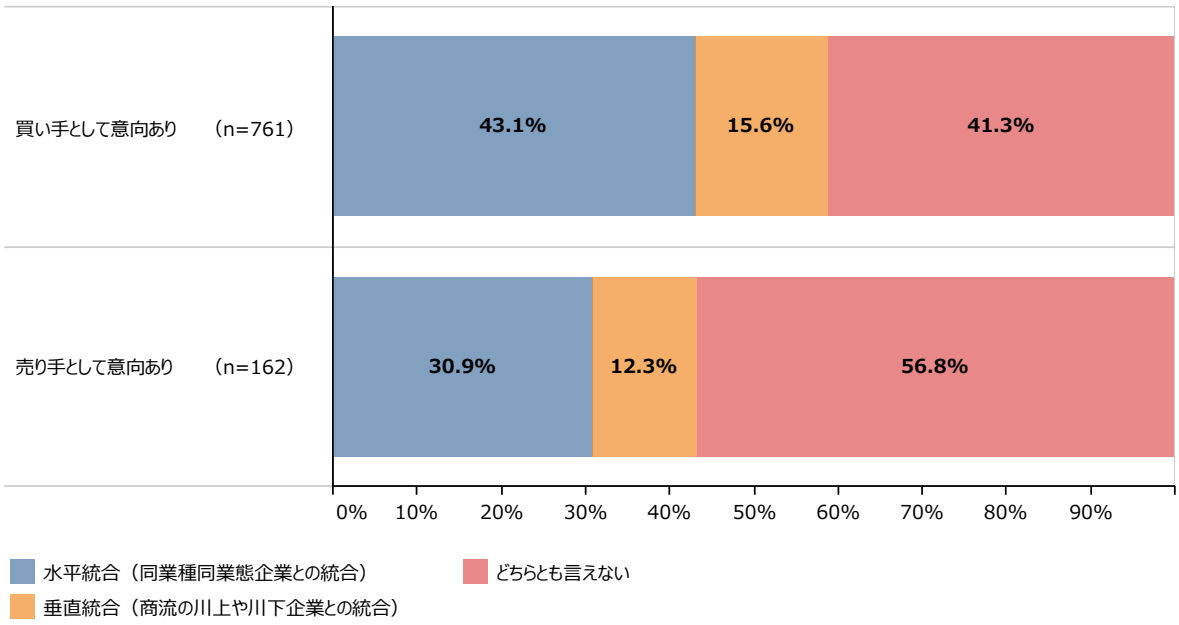
第2-3-59図　Ｍ＆Ａ実施意向別、希望する相手先企業の地域



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)M&A実施意向について、「買い手として意向あり」、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。

続いて、**第2-3-60図**は、Ｍ＆Ａ実施意向別に希望するＭ＆Ａの形態について確認したものである。これを見ると、買い手として意向のある企業、売り手として意向のある企業のいずれも「垂直統合（商流の川上や川下企業との統合）」よりも「水平統合（同業種同業態企業との統合）」を希望する傾向にあることが分かる。

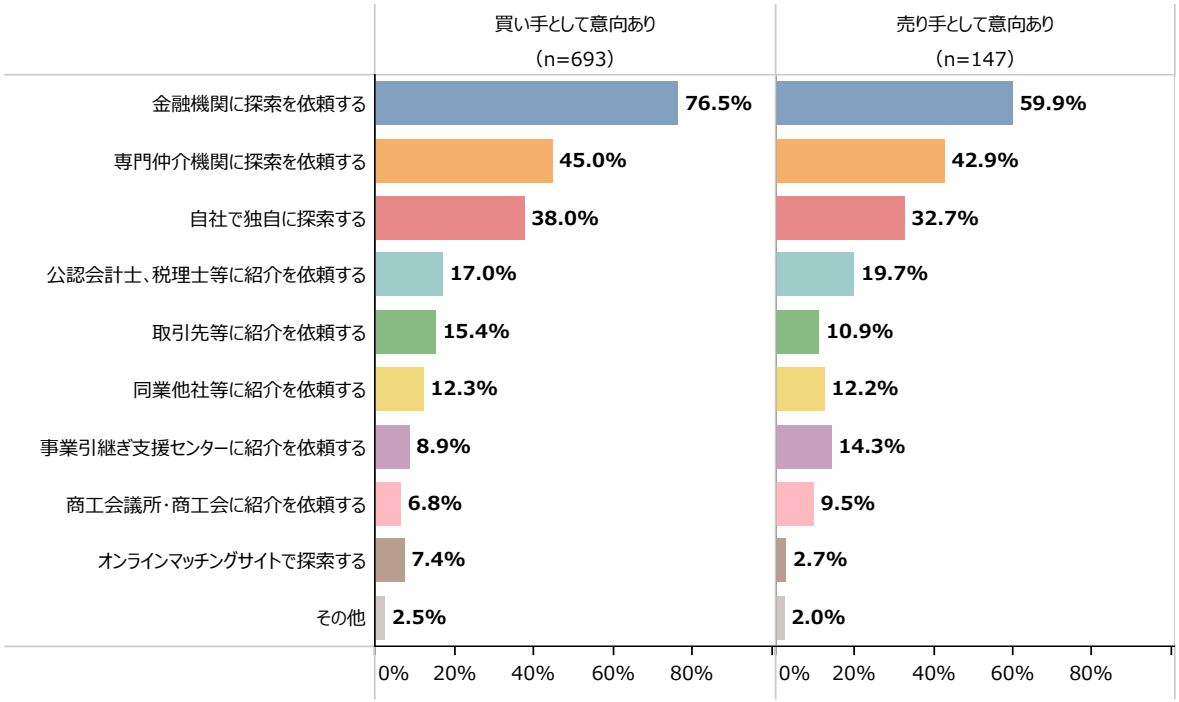
第2-3-60図　Ｍ＆Ａ実施意向別、希望するＭ＆Ａの形態



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)M&A実施意向について、「買い手として意向あり」、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。

続いて、第2-3-61図は、Ｍ＆Ａ実施意向別に相手先企業の探し方について確認したものである。買い手として意向のある企業、売り手として意向のある企業のいずれも金融機関や専門仲介機関に依頼する割合が高い。また、売り手として意向のある企業では、「事業引継ぎ支援センター」や「商工会議所・商工会」に紹介を依頼する割合が相対的に高く、身近な公的機関に相談するケースも多いことが分かる。

第2-3-61図　Ｍ＆Ａ実施意向別、相手先企業の探し方



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&A実施意向について、「買い手として意向あり」、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

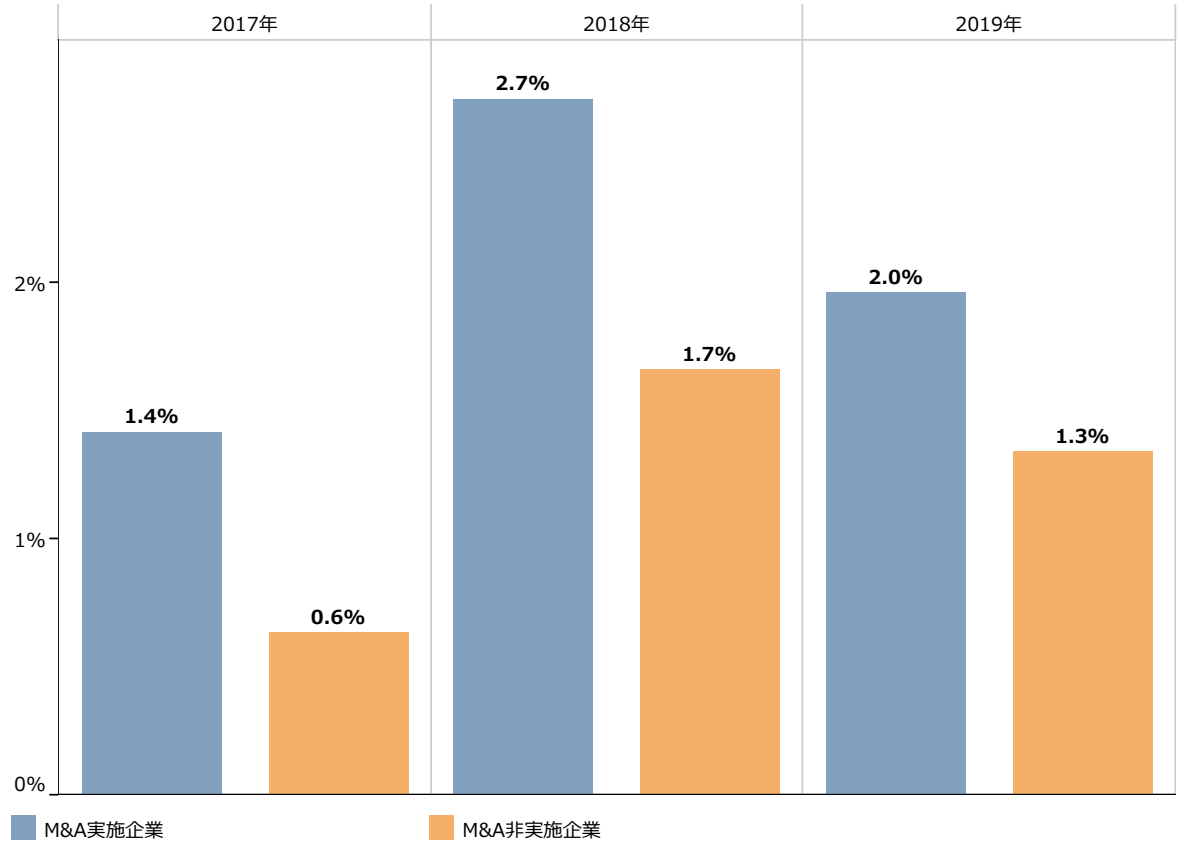
コラム

2-3-4　Ｍ＆Ａ実施有無別のパフォーマンス比較

本コラムでは、（株）東京商工リサーチの「企業情報ファイル」を基に、2015年に買い手としてＭ＆Ａを実施した企業と実施していない企業とのパフォーマンスの差について分析[13]する。

はじめに、**コラム2-3-4①図**は、2015年のＭ＆Ａ実施有無別に、売上高成長率について表したものである。これを見ると、2017年から2019年にかけてＭ＆Ａ実施企業の方が売上高成長率が高い傾向にあることが見て取れる。

コラム　2-3-4①図　Ｍ＆Ａ実施有無別、売上高成長率（中央値）

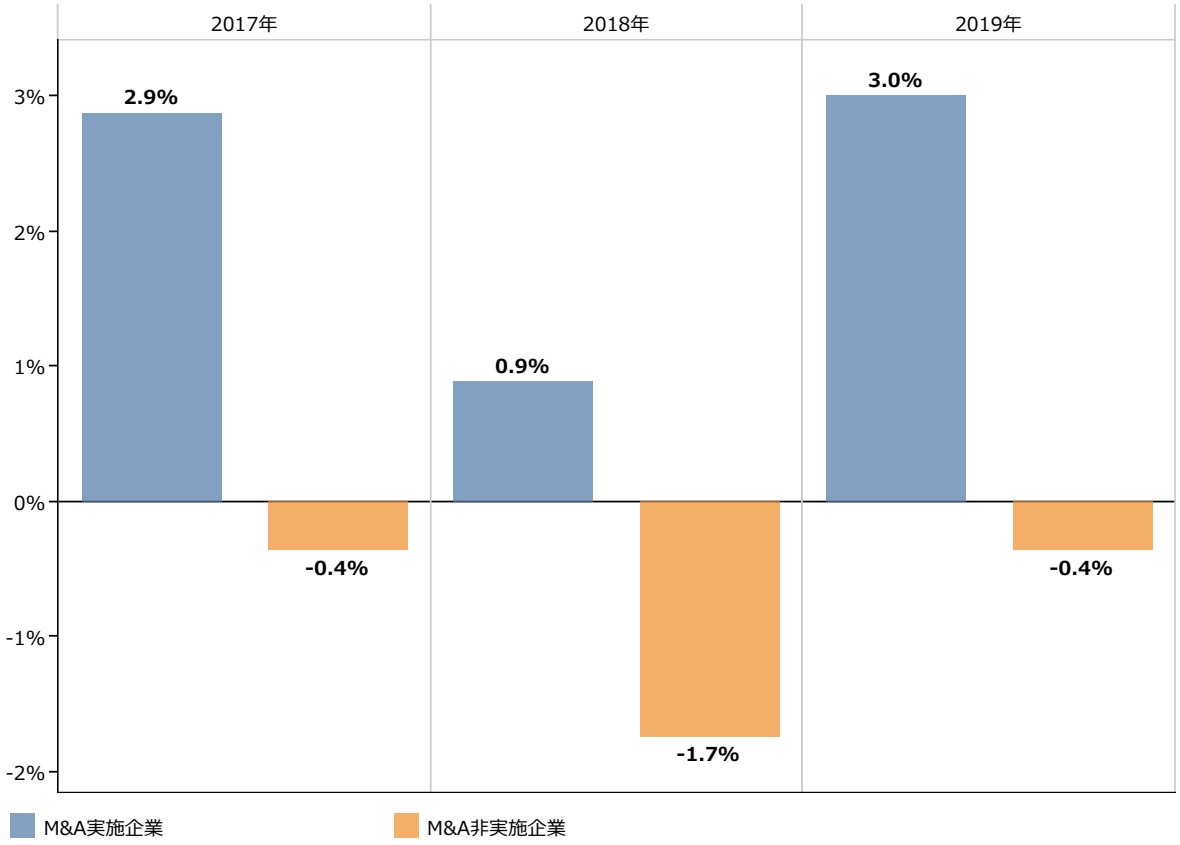


資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1.M&A実施企業は、2015年に買い手としてM&Aを実施したことが判別できた企業を集計している。
2.売上高成長率は各時点とその前期との比較により算出した。
3.売上高成長率が上位５％及び下位５％の外れ値は除去している。

続いて、**コラム2-3-4②図**は、2015年のＭ＆Ａ実施有無別に、営業利益成長率について表したものである。これを見ると、2017年から2019年にかけてＭ＆Ａ実施企業の営業利益成長率が非実施企業の成長率を上回っている様子が見て取れる。

13　なお、本分析においてはＭ＆Ａ実施有無以外の要因（業歴や経営者年齢など）による差異についてはコントロールしていない点に留意が必要である。

コラム　2-3-4②図　Ｍ＆Ａ実施有無別、営業利益成長率（中央値）



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.M&A実施企業は、2015年に買い手としてM&Aを実施したことが判別できた企業を集計している。
2.営業利益成長率は各時点とその前期との比較により算出した。
3.営業利益成長率が上位５％及び下位５％の外れ値は除去している。

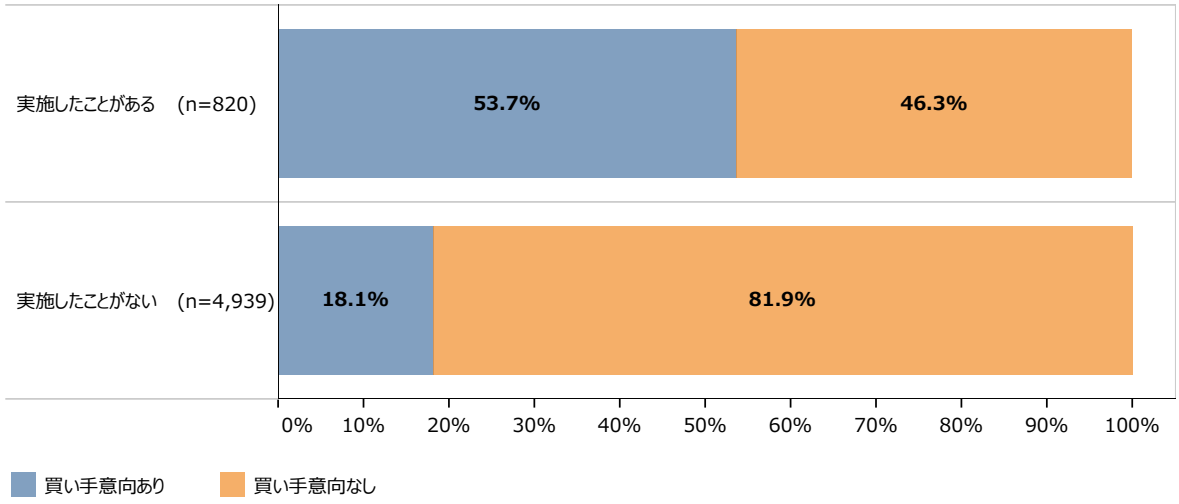
以上より、本分析においてＭ＆Ａ実施有無と売上高成長率、営業利益成長率は相関関係がある様子が見て取れ、特にＭ＆Ａが営業利益率の向上に貢献している可能性があると考えられる。

②買い手としてのＭ＆Ａ実施意向

ここからは、買い手としてのＭ＆Ａ実施意向のある企業について詳しく分析していく。

はじめに、**第2-3-62図**は、過去のＭ＆Ａ実施有無別に買い手としてのＭ＆Ａ実施意向を見たものである。これを見ると、過去にＭ＆Ａを実施したことのある企業では、「買い手意向あり」が53.7％となっており、実施したことがある企業で特に買い手の意向が強いことが分かる。

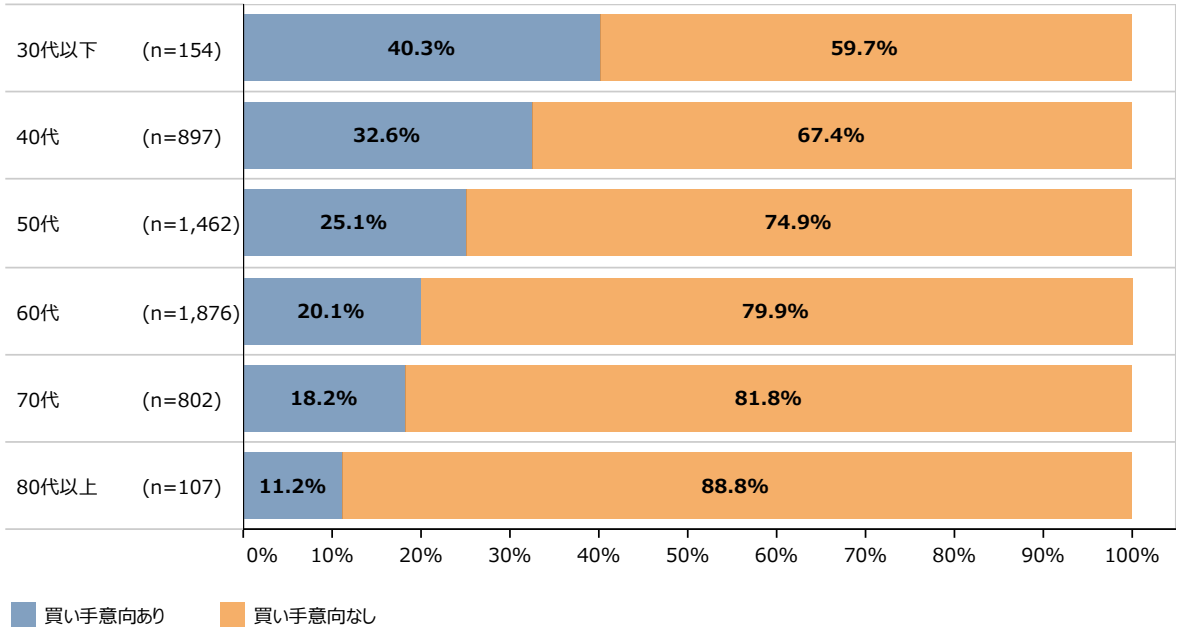
第2-3-62図　過去のＭ＆Ａ実施有無別、買い手としてのＭ＆Ａ実施意向



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

続いて、**第2-3-63図**は、経営者年齢別に買い手としてのＭ＆Ａ実施意向を見たものである。これを見ると、経営者年齢が若い企業ほど「買い手意向あり」の割合が高いことが分かる。特に、経営者年齢が30代以下の企業では４割以上で買い手意向がある。

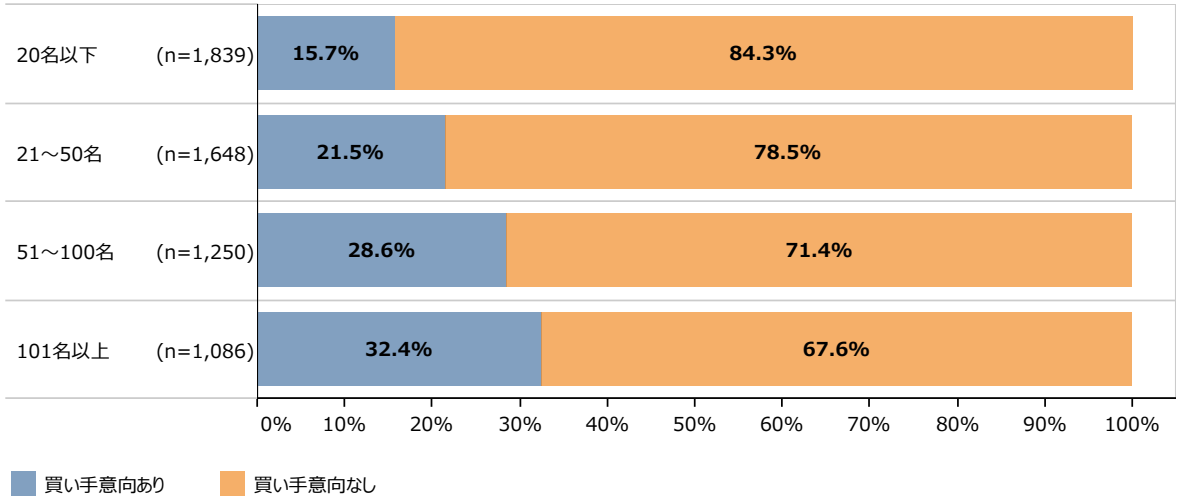
第2-3-63図　経営者年齢別、買い手としてのＭ＆Ａ実施意向



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

続いて、第2-3-64図は、従業員規模別に買い手としてのＭ＆Ａ実施意向を見たものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど「買い手意向あり」の割合が高いことが分かる。

第2-3-64図　従業員規模別、買い手としてのＭ＆Ａ実施意向

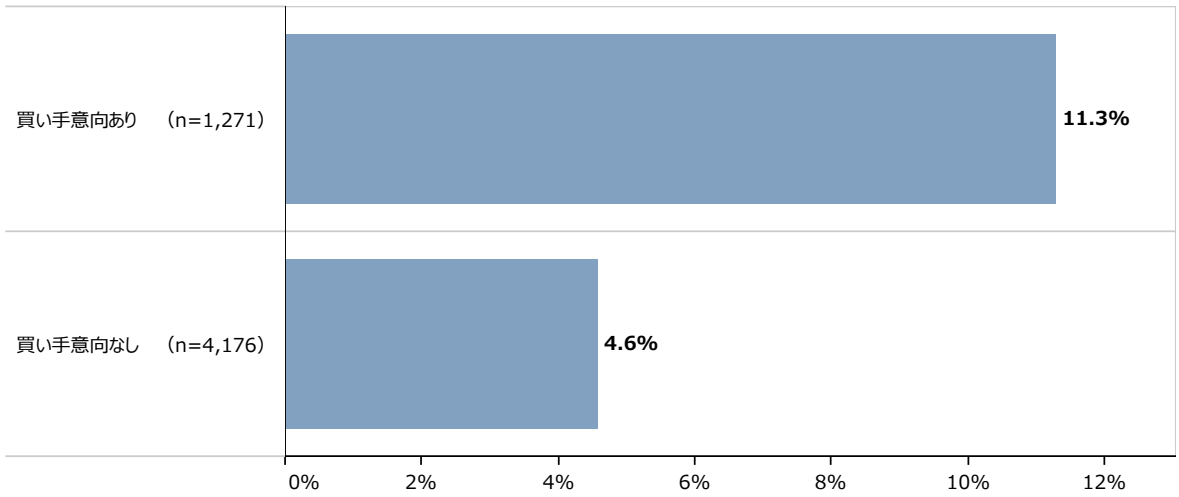


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

続いて、買い手としてのＭ＆Ａ実施意向別に財務面の特徴について分析する。

第2-3-65図は、買い手としてのＭ＆Ａ実施意向別に売上高増加率の中央値について表したものである。これを見ると、買い手として意向のある企業では、売上高増加率が高い傾向にあることが分かる。

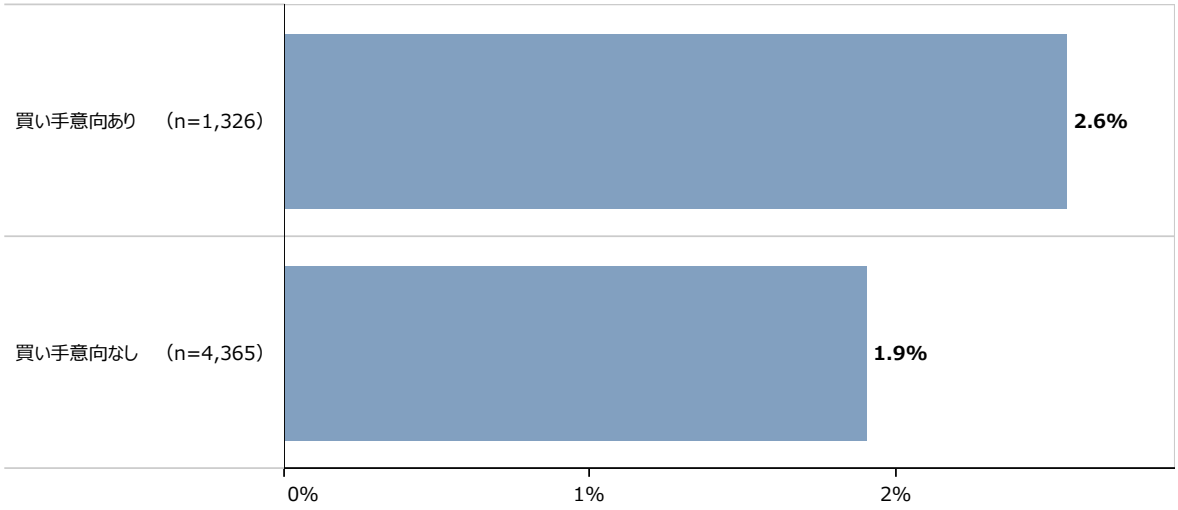
第2-3-65図　買い手としてのＭ＆Ａの実施意向別、売上高増加率（中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.売上高増加率は、2019年時点と2015年時点を比較し、算出している。
2.「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

続いて、**第2-3-66図**は、買い手としてのＭ＆Ａ実施意向別に売上高営業利益率の中央値について表したものである。これを見ると、買い手として意向のある企業では、売上高営業利益率が高い傾向にあることが分かる。

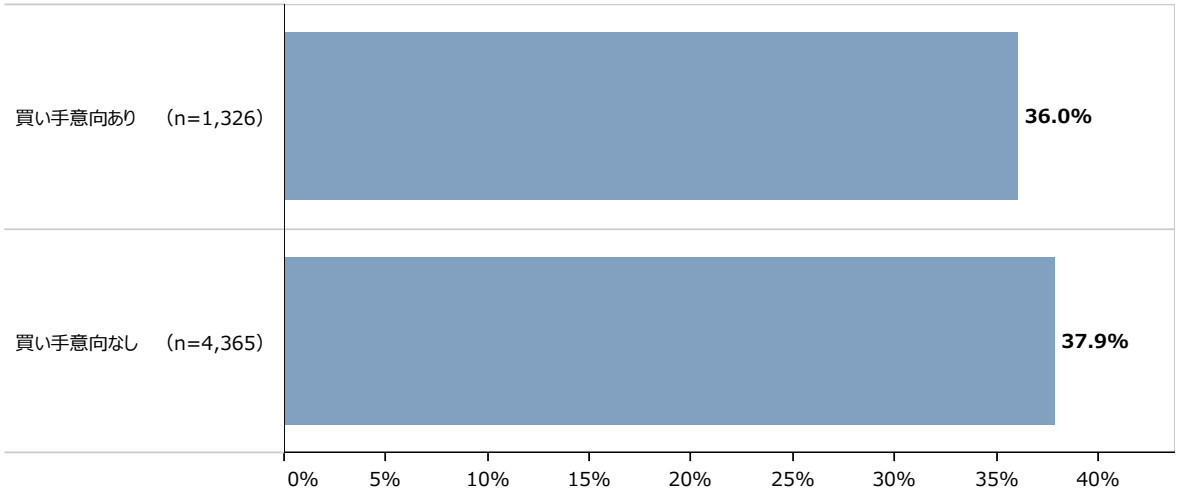
第2-3-66図　買い手としてのＭ＆Ａの実施意向別、売上高営業利益率（中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.売上高営業利益率は2019年時点の営業利益÷売上高により算出している。
2.「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

続いて、第2-3-67図は、買い手としてのＭ＆Ａ実施意向別に自己資本比率の中央値について表したものである。これを見ると、買い手として意向のある企業では自己資本比率は低い傾向にあるものの、大きな差は見られないことが分かる。

第2-3-67図　買い手としてのＭ＆Ａの実施意向別、自己資本比率（中央値）

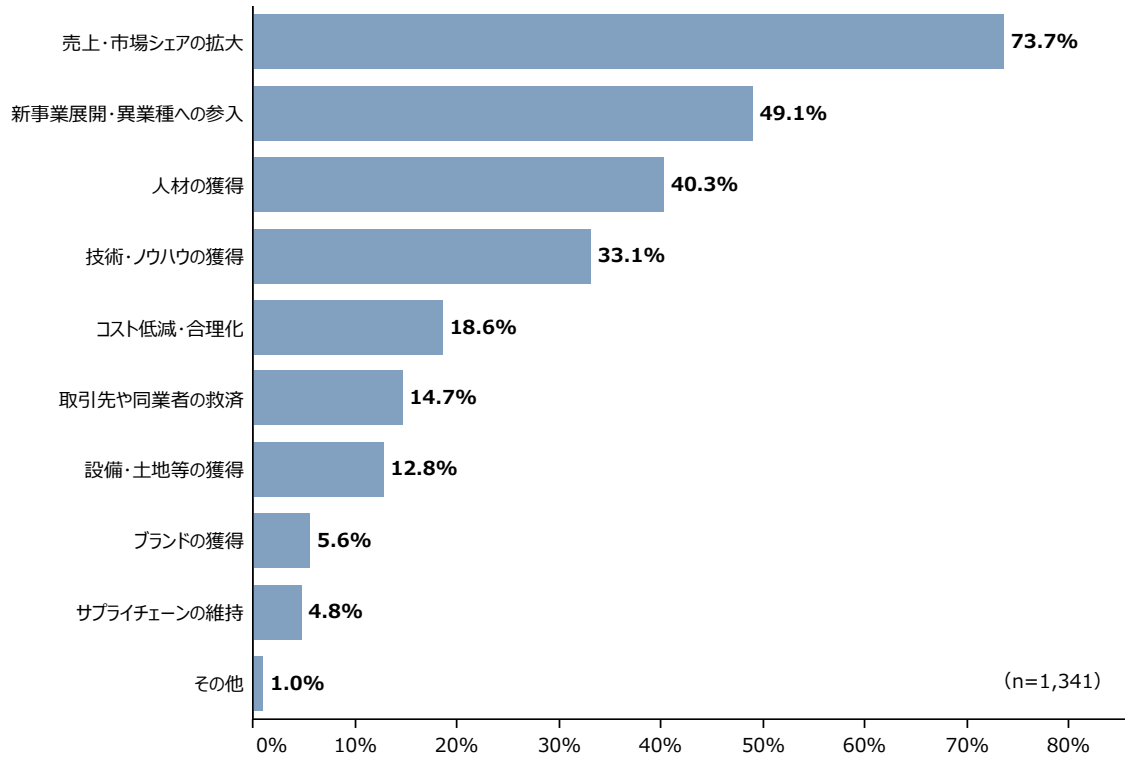


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.自己資本比率は2019年時点の純資産を総資産で除して算出している。
2.「買い手意向あり」は、M&Aの実施意向について「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

以上より、財務面の特徴に着目すると、自己資本の状況にかかわらず、成長基調にある企業や収益性の高い企業で買い手としてのＭ＆Ａを検討している割合が高いことが見て取れる。

続いて、第2-3-68図は、買い手としてのＭ＆Ａを検討したきっかけや目的について確認したものである。これを見ると、「売上・市場シェアの拡大」が最も高く、次いで「新事業展開・異業種への参入」となっており、他社の経営資源を活用して企業規模拡大や事業多角化を目指している様子がうかがえる。また「人材の獲得」や「技術・ノウハウの獲得」なども上位となっている。

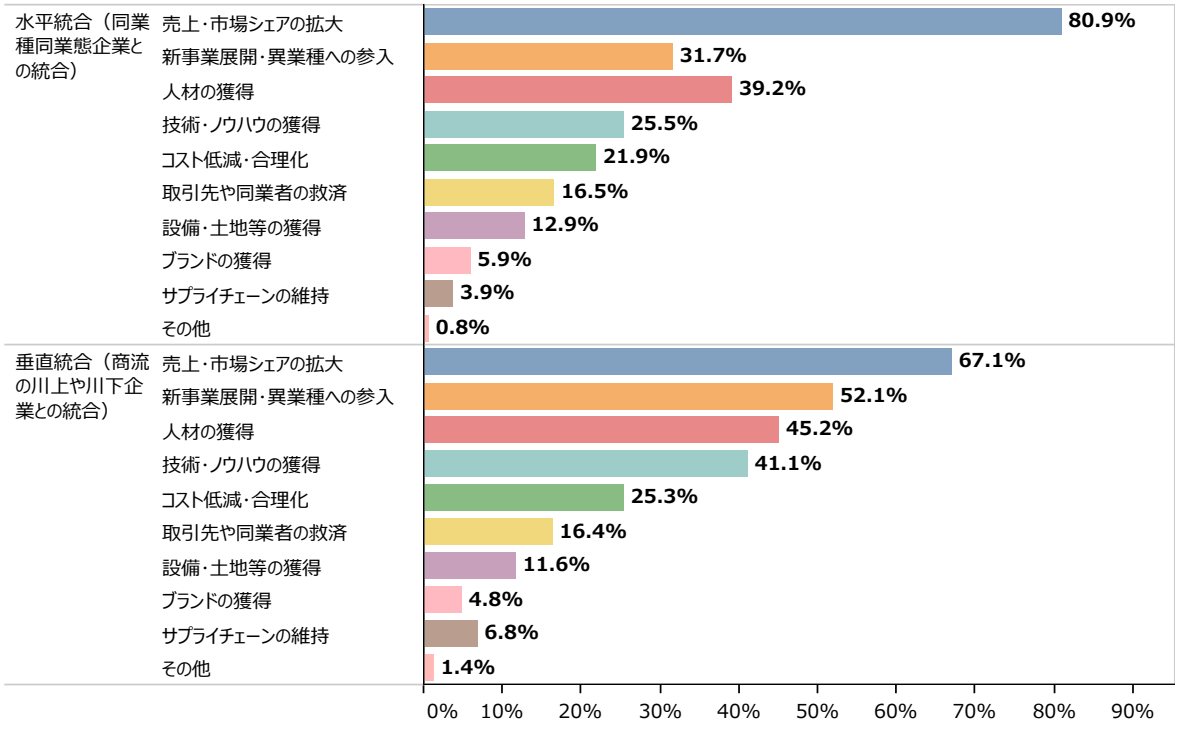
第2-3-68図　買い手としてのＭ＆Ａを検討したきっかけや目的



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、第2-3-69図は、希望するＭ＆Ａの形態別に買い手としてのＭ＆Ａを検討したきっかけや目的について確認したものである。これを見ると、水平統合の場合はほとんどが「売上・市場シェアの拡大」を目的としている一方で、垂直統合の場合は「新事業展開・異業種への参入」や「人材の獲得」、「技術・ノウハウの獲得」の割合も高いことが分かる。

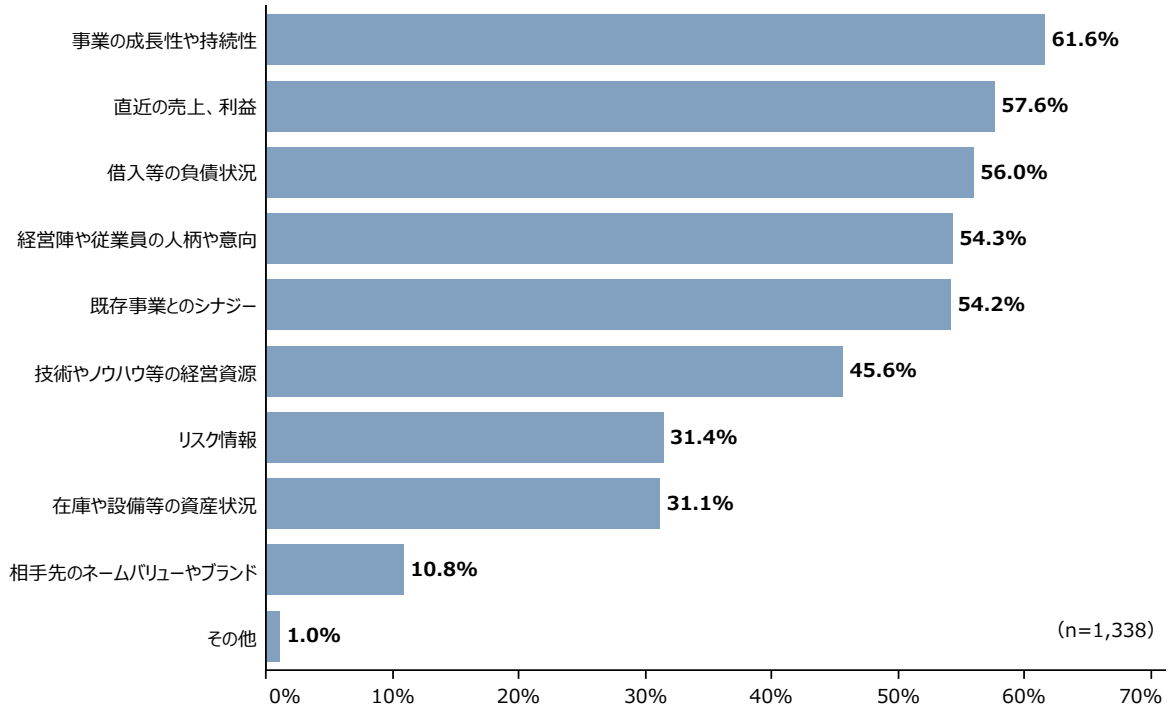
第2-3-69図　希望するＭ＆Ａの形態別、買い手としてのＭ＆Ａを検討したきっかけや目的



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.各回答数（n）は以下のとおり。水平統合：n=388、垂直統合：n=146

続いて、**第2-3-70図**は、買い手としてＭ＆Ａを実施する際に重視する確認事項について見たものである。「事業の成長性や持続性」が最も高く６割を超えており、「直近の売上、利益」、「借入等の負債状況」と続いている。

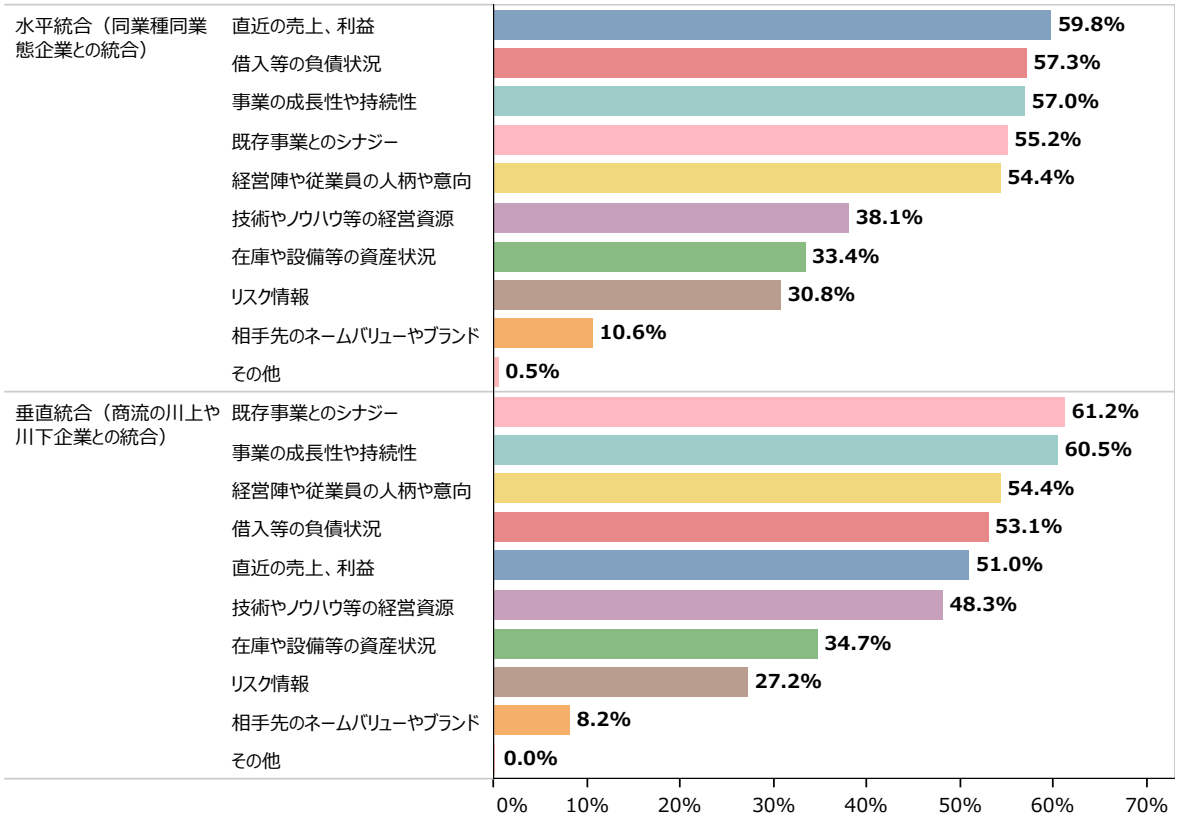
第2-3-70図　買い手としてＭ＆Ａを実施する際に重視する確認事項



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に第2-3-71図は、希望するＭ＆Ａの形態別に買い手としてＭ＆Ａを実施する際に重視する確認事項について見たものである。これを見ると、水平統合の場合は「直近の売上、利益」や「借入等の負債状況」など財務面を重視する傾向にあり、垂直統合の場合は、「既存事業とのシナジー」や「事業の成長性や持続性」など事業そのものを重視する傾向にあることが分かる。

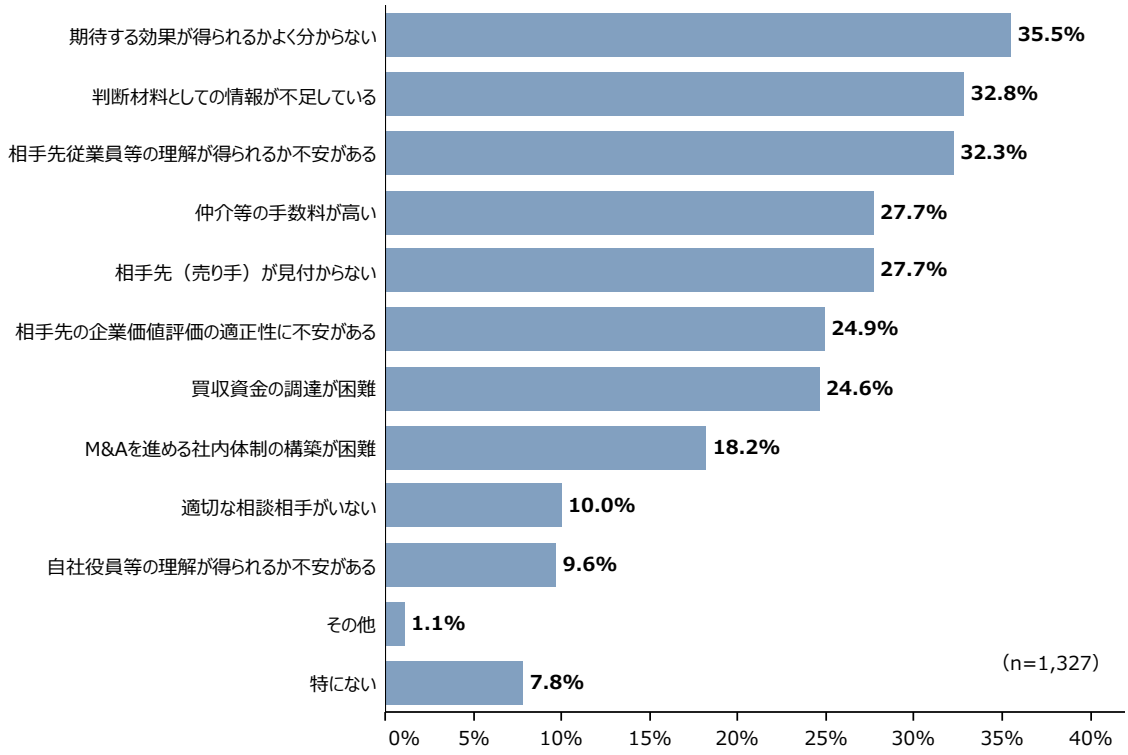
第2-3-71図　希望するＭ＆Ａの形態別、買い手としてＭ＆Ａを実施する際に重視する確認事項



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.各回答数（n）は以下のとおり。水平統合：n=386、垂直統合：n=147

次に**第2-3-72図**は、買い手としてＭ＆Ａを実施する際の障壁について確認したものである。これを見ると、「期待する効果が得られるかよく分からない」、「判断材料としての情報が不足している」、「相手先従業員等の理解が得られるか不安がある」が上位となっていることが分かる。

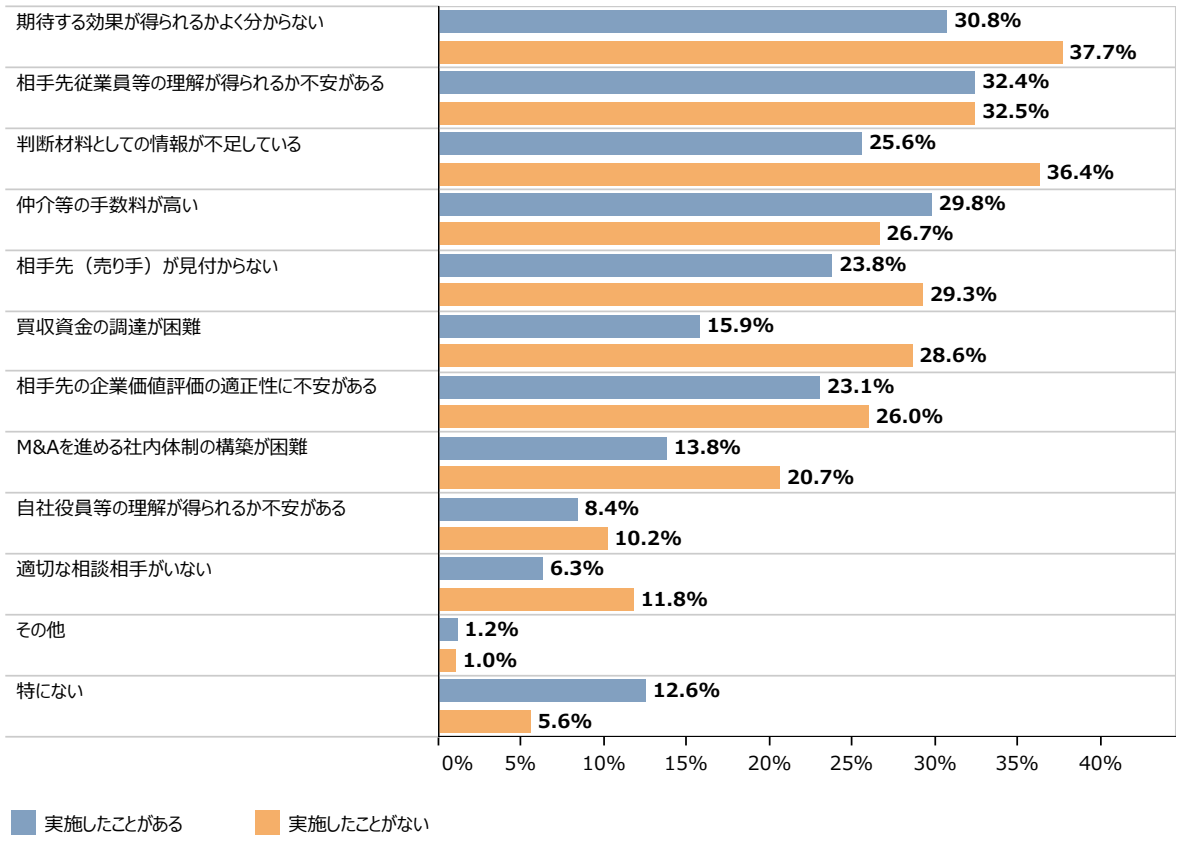
第2-3-72図　買い手としてＭ＆Ａを実施する際の障壁



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に**第2-3-73図**は、過去のＭ＆Ａ実施有無別に買い手としてＭ＆Ａを実施する際の障壁について見たものである。これを見ると、過去実施したことのない企業の方がおおむね障壁となっている事項が多く、特に「期待する効果が得られるかよく分からない」や「判断材料としての情報が不足している」では、実施有無で差が大きいことが分かる。初めてＭ＆Ａを実施する企業においては、Ｍ＆Ａ支援機関などを有効活用し、情報収集や判断の助言を求めるなどのサポートを受けることも重要と考えられる。また、実施したことがある企業では「仲介等の手数料が高い」とする割合も高く、コストが障壁になっている様子がうかがえる。これらの企業を中心に、近年増加している低コストのオンラインマッチングサービスなどのニーズが今後更に高まっていくことが考えられる。

第2-3-73図　過去のＭ＆Ａ実施有無別、買い手としてＭ＆Ａを実施する際の障壁



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.各回答数（n）は以下のとおり。実施したことがある：n=429、実施したことがない：n=880

ここまで見てきたとおり、近年中小企業の買い手としてのＭ＆Ａ実施意向が高まっており、成長のための身近な手段になりつつある。**事例2-3-7**は、自社単独での成長戦略からＭ＆Ａによる成長戦略に転換し、首都圏進出を加速させた企業の事例である。また、**事例2-3-8**は業績不振に陥った同業他社から事業や従業員を引き継ぎ、事業多角化を実現した企業の事例である。さらに近年では個人事業者や起業家が買い手となり、Ｍ＆Ａを実施するケースも増えつつある。**事例2-3-9**は、後継者人材バンクを活用して、大手企業を早期退職した個人が中小企業の経営資源を引き継いだ事例である。

事業承継・M&A

事例
2-3-7

地域の市場縮小への打開策として、Ｍ＆Ａにより首都圏進出を加速させた企業

所 在 地　島根県浜田市
従業員数　170名
資 本 金　3,500万円
事業内容　その他の卸売業

株式会社タカハシ包装センター

▶ 東京進出するも転勤できる人材がいないためＭ＆Ａを検討

島根県浜田市の株式会社タカハシ包装センターは、食品トレーなどの包装資材を、漁業者や食品加工業者、スーパーなどに卸す企業である。地域密着型の事業に専念しつつ、近隣県に営業所を増やしてきた。しかし、人口減少による地域市場の縮小に加え、地元顧客の廃業などもあり、同社の成長は頭打ちになった。その一方で、本社機能を地方から東京に移す顧客も見られ、同社も非常勤の東京営業所を開設。東京営業所には担当者が適時出張した。同社としても新たな需要獲得のため、本格的に首都圏に進出したいという意欲はあったが、従業員は地元志向が強く、転勤可能な人材がいない。同社の高橋将史社長は既存事業の成長が頭打ちの中、自社単独で首都圏に進出しようにも、人的資源が不足していることを痛感し、Ｍ＆Ａにより、首都圏の同業者の人材を含む経営資源を獲得しようと考えた。

▶ Ｍ＆Ａセミナーで発想を転換し、スピードを意識する

2010年頃よりＭ＆Ａ仲介業者を通じて譲渡企業を探していたが、なかなか条件に合う企業は見付からなかった。2019年９月、高橋社長は民間の経営支援団体によるＭ＆Ａセミナーに参加。それを機に、「まず一度やってみる」、「Ｍ＆Ａにより成長する時間を買う」という考え方になり、スピードを意識。年内という期限を自らに課して相手企業を探し始めた。首都圏の同業者を理想としていたが、「まず挑戦してみよう」と割り切り、食品関連企業であることを条件に幅広く探した。候補としてリストアップしたのは十数社、実際に会ったのは４社。その中の１社が、食品業界などに顧客を持つ東京の印刷会社である株式会社キョウワ（以下、「キョウワ」という。）であった。異業種であるものの、企業規模と地域は当初の希望どおりで、主力市場が同業界であることも好材料となり、2019年10月に実名交渉を申し込んだ。実際に会った他の３社に比べると、キョウワの従業員は若く元気があり、真面目な社風であることも魅力と感じた。

▶ 初めてのＭ＆Ａの経験を糧に全国へ、そして世界へ

キョウワの窓口である社長の弟は公認会計士、高橋社長は中小企業診断士の有資格者ということもあり、契約までの確認作業はスムーズだった。一方で仲介業者が入らないＭ＆Ａであったため、自社で会計士や弁護士によるデューデリジェンスやリーガルチェックを徹底し、2019年末にＭ＆Ａを実行した。それから１年が経過し、高橋社長は「初めてのＭ＆Ａの経験が財産になった」と、首都圏市場参入への手応えを感じている。新型コロナウイルス感染症の影響で当初計画からは遅れが出てしまったが、ポスト・コロナを見据えて準備は万端に整えている。いずれは東京の拠点を活用し、首都圏から「外貨」を稼ぎたいという。「『浜田発、全国へ！世界へ！！』を掲げて、卸売業から商流の川上へ事業展開し、更なる成長を目指す。」と高橋社長は語る。

高橋将史社長

同社開発の紙製什器「しまねＤブリッヂ」

キョウワの様子

事業承継・M&A

事例
2-3-8

業績不振に陥った同業他社から事業を譲り受け、自社の業容拡大を実現した企業

所在地　東京都品川区
従業員数　180名
資本金　9,080万円
事業内容　業務用機械器具製造業

エミック株式会社

▶ かつて協力関係にあった企業が経営危機に

東京都品川区のエミック株式会社（以下、「エミック」という。）は、複合環境試験装置の製造・販売を主に営む企業である。1971年の設立当時は振動試験装置のみの取扱いであったが、ニーズの変化に合わせて温度試験も同時に行う複合環境試験技術を磨いてきた。複合環境試験装置は景気変動の影響を受けやすいため、近年は顧客が持ち込んだサンプルを試験する受託試験事業にも参入し、事業の多角化を図っている。一方、日測エンジニアリング株式会社（以下、「日測」という。）は、温度試験に必要な装置（特殊チャンバー）などの製造や受託試験事業を営む企業である。両社の間に資本関係はないが、エミックの創業者が個人として出資に参加し、1975年に日測を設立しており、特殊チャンバーを優先的にエミックに供給するなど当初は強い協力関係にあった。しかし、日測がリーマン・ショック後の投資失敗を端緒に経営方針を転換したことで、2010年頃より両社は取引を縮小し、エミックの創業者が保有していた株式を譲渡するなど協力関係も解消された。その後日測は業績不振に陥り、2018年に入ると、自主再建が難しくなったことで、事業譲渡のために引受先の探索を始めた。

▶ 同業者救済と事業多角化のためにM＆Aを決意

エミックでもかつての協力企業である日測の動向については情報を得ており、注視していた。日測が、埼玉県中小企業再生支援協議会が策定支援した再生計画に基づき、譲渡先を公募していることを知ると、エミックは2018年12月に行われた入札に参加し、落札した。かつての協力企業の手助けになりたいという思いと、近年注力する受託試験事業において強みを持っていたことが入札参加の理由であった。また再生支援協議会の主導で財務査定が行われていたが、それとは別に監査法人に委託して独自のデューデリジェンスを行うなど徹底した調査を行い、M＆A実施の意向を固めた。エミックが日測の受託試験事業と特殊チャンバーの製造販売事業を譲受することで合意し、M＆Aは2019年７月に実行となった。

▶ 違う文化を持つ従業員が合流することで刺激を受ける

M＆A実施により受託試験事業などの規模が拡大し、エミックの受託試験事業の売上げ、利益は約２倍となった。また景気変動の影響を受けにくい特殊チャンバーが商品ラインナップに加わったことが経営安定化にも寄与した。さらに、日測では数年前に就職氷河期世代の技術者を中途採用するなど、多様なバックグラウンドを持った従業員も多く、エミックの従業員とは異なる技術や文化を有していた。M＆A実施後は互いの技術や文化の違いが刺激となり、技術を競い合う良い緊張感も生まれるなどの効果もあった。「M＆Aにより日測の雇用が最大限守られ、また弊社としても事業多角化や人材育成の観点でメリットが大きかった。特に受託試験事業は今後更に成長する分野と考えており、日測の経営資源も活用しつつシェアを拡大させていきたい。」とエミックの高見哲夫会長は語る。

高見哲夫会長

M＆A実施後の親睦会の様子

特殊チャンバー

事例
2-3-9

後継者人材バンクを活用して、M＆Aにより創業希望者に事業を承継した企業

所在地　石川県加賀市
従業員数　14名
資本金　1,000万円
事業内容　一般産業用機械・装置製造業

株式会社新家製作所

▶ 創業を志向する中で個人によるM＆Aを検討

石川県加賀市の株式会社新家製作所は、産業用コンベアチェーン部品を中心とした金属部品の加工を営む企業である。2019年、当時社長であった新家剛氏が急逝し、長年加工現場を担っていた実弟の正幸氏が一時的に社長を継いだ。しかし、正幸氏自身も高齢な上、経営の経験もなかったため、同年11月に石川県事業引継ぎ支援センターに意欲と能力のある後継者を見付けて事業を譲り渡したいと相談した。

後に同社社長となる山下公彦氏は、石川県金沢市出身。東京の大手航空部品メーカーの生産現場で、製造、生産の技術から管理、企画、新生産拠点建設まで幅広く経験してきた。2019年に会社の早期退職研修を受け、郷里に貢献したいと思っていたこと、2018年に母親が入院したことなどから地元での創業を志向していた。創業のために中小企業診断士などの勉強をする中で、後継者不足が課題となっている中小企業の現状を知り、創業以外にも、後継者不在企業に対してM＆Aを実施することで経営者になることも検討するようになった。石川県事業引継ぎ支援センターに相談に行ったことをきっかけに、創業希望者と後継者不在企業のマッチングを行う「後継者人材バンク」に登録した。

▶ 公的支援を活用して資金面でも円滑な手続を実現

センターが山下氏に同社のM＆A案件を持ち掛けたところ、山下氏は前向きに検討し、2019年12月には正幸氏との交渉を開始した。協議、調査を進める中で、財務状態は優良ではないものの、同社には大手顧客との長年の取引があり、安定して営業黒字を計上していることが分かり、また山下氏自身の経験をいかせる事業であることから、山下氏にとっても有望な選択肢となった。同社側からは株式売却による利益を求めない譲渡金額が提示されたこともあり、2020年3月に基本合意が成立。山下氏は、センターの助言の下、経営承継円滑化法の認定を受け、株式会社日本政策金融公庫の低利融資によって株式取得資金を調達した。また同社の借入金については、事業承継特別保証制度を利用し、経営者保証の付いていない融資に借り換えるなど、公的支援策を活用したことで、資金面でも円滑に手続を進めることができた。

▶ 両者にとってメリットの大きいM＆Aが実現

2020年7月、山下氏が社長に就任。これにより、後継者不在で不安定だった同社の経営体制が安定し、地域の重要な雇用も守られた。山下社長にとっても希望どおり地元に戻って働くことができ、両者にとってメリットの大きいM＆Aとなった。山下社長はこれまでの経験をいかして、IT機器やデータを積極的に活用するなど事業改革を進め、従来は勘や経験に依存していた見積りから原価管理を意識した見積りに改善したことで、採算性を確保した新規受注にもつながっている。さらに、福利厚生や安全・衛生への意識の改善にも取り組み、従業員のモチベーション向上も図っている。「まずは自社の技術、技能を次世代に承継できる体制を構築し、経営基盤を安定化させたい。また後継者問題を抱える地元の小規模製造業との連携なども積極的に進めていきたい。」と山下社長は語る。

新家正幸前社長（左）と山下公彦社長（右）

金属部品加工における高い技術力

ミーティングの様子

コラム

2-3-5　Ｍ＆Ａにおけるリスクへの対応

中小企業のＭ＆Ａに対する関心が高まる中、Ｍ＆Ａにおいては、予期せぬ簿外債務や偶発債務を引き継ぐことや、期待していた事業シナジーを生み出すことができず、業績が悪化するおそれもあることから、例えば、Ｍ＆Ａの実施前にデューデリジェンス（以下、「DD」という。）を行い、事前にリスクを可能な限り特定するなど、リスクに備えた取組を行うことが重要である。

こうしたＭ＆Ａの際のリスク回避の取組を支援するため、「事業承継・引継ぎ補助金」（令和２年度第３次補正予算及び令和３年度当初予算）では、DD費用などのＭ＆Ａ実施時の専門家活用にかかる費用を補助することとしている。DD費用を直接補助することで、中小企業のＭ＆Ａにおいても、DDを実施しやすい環境を整備している（**コラム2-3-5①図**）。

コラム　2-3-5①図　「事業承継・引継ぎ補助金」（専門家活用型）の概要

補助対象経費
仲介手数料、デューデリジェンス費用、企業概要書作成費用等
廃業費（廃業登記費、在庫処分費、解体費、原状回復費等）

経営資源の譲渡しを検討している方／着手している方
補助率：**2/3**　補助上限額：**400万円**　廃業費用：**200万円**
経営資源の譲受けを検討している方／着手している方
補助率：**2/3**　補助上限額：**400万円**　廃業費用：－

※上記は補正予算案について。当初予算案については、補助率「2/3」→「1/2」、補助上限額「400万円」→「250万円」、「800万円」→「500万円」

また、DDを事前に実施してもなお把握しきれない簿外債務や偶発債務の発現に備えておくことも重要である。

令和３年度の税制改正では、「中小企業の経営資源の集約化に資する税制」を創設することとされた。経営資源の集約化によって生産性向上等を目指す計画の認定を受けた中小企業が、計画に基づくＭ＆Ａを実施した場合に、Ｍ＆Ａの効果を高める設備投資減税、雇用確保を促す税制、リスクに備える準備金の積立を認めるものである。準備金として、Ｍ＆Ａ実施後に発生し得るリスクに備えるため、投資額の70％以下の金額を積み立てることが可能であり、その積み立てた金額を損金算入することができる（**コラム2-3-5②図**）。

コラム　2-3-5②図　中小企業の経営資源の集約化に資する税制の概要

①M&Aの効果を高める設備投資減税

投資額の**10%を税額控除** 又は **全額即時償却**。
※資本金3000万円超の中小企業者等の税額控除率は7%

（参考）具体的な取組例
- 自社と取得した技術を組み合わせた新製品を製造する設備投資
- 原材料の仕入れ・製品販売に係る共通システムの導入

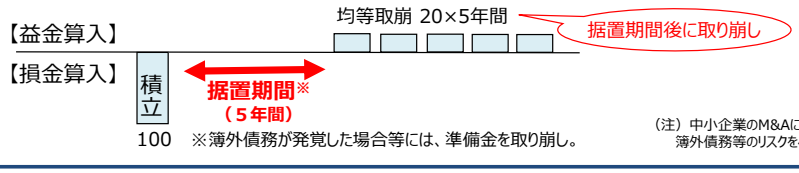
②雇用確保を促す税制

買収企業がM&Aに伴い、新たに雇用を増加させること等によって、給与等支給総額を対前年比で2.5%以上引き上げた場合、**給与等支給総額の増加額の25%を税額控除**。（1.5%以上の引上げは15%の税額控除）

（参考）具体的な取組例
- 取得した販路で更なる販売促進を行うために必要な要員の確保

③準備金の積立（リスクの軽減）

M&A実施後に発生し得るリスク（簿外債務等）に備えるため、据置期間付（5年間）の準備金を措置。
M&A実施時に、**投資額の70%以下の金額を損金算入**。



（注）中小企業のM&Aには、大別して「株式譲渡」と「事業譲渡」のケースがあるが、簿外債務等のリスクをヘッジできない「株式譲渡」について、準備金制度を措置。

また、最近では、民間の事業者が提供するサービスも始まっている。Ｍ＆Ａにおいては、譲渡側が譲受側に対して、財務や法務等に関する開示事項に虚偽がないことを表明、保証し、譲渡側が当該保証に違反した場合には、譲受側が被る損害に対して金銭的な補償を行う義務を負う、いわゆる「表明保証」を行うことが多い。一方、保証の範囲について譲渡側と譲受側の合意が得られず限定的になるケースも多い。

こうした課題に対し、一部の保険会社からは、小規模案件を含めて中小企業によるＭ＆Ａ向けの表明保証保険が提供され始めており、想定外のリスクを軽減するサービスとして、今後更なる発展が期待される（**コラム2-3-5③図**）。

コラム　2-3-5③図　中小企業におけるＭ＆Ａ向けの表明保証保険の例

国内M&A保険（東京海上日動）の特徴

（１）国内M&A保険（定型タイプ）
中小企業のM&Aを対象とした商品。東京海上日動が定める「標準表明保証」を補償対象とした、中小規模においても活用しやすい保険料水準を実現。

補償金額	制限なし	対象案件	制限なし
補償対象となる項目	対象会社の株式等、株式に対する権利、重要な契約、労務、訴訟・紛争、計算書類、公租公課等、情報開示		

（２）M&A Batonz
中小・零細企業や事業のリスク発見に特化した調査パッケージであるバトンズDD(簡易DD)を利用すると、追加費用なしで自動的に「M&A Batonz（ベーシック）」が付帯される。

補償金額	300万円	対象案件	譲渡金額1億円以下を想定
補償対象となる項目	・　財務、労務（M&A Batonz(アドバンス)は株式、税務も対象）		

（※）上記の定型化された保険である「ベーシック」に加えてニーズに合わせて補償額等を個別にカスタマイズできるM&A Batonz（アドバンス）も存在。

シンプル表明保証（損保ジャパン）の特徴

１．シンプルでわかりやすい選べる２つの補償内容

	ベーシックプラン	ワイドプラン
対象項目	①財務諸表 ②会計帳簿 ③公租公課 ④人事労務	左記①～④＋ ⑤対象会社の株式等 ⑥訴訟　⑦動産　⑧債権 ⑨資産　⑩契約等

２．簡易なヒアリング事項
概算保険料の見積もりに必要な書類は以下の３つのみ
①ヒアリングシート②暫定DDレポート③暫定株式譲渡契約書

３．対象となるディール（※他にも条件はあります）
①日本語で交わされる株式譲渡契約書による買収契約
②譲渡金額が5000万円～100億円以内
③DDが第三者によりなされるM&A　　など

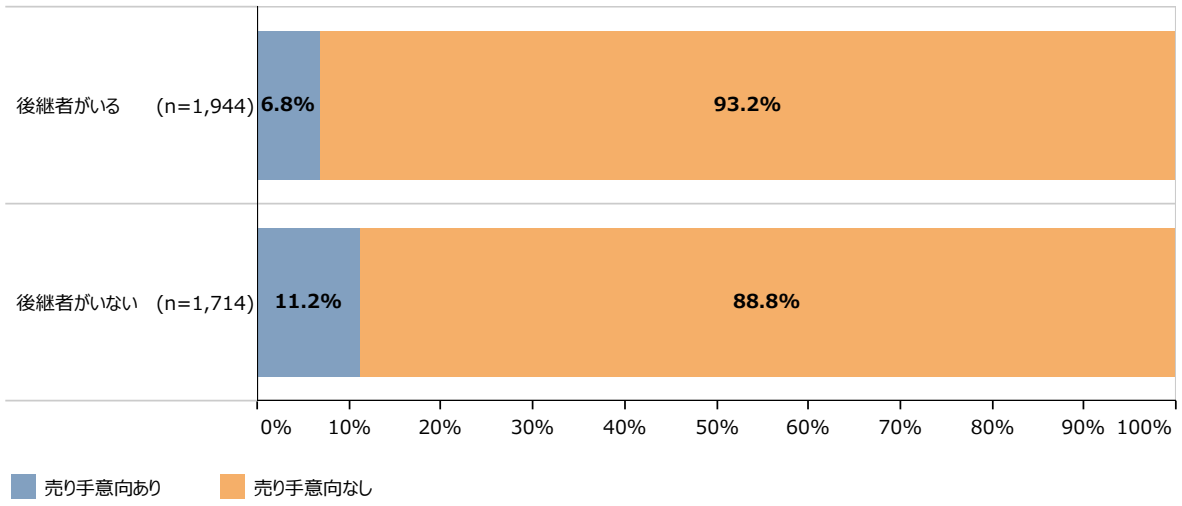
（注）本保険は現状金融機関チャネルを通しての販売のみ

③売り手としてのＭ＆Ａ実施意向

続いて、売り手としてのＭ＆Ａ実施意向のある企業について詳しく分析していく。

はじめに、**第2-3-74図**は、後継者有無別に売り手としてのＭ＆Ａ実施意向を見たものである。これを見ると、後継者がいない企業において、「売り手意向あり」の割合が高いことが分かる。

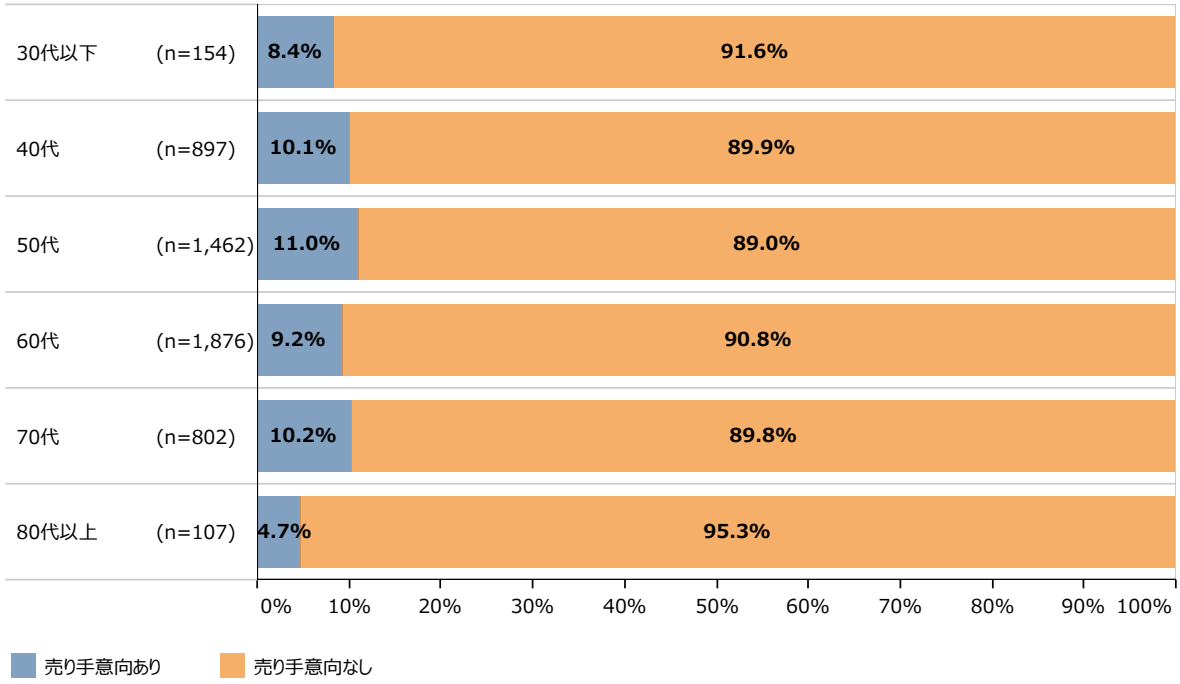
第2-3-74図　後継者有無別、売り手としてのＭ＆Ａ実施意向



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.「売り手意向あり」は、M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。
2.後継者有無については、（株）東京商工リサーチが保有するデータのうち、後継者有無が判明している企業情報を集計している。

次に**第2-3-75図**は、経営者年齢別に売り手としてのＭ＆Ａ実施意向を見たものである。これを見ると、経営者年齢による売り手意向の差は大きくなく、「80代以上」を除く全ての年代において10％前後となっていることが分かる。一方で、「80代以上」においては売り手としてのＭ＆Ａ実施意向のある割合は低く、4.7％となっている。

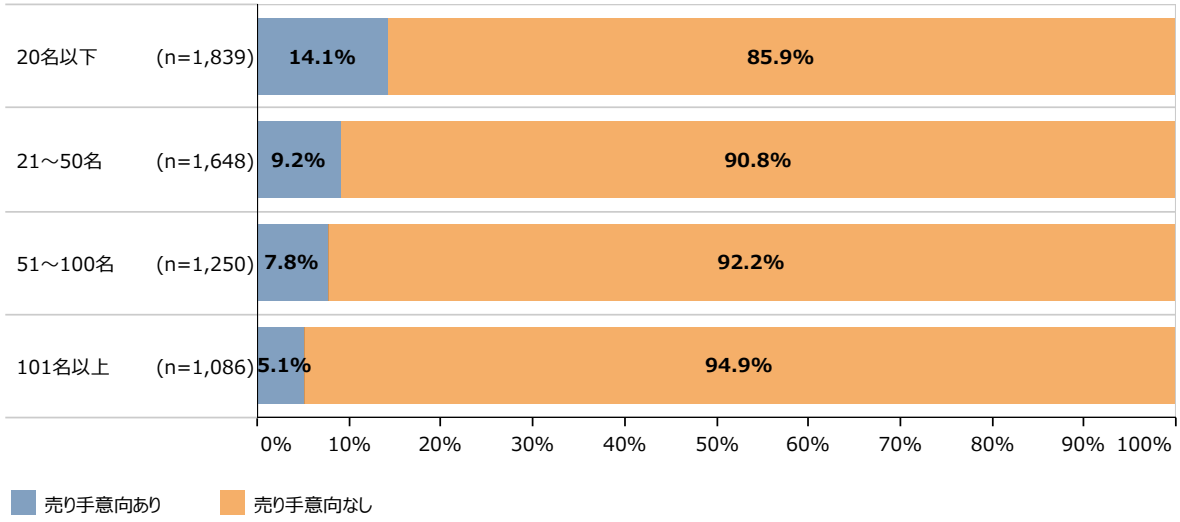
第2-3-75図　経営者年齢別、売り手としてのＭ＆Ａ実施意向



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)「売り手意向あり」は、M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

次に第2-3-76図は、従業員規模別に売り手としてのＭ＆Ａ実施意向を見たものである。これを見ると、従業員規模が小さい企業ほど売り手としてのＭ＆Ａ実施意向のある割合が高いことが分かる。

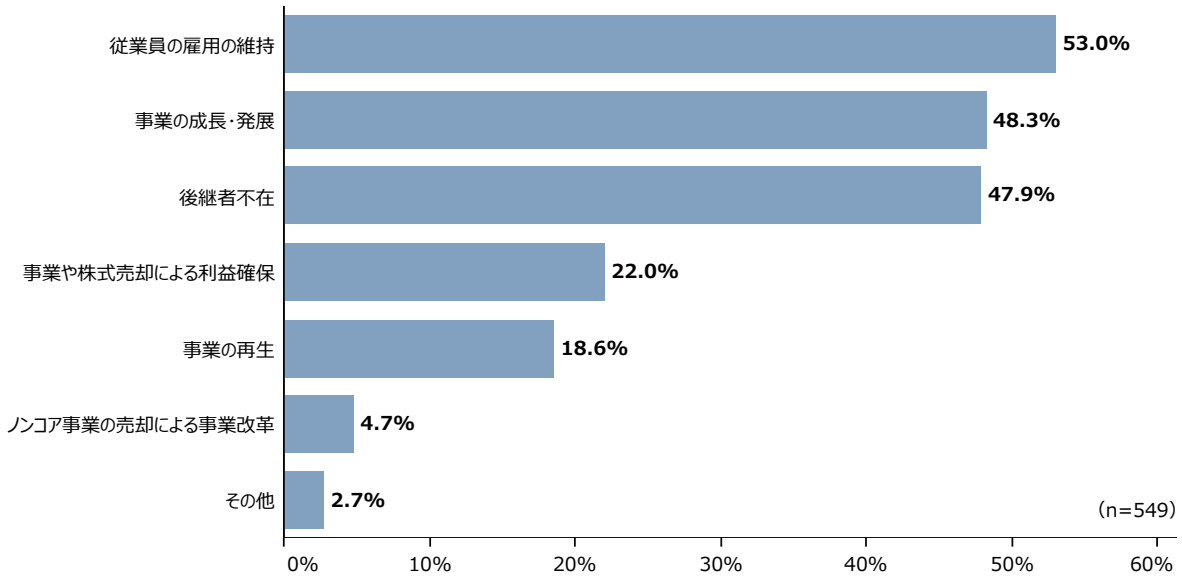
第2-3-76図　従業員規模別、売り手としてのＭ＆Ａ実施意向



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)「売り手意向あり」は、M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者の合計。

次に**第2-3-77図**は、売り手としてのＭ＆Ａを検討したきっかけや目的について確認したものである。「従業員の雇用の維持」や「後継者不在」といった事業承継に関連した目的の割合が高い一方、「事業の成長・発展」も48.3％と高く、約半数の企業が成長のために売り手としてのＭ＆Ａを検討していることが分かる。

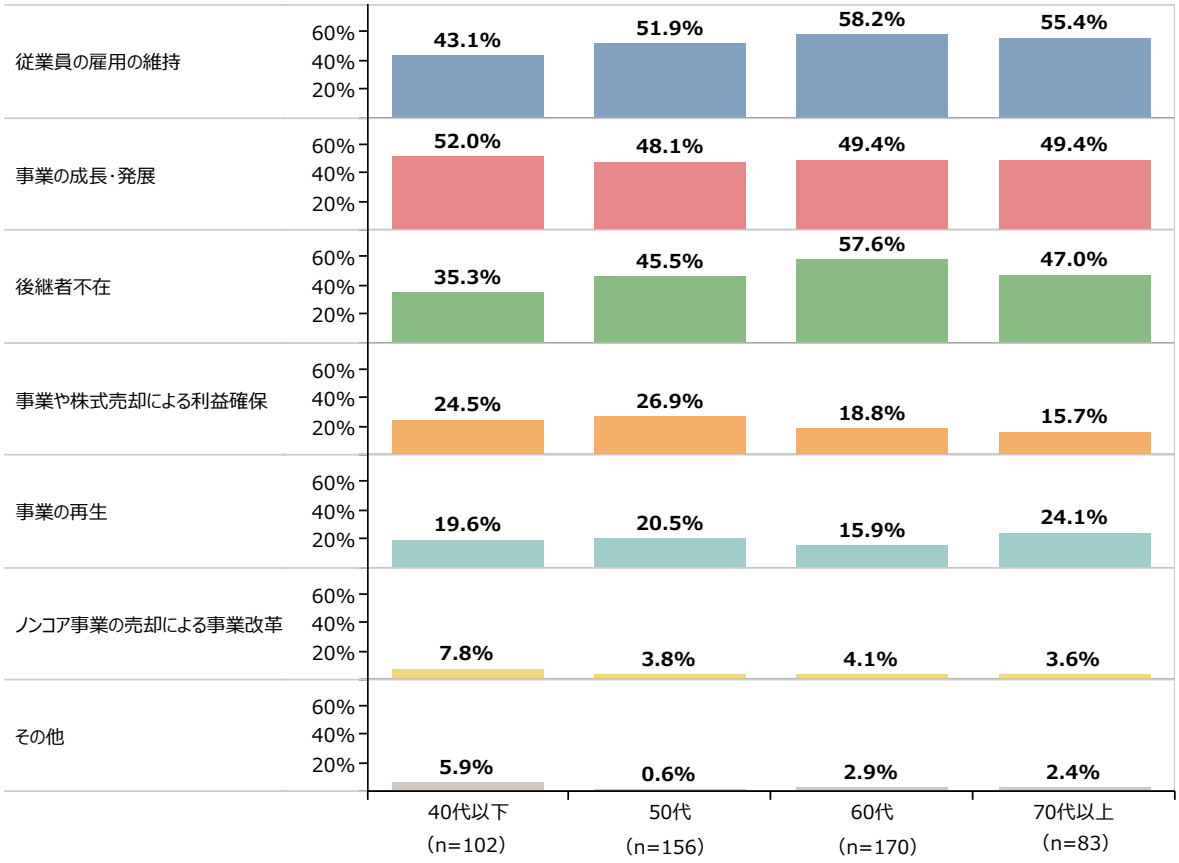
第2-3-77図　売り手としてのＭ＆Ａを検討したきっかけや目的



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に**第2-3-78図**は、経営者年齢別に売り手としてのＭ＆Ａを検討したきっかけや目的について確認したものである。世代間の差に着目すると、おおむね経営者年齢が高い企業では「従業員の雇用の維持」や「後継者不在」といった事業承継に関連した目的の割合が高い傾向にあることが分かる。一方で、「事業や株式売却による利益確保」の割合は経営者年齢が若い企業で高い傾向にある。

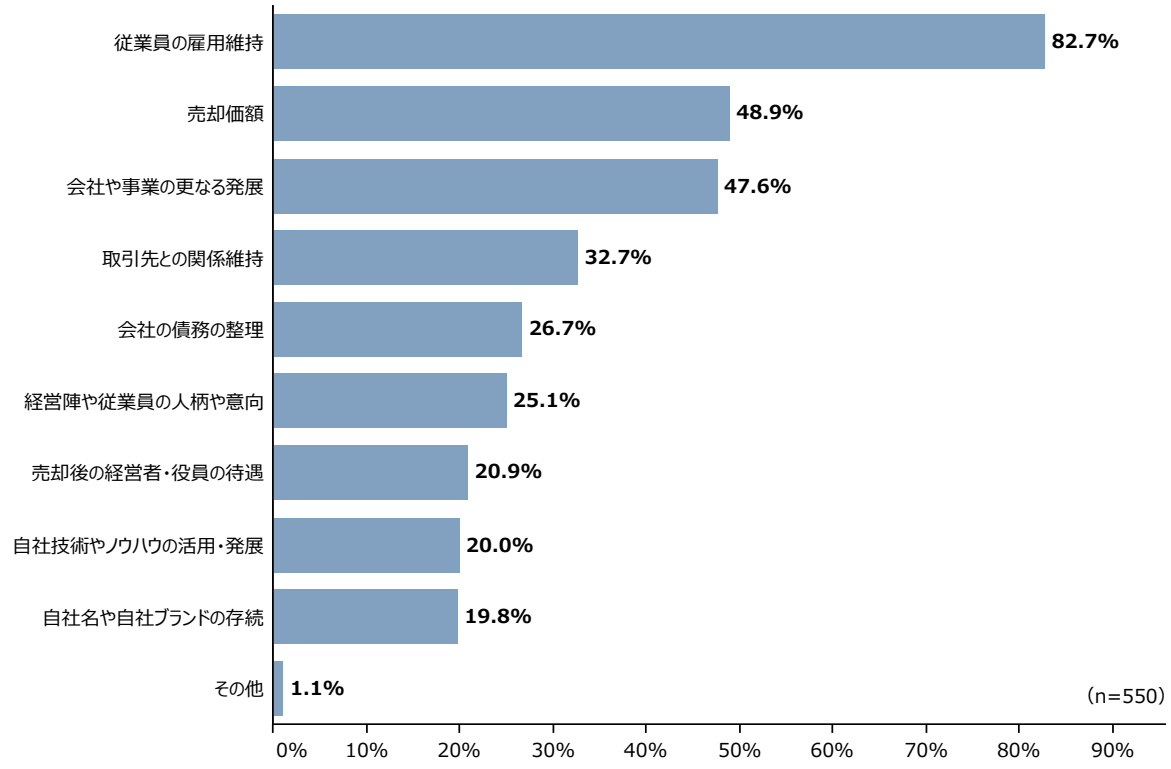
第2-3-78図　経営者年齢別、売り手としてのＭ＆Ａを検討したきっかけや目的



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務･経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手･売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に第2-3-79図は、売り手としてＭ＆Ａを実施する際に重視する確認事項について見たものである。これを見ると「従業員の雇用維持」が82.7％となっており、ほとんどの経営者が売却・譲渡後の従業員の雇用維持を重視していることが分かる。

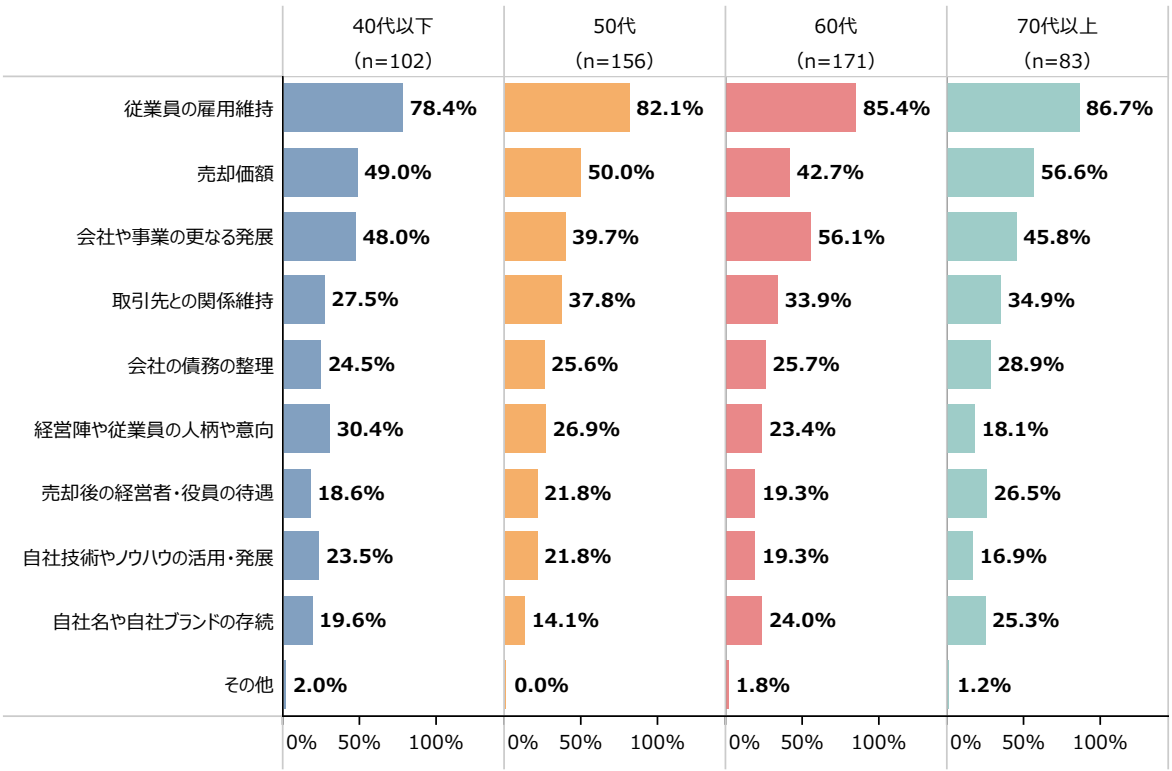
第2-3-79図　売り手としてＭ＆Ａを実施する際に重視する確認事項



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に**第2-3-80図**は、経営者年齢別に売り手としてＭ＆Ａを実施する際に重視する確認事項について見たものである。世代間の差に着目すると、40代以下や50代の若い年代では「経営陣や従業員の人柄や意向」を重視する割合が高く、60代や70代以上の高い年代では「自社名や自社ブランドの存続」を重視する割合が高くなることが分かる。

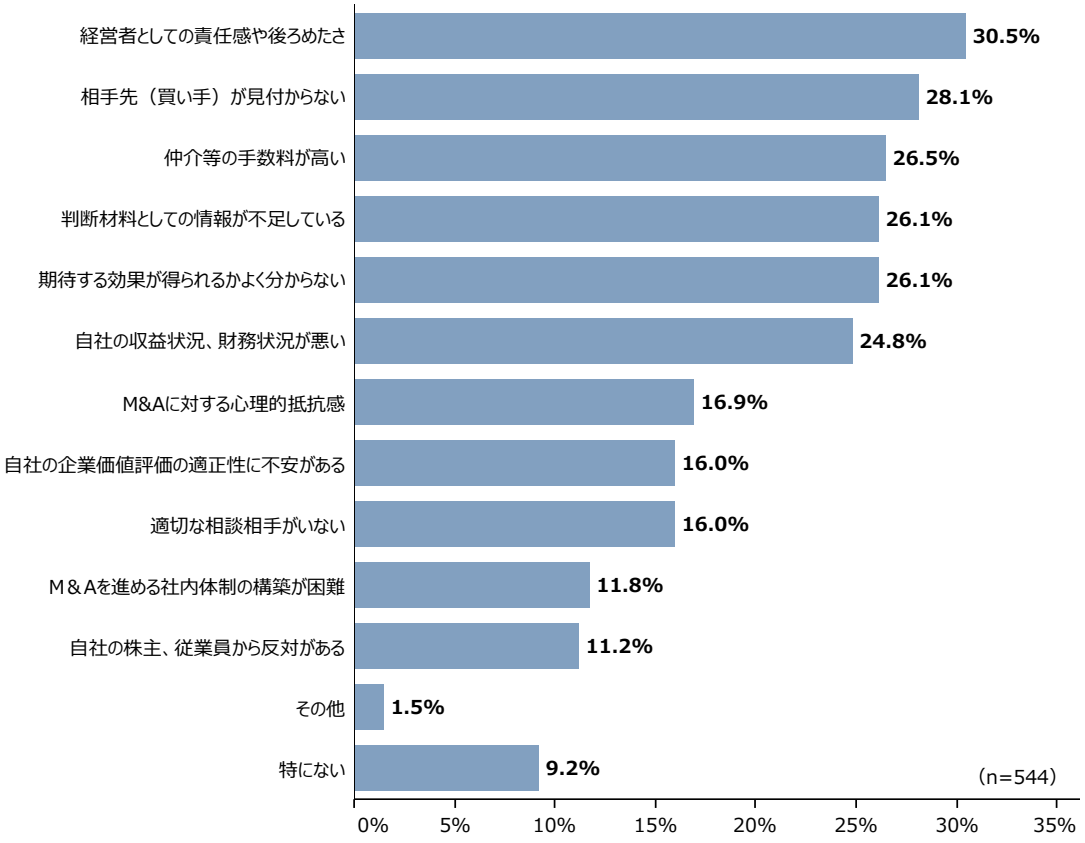
第2-3-80図　経営者年齢別、売り手としてＭ＆Ａを実施する際に重視する確認事項



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、**第2-3-81図**は、売り手としてＭ＆Ａを実施する際の障壁について見たものである。「経営者としての責任感や後ろめたさ」が最も高く、30.5％となっている。**第2-3-53図**で見たとおり、売り手としてのＭ＆Ａに対するイメージは向上してきているものの、現在でもＭ＆Ａの意志決定の際にこうした心理的側面が大きく影響していることが分かる。従業員の雇用維持を重視する経営者が多いことを考慮すると、特に従業員に対する後ろめたさのような感情がＭ＆Ａの障壁になっている可能性が考えられる。また、「相手先（買い手）が見付からない」や「仲介等の手数料が高い」といった実務的な障壁の割合も高く、売り手としてのＭ＆Ａを支援する仕組みの更なる充実が期待される。

第2-3-81図　売り手としてＭ＆Ａを実施する際の障壁

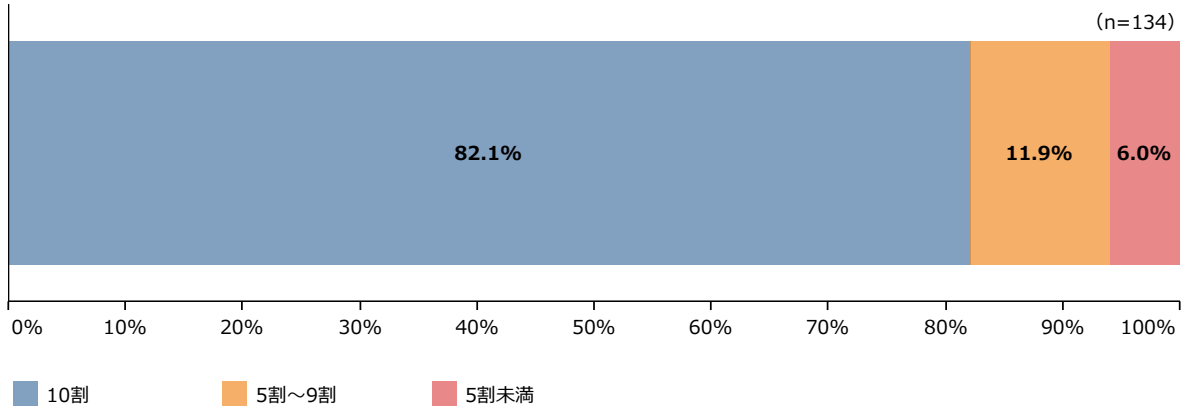


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたとおり、売り手としてのＭ＆Ａを検討する際には従業員の雇用継続に高い関心がある企業が多いが、Ｍ＆Ａ実施後の雇用継続の状況は実際どのようになっているだろうか。

第2-3-82図は実際にＭ＆Ａを実施した企業（買い手企業）に対し、売り手企業の従業員の雇用継続の状況について確認したものである。これを見ると、８割以上の企業でＭ＆Ａ実施後も全従業員の雇用を継続していることが分かる。**第2-3-68図**で見たとおり、人材や技術・ノウハウの獲得を目的にＭ＆Ａを実施する企業も多いことを考慮すると、Ｍ＆Ａ実施後も売り手企業の従業員の雇用が継続されるケースは多いと考えられる。従業員の雇用継続を重視する売り手企業においては、買い手企業のＭ＆Ａの目的も見極めつつ、交渉の過程において、従業員の雇用継続の希望を明確に伝えていくことが重要と言える。

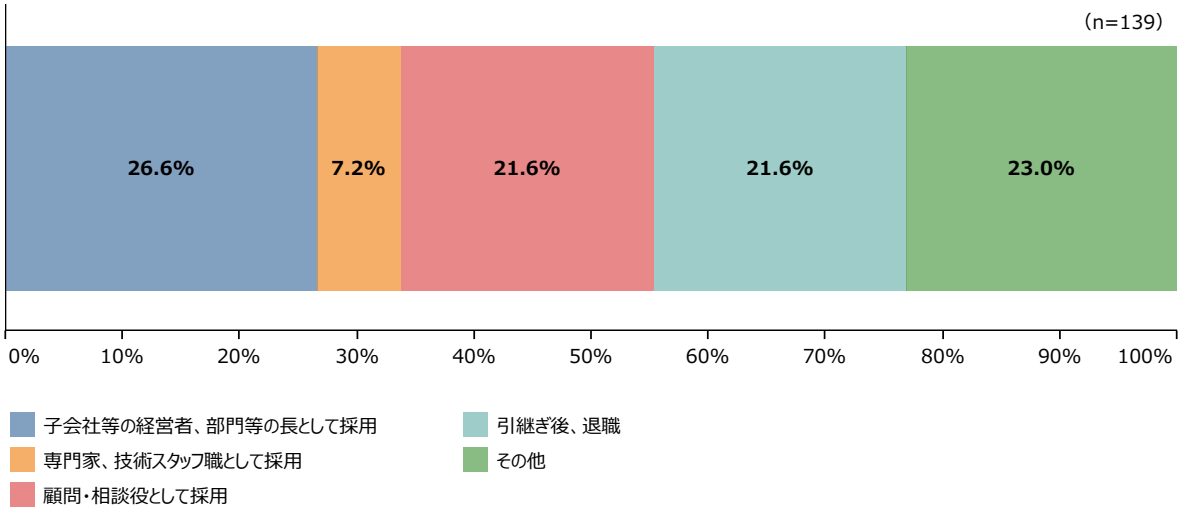
第2-3-82図　Ｍ＆Ａ実施後、譲渡企業の従業員の雇用継続の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のＭ＆Ａに関するアンケート調査」
(注)1.M&Aの実施について、「2015年以降にM&Aを実施したことがある」と回答した者に対する質問。
2.「ほぼ全員」と回答したものを「10割」と表記している。

また**第2-3-83図**は同様に売り手企業の経営者の処遇について確認したものである。これを見ると、半数以上の企業において、売り手企業の経営者がＭ＆Ａ実施後も何らかの形で事業に関与していることが分かる。

第2-3-83図　Ｍ＆Ａ実施後、譲渡企業の経営者の処遇



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のＭ＆Ａに関するアンケート調査」
(注)M&Aの実施について「2015年以降にM&Aを実施したことがある」と回答した者に対する質問。

ここまで見てきたとおり、様々な目的で中小企業の売り手としてのＭ＆Ａに対する関心が高まっている。**事例2-3-10**は、後継者不在により廃業も検討していた中で移住者に第三者承継し、事業を継続した企業の事例である。また、事業承継の手段としてだけでなく、自社の成長や再生を目的に売り手としてのＭ＆Ａを実施する企業も増えている。**事例2-3-11**は、生産の効率化や販路拡大、経営基盤の安定化による成長を目的に、Ｍ＆Ａにより他社の子会社となる選択をした企業の事例である。**事例2-3-12**は、Ｍ＆Ａによる資金面・経営面の支援を受けて経営再建を果たした企業の事例である。

事例
2-3-10

事業存続が困難であった地域密着型スーパーを、首都圏からの移住者へ承継することで事業継続した企業

所 在 地　徳島県海陽町
従業員数　18名
資 本 金　300万円
事業内容　各種商品小売業

有限会社ショッピング

▶ 廃業を検討するも地域のために存続を模索

徳島県海陽町の有限会社ショッピングは、地域密着型のスーパーマーケットを運営する企業である。1970年に鮮魚を中心とする食料品の移動販売を開始し、1978年には酒販免許付きの土地を購入し店舗型に転換。地域住民へスーパーマーケット形態で飲食料品を販売するとともに、地元飲食店をはじめ、給食センターや介護施設の仕入先となってきたが、後継者がいないことが課題だった。過疎化の進行とともに売上げも年々減少する中、前経営者である大黒彪央会長は60歳になった2017年頃から健康面の不安をきっかけに、廃業も含め事業存続の可否を検討するようになった。しかし、多くの人が頼りにしているスーパーマーケットを廃業すれば、地域の買物の利便性が失われる。大黒会長は地域衰退の加速を懸念し、第三者への事業承継の道を探り始めた。

▶ 地域貢献の理念が一致した移住者へ事業譲渡

海陽町商工会や徳島県事業引継ぎ支援センターに事業承継の相談を始めた中、偶然地域の神社に井戸を掘る活動で知り合ったのが現社長の岩崎致弘氏だった。岩崎社長は長年の東京生活の後、夫婦でキャンピングカー暮らしにて全国を旅している中、2017年に海、川、山の自然豊かな海陽町にほれ込んで移住し、山奥で自給自足的な生活を送っていた。農業と食品加工に取り組んでいたが、自然の魅力を多くの人に感じてもらいたいと思い、自然食や総菜の販売店の開業を検討していたところだった。この話を聞いた大黒会長は、岩崎社長に後継者を探していることを打ち明けた。岩崎社長が検討していたビジネスがスーパーマーケットを通じて実現できることと、地域の繁栄に貢献したいという理念の一致が、前経営者・新経営者双方にとって決め手となり、岩崎社長は正式に後継者となった。事業承継を具体的に進めるに当たり、徳島県事業引継ぎ支援センターの全面的なバックアップが得られたことで、５か月という短期間で引継ぎを完了。2020年３月から現体制での経営に移行している。

▶ 高付加価値商品の充実により新規顧客や旅行客の需要を獲得

前体制下の従業員８名は全員継続雇用し、更に地元のみならず町外からの移住者なども新たに雇用し、従業員を18名に増やした。料理家による無添加の総菜やすし職人によるすしなど高付加価値商品の充実を図る一方、採算を度外視した廉価品もそろえた。酒類は価格競争に陥らないよう全国的にも珍しいオーガニックワインを中心に据えた。結果、地元住民の新規顧客や旅行客の来店が増え、平均来店客数が増加した。大黒会長は「第三者承継によって事業を存続できて本当に良かった。岩崎社長には、異業種ビジネスとの協業によって海陽町で働く若者を増やし、町に活気を呼び込んでほしい。」と期待する。岩崎社長は「今後は、高齢者に優しく温かい店にしていくとともに、自社の自然栽培ファームや直営カフェ、自社ブランドの加工品製造販売、ECなどにも取り組み、地域の魅力を再構築していきたい。」と語る。

店舗の外観

オーガニックワインも販売

大黒彪央会長（左）と岩崎致弘社長（右）

事業承継・M&A

事例
2-3-11

**生産の効率化や販路拡大、
経営基盤の安定化による成長を目的に、
Ｍ＆Ａにより他社の子会社となる選択をした企業**

所 在 地　佐賀県唐津市
従業員数　150名
資 本 金　2,000万円
事業内容　食料品製造業

株式会社萬坊

▶ 本業は順調だがフグの養殖で債務超過になり経営を圧迫

佐賀県唐津市の株式会社萬坊は、活魚料理店の経営と水産物加工品の製造・販売をする企業である。1983年に日本初の海中レストラン萬坊を開店。1985年に同店の料理長が開発した「いかしゅうまい」が大ヒットし、現在は直営７店舗で販売するほか、商社の流通網に乗せて全国へ出荷している。同社の太田順子社長は2006年に入社し、直営店の立ち上げ業務などに従事した後、2012年、創業者の父の後を継ぎ社長に就任。当時は1990年代に始めたフグ養殖業の不振により債務超過に陥っていた。先代は地域に新たな産業を興すと意気込んで取り組んだが、初期投資が多額の負債となっており、最後まで黒字化の見込みが立たなかった。先代が第一線から退いたことを機に、太田社長はこれらの不採算事業から撤退するなど、経営改善を進めた。

▶ 会社を成長させる打開策としてＭ＆Ａを決意し、取引銀行に仲介を依頼

経営改善により利益を捻出しても返済に回るばかりで、老朽化した工場設備の改修もままならない。将来に向けた設備投資が不可欠だが、投資資金の追加融資の返済計画を練っても、将来的に債務超過に陥る可能性を捨てきれなかった。そこで、太田社長はＭ＆Ａを検討し始めた。本業には収益力とブランド力があるため、相乗効果の高い企業の力を借りることで更に成長できると考えていた。太田社長は自社が地域にとって必要な企業であると自負し、他社と連携してでも存続することが使命と考えており、Ｍ＆Ａに対する抵抗感もなかった。2018年12月、太田社長は取引のある福岡銀行にＭ＆Ａ仲介希望の意向を伝えた。太田社長の就任後、業績回復が順調だっただけに同行の担当者も戸惑いを見せたが、太田社長は経営安定化には持続的な成長が必要であり、そのためにＭ＆Ａは有効な手段だと訴え、納得してもらった。社内では、長く番頭役を務めてきた取締役に早い段階から考えを伝え、理解を得ていた。

▶ 財務状況の改善、販路拡大、社員教育の充実などメリットは多岐にわたる

同行から提案された約40の候補企業の中で九州旅客鉄道株式会社（以下、「JR九州」という。）が最も魅力的だった。観光、特産品という点で親和性が高く、地元を大切にするJR九州の誠実な企業姿勢は、地域振興に尽力してきた自社の社風にも合う。2019年12月、第三者割当増資をJR九州が引き受け、同社を子会社化。代表取締役は太田社長が続投する内容で合意した。JR九州から太田社長と同年代の常勤取締役２名が派遣され、会社の将来を共に考える仲間を得て、経営改善が加速した。JR九州の販売網を活用して首都圏のスーパーマーケットなど新たな販路を獲得した。また、増資により調達した資金は、念願だった工場設備の改修に活用。生産性の向上を図るとともに、より環境へ配慮した排水設備を整備できた。さらに、JR九州の社員教育プログラムを社内で活用するなど、子会社化のメリットは多岐にわたる。「Ｍ＆Ａは売り手にとっても会社を飛躍させる一つの手段。今後は、家庭用『いかしゅうまい』の開発や海中レストランのリニューアルなど、自社単独では実現が難しかったことに積極的に取り組んでいく。」と太田社長は語る。

海中レストラン萬坊

いかしゅうまい

従業員の集合写真

事例
2-3-12

Ｍ＆Ａによる資金面・経営面の支援を受けて経営再建を果たした企業

所 在 地　東京都板橋区
従業員数　18名
資 本 金　600万円
事業内容　物品賃貸業

株式会社リース東京

▶ ニーズの変化に対応できず債務超過に

東京都板橋区の株式会社リース東京（以下、「リース東京」という。）は、病院で利用されるテレビなどのリース・レンタル業を営む企業。2000年代のテレビのブラウン管から液晶モニターへの大転換に対する準備不足などから経営が悪化。債務超過が続いた2010年頃には、当時の社長が自力再建は難しいと判断し、Ｍ＆Ａによる経営再建を考え始めた。2013年３月期の売上高は約７億円に対し、借入金やリース負債など合わせて12億円以上の債務があり、銀行には条件変更に応じてもらうなど厳しい資金繰りとなっていた。

▶ 買収側、売却側双方の従業員のコンセンサスを得たＭ＆Ａ

同業他社に働きかけ、伝手を頼って譲渡先を探したが、同社の財務状況を知ると交渉は進展しなかった。そんな中で唯一手を挙げたのが、業務用マットやモップのレンタルを手掛ける日本エンドレス株式会社（以下、「日本エンドレス」という。）だった。「Ｍ＆Ａは、日本エンドレスの財務に大きな影響を与える恐れがあったが、リース東京の過去の決算書を精査し、自分自身で現場を視察して買収を決断した。事業スタイルや人材マネジメントを徹底すればリース東京は有望であると確信した。」と日本エンドレスの成毛義光社長（現リース東京社長兼務）は話す。買収の検討段階では、日本エンドレスの全役職者を順番に送り込み、意見を収集した。一方、リース東京の全社員に対してもヒアリングを行い、買収に賛同する意志を確認。2013年８月、日本エンドレスはリース東京を子会社化した。

▶ 従業員のモチベーション向上とグループ会社とのシナジー効果

リース東京は日本エンドレスからの借入れにより銀行借入を返済し、本社ビルの抵当を外して売却したことで資金繰りは大幅に改善した。本業においても日本エンドレスから営業マンの派遣を受けて営業ノウハウを学び、また徹底的なコスト削減にも努めた。さらに従業員の待遇を改善し、個人目標の設定と月１回の全体会議での成績優秀者表彰を行うなど従業員のモチベーション向上にも注力した。その結果、買収２年後の2015年に黒字転換し、2018年には債務超過を解消した。足元では売上高７億円と横ばいながら、業務効率化の効果などにより経常利益１億円を計上できるまでに経営は改善した。また今回のＭ＆Ａは日本エンドレスにもメリットをもたらした。日本エンドレスはリース東京の販路を活用して従来取引のなかった医療分野に進出することができ、玄関マットや患者を清拭するおしぼりを納入できるようになるなど、シナジー効果も出てきた。「リース東京はＭ＆Ａにより経営改善だけでなく、従業員の待遇面も改善され、モチベーションも向上している。今後も働く人の可能性を伸ばす企業集団を形成できるよう努力する。」と成毛社長は語る。

入院生活をサポートするリース商品

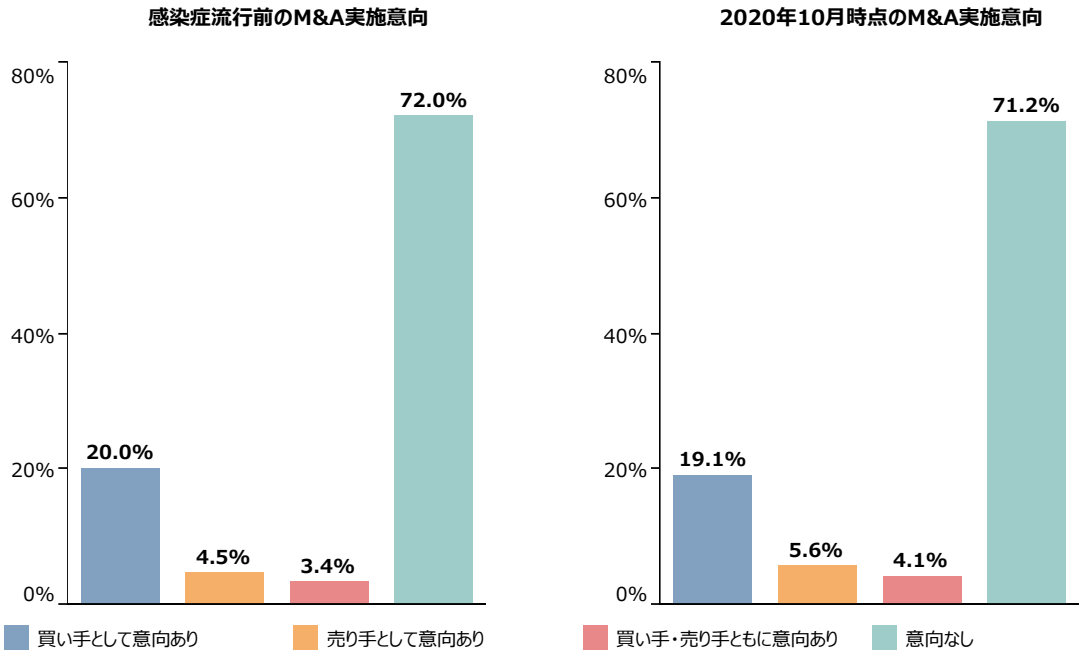
成毛義光社長（右）と
取締役の成毛晃一郎氏（左）

リース東京の従業員

④新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえた中小企業のＭ＆Ａ実施意向の変化

第2-3-84図は感染症流行前と2020年10月時点でのＭ＆Ａ実施意向について確認したものである。これを見ると、感染症流行前後での差は大きくはないものの、「買い手として意向あり」とする割合は低下し、「売り手として意向あり」とする割合は高まっていることが分かる。

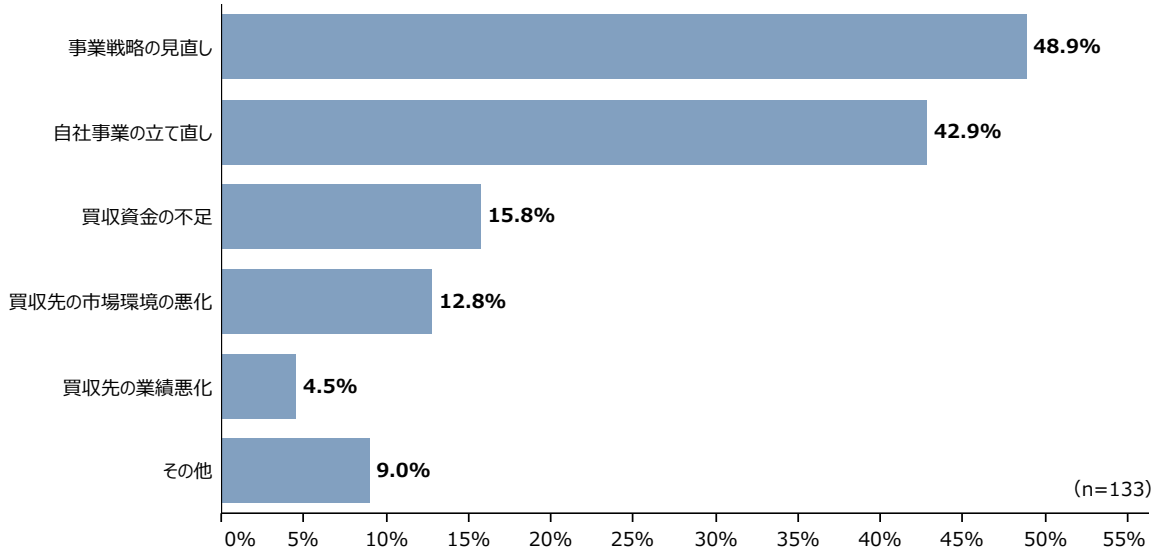
第2-3-84図　感染症流行前後でのＭ＆Ａ実施意向



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)各回答数（n）は以下のとおり。感染症流行前：n=5,816、2020年10月時点：n=5,825。

第2-3-85図は感染症流行を受けて、買い手としてのＭ＆Ａ実施意向がなくなった理由について確認したものである。これを見ると、「事業戦略の見直し」や「自社事業の立て直し」を理由として挙げる企業が多く、従来の成長戦略からの転換を迫られてＭ＆Ａを断念した様子がうかがえる。

第2-3-85図　買い手としてのＭ＆Ａ実施意向がなくなった理由



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.M&A実施意向について、新型コロナウイルス感染症流行前に「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答し、2020年10月時点で「売り手として意向あり」、「意向なし」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

一方で、感染症流行後でもＭ＆Ａを推進し、成長戦略を描く企業も存在する。**事例2-3-13**では、ポスト・コロナを見据えて歴史ある地元ホテルをＭ＆Ａにより事業承継した企業を紹介している。

事例
2-3-13

ポスト・コロナを見据え、歴史ある地元ホテルをＭ＆Ａにより事業承継した企業

所 在 地　沖縄県那覇市
従業員数　約50名
資 本 金　4,500万円
事業内容　宿泊業

株式会社南西観光

▶ 経営の安定化を目指し、Ｍ＆Ａによる事業多角化を検討

沖縄県那覇市の株式会社南西観光は、1974年創業の観光客向けホテルを営む企業である。同社の大田誉社長は2015年に社長に就任した。就任当時、同社が運営する「南西観光ホテル」では、修学旅行生やアジアからのインバウンド旅行客を獲得し高稼働率を維持していたが、ホテルの老朽化などの課題もあり、大田社長は中長期的な視点で南西観光ホテル事業単体での成長に不安を感じ、事業多角化を目指した。当初は物販事業など他業種への進出なども検討したが、これまでの知見をいかせるホテル業に的を絞ることにし、Ｍ＆Ａの活用を検討。南西観光ホテルのオペレーションを横展開できる、同規模かつ同じような客層のホテルの譲渡案件を希望した。2019年７月、取引金融機関を通じて、沖縄県事業引継ぎ支援センターに寄せられた沖縄市内にある「デイゴホテル」の譲渡に関する情報を入手した。

▶ 地元で愛される家族経営のホテルを引き継ぐ

デイゴホテルは、後継者不在のために2018年頃から譲渡先を探していた。家族経営で地元密着型という共通点に魅力を感じ、大田社長は前向きに検討を進めた。デイゴホテルは親近感のある接客によって、スポーツ合宿を始め、多くのリピーターを獲得していた。またレストランが地元の年配者に人気であることも強みだった。さらに、沖縄市内では珍しく客室数を超える台数の駐車場を備えていることも好材料だった。交渉の場でデイゴホテルからは、屋号の継続と従業員20名の雇用維持が条件として提示された。契約に向けて検討、準備を進める中で新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が大きく変わったが、2020年７月、Ｍ＆Ａ実施に至った。大田社長は、「国内外の人の行き来が平常に戻れば、沖縄は早期に観光客を取り戻すことができ、以前のような宿泊需要が期待できる。新型コロナウイルス感染症の影響が大きくなる中、Ｍ＆Ａを進めるべきか悩んだが、ポスト・コロナで利益を最大化するためにも、営業が落ち着いているときこそ将来のための投資を行い、準備を整える適切な機会だと考えた。」と語る。

▶ 両社の強みをいかしポスト・コロナに備える

感染症流行の影響を受け、2020年の売上高は南西観光ホテルが前年比60％減だったのに対し、デイゴホテルは48％減だった。リピーターを多く持ち、日中のレストラン事業にも強いデイゴホテルの集客力の底堅さが再確認できた。現在は、両ホテルでテレワークやワーケーション需要に応えるための共用ワークスペースの整備を進めている。また、デイゴホテルのアットホームな接客、南西観光ホテルのスマートなオペレーションという両ホテルの持ち味をいかしながら、将来的には人材交流も行うなどして、接客品質を高めていきたい考えを持っている。「地元に愛されてきたホテルを更に成長させ、伝統をしっかりと受け継いでいきたい。」と大田社長は語る。

南西観光ホテル外観

Ｍ＆Ａ成約時の大田誉社長（左）

Ｍ＆Ａ実施後の懇親会の様子

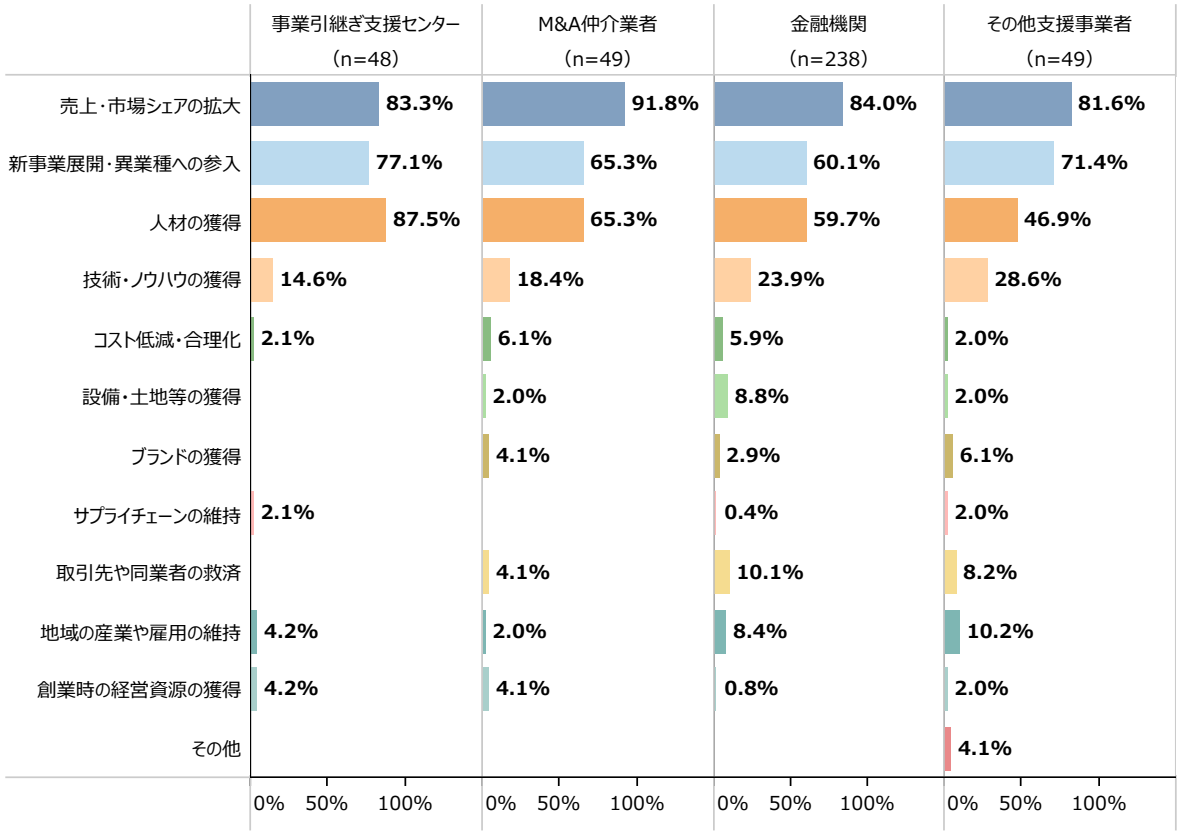
３．中小企業のＭ＆Ａを支援する機関

ここまで見てきたように、近年中小企業にとってもＭ＆Ａは身近な手段の一つとなってきている。このようなＭ＆Ａに対する関心の高まりを受けて、事業引継ぎ支援センターやＭ＆Ａ仲介業者、金融機関など様々な機関（ここでは「Ｍ＆Ａ支援機関」という。）において中小企業のＭ＆Ａを支援する取組が行われている。

ここでは、（株）レコフデータの「中小Ｍ＆Ａに関するアンケート調査」を基に、中小企業に対するＭ＆Ａ支援機関の実態について支援機関ごとの特徴に着目し、分析していく。

はじめに、**第2-3-86図**はＭ＆Ａ支援機関別に対応することの多い買い手企業のＭ＆Ａのきっかけや目的を確認したものである。事業引継ぎ支援センターでは、「人材の獲得」を目的とする買い手企業が最も多く、「売上･市場シェアの拡大」、「新事業の展開・異業種への参入」が上位となっている。事業引継ぎ支援センター以外では、「売上・市場シェアの拡大」の割合が特に高い傾向にあることが分かる。また金融機関やその他支援事業者では、「取引先や同業者の救済」や「地域の産業や雇用の維持」の割合も相対的に高い傾向にある。

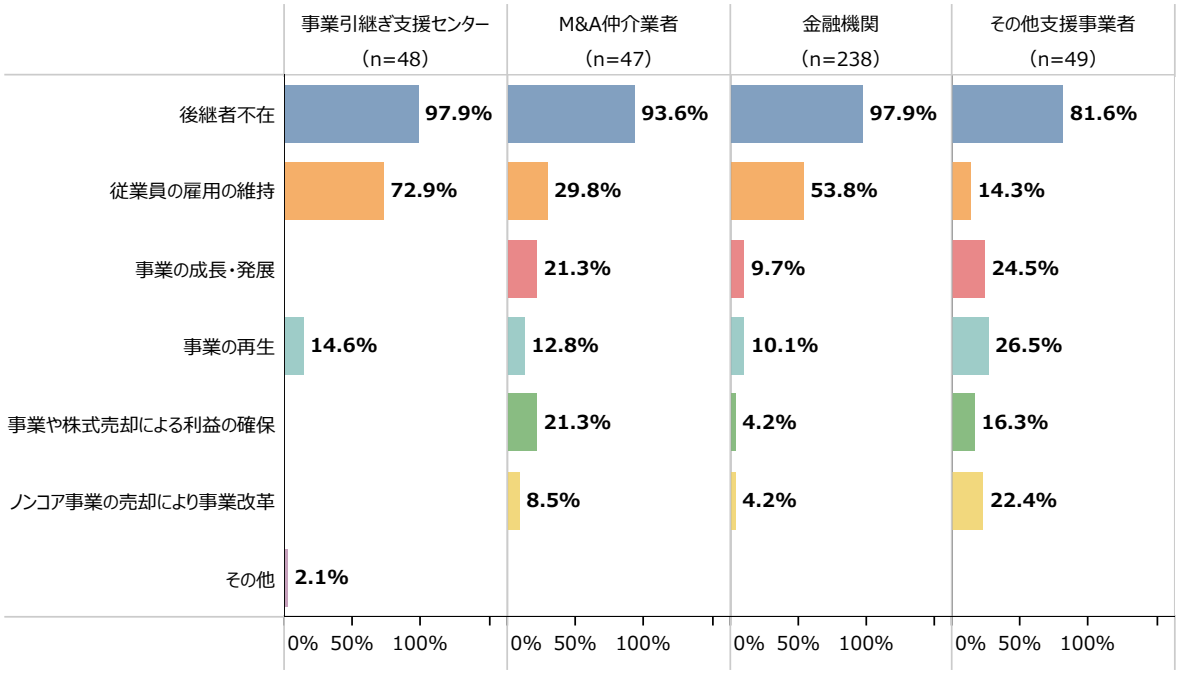
第2-3-86図　Ｍ＆Ａ支援機関別、対応することの多い買い手企業のＭ＆Ａのきっかけや目的



資料：（株）レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.対応することの多い買い手企業のM&Aのきっかけや目的について、上位三つまでを確認している。
3.「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーマー」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

第2-3-87図はＭ＆Ａ支援機関別に対応することの多い売り手企業のＭ＆Ａのきっかけや目的について確認したものである。事業引継ぎ支援センターや金融機関では、「後継者不在」や「従業員の雇用の維持」の割合が特に高いことが分かる。また、Ｍ＆Ａ仲介業者やその他支援事業者では、「事業や株式売却による利益の確保」や「事業の成長・発展」を目的とする売り手企業も一定程度存在することが分かる。

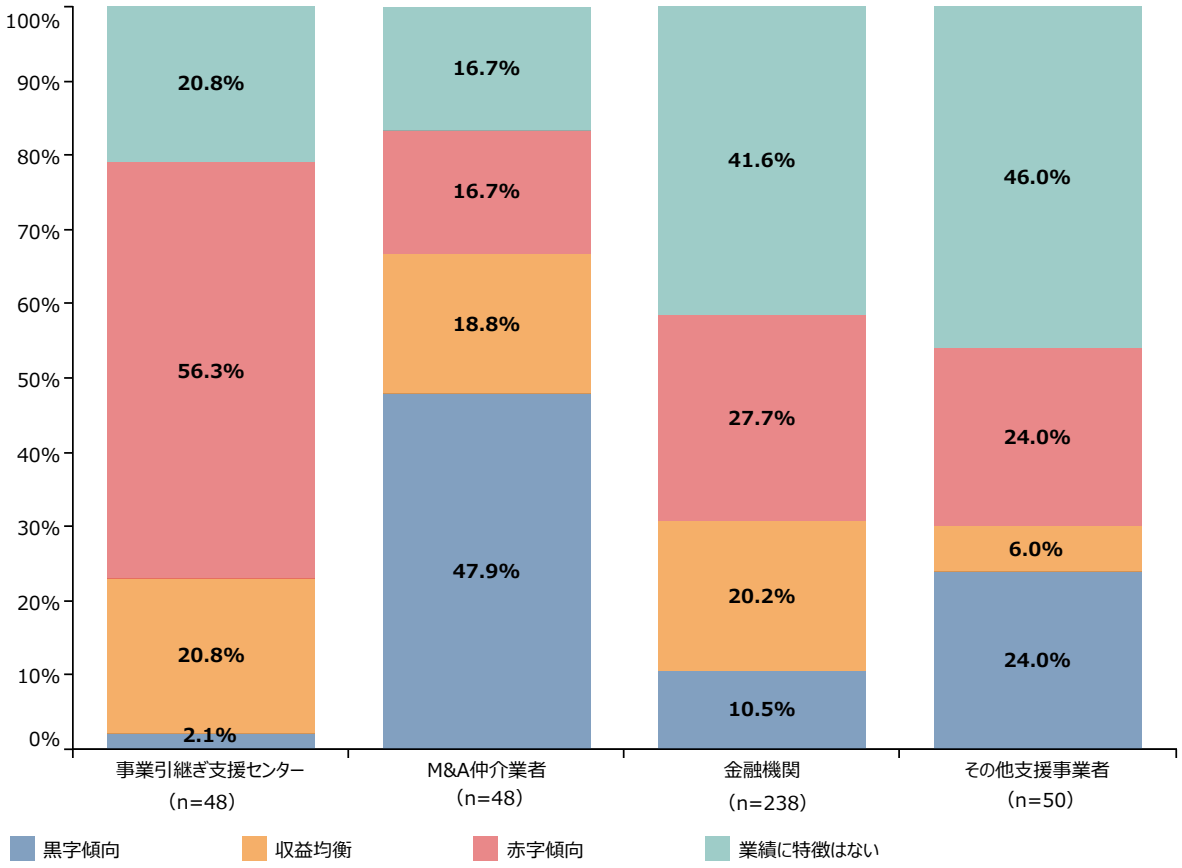
第2-3-87図　Ｍ＆Ａ支援機関別、対応することの多い売り手企業のＭ＆Ａのきっかけや目的



資料：（株）レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.対応することの多い売り手企業のM&Aのきっかけや目的について、上位二つまでを確認している。
3.「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーマー」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

第2-3-88図はＭ＆Ａ支援機関別に売り手側相談者の業績傾向について確認したものである。これを見ると、事業引継ぎ支援センターでは「赤字傾向」が56.3%となっており、業績不振企業の相談にも多く対応している様子が見て取れる。一方で、Ｍ＆Ａ仲介業者では「黒字傾向」が47.9%となっており、業績好調企業が譲渡の相談に行っている様子がうかがえる。

第2-3-88図　Ｍ＆Ａ支援機関別、売り手側相談者の業績傾向

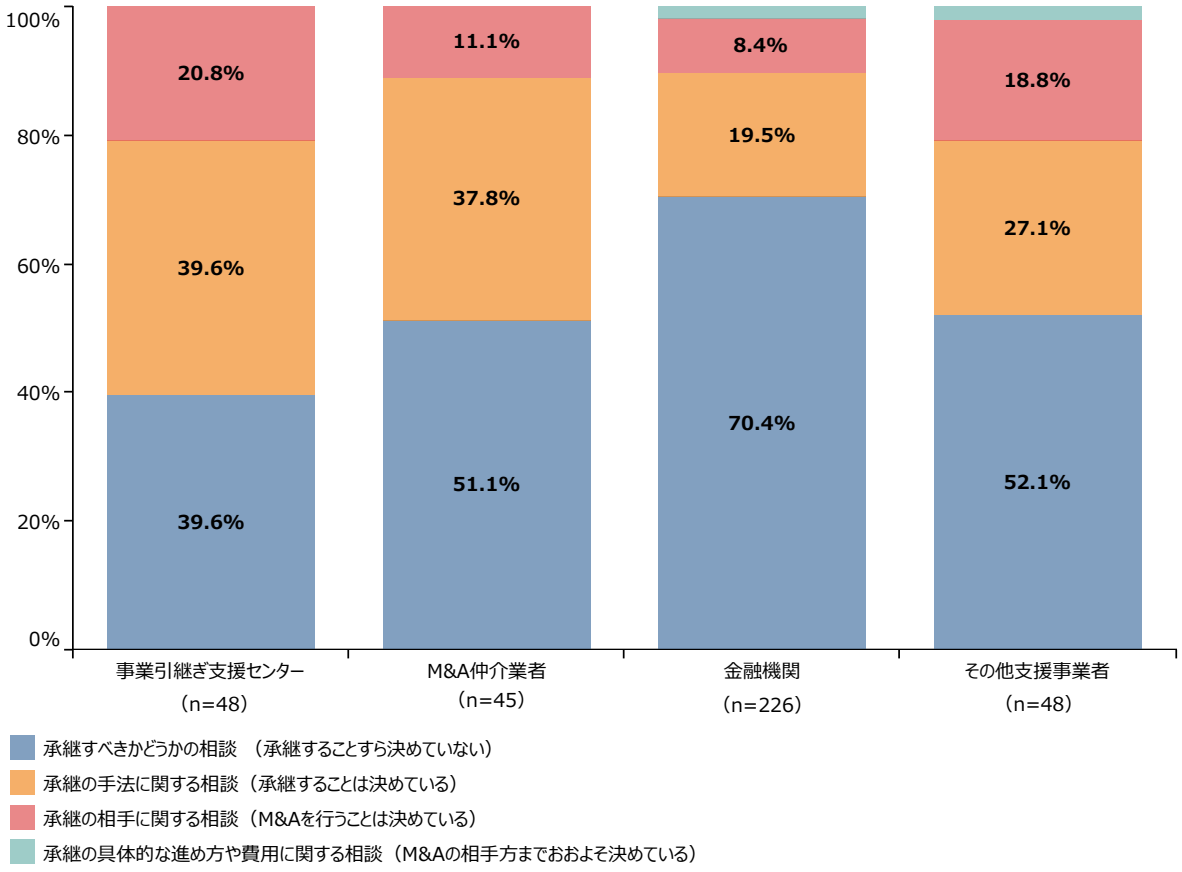


資料：（株）レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」
(注)「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーマー」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

第2-3-89図はＭ＆Ａ支援機関別に対応することが多い売り手企業の相談内容について確認したものである。これを見ると、事業引継ぎ支援センターでは、「承継の手法に関する相談」や「承継の相手に関する相談」など、事業承継についてある程度検討が進んだ段階で相談に来るケースが多いことが分かる。一方で、金融機関では、「承継すべきかどうかの相談」の割合が最も高く、事業承継に関わる検討の初期段階で相談を受けている様子が見て取れる。

なお、中小企業庁では2021年４月より、「事業承継・引継ぎ支援センター」を開設し、円滑な事業承継・引継ぎを推進することとしている[14]。

第2-3-89図　Ｍ＆Ａ支援機関別、売り手側相談者の相談内容

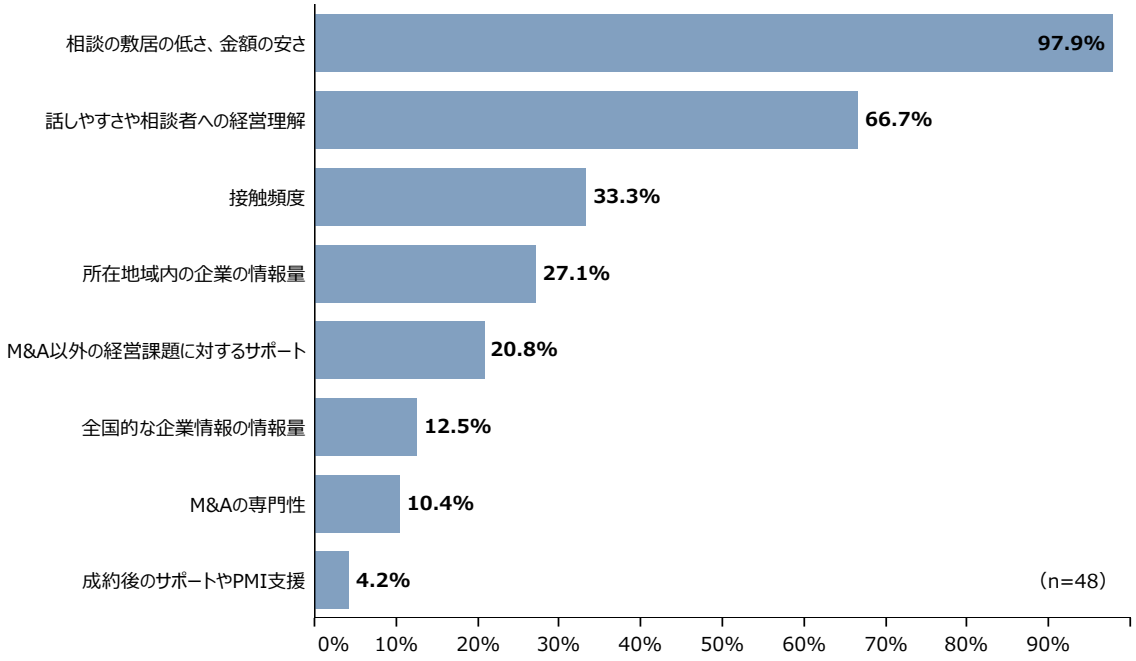


資料：（株）レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」
(注)「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーマー」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

14　詳細はコラム2-3-6を参照。

第2-3-90図は事業引継ぎ支援センターに対し、他のＭ＆Ａ支援機関と比べた事業引継ぎ支援センターの特徴について確認したものである。「相談の敷居の低さ、金額の安さ」や「話しやすさや相談者への経営理解」が上位となっており、事業者が気軽に相談に行きやすいことが特徴と捉えていることが分かる。

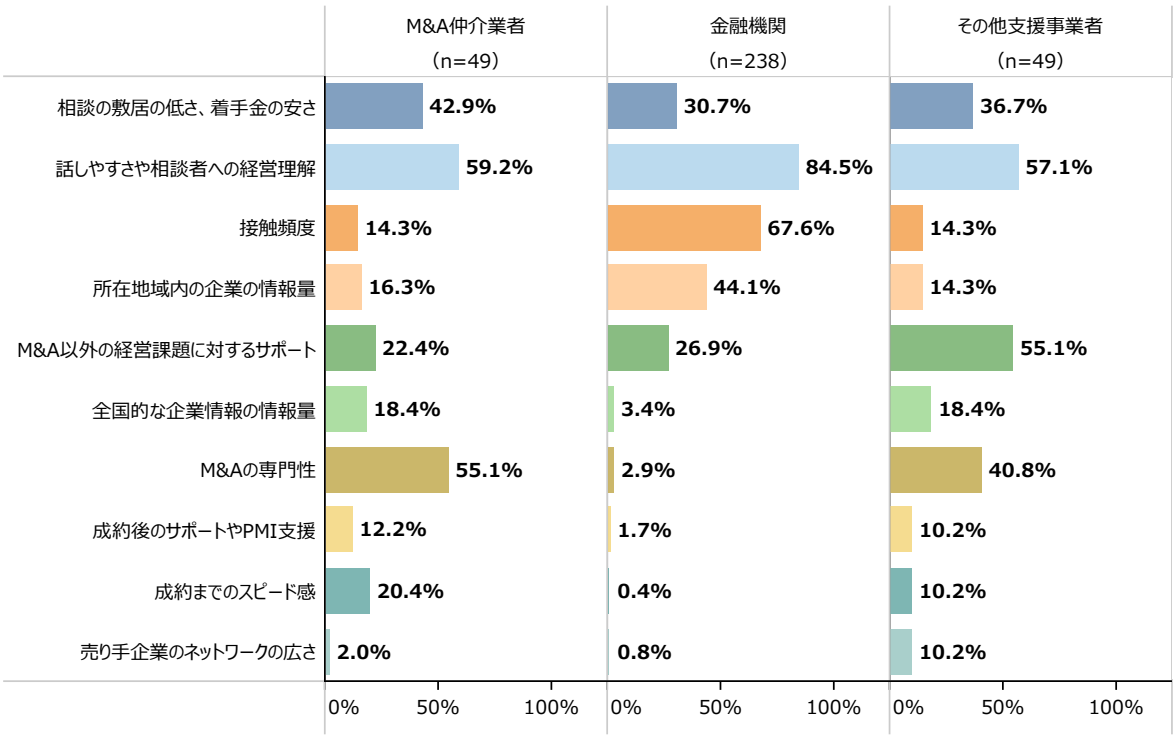
第2-3-90図　他のＭ＆Ａ支援機関と比べた事業引継ぎ支援センターの特徴



資料：（株）レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」
(注)1.事業引継ぎ支援センター向けアンケートを集計したもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.回答数のなかった「成約までのスピード感」、「売り手企業のネットワークの広さ」、「その他」は表示していない。

続いて、第2-3-91図は民間Ｍ＆Ａ支援事業者に対し、他の支援機関と差別化している要素について確認したものである。支援事業者別の差に着目すると、Ｍ＆Ａ仲介業者では、「Ｍ＆Ａの専門性」、金融機関では「話しやすさや相談者への経営理解」や「接触頻度」、その他支援事業者では「Ｍ＆Ａ以外の経営課題に対するサポート」の割合が高く、支援事業者によって差別化している要素に違いがあることが分かる。

第2-3-91図　他のＭ＆Ａ支援機関と差別化している要素（民間Ｍ＆Ａ支援事業者向け）

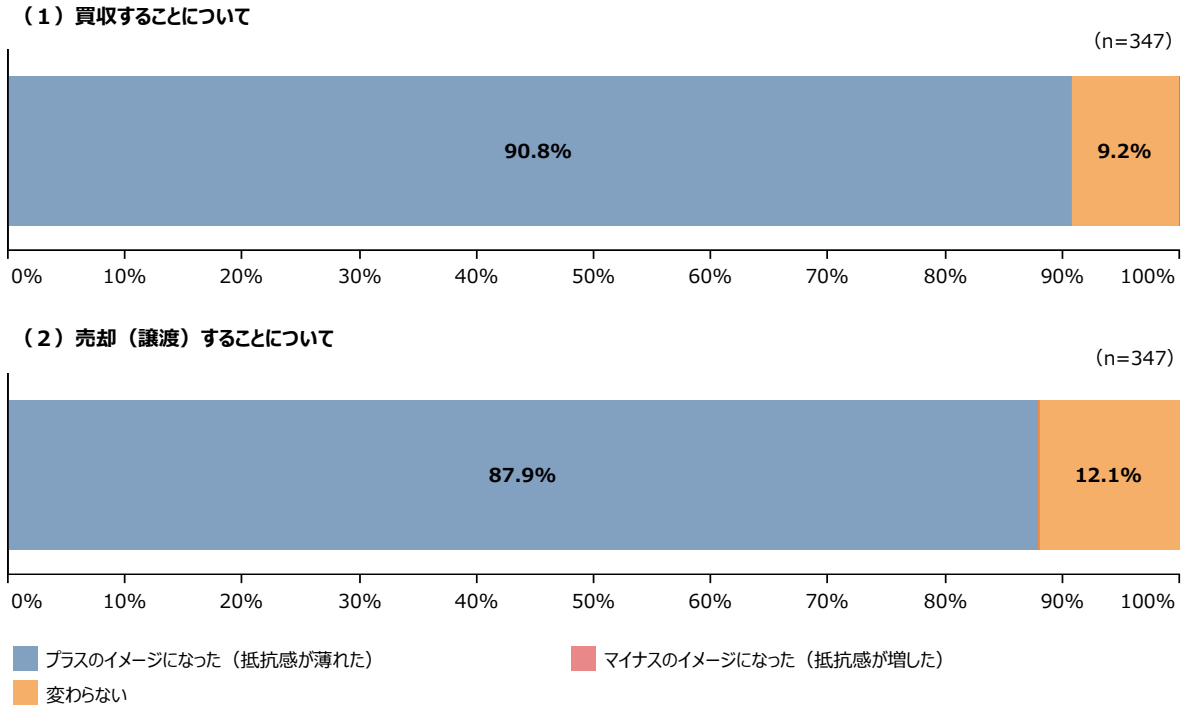


資料：（株）レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」
(注)1.M&A実務を行う民間事業者に対するアンケートを集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.他のM&A支援機関と差別化している要素について、当てはまるもの三つを確認している。
4.「その他支援事業者」は、「フィナンシャル・アドバイザー」、「M&Aプラットフォーマー」、「公認会計士」、「税理士」、「その他」を集計している。

ここまで見てきたとおり、Ｍ＆Ａ支援機関によって対応することが多い相談者や差別化している要素など特徴に違いがある。Ｍ＆Ａを検討している中小企業では、自社の状況に合わせて適切なＭ＆Ａ支援機関に相談することが重要といえよう。

最後に**第2-3-92図**はＭ＆Ａ支援機関が中小企業のＭ＆Ａに対するイメージの変化をどう捉えているのかを確認したものである。これを見ると、買収すること、売却（譲渡）することのいずれも、「プラスのイメージになった」とする割合が９割前後となっており、ほとんどのＭ＆Ａ支援機関が中小企業のＭ＆Ａに対するイメージの向上を実感していることが分かる。このような中小企業のＭ＆Ａへの関心の高まりを受けて、オンラインマッチングサイトなど新たな形での中小企業のＭ＆Ａを支援するプラットフォームも増加している。今後、中小企業の課題やニーズに沿った形でＭ＆Ａ支援が更に充実していくことを期待したい。

第2-3-92図　Ｍ＆Ａ支援機関から見た、10年前と比較した中小企業のＭ＆Ａに対するイメージの変化



資料：（株）レコフデータ「中小M&Aに関するアンケート調査」

中小企業のＭ＆Ａに対するイメージは向上してきているものの、中小企業にとってＭ＆Ａについての判断は、日頃の繁忙等に追われることで後ろ倒しになりがちであると指摘されている[15]。

事例2-3-14は、「廃業から引継ぎへ」をコンセプトに、自治体などと連携した事業引継ぎ支援により中小企業のＭ＆Ａを増加させている支援機関の事例である。

15　中小企業庁（2020a）「中小Ｍ＆Ａガイドライン」

事例
2-3-14

自治体などと連携した事業引継ぎ支援により
中小企業のＭ＆Ａを増加させている支援機関

所在地　高知県高知市

高知県事業引継ぎ支援センター

▶後継者不在企業のＭ＆Ａを支援し、廃業から引継ぎへと転換

高知県高知市の高知県事業引継ぎ支援センターは、事業承継に課題を抱える中小企業のために、事業譲受を希望する第三者への事業承継支援を主に扱う機関である。高知県では2009年から2016年の７年間で中小企業の数が約15％減少した。特に中山間地域で事業者の廃業が多く、これにより社会インフラが失われ、人口減少が加速するという悪循環に陥っている。この状況を変えるべく、同センターでは「廃業から引継ぎへ」をコンセプトに、事業承継の相談をしやすい環境づくりや譲渡件数の増加を目指し、「高知家モデル」と呼ぶ独自の取組を行っている。「高知家」とは、県全体が家族のように協力して地域を盛り上げるため、県が主導している地域振興キャンペーンであるが、事業承継の支援現場においても同センターと県内の自治体や他の支援機関が連携する仕組みを構築している。

▶全県一丸となって事業者への気付きを提供

後継者がいない事業者は、独自の後継者探しが難しい上、日々の業務を優先するために、事業承継に関する検討を先送りにしがちであり、誰に相談することもなく少しずつ事業を縮小して廃業に至るケースも多いという。同センターでは、窓口での相談受付や独自の情報発信に加え、県内の商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、金融機関などと連携し、潜在的に事業承継に課題を抱える事業者に対する啓発活動を積極的に実施している。また、高知県が各市町村の発行する広報誌に同センターの存在を周知する記事を掲載して26万４千世帯に配布したり、各支援機関を通じて同センターのパンフレットを配布したりするなど、広報活動においても全県的な協力を得ている。

▶「ネームクリア」で事業譲受の希望者を公募しＭ＆Ａを実現

各支援機関との連携は、事業譲受の候補者の探索やマッチングにも及ぶ。一般社団法人高知県移住促進・人材確保センターが運営する「高知求人ネット」で事業譲受の希望者を公募しているのも特徴的。Ｍ＆Ａでは対象の企業名を明かさないのが普通だが、高齢経営者の場合は、むしろ企業名を明かすこと（ネームクリア）により買い手が具体的にＭ＆Ａの検討をしやすくなるなどメリットが大きいという。同センターでは、「高知求人ネット」を通じてネームクリアの案件を複数掲載しており、2020年度は、88歳の経営者が営む老舗漬物店をみそ製造業者に承継した案件や、四万十市の民宿をキャニオニング運営事業者に承継した案件などを支援した。こうした取組により、同センターの相談件数は５年間で107件から243件に、譲渡件数は21件から157件に増加した。統括責任者の原浩一郎氏は「後継者がいない事業者は、引き継いでもらえるような事業ではないと謙遜するが、よく話を聞けば事業への愛情は深く、引継ぎを強く願っている。その思いが形になるよう支援したい。諦める前に気軽に相談してほしい。」と語る。

高知県事業引継ぎ支援センターのスタッフ

同センターの相談件数と譲渡件数の推移

相談対応の様子

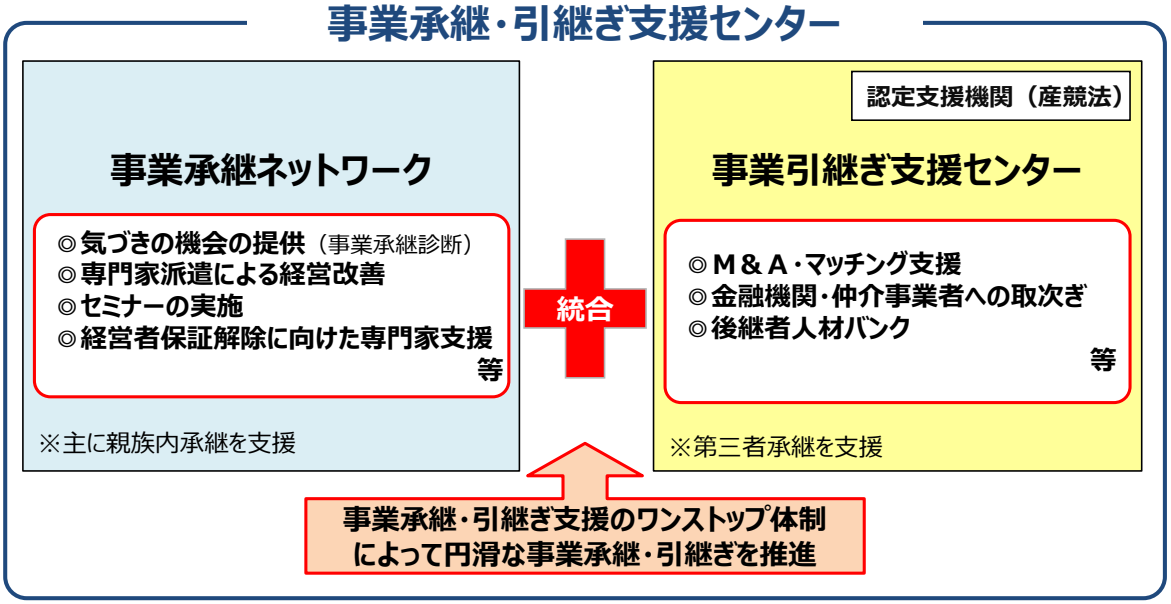
コラム

2-3-6　事業承継・引継ぎ支援センター

中小企業の円滑な事業承継や事業引継ぎを支援するため、2021年４月以降、全国47都道府県に「事業承継・引継ぎ支援センター」を開設する。これまでＭ＆Ａ等の事業引継ぎ支援を行っていた産業競争力強化法上の認定支援機関である「事業引継ぎ支援センター」に、親族内承継支援を行っていた「事業承継ネットワーク」を統合し、発展的に改組するものである（**コラム2-3-6①図**）。

事業承継・引継ぎ支援センターでは、事業承継診断に基づく支援ニーズの掘り起こしや、事業承継計画の策定、譲渡・譲受事業者間のマッチング等の支援をワンストップで行う。事業承継・事業引継ぎの双方について、中小企業からの相談を無料で受け付け、専門家が親身に対応することで、円滑な事業承継・引継ぎを推進する。

コラム　2-3-6①図　事業承継・引継ぎ支援センターの概要



第３節　まとめ

本章では、中小企業の事業承継の動向とＭ＆Ａに対する関心の高まりについて見てきた。

第１節では、休廃業・解散や経営者の高齢化の状況を踏まえて、事業承継の動向について分析した。事業承継の意向を確認したところ、親族への承継を希望する経営者が多いものの、近年の事業承継は親族内承継から親族外承継にシフトしていることが確認された。また、事業承継を実施した企業の承継後の業績を分析したところ、後継者の年齢や事業承継の方法などにかかわらず、総じて事業承継実施企業のパフォーマンスが同業種平均値を上回っていることが分かった。先代経営者や後継者が、事業承継が単なる経営者交代の機会ではなく、企業の更なる成長・発展のための転換点であることを認識した上で、事業承継に向けた準備や承継後の経営に臨むことの重要性を指摘した。

第２節では、近年Ｍ＆Ａの件数が増加していることを踏まえて中小企業のＭ＆Ａの実施意向について分析した。Ｍ＆Ａに対するイメージは「プラスのイメージになった」と感じる経営者が多いことが分かった。また、特に過去にＭ＆Ａを実施したことがある企業や経営者年齢が若い企業などでは買い手としてのＭ＆Ａ実施意向が高く、売上・市場シェアの拡大など成長戦略の手段として検討している企業が多いことが分かった。また、過去Ｍ＆Ａを実施したことがない企業では、「期待する効果が得られるかよく分からない」ことや「判断材料としての情報が不足している」ことがＭ＆Ａの障壁となっている割合が高く、Ｍ＆Ａ支援機関のサポートの重要性を指摘した。一方で、雇用維持などの事業承継策としてだけでなく、事業の成長・発展や事業再生を目的に売り手としてのＭ＆Ａを検討する企業も一定程度存在することを確認した。

事業承継は、企業が更に成長するための転換点と言える。Ｍ＆Ａもまた買い手・売り手双方にとって企業の成長につながる機会と言える。事業承継やＭ＆Ａを通じて、これまで企業が培ってきた経営資源を有効活用し、我が国の中小企業が更なる成長・発展を遂げることを期待して、本章の結びとしたい。

付 注

付注　　目次

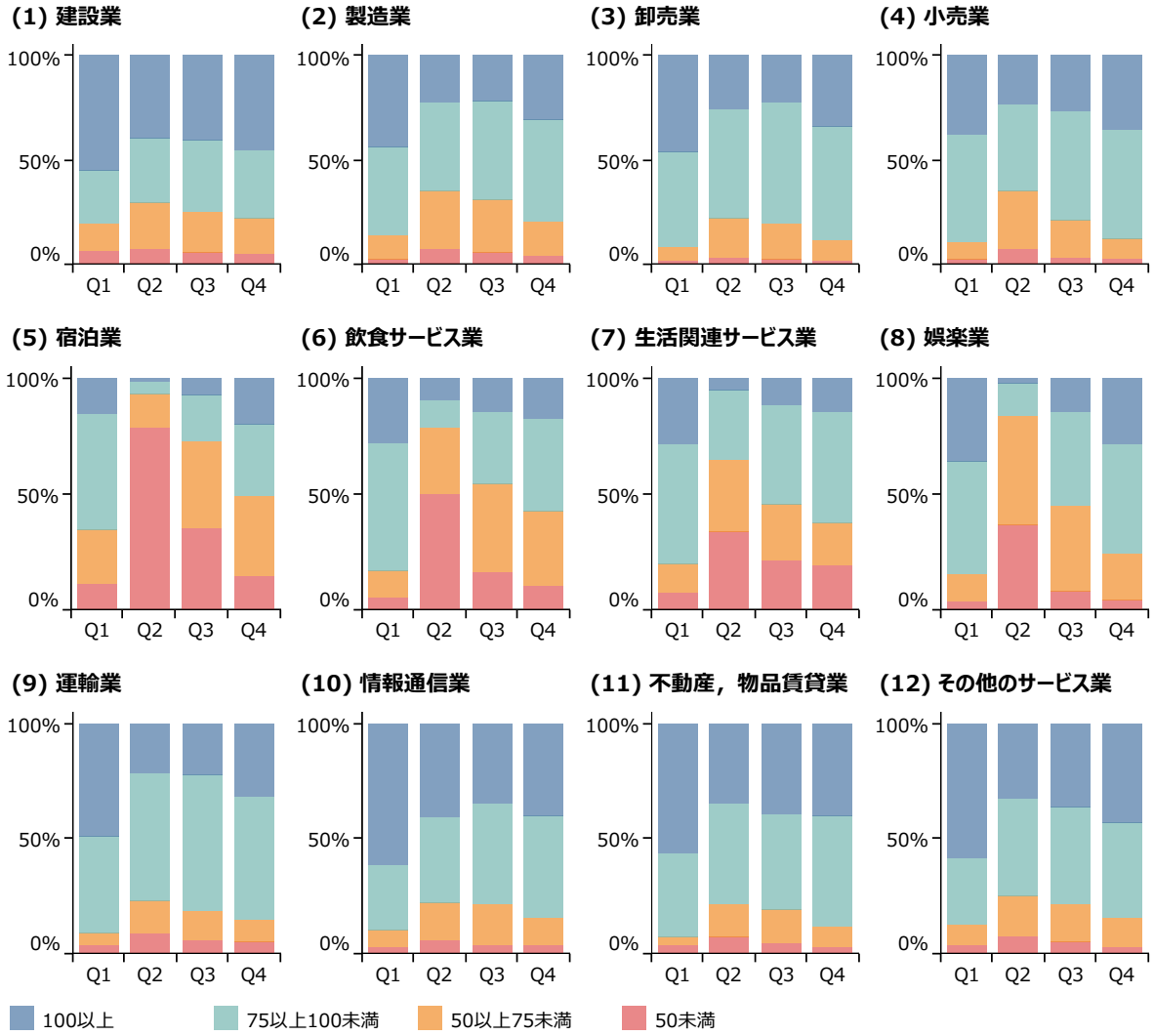
付注2-1-1　売上高回復企業に関する分析 …… Ⅲ-2

付注2-1-1　売上高回復企業に関する分析

第２部第１章では、限られたデータの中から感染症流行下で業績の回復を遂げている企業を抽出し、その特徴について分析している。ここでは、「売上高回復企業」の抽出方法について説明する。

はじめに、データ面の制約として、月次の利益水準を把握できている企業は限られることから、アンケート調査[1]では四半期ごとの前年同期と比較した売上高の水準について確認している。各業種とも、４-６月期又は７-９月期にかけて売上高の水準が大きく減少した後、10-12月の見通しについてはある程度改善している傾向にある。

第2-1-28図　業種別に見た、2020年の売上高の推移（再掲）

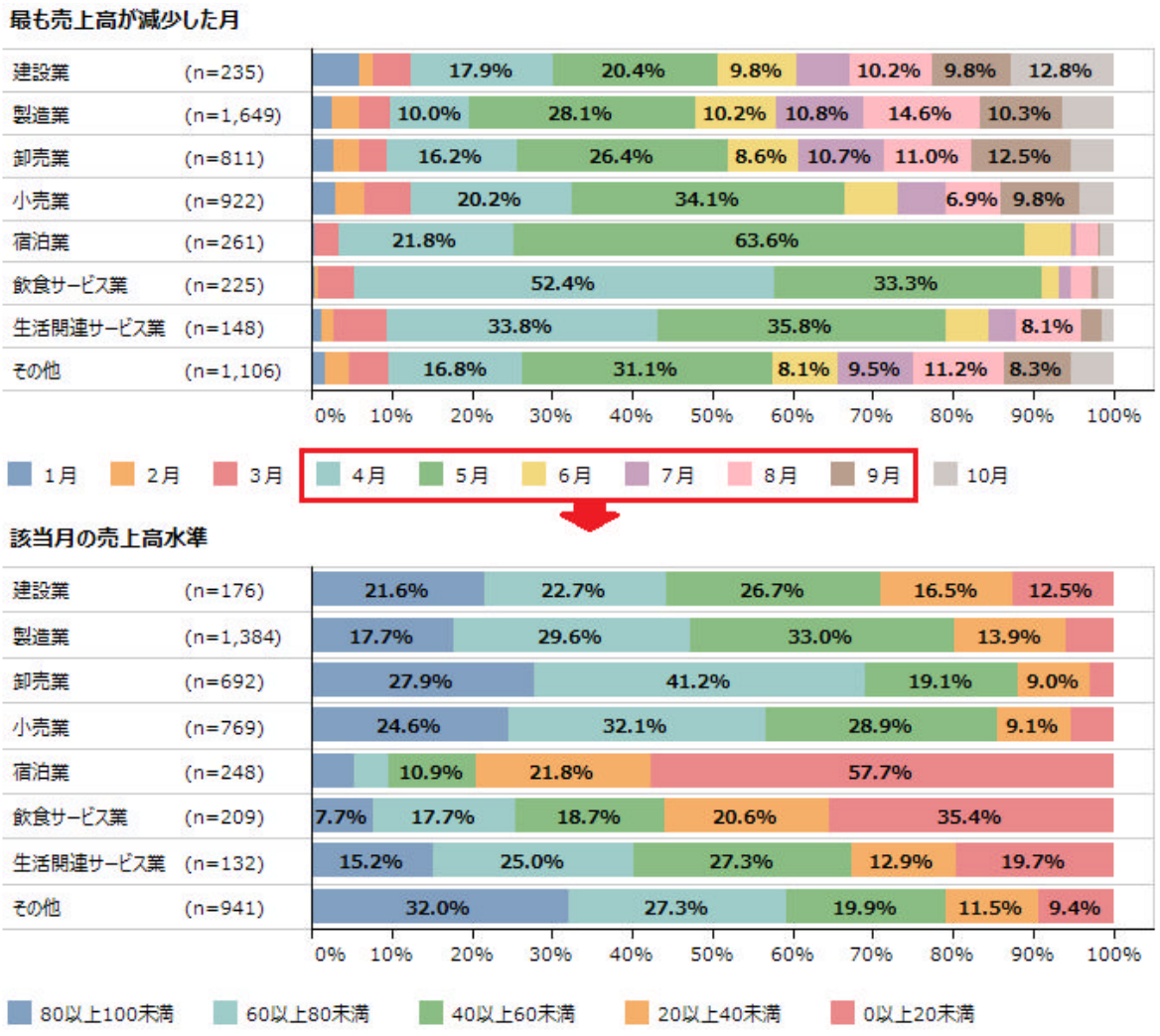


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2020年1-3月(Q1)、4-6月(Q2)、7-9月(Q3)、10-12月(Q4)の売上高について、
前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。調査時点が11-12月時点のため、10-12月については見通しを聞いている。
2.縦軸は、全体に占める各売上高水準の企業の割合を示している。
3.回答数(n)は以下のとおり。建設業：n=269、製造業：n=1,742、卸売業：n=305、小売業：n=285、宿泊業：n=268、飲食サービス業：n=240、生活関連サービス業：n=157、娯楽業：n=138、運輸業：n=285、情報通信業：n=305、不動産，物品賃貸業：n=189、その他のサービス業：n=302。

1　（株）東京商工リサーチが実施した「財務・経営及び事業承継に関するアンケート」。詳細は第２部第１章参照。

これを踏まえて、まず「回復」を見ていくに当たり、感染症流行下で売上高の減少を経験した企業として、「2020年１～10月のうち、前年同月比の売上高が最も減少した月が４月から９月のいずれかの月である企業」を抽出。さらに、売上高が最も減少した月の前年同月比売上高の水準によって、５つの階層に類型した（付図１）。

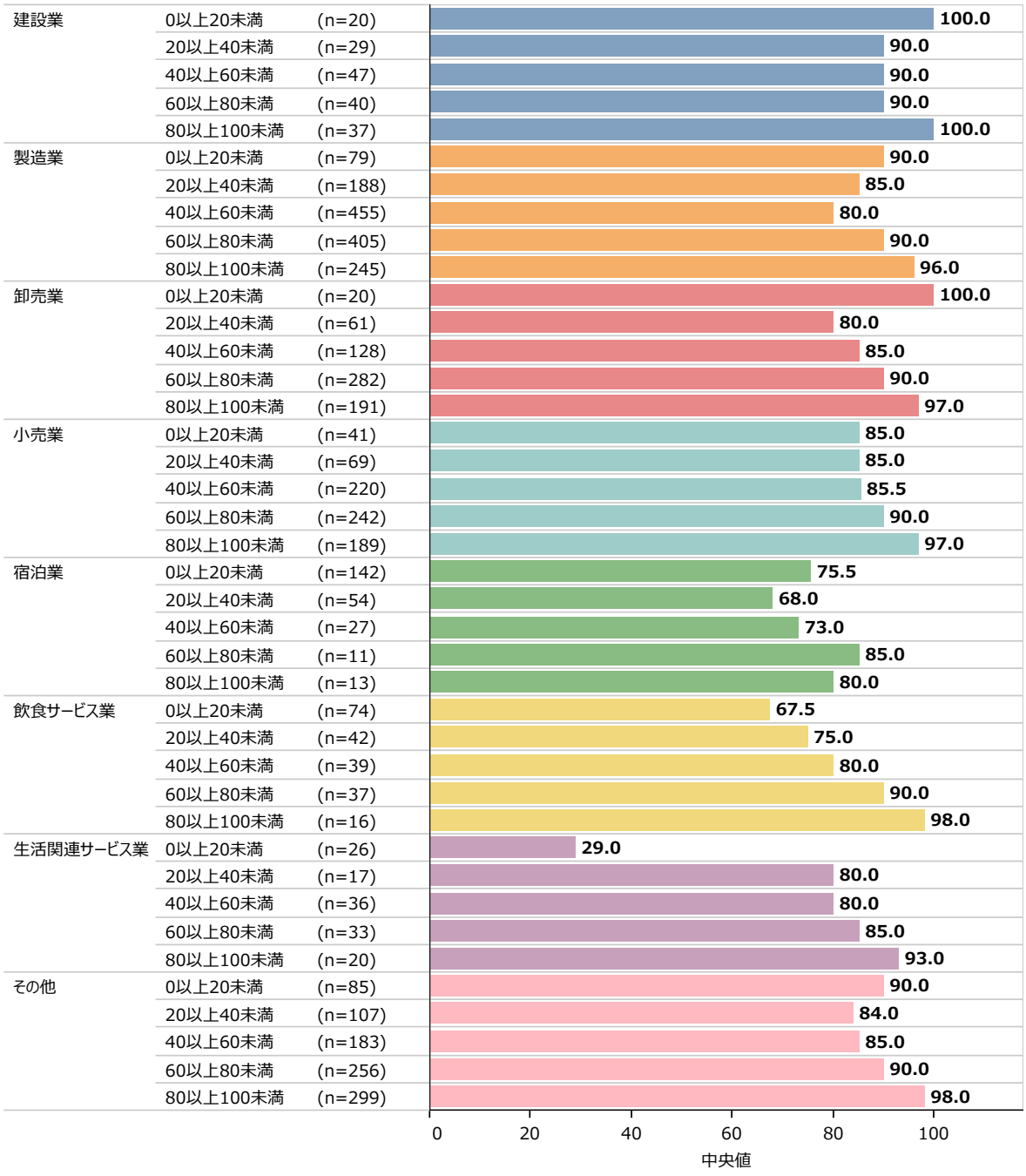
付図1　最も売上高が減少した月の売上高水準



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

この階層ごとに、2020年10-12月の前年同期比売上高の中央値を見たものが付図２である。これを見ると、大きな売上高の減少を経験した企業の方が、売上高が回復していない傾向にある一方、最低売上高の水準と10-12月の売上高の水準の差を見ると、大きな売上高の減少を経験した企業の方が、差が大きくなっている。

付図2　10-12月の売上高水準（最低売上高の水準別）

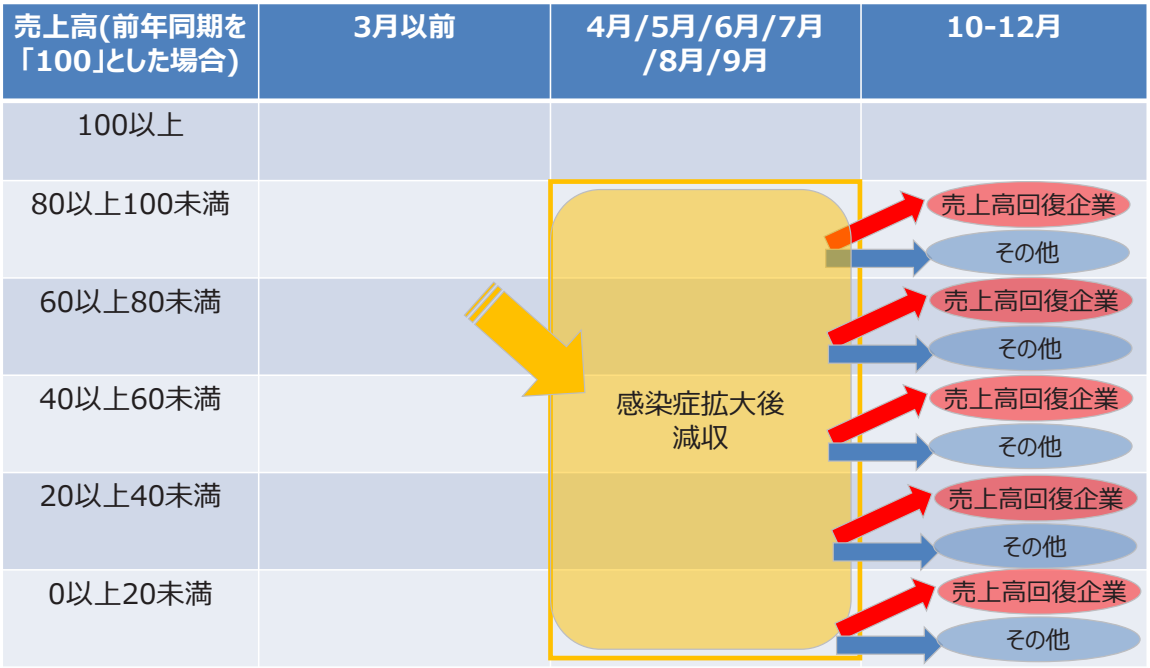


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.2020年に最も売上高(前年比)が落ち込んだ月が4月～9月だった企業について集計。
2.縦軸は最も売上高が落ち込んだ月の前年同期比売上高(%)を示している。
3.横軸は2020年10-12月の前年同期比売上高(%)の中央値を示している。

最低売上高の水準と10-12月の売上高の水準の差をもって回復幅を測ると、大きな売上げの減少を経験した企業の方が、回復幅が大きい傾向にある。そこで、最低売上高の水準によるバイアスを排除するために、各階層ごとに2020年10-12月の売上高水準が中央値を上回る企業を「売上高回復企業」、中央値の企業及び中央値を下回る企業を「その他」とした（付図３）。

付図3　売上高回復企業（整理）

● 感染症拡大後（４～９月）に売上高が最も落ち込んだ企業について集計。



参考文献

●第１部第１章

・内閣府［2020］『令和２年度年次経済財政報告（経済財政白書）』、
https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je20/index_pdf.html
・中井雅之［2020a］『経済活動の再開が進む中での雇用動向―新型コロナウイルスの影響による女性非正規の雇用の減少が顕著―』、（独）労働政策研究・研修機構、
https://www.jil.go.jp/tokusyu/covid-19/column/020.html
・中井雅之［2020b］『新型コロナの影響を受けた2020年の雇用動向』、（独）労働政策研究・研修機構、
https://www.jil.go.jp/tokusyu/covid-19/column/025.html

●第１部第２章

・中小企業庁［2020］『中小企業白書2020年版』、日経印刷

●第１部第３章

・（株）東京商工リサーチ［2021］『令和２年度中小企業実態調査事業（中小企業の基準や成長等に関する調査研究）報告書』
・（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』
・中小企業庁［2021］『中小企業政策審議会 基本問題小委員会 制度設計ワーキンググループ 中間報告書』
・中小企業庁［2020］『中小企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁［2018］『中小企業白書2018年版』、日経印刷
・国立社会保障・人口問題研究所［2018］『日本の地域別将来推計人口（平成30年推計）報告書』
・首相官邸［2020］『成長戦略フォローアップ』
・三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）［2018］『平成29年度戦略的基盤技術高度化支援事業の効果測定に関する調査事業 報告書』

●第２部第１章

・植杉威一郎［2020］『中小企業金融を取り巻く課題』、（一財）商工総合研究所 商工金融（2020年４月号）
・植杉威一郎、深沼光、小野有人、胥鵬、鶴田大輔、根本忠宣、宮川大介、安田行宏、家森信善、渡部和孝、岩木宏道［2015］『金融円滑化法終了後における金融実態調査結果の概要』RIETI Discussion Paper Series 15-J-028
・環境省［2020a］『ESG地域金融に関する取組状況について－2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査結果取りまとめ』
・環境省［2020b］『ESG地域金融実践ガイド－ESG要素を考慮した事業性評価に基づく融資・本業支援のすすめ－』
・環境省［2020c］『すべての企業が持続的に発展するために－持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイ

ド－［第２版］』
・金融庁［2020a］『主要行等向けの総合的な監督指針』
・金融庁［2020b］『規制改革推進会議 投資等ワーキング・グループ（第９回）資料３』
・経済産業省［2020］『令和２年版通商白書』、昭和情報プロセス
・経済産業省［2019］『SDGs経営ガイド』
・経済産業省［2017］『持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会 報告書』
・経済産業省［2006］『リスクファイナンス研究会報告書～リスクファイナンスの普及に向けて～』
・（一財）商工総合研究所［2015］『金融環境の変化と中小企業』、商工総合研究所
・滝澤美帆、細野薫、宮川大介『日本のビジネス・ダイナミズム：10の実証的事実とポスト・コロナの展望』、（独）経済産業研究所、https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0618.html
・（独）中小企業基盤整備機構 J-Net21『新型コロナ対策資本性劣後ローン』、https://j-net21.smrj.go.jp/support/covid-19/taisaku/teate/retsugo.html
・中小企業庁［2021］『小規模企業白書2021年版』、日経印刷
・中小企業庁［2020a］『中小企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁［2020b］『小規模企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁［2019a］『中小企業白書2019年版』、日経印刷
・中小企業庁［2019b］『中小企業強靭化研究会 中間取りまとめ』
・中小企業庁［2016］『中小企業白書2016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［2009］『中小企業白書2009年版』、経済産業調査会
・中小企業庁［2006］『新しい中小企業金融研究会 報告書』
・（株）東京商工リサーチ［2021a］『令和２年度中小企業の財務基盤及び事業承継の動向に関する調査に係る委託事業 報告書』
・（株）東京商工リサーチ［2021b］『新型コロナ関連 上場企業「資金調達状況」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』
・TKC全国会［2020］『TKC会計人のための緊急資金繰り支援テキスト』、TKC出版
・鶴田大輔［2020］『中小企業に対する審査・モニタリングにおけるハード情報の有効性』、商工総合研究所 商工金融（2020年４月号）
・日本銀行［2020a］『金融システムレポート』、2020年10月号
・日本銀行［2020b］『金融システムレポート』、2020年４月号
・日本銀行［2020c］『わが国におけるプライベート・エクイティ・ファンドの可能性－アイデアとコミットメントのあるファイナンスへの期待－』
・（独）日本貿易振興機構［2021］『2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』
・（一社）日本クラウドファンディング協会［2020］『クラウドファンディング市場調査報告書』
・（株）日本政策金融公庫ホームページ『挑戦支援資本強化特例制度（資本性ローン）の概要』、https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/57.html
・まち・ひと・しごと創生本部『地域経済社会システムとしごと・働き方検討会（第２回）資料２－３』
・（株）日本政策金融公庫　総合研究所［2020］『日本の中小企業におけるオルタナティブファイナン

スの現状と展望』、日本政策金融公庫総合研究所 日本政策金融公庫論集 第47号（2020年5月）
・（株）日本政策金融公庫　総合研究所［2015］『中小企業による経営危機への対応と持続的な競争優位獲得への取り組み～過去の教訓活用と積極的な人材投資による危機克服～』、日本公庫総研レポートNo.2015-3
・水野浩児［2020］『中小企業金融における事業性評価の本質的意義』、（一財）商工総合研究所 商工金融（2020年5月号）
・森川正之［2020］『コロナ危機対策利用企業の生産性』、RIETI Policy Discussion Paper Series 20-P-031
・家森信善［2017］『金融機関等による経営支援のあり方と企業の業況改善－金融円滑化法終了後における金融実態調査に基づいて－』、RIETI Discussion Paper Series 17-J-016
・Cambridge Center for Alternative Finance［2020］“The Global Alternative Finance Market Benchmarking Report”
・Tomohito Honda and Iichiro Uesugi［2021］“COVID-19 and Precautionary Corporate Cash Holdings: Evidence from Japan”

●第２部第２章

・エリック・ブリニョルフソン［2004］『インタンジブル・アセット「ＩＴ投資と生産性」相関の原理』、ダイヤモンド社
・岡田浩一［2019］『中小企業の成長発展に向けたIT経営推進についての一考察』
・岡田浩一［2013］『中小企業のIT経営論』、同友館
・経済産業省［2020］『DXレポート２』
・（一財）国際IT財団［2015］『IT活用に関する企業研究』
・（独）情報処理推進機構［2020a］『IT人材白書2020』、情報処理推進機構
・（独）情報処理推進機構［2020b］『情報セキュリティ白書2020』、情報処理推進機構
・総務省［2020］『令和２年版情報通信白書』、日経印刷
・中小企業庁［2018］『中小企業白書2018年版』、日経印刷
・中小企業庁［2016］『中小企業白書2016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
・（株）野村総合研究所［2021］『令和２年度中小企業のデジタル化に関する調査に係る委託事業 報告書』
・松島桂樹［2013］『IT投資マネジメントの変革』、白桃書房
・みずほ情報総研（株）［2020］『新型コロナウイルス感染症流行を踏まえたBCPに関する調査』
・宮川努、滝澤美帆、宮川大介［2020］『日本のIT投資は生産性向上に寄与しているのか？～「生産性向上につながるITと人材に関する調査」から見えてくるもの～』、（公財）日本生産性本部
・村田聡一郎・SAPジャパン監修、プレジデント経営企画研究会編集［2018］『Why Digital Matters? “なぜ”デジタルなのか』、プレジデント社
・C. G. Machado, et al.［2019］“Industry 4.0 Readiness in Manufacturing Companies: Challenges and　Enablers towards Increased Digitalization”

●第２部第３章
・国立国会図書館［2008］『M＆Aによる中小企業の事業承継』、調査と情報　第620号
・佐々木真佑［2019］『事業承継後の企業パフォーマンスの決定要因』、日本政策金融公庫論集　第45号（2019年11月）
・（一財）商工総合研究所［2014］『中小企業とM＆A』、商工金融（2014年９月号）
・大同生命保険（株）『中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」2020年９月度レポート』
・中小企業庁［2020a］『中小M＆Aガイドライン』
・中小企業庁［2020b］『中小企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁［2019］『中小企業白書2019年版』、日経印刷
・中小企業庁［2018］『中小企業白書2018年版』、日経印刷
・中小企業庁［2017］『中小企業白書2017年版』、日経印刷
・中小企業庁［2016］『中小企業白書2016年版』、日経印刷
・（株）帝国データバンク［2020］『全国企業「後継者不在率」動向調査（2020年）』
・（株）東京商工リサーチ［2021a］『令和２年度中小企業の財務基盤及び事業承継の動向に関する調査に係る委託事業 報告書』
・（株）東京商工リサーチ［2021b］『2020年「休廃業・解散企業」動向調査』
・（株）東京商工リサーチ［2020］『全国社長の年齢調査（2019年12月31日時点）』
・（株）日本政策金融公庫　総合研究所［2018］『親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題～中規模企業の事例から～』、日本公庫総研レポートNo.2018-02
・（株）日本政策金融公庫　総合研究所［2016］『M＆Aに取り組む中小企業の実態と課題』、日本公庫総研レポートNo.2016-04
・深沼光、藤田一郎、分須健介［2015］『経営者の年代別にみた中小企業の実態－若手経営者の特徴－』、日本政策金融公庫論集　第28号（2015年８月）
・Daisuke Tsuruta［2019］『Lack of Successors, Firm Default, and the Performance of Small Businesses』、RIETI Discussion Paper Series 19-E-047

付属統計資料

付属統計資料　　目次

1表　産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-12
2表　産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-16
3表　産業別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-20
4表　産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2011年、2013年、2015年）…… Ⅲ-24
5表　産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年、2015年）…… Ⅲ-28
6表　都道府県別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-32
7表　都道府県別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-35
8表　都道府県別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-38
9表　都道府県別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2015年）…… Ⅲ-41
10表　開業率・廃業率の推移（非一次産業）…… Ⅲ-45
11表　業種別の開廃業率の推移（事業所ベース、年平均）…… Ⅲ-48
12表　有雇用事業所数による開廃業率の推移 …… Ⅲ-49
13表　会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移…… Ⅲ-50
14表　金融機関別中小企業向け貸出残高 …… Ⅲ-51
15表　中小企業（法人企業）の経営指標（2019年度）…… Ⅲ-52

1表

産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 企業数(会社数+個人事業者数)

産業		年	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
			企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	2,059	99.8	1,844	89.4	4	0.2	2,063	100.0
		2012	1,676	99.9	1,489	88.7	2	0.1	1,678	100.0
		2014	1,454	99.7	1,284	88.1	4	0.3	1,458	100.0
		2016	1,310	99.7	1,138	86.6	4	0.3	1,314	100.0
建設業		2009	519,259	99.9	499,167	96.1	280	0.1	519,539	100.0
		2012	467,119	99.9	448,293	95.9	291	0.1	467,410	100.0
		2014	455,269	99.9	435,110	95.5	284	0.1	455,553	100.0
		2016	430,727	99.9	410,820	95.3	272	0.1	430,999	100.0
製造業		2009	446,499	99.5	394,281	87.9	2,036	0.5	448,535	100.0
		2012	429,468	99.5	373,766	86.6	2,044	0.5	431,512	100.0
		2014	413,339	99.5	358,769	86.4	1,957	0.5	415,296	100.0
		2016	380,517	99.5	327,617	85.7	1,961	0.5	382,478	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	786	96.7	528	64.9	27	3.3	813	100.0
		2012	657	96.1	410	59.9	27	3.9	684	100.0
		2014	1,000	97.2	708	68.8	29	2.8	1,029	100.0
		2016	975	96.9	699	69.5	31	3.1	1,006	100.0
情報通信業		2009	49,503	97.6	34,526	68.1	1,222	2.4	50,725	100.0
		2012	44,332	98.9	29,558	65.9	508	1.1	44,840	100.0
		2014	45,254	98.8	29,993	65.5	533	1.2	45,787	100.0
		2016	42,454	98.7	27,782	64.6	552	1.3	43,006	100.0
運輸業，郵便業		2009	81,373	99.7	62,361	76.4	251	0.3	81,624	100.0
		2012	74,316	99.7	55,287	74.2	245	0.3	74,561	100.0
		2014	73,136	99.7	53,255	72.6	251	0.3	73,387	100.0
		2016	67,220	99.7	48,326	71.6	236	0.3	67,456	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	1,047,079	99.6	869,196	82.7	4,224	0.4	1,051,303	100.0
		2012	919,671	99.6	751,845	81.4	3,917	0.4	923,588	100.0
		2014	896,102	99.5	712,939	79.2	4,182	0.5	900,284	100.0
		2016	831,058	99.5	659,141	78.9	4,076	0.5	835,134	100.0
	卸売業	2009	241,917	99.3	175,592	72.1	1,693	0.7	243,610	100.0
		2012	225,599	99.3	163,713	72.1	1,508	0.7	227,107	100.0
		2014	227,908	99.3	162,533	70.8	1,575	0.7	229,483	100.0
		2016	207,986	99.3	146,481	69.9	1,544	0.7	209,530	100.0
	小売業	2009	805,162	99.7	693,604	85.9	2,531	0.3	807,693	100.0
		2012	694,072	99.7	588,132	84.4	2,409	0.3	696,481	100.0
		2014	668,194	99.6	550,406	82.1	2,607	0.4	670,801	100.0
		2016	623,072	99.6	512,660	81.9	2,532	0.4	625,604	100.0
金融業，保険業		2009	34,672	99.3	33,546	96.0	258	0.7	34,930	100.0
		2012	30,184	99.2	29,187	95.9	253	0.8	30,437	100.0
		2014	29,959	99.1	28,821	95.4	259	0.9	30,218	100.0
		2016	27,338	99.0	26,180	94.8	271	1.0	27,609	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	352,548	99.9	345,065	97.8	303	0.1	352,851	100.0
		2012	325,803	99.9	318,962	97.8	276	0.1	326,079	100.0
		2014	319,221	99.9	311,568	97.5	296	0.1	319,517	100.0
		2016	299,961	99.9	292,610	97.4	322	0.1	300,283	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	203,060	99.7	174,375	85.6	582	0.3	203,642	100.0
		2012	185,730	99.7	159,400	85.6	550	0.3	186,280	100.0
		2014	188,455	99.7	160,861	85.1	622	0.3	189,077	100.0
		2016	181,763	99.6	154,892	84.9	683	0.4	182,446	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	604,050	99.8	524,811	86.7	936	0.2	604,986	100.0
		2012	543,543	99.9	475,183	87.3	718	0.1	544,261	100.0
		2014	544,281	99.9	464,989	85.3	759	0.1	545,040	100.0
		2016	509,698	99.9	435,199	85.3	736	0.1	510,434	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	404,764	99.9	373,089	92.1	543	0.1	405,307	100.0
		2012	383,059	99.9	357,806	93.3	512	0.1	383,571	100.0
		2014	382,304	99.9	353,250	92.3	542	0.1	382,846	100.0
		2016	363,009	99.8	337,843	92.9	572	0.2	363,581	100.0
教育，学習支援業		2009	110,895	99.9	100,213	90.3	124	0.1	111,019	100.0
		2012	103,867	99.9	92,619	89.1	121	0.1	103,988	100.0
		2014	107,479	99.9	94,409	87.7	129	0.1	107,608	100.0
		2016	101,663	99.9	88,993	87.4	136	0.1	101,799	100.0
医療，福祉		2009	194,822	99.9	143,584	73.6	243	0.1	195,065	100.0
		2012	195,088	99.9	140,484	71.9	232	0.1	195,320	100.0
		2014	210,326	99.9	146,427	69.5	258	0.1	210,584	100.0
		2016	207,043	99.9	143,291	69.1	275	0.1	207,318	100.0
複合サービス事業		2009	3,617	99.9	3,604	99.6	2	0.1	3,619	100.0
		2012	3,476	100.0	3,461	99.5	1	0.0	3,477	100.0
		2014	3,492	100.0	3,478	99.6	1	0.0	3,493	100.0
		2016	3,375	100.0	3,360	99.5	1	0.0	3,376	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2009	146,278	99.4	105,171	71.5	891	0.6	147,169	100.0
		2012	144,945	99.4	105,064	72.0	899	0.6	145,844	100.0
		2014	138,157	99.3	96,393	69.3	1,004	0.7	139,161	100.0
		2016	130,065	99.2	90,499	69.0	1,029	0.8	131,094	100.0
非1次産業計		2009	4,201,264	99.7	3,665,361	87.0	11,926	0.3	4,213,190	100.0
		2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100.0
		2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100.0
		2016	3,578,176	99.7	3,048,390	84.9	11,157	0.3	3,589,333	100.0

(2) 会社数

産業	年	中小企業 企業数	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 企業数	大企業 構成比（%）	合計 企業数	合計 構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業	2009	1,797	99.8	1,583	87.9	4	0.2	1,801	100.0
	2012	1,475	99.9	1,289	87.3	2	0.1	1,477	100.0
	2014	1,314	99.7	1,146	86.9	4	0.3	1,318	100.0
	2016	1,189	99.7	1,018	85.3	4	0.3	1,193	100.0
建設業	2009	331,079	99.9	311,096	93.9	280	0.1	331,359	100.0
	2012	303,458	99.9	284,716	93.7	291	0.1	303,749	100.0
	2014	303,521	99.9	283,424	93.3	284	0.1	303,805	100.0
	2016	288,753	99.9	268,891	93.0	272	0.1	289,025	100.0
製造業	2009	275,030	99.3	223,100	80.5	2,036	0.7	277,066	100.0
	2012	273,525	99.3	218,107	79.1	2,044	0.7	275,569	100.0
	2014	268,552	99.3	214,231	79.2	1,957	0.7	270,509	100.0
	2016	247,792	99.2	195,112	78.1	1,960	0.8	249,752	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	786	96.7	528	64.9	27	3.3	813	100.0
	2012	657	96.1	410	59.9	27	3.9	684	100.0
	2014	990	97.2	698	68.5	29	2.8	1,019	100.0
	2016	945	96.8	669	68.5	31	3.2	976	100.0
情報通信業	2009	46,747	97.5	31,808	66.3	1,222	2.5	47,969	100.0
	2012	42,006	98.8	27,265	64.1	508	1.2	42,514	100.0
	2014	42,989	98.8	27,750	63.8	533	1.2	43,522	100.0
	2016	40,224	98.6	25,576	62.7	552	1.4	40,776	100.0
運輸業，郵便業	2009	56,444	99.6	37,457	66.1	251	0.4	56,695	100.0
	2012	54,060	99.5	35,054	64.6	245	0.5	54,305	100.0
	2014	54,966	99.5	35,111	63.6	251	0.5	55,217	100.0
	2016	51,292	99.5	32,418	62.9	236	0.5	51,528	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2009	469,247	99.1	320,739	67.8	4,103	0.9	473,350	100.0
	2012	431,790	99.1	291,787	67.0	3,792	0.9	435,582	100.0
	2014	444,316	99.1	291,708	65.1	4,027	0.9	448,343	100.0
	2016	410,692	99.1	269,520	65.0	3,918	0.9	414,610	100.0
卸売業，小売業 卸売業	2009	189,621	99.1	125,327	65.5	1,693	0.9	191,314	100.0
	2012	177,307	99.2	117,116	65.5	1,508	0.8	178,815	100.0
	2014	179,936	99.1	116,348	64.1	1,575	0.9	181,511	100.0
	2016	167,280	99.1	107,151	63.5	1,543	0.9	168,823	100.0
卸売業，小売業 小売業	2009	279,626	99.1	195,412	69.3	2,410	0.9	282,036	100.0
	2012	254,483	99.1	174,671	68.0	2,284	0.9	256,767	100.0
	2014	264,380	99.1	175,360	65.7	2,452	0.9	266,832	100.0
	2016	243,412	99.0	162,369	66.1	2,375	1.0	245,787	100.0
金融業，保険業	2009	25,694	99.0	24,568	94.7	258	1.0	25,952	100.0
	2012	23,088	98.9	22,091	94.6	253	1.1	23,341	100.0
	2014	23,712	98.9	22,574	94.2	259	1.1	23,971	100.0
	2016	21,887	98.8	20,729	93.6	271	1.2	22,158	100.0
不動産業，物品賃貸業	2009	182,060	99.8	174,738	95.8	303	0.2	182,363	100.0
	2012	169,360	99.8	162,664	95.9	276	0.2	169,636	100.0
	2014	170,887	99.8	163,355	95.4	296	0.2	171,183	100.0
	2016	161,272	99.8	154,049	95.3	322	0.2	161,594	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2009	94,419	99.4	73,918	77.8	568	0.6	94,987	100.0
	2012	83,356	99.4	64,630	77.0	530	0.6	83,886	100.0
	2014	86,128	99.3	65,648	75.7	607	0.7	86,735	100.0
	2016	80,982	99.2	60,906	74.6	673	0.8	81,655	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2009	96,675	99.1	48,328	49.5	908	0.9	97,583	100.0
	2012	98,097	99.3	56,391	57.1	682	0.7	98,779	100.0
	2014	108,051	99.3	57,230	52.6	721	0.7	108,772	100.0
	2016	95,621	99.3	50,783	52.7	708	0.7	96,329	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2009	63,723	99.2	37,377	58.2	542	0.8	64,265	100.0
	2012	63,597	99.2	42,545	66.4	507	0.8	64,104	100.0
	2014	68,886	99.2	44,376	63.9	536	0.8	69,422	100.0
	2016	61,133	99.1	40,223	65.2	564	0.9	61,697	100.0
教育，学習支援業	2009	15,818	99.2	9,195	57.7	124	0.8	15,942	100.0
	2012	15,446	99.2	8,834	56.8	119	0.8	15,565	100.0
	2014	17,715	99.3	9,622	53.9	125	0.7	17,840	100.0
	2016	15,822	99.2	8,549	53.6	133	0.8	15,955	100.0
医療，福祉	2009	24,368	99.5	10,062	41.1	130	0.5	24,498	100.0
	2012	28,077	99.5	10,830	38.4	145	0.5	28,222	100.0
	2014	39,000	99.5	13,869	35.4	187	0.5	39,187	100.0
	2016	38,686	99.5	13,468	34.6	207	0.5	38,893	100.0
複合サービス事業	2009	74	97.4	67	88.2	2	2.6	76	100.0
	2012	111	99.1	102	91.1	1	0.9	112	100.0
	2014	85	98.8	76	88.4	1	1.2	86	100.0
	2016	74	98.7	70	93.3	1	1.3	75	100.0
サービス業（他に分類されないもの）	2009	91,350	99.0	51,538	55.9	887	1.0	92,237	100.0
	2012	89,846	99.0	51,178	56.4	897	1.0	90,743	100.0
	2014	88,693	98.9	48,083	53.6	1,000	1.1	89,693	100.0
	2016	83,072	98.8	44,558	53.0	1,026	1.2	84,098	100.0
非1次産業計	2009	1,775,311	99.3	1,356,102	75.9	11,645	0.7	1,786,956	100.0
	2012	1,677,949	99.4	1,277,893	75.7	10,319	0.6	1,688,268	100.0
	2014	1,719,805	99.4	1,278,901	73.9	10,817	0.6	1,730,622	100.0
	2016	1,599,436	99.3	1,186,539	73.7	10,878	0.7	1,610,314	100.0

(3) 個人事業者数

産業	年	中小企業 企業数	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 企業数	大企業 構成比（%）	合計 企業数	合計 構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業	2009	262	100.0	261	99.6	0	0.0	262	100.0
	2012	201	100.0	200	99.5	0	0.0	201	100.0
	2014	140	100.0	138	98.6	0	0.0	140	100.0
	2016	121	100.0	120	99.2	0	0.0	121	100.0
建設業	2009	188,180	100.0	188,071	99.9	0	0.0	188,180	100.0
	2012	163,661	100.0	163,577	99.9	0	0.0	163,661	100.0
	2014	151,748	100.0	151,686	100.0	0	0.0	151,748	100.0
	2016	141,974	100.0	141,929	100.0	0	0.0	141,974	100.0
製造業	2009	171,469	100.0	171,181	99.8	0	0.0	171,469	100.0
	2012	155,943	100.0	155,659	99.8	0	0.0	155,943	100.0
	2014	144,787	100.0	144,538	99.8	0	0.0	144,787	100.0
	2016	132,725	100.0	132,505	99.8	1	0.0	132,726	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	0	－	0	－	0	－	0	－
	2012	0	－	0	－	0	－	0	－
	2014	10	100.0	10	100.0	0	0.0	10	100.0
	2016	30	100.0	30	100.0	0	0.0	30	100.0
情報通信業	2009	2,756	100.0	2,718	98.6	0	0.0	2,756	100.0
	2012	2,326	100.0	2,293	98.6	0	0.0	2,326	100.0
	2014	2,265	100.0	2,243	99.0	0	0.0	2,265	100.0
	2016	2,230	100.0	2,206	98.9	0	0.0	2,230	100.0
運輸業，郵便業	2009	24,929	100.0	24,904	99.9	0	0.0	24,929	100.0
	2012	20,256	100.0	20,233	99.9	0	0.0	20,256	100.0
	2014	18,170	100.0	18,144	99.9	0	0.0	18,170	100.0
	2016	15,928	100.0	15,908	99.9	0	0.0	15,928	100.0
卸売業，小売業	2009	577,832	100.0	548,457	94.9	121	0.0	577,953	100.0
卸売業・小売業計	2012	487,881	100.0	460,058	94.3	125	0.0	488,006	100.0
	2014	451,786	100.0	421,231	93.2	155	0.0	451,941	100.0
	2016	420,366	100.0	389,621	92.7	158	0.0	420,524	100.0
卸売業	2009	52,296	100.0	50,265	96.1	0	0.0	52,296	100.0
	2012	48,292	100.0	46,597	96.5	0	0.0	48,292	100.0
	2014	47,972	100.0	46,185	96.3	0	0.0	47,972	100.0
	2016	40,706	100.0	39,330	96.6	1	0.0	40,707	100.0
小売業	2009	525,536	100.0	498,192	94.8	121	0.0	525,657	100.0
	2012	439,589	100.0	413,461	94.0	125	0.0	439,714	100.0
	2014	403,814	100.0	375,046	92.8	155	0.0	403,969	100.0
	2016	379,660	100.0	350,291	92.2	157	0.0	379,817	100.0
金融業，保険業	2009	8,978	100.0	8,978	100.0	0	0.0	8,978	100.0
	2012	7,096	100.0	7,096	100.0	0	0.0	7,096	100.0
	2014	6,247	100.0	6,247	100.0	0	0.0	6,247	100.0
	2016	5,451	100.0	5,451	100.0	0	0.0	5,451	100.0
不動産業，物品賃貸業	2009	170,488	100.0	170,327	99.9	0	0.0	170,488	100.0
	2012	156,443	100.0	156,298	99.9	0	0.0	156,443	100.0
	2014	148,334	100.0	148,213	99.9	0	0.0	148,334	100.0
	2016	138,689	100.0	138,561	99.9	0	0.0	138,689	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2009	108,641	100.0	100,457	92.5	14	0.0	108,655	100.0
	2012	102,374	100.0	94,770	92.6	20	0.0	102,394	100.0
	2014	102,327	100.0	95,213	93.0	15	0.0	102,342	100.0
	2016	100,781	100.0	93,986	93.2	10	0.0	100,791	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2009	507,375	100.0	476,483	93.9	28	0.0	507,403	100.0
	2012	445,446	100.0	418,792	94.0	36	0.0	445,482	100.0
	2014	436,230	100.0	407,759	93.5	38	0.0	436,268	100.0
	2016	414,077	100.0	384,416	92.8	28	0.0	414,105	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2009	341,041	100.0	335,712	98.4	1	0.0	341,042	100.0
	2012	319,462	100.0	315,261	98.7	5	0.0	319,467	100.0
	2014	313,418	100.0	308,874	98.5	6	0.0	313,424	100.0
	2016	301,876	100.0	297,620	98.6	8	0.0	301,884	100.0
教育，学習支援業	2009	95,077	100.0	91,018	95.7	0	0.0	95,077	100.0
	2012	88,421	100.0	83,785	94.8	2	0.0	88,423	100.0
	2014	89,764	100.0	84,787	94.5	4	0.0	89,768	100.0
	2016	85,841	100.0	80,444	93.7	3	0.0	85,844	100.0
医療，福祉	2009	170,454	99.9	133,522	78.3	113	0.1	170,567	100.0
	2012	167,011	99.9	129,654	77.6	87	0.1	167,098	100.0
	2014	171,326	100.0	132,558	77.3	71	0.0	171,397	100.0
	2016	168,357	100.0	129,823	77.1	68	0.0	168,425	100.0
複合サービス事業	2009	3,543	100.0	3,537	99.8	0	0.0	3,543	100.0
	2012	3,365	100.0	3,359	99.8	0	0.0	3,365	100.0
	2014	3,407	100.0	3,402	99.9	0	0.0	3,407	100.0
	2016	3,301	100.0	3,290	99.7	0	0.0	3,301	100.0
サービス業（他に分類されないもの）	2009	54,928	100.0	53,633	97.6	4	0.0	54,932	100.0
	2012	55,099	100.0	53,886	97.8	2	0.0	55,101	100.0
	2014	49,464	100.0	48,310	97.7	4	0.0	49,468	100.0
	2016	46,993	100.0	45,941	97.8	3	0.0	46,996	100.0
非1次産業計	2009	2,425,953	100.0	2,309,259	95.2	281	0.0	2,426,234	100.0
	2012	2,174,985	100.0	2,064,921	94.9	277	0.0	2,175,262	100.0
	2014	2,089,423	100.0	1,973,353	94.4	293	0.0	2,089,716	100.0
	2016	1,978,740	100.0	1,861,851	94.1	279	0.0	1,979,019	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、2012 年より中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

2表

産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の従業者総数)

産業		年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 従業者総数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 従業者総数(人)	大企業 構成比(%)	合計 従業者総数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	24,877	84.9	13,913	47.5	4,439	15.1	29,316	100.0
		2012	20,303	91.8	10,807	48.9	1,806	8.2	22,109	100.0
		2014	18,168	85.2	9,423	44.2	3,150	14.8	21,318	100.0
		2016	17,024	83.4	8,678	42.5	3,395	16.6	20,419	100.0
建設業		2009	3,799,618	89.7	2,631,336	62.1	435,943	10.3	4,235,561	100.0
		2012	3,398,423	89.1	2,338,163	61.3	416,141	10.9	3,814,564	100.0
		2014	3,390,493	89.2	2,237,415	58.8	412,522	10.8	3,803,015	100.0
		2016	3,244,169	88.6	2,107,520	57.5	419,285	11.4	3,663,454	100.0
製造業		2009	6,417,905	65.0	2,173,127	22.0	3,455,691	35.0	9,873,596	100.0
		2012	6,550,429	65.6	2,130,081	21.3	3,441,424	34.4	9,991,853	100.0
		2014	6,486,389	66.4	1,998,167	20.5	3,279,571	33.6	9,765,960	100.0
		2016	6,202,447	65.3	1,838,047	19.4	3,294,245	34.7	9,496,692	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	34,528	16.9	4,456	2.2	169,571	83.1	204,099	100.0
		2012	29,502	14.9	3,432	1.7	167,968	85.1	197,470	100.0
		2014	34,590	17.3	4,608	2.3	165,874	82.7	200,464	100.0
		2016	38,689	20.3	4,615	2.4	152,146	79.7	190,835	100.0
情報通信業		2009	775,921	49.5	136,321	8.7	791,964	50.5	1,567,885	100.0
		2012	961,057	63.4	113,956	7.5	555,510	36.6	1,516,567	100.0
		2014	979,521	62.8	113,266	7.3	579,402	37.2	1,558,923	100.0
		2016	969,660	61.5	104,029	6.6	605,754	38.5	1,575,414	100.0
運輸業，郵便業		2009	2,212,471	65.4	412,600	12.2	1,172,429	34.6	3,384,900	100.0
		2012	2,172,982	68.8	387,135	12.3	987,234	31.2	3,160,216	100.0
		2014	2,284,186	73.5	380,199	12.2	824,350	26.5	3,108,536	100.0
		2016	2,216,062	73.9	346,779	11.6	780,964	26.1	2,997,026	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	7,542,984	66.9	2,535,888	22.5	3,725,309	33.1	11,268,293	100.0
		2012	6,911,424	66.1	2,191,498	21.0	3,540,778	33.9	10,452,202	100.0
		2014	7,303,086	66.5	2,008,511	18.3	3,675,997	33.5	10,979,083	100.0
		2016	6,952,779	65.0	1,824,332	17.0	3,747,437	35.0	10,700,216	100.0
	卸売業	2009	2,635,710	74.1	610,899	17.2	919,620	25.9	3,555,330	100.0
		2012	2,397,968	73.3	562,523	17.2	871,421	26.7	3,269,389	100.0
		2014	2,557,628	74.5	541,928	15.8	876,683	25.5	3,434,311	100.0
		2016	2,462,540	72.2	484,470	14.2	948,164	27.8	3,410,704	100.0
	小売業	2009	4,907,274	63.6	1,924,989	25.0	2,805,689	36.4	7,712,963	100.0
		2012	4,513,456	62.8	1,628,975	22.7	2,669,357	37.2	7,182,813	100.0
		2014	4,745,458	62.9	1,466,583	19.4	2,799,314	37.1	7,544,772	100.0
		2016	4,490,239	61.6	1,339,862	18.4	2,799,273	38.4	7,289,512	100.0
金融業，保険業		2009	226,133	17.7	124,371	9.7	1,050,748	82.3	1,276,881	100.0
		2012	200,011	16.4	110,336	9.1	1,018,792	83.6	1,218,803	100.0
		2014	222,123	17.9	112,145	9.0	1,021,775	82.1	1,243,898	100.0
		2016	213,887	16.9	104,591	8.3	1,049,863	83.1	1,263,750	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	1,251,811	84.8	865,029	58.6	224,145	15.2	1,475,956	100.0
		2012	1,162,155	84.4	789,931	57.4	214,345	15.6	1,376,500	100.0
		2014	1,209,578	84.0	772,029	53.6	230,379	16.0	1,439,957	100.0
		2016	1,164,919	82.2	718,118	50.7	252,789	17.8	1,417,708	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	1,102,041	77.3	498,970	35.0	324,327	22.7	1,426,368	100.0
		2012	1,002,971	75.1	451,941	33.8	332,976	24.9	1,335,947	100.0
		2014	1,043,067	73.5	440,702	31.0	376,867	26.5	1,419,934	100.0
		2016	1,008,309	70.6	420,595	29.5	419,533	29.4	1,427,842	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	3,535,761	70.5	1,535,858	30.6	1,477,752	29.5	5,013,513	100.0
		2012	3,463,871	71.7	1,504,546	31.1	1,367,785	28.3	4,831,656	100.0
		2014	3,801,986	73.4	1,394,749	26.9	1,378,825	26.6	5,180,811	100.0
		2016	3,603,582	73.1	1,283,663	26.0	1,324,203	26.9	4,927,785	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	1,912,306	81.0	805,865	34.1	448,511	19.0	2,360,817	100.0
		2012	1,836,429	81.1	833,626	36.8	429,362	18.9	2,265,791	100.0
		2014	1,923,886	82.2	800,893	34.2	415,270	17.8	2,339,156	100.0
		2016	1,772,497	80.3	747,774	33.9	435,788	19.7	2,208,285	100.0
教育，学習支援業		2009	539,748	82.2	218,275	33.2	116,973	17.8	656,721	100.0
		2012	544,758	82.4	209,656	31.7	116,002	17.6	660,760	100.0
		2014	603,498	84.1	205,170	28.6	113,926	15.9	717,424	100.0
		2016	565,763	82.4	185,818	27.1	121,109	17.6	686,872	100.0
医療，福祉		2009	1,328,302	91.5	486,466	33.5	123,192	8.5	1,451,494	100.0
		2012	1,425,122	88.4	470,131	29.2	186,185	11.6	1,611,307	100.0
		2014	1,687,240	89.9	471,474	25.1	190,517	10.1	1,877,757	100.0
		2016	1,666,393	88.7	447,866	23.8	212,071	11.3	1,878,464	100.0
複合サービス事業		2009	9,026	5.3	8,877	5.2	160,372	94.7	169,398	100.0
		2012	9,589	5.8	9,047	5.4	156,664	94.2	166,253	100.0
		2014	9,450	2.3	9,067	2.2	407,019	97.7	416,469	100.0
		2016	9,478	2.3	9,334	2.2	407,809	97.7	417,287	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2009	2,431,097	66.8	365,946	10.1	1,207,481	33.2	3,638,578	100.0
		2012	2,478,458	70.5	368,994	10.5	1,038,487	29.5	3,516,945	100.0
		2014	2,612,549	67.6	310,748	8.0	1,250,208	32.4	3,862,757	100.0
		2016	2,555,374	65.2	285,512	7.3	1,362,572	34.8	3,917,946	100.0
非1次産業計		2009	33,144,529	69.0	12,817,298	26.7	14,888,847	31.0	48,033,376	100.0
		2012	32,167,484	69.7	11,923,280	25.8	13,971,459	30.3	46,138,943	100.0
		2014	33,609,810	70.1	11,268,566	23.5	14,325,652	29.9	47,935,462	100.0
		2016	32,201,032	68.8	10,437,271	22.3	14,588,963	31.2	46,789,995	100.0

(2) 会社ベース(会社の従業者総数)

産業	年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 従業者総数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 従業者総数(人)	大企業 構成比(%)	合計 従業者総数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2009	24,004	84.4	13,080	46.0	4,439	15.6	28,443	100.0
	2012	19,653	91.6	10,182	47.4	1,806	8.4	21,459	100.0
	2014	17,661	84.9	8,977	43.1	3,150	15.1	20,811	100.0
	2016	16,628	83.0	8,307	41.5	3,395	17.0	20,023	100.0
建設業	2009	3,306,298	88.4	2,141,740	57.2	435,943	11.6	3,742,241	100.0
	2012	2,973,261	87.7	1,916,117	56.5	416,141	12.3	3,389,402	100.0
	2014	3,014,569	88.0	1,863,619	54.4	412,522	12.0	3,427,091	100.0
	2016	2,894,935	87.3	1,759,759	53.1	419,285	12.7	3,314,220	100.0
製造業	2009	5,919,750	63.1	1,683,885	18.0	3,455,691	36.9	9,375,441	100.0
	2012	6,086,029	63.9	1,674,441	17.6	3,441,424	36.1	9,527,453	100.0
	2014	6,076,443	64.9	1,596,120	17.1	3,279,571	35.1	9,356,014	100.0
	2016	5,825,953	63.9	1,468,200	16.1	3,294,244	36.1	9,120,197	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	34,528	16.9	4,456	2.2	169,571	83.1	204,099	100.0
	2012	29,502	14.9	3,432	1.7	167,968	85.1	197,470	100.0
	2014	34,573	17.2	4,591	2.3	165,874	82.8	200,447	100.0
	2016	38,632	20.2	4,558	2.4	152,146	79.8	190,778	100.0
情報通信業	2009	769,033	49.3	129,975	8.3	791,964	50.7	1,560,997	100.0
	2012	955,434	63.2	108,852	7.2	555,510	36.8	1,510,944	100.0
	2014	974,414	62.7	108,444	7.0	579,402	37.3	1,553,816	100.0
	2016	964,637	61.4	99,309	6.3	605,754	38.6	1,570,391	100.0
運輸業，郵便業	2009	2,168,588	64.9	369,576	11.1	1,172,429	35.1	3,341,017	100.0
	2012	2,137,396	68.4	352,395	11.3	987,234	31.6	3,124,630	100.0
	2014	2,252,173	73.2	349,037	11.3	824,350	26.8	3,076,523	100.0
	2016	2,187,614	73.7	319,069	10.7	780,964	26.3	2,968,578	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2009	5,804,258	61.0	1,241,244	13.0	3,713,725	39.0	9,517,983	100.0
	2012	5,420,469	60.6	1,112,621	12.4	3,530,574	39.4	8,951,043	100.0
	2014	5,908,798	61.7	1,063,072	11.1	3,661,819	38.3	9,570,617	100.0
	2016	5,639,434	60.2	961,483	10.3	3,736,057	39.8	9,375,491	100.0
卸売業	2009	2,479,700	72.9	479,308	14.1	919,620	27.1	3,399,320	100.0
	2012	2,257,082	72.1	441,022	14.1	871,421	27.9	3,128,503	100.0
	2014	2,421,852	73.4	426,024	12.9	876,683	26.6	3,298,535	100.0
	2016	2,349,089	71.2	386,148	11.7	948,013	28.8	3,297,102	100.0
小売業	2009	3,324,558	54.3	761,936	12.5	2,794,105	45.7	6,118,663	100.0
	2012	3,163,387	54.3	671,599	11.5	2,659,153	45.7	5,822,540	100.0
	2014	3,486,946	55.6	637,048	10.2	2,785,136	44.4	6,272,082	100.0
	2016	3,290,345	54.1	575,335	9.5	2,788,044	45.9	6,078,389	100.0
金融業，保険業	2009	208,488	16.6	106,726	8.5	1,050,748	83.4	1,259,236	100.0
	2012	186,365	15.5	96,690	8.0	1,018,792	84.5	1,205,157	100.0
	2014	210,414	17.1	100,436	8.2	1,021,775	82.9	1,232,189	100.0
	2016	203,860	16.3	94,564	7.5	1,049,863	83.7	1,253,723	100.0
不動産業，物品賃貸業	2009	984,108	81.4	599,169	49.6	224,145	18.6	1,208,253	100.0
	2012	912,033	81.0	541,499	48.1	214,345	19.0	1,126,378	100.0
	2014	980,035	81.0	543,867	44.9	230,379	19.0	1,210,414	100.0
	2016	950,872	79.0	505,619	42.0	252,789	21.0	1,203,661	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2009	761,013	70.4	246,036	22.7	320,626	29.6	1,081,639	100.0
	2012	682,552	67.6	212,816	21.1	327,718	32.4	1,010,270	100.0
	2014	734,439	66.3	207,534	18.7	374,053	33.7	1,108,492	100.0
	2016	707,817	62.9	192,885	17.1	417,449	37.1	1,125,266	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2009	1,913,183	56.5	245,811	7.3	1,475,704	43.5	3,388,887	100.0
	2012	2,018,723	59.7	342,624	10.1	1,364,691	40.3	3,383,414	100.0
	2014	2,433,701	63.9	324,979	8.5	1,375,540	36.1	3,809,241	100.0
	2016	2,287,578	63.4	277,708	7.7	1,321,565	36.6	3,609,143	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2009	1,205,984	72.9	163,453	9.9	448,304	27.1	1,654,288	100.0
	2012	1,182,773	73.4	228,434	14.2	428,669	26.6	1,611,442	100.0
	2014	1,302,071	75.9	231,364	13.5	414,377	24.1	1,716,448	100.0
	2016	1,178,011	73.1	201,282	12.5	434,567	26.9	1,612,578	100.0
教育，学習支援業	2009	311,024	72.7	39,478	9.2	116,973	27.3	427,997	100.0
	2012	320,305	73.5	41,138	9.4	115,710	26.5	436,015	100.0
	2014	380,453	77.1	40,522	8.2	113,289	22.9	493,742	100.0
	2016	350,484	74.4	32,630	6.9	120,602	25.6	471,086	100.0
医療，福祉	2009	487,743	82.7	51,874	8.8	102,205	17.3	589,948	100.0
	2012	602,477	78.1	53,041	6.9	169,375	21.9	771,852	100.0
	2014	861,258	83.0	60,759	5.9	176,112	17.0	1,037,370	100.0
	2016	862,853	81.3	55,037	5.2	198,819	18.7	1,061,672	100.0
複合サービス事業	2009	277	0.2	173	0.1	160,372	99.8	160,649	100.0
	2012	788	0.5	291	0.2	156,664	99.5	157,452	100.0
	2014	558	0.1	216	0.1	407,019	99.9	407,577	100.0
	2016	250	0.1	186	0.0	407,809	99.9	408,059	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2009	2,289,163	65.5	240,725	6.9	1,206,917	34.5	3,496,080	100.0
	2012	2,336,683	69.2	241,786	7.2	1,038,141	30.8	3,374,824	100.0
	2014	2,489,796	66.6	202,449	5.4	1,249,553	33.4	3,739,349	100.0
	2016	2,441,044	64.2	184,330	4.8	1,362,113	35.8	3,803,157	100.0
非1次産業計	2009	26,187,442	63.8	7,277,401	17.7	14,849,756	36.2	41,037,198	100.0
	2012	25,864,443	65.0	6,936,359	17.4	13,934,762	35.0	39,799,205	100.0
	2014	27,671,356	65.9	6,705,986	16.0	14,288,785	34.1	41,960,141	100.0
	2016	26,550,602	64.6	6,164,926	15.0	14,557,421	35.4	41,108,023	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の従業者総数)

産業		年	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
			従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)
鉱業, 採石業, 砂利採取業		2009	873	100.0	833	95.4	0	0.0	873	100.0
		2012	650	100.0	625	96.2	0	0.0	650	100.0
		2014	507	100.0	446	88.0	0	0.0	507	100.0
		2016	396	100.0	371	93.7	0	0.0	396	100.0
建設業		2009	493,320	100.0	489,596	99.2	0	0.0	493,320	100.0
		2012	425,162	100.0	422,046	99.3	0	0.0	425,162	100.0
		2014	375,924	100.0	373,796	99.4	0	0.0	375,924	100.0
		2016	349,234	100.0	347,761	99.6	0	0.0	349,234	100.0
製造業		2009	498,155	100.0	489,242	98.2	0	0.0	498,155	100.0
		2012	464,400	100.0	455,640	98.1	0	0.0	464,400	100.0
		2014	409,946	100.0	402,047	98.1	0	0.0	409,946	100.0
		2016	376,494	100.0	369,847	98.2	1	0.0	376,495	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	0	－	0	－	0	－	0	－
		2012	0	－	0	－	0	－	0	－
		2014	17	100.0	17	100.0	0	0.0	17	100.0
		2016	57	100.0	57	100.0	0	0.0	57	100.0
情報通信業		2009	6,888	100.0	6,346	92.1	0	0.0	6,888	100.0
		2012	5,623	100.0	5,104	90.8	0	0.0	5,623	100.0
		2014	5,107	100.0	4,822	94.4	0	0.0	5,107	100.0
		2016	5,023	100.0	4,720	94.0	0	0.0	5,023	100.0
運輸業, 郵便業		2009	43,883	100.0	43,024	98.0	0	0.0	43,883	100.0
		2012	35,586	100.0	34,740	97.6	0	0.0	35,586	100.0
		2014	32,013	100.0	31,162	97.3	0	0.0	32,013	100.0
		2016	28,448	100.0	27,710	97.4	0	0.0	28,448	100.0
卸売業, 小売業	卸売業・小売業計	2009	1,738,726	99.3	1,294,644	74.0	11,584	0.7	1,750,310	100.0
		2012	1,490,955	99.3	1,078,877	71.9	10,204	0.7	1,501,159	100.0
		2014	1,394,288	99.0	945,439	67.1	14,178	1.0	1,408,466	100.0
		2016	1,313,345	99.1	862,849	65.1	11,380	0.9	1,324,725	100.0
	卸売業	2009	156,010	100.0	131,591	84.3	0	0.0	156,010	100.0
		2012	140,886	100.0	121,501	86.2	0	0.0	140,886	100.0
		2014	135,776	100.0	115,904	85.4	0	0.0	135,776	100.0
		2016	113,451	99.9	98,322	86.5	151	0.1	113,602	100.0
	小売業	2009	1,582,716	99.3	1,163,053	73.0	11,584	0.7	1,594,300	100.0
		2012	1,350,069	99.2	957,376	70.4	10,204	0.8	1,360,273	100.0
		2014	1,258,512	98.9	829,535	65.2	14,178	1.1	1,272,690	100.0
		2016	1,199,894	99.1	764,527	63.1	11,229	0.9	1,211,123	100.0
金融業, 保険業		2009	17,645	100.0	17,645	100.0	0	0.0	17,645	100.0
		2012	13,646	100.0	13,646	100.0	0	0.0	13,646	100.0
		2014	11,709	100.0	11,709	100.0	0	0.0	11,709	100.0
		2016	10,027	100.0	10,027	100.0	0	0.0	10,027	100.0
不動産業, 物品賃貸業		2009	267,703	100.0	265,860	99.3	0	0.0	267,703	100.0
		2012	250,122	100.0	248,432	99.3	0	0.0	250,122	100.0
		2014	229,543	100.0	228,162	99.4	0	0.0	229,543	100.0
		2016	214,047	100.0	212,499	99.3	0	0.0	214,047	100.0
学術研究, 専門・技術サービス業		2009	341,028	98.9	252,934	73.4	3,701	1.1	344,729	100.0
		2012	320,419	98.4	239,125	73.4	5,258	1.6	325,677	100.0
		2014	308,628	99.1	233,168	74.9	2,814	0.9	311,442	100.0
		2016	300,492	99.3	227,710	75.3	2,084	0.7	302,576	100.0
宿泊業, 飲食サービス業		2009	1,622,578	99.9	1,290,047	79.4	2,048	0.1	1,624,626	100.0
		2012	1,445,148	99.8	1,161,922	80.2	3,094	0.2	1,448,242	100.0
		2014	1,368,285	99.8	1,069,770	78.0	3,285	0.2	1,371,570	100.0
		2016	1,316,004	99.8	1,005,955	76.3	2,638	0.2	1,318,642	100.0
生活関連サービス業, 娯楽業		2009	706,322	100.0	642,412	90.9	207	0.0	706,529	100.0
		2012	653,656	99.9	605,192	92.5	693	0.1	654,349	100.0
		2014	621,815	99.9	569,529	91.5	893	0.1	622,708	100.0
		2016	594,486	99.8	546,492	91.7	1,221	0.2	595,707	100.0
教育, 学習支援業		2009	228,724	100.0	178,797	78.2	0	0.0	228,724	100.0
		2012	224,453	99.9	168,518	75.0	292	0.1	224,745	100.0
		2014	223,045	99.7	164,648	73.6	637	0.3	223,682	100.0
		2016	215,279	99.8	153,188	71.0	507	0.2	215,786	100.0
医療, 福祉		2009	840,559	97.6	434,592	50.4	20,987	2.4	861,546	100.0
		2012	822,645	98.0	417,090	49.7	16,810	2.0	839,455	100.0
		2014	825,982	98.3	410,715	48.9	14,405	1.7	840,387	100.0
		2016	803,540	98.4	392,829	48.1	13,252	1.6	816,792	100.0
複合サービス事業		2009	8,749	100.0	8,704	99.5	0	0.0	8,749	100.0
		2012	8,801	100.0	8,756	99.5	0	0.0	8,801	100.0
		2014	8,892	100.0	8,851	99.5	0	0.0	8,892	100.0
		2016	9,228	100.0	9,148	99.1	0	0.0	9,228	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2009	141,934	99.6	125,221	87.9	564	0.4	142,498	100.0
		2012	141,775	99.8	127,208	89.5	346	0.2	142,121	100.0
		2014	122,753	99.5	108,299	87.8	655	0.5	123,408	100.0
		2016	114,330	99.6	101,182	88.1	459	0.4	114,789	100.0
非1次産業計		2009	6,957,087	99.4	5,539,897	79.2	39,091	0.6	6,996,178	100.0
		2012	6,303,041	99.4	4,986,921	78.7	36,697	0.6	6,339,738	100.0
		2014	5,938,454	99.4	4,562,580	76.4	36,867	0.6	5,975,321	100.0
		2016	5,650,430	99.4	4,272,345	75.2	31,542	0.6	5,681,972	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、2012 年より中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

3表

産業別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の常用雇用者数)

産業		年	中小企業 常用雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常用雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常用雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常用雇用者数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	19,581	81.3	9,647	40.0	4,507	18.7	24,088	100.0
		2012	15,948	90.1	7,198	40.6	1,761	9.9	17,709	100.0
		2014	14,560	77.5	6,597	35.1	4,231	22.5	18,791	100.0
		2016	14,216	77.8	6,265	34.3	4,066	22.2	18,282	100.0
建設業		2009	2,647,321	85.9	1,580,988	51.3	434,462	14.1	3,081,783	100.0
		2012	2,383,460	85.2	1,411,548	50.5	413,238	14.8	2,796,698	100.0
		2014	2,467,738	85.7	1,400,733	48.7	410,487	14.3	2,878,225	100.0
		2016	2,382,843	85.1	1,322,591	47.2	418,436	14.9	2,801,279	100.0
製造業		2009	5,469,317	59.3	1,393,577	15.1	3,751,514	40.7	9,220,831	100.0
		2012	5,689,006	57.3	1,399,410	14.1	4,247,936	42.7	9,936,942	100.0
		2014	5,681,828	62.0	1,343,064	14.6	3,487,977	38.0	9,169,805	100.0
		2016	5,469,061	61.7	1,241,406	14.0	3,401,210	38.3	8,870,271	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	31,695	15.9	3,331	1.7	167,599	84.1	199,294	100.0
		2012	27,021	13.9	2,500	1.3	166,959	86.1	193,980	100.0
		2014	31,975	16.2	3,371	1.7	164,840	83.8	196,815	100.0
		2016	36,321	19.3	3,406	1.8	151,659	80.7	187,980	100.0
情報通信業		2009	655,129	45.7	72,781	5.1	777,308	54.3	1,432,437	100.0
		2012	850,340	60.8	60,538	4.3	547,325	39.2	1,397,665	100.0
		2014	880,620	60.6	63,958	4.4	573,628	39.4	1,454,248	100.0
		2016	882,403	59.5	62,020	4.2	600,031	40.5	1,482,434	100.0
運輸業，郵便業		2009	1,975,693	63.9	286,171	9.3	1,117,826	36.1	3,093,519	100.0
		2012	1,953,552	67.0	271,896	9.3	964,253	33.0	2,917,805	100.0
		2014	2,084,844	72.3	276,857	9.6	800,064	27.7	2,884,908	100.0
		2016	2,054,874	73.2	258,428	9.2	753,378	26.8	2,808,252	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	5,462,645	60.7	1,006,547	11.2	3,536,291	39.3	8,998,936	100.0
		2012	5,072,244	59.6	847,814	10.0	3,441,971	40.4	8,514,215	100.0
		2014	5,643,075	61.2	850,130	9.2	3,583,164	38.8	9,226,239	100.0
		2016	5,486,614	59.8	761,446	8.3	3,694,144	40.2	9,180,758	100.0
	卸売業	2009	2,101,156	70.3	283,278	9.5	887,346	29.7	2,988,502	100.0
		2012	1,906,462	68.7	260,206	9.4	868,141	31.3	2,774,603	100.0
		2014	2,090,910	70.5	264,850	8.9	876,437	29.5	2,967,347	100.0
		2016	2,051,524	68.6	238,033	8.0	941,115	31.4	2,992,639	100.0
	小売業	2009	3,361,489	55.9	723,269	12.0	2,648,945	44.1	6,010,434	100.0
		2012	3,165,782	55.2	587,608	10.2	2,573,830	44.8	5,739,612	100.0
		2014	3,552,165	56.8	585,280	9.4	2,706,727	43.2	6,258,892	100.0
		2016	3,435,090	55.5	523,413	8.5	2,753,029	44.5	6,188,119	100.0
金融業，保険業		2009	160,064	13.2	66,266	5.5	1,055,313	86.8	1,215,377	100.0
		2012	144,249	12.3	60,095	5.1	1,025,982	87.7	1,170,231	100.0
		2014	170,361	14.4	64,410	5.5	1,010,992	85.6	1,181,353	100.0
		2016	166,747	13.6	62,380	5.1	1,055,702	86.4	1,222,449	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	648,054	75.2	296,512	34.4	214,194	24.8	862,248	100.0
		2012	598,952	74.0	258,781	32.0	209,970	26.0	808,922	100.0
		2014	684,658	75.6	276,582	30.5	220,985	24.4	905,643	100.0
		2016	679,253	73.4	253,452	27.4	246,290	26.6	925,543	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	756,175	70.8	237,476	22.2	311,715	29.2	1,067,890	100.0
		2012	692,926	67.6	213,830	20.9	332,271	32.4	1,025,197	100.0
		2014	751,933	66.8	215,485	19.1	373,431	33.2	1,125,364	100.0
		2016	735,878	63.9	206,773	18.0	415,729	36.1	1,151,607	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	2,345,422	63.3	613,656	16.6	1,358,606	36.7	3,704,028	100.0
		2012	2,280,585	63.7	600,893	16.8	1,299,681	36.3	3,580,266	100.0
		2014	2,738,473	68.7	618,333	15.5	1,247,530	31.3	3,986,003	100.0
		2016	2,726,604	68.2	580,873	14.5	1,273,226	31.8	3,999,830	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	1,273,599	75.8	298,740	17.8	406,134	24.2	1,679,733	100.0
		2012	1,217,936	75.5	325,103	20.2	395,118	24.5	1,613,054	100.0
		2014	1,345,409	77.8	330,449	19.1	382,994	22.2	1,728,403	100.0
		2016	1,246,819	75.4	297,198	18.0	407,614	24.6	1,654,433	100.0
教育，学習支援業		2009	339,809	76.7	68,867	15.6	102,948	23.3	442,757	100.0
		2012	338,486	76.0	60,220	13.5	107,033	24.0	445,519	100.0
		2014	413,400	80.6	65,307	12.7	99,410	19.4	512,810	100.0
		2016	409,908	79.6	65,398	12.7	104,963	20.4	514,871	100.0
医療，福祉		2009	991,180	89.8	265,454	24.0	112,957	10.2	1,104,137	100.0
		2012	1,089,299	86.1	255,174	20.2	175,811	13.9	1,265,110	100.0
		2014	1,356,495	88.2	265,541	17.3	182,005	11.8	1,538,500	100.0
		2016	1,372,341	87.0	257,772	16.3	204,835	13.0	1,577,176	100.0
複合サービス事業		2009	3,370	2.1	3,247	2.0	160,187	97.9	163,557	100.0
		2012	3,866	2.4	3,355	2.1	156,625	97.6	160,491	100.0
		2014	3,975	1.0	3,616	0.9	406,903	99.0	410,878	100.0
		2016	4,143	1.0	4,017	1.0	400,064	99.0	404,207	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2009	1,925,640	63.5	148,335	4.9	1,108,015	36.5	3,033,655	100.0
		2012	1,972,751	67.1	147,196	5.0	966,049	32.9	2,938,800	100.0
		2014	2,197,332	64.7	136,184	4.0	1,197,946	35.3	3,395,278	100.0
		2016	2,181,278	63.5	124,892	3.6	1,252,290	36.5	3,433,568	100.0
非1次産業計		2009	24,704,694	62.8	6,351,595	16.2	14,619,576	37.2	39,324,270	100.0
		2012	24,330,621	62.7	5,925,551	15.3	14,451,983	37.3	38,782,604	100.0
		2014	26,466,676	65.2	5,920,617	14.6	14,146,587	34.8	40,613,263	100.0
		2016	25,849,303	64.2	5,508,317	13.7	14,383,637	35.8	40,232,940	100.0

(2) 会社ベース(会社の常用雇用者数)

産業		年	中小企業 常用雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	中小企業 うち小規模企業 常用雇用者数(人)	中小企業 うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常用雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常用雇用者数(人)	合計 構成比(%)
鉱業, 採石業, 砂利採取業		2009	19,052	80.9	9,147	38.8	4,507	19.1	23,559	100.0
		2012	15,613	89.9	6,887	39.6	1,761	10.1	17,374	100.0
		2014	14,264	77.1	6,359	34.4	4,231	22.9	18,495	100.0
		2016	14,005	77.5	6,076	33.6	4,066	22.5	18,071	100.0
建設業		2009	2,438,945	84.9	1,376,102	47.9	434,462	15.1	2,873,407	100.0
		2012	2,211,167	84.3	1,242,014	47.3	413,238	15.7	2,624,405	100.0
		2014	2,309,996	84.9	1,244,948	45.8	410,487	15.1	2,720,483	100.0
		2016	2,247,539	84.3	1,188,609	44.6	418,436	15.7	2,665,975	100.0
製造業		2009	5,232,735	58.2	1,166,383	13.0	3,751,514	41.8	8,984,249	100.0
		2012	5,479,835	56.3	1,198,447	12.3	4,247,936	43.7	9,727,771	100.0
		2014	5,488,007	61.1	1,156,699	12.9	3,487,977	38.9	8,975,984	100.0
		2016	5,297,320	60.9	1,075,971	12.4	3,400,210	39.1	8,697,530	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	31,695	15.9	3,331	1.7	167,599	84.1	199,294	100.0
		2012	27,021	13.9	2,500	1.3	166,959	86.1	193,980	100.0
		2014	31,969	16.2	3,365	1.7	164,840	83.8	196,809	100.0
		2016	36,306	19.3	3,391	1.8	151,659	80.7	187,965	100.0
情報通信業		2009	652,357	45.6	70,535	4.9	777,308	54.4	1,429,665	100.0
		2012	848,211	60.8	58,874	4.2	547,325	39.2	1,395,536	100.0
		2014	878,686	60.5	62,268	4.3	573,628	39.5	1,452,314	100.0
		2016	880,550	59.5	60,424	4.1	600,031	40.5	1,480,581	100.0
運輸業, 郵便業		2009	1,964,117	63.7	275,484	8.9	1,117,826	36.3	3,081,943	100.0
		2012	1,944,535	66.9	263,688	9.1	964,253	33.1	2,908,788	100.0
		2014	2,076,081	72.2	268,901	9.3	800,064	27.8	2,876,145	100.0
		2016	2,046,879	73.1	251,116	9.0	753,378	26.9	2,800,257	100.0
卸売業, 小売業	卸売業・小売業計	2009	4,635,515	56.8	583,343	7.1	3,524,949	43.2	8,160,464	100.0
		2012	4,384,896	56.1	523,976	6.7	3,432,372	43.9	7,817,268	100.0
		2014	4,930,367	58.0	539,652	6.3	3,569,681	42.0	8,500,048	100.0
		2016	4,820,917	56.7	498,274	5.9	3,683,168	43.3	8,504,085	100.0
	卸売業	2009	2,027,625	69.6	231,084	7.9	887,346	30.4	2,914,971	100.0
		2012	1,844,563	68.0	214,466	7.9	868,141	32.0	2,712,704	100.0
		2014	2,027,182	69.8	218,311	7.5	876,437	30.2	2,903,619	100.0
		2016	2,001,630	68.0	201,023	6.8	940,965	32.0	2,942,595	100.0
	小売業	2009	2,607,890	49.7	352,259	6.7	2,637,603	50.3	5,245,493	100.0
		2012	2,540,333	49.8	309,510	6.1	2,564,231	50.2	5,104,564	100.0
		2014	2,903,185	51.9	321,341	5.7	2,693,244	48.1	5,596,429	100.0
		2016	2,819,287	50.7	297,251	5.3	2,742,203	49.3	5,561,490	100.0
金融業, 保険業		2009	153,958	12.7	60,160	5.0	1,055,313	87.3	1,209,271	100.0
		2012	139,769	12.0	55,615	4.8	1,025,982	88.0	1,165,751	100.0
		2014	166,474	14.1	60,523	5.1	1,010,992	85.9	1,177,466	100.0
		2016	163,638	13.4	59,271	4.9	1,055,702	86.6	1,219,340	100.0
不動産業, 物品賃貸業		2009	603,692	73.8	253,810	31.0	214,194	26.2	817,886	100.0
		2012	559,320	72.7	220,520	28.7	209,970	27.3	769,290	100.0
		2014	647,818	74.6	240,913	27.7	220,985	25.4	868,803	100.0
		2016	649,607	72.5	225,135	25.1	246,290	27.5	895,897	100.0
学術研究, 専門・技術サービス業		2009	549,214	64.1	109,518	12.8	308,037	35.9	857,251	100.0
		2012	501,292	60.5	94,700	11.4	327,030	39.5	828,322	100.0
		2014	566,296	60.4	97,285	10.4	370,594	39.6	936,890	100.0
		2016	557,678	57.4	93,709	9.6	413,652	42.6	971,330	100.0
宿泊業, 飲食サービス業		2009	1,546,976	53.3	109,737	3.8	1,356,300	46.7	2,903,276	100.0
		2012	1,617,162	55.5	177,405	6.1	1,296,692	44.5	2,913,854	100.0
		2014	2,050,743	62.2	187,823	5.7	1,244,504	37.8	3,295,247	100.0
		2016	2,048,755	61.7	170,833	5.1	1,270,700	38.3	3,319,455	100.0
生活関連サービス業, 娯楽業		2009	997,232	71.1	82,000	5.8	406,031	28.9	1,403,263	100.0
		2012	981,873	71.3	130,524	9.5	394,426	28.7	1,376,299	100.0
		2014	1,111,864	74.4	142,426	9.5	382,107	25.6	1,493,971	100.0
		2016	1,034,637	71.8	126,744	8.8	406,411	28.2	1,441,048	100.0
教育, 学習支援業		2009	239,886	70.0	14,542	4.2	102,948	30.0	342,834	100.0
		2012	245,256	69.7	14,556	4.1	106,756	30.3	352,012	100.0
		2014	313,568	76.0	16,247	3.9	98,816	24.0	412,384	100.0
		2016	304,888	74.5	14,708	3.6	104,459	25.5	409,347	100.0
医療, 福祉		2009	392,453	80.9	21,404	4.4	92,725	19.1	485,178	100.0
		2012	503,819	75.9	23,593	3.6	159,873	24.1	663,692	100.0
		2014	757,213	81.8	31,299	3.4	167,989	18.2	925,202	100.0
		2016	783,541	80.3	31,607	3.2	191,876	19.7	975,417	100.0
複合サービス事業		2009	155	0.1	71	0.0	160,187	99.9	160,342	100.0
		2012	609	0.4	137	0.1	156,625	99.6	157,234	100.0
		2014	428	0.1	105	0.0	406,903	99.9	407,331	100.0
		2016	155	0.0	97	0.0	400,064	100.0	400,219	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2009	1,864,611	62.7	101,806	3.4	1,107,458	37.3	2,972,069	100.0
		2012	1,914,762	66.5	101,616	3.5	965,705	33.5	2,880,467	100.0
		2014	2,144,737	64.2	95,995	2.9	1,197,294	35.8	3,342,031	100.0
		2016	2,134,990	63.0	89,973	2.7	1,251,834	37.0	3,386,824	100.0
非1次産業計		2009	21,322,593	59.4	4,237,373	11.8	14,581,358	40.6	35,903,951	100.0
		2012	21,375,140	59.7	4,115,052	11.5	14,416,903	40.3	35,792,043	100.0
		2014	23,488,511	62.5	4,154,808	11.1	14,111,092	37.5	37,599,603	100.0
		2016	23,021,405	61.6	3,895,938	10.4	14,351,936	38.4	37,373,341	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の常用雇用者数)

産業	年	中小企業 常用雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常用雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常用雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常用雇用者数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2009	529	100.0	500	94.5	0	0.0	529	100.0
	2012	335	100.0	311	92.8	0	0.0	335	100.0
	2014	296	100.0	238	80.4	0	0.0	296	100.0
	2016	211	100.0	189	89.6	0	0.0	211	100.0
建設業	2009	208,376	100.0	204,886	98.3	0	0.0	208,376	100.0
	2012	172,293	100.0	169,534	98.4	0	0.0	172,293	100.0
	2014	157,742	100.0	155,785	98.8	0	0.0	157,742	100.0
	2016	135,304	100.0	133,982	99.0	0	0.0	135,304	100.0
製造業	2009	236,582	100.0	227,194	96.0	0	0.0	236,582	100.0
	2012	209,171	100.0	200,963	96.1	0	0.0	209,171	100.0
	2014	193,821	100.0	186,365	96.2	0	0.0	193,821	100.0
	2016	171,741	99.4	165,435	95.8	1,000	0.6	172,741	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	0	－	0	－	0	－	0	－
	2012	0	－	0	－	0	－	0	－
	2014	6	100.0	6	100.0	0	0.0	6	100.0
	2016	15	100.0	15	100.0	0	0.0	15	100.0
情報通信業	2009	2,772	100.0	2,246	81.0	0	0.0	2,772	100.0
	2012	2,129	100.0	1,664	78.2	0	0.0	2,129	100.0
	2014	1,934	100.0	1,690	87.4	0	0.0	1,934	100.0
	2016	1,853	100.0	1,596	86.1	0	0.0	1,853	100.0
運輸業，郵便業	2009	11,576	100.0	10,687	92.3	0	0.0	11,576	100.0
	2012	9,017	100.0	8,208	91.0	0	0.0	9,017	100.0
	2014	8,763	100.0	7,956	90.8	0	0.0	8,763	100.0
	2016	7,995	100.0	7,312	91.5	0	0.0	7,995	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2009	827,130	98.6	423,204	50.5	11,342	1.4	838,472	100.0
	2012	687,348	98.6	323,838	46.5	9,599	1.4	696,947	100.0
	2014	712,708	98.1	310,478	42.8	13,483	1.9	726,191	100.0
	2016	665,697	98.4	263,172	38.9	10,976	1.6	676,673	100.0
卸売業	2009	73,531	100.0	52,194	71.0	0	0.0	73,531	100.0
	2012	61,899	100.0	45,740	73.9	0	0.0	61,899	100.0
	2014	63,728	100.0	46,539	73.0	0	0.0	63,728	100.0
	2016	49,894	99.7	37,010	74.0	150	0.3	50,044	100.0
小売業	2009	753,599	98.5	371,010	48.5	11,342	1.5	764,941	100.0
	2012	625,449	98.5	278,098	43.8	9,599	1.5	635,048	100.0
	2014	648,980	98.0	263,939	39.8	13,483	2.0	662,463	100.0
	2016	615,803	98.3	226,162	36.1	10,826	1.7	626,629	100.0
金融業，保険業	2009	6,106	100.0	6,106	100.0	0	0.0	6,106	100.0
	2012	4,480	100.0	4,480	100.0	0	0.0	4,480	100.0
	2014	3,887	100.0	3,887	100.0	0	0.0	3,887	100.0
	2016	3,109	100.0	3,109	100.0	0	0.0	3,109	100.0
不動産業，物品賃貸業	2009	44,362	100.0	42,702	96.3	0	0.0	44,362	100.0
	2012	39,632	100.0	38,261	96.5	0	0.0	39,632	100.0
	2014	36,840	100.0	35,669	96.8	0	0.0	36,840	100.0
	2016	29,646	100.0	28,317	95.5	0	0.0	29,646	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2009	206,961	98.3	127,958	60.7	3,678	1.7	210,639	100.0
	2012	191,634	97.3	119,130	60.5	5,241	2.7	196,875	100.0
	2014	185,637	98.5	118,200	62.7	2,837	1.5	188,474	100.0
	2016	178,200	98.8	113,064	62.7	2,077	1.2	180,277	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2009	798,446	99.7	503,919	62.9	2,306	0.3	800,752	100.0
	2012	663,423	99.6	423,488	63.5	2,989	0.4	666,412	100.0
	2014	687,730	99.6	430,510	62.3	3,026	0.4	690,756	100.0
	2016	677,849	99.6	410,040	60.3	2,526	0.4	680,375	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2009	276,367	100.0	216,740	78.4	103	0.0	276,470	100.0
	2012	236,063	99.7	194,579	82.2	692	0.3	236,755	100.0
	2014	233,545	99.6	188,023	80.2	887	0.4	234,432	100.0
	2016	212,182	99.4	170,454	79.9	1,203	0.6	213,385	100.0
教育，学習支援業	2009	99,923	100.0	54,325	54.4	0	0.0	99,923	100.0
	2012	93,230	99.7	45,664	48.8	277	0.3	93,507	100.0
	2014	99,832	99.4	49,060	48.9	594	0.6	100,426	100.0
	2016	105,020	99.5	50,690	48.0	504	0.5	105,524	100.0
医療，福祉	2009	598,727	96.7	244,050	39.4	20,232	3.3	618,959	100.0
	2012	585,480	97.3	231,581	38.5	15,938	2.7	601,418	100.0
	2014	599,282	97.7	234,242	38.2	14,016	2.3	613,298	100.0
	2016	588,800	97.8	226,165	37.6	12,959	2.2	601,759	100.0
複合サービス事業	2009	3,215	100.0	3,176	98.8	0	0.0	3,215	100.0
	2012	3,257	100.0	3,218	98.8	0	0.0	3,257	100.0
	2014	3,547	100.0	3,511	99.0	0	0.0	3,547	100.0
	2016	3,988	100.0	3,920	98.3	0	0.0	3,988	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2009	61,029	99.1	46,529	75.6	557	0.9	61,586	100.0
	2012	57,989	99.4	45,580	78.1	344	0.6	58,333	100.0
	2014	52,595	98.8	40,189	75.5	652	1.2	53,247	100.0
	2016	46,288	99.0	34,919	74.7	456	1.0	46,744	100.0
非1次産業計	2009	3,382,101	98.9	2,114,222	61.8	38,218	1.1	3,420,319	100.0
	2012	2,955,481	98.8	1,810,499	60.5	35,080	1.2	2,990,561	100.0
	2014	2,978,165	98.8	1,765,809	58.6	35,495	1.2	3,013,660	100.0
	2016	2,827,898	98.9	1,612,379	56.4	31,701	1.1	2,859,599	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

（注）1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、2012 年より中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。
7. 常用雇用者数には、海外における常用雇用者も含む。

4表

産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2011年、2013年、2015年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の売上高)

産業	年	中小企業 売上高(億円)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 売上高(億円)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 売上高(億円)	大企業 構成比(%)	合計 売上高(億円)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2011	4,787	68.6	1,824	26.1	2,191	31.4	6,978	100.0
	2013	14,343	67.4	10,626	49.9	6,951	32.6	21,294	100.0
	2015	14,262	70.1	9,819	48.2	6,088	29.9	20,351	100.0
建設業	2011	581,465	69.9	299,745	36.0	250,945	30.1	832,410	100.0
	2013	616,064	70.2	316,188	36.0	261,185	29.8	877,248	100.0
	2015	754,237	69.7	360,908	33.3	328,508	30.3	1,082,745	100.0
製造業	2011	1,315,374	38.4	242,706	7.1	2,107,642	61.6	3,423,016	100.0
	2013	1,250,933	36.1	222,207	6.4	2,217,637	63.9	3,468,569	100.0
	2015	1,494,508	37.8	242,408	6.1	2,457,023	62.2	3,951,531	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2011	20,251	9.3	4,791	2.2	197,698	90.7	217,948	100.0
	2013	22,890	8.9	3,180	1.2	234,069	91.1	256,959	100.0
	2015	26,326	10.1	4,902	1.9	235,021	89.9	261,347	100.0
情報通信業	2011	150,577	32.3	13,860	3.0	316,241	67.7	466,818	100.0
	2013	145,751	31.0	13,940	3.0	324,034	69.0	469,785	100.0
	2015	191,388	32.5	15,428	2.6	397,637	67.5	589,025	100.0
運輸業，郵便業	2011	253,814	48.7	42,601	8.2	267,109	51.3	520,923	100.0
	2013	264,291	50.0	43,537	8.2	264,695	50.0	528,986	100.0
	2015	320,362	52.2	47,707	7.8	292,781	47.8	613,143	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2011	1,871,059	46.7	327,303	8.2	2,134,937	53.3	4,005,996	100.0
	2013	1,933,274	47.2	311,176	7.6	2,162,344	52.8	4,095,618	100.0
	2015	2,261,548	46.8	335,762	7.0	2,566,788	53.2	4,828,336	100.0
卸売業	2011	1,280,702	46.5	184,253	6.7	1,472,590	53.5	2,753,292	100.0
	2013	1,319,071	47.4	176,016	6.3	1,462,618	52.6	2,781,689	100.0
	2015	1,556,623	46.9	195,684	5.9	1,760,902	53.1	3,317,525	100.0
小売業	2011	590,357	47.1	143,050	11.4	662,347	52.9	1,252,704	100.0
	2013	614,203	46.7	135,160	10.3	699,726	53.3	1,313,929	100.0
	2015	704,925	46.7	140,078	9.3	805,886	53.3	1,510,810	100.0
金融業，保険業	2011	78,537	9.4	14,816	1.8	758,282	90.6	836,819	100.0
	2013	86,007	10.8	29,330	3.7	712,060	89.2	798,067	100.0
	2015	80,530	8.7	36,669	4.0	846,109	91.3	926,639	100.0
不動産業，物品賃貸業	2011	192,510	57.1	92,714	27.5	144,468	42.9	336,977	100.0
	2013	187,946	55.2	92,442	27.2	152,486	44.8	340,432	100.0
	2015	243,736	55.4	106,545	24.2	196,178	44.6	439,915	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2011	120,403	46.3	34,165	13.1	139,612	53.7	260,014	100.0
	2013	116,660	44.4	36,841	14.0	146,066	55.6	262,726	100.0
	2015	159,533	42.0	49,192	13.0	220,228	58.0	379,761	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2011	126,942	64.6	41,478	21.1	69,685	35.4	196,628	100.0
	2013	134,661	65.9	42,051	20.6	69,766	34.1	204,427	100.0
	2015	164,551	65.3	44,324	17.6	87,334	34.7	251,885	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2011	231,390	67.1	47,863	13.9	113,482	32.9	344,872	100.0
	2013	215,101	63.7	45,199	13.4	122,316	36.3	337,417	100.0
	2015	273,656	64.8	49,102	11.6	148,962	35.2	422,618	100.0
教育，学習支援業	2011	17,971	66.5	3,771	14.0	9,052	33.5	27,024	100.0
	2013	18,372	67.0	3,748	13.7	9,043	33.0	27,415	100.0
	2015	22,146	68.9	3,918	12.2	10,009	31.1	32,155	100.0
医療，福祉	2011	72,364	85.0	24,182	28.4	12,729	15.0	85,093	100.0
	2013	77,996	88.1	25,324	28.6	10,572	11.9	88,568	100.0
	2015	90,482	86.1	26,607	25.3	14,575	13.9	105,057	100.0
複合サービス事業	2011	425	3.4	259	2.1	12,084	96.6	12,510	100.0
	2013	313	1.1	202	0.7	27,740	98.9	28,053	100.0
	2015	301	1.0	192	0.6	30,875	99.0	31,177	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2011	150,271	60.3	24,763	9.9	99,051	39.7	249,321	100.0
	2013	149,297	58.8	22,560	8.9	104,496	41.2	253,793	100.0
	2015	192,565	56.5	25,602	7.5	147,967	43.5	340,533	100.0
非1次産業計	2011	5,188,141	43.9	1,216,840	10.3	6,635,207	56.1	11,823,348	100.0
	2013	5,233,899	43.4	1,218,549	10.1	6,825,458	56.6	12,059,357	100.0
	2015	6,290,133	44.1	1,359,085	9.5	7,986,085	55.9	14,276,218	100.0

(2) 会社ベース(会社の売上高)

産業		年	中小企業 売上高(億円)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 売上高(億円)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 売上高(億円)	大企業 構成比(%)	合計 売上高(億円)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業		2011	4,748	68.4	1,787	25.8	2,191	31.6	6,939	100.0
		2013	14,294	67.3	10,590	49.8	6,951	32.7	21,245	100.0
		2015	14,218	70.0	9,775	48.1	6,088	30.0	20,306	100.0
建設業		2011	560,135	69.1	278,559	34.3	250,945	30.9	811,079	100.0
		2013	593,310	69.4	293,570	34.4	261,185	30.6	854,494	100.0
		2015	731,243	69.0	338,021	31.9	328,508	31.0	1,059,752	100.0
製造業		2011	1,298,332	38.1	226,138	6.6	2,107,642	61.9	3,405,974	100.0
		2013	1,234,925	35.8	206,623	6.0	2,217,637	64.2	3,452,561	100.0
		2015	1,477,754	37.6	226,033	5.7	2,457,023	62.4	3,934,777	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2011	20,251	9.3	4,791	2.2	197,698	90.7	217,948	100.0
		2013	22,889	8.9	3,179	1.2	234,069	91.1	256,958	100.0
		2015	26,324	10.1	4,899	1.9	235,021	89.9	261,344	100.0
情報通信業		2011	150,423	32.2	13,717	2.9	316,241	67.8	466,664	100.0
		2013	145,597	31.0	13,794	2.9	324,034	69.0	469,631	100.0
		2015	191,216	32.5	15,265	2.6	397,637	67.5	588,853	100.0
運輸業，郵便業		2011	252,739	48.6	41,551	8.0	267,109	51.4	519,848	100.0
		2013	263,232	49.9	42,515	8.1	264,695	50.1	527,927	100.0
		2015	319,272	52.2	46,645	7.6	292,781	47.8	612,053	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2011	1,773,112	45.4	260,635	6.7	2,134,621	54.6	3,907,733	100.0
		2013	1,838,094	46.0	251,516	6.3	2,161,957	54.0	4,000,051	100.0
		2015	2,160,781	45.7	277,074	5.9	2,565,870	54.3	4,726,651	100.0
	卸売業	2011	1,265,108	46.2	170,904	6.2	1,472,590	53.8	2,737,697	100.0
		2013	1,304,257	47.1	163,658	5.9	1,462,618	52.9	2,766,875	100.0
		2015	1,542,087	46.7	183,615	5.6	1,760,900	53.3	3,302,988	100.0
	小売業	2011	508,004	43.4	89,731	7.7	662,031	56.6	1,170,036	100.0
		2013	533,837	43.3	87,858	7.1	699,339	56.7	1,233,176	100.0
		2015	618,694	43.5	93,459	6.6	804,969	56.5	1,423,663	100.0
金融業，保険業		2011	78,003	9.3	14,282	1.7	758,282	90.7	836,285	100.0
		2013	85,363	10.7	28,686	3.6	712,060	89.3	797,423	100.0
		2015	80,044	8.6	36,183	3.9	846,109	91.4	926,153	100.0
不動産業，物品賃貸業		2011	182,112	55.8	82,384	25.2	144,468	44.2	326,580	100.0
		2013	178,070	53.9	82,610	25.0	152,486	46.1	330,555	100.0
		2015	233,125	54.3	96,031	22.4	196,178	45.7	429,304	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2011	102,091	42.3	21,831	9.0	139,232	57.7	241,323	100.0
		2013	97,856	40.2	23,722	9.7	145,752	59.8	243,608	100.0
		2015	139,545	38.8	35,180	9.8	219,961	61.2	359,506	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2011	94,469	57.6	15,187	9.3	69,626	42.4	164,095	100.0
		2013	100,747	59.1	15,056	8.8	69,680	40.9	170,427	100.0
		2015	127,450	59.4	15,794	7.4	87,251	40.6	214,700	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2011	216,092	65.6	34,080	10.4	113,155	34.4	329,248	100.0
		2013	199,742	62.1	31,148	9.7	121,965	37.9	321,707	100.0
		2015	257,615	63.4	34,503	8.5	148,926	36.6	406,541	100.0
教育，学習支援業		2011	14,836	62.1	1,574	6.6	9,050	37.9	23,886	100.0
		2013	15,276	62.9	1,526	6.3	9,027	37.1	24,303	100.0
		2015	18,668	65.1	1,539	5.4	9,993	34.9	28,660	100.0
医療，福祉		2011	21,316	65.0	1,937	5.9	11,479	35.0	32,795	100.0
		2013	25,579	72.7	2,284	6.5	9,584	27.3	35,163	100.0
		2015	34,303	71.8	2,653	5.6	13,451	28.2	47,755	100.0
複合サービス事業		2011	238	1.9	92	0.7	12,084	98.1	12,323	100.0
		2013	131	0.5	20	0.1	27,740	99.5	27,870	100.0
		2015	133	0.4	25	0.1	30,875	99.6	31,008	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2011	144,504	59.3	19,546	8.0	99,051	40.7	243,555	100.0
		2013	143,932	57.9	17,662	7.1	104,487	42.1	248,419	100.0
		2015	187,135	55.8	20,670	6.2	147,958	44.2	335,093	100.0
非1次産業計		2011	4,913,402	42.6	1,018,091	8.8	6,632,873	57.4	11,546,275	100.0
		2013	4,959,036	42.1	1,024,503	8.7	6,823,308	57.9	11,782,344	100.0
		2015	5,998,826	42.9	1,160,291	8.3	7,983,631	57.1	13,982,456	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の売上高)

産業	年	中小企業 売上高(億円)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 売上高(億円)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 売上高(億円)	大企業 構成比(%)	合計 売上高(億円)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2011	39	100.0	37	94.9	0	0.0	39	100.0
	2013	49	100.0	36	73.5	0	0.0	49	100.0
	2015	44	100.0	44	100.0	0	0.0	44	100.0
建設業	2011	21,330	100.0	21,186	99.3	0	0.0	21,331	100.0
	2013	22,754	100.0	22,618	99.4	0	0.0	22,754	100.0
	2015	22,993	100.0	22,887	99.5	0	0.0	22,993	100.0
製造業	2011	17,042	100.0	16,568	97.2	0	0.0	17,042	100.0
	2013	16,008	100.0	15,584	97.4	0	0.0	16,008	100.0
	2015	16,754	100.0	16,375	97.7	0	0.0	16,754	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2011	0	－	0	－	0	－	0	－
	2013	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
	2015	2	100.0	2	100.0	0	0.0	2	100.0
情報通信業	2011	154	100.0	143	92.9	0	0.0	154	100.0
	2013	154	100.0	146	94.8	0	0.0	154	100.0
	2015	172	100.0	164	94.9	0	0.0	172	100.0
運輸業，郵便業	2011	1,075	100.0	1,050	97.7	0	0.0	1,075	100.0
	2013	1,059	100.0	1,022	96.5	0	0.0	1,059	100.0
	2015	1,090	100.0	1,062	97.4	0	0.0	1,090	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2011	97,947	99.7	66,668	67.8	316	0.3	98,263	100.0
	2013	95,180	99.6	59,660	62.4	387	0.4	95,567	100.0
	2015	100,766	99.1	58,688	57.7	918	0.9	101,685	100.0
卸売業	2011	15,594	100.0	13,349	85.6	0	0.0	15,595	100.0
	2013	14,814	100.0	12,358	83.4	0	0.0	14,814	100.0
	2015	14,536	100.0	12,069	83.0	2	0.0	14,538	100.0
小売業	2011	82,353	99.6	53,319	64.5	316	0.4	82,668	100.0
	2013	80,366	99.5	47,302	58.6	387	0.5	80,753	100.0
	2015	86,230	98.9	46,619	53.5	916	1.1	87,147	100.0
金融業，保険業	2011	534	100.0	534	100.0	0	0.0	534	100.0
	2013	644	100.0	644	100.0	0	0.0	644	100.0
	2015	486	100.0	486	100.0	0	0.0	486	100.0
不動産業，物品賃貸業	2011	10,398	100.0	10,330	99.4	0	0.0	10,397	100.0
	2013	9,876	100.0	9,832	99.5	0	0.0	9,877	100.0
	2015	10,611	100.0	10,514	99.1	0	0.0	10,611	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2011	18,312	98.0	12,334	66.0	380	2.0	18,691	100.0
	2013	18,804	98.4	13,119	68.6	314	1.6	19,118	100.0
	2015	19,989	98.7	14,012	69.2	267	1.3	20,256	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2011	32,473	99.8	26,291	80.8	59	0.2	32,533	100.0
	2013	33,914	99.7	26,995	79.4	86	0.3	34,000	100.0
	2015	37,102	99.8	28,529	76.7	83	0.2	37,185	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2011	15,298	97.9	13,783	88.2	327	2.1	15,624	100.0
	2013	15,359	97.8	14,051	89.4	351	2.2	15,710	100.0
	2015	16,041	99.8	14,599	90.8	36	0.2	16,077	100.0
教育，学習支援業	2011	3,135	99.9	2,197	70.0	2	0.1	3,138	100.0
	2013	3,096	99.5	2,222	71.4	16	0.5	3,112	100.0
	2015	3,478	99.5	2,379	68.1	17	0.5	3,495	100.0
医療，福祉	2011	51,048	97.6	22,245	42.5	1,250	2.4	52,298	100.0
	2013	52,417	98.1	23,040	43.1	988	1.9	53,405	100.0
	2015	56,179	98.0	23,954	41.8	1,123	2.0	57,302	100.0
複合サービス事業	2011	187	100.0	167	89.3	0	0.0	187	100.0
	2013	182	99.5	182	99.5	0	0.0	183	100.0
	2015	169	100.0	167	99.0	0	0.0	169	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2011	5,767	100.0	5,217	90.5	0	0.0	5,766	100.0
	2013	5,365	99.8	4,898	91.1	9	0.2	5,374	100.0
	2015	5,430	99.8	4,932	90.7	9	0.2	5,440	100.0
非1次産業計	2011	274,739	99.2	198,749	71.7	2,334	0.8	277,073	100.0
	2013	274,863	99.2	194,046	70.0	2,150	0.8	277,013	100.0
	2015	291,307	99.2	198,794	67.7	2,455	0.8	293,762	100.0

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

(注)1. 数値は、それぞれ 2011 年間、2013 年間、2015 年間のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

5表

産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年、2015年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の付加価値額)

産業			中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
			付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2011	1,135	81.8	427	30.8	253	18.2	1,388	100.0
		2015	4,913	74.3	3,603	54.5	1,701	25.7	6,614	100.0
建設業		2011	121,735	78.2	72,574	46.6	33,966	21.8	155,700	100.0
		2015	155,450	74.8	85,622	41.2	52,477	25.2	207,927	100.0
製造業		2011	284,459	50.5	69,971	12.4	278,466	49.5	562,925	100.0
		2015	325,894	47.5	71,583	10.4	359,736	52.5	685,630	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2011	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0
		2015	4,193	10.5	933	2.3	35,827	89.5	40,020	100.0
情報通信業		2011	49,938	39.5	4,181	3.3	76,615	60.5	126,553	100.0
		2015	61,640	39.1	4,504	2.9	95,821	60.9	157,461	100.0
運輸業，郵便業		2011	76,160	54.6	12,769	9.2	63,302	45.4	139,462	100.0
		2015	95,859	60.2	14,409	9.0	63,412	39.8	159,272	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2011	263,533	60.1	61,689	14.1	175,187	39.9	438,719	100.0
		2015	301,618	57.0	56,446	10.7	227,370	43.0	528,987	100.0
	卸売業	2011	140,426	63.6	26,161	11.8	80,503	36.4	220,929	100.0
		2015	157,569	59.9	23,033	8.8	105,375	40.1	262,944	100.0
	小売業	2011	123,107	56.5	35,528	16.3	94,684	43.5	217,790	100.0
		2015	144,049	54.1	33,413	12.6	121,995	45.9	266,043	100.0
金融業，保険業		2011	15,619	10.6	6,802	4.6	131,561	89.4	147,180	100.0
		2015	17,501	11.4	5,776	3.8	135,458	88.6	152,959	100.0
不動産業，物品賃貸業		2011	56,901	70.1	32,910	40.5	24,306	29.9	81,207	100.0
		2015	62,452	68.2	33,685	36.8	29,096	31.8	91,548	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2011	51,632	54.5	16,650	17.6	43,139	45.5	94,771	100.0
		2015	70,939	51.2	24,250	17.5	67,597	48.8	138,536	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2011	49,877	68.4	16,643	22.8	22,997	31.6	72,874	100.0
		2015	66,260	69.5	18,022	18.9	29,121	30.5	95,381	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2011	46,602	74.9	13,704	22.0	15,620	25.1	62,222	100.0
		2015	49,903	66.8	13,843	18.5	24,795	33.2	74,698	100.0
教育，学習支援業		2011	8,393	67.7	1,667	13.4	4,004	32.3	12,397	100.0
		2015	9,958	70.1	1,600	11.3	4,239	29.9	14,197	100.0
医療，福祉		2011	39,846	87.2	12,890	28.2	5,868	12.8	45,714	100.0
		2015	49,167	90.5	13,938	25.6	5,175	9.5	54,343	100.0
複合サービス事業		2011	136	2.0	120	1.8	6,685	98.0	6,821	100.0
		2015	75	0.4	71	0.4	19,314	99.6	19,389	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2011	63,160	63.6	9,686	9.8	36,166	36.4	99,325	100.0
		2015	75,284	58.1	9,158	7.1	54,196	41.9	129,480	100.0
非1次産業計		2011	1,131,964	54.5	333,449	16.1	943,240	45.5	2,075,204	100.0
		2015	1,351,106	52.9	357,443	14.0	1,205,336	47.1	2,556,442	100.0

(2) 会社ベース(会社の付加価値額)

産業			中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
			付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2011	1,122	81.5	415	30.2	253	18.4	1,376	100.0
		2015	4,901	74.2	3,591	54.4	1,701	25.8	6,602	100.0
建設業		2011	112,241	76.8	63,146	43.2	33,966	23.2	146,207	100.0
		2015	145,543	73.5	75,752	38.3	52,477	26.5	198,021	100.0
製造業		2011	276,649	49.8	62,338	11.2	278,466	50.2	555,114	100.0
		2015	317,808	46.9	63,632	9.4	359,736	53.1	677,544	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2011	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0
		2015	4,192	10.5	932	2.3	35,827	89.5	40,019	100.0
情報通信業		2011	49,866	39.4	4,114	3.3	76,615	60.6	126,481	100.0
		2015	61,563	39.1	4,431	2.8	95,821	60.9	157,384	100.0
運輸業，郵便業		2011	75,667	54.4	12,288	8.8	63,302	45.6	138,969	100.0
		2015	95,324	60.1	13,886	8.7	63,412	39.9	158,737	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2011	236,363	57.4	43,146	10.5	175,079	42.6	411,442	100.0
		2015	271,641	54.5	39,442	7.9	227,190	45.5	498,831	100.0
	卸売業	2011	136,666	62.9	22,936	10.6	80,503	37.1	217,169	100.0
		2015	154,116	59.4	20,120	7.8	105,373	40.6	259,489	100.0
	小売業	2011	99,697	51.3	20,210	10.4	94,576	48.7	194,273	100.0
		2015	117,525	49.1	19,322	8.1	121,817	50.9	239,342	100.0
金融業，保険業		2011	15,338	10.4	6,520	4.4	131,561	89.6	146,898	100.0
		2015	17,263	11.3	5,538	3.6	135,458	88.7	152,720	100.0
不動産業，物品賃貸業		2011	51,659	68.0	27,699	36.5	24,306	32.0	75,965	100.0
		2015	57,420	66.4	28,709	33.2	29,096	33.6	86,517	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2011	40,715	48.7	9,536	11.4	42,947	51.3	83,662	100.0
		2015	59,384	46.8	16,432	13.0	67,460	53.2	126,843	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2011	36,664	61.5	6,324	10.6	22,971	38.5	59,635	100.0
		2015	50,461	63.4	6,450	8.1	29,089	36.6	79,549	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2011	39,090	71.5	6,946	12.7	15,600	28.5	54,690	100.0
		2015	42,404	63.1	7,132	10.6	24,770	36.9	67,174	100.0
教育，学習支援業		2011	6,867	63.2	664	6.1	4,002	36.8	10,869	100.0
		2015	8,398	66.5	632	5.0	4,229	33.5	12,628	100.0
医療，福祉		2011	11,965	70.0	1,009	5.9	5,136	30.0	17,101	100.0
		2015	18,827	80.6	1,415	6.1	4,539	19.4	23,366	100.0
複合サービス事業		2011	28	0.4	14	0.2	6,685	99.6	6,713	100.0
		2015	6	0.0	3	0.0	19,314	100.0	19,321	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2011	60,537	62.6	7,367	7.6	36,166	37.4	96,703	100.0
		2015	72,800	57.3	6,940	5.5	54,193	42.7	126,993	100.0
非1次産業計		2011	1,017,608	51.9	252,293	12.9	942,159	48.1	1,959,767	100.0
		2015	1,227,935	50.5	274,918	11.3	1,204,313	49.5	2,432,248	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の付加価値額)

産業			中小企業				大企業		合計	
					うち小規模企業					
			付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2011	12	100.0	11	91.7	0	0.0	12	100.0
		2015	12	100.0	12	100.0	0	0.0	12	100.0
建設業		2011	9,494	100.0	9,427	99.3	0	0.0	9,494	100.0
		2015	9,906	100.0	9,869	99.6	0	0.0	9,906	100.0
製造業		2011	7,811	100.0	7,633	97.7	0	0.0	7,811	100.0
		2015	8,085	100.0	7,951	98.3	0	0.0	8,085	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2011	0	－	0	－	0	－	0	100.0
		2015	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
情報通信業		2011	71	100.0	66	93.0	0	0.0	71	100.0
		2015	78	100.0	73	94.0	0	0.0	78	100.0
運輸業，郵便業		2011	494	100.0	480	97.2	0	0.0	494	100.0
		2015	535	100.0	522	97.6	0	0.0	535	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2011	27,171	99.6	18,543	68.0	107	0.4	27,278	100.0
		2015	29,977	99.4	17,004	56.4	180	0.6	30,156	100.0
	卸売業	2011	3,761	100.0	3,225	85.7	0	0.0	3,761	100.0
		2015	3,453	99.9	2,913	84.3	2	0.1	3,455	100.0
	小売業	2011	23,410	99.5	15,318	65.1	107	0.5	23,517	100.0
		2015	26,524	99.3	14,091	52.8	178	0.7	26,702	100.0
金融業，保険業		2011	282	100.0	282	100.0	0	0.0	282	100.0
		2015	239	100.0	239	100.0	0	0.0	239	100.0
不動産業，物品賃貸業		2011	5,242	100.0	5,211	99.4	0	0.0	5,242	100.0
		2015	5,032	100.0	4,977	98.9	0	0.0	5,032	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2011	10,917	98.3	7,115	64.0	193	1.7	11,110	100.0
		2015	11,556	98.8	7,818	66.9	137	1.2	11,693	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2011	13,213	99.8	10,319	77.9	27	0.2	13,240	100.0
		2015	15,799	99.8	11,572	73.1	33	0.2	15,832	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2011	7,512	99.7	6,758	89.7	20	0.3	7,532	100.0
		2015	7,500	99.7	6,711	89.2	25	0.3	7,525	100.0
教育，学習支援業		2011	1,527	99.9	1,003	65.6	2	0.1	1,529	100.0
		2015	1,560	99.4	968	61.7	10	0.6	1,570	100.0
医療，福祉		2011	27,881	97.4	11,881	41.5	732	2.6	28,613	100.0
		2015	30,340	97.9	12,523	40.4	637	2.1	30,977	100.0
複合サービス事業		2011	108	100.0	106	98.1	0	0.0	108	100.0
		2015	69	100.0	68	98.8	0	0.0	69	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2011	2,622	100.0	2,318	88.4	0	0.0	2,622	100.0
		2015	2,484	99.9	2,217	89.2	2	0.1	2,487	100.0
非1次産業計		2011	114,356	99.1	81,156	70.3	1,081	0.9	115,437	100.0
		2015	123,171	99.2	82,526	66.4	1,023	0.8	124,195	100.0

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

(注)1. 数値は、2011 年間、2015 年間のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

6表

都道府県別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

企業数(会社数+個人事業者数)

都道府県	年	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
		企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
北海道	2009	166,961	99.8	144,616	86.4	322	0.2	167,283	100.0
	2012	153,790	99.8	133,263	86.5	263	0.2	154,053	100.0
	2014	151,123	99.8	128,686	85.0	279	0.2	151,402	100.0
	2016	141,386	99.8	120,299	84.9	283	0.2	141,669	100.0
青森県	2009	47,954	99.9	42,458	88.4	63	0.1	48,017	100.0
	2012	42,669	99.9	37,427	87.6	50	0.1	42,719	100.0
	2014	41,863	99.9	36,319	86.6	52	0.1	41,915	100.0
	2016	39,824	99.9	34,417	86.3	43	0.1	39,867	100.0
岩手県	2009	44,388	99.8	39,125	88.0	67	0.2	44,455	100.0
	2012	38,711	99.8	33,837	87.3	68	0.2	38,779	100.0
	2014	38,665	99.8	33,263	85.9	72	0.2	38,737	100.0
	2016	37,235	99.8	32,022	85.8	71	0.2	37,306	100.0
宮城県	2009	71,928	99.8	62,968	87.3	163	0.2	72,091	100.0
	2012	59,565	99.8	51,274	85.9	135	0.2	59,700	100.0
	2014	61,685	99.8	52,151	84.4	134	0.2	61,819	100.0
	2016	59,314	99.8	50,049	84.2	144	0.2	59,458	100.0
秋田県	2009	39,925	99.9	35,612	89.1	39	0.1	39,964	100.0
	2012	36,304	99.9	32,087	88.3	30	0.1	36,334	100.0
	2014	35,098	99.9	30,666	87.3	32	0.1	35,130	100.0
	2016	33,096	99.9	28,833	87.0	30	0.1	33,126	100.0
山形県	2009	45,799	99.9	40,797	88.9	67	0.1	45,866	100.0
	2012	42,277	99.9	37,527	88.6	62	0.1	42,339	100.0
	2014	40,874	99.8	35,940	87.8	64	0.2	40,938	100.0
	2016	38,726	99.8	33,879	87.3	64	0.2	38,790	100.0
福島県	2009	71,625	99.9	63,603	88.7	85	0.1	71,710	100.0
	2012	61,887	99.9	54,804	88.4	75	0.1	61,962	100.0
	2014	61,566	99.9	53,545	86.9	70	0.1	61,636	100.0
	2016	58,639	99.9	50,943	86.8	69	0.1	58,708	100.0
茨城県	2009	92,823	99.9	82,363	88.7	84	0.1	92,907	100.0
	2012	85,709	99.9	75,833	88.4	81	0.1	85,790	100.0
	2014	84,268	99.9	73,717	87.4	93	0.1	84,361	100.0
	2016	79,443	99.9	69,352	87.2	99	0.1	79,542	100.0
栃木県	2009	70,736	99.9	63,025	89.0	102	0.1	70,838	100.0
	2012	65,262	99.8	57,961	88.7	100	0.2	65,362	100.0
	2014	63,516	99.8	55,713	87.6	99	0.2	63,615	100.0
	2016	60,058	99.8	52,610	87.5	99	0.2	60,157	100.0
群馬県	2009	77,225	99.9	68,904	89.1	105	0.1	77,330	100.0
	2012	70,660	99.9	62,703	88.6	94	0.1	70,754	100.0
	2014	68,792	99.9	60,220	87.4	97	0.1	68,889	100.0
	2016	64,907	99.8	56,623	87.1	100	0.2	65,007	100.0
埼玉県	2009	186,837	99.9	166,118	88.8	269	0.1	187,106	100.0
	2012	174,574	99.9	153,792	88.0	242	0.1	174,816	100.0
	2014	172,182	99.9	149,751	86.8	253	0.1	172,435	100.0
	2016	161,341	99.8	139,968	86.6	272	0.2	161,613	100.0
千葉県	2009	139,283	99.8	122,003	87.4	265	0.2	139,548	100.0
	2012	129,722	99.8	112,831	86.8	242	0.2	129,964	100.0
	2014	128,900	99.8	110,411	85.5	226	0.2	129,126	100.0
	2016	120,789	99.8	103,338	85.4	229	0.2	121,018	100.0
東京都	2009	487,729	99.1	408,714	83.0	4,662	0.9	492,391	100.0
	2012	442,952	99.1	369,710	82.7	4,161	0.9	447,113	100.0
	2014	447,659	99.0	364,265	80.6	4,538	1.0	452,197	100.0
	2016	413,408	98.9	336,759	80.6	4,580	1.1	417,988	100.0
神奈川県	2009	216,503	99.7	187,674	86.4	600	0.3	217,103	100.0
	2012	200,146	99.7	172,717	86.1	544	0.3	200,690	100.0
	2014	199,958	99.7	169,491	84.5	572	0.3	200,530	100.0
	2016	187,428	99.7	158,796	84.5	587	0.3	188,015	100.0
新潟県	2009	89,770	99.8	79,305	88.2	162	0.2	89,932	100.0
	2012	83,509	99.8	73,654	88.1	135	0.2	83,644	100.0
	2014	80,499	99.8	70,248	87.1	146	0.2	80,645	100.0
	2016	76,136	99.8	66,191	86.8	143	0.2	76,279	100.0
富山県	2009	41,351	99.8	36,176	87.3	96	0.2	41,447	100.0
	2012	37,772	99.8	32,835	86.7	84	0.2	37,856	100.0
	2014	36,686	99.8	31,505	85.7	90	0.2	36,776	100.0
	2016	34,613	99.7	29,571	85.2	93	0.3	34,706	100.0
石川県	2009	47,286	99.8	41,828	88.3	111	0.2	47,397	100.0
	2012	43,834	99.8	38,627	87.9	88	0.2	43,922	100.0
	2014	42,807	99.8	37,193	86.7	88	0.2	42,895	100.0
	2016	40,430	99.8	35,032	86.5	89	0.2	40,519	100.0
福井県	2009	34,167	99.9	30,404	88.9	45	0.1	34,212	100.0
	2012	31,429	99.9	27,816	88.4	43	0.1	31,472	100.0
	2014	30,626	99.9	26,711	87.1	43	0.1	30,669	100.0
	2016	29,210	99.8	25,413	86.9	45	0.2	29,255	100.0
山梨県	2009	36,555	99.9	33,023	90.2	48	0.1	36,603	100.0
	2012	33,291	99.9	29,922	89.8	41	0.1	33,332	100.0
	2014	32,485	99.9	28,906	88.9	38	0.1	32,523	100.0
	2016	30,677	99.9	27,179	88.5	38	0.1	30,715	100.0
長野県	2009	85,783	99.8	77,032	89.6	161	0.2	85,944	100.0
	2012	78,580	99.8	70,414	89.5	124	0.2	78,704	100.0
	2014	77,326	99.8	68,597	88.6	130	0.2	77,456	100.0
	2016	73,189	99.8	64,708	88.2	136	0.2	73,325	100.0
岐阜県	2009	82,601	99.9	73,266	88.6	101	0.1	82,702	100.0
	2012	76,432	99.9	67,372	88.0	97	0.1	76,529	100.0
	2014	74,446	99.9	64,763	86.9	96	0.1	74,542	100.0
	2016	70,731	99.9	61,315	86.6	89	0.1	70,820	100.0
静岡県	2009	140,136	99.8	123,807	88.2	234	0.2	140,370	100.0
	2012	130,085	99.8	114,366	87.8	210	0.2	130,295	100.0
	2014	127,440	99.8	111,010	87.0	203	0.2	127,643	100.0
	2016	119,807	99.8	103,900	86.6	217	0.2	120,024	100.0
愛知県	2009	240,809	99.7	206,323	85.4	715	0.3	241,524	100.0
	2012	223,698	99.7	189,829	84.6	645	0.3	224,343	100.0
	2014	220,767	99.7	183,800	83.0	644	0.3	221,411	100.0
	2016	208,310	99.7	172,235	82.4	638	0.3	208,948	100.0
三重県	2009	60,504	99.8	53,210	87.8	91	0.2	60,595	100.0
	2012	55,694	99.8	48,614	87.1	97	0.2	55,791	100.0
	2014	54,826	99.8	47,246	86.0	85	0.2	54,911	100.0
	2016	51,486	99.8	44,188	85.7	84	0.2	51,570	100.0

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）
滋賀県	2009	39,165	99.8	34,238	87.3	70	0.2	39,235	100.0
	2012	36,824	99.8	31,999	86.7	69	0.2	36,893	100.0
	2014	36,520	99.8	31,225	85.4	60	0.2	36,580	100.0
	2016	34,608	99.8	29,578	85.3	59	0.2	34,667	100.0
京都府	2009	94,994	99.8	83,700	87.9	187	0.2	95,181	100.0
	2012	86,119	99.8	75,334	87.3	171	0.2	86,290	100.0
	2014	84,702	99.8	73,047	86.0	194	0.3	84,896	100.0
	2016	79,023	99.8	68,022	85.9	191	0.2	79,214	100.0
大阪府	2009	326,793	99.6	282,486	86.1	1,240	0.4	328,033	100.0
	2012	298,381	99.6	256,293	85.6	1,065	0.4	299,446	100.0
	2014	292,993	99.6	246,927	84.0	1,106	0.4	294,099	100.0
	2016	270,874	99.6	227,963	83.8	1,062	0.4	271,936	100.0
兵庫県	2009	169,036	99.8	147,417	87.0	313	0.2	169,349	100.0
	2012	154,765	99.8	134,163	86.5	296	0.2	155,061	100.0
	2014	154,646	99.8	132,006	85.2	303	0.2	154,949	100.0
	2016	144,748	99.8	122,808	84.7	306	0.2	145,054	100.0
奈良県	2009	36,092	99.9	31,810	88.1	28	0.1	36,120	100.0
	2012	33,106	99.9	28,888	87.2	27	0.1	33,133	100.0
	2014	33,296	99.9	28,749	86.3	27	0.1	33,323	100.0
	2016	31,526	99.9	27,128	86.0	31	0.1	31,557	100.0
和歌山県	2009	40,708	99.9	36,693	90.1	31	0.1	40,739	100.0
	2012	37,613	99.9	33,715	89.6	30	0.1	37,643	100.0
	2014	36,270	99.9	32,099	88.4	26	0.1	36,296	100.0
	2016	34,367	99.9	30,242	87.9	27	0.1	34,394	100.0
鳥取県	2009	18,882	99.8	16,539	87.4	32	0.2	18,914	100.0
	2012	17,489	99.8	15,228	86.9	29	0.2	17,518	100.0
	2014	17,118	99.9	14,709	85.8	25	0.2	17,143	100.0
	2016	16,059	99.8	13,690	85.1	29	0.2	16,088	100.0
島根県	2009	26,319	99.9	23,308	88.5	29	0.1	26,348	100.0
	2012	24,256	99.9	21,405	88.2	22	0.1	24,278	100.0
	2014	23,542	99.9	20,508	87.0	21	0.1	23,563	100.0
	2016	22,167	99.9	19,260	86.8	24	0.1	22,191	100.0
岡山県	2009	60,144	99.8	52,355	86.9	108	0.2	60,252	100.0
	2012	56,272	99.8	48,694	86.4	90	0.2	56,362	100.0
	2014	55,224	99.8	47,004	85.0	98	0.2	55,322	100.0
	2016	52,368	99.8	44,595	85.0	104	0.2	52,472	100.0
広島県	2009	96,627	99.8	83,949	86.7	182	0.2	96,809	100.0
	2012	89,204	99.8	77,158	86.3	162	0.2	89,366	100.0
	2014	87,414	99.8	74,540	85.1	164	0.2	87,578	100.0
	2016	82,962	99.8	70,693	85.0	164	0.2	83,126	100.0
山口県	2009	46,307	99.9	40,315	86.9	67	0.1	46,374	100.0
	2012	42,172	99.9	36,535	86.5	56	0.1	42,228	100.0
	2014	40,991	99.9	35,091	85.5	49	0.1	41,040	100.0
	2016	38,933	99.9	33,187	85.1	54	0.1	38,987	100.0
徳島県	2009	29,939	99.9	26,933	89.9	30	0.1	29,969	100.0
	2012	27,490	99.9	24,567	89.3	24	0.1	27,514	100.0
	2014	26,911	99.9	23,816	88.4	25	0.1	26,936	100.0
	2016	25,345	99.9	22,333	88.0	24	0.1	25,369	100.0
香川県	2009	36,329	99.8	32,004	87.9	63	0.2	36,392	100.0
	2012	33,467	99.8	29,388	87.7	58	0.2	33,525	100.0
	2014	32,743	99.8	28,357	86.4	62	0.2	32,805	100.0
	2016	30,883	99.8	26,628	86.1	52	0.2	30,935	100.0
愛媛県	2009	50,945	99.8	45,108	88.4	91	0.2	51,036	100.0
	2012	46,905	99.8	41,333	88.0	79	0.2	46,984	100.0
	2014	45,899	99.8	40,008	87.0	76	0.2	45,975	100.0
	2016	43,500	99.8	37,666	86.4	77	0.2	43,577	100.0
高知県	2009	29,548	99.9	26,615	90.0	27	0.1	29,575	100.0
	2012	26,970	99.9	24,116	89.3	27	0.1	26,997	100.0
	2014	26,373	99.9	23,326	88.4	26	0.1	26,399	100.0
	2016	24,997	99.9	22,054	88.1	28	0.1	25,025	100.0
福岡県	2009	154,699	99.8	132,668	85.5	384	0.2	155,083	100.0
	2012	142,502	99.8	121,401	85.0	333	0.2	142,835	100.0
	2014	143,058	99.8	119,666	83.4	350	0.3	143,408	100.0
	2016	135,052	99.8	112,884	83.4	337	0.2	135,389	100.0
佐賀県	2009	27,907	99.9	24,316	87.0	38	0.1	27,945	100.0
	2012	25,957	99.9	22,447	86.4	34	0.1	25,991	100.0
	2014	25,521	99.9	21,819	85.4	34	0.2	25,555	100.0
	2016	24,423	99.9	20,817	85.1	36	0.1	24,459	100.0
長崎県	2009	48,638	99.9	42,825	88.0	48	0.1	48,686	100.0
	2012	44,687	99.9	39,157	87.5	43	0.1	44,730	100.0
	2014	43,745	99.9	37,851	86.4	49	0.1	43,794	100.0
	2016	41,793	99.9	36,201	86.5	53	0.1	41,846	100.0
熊本県	2009	57,348	99.9	50,057	87.2	82	0.1	57,430	100.0
	2012	53,370	99.9	46,424	86.9	70	0.1	53,440	100.0
	2014	52,730	99.9	45,321	85.8	65	0.1	52,795	100.0
	2016	47,815	99.9	40,955	85.5	62	0.1	47,877	100.0
大分県	2009	40,390	99.9	35,200	87.0	50	0.1	40,440	100.0
	2012	37,257	99.9	32,489	87.1	46	0.1	37,303	100.0
	2014	36,687	99.9	31,580	86.0	42	0.1	36,729	100.0
	2016	34,711	99.9	29,853	85.9	41	0.1	34,752	100.0
宮崎県	2009	40,008	99.9	35,465	88.5	44	0.1	40,052	100.0
	2012	37,491	99.9	33,048	88.1	37	0.1	37,528	100.0
	2014	36,909	99.9	32,074	86.8	35	0.1	36,944	100.0
	2016	34,819	99.9	30,141	86.5	36	0.1	34,855	100.0
鹿児島県	2009	58,110	99.9	51,728	88.9	59	0.1	58,169	100.0
	2012	53,680	99.9	47,567	88.5	56	0.1	53,736	100.0
	2014	52,721	99.9	46,155	87.5	56	0.1	52,777	100.0
	2016	49,915	99.9	43,624	87.3	55	0.1	49,970	100.0
沖縄県	2009	53,658	99.9	47,278	88.0	66	0.1	53,724	100.0
	2012	48,405	99.9	42,250	87.2	61	0.1	48,466	100.0
	2014	49,158	99.9	42,259	85.8	73	0.2	49,231	100.0
	2016	47,105	99.9	40,448	85.8	63	0.1	47,168	100.0
合計	2009	4,201,264	99.7	3,665,361	87.0	11,926	0.3	4,213,190	100.0
	2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100.0
	2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100.0
	2016	3,578,176	99.7	3,048,390	84.9	11,157	0.3	3,589,333	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、2012 年より中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

7表

都道府県別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

企業ベース（会社及び個人の従業者総数）

都道府県	年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 従業者総数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 従業者総数(人)	大企業 構成比(%)	合計 従業者総数(人)	合計 構成比(%)
北海道	2009	1,314,664	85.0	511,195	33.1	231,184	15.0	1,545,848	100.0
	2012	1,239,770	85.2	473,607	32.5	215,677	14.8	1,455,447	100.0
	2014	1,265,958	84.8	442,912	29.7	226,966	15.2	1,492,924	100.0
	2016	1,200,804	83.5	408,816	28.4	237,380	16.5	1,438,184	100.0
青森県	2009	329,064	89.7	138,979	37.9	37,930	10.3	366,994	100.0
	2012	315,974	91.1	126,730	36.5	30,826	8.9	346,800	100.0
	2014	318,762	91.4	118,692	34.0	29,993	8.6	348,755	100.0
	2016	304,352	90.5	111,542	33.2	31,850	9.5	336,202	100.0
岩手県	2009	313,486	88.9	128,828	36.5	39,004	11.1	352,490	100.0
	2012	291,444	88.1	116,904	35.3	39,469	11.9	330,913	100.0
	2014	305,956	88.5	112,193	32.4	39,934	11.5	345,890	100.0
	2016	294,554	89.0	107,718	32.6	36,301	11.0	330,855	100.0
宮城県	2009	544,448	84.1	218,884	33.8	102,743	15.9	647,191	100.0
	2012	496,876	85.1	186,263	31.9	86,865	14.9	583,741	100.0
	2014	532,834	85.1	185,735	29.7	93,375	14.9	626,209	100.0
	2016	528,256	84.6	177,092	28.4	96,276	15.4	624,532	100.0
秋田県	2009	266,194	92.6	116,652	40.6	21,287	7.4	287,481	100.0
	2012	257,810	93.0	107,062	38.6	19,550	7.0	277,360	100.0
	2014	254,609	92.4	99,745	36.2	20,888	7.6	275,497	100.0
	2016	244,296	92.5	93,337	35.3	19,826	7.5	264,122	100.0
山形県	2009	309,894	87.8	132,899	37.6	43,214	12.2	353,108	100.0
	2012	299,042	87.8	126,881	37.2	41,600	12.2	340,642	100.0
	2014	299,260	90.2	117,848	35.5	32,676	9.8	331,936	100.0
	2016	292,584	91.1	111,240	34.6	28,497	8.9	321,081	100.0
福島県	2009	509,056	86.3	219,869	37.3	80,541	13.7	589,597	100.0
	2012	464,549	84.4	196,195	35.7	85,757	15.6	550,306	100.0
	2014	481,870	86.2	187,353	33.5	76,829	13.8	558,699	100.0
	2016	466,407	85.3	178,137	32.6	80,565	14.7	546,972	100.0
茨城県	2009	662,740	89.0	296,114	39.7	82,246	11.0	744,986	100.0
	2012	645,167	87.9	279,979	38.1	89,096	12.1	734,263	100.0
	2014	643,250	87.8	263,090	35.9	89,201	12.2	732,451	100.0
	2016	615,398	86.4	245,040	34.4	96,607	13.6	712,005	100.0
栃木県	2009	473,458	84.9	218,554	39.2	83,917	15.1	557,375	100.0
	2012	456,329	85.6	205,063	38.5	76,753	14.4	533,082	100.0
	2014	472,300	86.8	192,721	35.4	71,988	13.2	544,288	100.0
	2016	443,066	85.4	179,912	34.7	75,735	14.6	518,801	100.0
群馬県	2009	531,102	79.6	234,254	35.1	135,882	20.4	666,984	100.0
	2012	524,067	80.7	218,953	33.7	125,349	19.3	649,416	100.0
	2014	522,228	81.8	204,507	32.1	115,856	18.2	638,084	100.0
	2016	503,830	82.6	190,170	31.2	106,051	17.4	609,881	100.0
埼玉県	2009	1,333,167	79.5	585,066	34.9	344,258	20.5	1,677,425	100.0
	2012	1,343,724	80.8	551,382	33.1	319,890	19.2	1,663,614	100.0
	2014	1,405,272	80.9	527,337	30.4	331,961	19.1	1,737,233	100.0
	2016	1,338,179	80.3	483,382	29.0	327,331	19.7	1,665,510	100.0
千葉県	2009	1,004,977	74.5	433,540	32.2	343,511	25.5	1,348,488	100.0
	2012	989,855	76.6	405,375	31.4	301,852	23.4	1,291,707	100.0
	2014	1,025,489	78.3	384,721	29.4	284,051	21.7	1,309,540	100.0
	2016	968,960	76.9	353,292	28.1	290,474	23.1	1,259,434	100.0
東京都	2009	5,125,495	39.9	1,474,647	11.5	7,720,434	60.1	12,845,929	100.0
	2012	5,020,049	41.1	1,339,578	11.0	7,203,532	58.9	12,223,581	100.0
	2014	5,758,435	43.0	1,291,889	9.7	7,628,071	57.0	13,386,506	100.0
	2016	5,464,123	41.3	1,167,447	8.8	7,775,085	58.7	13,239,208	100.0
神奈川県	2009	1,731,229	75.1	669,693	29.1	573,365	24.9	2,304,594	100.0
	2012	1,691,858	75.8	624,235	28.0	538,941	24.2	2,230,799	100.0
	2014	1,787,764	75.3	593,870	25.0	586,833	24.7	2,374,597	100.0
	2016	1,690,008	72.3	543,756	23.2	649,098	27.7	2,339,106	100.0
新潟県	2009	662,629	85.7	271,438	35.1	110,550	14.3	773,179	100.0
	2012	636,313	85.2	257,821	34.5	110,347	14.8	746,660	100.0
	2014	632,252	84.2	240,714	32.0	118,867	15.8	751,119	100.0
	2016	618,341	84.4	225,303	30.7	114,413	15.6	732,754	100.0
富山県	2009	321,732	82.4	127,658	32.7	68,685	17.6	390,417	100.0
	2012	314,353	83.6	119,834	31.9	61,624	16.4	375,977	100.0
	2014	313,878	83.1	111,447	29.5	63,757	16.9	377,635	100.0
	2016	299,923	81.6	104,164	28.3	67,762	18.4	367,685	100.0
石川県	2009	343,597	86.3	144,415	36.3	54,652	13.7	398,249	100.0
	2012	337,105	87.4	135,976	35.2	48,786	12.6	385,891	100.0
	2014	343,676	88.6	127,138	32.8	44,417	11.4	388,093	100.0
	2016	330,159	86.6	119,387	31.3	51,101	13.4	381,260	100.0
福井県	2009	249,438	90.0	109,299	39.4	27,716	10.0	277,154	100.0
	2012	236,882	88.9	102,583	38.5	29,534	11.1	266,416	100.0
	2014	237,607	89.6	94,688	35.7	27,636	10.4	265,243	100.0
	2016	231,337	89.4	90,122	34.8	27,340	10.6	258,677	100.0
山梨県	2009	228,834	90.7	110,474	43.8	23,423	9.3	252,257	100.0
	2012	225,984	91.7	104,991	42.6	20,385	8.3	246,369	100.0
	2014	219,479	90.8	96,891	40.1	22,167	9.2	241,646	100.0
	2016	214,171	90.2	91,510	38.5	23,288	9.8	237,459	100.0
長野県	2009	577,938	86.0	255,409	38.0	93,788	14.0	671,726	100.0
	2012	558,105	87.1	240,438	37.5	82,519	12.9	640,624	100.0
	2014	556,251	86.3	226,338	35.1	88,029	13.7	644,280	100.0
	2016	534,453	85.5	211,931	33.9	90,633	14.5	625,086	100.0
岐阜県	2009	592,421	87.6	256,411	37.9	84,217	12.4	676,638	100.0
	2012	581,708	86.9	241,353	36.0	87,968	13.1	669,676	100.0
	2014	580,043	86.0	224,817	33.3	94,514	14.0	674,557	100.0
	2016	569,446	85.6	210,953	31.7	95,932	14.4	665,378	100.0
静岡県	2009	1,033,316	83.2	430,726	34.7	208,878	16.8	1,242,194	100.0
	2012	1,013,362	82.9	404,404	33.1	209,359	17.1	1,222,721	100.0
	2014	1,016,324	83.5	378,926	31.1	201,364	16.5	1,217,688	100.0
	2016	968,285	82.4	350,085	29.8	206,464	17.6	1,174,749	100.0
愛知県	2009	2,159,764	69.6	758,505	24.4	945,573	30.4	3,105,337	100.0
	2012	2,145,708	70.4	710,849	23.3	901,449	29.6	3,047,157	100.0
	2014	2,265,083	71.3	672,037	21.2	912,383	28.7	3,177,466	100.0
	2016	2,221,795	70.8	622,998	19.8	917,760	29.2	3,139,555	100.0
三重県	2009	441,126	86.7	186,657	36.7	67,865	13.3	508,991	100.0
	2012	422,517	86.5	174,970	35.8	66,198	13.5	488,715	100.0
	2014	428,825	88.7	166,076	34.3	54,863	11.3	483,688	100.0
	2016	410,350	88.3	153,131	33.0	54,174	11.7	464,524	100.0

都道府県	年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 従業者総数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 従業者総数(人)	大企業 構成比(%)	合計 従業者総数(人)	合計 構成比(%)
滋賀県	2009	296,986	84.2	121,545	34.5	55,738	15.8	352,724	100.0
	2012	294,729	83.8	116,725	33.2	57,110	16.2	351,839	100.0
	2014	297,596	85.2	108,748	31.1	51,722	14.8	349,318	100.0
	2016	284,781	84.3	101,389	30.0	53,170	15.7	337,951	100.0
京都府	2009	700,598	75.6	287,107	31.0	226,096	24.4	926,694	100.0
	2012	669,626	76.2	265,382	30.2	209,098	23.8	878,724	100.0
	2014	684,206	76.3	247,761	27.6	213,001	23.7	897,207	100.0
	2016	649,458	74.4	227,114	26.0	223,694	25.6	873,152	100.0
大阪府	2009	2,849,073	64.6	1,018,568	23.1	1,560,332	35.4	4,409,405	100.0
	2012	2,726,933	66.4	930,059	22.7	1,378,261	33.6	4,105,194	100.0
	2014	2,876,197	67.4	876,170	20.5	1,391,018	32.6	4,267,215	100.0
	2016	2,744,150	66.9	795,914	19.4	1,358,060	33.1	4,102,210	100.0
兵庫県	2009	1,296,524	82.7	510,022	32.5	271,784	17.3	1,568,308	100.0
	2012	1,237,175	81.0	476,572	31.2	290,982	19.0	1,528,157	100.0
	2014	1,270,454	84.0	447,374	29.6	242,206	16.0	1,512,660	100.0
	2016	1,208,637	83.4	413,327	28.5	240,374	16.6	1,449,011	100.0
奈良県	2009	250,013	94.5	112,791	42.6	14,589	5.5	264,602	100.0
	2012	238,798	94.6	104,373	41.3	13,657	5.4	252,455	100.0
	2014	244,225	94.4	99,679	38.5	14,487	5.6	258,712	100.0
	2016	226,528	94.1	92,329	38.3	14,282	5.9	240,810	100.0
和歌山県	2009	236,690	87.2	117,663	43.4	34,724	12.8	271,414	100.0
	2012	234,374	87.9	112,595	42.2	32,178	12.1	266,552	100.0
	2014	235,859	91.9	103,461	40.3	20,890	8.1	256,749	100.0
	2016	229,110	89.9	97,129	38.1	25,872	10.1	254,982	100.0
鳥取県	2009	137,727	93.5	56,369	38.3	9,635	6.5	147,362	100.0
	2012	133,930	93.8	53,535	37.5	8,780	6.2	142,710	100.0
	2014	134,974	95.7	50,336	35.7	6,113	4.3	141,087	100.0
	2016	130,010	94.2	46,475	33.7	7,932	5.8	137,942	100.0
島根県	2009	181,169	92.0	79,307	40.3	15,764	8.0	196,933	100.0
	2012	174,303	93.0	74,892	40.0	13,068	7.0	187,371	100.0
	2014	174,127	92.7	69,663	37.1	13,760	7.3	187,887	100.0
	2016	166,937	92.5	64,780	35.9	13,620	7.5	180,557	100.0
岡山県	2009	480,376	85.2	188,061	33.4	83,136	14.8	563,512	100.0
	2012	476,216	85.4	177,127	31.8	81,613	14.6	557,829	100.0
	2014	484,797	83.9	166,571	28.8	93,173	16.1	577,970	100.0
	2016	465,111	82.6	156,683	27.8	98,263	17.4	563,374	100.0
広島県	2009	796,119	78.1	297,157	29.2	223,003	21.9	1,019,122	100.0
	2012	778,091	78.6	276,394	27.9	212,012	21.4	990,103	100.0
	2014	786,462	78.3	258,835	25.8	218,293	21.7	1,004,755	100.0
	2016	769,403	76.7	244,522	24.4	233,790	23.3	1,003,193	100.0
山口県	2009	345,119	84.1	138,488	33.7	65,345	15.9	410,464	100.0
	2012	327,843	82.1	128,914	32.3	71,590	17.9	399,433	100.0
	2014	323,489	83.8	120,419	31.2	62,459	16.2	385,948	100.0
	2016	307,749	81.8	112,200	29.8	68,637	18.2	376,386	100.0
徳島県	2009	188,642	91.3	89,261	43.2	17,881	8.7	206,523	100.0
	2012	179,253	91.0	83,018	42.2	17,636	9.0	196,889	100.0
	2014	175,154	88.6	77,770	39.3	22,507	11.4	197,661	100.0
	2016	167,957	90.5	72,766	39.2	17,611	9.5	185,568	100.0
香川県	2009	272,062	81.7	109,009	32.7	61,063	18.3	333,125	100.0
	2012	262,737	81.9	102,806	32.0	58,258	18.1	320,995	100.0
	2014	268,159	83.0	96,760	29.9	54,944	17.0	323,103	100.0
	2016	258,244	83.5	90,474	29.3	50,883	16.5	309,127	100.0
愛媛県	2009	367,025	84.1	157,356	36.0	69,496	15.9	436,521	100.0
	2012	358,323	85.9	148,503	35.6	58,995	14.1	417,318	100.0
	2014	350,127	87.1	138,161	34.4	51,860	12.9	401,987	100.0
	2016	341,263	86.1	129,007	32.5	55,249	13.9	396,512	100.0
高知県	2009	178,494	92.7	83,643	43.4	14,053	7.3	192,547	100.0
	2012	173,073	92.7	79,056	42.4	13,590	7.3	186,663	100.0
	2014	173,284	89.1	73,800	37.9	21,273	10.9	194,557	100.0
	2016	164,103	91.9	70,150	39.3	14,417	8.1	178,520	100.0
福岡県	2009	1,316,246	77.1	471,476	27.6	390,593	22.9	1,706,839	100.0
	2012	1,258,259	75.1	439,151	26.2	416,289	24.9	1,674,548	100.0
	2014	1,305,475	79.0	419,767	25.4	346,490	21.0	1,651,965	100.0
	2016	1,272,986	77.7	391,652	23.9	364,999	22.3	1,637,985	100.0
佐賀県	2009	196,175	90.9	83,798	38.8	19,625	9.1	215,800	100.0
	2012	195,939	92.3	79,823	37.6	16,283	7.7	212,222	100.0
	2014	193,854	90.8	74,634	34.9	19,755	9.2	213,609	100.0
	2016	187,554	89.6	71,082	34.0	21,685	10.4	209,239	100.0
長崎県	2009	323,704	92.6	141,592	40.5	26,001	7.4	349,705	100.0
	2012	313,435	92.5	133,663	39.4	25,521	7.5	338,956	100.0
	2014	313,811	92.8	124,624	36.9	24,354	7.2	338,165	100.0
	2016	299,626	91.8	118,916	36.4	26,879	8.2	326,505	100.0
熊本県	2009	404,952	90.4	173,099	38.6	42,912	9.6	447,864	100.0
	2012	396,851	90.9	164,961	37.8	39,601	9.1	436,452	100.0
	2014	401,899	91.5	155,783	35.5	37,282	8.5	439,181	100.0
	2016	370,108	90.2	141,948	34.6	40,190	9.8	410,298	100.0
大分県	2009	289,808	85.4	120,652	35.5	49,589	14.6	339,397	100.0
	2012	275,070	85.4	114,227	35.5	46,951	14.6	322,021	100.0
	2014	278,516	85.8	107,513	33.1	46,240	14.2	324,756	100.0
	2016	265,741	85.9	101,701	32.9	43,631	14.1	309,372	100.0
宮崎県	2009	258,175	91.7	116,535	41.4	23,260	8.3	281,435	100.0
	2012	253,075	92.4	110,666	40.4	20,819	7.6	273,894	100.0
	2014	257,285	93.5	103,638	37.7	17,955	6.5	275,240	100.0
	2016	245,605	93.1	97,876	37.1	18,226	6.9	263,831	100.0
鹿児島県	2009	385,476	89.0	172,089	39.7	47,672	11.0	433,148	100.0
	2012	372,363	87.3	165,215	38.7	54,098	12.7	426,461	100.0
	2014	373,417	88.2	155,737	36.8	50,139	11.8	423,556	100.0
	2016	357,230	87.5	145,669	35.7	51,134	12.5	408,364	100.0
沖縄県	2009	333,607	88.9	141,544	37.7	41,693	11.1	375,300	100.0
	2012	328,537	88.7	134,197	36.2	41,743	11.3	370,280	100.0
	2014	339,038	87.3	129,677	33.4	49,112	12.7	388,150	100.0
	2016	335,664	87.9	123,703	32.4	46,422	12.1	382,086	100.0
合計	2009	33,144,529	69.0	12,817,298	26.7	14,888,847	31.0	48,033,376	100.0
	2012	32,167,484	69.7	11,923,280	25.8	13,971,459	30.3	46,138,943	100.0
	2014	33,609,810	70.1	11,268,566	23.5	14,325,652	29.9	47,935,462	100.0
	2016	32,201,032	68.8	10,437,271	22.3	14,588,963	31.2	46,789,995	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、2012 年より中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

8表

都道府県別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

企業ベース（会社及び個人の常用雇用者数）

都道府県	年	中小企業 常用雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常用雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常用雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常用雇用者数(人)	合計 構成比(%)
北海道	2009	966,211	81.5	253,915	21.4	218,841	18.5	1,185,052	100.0
	2012	923,865	81.3	236,012	20.8	212,832	18.7	1,136,697	100.0
	2014	986,910	81.7	236,699	19.6	221,276	18.3	1,208,186	100.0
	2016	954,517	80.3	219,429	18.5	233,524	19.7	1,188,041	100.0
青森県	2009	236,939	86.5	66,536	24.3	37,089	13.5	274,028	100.0
	2012	230,889	88.6	59,884	23.0	29,758	11.4	260,647	100.0
	2014	244,072	89.3	60,858	22.3	29,298	10.7	273,370	100.0
	2016	235,673	88.2	56,666	21.2	31,466	11.8	267,139	100.0
岩手県	2009	228,889	85.7	63,288	23.7	38,043	14.3	266,932	100.0
	2012	216,030	84.9	58,870	23.1	38,349	15.1	254,379	100.0
	2014	237,831	85.9	60,267	21.8	39,086	14.1	276,917	100.0
	2016	230,393	86.6	57,039	21.4	35,625	13.4	266,018	100.0
宮城県	2009	400,100	80.3	106,009	21.3	98,208	19.7	498,308	100.0
	2012	373,632	81.6	92,294	20.2	84,373	18.4	458,005	100.0
	2014	416,479	82.0	98,492	19.4	91,244	18.0	507,723	100.0
	2016	420,190	81.5	94,650	18.3	95,665	18.5	515,855	100.0
秋田県	2009	191,790	90.3	56,221	26.5	20,648	9.7	212,438	100.0
	2012	189,262	90.3	51,850	24.7	20,256	9.7	209,518	100.0
	2014	194,177	90.5	52,323	24.4	20,332	9.5	214,509	100.0
	2016	188,336	90.7	47,995	23.1	19,281	9.3	207,617	100.0
山形県	2009	223,150	81.7	62,781	23.0	49,863	18.3	273,013	100.0
	2012	217,061	81.7	60,718	22.9	48,603	18.3	265,664	100.0
	2014	227,040	85.3	60,350	22.7	39,205	14.7	266,245	100.0
	2016	224,583	86.4	56,018	21.5	35,374	13.6	259,957	100.0
福島県	2009	367,870	82.6	107,620	24.2	77,410	17.4	445,280	100.0
	2012	352,162	81.4	96,323	22.3	80,209	18.6	432,371	100.0
	2014	379,288	83.8	98,686	21.8	73,247	16.2	452,535	100.0
	2016	361,751	82.4	93,939	21.4	77,355	17.6	439,106	100.0
茨城県	2009	478,699	88.3	147,709	27.2	63,666	11.7	542,365	100.0
	2012	471,948	83.5	140,718	24.9	93,341	16.5	565,289	100.0
	2014	491,046	84.7	141,134	24.4	88,523	15.3	579,569	100.0
	2016	473,301	83.2	128,624	22.6	95,638	16.8	568,939	100.0
栃木県	2009	335,236	80.6	106,453	25.6	80,744	19.4	415,980	100.0
	2012	329,322	81.1	101,482	25.0	76,837	18.9	406,159	100.0
	2014	356,846	83.3	100,961	23.6	71,491	16.7	428,337	100.0
	2016	336,664	81.2	92,788	22.4	77,749	18.8	414,413	100.0
群馬県	2009	380,372	74.6	112,899	22.1	129,340	25.4	509,712	100.0
	2012	381,225	75.0	105,469	20.7	127,086	25.0	508,311	100.0
	2014	398,398	77.8	106,323	20.8	113,682	22.2	512,080	100.0
	2016	390,457	78.9	97,389	19.7	104,255	21.1	494,712	100.0
埼玉県	2009	970,395	73.6	293,187	22.2	348,832	26.4	1,319,227	100.0
	2012	1,003,505	74.5	281,375	20.9	343,679	25.5	1,347,184	100.0
	2014	1,086,987	78.8	279,438	20.3	292,372	21.2	1,379,359	100.0
	2016	1,059,638	76.3	256,982	18.5	329,983	23.7	1,389,621	100.0
千葉県	2009	723,122	68.7	212,778	20.2	329,909	31.3	1,053,031	100.0
	2012	724,129	69.0	200,342	19.1	325,506	31.0	1,049,635	100.0
	2014	781,459	74.0	200,799	19.0	274,337	26.0	1,055,796	100.0
	2016	754,368	72.6	185,119	17.8	285,404	27.4	1,039,772	100.0
東京都	2009	4,071,212	34.6	745,482	6.3	7,691,472	65.4	11,762,684	100.0
	2012	4,033,546	35.3	679,268	5.9	7,397,361	64.7	11,430,907	100.0
	2014	4,817,898	39.0	684,311	5.5	7,524,907	61.0	12,342,805	100.0
	2016	4,672,969	37.9	633,897	5.1	7,646,447	62.1	12,319,416	100.0
神奈川県	2009	1,293,093	71.0	332,872	18.3	527,730	29.0	1,820,823	100.0
	2012	1,267,644	65.1	310,565	15.9	679,889	34.9	1,947,533	100.0
	2014	1,404,473	70.2	311,030	15.5	597,108	29.8	2,001,581	100.0
	2016	1,363,020	68.4	288,420	14.5	630,603	31.6	1,993,623	100.0
新潟県	2009	489,886	82.5	138,779	23.4	103,740	17.5	593,626	100.0
	2012	473,325	83.2	131,433	23.1	95,826	16.8	569,151	100.0
	2014	487,353	82.4	129,584	21.9	104,062	17.6	591,415	100.0
	2016	485,627	81.2	119,822	20.0	112,583	18.8	598,210	100.0
富山県	2009	241,154	78.3	65,888	21.4	67,018	21.7	308,172	100.0
	2012	239,673	78.9	62,023	20.4	64,205	21.1	303,878	100.0
	2014	247,854	79.5	61,487	19.7	63,965	20.5	311,819	100.0
	2016	239,728	77.5	57,362	18.5	69,700	22.5	309,428	100.0
石川県	2009	250,564	82.5	71,674	23.6	53,116	17.5	303,680	100.0
	2012	249,998	83.5	67,527	22.5	49,534	16.5	299,532	100.0
	2014	265,946	85.5	66,588	21.4	45,216	14.5	311,162	100.0
	2016	259,232	83.3	62,684	20.2	51,838	16.7	311,070	100.0
福井県	2009	180,122	87.2	54,733	26.5	26,400	12.8	206,522	100.0
	2012	173,266	85.4	51,146	25.2	29,517	14.6	202,783	100.0
	2014	182,289	86.9	50,511	24.1	27,520	13.1	209,809	100.0
	2016	178,430	86.6	47,293	22.9	27,703	13.4	206,133	100.0
山梨県	2009	155,937	87.1	51,296	28.6	23,171	12.9	179,108	100.0
	2012	156,529	88.2	49,229	27.7	20,887	11.8	177,416	100.0
	2014	161,153	88.1	48,998	26.8	21,758	11.9	182,911	100.0
	2016	158,964	87.5	46,005	25.3	22,722	12.5	181,686	100.0
長野県	2009	430,044	82.7	120,125	23.1	90,164	17.3	520,208	100.0
	2012	401,337	81.4	113,072	22.9	91,725	18.6	493,062	100.0
	2014	415,655	82.9	113,992	22.7	85,788	17.1	501,443	100.0
	2016	405,878	82.1	106,880	21.6	88,501	17.9	494,379	100.0
岐阜県	2009	432,677	82.9	127,838	24.5	89,061	17.1	521,738	100.0
	2012	426,124	82.0	118,512	22.8	93,396	18.0	519,520	100.0
	2014	449,673	82.6	117,652	21.6	94,947	17.4	544,620	100.0
	2016	446,629	82.3	110,975	20.5	95,808	17.7	542,437	100.0
静岡県	2009	761,142	77.9	218,474	22.4	215,562	22.1	976,704	100.0
	2012	760,496	77.2	204,792	20.8	224,055	22.8	984,551	100.0
	2014	798,008	79.6	201,179	20.1	205,090	20.4	1,003,098	100.0
	2016	773,059	79.5	185,212	19.0	199,517	20.5	972,576	100.0
愛知県	2009	1,660,063	64.1	392,952	15.2	929,959	35.9	2,590,022	100.0
	2012	1,687,234	64.3	371,457	14.2	935,133	35.7	2,622,367	100.0
	2014	1,842,707	66.1	366,180	13.1	944,133	33.9	2,786,840	100.0
	2016	1,850,839	66.5	342,238	12.3	931,534	33.5	2,782,373	100.0
三重県	2009	322,221	84.2	91,956	24.0	60,440	15.8	382,661	100.0
	2012	312,691	81.0	87,479	22.7	73,510	19.0	386,201	100.0
	2014	327,362	86.9	86,261	22.9	49,252	13.1	376,614	100.0
	2016	321,020	86.4	79,937	21.5	50,475	13.6	371,495	100.0

都道府県	年	中小企業 常用雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常用雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常用雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常用雇用者数(人)	合計 構成比(%)
滋賀県	2009	212,179	79.6	56,910	21.4	54,253	20.4	266,432	100.0
	2012	218,733	78.2	56,090	20.1	60,920	21.8	279,653	100.0
	2014	226,504	81.6	55,319	19.9	50,941	18.4	277,445	100.0
	2016	221,847	80.7	52,566	19.1	52,967	19.3	274,814	100.0
京都府	2009	504,179	69.0	135,282	18.5	226,126	31.0	730,305	100.0
	2012	491,624	67.2	126,376	17.3	239,992	32.8	731,616	100.0
	2014	522,455	71.2	122,973	16.8	210,843	28.8	733,298	100.0
	2016	507,338	69.9	113,848	15.7	218,904	30.1	726,242	100.0
大阪府	2009	2,185,427	59.4	513,720	14.0	1,492,357	40.6	3,677,784	100.0
	2012	2,123,465	61.1	467,900	13.5	1,353,985	38.9	3,477,450	100.0
	2014	2,301,988	62.7	464,876	12.7	1,367,457	37.3	3,669,445	100.0
	2016	2,253,454	62.8	426,730	11.9	1,334,547	37.2	3,588,001	100.0
兵庫県	2009	956,816	78.2	249,117	20.4	267,240	21.8	1,224,056	100.0
	2012	931,899	73.6	231,196	18.3	334,475	26.4	1,266,374	100.0
	2014	985,666	79.3	232,379	18.7	257,606	20.7	1,243,272	100.0
	2016	955,590	80.2	215,317	18.1	236,496	19.8	1,192,086	100.0
奈良県	2009	173,845	92.2	52,092	27.6	14,752	7.8	188,597	100.0
	2012	170,593	91.6	48,090	25.8	15,602	8.4	186,195	100.0
	2014	180,094	91.6	48,790	24.8	16,465	8.4	196,559	100.0
	2016	169,457	91.1	45,482	24.4	16,594	8.9	186,051	100.0
和歌山県	2009	160,558	83.5	54,309	28.3	31,615	16.5	192,173	100.0
	2012	161,879	84.5	52,039	27.2	29,790	15.5	191,669	100.0
	2014	171,875	89.2	51,313	26.6	20,724	10.8	192,599	100.0
	2016	171,191	86.8	49,151	24.9	25,999	13.2	197,190	100.0
鳥取県	2009	101,289	90.3	28,324	25.2	10,909	9.7	112,198	100.0
	2012	100,189	92.1	26,827	24.7	8,624	7.9	108,813	100.0
	2014	104,335	94.6	26,663	24.2	5,989	5.4	110,324	100.0
	2016	102,142	93.0	24,705	22.5	7,727	7.0	109,869	100.0
島根県	2009	129,426	89.4	40,104	27.7	15,339	10.6	144,765	100.0
	2012	126,597	90.9	38,036	27.3	12,739	9.1	139,336	100.0
	2014	131,013	90.7	36,988	25.6	13,475	9.3	144,488	100.0
	2016	128,049	90.5	33,818	23.9	13,407	9.5	141,456	100.0
岡山県	2009	357,230	82.3	94,098	21.7	77,019	17.7	434,249	100.0
	2012	362,191	82.6	89,068	20.3	76,348	17.4	438,539	100.0
	2014	380,130	80.7	88,570	18.8	90,976	19.3	471,106	100.0
	2016	370,505	79.5	83,152	17.9	95,288	20.5	465,793	100.0
広島県	2009	599,619	72.5	150,803	18.2	227,920	27.5	827,539	100.0
	2012	602,577	74.0	141,588	17.4	211,693	26.0	814,270	100.0
	2014	626,190	74.5	138,214	16.5	214,007	25.5	840,197	100.0
	2016	621,926	73.0	131,513	15.4	230,190	27.0	852,116	100.0
山口県	2009	259,029	82.3	70,028	22.2	55,725	17.7	314,754	100.0
	2012	245,113	77.6	64,756	20.5	70,818	22.4	315,931	100.0
	2014	249,653	80.1	64,614	20.7	62,050	19.9	311,703	100.0
	2016	241,019	78.0	59,983	19.4	67,987	22.0	309,006	100.0
徳島県	2009	126,733	87.7	40,292	27.9	17,717	12.3	144,450	100.0
	2012	124,366	87.8	38,182	26.9	17,331	12.2	141,697	100.0
	2014	125,736	84.8	37,518	25.3	22,562	15.2	148,298	100.0
	2016	122,431	87.5	35,211	25.2	17,503	12.5	139,934	100.0
香川県	2009	199,879	77.2	53,201	20.5	59,127	22.8	259,006	100.0
	2012	195,992	77.5	50,907	20.1	56,822	22.5	252,814	100.0
	2014	207,448	79.5	49,946	19.1	53,374	20.5	260,822	100.0
	2016	203,681	80.2	47,045	18.5	50,443	19.8	254,124	100.0
愛媛県	2009	264,822	80.0	76,778	23.2	66,384	20.0	331,206	100.0
	2012	262,219	81.6	72,262	22.5	59,101	18.4	321,320	100.0
	2014	265,849	84.1	71,404	22.6	50,092	15.9	315,941	100.0
	2016	263,393	82.8	67,036	21.1	54,659	17.2	318,052	100.0
高知県	2009	122,557	89.9	38,150	28.0	13,717	10.1	136,274	100.0
	2012	120,993	90.1	36,876	27.4	13,368	9.9	134,361	100.0
	2014	126,135	85.6	36,088	24.5	21,158	14.4	147,293	100.0
	2016	120,851	89.4	34,700	25.7	14,331	10.6	135,182	100.0
福岡県	2009	989,236	72.3	233,402	17.1	378,448	27.7	1,367,684	100.0
	2012	957,528	69.4	216,356	15.7	421,784	30.6	1,379,312	100.0
	2014	1,031,005	75.3	219,993	16.1	338,340	24.7	1,369,345	100.0
	2016	1,029,173	74.0	208,371	15.0	362,075	26.0	1,391,248	100.0
佐賀県	2009	143,449	88.2	42,349	26.0	19,187	11.8	162,636	100.0
	2012	144,032	90.1	39,699	24.8	15,829	9.9	159,861	100.0
	2014	147,849	87.7	39,276	23.3	20,729	12.3	168,578	100.0
	2016	144,595	87.1	36,862	22.2	21,367	12.9	165,962	100.0
長崎県	2009	234,432	90.5	70,515	27.2	24,608	9.5	259,040	100.0
	2012	226,267	88.8	65,764	25.8	28,473	11.2	254,740	100.0
	2014	237,619	89.9	65,119	24.6	26,557	10.1	264,176	100.0
	2016	228,023	89.6	61,582	24.2	26,516	10.4	254,539	100.0
熊本県	2009	286,827	87.4	85,200	26.0	41,288	12.6	328,115	100.0
	2012	288,192	88.2	80,751	24.7	38,566	11.8	326,758	100.0
	2014	304,595	89.4	81,005	23.8	36,247	10.6	340,842	100.0
	2016	288,784	88.0	73,405	22.4	39,424	12.0	328,208	100.0
大分県	2009	211,073	81.4	59,489	22.9	48,276	18.6	259,349	100.0
	2012	200,994	81.2	55,766	22.5	46,563	18.8	247,557	100.0
	2014	213,163	82.5	56,459	21.9	45,116	17.5	258,279	100.0
	2016	205,305	82.6	52,972	21.3	43,395	17.4	248,700	100.0
宮崎県	2009	183,925	89.7	56,539	27.6	21,080	10.3	205,005	100.0
	2012	180,865	90.6	53,031	26.6	18,837	9.4	199,702	100.0
	2014	192,633	92.5	52,792	25.3	15,685	7.5	208,318	100.0
	2016	186,017	91.3	49,672	24.4	17,809	8.7	203,826	100.0
鹿児島県	2009	270,697	85.5	81,197	25.7	45,777	14.5	316,474	100.0
	2012	263,337	85.7	77,467	25.2	43,995	14.3	307,332	100.0
	2014	274,510	87.1	78,383	24.9	40,785	12.9	315,295	100.0
	2016	267,750	86.5	72,588	23.4	41,904	13.5	309,654	100.0
沖縄県	2009	240,579	85.7	68,231	24.3	40,286	14.3	280,865	100.0
	2012	236,083	85.4	64,684	23.4	40,461	14.6	276,544	100.0
	2014	259,327	84.5	67,832	22.1	47,570	15.5	306,897	100.0
	2016	261,516	85.2	65,245	21.3	45,355	14.8	306,871	100.0
合計	2009	24,704,694	62.8	6,351,595	16.2	14,619,576	37.2	39,324,270	100.0
	2012	24,330,621	62.7	5,925,551	15.3	14,451,983	37.3	38,782,604	100.0
	2014	26,466,676	65.2	5,920,617	14.6	14,146,587	34.8	40,613,263	100.0
	2016	25,849,303	64.2	5,508,317	13.7	14,383,637	35.8	40,232,940	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
6. 常用雇用者数には、海外における常用雇用者も含む。

9表

都道府県別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2015年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の付加価値額)

都道府県	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
北海道	44,307	78.7%	12,743	22.6%	12,026	21.3%	56,333	100.0%
青森県	9,933	86.9%	2,739	24.0%	1,493	13.1%	11,427	100.0%
岩手県	10,085	84.2%	2,947	24.6%	1,889	15.8%	11,975	100.0%
宮城県	21,450	69.6%	6,294	20.4%	9,366	30.4%	30,816	100.0%
秋田県	7,921	88.5%	2,452	27.4%	1,028	11.5%	8,949	100.0%
山形県	10,129	85.8%	2,953	25.0%	1,676	14.2%	11,806	100.0%
福島県	17,149	85.5%	5,521	27.5%	2,914	14.5%	20,063	100.0%
茨城県	23,215	79.8%	7,372	25.3%	5,881	20.2%	29,096	100.0%
栃木県	17,874	78.1%	5,637	24.6%	5,006	21.9%	22,880	100.0%
群馬県	20,021	77.1%	6,249	24.1%	5,939	22.9%	25,960	100.0%
埼玉県	50,814	76.5%	15,830	23.8%	15,600	23.5%	66,414	100.0%
千葉県	36,259	67.3%	11,415	21.2%	17,621	32.7%	53,880	100.0%
東京都	310,983	30.6%	61,949	6.1%	705,688	69.4%	1,016,671	100.0%
神奈川県	69,756	61.2%	19,420	17.0%	44,191	38.8%	113,947	100.0%
新潟県	22,408	80.3%	6,677	23.9%	5,483	19.7%	27,891	100.0%
富山県	12,817	66.5%	3,570	18.5%	6,449	33.5%	19,267	100.0%
石川県	13,183	77.4%	3,719	21.8%	3,850	22.6%	17,033	100.0%
福井県	9,625	82.0%	2,748	23.4%	2,110	18.0%	11,735	100.0%
山梨県	7,945	68.4%	2,754	23.7%	3,676	31.6%	11,621	100.0%
長野県	20,758	78.7%	6,210	23.5%	5,612	21.3%	26,370	100.0%
岐阜県	22,422	80.5%	6,409	23.0%	5,430	19.5%	27,853	100.0%
静岡県	38,196	67.8%	11,313	20.1%	18,172	32.2%	56,368	100.0%
愛知県	95,661	51.5%	22,899	12.3%	90,227	48.5%	185,888	100.0%
三重県	16,592	85.9%	5,203	26.9%	2,722	14.1%	19,314	100.0%
滋賀県	10,712	80.2%	3,283	24.6%	2,645	19.8%	13,358	100.0%
京都府	23,625	60.0%	6,725	17.1%	15,752	40.0%	39,377	100.0%
大阪府	125,554	52.2%	30,157	12.5%	115,125	47.8%	240,679	100.0%
兵庫県	49,051	73.0%	13,834	20.6%	18,173	27.0%	67,224	100.0%
奈良県	7,757	86.8%	2,696	30.2%	1,179	13.2%	8,936	100.0%
和歌山県	7,712	82.8%	2,736	29.4%	1,599	17.2%	9,312	100.0%
鳥取県	4,299	93.3%	1,172	25.4%	310	6.7%	4,609	100.0%
島根県	5,563	83.2%	1,791	26.8%	1,125	16.8%	6,688	100.0%
岡山県	17,740	77.6%	4,920	21.5%	5,122	22.4%	22,862	100.0%
広島県	29,480	64.0%	7,748	16.8%	16,551	36.0%	46,032	100.0%
山口県	11,285	60.0%	3,483	18.5%	7,529	40.0%	18,815	100.0%
徳島県	5,814	74.6%	1,853	23.8%	1,975	25.4%	7,788	100.0%
香川県	9,786	69.2%	2,704	19.1%	4,358	30.8%	14,144	100.0%
愛媛県	12,019	74.0%	3,478	21.4%	4,225	26.0%	16,244	100.0%
高知県	5,321	87.6%	1,892	31.2%	752	12.4%	6,073	100.0%
福岡県	49,151	69.1%	12,965	18.2%	21,949	30.9%	71,100	100.0%
佐賀県	6,127	81.4%	2,018	26.8%	1,398	18.6%	7,525	100.0%
長崎県	9,532	81.6%	3,218	27.5%	2,152	18.4%	11,684	100.0%
熊本県	12,140	81.9%	3,907	26.3%	2,686	18.1%	14,827	100.0%
大分県	9,244	82.9%	2,647	23.8%	1,901	17.1%	11,145	100.0%
宮崎県	7,572	88.3%	2,322	27.1%	1,006	11.7%	8,578	100.0%
鹿児島県	11,785	87.6%	3,834	28.5%	1,661	12.4%	13,445	100.0%
沖縄県	10,332	83.0%	3,036	24.4%	2,110	17.0%	12,442	100.0%
合計	1,351,106	52.9%	357,443	14.0%	1,205,336	47.1%	2,556,442	100.0%

(2) 会社ベース(会社の付加価値額)

都道府県	中小企業				大企業		合計	
			うち小規模企業					
	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
北海道	40,734	77.2%	10,139	19.2%	12,012	22.8%	52,746	100.0%
青森県	8,503	85.1%	1,824	18.2%	1,491	14.9%	9,993	100.0%
岩手県	8,709	82.2%	2,029	19.1%	1,888	17.8%	10,597	100.0%
宮城県	19,219	67.2%	4,877	17.1%	9,363	32.8%	28,581	100.0%
秋田県	6,798	86.9%	1,664	21.3%	1,026	13.1%	7,823	100.0%
山形県	8,762	83.9%	1,956	18.7%	1,676	16.1%	10,438	100.0%
福島県	15,327	84.0%	4,142	22.7%	2,914	16.0%	18,241	100.0%
茨城県	20,099	77.4%	5,167	19.9%	5,869	22.6%	25,968	100.0%
栃木県	16,081	76.3%	4,403	20.9%	5,005	23.7%	21,086	100.0%
群馬県	17,796	75.0%	4,730	19.9%	5,927	25.0%	23,723	100.0%
埼玉県	45,879	74.7%	12,639	20.6%	15,562	25.3%	61,441	100.0%
千葉県	32,403	64.8%	8,949	17.9%	17,601	35.2%	50,004	100.0%
東京都	298,420	29.7%	53,892	5.4%	705,351	70.3%	1,003,771	100.0%
神奈川県	63,772	59.1%	15,605	14.5%	44,143	40.9%	107,915	100.0%
新潟県	19,922	78.4%	4,840	19.1%	5,480	21.6%	25,403	100.0%
富山県	11,289	63.7%	2,527	14.3%	6,442	36.3%	17,731	100.0%
石川県	11,693	75.3%	2,645	17.0%	3,843	24.7%	15,536	100.0%
福井県	8,581	80.3%	1,983	18.5%	2,109	19.7%	10,690	100.0%
山梨県	6,725	64.7%	1,843	17.7%	3,674	35.3%	10,399	100.0%
長野県	18,494	76.7%	4,549	18.9%	5,611	23.3%	24,105	100.0%
岐阜県	19,792	78.5%	4,605	18.3%	5,417	21.5%	25,209	100.0%
静岡県	33,913	65.1%	8,356	16.0%	18,152	34.9%	52,065	100.0%
愛知県	87,150	49.2%	17,805	10.0%	90,157	50.8%	177,306	100.0%
三重県	14,400	84.3%	3,740	21.9%	2,678	15.7%	17,077	100.0%
滋賀県	9,204	77.7%	2,208	18.6%	2,637	22.3%	11,841	100.0%
京都府	20,872	57.0%	4,857	13.3%	15,745	43.0%	36,617	100.0%
大阪府	115,964	50.2%	23,899	10.3%	115,039	49.8%	231,003	100.0%
兵庫県	42,856	70.3%	9,886	16.2%	18,096	29.7%	60,952	100.0%
奈良県	6,275	84.3%	1,724	23.1%	1,172	15.7%	7,447	100.0%
和歌山県	6,226	79.6%	1,651	21.1%	1,595	20.4%	7,822	100.0%
鳥取県	3,849	92.6%	874	21.0%	309	7.4%	4,158	100.0%
島根県	4,788	81.0%	1,207	20.4%	1,125	19.0%	5,914	100.0%
岡山県	16,155	75.9%	3,851	18.1%	5,118	24.1%	21,273	100.0%
広島県	26,908	61.9%	6,065	14.0%	16,534	38.1%	43,442	100.0%
山口県	9,942	56.9%	2,540	14.5%	7,519	43.1%	17,462	100.0%
徳島県	5,222	72.6%	1,435	19.9%	1,970	27.4%	7,192	100.0%
香川県	8,928	67.2%	2,090	15.7%	4,358	32.8%	13,286	100.0%
愛媛県	10,795	71.9%	2,567	17.1%	4,225	28.1%	15,019	100.0%
高知県	4,459	85.6%	1,255	24.1%	751	14.4%	5,210	100.0%
福岡県	43,874	66.7%	9,509	14.5%	21,884	33.3%	65,757	100.0%
佐賀県	5,028	78.5%	1,273	19.9%	1,380	21.5%	6,408	100.0%
長崎県	7,886	78.9%	2,044	20.4%	2,115	21.1%	10,001	100.0%
熊本県	10,634	79.8%	2,834	21.3%	2,685	20.2%	13,319	100.0%
大分県	8,246	81.3%	1,950	19.2%	1,901	18.7%	10,147	100.0%
宮崎県	6,529	86.7%	1,635	21.7%	1,001	13.3%	7,530	100.0%
鹿児島県	10,333	86.2%	2,820	23.5%	1,661	13.8%	11,993	100.0%
沖縄県	8,506	80.2%	1,838	17.3%	2,101	19.8%	10,607	100.0%
合計	1,227,935	50.5%	274,918	11.3%	1,204,313	49.5%	2,432,248	100.0%

(3) 個人ベース(個人事業者の付加価値額)

都道府県	中小企業				大企業		合計	
			うち小規模企業					
	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
北海道	3,573	99.6%	2,604	72.6%	14	0.4%	3,587	100.0%
青森県	1,431	99.8%	916	63.9%	3	0.2%	1,433	100.0%
岩手県	1,376	99.9%	919	66.7%	1	0.1%	1,378	100.0%
宮城県	2,231	99.9%	1,417	63.4%	3	0.1%	2,234	100.0%
秋田県	1,124	99.8%	789	70.1%	2	0.2%	1,126	100.0%
山形県	1,367	100.0%	998	73.0%	0	0.0%	1,367	100.0%
福島県	1,822	100.0%	1,378	75.6%	0	0.0%	1,822	100.0%
茨城県	3,116	99.6%	2,204	70.5%	11	0.4%	3,128	100.0%
栃木県	1,793	100.0%	1,234	68.8%	1	0.0%	1,794	100.0%
群馬県	2,225	99.4%	1,519	67.9%	12	0.6%	2,237	100.0%
埼玉県	4,935	99.2%	3,191	64.2%	38	0.8%	4,973	100.0%
千葉県	3,857	99.5%	2,466	63.6%	20	0.5%	3,876	100.0%
東京都	12,563	97.4%	8,057	62.5%	337	2.6%	12,900	100.0%
神奈川県	5,985	99.2%	3,816	63.3%	48	0.8%	6,032	100.0%
新潟県	2,486	99.9%	1,837	73.8%	3	0.1%	2,489	100.0%
富山県	1,528	99.5%	1,043	67.9%	7	0.5%	1,536	100.0%
石川県	1,490	99.5%	1,074	71.8%	7	0.5%	1,497	100.0%
福井県	1,044	99.9%	765	73.2%	1	0.1%	1,045	100.0%
山梨県	1,220	99.8%	911	74.5%	2	0.2%	1,222	100.0%
長野県	2,264	99.9%	1,661	73.3%	1	0.1%	2,265	100.0%
岐阜県	2,630	99.5%	1,805	68.3%	14	0.5%	2,644	100.0%
静岡県	4,283	99.5%	2,957	68.7%	20	0.5%	4,303	100.0%
愛知県	8,512	99.2%	5,095	59.4%	70	0.8%	8,582	100.0%
三重県	2,193	98.0%	1,463	65.4%	44	2.0%	2,237	100.0%
滋賀県	1,508	99.4%	1,075	70.9%	8	0.6%	1,517	100.0%
京都府	2,753	99.7%	1,869	67.7%	7	0.3%	2,760	100.0%
大阪府	9,589	99.1%	6,258	64.7%	86	0.9%	9,676	100.0%
兵庫県	6,195	98.8%	3,948	63.0%	76	1.2%	6,272	100.0%
奈良県	1,482	99.5%	973	65.3%	7	0.5%	1,489	100.0%
和歌山県	1,486	99.7%	1,085	72.8%	4	0.3%	1,490	100.0%
鳥取県	450	99.9%	298	66.2%	1	0.1%	450	100.0%
島根県	775	100.0%	584	75.4%	0	0.0%	775	100.0%
岡山県	1,585	99.8%	1,068	67.2%	4	0.2%	1,589	100.0%
広島県	2,573	99.3%	1,683	65.0%	17	0.7%	2,590	100.0%
山口県	1,343	99.3%	943	69.7%	10	0.7%	1,353	100.0%
徳島県	592	99.1%	418	70.1%	5	0.9%	597	100.0%
香川県	858	100.0%	614	71.5%	0	0.0%	858	100.0%
愛媛県	1,224	100.0%	911	74.4%	0	0.0%	1,224	100.0%
高知県	863	100.0%	637	73.8%	0	0.0%	863	100.0%
福岡県	5,277	98.8%	3,457	64.7%	65	1.2%	5,343	100.0%
佐賀県	1,099	98.4%	745	66.7%	18	1.6%	1,117	100.0%
長崎県	1,646	97.8%	1,174	69.7%	37	2.2%	1,683	100.0%
熊本県	1,506	99.9%	1,073	71.1%	2	0.1%	1,508	100.0%
大分県	998	100.0%	697	69.8%	0	0.0%	998	100.0%
宮崎県	1,043	99.5%	687	65.5%	5	0.5%	1,049	100.0%
鹿児島県	1,452	100.0%	1,014	69.9%	0	0.0%	1,452	100.0%
沖縄県	1,826	99.5%	1,198	65.2%	10	0.5%	1,836	100.0%
合計	123,171	99.2%	82,526	66.4%	1,023	0.8%	124,195	100.0%

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

(注)1. 数値は、2015 年間のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

10表

開業率・廃業率の推移（非一次産業）

①企業（個人企業＋会社企業）

年	調査間隔（月数）	期首企業数	開業企業数	開設件数調査期間(月数)	増加企業数	年平均増加企業数	年平均開業企業数	年平均廃業企業数	開業率(%)	廃業率(%)
75～78	37	4,682,092	681,775	29.5	355,485	115,292	277,332	162,040	5.9	3.5
78～81	36.5	5,037,577	739,996	30	318,925	104,852	295,998	191,146	5.9	3.8
81～86	60	5,356,502	1,039,351	54	72,096	14,419	230,967	216,548	4.3	4.0
86～91	60	5,428,598	853,991	54	▲ 126,240	▲ 25,248	189,776	215,024	3.5	4.0
91～96	63	5,302,358	967,779	81	▲ 147,968	▲ 28,184	143,375	171,559	2.7	3.2
96～99	33	5,154,390	507,531	33	▲ 253,477	▲ 92,173	184,557	288,147	3.6	5.6
99～01	27	4,900,913	638,289	27	▲ 160,984	▲ 71,548	283,684	334,755	5.8	6.8
01年時点（1993年分類）		4,739,929								
01～04	32	4,739,635	447,148	32	▲ 360,347	▲ 135,130	167,681	289,731	3.5	6.1
04～06	28	4,379,288	518,671	28	▲ 138,962	▲ 59,555	222,288	273,282	5.1	6.2
06年時点（2002年分類）		4,240,326								
09～12	31	4,252,897	154,998	31	▲ 361,541	▲ 139,951	59,999	260,177	1.4	6.1
12～14	29	3,891,356	436,037	29	▲ 43,122	▲ 17,844	180,429	236,671	4.6	6.1
14～16	23	3,848,234	263,531	23	▲ 229,150	▲ 119,557	137,494	271,444	3.6	7.1

②会社企業（単独事業所及び本所・本社・本店で支所・支社・支店は含めない）

年	調査間隔（月数）	期首会社企業数	開業会社企業数	開設件数調査期間(月数)	増加会社企業数	年平均増加会社企業数	年平均開業会社企業数	年平均廃業会社企業数	開業率(%)	廃業率(%)
75～78	37	921,768	113,039	29.5	118,905	38,564	45,982	7,418	5.0	0.8
78～81	36.5	1,040,673	139,678	30	138,146	45,418	55,871	10,453	5.4	1.0
81～86	60	1,178,819	234,223	54	143,689	28,738	52,050	23,312	4.4	2.0
86～91	60	1,322,508	266,717	54	230,506	46,101	59,270	13,169	4.5	1.0
91～96	63	1,553,014	310,761	81	112,167	21,365	46,039	24,674	3.0	1.6
96～99	33	1,665,181	174,728	33	▲ 6,801	▲ 2,473	63,537	87,773	3.8	5.3
99～01	27	1,658,380	226,701	27	▲ 50,570	▲ 22,476	100,756	105,414	6.1	6.4
01年時点（1993年分類）		1,607,810								
01～04	32	1,607,648	155,161	32	▲ 87,661	▲ 32,873	58,185	88,739	3.6	5.5
04～06	28	1,519,987	197,819	28	▲ 14,768	▲ 6,329	84,780	83,972	5.6	5.5
06年時点（2002年分類）		1,505,219								
09～12	31	1,787,027	55,010	31	▲ 100,375	▲ 38,855	21,294	100,359	1.2	5.6
12～14	29	1,686,652	228,084	29	44,136	18,263	94,380	96,337	5.6	5.7
14～16	23	1,730,788	104,388	23	▲ 118,477	▲ 61,814	54,463	122,050	3.1	7.1

③個人企業（単独事業所及び本所・本社・本店及び支所・支社・支店）

年	調査間隔（月数）	期首個人企業数	開業個人企業数	開設件数調査期間(月数)	増加個人企業数	年平均増加個人企業数	年平均開業個人企業数	年平均廃業個人企業数	開業率(%)	廃業率(%)
75～78	37	3,760,324	568,736	29.5	236,580	76,729	231,350	154,622	6.2	4.1
78～81	36.5	3,996,904	600,318	30	180,779	59,434	240,127	180,693	6.0	4.5
81～86	60	4,177,683	805,128	54	▲ 71,593	▲ 14,319	178,917	193,236	4.3	4.6
86～91	60	4,106,090	587,274	54	▲ 356,746	▲ 71,349	130,505	201,855	3.2	4.9
91～96	63	3,749,344	657,018	81	▲ 260,135	▲ 49,550	97,336	146,886	2.6	3.9
96～99	33	3,489,209	332,803	33	▲ 246,676	▲ 89,700	121,019	200,374	3.5	5.7
99～01	27	3,242,533	411,588	27	▲ 110,414	▲ 49,073	182,928	229,341	5.6	7.1
01年時点（1993年分類）		3,132,119								
01～04	32	3,131,987	291,987	32	▲ 272,686	▲ 102,257	109,495	200,991	3.5	6.4
04～06	28	2,859,301	320,852	28	▲ 124,194	▲ 53,226	137,508	189,310	4.8	6.6
06年時点（2002年分類）		2,735,107								
09～12	31	2,465,870	99,988	31	▲ 261,166	▲ 101,097	38,705	159,817	1.6	6.5
12～14	29	2,204,704	207,953	29	▲ 87,258	▲ 36,107	86,050	140,333	3.9	6.4
14～16	23	2,117,446	159,143	23	▲ 110,673	▲ 57,742	83,031	149,394	3.9	7.1

④事業所

年	調査間隔（月数）	期首事業所数	開業事業所数	開設件数 調査期間(月数)	増加事業所数	年平均 増加事業所数	年平均 開業事業所数	年平均 廃業事業所数	開業率（%）	廃業率（%）
66～69	36	4,230,738	964,474	42	419,757	139,919	275,564	135,645	6.5	3.2
69～72	38	4,650,495	863,915	32	463,228	146,283	323,968	177,686	7.0	3.8
72～75	32.5	5,113,723	744,865	28.5	275,577	101,752	313,627	211,876	6.1	4.1
75～78	37	5,389,300	818,730	29.5	460,021	149,196	333,043	183,847	6.2	3.4
78～81	36.5	5,849,321	896,325	30	419,750	138,000	358,530	220,530	6.1	3.8
81～86	60	6,269,071	1,324,318	54	225,270	45,054	294,293	249,239	4.7	4.0
86～89	36	6,494,341	826,723	36	127,905	42,635	275,574	232,939	4.2	3.6
89～91	24	6,622,246	406,977	18	▲ 80,505	▲ 40,253	271,318	311,571	4.1	4.7
91～94	33.7	6,541,741	846,139	33.7	▲ 9,761	▲ 3,476	301,296	305,774	4.6	4.7
94～96	29.3	6,531,980	418,613	21	▲ 29,056	▲ 11,900	239,207	251,107	3.7	3.8
96～99	33	6,502,924	740,389	33	▲ 318,095	▲ 115,671	269,232	384,884	4.1	5.9
99～01	27	6,184,829	937,122	27	▲ 65,768	▲ 29,230	416,499	445,636	6.7	7.2
01年時点（1993年分類）		6,119,061								
01～04	32	6,118,721	691,029	32	▲ 408,747	▲ 153,280	259,136	392,019	4.2	6.4
04～06	28	5,709,974	846,368	28	▲ 7,193	▲ 3,083	362,729	369,309	6.4	6.5
06年時点（2002年分類）		5,702,781								
09～12	31	5,853,886	286,166	31	▲ 430,968	▲ 166,826	110,774	366,483	1.9	6.3
12～14	29	5,422,918	854,205	29	85,894	35,542	353,464	359,395	6.5	6.6
14～16	23	5,508,812	533,091	23	▲ 200,705	▲ 104,716	278,134	418,800	5.0	7.6

資料：総務省「事業所・企業統計調査(2006 年まで)」、総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」

(注)1. ここでは、開業率とは、ある特定の期間において、「①新規に開設された事業所(又は企業)を年平均にならした数」の「②期首において既に存在していた事業所(又は企業)」に対する割合とし、①／②で求める。廃業率も同様に、ある特定の期間において、「①廃業となった事業所(又は企業)を年平均にならした数」の「②期首において既に存在していた事業所(又は企業)」に対する割合とし、①／②で求める。

2. 10 表①、10 表②の開業(廃業)会社企業数は、会社に所属する事業所のうち、単独事業所及び本所・本社・本店の新設(廃業)事業所を足し合わせて算出した。

3. 10 表①、10 表③の開業(廃業)個人企業数は、個人に所属する事業所を足し合わせて算出した。

4. 10 表④の開業(廃業) 事業所は、公表値を利用した（参考 1. を参照)。

5. 前掲付属統計資料 1 表の企業数と異なり、当表では個人企業の支所・支社・支店に該当する事業所が含まれているため、上記①の期首企業数と一致しない。

(参考)

1. 99 年調査は、「第 1 巻事業所に関する集計　全国編第 7 表」、01 年調査は「事業所の異動及び事業転換に係る特別集計(2)11～13 年の異動状況　全国集計第 8 表」、04 年調査は、「第 1 巻事業所 に関する集計　全国編第 10 表」、06 年調査は、「全国集計　事業所に関する集計第 46 表」、12 年調査は、「全国集計　事業所に関する集計-産業横断的集計第 32 表」、14 年調査は、「事業所に関する集計 全国結果 第 32 表」、16 年調査は、「事業所に関する集計　全国結果　第 25 表」より引用した。

2. 94～96 年の開業数は、95 年以降に開業した事業所数である。

3. 91 年までは「事業所統計調査」、89 年は「事業所名簿整備」、94 年は「事業所名簿整備調査」として行われた。

4. 04 年時点、06 年時点の業種分類は、総務省「日本標準産業分類」(2002 年 3 月改訂)をもとにしたものである。同様に 09 年、12 年時点の業種分類は、2007 年 11 月に改訂された日本標準産業分類をもとにしており。14 年時点業種分類は、2013 年 10 月に改訂された日本標準産業分類をもとにしたものである。

5. 2002 年 3 月改定の日本標準産業分類では、一次・非一次産業をまたがる業種分類の移動が行われたため、01～04 年の年平均開廃業率を算出するにあたっては期首企業・事業所数を新分類に基づいて算出している(2007 年の改訂も同じである)。

11 表

業種別の開廃業率の推移（事業所ベース、年平均）

（単位：%）

	年	66～69	69～72	72～75	75～78	78～81	81～86	86～89	89～91	91～94	94～96	96～99	99～01	01～04	04～06	06～09	09～12	12～14	14～16
非一次産業全体	開業率	6.5	7.0	6.1	6.2	6.1	4.7	4.2	4.1	4.6	3.7	4.1	6.7	4.2	6.4	2.6	1.9	6.5	5.0
	廃業率	3.2	3.8	4.1	3.4	3.8	4.0	3.6	4.7	4.7	3.8	5.9	7.2	6.4	6.5	6.4	6.3	6.6	7.6
製造業	開業率	6.0	5.6	4.3	3.4	3.7	3.1	3.1	2.8	3.1	1.5	1.9	3.9	2.2	3.4	1.2	0.7	3.4	2.4
	廃業率	2.5	3.2	3.4	2.3	2.5	3.1	2.9	4.0	4.5	4.0	5.3	6.6	5.7	5.4	5.8	5.7	5.5	6.2
卸売業	開業率	6.5	8.1	8.0	6.8	6.4	5.1	4.8	3.2	5.0	3.3	4.9	6.6	3.9	5.6	2.1	1.3	6.2	4.4
	廃業率	6.5	3.8	5.3	3.7	3.8	3.7	4.1	3.2	5.0	5.3	7.4	7.5	7.0	6.4	6.6	5.9	6.8	7.1
小売業	開業率	5.0	4.9	4.3	4.8	4.4	3.4	3.1	2.8	3.9	3.6	4.3	6.1	3.9	5.7	2.3	2.2	6.4	5.5
	廃業率	2.1	3.3	3.6	3.2	4.0	4.0	3.4	6.4	4.3	4.6	6.8	7.2	6.7	6.8	7.1	6.6	7.7	8.3
サービス業	開業率	6.3	6.7	6.1	6.1	6.4	5.3	4.9	4.7	5.0	3.8	4.2	7.3	4.4	6.4	2.3	1.7	6.5	4.5
	廃業率	3.8	4.0	3.8	3.3	3.1	3.2	3.6	2.9	4.2	2.8	4.8	6.3	5.5	5.9	4.9	5.9	5.4	6.8

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

(注)1. 事業所を対象としており、支所や工場の開設・閉鎖、移転による開設・閉鎖を含む。

2. 06 年までは「事業所・企業統計調査」、09 年以降は「経済センサス - 基礎調査」、「経済センサス - 活動調査」に基づく。ただし、「事業所・企業統計調査」は、91 年までは「事業所統計調査」、89 年は「事業所名簿整備」、94 年は「事業所名簿整備調査」として行われた。

3. 開業率、廃業率の計算方法については、10 表を参照。

4. 開業事業所の定義が異なるため、06～09 年の数値は、過去の数値と単純に比較できない。また 06～09 年の数値については、開業事業所と廃業事業所の定義の違いにより、開業率と廃業率を単純に比較できない。

5. 01～04 年、04～06 年、06～09、09～12 年、12～14 年、14～16 年の「サービス業」は「サービス業（他に分類されないもの）」である。

6. 01～04 年、04～06 年年平均開廃業率は 2002 年 3 月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出した。また 06～09 年、09～12 年の年平均開廃業率は 2007 年 11 月改訂の日本標準産業分類に、12～14 年、14～16 年の年平均開廃業率は 2013 年 10 月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出した。

12表

有雇用事業所数による開廃業率の推移

（単位：%）

年度	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
開業率	7.2	6.4	6.1	5.9	5.8	6.0	6.8	7.4	6.7	6.3
廃業率	3.7	5.8	4.3	4.2	4.2	4.1	3.7	3.4	3.2	3.0

91	92	93	94	95	96	97	98	99	00
5.8	5.1	4.6	4.8	4.6	4.7	4.2	3.9	4.4	4.9
3.3	3.3	3.4	3.4	3.6	2.5	2.8	3.1	4.0	4.0

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
4.4	4.1	4.0	4.1	4.4	4.8	5.0	4.2	4.7	4.5
4.4	4.6	4.8	4.5	4.4	4.3	4.4	4.5	4.7	4.1

11	12	13	14	15	16	17	18	19
4.5	4.6	4.8	4.9	5.2	5.6	5.6	4.4	4.2
3.9	3.8	4.0	3.7	3.8	3.5	3.5	3.5	3.4

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出

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

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

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

13表

会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移

年	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
設立登記件数(件)	77,323	51,391	54,216	53,452	57,270	62,143	65,155	63,402	71,483	72,926	71,145
会社開業率(%)	19.6	12.5	12.4	12.2	12.0	12.4	12.1	11.0	11.5	11.1	10.1
会社廃業率(%)	15.2	6.1	12.7	3.0	6.6	5.1	4.9	3.9	5.4	3.4	4.4

66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
81,418	88,214	77,857	88,521	93,778	97,692	112,903	119,226	96,286	96,158	102,950
10.9	11.1	9.3	9.9	10.0	10.0	10.7	10.6	8.0	7.5	7.7
4.7	5.5	2.8	4.8	5.4	2.7	4.0	3.4	1.2	3.2	3.0

77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87
100,845	93,799	103,972	100,802	96,071	93,293	95,879	104,061	105,941	105,133	117,475
7.2	6.3	6.8	6.3	5.9	5.5	5.5	5.8	5.7	5.5	6.0
1.6	2.9	2.5	3.7	2.5	2.9	2.5	1.7	4.1	3.0	3.5

88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
140,520	165,718	176,058	172,105	107,459	97,603	92,522	92,885	103,723	92,610	82,502
7.0	8.0	8.1	7.6	4.5	3.9	3.6	3.6	3.9	3.5	3.1
3.5	3.1	3.4	1.7	1.0	1.6	1.9	2.1	2.3	4.5	2.0

99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
88,036	98,350	90,687	87,544	95,381	101,100	103,545	115,178	101,981	92,097	86,016
3.3	3.6	3.3	3.2	3.4	3.7	3.7	4.1	3.6	3.2	3.0
2.2	2.4	2.5	2.7	4.1	3.1	3.1	3.4	2.7	3.2	3.1

10	10(※1)	11	12	13	14	15	16	17	18
87,916		89,664	91,942	96,659	106,644	111,238	114,343	118,811	116,208
3.4	3.1	3.5	3.6	3.8	4.2	4.3	4.4	4.5	4.4
4.2	3.8	3.7	3.5	3.5	3.5	3.4	3.3	3.3	3.2

資料：法務省「民事・訟務・人権統計年報」、国税庁「国税庁統計年報書」

(注)1. 会社開業率=設立登記数/前年の会社数×100

2. 会社廃業率=会社開業率-増加率 (=(前年の会社数＋設立登記数－当該年の会社数)／前年の会社数×100)

3. 設立登記数については、1955年から1960年までは「登記統計年報」、1961年から1971年は「登記・訟務・人権統計年報」、1972年以降は「民事・訟務・人権統計年報」を用いた。

4. 設立登記数は、各暦年中の数値を指す。

5. 1963、1964年の会社数は国税庁「会社標本調査」による推計値である。1967年以降の会社数には協業組合も含む。

6. 2006年以前の会社数は、その年の2月1日から翌年1月31日までに事業年度が終了した会社の数を指す。
2007年から2009年の会社数は、翌年6月30日現在における会社の数を指す。
2010年以降の会社数は、確定申告のあった事業年度数を法人単位に集約した件数を指す。なお、同年については、前年と連続した数値を表示するため、2009年と同様の定義の会社数を分母とした開廃業率を併記した(※1)。

14表

金融機関別中小企業向け貸出残高

（単位：兆円）

年 / 金融機関＼月	2015				2016				2017			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計	178.9	176.1	179.7	182.4	184.7	181.9	185.0	188.3	191.9	190.9	194.6	196.9
国内銀行信託勘定他	0.8	0.9	1.0	1.1	1.2	1.2	1.4	1.4	1.7	1.6	1.6	1.6
信用金庫	41.9	41.5	42.3	42.8	42.7	42.4	43.3	44.0	43.9	43.7	44.8	45.3
信用組合	10.0	10.0	10.1	10.2	10.3	10.3	10.4	10.5	10.6	10.6	10.8	11.0
民間金融機関合計	231.7	228.5	233.1	236.5	238.9	235.8	240.2	244.2	248.2	246.9	251.8	254.7
民間金融機関合計（信託勘定他を除く）	230.9	227.6	232.1	235.4	237.6	234.6	238.8	242.8	246.5	245.2	250.2	253.1
(株)商工組合中央金庫	9.5	9.5	9.5	9.6	9.5	9.5	9.4	9.4	9.3	9.0	8.9	8.8
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)	6.2	6.1	6.1	6.0	5.9	5.9	5.8	5.8	5.7	5.7	5.6	5.6
(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)	6.3	6.2	6.2	6.2	6.1	6.1	6.1	6.2	6.1	6.2	6.2	6.3
政府系金融機関等合計	21.9	21.8	21.7	21.9	21.5	21.5	21.4	21.4	21.1	20.9	20.7	20.7
中小企業向け総貸出残高	253.5	250.3	254.8	258.4	260.4	257.3	261.6	265.6	269.3	267.7	272.5	275.4
中小企業向け総貸出残高（信託勘定他を除く）	252.7	249.4	253.8	257.3	259.1	256.1	260.2	264.2	267.6	266.1	270.9	273.8

年 / 金融機関＼月	2018				2019				2020			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計	199.5	198.3	200.1	202.2	204.1	203.2	204.3	206.5	208.4	214.3	216.9	218.5
国内銀行信託勘定他	1.6	1.7	1.7	1.7	1.8	1.7	1.8	1.9	1.7	1.7	1.8	1.8
信用金庫	45.2	45.0	45.7	46.1	46.2	45.7	46.3	46.8	46.8	49.4	51.7	52.6
信用組合	11.1	11.1	11.3	11.4	11.5	11.5	11.6	11.7	11.9	12.1	12.4	12.5
民間金融機関合計	257.5	256.1	258.8	261.4	263.6	262.1	264.0	266.9	268.8	277.5	282.9	285.4
民間金融機関合計（信託勘定他を除く）	255.9	254.4	257.2	259.7	261.8	260.4	262.2	265.0	267.1	275.8	281.0	283.5
(株)商工組合中央金庫	8.6	8.5	8.4	8.4	8.2	8.2	8.1	8.3	8.2	9.1	9.5	9.6
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)	5.5	5.5	5.4	5.4	5.3	5.3	5.2	5.2	5.2	7.0	7.9	8.2
(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)	6.2	6.2	6.2	6.3	6.2	6.2	6.1	6.2	6.2	10.0	11.5	11.8
政府系金融機関等合計	20.3	20.2	20.0	20.0	19.8	19.7	19.5	19.7	19.7	26.2	28.9	29.5
中小企業向け総貸出残高	277.8	276.3	278.9	281.4	283.3	281.8	283.5	286.6	288.4	303.7	311.8	314.9
中小企業向け総貸出残高（信託勘定他を除く）	276.2	274.6	277.2	279.8	281.5	280.1	281.7	284.7	286.7	302.0	310.0	313.1

資料：日本銀行「金融経済統計月報」他より中小企業庁調べ

（注）1. 国内銀行勘定、国内銀行信託勘定他における中小企業向け貸出残高とは、資本金3億円（卸売業は1億円、小売業、飲食店、サービス業は5,000万円）以下、又は常用従業員300人（卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人）以下の企業（法人及び個人企業）への貸出をいう。

2. 信用金庫における中小企業向け貸出残高とは、個人、地方公共団体、海外円借款、国内店名義現地貸を除く貸出残高。

3. 信用組合における中小企業向け貸出残高とは、個人、地方公共団体などを含む総貸出残高。

4. 各年のデータは翌年3月初時点での資料による。数字は遡及して改定される可能性がある。

15表

中小企業（法人企業）の経営指標（2019年度）

産業	財務項目					
	自己資本当期純利益率（ROE）	売上高経常利益率	総資本回転率	自己資本比率	財務レバレッジ	付加価値比率
全業種	7.38	3.55	1.06	43.84	2.28	24.84
建設業	13.20	4.81	1.26	41.78	2.39	26.69
製造業	7.71	4.04	1.00	46.52	2.15	28.70
情報通信業	9.56	5.69	1.01	59.32	1.69	38.95
運輸業，郵便業	9.86	3.08	1.20	35.26	2.84	40.65
卸売業	4.79	1.88	1.78	39.54	2.53	10.45
小売業	7.40	1.54	1.85	33.12	3.02	19.85
不動産業，物品賃貸業	6.82	7.59	0.33	35.84	2.79	34.80
学術研究，専門・技術サービス業	4.22	13.64	0.25	76.35	1.31	47.38
宿泊業，飲食サービス業	8.01	1.55	1.04	16.54	6.04	45.99
生活関連サービス業，娯楽業	6.85	3.43	1.00	38.39	2.61	25.96
サービス業（他に分類されないもの）	9.71	4.08	1.23	46.62	2.15	47.45

資料：中小企業庁「令和２年中小企業実態基本調査（令和元年度決算実績）」

（注）1. それぞれの財務項目の定義は下記の通り。

①自己資本当期純利益率（ROE）＝（当期純利益÷純資産（自己資本））×１００

②売上高経常利益率＝（経常利益÷売上高）×１００

③総資本回転率＝売上高÷総資産（総資本）

④自己資本比率＝（純資産（自己資本）÷総資産（総資本））×１００

⑤財務レバレッジ＝総資本÷純資産（自己資本）

⑥付加価値比率＝（付加価値額÷売上高）×１００

※付加価値額＝労務費＋売上原価の減価償却費＋人件費＋地代家賃＋販売費及び一般管理費の減価償却費＋租税公課＋支払利息・割引料＋経常利益＋能力開発費

2. 本調査結果は、日本標準産業分類（大分類）のうち、建設業、製造業、情報通信業、運輸業，郵便業（一部業種を除く）、卸売業、小売業、不動産業，物品賃貸業、学術研究，専門・技術サービス業（一部業種を除く）、宿泊業，飲食サービス業、生活関連サービス業，娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）（一部業種を除く）に属する企業（個人企業を含む。）に対して実施した調査を基に、推計した結果である。

3. 母集団企業数は、「平成 28 年経済センサス - 活動調査」を基とした事業所母集団データベースによる。

図表索引

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　消費総合指数の推移…… I-3
第1-1-3図　商業販売額指数の推移…… I-4
第1-1-4図　サービス産業の売上高（前年同月比）の推移…… I-5
第1-1-5図　鉱工業生産指数の推移…… I-6
第1-1-6図　広義対個人サービス・広義対事業所サービス活動指数の推移…… I-7
第1-1-7図　地域別輸出数量指数の推移…… I-8
第1-1-8図　地域別輸入数量指数の推移…… I-9
第1-1-9図　地域別海外現地法人の売上高の推移…… I-10
第1-1-10図　訪日外国人数の推移…… I-11
第1-1-11図　新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響…… I-12
第1-1-12図　企業規模別業況判断DIの推移…… I-13
第1-1-13図　地域別業況判断DIの推移…… I-14
第1-1-14図　業種別業況判断DIの推移…… I-15
第1-1-15図　業種別業況判断DIの推移（サービス業）…… I-16
第1-1-16図　企業規模別売上高の推移…… I-16
第1-1-17図　企業規模別経常利益の推移…… I-17
第1-1-18図　業種別に見た、中小企業の売上高の前年同期比…… I-18
第1-1-19図　企業規模別設備投資の推移…… I-19
第1-1-20図　企業規模別に見た、設備投資実施割合の推移…… I-20
第1-1-21図　業種別に見た、設備投資実施割合の推移…… I-20
第1-1-22図　企業規模別・業種別に見た、生産・営業用設備判断DIの推移…… I-21
第1-1-23図　中小企業の設備投資計画…… I-22
第1-1-24図　企業規模別ソフトウェア投資額の推移…… I-23
第1-1-25図　企業規模別ソフトウェア投資比率の推移…… I-23
第1-1-26図　中小企業のソフトウェア投資計画…… I-24
第1-1-27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-25
第1-1-28図　業種別・従業者規模別に見た、中小企業における研究開発の実施割合…… I-26
第1-1-29図　企業規模別・業種別に見た、能力開発を実施した企業割合の推移…… I-27
第1-1-30図　業種別・従業者規模別に見た、中小企業における能力開発の実施割合（法人企業）
…… I-28
第1-1-31図　今後３年間で最も資金を投じたい分野…… I-29
第1-1-32図　今後３年間で資金を投じるために必要な利益・余剰金の確保状況…… I-30
第1-1-33図　資金を投じるための利益や余剰金の確保状況別に見た、
今後３年間で最も資金を投じたい分野…… I-31
第1-1-34図　企業規模別資金繰りDIの推移…… I-32

第1-1-35図　中小企業向け貸出金の推移…… I-33
第1-1-36図　倒産件数の推移…… I-34
第1-1-37図　企業規模別倒産件数の推移…… I-34
第1-1-38図　業種別倒産件数の前年比…… I-35
第1-1-39図　「サービス業他」内訳の倒産件数の前年比…… I-35
第1-1-40図　都道府県別の倒産状況（2020年）…… I-36
第1-1-41図　負債総額1,000万円未満の倒産件数の推移…… I-37
第1-1-42図　休廃業・解散件数の推移（東京商工リサーチ）…… I-38
第1-1-43図　休廃業・解散件数の推移（帝国データバンク）…… I-38
第1-1-44図　商店街の最近の景況…… I-39
第1-1-45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-39
第1-1-46図　最近３年間の商店街への来街者数の変化…… I-40
第1-1-47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-40
第1-1-48図　完全失業率・有効求人倍率の推移…… I-43
第1-1-49図　従業者・休業者の推移…… I-44
第1-1-50図　男女別の休業者比率の推移…… I-45
第1-1-51図　業種別の休業者比率の推移…… I-45
第1-1-52図　性別・雇用形態別に見た、雇用者数の前年同月差の推移…… I-46
第1-1-53図　業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者数の前年差…… I-47
第1-1-54図　業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者の割合（2020年平均）…… I-48
第1-1-55図　業種別従業員数過不足DIの推移…… I-49
第1-1-56図　従業者規模別雇用者数の前年同月差の推移…… I-50
第1-1-57図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業者規模１～29人）…… I-51
第1-1-58図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業者規模30～99人）…… I-52
第1-1-59図　従業者数300人以上の企業における大卒予定者求人数・就職希望者数の推移…… I-53
第1-1-60図　従業者数299人以下の企業における大卒予定者求人数・就職希望者数の推移…… I-53
第1-1-61図　転職者の規模間移動の状況…… I-54
第1-1-62図　業種別に見た、人員の過不足状況…… I-55
第1-1-63図　従業員規模別に見た、人員の過不足状況…… I-55
第1-1-64図　直近１年間の売上高の動向別に見た、人員の過不足状況…… I-56
第1-1-65図　業種別に見た、人員が不足している職種の状況…… I-57
第1-1-66図　業種別に見た、人員不足による影響…… I-58
第1-1-67図　業種別に見た、人員が過剰となっている職種の状況…… I-59
第1-1-68図　業種別に見た、人員過剰への対応方法…… I-60
第1-1-69図　企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移…… I-76
第1-1-70図　企業規模別交易条件指数の推移…… I-77
第1-1-71図　新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化…… I-78
第1-1-72図　優位性の有無別に見た、新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化…… I-79
第1-1-73図　新型コロナウイルス感染症流行前後の受注単価の変化…… I-79

第1-1-74図　新型コロナウイルス感染症流行前後の決済条件（支払いサイトや支払方法）の変化 …… I-80
第1-1-75図　新型コロナウイルス感染症流行前後の取引関係の変化 …… I-81
第1-1-76図　優位性の有無別に見た、新型コロナウイルス感染症流行前後の取引関係の変化 …… I-82
第1-1-77図　販売先企業から不合理な計画変更や値下げなどの要請の有無 …… I-82
第1-1-78図　リーマン・ショック時と比較した、不合理な計画変更や値下げなどの要請度合 …… I-83
第1-1-79図　業種別に見た、リモート商談への対応状況 …… I-84
第1-1-80図　従業員規模別に見た、リモート商談への対応状況 …… I-85
第1-1-81図　業種別に見た、電子受発注への対応状況 …… I-85
第1-1-82図　従業員規模別に見た、電子受発注への対応状況 …… I-86
第1-1-83図　リモート商談・電子受発注に対応したきっかけ …… I-87
第1-1-84図　直近１年の各コストの動向（受注側事業者） …… I-88
第1-1-85図　直近１年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者） …… I-89
第1-1-86図　価格転嫁の状況別に見た、販売先に対する協議の申入れ状況（受注側事業者） …… I-90
第1-1-87図　販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に見た、協議の申入れ状況（受注側事業者） …… I-91
第1-1-88図　販売先から価格転嫁できない理由の説明の有無（受注側事業者） …… I-92
第1-1-89図　物品等の納入やサービス提供後の代金の支払期日（最長のもの）（受注側事業者） … I-92
第1-1-90図　支払期日の決定方法（受注側事業者） …… I-93
第1-1-91図　代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況（受注側事業者） …… I-94
第1-1-92図　受取代金の手形割合（受注側事業者） …… I-95
第1-1-93図　現金・手形等の支払手段の決定方法（受注側事業者） …… I-96
第1-1-94図　現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合（受注側事業者） …… I-97
第1-1-95図　受取手形の支払サイト（受注側事業者） …… I-98
第1-1-96図　手形割引料相当額を勘案した取引価格の設定状況（受注側事業者） …… I-99
第1-1-97図　代金の支払条件の改善時期・受取手形の支払サイトの短縮時期（受注側事業者） … I-100
第1-1-98図　自然災害による中小企業の被害例（2018～2020年） …… I-109
第1-1-99図　災害に係る各種損害保険の支払保険金（2020年） …… I-110
第1-1-100図　過去の主な風水災等による保険金の支払い …… I-110
第1-1-101図　自然災害に対する企業の対応状況 …… I-111
第1-1-102図　自然災害に対する企業の対応状況の推移（中小企業） …… I-111
第1-1-103図　最も警戒する自然災害（中小企業） …… I-112
第1-1-104図　自然災害への対策に関する取組内容（中小企業） …… I-113
第1-1-105図　事業継続計画（BCP）の策定状況 …… I-114
第1-1-106図　事業継続計画（BCP）の策定状況の推移（中小企業） …… I-115
第1-1-107図　事業継続計画（BCP）を策定しない理由（中小企業） …… I-116
第1-1-108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-117
第1-1-109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-118

第1部第2章

第1-2-1図　業種別・企業規模別の企業数の内訳…… I-122
第1-2-2図　業種別・企業規模別の従業者数の内訳…… I-123
第1-2-3図　業種別・企業規模別の従業者数の内訳（サービス業）…… I-124
第1-2-4図　業種別・企業規模別の付加価値額の内訳…… I-125
第1-2-5図　業種別・企業規模別の付加価値額の内訳（サービス業）…… I-125
第1-2-6図　業種別・資本金規模別の企業数の内訳…… I-126
第1-2-7図　業種別・常用雇用者規模別の企業数の内訳…… I-127
第1-2-8図　中小企業の売上高の分布（企業）…… I-128
第1-2-9図　中小企業の売上高の分布（会社）…… I-129
第1-2-10図　中小企業の売上高の分布（個人事業者）…… I-129
第1-2-11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-134
第1-2-12図　企業規模別の労働生産性の水準比較…… I-135
第1-2-13図　企業規模別・業種別の労働生産性…… I-136
第1-2-14図　業種別に見た、労働生産性の規模間格差（差分）…… I-137
第1-2-15図　業種別に見た、労働生産性の規模間格差（倍率）…… I-138
第1-2-16図　業種別・企業規模別の労働生産性のばらつき…… I-139
第1-2-17図　開業率・廃業率の推移…… I-140
第1-2-18図　業種別の開廃業率…… I-141
第1-2-19図　都道府県別開廃業率（2019年度）…… I-142
第1-2-20図　開廃業率の国際比較…… I-143

第1部第3章

第1-3-1図　業種別、目指す姿の類型…… I-146
第1-3-2図　業種別・規模別の労働生産性…… I-147
第1-3-3図　日本の地域別将来推計人口（2045年）…… I-148
第1-3-4図　吸収合併実施企業と非実施企業の労働生産性…… I-150
第1-3-5図　中小企業の海外展開比率…… I-151
第1-3-6図　今後の中小企業施策の方向性…… I-155

第2部第1章

第2-1-1図　財務基盤と経営戦略…… II-2
第2-1-2図　資金調達構造の変遷（企業規模別）…… II-4
第2-1-3図　自己資本比率の推移（企業規模別）…… II-5
第2-1-4図　売上高経常利益率の推移（企業規模別）…… II-6
第2-1-5図　損益分岐点比率の推移（企業規模別）…… II-7
第2-1-6図　資産構成の変遷（企業規模別）…… II-8
第2-1-7図　業種別に見た、中規模企業の自己資本比率・借入金依存度の平均（2019年度）…… II-9
第2-1-8図　業種別に見た、自己資本比率の分布（2019年）…… II-10
第2-1-9図　業種別に見た、中規模企業の売上高経常利益率の平均（2019年度）…… II-11

第2-1-10図　業種別に見た、売上高経常利益率の分布（2019年）…… II-12
第2-1-11図　業種別に見た、中規模企業の損益分岐点比率の平均（2019年度）…… II-13
第2-1-12図　業種別に見た、損益分岐点比率の分布（2019年）…… II-14
第2-1-13図　業績・資金繰り予測の管理主体…… II-15
第2-1-14図　業績・資金繰り予測の社内での共有状況…… II-16
第2-1-15図　財務面で感じていた課題（業績・資金操り予測の社内での共有状況別）…… II-17
第2-1-16図　業績・資金繰り予測の期間…… II-18
第2-1-17図　財務面で感じていた課題（業績・資金繰り予測の期間別）…… II-19
第2-1-18図　業績・資金繰り予測の期間別に見た、各種財務指標…… II-20
第2-1-19図　感染症流行下における資金繰り予測（事例）…… II-20
第2-1-20図　各種財務指標を計算している企業の割合…… II-21
第2-1-21図　各種財務指標の計算状況別に見た、各種財務指標の水準…… II-22
第2-1-22図　2020年の売上高（従業員規模別）…… II-24
第2-1-23図　2020年の売上高（業種別）…… II-25
第2-1-24図　2020年の売上高（業種別・地域別）…… II-26
第2-1-25図　2020年の売上高（業種・顧客属性別）…… II-27
第2-1-26図　最も売上高が減少した月…… II-28
第2-1-27図　最も売上高が減少した月の売上高（業種別）…… II-28
第2-1-28図　業種別に見た、2020年の売上高の推移…… II-29
第2-1-29図　経常利益の前年同期比成長率の要因分解…… II-30
第2-1-30図　持続化給付金の給付件数の推移…… II-31
第2-1-31図　家賃支援給付金の給付件数の推移…… II-32
第2-1-32図　雇用調整助成金の支給決定件数の推移…… II-32
第2-1-33図　政府系金融機関における融資承諾件数の推移…… II-33
第2-1-34図　信用保証協会の保証承諾件数の推移…… II-34
第2-1-35図　貸付条件変更の申込み・実行件数の推移…… II-35
第2-1-36図　中小企業再生支援協議会一次相談対応件数の推移…… II-36
第2-1-37図　感染症流行後に活用した支援策（従業員規模別）…… II-37
第2-1-38図　感染症流行後に活用した支援策（業種別）…… II-39
第2-1-39図　業況判断DIの推移（企業規模別）…… II-43
第2-1-40図　資金繰り判断DIの推移（企業規模別）…… II-44
第2-1-41図　金融機関の貸出態度判断DIの推移（企業規模別）…… II-44
第2-1-42図　企業向け貸出残高の推移（企業規模別）…… II-45
第2-1-43図　中小企業向け貸出残高の推移（金融機関業態別）…… II-46
第2-1-44図　財務キャッシュフローがプラスの企業の割合の推移…… II-47
第2-1-45図　財務キャッシュフローがプラスの企業の割合（自己資本比率別）…… II-48
第2-1-46図　財務キャッシュフローがプラスの企業の割合（売上高経常利益率別）…… II-49
第2-1-47図　感染症流行後の金融機関からの借入状況（業種別）…… II-49
第2-1-48図　感染症流行後の金融機関からの借入状況（自己資本比率別）…… II-50
第2-1-49図　調達した資金の使い道（業種別）…… II-51

第2-1-50図　安定的な事業継続のために必要だと考える現預金水準…… Ⅱ-52
第2-1-51図　手元現預金の推移（前年同期比）…… Ⅱ-53
第2-1-52図　手元流動性の前年同期比成長率（2020年）…… Ⅱ-54
第2-1-53図　有利子負債償還年数…… Ⅱ-55
第2-1-54図　固定資産の前年同期比成長率（2020年）…… Ⅱ-56
第2-1-55図　設備投資の前年同期比成長率の推移…… Ⅱ-57
第2-1-56図　設備投資のスタンス…… Ⅱ-58
第2-1-57図　設備投資の目的…… Ⅱ-59
第2-1-58図　コミットメントラインの契約先数・利用先数の推移…… Ⅱ-62
第2-1-59図　コミットメントラインの導入による資金繰り改善（例）…… Ⅱ-63
第2-1-60図　劣後ローンに関するニュースリリース（抜粋）…… Ⅱ-64
第2-1-61図　成長支援ファンド等の活用意向…… Ⅱ-69
第2-1-62図　成長支援ファンド等の活用を検討し始めた時期…… Ⅱ-70
第2-1-63図　成長支援ファンド等の活用意向別に見た、増資による資金調達に対する意識…… Ⅱ-70
第2-1-64図　世界のオルタナティブ・ファイナンスの市場規模…… Ⅱ-75
第2-1-65図　国内のクラウドファンディングの市場規模の推移（種類別）…… Ⅱ-76
第2-1-66図　クラウドファンディング運営事業者による新型コロナウイルス対策支援プログラム（例）…… Ⅱ-77
第2-1-67図　クラウドファンディングに関する意向…… Ⅱ-77
第2-1-68図　クラウドファンディングに関する意向（業種別）…… Ⅱ-78
第2-1-69図　クラウドファンディングを活用したい理由…… Ⅱ-78
第2-1-70図　クラウドファンディングを活用した資金調達の目的…… Ⅱ-79
第2-1-71図　トランザクションレンディングに関する意向…… Ⅱ-81
第2-1-72図　トランザクションレンディングを活用したい理由…… Ⅱ-82
第2-1-73図　企業年齢別に見た、経営危機の経験…… Ⅱ-85
第2-1-74図　最も影響の大きかった経済や事業環境の変化（業種別）…… Ⅱ-86
第2-1-75図　最も影響の大きかった経済や事業環境の変化（地域別）…… Ⅱ-86
第2-1-76図　経営危機を乗り越える上で最も重要だった取組…… Ⅱ-87
第2-1-77図　「危機」を乗り越えるために行った事業戦略上の取組…… Ⅱ-88
第2-1-78図　「危機」を乗り越えるために行った取組（雇用・人材以外）…… Ⅱ-89
第2-1-79図　「危機」を乗り越えるために行った取組（雇用・人材）…… Ⅱ-90
第2-1-80図　同業他社と比べた感染症流行による業績への影響…… Ⅱ-91
第2-1-81図　経営計画の策定状況別に見た、同業他社と比べた感染症の影響…… Ⅱ-92
第2-1-82図　感染症流行前における経営計画の見直し状況別に見た、同業他社と比べた感染症の影響…… Ⅱ-92
第2-1-83図　感染症流行前に経営計画を見直して役に立った経験…… Ⅱ-93
第2-1-84図　感染症流行前に経営計画を見直して役に立った経験（従業員規模別）…… Ⅱ-94
第2-1-85図　売上高回復の見通し（従業員規模別）…… Ⅱ-97
第2-1-86図　売上高回復の見通し（業種別）…… Ⅱ-97
第2-1-87図　売上高回復の見通し（顧客属性別）…… Ⅱ-98

第2-1-88図　感染症の収束後も利用を継続したいサービス…… Ⅱ-98
第2-1-89図　同業他社と比較した業績回復の状況（業種別）…… Ⅱ-99
第2-1-90図　感染症流行前における経営計画に対する見直し状況別に見た、
売上高回復企業の割合…… Ⅱ-100
第2-1-91図　同業他社と比べた感染症の影響別に見た、感染症流行を契機とした
経営計画の見直し状況…… Ⅱ-100
第2-1-92図　感染症流行後の経営計画に対する見直し状況別に見た、売上高回復企業の割合… Ⅱ-101
第2-1-93図　感染症流行による事業環境変化の捉え方別に見た、売上高回復企業の割合…… Ⅱ-102
第2-1-94図　事業環境変化への対応状況別に見た、売上高回復企業の割合 …… Ⅱ-103
第2-1-95図　感染症流行による事業環境変化への対応状況別に見た、
売上高回復企業の割合（業種別）…… Ⅱ-104
第2-1-96図　感染症流行後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、
事業環境変化に対応できている企業の割合…… Ⅱ-105
第2-1-97図　感染症流行前後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、
事業環境変化に対応できている企業の割合…… Ⅱ-106
第2-1-98図　感染症流行後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、
事業環境変化に対応できている企業の割合（業種別）…… Ⅱ-107
第2-1-99図　感染症流行後の新事業分野への進出状況別に見た、
事業環境変化に対応できている企業の割合…… Ⅱ-108
第2-1-100図　感染症流行前後での新事業分野への進出状況別に見た、
事業環境変化に対応できている企業の割合…… Ⅱ-109
第2-1-101図　感染症流行後の新事業分野への進出状況別に見た、
事業環境変化に対応できている企業の割合（業種別）…… Ⅱ-110
第2-1-102図　感染症流行後の従業員の能力開発・研修の実施状況別に見た、
事業環境変化に対応できている企業の割合…… Ⅱ-111
第2-1-103図　感染症流行前後の従業員の能力開発・研修の実施状況別に見た、
事業環境変化に対応できている企業の割合…… Ⅱ-112
第2-1-104図　感染症流行後の従業員の能力開発・研修の実施状況別に見た、
事業環境変化に対応できている企業の割合（業種別）…… Ⅱ-113
第2-1-105図　トライアンドエラーへの許容度別に見た、売上高回復企業の割合 …… Ⅱ-114
第2-1-106図　業績・資金繰り予測に関する社外の専門家への相談状況（財務の安全性別）…… Ⅱ-119
第2-1-107図　財務分析に対する支援ニーズ（財務の安全性別）…… Ⅱ-120
第2-1-108図　経営計画策定における外部からの支援（財務の安全性別）…… Ⅱ-120
第2-1-109図　経営計画の共有先…… Ⅱ-121
第2-1-110図　メインバンクに対する評価…… Ⅱ-129
第2-1-111図　メインバンクからの提案・支援…… Ⅱ-130
第2-1-112図　感染症の流行による事業環境の変化の捉え方…… Ⅱ-136
第2-1-113図　新たに進出を検討している成長分野…… Ⅱ-137
第2-1-114図　国・地域別のESG投資残高…… Ⅱ-138
第2-1-115図　ESG金融に対する認識 …… Ⅱ-139

第2-1-116図　環境関連の投融資方針の策定…… Ⅱ-139
第2-1-117図　ESG関連の金融商品の提供状況…… Ⅱ-140
第2-1-118図　ESG関連の金融商品の提供における課題…… Ⅱ-141
第2-1-119図　消費者のSDGsの認知度の推移…… Ⅱ-142
第2-1-120図　SDGsの使い方と取組の動機・目的（例）…… Ⅱ-143
第2-1-121図　企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移…… Ⅱ-149
第2-1-122図　中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移…… Ⅱ-150
第2-1-123図　輸出有無別の業況判断DI（製造業）…… Ⅱ-150
第2-1-124図　新型コロナの2020年度売上高への影響…… Ⅱ-151
第2-1-125図　新型コロナの2020年度売上高へのマイナスの影響の程度（平均）…… Ⅱ-152
第2-1-126図　海外ビジネスの見直し方針と見直し内容（企業規模別）…… Ⅱ-153
第2-1-127図　海外ビジネスの見直しの具体的な方針…… Ⅱ-154
第2-1-128図　輸出先の国・地域別の輸出動向…… Ⅱ-155
第2-1-129図　EC利用の拡大意欲…… Ⅱ-156
第2-1-130図　越境ECの利用状況…… Ⅱ-157
第2-1-131図　越境ECの市場規模の推移（推計）…… Ⅱ-158

第2部第2章
第2-2-1図　デジタル化に対する優先度の変化（感染症流行前後）…… Ⅱ-166
第2-2-2図　感染症流行後のITツール・クラウドサービスの問い合わせ件数…… Ⅱ-167
第2-2-3図　事業継続力の強化におけるデジタル化の重要性への意識…… Ⅱ-167
第2-2-4図　DXレポート2のサマリー（DX加速シナリオ）…… Ⅱ-168
第2-2-5図　DXの構造…… Ⅱ-169
第2-2-6図　情報通信技術の今後の見通し…… Ⅱ-170
第2-2-7図　売上高IT投資比率と労働生産性の伸び率…… Ⅱ-172
第2-2-8図　感染症流行に伴いデジタル化の取組において最も重要度が上がった項目（業種別）…… Ⅱ-180
第2-2-9図　IT投資への予算が増える要因（日米比較）…… Ⅱ-181
第2-2-10図　感染症流行前後のITツール・システムを活用した働き方改革の取組（取引先属性別）…… Ⅱ-182
第2-2-11図　感染症流行前後のITツール・システムを活用した販売促進活動（取引先属性別）…… Ⅱ-183
第2-2-12図　ITツール・システムの導入状況（ツール別）…… Ⅱ-190
第2-2-13図　ITツール・システムの導入状況（業種別）…… Ⅱ-191
第2-2-14図　デジタル化推進による業績への影響（IT投資額の推移別）…… Ⅱ-192
第2-2-15図　クラウドサービスの導入状況…… Ⅱ-196
第2-2-16図　クラウドサービスの利用方針（従業員規模別）…… Ⅱ-197
第2-2-17図　クラウドサービスの利用方針（IT投資額の推移別）…… Ⅱ-197
第2-2-18図　クラウドサービスの利用方針（事業継続力の強化に向けたデジタル化に対する意識の変化別）…… Ⅱ-198

第2-2-19図　IT人材の確保状況 …… II-201
第2-2-20図　IT人材の所属部署 …… II-202
第2-2-21図　IT人材の処遇（報酬・裁量権） …… II-203
第2-2-22図　IT人材確保における課題 …… II-203
第2-2-23図　IT人材の確保方法と育成方法 …… II-204
第2-2-24図　中小企業におけるサイバー攻撃の被害イメージに関する認識状況 …… II-209
第2-2-25図　サイバー攻撃の被害状況（業種別） …… II-210
第2-2-26図　サイバー攻撃の被害状況（従業員規模別） …… II-210
第2-2-27図　情報セキュリティ対策の状況（業種別） …… II-211
第2-2-28図　情報セキュリティ対策の状況（従業員規模別） …… II-212
第2-2-29図　情報セキュリティ対策の内容（製造業・非製造業別） …… II-213
第2-2-30図　情報セキュリティ対策推進に当たっての課題（業種別） …… II-214
第2-2-31図　デジタル化における事業継続力の強化に対する意識（業種別） …… II-219
第2-2-32図　デジタル化における事業継続力の強化に対する意識（従業員規模別） …… II-220
第2-2-33図　デジタル化推進による業績への影響
（デジタル化における事業継続力の強化に対する意識別） …… II-220
第2-2-34図　労働生産性の水準（デジタル化における事業継続力の強化に対する意識別） …… II-221
第2-2-35図　デジタル化推進に向けた課題（業種別） …… II-223
第2-2-36図　デジタル化推進に向けた課題（従業員規模別） …… II-224
第2-2-37図　デジタル化推進に向けた課題（デジタル化推進による効果別） …… II-225
第2-2-38図　取引・支援先に期待している状況・条件 …… II-226
第2-2-39図　デジタル化に対する社内の意識 …… II-227
第2-2-40図　デジタル化推進による業績への影響（デジタル化に対する社内の意識別） …… II-228
第2-2-41図　デジタル化に対する社内の意識別、デジタル化推進による業績への影響
（業種別） …… II-229
第2-2-42図　デジタル化に対する社内の意識別、デジタル化推進による業績への影響
（従業員規模別） …… II-230
第2-2-43図　労働生産性の水準（デジタル化に対する社内の意識別） …… II-231
第2-2-44図　デジタル化に対する社内の意識別、組織文化醸成に向けた取組 …… II-232
第2-2-45図　デジタル化の推進に対する経営者の関与度 …… II-236
第2-2-46図　デジタル化推進による業績への影響
（デジタル化の推進に対する経営者の関与度別） …… II-237
第2-2-47図　デジタル化の推進に対する経営者の関与度別、
デジタル化推進による業績への影響（業種別） …… II-238
第2-2-48図　デジタル化の推進に対する経営者の関与度別、
デジタル化推進による業績への影響（従業員規模別） …… II-239
第2-2-49図　デジタル化推進に向けた課題の状況
（デジタル化の推進に対する経営者の関与度別） …… II-240
第2-2-50図　労働生産性の水準（デジタル化の推進に対する経営者の関与度別） …… II-241
第2-2-51図　事業方針において最も重視する項目（業種別） …… II-243

第2-2-52図　デジタル化の取組において最も重視する項目（業種別）…… II-244
第2-2-53図　事業方針において最も重視する項目（従業員規模別）…… II-245
第2-2-54図　デジタル化の取組において最も重視する項目（従業員規模別）…… II-245
第2-2-55図　デジタル化の方針を含んだ事業方針の立案（業種別）…… II-246
第2-2-56図　デジタル化の方針を含んだ事業方針の立案（従業員規模別）…… II-247
第2-2-57図　デジタル化の方針を含んだ事業方針の立案（経営者年齢別）…… II-247
第2-2-58図　デジタル化推進による業績への影響
（デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無別）…… II-248
第2-2-59図　デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無別、
デジタル化推進による業績への影響（業種別）…… II-249
第2-2-60図　労働生産性の水準（デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無別）…… II-250
第2-2-61図　デジタル化に向けた社内の推進体制…… II-254
第2-2-62図　デジタル化推進による業績への影響（デジタル化に向けた社内の推進体制別）… II-255
第2-2-63図　デジタル化に向けた社内の推進体制別、デジタル化推進による業績への影響
（業種別）…… II-256
第2-2-64図　デジタル化に向けた社内の推進体制別、
デジタル化推進による業績への影響（従業員規模別）…… II-257
第2-2-65図　デジタル化推進に向けた課題の状況（デジタル化に向けた社内の推進体制別）… II-258
第2-2-66図　労働生産性の水準（デジタル化に向けた社内の推進体制別）…… II-259
第2-2-67図　ITベンダーの活用状況（業種別）…… II-261
第2-2-68図　ITベンダーの活用状況（取引先属性別）…… II-262
第2-2-69図　ITベンダーの活用状況（従業員規模別）…… II-262
第2-2-70図　ITベンダー活用の成果…… II-263
第2-2-71図　取引・支援先から求められていると考える能力・技量…… II-263
第2-2-72図　ITベンダーに対して求める能力…… II-264
第2-2-73図　ITベンダーに対して求める能力（従業員規模別）…… II-265
第2-2-74図　ITベンダー側の課題（従業員規模別）…… II-266
第2-2-75図　ITベンダー側の人材面での課題（従業員規模別）…… II-266
第2-2-76図　デジタル化における外部パートナーとの協業状況（従業員規模別）…… II-271
第2-2-77図　デジタル化における外部パートナーとの協業における課題
（製造業・非製造業別）…… II-272
第2-2-78図　デジタル化推進による業績への影響
（デジタル化における外部パートナーとの協業別）…… II-272
第2-2-79図　デジタル化における外部パートナーとの協業による成果
（デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無別）…… II-273
第2-2-80図　デジタル化における公的支援機関の活用状況（業種別）…… II-277
第2-2-81図　IT人材の確保とデジタル化における公的支援機関の活用状況…… II-278
第2-2-82図　デジタル化において公的支援機関に求める能力（製造業・非製造業別）…… II-279
第2-2-83図　デジタル化における公的支援機関活用の成果…… II-280

第2-2-84図　デジタル化推進による業績への影響
（デジタル化における公的支援機関の活用状況別）…… II-281
第2-2-85図　デジタル化における支援・連携の取組…… II-282
第2-2-86図　デジタル化の定着に向けた取組…… II-287
第2-2-87図　デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲 …… II-288
第2-2-88図　デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲（従業員規模別）…… II-288
第2-2-89図　デジタル化推進による業績への影響
（デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲別）…… II-289
第2-2-90図　デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲別、
業績への影響（業種別）…… II-290
第2-2-91図　デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲別、
業績への影響（従業員規模別）…… II-291
第2-2-92図　デジタル化推進による業績への影響（社内ルールの見直しの有無別）…… II-292
第2-2-93図　社内ルールの見直しの有無別、デジタル化推進による業績への影響
（従業員規模別）…… II-293
第2-2-94図　労働生産性の水準（ITツール・システムの導入と業務プロセスの見直し方法別）
…… II-294

第2部3章
第2-3-1図　休廃業・解散企業の業種構成比…… II-298
第2-3-2図　業種別、休廃業・解散企業の従業員規模の構成比（2020年）…… II-299
第2-3-3図　休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比…… II-300
第2-3-4図　休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移…… II-301
第2-3-5図　休廃業・解散企業の業歴別構成比…… II-302
第2-3-6図　休廃業・解散企業の損益別構成比…… II-303
第2-3-7図　休廃業・解散企業の売上高当期純利益率…… II-304
第2-3-8図　経営者の平均年齢の推移…… II-305
第2-3-9図　年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布…… II-306
第2-3-10図　経営者年齢別、増収企業の割合…… II-307
第2-3-11図　経営者年齢別、増益企業の割合…… II-308
第2-3-12図　経営者年齢別、新事業分野への進出の状況（2017年～2019年）…… II-309
第2-3-13図　経営者年齢別、設備投資（維持・更新除く）の実施状況（2017年～2019年）… II-310
第2-3-14図　経営者年齢別、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無…… II-311
第2-3-15図　事業承継・廃業の予定年齢…… II-312
第2-3-16図　経営者交代数及び経営者交代率の推移…… II-313
第2-3-17図　従業員規模別、経営者交代による経営者年齢の変化…… II-314
第2-3-18図　承継方法別、経営者交代による経営者年齢の変化…… II-315
第2-3-19図　現経営者の就任経緯…… II-316
第2-3-20図　近年事業承継をした経営者の就任経緯…… II-317
第2-3-21図　後継者不在率の推移…… II-318

第2-3-22図　経営者年齢別、後継者不在率…… II-319
第2-3-23図　業種別、後継者不在率…… II-320
第2-3-24図　後継者有無別、売上高成長率（2015年から2019年）の中央値…… II-321
第2-3-25図　後継者有無別、営業利益成長率（2015年から2019年）の中央値…… II-322
第2-3-26図　後継者有無別、従業員数成長率（2015年から2019年）の中央値…… II-322
第2-3-27図　後継者有企業の承継方法…… II-323
第2-3-28図　現経営者の就任経緯別、後継者への承継方法…… II-324
第2-3-29図　後継者選定の優先順位…… II-325
第2-3-30図　事業承継の意思を伝えられてから経営者に就任するまでの期間…… II-326
第2-3-31図　経営者の就任経緯別、事業承継の意思を伝えられてから
経営者に就任するまでの期間…… II-327
第2-3-32図　事業承継した際の経営方針…… II-328
第2-3-33図　経営者の就任経緯別、事業承継した際の経営方針…… II-328
第2-3-34図　現経営者が事業承継前（５年程度）に承継に向けて実施した取組…… II-329
第2-3-35図　就任経緯別、現経営者が事業承継前（５年程度）に承継に向けて実施した取組… II-330
第2-3-36図　現経営者が事業承継後（５年程度）に意識的に実施した取組…… II-331
第2-3-37図　就任経緯別、現経営者が事業承継後（５年程度）に意識的に実施した取組…… II-332
第2-3-38図　事業承継時の経営方針別、事業承継後（５年程度）に意識的に実施した取組…… II-333
第2-3-39図　事業承継の課題…… II-334
第2-3-40図　後継者への承継方法別、事業承継の課題…… II-335
第2-3-41図　事業承継実施企業の承継後の売上高成長率（同業種平均値との差分）…… II-341
第2-3-42図　事業承継実施企業の承継後の当期純利益成長率（同業種平均値との差分）…… II-342
第2-3-43図　事業承継実施企業の承継後の従業員数成長率（同業種平均値との差分）…… II-343
第2-3-44図　事業承継時の年齢別、事業承継実施企業のパフォーマンス
（事業承継後５年間の平均値）…… II-344
第2-3-45図　事業承継方法別、事業承継実施企業のパフォーマンス
（事業承継後５年間の平均値）…… II-345
第2-3-46図　事業承継時の業績傾向別、事業承継実施企業のパフォーマンス
（事業承継後５年間の平均値）…… II-346
第2-3-47図　感染症流行による事業承継の考え方や方向性の変化…… II-353
第2-3-48図　感染症流行による事業承継に対する心境の変化の具体的内容…… II-354
第2-3-49図　事業承継の意向別、感染症流行による事業承継の考え方や方向性の変化…… II-355
第2-3-50図　事業承継の意向別、感染症流行による事業承継に対する心境の変化の具体的内容
…… II-356
第2-3-51図　M＆A件数の推移…… II-358
第2-3-52図　事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移…… II-359
第2-3-53図　10年前と比較したM＆Aに対するイメージの変化…… II-360
第2-3-54図　経営者年齢別、10年前と比較したM＆Aに対するイメージの変化…… II-361
第2-3-55図　地域別、10年前と比較したM＆Aに対するイメージの変化…… II-362
第2-3-56図　中小企業のM＆A実施意向…… II-364

第2-3-57図　M＆A実施意向別、希望する相手先企業の規模…… II-365
第2-3-58図　M＆A実施意向別、希望する相手先企業の業種…… II-366
第2-3-59図　M＆A実施意向別、希望する相手先企業の地域…… II-367
第2-3-60図　M＆A実施意向別、希望するM＆Aの形態…… II-368
第2-3-61図　M＆A実施意向別、相手先企業の探し方…… II-369
第2-3-62図　過去のM＆A実施有無別、買い手としてのM＆A実施意向 …… II-372
第2-3-63図　経営者年齢別、買い手としてのM＆A実施意向…… II-373
第2-3-64図　従業員規模別、買い手としてのM＆A実施意向…… II-374
第2-3-65図　買い手としてのM＆Aの実施意向別、売上高増加率（中央値）…… II-374
第2-3-66図　買い手としてのM＆Aの実施意向別、売上高営業利益率（中央値）…… II-375
第2-3-67図　買い手としてのM＆Aの実施意向別、自己資本比率（中央値）…… II-376
第2-3-68図　買い手としてのM＆Aを検討したきっかけや目的…… II-377
第2-3-69図　希望するM＆Aの形態別、買い手としてのM＆Aを検討したきっかけや目的…… II-378
第2-3-70図　買い手としてM＆Aを実施する際に重視する確認事項…… II-379
第2-3-71図　希望するM＆Aの形態別、買い手としてM＆Aを実施する際に重視する確認事項
…… II-380
第2-3-72図　買い手としてM＆Aを実施する際の障壁…… II-381
第2-3-73図　過去のM＆A実施有無別、買い手としてM＆Aを実施する際の障壁 …… II-382
第2-3-74図　後継者有無別、売り手としてのM＆A実施意向…… II-388
第2-3-75図　経営者年齢別、売り手としてのM＆A実施意向…… II-389
第2-3-76図　従業員規模別、売り手としてのM＆A実施意向…… II-389
第2-3-77図　売り手としてのM＆Aを検討したきっかけや目的…… II-390
第2-3-78図　経営者年齢別、売り手としてのM＆Aを検討したきっかけや目的 …… II-391
第2-3-79図　売り手としてM＆Aを実施する際に重視する確認事項…… II-392
第2-3-80図　経営者年齢別、売り手としてM＆Aを実施する際に重視する確認事項 …… II-393
第2-3-81図　売り手としてM＆Aを実施する際の障壁…… II-394
第2-3-82図　M＆A実施後、譲渡企業の従業員の雇用継続の状況…… II-395
第2-3-83図　M＆A実施後、譲渡企業の経営者の処遇…… II-396
第2-3-84図　感染症流行前後でのM＆A実施意向…… II-400
第2-3-85図　買い手としてのM＆A実施意向がなくなった理由…… II-401
第2-3-86図　M＆A支援機関別、対応することの多い買い手企業のM＆Aのきっかけや目的… II-403
第2-3-87図　M＆A支援機関別、対応することの多い売り手企業のM＆Aのきっかけや目的… II-404
第2-3-88図　M＆A支援機関別、売り手側相談者の業績傾向…… II-405
第2-3-89図　M＆A支援機関別、売り手側相談者の相談内容…… II-406
第2-3-90図　他のM＆A支援機関と比べた事業引継ぎ支援センターの特徴 …… II-407
第2-3-91図　他のM＆A支援機関と差別化している要素（民間M＆A支援事業者向け）…… II-408
第2-3-92図　M＆A支援機関から見た、10年前と比較した中小企業のM＆Aに対する
イメージの変化 …… II-409

編集後記

危機からの復興には、多くの方の不断の努力が必要とされる。今年2021年は、東日本大震災から10年の節目の年に当たる。ようやく復興も緒に就いてきたところでもある。しかし、危機は何度でも形を変えて、我々に襲い掛かってくる。世界金融危機、大規模自然災害、感染症の世界的流行…この数年を振り返るだけでも、我が国は度重なる未曽有の危機にさらされてきた。我々はこの危機をどう乗り越えていけばよいのか。

遡ること100年。当時も現在と同様、重大な危機に見舞われていた。世界中を震撼させたスペイン風邪は、我が国でも1918年から21年にかけて流行し、40万人弱の方々が犠牲となられた。さらに、1923年には関東大震災が発生し、10万人以上の方々が犠牲となられた。その後も昭和金融恐慌、世界大恐慌といった金融経済危機が立て続けに襲い掛かってきた。

この度重なる危機を、我が国はいかに乗り越えてきたのか。

戦前の日本経済を支えていた綿紡績業。1920年代に力織機などに新たな技術が導入され、各地の織物産業が飛躍的に発展した。糸から布を織る織布工程を専業とする企業は、こうした産地で発展する中小の織物メーカーと連携した新しいビジネスモデルの展開によって、原綿から糸を作る紡績工程と織布工程を垂直統合した大企業と互角に渡り合うことが可能になった[1]。

また、当時の主な輸送手段は鉄道であった。関東大震災により、被災地の鉄道は壊滅的な被害を受ける。その代わりとして、トラックが復興時の物資の輸送に大活躍した。その機動力を存分に発揮し、高級品と見られていた自動車が実用品として、その公共性・利便性を広く理解される契機となった。当初の輸入車中心から国産車の製造も盛んになっていき、後の経済成長の礎を築いた[2]。

電力、鉄道、紡績、化学等の産業では、事業の再構築を伴う業界再編が急務となり、重工業化と地域の工業化が進んだのもこの時期であった[3, 4]。新進気鋭のベンチャー起業家が登場し、株式交換やIPOによる再生型のM＆Aを行い、多数の名門企業の復活を担っていく。昭和恐慌で萎縮した経済を底上げし、世界的な大恐慌から我が国がいち早く抜け出す要因の一つとなった[5]。

一方、米国でもスペイン風邪をきっかけとして、エンタテインメント産業に新たなイノベーションが起こった。感染症流行下で多くの劇場や映画館が閉鎖に追い込まれる中、自宅で音楽をいつでも手軽に楽しみたいという消費者ニーズが高まり、蓄音機の改良が重ねられ、売上が倍増。人同士の接触が制限される状況下で、レコード文化という新たなライブ体験の再現性・操作性が生み出された[6]。

今回の白書では、全国90者の中小企業・小規模事業者の方々の貴重な実例を始め、危機を乗り越える力と小規模事業者の底力を提起した。自社の存在意義と経営基盤を再確認し、今後の強みとなる技術やサービスを見極めた上で事業を見直し、変化する消費者ニーズに柔軟に対応していく。100年前の経験からも、こうした中小企業・小規模事業者の方々の絶え間ない努力と創意工夫によって、我が国は今回の危機も乗り越えていくことができると確信している。

2021年7月
中小企業庁

1 岡崎哲二［2017］『経済史から考える』（日本経済新聞出版社）を参考。
2 トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車75年史』を参考。
http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section1/item1.html
3 鎮目雅人［2002］『戦間期の日本の経済変動と金融政策対応―テイラー・ルールによる評価』（日本銀行金融研究所）を参考。
https://www.imes.boj.or.jp/research/papers/japanese/kk21-2-3.pdf
4 袁堂軍、攝津斉彦、ジャン・パスカル・バッシーノ、深尾京司［2009］『戦前期日本の県内総生産と産業構造』（経済研究第60巻2号）を参考。
https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/hermes/ir/re/19561/keizaikenkyu06002163.pdf
5 株式会社FUNDBOOK［2020］『日本はM&A先進国だった!?戦前の歴史から紐解く日本のM&A』を参考。
https://fundbook.co.jp/history-of-ma-japan/
6 大和田俊之［2021］『パンデミックとアメリカ音楽』（ちくまweb）を参考。
http://www.webchikuma.jp/articles/-/2298?page=3