中小企業白書
小規模企業白書
2023年版

中小企業庁編

上

変革の好機を捉えて
成長を遂げる中小企業

2023年版

中小企業白書
小規模企業白書

上

変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

中小企業庁 編

2023年版 中小企業白書の概要（エグゼクティブ・サマリー）

第１部　令和４年度（2022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

- 足下の業況について、感染症流行前の水準に戻りつつある一方で、宿泊や交通など、業種によっては引き続き厳しい状況が続いている。
- 経営環境について、物価高騰により、中小企業は収益減少等の影響を受けているほか、人手不足も深刻な状況にある。こうした中で、設備投資額は増加傾向にあり、中小企業は今後の投資に向けて、生産能力の拡大等を重視している。

第２章　激変する外部環境と中小企業の取組

- 感染症やカーボンニュートラルといった構造変化の中で、デジタル化や事業再構築に取り組む中小企業の割合が増えているとともに、カーボンニュートラルを好機と捉えてCO2排出量の把握やイノベーションに取り組んでいる中小企業が一定数存在している。

第３章　中小企業の実態に関する構造分析

- 中小企業・小規模事業者において、価格転嫁と賃上げには一定の関係があり、賃上げの原資を確保する上でも、価格転嫁が重要である。
- また、足下の賃上げに限らず、若者・女性が「稼げる仕事・豊かな暮らし」を享受できる地域社会を創ることは、実質可処分所得や可処分時間が少ない東京圏から地方へ若者・女性の人口移動を促し、少子化対策にも貢献し得る。

第４、５章　中小企業におけるイノベーション、地域内の企業立地

- 革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業においては、競合との差別化や販路拡大といった効果を得ている。

第２部　変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

第１章　成長に向けた価値創出の実現

- 企業の中長期的な成長に向けて、競合他社と異なる価値を創出するための戦略を構想し、実行することが重要と示唆される中、価値創出のための「戦略」と、「戦略」の構想と実行の核である「経営者」に焦点を当てた。
  - まず、戦略については、競合他社と異なる価値創出のあり方を反映した戦略の構想や実行を通じて差別化を図ることが、企業の成長につながる。こうした戦略の構想や実行に向けて、特徴ある顧客・ニーズ等の設定や価値創出を継続し、試行錯誤などに取り組むことが重要。
  - 経営者については、企業の戦略構想・実行力を支え、成長を促す外部プレーヤーの存在が重要な役割を担っている実例も存在し、経営者仲間との積極的な交流が企業の成長意欲を喚起している傾向

にある。

- また、価値創出のための戦略を実現するためには、人材や資金といった経営者を支える内部資源（リソース）・体制の充実も重要な要素である。
  特に、人材戦略の策定やエクイティ・ファイナンスの活用に向けたガバナンスの構築・強化は、こうした戦略実現に資する人材や資金の獲得を促す手段となる。

第２章　新たな担い手の創出

- 事業承継・Ｍ＆Ａは、経営資源の散逸を防ぐとともに、経営者の世代交代を通じた企業変革の好機でもあり、若い後継者ほど、新しい商品・サービスの提供といった事業再構築に取り組む傾向がある。
- また、後継者のうち、先代経営者から経営に関する意思決定などを任されているほど、新たな取組に挑戦する傾向にあり、従業員からの信認を得ることが業績向上につながっている。
- さらに、Ｍ＆Ａ成立前後の統合作業（PMI：Post Merger Integration）に早期に取り組むことが期待以上の成果につながる。

第３章　中小企業・小規模事業者の共通基盤

- 中小企業・小規模事業者の一層の価格転嫁を進めるためには、価格交渉促進月間のサイクルやフォローアップ調査の充実・公表、転嫁状況の芳しくない親事業者に対する指導・助言等の実施による受注側事業者の取引環境の整備といった取引適正化が必要である。
- 中小企業のデジタル化は、ビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなどを戦略的に実施している企業ほど、進展している。デジタル化が進展している企業においては、経営者の積極的な関与に加え、組織的・戦略的な取組を行う傾向にある。また、必ずしも高度なスキルを持つデジタル人材がいなくても、デジタル化を進展させることは可能である。
- 中小企業支援機関においては、各々で支援件数や対応できる経営課題に違いが見られる。経営力再構築伴走支援は全国的に取組が進展しているが、より支援の効果を高めるためにも、支援ノウハウの蓄積や支援機関内の相談員の能力向上が必要である。

目次 Contents 2023 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

第1部　令和4年度（2022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-7
第3節　雇用の動向 …… Ⅰ-22
第4節　物価・為替の動向 …… Ⅰ-30
第5節　サプライチェーンの混乱と調達遅れの状況 …… Ⅰ-40

第2章　激変する外部環境と中小企業の取組 …… Ⅰ-45
第1節　感染症流行による影響と新たな取組 …… Ⅰ-45
第2節　中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラル …… Ⅰ-58

第3章　中小企業の実態に関する構造分析 …… Ⅰ-75
第1節　企業間取引・価格転嫁の現況 …… Ⅰ-75
第2節　賃金の現況 …… Ⅰ-79
第3節　生産性の現況 …… Ⅰ-91
第4節　地域の包摂的成長 …… Ⅰ-100

第4章　中小企業におけるイノベーション …… Ⅰ-110
第1節　中小企業におけるイノベーションの実態 …… Ⅰ-110
第2節　中小企業におけるイノベーションの効果 …… Ⅰ-113
第3節　中小企業におけるイノベーションの課題 …… Ⅰ-114

第5章　地域内の企業立地 …… Ⅰ-132
第1節　企業立地の動向 …… Ⅰ-132
第2節　地域経済の持続的発展に向けた自治体による企業誘致の取組 …… Ⅰ-159

第２部　変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業 …… Ⅱ-1

第１章　成長に向けた価値創出の実現 …… Ⅱ-2

第１節　成長に向けた戦略 …… Ⅱ-2
第２節　成長に向けた戦略実行を牽引する経営者 …… Ⅱ-31
第３節　成長に向けた経営者の戦略実行を支える内部資源・体制 …… Ⅱ-44
第４節　成長に向けた海外展開 …… Ⅱ-104
第５節　まとめ …… Ⅱ-112

第２章　新たな担い手の創出 …… Ⅱ-113

第１節　事業承継・Ｍ＆Ａ …… Ⅱ-113
第２節　起業・創業 …… Ⅱ-187
第３節　まとめ …… Ⅱ-225

第３章　中小企業・小規模事業者の共通基盤 …… Ⅱ-226

第１節　取引適正化と価格転嫁 …… Ⅱ-226
第２節　中小企業のデジタル化推進に向けた取組 …… Ⅱ-249
第３節　支援機関における能力向上と連携、経営力再構築伴走支援 …… Ⅱ-313
第４節　まとめ …… Ⅱ-370

令和４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５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】

2023年版中小企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/chusho.html

2023年版小規模企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/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4年度（2022年度）の中小企業の動向

第2章　激変する外部環境と中小企業の取組

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-2-1	株式会社神戸工業試験場	兵庫県 播磨町	脱炭素化社会の実現に向けた動きが加速する状況を商機と捉え、水素分野などグリーン成長分野への事業再構築を進める企業	I-70
1-2-2	株式会社日本テクノ	埼玉県 蓮田市	積極的な研究開発により生まれた新技術による『攻めのGX』により、顧客企業のカーボンニュートラルに貢献する企業	I-71

第3章　中小企業の実態に関する構造分析

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-3-1	株式会社シンコーメタリコン	滋賀県 湖南市	多能工化と、子育て世代に優しい休暇・時短制度で社員の定着につなげ、成長を遂げている企業	I-90

第4章　中小企業におけるイノベーション

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-4-1	日伸工業株式会社	滋賀県 大津市	自社のコア技術とマーケットニーズを結び付け、新たな事業分野へのイノベーションを続ける企業	I-119

第5章　地域内の企業立地

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-5-1	株式会社マイン	愛知県 刈谷市	自動化・省力化を進めることで海外生産ラインの国内回帰を図り、国内生産のメリットをいかしながら更なる成長を目指す企業	I-148
1-5-2	北上市	岩手県 北上市	企業誘致とともに、域内企業の雇用支援やフォローアップに積極的に取り組む自治体	I-168
1-5-3	熊本県	熊本県	TSMCの進出を機に、半導体産業の更なる成長と強固な産業基盤の構築を目指す自治体	I-169

第2部　変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

第1章　成長に向けた価値創出の実現

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	株式会社アルファーテック	神奈川県 横浜市	差別化を進めて競合他社が少ない市場に参入したことで、成長につなげた企業	Ⅱ-17
2-1-2	株式会社インテリックス	和歌山県 和歌山市	更なる企業規模拡大を目指して、業界の常識を覆す取組を重ねたことにより、後発でありながら競合他社の多い市場で競争優位性を築き、成長を実現した企業	Ⅱ-18
2-1-3	大日本法令印刷株式会社	長野県 長野市	自社の強みや経営資源をいかして新分野を開拓し、成長につなげた企業	Ⅱ-19
2-1-4	FSX株式会社	東京都 国立市	知的財産を活用しながら事業拡大に取り組み、成長を実現している企業	Ⅱ-20
2-1-5	株式会社東鋼	東京都 文京区	既存事業で培った経営資源を活用し、経営状態が健全なうちに新分野への進出に取り組んだことで、成長につなげた企業	Ⅱ-27
2-1-6	金杉建設株式会社	埼玉県 春日部市	異業種の経営者との交流の中で成長意欲を高め、同業他社に先駆けて新技術の獲得に挑戦したことで、成長を実現した企業	Ⅱ-35
2-1-7	西川コミュニケーションズ 株式会社	愛知県 名古屋市	経営者が社員にリスキリングの機会を積極的に提供し、学び続ける組織風土を醸成することで、成長につなげている企業	Ⅱ-43
2-1-8	加和太建設株式会社	静岡県 三島市	経営戦略に基づいて必要な人材像の明確化等に取り組み、優秀な人材を確保したことで、成長を実現した企業	Ⅱ-47
2-1-9	阿部化学株式会社	静岡県 焼津市	『右腕』候補となる人材への権限委譲等を進めたことで、『右腕』人材の育成に成功し、成長につなげた企業	Ⅱ-56
2-1-10	日冷工業株式会社	栃木県 栃木市	経営戦略の実現に必要な人材像を明確にした上で外部人材を活用し、成長につなげた企業	Ⅱ-69
2-1-11	株式会社九州パール紙工	佐賀県 小城市	副業人材とフリーランス人材を活用した新事業を通じ、成長につなげた企業	Ⅱ-70
2-1-12	ベルテクネ株式会社	福岡県 須恵町	経営の透明化により経営陣と社員との信頼関係を構築したことで、経営参画意識を持ったモチベーションの高い社員を生み出し、成長につなげた企業	Ⅱ-81
2-1-13	アラオ株式会社	大阪府 大阪市	ボトムアップ型の新商品開発等により社員の創意工夫を引き出し、社員の自律性を高めたことで成長につなげた企業	Ⅱ-91

第2章　新たな担い手の創出

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	ダンレックス株式会社	東京都 中央区	後継者が事業承継後を見据え、製品開発に向けた社内体制を整えたことで成長につなげた企業	Ⅱ-134
2-2-2	アルファテックス株式会社	東京都 品川区	先代経営者が後継者に経営を任せつつも、経営理念の浸透等の役割を担い、互いに協力して成長を続けている企業	Ⅱ-142
2-2-3	木村石鹸工業株式会社	大阪府 八尾市	事業承継を契機に実施した新しい人事制度の導入や経営の透明性を高める取組等により、社員が自主的に考え行動する組織となり、成長する企業	Ⅱ-147
2-2-4	グローベン株式会社	愛知県 名古屋市	事業承継を機に権限委譲や商品開発に取り組み、社員の主体性を高めて経営の立て直しを実現した企業	Ⅱ-148
2-2-5	小柳建設株式会社	新潟県 三条市	事業承継を契機として、組織改革とともに社内のデジタル化や新技術を活用した事業を推進し、挑戦を許容する組織風土が新たに根付いた企業	Ⅱ-155
2-2-6	TSK株式会社	富山県 富山市	事業承継前から将来を見据えて準備を進めつつ、自社の強みを認識して新規事業を立ち上げた企業	Ⅱ-165
2-2-7	アルファ電子株式会社	福島県 天栄村	社員から理解や協力を得つつ、補助金等も活用しながら、事業承継を契機とした新規事業創出に取り組む企業	Ⅱ-166
2-2-8	株式会社フジワラテクノアート	岡山県 岡山市	長期的なビジョンの達成に向けて、社員の自主性を高めながら新しい取組を推進し、成長を続ける企業	Ⅱ-172
2-2-9	株式会社坂井製作所	岐阜県 各務原市	譲渡側企業との価値観の一致を重視しながらM＆Aを実施し、グループ間の相乗効果を発揮させている企業	Ⅱ-179
2-2-10	TSUYOMI株式会社	愛知県 一宮市	自ら構想したアイデアを事業化するために、経験や人脈をいかして創業し、やりがいを感じながら成長している企業	Ⅱ-197
2-2-11	Ubie株式会社	東京都 中央区	創業時からリファラル採用を主体とし、必要な人材を効率的に確保しながら成長している企業	Ⅱ-207
2-2-12	株式会社アイエクセス	東京都 中央区	支援機関からの助言を仰いだ事業計画策定により資金調達を実現し、その後の成長につなげた企業	Ⅱ-220
2-2-13	株式会社Orb	岡山県 倉敷市	創業後、外部環境の大きな変化に直面するも、柔軟な経営により事業転換を図り、その後も成長を続けている企業	Ⅱ-224

第3章　中小企業・小規模事業者の共通基盤

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-3-1	八戸東和薬品株式会社	青森県 八戸市	事業承継を契機としてデジタル化の取組を進展させ、出荷業務の効率化や従業員のエンゲージメント向上につなげた企業	Ⅱ-256
2-3-2	Jマテ．カッパープロダクツ株式会社	新潟県 上越市	既存業務の棚卸しと現場の改善活動により『デジタル化でできること』を明確化し、業務時間の大幅な削減に成功した企業	Ⅱ-277
2-3-3	株式会社みらい蔵	大分県 豊後大野市	経営ビジョンを策定しDXの方針を明確化した上で、KPIに基づくDXの取組を進める企業	Ⅱ-278
2-3-4	協和工業株式会社	愛知県 大府市	システム開発会社と連携し、デジタル化による業務効率化を実現した企業	Ⅱ-286
2-3-5	株式会社 サーフ・エンジニアリング	神奈川県 綾瀬市	顧客の利益のためにトライ＆エラーで知見を積み重ねたことで、自社の情報管理のデジタル化に成功した企業	Ⅱ-287
2-3-6	新潟県DX推進プラットフォーム	新潟県 新潟市	本質的なDXの推進を徹底することで、高い熱量の維持と連携の強さにつなげている支援コミュニティ	Ⅱ-309
2-3-7	DX共創ラボin九州コミュニティ	福岡県 福岡市	13社がタッグを組み、幅広いソリューションで企業ニーズに合ったDX支援を進める支援コミュニティ	Ⅱ-310
2-3-8	山京インテック株式会社	長野県 飯田市	伴走支援を通じて、自ら課題を考え、解決に取り組む姿勢が全社的に定着し、更なる成長につなげている企業	Ⅱ-331
2-3-9	宮城県よろず支援拠点	宮城県 仙台市	『経営力再構築伴走支援』に注力し、組織として、ノウハウの蓄積や形式知化を進めている支援機関	Ⅱ-332
2-3-10	秋田県商工会連合会	秋田県 秋田市	支援能力の見える化により、効率的な育成の仕組みを構築し、経営指導員の支援能力の向上につなげている支援機関	Ⅱ-351
2-3-11	呉広域商工会	広島県 呉市	事業者の成長ステージを見える化し、相談員同士の連携や支援ノウハウの蓄積につなげている支援機関	Ⅱ-352
2-3-12	石川県商工会連合会	石川県 金沢市	各商工会の支援状況の見える化とPDCAサイクルの実施を促す仕組みの構築により、支援能力の向上を図る支援機関	Ⅱ-353
2-3-13	斜里町商工会	北海道 斜里町	他の支援機関と連携して支援を行うことで、事業者の課題解決と自機関の支援能力向上につなげている支援機関	Ⅱ-367

本書で取り上げたコラム一覧

第1部　令和4年度（2022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	外食・宿泊業における、業態による状況の差異	I-5
1-1-2	物価変動の要因分解	I-38

第2章　激変する外部環境と中小企業の取組

コラム	タイトル	掲載ページ
1-2-1	事業再構築補助金	I-53
1-2-2	事業再構築虎の巻	I-56
1-2-3	中小企業におけるカーボンニュートラル促進に向けた取組	I-72

第3章　中小企業の実態に関する構造分析

コラム	タイトル	掲載ページ
1-3-1	価格転嫁の促進や生産性向上を通じて、賃上げに取り組む中小企業	I-89
1-3-2	生産性と企業のライフサイクル	I-93
1-3-3	生産性向上・利益の増加と、可処分所得や可処分時間の増加を同時に実現している地域の中小企業	I-109

第4章　中小企業におけるイノベーション

コラム	タイトル	掲載ページ
1-4-1	中小企業のイノベーションの創出	I-120
1-4-2	成長型中小企業等研究開発支援事業（通称：Go-Tech事業）	I-123
1-4-3	社会課題解決×知的財産～特許庁I-OPENプロジェクト～	I-126
1-4-4	スタートアップの持つ新技術の社会実装	I-129

第5章　地域内の企業立地

コラム	タイトル	掲載ページ
1-5-1	TSMC進出による九州地域への経済波及効果	I-170
1-5-2	地域未来投資促進法	I-173

第2部　変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

第1章　成長に向けた価値創出の実現

コラム	タイトル	掲載ページ
2-1-1	中小企業の成長経営の実現に向けた研究会	Ⅱ-28
2-1-2	人材活用ガイドラインの策定・普及	Ⅱ-48
2-1-3	「地域の人事部」の取組	Ⅱ-71
2-1-4	中小エクイティ・ファイナンス活用の場面におけるガバナンス	Ⅱ-82
2-1-5	テキストデータを活用した、中小企業の成長パターンの把握	Ⅱ-96
2-1-6	新規輸出１万者支援プログラムを活用した海外展開	Ⅱ-109

第2章　新たな担い手の創出

コラム	タイトル	掲載ページ
2-2-1	事業承継税制	Ⅱ-124
2-2-2	後継者の可能性・支援について～家業を活かした地域貢献例～	Ⅱ-167
2-2-3	諸外国における起業後の企業生存率	Ⅱ-198
2-2-4	経営者保証を徴求しないスタートアップ・創業融資の促進	Ⅱ-212

第3章　中小企業・小規模事業者の共通基盤

コラム	タイトル	掲載ページ
2-3-1	価格転嫁に向けた取組	Ⅱ-237
2-3-2	パートナーシップ構築宣言に関する取組状況	Ⅱ-242
2-3-3	デジタルプラットフォーム取引相談窓口	Ⅱ-279
2-3-4	ミラサポコネクト	Ⅱ-298
2-3-5	「みらデジ」を活用した、地域一体の中小デジタル化支援	Ⅱ-311
2-3-6	経営力再構築伴走支援の更なる推進に向けた取組	Ⅱ-333
2-3-7	企業の自己変革力の向上を促す伴走支援のポイント	Ⅱ-336
2-3-8	課題設定型支援を地域の経営支援の現場に広める経営指導員等を対象としたOJT事業の取組	Ⅱ-340
2-3-9	中小企業活性化協議会による業種別の支援事例集	Ⅱ-368

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、個人事業者については、名寄せができないため、「本所・本店」のみの従業者数により企業規模の判定を行っている。また、「経済センサス - 基礎調査」及び「経済センサス - 活動調査」は、「事業所・企業統計調査」と調査の対象は同様だが、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、過去分に渡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。2023 年版で 60 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。2023 年版で９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。

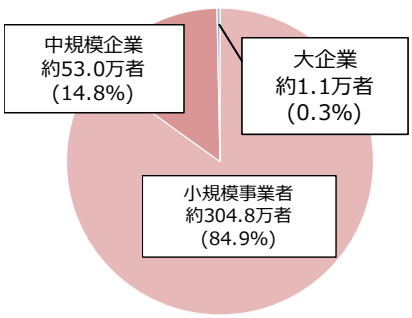
２　政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 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

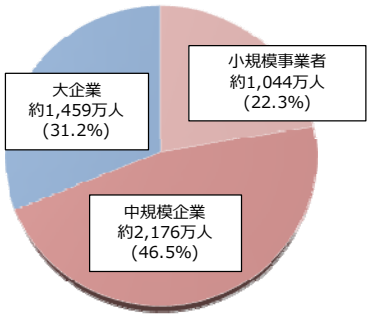
企業数(2016年)

中小企業は全企業の 99.7%



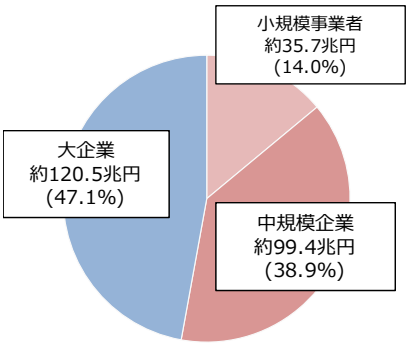
従業者数(2016年)

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　2023 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

令和４年度（2022年度）の中小企業の動向

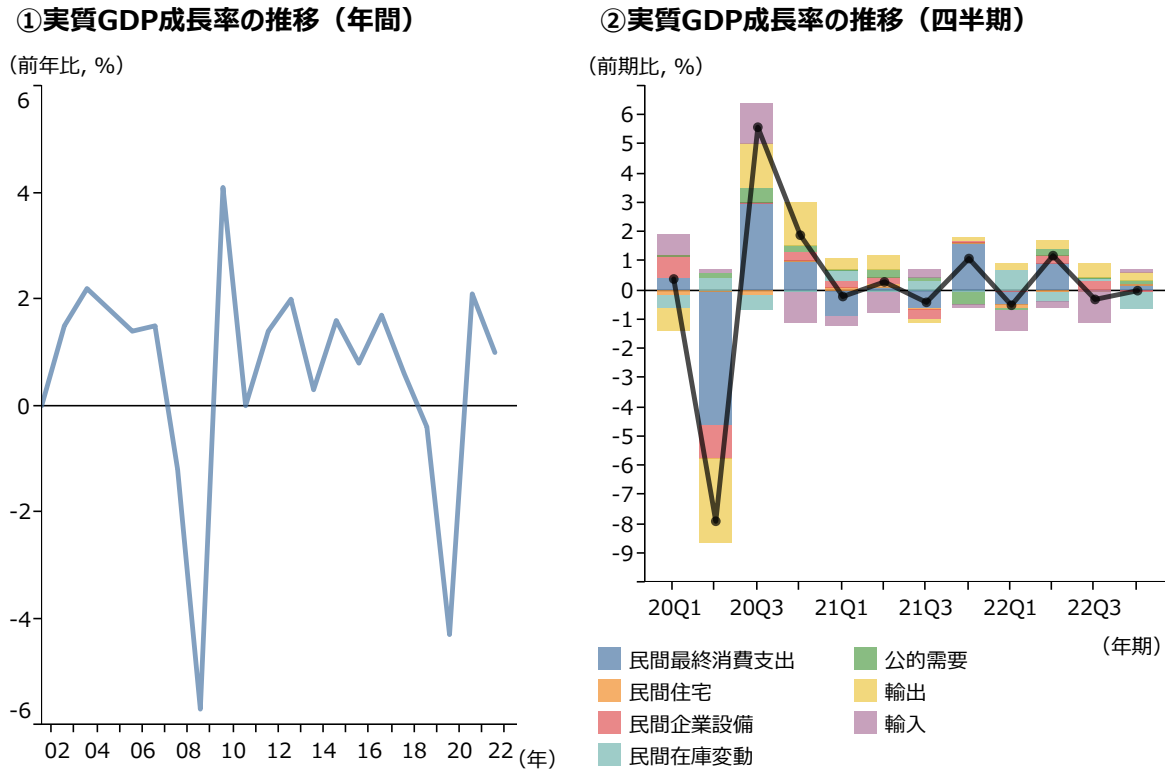
中小企業・小規模事業者の動向

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。2022年は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）による厳しい状況が徐々に緩和され、緩やかに持ち直してきた。実質GDP成長率の推移を確認すると、2022年は前年比1.0%増となった。2022年を通じた動きを見ると、感染症の流行等により第１四半期はマイナス成長となったが、経済活動の再開等を背景に、第２四半期はプラス成長に転じた。第３四半期は輸入の急増によりマイナス成長となったが内需は堅調であり、足下の2022年第４四半期は前期比０％となった（**第1-1-1図**）。

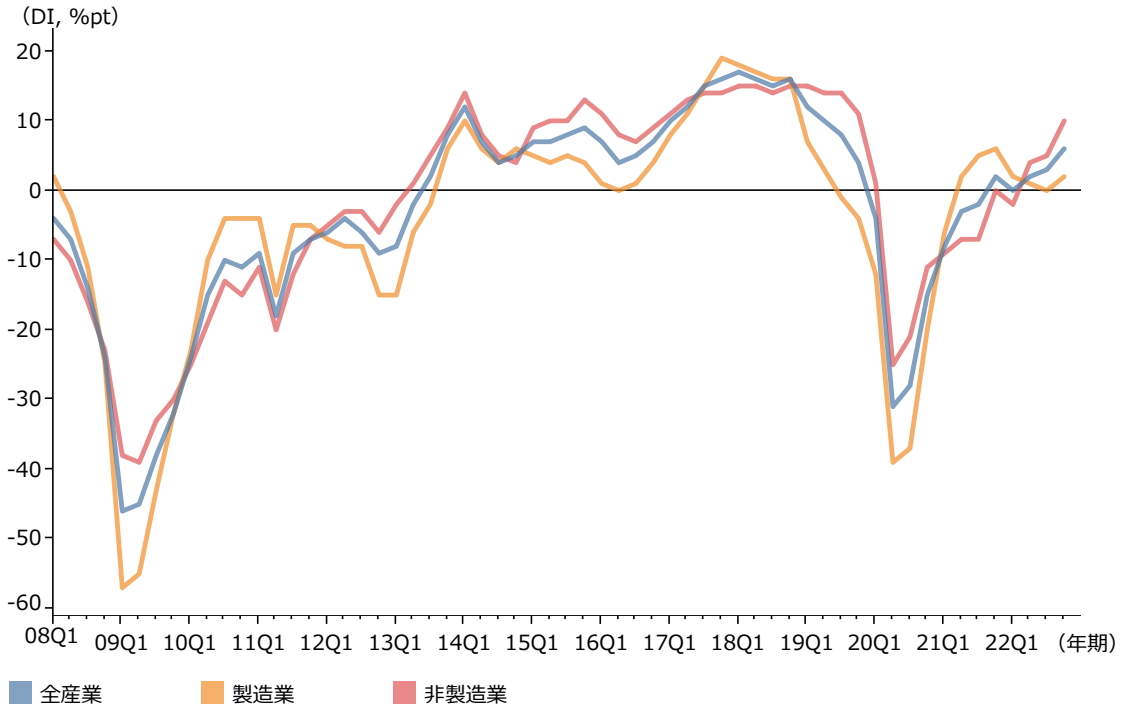
第1-1-1図　実質GDP成長率の推移



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、「2022年10-12月期四半期別GDP速報（２次速報値）」（2023年３月９日公表）による。

次に、業況や生産活動の動向について概観する。業種別の業況について、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（以下、「日銀短観」という。）の業況判断DI[1]の推移を用いて確認する（第1-1-2図）。業況判断DIは、2020年第2四半期を底に製造業、非製造業共に回復傾向が継続した。2022年は1年を通じてプラスとなり、中でも非製造業は回復傾向にある。

第1-1-2図　業種別に見た、業況判断DIの推移

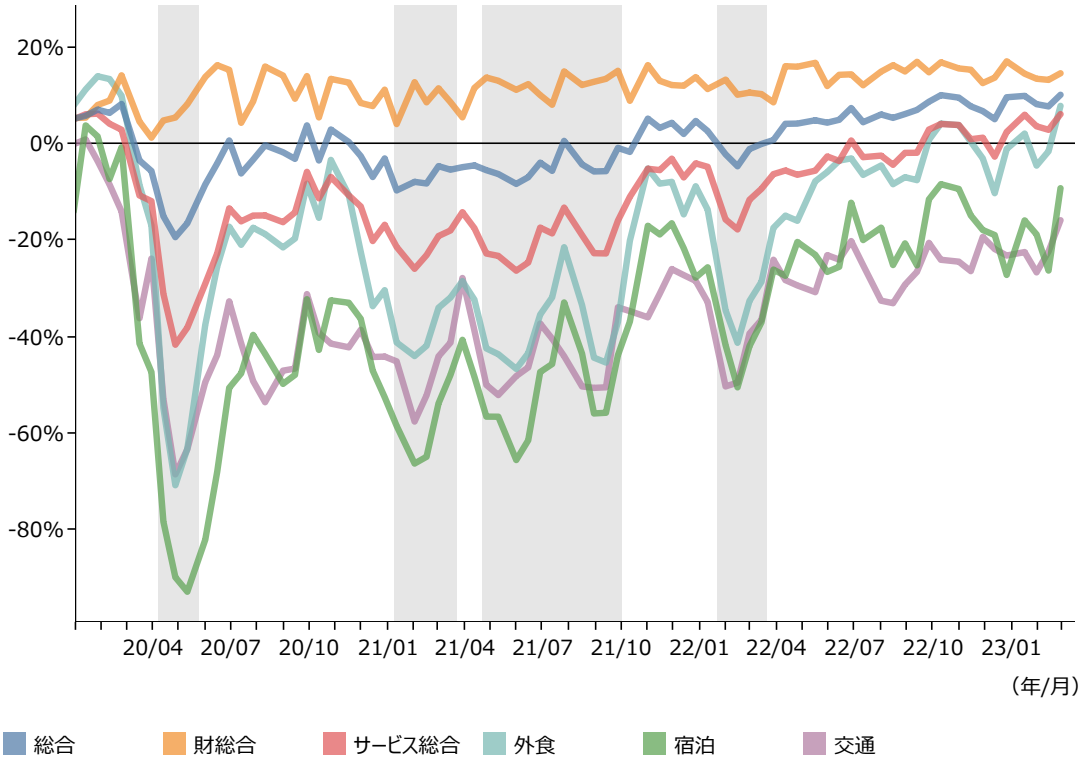


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）1.業況判断DIとは、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合（%）から「悪い」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.数値は、全規模ベースのもの。

1　ここでいうDIとは、Diffusion Index（ディフュージョン・インデックス）の略で、業況や景況判断を指数化したものを指す。

続いて、業種別の消費動向について、消費支出のデータを用いて確認する。**第1-1-3図**は、サービスと財の消費支出及び、特に感染症の影響を大きく受けた外食、宿泊、交通の消費支出の推移を示したものである。2021年は、緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発令されている期間に、消費支出が感染症流行前の水準から大きく減少したが、2022年は財・サービスそれぞれにおいて、感染症流行前を上回る時期もあるなど、回復の傾向が見られた。その一方で、宿泊や交通においてはいまだ感染症流行前の水準には戻っておらず、業種によっては厳しい状況が続いている。

第1-1-3図　業種別に見た、消費支出の推移



資料：（株）ナウキャスト／（株）ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成　（2023年２月28日時点）
（注）1.2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数変化を織り込んだ数値。
2.首都圏１都３県に緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発令されていた期間を灰色で示している。
3.総合は消費全体、財総合は小売業消費全体、サービス総合はサービス業消費全体を指す。

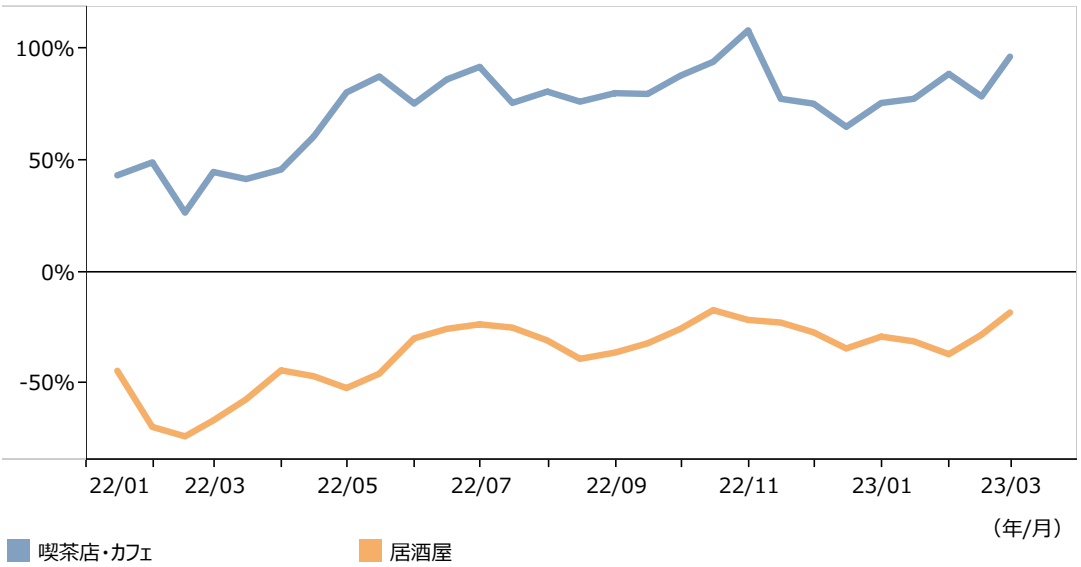
コラム1-1-1では、外食・宿泊業に注目して、業態による状況の差異について紹介している。

コラム

1-1-1　外食・宿泊業における、業態による状況の差異

感染症流行等で厳しい状況にある外食・宿泊業においても、業態によってその影響は異なっている。例えば外食業において、消費支出のデータを用いて確認すると、居酒屋においては、感染症流行前と比べて依然として厳しい状況にあるが、喫茶店・カフェと共に、徐々にその消費水準を回復させていることが確認できる（**コラム1-1-1①図**）。

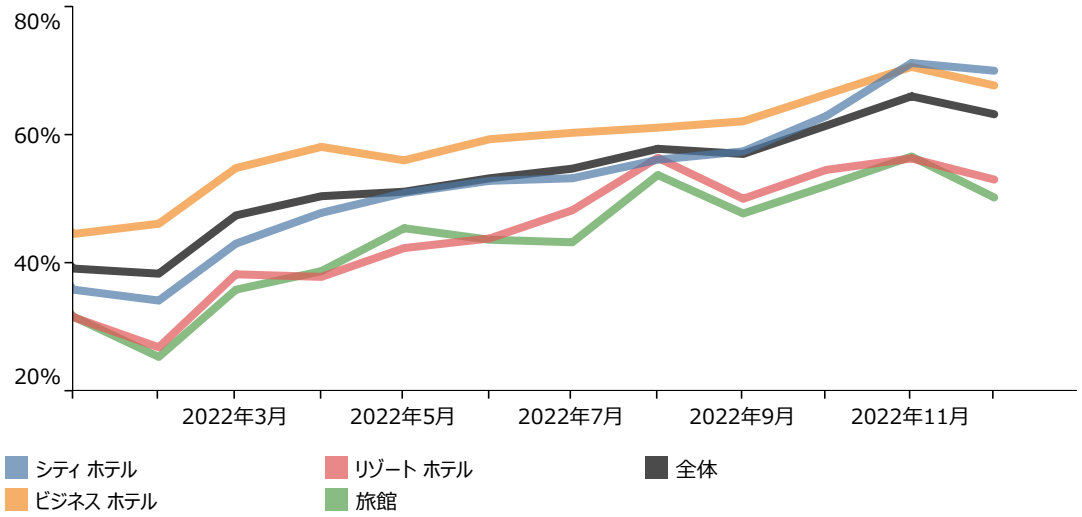
コラム　1-1-1①図　喫茶店・カフェ、居酒屋における消費支出の推移（感染症流行同時期対比）



資料：（株）ナウキャスト／（株）ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成　（2023年２月28日時点）
（注）2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数変化を織り込んだ数値。

宿泊業においては、観光庁「宿泊旅行統計調査」を基に確認すると、ビジネスホテルにおいては2022年以降最も高い客室稼働率であったものが、シティホテルが徐々にその消費水準を回復させていることが確認できるなど、宿泊施設によって足下の状況が異なっていることが分かる（**コラム1-1-1②図**）。

コラム　1-1-1②図　宿泊施設タイプ別に見た、客室稼働率推移



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
（注）1.従業員数10人以上の施設における数値。
2.「全体」には簡易宿所等その他の宿泊施設を含む。

さらには、宿泊業において、感染症流行により旅行需要が変化する中[2]、従来の団体旅行客向けから個人客向け旅館に刷新する事業を行っている取組があることが確認されている。具体的には、新たにスイートルーム宿泊客を対象とした特別な個室食事処等を設置し、客前料理の提供など、「ライブ感」、「非日常感」、「特別感」を堪能できるプランを創設し、高級旅館というイメージを高めブランド価値の向上に取り組んでいる[3]。このように、感染症流行等の厳しい状況にある中でも、顧客ターゲットの変更や提供サービスの刷新・ブランド価値向上等の新たな取組を通じて、売上高を回復している企業も見られることが分かる。

2　観光庁「宿泊旅行統計調査」を基に、2020年（確定値）と比べた年間延べ宿泊者数全体の増減率を見ると、2021年（確定値）では4.2％減少、2022年（速報値）では36.9％増加となっており、感染症流行後に大きく旅行需要が変動したことが分かる。
3　詳細は、中小企業庁「事業再構築補助金第３回公募　通常枠・大規模賃金引上枠・卒業枠・グローバルV字回復枠・緊急事態宣言特別枠・最低賃金枠　採択案件一覧『事業計画書の概要（宿泊業，飲食サービス業）』」（2023年２月14日時点）における、「従来の団体温泉旅館から個人特化旅館へ刷新するための特別個室食事処の設置等によるブランディング事業」を参照。

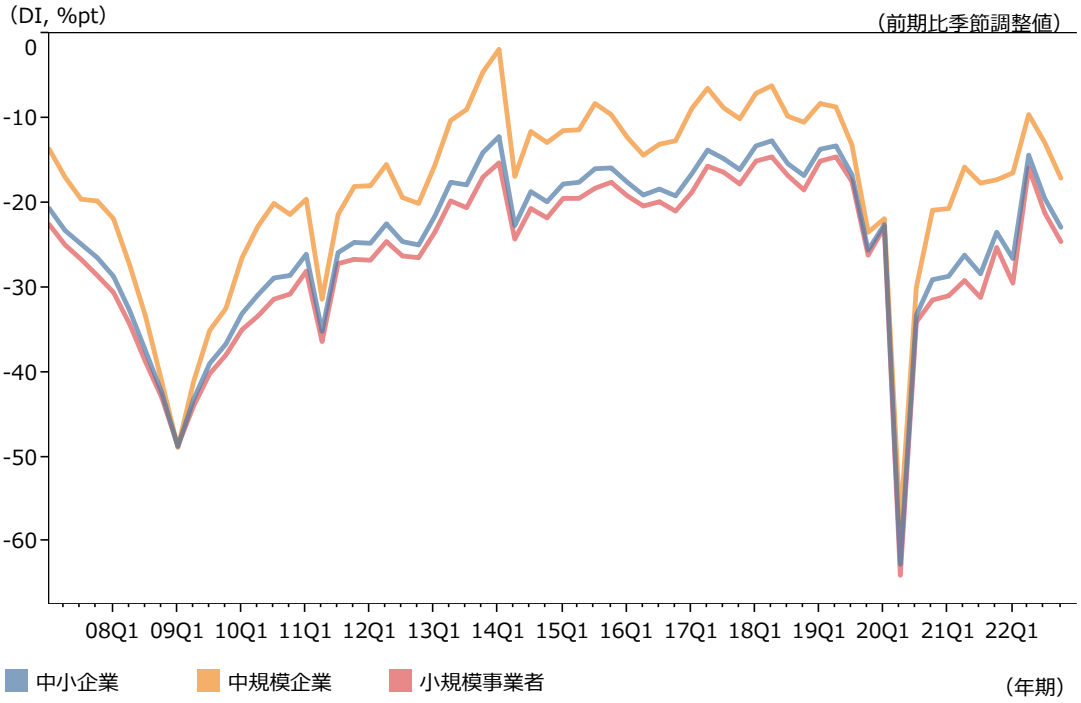
第2節　中小企業・小規模事業者の現状

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・休廃業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、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1-1-4図**）。中小企業の業況は、リーマン・ショック後に大きく落ち込み、その後は東日本大震災や2014年４月の消費税率引上げの影響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。2020年には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が、その後は回復傾向が見られた。2021年は上昇と低下を繰り返していたが、2022年第２四半期で大きく上昇し、感染症流行前の水準に戻った。その後は、中期的には回復基調にあるものの、原材料の高騰や人手不足等が直近期の押し下げ要因となり、２期連続で低下した。

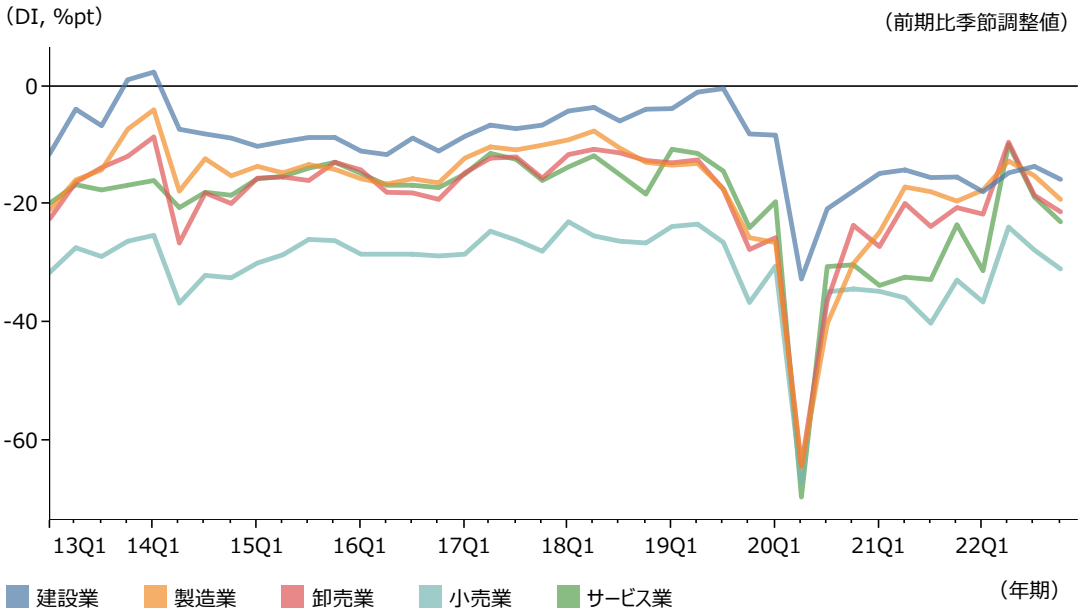
第1-1-4図　企業規模別に見た、業況判断DIの推移



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。

続いて、業種別に業況判断DIの推移を確認すると、建設業を除き、2020年第２四半期は大きく業況が悪化したが、その後いずれの業種でも２期連続で回復した。その後は、業種ごとに傾向は異なるが、建設業を除いた全ての業種において、2022年第２四半期で大きく上昇し、その後２期連続で低下している（**第1-1-5図**）。

第1-1-5図　業種別に見た、業況判断DIの推移

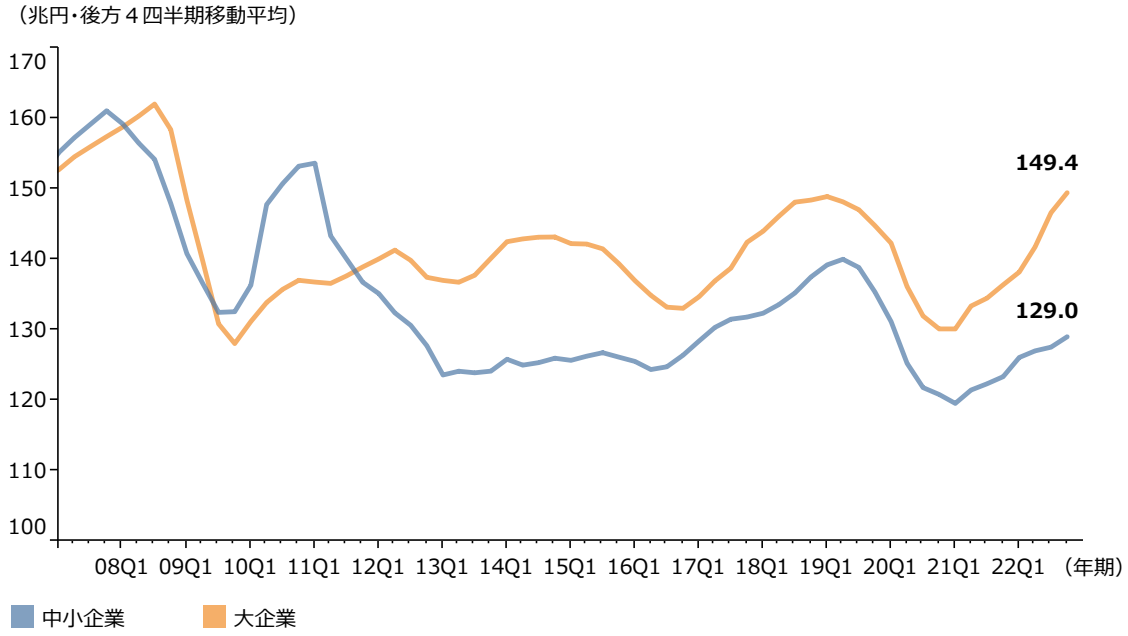


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

2．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年以降は減少に転じた中で、感染症の影響により更に減少したが、2021年第１四半期を底に2022年第４四半期まで増加傾向で推移している（**第1-1-6図**）。

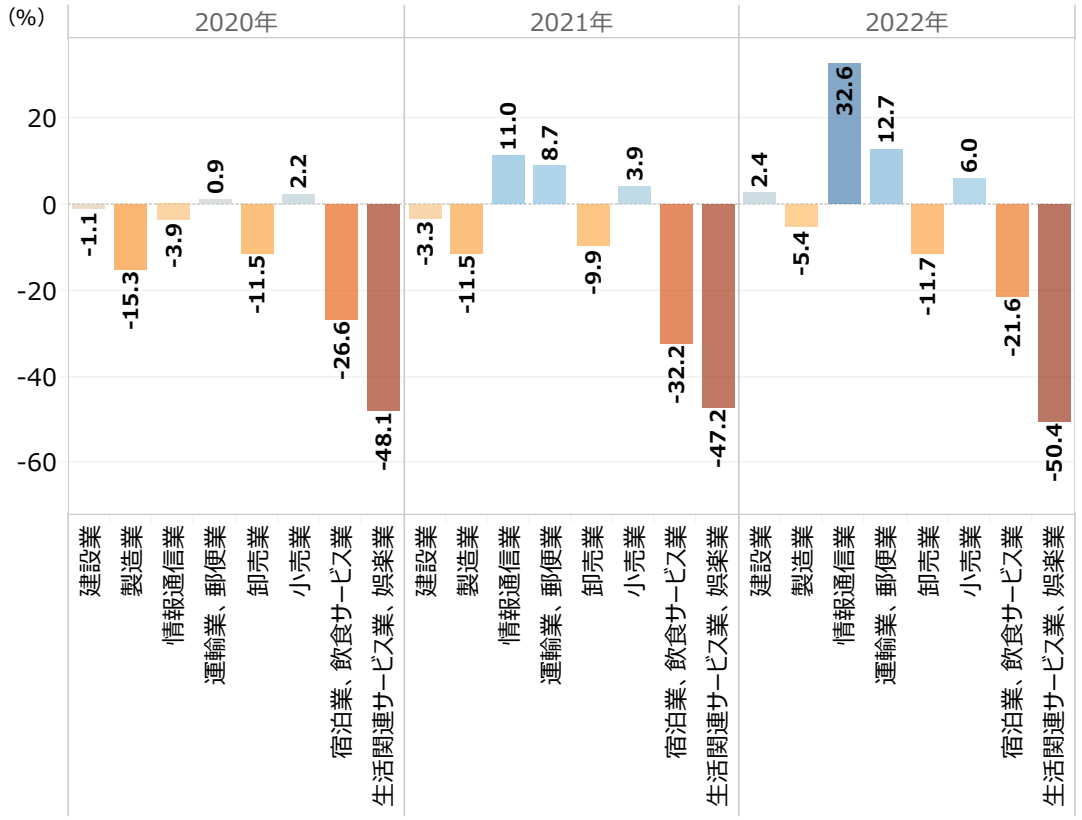
第1-1-6図　企業規模別に見た、売上高の推移



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。

続いて、業種別に2019年と比較した2020年から2022年の中小企業の売上高の動向を業種ごとに見ていく（**第1-1-7図**）。2020年は多くの業種で2019年と比べて売上高が減少していたが、2022年になると「建設業」「情報通信業」、「運輸業、郵便業」、「小売業」において2019年と比べて売上高が増加するなど、業種によっては感染症流行前の水準以上まで回復していることが確認できる。一方で、「生活関連サービス業、娯楽業」、「宿泊業、飲食サービス業」においてはそれぞれ大幅減が続いており、引き続き厳しい状況にあることが分かる。

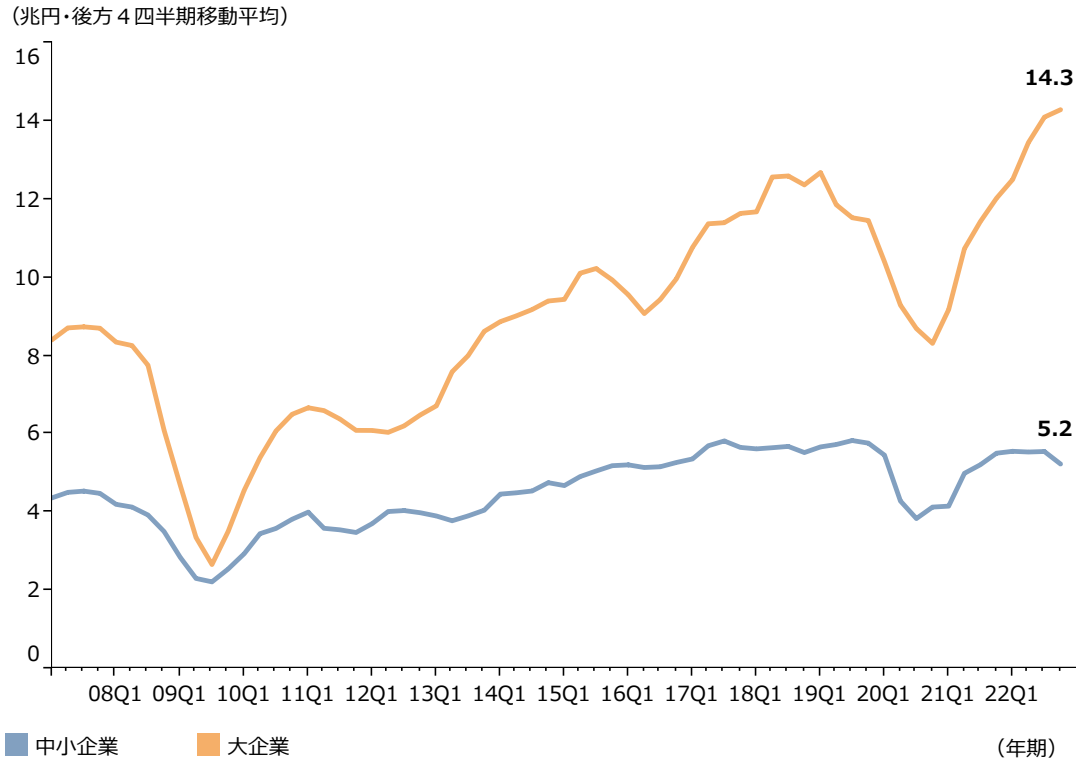
第1-1-7図　業種別に見た、中小企業の売上高の2019年比（2020年～2022年）



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。

中小企業の経常利益は売上高同様、リーマン・ショック後に大きく落ち込んだ後は緩やかな回復基調が続いてきたが、2020年に入ると、感染症の影響により減少に転じた。その後は、2020年第３四半期を底に中小企業の経常利益は再び緩やかな増加傾向で推移し、感染症流行前の水準まで回復した。一方で、2022年第１四半期以降は大企業の経常利益が大きく増加しているのに対して、中小企業はおおむね横ばいで推移しており、2022年第４四半期は減少傾向に転じた（**第1-1-8図**）。

第1-1-8図　企業規模別に見た、経常利益の推移

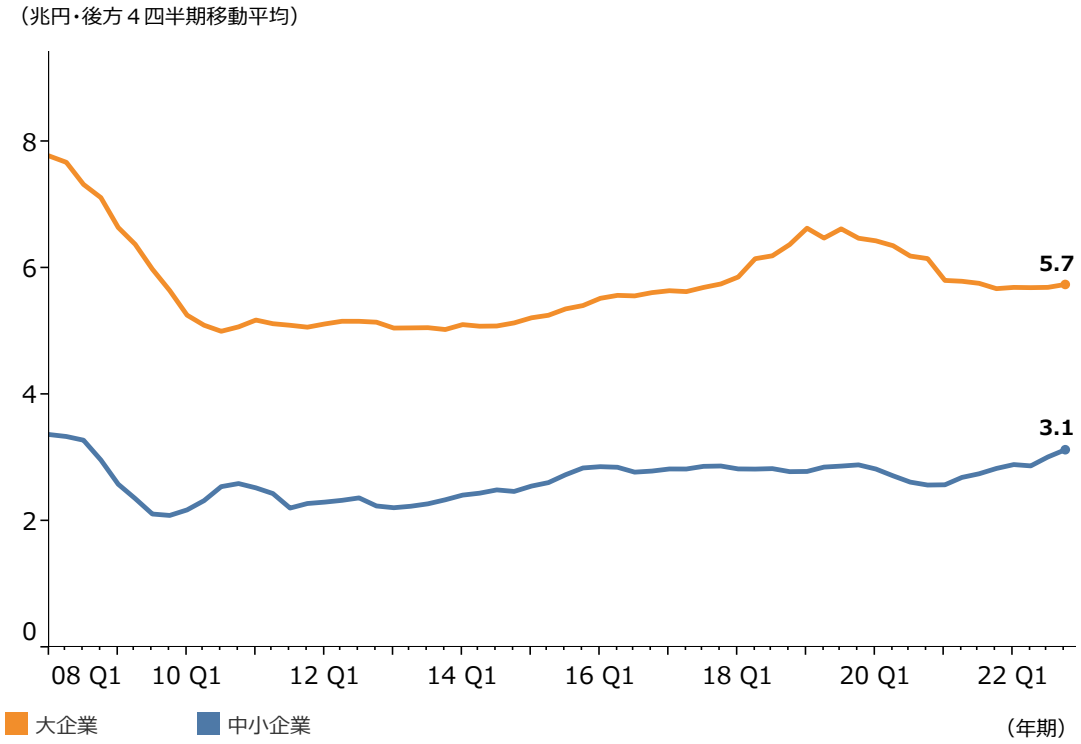


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

３．設備投資

次に、中小企業の設備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、2012年以降は緩やかな増加傾向にあったが、2016年以降はほぼ横ばいで推移してきた。しかし、2021年から緩やかな増加傾向が続いている（**第1-1-9図**）。

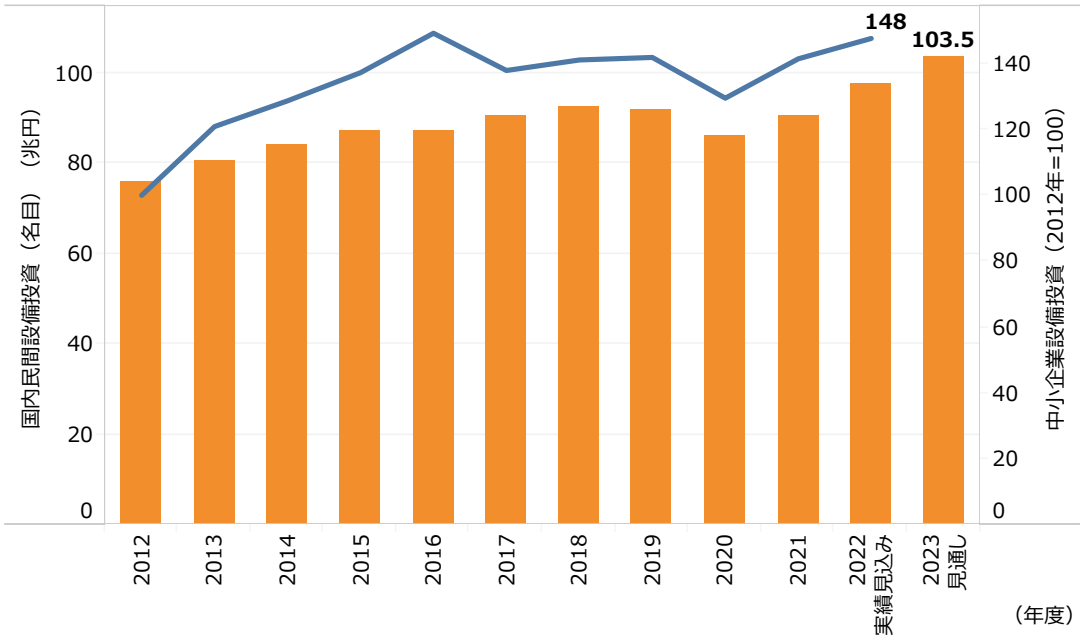
第1-1-9図　企業規模別に見た、設備投資の推移



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。

第1-1-10図は、国内民間設備投資（名目）及び中小企業設備投資の推移と見通しについて見たものである。これを見ると、国内民間設備投資額は感染症流行後に上昇しており、先行きについて政府経済見通しでは、2023年度（令和５年度）において103.5兆円の見通しを示している。中小企業の設備投資についても、2022年度は2021年度からの増加が見込まれている。

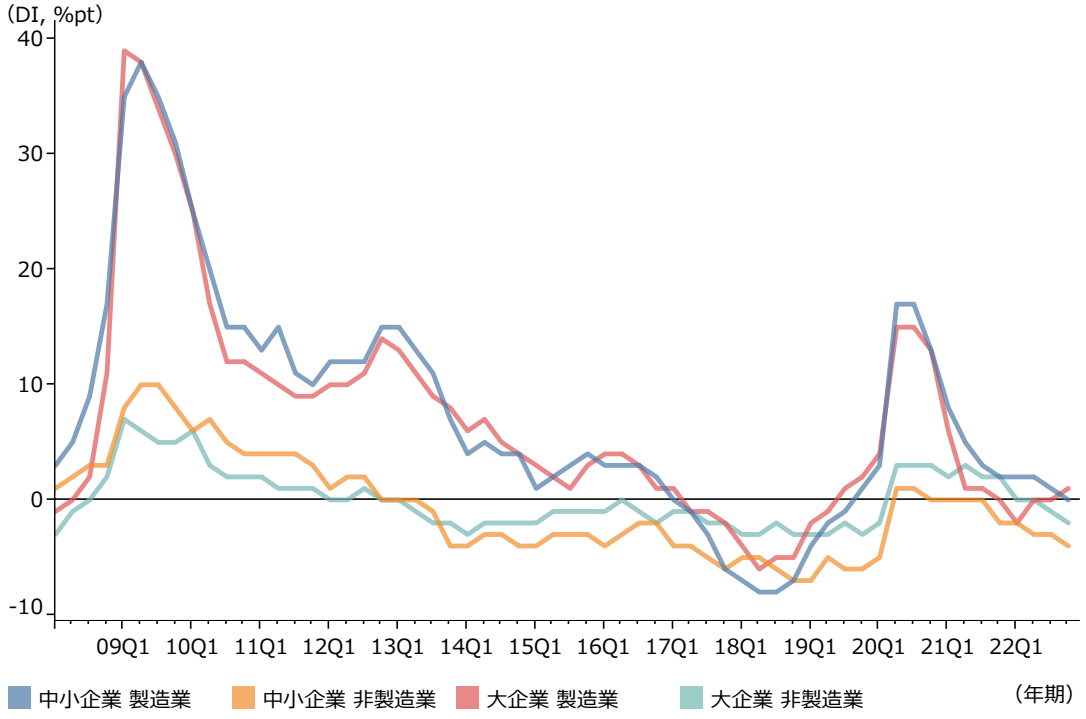
第1-1-10図　国内民間設備投資（名目）及び中小企業設備投資の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、内閣府「国民経済計算」、内閣府「令和５年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」
（注）1.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指す。
2.中小企業設備投資推移における2022年の実績見込みの数字は、2022年12月調査の設備投資計画における前年度比の増減割合を、2021年の実績数値にかけて算出したもの。なお、数字は2012年を100として指数化。

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（**第1-1-11図**）。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。2020年に入ると急激に過剰感が強まったが、2020年第３四半期以降は過剰感が和らいでおり、足下では横ばいの推移が続いている。非製造業においては2020年に設備の不足感が弱まったが、2022年では、特に中小企業の方が大企業と比べて不足感が強い傾向にある。

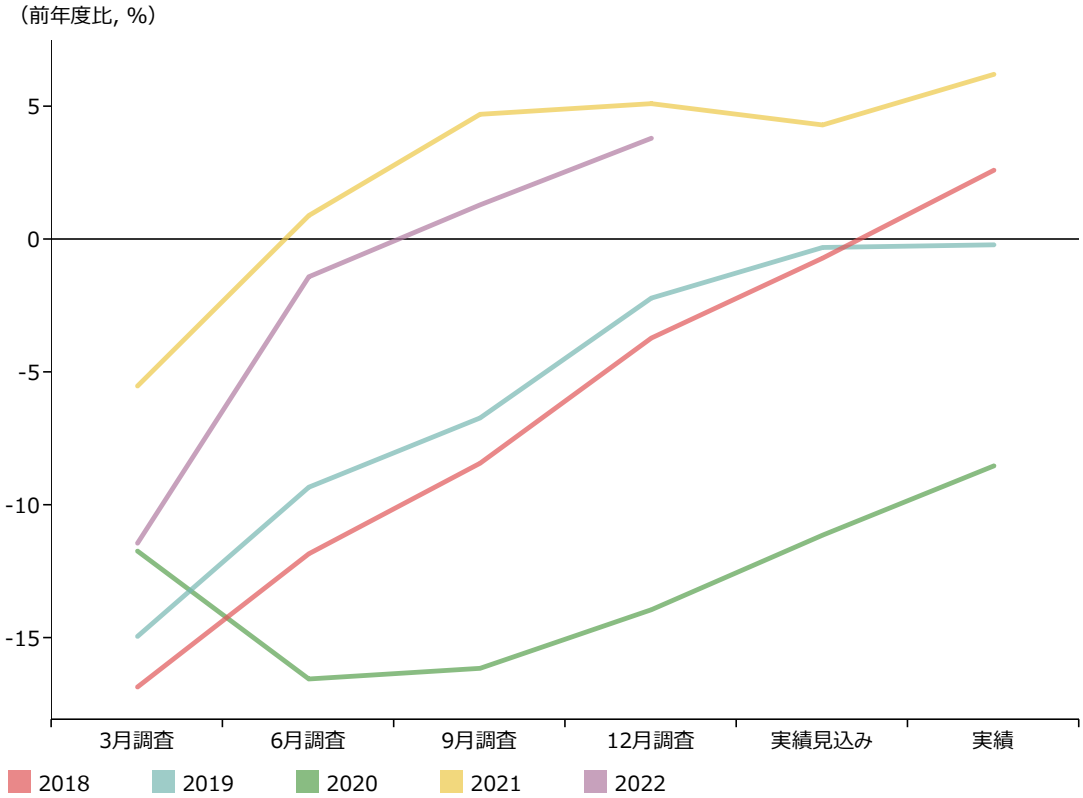
第1-1-11図　企業規模別・業種別に見た、生産・営業用設備判断DIの推移



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1-1-12図は、中小企業の設備投資計画について見たものである。2021年度の設備投資計画と比較すると低水準ではあるものの、2022年度は9月調査以降の設備投資計画が、前年度比で増加しており、積極的な設備投資の動きが継続している。

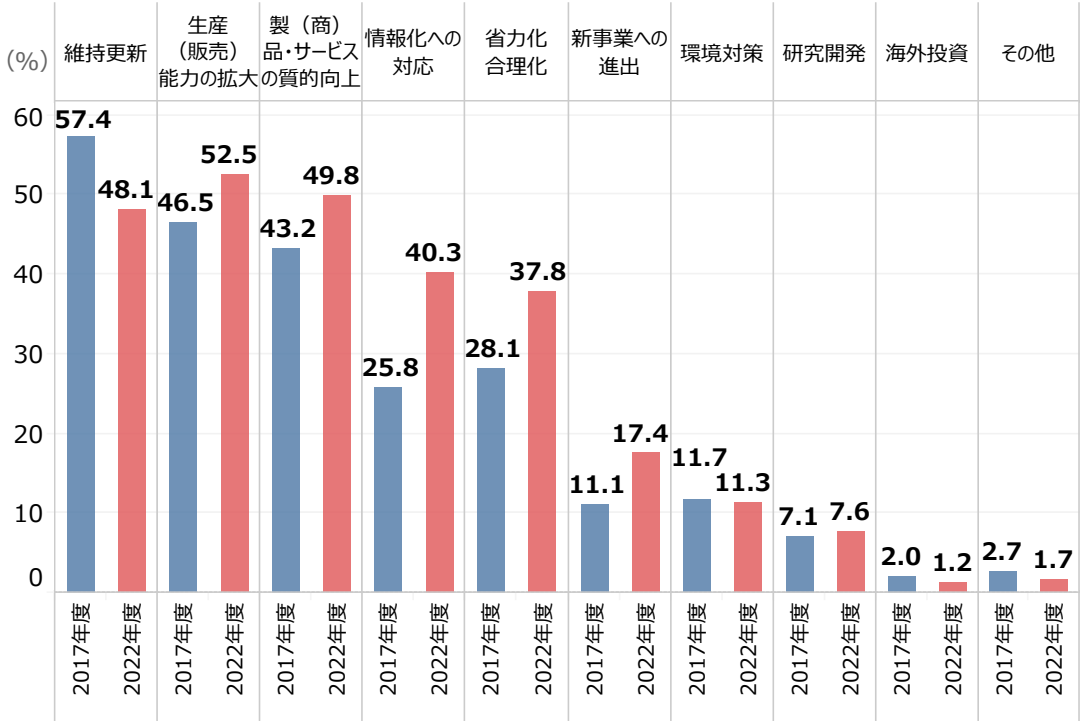
第1-1-12図　中小企業の設備投資計画



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。

第1-1-13図は、2017年度と2022年度における、今後の設備投資における優先度の推移を見たものである。これを見ると、中小企業の今後の設備投資における優先度は、「維持更新」から「生産（販売）能力の拡大」や「製（商）品・サービスの質的向上」とする傾向にあることが分かる。

第1-1-13図　今後の設備投資における優先度の推移

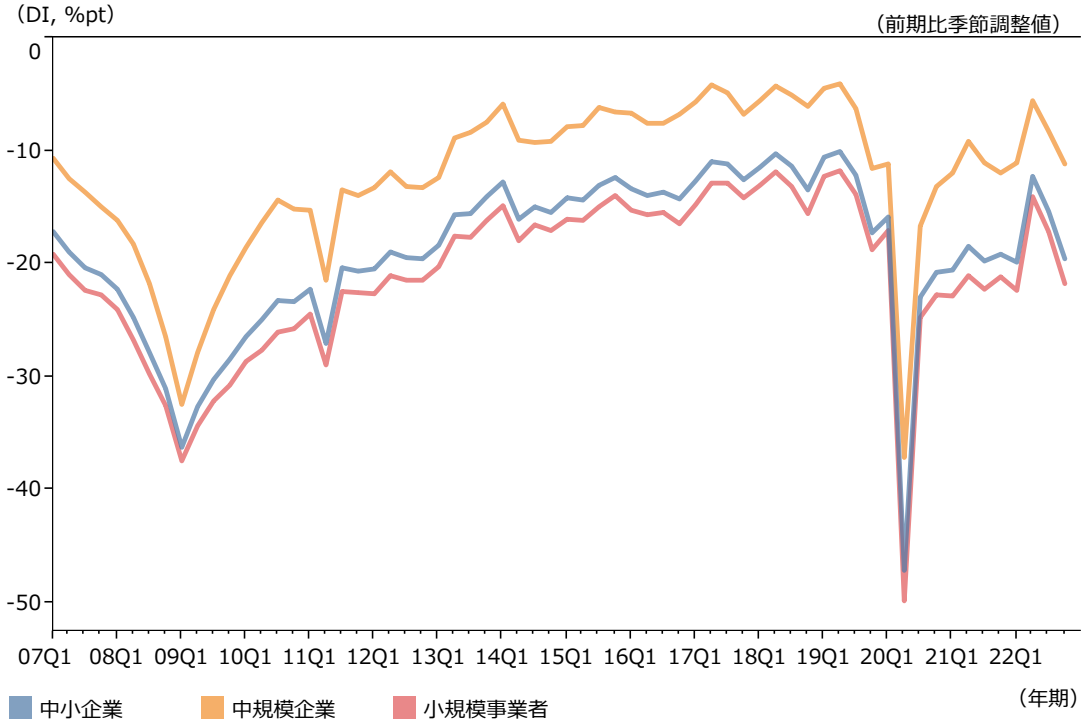


資料：内閣府･財務省「法人企業景気予測調査」
（注）1.データの制約上、2017年度については７～９月、2022年度については10～12月のデータを用いている。
2.各年度における設備投資のスタンスとして、重要度の高い３項目について集計している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
4.ここでいう中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。

4．資金繰りと倒産・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1-1-14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。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が、第3四半期には大きく回復した。その後、2022年第2四半期には感染症流行前の水準まで回復したが、足下では低下傾向にある。

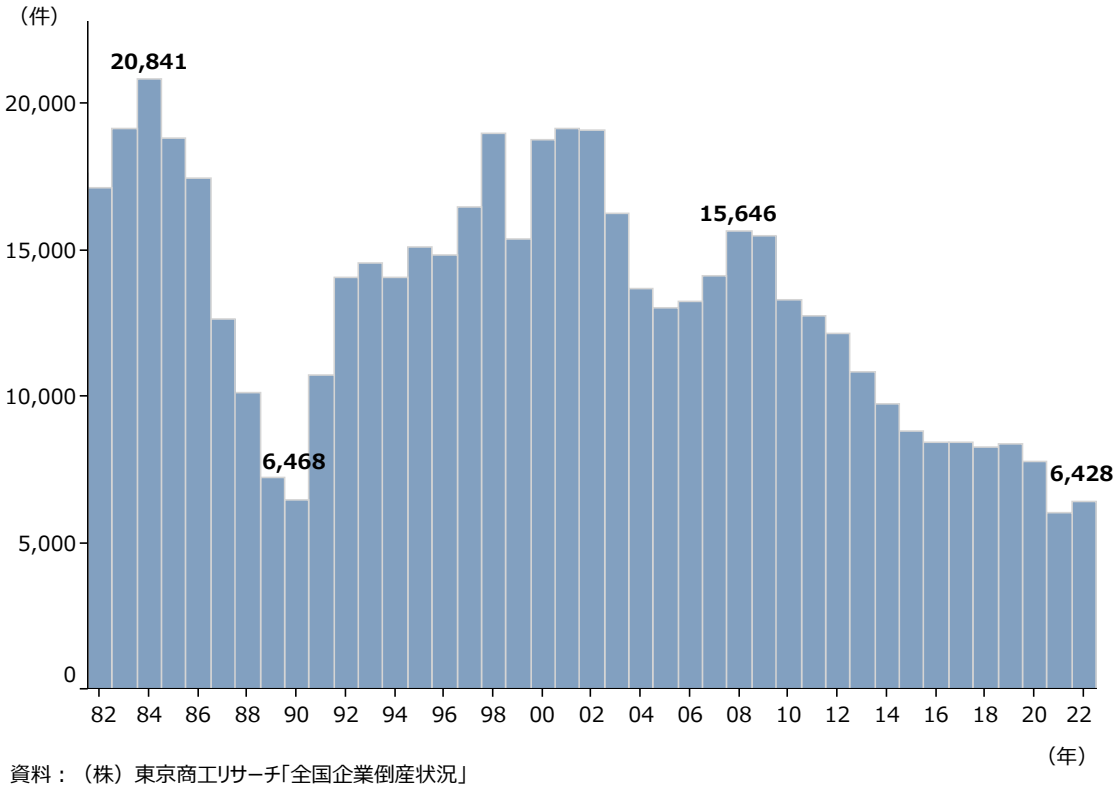
第1-1-14図　企業規模別に見た、資金繰りDIの推移



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、我が国の倒産件数の推移について確認する（**第1-1-15図**）。倒産件数は2009年以降、減少傾向で推移してきた中で、2021年は57年ぶりの低水準となったが、2022年は３年ぶりに前年を上回る6,428件であった。

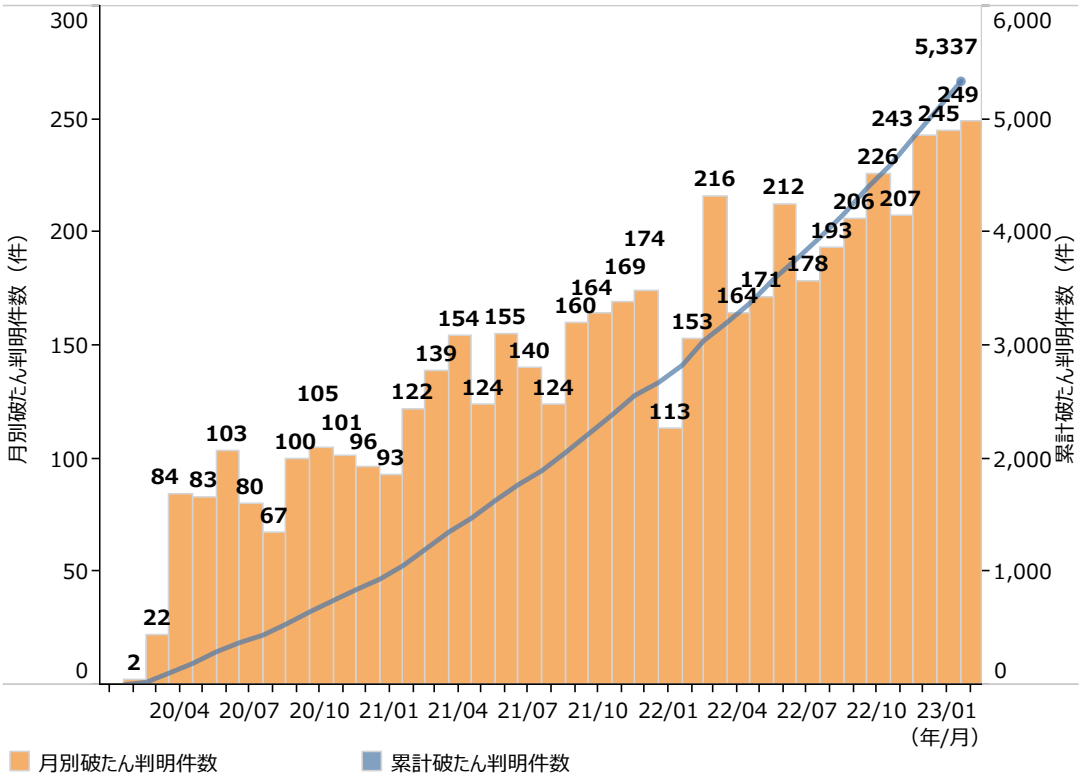
第1-1-15図　倒産件数の推移



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。

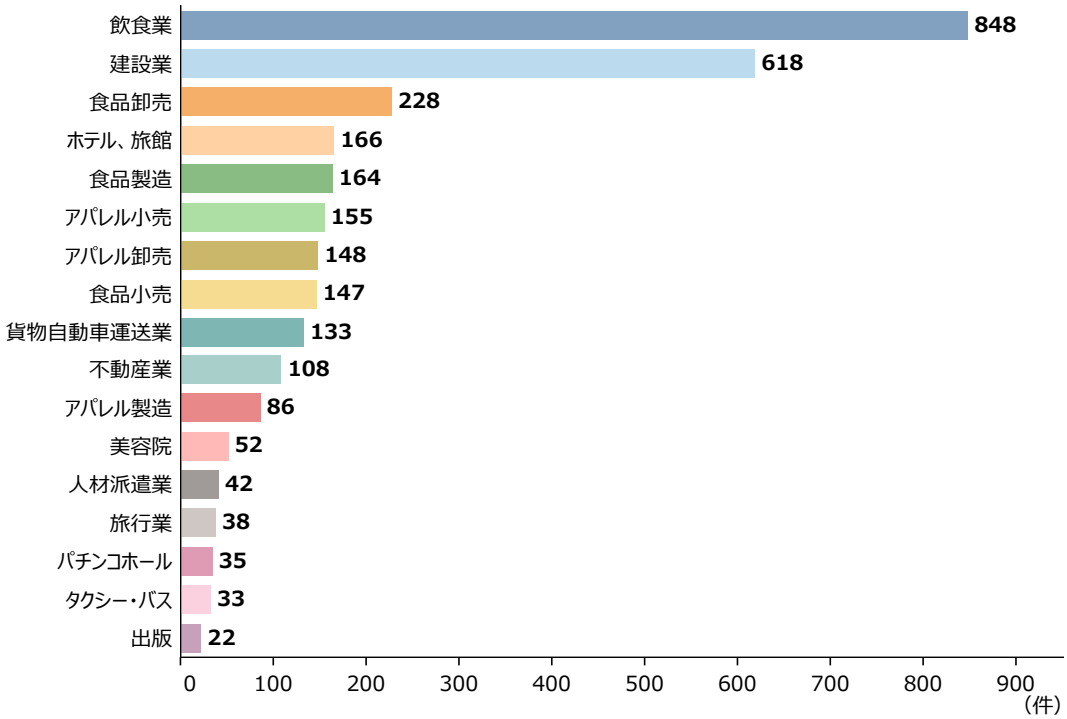
続いて、新型コロナウイルス関連破たんの状況を見ていく。**第1-1-16図**、**第1-1-17図**は、（株）東京商工リサーチが調査を行った「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」を示したものであり、2023年２月28日時点で、新型コロナウイルス関連の破たん（負債 1,000 万円以上）は累計5,337件（倒産5,142件、弁護士一任・準備中195件）となっている。破たん件数は、2021年２月以降、毎月100件を超える水準で破たんが判明し、2022年９月以降は毎月200件以上の件数が判明している。2023年２月には、2020年２月以降最多の249件が判明した（**第1-1-16図**）。また、2020年１月から2023年２月末までに集計された経営破たんについて、業種別に見ると、飲食業が最多で848件、次いで建設業が618件となっている（**第1-1-17図**）。

第1-1-16図　新型コロナウイルス関連破たんの月別判明件数



資料：（株）東京商工リサーチ「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」（2023年2月28日時点）
（注）1.負債1,000万円以上の法的整理、私的整理を対象に集計されたもの（準備中を含む）。
2.（株）東京商工リサーチの取材で経営破たんが判明した日を基準に集計されたもの。
3.新型コロナウイルス関連破たんとは、（株）東京商工リサーチの取材で担当弁護士や当事者から新型コロナウイルスが要因であると言質が取れた経営破たん。

第1-1-17図　新型コロナウイルス関連破たんの業種別判明件数

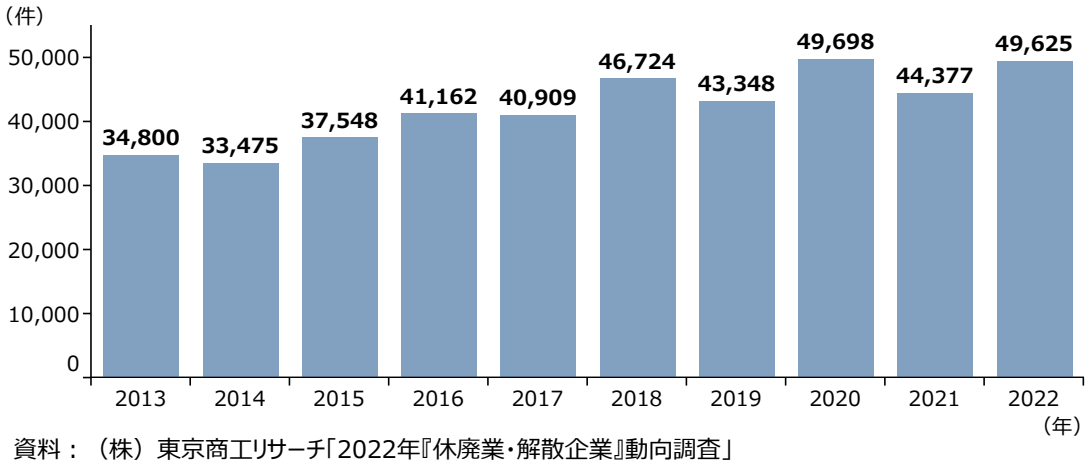


資料：（株）東京商工リサーチ「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」（2023年２月28日時点）
（注）1.負債1,000万円以上の法的整理、私的整理を対象に集計されたもの（準備中を含む）。
2.（株）東京商工リサーチの取材で2020年１月から2023年２月末までに集計された経営破たん。
3.新型コロナウイルス関連破たんとは、（株）東京商工リサーチの取材で担当弁護士や当事者から新型コロナウイルスが要因であると言質が取れた経営破たん。

また、休廃業・解散件数は（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、2022年の休廃業・解散件数は49,625件で、前年比11.8％増となった。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、2022年の休廃業・解散件数は53,426件で、前年比2.3％減となった（**第1-1-18図**）。

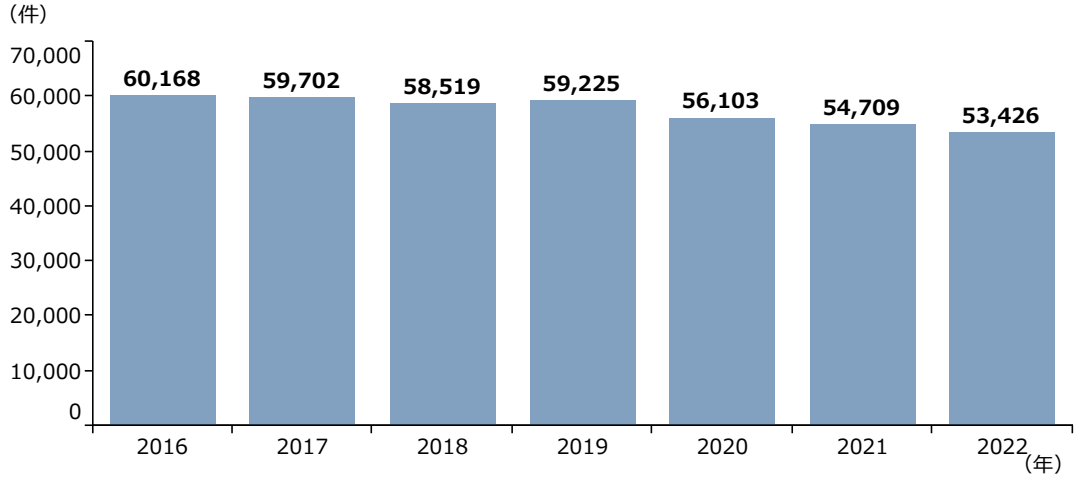
第1-1-18図　休廃業・解散件数の推移

①東京商工リサーチ



資料：（株）東京商工リサーチ「2022年『休廃業・解散企業』動向調査」
（注）1.休廃業とは、特段の手続きを取らず、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。

②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（2022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。

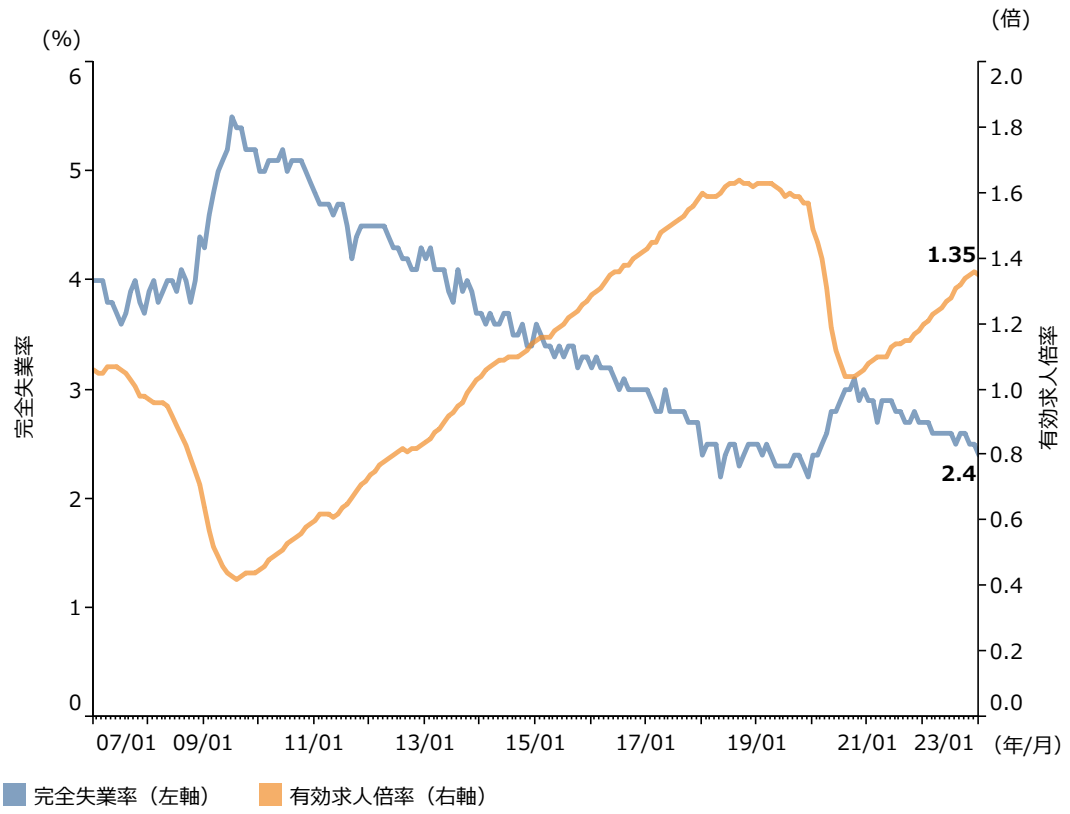
第３節　雇用の動向

本節では、各種統計や（株）東京商工リサーチが「令和４年度中小企業実態調査委託費（中小企業を取り巻く外部環境にかかる現状と課題に関する調査研究）」において、中小企業・小規模事業者を対象として実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[4]の結果から、我が国の雇用情勢について概観するとともに、中小企業の雇用の状況について見ていく。

１．我が国の雇用情勢

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1-1-19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、その後は再び低下傾向で推移している。また、長期的に上昇傾向で推移してきた有効求人倍率も2020年に入り大きく低下したが、再び上昇傾向となっており、雇用情勢は持ち直している。

第1-1-19図　完全失業率・有効求人倍率の推移

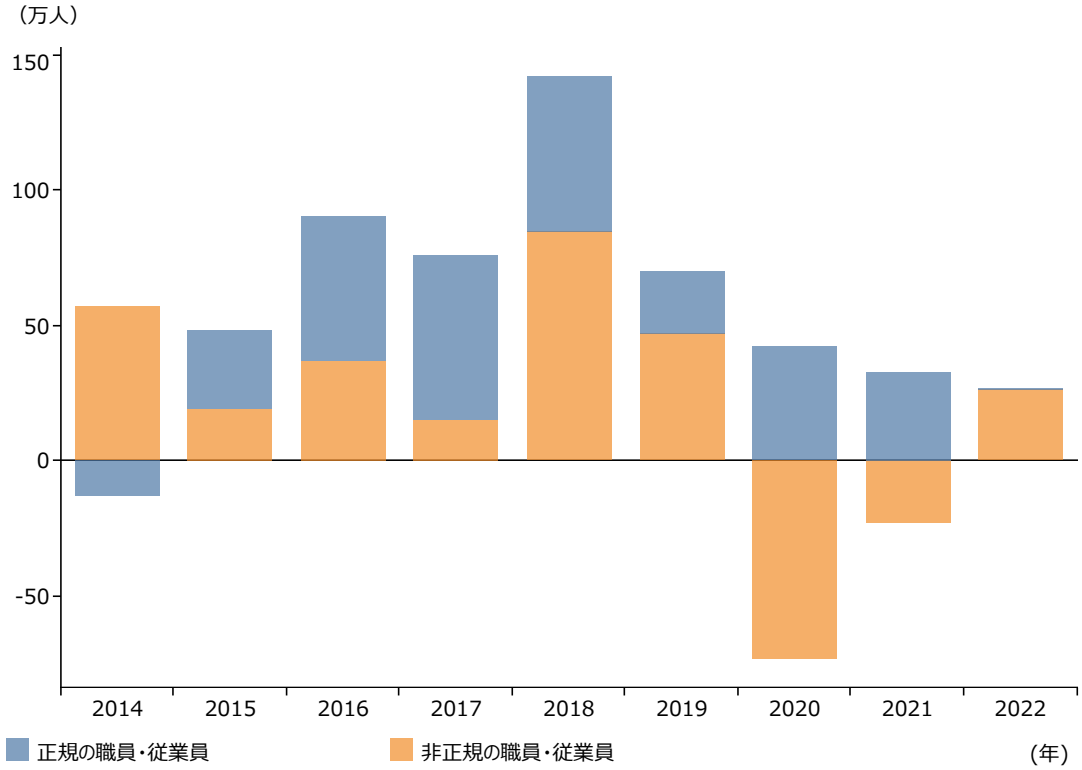


資料：総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」
（注）季節調整値。

4　（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」：（株）東京商工リサーチが2022年12月において、全国30,000社の中小企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答6,278件、回収率20.9%）。

次に、雇用者数の動きを確認する。**第1-1-20図**は、雇用形態別に雇用者数の前年差の推移を見たものである。「正規の職員・従業員」の雇用者数は2015年から毎年前年から増加しているが、2022年においては増加幅が大きく縮小している。一方で、「非正規の職員・従業員」の雇用者数は2020年に大きく減少し、2021年も引き続き前年から減少したものの、2022年には増加に転じた。

第1-1-20図　雇用形態別に見た、雇用者数の推移（前年差）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」
（注）1.雇用者のうち役員を除いて集計。
2.2020年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及又は補正した時系列接続用数値を用いている。

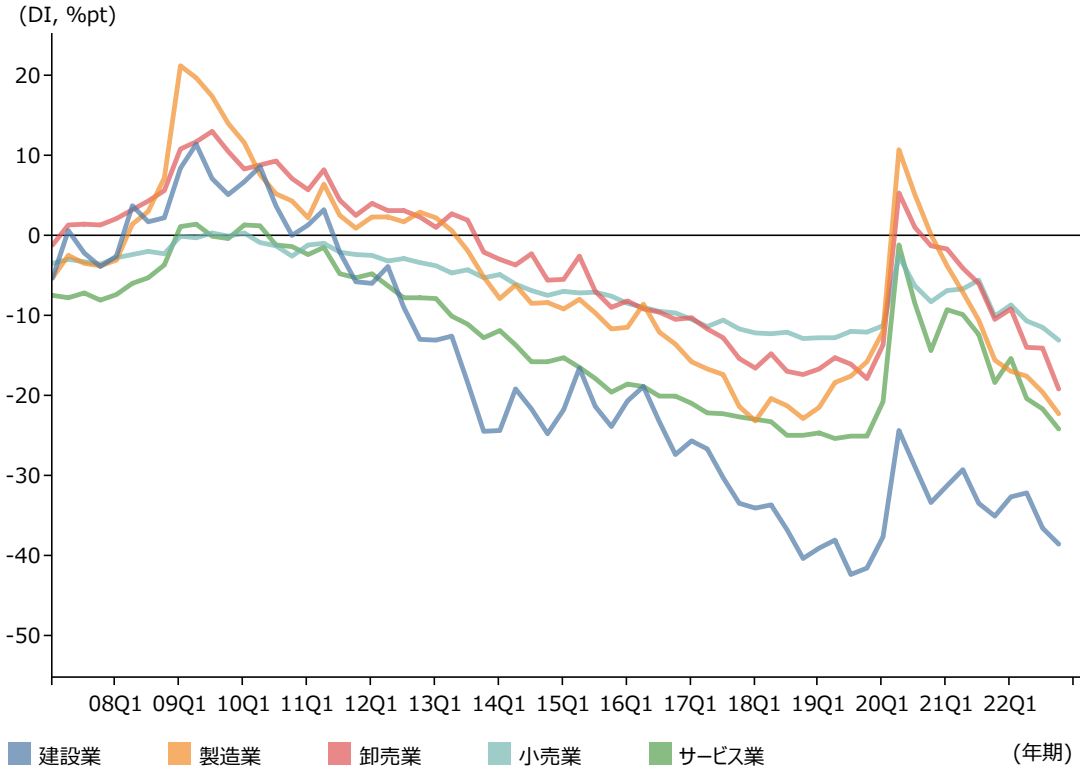
２．中小企業の雇用状況

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。

①人手不足の課題

第1-1-21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高まる方向で推移してきた。2020年第２四半期にはこの傾向が一転して、急速に不足感が弱まり、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。足下では、いずれの業種も従業員数過不足DIはマイナスとなっており、中小企業の人手不足感は強くなっている。

第1-1-21図　業種別に見た、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。

さらに、従業員の時間外労働に関する上限規制適用への対応も課題となっている。**第1-1-22図**は、時間外労働の上限規制について、業種・業務ごとの猶予期間終了後の取扱いの例を見たものである。これを見ると、2019年４月（中小企業においては2020年４月）から適用された時間外労働の上限規制については、一部の業種・業務において、猶予期間が設けられたが、特に工作物の建設の事業においては2024年４月以降、災害時における復旧及び復興の事業を除き、時間外労働の上限規制が全て適用される。また、自動車運転の業務においても、特別条項付き36協定を締結する場合の年間の時間外労働の上限が年960時間に設定される予定となっている。

第1-1-22図　時間外労働の上限規制

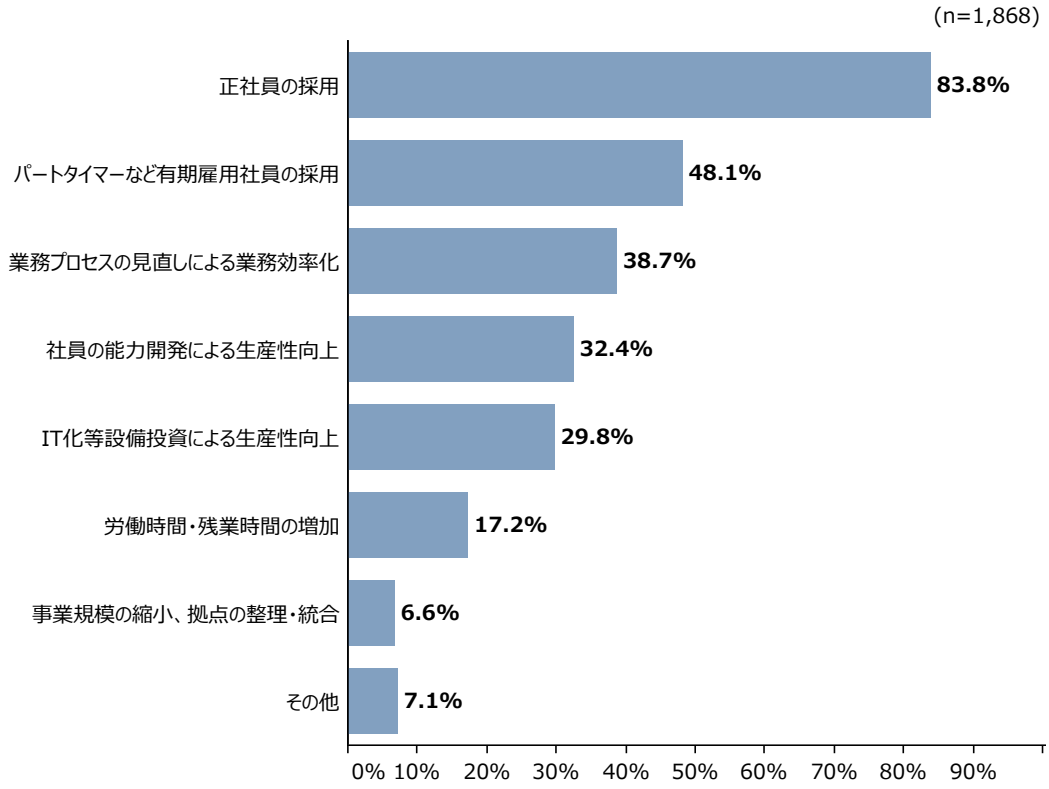
業種・業務	猶予期間終了後の取扱い
工作物の建設の事業	➢ 災害時における復旧及び復興の事業を除き、上限規制が全て適用。 ➢ 災害時における復旧及び復興の事業には、時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6ヶ月平均80時間以内とする規制は適用されない。
自動車運転の業務	➢ 特別条項付き36協定を締結する場合の年間の時間外労働の上限が年960時間。 ➢ 時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6ヶ月平均80時間以内とする規制が適用されない。 ➢ 時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6ヶ月までとする規制は適用されない。

資料：厚生労働省「時間外労働の上限規制の適用猶予事業・業務」より中小企業庁作成。

②人手不足への対応方法

第1-1-23図は、日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査」[5]を用いて、人手不足への対応方法を見たものである。これを見ると、人手不足への対応については、「正社員の採用」や「パートタイマーなど有期雇用社員の採用」といった人材採用の強化のほか、「業務プロセスの見直しによる業務効率化」、「社員の能力開発による生産性向上」、「IT化等設備投資による生産性向上」[6]が多く、人手不足に対して、省力化投資等を通じた生産性向上に取り組むことで対応する企業も一定数見られる。

第1-1-23図　人手不足への対応方法



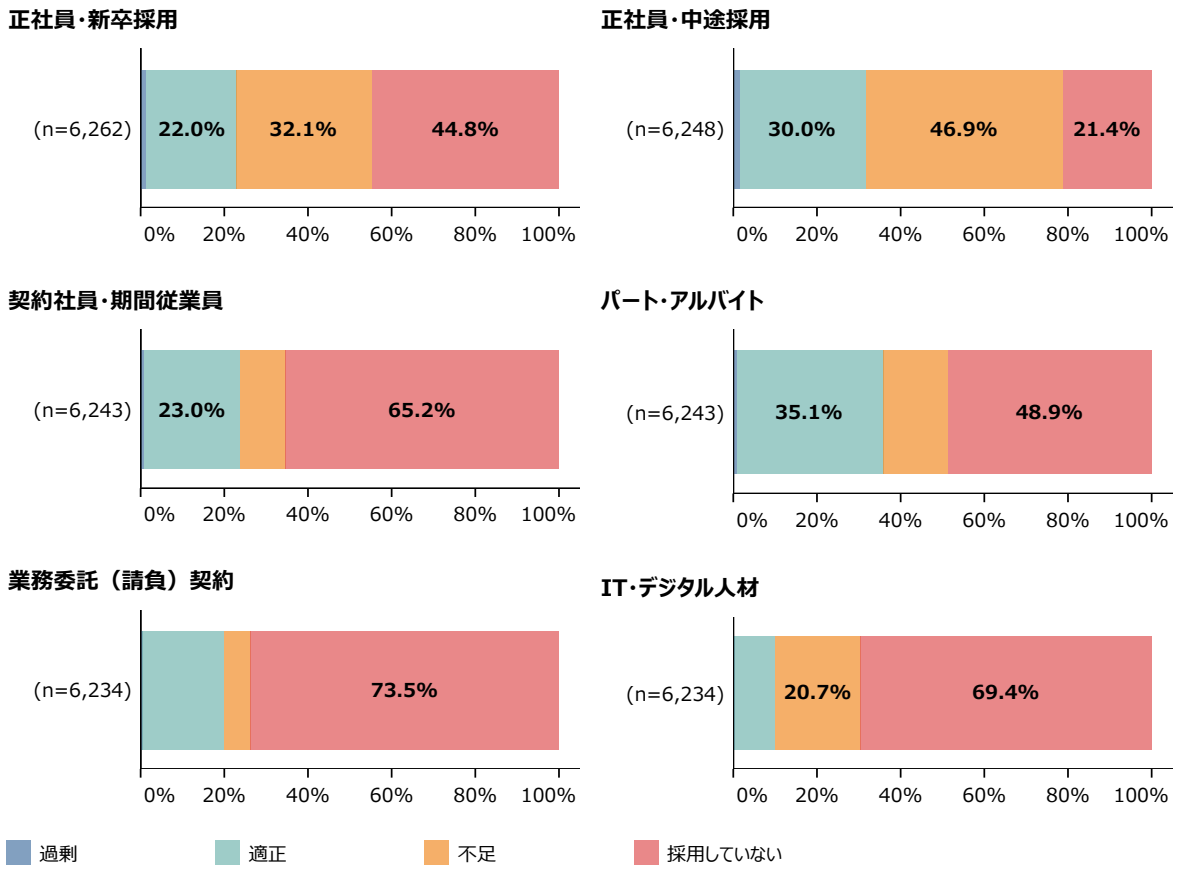
資料：日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査」（2022年７～８月）
（注）　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

5　日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査」：日本商工会議所・東京商工会議所が2022年７～８月において、全国6,007社の中小企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答2,880件、回収率47.9%）。
6　2022年版中小企業白書では、人手不足をきっかけに、デジタル化による配車業務の効率化に着手した運輸業の企業の事例として、（株）ヒサノを紹介している。

③人材確保状況

続いて、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」の結果から、中小企業の直近１年間の人材確保状況を、日本国籍と外国籍の人材に分けて確認する（**第1-1-24図**、**第1-1-25図**）。まず日本国籍の人材確保状況を見ると、2022年は新卒採用、中途採用において人材確保状況が「不足」の割合がそれぞれ32.1%、46.9%となっており、「適正」と答えた割合より高い。また、IT・デジタル人材についても、「不足」の割合が「適正」と答えた割合より高いことが分かる[7]。外国籍の人材確保状況としては、特に「専門的・技術的分野」の外国人労働者において不足感が高い一方で、「外国人技能実習生」、「資格外活動を許可された労働者」については、「適正」と判断されている傾向にある。

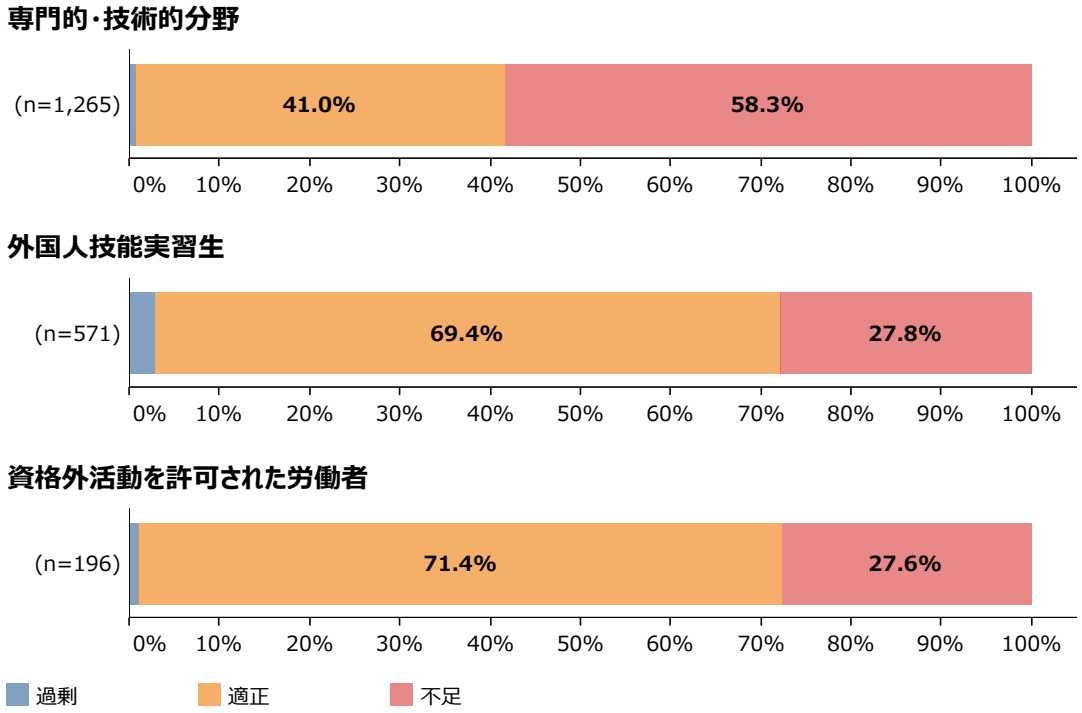
第1-1-24図　直近１年間の人材確保状況（日本国籍）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

7　リクルート（2023）によると、副業・兼業も人材確保の方法として重視されており、人事担当者向け調査において、兼業・副業人材の受入れの目的については「人手不足を解消するため」が最も回答割合が高く、受入れの効果について、「人手不足を解消することができた」ことや、「社内人材にはない知識やスキルを持った人材を確保できた」といった回答が上位に挙げられている。

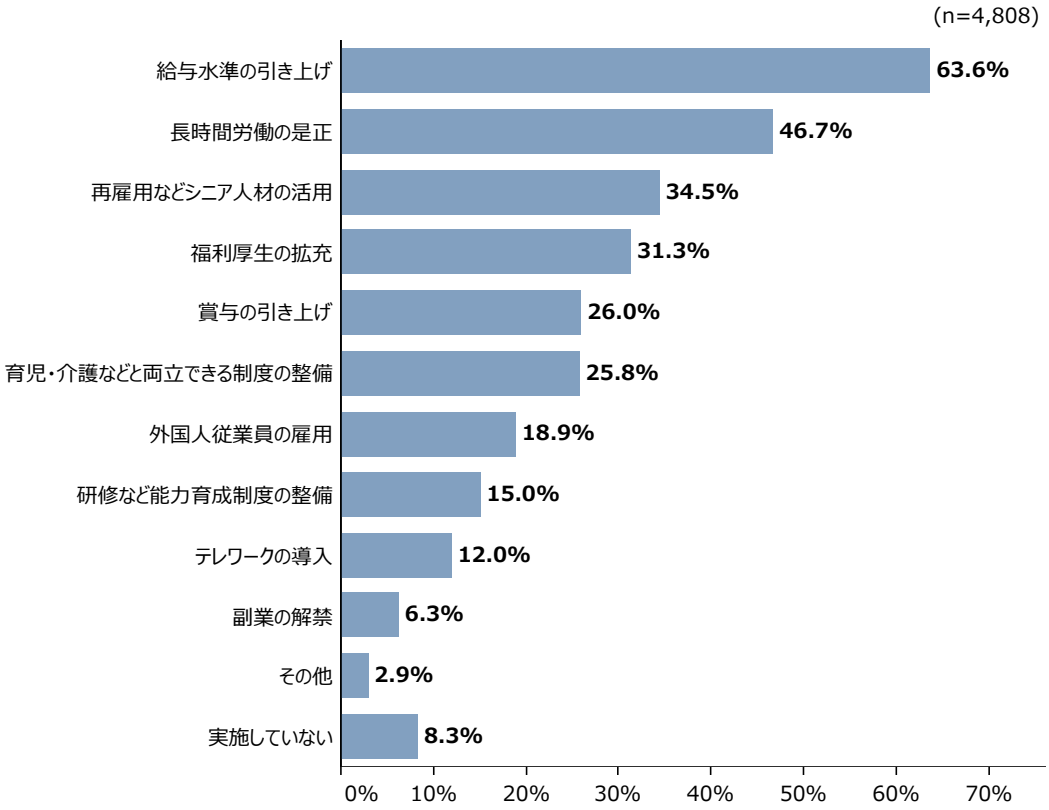
第1-1-25図　直近１年間の人材確保状況（外国籍）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.「専門的・技術的分野」は、技術者、研究者等の高度人材や特定技能等が該当する。
2.「資格外活動を許可された労働者」は、留学生のアルバイト等が該当する。
3.直近１年間の人材確保状況（外国籍）について「採用していない」を除いて集計している。

第1-1-26図は、（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」[8]を用いて、人材確保のための方策を見たものである。これを見ると、人材確保のために、「給与水準の引き上げ」や「長時間労働の是正」、「育児・介護などと両立できる制度の整備」、「福利厚生の拡充」を通じた職場環境の改善など、職場の魅力向上に取り組む動きも見られている。また、シニア人材、外国人材といった多様な人材を活用する企業も一定数存在することが分かる。

第1-1-26図　人材確保のための方策



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（2022年1-3月期付帯調査）
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

8 （株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」：（株）日本政策金融公庫総合研究所が2022年1～3月において、全国6,007社の中小企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答2,880件、回収率47.9%）。

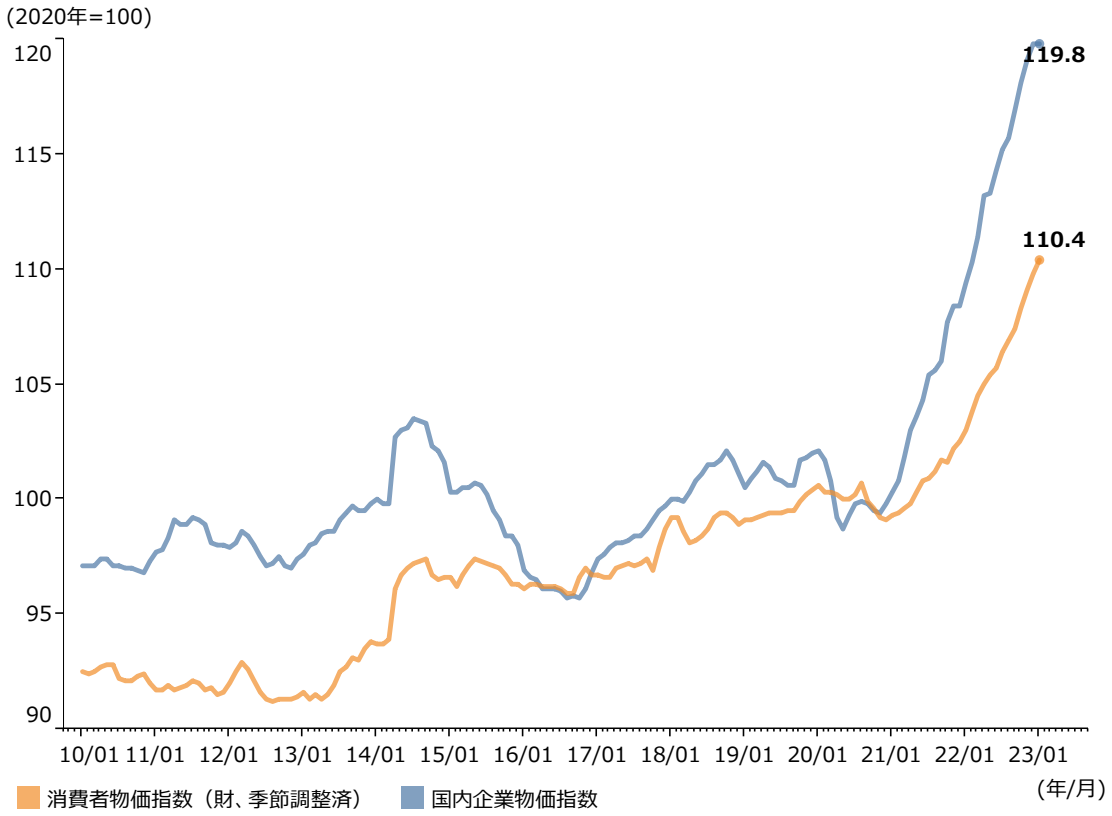
第４節　物価・為替の動向

中小企業の業況や雇用の動向は感染症流行前の水準に戻りつつあるが、2022年の中小企業・小規模事業者では物価や為替の変動といった新たな外部環境の変化が生じた。本節では、物価や為替の変動とその影響を概観する。

１．物価の概況と影響

始めに、国内企業物価指数及び消費者物価指数の動向を確認する。国内企業物価指数は、生産者の出荷又は卸売段階における財の物価の動きを、消費者物価指数は、小売段階の物価の動きを反映する指標として、それぞれの動向が注目されるが、国内企業物価指数は2020年12月から、消費者物価指数は2021年１月から上昇に転じた。また、足下のそれぞれの物価指数の推移を見ると、国内企業物価指数が消費者物価指数の変化を上回って急激に上昇していることが分かる（**第1-1-27図**）。

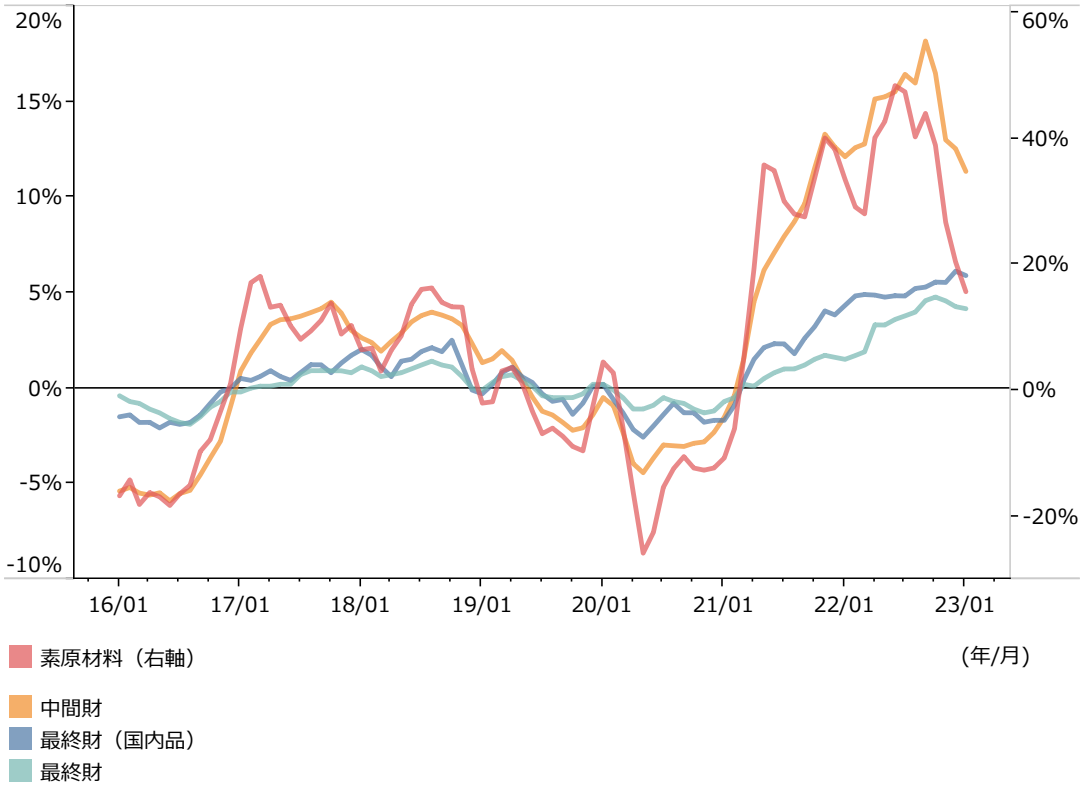
第1-1-27図　国内企業物価指数と消費者物価指数の推移



資料：日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」（2023年２月時点）

続いて、最終需要・中間需要物価指数の動向を確認する。素原材料、中間財の物価については、2021年の初め以降において急激に上昇している。しかし、2022年末からは減少に転じている。一方で、「最終財」や「最終財（国内品）」については、2021年以降上昇を続けている（**第1-1-28図**）。

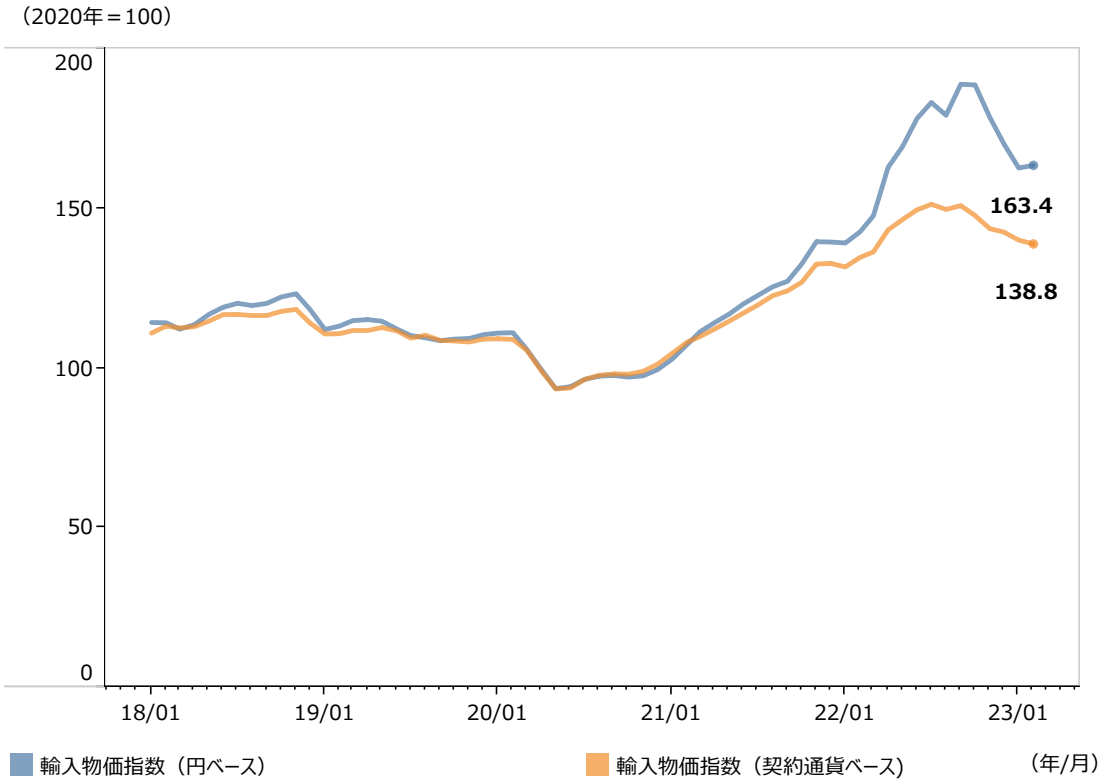
第1-1-28図　最終需要・中間需要物価指数の推移（前年比）



資料：日本銀行「最終需要・中間需要物価指数」
（注）1.素原材料については右軸を利用。
2.素原材料は「ID指数ステージ１」、中間財は「ID指数ステージ２～４の平均」、最終財は「FD指数（除く輸出）」を利用。財だけでなくサービスを含む。

輸入物価指数の状況について、円ベース、契約通貨ベース別に見ると、2021年末から2022年にかけて大幅に上昇したものの、直近においては、円ベース・契約通貨ベースにおける輸入物価が低下傾向にある（**第1-1-29図**）。

第1-1-29図　輸入物価指数の推移

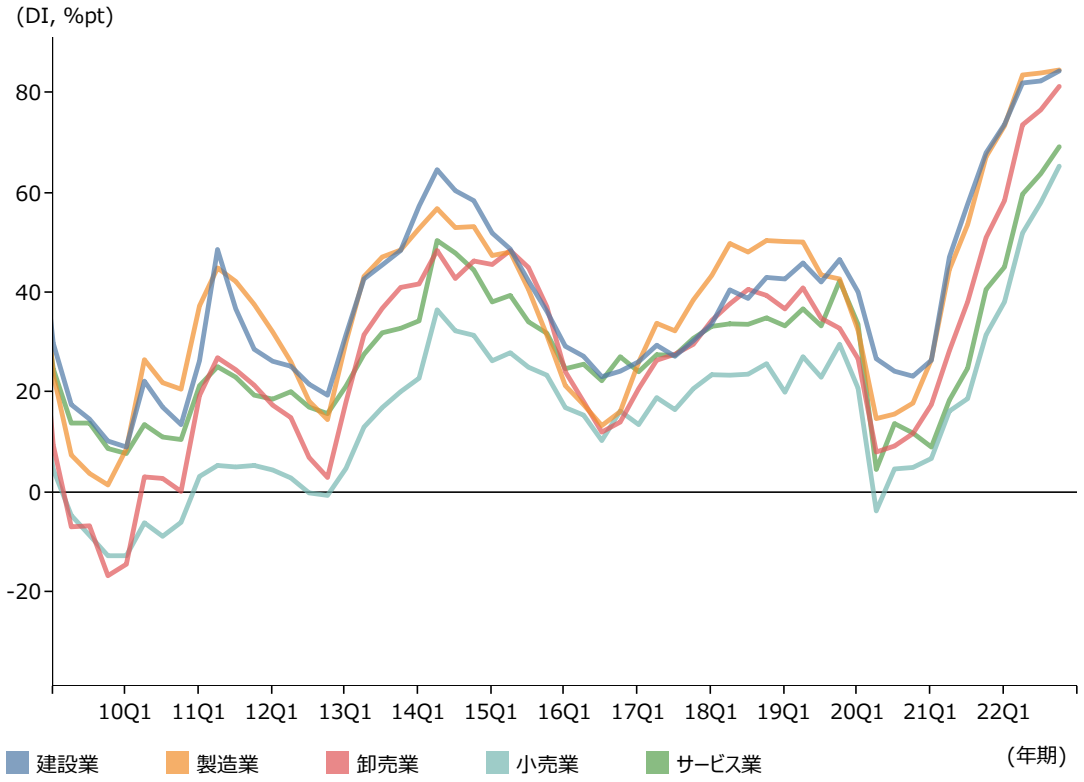


資料：日本銀行「企業物価指数」
（注）2018年１月から、2023年２月までの数値を用いている。

また、**第1-1-28図**において、最終需要段階での物価上昇が見られたことから、輸入物価上昇を起点としたコスト上昇圧力を最終財の販売価格に転嫁する動きが見られる。

次に、中小企業の原材料商品仕入価格について、景況調査を用いて確認する（**第1-1-30図**）。仕入価格については、2017年から上昇傾向にあったが、2019年第１四半期頃から低下に転じた。しかし、2021年第１四半期からは建設業と製造業をはじめとする全ての産業で再び上昇に転じており、2022年も急激な上昇が続いている。

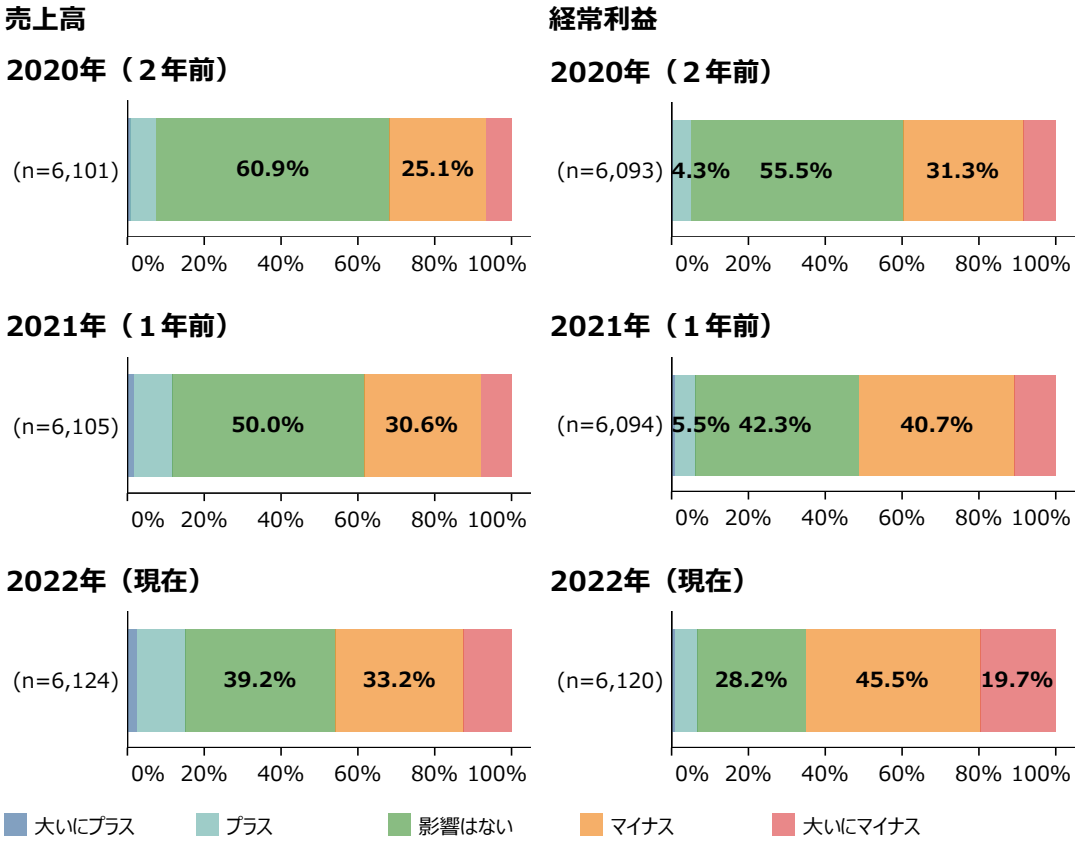
第1-1-30図　業種別に見た、原材料商品仕入価格DIの推移



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）原材料商品仕入価格DIとは、原材料商品の仕入価格について「上昇」と答えた企業の割合（%）から、「低下」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

続いて、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[9]の結果から、中小企業における原材料・資源価格の高騰による企業業績への影響を、売上高と経常利益に分けて確認する（**第1-1-31図**）。これを見ると、原材料・資源価格の高騰により、売上高へのマイナスの影響が２年前と比較して高くなっている傾向にある一方、プラスの影響も高くなっており、原材料・資源価格高騰を追い風に売上高を伸ばしている企業も見られる。一方、経常利益においては、３年間を通じてマイナスの影響が強くなっていることが分かる。

第1-1-31図　原材料・資源価格の高騰による企業業績への影響

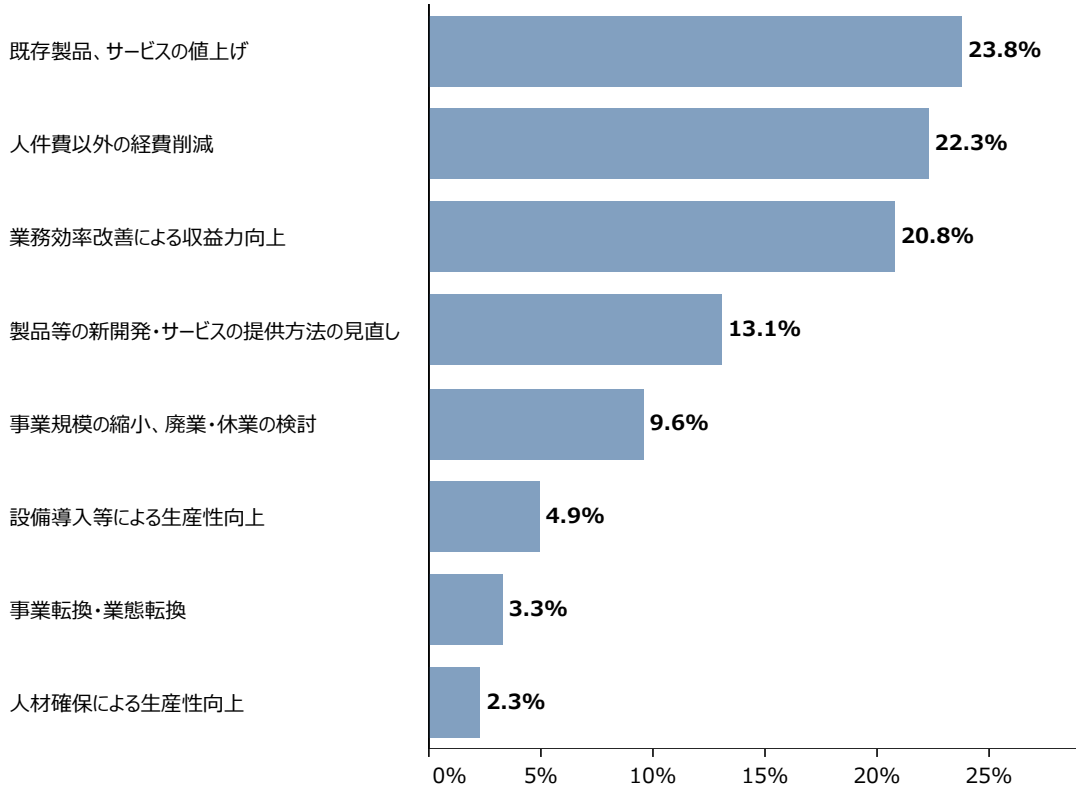


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

9　本アンケートの詳細は、第１部第１章第３節を参照。

第1-1-32図は、全国商工会連合会「原油及び原材料高騰によるコスト増が及ぼす経営への影響調査」[10]を使って、原油高・原材料高・ウクライナ危機・円安などの影響の長期化への対応を見たものである。これを見ると、物価高騰に対する対応として、「既存製品、サービスの値上げ」だけでなく、「人件費以外の経費削減」や「業務効率改善による収益力向上」等に取り組んでいる企業が一定数見られることが分かる。

第1-1-32図　原油高・原材料高・ウクライナ危機・円安などの影響の長期化への対応



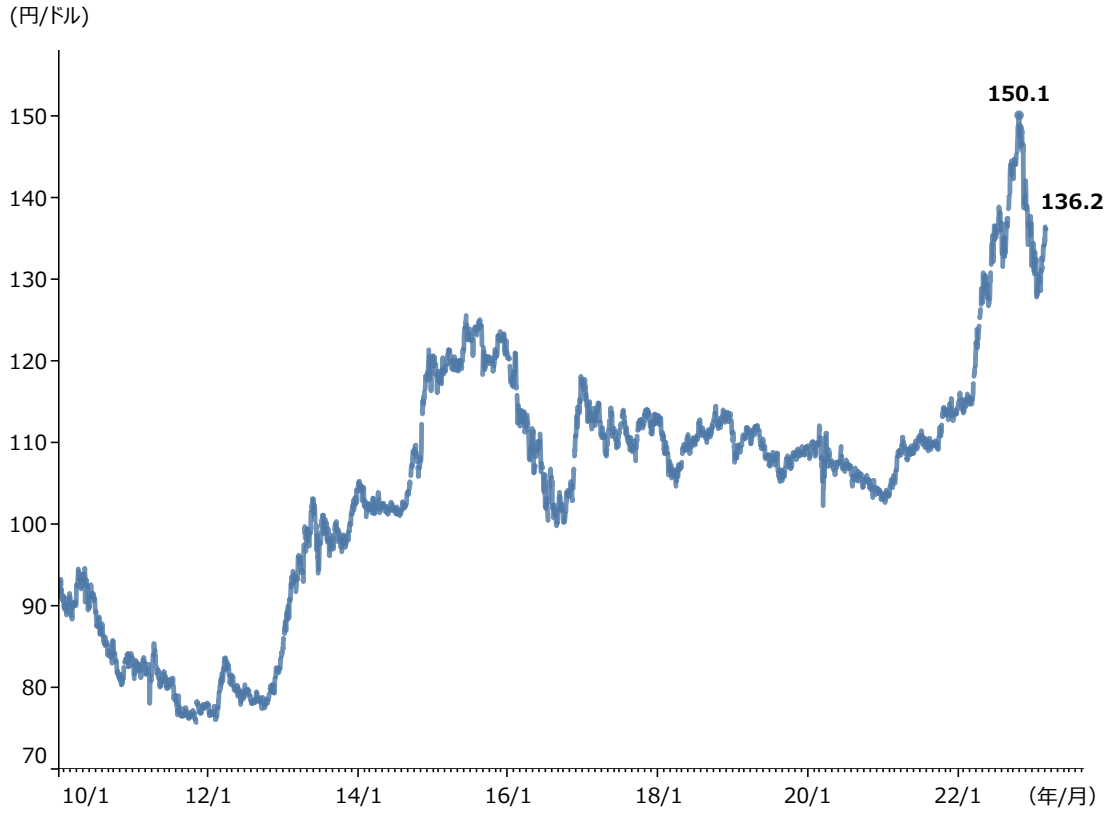
資料：全国商工会連合会「原油及び原材料高騰によるコスト増が及ぼす経営への影響調査」（2022年４～５月）
（注）1.本調査全体における回答数(n)は、612となっている。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

10 全国商工会連合会「原油及び原材料高騰によるコスト増が及ぼす経営への影響調査」：全国商工会連合会が、2022年４～５月において、中小企業・小規模事業者を対象にアンケート調査を実施（有効回答612件）。

２．為替の変動と各産業への影響

続いて、ドル円為替レートについて見ていく。為替レートは、2016年頃から緩やかに円高方向に推移していたが、2021年からは緩やかな円安傾向に転じた。2022年に入ってからは円安傾向が急激に進み、2022年10月には、一時１ドル150円台を記録した。その後は円高方向に推移しており、2023年２月時点では１ドル130円前後で推移している（**第1-1-33図**）。

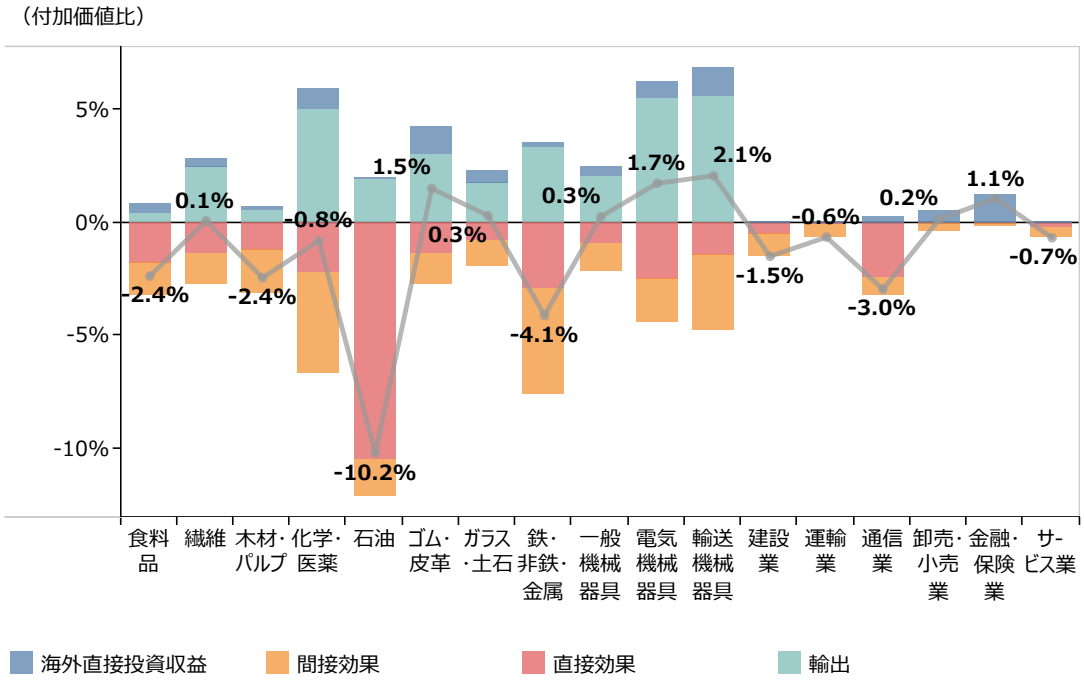
第1-1-33図　ドル円為替レートの長期推移



資料：Refinitiv（2023年２月28日時点）

第1-1-34図は、経済産業省「令和元年延長産業連関表：平成27年（2015年）基準」[11]、日本銀行「輸出・輸入物価指数の契約通貨別構成比」、及び財務省・日本銀行による「業種別・地域別直接投資」を用いて、ドル建て分の輸出入取引額において為替レートが円安方向に10％進展した場合に、各部門の産出価格にどのような影響が出るか試算を行ったものである[12]。これを見ると、各産業に対する影響として、輸出型産業の電気機械、輸送機械では輸出価格の上昇を通じたプラスの影響が見られる。その一方で、輸入コストの増大により、輸入型産業の石油製品や、鉄・非鉄・金属業種についてはマイナスの影響が見られることが分かる。

第1-1-34図　ドル建て取引の輸出入において円安が10％進展した場合の、各産業への短期的な影響



資料：経済産業省「令和元年延長産業連関表：平成27年（2015年）基準」、日本銀行「輸出・輸入物価指数の契約通貨別構成比」、財務省・日本銀行「業種別・地域別直接投資」より経済産業省・中小企業庁作成。
（注）1.円安が10％進展した場合の各部門の産出価格の変化を、付加価値比で示したもので、円安による各価格変動分が全て価格転嫁されると仮定している。
2.ここでの部門は、延長産業連関表の取引額表における96部門について、財務省・日本銀行「業種別・地域別直接投資」と対応した業種に結合した23部門のうち、17部門を表示している。

コラム1-1-2では、物価変動の要因分解について紹介している。

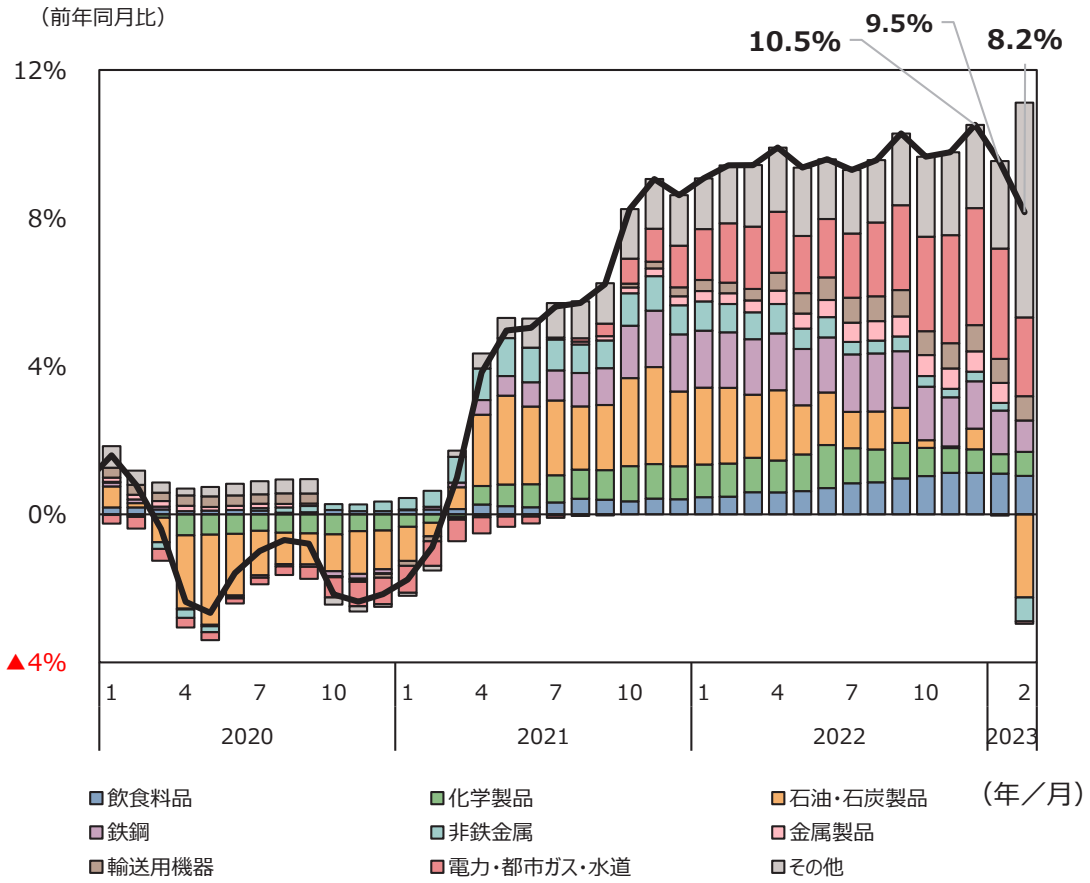
11 今回の試算では、2019年時点の経済構造を前提としている点、及び「輸出・輸入物価指数の契約通貨別構成比」におけるドル建て比率が直接、輸出への効果に影響を与えるものとして、仮定の値として推計している点に留意。
12 今回の試算では、小野寺・落合・田原（2019）、及び諏訪（2022）を参考に試算を行っている。各効果については以下のとおりとなっている。
直接効果・・・為替レートによる直接の生産コスト変化分。
間接効果・・・生産コスト増減の全体分から「直接効果」分を差し引いたもの。
輸出・・・海外市場規模が変わらないことを前提とした、輸出額増加分。
海外直接投資収益・・・海外直接投資収益の増加分。

コラム

1-1-2　物価変動の要因分解

足下の状況において、物価は急激な上昇傾向にあるが、物価変動に対する要因を見ると、様々な要素が影響している。例えば、国内企業物価指数の推移について、変化要因を見ると、2022年から2023年において、主に電力・都市ガス・水道が上昇に寄与している一方、2023年２月においては、「石油・石炭製品」等の鉱物性燃料の価格下落が、国内企業物価のマイナス方向への押し下げ要因に寄与していることが分かる（**コラム1-1-2①図**）。

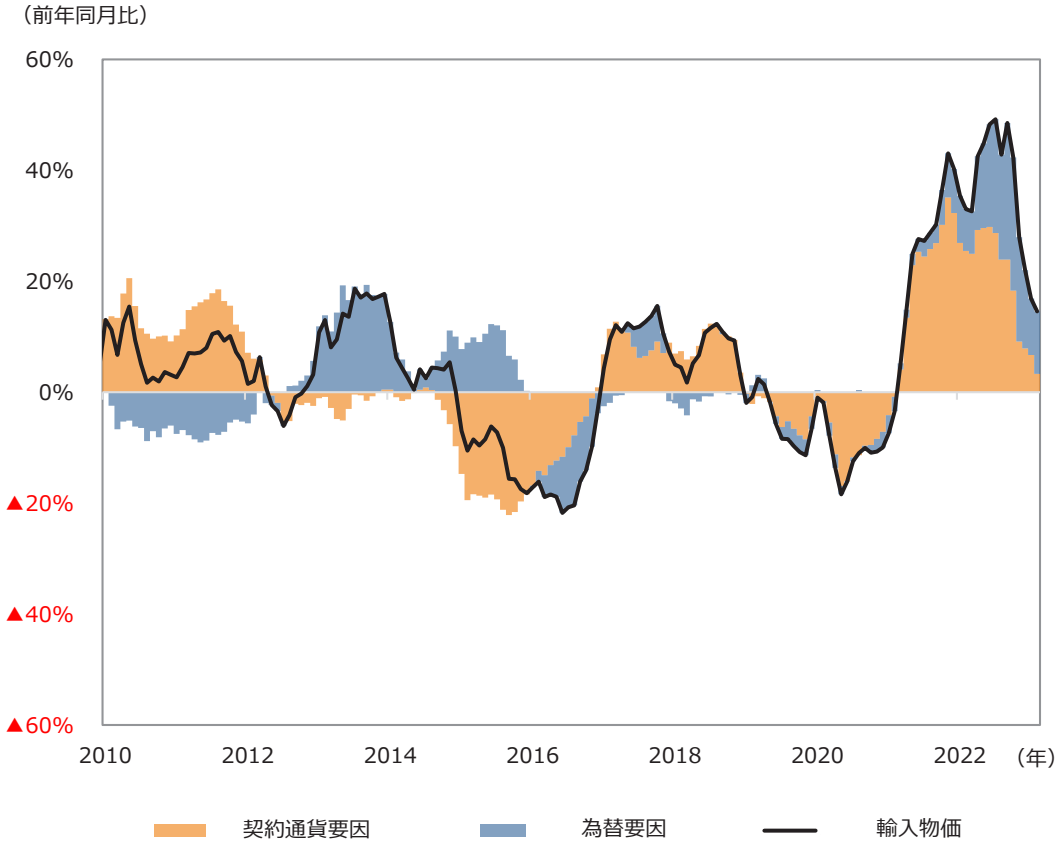
コラム　1-1-2①図　国内企業物価指数の推移（寄与分解）



資料：日本銀行「企業物価指数」（2023年３月10日）

続いて、円ベースの輸入物価指数の推移については低下傾向にあるが、その要因は、主に為替変動によるものであることが分かる（**コラム1-1-2②図**）。

コラム　1-1-2②図　輸入物価指数（円ベース、前年比）の推移（寄与分解）



資料：日本銀行「企業物価指数」
（注）為替要因は、円ベースと契約通貨ベースの乖離を指す。

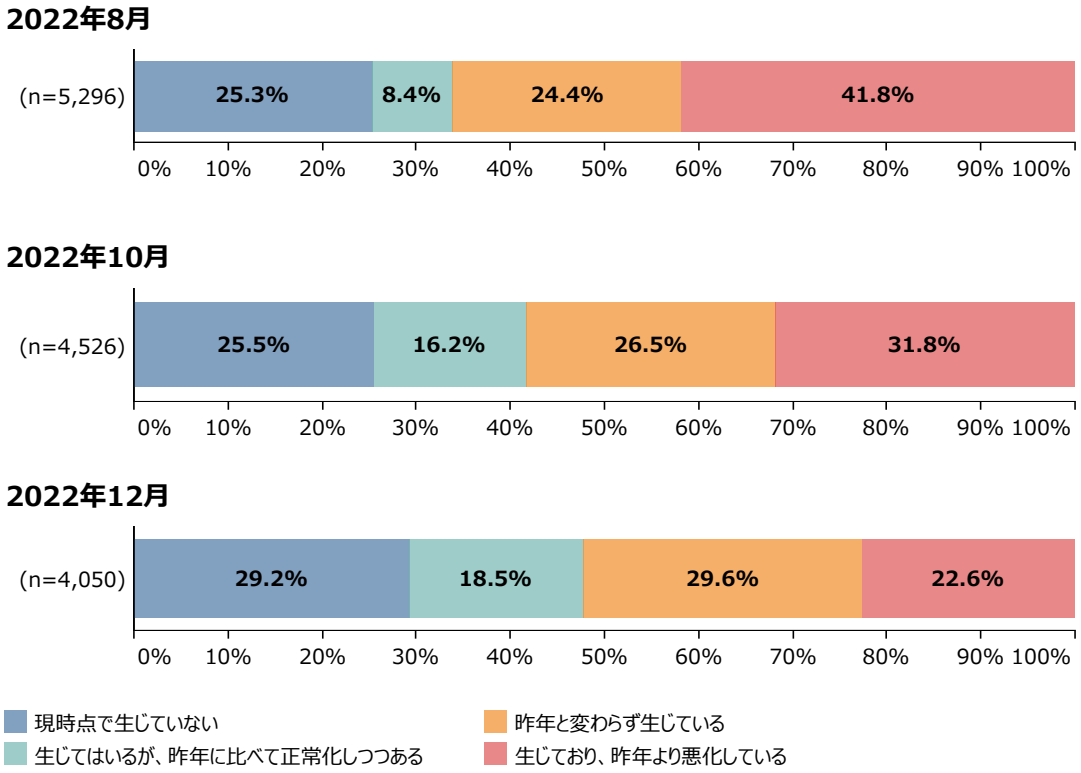
このことから、足下の物価の急激な変動が、鉱物性燃料価格や電気・ガス・水道価格、為替といった諸要素の急激な変化と連動していることが分かる。

第５節　サプライチェーンの混乱と調達遅れの状況

本節では、世界的な半導体不足や感染症による都市のロックダウン、ロシアによるウクライナ侵略等によるサプライチェーンの混乱を通じた影響と、中小企業が行った対策の取組等を概観する。

第1-1-35図は、（株）東京商工リサーチ「原材料・資材の『調達難・コスト上昇に関するアンケート』調査」[13]を用いて、中小企業において、前年と比べた原材料や部品の調達遅れ状況を、2022年８月、10月、12月において見たものである。これを見ると、2022年８月時点では、約４割の中小企業が調達遅れが「生じており、昨年より悪化している」と回答しているが、2022年12月時点では約２割にまで減少していることが分かる。それに対して「現時点で生じていない」と回答した割合は４ポイント程度の増加となっていることから、サプライチェーンの混乱は続いているものの、2022年８月と比較すると改善していることが分かる。

第1-1-35図　原材料や部品の調達遅れの影響（前年比）

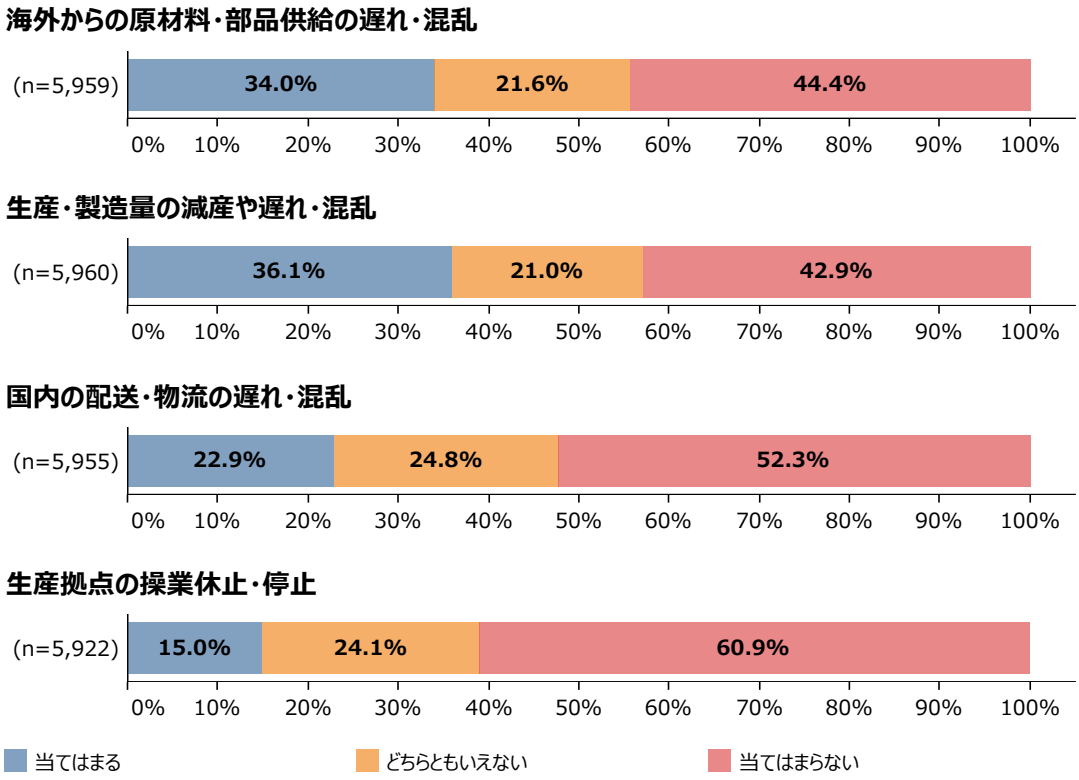


資料：（株）東京商工リサーチ「原材料・資材の『調達難・コスト上昇に関するアンケート』調査」(2022年８月22日、2022年10月20日、2022年12月14日)
（注）資本金１億円未満（個人企業等を含む）を中小企業として集計したもの。

13 （株）東京商工リサーチ「原材料・資材の『調達難・コスト上昇に関するアンケート』調査」：（株）東京商工リサーチが2022年８月、2022年10月、2022年12月において、企業を対象にインターネットによるアンケート調査を実施（有効回答6,375件（2022年８月）、5,214件（2022年10月）、4,889件（2022年12月））。

続いて、第1-1-36図は、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」を用いて、世界的な原材料不足によるサプライチェーンへの影響について見たものである。これを見ると、「海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱」、「生産・製造量の減産や遅れ・混乱」が、そのほかの内容と比べて大きな影響として挙げられていることが分かる。

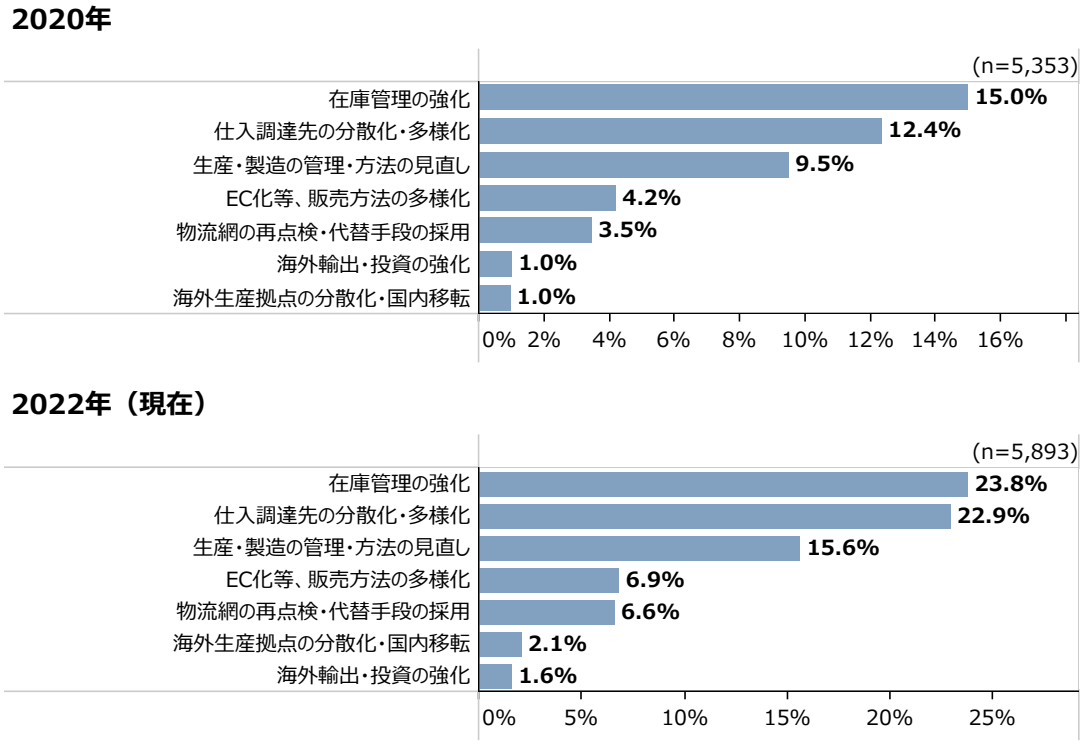
第1-1-36図　世界的な原材料不足によるサプライチェーンへの影響



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）現在（2022年）時点のものを集計している。

第1-1-37図は、サプライチェーン強靱化に向けた対策の取組状況を2020年と現在で比較したものである。これを見ると、2020年時点と比べて、現在時点では「在庫管理の強化」「仕入調達先の分散化・多様化」をはじめ、各取組を進める企業の回答割合が増加しており、感染症下と比べて、サプライチェーンの強靱化に向けた取組が進展していることが分かる。

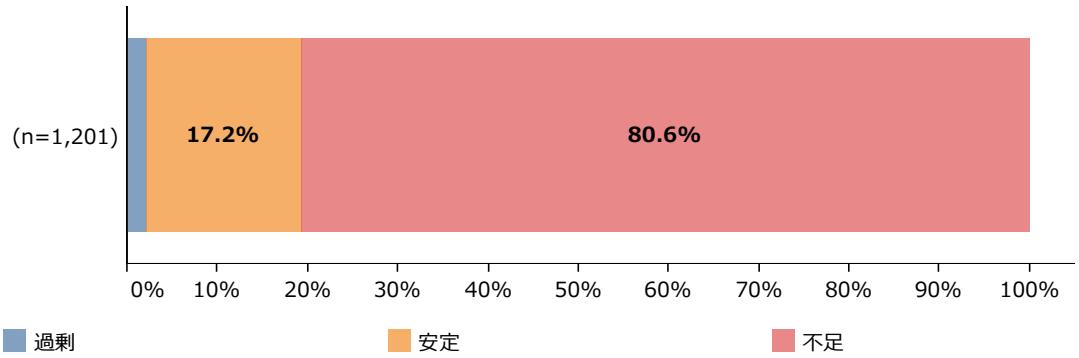
第1-1-37図　サプライチェーン内における対策の取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.サプライチェーン内における対策の取組について、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」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。

第1-1-38図は、世界的に調達難が続いていた半導体関連素材の取引をしている企業による、半導体関連素材の供給見込みを見たものである。これを見ると、今後３年間では、半導体関連素材の供給が不足するという見込みが強いことが分かる。

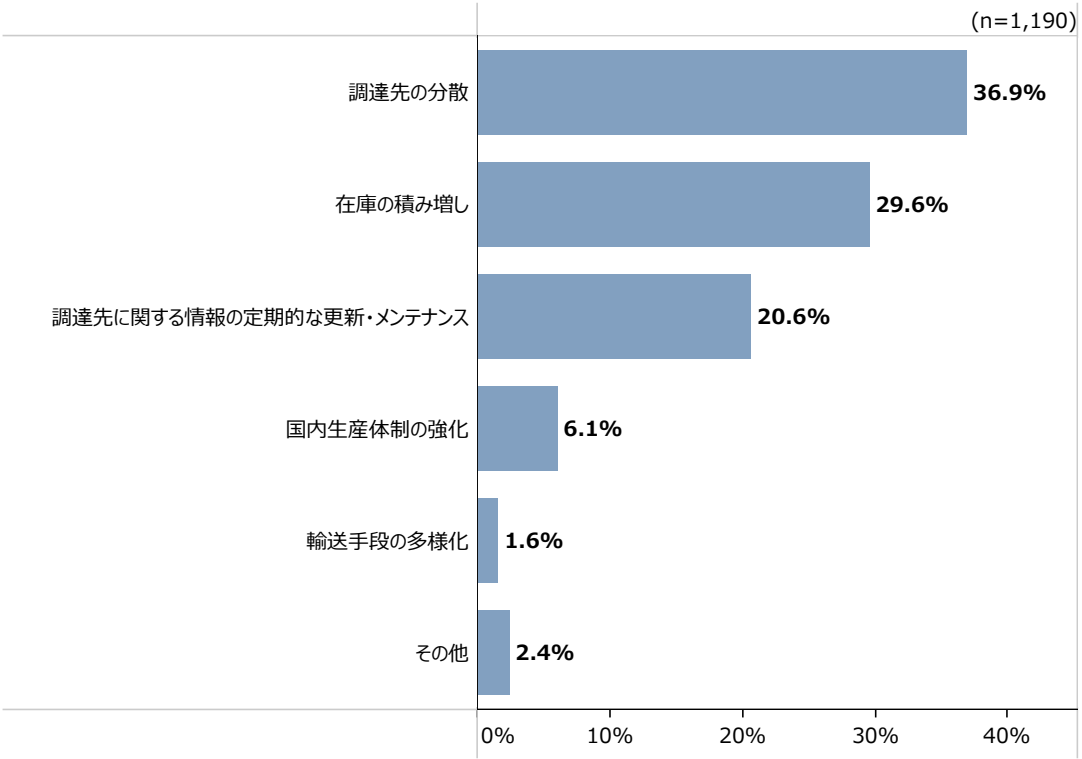
第1-1-38図　今後３年間における、貴社が利用する半導体関連素材の供給見込み



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）半導体関連部品の商材取引について「取引がない」を除いて集計している。

第1-1-39図は、半導体関連素材の取引をしている企業による、半導体関連部品を安定的に供給するための取組状況を見たものである。これを見ると、「調達先の分散」や「在庫の積み増し」といった取組をしている企業が３割程度となっており、半導体関連部品の安定供給に向けた取組が、一定程度進められている状況であることが分かる。

第1-1-39図　半導体関連部品を安定的に供給するための取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.半導体関連部品を安定的に供給するための取組として「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」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。

本章では、中小企業・小規模事業者の経営環境は、感染症流行後の水準からは回復しつつあるものの、足下の急激な為替や物価の変動、サプライチェーン混乱等の影響で引き続き厳しい状況にあることを示した。

激変する外部環境と中小企業の取組

本章では、感染症の流行、為替変動や気候変動等、激変する外部環境に対する中小企業の取組について、確認していく。

第1節 感染症流行による影響と新たな取組

本節では、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[1]の結果から、中小企業・小規模事業者に焦点を当て、感染症流行による影響や新たな取組について見ていく。

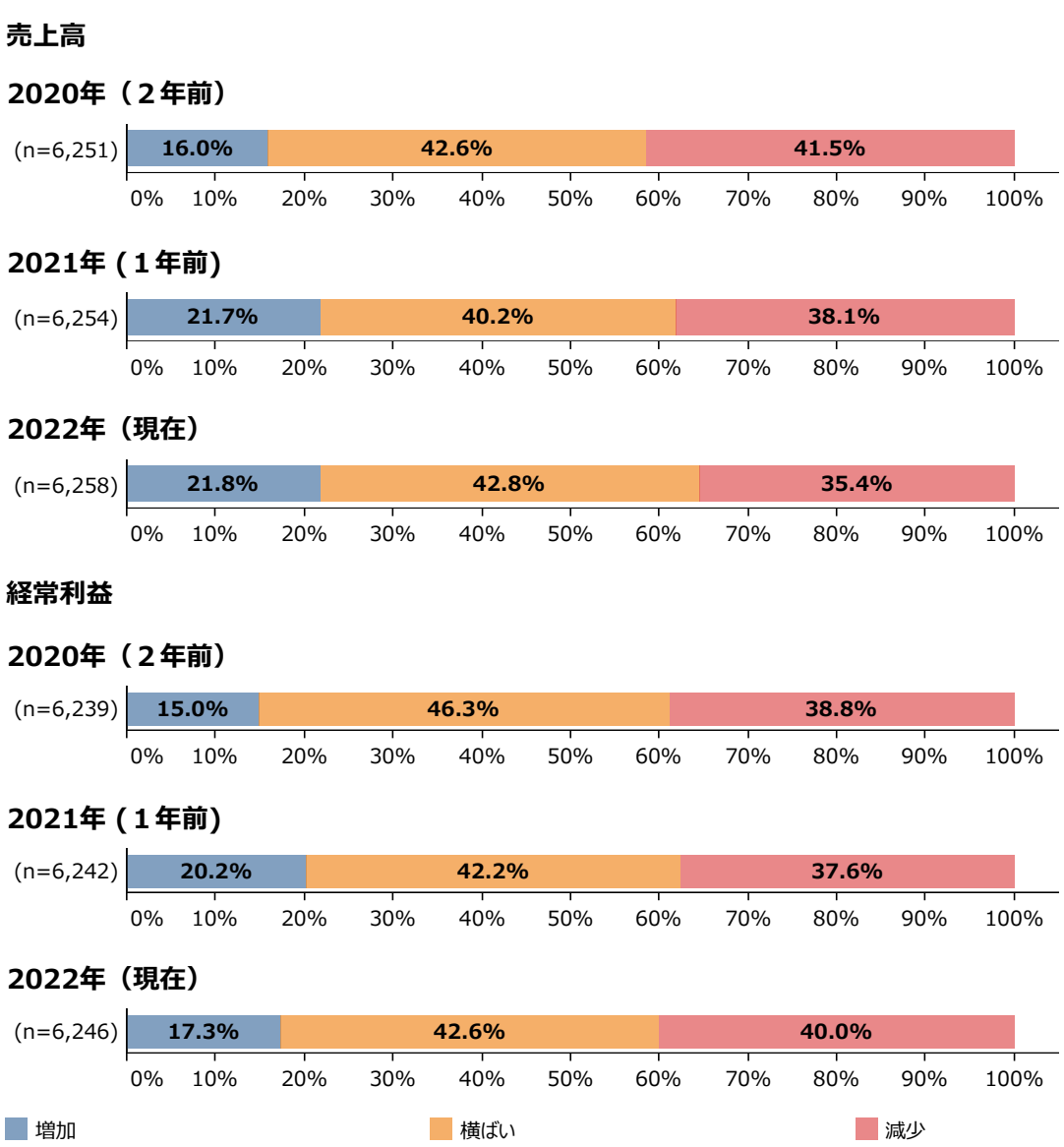
1 本アンケートの詳細は、第1部第1章第3節を参照。

１．感染症流行による中小企業・小規模事業者への影響

①感染症流行による企業業績への影響

第1-2-1図は、感染症流行が2020年、2021年、2022年の各年に及ぼした中小企業・小規模事業者の企業業績への影響について見たものである。これを見ると、経常利益は2021年に若干の改善は見られたものの、足下では減少傾向にある。一方で、売上高については2020年から増加の傾向にあり、感染症流行以降に、一定程度回復している兆候が見られることが分かる。

第1-2-1図　感染症流行による企業業績への影響

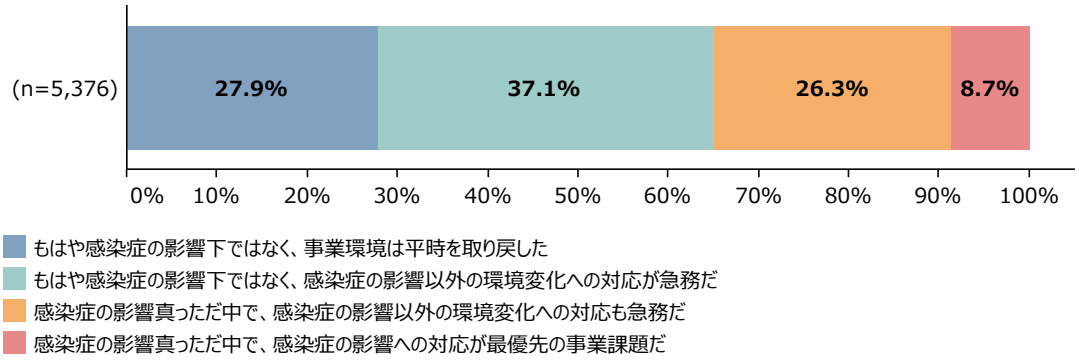


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

②自社の事業環境に対する感染症の影響への認識

第1-2-2図は、自社の事業環境に対する感染症の影響への認識を見たものである。これを見ると、「もはや感染症の影響下ではなく、事業環境は平時を取り戻した」、「もはや感染症の影響下ではなく、感染症の影響以外の環境変化への対応が急務だ」としている回答が、それぞれ27.9%、37.1%となっており、合わせて65.0%の企業が自社の事業環境について感染症の影響下にないと回答していることが分かる。

第1-2-2図　自社の事業環境に対する感染症の影響への認識



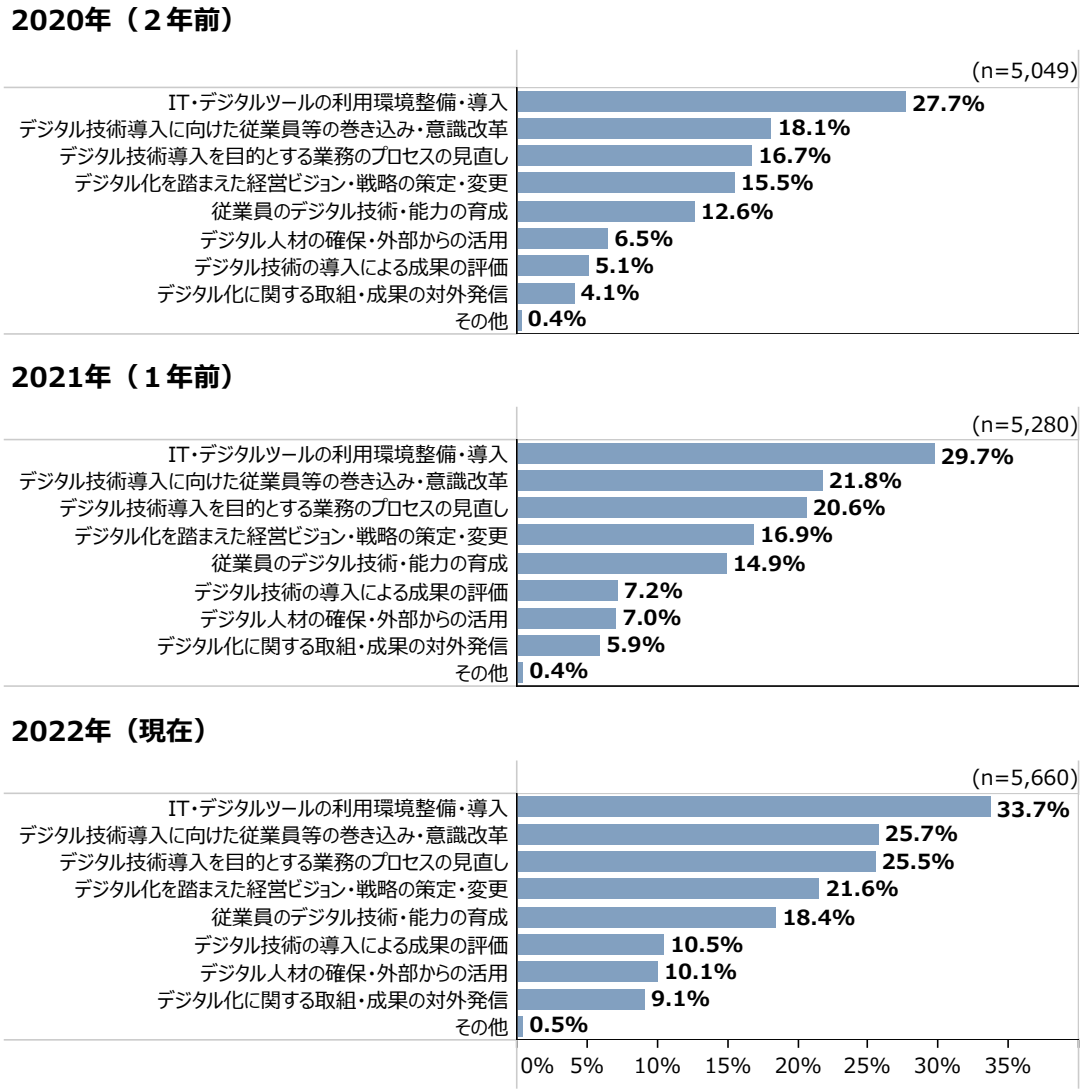
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）自社の事業環境に対する感染症の影響への認識について、「回答できない」を除いて集計している。

２．感染症流行を踏まえた、中小企業・小規模事業者の新たな取組

①感染症流行を踏まえたデジタル化の取組

第1-2-3図は、2020年から2022年までの３年間において、感染症流行を踏まえたデジタル化の取組について見たものである。これを見ると、2022年（現在）においては「IT・デジタルツールの利用環境整備・導入」を始め、多くの項目で３年間を通じて上昇傾向にあり、感染症流行を踏まえたデジタル化の取組が浸透しつつあることが分かる。

第1-2-3図　感染症流行を踏まえたデジタル化の取組

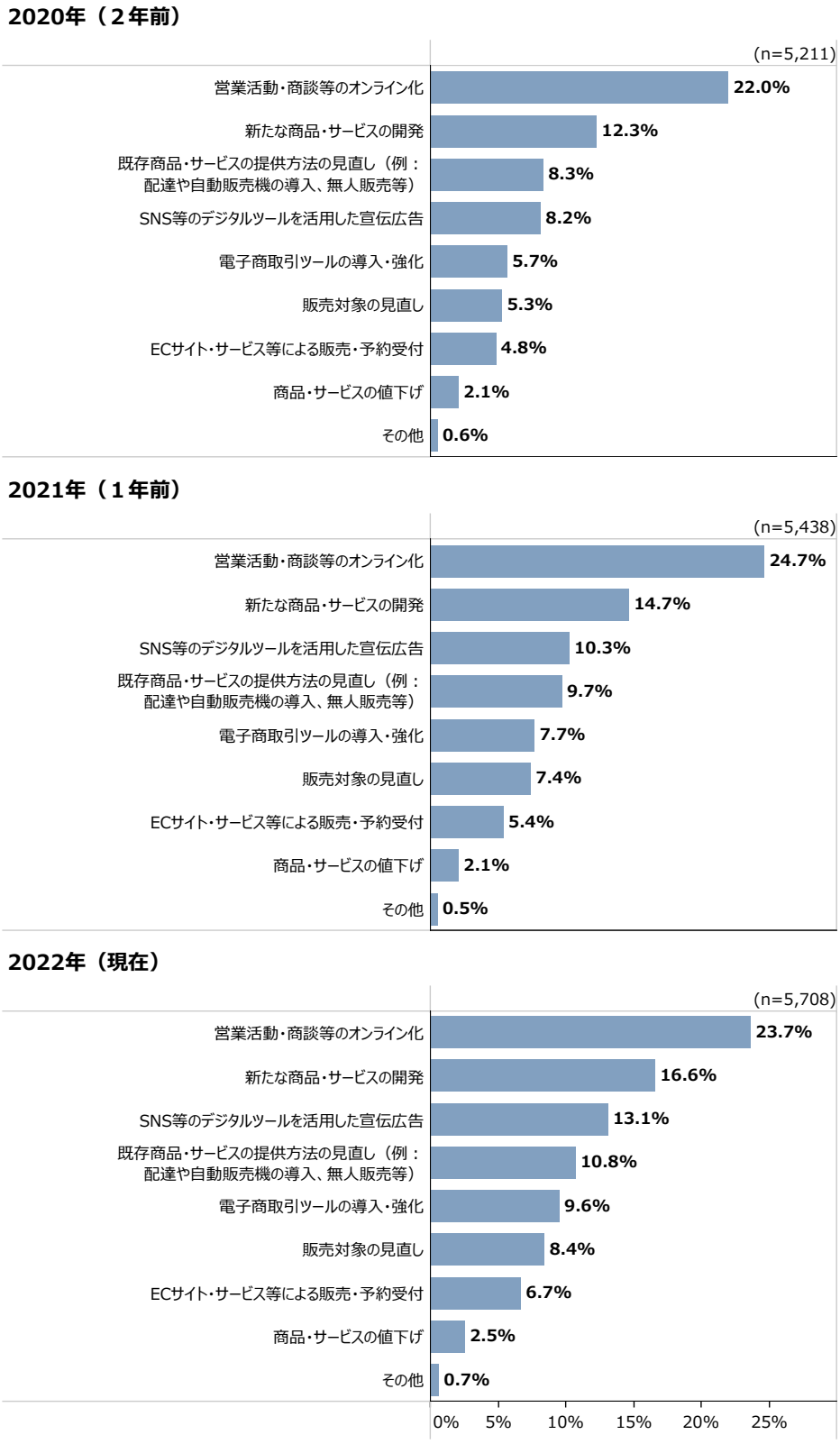


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.感染症流行を踏まえたデジタル化の取組について、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②感染症流行後の顧客数増加の取組

第1-2-4図は、2020年から2022年までの３年間において、感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったものを見たものである。これを見ると、「営業活動・商談等のオンライン化」が３年間の中で最も高く、次いで「新たな商品・サービスの開発」が高い割合となっており、2022年（現在）では16.6％となっている。このことから、感染症流行の影響を踏まえてIT技術を用いた営業活動を行うだけでなく、感染症流行による外部環境の変化に対応した新商品・サービスへの転換を行うことも、顧客数増加に向けて効果的であることが分かる。

第1-2-4図　感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの

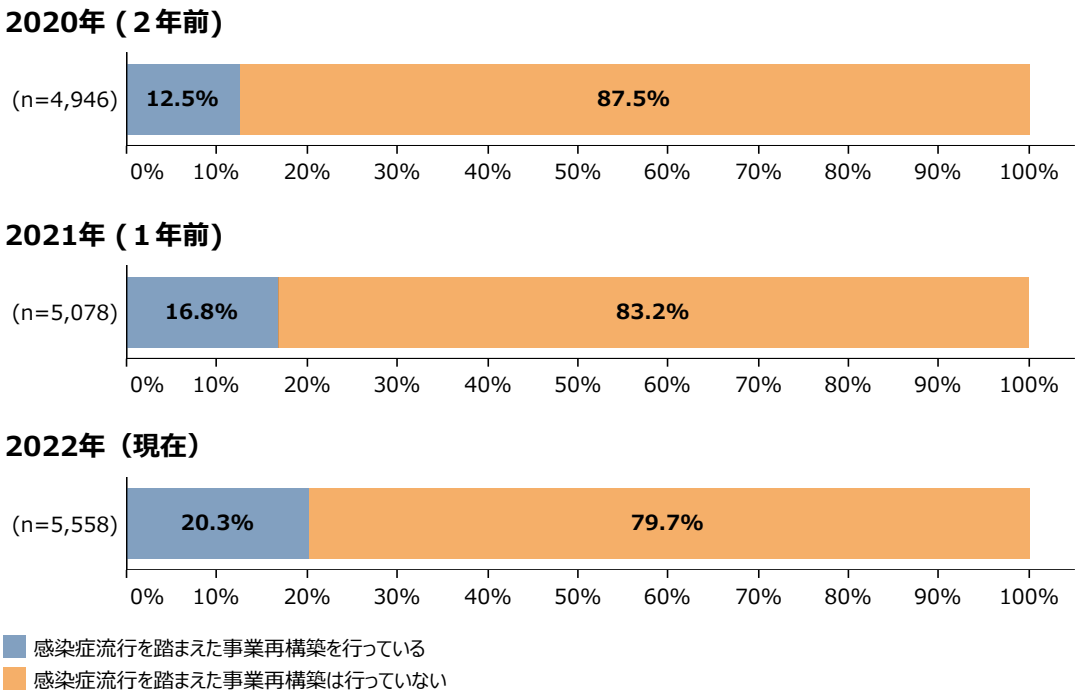


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったものについて、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.「販売対象の見直し」は、例として「事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等」を指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③感染症流行を踏まえた事業再構築

第1-2-5図は、2020年から2022年までの３年間において、感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況について見たものである。これを見ると、「感染症流行を踏まえた事業再構築を行っている」企業が2020年から増加している傾向にあることが分かる。

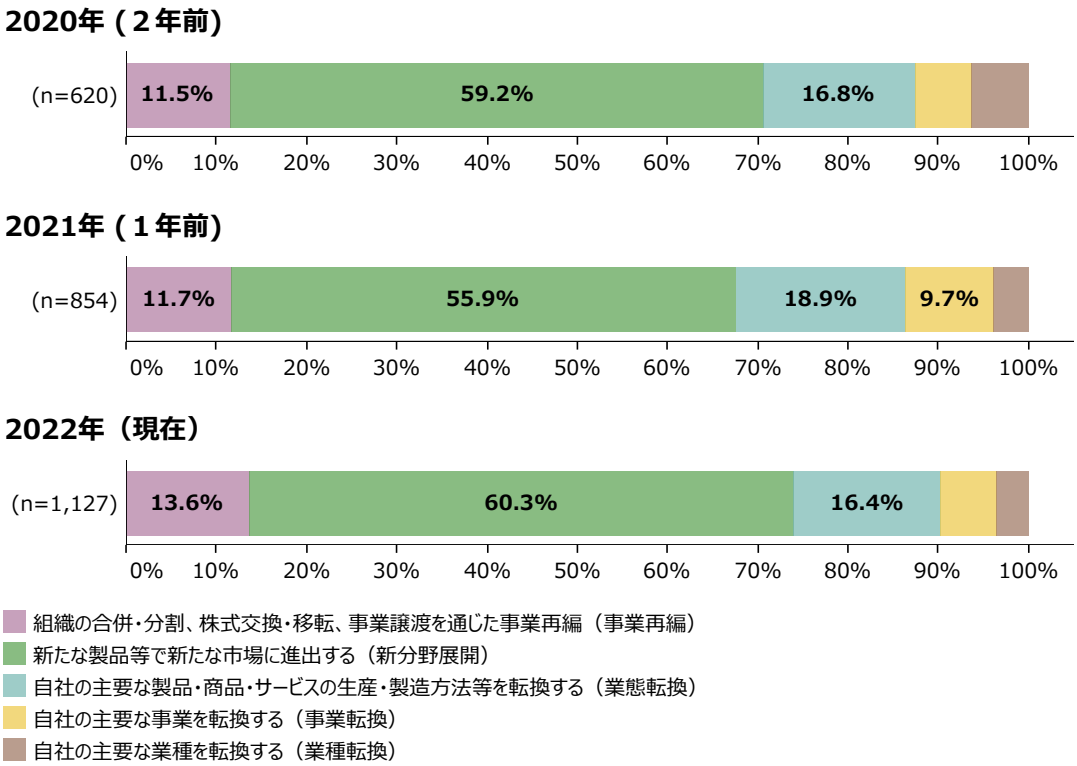
第1-2-5図　感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況について、「分からない」を除いて集計している。
2.「自社の主要な業種を転換する（業種転換）」、「自社の主要な事業を転換する（事業転換）」、「自社の主要な製品・商品・サービスの生産・製造方法等を転換する（業態転換）」、「新たな製品等で新たな市場に進出する（新分野展開）」、「組織の合併・分割、株式交換・移転、事業譲渡を通じた事業再編（事業再編）」を、「感染症流行を踏まえた事業再構築を行っている」として集計している。

第1-2-6図は、2020年から2022年までの３年間において、感染症流行を踏まえて実施している事業再構築の内訳を見たものである。これを見ると、「新たな製品等で新たな市場に進出する（新分野展開）」の回答割合が最も高く、2022年（現在）では60.3％となっている。それに次いで、「自社の主要な製品・商品・サービスの生産・製造方法等を転換する（業態転換）」も回答割合が高く、2022年（現在）では16.4％となっている。また、「組織の合併・分割、株式交換・移転、事業譲渡を通じた事業再編（事業再編）」も2020年から2022年の３年間において増加している。このことから、感染症流行を契機に、中小企業・小規模事業者における事業再構築が、新分野展開や業態転換を中心として進展し、事業再編も徐々に増加している兆候が見られることが分かる。

第1-2-6図　感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況の内訳



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況について、「感染症流行を踏まえた事業再構築は行っていない」を除いて集計している。

コラム1-2-1では、事業再構築補助金の制度について紹介している。また、**コラム1-2-2**では、「事業再構築虎の巻」として、事業再構築補助金の計画書作成に向けた重要な要素について紹介している。

コラム

1-2-1　事業再構築補助金

経済産業省では、ウィズコロナ時代の経済環境の変化に対応するために、中小企業等の思い切った事業再構築の挑戦を支援する事業として、「事業再構築補助金」を実施するための基金を造成している。予算規模としては、これまで令和２年度第３次補正予算で約１兆1,000億円、令和３年度補正予算で約6,000億円、令和４年度予備費で約1,000億円が措置されており、新たに令和４年度第２次補正予算で約5,800億円が基金に積み増され、多くの中小企業の再構築計画を手厚くサポートする環境を整備している。

中小企業等が補助金に申請する際の主要な要件は、①コロナ禍により売上げが減っていること、②新分野展開、業態転換、事業・業種転換等、指針に示す「事業再構築」を行うこと、③認定経営革新等支援機関（国の認定を受けた中小企業診断士、金融機関等）と事業計画を策定することである。申請類型は、通常枠をはじめ、引き続き業況が厳しい事業者や事業再生に取り組む事業者向けの「回復・再生応援枠」、最低賃金引上げの影響を受けてその原資の確保が特に困難な業況の厳しい事業者に向けた「最低賃金枠」、グリーン成長戦略「実行計画」14分野の課題の解決に資する取組を行う事業者向けの「グリーン成長枠」等、様々なメニューが用意されており、事業者は業況や目的に応じた類型を選択することができる。

コラム　1-2-1①図　第９回公募の申請類型

対象者	類型	補助上限※2	補助率
中小企業、個人事業主等※1	最低賃金枠	500万円,1,000万円,1,500万円	3/4
	回復･再生応援枠		3/4
	緊急対策枠	1,000万円,2,000万円,3,000万円,4,000万円	3/4※3
	通常枠	2,000万円,4,000万円,6,000万円,8,000万円	2/3※4
	大規模賃金引上枠	1億円	2/3※4
	グリーン成長枠	中小1億円,中堅1.5億円	1/2

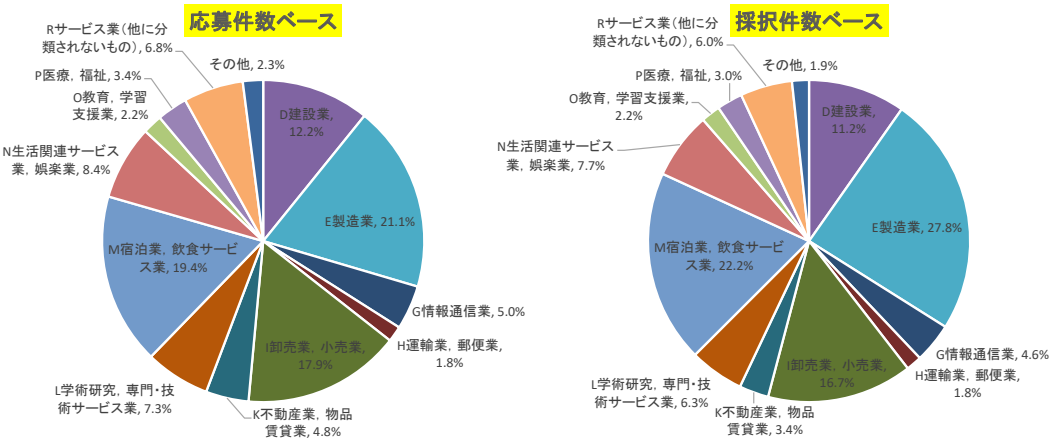
（※１）中堅企業も申請可能（補助上限、補助率は異なる）
（※２）一部の類型では従業員数により補助上限額が異なる
（※３）一定金額以上は２/３
（※４）6,000万円超は１/２

事業再構築補助金事務局HPトップ画面

2023年３月末日までに実施された全７回の公募の実績として、延べ13万件を超える申請のうち、合計約60,000件が採択されている。日本標準産業分類で業種別の応募割合及び採択割合を分析すると、特に製造業、宿泊業・飲食サービス業、卸売・小売業の割合が多い特徴はあるものの、幅広い業種で活用されていることが分かる。

コラム　1-2-1②図　事業再構築補助金の採択状況

単位：件数	第1回公募	第2回公募	第3回公募	第4回公募	第5回公募	第6回公募	第7回公募
①応募件数	22,231	20,800	20,307	19,673	21,035	15,340	15,132
②採択件数	8,016	9,336	9,021	8,810	9,707	7,669	7,745
採択倍率（①÷②）	2.8倍	2.2倍	2.3倍	2.2倍	2.2倍	2.0倍	2.0倍



業種別の応募・採択割合（第１回公募～第７回公募合計）

また、経済環境や事業者からのニーズを踏まえて、随時、申請類型の見直しや要件の緩和などの運用改善を重ねてきている。第10回公募以降は、コロナや物価高騰により依然として業況が厳しい事業者への支援として「物

価高騰対策・回復再生応援枠」を措置することに加え、産業構造の変化等により事業再構築が強く求められる業種・業態の事業者への支援として「産業構造転換枠」、海外で製造する部品等の国内回帰を進め、国内サプライチェーン及び地域産業の活性化に取り組む事業者（製造業）への支援として「サプライチェーン強靱化枠」、成長分野への事業再構築を支援するべく売上高減少要件を撤廃した「成長枠」を新設するなど、ポストコロナ社会を見据えた未来社会を切り拓くための取組を重点的に支援する。

コラム　1-2-1③図　第10回公募以降の申請類型

申請類型	補助上限額（※1）	補助率
物価高騰対策・回復再生応援枠 （引き続き業況が厳しい事業者や事業再生に取り組む事業者、原油価格・物価高騰等の影響を受ける事業者に対する支援）	1,000万円、1,500万円、 2,000万円、3,000万円（※3）	中小2/3(一部3/4) 中堅1/2(一部2/3)
成長枠（※２） （大胆な事業再構築に取り組む事業者に対する支援）	2,000万円、4,000万円、 5,000万円、7,000万円(※3)	中小1/2 中堅1/3（※4）
グリーン成長枠 （研究開発・技術開発又は人材育成を行いながら、グリーン成長戦略「実行計画」14分野の課題の解決に資する取組を行う事業者に対する支援）	＜エントリー＞ 中小:4,000万円、6,000万円、 8,000万円(※3)　中堅1億円	中小1/2 中堅1/3（※4）
	＜スタンダード＞ 中小:1億円、中堅:1.5億円	
産業構造転換枠 （構造的な課題に直面している事業者が取り組む事業再構築に対する支援）	2,000万円、4,000万円、 5,000万円、7,000万円(※3) 廃業を伴う場合2,000万円上乗せ	中小2/3 中堅1/2
最低賃金枠 （最低賃金引上げの影響を受け、その原資の確保が困難な特に業況の厳しい事業者に対する支援）	500万円、1,000万円、 1,500万円（※3）	中小3/4 中堅2/3
サプライチェーン強靱化枠 （海外で製造する部品等の国内回帰を進め、国内サプライチェーンの強靱化及び地域産業の活性化に資する取組を行う事業者に対する支援）	最大5億円	中小1/2 中堅1/3

（※１）補助下限額は100万円
（※２）事業実施期間中に中小企業から中堅企業へ成長する事業者等に対する上乗せ枠（卒業促進枠）又は継続的な賃金引上げに取り組むとともに従業員を増加させる事業者に対する上乗せ枠（大規模賃金引上促進枠）に応募可能
（※３）従業員規模により異なる
（※４）補助事業期間内に賃上げ要件を達成した場合、補助率を中小２/３、中堅１/２に引上げ

コラム

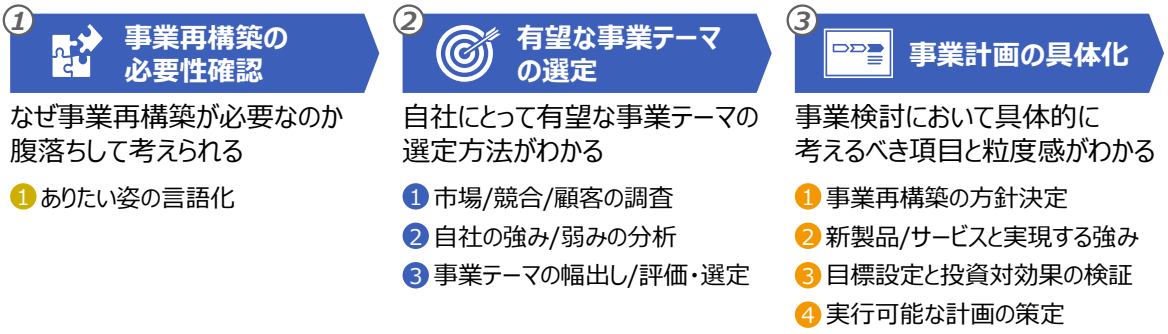
1-2-2　事業再構築虎の巻

経済産業省では、令和２年度第３次補正予算以降、ウィズコロナ時代の経済環境の変化に対応するために、中小企業等の思い切った事業再構築の挑戦を支援する事業として、「事業再構築補助金」を実施している。これまで７回の公募を実施し、既に多く活用されている補助金であるが、“事業再構築”を自社で考えるに当たっては、「どのようなテーマに取り組めばよいのか分からない」「良い事業計画を作るのが難しい」という声も多く、申請したいけれど躊躇してしまうという事業者もいるようだ。

そこで、これまでの公募を通じて蓄積された約８万件の申請書をAIに読み込ませて分析し、有望な事業再構築に共通する特徴をまとめた「事業再構築に向けた事業計画書作成ガイドブック」を公表した。以下で概要を紹介する。

事業計画作成に向けて必要なプロセスとしては、①事業再構築の必要性確認、②有望な事業テーマの選定、③事業計画の具体化、の３点が挙げられ、それぞれについて詳しく解説している。

コラム　1-2-2①図　事業計画作成プロセス



①事業再構築の必要性確認

新型コロナウイルスや物価高騰等の影響を受けて、事業を行う環境は大きく変化した。そのような変化の中、自社のありたい姿を改めて見つめ直す必要がある。自社のありたい姿とは、「５～10年後に実現したい事業・経営や顧客への価値」を描くことである。その実現のためには、会社をはじめたきっかけ、お客様に喜ばれたいという思い、地元への愛着など、経営者自身の根本にある動機や経験を棚卸しし、改めて自社のありたい姿を明確にする必要がある。自社のありたい姿が定まったら、自社のありたい姿と現状のギャップを埋めるために、どのような“事業再構築”が最適であるか、考えることが、事業計画作成の第一歩である。

②有望な事業テーマの選定

事業再構築の取組を通し、大きく成長するためには、“いま流行りのテーマ”ではなく、“自社にとって有望な事業テーマ”を見定めることが重要である。自社が置かれている環境の分析、自社の強み・弱みの把握をした上で、自社に合った事業テーマを選定していく。事業環境分析に当たっては、市場規模・トレンド、競合他社の動向、顧客ニーズの変化といった観点について、HPの情報や口コミ、有識者や顧客へのヒアリング、データ分析等を通し、今までの自社リソースをどう活かせるか、棚卸しする。

自社の強み・弱みの整理に当たっては、事業環境分析の結果をSWOT分析の考え方で整理することが有効である。

上記分析・整理をした上で、事業テーマ候補から、自社の「事業環境」「強み」の観点から勝機のあるテーマを選定していく。公表しているガイドブックでは、統計上有望な事業テーマについて分析した結果を掲載しており、テーマ候補検討の参考に活用できる。

③事業計画の具体化

有望な事業計画に共通して含まれる項目が「市場/顧客」「SWOT」「財務状況/収益計画」「遂行方法/スケジュール」など13項目あり、これらの項目について検討した結果を計画に落とし込むことで、具体的で説得力のある計画を作成することができる。

一方で、調査・分析、戦略、財務等多岐に亘る検討は自社内だけでは難しいことも多い。そこで、「認定経営革新等支援機関」として登録されている中小企業診断士や金融機関など、経営の専門家に相談し、客観的な助言を得ながら考えを深めることが有効である。

そのほか、事業テーマの傾向を分析した結果、業種別の事例、アクションに繋げるためのツール類等、事業計画作成にかかる参考情報が多分に盛り込まれており、これから事業再構築補助金への申請を考える事業者は必読の内容となっている。

参考HP

・事業再構築補助金事務局HP　トップページ（https://jigyou-saikouchiku.go.jp/）
・事業再構築補助金事務局HP　虎の巻掲載ページ（https://jigyou-saikouchiku.go.jp/toranomaki.php）
・認定経営革新等支援機関検索システム（https://ninteishien.force.com/NSK_CertificationArea）

第２節　中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラル

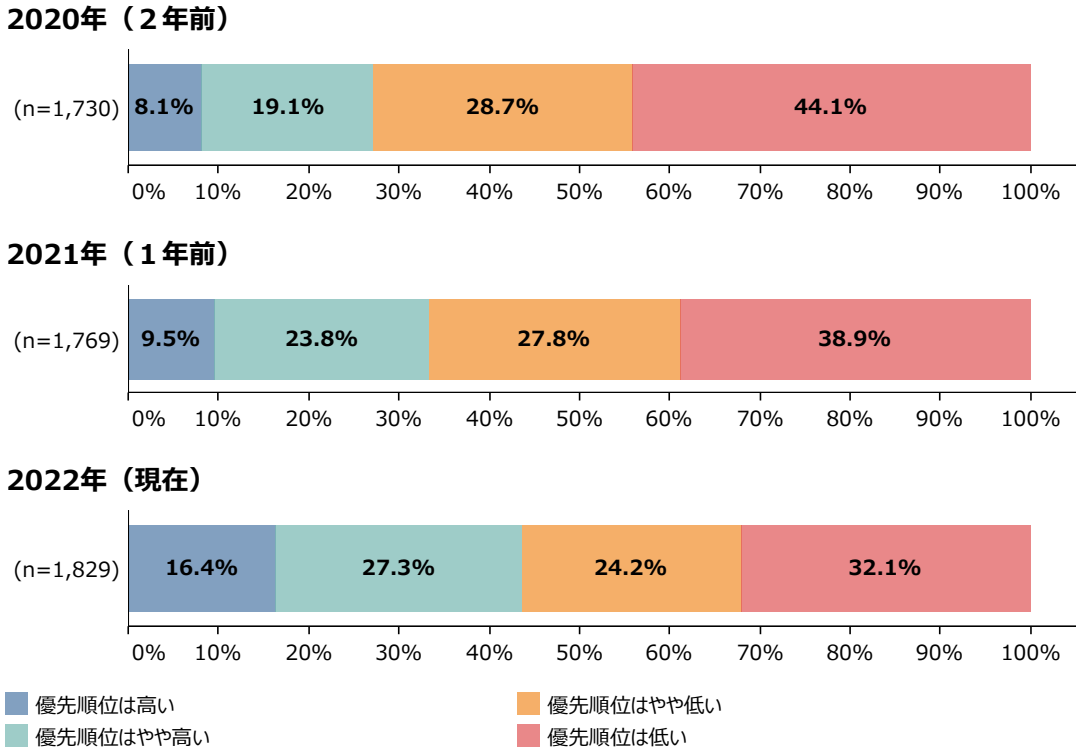
深刻な自然災害・異常気象など、気候変動問題への対応を背景として、カーボンニュートラル目標を表明する国・地域が増加し世界的に脱炭素の機運が高まる中、我が国でも2030年度の温室効果ガス46％削減、2050年カーボンニュートラル実現という国際公約を掲げており、事業活動においてもカーボンニュートラル実現の重要性が高まっている。2023年２月10日に閣議決定された「GX実現に向けた基本方針」では、中小企業が日本の温室効果ガス排出量の約２割程度を占めることや、我が国の産業競争力の強みであるサプライチェーンを維持・強化する観点からも、中小企業・小規模事業者がカーボンニュートラルを推進する必要があることが示されている[2]。そこで、本節では中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラルの取組状況について確認する。

2　詳細は、経済産業省（2023）を参照。

１．中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラルの取組状況

第1-2-7図は、（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」[3]を用いて、カーボンニュートラルの事業方針上の優先度について見たものである。これを見ると、2020年から2022年につれて、「優先順位は高い」、「優先順位はやや高い」と回答する割合が高くなっている。このことから、中小企業・小規模事業者において、カーボンニュートラルの事業方針上の優先度が高まっていることが分かる。

第1-2-7図　カーボンニュートラルの事業方針上の優先度

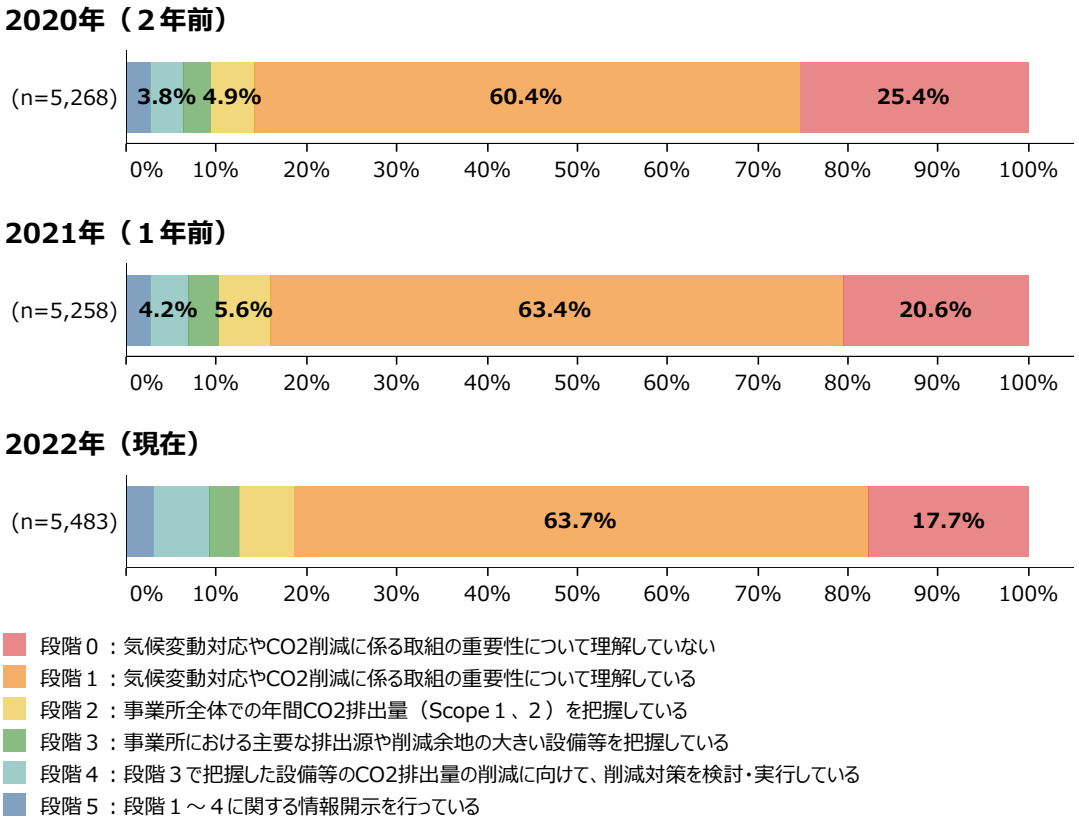


資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.カーボンニュートラルの事業方針上の位置づけについて、「分からない」を除いて集計している。

3　（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」：（株）東京商工リサーチが2022年10月から11月にかけて、全国90,000社（うち発注側事業者10,000社、受注側事業者80,000社）の企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答22,756件（うち発注側事業者3,026件、受注側事業者19,730件）、回収率25.3%（うち発注側事業者30.3%、受注側事業者24.7%））。なお、本分析においては、下請代金支払遅延等防止法及び下請中小企業振興法の対象外の事業者を除外していない点に留意が必要。

第1-2-8図は、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[4]を用いて、2020年から2022年の３年間において、カーボンニュートラルの取組状況[5]の推移を見たものである。これを見ると、「段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している」の企業が最も多く、2022年（現在）時点で63.7％となっており、３年間を通じて、一定割合増加している。しかし、段階２以上の企業の割合は依然として少ない。このことから、カーボンニュートラルの取組の重要性を「知る」ことに取り組んでいる企業は増加しているものの、CO2排出量を「把握する」ことを始め、実際のカーボンニュートラルに向けた取組が進展していない状況にあることが分かる。

第1-2-8図　カーボンニュートラルの取組状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

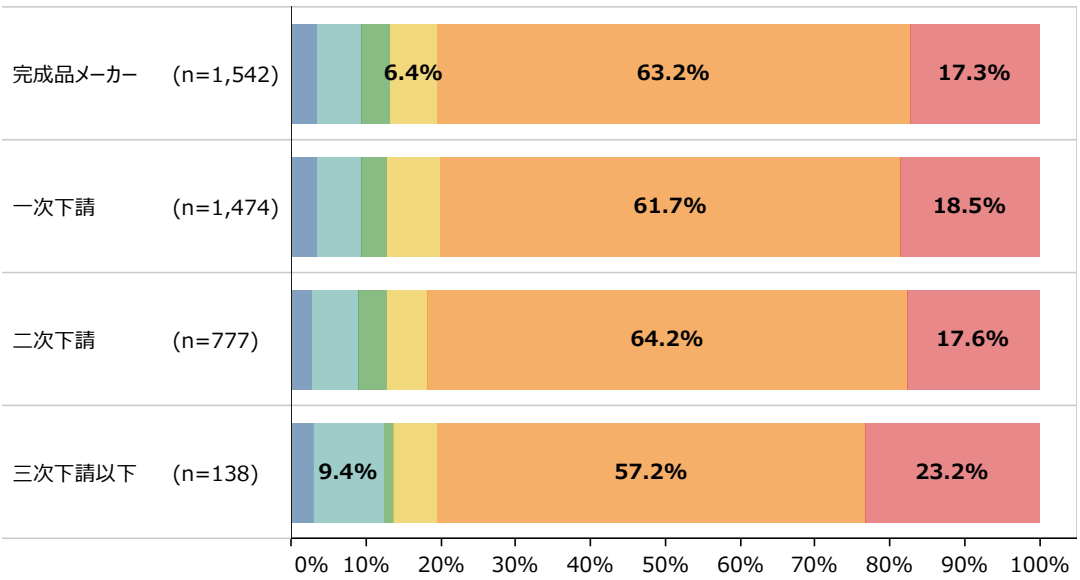
4　詳細は第１部第１章第３節を参照。

5　本節で扱うカーボンニュートラルの取組段階は、環境省（2022）を基に作成した。具体的な各段階は、「段階０：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない」、「段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している」、「段階２：事業所全体での年間CO2排出量（Scope１、２）を把握している」、「段階３：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している」、「段階４：段階３で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している」、「段階５：段階１～４に関する情報開示を行っている」となっている。

２．サプライチェーンで一体となって行うカーボンニュートラルの促進

第1-2-9図は、取引上の地位別に、2022年（現在）のカーボンニュートラルの取組状況を見たものである。これを見ると、取引上の地位で三次下請以下の企業では、カーボンニュートラルの取組の重要性がそもそも理解されていない傾向があることが分かる。

第1-2-9図　取引上の地位別に見た、カーボンニュートラルの取組状況

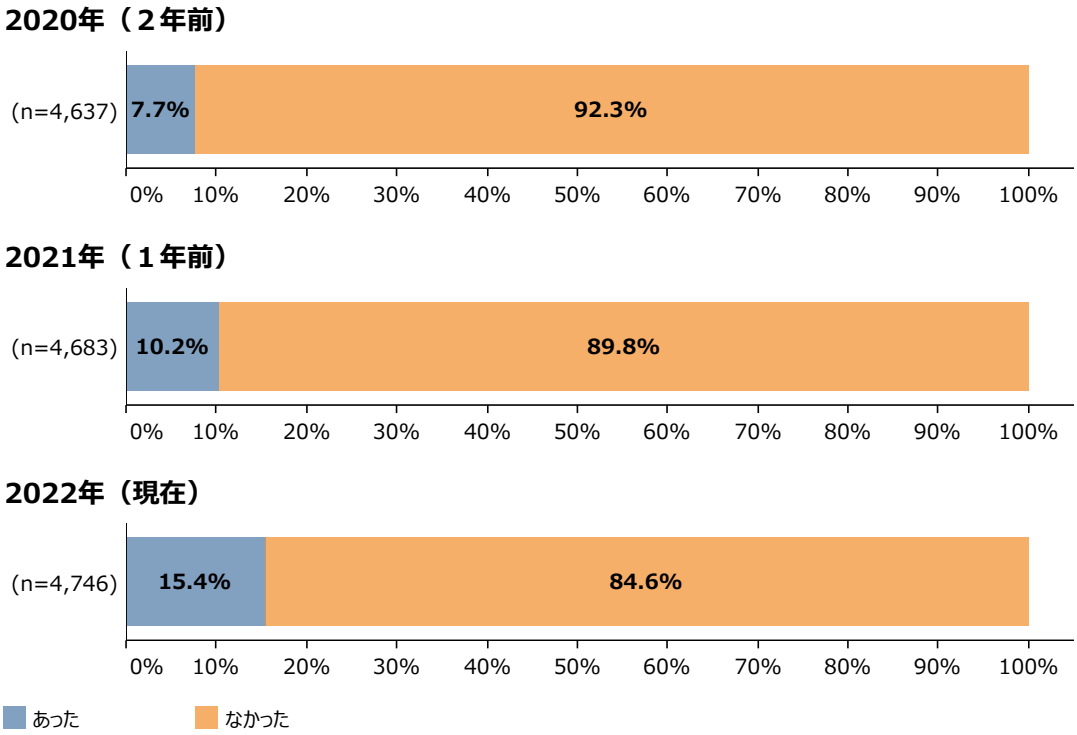


- 段階０：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない
- 段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している
- 段階２：事業所全体での年間CO2排出量（Scope１、２）を把握している
- 段階３：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している
- 段階４：段階３で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している
- 段階５：段階１～４に関する情報開示を行っている

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.カーボンニュートラルの取組状況は、2022年（現在）時点の取組状況を集計したもの。
2.取引上の地位（サプライチェーン上の立ち位置）について、「当てはまるものはない」を除いて集計している。

第1-2-10図は、2020年から2022年における、取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況を見たものである。これを見ると、温室効果ガスの排出量把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請が「あった」と回答する割合が、年々上昇していることが分かる。

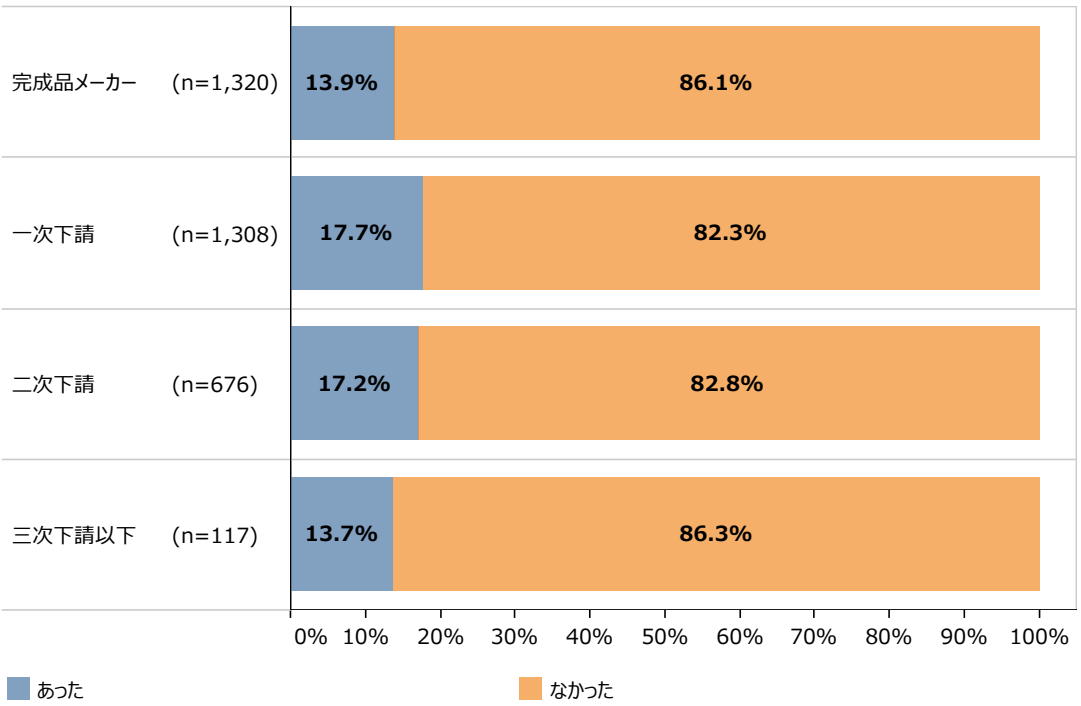
第1-2-10図　取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）取引先からの温室効果ガスの排出量把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請について「分からない」を除いて集計している。

第1-2-11図は、取引上の地位別に、2022年（現在）の取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況を見たものである。これを見ると、取引上のどの地位においても温室効果ガスの排出量把握や、カーボンニュートラルの要請が「あった」と回答する割合が一定程度あり、サプライチェーン全体で取組が求められていることが分かる。

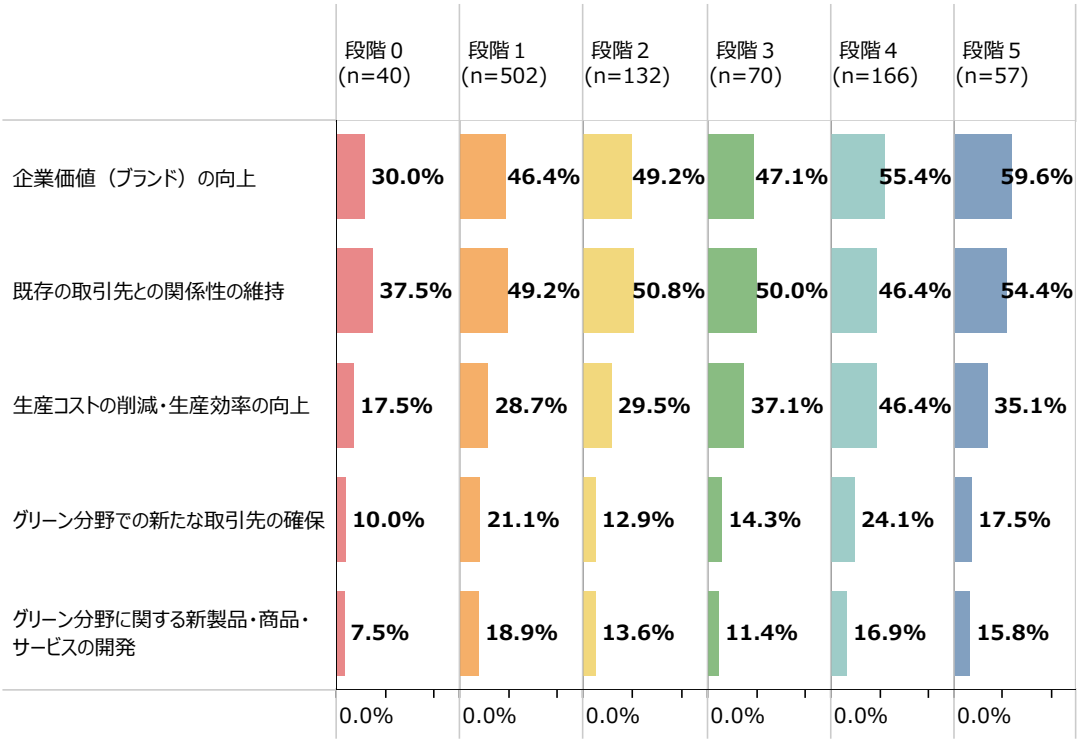
第1-2-11図　取引上の地位別に見た、取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.取引先からの温室効果ガスの排出量把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況は、2022年（現在）時点について、「分からない」を除いて集計している。
2.取引上の地位（サプライチェーン上の立ち位置）について、「当てはまるものはない」を除いて集計している。

第1-2-12図は、カーボンニュートラルの取組段階別に、サプライチェーンで一体となって行うカーボンニュートラルの取組による業績や企業としてのブランド価値への効果を見たものである。これを見ると、取組段階が進んでいる企業ほど、「既存の取引先との関係性の維持」や「企業価値（ブランド）の向上」の効果を実感する割合が高くなっている傾向にある。このことから、サプライチェーンで一体となって行うカーボンニュートラルの取組は、企業の業績を維持することや、生産効率の向上だけでなく、自社のブランド向上にもつながる可能性が示唆される。

第1-2-12図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、サプライチェーンで一体となって行うカーボンニュートラルの取組による業績や企業としてのブランド価値への効果



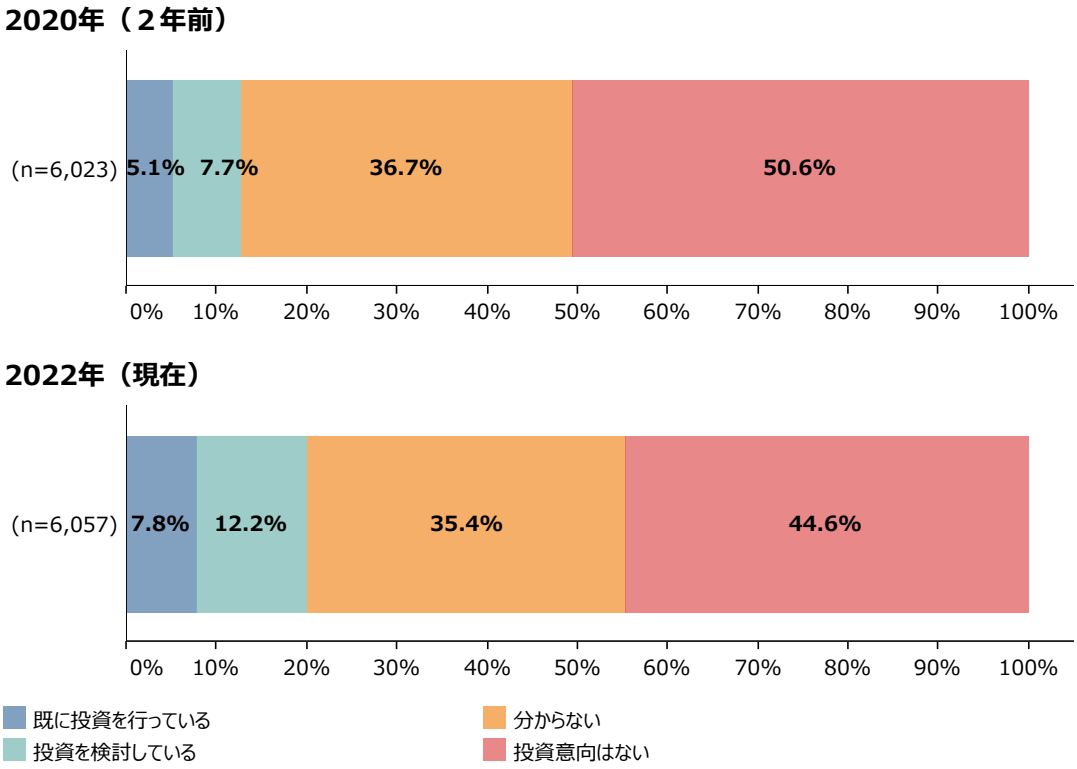
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.カーボンニュートラルの促進によって期待される効果について「その他」、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「その他」、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

３．グリーン分野への投資・事業再構築の促進

①グリーン分野への投資

第1-2-13図は、グリーン分野[6]への投資意向を見たものである。これを見ると、2020年と比べて2022年（現在）では、「既に投資を行っている」、「投資を検討している」割合が高まっており、それぞれ2.7ポイント、4.5ポイント上昇していることが分かる。

第1-2-13図　グリーン分野への投資意向



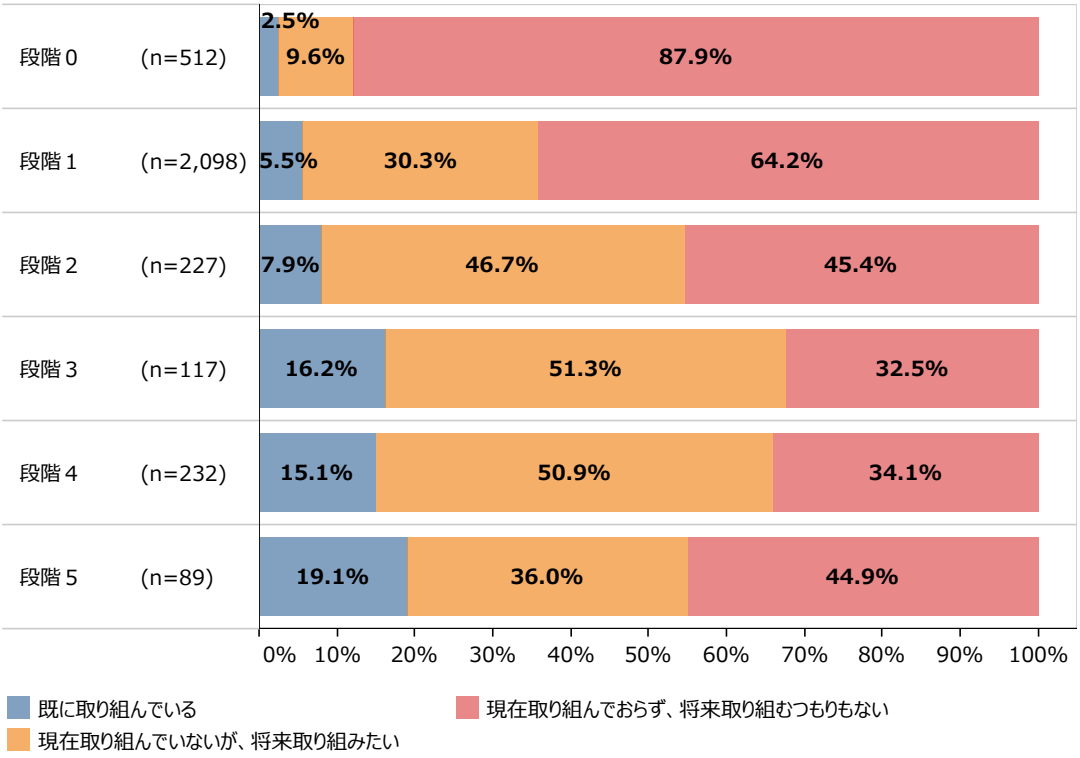
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）ここでの「グリーン分野」とは、環境問題に配慮した経済活動分野を指す。

6 「グリーン分野」とは、環境問題に配慮した経済活動分野を指す。具体的な分野としては、内閣官房ほか（2021）「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」で定められている重点14分野を指す。14分野については次のとおりである。（1）洋上風力・太陽光・地熱、（2）水素・燃料アンモニア、（3）次世代熱エネルギー、（4）原子力、（5）自動車・蓄電池、（6）半導体・情報通信、（7）船舶、（8）物流・人流・土木インフラ、（9）食料・農林水産業、（10）航空機、（11）カーボンリサイクル・マテリアル、（12）住宅・建築物・次世代電力マネジメント、（13）資源循環関連、（14）ライフスタイル関連。

②グリーン分野への事業再構築の取組状況

第1-2-14図は、カーボンニュートラルの取組段階別に、グリーン分野への事業再構築の取組状況を見たものである。これを見ると、自社の排出量の把握や、実際の排出量削減といった取組段階が進んでいる企業ほどグリーン分野の事業再構築の取組を進める企業が多いことが分かる。このことから、カーボンニュートラルに向けて実際に取組を進めることで、グリーン分野に向けた事業再構築を進めることにつながることが示唆される。

第1-2-14図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、グリーン分野への事業再構築の取組状況



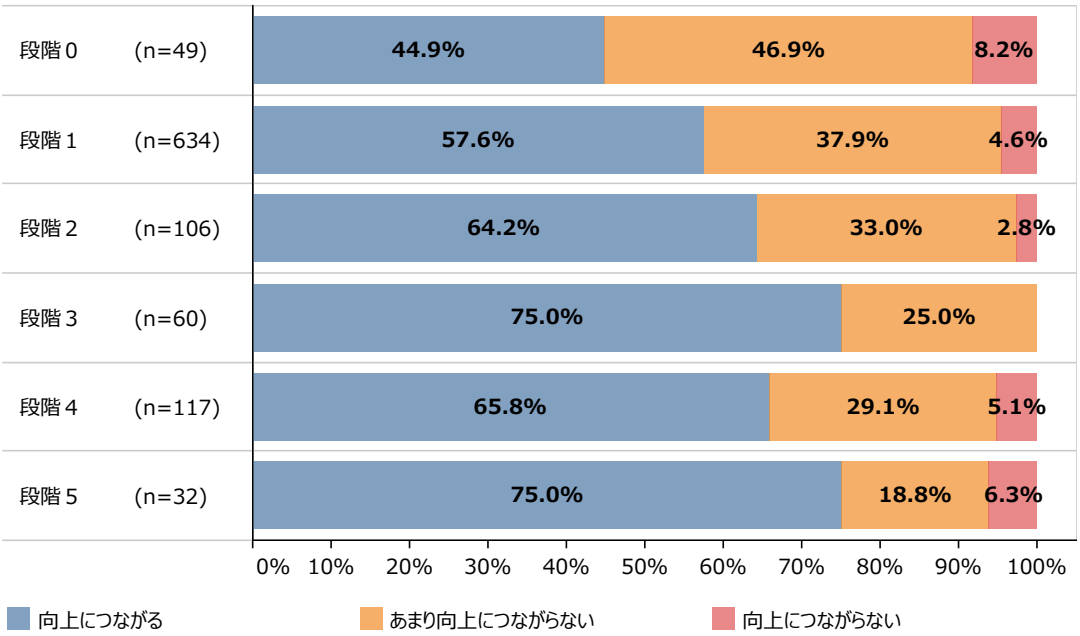
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.グリーン分野への事業再構築の取組状況について、「分からない」を除いて集計している。
2.ここでいう事業再構築とは、新たな製品やサービスを提供したり、製造や提供の方法を相当程度変えることなどを指す。なお、事業再構築補助金におけるグリーン成長枠の範囲と必ずしも一致するわけではない点に留意。

③グリーン分野への事業再構築による企業業績への影響

第1-2-15図は、今後グリーン分野の事業再構築に取り組む予定の企業を対象に、カーボンニュートラルの取組段階別に、グリーン分野の事業再構築が進むことによる企業業績への影響を見たものである。これを見ると、カーボンニュートラルの取組段階が進んでいる企業ほど、グリーン分野を通じて行う事業再構築に対して、企業業績の「向上につながる」と感じている企業の割合が高くなっていることが分かる。

このことから、実際のカーボンニュートラルの取組を進めることが、グリーン分野への事業再構築などのGX（グリーン・トランスフォーメーション）[7]への期待感の醸成につながることが示唆される。今後はカーボンニュートラルの取組を進展させ、グリーン分野による事業再構築を通じて、企業業績を向上させることが重要である。

第1-2-15図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、グリーン分野の事業再構築が進むことによる企業業績への影響



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.グリーン分野への事業再構築の取組状況について、「現在取り組んでいないが、将来取り組みたい」と回答した企業の回答を集計している。
2.グリーン分野の事業再構築が進むことによる企業業績への影響について、「大幅な向上につながる」、「向上につながる」を「向上につながる」として集計している。
3.ここでいう事業再構築とは、新たな製品やサービスを提供したり、製造や提供の方法を相当程度変えることなどを指す。なお、事業再構築補助金におけるグリーン成長枠の範囲と必ずしも一致するわけではない点に留意。

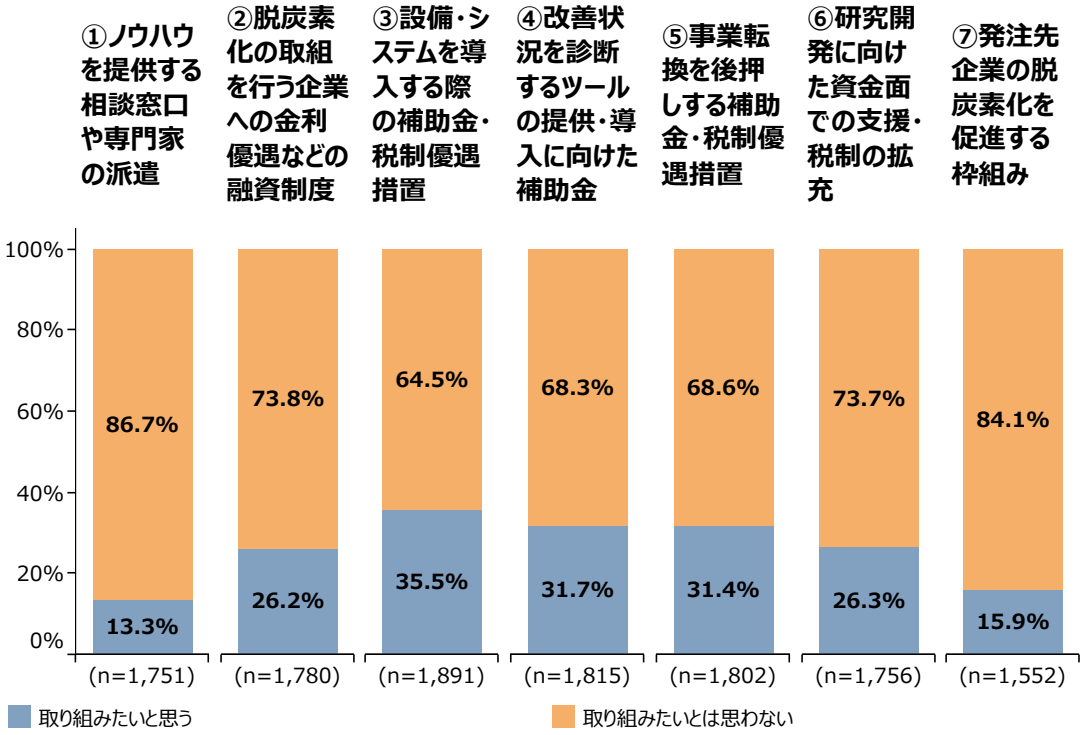
7　ここでいう「GX（グリーン・トランスフォーメーション）」とは、「GX実現に向けた基本方針」によると、「産業革命以来の化石エネルギー中心の産業構造・社会構造をクリーンエネルギー中心へ転換する」ことを指す。

４．カーボンニュートラルを促進するための制度

第1-2-16図は、（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」を用いて、カーボンニュートラルの取組状況について、「何に取り組むべきかわからない」企業に限って、カーボンニュートラルの取組を促進するために有効と考えられる制度を見たものである。これを見ると、「③設備・システムを導入する際の補助金・税制優遇措置」の割合が最も高く、35.5％となっている。次いで「④改善状況を診断するツールの提供・導入に向けた補助金」、「⑤事業転換を後押しする補助金・税制優遇措置」の割合が高く、それぞれ31.7％、31.4％となっている。

今後、カーボンニュートラルについて何に取り組むべきか分からない中小企業に対してカーボンニュートラルを進めるためには、設備等の導入や専門家サポート、事業転換（事業再構築）を進めるための財政的支援が重要であることが分かる。

第1-2-16図　カーボンニュートラルの取組を促進するために有効と考えられる制度



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度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.カーボンニュートラルの取組状況について、「何に取り組むべきかわからない」と回答した者に限って集計している。
3.①～⑦の制度があることにより、カーボンニュートラルに向けた活動に取り組みたいと思うかについて、「どちらともいえない」を除いて集計している。

本章では、中小企業・小規模事業者において、感染症の流行を受けてデジタル化や事業再構築の取組が進展していることを示した。また、カーボンニュートラルの事業方針上の優先度は高まっているものの、具体的な取組は進展しておらず、カーボンニュートラルの取組を進めることが、GX（グリーン・トランスフォーメーション）への期待感の涵養につながることを示した。

最後に、**事例1-2-1**及び**事例1-2-2**では、カーボンニュートラルの取組の機運を、コスト増加の要因としてではなく、商機と捉えて積極的な投資を行い、新たな取組を開始するなど、「攻め」のGXに取り組んでいる事業者の事例を紹介している。また、カーボンニュートラルの取組として何を始めるべきか分からない、という事業者も多い中で、**コラム1-2-3**では中小企業におけるカーボンニュートラルの取組を後押しする支援策等について紹介している。

事例
1-2-1

脱炭素化社会の実現に向けた動きが加速する状況を商機と捉え、水素分野などグリーン成長分野への事業再構築を進める企業

所在地　兵庫県播磨町
従業員数　413名
資本金　5,000万円
事業内容　技術サービス業（他に分類されないもの）

株式会社神戸工業試験場

▶ 感染症の流行により、市場拡大が見込まれる水素分野への事業再構築を決断

兵庫県播磨町の株式会社神戸工業試験場は、あらゆる材料の試験片加工・材料試験・化学分析サービス等を手掛ける企業。独立資本による中立的な立場で、顧客企業の変化するニーズに応え続けるため、新しい市場の動きを常に察知し、次代に備えて先行的な設備投資や研究開発に取り組むなど、「研究開発でお客様の困りごとを解決する」ことを強みとし、顧客企業は航空宇宙産業、自動車産業、電力産業、材料メーカーとあらゆる業界にわたっている。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行により、注力していた航空宇宙業界の成長が減速。その影響は直近の売上高減少だけにとどまらないと予見した鶴井宣仁代表取締役副社長は、水素分野（水素ガスタービン関連部品等の耐久性の測定・評価などを行う事業）への事業再構築を決断した。

▶ 新規事業の発掘に向け研究開発に取り組む中、脱炭素化の流れを商機と捉え、積極的な投資を実行

従前より同社は、「新しい分野が当たるも八卦、当たらぬも八卦」という考えの下、毎年数十個の新規事業のテーマを探し、研究開発投資に力を入れていた。2015年頃から顧客からの問い合わせが増加したことなどもあり、水素分野は早くから新規事業の候補に挙がっていた。かねてより博士号の取得を目指していた当時専務取締役であった鶴井副社長は、2015年より水素をテーマに研究に取り組み、2018年に博士号を取得するなど、同分野への人的投資を事前に進めた。そうした中、顧客企業の動向や国の方針、海外の動向等を日々の事業活動で収集する中で、脱炭素化社会の実現に向けた動きが加速し、水素分野において顧客企業の投資が進み、投資を実施しても回収が可能な市場ができると判断。研究施設の新設という同社にとって大きな設備投資の実行を決断した。同分野への進出には法令対応といったハードルもあったが、兵庫県担当部局とのやり取りを頻繁に行うことで乗り越えた。また、多額の投資であったが、事業再構築補助金の存在が投資決断の大きな後押しとなった。加えて、上述のとおり事前に人的資本の蓄積を進めていたことや、2017年に鶴井昌徹氏が代表取締役社長に就任するなど、経営陣の世代交代が完了していたことも大きな投資の決断にプラスに働いた。

▶ 水素分野にとどまらず、新たなグリーン成長分野への投資を行い、今後もイノベーションを目指す

水素分野へのイノベーションの成果は既に現れ、今年だけで同分野の売上高は数千万円に上る。数年後には同社の売上高全体の約１割から２割を占める主力事業になる見通しだ。また、売上面だけでなくグリーン分野として注目度も高い事業に取り組むことで、社員の意欲も向上。採用の面でも、同分野に関心のある人材へ訴求できる点でプラスに働いている。今後は更なる成長分野として原子力分野へも注力する予定だ。鶴井副社長は「当社はオーナー会社であるがゆえ、30年先を見据えた施策を検討する必要がある。30年という期間を現状維持で乗り切るのは難しく、今後成長していくであろう市場を見定め、適切に投資しなければならない。」と語る。

鶴井宣仁代表取締役副社長

株式会社神戸工業試験場の外観

増築した水素分野の研究施設

事例
1-2-2

積極的な研究開発により生まれた新技術による『攻めのGX』により、顧客企業のカーボンニュートラルに貢献する企業

所 在 地　埼玉県蓮田市
従業員数　48名
資 本 金　6,000万円
事業内容　生産用機械器具製造業

株式会社日本テクノ

▶ カーボンニュートラルが求められる機運を商機と捉える

埼玉県蓮田市にある株式会社日本テクノは、金属加工技術の一つである熱処理技術の受託加工と熱処理設備の製造・販売の二つの事業を手掛ける企業である。業界に先駆け、真空技術を使った熱処理技術を主体に1985年に創業。大手自動車メーカーや建設機械メーカーを取引先として、熱処理設備の製造をほぼ内製化している点や高品質の熱処理技術を強みに事業基盤を築いてきた。元々同業のメーカーで技術者として勤務するなど、熱処理の技術開発を得意としていた椛澤均代表取締役社長は、これまでも10以上の新技術を開発してきた。そうした技術の一つにCO2の排出量を抑えることができるものがあり、カーボンニュートラルが社会的に求められる機運が高まり、大手取引先などからの要望も増える中で、椛澤社長はこの技術に商機があると感じていた。

▶ 積極的な研究開発投資を行うことでCO2排出ゼロの熱処理技術の開発に成功

現在熱処理の加工で多く使われている「ガス浸炭」は、一般に炭化水素ガス（CH４など）を使用しており、作業プロセスで炎が発生するためCO2を多く排出する点が課題であった。他方、同社の持つ「ダイレクト浸炭」という技術は、炎を出さずに熱処理を行うことができ、作業品質の安定化に加えて、CO2の排出がゼロになるという画期的なものであった。同技術は真空ベースであるが、大気圧ベースの技術開発を、８年前より開始していた。過去にアセチレンガスと窒素を共に活用することの有効性を発見していた椛澤社長は、大気圧下、窒素をベースにアセチレンガスを使う技術の研究を2015年にスタート。大手取引先と共同で投資を続けながら開発に取り組んだ。雰囲気制御など困難もあったが工夫を重ね、2021年以降は社会的にカーボンニュートラルへの対応が求められる中、研究開発投資のペースを加速。2022年に実用化を果たし、2023年には各所で試作を進める段階となった。自社の持つ設備や取引先との協力関係を活用して、機を見て積極的な研究開発投資を行ったこと、真空技術と従来の技術の融合という同社の強みがいかせたことが新技術開発の成功要因であった。

▶ CO2排出ゼロの熱処理技術を展開し全国の浸炭炉をカーボンニュートラルへ

同社の持つ技術「ダイレクト浸炭」の販売はこれからだが、既にカーボンニュートラルに取り組む大手企業などからの問合せや試作の依頼が相次いでいる。これまで取引のなかった新規顧客とのやり取りも増えており、これをきっかけに同社の別の熱処理技術を活用した業務の発注につながったケースもある。また大手企業の担当者などからの工場見学も頻繁に受け入れており、それに対応する社員のモチベーションが向上するといった副次的な効果も既に表れている。正式な販売はこれからだが、2023年の後半以降に年間数億円の売上高を見込んでおり、同社の主力事業の一つとなる見通しだ。今後は、同社の「ダイレクト浸炭」を同業他社にライセンス化した上で、国内にある既存のガス浸炭炉の改良を同業他社と一体となって推し進め、熱処理業界におけるカーボンニュートラルの取組のスピード化を図ることも目指している。「私どもの技術を活用して、ほかのメーカーともタッグを組みながら、CO2削減に向けてオールジャパンの気持ちで取り組んでいきたい。」と椛澤社長は語る。

椛澤均代表取締役社長

ダイレクト浸炭炉

本社外観

コラム

1-2-3　中小企業におけるカーボンニュートラル促進に向けた取組

■中小企業のカーボンニュートラルの重要性・取組状況

我が国の雇用の約７割を支える中小企業は、日本全体の温室効果ガス排出量のうち、約２割程度を占めている。2030年度の温室効果ガス46％削減目標や、2050年カーボンニュートラル実現のためには、中小企業の取組も必要不可欠である。

また、国内外でサプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指す大企業が増加しており、既に取引先から協力要請を求められている中小企業もいる。

さらに、金融機関においても融資先の温室効果ガス排出量を把握する動きや石炭等の化石燃料への供給資金を引き揚げる動きがある一方で、先進的に取り組もうとする企業を支援・評価する取組が始まっている。

他方で、中小企業においては、取組の重要性の理解は進みつつあるものの、情報面・人材面・コスト面で課題があり、多くはまだ具体的な取組を実行するには至っていない。

■取組のメリット・ポイント

カーボンニュートラルへの取組は、制約と捉えられてしまう場合もあるが、様々なメリットがある。まずは、設備投資や生産プロセス等の改善などにより、エネルギー使用量が減ることでエネルギーコスト削減につながる。次に、自社や自社製品の訴求力向上により、競争力の強化や取引先や売上げの拡大につながる可能性がある。そして、省エネや脱炭素に取り組んだ先進的事例としてメディアや行政機関等から取り上げられることで、知名度や認知度の向上につながる。また、金融機関において脱炭素経営を進める企業を優遇するような取組も行われているため、資金調達に有利に働く場合がある。さらには、社会課題に取り組む姿勢を示すことで、社員のモチベーション向上や人材獲得力の強化につながる。中小企業は、カーボンニュートラルへの取組を、事業基盤の強化や新たなビジネスチャンスの獲得、持続可能性の強化につながるものと認識して取り組むことで、成長の機会につながる。

中小企業がカーボンニュートラルに取り組むにあたっては、①カーボンニュートラル対策について知る、②自社の排出量等を把握する（測る）、③排出量等を削減する、というステップで進めることが重要である。そのため、政府としては、カーボンニュートラルの取組状況に応じた支援策を展開するとともに、中小企業支援機関からの働きかけが行えるよう、人材育成支援やカーボンニュートラル関連施策の情報提供の実施、グリーン製品市場の創出等の施策で後押ししていく。

コラム　1-2-3①図　中小企業等のGXに向けた施策の全体像

中小企業等への取組段階に応じた支援策

ステップ１ CNを知る
- 中小機構のCN相談窓口
- ハンドブックや事例集等
- 省エネ診断等（省エネお助け隊、省エネ最適化診断、省エネルギー診断）

ステップ２ 把握する
- 省エネ診断等
- IT導入補助金
- 排出量算定ツール

ステップ３ 削減する
- 省エネ診断等
- ものづくり補助金
- 省エネ補助金
- CEV補助金
- 省エネ設備投資に係る利子補給金
- CN投資促進税制
- J-クレジット制度
- 太陽光発電導入補助金
- 事業再構築補助金
- 自動車部品サプライヤー支援事業
- 日本公庫による環境・エネルギー対策資金（GX関連）

プッシュ型の支援

支援機関の人材育成

人材育成
- 中小機構による支援機関向けの講習会
- 中小企業大学校にCNに関する研修追加
- 脱炭素化支援に関する資格の認定制度創設

支援機関の体制強化

支援体制強化
- CN対応に関する支援機関の取組を「カーボンニュートラル・アクションプラン」としてとりまとめて公表
- CNに関する施策をまとめて情報提供
- 地域の金融機関や経済団体等と連携した地域ぐるみの支援体制構築

ビジネス環境の整備

グリーン製品市場の創出

◆ サプライヤの削減努力が反映され、サプライチェーン全体での排出削減を促進するための製品の排出量等の算定・表示ルールの策定やグリーン製品の調達等を官民で推進することにより、グリーン製品が選定される市場を創出

・カーボンフットプリント（CFP）の算定にあたって必要と考えられるルールを考察し、①CFPに関連する政策対応の方向性を明示、②CFPの算定及び検証について、一定の確からしさを担保することができるガイドライン策定
・策定したガイドラインに則って算定したグリーン（低炭素・脱炭素）な製品について、今後、公共調達における優先的な調達を進める

※カーボンフットプリント（CFP）：製品単位の排出量

コラム　1-2-3②図　中小企業支援機関による脱炭素支援事例

株式会社きらぼし銀行

- グループ企業やその他支援機関等とも連携し、各種相談に対応したワンストップの支援パッケージを準備。顧客の課題や現状認識に応じてソリューションを提供。
- 東京都と連携し、都に温暖化対策報告書を提出済みの事業者に金利を優遇。

きらぼしSDGs・脱炭素支援パッケージ

グループ企業やその他支援機関と連携し、顧客の課題や現状認識に応じてソリューションを提供

きらぼし脱炭素応援ローン

東京都の「地球温暖化対策報告書制度」を活用し、報告書提出者には金利を優遇

脱炭素FIRST BOOK

中小企業の経営者向けに脱炭素の必要性について解説し、分かりやすく「気付き」を促す啓発冊子を提供

中小企業の実態に関する構造分析

本章では、企業間取引・価格転嫁、賃金や生産性の現況のほか、「地域の包摂的成長」に焦点を当て、中小企業の実態に関する構造について確認していく。

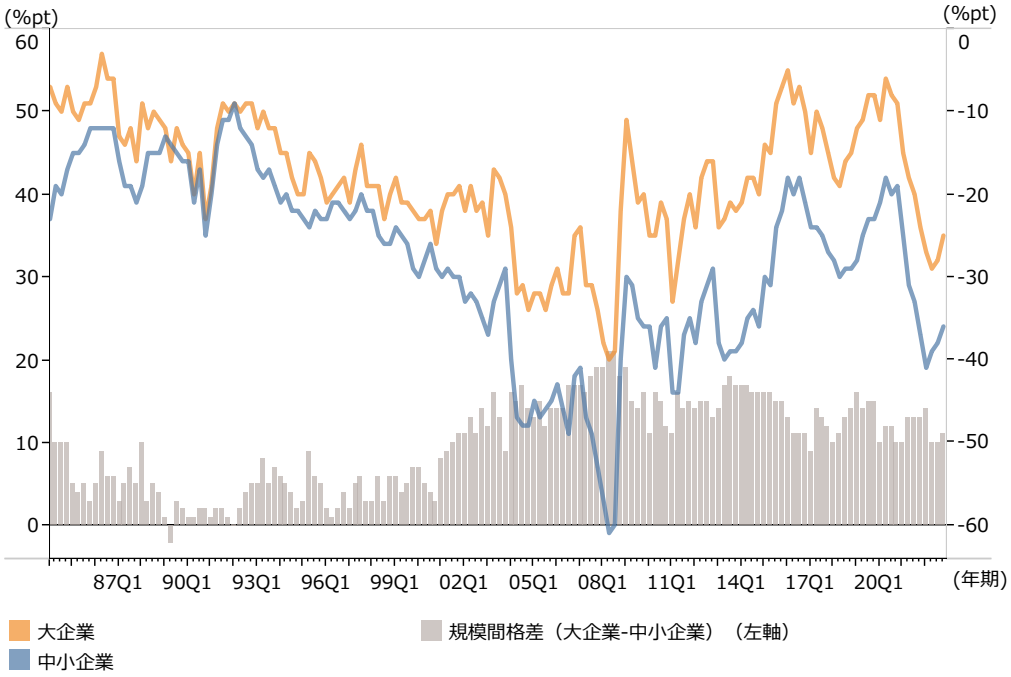
第１節　企業間取引・価格転嫁の現況

本節では、中小企業における企業間取引や価格転嫁に関する現況について確認する。

１．交易条件の動向

第1-3-1図は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」を基に、販売価格DIから仕入価格DIを引いた値である交易条件指数の算出を行ったものである。2022年においては、大企業と中小企業の交易条件の規模間格差が改善している傾向も見られているが、中小企業の交易条件指数は感染症流行前と比べると依然として低い水準にとどまっており、仕入価格上昇分を販売価格に転嫁できていない状況が示唆される。

第1-3-1図　企業規模別に見た、交易条件指数の推移

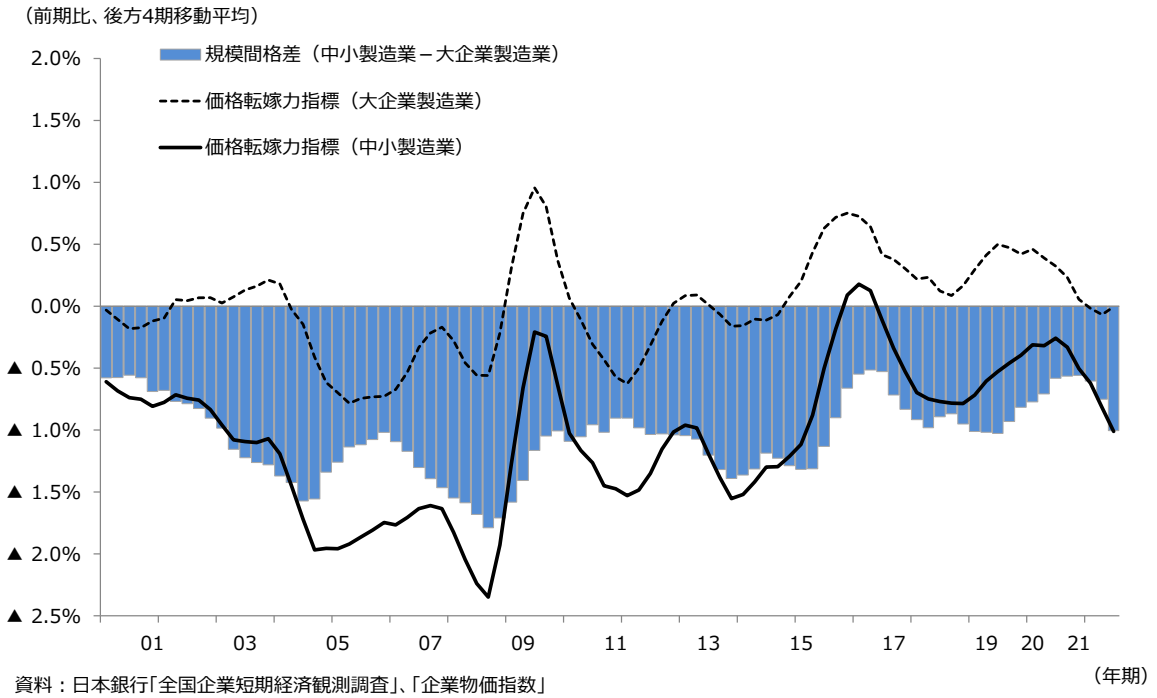


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。
2.交易条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

２．価格転嫁力の動向

第1-3-2図は、2021年度までの日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」を基に、企業規模別の価格転嫁力指標[1]の算出を行ったものである。大企業（大企業製造業）と中小企業（中小製造業）を比較して見ると、感染症流行前に一定水準上昇した大企業・中小企業の価格転嫁力が、感染症流行後、再び減少している。さらに、大企業と中小企業間で、価格転嫁力の規模間格差が開きつつあることが分かる。

第1-3-2図　企業規模別に見た、価格転嫁力の推移（製造業）

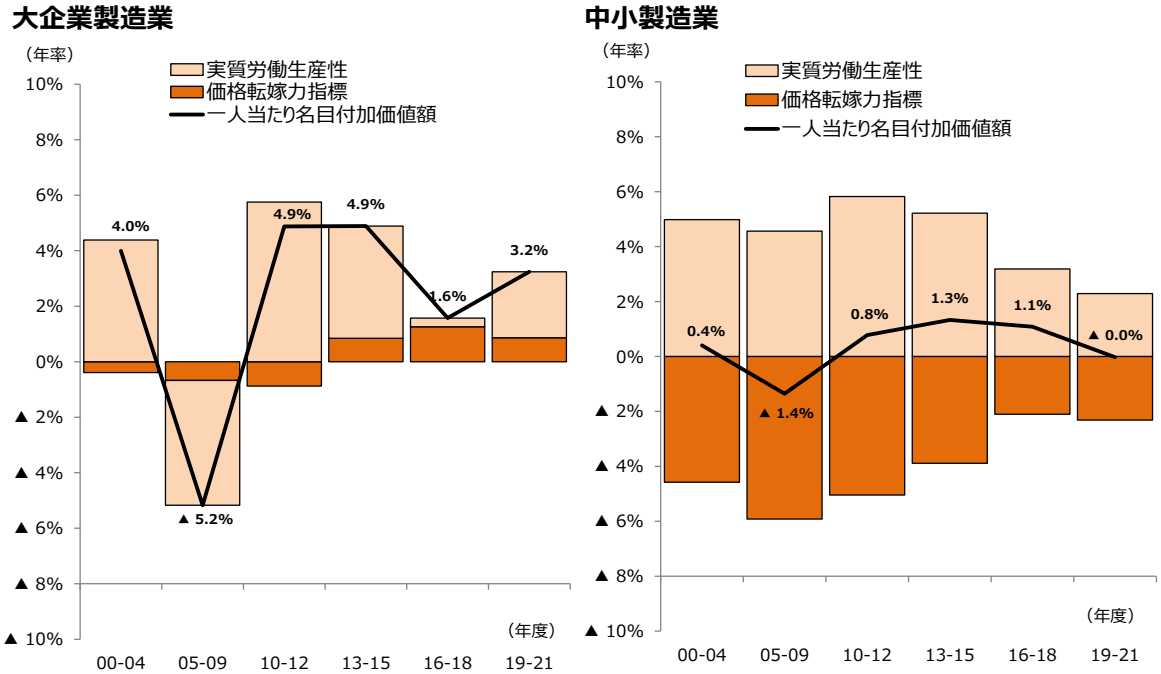


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」
（注）ここでの規模間格差は、大企業製造業と中小製造業における、価格転嫁力指標の数値の差分を表し、値が負の方向に向かうほど、大企業製造業に対して、中小製造業における価格転嫁力が差をつけられていることを示す。

1　ここでいう「価格転嫁力指標」とは、販売価格の変化率と仕入価格の変化率の違いから、仕入価格の変化分をどの程度、販売価格に転嫁できているか（＝価格転嫁力）を数値化したものを指す。推計においては、売上高に対する材料費の比率が時期によらず一定である等の仮定を置き、価格転嫁力の変化率を販売価格の変化率と仕入価格の変化率の関数で表している。また、販売価格の変化率と仕入価格の変化率を日銀短観で公表されている「上昇」、「下落」の回答割合から統計学的に推計を行うことにより、算出することが可能である。詳細については、2014年版中小企業白書　付注1-1-1を参照。

第1-3-3図は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」、財務省「法人企業統計調査年報」を基に、一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因の算出を行ったものである。大企業（大企業製造業）と中小企業（中小製造業）を比較して見ると、大企業では実質労働生産性や価格転嫁力の寄与により一人当たり名目付加価値額が上昇している一方、中小企業では価格転嫁力の低下が一人当たり名目付加価値額の低下に寄与している。また、中小製造業においては、2019年から2021年において価格転嫁力が低下していることが分かる。

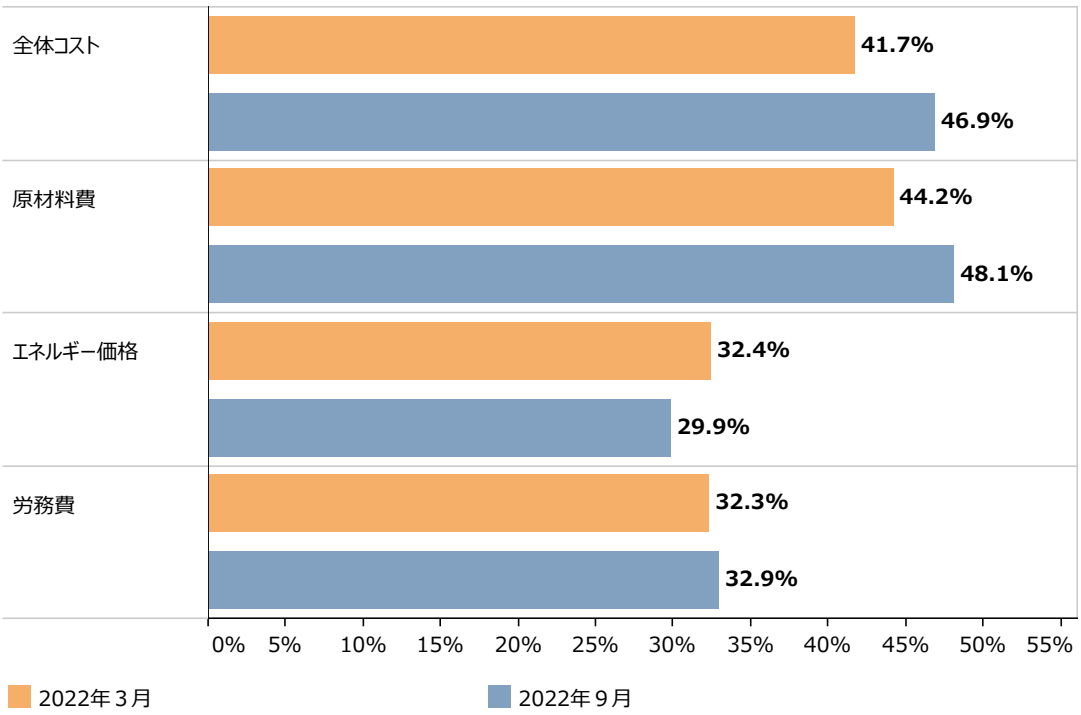
第1-3-3図　一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」、財務省「法人企業統計年報」
（注）資本金１千万円以上１億円未満を中小製造業、資本金10億円以上を大企業製造業とした。

第1-3-4図は、中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」[2]を用いて、2022年３月、及び９月の各コストにおける価格転嫁率の推移を見たものである。これを見ると、2022年における価格転嫁率（仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁できている割合）の状況は、全体コストについては改善しつつあり、中でも原材料費の転嫁率については向上している。一方で、労務費については上昇幅が非常に小さく、エネルギー価格については転嫁率が減少していることが分かる。

第1-3-4図　各コストの変動に対する価格転嫁の状況



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」
（注）1.2022年３月、９月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。
2.回答数(n)は以下の通り。2022年３月：n=25,575、2022年９月：n=17,848。
3.主要な発注側企業（最大３社）との間で、直近６か月のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答について、発注側の企業ごとに名寄せ・単純平均したもの。

2　中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」：中小企業庁が2022年５～６月、９～11月において、全国150,000社の中小企業等を対象にアンケート調査を実施（2022年３月：回答企業数13,078社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ25,575社）、回収率8.7%。2022年９月：回答企業数15,195社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ17,848社）、回収率10.1%）。

第２節　賃金の現況

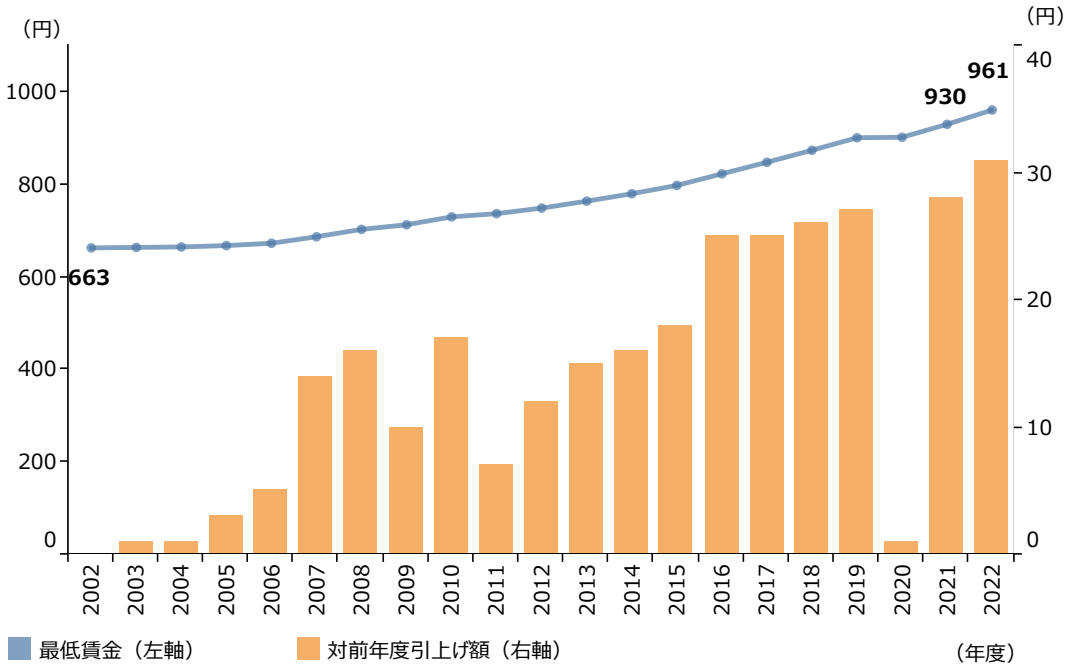
前節では、企業間取引や価格転嫁の現況について確認した。本節では、中小企業・小規模事業者における賃金の動向、及び賃上げの動向を確認する。

１．賃金の動向

①最低賃金の動向

第1-3-5図は、2022年度までの厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」を基に、最低賃金の推移を見たものである。これを見ると、2021年度において全国加重平均で930円であった最低賃金は、2022年10月に過去最大の全国加重平均で31円の引上げが実施されたことにより、2022年度においては全国加重平均で961円となっている。

第1-3-5図　最低賃金の推移

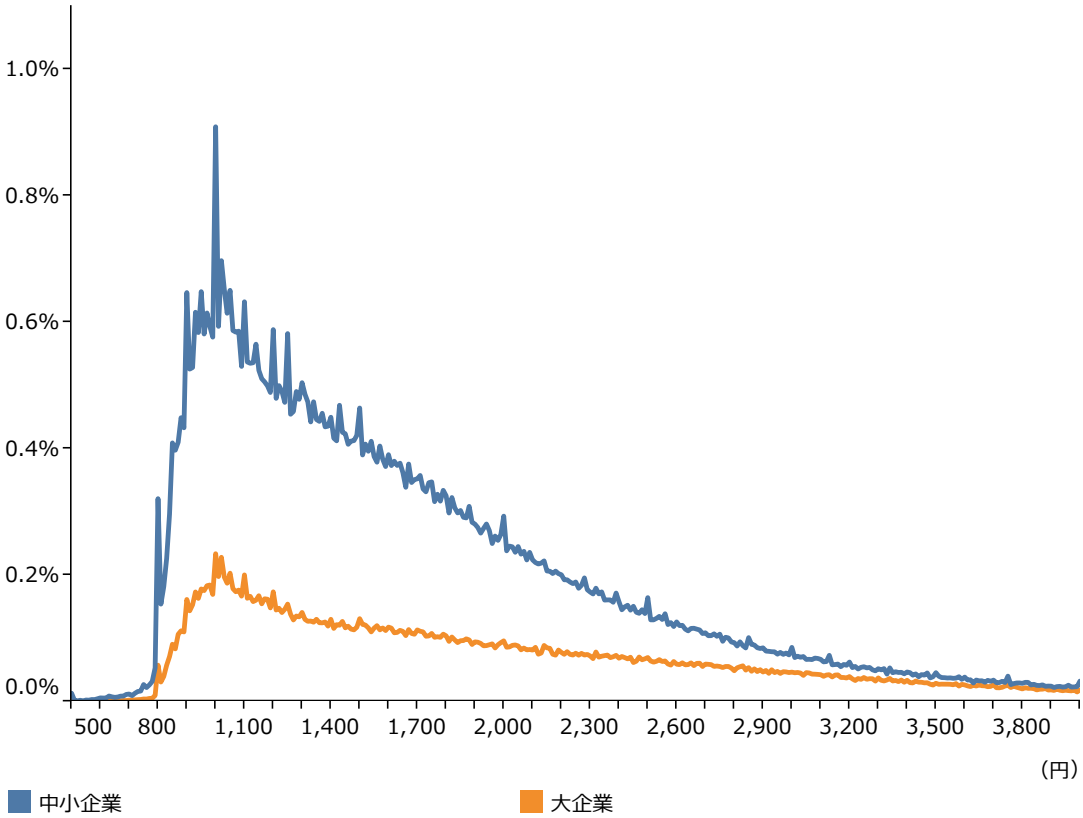


資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

②時間当たり所定内給与額の分布

第1-3-6図は、従業員規模別に、2021年の常用労働者における時間当たり所定内給与額[3]の分布を見たものである。これを見ると、大企業は低賃金帯での構成割合が少ないが、大企業と中小企業共に時間当たり所定内給与額が1,000円近くで多く分布していることが分かる。

第1-3-6図　従業員規模別に見た、時間当たり所定内給与額の分布（2021年・常用労働者）



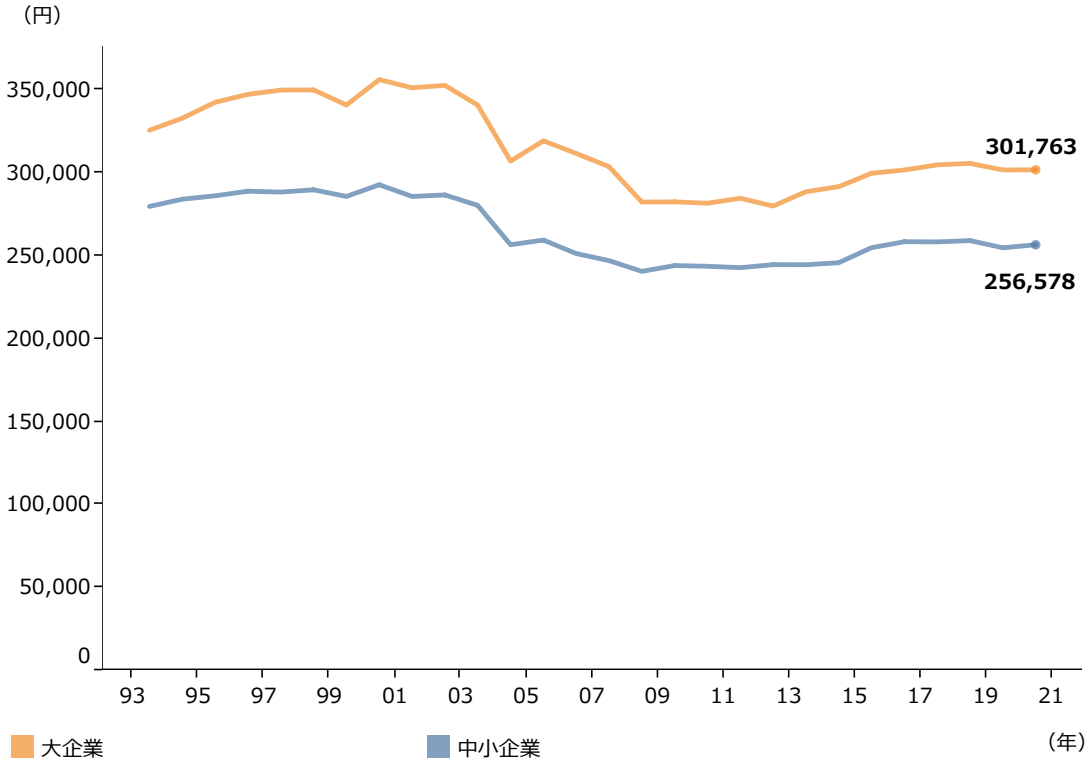
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
（注）1.中小企業基本法第２条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業と、それ以外の大企業に分けて集計している。
2.全企業数に対する、時間当たり所定内給与額帯の該当者数の割合を、大企業・中小企業ごとに4,000円までの範囲で集計している。

3　ここでいう「所定内給与額」とは、きまって支給する現金給与額から時間外勤務手当、深夜勤務手当、休日出勤手当、宿日直手当、交代手当として支給される超過労働給与額を引いた額を指す。

③賃金の推移

第1-3-7図は、従業員規模別に常用労働者の所定内給与額の推移を見たものである。これを見ると、2021年において、大企業では301,763円、中小企業では256,578円となっている。

第1-3-7図　従業員規模別に見た、所定内給与額（常用労働者）の推移

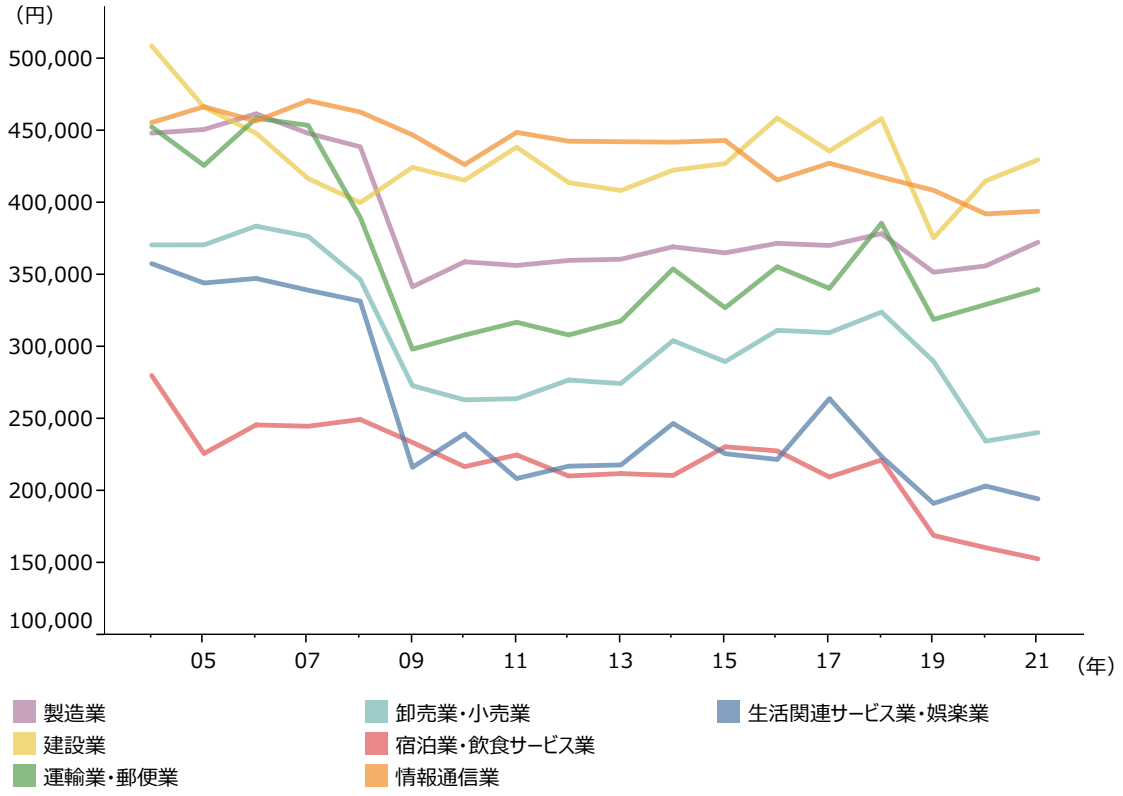


資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
（注）中小企業基本法第２条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業と、それ以外の大企業に分けて集計している。

④業種別の賃金の推移

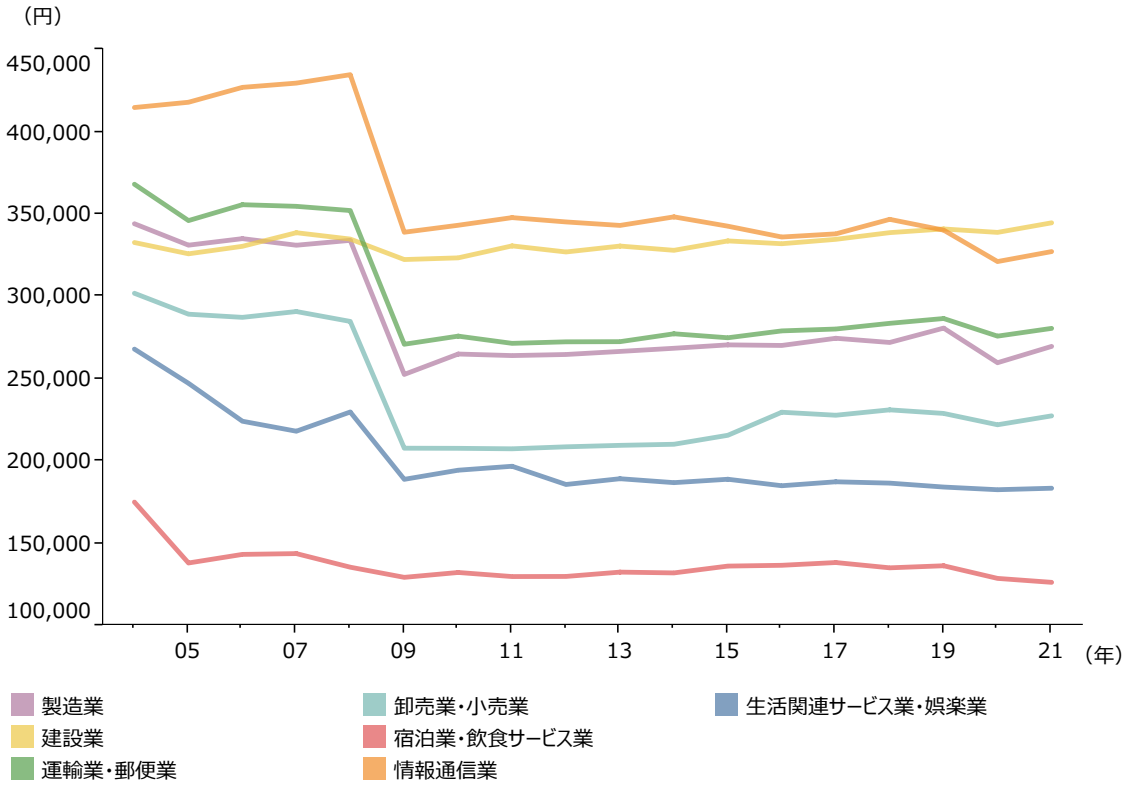
第1-3-8図、**第1-3-9図**は、大企業、中小企業において、業種別に常用労働者の所定内給与額の推移を見たものである。まず、**第1-3-8図**を見ると、大企業においては、リーマン・ショック以降に多くの業種において所定内給与額が減少し、その後緩やかに回復傾向が続いたものの、感染症流行後において、卸売業、小売業をはじめ、宿泊業、飲食サービス業などにおいて所定内給与額が減少していることが分かる。次に、**第1-3-9図**を見ると、中小企業においては、大企業と同様に、リーマン・ショック以降に多くの業種において所定内給与額が減少した後、直近10年において所定内給与額は大きく変動していない。また、感染症流行後においては、一時的に落ち込んだ製造業や情報通信業についても、その後持ち直していることが分かる。

第1-3-8図　業種別に見た、所定内給与額の推移（大企業・常用労働者）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
（注）中小企業基本法第２条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業を除く、大企業について集計している。

第1-3-9図　業種別に見た、所定内給与額の推移（中小企業・常用労働者）



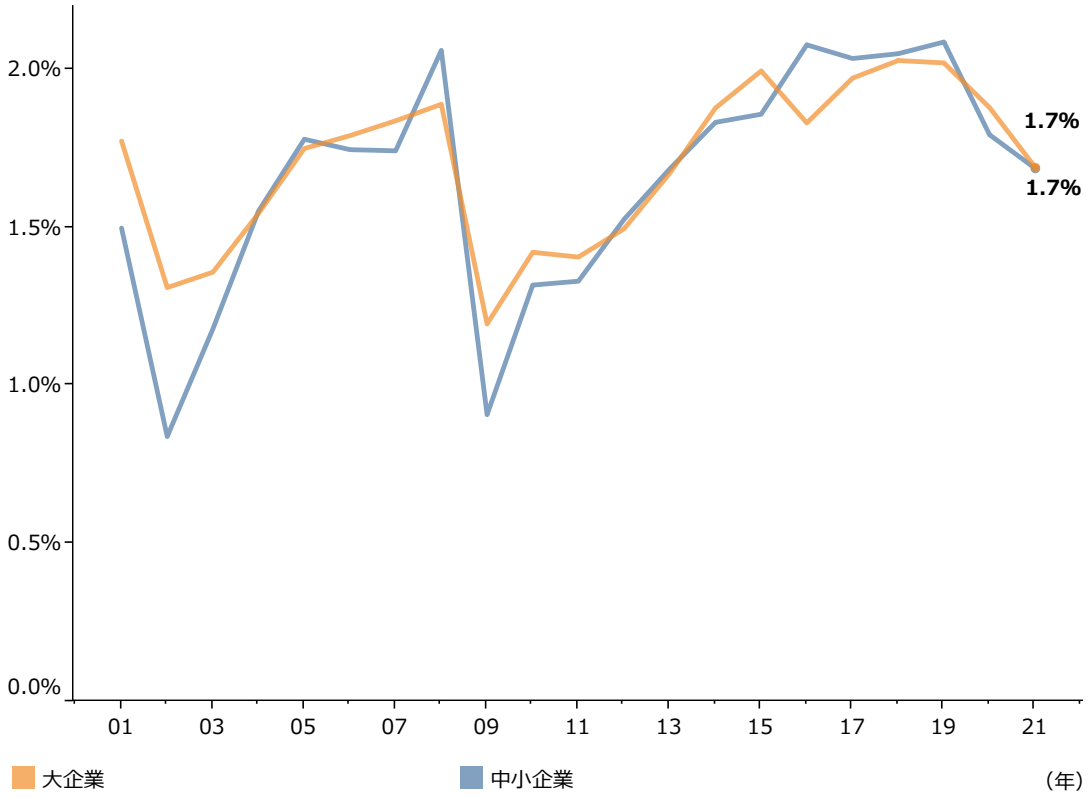
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
（注）中小企業基本法第２条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業について集計している。

２．賃上げの動向

①賃金改定率の推移

第1-3-10図は、厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」を基に、従業員規模別に、一人当たり平均賃金改定率の推移を見たものである。これを見ると、2021年における大企業と中小企業の一人当たり平均賃金改定率は約1.7％となっており、規模別に見ると賃金改定率には大きな差がないことが分かる。

第1-3-10図　従業員規模別に見た、一人当たり平均賃金改定率の推移

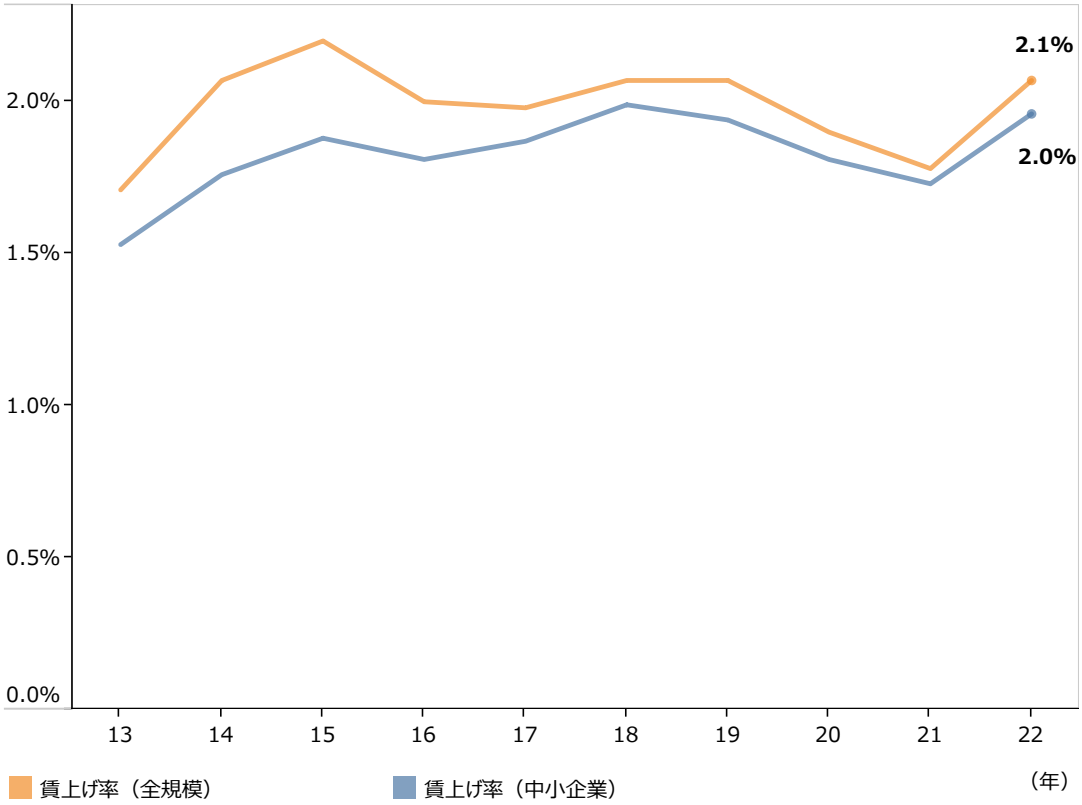


資料：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」再編加工
（注）中小企業基本法第２条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業と、それ以外の大企業に分けて集計している。

②春闘による賃上げ率の推移

第1-3-11図は、日本労働組合総連合会「春季生活闘争第７回（最終）回答集計（2022年７月１日集計・７月５日公表）」を基に、2013年から2022年までの賃上げ率の推移[4]を見たものである。これを見ると、2022年の春闘による賃上げ率の状況としては、全規模で2.1％、中小企業においては2.0％となっている[5]。

第1-3-11図　春闘による賃上げ率の推移



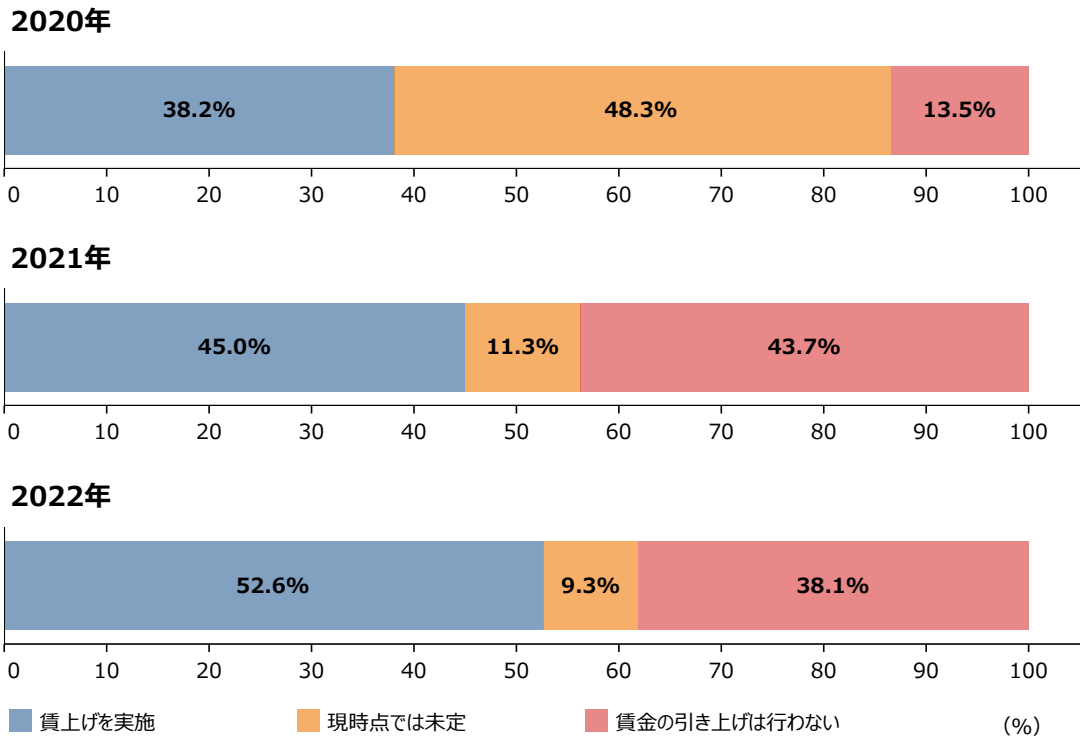
資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第７回（最終）回答集計（2022年７月１日集計・７月５日公表）」
（注）組合員数300人未満の企業を、中小企業としている。

4　ここでの賃上げ率については、平均賃金方式（組合員の平均賃金をいくら引き上げるかについて、一人平均の労務コストを基に交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。
5　なお、春季生活闘争第１回回答集計（2023年３月17日集計、３月17日公表）において、平均賃金方式で回答を引き出した805組合の加重平均で、全規模では3.8％、組合員数300人未満の企業では3.5％の賃上げ率となっている。

③中小企業・小規模事業者における賃上げの状況

第1-3-12図は、日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」[6]を用いて、2020年から2022年までの所定内賃金の動向を見たものである。これを見ると、感染症流行後、賃上げを実施している企業の割合は増加しているものの、2022年における「賃上げを実施」と回答した割合は半数程度にとどまっている。

第1-3-12図　所定内賃金の動向



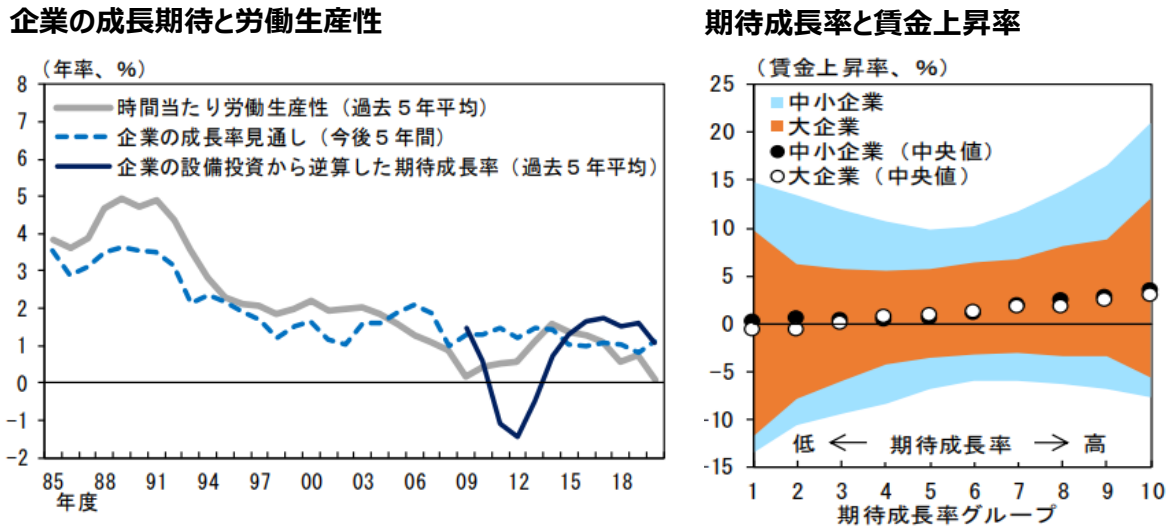
資料：日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」
（注）1.2020年12月(n=2,086)、2021年12月(n=1,989)、2022年12月(n=1,972)の調査結果。
2.「業績が改善しているため賃上げを実施（前向きな賃上げ）」と「業績の改善がみられないが賃上げを実施（防衛的な賃上げ）」を「賃上げを実施」として集計している。

6 日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」：日本商工会議所が、2020年12月、2021年12月、2022年12月において、商工会議所の会員企業を対象にアンケート調査を実施（2020年12月：配布数2,758社、有効回答2,086件、回収率75.6%。2021年12月：配布数2,619社、有効回答1,989件、回収率75.9%。2022年12月：配布数2,525社、有効回答1,972件、回収率78.1%）。

④賃上げのための価格転嫁と生産性向上

ここでは、賃上げと生産性等の関係性について分析した研究を紹介する[7]。**第1-3-13図**は、大久保ほか（2023）の分析において、企業の成長期待と労働生産性の関係性、及び期待成長率と賃金上昇率の関係性を見たものである。これを見ると、設備投資額から算出される企業の１年後の実質付加価値の期待成長率は、労働生産性の変動と連動するほか、期待成長率と名目賃金上昇率には、企業規模によらず緩やかな正の相関関係があるという。このことから、成長期待の高まりが資本装備率（資本の労働対比での投入比率）の上昇を通じて労働生産性の上昇につながることや、生産性の向上が賃上げにつながることが示唆されている[8]。

第1-3-13図　企業の成長期待と労働生産性、及び期待成長率と賃金上昇率の関係性

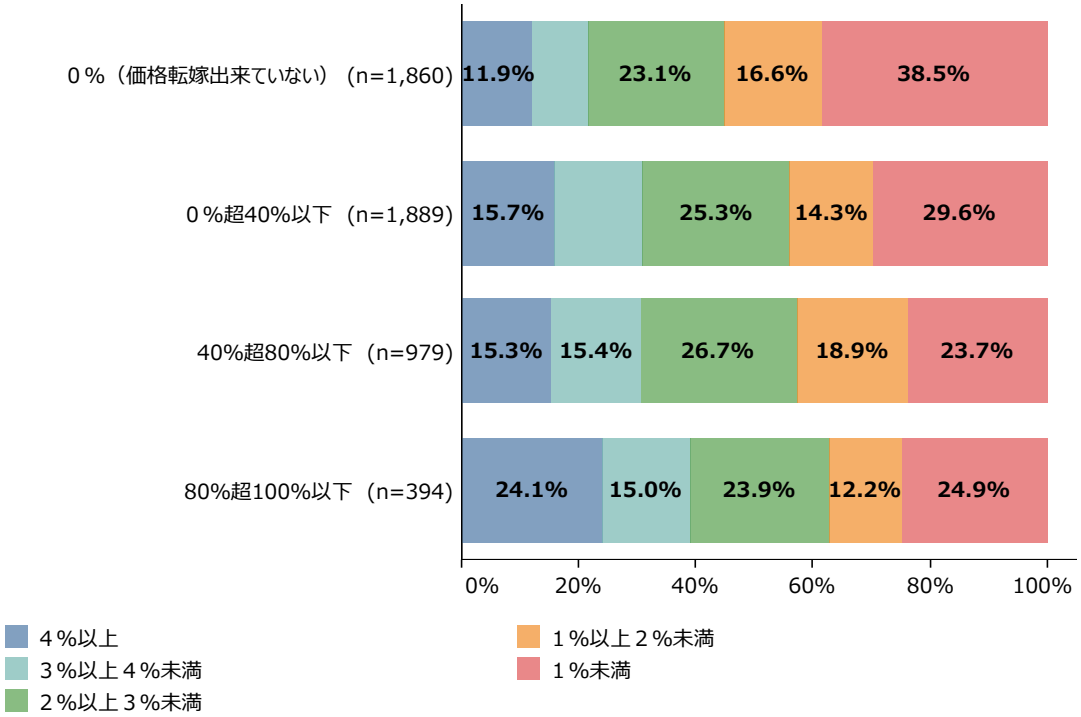


資料：大久保ほか（2023）「わが国の賃金動向に関する論点整理」、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No.23-J-1
（注）1.大久保ほか（2023）における図表39（左図）、図表40（右図）を並べたものとなっている。
2.企業の成長率見通しは、内閣府「企業行動に関するアンケート調査」における今後５年間の実質経済成長率の見通し。
3.期待成長率と賃金上昇率の図（右図）におけるシャドーは 25-75%タイル。期待成長率グループは、個別企業の実質期待成長率により 10グループに均等に分類したもので、2019 年度時点のデータを利用している。
4.企業の設備投資から逆算した期待成長率の算出方法等の分析方法の詳細については大久保ほか（2023）を参照。

7　大久保ほか（2023）
8　大久保ほか（2023）によると、高齢化によって労働供給（投入）が減少している状況下においては、一般に設備投資が増えて資本装備率が上昇した場合、労働生産性の上昇を通じて賃金が上がりやすくなるとされている。

第1-3-14図は、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[9]を用いて、価格転嫁率別に従業員一人当たりの平均賃金改定率を見たものである。これを見ると、価格転嫁率が高い企業ほど、従業員一人当たりの平均賃金改定率も高い傾向にある。今回の調査では一概にいえないものの、賃上げを推進するためには、価格転嫁を進めることが重要であることが示唆される。

第1-3-14図　価格転嫁率別に見た、従業員一人当たりの平均賃金改定率



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.過去１年間における、製品・商品・サービスの生産・製造にかかる費用変動分の価格転嫁率について、０％、0%超40%以下、40%超80%以下、80%超100%以下に分けて集計している。
2.従業員一人当たりの平均賃金改定率について、１％未満、１％以上２％未満、２％以上３％未満、３％以上４％未満、４％以上に分けて集計している。

コラム1-3-1では、価格転嫁の促進や生産性向上を通じて、賃上げに取り組む中小企業の事例を紹介している。また、**事例1-3-1**では子育て世代に優しい休暇・時短制度などの導入により社員の定着や採用力強化につなげ、成長を遂げている企業の事例を紹介している。

9　本アンケートの詳細は、第１部第１章第３節を参照。

コラム

1-3-1 価格転嫁の促進や生産性向上を通じて、賃上げに取り組む中小企業

足下で物価高騰が進む中、中小企業でも賃上げの必要性が高まっている。他方、持続的に賃上げを実施していくためには、賃上げに配分する原資を確保することが必要である。本コラムでは、中小企業庁が企業に対してヒアリングなどを実施する中で把握した、価格転嫁や生産性向上に工夫しながら取り組むことで、賃上げの実現に前向きに取り組む中小企業の取組内容をいくつか紹介する（**コラム1-3-1①図**）。

伊藤鉄工株式会社は、排水金具・マンホールやキッチン用品、フェンス・門扉などの製品を鋳物技術で製造する企業である。2023年は、定期昇給・ベースアップ等で約４％の賃上げを予定しており、賃上げの原資の獲得のために生産性向上と価格転嫁に取り組んでいる。特に生産性向上においては、生産設備の更新や機械加工の内製化、受注システムの導入、新製品開発等を進めている。また、原材料高の根拠を示して交渉することで価格転嫁に向けた努力を進めているほか、パートナーシップ構築宣言を実施し、自らの発注先からの転嫁も受け入れるなど、価格転嫁に積極的に取り組んでいる。

株式会社フジワラテクノアートは、醸造機械、食品機械等の開発・設計・製造・販売及びプラントエンジニアリングを行う企業である。人件費上昇は財務に影響するものの、人は未来に向けて最も重要な資源と考え、2023年は４％の賃上げになるよう、定期昇給・ベースアップを実施することを決定した。海外展開に積極的で世界20か国以上に製品を輸出しており、また、長期ビジョンを掲げ新製品開発や業務改革、受発注などにDXを積極的に導入して、生産性・収益向上に取り組んでいる。また、女性活躍を含むダイバーシティ推進など、社員のエンゲージメント高めることにも力を入れており、エンゲージメント向上が企業価値向上にもつながると語っている。

このように、中小企業の賃上げに向けては、価格転嫁や生産性向上に様々な形で取り組むことで、その原資を獲得することが重要な取組であることが分かる。

コラム　1-3-1①図　価格転嫁の促進や付加価値向上を通じて、賃上げに取り組む中小企業の事例

企業	伊藤鉄工株式会社	株式会社フジワラテクノアート
事業概要	■ 排水金具・マンホールやキッチン用品、フェンス・門扉などの製品を鋳物技術で製造する企業。	■ 醸造機械、食品機械等の開発・設計・製造・販売及びプラントエンジニアリングを行う企業。
賃上げの内容	■ 2023年は定期昇給・ベースアップ等で約４％の賃上げを予定。	■ 人件費上昇は財務に影響するが、人は未来に向けて最も重要な資源として、今年は4%の賃上げになるよう、定期昇給・ベースアップを実施。
生産性向上・価格転嫁に向けた取組	■ 鋳造造型機の更新、機械加工の内製化、受注システム導入、新製品開発等の生産性向上を推進。 ■ 原材料高の根拠を示して交渉し、価格転嫁を達成。パートナーシップ構築宣言を実施し、発注先からの転嫁も受け入れ。	■ 海外展開に積極的で、世界20か国以上に製品を輸出。 ■ 長期ビジョンを掲げ、新製品開発や業務改革、受発注などにDXを積極的に導入。 ■ 女性活躍を含むダイバーシティ推進など、社員のエンゲージメントを高めることを通じた、企業価値向上に取組。

（資料）中小企業庁調べ

事例
1-3-1

多能工化と、子育て世代に優しい休暇・時短制度で社員の定着につなげ、成長を遂げている企業

所 在 地　滋賀県湖南市
従業員数　81名
資 本 金　3,000万円
事業内容　その他の金属表面処理業

株式会社シンコーメタリコン

▶ 社員が定着しない労働環境を改善すべく、抜本的な社内改革に着手

滋賀県湖南市の株式会社シンコーメタリコンは、1933年創業の金属やプラスチックの表面に機能皮膜を形成する溶射加工を手掛ける企業である。同社の立石豊社長が社長に就任した1994年頃は、ベテラン社員の多くが定年を迎える時期であり、若手社員の育成が急務となっていた。さらに、溶射加工はきつい・汚い・危険のいわゆる“３Ｋ”の仕事であり、労働環境も良いとはいえず、社員の離職率が40％と高水準であった。こうした人材面の課題を解決しなければ成長を目指す前に会社が衰退してしまうと考えた立石社長は、抜本的な社内改革に着手した。

▶「多能工化」で社員が休みやすい環境を整え、子育て世代に優しい勤務制度などの導入を進める

立石社長が最初に取り組んだのは、社員の能力開発を目的としたジョブローテーションの実施だった。営業、製造など採用形態にかかわらず、社員に３か月で全ての部署を経験させたことで、社員が「多能工化」し、ベテランが抜けた穴を若手が補うだけでなく、全社的な社員の技術レベル向上に成功。その後も取組を継続したことで、工場の繁忙期には総務部の人員も製造業務に加わるといった対応が可能になり、全社的に残業時間も削減された。立石社長が次に取り組んだのは、社員の定着率を高めるための各種休暇制度の整備であった。女性社員の育休制度を導入した上で、2012年には育休中の女性社員が月に１度赤ちゃんと一緒に出勤する「子育て面談」を開始。これにより、女性社員がブランクを感じずに育休から職場復帰できるようになったほか、先輩ママに子育ての悩みを相談する場としても重宝された。その後、男性社員の育休制度も導入し、７日間連続での育休取得を義務付けている。また、2015年には全社員に７日間連続で休暇を取得することを義務付け、リフレッシュによる社員のパフォーマンス向上を企図。これにより、社員同士で互いの業務をカバーし合う雰囲気が生まれ、多能工化も促進された。このほかにも、女性社員を取締役に登用し、子育て中の社員を対象とした短時間勤務制度や、出勤時間を５分単位で前後できるスライドワーク制度を整備するなど、常に社員が働きやすい環境づくりに取り組んでいる。

▶ 社員の定着と生産性の向上で更なる成長を目指す

こうした社内改革の結果、現在の離職率は数％台まで低下するなど、人材が定着。一人当たりの月ベースの残業時間も５年前と比べて10時間削減されるなど、生産性が向上した。こうした働きやすい環境整備を進めたことにより、社員のパフォーマンスが向上し、売上高・利益が拡大したほか、生み出した利益を賞与や福利厚生で社員に還元したことで、社員のモチベーション・パフォーマンスが向上するという好循環が生まれた。2018年度には「ホワイト企業大賞」を受賞するなど、労働環境の良さを対外的にもアピールしたことにより、地域で「働きやすい企業」というイメージを獲得し、優れた人材の確保にもつなげている。「社員が120％のパフォーマンスを発揮できるよう福利厚生を充実させているが、そのためには多能工化と社員同士の連携が不可欠。チームワークを大切にして更なる成長につなげていきたい。」と立石社長は語る。

女性社員と子育て面談を行う立石社長

「ホワイト企業大賞」受賞をアピール

入社式での写真

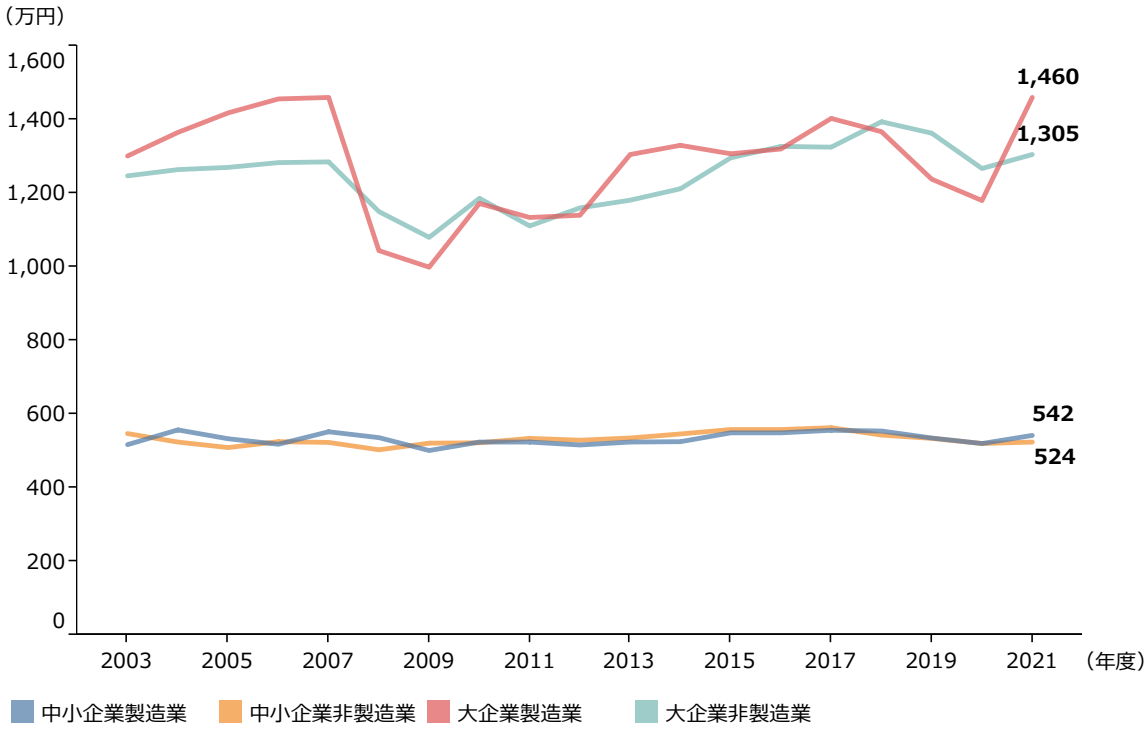
第３節　生産性の現況

前節では、中小企業・小規模事業者における賃金の現況について確認した。本節では、我が国の中小企業・小規模事業者の生産性の動向を把握する。

１．生産性の動向

第1-3-15図は、企業規模別に、2021年度までの一人当たり付加価値額（労働生産性[10]）の推移を見たものである。これを見ると、大企業製造業においては、2021年度において大きく労働生産性を向上させている一方、中小企業においては製造業・非製造業共に横ばいの傾向が続いている。

第1-3-15図　企業規模別に見た、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移

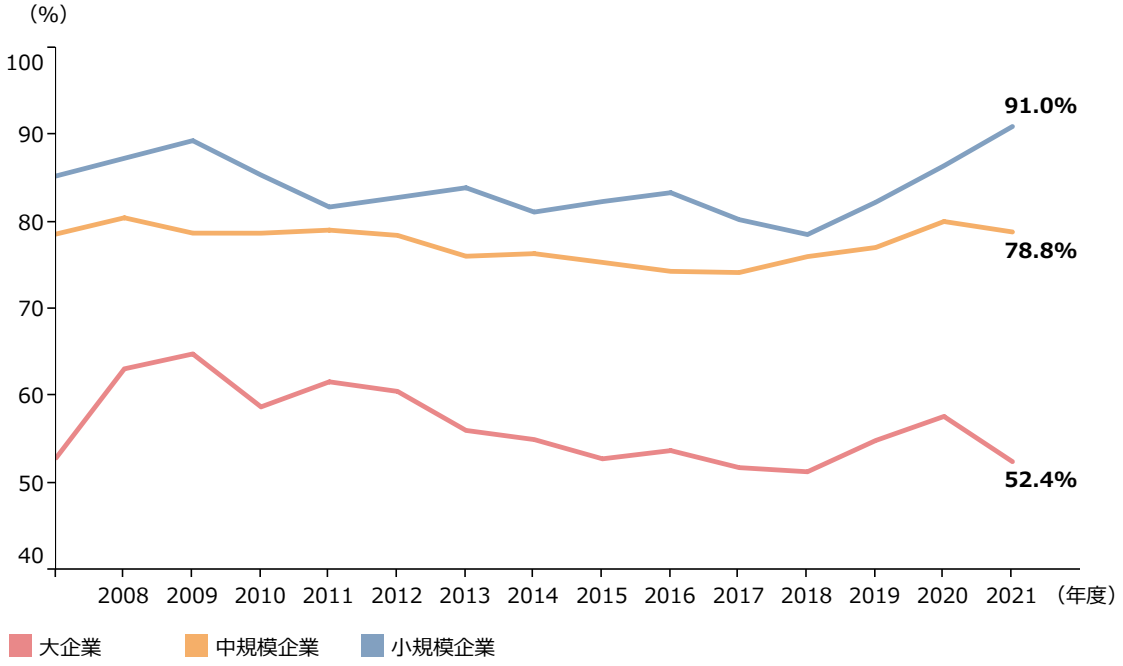


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金１億円未満の企業とする。
2.平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

10 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、第1-3-15図では、分母に「従業員数」を用いている点に留意。

第1-3-16図は、労働分配率[11]の推移を見たものである。これを見ると、中規模企業、小規模企業においては、大企業と比べて労働分配率が高い傾向が続いている。また、2019年度から2021年度にかけて、小規模企業の労働分配率が上昇し、2020年度から2021年度にかけて、中規模企業、大企業の労働分配率が低下していることが分かる。

第1-3-16図　企業規模別に見た、労働分配率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.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１千万円未満とする。
2.ここでいう労働分配率とは付加価値額に占める人件費とする。
3.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費（役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費）＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。
4.金融業、保険業は含まれていない。

継続的に企業の成長を促進し、賃上げ・所得の向上を継続的に図っていくためには、分配の原資となる企業の収益拡大、さらには付加価値（生産性）を増大させることが重要であると考えられる。こうした生産性の変化は企業のライフサイクルの変化にも左右されるところであり、**コラム1-3-2**では我が国の経済活動における生産性の変化要因を開業、成長、倒産・廃業といったライフサイクルの構成要素に従って見ていく。

11　2022年版中小企業白書によると、労働分配率とは、「企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけが労働者に分配されているかを表す指標」とされており、本項においても同様の定義を用いる。

コラム

1-3-2　生産性と企業のライフサイクル

本コラムでは、我が国経済における生産性の変化要因について、開業や成長、倒産・廃業等のライフサイクルの構成要素から明らかにした金・深尾・権・池内（2023）[12]の最新の研究結果を紹介する。

コラム1-3-2①図は、生産性の変化要因を「①市場参入による効果」、「②資源の再配分による効果」、「③企業内部の生産性変化による効果」、「④市場退出による効果」の四つに分解し、それぞれの要素が示す効果について見たものである。まず、「市場参入による効果」は、企業が起業・創業等によって市場に新規参入をした効果を指している。新規参入した企業の生産性が業種平均より高い場合には、「市場参入による効果」は生産性をプラス方向に押し上げる。「資源の再配分による効果」は、存続企業のシェアの変化による寄与度を表している。存続企業として、業種平均より生産性が高い企業が売上シェアを拡大した場合や、生産性が伸びる企業が売上シェアを拡大する場合、「資源の再配分による効果」は生産性をプラス方向に押し上げる。「企業内部の生産性変化による効果」は、存続企業における生産性の水準変化のみによる寄与度を表している。存続企業が生産性を高めた場合、「企業内部の生産性変化による効果」は生産性をプラス方向に押し上げる。「市場退出による効果」は、倒産・廃業等によって企業が市場から退出した効果を表している。市場から退出する企業の生産性が業種平均より低い場合に、「市場退出による効果」は生産性をプラス方向に押し上げる[13]。

コラム　1-3-2①図　生産性の変化要因

生産性変化の分解で用いた要因	各要因が示す効果
①市場参入による効果	➢　起業・創業等による寄与度 ※参入企業の生産性が業種平均より高い場合、プラス方向に押し上げ
②資源の再配分による効果	➢　存続企業のシェアの変化による寄与度 ※業種平均より生産性が高い企業が売上シェアを拡大した場合や、生産性が伸びる企業が売上シェアを拡大する場合、プラス方向に押し上げ
③企業内部の生産性変化による効果	➢　存続企業における生産性の水準変化のみによる寄与度 ※存続企業が生産性を高めた場合、プラス方向に押し上げ
④市場退出による効果	➢　倒産・廃業企業等による寄与度 ※市場から退出する企業の生産性が業種平均より低い場合、プラス方向に押し上げ

（資料）金、深尾、権、池内（2023）を基に、中小企業庁作成。

また、分析においては、2007年から2021年までの期間を、2007年から2012年（以下、「第１期」という。）、2012年から2018年（以下、「第２期」という。）、2018年から2021年（以下、「第３期」という。）の３期に分ける。特に第１期はリーマン・ショックが重なる時期であり、第３期は感染症流行下と重なっていることから、それぞれの影響を踏まえながら、生産性の変化要因を見ていく。

12　金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所

13　本節における各効果と、金、深尾、権、池内（2023）で示されている効果との対応関係は、以下のとおりである。
「①市場参入による効果」＝「参入効果」＋「業種転換効果（In）」
「②資源の再配分による効果」＝「シェア効果」＋「共分散効果」
「③企業内部の生産性変化による効果」＝「内部効果」
「④市場退出による効果」＝「退出効果」＋「業種転換効果（Out）」

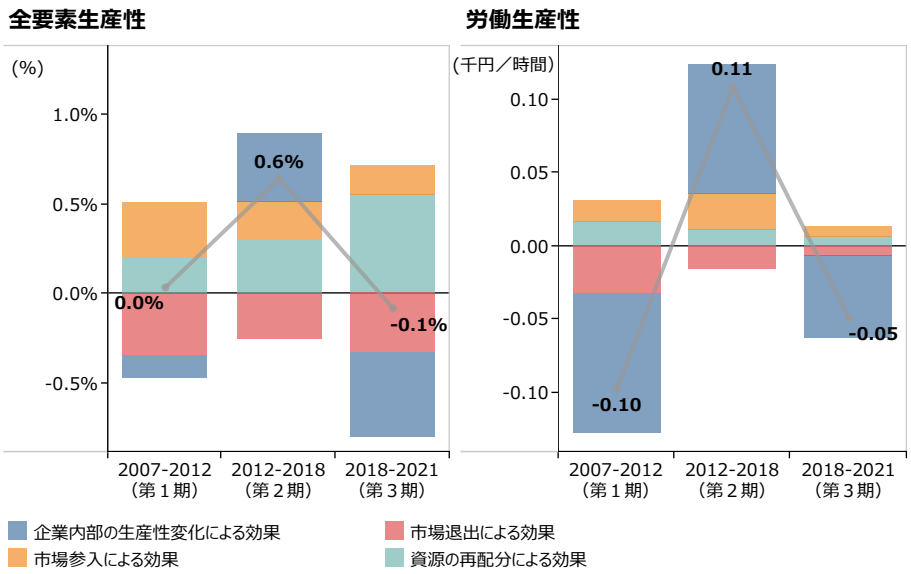
①全要素生産性と労働生産性の変化要因

まず、全要素生産性（以下、「TFP」という。）[14]と労働生産性[15]の変化要因について確認する。**コラム1-3-2②図**は、第１期から第３期までのTFP及び労働生産性の変化要因を見たものである。TFPの変化率における、各効果の寄与について見ると、「市場参入による効果」、「資源の再配分による効果」が第１期から第３期にかけて継続してプラス方向への押し上げ要因となっている。一方で、「市場退出による効果」は常にマイナス方向への押し下げ要因となっている。「企業内部の生産性変化による効果」については、時期に応じて大きく変化し、第２期においては上昇要因となっているが、期間中にリーマン・ショックの発生を含む第１期、感染症の流行期を含む第３期においては低下要因となっていることが分かる。

続いて、労働生産性（千円/時間、2015年価格）の変化額における、各効果の寄与について見ると、「企業内部の生産性変化による効果」が大きいことが、労働生産性の上昇・下降の主な要因となっていることが分かる。このことから、存続企業の生産性の変化が、労働生産性の変化に最も寄与していることが分かる。

以上のように、TFPと労働生産性の変化要因の分析においては、結果に大きな違いが生じている。中小企業庁（2017）によると、「労働生産性の上昇率＝TFPの上昇率＋資本分配率×資本装備率の上昇率」が成り立つとされている。また、企業内部の生産性変化においては、存続企業が機械や設備への投資によって資本装備率を上昇させることで、労働生産性の上昇率に寄与することがあることが考えられる。このことから、中長期的な生産性の向上の観点からは、TFPの安定的な上昇を見ることが重要とされている[16]。このため、本コラムにおいてもTFPの上昇率の変化要因を規模別・業種別に把握する。

コラム　1-3-2②図　全要素生産性（TFP）・労働生産性の変化要因



資料：金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所（RIETI）
（注）1.TFP上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを、各期の年平均上昇率に換算したもの。
2.労働生産性は、労働時間あたり実質付加価値の、１年あたりの平均変化額を示したものであり、価格は2015年価格を使用している。
3.（株）東京商工リサーチの保有する企業財務データ等を使用して分析を行っている。

14　ここでの「全要素生産性（TFP）」とは、2017年版中小企業白書によると、「資本や労働といった生産要素の投入量だけでは計測することのできない全ての要因による生産への寄与分」とされており、本コラムにおいても同様の定義を用いる。
15　ここでの「労働生産性」は、「労働時間当たりどれだけ効率的に付加価値を生み出したかを定量的に数値化したもの」を指す。
16　詳細は、2017年版中小企業白書を参照。

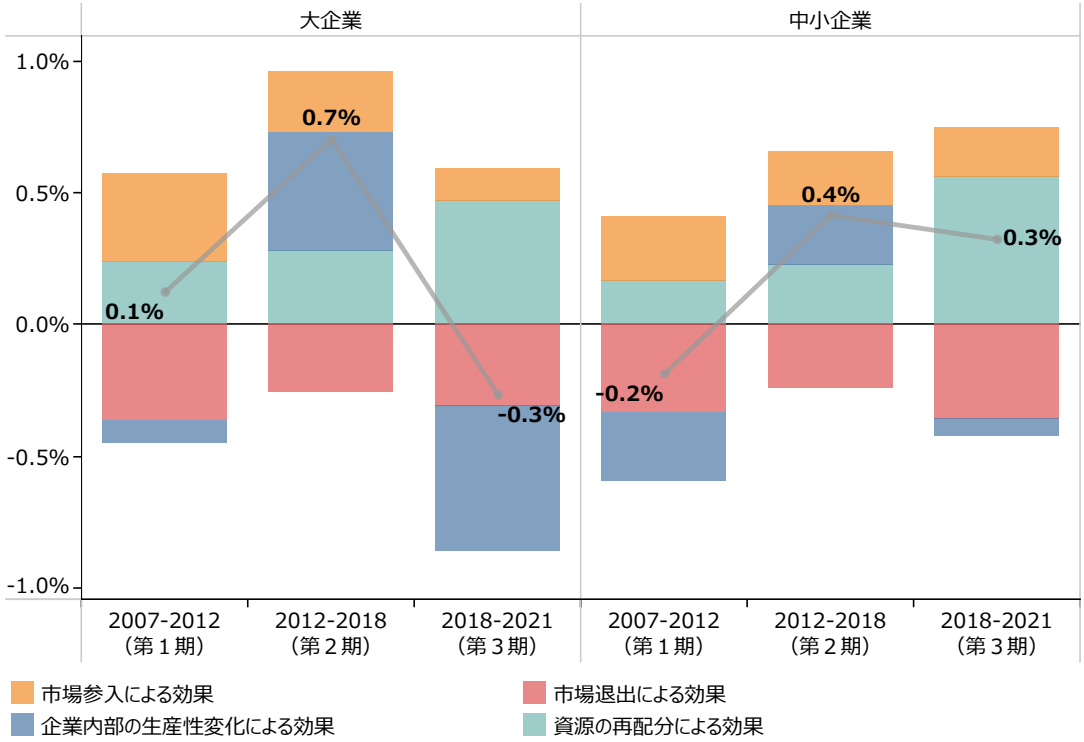
②企業規模別の生産性の変化要因

コラム1-3-2③図は、企業規模[17]別に、第１期から第３期までのTFPの変化要因を見たものである。これを見ると、大企業において、第１期は0.1％上昇、第２期は0.7％上昇、第３期は0.3％低下となっている。中小企業においては、第１期は0.2％低下、第２期は0.4％上昇、第３期は0.3％上昇となっている。

各効果の寄与を見ると、大企業と中小企業のどちらも、「市場参入による効果」、「資源の再配分による効果」がTFPのプラス方向への押し上げ要因となっており、「企業内部の生産性変化による効果」が第１期、第３期ではTFPのマイナス方向への押し下げ要因となっている。このことから、リーマン・ショックや感染症流行の影響下においては、生産性の高い企業によるシェアの拡大が、生産性の上昇につながっていることが分かる。

一方で、中小企業においては第１期、第３期の「市場退出による効果」のマイナスへの押し下げ効果が比較的高い。このことから、生産性の高い中小企業の退出が、生産性のマイナス方向への押し下げ要因になっていることが分かる。

コラム　1-3-2③図　企業規模別に見た、TFPの変化要因



資料：金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所（RIETI）
（注）1.TFP上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを、各期の年平均上昇率に換算したもの。
2.（株）東京商工リサーチの保有する企業財務データ等を使用して分析を行っている。

17 金、深尾、権、池内（2023）では、企業規模について、中小企業基本法の定義に基づく中小企業と、それ以外の大企業に分けて分析をしている。企業規模については、期初の企業規模で分析しており、「市場参入による効果」で見る参入企業については、参入時の企業規模で分析をしている。

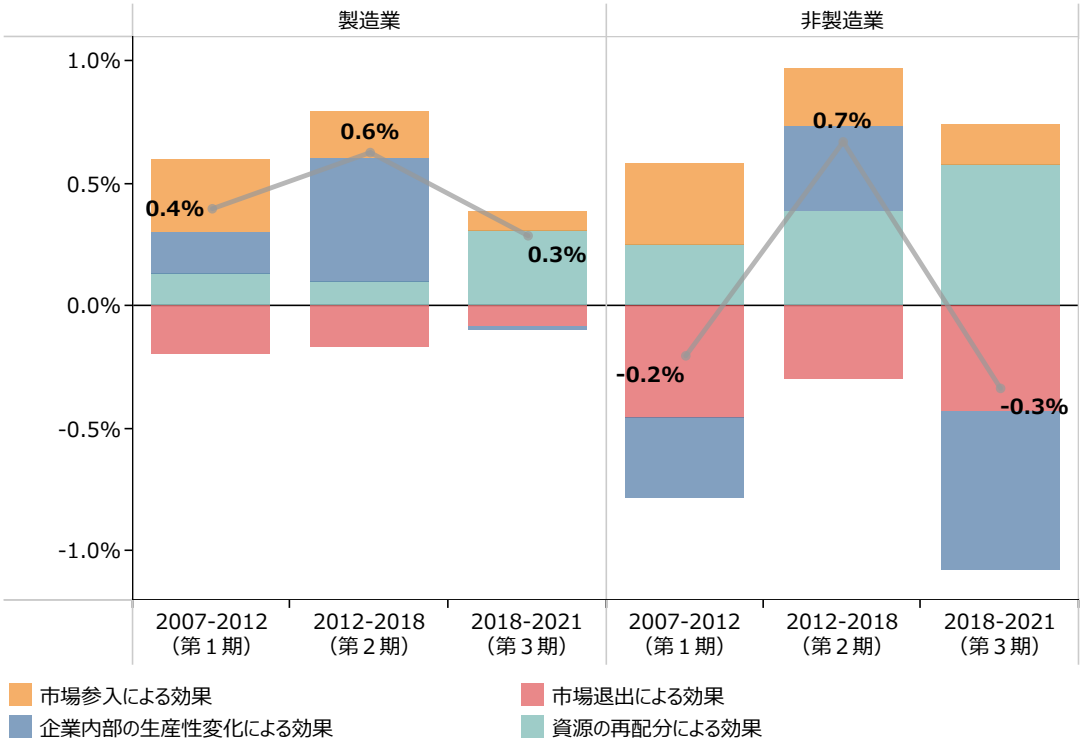
③業種別の生産性の変化要因

コラム1-3-2④図は、業種別に、第１期から第３期までのTFPの変化要因を見たものである。

これを見ると、製造業において、第１期は0.4%上昇、第２期は0.6%上昇、第３期は0.3%上昇となっている。また、第１期から第３期における各効果の寄与を見ると、「資源の再配分による効果」が継続的にTFPのプラス方向への押し上げ要因となっている。また、第２期においては、「企業内部の生産性変化による効果」がTFPのプラス方向への押し上げ要因となっていることが分かる。

一方で、非製造業においては、第１期は0.2%低下、第２期は0.7%上昇、第３期は0.3%低下となっている。第１期から第３期における各効果の寄与を見ると、「市場参入による効果」、「資源の再配分による効果」がTFPのプラス方向への押し上げ要因となっている。このことから、非製造業においては、存続企業のシェアの変化による資源の再配分が、全期間における生産性の主な上昇要因になっていることが分かる。

コラム　1-3-2④図　業種別に見た、TFPの変化要因



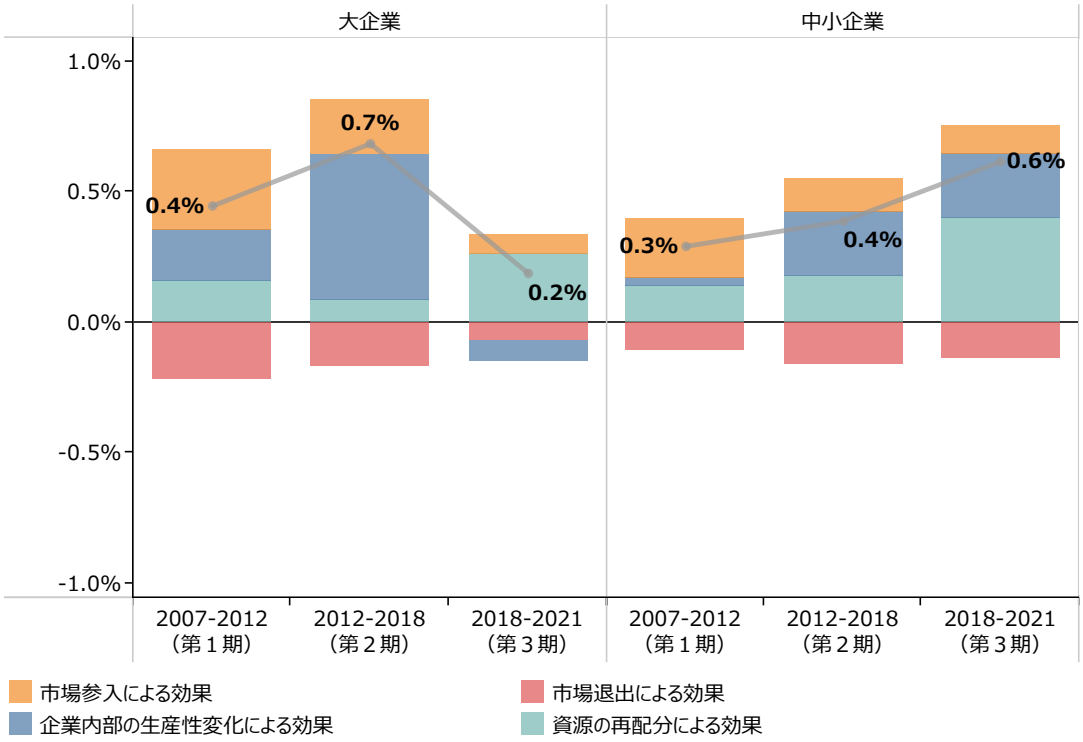
資料：金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所（RIETI）
（注）1.TFP上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを、各期の年平均上昇率に換算したもの。
2.（株）東京商工リサーチの保有する企業財務データ等を使用して分析を行っている。

④企業規模・業種別の生産性の変化要因

コラム1-3-2⑤図は、企業規模別に、製造業における第１期から第３期までのTFPの変化要因を見たものである。これを見ると、大企業の製造業においては、第１期は0.4％上昇、第２期は0.7％上昇、第３期は0.2％上昇となっている。一方で中小企業の製造業においては、第１期は0.3％上昇、第２期は0.4％上昇、第３期は0.6％上昇となっていることから、製造業については大企業・中小企業のいずれも、継続的にTFPが上昇していることが分かる。

各効果の寄与を見ると、大企業の製造業の場合、「企業内部の生産性変化による効果」が第１期、第２期において、生産性の上昇に寄与しているが、第３期においてはマイナス方向の押し下げ要因となっている。一方で、中小企業の製造業の場合、「市場参入による効果」、「企業内部の生産性変化による効果」及び「資源の再配分による効果」が継続的に生産性のプラス方向への押し上げ要因となっていることが分かる。

コラム　1-3-2⑤図　企業規模別に見た、TFPの変化要因（製造業）

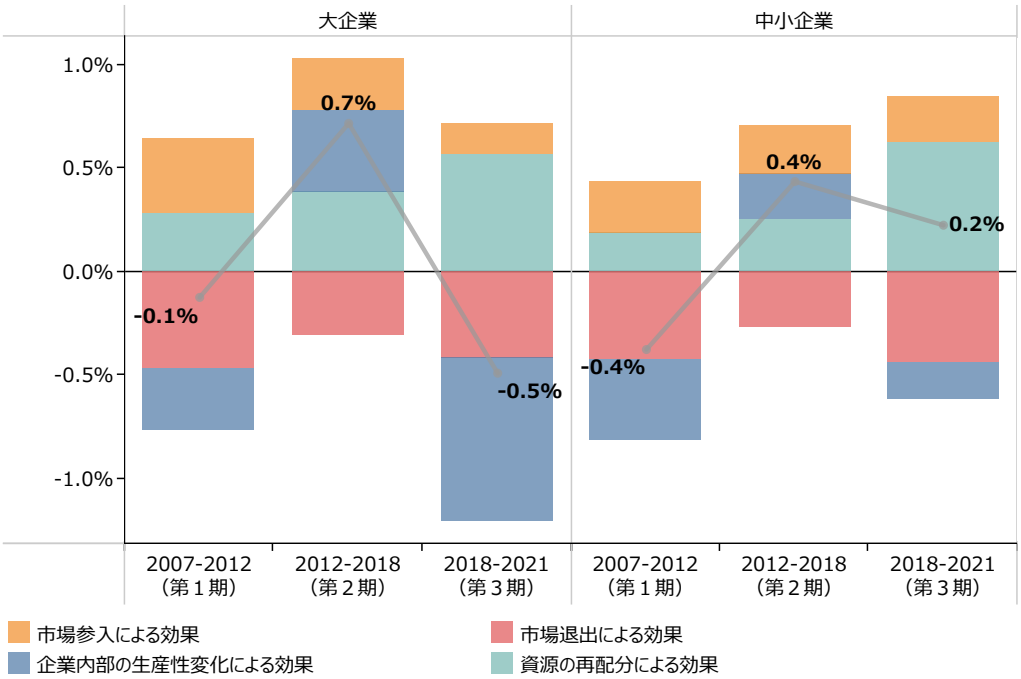


資料：金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所（RIETI）
（注）1.TFP上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを、各期の年平均上昇率に換算したもの。
2.（株）東京商工リサーチの保有する企業財務データ等を使用して分析を行っている。

コラム1-3-2⑥図は、企業規模別に、非製造業における第１期から第３期までのTFPの変化要因を見たものである。これを見ると、大企業の非製造業においては、第１期は0.1％低下、第２期は0.7％上昇、第３期は0.5％低下となっている。一方で中小企業の非製造業においては、第１期は0.4％低下、第２期は0.4％上昇、第３期は0.2％上昇となっている。

各効果の寄与を見ると、大企業と中小企業のいずれも、「資源の再配分による効果」が継続的にTFPのプラス方向への押し上げ要因となっている一方、「企業内部の生産性変化による効果」が時期に応じてTFPの変化に影響しており、第１期、第３期はリーマン・ショックや感染症流行の影響からマイナス方向への押し下げ要因となっている。また、「市場退出による効果」は、マイナス方向への押し下げ要因となっていることから、生産性の高い企業の倒産・廃業といった市場からの退出が、生産性へのマイナス効果となっていることが分かる。

コラム　1-3-2⑥図　企業規模別に見た、TFPの変化要因（非製造業）



資料：金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所（RIETI）
（注）1.TFP上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを、各期の年平均上昇率に換算したもの。
2.（株）東京商工リサーチの保有する企業財務データ等を使用して分析を行っている。

ここまでの分析結果について、中小企業に関して、（1）感染症の流行期を含む2018～2021年におけるTFPの変化要因と（2）分析対象である期間全体（2007～2021年）におけるTFPの変化要因について、業種間の比較も交えながら、要点をまとめる。

まず、（1）については、中小企業全体として、当該期間における「資源の再配分による効果」及び「市場参入による効果」がプラスであり、これらによりTFPが全体でもプラスとなった。また、「企業内部の生産性変化による効果」はマイナスであったが、大企業よりもマイナス幅は小さかった。一方で、「市場退出による効果」はマイナスで、前期からマイナス幅が拡大した。

業種別に見ると、「企業内部の生産性変化による効果」は製造業ではプラスで大企業よりもプラス幅が大きかったのに対して、非製造業ではマイナスとその効果に違いがあった。

次に（2）については、中小企業全体として、「市場参入による効果」や「資源の再配分による効果」は、いずれの期間でもプラスに寄与した。金・深尾・権・池内（2023）では、生産性の低い企業が縮小し、生産性の高い企業が拡大する市場競争メカニズムが有効に機能していることが示唆されており、中小企業に限った場合でも当てはまる可能性が考えられる。一方で、「市場退出による効果」は、いずれの期間でもマイナスに寄与した。すなわち、生産性の高い企業の倒産・廃業が、いずれの期間でも全体の生産性を押し下げていることが分かった。

業種別に見ると、製造業、非製造業の両方について「資源の再配分による効果」がいずれの期間でもプラスであり、多くの期間では製造業よりも非製造業のプラス幅が大きかった。こうした中で、製造業は期間の経過とともにTFPは上昇した。また、非製造業の「市場退出による効果」については、感染症の流行期を含む2018～2021年のマイナス幅が各期の中で最も大きいことが分かった。

第４節　地域の包摂的成長

前節までは賃金の現況等に関する紹介を通じて、我が国全体で賃上げや所得の向上を実現するために価格転嫁や生産性向上の取組を行うことの重要性等を確認した。本節では、東京圏と地方圏[18]における企業や個人の差異に着目し、「包摂的成長[19]」の観点から、所得等の格差やこうした格差と人口移動の関係などを紹介する。また、これらの紹介を通じて、東京圏以外の地域において、在住する若者や女性が賃金等の待遇条件が良い仕事に就き、個人が自由に使える時間が確保されるようになることの必要性を確認する。その際、経済産業省が所管する審議会の部会では、前述の東京圏以外の地域における、賃金等の待遇条件が良い雇用の創出等が少子化対策にも貢献する可能性について議論が行われていることも併せて紹介する。

18　ここでいう「東京圏」は、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県の１都３県を指す。また、「地方圏」とは、東京圏以外の都道府県を指す。

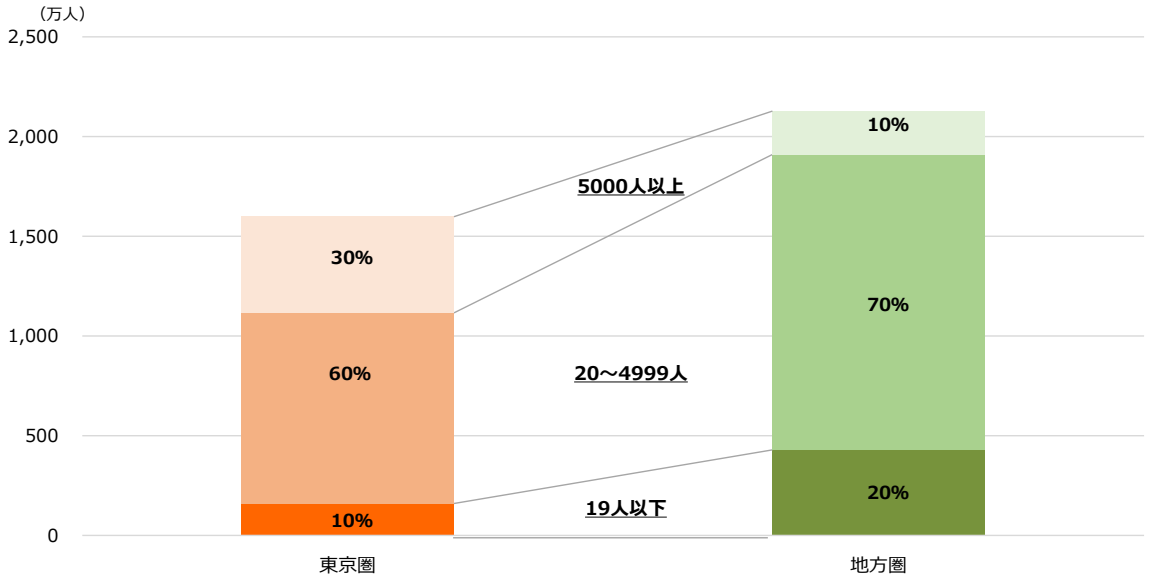
19　経済産業省産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）によると、「包摂的成長」とは、「貧困解消や格差是正等を通じて『誰一人取り残さない』社会の実現に向けて、収入及び機会の格差を解消する方策を取ることで、結果としての国全体の経済成長を実現すること。経済産業政策では、機会の格差（事前分配の格差）の解消を通じた経済成長の実現を特に重視」することが示されている。また、当該部会では特に、「『都市/地方』、『大企業/中小企業』の格差解消を成長に繋げていくという方向性」が打ち出されている。

１．地域の中堅・中核企業の現状

地域における賃金や生産性等について、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるような、地域経済の中心的な役割を担う企業が持続的に高い利益を生み出すことで、域内の雇用創出や賃金の引上げにつながっている可能性も考えられる。

第1-3-17図は、総務省・経済産業省の「平成28年経済センサス-活動調査」を基に、地域別・企業規模別に、常用雇用者総数を見たものである。これを見ると、東京圏では常用雇用者総数が20～4,999人の企業における常用雇用者数の割合は約６割であるのに対し、地方圏では約７割となっていることが確認できる。このことから、東京圏よりもそれ以外の地域の方が、一定規模以上の企業が全体に占める雇用者数の割合が高いことが分かる。

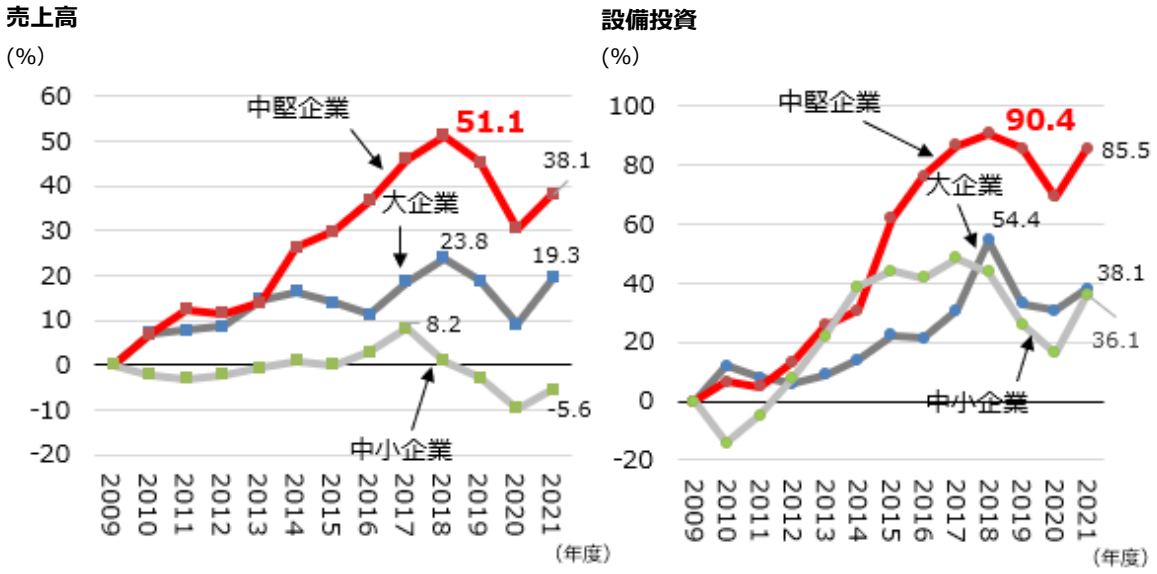
第1-3-17図　地域別・常用雇用者規模別に見た、常用雇用者総数



資料：総務省･経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」
（注）1.ここでいう東京圏とは、東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県の１都３県を指し、地方圏とは、東京圏以外の都道府県を指す。
2.全産業における企業等に関する集計のうち、会社数を基に常用雇用者総数を集計しており、個人事業者は含まれていない。

第1-3-18図は、一企業当たりの売上高と設備投資額の推移について、2009年比の増減率を企業規模別に見たものである。これを見ると、2015年以降連続して、売上高、設備投資額の両指標とも、中堅企業が中小企業、大企業を上回っている。このことから、包摂的成長の実現には、売上高や設備投資の伸びが大きい地方圏の中堅・中核企業が成長・発展し、地方圏の経済成長や雇用の創出につなげることが重要であると考えられる。

第1-3-18図　企業規模別に見た、一企業当たりの売上高・設備投資額の推移（2009年比の増減率）

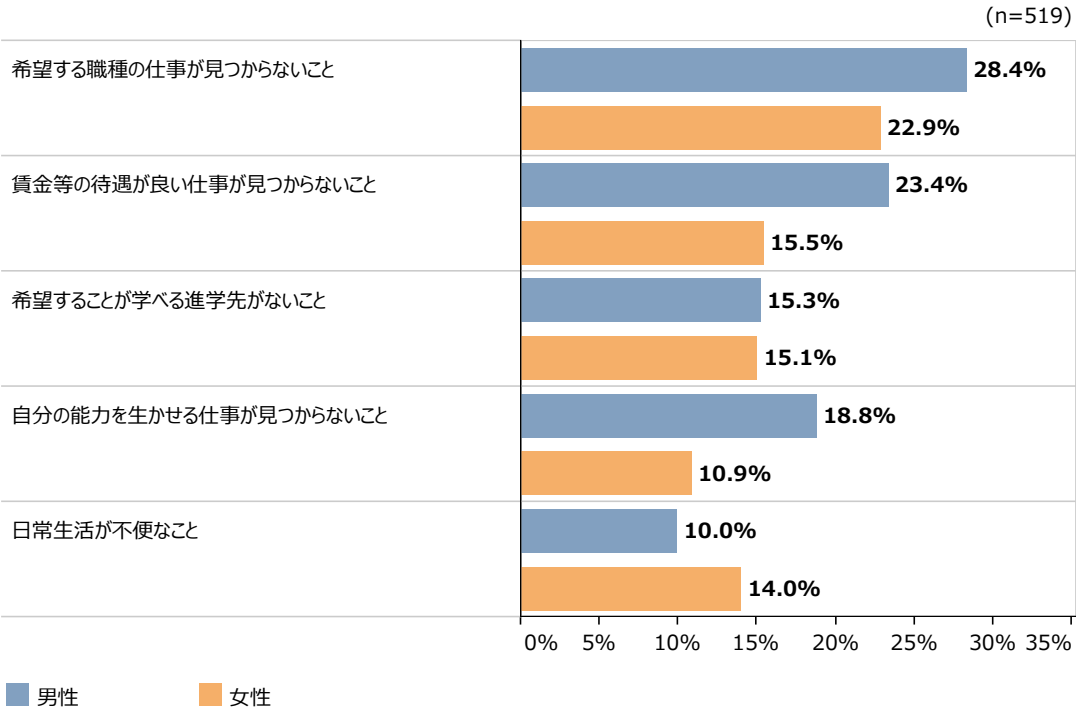


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金１億円以上10億円未満、中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業を指す。

２．若者・女性などの東京圏への人口移動

第1-3-19図は、国土交通省が実施した「市民向け国際アンケート調査」[20]を基に、東京圏以外の地域の出身であり東京圏に移住した者について、東京圏へ移住した背景を男女別に見たものである。これを見ると、東京圏への流入者の移住の背景として、地元では「希望する職種の仕事が見つからないこと」、「賃金等の待遇が良い仕事が見つからないこと」の回答割合が多いことが分かる。このことから、東京圏外に居住していた若者や女性が、希望する職種の仕事や賃金等の待遇条件が良い仕事を求めて東京圏へ転入している状況がうかがえる[21]。

第1-3-19図　男女別に見た、東京圏への流入者の移住の背景



資料：国土交通省「企業等の東京一極集中に関する懇談会とりまとめ（市民向け国際アンケート調査結果）」（2021年１月29日）より中小企業庁作成。
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）資料４　地域の包摂的成長－地域の活力が生み出す若者・女性の『希望』の回復と少子化社会の克服－」（2023年３月14日）
（注）1.集計対象は、出身地が東京圏外であり、調査時点で東京圏に在住する者である。ここでいう出身地とは、15歳になるまでの間で最も長く過ごした地域を指す。
2.東京圏への流入者の移住の背景として挙げられたもののうち、上位五つについて示している。
3.回答数(n)は以下の通り。男性：n=261、女性：n=258。
4.ここでの出身地とは、15歳になるまでの間で最も長く過ごした地域をいう。
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
6.「その他」の回答は除いて集計している。

20 国土交通省「市民向け国際アンケート調査」：国土交通省が2020年９～10月において、日本・イギリス・フランス・ドイツの18～65歳の男女を対象にアンケート調査を実施（有効回答数：日本：4,376人、イギリス：2,164人、フランス：2,170人、ドイツ：2,181人）。
21 なお、総務省「住民基本台帳人口移動報告」によると、男性・女性それぞれにおける、直近10年間の地方圏から東京圏への転入超過数が確認できるが、東京圏への転入超過数は女性が男性を上回って推移している。

３．東京圏における実質的な可処分所得、可処分時間

第1-3-20図は、国土交通省が算出した、都道府県別の中央世帯の可処分所得と基礎支出[22]を示している。これを見ると、東京圏の可処分所得に関する都道府県別の順位は比較的大きいものの、基礎支出は最上位を占める。このため、東京圏では、実感的な可処分所得[23]が相対的に低くなっていることが分かる。

第1-3-20図　都道府県別に見た、実感的な可処分所得と基礎支出

	可処分所得（中央世帯）	基礎支出（中央世帯）	差額＝実感的な可処分所得（中央世帯）
1位	富山県	**東京都**	三重県
2位	三重県	神奈川県	富山県
3位	山形県	埼玉県	茨城県
	⋮	千葉県（4位）	⋮
	神奈川県（7位） 埼玉県（8位） **東京都（12位）** 千葉県（17位）	⋮	埼玉県（23位） 神奈川県（26位） 千葉県（34位） **東京都（42位）**

資料：国土交通省「企業等の東京一極集中に関する懇談会 とりまとめ（参考資料）」（2021年１月29日）より中小企業庁作成。
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）　資料４　地域の包摂的成長－地域の活力が生み出す若者・女性の『希望』の回復と少子化社会の克服－」（2023年３月14日）
（注）1.都道府県別の中央世帯における可処分所得・基礎支出・実感的な可処分所得（可処分所得と基礎支出の差額）について、上位の３都道府県、埼玉県、神奈川県、東京都、千葉県について抜粋して示している。
2.中央世帯とは、都道府県ごとに可処分所得の上位40～60%の世帯を指す。
3.基礎支出＝「食料費」＋「家賃＋持ち家の帰属家賃」＋「光熱水道費」。
4.ここでは、可処分所得と基礎支出の差額を、「実感的な可処分所得」としている。
5.統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから総務省「平成26年全国消費実態調査」の調査票情報の提供を受け、国土交通省国土政策局が独自に作成・加工した統計であり、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。

22 各都道府県の可処分所得、基礎支出、差額（実感的な可処分所得）の数値については、国土交通省（2021c）を参照。
23 ここでいう「実感的な可処分所得」とは、可処分所得と基礎支出の差額を指す。

第1-3-21図は、総務省が実施した「『令和３年社会生活基本調査』生活時間に関する結果」[24]を基に、都道府県別に見たフルタイム雇用者の平均可処分時間である。これを見ると、東京圏の平日一日の平均可処分時間は、全国平均を下回っていることが分かる。

第1-3-21図　都道府県別に見た、フルタイム雇用者の平均可処分時間

	可処分時間（分/日）※平日
1位	北海道（778分）
2位	鳥取県（777分）
3位	青森県（776分）
	⋮
	全国平均（749分）
	⋮
36位	埼玉県（746分）
	⋮
38位	**東京都（745分）**
	⋮
41位	千葉県（742分）
	⋮
44位	沖縄県（738分） 神奈川県（738分）
46位	長崎県（734分）
47位	愛知県（730分）

資料：総務省「『令和３年社会生活基本調査』生活時間に関する結果」（2021年10月）より中小企業庁作成。
（注）1.フルタイム雇用者の平日の可処分時間を算出したもの。
2.可処分時間は24時間のうち、通勤・通学、仕事、学業、家事、身の回りの用事、介護・看護、育児、買い物にかかる時間を除いた時間。

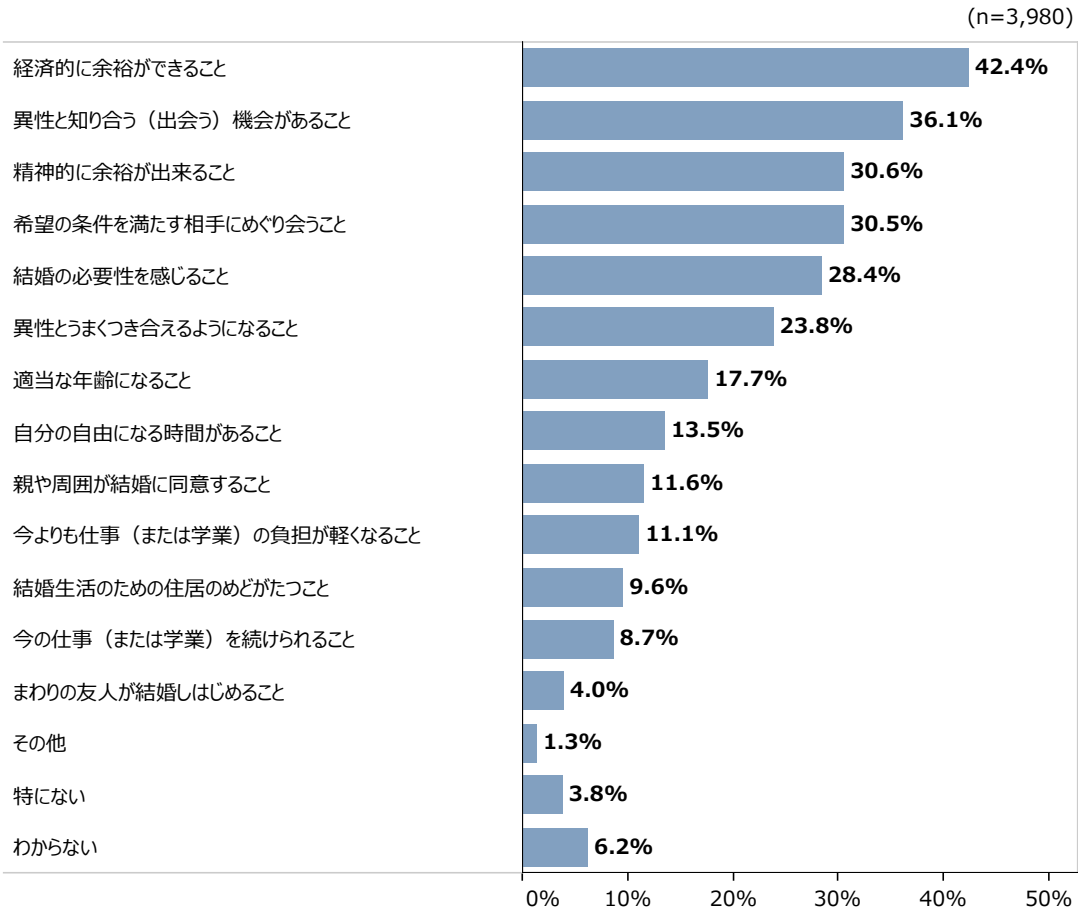
24　総務省「『令和３年社会生活基本調査』生活時間に関する結果」：総務省が2021年10月において、全国の10歳以上の世帯員約19万人を対象として、アンケート調査を実施。

ここまで、若者や女性が東京圏へ流入している実態について確認し、その原因として、東京圏以外の地域において賃金等の待遇条件が良い仕事が必ずしも十分ではない可能性を考察した。しかしながら、東京圏に賃金等の待遇条件を求めて移住をすることが多くあるにもかかわらず、実際には実感的な可処分所得、可処分時間は東京圏以外の地域と比較して少ないことを確認した。

こうした実感的な可処分所得等の少なさは、個人にとっては生活上の制約となるが、結婚・子育てとも関連する可能性について見ていく。

第1-3-22図は、内閣府「少子化社会政策に関する意識調査」[25]を基に、結婚に必要な状況を見たものである。これを見ると、結婚を希望している者で結婚していない20～40歳代の男女が、結婚すると思う状況について「経済的に余裕ができること」を最も多く挙げていることが分かる。

第1-3-22図　結婚に必要な状況

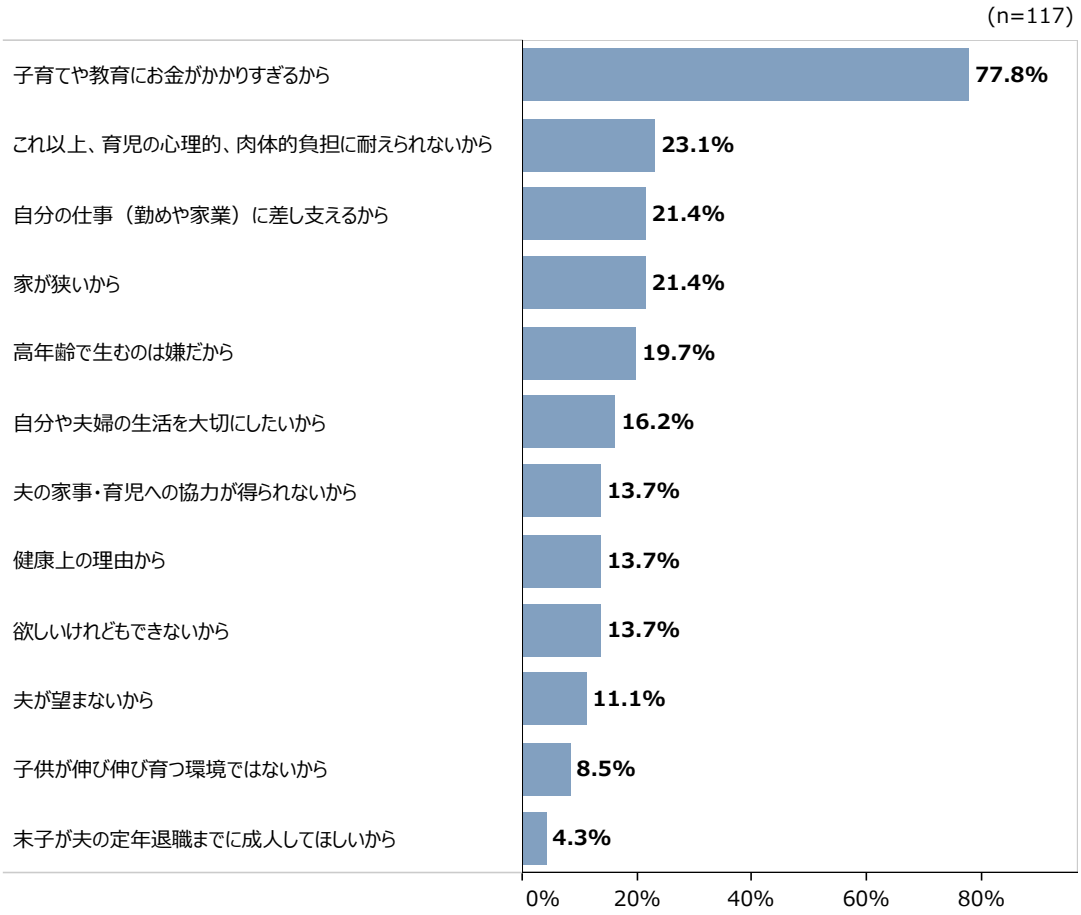


資料：内閣府「少子化社会対策に関する意識調査」（2018年12月）
（出所）内閣府「令和元年少子化社会対策白書」
（注）1.結婚を希望している者で、結婚していない20~40歳代の男女に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

25 内閣府「少子化社会政策に関する意識調査」：内閣府が2018年12月において、（1）11,889人の20～59歳の男女、（2）2,117人の回答者もしくは配偶者が3年以内に妊娠・出産をした20～49歳の男女（（1）と重複なし）、（3）2,076人の3年以内に結婚をした20～49歳の男女（（1）と一部重複。（2）、（3）との間で重複なし）、（4）2,010人の未婚（結婚経験のない）20～49歳の男女（（1）と一部重複）を対象にアンケート調査を実施。2015（平成27）年国勢調査の構成比に近似するように作成したサンプルの割付を目標数としてインターネットによる配信を行い、最終的な有効回答数を分析対象としている。

また、**第1-3-23図**は、国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」[26]を用いて、理想の数の子供を持たない理由を見たものである。これを見ると、予定子供数が理想子供数を下回る夫婦のうち、妻の年齢が35歳未満の夫婦が、理想の数の子どもを持たない理由として「子育てや教育にお金がかかりすぎるから」を最も多く挙げていることが分かる。

第1-3-23図　理想の数の子供を持たない理由



資料：国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」（2021年６月）
（注）1.予定子供数が理想の子供数を下回る夫婦のうち、妻の年齢が35歳未満の夫婦に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

26 国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」：国立社会保障・人口問題研究所が2021年６月において、「令和３年国民生活基礎調査」で設定された調査区から無作為に選ばれた全国1,000調査区に居住する、14,011人の18歳以上55歳未満の独身者と、9,401人の妻の年齢が55歳未満の夫婦（回答者は妻）を対象として、アンケート調査を実施（有効回答数：独身者調査：7,826人（回収率55.9%）、夫婦調査：6,834人（回収率72.7%））。

令和５年３月14日の産業構造審議会「経済産業政策新機軸部会」（以下、「新機軸部会」という。）においては、こうした経済的な余裕のなさが、結婚・子育てに対する希望すら失わせている可能性について「地域の包摂的成長」検討チームによる資料で言及されている。また、第１項で紹介した結果も踏まえて、地方圏に所在するいわゆる中堅・中核企業が持続的に高い利益を生み出すことが、東京圏と地域間における格差の是正につながるだけでなく、賃金等の待遇条件が良い雇用が東京圏以外の地域への若者や女性の就労を促し、結果として少子化対策にもつながる可能性についても議論が行われた。

本章では、中小企業・小規模事業者における価格転嫁の状況は、感染症流行後厳しい状況にあるが、徐々に改善しつつあることを示した。また、足下の最低賃金引上げや春闘の動きを受けて、中小企業・小規模事業者において賃上げが進みつつあることや、賃上げに向けて価格転嫁や生産性向上が重要であることを示した。また、賃上げに限らず、若者・女性が「稼げる仕事・豊かな暮らし」を享受できるように地域社会を創ることが、実質可処分所得や可処分時間が少ない東京圏から地方へ若者・女性の人口移動を促し、少子化対策にも貢献し得ることを示した。

コラム1-3-3では、東京圏以外の地域において、賃金等の待遇条件が良い雇用環境の整備を通じて、若者・女性の活躍を促し、自社の業績向上につなげている企業を紹介する。

コラム

1-3-3 生産性向上・利益の増加と、可処分所得や可処分時間の増加を同時に実現している地域の中小企業

新機軸部会の中では、若者・女性の「可処分所得」の増加につながる政策案として、地域の「稼ぐ力」や良質な雇用のために、地域の核となる産業政策の推進を支援するべきではないかという議論がなされた。本コラムでは、若者・女性の活躍によって、生産性向上、利益の増加、社員の可処分所得の向上を目指す中小企業を紹介する。

株式会社アデリー（山口県柳井市）は、プレゼントやギフトの企画・開発から製造、配送、販売までを一貫して手がける総合卸売企業である（資本金１億円、従業員数389名）。会社創設時から「人」重視の企業文化を前面に掲げ、特に現在の女性社長が就任した2013年に「人が真ん中」というコンセプトを掲げ、短時間勤務やリモートワーク等の働き方改革に取り組み、男女の扱いもフェアに行うことで、女性でもチャレンジし、実力を発揮しやすい環境づくりを行っている。近年は、「新しい時代の贈り物を創造する」をコンセプトに、2011年からは地元の特産品をいかした商品の企画・販売を手がけ、感染症下でも売上げは1.2倍に拡大したほか、2020年には地域未来投資促進法の支援制度を活用して物流センターを新設し、従業員も約1.7倍に増加した。

また、新機軸部会の中では、若者・女性が理想の働き方を実現するための、可処分所得に加えて可処分時間の増加につながる施策についても議論がなされた。ここでは、人的資本経営を実践することで、社員の可処分時間の獲得と労働生産性・利益向上による可処分所得の増加の好循環を実現した中小企業を紹介する。

株式会社天彦産業（大阪市大阪府）は、特殊鋼やステンレス等の加工・卸売を行う企業である（資本金2,083万円、従業員数41名）。顧客主義を体現するのは社員という考え方のもと、「社員第一主義」という経営理念を掲げている。企業文化作りの一環として、自己啓発や社内外での広報等を促す「委員会活動」を実施し、若者・女性を含めた社員のモチベーション向上を図りながら、人の価値を最大限引き出す「人的資本経営」を実践してきた。こうした中で、女性社員からの事業提案をきっかけに、語学力の高い女性を中心とした営業チーム「TWS（天彦ウェブセールス）」を組織し、インターネットを活用した海外顧客戦略を展開した。このことにより、海外取引拡大して売上げも増加し、女性の働く意欲も向上している。また、有給休暇取得率78%・子供の学校行事は原則休み・高い男性育休取得率といった、男女全ての社員の可処分時間の獲得と、会社としての生産性・利益向上により、女性の平均勤続年数も飛躍的に伸びるなど、女性が生き生きと働く場を提供し、企業業績の向上も実現している。

中小企業におけるイノベーション

本章では、中小企業・小規模事業者のイノベーションの現状について確認していく。

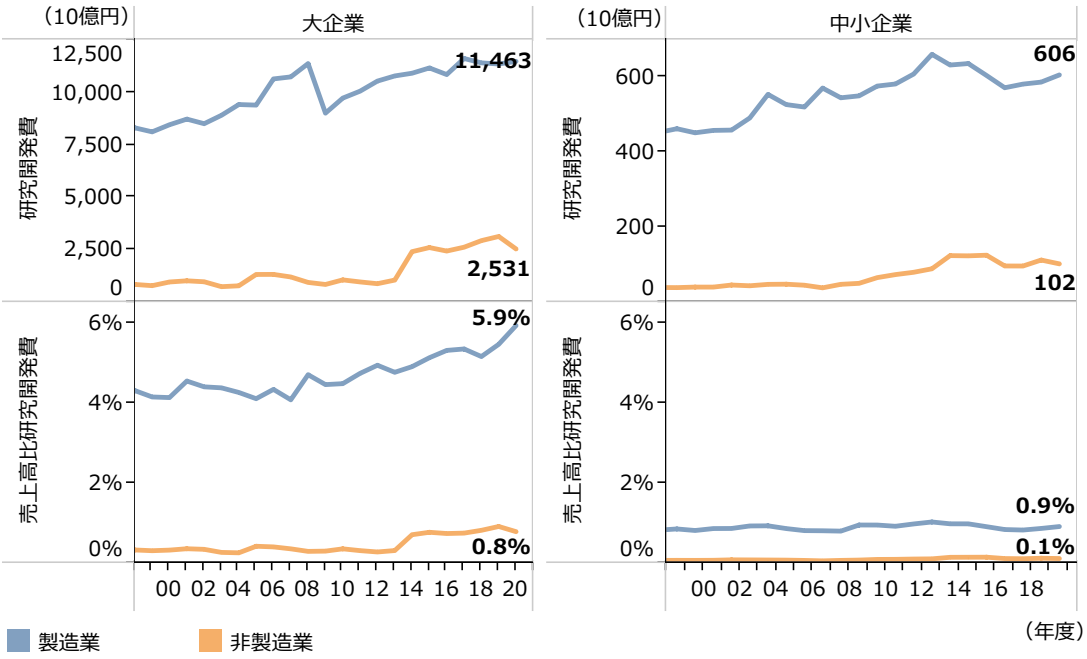
第１節 中小企業におけるイノベーションの実態

まず、中小企業におけるイノベーションの実態について、確認していく。

１．中小企業における研究開発投資状況

第1-4-1図は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、企業規模別・業種別に、研究開発費、及び売上高比研究開発費の推移を見たものである。これを見ると、中小企業では製造業において研究開発費が上昇傾向にあるものの、売上高比研究開発費については、大企業と比べて、製造業・非製造業共に低水準にとどまっている。

第1-4-1図　企業規模別・業種別に見た、研究開発費及び売上高比研究開発費の推移

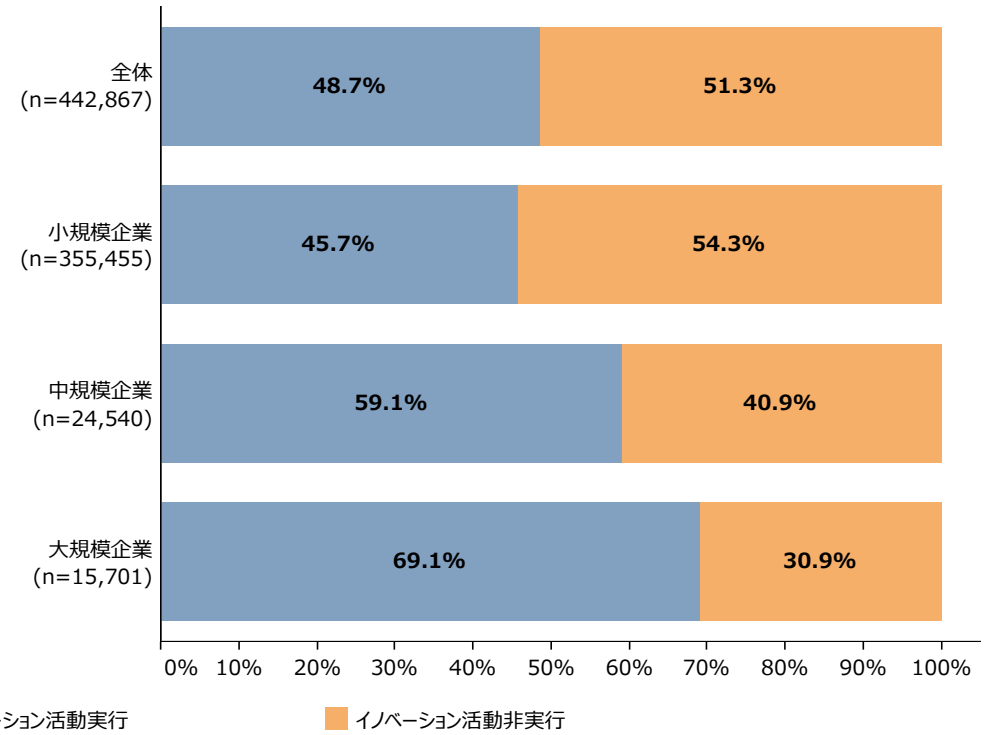


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

２．中小企業におけるイノベーション活動の取組状況

第1-4-2図は、文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2020年調査」[1]を用いて、従業員規模別に、2017年から2019年までの３年間におけるイノベーション活動[2]の実行状況を見たものである。これを見ると、中規模企業では約６割、小規模企業では約半数の企業がイノベーション活動に取り組む一方、大規模企業と比べると、イノベーション活動に取り組んでいる企業の割合は少ないことが分かる。

第1-4-2図　従業員規模別に見た、イノベーション活動の実行状況（2017-2019年）



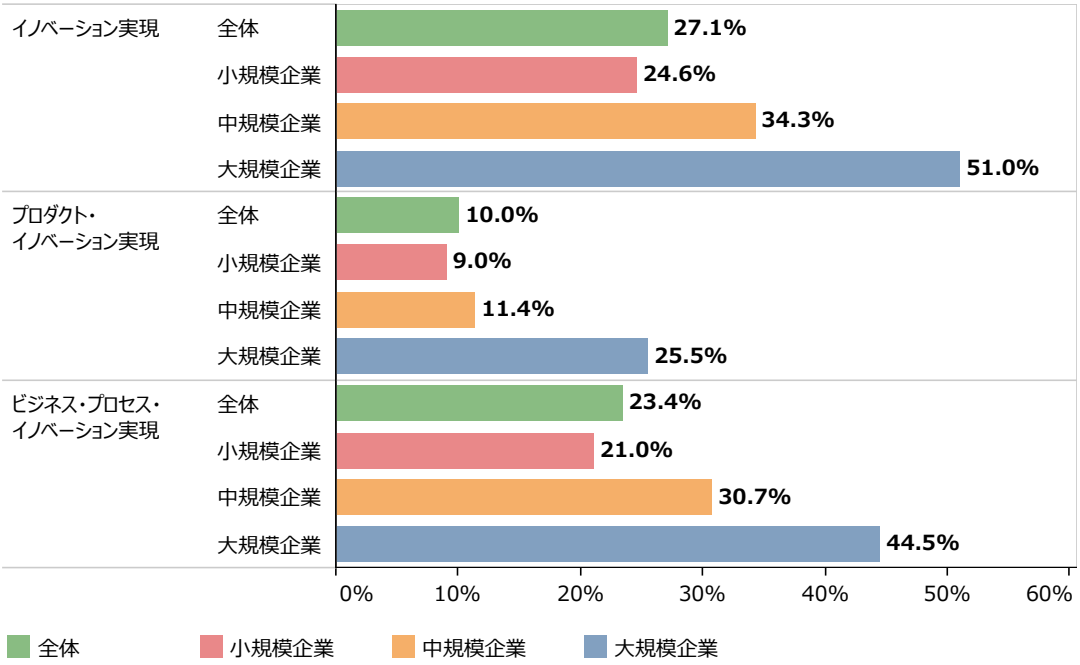
資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2020年調査」（2020年11月）
（注）1.2017年から2019年の３年間における、イノベーション活動の実行状況を確認したもの。
2.従業員規模別に、イノベーション活動実行状況について、回答割合を算出したもの。
3.ここでいう「小規模企業」は従業員数10人以上49人以下、「中規模企業」は従業員数50人以上249人以下、「大規模企業」は従業員数250人以上の企業を指す。

1　文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2020年調査」：文部科学省科学技術・学術政策研究所が、2020年11月において、従業員数10人以上の企業（一部の産業を除く）の442,978社の企業を対象母集団とし、31,088社を標本抽出したアンケート調査を実施（有効回答12,534件、有効回答率40.3%）。なお、本調査におけるイノベーションとは、「新しい又は改善されたプロダクト又はプロセス（又はそれの組合せ）であって、当該単位の以前のプロダクト又はプロセスとはかなり異なり、かつ潜在的利用者に対して利用可能とされているもの（プロダクト）又は当該単位により利用に付されているもの（プロセス）」とされている。

2　ここでいう「イノベーション活動」とは、文部科学省科学技術・学術政策研究所（2021）によると、「企業によって着手された、当該企業にとってのイノベーションに帰着することが意図されている、あらゆる開発上、財務上、及び商業上の活動を含むもの」であるとされている。

続いて**第1-4-3図**は、従業員規模別に、2017年から2019年までの３年間におけるイノベーションの実現状況を見たものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど、イノベーションを実現している企業が多い傾向にあり、特に、プロダクト・イノベーション実現[3]においては、大規模企業の割合に対して、中規模企業、小規模企業の割合が半分以下となっていることが分かる。

第1-4-3図　従業員規模別に見た、イノベーション実現状況（2017-2019年）



資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2020年調査」（2020年11月）
（注）1.2017年から2019年の３年間におけるイノベーション実現状況を確認したもの。
2.企業規模別の回答割合を算出したもの。
3.ここでいう「小規模企業」は従業員数10人以上49人以下、「中規模企業」は従業員数50人以上249人以下、「大規模企業」は従業員数250人以上の企業を指す。
4.各回答数(n)は、以下のとおり。全体：n=442,867、小規模企業：n=355,545、中規模企業：n=71,621、大規模企業：n=15,701。

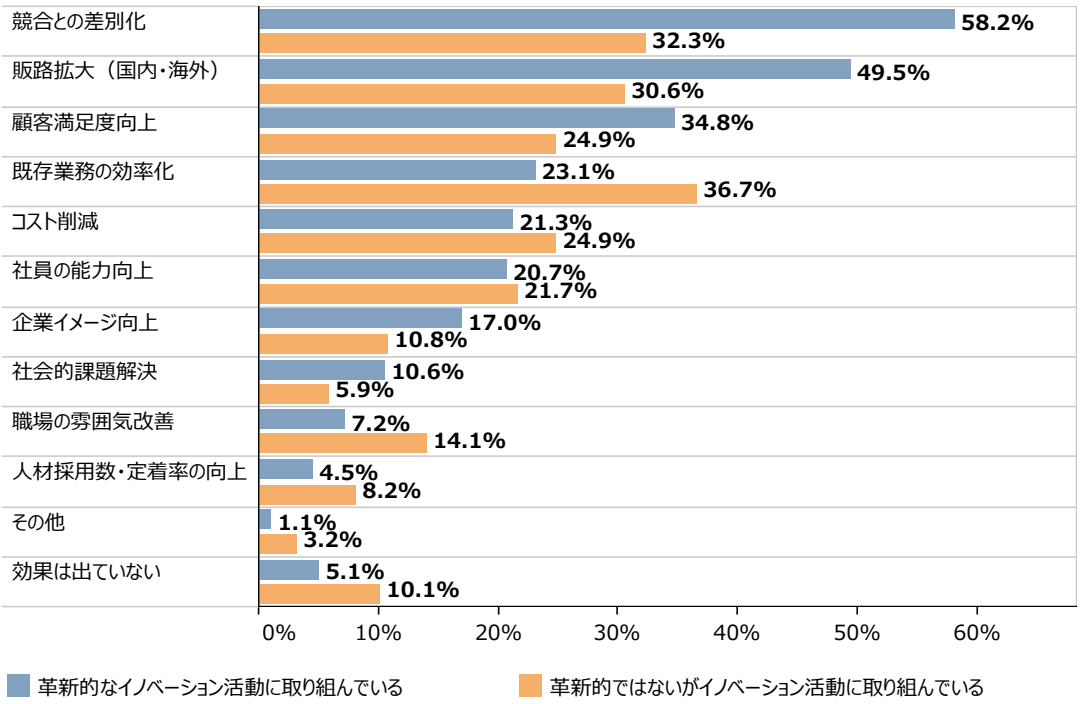
3　文部科学省科学技術・学術政策研究所（2021）によると、ここでいう「プロダクト・イノベーション」とは、「新しい又は改善された製品又はサービスであって、当該企業の以前の製品又はサービスとはかなり異なり、かつ市場に導入されているもの」を指し、「ビジネス・プロセス・イノベーション」とは、「１つ以上のビジネス機能についての新しい又は改善されたビジネス・プロセスであって，当該企業の以前のビジネス・プロセスとはかなり異なり、かつ当該企業内において利用に付されているもの」を指す。

第２節　中小企業におけるイノベーションの効果

次に、中小企業のイノベーションの効果ついて、確認していく。

第1-4-4図は、東京商工会議所「中小企業のイノベーション実態調査」[4]を用いて、イノベーション活動別に、イノベーション活動によって得られた効果を見たものである。これを見ると、「革新的なイノベーション活動[5]に取り組んでいる」企業においては、「革新的ではないがイノベーション活動に取り組んでいる」企業と比べて、「競合との差別化」、「販路拡大（国内・海外）」につながると回答する割合が高いことが分かる。

第1-4-4図　イノベーション活動によって得られた効果



資料：東京商工会議所「中小企業のイノベーション実態調査」（2020年10月）
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
2.ここでいう「革新的なイノベーション活動に取り組んでいる」企業は、「競合他社が導入していない全く新しい取組を行っている」と回答した企業を指す。
3.有効回答数については以下のとおり。革新的なイノベーション活動に取り組んでいる：n=376、革新的でないがイノベーション活動に取り組んでいる：n=526。

4　東京商工会議所「中小企業のイノベーション実態調査」：東京商工会議所が、2020年10月において、東京23区内の10,000社の事業者（非上場の中小事業者（個人事業主も含まれる））を対象としたアンケート調査を実施（有効回答1,259件、有効回答率12.6%）。なお、本調査におけるイノベーションとは、「売上や業務の効率化など生産性向上に寄与し、経済的な価値を生み出す、課題解決に向けた企業における新たな取組。革新的なイノベーションだけでなく、自社にとって新しい、または改善された取組も含む」とされている。

5　ここでいう「革新的なイノベーション活動」とは、競合他社が導入していない全く新しい取組を指す。

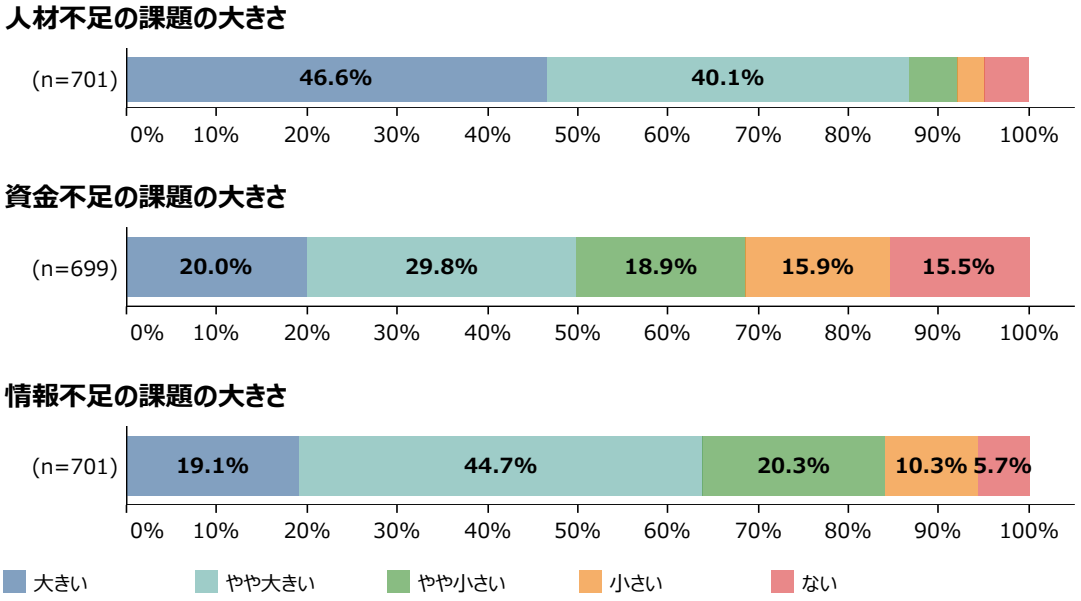
第３節　中小企業におけるイノベーションの課題

次に、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」[6]を用いて、中小企業のイノベーションの課題について確認していく。

１．研究開発段階でのリソース面の課題

第1-4-5図は、イノベーションにおける、研究開発段階でのリソース面の課題を見たものである。これを見ると、研究開発段階においては、人材不足の課題が最も大きいことが分かる。

第1-4-5図　研究開発段階における課題



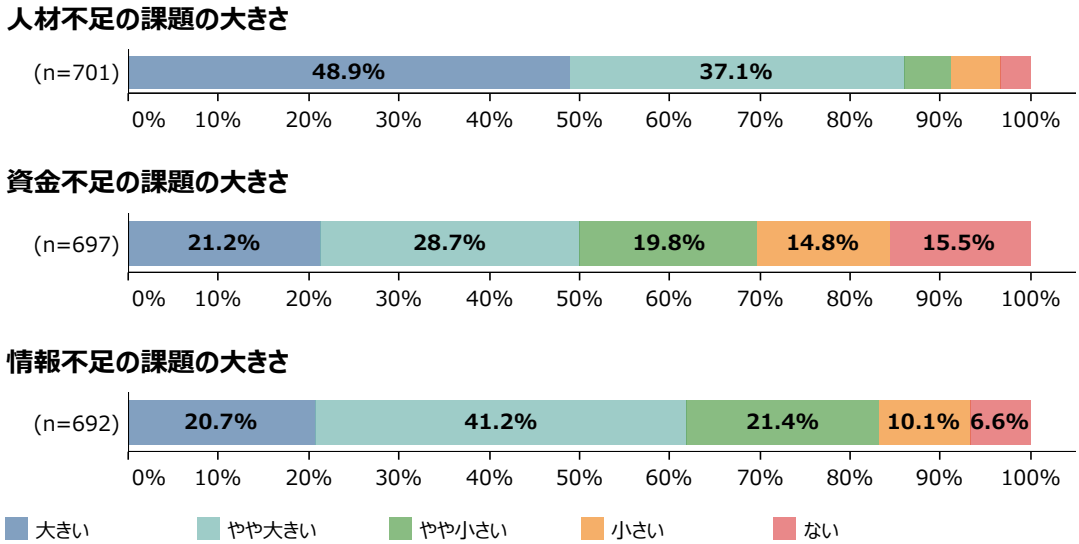
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）1.イノベーションの必要性について、「イノベーションの必要性を感じている」と回答した者に対する質問。
2.研究開発段階におけるリソース不足の課題について、「分からない」を除いて集計している。

6　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が2023年１～２月にかけて、従業員数が20～299人の中小企業等の経営者や経営層等の個人18,968者を対象にアンケート調査を実施（回収1,011社、回収率5.3%）。なお、本調査におけるイノベーションとは、「付加価値のある製品・サービスを開発し、新たな市場に展開すること」や「既存の技術の新しい価値や販売方法を生み出すもの」とし、工場・事業所の生産性向上に資するイノベーションは排除しないが、結果的に売上げの向上につながるものとされている。

２．事業提供開始・事業拡大段階でのリソース面の課題

第1-4-6図は、イノベーションにより付加価値を高めた製品の販売開始・サービスの提供開始・事業拡大に取り組む上でのリソース面の課題を見たものである。これを見ると、研究開発段階と同様に、人材不足の課題が最も大きいことが分かる。

第1-4-6図　イノベーションにより付加価値を高めた製品の販売開始・サービスの提供開始・事業拡大段階における課題

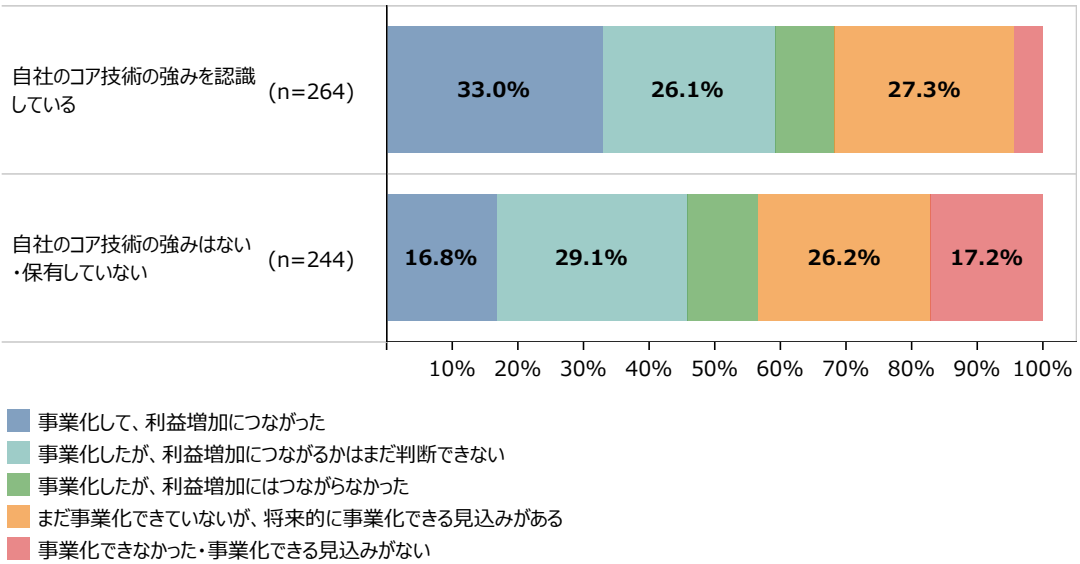


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）1.イノベーションの必要性について、「イノベーションの必要性を感じている」と回答した者に対する質問。
2.イノベーションにより付加価値を高めた製品の販売開始・サービスの提供開始・事業拡大段階における課題について、「分からない」を除いて集計している。

３．コア技術への理解

第1-4-7図は、自社のコア技術の強みの認識状況別に、イノベーションの事業化状況を見たものである。これを見ると、自社のコア技術の強みがあると認識している企業ほど、イノベーションの事業化や、それによる利益増加につながっている傾向がある。このことから、イノベーションの事業化においては、自社のコア技術の強みを認識していることが重要であることが分かる。

第1-4-7図　自社のコア技術の強みの認識状況別に見た、イノベーションの事業化状況

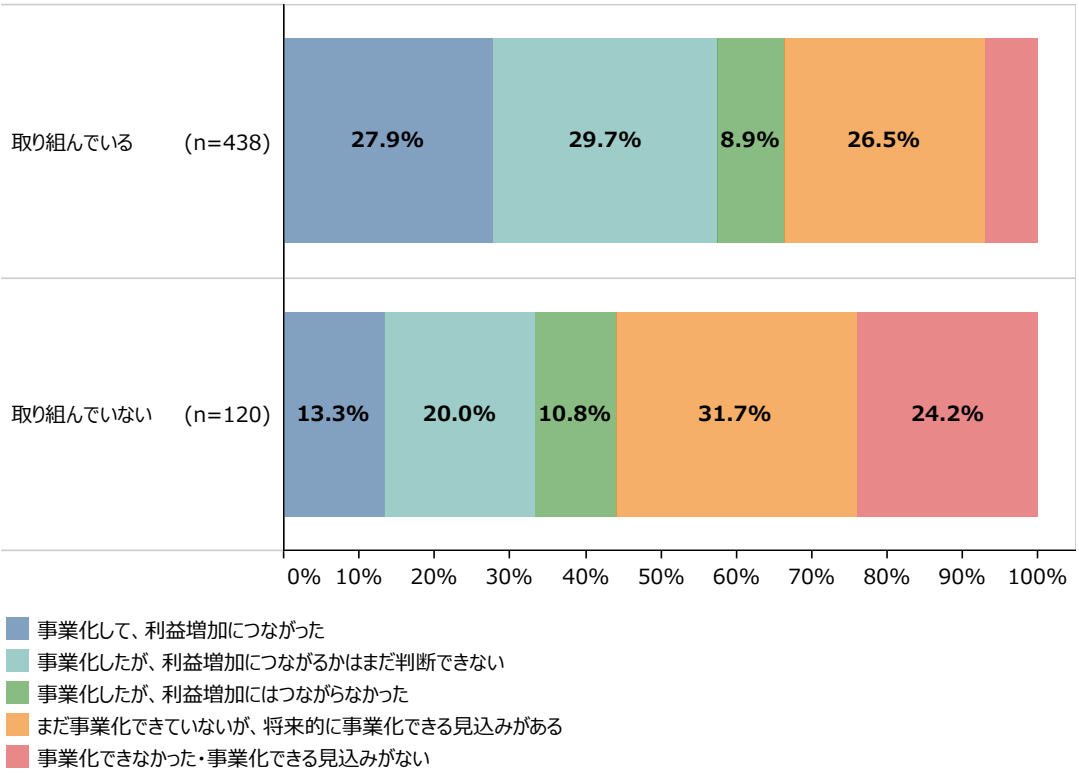


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）自社のコア技術の強みについて、「コア技術を持っていない」、「自社のコア技術に特段の強みはない」を「自社のコア技術の強みはない・保有していない」、「自社のコア技術は世界で有数のレベルである」、「自社のコア技術は地域で有数のレベルである」、「自社のコア技術は日本で有数のレベルである」を「自社のコア技術の強みを認識している」として集計している。また、「自社のコア技術の強みはわからない」を除いて集計している。

４．新たな市場ニーズを踏まえたイノベーション

第1-4-8図は、新たな市場ニーズの探索状況別に、イノベーションの事業化状況を見たものである。これを見ると、新たな市場ニーズの探索に取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業と比べて、イノベーションの事業化や、それによる利益増加につながっている傾向がある。このことから、イノベーションを事業化し、収益を生み出すためには、事業として提供する新たな市場ニーズを探索することが重要であることが示唆される。

第1-4-8図　新たな市場ニーズの探索状況別に見た、イノベーションの事業化状況

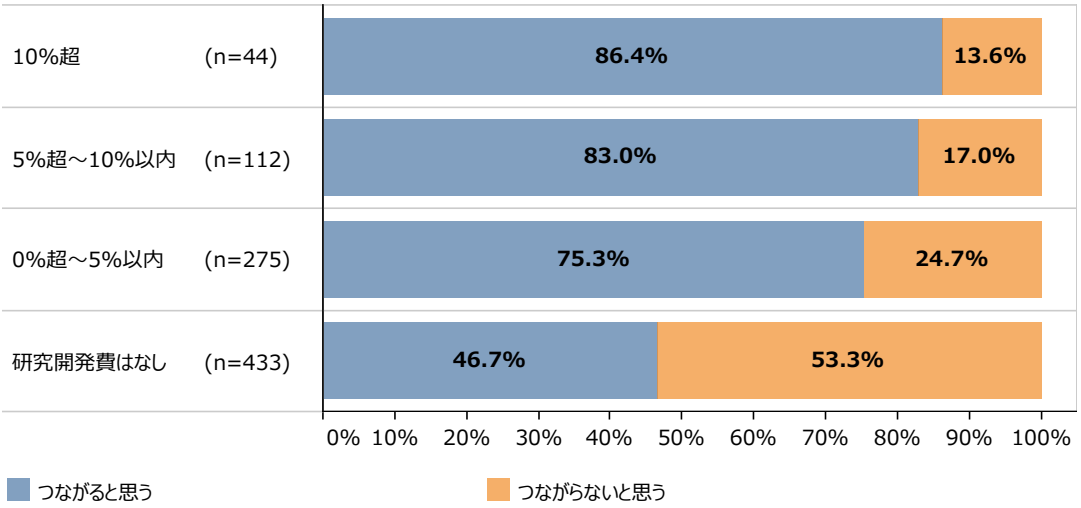


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）「取り組んでいる」は、新たな市場ニーズの探索に、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」の合計。「取り組んでいない」は、新たな市場ニーズの探索に、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」の合計。

５．コア技術とマーケットをつなぐ人材の重要性

第1-4-9図は、売上高比研究開発費別に、コア技術とマーケットをつなぐ人材に対する重要性の認識を見たものである。これを見ると、売上高に対する研究開発比率が高い企業においては、自社のコア技術・ノウハウと、マーケットニーズとのギャップを埋め合わせ、戦略を構想・実現する人材支援があった場合に、新製品・サービスの事業化につながると考える傾向にある。このことから、研究開発投資を進める企業にとっては、事業化に向けて、自社のコア技術・ノウハウをマーケットニーズとマッチングさせる人材支援が重要であることが分かる。

第1-4-9図　売上高比研究開発費別に見た、自社のコア技術・ノウハウと、マーケットニーズとのギャップを埋め合わせ、戦略を構想・実現する人材支援があった場合の新製品・サービスの事業化



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）1.自社のコア技術・ノウハウと、マーケットニーズとのギャップを埋め合わせ、戦略を構想・実現する人材支援があった場合の新製品・サービスの事業化について、「あまりつながらないと思う」、「ほとんどつながらないと思う」を「つながらないと思う」、「ある程度つながると思う」、「十分つながると思う」を「つながると思う」として集計している。
2.売上高に対する研究開発比率について、「その他（研究開発費はあるが、売上がないため、計算不可）」、「わからない」を除いて集計している。

本章では、研究開発投資の状況や、イノベーションの実現状況について確認し、イノベーションの事業化におけるリソース面での課題、企業自身が持つコア技術の強みへの理解、市場ニーズの探索の違いを通じたイノベーションの事業化の状況について確認してきた。**事例1-4-1**では、自社のコア技術を磨きつつ、市場のニーズをつかみ、新たな事業分野へのイノベーションに取り組む企業を紹介している。

コラム1-4-1では、中小企業のイノベーション創出に向けて中小企業庁において実施している「中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会」の議論などについて紹介している。また、**コラム1-4-2**では成長型中小企業等研究開発支援事業（通称：Go-Tech事業）を、**コラム1-4-3**では特許庁I-OPENプロジェクトを、**コラム1-4-4**では、スタートアップ型企業の持つ、革新的な技術シーズの社会実装を、それぞれ事例も交えながら紹介している。

事例
1-4-1

自社のコア技術とマーケットニーズを結び付け、新たな事業分野へのイノベーションを続ける企業

所 在 地　滋賀県大津市
従業員数　980名（海外含む）
資 本 金　9,000万円
事業内容　金属プレス製品製造業

日伸工業株式会社

▶ 世界規模でシェアを拡大していた主力商品の需要が激減し経営危機に

滋賀県大津市の日伸工業株式会社は、小物精密金属プレス加工を行う企業である。1959年に創業し、テレビ用ブラウン管部品の製造を主力として成長してきた。1990年前後からは、国内各家電メーカーの海外進出とともに、米国、シンガポール、インドネシア、中国等に工場を展開し、世界的にシェアを拡大した。ブラウン管の部品製造では精密なプレス成形加工の技術に加え、傷やバリだけでなく、金属粉や加工油の付着がないきれいな部品が要求され、同社は家電メーカーの指導の下で技術を磨き上げていった。しかし、2000年頃から、ブラウン管式テレビの需要は急速に減少し、2005年～2006年には売上げが最盛期の３分の１近くまで落ち込むなど、厳しい経営状況に陥った。

▶ 危機的状況を機に、自社のコア技術をいかせる新たなマーケットへ進出

とにかく新たな仕事を見つけようと、全社一丸となって営業活動を展開する中で、電動化へシフトし始めていた自動車業界への参入の手掛かりをつかんだ。ブラウン管の部品製造で培った、深絞り等の塑性加工（プレス加工）技術と清浄技術という同社のコア技術が、自動車業界のニーズに合致し、2008年には自動車用リチウムイオン電池部品などの受注獲得につながった。その後も技術開発を続け、2015年から「関西ものづくり新撰」に８回連続選定を受けたほか、「ものづくり日本大賞」の優秀賞を２度受賞するなど、着実にコア技術の強化を進めた。

2019年には、同社のコア技術が、さらに新たな分野に挑戦するきっかけを引き寄せた。同社ホームページを通じ、新規顧客から、医療機器の部品に関する問い合わせがあったのだ。当初は、リスクが高いと断念したものの、医療機器分野における金属部品市場の存在に気付き、以前より交流のあった公益財団法人滋賀県産業支援プラザに相談。そこで紹介された医工連携研究会や大学のセミナーなどで業界の研究を続け、自社で試作品の開発にも取り組む中、コーディネーターの仲介もあり、医療機器メーカーとの商談が成立した。同社の清水貴之代表取締役社長は、「産業支援プラザのコーディネーターが、医療機器メーカーのニーズと当社のコア技術を非常によく理解してくれていた。その橋渡しがあって初めて医療機器分野への参入が実現した。」と振り返る。

▶ イノベーションを続け、技術力でグローバルニッチトップを目指す

同社は自動車部品生産を開始した2000年前半以降、ほぼ右肩上がりの成長を続けてきた。現在、売上げの約８割を車載用電池部品等の自動車関連の部品が占めるようになったほか、経済産業省の「グローバルニッチトップ企業100選」にも選ばれているコイン電池などの製品もあり、ブラウン管部品が主力であった20年以上前と比べて大きく事業構造は変化した。2023年からは、上述の医療機器部品も量産に入る予定だ。また、ブラウン管部品から自動車部品へ、そして医療機器分野へとイノベーションを続けることで、従業員のモチベーションアップ、人材の確保や育成にもつながっている。清水社長は、「今後も自分たちのコア技術をしっかり磨き上げ、技術で貢献できる仕事のニーズを探して、グローバルニッチトップを追求したい。」と語る。

清水貴之代表取締役社長

製造している車載部品は多岐にわたる

コイン電池も主力商品の一つ

コラム

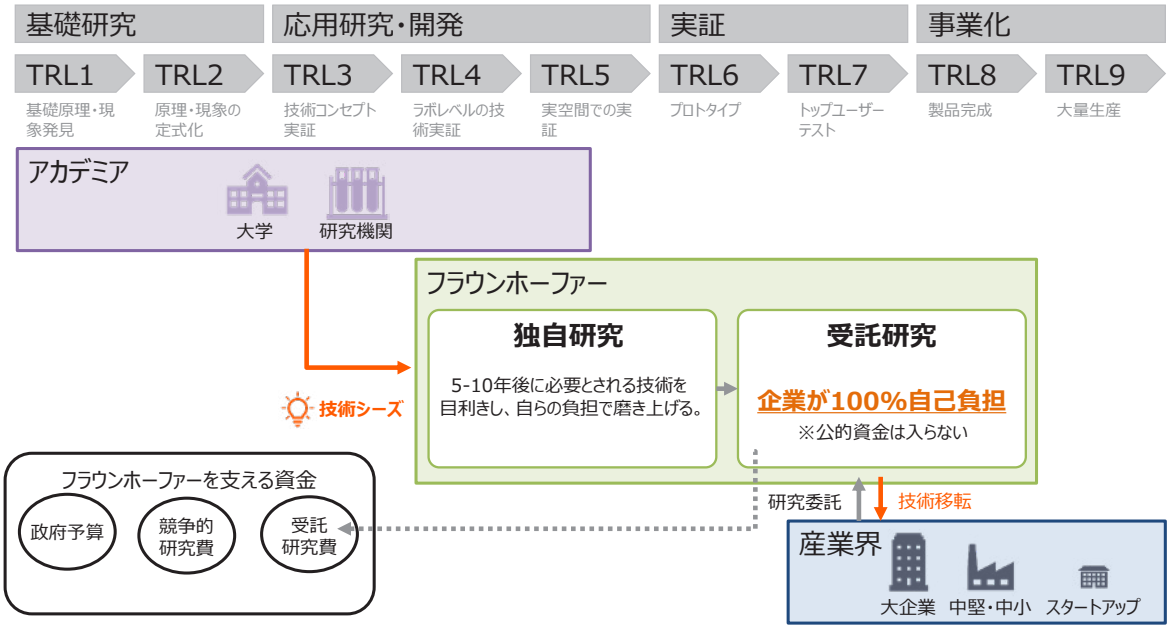
1-4-1　中小企業のイノベーションの創出

中小企業の稼ぐ力を強化するという観点で、イノベーションは大幅な成長をもたらす有力な手段の一つである。しかしながら、2023年に行った中小企業庁の委託調査[7]（以下、「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」という。）によると、イノベーションの必要性を感じている中小企業は７割を超えるにも関わらず、実際に取組めている企業は44％に留まっており、必要性は感じていても取り組めていない企業が少なくない。

他国ではイノベーションの創出のためにどのようなエコシステムがあるのだろうか。例えばドイツには、「フラウンホーファー研究機構」という応用研究機関がある。ドイツ各地に76の研究所を保有し、研究員数は約30,000名という規模である。

フラウンホーファー研究機構は、世界の技術動向や産業界のニーズを調査するなど強いマーケティング機能を有している。５～10年後に必要とされる技術の目利きを行い、アカデミアから技術移転を受けた技術シーズを研究開発することでプロトタイプレベルまで磨き上げる。さらにその先の実用化に向けた開発は、企業からの受託研究として実施され、資金は企業が100％負担することとなっている（**コラム1-4-1①図**）。原則として、受託研究費が増えるほど政府からの資金提供が多くなる仕組みであり、これが受託研究を増やす強力なインセンティブとなっている。そのために５～10年後に必要とされる技術の目利きを積極的に行っているのである。

コラム　1-4-1①図　ドイツのイノベーション・システムにおけるフラウンホーファー研究機構の位置づけ

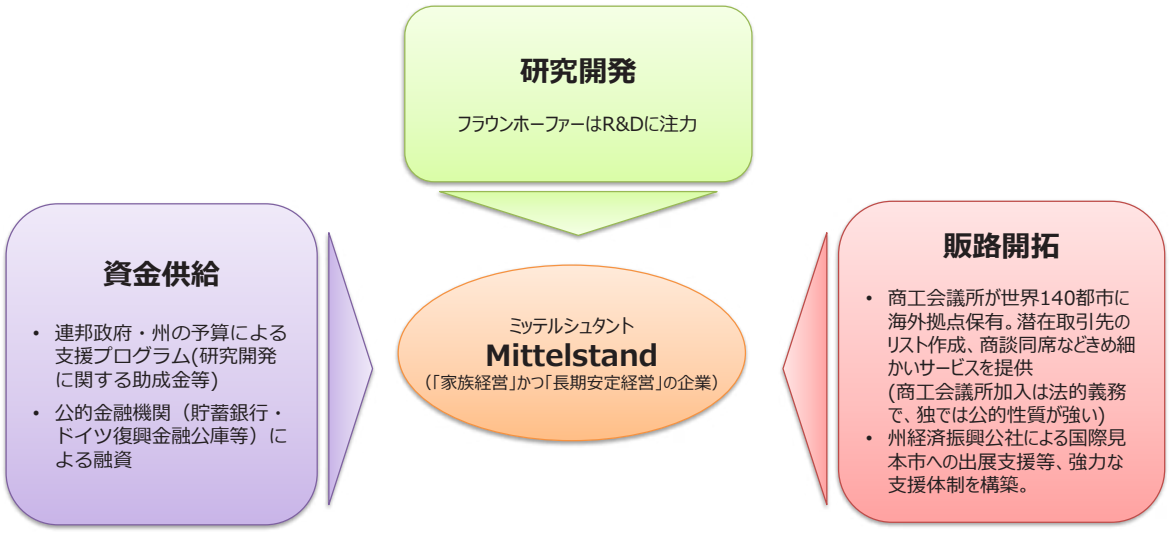


7　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」

また、事業化に当たっては、資金供給・販路開拓といった面で、連邦政府や公的金融機関、商工会議所や州経済振興公社による強力な支援体制がある（**コラム1-4-2②図**）。

このように、ドイツでは、技術シーズの開発から事業化まで、強力なイノベーションエコシステムを形成している。

コラム　1-4-1②図　フラウンホーファー研究機構を含むドイツのイノベーションエコシステム

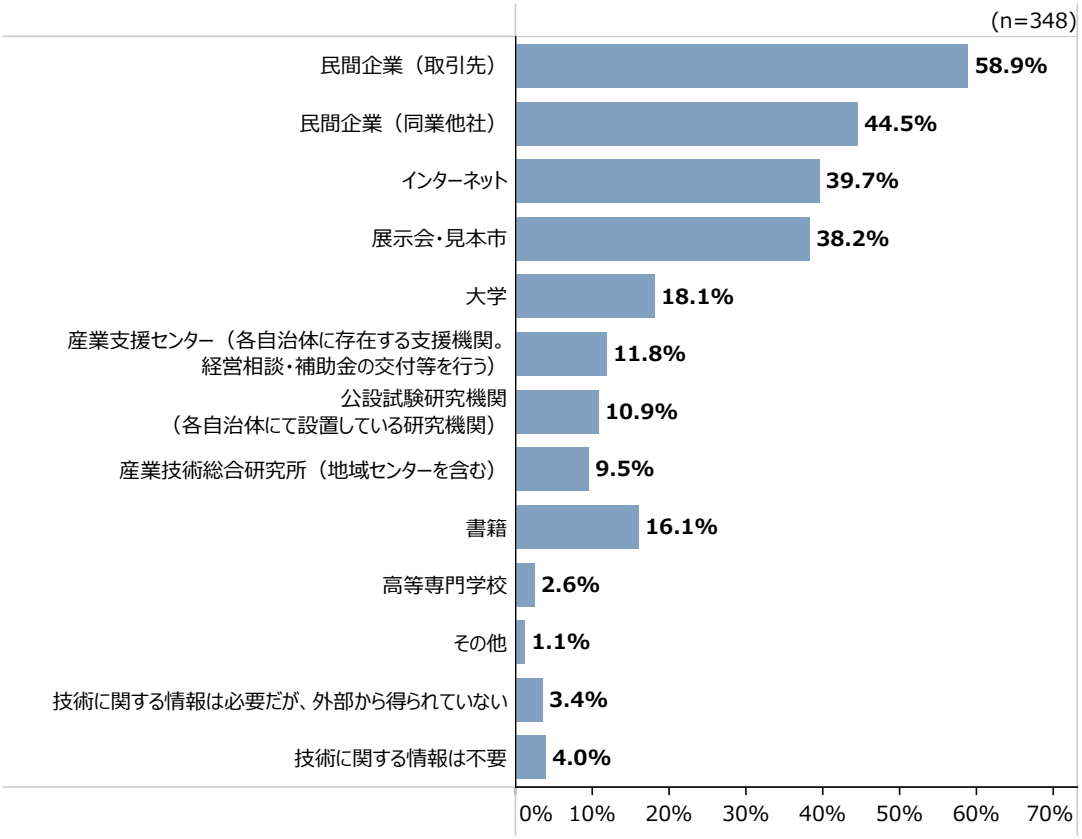


中小企業庁では、令和４年12月から「中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会」を開催し、フラウンホーファー研究機構の仕組みも参考にしながら、中小企業によるイノベーション創出に向けた課題や方策を検討している。

検討を進める中で見えてきたのが、ニーズ探索における課題だ。技術のみを高めても、市場ニーズの探索を行っていないと販売先が見つからない。「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」によると、イノベーション活動の成果として新事業が利益につながった中小企業の割合は、ニーズ探索に「取り組んでいる」場合が27.9%であるのに比べて、実施していない場合は13.3%であり、ニーズ探索の重要性がうかがわれる（第1-4-8図）。

また、中小企業がニーズ探索において必要な情報の入手先としているのは、取引先が約59％と最も多いことも課題である（**コラム1-4-1③図**）。

コラム　1-4-1③図　技術戦略を策定する際に必要な情報の入手先



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）1.ここでいう技術戦略とは、将来の成長分野や社会的要請の変化の予測、事業化に必要な技術と自社保有技術との整合、競合企業の技術動向の分析、自社に不足する技術の獲得戦略、コア技術ごとのロードマップ等を指す。
2.会社にある技術戦略について、「技術戦略を文書として策定している」、「技術戦略を文書として策定してはいないが、経営陣や研究開発担当者が検討している」と回答した者に対する質問。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

既存の顧客のニーズを丁寧に吸い上げることは、既存事業を改善したり拡大したりするためには重要であるが、それがむしろ破壊的イノベーションにつながりにくくなる要因であることは、クレイトン・クリステンセン著『イノベーションのジレンマ』で明らかにされているとおりであり、ニーズの探索先を広げる必要性が見えてくる。

一方、逆に、流行りのニーズを追うだけでコア技術・ノウハウに結び付いていなければ、他社との差別化ができず淘汰されていくことも容易に想像できる。つまり、現在の顧客にとどまらない市場のニーズと自社技術・ノウハウとを比較し、不足している機能（課題）があれば、研究開発等でそれを克服し、ニーズとのギャップを埋めて整合させる取組が重要と考えられる。これらの作業を何度も行き来し、試行錯誤を続けることが、市場のニーズにマッチする革新的な新製品・新サービスを生み出していくことにつながるのではないか。

前述の検討会では、こうした問題意識の下、中小企業のイノベーション活動を事業化まで支援する仕組みを議論中である。中小企業のイノベーションの創出に資するエコシステムの形成について更なる検討を深めてまいりたい。

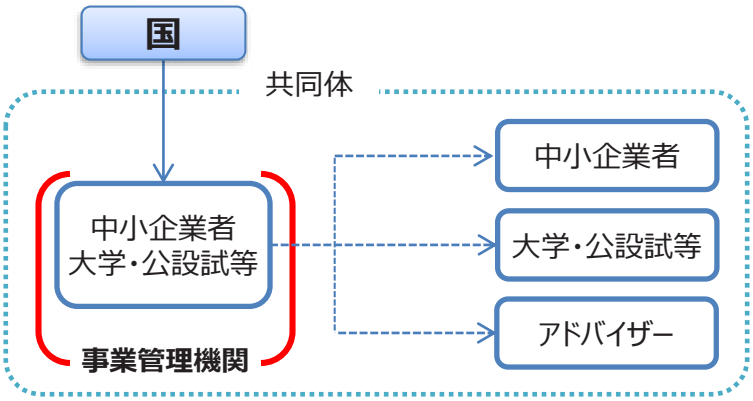
コラム

1-4-2　成長型中小企業等研究開発支援事業（通称：Go-Tech 事業）

成長型中小企業等研究開発支援事業（通称：Go-Tech事業）は、ものづくり基盤技術及び先端技術を活用した高度なサービスに関する研究開発等の取組を支援し、中小企業の成長を通じて、我が国製造業及びサービス業の国際競争力の強化及びイノベーションの創出を図ることを目的としている。

具体的には、中小企業者等が大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、事業化につながる可能性の高い研究開発、試作品開発及び販路開拓への取組を最大３年間支援する。

コラム　1-4-2①図　成長型中小企業等研究開発支援事業の仕組み

対象事業	中小企業者等が、研究機関等と連携して取り組む研究開発に対する支援 
事業期間	２～３ 年
補助上限	○通常枠 単年度　：４，５００万円以下 ３年間総額：９，７５０万円以下 ○出資獲得枠 単年度　：１億円以下 ３年間総額：３億円以下
補助率	原則２／３以内

本事業は、令和３年度まで実施していた「戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン事業）」と革新的なサービスモデルの開発支援事業である「商業・サービス競争力強化連携支援事業（通称：サビサポ事業）」を統合し、令和４年度から「成長型中小企業等研究開発支援事業」として実施しており、引き続き中小企業者等の研究

開発等を支援している。

また、平成18年度にサポイン事業が創設されて以来、これまで延べ2,600件以上の中小企業の研究開発プロジェクトを支援。令和３年に実施した効果測定の結果、採択企業は非採択企業と比べ、採択から10年で毎年の売上が約４億円、雇用者数が約15人プラスの効果があること等が確認されており、本事業を通じて研究開発に取り組んだ結果、成長を遂げた事例も多い。

コラム　1-4-2②図　成長型中小企業等研究開発支援事業を通じて成長を遂げた事例

TANIDA（株）　～世界で唯一の製造技術を用いた少量多品種生産～

【主たる研究実施場所：石川県】

- 中空複雑形状を有する航空機部品は、加工工具が届かず、機械加工ができないため、高品質な鋳物の製造技術が求められていた。
- そのため、同社は、「差圧鋳造法」によるアルミ合金の製造技術を開発。加圧凝固により鋳造物のピンホールを抑制し、強度を増すことに成功し、**従来手法よりも疲労強度が20～30%向上**。**生産技術として確率しているのは世界で同社のみ**であり、**コア技術として確立**。
- **航空機業界にも参入し、ジェットエンジンの部品加工の受注に成功**。レーシングカー用のエンジン部品、半導体装置など幅広い分野に展開し、**売上は1.9倍に増加**。

※2020年に谷田合金(株)からTANIDA(株)に社名変更

＜研究開発体制＞

- **TANIDA(株)**
  - (公財)石川県産業創出支援機構
  - 石川県工業試験場
  - (国研)産業技術総合研究所
  - 北陸鋳材(株)
  - 富山大学

中小企業庁では、本事業で取り組んだ研究開発成果のPRの場として、Webサイト「サポインマッチ・ナビ」などを用意しており、こうしたツールを通じて、研究開発成果の事業化の取組を後押ししていく。

コラム　1-4-2③図　サポイン事業等の情報発信サイト「サポインマッチ・ナビ」

コラム

1-4-3　社会課題解決×知的財産 ～特許庁I-OPENプロジェクト～

他者との競争を中心とした社会経済活動から、他者との競争とともに他者との共創によって社会が抱える課題を解決することがより重要とされる社会経済活動へと社会構造変革が起きている。そして、このような動きに合わせて「知的財産の役割」も変化してきている。

この変化を捉え、令和３年度より特許庁が開始したI-OPENプロジェクトでは、環境問題、ジェンダー平等、貧困問題等の社会課題を解決して豊かな社会の実現に取り組むソーシャル・イノベーター、特に、知的財産にまだ馴染みのないようなスタートアップや非営利法人、女性や若者などの多様なプレイヤーが、知的財産やビジネスに精通した専門家からなるチームによる伴走支援を受け、知的財産の活用を通じ、他者と共創して社会課題を解決していくための支援を行っている。

コラム　1-4-3①図　I-OPENプロジェクトの伴走支援ステップ

出典：I-OPENプロジェクトのウェブサイトから引用

このプロジェクトでは、このような「豊かな社会を願い、想いと創造力から生まれる知財をいかして、未来を切り開く情熱を有する人たち」をI-OPENERと呼び、このプロジェクトを通じ、知的財産を通じてI-OPENERが自身の活動を推進し、想いに共感する仲間の輪を広げ、その活動を社会課題解決に繋げる事例が生まれている。

例えば、Synflux代表取締役社長の川崎氏は、ファッション業界における衣服設計時に大量に発生する生地の端切れ問題を課題と考え、この廃棄される生地を削減できるシステムを開発したところで、令和３年度の特許庁I-OPENプロジェクトに参加し、知的財産やビジネスの専門家による複数回のメンタリングを通じて、以下の取組を実施した。

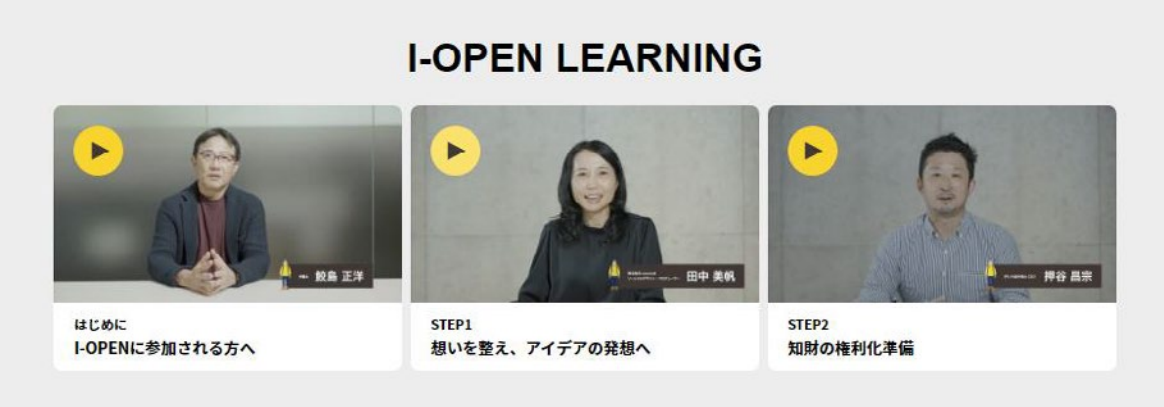
Synflux代表取締役社長の川崎氏

●自社の現状を分析し、ミッションビジョンバリュー（MVV）策定
●ファッション産業のあらゆるプレイヤーと一緒に社会課題に取り組むための知財戦略策定
●コア技術に係る特許出願（2022年）

これをきっかけに衣服設計時に廃棄されるテキスタイルを削減できるシステムの「特許」をはじめとした知財戦略を中心に、オープンイノベーションやコラボレーションを進めることで、環境負荷の高い衣服づくりのシステム、仕組みレベルからファッション界を変革させるといった考えに至り、今後も、知的財産を活用して想いに共感する多くの企業と連携していきたいとしている。

また、伴走支援の実績を踏まえて、社会課題解決に取り組む際に役立つ知的財産に関わる知識やスキルの講義動画の作成、情報発信や、知的財産を活用して社会課題の解決に取り組む方同士がコミュニティを形成するためのプラットフォームづくりに取り組んでいる。

コラム　1-4-3②図　社会課題解決に取り組む際に役立つ知的財産に関わる知識やスキルの講義動画



出典：I-OPENプロジェクトのウェブサイトから引用

コラム　1-4-3③図　コミュニティ形成の取組

そして、これらの取組を通じて、社会課題解決×知的財産という文脈における「新たな知的財産の価値」を見いだし、その普及・定着を目指した情報発信を行っていく。2025年の大阪・関西万博においても本プロジェクトの取組を情報発信する予定としている。

＜参考１＞「I-OPEN」の命名由来

目から鱗が落ちることを英語でeye-openingというが、その響きで、「何かを発見したときの驚き」を表現しながら、それを「I」と表現することで、知的財産（Intellectual Property）とイノベーション（Innovation）そして、自分自身（I）をひらく、という意味を込めて名付けられた。

＜参考２＞I-OPENプロジェクトのウェブサイト

I-OPENプロジェクト - ひらけ、自分！ -

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/i-open/index.html

コラム

1-4-4　スタートアップの持つ新技術の社会実装

スタートアップ型企業の持つ、革新的な技術シーズの社会実装の実現、すなわち当該技術から生まれた製品・サービスの国内外での市場の獲得は、当該事業者の成長とともに社会課題の解決にも資する、という意味で重要である。こうした社会実装に取り組もうとする、必ずしも事業規模、人的リソース量、資金力が大きくないスタートアップ型企業を後押しするには幾つもの手段があるが、例えば、関連活動に伴う投資リスクの軽減や、標準化戦略の展開支援が挙げられる。

まず、こうした社会実装の好例の一つとして、トイメディカル株式会社の例を紹介する。同社は、「おもちゃのように、使う人皆を笑顔にするような製品を創り続けていきたい」という思いを掲げ、病院向けのディスポーザブル商品の開発からスタートした企業。ある病院で透析患者から受けた「本当に食事制限が苦痛。また昔のように熊本ラーメンが食べられるようなものを作ってほしい」という相談から新たなチャレンジが始まった。自社では全く解決の糸口が見えない中、熊本大学との共同研究によって昆布やわかめなどに含まれる「アルギン酸類」が体内の過剰な塩分を吸着する効果に着目。そこから２年の歳月と多くの失敗を乗り越え、摂取した塩分を吸着して体外に排出するサプリメント（＝デルソル）を開発した。

現在はこの塩分吸収抑制技術を応用して普段の食事に関わる商品開発に注力し、大手食品メーカーやサプライヤーとの連携を深めながら、これまでにない新たな市場の創造を目指す。2022年には世界規模で問題となっている塩分過剰摂取の問題解決に取り組むスタートアップとして、「J-Startup KYUSHU」にも選定された。これまでの医療機器開発会社から、フードテック企業へと軸足をシフトしていく。

コラム　1-4-4①図　トイメディカル株式会社のロゴと開発したサプリメント

トイメディカル株式会社のロゴ

開発したサプリメントのデルソル

このように、社会課題を解決する技術を有するスタートアップを「ディープテック・スタートアップ」と呼ぶことが多い。ディープテック・スタートアップは、研究開発にかかる期間が長く、事業性が不透明であり、かつ、社会実装の実現に必要となる投資規模もソフトウェア系のスタートアップよりも大きい傾向にある。そうしたリスクの大きな投資を支援するため、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）において、令和５年３月よりディープテック・スタートアップ支援事業がスタートした。

本事業は、令和４年に取りまとめられた「スタートアップ育成５か年計画」に含まれており、ディープテック・スタートアップの事業成長に必要な実用化に向けた研究開発だけでなく、事業化・社会実装に必要な量産化実証

（１件あたり補助上限25億円）も支援することにしている。さらに、知財取得や標準化活動関連経費も支援対象に含めることで、革新的な技術の社会実装の実現・加速に向けた様々な活動を支援することにしている。

また、社会実装に向けて標準化を活用している中小企業の例として、（株）三重ロボット外装技術研究所の例を紹介する。同社は、「人とロボットが共存できる」親和性を目指し、人間とロボット、設備とロボットなどの間において、衝突や接触時の安全性を確保することを目指した。そのために、少ないセンサーで接触の検知を可能としつつ、衝突時にはその衝撃を吸収するという二つの機能を兼ね備えた「衝撃吸収型接触検知外装カバー（接触検知カバー）」を開発した。しかし、接触の検知にせよ、衝撃の吸収にせよ、その度合いが客観視・定量化されないことには、開発した製品の効果や価値を市場に届けることはできない。そこで、同社は標準化に着目し、接触検知及び衝撃吸収の性能を客観的に示すことができるような、性能試験の方法について日本産業規格（JIS）の開発に取り組んだ。後述の「新市場創造型標準化制度」を活用した結果、2023年３月20日にJIS B8451-１が制定された。

コラム　1-4-4②図　接触検知カバーの適用事例

全面が接触検知カバーのロボット

上記のようなJISや国際規格（ISO規格やIEC規格など）は、業界単位の合意を通じて策定されることが一般的であった。しかし、こうした業界単位での取り組みは、全国に広がる中堅・中小企業等にとって、必ずしも参画が容易ではない（※）側面もあった。したがって、業界団体等が扱わない規格であっても、規格策定のための新規の委員会等の立ち上げを可能とするよう、後押しする「新市場創造型標準化制度」を設けている。業界単位の提案を経由せずに個社で提案が可能となり、その際には「（一財）日本規格協会（JSA）」の専門家がサポートを行うこととなる。

この制度を創設した2014年以降、これまでこの制度に採択された案件は2023年２月時点で56件であり、そのほとんどが、中堅・中小企業提案によるものである。2022年度には、中堅・中小企業等による知的財産の戦略的活用を支援している（独）工業所有権情報・研修館（INPIT）と連携し、弁理士等を派遣するスキームを導入した。このスキームにより、特許と標準を組み合わせた事業戦略の検討が可能となった。

（※）中堅・中小企業が規格開発しようとした際に、新技術であるが故にその内容を扱う業界団体等が存在しない、あるいは存在しても、一企業から業界団体等に対して、規格開発の検討を働きかけることが容易ではない、といった課題がある。

地域内の企業立地

本章では、（株）野村総合研究所が「令和４年度法定経営指導員育成に関する講習資料補足データ作成業務（地域の産業集積等の課題や地域企業のデジタル化等に関する調査研究）」において中小企業・小規模事業者に対して実施した「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」[1]（以下、本章では「事業者アンケート調査」という。）と、同じく（株）野村総合研究所が中小企業支援機関（以下、「支援機関」という。）等に対して実施した「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」[2]（以下、本章では「支援機関アンケート調査」という。）の結果を主に用いて、中小企業の今後の立地に対する認識や課題を確認する。また、企業誘致を進めるために必要な地方公共団体（以下、本章では「自治体」という。）の取組などについて確認する。

第１節　企業立地の動向

本節では、我が国の企業立地件数等の推移や企業の立地が進むことに対する自治体・中小企業が期待する効果を確認した上で、中小企業の過去の立地動向や今後の立地に対する認識や課題等について確認する。

1　（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」：（株）野村総合研究所が、2022年12月に商工会と商工会議所の会員及び中小企業・小規模事業者10,000社を対象に実施したWebアンケート調査（有効回答数：7,323件）。なお、本章第１節で取り扱っている企業立地に関する設問は、製造業の中小企業・小規模事業者が回答対象となっている点に留意が必要。

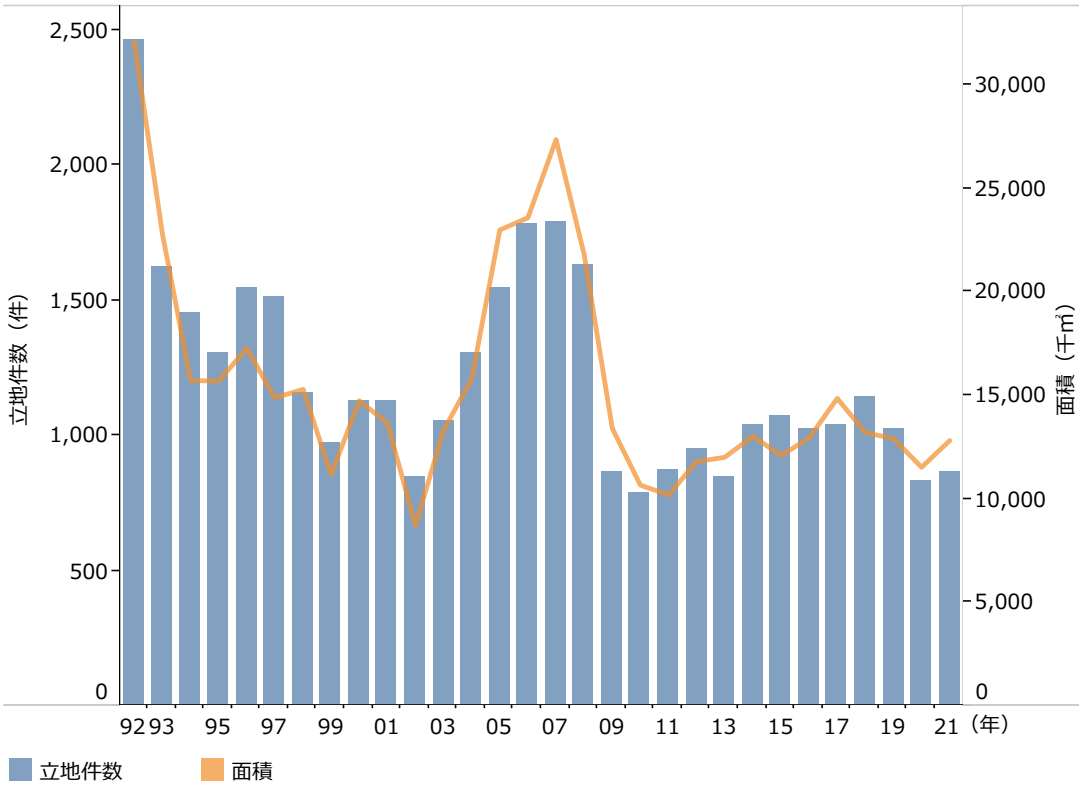
2　（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」：（株）野村総合研究所が2022年12月において、認定経営革新等支援機関、よろず支援拠点、金融機関、自治体を対象に実施したWebアンケート調査（有効回答数：2,783件）。なお、本章で取り扱っている企業誘致に関する設問は、自治体が回答対象となっている点に留意が必要。

１．企業立地の動向と意義・効果

始めに、我が国の工場立地件数と面積について概観する。

第1-5-1図は、我が国の工場立地件数と面積の推移を確認したものである。これを見ると、1990年代は、バブル崩壊とともに工場立地件数、面積が減少傾向で推移してきた。2000年代になると増加傾向に転じるが、リーマン・ショック後に大きく落ち込んだ。その後は横ばい傾向で推移しているが、足下でもバブル崩壊後の水準にとどまっており、長期的に見ると、我が国の工場立地件数と面積は減少傾向で推移していることが分かる。

第1-5-1図　工場立地件数と面積の推移



資料：経済産業省「工場立地動向調査」
（注）面積は、統計法に基づく情報保護の観点から、秘匿処理を行っている都道府県の面積は除いて集計している。

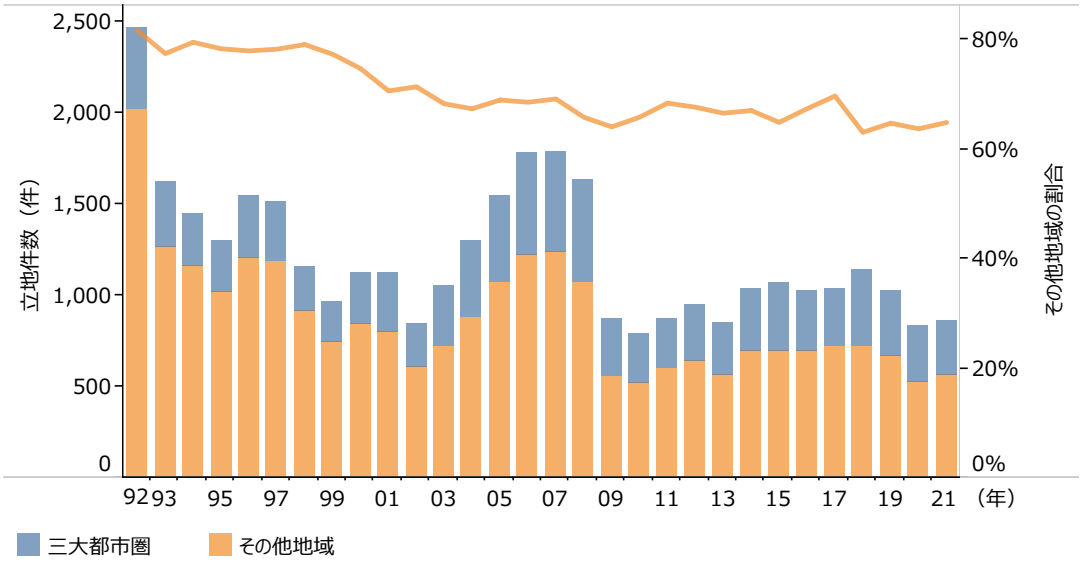
第1-5-2図は、工場立地件数と面積における三大都市圏[3]とその他地域[4]の内訳について見たものであり、①では工場立地件数におけるその他地域の割合を確認し、②では面積におけるその他地域の割合を確認している。まず、①について見ると、1992年は工場立地件数に占めるその他地域の割合は約80％であったが、足下の2021年では約60％にまで減少していることが見て取れる。次に、②について見ると、その他地域の割合は足下では回復傾向にあるものの、長期的に見ると減少傾向で推移してきたことが確認できる。このことから、我が国の工場立地件数と面積が長期的に減少傾向にある中で、その減少幅は三大都市圏と比べてその他地域で大きいことが分かる。

3　ここでの三大都市圏とは、下記の東京圏、大阪圏、名古屋圏の市区町村が含まれる都道府県を指すものとし、具体的には、東京圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県）、大阪圏（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県）、名古屋圏（愛知県、三重県）とする。
「東京圏」とは、首都圏整備法による既成市街地及び近郊整備地帯を含む市区町の区域をいう。「大阪圏」とは、近畿圏整備法による既成都市区域及び近郊整備区域を含む市町村の区域をいう。「名古屋圏」とは、中部圏開発整備法による都市整備区域を含む市町村をいう。

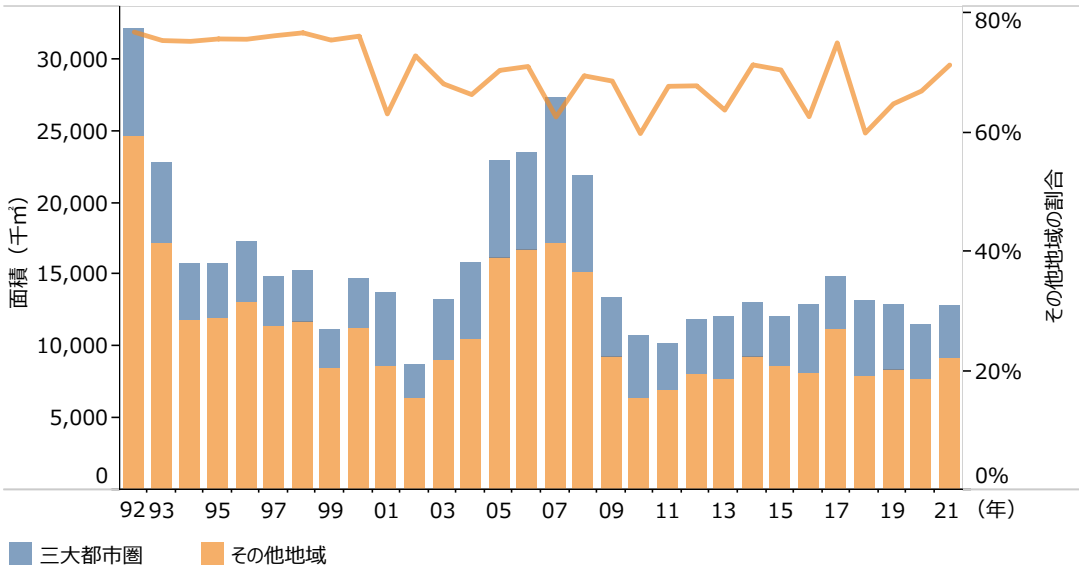
4　ここでのその他地域とは、三大都市圏以外の都道府県を指すものとする。

第1-5-2図　工場立地件数と面積におけるその他地域の割合

①工場立地件数におけるその他地域の割合



②面積におけるその他地域の割合

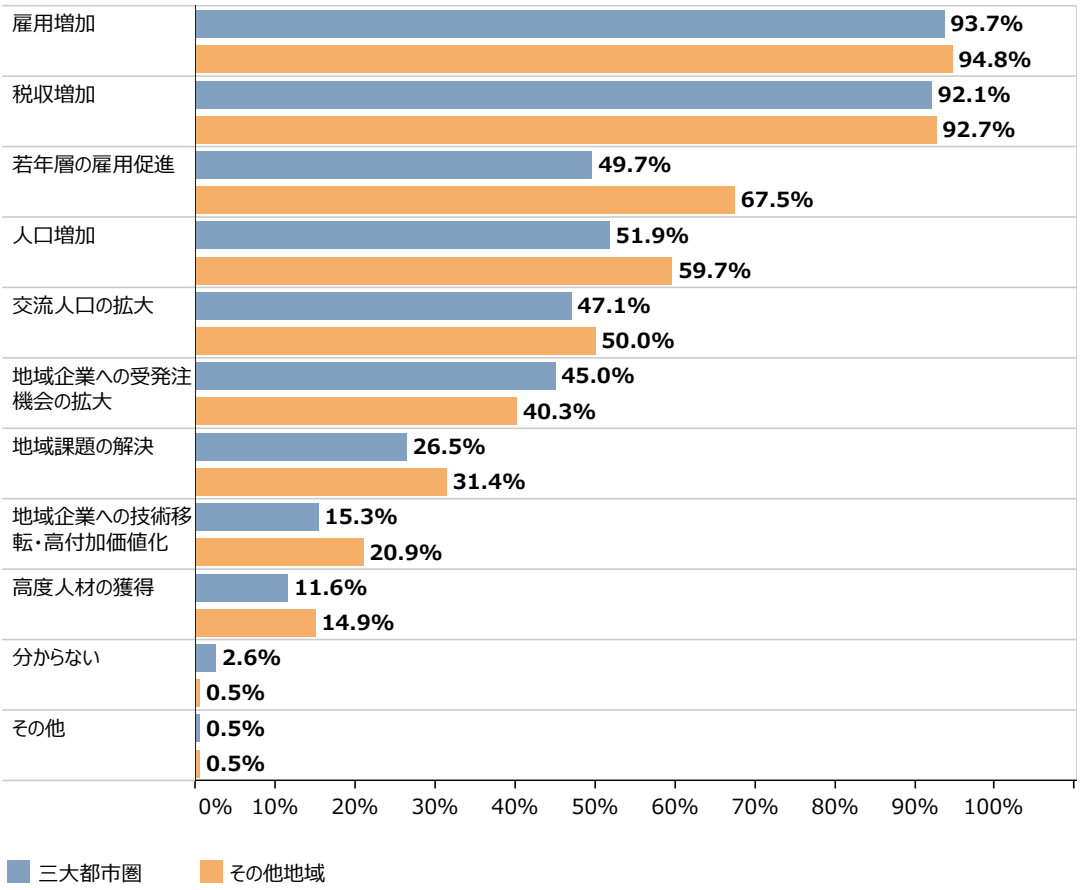


資料：経済産業省「工場立地動向調査」
（注）面積は、統計法に基づく情報保護の観点から、秘匿処理を行っている都道府県の面積は除いて集計している。

ここまで、我が国の工場立地件数及び面積が長期的には減少傾向で推移し、その減少幅は三大都市圏と比べてその他地域で大きいことを確認した。続いて、工場立地等に伴う企業の立地がもたらす効果について、自治体と中小企業・小規模事業者のそれぞれの視点から確認する。

第1-5-3図は、自治体に対し、企業誘致が進展した際に期待できる効果を確認したものを地域別に示したものである。これを見ると、三大都市圏の自治体、その他地域の自治体共に、企業誘致の進展により多くの効果を期待していることが確認できる。特に、「雇用増加」や「税収増加」においては、９割以上の自治体がその効果を期待していることが分かる。また、「若年層の雇用促進」、「人口増加」などにおいては、三大都市圏の自治体と比べてその他地域の自治体の方が、より効果を期待していることが見て取れる。

第1-5-3図　地域別に見た、企業誘致が進展した際に期待できる効果

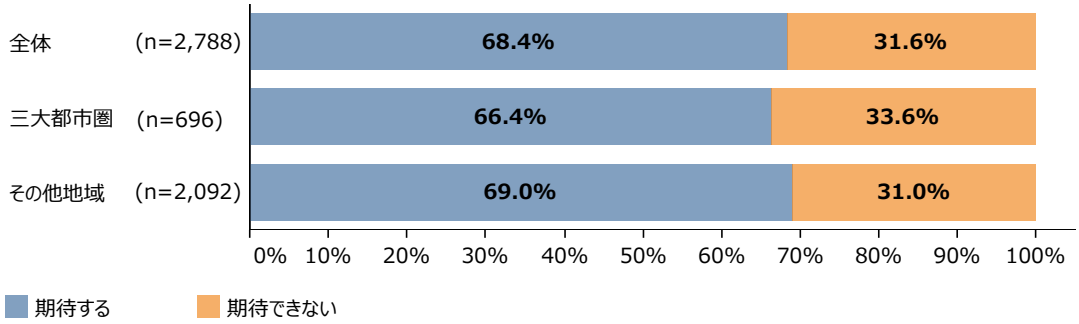


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「特に期待できる効果はない」という回答を除いて集計している。
3.回答数(n)は以下のとおり。三大都市圏：n=189、その他地域：n=382。

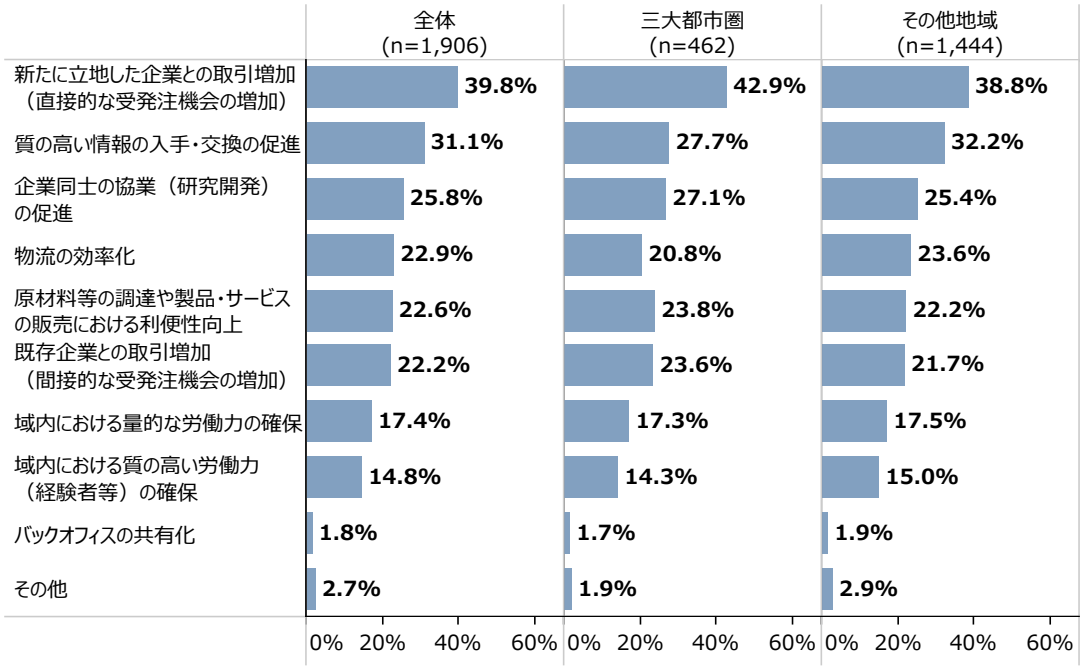
第1-5-4図は、中小企業に対し、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が進むことについて、①ではその効果への期待の有無を、②では期待する効果を確認したものを地域別に示したものである。まず、①について見ると、三大都市圏、その他地域にかかわらず約７割の企業が企業立地による効果を「期待する」としており、企業立地による期待感を持っている企業が大半を占めていることが分かる。続いて、②について見ると、「新たに立地した企業との取引増加（直接的な受発注機会の増加）」が最も多く、次いで「質の高い情報の入手・交換の促進」となっている。また、**第1-5-5図**は、「異業種」の企業の立地が進むことにより期待する効果を確認したものである。同業種の企業が立地した場合と同様に、三大都市圏、その他地域にかかわらず約７割の企業が企業立地による効果を期待し、取引増加や質の高い情報の入手等に高い期待を持っていることが見て取れる。

第1-5-4図　地域別に見た、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が進むことに対する期待の有無と期待する効果

①期待の有無



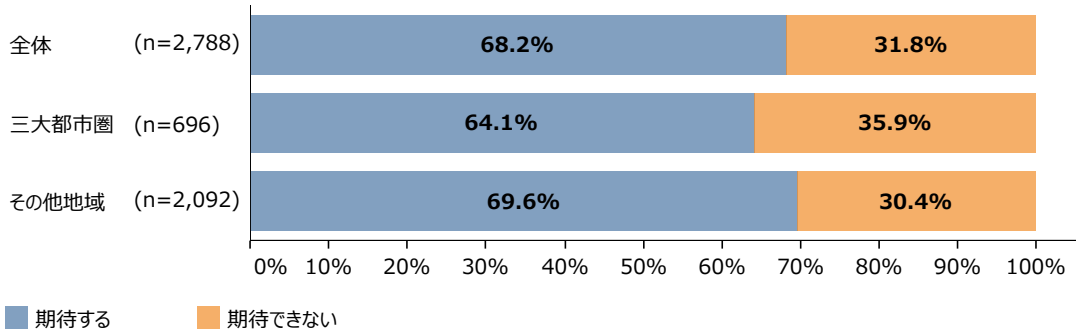
②期待する効果



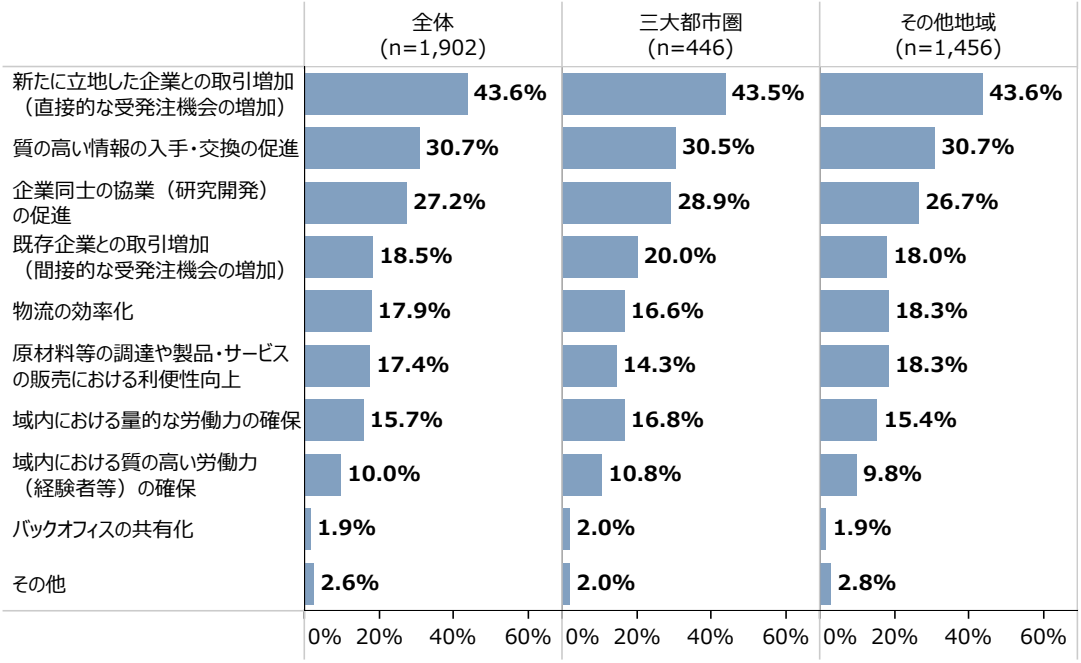
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.①期待の有無は、自社が立地する地域で同業種の新たな企業の立地が進むことに対してどのような効果が期待できるかについて聞いた問いに対し、いずれかの期待する効果があると回答した者を「期待する」、特に効果は期待できないと回答した者を「期待できない」として集計している。
2.②期待する効果は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.②期待する効果は、①期待の有無で「期待できない」」とした企業を除いて集計している。

第1-5-5図　地域別に見た、自社が立地する地域で「異業種」の企業の立地が進むことに対する期待の有無と期待する効果

①期待の有無



②期待する効果



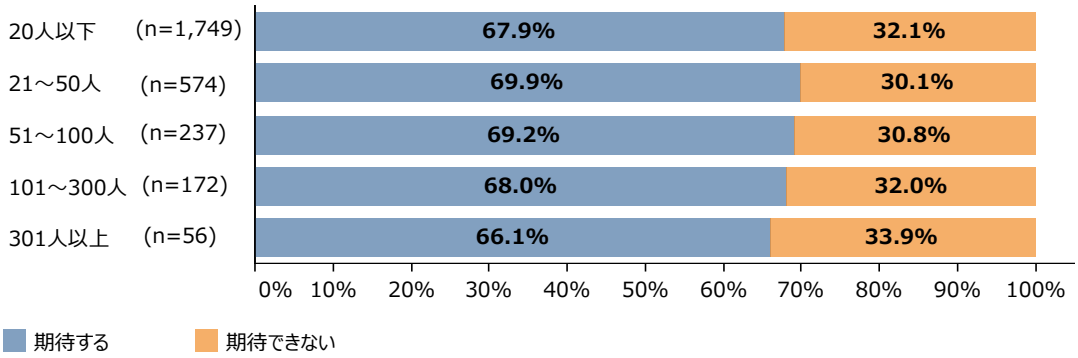
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.①期待の有無は、自社が立地する地域で異業種の新たな企業の立地が進むことに対してどのような効果が期待できるかについて聞いた問いに対し、いずれかの期待する効果があると回答した者を「期待する」、特に効果は期待できないと回答した者を「期待できない」として集計している。
2.②期待する効果は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.②期待する効果は、①期待の有無で「期待できない」」とした企業を除いて集計している。

第1-5-6図は、中小企業に対し、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が進むことについて、①ではその効果への期待の有無を、②では期待する効果を確認したものを従業員規模別に示したものである。まず、①について見ると、いずれの従業員規模の企業においても、約７割の企業が企業立地による効果を「期待する」としており、従業員規模にかかわらず、企業立地による期待感を持っている企業が大半を占めていることが分かる。続いて、②について見ると、従業員規模にかかわらず「新たに立地した企業との取引増加（直接的な受発注機会の増加）」や「質の高い情報の入手・交換の促進」が上位に挙がっている。また、従業員規模の大きい企業ほど、「物流の効率化」や「域内における量的な労働力の確保」、「域内における質の高い労働力（経験者等）の確保」に期待を持っている傾向にある。

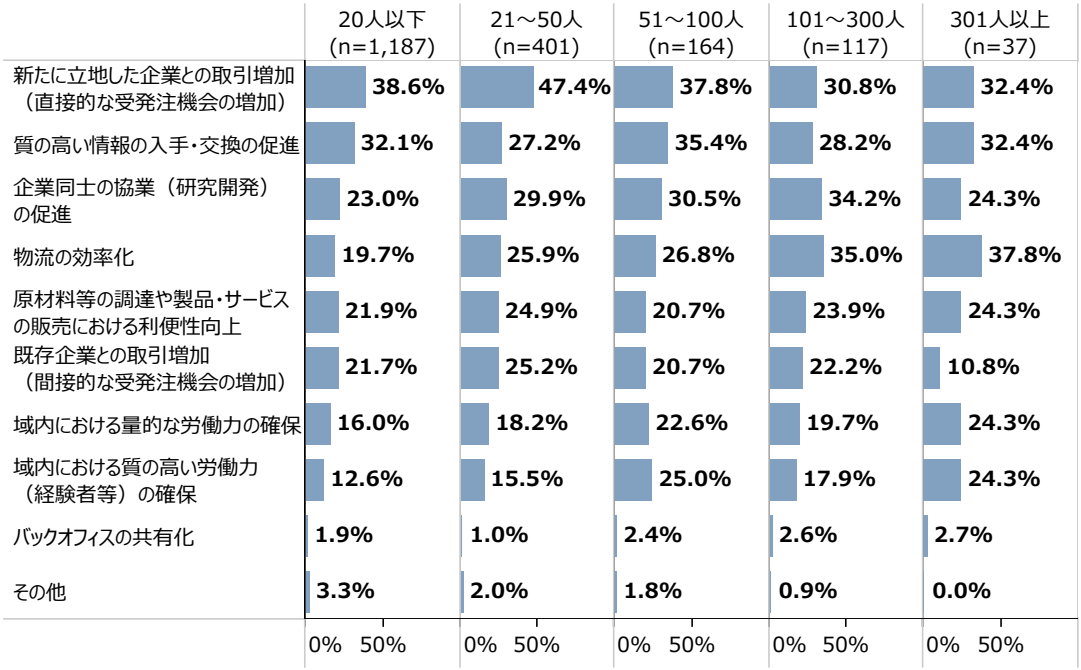
また、**第1-5-7図**は、「異業種」の企業の立地が進むことにより期待する効果を確認したものである。同業種の企業が立地した場合と同様に、従業員規模にかかわらず、約７割の企業が企業立地による効果を期待していることが分かる。また、従業員規模にかかわらず「新たに立地した企業との取引増加（直接的な受発注機会の増加）」や「質の高い情報の入手・交換の促進」に高い期待を持っており、従業員規模が大きい企業ほど「企業同士の協業（研究開発）の促進」や「物流の効率化」への期待感が大きいことも見て取れる。

第1-5-6図　従業員規模別に見た、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が進むことに対する期待の有無と期待する効果

①期待の有無



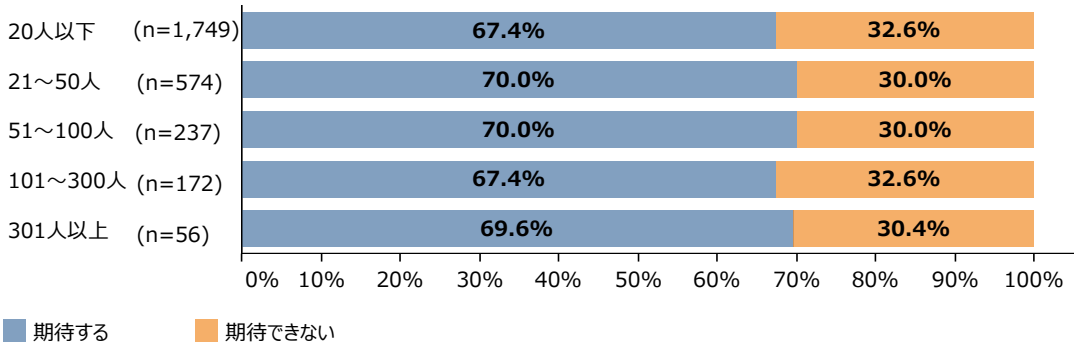
②期待する効果



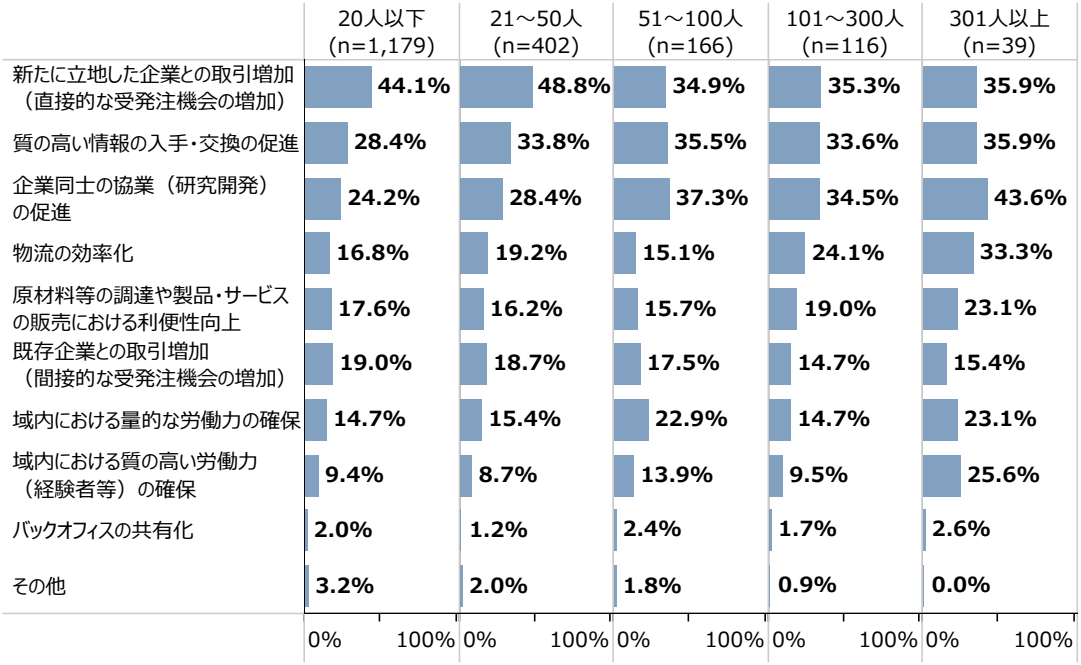
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.①期待の有無は、自社が立地する地域で同業種の新たな企業の立地が進むことに対してどのような効果が期待できるかについて聞いた問いに対し、いずれかの期待する効果があると回答した者を「期待する」、特に効果は期待できないと回答した者を「期待できない」として集計している。
2.②期待する効果は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.②期待する効果は、①期待の有無で「期待できない」」とした企業を除いて集計している。

第1-5-7図　従業員規模別に見た、自社が立地する地域で「異業種」の企業の立地が進むことに対する期待の有無と期待する効果

①期待の有無



②期待する効果



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.①期待の有無は、自社が立地する地域で異業種の新たな企業の立地が進むことに対してどのような効果が期待できるかについて聞いた問いに対し、いずれかの期待する効果があると回答した者を「期待する」、特に効果は期待できないと回答した者を「期待できない」として集計している。
2.②期待する効果は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.②期待する効果は、①期待の有無で「期待できない」」とした企業を除いて集計している。

ここまで見てきたように、我が国の工場立地件数と面積は、長期的には減少傾向で推移しており、三大都市圏と比べてその他地域での減少幅が大きい。一方で、地域や従業員規模等にかかわらず、自地域で企業の立地が進むことに対する自治体や中小企業・小規模事業者の期待は大きい。このことから、企業立地の進展は地域に関係なく重要だと考えられる。

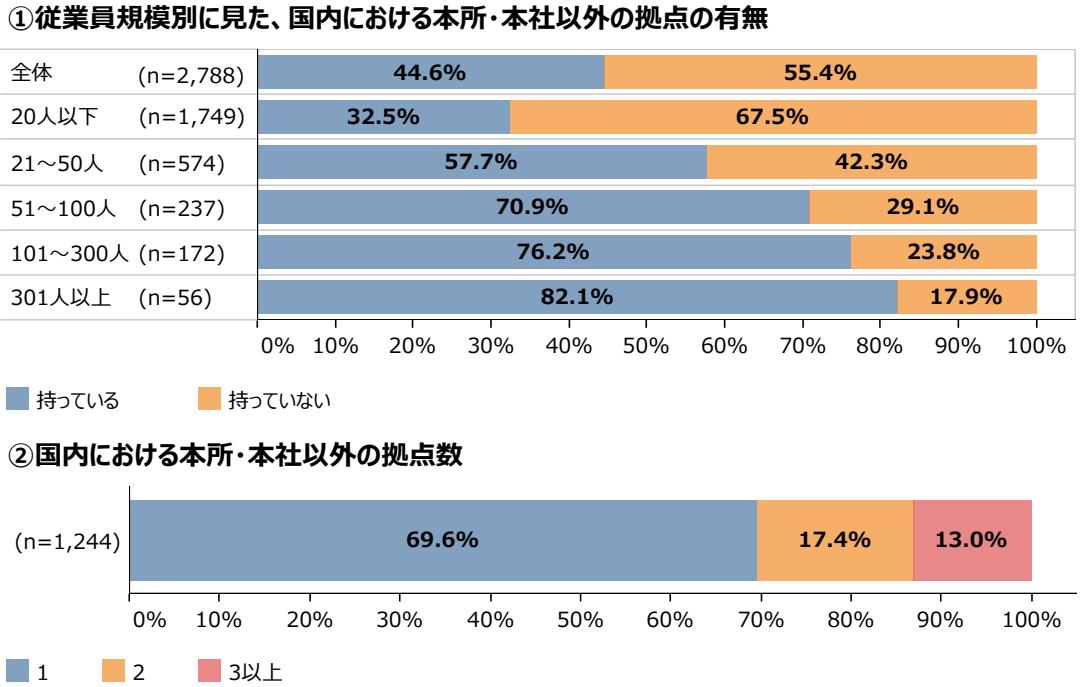
２．中小企業の企業立地の動向

①国内の拠点数と過去の立地動向

本項では、中小企業・小規模事業者に焦点を当て、中小企業・小規模事業者における過去の立地に関する動向を確認していく。

第1-5-8図は、国内における本所・本社以外の拠点[5]の有無と拠点数について、①では従業員規模別に拠点の有無を、②では拠点数を確認したものである。まず①について見ると、従業員規模が大きい企業ほど、本所・本社以外に拠点を有している傾向にあることが見て取れる。続いて、②を確認すると、約３割の企業が国内に本所・本社以外に複数の拠点を有していることが分かる。

第1-5-8図　国内における本所・本社以外の拠点の有無と拠点数

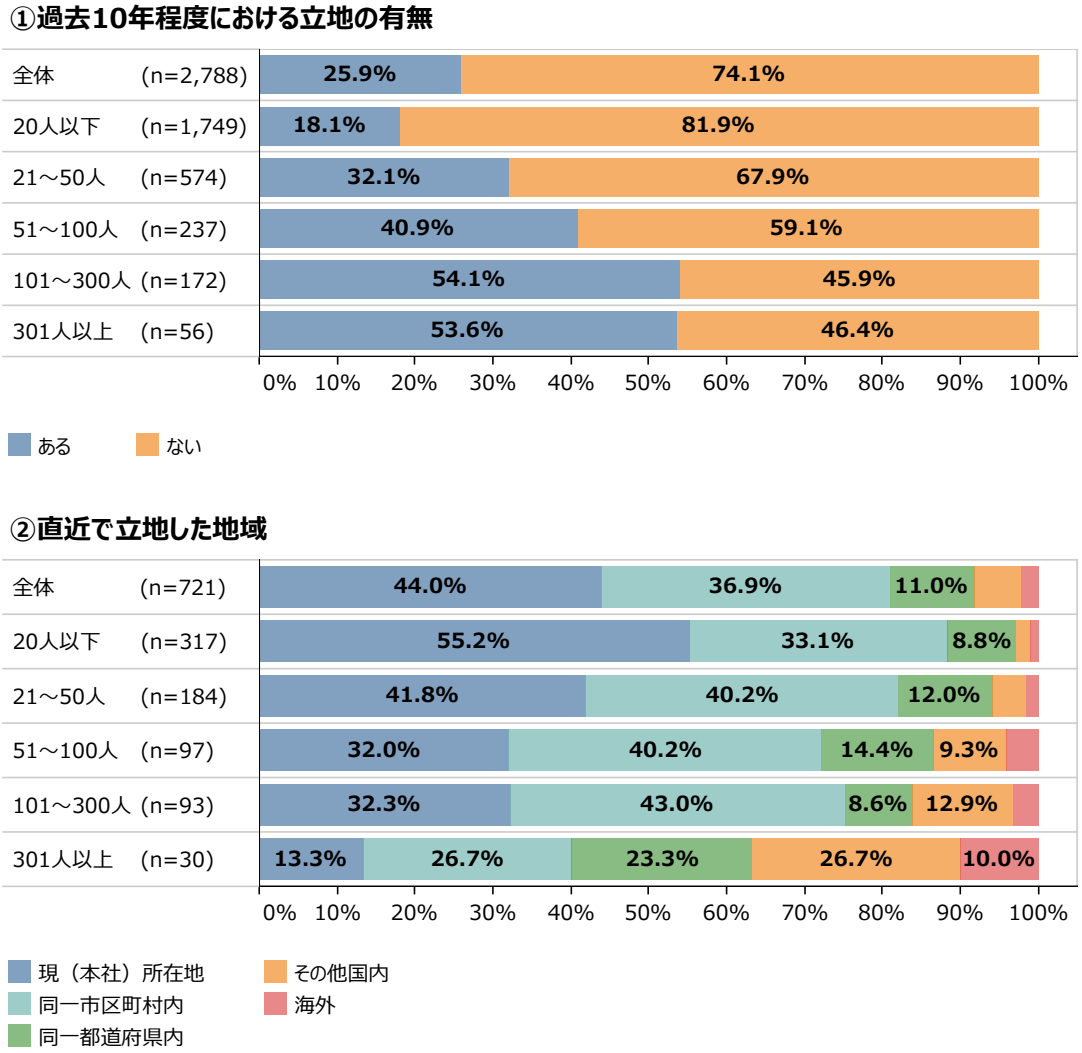


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「拠点」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等を指し、営業拠点（支社・支店・営業所）は含まない。
2.②国内の拠点数は、国内に拠点を「持っている」と回答した者に対して聞いている。

5　ここでは工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等を指し、営業拠点（支社・支店・営業所）は含まない。

第1-5-9図は、過去10年程度の立地[6]の有無と直近で立地した地域について、①は立地の有無を、②は直近で立地した地域を従業員規模別に示したものである。まず①について見ると、中小企業全体では25.9%が過去10年程度において工場・生産施設等の新設・増設・移転を実施していることが分かる。また、従業員規模が大きい企業ほど実施している傾向にあり、従業員規模が101人以上の企業では、半数以上が実施していることが確認できる。続いて、②の立地した地域について見ると、中小企業全体では「現（本社）所在地」が最も多いとともに、「現（本社）所在地」を含めた同一市区町村内に約８割が立地しており、市区町村や都道府県を越えた立地は多くないことが見て取れる。他方で、従業員規模が301人以上の企業では「その他国内」、「海外」と回答した企業の合計が約４割となっているなど、市区町村や都道府県を越えた立地も一定程度実施されていることが確認できる。

第1-5-9図　従業員規模別に見た、過去10年程度における立地の有無と直近で立地した地域

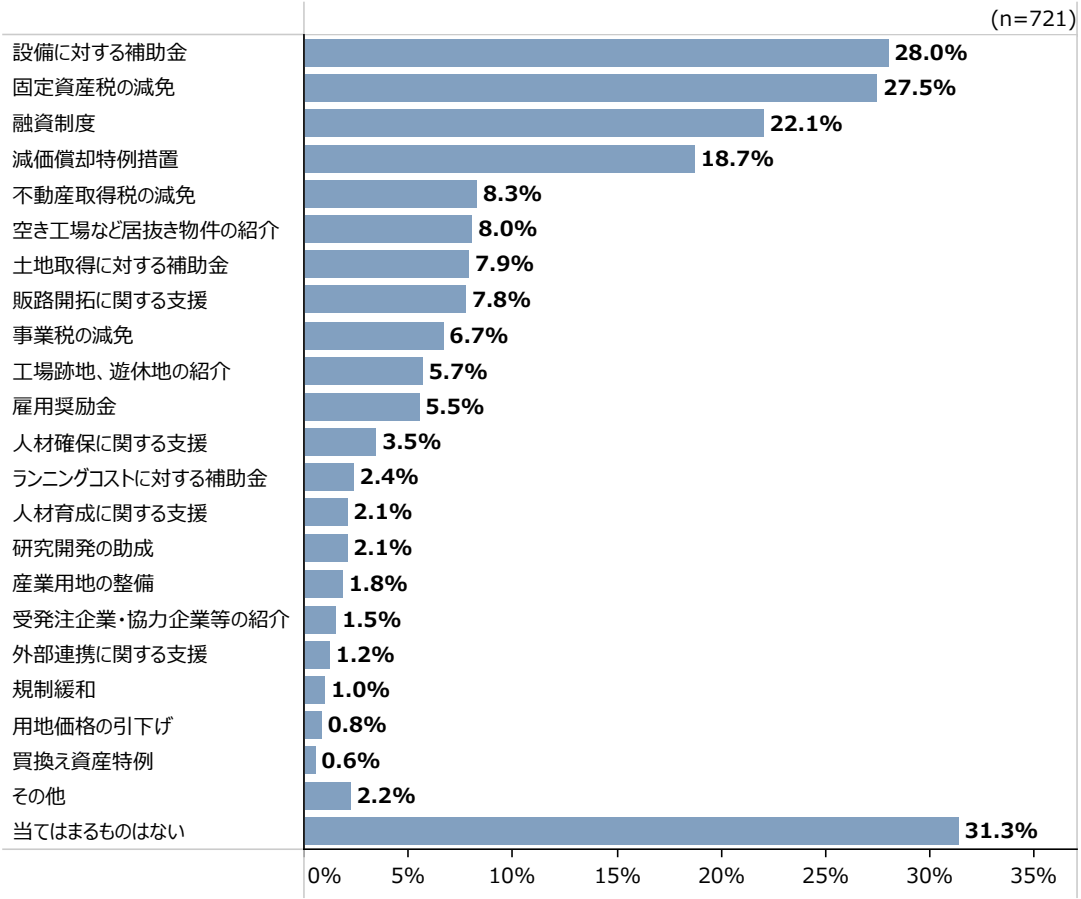


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.②直近で立地した地域は、過去10年程度における立地の有無について、「ある」と回答した者に対して聞いている。

6　ここでの立地とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転を指すものとし、購入・賃貸は問わない。

第1-5-10図は、過去10年程度で立地経験があると回答した企業に対し、過去に立地した際に活用したことのある支援内容を確認したものである。これを見ると、「当てはまるものはない」と回答した企業は約３割であり、約７割の企業が立地の際に何らかの支援策を活用している様子がうかがえる。また、活用した支援内容を見ると、「設備に対する補助金」、「固定資産税の減免」といった項目が上位に挙げられていることが分かる。

第1-5-10図　立地した際に活用したことのある支援内容



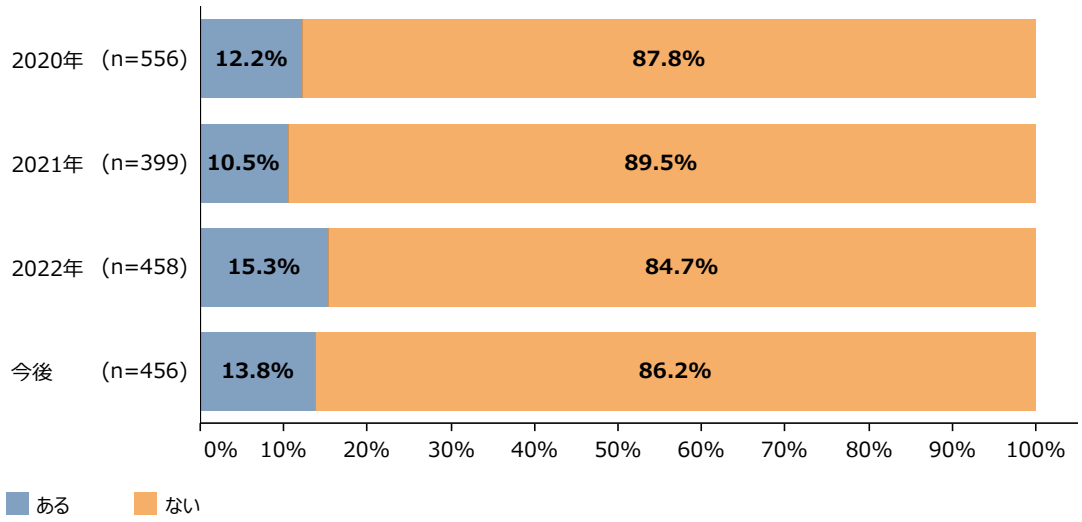
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.過去10年程度における立地の有無について、「ある」と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②海外生産拠点における国内回帰の動き

ここまでは、過去10年程度の国内での立地動向について確認した。ここでは、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が2020年、2021年、2022年に実施した「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関するアンケート調査」[7]の結果を基に、中小企業の生産拠点からの国内回帰の動きについて確認する。

第1-5-11図は、海外生産拠点[8]のある中小企業に対し、海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻したケースの有無について確認したものである。これを見ると、2020年から足下の2022年にかけて、中小企業においても国内回帰の動きが一定数存在することが分かる。また、今後においても13.8％の企業が国内生産に戻す予定があると回答している。

第1-5-11図　海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻したケースの有無



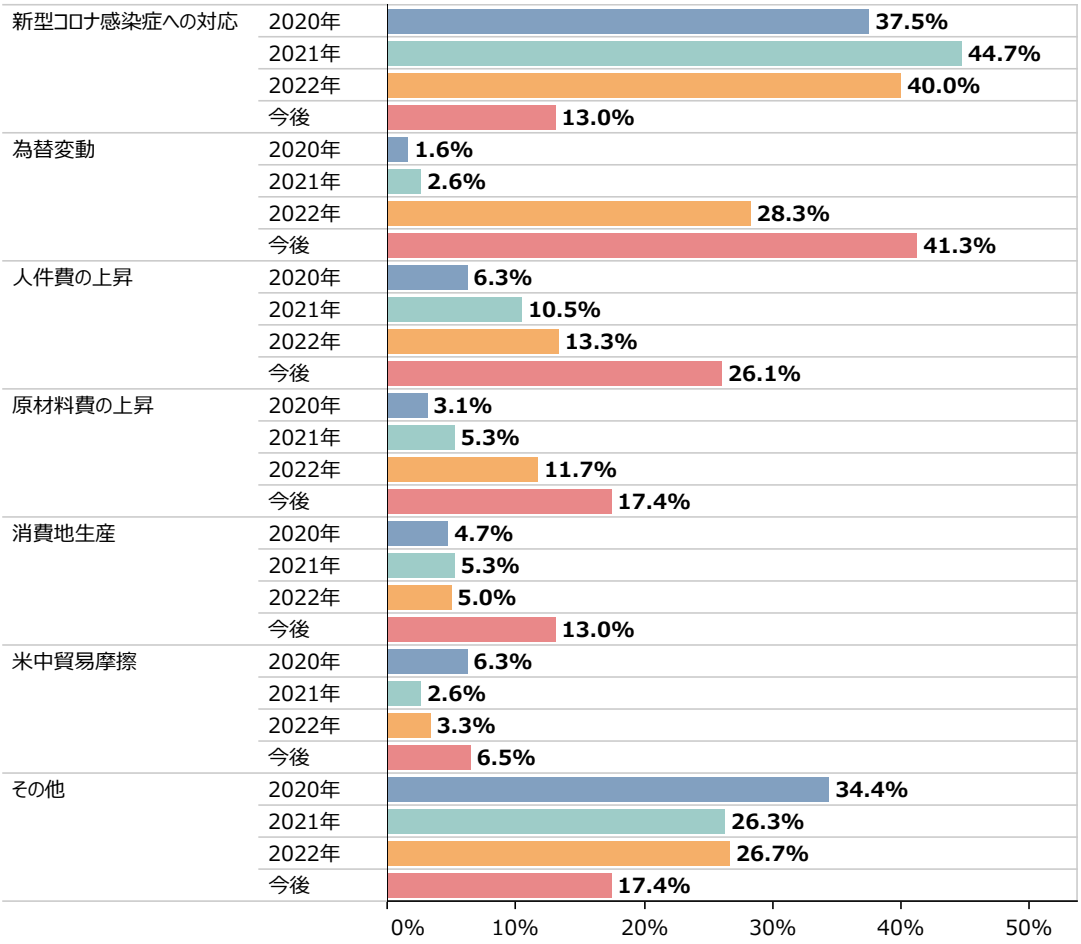
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関するアンケート調査」
（注）1.資本関係のない外部への生産委託を除く、直接投資や出資による海外生産拠点がある企業に絞って集計している。
2.「今後」は、海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻すケースを予定しているかを聞いたもの。

第1-5-12図は、海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻した、または今後戻す予定があると回答した企業に対し、その理由を確認したものである。これを見ると、2020年から2022年にかけて「新型コロナ感染症への対応」と回答した企業が最も多いことが分かる。一方で、足下の2022年から今後にかけて「為替変動」や「人件費の上昇」、「原材料費の上昇」と回答した企業が増加しており、中小企業が国内に生産を戻す理由に変化が生じていることが確認できる。

7　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関するアンケート調査」：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が2020年12月、2021年12月、2022年12月に、大手データベース会社のデータを用いて、従業員100人超の全ての製造業企業、従業員100人以下の機械系製造業を中心とした企業から抽出した全25,000社を対象に、アンケート調査を実施したものである。なお、本章では、資本金３億円以下または従業員数300人以下の中小企業の回答を集計している。

8　ここでの海外生産拠点とは、直接投資や出資による生産拠点を指し、資本関係のない外部への生産委託は含まない。

第1-5-12図　国内生産に戻した（戻す）理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関するアンケート調査」
（注）1.資本関係のない外部への生産委託を除く、直接投資や出資による海外生産拠点がある企業のうち、海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻した、または、今後戻す予定があると回答した企業の回答を集計している。
2.「今後」は、海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻すケースを予定しているかを聞いたもの。
3.2020年、2021年、2022年に実施されたアンケートで全てに共通する選択肢に絞って集計している。
4.回答数(n)は以下のとおり。2020年：n=64、2021年：n=38、2022年：n=60、今後：n=46。

事例1-5-1は、人件費の高騰などの理由から海外生産の大部分の国内回帰を図り、その後は取引先に対してメイドインジャパンの安全性をPRするなど国内生産の強みをいかし、販路拡大を目指す中小企業の事例である。

事例
1-5-1

自動化・省力化を進めることで海外生産ラインの国内回帰を図り、国内生産のメリットをいかしながら更なる成長を目指す企業

所 在 地　愛知県刈谷市
従業員数　100名
資 本 金　3,000万円
事業内容　プラスチック製品製造業

株式会社マイン

▶ 競争力強化のため生産拠点を中国に移転

愛知県刈谷市の株式会社マインは、1975年創業の業務用テーブルウエアの企画・製造・販売を行う企業である。業務用食器のメーカーとしてスタートした同社では、紙、フィルム、樹脂、金属と様々な素材を駆使し、約2,000点にも及ぶ商品を展開している。創業以来、業績は順調に推移したが、1990年代に入ると、国内では徐々に競合が台頭。価格競争力の面での課題が顕在化してきた。こうした状況を踏まえ、当時の鈴木芳弥社長（現代表取締役会長）は製造コスト削減のため、1994年に中国・福建省厦門（アモイ）に協力工場を構えると、1997年には現地法人を設立。中国を拠点にした生産体制が本格化することとなった。

▶ 中国の人件費高騰を背景に国内回帰を決断

中国への生産拠点の移転後、業績は順調に推移。2005年にはそれまで二つに分かれていた中国の工場を統合し、規模を拡大する形で新工場を竣工した。しかし、その後中国国内の近代化に伴い、人件費が急激に高騰するとともに、人材確保に苦戦するようになった。さらに、当時の中国の国内情勢が不安定だったことも重なり、徐々に中国で生産することによる優位性は低下していった。こうした状況を鑑み、2013～2014年頃にかけて国内回帰に向けた検討を開始した。最初に着手したのは製造機械の開発だ。中国の人件費が高騰したものの、依然日本の人件費の方が高い状況であったため、必要最小限の人員で生産するための同機械の導入による自動化や省力化に努めた。並行して、より迅速な生産体制を構築すべく、工場の立地や運用方法の検討、人材の確保などを進め、2015年には岐阜工場の稼働を開始。同工場では、主力のフードカップの製造を担うことから、高い清潔性を持つクリーンルームなど衛生面に配慮した最新設備も備えた。

▶ 国内生産のメリットをいかした生産体制の確立

その後、生産の大半を国内へ回帰。2020年には岐阜第二工場、妻木工場が稼働を開始するなど、岐阜工場、土岐物流センターと併せた生産体制で多様化するニーズに対応している。さらに、岐阜工場のフードカップ製造部門では、食品安全マネジメントシステムに関する国際規格・FSSC22000の認証を取得するなど、更なる衛生管理体制の強化に努めている。こうした衛生管理体制と“メイドインジャパン”への信頼感を顧客にアピールすることで、新たな販路の開拓にもつながっている。一方、中国の現地法人は2021年に売却し、機械化への移行が難しい一部の分野のみ外注という形で中国での生産を行っている。同社の鈴木賢太社長は、「国内回帰により、リードタイムの短縮や在庫の圧縮につながっている。一方で、小ロット・多品種という従来の製品ラインアップの見直しや技術力の強化、人材育成などの課題もある。顧客との距離の近さをはじめ、国内生産のメリットを最大限にいかしながら、今後は新商品の開発などにも取り組みたい。」と語る。

鈴木賢太代表取締役社長

約2,000点にも及ぶ商品

岐阜工場内部の様子

３．中小企業の今後の立地に対する認識や課題

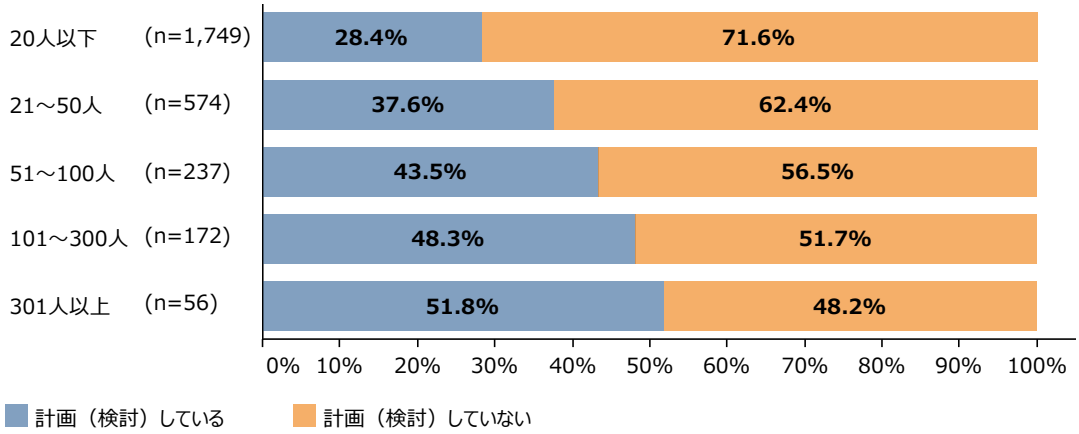
①今後の立地に対する認識と立地を選択する際に判断に影響を与える要素

ここまでは、中小企業・小規模事業者における過去の立地動向や国内回帰の動きについて確認した。ここからは、今後の立地に対する認識や課題等について確認していく。

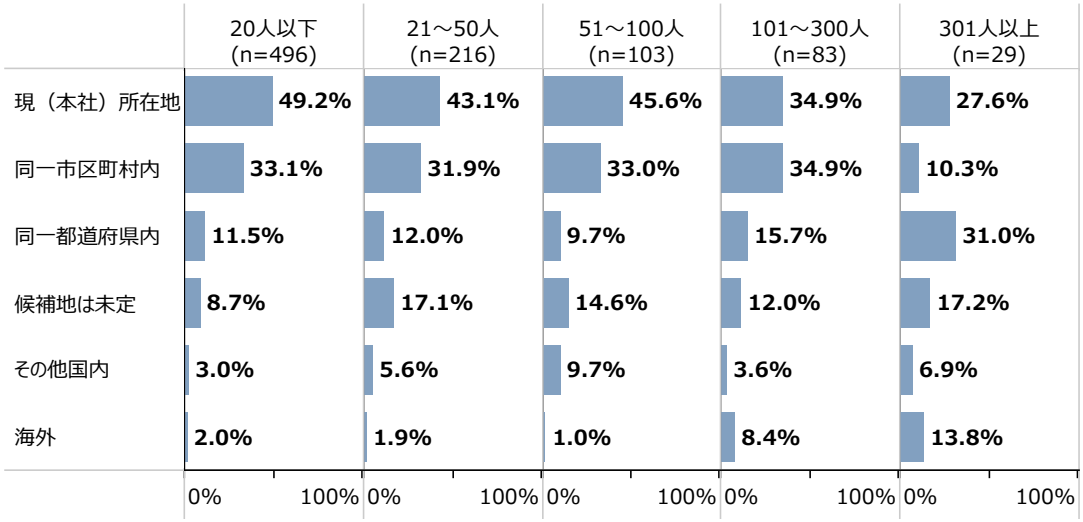
第1-5-13図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の有無とその候補地について、①では立地の有無を、②では新たな立地の候補地を従業員規模別に示したものである。まず、①について見ると、従業員規模が大きい企業ほど、新たな立地を計画（検討）している傾向にあることが分かる。続いて②について見ると、新たな立地の候補地は、前掲の**第1-5-9図**で確認した過去の立地と同様に、同一市区町村内までの立地を計画（検討）している企業が多数を占めていることが確認できる。一方で、従業員規模が大きい企業ほど、同一市区町村外に立地を計画（検討）している傾向にあることが見て取れる。

第1-5-13図　従業員規模別に見た、今後５年程度において計画（検討）している新たな立地の有無と候補地

①今後５年程度において計画（検討）している新たな立地の有無



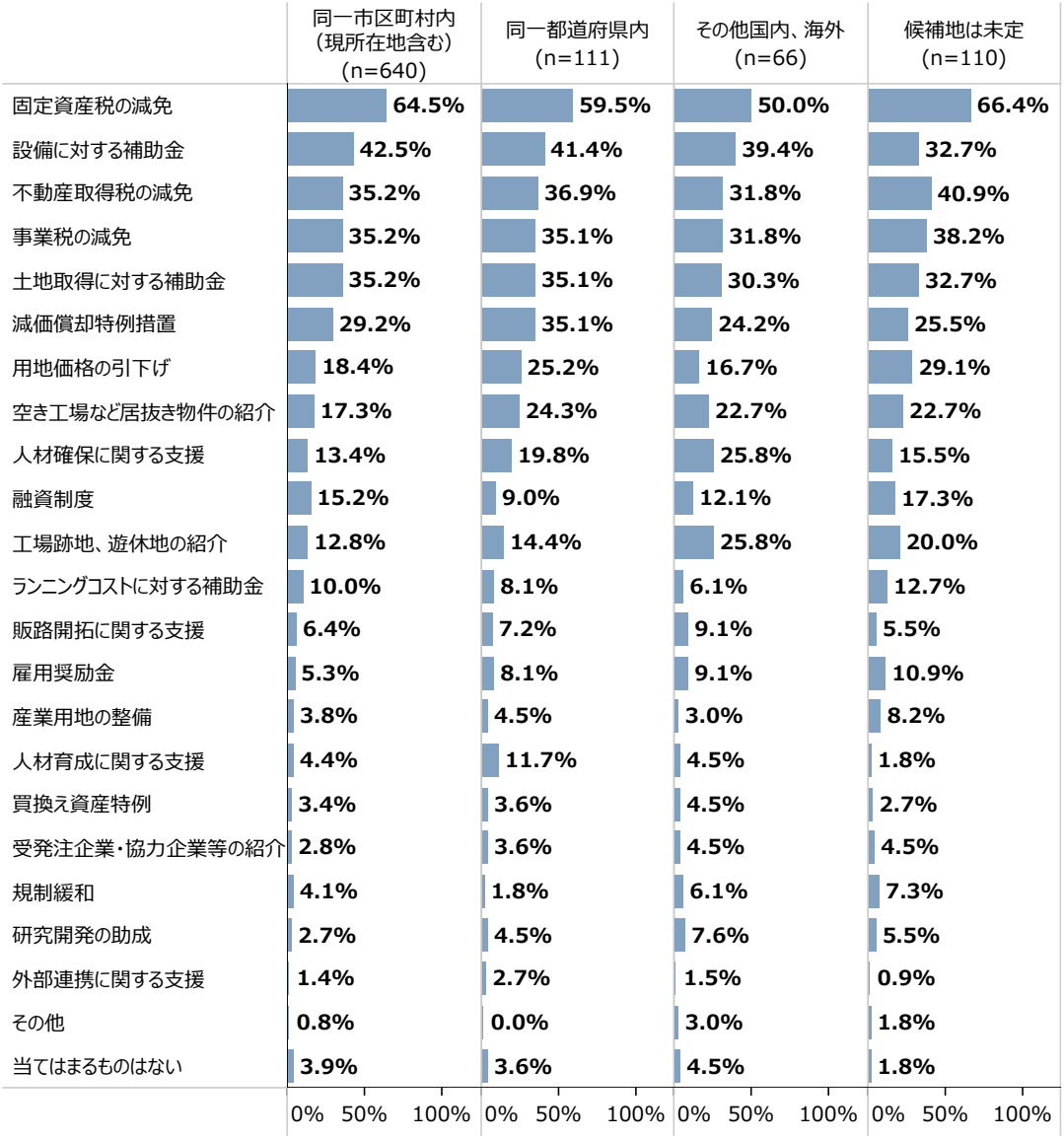
②今後５年程度において計画（検討）している新たな立地の候補地



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.新たな立地の有無は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者を「計画（検討）している」、新たな立地は計画（検討）していないと回答した者を「計画（検討）していない」として集計している。
3.②今後５年程度において計画（検討）している新たな立地の候補地は複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-5-14図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に、期待する支援内容を確認したものである。これを見ると、いずれの候補地の企業でも、「固定資産税の減免」が最も多く、次いで補助金や税制優遇が続いており、こうした支援への期待の高さがうかがえる。また、候補地別では、「その他国内、海外」を候補地としている企業において、そのほかの候補地の企業と比べて「人材確保に関する支援」や「工場跡地、遊休地の紹介」に対する期待が高いことも確認できる。

第1-5-14図　今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に見た、期待する支援内容

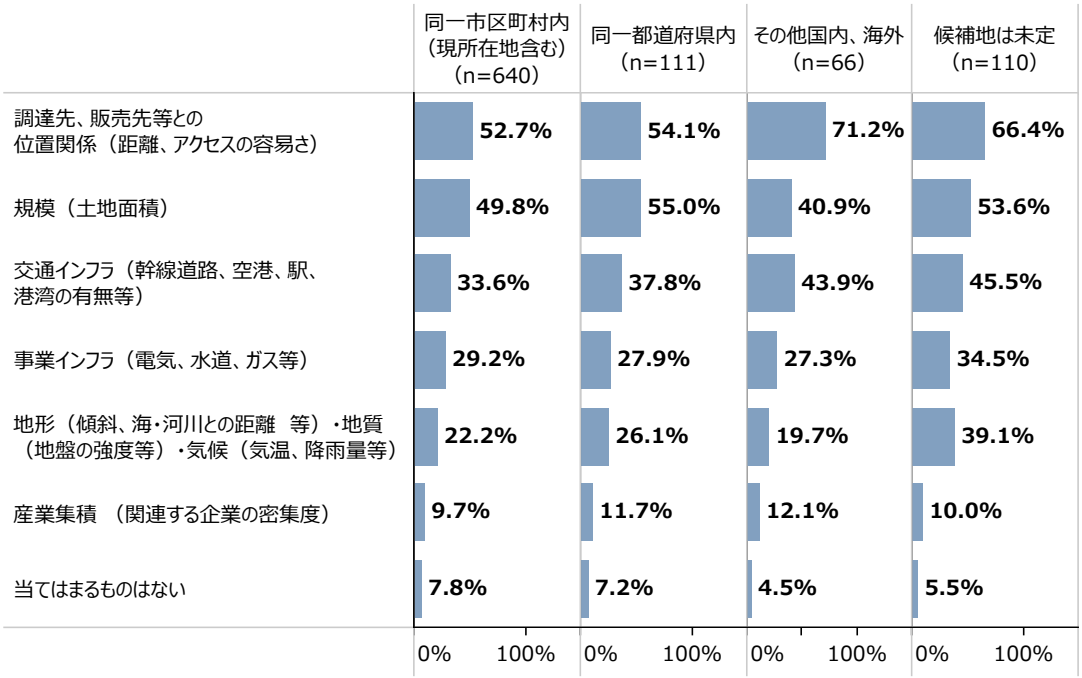


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここからは、中小企業が新たな立地を選択する際、判断に影響を与える要素について、「地理的要件」、「経済・社会環境・政策」、「自治体のサポート」の三つの観点から、それぞれ重視している点を確認していく。

第1-5-15図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に、立地を選択する際に判断に影響を与える「地理的要件」に関する要素を確認したものである。これを見ると、同一都道府県内を候補地としている企業では、「規模（土地面積）」が最も多い一方で、同一市区町村内（現所在地含む）やその他国内、海外を候補地としている企業、候補地が未定の企業では、「調達先、販売先等との位置関係（距離、アクセスの容易さ）」が最も多いことが見て取れる。特にその他国内、海外を候補地としている企業や候補地が未定の企業では、「調達先、販売先等との位置関係（距離、アクセスの容易さ）」を重視する傾向にあり、調達先、販売先といった取引先との関係が立地を選択する際に判断に影響を与えているものと推察される。このように、新たな立地の候補地や目的などによって、立地を選択する際に判断に影響を与える要素が異なることが確認できる。

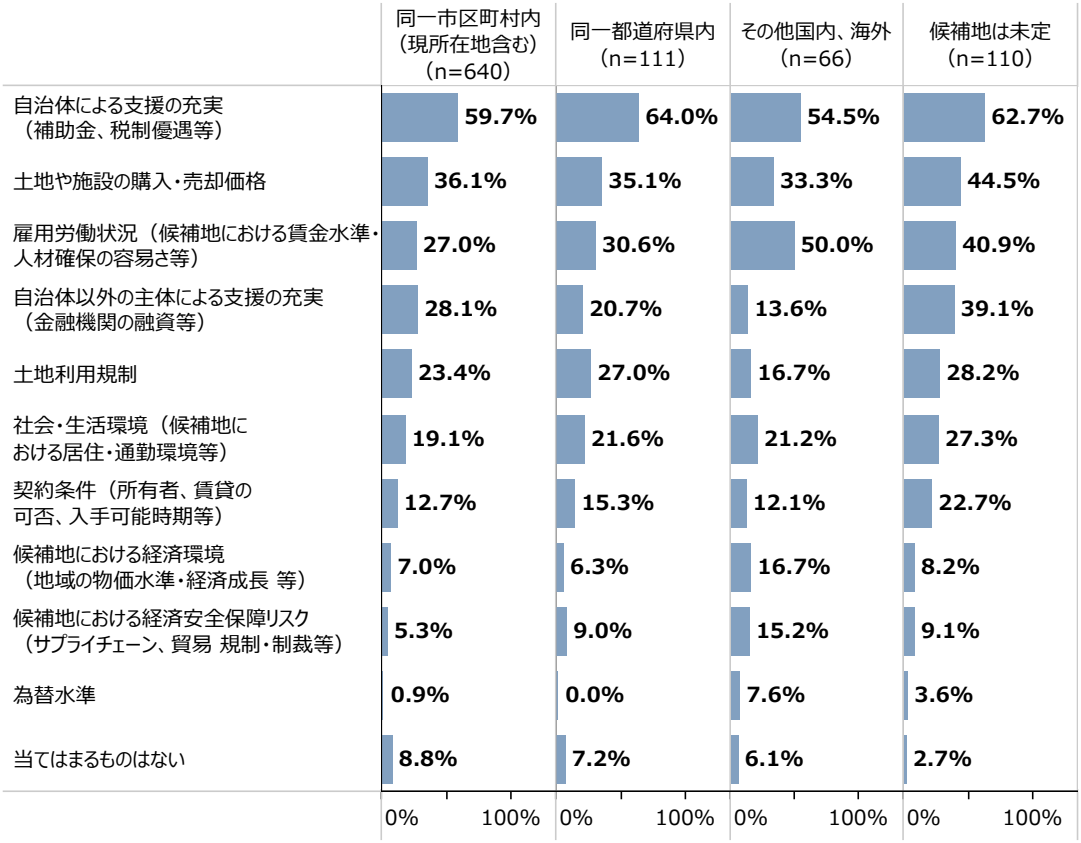
第1-5-15図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（地理的要件）



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-5-16図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に、立地を選択する際に判断に影響を与える「経済・社会環境・政策」に関する要素を確認したものである。これを見ると、いずれの候補地の企業においても「自治体による支援の充実（補助金、税制優遇等）」が最も多く、自治体による支援が企業の立地判断に影響を与えることが確認できる。他方で、その他国内、海外を候補地としている企業では、「雇用労働状況（候補地における賃金水準・人材確保の容易さ等）」を重視している割合が相対的に高く、現在の立地から同一都道府県外に立地するに当たり、人材確保等の雇用への関心が高い様子がうかがえる。また、候補地は未定としている企業では、既に候補地が決まっている企業と比べて、全体的に回答割合が高い傾向にあり、様々な要素の中からより良い候補地を検討していることが推察される。

第1-5-16図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（経済・社会環境・政策）

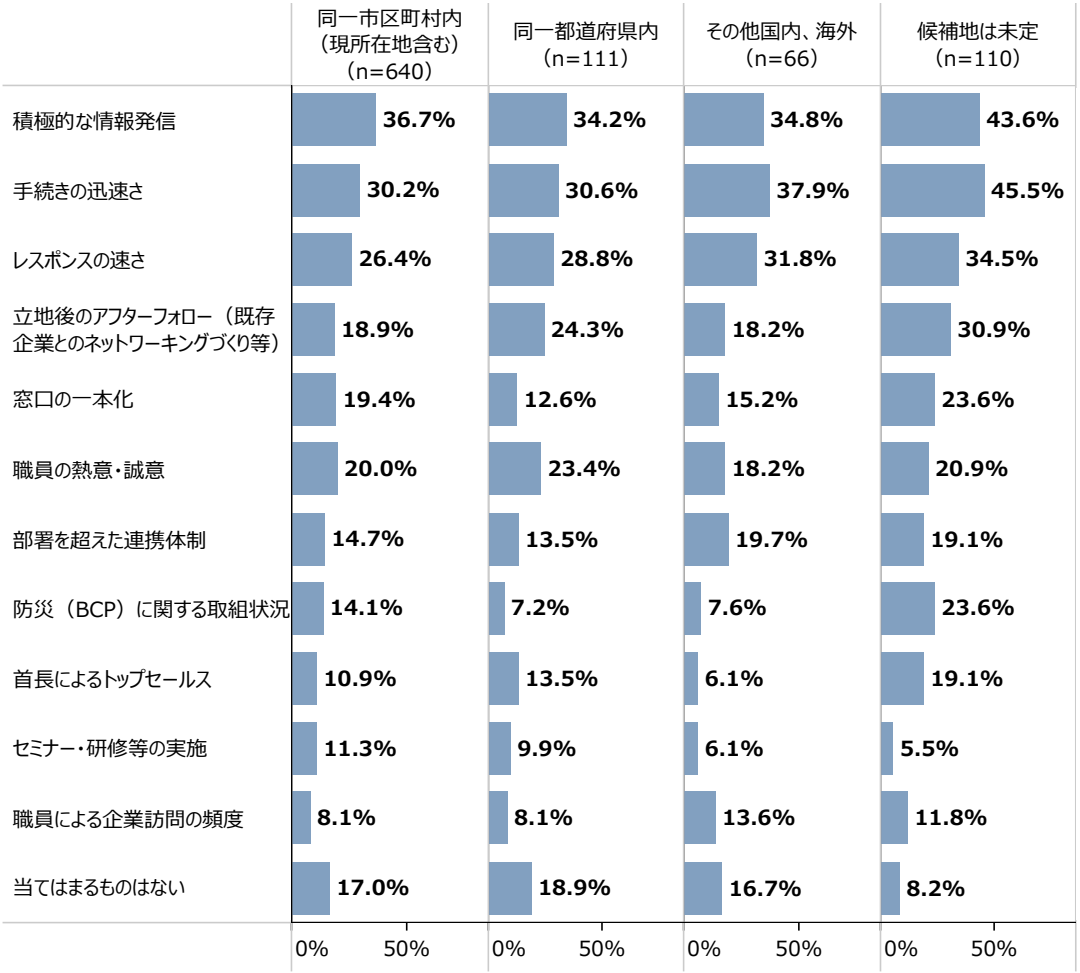


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-5-17図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に、立地を選択する際に判断に影響を与える「自治体のサポート」に関する要素を確認したものである。これを見ると、いずれの候補地の企業においても「積極的な情報発信」や「手続きの迅速さ」、「レスポンスの速さ」といった項目が上位に挙がっていることが確認できる。

前述のとおり、企業は新たな立地を選択する際に、その目的等に合わせて様々な要素の中からより良い候補地を検討していると考えられる。自治体においては、積極的な情報発信が期待されるほか、立地場所によっては行政の許可等が必要になるケースもあり、企業のニーズに合ったスピード感を持った対応が重要であるといえよう。

第1-5-17図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（自治体のサポート）

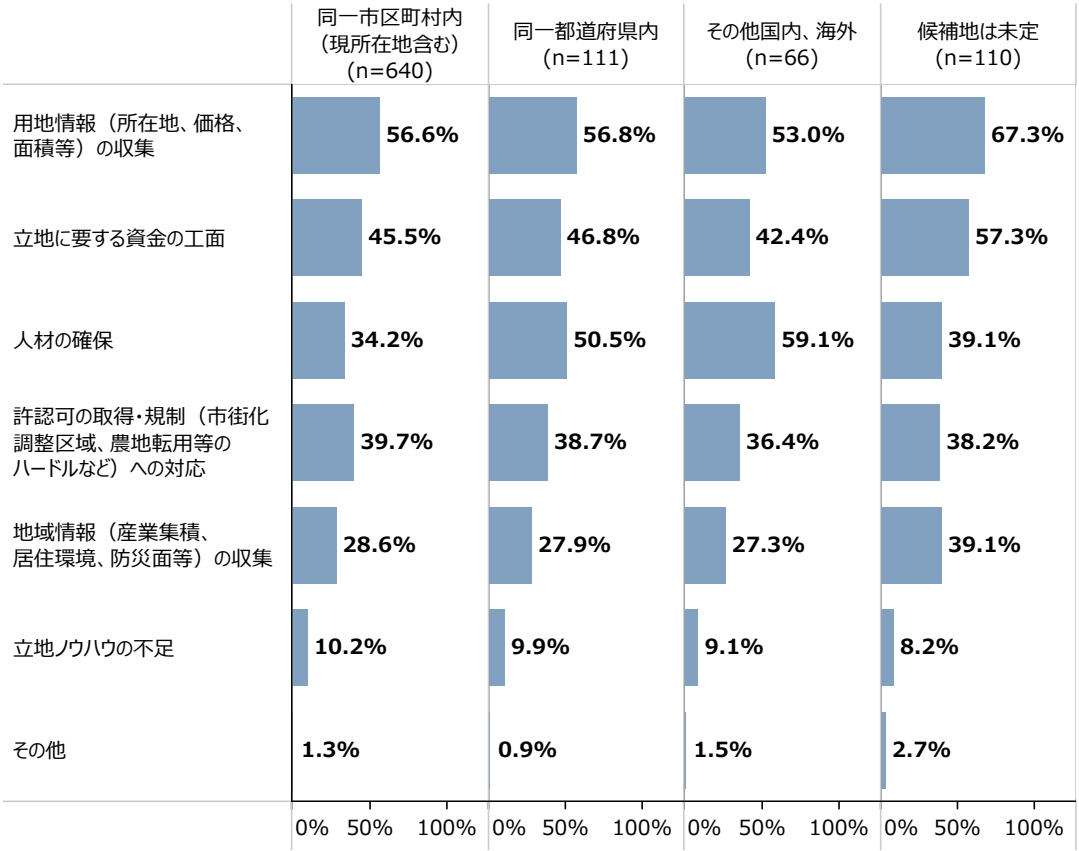


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②今後新たに立地する際に想定される課題

第1-5-18図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に、新たに立地する際に想定される課題について確認したものである。これを見ると、全体的には「用地情報（所在地、価格、面積等）の収集」や「立地に要する資金の工面」が上位に挙がっていることが確認できる。これらの課題に対しては前述のとおり、中小企業は自治体に対して積極的な情報発信や補助金・税制優遇等の支援を期待しており、自治体はこうした点を考慮した上で、企業誘致の取組を進めていくことが重要である。また、その他国内、海外を候補地としている企業では、特に「人材の確保」を課題と捉えている割合が高く、域外からの企業の誘致に取り組む自治体では、こうした点への支援も求められるものと考えられる。

第1-5-18図　新たな立地の際の候補地別に見た、今後新たに立地する際に想定される課題

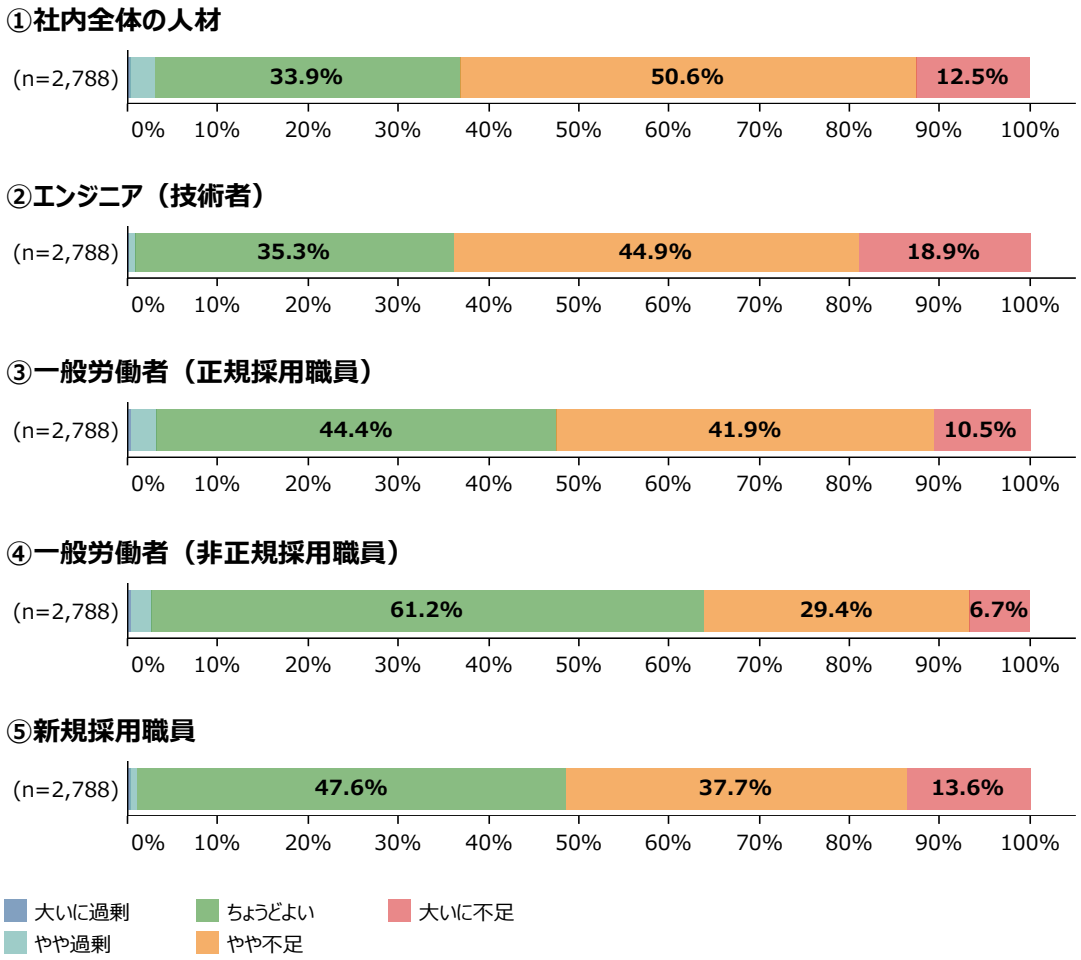


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここまで、企業が新たな立地選択をする際に判断に影響を与える要素や想定される課題について確認した。ここからは、**第1-5-18図**の新たに立地する際に想定される課題でも触れた「人材の確保」に着目して分析を行う。

第1-5-19図は、平時における中小企業・小規模事業者の人材ごとの過不足状況を確認したものである。これを見ると、④一般労働者（非正規採用職員）以外の人材について、半数以上の企業が不足していると回答しており、特にエンジニア（技術者）が不足している企業が多い。このことから、中小企業・小規模事業者では新たな立地の際だけではなく、平時においても人手不足を感じていることが分かる。

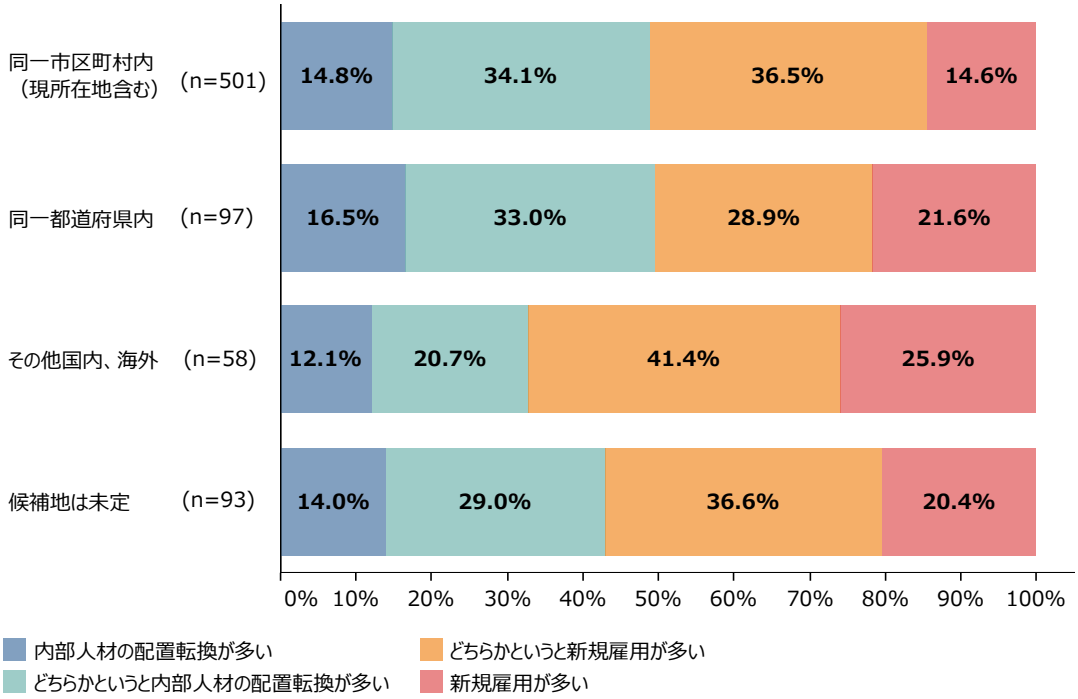
第1-5-19図　人材ごとの過不足状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

第1-5-20図は、新たな立地の際の候補地別に、新たな立地で必要な人材を確保する方法を確認したものである。これを見ると、その他国内、海外を候補地としている企業において、新規雇用が多いことが見て取れる。

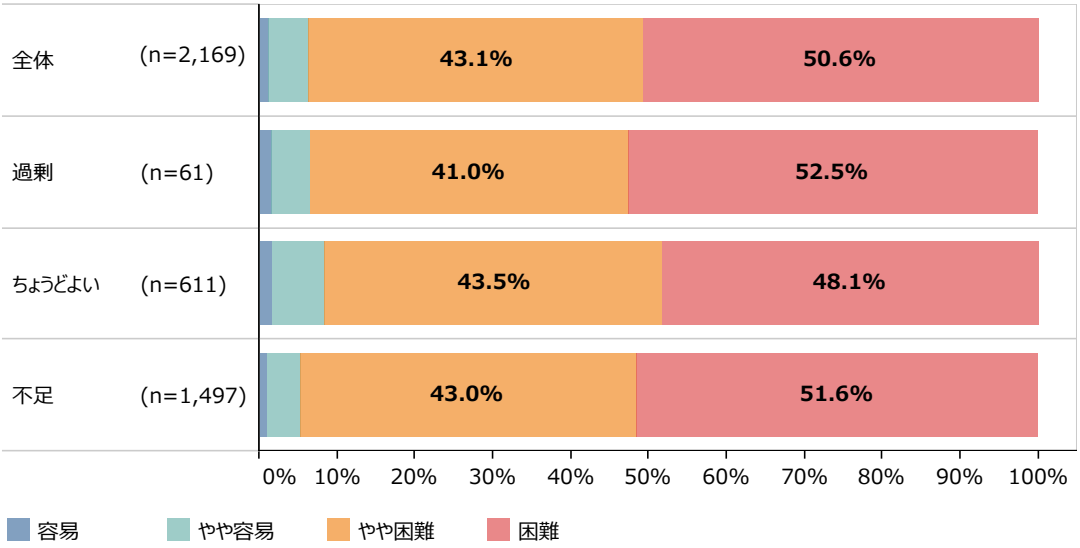
第1-5-20図　新たな立地の際の候補地別に見た、新たな立地で必要な人材を確保する方法



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第1-5-21図は、平時における企業の人材の過不足状況別に、今後新たに立地する際に必要な人材を確保する難易度について確認したものである。これを見ると、全体では９割以上の企業が新たな立地の際の人材確保が困難であると回答している。また、平時における企業の人材の過不足状況別に見ると、過不足状況による差はほぼ確認できないことが分かる。平時において適正な人材を確保できていても、新たな立地の際における人材確保の難易度の高さがうかがえる。この点を踏まえても、自治体は企業誘致の取組において、企業の人材確保の支援を充実させることが期待される。

第1-5-21図　人材の過不足別に見た、今後新たに立地する際に必要な人材を確保する難易度



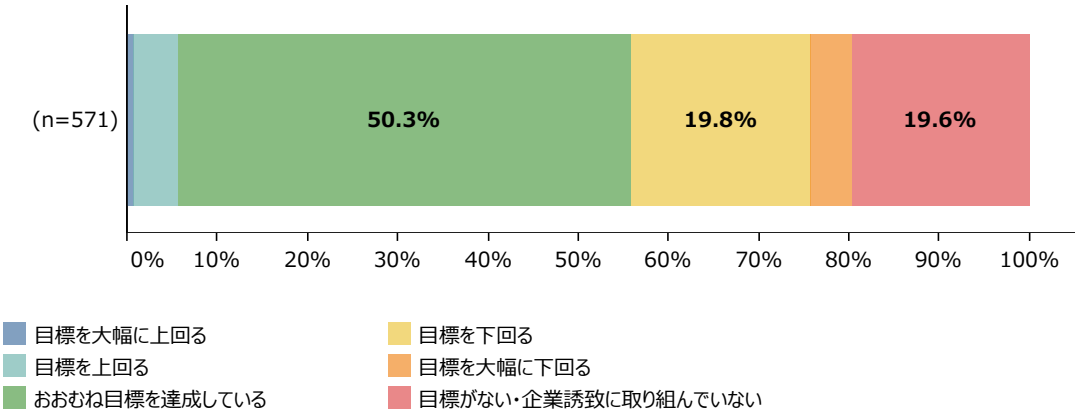
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.社内全体の人材における過不足状況について聞いた結果を集計している。
3.人材の過不足状況について、「過剰」は、「大いに過剰」と「やや過剰」の合計。「不足」は、「大いに不足」と「やや不足」の合計。
4.今後新たに立地する際に必要な人材を確保する難易度について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第２節　地域経済の持続的発展に向けた自治体による企業誘致の取組

前節では、我が国における企業立地件数等の推移や企業立地の効果を確認した上で、中小企業・小規模事業者の立地動向や今後新たな立地を計画（検討）する際に判断に影響を与える要素、想定される課題などについて確認した。本節では、自治体の企業誘致の取組を確認した上で、誘致すべき産業分野を検討することの重要性などについて明らかにしていく[9]。

第1-5-22図は、自治体に対し、企業誘致政策の目標達成度合いを確認したものである。これを見ると、半数以上の自治体が企業誘致政策の目標を達成できていることが分かる。他方で、目標を上回ると回答した自治体はごく一部にとどまることも確認できる。

第1-5-22図　企業誘致政策の目標達成度合い



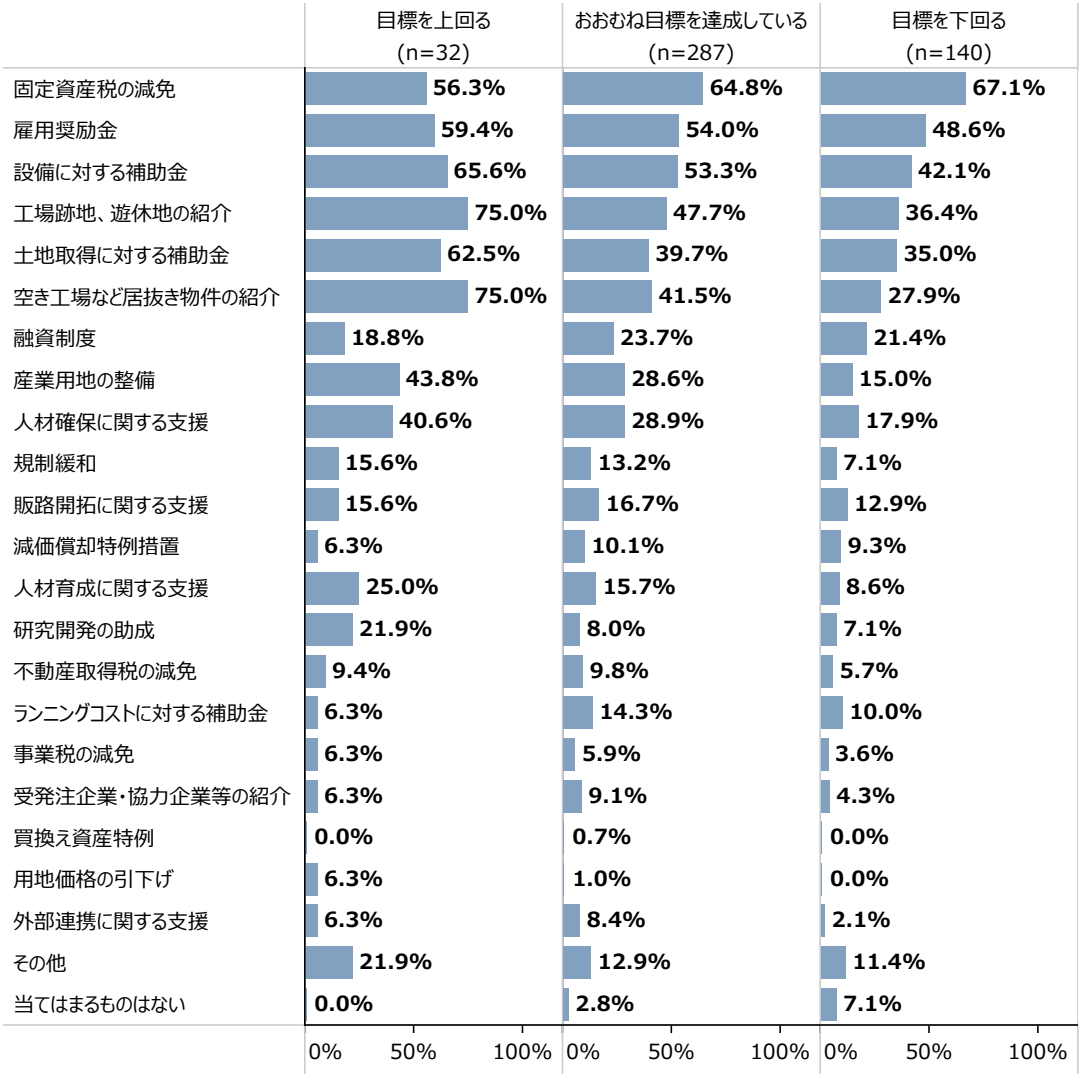
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

9　本節における自治体の企業誘致政策は、中小企業・小規模事業者の誘致だけではなく、大企業を含めた企業誘致政策全般について確認したものであることに留意されたい。

第1-5-23図は、第1-5-22図で確認した企業誘致政策の目標達成度合い別に、自治体が企業誘致を進めるために実施している取組を示したものである。これを見ると、目標を上回ると回答した自治体では、それ以外の自治体と比べて、補助金や税制優遇などの取組のほかにも、工場跡地などの紹介や、人材確保に関する支援などの取組を積極的に実施している様子がうかがえる。

前節では、企業が新たな立地選択の際に判断に影響を与える要素として、自治体のサポートでは積極的な情報発信が最も多かった点や、同一都道府県外を候補地としている企業では特に人材の確保を課題と捉えている点を確認している。こうした企業のニーズに対応できている点が、目標を上回る企業誘致を達成した要因の一つである可能性が推察される。

第1-5-23図　企業誘致政策の目標達成度合い別に見た、企業誘致を進めるために実施している取組



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.企業誘致政策の目標達成度合いについて、「目標がない・企業誘致に取り組んでいない」と回答した自治体を除いて集計している。

第1-5-24図は、自治体が企業誘致で実施している取組と中小企業が新たな立地の際に期待する支援内容について、それぞれ上位５位までを比較したものである。これを見ると、**第1-5-14図**で確認したように、中小企業は補助金や税制優遇に対する期待が高く、第１位～第５位までの全てが補助金や税制優遇で占められている。それに対し、自治体では、「工場跡地、遊休地の紹介」が第４位に入っているほか、第２位が「雇用奨励金」となっており、こちらも**第1-5-3図**で確認したように自治体が企業誘致の進展により雇用増加を期待していることを反映する結果となっている。

第1-5-24図　自治体が企業誘致で実施している取組と中小企業が期待する支援内容

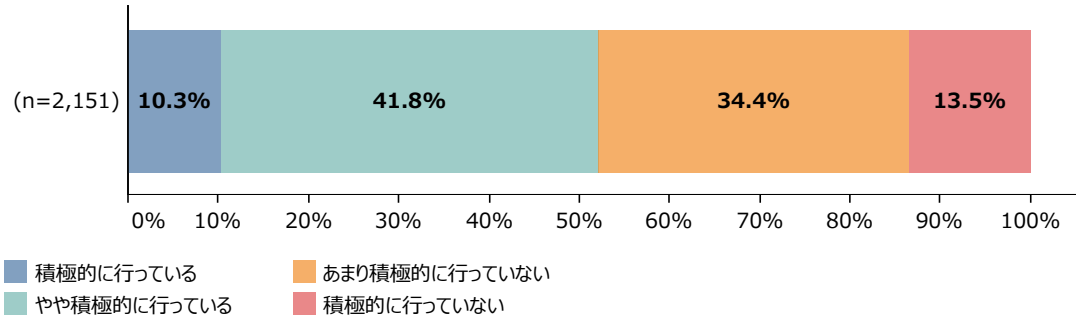
	自治体の取組	中小企業の期待
第１位	固定資産税の減免（**60.1%**）	固定資産税の減免（**58.3%**）
第２位	雇用奨励金（**47.5%**）	設備に対する補助金（**38.1%**）
第３位	設備に対する補助金（**45.0%**）	不動産取得税の減免（**34.2%**）
第４位	工場跡地、遊休地の紹介（**40.8%**）	事業税の減免（**32.5%**）
第５位	土地取得に対する補助金（**36.1%**）	土地取得に対する補助金（**31.9%**）

資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」、（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

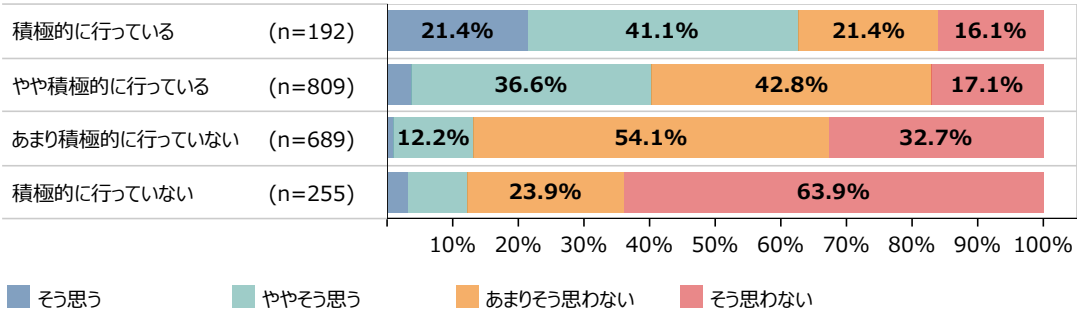
第1-5-25図は、中小企業に対し、①では自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価を確認し、②ではその評価別に、自社が立地する地域で企業立地が進展しているかの実感を確認したものである。まず、①について見ると、約半数が自社の立地する地域の自治体に対し、積極的に産業振興を行っていると評価していることが分かる。続いて、②について見ると、自社の立地する地域の自治体が実施する産業振興への評価が高ければ高いほど、企業は自地域で企業立地が進展している実感を持っていることが分かる。

第1-5-25図　自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価と企業立地が進展している実感度合い

①自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価



②自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価別に見た、企業立地が進展している実感度合い

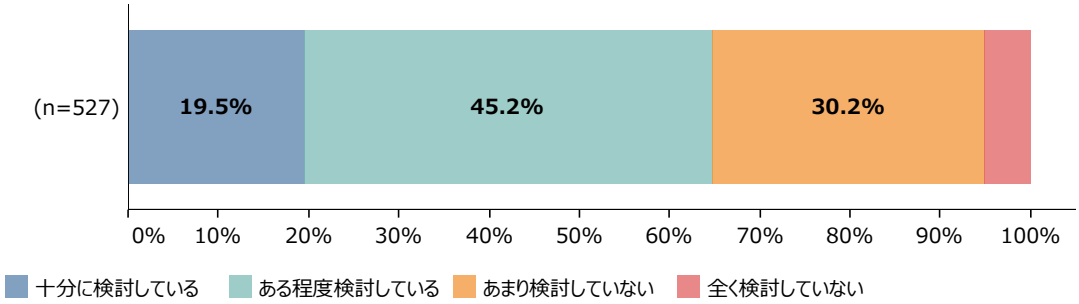


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。
3.企業立地が進展している実感度合いについて、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

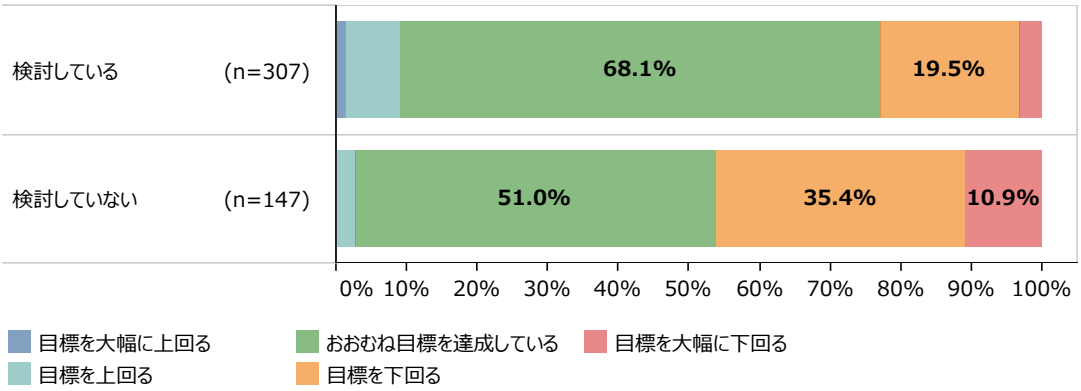
第1-5-26図は、自治体に対し、①では優先的に誘致すべき産業分野の検討状況を確認し、②ではその検討状況別に、企業誘致政策の目標達成度合いを確認したものである。まず①について見ると、６割以上の自治体が自地域で誘致すべき産業分野を検討していると回答している。その上で、②について見ると、自地域で誘致すべき産業分野を検討している自治体では、検討していない自治体と比べて企業誘致政策の目標を達成している割合が高いことが確認できる。

第1-5-26図　優先的に誘致すべき産業分野の検討状況と企業誘致政策の目標達成度合い

①優先的に誘致すべき産業分野の検討状況



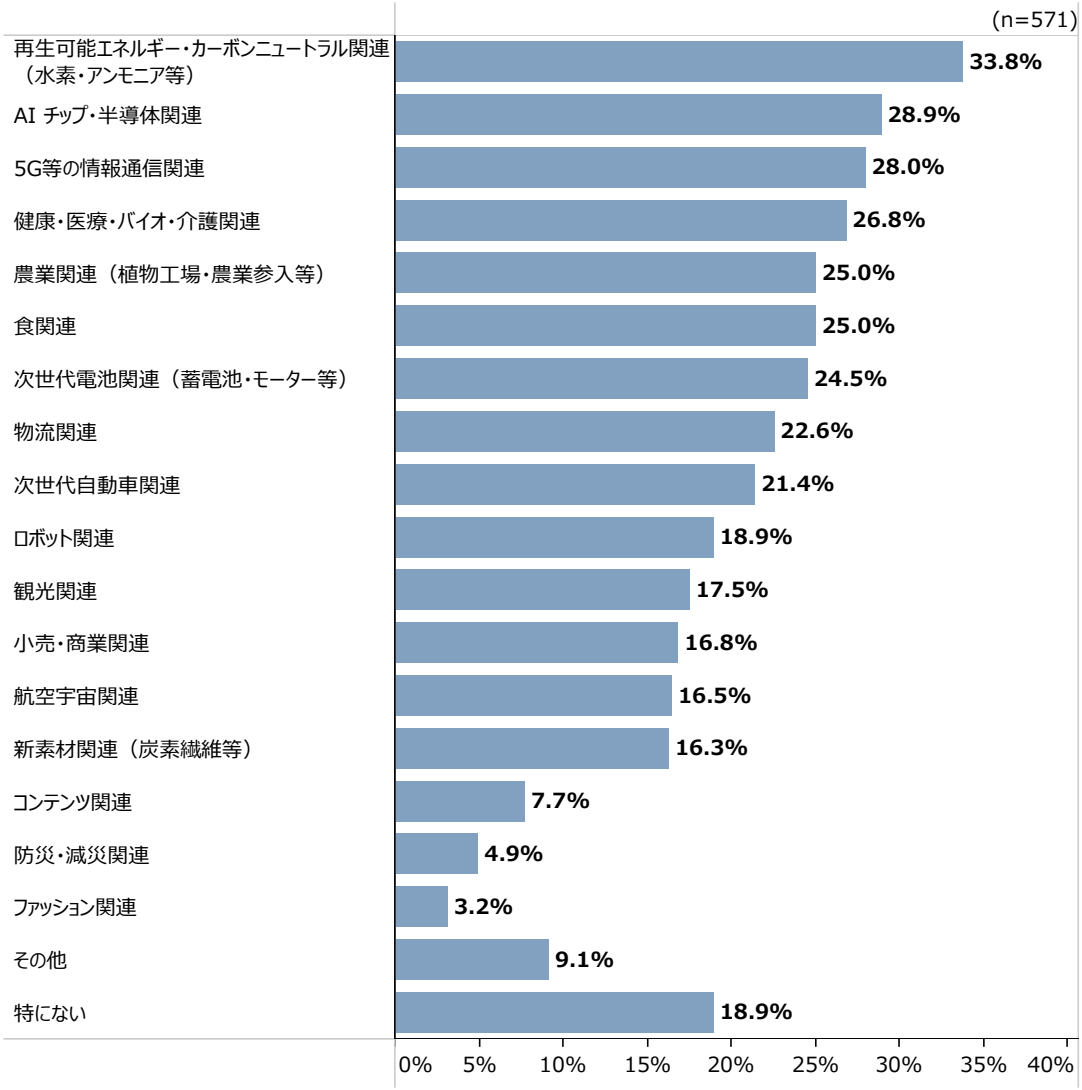
②優先的に誘致すべき産業分野の検討状況別に見た、企業誘致政策の目標達成度合い



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.優先的に誘致すべき産業分野の検討状況について、「分からない・企業誘致に取り組んでいない」と回答した自治体を除いて集計している。
2.②優先的に誘致すべき産業分野の検討状況について、「検討している」は、「十分に検討している」、「ある程度検討している」の合計。「検討していない」は、「あまり検討していない」、「全く検討していない」の合計。
3.②企業誘致の目標達成度合いについて、「目標がない・企業誘致に取り組んでいない」と回答した自治体を除いて集計している。

第1-5-27図は、自治体が今後、企業誘致に力を入れていきたい産業分野について確認したものである。これを見ると、「再生可能エネルギー・カーボンニュートラル関連（水素・アンモニア等）」や「AIチップ・半導体関連」、「５Ｇ等の情報通信関連」といった、今後成長が見込まれる産業分野が上位に挙がっていることが確認できる。自治体において、次世代の産業基盤となり得る産業分野に対して積極的に力を入れていく姿勢が見て取れる。他方で、「農業関連（植物工場・農業参入等）」や「食関連」など、既存の特長をいかしながら企業誘致を進めていく自治体も一定程度存在することが確認できる。

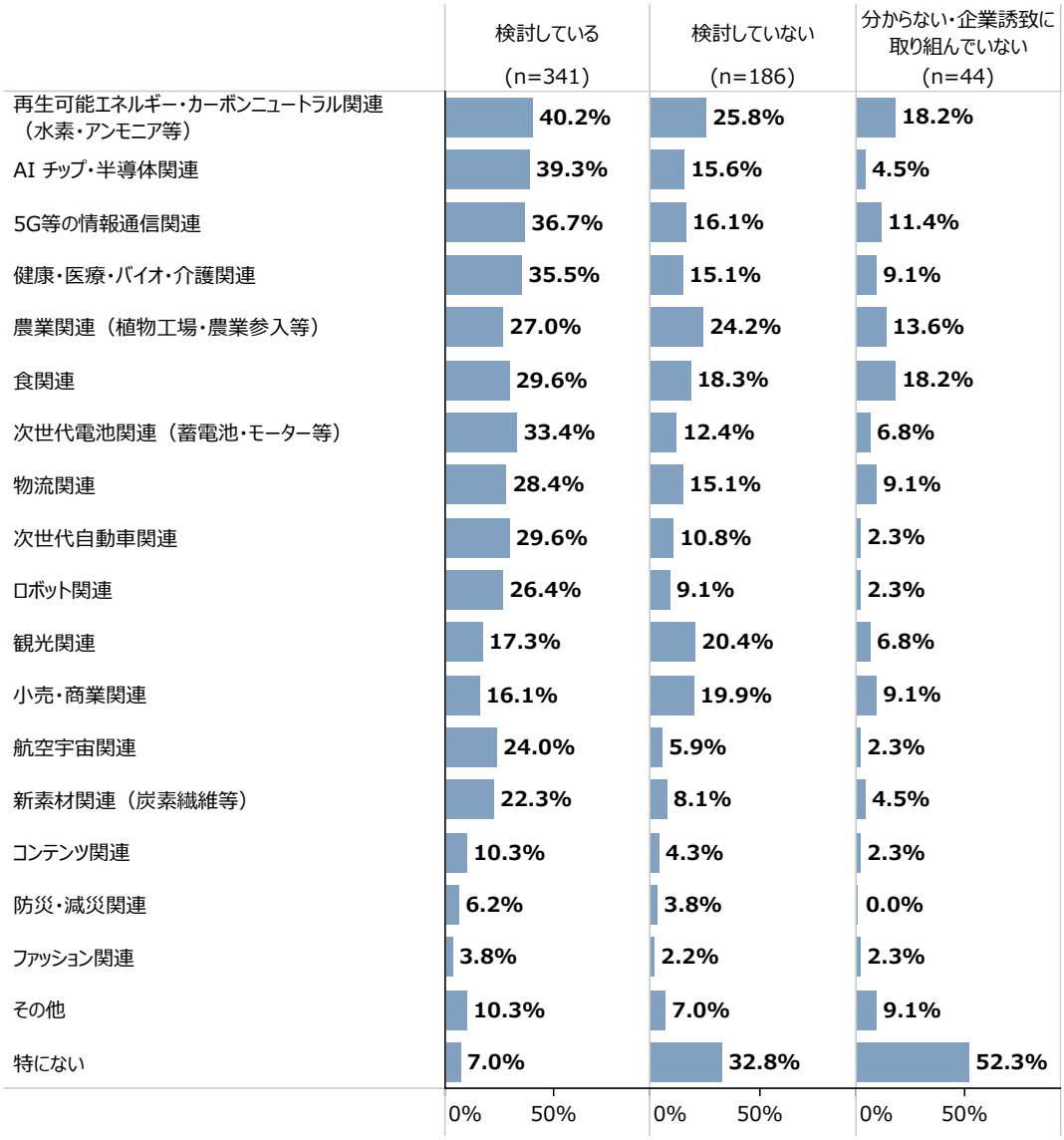
第1-5-27図　自治体が今後、企業誘致に力を入れていきたい産業分野



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等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。

第1-5-28図は、優先的に誘致すべき産業分野の検討状況別に、自治体が今後、企業誘致に力を入れていきたい産業分野を確認したものである。これを見ると、優先的に誘致すべき産業分野を検討している自治体では、幅広い産業分野に力を入れていく傾向にあるとともに、再生可能エネルギーや５G、AI・半導体といった、今後の成長が見込まれる産業についても力を入れていく傾向にあることが分かる。前述のとおり、優先的に誘致すべき産業分野を検討できている自治体では、企業誘致政策の目標を達成している割合が高い。自地域の強みや特徴をいかし、誘致すべき産業分野を検討するなど、戦略的に企業誘致の取組を進めていくことが企業誘致政策の目標達成、ひいては地域経済の持続的発展に向けて重要であるといえよう。

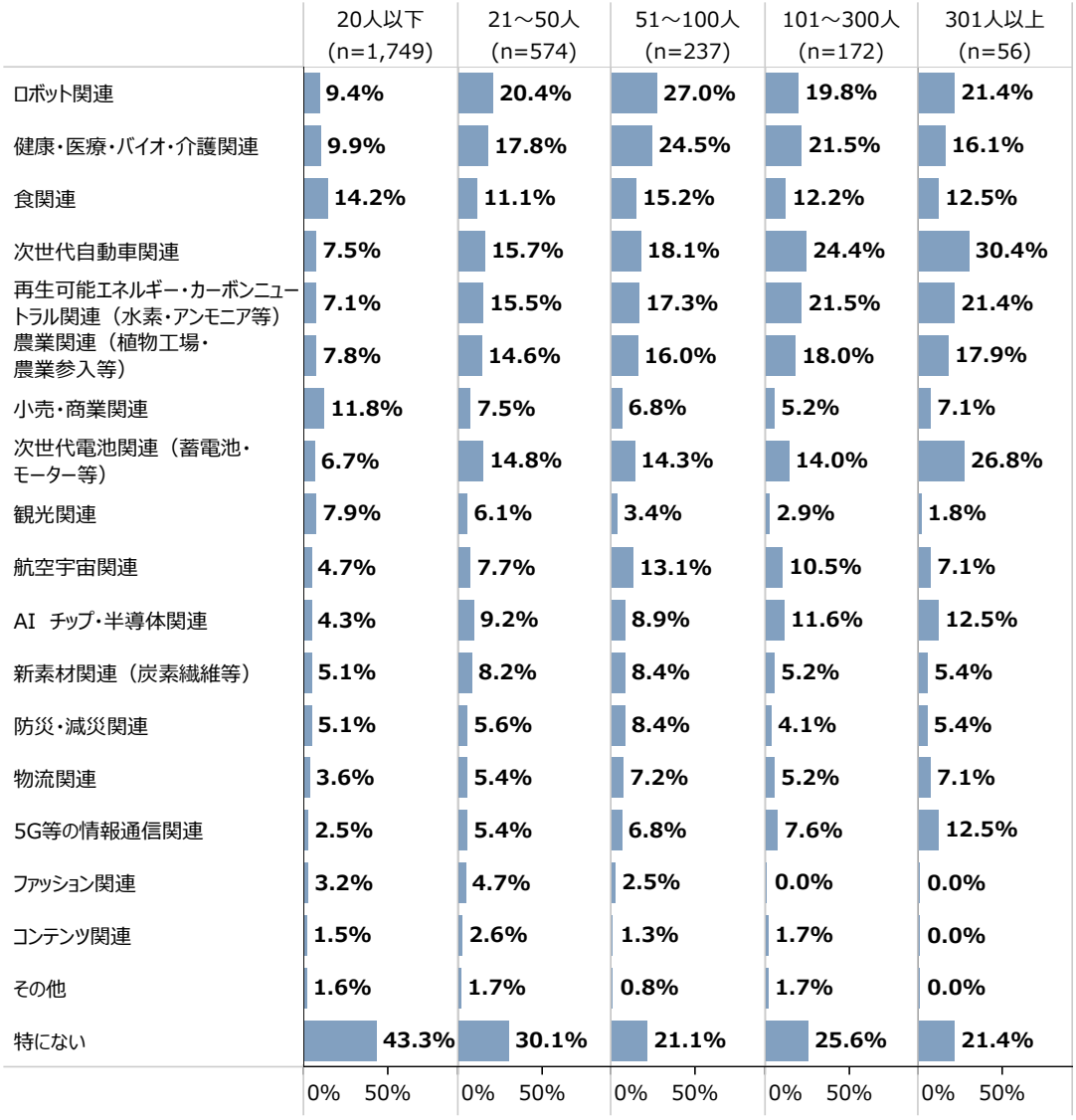
第1-5-28図　優先的に誘致すべき産業分野の検討状況別に見た、自治体が今後企業誘致に力を入れていきたい産業分野



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.優先的に誘致すべき産業分野の検討状況について、「検討している」は、「十分に検討している」、「ある程度検討している」の合計。「検討していない」は、「あまり検討していない」、「全く検討していない」の合計。

最後に、中小企業が今後の進出に関心がある産業分野を紹介する（**第1-5-29図**）。これを見ると、従業員規模が20人以下の企業では、「特にない」と回答した企業が多いが、「食関連」や「小売・商業関連」など地域に根差した分野への進出に関心がある企業が一定程度存在していることが確認できる。他方で、従業員規模が多い企業では、「次世代自動車関連」や「次世代電池関連（蓄電池・モーター等）」、「再生可能エネルギー・カーボンニュートラル関連（水素・アンモニア等）」に関心の高い企業が多いことが見て取れる。自治体は、これらの企業が関心の高い分野にも目を向けながら、今後の自地域を支える産業基盤を構築していくことが期待される。

第1-5-29図　従業員規模別に見た、今後の進出に関心がある産業分野



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

以上、本節では、自治体の企業誘致の取組を確認した上で、誘致すべき産業分野を検討することの重要性などについて確認し、優先的に誘致すべき産業分野を検討している自治体では、企業誘致政策の目標達成度合いが高くなっており、再生可能エネルギーや５G、AI・半導体といった、今後の成長が見込まれる産業についても力を入れていく傾向にあることが確認された。

事例1-5-2は、域外からの企業誘致に積極的に取り組むだけでなく、誘致企業と域内企業の共通課題である人材確保への支援やフォローアップに積極的に取り組む自治体の事例である。**事例1-5-3**は、今後の成長が見込まれる半導体産業の企業誘致や産業育成に積極的に取り組み、将来を見据えて持続的な地域経済の構築を図る自治体の事例である。

事例
1-5-2

企業誘致とともに、域内企業の雇用支援やフォローアップに積極的に取り組む自治体

所在地　岩手県北上市

北上市

▶ 企業誘致により製造業の集積が進むが、近年は人材確保に課題を抱える

北上市は、企業誘致政策を推進しながら、誘致企業や地場企業の雇用支援やフォローアップに積極的に取り組んでいる。昭和初期、同市の主産業は農業であったが、仕事を探して東京等域外へ転出する農家の次男・三男が多いことが課題となり、若者の雇用を創出するため製造業を呼び込む「工場誘致構想」を立てた。1954年には工場誘致条例を制定、1961年には開発公社を設立するなど、同市で工場を受け入れる体制を徐々に整えた。当初は同市への進出企業がほとんどなかったが、歴代の市長が自ら積極的な呼び込みを行ったことで、同市に企業が集積。現在では、製造業を中心に八つの工業団地等に約300社が立地するなど集積が進み、製造品出荷額は県内トップレベルである。一方で、同市における近年の有効求人倍率は２を超える月もあり、岩手県内や全国と比較しても特に高い水準にあるなど、人材確保の面で課題を抱えている。この課題解決に向け同市では、域外から誘致した企業、地場の企業にかかわらず、域内の企業に対し人材確保・育成のための積極的な支援に取り組んできた。

▶ 誘致企業・地場企業を問わず人材確保につながる取組を積極的に推進

同市では、企業誘致に取り組む企業立地課とは別に、産業雇用支援課を発足し、誘致企業・地場企業を問わず、雇用関係の相談を受けて人材確保や育成の助言を行う体制を整備している。また、同支援課が事務局を担う、雇用に関する取組を推進する北上雇用対策協議会と連携。同協議会を通じて岩手県内だけでなく東北各地の高校・大学等を訪問し、同市の企業の魅力を伝えるPRを積極的に実施している。加えて、岩手大学と協力し、夏休みに「子ども創造塾事業」を実施。これは、科学教室や工場見学等を通じ、幼少期からものづくりや製造現場に興味を持ってもらうことで、将来的に域内企業への就職につながることを企図したものである。

また、域内の誘致企業・地場企業に対しては、経営に関する支援ニーズの把握などを目的として、年間100件にも及ぶ企業訪問を実施している。誘致企業に対してネットワークとなる地場企業の紹介や取引先のマッチングを行うことはもちろん、企業が日頃の業務で抱える様々な困り事を解決するため、細やかなサポートを行うとともに、域内企業との関係構築に努めている。

▶ 引き続き企業の雇用支援に積極的に取り組み、域内企業の成長をサポート

一連の人材確保・育成支援の取組は、同市では地元での就職を希望する高校生の増加や、2012年３月～2019年３月までの間に卒業した生徒の域内就職率100％にもつながっている。また、同市における製造業の製造品出荷額も、長期的に上昇傾向を維持。今後もこうした人材確保・育成支援の取組に注力していく方針であり、これまでの学校訪問にとどまらず、Uターンの促進や人材の職場定着率の向上、外国人材の受入体制の整備など、包括的な支援の検討を進めていく予定だ。同市企業立地課の奥山大輔課長補佐は「今後も企業訪問等を通じて、いつでも気軽に相談してもらえるような関係を域内企業と築くとともに、誘致企業・地場企業にかかわらず、北上の地で成長することにつながるサポートを引き続き積極的に行っていきたい。」と語る。

奥山大輔課長補佐

子ども創造塾事業の様子

東北有数の桜の名所もある北上市

事例
1-5-3

TSMCの進出を機に、半導体産業の更なる成長と強固な産業基盤の構築を目指す自治体

所在地　熊本県

熊本県

▶「シリコンサイクル」に負けない技術力と強い産業基盤の構築を目指す

熊本県では、1960年代に三菱電機株式会社や九州日本電気株式会社（NEC九州）が半導体の一貫製造工場を建設したことを皮切りに、半導体産業を重要な分野として位置付け、企業誘致や産学官連携による技術開発等を積極的に推進してきた。半導体産業は現在でも工業出荷額・雇用共に同県を支える県内最大の産業であり、高い世界シェアを誇る製品も数多く生まれ、2009年からの10年間で工業出荷額が76％増加するなど成長を続けている。一方で半導体産業には、いわゆる「シリコンサイクル」と呼ばれる好況と不況を一定期間ごとに繰り返す不安定な状況が存在。地場中小企業にもその影響が及ぶことがあるため、産学官が一体となり、いっそう高度な技術力と強い産業基盤の構築を目指している。こうした中、2021年に世界的半導体メーカーの台湾積体電路製造（以下、「TSMC」という。）が、日本で初めての工場を同県菊陽町に建設することを決定。投資額１兆円超、約1,700名の雇用が見込まれる同工場が稼働するビックチャンスが訪れ、また昨今の半導体好況に合わせて県内産業の更なる振興と県下全域における経済成長を実現するため、様々な取組を推進している。

▶ 人材確保・育成等にきめ細かに取り組むとともに、サプライチェーンの強化を目指す

同県では、2021年11月に知事をトップとする「半導体産業集積強化推進本部」を設置。渋滞・交通アクセスや海外技術者の家族に対するサポート、人材確保・育成等の課題に対してきめ細かに対応を進めている。特に人材確保・育成に対しては、今後更なる人材獲得競争の激化が予想される中、短期と中長期の視点から取組を推進。短期の取組としては、県内企業と連携したインターンシップの充実や、UIJターンの更なる推進などによる人材確保支援を実施。また、中長期の取組として、熊本大学や県立技術短期大学校において半導体に特化した教育課程の新設を予定しているほか、小・中学校、高校への出前授業等を通じた将来的な半導体人材の育成に努めている。また、内閣府「地方大学・地域産業創生交付金」を活用し、地域中小企業の技術開発力の向上とサプライチェーンの強化に向けた取組も進めている。熊本大学と地域中小企業の産学連携による研究開発を推進し、国内初の「三次元積層実装[10]産業（中間工程）」を創出するとともに、変動の大きい半導体産業に頼らない強固な産業構造を確立すべく、自動運転や航空宇宙分野等の企業との協業により、新たな産業等を生み出すエコシステムの形成を目指している。

▶ 地域中小企業においても積極的な設備投資の実施等のポジティブな動きが見られる

株式会社九州フィナンシャルグループの試算によると、TSMCの新工場における同県内への経済波及効果は、2031年までの間で約４兆2,900億円とされている。また、高い金属加工技術を持ち半導体製造装置の部品加工を行う株式会社シマヅテックが追加投資を行うなど、地域中小企業においても積極的な設備投資が実施されており、様々な広がりを見せている。同県担当者は、「今後も産学連携や人材確保支援等に積極的に取り組むことで半導体産業の更なる集積を図るとともに、半導体産業に頼らない強固な産業構造を確立し、県経済の成長を実現したい。」と語る。

半導体ビジョンの会議模様

株式会社シマヅテックの工場

人材育成の一環で小学生向けに
半導体講座を実施

10　複数のウエハやチップを三次元に積み重ねることにより高速通信や省電力化を実現する技術を指す。

コラム

1-5-1　TSMC進出による九州地域への経済波及効果

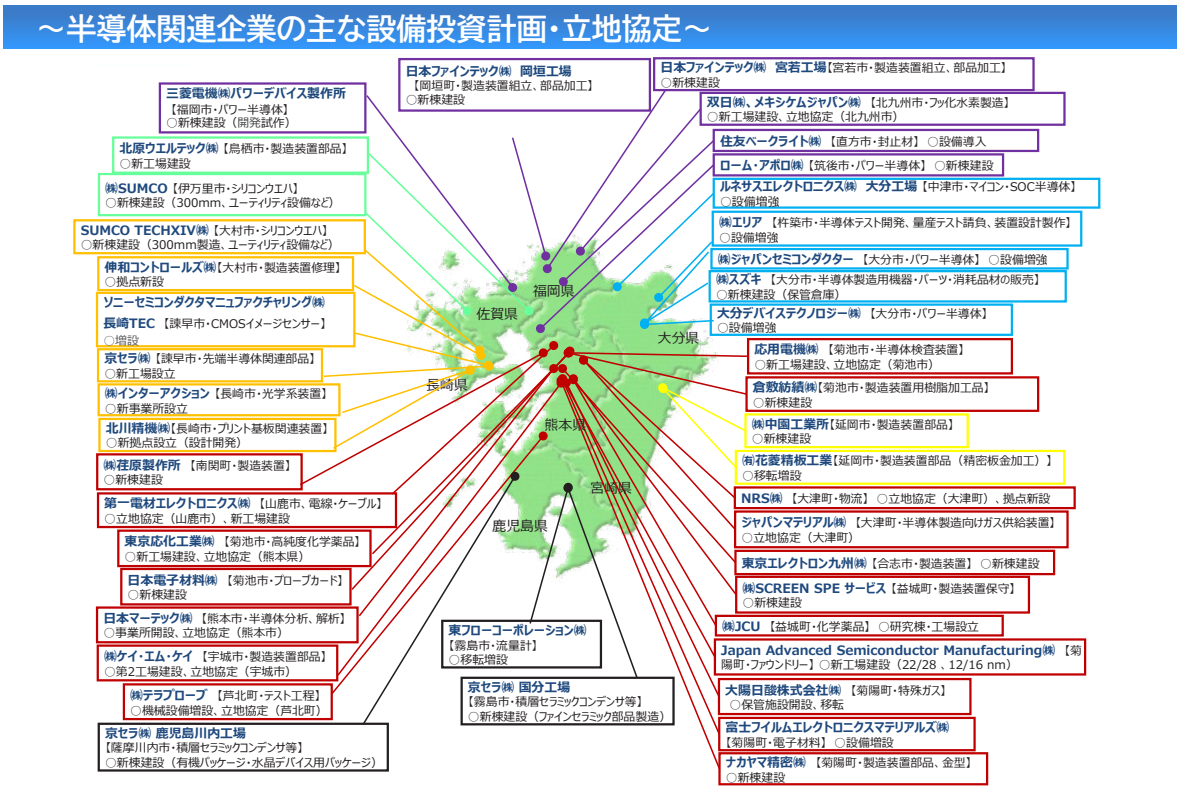
九州の半導体関連産業は、製造品出荷額等が約1.5兆円に及ぶ九州のリーディング産業の一つに成長し、集積回路（IC）においては昨今、国内生産金額の４割を超えるシェアを有する一大生産拠点となっている。

2022年の九州のIC生産実績は、世界的な半導体需要の高まりにより、高水準での生産が続いた結果、生産数量では５年連続で前年を下回ったものの、生産金額では２年連続で増加し、生産金額の全国比は44.3％と高い水準を維持した。

このような中、九州地域には生産設備を始めとした半導体関連企業が約1,000社集積し、広範囲なサプライチェーンを形成している。

2023年３月現在、半導体の受託生産で世界最大手の台湾積体電路製造（TSMC）の新工場建設が熊本県で進んでいるところ、以下のとおり、各社による設備投資の増強、新規拠点進出が活発化している。

コラム　1-5-1①図　半導体関連企業の主な設備投資計画・立地協定



（資料）各社・各県のホームページより九州経済産業局作成　　2023.3現在

また、熊本県の中小企業からの「大手半導体企業が進出することで、人材確保のためには賃金をアップしないと厳しい。」との声に加えて、周辺各県の中小企業からも「人材確保のため賃上げは必須。熊本に半導体の大型立地（TSMC）があり、人材が流出する危機感は常にある。」、「賃上げは人材確保の側面が大きい。半導体好況につき昨年度の業績が好調。地元の優秀な人材を確保するためには、賃上げが有効な手段。」、「採用、引き留めを目的に、他社に先んじて賃上げを実施。熊本県への半導体企業の立地で初任給などの賃金が上昇しているとのニュー

スを見て、近々何らかの影響が及ぶものと考えている。」といった声が聞かれている。

TSMCが進出する熊本県を始め、九州地域ではTSMC進出を意識した人材確保のための賃上げを行う動きが進みつつある。

（公財）地方経済総合研究所・（株）九州フィナンシャルグループでは、TSMCの新工場や関連産業による生産活動（２兆8,714億円（生産増加に伴う就業者・消費増加効果等を含む。））に、TSMCの新工場・装置（9,321億円）や関連産業の工場・設備（2,744億円）、工業団地開発（779億円）、住宅関連投資（1,362億円）を加えた、TSMCの熊本進出による熊本県内への経済波及効果を2022年から31年までの10年間で約４兆2,900億円と試算している。

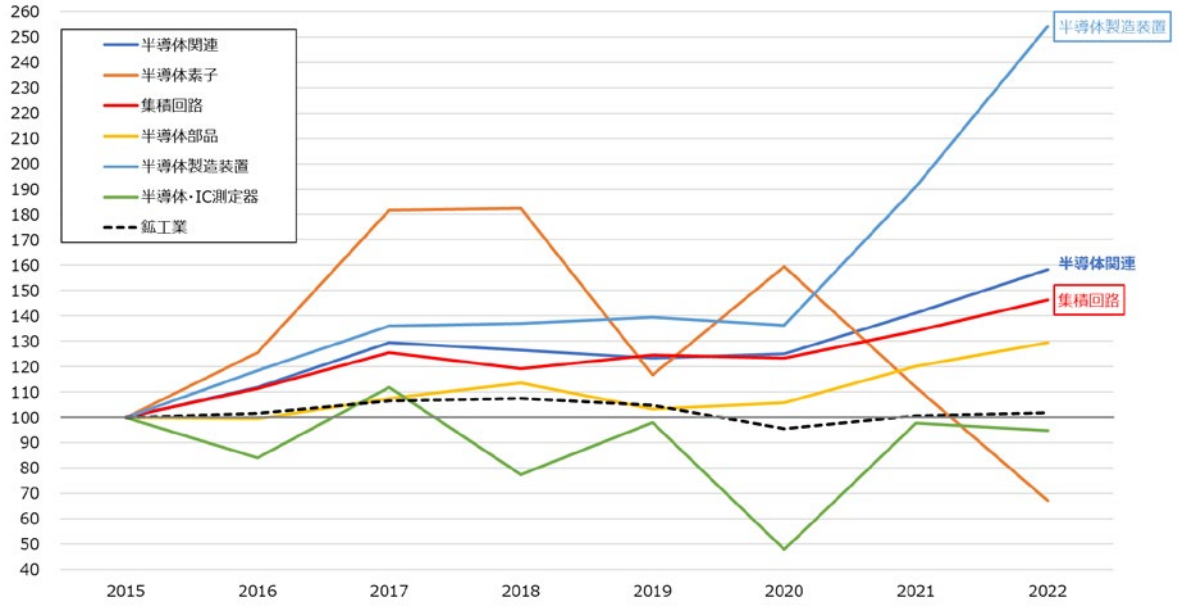
また、同グループでは、TSMC進出に伴い約80社が県内に新たな拠点を構えるか、工場を増設すると想定。雇用は新工場を運営する子会社Japan Advanced Semiconductor Manufacturing株式会社（JASM）の約1,700人を含めて約7,500人増加すると見込んでいる。

九州地域における鉱工業指数によると、鉱工業全体の生産が2015年から22年まで横ばいで推移する中、半導体製造装置を始め、集積回路や半導体部品（シリコンウエハ）といった半導体関連の生産が大きく伸びている。

TSMCの熊本進出によって、この勢いが増すことが期待される。

コラム　1-5-1 ②図　九州地域における半導体関連指数の推移

（原指数、2015年＝100）



資料：九州経済産業局「鉱工業生産指数」

以下では、投資、賃上げに取り組む域内の中小企業を紹介する。

株式会社オジックテクノロジーズ

所在地：熊本市西区 創業：1947年10月
従業員数：150人 業種：表面処理、めっき

- 熊本県合志市にて２件の投資を実施。
- 社員のモチベーション向上、新規人材の確保（技術者／オペレーター問わず）、物価上昇への対応のため、令和４年度は物価上昇手当を支給し 令和５年度は約４％のベースアップを予定。

TSMCが進出するセミコンテクノパーク（熊本県合志市・菊陽町）内の事業拠点にて、2022年ラインを増設、半導体や半導体製造装置の部品を加工、めっき処理する能力を２倍に増強。
①半導体製造装置向けアルマイトライン増設。2022年 7月より稼働開始。
（総投資額３億円）
②2019年に投資、スペック開発してきたパワー半導体用ウエハ表面処理の量産開始。
（総投資額６億円）

合志工場（セミコンテクノパーク）

工場内部設備

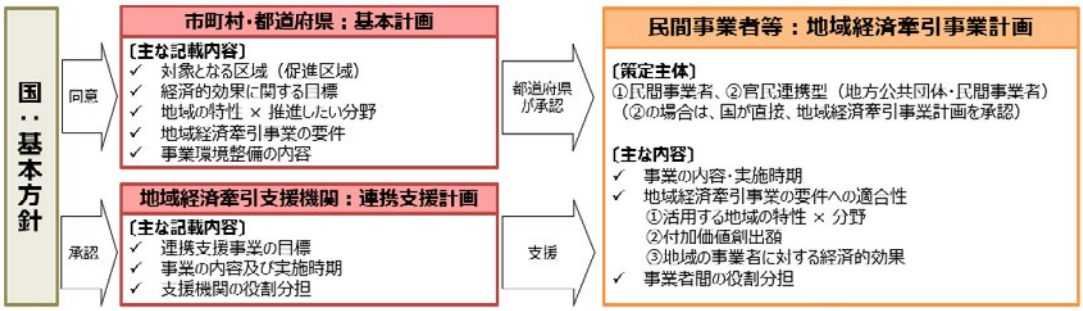
コラム

1-5-2　地域未来投資促進法

地域未来投資促進法（地域経済牽引事業の促進による地域の成長発展の基盤強化に関する法律（平成19年法律第40号））は、地域の特性を活用した事業の生み出す経済的効果に着目し、これを最大化しようとする自治体の取組を支援するもの。

同法に基づき地方公共団体が策定する基本計画について、令和４年12月までに263計画に主務大臣が同意した。これらの基本計画に基づき都道府県が承認する地域経済牽引事業計画について、令和４年12月までに3,633計画が承認された。

コラム　1-5-2①図　地域未来投資促進法のスキーム



地域未来投資促進法HP
（https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiikimiraitoushi.html）

地域経済牽引事業のうち、地域の成長発展の基盤強化に特に資する事業について、法人税等の特別償却・税額控除の措置（地域未来投資促進税制）や地方税を減免した地方公共団体に対する減収補てん措置等により支援している。

〇地域未来投資促進税制

・地域経済牽引事業に従って建物・機械等の設備投資を行う場合に、一定の条件を満たすと、法人税等の特別償却（最大50％）又は税額控除（最大５％）を受けることができる。（適用期限：2024年度末）

・制度を利用するためには、都道府県による地域経済牽引事業計画の承認に加えて、国による課税特例の確認を受ける必要がある。

○固定資産税・不動産取得税の課税免除または不均一課税

・各都道府県・市町村の条例により、地域経済牽引事業の実施に必要な土地・建物等について、固定資産税・不動産取得税の課税免除または不均一課税を受けられる場合がある。

○農地転用/市街化調整区域の開発許可等の手続きに関する配慮

・都道府県・市町村が定める基本計画において重点促進区域が設定されており、当該基本計画に基づき市町村が土地利用調整計画を策定している場合、地域経済牽引事業計画に基づき整備される施設用地について、農地転用許可等の手続きに関する配慮を受けることができる。また、一定の条件を満たした食品関連物流施設・植物工場・データセンター等を建設する際の市街化調整区域における開発許可の手続きに関する配慮を受けることができる。

コラム　1-5-2②図　地域未来投資促進税制等の活用事例

地元の九頭竜川の伏流水を使用した日本酒「黒龍」

情報発信拠点施設「ESHIKOTO」

○企業名

石田屋二左衛門（いしだやにざえもん）株式会社

○活用した支援措置

・地域未来投資促進税制
・固定資産税・不動産取得税の減免
・農地転用許可等の手続に関する配慮

○事業概要

・同社は国内外で高い人気と知名度を誇る日本酒ブランド『黒龍』などを手掛ける黒龍酒造の親会社。
・福井の自然と共存し、地元で永く伝統を継承・発展させてきた様々な醗酵技術や地場産業を国内外にも広く知ってもらうための情報発信拠点施設として「ESHIKOTO」を整備。ESHIKOTOへの来客数増により日本酒「黒龍」のブランドが高まり、売上増に貢献。
・土地利用調整の結果、事業実施場所に農用地区域が含まれることから、農地転用許可等の手続に関する配慮規定を活用し、農地転用許可を実現。
・施設の建設に当たっては、地域未来投資促進税制等を活用することで、投資初期のキャッシュフロー等を改善。

経済産業省では、引き続き、こうした地域経済を牽引していく事業者の投資を促進し、地域経済の活性化を図っていく。

第２部　2023 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

成長に向けた価値創出の実現

第１部では、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概観した。その上で、賃上げを促進するための価格転嫁や生産性向上の取組の重要性や、物価高等のマクロ環境の変化を踏まえ、価格転嫁を取引慣行として定着させることの重要性、生産性向上に向けてGX等の構造変化も新たな挑戦の機会と捉えながら、投資の拡大やイノベーションを実現することの重要性を示した。

第２部では、中小企業の成長を通じて日本経済や地域の発展につなげる観点から、投資やイノベーション、賃上げの取組が期待される成長企業に焦点を当てた分析を行っていく。第１章では、投資やイノベーションを実現し成長を成し遂げる上で重要な要素と考えられる、「戦略」、「経営者」、「内部資源・体制」に着目し[1]、成長に向けて価値創出を実現するための取組について確認していく。第２章では、事業承継・Ｍ＆Ａや起業・創業の実態に着目した分析を行っていく。

本章では、（株）帝国データバンクが「令和４年度中小企業実態調査委託費（中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究）」において実施した、中小企業を対象としたアンケート「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」[2]を用いて、成長に向けた価値創出の実現に向けて重要と考えられる「戦略」、「経営者」、「内部資源・体制」について確認していく。なお、以下ではこのアンケート調査の対象企業を「成長企業」[3]と定義している。

第1節　成長に向けた戦略

中小企業は、大企業と比較して経営資源が乏しく、成長のためには限りある経営資源を有効活用し競争優位を築く必要がある。そのためには、競合他社と異なる価値の創出につながる戦略を策定していくことが重要であると考えられる[4]。本節では、成長に向けた経営戦略[5]について取り上げていく。

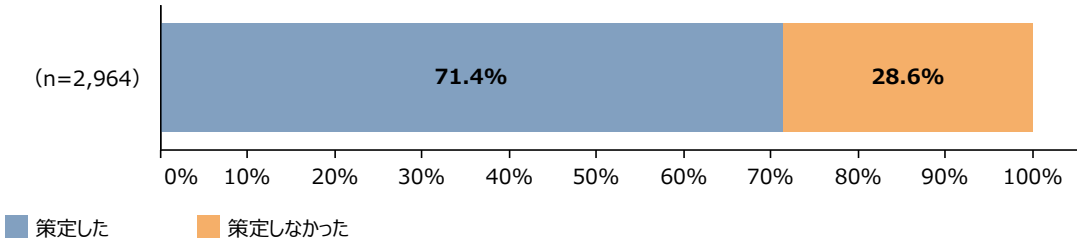
1　例えば、Storey（1994）等において、企業の成長に向けた重要な要素について言及がなされている。こうした研究を踏まえて、本章では「戦略」、「経営者」、「内部資源・体制」の三つの要素に着目して分析を行っている。
2　（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」：（株）帝国データバンクが2022年11～12月にかけて、中小企業15,000社を対象に、アンケート調査（回収3,466社、回収率23.1％）を実施したものである。
3　（株）帝国データバンクが保有する財務情報が収録されている企業のうち、売上高の情報が入手できる企業を対象として、2020～2021年の売上高が２期連続で増収しているなど、感染症下においても成長している企業を「成長企業」として定義している。
4　2021年版中小企業白書　第２部第１章では、経営戦略について検討し、事業を見直していくことが企業の成長につながる可能性を指摘している。
5　ここでは経営戦略を「企業あるいは事業の目的を達成するために、持続的な競争優位を確立すべく構造化されたアクション・プラン」と定義している。

1．成長に向けた戦略の策定

①経営戦略の策定プロセス

第2-1-1図は、直近10年間における経営戦略の策定状況[6]を見たものである。これを見ると、成長企業のうち、約7割の企業が経営戦略を策定していることが分かる。

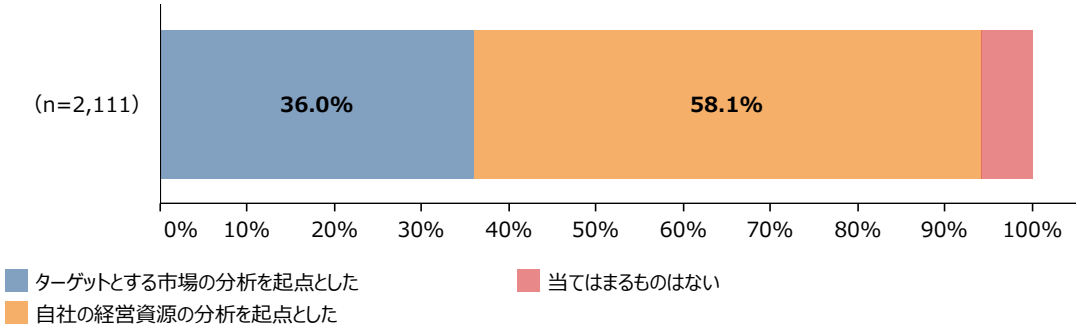
第2-1-1図　直近10年間における経営戦略の策定状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいう経営戦略の策定には、経営戦略の見直しも含むものとする。

第2-1-2図は、経営戦略を策定した際の検討プロセスを見たものである。これを見ると、経営戦略を策定した際に「ターゲットとする市場の分析を起点とした」企業が36.0%、「自社の経営資源の分析を起点とした」企業が58.1%となっており、最初にターゲットとする市場の分析を行った企業と、自社の経営資源の分析を行った企業がどちらも一定数存在していることが分かる。

第2-1-2図　経営戦略を策定した際の検討プロセス

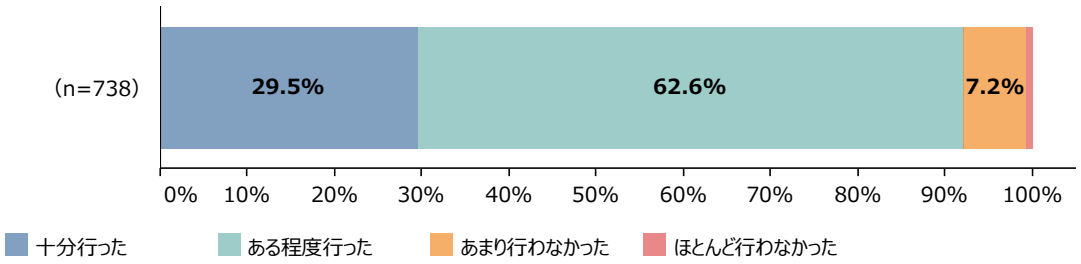


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

6　以下、本章における経営戦略の策定については、直近10年間に実施したものについて確認している。

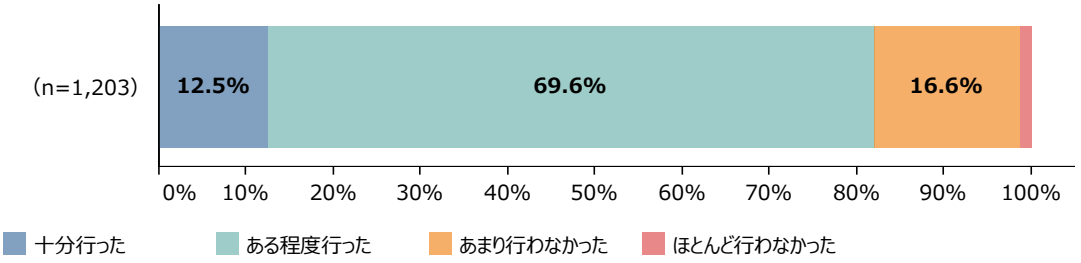
続いて、経営戦略の策定時に起点とした分析ごとに、もう一方の分析の実施状況を確認する。**第2-1-3図**は、ターゲットとする市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、自社の経営資源の分析状況を見たものである。これを見ると、自社の経営資源の分析を「十分行った」、「ある程度行った」企業が９割以上となっていることが分かる。**第2-1-4図**は、自社の経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、ターゲットとする市場の分析状況を見たものである。これを見ると、「十分行った」、「ある程度行った」企業が８割以上となっていることが分かる。これにより、成長企業の多くは、ターゲットとする市場と自社の経営資源のいずれを起点としても、ターゲットとする市場と自社の経営資源の両方について分析している様子が見て取れる。

第2-1-3図　ターゲットとする市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、自社の経営資源の分析状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）直近10年間における経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、「ターゲットとする市場の分析を起点とした」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-4図　自社の経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、ターゲットとする市場の分析状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）直近10年間における経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、「自社の経営資源の分析を起点とした」と回答した企業に聞いたもの。

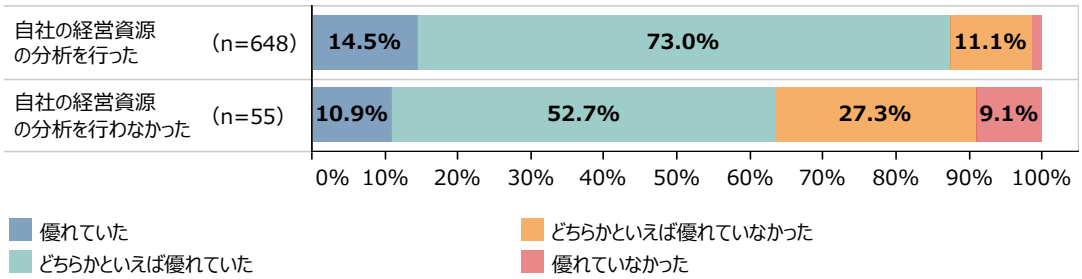
ここからは、経営戦略策定の起点となるターゲットとする市場の分析、経営資源の分析に着目して確認していく。

まず、ターゲットとする市場の分析を起点として経営戦略を策定した場合について確認していく。**第2-1-5図**は、自社の経営資源の分析有無別に、競合他社と比較した経営戦略の自己評価を確認したものである。これを見ると、自社の経営資源の分析を行った企業は、行わなかった企業と比較して、自社の経営戦略の評価が高い傾向にある。

続いて、自社の経営資源の分析を起点として経営戦略を策定した場合について確認していく。**第2-1-6図**は、ターゲットとする市場の分析有無別に、競合他社と比較した経営戦略の自己評価を確認したものである。これを見ると、ターゲットとする市場の分析を行った企業は、行わなかった企業と比較して、自社の経営戦略の評価が高い傾向にある。

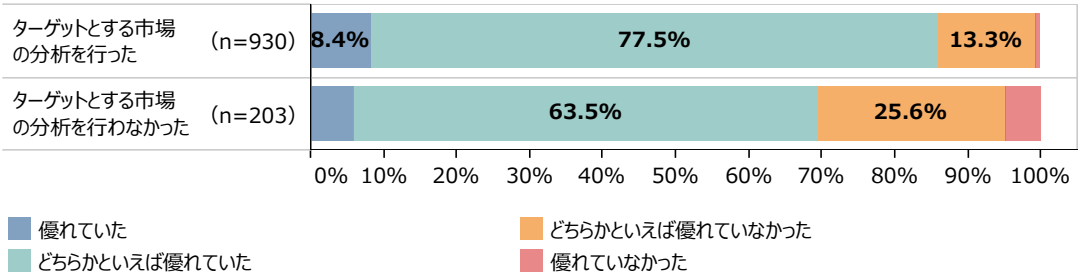
以上の結果から、ターゲットとする市場の分析と自社の経営資源の分析のいずれを起点に経営戦略を策定した場合においても、ターゲットとする市場と自社の経営資源の両方を分析することが、優れた経営戦略の策定につながっている可能性が考えられる。

第2-1-5図　自社の経営資源の分析有無別に見た、競合他社と比較した経営戦略の自己評価（ターゲットとする市場の分析を起点として経営戦略を策定した企業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）「自社の経営資源の分析を行った」は、直近10年間において経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、「ターゲットとする市場の分析を起点とした」と回答した企業のうち、自社の経営資源の分析状況について、「十分行った」、「ある程度行った」と回答した企業の合計。「自社の経営資源の分析を行わなかった」は、直近10年間において経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、「ターゲットとする市場の分析を起点とした」と回答した企業のうち、自社の経営資源の分析状況について、「あまり行わなかった」、「ほとんど行わなかった」と回答した企業の合計。

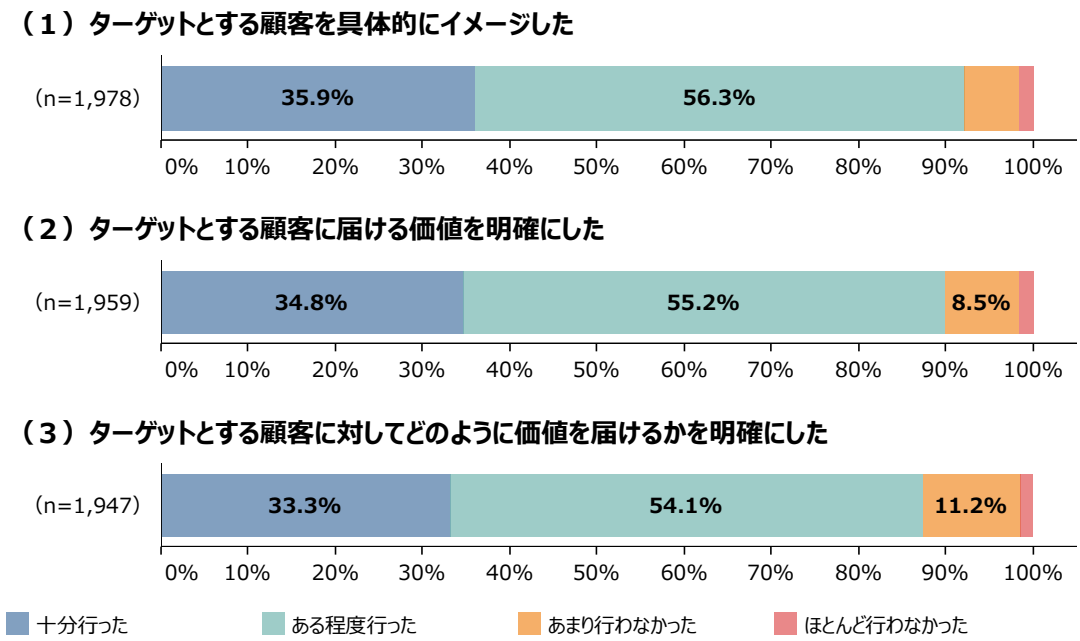
第2-1-6図　ターゲットとする市場の分析有無別に見た、競合他社と比較した経営戦略の自己評価（自社の経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）「ターゲットとする市場の分析を行った」は、直近10年間において経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、「自社の経営資源の分析を起点とした」と回答した企業のうち、ターゲットとする市場の分析状況について、「十分行った」、「ある程度行った」と回答した企業の合計。「ターゲットとする市場の分析を行わなかった」は、直近10年間において経営戦略を策定した際の検討プロセスについて、「自社の経営資源の分析を起点とした」と回答した企業のうち、ターゲットとする市場の分析状況について、「あまり行わなかった」、「ほとんど行わなかった」と回答した企業の合計。

第2-1-7図は、経営戦略を策定した際の工夫・取組を見たものである。これを見ると、「ターゲットとする顧客を具体的にイメージした」、「ターゲットとする顧客に届ける価値を明確にした」、「ターゲットとする顧客に対してどのように価値を届けるかを明確にした」について、「十分行った」、「ある程度行った」と回答した企業が9割前後となっていることが分かる。

第2-1-7図　経営戦略を策定した際の工夫・取組



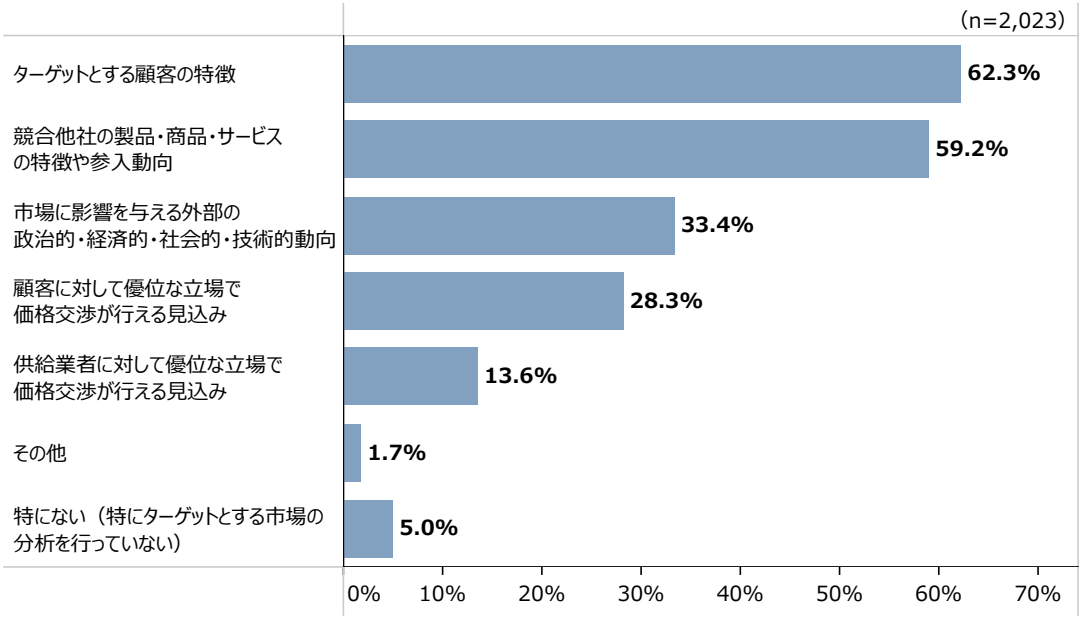
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

②ターゲットとする市場の分析

ここまでターゲットとする市場と自社の経営資源の両方を分析することが、優れた経営戦略の策定につながっている可能性を指摘した。ここからは、それぞれの分析の詳細について確認していく。最初に、ターゲットとする市場の分析について取り上げる。

第2-1-8図は、経営戦略を策定した際に、ターゲットとする市場の分析を進めた際の視点を見たものである。これを見ると、「ターゲットとする顧客の特徴」が最も多く、次いで「競合他社の製品・商品・サービスの特徴や参入動向」となっていることが分かる。

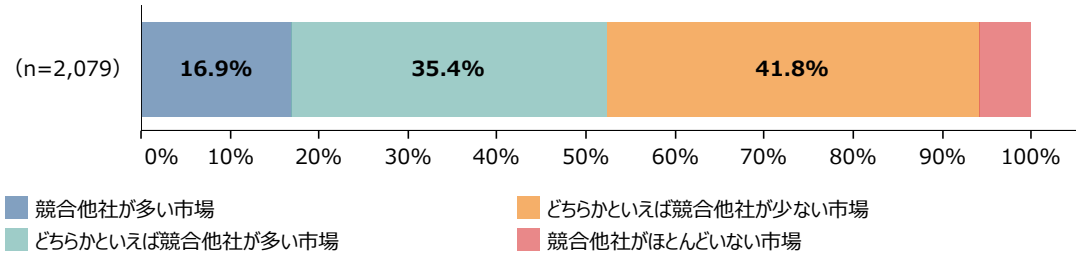
第2-1-8図　経営戦略策定時に、ターゲットとする市場の分析を進めた際の視点



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-9図は、経営戦略を策定した際に、最終的に選定した市場の特徴を見たものである。これを見ると、「競合他社が多い市場」、「どちらかといえば競合他社が多い市場」と回答した企業が52.3%、「競合他社がほとんどいない市場」、「どちらかといえば競合他社が少ない市場」と回答した企業が47.7%となっていることが分かる。成長企業には、競合他社が多い市場を選定している企業と、競合他社が少ない市場を選定している企業がどちらも一定数存在していることが分かる。

第2-1-9図　経営戦略を策定した際に、最終的に選定した市場の特徴

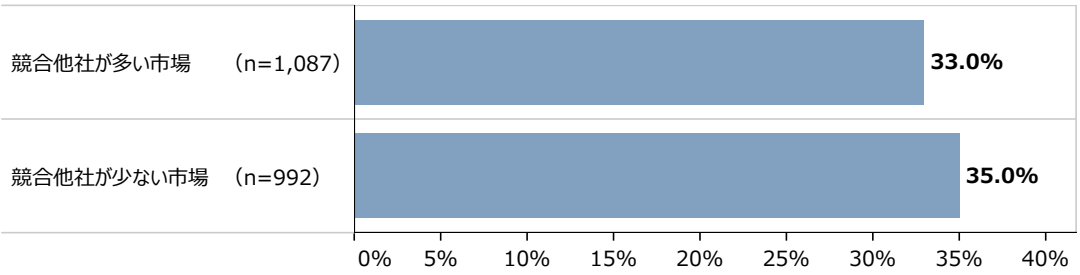


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

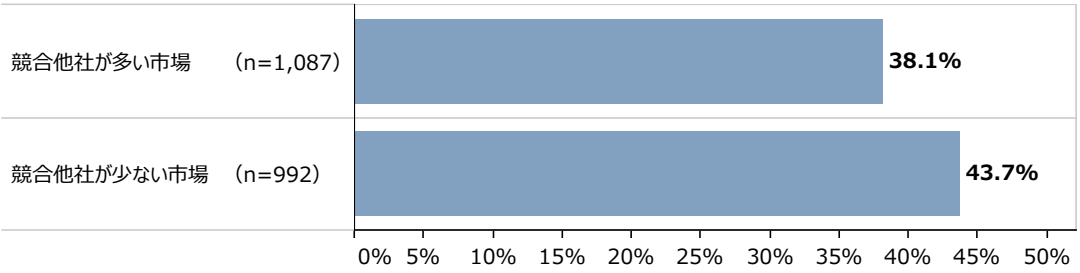
第2-1-10図は、経営戦略策定時に選定した市場の特徴別に、売上高増加率と付加価値額増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、「競合他社が少ない市場」を選択した企業は、「競合他社が多い市場」を選択した企業よりも、売上高増加率と付加価値額増加率の水準がいずれも高いことが分かる。中小企業の成長パターンは多様であり、今回の調査だけで一概にはいえないものの、競合他社が少ない市場への参入や市場の創出が企業の成長につながる可能性が示唆される。

第2-1-10図　経営戦略策定時に選定した市場の特徴別に見た、売上高増加率と付加価値額増加率の水準（中央値）

（1）売上高増加率の水準（中央値）



（2）付加価値額増加率の水準（中央値）



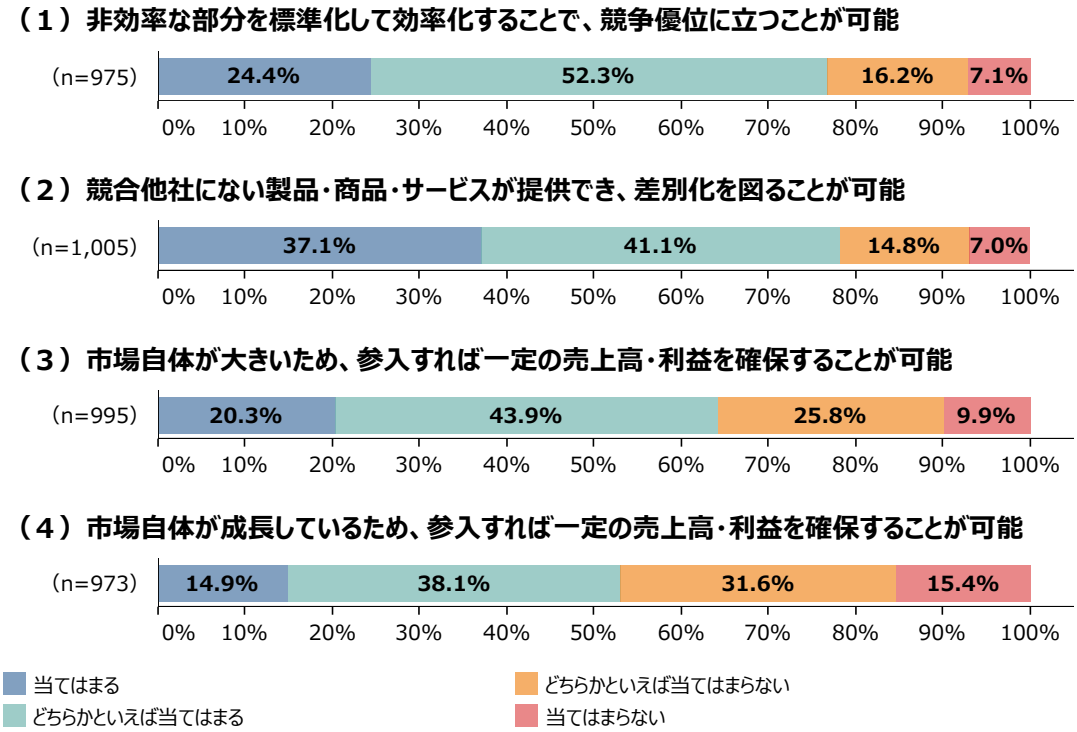
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.「競合他社が多い市場」は、「競合他社が多い市場」、「どちらかといえば競合他社が多い市場」の合計。「競合他社が少ない市場」は、「競合他社がほとんどいない市場」、「どちらかといえば競合他社が少ない市場」の合計。
2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。
3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課。
4.付加価値額増加率は2016年と2021年を比較したものである。

前図で確認したように、競合他社が多い市場を選定しながらも成長している企業は存在する。そこで、これらの企業がその戦略を策定するに至った理由を確認していく。

第2-1-11図は、経営戦略を策定した際に、最終的に競合他社が多い市場を選定した理由を確認したものである。これを見ると、「非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能」、「競合他社にない製品・商品・サービスが提供でき、差別化を図ることが可能」について「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」と回答した企業が７割以上存在することが分かる。このことから、競合他社の多さを認識しつつも、標準化を通じた効率化や他社にない製品・商品・サービスによる差別化が可能と判断し、競合他社が多い市場を選定した様子がうかがえる。

また、「市場自体が大きいため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能」について、「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」と回答した企業が約６割、「市場自体が成長しているため、参入すれば一定の売上高・利益を確保することが可能」について、「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」と回答した企業が約５割となっており、市場規模や成長性を認識した上で、競合他社が多い市場を選定した様子もうかがえる。

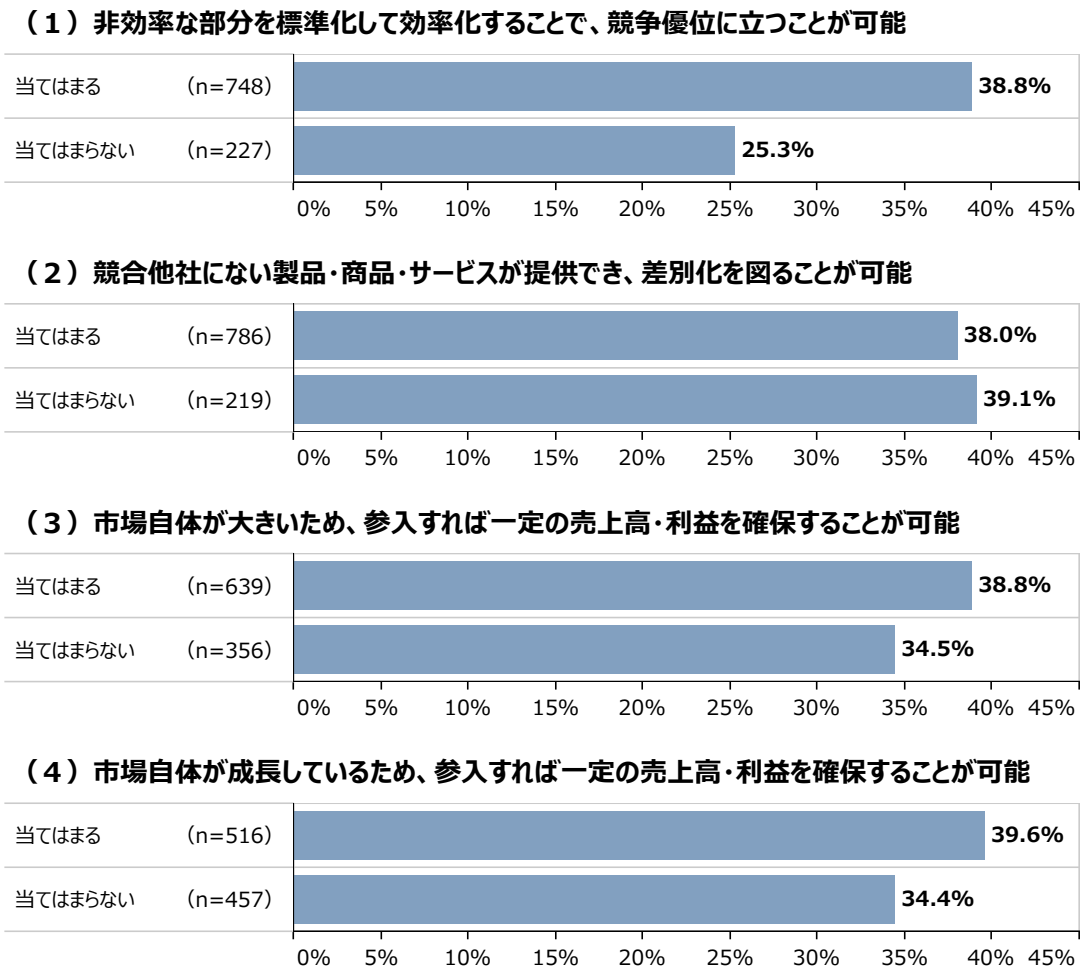
第2-1-11図　経営戦略を策定した際に、競合他社が多い市場を選定した理由



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）直近10年間において経営戦略を策定した際の、最終的に選定した市場の特徴について、「競合他社が多い市場」、「どちらかといえば競合他社が多い市場」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-12図は、競合他社が多い市場を選定した理由別に、付加価値額増加率の水準（中央値）の差を見たものである。これを見ると、「非効率な部分を標準化して効率化することで、競争優位に立つことが可能」において、「当てはまる」と「当てはまらない」の付加価値額増加率の水準の差が最も大きくなっている。今回の調査結果だけで一概にはいえないものの、競合他社の多い市場に参入し成長を実現するためには、標準化を通じた効率化が重要である可能性が示唆される[7]。

第2-1-12図　競合他社が多い市場を選定した理由別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）

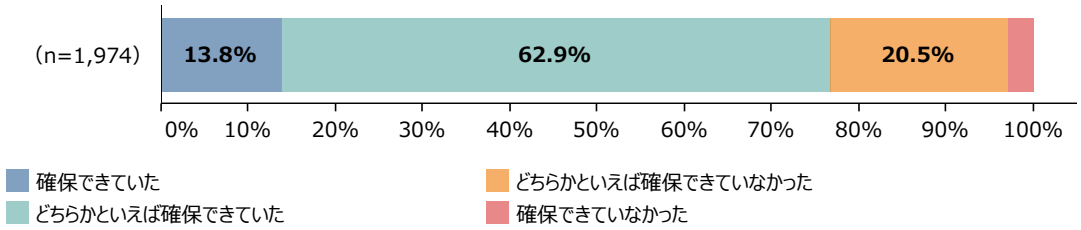


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.「当てはまる」は「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」の合計。「当てはまらない」は「当てはまらない」、「どちらかといえば当てはまらない」の合計。
2.直近10年間において経営戦略を策定した際の、最終的に選定した市場の特徴について、「競合他社が多い市場」、「どちらかといえば競合他社が多い市場」と回答した企業に聞いたもの。
3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課。
4.付加価値額増加率は2016年と2021年を比較したものである。

7　沼上ほか（2017）は、成熟化が進展しており多数の小規模事業者が地域ごとに事業を運営している自転車小売市場で成長を遂げた「サイクルベースあさひ」を分析し、成長を実現した打ち手として、自転車リペアの方法を社内標準化したことを挙げている。

第2-1-13図は、ターゲットとする市場を選定した際[8]の、必要な経営資源の確保状況を見たものである。これを見ると、「確保できていた」、「どちらかといえば確保できていた」と回答した企業が約８割となっていることが分かる。

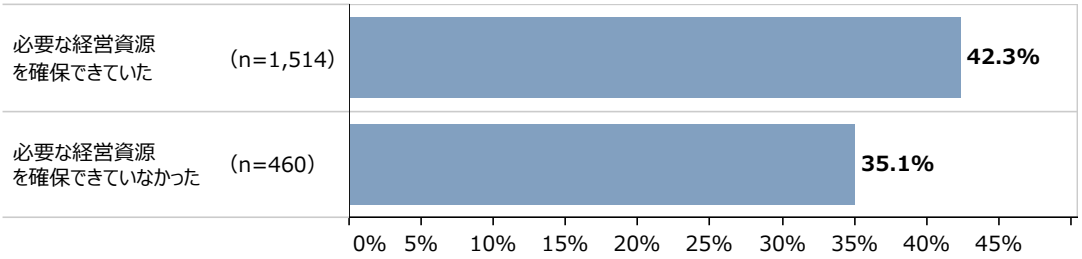
第2-1-13図　ターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-14図は、ターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況別に、付加価値額増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、市場選定時に必要な経営資源を確保できていた企業は、確保できていなかった企業と比較して、付加価値額増加率の水準が高いことが分かる。今回の調査結果だけで一概にはいえないものの、ターゲットとする市場の選定時には、自社の経営資源の状況を確認し、ターゲットとする市場に合った必要な経営資源を確保することも重要といえよう。

第2-1-14図　ターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.「必要な経営資源を確保できていた」は、「確保できていた」、「どちらかといえば確保できていた」の合計。「必要な経営資源を確保できていなかった」は、「どちらかといえば確保できていなかった」、「確保できていなかった」の合計。
2.直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。
3.付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課。
4.付加価値額増加率は2016年と2021年を比較したものである。

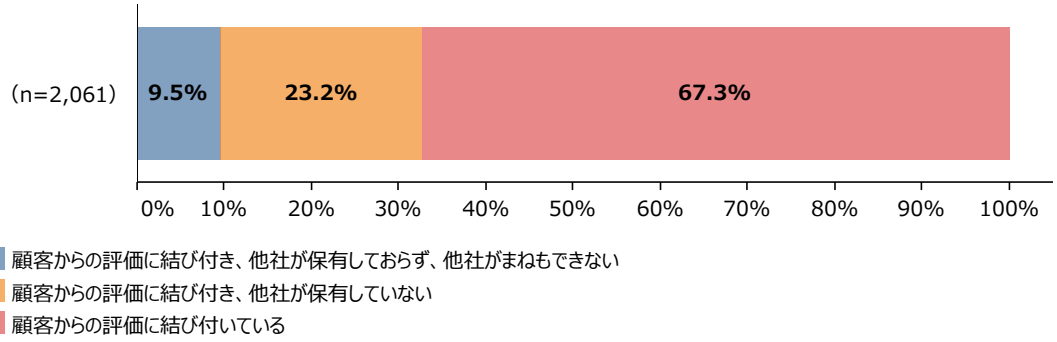
8　以下、本章におけるターゲットとする市場の選定については、直近10年間に実施したものについて確認している。

③自社の経営資源の分析

ここまでターゲットとする市場の分析の状況について確認したが、ここからは自社の経営資源の分析の状況について確認していく。

第2-1-15図は、経営戦略を実行した際に活用した、自社の経営資源[9]の強みを見たものである。これを見ると、自社の経営資源の強みについて、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有しておらず、他社がまねもできない」が9.5%、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有していない」が23.2%となっており、約3分の1の企業が、他社が保有していない強みを経営戦略を実行した際に活用したことが分かる。

第2-1-15図　経営戦略を実行した際に活用した、経営資源の強み

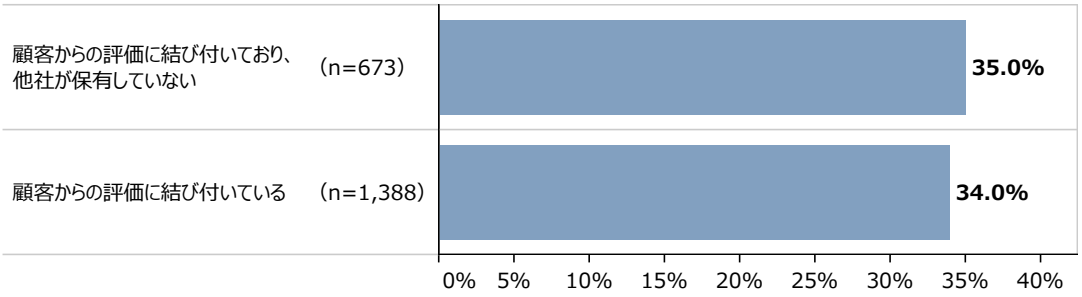


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

9　以下、本章における経営戦略を実行した際に活用した、経営資源の強みは、直近10年間に活用したものについて確認している。

第2-1-16図は、経営戦略の実行時に活用した自社の経営資源の強み別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、経営戦略の実行時に他社が保有していない経営資源を活用した企業は、活用しなかった企業と比較して、売上高増加率の水準がやや高い傾向にあることが分かる。

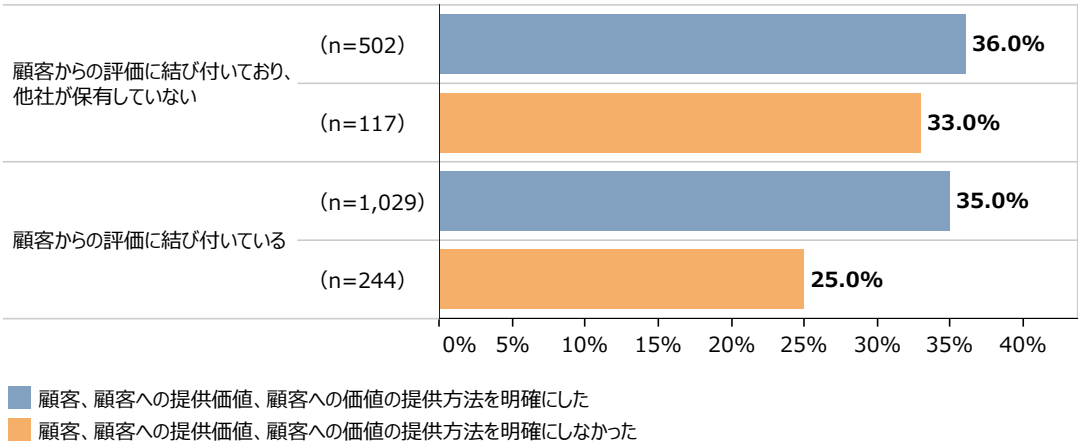
第2-1-16図　活用した経営資源の強み別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。
2.「顧客からの評価に結び付いており、他社が保有していない」は、直近10年間において経営戦略を実行した際に活用した、自社の経営資源の強みについて、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有していない」、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有しておらず、他社がまねもできない」と回答した企業の合計。
3.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

第2-1-17図は、経営戦略策定時の工夫・取組別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、他社が保有していない経営資源を活用し、「顧客、提供価値、価値提供方法を明確にした」企業において、売上高増加率の水準が最も高いことが分かる。また、他社が保有していない経営資源の活用有無にかかわらず、「顧客、提供価値、価値提供方法を明確にした」企業は、「明確にしなかった」企業と比較して、売上高増加率の水準が高いことが分かる。今回の調査結果だけで一概にはいえないものの、成長に向けて、他社が保有していない経営資源を確保するとともに、ターゲットとする市場でどのように経営資源を活用するかを明確化していく重要性が示唆される。

第2-1-17図　経営戦略策定時の工夫・取組別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における経営戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。
2.「顧客からの評価に結び付いており、他社が保有していない」は、直近10年間において経営戦略を実行した際に活用した、自社の経営資源の強みについて、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有していない」、「顧客からの評価に結び付き、他社が保有しておらず、他社がまねもできない」と回答した企業の合計。
3.「顧客、顧客への提供価値、顧客への価値の提供方法を明確にした」は、直近10年間において経営戦略を策定した際に、「ターゲットとする顧客を具体的にイメージした」、「ターゲットとする顧客に届ける価値を明確にした」、「ターゲットとする顧客に対してどのように価値を届けるかを明確にした」のいずれについても、「十分行った」、「ある程度行った」と回答した企業の合計。「顧客、顧客への提供価値、顧客への価値の提供方法を明確にしなかった」は、上記を除いた企業の合計。
4.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

④まとめ

本項では成長に向けた戦略について確認した。第１目では、成長企業における経営戦略の策定プロセスを確認し、ターゲットとする市場と自社の経営資源の両方を分析することが、優れた経営戦略の策定につながっている可能性が示唆された。第２目では、ターゲットとする市場の分析について確認し、競合他社が少ない市場への参入や市場の創出が、企業の成長につながる可能性が示唆された。第３目では、自社の経営資源の分析について確認し、他社が保有していない経営資源を確保するとともに、ターゲットとする市場で経営資源をどのように活用するかを明確化していくことが重要である可能性が示唆された。

事例2-1-1では、差別化を進めて競合他社が少ない市場に参入したことで、成長につなげた企業の事例を紹介する。本事例のように、特徴ある顧客・ニーズ等の設定や価値創出を継続し、試行錯誤などに取り組んでいくことが重要であるといえよう[10]。**事例2-1-2**では、後発でありながら標準化を通じた効率化等に取り組むことで競合他社の多い市場で競争優位性を築き、成長を実現した企業の事例を紹介する。**事例2-1-3**では、自社の強みや経営資源をいかして新分野を開拓し、成長につなげた企業の事例を紹介する。

また、本節では経営資源について確認してきたが、その中でも知的財産を始めとした無形資産の活用も考えられる。特許庁（2022）によると、内国人による特許出願件数に占める中小企業の割合は17.0％にとどまっており、特許の取得が進んでいない様子がうかがえるが、特許や商標の取得が企業の成長の促進につながっている傾向も指摘されており[11]、知的財産の活用が成長に向けて重要な要素となる可能性が考えられる。**事例2-1-4**では、支援機関の協力を得ながら取得した特許等を活用し、知財戦略を通じて事業拡大に取り組み、成長につなげた企業の事例を紹介する。

10　中小企業庁（2023b）は、戦略（競合他社と異なる価値創出のあり方）を構想・実行する上では、特徴ある価値提案（競合他社とは異なる提供価値［特徴ある顧客・ニーズ・価格］の設定）や、価値創出の構想・実行の継続・試行錯誤などといった点が重要であることを指摘している。

11　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）（2019）は、中小企業等が知的財産活動に取り組むにあたり課題となっていることとして、「知的財産を管理する人材が不足」、「知的財産にかかる情報・知識が不足」、「知的財産にさける時間が不足」といった回答が多いことを示している。また、知的財産の活用と企業の成長の関係については、例えば、Helmers, C. and Rogers, M.（2011）は、特許や商標の取得が企業の成長を促進させる効果を生む傾向があることを指摘している。

事例
2-1-1

差別化を進めて競合他社が少ない市場に参入したことで、成長につなげた企業

所 在 地　神奈川県横浜市
従業員数　48名
資 本 金　1,000万円
事業内容　金属製品製造業

株式会社アルファーテック

▶ 売上高の９割を依存する業界の衰退により業績が悪化し、経営を立て直す必要に迫られる

神奈川県横浜市の株式会社アルファーテックは、小径精密部品の外径研削加工を手掛ける企業である。研削砥石と調整砥石の間に金属などの素材を挟み、その素材をブレード上で回転させながら削る「センタレス加工」により、細い円筒や円錐状のピンを製造している。1989年の創業以来、ドットプリンターの印字用のピンを製造し堅調な業績を維持してきたが、ピンを使わずに印字するインクジェットプリンターやレーザープリンターが台頭したことで状況が一変。ドットプリンター関連の売上高が９割以上を占めていた同社の業績は低迷し、初代社長は辞任。1993年に後任として急遽就任した大野和実社長は、経営を立て直す必要に迫られた。

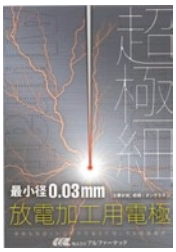
▶「細い領域」のピン製造に特化することで競合他社との差別化を図り、独自のポジションで成長を目指す

この窮地を脱するために大野社長が取り組んだのは、同社が製造するピンの「細さ」をいかせる市場の発掘だった。「センタレス加工」を行う大半の企業が、直径２～３ mmを超える「太い領域」とされるピンを製造する中、同社は、ドットプリンターに使われる、直径0.2～0.3mmの「細い領域」とされるピンを製造してきた。経営の立て直しに向けて外部環境に目を向けたことで、こうした「細さ」が競合他社との差別化要因になると気付いた大野社長は、市場規模は大きいものの価格競争の激しい「太い領域」には進出せず、ニッチで価格競争に巻き込まれにくい「細い領域」のピン製造に特化し成長を目指すことを決めた。同社が経営理念に「柔軟な発想と対応により、お客様の利益に貢献する」を掲げるように、先入観にとらわれず、寄せられる相談に対し試行錯誤を繰り返すことで市場開拓に取り組んだ。こうした方針の下、まずは半導体検査装置の端子に用いるコンタクトプローブや、セラミック基板の穴開け用パンチなどを手掛け、半導体分野の事業を軌道に乗せた。その後、2001年のITバブル崩壊により再び苦戦を強いられたが、「細さ」をいかせる分野を模索し続けたことで、自動車用ディーゼルエンジンの噴射ノズルに穴を開ける電極の新規受注に成功。度重なる受注の獲得により「細い領域」のピンに市場ニーズがあることを確信した大野社長は、「細さ」を一層追求し、直径0.03mmという極細ピンの製造を実現したほか、競合他社が模倣できない特殊な形状や材質の加工にも対応するなど、自社技術の磨き上げを図った。

▶ 半導体、自動車、医療分野への進出により多角化を実現し、利益確保につなげる

2011年以降、同社は新たに医療分野をターゲットにして積極的な営業活動を開始した。細いピンを製造する技術を、細い管を血管に通す「カテーテル治療」の器具に転用できると考えたからだ。医療分野の展示会への出展を重ね、地道に医療機器メーカーとの接点を増やす中で、あるメーカーがニッケルチタンのセンタレス加工に苦慮しているという話を聞き、積極的に技術提案を実施。その結果、2013年にはカテーテル治療用器具のワイヤー加工技術を開発し、量産案件を獲得した。新たに参入した半導体、自動車、医療分野の事業はそれぞれ軌道に乗り、多角化に成功。2003年以降は20期連続で黒字を計上し、近年では10%以上の売上高経常利益率を確保している。「顧客の困り事を解決し、顧客にとって欠かせない存在になることで、価格競争を避けて高い付加価値を獲得できた。今後も柔軟な発想で新分野の開拓を進めながら、100年企業を目指していきたい。」と大野社長は語る。

大野和実社長



同社製の最小径0.03mmのピン

展示会の様子

事例
2-1-2

更なる企業規模拡大を目指して、業界の常識を覆す取組を重ねたことにより、後発でありながら競合他社の多い市場で競争優位性を築き、成長を実現した企業

所 在 地　和歌山県和歌山市
従業員数　349名
資 本 金　1,000万円
事業内容　繊維工業

株式会社インテリックス

▶ より大きなマーケットを求め、あえて競合他社の多い市場へ

和歌山県和歌山市の株式会社インテリックスは、オーダーカーテンや窓装飾インテリア商品の製造・販売を行う企業である。カーテン縫製業者の多くが個人経営の小規模な事業者であることに着目した木村明人社長が、機械化された大規模な縫製工場のニーズが高まると考え、1990年に創業した。その後、縫製業者として順調に売上高を伸ばしたが、カーテンメーカーからの受注を前提としたビジネスモデルでは成長に限界があると感じ、市場規模が大きいカーテン小売業への進出を検討。カーテン小売業には、業界特有の流通経路の複雑さや価格設定の不明瞭さ、品質の不安定さなどの課題があったが、これを解消できれば既存メーカーと差別化でき、後発企業にも十分な商機があると考え、競合他社が多いことを承知の上で川下の領域である小売業への進出を決めた。

▶ 明瞭な価格設定と高い品質を両立させるために、仕入・外注面の見直しや生産面の標準化に注力

縫製工場直営型のオーダーカーテンショップとして、「ジャストカーテン」１号店を出店したのは2002年。業界初の「いつでも どれでも 高級オーダーカーテン１万円」という分かりやすいコンセプトが奏功し、消費者の高い支持を得た。同コンセプトの肝となる均一価格を実現するために、最初に木村社長が行ったのは卸売業への進出だ。カーテン生地の仕入量を増やし、仕入先への価格交渉力を強化することで、仕入コストを低減させた。加えて、外注費を低減させるため、織物工場や染色工場と生産契約を直接結び、商社等による中抜きを排除した。こうした明瞭な価格設定を実現するための取組に加えて、木村社長は製造工程の標準化による品質の底上げにも着手。傷やほつれ、生地の傾きなどを精緻にチェックできる「透かし検品機」や、静電気による糸くずやほこりの付着を防止する「加湿ミスト散布機」、製品出荷時の異物混入を防ぐ「異物検査装置」などの設備の導入をいち早く進め、製造スタッフ個人の力量だけに頼らない仕組みを整えた。また、2012年以降は、製造部門における生産管理の可視化を目的としたDX施策を推進し、ブラックボックス化していた作業の進捗状況や不良率等を、工場内のモニターで共有できる体制を構築。これにより、製造スタッフの意識が変わり作業性が向上したほか、作業内容の「見える化」により作業方法を社内標準化したことで、品質向上を実現した。

▶ 業界の常識を打ち破る取組を重ねることで競争優位性を構築し、成長を実現

こうした取組により、業界の常識を覆し明瞭な価格設定と高い品質を両立させたことで、後発ながら競合他社の多い市場で競争優位性を築き、オーダーカーテンの企画・製造から、販売・施工までを一貫して取り組む製造直販型小売業としての地位を確立。2002年当時と比較して売上高は約６倍、直営店舗数は14に伸長した。足下では、販売部門のDX施策に注力し、2021年には、知識豊富な販売員がテレビ電話を通じて接客する「スマートオーダーシステム」の運用を開始。オーダーカーテンを無人販売できる点が評価され、大手家電量販店の売り場の一角に導入されるなど、競争優位性の更なる向上につなげている。「今後は、市場規模の大きい首都圏への出店を加速させるとともに、ECサイトでの販売にも注力したい。競合他社の多い市場であっても、何かしら成長を妨げる課題がある。それを見いだし、解決することで更なる成長につなげていきたい。」と木村社長は語る。

木村明人社長

ジャストカーテン日本橋店（東京都）

スマートオーダーシステム

事例
2-1-3

自社の強みや経営資源をいかして新分野を開拓し、成長につなげた企業

所 在 地　長野県長野市
従業員数　151名
資 本 金　7,500万円
事業内容　印刷・同関連業

大日本法令印刷株式会社

▶ 外部環境の変化に対応できず経営危機に陥ったことを契機に、新分野開拓に取り組む

長野県長野市の大日本法令印刷株式会社は、1911年創業の老舗印刷会社である。法令や医学分野の専門出版社を主力取引先とし、編集・組版（くみはん）から印刷、製本まで一貫して担ってきた。かつては、ページの差し替えが可能な加除式書籍で売上高の約7割を確保し、安定した業績を残してきたが、加除式書籍のユーザーである市町村が1999～2010年頃の「平成の大合併」で半減し、受注が大幅に減少。1990年代後半から続く出版不況もあり、同社の業績は低迷し経営危機に陥った。こうした状況を脱却するため、同社の山上哲生社長は経営の合理化や既存顧客との取引拡大を進めたが、これらの既存分野などにおける取組の効果だけでは限界があることを認識。業績を大きく回復させるためには、出版社以外への新分野開拓が不可欠であると考えた。

▶ 自社の強みがいかせる新たな市場を見いだしたことで、新規顧客の獲得を実現

新分野開拓のためには、競合他社と異なる価値が必要と考えた山上社長は、経営幹部と共に自社の強みを徹底的に洗い出した。その中で浮かび上がったのは、1997年から特定の既存顧客にのみ使用していた「TeX（テフ）」という組版システムだ。TeXは、数式を掲載する書籍の組版（文字、図版、写真などを原稿及びレイアウトの指定に従って配置する作業）を容易に行うことができるフリーウェアであり、数学・物理の研究者や教育者の多くは、書籍出版の際にTeXデータで印刷会社に原稿を入稿していた。しかし、印刷会社の多くはTeXを使いこなせず、TeXデータをテキストデータに変換して組版を行うことで対処していたが、これは非効率な製造工程であり、製造単価の上昇やリードタイムの長期化を招いていた。これに対し、同社がTeXを用いて組版が可能である、という強みを持つことに気付いた田中達弥専務は、TeXを用いる業務範囲を、これまでの特定顧客向けから、数式を扱う教育分野の教材に拡大するという考えに至った。この方針の下、予備校・学習塾・教育機関など教育産業を中心に営業活動を進めたところ、TeXを用いた製造手法により製造単価が低くリードタイムも短いことが評価され、多数の新規顧客との取引開始につながった。

▶ 顧客ニーズに応えるために新たな経営資源の確保を進めたことが、更なる新分野開拓につながる

同社は、出版社以外の新たな顧客開拓を更に進める中で、「編集・組版、印刷、製本だけでなく、キッティングや仕分け、個別発送までを一貫して発注したい」という需要があることを認識。こうした考えを持つ顧客を取り込むため、新たにキッティングや仕分け、個別配送を行う体制を整備し、一気通貫で対応できることを強みに営業活動を進めた結果、大手電機メーカーのカーナビの取扱説明書や、大手製造小売業のスケジュール帳の印刷業務など、出版社や教育産業とは異なる新たな分野の受注に成功した。このように、自社の強みの把握や経営資源の確保に取り組みながら新分野開拓を進めた結果、出版社向け95％・非出版社向け5％だった売上構成比が、出版社向け65％・非出版社向け35％に変化。出版不況に強い体質になるとともに、出版社向けに依存していた当時と比較して利益率が改善するなど、成長につなげている。「経営危機を契機に、印刷業務にどう付加価値を持たせるかを追求してきた。引き続き経営資源の磨き上げに取り組み、その経営資源を活用することのできる市場を見いだすことで、更なる成長を実現していきたい。」と山上社長は語る。

山上哲生社長

TeXを取り扱う「組版システム部門」

一貫生産体制を支える印刷機械

事例
2-1-4

知的財産を活用しながら事業拡大に取り組み、成長を実現している企業

所 在 地　東京都国立市
従業員数　152名
資 本 金　4,000万円
事業内容　その他の製造業

FSX株式会社

▶ 価格競争から抜け出すために、競合他社との差別化を図る必要性を感じる

東京都国立市のFSX株式会社は、おしぼりのレンタルや使い切りおしぼりの企画開発・製造・販売などを行う企業である。1967年の創業以来、首都圏の飲食店を主要取引先として貸しおしぼりを手掛けてきたが、2000年頃から、景気悪化に伴う飲食店数の減少により市場が縮小傾向となり、自社事業をはじめとするおしぼり業界全体の環境が悪化。次第に価格競争に巻き込まれるようになった。同社は、今後の成長に向けて、こうした状況からの脱却と業界発展のためにも差別化が必要であると判断し、2004年に糸一本にこだわった布おしぼり、2006年には布おしぼり用芳香剤「LARME（ラルム）」を開発。2007年には、使い切りおしぼりに天然アロマの香りを付けた「アロマおしぼり」の企画開発・販売を開始するなど、付加価値の高いおしぼりによる差別化に取り組んだ。

▶ 特許取得により、製品の更なる付加価値向上と新分野への展開が実現

その後、2009年に新型インフルエンザ流行により衛生面への意識が高まったことを背景に、同社の藤波克之社長（当時専務）は、おしぼりに「抗ウイルス・抗菌」の機能を付け、更なる差別化を進めることを構想していた。そのような中、2010年に東京工業大学と慶應義塾大学の研究者が合同で設立したベンチャー企業より、「ポリ酸」の抗ウイルス・抗菌効果に関する基礎研究の成果をおしぼりに使用できないかとの相談を受けた。自社のおしぼりの更なる差別化の実現につながるのではないかと考えた藤波社長は、当該ベンチャー企業との共同研究を開始。約1年にわたり新技術のおしぼりへの転用可能性を探った。その結果、抗ウイルス・抗菌成分が含まれた水溶液の開発に成功したほか、その水溶液を活用したおしぼりの製造方法も確立した。その後、藤波社長は、「Virus Block（ウイルスブロック）」の頭文字を取って、「VB（ブイビー）」と名付けたこの技術を軸として事業を拡大することを目指し、2012年に特許を出願。2013年に「水溶液」、「おしぼり及びおしぼりの製造方法」、「リネン製品の製造」の三つの国内特許を取得した。さらに、東京都の補助金や、中小企業による知的財産の創造・保護・活用の促進を行う「東京都知的財産総合センター」を活用しながら、「VB」の事業化を検討。同社はレンタルする全てのおしぼりに「VB」を活用することで、「抗ウイルス・抗菌」のおしぼりとして更なる製品の差別化を図ったほか、2014年には「VB」を活用した使い切りおしぼりの製造・販売にも参入するなど、新分野展開を進めた。

▶ 知財戦略を積極的に進めたことで成長を実現

特許をいかし高付加価値のおしぼりを提供した同社は、高価格帯の飲食店など、価格の低さよりも品質の高さを求める顧客を取り込み、価格競争からの脱却に成功した。また、おしぼりを最適な温度で提供する冷温庫「REION」や、香り付きおしぼりの製造装置など、周辺分野の特許を取得。さらに、海外展開を見据えた海外特許の取得や、取得した特許に関連する商標や意匠権の取得、「VB」の技術を同業・異業種を問わず提供するライセンス事業の開始など、知財戦略を積極的に進めた。こうした一連の取組の結果、2000年に約6億円だった売上高が2022年に約23億円まで伸長するなど、成長を実現した。「国内市場を伸ばしつつ、更なる成長を目指し海外市場にも挑戦する予定。おしぼりという日本のおもてなしの文化を海外に広めたい。」と秋葉勝専務は長期的な展望について語る。

秋葉勝専務

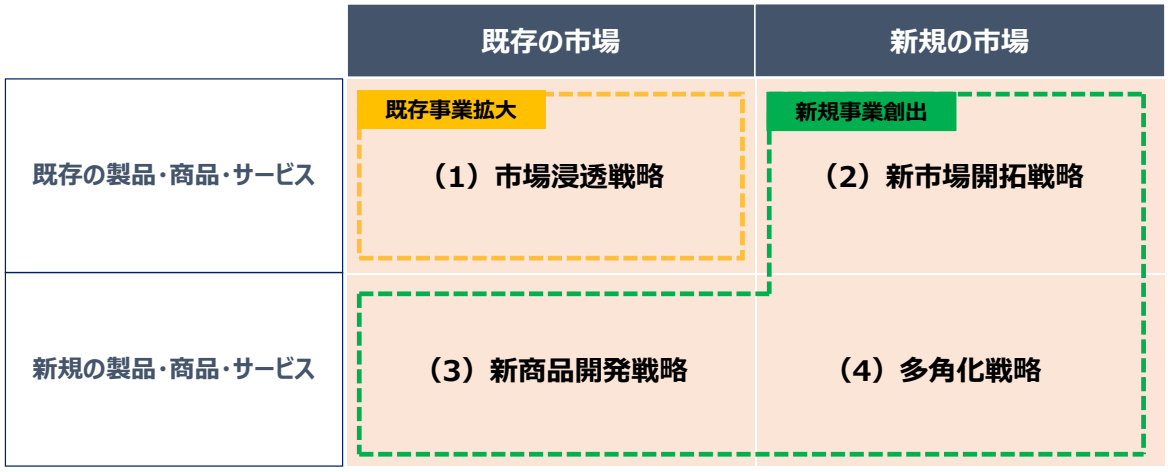
「VB」を配合した同社製のおしぼり

おしぼり冷温庫「REION」

2．成長に向けた既存事業拡大と新規事業創出の取組

企業が成長するための戦略について、イゴール・アンゾフは、「製品」と「市場」の２軸を、更に「既存」と「新規」に分けた「アンゾフの成長マトリクス」と呼ばれるフレームワークを提唱した[12]。同フレームワークでは、成長戦略について、「市場浸透戦略」、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」の四つに分類している（第2-1-18図）。ここでは、「市場浸透戦略」を既存事業拡大の取組、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」を新規事業創出の取組と定義し、成長に向けた既存事業拡大と新規事業創出の取組について確認していく。

第2-1-18図　既存事業拡大と新規事業創出の概念図



（１）市場浸透戦略	**既存**の市場において、**既存**の製品・商品・サービスを展開する取組
（２）新市場開拓戦略	**新規**の市場において、**既存**の製品・商品・サービスを展開する取組
（３）新商品開発戦略	**既存**の市場において、**新規**の製品・商品・サービスを展開する取組
（４）多角化戦略	**新規**の市場において、**新規**の製品・商品・サービスを展開する取組

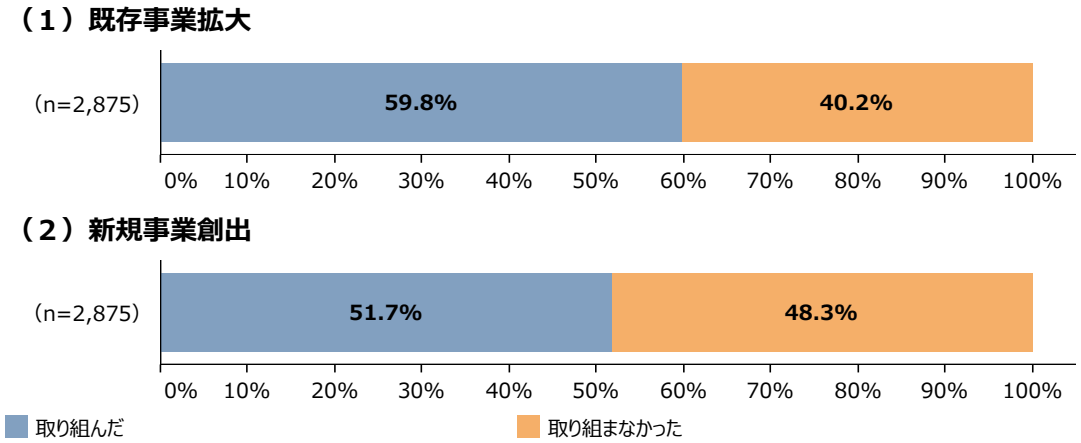
（資料）Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124 を基に中小企業庁作成

12 Ansoff, I.（1957）

①既存事業拡大と新規事業創出の取組状況

第2-1-19図は、直近10年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組状況[13]を見たものである。これを見ると、成長企業のうち、既存事業拡大に取り組んだ企業が約６割、新規事業創出に取り組んだ企業は約５割存在することが分かる。

第2-1-19図　直近10年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組状況

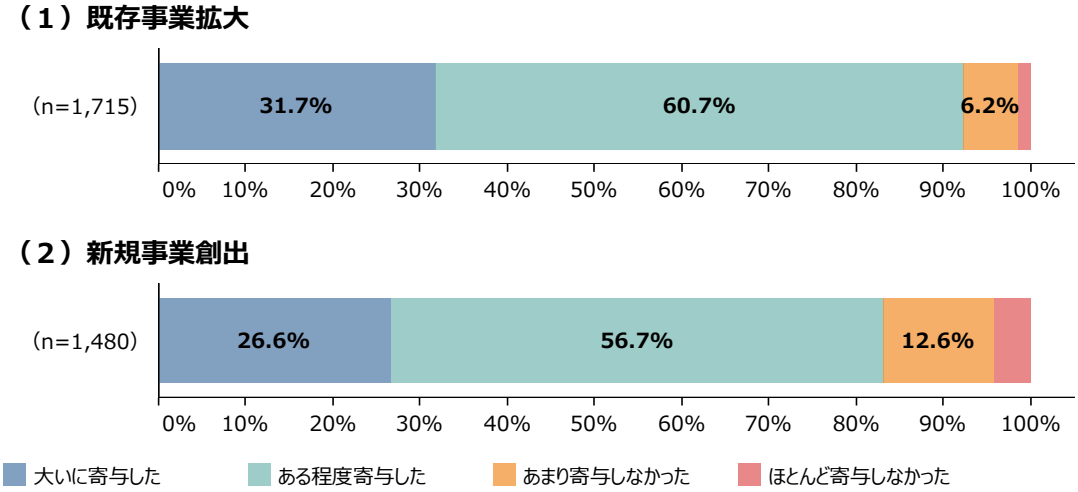


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

13　以下、本章における成長企業の既存事業拡大と新規事業創出の取組については、直近10年間に実施したものについて確認している。

第2-1-20図は、既存事業拡大と新規事業創出の取組の、自社の成長への寄与度を見たものである。これを見ると、既存事業拡大の取組は約９割、新規事業創出の取組については約８割の企業が、自社の成長に寄与したと考えていることが分かる。成長に向けて既存事業拡大と新規事業創出に取り組んでいく意義が示唆される。

第2-1-20図　既存事業拡大と新規事業創出の取組の、自社の成長への寄与度



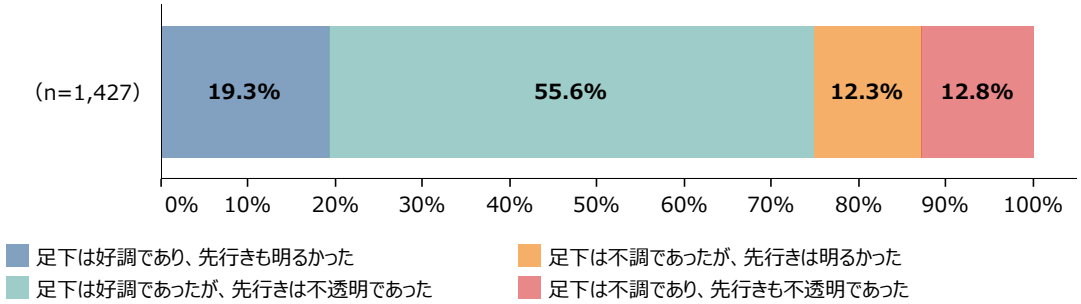
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.既存事業拡大の取組の自社の成長への寄与度は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出の取組の自社の成長への寄与度は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

②新規事業創出の成功に向けた工夫・取組

既存事業拡大の取組と比較して、新規事業創出の取組は不確実性が高く、困難を伴うものであると考えられる。しかし、新事業展開と中小企業の業績には正の相関があるという指摘[14]があるように、新規事業創出に取り組むことは成長のために重要であると考えられる。ここからは新規事業創出を成功させるために必要な工夫・取組について分析を行っていく。

最初に、新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績に着目する。**第2-1-21図**は、新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績を見たものである。これを見ると、既存事業の足下の業績が好調なうちに新規事業創出の取組を開始した企業が、７割以上となっていることが分かる。成長企業は、既存事業の業績が好調なうちに新規事業創出に取り組んでいる様子がうかがえる。

第2-1-21図　新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績

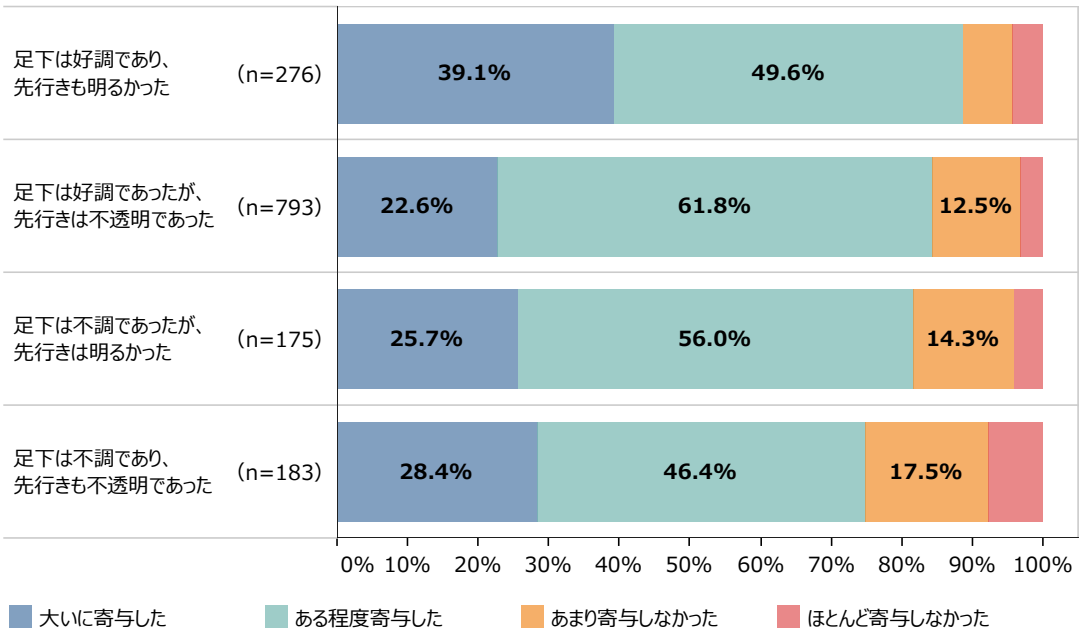


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

第2-1-22図は、既存事業の業績別に、新規事業創出の成長への寄与度を見たものである。これを見ると、既存事業の足下の業績が好調なうちに新規事業創出の取組を開始した企業の方が、不調になった後に新規事業創出の取組を開始した企業に比べ、成長に「大いに寄与した」、「ある程度寄与した」と回答した割合が高いことが分かる。既存事業の業績が好調なうちに新規事業創出に取り組む意義が示唆される。

14 例えば、深沼・松井・藤田（2014）は、新事業展開を行った中小企業は売上高を伸ばしている割合が高いなど新事業展開と中小企業の業績には正の相関があることを指摘している。

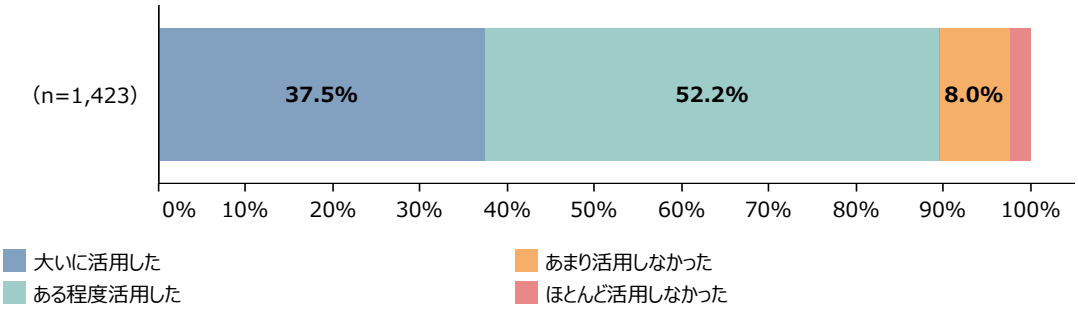
第2-1-22図　既存事業の業績別に見た、新規事業創出の成長への寄与度



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

続いて、新規事業創出を開始した際の経営資源に着目する。**第2-1-23図**は、既存事業で培った経営資源の活用状況を見たものである。これを見ると、「大いに活用した」、「ある程度活用した」企業が約９割となっていることが分かる。成長企業は、既存事業で培った経営資源を活用しながら、新規事業創出に取り組んでいる様子がうかがえる。

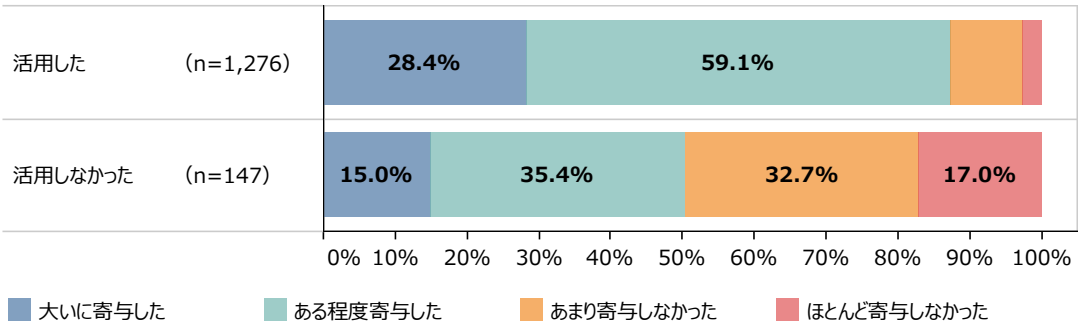
第2-1-23図　新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業で培った経営資源の活用状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

第2-1-24図は、既存事業で培った経営資源の活用状況別に、新規事業創出の成長への寄与度を見たものである。これを見ると、既存事業で培った経営資源を活用した企業は、活用しなかった企業に比べて、成長に「大いに寄与した」、「ある程度寄与した」と回答した割合が高いことが分かる。既存事業で培った経営資源を活用しながら、新規事業創出に取り組む意義が示唆される。

第2-1-24図　既存事業で培った経営資源の活用状況別に見た、新規事業創出の成長への寄与度



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
3.「活用した」は、「大いに活用した」、「ある程度活用した」と回答した企業の合計。「活用しなかった」は、「あまり活用しなかった」、「ほとんど活用しなかった」と回答した企業の合計。

③まとめ

ここまで見てきたように、既存事業拡大と比較して不確実性が高く、困難を伴うものであると考えられる新規事業創出を成功させるためには、既存事業の業績が好調なうちに新規事業創出に取り組むことや、既存事業で培った経営資源を活用して新規事業創出に取り組むことが重要であることが示唆された。

事例2-1-5では、既存事業で培った経営資源を活用し、経営状態が健全なうちに新分野への進出に取り組んだことで、成長につなげた企業の事例を紹介する。

コラム2-1-1では、中小企業の成長経営の実現に向けた研究会について紹介している。

事例
2-1-5

既存事業で培った経営資源を活用し、経営状態が健全なうちに新分野への進出に取り組んだことで、成長につなげた企業

所在地　東京都文京区
従業員数　44名
資本金　6,286万円
事業内容　生産用機械器具製造業

株式会社東鋼

▶ ハイブリッド車の登場により、自動車業界への依存度の高さが経営上のリスクであることに気付く

東京都文京区の株式会社東鋼は、1937年創業の特殊精密切削工具の製造・販売を行う企業である。「お客様のモノづくりを手伝う」という経営理念の下、主に自動車業界向けに、顧客の要望に合わせたオーダーメイドの特殊精密切削工具を生産してきた。長年安定した業績を確保してきたが、1997年にトヨタ自動車株式会社がハイブリッド車「プリウス」を発売したことを受け、同社の寺島誠人社長は自社の将来性に強い危機感を抱いた。当時、同社において自動車エンジン関係の売上高が約3分の1を占めていた中、エンジンを必要としない電気自動車の時代が来ることを予感させたからだ。このままでは市場縮小に伴う既存製品の受注減が避けられないと考えた寺島社長は、経営状態が健全なうちに自動車業界以外へ進出することを決め、2000年頃から新分野開拓に着手した。

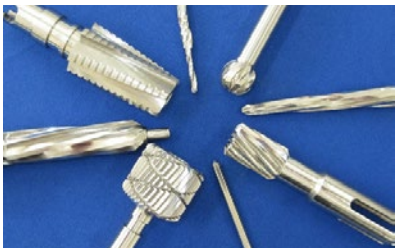
▶ 長年培った特殊精密切削工具の製造ノウハウをいかし、新たな分野の開拓に成功

展示会への出展等の新分野開拓に向けた地道な努力が結実したのは2006年のことだった。同社の技術力の高さを聞き付けた航空機業界と医療機器業界の企業から、ほぼ同時期に新規案件の相談を受けた。いずれも未知の分野だったが、既存事業で培ったノウハウをいかすことで対応可能と判断し、寺島社長は受注を決断。新たな設備投資も進めながら製品開発に取り組んだ結果、航空機分野では航空機の機体に用いられるCFRP（炭素繊維強化プラスチック）の穴開け専用ドリルの開発、医療機器分野では人工関節置換手術用ドリルの開発に成功した。さらに、医療機器分野では2009年に「医療機器製造業許可（一般医療機器）」、2014年に「第三種医療機器製造販売業許可」を取得し、2018年には外科手術の際に骨を削るために使用される「オメガドリル」の開発に成功。続く2019年には生産体制などの厳しい条件をクリアして「第二種医療機器製造販売業許可」を取得し、医療機器メーカーとしての地位を固めた。「新分野への進出は、金銭的にも精神的にも余裕がなければ続けていくことは困難。我が社も余裕のある状態だったからこそ、リスクを取って一歩前に踏み出すことができた。」と寺島社長は振り返る。

▶ 医療機器分野を中心とした新分野開拓により、成長につながる

こうした一連の取組の結果、自動車分野に偏っていた売上高は、2019年には自動車分野30%、航空機分野30%、医療機器分野20%、その他20%というバランスの取れた構成に変化。電気自動車の普及が一層現実味を帯びてくる中、自動車業界に依存した体制から脱却し、経営環境の変化に強い体質になった。2020年には新型コロナウイルス感染症の流行により航空機分野の受注減に直面したものの、同社製の医療用術具が現場の医師から高く評価され、スイスや豪州、マレーシアなどの海外との取引も増えるなどして、医療機器分野の伸長が落ち込みをカバー。2021年以降増収・増益基調で推移しており、新分野開拓の結果が成長につながっている。「今後も、長年培ったノウハウをいかして他社にはない独自の切削工具の開発を続けていく。さらに、積極的な設備投資やDXなどを通じて効率化を図ることで、より筋肉質な企業を目指していきたい。」と寺島社長は語る。

寺島誠人社長


同社製の医療用術具

工場内の製品展示スペース

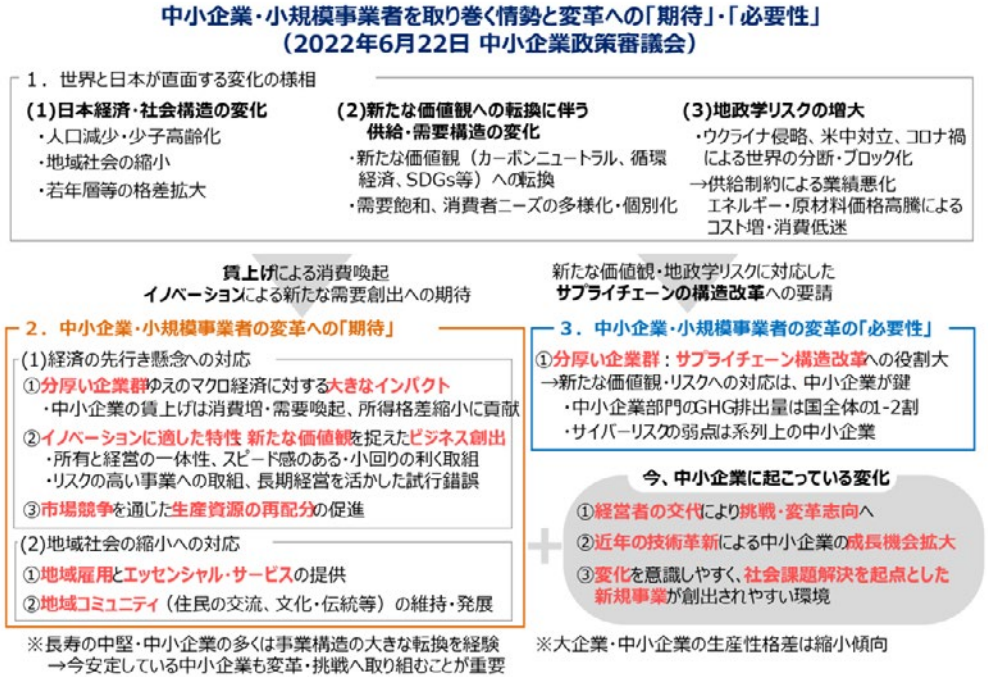
コラム

2-1-1　中小企業の成長経営の実現に向けた研究会

令和４年６月の第35回中小企業政策審議会において、中小企業・小規模事業者を取り巻く情勢と変革への期待・必要性や、「成長志向の中小企業」が賃上げやイノベーション創出等の日本が抱える諸課題に対応する観点からも重要であること等が議論された。そして、「成長志向の中小企業」を一者でも多く創出するため、「成長志向の中小企業」の挑戦・自己変革を阻む構造的な要因・課題とそれに対応する政策支援の方向性が示された（**コラム2-1-1①図**）。

中小企業庁では、この方向性を実現するため、成長を実現する中小企業の特徴やモデルケースの探究を行った上で、より具体的な新たな政策の方向性を提示することを目指し、令和５年２月から「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」を開催している。

コラム　2-1-1①図　第35回中小企業政策審議会の議論 第１回「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」資料より抜粋



本研究会において中小企業庁は、「事業戦略（競合他社と異なる自社の価値創出のあり方を明確に構想し、全ての企業活動を価値創出のために調整すること）」とそれを支える「経営者（既存の事業や資源を所与とせず、価値創出に向けて、他の経営者や異なる業界への接触等の認知の範囲外へ出るための試みを積極的に実施）」が成長企業の特徴であり、また、「社員・組織（自社の価値創出のあり方に対する社員の理解浸透・意欲喚起のための工夫を実践）」が戦略の円滑な実行を補完するという仮説を提示している（**コラム2-1-1②図**）。

このような成長企業の特徴・モデルケースを踏まえつつ、成長経営を実践する中小企業を多数創出するための新たな政策の方向性を提示することを目指して、学識者・実務家等を交えた議論が進められており、2023年5―6月頃に中間取りまとめが予定されている。（2023年3月執筆時点の予定であり、変更可能性あり。）

コラム　2-1-1②図　令和５年２月15日 第１回 中小企業の成長経営の実現に向けた研究会の議論

成長中小企業の特徴・モデルケース：事業戦略・経営者・社員（中小企業庁ヒアリングより）

- 中小企業庁では、成長を遂げた中堅・中小企業約30社にヒアリングを実施。①**事業戦略(競合他社と異なる価値創出のあり方)の明確な構想・実行**、②それを支える**経営者による知の探索**が、利益創出に向けたアクション(人材・資金・イノベーションへの投資等)の前提となる重要な共通特徴であるとの示唆を得た。
また、③**社員・組織の理解浸透・意欲喚起**が戦略の円滑な実行を補完しているケースも見られた。

成長中小企業の経営のポイント（中小企業庁ヒアリングまとめ・一部）

	碌々産業（東京/静岡・加工機製造）	ニットー（神奈川・金属加工）	相模屋食料（群馬・豆腐製造）
①事業戦略の明確な構想・実行 競合他社にはない価値の創出のあり方を明確に構想し、全ての企業活動を価値創出のために調整	他社には模倣困難な精密加工機械の製造を究め、汎用機械製造を捨てて GNT戦略に特化。 製品ブランドの作り込み、加工機の利用者たるオペレーターの育成や表彰等、ニッチ戦略の維持を支える活動を実施。	複数社をM&Aし、他の金属加工中小企業にない設計・試作・量産の一貫体制という独自性を獲得。 メンチャク系スマホケース、立ち仕事用のアシストスーツ等の独自製品開発も積極的に実施。	大規模・自動製造の実現により「近接・家族経営」という豆腐業界の常識を覆し、広販売網・大規模経営を実現(ﾌﾗｸﾞﾒﾝﾃｯﾄﾞ・ｲﾝﾀﾞｽﾄﾘｰの打開)。 「ザクとうふ」「うにのようなビヨンドとうふ」等、革新性・独自性ある新製品を継続的に開発。
‖ 中小企業における戦略構想・実行のコア：経営者 ‖			
②経営者による知の探索 既存事業や資源を所与とせず、価値創出に向けて他の経営者や異業界への接触等の認知の範囲外へ出る試みを積極実施	戦略論の古典的名著の学習 や、ブランド戦略に長じたモデル企業のキーマン との接触(BMW Japan広報部長) 等を通じ、GNT戦略の具体的な取組方法を学習。	地元工業会の若手経営者・後継者ネットワークで相談やアドバイスを受け、承継やM&A等の課題を乗り越える糧に。 社長自ら異業界・異業種と接触し、製品価値の再発見に努めることを重視。	他の経営者との出会い、日常摂取する情報等から、不断に事業・商品アイデアを収集・構想する習慣を形成。
戦略の円滑な実行を補完 **③社員・組織の理解浸透・意欲喚起** 自社の価値創出のあり方に対する社員の理解浸透・意欲喚起のための工夫を実践	リーマンショックによる経営危機を受け、GNT戦略への特化への理解が全社に浸透。全社員と社長が個別MTGを行い、会社ビジョンを周知徹底。	M&Aされた異なる文化・風土の会社の方向性統一のため、全社員と対話し、1年がかりで共通経営理念（顧客への提供価値、社員の幸せ等 ）を策定。	商品の革新性という提供価値を最大化するため、敢えて商品企画機能を非組織化・トップダウン式に。職人は良質かつスピード感のある豆腐製造という得意分野に専念。

（出所）上掲企業の「経営のポイント」は、中小企業庁によるヒアリングに基づき 作成

中小企業の成長経営を促す政策方向性の全体概観（初期仮説）

（注）この「全体概観」は、本研究会の議論用資料として事務局が作成したものであり、記載情報は必ずしも今後の政策に関する決定事項を示すものではない。

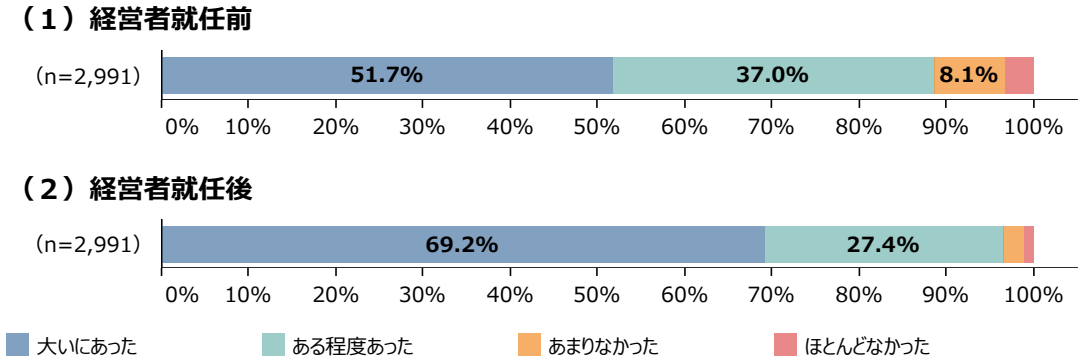
第2節　成長に向けた戦略実行を牽引する経営者

前節では成長に向けた戦略について分析したが、成長を実現するためには、経営者が戦略を構想・策定し、その戦略を実行していくことが重要であると考えられる[15]。中小企業の多くは所有と経営が一致していることを考えると、経営者の成長意欲やスキルの有無が、その戦略の構想と実行に大きな影響を与える可能性が考えられる。以上を踏まえ、成長に向けた戦略実行を牽引する経営者に焦点を当てた分析を行っていく。

1．経営者の成長意欲を高める取組

第2-1-25図は、経営者就任前・就任後における、経営者の成長意欲の有無を見たものである。これを見ると、成長企業の経営者は、経営者就任前・就任後のいずれにおいても、総じて「大いにあった」、「ある程度あった」と回答していることが分かる。また、経営者就任後の方が経営者就任前よりも「大いにあった」と回答している割合が高く、経営者に就任したことにより成長意欲を高めている様子もうかがえる。

第2-1-25図　経営者就任前・就任後における、経営者の成長意欲の有無



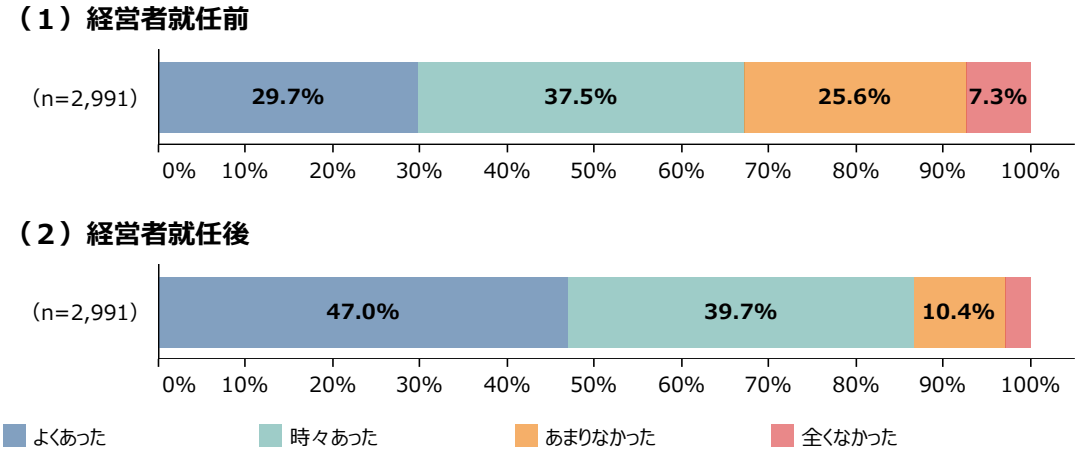
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいう成長意欲とは、自社の成長に向けたモチベーションのことを指す。

15 中小企業庁（2023a）は、中小企業の戦略の構想・実行に携わり、経営力の向上と成長を支えるプレイヤーが重要な役割を担っている実例があることを指摘し、その具体的な事例として、（株）技術承継機構（以下、「NGTG」という。）を取り上げている。NGTGは、中小製造事業者の譲受及び譲受企業の経営支援を行う会社であり、オーナー社長の心理的抵抗を鑑み、譲受企業・社名・地域社会との関係を存続させながら個々の企業の成長を追求していることに特徴がある。中でも、譲受企業のキャッシュフローの創出に向け、営業、技術、管理の面から経営改善を支援しており、「家業から事業へ」を志向し、営業戦略の立案、ウェブマーケティング、製造原価削減、IoTによる生産効率化、新卒採用と既卒採用の加速等により、譲受企業の自走化を図っている。これによって、特に中小製造業の成長にとって重要な、営業、技術、管理という三要素全てを向上できるよう、譲受企業、NGTG、（必要に応じて）外部採用者でチームを組み、経営企画・改善を支援している。実際に、NGTG代表者が企業の譲受を通じて社長を2年務め、元従業員に引き継いだ後も継続的にNGTGがサポートを行い、売上高・営業利益を増加させている事例も見られている。

前図で経営者の成長意欲を確認したが、中小企業庁が実施したヒアリングにおいて、他の経営者や異業種・異文化の人物との接触が成長のきっかけとなったケースや、経営者仲間からの刺激が挑戦を後押ししたケースが確認されており[16]、経営者の成長意欲を高める手段の一つとして、経営者同士の交流が有効な可能性が考えられる。こうした点を踏まえて、経営者の成長意欲を高める取組について確認していく。

第2-1-26図は、経営者就任前・就任後において、第三者との交流により、成長意欲が高まった経験の有無を見たものである。これを見ると、経営者就任前は「よくあった」、「時々あった」が約７割、経営者就任後には「よくあった」、「時々あった」が約９割となっており、成長企業の経営者の多くが、第三者との交流により成長意欲が高まった経験を有していることが分かる。特に、経営者就任後はその傾向が顕著であることが見て取れる。

第2-1-26図　経営者就任前・就任後において、第三者との交流により、成長意欲が高まった経験の有無

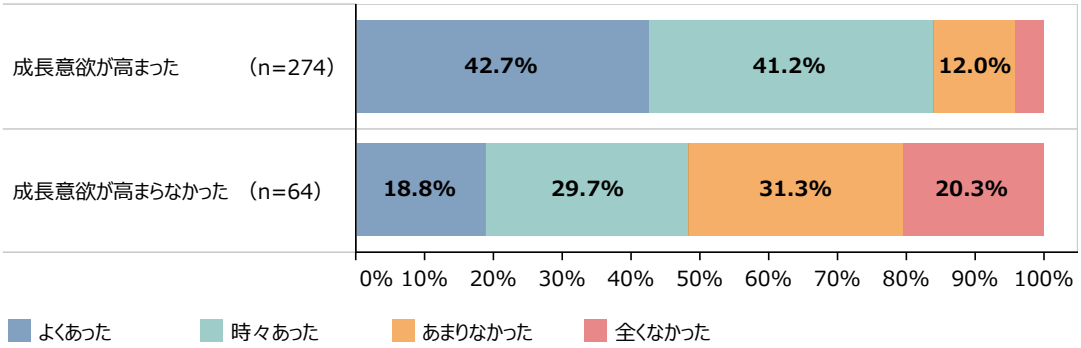


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいう第三者との交流とは、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言のことを指す。
2.ここでいう成長意欲とは、自社の成長に向けたモチベーションのことを指す。

16　中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（第１回）資料４ 事務局説明資料」

第2-1-27図は、経営者就任前後の成長意欲の変化別に、経営者就任後の第三者との交流状況を見たものである。これを見ると、「成長意欲が高まった」企業の方が、第三者との交流が「よくあった」、「時々あった」と回答しており、成長企業の経営者が、第三者との交流により自身の成長意欲を高めている傾向が見て取れる。外部との交流が、経営者の成長意欲を喚起する上で重要な役割を担っている可能性が示唆される。

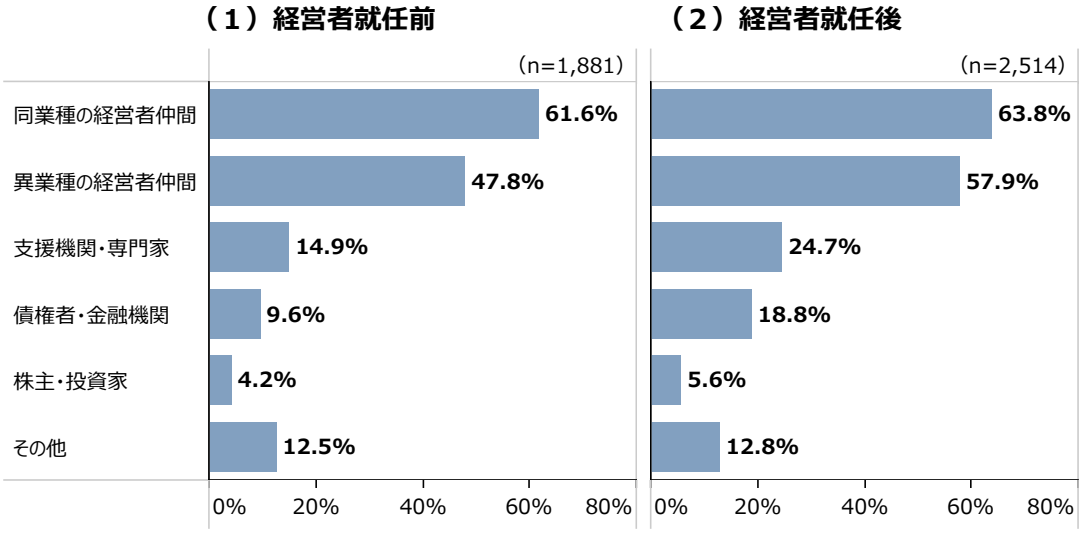
第2-1-27図　経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、経営者就任後の第三者との交流状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいう第三者との交流とは、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言のことを指す。
2.「成長意欲が高まった」は、経営者就任前の自社の成長に向けたモチベーションについて、「あまりなかった」、「ほとんどなかった」と回答した企業のうち、経営者就任後の自社の成長に向けたモチベーションについて、「ある程度あった」、「大いにあった」と回答した企業を指す。「成長意欲が高まらなかった」は、経営者就任前の自社の成長に向けたモチベーションについて、「あまりなかった」、「ほとんどなかった」と回答した企業のうち、経営者就任後の自社の成長に向けたモチベーションについて、「あまりなかった」、「ほとんどなかった」と回答した企業を指す。

第2-1-28図は、経営者就任前・就任後において、成長意欲を高めることにつながった交流先を見たものである。これを見ると、経営者就任前・就任後のいずれにおいても「同業種の経営者仲間」、「異業種の経営者仲間」といった回答が上位となっていることが分かる。このことから、業種を問わず、経営者仲間との積極的な交流が、経営者の成長意欲を喚起することにつながる可能性が示唆される。

第2-1-28図　経営者就任前・就任後において、成長意欲を高めることにつながった交流先



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.「経営者就任前に成長意欲を高めることにつながった交流先」は、経営者就任前において、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験について、「よくあった」、「時々あった」と回答した企業に対する質問。「経営者就任後に成長意欲を高めることにつながった交流先」は、経営者就任後において、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言により、自社の成長に向けたモチベーションが高まった経験について、「よくあった」、「時々あった」と回答した企業に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたように、成長企業の経営者は、経営者就任前・就任後のいずれにおいても、成長意欲を持っている傾向が示された。また、成長企業の経営者は、第三者との交流等により成長意欲を高めている傾向がうかがえ、外部との交流が経営者の成長意欲を喚起する上で重要な役割を担っている可能性が示された。さらに、外部との交流の中でも、経営者仲間との交流を積極的に行うことが、経営者の成長意欲を喚起することにつながっている可能性も示唆された。

事例2-1-6では、異業種の経営者との交流の中で成長意欲を高め、同業他社に先駆けて新技術の獲得に挑戦したことで、成長を実現した企業の事例を紹介する。

事例
2-1-6

異業種の経営者との交流の中で成長意欲を高め、同業他社に先駆けて新技術の獲得に挑戦したことで、成長を実現した企業

所在地　埼玉県春日部市
従業員数　80名
資本金　9,800万円
事業内容　総合工事業

金杉建設株式会社

▶ 異業種の経営者との交流に関心を持ち、後継者候補を対象としたコミュニティーに参加

埼玉県春日部市の金杉建設株式会社は、河川や道路、橋梁、上下水道等の公共工事を行う総合建設会社である。1950年の創業以来、埼玉県東部を拠点に丁寧で質の高い工事に注力し実績を上げてきた。長らく安定的な業績を確保していた同社であったが、2010年頃に公共事業の需要低下という市場環境の変化に直面。足下の業績は堅調であったものの、当時専務に就任したばかりだった吉川祐介社長は、同社の先行きに危機感を抱くようになった。そのような状況下で、吉川社長は、同社の株主である東京中小企業投資育成株式会社より、様々な業種の中小企業の後継者候補が集まる会「絆楽育会（きらくかい）」への加入を提案された。業界の動向が不透明な中、異業種の経営者と交流し、新たな世界を知ることは今後の経営に有効と考えた吉川社長は、二つ返事で参加を決めた。

▶ 積極的な設備投資に取り組む異業種の経営者の話を聞いたことが、成長に向けた取組の決断を後押し

東京中小企業投資育成株式会社が事務局を務める「絆楽育会」は、会員16名で2012年に発足した。同会で行われる企画の一つに、会員同士が自社の取組を発表するというものがあった。これまで同業者以外との接点が少なかった吉川社長は「年商と同じ規模の設備投資を行った」、「年商を上回る金額を投じて海外に工場を新設した」と平然と話す製造業の会員の姿を見て衝撃を受けた。建設業界には、建設機械は購入せずレンタルすればよいという通念があり、同業界の中では比較的建設機械の自社保有を進めていた同社でさえも、異業種と比較するとリスクを抑えており挑戦していないと気付かされたからだ。こうした異業種の経営者との交流により、吉川社長が建設業界の特殊性を認識していく中、同社は「ICT施工」（情報通信技術を活用し効率化・高精度化を実現すること）を用いる工事案件を受注。同社にとってICT施工は初の取組であったため、ICT施工用の機械の確保が必要となった。最初はこれまでと同様にレンタル会社を活用し、設備投資を抑えて施工を開始したが、吉川社長は「絆楽育会」で聞いた積極的な設備投資に取り組む異業種の経営者の話を思い出し、ICT施工の内製化と、そのための機械の購入に踏み切ることを決断した。「ICT施工を用いた工事案件が増えてきていたため、どこかのタイミングで内製化にかじを切っていたかもしれないが、異業種の経営者の話を聞いていなければ、ここまで早く内製化を決断することはなかった。」と吉川社長は話す。

▶ 新たな挑戦が実を結び、業績の向上と良質な人材の確保につながる

その後、内製化の取組を進めた同社は、施工技術・ノウハウをいち早く蓄積することに成功し、ICT施工の先駆者としての地位を確立。売上高が2010年当時の約3倍にまで伸長したほか、ICT施工に関心を持つ土木分野専攻の学生が日本全国から集まるという効果も生じた。足下では、国土交通省が主催する「インフラDX大賞」の「工事・業務部門」において最高賞となる国土交通大臣賞を受賞するなど、対外的な評価の獲得にもつなげている。「会社の成長には、固定観念に縛られずに未知の領域に踏み出す勇気が必要であると考えているが、多くの中小企業経営者は、地域や業界といった独特な世界観・ルールの中で物事を考えているのではないか。その点に気付くきっかけとして、異業種の経営者との交流は非常に有意義なものであった。」と吉川社長は語る。

吉川祐介社長

若手経営者の会「絆楽育会」の様子

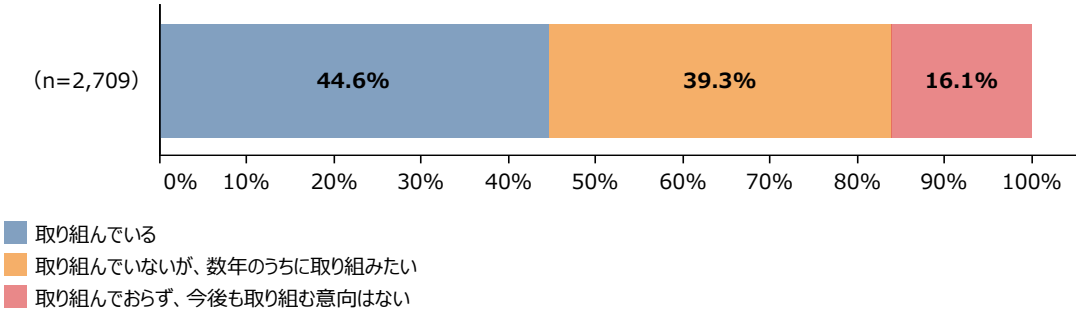
測量業務・進捗管理用ドローン

２．経営者のリスキリングの取組

経営者が学習時間を意図的に確保している企業の方が、売上高増加率の水準が高い傾向にあることや、経営者が学習した内容を経営や業務で実践することの重要性を指摘したが[17]、経営者のスキルが戦略の構想や実行に影響を与える可能性が考えられる。近年は、デジタル化への対応が不可欠となる中で、企業が求める人材も大きく変化し[18]、こうした人材を率いて戦略を実行する経営者に求められるスキルも変化する可能性が考えられる。こうした状況を踏まえ、経営者のリスキリング[19]の取組について確認していく。

第2-1-29図は、経営者のリスキリングの取組状況を見たものである。これを見ると、「取り組んでいる」が約４割となっていることが分かる。

第2-1-29図　経営者のリスキリングの取組状況

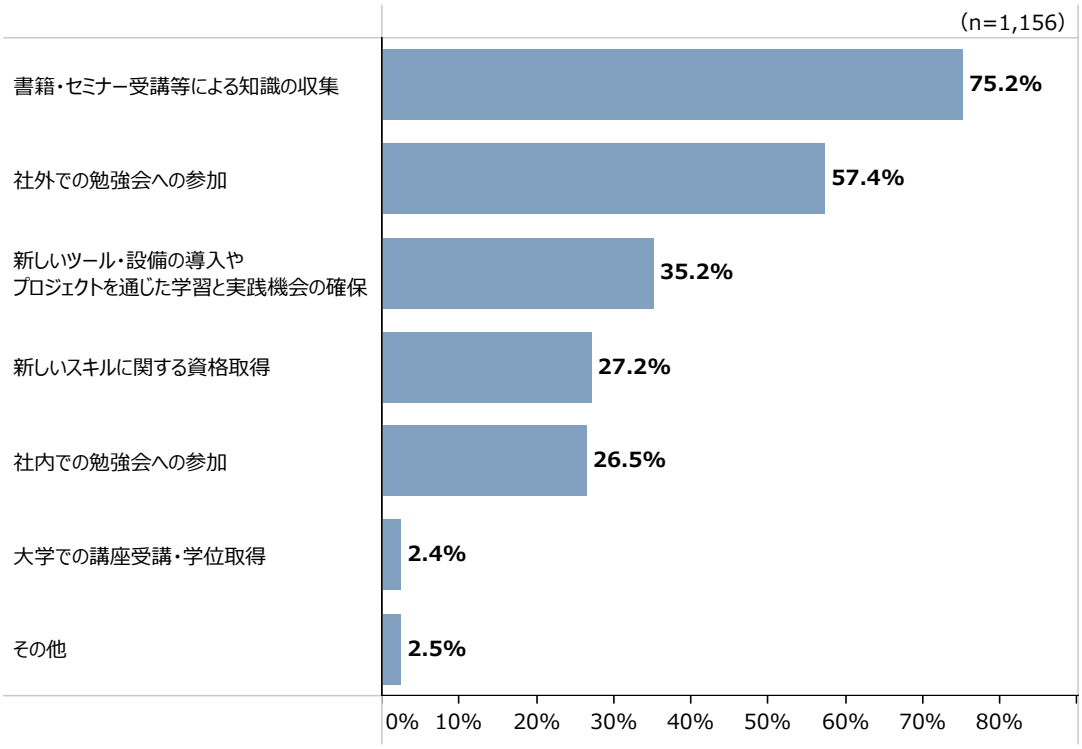


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいうリスキリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

17　2022年版中小企業白書 第２部第２章第３節を参照。
18　例えば、リクルートワークス研究所（2021）は、DXによってビジネスプロセスやバリューチェーン上のあらゆる仕事が変化し、価値創造の全てのプロセスに変化が及ぶと指摘している。
19　ここでいうリスキリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。

第2-1-30図は、経営者が行っているリスキリングの取組内容を見たものである。これを見ると、「書籍・セミナー受講等による知識の収集」、「社外での勉強会への参加」といった項目が上位に挙げられていることが分かる。

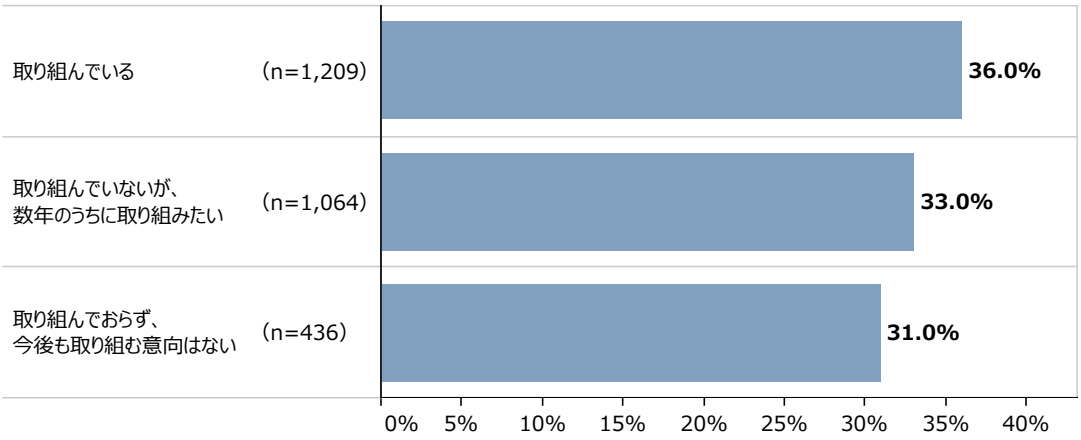
第2-1-30図　経営者が行っているリスキリングの取組内容



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいうリスキリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。
2.経営者のリスキリングの取組状況について、「取り組んでいる」と回答した企業に聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-31図は、経営者のリスキリングの取組状況別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、経営者がリスキリングに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業に比べて、売上高増加率の水準が高いことが分かる。これにより、経営者が自身のリスキリングに取り組むことは、自社の成長のために重要であることが示唆される。

第2-1-31図　経営者のリスキリングの取組状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

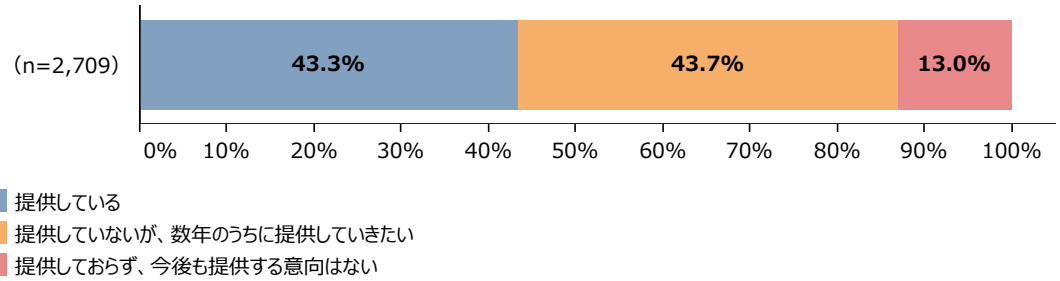


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいうリスキリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。
2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

前図において、経営者が自身のリスキリングに取り組むことは、自社の成長のために重要であることが示唆されたが、経営者が学ぶ姿勢を見せることが組織全体のリスキリングの推進力になるという指摘もある[20]。これを踏まえ、役員・社員に対するリスキリングの取組について確認した上で、経営者がリスキリングに取り組むことの波及効果を確認する。

第2-1-32図は、役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況を見たものである。これを見ると、「提供している」が約4割となっていることが分かる。

第2-1-32図　役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況

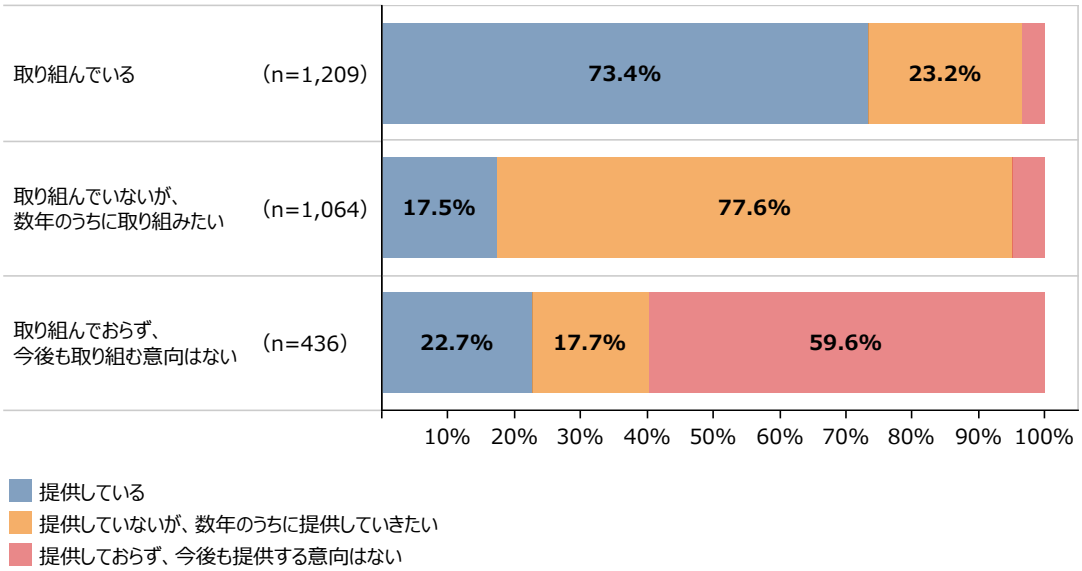


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいうリスキリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。
2.ここでいう役員には、経営者は含まない。

20 例えば、リクルートワークス研究所（2022）は、リスキリングの具体的な進め方として、経営者のリスキリングを優先し、次に、従業員の状況を踏まえて取り組むべきリスキリングを見極めるという手順を示している。

第2-1-33図は、経営者のリスキリングの取組状況別に、役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況を見たものである。これを見ると、経営者がリスキリングに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業に比べて、役員・社員に対してリスキリングの機会を提供していることが見て取れる。全社的なリスキリングの機運醸成には、まず経営者が取り組むことが重要であることが示唆される。

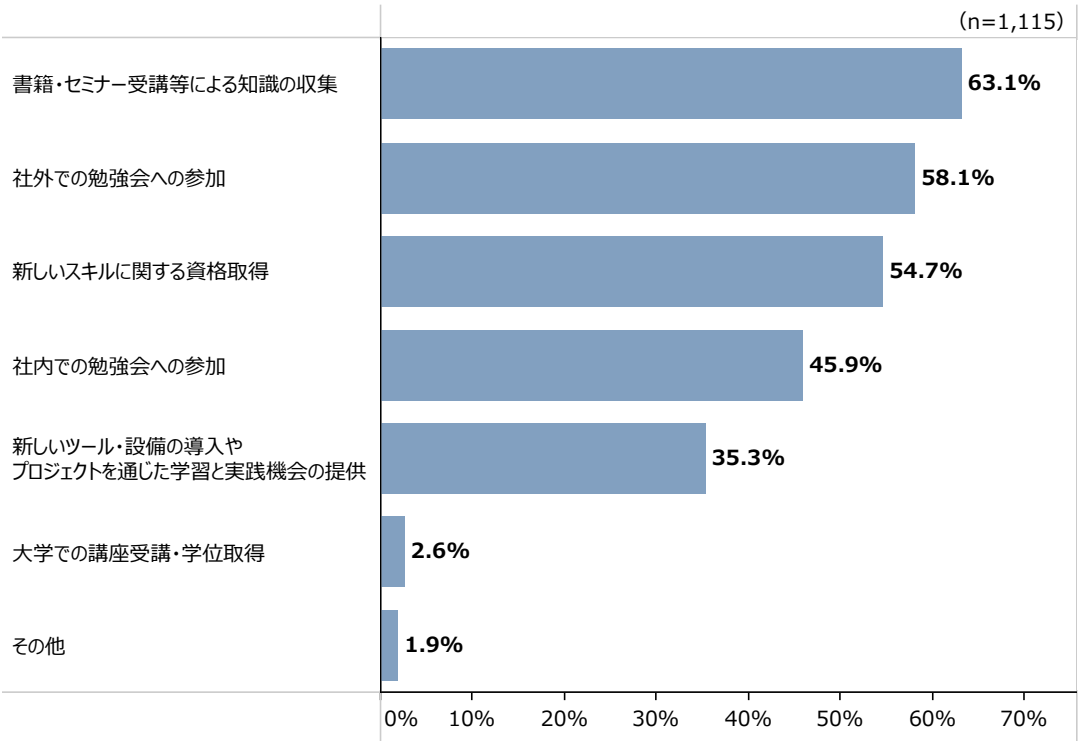
第2-1-33図　経営者のリスキリングの取組状況別に見た、役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいうリスキリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。
2.ここでいう役員には、経営者は含まない。

第2-1-34図は、役員・社員に提供しているリスキリングの機会の内容を見たものである。これを見ると、「書籍・セミナー受講等による知識の収集」、「社外での勉強会への参加」、「新しいスキルに関する資格取得」といった項目が上位に挙げられていることが分かる。

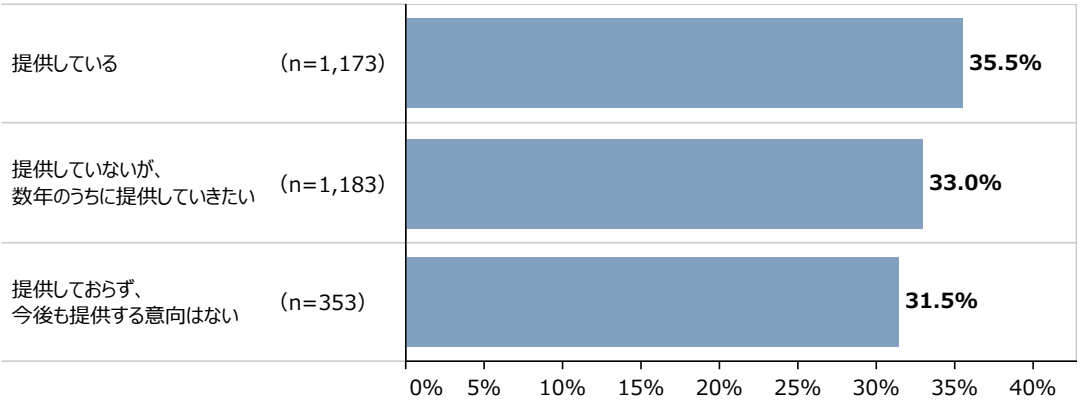
第2-1-34図　役員・社員に提供しているリスキリングの機会



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいうリスキリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。
2.役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況について、「提供している」と回答した企業に聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-35図は、役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、役員・社員に対してリスキリングの機会を提供している企業は、提供していない企業に比べて、売上高増加率の水準が高いことが分かる。役員・社員に対してリスキリングの機会を提供することは、自社の成長のために重要であることが示唆される。

第2-1-35図　役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいうリスキリングとは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要とされるスキルを獲得することを指す。
2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

ここまで見てきたように、経営者がリスキリングに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業と比較して業績の向上を実現していることが示され、経営者がリスキリングに取り組むことは、成長のために重要であることが示唆された。また、経営者がリスキリングに取り組む企業ほど、役員・社員に対してリスキリングの機会を提供しており、全社的なリスキリングの機運醸成には、まず経営者が取り組むことが重要であることも示唆された。

事例2-1-7では、経営者が社員にリスキリングの機会を積極的に提供し、学び続ける組織風土を醸成することで、成長につなげている企業の事例を紹介する。

事例
2-1-7

経営者が社員にリスキリングの機会を積極的に提供し、学び続ける組織風土を醸成することで、成長につなげている企業

所在地　愛知県名古屋市
従業員数　411名
資本金　8,000万円
事業内容　印刷・同関連業

西川コミュニケーションズ株式会社

▶ 印刷業界の市場規模縮小により、事業構造の転換を決断

愛知県名古屋市の西川コミュニケーションズ株式会社は、印刷業を祖業とする1906年創業の企業である。電話帳の印刷など紙媒体の印刷事業が売上高の9割以上を占め、長らく堅調な業績を確保してきた。しかし、1990年代後半以降に携帯電話が普及したことで受注減に直面し、その後インターネットの普及に伴い紙離れが加速。こうした状況下で、西川栄一社長（当時常務）は、印刷事業だけでは自社の生き残りが難しいと判断し、デジタル分野を中心とする事業構造に転換することを決意した。その実現のためには、社員に印刷関連とは全く異なる、ITスキル等を習得してもらう必要があると考え、社員の学習を後押しし、学び続ける組織風土の醸成を目指した。

▶ 新たなスキル習得制度の構築と経営者自らが学ぶ姿勢を示すことで、学び続ける組織風土を醸成

2013年に、西川社長は「教育プロジェクト」を開始した。具体的には、同社において今後働く上で必要なスキルを明確化し、ITリテラシーなどを基礎的なスキルとして定義した上で、スキル習得につながる書籍の購入費や研修受講費、「ITパスポート」等の資格受験費などを全額会社負担としたほか、全社員への課題図書の配布も進めた。こうした取組により学び続ける組織風土の下地をつくった西川社長は、デジタル分野の新規事業を立ち上げるべく、デジタル分野の専門人材の育成にかじを切った。2017年には、3DCG（3次元コンピュータグラフィックス）の制作事業を立ち上げるため、未経験者を3DCGのデザイナーに育成する取組に着手。紙の販促物を制作していた社員などから希望者を募り、計5名の社員に3か月間CGの専門学校に通う機会を提供し、その後は講師を月2～3回会社に招いてスキルを習得させた。また、2018年には、AI（人工知能）を活用した新規事業を中核に据えて成長を目指す経営方針を打ち出し、全社員にAIに関する学習を推奨。西川社長自身が率先してAI関連の資格「G検定」を取得することで、社員に対してスキル習得の重要性を示し、積極的な学習を促した。さらに、2021年には対象となる部署については業務時間の2割を自主学習に充てられる制度を創設し、継続的な学びを促した。

▶ 組織全体でリスキリングに取り組んだことにより、デジタル分野への事業構造の転換が実現

西川社長が新たなスキルの習得に積極的な姿勢を見せ続けたことで、学び続ける組織風土が定着。社員のスキル習得につながり、デジタル分野の知見を持つ社員が少ない状況から、「ITパスポート」は220名以上、「G検定」は70名以上、「E資格（G検定の上位資格）」は3名が取得するなど、デジタル人材の育成に成功した。その結果、3DCGによるビジュアル制作やAI技術を活用したマーケティングの支援など、デジタル分野の新規事業は軌道に乗り、非印刷事業は同社の売上高の約半分を占めるまでに成長。事業構造の転換が実現した。一連の取組を西川社長と共に推進した人事責任者の神谷昌宏氏は、「経営者自身が新たなスキルの習得に意欲的であり、更に社員の学びを積極的に促す姿勢であったことが、学び続ける組織風土の醸成と事業構造の転換につながったと考えている。今後も経営陣と連携しながら社員の学習を後押しし、成長を目指していきたい。」と語る。

人事責任者の神谷昌宏氏

社内研修風景

3DCGコンテンツ画像

第３節　成長に向けた経営者の戦略実行を支える内部資源・体制

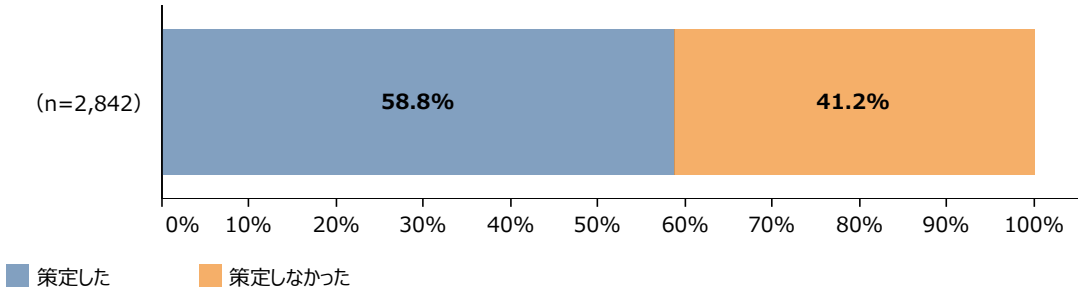
ここまで成長に向けた戦略と、成長に向けた戦略実行を牽引する経営者について分析を行ってきたが、どれだけ優秀な経営者であっても単独で具体的な取組を進めることは難しく、経営者を支える内部資源・体制の充実が重要な要素であると考えられる。これを踏まえ、成長に向けた経営者の戦略実行を支える人材や組織などについて分析していく。

１．戦略実行に向けた人材戦略の策定

企業や個人を取り巻く変革のスピードが増す中で、持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠との指摘がある[21]など、企業の成長には、組織を構成する人材の確保・育成に関する戦略が重要であると考えられる。これを踏まえ、本項では成長に向けた人材戦略[22]について確認していく。

第2-1-36図は、直近10年間における人材戦略の策定状況[23]を見たものである。これを見ると、人材戦略を「策定した」企業が約６割となっていることが分かる。

第2-1-36図　直近10年間における人材戦略の策定状況

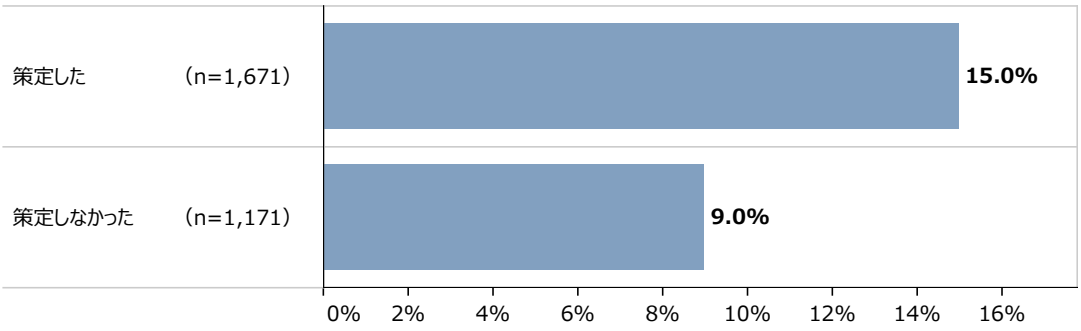


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

21　経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～ 人材版伊藤レポート ～」
22　ここでいう人材戦略は、「人材を重要な経営資源として捉え、採用・配置、教育、評価及び報酬などの人事施策を構築・運用するための戦略」を指す。
23　以下、本章における人材戦略の策定については、直近10年間に実施したものについて確認している。

第2-1-37図は、人材戦略の策定状況別に、従業員数増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、人材戦略を「策定した」企業は、「策定しなかった」企業と比較して、従業員数増加率の水準が高いことが分かる。このことから、人材の確保に向けて、人材戦略を策定することの重要性が示唆される。

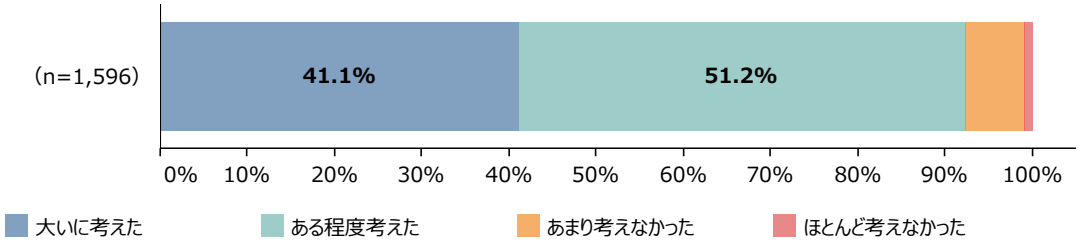
第2-1-37図　人材戦略の策定状況別に見た、従業員数増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）従業員数増加率は2016年と2021年を比較したものである。

第2-1-38図は、経営戦略と人材戦略の紐づけ状況を見たものである。これを見ると、経営戦略と人材戦略を紐づけることを「大いに考えた」、「ある程度考えた」と回答した企業が９割以上となっていることが分かる。人材戦略を策定している成長企業の多くが、経営戦略と人材戦略を一体的に構想している様子が見て取れる。

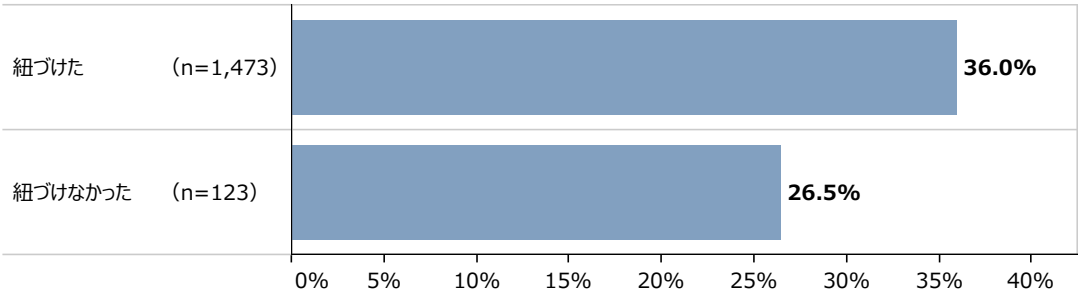
第2-1-38図　経営戦略と人材戦略の紐づけ状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）直近10年間における人材戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-39図は、経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、経営戦略と人材戦略を「紐づけた」企業は、「紐づけなかった」企業と比較して、売上高増加率の水準が高いことが分かる。経営戦略と人材戦略を一体的に構想することにより、戦略の実行に必要な人材の確保が進み、結果として業績の向上にもつながっている可能性が示唆される。

第2-1-39図　経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における人材戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。
2.「紐づけた」は、直近10年間における経営戦略と人材戦略の紐づけ状況について、「大いに考えた」、「ある程度考えた」と回答した企業の合計。「紐づけなかった」は、直近10年間における経営戦略と人材戦略の紐づけ状況について、「あまり考えなかった」、「ほとんど考えなかった」と回答した企業の合計。
3.売上高増加率は、2016年と2021年を比較したものである。

ここまで見てきたように、人材戦略の策定は人材確保につながり、経営戦略と紐づけることで業績向上にも寄与することが示唆された。**事例2-1-8**で紹介している企業のように、経営戦略の実行に必要な人材の明確化などを行うことで、経営戦略と人材戦略を一体的に構想することは、成長のために重要な取組といえるのではないだろうか。

また、**コラム2-1-2**では、人材活用ガイドラインの策定・普及について紹介している。

事例
2-1-8

経営戦略に基づいて必要な人材像の明確化等に取り組み、優秀な人材を確保したことで、成長を実現した企業

所 在 地　静岡県三島市
従業員数　327名
資 本 金　4,275万円
事業内容　総合工事業

加和太建設株式会社

▶ 将来的な人材確保と業績向上に懸念を抱き、社内改革に着手

静岡県三島市の加和太建設株式会社は、1946年創業の公共土木工事や民間建築工事、不動産事業などを手掛ける企業である。1962年に本社を静岡県三島市に移転して以来、静岡県東部の道路・河川工事等の公共土木工事を主体に事業を展開し、長年安定した業績を確保してきた。2007年に入社した河田亮一社長は、先代社長によるトップダウン経営と、明確な経営方針や人事評価制度がない状況を目の当たりにした。このままでは自社の魅力が薄れ必要な人材を確保できず、結果として業績向上が困難になることを危惧し、河田社長は社内改革に着手した。

▶ 経営戦略と紐づけた人材戦略を策定・実行したことで、経営戦略を実現するための体制構築が進む

河田社長が最初に取り組んだのは、自社ビジョンの明確化である。河田社長の考えに賛同する5～6名の若手社員らとともに、2008年に「お互いに笑顔でありがとう」というビジョンを策定。先代社長の顔色をうかがいながら仕事をする風土から脱却し、ありたい姿に向けて全社員で取り組む風土を醸成する方針を示した。次に取り組んだのは、課長クラスの社員を巻き込んでの経営戦略の策定であった。公共土木工事だけでは成長余地が少ないと判断し、民間建築工事に注力することで、当時30億円だった売上高を100億円まで伸ばす方針を掲げた。

河田社長は、このように会社が目指す方向性を明確にした上で、最後に人材戦略の策定に取り組んだ。具体的には、経営戦略との連動を意識しながら、経営戦略の実現に必要となる人材像の定義や教育研修体制の整備、人事評価制度の構築などを進めた。そして、策定した人材戦略を基に、民間建築工事の営業を担う人材の確保・育成に着手した。当初は実績や知名度が不足していたため、未経験者の採用と育成が中心となったものの、先を見据え、並行して民間建築工事の営業経験者の採用にも注力。入社後の具体的なイメージを持ってもらうため、ビジョンと経営戦略を示し自社の目指す姿を説明しながら採用活動を進めた結果、2011年頃から民間建築工事の営業経験を持つ人材の採用もできるようになり、経営戦略を実現するための体制構築が進んだ。

▶ 経営戦略の変更とともに人材戦略の見直しを進めることで、必要な人材の確保と業績の向上を実現

2012年以降、民間建築工事の受注増による売上高の伸びや知名度向上を受け、河田社長は自社の役割を「まちをつくる」ことであると再定義。ビジョンを、2014年に「業界にイノベーションを巻き起こす熱きプロ集団」、2018年に「世界が注目する元気なまちをつくる」に変更した。ビジョン達成のための経営戦略として、不動産事業や施設運営事業への注力を決め、併せて人材戦略の見直しを実施。「まちづくり」に知見のある人材の確保・育成等を進めた。こうした一連の取組は人材確保や業績向上に寄与し、河田社長が入社した2007年当時と比較し、社員数は約60名から327名、売上高は30億円台から110億円台に伸長した。「経営戦略との紐づけを意識して人材戦略を考えていなければ、我が社の成長を支える優秀な社員との出会いはなかった。社員と連携しながら、世界が注目する元気なまちづくりを実現し、地方から日本を元気にしていきたい。」と河田社長は語る。

河田亮一社長

同社の新たな活動拠点「CROSS MISHIMA」（社屋全景）

同社が2017年より施設運営を担う「道の駅 伊豆ゲートウェイ函南」

コラム

2-1-2　人材活用ガイドラインの策定・普及

中小企業を巡る環境がめまぐるしく変化する中、経営課題の背景が、必要な人材を十分に確保できないといった人材に関する問題である場合が少なくない。経営者が人材の課題に気付いて正面から向き合い、貴重な人材を活かせる仕事はどのようなものかを考え、行動を起こすことが重要である。また、経営戦略のない対症療法的な人材活用策では、根本的な経営課題の解決や求める人材の確保・活用が困難となる。

これらを踏まえ、経営者が取り組むべき人材活用策のポイントや、その際に利用できる支援策を整理するため、令和４年10月から令和５年２月にかけて、経営・人材戦略、労働市場に精通する有識者をメンバーとする検討会を開催した。本検討会の結果を踏まえ、従来の人手不足対応ガイドライン（平成29年策定、令和２年改定）を再改定した「人材活用ガイドライン」や先進的な取組事例を取りまとめ、令和５年度に公表する予定である。

公表予定の「人材活用ガイドライン」の概要は下図のとおりである。

コラム　2-1-2①図　人材活用ガイドラインのコンセプト

（１）人材抜きに経営戦略は描けない

経営者が日々目の当たりにしている経営課題の背景に、実は人材に関する課題が潜むことが少なくない。人材活用こそが経営戦略の最大の核になっている。

（２）経営戦略を描くことこそが最大の人材戦略

一方、人材を惹き付け、成長を促すためには、働く場である企業がどのような姿を目指すのか、どのような仕事を提供してくれるのか、企業のミッション、ビジョン、バリューを明確に示すことが不可欠。そうした経営戦略の全体像を改めて描くことが最大の人材戦略となっている。

（３）経営戦略と人材戦略を一体的に構想・実践する

人材活用策と経営戦略は表裏一体であり、経営戦略のない対症療法的な人材活用策は実効性に欠ける。経営戦略の再構築と人材戦略の強化を一体的に進めるよう促すことが人材活用ガイドラインの狙い。

（４）支援機関が伴走する形で対策を進める

具体的な行動につなげるためには、支援機関が１対１で伴走しながらガイドラインに指南された検討を進めることが効果的。基本的には支援機関と経営者が一緒に読み進めることを想定。

コラム　2-1-2②図　人材活用ガイドラインにおける検討の三つのステップ

人材活用ガイドラインの概要

Step. 1
経営課題と人材課題を見つめなおす

経営課題と背景にある人材課題を確認

現在の経営上の課題は何か、チェックリストで確認し、該当する経営課題の背景に、どのような人材の問題が潜んでいるか具体的に紹介・確認。

Step. 2
人材戦略を検討してみる

課題に対する人材戦略の検討

多様に感じられる課題を、「中核人材の採用」、「中核人材の育成」、「業務人材の採用・育成」の３つに整理し、人材に関する課題の対応方針を大局的に検討する。

Step. 3
人材戦略を実行する

人材課題を解決するための具体的な取組のポイントを確認

【ステップ2】の３つの分類に沿って具体的な対策を提案。成功事例を紹介しながら、それぞれの対策の留意点や取組に活用できる政府の支援策も紹介。

中小企業からの相談対応や支援を行っている、商工団体、地域金融機関、プロフェッショナル人材戦略拠点、ハローワーク、社会保険労務士等の関係機関とも連携しながら、中小企業の経営者が、本ガイドラインや関係施策を活用し、人材戦略の策定や実践することを促していく。

参考HP

・中小企業庁HP：「中小企業・小規模事業者の人材戦略に関する有識者検討会」
（https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/shokibo_jinzai/001.html）

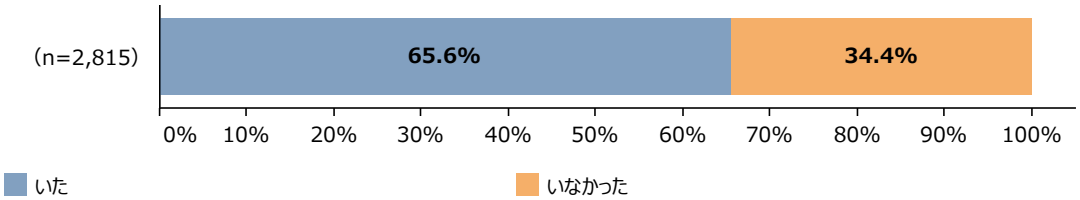
２．経営者の戦略実行を支える人材

中小企業において戦略構想・実行の核を担っているのは経営者であるが、経営者の補佐役の存在が業績向上等に貢献するとの指摘もあり[24]、こうした人材が企業の成長に向けて重要な役割を果たしている可能性ある。これを踏まえ、「社内において経営者に続くナンバー２の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材」を「右腕人材[25]」、「経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材」を「変革人材[26]」と定義し、経営者を支える人材について分析していく。

①経営者を支える右腕人材

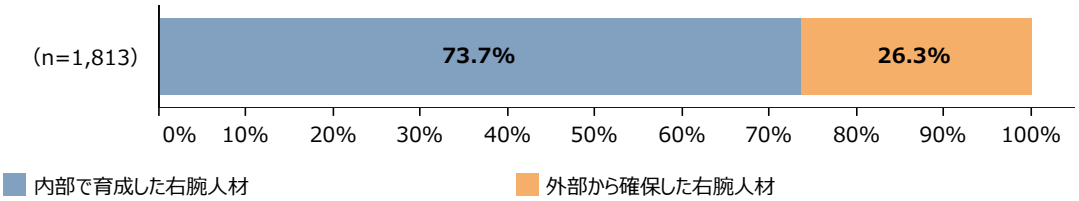
第2-1-40図は、直近10年間における右腕人材の有無[27]を見たものである。これを見ると、６割以上の企業が「いた」と回答していることが分かる。また、右腕人材の経歴を見ると、「内部で育成した右腕人材」が約７割、「外部から確保した右腕人材」が約３割となっていることが分かる（第2-1-41図）。

第2-1-40図　直近10年間における右腕人材の有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー２の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

第2-1-41図　右腕人材の経歴

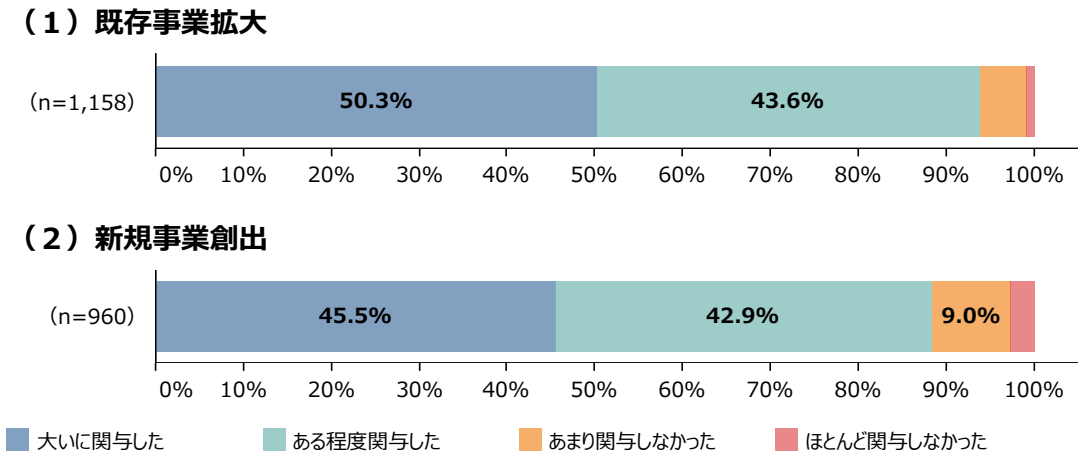


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における右腕人材の有無について、「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー２の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

24 例えば、佐藤・玄田（2003）は、経営者の「右腕」となる人材がいる企業は、いない企業よりも売上高や経常利益に貢献し、事業拡大も強く、競争力にも自信を持っていることを指摘している。
25 佐藤・玄田（2003）は、「経営上、もっとも頼りになる人物」を「右腕」と定義している。また、稲村・中内（2006）は、「社内で最も頼りになる人物であり、社長に続くナンバー２の位置にある人物」を「右腕」若しくは「右腕社員」と定義している。
26 「変革人材」の定義に当たっては、2017年版中小企業白書　第２部第４章第１節第2-4-1図における「中核人材」の定義を参考にしている。
27 以下、本章における右腕人材については、直近10年間に在籍していた右腕人材について確認している。

第2-1-42図は、既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、右腕人材の関与度合いを見たものである。これを見ると、既存事業拡大と新規事業創出の取組のいずれにおいても、「大いに関与した」、「ある程度関与した」が多くなっており、右腕人材が成長に向けた取組に関与している様子がうかがえる。

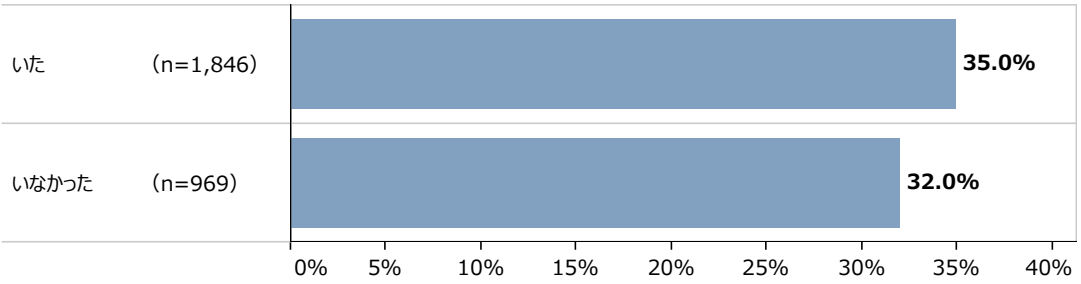
第2-1-42図　既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、右腕人材の関与度合い



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.既存事業拡大に取り組んだ際の右腕人材の関与度合いは、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における右腕人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に取り組んだ際の右腕人材の関与度合いは、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における右腕人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー２の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。
3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

第2-1-43図は、右腕人材の有無別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、右腕人材が「いた」と回答した企業は、「いなかった」と回答した企業に比べて、売上高増加率の水準が高いことが分かる。右腕人材が成長のために重要な役割を果たしている可能性が示唆される。

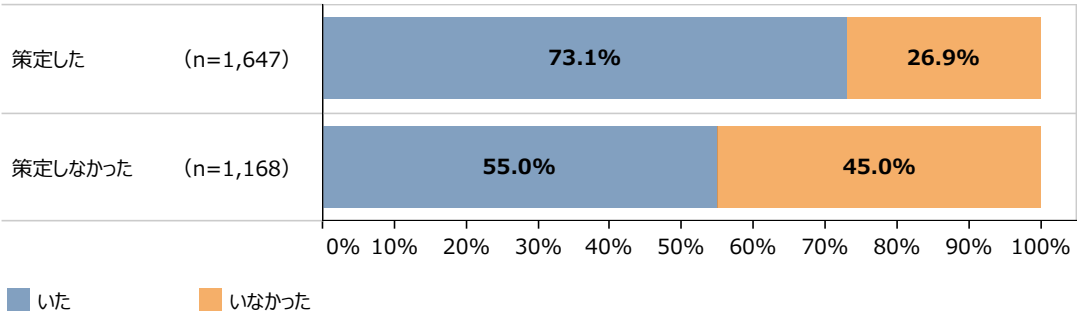
第2-1-43図　右腕人材の有無別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー２の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。
2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

続いて、右腕人材の確保に向けた取組について確認する。**第2-1-44図**は、人材戦略の策定状況別に、右腕人材の有無を見たものである。これを見ると、人材戦略を策定した企業は、策定しなかった企業に比べて、右腕人材が「いた」と回答した割合が高いことが分かる。右腕人材を確保するために、人材戦略を策定することの意義が示唆される。

第2-1-44図　人材戦略の策定状況別に見た、右腕人材の有無

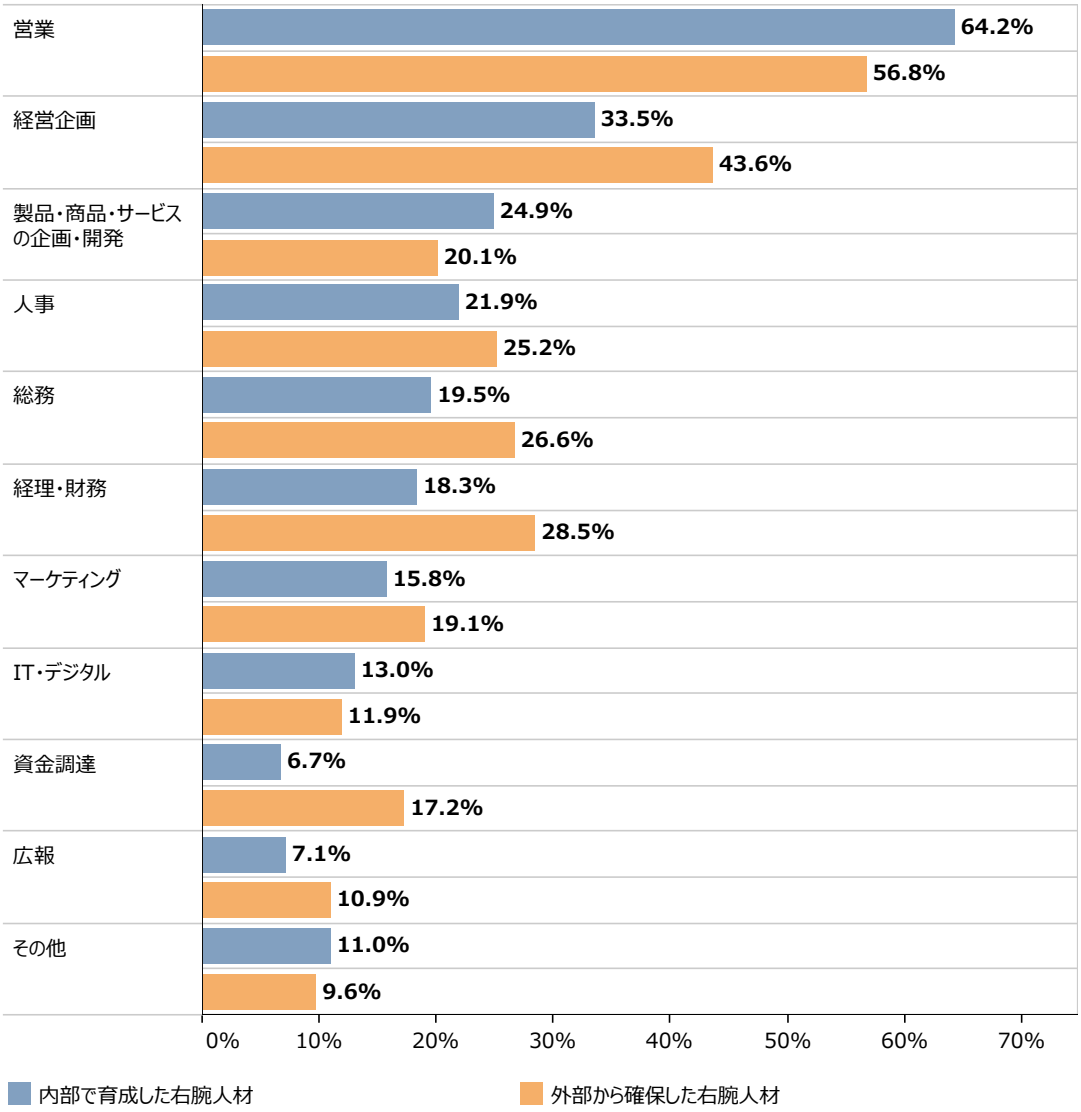


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー２の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。

ここからは、右腕人材の知識・スキルや選定時に重要視した要素、育成時の工夫・取組などについて確認していく。

第2-1-45図は、右腕人材の経歴別に、右腕人材の知識・スキルを見たものである。これを見ると、「内部で育成した右腕人材」は「営業」に関する知識・スキルを持っている傾向があり、「外部から確保した右腕人材」については、「経営企画」、「経理・財務」、「総務」といった、管理系の知識・スキルを持っている傾向があることが分かる。

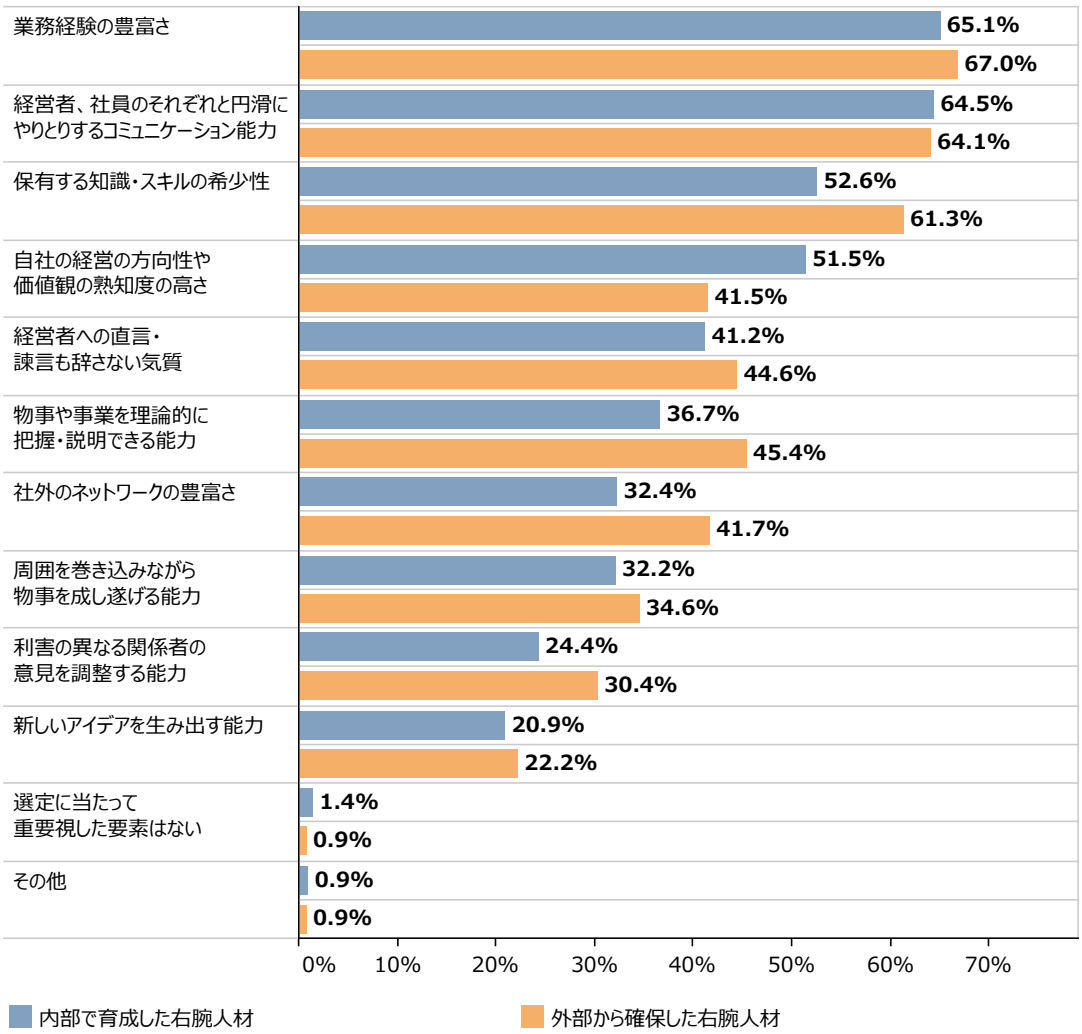
第2-1-45図　経歴別に見た、右腕人材の知識・スキル



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における右腕人材の有無について、「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー２の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
4.回答数(n)は以下のとおり。内部で育成した右腕人材：n=1,336、外部から確保した右腕人材：n=477。

続いて、第2-1-46図は、右腕人材の経歴別に、右腕人材の選定時に重要視した要素を見たものである。これを見ると、経歴にかかわらず、「業務経験の豊富さ」を挙げている割合が最も高く、次いで「経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力」となっていることが分かる。成長企業の経営者は、豊富な経験を基にしたサポートや経営者と社員の距離を埋める役割を右腕人材に期待していることが推察される。経歴別に比較すると、「内部で育成した右腕人材」の選定時には、「自社の経営の方向性や価値観の熟知度の高さ」、「外部から確保した右腕人材」の選定時には、「保有する知識・スキルの希少性」、「物事や事業を理論的に把握・説明できる能力」、「社外のネットワークの豊富さ」を重要視した傾向が見て取れる。

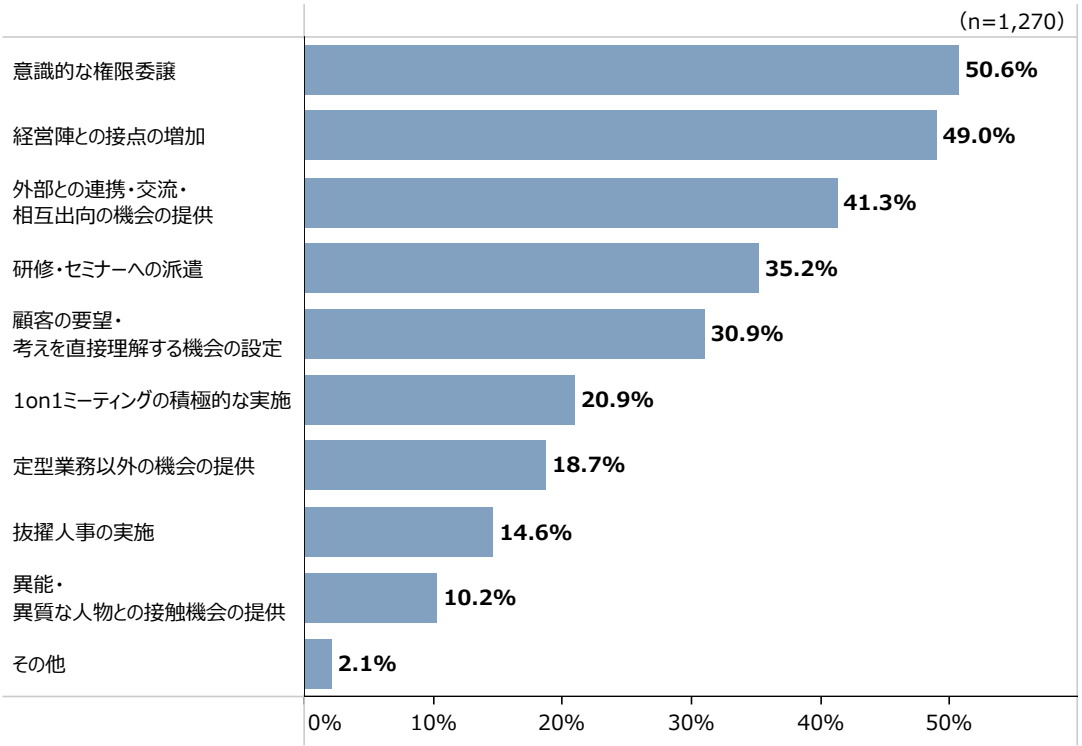
第2-1-46図　経歴別に見た、右腕人材を選定した際に重要視した要素



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における右腕人材の有無について、「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー２の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
4.回答数(n)は以下のとおり。内部で育成した右腕人材：n=1,297、外部から確保した右腕人材：n=460。

最後に、右腕人材の育成について分析していく。**第2-1-47図**は右腕人材を育成した際の工夫・取組を確認したものである。これを見ると、「意識的な権限委譲」が最も多く、次いで「経営陣との接点の増加」となっていることが分かる。右腕人材を社内で育成していく上では、意識的に権限委譲をしたり、経営陣との接点を増やしたりしながら、候補となる人材が経営者目線を持つよう促していくことが重要である可能性が示唆される。

第2-1-47図　右腕人材を育成した際の工夫・取組



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における右腕人材の経歴について、「内部で育成した右腕人材」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう右腕人材とは、社内において経営者に続くナンバー２の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材のことを指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたように、成長企業の多くが右腕人材を確保していることが示され、その存在が成長に寄与している可能性が示唆された。また、人材戦略を策定した企業は、右腕人材を確保している傾向があることや、右腕人材の育成を進めるために、成長企業は意識的な権限委譲や経営陣との接点の増加などに取り組んでいることが確認された。成長のために、こうした取組を進めながら右腕人材の確保・育成を図ることが重要といえよう。

事例2-1-9では、経営者の「右腕」候補となる人材への権限委譲等を進めたことで、右腕人材の育成に成功し、成長につなげた企業の事例を紹介する。

事例
2-1-9

『右腕』候補となる人材への権限委譲等を進めたことで、『右腕』人材の育成に成功し、成長につなげた企業

所 在 地　静岡県焼津市
従業員数　32名
資 本 金　1,000万円
事業内容　化学工業

阿部化学株式会社

▶ 自社の更なる成長に向けて、経営者をバックアップする「右腕」人材の必要性を認識

静岡県焼津市の阿部化学株式会社は、空調・冷凍機器の温度を下げるために用いられる「フロン」の回収・再生処理を手掛ける企業である。地球温暖化防止の観点からフロンの新規製造は国際的に制限されているため、使用済フロンから新品同様の再生フロンを製造できる同社は、空調・冷凍機器業界内で重要な役割を担っている。同社の阿部裕之社長は、1994年の社長就任以来、先頭に立って事業を推進し、フロンの回収・再生市場を切り開いてきた。しかし、自身の年齢が国内の社長の平均年齢とされていた60～62歳に近づいたことや、従業員数が就任時の７名から20名弱に増えたタイミングで、自社の更なる成長には自身を支える「右腕」が必要と考えた。

▶ 経営者が権限委譲と対話を進めたことにより「右腕」人材が育つ

阿部社長が自身の「右腕」として選んだのは、矢後元伸専務であった。矢後専務は、工場の製造スタッフとして入社後、1998年に使用済フロンの回収を行う営業部門の新設を推進。以後、同部門の責任者として、既存先だけではなく新規先への営業にも注力し実績を上げてきた人物である。阿部社長が矢後専務に目を付けたのは、高いプレゼンテーション能力やチャレンジ精神を持つ矢後専務が、顧客から愛され社内でも円滑にコミュニケーションを取り、現場を統率していたからだ。この点に伸び代を感じた阿部社長は、同部門における営業先の選定から見積価格の設定、顧客との交渉、商品・役務の提供、代金の回収・入金等への自身の関与を段階的に減らしながら、矢後専務に権限を委譲していった。これにより、矢後専務に事業として収益を生み出すという経営者目線が培われた。また、権限を委譲するだけでなく、阿部社長が自身の考えを押し付けずに対等な立場で矢後専務との対話に応じたことにより、会社の成長のために自ら考えて行動・決断するという矢後専務の姿勢につながった。「阿部社長から営業部門の業務に関する幅広い権限が与えられたことと、阿部社長と何でも話すことのできる関係性だったことが、自身の成長につながった。」と矢後専務は振り返る。

▶ 経営者と「右腕」人材が連携して事業拡大に挑み、成功を収める

同社は、2016年の「オゾン層を破壊する物質に関するモントリオール議定書」改正を受け、フロンの回収需要が増加すると予想し、同業他社に先駆けてプラントの増設を決断した。阿部社長や他の役員が設備投資の準備に時間を割く必要があったため、矢後専務は回収増に伴い生産増が見込まれる再生フロンの販売先探しを担当。商社への営業活動に取り組み、全国展開に向けた販売網の構築に成功した。経営者と「右腕」人材が連携して事業拡大に挑戦した結果、2016年当時と比べ、現在の売上高は２倍以上、純利益は５倍以上、従業員数は約1.5倍に成長した。「矢後専務は単なるイエスマンではなく、会社の成長を第一に考え意見してくれる貴重な存在。2024年に彼に社長職を譲る予定だが、信頼できる『右腕』を得てチームで経営に取り組んでほしい。」と阿部社長は語る。

阿部裕之社長（左）と矢後元伸専務（右）

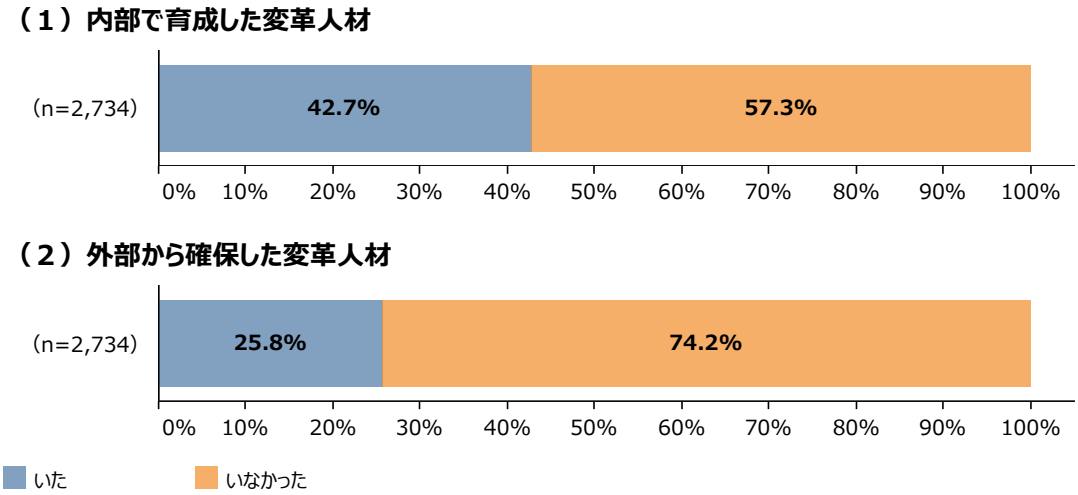
会社の成長とともに従業員数も増加

フロン再生設備

②経営者を支える変革人材

ここからは変革人材について分析していく。第2-1-48図は、直近10年間における変革人材[28]の有無を見たものである。これを見ると、内部で育成した変革人材が「いた」と回答した企業は約4割、外部から確保した変革人材が「いた」と回答した企業は約3割弱となっていることが分かる。

第2-1-48図　経歴別に見た、直近10年間における変革人材の有無

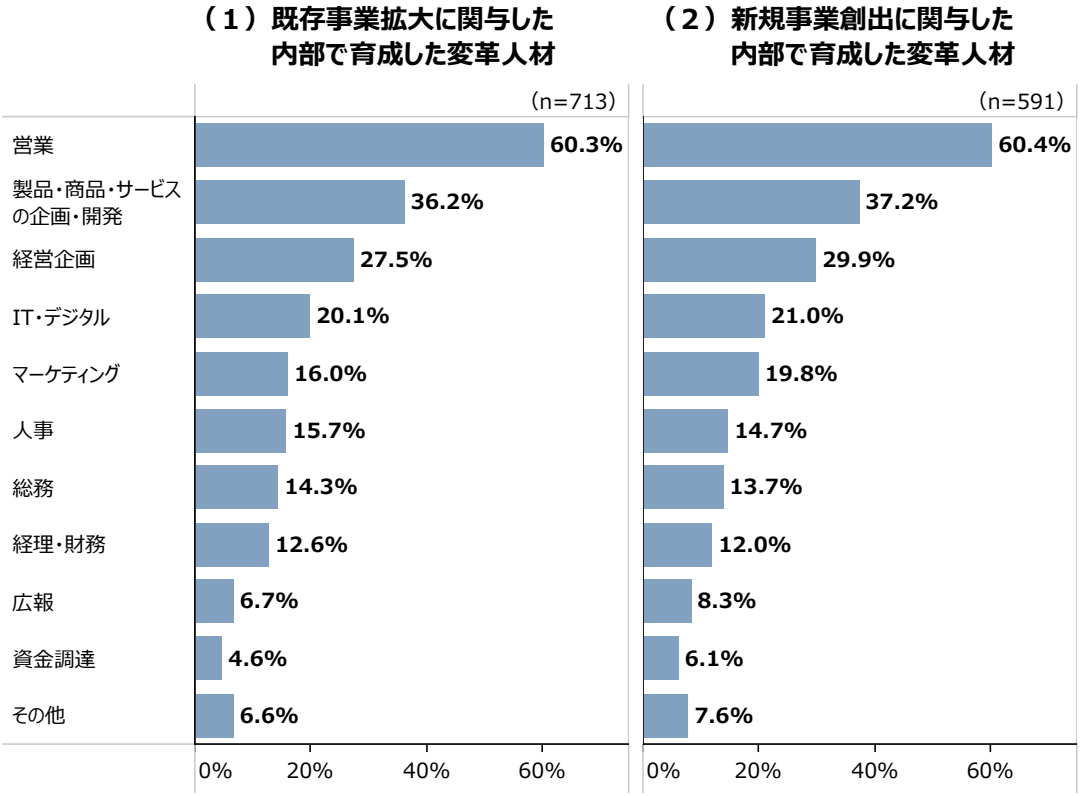


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

28 以下、本章における変革人材については、直近10年間に在籍していた変革人材について確認している。

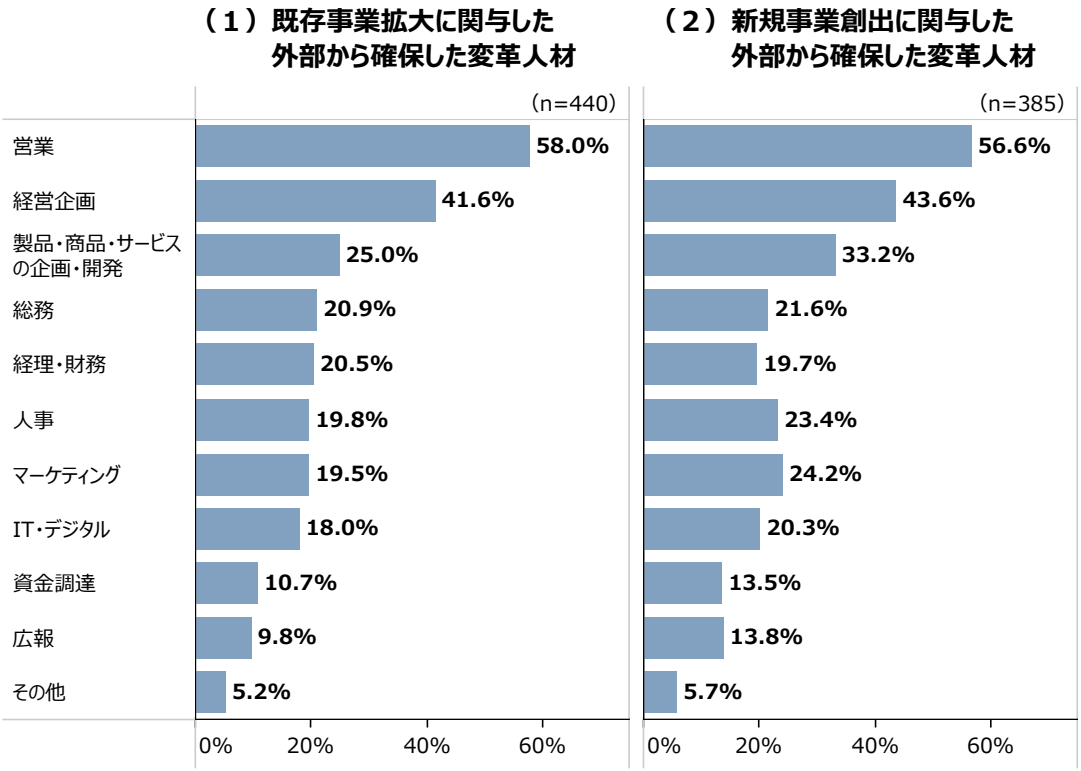
第2-1-49図は、関与した取組別に、内部で育成した変革人材の知識・スキルを確認したものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「営業」と回答した企業が最も多く、次いで「製品・商品・サービスの企画・開発」、「経営企画」となっていることが分かる。また第2-1-50図は、外部から確保した変革人材の知識・スキルを見たものである。これを見ると、内部で育成した変革人材と同様に、関与した取組にかかわらず、「営業」が最も多く、次いで「経営企画」、「製品・商品・サービスの企画・開発」となっていることが分かる。

第2-1-49図　内部で育成した変革人材の知識・スキル



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.既存事業拡大に関与した内部で育成した変革人材の知識・スキルは、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した内部で育成した変革人材の知識・スキルは、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。
3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

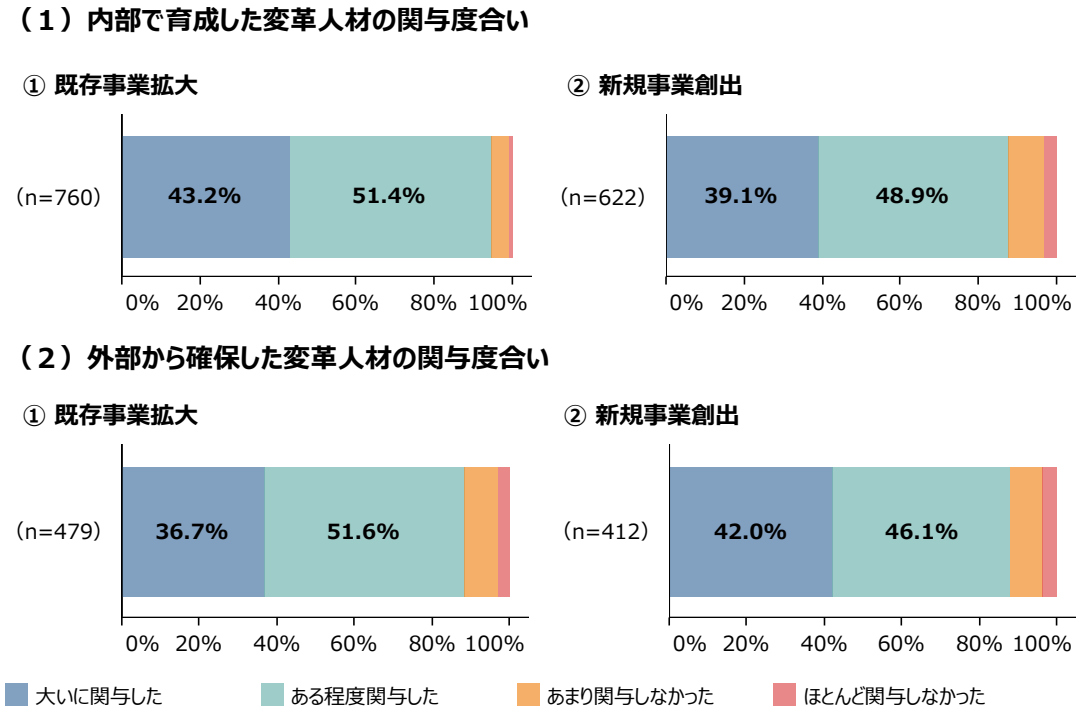
第2-1-50図　外部から確保した変革人材の知識・スキル



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.既存事業拡大に関与した外部から確保した変革人材の知識・スキルは、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した外部から確保した変革人材の知識・スキルは、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。
3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-51図は、既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、変革人材の関与度合いを見たものである。これを見ると、変革人材の経歴にかかわらず、既存事業拡大と新規事業創出のいずれにおいても、「大いに関与した」、「ある程度関与した」と回答した企業が約９割となっていることが分かる。第2-1-49図と第2-1-50図で確認したように、変革人材が持つ「営業」や「製品・商品・サービスの企画・開発」、「経営企画」といった知識・スキルをいかすことで、既存事業拡大や新規事業創出につなげている可能性がうかがえる。

第2-1-51図　既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、変革人材の関与度合い

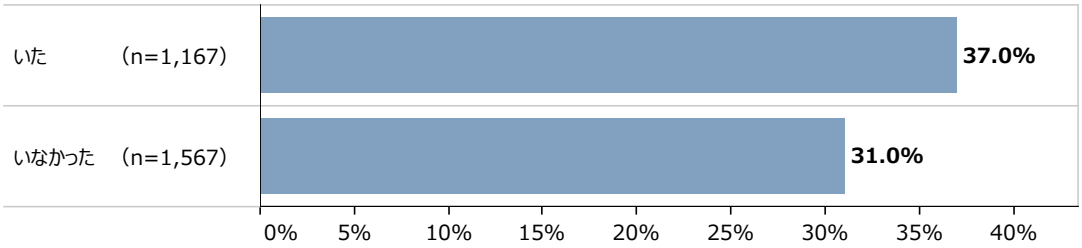


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.「内部で育成した変革人材の関与度合い」は、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について、「いた」と回答した企業に聞いたもの。「外部から確保した変革人材の関与度合い」は、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について、「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。
3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

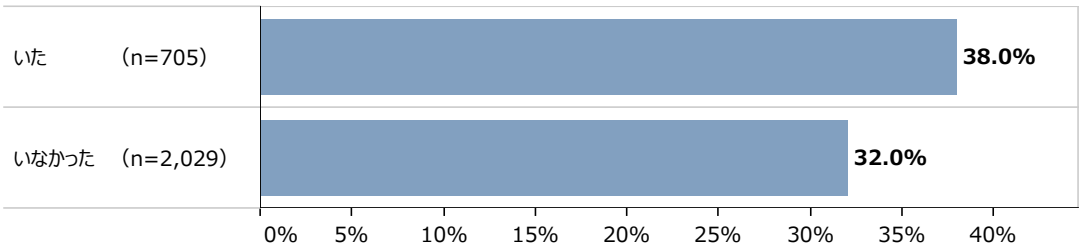
第2-1-52図は、変革人材の有無別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、変革人材の経歴にかかわらず、「いた」と回答した企業は、「いなかった」と回答した企業と比較して、売上高増加率の水準が高いことが分かる。今回の調査だけで一概にはいえないものの、変革人材が存在することにより、既存事業の拡大や新規事業の創出が進み、売上高の増加につながっている可能性が考えられる。

第2-1-52図　変革人材の有無別に見た、売上高増加率の水準（中央値）

（1）内部で育成した変革人材



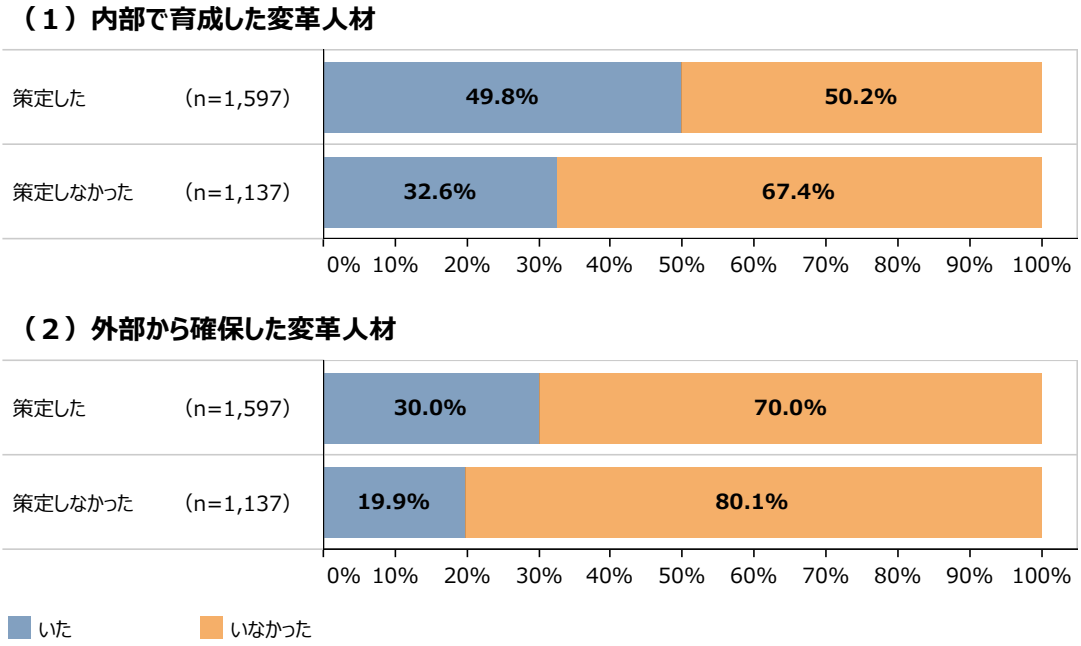
（2）外部から確保した変革人材



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。
2.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

続いて、右腕人材の確保と同様に、変革人材の確保についても、人材戦略の策定が有効であるかを確認する。**第2-1-53図**は、人材戦略の策定状況別に、変革人材の有無を見たものである。これを見ると、変革人材の経歴にかかわらず、人材戦略を策定した企業は、策定しなかった企業と比較して、「いた」と回答した割合が高いことが分かる。右腕人材と同様に、変革人材を確保するためには、人材戦略を策定することが有効である可能性が示唆される。

第2-1-53図　人材戦略の策定状況別に見た、変革人材の有無

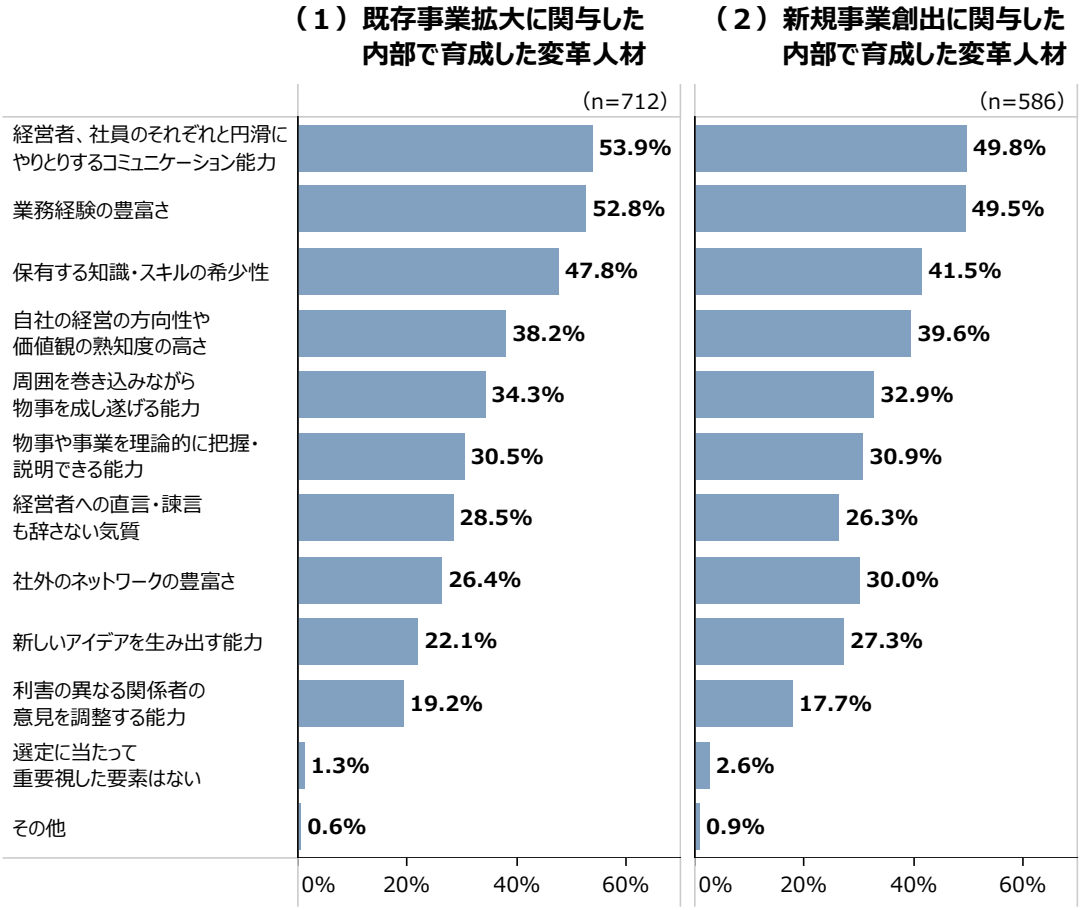


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。

ここからは、変革人材について、内部で育成した人材と外部から確保した人材に分けて、変革人材の確保に向けた取組を確認していく。

まず、内部で育成した変革人材について見ていく。**第2-1-54図**は、内部で育成した変革人材を選定した際に、重要視した要素を見たものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「経営者、社員のそれぞれと円滑にやりとりするコミュニケーション能力」が最も多く、次いで「業務経験の豊富さ」となっていることが分かる。成長企業の経営者は、内部で育成した変革人材に対し、豊富な経験を基にしたサポートや経営者と社員の距離を埋める役割を期待していることが推察される。

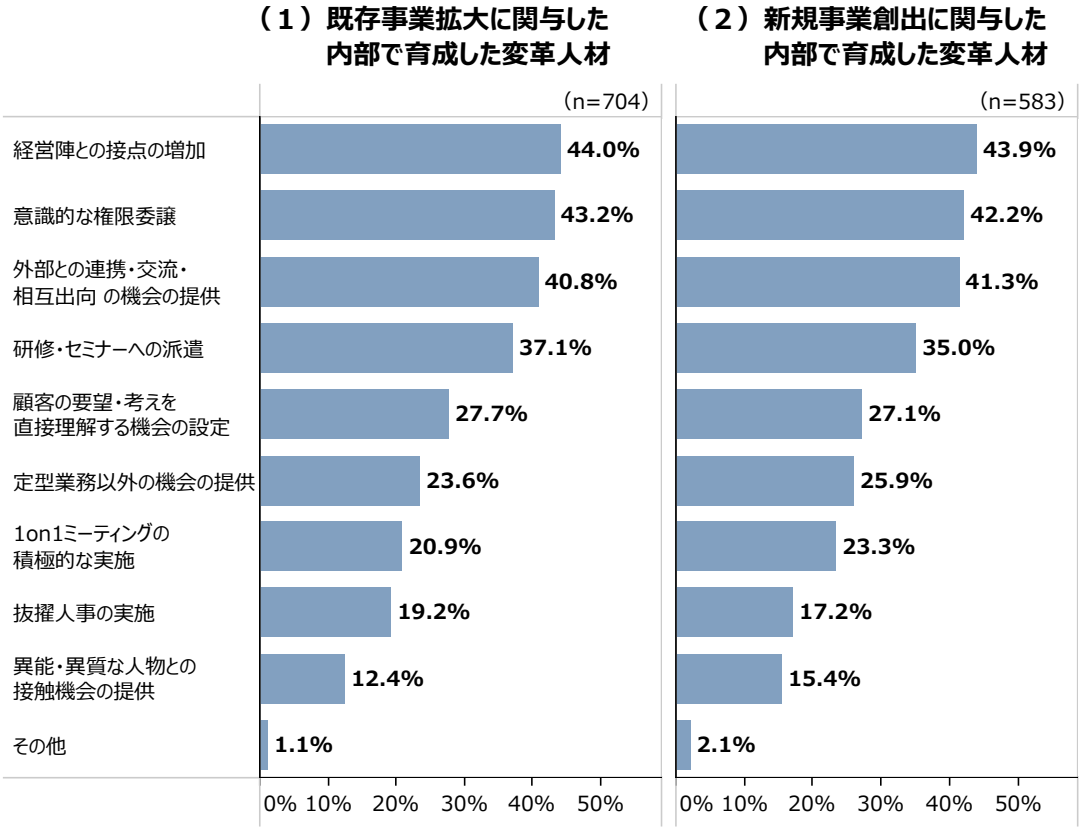
第2-1-54図　内部で育成した変革人材を選定した際に、重要視した要素



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.既存事業拡大に関与した内部で育成した変革人材の選定時に重要視した要素は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した内部で育成した変革人材の選定時に重要視した要素は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。
3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-55図は、変革人材を内部で育成した際の工夫・取組を見たものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「経営陣との接点の増加」が最も多く、次いで「意識的な権限委譲」となっていることが分かる。経営陣との接点の増加や権限委譲に取り組みながら、経営者目線を持つよう促すことで、変革人材の育成に取り組んでいることが推察される。

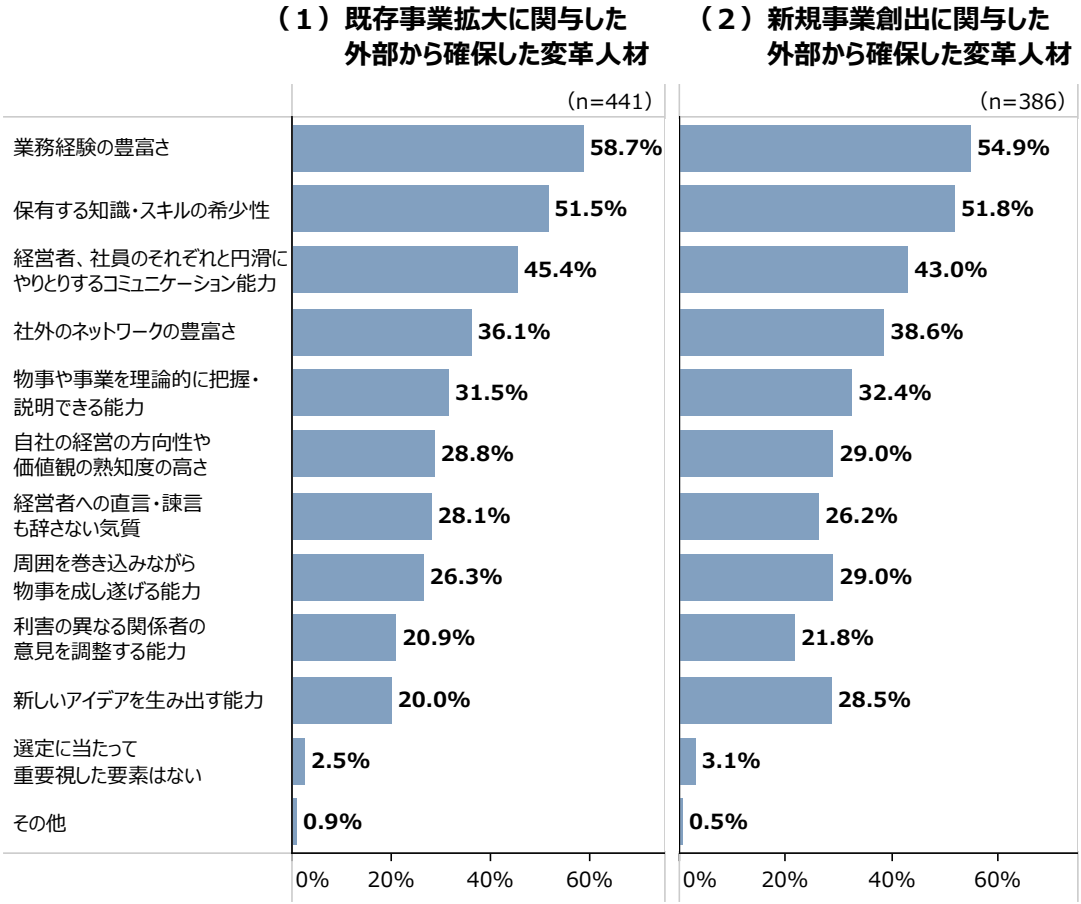
第2-1-55図　変革人材を内部で育成した際の工夫・取組



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.既存事業拡大に関与した変革人材を内部で育成した際の工夫・取組は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した変革人材を内部で育成した際の工夫・取組は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における内部で育成した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。
3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に外部から確保した変革人材について確認していく。第2-1-56図は、外部から確保した変革人材の選定時に、重要視した要素を見たものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「業務経験の豊富さ」が最も多く、次いで「保有する知識・スキルの希少性」となっていることが分かる。成長企業の経営者は、外部から確保した変革人材に対し、豊富な経験を基にしたサポートや専門性をいかした事業の推進を期待していることが推察される。

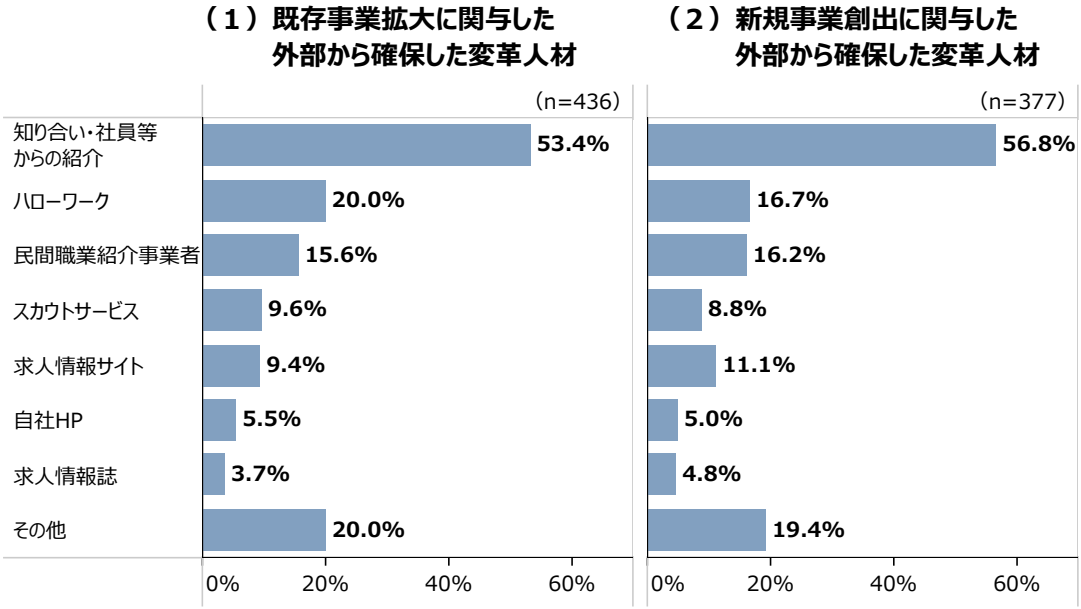
第2-1-56図　外部から確保した変革人材を選定した際に、重要視した要素



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.既存事業拡大に関与した外部から確保した変革人材の選定時に重要視した要素は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した外部から確保した変革人材の選定時に重要視した要素は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。
3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-57図は、変革人材の、外部からの確保方法について見たものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「知り合い・社員等からの紹介」が最も多いことが分かる。成長企業の経営者は、身近な人を介して個別にアプローチをすることで変革人材の確保につなげている様子がうかがえる。

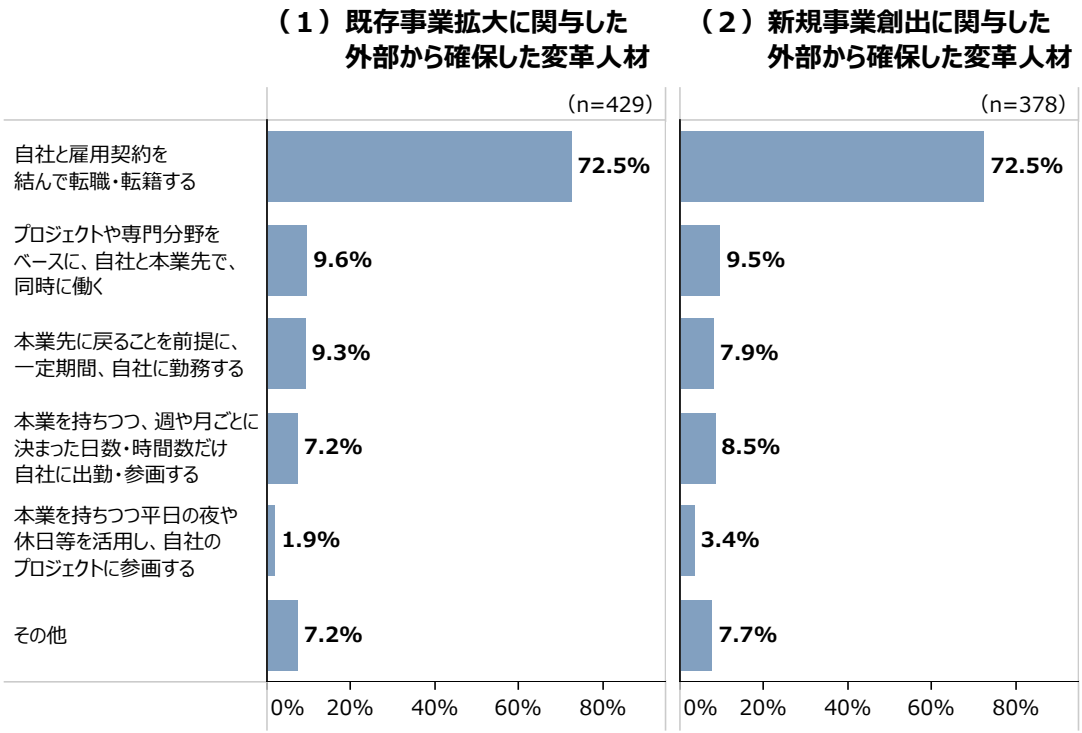
第2-1-57図　変革人材の外部からの確保方法



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.既存事業拡大に関与した変革人材の外部からの確保方法は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した変革人材の外部からの確保方法は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。
3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-58図は、関与した取組別に、外部から確保した変革人材との契約形態を見たものである。これを見ると、関与した取組にかかわらず、「自社と雇用契約を結んで転職・転籍する」が最も多いことが分かる。他方で、「プロジェクトや専門分野をベースに、自社と本業先で、同時に働く」、「本業を持ちつつ、週や月ごとに決まった日数・時間数だけ自社に出勤・参画する」といった回答もあり、本業とは別に兼業・副業をしている変革人材を活用する企業が一定数存在することも確認できる。

第2-1-58図　外部から確保した変革人材との契約形態



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.既存事業拡大に関与した外部から確保した変革人材との契約形態は、直近10年間における既存事業拡大の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。新規事業創出に関与した外部から確保した変革人材との契約形態は、直近10年間における新規事業創出の取組状況について「取り組んだ」と回答し、直近10年間における外部から確保した変革人材の有無について「いた」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう変革人材は、経営者に近い立場にあり、高い専門性や事業推進力を持つ人材のことを指す。
3.ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここまで見てきたように、変革人材が成長のために重要な役割を果たしている可能性が示され、その確保のためには人材戦略の策定が有効となる可能性も示された。また、成長企業は、経営陣との接点の増加や意識的な権限委譲に取り組み、変革人材の育成に取り組んでいることが示された。さらに、知り合い・社員等からの紹介で外部から変革人材を確保していることや、自社と雇用契約を結ぶという方法だけではなく、本業を持つ人材を変革人材として活用する方法もあることが示された。

事例2-1-10では、経営戦略の実現に必要な人材像を明確にした上で外部人材を活用し、成長につなげた企業の事例を紹介する。**事例2-1-11**では、副業人材とフリーランス人材を活用した新事業を通じ、成長につなげた企業の事例を紹介する[29]。

コラム2-1-3では、人材確保を進めるための支援策である「地域の人事部」の取組について紹介している。

29　副業人材やフリーランス人材を活用している事業者の取組などについては、2022年版中小企業白書 第２部第２章第２節でも取り上げている。

事例
2-1-10

経営戦略の実現に必要な人材像を明確にした上で外部人材を活用し、成長につなげた企業

所在地　栃木県栃木市
従業員数　180名
資本金　1,780万円
事業内容　電気機械器具製造業

日冷工業株式会社

▶「脱下請」を進めるため、外部からの人材確保が必要となる

栃木県栃木市の日冷工業株式会社は、熱を汲み上げるシステムに欠かせない「冷凍サイクル」と呼ばれる装置の配管加工や関連商品の製造を行う企業である。主力の売上げは大手企業からの冷凍サイクル用配管加工の受注によるものであったが、同社の上杉昌弘社長は、受注先企業の状況に自社の売上げが左右される「下請」のままでは更なる成長は見込めないと判断。独自の商品を開発し、自社事業として育てることで「脱下請」をすることを経営戦略に掲げた。こうした方針の下、2004年より東京大学との共同研究を進め、2008年には冷凍サイクル用部品の「気液分離器」の開発に成功。その後、半導体製造装置に使用される「冷凍サイクルユニット」の生産開始にもつなげるなど、既存顧客以外にも商品を供給し「脱下請」が可能な体制をつくった上杉社長だったが、当時同社にいた人材では、開発した商品の拡販や、更なる開発の強化を実現できないと認識していた。

▶ 必要な人材像を明確化した上で、同社のネットワークから候補者を見つけ、採用につなげる

上杉社長は、経営戦略を実現するために採用する外部人材像を、冷凍サイクルの豊富な知見をいかした新商品開発ができ、その拡販に関する知識も有する技術者と定めた。冷凍サイクルは専門性の高い分野であるため、自らアプローチしなければ求める人材に巡り合えないと考えた上杉社長は、取引先や中途入社社員の出身企業、共同研究を行う大学等のネットワークを活用し、候補者を選定。その上で個別に検討を重ね、取引先の大手電機メーカーに勤めていた志田浩二現同社取締役にたどり着いた。志田取締役は、単に冷凍サイクルの開発業務に従事していただけでなく、ユーザーと折衝を重ねながら設計・保守業務にも取り組んだ経験があった。志田取締役はまさに同社が必要とする人材であると考えた上杉社長は、自ら同社への入社を打診。３年にわたる交渉を通じて上杉社長の熱意が伝わり、2010年についに志田取締役の入社に至った。これを機に、「気液分離器」の開発チームの活躍が飛躍的に加速し、CO2対応の新商品の開発につながったほか、志田取締役が営業部門と連携して全国各地の顧客を回り技術提案型の営業を進めたことで販売も伸長し、「脱下請」が進展した。

▶ 外部人材の活躍により経営戦略が実現し、成長につながる

その後も同社では、経営戦略の実現に必要な人材を明確に定義し、上杉社長による積極的な対外発信を行うことで、知人や支援機関からの紹介による外部人材の採用を進めた。例えば、大手ITベンダー出身者として2016年に藤本勉室長を、2019年には大野克人取締役を同社に迎え、藤本室長は、前職で業務のシステム化に取り組んだ経験をいかし、受注から生産、納品までを一貫管理する新基幹システムの導入を推進。大野取締役は、長年工場の総務・人事部門に従事した経験をいかし、教育訓練制度や人事評価制度の見直しを推進した。こうした外部人材の活躍により、付加価値が2010年当時と比較し約５割増加するなど、成長につながっている。「外部人材の活用は成長に向けた有効な手段である。経営戦略の実現に向けて必要な人材像を定義した上で採用活動を進めていくことが、求める外部人材の確保と入社後の活躍につながるのではないか。」と上杉社長は語る。

上杉昌弘社長

役員・幹部社員による研修会

CO2対応気液分離器

事例
2-1-11

副業人材とフリーランス人材を活用した新事業を通じ、成長につなげた企業

所在地　佐賀県小城市
従業員数　140名
資本金　3,000万円
事業内容　パルプ・紙・紙加工品製造業

株式会社九州パール紙工

▶ EC販売に注力するために、専門知識を持った副業人材の活用を決める

佐賀県小城市の株式会社九州パール紙工は、食品用の紙・ウッド容器の製造・販売を行う企業である。九州地方及び山口県を商圏として計13か所の営業拠点を持ち、対面販売で事業を展開してきた。2018年に佐賀県の職員から、商圏外の顧客獲得を目的とした大手ECモールへの出店と、同県のEC販売支援制度の活用を提案され、EC販売を開始。その後も事業の主体は対面販売であったが、新型コロナウイルス感染症の流行によりテイクアウトやデリバリーが定着したことで、同社製の弁当容器の需要が高まり、EC販売が好調となった。こうした状況下で、同社の皆良田吉博常務はEC販売への注力を決めたが、社内にはECの専門知識を持つ人材がいなかったため、外部からの人材確保を検討。佐賀県プロフェッショナル人材戦略拠点のセミナーに参加した際、正規雇用と比較して人件費負担の少ない「副業人材」を活用するという選択肢があることを知り、活用に向けた取組を開始した。

▶ 副業人材を活用しEC戦略の構築に取り組んだことで、EC販売高の増加と人材育成を実現

副業人材の募集は、佐賀県プロフェッショナル人材戦略拠点から紹介を受けた、民間の人材ビジネス事業者と連携して実施。同事業者のサポートを受けながら、求める人材像を「EC戦略の構築と、EC販売の自走化に向けて社員への指導・助言ができる人材」と定義し、原則フルリモートで勤務可能という条件で募集した。その後、全国から応募のあった約40名の中から4名とオンライン面接を実施し、2021年1月に大手クレジットカード会社勤務で千葉県在住の副業人材と業務委託契約を締結。本業でECサイトの構築を経験していたことに加え、佐賀県にルーツがある人材という安心感も契約の決め手となった。契約開始から1年にわたり月3回程度オンライン会議を重ね、現状のECサイトの課題の明確化や顧客構造の分析を実施し、競合サイトとも比較してECサイトの改修に取り組んだ。こうした助言を得ながらEC戦略を構築した結果、同社のEC販売高は取組前と比較して3倍以上に増加。また、副業人材のカウンターパートとしてEC戦略の構築に取り組んだ未経験の若手社員が、ECの基礎知識・スキルを身に付けたことで、業務委託契約終了後にECサイト運営を自走化することにもつながった。

▶ フリーランス人材からヒントを得てSNSの活用を進め、顧客との関係構築や受注拡大につなげる

副業人材を活用したEC事業実施により外部人材活用の有効性を認識した同社は、営業用パンフレットのリニューアルに際して東京都在住のフリーランスのデザイナーを活用した。当該人材は大手企業の広告デザインに関与した経験があり、同社のマーケティングに関する助言を受けることもできた。こうした助言を受ける中で、自社の取組を積極的に発信し顧客に興味を持ってもらうことが製品の拡販につながると考えに至った同社は、SNSの活用を開始。フリーランス人材のアドバイスを参考に、同社の顧客となり得る飲食事業関係者をターゲットとし、社員の姿や同社製品の使用例などを毎日投稿した。その結果、同社の取組が伝わり、顧客との関係構築に寄与したほか、SNS経由の受注にもつながった。このように、副業人材やフリーランス人材から助言を受けて新たな取組を進めたことにより、2022年は前期比増収となり、新型コロナウイルス感染症の流行前を上回る売上高を計上した。「副業人材やフリーランス人材は、人件費負担も少なく、新たな取組に挑戦する際の即戦力としては打って付けである。今後も必要に応じて外部人材を活用し、成長を目指していきたい。」と皆良田常務は語る。

皆良田吉博常務

高級感漂う紙重箱の販売が好調

同社のSNS

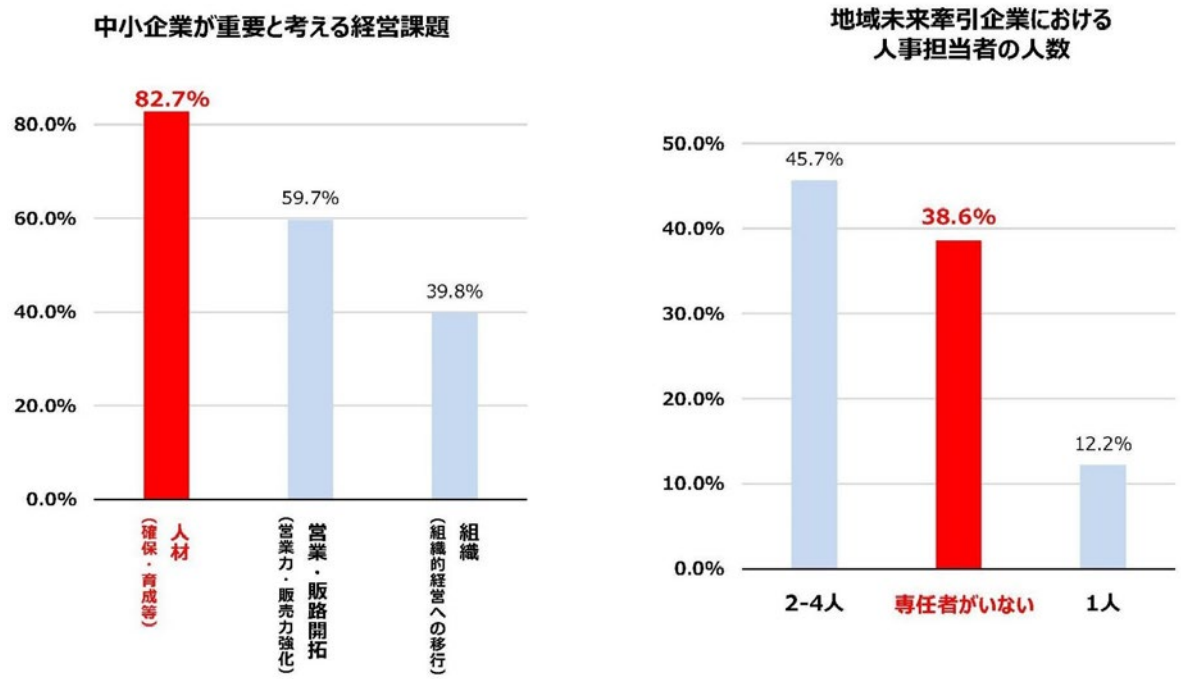
コラム

2-1-3 「地域の人事部」の取組

1．中堅・中小企業の抱える経営課題（人材確保について）

人口減少下の日本において、人材確保は地域の中堅・中小企業にとって重要な課題である。中小企業へのアンケート（①左図）によると、重要と考える経営課題として「人材」を挙げる企業が約８割と最も多い一方で、地域未来牽引企業[30]であったとしても、その約４割は、専任の人事・採用担当者が不在である。

コラム　2-1-3①図　中小企業が重要と考える経営課題等



左図：（注）n＝4,300社、（出典）株式会社帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書（2022年３月）」。右図：（注）n＝1,199社、（出典）経済産業省「令和元年度 大企業人材等の地方活躍推進事業（地域の中核企業による人材確保手法等の調査分析）」。

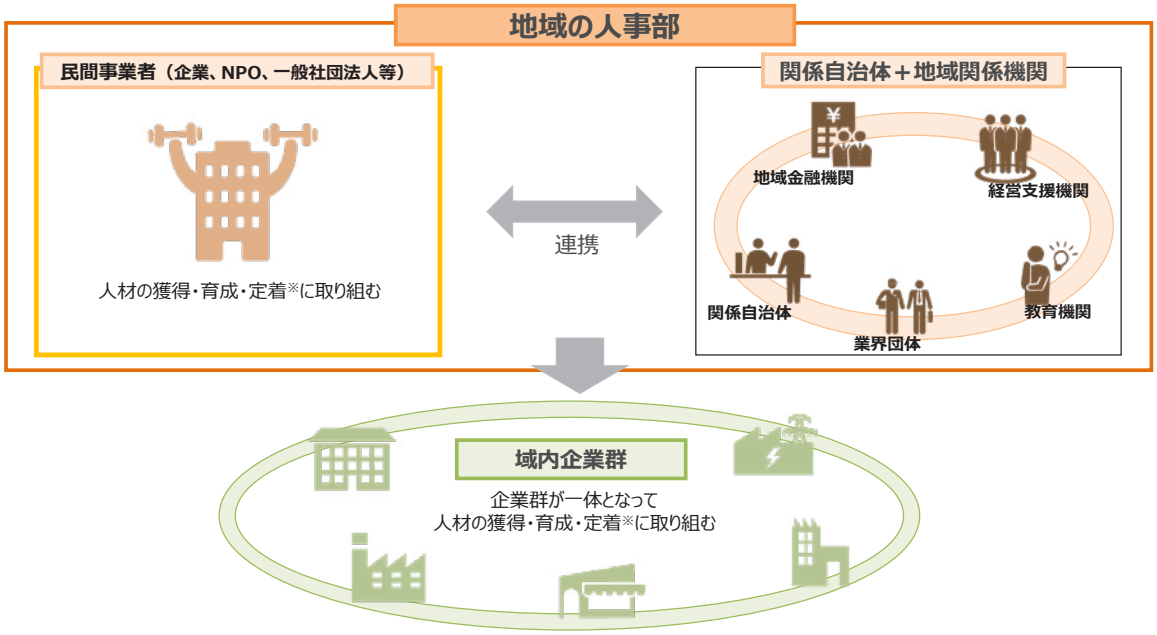
2．政府としての支援の方向性（「地域の人事部」について）

人材不足に対応するため、幾つかの地域では、地域の中堅・中小企業がその経営戦略を明確化するとともに、その実現を担う人材の獲得・育成に向けて、関係機関（民間事業者・自治体・金融機関・教育機関等）と連携して取り組む動きが見られるようになった。当該地域では、地域企業が合同で人材の獲得や育成に取り組むことで、１社では限界のあった人材の獲得・育成への取組の質の向上を図るとともに、地域の企業群と関係機関が一体となって取り組むことで、地域全体の活性化を目指している。

そこで、経済産業省としても、令和４年度から、地域の企業群に対して、地域の関係機関が一体となって、人材の獲得・育成・定着を支援する取組を「地域の人事部」と称し、当該取組への補助事業を始めた。本事業を通じて、地域企業群の経営戦略や人材要件の明確化を支援する機能の強化を図っている。

30 地域経済への影響力が大きく成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手となっている企業

コラム　2-1-3②図　「地域の人事部」のイメージ図



※獲得：域内企業等の合同セミナー・イベント・インターン実施、育成：域内企業等の合同社員研修、定着：兼業・副業や域内転職、都市部への一時出向　等

３．地域で一体となって人材の獲得・育成に取り組む事例

最後に、複数の企業が合同で人材の獲得・育成に取り組み、１社だけでは困難なチャレンジに成功し、地域の活性化につなげている事例を紹介する。

（１）島根県隠岐諸島での取組（観光・食品製造業等）

ユネスコ世界ジオパークに認定されている島根県隠岐諸島では、これまで、隠岐汽船株式会社が、隠岐諸島の観光関連企業群（観光業、食品製造業等）と協力して観光プランを開発・販売してきたが、近年では当該観光関連企業の人材不足により、観光プランの提供自体が頓挫してしまう状況に陥っていた。

そこで、令和４年度から、経済産業省の補助金を活用し、隠岐汽船株式会社が中心となって観光関連企業群を取りまとめ、首都圏での就職説明会や研修の実施により、観光産業で活躍できる人材の獲得・育成への取組を始めた。

具体的には、観光関連企業群は家族経営の小規模事業者が多く、人材の獲得・育成

に労力を割くことが困難であったため、各企業が求める人材要件の明確化・求人票の作成を行うとともに、島根県での就職を希望する学生を対象とした就職説明会を首都圏で開催し、来年度に向けて４名採用した。また、魅力ある観光コンテンツの開発・改善のため、観光関連企業群から４名が出向し、日本橋のアンテナショップで研修を受けている。

これらの取組により、企業の経営者からも「こんな企業に人は来ないだろうと新卒採用を諦めていたが、ウチで働きたいと望む若者がこんなに大勢いると知って考えを改めた。」「大阪万博で増加するインバウンド需要をどう取り組むか、地域で考えて取り組んでいきたい」という声があがるなど、観光関連企業群の意識変革、地域の活性化を進めている。

（2）新潟県燕市での取組（金属加工業）

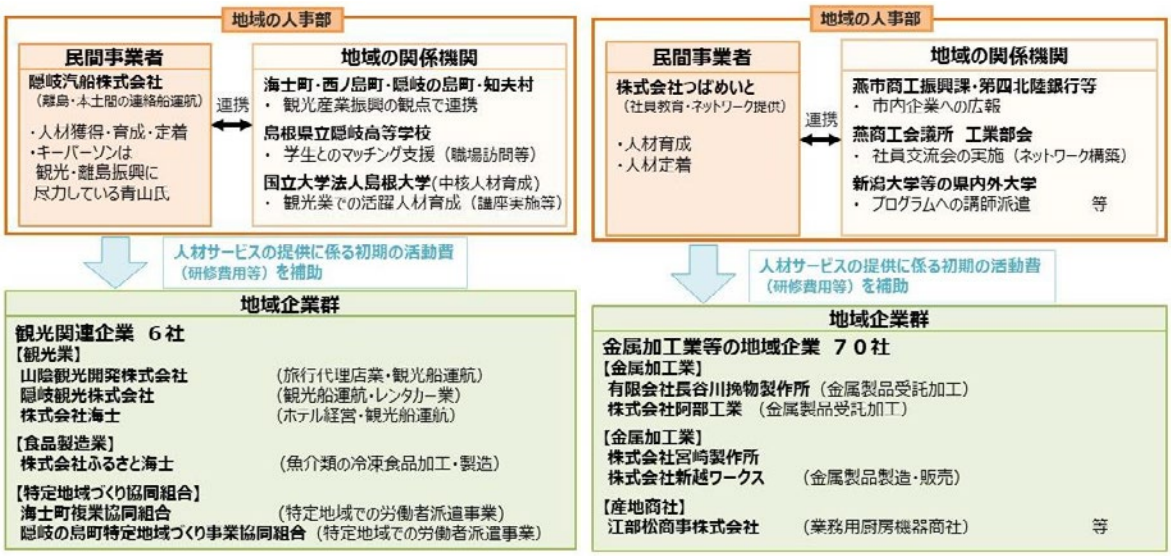
多数の金属加工事業者が集積している新潟県燕市では、市内企業へのアンケート調査[31]によると、「採用後に短期間で離職してしまうこと」が「よくある」又は「たまにある」と回答した企業が52％と過半数を占めており、若手社員の離職率の高さに悩む企業が多かった。

そこで、令和４年度から、経済産業省（関東経済産業局を含む）による支援を活用し、従前から燕市でインターン支援等を行っていた株式会社つばめいとが、金融機関などの地域の支援機関とともに、人材の育成・定着に向けた取組を始めた（「地域の人事部」を発足）。

具体的には、「人への投資」の重要性を啓発するセミナー等を開催するとともに、「燕の社会人学び舎（TEC）」として、スキルアップに加え、他社の社員とも「地域の同期」として、業務上の悩みを共有できるつながりを作ることを目的とした研修会を、少人数のゼミ形式で実施した（受講料は参加者の所属企業が負担）。

この取組により、受講者からは、「実は転職活動を考えていたが、この研修を受けたら火が付いた。」「転職をやめて頑張りたくなった。」との声も上がっており、若手社員のモチベーション向上と人材定着につながっている。

コラム　2-1-3③図　島根県隠岐諸島、新潟県燕市での取組イメージ図



31（出典）燕市　「人材・雇用に関するアンケート調査結果 概要（令和４年10月度調査）」

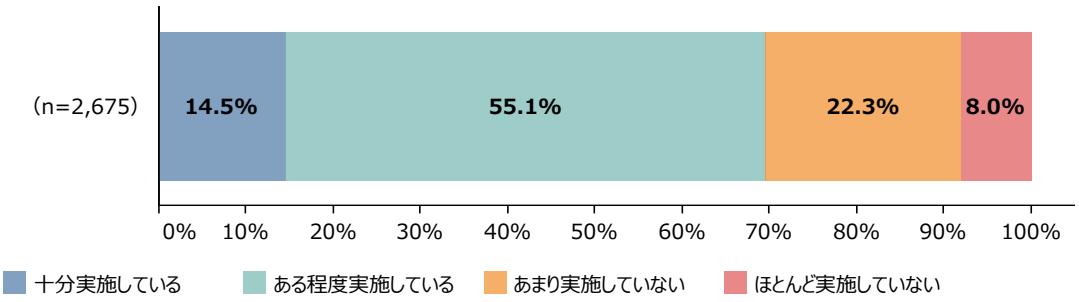
３．経営者の戦略実行を推進する組織

戦略の実行は、経営者や経営者に近い人材だけではなく、社員も含めた組織全体で取り組む必要があると考えられる[32]。その際、組織を構成する社員が能力を発揮しやすい環境を整備することが戦略実行の推進に寄与することが考えられる[33]。ここではその具体的な取組として、経営の透明性を高める取組と経営者からの権限委譲の取組について取り上げていく。あわせて、新規事業の創出に向けて必要となる組織体制の構築についても確認していく。

①経営の透明性を高める取組

第2-1-59図は、経営の透明性を高める取組の実施状況を見たものである。これを見ると、約７割の企業が経営の透明性を高める取組を実施していることが分かる。

第2-1-59図　経営の透明性を高める取組の実施状況

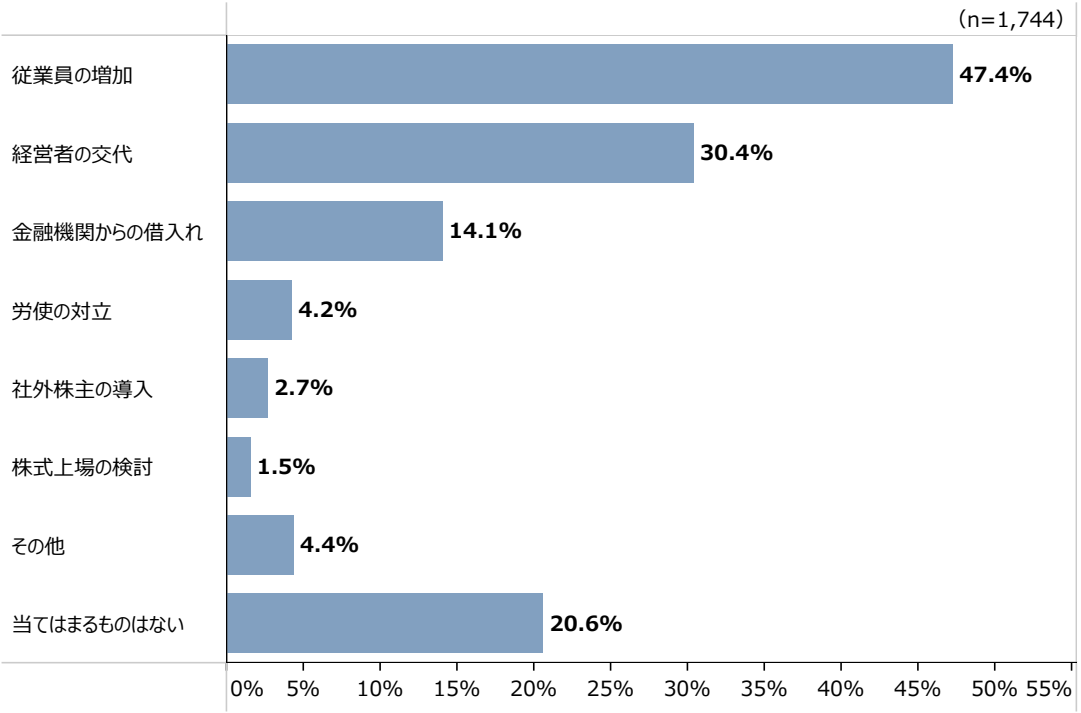


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。

32　中小企業庁（2023b）は、「組織のメンバーが企業が目指す価値を理解し、意欲的に取り組む環境を整えることで、競合他社と異なる価値の創出、価値創出に向けたあらゆる企業活動の調整をより円滑に実行できることがある」と指摘している。
33　経済産業省（2020）は、「現在の経営戦略の実現、新たなビジネスモデルへの対応に必要な人材が自身の能力・スキルを発揮してもらうためにも、従業員がやりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境を創りあげることが必要となる」と指摘している。

続いて、**第2-1-60図**は、経営の透明性を高める取組を開始したきっかけを見たものである。これを見ると、「従業員の増加」が最も多く、次いで「経営者の交代」となっていることが分かる。

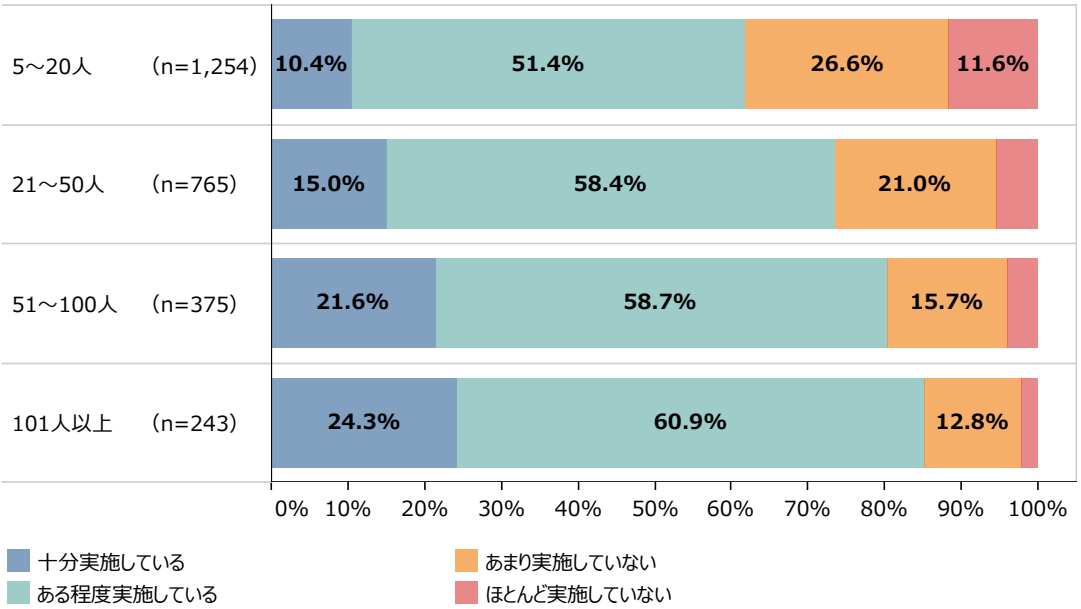
第2-1-60図　経営の透明性を高める取組を開始したきっかけ



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.経営の透明性を高める取組の実施状況について、「十分実施している」、「ある程度実施している」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-61図は、従業員規模別に、経営の透明性を高める取組の実施状況を見たものである。これを見ると、従業員数が多い企業ほど、経営の透明性を高める取組を実施している傾向にあることが見て取れる。前図で確認したように、経営の透明性を高める取組を開始したきっかけとして従業員の増加が最も大きな理由であったことを踏まえると、従業員の増加とともに、経営の透明性を高める取組を実施している様子がうかがえる。

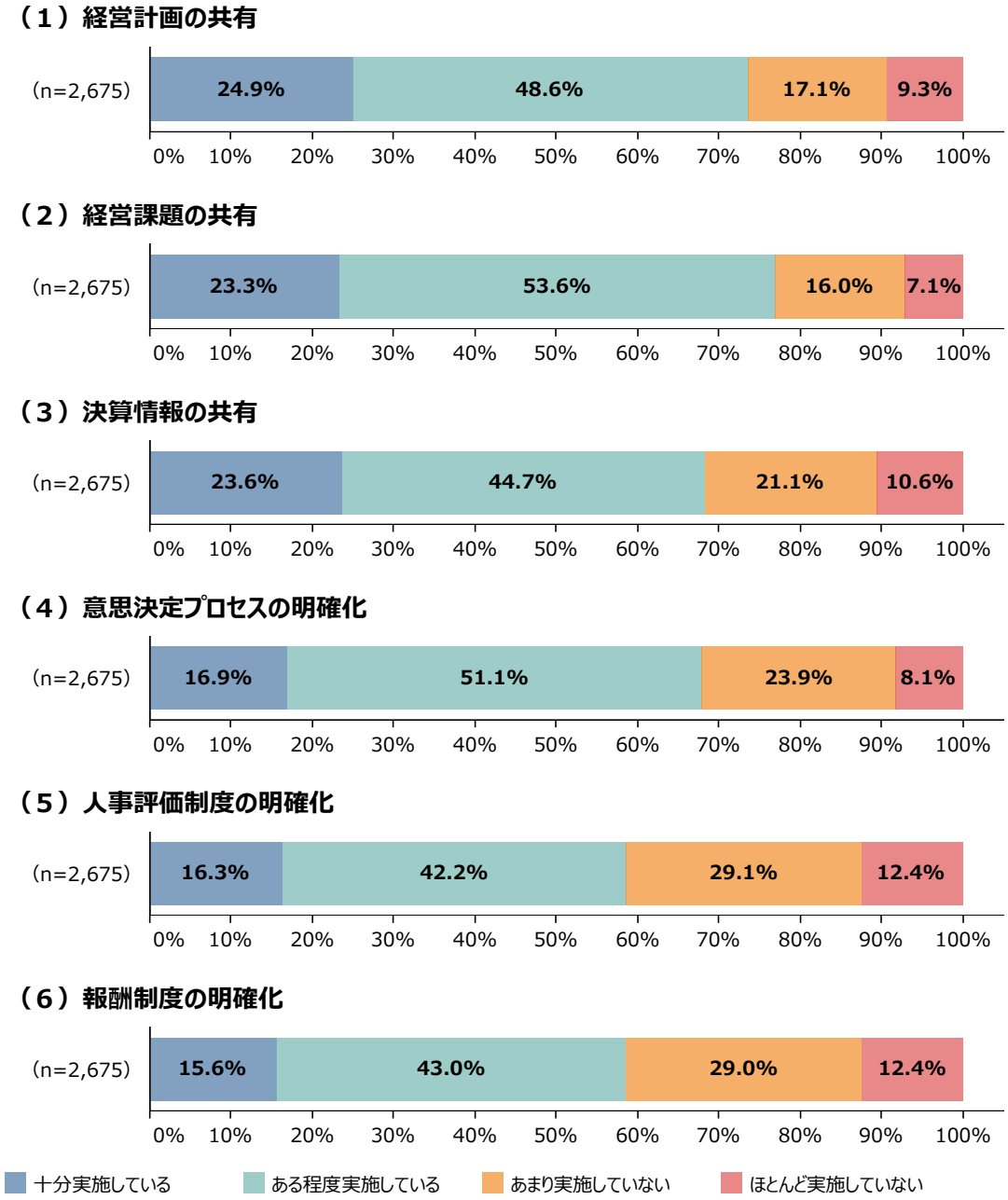
第2-1-61図　従業員規模別に見た、経営の透明性を高める取組の実施状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。

第2-1-62図は、経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況を見たものである。これを見ると、「経営計画の共有」、「経営課題の共有」は7割以上の企業、「決算情報の共有」、「意思決定プロセスの明確化」は6割以上の企業、「人事評価制度の明確化」、「報酬制度の明確化」は5割以上の企業が「十分実施している」、「ある程度実施している」と回答していることが分かる。

第2-1-62図　経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況

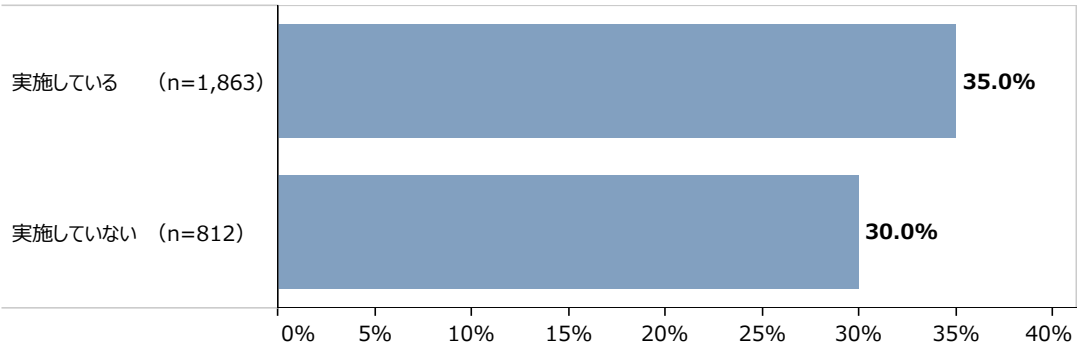


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

第2-1-63図は、経営の透明性を高める取組の実施状況別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると、経営の透明性を高める取組を実施している企業は、実施していない企業に比べて、売上高増加率の水準が高いことが分かる。また、**第2-1-64図**は、経営の透明性を高める取組の効果を見たものである。これを見ると、「従業員との信頼関係構築」、「従業員のモチベーション向上」、「経営幹部からの信頼性向上」、「従業員の定着率の向上」など、社内における効果を感じている傾向が見て取れる。また、「金融機関・株主からの信用向上」、「取引先からの信頼性向上」、「資金調達の円滑化」など、社外からの評価に関する効果を感じている傾向も見て取れる。

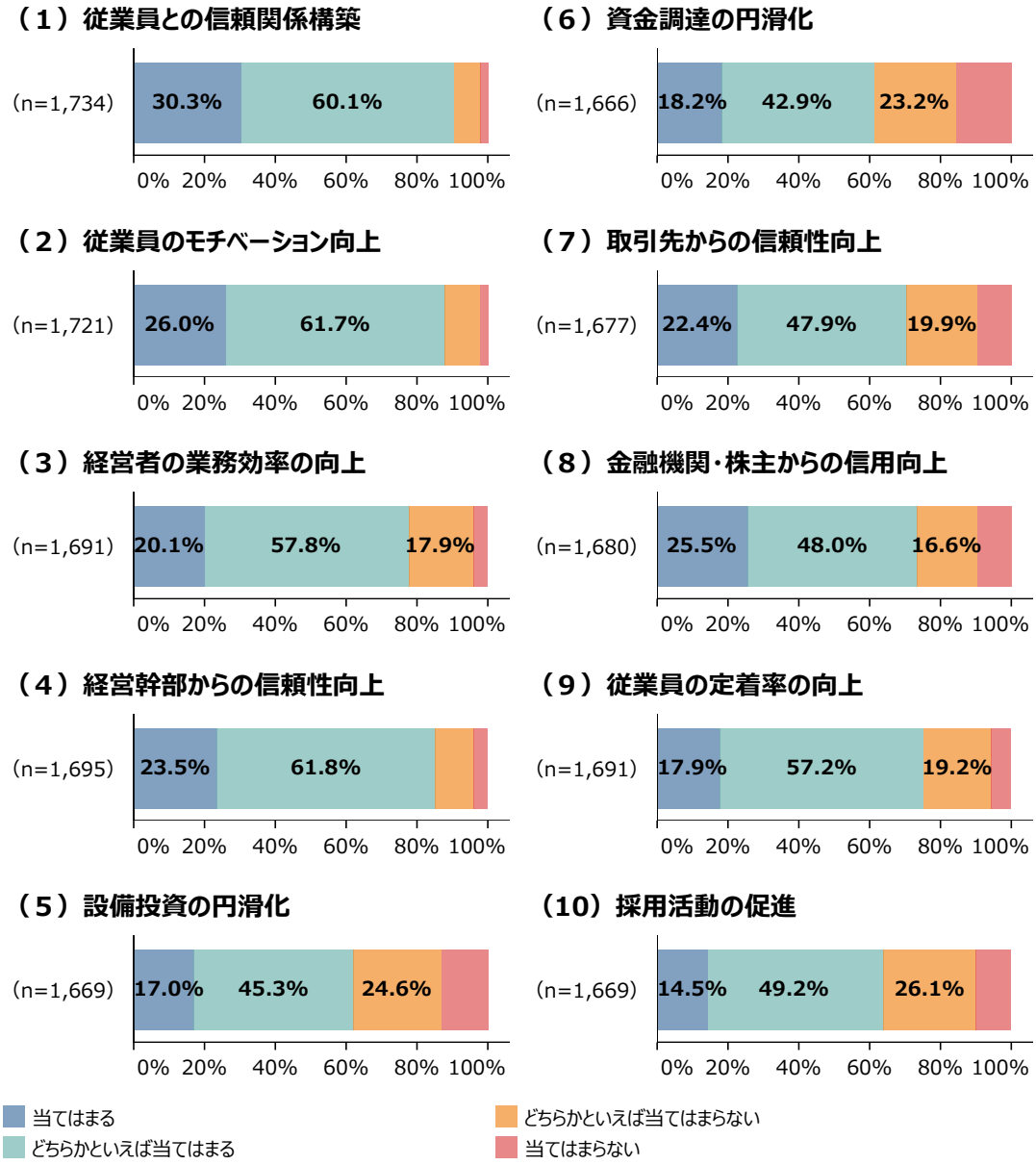
今回の調査だけで一概にはいえないものの、経営の透明性を高めたことによる、従業員や経営幹部との信頼関係の構築や従業員のモチベーション向上、定着率の向上などを通じて、成長につながっている可能性が考えられる。

第2-1-63図　経営の透明性を高める取組の実施状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.「実施している」は、経営の透明性を高める取組の実施状況について、「十分実施している」、「ある程度実施している」と回答した企業の合計。「実施していない」は、経営の透明性を高める取組の実施状況について、「あまり実施していない」、「ほとんど実施していない」と回答した企業の合計。
2.ここでいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。
3.売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

第2-1-64図　経営の透明性を高める取組の効果



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.経営の透明性を高める取組の実施状況について、「十分実施している」、「ある程度実施している」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう経営の透明性を高める取組とは、経営計画や経営課題、決算情報の共有、意思決定プロセスや人事制度、報酬制度の明確化等を指す。

ここまで見てきたように、成長企業は、従業員の増加とともに経営の透明性を高める取組を実施している傾向があることを確認した。また、従業員や経営幹部との信頼関係の構築や従業員のモチベーション向上、定着率の向上などを通じて、成長につなげている可能性があることが示唆された。

事例2-1-12では、経営の透明化により経営陣と社員との信頼関係を構築したことで、経営参画意識を持ったモチベーションの高い社員を生み出し、成長につなげた企業の事例を紹介する。

また、経営の透明性を高め、ガバナンスの構築・強化に取り組んでいくことは、挑戦に適した資金調達手段とされているエクイティ・ファイナンス[34]を活用する機会の獲得につながる可能性が考えられる[35]。**コラム2-1-4**では、中小エクイティ・ファイナンス活用の場面におけるガバナンスについて紹介している。

34 例えば、中小企業庁（2021a）は、エクイティ・ファイナンスについて、金融機関等からの借入れ（負債）とは異なり、返済の義務がないことから、新規事業や研究開発等、チャレンジングな取組を行うための資金として多く活用されていることを指摘している。加えて、成長に向けて経営・事業面の様々な支援が受けられる点でも有効な場合があり、その具体的な事例として、2021年版中小企業白書では、株式会社ポテトかいつか（茨城県、事例2-1-4）の事例を取り上げている。

35 例えば、林（2022）は、ガバナンスには自社単独では入手が難しいような経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・ネットワーク）へのアクセスを可能にする機能があることを指摘している。

事例
2-1-12

経営の透明化により経営陣と社員との信頼関係を構築したことで、経営参画意識を持ったモチベーションの高い社員を生み出し、成長につなげた企業

所在地　福岡県須恵町
従業員数　108名
資本金　7,000万円
事業内容　金属製品製造業

ベルテクネ株式会社

▶ 社員との信頼関係を構築するため、経営の透明性を高める必要性を実感

福岡県須恵町のベルテクネ株式会社は、「金属加工事業」、「水産機械事業」、「建築工事事業」の３事業を営む企業である。同社の鐘川喜久治会長には、バブル崩壊後の苦境を社員の懸命の努力にて乗り越えた経験があったため、2006年に社長に就任した際、社員と一体となって成長する会社づくりを目指した。しかし、前社長が行っていたトップダウン経営の影響が強く、社長となった鐘川会長は社員から一歩距離を置かれてしまい、社員の声が届かない状態となってしまった。このままでは経営判断を誤ってしまうと危惧した鐘川会長は、社員との信頼関係構築に取り組むことを決意。そのためには社員との情報共有が重要と考え、経営の透明性向上に注力することとした。

▶ 経営に関する情報は、内容の良し悪しにかかわらず徹底的に開示

鐘川会長が最初に取り組んだことは、社員が無記名で経営陣を評価するアンケート「経営チェックシート」の導入だった。「信頼できる社長か」、「社員と意思疎通、コミュニケーションは取れているか」といった質問に年１回答えてもらい、集計結果はその都度社員に開示した。このシートによって見いだされた経営陣と社員との考え方の溝を、対話を繰り返しながら一つ一つ埋めていくことで、経営陣は社員からの信頼を徐々に獲得した。その後に取り組んだことは、「決算書の開示」だった。単に開示するだけでなく決算書の読み方についての勉強会を開き、経営陣が直接質問に答えながら、経営陣と社員における会社の実態認識を擦り合わせていった。その後、社員に経営への参画意識を高めてもらうため、月次や事業部別などの詳細な決算数値や、取締役会の資料・議事録も社内に開示。さらに、役員報酬額まで開示するなど、徹底的に情報開示を行った。鐘川会長は「役員の給料は、業績が良ければ上がり、悪ければ下がる。そこまで社員に見せることで社員から信頼してもらえた。」と語る。

▶ 経営陣が社員との信頼関係を構築したことで、経営参画意識を持った意欲的な社員を生み出すことにつながる

一連の取組を通じて経営の透明性が高まったことで、社員が経営陣を信じて行動するようになり、社員に主体性が身に付いた。その結果として、経営参画意識を持ったモチベーションの高い社員を生み出すことにつながった。また、そうした社員の姿を、主要仕入先や取引金融機関を招いて行う「経営計画発表会」で見せていったことで社外からの信頼獲得の要因になった。その効果は業績や採用面にも表れており、鐘川会長が社長に就任した2006年当時と比較し、売上高は約2.5倍に伸長。従業員数も２倍に増加した。同社の評判を聞きつけ、同業他社から優秀な人材が転職してきたという思わぬ効果もあった。「経営陣と社員との信頼関係が確固たるものであれば、社員は自ら育っていく。経営陣と社員との信頼関係は、会社の成長に向けて重要な経営資源である。」と鐘川会長は語る。

左から、前田努社長、鐘川喜久治会長、鈴木幸男取締役

従業員数は16年間で倍増した

高精度の技術を要するプレス作業

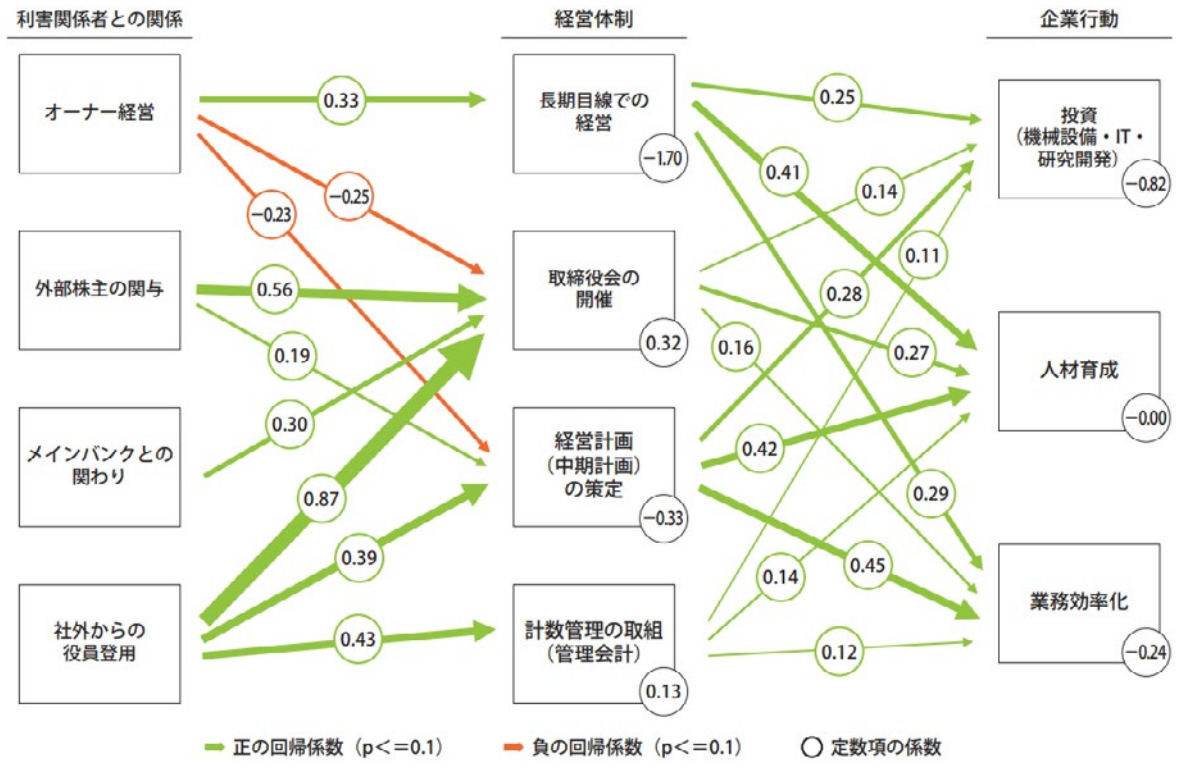
コラム

2-1-4　中小エクイティ・ファイナンス活用の場面におけるガバナンス

１．中小企業におけるガバナンス

コーポレート・ガバナンス（以下、単に「ガバナンス」という。）の構築・強化には、中小企業の成長を促す効果が期待できる。例えば、①外部の利害関係者からの牽制機能が働く経営体制の整備（例：外部株主の関与、社外からの役員登用等）、②組織的な意思決定の仕組みの整備（例：取締役会の開催等）、③内部体制の整備（例：経営計画、管理会計等）といったガバナンスの構築・強化により、企業行動の活発化につながるとする調査結果もある。

コラム　2-1-4①図　中小企業における統治構造と企業行動の関係性



【資料】中小企業庁「2018年版中小企業白書」＜第1-4-2図＞

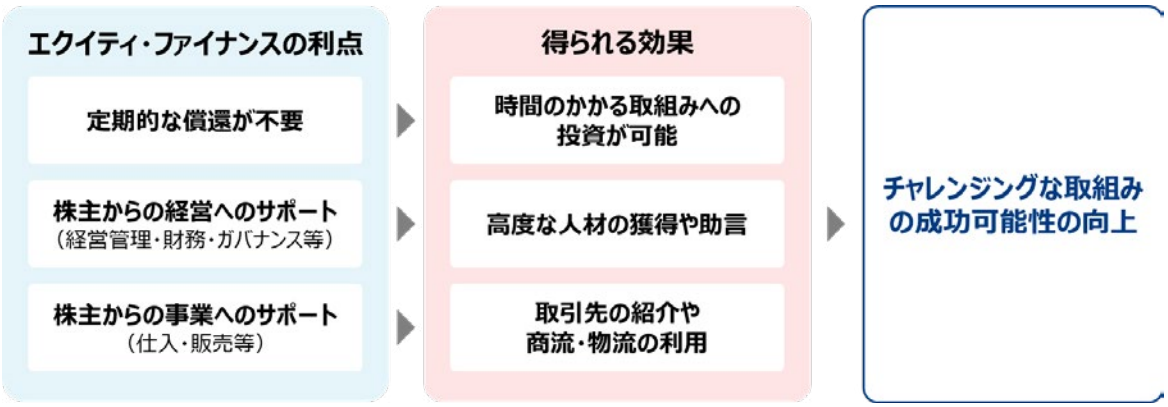
しかし、一般に、中小企業には上場会社のような「所有と経営の分離」はみられないことや、上場会社に比して人的・物的資源が限られていることもあり、中小企業におけるガバナンスは、従来必ずしも十分に議論されてきたとはいえない。

2．エクイティ・ファイナンス活用の場面におけるガバナンス

中小企業庁は、中小企業の成長志向を後押しするという観点から、エクイティ・ファイナンス活用の場面における中小企業のガバナンスの在り方を検討している。

エクイティ・ファイナンスは、株式発行による資金調達手段であるが、株主からは資金だけでなく、経営・事業面の様々な支援を受けることが期待される。それゆえ、チャレンジングな取組を通じて成長しようとする中小企業にとって、エクイティ・ファイナンスは有効な手段であると整理できる。

コラム　2-1-4②図　エクイティ・ファイナンスの利点と得られる効果



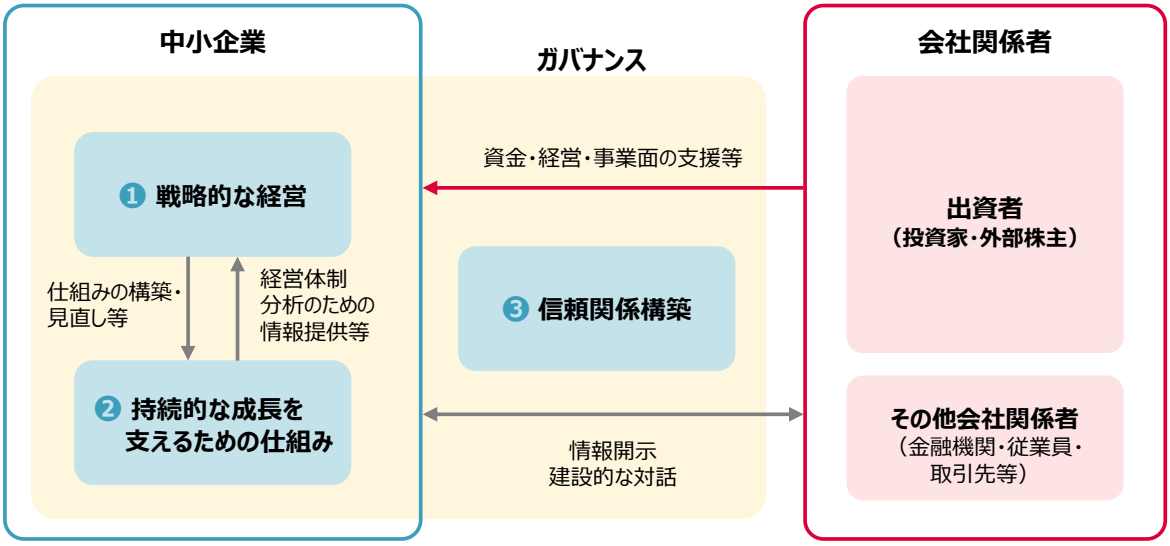
【資料】中小企業庁「エクイティ・ファイナンスに関する基礎知識」

また、エクイティ・ファイナンスの活用とガバナンスの構築・強化には、例えば、以下の関係性があるのではないかと考えられる。

- ガバナンスの構築・強化を通じて事業を磨き上げ、成長を遂げた中小企業は、出資を受けることで更なる成長を遂げることができることを、投資家に対して説得的にアピールすることが可能となる。この意味で、ガバナンスの構築・強化は、エクイティ・ファイナンス活用による成長の機会の獲得に資する。
- 出資受入れ後の中小企業には、投資家が期待する高いリターンを実現する責務があり、出資金の有効な活用や事業成功に向けた努力が当然に求められる。さらには、適正な財務情報を開示するなど経営の透明性を向上させ、投資家に対して必要な説明責任を果たす必要がある。

コラム　2-1-4③図　ガバナンスとエクイティ・ファイナンスの関係性

中小企業及び会社関係者とガバナンスのイメージ図



【資料】中小企業庁作成

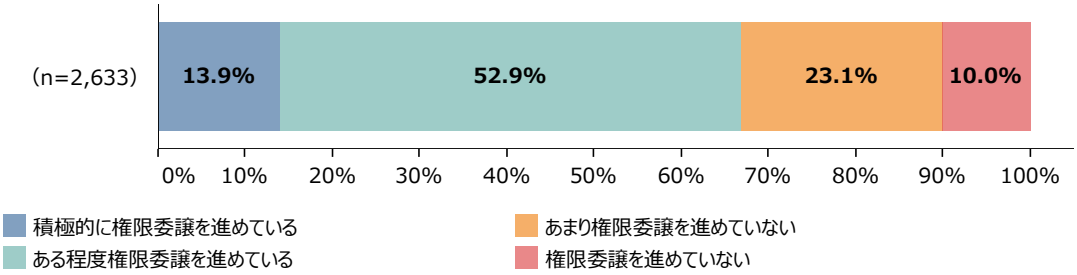
以上の検討を踏まえ、中小企業のガバナンスの在り方を整理し、2023年中にガイダンスとして公表する予定である。

②経営者からの権限委譲の取組

ここからは経営者からの権限委譲の状況について確認していく[36]。

第2-1-65図は、経営者からの権限委譲の状況を見たものである。これを見ると、約6割の企業が経営者からの権限委譲を進めていることが分かる。

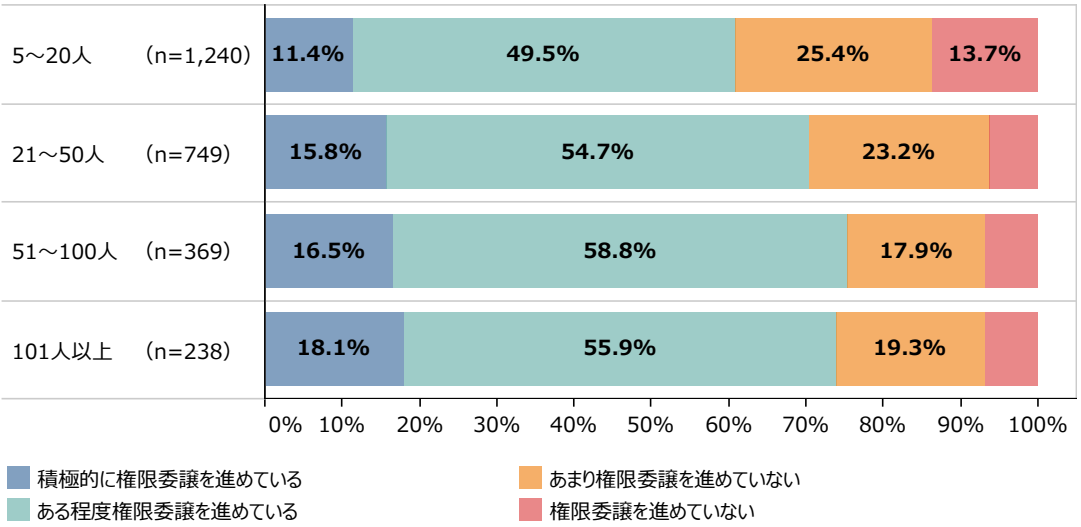
第2-1-65図　経営者からの権限委譲の状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

第2-1-66図は、従業員規模別に、経営者からの権限委譲の状況を見たものである。これを見ると、経営の透明性を高める取組と同様に、従業員数の増加に応じて、経営者からの権限委譲が進んでいる様子が見て取れる。

第2-1-66図　従業員規模別に見た、経営者からの権限委譲の状況

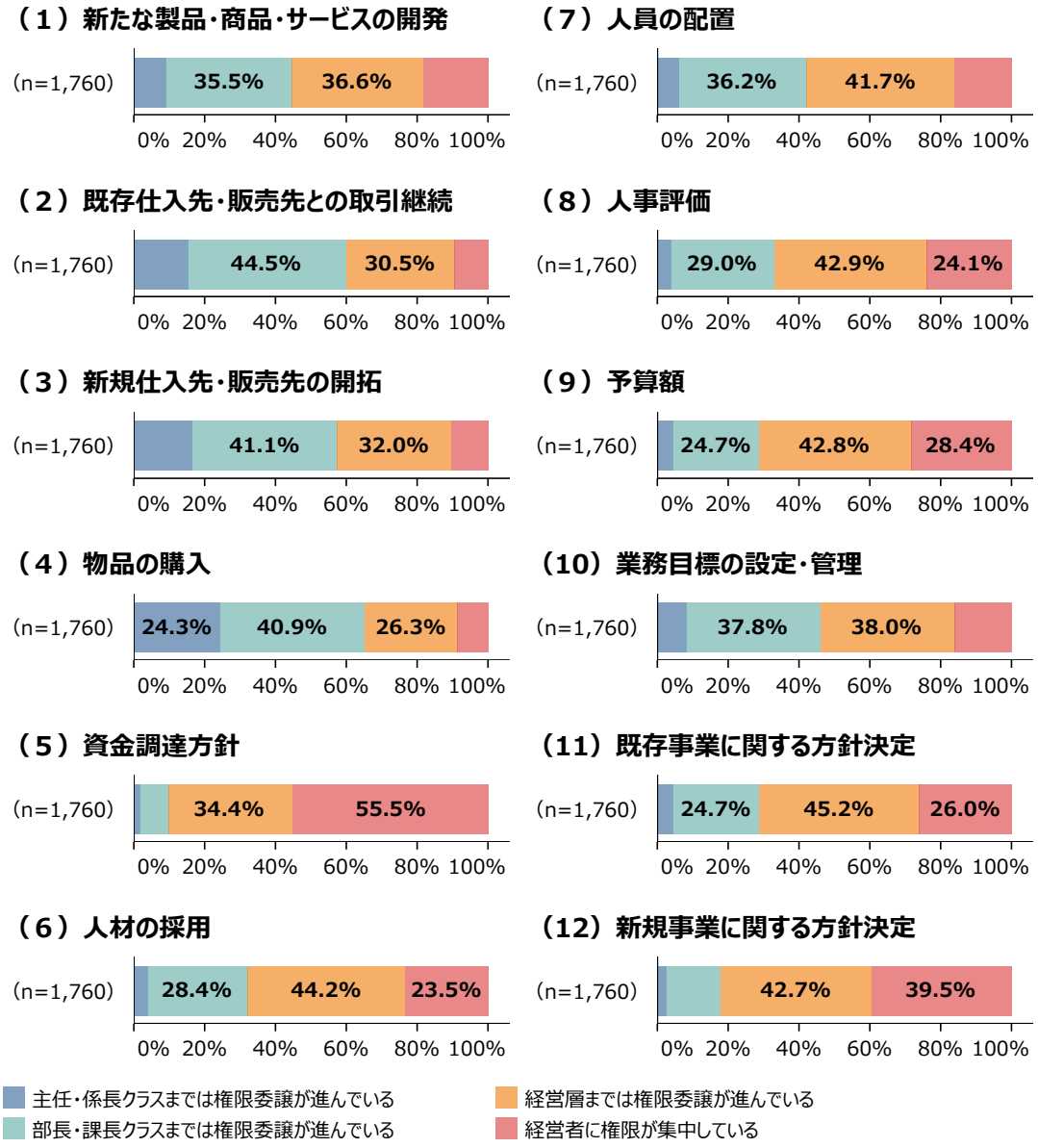


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

36　青木（1998）では、権限委譲という手法は、他の経営要因と比べてみても、企業の成長性、収益性、モラールに与える影響力が強い（もしくは貢献度が高い）と指摘している。

第2-1-67図は、経営者からの権限委譲の状況について、具体的な業務内容別に見たものである。これを見ると、「資金調達方針」は、経営者に権限が集中していることが分かる。他方で、「新規事業に関する方針決定」、「既存事業に関する方針決定」、「予算額」、「人事評価」、「人材の採用」、「人員の配置」は、経営層まで権限委譲が進んでいる傾向が分かる。また、「物品の購入」、「既存仕入先・販売先との取引継続」、「新規仕入先・販売先の開拓」、「業務目標の設定・管理」、「新たな製品・商品・サービスの開発」は、部長・課長クラスや主任・係長クラスまで権限委譲が進んでいる傾向が見て取れる。

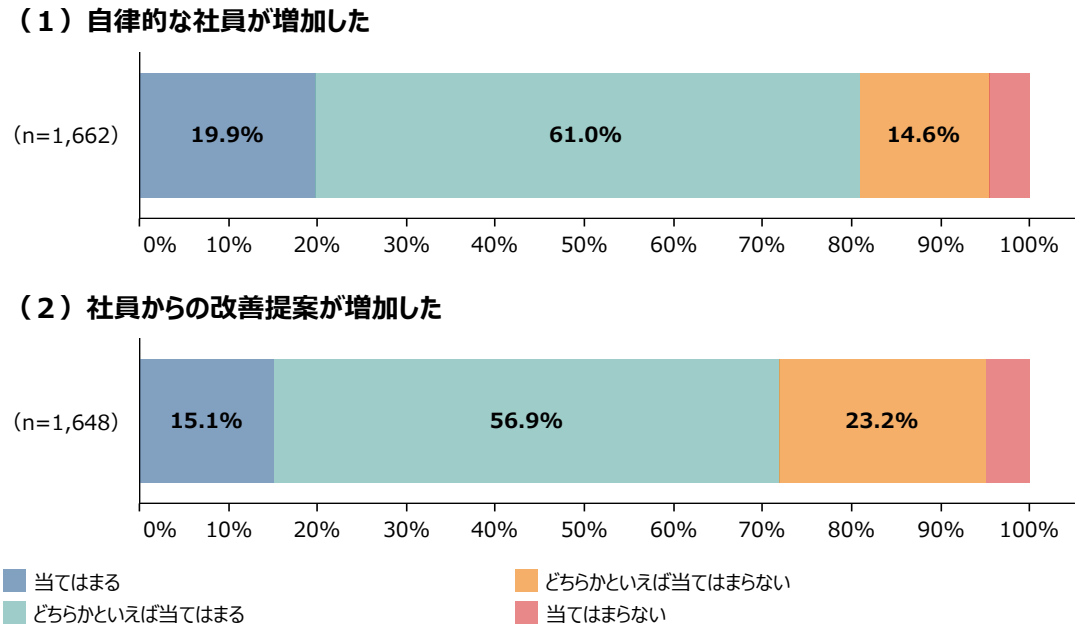
第2-1-67図　経営者からの権限委譲の状況（業務内容別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）経営者からの権限委譲について、「積極的に権限委譲を進めている」、「ある程度権限委譲を進めている」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-68図は、経営者からの権限委譲を進めたことによる効果を見たものである。これを見ると、「自律的な社員が増加した」は約８割の企業、「社員からの改善提案が増加した」は約７割の企業が効果を実感していることが分かる。また、経営者からの権限委譲を進めたことで、「自律的な社員が増加した」、「社員からの改善提案が増加した」に「当てはまる」、「どちらかといえば当てはまる」と回答した企業は、そうでない企業に比べて、既存事業拡大と新規事業創出に取り組んでいる傾向が見て取れる（第2-1-69図）。

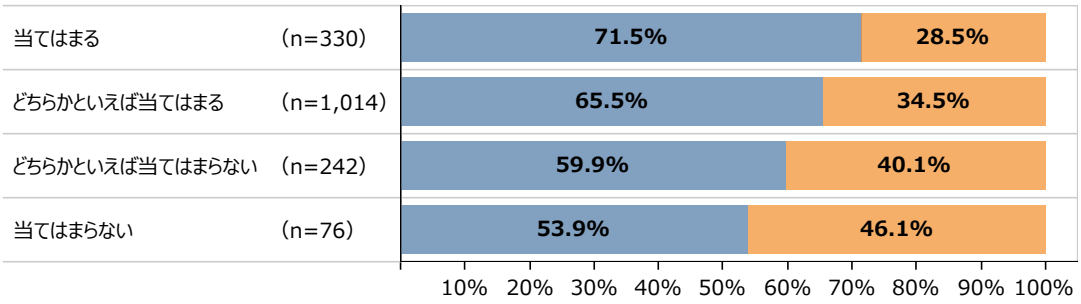
第2-1-68図　経営者からの権限委譲を進めたことによる効果



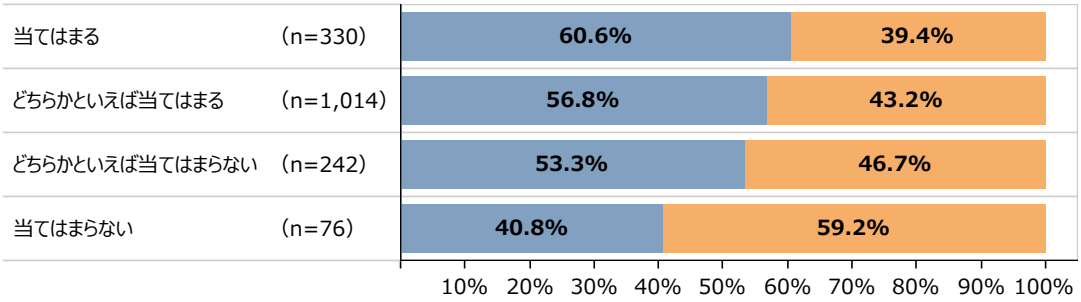
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）経営者からの権限委譲について、「積極的に権限委譲を進めている」、「ある程度権限委譲を進めている」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-69図　経営者からの権限委譲を進めたことによる効果別に見た、既存事業拡大と新規事業創出の取組状況

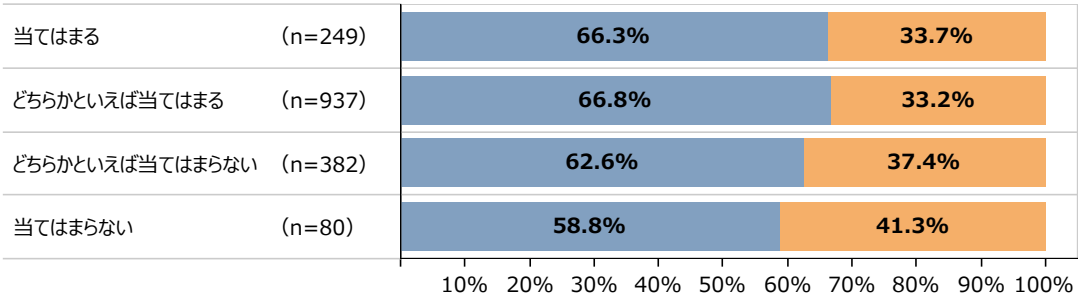
（１）自律的な社員の増加状況別に見た、既存事業拡大の取組状況



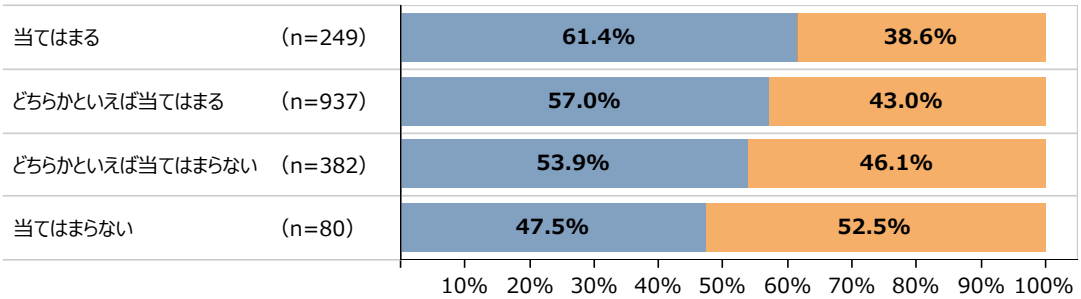
（２）自律的な社員の増加状況別に見た、新規事業創出の取組状況



（３）社員からの改善提案の増加状況別に見た、既存事業拡大の取組状況



（４）社員からの改善提案の増加状況別に見た、新規事業創出の取組状況

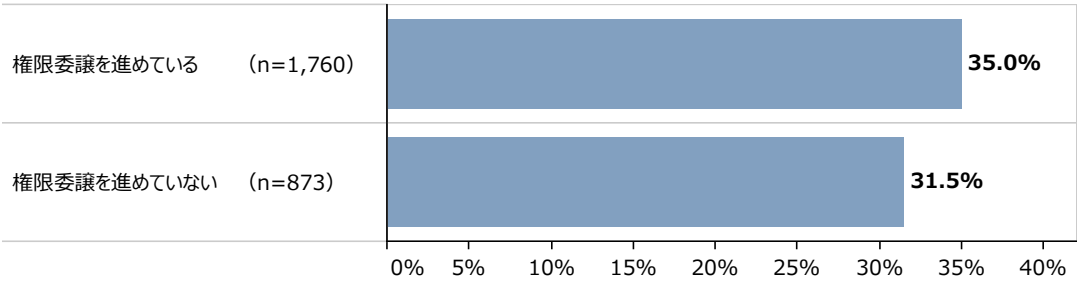


取り組んだ　取り組まなかった

資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

第2-1-70図は、経営者からの権限委譲の状況別に、売上高増加率の水準（中央値）を見たものである。これを見ると経営者からの権限委譲を進めている企業の方が、進めていない企業に比べて、売上高増加率の水準が高いことが分かる。今回の調査だけで一概にはいえないものの、第2-1-68図及び第2-1-69図で確認したように、権限委譲を進めたことが自律的な社員の増加や社員からの改善提案の増加につながっており、こうした状況下で既存事業の拡大や新規事業の創出に取り組んだことで、売上高の増加を実現している可能性が考えられる。

第2-1-70図　経営者からの権限委譲の状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



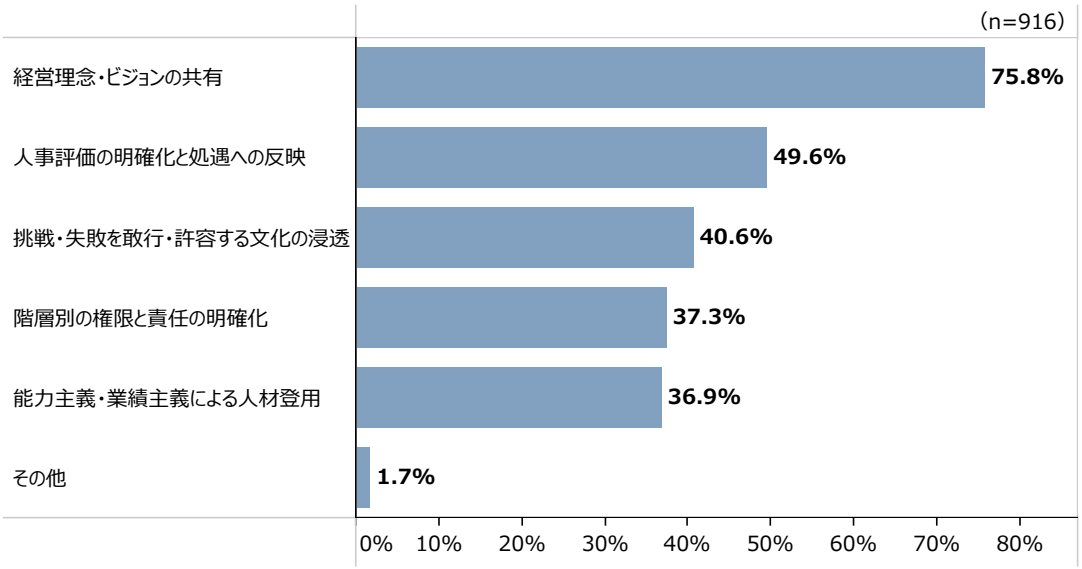
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.「権限委譲を進めている」は、「積極的に権限委譲を進めている」、「ある程度権限委譲を進めている」の合計。「権限委譲を進めていない」は、「あまり権限委譲を進めていない」、「権限委譲を進めていない」の合計。
2.売上高増加率は、2016年と2021年を比較したものである。

一方で、権限委譲を進めるだけでは、必ずしも社員の自律性の向上などにつながるとは限らない[37]。そこで、権限委譲を進めた際に企業が行った工夫について確認する。

第2-1-71図は、経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるための工夫・取組の内容を見たものである。これを見ると、「経営理念・ビジョンの共有」が最も多く、次いで「人事評価の明確化と処遇への反映」、「挑戦・失敗を敢行・許容する文化の浸透」となっていることが分かる。このような取組を行うことで、権限委譲を行うと同時に、経営理念・ビジョンの共有などを通じて、従業員の動きに統一感や一貫性を持たせることも重要といえよう。

37　青木（1998）は、権限委譲を進めている企業では、トップ・マネジメントの存在感が大きいこと、更には情報の共有化が進められていることを指摘している。

第2-1-71図　経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるための工夫・取組の内容



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や一貫性を持たせるための工夫・取組の実施有無について、「行った」と回答した企業に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたように、成長企業は、従業員の増加とともに、経営者からの権限委譲を進めている傾向があることを確認した。また、権限委譲を進めたことが自律的な社員と社員からの改善提案の増加につながっており、こうした状況下で既存事業の拡大や新規事業の創出に取り組んだことで、売上高の増加を実現している可能性があることが示唆された。

事例2-1-13では、ボトムアップ型の新商品開発等により社員の創意工夫を引き出し、社員の自律性を高めたことで成長につなげた企業の事例を紹介する。

事例
2-1-13

ボトムアップ型の新商品開発等により社員の創意工夫を引き出し、社員の自律性を高めたことで成長につなげた企業

所在地　大阪府大阪市
従業員数　70名
資本金　5,000万円
事業内容　プラスチック製品製造業

アラオ株式会社

▶ 顧客の困り事を解決するアイデア商品を生み出しながら事業を展開

大阪府大阪市のアラオ株式会社は、ゴム・プラスチック製品の製造・販売を行う企業である。自社の役割を「街づくりサポーター」と定義し、建築・土木工事現場の安全を守る保安用品や、工事の生産性や利便性を高める資材等を開発している。1947年の創業以来、同社が一貫して取り組んでいるのは、顧客の声をヒントにした商品づくりだ。製造方法や使用する材料を自由に選べるファブレス企業という特徴をいかし、柔軟な発想で新商品を企画。顧客の困り事の解決に資するアイデア商品をスピーディーに開発し、販売につなげることを得意としている。

▶ 新商品開発をボトムアップで進め、社員の創意工夫を引き出すことで、社員の自律性を育む

顧客ニーズを捉えた商品開発を推進するために同社が取り組んでいるのは、自ら考え行動する機会を社員に与え、社員の自律性を高める仕組みづくりだ。同社では、営業担当者が既存顧客の管理と新規顧客の開拓にとどまらず、新商品の考案も担当。新商品を考案した営業担当者が、商品化の可否を判断する「販売会議」に出席し、開発に必要となるコストや、発売により見込まれる利益、既存商品にはない付加価値の内容などを経営陣に説明することとしている。こうした仕組みが、営業担当者による新商品の考案に当たっての顧客の悩みや不満の引き出しにつながるとともに、新商品開発の後押しにもなるため、自ら考え創意工夫する姿勢の定着につながった。さらに、「販売会議」での提案に向け、若手社員が意見を出し合う「ひよこ会議」、「おたまクラブ」と呼ばれる場が自主的に開催されるなど、社員がボトムアップでより良い新商品開発を進める仕組みが形成されている。

また、近年では、業務全般に関する改善提案等を全社員から募る「アラコン」と呼ばれるアイデアコンテストを開催しているほか、新卒採用のイベントやSNSの運用を若手社員に任せる取組を進めている。このように社員が能動的に会社運営に関わるための取組を実施したことも、社員の自律性向上に寄与した。

▶ 自律性の高い社員が顧客ニーズを捉えた新商品を開発したことで販売が伸長し、業績の向上を実現

こうした一連の取組を通じて社員の自律性が高まった結果、社員の発案からヒットにつながった代表的な商品がある。ゴム・プラスチック製の点字ブロックを中心とする「点字シリーズ」だ。日々の業務の中で顧客から、工事期間中に一時的に設置する「仮設用途」では、コンクリート製の点字ブロックは重く、価格も高いという不満を聞いた営業担当者が、ゴム・プラスチック製の軽量かつ安価な点字ブロックをつくることで新たな需要が創出できると考え、商品化につなげた。同シリーズは、2004年の発売以来人気を博し、今では同社の看板商品となっている。その後も、土木・建築工事現場向けの新商品を毎年5～10件発売したほか、2021年以降は工場や倉庫の安全性と生産性を高める新商品を開発し、更に事業領域を拡大。2022年まで20期連続の増収を実現するなど、業績の向上につながっている。「社員一人一人が能動的でなければ、新商品開発はできず、事業運営もままならないと考えている。そのため、社員の失敗を責めるのではなく、次にどうするかを一緒に考えることを意識している。社員が意見を言いやすい環境をつくり、自律的な社員を育成して更なる成長につなげていきたい。」と荒尾幸生社長は語る。

主力商品「エコ点字パネル」

「ひよこ会議」の様子

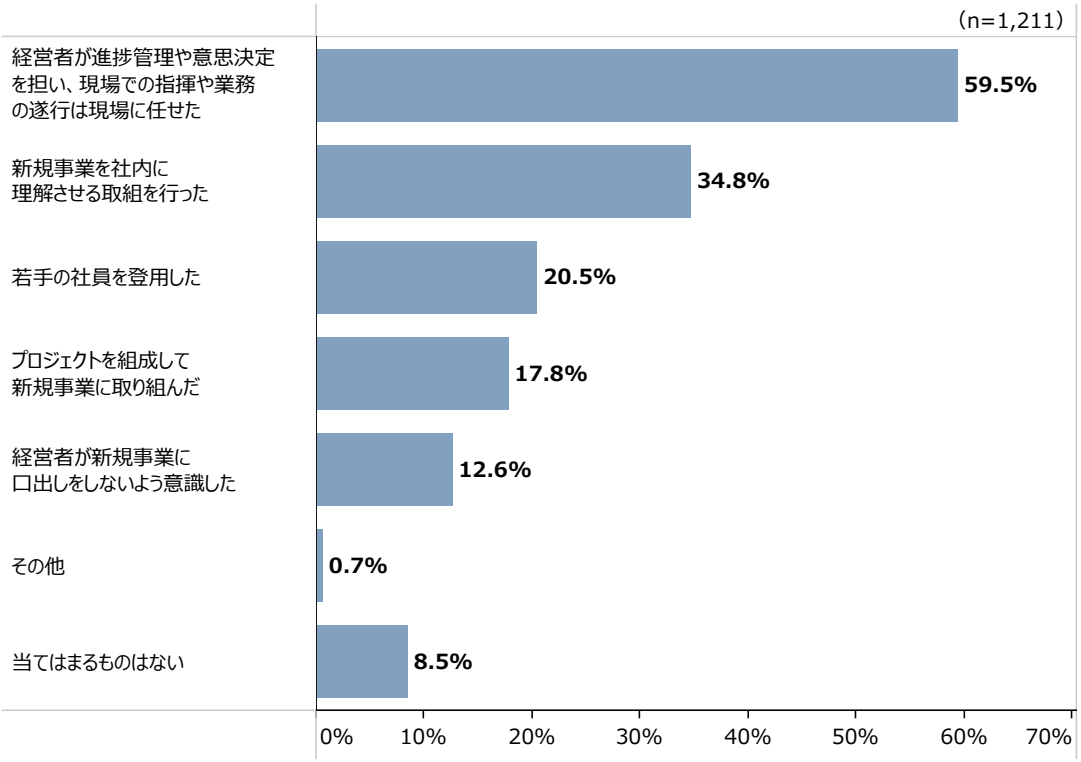
同社の展示会ブース

②新規事業創出の成功に向けた組織体制の構築

第１節第２項において、新規事業に取り組むことが自社の成長に寄与することを確認した。ここでは、こうした新規事業の創出に向けて必要となる組織体制の構築などについて確認していく。

第2-1-72図は、新規事業創出に取り組んだ際の、組織体制に関する工夫・取組の実施状況を見たものである。これを見ると、「経営者が進捗管理や意思決定を担い、現場での指揮や業務の遂行は現場に任せた」が最も多く、次いで「新規事業を社内に理解させる取組を行った」となっていることが分かる。

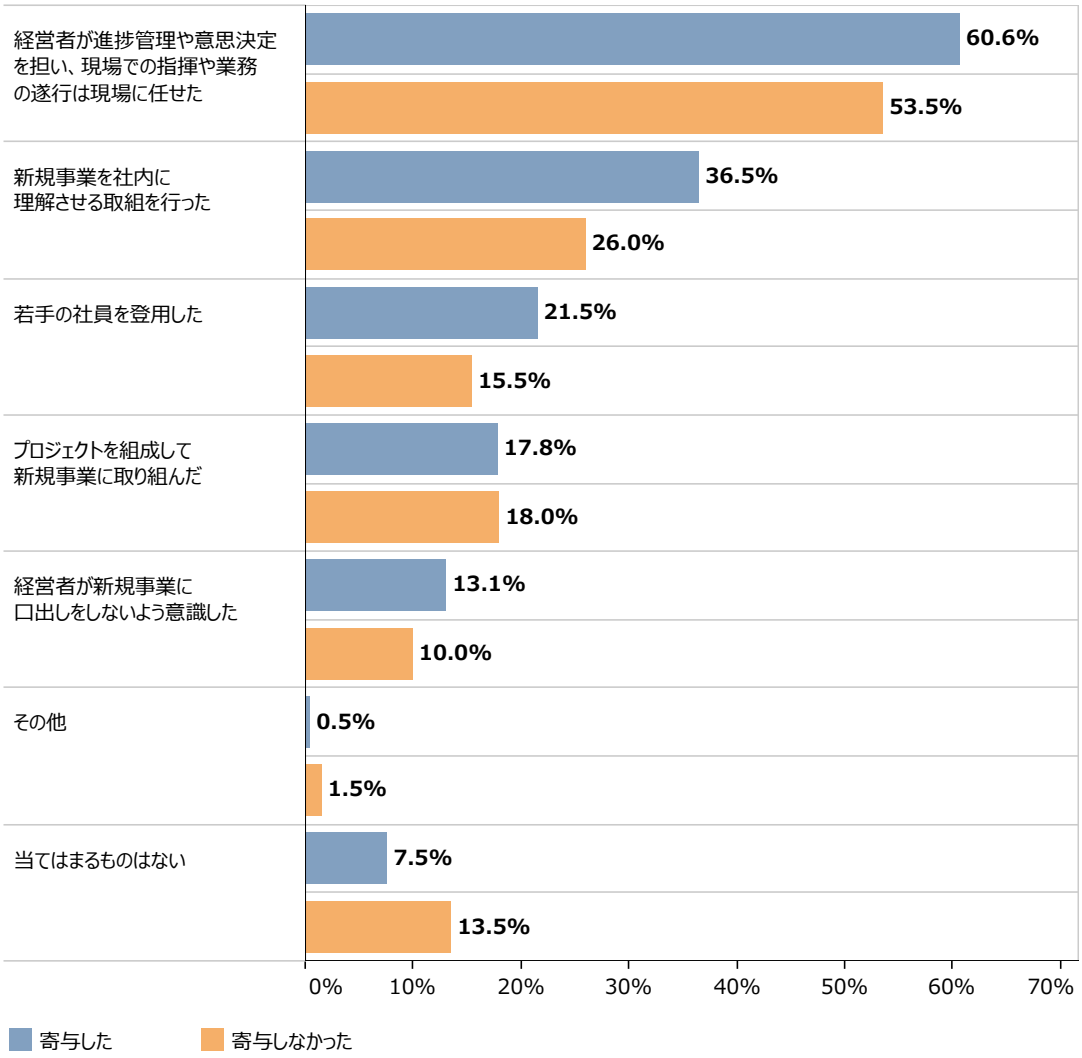
第2-1-72図　新規事業創出に取り組んだ際の、組織体制の工夫・取組



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-73図は、新規事業創出の成長への寄与度別に、組織体制に関する工夫・取組の実施状況を見たものである。これを見ると、新規事業創出の取組が自社の成長に寄与した企業は、寄与しなかった企業と比較して、各工夫・取組を実施している傾向があることが見て取れる。特に「経営者が進捗管理や意思決定を担い、現場での指揮や業務の遂行は現場に任せた」、「新規事業を社内に理解させる取組を行った」において回答割合の差が大きくなっており、こうした取組が新規事業創出による成長への寄与において重要である可能性が示唆される。

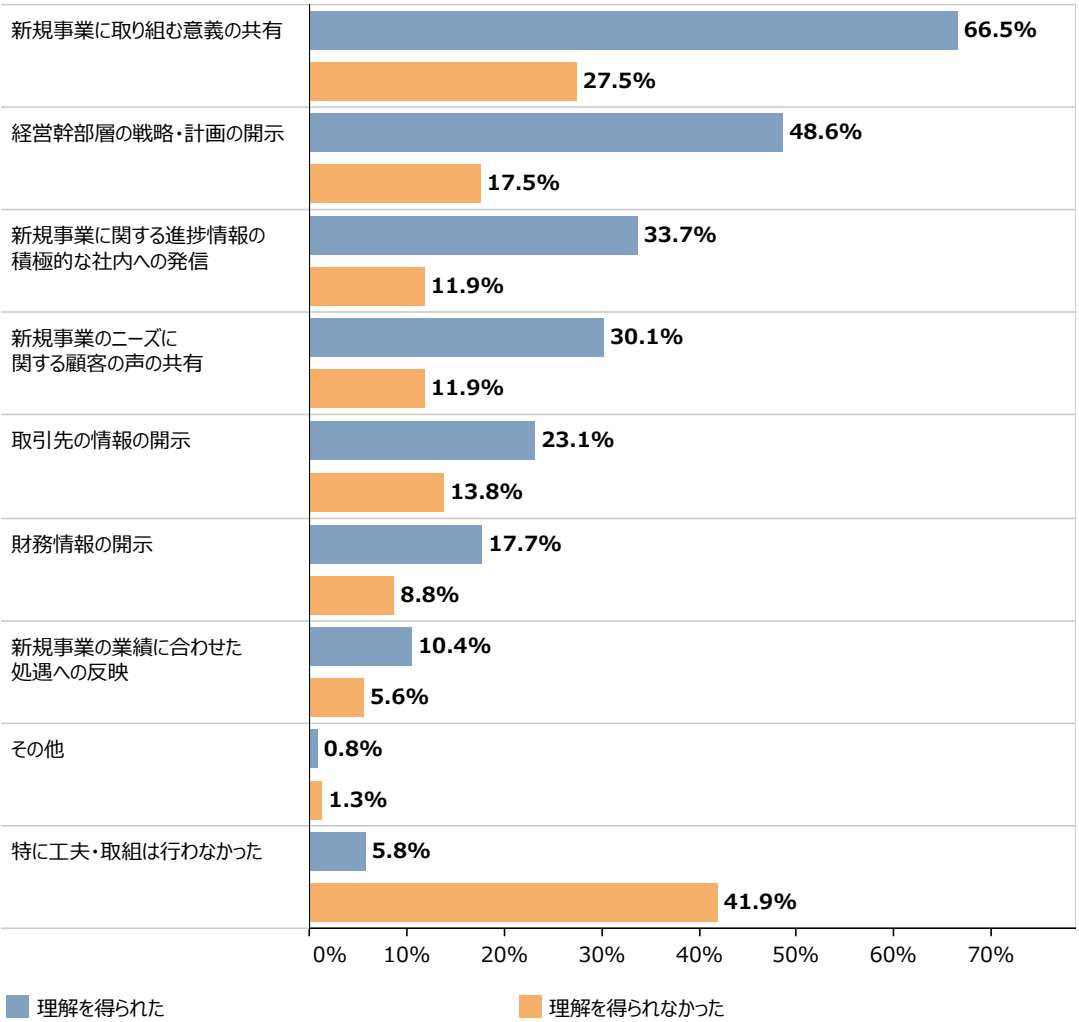
第2-1-73図　新規事業創出の成長への寄与度別に見た、組織体制に関する工夫・取組の実施状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
3.回答数(n)は以下のとおり。寄与した：n=1,011、寄与しなかった：n=200。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-74図は、新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業に従事する社員の理解状況別に、理解を得るための工夫・取組の実施状況を見たものである。これを見ると、既存事業に従事する社員の理解を得られた企業は、理解を得られなかった企業と比較して、各工夫・取組を実施している傾向があることが見て取れる。特に、「新規事業に取り組む意義の共有」、「経営幹部層の戦略・計画の開示」、「新規事業に関する進捗情報の積極的な社内への発信」、「新規事業のニーズに関する顧客の声の共有」といった取組において回答割合の差が大きくなっており、こうした取組が既存事業に従事する社員の理解を高める上で重要である可能性が示唆される。

第2-1-74図　新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業に従事する社員の理解状況別に見た、理解を得るための工夫・取組の実施状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」
（注）1.ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
2.直近10年間において、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」に取り組んだと回答した企業に聞いたもの。
3.「理解を得られた」は、既存事業に従事する社員の理解状況について、「大いに得られた」、「ある程度得られた」と回答した企業の合計。「理解を得られなかった」は、既存事業に従事する社員の理解状況について、「あまり得られなかった」、「ほとんど得られなかった」と回答した企業の合計。
4.回答数(n)は以下のとおり。理解を得られた：n=1,035、理解を得られなかった：n=160。
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたように、新規事業創出の成功に向けて、経営者がマネジメントに集中し実務は現場に任せることや、新規事業を社内に理解させる取組を行うことの重要性が示唆された。また、既存事業に従事する社員の理解を得るための工夫・取組の内容について確認した上で、こうした工夫・取組を行った企業は実際に既存事業に従事する社員の理解を得られている傾向があることが示された。

コラム2-1-5では、テキストデータを活用した、中小企業の成長パターンの把握について紹介している。

コラム

2-1-5　テキストデータを活用した、中小企業の成長パターンの把握

１．本コラムの目的

中小企業の成長は、経営者による戦略、経営者自身の成長意欲やそれを喚起する第三者のネットワーク、成長を実現する組織としての中核的な人材の確保やリスキリング、ガバナンス・マネジメントの取組等の様々な要因が関係している。前節までは、アンケート調査を用いた分析を通じて、そうした成長に至る中小企業の特徴・要素を把握してきたが、成長している中小企業の経営者は、それぞれの取組を組み合わせることで成長を実現しており、経営者によって認識されている成長パターンが多種多様に存在していることが考えられる。ヒアリングデータはそうした多種多様な捉え方を詳細に記録できる一方で、経営者の集団の中でどのような成長パターンが共通しているかを俯瞰的に把握することができないという課題がある。

そこで、本コラムではこのようなヒアリングデータをテキストデータとして捉え、テキストマイニング分析を行うことで中小企業における共通の成長パターンの把握を行う。

２．ヒアリング調査の概要

本コラムの作成にあたり、連続で増収となっているなど、外形的に成長が見られる特徴を持つ中小企業を対象にヒアリング調査を実施し、テキストデータの収集を行った。なお、本コラムでは、（株）角川アスキー総合研究所が実施した「中小企業・小規模事業者及び支援機関等における優良取組事例に関する調査事業」[38]の結果から分析を行う。

ヒアリング方法・内容

コラム2-1-5①図は、ヒアリング調査における質問項目を示したものである。これを見ると、ヒアリングは、大きく分けて３パート構成であり、パート１「成長に向けた動機・障壁となった課題」、パート２「新規事業創出・既存事業拡大を通じた成長」、パート３「新規事業創出・既存事業拡大を通じた新たな成長の動機・課題」となっている。ヒアリング調査においては、各パートの質問項目を明記したヒアリングシートを用いて行い、質問項目への回答として明確な対応関係を持つデータ収集を行った。

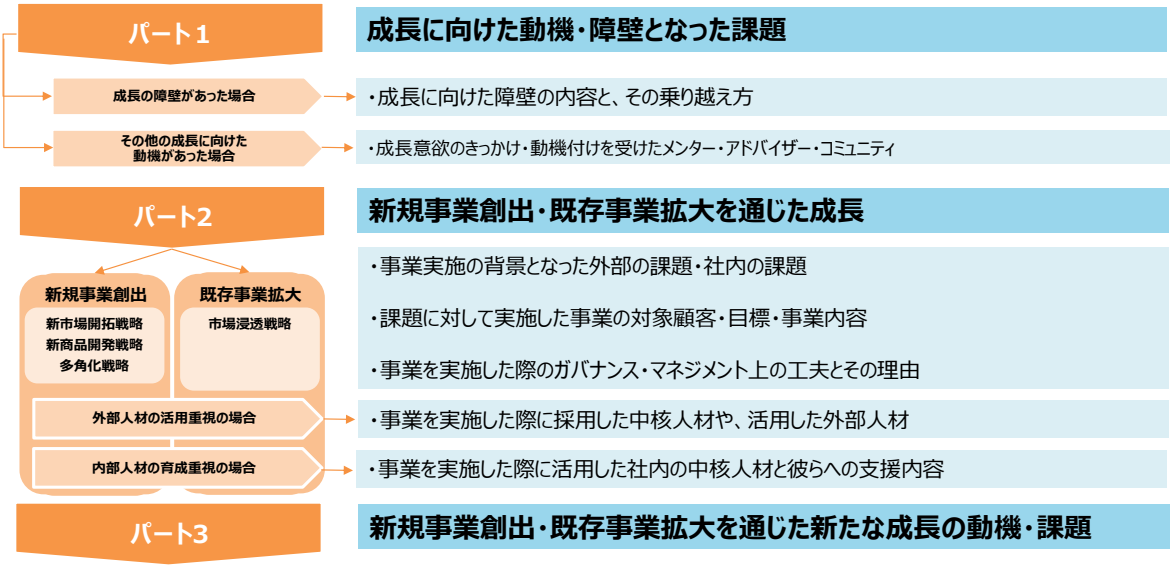
パート１は、直近５～10年において、中小企業の成長に向けて生じていた動機・障壁の内容やその乗り越え方、成長意欲を喚起するメンター・アドバイザー・コミュニティがどのようなものかを聞き取っている。

パート２では、最も成長につながった新規事業創出、既存事業拡大の事業戦略に応じて、事業の背景となる課題、実際の事業内容、ガバナンス・マネジメントの工夫、中核的な人材確保を聞き取っている。特に人材確保については、外部人材の活用か社内の人材育成か、事業戦略において最も重視した内容を聞き取っている。

パート３においては、事業戦略の実行後、新たに生じた成長の動機・課題を聞き取っている。

38　（株）角川アスキー総合研究所「中小企業・小規模事業者及び支援機関等における優良取組事例に関する調査事業」：（株）角川アスキー総合研究所が2022年10月から2023年２月にかけて、全国の中小企業を対象にヒアリング調査を実施（分析対象50件）。調査対象企業には、経済産業省における地域未来牽引企業等から、売上高等において外形的に成長していると考えられる中小企業を選定した。

コラム　2-1-5①図　ヒアリング調査における主な項目



3．ヒアリングの回答における、成長に向けた取組の特徴のグループ分け

本節では、中小企業の成長要因に関して聞き取った各項目をグループ分けした。具体的には、ヒアリングをしたテキストにおける各設問を、一定数のトピック（話題）に分類するトピック分析[39]というテキストマイニング手法を用いる。これにより、中小企業の成長に向けた取組の特徴を把握する[40]。

①パート１：成長に向けた動機・障壁となった課題

まず、「成長に向けた動機・障壁となった課題」となっていたものについて捉える。

コラム2-1-5②図は、パート１の成長に向けた動機・障壁となった課題において、障壁を乗り越える行動や、成長意欲の内容、成長に向けた動機付け、成長意欲の刺激を受けたメンター・アドバイザー・コミュニティについて、トピック分析の結果を見たものである。「設問名」はヒアリングで聞き取った質問項目を指し、「トピック１」から「トピック３」は、分析によって導出された三つのトピックのうち、各質問項目内の回答で出現した単語の内容に基づき、トピックに対して分析者が各トピックの上位単語を参照することで名称を付けた。

これを見ると、成長に向けた「障壁を乗り越える行動」については、それに直結する販売先の拡大だけでなく、経営理念の共有や人材育成が重要となっていることが分かる。また、「成長意欲」として挙げられる内容は、既存取引先のニーズの高まりのほかにも、自社製品・商品・サービスの市場を拡大し、それにつながるブランド向上が成長意欲として位置付けられていることが分かる。

経営者の成長意欲について、その刺激を受けたメンター・アドバイザー・コミュニティの存在も挙げられ、具体的には、知見・技術の交流会や、地方公共団体・行政機関、中小企業関連団体が重要な存在とされていることが分かる。また、そうしたメンター・アドバイザー・コミュニティからは、経営手法や業界に関する情報だけでなく、異分野の知見に基づくアドバイスが、成長に向けた動機付けとなっていたことが分かる。

39 トピック分析とは、トピック（話題）ごとに使用される単語には偏りがあることや、ある文書の中で言及するトピックは少数であることに注目して、トピックごとの単語の出現確率と各文書のトピックの構成比率を推定する手法である。本コラムでは最も基本的なトピックモデルである潜在ディリクレ配分法を用いている。潜在ディリクレ配分法では各文書の単語の出現確率は少数のトピックの混合分布によって表されるものとし、各トピック内の単語の出現確率も同様に少数の単語によってほとんどの確率が占められるものとする。この仮定はトピック（話題）を特徴付ける単語は言語の全単語から見れば少数のものであることと、人が話すときにはいくつかトピックを絞って話すという言語の自然な性質を反映している。トピックモデルの詳細については、佐藤（2015）を参照。

40 各トピックにおいて出現した単語については、付注2-1-1を参照。

コラム　2-1-5②図　パート１：成長に向けた動機・障壁となった課題における主要なトピック

設問名	トピック１	トピック２	トピック３
障壁を乗り越える行動	経営理念の社内共有	取引先の開拓	従業員の採用・育成の強化
成長意欲	開発した製品・商品・サービスの市場拡大	製品・商品・サービスのブランド向上	既存取引先からの製品・商品・サービスに対するニーズの増大
成長意欲の刺激を受けたメンター・アドバイザー・コミュニティ	知見・技術の交流会	自治体・行政機関	中小企業関連団体
成長に向けた動機付けの内容	経営に関する手法の交流	業界の製品・商品・サービスの情報共有	異分野の知見に基づくアドバイス

②パート２：新規事業創出・既存事業拡大を通じた成長

コラム2-1-5③図は、パート２として、中小企業が成長を実現するために行った新規事業創出・既存事業拡大の内容や、それぞれにおけるガバナンスの内容、内部・外部人材の確保についてのトピック分析の結果を見たものである。

まず、新規事業創出・既存事業拡大の背景となった外部課題としては、競争環境のほか、業界における自社の製品・商品・サービスの認知獲得や確立が挙げられる。内部課題としては、事業戦略を達成する人材・資金・設備の不足や、戦略を達成する商品開発・販路開拓のノウハウが課題となっていることが分かる。具体的な事業戦略としては、顧客ニーズに沿った製品・商品・サービスの開発や、生産拠点・設備の拡大、品質・ブランドの向上を行っていることが分かる。

事業戦略の目標設定には、全社目標として売上高成長を重視することはもちろん、収益力を重視といった分類がされるほか、事業目標としては、経営計画の中での目標設定を行っているほか、売上げを倍にするといった急成長を志向する事業目標も存在していることが分かる。

また、新規事業創出・既存事業拡大に向けたガバナンスの取組として、従業員・部門の権限・責任を組織化、アイデア発案の補助のほか、そうしたアイデアを経営計画に反映させる工夫が挙げられる。その理由としても、事業戦略における従業員・部門の意思決定や、経営・事業運営に関するアイデアの形成など、従業員の事業運営や経営への参画に関する課題のほか、規模拡大に伴う経営課題への対処が挙げられていることが分かる。

アンケート分析においても、成長に向けて社員への積極的な権限委譲が重要である点が挙げられていたが、それだけでなく実際の資源調達や、新規事業創出・既存事業拡大に向けて、事業戦略だけでなく、全社的な経営計画においても、社員が自主的にアイデア創出を行うことが重要であることが分かる。

また、新規事業創出・既存事業拡大に向けた中核人材の確保においては、内部人材としての採用・育成や、外部人材の活用に応じて、重視するスキル、特徴が分かれていることが、分析によって把握できる。

内部人材の場合、社内から育成する場合と、外部から採用する場合に分かれる。社内から育成する場合においては、業界における経験やスキル、技術の設計・開発・管理能力が重要なスキルとして挙げられる。一方で、採用する場合においては、採用した人材に対する特徴として、経営理念・精神に共感することや、中核人材の裁量をいかした主体性を発揮すること、採用した人材の人脈をいかした活躍が挙げられていることが分かる。

外部人材に対しては、社内プロジェクトへの理解や経営課題の補助・支援が行えること、計画立案の経験がスキル面で重視され、特徴としては専門的知見に基づくアドバイスや、それを通じた伴走のほか、関連組織・部門との連携が求められていることが分かる。

コラム　2-1-5③図　パート2：新規事業創出・既存事業拡大を通じた成長における主要なトピック

設問名	トピック1	トピック2	トピック3
外部課題	業界における製品・商品・サービスの確立	市場における競争環境の激化	取引先・市場における認知向上
内部課題	生産に必要な人材・資金不足	商品開発と販路開拓の不足	受注に対する生産・製造設備の不足
対象顧客	特定地域セグメントの顧客	既存の大手取引先顧客	海外圏・域外顧客
目標値（全社目標）	売上数値目標の毎年向上を重視	収益力重視	売上増と利用者増重視
目標値（事業目標）	経営計画における目標設定重視	急成長重視	売上・収益力重視
事業内容	顧客ニーズの開拓に基づく、製品・商品・サービスの開発・製造	製品・商品・サービスの品質・ブランド向上	生産拠点・設備の拡大
ガバナンスの取組理由	従業員・部門の製品・商品・サービス開発に関する意思決定	規模の変化に伴う経営課題の発生	経営・事業運営に関するアイデアの形成
ガバナンスの取組内容	アイデア発案・組成のための補助	従業員のアイデアを経営計画に採用	経営者・従業員の権限・責任の組織化
内部育成の際に行った中核人材育成支援	外部の研修・セミナー・勉強会の参加推進・資格取得支援	先輩社員からの勉強会を通じた指導	外部専門家を招いた、中核人材専門の研修の開催
内部育成の際に重視した中核人材スキル	業界における経験やスキル	意欲・モチベーションの高さ	技術の設計・開発・管理能力
外部人材の特徴	技術・研究の専門的知見に基づくアドバイスができる	関連組織・部門との連携ができる	社内での育成・アドバイスによる伴走ができる
外部人材の活用スキル	社内プロジェクトへの理解	計画立案経験	経営課題に対する支援・補助能力
外部人材の活用ルート	専門職との個別契約	産業振興団体	導入した機械・設備を利用する大手メーカー
内部に採用した中核人材の特徴	経営理念・精神への共感	裁量を生かした主体性	人脈を生かした活躍
内部に採用した中核人材のスキル	業務設計・専門資格の能力	商品開発経験	品質等の管理経験
内部に採用した中核人材の採用ルート	経営者の知人等からヘッドハンティング	製造メーカーの買収	新卒採用関係のサービス

③パート3：新規事業創出・既存事業拡大を通じた新たな成長の動機・課題

コラム2-1-5④図は、パート3として、新規事業創出・既存事業拡大を実現したことで、新たに感じた成長の動機・課題についてのトピック分析の結果を見たものである。これを見ると、「成長に向けた新たな動機付け」においては、自社の製品・商品・サービスの付加価値やブランドの向上のほかにも、「海外展開への参入・強化」も挙げられている。このことから、新規事業創出・既存事業拡大による製品・商品・サービスの積極的な拡大が更なる成長意欲や、海外進出の意欲につながっていることが分かる。

一方で、新規事業創出・既存事業拡大によって「業務効率化」や「経営管理者層の育成」、「新規の技術開発能力の確保」が新たな課題として挙げられており、新規事業創出・既存事業拡大を通じて、成長を持続させる業務効率

化、技術開発能力や、事業運営を担う新たなマネジメント層の拡充が、重要な課題となっていることが分かる。

コラム　2-1-5④図　パート３：新規事業創出・既存事業拡大を通じた新たな成長の動機・課題における主要なトピック

設問名	トピック１	トピック２	トピック３
成長に向けた新たな動機付け	自社の製品・商品・サービスの付加価値増大	海外展開への参入・強化	ブランド価値につながる製品・商品・サービス開発の推進
成長に向けた新たな課題	業務効率化	経営管理者層の育成	新規の技術開発能力の確保

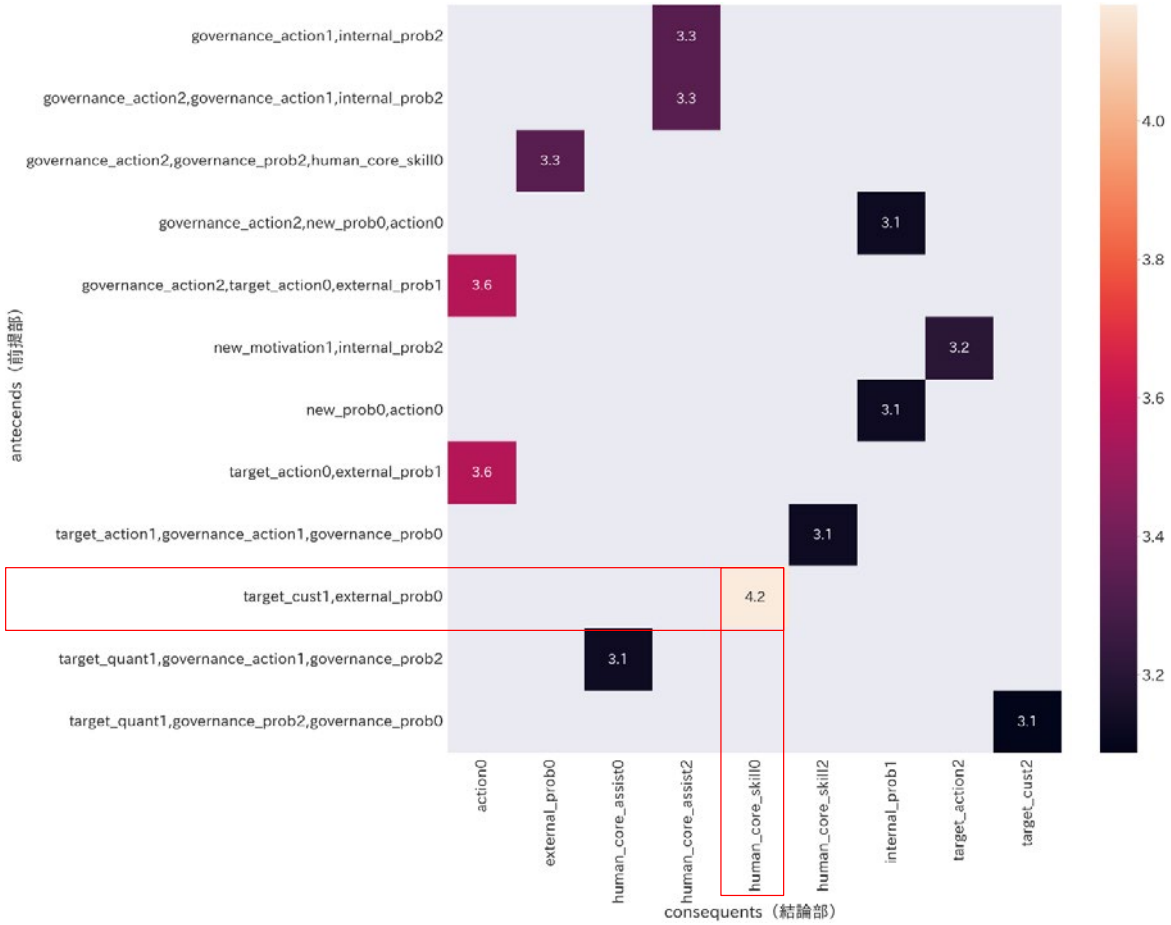
４．中小企業の成長要因パターンの分析

本項では、前項において分類された「成長に向けた動機・障壁となった課題」、「新規事業創出・既存事業拡大を通じた成長」、「新規事業創出・既存事業拡大を通じた新たな成長の動機・課題」の三つのパートにおける各トピックに着目し、成長性の高い中小企業はどのような成長パターンをとっているかを明らかにする。ここでは、各トピックの選択パターンを抽出するマーケットバスケット分析[41]の手法を用いて、成長性の高い中小企業が取り得る成長パターンを明らかにする。

コラム2-1-5⑤図は、本調査における企業の各トピックに対する成長パターン選択の程度を、温度のように表現したヒートマップである。縦は「前提部（antecedents）」、横は「結論部（consequents）」を表し、この組合せを相関パターンとして理解することができる。つまり、ある前提でトピックを選択した企業が、帰結としてどのトピックを選択したかのパターンを表していることが分かる。また、ヒートマップ上の数値はリフト値（lift）を表し、ほかの相関パターンと比べて突出して出現度が高い組合せを示している。つまり、この数値から、調査対象とした中小企業の経営者が、成長に向けて特に選択するパターンを理解することができる。

41　マーケットバスケット分析とは、データ内の共起構造から相関ルールを探索することを目的とした分析方法である。本コラムにおいては、各設問の回答をそれぞれトピック確率が最も高いものにアサインし、回答間での相関ルールを探索した。相関ルールの評価値としてはリフトを用い、「前提部」が真なら「帰結（結論）部」も真である可能性が高い相関ルールを出力している。分析方法の詳細については、Trevor Hastie, Robert Tibshirani, Jerome Friedman（2014）（杉山ら監訳）第14章を参照。

コラム　2-1-5⑤図　企業の各トピックに対する成長パターン選択



コラム2-1-5⑤図のリフト値の高さを見ると、一番高い数値となっている赤枠内のパターンでは、新規事業創出・既存事業拡大に当たって、外部の課題として「業界における製品・商品・サービスのブランド確立[42]」を認識し、事業の対象顧客として「既存の大手取引先顧客[43]」を設定、内部で活用した中核人材に対して「業界における経験やスキル[44]」を重視したことで、新規事業創出・既存事業拡大を実現していることが分かる。

コラム2-1-5⑥図は、ヒアリング調査を行った、ある製造業企業A社の事例の概要を見たものである。これを見ると、本分析で明らかとなった注目される成長パターンに符合する結果となっていることが分かる。

42　コラム2-1-5⑤図における、赤枠内の「external_prob 0」が相当する。
43　コラム2-1-5⑤図における、赤枠内の「target_cust 1」が相当する。
44　コラム2-1-5⑤図における、赤枠内の「human_core_skill 0」が相当する。

コラム　2-1-5⑥図　注目される成長パターン　製造業企業Ａ社

パート１：成長に向けた動機・障壁となった課題

ある製造業企業Ａ社は、広告用の看板製作を主力事業としており、過去５～10年の中で、自社の成長に向けては「成長に向けた意欲を持ちづらい社内風土・事業環境」を障壁に抱えていた。また、社内としても、地域の地理的制約や、新規事業を始めるのに必要な人材が集まりづらいという課題を抱え、外部では、**従来の取引先の需要が減少したことにより、従来の主力事業に代わる製品・商品・サービスが必要であるという課題があった**。

パート２：新規事業創出・既存事業拡大を通じた成長

そこで、Ａ社は**大規模な広告予算を持っている各業界の業績１位、２位の企業にターゲットを定め**、高精度な大型LEDビジョンの開発と、販路開拓に着手を始めた。社内においては「成長に向けた意欲を持ちづらい社内風土・事業環境」を解決するため、成長に向けた課題をプロジェクト別に分け、社内で自己解決を目指す企業風土をつくることで障壁を乗り越えたという。

具体的には、ガバナンス・マネジメントの工夫として、成長に向けて解決が必要となる課題ごとに役職を置き、組織・委員会編成をした。これにより、従業員自らの力で成長に向けた課題の自己解決を促進し、新商品開発の促進、生産効率向上を行ったのである。さらに、社員の優れたアイデアを表彰する社内表彰制度を設けたほか、埋もれてしまう社員の意見・アイデアを吸い上げ、同時にミッション・ビジョン・バリューの共有を行う場として個人面談を積極的に行った。こうしたことが、新規事業創出の戦略を進める上で、社員自らが社内の課題を「自分ごと」として捉える取組となっている。

また、リスキリングを通じた技術伝承にも積極的である。特に、内部に保有する中核人材を活用した技術伝承を推進している。

具体的には、**社内に在籍しているSE（システムエンジニア）や、積極的に採用した経営コンサルタント、金融プログラム開発の実務経験を持つ人材、住宅建築業界、アパレル業界などのメンバー**で、彼らの技術をお互いに継承できる委員会、勉強会の開催を通じて、自社の事業との融合を図った。

パート３：新規事業創出・既存事業拡大を通じた新たな成長の動機・課題

そうしてＡ社は成長を遂げたことにより、自社で開発した独自の製品を使い、業界トップの企業のシェア拡大を狙う新たな成長へのモチベーションを得ている。それと同時に、新規事業創出を通じて、成長に向けた新たな課題にも気付きがあり、それは、自社での取組を進めることにより、地域の人口減少という課題を鮮明に感じ取り、働く環境や地域環境を盛り上げていくことである。

このように、テキストマイニングによって抽象化はされているが、経営者の「生声」を通じ、成長している中小企業の経営者の集団における共通の成長パターンを把握することができた。個別具体的な成功ストーリーにとどまらず、成長している中小企業の経営者間で共通の成功ストーリーにも注目することで、テキストデータから経営のヒントにつながる情報を得ることができるのではないだろうか。

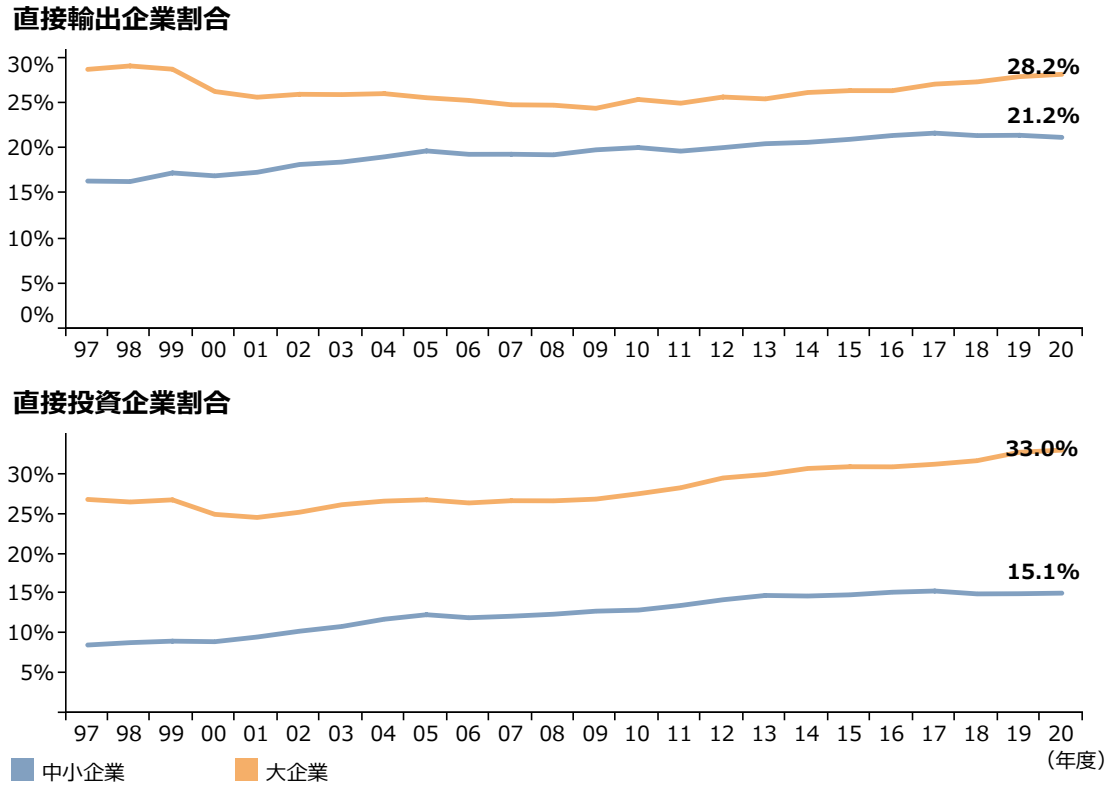
第４節　成長に向けた海外展開

前節では、成長のための経営資源と経営ガバナンスについて確認してきた。本節では、成長に向けた具体的な取組の一つとして、中小企業・小規模事業者の海外展開の状況について確認していく。

１．中小企業・小規模事業者の海外展開の状況

第2-1-75図は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、企業規模別に直接輸出企業割合、海外向けの直接投資企業割合の推移を見たものである。これを見ると、直近で2020年度の大企業の直接輸出企業割合は28.2%、直接投資企業割合は33.0%となっている一方、中小企業の直接輸出割合は21.2%、直接投資割合は15.1%となっており、大企業と比べると、中小企業の海外展開は引き続き低水準にとどまっていることが分かる。

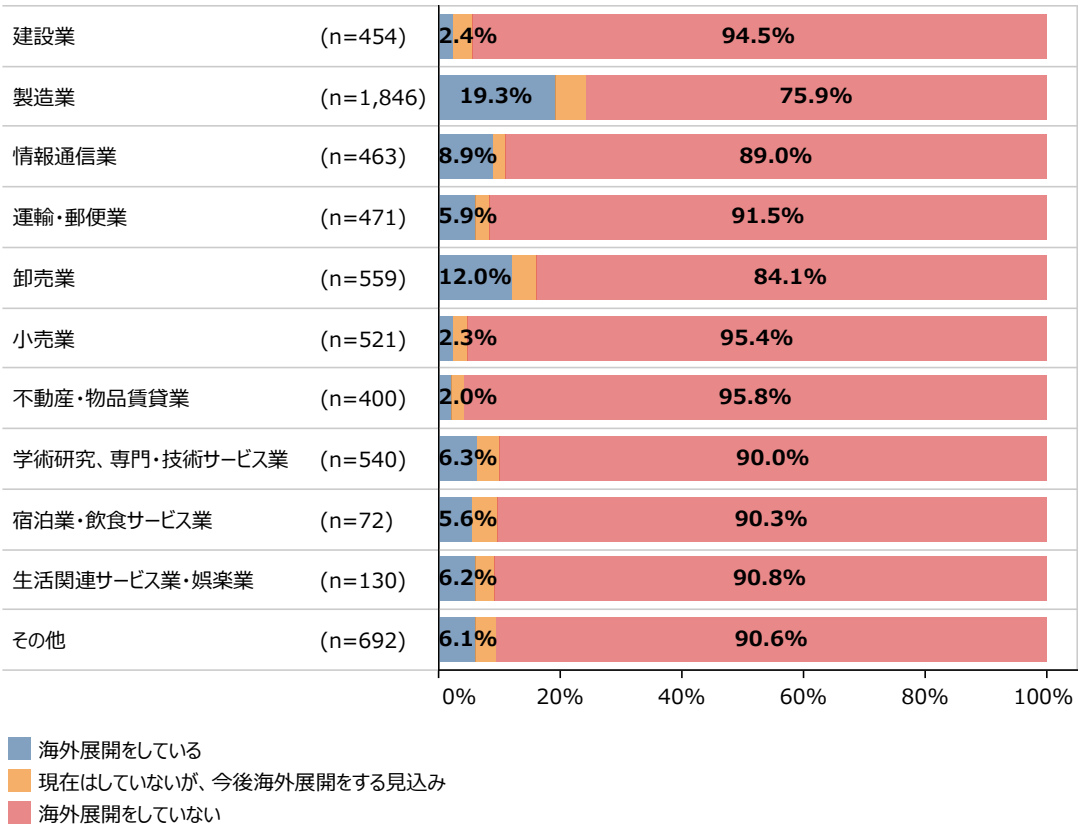
第2-1-75図　企業規模別に見た、直接輸出・直接投資企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）ここでいう直接輸出企業とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

第2-1-76図は、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[45]を用いて、業種別に海外展開[46]の実施状況を見たものである。これを見ると、製造業において「海外展開をしている」割合が最も高く、19.3％となっている一方、不動産・物品賃貸業において「海外展開をしている」割合が最も低く、2.0％となっている。このことから、業種に応じて海外展開の実施状況に差があることが分かる。

第2-1-76図　業種別に見た、海外展開の実施状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

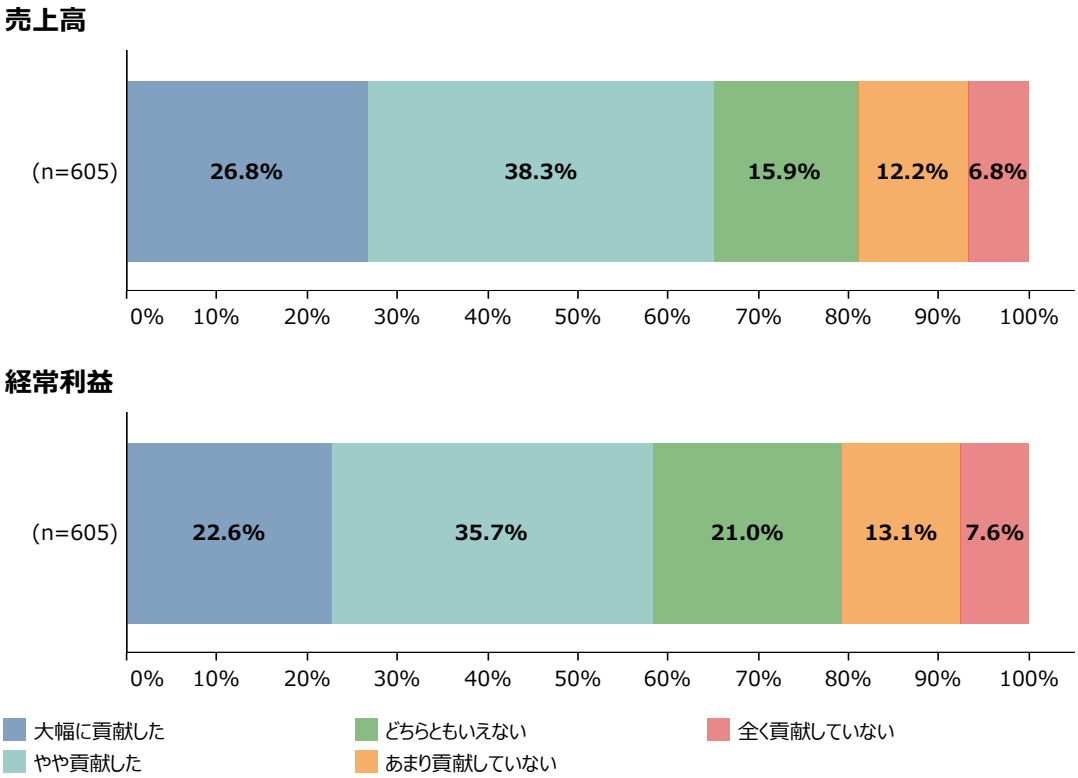
45 本アンケートの詳細は第1部第1章3節を参照。
46 ここでいう海外展開とは、直接輸出、間接輸出、直接投資、業務提携を指す。

２．海外展開実施による企業業績への影響

①売上高・経常利益への貢献度

第2-1-77図は、海外展開を実施している企業に対して、海外展開実施による売上高・経常利益への貢献度を見たものである。これを見ると、海外展開が自社の売上高・経常利益に「大幅に貢献した」、「やや貢献した」と回答した割合が半数を超えており、海外展開実施は企業にとって、売上高や経常利益といった業績に好影響を与えていることが分かる。

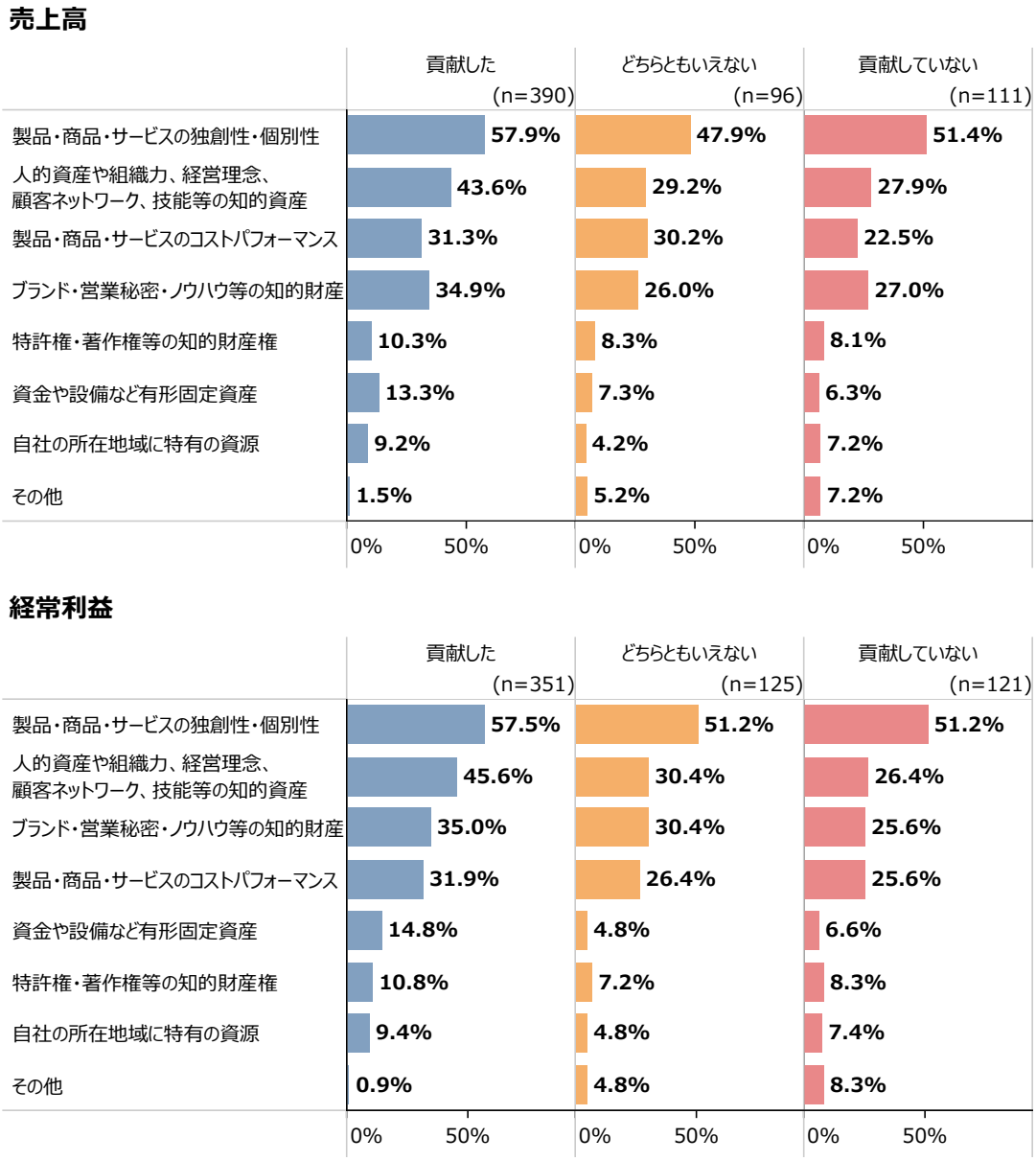
第2-1-77図　海外展開実施による売上高・経常利益への貢献度



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）海外展開の実施状況について、「海外展開をしている」と回答した企業に聞いている。

第2-1-78図は、海外展開を実施している企業に対して、海外展開時の強み別に、海外展開実施による売上高・経常利益への貢献度を見たものである。これを見ると、「製品・商品・サービスの独創性・個別性」やコストパフォーマンスのほか、知的資産、知的財産を強みにしている企業ほど、売上高や経常利益への貢献度があったと回答する傾向にあることが分かる。このことから、製品・商品・サービスの付加価値や企業として保有する知的資産・知的財産といった強みが、海外展開による業績への好影響につながっている可能性が示唆される。

第2-1-78図　海外展開の強み別に見た、売上高・経常利益への貢献度

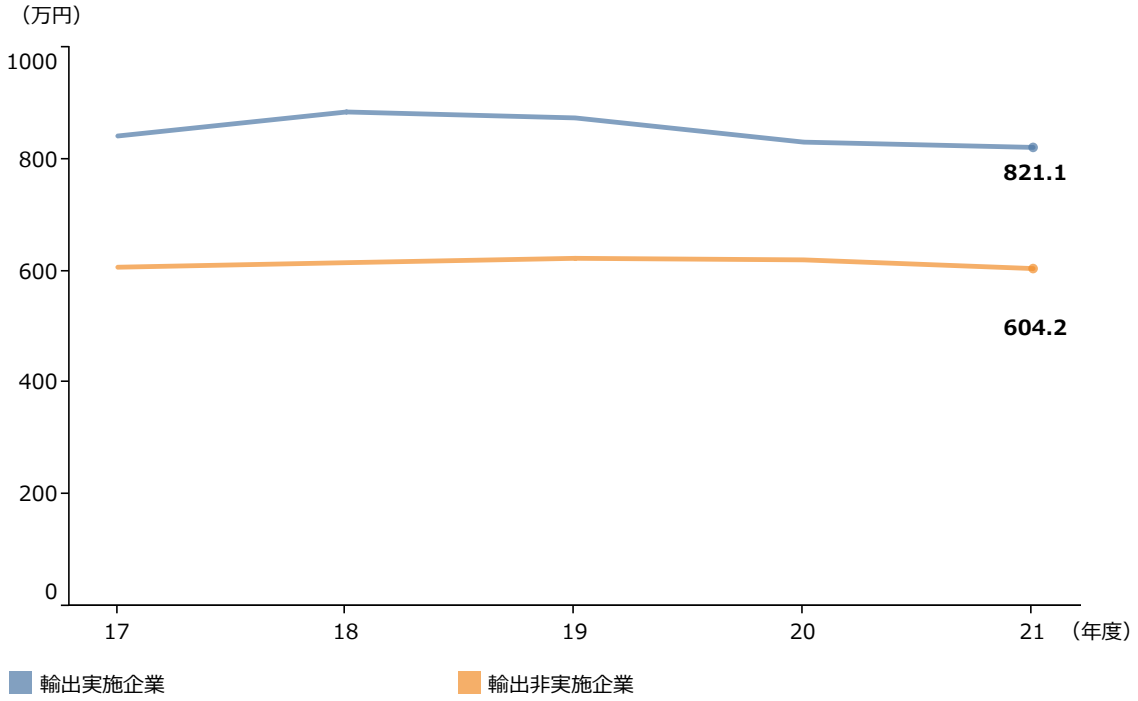


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.海外展開の実施状況について、「海外展開をしている」と回答した企業に聞いている。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.海外展開による売上高、経常利益の変化について、「全く貢献していない」、「あまり貢献していない」を「貢献していない」、「やや貢献した」、「大幅に貢献した」を「貢献した」として集計している。

②労働生産性

第2-1-79図は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、輸出実施企業と輸出非実施企業の労働生産性の推移を見たものである。これを見ると、輸出実施企業においては、輸出非実施企業と比べて労働生産性の水準に差が見られ、感染症流行を経ても比較的同じ水準の差を維持していることが分かる。

第2-1-79図　輸出実施企業と輸出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
（注）1.中小企業基本法の定義に基づく、中小企業のみを対象に集計している。
2.労働生産性＝国内の付加価値額/国内の従業者数で計算している。
3.2017年度から2021年度まで連続して回答している企業を集計している。

以上、本節では中小企業の海外展開の現状を確認し、業種に応じて海外展開の実施状況に差があることや、海外展開を実施している企業における売上高や経常利益といった業績への影響、労働生産性の差異について確認した。**コラム2-1-6**では、中小企業の新規輸出を進めるための具体的取組として、新規輸出１万者支援プログラムを活用した海外展開について紹介している。

コラム

2-1-6　新規輸出１万者支援プログラムを活用した海外展開

円安下における海外展開の意義

2022年は円安となったが、新たに輸出を始める観点からはむしろチャンスである。同年10月に政府が策定した新たな総合経済対策では、円安をいかした地域の「稼ぐ力」の回復・強化が柱に掲げられている。この機を逃さず、これまで輸出をしたことがない事業者であっても、その準備や具体的な商談・輸出を速やかに進められるよう、「新規輸出１万者支援プログラム」が盛り込まれ、12月16日からプログラムが開始されている。本コラムでは「新規輸出１万者支援プログラム」の具体的な内容や各支援策、輸出に取り組む中小企業の実例について見ていく。

「新規輸出１万者支援プログラム」の支援策

経済産業省、中小企業庁、ジェトロ及び中小機構が一体となり、全国の商工会・商工会議所等とも協力しながら、新たに輸出に挑戦する事業者の掘り起こしや、①専門家による事前の輸出相談、②輸出用の商品開発や売込みにかかる費用への補助、③輸出商社とのマッチングやECサイト出展等への支援などを一気通貫で実施している。

本プログラムの特徴は、ジェトロにポータルサイトを設置し、ワンストップで登録を受け付け、登録した事業者に対して、ジェトロの専門家が個別カウンセリングを行った上で、各事業者に適した支援策を提案するというものである。

本プログラムにより、事業者が各種支援施策を知らなくとも、事業者の状況に適した支援を受けることができるようになる。支援の具体的な内容については、以下のとおりである。

①専門家による輸出相談（中小機構）

輸出を検討しているが、何から始めたら良いのか、どこの国に輸出したら良いのか等の悩みを持っている事業者に対して、中小機構の専門家が相談に応じ、ターゲットとして可能性のある国や、展開方法の手法、課題の洗い出し、輸出を実現するための具体的な対応策等をアドバイスする。また、これにより海外展開に取り組む意欲を持った事業者に対しては、海外展開に向けた経営計画の策定や具体的な準備を伴走で支援する。

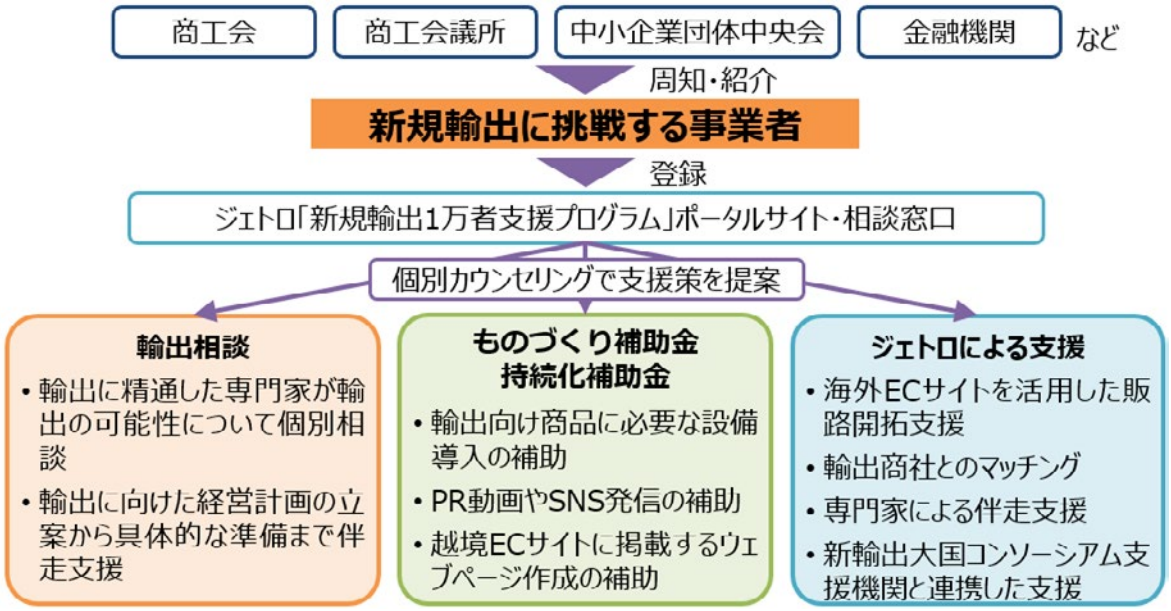
②輸出用の商品開発や売り込みにかかる費用への補助（中小企業庁）

ものづくり・商業・サービス補助金のグローバル市場開拓枠で支援内容を拡充した。具体的には、補助下限額を1,000万円から100万円に引き下げ、使い勝手を向上。また、海外市場開拓（JAPANブランド）類型では、ブランディングやプロモーション等に要する費用を補助対象経費に追加している。

③輸出商社とのマッチングやECサイト出展等への支援（ジェトロ）

従来、農林水産物・食品を対象にジェトロが行ってきた輸出商社とのマッチング支援について、伝統工芸品や雑貨など、その他品目にも対象を拡大する。また、海外ECサイトを活用した販路開拓支援や専門家の伴走支援、海外現地に精通したコーディネーターによる相談対応や現地企業のリストアップ等、ジェトロが行っている既存事業等も含めて、事業者に適した支援の御案内を行い、新規輸出に挑戦する事業者を後押しする（**コラム2-1-6①図**）。

コラム　2-1-6①図



事例　株式会社ニット・ウィン

奈良県の伝統産業である靴下の製造・販売を手がける株式会社ニット・ウィン（奈良県）は、1950年の創業以来、靴下やニット製品などのOEM商品の製造を主力事業として成長を続けてきたが、海外メーカーとの価格競争の影響もあり、安定した売上げと価格のコントロールを行うための打開策を講じることが急務であった。

同社は、収益性の高くないOEM事業からの脱却を目指す次代の戦略的事業として、自社ブランド商品である「NISHIGUCHI KUTSUSHITA」を立ち上げた。ブランド立ち上げにあたって、企業としてのものづくりを体現する新たな手段を探し始め、靴下を履く人のことを真面目に考え、靴下づくりに真摯に向き合うことに注力した。厳選した良質な天然糸の使用し、素材の良さを最大限に生かすべく、他社では真似できないオールドマシンと最新機の良さを組み合わせた高度な技術の追求とともに、時代にとらわれないデザインの開発・改良などブランドコンセプトである「はくひとおもい」を徹底的にこだわり抜き、自社ブランド商品の販売、それらの海外販売に積極的に取り組んでいる。

海外事業は、2017年にジェトロのセミナー参加をきっかけに、「新輸出大国コンソーシアム」を利用し、専門家の支援の下、米国やパリへの展示会出展を果たした。海外渡航できなかった感染症拡大の期間において、現地出展ができなかったため、「JAPANブランド育成支援等事業（令和４年度２次補正予算よりものづくり・商業・サービス補助金に統合）」を活用し、バイヤーとの商談で使用するコンセプトムービーやパンフレットなどを作成することで、デジタルコンテンツの強化を図った。特にブランディングにあたっては、どの市場、どの消費者にどのように商品展開するかといった事業戦略を十分に固めたうえで、ブランドコンセプトが持つ価値観を現地展示会やSNS、自社ホームページなどを通じて対外発信している。確立したブランドコンセプトを効果的にプロモーションすることにより、ブランド価値に共感したコアファンや海外バイヤーからの多くの受注・引き合いを獲得することに成功している。

このように、自社の海外展開の状況に応じた様々な支援制度を活用しながら、積極的に海外展開に取り組むこ

とで、自社ブランド商品は、欧州や米国を含む約30カ国で取り扱われ、自社の更なる海外売上拡大につなげている。

取締役の西口功人氏は、「弊社はパーパスである“靴下で一日を変える。靴下で価値を変える”を国内外で実現するため、ブランド価値と製品価値を向上させ、私たちの価値観に共感する世界の消費者に今以上に届けていきたい」と今後の意気込みを語っている。

コラム　2-1-6②図

- 1日を変える靴下 -
自社ブランド「NISHIGUCHI KUTSUSHITA」

“はくひとおもい”を伝えるコンセプトムービー

海外展開を行うに当たり、進出国の市場調査、ニーズに合った商品開発や現地バイヤーの発掘など企業によって様々な課題がある。本コラムで取り上げた「新規輸出1万者支援プログラム」では、国や関係機関が連携し、様々な支援策を提供している。これから海外展開に挑む企業や、新たな対象国や新商品を開発・改良して海外展開を更に加速させたい企業は、本プログラムを活用し、積極的に海外展開にチャレンジしてほしい。

第５節　まとめ

本章では、成長に向けて価値の創出を実現するために重要な要素と考えられる「戦略」、「経営者」、「内部資源・体制」について分析した。

第１節では、成長に向けた戦略について、成長企業における経営戦略の策定プロセスを確認し、ターゲットとする市場と自社の経営資源の両方を分析することが、優れた経営戦略の策定につながっている可能性が示された。また、ターゲットとする市場の分析について確認し、競合他社が少ない市場への参入や市場の創出が、企業の成長につながる可能性が示された。さらに、既存事業拡大と比較して不確実性が高く、困難を伴うものであると考えられる新規事業創出を成功させるためには、既存事業の業績が好調なうちに新規事業創出に取り組むことや、既存事業で培った経営資源を活用して新規事業創出に取り組むことが重要であることが示唆された。

第２節では、成長に向けた戦略実行を牽引する経営者について確認し、成長企業の経営者は、第三者との交流等により成長意欲を高めている傾向があること、外部との交流が経営者の成長意欲を喚起する上で重要な役割を担っている可能性があることが示された。また、外部との交流の中でも、経営者仲間との交流を積極的に行うことが、経営者の成長意欲の喚起につながっている可能性が示された。さらに、経営者がリスキリングに取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業と比較して業績の向上を実現していること、役員・社員に対してリスキリングの機会を提供していることが示され、経営者がリスキリングに取り組むことは、成長のために重要である可能性が示唆された。

第３節では、成長に向けた経営者の戦略実行を支える内部資源・体制について確認し、人材戦略の策定は人材確保につながり、経営戦略と紐づけることで業績向上にも寄与することが示唆された。また、成長企業においては、経営の透明性を高める取組や経営者からの権限委譲の取組により人材が育つ効果を感じており、その結果として成長につながっている可能性があることが示された。さらに、新規事業創出の成功に向けて、経営者がマネジメントに集中し実務は現場に任せることや、新規事業を社内に理解させる取組を行うことの重要性を示唆した。また、既存事業に従事する社員の理解を得るための工夫・取組の内容について確認した上で、こうした工夫・取組を行った企業は実際に既存事業に従事する社員の理解を得られている傾向があることが確認された。

第４節では、中小企業・小規模事業者の海外展開の状況について確認した。まず、中小企業の海外展開は低水準にとどまっており、業種に応じて海外展開の実施状況に差があることが分かった。こうした中で、海外展開を実施している企業においては、製品・商品・サービスの付加価値、知的資産・知的財産等を強みに、売上高や経常利益といった業績に好影響を与えていることを確認した。さらに、輸出実施企業においては、輸出非実施企業と比べて労働生産性が高く、感染症拡大以降でもその傾向が続いていることが確認された。

新たな担い手の創出

先行研究では[1]、経営者年齢が若い企業ほど新たな取組に果敢に挑戦する企業が多い様子も示されており、事業承継によって経営者の世代交代を円滑に進めることや、起業による新規参入を促進することは、変革や成長の機会となり得る。また近年中小企業でも広がりを見せているＭ＆Ａについても、買い手企業と売り手企業双方にとって成長につながる機会と指摘されている。そのためＭ＆Ａを事業承継の選択肢としてだけでなく、企業規模拡大や事業多角化といった企業を成長させる手段として活用することも重要だといえる。

そこで本章では、まず第１節で事業承継及びＭ＆Ａに着目し、事業承継前後における後継者の取組やＭ＆Ａで期待した成果を出すための取組について分析する。続く第２節では、我が国の起業の実態や、企業が成長していくために重要となる創業前後における経営者の取組について確認していく。

第１節　事業承継・Ｍ＆Ａ

１．事業承継の動向

本項では、休廃業・解散と経営者の高齢化の状況を概観した後、事業承継の現状について分析する。

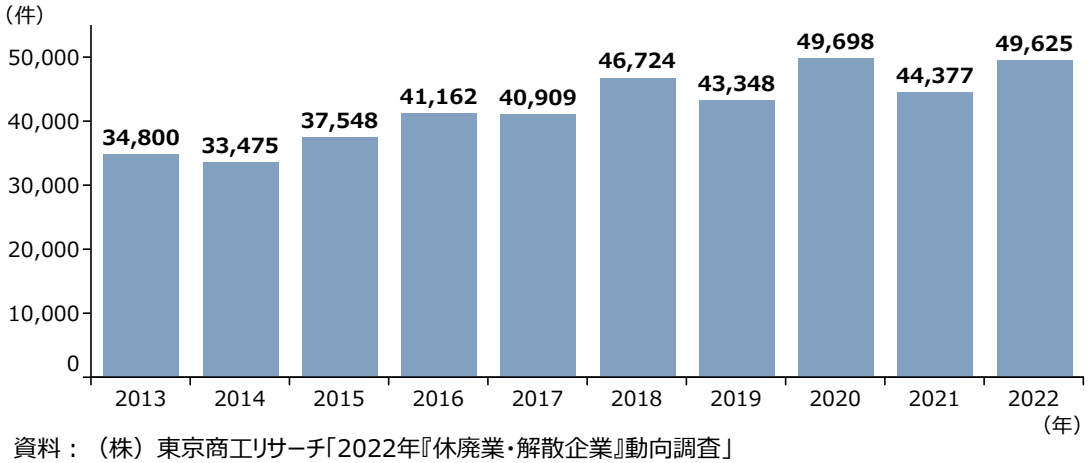
①休廃業・解散

はじめに、休廃業・解散企業の現状について確認していく。（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、2022年の休廃業・解散件数は49,625件で、前年比11.8％増となった。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、2022年の休廃業・解散件数は53,426件で、前年比2.3％減となった（**第1-1-18図**（再掲））。

1　2021年版中小企業白書　第２部第３章第１節第１項

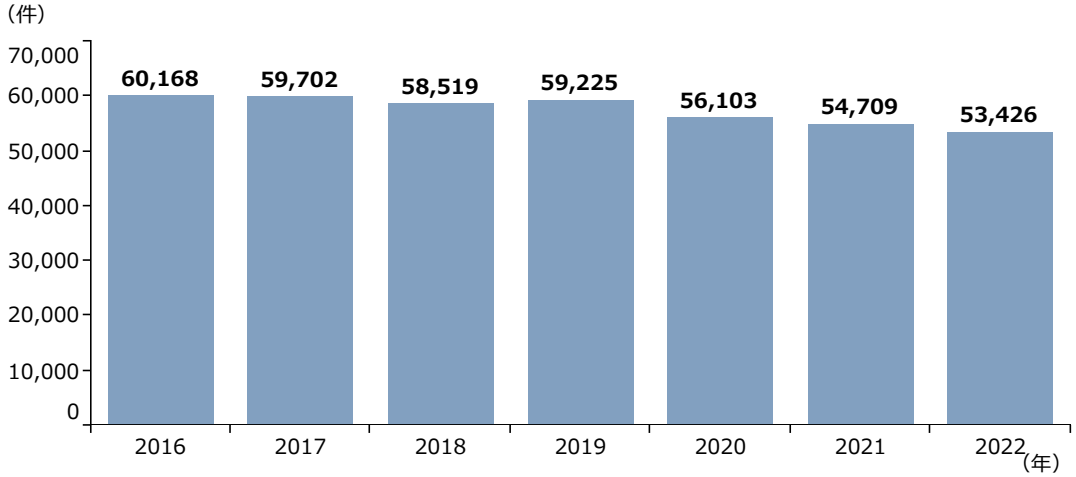
第1-1-18図　休廃業・解散件数の推移（再掲）

①東京商工リサーチ



資料：（株）東京商工リサーチ「2022年『休廃業・解散企業』動向調査」
（注）1.休廃業とは、特段の手続きを取らず、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。

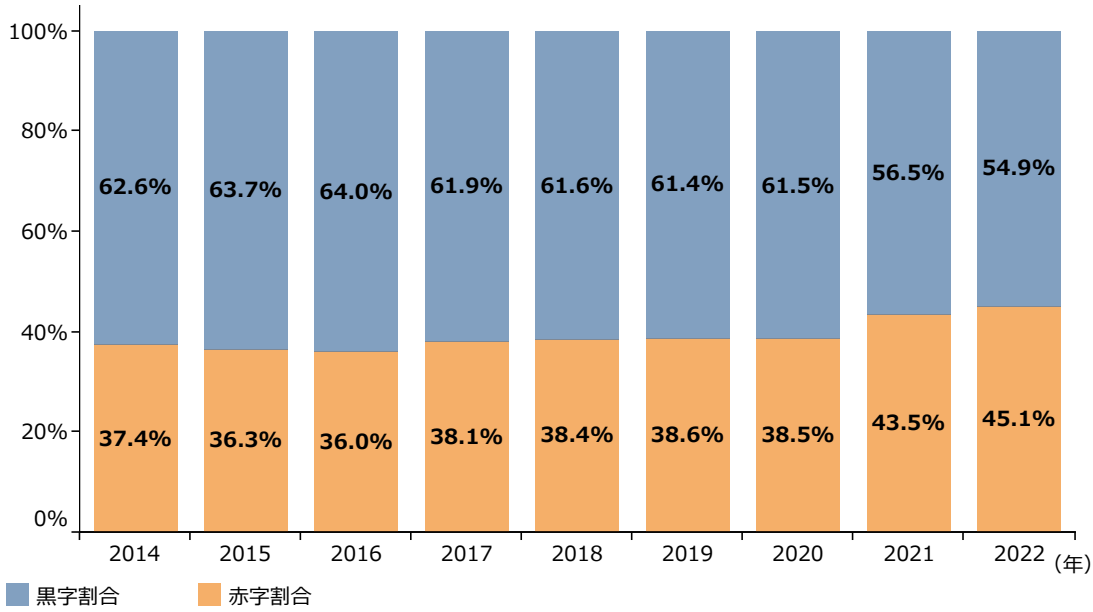
②帝国データバンク



資料：（株）帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査（2022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。

次に、休廃業・解散企業の業績について確認する。**第2-2-1図**は、休廃業・解散企業の損益別構成比について見たものである。これを見ると、2014年以降一貫して過半数の休廃業・解散企業が黒字であったことが分かる。一方で、2022年は54.9%となり、2021年に引き続き6割を下回る結果となっている。

第2-2-1図　休廃業・解散企業の損益別構成比

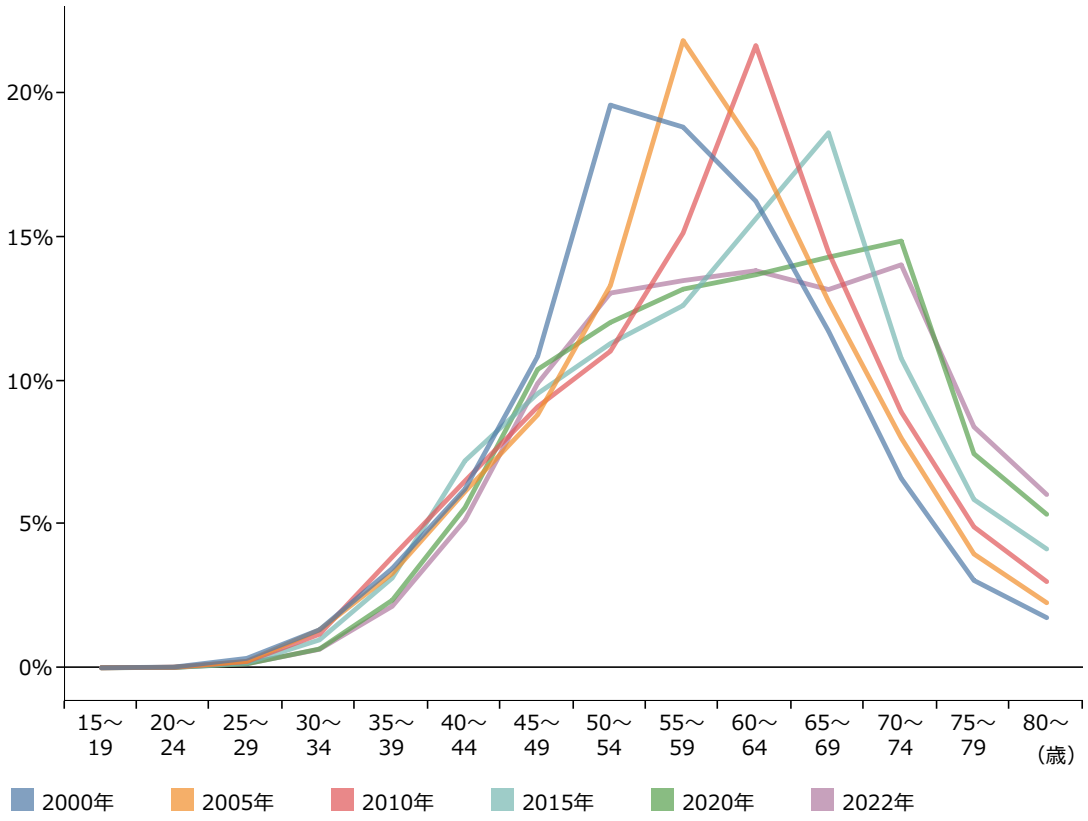


資料：（株）東京商工リサーチ「2022年『休廃業・解散企業』動向調査」
（注）損益は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでいう直前期の決算は休廃業・解散から最大2年の業績データを遡り、最新のものを採用している。

②経営者の高齢化

ここでは、経営者の高齢化の状況について分析する。**第2-2-2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「50～54歳」であったのに対して、2015年には経営者年齢のピークは「65～69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。一方で、2020年を見ると、経営者年齢の多い層が「60～64歳」、「65～69歳」、「70～74歳」に分散しており、2022年も同様の傾向を示している。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、75歳以上の経営者の割合は2022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2-2-2図　年代別に見た、中小企業の経営者年齢の分布



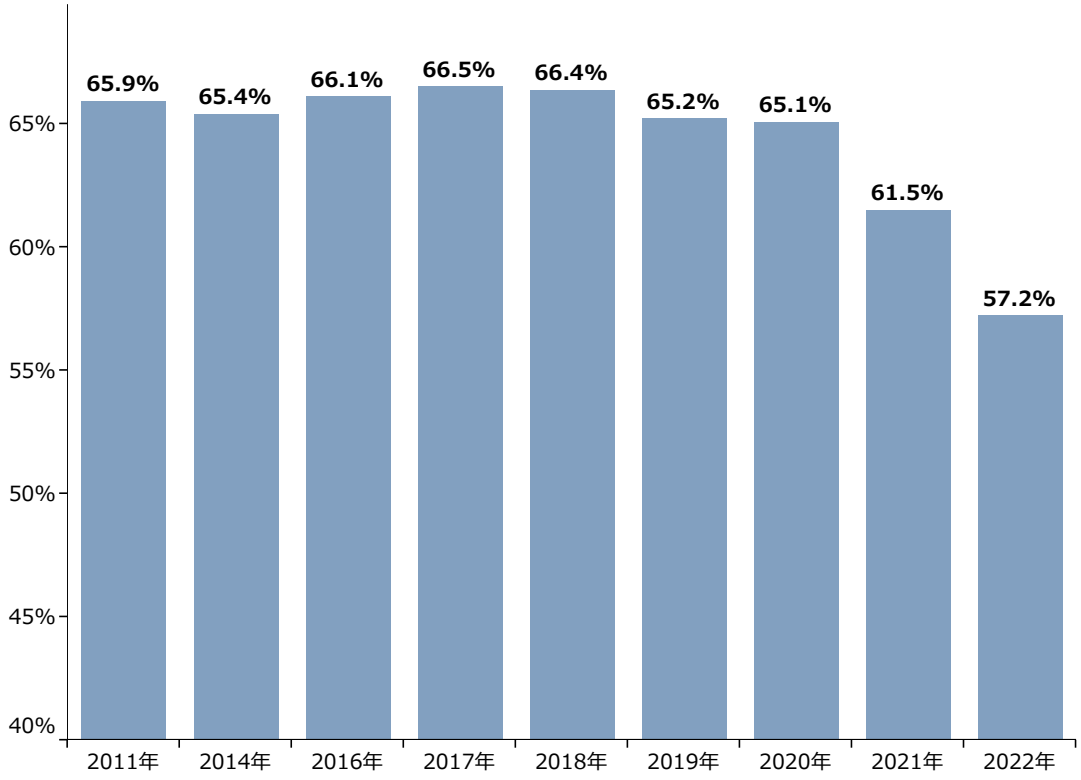
資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
(注)「2022年」については、2022年11月時点のデータを集計している。

③後継者の確保

ここからは、（株）帝国データバンクの「全国企業『後継者不在率』動向調査（2022年）」を基に、後継者の有無について確認する。

第2-2-3図は、後継者不在率の推移を見たものである。後継者不在率は2017年の66.5％をピークに近年は減少傾向にあり、足下の2022年は57.2％と、調査を開始した2011年以降、初めて60％を下回っている。

第2-2-3図　後継者不在率の推移

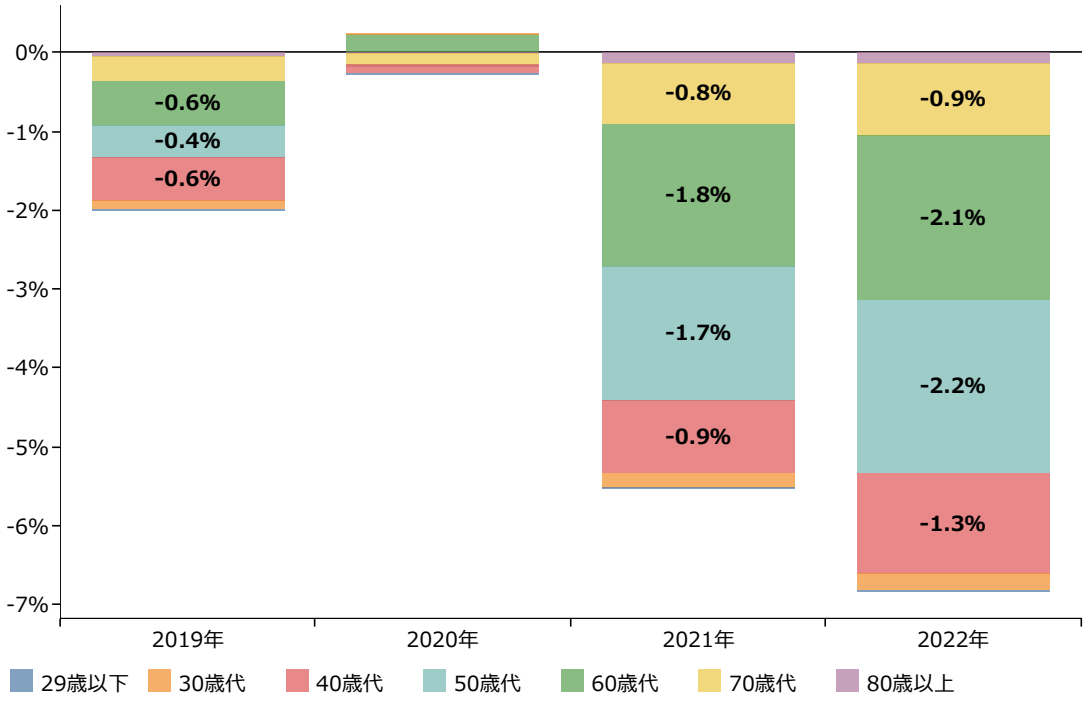


資料：（株）帝国データバンク「全国企業『後継者不在率』動向調査（2022 年）」

第2-2-4図は、2019年から2022年における後継者不在率の変化について、経営者の年代別の寄与度を見たものである。これを見ると、2021年以降、50歳代と60歳代における後継者不在率の低下が、全体の後継者不在率の低下に大きく寄与していることが見て取れる。

（株）帝国データバンクの調査[2]によれば、休廃業を行った企業のうち、経営者年齢が50歳代・60歳代の企業の割合は近年低下傾向にある。上記を踏まえると、今回の調査だけでは一概にいえないものの、50歳代・60歳代における後継者不在率が低下した要因の一つとして、同年代において事業承継が進み、後継者不在による休廃業の動きを鈍らせた可能性が考えられる。

第2-2-4図　経営者の年代別に見た、後継者不在率低下の寄与度



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（2022年）」、「企業概要ファイル」、「信用調査報告書」再編加工

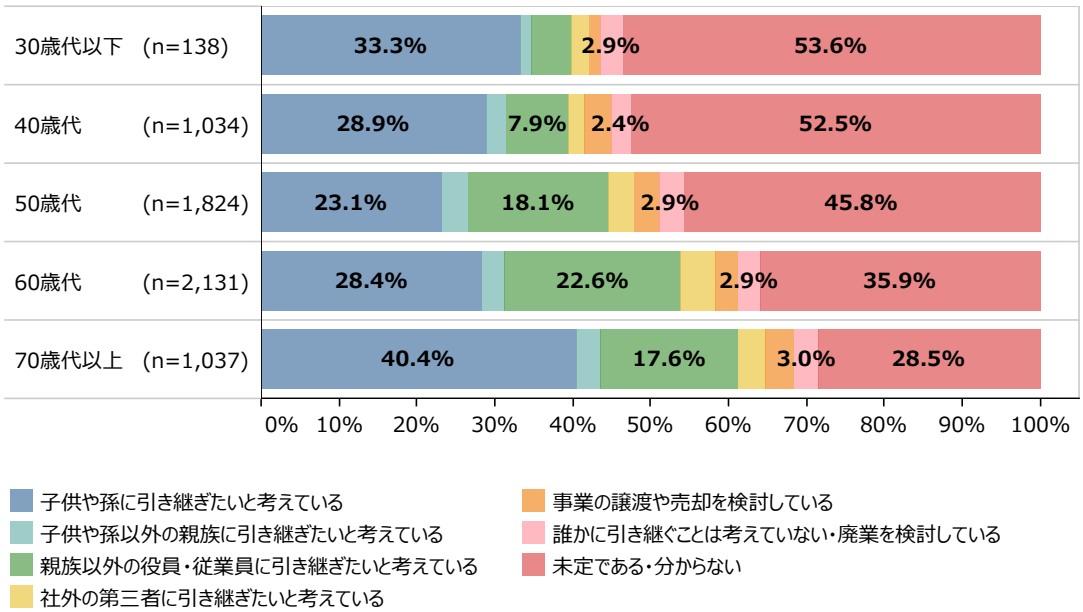
2　（株）帝国データバンク（2023）「全国企業『休廃業・解散』動向調査（2022年）」

続いて、（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[3]の結果を基に、中小企業経営者の事業承継の意向や後継者の選定状況について確認する。

第2-2-5図は、経営者の年代別に事業承継の意向を見たものである。これを見ると、経営者の年代が上がるにつれて、親族内・親族外にかかわらず、何らかの形で事業承継を検討している企業の割合が高くなっている。特に「子供や孫に引き継ぎたいと考えている」企業の割合はどの年代においても高く、自身の親族を後継者候補と考える中小企業経営者が多い様子がうかがえる。また各年代に占める割合は低いが、どの年代においても「誰かに引き継ぐことは考えていない・廃業を検討している」企業が一定数存在している。

一方で、事業承継について「未定である・分からない」と回答する企業の割合は、経営者の年代が上がるにつれて減少傾向にあるものの、70歳代以上でも３割弱存在する。事業承継・引継ぎ支援センターなどの専門機関も活用しながら、事業承継を選択するか、早めに判断することが重要と考えられる。

第2-2-5図　経営者の年代別に見た、事業承継の意向

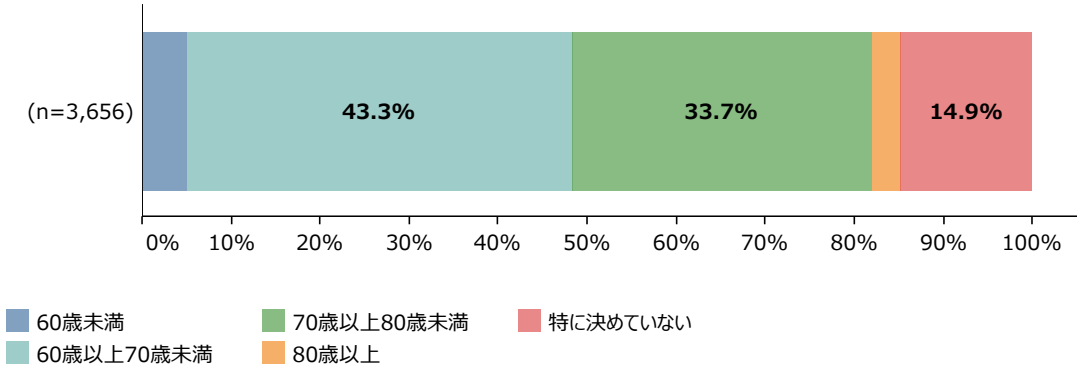


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）ここでの「30歳代以下」とは、経営者の現在の年齢について、「24歳以下」、「25～29歳」、「30～34歳」、「35～39歳」と回答した企業を指す。「40歳代」とは、経営者の現在の年齢について、「40～44歳」、「45～49歳」と回答した企業を指す。「50歳代」とは、「50～54歳」、「55～59歳」と回答した企業を指す。「60歳代」とは、経営者の現在の年齢について、「60～64歳」、「65～69歳」と回答した企業を指す。「70歳代以上」とは、経営者の現在の年齢について、「70～74歳」、「75歳以上」と回答した企業を指す。

3　本アンケートの詳細は第１部第１章３節を参照。

第2-2-6図は、事業承継の意向がある企業を対象として、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、約４割の経営者は60歳以上70歳未満、約３割の経営者は70歳以上80歳未満の間で、事業承継・廃業を予定していることが分かる。**第2-2-2図**で示したとおり、2022年時点で60歳から74歳の経営者が占める割合は高く、事業承継・廃業の予定年齢が迫る経営者が多くなっている可能性があり、今後も事業承継の必要性が高まると考えられる。

第2-2-6図　事業承継・廃業予定年齢

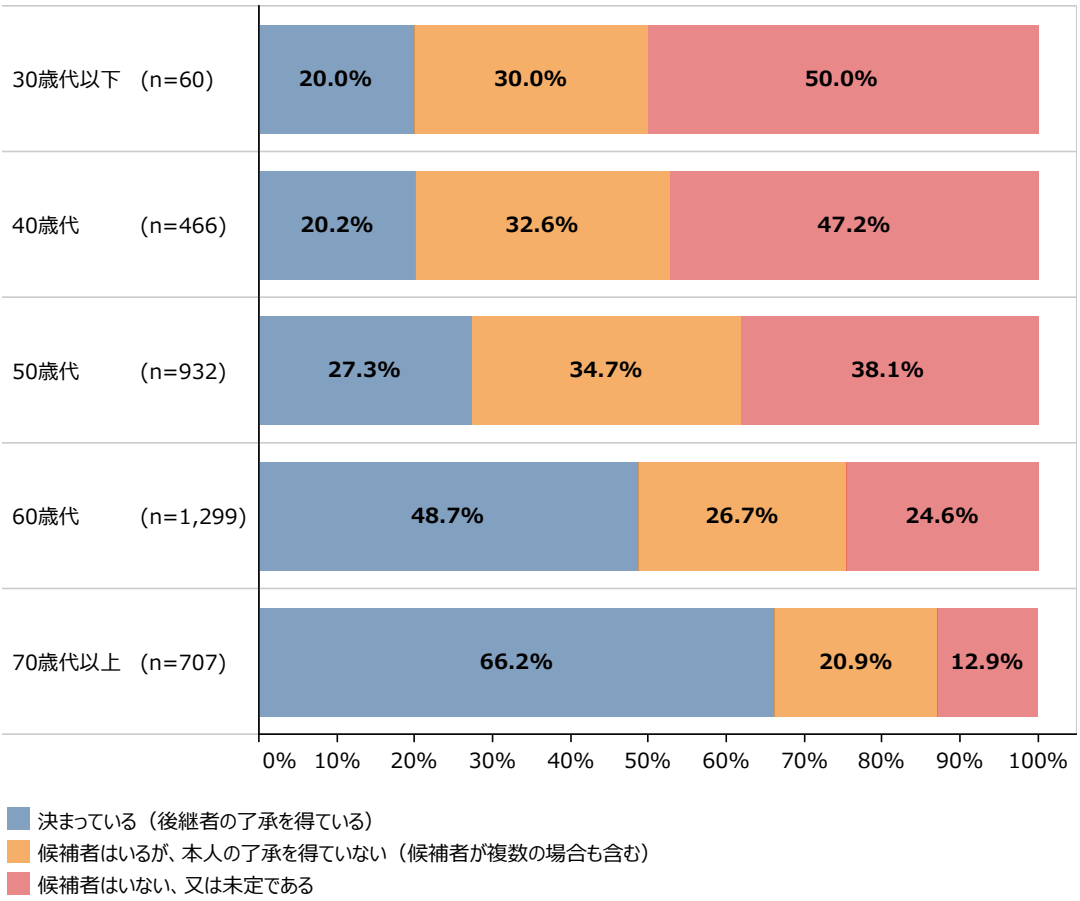


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）事業承継の意向について、「誰かに引き継ぐことは考えていない・廃業を検討している」、「未定である・分からない」と回答した企業以外を集計している。

第2-2-7図は、事業承継の意向がある企業を対象として、経営者の年代別に後継者の選定状況について見たものである。これを見ると、経営者年齢が高くなるにつれて、後継者が「決まっている（後継者の了承を得ている）」と回答した企業の割合が増加しており、70歳代以上では、６割を超えている。

一方で、70歳代以上の企業においても、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合も含む）」、「候補者はいない、又は未定である」と回答した企業が合わせて３割を超えている。高齢の経営者でも後継者の選定が進んでいない企業が一定数存在することが分かる。

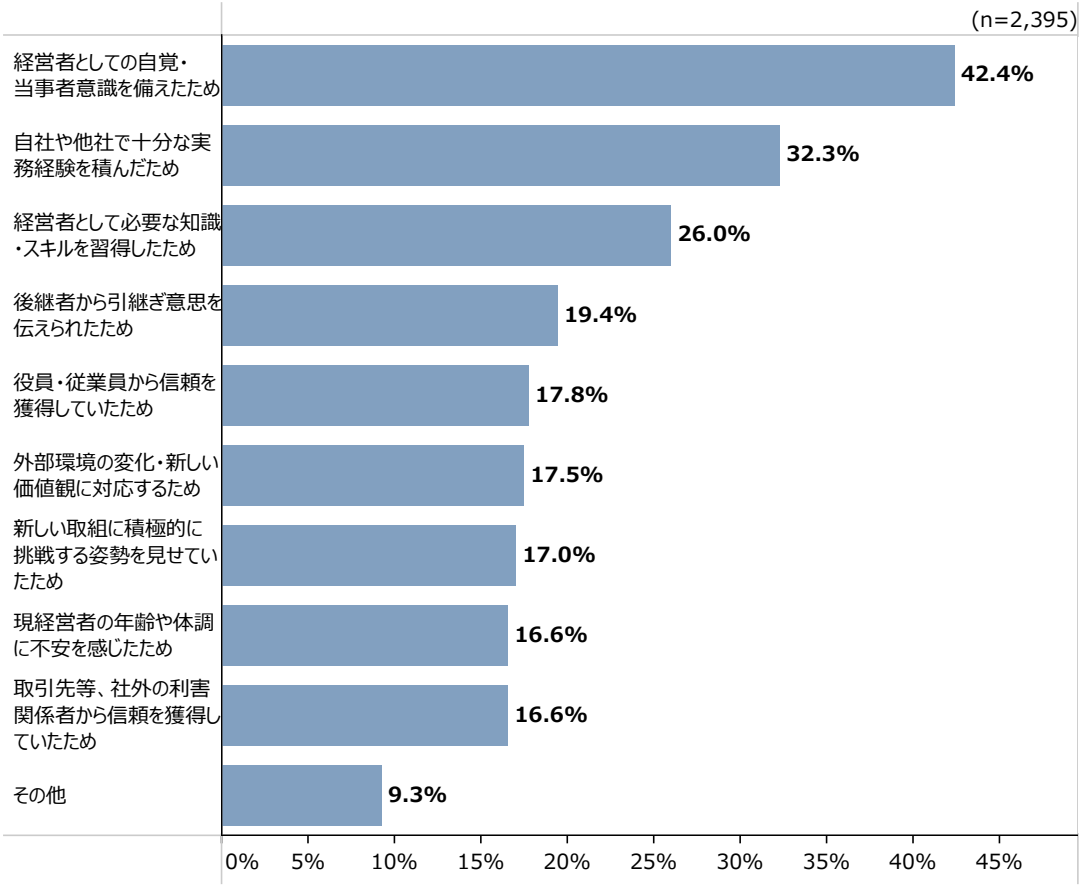
第2-2-7図　経営者の年代別に見た、後継者の選定状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.事業承継の意向について、「誰かに引き継ぐことは考えていない・廃業を検討している」、「未定である・分からない」と回答した企業以外を集計している。
2.ここでの「30歳代以下」とは、経営者の現在の年齢について、「24歳以下」、「25～29歳」、「30～34歳」、「35～39歳」と回答した企業を指す。「40歳代」とは、経営者の現在の年齢について、「40～44歳」、「45～49歳」と回答した企業を指す。「50歳代」とは、「50～54歳」、「55～59歳」と回答した企業を指す。「60歳代」とは、経営者の現在の年齢について、「60～64歳」、「65～69歳」と回答した企業を指す。「70歳代以上」とは、経営者の現在の年齢について、「70～74歳」、「75歳以上」と回答した企業を指す。

第2-2-8図は、後継者の選定理由について見たものである。「経営者としての自覚・当事者意識を備えたため」と回答する割合が４割を超えており最も高く、次に「自社や他社で十分な実務経験を積んだため」、「経営者として必要な知識・スキルを習得したため」と続いている。後継者が経営者としてふさわしい資質や能力を備えたタイミングで、事業を引き継ぐことを決める企業が多いと考えられる。

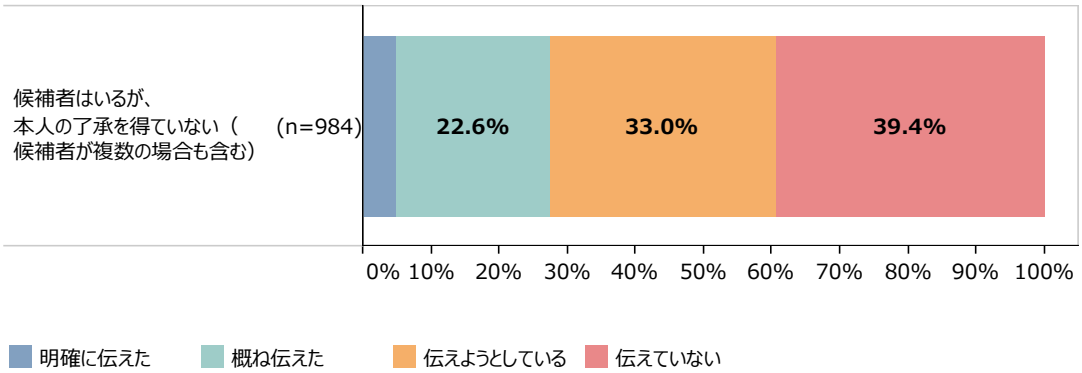
第2-2-8図　後継者の選定理由



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.後継者の選定状況について、「決まっている（後継者の了承を得ている）」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合も含む）」と回答した企業を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-9図は、候補者はいるが、本人の了承を得ていない企業を対象として、後継者候補に対する引継ぎ意思の伝達状況を確認したものである。これを見ると、候補者はいるが、本人の了承を得ていない企業のうち、後継者候補に対して、引継ぎ意思を「伝えようとしている」、「伝えていない」と回答した割合が合計で半数以上となっている。このことから、候補者はいるものの後継者を決定できていない企業は、候補者に対して引継ぎ意思を伝えられていない様子がうかがえる。事業承継を検討している企業は、後継者候補に対して引継ぎ意思を明確に伝えることが重要である。

第2-2-9図　後継者候補に対する引継ぎ意思の伝達状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）後継者の選定状況について、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合も含む）」と回答した企業のみを集計している。

本節では、事業承継の動向として、経営者の高齢化や後継者の選定状況等について分析してきた。我が国では、経営者年齢の高齢化が進む中、多くの企業で経営者の交代時期が迫っており、事業承継は引き続き重要な政策的課題といえる。

また後継者不在率は低下傾向にあるものの、経営者年齢が70歳代以上にもかかわらず後継者が決定していない企業も一定程度存在しており、事業承継が進んでいる企業と進んでいない企業で二極化している様子がうかがえる。

事業承継を検討している中小企業経営者においては、事業承継を行うか早期に判断し、後継者候補に引継ぐ意思を明確に伝えた上で、事業承継に向けた準備を進めていくことが重要と示唆される。

後継者を決定した後、本格的に事業承継に向けた準備に取り掛かる際は、**コラム2-2-1**で紹介する事業承継税制といった支援施策や、事業承継・引継ぎ支援センターなどの支援機関を活用することも有効と考えられる。

コラム

2-2-1　事業承継税制

事業承継税制は、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（以下「円滑化法」）に基づく認定の下、会社や個人事業の後継者が取得した一定の資産について、贈与税や相続税の納税を猶予する制度である。

この事業承継税制には、会社の株式等を対象とする「法人版事業承継税制」と、個人事業者の事業用資産を対象とする「個人版事業承継税制」がある。

①法人版事業承継税制

後継者である受贈者・相続人等が、円滑化法の認定を受けている非上場会社の株式等を贈与又は相続等により取得した場合において、その非上場株式等に係る贈与税・相続税について、一定の要件の下、その納税を猶予し、後継者の死亡等により、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度。

平成30年度税制改正では、法人版事業承継税制について、これまでの措置（以降、一般措置と表記）に加え、10年間の措置として、納税猶予の対象となる非上場株式等の制限（総株式数の３分の２まで）の撤廃や、納税猶予割合の引上げ（80％から100％）等がされた特例措置が創設された。

コラム　2-2-1①図　特例措置と一般措置の比較

	特例措置	一般措置
事前の計画策定	**６年以内の特例承継計画の提出** 2018年４月１日から 2024年３月31日まで	不要
適用期限	**10年以内の贈与・相続等** 2018年１月１日から 2027年12月31日まで	なし
対象株数	**全株式**	総株式数の最大３分の２まで
納税猶予割合	**100％**	贈与：１００％ 相続：８０％
承継パターン	複数の株主から**最大３人**の後継者	複数の株主から１人の後継者
雇用確保要件	弾力化	承継後５年間 平均８割の雇用維持が必要
経営環境変化に対応した免除	あり	なし
相続時精算課税の適用	60歳以上の者から**18歳以上の者**への贈与	60歳以上の者から18歳以上の推定相続人・孫への贈与

②個人版事業承継税制

青色申告（正規の簿記の原則によるものに限る。）に係る事業（不動産貸付事業等を除く。）を行っていた事業者の後継者として円滑化法の認定を受けた者が、個人の事業用資産を贈与又は相続等により取得した場合において、その事業用資産に係る贈与税・相続税について、一定の要件の下、その納税を猶予し、後継者の死亡等により、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度。

令和元年度税制改正において10年間の措置として創設された。

コラム　2-2-1 ②図　個人版事業承継税制の概要

	個人版事業承継税制
事前の計画策定	5年以内の個人事業承継計画の提出 2019年4月1日から 2024年3月31日まで
適用期限	10年以内の贈与・相続等 2019年1月1日から 2028年12月31日まで
納税猶予割合	１００％
対象資産	・宅地等（４００㎡まで） ・建物（床面積８００㎡まで） ・一定の減価償却資産

事例

事業承継税制を活用し、承継時の贈与税を負担することなく自社株式を承継し、事業拡大に取り組む中小企業

▶企業概要

所在地：岐阜県加茂郡

従業員数：355名（2022年６月現在）

資本金：1,000万円

事業内容：機械・電気・制御設計、ソフトウェア開発の請負、エンジニアの派遣

▶子どもの頃から事業を引き継ぐことは決めていた

岐阜県加茂郡の株式会社テクノ・ラインは、機械や電気制御設備の設計開発業務の請負を行っており、メーカーへのエンジニアの派遣も行っている。顧客となるメーカーは、産業機械、航空機関係、自動車関係等、多岐にわたる。同社の強みの一つは従業員への教育制度であり、同社の元従業員である専任の講師から手厚い教育を受けられることで、エンジニアの経験が浅い従業員であっても安心して技能を身につけられる環境が整っている。また、顧客が多様な業種にわたることにより、新型コロナウイルス感染症やリーマンショック等の影響の中でも安定的な業績を実現することが可能となっている。

同社は1989年に、元々エンジニアであった前社長（現会長、兼松真一社長の父親）が創業。兼松真一社長は、メーカーでエンジニアとして働いた後、同社に入社。４年間エンジニアの業務を行った後に営業として従事し、前社長が65歳になったタイミングで2016年に社長に就任した。子どもの頃から既に同社を引き継ぐことは決めていたという。しかし贈与時の税負担が大きく、株式全ての承継を行うことはできなかった。

▶法人版事業承継税制の特例措置の活用により全株式の承継が可能に

前社長の創業時は従業員数名で始めたものの、事業承継を検討し始めた頃には従業員も数百名、事業は拡大し、株式の評価額も大きくなっていた。また、2016年当時の事業承継税制では雇用確保に関する要件がネックとなり、活用に至らなかった。

2018年度税制改正で事業承継税制の特例措置が創設され、雇用確保に関する要件が緩和されたことを知り、特

例措置の活用検討を開始。地元の商工会から紹介された岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターに相談。紹介された税理士資格を有する専門家のアドバイスの下、具体的な手続きを開始した。専門家の支援もあって、特例承継計画の提出等については、円滑に手続を進めることができ、2021年に本特例措置を活用して全株式の贈与を実施。業績を拡大するほど株式の評価額が大きくなるが、本特例により全株式について贈与税の猶予が認められるため、将来の相続時の税負担を気にせずに事業を実施することが可能となった。

▶事業承継後は事業エリアの拡大を計画

事業承継後は、特に事業の拡大、従業員への還元という二つの面で強化を進めている。

事業の拡大では、事業分野、事業エリアの両面で拡大を実施。事業分野では、従前の事業で取り組んでいた技術を応用し、半導体にまつわる分野等の新規の分野へ進出した。

事業エリアという観点では、採用強化を企図して福岡と名古屋に事業所を設立。採用イベントを福岡で行った際、理系学生が多く参加し、さらに地元で勤務したい学生が多かったことから、東海地方と離れた福岡への進出を決めたという。さらにその後、東海地方の中心である名古屋にも事業所を設立。名古屋から通勤している従業員が多かったことから、今後の採用強化も意識して設立を決めた。今後は関西方面への進出も予定している。

従業員への還元という面では、事業承継後に賃上げを実施。また子育て世代でも働きやすいように、フレキシブルな勤務体系に変更した。先代の時から行っている、資格試験に向けた支援を継続する等、従業員のスキル強化支援にも引き続き取り組んでいる。

経営理念にも「成長する集団」であることを掲げており、今後も事業規模の拡大、従業員の成長に向けて取り組んでいくという。

会長（左）と兼松社長（右）

研修の様子

社屋外観

２．事業承継に向けた準備

事業承継において、経営資源を次世代へ円滑に引き継ぐだけでなく、安田（2008）が指摘するように、後継者が事業承継後に自社を更に成長・発展させていくことも重要である。

そこで本節からは、事業承継の現状や企業パフォーマンスに与える影響を確認した上で、後継者が企業を成長させていくために事業承継前後において必要な取組について分析していく。

①事業承継の類型及び現状

本項では、事業承継の類型を示した後、事業承継の現状について確認していく。

（１）事業承継の類型

事業承継ガイドラインでは、事業承継を以下の三つの類型に区分している（**第2-2-10図**）。（以下、同ガイドラインから引用。）

第2-2-10図　事業承継の類型

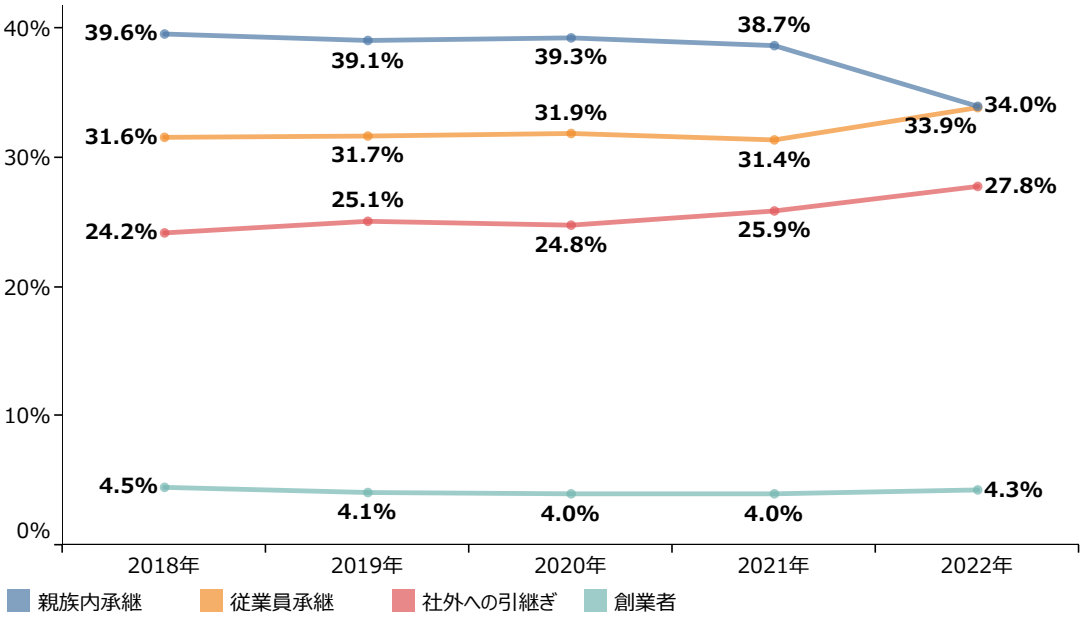
類型	概要
親族内承継	● 現経営者の子をはじめとした親族に承継させる方法である。 ● 一般的に他の方法と比べて、内外の関係者から心情的に受け入れられやすいこと、後継者の早期決定により長期の準備期間の確保が可能であること、相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できるといったメリットがある。
従業員承継	● 「親族以外」の役員・従業員に承継させる方法である（以下「従業員承継」という。）。 ● 経営者としての能力のある人材を見極めて承継させることができること、社内で長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を保ちやすいといったメリットがある。
社外への引継ぎ（Ｍ＆Ａ）	● 株式譲渡や事業譲渡等により社外の第三者に引き継がせる方法（以下「Ｍ＆Ａ」という。）である。 ● 親族や社内に適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができ、また、現経営者は会社売却の利益を得ることができる等のメリットがある。さらに、Ｍ＆Ａが企業改革の好機となり、更なる成長の推進力となることもある。

本章では、事業承継ガイドラインに基づき、「親族内承継」、「従業員承継」、「社外への引継ぎ」の三つの類型を使用して分析を行う。なお外部招聘や出向など、Ｍ＆Ａ以外で社外の第三者に引き継がせる方法についても「社外への引継ぎ」に含めている。

（２）事業承継の現状

第2-2-11図は、近年事業承継をした経営者の就任経緯について確認したものである。これを見ると、親族内承継は他の類型と比べて、一貫して最も高い割合となっている。一方で、近年は減少傾向にあり、足下の2022年では従業員承継と同水準の34.0％となっている。また、社外への引継ぎの割合は2020年以降増加傾向にあり、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、親族以外の承継へシフトしてきていることが見て取れる。

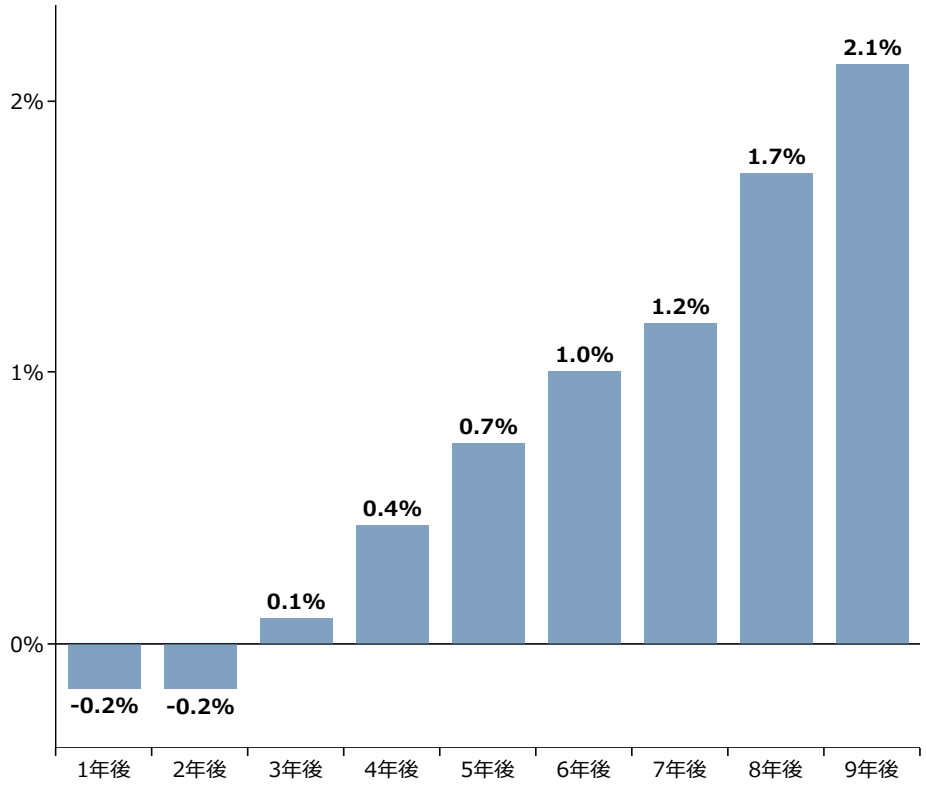
第2-2-11図　近年事業承継をした経営者の就任経緯



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（2022 年）」
（注）ここでの「親族内承継」とは、「同族承継」、「従業員承継」とは、「内部昇格」、「社外への引継ぎ」とは、「買収」、「出向」、「分社化」、「外部招聘」を指す。

第2-2-12図は、事業承継を実施した企業の承継後９年間の売上高成長率について、同業種の平均値と比較した際の差分について見たものである。これを見ると、事業承継後２年目までは、売上高成長率は同業種平均値を下回っている。一方で、３年目から徐々に同業種平均値を上回ってきており、特に５年目からその傾向が強まっていることが見て取れる。総じて、事業承継実施企業は実施していない企業と比較して、企業パフォーマンスが高い傾向にあると考えられ、事業承継は成長の機会になり得ると考えられる。

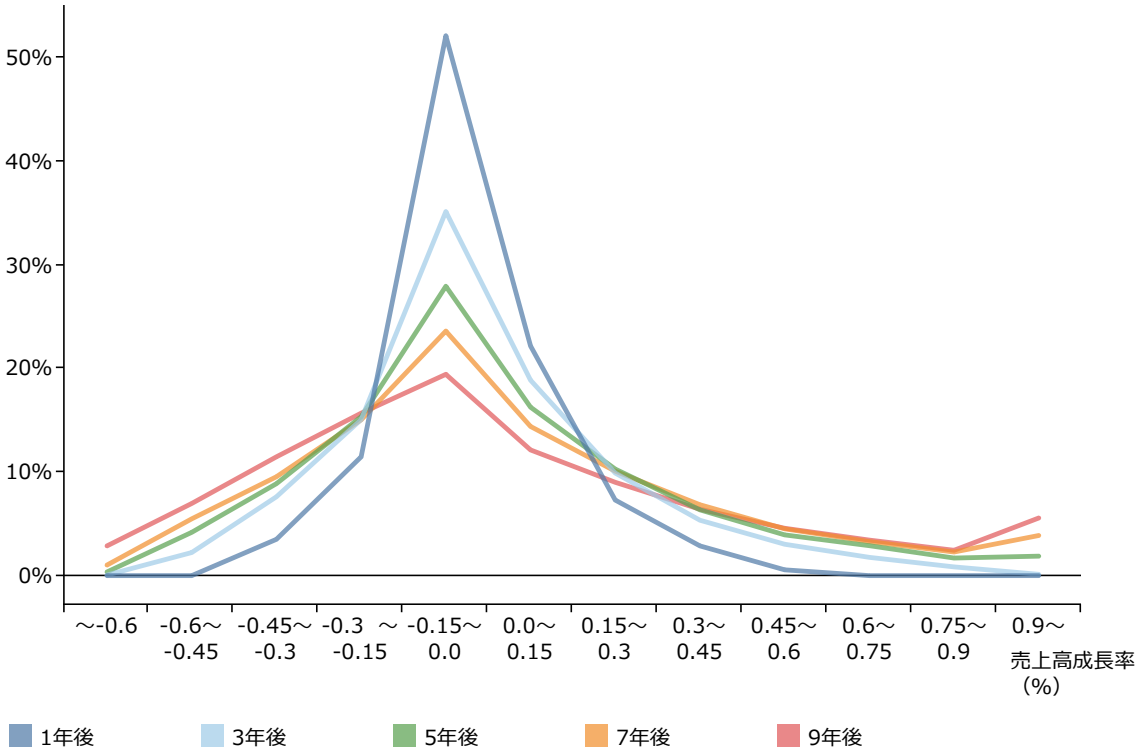
第2-2-12図　事業承継実施企業の承継後の売上高成長率（同業種平均値との差分）



資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
（注）1.2008年～2012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９年間の売上高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。

第2-2-13図は、事業承継の経過年別に、売上高成長率の分布を見たものである。これを見ると、承継１年後は売上高成長率-0.15%から0.15%の間で企業が最も多く分布していることが分かる。また年数が経過するごとに売上高成長率の分布が広がるなど分散が大きくなり、承継９年後には売上高成長率-0.45%以下の企業が増加する一方で、0.75%以上となった企業が増加している様子もうかがえる。このことから事業承継後、成長している企業と成長していない企業で二極化が進んでいる可能性が考えられる。

第2-2-13図　事業承継経過年別に見た、売上高成長率の分布



資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
（注）2008年～2012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９年間の売上高の数値が観測できる企業を分析対象としている。

②後継者の準備

第2-2-12図で示したとおり、事業承継を実施した企業は同業種平均値と比較して企業パフォーマンスが高く、事業承継は企業にとって成長の機会といえる。一方で、前掲の**第2-2-13図**のとおり、事業承継を行いながらも、成長できていない企業も存在する。

そこで、ここからは（株）帝国データバンクが「令和４年度中小企業実態調査委託費（中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究）」において実施した、中小企業を対象としたアンケート「中小企業の事業承継・Ｍ＆Ａに関する調査」[4]を活用して、後継者が事業承継を機に企業を成長させる上で必要な取組について分析を行う。

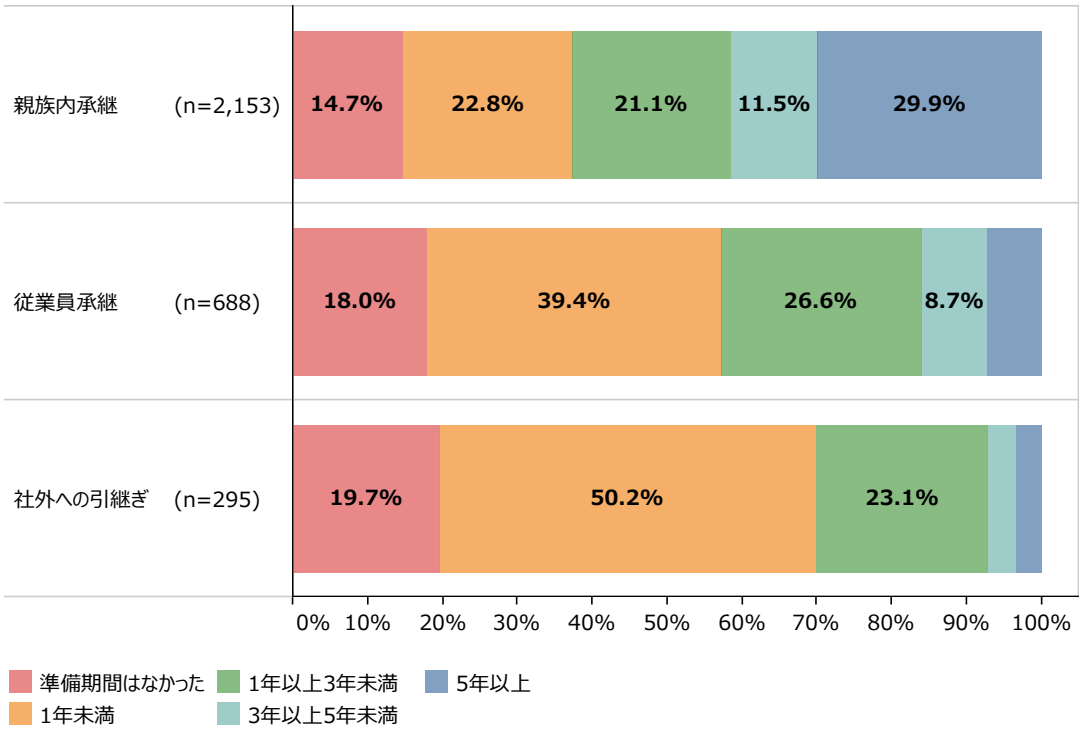
なお、本調査については、事業承継後５年目から９年目の企業を対象にアンケートを実施している。事業承継・第二創業研究会・中小企業庁（2001）で指摘されるように、事業承継は「第二創業」とも称され、後継者が、新たな取組を行う機会として捉えられている。前掲の**第2-2-12図**のとおり、事業承継を実施した企業の売上高成長率について、同業種平均値との差分が承継後５年目から９年目にかけて特に拡大している。この結果を踏まえると、後継者が事業承継を機に新たな取組を行う際、成果が表れるまで上記の期間がかかると考えられる。そこで、事業承継後の企業の成長に影響を与える後継者の取組を分析するため、事業承継後５年目から９年目の企業を対象としている。

4　（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・Ｍ＆Ａに関する調査」：（株）帝国データバンクが2022年11月から12月にかけて、従業員５名以上で、事業承継後５年目から９年目の中小企業15,000社を対象にアンケート調査を実施（回答3,551件、回収率23.7％）。

まず後継者の事業承継前の取組について分析する。**第2-2-14図**は、事業承継の類型別に、事業承継の準備期間を見たものである。これを見ると、「親族内承継」は、他の類型と比較して準備期間が長い傾向にあり、「５年以上」と回答した割合が約３割と最も高い。

一方で、「社外への引継ぎ」は準備期間が短い傾向にあり、「準備期間はなかった」、「１年未満」と回答した割合が７割近くを占めている。ただし、準備期間が１年以上かかった企業も約３割存在しており、いずれの類型においても、事業承継には一定の準備期間が必要と考えられる。十分な準備期間を確保できるよう、早めに準備を行うことが重要であろう。

第2-2-14図　事業承継類型別に見た、事業承継の準備期間



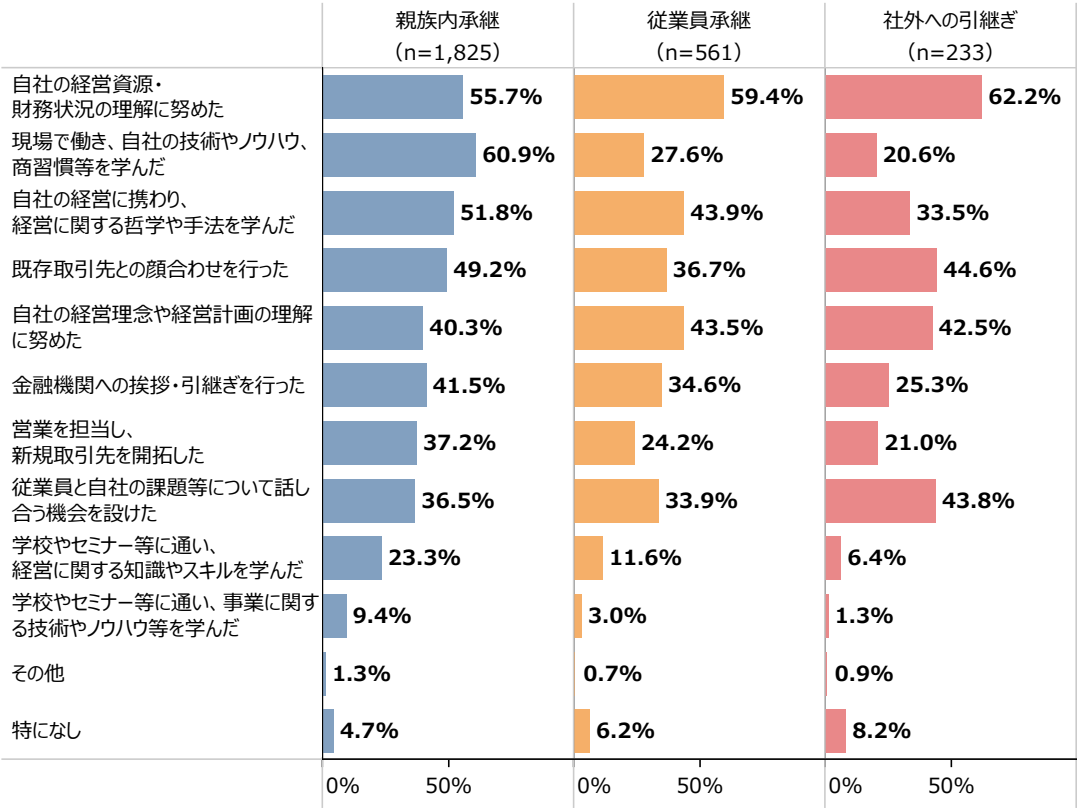
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの準備期間とは、「事業承継を決断してから社長就任までにかかった期間」を指す。
2.「親族内承継」は、社長の就任経緯について、「同族承継」と回答した企業を指す。「従業員承継」は、社長の就任経緯について、「内部昇格」と回答した企業を指す。「社外への引継ぎ」は、社長の就任経緯について、「買収」、「外部招へい」、「出向」、「分社化の一環」と回答した企業の合計。

次に、後継者が準備期間中に取り組んだことについて確認する。**第2-2-15図**は、事業承継の類型別に、後継者の準備期間中の取組について見たものである。これを見ると、どの類型においても、「自社の経営資源・財務状況の理解に努めた」と回答した割合が５割を超えている。

また「親族内承継」においては、他の類型と比較して「現場で働き、自社の技術やノウハウ、商習慣等を学んだ」、「学校やセミナー等に通い、経営に関する知識やスキルを学んだ」と回答する割合が高い。**第2-2-14図**で示したとおり、「親族内承継」は他の類型と比較して準備期間が長く、事業承継を決めてから、各現場を回って経験を積むことや、中小企業大学校等を利用するなど、経営に関する学習を行う傾向にあることが見て取れる。

一方、「社外への引継ぎ」については、「従業員と自社の課題等について話し合う機会を設けた」と回答する割合が高い。「社外への引継ぎ」の場合、特に社内から信認を得る必要があることから、従業員とのコミュニケーションを強化する取組を重視している様子がうかがえる。

第2-2-15図　事業承継類型別に見た、後継者の準備期間中の取組



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの準備期間とは、「事業承継を決断してから社長就任までにかかった期間」を指す。
2.事業承継の準備期間について、「準備期間はなかった」と回答した企業は除いている。
3.「親族内承継」は、社長の就任経緯について、「同族承継」と回答した企業を指す。「従業員承継」は、社長の就任経緯について、「内部昇格」と回答した企業を指す。「社外への引継ぎ」は、社長の就任経緯について、「買収」、「外部招へい」、「出向」、「分社化の一環」と回答した企業の合計。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-2-1は、後継者が事業承継後を見据え、製品開発に向けた社内体制を整えたことで成長につなげた企業の事例である。

事例
2-2-1

後継者が事業承継後を見据え、製品開発に向けた社内体制を整えたことで成長につなげた企業

所 在 地　東京都中央区
従業員数　16名
資 本 金　2,000万円
事業内容　電気機械器具製造業

ダンレックス株式会社

▶「製品開発力のある会社」を目指し、事業承継前の段階から準備を始める

東京都中央区のダンレックス株式会社は工事現場で使用される保安灯や安全ベストなど、保安用品の企画・開発・販売を行うメーカーである。八木橋拓也代表取締役社長は、大手機械メーカーで勤務した後、2014年に入社。営業を担当する中で、他社製品との違いを打ち出せず、加えて海外メーカーの営業攻勢もあり、価格競争に陥っている状況に危機感を抱いた。こうした状況の打開策を検討するべく、自社製品をヒットさせた経営者仲間の成功体験を聞き、時代のニーズに合った製品を開発し、特許権等の知的財産権を活用して他社と差別化を図ることが自社の成長に向けて重要だと実感。「製品開発力のある会社」を目指して、事業承継前の段階から準備を始めた。

▶ 新製品に関する意見やアイデアを出しやすい環境づくりに努めつつ、製品開発に取り組む

まずは製品開発の土台づくりとして、自社製品に関連する技術分野で実績がある、八木橋社長の工業高校時代の担任講師に依頼し、社員向けに月１回の勉強会を開催。社員の基礎知識を着実に増やすとともに、八木橋社長自ら社員と密にコミュニケーションを取ることで、新製品に関する意見やアイデアを出しやすい環境づくりに努めた。担任講師には技術顧問として継続的に同社と関わってもらい、社員の技術水準を向上させている。また新製品を考案する際は、国・自治体のホームページや資料等を熟読し、同社の事業分野に関わる社会課題を把握するとともに、営業等で収集した顧客の意見を製品に反映させることで、時代のニーズに合わせた製品開発に取り組んだ。さらに、年に１回は特許出願を行うなど、知的財産権の取得にも積極的に取り組むことで、他社製品との差別化やブランドイメージの向上を図った。

▶ 承継前からの取組により、業績は好調に推移し、若手社員も増加

事業承継前から「製品開発力のある会社」を目指して一連の取組を行った結果、同社の業績は向上。八木橋社長が就任した2019年以降、売上高は増加傾向にあり、2021年には初めて10億円を超えた。知的財産権の取得も進んでおり、現在までに特許権３件、実用新案権を１件取得している。また企業の成長のためには、若い世代の力が必要と考え、若手を積極的に社員として採用。意見やアイデアを出しやすい環境や、好調な業績を背景とした福利厚生の充実も魅力となり、若手社員は増加しており、八木橋社長の入社時と比べて社員の平均年齢は10歳若返った。「今後は当社と同じような中小企業と力を合わせ、他業種への進出に挑戦したい。モチベーションの高い中小企業同士が手を取り合うことで、新しい技術を生み出し、それが産業の発展や雇用促進につながることが理想だ。」と八木橋社長は語る。

八木橋拓也代表取締役社長

同社が企画・開発した保安用品

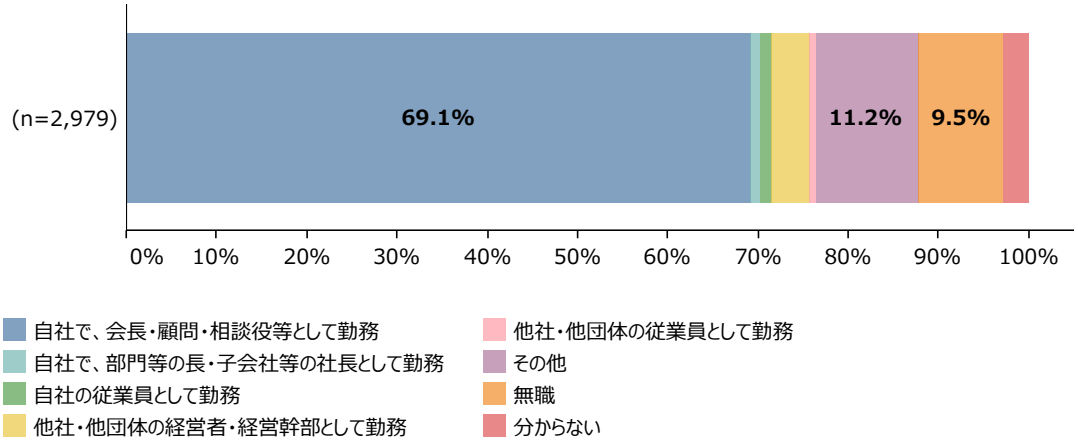
社員との集合写真

③先代経営者の関与

後継者の選定や育成、引継ぎ意思の伝達など、先代経営者が事業承継前の準備において果たす役割は大きい[5]。一方で、先代経営者は事業承継後も自社に残って働き、後継者の相談相手や人材育成など様々な役割を果たしながら、事業承継後の経営に影響を与える可能性も考えられる[6]。そこで、本項では先代経営者の事業承継後の経営に対する関与や役割について分析を行う。

第2-2-16図は、先代経営者の引退後の勤務形態について見たものである。これを見ると、先代経営者の引退後の勤務形態として「自社で、会長・顧問・相談役等として勤務」と回答した企業の割合が約７割となっている。先代経営者の多くは、事業承継後も自社に残り勤務する傾向にあることから、後継者は先代経営者の引退後の役割や処遇について事前に検討しておく必要があると考えられる。

第2-2-16図　先代経営者の引退後の勤務形態



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」

5　神谷（2018）は、事業承継における基本的な先代経営者の役割として、後継経営者の選定及び育成、早期・計画的な承継準備、自らの意志の伝達などを挙げている。

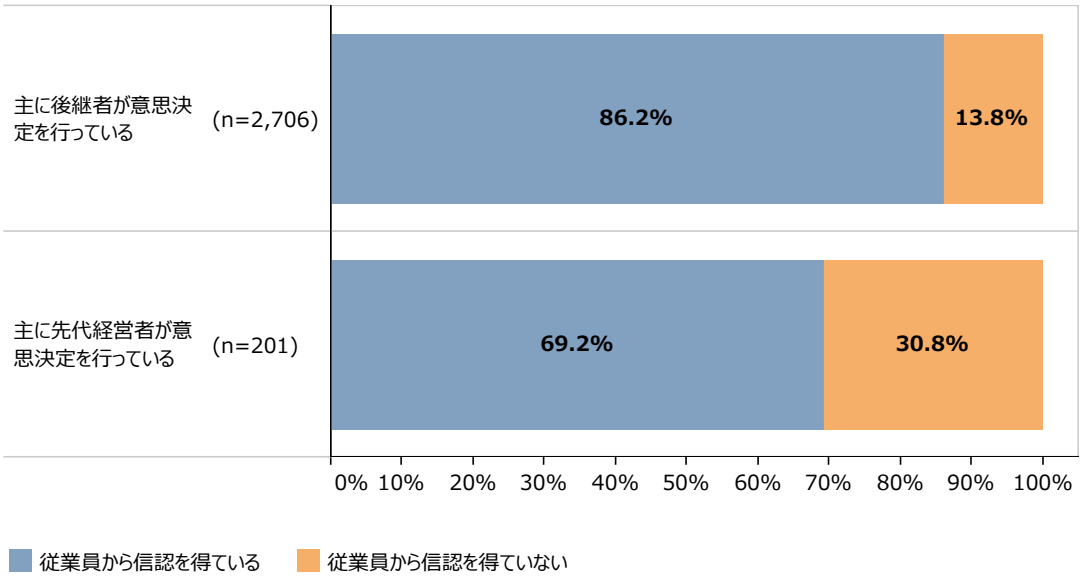
6　浜田（2023）は、事業承継後に発生する先代経営者の役割として、「作業・経営の代行や後継者・従業員が行う作業・経営へのサポート、または後継者・従業員への教育活動」などを挙げている。

前掲の**第2-2-16図**のとおり、先代経営者の多くは自社で、会長・顧問・相談役等として勤務しており、事業承継後の経営に一定の影響をもたらすと考えられる。

第2-2-17図は、事業承継後の意思決定の状況別に、後継者に対する従業員からの信認状況について見たものである。これを見ると、「主に後継者が意思決定を行っている」企業は、「主に先代経営者が意思決定を行っている」企業と比較して、「従業員から信認を得ている」と回答した割合が高くなっていることが分かる。

事業承継後も先代経営者が経営の意思決定に関与し過ぎると、先代経営者の影響力が残り、従業員が後継者を経営者として受け入れにくい状況になる可能性も考えられる。後継者が経営者として従業員に認められるために、先代経営者は後継者に対して経営を任せる意識を持つことが重要ではないか。

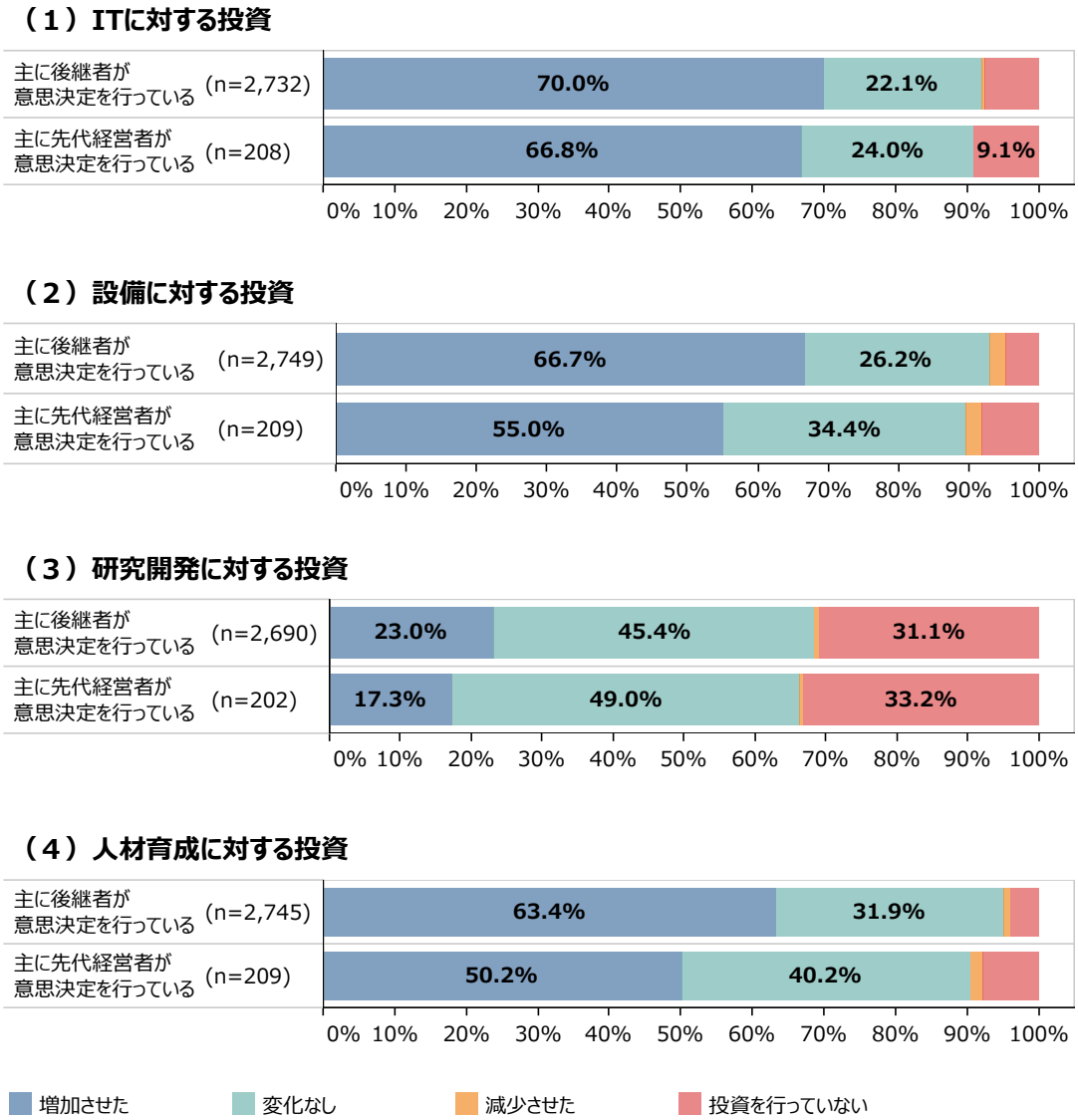
第2-2-17図　事業承継後の意思決定の状況別に見た、従業員からの信認状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの「主に後継者が意思決定を行っている」とは、「先代経営者は経営判断に全く関与していない」、「先代経営者は経営判断に関与しないが、求めれば助言をくれる」、「最終判断は現経営者に任せているが、先代経営者も積極的に意見を述べている」を指す。「主に先代経営者が意思決定を行っている」とは、「特定の経営判断は、先代経営者が意思決定している」、「経営判断の多くは、先代経営者が意思決定している」を指す。
2.ここでの「従業員から信認を得ている」は、従業員からの信認状況について「十分信認を得ている」、「ある程度信認を得ている」と回答した企業の合計。「従業員から信認を得ていない」は、従業員からの信認状況について「どちらとも言えない」、「あまり信認を得ていない」、「全く信認を得ていない」と回答した企業の合計。

また第2-2-18図は、事業承継後の意思決定の状況別に、事業承継前と比較した投資額の変化を見たものである。これを見ると、「主に後継者が意思決定を行っている」企業は、「主に先代経営者が意思決定を行っている」企業よりも、ITや設備、研究開発、人材育成に対する投資額を事業承継前から増加させたと回答する割合が高いことが分かる。先代経営者が後継者へ経営を任せることは、後継者が事業承継後、成長に向けた投資を行うことにつながるのではないか。

第2-2-18図　事業承継後の意思決定の状況別に見た、事業承継前と比較した投資額の変化

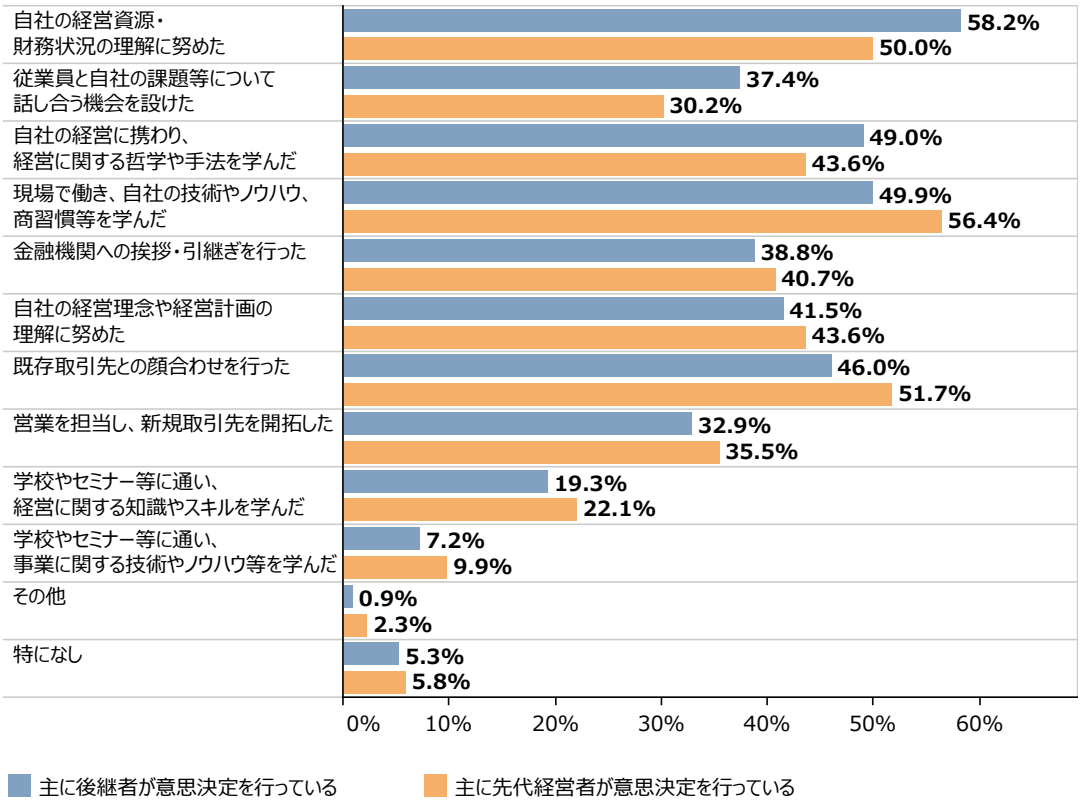


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）ここでの「主に後継者が意思決定を行っている」とは、「先代経営者は経営判断に全く関与していない」、「先代経営者は経営判断に関与しないが、求めれば助言をくれる」、「最終判断は現経営者に任せているが、先代経営者も積極的に意見を述べている」を指す。「主に先代経営者が意思決定を行っている」とは、「特定の経営判断は、先代経営者が意思決定している」、「経営判断の多くは、先代経営者が意思決定している」を指す。

第2-2-19図は、事業承継後の意思決定の状況別に、後継者の準備期間中の取組について見たものである。これを見ると、「主に後継者が意思決定を行っている」企業は「主に先代経営者が意思決定を行っている」企業と比較して、「自社の経営資源・財務状況の理解に努めた」、「従業員と自社の課題等について話し合う機会を設けた」、「自社の経営に携わり、経営に関する哲学や手法を学んだ」といった取組の回答割合が高いことが分かる。一方で、「現場で働き、自社の技術やノウハウ、商習慣等を学んだ」、「既存取引先との顔合わせを行った」などの取組の回答割合は低い。

先代経営者から経営を任せられるために、後継者は現場での学習や既存取引先との顔合わせだけでなく、事業承継前から自社の経営資源・財務状況の理解や従業員との対話、自社の経営に携わることを通じて、経営者としての意欲や能力を示す必要があるのではないか。

第2-2-19図　事業承継後の意思決定の状況別に見た、後継者の準備期間中の取組

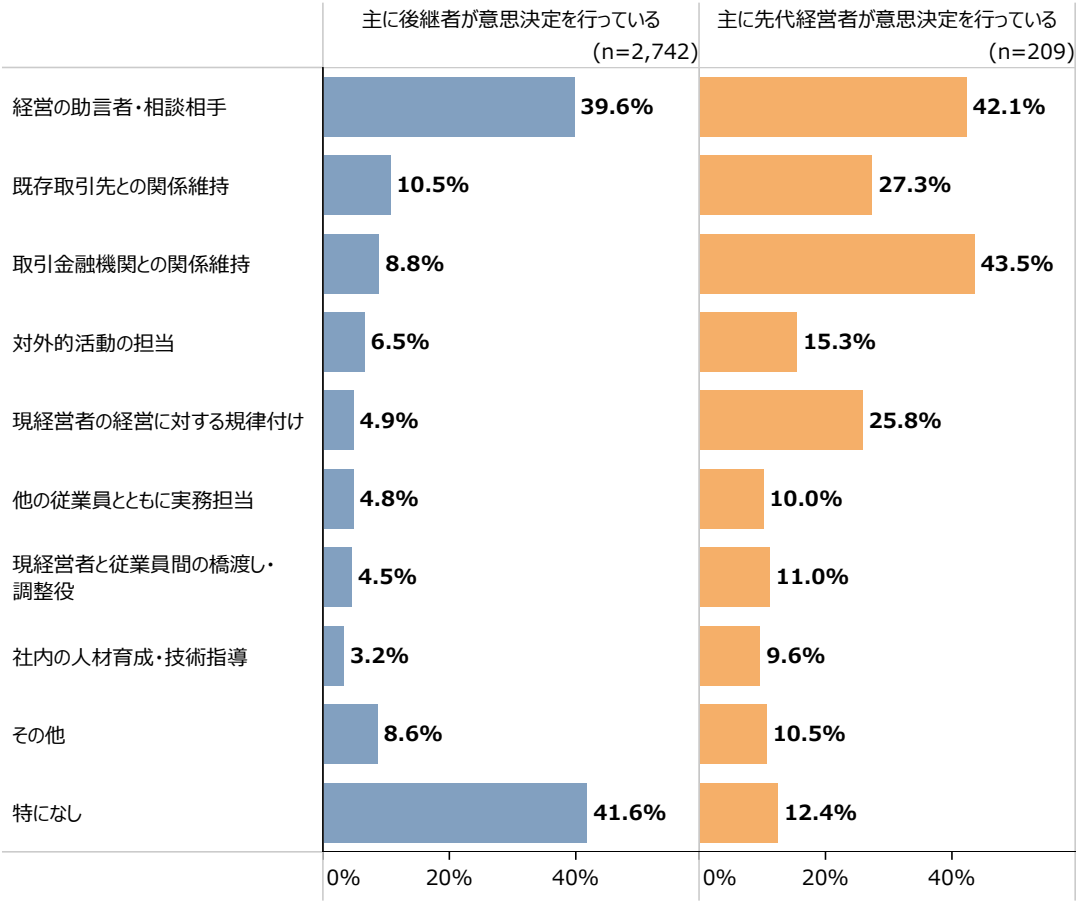


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでいう準備期間とは、「事業承継を決断してから社長就任までにかかった期間」を指す。
2.事業承継の準備期間について、「準備期間はなかった」と回答した企業は除いている。
3.ここでの「主に後継者が意思決定を行っている」とは、「先代経営者は経営判断に全く関与していない」、「先代経営者は経営判断に関与しないが、求めれば助言をくれる」、「最終判断は現経営者に任せているが、先代経営者も積極的に意見を述べている」を指す。「主に先代経営者が意思決定を行っている」とは、「特定の経営判断は、先代経営者が意思決定している」、「経営判断の多くは、先代経営者が意思決定している」を指す。
4.有効回答数（n）は以下のとおり。主に後継者が意思決定を行っている：n=2,357、主に先代経営者が意思決定を行っている：n=172
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-20図は、事業承継後の意思決定の状況別に、先代経営者の事業承継後の役割について見たものである。これを見ると、「主に後継者が意思決定を行っている」企業は「特になし」の割合が最も高いものの、先代経営者は事業承継後も、主に「経営の助言者・相談相手」などの役割を担っていることが分かる。

一方で、「主に先代経営者が意思決定を行っている企業」は、「主に後継者が意思決定を行っている」企業と比較して、「取引金融機関との関係維持」や「既存取引先との関係維持」など、社外関係者との関係を保つ役割を先代経営者が担っている様子が見て取れる。また、「現経営者の経営に対する規律付け」といった役割を果たしていることが分かる。

第2-2-20図　事業承継後の意思決定の状況別に見た、先代経営者の事業承継後の役割

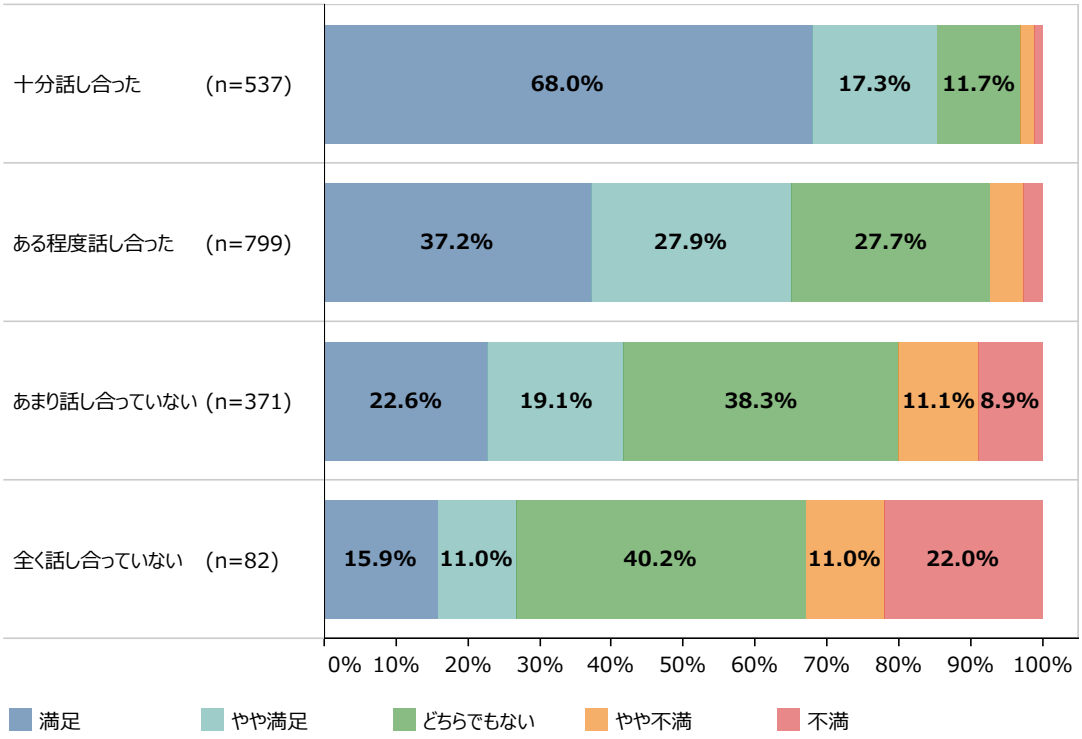


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの「主に後継者が意思決定を行っている」とは、「先代経営者は経営判断に全く関与していない」、「先代経営者は経営判断に関与しないが、求めれば助言をくれる」、「最終判断は現経営者に任せているが、先代経営者も積極的に意見を述べている」を指す。「主に先代経営者が意思決定を行っている」とは、「特定の経営判断は、先代経営者が意思決定している」、「経営判断の多くは、先代経営者が意思決定している」を指す。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-21図は、先代経営者との事業承継後の処遇に関する対話状況別に、先代経営者の事業承継後の関与に対する満足度を見たものである。これを見ると、先代経営者の事業承継後の役割等について「十分話し合った」と回答した企業は、事業承継後における先代経営者の経営に対する関与について「満足」と回答する割合が68.0％と最も高いことが分かる。

第2-2-20図のとおり、先代経営者は事業承継後も「経営の助言者・相談相手」といった役割を果たしている。後継者は先代経営者と事前に十分に対話を重ね、自社に合う形で先代経営者の事業承継後の役割等を検討しておくことが、円滑な事業承継を行う上で重要だと示唆される。

第2-2-21図　先代経営者との事業承継後の処遇に関する対話状況別に見た、先代経営者の事業承継後の関与に対する満足度



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」

本節では、事業承継の現状や企業パフォーマンスに与える影響を確認した上で、特に後継者の事業承継前の取組に着目して分析を行った。

事業承継実施企業は同業種平均値と比較して、総じて企業パフォーマンスが高い傾向にあり、事業承継は成長の機会といえる。一方で、事業承継実施企業の中には企業パフォーマンスを向上できていない企業も存在しており、後継者の事業承継前後の取組が企業の成長を左右すると考えられる。

また、先代経営者の多くは事業承継後、自社に残り勤務する傾向にあり、その存在は後継者の事業承継後の経営に影響を与えると推察される。特に後継者が従業員から信認を得ることや、成長に向けた投資を行う上では、先代経営者は後継者へ経営を任せる意識を持つことが重要と考えられる。一方で、後継者は先代経営者から経営を任せられるよう、事業承継前から自社の経営資源・財務状況の理解や従業員との対話、自社の経営に携わることを通じて、経営者としての意欲や能力を示す必要があると考えられる。

さらに、事業承継後も先代経営者は「経営の助言者・相談相手」といった役割を果たしており、後継者は先代経営者と事前に十分に対話を重ね、自社に合う形で先代経営者の事業承継後の役割等を検討しておくことが重要だと示唆される。

事例2-2-2は、先代経営者が後継者に経営を任せつつも、経営理念の浸透等の役割を担い、互いに協力して成長を続けている企業の事例である。

事例
2-2-2

先代経営者が後継者に経営を任せつつも、経営理念の浸透等の役割を担い、互いに協力して成長を続けている企業

所 在 地　東京都品川区
従業員数　136名
資 本 金　4,040万円
事業内容　情報サービス業

アルファテックス株式会社

▶ 事業承継を機に前社長に依存せず、社員が当事者意識を持ち事業を動かす企業へ転換を図る

東京都品川区のアルファテックス株式会社は、石川勝前社長（現取締役会長）が1987年に創業した、システム開発・運用・保守といったITサービスや業務アウトソーシング等を手掛ける企業である。前社長の息子である石川春代表取締役社長は、元々家業を継ぐ意思はなく他社で勤務するも、父が興した事業を体感したいと考え、2005年に入社。システムエンジニアや営業などの実務経験を積み、取締役等を経て2018年に社長に就任。同社では創業者である前社長の存在感が大きく、社員が前社長に判断や意思決定を委ねる傾向も一部見受けられ、石川社長は承継を機に、経営者として一人前になるとともに、全社員が当事者意識を持ち事業を動かしていく企業へ転換を図った。

▶ 前社長が理念の浸透や社員の健康促進といった役割を担い、現社長は自社の経営に専念

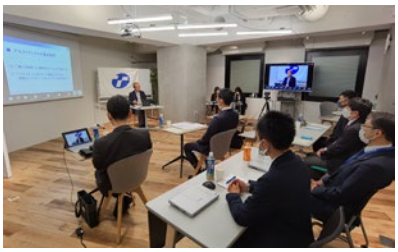
前社長も同様に「自身が経営に関与し続けると、社員が自ら考えることが難しくなる」という意識があった。そこで、事業承継後３年間は石川社長と共同で代表権を持つものの、助言や相談に乗る程度にとどめ、経営判断の大半を石川社長に任せることで、後継者育成を行うとともに、前社長の同社に対する影響力を小さくした。また、年２回の経営方針発表会等を通じて、前社長自らが創業時の思いや理念など同社の根幹となる考えを社員に伝え、社員が主体的に考えて行動するための判断軸を提供。さらに、長野県小海町の企業誘致制度を活用し、自然豊かな場所で社員同士や地域の人々と交流できる場を設けるなど、社員の心身の健康を促進する役割も担った。

一方で、石川社長は自社の経営に専念し、社員が自身の能力を最大限に引き出せる環境を整えるべく、人事評価基準の見直しや資格取得制度の充実等に着手。また2021年に３か年の中期経営計画を策定する際は、経営陣だけでなく社員にも議論に参画してもらうなど、様々な場面で社員が当事者意識を持って事業や業務について考える機会を提供していった。

▶ 業績は順調に伸びており、新サービスの創出にも取り組む

前社長が経営から一線を引いたことや、石川社長の一連の取組によって、事業を発展させていくために何をすべきか、社員が自主的に考えていく意識が高まった。同社の業績も順調に伸びており、2018年から2022年にかけて売上高は20％高まった。現在は中期経営計画の達成に向けて、個々の社員が持つ経験やノウハウを全社で蓄積・共有できる仕組みの構築や、新しいサービスの創出に取り組んでいる。「前社長は精神的な支柱であり、同社が大切にしている理念や価値観等をこれからも社員に伝えていってほしい。また前社長から経営を任せられたことで、経営者としての覚悟も決まるとともに、自分がやろうとするビジョンの達成に専念できた。」と石川社長は話す。

石川春代表取締役社長


経営方針発表会の様子

長野県小海町での研修風景

３．後継者の次世代の組織づくりと新たな挑戦

落合（2019）が指摘するように、事業承継においては後継者主導の組織を構築していくことが必要となる。特に久保田（2011）は、事業承継を契機に事業を発展させた企業を対象とした事例研究において、後継者特有のリーダーシップの一つとして、「自立型社員の育成・活用」を挙げている。このことから、後継者が従業員の自主性を高めておくことは、事業承継後の企業の成長を促すと考えられる。

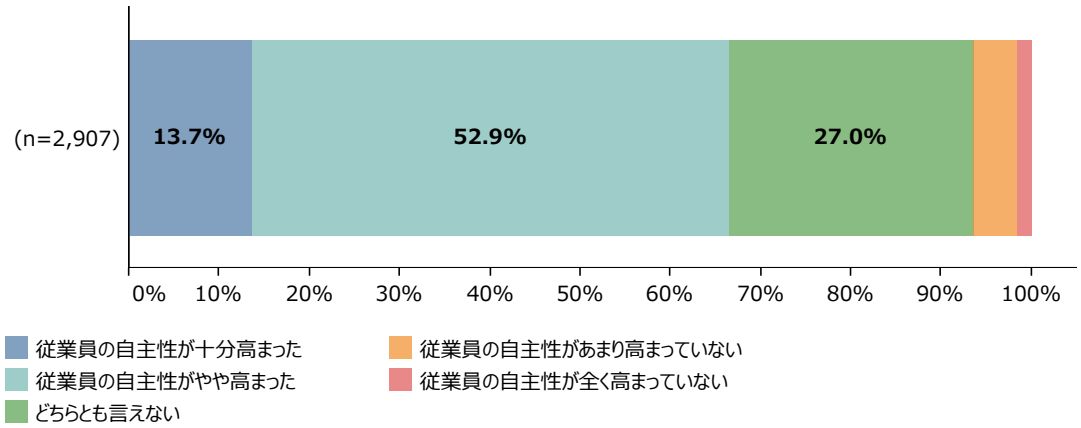
また前述したように、事業承継は「第二創業」とも呼ばれ、事業承継後の後継者の新しい取組について様々な研究が行われてきた。例えば、村上・古泉（2010）では、事業承継後に新たな事業分野への進出などに取り組んだ企業は、取り組んでいない企業と比較して、業績が改善した企業の割合が高いことを指摘している。そのため、事業承継を契機とした後継者の新たな挑戦は企業の成長につながる可能性がある。

そこで本項では、まず事業承継をきっかけとした、後継者による従業員の自主性を高める取組について分析する。次に事業承継を契機とした後継者の新しい取組を「事業再構築[7]」とし、後継者の事業再構築が企業に与える影響や事業再構築を成功させるための取組について分析する。

①後継者の次世代の組織づくり

第2-2-22図は、事業承継を契機とした従業員の自主性の変化を見たものである。これを見ると、事業承継を機に、「従業員の自主性が十分高まった」、「従業員の自主性がやや高まった」と回答した企業は６割を超えていることが分かる。

第2-2-22図　事業承継を契機とした従業員の自主性の変化



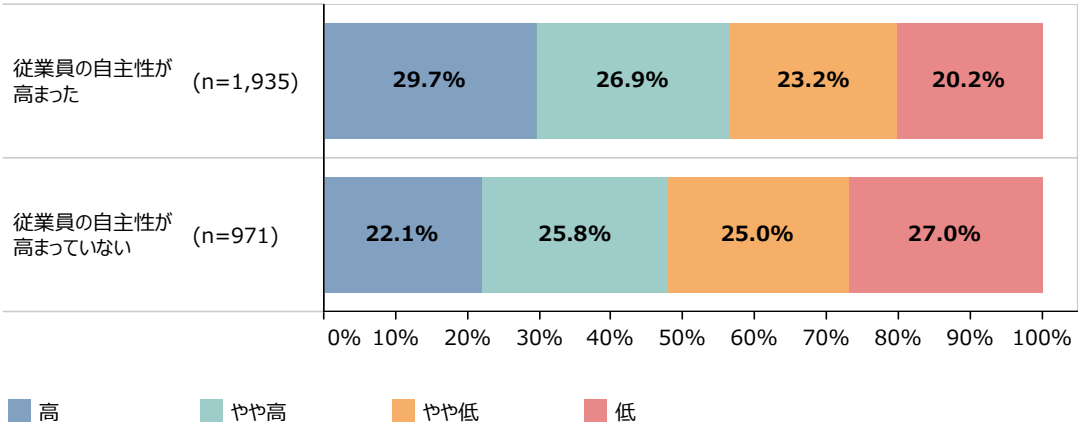
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）ここでの「従業員の自主性が十分高まった」は、事業承継後、事業承継前と比較して、従業員が組織の目標達成に向けて、自主的に考えて、行動するようになったか尋ねた質問で「十分当てはまる」と回答した企業を指す。「従業員の自主性がやや高まった」は上記の質問で「ある程度当てはまる」と回答した企業を指す。「従業員の自主性があまり高まっていない」は上記の質問で「あまり当てはまらない」と回答した企業を指す。「従業員の自主性が全く高まっていない」は上記の質問で「全く当てはまらない」と回答した企業を指す。

7　ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。

第2-2-23図は、事業承継を契機とした従業員の自主性の変化別に、売上高年平均成長率の分布を見たものである。これを見ると、「従業員の自主性が高まった」企業は、「従業員の自主性が高まっていない」企業と比較して、売上高年平均成長率の水準が「高」、「やや高」と回答した割合が高い傾向にある。

今回の調査だけでは一概にはいえないが、事業承継を機に従業員の自主性を高めることは、企業の成長を促すことが示唆される。

第2-2-23図　事業承継を契機とした従業員の自主性の変化別に見た、売上高年平均成長率の分布

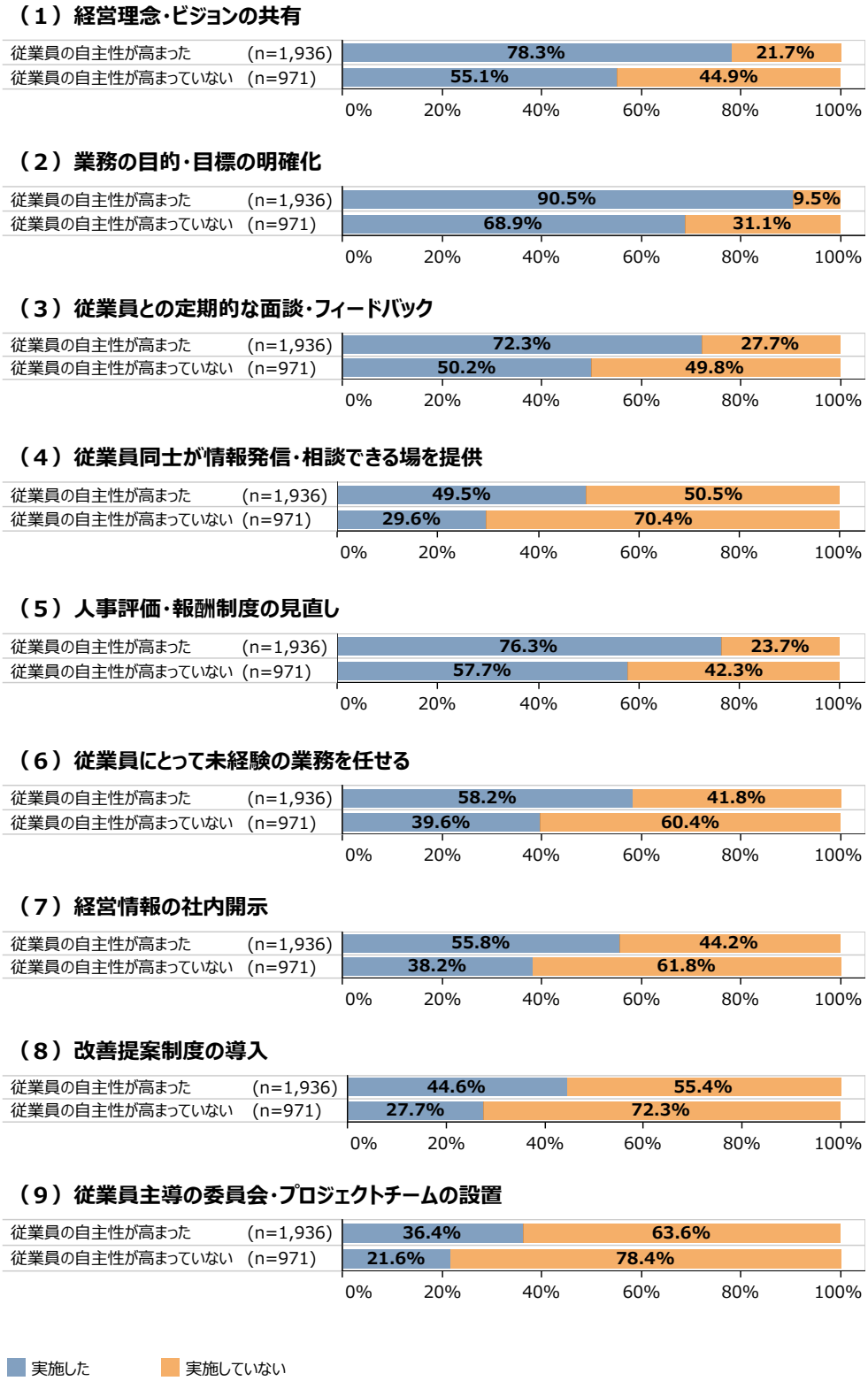


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの「従業員の自主性が高まった」は、事業承継後、事業承継前と比較して、従業員が組織の目標達成に向けて、自主的に考えて、行動するようになったか尋ねた質問で「十分当てはまる」、「ある程度当てはまる」と回答した企業を指す。「従業員の自主性が高まっていない」は上記の質問で「どちらとも言えない」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」と回答した企業を指す。
2.業種別に売上高年平均成長率（事業承継時点～2021年）が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

第2-2-24図は、事業承継を契機とした従業員の自主性の変化別に、従業員の自主性を促す取組の実施状況を見たものである。これを見ると、事業承継を機に従業員の自主性が高まった企業は、自主性が高まっていない企業と比較して、いずれの取組についても実施した割合が高い傾向にある。

特に「経営理念・ビジョンの共有」や「業務の目的・目標の明確化」といった従業員へ経営の方向性を示す取組や、「従業員との定期的な面談・フィードバック」や「従業員同士が情報発信・相談できる場を提供」といった社内の風通しを良くする取組の実施割合の差異が大きい。事業承継を機に従業員の自主性を高める上で、上記の取組が重要な役割を果たしている様子がうかがえる。

第2-2-24図　事業承継を契機とした従業員の自主性の変化別に見た、従業員の自主性を促す取組の実施状況

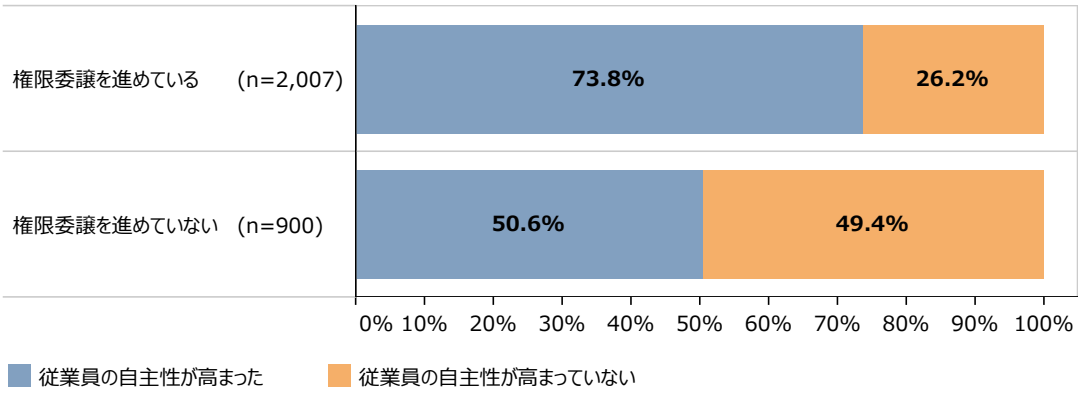


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）ここでの「従業員の自主性が高まった」は、事業承継後、事業承継前と比較して、従業員が組織の目標達成に向けて、自主的に考えて、行動するようになったか尋ねた質問で「十分当てはまる」、「ある程度当てはまる」と回答した企業を指す。「従業員の自主性が高まっていない」は上記の質問で「どちらとも言えない」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」と回答した企業を指す。

また、従業員に対して権限委譲を進めることも、従業員の自主性を高めることにつながる可能性がある[8]。

第2-2-25図は、権限委譲の状況別に、従業員の自主性の変化を見たものである。これを見ると、「権限委譲を進めている」企業は、「権限委譲を進めていない」企業と比較して、「従業員の自主性が高まった」と回答した割合が高い傾向にある。このことから、従業員に対して権限委譲を進めることも、従業員の自主性を高める上で重要な役割を果たしている可能性がある。

第2-2-25図　権限委譲の状況別に見た、事業承継を契機とした従業員の自主性の変化



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの「権限委譲を進めている」とは「積極的に権限委譲を進めている」、「ある程度権限委譲を進めている」と回答した企業を指す。「権限委譲を進めていない」とは「あまり権限委譲を進めていない」、「権限委譲を進めていない」と回答した企業を指す。
2.ここでの「従業員の自主性が高まった」は、事業承継後、事業承継前と比較して、従業員が組織の目標達成に向けて、自主的に考えて、行動するようになったか尋ねた質問で「十分当てはまる」、「ある程度当てはまる」と回答した企業を指す。「従業員の自主性が高まっていない」は上記の質問で「どちらとも言えない」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」と回答した企業を指す。

事例2-2-3は、事業承継を契機に実施した新しい人事制度の導入や経営の透明性を高める取組等により、社員が自主的に考え行動する組織となり、成長する企業の事例である。

事例2-2-4は、事業承継を機に権限委譲や商品開発に取り組み、社員の主体性を高めて経営の立て直しを実現した企業の事例である。

8　グロービス経営大学院（2008）は、通常は「権限委譲」と訳されるエンパワーメント（Empowerment）を「与えられた（業務）目標を達成するために、組織の構成員に自律的に行動する“力”を与えること」と定義し、その特徴として「『自律性』を促し、『支援』することにある」としている。そして、「自律性」を促すとは、「業務の遂行にあたって、経営者やマネジャーが業務目標を明確に示す一方、その遂行方法については従業員の自主的な判断に任せること」と指摘している。

事例
2-2-3

事業承継を契機に実施した新しい人事制度の導入や経営の透明性を高める取組等により、社員が自主的に考え行動する組織となり、成長する企業

所 在 地　大阪府八尾市
従業員数　50名
資 本 金　2,900万円
事業内容　化学工業

木村石鹸工業株式会社

▶ 失敗を恐れる組織風土に問題意識を抱き、社員の意識改革に着手

大阪府八尾市の木村石鹸工業株式会社は、家庭用洗浄剤や化粧品のOEM生産等を手掛ける企業である。長年のOEM事業で培った柔軟な製造基盤を持ち、近年は自社ブランド商品の企画・製造・販売にも力を入れている。４代目の木村祥一郎代表取締役社長は、自身が立ち上げたIT企業から2013年に家業である同社に入社、2016年に社長就任。入社当初に全社員と面談を行う中で、社員同士の情報共有やコミュニケーションの不足、失敗を恐れて新商品の開発や社員自ら提案を行うことにちゅうちょする組織風土に問題意識を持ち、社員の意識改革に着手した。

▶ 新しい人事制度の導入や情報の透明性を高め、社員の自主性を促す

まず異なる部署の社員が親交を深め、会社の問題を自分事として解決する意識を持てるよう、2016～2018年にかけて「じぶんプロジェクト」という取組を実施。各部署から若手を中心に１名ずつ選出された社員がチームとなり、同社が抱える課題の発掘から解決策の提案・実行までを担った。また、2019年からは、新たな人事制度として「自己申告型給与制度」を導入。社員自身が希望する向こう１年分の給与額を申告するとともに、今後行う予定の業務内容を提案してもらうことで最終的な金額を決定する仕組みとした。社員が自身の希望額に見合うよう、会社に対して貢献できることを考えるきっかけとなり、社員の自主性を促すことにつながった。さらに「社員が自分で考えて物事を決めるためには、経営の透明性が必須」との考えから、月次の損益計算書や貸借対照表を公開し、全社員が自社の状況を把握できるような環境を整えた。

▶ 新しいことに前向きに挑戦していく文化が生まれ、自社ブランド事業の業績も好調

一連の取組により、木村社長が入社した時期と比べて、社員の自主性は大きく向上し、部門を横断した取組も活発になった。また自己申告型給与制度を適用した社員は全員昇給を果たしている。加えて新卒の応募が増えたことで若手社員の比率も上がり、会社全体が新しいことに前向きに挑戦していく文化が醸成されている。特に成果が表れているのは、木村社長が事業の運営を自主性の高い社員に任せている、自社ブランド事業だ。社員が自主的にSNSアカウントを開設・運用したり、社内の各部門が協力してイベントの開催に取り組んだりすることで、同事業の業績は近年伸びており、会社全体の売上高に占める割合が2021年度の30％から2022年度には40％へと高まった。さらに同事業は粗利益率も高く、同社の収益性向上にも貢献している。「今は変化が激しく、何が起こるか分からない時代。そんな中、現場で起こったことに対して社員一人一人が納得して自ら動いて解決していくことが組織として大きな強みとなる。『木村石鹸らしい』と言われる商品づくりに取り組み、『木村石鹸が好き』と言われるような存在となりたい。そして、『社員が一番自慢できる会社』を目指していきたい。」と木村社長は語る。

木村祥一郎代表取締役社長

異なる部署の社員が集まり、話し合う様子

天然素材を使った自社ブランド「SOMALI」

事例
2-2-4

事業承継を機に権限委譲や商品開発に取り組み、社員の主体性を高めて経営の立て直しを実現した企業

所 在 地　愛知県名古屋市
従業員数　44名
資 本 金　3,000万円
事業内容　プラスチック製品製造業

グローベン株式会社

▶ 自社の売上げが低迷する中、経営の立て直しに着手

愛知県名古屋市のグローベン株式会社は、人工竹垣といった造園資材などの製造・販売を手掛ける企業である。服部吉剛代表取締役社長は、東京の商社で勤務した後、父が創業した家業を継ぐため2010年に社長に就任した。同社は、創業時に開発したプラスチック製の人工竹垣がヒットし売上げを大きく伸ばしたが、競合の増加や市場の縮小に伴い、業績が低迷。服部社長が就任した当時は、ピーク時と比較して売上高が半分以下まで落ち込んでおり、社員の大半が自社製品に対する自信を喪失した状況にあった。服部社長は、このような状況を打開すべく、経営の立て直しに向けた取組を進めていった。

▶ 社員に対する権限委譲や商品開発等を進め、社員の主体性の向上を図る

まず売上げの増加と社員の自信回復を図るため、服部社長が国内外の企業や工場を訪ねて得た知見を基に、同社独自の製品を開発することに着手した。製品開発に取り組む上で、「アイデアを製品として形にしてくれるのは社員」であり、経営の立て直しには社員の存在が重要だと実感。社員の意欲や能力を引き出せる環境づくりにも注力した。例えば前社長の在任時から実施していた、全社員との年２回の個人面談では、社員と対話する時間を増やし、社員が抱える悩みや会社に対する要望を引き出しつつ、社内の業務改善や社員との信頼関係の構築につなげていった。また現場に判断を委ね、意思決定までのスピード感を高めることが、他社と競争していくために重要と考え、社員に対して権限委譲を積極的に推進。権限委譲を行う際は、あらかじめ社員へ任せる権限の範囲を明確にしておくとともに、社員が判断に迷った際の指針として、同社の企業理念や行動規範を継続的に発信した。加えて、新型コロナウイルス感染症流行前からリモートワークや時差出勤を導入するなど、各社員の事情に応じた多様な働き方を認める仕組みを取り入れた。さらに、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を用いて定型業務を自動化するなど、社内のデジタル化を通じた生産性向上も進めていった。

▶ 業績は回復傾向にあり、唯一無二のニッチトップメーカーを目指す

一連の取組を通じて、社員の自主性は高まり、新しい挑戦を積極的に受け入れる組織風土が育まれた。また製品開発についても、植物の蒸散量を計算して散水するスプリンクラーなど、他社と差別化された独自の製品が誕生し、受注のペースは順調で社員の自信にもつながった。売上高も５期連続で増収しており、服部社長の入社時と比較して残業時間は大幅に短縮された。服部社長は、「業績低迷の中でも、前社長が安定した財務基盤を維持していたことや、業界での信用を得ていたこと、社員や土地建物等の資産を残してくれていたことも、経営の立て直しを図る上で大きかった。今後は2030年までに売上高と生産性を2020年度対比で２倍にすることを目標としている。これからも社員が誇れる、唯一無二のニッチトップメーカーを目指していきたい。」と意気込む。

服部吉剛代表取締役社長

人工竹は長く愛されている主力商品の一つ

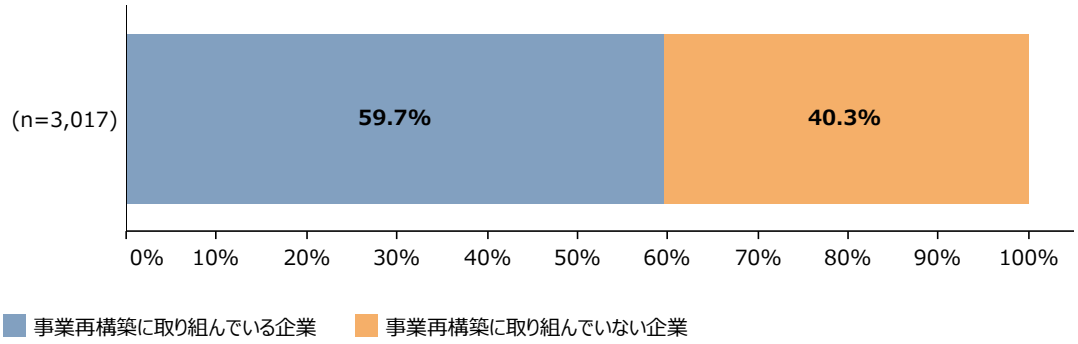
社内の勤務風景

②後継者の事業再構築

（１）後継者の事業再構築の取組状況

ここからは、事業承継を契機とした事業再構築の取組状況や事業再構築が企業に与える影響について分析する。第2-2-26図は、後継者による事業再構築の取組状況について見たものである。これを見ると、約６割の企業が事業承継を機に事業再構築に取り組んでいることが分かる。

第2-2-26図　事業再構築の取組状況

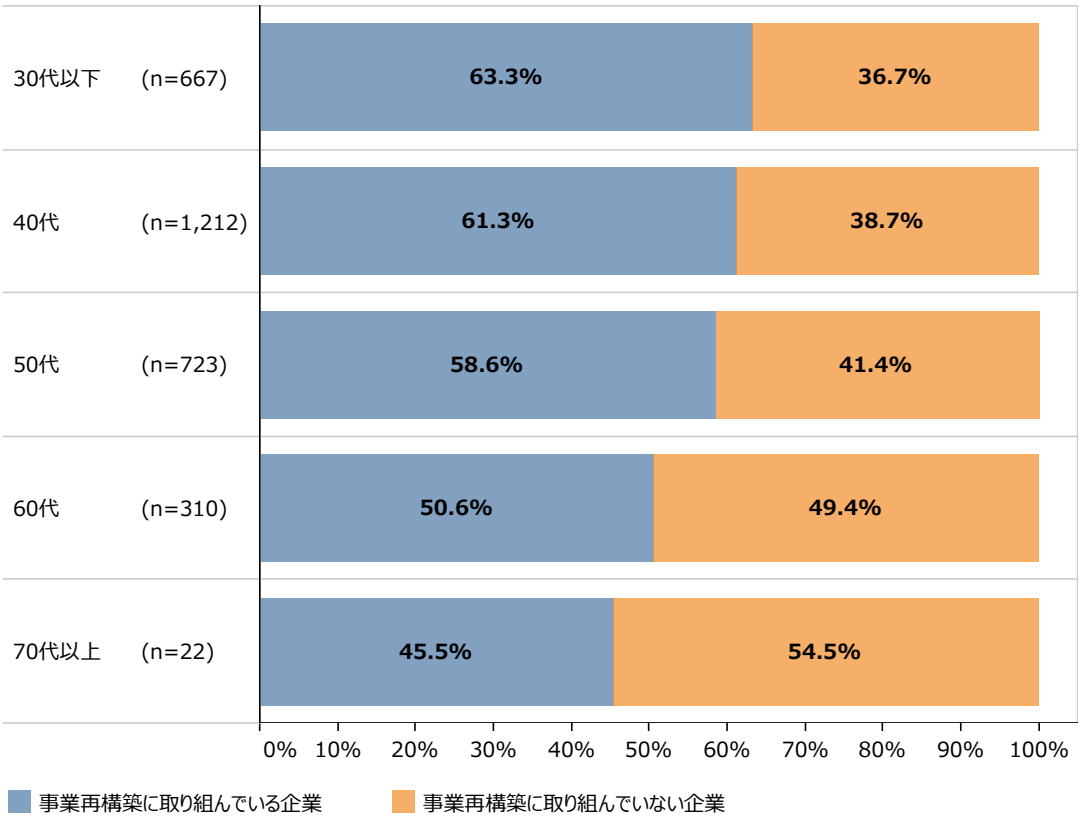


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.ここでの「事業再構築に取り組んでいる企業」とは、事業再構築の取組状況について、「新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開」、「既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」、「新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」のうち、いずれか一つでも回答した企業を指す。「事業再構築に取り組んでいない企業」とは、「特に実施していない」と回答した企業を指す。

第2-2-27図は、事業承継時の経営者年齢別に、事業再構築の取組状況を見たものである。これを見ると、事業承継時の経営者年齢が若い企業ほど、事業再構築に取り組む傾向にあることが見て取れる。

中小企業白書（2021）[9]では、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）を許容する風土があるとする企業の割合が高い傾向にあることも指摘されており、事業承継による経営者の世代交代は企業にとって挑戦・変革の契機になると考えられる。

第2-2-27図　事業承継時の経営者年齢別に見た、事業再構築の取組状況

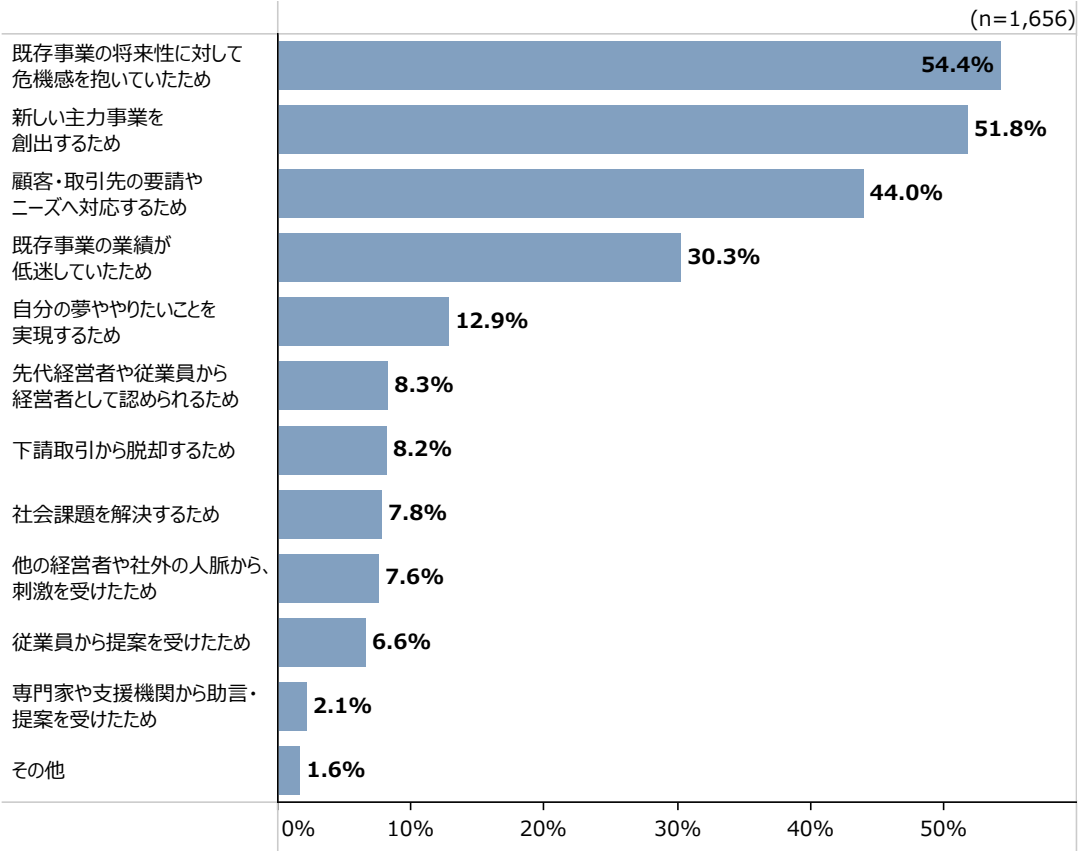


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.ここでの「事業再構築に取り組んでいる企業」とは、事業再構築の取組状況について、「新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開」、「既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」、「新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」のうち、いずれか一つでも回答した企業を指す。「事業再構築に取り組んでいない企業」とは、「特に実施していない」と回答した企業を指す。

9　2021年版中小企業白書　第２部第３章第１節第１項

第2-2-28図は、事業再構築を実施した理由を見たものである。これを見ると、事業再構築を実施した理由として、「既存事業の将来性に対して危機感を抱いていたため」と回答する割合が54.4%と最も高く、既存事業に対する問題意識から、事業再構築に取り組む後継者が多いことが分かる。また「新しい主力事業を創出するため」と回答する割合は51.8%と２番目に高く、将来の成長に向けて事業再構築に取り組む後継者も多い様子がうかがえる。

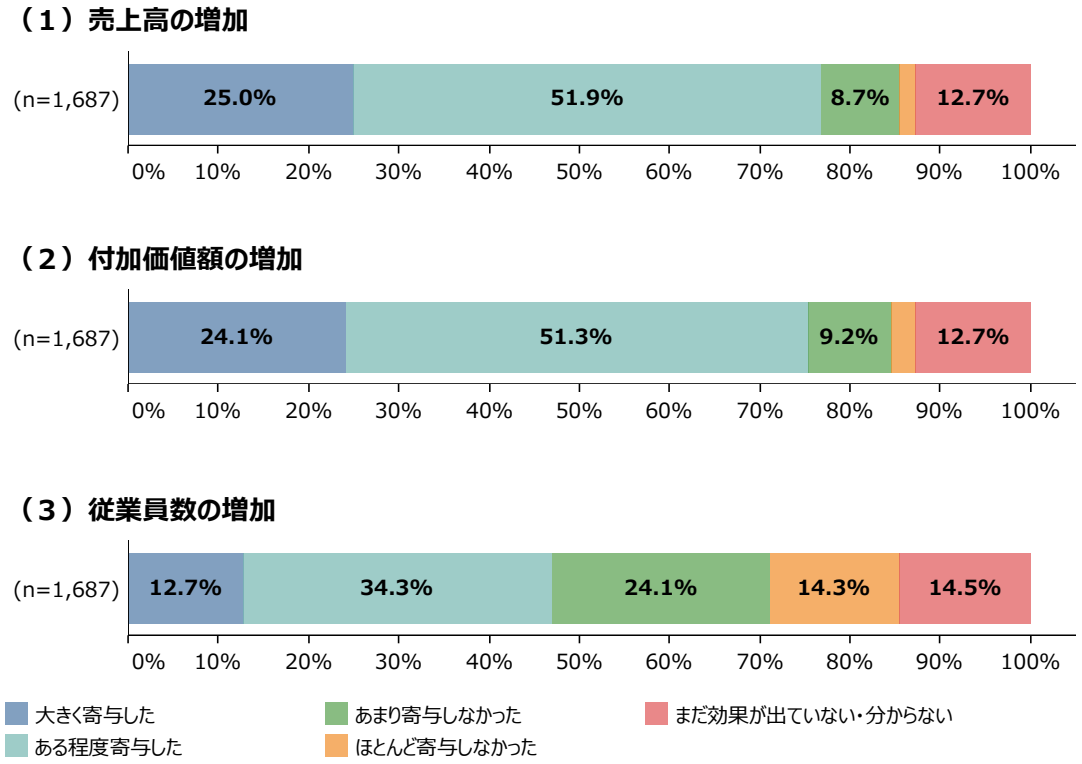
第2-2-28図　事業再構築を実施した理由



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.事業再構築の取組状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-29図は、事業再構築が売上高・付加価値額・従業員数に与える効果を見たものである。これを見ると、事業再構築が、売上高の増加や付加価値額の増加に「大きく寄与した」、「ある程度寄与した」と回答した割合がいずれも７割を超えている。また、従業員数の増加に「大きく寄与した」、「ある程度寄与した」と回答した割合も４割を超えている。事業承継を機に事業再構築に取り組んだことで、売上高や付加価値額といった企業パフォーマンスを向上させている企業が存在することが分かる。

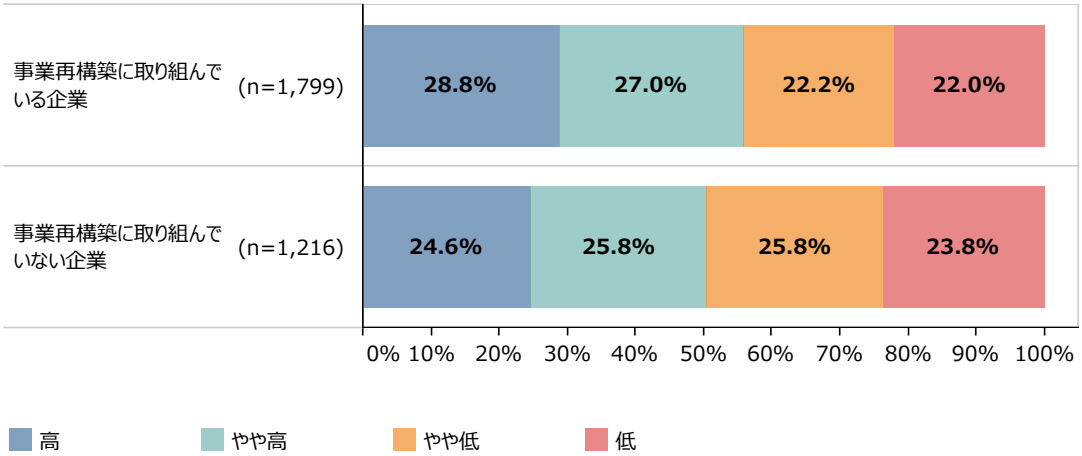
第2-2-29図　事業再構築の効果



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.事業再構築の取組状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。
3.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＋役員賞与＋従業員賞与とする。

第2-2-30図は、事業再構築の取組状況別に、売上高年平均成長率の分布を見たものである。これを見ると、事業再構築に取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業と比較して、事業承継時点から2021年までの売上高年平均成長率の水準が高い傾向にあることが分かる。前掲の第2-2-29図も踏まえると、事業承継を機に事業再構築に取り組むことは、企業を成長させる機会になる可能性が考えられる。

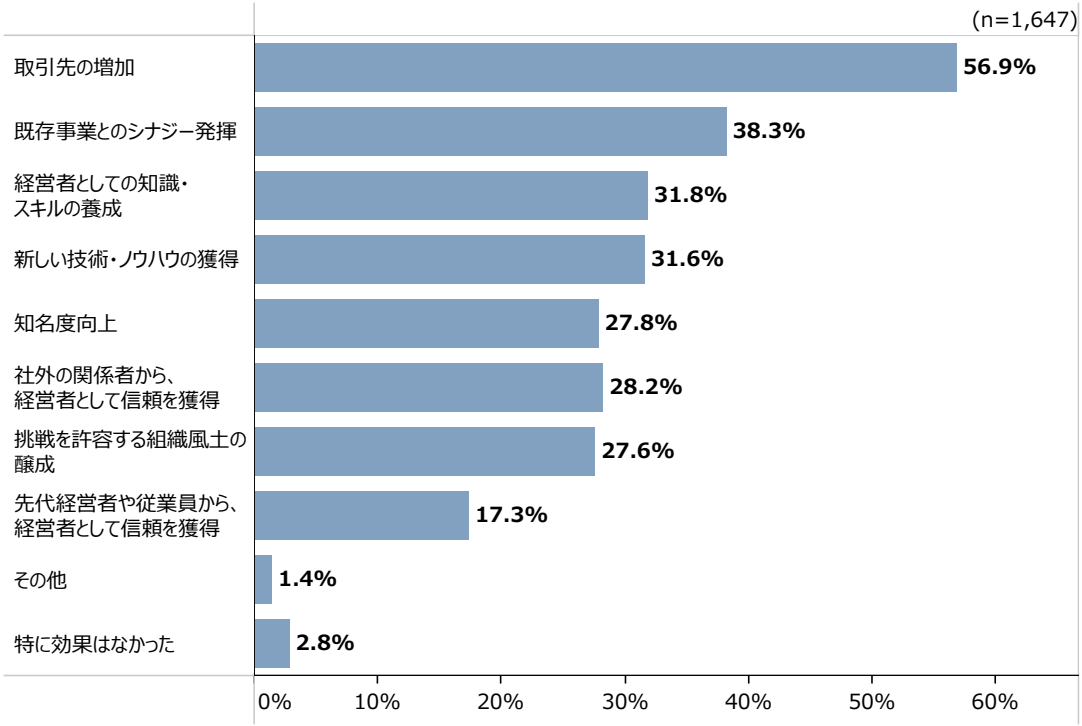
第2-2-30図　事業再構築の取組状況別に見た、売上高年平均成長率の分布



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.業種別に売上高年平均成長率（事業承継時点～2021年）が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

第2-2-31図は、前掲の第2-2-29図で確認した売上高・付加価値額・従業員数以外で、事業再構築が企業に与える効果について見たものである。これを見ると、「取引先の増加」と回答する割合が５割以上と最も高く、事業再構築によって新しい取引先を創出した後継者が多いことが分かる。「既存事業とのシナジー発揮」や「新しい技術・ノウハウの獲得」など、自社事業の強化を実感している企業も存在する。また「経営者としての知識・スキルの養成」と回答した割合が３割を超えており、事業再構築は後継者が経営者として成長する機会にもなると考えられる。

第2-2-31図　事業再構築の効果（売上高・付加価値額・従業員数以外）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.事業再構築の取組状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-2-5は、事業承継を契機として、社内のデジタル化や新技術を活用した事業を推進し、挑戦を許容する組織風土が新たに根付いた企業の事例である。

事例
2-2-5

事業承継を契機として、組織改革とともに社内のデジタル化や新技術を活用した事業を推進し、挑戦を許容する組織風土が新たに根付いた企業

所 在 地　新潟県三条市
従業員数　234名
資 本 金　１億円
事業内容　建設業

小柳建設株式会社

▶「従業員がもっと楽に働ける会社にしたい」という思いから、社内の改革に着手

新潟県三条市の小柳建設株式会社は、土木・建築事業のほか、川や湖沼の底に滞積する土砂を除去する浚渫（しゅんせつ）事業なども手掛ける総合建設業者である。３代目となる小柳卓蔵代表取締役社長は、金融会社勤務を経て、2008年に28歳で入社。当時は、業務の大半が属人化され、情報やノウハウが社内で十分に共有されていなかった。また社内の情報は全て紙で管理されており、従業員一人一人の残業時間の多さも課題となっていた。「従業員がもっと楽に働ける会社にしたい」と考えた小柳社長は、社内の改革に着手することを決めた。

▶ 経営陣の若返りを図りながら、社内のデジタル化や新技術を活用した事業を推進

まず京セラ創業者の稲盛和夫氏による経営理論を基に、社内を複数のチームに分け、チーム単位で経営計画、実績管理、人事育成までを独立採算で行う制度を導入し、各従業員の採算意識を高めていった。2014年に社長に就任した後は、業務の効率化や防災上の観点から、基幹システムのフルクラウド化に取り組んだ。オンライン上で時間や場所の制約を受けず社員が働ける環境を整えるとともに、社内の情報共有を円滑に行える共通のプラットホームを作り、業務の効率化や属人化の解消を図った。また上記の取組を進展させるため、話し合いの末に経営陣の若返りも行い、役員の平均年齢を60歳から40歳まで引き下げることで、スピード感を持って取組を推進する体制を整えた。さらに2016年には、日本マイクロソフト株式会社と共同で、MR（複合現実）技術「Holostruction」（ホロストラクション）の開発に着手。専用のヘッドセットを装着することで、建造物の３次元モデルやCADデータ等を現実空間へ投影し、遠隔地にいる人とも建設現場の状況などを共有することを可能にした。2019年には外販を開始し、国土交通省のプロジェクトに採択されるなど、運用実績を積み重ねている。

▶ 従業員同士が助け合い、新しい挑戦を積極的に受け入れる組織風土が定着

一連の取組の成果により、業務の効率化が進んだ結果、2018年には月平均7.2時間だった残業時間が、2022年には1.9時間に減少。また各社員が自社の採算を考えるようになったことやMR技術の外販が好調に推移したこともあり、2018年に0.37％だった同社の営業利益率は、2022年には7.38％となった。社員の意識も変化しており、目標達成に向けて社員同士で情報を共有し助け合う組織風土や新しい挑戦を積極的に受け入れる組織風土が醸成された。「今後も最新の技術を活用しながらスマートな働き方を実現し、若い世代の建設業界に対するイメージを変えたい。またサブスクリプションサービスなど、建設業の新しいビジネスモデルの構築にも挑戦したい。」と小柳社長は語る。

小柳卓蔵代表取締役社長

MR（複合現実）技術を活用した「Holostruction」（ホロストラクション）

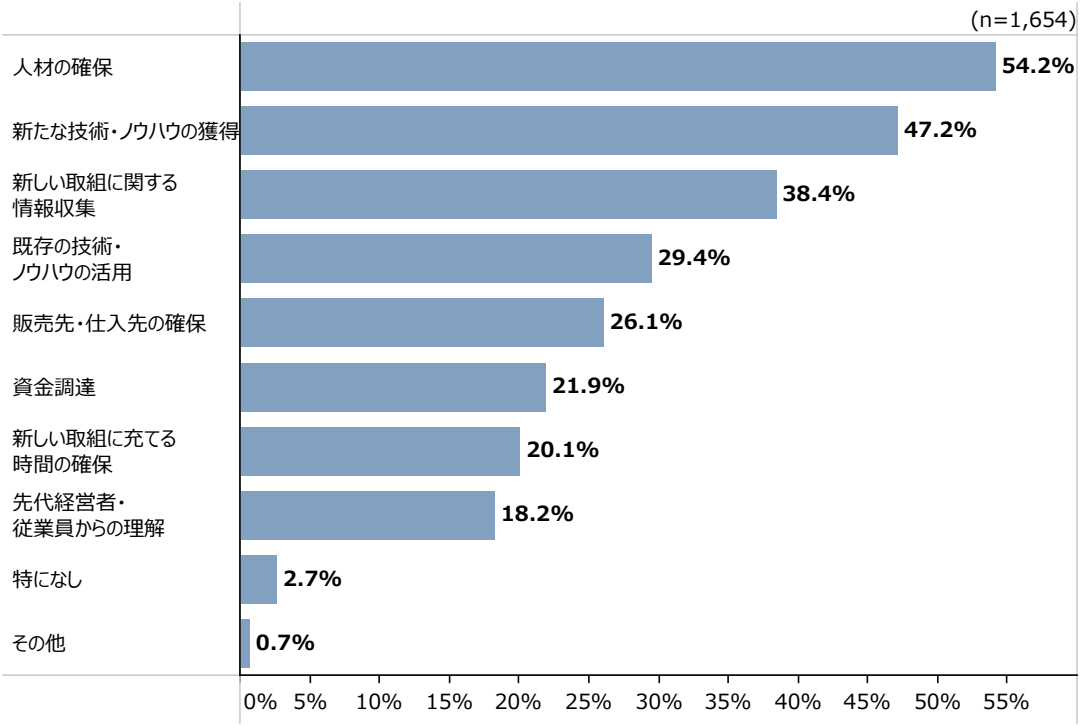
本社の内観

（２）事業再構築を成功させるための取組

ここからは、後継者が事業再構築を行う際の課題や企業の成長につなげるための取組について分析を行う。

第2-2-32図は、事業再構築を進める上での課題について見たものである。これを見ると、「人材の確保」と回答する企業が５割を超えており、人材面で課題を感じている後継者が多いことが分かる。また、「新たな技術・ノウハウの獲得」や「新しい取組に関する情報収集」の回答割合も次いで高くなっており、事業再構築を行う上で自社にない新しい技術や情報を求めている様子もうかがえる。

第2-2-32図　事業再構築を進める上での課題



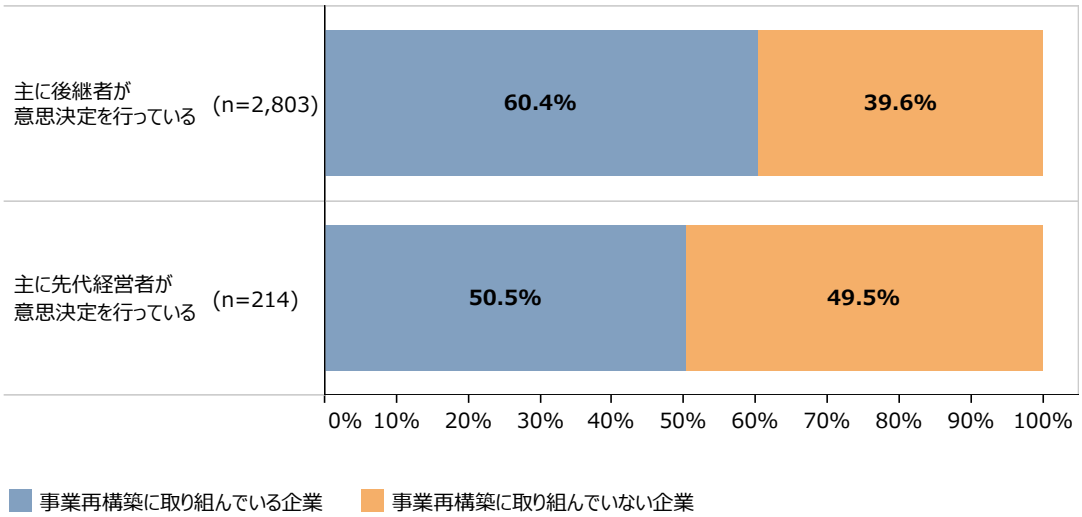
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.事業再構築の取組状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

後継者が事業再構築に取り組む際には、先代経営者の存在が影響してくると考えられる。例えば、鈴木（2015）は先代経営者が過度に口出しをすると、後継者は身動きが取れず、新たな事業活動といった取組が矮小化しかねない可能性を指摘している。

第2-2-33図は、事業承継後の意思決定の状況別に、事業再構築の取組状況を見たものである。これを見ると、「主に後継者が意思決定を行っている」企業は、「主に先代経営者が意思決定を行っている」企業と比べて、事業再構築に取り組んでいる割合が高い。

前述のとおり、後継者の事業再構築は企業の業績など様々な側面で効果をもたらす可能性があることを踏まえると、先代経営者は後継者の挑戦を許容し、事業承継後は後継者に経営を任せる意識を持つことが重要ではないだろうか。一方で、後継者においては先代経営者から経営を任せてもらえるよう、**第2-2-19図**で示した取組を通じて、経営者としての意欲や能力を示すことが必要だと考えられる。

第2-2-33図　事業承継後の意思決定の状況別に見た、事業再構築の取組状況



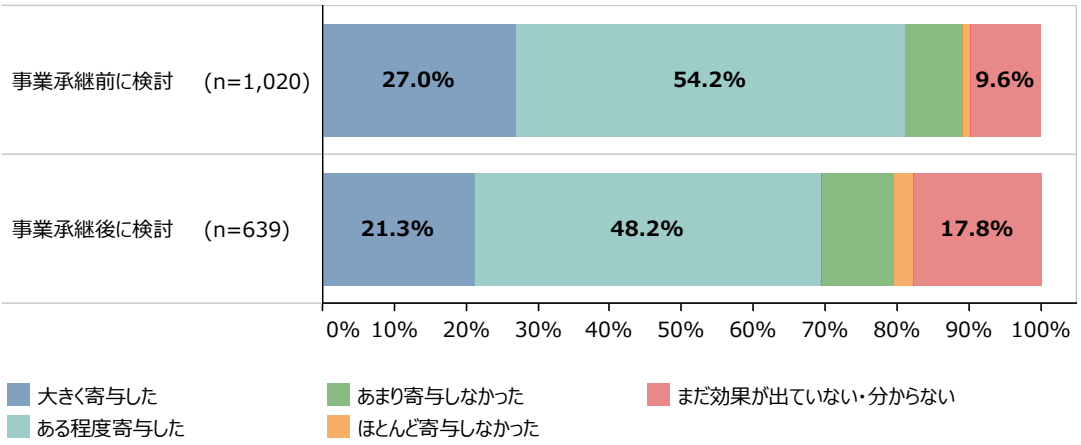
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.ここでの「事業再構築に取り組んでいる企業」とは、事業再構築の取組状況について、「新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開」、「既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」、「新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」と回答した企業を指す。「事業再構築に取り組んでいない企業」とは、「特に実施していない」と回答した企業を指す。
3.ここでの「主に後継者が意思決定を行っている」とは、「先代経営者は経営判断に全く関与していない」、「先代経営者は経営判断に関与しないが、求めれば助言をくれる」、「最終判断は現経営者に任せているが、先代経営者も積極的に意見を述べている」を指す。「主に先代経営者が意思決定を行っている」とは、「特定の経営判断は、先代経営者が意思決定している」、「経営判断の多くは、先代経営者が意思決定している」を指す。

また後継者は事業再構築に取り組む上で、早期の段階から検討を始めておくことも必要と考えられる。例えば、村上・古泉（2010）は、先代経営者は後継者の意欲や能力が満ちているときに経営を託し、早期に新たな事業分野への進出などに取り組むことが重要としている。

第2-2-34図は、事業再構築の検討開始時期別に、事業再構築の売上高に与える効果を見たものである。これを見ると、事業再構築を「事業承継前に検討」していた企業は、事業再構築が売上高の増加に「大きく寄与した」「ある程度寄与した」と回答した割合が合わせて８割を超えており、「事業承継後に検討」した企業と比較して高い傾向にある。

このことから事業再構築に取り組む上では、事業承継前の早期の段階から検討を進めておくことが重要だと示唆される。

第2-2-34図　事業再構築の検討開始時期別に見た、事業再構築の効果（売上高の増加）



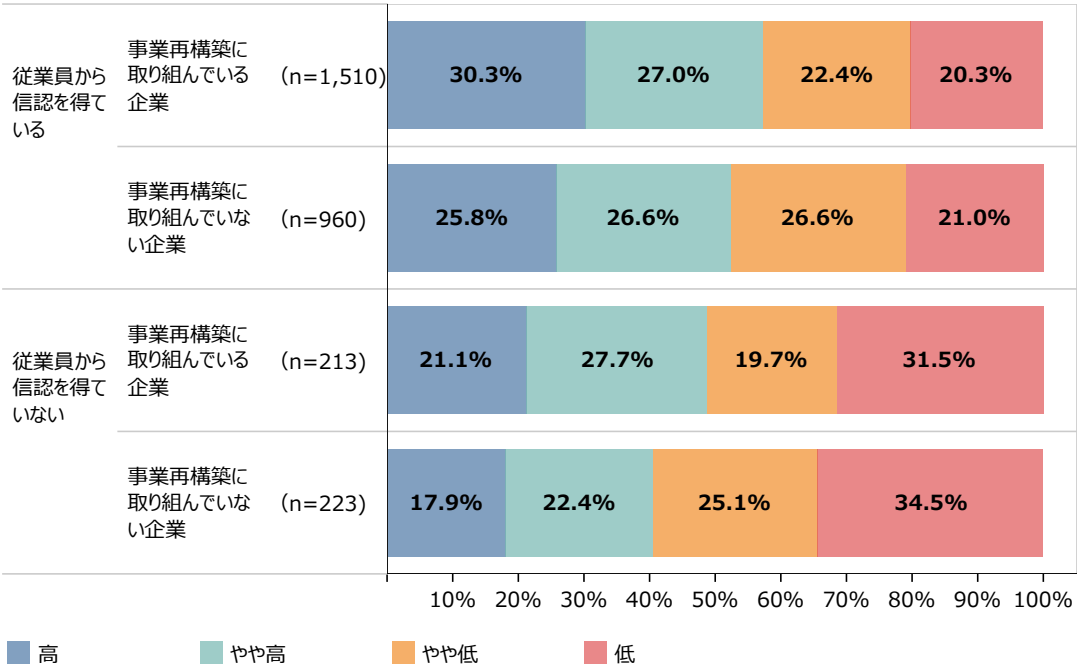
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.事業再構築の取組状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。
3.ここでの「事業承継前に検討」とは、事業再構築の検討開始時期について「事業承継前、事業を引き継ぐことが決まる前から」、「事業承継前、事業を引き継ぐことが決まって以降」と回答した企業を指す。「事業承継後に検討」とは、「事業承継後、１年未満」、「事業承継後、１年以上経過後」と回答した企業を指す。

また先代経営者だけでなく、従業員も同様に後継者が事業再構築に取り組む上で重要な存在であるといえる。例えば神谷（2018）は先代経営者と古参従業員の協力なしに、後継者は新たな事業活動といった取組を進めることが難しい点を指摘している。

第2-2-35図は、従業員からの信認状況別及び事業再構築の取組状況別に、売上高年平均成長率の分布を見たものである。これを見ると、従業員から信認を得ており、かつ事業再構築に取り組んでいる企業は売上高年平均成長率の水準が最も高い傾向にある。従業員の信認を獲得することで、後継者は事業再構築の取組に対して従業員から協力や賛同を得やすくなり、自社の成長につなげている可能性が考えられる。

今回の調査だけでは一概にいえないものの、後継者が従業員から信認を得ておくことは、事業再構築に取り組む上で重要だと示唆される。

第2-2-35図　従業員からの信認状況別及び事業再構築の取組状況別、売上高年平均成長率の分布



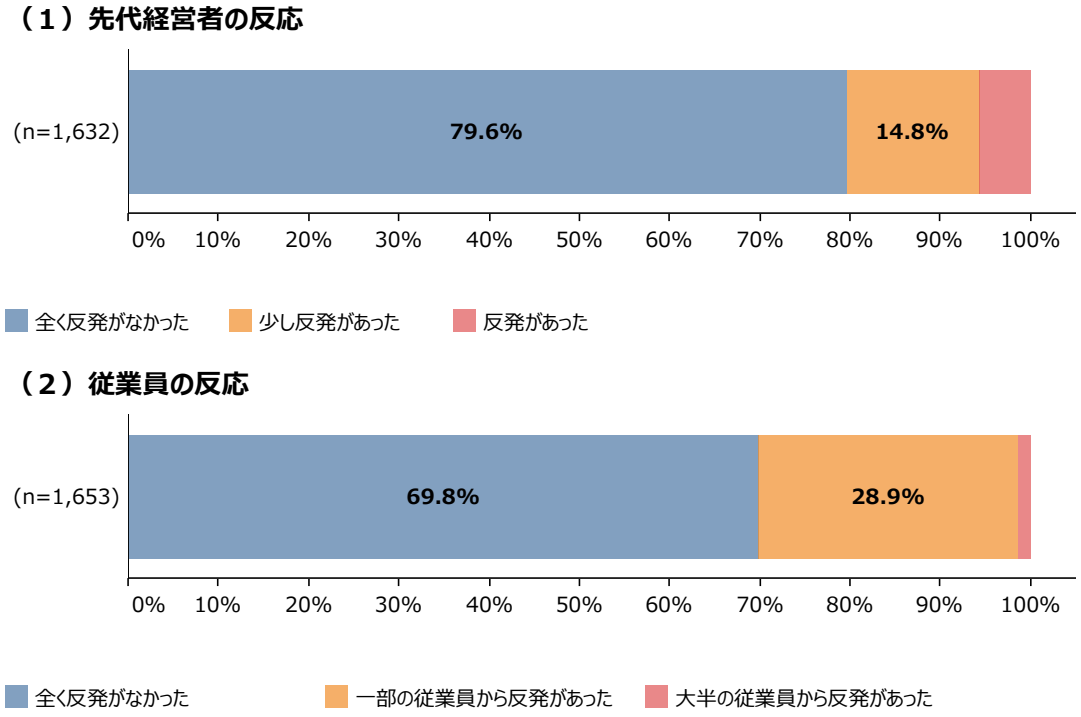
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.ここでの「従業員から信認を得ている」は、従業員からの信認状況について「十分信認を得ている」、「ある程度信認を得ている」と回答した企業の合計。「従業員から信認を得ていない」は、従業員からの信認状況について「どちらとも言えない」、「あまり信認を得ていない」、「全く信認を得ていない」と回答した企業の合計。
3.ここでの「事業再構築に取り組んでいる企業」とは、事業再構築の取組状況について、「新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開」、「既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」、「新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」のうち、いずれか一つでも回答した企業を指す。「事業再構築に取り組んでいない企業」とは、「特に実施していない」と回答した企業を指す。

先行研究[10]でも指摘されるように、後継者が事業再構築を行う際には社内から反発や抵抗が生じる可能性がある。

第2-2-36図は、事業再構築を行った際の先代経営者及び従業員の反応について見たものである。これを見ると、先代経営者から「全く反発がなかった」と回答した企業が約８割、従業員から「全く反発がなかった」と回答した企業が約７割となっている。

一方で、先代経営者から「少し反発があった」、「反発があった」と回答した企業は合わせて約２割、「一部の従業員から反発があった」、「大半の従業員から反発があった」と回答した企業は合わせて約３割となっている。このことから、後継者が事業再構築に取り組む際、先代経営者や従業員から反発を受けた企業も一定数存在することが分かる。

第2-2-36図　事業再構築を行った際の反応

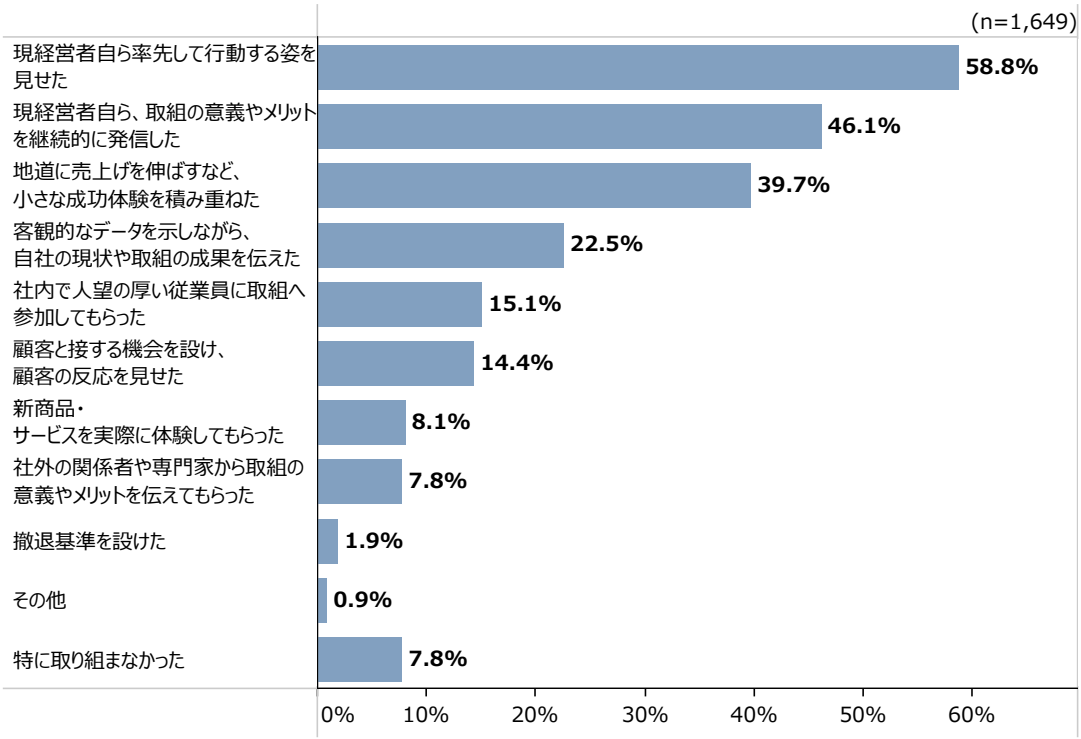


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.事業再構築の取組状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。

10　2004年版中小企業白書では、後継者が先代経営者の作った体制に忠実に事業を営む場合以外には、後継者と後継者が作成した経営戦略に対して抵抗が生まれる可能性がある点を指摘している。

第2-2-37図は、先代経営者や従業員から理解を得るための取組を見たものである。これを見ると、「現経営者自ら率先して行動する姿を見せた」が５割を超えており最も高く、次いで「現経営者自ら、取組の意義やメリットを継続的に発信した」、「地道に売上げを伸ばすなど、小さな成功体験を積み重ねた」と回答する割合が高い。後継者が事業再構築を進める際には、後継者自ら積極的に行動する姿勢を示す取組や小さな成功体験を積み重ねる取組などを通じて、先代経営者や従業員から理解を得ていくことが重要ではないか。

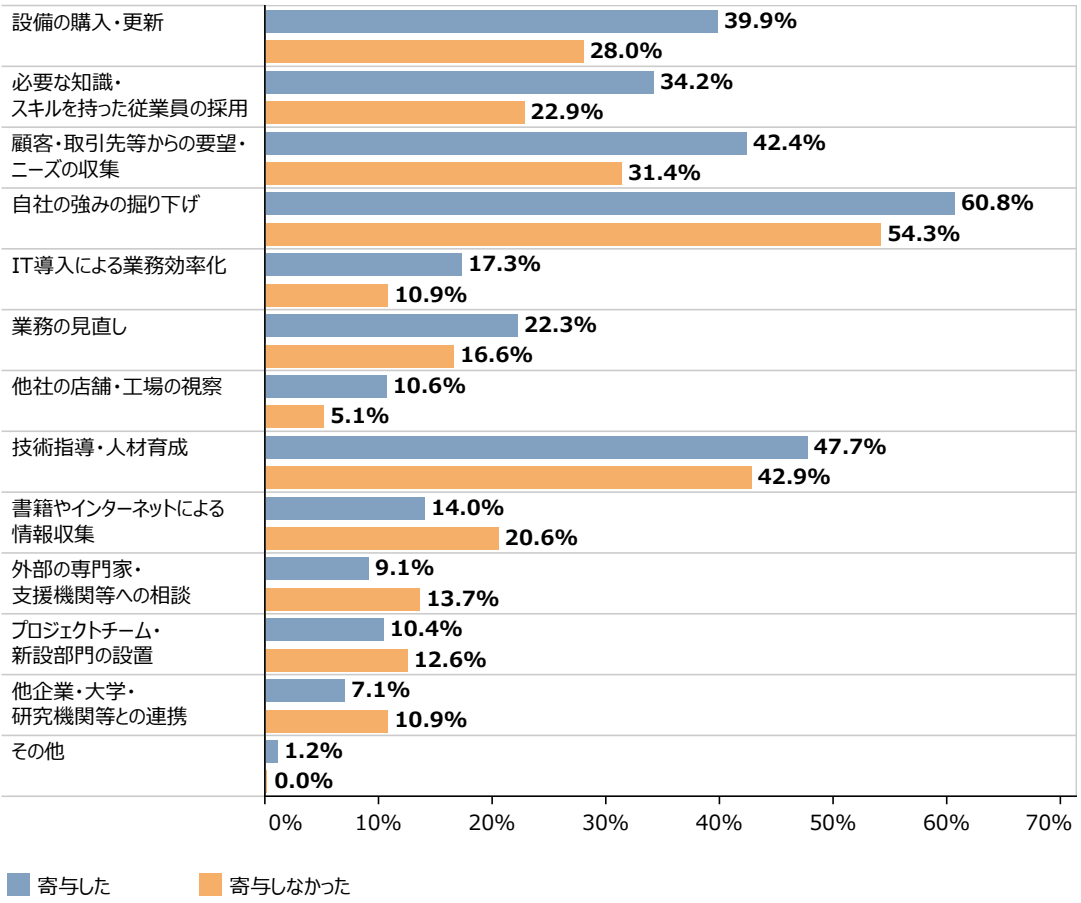
第2-2-37図　先代経営者や従業員から理解を得るための取組



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.事業再構築の取組状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-38図は、事業再構築の売上高増加への寄与状況別に、事業再構築を成功させるための取組について見たものである。これを見ると、「設備の購入・更新」、「必要な知識・スキルを持った従業員の採用」、「顧客・取引先等からの要望・ニーズの収集」は事業再構築が売上高増加に寄与した企業と寄与しなかった企業の間で差異が大きく、事業再構築を成功させる上で重要な取組である可能性が考えられる。また、事業再構築が売上高増加に寄与した企業と寄与しなかった企業双方とも、「自社の強みの掘り下げ」を回答する割合が最も高い。事業再構築を成功させる上で、後継者は自社の強みを活用することを重視している様子がうかがえる。

第2-2-38図　事業再構築の売上高増加への寄与状況別に見た、事業再構築を成功させるための取組

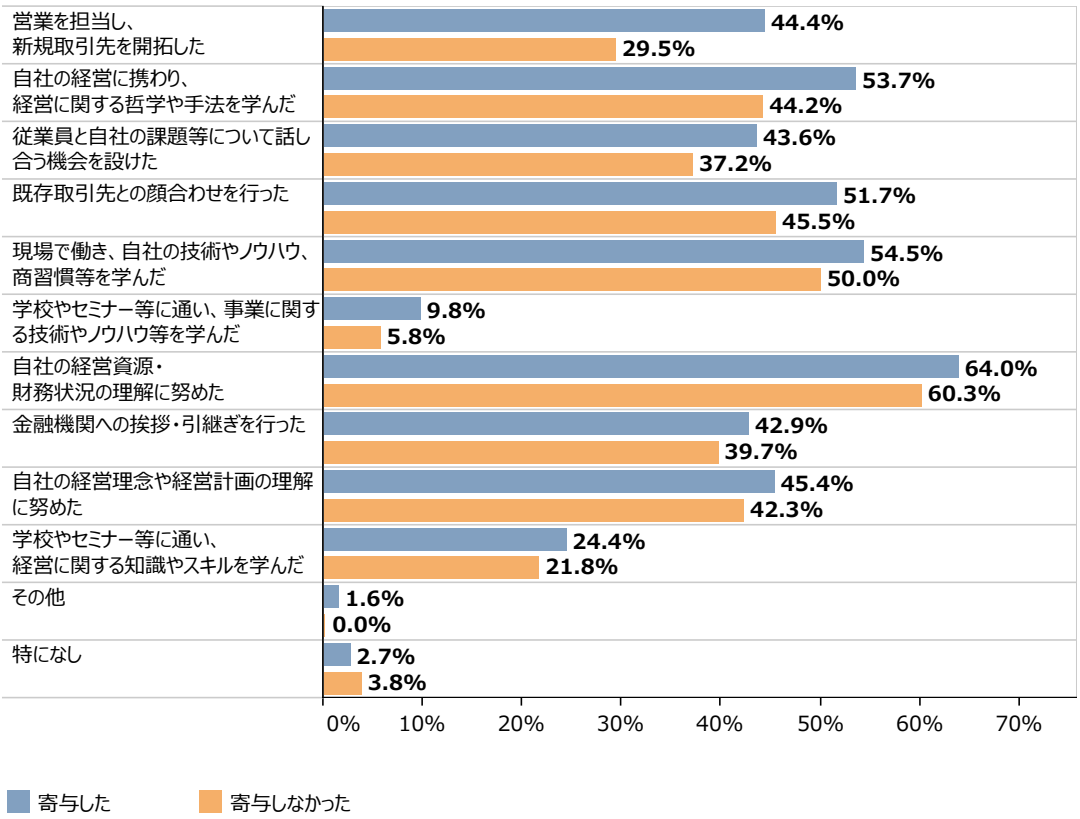


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの「売上高の増加に寄与した」とは、事業再構築が売上高増加に「大きく寄与した」、「ある程度寄与した」と回答した企業を指す。「売上高の増加に寄与しなかった」とは、事業再構築が売上高増加に「あまり寄与しなかった」、「ほとんど寄与しなかった」と回答した企業を指す。
2.事業再構築の取組状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。
3.有効回答数(n)は以下のとおり。売上高の増加に寄与した：n=1,297、売上高の増加に寄与しなかった：n=175。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-39図は、事業再構築の売上高増加への寄与状況別に、後継者の準備期間中の取組を見たものである。これを見ると、事業再構築が売上高増加に寄与した企業は、寄与しなかった企業と比較して、「営業を担当し、新規取引先を開拓した」、「自社の経営に携わり、経営に関する哲学や手法を学んだ」の実施割合の差異が大きい。このことから、事業再構築が売上高増加に寄与した企業は、事業承継前に自社の経営や実務に関わる機会が多い傾向にあることが分かる。

前掲の第2-2-38図が示すように、事業再構築を成功させる取組として「自社の強みの掘り下げ」と回答する割合が最も高かったことを踏まえると、事業再構築を行う上で、経営や営業等の実務経験を通じて、自社の強みを認識することの重要性がうかがえる。

第2-2-39図　事業再構築の売上高増加への寄与状況別に見た、後継者の準備期間中の取組



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.事業再構築の取組状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。
2.ここでの「売上高の増加に寄与した」とは、事業再構築が売上高増加に「大きく寄与した」、「ある程度寄与した」と回答した企業を指す。「売上高の増加に寄与しなかった」とは、事業再構築が売上高増加に「あまり寄与しなかった」、「ほとんど寄与しなかった」と回答した企業を指す。
3.有効回答数(n)は以下のとおり。売上高の増加に寄与した：n=1,129、売上高の増加に寄与しなかった：n=156。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-2-6は、事業承継前から将来を見据えて準備を進めつつ、自社の強みを認識して新規事業を立ち上げた企業の事例である。

事例2-2-7は、社員から理解や協力を得つつ、補助金等も活用しながら、事業承継を契機とした新規事業創出に取り組む企業の事例である。当事例のように事業再構築を行う際に、設備の購入・更新を検討する場合は、事業再構築補助金などの支援策を活用することも有効と示唆される。

また**コラム2-2-2**のとおり、後継者同士のコミュニティの構築など、自治体や地域金融機関等が連携して、事業承継を契機とした後継者の新しい取組を支援するエコシステムが誕生した地域も存在する。今後も後継者支援のエコシステムが各地域で構築されることを期待したい。

事例
2-2-6

事業承継前から将来を見据えて準備を進めつつ、自社の強みを認識して新規事業を立ち上げた企業

所 在 地　富山県富山市
従業員数　118名
資 本 金　5,000万円
事業内容　その他の製造業

TSK株式会社

▶ 付加価値の高いサービスの提供を目指し、新規事業の立ち上げを模索

富山県富山市のTSK株式会社は、主に産業用の包装材や製品の運搬・保管・運送に関わる機器を製造する企業である。高木亮太代表取締役社長は、2011年に入社し、ベトナムへの海外進出や営業の全体統括等を担った後、2022年に社長へ就任した。高木社長は入社後、営業などの実務に携わる中で、同社の主力商品である包装材は原材料費率が高く付加価値が低いことに課題を感じ、今後は単に製品を製造して販売するだけでなく、顧客に対して付加価値の高いサービスを提供できる事業を新たに創出することが必要と考えていた。

▶ 顧客アンケートをきっかけに自社の強みを認識し、新規事業の創出につなげる

新規事業を模索する中で、社長就任の3年ほど前から自社の将来を見据えて、事業承継に向けた取組に着手した。前社長の方針もあり、高木社長（当時専務取締役）が新しい取組を行う際は、前社長は基本的に進捗確認と承認のみに関与し、実務や経営判断については高木社長に委ねる体制となっており、高木社長が新たな取組を実施しやすい環境が整っていた。具体的な取組としては、例えば次期経営幹部候補数名と共に、人事評価制度の見直しに着手。評価基準やプロセスを明確にすることで、社員が納得して仕事ができる環境を整えた。また社長就任の1年前から、同社の第三次中期経営計画の策定に取り掛かった際には、改めて同社の強みを整理するため、顧客に対してアンケート調査を実施。調査結果を基に社内で議論をする中で、自社の強みは、顧客の現場改善につながる提案の幅広さと対応力であり、その源泉が同社に根付いた現場改善の組織風土にあることを認識した。同社では前社長の時代から一人当たり月4件、全社で年間2,500件を超える改善活動を継続しており、現場改善に関するノウハウを蓄積してきた。こうした自社の強みを再認識したことをきっかけに、新たにコンサルタント事業「KAIZEN BANSOパック」を立ち上げた。同社の社員が顧客の物流現場が抱える課題の整理や、物流コストの見える化、改善手法の提案を行うもので、同社の強みである改善ノウハウを十分に活用したサービスとなっている。

▶ 現場改善の提案と実施を通じて、ものづくりの現場環境を変える

現在「KAIZEN BANSOパック」はサービスのプロトタイプとして3事例実施しており、顧客から好評を得ている。また同事業を通じて自社の強みを改めて明確化したことで、社員の現場改善に対する意識が更に向上。社員の改善活動によりコスト削減も進み、毎年安定して利益を確保するとともに社員の昇給にもつなげている。「事業承継の準備段階で新しい取組を進める際は、前社長が実務や判断を委ねて見守る体制をとってもらえたことが大きかった。当社が現場改善の提案と実施を全面的にサポートしていくことで、お客様のものづくり、ひいては日本のものづくり全体の現場環境をより良くしていくための一助となりたい。」と高木社長は語る。

高木亮太代表取締役社長

本社の外観

2004年から続く改善活動

事例
2-2-7

社員から理解や協力を得つつ、補助金等も活用しながら、事業承継を契機とした新規事業創出に取り組む企業

所在地　福島県天栄村
従業員数　140名
資本金　1,200万円
事業内容　電気機械器具製造業

アルファ電子株式会社

▶ 自社の柱となる新しい事業の創出を検討

福島県天栄村のアルファ電子株式会社は、主に電子部品や医療機器などの受託製造等を行う企業である。前社長の次女である樽川千香子代表取締役社長は当初、後継者候補ではなかったものの、東日本大震災を経験して家業に対する思いを強くし2015年に入社。当時は震災の影響で大手の取引先を失い業績が悪化していた。さらに、主力の受託製造事業は取引先の事業計画に業績が左右されやすい構造にもあり、こうした状況から脱却するため、同社の柱となる新しい事業を創出する必要性を感じていた。

▶ 国の補助金等を活用しながら、社員から理解や協力を得つつ、米粉麺の自社開発に取り組む

新規事業の構想を練る中で、電子部品を取り扱いながら、米粉製品の製造・販売を行う新潟県の企業を知人の紹介で視察したことをきっかけに、2019年から米粉を使用した麺の開発に着手。当初は福島県の製麺会社の試作室を借りて麺づくりに取り組み、半年掛かりで試作品を完成させた。その後、米粉を無添加で製麺できる企業へ製造を委託し、同社は米粉麺を事業として成立させるため、販路開拓などに注力。また、同社の開発部長のつながりで、東京都の工学院大学の教授とも連携し、米の選定や食感などについて助言をもらいながら、「おいしい麺づくり」に取り組んだ。そして、2021年３月に「う米（まい）めん」というブランド名で、地元福島県の米を使用した商品の販売を開始した。一方で、他社に製造を委託したこともあり、販売当初は収益性が低い状況にあったことから、自社製造への切替えを検討。経済産業省の事業再構築補助金を活用し、2022年に米粉麺を製造する自社工場を設立した。「自社工場の設立だけでなく、自社ECの立上げなどでも、国の助成金や補助金を活用した。特に自社の経営状態が厳しい中で、製品開発に着手した１～２年目に出費を少なくできたのは大きかった。」と樽川社長は話す。

また、米粉麺の製造は、主に電子部品等を扱う同社にとって初めての挑戦であり、社員の理解や協力を得ることにも気を配った。例えば新製品開発に取り組む理由を、受託製造業中心の業態からの脱却、社員の長期雇用、地元福島への貢献の三つに整理して明示することで、社員の納得感を高めた。加えて、同社の売上高や費用等の社員への開示や、朝礼などで実績を丁寧に報告することを通じて経営の透明性を高め、社員との信頼関係を構築した。

▶ 既存事業との相乗効果を発揮しながら、米粉の市場確立を目指す

同社が開発した「う米めん」は新東北みやげコンテストでアイディア特別賞を受賞するなど、対外的な評価を得ており、会社の認知度向上にもつながった。また「う米めん」をきっかけに、既存事業である電子部品等の受託製造の受注につながるなど、既存事業との相乗効果も生まれた。さらに、同社の業績は回復基調にあり、新型コロナウイルス感染症流行下においても経常利益で黒字を確保している。「米粉に関してはまだ市場規模が小さい状況にある。福島県の農家の方々等とも連携しながら、米粉の確固たる市場を確立していきたい。」と樽川社長は話す。

樽川千香子代表取締役社長

米粉を使用した「う米めん」

米粉麺を製造している様子

コラム

2-2-2 後継者の可能性・支援について ～家業を活かした地域貢献例～

地域の経済を支える中小企業。地域経済の次期担い手である後継者を支援することは、地域経済の活性化の観点と早期の事業承継を促すという観点からも重要である。

近年、創業、スタートアップが注目を集めている中、中小企業の後継者が家業を活かしながら新しい取組に挑戦する動きにも注目が集まっている。例えば、福井県の（株）ホリタ文具は、BtoBで文房具販売をしていたところをBtoCに業態転換し、成功を収めている。さらには、文房具屋の垣根を超えたエンターテインメントカンパニーとして事業を拡大し、地域にも貢献をしている。現在福井県の人口に匹敵する年間約70万人が来訪されている。

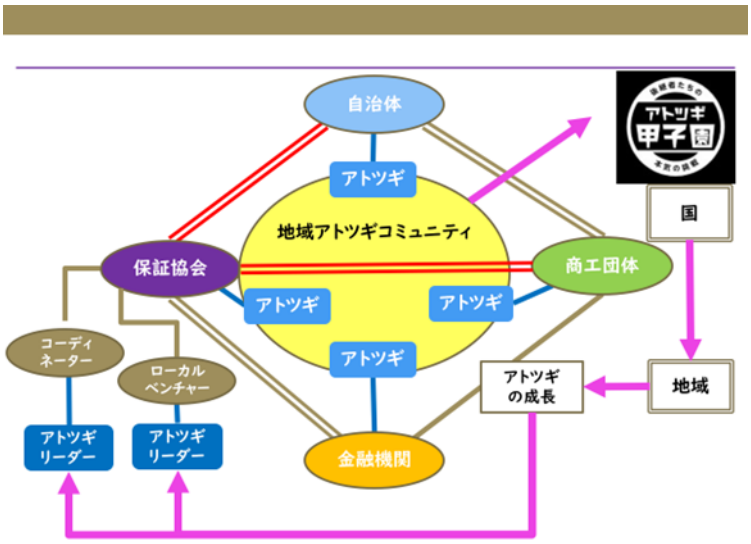
このように、後継者が家業を活かし、新しい取組を実施することが町おこし・地域課題解決・地域貢献に至っている例がほかにも多くある。上述に加えて、奈良県生駒郡斑鳩町で活躍する斑鳩産業株式会社の事例を紹介したい。斑鳩産業株式会社は、もともとは不動産会社であったが、後継者が不動産業を軸に第二創業でまちづくり事業を展開し、行政や地域の他業種を巻き込んで魅力的な観光地域づくりに取り組んでいる。自治体とうまく連携して取り組んだ具体的な一例として、斑鳩町をはじめとした六つの市町でそれぞれが単独でプロモーションを実施していたところ、「WEST NARA広域観光推進協議会」を発足させて、パンフレット等を統一し、共同でプロモーションを実施。これにより、広域の観光づくりに寄与した。

このような例からも、後継者支援をすることに対する効果は大きい。

すでに自治体、金融機関において後継者支援に取り組んでいるところが増えてきている。中でも京都府宇治市は自治体、商工会議所、信用保証協会が中心となり、信用金庫をはじめとした地域金融機関とも連携し、いわば「エコシステム」のような形で後継者支援の仕組みができつつある好事例であるため、紹介させていただく。

宇治市では、市の産業部門と商工会議所が一体となって市内産業の振興を図るため、産業支援拠点「宇治NEXT」を創設。その２年後、起業家、事業者の交流拠点である「うじらぼ」も開設した。創業支援の取組を中心に進めており、地域金融機関ともすでに連携が進んでいたところ、京都信用保証協会担当者の働きかけもあり、アトツギ（後継者）支援を「うじらぼ」で併せて実施。具体的には後継者同士が悩みを共有し相談できるようなコミュニティを構築しつつ、後継者に対して、ブランディングや会計などのセミナーを実施。また、演習を通じて後継者が自走できる仕組みを目指し取組を行っている。これらは宇治市と宇治商工会議所、また地域金融機関である京都銀行、京都信用金庫、京都中央信用金庫、そして京都信用保証協会が協力しながら行うことにより、家業を活かした新しい取組への支援が充実している。このエコシステムの中では、後継者同士が互いに切磋琢磨し、承継後数年経った先輩経営者から事業計画等を磨き上げしてもらうなどの交流がある。

コラム　2-2-2①図　京都府宇治市のエコシステムの例



こうした後継者支援を推し進めるべく、中小企業庁としても中小企業の事業承継が成長の機会であるという社会的気運の醸成を目的に、令和２年度より「アトツギ甲子園」を開催している。「アトツギ甲子園」は全国各地の中小企業の後継者を対象に、家業を活かした新しい取組・アイデアを競うピッチイベントである。令和４年度実施の第３回大会では、各地域での気運醸成をより図るため、地方予選大会を新設した。

地域の雇用を守り、経済を担う中小企業。その未来を担う次期経営者である後継者。後継者支援は、様々な部署の支援が必要である。地域経済振興のためにも、事業承継を推し進めるためにも事業承継担当だけでなく、創業支援担当、さらには地域を活性化させる経営支援担当含めた関連部署も連携しながら後継者支援をすることが必要なのではないか。

そのためにも上述のように、信用金庫をはじめとした地域金融機関と自治体との太いパイプがある信用保証協会が働きかけ、自治体と地域金融機関が協力しながら、各種支援パートナーを巻き込んだ後継者支援エコシステムを各地域にて構築されることが期待される。

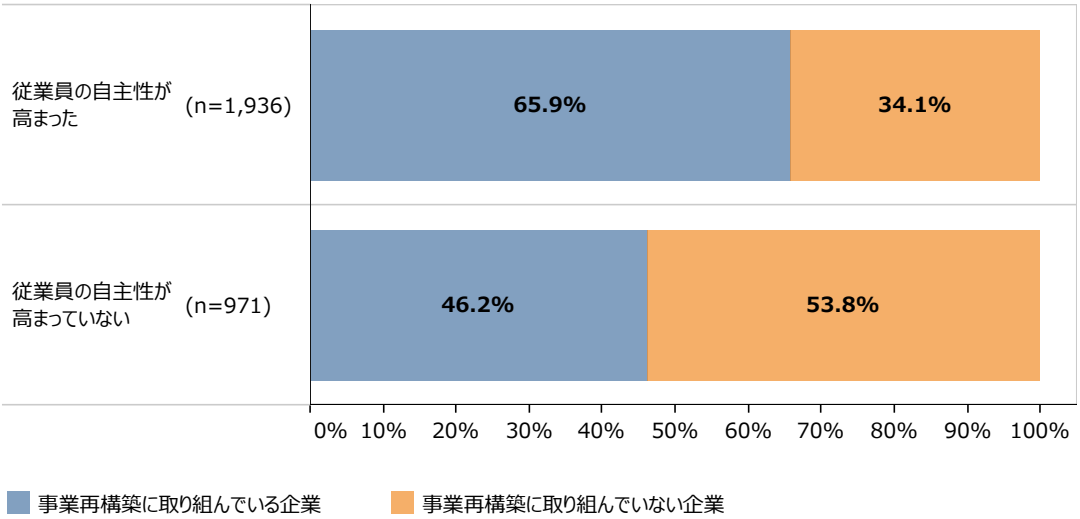
コラム　2-2-2②図　第３回「アトツギ甲子園」キービジュアル

先行研究[11]において、後継者が新たに事業の展開を図る前に、「自立型社員の育成・活用」などの後継者特有のリーダーシップを発揮し、組織面の改革を行うことの重要性が指摘されるように、従業員の自主性が高い組織を作ることは、後継者の事業再構築の取組に影響を与える可能性が考えられる。

第2-2-40図は、従業員の自主性の変化別に、事業再構築の取組状況について見たものである。これを見ると、「従業員の自主性が高まった」企業のうち、事業再構築に取り組んでいる企業の割合は６割を超えており、「従業員の自主性が高まっていない」企業よりも高い傾向にある。

従業員が自主的に考え行動することで、事業再構築につながるアイデアが生まれやすくなるとも考えられ、自主性の高い従業員を充実させておくことは事業再構築を行う上で重要な取組と推察される。

第2-2-40図　事業承継を契機とした従業員の自主性の変化別に見た、事業再構築の取組状況



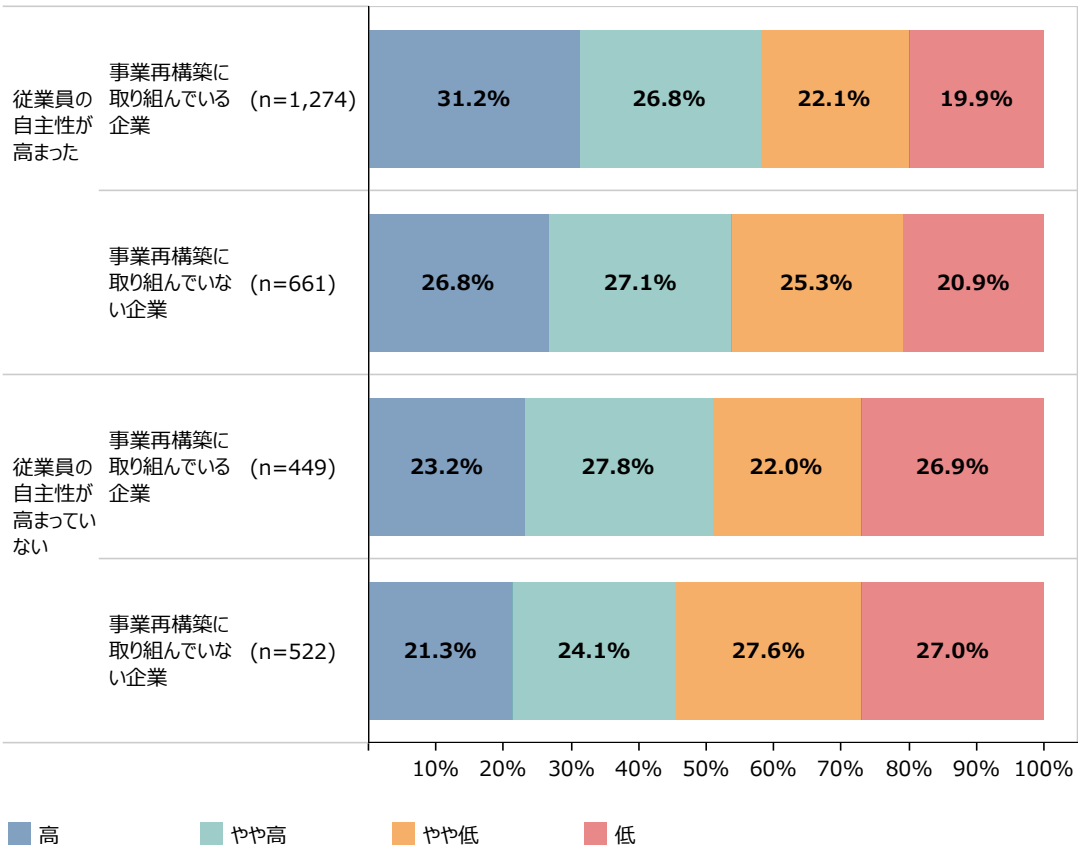
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.ここでの「事業再構築に取り組んでいる企業」とは、事業再構築の取組状況について、「新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開」、「既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」、「新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」と回答した企業を指す。「事業再構築に取り組んでいない企業」とは、「特に実施していない」と回答した企業を指す。
3.ここでの「従業員の自主性が高まった」は、事業承継後、事業承継前と比較して、従業員が組織の目標達成に向けて、自主的に考えて、行動するようになったか尋ねた質問で「十分当てはまる」、「ある程度当てはまる」と回答した企業を指す。「従業員の自主性が高まっていない」は上記の質問で「どちらとも言えない」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」と回答した企業を指す。

11　久保田典男（2011）「事業承継に際しての組織改革－中企業の事業承継におけるケーススタディ－」

さらに**第2-2-41図**は、従業員の自主性の変化及び事業再構築の取組状況別に、売上高年平均成長率の分布を見たものである。これを見ると、事業承継を機に従業員の自主性が高まり、事業再構築に取り組んだ企業は売上高年平均成長率の水準が最も高いことが分かる。

今回の調査だけでは一概にはいえないが、前述の**第2-2-24図**で挙げた経営の方向性を示す取組や**第2-2-25図**で挙げた権限委譲等を通じて、従業員の自主性を高めた上で、事業再構築に取り組むことが、事業承継後も企業を成長させていく上で重要だと示唆される。

第2-2-41図　従業員の自主性の変化及び事業再構築の取組状況別に見た、売上高年平均成長率の分布



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.ここでの「事業再構築に取り組んでいる企業」とは、事業再構築の取組状況について、「新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開」、「既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」、「新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」と回答した企業を指す。「事業再構築に取り組んでいない企業」とは、「特に実施していない」と回答した企業を指す。
3.ここでの「従業員の自主性が高まった」は、事業承継後、事業承継前と比較して、従業員が組織の目標達成に向けて、自主的に考えて、行動するようになったか尋ねた質問で「十分当てはまる」、「ある程度当てはまる」と回答した企業を指す。「従業員の自主性が高まっていない」は上記の質問で「どちらとも言えない」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」と回答した企業を指す。
4.業種別に売上高年平均成長率（事業承継時点～2021年）が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

本節では、主に後継者による従業員の自主性を高める取組や事業再構築の取組について、分析を行った。

後継者が事業承継を機に従業員の自主性を向上させることや事業再構築に取り組むことは、いずれも事業承継後の企業の成長を促す可能性が確認された。

従業員の自主性を高める上では、「経営理念・ビジョンの共有」など従業員へ経営の方向性を示す取組や権限委譲を進める取組等が有効である可能性が考えられる。

また事業再構築に取り組む際には、先代経営者の存在が一定の影響を及ぼすと考えられる。主に後継者が意思決定を行っている企業が事業再構築に取り組む傾向にあることを踏まえると、先代経営者においては、後継者が事業再構築に挑戦できるよう、後継者に経営を任せる意識を持つことが重要だと示唆された。一方で、後継者においては、早期の段階から事業再構築の検討に着手しつつ、従業員から信認を得ておくことや自社の強みを認識し活用していくことも、事業再構築に取り組む上で有効である可能性が示唆された。

さらに従業員の自主性が高まり、かつ事業再構築に取り組んだ企業ほど、売上高年平均成長率の水準が高い傾向を踏まえると、後継者は従業員の自主性が高い組織を作った上で、事業再構築に挑戦することが企業を成長させるために重要だと示唆される。

事例2-2-8は、長期的なビジョンの達成に向けて、後継者が社員の自主性を高めながら新しい取組を推進し、成長を続ける企業の事例である。

事例
2-2-8

長期的なビジョンの達成に向けて、社員の自主性を高めながら新しい取組を推進し、成長を続ける企業

所在地　岡山県岡山市
従業員数　147名
資本金　3,000万円
事業内容　生産用機械器具製造業

株式会社フジワラテクノアート

▶ 現状に満足してしまう社内の雰囲気に危機感を覚え、更なる挑戦を目指し、長期的なビジョンを策定

岡山県岡山市の株式会社フジワラテクノアートは、醸造食品や一般食品を生産するための機械・プラントの製造等を手掛ける企業である。藤原加奈代表取締役副社長は、大手食品メーカーで営業職を経験した後、急逝した父に代わり社長に就任した母を支えるため、2005年に入社。その後MBAを取得し、2015年に後継者として副社長に就任した。当時、同社は麹づくりを自動化する装置で国内の麹生産能力シェア80%に達しており、業界内で高いシェアを獲得した現状に満足し、社員が更なる成長の必要性を感じにくい状況にあった。藤原副社長はこの状況に危機感を覚え、社会と未来に目を向けイノベーションに果敢に挑戦していきたいという思いから、2050年の未来に向けて同社の技術開発・価値提供の在り方を設定した「開発ビジョン2050」を2018年に策定した。

▶ 社内から反発を受けるも社員の理解を得ることに努めつつ、ビジョン達成に向けた取組を進める

同ビジョンは2050年を見据えた新たな分野への挑戦を目指す内容のため、既存事業の確立に貢献してきた社員などから反発を受けることもあった。そこで社員向けにワークショップ等を開催し、特に反発の強い社員とは個別に対話する機会を設けるなど、ビジョンの意義や必要性が理解されるよう努めた。

また「開発ビジョン2050」を実現するため、藤原副社長は各社員が自主的に考え、行動することが重要と判断。ビジョン実現に向けた各部門のあるべき姿の設定や、全社員の５年後のビジョンとその達成に向けた成長計画の作成を通じて、各社員が「開発ビジョン2050」と日常の業務のつながりを意識して主体的に行動することを促した。さらに管理職級の社員に対してマネジメントの在り方を考える研修を開催し、議論された内容をマネジメント層の指針として冊子にまとめて配布。部下の自主性や貢献意欲を高めるマネジメントの実践に活用している。

▶ 社員の自主性が向上し、新規事業のスピード感も高まる

現在、「開発ビジョン2050」で設定したテーマに沿って、固体培養技術（麹づくりの技術）を応用して食品副産物や未利用資源などを有用な飼料や食品素材に転換するなど、新規事業の創出等を進めている。一連の取組により、社員の自主性は向上し、社員が事業化の成功に向けて、自発的に社外の協力企業を探してくるなど、新規事業を推進するスピード感が高まった。また自主的に資格取得に励む社員が増え、IT系資格やAI活用に挑戦するデジタル人財が2018年の１名から2022年にはのべ23名に増加。ビジョンと連動し、全社で推進したDXは「日本DX大賞」や「DXセレクショングランプリ」を受賞するなど中小企業のDX推進のモデルケースとして注目を集めている。またDXの推進等によりものづくり高度化に向けた基盤が整い、利益率の改善にもつながった。「就任当時は女性の後継者は珍しく葛藤もあったが、自身の役割として社員一人一人の力を最大限いかす方法を真剣に考えてきた。今後も社員の挑戦の幅を広げる取組を続けていきたい。」と藤原副社長は語る。

藤原加奈代表取締役副社長

製麹装置は国内シェア80%を獲得

開発ビジョン2050

４．Ｍ＆Ａ

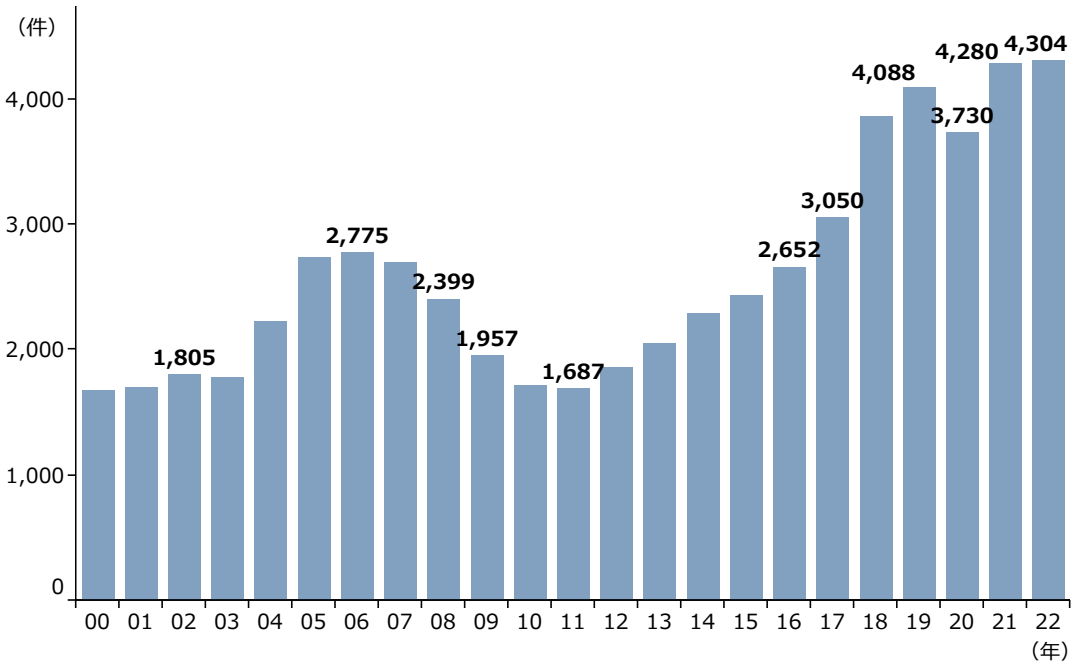
前掲の**第2-2-11図**で示したとおり、事業承継の手段として「社外への引継ぎ」は増加傾向にある。その中でも特にＭ＆Ａについては、事業承継だけでなく、企業規模の拡大や事業多角化など成長戦略の一環としても、中小企業の間で広がりを見せている。また近年では、Ｍ＆Ａの目的を実現させ、その効果を最大化するため、Ｍ＆Ａ成立後に行われる統合に向けた作業（PMI[12]）を重視する動きも出ている。

そこで本節では、始めにＭ＆Ａの動向を概観した後、Ｍ＆Ａの効果を発揮するために必要なＭ＆Ａ成立前後の取組について分析を行う。

①Ｍ＆Ａの動向

第2-2-42図は、我が国企業のＭ＆Ａ件数の推移を見たものである。（株）レコフデータの調べによると、Ｍ＆Ａの件数は近年増加傾向で推移しており、2022年は過去最多の4,304件となった。これ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2-2-42図　Ｍ＆Ａ件数の推移



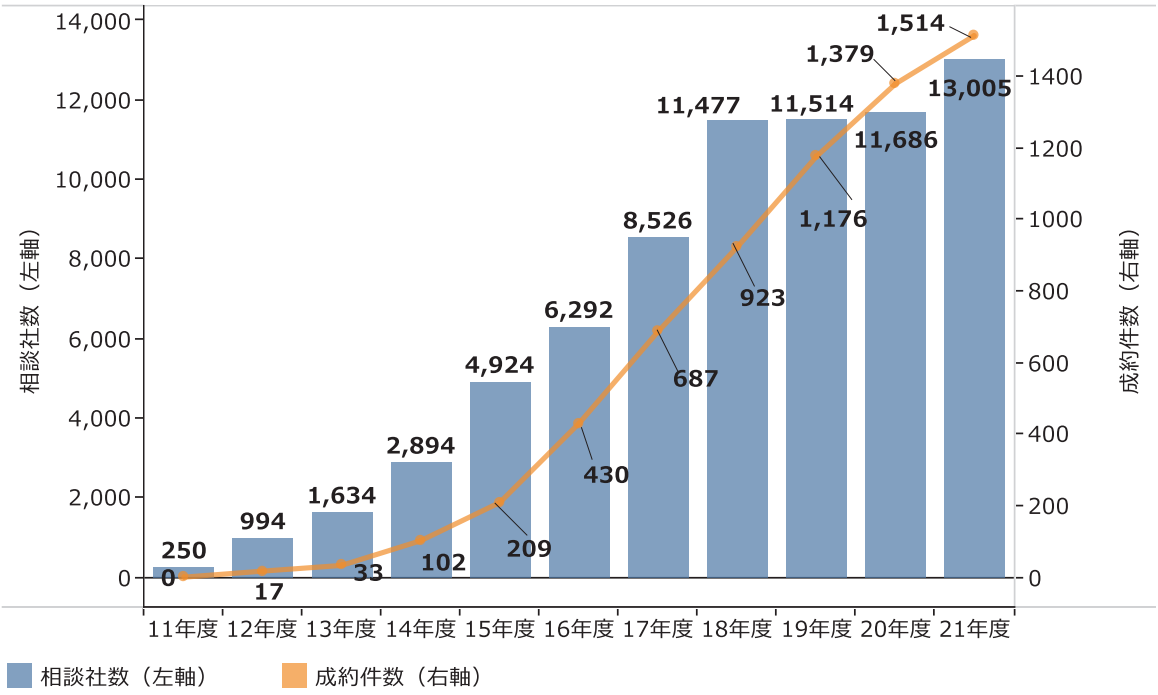
資料：（株）レコフデータ調べ

12 中小企業庁（2022）「中小PMIガイドライン」によると、PMIとは「主にＭ＆Ａ成立後に行われる統合に向けた作業であり、Ｍ＆Ａの目的を実現させ、統合の効果を最大化するために必要なもの」とされている。POST MERGER INTEGRATIONの頭文字をとり、「PMI」と呼ばれる。

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、マッチングの支援等を行う支援機関として、事業承継・引継ぎ支援センターが全都道府県に設置されている。

第2-2-43図は、事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数と第三者承継に関する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・成約件数共に近年増加傾向にあることが分かる。このことから大企業だけでなく、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2-2-43図　事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数の推移



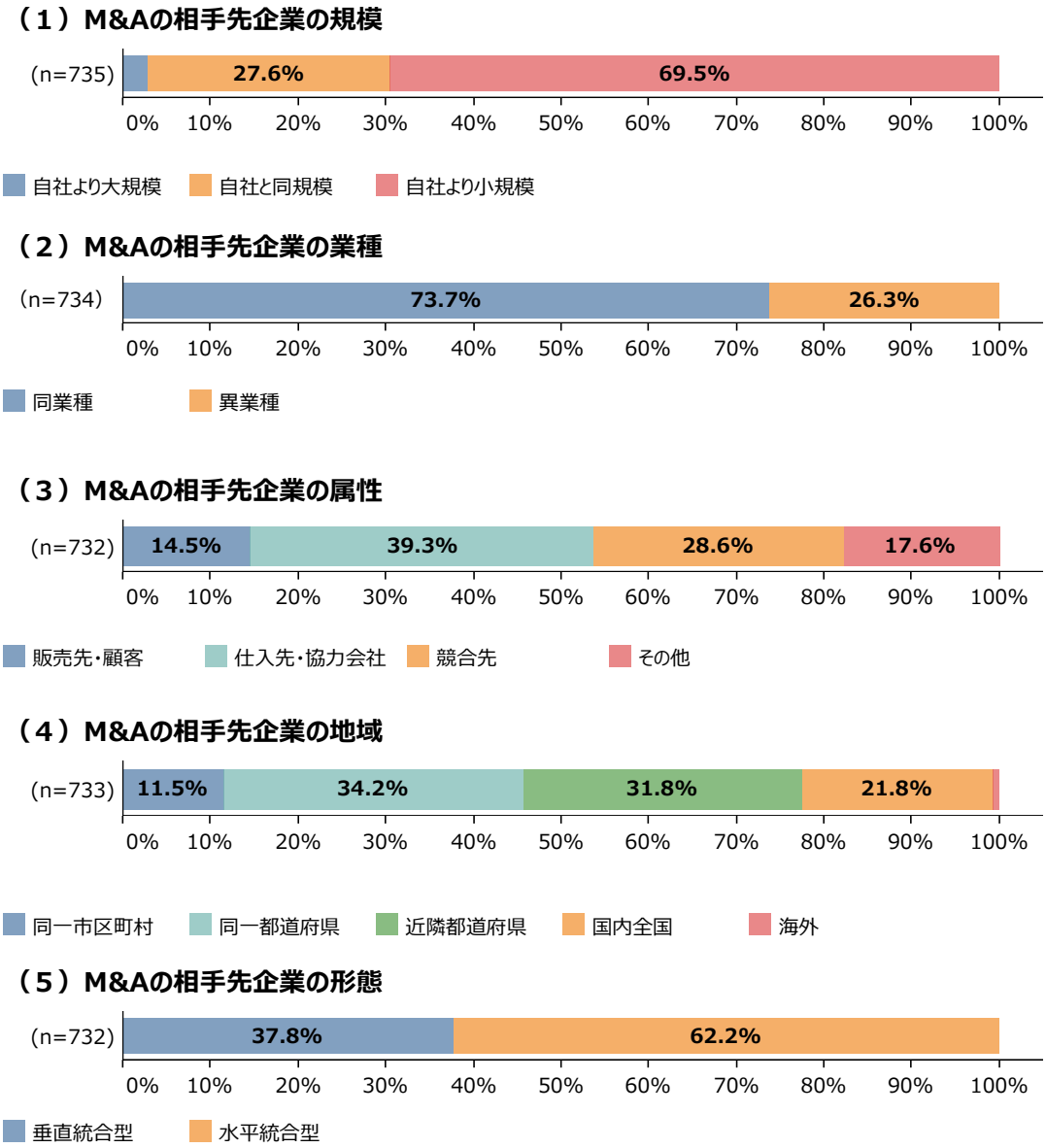
資料：（独）中小企業基盤整備機構調べ
(注)1.事業承継・引継ぎ支援センターは、第三者承継支援を行っていた「事業引継ぎ支援センター」に、親族内承継支援を行っていた「事業承継ネットワーク」の機能を統合し、2021年４月より活動を開始している。そのため、2011年度から2020年度は事業引継ぎ支援センターの件数、2021年度は事業承継・引継ぎ支援センターの件数として集計している。
2.事業引継ぎ支援センターは、2011年度に７か所設置され、2013年度：10か所（累計）、2014年度：16か所（累計）、2015年度：46か所（累計）、2016年度：47か所（累計）となり、2017年度に48か所の体制となった。
3.2011年度から2020年度までの相談社数については、第三者承継のほか、従業員承継等に関する相談も一部含まれている。また、2021年度の相談社数については第三者承継のみの数値を集計している。

②Ｍ＆Ａ成立前までの取組

ここからは、買い手としてＭ＆Ａの実施意向がある企業を対象として、Ｍ＆Ａ成立前までの取組について分析を行う。

第2-2-44図は、買い手としてＭ＆Ａに関心がある企業を対象に、希望するＭ＆Ａの相手先企業の特徴について見たものである。これを見ると、相手先企業の規模としては「自社より小規模」、業種としては「同業種」、属性としては「仕入先・協力会社」、地域としては「同一都道府県」・「近隣都道府県」など比較的近隣の地域、形態としては「水平統合」を希望する傾向にある。

第2-2-44図　希望するＭ＆Ａの相手先企業の特徴（買い手）

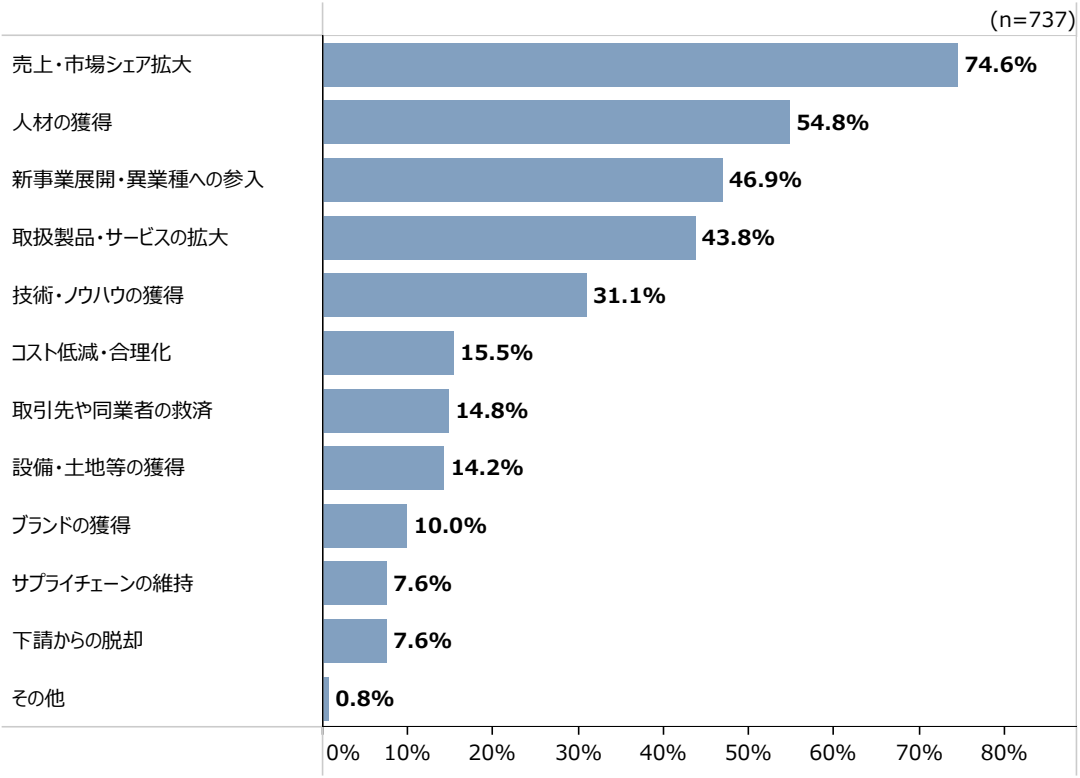


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.「買い手としてＭ＆Ａに関心」と回答した企業のみを集計している。
2.ここでの「垂直統合型」とは、同業種同業態企業との統合を指す。「水平統合型」とは、商流の川上や川下企業との統合を指す。

第2-2-45図は、買い手としてＭ＆Ａに関心がある企業を対象に、Ｍ＆Ａの目的を見たものである。これを見ると、「売上・市場シェア拡大」が最も高く、７割を超えている。また「新事業展開・異業種への参入」と回答する割合も３番目に高く、Ｍ＆Ａを企業規模拡大や事業多角化といった成長戦略の一環として捉えている企業が多いことが示唆される[13]。

また、「人材の獲得」が５割を超えており、Ｍ＆Ａを人材獲得の手段として捉えている企業も存在すると考えられる。

第2-2-45図　Ｍ＆Ａの目的（買い手）

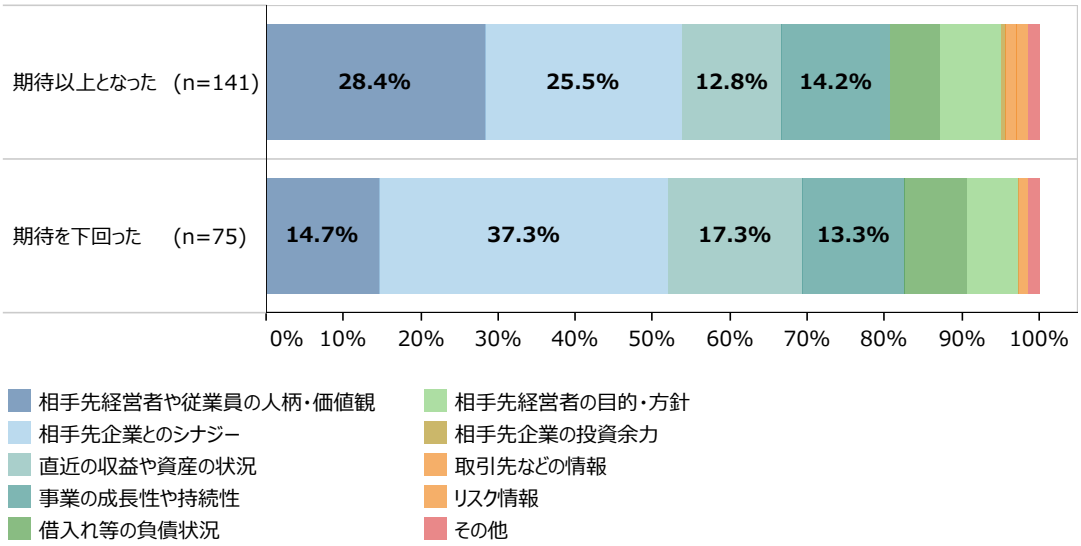


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.「買い手としてＭ＆Ａに関心」と回答した企業を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

13 中小企業庁「中小PMIガイドライン」では、Ｍ＆Ａの目的に応じて、「成長型Ｍ＆Ａ」（シナジーの創出や事業転換により、企業・事業の成長・発展を目的とする。）、「持続型Ｍ＆Ａ」（経営不振や後継者不在等の課題をＭ＆Ａにより解決し、企業・事業の存続を維持し、地域経済や従業員雇用を維持することを目的とする。）の二つに類型化している。特に「成長型Ｍ＆Ａ」については、Ｍ＆Ａ後の中長期的な目的として視野に置くことが望ましいと指摘している。

第2-2-46図は、M＆Aの満足度別に、最も重視したM＆Aの相手先企業への確認事項を見たものである。これを見ると、M＆Aの満足度が「期待以上となった」企業は、「期待を下回った」企業と比較して、「相手先経営者や従業員の人柄・価値観」を重視する傾向にある。M＆Aで期待した成果を得るためには、M＆A成立前の段階から上記の観点を意識することが重要ではないか。

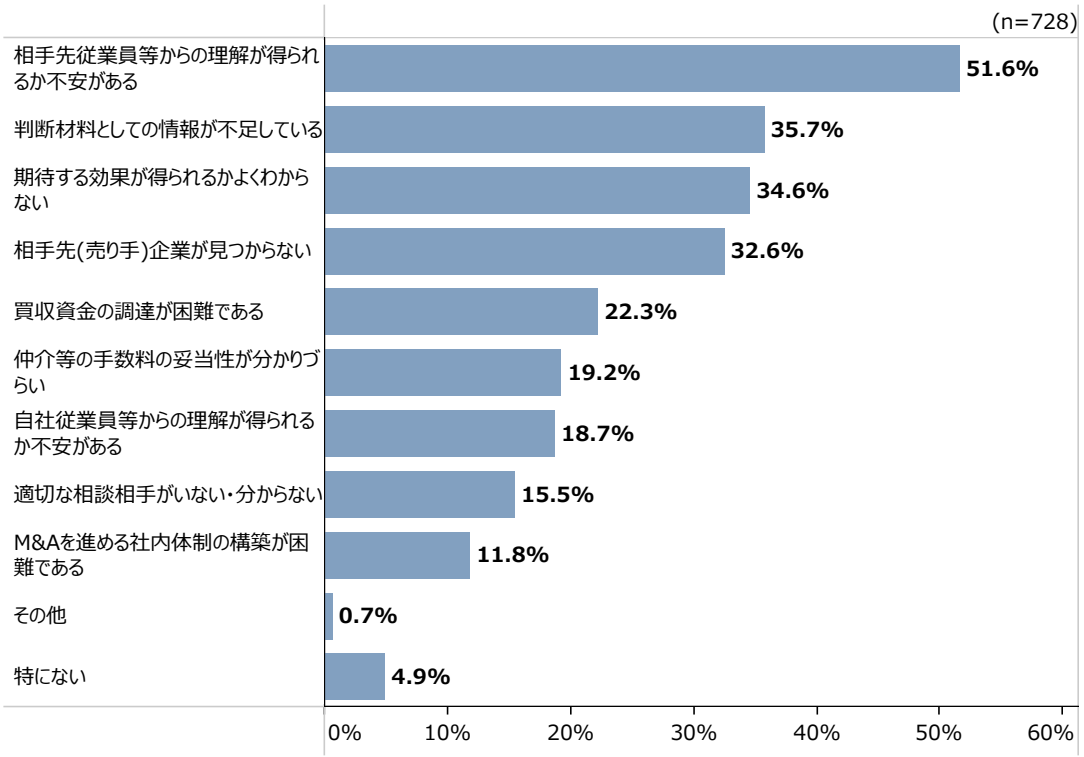
第2-2-46図　M＆Aの満足度別に見た、最も重視したM＆Aの相手先企業への確認事項



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
(注)1.M＆Aの満足度については、M&Aを「実施した（買い手として）」と回答した企業を集計している。
2.最も重視したM＆Aの相手先企業への確認事項については、「買い手としてM＆Aに関心」と回答した企業を集計している。
3.ここでの「期待以上となった」とは、M＆Aの満足度について、「期待を大きく上回っている」、「期待をやや上回っている」、「ほぼ期待通り」と回答した企業を指す。「期待を下回った」とは、M＆Aの満足度について、「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」、「分からない」と回答した企業を指す。

第2-2-47図は、買い手としてＭ＆Ａに関心がある企業を対象に、Ｍ＆Ａを実施する際の障壁を見たものである。これを見ると、「相手先従業員等からの理解が得られるか不安がある」と回答した割合が５割以上と最も高い。前掲の**第2-2-46図**で示したとおり、Ｍ＆Ａ成立前の段階から「相手先経営者や従業員の人柄・価値観」を確認しておくことが、不安の解消につながる可能性が考えられる。また、「判断材料としての情報が不足している」、「期待する効果が得られるかよくわからない」、「相手先（売り手）企業が見つからない」と回答した割合がそれぞれ３割を超えており、Ｍ＆Ａに関する情報不足や期待した効果を得られるか不明瞭である点を障壁と感じている企業も多いことがうかがえる。

第2-2-47図　Ｍ＆Ａを実施する際の障壁（買い手）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.Ｍ＆Ａを実施する際の障壁（買い手）については、「買い手としてＭ＆Ａに関心」と回答した企業を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-2-9は、譲渡側企業との価値観の一致を重視しながらＭ＆Ａを実施し、グループ間の相乗効果を発揮させている企業の事例である。

事例
2-2-9

譲渡側企業との価値観の一致を重視しながらＭ＆Ａを実施し、グループ間の相乗効果を発揮させている企業

所 在 地　岐阜県各務原市
従業員数　44名
資 本 金　1,000万円
事業内容　金属製品製造業

株式会社坂井製作所

▶ 企業規模の拡大に必要な経営資源が不足していることに問題意識を持ち、Ｍ＆Ａを検討

岐阜県各務原市の株式会社坂井製作所は真ちゅうや青銅の棒材を用いて、水栓金具を中心とした部品の受託加工・組立てを手掛ける企業である。1952年の創業以来培ってきた営業力や、多数の仕入先と築いた友好な協力関係を武器に、顧客であるメーカーや商社の発注に対応してきた。藤田斉代表取締役社長は、主要取引先のメーカーで６年間勤務後、2010年４月に入社。入社当初より、企業規模を拡大していく上で必要な経営資源が不足していることに問題意識を持ち、将来の成長を見据えてＭ＆Ａを検討していた。

▶ 譲渡側企業と価値観を一致させることを重視しながら、経営統合を進める

Ｍ＆Ａを検討する中、2015年に取引先の子会社であった同市内の株式会社サンエースを買収。同社は部品加工業務の後工程に当たる組立て業務を主に担っており、相乗効果を見込めたことが買収の決め手となった。2020年には岐阜県海津市の野村精機株式会社を買収。後継者不在の悩みを抱えていた同社の社長から相談があったことを機に、経営者同士で買収に向けた話し合いを始めた。対話の際は、相手先経営者と価値観を一致させることを重視。複数回の打合せを経て、「野村精機の社員の雇用を維持する」という点で価値観が一致し、Ｍ＆Ａの準備に取り掛かった。また、岐阜県事業引継ぎ支援センター（現岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター）へ仲介を依頼し、両社がフェアな状態で契約手続を進められるよう心掛けた。Ｍ＆Ａ成立後は経営統合を円滑に進めるべく、経営理念・行動指針の明文化や評価基準の見直し等を行い、グループとしての経営方針を浸透させることに努めた。さらに、2021年３月にはグループ３社を束ねる「SAKAIホールディングス株式会社」を設立。譲受側企業と譲渡側企業の関係を対等とする方針の下、グループ各社が独立して事業を運営しながら、相乗効果を発揮できる企業体を目指した。例えば、各社の若手メンバーが集まる「中堅リーダー会」の発足等、グループ内での人材交流を進め、各社の良い所を学び合える場を設けた。また営業に強みを持つ坂井製作所が、グループ３社の営業を一括で担い、営業体制の強化を図った。

▶ グループ企業同士で相乗効果を発揮し、更なる事業規模拡大を目指す

Ｍ＆Ａの結果、自社グループで加工できる範囲が広がったため、美容機器部品や半導体製造装置部品など新しい事業分野へ進出することが可能となった。またグループの得意分野をいかすことで、各社の業績も向上しており、特に野村精機株式会社の売上高は25％増加し、２期連続赤字から脱却することに成功した。またグループ全体の売上高は15.5億円に成長し、2021年度に利益額は過去の株式会社坂井製作所単体の最高益と比較して、155％増を達成した。「10年後の目標として、グループ企業７社、売上高50億円の企業体になることを目指している。今後も事業承継問題に悩む製造業とＭ＆Ａを行い、顧客の様々な困り事に対してワンストップで対応できる体制を整えたい。」と藤田社長は語る。

藤田斉代表取締役社長

本社の外観

野村精機株式会社との調印式

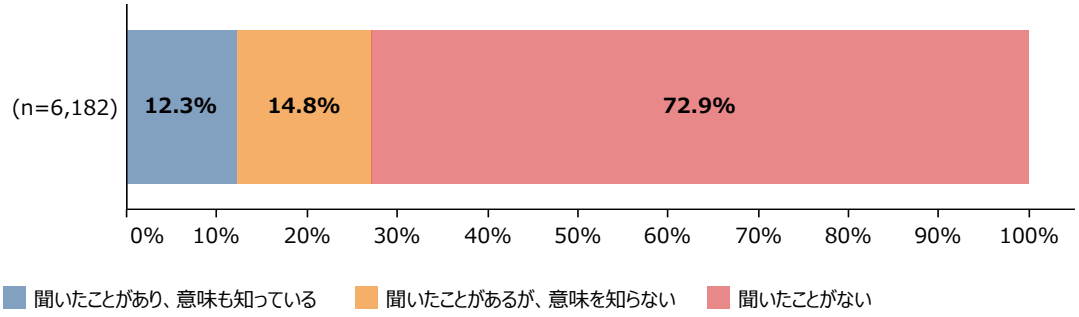
③Ｍ＆Ａ成立前後の統合作業

前掲の**第2-2-47図**で示したとおり、Ｍ＆Ａにおいて買い手の立場としては、「相手先従業員等からの理解が得られるか不安がある」点や「期待する効果が得られるかよくわからない」点が障壁となっており、円滑な組織融合や期待した効果の発現等を懸念している様子がうかがえる。これらの懸念を解消するためには、デュー・ディリジェンス[14]をはじめとするＭ＆Ａ成立前の取組のほか、Ｍ＆Ａ成立後のPMIを通じた円滑な統合が重要と考えられる。

そこでここでは、中小企業におけるPMIの現状や、Ｍ＆Ａで期待した効果を得るための取組について分析する。

第2-2-48図は、中小企業におけるPMIの認知度について見たものである。これを見ると、PMIについて「聞いたことがない」と回答した企業が７割を超えており、中小企業の大半がPMIを認知していない状況にあることが分かる。PMIについて、更なる普及・啓発が必要と考えられる。

第2-2-48図　中小企業におけるPMIの認知度

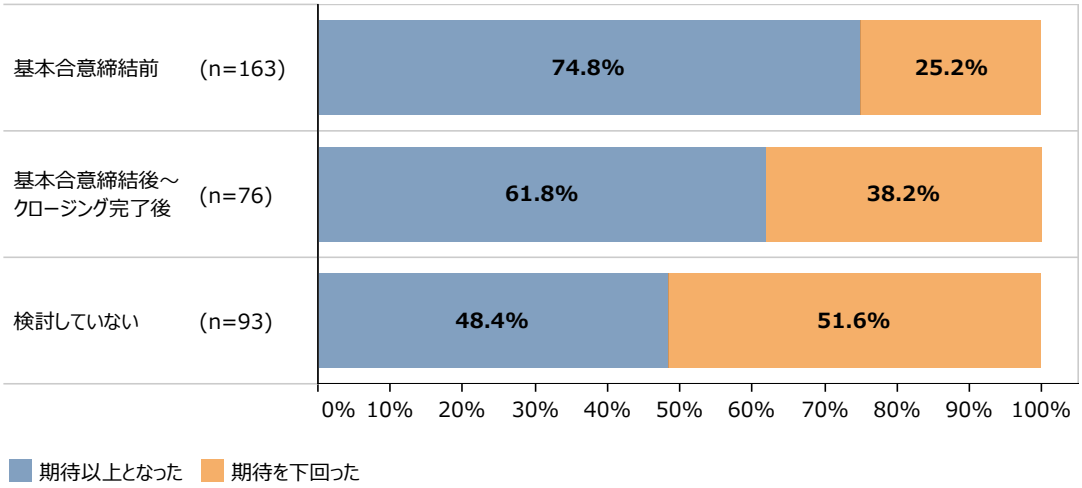


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

14 デュー・ディリジェンス（Due Diligence）とは、対象企業である売り手側における各種のリスク等を精査するため、主に買い手側が士業等専門家に依頼して実施する調査を指す。

第2-2-49図は、買い手としてＭ＆Ａを実施した企業を対象に、PMIの検討開始時期別に、Ｍ＆Ａの満足度について見たものである。これを見ると、PMIを「基本合意締結前」に検討した企業は、「基本合意締結後～クロージング完了後」に検討した企業や「検討していない」企業と比較して、Ｍ＆Ａの満足度が「期待以上となった」割合が７割以上と最も高いことが分かる。このことから、今回の調査だけで一概にはいえないものの、Ｍ＆Ａで期待した成果を得る上で、早期の段階からＭ＆Ａ成立後を見据えて、PMIの準備を行うことが重要だと示唆される。

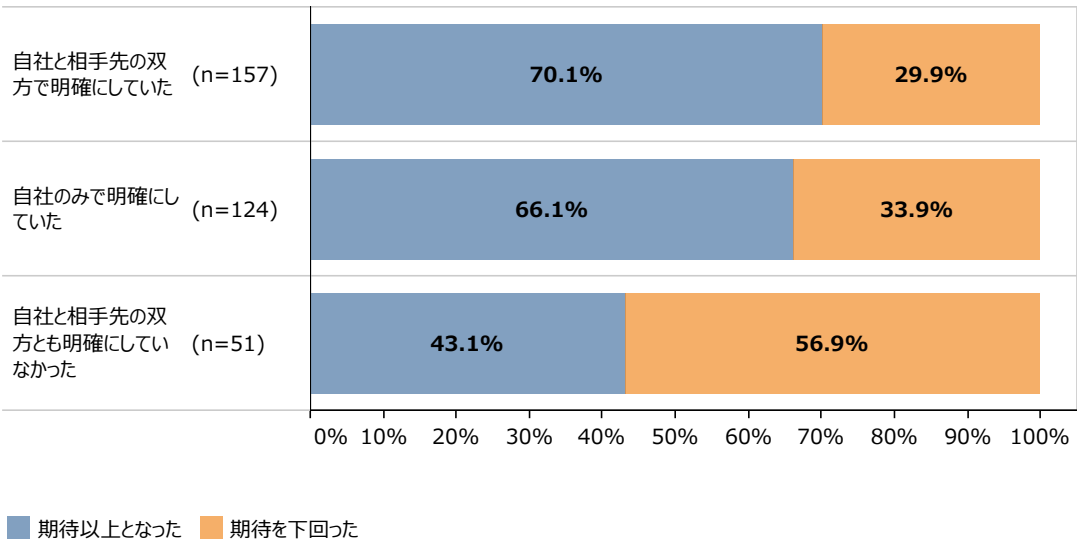
第2-2-49図　PMIの検討開始時期別に見た、Ｍ＆Ａの満足度



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
(注)1.PMIの検討開始時期及びＭ＆Ａの満足度については、「買い手としてＭ＆Ａに関心」と回答した企業を集計している。
2.ここでの「基本合意締結後～クロージング完了後」とは、PMIの検討開始時期について、「デュー・デリジェンス（DD）実施期間中」、「DD終了後～最終契約締結」、「最終契約締結後～クロージング」、「クロージング完了後」と回答した企業を指す。
3.ここでの「期待以上となった」とは、Ｍ＆Ａの満足度について、「期待を大きく上回っている」、「期待をやや上回っている」、「ほぼ期待通り」と回答した企業を指す。「期待を下回った」とは、Ｍ＆Ａの満足度について、「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」、「分からない」と回答した企業を指す。

第2-2-50図は、買い手としてＭ＆Ａを実施した企業を対象に、Ｍ＆Ａの目的・戦略の明確化状況別に、Ｍ＆Ａの満足度を見たものである。これを見ると、Ｍ＆Ａの目的・戦略を「自社と相手先の双方で明確にしていた」企業は、Ｍ＆Ａの満足度が「期待以上」となっている割合が最も高い。「自社と相手先の双方とも明確にしていなかった」企業と比較すると、30ポイント近く差異が出ている。

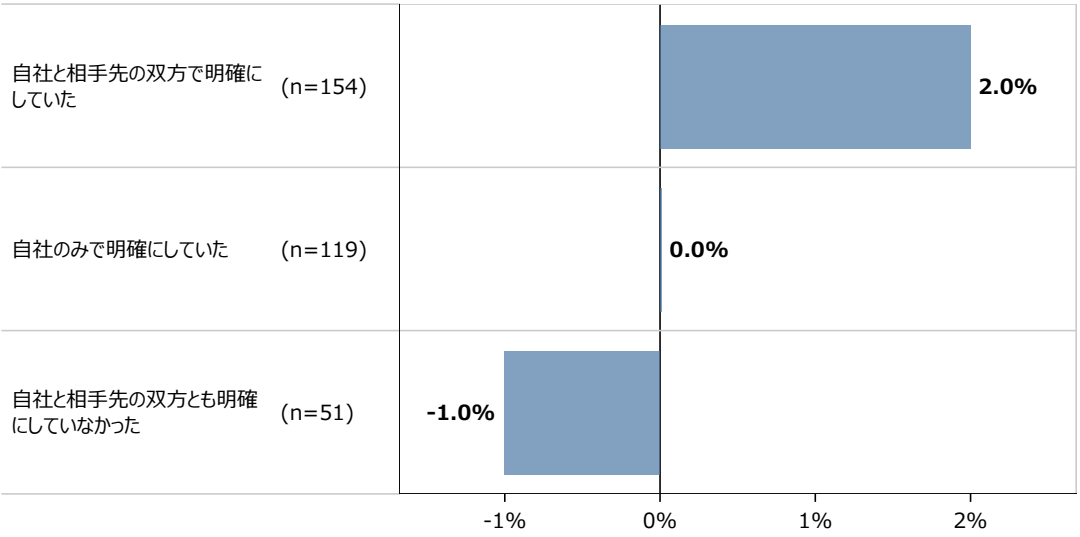
第2-2-50図　Ｍ＆Ａの目的・戦略の明確化状況別に見た、Ｍ＆Ａの満足度



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.Ｍ＆Ａの目的・戦略の明確化状況及びＭ＆Ａの満足度については、M&Aを「実施した（買い手として）」と回答した企業を集計している。
2.ここでの「期待以上となった」とは、Ｍ＆Ａの満足度について、「期待を大きく上回っている」、「期待をやや上回っている」、「ほぼ期待通り」と回答した企業を指す。「期待を下回った」とは、Ｍ＆Ａの満足度について、「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」、「分からない」と回答した企業を指す。

第2-2-51図は、買い手としてＭ＆Ａを実施した企業を対象に、Ｍ＆Ａの目的・戦略を明確化した状況別に、売上高成長率を見たものである。これを見ると、Ｍ＆Ａの目的・戦略を「自社と相手先の双方で明確にしていた」企業は売上高成長率が2.0％と最も高くなっている。一方で、「自社と相手先の双方とも明確にしていなかった」企業は、売上高成長率がマイナスとなっている。Ｍ＆Ａの目的・戦略を買い手企業と売り手企業双方で明確にしておくことが、企業の成長にもつながると考えられる。

第2-2-51図　Ｍ＆Ａの目的・戦略の明確化状況別に見た、売上高成長率（中央値）

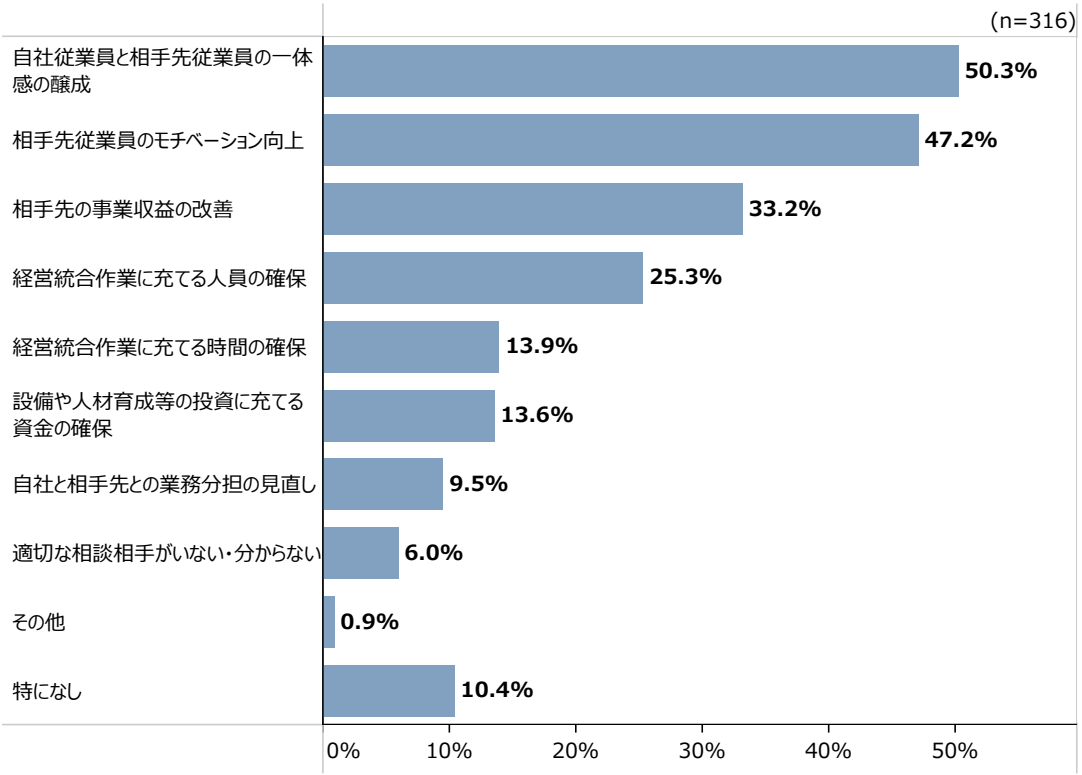


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.Ｍ＆Ａの目的・戦略の明確化状況については、M&Aを「実施した（買い手として）」と回答した企業を集計している。
2.売上高成長率は2016年と2021年を比較したものである。

第2-2-52図は、買い手としてＭ＆Ａを実施した企業を対象に、PMIを実施する際の課題について見たものである。これを見ると、経営統合時の課題として、「自社従業員と相手先従業員の一体感の醸成」が50.3％と最も高く、次いで「相手先従業員のモチベーション向上」が47.2％となっている。経営統合の際、相手先企業の従業員に関する課題を抱える中小企業が多いと推察される。

前掲の第2-2-46図で示したとおり、Ｍ＆Ａで期待以上の満足度を実感している企業ほど、相手先企業への確認事項として「相手先経営者や従業員の人柄・価値観」を重視していることを踏まえると、Ｍ＆Ａ成立前の段階から相手先従業員の人柄や価値観を確認しておき、対策を講じておくことが必要ではないか。

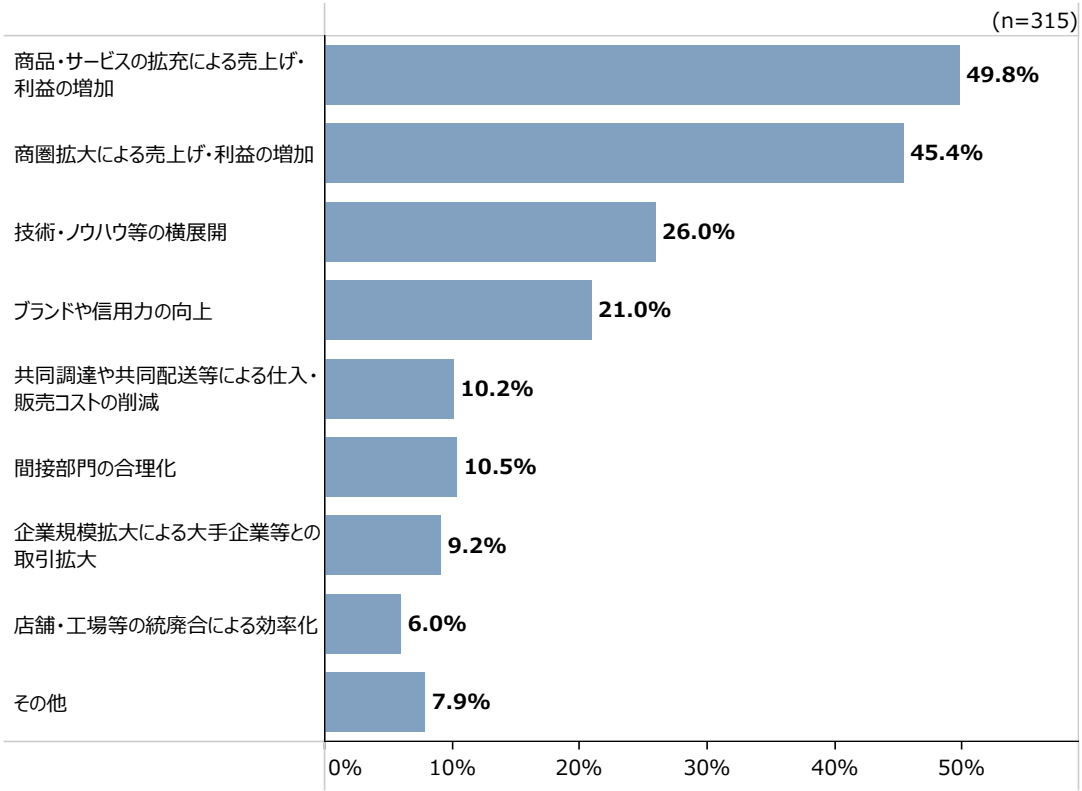
第2-2-52図　PMIを実施する際の課題



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.M＆Aを「実施した（買い手として）」と回答した企業を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-53図は、買い手としてＭ＆Ａを実施した企業を対象に、Ｍ＆Ａの具体的な効果について見たものである。これを見ると、Ｍ＆Ａの具体的な効果としては、「商品・サービスの拡充による売上げ・利益の増加」や「商圏拡大による売上げ・利益の増加」など売上げ・利益面の相乗効果を実感している企業が多い傾向にある。また、「技術・ノウハウ等の横展開」、「ブランドや信用力の向上」など、買い手企業・売り手企業双方の経営資源を組み合わせた相乗効果を実感している企業も存在することが分かる。

第2-2-53図　Ｍ＆Ａの具体的な効果



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」
（注）1.Ｍ＆Ａを「実施した（買い手として）」と回答した企業を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここでは、Ｍ＆Ａの動向やＭ＆Ａ成立前後の取組について分析を行った。中小企業の間でもＭ＆Ａは広がりを見せており、Ｍ＆Ａの目的として「売上・市場シェア拡大」や「新事業展開・異業種への参入」を挙げるなど、事業承継だけでなく企業の成長を促す手段として、Ｍ＆Ａが認識されている様子がうかがえる。

一方で、買い手としてＭ＆Ａを検討する企業は、「相手先従業員等からの理解が得られるか不安がある」点や「期待する効果が得られるかよくわからない」点を障壁と感じている。Ｍ＆Ａ成立前の早期の段階からPMIを検討し、事前に「相手先経営者や従業員の人柄・価値観」等を確認することや、買い手企業と売り手企業双方でＭ＆Ａの目的や戦略を明確化することが重要だと考えられる。

第２節　起業・創業

第２節では、起業・創業について分析を行っていく。第１項では、各種統計や調査を用いて我が国の起業の実態を確認していき、第１項の②以降は、（株）帝国データバンクが「令和４年度中小企業実態調査委託費（中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究）」において実施した、中小企業を対象としたアンケートである、「中小企業の起業・創業に関する調査」[15]を用いて、起業・創業における課題や起業・創業に向けて必要な取組について確認していく。

１．起業・創業の動向

本項では、各種統計や調査を用いて、我が国の起業の実態を時系列で見ていく。加えて、経営者が感じる起業に対する満足度の状況や、創業当時に抱えていた起業の目的や課題などについても確認し、経営者が起業に至る背景などについて分析していく。

①我が国の起業の実態

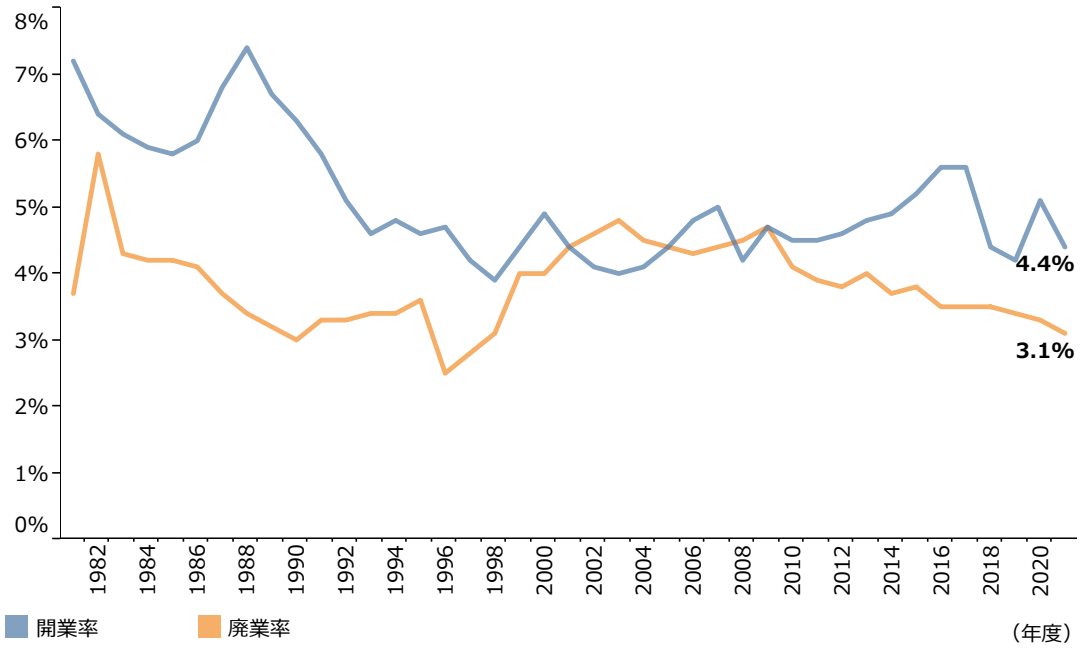
始めに、我が国の開業率及び廃業率について現状把握を行う[16]。

第2-2-54図は、我が国の開業率・廃業率の推移について見たものである。開業率は、1988年度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、2018年度に再び低下。足下では4.4％となっている。廃業率は、1996年度以降増加傾向で推移していたが、2010年度からは低下傾向で推移している。

15 （株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」：（株）帝国データバンクが2022年11月から12月にかけて、従業員５名以上で、創業後５年から９年経過した中小企業15,000社を対象にアンケート調査を実施（回答3,000件、回収率20.0％）。
なお、加藤（2022）などにもあるように、多くの国や産業で、設立後の５年間で約半数の事業所が退出することが指摘されていることから、そうした期間を乗り越えた経営者が、起業前後でどのような取組を行ってきたのかを分析するため、本アンケートでは、創業後５年から９年経過した企業を対象として調査している。
また、本アンケートの回答企業群は創業後、５年から９年にわたり存続している企業を対象としており、創業後に廃業した企業などの回答は含まれていない点に留意が必要である。

16 「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、例えば事業主一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表を、「民事・訴訟・人権統計年報」及び「国税庁統計年報」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。

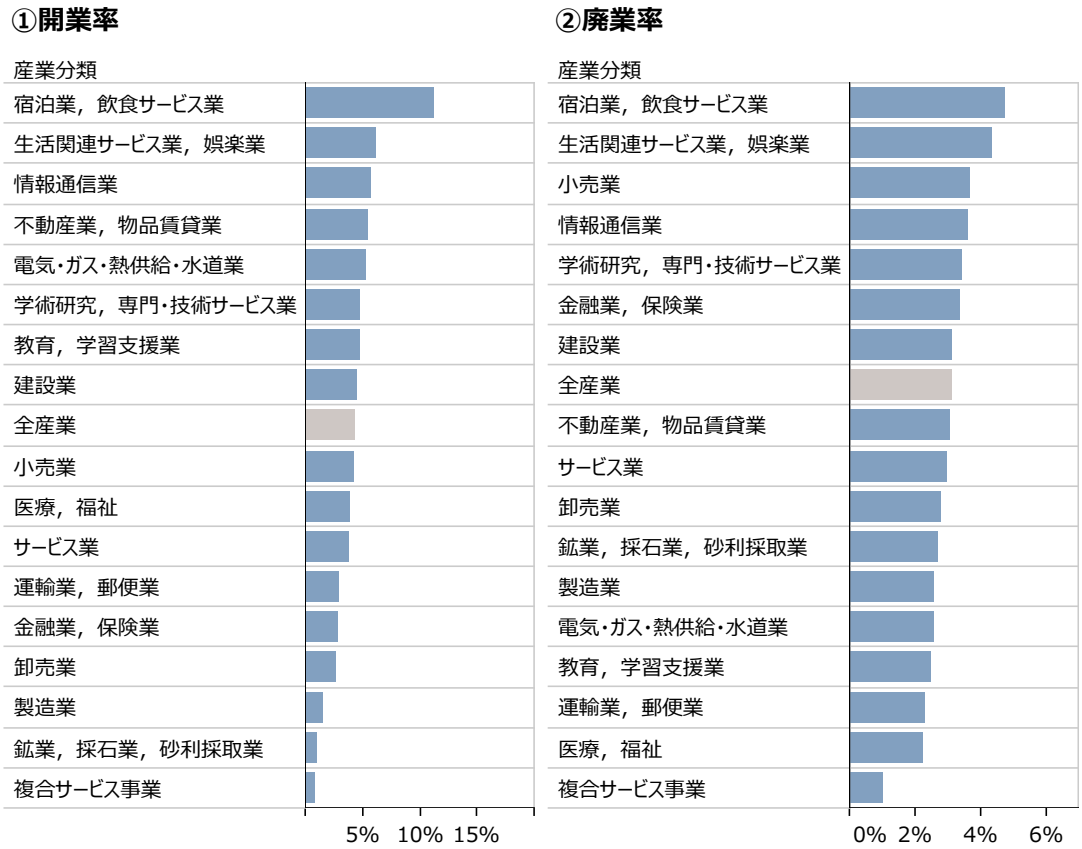
第2-2-54図　開業率・廃業率の推移



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）。

第2-2-55図は、業種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、「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」が続いている。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「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。一方で、開業率と廃業率が共に低い業種は、「運輸業,郵便業」、「鉱業,採石業,砂利採取業」、「複合サービス事業」となっている。

第2-2-55図　業種別の開廃業率（2021年度）



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2-2-56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、埼玉県と続く。また、廃業率について見ると、福島県が最も高く、愛知県、大分県と続いている。

第2-2-56図　都道府県別開廃業率（2021年度）

	開業率	廃業率
北海道	3.9%	3.0%
青森	2.5%	3.3%
岩手	2.7%	2.9%
宮城	3.7%	3.2%
秋田	2.4%	3.0%
山形	2.8%	3.0%
福島	3.5%	4.4%
茨城	4.5%	2.7%
栃木	4.0%	2.9%
群馬	4.0%	3.1%
埼玉	5.2%	2.9%
千葉	5.0%	2.8%
東京	5.0%	3.1%
神奈川	4.9%	2.9%
新潟	2.6%	2.8%
富山	3.1%	2.7%

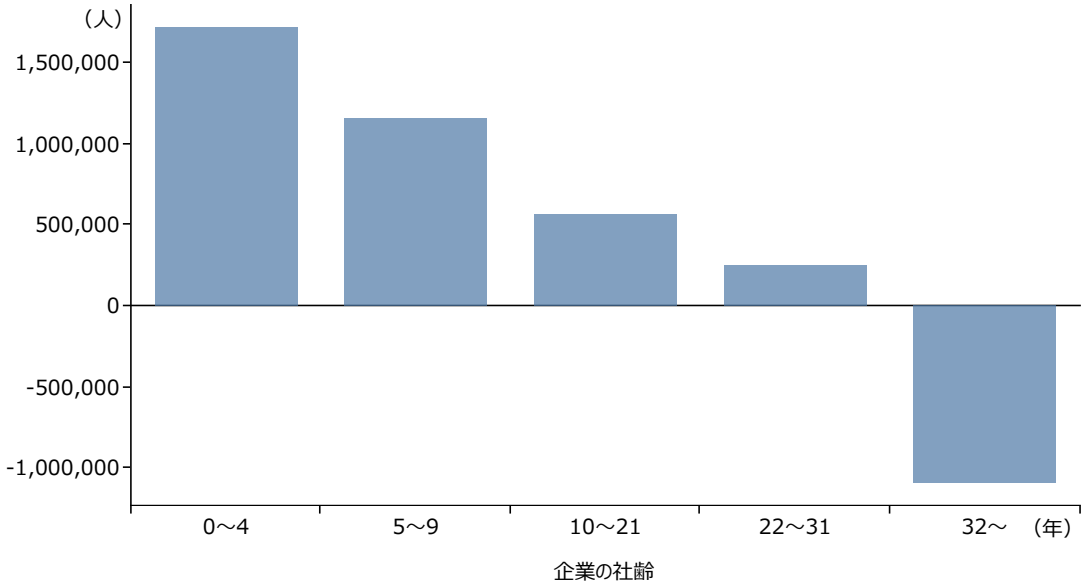
	開業率	廃業率
石川	3.6%	3.1%
福井	3.0%	3.3%
山梨	4.0%	2.4%
長野	3.4%	2.9%
岐阜	4.0%	3.1%
静岡	3.8%	3.2%
愛知	5.0%	4.1%
三重	4.7%	3.1%
滋賀	4.1%	3.3%
京都	4.4%	3.0%
大阪	4.8%	2.9%
兵庫	4.4%	2.8%
奈良	4.1%	3.0%
和歌山	3.4%	2.8%
鳥取	3.1%	2.9%
島根	2.7%	3.2%

	開業率	廃業率
岡山	4.1%	2.9%
広島	3.7%	2.8%
山口	3.5%	3.6%
徳島	3.1%	3.4%
香川	3.5%	2.8%
愛媛	3.8%	3.1%
高知	3.1%	3.1%
福岡	5.4%	3.4%
佐賀	3.8%	3.1%
長崎	3.6%	3.6%
熊本	4.4%	2.8%
大分	3.7%	4.1%
宮崎	3.9%	3.2%
鹿児島	3.9%	3.2%
沖縄	7.1%	3.5%
全国計	4.4%	3.1%

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2-2-57図は、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」を再編加工し、企業の社齢別に、常用雇用者数の純増数について見たものである。企業年齢が若いほど、常用雇用者純増数が大きくなっており、多くの雇用を生み出していることが分かる。起業・創業を促していくことの意義は、雇用創出の観点からも大きいと考えられる[17]。

第2-2-57図　企業の社齢別に見た、常用雇用者数の純増数

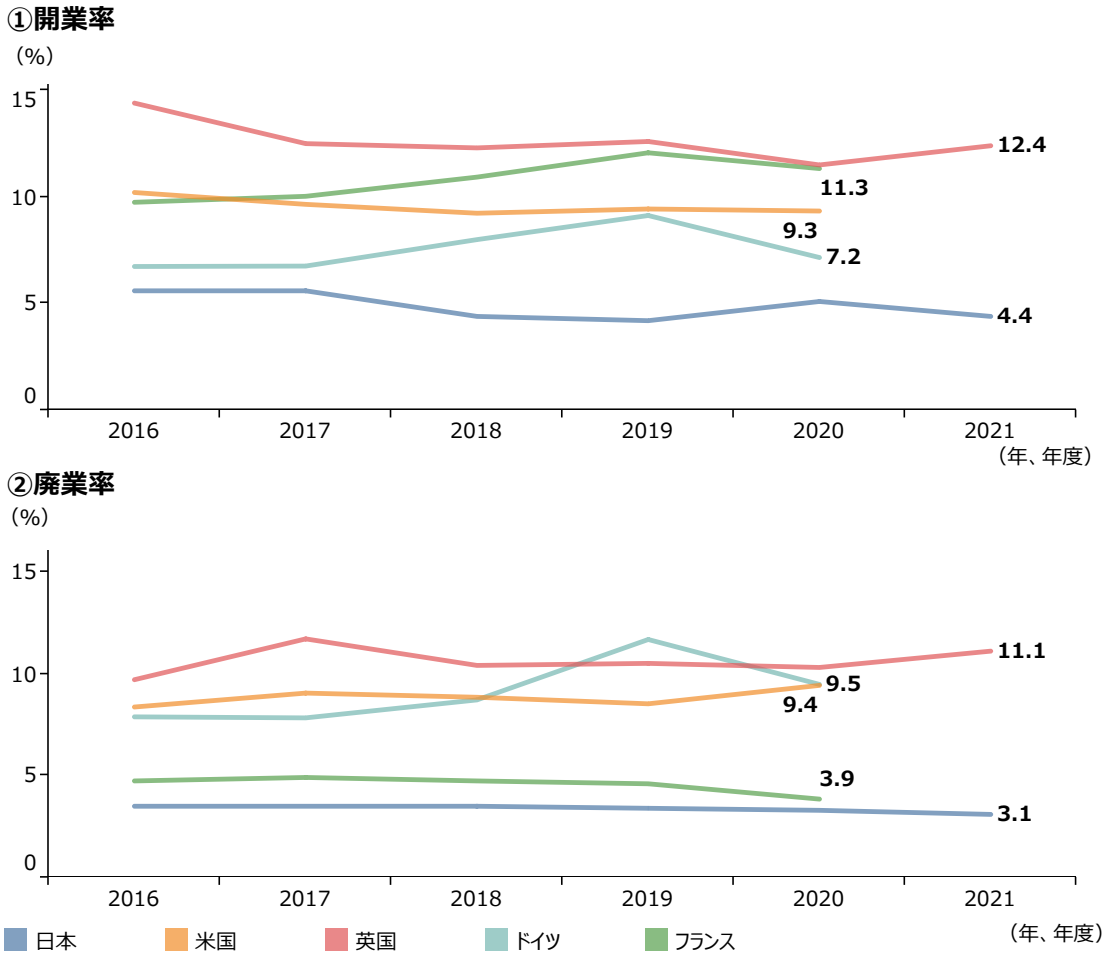


資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサス－活動調査」再編加工
（注）1.会社以外の法人及び農林漁業は除いている。
2.事業所が複数ある企業の場合は、事業所開設時期が最も古い値を社齢とし、以降開設した事業所における雇用者数も集計している。
3.経済センサスの事業所開設時期は、「昭和59年以前」、「昭和60～平成6年」、「平成7～平成16年」、「平成17年以降」で調査されている。また、「平成17年以降」については、開設年の数値回答を用いて集計している。
4.社齢が３年以内の企業については、事業所を移転した存続企業による雇用者数の増加が含まれている点に留意する必要がある。
5.社齢が４年の企業については、「平成24年経済センサス－活動調査」で把握できなかった企業の雇用者数が含まれている点に留意する必要がある。

17　深尾・権（2011）は、企業の社齢と雇用の創出・喪失率や純増数について相関があることを明らかにし、雇用創出には社齢が若い企業の役割が大きいことを指摘している。

第2-2-58図は、諸外国の開廃業率の推移を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2-2-58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：英国国家統計局「Business demography」、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。

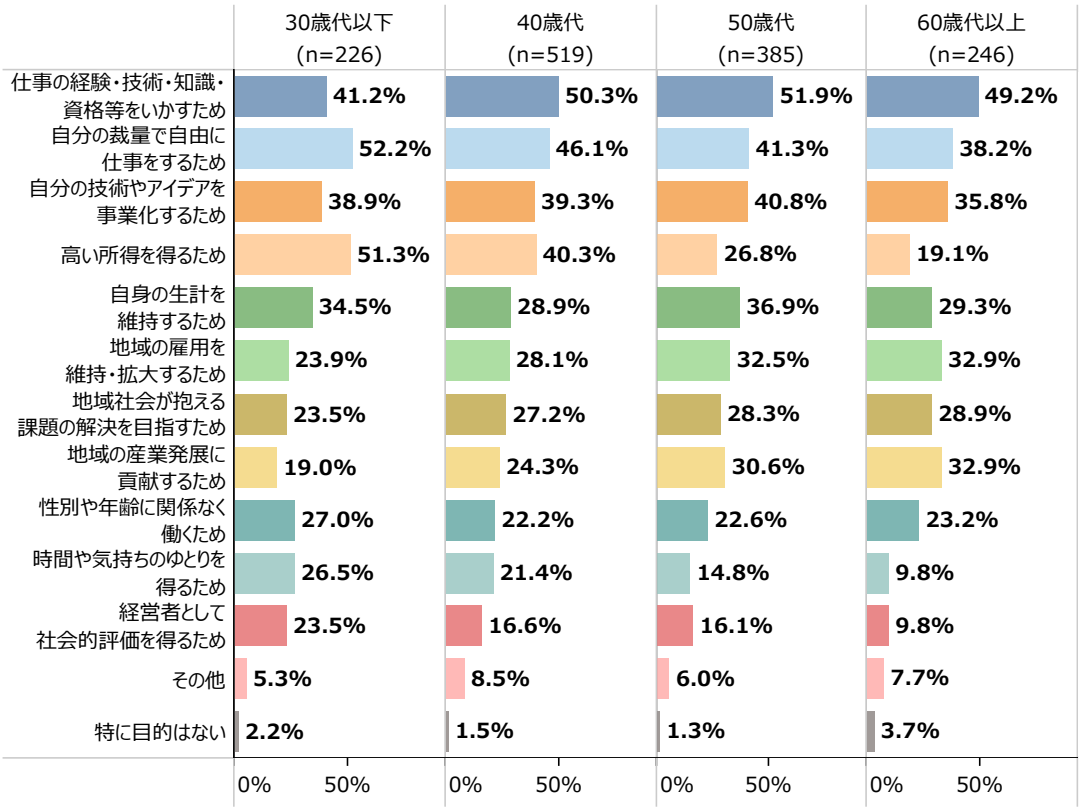
②起業の目的や直面する課題

ここまで、我が国における開廃業率を概観し、我が国の数値は諸外国と比べて低い一方、雇用創出効果が大きいことを確認した。中小企業白書(2017)[18]でも触れられているように、現在においても、資金調達や収入面のリスクが起業の妨げになっている可能性が考えられる。ここからは、「中小企業の起業・創業に関する調査」を用いて分析を行う。

第2-2-59図は、経営者の年代別の起業の目的を確認したものである。これを見ると、各年代において「仕事の経験・技術・知識・資格等をいかすため」、「自分の裁量で自由に仕事をするため」と回答する割合が高いことが分かる。

また、30歳代以下の若い層においては、「自分の裁量で自由に仕事をするため」、「高い所得を得るため」と回答する割合が他の年代と比較して高いことが分かる。一方、40歳代より高い年代の層では、「高い所得を得るため」と回答する割合は低く、地域の雇用維持・拡大、地域社会が抱える課題解決、地域の産業発展への貢献、といった内容の回答割合が高いことが分かる。

第2-2-59図　経営者の年代別に見た、現在の事業の起業目的

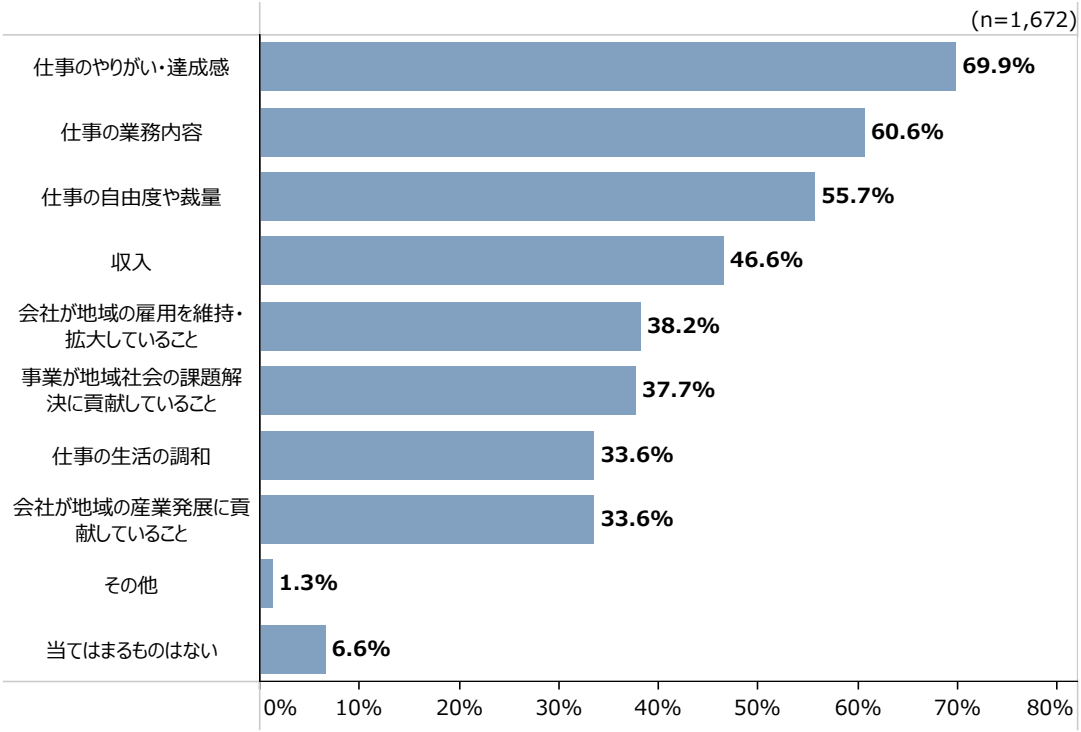


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

18　2017年版中小企業白書　第２部第２章第２節を参照されたい。

第2-2-60図は、経営者が事業に対して現在満足していることについて見たものである。これを見ると「仕事のやりがい・達成感」、次いで「仕事の業務内容」について満足していると回答する割合が高いことが分かる。創業した多くの経営者が、事業に対して満足感を得ていることがうかがえる。

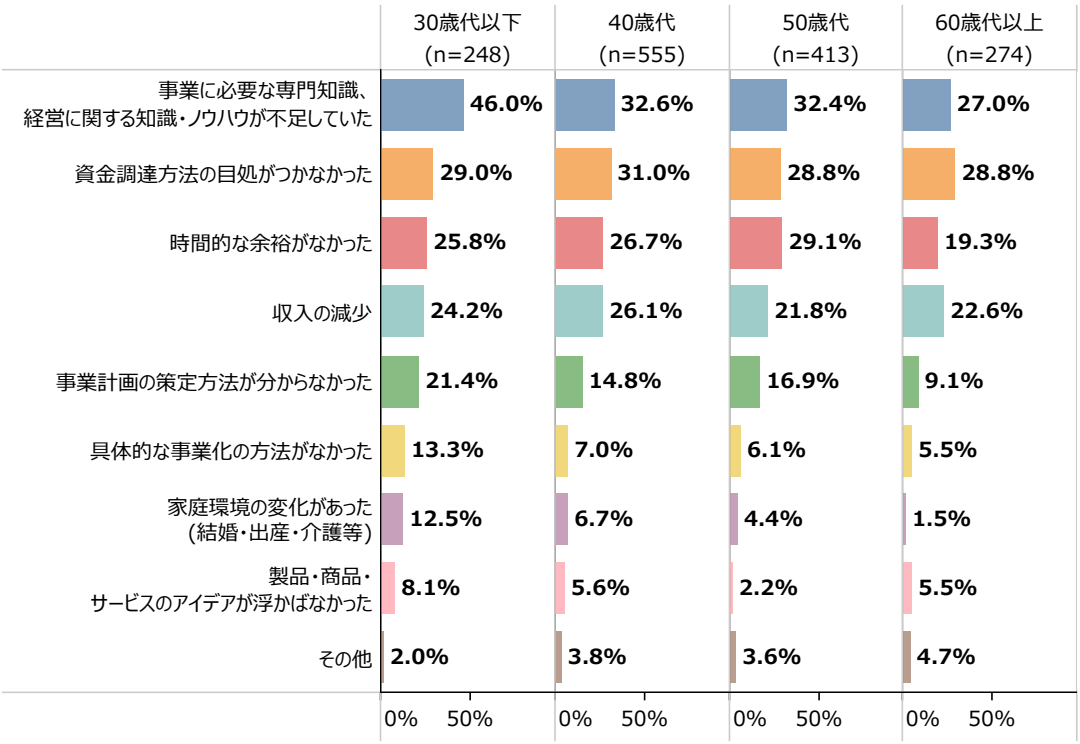
第2-2-60図　事業に対して現在満足していること



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-61図は、起業の準備段階で生じた課題を経営者の年代別に見たものである。全体では、「事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウが不足していた」と回答した割合が高く、次いで、「資金調達方法の目処がつかなかった」が高いことが分かる。年代別に見ると、30歳代以下において、事業・経営に必要な専門知識・ノウハウの不足の回答割合が特に高くなっており、起業の障壁となっている様子がうかがえる。

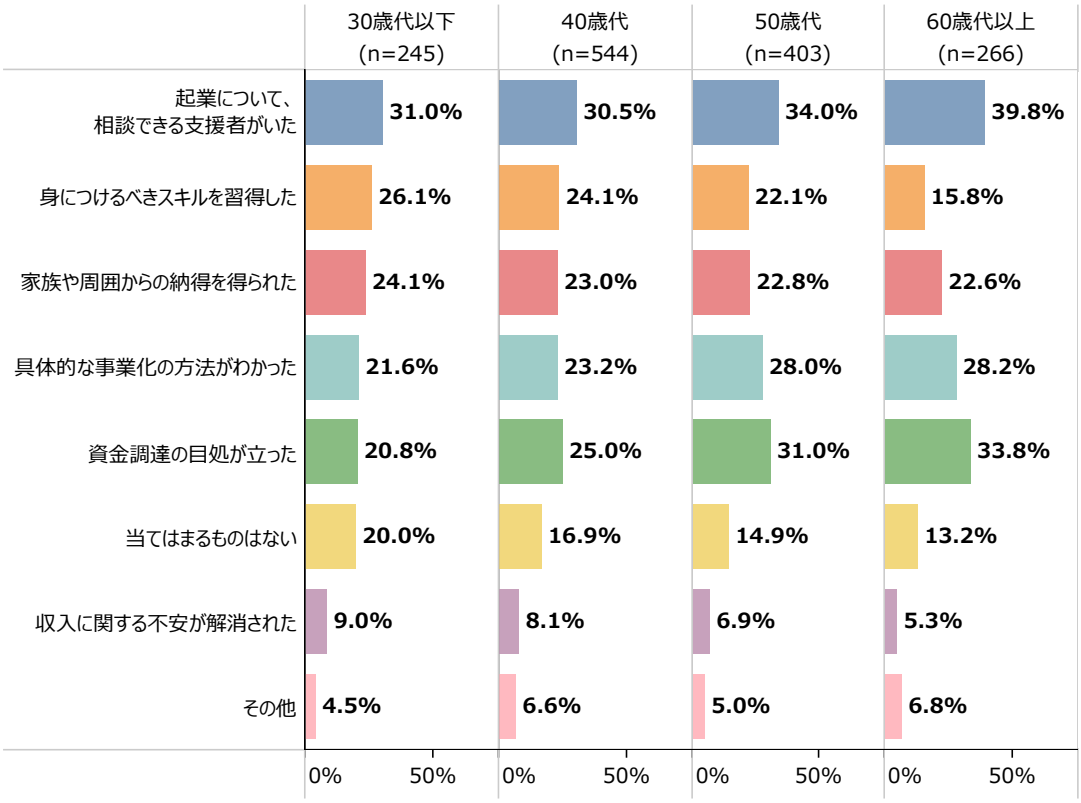
第2-2-61図　経営者の年代別に見た、起業の準備段階で生じた課題



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.起業の準備段階で生じた課題について、「課題はなかった」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「課題はなかった」は表示していない。

続いて、**第2-2-62図**は、起業に踏み切れた理由を経営者の年代別に見たものである。各年代で「起業について、相談できる支援者がいた」が最も高いことが分かる。次いで30歳代以下では「身につけるべきスキルを習得した」が、40歳代以上の各年代では「資金調達の目処が立った」が高くなっている。

第2-2-62図　経営者の年代別に見た、起業に踏み切れた理由



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここまで、日本の開業率は諸外国と比較すると低いものの、起業は雇用創出効果を持つ点、また、実際に起業した人の多くがやりがいや達成感を感じるなど、創業後、実施している事業に対して満足感を得ているという点を確認してきた。他方で、創業時の課題としては経営に関する知識・ノウハウの不足、資金調達が挙げられており、こうした障壁を乗り越える上で、相談できる支援者の存在は重要ではないだろうか。

事例2-2-10は、前職で培った人脈や支援機関を活用した上で創業し、やりがいを感じながら成長を続けている企業の事例である。

事例
2-2-10

**自ら構想したアイデアを事業化するために、
経験や人脈をいかして創業し、
やりがいを感じながら成長している企業**

所 在 地　愛知県一宮市
従業員数　1名
資 本 金　800万円
事業内容　化学工業

TSUYOMI株式会社

▶ 自ら構想したアイデアを実現するために起業

愛知県一宮市のTSUYOMI株式会社は、2017年創業のオーラルケア製品の研究開発・販売を行う企業である。代表取締役社長の森健一氏は、創業前は医薬品会社で営業職として勤務していた。営業職時代には出張が多かったことから、手軽に口腔ケアができる製品が欲しいと感じていた。また、東北や熊本の震災現場でボランティア活動をした際に、口腔ケアがおろそかになると病気につながる話を聞き、非常時における口腔ケアの大切さを実感。こうした経験を通じ、「歯磨き粉のタブレット化」のアイデアを当時から持っており、勤務先での事業化の機会を長年うかがっていた。しかし、組織再編等による社内環境の変化が起こり、勤務先でのアイデア実現が難しくなる可能性が見込まれた。自身のアイデアにビジネスチャンスを感じ、「固形歯磨きの製品化を実現したい」という強い思いを引き続き持っていたことから、20年以上勤めた勤務先の退職を決意し、起業する道を選んだ。

▶ これまでの経験や人脈をいかして「タブレット型歯磨き粉」の事業化に成功

創業するに当たり、経営に関して分からないことが多かった森社長は、愛知県の「よろず支援拠点」を積極的に活用。資金面からマーケティング、広告・宣伝の手法など、あらゆる内容を相談し、学びを深めた。また事業化に向けて、課題となったのは研究・開発で重要となる工場の確保であった。前職時代に関わりがあった工場に接触し、製品化の見込みを立てることができた。販路開拓などの営業面では、前職時代に形成した人脈を活用するとともに、培ってきた営業スキルにより商品の目新しさを訴求することで販売先を確保できた。前職時代には製品づくりに携わった時期もあり、そこで得た知識や経験は、工場との連携や、販売先との対話の中でいかされている。家族や友人には試作品を使用してもらい、何度も改良を重ねた。そして、2018年に携帯するタブレット型歯磨き粉「KAMIGAKI（カミガキ）」の販売を開始（2020年に「CAMUGAKI（カムガキ）」に名称変更）。創業以降は自己資金を元手に事業を進めてきたが、販売の見込みが立った時期に民間金融機関からの資金調達も実現した。

▶ サラリーマン時代には味わえなかったやりがいを感じる

「CAMUGAKI」の販売以降も新たな商品の開発を続け、2021年には宇宙用に開発した製品「mouthpace（マウスペース）」がJAXA（宇宙航空研究開発機構）の厳しい審査を通過し、ISS（国際宇宙ステーション）の搭載品に決定した。起業に踏み切ったことで、長年の構想であった「タブレット型歯磨き粉」を事業化し、宇宙で自分たちが開発した製品が役立っていることで、これまでにない大きなやりがいを感じている。複数の企業から引き合いの声も多く、売上面の成長も見込まれている。現在は1名の従業員と二人三脚で進めているが、商品や得意先の拡大に応じて採用も検討している。「自分で行動を起こし成果を獲得することがやりがいにつながっている。商品の知名度を更に上げ、口腔ケアの大切さを広く知ってもらい、世の中に貢献していきたい。」と森社長は語る。

森健一代表取締役社長

タブレット型歯磨き粉「CAMUGAKI」

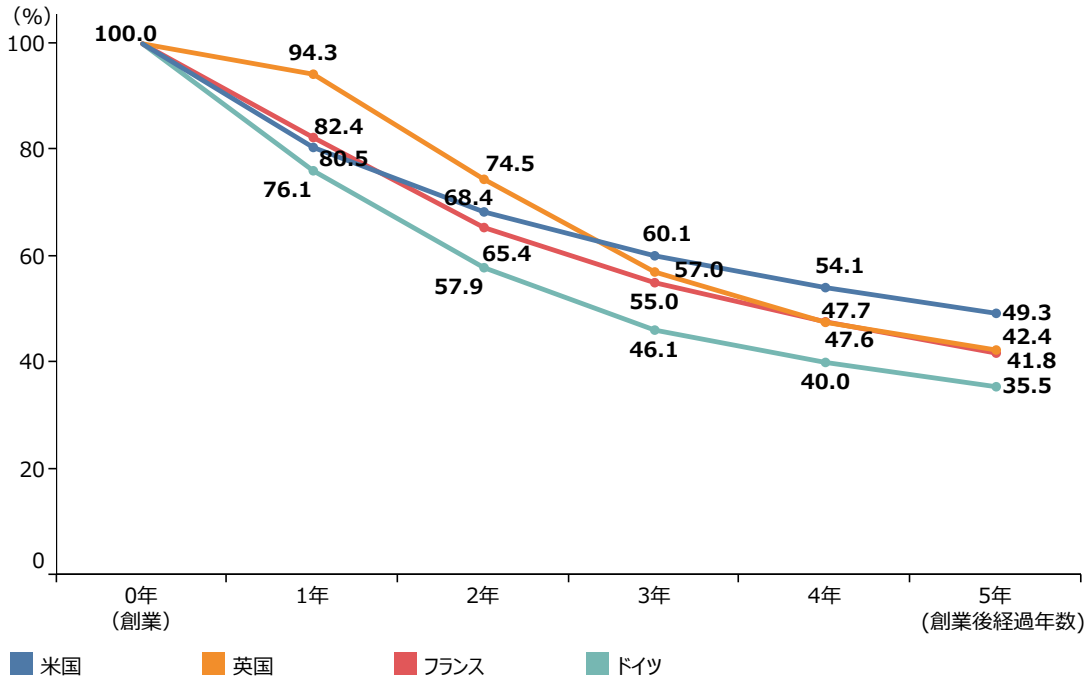
ISS搭載品の「mouthpace」

コラム

2-2-3　諸外国における起業後の企業生存率

コラム2-2-3①図は、諸外国における起業後の企業生存率の推移を比較したものである。国により統計やデータの性質が異なるため、単純な比較はできないが、欧米諸国の生存率は創業後５年を経過すると50％を下回っており、企業が長期的に存続することの厳しさがうかがえる[19]。

コラム　2-2-3①図　起業後の企業生存率の国際比較



資料：米国：U.S.Bureau of Labor Statistics、英国：Office for National Statistics、ドイツ、フランス：Eurostat
（注）米国、英国、ドイツ、フランスの企業生存率は、2015年から2021年に起業した企業について平均値をとったものである。

19　創業後５年を経過した日本における起業後の企業生存率は、80.7％である（ただし、データベースに収録される企業の特徴やデータベース収録までに一定の時間を要する等から、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある）。創業後５年以外を経過した企業における企業生存率については、（株）帝国データバンクが実施した「令和４年度中小企業実態調査委託費（中小企業の新たな担い手の創出及び成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査研究）」の委託調査報告書を参照されたい。

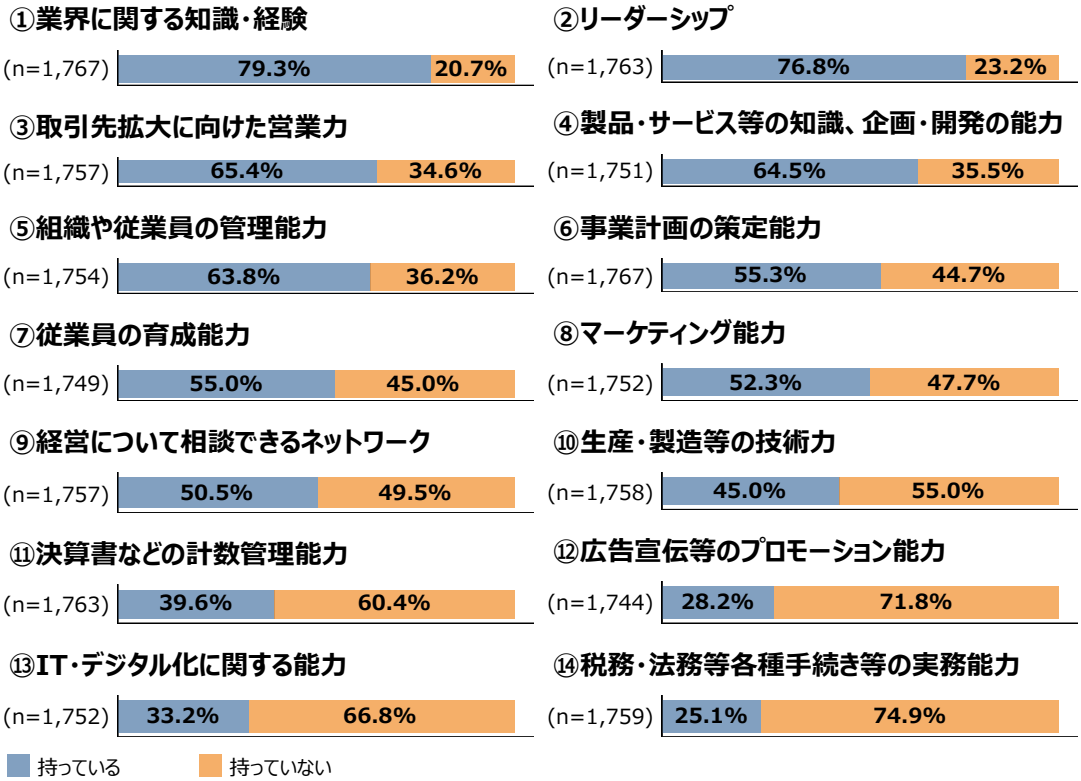
２．起業・創業に向けた取組

本項では、引き続き（株）帝国データバンクが実施した「中小企業の起業・創業に関する調査」を用いて、「経営者」、「人材」、「資金調達」や、創業時における戦略策定、「差別化」の実施状況などに着目し、起業・創業後の成長との関係性について確認していく。

①経営者の能力・強みや経験

まず、経営者に備わっていた能力・強み[20]の状況について確認する。第2-2-63図は、経営者が創業時に身につけていた、経営に関する能力・強みの有無を見たものである。これを見ると、「業界に関する知識・経験」の回答割合が最も高く、次いで、「リーダーシップ」、「取引先拡大に向けた営業力」と続いていることが分かる。

第2-2-63図　経営者が創業時に身につけていた能力・強み



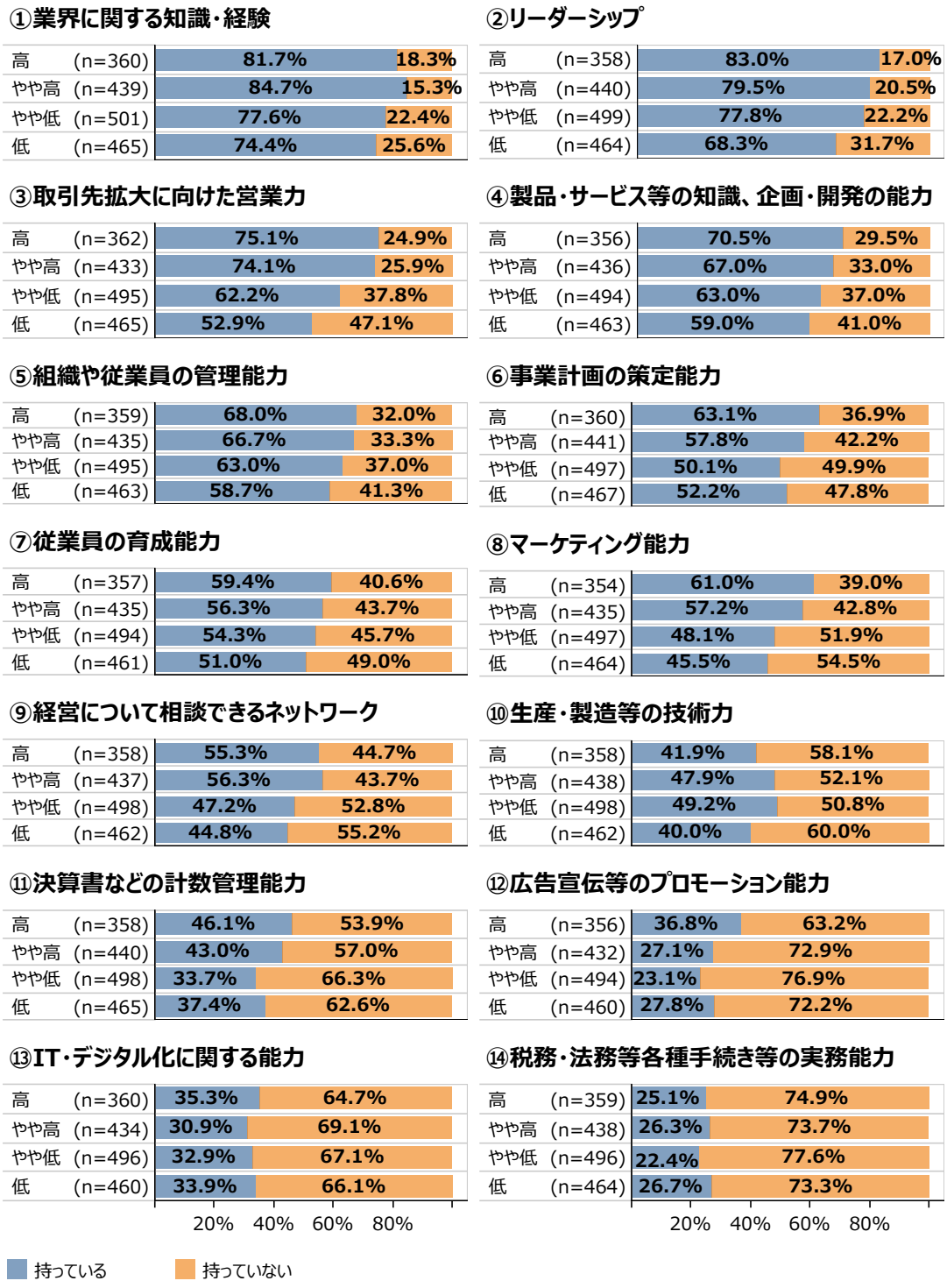
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」

20　ここでの能力・強みの内容は、日本政策金融公庫総合研究所（2011）「新規開業実態調査（特別調査）」及び独立行政法人中小企業基盤整備機構「J-Net21」を参考にしている。

こうした経営者の持つ人的資本については、創業後の成長要因として重要な要素であるといわれていることから[21]、経営者の持つ能力・強みと企業の成長の関係について確認していく。**第2-2-64図**は、売上高成長率の分布別に、各能力の保有状況を確認したものである。これを見ると、「取引先拡大に向けた営業力」、「マーケティング能力」、「リーダーシップ」といった能力は、高い成長率の企業と低い成長率の企業で保有割合の差が大きくなっていることから、創業時までにこれら能力を獲得することが重要である可能性が考えられる。

21 海外の研究では、例えばColombo and Grilli（2005）では、イタリアの企業データを用いて、創業時のメンバーの人的資本が、創業後の成長率に与える影響を明らかにしている。また、Delmar and Shane（2006）では、スウェーデンの企業のデータを用いて、創業チームの保有する経験が、その後の生存率や売上高を高めることを明らかにしている。

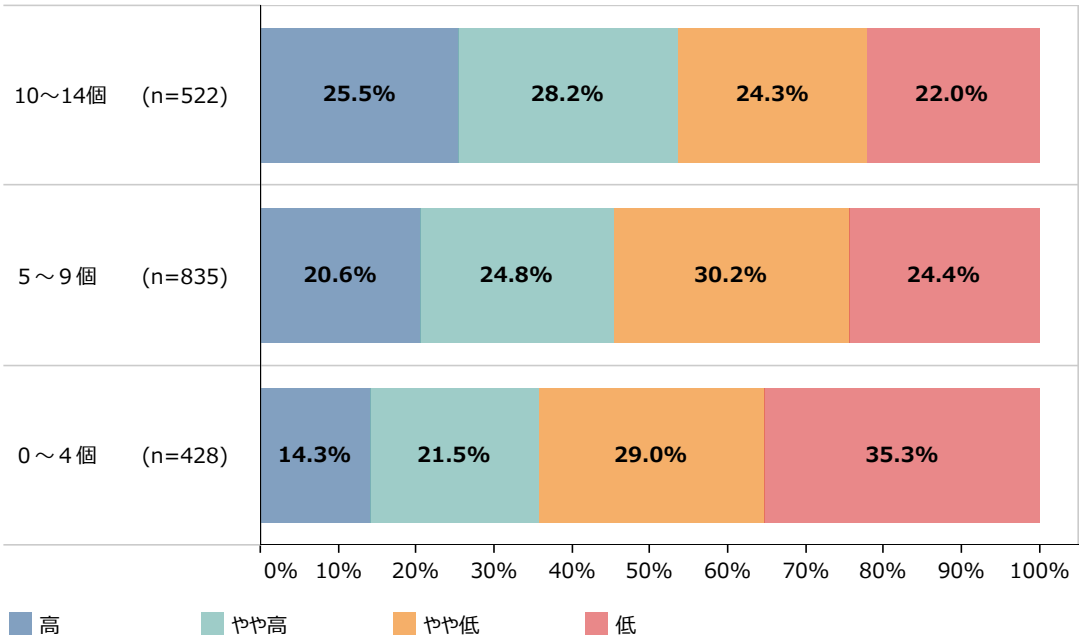
第2-2-64図　売上高成長率の水準別に見た、経営者が創業時に身につけていた能力・強み



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）売上高成長率は、創業時からの営業年数別に、2021年時点までの売上高の伸びが高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

続いて、**第2-2-65図**は、経営者が創業時に身につけていた能力・強みの数別に、売上高成長率の分布を見たものである。これを見ると、能力・強みの数が５～９個、10～14個と多くなるにつれて、売上高成長率の高い企業の割合が多いことが分かる。このことから、起業後の成長においては、経営者が多くの能力・強みを創業時に身につけていることが重要である可能性が考えられる。

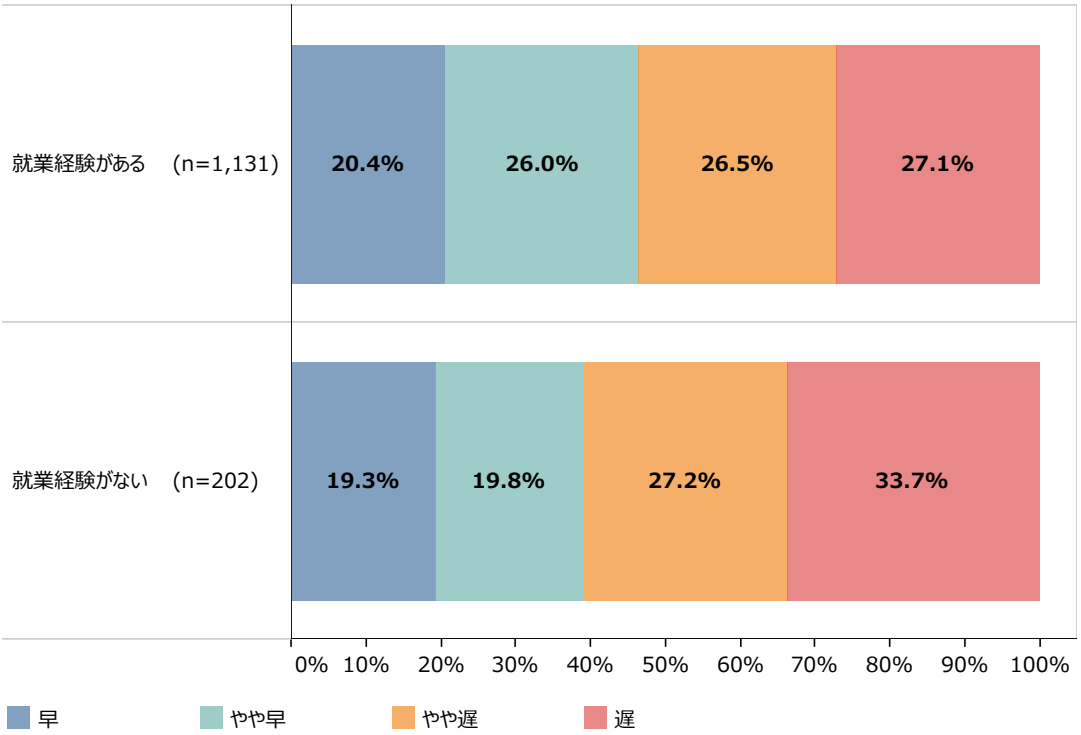
第2-2-65図　経営者が創業時に身につけていた能力・強みの数別に見た、売上高成長率の分布



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）1.売上高成長率は、創業時からの営業年数別に、2021年時点までの売上高の伸びが高い企業を上位から25%ごとに、４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。
2.ここでの能力・強みは「事業計画の策定能力」、「決算書などの計数管理能力」、「マーケティング能力」、「税務・法務等の各種手続き等の実務能力」、「組織や従業員の管理能力」、「製品・サービス等の知識、企画・開発能力」、「業界に関する知識・経験」、「生産・製造等の技術力」、「従業員の育成能力」、「経営について相談できるネットワーク」、「リーダーシップ」、「取引先拡大に向けた営業力」、「広告宣伝等のプロモーション能力」、「IT・デジタル化に関する能力」の14種類を指し、各能力において「持っている（身につけている）」と回答した数を集計している。

さらに、経営者の創業前の就業経験についても確認していく。**第2-2-66図**は、経営者の起業前における同業での就業経験の有無別に、黒字化達成までに要した期間の分布を見たものである。これを見ると、経営者の就業経験がある企業は、就業経験がない企業と比べて、黒字化達成までの期間が「早」、「やや早」企業の割合が多いことが分かる。同業での就業経験により培った業界での経験・知識をいかすことで、早期の黒字化につなげている可能性がうかがえる。

第2-2-66図　同業での就業経験の有無別に見た、黒字化達成期間の分布



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）黒字化達成期間は、創業時からの黒字化達成までの所要期間について、その期間が短い企業から昇順に並べ、25%ごとに、４区分に分類し、「早」、「やや早」、「やや遅」、「遅」として集計している。

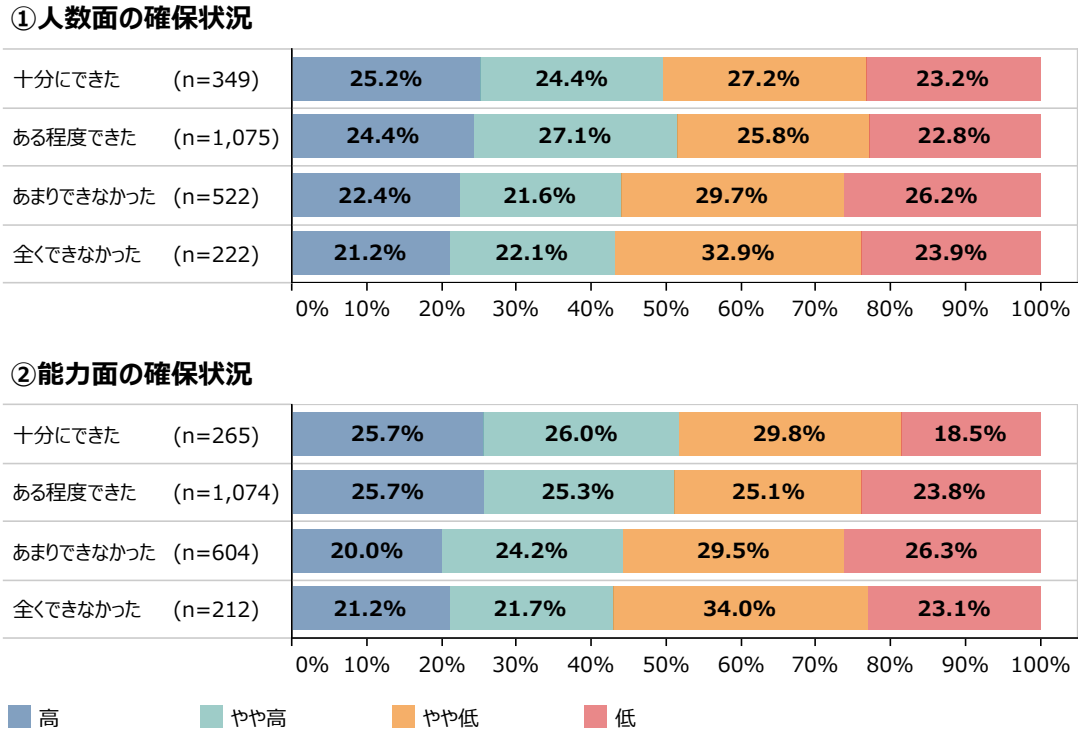
以上、ここまで創業時点における経営者の能力・強みや経験の状況と起業後の成長との関係を見てきた。能力・強みをより多く獲得しているほど、創業後、企業が成長している傾向にあることから、創業時に様々な能力・強みを身につけることが重要であると考えられる。

②創業時における人材確保

ここでは、創業時における人材確保の状況と、その後の企業の成長の関係等について確認していく。人数面での確保は高い労働力の獲得につながり、能力面での確保は業務上の適切な判断の決定を促す可能性があるとの観点[22]から、今回人材の確保に着目した。

第2-2-67図は、創業時の人材確保状況別に、売上高成長率の分布を見たものである。これを見ると、人数面、能力面のそれぞれにおいて、創業時に確保できているほど、売上高成長率が高い企業の割合が多くなることが分かる。創業時には、人数・能力のそれぞれの観点で、人材確保に注力することが重要である可能性がうかがえる。

第2-2-67図　創業時の人材確保（人数面・能力面）状況別に見た、売上高成長率の分布

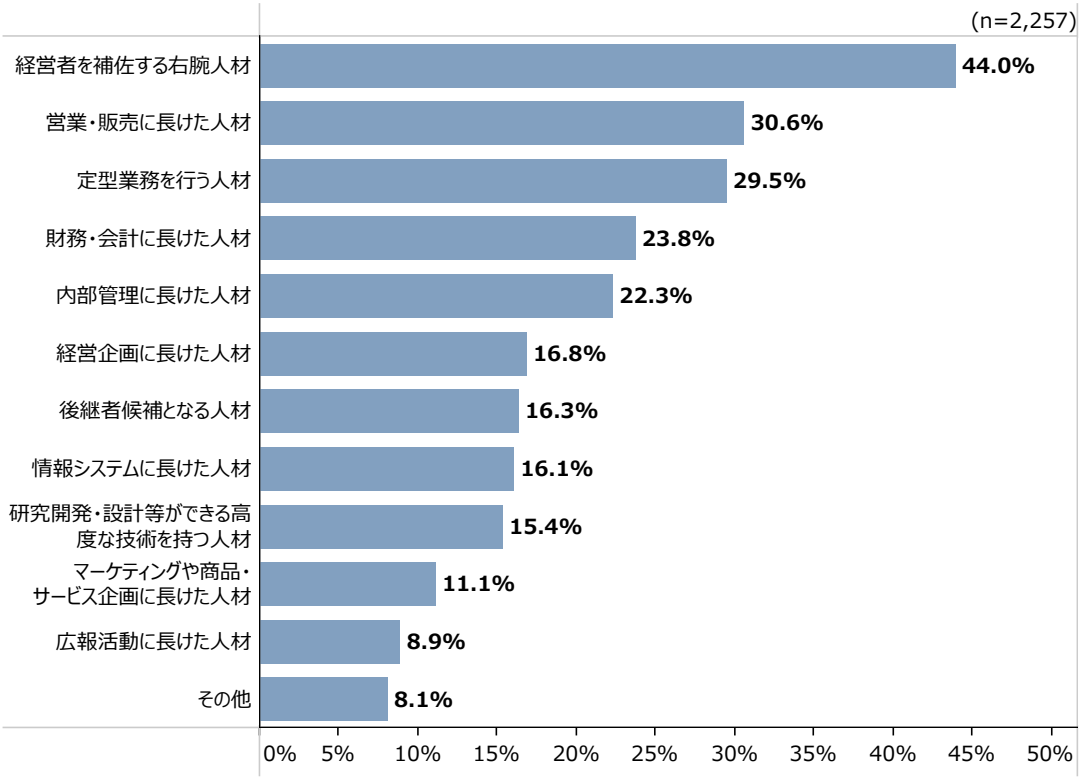


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）売上高成長率は、創業時からの営業年数別に、2021年時点までの売上高の伸びが高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

22 加藤（2022）

第2-2-68図は、創業期に確保した重要度の高い人材を見たものである。これを見ると、「経営者を補佐する右腕人材」が最も多く、次いで「営業・販売に長けた人材」、「定型業務を行う人材」が多いことが分かる。

第2-2-68図　創業期に確保した重要度の高い人材

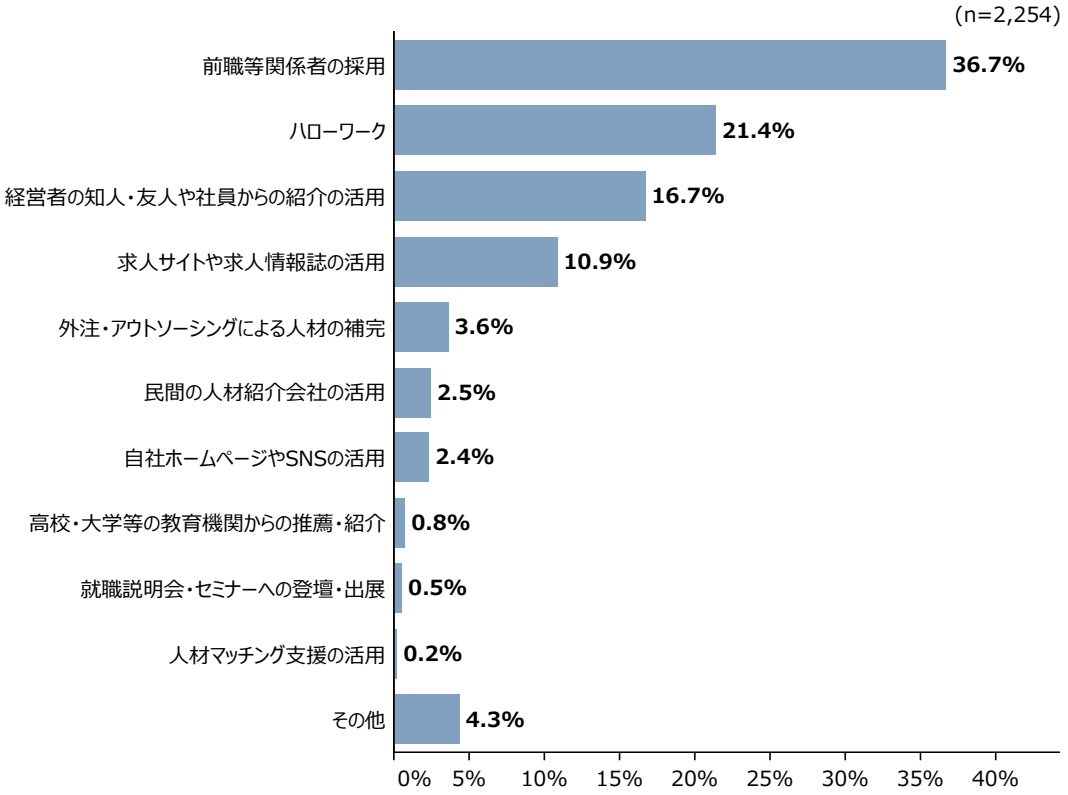


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでの創業期は「起業の準備段階から創業後３か月未満」の期間を指す。

前図では、創業期に確保した重要度の高い人材について確認したが、創業後間もない企業においては、採用市場における人材確保が容易ではなく[23]、企業の成長に向けては、効率的な採用を実施していくことが必要と考えられる。

第2-2-69図は、創業期に最も有効だった採用方法を確認したものである。これを見ると、「前職等関係者の採用」が最も高くなっており、次いで「ハローワーク」、「経営者の知人・友人や社員からの紹介の活用」といった回答が上位となっていることが分かる。ハローワーク等の機関を活用するだけでなく、前職等の関係者や友人・知人といった経営者等の持つ人的ネットワークを活用した採用も有効である可能性がうかがえる。

第2-2-69図　創業期に最も有効だった採用方法



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）ここでの創業期は、「起業の準備段階から創業後３か月未満」の期間を指す。

以上、ここまで創業時における人材確保について確認した。人材の人数・能力のそれぞれにおいて、創業時の獲得状況が、その後の企業の成長に影響を与える可能性が確認され、経営者のつながり等を有効活用することの重要性も確認した。

事例2-2-11は、創業以降、経営者や従業員のつながりを活用したリファラル採用を中心とし、成長を遂げている企業の事例である。

23 2013年版中小企業白書では、起業後の成長初期段階（売上が計上されているが、営業利益が黒字化していない段階）において、質の高い人材の確保が課題となっていることを明らかにしている。また、最近の調査においても、例えば日本政策金融公庫総合研究所（2022）では、「2022年度新規開業実態調査」を用いて、従業員の確保を苦労していることとして回答している割合が、開業後において上昇していることを指摘している。

事例
2-2-11

創業時からリファラル採用を主体とし、必要な人材を効率的に確保しながら成長している企業

所在地　東京都中央区
従業員数　230名
資本金　9,000万円（※2023年1月現在）
事業内容　情報サービス業

Ubie株式会社

▶ 医療現場で感じた課題の解決を目指して創業

東京都中央区のUbie株式会社は、症状から関連病名を調べられる症状検索エンジン「ユビー」と、医療現場の業務効率化を図る「ユビーAI問診」、及びこれらを活用した製薬会社向けのソリューションを開発・提供する企業。久保恒太氏と阿部吉倫氏の共同代表で2017年に創業した。当時エンジニアであった久保氏が東京大学大学院で症状と疾患の関連性を見いだすアルゴリズムを開発する研究を2013年に始め、高校時代の同級生であり当時医大生であった阿部氏を誘い2014年に共同研究を始めたことが、創業のきっかけであった。2015年より研修医となった阿部氏は、臨床の現場を経験する中で、病院内における膨大な事務作業や、患者の来院の時期が遅れることにより、提案できる治療法が狭まるといった課題があることを痛感。これまで二人が取り組んできた研究をいかすことで、病院内の事務効率化等を目的とし、現在のサービスの構想に至った。

▶ 企業にとって重要な“人材”だからこそメリットの多いリファラル採用をメインに実施

成長のためには、医療分野やデジタル分野といった、同じ事業経験を有する人材を採用することが、最も有効であるという代表者自身の考えもあり、創業当初から代表者や従業員のつながりをいかしたリファラル採用を活用した。同社のリファラル採用における特徴として、人事担当の専任を置かず、面接などの採用業務を従業員に任せていることが挙げられる。従業員同士で同社の成長のために必要な人材を把握し、周りにふさわしい人物がいれば、気軽に声を掛けていく方針を徹底している。また、より良い人材の確保につなげることができるよう、従業員自身が同社の魅力を感じ、自信を持って友人・知人を誘うことができる会社づくりを心掛けている。

同社の従業員の約半数はリファラル採用で入社しており、同採用を通じて入社した従業員は、同社になじむスピードが速く、高いパフォーマンスを発揮している。また、離職率も低くなっており、採用コストを抑えられているという点でもメリットを感じている。こうして採用した人材の活躍に伴うサービスの強化により、現在、症状検索エンジン「ユビー」の月間利用者数は700万人に上り、「ユビーAI問診」は1,200の施設が導入するまでに成長している。

▶ 必要な人材の変化を見据えて、リファラル採用を主体としつつも、新たな採用スタイルに挑戦

また、同社の知名度が高まり成長を続ける中、重要となる人材のタイプも変遷している。創業当初は、事業やプロダクトの種を作り出せる人材を重視していたが、その後、開発の進捗に伴い医療機関や一般ユーザーの利用が増え、現在では、事業やプロダクトを安定的に運用できる人材が重要となっている。今後も、リファラル採用をメインとしつつ、一般公募やエージェントも強化しながら多様な人材を確保し、更なる成長を続けていく。「私自身リファラル採用で入社し、私も友人を誘い入社してもらっています。リファラル採用の好循環をいかし、会社のフェーズを上げて社会に提供できるインパクトを更に大きくしていきたい。」とUbie Corporate所属 Affection PR（広報）部の岡氏は語る。

久保恒太共同代表取締役（左）と
阿部吉倫共同代表取締役（右）

症状検索エンジン「ユビー」

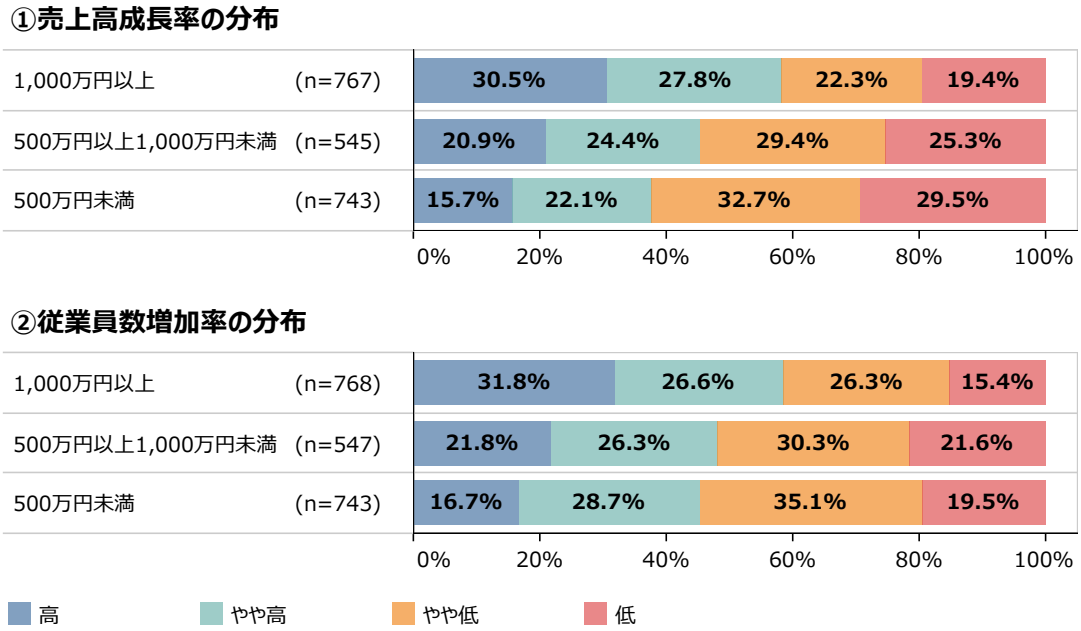
同社の成長に重要な従業員

③企業の成長を促す資金調達

ここでは、創業期における資金調達の状況が、その後の成長にどのような影響を与えるのかについて確認していく。

第2-2-70図は、開業資金の規模別に、売上高成長率と従業員数増加率の分布を見たものである。これを見ると、開業資金の規模が大きいほど、売上高成長率と従業員数増加率の高い企業の割合が多いことが分かる。開業資金の規模が、その後の売上高の成長率や従業員数の増加率に寄与する可能性が示唆される。

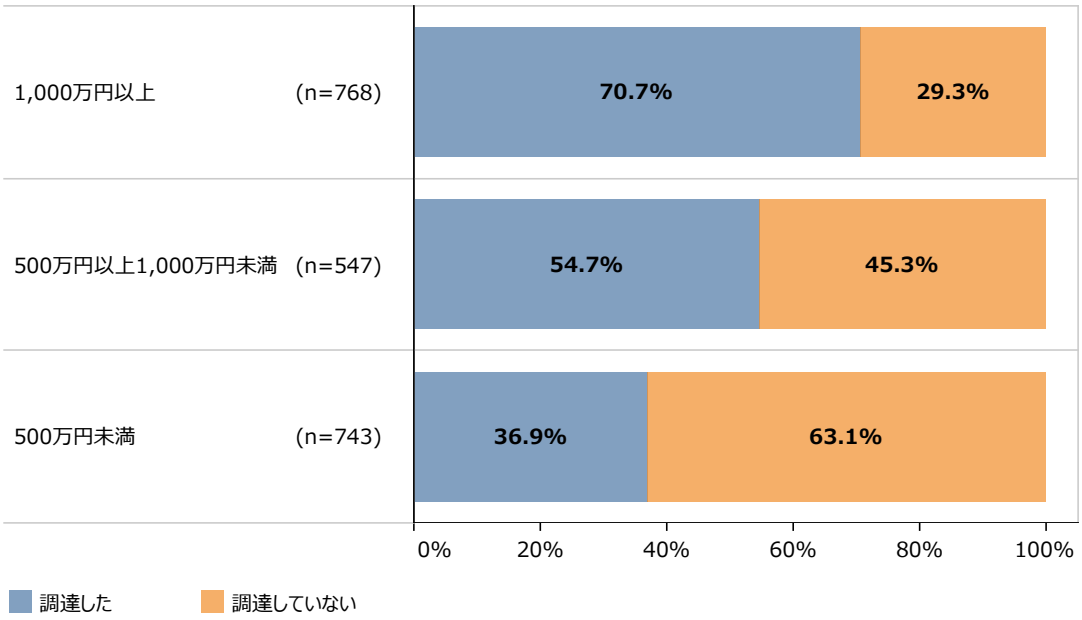
第2-2-70図　開業資金の規模別に見た、売上高成長率・従業員数増加率の分布



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）1.売上高成長率は、創業時からの営業年数別に、2021年時点までの売上高の伸びが高い企業を上位から25%ごとに、４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。
2.従業員数増加率は、創業時からの営業年数別に、2022年時点までの従業員数の伸びが高い企業を上位から25%ごとに、４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。
3.ここでの開業資金は、創業時点において事業目的で有していた、又は使用した資金を指し、当面の運転資金や設備の導入資金等を含む。
4.開業資金規模について「覚えていない・分からない」と回答した企業は除いている。

第2-2-71図は、開業資金の規模別に、外部からの資金調達の有無について見たものである。開業資金の規模が大きくなるほど、外部からの資金調達を行っている割合が高くなっており、開業資金を十分に確保する上では、自己資金だけでなく外部機関から資金を調達することが必要となっている様子がうかがえる。

第2-2-71図　開業資金の規模別に見た、外部資金調達の有無

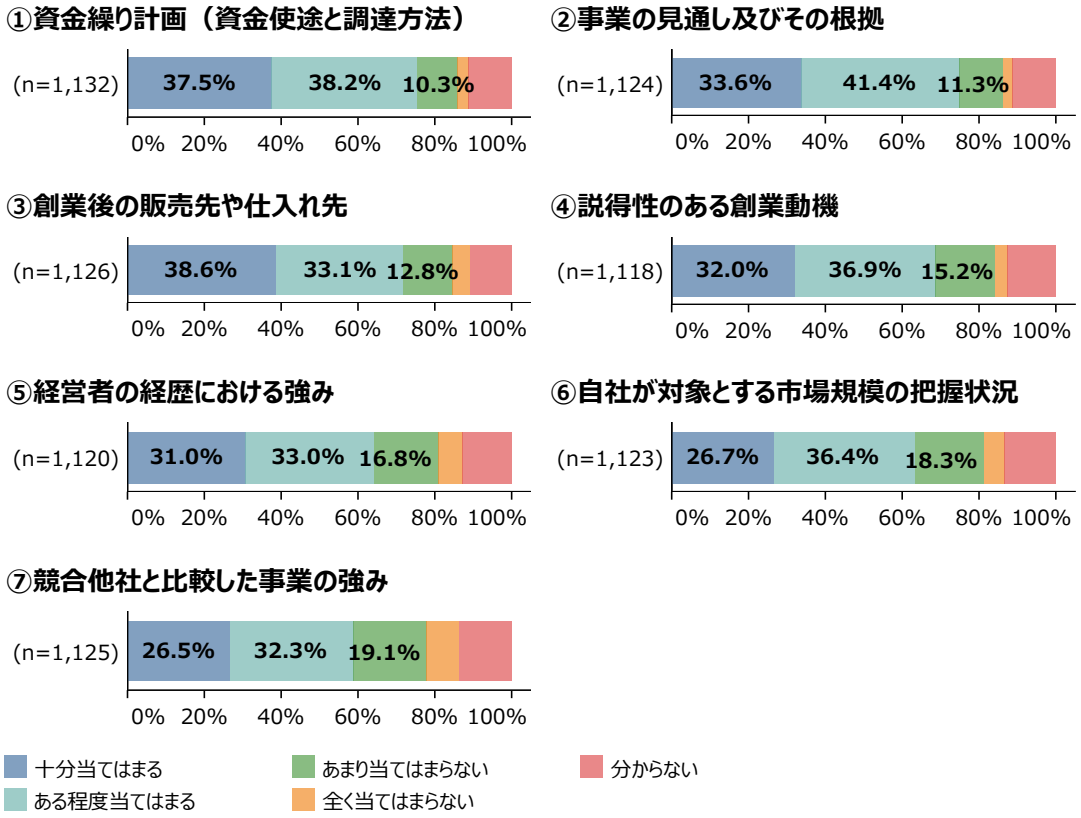


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）1.開業資金規模について「覚えていない・分からない」と回答した企業は除いている。
2.ここでの開業資金は、創業時点において事業目的で有していた、又は使用した資金を指し、当面の運転資金や設備の導入資金等を含む。
3.ここでの外部資金は、「借入れや増資などを通じて、企業外部から調達した資金」を指す。

外部からの資金調達に当たっては、一般に金融機関等に対して創業計画を作成して自社の事業内容などを説明することが求められる。

第2-2-72図は、創業計画において、「創業後の販売先や仕入れ先」、「競合他社と比較した事業の強み」といった七つの項目[24]の記載状況について確認したものである。「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答した企業の割合の合計を見ると、「資金繰り計画（資金使途と調達方法）」や「事業の見通し及びその根拠」について、高くなっていることが分かる。

第2-2-72図　創業計画への記載状況

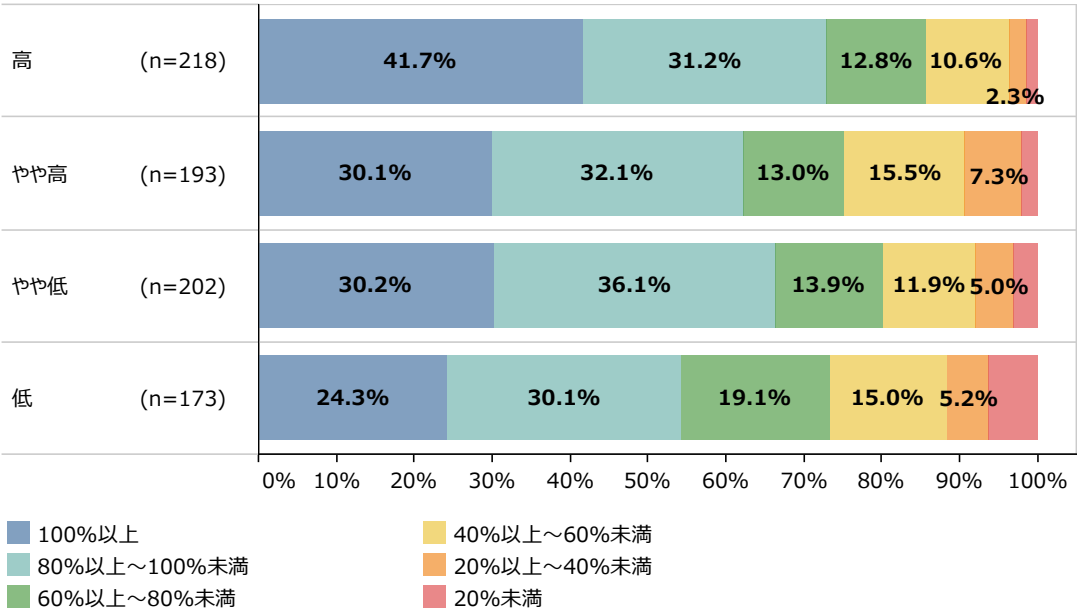


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」

24　ここでの創業計画の七つの記載項目は、（株）日本政策金融公庫HPにおける「創業計画書」の記入項目などを参考にしている（https://www.jfc.go.jp/n/service/dl_kokumin.html）。

さらに、これら七つの項目の記載状況を点数化して、創業計画の記載状況の充実度を点数の高い順に「高」、「やや高」、「やや低」、「低」の四つに区分したものを、創業計画の記載の充実度とし、外部資金の調達達成状況を見たものが、**第2-2-73図**である。これを見ると、創業計画の充実度が「高」の企業は充実度が「低」の企業と比べて、外部資金の調達状況において「100％以上」と回答している割合が高くなっていることが分かる。創業計画の記載内容を充実させることで、金融機関等の外部資金調達先に対して自社の事業の強みなどを十分に伝えることができ、資金調達の円滑化につながっている可能性が示唆される。

第2-2-73図　創業計画の充実度別に見た、外部資金の調達達成状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）1.ここでの外部資金は、「借入れや増資などを通じて、企業外部から調達した資金」と定義する。
2.ここでの創業計画の充実度は、「創業後の販売先や仕入れ先」、「資金繰り計画（資金使途と調達方法）」、「競合他社と比較した事業の強み」、「自社が対象とする市場規模の把握状況」、「説得性のある創業動機」、「経営者の経歴における強み」、「事業の見通し及びその根拠」の七つの項目について、それぞれに「十分当てはまる」＝４、「ある程度当てはまる」＝３、「あまり当てはまらない」＝２、「全く当てはまらない」＝１、「分からない」＝０として点数化し、合計点が高い企業を上位から25％ごとに、４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

以上、ここまで創業時における資金調達の取組について確認した。資金調達に際しては、開業資金の規模が大きいほど、その後の企業の成長に影響をもたらすことが確認された。また、資金調達額の規模を高めるには、外部から調達することも有効である可能性がうかがえ、創業計画の充実度が、調達状況を高める可能性も示唆された。

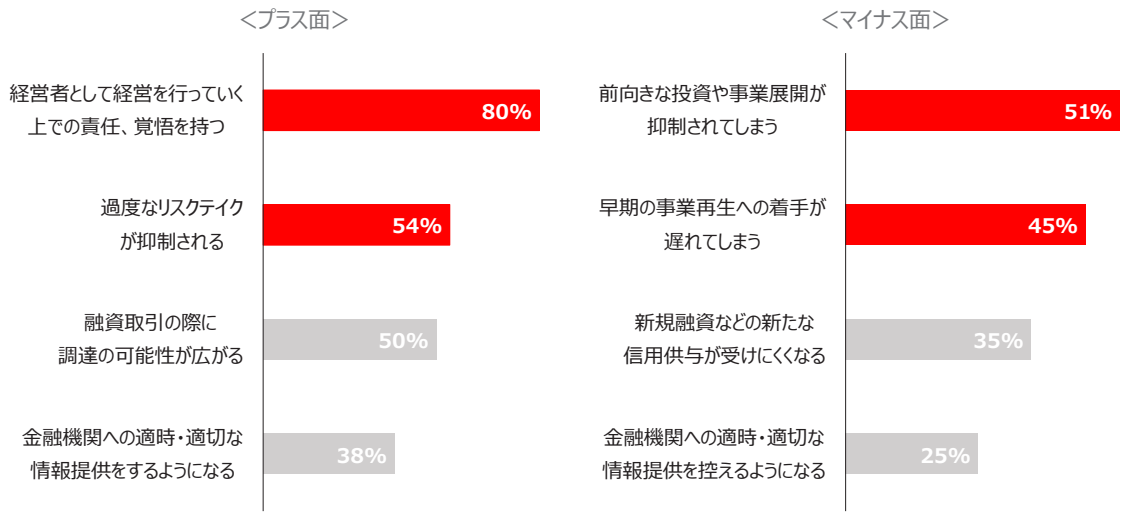
創業時の資金調達に関連して、**コラム2-2-4**では、創業融資において経営者保証を不要とする制度の促進について紹介している。

コラム

2-2-4　経営者保証を徴求しないスタートアップ・創業融資の促進

経営者保証は、経営の規律付けや信用補完として資金調達の円滑化に寄与する等といったプラス面がある一方、スタートアップの創業等を躊躇させる等といったマイナス面があるなど様々な課題が存在している（**コラム2-2-4①図**）。もっとも、このような課題の解決に向けて、従来から「経営者保証に関するガイドライン」の活用促進等を進めてきたところである。

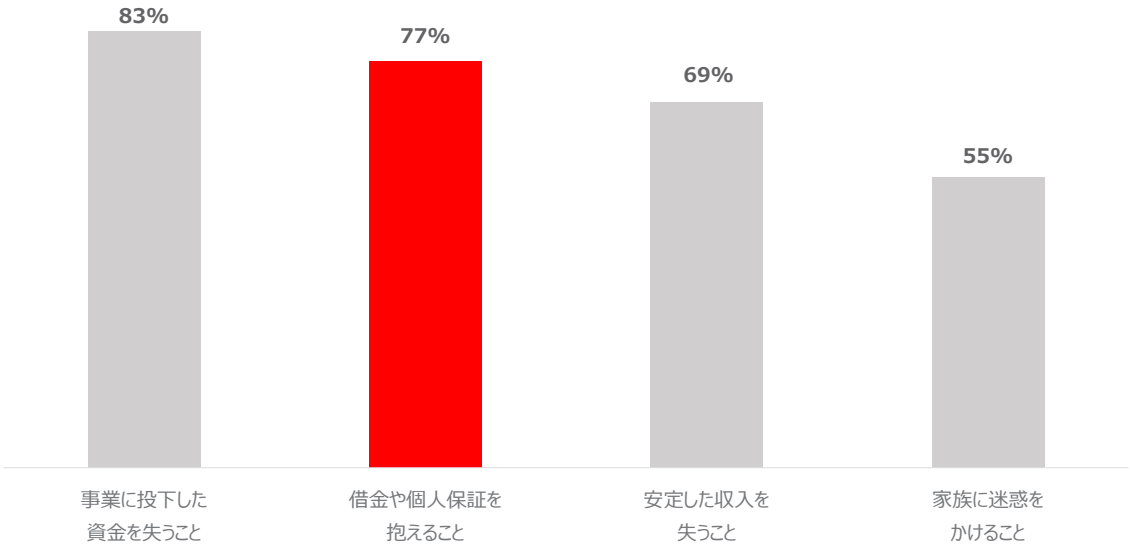
コラム　2-2-4①図　経営者保証の提供に伴う影響（事業者アンケート）



（注）影響があると回答した割合は、「かなり影響がある」、「それなりに影響がある」と回答した者の割合の和。
　　調査対象は、地域銀行をメインバンクとする中小・小規模企業で有効回答数は、9,371社（選択肢ごとに変動あり）。調査時期は2019年3月。
（出所）金融庁「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査」（2019年11月）より作成。

この間、経営者保証に関する統計調査をみると、失敗時のリスクが大きいために起業をためらう起業関心層のうち、８割が「借金や個人保証を抱えること」を懸念するとの結果が出ており、経営者保証を求める融資慣行が起業意欲の阻害要因となっている可能性がある（**コラム2-2-4②図**）。

コラム　2-2-4②図　起業関心層が考える失敗時のリスク



（注）調査時期は2019年9月。上位4項目を抽出。n=252（まだ起業していない理由として、「失敗したときのリスクが大きい」と回答した人に尋ねた設問）。
（出所）日本政策金融公庫総合研究所「2019年度起業と起業意識に関する調査」より作成。

こうした中、2022年10月28日に閣議決定された「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」では「個人保証に依存しない融資慣行の確立に向けた施策を年内に取りまとめる」ことや「創業時に信用保証を受ける場合に経営者のリスクを軽減するために個人保証を不要とする等の制度の見直しを図る」ことが明記された。

これらの状況を踏まえ、経済産業省、金融庁、財務省は「経営者保証改革プログラム」を公表し、経営者保証に依存しない融資慣行の確立を加速していく方針を打ち出した。以下では、スタートアップ・創業に関する新たな施策について解説する。

スタートアップを含む創業者・起業者（以下「創業者」という。）の輩出・育成は、日本経済のダイナミズムと成長を促し、社会的課題を解決する鍵である。しかしながら、起業をためらう要因として前述したように「借金や個人保証」があることを勘案すると、経営者保証を求める融資慣行が起業意欲の阻害要因となっている可能性がある。

こうした中、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」（2022年６月７日閣議決定）及び前掲の総合経済対策を踏まえ、経営者保証を不要とする創業時の新しい信用保証制度として、「スタートアップ創出促進保証制度」を創設し、2023年３月15日より取扱いを開始した。この新制度により創業融資の促進とともに創業者の増加を図り、さらには経営者保証に依存しない融資慣行の確立につなげていきたいと考えている。

この「スタートアップ創出促進保証制度」は、現行の「創業関連保証」と同様に保証限度額3,500万円、保証期間10年以内といった制度設計を基に、経営者保証を不要として取扱う制度としていることが特徴であるが、経営者保証を不要とするに当たって、（１）保証料の上乗せ、（２）自己資金要件の設定（保証申込受付時点に税務申告１期未終了の創業者に限る）、（３）融資後における中小企業活性化協議会による創業者のガバナンス向上に向けた支援の三つの条件を新たに設けている。

上記のほか、保証申込金融機関において、同時にプロパー融資を実行する又はプロパー融資の残高がある場合は、相応の信用力・事業性を有するものと考え、元金据置期間を通常１年以内のところを３年以内とする取扱いも認めている。

なお、必要に応じて経営者保証を徴求している現行の創業関連保証を選択することも可能であり、創業者の資金調達時のニーズによっての使い分けも想定している。

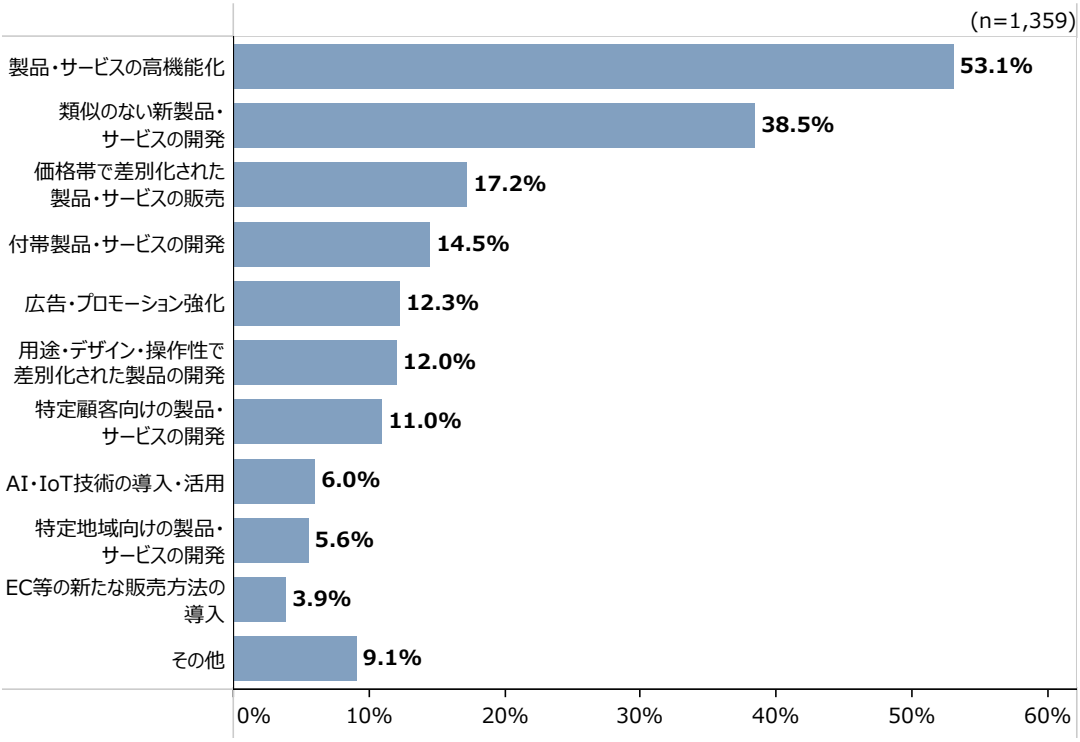
このほか、創業時に限らず、保証料の上乗せにより、経営者が経営者保証の提供の有無を選択できる制度を実施すべく検討を行っている。こうした施策を着実に実行することで、創業を促す環境を整備していきたいと考えている。

④創業時における差別化の重要性

第２部第１章第１節で確認したように、企業が成長していく上では、差別化を行い、競合他社の少ない市場へ進出していくことが重要となる。ここでは、創業時における差別化の取組状況と、その後の企業の成長との関係等について確認していく。

第2-2-74図は、創業時に実施した差別化の取組内容を確認したものである。これを見ると、「製品・サービスの高機能化」、「類似のない新製品・サービスの開発」と回答する企業の割合が高いことが分かる。

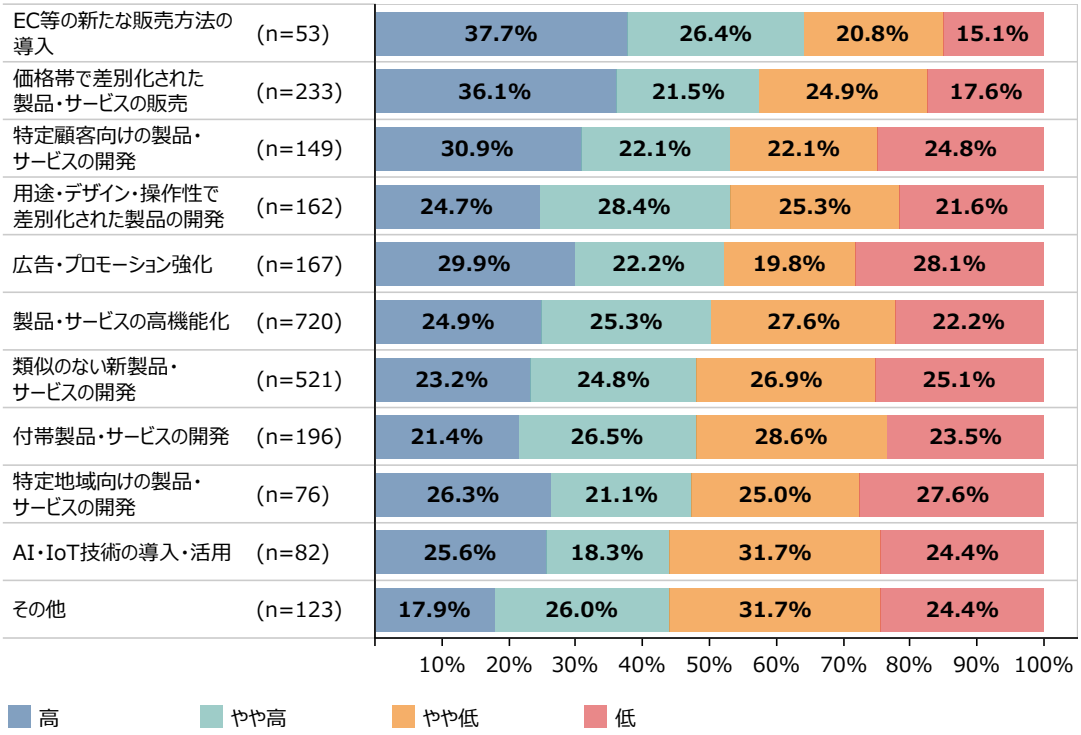
第2-2-74図　創業時に実施した差別化の取組内容



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、**第2-2-75図**は、創業時に実施した差別化の取組内容別に見た、売上高成長率の分布を見たものである。これを見ると、「EC等の新たな販売方法の導入」、「価格帯で差別化された製品・サービスの販売」のほかに、「特定顧客向け製品・サービスの開発」や「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」といった取組において、売上高成長率の高い企業の割合が多くなっていることが分かる。

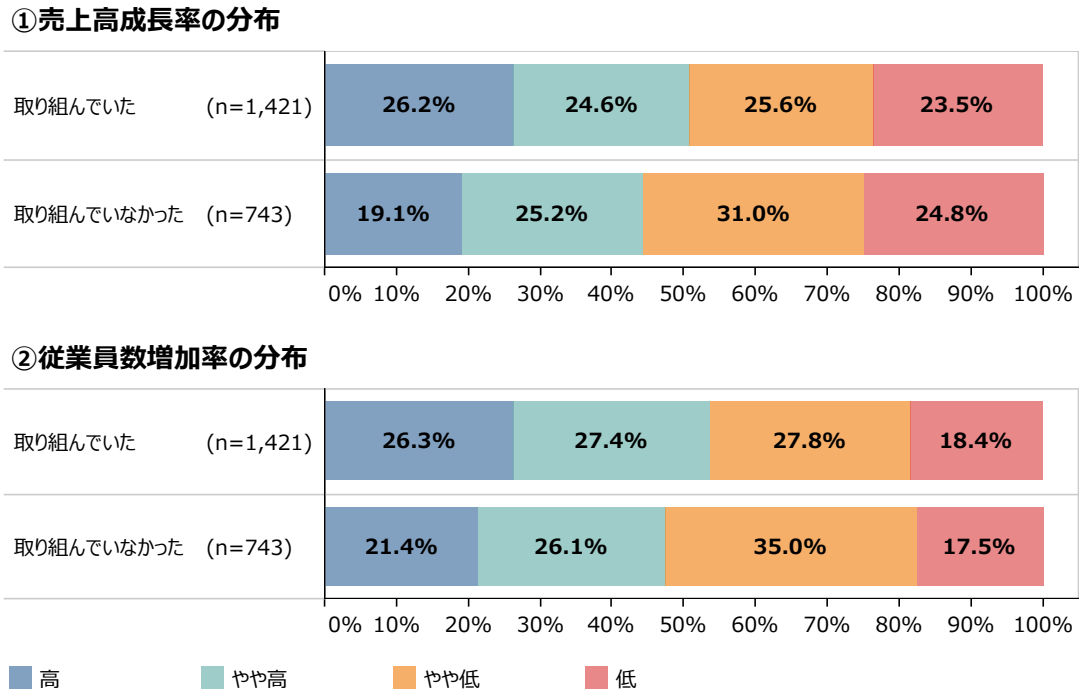
第2-2-75図　創業時に実施した差別化の取組内容別に見た、売上高成長率の分布



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）売上高成長率は、創業時からの営業年数別に、2021年時点までの売上高の伸びが高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

続いて、第2-2-76図は、創業時の差別化の取組の有無別に、売上高成長率と従業員数増加率の分布を見たものである。これを見ると、差別化に取り組んでいた企業は、取り組んでいなかった企業と比べて、売上高成長率と従業員数増加率の高い企業の割合が多いことが分かる。差別化に取り組むことは、創業後の成長の観点で重要である可能性が示唆される。

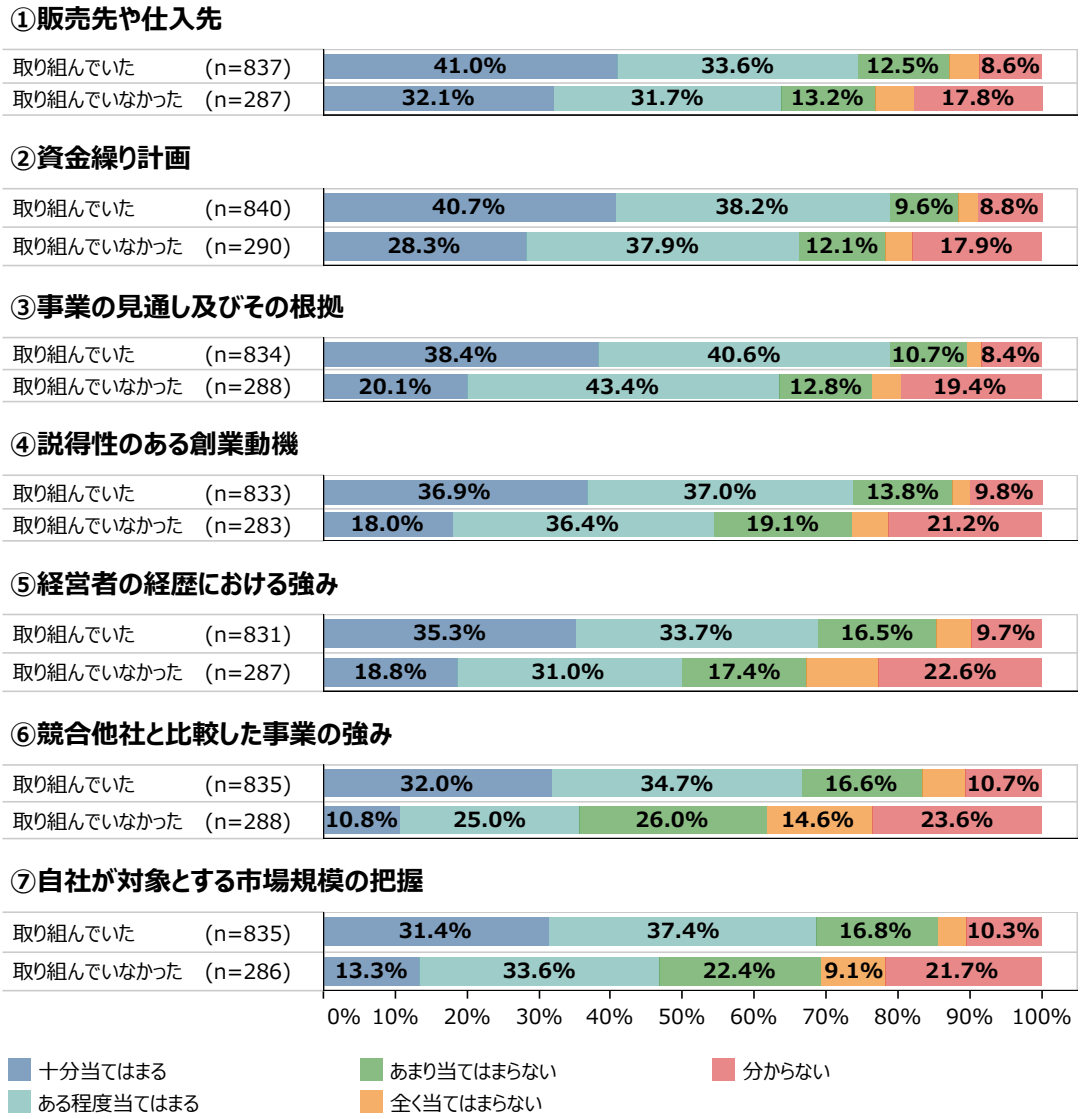
第2-2-76図　創業時の差別化の取組の有無別に見た、売上高成長率・従業員数増加率の分布



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）1.売上高成長率は、創業時からの営業年数別に、2021年時点までの売上高の伸びが高い企業を上位から25%ごとに、４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。
2.従業員数増加率は、創業時からの営業年数別に、2022年時点までの従業員数の伸びが高い企業を上位から25%ごとに、４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

第2-2-77図は、創業時における差別化の取組の有無別に、創業計画の記載状況を、前述の七つの項目それぞれについて確認したものである。これを見ると、「競合他社と比較した事業の強み」や「自社が対象とする市場規模の把握」といった項目において、差別化に取り組んでいた企業が取り組んでいなかった企業と比べて、創業計画の記載状況の差が大きくなっていることが分かる。創業時に差別化の取組を行った企業においては、自社の立ち位置や、市場や外部環境の把握を行い、それを創業計画に反映している様子がうかがえる。

第2-2-77図　創業時の差別化の取組の有無別に見た、創業計画の項目別記載状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」

以上、ここまで創業時における差別化の取組について確認した。差別化には様々な方法が考えられるが、創業時にはそれぞれの企業の状況に応じた競合や市場の把握等をした上で、取り組んでいくことの重要性を確認した。

事例2-2-12は、今後の計画に自社の強み等を反映させる過程でブラッシュアップを重ね、資金調達の実現に至り、その後も成長を続けている企業の事例である。

事例
2-2-12

支援機関からの助言を仰いだ事業計画策定により資金調達を実現し、その後の成長につなげた企業

所 在 地　東京都中央区
従業員数　30名
資 本 金　3,000万円（資本準備金含む）
事業内容　情報サービス業

株式会社アイエクセス

▶ 自社開発のAIで、医学・医療分野の進展に貢献

東京都中央区の株式会社アイエクセスは、AIなどの先端技術開発事業及びSI事業を営む企業である。「IT技術の側面から医学・医療分野に対して、病などで苦しむ人を少なくすることで社会貢献したい」という思いから、2017年４月に代表取締役社長の山﨑邦利氏が自己資金で創業した。同社が開発した「InTreS®（イントレス）」は、強力な自然言語処理エンジンを搭載したAIで、文章データを高速処理し、可視化する技術である。人間には到底読み尽くせない、分散する膨大な量の医学論文を一瞬で読み解いて分析し、情報をグルーピングの上、マップ化する。これにより、研究効率の向上（特定の病に関する研究結果の概要把握、医学研究に関するトレンドの早期把握、次のステップの研究移行へのサポート、早期の研究成果の発現など）が期待できる。こうした利便性や将来性に着目し、創業前から開発を続けてきた。他方、創業以降に開発のスピードや精度を上げるには、外部からの資金調達が重要と認識していた。

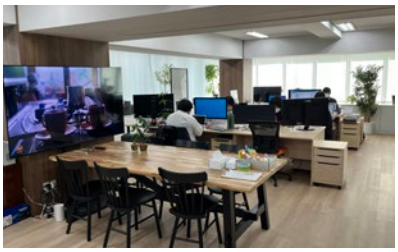
▶ 事業計画をブラッシュアップし、外部からの資金調達を実現

「InTreS®」の開発を進めるためには、開発資金を捻出しつつ、会社を存続させるスキームの構築が重要と山﨑社長は考えた。そこで間接金融である銀行などの融資を得るために、新たにエンジニアを採用し、すぐに売上が立つSI事業を開始。堅実な売上を月々に計上できる安定した基盤を築くことで銀行からの融資を実現した。資金調達のために重要な事業計画は、当初山﨑社長が一人で考案したが、自己資金の充当状況や、堅実な売上による資金繰りの安定性を計画に落とし込み、各種機関のアドバイスをうまく盛り込むことでブラッシュアップした。並行して直接金融であるベンチャーキャピタルからの出資も画策し、ホールディングスとしてはトータルで１億円以上の資金を調達。山﨑社長は「資金調達において事業計画の策定はとても重要。各種機関のアドバイスは的確で有効なので、積極的に活用した方が良いと考えます。一方で、特にベンチャーキャピタルから資金を調達する際には、確度の高い事業計画を作成した上で、事業に対するパッション（情熱）や事業をやり抜くという意志の強さを伝えることが大切です。」と言う。

▶ 世界での展開を目標にビジネスを展開中

2022年10月には、「令和４年度東京都経営革新優秀賞」において、同社の「AIを利用した医学医療プラットフォームの開発と展開」が最優秀賞を受賞。客観的な高評価を獲得したことで、金融機関や取引先からの信用をより得られやすくなった。今後は世界規模でビジネスを展開すべく、日本のほか米国、欧州、中国、台湾で国際特許等の知的財産権を取得している。さらに、現在は医学・医療分野で導入されている「InTreS®」を特許や法律等の別のフィールドに展開する計画もあり、ビジネスの拡大に向けた準備も進行中だ。山﨑社長は、「創業時から、日本発の世界に向けたイノベーションを巻き起こしたいという想いで続けてきた。これからも、当社の技術で社会全体に貢献していきたい。」と語る。

山﨑邦利代表取締役社長


オフィスの風景

東京都経営革新優秀賞において最優秀賞を受賞

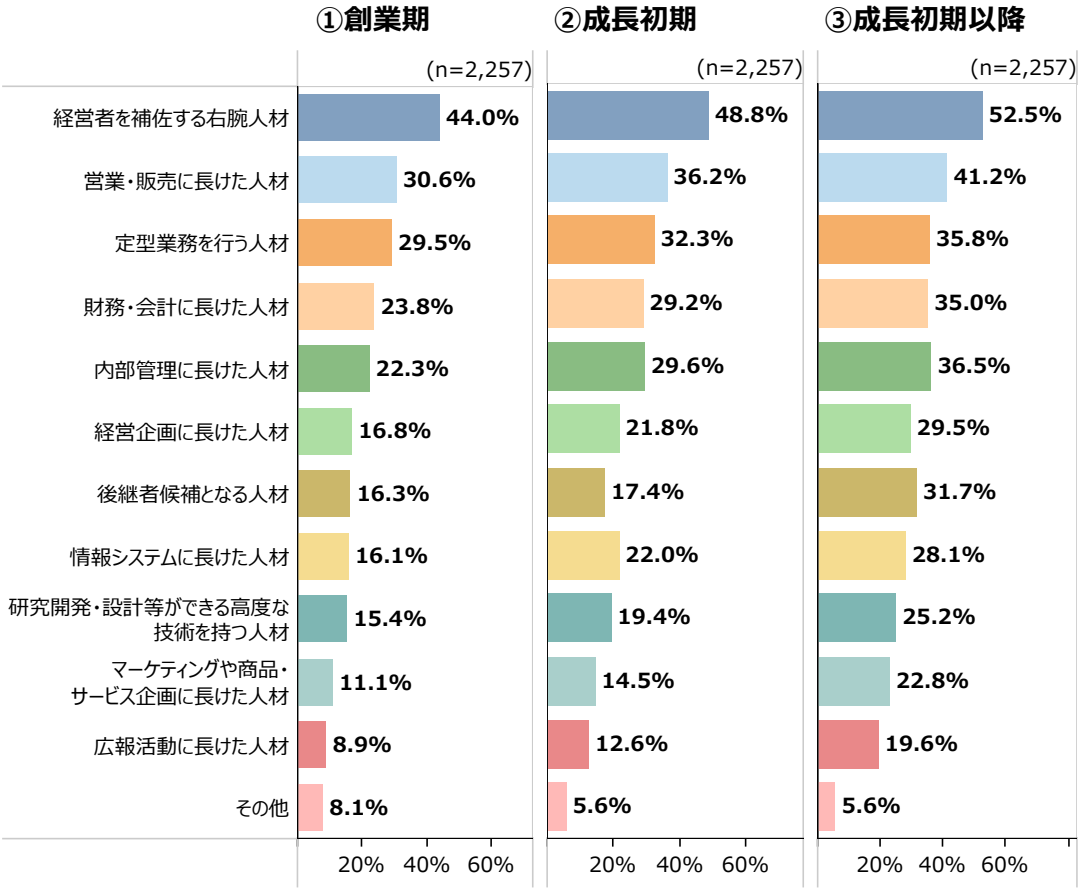
３．起業・創業後の取組

前項では創業に向けた取組について確認してきた。本項では、起業・創業後に着目していく。

中小企業白書（2013）では、企業の成長初期、安定拡大期における課題として質の高い人材確保が挙げられており[25]、創業以降も成長段階に応じた人材の確保を進めていくことが重要であると指摘している。また、企業は、創業時に持つ競争優位を、その後も持続できるとは限らず、自社のポートフォリオを再構成する能力が重要ともいわれていることから[26]、ここでは、人材の確保状況や経営者の強み・能力の変化、事業計画の見直しの状況、外部環境の変化への対応状況について確認する。

第2-2-78図は、各成長段階において確保できた重要度の高い人材について見たものである。これを見ると、いずれの段階においても、「経営者を補佐する右腕人材」と「営業・販売に長けた人材」の重要度が高く、成長段階が進むにつれて、その割合が高まっていることが分かる。また、それ以外の人材についても全般的に割合が上昇していることから、成長段階に応じて多様な人材を確保していくことの重要性が示唆される。

第2-2-78図　各成長段階における、確保できた重要度の高い人材

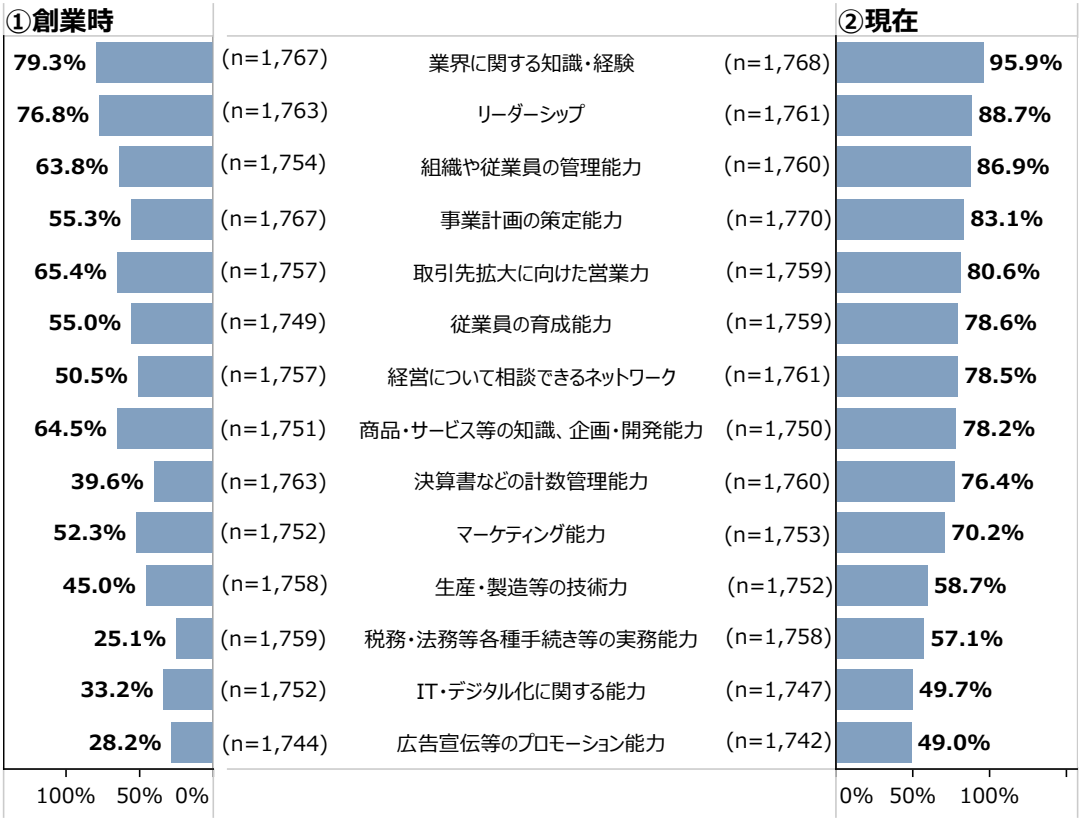


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでの創業期は「起業の準備段階から創業後３か月未満」、成長初期は「創業後３か月以降から３年半未満」、成長初期以降は「創業後３年半以降」の期間を指す。

25　2013年版中小企業白書　第２部第１章第３節を参照されたい。
26　加藤（2022）

第2-2-79図は、経営者が身につけている能力・強みについて、創業時と現在時点で比較したものである。能力・強みの内容について、創業時から現在にかけて「持っている」と回答した割合は全ての項目で増加していることが分かる。創業以降において、経営者が各能力・強みを身につけるよう取組を行っている様子がうかがえる。また、増加割合が大きい上位の項目について着目すると、「決算書などの計数管理能力」、「税務・法務等各種手続き等の実務能力」、「経営について相談できるネットワーク」、「事業計画の策定能力」の順に高くなっていることが分かる。特に、社内の計数管理や税務・法務等の能力、事業計画の策定に対する能力や、外部に経営課題について相談するネットワークについて、その重要性を経営者が認識し、獲得に向けて取り組んでいることが示唆される。

第2-2-79図　創業時と現在における、経営者が身につけている能力・強みの比較

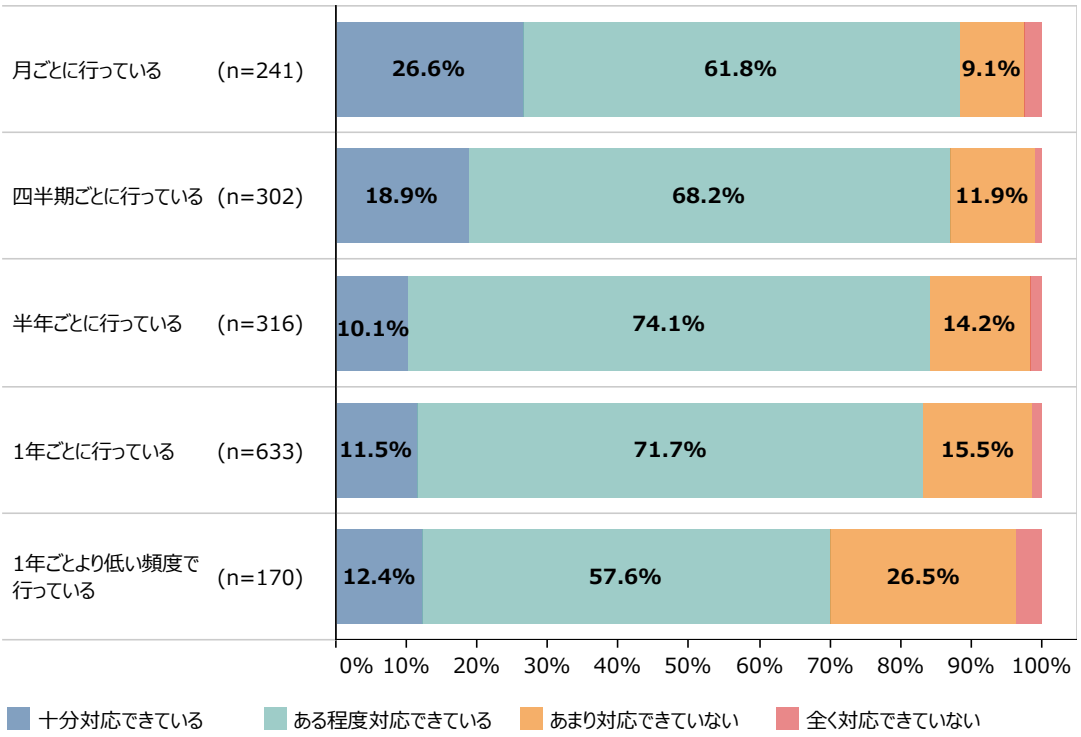


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」
（注）各能力・強みについて、「持っている」と回答した割合について集計している。

感染症流行の影響に伴い、事業計画の見直しを行った事業者も多く見られるなど[27]、創業以降においても外部環境の変化等により、当初の計画どおりに事業が進まないことも考えられる。こうした観点から、ここでは外部環境の変化への対応状況について確認する。

第2-2-80図は、定期的な事業計画の見直しの頻度別に見た、外部環境への対応状況を見たものである。頻度が高いほど、「十分対応できている」と「ある程度対応できている」と回答する合計の割合が高いことが分かる。このことから、不確実な環境の変化に対応して事業を継続できるようにするには、想定していた事業計画を見直す必要があることが示唆される。

第2-2-80図　定期的な事業計画の見直しの頻度別に見た、外部環境への対応状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の起業・創業に関する調査」

以上、ここまで創業以降における重要な取組について見てきた。人材面では、企業の成長段階に応じて必要な人材が多様化していく様子が確認された。経営者自身が身につけている能力・強みについて着目すると、創業時と現在時点を比較して、全ての内容で増加している様子が確認され、経営において必要な内容を経営者が認識し、獲得に向けて取り組んでいる様子が示唆された。また、事業計画の見直しについては、高い頻度で実施することで、外部環境の変化に対応できる可能性が高まることを確認した。必要な人材を確保しつつ、経営者自身の能力を高めながら、企業の状況把握をしっかりと行うことが、長期的な経営につながる可能性が示唆される。

最後に、**事例2-2-13**では、外部環境等の変化に伴い経営が厳しくなったものの、経営者の事業転換を行う判断により、業績の回復・成長を遂げている企業を紹介する。

27　2022年版小規模企業白書　第２部第１章を参照されたい。

事例
2-2-13

創業後、外部環境の大きな変化に直面するも、柔軟な経営により事業転換を図り、その後も成長を続けている企業

所 在 地　岡山県倉敷市
従業員数　６名
資 本 金　200万円
事業内容　インターネット附随サービス業

株式会社Orb

▶ 就業経験をいかし、創業以降売上げを伸ばすも、困難に直面する

岡山県倉敷市の株式会社Orbは、システム制作とウェブサイト構築を行う企業である。代表取締役社長の河井七美氏が、前職のネット通販業務で培った経験をいかして2013年に創業。ECモールに出店するネットショップを運営し、主に日用雑貨や化粧品などを販売。他社商品等のデータを自動収集し、売れ筋の商品を予測する同社独自のシステムを構築し、順調な経営を続けていた。ところが、2017年頃から大手企業がEC市場に次々と参入し競争が激化。運送費の値上げの影響も重なったことで利幅も減少していった。さらに、2018年には西日本豪雨の被害による発送の遅延で、EC運営事業者からペナルティーを受け、ネットショップ２店舗が閉鎖に追い込まれた。2019年には赤字に転じ、資金繰りにも影響が生じることとなった。

▶ つなぎの経営を進める中で、事業転換に向けて動き出す

河井社長は、中小企業家同友会に参加し経営者としての学びを深めており、日次での売上高や利益の推移の把握と月次での業務の棚卸しに努めていた。当時の状況から脱却するためにも、新しい分野に経営のかじを切る必要性を認識していた。そこで、会社の存続と業績の回復を図るため、従来のEC事業を縮小する一方、他社から依頼のあったウェブページの制作を拡大することで、EC事業の売上減少分を補った。また、自社で対応できる案件を洗い出し、利幅を確保できるものや、将来的な受注の見込みがあるものを絞り込んで優先的に対応。こうした取り組みを経て、これまで培ってきたネット通販のノウハウを最大限に活用するとともに、システム開発とウェブ制作を含めた幅広いサービスを新しい事業の柱とする決断に至った。事業転換を行うに当たっては、システム開発やウェブ構築に関する新しい能力を従業員が習得していくことが重要なポイントであった。そこで、従業員には事業転換の背景や方向性を説明した上で、雇用調整助成金を活用し、新しい事業に対応できるようスキルアップを促した。その間、河井社長はよろず支援拠点での活動に注力し、そこでの成果や仕事ぶりを見た経営者仲間から新規事業の仕事の依頼が来るようになり、新たな顧客を獲得していった。

▶ 諦めずに考え抜くことで事業転換を果たし、業績の回復を実現

従業員のスキルアップや河井社長のトップセールスが功を奏し、データを活用した販売戦略のアドバイスなども手がけるようになった結果、取組開始初年度で黒字化を達成。外部環境の変化によって厳しい状況に置かれながらも、経営の危機を早めに察知し、柔軟に経営方針を見直したことが、同社の成長につながっている。「諦めずに考え抜くことはとても大事だと実感した。創業当初から参加している中小企業家同友会では、他業種の経営者とも交流を深めており、毎月経営の動向を報告し合いながら、アドバイスを頂く機会を設けている。これからも、IT技術とアイデアで中小企業に寄り添い、課題解決に携わりながら成長し続けたい。」と河井社長は語る。

河井七美代表取締役社長

中小企業家同友会では経営者仲間からアドバイスももらう

事業転換するにあたり従業員へのスキルアップも促した

第３節　まとめ

本章では、企業の新たな担い手となる後継者や起業・創業者の取組について分析を行った。

第１節では、事業承継前後における後継者の取組やＭ＆Ａで期待した成果を出すための取組について分析した。まず事業承継の動向を概観した後、事業承継実施企業は同業種平均と比較して企業パフォーマンスが高い傾向にあり、事業承継は企業にとって成長の機会であることを示唆した。次に後継者の準備や先代経営者の事業承継後の関与について分析し、先代経営者から経営を任せられるよう、自社の経営資源・財務状況の理解等を通じて、経営者としての意欲や能力を示すことや、先代経営者の事業承継後の役割等を検討しておくことの重要性を指摘した。

また事業承継を契機とした後継者の取組を分析し、後継者が事業承継を機に従業員の自主性を高めることや、事業再構築に新たに挑戦することが企業の成長につながる可能性を示唆した。従業員の自主性の向上に当たっては、従業員に対して経営理念といった経営の方向性を示す取組や権限委譲を進める取組などの有効性を指摘した。また事業再構築を行う際には、先代経営者が後継者へ経営を任せる意識を持つ一方で、後継者は早期の段階から事業再構築の検討に着手しつつ、従業員から信認を得ることや、自社の強みを認識・活用することの重要性を確認した。

さらにＭ＆Ａ成立前後の取組についても分析を行い、Ｍ＆Ａ成立前の早期の段階からPMIを検討することや、買い手企業と売り手企業双方でＭ＆Ａの目的や戦略を明確化することの重要性を指摘した。

事業承継やＭ＆Ａは企業の挑戦や成長を促す転換点といえる。事業承継やＭ＆Ａを通じて、後継者が新しい挑戦へ果敢に取り組み、企業の更なる成長・発展につなげていくことを期待したい。

第２節では、まず起業・創業を取り巻く環境について概観し、雇用創出という観点では、社齢の若い企業の貢献度は高く、起業の重要性が高いことを確認した。また、起業の際には様々な課題にも直面し得るが、目的ややりがいを持って事業を立ち上げている背景があり、こうした経営者の目的等を達成するために、起業を促進させることは重要であるといえる。

また、起業・創業までに経営者において重要な能力・強み等についても確認した。能力・強みを多く獲得するほど、その後、企業が成長している様子が確認され、同業での就業経験に基づき、知識やノウハウをいかしていくことの重要性を確認した。創業時の人材面での分析については、人材の人数・能力のそれぞれにおいて、創業時の獲得状況が、その後の企業の成長に影響を与えることも確認でき、経営者のつながり等を有効活用することの重要性も確認した。さらに、開業時の資金調達に際しては、開業資金の規模が大きいほど、その後の企業の成長に影響をもたらすことが確認された。外部からの資金調達に際しては、創業計画の記載状況が重要で、自社の強みを明らかにするとともに、競合や市場の把握等を創業時に取り組むことの有効性を確認した。

重要度が高い必要な人材については、企業の成長段階における推移を確認し、経営者自身も、創業以降から現在にかけて身につける能力・強みを増やすことの重要性を確認した。また、事業計画の見直しについても、高い頻度で実施することで、外部環境の変化に対応し得ることを確認した。

中小企業・小規模事業者の共通基盤

足下の感染症や物価高騰、深刻な人手不足など、中小企業・小規模事業者は、引き続き厳しい状況にある。こうした先を見通すことが困難な時代において、個々の中小企業・小規模事業者の生産性向上等の前提となる、価格転嫁・取引適正化やデジタル化といった社会的基盤が重要である。また、支援機関は従来、事業者が抱える個々の経営課題に対し、その解決に向けた支援を実施してきたが、足下では経営課題の設定段階から対話と傾聴を通じて本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定型」の支援も重要な手法の一つとなっている。本章では、共通基盤としての取引適正化と価格転嫁、デジタル化、支援機関、経営力再構築伴走支援（以下、「伴走支援」という。）の状況について確認していく。

第１節　取引適正化と価格転嫁

１．企業間取引の動向

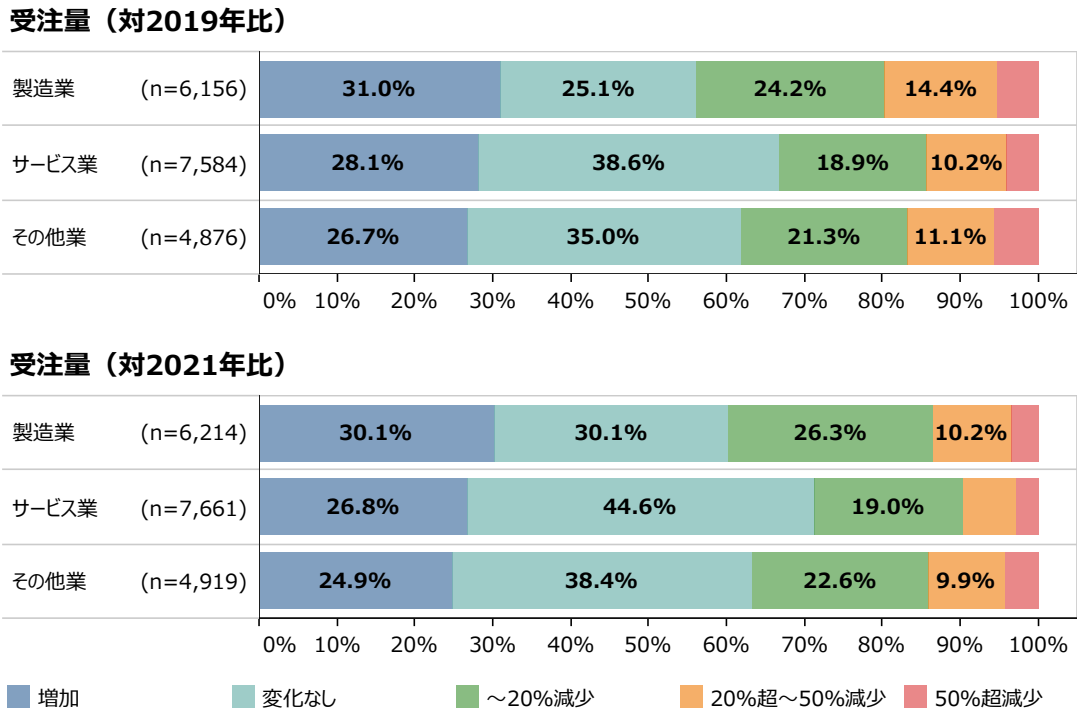
本節では、（株）東京商工リサーチが実施した「令和４年度取引条件改善状況調査」[1]の結果から、中小企業・小規模事業者における企業間取引と価格転嫁の状況を確認する。

1　本アンケートの詳細は第１部第２章第２節を参照。
2　業種の分類については、下記のとおりとなっている。
製造業・・・食品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業、繊維工業、建材・住宅設備、パルプ・紙・紙加工品製造業、印刷・同関連業、化学産業（製薬産業、製薬産業以外）、石油製品・石炭製品製造業、なめし革・同製品・毛皮製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、機械製造業、電機・情報通信機器、輸送用機械器具製造業（自動車・自動車部品製造業、造船業、航空宇宙工業、その他の輸送用機械器具製造業）、その他の製造業。
サービス業・・・通信業、放送コンテンツ業、情報サービス・ソフトウェア、インターネット付随サービス業、トラック運送業、運輸業、郵便業（トラック運送業以外）、不動産業、物品賃貸業、学術研究・専門・技術サービス業、広告業、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、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、警備業、その他のサービス業。
その他業・・・農業・林業、漁業、鉱業・採石業・砂利採取業、建設業（ハウスメーカー、ハウスメーカー以外）、電気・ガス・熱供給・水道業、卸売業、小売業、金融業・保険業。

①受注量の状況

第2-3-1図は、最も多く取引している販売先との取引において、業種[2]別に、2022年の受注量の状況について見たものである。これを見ると、業種にかかわらず、３割弱程度の企業で、2019年、2021年と比べると受注量が増加していることが分かる。

第2-3-1図　業種別に見た、受注量の状況（対2019年比、2021年比）

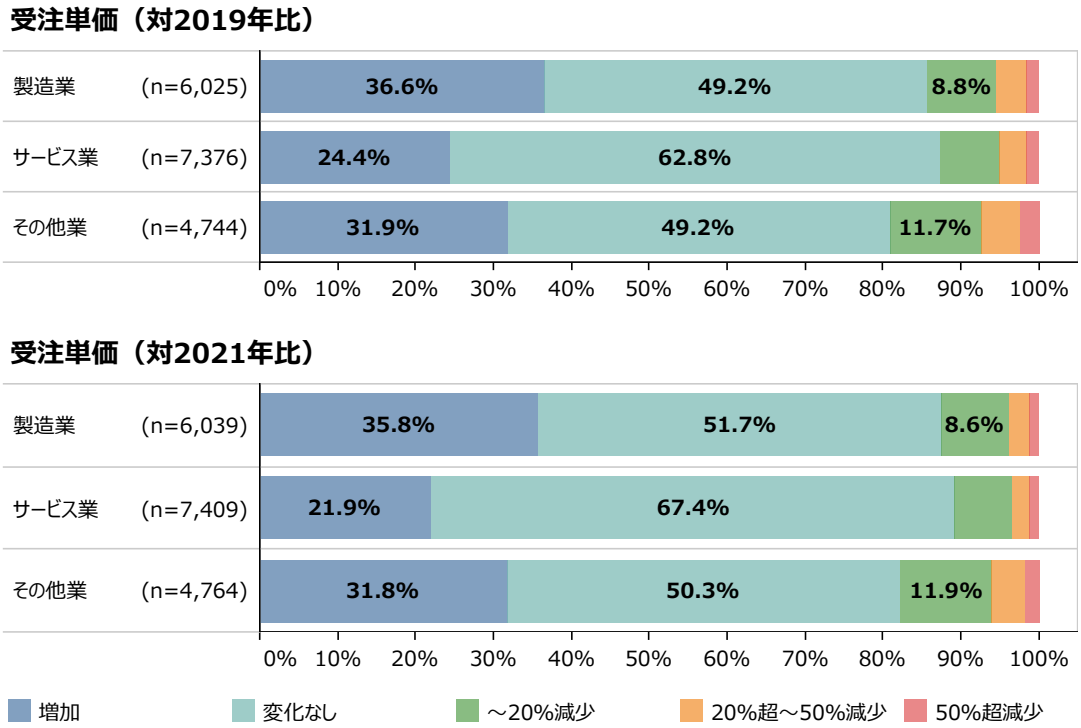


資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.最も多く取引している販売先との取引について、2022年の受注量を尋ねたもの。

②受注単価の状況

第2-3-2図は、業種別に、最も多く取引している販売先との取引における、2022年の受注単価の状況について見たものである。これを見ると、特に製造業において対2019年比で36.6%、対2021年比で35.8%「増加」となっているほか、サービス業においても対2019年比で24.4%、対2021年比で21.9%「増加」となっており、受注単価は感染症流行以降、一定程度増加している様子が見て取れる。

第2-3-2図　業種別に見た、受注単価の状況（対2019年比、2021年比）

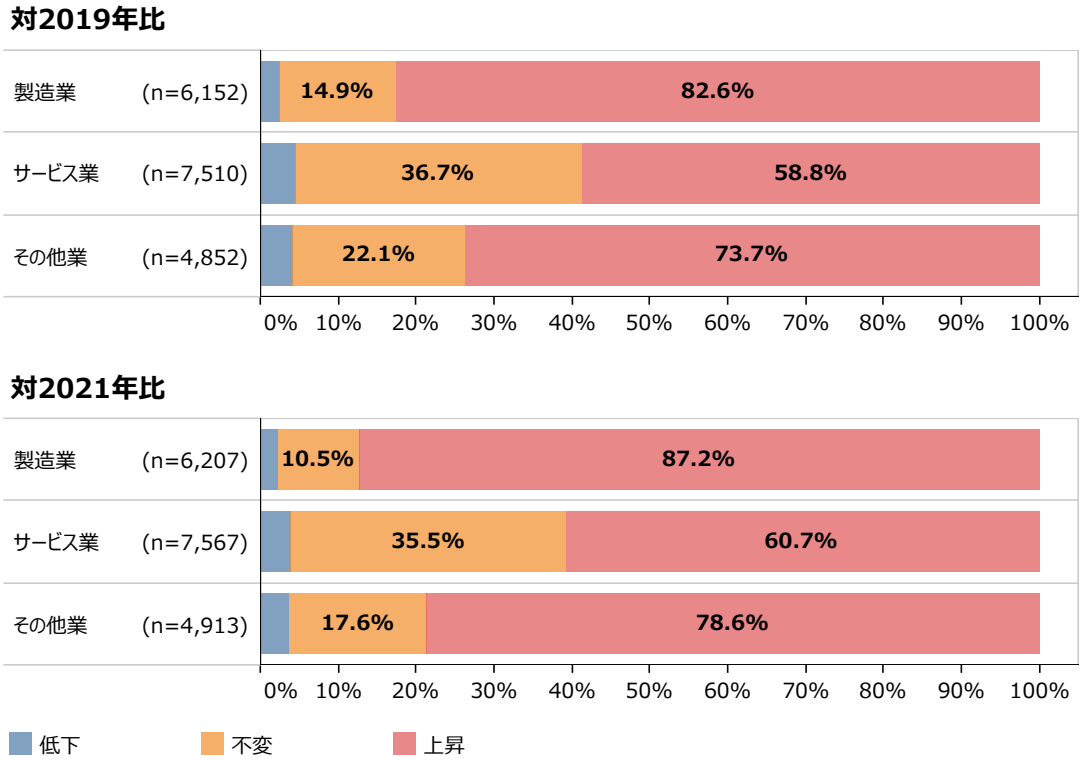


資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.最も多く取引している販売先との取引について、2022年の受注単価を尋ねたもの。

③コストの変動状況

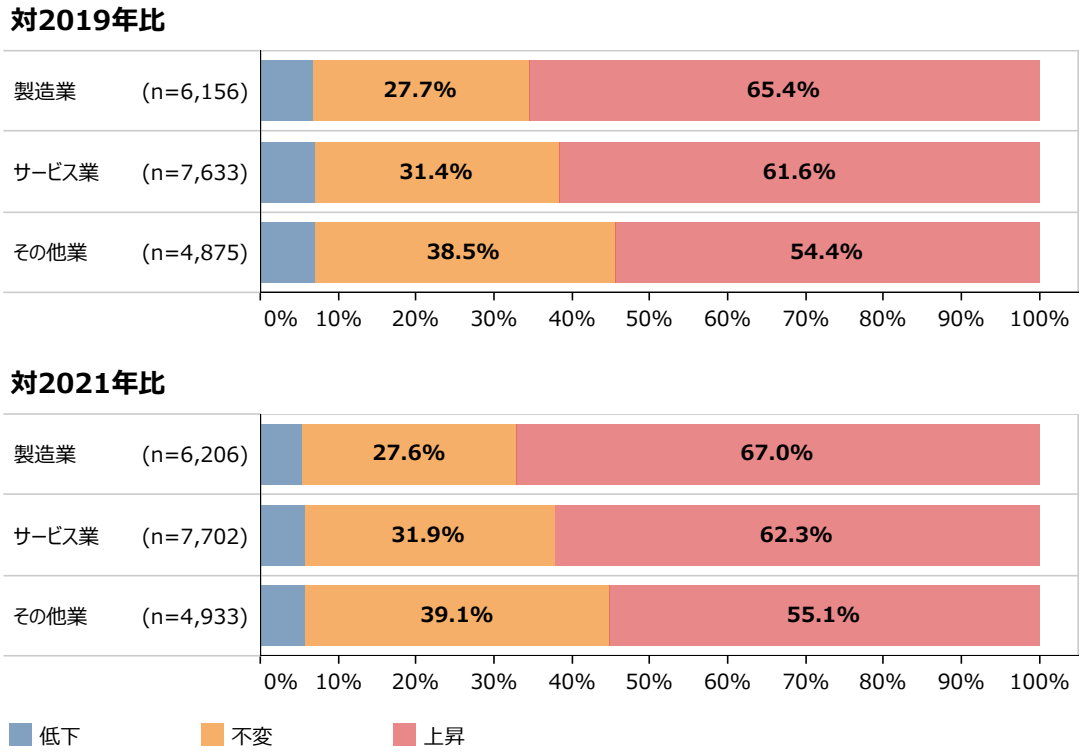
第2-3-3図、第2-3-4図及び第2-3-5図は、業種別に、2019年及び2021年と比べた原材料・仕入コスト、人件費、エネルギーコストの状況について見たものである。これを見ると、原材料・仕入コスト、人件費、エネルギーコストのいずれも、製造業がサービス業と比べて「上昇」と回答した割合が高い。特に製造業については「原材料・仕入コスト」、「エネルギーコスト」が対2021年比、対2019年比のいずれについても８割以上の企業が「上昇」と回答している。足下の物価高の影響を受けて、原材料・仕入コストやエネルギーコストの上昇がより強く実感されている様子が見て取れる。

第2-3-3図　業種別に見た、原材料・仕入コストの状況（対2019年比、2021年比）



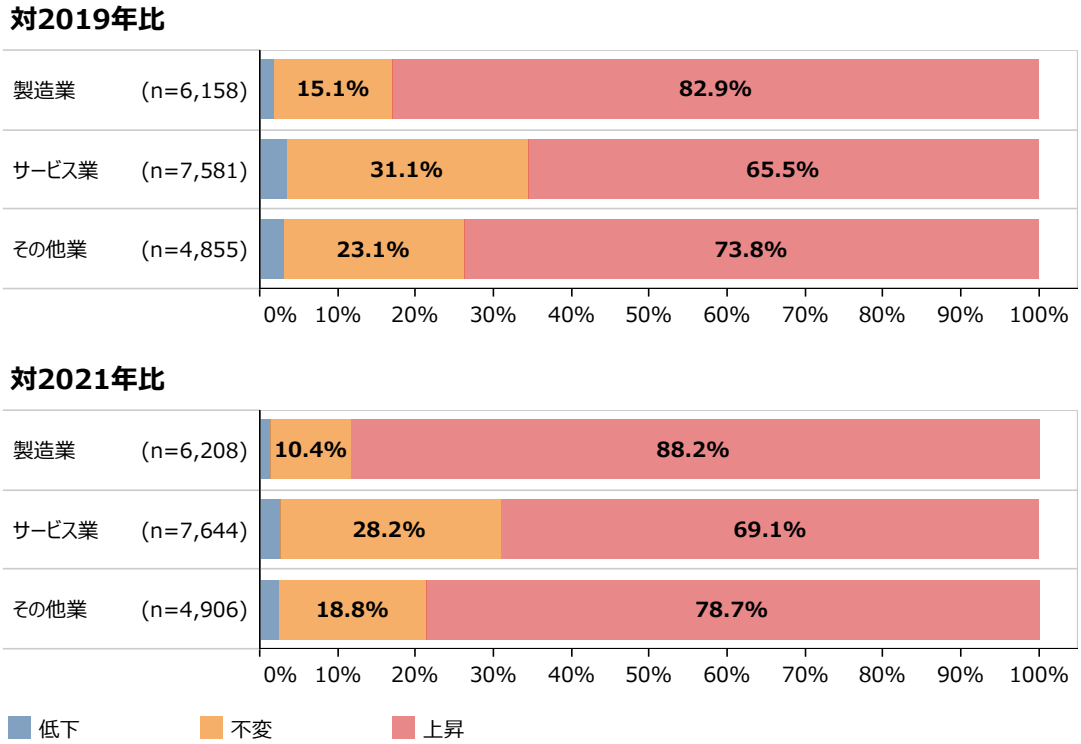
資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-4図　業種別に見た、人件費の状況（対2019年比、2021年比）



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-5図　業種別に見た、エネルギーコスト（電気料金、燃料費等）の状況（対2019年比、2021年比）

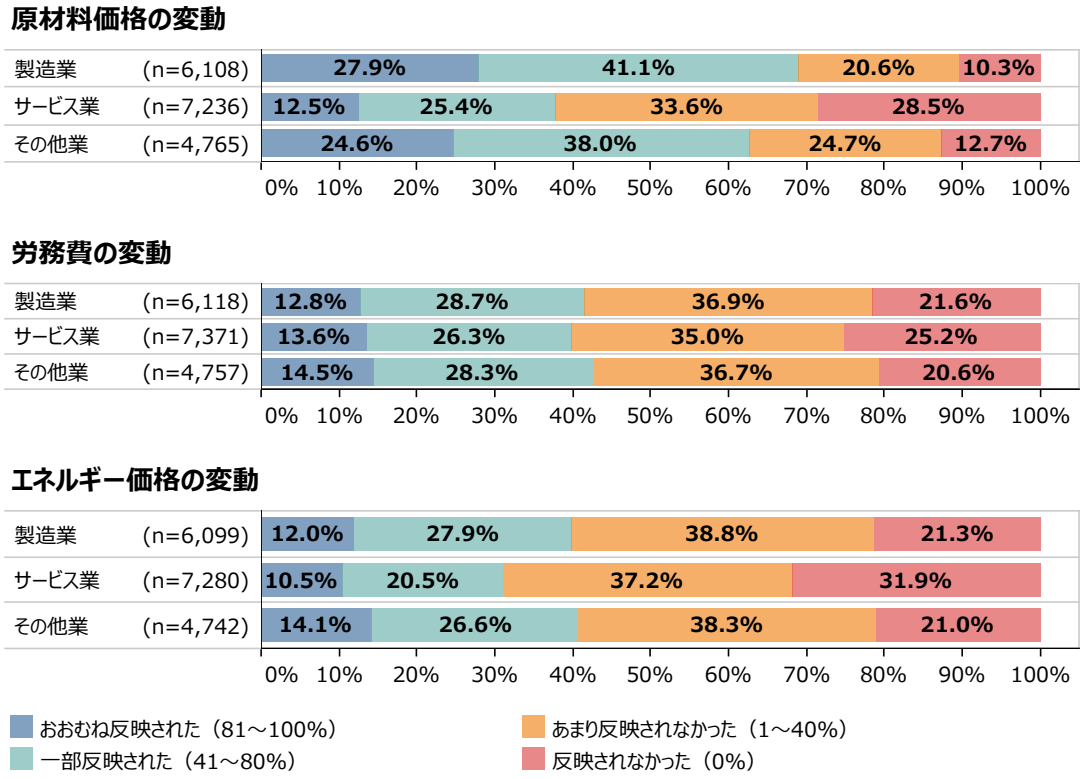


資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

④コストの変動に対する価格転嫁の状況

第2-3-6図は、業種別に、直近１年の各コストの変動に対する価格転嫁の状況について見たものである。これを見ると、製造業では、原材料価格の変動が反映されたとする回答割合が高い。一方で労務費、エネルギー価格の変動については、いずれの業種においても、比較的反映されていない状況にある。この結果は、第１部第３章第１節の第1-3-4図において、「価格交渉促進月間フォローアップ調査」を用いて見た結果とも整合的である。特に、労務費については全ての業種で共通して半数以上が十分な価格転嫁を行えておらず、賃上げの原資となる価格転嫁は、引き続き重要な課題であると考えられる。

第2-3-6図　直近１年の各コストの変動に対する価格転嫁の状況

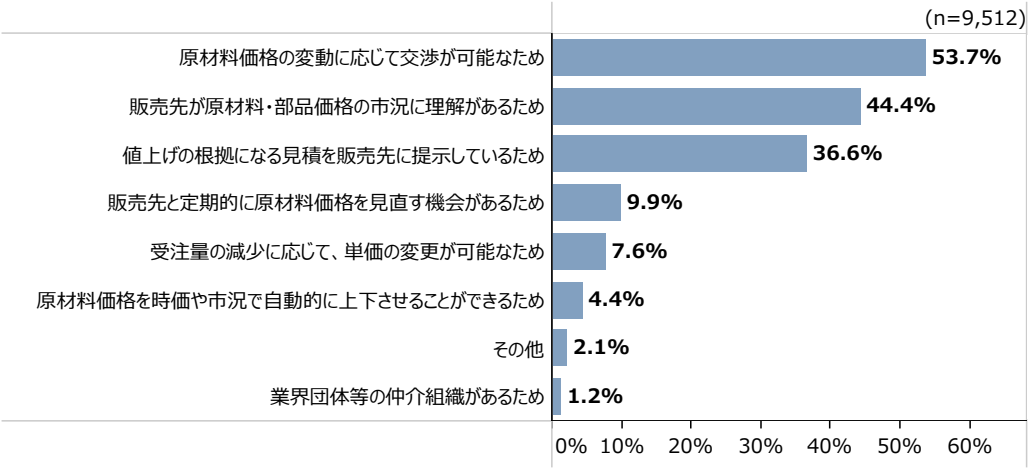


資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.労務費については、最低賃金の引上げ、人手不足への対処等、外的要因による労務費の上昇を含む。

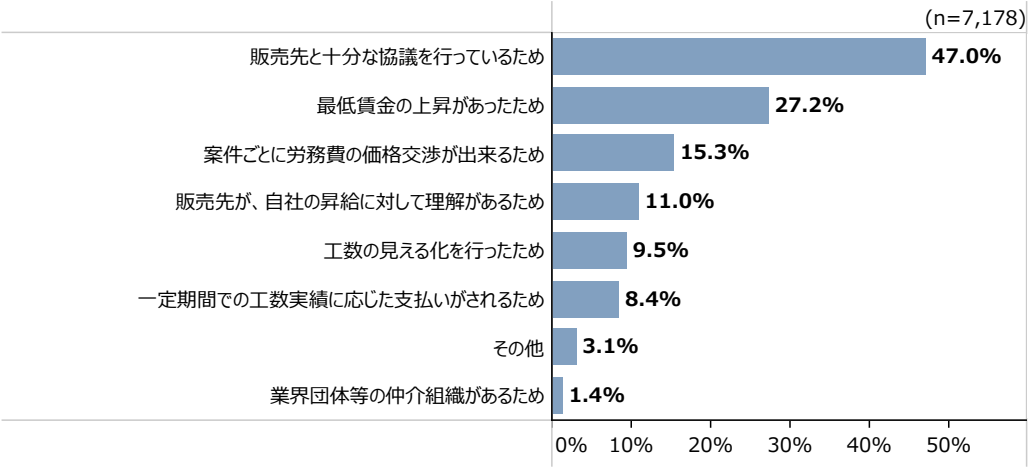
第2-3-7図は、コスト変動を価格転嫁できた理由について見たものである。これを見ると、原材料価格、エネルギーコストについては、価格変動に応じた交渉や、販売先が原材料、エネルギーコストの市況に関する理解があることが価格転嫁につながった理由として挙げられる。労務費については、販売先との十分な協議を行っていることのほかに、最低賃金の上昇が価格転嫁につながった理由として挙げられている。

第2-3-7図　価格転嫁につながった理由

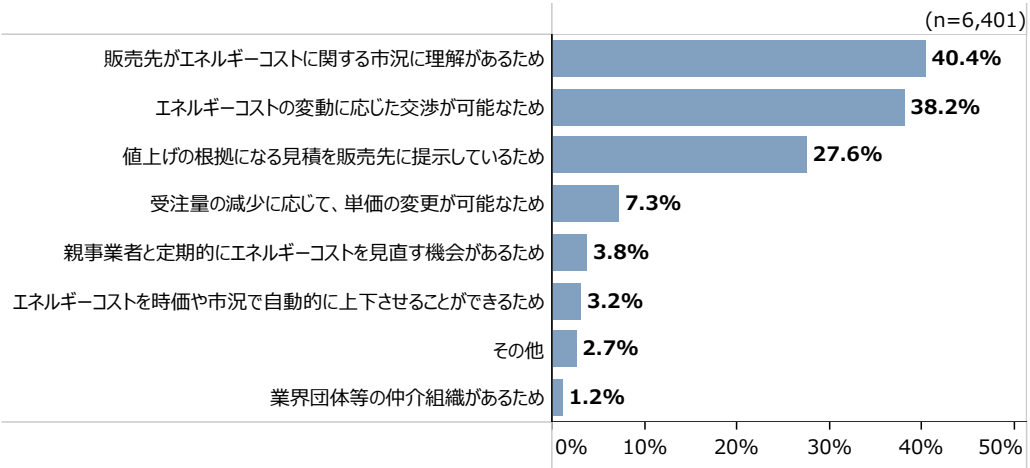
原材料価格



労務費



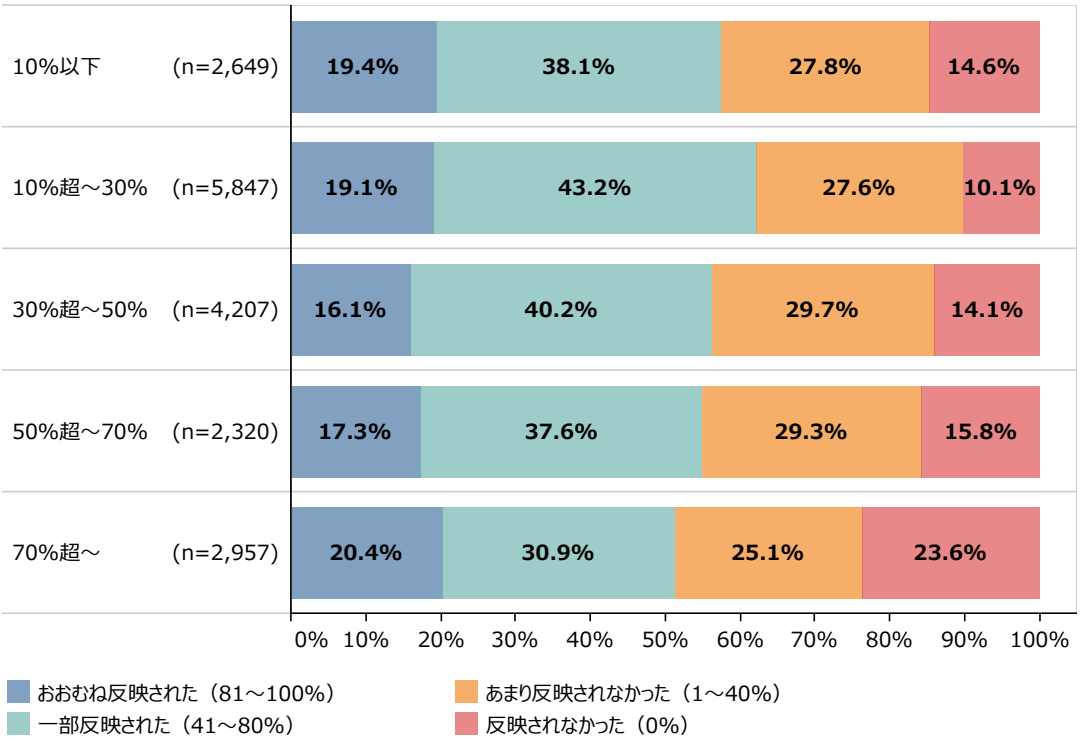
エネルギーコスト



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度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.価格転嫁につながった理由として、「該当なし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「該当なし」は表示していない。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-8図は、取引金額が最も大きい販売先への依存度（取引依存度）別に、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況について見たものである。これを見ると、取引依存度の高い企業では、「反映されなかった」とする割合が高くなっている。

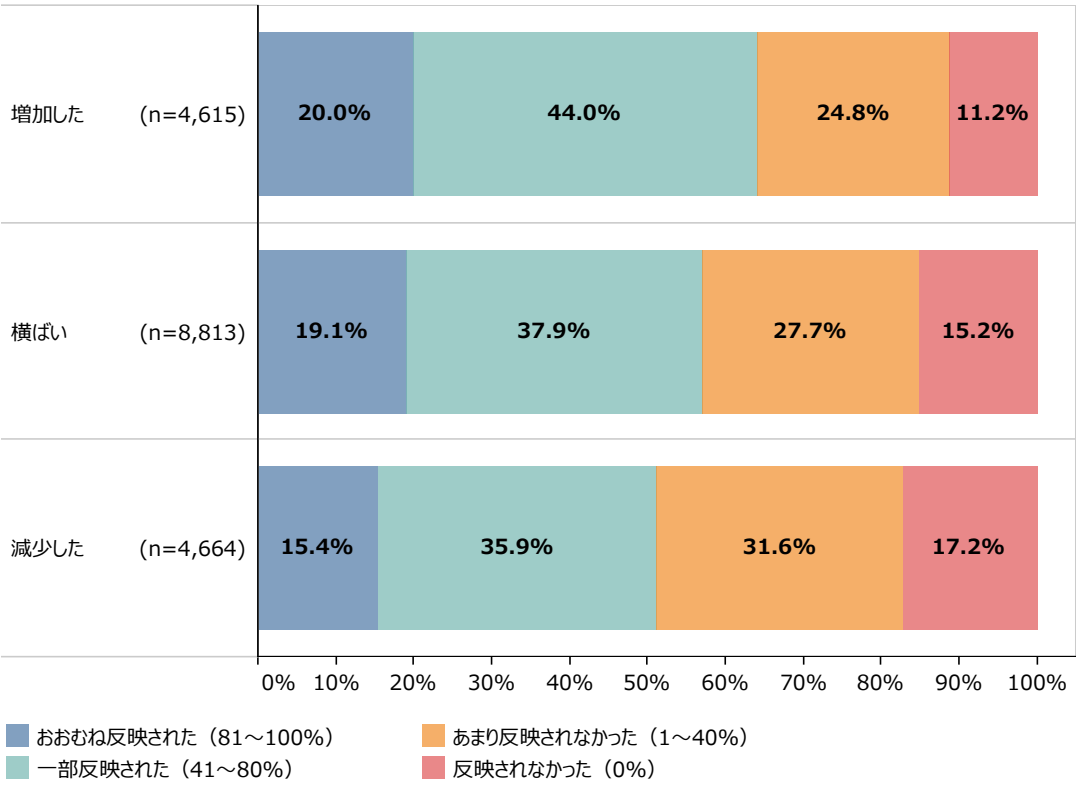
第2-3-8図　取引金額が最も大きい販売先への依存度（取引依存度）別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-9図は、直近10年の販売先数の変化別に、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況について見たものである。これを見ると、販売先数が「増加した」と回答した受注側事業者は、「横ばい」、「減少した」と回答した事業者と比べ、「おおむね反映された」、「一部反映された」の割合が高くなっている。このことから、販売先数を増加させることが、価格転嫁に向けて重要であると考えられる。

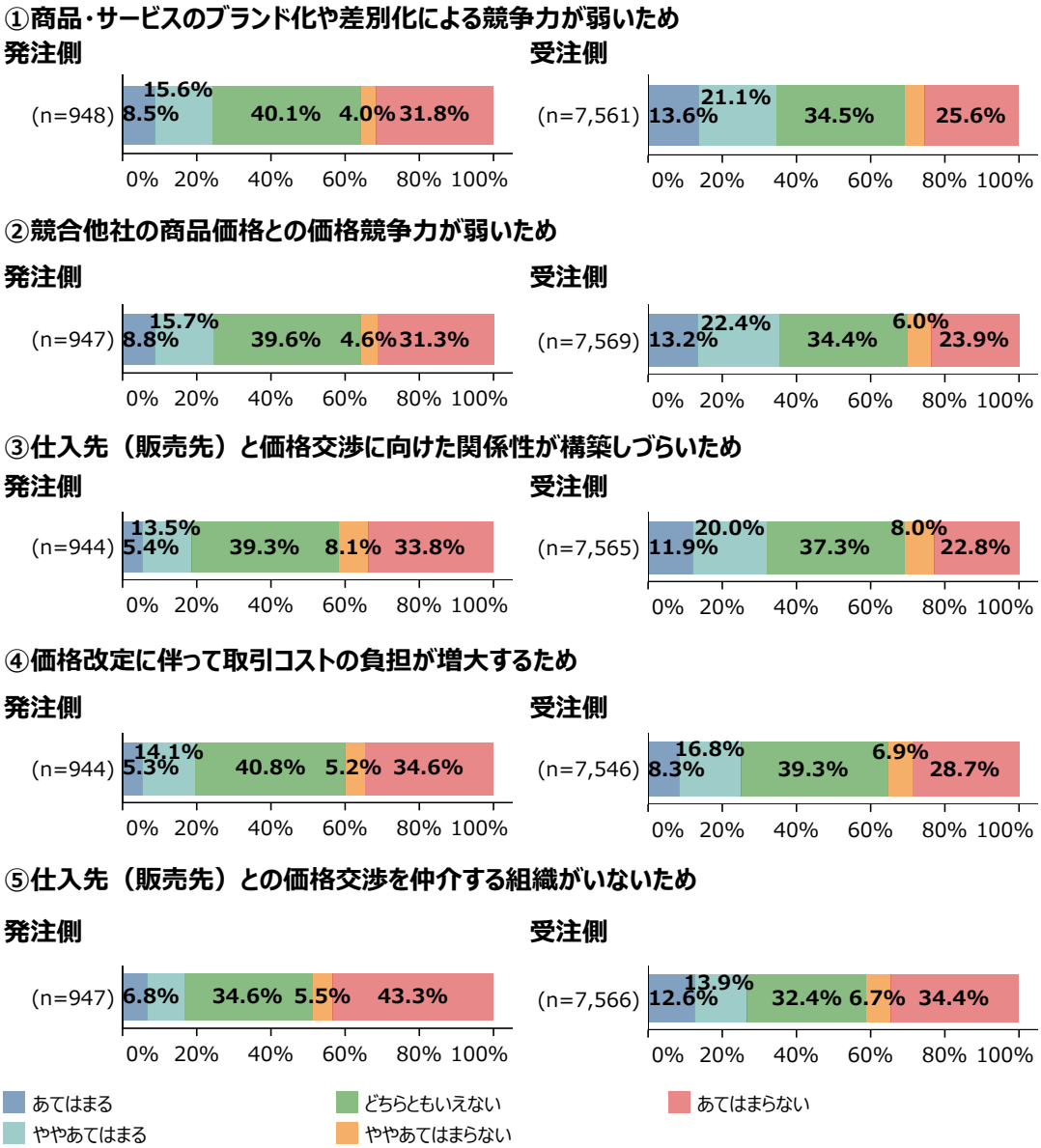
第2-3-9図　直近10年の販売先数の変化別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-10図は、受注側企業・発注側企業別に、価格転嫁が困難な理由について見たものである。これを見ると、受注側企業において、「商品・サービスのブランド化や差別化による競争力が弱いため」及び「競合他社の商品価格との価格競争力が弱いため」について、「あてはまる」、「ややあてはまる」の回答が、合わせて３割を超えている。発注側企業においては、「商品・サービスのブランド化や差別化による競争力が弱いため」及び「競合他社の商品価格との価格競争力が弱いため」について、「あてはまる」、「ややあてはまる」の回答がほかの理由と比べて一定数見られる。今回の調査結果だけで一概にはいえないが、価格転嫁に向けては、受注側企業・発注側企業の双方で取引する商品・サービスの競争力の確保も課題となっている可能性がある。

第2-3-10図　価格転嫁が困難な理由



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）1.左側の①から⑤までは発注側事業者、右側の①から⑤までは受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.発注側事業者については、コスト全般の変動の価格反映状況として、「あまり反映しなかった」、「反映しなかった」と回答した者に対する質問。
3.受注側事業者については、コスト全般の変動の価格反映状況として、「あまり反映されなかった」、「反映されなかった」と回答した者に対する質問。

コラム2-3-1では、サプライチェーン全体でコスト上昇分を適切に価格転嫁できる環境を整備することを目的とする、価格転嫁に向けた取組を紹介する。また、**コラム2-3-2**では、そうした環境整備のうち、特に「パートナーシップ構築宣言」に関する取組について紹介する。

コラム

2-3-1　価格転嫁に向けた取組

原材料価格やエネルギー価格が高騰している中、雇用の７割を占める中小企業が賃上げできる環境を整備するためにも、サプライチェーン全体でコスト上昇分を適切に価格転嫁できる環境を整備することが重要。中小企業庁では、具体的な価格転嫁対策として、（１）「価格交渉促進月間」による取組、（２）下請Ｇメンや自主行動計画等による取組、（３）パートナーシップ構築宣言の拡大・実効性向上等を実施した。

（１）「価格交渉促進月間」による取組

毎年９月と３月に実施している「価格交渉促進月間」の実効性をあげるため、各月間の終了後にフォローアップ調査として、中小企業15万社に対するアンケート調査と中小企業約２千社に対する下請Ｇメンによるヒアリングを実施しており、これらの結果を活用して、新たな取組として次の事項を実施した。

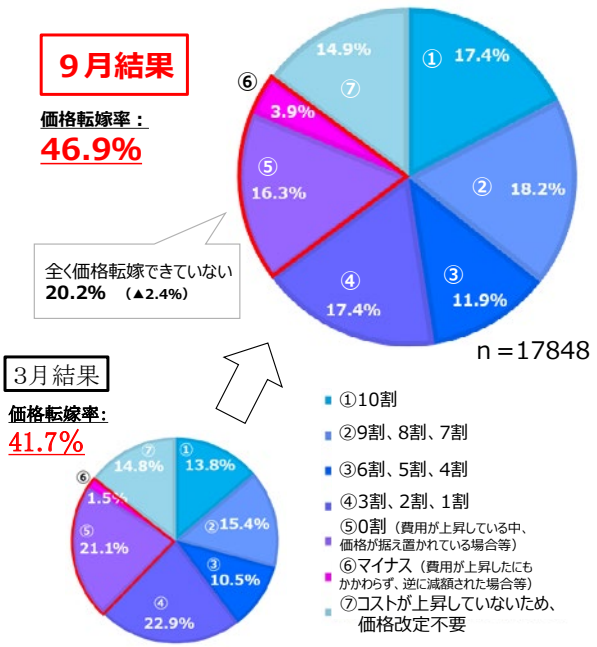
①「価格転嫁率」の算出・公表

2022年９月の「価格交渉促進月間」のフォローアップ調査結果を取りまとめ、公表する際（2022年12月）、「価格転嫁率」についてのデータ公表を初めて実施した。具体的には、回答した中小企業全体の価格転嫁率は46.9％であった。また、業種別の価格転嫁率も算出しており、発注側企業として転嫁に応じている業種（転嫁率が高い業種）は、石油製品・石炭製品製造（56.2％）、機械製造（55.5％）、製薬（55.3％）で、転嫁に応じていない業種（転嫁率が低い業種）は、トラック運送（20.6％）、通信（21.3％）、放送コンテンツ（26.5％）であった（**コラム2-3-1①図**）。

コラム　2-3-1①図　価格交渉促進月間フォローアップ調査結果

価格転嫁率（※）が3月の約4割（41.7%）から**5割弱（46.9%）へ増加**し、**全く転嫁できていない企業の割合が減少するなど**（3月22.6%⇒ 9月20.2%）、**全体として価格転嫁の状況は若干改善**。

（※）**価格転嫁率**：受注側中小企業の**コスト上昇分に対して**、発注側企業が**どれだけ価格上昇（転嫁）に応じたか**の割合



			コスト増に対する転嫁率
①全体			46.9%
②業種別	1位	石油製品・石炭製品製造	56.2%
	2位	機械製造	55.5%
	3位	製薬	55.3%
	4位	造船	54.4%
	5位	卸売	54.2%
	6位	電機・情報通信機器	53.2%
	7位	化学	53.1%
	8位	建材・住宅設備	52.7%
	9位	鉱業・採石・砂利採取	52.0%
	10位	食品製造	51.2%
	11位	金属	49.1%
	12位	繊維	48.7%
	13位	紙・紙加工	48.5%
	14位	電気・ガス・熱供給・水道	47.8%
	15位	飲食サービス	46.9%
	16位	小売	46.6%
	17位	建設	44.8%
	18位	不動産・物品賃貸	44.8%
	19位	印刷	44.7%
	20位	自動車・自動車部品	43.0%
	21位	広告	38.9%
	22位	金融・保険	38.4%
	23位	情報サービス・ソフトウェア	37.1%
	24位	廃棄物処理	32.1%
	25位	放送コンテンツ	26.5%
	26位	通信	21.3%
	27位	トラック運送	20.6%
	-	その他	43.1%

②「中小企業10社以上から回答のあった発注側事業者約150社の価格交渉・価格転嫁状況のリスト」公表

2022年９月の「価格交渉促進月間」のフォローアップ調査結果の追加公表として、より一層の自発的な取引慣行の改善を促し、下請中小企業の振興を図るため、アンケート調査において中小企業10社以上から回答があった発注側企業（約150社）について、各社ごとに、受注側中小企業からの“回答企業数”“価格交渉の回答状況”“価格転嫁の回答状況”を整理したリストを作成し、公表した（2023年２月）。これは、下請中小企業振興法第26条に基づく公表であり、初めて実施したもの。

コラム　2-3-1②図　価格交渉・転嫁の回答状況のリスト

価格交渉・転嫁の回答状況のリスト

- 2022年９月の価格交渉促進月間のフォローアップ調査結果について、**より一層の自発的な取引慣行の改善**を促し、**下請中小企業の振興を図るため**、中小企業10社以上から回答があった**発注側企業**（約150社）について、各社ごとに、受注側中小企業からの**①回答企業数**（主な取引先として回答した受注側中小企業の数）、**②価格交渉の回答状況**、**③価格転嫁の回答状況**を整理したリストを作成し、**下請中小企業振興法第26条に基づき公表。**
- **②価格交渉**、**③価格転嫁**は、**受注側中小企業からの回答の平均値**（全回答を点数化し、その総和を回答企業数で除したもの）を**ア、イ、ウ、エの４区分で整理。**

○下請中小企業振興法　第26条
：国は、下請中小企業の振興を図るために必要があると認めるときは、**振興基準に定める事項に関する調査を行い、その結果を公表**するものとする。

法人番号	発注企業名	回答企業数	価格交渉	価格転嫁
1000000000000	A社	19	ウ	ウ
1000000000001	B社	16	ア	イ
1000000000002	C社	10	イ	ウ
1000000000003	D社	13	イ	イ
1000000000004	E社	28	イ	ウ
1000000000005	F社	10	イ	イ
1000000000006	G社	10	ウ	エ
1000000000007	H社	20	ア	イ
1000000000008	I社	55	イ	ウ
1000000000009	J社	17	イ	イ
1000000000010	K社	29	イ	イ
1000000000011	L社	21	ア	イ
1000000000012	M社	29	イ	イ
1000000000013	N社	10	ア	イ

（価格交渉/転嫁の回答状況）

ア：７点以上

イ：７点未満、４点以上

ウ：４点未満、０点以上

エ：０点未満

③交渉と転嫁の状況の芳しくない親事業者への「指導・助言」の実施

フォローアップ調査結果を踏まえ、交渉と転嫁の状況の芳しくない親事業者に対して、下請中小企業振興法に基づき、事業所管大臣名での「指導・助言」を実施した。具体的には、2022年３月の「価格交渉促進月間」を踏まえて20数社に、2022年９月の「価格交渉促進月間」を踏まえて約30社に、「指導・助言」を実施した。

④各業種に特化した講習会開催

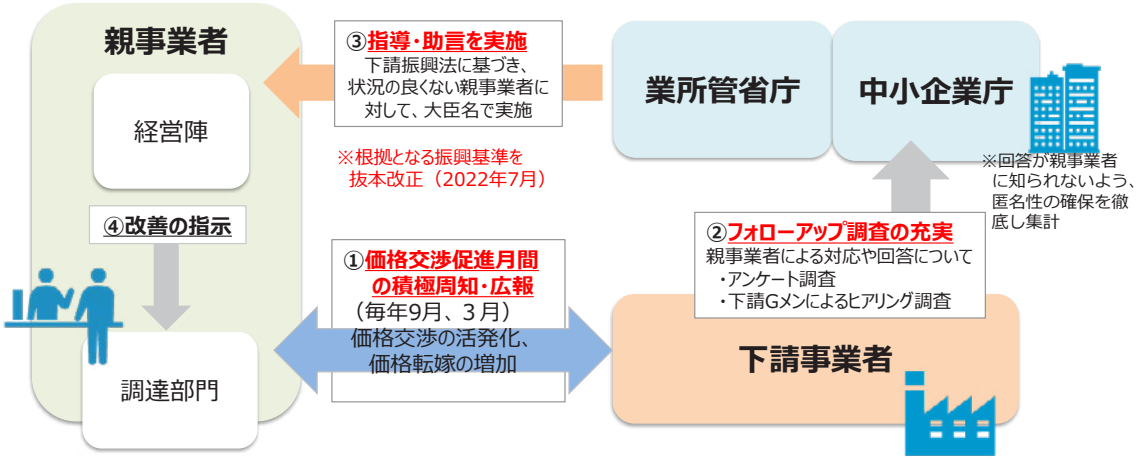
交渉・転嫁の状況の良くない業種において、2023年３月の「価格交渉促進月間」に向けた取組として、各業種に特化した講習会等を実施した。

以上のような価格交渉月間の実施と改善サイクルの強化で、交渉と転嫁が定期的になされる取引慣行の定着を目指している（**コラム2-3-1③図**）。

コラム　2-3-1③図　価格交渉促進月間の実施と改善のサイクル強化

価格交渉促進月間の実施と改善のサイクル強化

- **毎年９月と３月を「価格交渉促進月間」**とし、実際に交渉や転嫁が出来たか、下請事業者からの**フォローアップ調査を実施。**
- フォローアップ調査の結果を踏まえ、**評価が芳しくない親事業者に対し、2022年2月に初めて、業所管の大臣名で、指導・助言**を実施。 指導・助言を受けた**経営陣の認識が改まり、調達部門に改善指示**する例も。
- 実施と改善サイクルの強化で、**交渉と転嫁が定期的になされる取引慣行の定着を目指す。**



（２）下請Ｇメンや自主行動計画等による取組

⑤下請Ｇメンの体制強化

下請Ｇメンについて、2022年４月にそれまでの120名から倍増し240名体制に強化していたが、更に2023年１月から300名に体制強化を行った。これにより、中小企業の取引実態の把握機能と、業種ごとの課題の把握・分析機能を強化した。下請Ｇメンが把握・分析した業種特有の課題については、中小企業庁の審議会等を活用して各業界団体の自主行動計画の改定等に反映するよう要請し、取引適正化のプロセスの体系化・強化につなげる。

⑥下請中小企業振興法の「振興基準」改正

下請中小企業振興法「振興基準」は、下請中小企業振興法第３条により経済産業大臣が定める「下請事業者及び親事業者のよるべき一般的な基準」であり、親事業者と下請事業者の望ましい取引関係等を具体的に提示したもの。下請Ｇメンの収集した取引実態や直近の取引適正化・価格転嫁に向けた取組を踏まえ、2022年７月に以下のような改正を行った（**コラム2-3-1④図**）。

コラム　2-3-1④図　下請中小企業振興法「振興基準」改定（2022年度）

下請中小企業振興法「振興基準」改定（2022年度）

- 「振興基準」とは、下請中小企業振興法第3条に基づく大臣告示であり、同法第4条に基づく**「指導・助言」の根拠**となるとともに、**業種別ガイドライン**、**自主行動計画**、**パートナーシップ構築宣言のひな形**の策定に参照されるもの。
- 「取引適正化に向けた５つの取組」（令和4年2月10日公表）、「転嫁円滑化施策パッケージ」（令和3年12月27日閣議了解）等で決定した**取引適正化に向けた取組方針を裏付け・下支え**し、産業界に提示するため、全面的に改定。

【改定による主な新規追加事項】（親事業者が求められる取組の内容）

１）価格交渉・価格転嫁

①毎年９月及び３月の「価格交渉促進月間」の機会を捉え、少なくとも**年に１回以上の価格協議**を行うこと
②労務費、原材料費、エネルギー価格等が上昇した**下請事業者からの申出があった場合、遅滞なく協議**を行うこと
③下請事業者における**賃金の引上げが可能となるよう、十分に協議して取引対価を決定**すること

２）支払方法・約束手形

①下請代金は、物品等の受領日から起算して**60日以内において定める支払期日までに支払う**こと
②令和8(2026)年の約束手形の利用廃止に向け、**できる限り、約束手形を利用せず**、また現金払いを行うこと

３）パートナーシップ構築宣言

①**パートナーシップ構築宣言を行い**、定期的に見直すこと。また、**社内担当者・取引先に宣言を浸透**させること

４）知財取引・その他

①下請事業者の**秘密情報（ノウハウ含む）の提供や開示を強要しないこと**
②下請事業者の直接的な利益に十分に配慮した協議や書面等での合意を行わずに、**協賛金、協力金等を要請しないこと**
③取引上の交渉の際に、**威圧的な言動による交渉を行わないこと**

➡改定した「振興基準」は、**業界団体の「自主行動計画」の改定**や、**個社への「指導・助言」**に活用。（7月29日施行）

（３）パートナーシップ構築宣言の拡大・実効性向上

サプライチェーン全体の共存共栄を目指す「パートナーシップ構築宣言」の宣言企業数拡大のための周知を行うとともに、宣言の実効性向上に向けて、宣言の取組状況に関する調査を行い、その結果を2022年10月に開催した「第４回未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」に報告した上で、宣言企業に対して調査結果のフィードバックを行った。また、パートナーシップ構築宣言の更なる拡大、意義の浸透、実効性の向上と、サプライチェーン全体での協力拡大に向けた機運醸成を目的として2022年11月に「パートナーシップ構築シンポジウム」を開催し、新たな連携に取り組む優良事例の表彰・紹介を行った。

コラム

2-3-2　パートナーシップ構築宣言に関する取組状況

パートナーシップ構築宣言は、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に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、企業の代表権を有する者の名前で宣言するものであり、約20,600社を超える企業の皆様に宣言していただいている（2023年３月末現在）。宣言文ひな形では、

１．サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携

直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N＋１」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組む（オープンイノベーション、IT実装、グリーン化等）とともに、既存の取引関係や企業規模等を超えた連携により、取引先との共存共栄を目指すこと

２．「振興基準」の遵守

（１）取引対価の決定に当たっては、下請事業者から協議の申入れがあった場合に協議に応じること
（２）手形などの支払条件として下請代金は可能な限り現金で支払い、手形で支払う場合には、割引料等を下請事業者の負担とせず、支払サイトを60日以内とするように努めること
（３）取引先も働き方改革に対応できるように、下請事業者に対して、適正なコスト負担を伴わない短納期発注や急な仕様変更を行わないこと

等の内容が含まれており、宣言内容に関する取組が取引現場に浸透することで、取引先とのパートナーシップが強化されることが期待される。

また、足下の物価高の中で、中小企業を含めて持続的な賃上げを実現していくためには、生産性向上とともにサプライチェーン全体での適切な価格転嫁が不可欠であり、パートナーシップ構築宣言の重要性は高まっている。こうした背景の下、政府としては宣言の拡大と実効性の向上に取り組んでいる。具体的には以下の取組を実施している。

＜宣言に関する政策的インセンティブの拡充＞

①コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針への位置づけ

コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針が2022年７月に改訂され、以下のように、取引先との公正・適正な取引については、監督の具体的な方法の一つとして、「パートナーシップ構築宣言」の宣言状況・実行状況を監督することが有益であることが新たに位置づけられた。

コラム　2-3-2①図　コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針の抜粋

■コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（ＣＧＳガイドライン）

（平成29年３月策定・平成30年９月、令和４年７月改訂）

※2022年７月19日改訂ＣＧＳガイドライン抜粋

2.取締役会の在り方

2.1社外取締役が相当数含まれる取締役会で議論する際の視点

取引先との公正・適正な取引については、監督の具体的な方法の一つとして、**「パートナーシップ構築宣言」を行っているかどうか**についての状況や、宣言している場合にはその**実行状況**について**取締役会が監督**することが有益である。

②宣言企業の申請に対する補助金の加点措置の拡大

経済産業省、中小企業庁以外の補助金においても、宣言企業に対する補助金の加点措置を拡大している。具体的には以下の補助金などにおいて加点措置がされている。

・ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金【中小企業庁】
・事業再構築補助金【中小企業庁】
・先進的省エネルギー投資促進支援事業費補助金【資源エネルギー庁】
・ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業費補助金【経済産業省】
・コンテンツ海外展開促進・基盤強化事業費補助金【経済産業省】
・モーダルシフト等推進事業費補助金【国土交通省】
・輸入小麦等食品原材料価格高騰緊急対策事業補助金【農林水産省】
・新市場開拓支援事業費補助金【国税庁】

③賃上げ促進税制の適用におけるパートナーシップ構築宣言の要件化

令和４年４月１日から令和６年３月31日までの間に開始する各事業年度に適用となる大企業向け賃上げ促進税制について、税制の適用要件の一つにマルチステークホルダー方針を作成して自社HPに公表することとされているが、マルチステークホルダー方針の必須記載項目の一つである取引先への配慮として、パートナーシップ構築宣言をしており、内容遵守に引き続き取り組む旨を記載することとなっている。

＜宣言の取組状況調査の実施＞

宣言企業の取組状況を把握し、実効性の向上につなげるため、宣言企業に対する調査に加えて、下請企業に対

して取引先の宣言企業の取組状況を確認する調査を、2022年夏に初めて実施した。**コラム2-3-2②図**に調査概要を示す。

コラム　2-3-2②図　宣言の取組状況調査の概要

宣言企業調査（宣言企業の自己評価）

- ○ 調査対象：2022年７月22日時点で宣言を行っているパートナーシップ構築宣言企業
- ○ 調査票の配布企業数：11,212社（うち、資本金３億円超の大企業は794社）
- ○ 調査期間：７月25日～９月12日
- ○ 回答した宣言企業数：5,133社（うち、大企業は550社）
- ○ 回答率：約46%(大企業は約69%)

下請企業調査（下請企業による宣言企業の評価）
※下請企業は発注側企業を最大6社まで選択して回答

- ○ 調査対象：2022年７月１日時点の資本金３億円超のパートナーシップ構築宣言企業のうち、３社以上と取引実績をもつ受注側企業
- ○ 調査票の配布企業数：30,000社
- ○ 調査期間：８月５日～９月７日
- ○ 回答した下請企業数：3,478社
- ○ 下請企業５社以上から回答の集まった宣言企業数：160社
- ○ 回答率：約11.6%

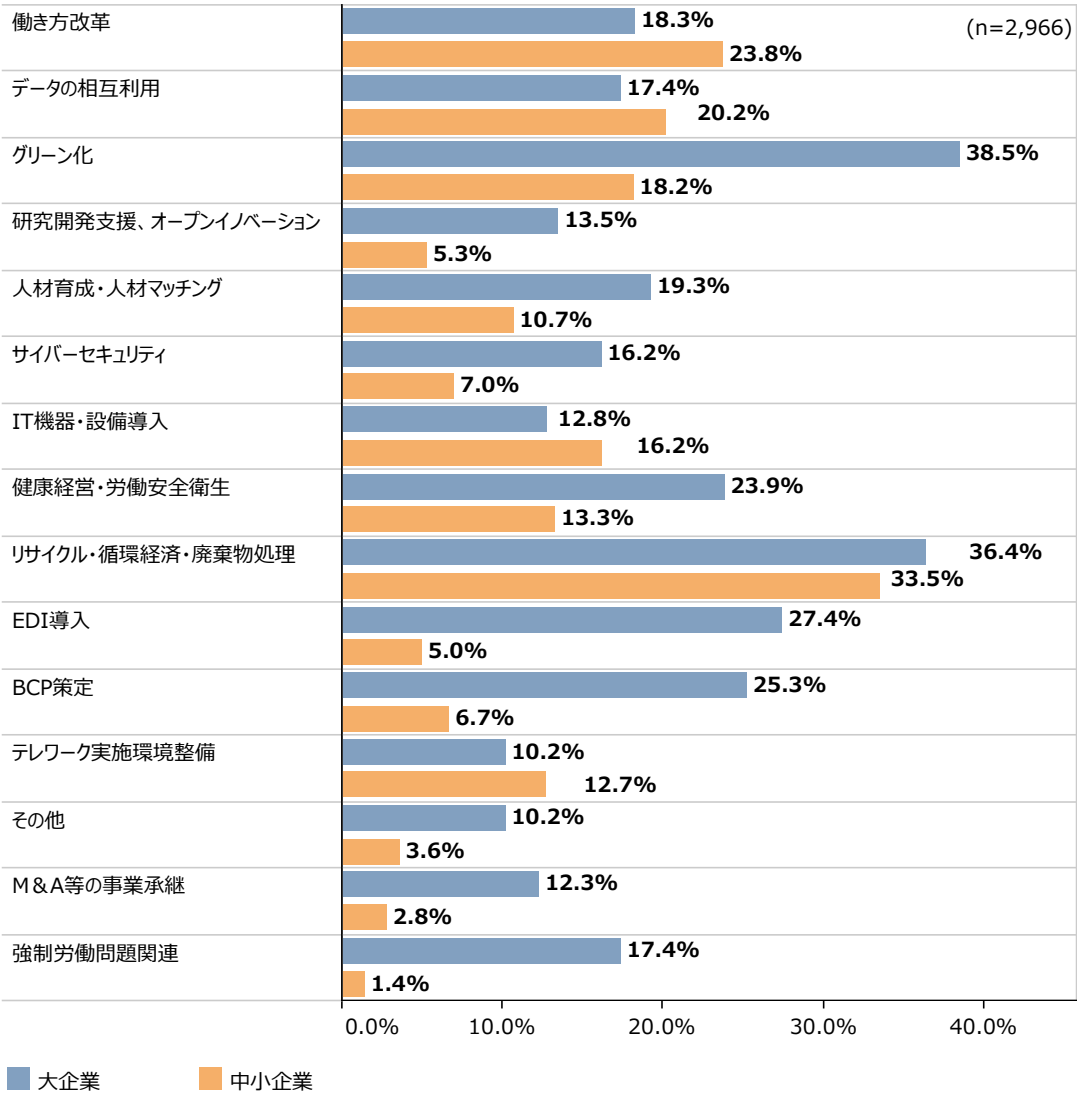
（資料）内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第４回）資料２　経済産業省提出資料」（2022年10月）

コラム2-3-2③図は、宣言企業調査における、宣言企業のサプライチェーン全体の付加価値向上に関して取り組んでいるテーマや社会課題を示したものである。これを見ると、サプライチェーンの中で牽引役が期待される大企業については、グリーン化の取組が約４割で最も多く、リサイクル・循環経済・廃棄物処理、EDI導入の取組と続く。中小企業は、リサイクル・循環経済・廃棄物処理に関する取組が約３割で最も多く、働き方改革、データの相互利用の取組と続く。

コラム2-3-2④図は、下請企業調査における、宣言企業に対して望む支援や連携の取組を示したものである。これを見ると、働き方改革に関する取組が約３割と最も多く、データの相互利用、グリーン化の取組と続く。

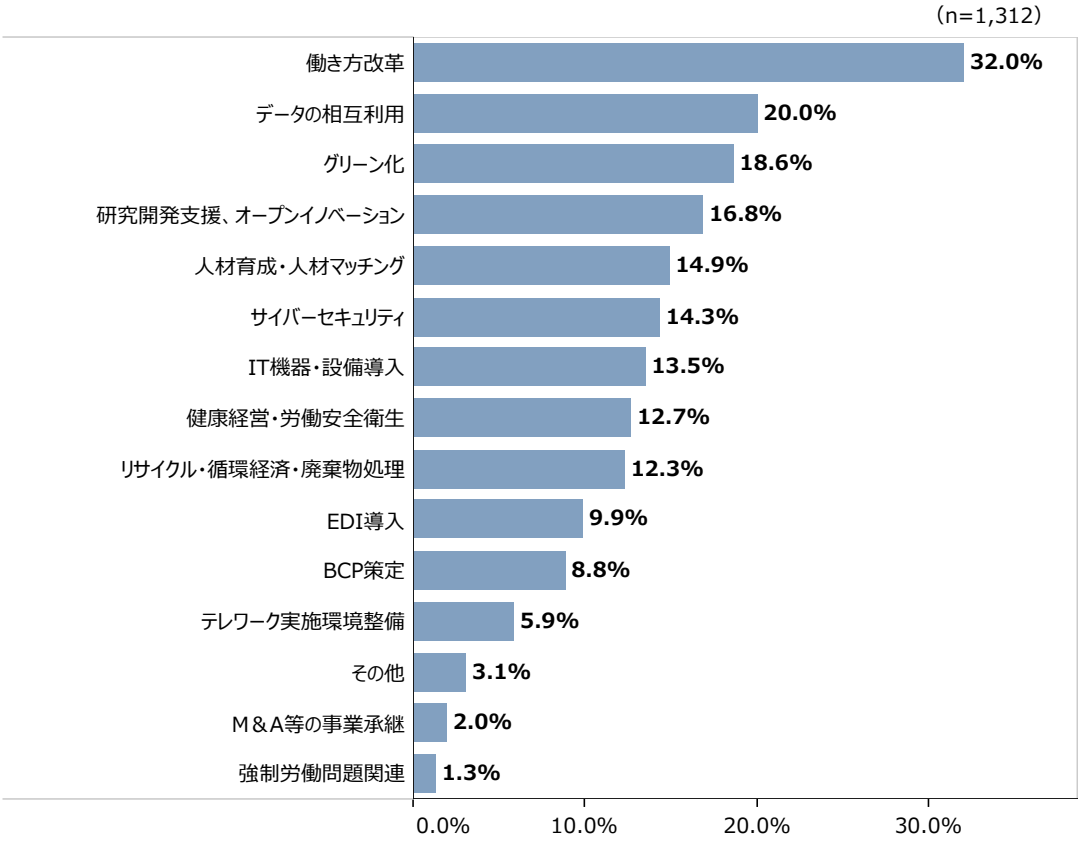
以上より、宣言企業のうち大企業の多くが取り組んでいるグリーン化の取組については、下請企業からも期待が高い取組であることが分かる一方で、働き方改革など、いくつかの項目では更なる取組が期待されている。

コラム　2-3-2③図　サプライチェーン全体の付加価値向上に関して取り組んでいるテーマや社会課題（宣言企業調査）



資料：内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第４回）資料２ 経済産業省提出資料」（2022年10月）
(注)1.ここでいう大企業とは、資本金３億円超、中小企業とは、資本金３億円以下の企業を指す。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

コラム　2-3-2④図　下請企業が宣言企業に対して望む支援や連携の取組（下請企業調査）



資料：内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第４回）資料２ 経済産業省提出資料」（2022年10月）
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

下請企業調査においては、遵守することを宣言している下請中小企業振興法の「振興基準」のうち、取引適正化の重点５課題（以下の（１）～（５））に関する宣言企業の取組状況も確認した。下請企業５社以上から回答の集まった宣言企業については以下の結果が得られた。振興基準に照らして問題となり得る行為を指摘された宣言企業が存在しており、宣言の実効性の向上が必要である。

（１）価格決定方法の適正化

①価格協議について　（N = 110）

・全ての下請に対して価格協議に応じた：85.5%
・９割以上の下請に対して価格協議に応じた：10.9%
・８割以上の下請に対して価格協議に応じた：3.6%

②価格転嫁について　（N = 110）

・７～９割程度の価格転嫁を受け入れた：47.3%
・４～６割程度の価格転嫁を受け入れた：49.1%
・１～３割程度の価格転嫁を受け入れた：3.6%
・価格転嫁を受け入れなかった：０%

③不合理な価格引き下げの要請　（N = 160）

・５割以上の下請に対して要請があった：０％
・２割超～５割未満の下請に対して要請があった：1.9％
（２）型取引の適正化　（N = 47）
・５割以上の下請が無償で型管理を求められた：8.5％
・２割超～５割未満の下請が無償で型管理を求められた：31.9％
（３）支払条件の改善　（N = 160）
・５割以上の下請が手形の支払において割引料を負担している：11.9％
・２割超～５割未満の下請が手形の支払において割引料を負担している：23.1％
（４）知的財産・ノウハウの保護　（N = 160）
・５割以上の下請との間で、知財取引が片務的契約となっている/契約がない：０％
・２割超～５割未満の下請との間で、知財取引が片務的契約となっている/契約がない：2.5％
（５）働き方改革に伴うしわ寄せ防止　（N = 160）
・５割以上の下請が追加料金なく短納期発注や急な仕様変更をされた：０％
・２割超～５割未満の下請が追加料金なく短納期発注や急な仕様変更をされた：7.5％

＜宣言企業への調査結果フィードバック文書の送付＞

宣言の実効性の向上に向けて、下請企業調査において５社以上の下請企業から回答の集まった宣言企業160社と、宣言企業調査において振興基準に照らして問題となるおそれがある回答が確認された宣言企業188社に対しては、企業の代表者宛に、調査結果についてのフィードバック文書を送付し、必要な改善を促している。

＜パートナーシップ構築シンポジウムの開催＞

パートナーシップ構築宣言の更なる拡大、意義の浸透、実効性の向上と、サプライチェーン全体での協力拡大に向けた機運醸成を目的として、2022年11月に「パートナーシップ構築シンポジウム」を初めて開催した。シンポジウムにおいては、経済産業大臣賞、中小企業庁長官賞を新たに創設し、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組む優秀企業の表彰、取組紹介を行った。シンポジウムの概要は以下の通りである。

開催日時：2022年11月25日（金）16：00～17：30
会場：ベルサール虎ノ門　※オンライン配信を組み合わせたハイブリッド形式
主催：経済産業省
後援：日本経済団体連合会、日本商工会議所
参加実績：会場 約100名、オンライン 約1,300名
プログラム
16：00-16：05　開会挨拶（経済産業大臣 西村 康稔）
16：05-16：10　パートナーシップ構築宣言に関する経済産業省の取組
16：10-16：25　基調講演（オムロン（株）立石 文雄 取締役会長）
16：25-16：40　優良企業の表彰（審査委員長　伊藤 邦雄 一橋大学名誉教授）
16：40-17：05　優良な取組事例の紹介（大臣賞：花王（株）、中小企業庁長官賞：（株）日立システムズ）
17：05-17：10　閉会挨拶（日本商工会議所 小林 健 会頭）

コラム2-3-2⑤図に、経済産業大臣賞を受賞した花王（株）と中小企業庁長官賞を受賞した（株）日立システムズの取組概要を示す。サプライチェーンの共存共栄に積極的に取り組む、同様の取組の更なる拡大が期待される。

コラム　2-3-2⑤図　花王（株）と（株）日立システムズの取組概要

経済産業大臣賞：花王㈱

- 花王グループは、2019年4月にESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を策定し、**ESG調達を推進**。
- **主要なサプライヤーについて**、国際的な評価枠組みである、CDPサプライチェーンプログラムやSedexへの回答を促し、**アセスメント結果を花王独自の視点からフィードバックすることで、ESG活動への支援を実施**。
- また、**サプライヤーとの情報共有・意見交換、表彰の場として「ベンダーサミット」を毎年開催**。

中小企業庁長官賞：㈱日立システムズ

- IT業界においては、**優れた技術力をもったデジタル人財の確保が課題**となっており、**パートナー企業と連携して解決**に取り組んでいる。
- **パートナー企業の人財**のスキルマップ情報と、同社の**プロジェクト情報を組み合わせて、マッチング**する「人財マッチング」の取組を推進。
- マッチングにつながる**ニーズの高いスキル情報をパートナー企業に共有**するとともに、**パートナー企業の社員向けにも教育機会を提供**。

（資料）中小企業庁「第４回中小企業等の活力向上に関するワーキンググループ　資料４　パートナーシップ構築宣言の拡大」

第２節　中小企業のデジタル化推進に向けた取組

我が国では、人口減少・少子高齢化が進展しており、経済面では生産年齢人口の減少と国内需要の伸び悩みが継続し、将来的に国内市場全体が縮小することが懸念されている。特に地方では、都市と比べて人口減少・少子高齢化が一層進展することが見込まれており、地域住民の生活に不可欠な対人サービスの提供が困難となる地域が生じるおそれもある。こうした背景の中、中小企業・小規模事業者におけるデジタル化は、人口減少・少子高齢化の進展による人手不足のボトルネックの解消に資する上、中小企業・小規模事業者の持続的発展を支える鍵となる。

中小企業白書（2021）では、感染症の流行を受けて、我が国の中小企業におけるデジタル化への意識の変化がうかがえることを確認した上で、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の重要性を示した。また、中小企業白書（2022）では、デジタル化の取組状況を四つの段階に分類し[3]、感染症下でデジタル化の取組を進展させた企業が一定数見られたことなどを明らかにしている。

本節では、（株）野村総合研究所が中小企業・小規模事業者に対して実施した「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」[4]（以下、本節では「事業者アンケート調査」という。）と、同じく（株）野村総合研究所が支援機関等に対して実施した「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」[5]（以下、本節では「支援機関アンケート調査」という。）の結果を基に、過去２年間の白書の分析を踏まえながら、中小企業のデジタル化のきっかけや市区町村の人口規模別にデジタル化進展の背景を概観した上で、中小企業がデジタル化の取組を進展させるための戦略やデジタル人材等について分析していく。

3　詳細は、第2-3-11図を参照。
4　本アンケートの詳細は第１部第５章を参照。
5　本アンケートの詳細は第１部第５章を参照。

１．中小企業のデジタル化進展のきっかけと背景

本項では、事業承継等をきっかけとしたデジタル化の進展について明らかにした上で、市区町村の人口規模別にデジタル化進展の背景を確認していく。

①中小企業のデジタル化の取組状況

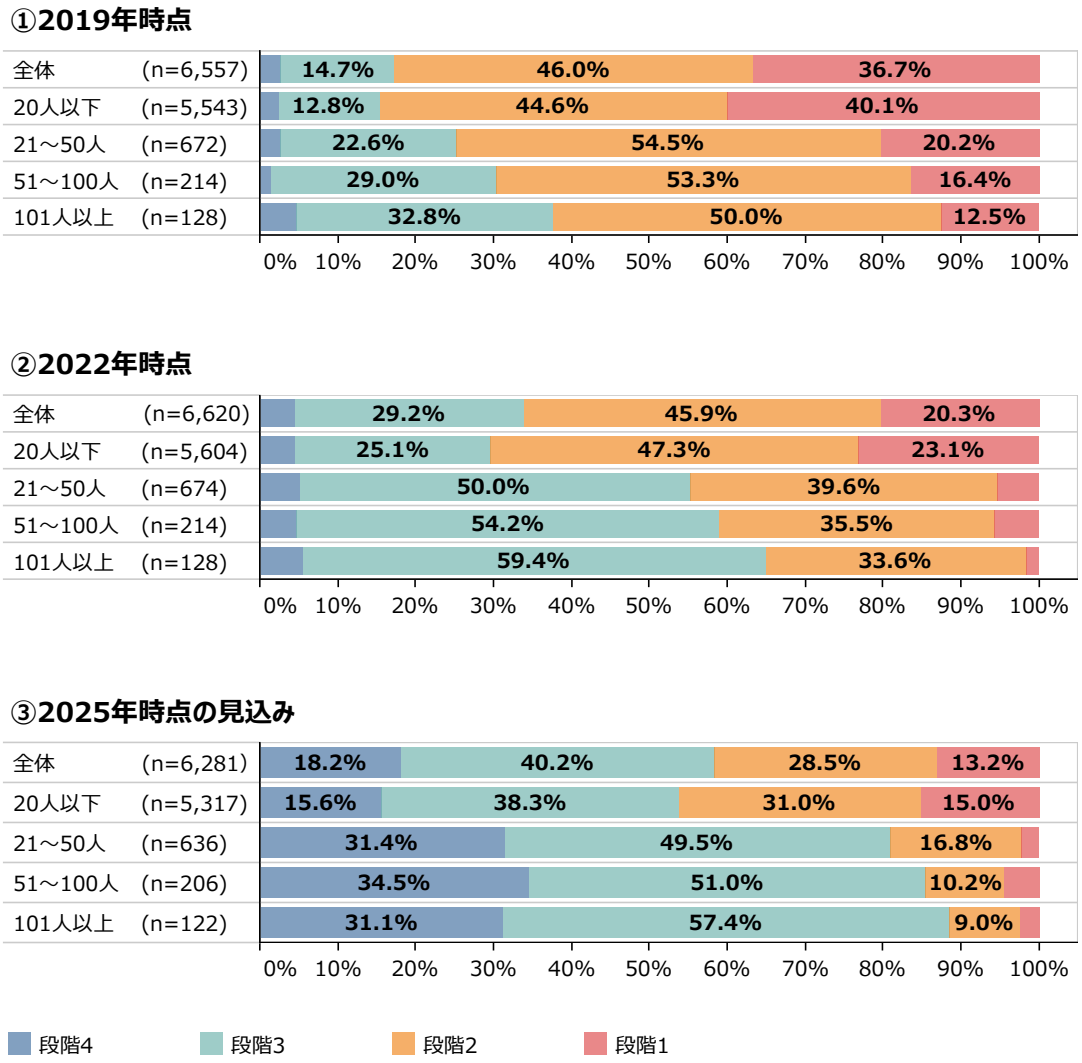
中小企業白書（2022）では、経済産業省「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会DXレポート２（中間とりまとめ）」や内閣府「経済財政白書」、経済産業省「DX推進指標」、のフレームワークを基に、デジタル化の取組状況を四つの段階に分けて、取組段階を確認している。（株）野村総合研究所が実施した「事業者アンケート調査」においても、調査対象企業の取組段階を確認しており、本白書では、この取組段階を活用して分析を進めていくこととする。各段階は、①紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態（段階１）、②アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態（段階２）、③デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態（段階３）、④デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態（段階４）に大別されている（**第2-3-11図**）。

第2-3-11図　デジタル化の取組段階

段階４	**デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態** （例）システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している
段階３	**デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態** （例）売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている
段階２	**アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態** （例）電子メールの利用や会計業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している
段階１	**紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態**

第2-3-12図は、時点別に見た、デジタル化の取組状況を確認したものである。これを見ると、中小企業全体において、感染症流行前の2019年時点ではデジタル化の取組段階が３又は４と回答した企業が２割に満たなかったのに対し、2022年時点では３割を超えており、デジタル化の取組段階が進展していることが分かる。また、本調査では2025年時点の見込みについても確認しているが、2022年時点と比較して更にデジタル化の取組段階が進展すると見込んでいる企業の回答割合が高くなっており、今後も中小企業がデジタル化の取組を推進していく様子がうかがえる。他方で、従業員規模に目を向けると、従業員規模が20人以下の企業では、いずれの時点においても従業員規模が21人以上の企業と比べて段階１や２の企業が多いことが見て取れるとともに、2022年時点では2019年時点と比較して取組段階の差が広がっていることが確認できる。

第2-3-12図　時点別に見た、デジタル化の取組状況（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
2.③2025年時点の見込みは、アンケート調査時点（2022年12月）における、2025年の見込みを聞いている。

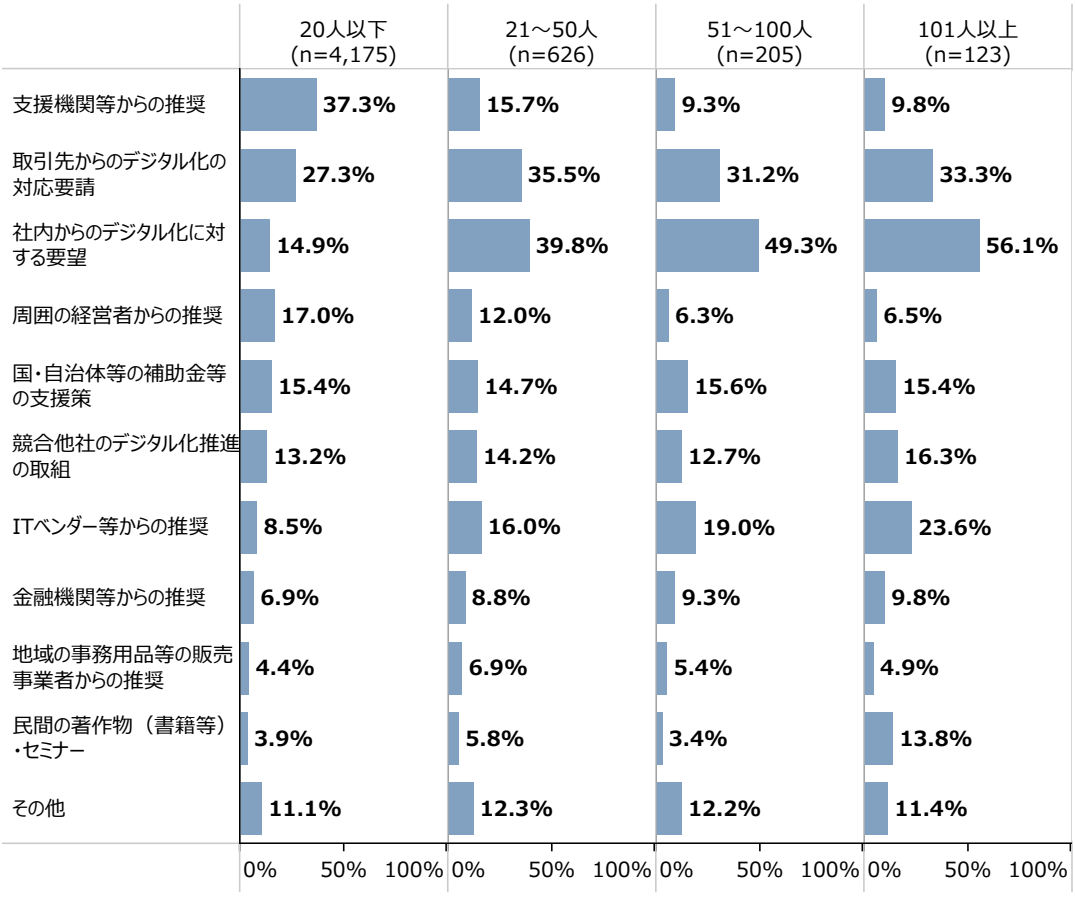
②中小企業のデジタル化のきっかけ

ここからは、中小企業のデジタル化のきっかけについて確認していく。

（１）中小企業がデジタル化に取り組んだきっかけ

まず、中小企業がデジタル化に取り組んだきっかけを従業員規模別に確認したものが**第2-3-13図**である。これを見ると、従業員規模が20人以下の企業においては、「支援機関等からの推奨」が最も多いとともに、「取引先からのデジタル化の対応要請」が続いており、社内よりも社外からの要請などをきっかけとしている企業の割合が高い傾向にあることが分かる。一方で、従業員規模が21人以上の企業においては、「取引先からのデジタル化の対応要請」などをきっかけとしている企業も一定数存在しているが、「社内からのデジタル化に対する要望」が最も多く、社内の従業員等からの提案や要望などがきっかけとなっている様子がうかがえる。

第2-3-13図　従業員規模別に見た、デジタル化に取り組んだきっかけ



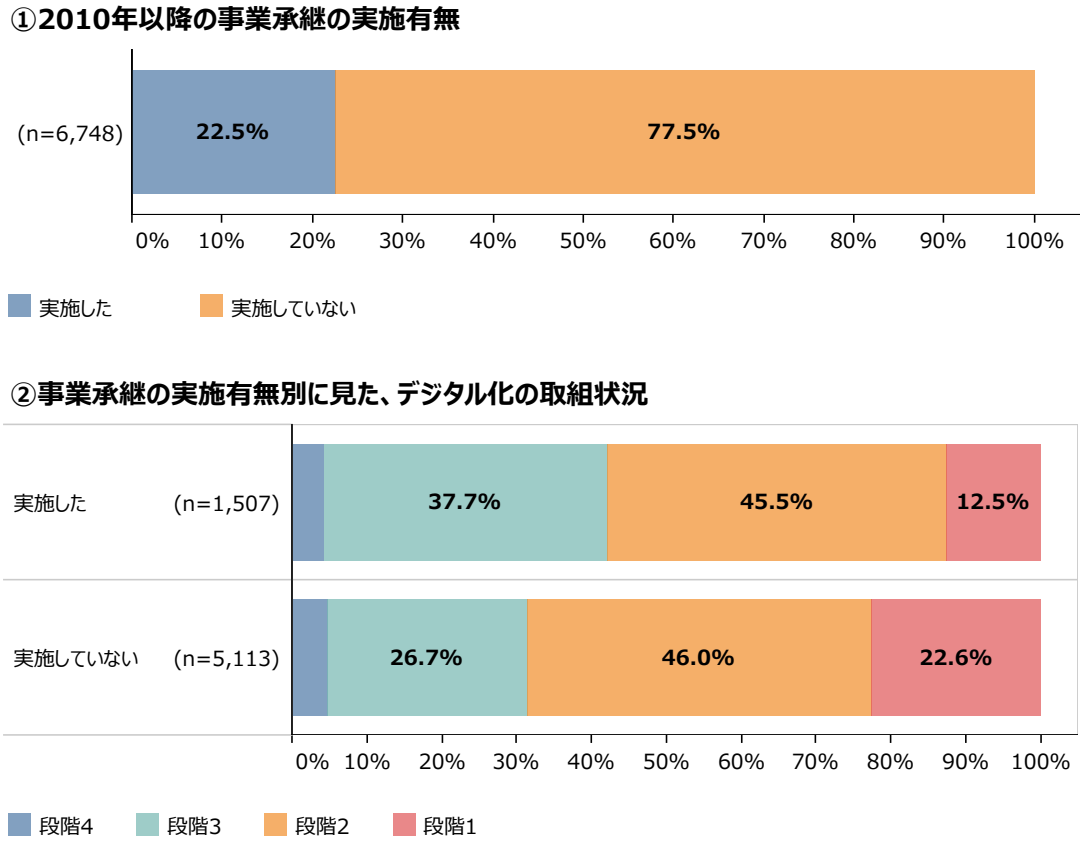
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「デジタル化に取り組んでいない」と回答した者を除いて集計している。

（２）事業承継をきっかけとしたデジタル化の進展

続いて、中小企業において、事業承継がデジタル化を推進するきっかけとなっているかを確認していく。

第2-3-14図は、事業承継の実施有無とデジタル化の取組状況について、①では2010年以降の事業承継の実施有無を確認し、②ではその事業承継の実施有無別に、2022年時点のデジタル化の取組状況を比較したものである。②について確認すると、2010年以降に事業承継を実施した企業では、事業承継を実施していない企業と比較して、段階４の企業の割合はほぼ変わらないものの、段階１の企業の割合が低く、段階３の企業の割合が高いことが見て取れ、事業承継を実施した企業の方がデジタル化の取組段階が進展している傾向にあることが確認できる。

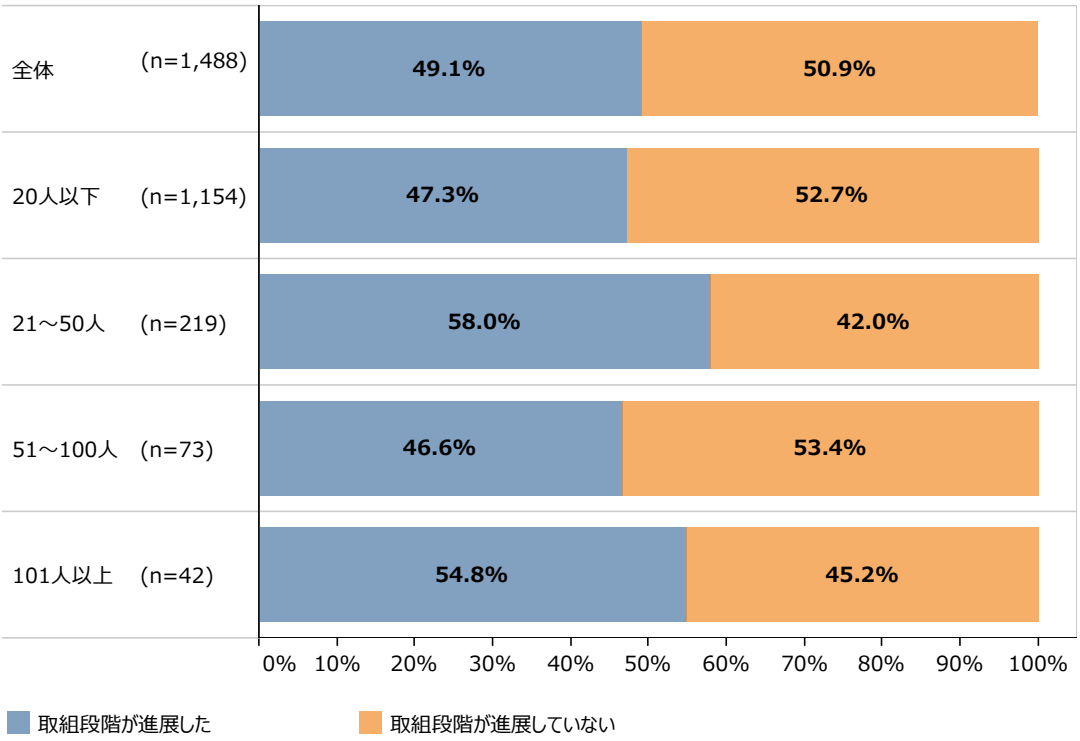
第2-3-14図　事業承継の実施有無とデジタル化の取組状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の取組状況は、2022年時点の状況を集計している。
2.デジタル化の取組段階として「分からない」と回答した企業は除いている。
3.事業承継を「実施していない」は、「実施していない/分からない」と回答した者を指している。

さらに、2010年以降に事業承継を実施した企業に対して、事業承継をきっかけとしてデジタル化の取組段階が進展したかを従業員規模別に確認したものが**第2-3-15図**である。これを見ると、中小企業全体では、約半数の企業が事業承継をきっかけとしてデジタル化の取組段階が進展したと回答している。**第2-3-14図**において、事業承継を実施した企業では、事業承継を実施していない企業と比較して段階１の企業の割合が低く、段階３の企業の割合が高いことを確認したが、これらの結果から事業承継がデジタル化の取組を進展させるきっかけの一つとなっていることが示唆される。また、従業員規模別に見ると、従業員規模にかかわらず、50％前後の企業が進展したと回答していることが見て取れる。**第2-3-12図**において、従業員規模が20人以下の企業では、従業員規模が21人以上の企業と比較して、デジタル化の取組段階が進展していないことを確認したが、事業承継は従業員規模が少ない企業にとっても、デジタル化の取組を進展させるポイントの一つとなることがうかがえる。

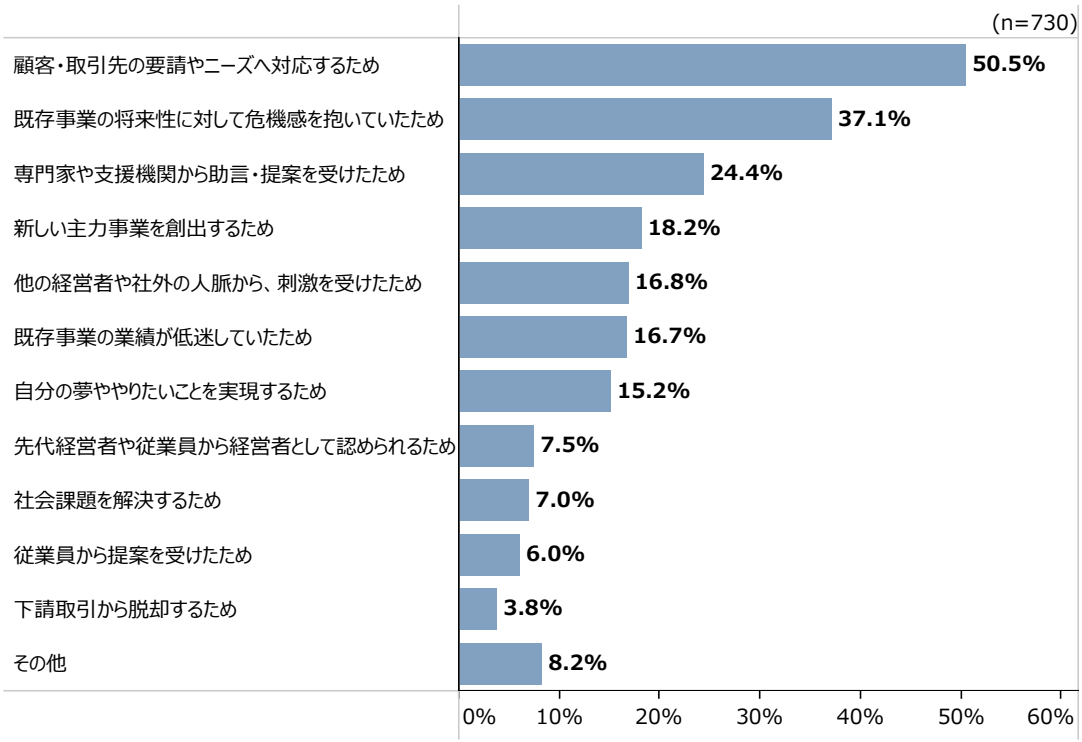
第2-3-15図　従業員規模別に見た、事業承継をきっかけとしたデジタル化の取組段階の進展状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.2010年以降において事業承継を「実施した」と回答した企業に対して聞いている。
2.「事業を承継した時点で既に段階４に到達していた」と回答した企業を除いて集計している。

第2-3-16図は、事業承継をきっかけとしてデジタル化の取組段階が進展したと回答した企業に対し、事業承継をきっかけとしてデジタル化に取り組んだ理由を確認したものである。これを見ると、「顧客・取引先の要請やニーズへ対応するため」が最も多く、次いで「既存事業の将来性に対して危機感を抱いていたため」となっている。後継者が承継する事業の更なる成長の志向や将来性への問題意識から、自社のデジタル化を進展させている様子がうかがえる。

第2-3-16図　事業承継をきっかけとしたデジタル化に取り組んだ理由



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.2010年以降において事業承継を「実施した」と回答した企業に対して聞いている。

事例2-3-1は、非効率な業務による長時間の残業や過剰在庫などの課題解消のため、事業承継により社長に就任したことを契機として、在庫管理から顧客への営業、経営戦略に至るまで様々な領域のデジタル化に取り組み、業務効率化や従業員のエンゲージメント向上につなげた企業の事例である。

事例
2-3-1

事業承継を契機としてデジタル化の取組を進展させ、出荷業務の効率化や従業員のエンゲージメント向上につなげた企業

所 在 地　青森県八戸市
従業員数　18名
資 本 金　1,000万円
事業内容　各種商品卸売業

八戸東和薬品株式会社

▶ 勘と経験に基づく事業運営を、デジタル化で改革し効率化を目指す

青森県八戸市の八戸東和薬品株式会社は1984年に創業し、三八上北地域・岩手県北地域の病院や調剤薬局を取引先にジェネリック医薬品の卸売を行う企業である。同社の髙橋巧代表取締役社長は、創業者である父親の体調不良により2006年に入社。当時の同社は在庫管理等がデータ化されておらず、発注業務が従業員の勘と経験に基づいて行われるなど、非効率的な業務による長時間の残業や過剰在庫などの課題が顕在化していた。加えて、２年に１回の薬価改定への対応策が講じられておらず、このままでは事業が先細りする危機感を抱いていた。そうした中で2012年、事業承継により同社社長に就任したことを契機として、こうした課題を解消すべくデジタル化の取組を開始した。デジタル化の取組には、社長を始め一部の社員しか情報を把握していない情報の非対称性をなくし、全社員で認識を共有して意思決定を効率良く、迅速にする狙いもあった。

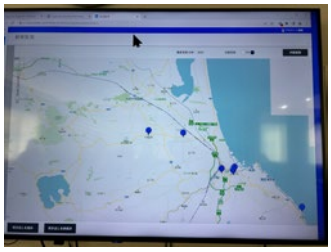
▶ 在庫管理、営業や経営戦略の策定に至るまで、社内のさまざまな領域をデジタル化

始めに取り組んだのは、販売管理の基幹システム導入による、同社が保有する情報の整理であった。薬の種類や薬効、個数、保管場所などの在庫データを一元管理することで薬の仕入れから出荷までの流れを効率化した。次に、顧客管理と営業支援ツールの機能を備えたクラウド型サービスを導入し、営業戦略に役立てた。その後、同社の各部署が蓄積するデータを集約した上で経営戦略の策定を支援するBIツール[6]を導入。データを可視化し、情報の共有にも努めた。こうして、在庫管理から顧客への営業、経営戦略に至るまで様々な領域をデジタル化し、組織変革を進めていった。そのほか、薬の保管場所の温度調整を遠隔で行えるIoTデバイスや、顧客への配達ルートの効率化を支援する位置情報ツール、従業員同士のコミュニケーションを円滑かつスピーディーにするためのチャットツールなども導入。こうした取組は、社内のITエンジニアが主体となり、迅速にPDCAサイクルを回すことで遂行した。

▶ デジタル化の取組を通じ、出荷量の増加や誤出荷率の減少、従業員のエンゲージメント向上につながる

一連のデジタル化の取組により、効率的な出荷業務が可能となり、適正な在庫量を維持した上で出荷量を従前の２倍まで引き上げることが可能となった。加えて、在庫管理等をデジタル化したことでヒューマンエラーがなくなり、誤出荷率を減少させることができた。また、社内の情報格差が解消され、全社員で会社の現状認識を共有し事実ベースでの議論ができるようになったことで、従業員のエンゲージメントの向上にもつながっている。髙橋社長は「経営を安定させて長く続く企業をつくることは、地域経済にとっても大切。長期的な競争優位性をつくるためにもデジタル化の取組は必要だ。今後は、こうしたデジタル化の取組を鍵に、自社と同じような問題を抱える地域企業を支える試みを行っていきたい。」と語る。

髙橋巧代表取締役社長


配達ルートの効率化を支援するツール

薬品の温度管理を行うデバイス

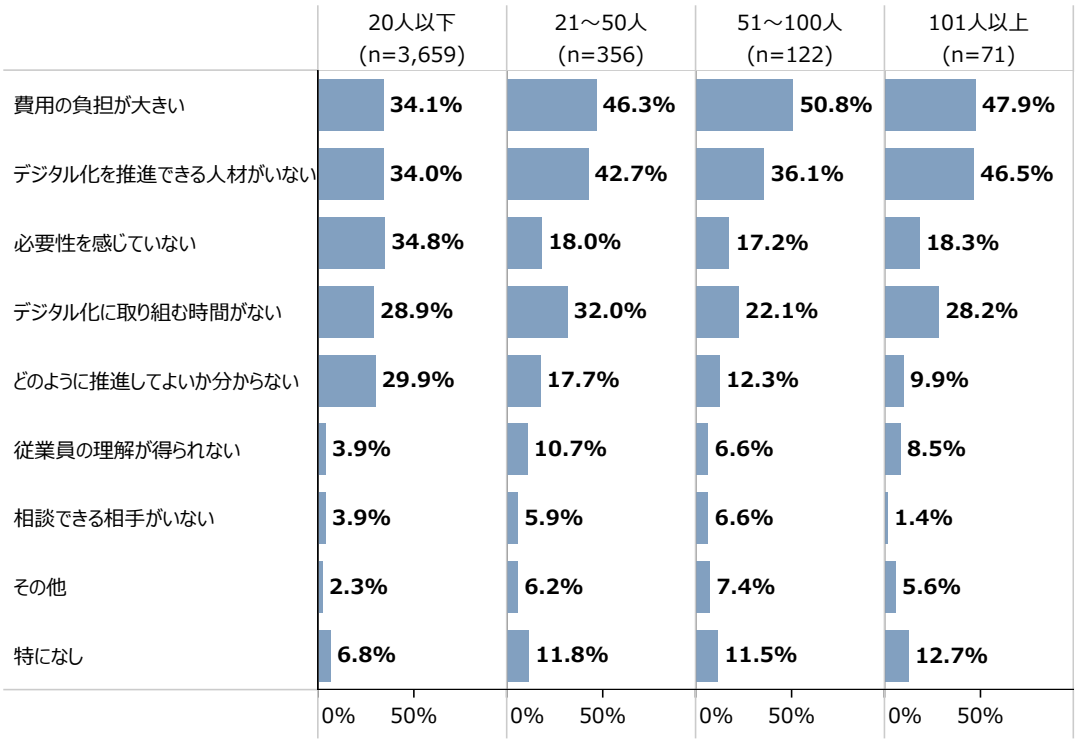
6　様々なデータを分析・見える化して、経営や業務に役立てるソフトウェアを指す。

③中小企業のデジタル化が進展しない要因

ここまでは、企業がデジタル化に取り組んだきっかけなどを確認してきたが、ここでは、企業のデジタル化が進展していない要因を確認する。

第2-3-17図は、従業員規模別に、デジタル化の取組段階が進展していない要因を確認したものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業では、「費用の負担が大きい」、「デジタル化を推進できる人材がいない」といったデジタル化に取り組むための経営資源の不足を要因として挙げている傾向にある。一方で、従業員規模が20人以下の企業では、従業員規模が大きい企業と比較して、「必要性を感じていない」、「どのように推進してよいか分からない」と回答した企業の割合が高く、そもそも必要性を感じていないことやデジタル化の知識、ノウハウの不足が要因となっている様子がうかがえる。

第2-3-17図　従業員規模別に見た、デジタル化の取組段階が進展していない要因



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.2019年時点と2022年時点を比較した際、デジタル化の取組段階が進展していない企業に対して聞いている。

④市区町村の人口規模別に見るデジタル化進展の背景

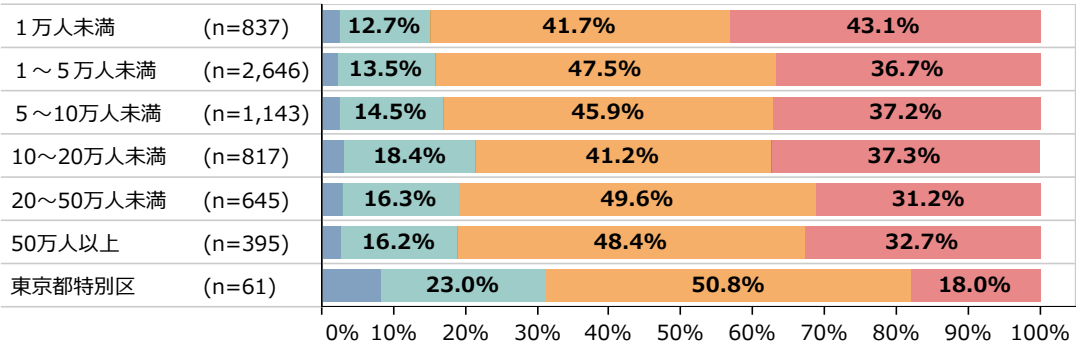
ここまでは、企業ごとにデジタル化の進展状況が異なっている背景として、デジタル化に取り組むきっかけを中心に分析した。ここからは、企業のデジタル化の進展状況やその背景等を市区町村の人口規模別に確認していく。

第2-3-18図は、所在する市区町村の人口規模別[7]に、時点別のデジタル化の取組状況を確認したものである。これを見ると、全体の傾向として、人口規模が大きい市区町村に所在する企業ほど、デジタル化の取組段階が進展していることが確認できるほか、2019年時点と比較して、2022年時点や2025年時点（見込み）では、特に１万人未満の市区町村とそれ以外の人口規模の市区町村におけるデジタル化の取組段階の差が広がっている様子が見て取れる。また、東京都特別区[8]においては、他の人口規模の市区町村と比較して、特にデジタル化が進展していることが確認できる。

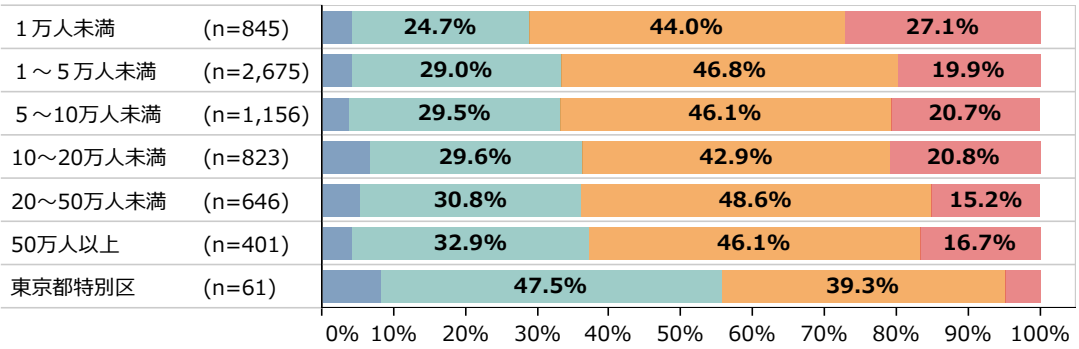
7　今回の分析では、市区町村を１万人未満、１万人以上５万人未満、５万人以上10万人未満、10万人以上20万人未満、20万人以上50万人未満、50万人以上、東京都特別区の七つに分類して分析を行った。
8　地方自治法に規定されている東京都の23区を指す。

第2-3-18図　時点別のデジタル化の取組状況（市区町村の人口規模別）

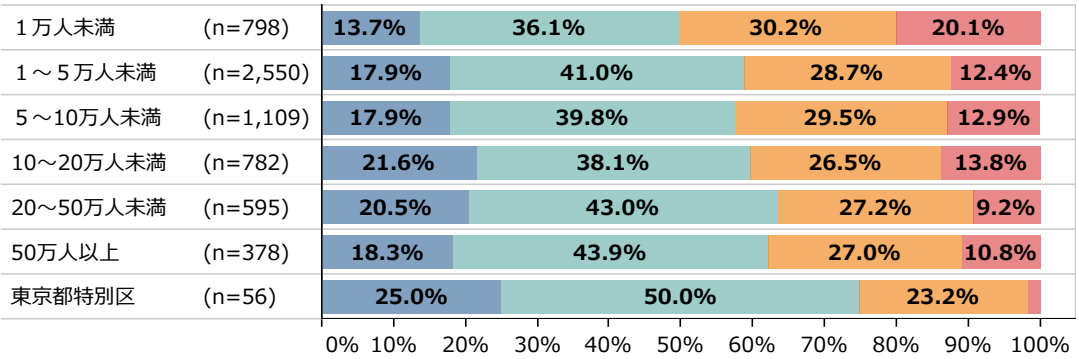
①2019年時点



②2022年時点



③2025年時点の見込み



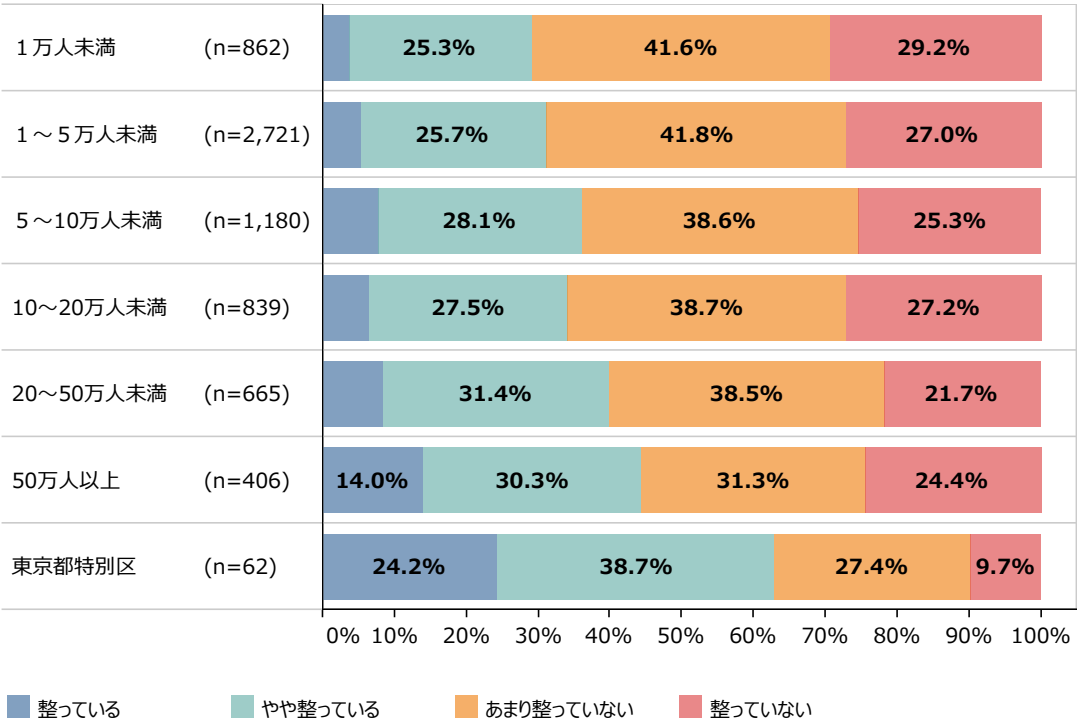
段階4　段階3　段階2　段階1

資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
2.③2025年時点の見込みは、アンケート調査時点（2022年12月）における、2025年の見込みを聞いている。

続いて、市区町村の人口規模による中小企業のデジタル化進展の差異の背景について確認していく。

第2-3-19図は、中小企業に対し、自社がデジタル化の取組を進めていく上で、自社が立地する地域におけるデジタル化の取組に関わる環境[9]が整っていると感じるかについて確認したものを、市区町村の人口規模別に示したものである。これを見ると、全体の傾向として、人口規模が大きい市区町村に立地する企業ほど、デジタル化の取組に関わる環境が整っていると感じている傾向にあるほか、東京都特別区では特にその割合が高いことが見て取れる。**第2-3-18図**で確認した市区町村の人口規模別のデジタル化の取組状況と同様の傾向を示しており、中小企業のデジタル化の進展においては企業を取り巻くこうした環境が一つの要因となっている可能性が考えられる。

第2-3-19図　市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる環境



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）ここでの「デジタル化の取組に関わる環境」とは、中小企業が自社のデジタル化の取組を進めていく上での、地域内のITベンダー等のIT事業者や相談ができる支援機関、通信インフラ等の状況を指す。

9　ここでの「デジタル化の取組に関わる環境」とは、地域内のITベンダー等のIT事業者や相談ができる支援機関、通信インフラ等の状況を指す。

企業のデジタル化の取組に関わる環境については、様々な要素が考えられるが、ここでは、欧州委員会「DESI（デジタル経済・社会指数）」や（株）野村総合研究所「DCI（デジタル・ケイパビリティ・インデックス）」の構成要素を参考とし、企業のデジタル化の取組に関わる環境に影響すると考えられる要素について、「地方公共団体（以下、自治体という。）」、「ITベンダー」、「デジタル化に関する相談ができる事業者」、「その他」の四つに分類し、分析を行っていく[10]（**第2-3-20図**）。

第2-3-20図　デジタル化の取組に関わる環境の要素例

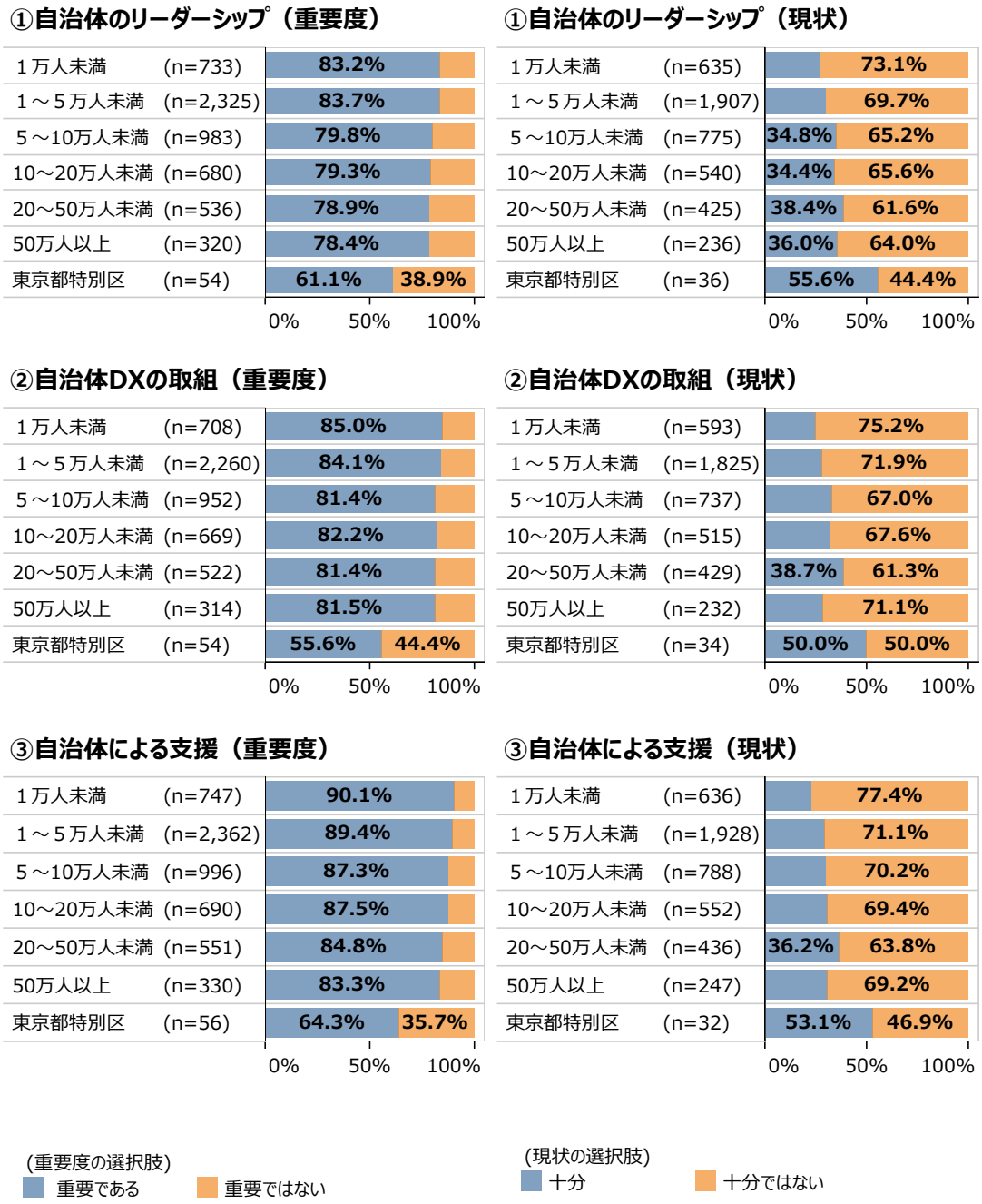
分類	デジタル化の取組に関わる環境の要素例
自治体	①自治体（県・市区町村）のリーダーシップ ②自治体（県・市区町村）自身の自治体DXの取組 ③自治体（県・市区町村）による支援
ITベンダー	④地域内のITベンダーの数 ⑤地域内のITベンダーの質
デジタル化に関する相談ができる事業者	⑥日常的にデジタル化に関する相談ができる事業者の数 ⑦日常的にデジタル化に関する相談ができる事業者の質
その他	⑧地域内の支援機関による支援 ⑨地域内の経営者コミュニティ（※2） ⑩通信インフラ（高速ブロードバンド等）の整備

資料：欧州委員会「DESI（デジタル経済・社会指数）」、（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」より中小企業庁作成
（注）1.⑥,⑦における「日常的にデジタル化に関する相談ができる事業者」とは、日常的に付き合いのある地域に根ざした事業者・取引先（例：事務用品、衛生用品の販売事業者）等を指す。
2.⑨における「経営者コミュニティ」とは、経営者同士が交流・情報交換できる場を指す。

第2-3-21図は、企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「自治体」要素の重要度と現状を示したものである。まず、重要度について見ると、東京都特別区を除き、いずれの人口規模においても、①自治体のリーダーシップ、②自治体DXの取組、③自治体による支援のそれぞれについて、８割程度の企業が「重要である」と回答していることが分かる。一方、現状について見ると、東京都特別区を除き、いずれの人口規模においても、①～③のそれぞれについて、「十分」と回答した企業の割合が約３割にとどまっていることが分かる。重要度と現状で回答割合に差があることから、自治体は企業のデジタル化に対して積極的にリーダーシップを発揮し、自身の自治体DXの取組等についても率先して支援を行っていくことが期待されているといえよう。

10　必ずしも全てのデジタル化の取組に関わる環境の要素が網羅されていない点に留意されたい。

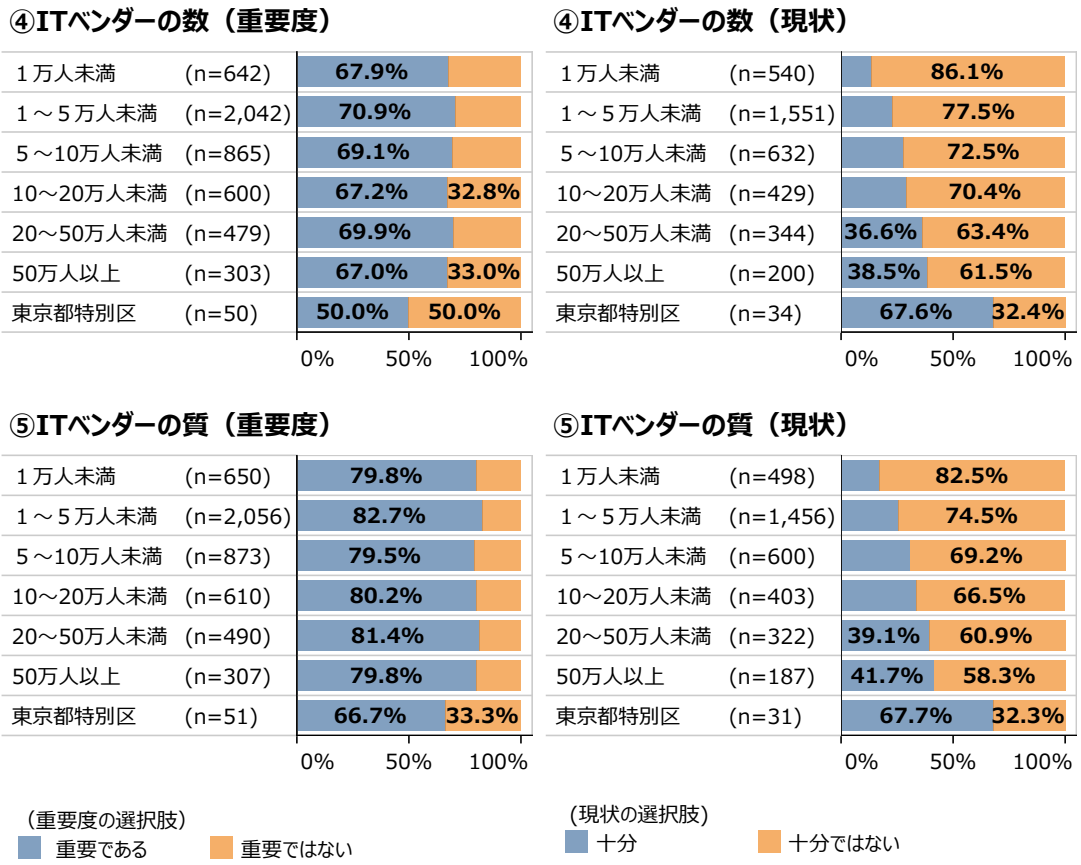
第2-3-21図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「自治体」要素の重要度と現状



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.自社の事業所が立地する地域の中小企業がデジタル化の取組を推進するための「重要度」と「現状」を聞いたもの。
2.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-3-22図は、企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「ITベンダー」要素の重要度と現状を示したものである。まず、重要度について見ると、東京都特別区を除き、人口規模にかかわらず、④ITベンダーの数では約７割、⑤ITベンダーの質では約８割の企業が重要であると回答しており、人口規模による認識の違いはほとんど見られないことが確認できる。一方、現状について見ると、人口規模が小さいほど、④、⑤共に「十分ではない」という回答の割合が高い傾向にあり、デジタル人材やIT事業者が偏在している可能性がうかがえる[11 12]。

第2-3-22図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「ITベンダー」要素の重要度と現状

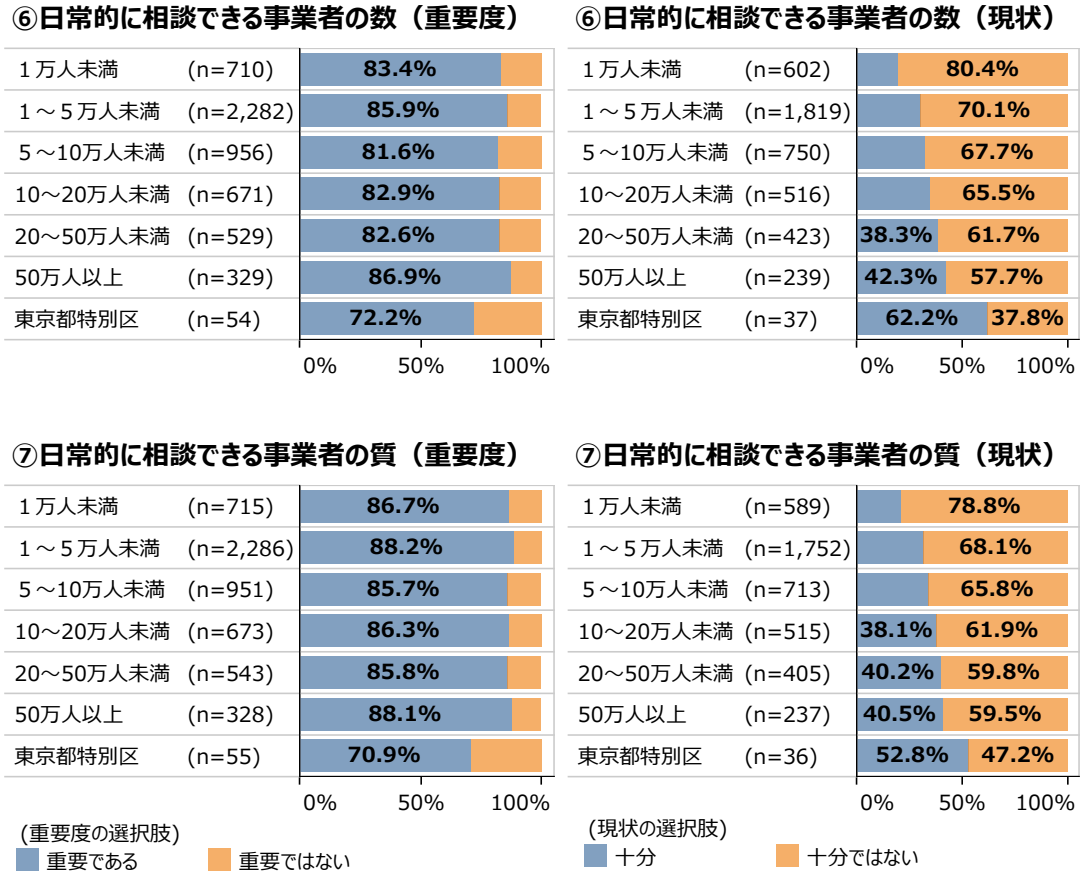


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.自社の事業所が立地する地域の中小企業がデジタル化の取組を推進するための「重要度」と「現状」を聞いたもの。
2.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

11 2022年12月に閣議決定されたデジタル田園都市国家構想総合戦略では、デジタル人材が質・量ともに不足していることに加えて、都市圏に偏在している点を課題と指摘している。
12 デジタル田園都市国家構想総合戦略ではさらに、2026年度末までに「デジタル推進人材」を230万人育成することを目指すことが掲げられている。

第2-3-23図は、企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「日常的に相談できる事業者」要素の重要度と現状を示したものである。まず、重要度について見ると、東京都特別区を除き、人口規模にかかわらず、⑥日常的に相談できる事業者の数、⑦日常的に相談できる事業者の質、いずれも８割以上の企業が「重要である」と回答している。一方、現状について見ると、⑥、⑦共に、人口規模が小さいほど、「十分ではない」という回答の割合が高い傾向にあり、人口１万人未満では約８割が「十分ではない」と回答しており、日常的に相談できる事業者が不足している状況がうかがえる。

第2-3-23図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「日常的に相談できる事業者」要素の重要度と現状



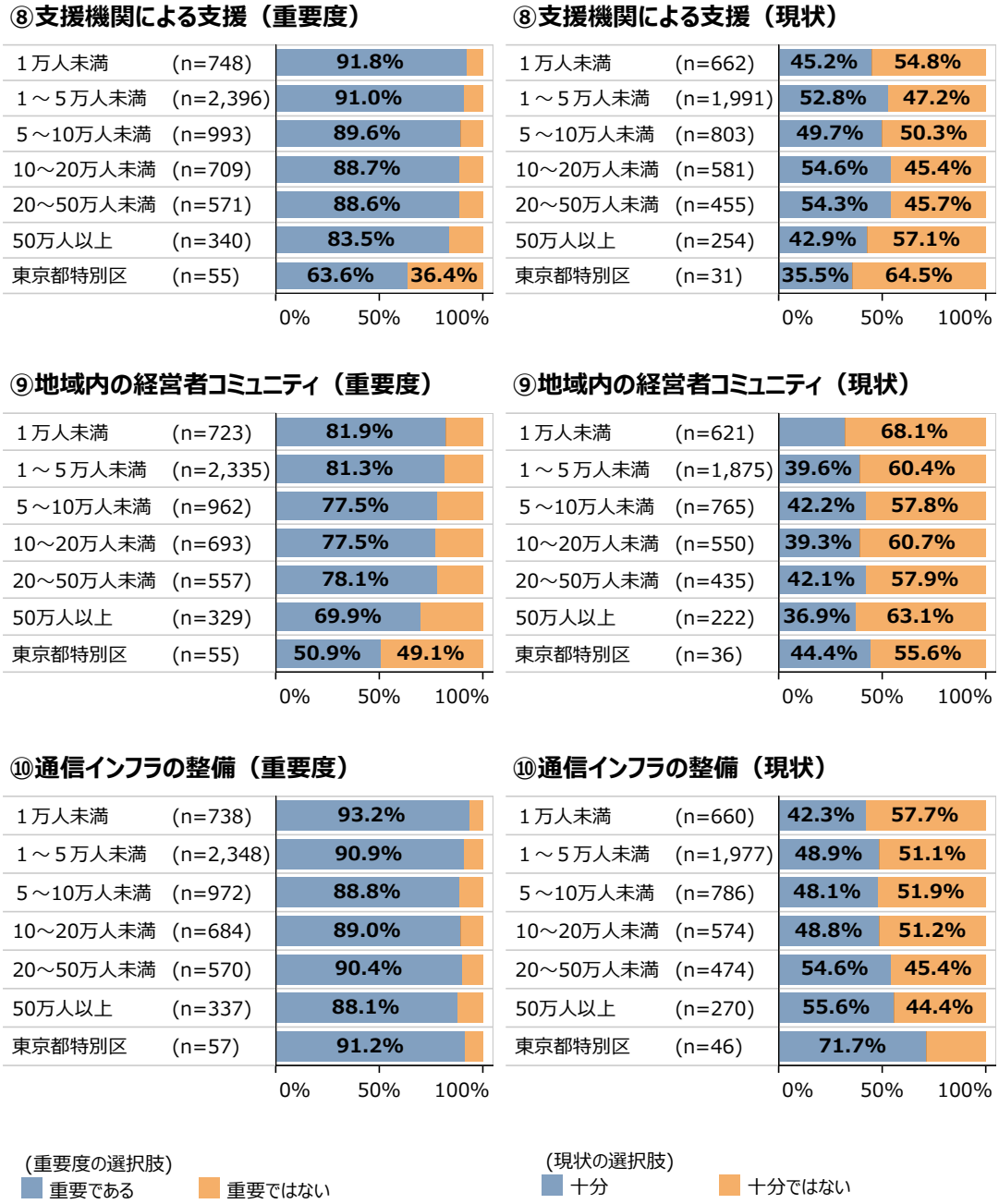
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.自社の事業所が立地する地域の中小企業がデジタル化の取組を推進するための「重要度」と「現状」を聞いたもの。
2.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-3-24図は、企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「その他」[13]要素の重要度と現状を示したものである。⑧支援機関による支援について、まず重要度を見ると、人口規模が小さいほど、「重要である」と回答した企業の割合が高い傾向にあり、特に人口規模が５万人未満の市区町村では９割を超える企業が「重要である」と回答していることが分かる。続いて、⑨地域内の経営者コミュニティでは、⑧と同様に、人口規模が小さいほど、「重要である」と回答した企業の割合が高い傾向にある。他方で、⑧及び⑨の現状を見ると、人口規模別では大きな差がないことが分かる。最後に、⑩通信インフラの整備について、重要度を見ると、東京都特別区を含む全ての人口規模の市区町村において、９割程度の企業が「重要である」と回答している。他方、現状について見ると、人口規模が小さいほど現状が「十分ではない」と回答した企業の割合が高くなる傾向にある。今後、こうした人口規模が小さい市区町村においても、企業のデジタル化の進展に向けて、通信インフラの整備などが進んでいくことが期待される[14]。

13　第2-3-20図で示した、デジタル化の取組に関わる環境の要素例の「その他」を指し、例えば地域内の支援機関による支援や、地域内の経営者コミュニティなどがある。

14　総務省「デジタル田園都市国家インフラ整備計画」が既に策定され、地域によって整備状況に差がある光ファイバ、５G、データセンター/海底ケーブル等のインフラ整備が進められている。

第2-3-24図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「その他」要素の重要度と現状



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.自社の事業所が立地する地域の中小企業がデジタル化の取組を推進するための「重要度」と「現状」を聞いたもの。
2.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

２．中小企業のデジタル化推進に向けた戦略とデジタル人材

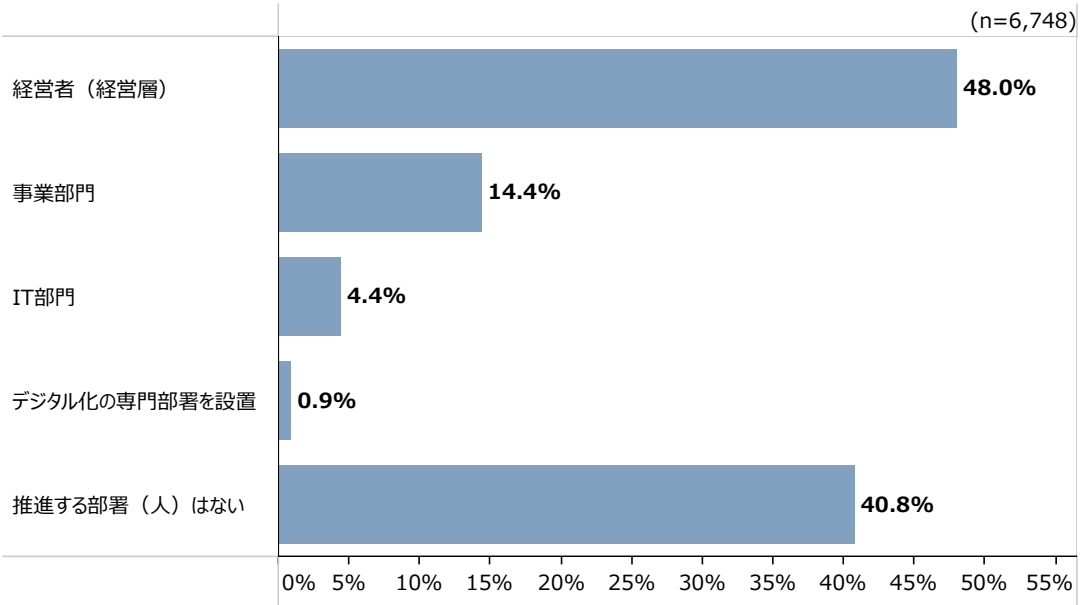
前項では、企業のデジタル化の取組段階や進展状況が異なっている背景について、デジタル化に取り組むきっかけやデジタル化の取組に関わる環境等の観点から分析を行った。本項では、企業がデジタル化の取組を進展させるに当たり、具体的な取組を進めていく上で、戦略を立てることの重要性とデジタル人材の活用について焦点を当てながら分析を行う。

①中小企業のデジタル化の推進に向けた戦略的な取組

（１）デジタル化を推進する部署（人）

まず、デジタル化を推進している部署（人）について確認すると、「経営者（経営層）」が48.0％と最も高く、経営者が主体となってデジタル化を推進している様子がうかがえる。他方、約４割の企業において「推進する部署（人）はない」と回答しており、デジタル化を推進する決まった部署や担当者がいない企業が一定数存在していることも確認できる（第2-3-25図）。

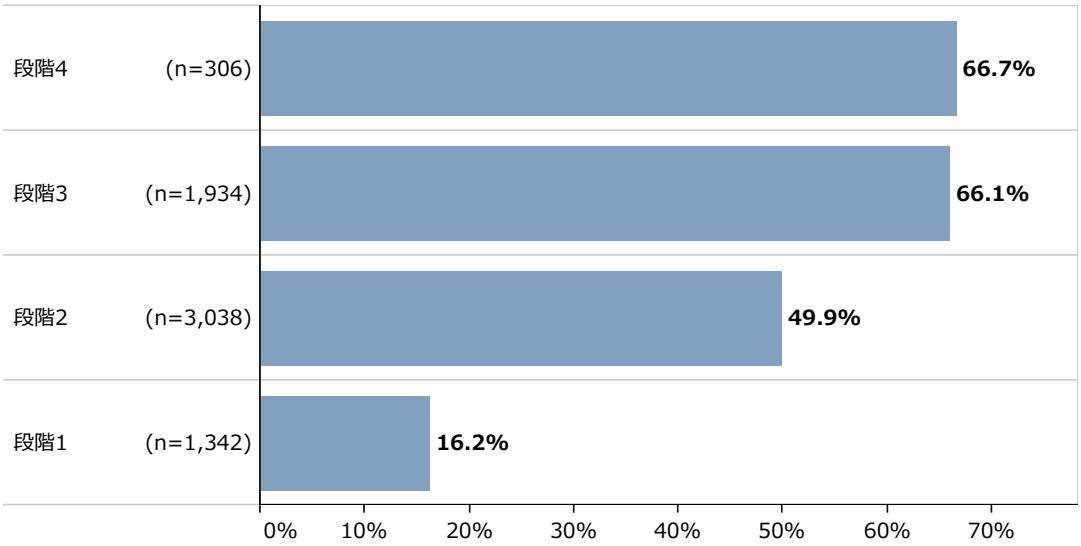
第2-3-25図　デジタル化を推進している部署（人）



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-26図は、デジタル化の取組段階別に、経営者がデジタル化を推進している割合を確認したものである。これを見ると、デジタル化の取組段階が進展している企業ほど、経営者自身がデジタル化を推進している傾向にある。中小企業白書（2021）では、経営者が積極的に関与する企業においては、デジタル化の推進によって業績や労働生産性にプラスの影響を及ぼす割合が高く、経営者自らが積極的に取り組んでいくことの重要性を指摘しており、中小企業のデジタル化の取組段階の進展に向けて、経営者が積極的にコミットしていくことが重要である可能性が示唆される。

第2-3-26図　デジタル化の取組段階別に見た、経営者がデジタル化を推進している割合



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の取組段階は2022年時点におけるデジタル化の取組段階を指している。
2.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
3.デジタル化を推進している部署（人）として「経営者（経営層）」と回答した者を集計している。

（２）デジタル化の推進に向けた戦略的な取組

中小企業白書（2021）では、経営者の積極的な関与のほかに、全社的にデジタル化に取り組む組織文化を醸成することの重要性を指摘している。こうした観点を踏まえて、企業の更なるデジタル化の進展に向けて、組織全体としてどのように戦略的に取組を実施しているのかを確認していく。

第2-3-27図は、経済産業省「DX推進指標」の指標項目を参考とし、デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の例[15]を示したものである。以降は、**第2-3-27図**に示した五つの取組を取り上げながら分析を行う。

第2-3-27図　デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の例

①デジタル化のビジョン・目標の設定

②業務の棚卸しの実施

③デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理

④デジタル化の取組に対する費用対効果の検討

⑤IT投資が機動的に行えるデジタル化関連予算の確保

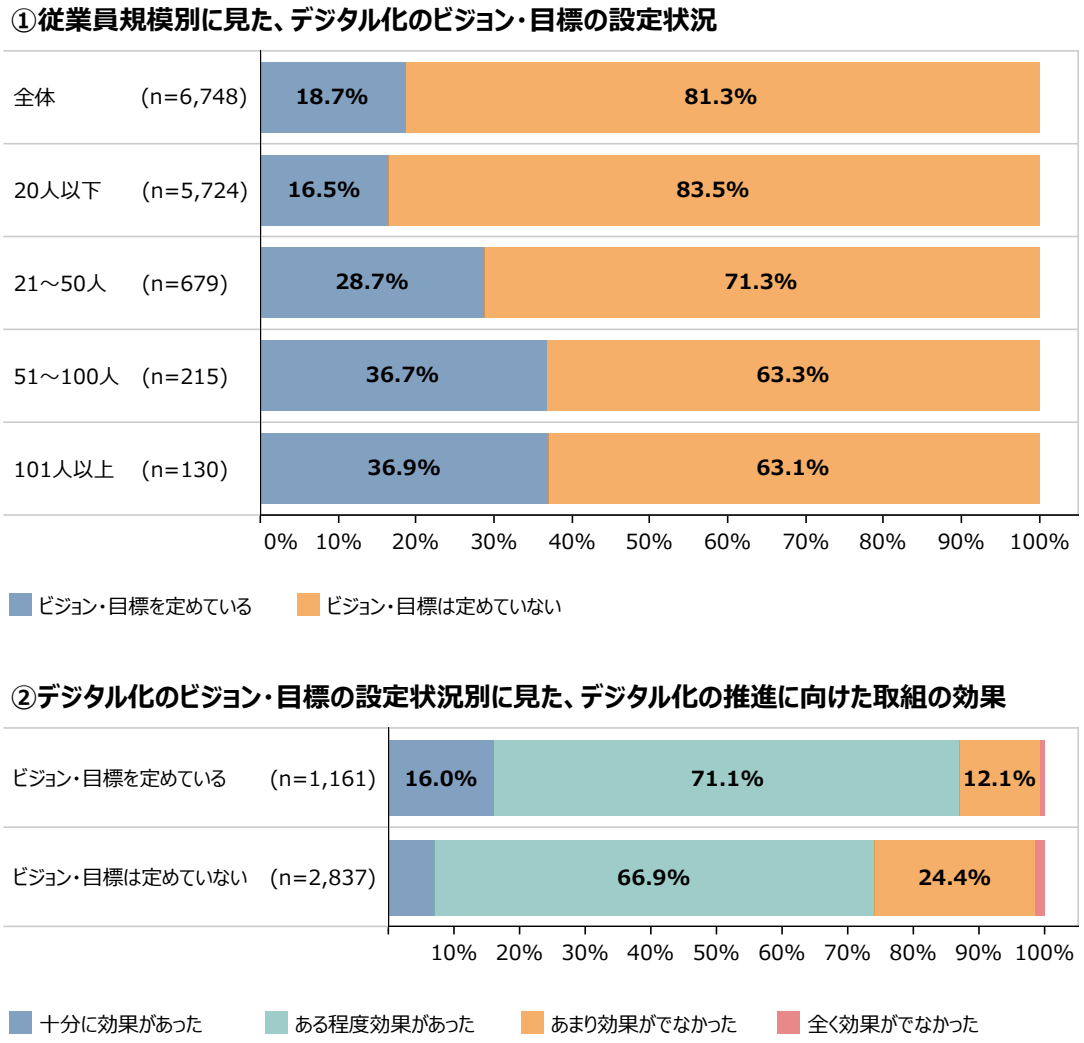
資料：経済産業省「DX推進指標」より中小企業庁作成

15　ここで示した取組は、必ずしも全ての戦略的な取組を網羅しているわけではない点に留意されたい。

まず、第2-3-27図に示した五つの取組について、①従業員規模別の実施状況と②実施状況別のデジタル化の推進に向けた取組の効果をそれぞれ確認していく。

第2-3-28図は、デジタル化のビジョン・目標の設定の実施状況と効果について確認したものである。①を見ると、従業員規模が大きい企業ほど、ビジョン・目標を設定している企業の割合が高くなっている傾向が見て取れる。一方で、従業員規模が20人以下の企業では、「ビジョン・目標を定めている」割合が２割を下回っている。続いて、②を見ると、「ビジョン・目標を定めている」と回答した企業では約９割がデジタル化の効果を実感しており、「ビジョン・目標は定めていない」と回答した企業と比べてより効果を実感していることが分かる。

第2-3-28図　デジタル化のビジョン・目標の設定の実施状況と効果

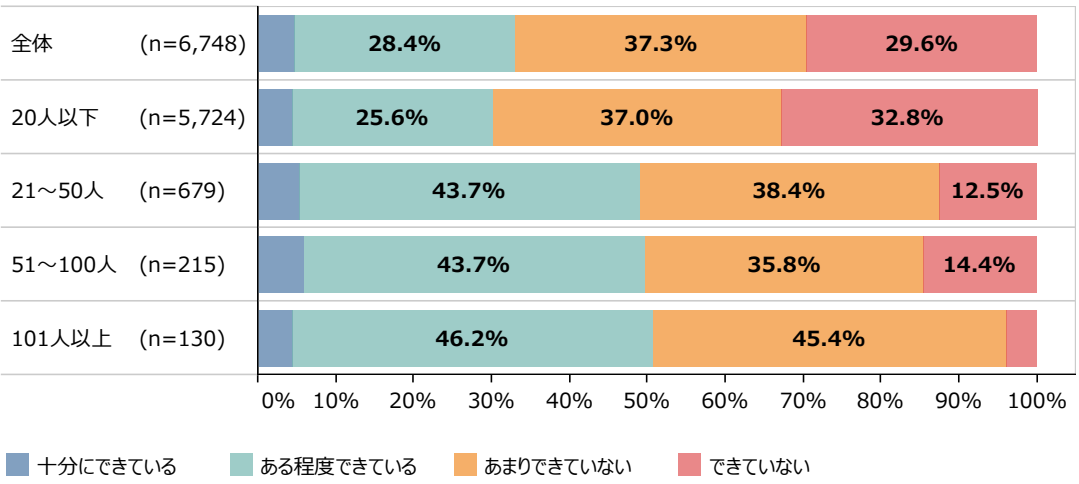


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

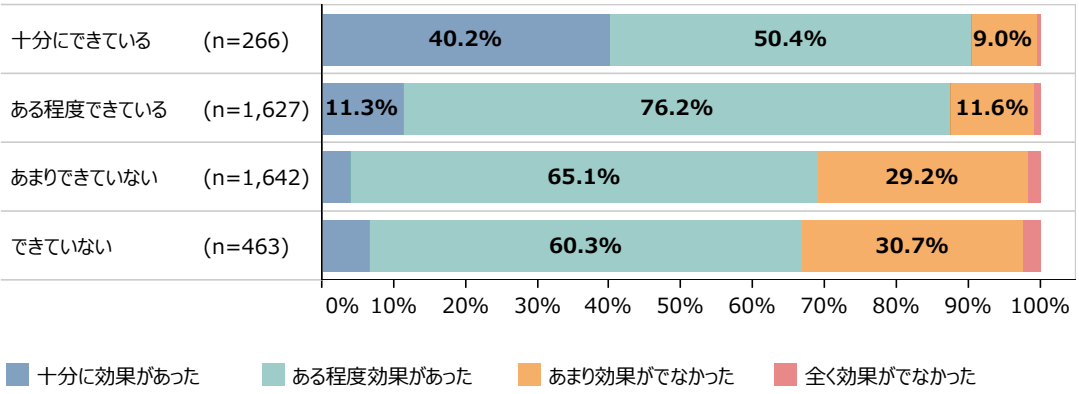
第2-3-29図は、デジタル化の取組を推進する際の業務の棚卸しの実施状況と効果について確認したものである。①について見ると、従業員規模が21人以上の企業では、「十分にできている」又は「ある程度できている」と回答した企業の割合が約５割となっている一方で、従業員規模が20人以下の企業では同割合が約３割にとどまっていることが分かる。また、「十分にできている」と回答した企業の割合を確認すると、いずれの従業員規模でも10％を下回っていることも確認できる。続いて、②について確認すると、業務の棚卸しができていると回答した企業では、「できていない」と回答した企業と比べて、デジタル化の効果を実感している割合が高い傾向にあることが分かる。さらに、「十分にできている」と回答した企業では、「十分に効果があった」と回答した企業の割合が特に高くなっており、デジタル化の取組を推進する際には、既存の業務の棚卸しを十分に行うことの重要性が示唆される。

第2-3-29図　デジタル化の取組を推進する際の業務の棚卸しの実施状況と効果

①従業員規模別に見た、デジタル化の取組を推進する際の業務の棚卸しの実施状況



②デジタル化の取組を推進する際の業務の棚卸しの実施状況別に見た、デジタル化の推進に向けた取組の効果

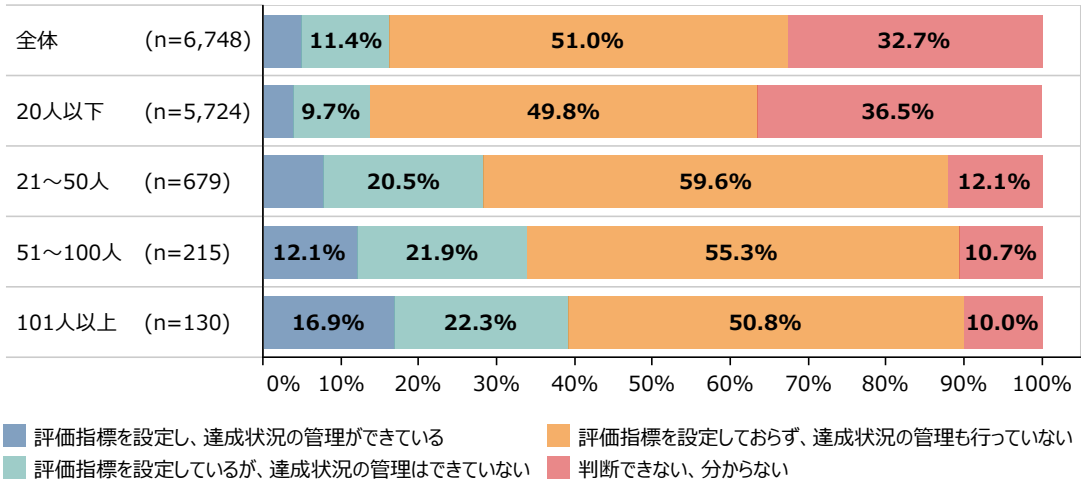


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

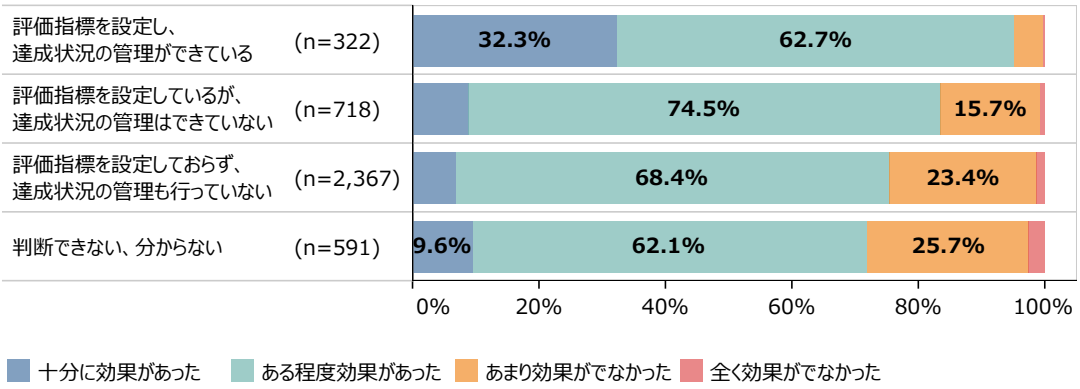
第2-3-30図は、デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理の状況と効果について確認したものである。①について見ると、全体では、デジタル化の取組に対する評価指標を設定している企業は２割程度であり、更に達成状況の管理まで実施している企業は１割に満たないことが分かる。他方で、従業員規模が大きいほど、評価指標の設定や達成状況の管理を実施できている企業の割合が高くなっていることが分かる。続いて、②を確認すると、評価指標を設定している企業では、設定していない企業と比べて、デジタル化の効果を実感している企業の割合が高い傾向にあり、達成状況の管理まで実施している企業では、特に「十分に効果があった」と回答した企業の割合が高いことが見て取れる。

第2-3-30図　デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理の状況と効果

①従業員規模別に見た、デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理の状況



②デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理の状況別に見た、デジタル化の推進に向けた取組の効果

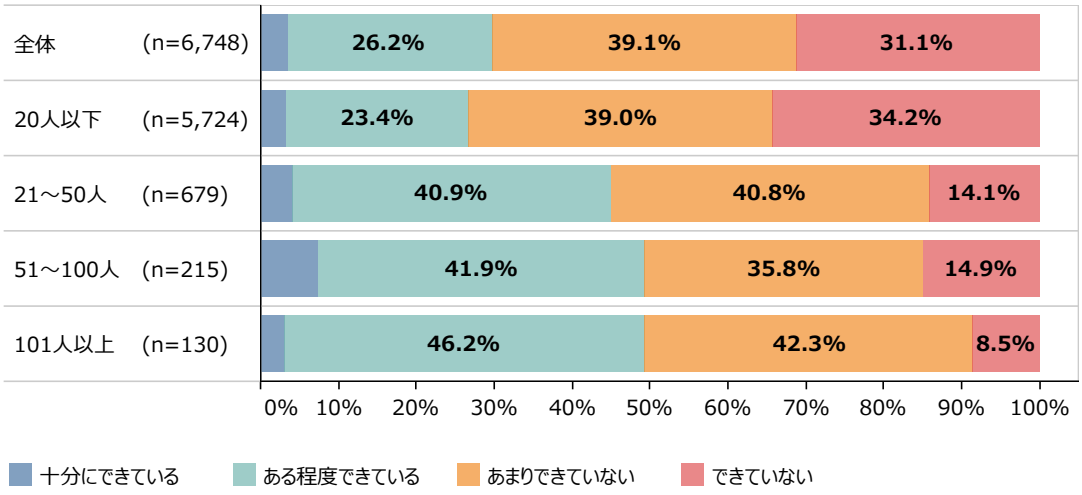


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

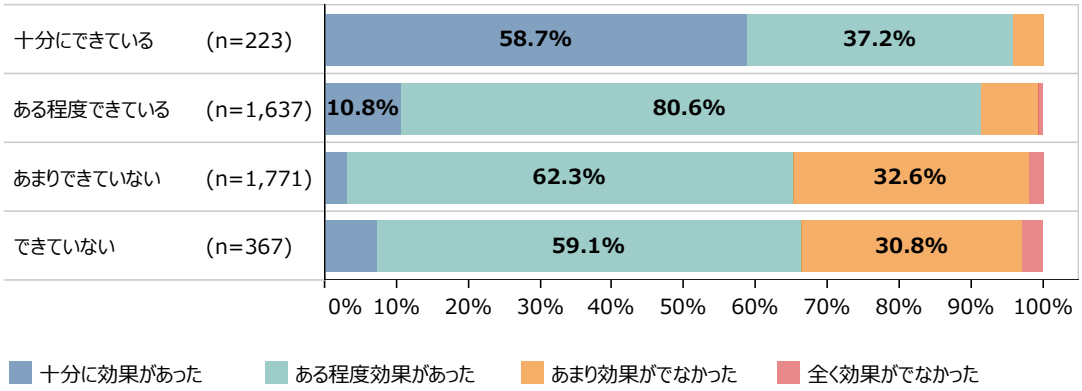
第2-3-31図は、デジタル化の取組に対する費用対効果の検討状況と効果について確認したものである。まず、①について見ると、従業員規模が21人以上の企業では、約５割が費用対効果を検討できているのに対し、従業員規模が20人以下の企業では、検討できている企業は約３割にとどまる。また、全体でも費用対効果の検討を「十分にできている」と回答した企業は１割に満たず、費用対効果の検討が十分にできていない様子が見て取れる。一方で、②を確認すると、費用対効果の検討が「十分にできている」と回答した企業では、その他の企業と比較して「十分に効果があった」と回答した割合が特に高くなっており、デジタル化の取組を推進する上で、費用対効果を検討することの重要性がうかがえる。

第2-3-31図　デジタル化の取組に対する費用対効果の検討状況と効果

①従業員規模別に見た、デジタル化の取組に対する費用対効果の検討状況



②デジタル化の取組に対する費用対効果の検討状況別に見た、デジタル化の推進に向けた取組の効果



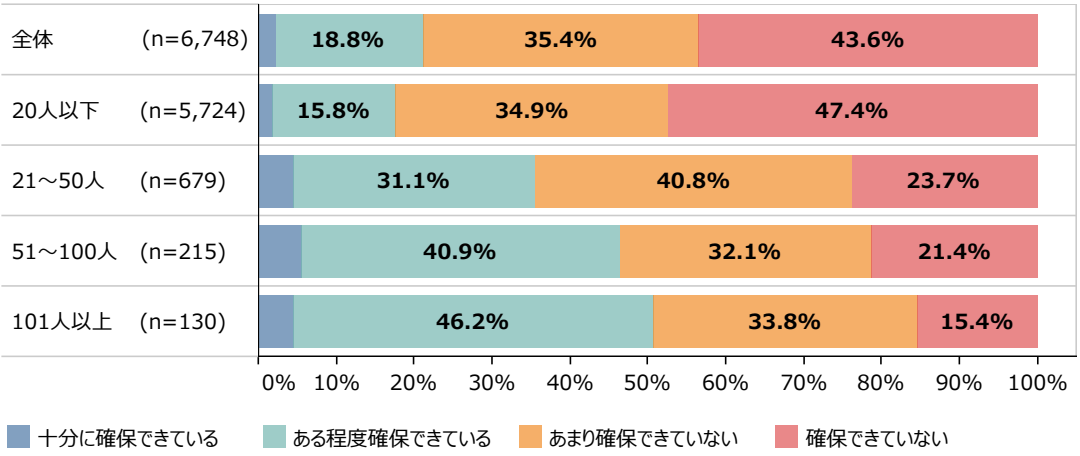
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-3-32図は、IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況と効果について確認したものである。①について見ると、従業員規模が大きい企業ほど、予算が確保できている傾向にあるものの、従業員規模が20人以下の企業では、確保できている企業は２割に満たない。他方で、②を確認すると、「十分に確保できている」と回答した企業では、「十分に効果があった」と回答する割合が５割を超えており、特にデジタル化の効果を実感していることが分かる。

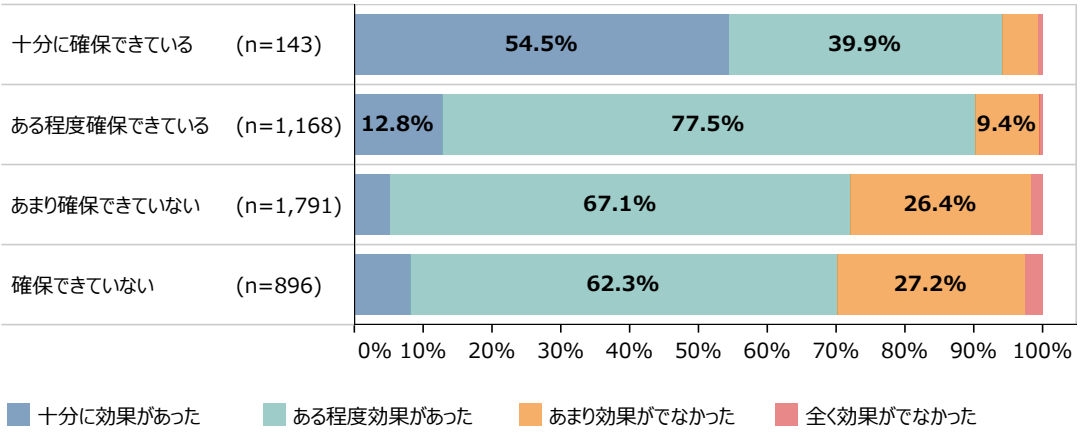
前掲の**第2-3-17図**のとおり、デジタル化の取組が進展していない要因について、「費用の負担が大きい」と回答した企業が最も多く、経営資源に限りのある中小企業において、デジタル化に伴う予算を確保することのハードルの高さがうかがえる。他方で、前掲の**第2-3-26図**では、経営者がデジタル化に積極的にコミットしていくことの重要性を指摘した。既存の業務の棚卸しや費用対効果の検討などに戦略的に取り組んでいく中で、自社の業務効率化や競争力強化のためにデジタル化が必要と判断される場合には、経営者や経営層は、デジタル化関連予算を確保し、IT投資が機動的に行えるようにすることが重要といえよう。

第2-3-32図　IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況と効果

①従業員規模別に見た、IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況



②IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況別に見た、デジタル化の推進に向けた取組の効果

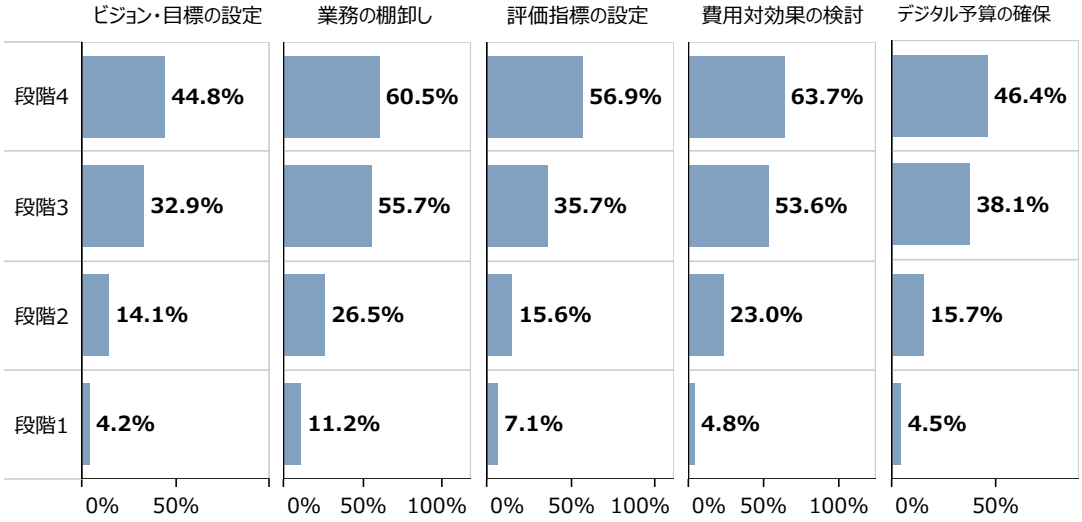


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

ここまで、第2-3-27図で示したデジタル化の推進に向けた戦略的な取組について、その実施状況と効果をそれぞれ明らかにした。こうした戦略的な取組を実施できている企業は多くないものの、実施できている企業においては十分に効果を実感していることが確認できた。

最後に、**第2-3-33図**は、デジタル化の取組段階別にデジタル化の推進に向けた戦略的な取組の実施状況について確認したものである。これを見ると、デジタル化の取組段階が進展している企業では、ビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなどを実施している企業の割合が高いことが見て取れ、デジタル化を戦略的に推進していくことで、デジタル化の効果を実感しながら着実に取組段階を進展させていることが推察される。デジタル化の推進により、業務効率化からビジネスモデルの変革を遂げていくために、組織的・戦略的に取り組んでいくことが、更なるデジタル化の進展につながるといえよう。

第2-3-33図　デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の実施状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の取組段階とは2022年時点におけるデジタル化の取組段階を指している。
2.デジタル化の取組段階として「分からない」と回答した企業は除いている。
3.ビジョン・目標の設定は「ビジョン・目標を定めている」、業務の棚卸しは「十分にできている」と「ある程度できている」、評価指標の設定は「評価指標を設定し、達成状況の管理ができている」と「評価指標を設定しているが、達成状況の管理はできていない」、費用対効果の検討は「十分にできている」と「ある程度できている」、デジタル予算の確保は「十分に確保できている」と「ある程度確保できている」と回答した者を、戦略的な取組を実施している者としてカウントし、その割合を集計している。また、評価指標の設定は「判断できない、分からない」と回答した者を除外して集計している。
4.各回答数(n)は以下のとおり。段階４：n=306、段階３：n=1,934、段階２：n=3,038、段階１：n=1,342。

事例2-3-2は、AIやRPA等のシステムを本格導入する前に、既存の業務の棚卸しと現場の改善活動を実施し、「デジタル化でできること」の明確化を徹底したことで業務時間の大幅な削減に成功し、競争力の強化につなげた企業の事例である。**事例2-3-3**は、DXを推進するに当たって経営ビジョンの策定やKPIの設定により、今後のビジネスモデルが明確化されるとともに、従業員の意識の向上や全社的にDXを推進する雰囲気の浸透にもつながっている企業の事例である。また、**コラム2-3-3**では、オンラインモールなどのデジタルプラットフォームにおける相談窓口であるデジタルプラットフォーム取引相談窓口について紹介している。

事例
2-3-2

既存業務の棚卸しと現場の改善活動により『デジタル化でできること』を明確化し、業務時間の大幅な削減に成功した企業

所 在 地　新潟県上越市
従業員数　300名
資 本 金　１億円
事業内容　金属製品製造業

Ｊマテ．カッパープロダクツ株式会社

▶ 将来の生産年齢人口の減少を見据え、DXの取組をスタート

新潟県上越市のＪマテ.カッパープロダクツ株式会社は、産業機械部品等の銅製品の製造・販売を手掛ける企業である。同社の山本耕治代表取締役社長は、社長就任前の常務の時代から、約30年後の2050年には、我が国の将来推計人口における生産年齢人口が約３割減少すると見込まれていることから、将来的に人材不足から現状の操業を維持することが難しくなると危機感を持っていた。同社では2015年からトヨタ生産方式を導入して業務改善に取り組んでいたが、将来予測される人材不足を補うためには更なる改善や生産性の向上が必要と考え、2022年４月の社長就任を機に、DX推進プロジェクトを立ち上げてDXの取組をスタートさせた。

▶ 業務の棚卸しと改善活動により「デジタル化でできること」を明確化

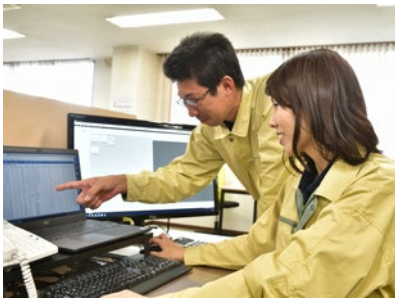
同社のDX推進プロジェクトは、各部署から次世代を担う人材等を選定し、山本社長をトップとする総勢21名で組織横断的に活動している。RPA[16]導入時には、３か月間の導入サポートを受ける間にDX推進プロジェクトでRPAを学ぶ勉強会を開催。RPAでどのように自動化するかを学び、プロジェクトメンバーが各部署に持ち帰ってシステム導入できる内容を検討・検証を行いながら知識を得た。

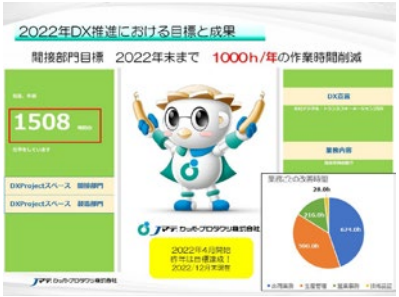
また、同社ではAIやRPA等のシステムを本格導入する前に、既存の業務の棚卸しと現場の改善活動を実施し、「デジタル化でできること」の明確化を徹底している。FAX等の紙媒体をデータ化し、RPAによる自動化で受注業務の工数削減に取り組んだ際も、業務の棚卸しと改善活動から開始した。あるべき受注業務の姿を検討し、基本業務と不規則・変則的（イレギュラー）な業務に分別した上で業務の全体像の把握を実施すると、チェック項目の未整備や作業者の判断によるイレギュラーな業務により、42にもわたる工程がクモの巣のように発生していたことが分かった。ルールを決めて適切な業務フローをつくるため、チェック項目の明確化に取り組む中で、顧客との間でルールがないことによる単価の入力ミスなど、顧客に起因するイレギュラーな業務が一定数存在することが判明した。そこで顧客を巻き込み、一緒に問題点を抽出して共に改善活動を実施。イレギュラーをできるだけ排除したところ、42工程を９工程まで減らすことができ、RPA導入後は受注業務の時間を75％削減することができた。

▶ 目標を上回る1,508時間の業務時間の削減を達成し、ボトムアップ型の改善にもつながる

同社では、DXの費用対効果や評価指標を既存業務の改善で削減できる業務時間に置き換え、2022年末までに1,000時間の業務時間を削減することを目標に取組を進めたが、一連の取組を通じて目標を上回る1,508時間の削減を達成。また、RPAによる業務時間の削減状況は社内グループウェアでリアルタイムに共有。デジタル化による効果を可視化することで、従業員からDXに関する積極的な意見も出るようになり、ボトムアップ型の改善への転換にもつながっている。山本社長は「DX推進で創出できた余力は人を減らす『少人化』ではなく、人でなければできない付加価値の高い仕事に充てることで『活人化』に転換していく。今後もデジタルを駆使して業務プロセスを変革することで生産性を向上させ、更なる企業成長につなげていきたい。」と語る。

山本耕治代表取締役社長


RPAの導入で業務が大幅に効率化



DX化の進捗は随時社内で共有

16 Robotic Process Automation：コンピュータ上の定型作業を自動化する技術

事例
2-3-3

経営ビジョンを策定しDXの方針を明確化した上で、KPIに基づくDXの取組を進める企業

所 在 地　大分県豊後大野市
従業員数　19名
資 本 金　2,010万円
事業内容　小売業

株式会社みらい蔵

▶ 事業の承継を見据え、経営の改革を模索

大分県豊後大野市の株式会社みらい蔵は、農業資材販売の小売店「夢アグリ」の運営と土壌分析・診断等を主力事業とする企業である。同社は小売業者でありながら、自社開発の土壌診断施肥設計システム「ソイルマン」による土壌分析を強みとしている。「ソイルマン」は、顧客である農家から送付された農地の土壌サンプルを分析し、診断結果をインターネット経由で提供するとともに、その診断結果を基に自動で肥料設計まで実施可能なシステムである。2014年にリリースした「ソイルマン」は、現在では全国の農家から年間6,000件にも及ぶ土壌分析依頼があるなど知名度が向上し、問合せ件数も年々増加している。一方で、こうした問合せの対応に非常に工数が掛かるようになっており、これを課題と捉えた同社の山村恵美子会長は、山村洋央社長への事業承継時期であったこともあり、単なる問合せ対応の環境整備にとどまらない経営の改革を模索していた。

▶ DX認定申請のステップに基づいて経営ビジョンやKPIの設定を進める

そんな中、以前から同社のデジタル化の取組を支援していたITコーディネータを通じて、経済産業省のDX認定制度の存在を知り、これを契機として経営を見直し、戦略的にDXを進めることを決めた。始めに、DX認定申請のステップに基づいて「経営ビジョン」の設定を進めた。同社では、経営理念は創業期より明示していたが、「経営ビジョン」という形にはなっていなかった。同社のあるべき姿について、経営層とITコーディネータが同社の現状を踏まえて対話を繰り返し、「経営ビジョン」を策定した。これにより、同社は今後、システムによる土壌分析と、その分析結果を用いた、農家の収穫量増加や品質向上につなげるコンサルティング事業を伸ばすべきであることが明確になり、ビジネスモデル構築の指針となった。これに付随し、同社ではDXの取組に対する５年後までのKPI[17]を設定した。これは従来、同社が毎年７月に経営方針発表会で毎年の売上げ・利益目標を設定している枠組みを活用したもので、DXに関しても目標値を明確に定めたことで、DX計画の進捗管理に役立っている。

▶ 今後のビジネスの方針が明確になるとともに、全社的にDX推進が浸透

2022年７月、同社はDX認定事業者の認定を受け、DX認定の申請時に定めた「経営ビジョン」や「KPI」に沿って山村新社長がDXの取組を推進している。DXを推進する際、今後のビジネスの方針を明確化したことで、従業員がDXの取組を自分事として捉えるようになり、取組について積極的な意見が出るようになるなど、全社的にDXを推進する雰囲気が浸透してきている。現在は、オリジナル肥料や栽培ノウハウを提供できる「ソイルマンシステムⅡ」の開発に向けて、AIを取り入れながら開発を進めることにより、課題であった問い合わせの増加にも対応できるよう取組を進めている。山村会長は、「DXによってデータをいかした農業を推進し、今後も農家の収穫量増加や品質向上につながる顧客価値を提供していきたい。」と語る。

山村恵美子会長

ソイルマンの土壌分析イメージ

経営理念の下にDXの取組を実行

17 組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標

コラム

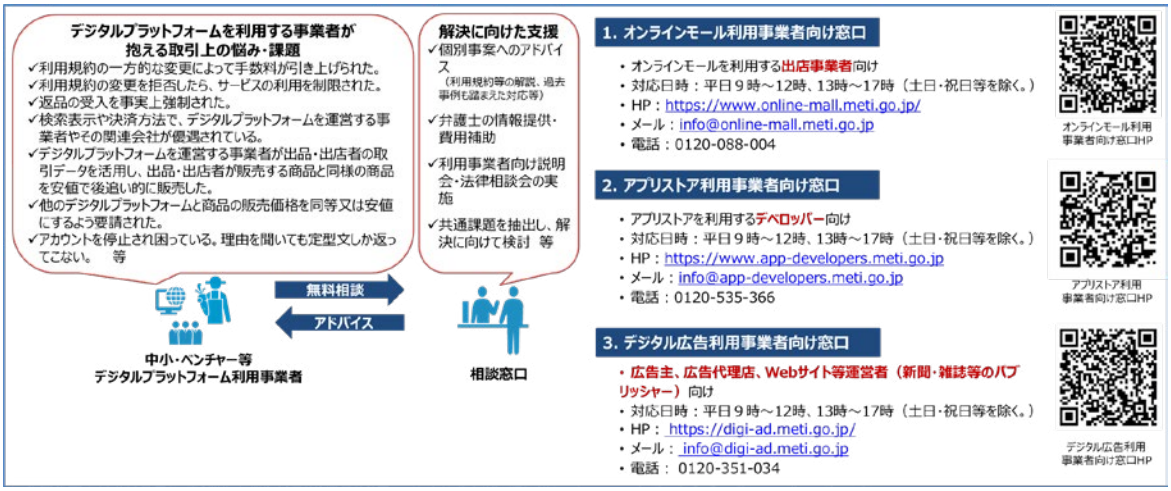
2-3-3　デジタルプラットフォーム取引相談窓口

オンライン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、市場へのアクセスを高め、新規顧客の開拓機会を提供するなど、様々な便益をもたらすものである。一方で、一方的に取引条件が変更されて対応を余儀なくされたり、何かあったときに個別交渉することが難しいなど、取引上の課題も指摘されている。

そのような課題に対応すべく、2020年５月に「デジタルプラットフォーム取引透明化法」（以下「透明化法」という。）[18]が成立し、2021年２月に施行された[19]。

これに加え、取引上の悩み相談を受け付ける窓口として「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」が開設されている。具体的には、①オンラインモールを利用する出店事業者向け、②アプリストアを利用するアプリ事業者やデベロッパー向け、③デジタル広告プラットフォームを利用する広告主、広告代理店、Webサイト等運営者（新聞・雑誌等のパブリッシャー）向けと三つの分野の相談窓口が、経済産業省の委託事業として運営されている[20]。

コラム　2-3-3①図　デジタルプラットフォーム取引相談窓口



「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」は、大きく分けると二つの役割を担っている。

①個別事案に対するアドバイス

相談窓口では、デジタルプラットフォームを利用する事業者の方から寄せられた取引上の課題等に関する悩みや相談に専門の相談員が無料で応じ、利用規約の解説や過去の事案を踏まえた対応など、個別にアドバイスを行っている。必要に応じて弁護士に相談を行うこともできる。

18　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（令和２年法律第38号）。
19　規制対象事業者（特定デジタルプラットフォーム提供者）として、現在、オンラインモール分野ではアマゾンジャパン合同会社、楽天グループ株式会社、ヤフー株式会社、アプリストア分野ではApple Inc.及びiTunes株式会社、Google LLC、デジタル広告分野ではGoogle LLC、Meta Platforms, Inc.、ヤフー株式会社が指定されている。
20　その他、上記三つの分野以外のデジタルプラットフォームに関する取引実態や利用状況についての相談・情報提供窓口として、経済産業省 Web フォームが設置されている。

令和３年度には、「アカウントやアプリが十分な説明なく削除された」、「苦情・相談を申し出ても定型文対応で解決しない」、「アプリなどの審査基準が不透明である」、「オンラインモールやアプリストアの運営者による返品・返金対応に納得できない」、といった相談が335件寄せられ[21]、相談者の意向も踏まえながら個別に対応している[22]。

②共通課題の抽出と解決に向けた検討

相談窓口では、悩み相談を受け付けるのみならず、ヒアリングやアンケート等を通じて、デジタルプラットフォームを巡る取引関係について情報収集も行っている。令和３年度に相談窓口に寄せられた情報提供件数は、相談件数も含めて約2700件であった[23]。

これらの情報は、経済産業省に報告され、取引環境の改善に向けた施策に役立てられる。例えば、相談窓口は、窓口に寄せられた声から共通の課題を抽出し、経済産業省に報告する[24]。経済産業省は、報告された情報をもとに、有識者等からの意見を聴取しながら、デジタルプラットフォームの運営状況について評価を行う。この「モニタリング・レビュー」と呼ばれる評価プロセスは、透明化法に基づき毎年度実施されるものであり、評価対象となるデジタルプラットフォームの運営者は、評価の結果を踏まえて運営改善に努める義務を負う。

2022年12月、透明化法施行後初となる評価が公表された[25]。当該評価では、オンラインモール分野ではアマゾン、楽天、ヤフー、アプリストア分野ではアップル、グーグルについて、情報開示や体制整備が総じて改善したと評価する一方で、苦情相談対応の継続的な改善や、アカウント停止時における適正なプロセス確保等、一定の改善を要請している[26]。本評価を踏まえた取引環境改善が今後期待される。

「困っていることがあるが、デジタルプラットフォームの運営事業者と取引関係があるから言いにくい」といった中小企業等の悩みに寄り添い、声を聞く。その声を踏まえ、関係者が意見や知恵を出し合って、より良い取引環境を作り上げていく。

相談窓口は、経済産業省による透明化法の運用を支え、デジタルプラットフォームを巡る取引環境改善の要となる存在となっている。

21 経済産業省「令和３年度デジタルプラットフォーム取引相談窓口の運用状況をまとめました」（2022年７月29日）（https://www.meti.go.jp/press/2022/07/20220729004/20220729004.html）

22 相談窓口では、相談者の方々に安心して相談してもらえるよう、窓口に寄せられた相談情報に関しては、相談者の利益が害されないよう、細心の注意を払いながら取り扱っている。相談内容に応じて特定デジタルプラットフォーム提供者への照会を行うこともあるが、相談の解決や事実関係の把握のために特に必要な場合に限って行うこととしている。また、照会するにあたっては、相談者の了解を事前に得た上で行っているなど、相談者の方々に配慮した運用としている。

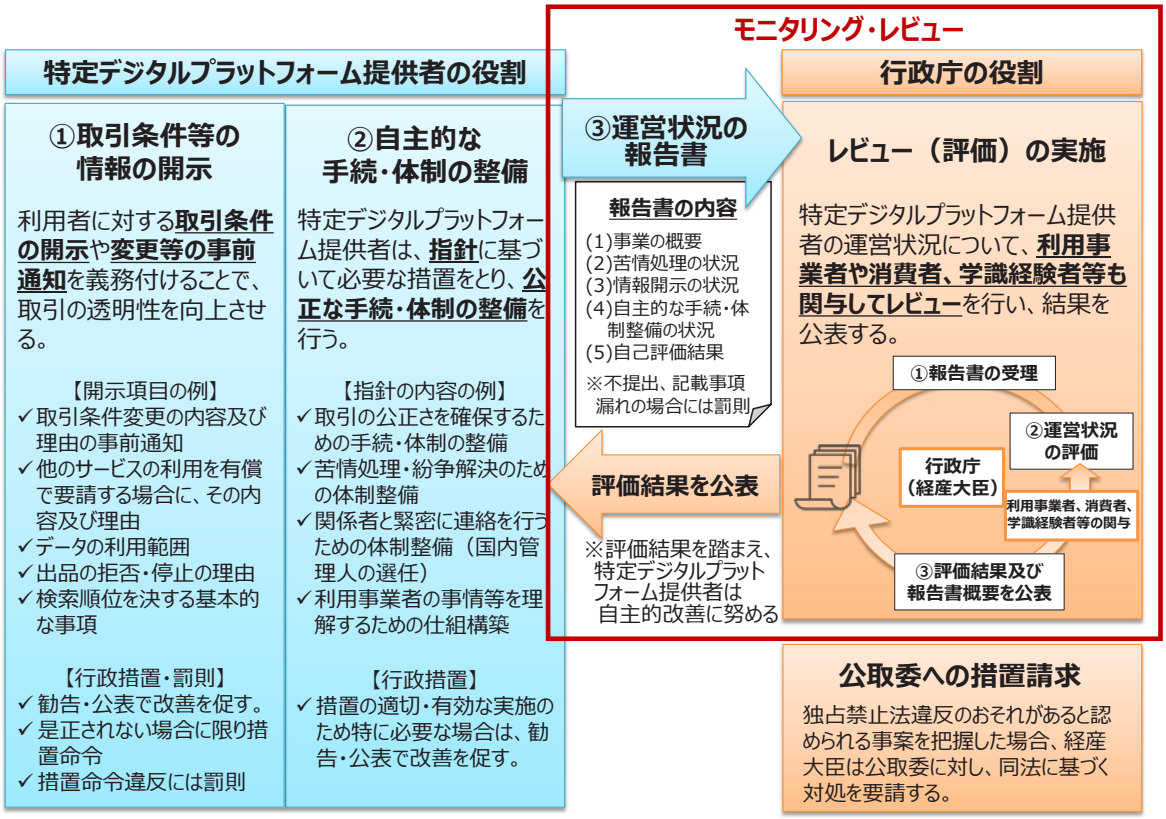
23 各窓口において受け付けた情報の内容に応じてカウントされた件数であり、ポジティブな内容やネガティブな内容等を含む。

24 利用事業者の声から抽出した課題の整理として、第２回デジタルプラットフォームの透明性・公正性に関するモニタリング会合 資料２（https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_platform_monitoring/pdf/002_02_00.pdf）７～９、17～19頁参照

25 経済産業省『「特定デジタルプラットフォームの透明性及び公正性についての評価」を取りまとめました』（2022年12月22日）（https://www.meti.go.jp/press/2022/12/20221222005/20221222005.html）

26 https://www.meti.go.jp/press/2022/12/20221222005/20221222005.html

コラム　2-3-3②図　デジタルプラットフォーム取引透明化法の概要と「モニタリング・レビュー」



②デジタル人材の確保・育成に向けた取組

前項では、**第2-3-17図**において中小企業のデジタル化が進展していない要因を確認し、「デジタル化を推進できる人材がいない」が上位の要因に挙がっていた。このように、中小企業がデジタル化を推進していく上で、デジタル化を推進する人材の確保や育成が大きな課題の一つであることが推察される。

そこでここからは、（独）情報処理推進機構（IPA）「DX白書2021」のデジタル事業に対応する人材の分類等を参考とし、デジタル人材を「デジタル化の戦略を推進する人材」と「デジタル化の技術を担う人材」の二つに分類し、それぞれ確保状況や育成状況などを確認していく（**第2-3-34図**）。

第2-3-34図　デジタル化の戦略を推進する人材とデジタル化の技術を担う人材

分類	具体的なデジタル人材の例
デジタル化の戦略を推進する人材	・デジタル事業の全体戦略を立案できる人材 ・デジタル事業のプロジェクトをマネジメントできる人材 ・各種データを基に、デジタルを活用した業務プロセスの改善等を提言できる人材
デジタル化の技術を担う人材	・デジタル事業全体のシステム構想ができる人材 ・各種指標についてデータ分析ができる人材 ・サービスや開発環境のセキュリティ確保ができる人材 ・アプリケーションの開発ができる人材 ・インフラの構築・運用ができる人材

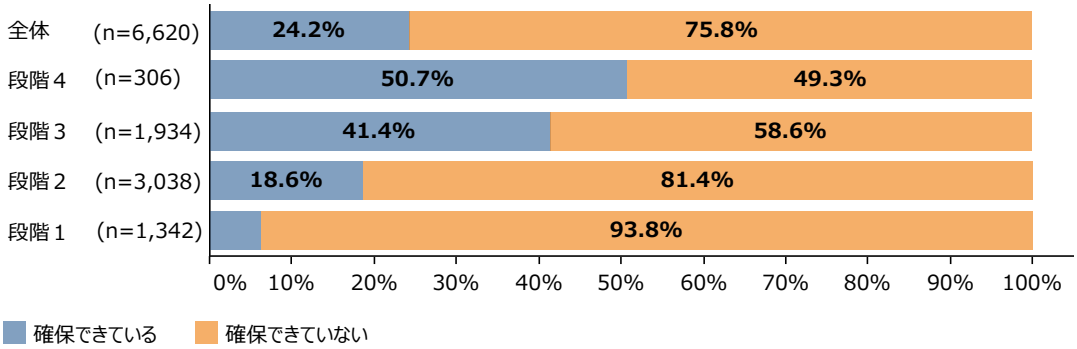
資料：（独）情報処理推進機構（IPA）「DX白書2021」より中小企業庁作成

（１）デジタル人材の確保状況

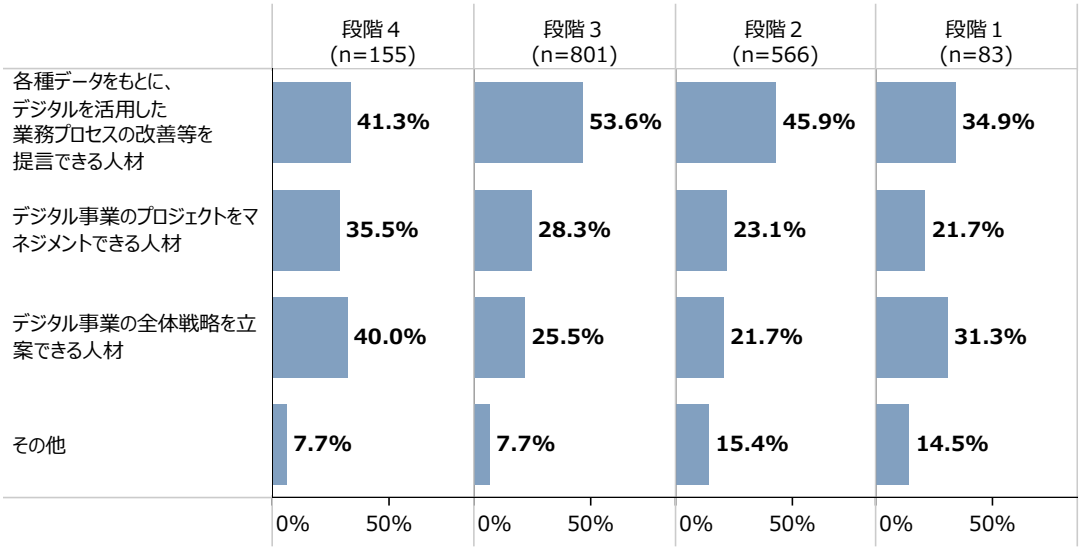
第2-3-35図は、「デジタル化の戦略を推進する人材」について、デジタル化の取組段階別に、①では人材の確保状況を確認し、②では確保できている企業が具体的にどのような人材を確保できているかを確認したものである。まず、①を見ると、デジタル化の取組段階が進展している企業ほど、「デジタル化の戦略を推進する人材」を確保できているものの、段階４の企業においても約半数にとどまっていることが分かる。また、②を見ると、いずれの取組段階の企業においても「各種データをもとに、デジタルを活用した業務プロセスの改善等を提言できる人材」が最も多いことが見て取れる。

第2-3-35図　デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況と確保できている人材

①デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況



②デジタル化の取組段階別に見た、自社内に確保できているデジタル化の戦略を推進する人材の種類

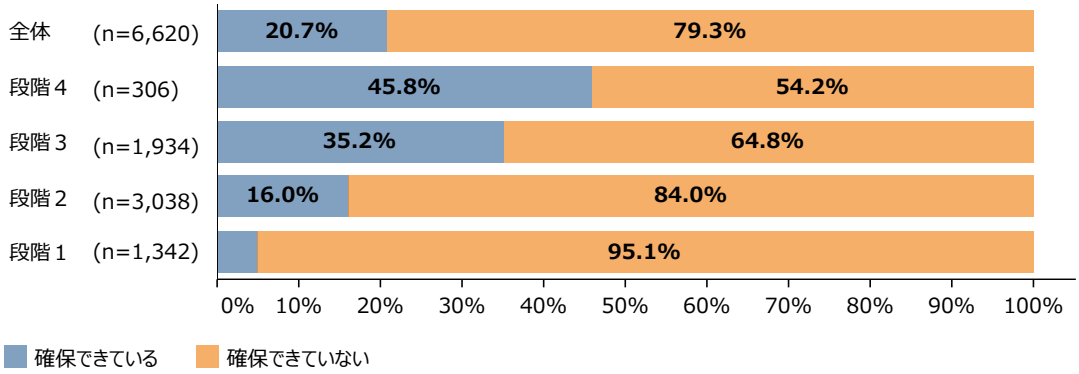


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況は、自社内で確保できている人材について聞いた問いに対し、いずれかの人材を確保できていると回答した者を「確保できている」、いずれも確保できていないと回答した者を「確保できていない」として集計している。
2.確保できているデジタル化の戦略を推進する人材は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

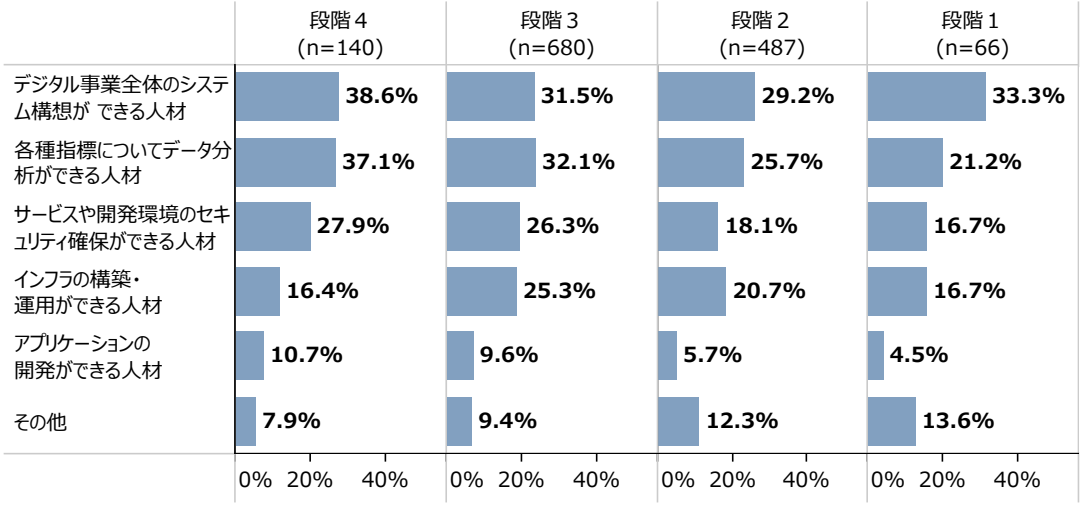
第2-3-36図は、「デジタル化の技術を担う人材」について、デジタル化の取組段階別に、①では人材の確保状況を確認し、②では確保できている企業が具体的にどのような人材を確保できているかを確認したものである。まず、①を見ると、第2-3-35図の「デジタル化の戦略を推進する人材」と同様に、デジタル化の取組段階が進展している企業ほど、「デジタル化の技術を担う人材」を確保できているものの、段階４の企業においても約半数にとどまっていることが確認できる。また、②を見ると、いずれの取組段階の企業においても「デジタル事業全体のシステム構想ができる人材」が最も多く、「各種指標についてデータ分析ができる人材」が続いていることが見て取れる。

第2-3-36図　デジタル化の技術を担う人材の確保状況と確保できている人材

①デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の技術を担う人材の確保状況



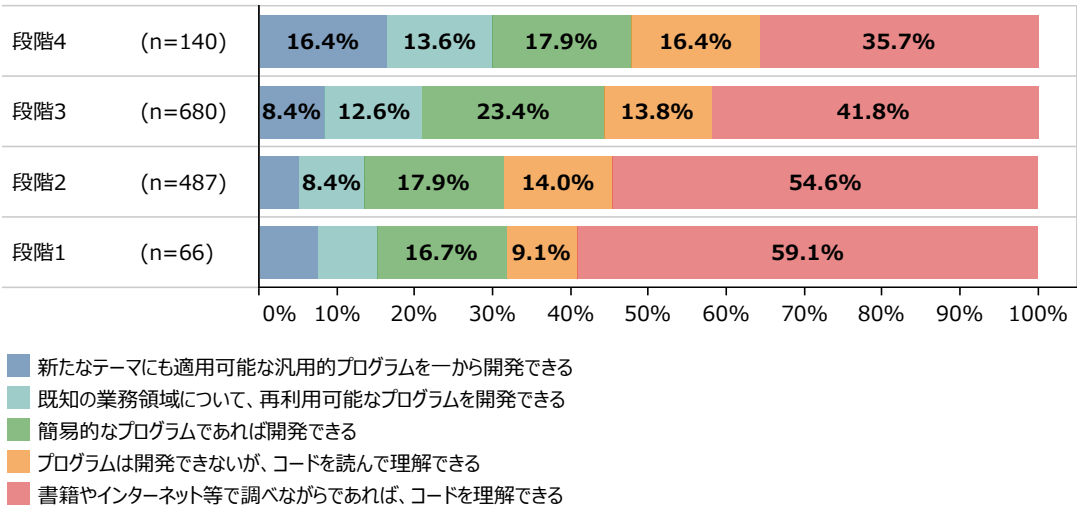
②デジタル化の取組段階別に見た、自社内に確保できているデジタル化の技術を担う人材の種類



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の技術を担う人材の確保状況は、自社内で確保できている人材について聞いた問いに対し、いずれかの人材を確保できていると回答した者を「確保できている」、いずれも確保できていないと回答した者を「確保できていない」として集計している。
2.確保できているデジタル化の技術を担う人材は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

第2-3-37図は、**第2-3-36図**で「デジタル化の技術を担う人材」を確保できていると回答した企業に対し、そのデジタル人材のスキルレベルを取組段階別に確認したものである。これを見ると、デジタル化の取組段階が進展している企業ほど、自社内にプログラムを開発できるレベルのデジタル人材を確保できていることが確認できる。一方で、最も取組段階が進展している段階４の企業においても、約半数が自社内の「デジタル化の技術を担う人材」はプログラムを開発できるスキルレベルではなく、コードを読んで理解できるレベルや、書籍やインターネット等で調べながらであればコードを理解できるレベルであると回答している。このことは、独力でプログラム開発ができるような高度なスキルを持つデジタル人材の確保が難しいという状況を表している可能性がある一方で、必ずしもそうした高度なスキルを持つデジタル人材を自社内に抱えていない場合でも、デジタル化の取組を進展させることが可能であることを示唆している。

第2-3-37図　デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の技術を担う人材のスキルレベル



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の技術を担う人材の確保状況で、いずれかの人材を確保できていると回答した者に対して聞いている。
2.自社内に複数人の人材がいる場合は、最もスキルレベルの高い人材のスキルレベルについて聞いている。
3.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

事例2-3-4は、自社内にシステム関係の専任者がいない中で、システム開発会社と目指す方向性の徹底的なすり合わせを行い、協力体制を構築した上でデジタル化の取組を進めたことで、製品のリードタイムの短縮や業務効率化につなげた企業の事例である。**事例2-3-5**は、デジタルに関する知見がない中で、顧客の利益のためにトライ＆エラーを繰り返しながら自社に最適な案件管理アプリをつくり上げたことで、デジタルへの知見を深めるとともに情報管理のデジタル化に成功し、顧客満足度を高めた企業の事例である。

事例
2-3-4

システム開発会社と連携し、デジタル化による業務効率化を実現した企業

所 在 地　愛知県大府市
従業員数　138名
資 本 金　2,000万円
事業内容　はん用機械器具製造業

協和工業株式会社

▶ 古い既製システムによって生産性が低下し、様々な問題が顕在化

愛知県大府市の協和工業株式会社は、自動車や産業機械等に使用するユニバーサルジョイント、ステアリングジョイントの専門メーカーである。自社開発した冷間鍛造製法（材料・金属に熱を加えず常温のまま圧力を加えて、金属を変形させながら成形を行う加工方法）をコア技術とし、設計開発から製品製造、評価試験まで一貫した生産体制による迅速な対応を強みとする。同社では、1980年代に受発注や生産計画、在庫管理等を行う生産管理システムをいち早く導入。しかし、既製パッケージシステムを用いていたため、情報がリアルタイムに同期されないことに加え、実際の工程・在庫状況がシステムとずれてしまっていることで問合せ作業に時間を取られ、棚卸しや決算に影響が生じていた。その後、従業員が各々表計算ソフトでデータを作成し、業務が属人化するなど問題は更に拡大。早急な改善が必要だったが、同社にはシステム関係の専任者がおらず、一歩を踏み出せずにいた。

▶ システム開発会社と協力体制を構築、自社内では全体最適化の視点から業務改革を実施

同社の鬼頭佑治代表取締役社長は、「探し物などの価値を生まない時間を排除する」との強い思いから、2018年にシステム開発会社の有限会社ユニバーサル・シェル・プログラミング研究所（以下、「USP」という。）に社内システムの刷新を依頼。まず、両社合同の合宿を行い、その合宿の中で目指す方向性を徹底的にすり合わせ、USPとの協力体制を構築した。活動のテーマを「NKS（New Kyowa System）全体最適化～入口から出口まで～」とし、従来当たり前に行っている業務や作業にとらわれず、全体最適化の観点から目的を踏まえて業務を再構築し、それらを標準化した上でデジタル・IoTを活用したDXを目指した。システム面はUSPが担ったが、同社がデジタルを活用して自動化を実現させるための現場改善や業務改革を主体的に実行した。従業員に全体最適化の視点が浸透するまでには時間を要したが、USPに伴走的に支援してもらいながら同社で自走できるように人材育成にも取り組んだ。こうして、2018年から約３年にわたってUSPと共に改革を進めた結果、受注から出荷までの一元化と見える化、入出力や調べる作業の排除、リアルタイムで正確な在庫情報の把握、管理業務の自動化などに対応したシステムと新たな生産体制が実装された。

▶ 設備の稼働率向上やリードタイムの短縮等の様々な効率化を実現

新システムでは、生産ラインの実績がリアルタイムに見える化されたことにより、効率的な生産が可能となり、以前は70％だった設備の稼働率が90％を超えた。また、組立てから出荷まで９日間掛かっていた製品のリードタイムを４日間まで短縮できるようになったことで、受注生産が可能となり、在庫管理も不要となった。問合せを受けて探したり、調べたりすることもほぼなくなった。このような効率化が社内で次々と実現。また、USPの支援と社内の人材育成により、今ではシステムの簡単な変更やメンテナンスは内製化されている。鬼頭社長は、「一連の取組により、リアルタイムで正確な現場情報を取得できるようになった。今後は、これらの情報から精度の高い原価情報を把握し、コストの最適化や販売価格の検証を行う『戦略的原価システム』を構築し、更なる競争力強化を図りたい。」と語る。

鬼頭佑治代表取締役社長

同社のユニバーサルジョイント製品

システム開発時には合宿を行い、方向性をすり合わせ

事例
2-3-5

顧客の利益のためにトライ＆エラーで知見を積み重ねたことで、自社の情報管理のデジタル化に成功した企業

所 在 地　神奈川県綾瀬市
従業員数　８名
資 本 金　300万円
事業内容　金属製品製造業

株式会社サーフ・エンジニアリング

▶ 顧客の利益のために社内の情報管理のデジタル化に取り組む

神奈川県綾瀬市の株式会社サーフ・エンジニアリングは、シャフトを中心とした機械部品の金属加工を主力とする企業である。３ｍまでの長尺の旋盤加工を得意とし、全国から引き合いがある。同社におけるデジタル化の推進は、2019年に根本秀幸社長の次男、優馬氏が入社したことがきっかけであった。優馬氏は案件管理を担当する中で、社内の情報がアナログで、一元管理されていないという課題に直面。当時は資料を紙ベースで保管していたため、過去の類似案件を探すことに手間が掛かり、見積りの作成に膨大な時間を要したほか、案件の管理は担当者の記憶が頼りだった。そのため案件が増えてくると、優先順位の判断が難しくなるため、納期・工程の再調整が煩雑になり、受注できたはずの新規顧客の案件を断るなどの機会損失が生じていた。優馬氏は、これらの課題を解決することは、自社だけでなく顧客の利益につながると考え、社内の情報管理のデジタル化に取り組んだ。

▶ トライ＆エラーで知見を積み重ね、アジャイル型でアプリを開発

優馬氏はまずExcelによる案件管理に取り組んだが、社員との共有や移管などがうまくできず断念した。続いてパッケージソフト、ローコード・ノーコードアプリと順に活用を試みるが、多品種小ロット生産を行う同社の案件管理に合わせることが難しく、コスト面でも活用が厳しいなど苦労の連続であった。デジタルに精通していたわけではない優馬氏だったが、トライ＆エラーを繰り返す中でデジタルに関する知見が深まり、フルカスタムに近い形でアプリをつくることが同社に最適であると気が付いた。そこで、同社と関わりの深かったITベンダーへ案件管理アプリの作成を依頼した。ベンダーと議論の上で実装とテスト、改善を繰り返して完成させていくアジャイル開発が最適であると判断し、開発を開始。優馬氏から大枠のイメージを伝えると、２～３週間で最初のアプリが納品され、そこから約２か月で実運用を開始した。その後も使い勝手の向上や機能の改善、業務のスピードアップを目指して常時ベンダーと協議し、約１年間で改善作業は50回を超えた。未完成のアプリに慣れることから始まり、プラスアルファで改善点を探していく負荷の掛かる作業だったが、顧客の利益のためという目的を崩さずに取組を進めたことで、図面等の情報や進捗等を一元管理できる同社に最適なアプリをつくり上げることができた。

▶ 業務効率化や新規顧客獲得につながるとともに顧客満足度の上昇を実感

案件管理アプリの導入により、見積りの作成時間は45％、顧客への納期回答に掛かる時間は90％短縮することができたほか、顧客への納期調整の依頼は95％削減することができた。効率化が進んだことで、2022年は新規顧客の見積り依頼にも約700件対応することができ、かつ、既存顧客の特急案件も対応し続けられたことで、これまで生じていた機会損失を防ぐとともに、顧客満足度の上昇を実感している。一連の取組でアプリ開発の知見を深め、現在ではノーコードアプリを使い、顧客のために管理アプリを作成、提供するまでになった。優馬氏は、「ノーコードアプリの作成はあくまで顧客の課題解決の一環。今後もデジタルを駆使しながら、顧客のために何ができるかという視点で課題解決型のエンジニアリング集団を目指したい。」と語る。

根本秀幸社長（右）と根本優馬氏（左）

３ｍまでの長尺の旋盤加工を得意とする

案件管理アプリを導入し、大幅な作業時間の改善に成功

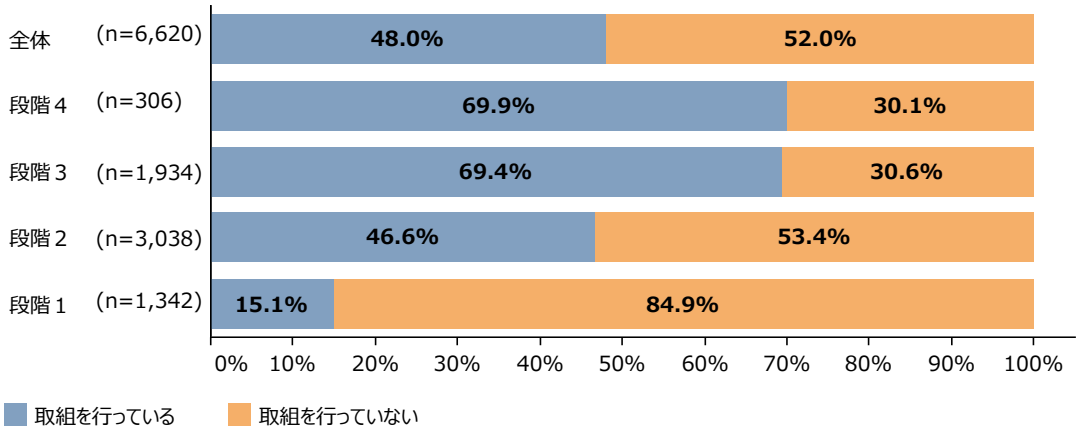
（２）経営者のデジタルスキル育成のための取組

ここまでは、デジタル人材の確保状況について確認した。ここでは、経営者のデジタルスキル育成のための取組について、確認する。

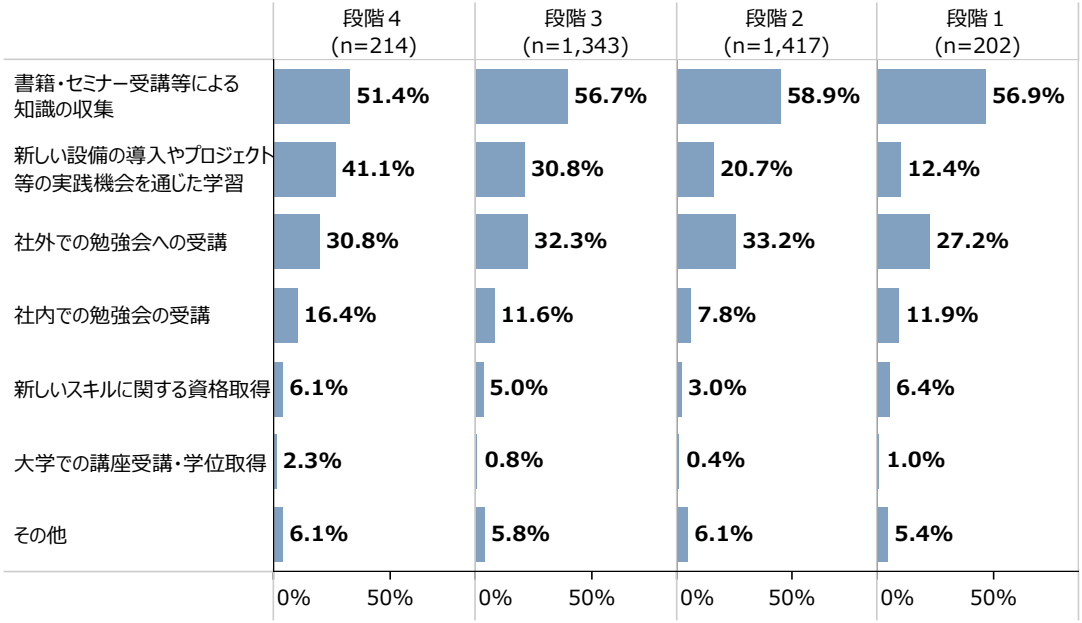
第2-3-38図は、デジタル化の取組段階別に、①では経営者のデジタルスキル育成のための取組の実施状況を確認し、②ではデジタルスキル育成のための取組を実施していると回答した企業に対し、その取組内容を確認したものである。まず、①を見ると、デジタル化の取組段階が３や４の企業の経営者は、取組を実施している割合が約７割であるのに対し、段階１の企業の経営者では、取組を実施している割合は２割未満にとどまっていることが確認できる。前掲の**第2-3-26図**では、企業のデジタル化の取組段階の進展に向けて、経営者が積極的にコミットしていくことが重要であることを指摘したが、デジタル化の取組を推進していくために、経営者がデジタルスキルを磨いていくことも重要な観点の一つであるといえるだろう。また、②を見ると、いずれの取組段階の企業においても「書籍・セミナー受講等による知識の収集」が最も多いことが確認できるほか、取組段階が進展している企業ほど「新しい設備の導入やプロジェクト等の実践機会を通じた学習」の回答が多くなっており、デジタル化が進んでいる企業の経営者は、こうした実践機会の中でスキルを身に付けていることが推察される。

第2-3-38図　経営者のデジタルスキル育成のための取組の実施状況と取組内容

①デジタル化の取組段階別に見た、デジタルスキル育成のための取組の実施状況



②デジタル化の取組段階別に見た、デジタルスキル育成のための取組内容



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタルスキル育成のための取組の実施状況は、デジタルスキル向上のために行っている取組について聞いた問いに対し、いずれかの取組を行っていると回答した者を「取組を行っている」、取組を行っていないと回答した者を「取組を行っていない」として集計している。
2.デジタルスキル育成のための取組内容は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

（３）デジタル人材の確保・育成に向けた取組

ここまで、デジタル人材の確保状況や、経営者のデジタルスキル育成のための取組の実施状況等について確認してきた。必ずしも高度なスキルレベルを持つデジタル人材が社内にいなくても、デジタル化の取組段階を進展させることが可能であることを指摘したが、中小企業がデジタル人材の確保・育成に向けて取組を進めていくこともまた、重要である。ここからは、中小企業がデジタル人材を確保・育成していくために必要な取組の実施状況などについて分析する。

第2-3-39図は、中小企業庁「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）」における人手不足対応のための五つのステップを基に、デジタル人材確保・育成に向けた取組例を示したものである。以降は、この取組例を用いて分析を行う。

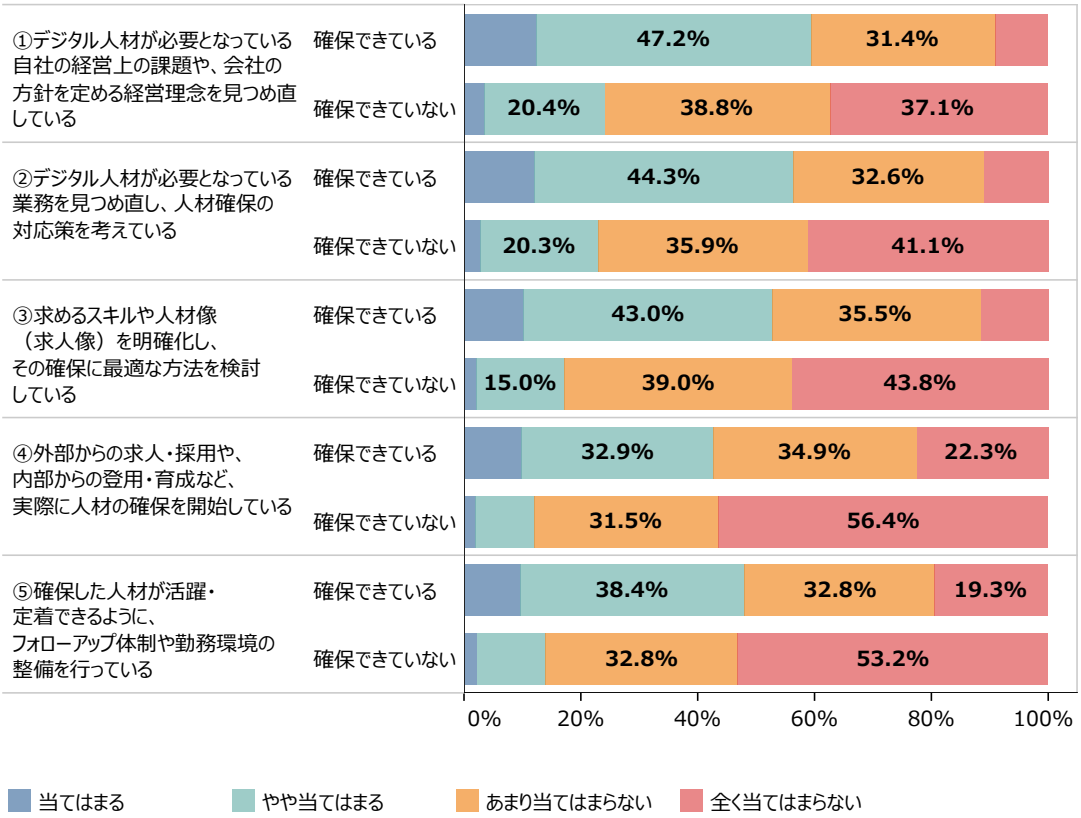
第2-3-39図　デジタル人材の確保・育成に向けた取組例

①デジタル人材が必要となっている自社の経営上の課題や、会社の方針を定める経営理念を見つめ直している
②デジタル人材が必要となっている業務を見つめ直し、人材確保の対応策を考えている
③求めるスキルや人材像（求人像）を明確化し、その確保に最適な方法を検討している
④外部からの求人・採用や、内部からの登用・育成など、実際に人材の確保を開始している
⑤確保した人材が活躍・定着できるように、フォローアップ体制や勤務環境の整備を行っている

資料：中小企業庁「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）」より中小企業庁作成

第2-3-40図は、デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況別に、デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況を確認したものである。これを見ると、①～⑤のいずれの取組においても、確保できている企業の方が確保できていない企業と比べて「当てはまる」又は「やや当てはまる」と回答した割合が高いことが見て取れる。

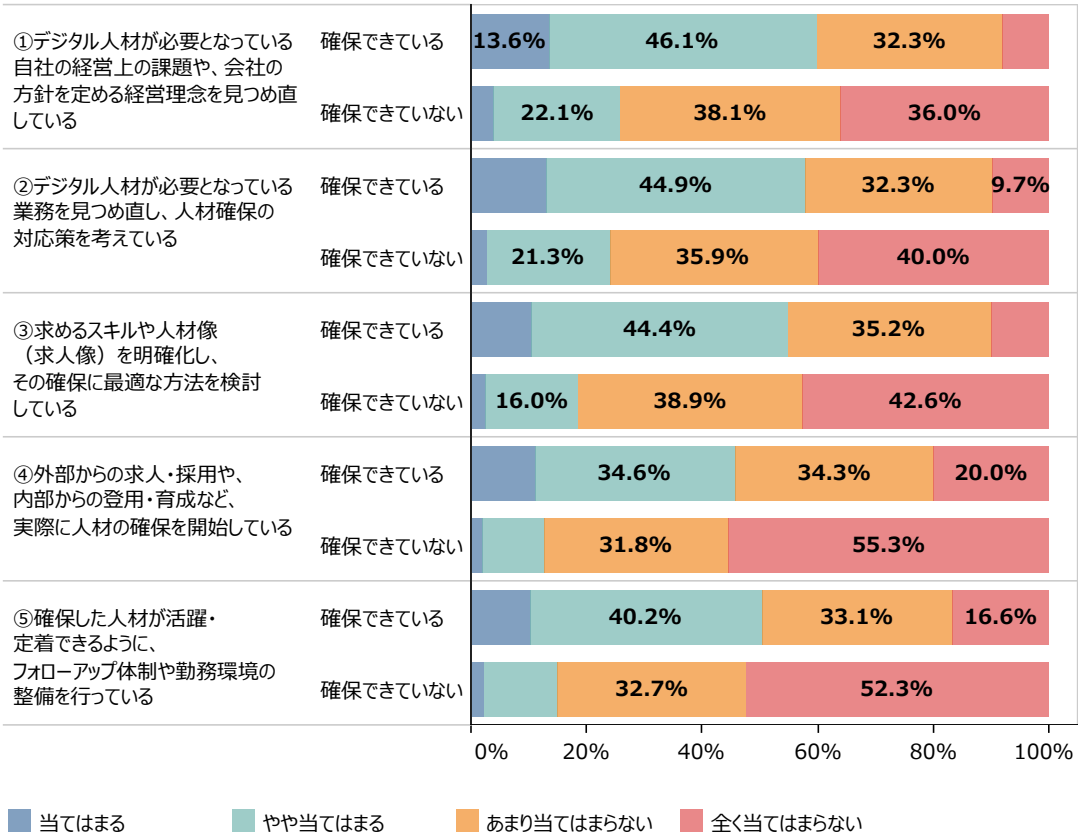
第2-3-40図　デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況別に見た、デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.「分からない」と回答した企業は除いている。
2.回答数(n)は、以下のとおり。①確保できている：n=1,501、①確保できていない：n=3,947、②確保できている：n=1,507、②確保できていない：n=4,109、③確保できている：n=1,495、③確保できていない：n=4,039、④確保できている：n=1,513、④確保できていない：n=4,184、⑤確保できている：n=1,488、⑤確保できていない：n=4,125。

第2-3-41図は、デジタル化の技術を担う人材の確保状況別に、デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況を確認したものである。これを見ると、デジタル化の戦略を推進する人材と同様に、①～⑤のいずれの取組においても、確保できている企業の方が確保できていない企業と比べて「当てはまる」又は「やや当てはまる」と回答した割合が高いことが見て取れる。

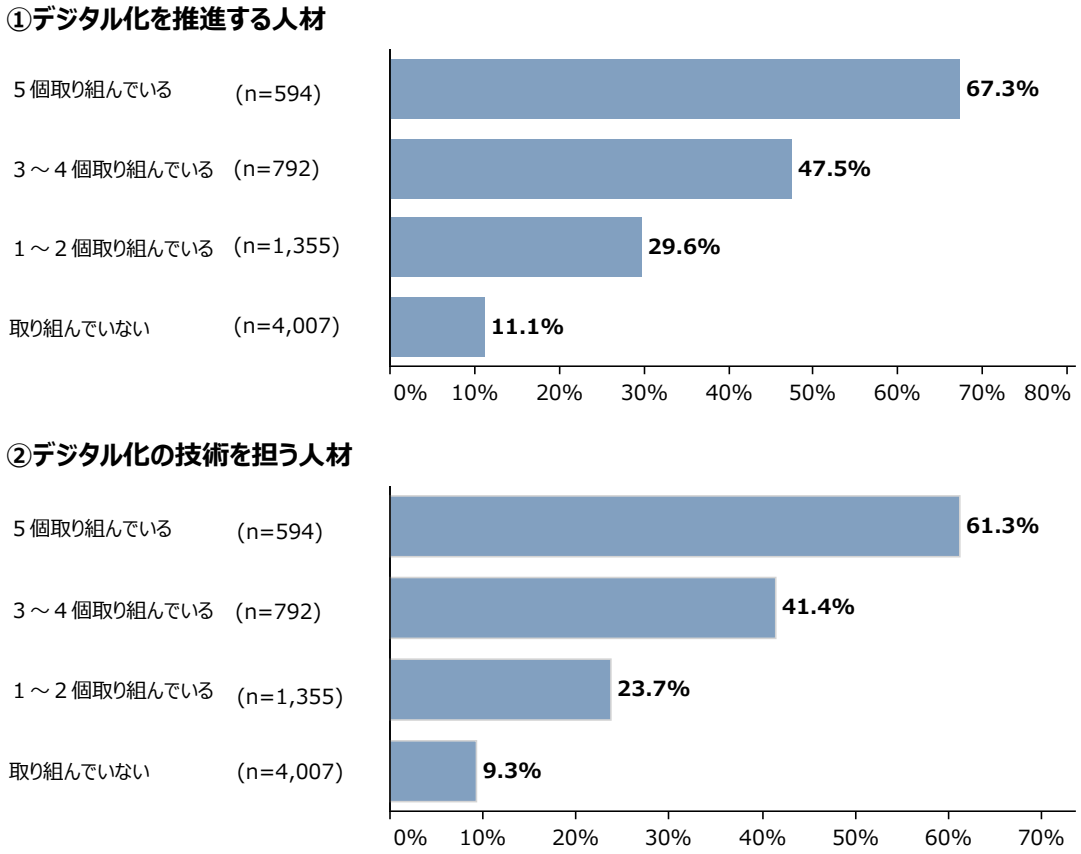
第2-3-41図　デジタル化の技術を担う人材の確保状況別に見た、デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.「分からない」と回答した企業は除いている。
2.回答数(n)は、以下のとおり。①確保できている：n=1,284、①確保できていない：n=4,164、②確保できている：n=1,286、②確保できていない：n=4,330、③確保できている：n=1,278、③確保できていない：n=4,256、④確保できている：n=1,287、④確保できていない：n=4,410、⑤確保できている：n=1,272、⑤確保できていない：n=4,341。

第2-3-42図は、デジタル人材の確保・育成に向けた五つの取組例について、実施している取組個数別に、デジタル人材の確保状況を確認したものである。これを見ると、①のデジタル化の戦略を推進する人材、②のデジタル化の技術を担う人材共に、デジタル人材の確保・育成に向けた取組例の取組個数が多い企業ほど、デジタル人材を確保できていることが分かる。このことから、企業がデジタル人材を確保・育成していくためには、デジタル人材が必要となっている自社の経営課題等を見つめ直すとともに、求めるスキルや人材像を明確化した上で、確保・育成に向けた取組や自社内の環境を整備していくなど、戦略的な取組が重要であることが示唆される。

第2-3-42図　デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施数別に見た、人材の確保状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施数は、第2-3-39図で示したデジタル人材の確保・育成に向けた五つの取組の実施状況について、「当てはまる」、「やや当てはまる」と回答した個数で分類している。
2.人材の確保状況は、自社内で確保できているデジタル人材について聞いた問いに対し、いずれかの人材を確保できていると回答した者を集計している。

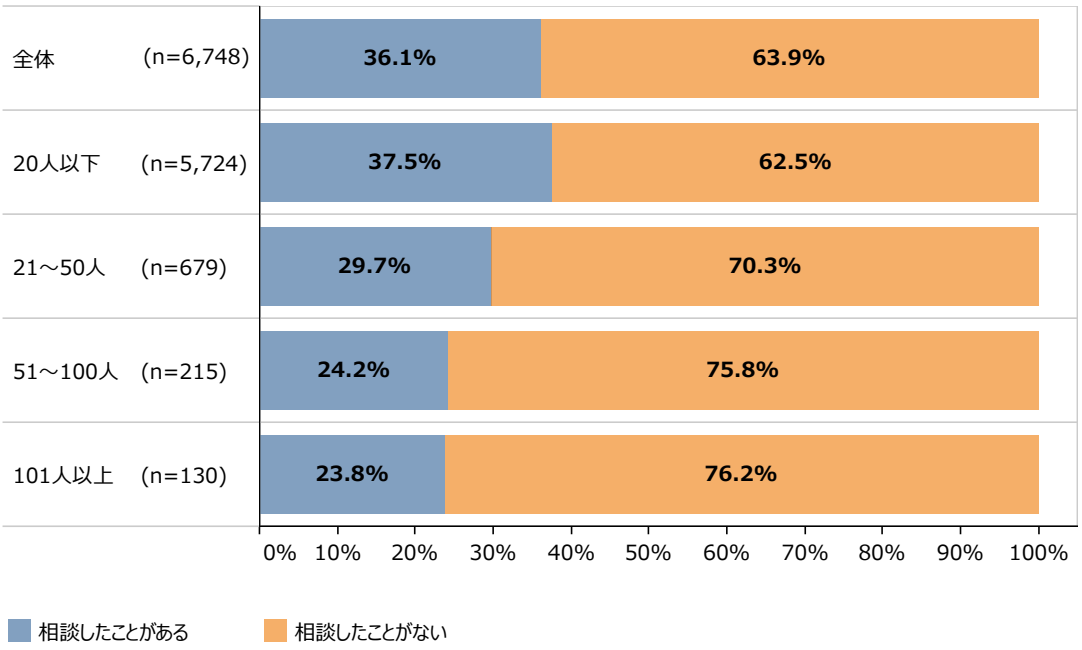
３．中小企業のデジタル化推進に向けた支援機関の活用と地域内連携

本項では、「事業者アンケート調査」[27]と「支援機関アンケート調査」[28]の結果から、中小企業のデジタル化に関する支援機関への相談状況や支援機関の支援状況等を確認する。

①デジタル化の取組に関する支援機関への相談状況

第2-3-43図は、企業に対して、デジタル化に関する支援機関への相談経験の有無を確認したものを従業員規模別に示したものである。これを見ると、全体では、約４割が支援機関に対してデジタル化の取組に関する相談経験があり、従業員規模が小さい企業ほど、相談経験がある企業の割合が高い傾向にあることが分かる。

第2-3-43図　従業員規模別に見た、デジタル化の取組に関する支援機関への相談経験の有無

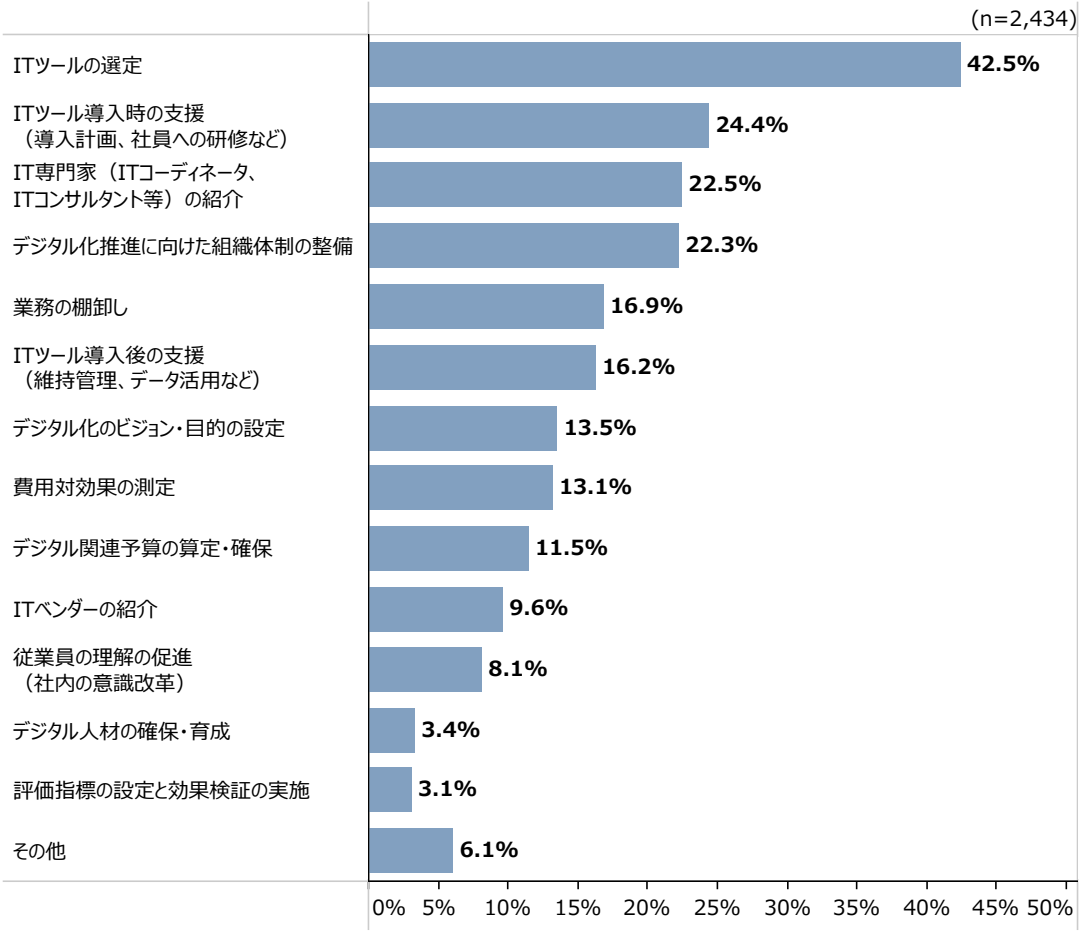


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

27 本アンケートの詳細は第１部第５章を参照。
28 本アンケートの詳細は第１部第５章を参照。本項における支援機関は、認定経営革新等支援機関、よろず支援拠点、金融機関などを指す。

第2-3-44図は、デジタル化に関して支援機関への相談経験がある企業に対し、その相談内容を確認したものである。これを見ると、「ITツールの選定」が最も多く、「ITツール導入時の支援（導入計画、社員への研修など）」が続いている。

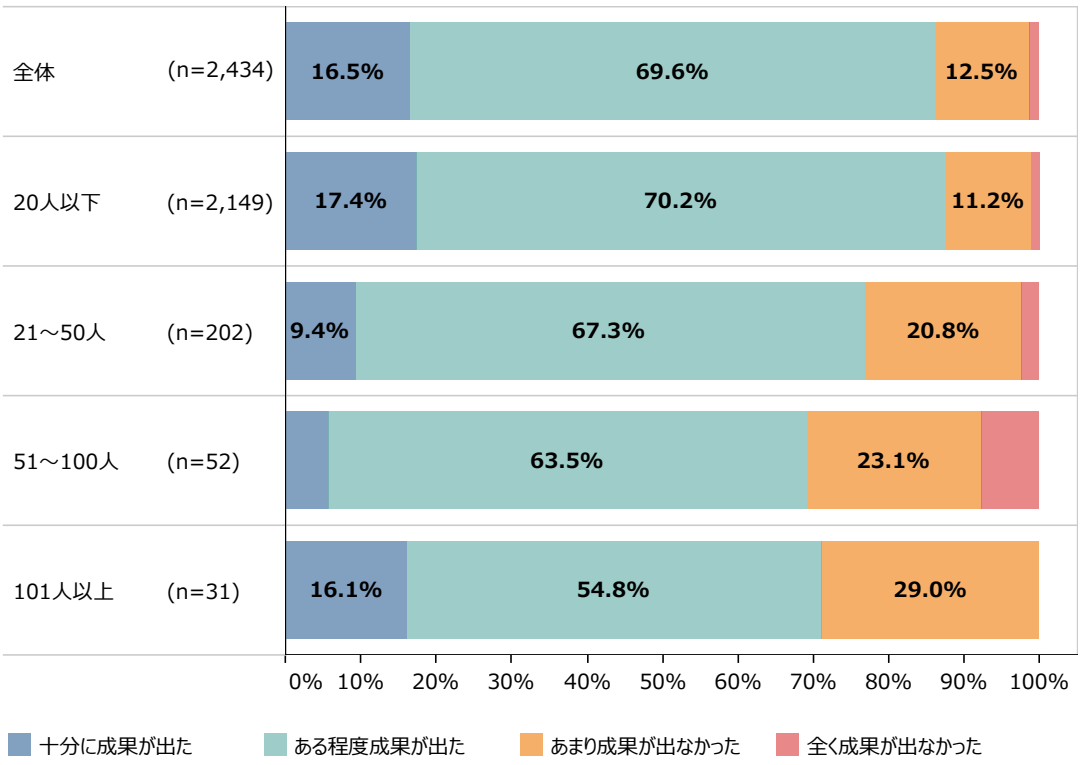
第2-3-44図　デジタル化に関する支援機関への相談内容



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.デジタル化に関して支援機関に「相談したことがある」と回答した者に対して聞いている。

第2-3-45図は、デジタル化に関して支援機関への相談経験がある企業に対し、その際に得られた成果を従業員規模別に確認したものである。これを見ると、全体では、約９割の企業で成果が出たと回答している。また、特に従業員規模が小さい企業では、成果を実感している企業の割合が高い傾向にあることが分かる。前掲の第2-3-17図のとおり、従業員規模が小さい企業では、デジタル化が進展しない要因を「どのように推進してよいか分からない」と回答した企業が一定数存在しており、こうした点からも、従業員規模が小さい企業にとって、より支援機関の存在が大きいことがうかがえる。

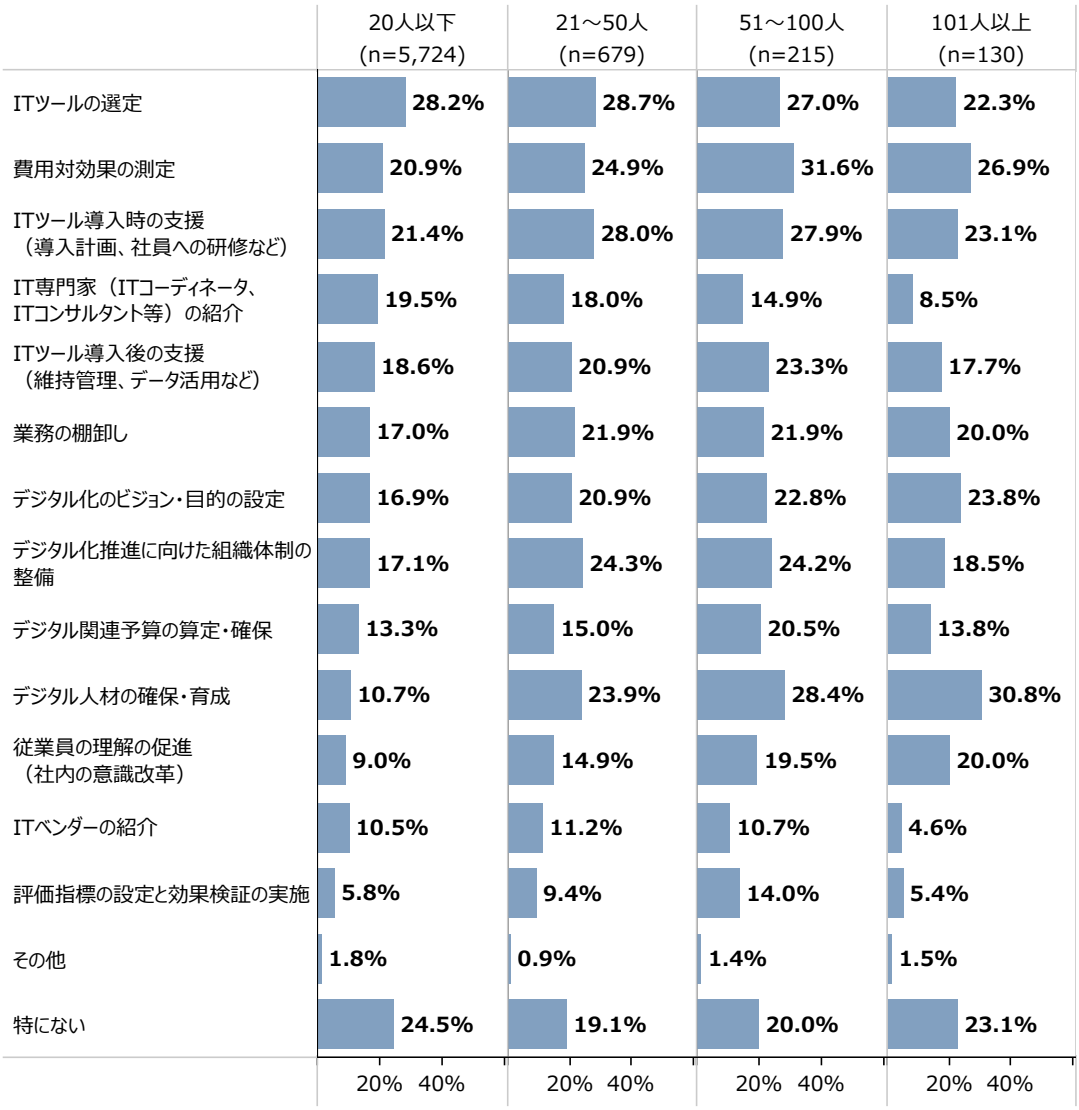
第2-3-45図　従業員規模別に見た、デジタル化に関する取組で支援機関を活用した際に得られた成果



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化に関して支援機関に「相談したことがある」と回答した者に対して聞いている。

第2-3-46図は、従業員規模別に、デジタル化について今後、支援機関に支援を求めたい内容を確認したものである。これを見ると、従業員規模が50人以下の企業では、「ITツールの選定」が最も多くなっている。一方で、従業員規模51～100人の企業では「費用対効果の測定」、従業員規模101人以上の企業では「デジタル人材の確保・育成」がそれぞれ最も多くなっており、支援機関に対するニーズがそれぞれ異なっていることが確認できる。

第2-3-46図　従業員規模別に見た、デジタル化について今後支援を求めたい内容



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

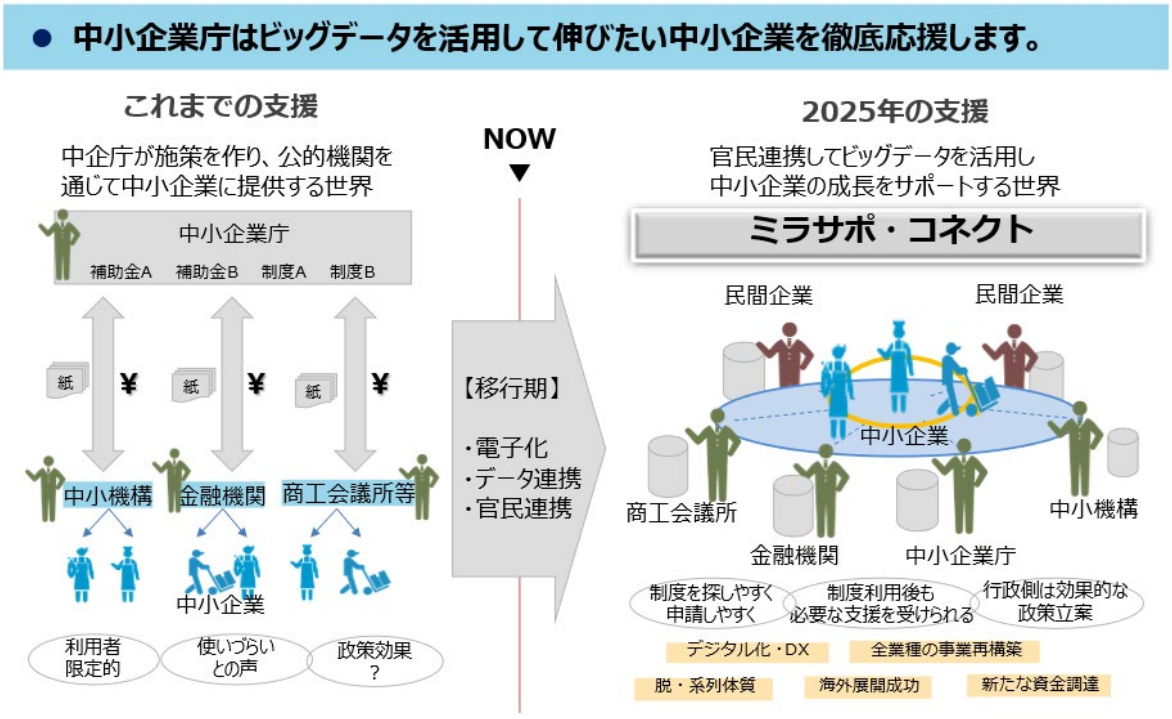
コラム2-3-4では、中小企業庁が中小企業・小規模事業者の成長に向けてデータの整備を進めている、同庁が保有するビッグデータを活用した新たな行政サービス「ミラサポコネクト」について紹介している。

コラム

2-3-4　ミラサポコネクト

中小企業・小規模事業者の皆さんの中には、「ITツールが活用できない」、「資金繰りが苦しい」、「後継者がいない」といった課題に直面したとしても、「何をしたらよいのか分からない」、「誰に相談したらよいのか分からない」、「どの施策が活用できるか分からない」と思っていらっしゃる方が多いのではないでしょうか。このような課題を乗り越え、成長しようとする中小企業・小規模事業者向けに、中小企業庁では、中小企業庁の保有するビッグデータを活用した新たな行政サービス（経営者に対する個社に合った支援情報のプッシュ型メール配信、個社情報を活用した支援者による支援等）を提供して中小企業の成長をサポートしたいと考えています。そこで、中小企業庁では、中小企業庁で保有するデータを一元化するため、中小企業庁関連事業データ利活用ポリシー[29]を定め、データの整備を進めているところです。

コラム　2-3-4①図　中小企業庁のDXビジョン



この、中小企業庁におけるデータ利活用については、中小企業・小規模事業者の皆様や支援者の皆さんのニーズをお聞きしながら、どのようなサービスを提供するかを検討しており、特に以下のようなサービスの提供を想定しています。

●あなたに合った支援情報提供サービス

・・・中小企業・小規模事業者の皆さんの特性（業種、従業員数、地域等）や支援を希望される経営課題に合わせて、最適な補助金やその他支援策、各種民間サービス等についてメールで情報をお伝えすることで、皆さんに「隠れた支援情報」を提供します。

29 https://www.chusho.meti.go.jp/hojyokin/data_policy/

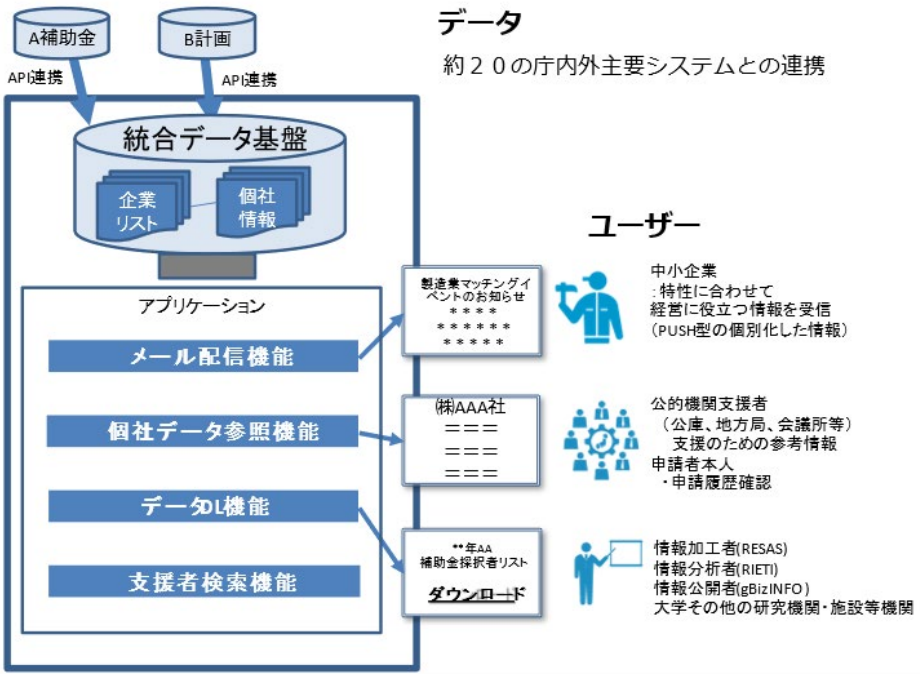
●過去申請データの一括保存・閲覧サービス

・・・中小企業・小規模事業者の皆さんが過去に申請した中小企業庁関連の補助金の申請内容等について見直すことができるサービスです。中小企業・小規模事業者の皆さんの許諾があれば、商工会議所や商工会の経営指導員などの支援者にもボタン一つで過去の申請データを共有することが可能になり、スムーズに経営支援を受けることにつながります。

上記以外にも、データを利活用して、より効果が高い補助金の制度設計につなげる取組や、支援機関の取組の見える化により、支援機関同士の切磋琢磨の促進につなげる取組を検討しており、中小企業・小規模事業者の皆さんの成長に貢献したいと考えています。

コラム　2-3-4②図　データ利活用機能イメージ

● 中小企業･小規模事業者向けの各種情報提供（メール配信）、支援者検索機能等、データを利活用したサービスをご提供予定です。



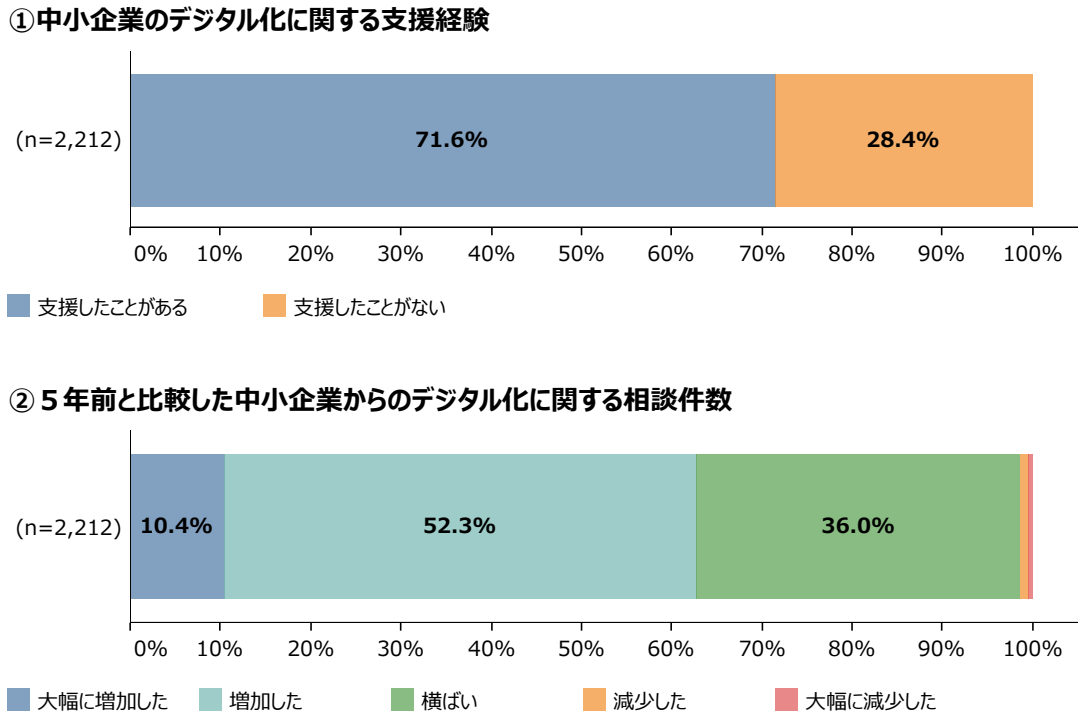
②中小企業のデジタル化に対する支援機関の支援状況と支援機関同士の連携

（１）中小企業のデジタル化に対する支援機関の支援状況

ここまでは、中小企業のデジタル化に関する支援機関への相談状況について確認した。ここからは、「支援機関アンケート調査」の結果を基に、中小企業のデジタル化に対する支援機関の支援状況を確認する。

第2-3-47図は、中小企業のデジタル化に関する支援機関の支援経験と中小企業からの相談件数について、①では支援経験の有無を確認し、②では５年前と比較した中小企業からの相談件数を確認したものである。まず、①を見ると、約７割の支援機関が中小企業のデジタル化に関する支援経験があることが分かる。また、②を見ると、６割以上の支援機関がデジタル化に関する相談件数が増加したと回答しているとともに、減少したと回答した支援機関がごく少数であることが確認できる。前掲の**第2-3-12図**で時点別のデジタル化の取組段階を確認したが、企業は2019年から2022年にかけてデジタル化の取組を進展させるなど、積極的にデジタル化に取り組んでいたことを背景に、支援機関に対する相談件数も増加していたことが推察される。また、今後2025年にかけても、企業はデジタル化の更なる進展を見込んでいることを踏まえると、引き続き支援機関に対するデジタル化の相談件数が増加していくことが想定される。

第2-3-47図　中小企業のデジタル化に関する支援経験と５年前と比較した相談件数

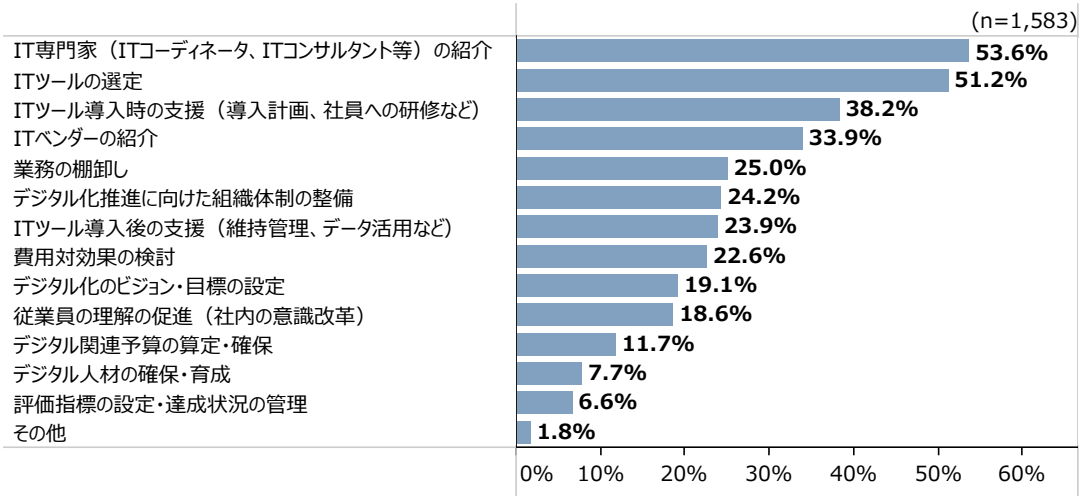


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

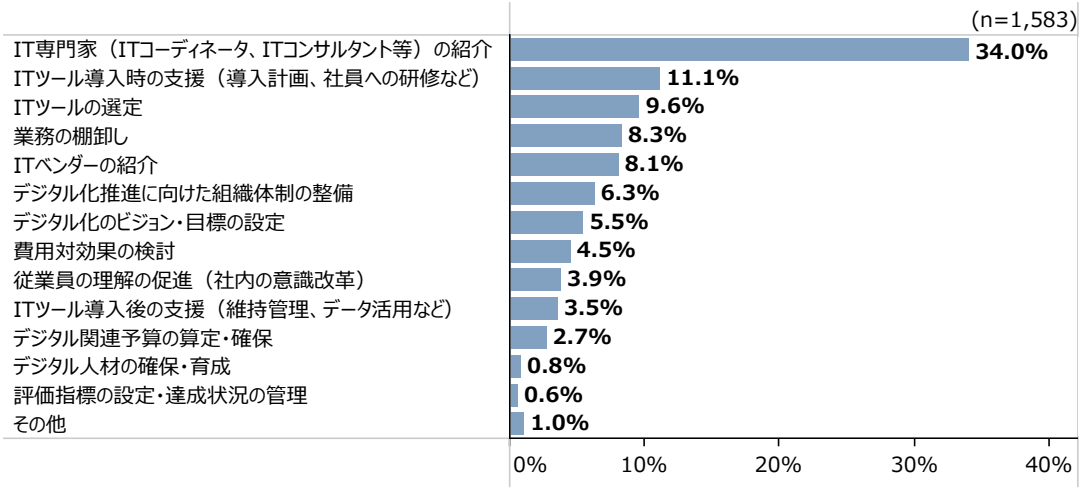
第2-3-48図は、中小企業のデジタル化に関する支援経験がある支援機関に対し、①では支援経験のある相談内容を確認し、②では最も強みを発揮できる支援内容を確認したものである。まず、①の支援経験のある相談内容では、「IT専門家（ITコーディネータ、ITコンサルタント等）の紹介」が最も多く、次いで「ITツールの選定」が多い。また、②の最も強みを発揮できる支援内容においても、「IT専門家（ITコーディネータ、ITコンサルタント等）の紹介」が最も多く、IT専門家とのマッチングを得意としている支援機関が多いことがうかがえる[30]。

第2-3-48図　支援経験のある相談内容と最も強みを発揮できる支援内容

①支援経験のある相談内容



②最も強みを発揮できる支援内容

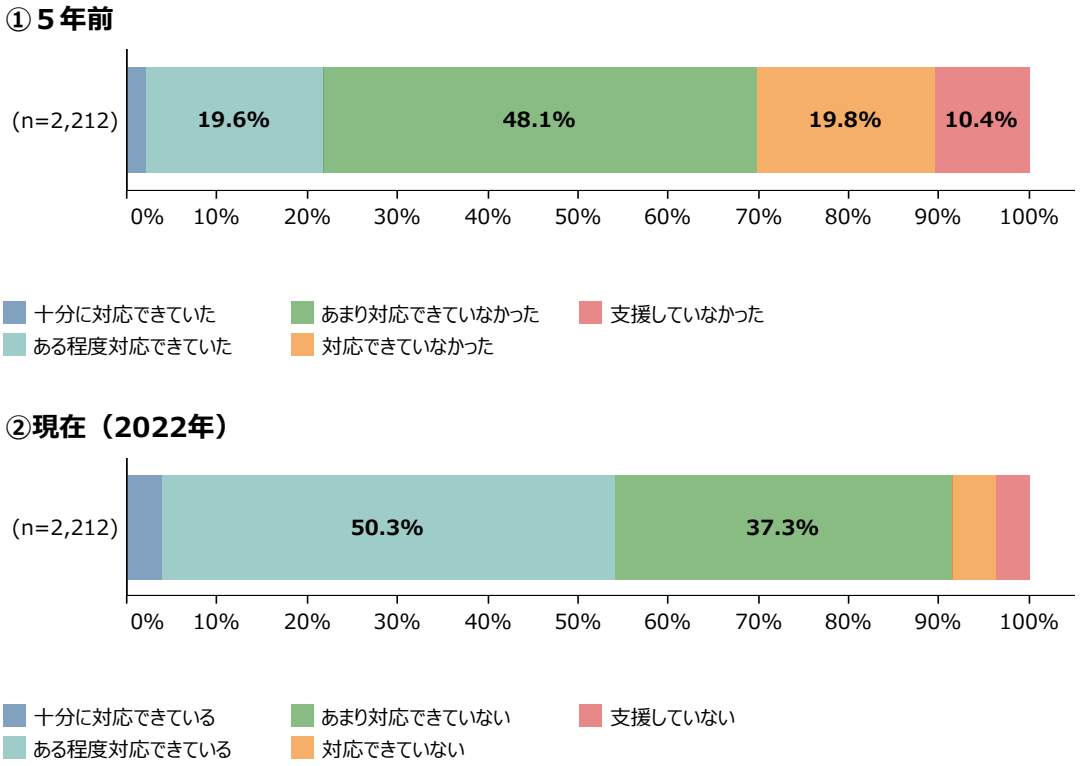


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.中小企業のデジタル化に関して「支援したことがある」と回答した支援機関に対して聞いている。
2.①支援経験のある相談内容は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

30「支援機関アンケート調査」の回答者の属性を見ると、商工会・商工会議所が約６割と最も高い割合を占めている点には留意が必要。

第2-3-49図は、５年前と現在（2022年）における、中小企業のデジタル化に関する自機関の支援能力の評価を確認したものである。これを見ると、５年前と比較して、現在では「ある程度対応できている」と回答した支援機関が大幅に増えており、支援機関も中小企業からのデジタル化に関する相談件数が増加している中で、その支援能力を高めていることがうかがえる。一方で、「十分に対応できている」と回答した支援機関は５年前から余り増加しておらず、支援機関においても今後ますますデジタル化に関する支援能力を高めていくことが期待される。

第2-3-49図　中小企業のデジタル化に対する自機関の支援能力の評価



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

（２）支援機関同士の連携

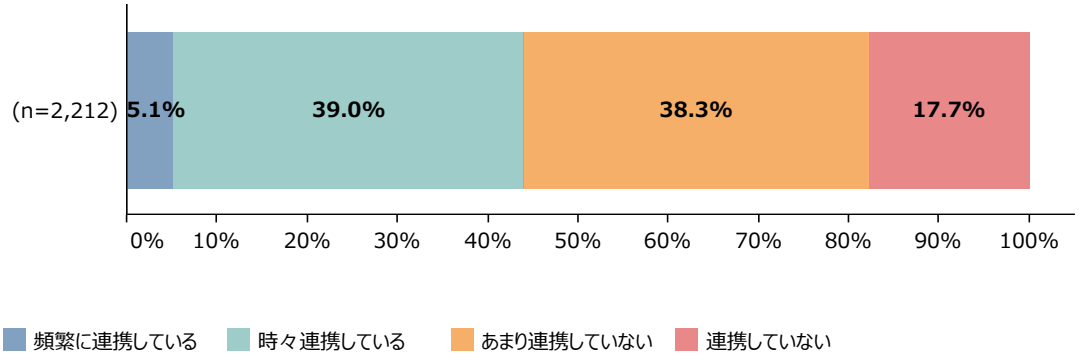
ここまでは、中小企業のデジタル化に関する支援機関の支援状況等を確認した。支援機関においてもデジタル化の支援能力が向上している様子がうかがえる一方で、中小企業からのデジタル化に関する相談件数は今後も増加していくことが想定され、単独での支援には限界もある。そこでここからは、より効果的に中小企業のデジタル化を支援するための支援機関同士の連携[31]について見ていく。

第2-3-50図は、中小企業のデジタル化支援に関する支援機関の連携について、①では連携の実施状況を確認し、②では連携していると回答した支援機関に対し、その連携先の支援機関を確認したものである。まず、①の連携の実施状況を見ると、８割以上の支援機関が他の支援機関と連携していることが分かる。他方で、「頻繁に連携している」と回答した支援機関は約５％と少数にとどまることが確認でき、連携の頻度についてはまだ十分ではない支援機関が多い可能性が考えられる。また、②の連携先の支援機関を見ると、「中小企業診断士」が最も多く、「よろず支援拠点」、「コンサルタント」が続いている。

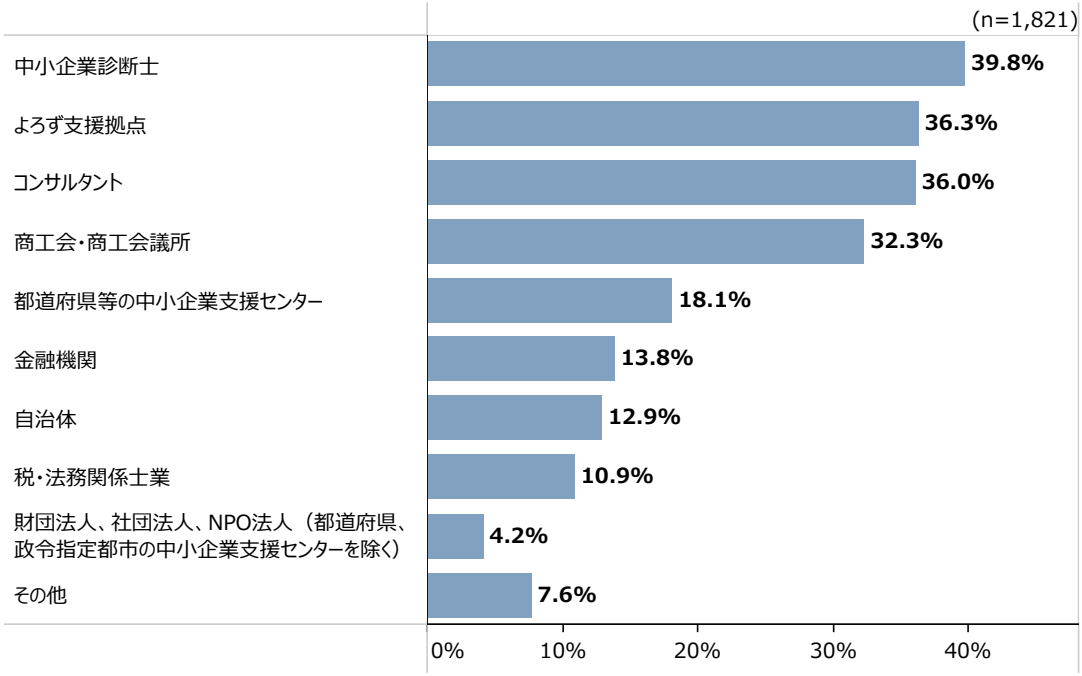
31　ここでの「連携」とは、支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指し、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含む。なお、セミナーや相談会の共同開催は含まない。

第2-3-50図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携状況と連携している支援機関

①連携状況



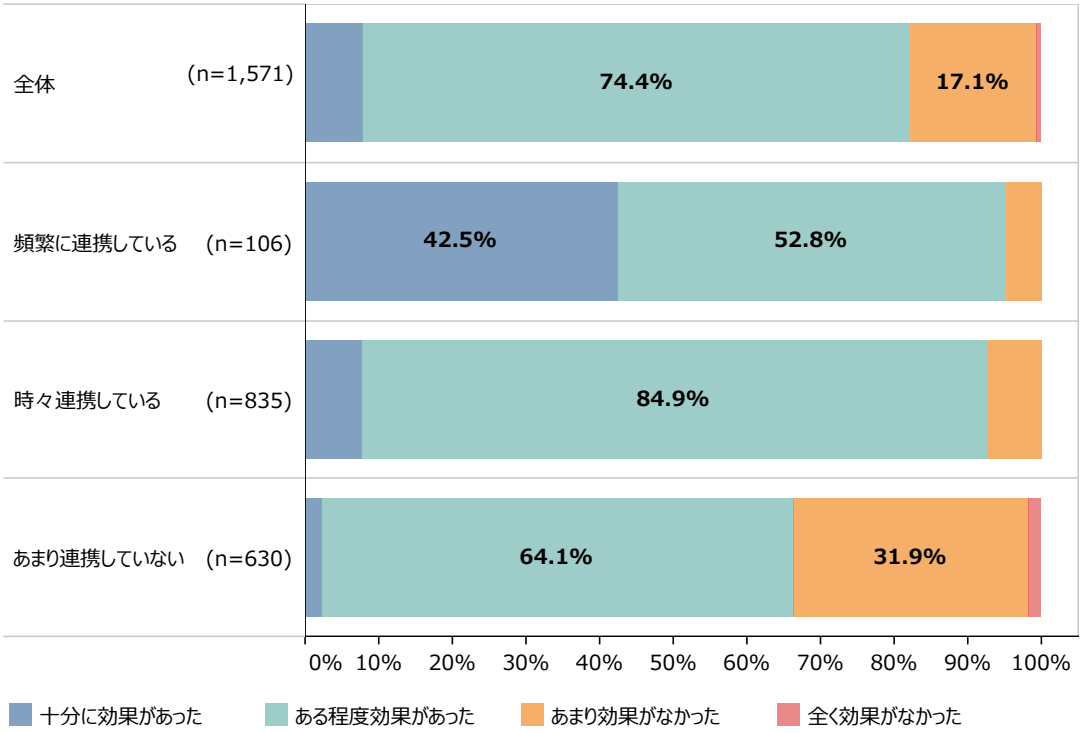
②連携している支援機関



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでの「連携」とは、中小企業支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指す。また、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含むが、セミナーや相談会の共同開催は含まない。
2.②連携している支援機関は、他の支援機関との連携を実施している支援機関に対して聞いている。
3.②連携している支援機関は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-51図は、中小企業のデジタル化支援に関して他の支援機関と連携していると回答した支援機関に対し、連携の頻度別にその連携の効果を確認したものである。これを見ると、全体では８割以上の支援機関が連携の効果を実感していることが分かる。また、連携の頻度別に見ると、連携の頻度が高いほど連携に対する効果をより実感している傾向にあり、頻繁に連携している支援機関では、特に「十分に効果があった」と回答している割合が高いことが見て取れる。

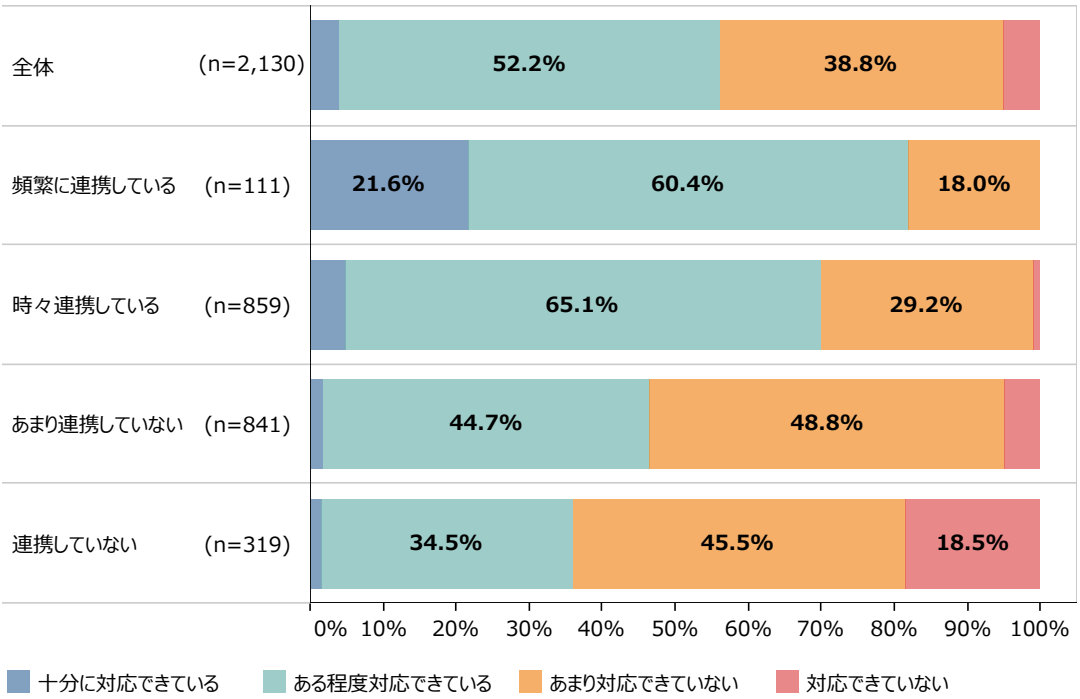
第2-3-51図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携頻度別に見た、連携の効果



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでの「連携」とは、中小企業支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指す。また、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含むが、セミナーや相談会の共同開催は含まない。
2.他の支援機関との連携を実施している支援機関に対して聞いている。
3.他の支援機関との連携の効果について、「分からない」と回答した支援機関を除いて集計している。

第2-3-52図は、中小企業のデジタル化支援に関して他の支援機関と連携していると回答した支援機関に対し、連携の頻度別に現在の自機関におけるデジタル化の支援能力の評価を確認したものである。これを見ると、連携の頻度が高い支援機関ほど、現在のデジタル化に関する支援について対応できていると回答した割合が高い傾向にあることが見て取れ、中小企業からの幅広い相談に対して、適切な連携体制を構築していくことの重要性がうかがえる。また、前述のとおり、５年前と比べて中小企業からの支援機関に対するデジタル化の相談件数は増加している状況にあるとともに、今後更に増加していくことも想定されることから、中小企業のデジタル化の進展に向けて、組織・団体を超えた連携体制の構築がますます重要になってくるものと推察される。

第2-3-52図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携頻度別に見た、現在（2022年）における自機関の支援能力の評価



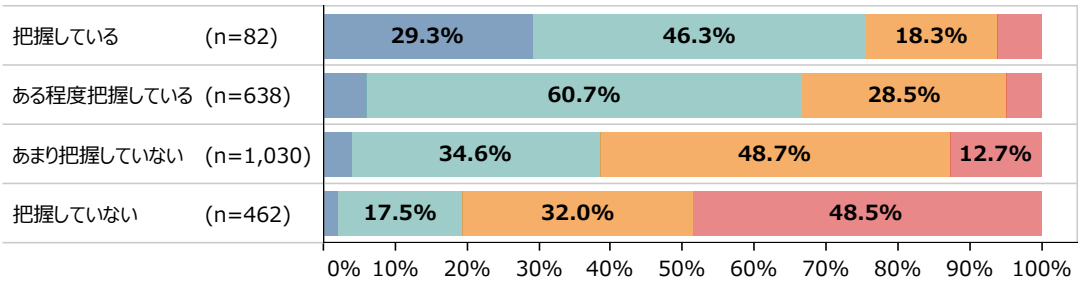
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでの「連携」とは、中小企業支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指す。また、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含むが、セミナーや相談会の共同開催は含まない。
2.中小企業のデジタル化支援に対する現在の自機関の支援能力の評価について、「支援していない」と回答した支援機関を除いて集計している。

最後に、現在、他の支援機関と連携ができている支援機関の特徴を確認する。

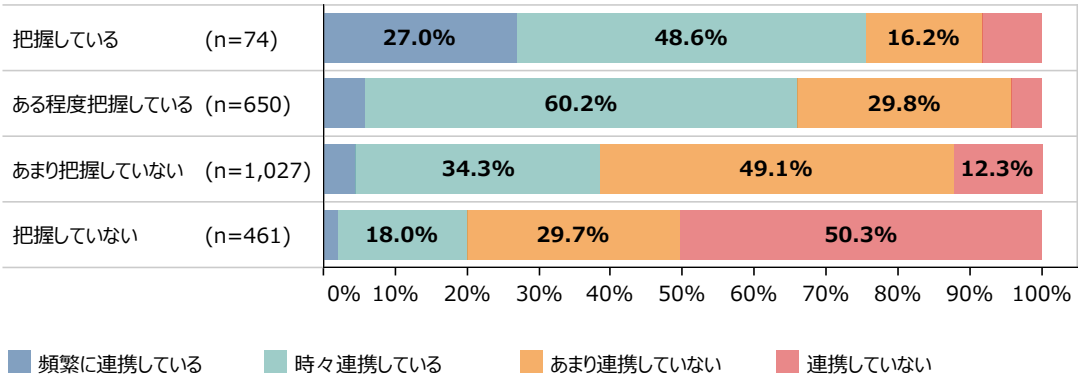
第2-3-53図は、他の支援機関の中小企業のデジタル化に関する支援内容の把握度合いと連携状況の関係を確認したものである。①では、他の支援機関の支援状況の把握度合い別に、デジタル化支援に関する連携状況を確認しているが、これを見ると、他の支援機関の支援状況を把握している支援機関ほど、連携している傾向にあるとともに、連携の頻度が高いことが確認できる。また、②では、他の支援機関が強みを有している支援分野の把握度合い別に、デジタル化支援に関する連携状況を確認しているが、①と同様に、他の支援機関が強みを有している支援分野を把握している支援機関ほど、連携している状況にあるとともに、連携の頻度が高い傾向にある。このことから、連携を行っていく上では、支援機関が互いの支援状況等を把握することが重要な観点の一つであり、中小企業の更なるデジタル化の進展に向けて、各支援機関がそれぞれの強みをいかしながら支援を行っていくことが期待される。

第2-3-53図　中小企業のデジタル化に関する他の支援機関の支援内容の把握度合い別に見た、デジタル化支援に関する連携状況

①他の支援機関の支援状況の把握度合い別に見た、デジタル化支援に関する連携状況



②他の支援機関が強みを有している支援分野の把握度合い別に見た、デジタル化支援に関する連携状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）ここでの「連携」とは、中小企業支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指す。また、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含むが、セミナーや相談会の共同開催は含まない。

事例2-3-6は、「X＝トランスフォーメーション」に着目した本質的なDXの推進を徹底することで、コミュニティ内の高い熱量の維持と連携の強さにつなげている支援コミュニティの事例である。**事例2-3-7**は、13社がタッグを組むことで、DXを支援する上で必要となる様々な専門的な課題に対して、ノウハウを補いながら企業ニーズに合ったDX支援を進める支援コミュニティの事例である。**コラム2-3-5**では、中小企業の悩みにワンストップで対応するポータルサイト「みらデジ」を活用し、地域のデジタル化支援を行っている島田掛川信用金庫の取組について紹介している。

事例
2-3-6

本質的なDXの推進を徹底することで、
高い熱量の維持と連携の強さに
つなげている支援コミュニティ

所在地　新潟県新潟市

新潟県DX推進プラットフォーム

▶新潟県と経済産業省の呼び掛けでコミュニティを結成

新潟県DX推進プラットフォームは、産学官金の25団体が連携し、県内の中小企業のDXを推進しているコミュニティである。このコミュニティが設立された背景には、新潟県内のDX推進に対する気運の高まりがあった。2021年に新潟県は株式会社ブリッジにいがた等と県内産業デジタル化構想を策定。その中で見えてきた課題を踏まえ、DX推進に向けた意識改革を促すためのセミナーの開催や、デジタル人材の育成支援等を実施してきた。一方、株式会社イードアは経済産業省関東経済産業局（以下、「関東局」という。）のサポートを得ながら、新潟県最大のITイノベーション拠点「NINNO（ニーノ）」において、地域内外のデジタル企業と地域内の企業や行政、研究機関が地域課題解決のプロジェクトを共創することができるオープンイノベーションの仕組みづくりを展開していた。もともとは別々に活動していた株式会社ブリッジにいがたと株式会社イードアであったが、新潟県と関東局の働きかけにより、共に活動することでより効果的な活動ができると判断し、連携した取組を開始。その後、金融機関や研究機関、行政、ITベンダー、新潟大学も参加して現在のコミュニティが結成された。

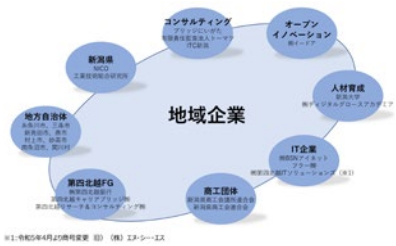
▶「X＝トランスフォーメーション」に着目した「本質的なDX」を徹底

同コミュニティでは、地域中小企業の組織戦略や事業戦略を踏まえた「本質的なDX」の推進を支援するために「X」に着目し、トランスフォーメーション前提で進めることを追求している。具体的には支援先企業に対してワークショップ形式の集合研修等を実施し、組織・事業・DX推進戦略に焦点を当て、長期ビジョンを明確にした上でDX推進ロードマップを作成。その後、企業が組織的にDX推進ロードマップを実現していくための戦略の実行を伴走的に支援している。また株式会社第四北越銀行と連携し、支援先企業の掘り起こしにも積極的に取り組んでいる。新潟県全域に営業店がある同行が、県内のDX推進意向の強い企業をリストアップ。リストアップされた企業を１社１社訪問し、「X」を見通した施策であることを丁寧に説明し、趣旨を理解した上で経営者自身がDXにコミットすることを約束した企業のみを支援対象としている。この部分の徹底により、支援先企業はもちろんのこと、構成員である金融機関や商工団体等のDXに対する意識も高まり、それがコミュニティ内の高い熱量の維持と連携の強さにつながっている。

▶「本質的なDX」推進のモデルを全国に発信することを目指す

一連の取組を通じ、支援先企業では、活用できていなかった既存のデジタルツールの仕分けや社内体制の整備が進んだ。現在は、ITベンダーと連携し、作成したロードマップを基に顧客管理の高度化、製造・納期管理の精緻化といった「本質的なDX」に向け、動き出している。加えて、経営層の考える事業戦略を社内に浸透させるきっかけにもなり、社員に経営への参画意識が生まれて組織の活性化にもつながっている。株式会社ブリッジにいがたの高橋和夫取締役は、「個別企業のDX推進を支援しつつ、業種・地域を横断した複数の県内企業及び県内外のソリューション企業等の連携による面的なコミュニティの創出を図っていく。また、日本全国の中小企業が『本質的なDX』を推進するための事例・モデルを新潟から発信することを目指す。」と今後の展望を語る。

株式会社ブリッジにいがたの高橋和夫取締役



新潟県DX推進プラットフォームの体制

支援先の企業にワークショップ形式の研修を実施

事例
2-3-7

13社がタッグを組み、幅広いソリューションで企業ニーズに合ったDX支援を進める支援コミュニティ

所在地　福岡県福岡市

DX共創ラボin九州コミュニティ

▶ 経営から変革していく支援の必要性を感じ、コミュニティを設立

DX共創ラボin九州コミュニティは、九州圏内における中小企業のDX推進サポートを目的とした13の企業・団体等から構成される組織である。中核を担う株式会社産学連携機構九州は、九州圏内の企業が、就業構造や就業者が抱える問題点をデジタル化・DXにより克服し、経営環境の変化に対応できるよう、以前から産官学の関係機関と協力しながら支援を実施してきた。しかし、支援先企業が経営環境の変化に対応するためには、単にアナログ部分をデジタルに変えていくだけではなく、よりレンジを広げて経営自体から変革していく必要性を実感。効果的な支援を実施するため、従来の関係機関とのネットワークをいかし、様々なソリューションや強みを持った企業や団体と連携し、経済産業省の地域DX促進活動支援事業の枠組みを活用して、2022年にDX共創ラボin九州コミュニティ（以下、「支援コミュニティ」という。）を設立した。

▶ ニーズに合わせて速やかにチームを編成し、専門性の高い支援を実施

支援コミュニティの構成員の顔ぶれは多彩で、特異なソリューション技術を保持する企業や、実証実験に関する分析手法を提供する企業などから成る。支援先企業に対し、主たる支援を行う１社での対応が基本であるが、過程で例えば、AIソリューション等の高い専門性が必要となった場合には、速やかにコミュニティ内でソリューションを提供できる構成員に途中から参加してもらい、新たな支援チームを編成し支援を実施する。このように、DXを支援する上で必要となる様々な専門的な課題に対して、コミュニティ内でノウハウを補いながら支援を実施している。また、コンサルティング経験のある構成員が中心となって支援先企業との交渉やニーズ発掘をするなど、それぞれが役割分担をして活動している。さらに、支援コミュニティ内の連絡にビジネスチャットツールのSlackやデータ便クラウドサービスのDATA BOXといったツールを活用することで、支援状況をリアルタイムに把握することができ、支援コミュニティ内の連携推進に役立てている。

▶ 戦略や課題など企業の現状に寄り添いながら、九州圏内の企業のDXを支援

支援コミュニティでは、支援先企業へのデジタル化・DX支援だけではなく、地域企業のDX推進に向けた啓発活動も実施している。2022年には、佐賀県唐津市のDX活動団体と共同でシンポジウムを主催したほか、DXへの見識を深めるための講演会や、参加者を巻き込んだワークショップを同市で実施。唐津市にDX推進の気運が醸成できたとの手応えを得たほか、唐津市内の企業３社に対するDX支援が決定し、現在実施している。支援コミュニティとしての活動はまだ始まったばかりで、支援先企業での成果が見えてくるのはこれからになるが、株式会社産学連携機構九州の前田真代表取締役社長は今後の展望について「今後も九州圏内の企業に対し、単にDXというのではなく、企業の事業戦略や課題に対してデジタルでどのように解決していくべきなのかということを意識して支援したい。支援先企業の身近な位置にいながら、これからも構成員の幅広いソリューション技術とネットワークを駆使しつつ、現場に近い所でサポートをしていきたい。」と語る。

前田真代表取締役社長

佐賀県唐津市でのシンポジウム

構成員企業の一覧

コラム

2-3-5 「みらデジ」を活用した、地域一体の中小デジタル化支援

デジタル化診断事業「みらデジ」とは、デジタル化は必要だと思うけれど、どこから手を付ければよいかわからない、どう進めればよいかわからない、といった中小企業の悩みにワンストップで対応するポータルサイトです。

スマホやPCから質問に回答するだけの「みらデジ　経営チェック」で、自社の経営課題やデジタル化の進捗度を確認し、弱みや課題を確認できたら、経営課題解決に向けたデジタル化の取組について、専門家による無料相談「みらデジ　リモート相談」を受けられます。

みらデジ　スマートフォンにも対応！　みらデジ　検索

今回は、「みらデジ」を活用して、地域の中小企業が抱えるデジタル化の課題を可視化させ、行政や経済団体と三位一体となり地域のデジタル化支援を行っている島田掛川信用金庫の取組を紹介します。

2022年７月、島田掛川信用金庫は、掛川市、島田市を始め９つの行政機関、各市町の商工会議所や商工会、そして県信用保証協会と連携し、「地域中小企業DX推進プロジェクト」を始動させました。市町と協力体制を組んでいくことで、地域の事業者に対して有効な取組をより広く伝えていくことが可能となっています。

コラム　2-3-5①図　「地域中小企業DX推進プロジェクト」

当該プロジェクトの立ち上げの背景としては、顧客の中小企業に対して経営課題を聞き取っていく中で、DXが多く挙げられるようになってきたことにあります。

実際に、事業者と一緒に「みらデジ経営チェック」を実施した結果、事業者自身は課題だと感じていなかった事業承継が今後取り組むべき重要テーマとして表示され、自社の真の課題を初めて認識するということがありました。そして事業承継を考えるに当たって事業のデジタル化に取り組んでいくことのきっかけにつながりました。この事例のように、今後は「みらデジ経営チェック」の結果をもとに、実際のデジタル化等の取組につながる補助金申請のサポートや融資の相談を受け、事業者が必要としているデジタル化支援へと結び付けていきます。

島田掛川信用金庫は、日常的に事業者と顔を合わせて様々な相談に乗っている立場だからこそできる方法で、自発的に「みらデジ」の活用に至らないような事業者に対してもアプローチし、有益な情報や取組を届けています。例えば、地域の中小企業に参加を呼びかけて「みらデジ」体験会を開催し、実際に島田掛川信用金庫の職員が参加した事業者をサポートする取組も行っています。

「地域中小企業DX推進プロジェクト」立ち上げの様子

「みらデジ」体験会にて職員が事業者をサポート

今後は、「みらデジ経営チェック」結果のデータを分析して地域のDX進捗状況や事業者に共通する課題の洗い出しなどを行い、今後必要な設備投資の提案や、行政機関に情報提供することによる支援策の拡充など、中小企業支援の充実につなげていくことに期待が高まっています。

第3節　支援機関における能力向上と連携、経営力再構築伴走支援

中小企業・小規模事業者の支援を担う支援機関は従来、事業者が抱える個々の経営課題に対し、その解決に向けた支援を実施してきた[32]が、幅広い経営相談に対応する者から専門的な分野の相談に対応する者まで様々である。また、足下では、経営課題の設定段階から対話と傾聴を通じて本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定型」の支援も重要な手法の一つとなっている。

本節では、支援機関による課題解決の状況や、本質的な課題設定の状況、伴走支援の実施状況などを確認し、支援機関の現状を概観するとともに、支援機関の能力向上の取組や支援機関同士の連携について分析を行う。

なお、ここでは、（株）野村総合研究所が実施した「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」[33]の結果から支援機関側の認識を、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[34]の結果から事業者側の認識を確認している。

32　2017年6月に取りまとめられた「中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会中間整理」では、支援機関が果たすべき役割の重要なポイントとして、①気付きやきっかけを与えること、事業者の悩みを気軽に受け付けること、②支援機関相互がネットワークを形成すること、③それぞれの支援機関が能力を向上すること、の3点が挙げられている。
33　本アンケートの詳細は第1部第5章を参照。
34　本アンケートの詳細は第1部第1章第3節を参照。

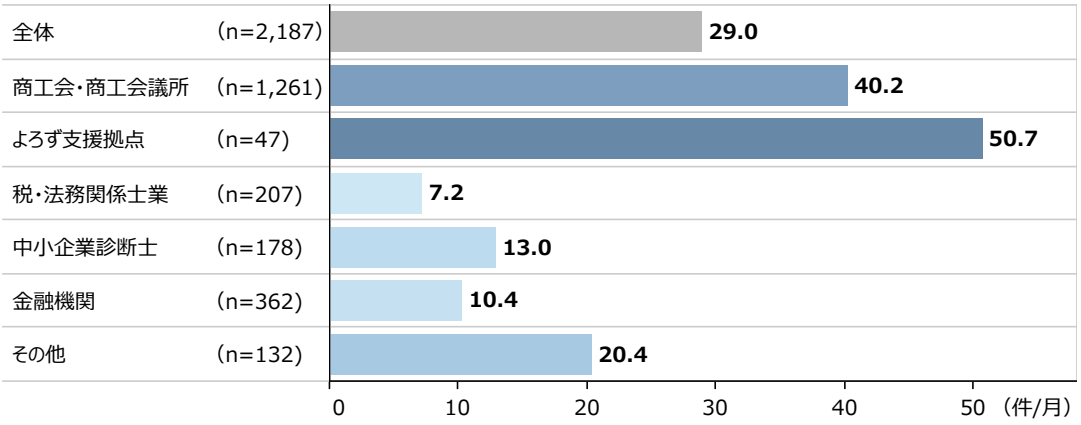
１．支援機関による支援の現状

本項では、支援機関の現状及び、本質的な課題設定や伴走支援の実施状況を概観する。

①課題解決の状況

第2-3-54図は、支援機関別[35]に見た、相談員一人当たり支援[36]件数を示したものである。これを見ると、支援機関全体では各相談員が１か月に約30件の支援を実施している。支援機関別に見ると、各相談員が１か月に支援する件数はよろず支援拠点で50件超、商工会・商工会議所で40件超である一方、税・法務関係士業では10件を下回っている。このことから、支援機関ごとに事業者に対する支援の対応状況が異なることが分かる。

第2-3-54図　支援機関別に見た、相談員一人当たり支援件数

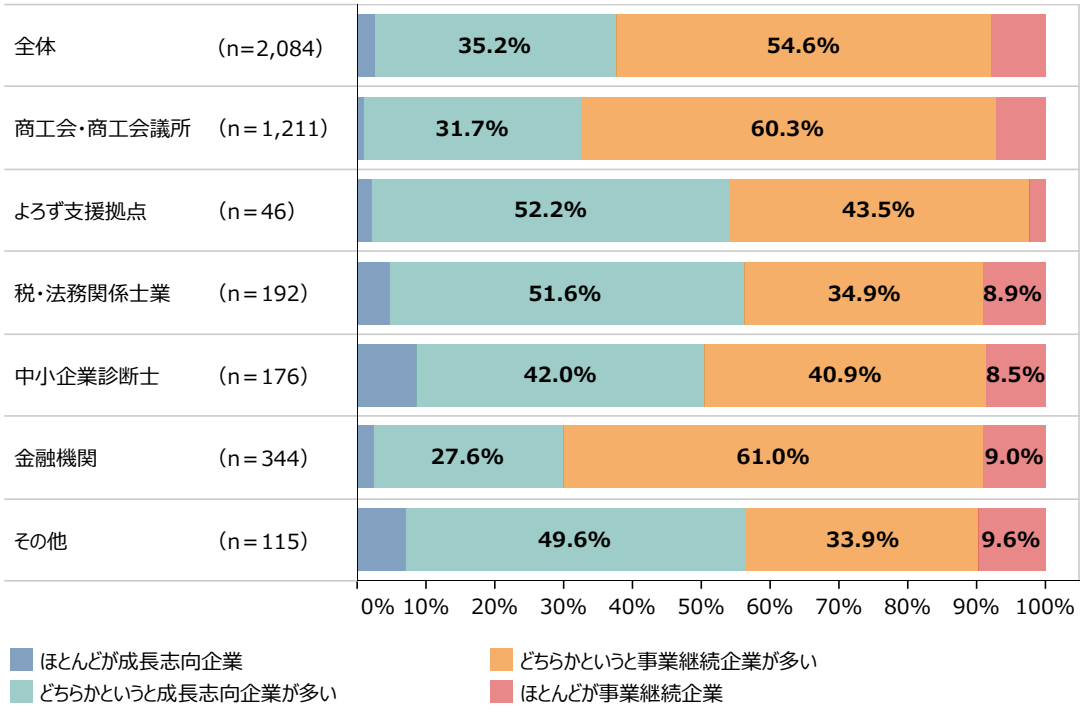


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.回答の上位１％を異常値として除外して集計している。
2.ここでの「支援」とは、来訪、訪問のほか、メールや電話、オンライン会議などによる支援（相談）対応を指し、メールマガジンの配信や参考情報の送付など情報提供だけの場合は支援に含まない。なお、支援件数は延べ件数である。

35「その他」には、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関以外の、コンサルタント等の認定経営革新等支援機関などが含まれている。
36 ここでの「支援」とは、来訪、訪問のほか、メールや電話、オンライン会議などによる支援（相談）対応を指し、メールマガジンの配信や参考情報の送付など情報提供だけの場合は支援に含まない。なお、支援件数は延べ件数である。

第2-3-55図は、支援機関別に見た、支援対象企業の業績傾向を示したものである。これを見ると、支援機関全体では、成長志向企業[37]を多く支援している支援機関が約４割、事業継続企業[38]を多く支援している支援機関が約６割となっている。支援機関はあらゆる経営状態の事業者の支援を実施しており、幅広い事業者の経営を支えていることがうかがえる。

第2-3-55図　支援機関別に見た、支援対象企業の業績傾向

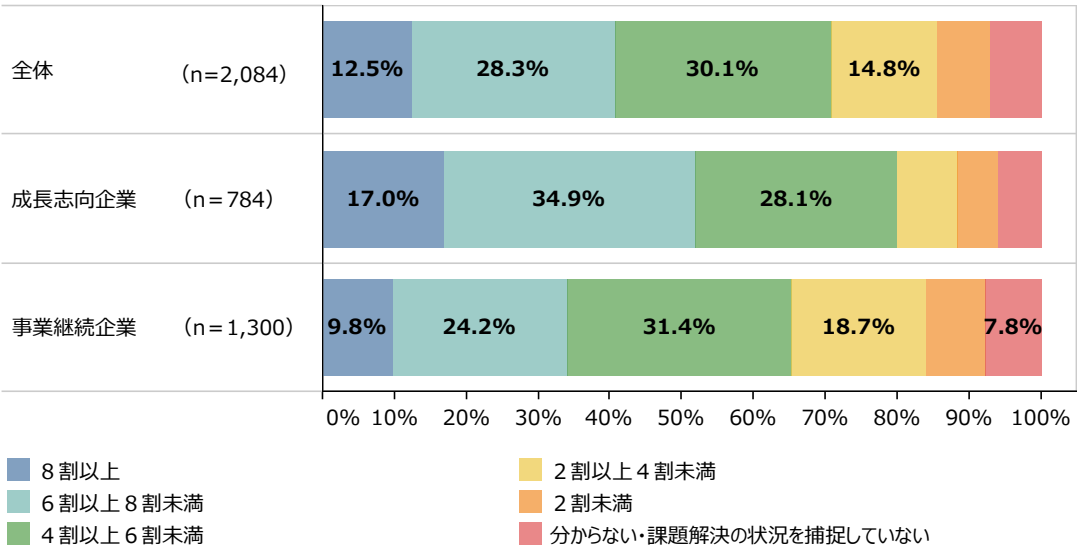


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「成長志向企業」とは、安定的に黒字が確保できている等経営が安定している企業が、更なる売上高や利益の拡大等を目指す状態を指す。
2.「事業継続企業」とは、慢性的に赤字が続いていたり、債務超過等の状況にある企業が、黒字化や債務超過の解消等を目指す状態を指す。
3.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

37「成長志向企業」とは、安定的に黒字が確保できている等経営が安定している企業が、更なる売上高や利益の拡大等を目指す状態を指す。
38「事業継続企業」とは、慢性的に赤字が続いていたり、債務超過等の状況にある企業が、黒字化や債務超過の解消等を目指す状態を指す。

第2-3-56図は、支援対象企業の業績傾向別に見た、課題解決割合[39]を示したものである。これを見ると、支援機関全体では、４割程度の支援機関において、事業者の課題の６割以上を解決できていることが分かる。支援対象企業の業績傾向別に見ると、成長志向企業を多く支援している支援機関の方が、事業継続企業を多く支援している支援機関よりも、課題解決割合が高い傾向にあり、事業者の経営状態によって、抱えている経営課題やその解決の難易度が異なることがうかがえる。支援機関の支援により、事業者の経営課題は一定程度解決されているものの、課題の解決状況にはより向上させる余地があるといえよう。

第2-3-56図　支援対象企業の業績傾向別に見た、課題解決割合

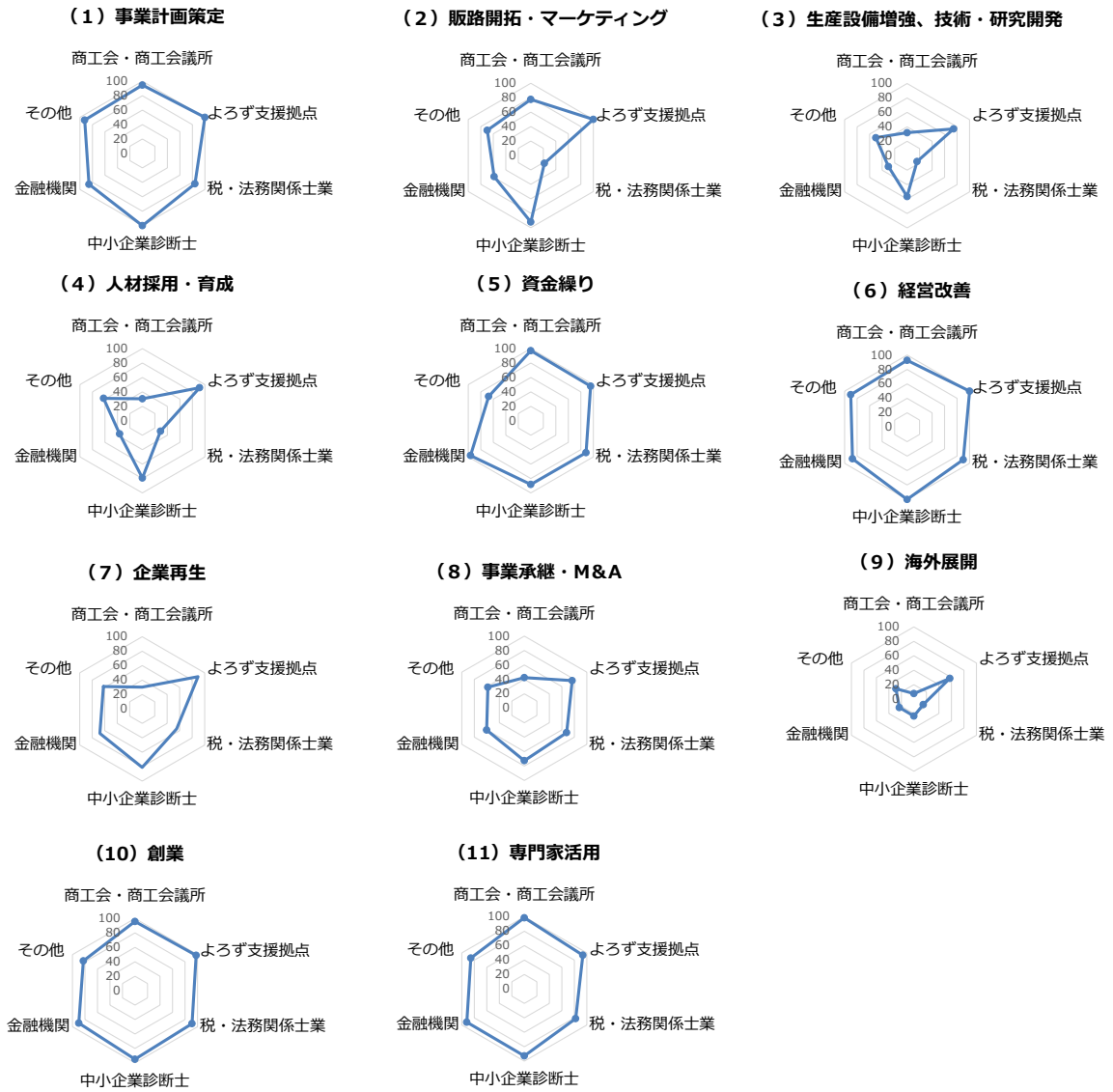


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「成長志向企業」とは、安定的に黒字が確保できている等経営が安定している企業が、更なる売上高や利益の拡大等を目指す状態を指す。
2.「事業継続企業」とは、慢性的に赤字が続いていたり、債務超過等の状況にある企業が、黒字化や債務超過の解消等を目指す状態を指す。
3.支援対象企業の業績傾向については、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

39 ここでの「課題解決」とは、経営課題に対して何らかの対応策を講じ、一定程度目標が達成されたり成果が出たりした状態を指し、「課題解決割合」とは、支援対応件数に対する課題解決数の割合を指す。

第2-3-57図は、経営課題別に、支援機関が単独で対応できる経営課題を示したものである。これを見ると、「事業計画策定」、「資金繰り」、「経営改善」、「創業」、「専門家活用」は、全ての支援機関において対応できる割合が高い一方、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「海外展開」は、対応できる割合が低くなっており、支援機関ごとに単独で対応できる経営課題に差があることが分かる。

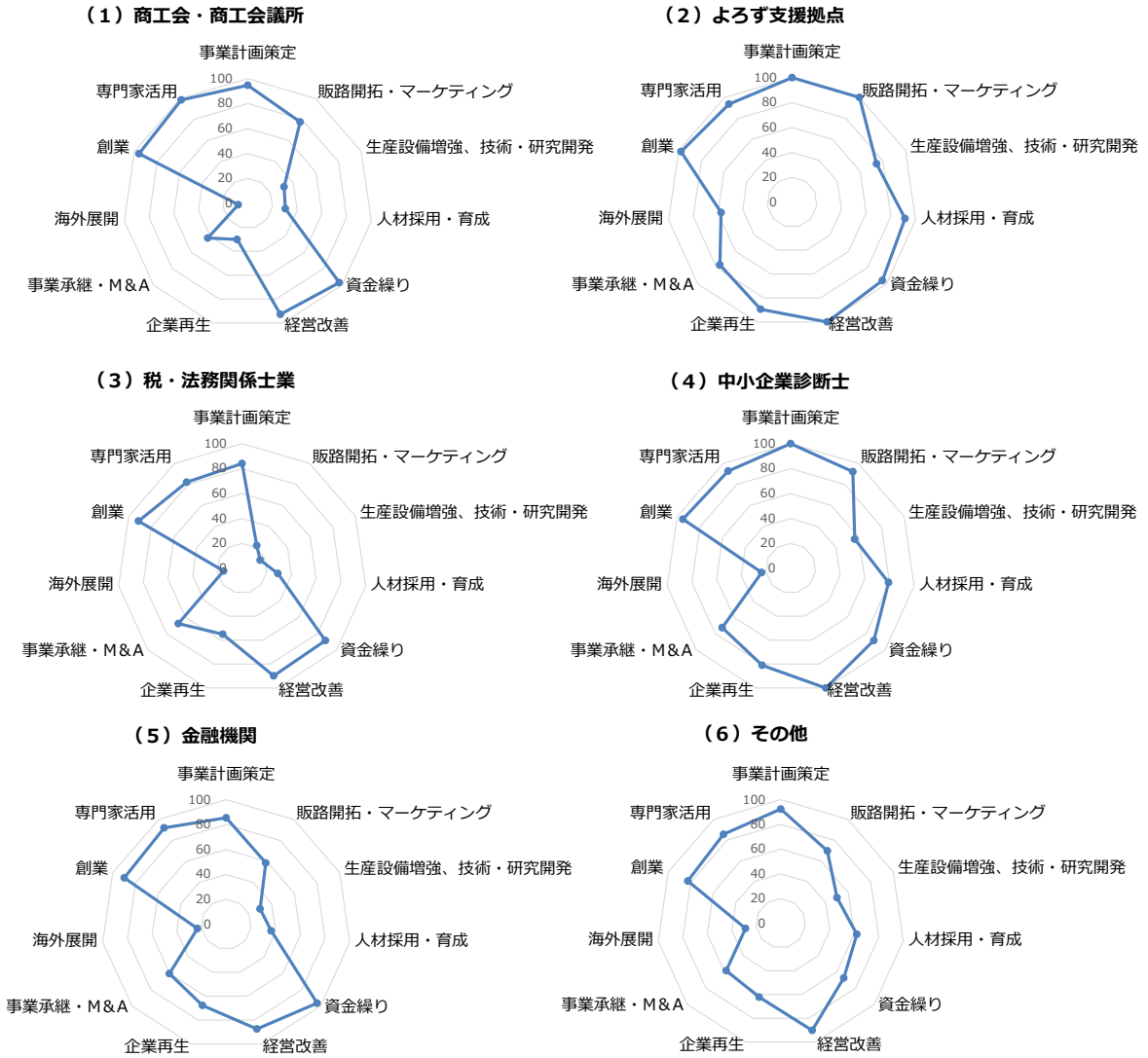
第2-3-57図　支援機関が単独で対応できる経営課題（経営課題別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2.数字の単位は%。
3.全ての経営課題について、回答数（n）は以下のとおり。商工会・商工会議所：n=1,282、よろず支援拠点：n=47、税・法務関係士業：n=207、中小企業診断士：n＝179、金融機関：n＝365、その他：n=132。

また、第2-3-58図は、支援機関別に、単独で対応できる経営課題を示したものである。これを見ると、よろず支援拠点は、他機関と比べて単独で対応できる経営課題が多く、税・法務関係士業、中小企業診断士は、「事業承継・M＆A」において、中小企業診断士、金融機関は「企業再生」において、それぞれ単独で対応できる支援機関の割合が他機関と比べて高い。一方、税・法務関係士業は、「販路開拓・マーケティング」において、単独で対応できる支援機関の割合が他機関と比べて低い。このように、支援機関の経営課題への対応状況は、経営課題ごと、支援機関ごとにばらつきがあることが分かる。

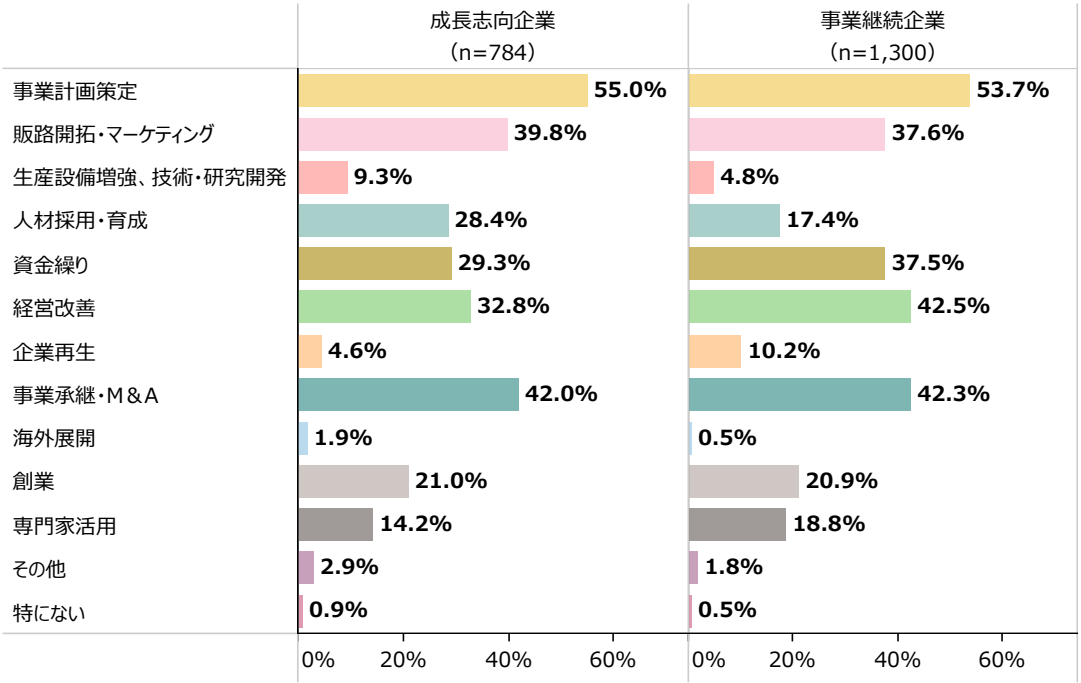
第2-3-58図　支援機関が単独で対応できる経営課題（支援機関別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2.数字の単位は%。
3.回答数（n）は以下のとおり。商工会・商工会議所：n=1,282、よろず支援拠点：n=47、税・法務関係士業：n=207、中小企業診断士：n＝179、金融機関：n＝365、その他：n=132。

第2-3-59図は、支援対象企業の業績傾向別に見た、３年前と比べて支援の重要性が高まった経営課題を示したものである。これを見ると、支援対象企業の業績傾向によらず、「事業計画策定」、「事業承継・Ｍ＆Ａ」について、支援の重要性が高まったと回答した割合が高い。これを支援対象企業の業績傾向別に見ると、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」については、成長志向企業を多く支援している支援機関の方が重要性が高まったと回答した割合が高く、「資金繰り」、「経営改善」については、事業継続企業を多く支援している支援機関の方が、支援の重要性が高まったと回答した割合が高い。

第2-3-59図　支援対象企業の業績傾向別に見た、３年前と比べて支援の重要性が高まった経営課題

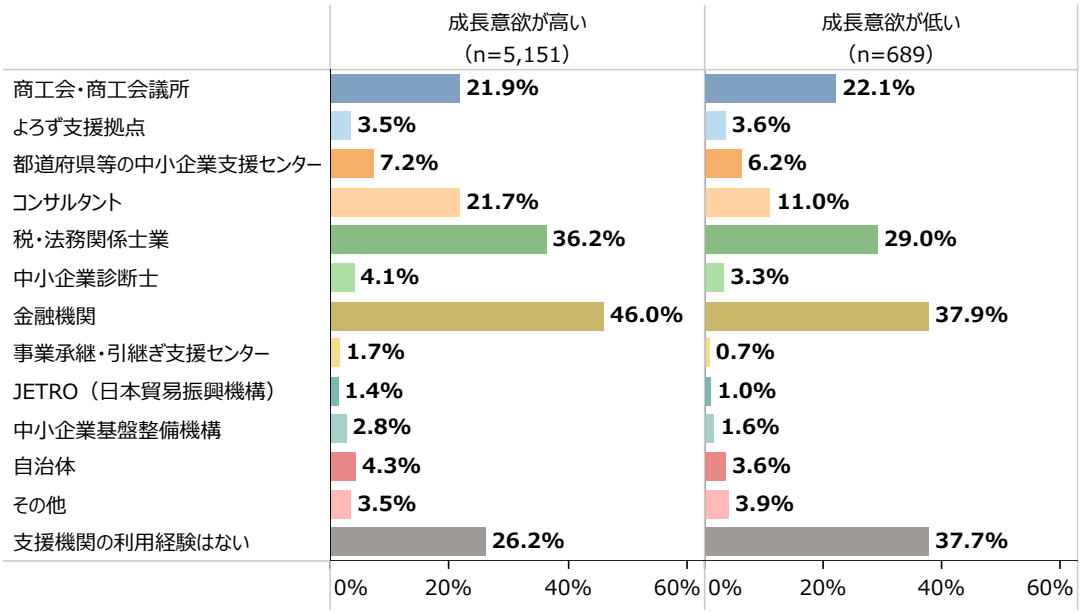


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「成長志向企業」とは、安定的に黒字が確保できている等経営が安定している企業が、更なる売上高や利益の拡大等を目指す状態を指す。
2.「事業継続企業」とは、慢性的に赤字が続いていたり、債務超過等の状況にある企業が、黒字化や債務超過の解消等を目指す状態を指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
4.支援対象企業の業績傾向については、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

続いて、事業者による支援機関の利用状況を確認する。

第2-3-60図は、経営者の成長意欲の高低別に見た、事業者が過去３年以内に利用して満足度の高かった支援機関を示したものである。これを見ると、経営者の成長意欲が高い事業者、低い事業者共に、「金融機関」と「税・法務関係士業」を回答した割合が高い。一般に、これらの支援機関は事業者との接触頻度が高いと考えられることから、事業者はアクセス性の良い支援機関から支援を受ける頻度が高いことがうかがえる。また、「コンサルタント」については、経営者の成長意欲が高い事業者の方が、経営者の成長意欲が低い事業者よりも回答割合が高くなっており、経営者の成長意欲によって、支援を受ける支援機関の傾向が異なることも分かる。以上より、事業者の成長意欲の高低によって利用する支援機関には差があるものの、「金融機関」、「税・法務関係士業」、「商工会・商工会議所」、「コンサルタント」等の支援機関を利用することで、事業者は満足する支援を受けられていることが分かる。一方で、「支援機関の利用経験はない」と回答した割合は、経営者の成長意欲が低い事業者の方が、経営者の成長意欲が高い事業者よりも高くなっており、経営者の成長意欲が低い事業者においては支援機関を利用するきっかけが得られていない可能性も考えられる。

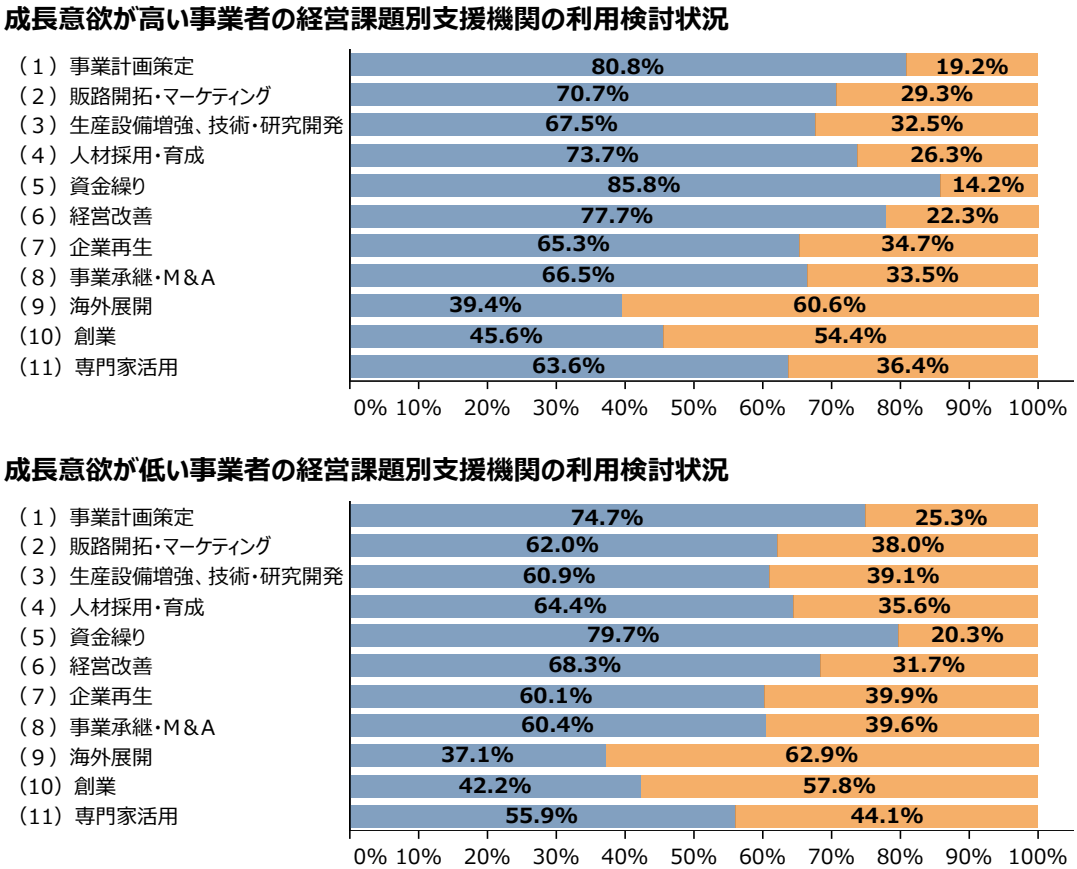
第2-3-60図　経営者の成長意欲の高低別に見た、事業者が利用して満足度の高かった支援機関



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.過去３年以内に利用して満足度が高かった支援機関を三つまで尋ねたもの。
2.「成長意欲が高い」は、経営者就任後における自社の成長に向けたモチベーションについて、「大いにあった」、「ある程度あった」と回答した者の合計。
3.「成長意欲が低い」は、経営者就任後における自社の成長に向けたモチベーションについて、「ほとんどなかった」、「あまりなかった」と回答した者の合計。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-61図は、経営者の成長意欲の高低別に見た、各経営課題における支援機関の利用検討状況を示したものである。これを見ると、経営者の成長意欲が高い事業者、低い事業者共に、「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「人材採用・育成」、「資金繰り」、「経営改善」といった経営課題において、支援機関の利用を検討している割合が高い。経営者の成長意欲の高低別に見ると、支援機関の利用を検討する経営課題に大きな差はないものの、全ての経営課題において、経営者の成長意欲が高い事業者の方が、支援機関の利用を検討している割合が高い傾向にある。

第2-3-61図　経営者の成長意欲の高低別に見た、各経営課題における支援機関の利用検討状況

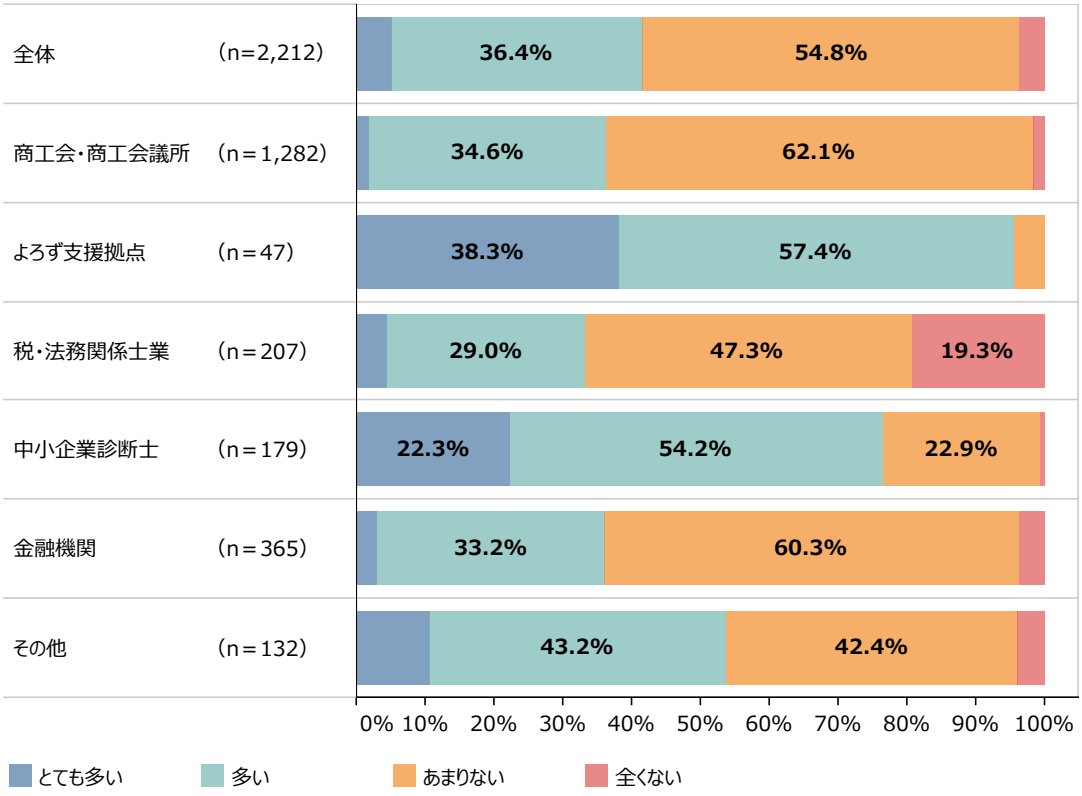


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.ここでの回答割合は、ある事業者が「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「資金繰り」、「経営改善」、「企業再生」、「事業承継・M&A」、「海外展開」、「創業」、「専門家活用」の各経営課題について、利用を検討する支援機関としていずれかの支援機関を回答した場合に、支援機関への相談を検討するものとしてカウントし、算出を行ったもの。
2.「成長意欲が高い」は、経営者就任後における自社の成長に向けたモチベーションについて、「大いにあった」、「ある程度あった」と回答した者の合計。
3.「成長意欲が低い」は、経営者就任後における自社の成長に向けたモチベーションについて、「ほとんどなかった」、「あまりなかった」と回答した者の合計。
4.回答数（n）は以下のとおり。
＜成長意欲が高い＞事業計画策定：n=5,247、販路開拓・マーケティング：n=5,165、生産設備増強、技術・研究開発：n=5,092、人材採用・育成：n=5,133、資金繰り：n=5,203、経営改善：n=5,167、企業再生：n=5,062、事業承継・M&A：n=5,076、海外展開：n=4,977、創業：n=4,920、専門家活用：n=5,013。
＜成長意欲が低い＞事業計画策定：n=697、販路開拓・マーケティング：n=681、生産設備増強、技術・研究開発：n=675、人材採用・育成：n=679、資金繰り：n=691、経営改善：n=688、企業再生：n=681、事業承継・M&A：n=681、海外展開：n=674、創業：n=668、専門家活用：n=673。

②本質的な課題設定の状況

第2-3-62図は、支援機関別に見た、事業者の本質的な課題設定の状況[40]を示したものである。これを見ると、支援を通じて事業者が当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題設定をできたケースが「とても多い」、「多い」と回答した支援機関は約４割である。支援機関別に見ると、よろず支援拠点、中小企業診断士において、本質的な課題設定ができたケースが特に多い。

第2-3-62図　支援機関別に見た、事業者の本質的な課題設定の状況

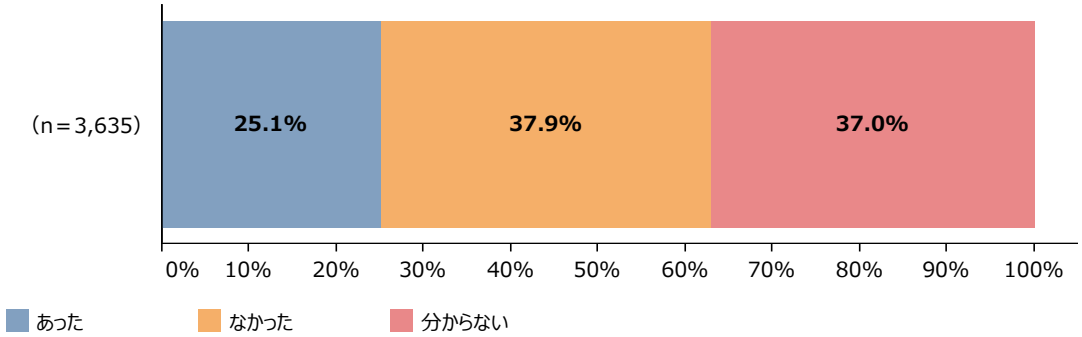


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）支援を通じて、事業者が当初想定していた課題と異なる、より本質的な課題設定をできたケースがあるかを尋ねている。

40 支援を通じて、事業者が当初想定していた課題と異なる、より本質的な課題設定をできたケースがあるかを尋ねている。

第2-3-63図は、本質的な課題設定について、過去３年以内に支援機関を利用した事業者における、本質的な課題設定を伴う支援を受けた経験の有無について示したものである。これを見ると、支援機関を利用した事業者の約４分の１は、当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題の設定につながるような支援を受けたことが「あった」と回答しており、支援機関からの支援により、本質的な課題設定が一定程度促されていることが分かる。

第2-3-63図　支援機関を利用した事業者における、本質的な課題設定を伴う支援を受けた経験の有無

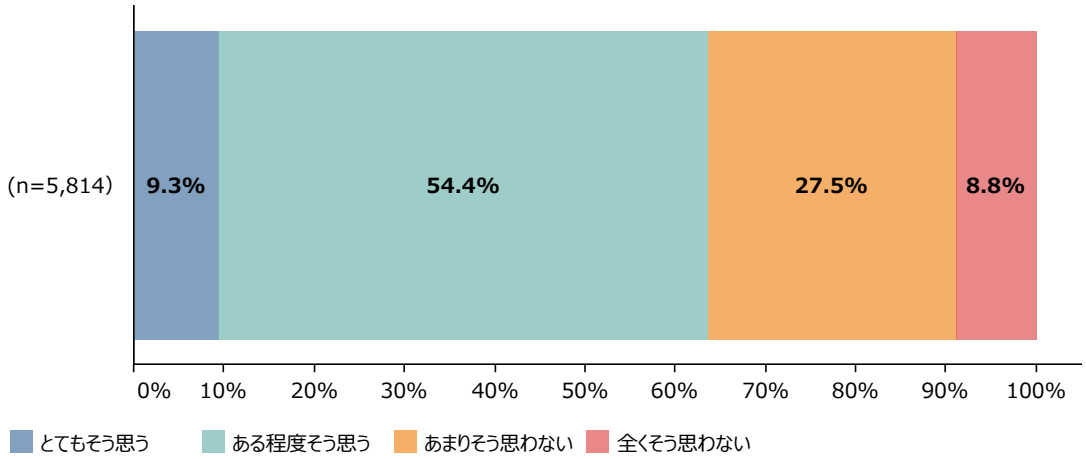


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）過去３年以内の支援機関の利用について、「支援機関の利用経験はない」と回答した者を除いて集計している。

以上、**第2-3-62図**、**第2-3-63図**で見たように、支援機関の支援により事業者の本質的な課題設定が促されている可能性が示されたものの、本質的な課題設定の状況については、支援機関の認識が事業者の認識を上回っており、支援機関においてはより事業者の視点に立った支援を行うことが重要であるといえよう。

第2-3-64図は、事業者の支援機関に対する本質的な課題設定への期待を示したものである。「支援機関を利用して、当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題を設定できることは、自社の持続的な成長・発展につながると思うか」について、「とてもそう思う」、「ある程度そう思う」と回答した事業者の割合の合計は６割を超えており、事業者は支援機関による支援により、本質的な課題設定ができることに期待を持っていることがうかがえる。

第2-3-64図　事業者の支援機関に対する本質的な課題設定への期待

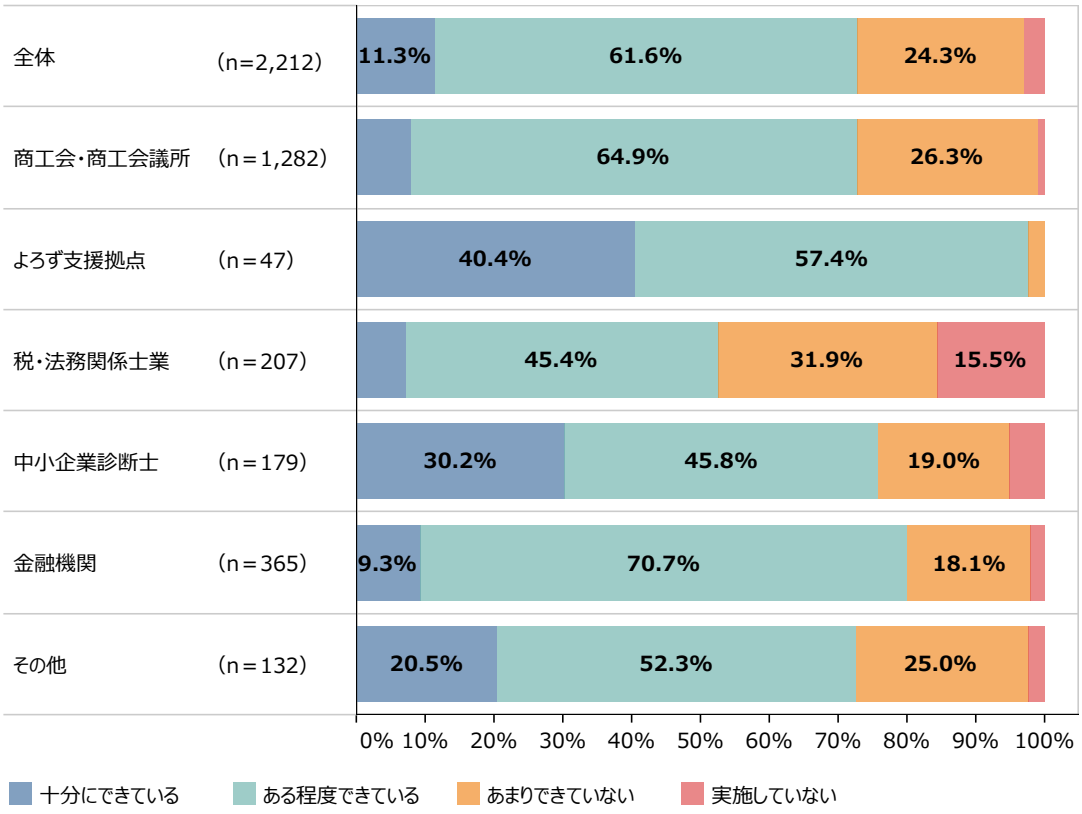


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）支援機関を利用して、当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題を設定できることは、自社の持続的な成長・発展につながると思うか、尋ねたもの。

③伴走支援の実施状況

第2-3-65図は、支援機関別に見た、伴走支援[41]の実施状況を示したものである。これを見ると、支援機関全体では、伴走支援を「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した割合の合計は７割を超えている。支援機関別に見ると、特によろず支援拠点と中小企業診断士において、「十分にできている」と回答した割合が高い。一方、税・法務関係士業では、「十分にできている」、「ある程度できている」の合計が約５割と、伴走支援を実施していると回答した割合が低い。支援機関によってばらつきはあるものの、全体として伴走支援の取組は浸透していることが分かる。

第2-3-65図　支援機関別に見た、伴走支援の実施状況

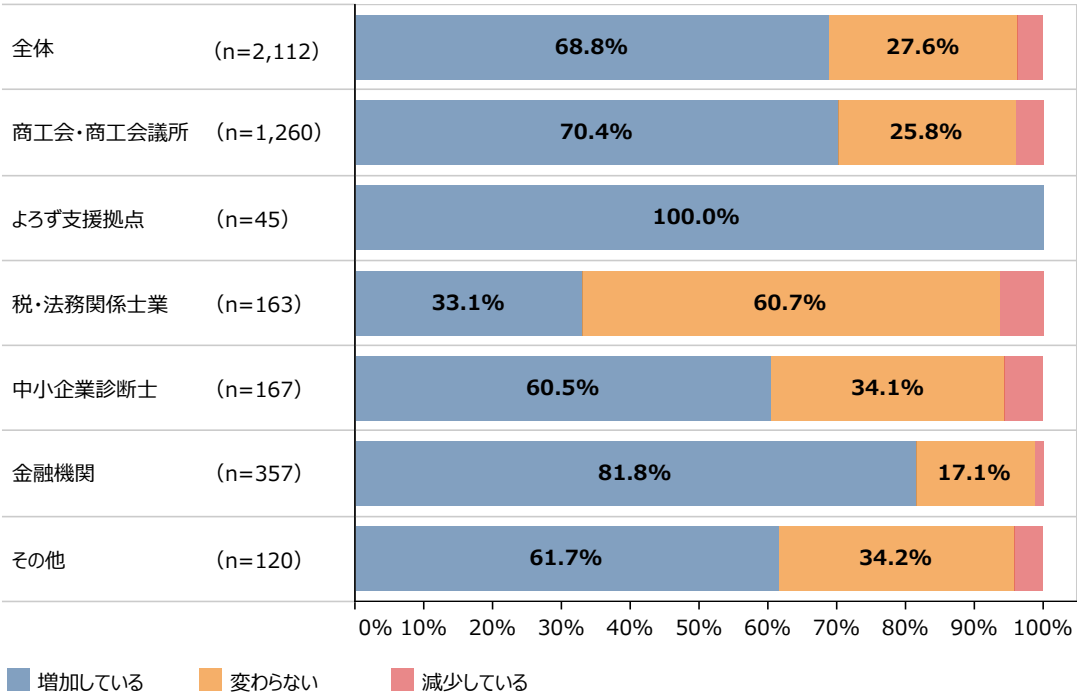


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

41 「伴走支援」とは、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定」を重視した支援手法により行う支援のことを指す。

第2-3-66図は、支援機関別に見た、３年前と比べた伴走支援件数の増減状況を示したものである。これを見ると、支援機関全体では、約７割の支援機関が３年前と比べて伴走支援件数が「増加している」と回答している。支援機関別に見ると、第2-3-65図で伴走支援の実施割合が低かった税・法務関係士業においても、伴走支援件数が「増加している」と回答した割合は約３割で、「減少している」と回答した割合を上回っている。伴走支援の取組は、３年前と比べて着実に進展していることが示唆される。

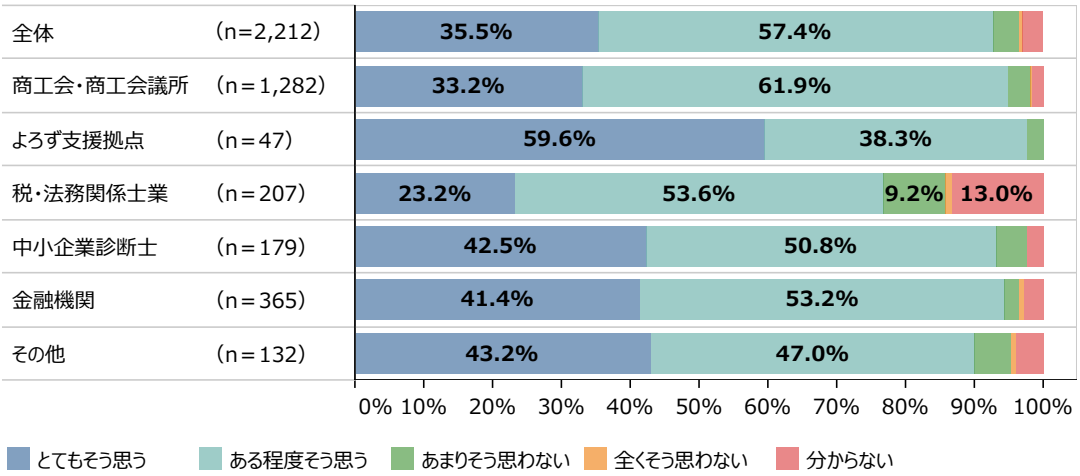
第2-3-66図　支援機関別に見た、伴走支援件数の増減状況（3年前比較）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「増加している」は、３年前と比べた伴走支援件数の増減状況について、「大きく増加している」、「少し増加している」と回答した者の合計。
2.「減少している」は、３年前と比べた伴走支援件数の増減状況について、「大きく減少している」、「少し減少している」と回答した者の合計。
3.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-3-67図は、伴走支援による事業者の成長・発展への寄与に係る支援機関の認識を示したものである。これを見ると、「伴走支援を実施することは、事業者の持続的な成長・発展に寄与している、又は、今後寄与すると思うか」について、支援機関全体で、「とてもそう思う」、「ある程度そう思う」と回答した割合の合計が９割を超えている。支援機関別に見ると、**第2-3-65図**で伴走支援を実施している割合が最も高かったよろず支援拠点において、「とてもそう思う」と回答した割合が最も高くなっており、伴走支援の取組の進展とともにその効果を実感していることがうかがえる。また、**第2-3-65図**で伴走支援を実施している割合が最も低かった税・法務関係士業においても、「とてもそう思う」、「ある程度そう思う」と回答した割合の合計は７割を超えており、伴走支援に対する期待感が高いことが分かる。

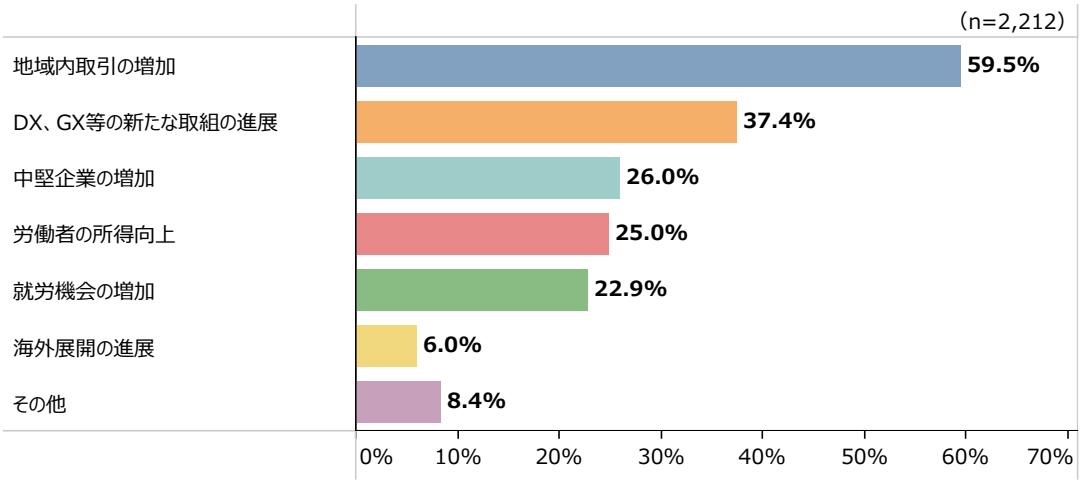
第2-3-67図　伴走支援による事業者の成長・発展への寄与に係る支援機関の認識



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）伴走支援を実施することは、事業者の持続的な成長・発展に寄与している、又は、今後寄与すると思うか、尋ねたもの。

第2-3-68図は、伴走支援の取組の進展がもたらす効果に係る支援機関の認識を示したものである。これを見ると、「地域内取引の増加」の割合が約６割と最も高い。次いで、「DX、GX等の新たな取組の進展」、「中堅企業の増加」、「労働者の所得向上」、「就労機会の増加」と続き、いずれも２割を超える支援機関が回答しているなど、伴走支援により、一事業者の成長にとどまらず、地域社会への幅広い波及効果が期待されていることが分かる。

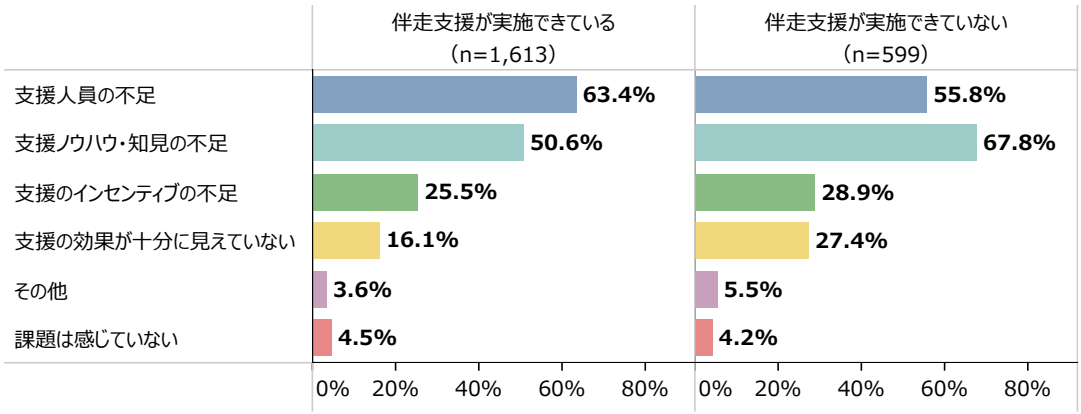
第2-3-68図　伴走支援の取組の進展がもたらす効果に係る支援機関の認識



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.伴走支援の取組が進むことにより、今後どのような効果がもたらされると思うか、尋ねたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-67図や第2-3-68図において、支援機関の伴走支援に対する期待感が高いことを確認したが、支援機関は伴走支援を実施する上で課題を抱えている。第2-3-69図は、伴走支援の実施状況別に見た、支援機関が伴走支援を実施する上での課題を示したものである。これを見ると、伴走支援が実施できている支援機関においても、「支援人員の不足」だけでなく、「支援ノウハウ・知見の不足」と回答した割合が高く、伴走支援のノウハウ・知見の蓄積に課題を感じていることが分かる。これについて、伴走支援が実施できていない支援機関においては「支援ノウハウ・知見の不足」と回答した割合が他の課題と比べて最も高くなっており、伴走支援が実施できていない支援機関においては、支援ノウハウ・知見の不足がより大きな課題となっていることがうかがえる。

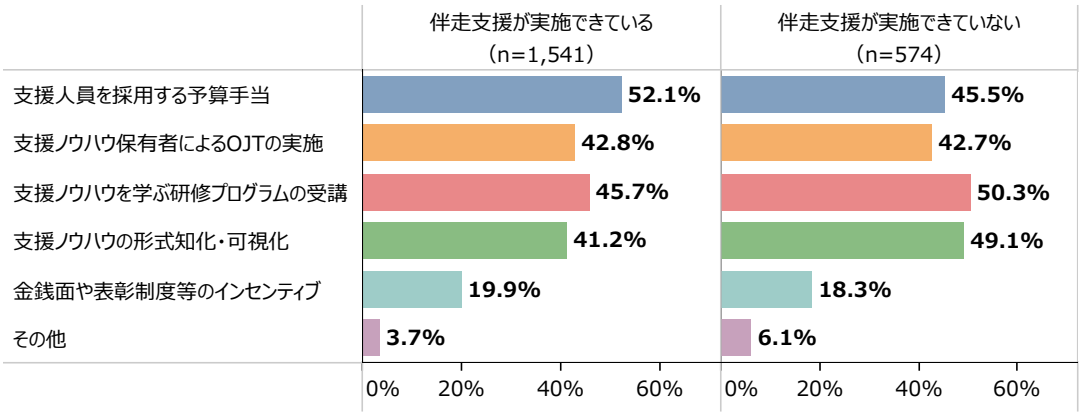
第2-3-69図　伴走支援の実施状況別に見た、伴走支援を実施する上での課題



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「伴走支援が実施できている」は、伴走支援の実施状況について「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した者の合計。
2.「伴走支援が実施できていない」は、伴走支援の実施状況について「実施していない」、「あまりできていない」と回答した者の合計。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-3-70図は、**第2-3-69図**で示されたような伴走支援を実施する上での課題について、伴走支援の実施状況別に、支援機関が有効と考える解決策を示したものである。これを見ると、伴走支援が実施できている支援機関においては、「支援人員を採用する予算手当」と回答した割合が最も高く、伴走支援が実施できていない支援機関においては、「支援ノウハウを学ぶ研修プログラムの受講」、「支援ノウハウの形式知化・可視化」と回答した割合が高い。これにより、伴走支援の実施状況によって支援機関は異なる課題を抱えているが、それぞれの状況に応じて適した公的手当など支援策を実施することで、課題が解決され、伴走支援の取組がより一層進展する可能性があるといえよう。

第2-3-70図　伴走支援の実施状況別に見た、伴走支援を実施する上での課題の解決策



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「伴走支援が実施できている」は、伴走支援の実施状況について「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した者の合計。
2.「伴走支援が実施できていない」は、伴走支援の実施状況について「実施していない」、「あまりできていない」と回答した者の合計。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例2-3-8では、伴走支援を受けたことで浮き彫りになった課題に取り組み、更なる成長を目指す企業の事例を、**事例2-3-9**では、伴走支援の取組に注力し、ノウハウの形式知化に取り組む支援機関の事例を紹介する。また、**コラム2-3-6**では中小企業庁が主導する伴走支援の推進に係る取組を、**コラム2-3-7**、**コラム2-3-8**では関東経済産業局による伴走支援を実施する上でのポイントと、伴走支援推進のためのOJTの取組を紹介する。

事例
2-3-8

伴走支援を通じて、自ら課題を考え、解決に取り組む姿勢が全社的に定着し、更なる成長につなげている企業

所 在 地　長野県飯田市
従業員数　110名
資 本 金　4,840万円
事業内容　電気機械器具製造業

山京インテック株式会社

▶ 会社の成長に向けた経営計画を立てるも成果に結び付かないという課題を解決すべく、伴走支援に手を挙げる

長野県飯田市の山京インテック株式会社は、機器事業、加工事業、システム事業の３事業を主力とする企業である。同社はリーマン・ショック以降価格競争の激化でOEM事業の収益性が悪化し、自社製品事業への転換を図っていたが、会社の成長に向けた中期経営計画を策定しても、日常の業務に追われ、達成に向けた取組の見直しができていなかった。また、機器事業、加工事業、システム事業の三つの事業部門が独立的に業務を実施し、統一的な管理や部門間の連携ができないことも課題であった。こうした中、2020年に関東経済産業局から経営力再構築伴走支援（以下、「伴走支援」という。）の案内を受けた原正登総務部長は、「従来の課題解決型支援とは違い、課題の設定から実施してもらえる」という点に魅力を感じ、社長と相談して伴走支援を受けることを決めた。

▶ 伴走支援におけるヒアリングとディスカッションで、課題の洗い出しと意識改革を実施

伴走支援は、課題の洗い出しから始まった。これは、伴走支援チームが同社の役員、部長、課長に対して事業に関する詳細なヒアリングを実施しながら、同社による課題設定を促すもので、約６か月間にわたって行われた。その結果、「PDCAサイクルがうまく回っていないこと」と「人事評価における人材要件が明確でないこと」の二つの課題が浮き彫りになった。次の６か月間では、これらの課題の解決に向けた取組を実施した。PDCAサイクルに対しては、計画・実行した結果について評価と見直しを行う項目を明確に定め、次の取組につなげる仕組みを構築した。人材要件に対しては、役割等級とそれに応じた業務の内容を定義した。こうした課題の解決に当たっては、伴走支援チームも入りながら経営幹部と社員でディスカッションを実施したが、開始当初は社員の発言が少なかった。そこで、伴走支援の取組趣旨を伝えながら、心理的安全性を確保してディスカッションを重ねたところ、徐々に社員からの発言も増加。最終的には、自らの事業部門を超えたアイデアの発案があるなど、活発な議論が行われ、課題解決の取組が促進された。原総務部長は「こうしたディスカッションを行ったことが会社全体の認識合わせにつながり、一体感の醸成と意識の改革ができた。非常に意義のあるものだった。」と語る。

▶ 伴走支援終了後、自ら課題を設定し解決に取り組む姿勢が全社的に定着、更なる成長に向け新事業に着手

こうした伴走支援の結果、各部門において計画書や行動表を毎月見直すなどPDCAサイクルが回るようになったほか、人事評価における人材要件の明確化により社員のモチベーションが上がったことなどから、生産性の向上につながった。また、部門間連携で互いの強みをいかして自社製品事業に取り組んだことで、自社製品の「ノイズフィルタ」の売上拡大にもつながった。伴走支援の終了から２年が経過するが、自ら課題を考え、解決に向けて取り組む姿勢が全社的に定着。現在は、事業再構築補助金を活用した新事業に着手して更なる成長を目指している。「これまでは日々の納期に追われて改善が後回しになっていたが、環境を変えれば生産性が上がると実感できたことで、会社全体が改善に対して前向きになった。答えを教えてもらうのではなく、自分たちで考えて行動することを促してもらえた。こうした意識改革こそが伴走支援の成果である。」と原総務部長は語る。

原正登総務部長

社内会議の様子

自社製品のノイズフィルタ

事例
2-3-9

『経営力再構築伴走支援』に注力し、組織として、ノウハウの蓄積や形式知化を進めている支援機関

所在地　宮城県仙台市

宮城県よろず支援拠点

▶ 伴走支援ノウハウの蓄積や支援の均質化が課題

宮城県仙台市の宮城県よろず支援拠点では、資金繰り、売上高拡大、雇用など、経営に関する多岐にわたる領域に対し、コーディネーターが一丸となって支援を実施している。昨今では、本質的な課題の解決と自走化を促す経営力再構築伴走支援（以下、「伴走支援」という。）にも注力し、事業者の経営改善を図っている。伴走支援の実践には、事業者に寄り添った丁寧な「対話」を重ねながら、事業者の強みや課題を整理し、課題解決に向けた支援を行う必要があり、これまで以上に高い支援スキルが求められた。一方で、事業者支援の手法は属人的で体系化されていなかったため、対話を通じた事業者理解の進め方が分からないコーディネーターも多く、均質的な支援や身に付けた支援ノウハウの蓄積が難しい状況となっていた。この状況を改善し拠点としての支援の質の向上を図るべく、同拠点の佐藤創チーフコーディネーターは、伴走支援手法の体系化と形式知化に取り組んだ。

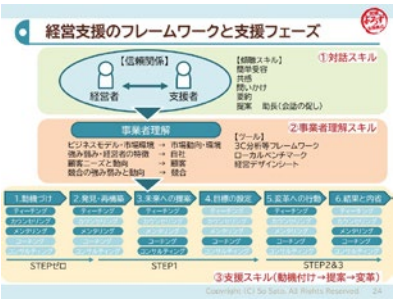
▶ 伴走支援スキルの細分化により支援手法を体系化、OJTにも取り組んで支援能力を向上

伴走支援手法の体系化に当たり、佐藤チーフコーディネーターは、伴走支援に必要となるスキルを「対話スキル」、「事業者理解スキル」、「支援スキル」の三つに細分化。その上で、各スキルを身に付けるためのツールや手法を明確化した。例えば、支援スキルには「動機付け」が含まれ、その手法には「ティーチング」、「カウンセリング」、「メンタリング」がある。また、「１時間の初回相談」など具体的なケースを想定し、時間配分や実践すべき事項を定めた。このように、伴走支援の各フェーズにおいて必要となるスキルや実践すべき事項を整理し、研修テキストとして可視化・共有することで、誰もが伴走支援に取り組むことができる仕組みを構築した。加えて、ロールプレイング形式の実践的な研修や、新人をベテランの支援に同席させるなどのOJTも実施している。こうした伴走支援スキルの体系化とノウハウの蓄積がコーディネーターの能力向上と支援の均質化につながった。

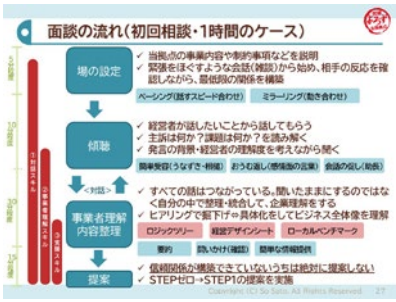
▶ 蓄積したノウハウを他拠点にも展開、伴走支援の更なる展開を図る

同拠点では、これまでに９社の伴走支援を実施。支援能力を向上させながら伴走支援を実施したことで、事業者からの支援に対する満足度が高くなったことを実感しているという。また、これらの取組が他県のよろず支援拠点の目に留まり、研修テキストの共有や伴走支援に関する研修の実施依頼を受けている。佐藤チーフコーディネーターはこうした声を歓迎しているほか、中小企業診断協会の実務補習の指導員としても伴走支援ノウハウの展開に寄与している。「伴走支援をすることで、事業者に主体的な意欲が湧き、経営ビジョンを推進する更なる活力が生まれる。こうした事業者が増えることは、地域の活性化にもつながると考えている。蓄積したノウハウをほかの支援者にも積極的に横展開することで、伴走支援の更なる展開と事業者の意欲向上を図っていきたい。」と佐藤チーフコーディネーターは語る。

チーフコーディネーターの佐藤創氏（写真中央）



佐藤氏が作成した伴走支援の研修テキスト①



佐藤氏が作成した伴走支援の研修テキスト②

コラム

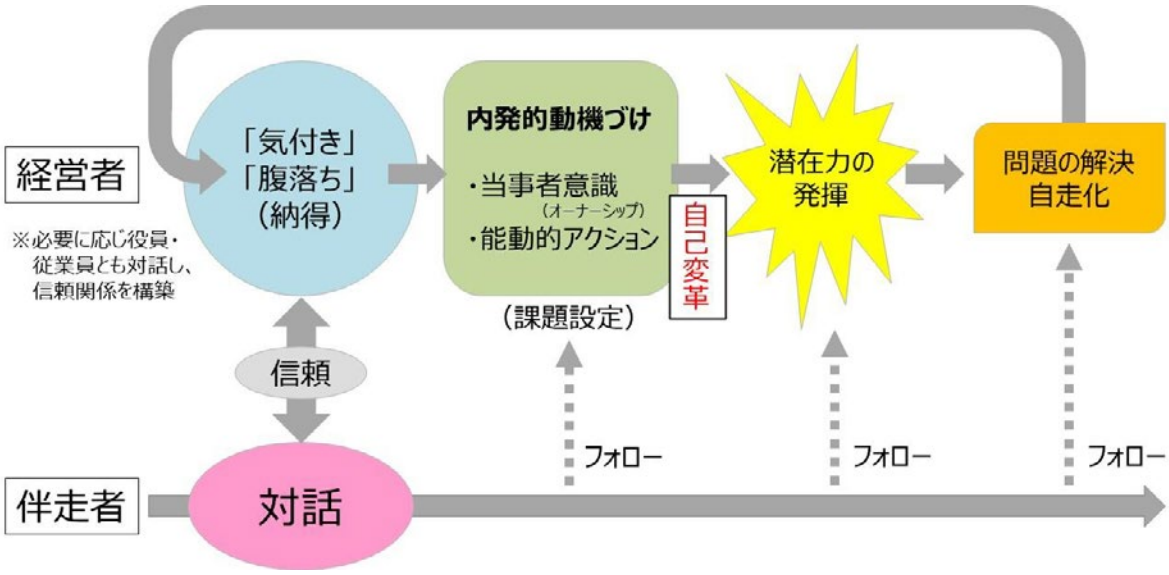
2-3-6　経営力再構築伴走支援の更なる推進に向けた取組

■経営力再構築伴走支援とは

新型コロナウイルス感染症の流行による市場環境や国際情勢の変化、原料・エネルギー価格の高騰等、中小企業を取り巻く環境は激変しており、今後も予測しない環境変化が起こり得る不確実性の高い時代となっている。

中小企業がこうした環境変化に柔軟に対応し乗り越えていくには、企業の経営力そのものを強化し、自らを変革させる「自己変革力」を高めていく必要がある。中小企業庁では、経営者との「対話と傾聴」を通じて経営者自身に本質的な課題への気付きを促し、自発的な行動を導き出して企業の自己変革や自走化につなげる支援の手法として、「経営力再構築伴走支援」（以下、「伴走支援」という。）を推進している。

コラム　2-3-6①図　経営力再構築伴走支援モデル



※令和3年10月に**「伴走支援の在り方検討会」**を設置し、伴走支援の現場で成果を上げてきた有識者と議論を重ね、**「経営力再構築伴走支援モデル」**として取りまとめ、令和４年３月に公表。

■これまでの取組

伴走支援の全国への普及・拡大を図るため、商工団体や士業団体、金融機関の団体等15の機関と連携して令和４年５月に「経営力再構築伴走支援推進協議会」を設立。様々な伴走支援の事例やノウハウの共有、伴走支援人材の育成、支援機関同士の連携等の取組を進め、伴走支援の普及に向けた取組の横展開や、各機関同士の連携による支援体制構築など、活発な取組が進んでいる。

また、全国の地方経済産業局やよろず支援拠点等が伴走支援の実践に取り組んでおり、支援先企業の中には、組織や制度の改革により社員の自発性が向上した結果、生産性が上がり、利益率が大幅に増加した企業もあり、着実に伴走支援の成果が表れ始めている。

さらに、全国の支援者を対象として、課題設定型の伴走支援の基本的な考え方や実践現場での支援効果、支援

ノウハウ等を紹介し、伴走支援の全国的な機運醸成を図るとともに、支援者自身の支援手法の見直しなどの気付きにつなげることを目的とした「経営力再構築伴走支援シンポジウム」を令和５年２月に開催した。

シンポジウムでは、①南山大学 中村教授による伴走支援の理論の柱となる「プロセス・コンサルテーション」についての基調講演、②埼玉県商工会議所連合会 黒澤広域指導員による具体的な実践事例に基づいた伴走支援のポイント等についての講演、③伴走支援を受けた企業側の視点と伴走支援を実践した支援機関側の視点による伴走支援の取組に関するパネルディスカッションをそれぞれ実施した。

コラム　2-3-6②図　経営力再構築伴走支援シンポジウム

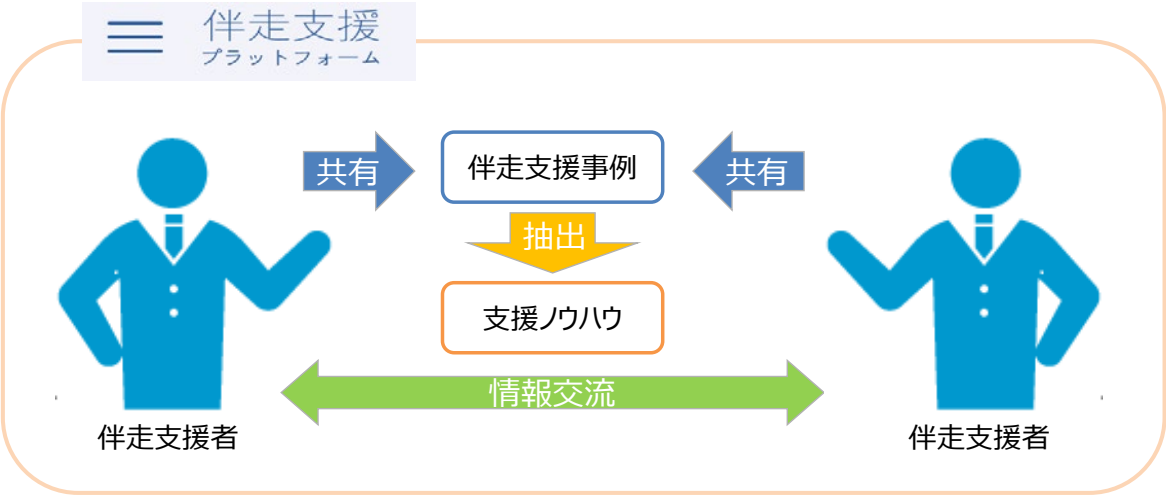
■今後の取組

伴走支援の全国への普及・展開を更に推進していくため、全国での伴走支援の実践から得られた支援事例、支援ノウハウ、知見を抽出・形式知化した支援ツールを開発し、全国の様々な支援機関への共有を図る、以下の取組を実施予定。

①「伴走支援プラットフォーム（オンライン）」の構築

伴走支援の更なる普及・浸透と支援者のスキル向上を図ることを目的として、オンライン上にプラットフォームサイトを構築。全国の支援者が支援事例やノウハウに関する情報を収集・共有できることに加え、支援者同士で情報交流を行うことのできる共通基盤として機能することを目指す。

コラム　2-3-6③図　伴走支援プラットフォームのイメージ



②「伴走支援ガイドライン（手引書）」の作成

伴走支援の具体的な進め方や支援手法、留意点などを事例も交えて取りまとめ、商工団体や中小企業診断士・税理士等の士業、金融機関担当者などの伴走支援の取組を行う支援者に向けて、伴走支援の実践を促すとともに、実際の支援現場における手引書として活用できるガイドラインを作成。中小企業大学校等における伴走支援に係る研修教材とすることも想定。

コラム

2-3-7　企業の自己変革力の向上を促す伴走支援のポイント

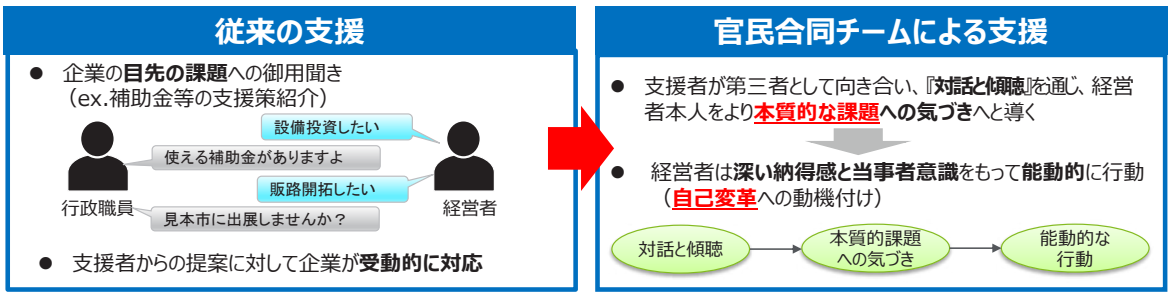
関東経済産業局では、令和元年６月に職員と民間専門家による官民合同の企業支援チームを結成し、地域経済への波及効果が期待される地域未来牽引企業等の稼ぐ力の向上を目指した支援を実施してきた。現在までに支援企業数は約65社に上っている。

コラム　2-3-7①図　関東局官民合同チームの取組外観

年度	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度
活動の重点	活動を通じた支援の知見蓄積	支援手法･ツールの整備	支援手法の横展開	支援手法の全国展開
①実践を通じた知見蓄積	27社 （延べ支援企業数）	40社	49社	65社
②支援人材への普及		･外部向け報告書（初版）公表 ･内部マニュアル策定	･外部向け報告書（改訂版）公表 ･内部マニュアル見直し	･中企庁等による人材育成事業に協力
③支援ﾉｳﾊｳの提供	･成果報告会（省内外関係者向け）の開催	･自治体･他局向け研修会の開催	･連携地域･他経産局による事業開始	

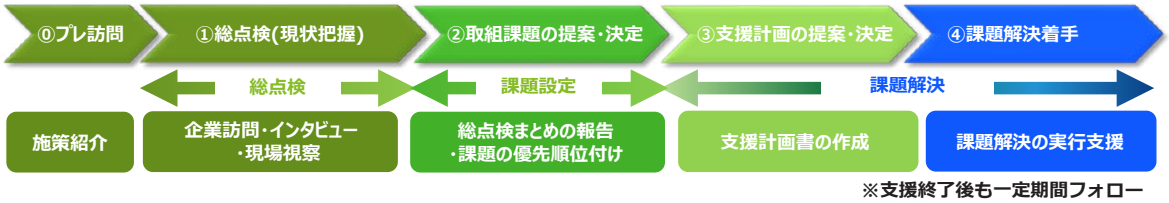
本支援の特徴は、従来型の支援とは異なり、目先の課題への対応でなく、企業が自ら自社改革に取り組む力（自己変革力）を高めるための本質的な課題の設定と解決を促し、企業の潜在成長力を引き出すことを目的としている点にある。

コラム　2-3-7②図　従来型の支援との違い



支援フローは**2-3-7③図**のとおり。おおまかには、総点検～課題設定～課題解決という流れで実施する。以下、各プロセスにおける支援のポイントについて説明する。

コラム　2-3-7③図　支援フロー



【総点検】

支援の入口では、経営者・社員へのインタビュー、現場視察等により企業理念や組織体制から、沿革、製品・サービスの強み、内部管理体制等、企業の内部環境と外部環境を多角的に「点検」し、課題抽出を行う。このステップでポイントとなるのは、インタビューを進める過程で「傾聴」（丁寧に話を聴き、相手に対する共感的理解を得る）と、「対話」（目的を持った能動的な会話を通じて、相互の理解を深める）により、腹を割って話してもらえるような信頼関係を構築することである。

加えて、いかに経営者が自社を客観的に捉え、潜在的な課題についての「気付き」を得られるかが次のポイントとなる。対話を進める中で、経営者自身に言葉にしてもらうと、経営者の中で無意識であったことを意識化することができ、これが気付きにつながる。こうした過程において支援者側は、必要に応じて、「このような取組を実施することが良いのではないか」など企業が未着手の取組を議論の呼び水として提案したり、社員へのインタビューや現場視察など、第三者が会社に入り込んで得た情報をフィードバックしたりするなどの工夫により、経営者の気付きを促している。

［ケース・スタディ①：「気付き」を得る］

Ａ社では、市場や競合他社の動きについて、経営者の理解が不足しているという現状が明らかになった。これに対し、競合他社による販促の取組（EC、SNS活用、Web広告など）について取りまとめ、情報提供を行いながら対話を進めた。また、決算書と市場概況の分析を用いて、市場規模は拡大基調であるにもかかわらず、同社の売上げが苦戦していることを定量的に示すなどした。これにより、営業戦略を再構築することの必要性について経営者に気付きが生まれた。

【課題設定】

総点検により課題の整理をした後、それぞれの課題について、取り組むべき優先順位や改善策を考えていく。その際、課題の本質度や、経営者・従業員の成功体験につながることによる効果、解決までの時間軸、実行可能性などを総合的に勘案することが必要である。

ここでのポイントは、支援者が、目指すゴールを経営者とともに考え、時には働きかけや誘導をし、一緒に汗をかいて、ゴールに導く存在となることである。どの程度の改善が可能か現場目線で捉え、どのような道筋が立てば企業の目標を達成することができるのか、常に想像しながら対話を進め、課題を設定することが重要となる。

また、支援者側から見た場合、企業の継続的な取組を動機付ける上では、遠大な取組課題ではなく、短期間で

「小さな成功体験」を積むことができる課題を優先して解決に着手させることが有効となる。加えて、支援者側は表面化した課題の裏にある根本的な課題を明らかにした上で、表面的な課題の解決を重ねることが根本的な課題の解決につながるような道筋を描くことにより、対症療法ではなく企業の体質改善を支援することが可能となる。

［ケース・スタディ②：表裏一体の課題設定］

Ｂ社において表層的に捉えられた課題は、２年前に実施した製品の値引きに伴う赤字の膨らみ（財務的事象）であったが、その背後には、子会社社員とのコミュニケーション不足や、社長が営業出身であることに起因する製造現場への意識の薄さ等種々の要因が存在していた。課題解決のために取り組む事項として、子会社と連携した営業活動（技術営業・需要予測）や原価管理制度の導入を通じた価格戦略の見直し（表課題）を設定したが、この取組を通じ、裏にある根本的な課題である、コミュニケーション不足の解決や経営者への意識付けを促すことを真の狙いとしていた。

【課題解決】

課題解決フェーズにおいては、課題設定時に合意した課題の解決への支援を行っていくこととなるが、ここでの狙いは、支援終了後にも企業による自立的な自己変革を継続させていく仕組みを作ることにある。そのため、課題解決はあくまで企業側主体で取組を進めることを基本とし、支援者側はできる限り側面的な支援に留める。継続的な取組に向けては、PDCAサイクルを構築し、実効性を持った形で定着させる仕組みを作ることが必要となるため、限られた支援期間の中で、社内メンバー主導で簡易なPDCAサイクルを回す。これにより、企業にPDCAサイクルを回すことの効果を実感させ、経験値を高めることで、その後の自己変革力向上につながる。

また、課題解決支援においては、支援終了のタイミングの判断が難しい。基本的には、課題解決に入る段階で、「企業のゴール（ありたい姿）」と「支援のゴール」両方について企業と合意し、「支援のゴール」に基づき支援計画を作成した上で、計画内容を完遂すれば終了となるが、円滑に終える上では、支援過程で適宜、支援計画の進捗管理・見直しを行いつつ、支援終了の見通しが立った段階で企業への告知と合意を行うことが肝要となる。伴走支援の目的は、企業の「自己変革力の向上」であり、「支援の終わりが企業のゴールに向けた企業主体の新たな取組の始まり」となることを確認し、支援を終了する。

［ケース・スタディ③：「企業のゴール（ありたい姿）」と「支援のゴール」］

調理器具の卸売を手がけるＣ社では、当初社長が明確な将来ビジョンを描けていなかったが、対話を進める中で、中長期的なゴールとして、「最終顧客から指名されるための自社ブランドの確立」を目指すことを決定。これに基づき、支援期間中に達成可能なゴールとして、物流業務のサポートに労力を割かれていた営業部門の余力を生み出す「物流改革」を設定し、社長主導の社内チームにより推進。この取組を通して、社長がリーダーシップを発揮できたこと、社員が業務改革の経験を積んだことで、自己変革の素地ができ、支援終了後には余力の生まれた営業部門によるブランド浸透・提案力増強等、「企業のゴール」に向けた取組が進んでいる。

【蓄積した知見・ノウハウの形式知化】

関東経済産業局では活動開始当初より、企業支援と並行して、これまで述べてきたような支援の実践を通じて得られた知見・ノウハウの蓄積とその形式知化を重点的に推進してきた。具体的には、支援の記録は企業訪問ごとに作成し、議事録だけでなく、支援先企業の経営者や従業員の意識・行動の変容まで捉えられる範囲で詳細に記載。こうした記録を元に職員・民間専門家で議論を行い、単に記録で留めるだけでなく、実務者向けマニュアルや支援様式ツールへの落とし込みを実施し、その後の支援で活用している。また、事例集、一般向けの活動報告書等の整備を進めることで、伴走支援の取組を他局や自治体等にも広げられるよう努めてきた。今後も、培っ

た支援ノウハウを様々な支援の担い手へ展開していくことを念頭におきながら、支援手法やマニュアル類の改善を進め、企業の自己変革力の向上及びその先の稼ぐ力の向上までを一貫して実現させていきたい。

コラム　2-3-7④図　実務者向けマニュアル「基本の考え方」サンプル

● 「支援フロー」に合わせて進めていくに際し、各ステップにおいての準備事項・留意点等の説明、および使用帳票類をガイド

ステップ	目的	主な実施内容			準備・使用・入手する資料				次のステップへ進む要件
		ステップ細目	やること	進め方の留意点	区分	何を	参考様式		
課題設定フェーズ	企業の課題・事実を把握し、企業と認識を共有する	I 企業訪問準備	事業への申し込みを書面で確認する						
		＋3 Week	＜Noの場合＞　理由を確認する（口頭で可）	説得しようとしない（企業意思を尊重する）					
				※既に課題認識・取組がある企業は「良し」とすべき					
②総点検			＜Yesの場合＞第一回会議に向けて以下を準備する	相手企業に応じた進め方・調査内容を設計（作戦）する	入	PL/BS(3期)	―	―	
			・PL/BS、組織図・事業計画書の入手	①総点検⇒状況認識⇒改善余地⇒取組テーマへ	入	組織図、事業計画書	―	―	
			・想定課題・主要関心事の検討	円滑に流れるよう活動・帳票の設計すること	作	企業概要＆論議ポイント想定	参	2-4	
			インターネット等からの企業情報を補強し	②「何の良しあし」を「何を見て」評価するか	作	総点検・インタビュー表	修	3-1-1	第一回会議の日程確定と準備の完了
			「企業概要＆論議ポイント想定」をｱｯﾌﾟﾃﾞｰﾄ	イメージを持って設計すること	参照	総点検項目と視点	参	3-1-2	
			・総点検・インタビュー表の当該企業用作成	③時間（何日かけて）の制約を前提として、会社特性	参照	自走化視点での評価	参	3-1-3	
			・進め方・ステップ・全体日程感を作成する	に調査深堀項目を絞り、全体のメリハリを考える	作	活動ステップ・日程案	―	―	
			（主に総点検～課題設定までの日程感）	④総点検は２～4回で２ケ月内で終了するよう計画		「伴走型支援説明書」の			
			・第1回会議の議題と日程調整	⑤素直に事実を話してもらうための留意点を考える		活動ステップを基にアレンジ			
			（企業からの情報入手後２Week）	（社長の人となり⇒聞き方・言葉使い）	作	アジェンダ	―	―	
						④は※調査欄の＜補足＞参照方			
		第１回会議	進め方・ステップ・総点検項目（案）を合意する	これから行うことへの納得感・安心感を持たせること					
		II ＋3 Week	※プレ訪問時に下記事項の合意ができている場合は前倒しして進めても可		渡	アジェンダ	―	―	
			・進め方・ステップ・全体日程感を理解いただく	・企業側の意思確認・各段階での合意形成を明言する	渡	活動ステップ・日程案	―	―	
			・活用中の外部コンサルタントがいる場合、分担/連携についての枠組みを合意する	・取組みが重複して企業側に混乱が生じないように配慮するとともに、それぞれの活動の責任を明確にする					
			・総点検・インタビュー案の内容を理解いただく	・何の良し悪しを見ようとしているか説明すること	渡	総点検・インタビュー表	修	3-1-1	
			・インタビュー日程・担当者の任命を依頼する	・１~2月で調査終了すべく、日程作成をしてもらう					
			・事計進捗表等、点検項目に応じ情報提供を要請	・企業の協力度・ｵｰﾌﾟﾝ度を感じとり対応を考える（渡せない⇒その場で見せて頂くだけでも可）					課題設定に向けた進め方の合意
			・企業側関心事の確認	・「総点検・ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ表」改定・深堀項目の確定のため①企業の関心事(経営に関して特に気になっているホットトピックス等)を聞き出すこと					
			・チーム側関心事紹介・意見交換	②企業側で触れて欲しくないことがあるか聞くこと③チーム関心事(類似事例を踏まえた"お困りあるある"のトピックス等)について違和感がないか論議するこ					
			・今後の日程を合意する						
			「総点検・ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ表」改定版送付と日程回答						
			訪問結果をチーフと共有する		作	訪問結果報告	必	1-1	
		III 調査準備	総点検・インタビュー表の調査・インタビュー項目を更新し事前送付する	・総点検・インタビュー表に質問事項を記入することで質問の漏れや認識齟齬を防ぎ、企業側の準備を促す	渡	総点検・インタビュー表	修	3-1-1	調査準備の完了

コラム

2-3-8　課題設定型支援を地域の経営支援の現場に広める経営指導員等を対象としたOJT事業の取組

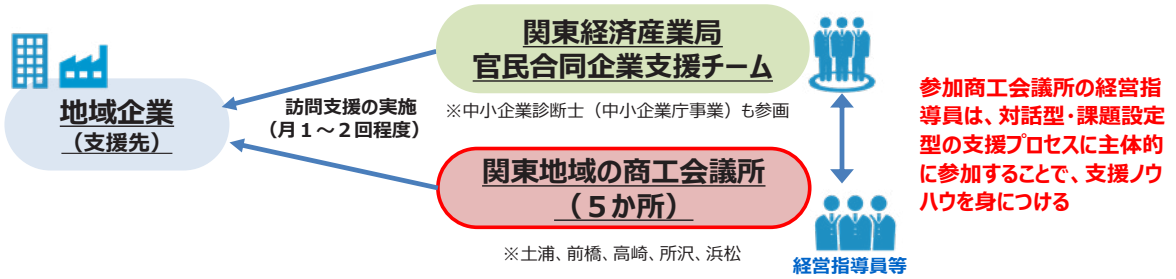
【取組を開始した経緯】

地域の中小企業・小規模事業者の経営力を強化していく上で、支援機関の担う役割は大きい。中でも商工会議所や商工会は地域における身近な経営相談窓口として中心的な役割を担っており、アフターコロナにおける成長支援においても、商工会議所や商工会による経営支援には大きな期待が寄せられているところである。

一方で、商工会議所等の経営支援の現場では、「経営指導員の世代交代などにより支援のノウハウが十分に継承されていない」、「業務多忙のため現場に出る機会が乏しくなっている」といった声が聞かれるなど、支援人材の育成に対する課題を抱えているところも少なくない。

そこで、関東経済産業局では、地域における経営支援機能の強化を目的に、商工会議所の経営指導員等を対象とした「課題設定型支援」を身につけるためのOJT事業を令和４年度に開始した。これは、関東経済産業局が令和元年から取り組んでいる「官民合同企業支援チーム」の企業支援のプロセスに商工会議所の経営指導員等が主体的に参加することで、課題設定型の伴走支援の手法を実践で学ぶ機会を提供する取組である。

コラム　2-3-8①図　経営指導員等を対象としたOJT事業の概要



【OJTの取組】

令和４年度は商工会議所を対象として参加機関の募集を行い、五つの商工会議所を決定した（土浦商工会議所（茨城県）、前橋商工会議所（群馬県）、高崎商工会議所（同）、所沢商工会議所（埼玉県）、浜松商工会議所（静岡県））。

いずれの商工会議所においても、従来小規模事業者を中心とした経営支援に注力してきたが、「事業者が抱える本質的な課題を解決しきれておらず、短期的な支援に限界を感じている」、「中規模の企業への支援ニーズに対応できていない」等の課題を抱えていたという。浜松商工会議所の伊達克彦経営支援課長は、「これまでは経営指導員個人の技量に頼っていた面があり、専門家とチームを組んだ支援体制を構築する必要を感じていた。OJTを通して『小規模事業者からの成長を図る企業への支援』と『（経営指導員だけではない）組織的な支援パッケージの構築』を実現したいと考え、この事業に参加することを決めた」と言う。

OJTの実施に当たっては、課題設定型支援の重要性や支援ノウハウを実際の経営支援業務にいかすためのポイント等について事前セミナーを開催し、経営指導員等の理解を深めた上で企業支援を開始した。各地域における支援企業を選定した上で、複数回の企業訪問によって経営者や社員へのインタビューを行い、企業の本質的な課

題を企業とともに見いだしていく「課題設定」を実施。経営者が表面的な課題のみならずこの本質的な課題にも気付き、深く納得した上で、能動的に課題解決に取り組むことができるよう支援を進めている。

コラム　2-3-8②図　企業支援の進め方

経営指導員等は一連のプロセスに参加し（企業訪問・支援チーム内の打合せ等）、課題設定型支援のノウハウを習得していく。以下で実際にOJT事業に取り組んだ商工会議所の事例を紹介する。

【OJT事業の取組例（所沢商工会議所）】

所沢商工会議所では、ベテランの経営指導員の退職によって経営指導員の世代交代が急激に進んだことから、支援力の強化が喫緊の課題となっていた。同商工会議所の鈴木慎哉中小企業相談所長は、効果的な対話や課題設定型支援のノウハウを実践の場で学ぶことができる機会を探していたという。

さらに、OJT事業への参加に向けて鈴木所長の背中を押す出来事があった。ある日鈴木所長は、有限会社かんながらの大舘誠代表取締役社長から補助金申請に関する相談を受けた。同社は高級食パン専門店「考えた人すごいわ」や和食レストラン「かんながら」を経営し、高級食パンブームを捉えて順調に業績を伸ばしている企業である。相談の中で、鈴木所長は大舘社長から「将来への漠然とした不安がある」と言われたが、「従来は、課題ややりたいことを持った経営者への支援が中心であり、同社のように業績好調で、差し迫った課題が見えない企業に対して、更に成長していただくためにどう支援すればよいのかが分からず悩んでいた。そんなときにこのOJT事業を知り、すぐに手を挙げることを決めた」と鈴木所長は言う。

所沢商工会議所はOJT事業に申請・採択され、支援対象先として有限会社かんながらが選定された。支援に当たっては、関東経済産業局の官民合同支援チームや、食品分野に強い中小企業診断士によるチームが結成され、所沢商工会議所からは、鈴木所長と中園龍経営指導員の２名がチームに参画。大舘社長へのインタビューに始まり、同社の役員や各店舗の店長に対して傾聴と対話を重ねていく中で、鈴木所長は大舘社長や従業員の意識の変化を感じていった。「支援に同行する中で、これまではどうしても支援者が話しすぎてしまっていたことに気づかされた。社長や従業員に考えてもらい、話を引き出すことにより、自社のことを見つめ直すきっかけを提供できている。まだ課題設定の段階にも関わらず、社員同士の学び合いや情報共有の意識が高まるなど、同社の経営基盤の強化に貢献していると実感している」と鈴木所長は言う。

また、鈴木所長は「課題設定型支援を現場で体感できることに加え、異なる強みを持った専門家とチームで支援していく方法を学べる意義は大きい。OJTの終了後には、少し規模の大きな企業に対するチーム支援に取り組むほか、所内の若い経営指導員にも課題設定型支援のノウハウを共有し、所沢商工会議所全体として支援力を高めていきたい」と語るなど、所沢商工会議所では、OJTによって得た伴走支援のノウハウを今後の企業支援に生かしていくつもりだ。

関東経済産業局では、OJT事業を通じて経営指導員等の支援人材育成を図るとともに、課題設定型支援の取組を地域の経営支援の現場に広げていくことで、経営支援機能の更なる強化を図っていきたいと考えている。

OJT事業での支援の様子（所沢商工会議所）

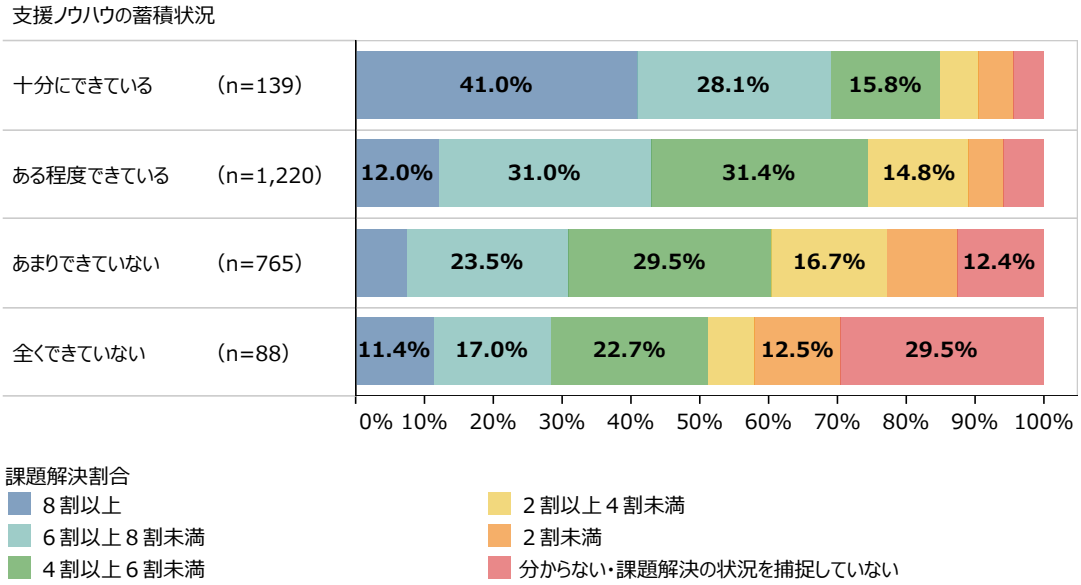
有限会社かんながら（ブレッドパーク所沢店内）

２．支援機関の支援能力向上の取組

前項では、支援機関の現状について概観し、支援機関の支援により事業者の経営課題が一定程度解決されていることや、本質的な課題設定が促されていることが分かった。一方で、支援機関ごと、経営課題ごとにその解決状況や対応状況には差があることも分かった。これを踏まえ、本項では、支援機関においてどのように支援能力向上を図るべきか、確認する。

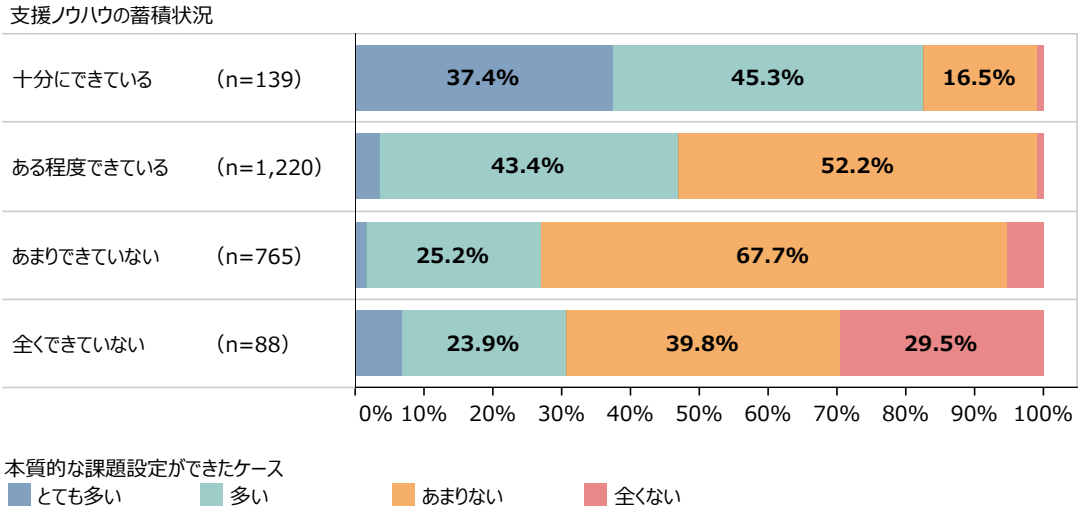
第2-3-71図、第2-3-72図、第2-3-73図はそれぞれ、支援ノウハウの蓄積状況別に、課題解決割合、本質的な課題設定の状況、伴走支援の実施状況を示したものである。いずれも、支援ノウハウの蓄積ができているほど、これらの実施が進んでいる傾向にあり、支援ノウハウの蓄積を進めることが重要である可能性が示唆される。

第2-3-71図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、課題解決割合



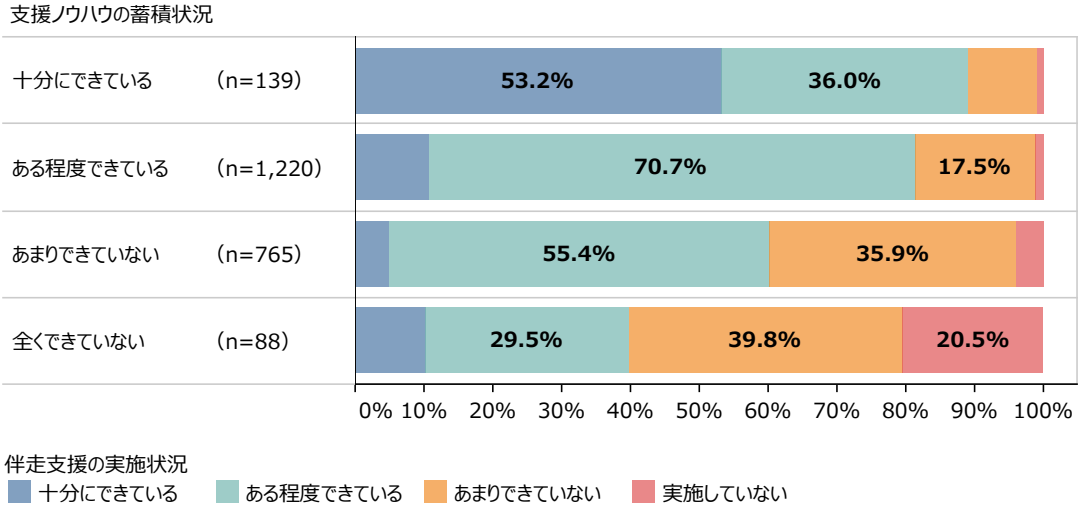
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

第2-3-72図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、本質的な課題設定の状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

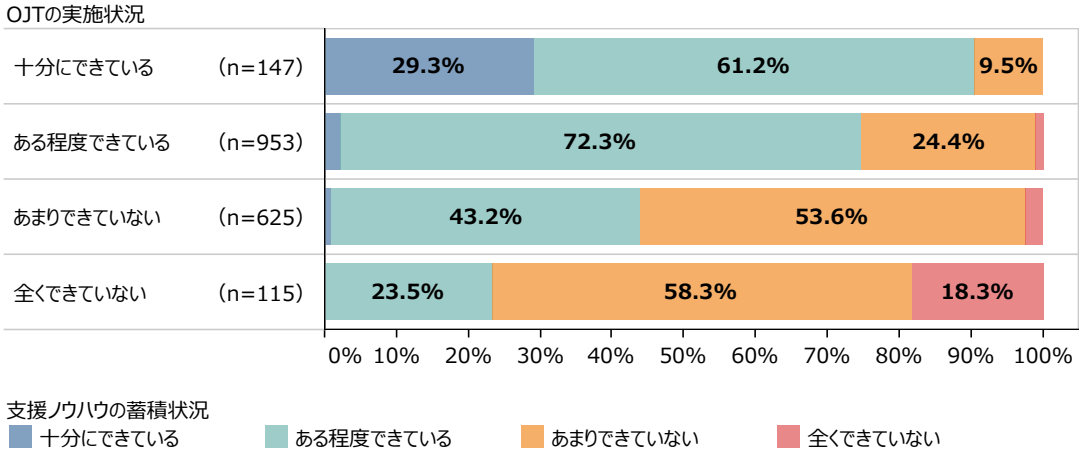
第2-3-73図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、伴走支援の実施状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

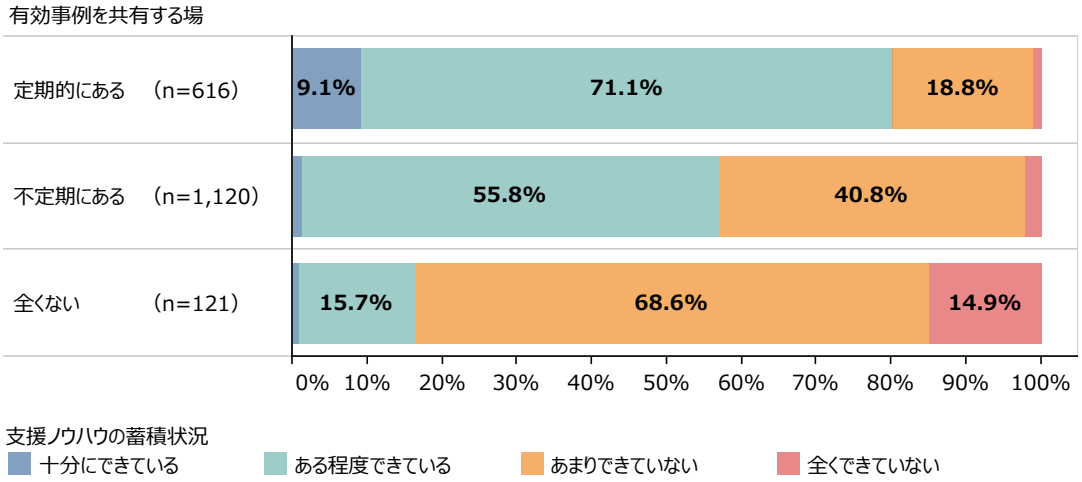
第2-3-74図、第2-3-75図はそれぞれ、支援機関におけるOJTの実施状況と、有効事例を共有する場の有無別に、支援ノウハウの蓄積状況を示したものである。OJTの実施や有効事例の共有ができているほど、支援ノウハウの蓄積が進んでいる傾向にあり、これらの取組が支援ノウハウの蓄積を図る上で重要である可能性が示唆される。

第2-3-74図　OJTの実施状況別に見た、支援ノウハウの蓄積状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.相談員が２人以上いる支援機関の回答を集計している。
2.OJTの実施状況について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

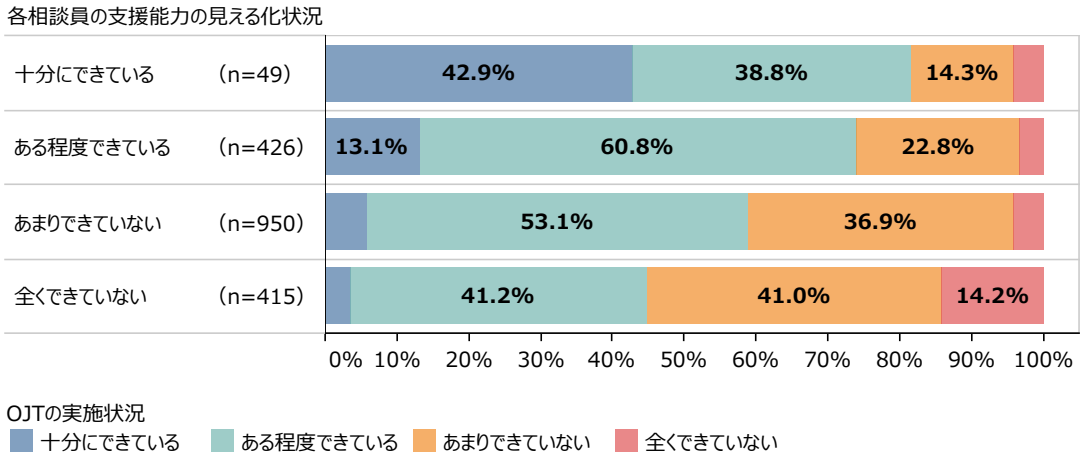
第2-3-75図　有効事例を共有する場の有無別に見た、支援ノウハウの蓄積状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）相談員が２人以上いる支援機関の回答を集計している。

第2-3-76図は、各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、OJTの実施状況を示したものである。これを見ると、各相談員の支援能力の見える化ができているほど、OJTの取組を「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した割合が高い。各相談員の支援能力を見える化することで、各相談員の優れた支援能力や不足している支援能力がより明確になる。こうした見える化の取組により、OJTを実施すべき対象や支援分野が整理されることで、効率的なOJTの実施が期待できる。

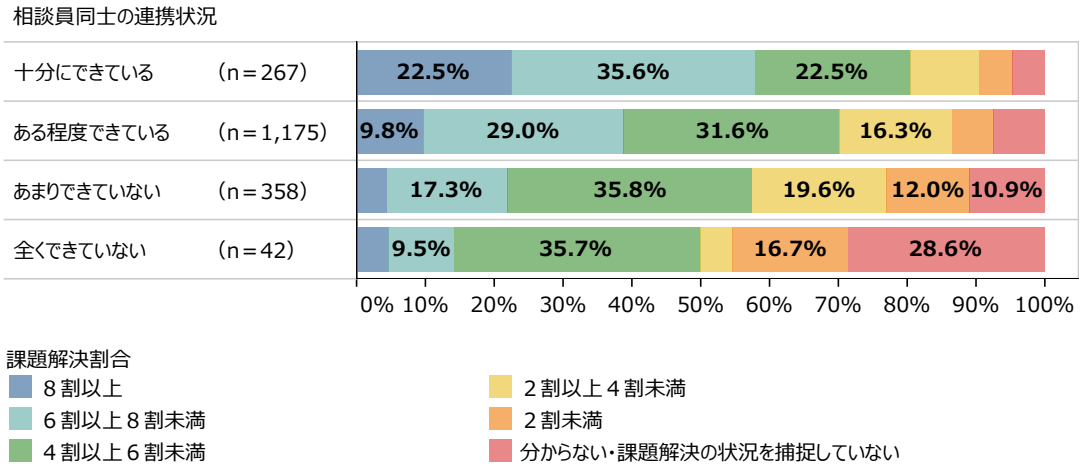
第2-3-76図　各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、OJTの実施状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.相談員が２人以上いる支援機関の回答を集計している。
2.OJTの実施状況について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-3-77図は、相談員同士の連携状況別に見た、課題解決割合を示したものである。これを見ると、相談員同士の連携が「十分にできている」、「ある程度できている」と回答している支援機関ほど、課題解決割合が高い。これにより、相談員同士で連携することで、各相談員の強みをいかし、弱みを補いながら支援を行うことができ、事業者の課題を適切に解決できる可能性が示唆される。

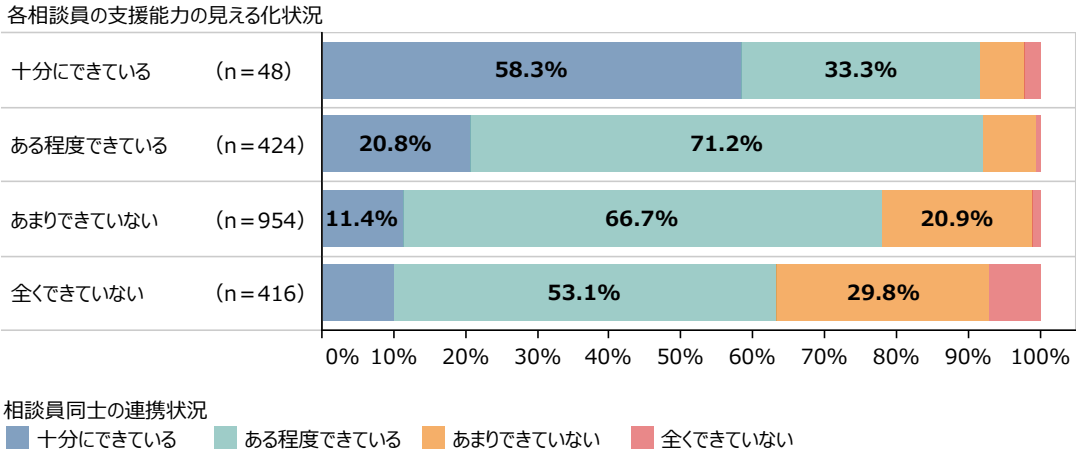
第2-3-77図　相談員同士の連携状況別に見た、課題解決割合



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.相談員が２人以上いる支援機関の回答を集計している。
2.相談員同士の連携状況について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-3-78図は、各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、相談員同士の連携状況を示したものである。これを見ると、各相談員の支援能力の見える化ができているほど、相談員同士の連携が「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した割合が高い。これにより、各相談員の支援能力を見える化することで、拠点内で誰と連携すべきかが明確になり、相談員同士の連携が促される可能性が示唆される。

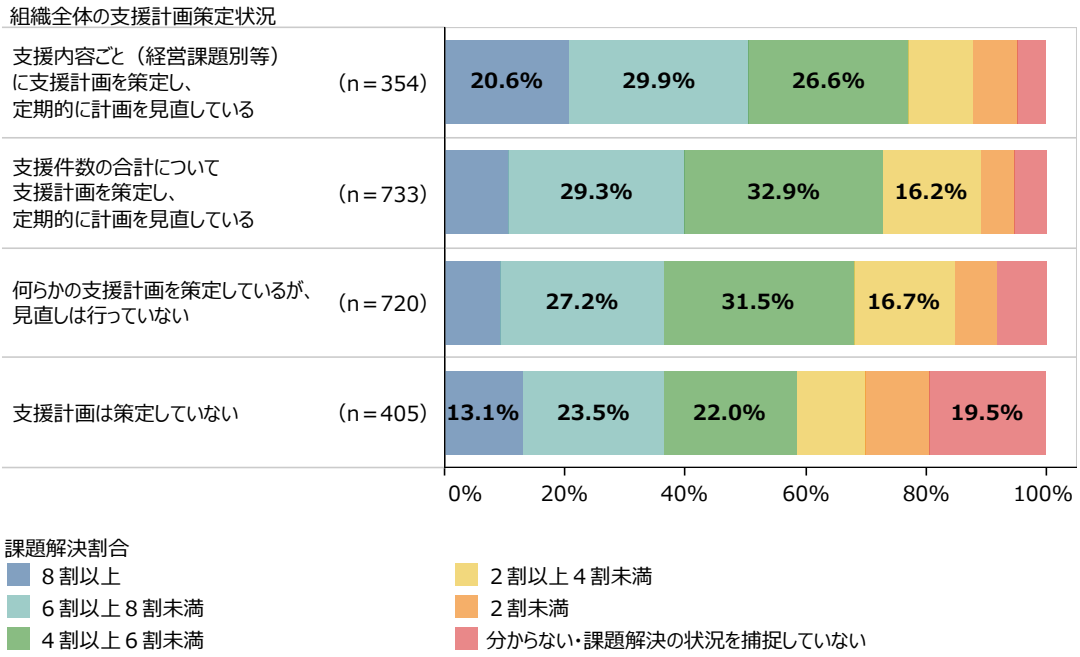
第2-3-78図　各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、相談員同士の連携状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.相談員が２人以上いる支援機関の回答を集計している。
2.相談員同士の連携状況について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-3-79図は、組織全体の支援計画策定状況別に見た、課題解決割合を示したものである。組織全体の支援について、「支援内容ごと（経営課題別等）に支援計画を策定し、定期的に計画を見直している」、「支援件数の合計について支援計画を策定し、定期的に計画を見直している」と回答した支援機関ほど、課題解決割合が高い。これにより、組織全体の支援計画を策定し、見直しを実施することで、事業者の課題を適切に解決できるようになる可能性が示唆される。

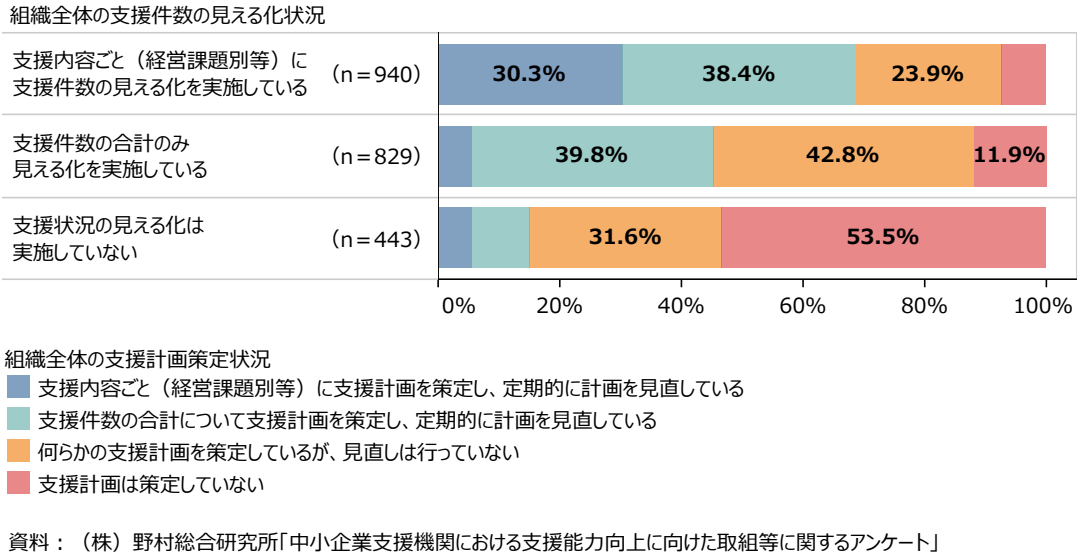
第2-3-79図　組織全体の支援計画策定状況別に見た、課題解決割合



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

第2-3-80図は、組織全体の支援件数の見える化状況別に見た、支援計画の策定状況を示したものである。組織全体の支援について、「支援内容ごと（経営課題別等）に支援件数の見える化を実施している」、「支援件数の合計のみ見える化を実施している」と回答した支援機関ほど、支援計画を策定し、定期的に見直しを実施している割合が高い。これにより、組織全体の支援件数を見える化することで、組織全体の支援計画の策定と、その見直しを実施するPDCAサイクルにつながる可能性が示唆される。

第2-3-80図　組織全体の支援件数の見える化状況別に見た、支援計画の策定状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

以上、本項では支援機関における支援能力向上の取組について分析し、支援ノウハウを蓄積することは、事業者の課題解決、本質的な課題設定、伴走支援の実施の観点から重要である可能性が示唆された。支援ノウハウを蓄積するためには、OJTや有効事例の共有が効果的であり、OJTを実施する上では相談員の支援能力を見える化することで効率的に実施できる可能性も示された。支援能力の見える化は、相談員同士の連携を促し、互いの強みをいかした事業者の課題解決につながる可能性も考えられる。また、組織全体の支援件数を見える化し、支援計画の策定と見直しを実施することで、組織としての支援能力が向上する可能性が示唆された。

事例2-3-10では、各相談員の支援能力の見える化を実施することで相談員の支援能力向上につなげている支援機関を、**事例2-3-11**では、事業者の成長ステージの見える化を行うことで相談員同士の連携や支援ノウハウの蓄積につなげている支援機関を、**事例2-3-12**では、支援状況の見える化とPDCAサイクルの実施を促す仕組みの構築により支援能力の向上を図る支援機関を紹介する。

事例
2-3-10

**支援能力の見える化により、
効率的な育成の仕組みを構築し、
経営指導員の支援能力の向上につなげている支援機関**

所 在 地　秋田県秋田市

秋田県商工会連合会

▶ プロ人材の育成を目的に、OJTによる実践的スキルの継承を推進

秋田県秋田市の秋田県商工会連合会（県内商工会数21、令和４年３月現在）は、県内各地域の商工会運営に対する管理・助言などを実施している。同連合会は、平成29年度からスタートした「商工会創生プラン」において、事業者支援の強化に向けたプロ人材の育成を重点方針に掲げた。特に、経験年数の少ない経営指導員が増加する中にあって、勘と経験を頼りにした属人的な支援から脱却し、ベテラン経営指導員が有する実践的スキルを効率的・効果的に継承していく観点から、OJT（職場内訓練）を積極的に進めていくこととし、その体制構築に着手した。

▶ 独自のチェックシートを用いた各経営指導員の支援能力の見える化と、OJT推進リーダーの設置を実施

同連合会は、経営指導員が身に付けるべき基礎スキルを分野ごとに細分化し、独自の「支援力チェックシート」を作成した。この際、評価者ごとに判断がばらつかないよう工夫し、「サポートは受けずに一人で実施可能であるか」という観点で40個のチェック項目を確認する仕組みとした。チェック項目について、例えば金融分野には「融資に関する関係団体と情報交換、連絡調整することができるか」、財務分野には「月次試算表作成や決算整理指導ができるか」などがある。また、各商工会に「OJT推進リーダー」を設置させ、５年間でシート内の全ての基礎スキルを身に付けることを目標に、各経営指導員の支援能力を半年に１度評価させることとした。こうした機会の設定により、各経営指導員の現状をより正確に認識し、育成方針の軌道修正を行うことを促した。

シートを用いた支援能力の見える化により、若手経営指導員が身に付けた支援スキルと身に付けていない支援スキルが明確になり、習熟度に応じたOJTやOFF-JTの実施につながった。具体的には、OJTは、先輩経営指導員による同行支援に始まり、能力向上とともに若手経営指導員が単独で支援する範囲を広げて実施している。OFF-JTは、従来実施していた画一的な集合研修を行うのではなく、スキルの習熟度に応じてグループ分けし、難易度を変えたカリキュラムで実施している。

▶ 支援能力の評価と育成の一体化により支援能力を向上

こうした支援能力の見える化による効率的かつ効果的なOJT、OFF-JTの実施により、５年間の育成期間を経た経営指導員の「達成率（シートチェック項目における「○」の割合）」は91％となり、基礎スキル習得が実現している。支援人材の能力が向上した結果、県内事業者からの支援に対する満足度が向上したほか、2022年に行われた第62回商工会全国大会において、同連合会と商工会の５年間にわたる「商工会創生プラン」の取組全体が「21世紀商工会グランプリ」を受賞した。「支援能力の見える化と人材育成の体系化が支援対応力の向上につながっている。こうした人材育成は、県連合会と商工会が同じ志を共有してこそ可能になる。今後も連合会として、商工会が質の高い事業者支援を実施できる体制づくりに取り組んでいきたい。」と市井仁総務企画部総務人事課長は語る。

商工会におけるOJTの様子

OFF-JTの集合研修の様子

支援力チェックシート（経営指導員）

支援力チェックシート（抜粋）

事例
2-3-11

事業者の成長ステージを見える化し、相談員同士の連携や支援ノウハウの蓄積につなげている支援機関

所在地　広島県呉市

呉広域商工会

▶ 事業計画「作成」支援から「実行」支援へ

広島県呉市の呉広域商工会（会員数1,178事業所、令和４年３月現在）は、これまで事業者に対して事業計画の作成に重点を置いた支援を実施していた。一方、同商工会では、事業計画作成後の計画実行段階での支援が十分にできておらず、事業者の成果になかなかつながっていないという課題があった。特に支援経験が少ない若手経営指導員は、具体的な支援のイメージがつかめていないという点が課題であった。加えて、同商工会が支援する事業者側においても、向こう５年ほどの収支計画は作成できるものの、10年先を見据えた、自社の売上規模に応じた経営イメージや課題を織り込んだ事業計画は作成できない、という課題があった。そこで、これらの課題を克服すべく、事業者の成長ステージに合わせた経営イメージの具体化と、事業計画の実行支援に注力することにした。

▶ 事業者の成長ステージの見える化により形式知化と相談員同士の連携促進を実現

まず同商工会が取り組んだのは、これまで培ってきた支援ノウハウを「成長ステージの見える化シート」という形で、各経営指導員が使えるツールとして形式知化することであった。具体的には、毎月の経営指導員勉強会で報告された支援事例を踏まえ、各成長ステージにおいて事業者が直面しがちな課題について「人」、「モノ」、「社内体制」、「社長のビジョン」、「市場への販売戦略」を軸に、売上規模を八つのステージに区分して整理した。例えば、「モノ」については、売上高５億円規模の企業は都市圏での販路開拓を目指すのに対し、売上高10億円規模の企業は海外での販路開拓を目指す、といった区分である。これにより、ベテラン・若手を問わず、経営指導員と事業者の間で目指すべき方向性や取り組むべき課題を明確化し、効果的に支援することができるようになった。

また、同商工会では、相談案件に応じて経営指導員がチームを構築して支援を実施しているが、「成長ステージの見える化シート」の作成は、経営指導員同士の連携促進にもつながった。このシートを用いることで、経営指導員同士で事業者の課題を効率的に共有できるようになり、複数の経営指導員による多面的な助言や、各経営指導員の得意分野をいかした支援が進んだ。さらに、連携が促進されることで若手経営指導員のOJTも推進され、課題であった若手経営指導員の育成にもつながっている。

▶ 更なる支援ノウハウの蓄積と支援の質向上を目指して

現在、同商工会では支援実績のデータベース化に取り組んでいる。それぞれの事業者に対してこれまでどのような支援を実施してきたのか、データベースに蓄積することで、支援担当者が代わる際の引継ぎを円滑にし、事業者からの信頼の維持・獲得に努める。これまでの取組をより発展させ、今後も組織として支援の質を高める方針だ。「支援経験から培われる支援ノウハウは商工会にとって強みになるもの。これを暗黙知にせず形式知化して蓄積することで、事業者の成長につながるような、寄り添った支援をしていきたい。」と佐々木課長は語る。

呉広域商工会の皆様

成長ステージの見える化シート

事例
2-3-12

各商工会の支援状況の見える化と PDCAサイクルの実施を促す仕組みの構築により、支援能力の向上を図る支援機関

所在地　石川県金沢市

石川県商工会連合会

▶ 経営環境の変化に伴い、これまで以上に事業者に寄り添った支援が重要に

石川県金沢市の石川県商工会連合会（県内商工会数20、令和４年３月現在）は、県内各地域の商工会運営に対する管理・助言等を実施している。新型コロナウイルス感染症の流行など、事業者を取り巻く外部環境が変化し、経営課題が複雑化・高度化する中、商工会は事業者の成長や事業継続に向け、PDCAサイクルを回しながら経営課題に沿ったオーダーメイド型の支援を行うことが求められるようになった。しかし、同連合会は、各商工会の巡回件数等の実績は把握していたものの、具体的な支援内容は十分に把握しておらず、支援の改善に向けた検討までには至っていなかった。また、商工会を総合的・客観的に評価する仕組みがなく、商工会ごとの事業者支援の状況を適切に評価できていなかった。こうした課題を解決しようと、同連合会主導で各商工会の事務局長や経営指導員の意見を織り込みながら「商工会総合力評価制度」を策定。各商工会の支援内容の把握とその適切な評価の実施に向けた取組を開始した。

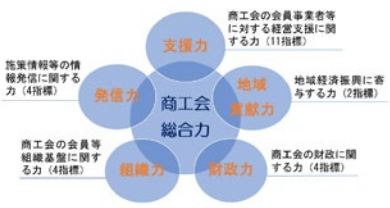
▶ 各商工会の支援状況を見える化し、PDCAサイクルの実施を促す仕組みを構築

同制度は、各商工会が「商工会総合力」を定期的に把握した上で、客観的に評価し改善を促すことで、商工会の事業者支援の質を向上させる仕組みである。商工会総合力は、①支援力、②発信力、③組織力、④財政力、⑤地域貢献力、の五つの要素で構成され、各要素合わせて全25の評価指標（KPI）を定めた。また、評価指標にはそれぞれ評価基準を定め、実績に応じて０～４のポイントを付与し、合計を最大100ポイントとして算出することとした。さらに、評価指標の内訳は、①支援力：11指標、②発信力：４指標、③組織力：４指標、④財政力：４指標、⑤地域貢献力：２指標とし、特に重要度が高い①支援力の点数配分が高くなるように設計した。

こうした評価制度を実施するため、各商工会は、正副会長らで構成される「商工会総合力評価制度推進委員会」を設置。事業年度終了後に評価フォーマットに基づいて自会の実績の点数化と自己評価を行い、改善対策（アクションプラン）の策定と、その進捗のモニタリングを実施した。これにより、各商工会において、自会で実施した支援内容や、他会と比べた自会の強み・弱みを客観的に把握し、支援の見直しを行うPDCAサイクルが出来上がった。実際に商工会からは「これまで自会の取組をどのように評価すればよいのか分からなかったが、この制度により個々の業務ごとにも総合的にも、俯瞰的評価ができるようになった」、「評価指標によって目指すべき方向性が明確になった」という声が上がっているという。

▶ 商工会の総合力向上により、事業者支援の実効性を高める

同制度は2021年度よりスタートし、2022年８月に前年度の実績を踏まえて最初のアクションプランが策定され、現在各商工会で取組を行っているところである。同連合会の尾崎良一専務理事は「評価指標の選定やPDCAサイクルの仕組みづくりなど、商工会総合力評価制度の策定は容易ではなかったが、ようやく走り出せた。本制度を活用し、連合会と商工会の職員が一枚岩となって、事業者に寄り添った伴走支援を実施していきたい。」と語る。



「商工会総合力」のイメージ図

「評価フォーマット」のサンプル図

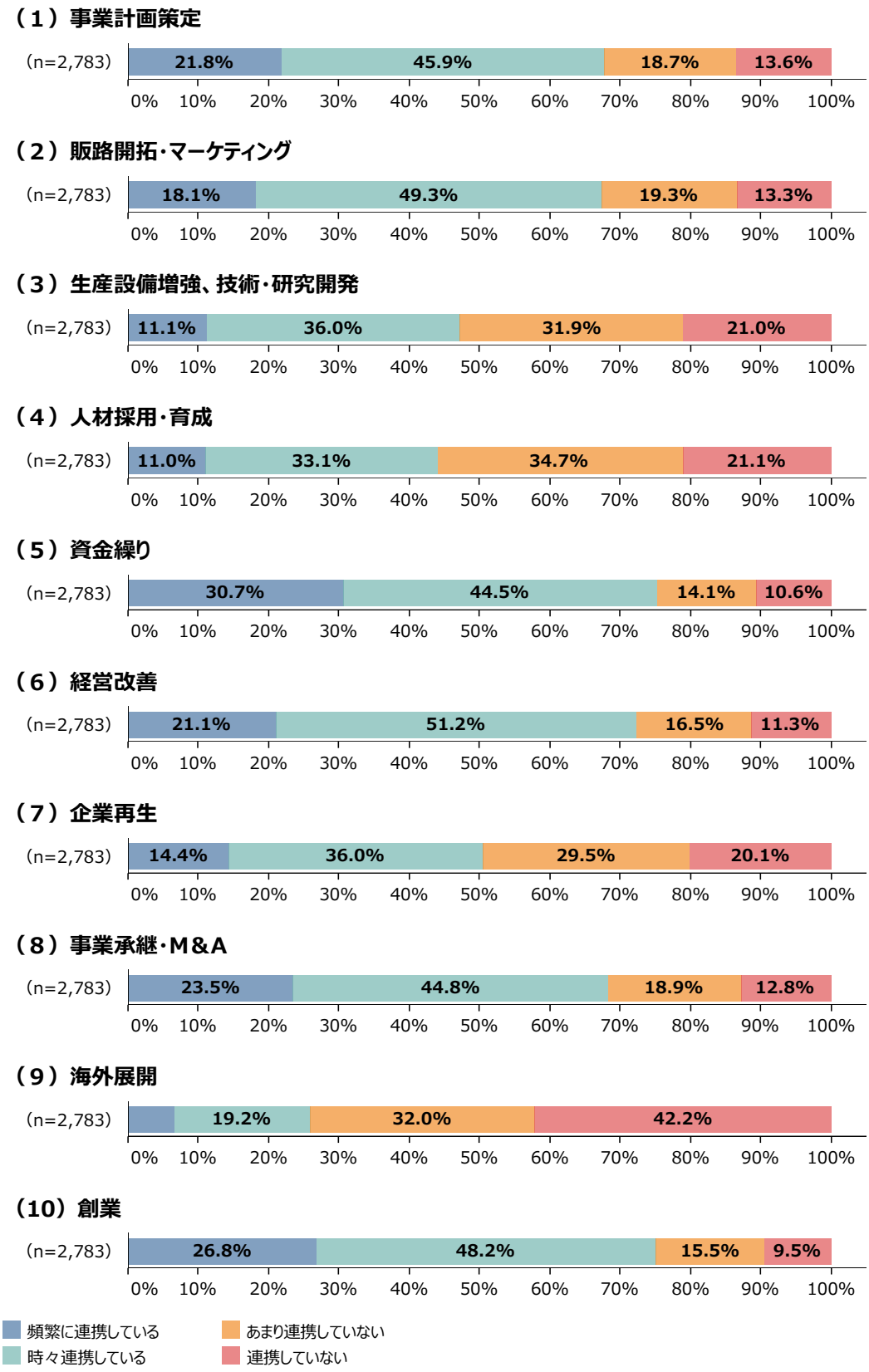
３．支援機関同士の連携

前項では、支援機関が支援ノウハウを蓄積し、支援能力の向上を図ることや、相談員同士で連携すること、組織として支援計画の策定・見直しを行うことで、事業者の経営課題をより解決することができる可能性が示された。一方で、支援機関には経営課題ごと、支援機関ごとに強みと弱みがあり、単独での支援には限界もある。本項では、より効果的に事業者を支援し、課題解決を図るための、支援機関同士の連携について見ていく。

第2-3-81図は、経営課題別に見た、支援機関同士の連携[42]状況を示したものである。これを見ると、「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「資金繰り」、「経営改善」、「事業承継・M＆A」、「創業」では支援機関同士の連携が頻繁に行われているのに対し、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「企業再生」、「海外展開」では支援機関同士の連携があまり行われていないことが分かる。

42　ここでの「連携」とは、支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指し、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含む。なお、セミナーや相談会の共同開催は含まない。

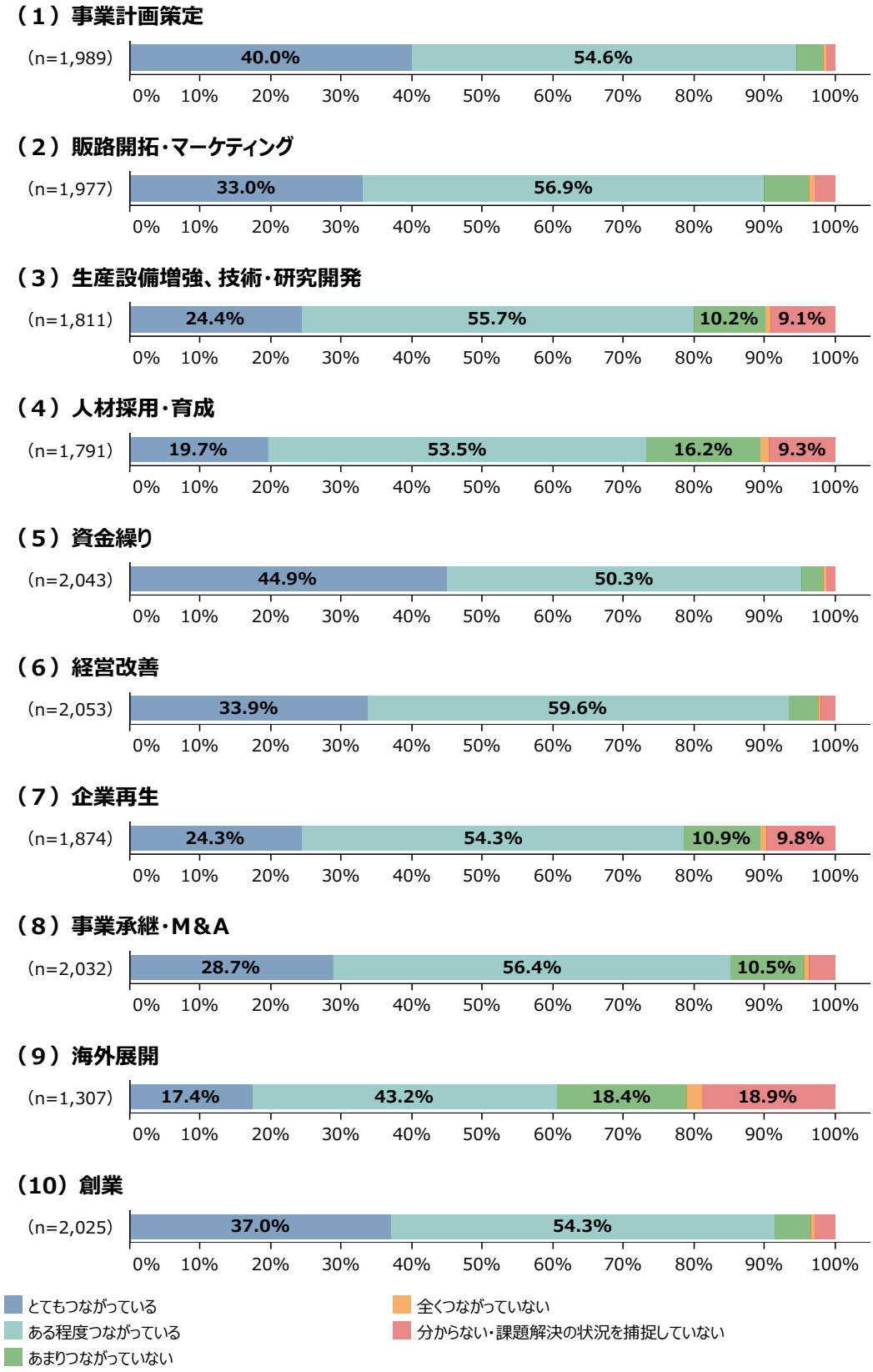
第2-3-81図　経営課題別に見た、他機関との連携状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

第2-3-82図は、経営課題別に見た、他機関との連携の成果を示したものである。これを見ると、「事業計画策定」、「資金繰り」、「経営改善」、「創業」においては、他機関との連携が事業者の経営課題の解決に「とてもつながっている」、「ある程度つながっている」と回答した割合の合計が９割超であるのに対し、「生産設備増強、技術・研究開発」では約８割、「人材採用・育成」では約７割、「海外展開」では約６割と、経営課題によって差があることが分かる。**第2-3-57図**で、支援機関が単独で対応できる経営課題を見たが、「人材採用・育成」、「生産設備増強、技術・研究開発」、「海外展開」は、単独で対応できると回答した支援機関が少なくなっており、支援機関全般として対応の難易度が高い経営課題については、連携先として適切な支援機関を探すことの難易度も高いために、支援機関同士の連携が進んでいないことが考えられる。

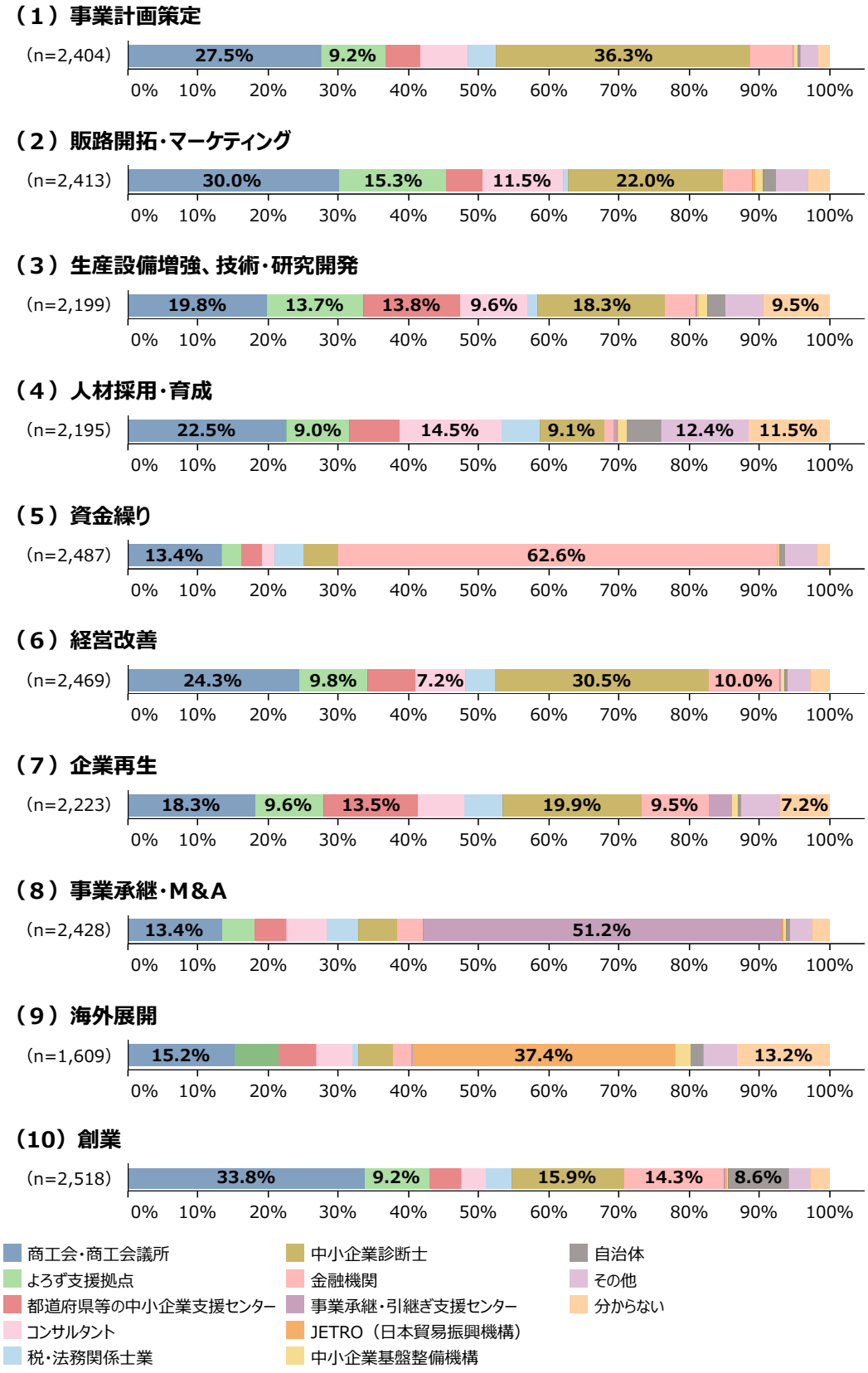
第2-3-82図　経営課題別に見た、他機関との連携の成果



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）それぞれの経営課題について、他機関との連携を実施している支援機関に対して聞いている。

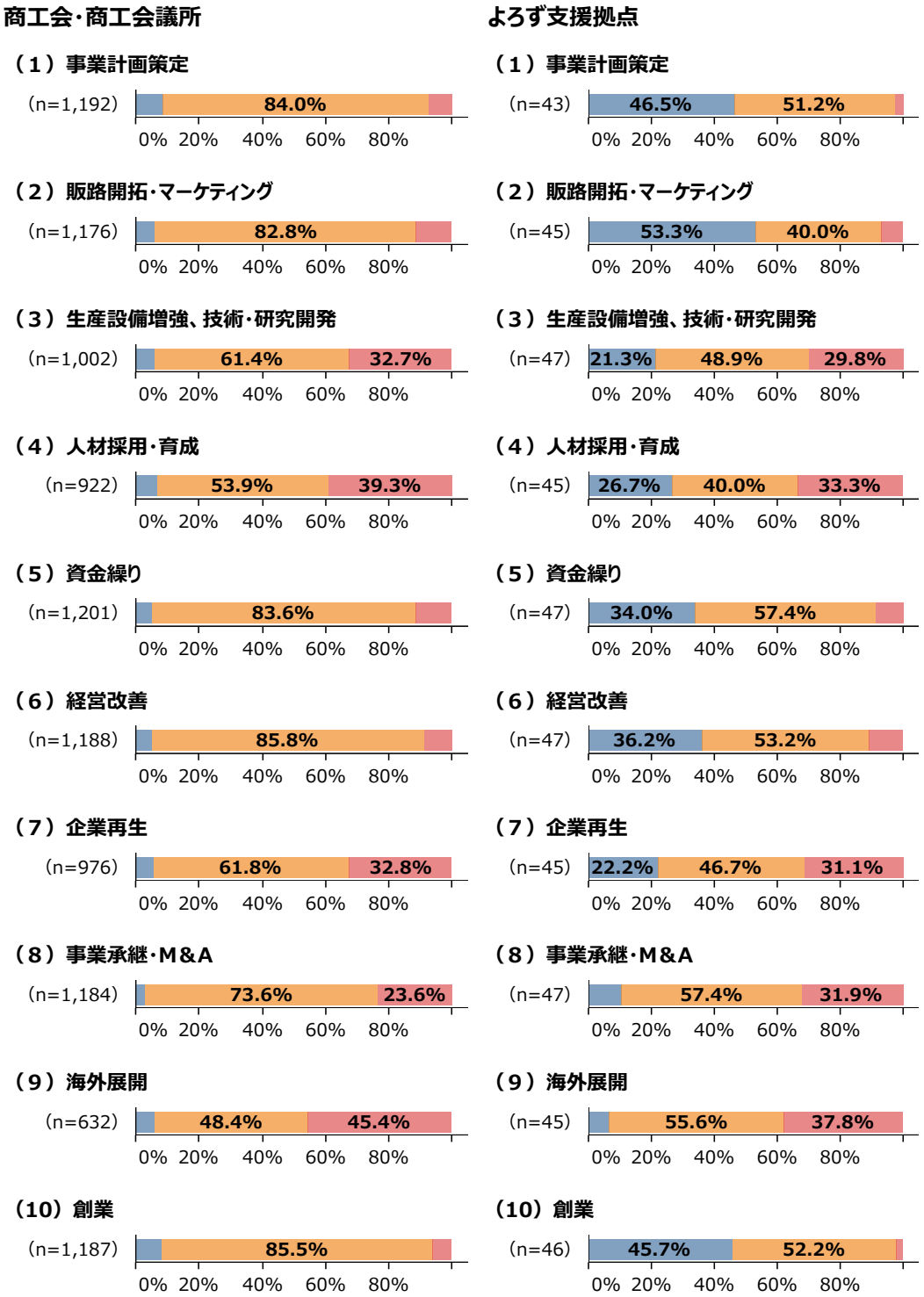
第2-3-83図、**第2-3-84図**は、経営課題別に、連携先支援機関と連携時の役割を示したものである。**第2-3-83図**より、どの経営課題においても、商工会・商工会議所と連携している支援機関が一定数存在することが分かり、**第2-3-84図**より、商工会・商工会議所の主な役割は、支援対象事業者を適切な支援機関に紹介し、自身も支援に加わることであると分かる。また、よろず支援拠点は、**第2-3-83図**で支援機関が連携している機関として相応の割合を占めており、**第2-3-84図**では「事業計画策定」や「販路開拓・マーケティング」において、他の支援機関から支援対象事業者の紹介を受け、支援を行うと回答した割合が高い。**第2-3-60図**の事業者が利用して満足度の高かった支援機関では、よろず支援拠点と回答した事業者の割合は低かったが、二次的な支援機関として機能している可能性が考えられる。**第2-3-83図**を経営課題別に見ると、「資金繰り」では金融機関、「事業承継・M＆A」では事業承継・引継ぎ支援センター、「海外展開」ではJETRO（日本貿易振興機構）と回答する割合がそれぞれ最も高く、支援機関の専門性をいかした連携が実施されていることもうかがえる。

第2-3-83図　経営課題別に見た、連携先支援機関



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）それぞれの経営課題について、他機関との連携を実施している支援機関を対象としている。

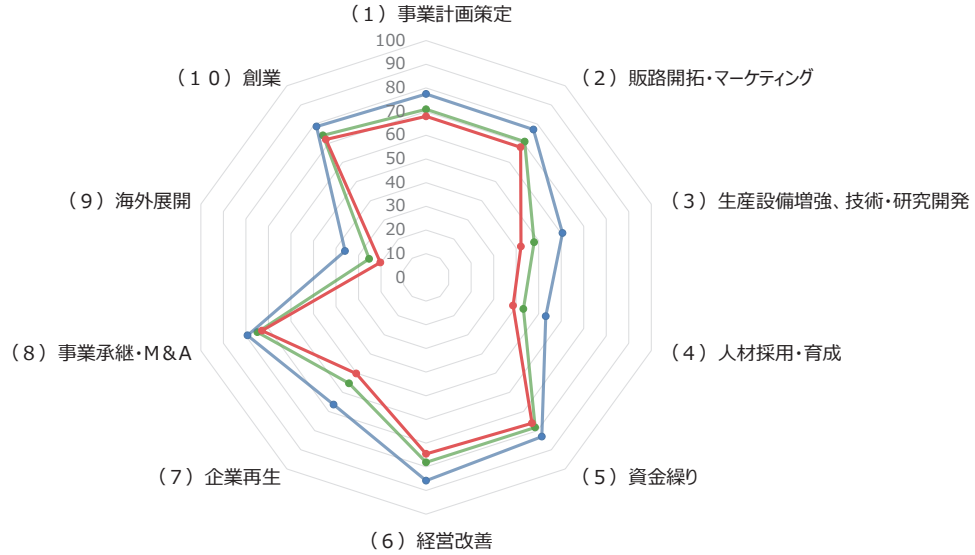
第2-3-84図　経営課題別に見た、連携時の役割



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.連携時の役割について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。
2.調査対象とした支援機関のうち、ここでは商工会・商工会議所とよろず支援拠点の回答を取り上げている。

第2-3-85図は、各相談員の支援能力の対外発信状況別に見た、経営課題別他機関との連携状況を示したものである。これを見ると、各相談員の支援能力を対外発信している支援機関の方が、対外発信していない支援機関に比べて、全ての経営課題において他機関との連携を頻繁に行っている。これにより、支援機関が各相談員の支援能力を対外発信することで、その支援機関が構築している支援体制や対応できる経営課題に関する他機関からの理解が深まり、効果的な連携につながっている可能性が示唆される。

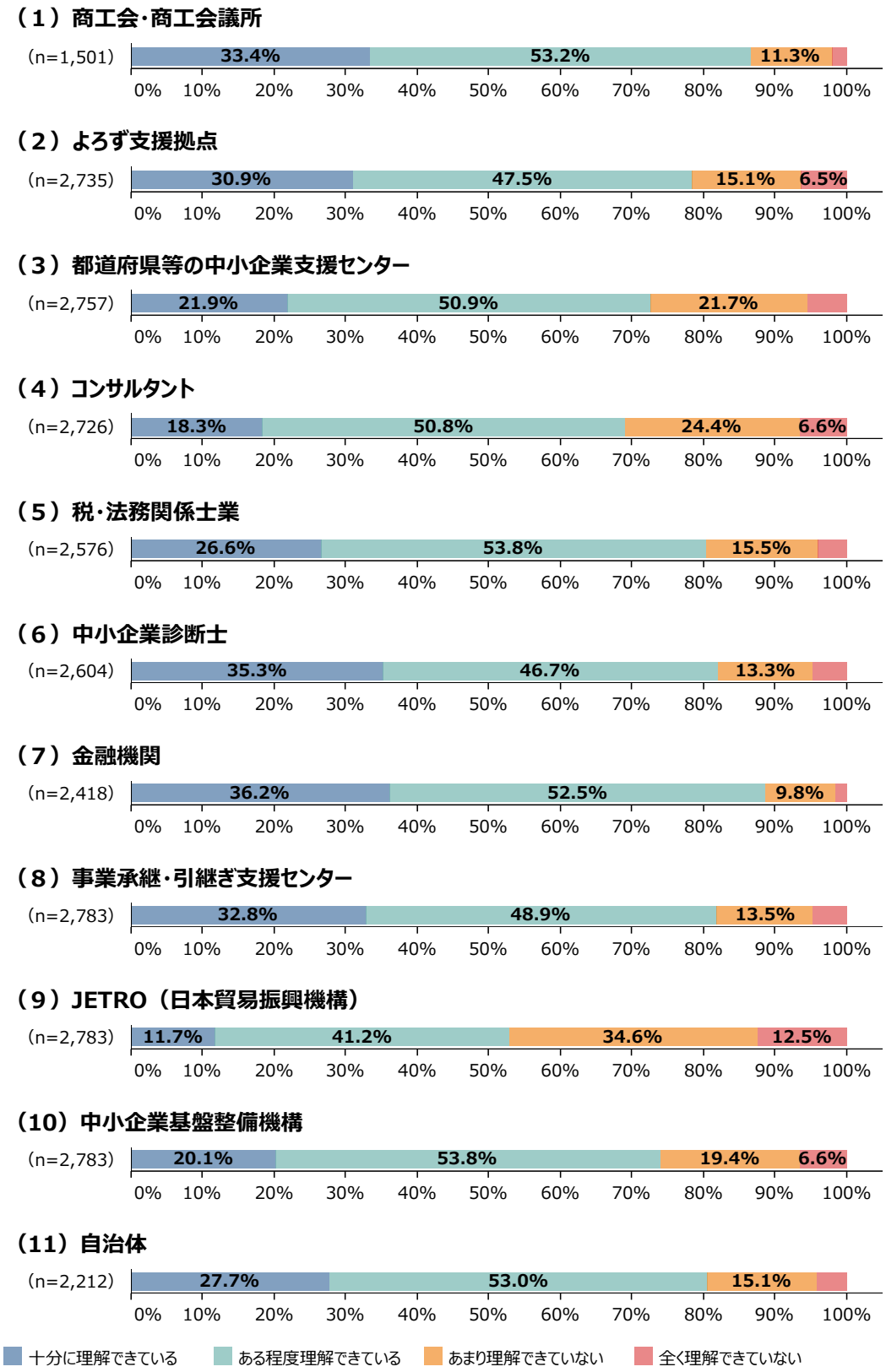
第2-3-85図　各相談員の支援能力の対外発信状況別に見た、経営課題別他機関との連携状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」より中小企業庁作成
（注）1.各経営課題における各支援機関の連携状況について、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2.数字の単位は%。
3.「相談員の支援能力を対外発信している」は、対外発信を「積極的に実施している」、「ある程度実施している」と回答した者の合計。
4.「相談員の支援能力を対外発信していない」は、対外発信を「全く実施していない」、「あまり実施していない」と回答した者の合計。
5. 回答数（n）は以下のとおり。全体：n=2,212、相談員の支援能力を対外発信している：n=1,512、相談員の支援能力を対外発信していない：n=700。

第2-3-86図は、支援機関別に見た、他機関からの理解状況を示したものである。これを見ると、「商工会・商工会議所」、「金融機関」は、実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制について、他機関が「十分に理解できている」、「ある程度理解できている」と回答した割合の合計が約９割と高いが、「都道府県等の中小企業支援センター」、「コンサルタント」、「中小企業基盤整備機構」は約７割、「JETRO（日本貿易振興機構）」は約５割と低くなっており、他機関からの理解状況には、機関ごとにばらつきがあることが分かる。

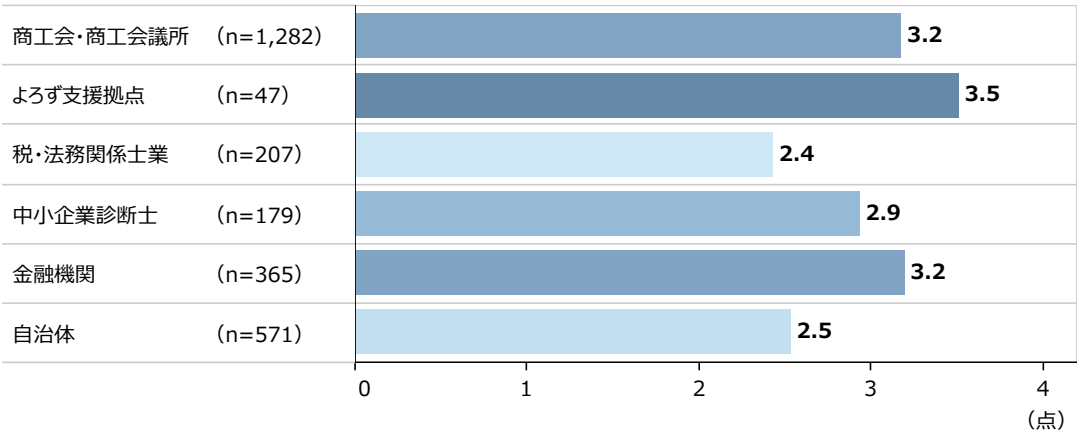
第2-3-86図　支援機関別に見た、他機関からの理解状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.各支援機関が実施している支援の内容や経営課題に応じて構築している支援体制について理解状況を尋ねたもの。
2.自機関と同じ属性の支援機関以外に対する回答について集計している。

第2-3-87図は、支援機関別に見た、他機関に対する理解度を点数化したものを示している。これを見ると、「よろず支援拠点」において、他機関に対する理解度が最も高く、次いで「金融機関」、「商工会・商工会議所」となっており、これらの支援機関においては、全般的に他の支援機関に対する理解が進んでいることが分かる。

第2-3-87図　支援機関別に見た、他機関に対する理解度

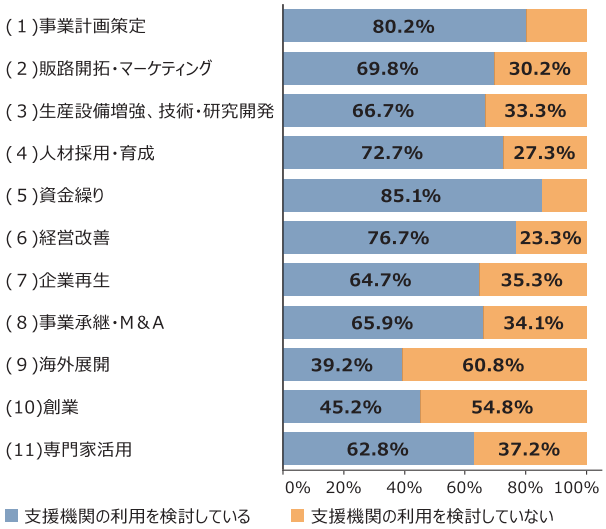


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「商工会・商工会議所」、「よろず支援拠点」、「都道府県等の中小企業支援センター」、「コンサルタント」、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」、「金融機関」、「事業承継・引継ぎ支援センター」、「JETRO（日本貿易振興機構）」、「中小企業基盤整備機構」、「自治体」のそれぞれが実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制について、「十分に理解できている」を４点、「ある程度理解できている」を３点、「あまり理解できていない」を２点、「全く理解できていない」を１点として、それぞれの支援機関における点数の平均点を算出したもの。
2.商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関、自治体による回答を集計している。
3.自機関と同じ属性の支援機関については聞いていない。

ここからは、事業者が利用を検討する支援機関と、支援機関の対応状況とのミスマッチについて見ていく。**第2-3-88図**は、事業者が支援機関の利用を検討する経営課題と、支援機関における単独での対応状況を示したものである。支援機関における単独での対応状況については、**第2-3-57図**の中から「販路開拓・マーケティング」と「人材採用・育成」を抜粋したものであるが、この二つの経営課題については、事業者が支援機関の利用を検討する割合は高いものの、単独で対応できる支援機関の割合が低く、事業者が支援機関を利用した際に求めている支援が実施されていないことが考えられる。この二つの経営課題に対して、支援機関が他機関と連携を行うことで、対処することができているのか確認する。

第2-3-88図　事業者が支援機関の利用を検討する経営課題と、支援機関における単独での対応状況

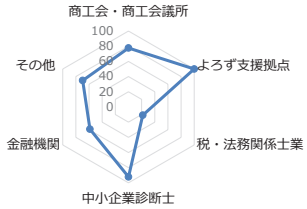
事業者が支援機関の利用を検討する経営課題



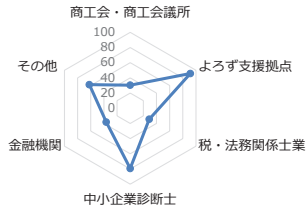
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.ここでの回答割合は、ある事業者が「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「資金繰り」、「経営改善」、「企業再生」、「事業承継・M&A」、「海外展開」、「創業」、「専門家活用」の各経営課題について、利用を検討する支援機関としていずれかの支援機関を回答した場合に、当該支援機関への相談を検討するものとしてカウントし、算出を行ったもの。
2.回答数（n）は以下のとおり。事業計画策定：n=6,034、販路開拓・マーケティング：n=5,918、生産設備増強、技術・研究開発：n=5,828、人材採用・育成：n=5,876、資金繰り：n=5,973、経営改善：n=5,918、企業再生：n=5,795、事業承継・M&A：n=5,814、海外展開：n=5,697、創業：n=5,634、専門家活用：n=5,743。

支援機関における単独での対応状況

（2）販路開拓・マーケティング



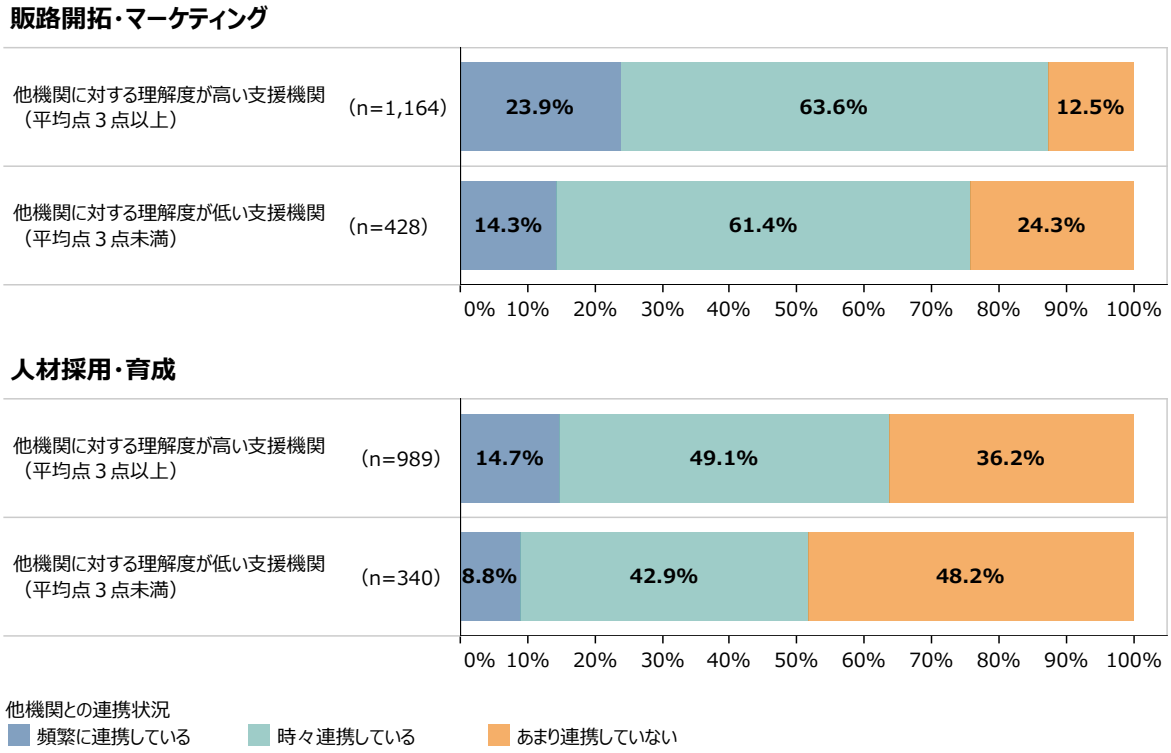
（4）人材採用・育成



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2.数字の単位は%。
3.「販路開拓・マーケティング」、「人材採用・育成」共に、回答数（n）は以下のとおり。商工会・商工会議所：n=1,282、よろず支援拠点：n=47、税・法務関係士業：n=207、中小企業診断士：n＝179、金融機関：n＝365、その他：n=132。

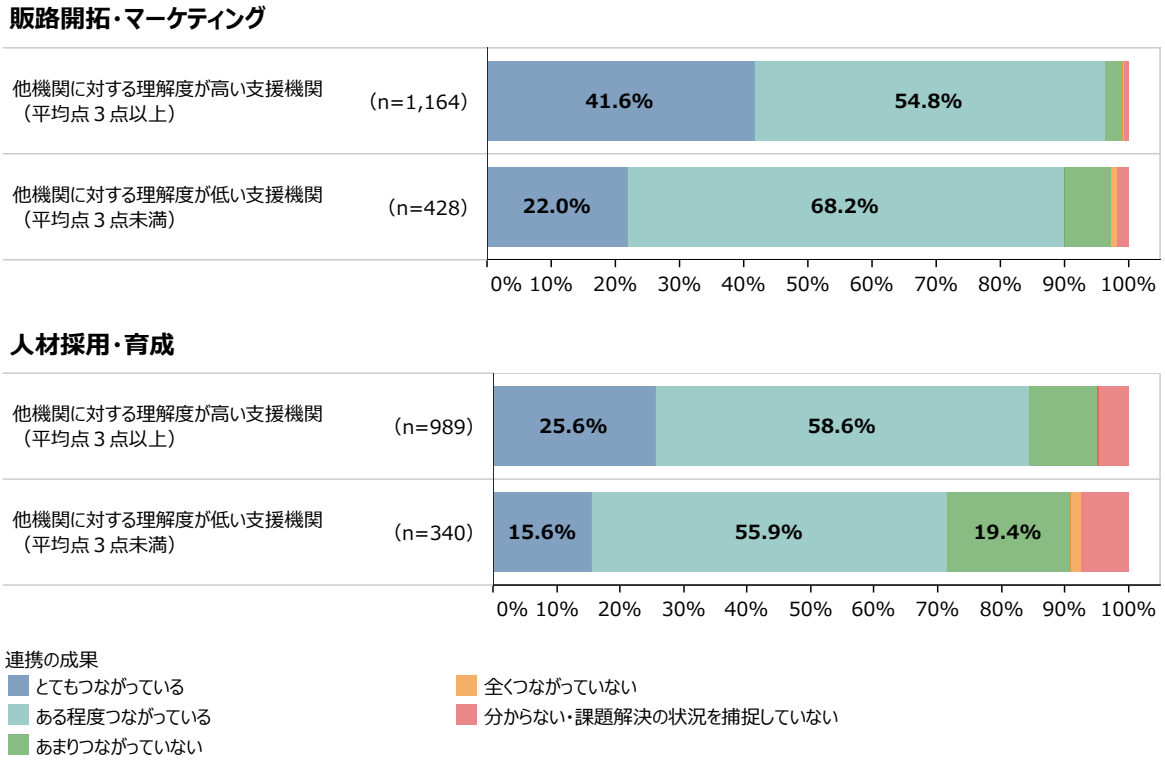
第2-3-89図、第2-3-90図は、「販路開拓・マーケティング」、「人材採用・育成」の経営課題について、他機関に対する理解度別に、他機関との連携状況とその成果を示したものである。いずれの経営課題においても、他機関に対する理解度が高い支援機関ほど、他機関との連携を頻繁に行っており、他機関との連携が事業者の経営課題解決につながっている傾向がある。これにより、他機関に対する理解を深めることで、事業者の経営課題に応じて連携すべき機関と適切に連携することが可能になり、事業者の課題解決につながる可能性が示唆される。

第2-3-89図　他機関に対する理解度別に見た、他機関との連携状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでいう他機関に対する理解度とは、「商工会・商工会議所」、「よろず支援拠点」、「都道府県等の中小企業支援センター」、「コンサルタント」、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」、「金融機関」、「事業承継・引継ぎ支援センター」、「JETRO（日本貿易振興機構）」、「中小企業基盤整備機構」、「自治体」が実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制について、「十分に理解できている」を４点、「ある程度理解できている」を３点、「あまり理解できていない」を２点、「全く理解できていない」を１点として、それぞれの支援機関における点数の平均点を算出したもの。
2.商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関による回答を集計している。
3.自機関と同じ属性の支援機関については聞いていない。
4.他機関との連携状況は、他機関との連携を実施している支援機関のうち、連携時の役割について、「支援対象事業者を適切な支援機関に紹介する（支援は紹介先に任せる）」、「支援対象事業者を適切な支援機関に紹介する（自身も支援に加わる）」と回答した者に対して聞いている。

第2-3-90図　他機関に対する理解度別に見た、他機関との連携の成果



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでいう他機関に対する理解度とは、「商工会・商工会議所」、「よろず支援拠点」、「都道府県等の中小企業支援センター」、「コンサルタント」、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」、「金融機関」、「事業承継・引継ぎ支援センター」、「JETRO（日本貿易振興機構）」、「中小企業基盤整備機構」、「自治体」が実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制について、「十分に理解できている」を４点、「ある程度理解できている」を３点、「あまり理解できていない」を２点、「全く理解できていない」を１点として、それぞれの支援機関における点数の平均点を算出したもの。
2.商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関による回答を集計している。
3.自機関と同じ属性の支援機関については聞いていない。
4.他機関との連携状況は、他機関との連携を実施している支援機関のうち、連携時の役割について、「支援対象事業者を適切な支援機関に紹介する（支援は紹介先に任せる）」、「支援対象事業者を適切な支援機関に紹介する（自身も支援に加わる）」と回答した者に対して聞いている。

以上、本項では、支援機関同士の連携について分析し、単独で対応できない経営課題については、支援機関同士で連携して支援することが有効であることや、連携相手となる他機関について理解できているほど効果的な連携を実施できること、各相談員の支援能力を対外発信することが他機関からの理解につながり、連携を促す可能性が示された。

事例2-3-13では、事業者の経営課題に応じて、他の支援機関と連携して支援を行っている支援機関の事例を紹介する。また、**コラム2-3-9**では、主に金融機関と連携して事業者の収益力改善を支援する中小企業活性化協議会の取組を紹介する。

事例
2-3-13

他の支援機関と連携して支援を行うことで、事業者の課題解決と自機関の支援能力向上につなげている支援機関

所在地　北海道斜里町

斜里町商工会

▶ 支援体制を強化し、踏み込んだ支援まで対応できる「町のワンストップ相談所」を目指す

北海道斜里町の斜里町商工会（会員数331事業所、令和４年３月現在）は、町内の事業者に対する巡回指導を実施していたが、2018年頃までは補助金の紹介など事務的な対応が多く、経営課題の解決などの踏み込んだ支援ができていなかった。同会の小野寺士経営指導員と斜里町役場の河井謙商工観光課長は、斜里町には親族経営の事業者が多く、第三者に経営相談をする慣習がないことにも課題を感じていたところ、当時網走信用金庫の斜里支店長を務めていた山本大介氏からも、こうした現状を改善すべきとの助言を受けた。そこで、支援体制の強化に着手し、同会が事業者の踏み込んだ支援に対応できる「町のワンストップ相談所」となることを目指した。

▶ 北海道よろず支援拠点に在籍する各専門分野のコーディネーターと連携し、事業者の支援に取り組む

まず、支援体制の強化を図るため、商工会側から事業者に積極的にコミュニケーションを取り、相談の掘り起こしに取り組んだ。さらに、地域の支援体制整備が進んでいた釧路市の取組を参考に、商工会や自治体、金融機関、専門家等、地域の支援機関が連携して斜里町内の事業者を支援する「知床しゃりビジネスサポート事業」を開始した。同事業においては、専門家との連携を模索し、2019年に北海道よろず支援拠点との協力関係を構築。同事業の開始後１年にわたり定期的に出張相談会やセミナーを開催するなど、経営相談に対する敷居を下げる取組を進めたところ、地域内で経営相談に前向きな雰囲気が醸成され、２年目以降は具体的な経営相談が増加した。

実際の経営相談対応において、同会は、事業者から寄せられた相談内容の前さばきを行い、事業者の課題や解決すべき事項、解決に要する期間等を整理する役割を担った。専門分野の支援や、より踏み込んだコンサルティングが必要と判断した場合には、事業者によろず支援拠点のコーディネーターへの相談を案内。相談内容を事前に共有することで、スムーズな連携支援を実現し、課題解決につなげている。同会はよろず支援拠点や専門家と連携した場合にも、支援への同席や巡回時の状況フォローなどにより、課題解決に至るまで支援に携わっている。

▶ 他の支援機関と連携して事業者の支援に取り組むことで、商工会の提案力も向上

こうした支援体制強化の結果、よろず支援拠点に限らず金融機関や専門家との連携も進み、事業者からの経営相談が更に増加した。特に、若年層の経営者や、農業・漁業従事者等からの相談も増えるなど、中長期的な目線で地域の活性化につながる変化を感じている。また、支援を行う側の同会においても支援ノウハウが蓄積され、同会のみで対応できる支援範囲が広がり、提案力の向上や他機関との連携の円滑化につながった。実際に、同会と金融機関が密に連携したことで地域で初めて資本性劣後ローンの利用につながった支援例もある。北海道よろず支援拠点の中野貴英チーフコーディネーターは、「連携体制の深化により、同会と阿吽の呼吸で支援ができるようになった。前さばきの精度も上がっており、密度の高い支援ができている。」と語る。同会の小野寺経営指導員は、「中野チーフならどう言うかな、と考えながら支援ができている。自分たちの支援力を上げることで、事業者に良い支援を届け、地域の事業を盛り上げていきたい。」と語る。

斜里町商工会、網走信用金庫、北海道よろず支援拠点の皆様

若手経営者、後継者、企業幹部候補等向けセミナーの様子

北海道よろず支援拠点と合同開催した個別経営相談の案内

コラム

2-3-9　中小企業活性化協議会による業種別の支援事例集

2022年９月８日に経済産業省、金融庁及び財務省は「中小企業活性化パッケージNEXT」を策定・公表した。これを踏まえ、コロナの影響が長期化する中、引き続き厳しい状況に直面している飲食業・宿泊業の中小事業者に対しても、中小企業活性化協議会が実施する収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援が行き渡るよう、各都道府県の中小企業活性化協議会に「飲食業・宿泊業支援専門窓口」を2022年９月に設置するとともに、同年11月以降、より多くの中小企業者に中小企業活性化協議会をより身近に活用いただけるよう、「中小企業活性化協議会による業種別の支援事例集」を順次公表した。

コラム　2-3-9①図　飲食業支援事例

事業再構築補助金の採択による店舗リニューアルの確実な実行のため、
収益力改善計画により資金繰りを確保しつつ各施策の実行を図った事例

事例概要

会社内容：業歴30年の日本料理店2店舗を営む法人。主たる顧客は地元住民であり、地元での知名度は高い。コロナ前には2店舗の合計売上高は約2億円程度であり、営業黒字を計上。

コロナによる影響：コロナの影響により、2店舗の合計売上高は約1億円（約50%超減少）となり、大幅な営業赤字を計上する状況に陥っている。

現況：事業再構築補助金は既に採択されて、店舗リニューアルに着手しているものの、原価管理等の経営管理不足、原材料の値上げによる原価高等の経営課題を抱えている。

アクションプランの概要

項目	施策内容
経営全般	• 店舗リニューアルに伴う客席及び厨房レイアウト等の業者調整 • 工事の完了
売上・収益改善	• 小規模披露宴からお食い初めまで様々なお祝いで提供できるメニュー・パンフ等を作成 • 原価率を意識しつつ、季節のメニューをHP等に定期的に掲載し、集客につなげる • 観光団体向けメニュー、法事のケータリングメニューの金額、内容の見直し
原価・販管費	• 人員の再配置による新たな調理場体制及び業務オペレーションの構築により、業務の効率化を図る • 仕入ルートの見直し等による安価な食材の確保と効果的な保存方法の確立により原価低減を図る

計画におけるポイント

- 店舗リニューアルに伴うメニュー見直しの実施により、顧客への訴求力を高めると同時に原価率低減を図る。
- 厨房レイアウトの変更及び人員の再配置により、業務の効率化を図り、間接コストの低減を図る。

金融支援の内容

- コロナの影響によって不透明となった資金繰りについて安定性を確保するため、1年間の元金返済猶予を要請しつつ、猶予期間中に収益力の改善に取り組むアクションプランを作成する「収益力改善計画策定支援」を利用。

中小企業活性化協議会では、幅広く中小企業者の収益力の改善を支援し、ポストコロナに向けたアクションプランの策定をサポートする収益力改善支援を実施し、地域経済の活力の再生に取り組んでいる。

コラム　2-3-9②図　宿泊業支援事例

事業スポンサーを活用した第二会社方式による債務免除を実施し、事業承継を図った事例

事例概要

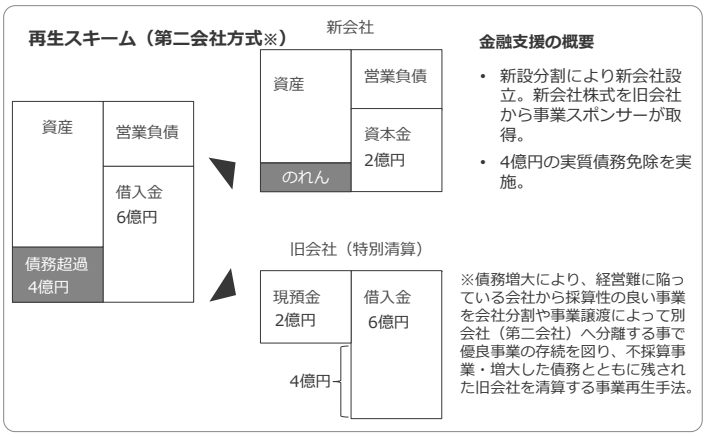
会社内容：客室数約15室。従業員30名程度。コロナ前は売上高3億円程度。バブル期の過大投資のため借入が多額となり、かつ長引く不況で売上が低下していたが、コスト削減により近年は償却前営業利益は黒字を継続していた。

コロナによる影響：休館を余儀なくされ、売上高が2億円台となり赤字計上。

現況：後継者不在。従業員数も高齢化による退職で減少。人員不足により予約を断ることがあり機会損失が発生している。

再生におけるポイント

- 自力再生が困難であり同業の事業スポンサーによる再生を図る。
- 事業スポンサーは資金繰りの状況に応じて運転資金拠出を約束。
- 事業スポンサーが新代表者となり、同業者としてのノウハウ、人材を含めた経営資源を活用。



金融支援の内容

- 新設分割により設立した新会社株式を事業スポンサーが旧会社から2億円で取得。
- 旧会社において新会社株式売却代金等により、金融機関へ2億円を返済。返済後の借入金4億円（保証協会の求償権を含む）は旧会社の特別清算手続の中で実質債務免除を実施。

中小企業活性化協議会が行う再生計画策定支援の手法は、金融機関等の債権のみを調整の対象とすることで、風評による信用低下などを回避しながら経営再建を進めるものである。再生計画策定支援では、企業の状況を調査の上、事業計画を策定し、また必要な金融支援策を策定して、それらを再生計画として取りまとめる。

金融支援策は、リスケジュール等の弁済条件変更や債権放棄等の抜本的な支援策を、金融機関と調整しながら策定する。

中小企業活性化協議会では、財務上の課題等がある中小企業・小規模事業者からの収益力改善・事業再生・再チャレンジに係る相談を一元的に受け付け、課題解決に向けた助言や支援施策・支援機関の紹介、計画策定支援、金融機関等との調整などを引き続き行っていく。

第４節　まとめ

本章では、共通基盤としての取引適正化とデジタル化、支援機関・伴走支援の状況について確認した。

第１節では、取引適正化と価格転嫁について確認した。感染症流行前や、2021年と比べて受注量・受注単価が回復傾向にある企業も存在することが確認された。一方で、足下の物価変動を受けて、原材料価格や人件費、エネルギーコストの上昇が多くの受注側事業者において実感されている。特に労務費やエネルギーコストなど、コストの内容によって価格転嫁が厳しい状況にあることが分かった。今後の適正な価格転嫁に向けては、受注側事業者が特定の企業間取引に依存しないように販売先数を増やすことや、価格交渉月間の実施及びその結果を踏まえた指導・助言、実効性を高めるための踏み込んだ情報開示により、受注側事業者の取引環境を整えることを通じて、中小企業・小規模事業者のより一層の価格転嫁を進めることが必要となっている。

第２節では、中小企業のデジタル化について、過去２年間の白書の分析を踏まえながら、中小企業のデジタル化のきっかけや市区町村の人口規模別にデジタル化進展の背景を概観した上で、中小企業がデジタル化の取組を進展させるための戦略やデジタル人材等について確認した。

人口規模の小さい市区町村に所在する中小企業ほど、デジタル化の取組に対する自治体や支援機関による支援、ITベンダー、通信インフラの整備等の現状が十分ではないと感じている傾向にあることを確認した。自治体は中小企業のデジタル化に対して積極的にリーダーシップを発揮するとともに、デジタル田園都市国家構想総合戦略に基づくデジタル推進人材の育成や通信インフラの整備等について、地方のニーズに合わせて今後もスピード感を持って推進していくことが期待される。

次に、デジタル化のビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなどを戦略的に実施している企業では、デジタル化による効果を実感しながら着実に取組段階を進展させており、組織的・戦略的にデジタル化に取り組んでいくことが重要であることを指摘した。また、中小企業では高度なスキルを持つデジタル人材を確保できていない企業においてもデジタル化の取組段階を進展させている企業が一定数存在しており、必ずしも高度なスキルを持つデジタル人材を自社内に抱えていなくても、デジタル化の取組を進展させることが可能であることを指摘した。さらに、デジタル人材の確保・育成に向けて、求めるスキルや人材像の明確化等ができている企業ではデジタル人材を確保できている割合が高く、こうした取組の重要性を指摘した。また、５年前と比べて中小企業からデジタル化に関する支援機関への相談件数が増加する中で、支援機関もデジタル支援に関する支援能力を向上させていることを確認した。中小企業のデジタル化支援において他の支援機関と連携している支援機関では、その頻度が高いほど、連携による効果を実感しているとともに、現在のデジタル化支援について対応できている支援機関が多いことを確認した。支援機関が組織・団体を超えた連携体制を構築し、互いの強みをいかしながら支援を行っていくことが期待される。

第３節では、支援機関による課題解決の状況や、本質的な課題設定の状況、伴走支援の実施状況などを確認し、支援機関の現状を概観するとともに、支援機関の能力向上の取組や支援機関同士の連携について分析した。

支援機関における課題解決の状況を概観したところ、支援機関の支援により事業者の経営課題は一定程度解決されているものの、解決状況には向上の余地もあることが確認された。また、事業者は、支援機関に対して本質的な課題設定を伴う支援を期待しており、支援機関においては、本質的

な課題設定と事業者の自己変革を促す伴走支援の取組が進展していることも確認された。

支援機関の支援能力向上の取組については、支援ノウハウが蓄積されることで、事業者の課題解決や、本質的な課題設定、伴走支援の取組が進展することが示された。支援ノウハウの蓄積においては、各相談員の支援能力の見える化を通じたOJTや有効事例の共有、相談員同士の連携の取組が効果的であることが示された。また、組織全体の支援件数を見える化し、支援計画を策定してPDCAサイクルを回すことが、事業者の課題解決につながる可能性も示された。

支援機関が単独では対応できない経営課題については、支援機関同士で連携して支援することの有効性も確認された。他機関との連携においては、連携相手となる他機関に対する理解度が高いほど効果的な連携を実施できることや、各相談員の支援能力を対外発信することが他機関からの理解につながり、連携が促される可能性が示された。

付 注

付注　目次

付注1-1-1　円安が10%進んだことによる各産業への短期的な影響の試算方法…… Ⅲ-2
付注2-1-1　各設問のトピック分析結果における重要度の高い上位10単語…… Ⅲ-3

付注1-1-1　円安が10%進んだことによる各産業への短期的な影響の試算方法

各効果の算出式については下記の通りである。なお、それぞれの価格変動分については、付加価値比で表示している。

【輸入品価格の変化率について】

輸入品価格の変化率においては、ドル建て取引による為替レートの変化率が、産業連関表の各部門の製品の価格に及ぼす影響として、「ドル建て為替レートの変化率×ドル建て取引の比率×部門別の輸入品中間投入比率」によって算出している。

輸入品中間投入比率については、2015年基本表の非競争型輸入表の輸入品中間投入比率を、競争型取引額表の2015年と2019年の中間投入比率の変化率で調整している。

【輸入価格の国内生産価格への波及効果について】

ドル建て取引分の輸入品価格の変化による各部門の製造品（サービスを含む）の価格変化率×逆行列係数により、ドル建て取引の輸入品の価格変動による各部門の生産物（製品＋サービス）の価格の影響（変化率）を計算。これを生産コスト増減の全体分としている。

このうち、為替レートによる直接の生産コスト変化分を「直接効果」とし、生産コスト増減の全体分から直接効果分を差し引いたものを「間接効果」としている。

為替レートが変化することによる国産品の「生産者価格」への波及効果について、下記の方程式により算出。

$\Delta P_d = (I - A'_d)^{-1} \cdot A'_{im} \cdot \Delta P_{im}$

ΔP_d：国産品価格の変化率ベクトル、

A'_d：国産品の投入係数行列

A'_{im}：輸入品投入係数行列

Δp_{im}：輸入品価格の変化率ベクトル

【輸出価格への影響について】

海外市場規模が変わらないことを前提に、為替レートが10%変化した場合のドル建て取引分の輸出価格の減少分が需要量を増加させ、その金額分の輸出額を増加させるとして、付加価値に対する増額分として算出。

具体的には、輸出額×為替レート変化率×ドル建て取引変化率/付加価値で計算している。

【海外直接投資収益への影響】

財務省、日本銀行「業種別・地域別直接投資（平成31（令和元）年）」における業種別直接投資収益について、10%分の価格を海外直接投資収益上昇率としている。

付注2-1-1　各設問のトピック分析結果における重要度の高い上位10単語

付図2-1-1は、各設問（設問名）に対して３つのトピック（話題）に分類することを前提にして、トピックごとの単語の出現確率と各文書のトピックの構成比率を推定したものである。１～10までの番号にある単語ついては、各トピックの構成割合の高い順に、単語を並べたものとなっている。また、「トピック名」については、各トピックで構成される単語の内容に基づいてトピックに名称をつけたものとなっている。「変数名」は、**コラム2-1-5**⑤にて、マーケットバスケット分析を用いる際に使用した変数名であり、各トピック名について、変数名が対応している関係性となっている。なお、構成割合の高い単語のうち、一部個社の特定につながる単語については、黒塗りの処理を行っている。

付図2-1-1　各設問のトピック分析結果における重要度の高い上位10単語

設問名	障壁を乗り越える行動			成長意欲			成長意欲の刺激を受けたメンター・アドバイザー・コミュニティ			成長に向けた動機付けの内容		
トピック名	経営理念の社内共有	取引先の開拓	従業員の採用・育成の強化	開発した製品・商品・サービスの市場拡大	製品・商品・サービスのブランド向上	既存取引先からの製品・商品・サービスに対するニーズの増大	知見・技術の交流会	自治体・行政機関	中小企業関連団体	経営に関する手法の交流	業界の製品・商品・サービスの情報共有	異分野の知見に基づくアドバイス
変数名	action_0	action_1	action_2	motivation_0	motivation_1	motivation_2	motivation_who_0	motivation_who_1	motivation_who_2	motivation_what_0	motivation_what_1	motivation_what_2
1	課題	製品	採用	開発	水	業	技術	県	同友会	支援	アドバイス	出る
2	年	団体	育成	製造	炭酸	要望	会	社長	中小	図る	建設	商談
3	共有	指定	会社	対象	社	取引先	ウイスキー	東京	地元	ほか	情報	展示
4	得意先	取引先	面	当時	ブランド	成長	交流	取り組み	参加	追いつく	出す	東京
5	社	中	従業	創業	増加	既存	研究	高知	経営	手法	技術	会
6	経営	生	員	売上	向上	リスク	外部	商社	協会	同業	向ける	年
7	通す	テレワーク	新卒	市場	展開	新卒	惣菜	時代	顧問	関わる	進む	開催
8	環境	乳	船員	需要	環境	維持	日本	機器	有する	社	提供	出す
9	積極	開発	活用	規模	価値	世の中	有する	培う	大阪	経営	多く	異
10	自分	既存	船舶	客	製造	かかる	知見	埼玉	知見	学び	意識	業種

設問名	外部課題			内部課題			対象顧客			目標値（全社目標）		
トピック名	業界における製品・商品・サービスのブランド確立	市場における競争環境の激化	取引先・市場における認知向上	生産に必要な人材・資金不足	商品開発と販路開拓の不足	受注に対する生産・製造設備の不足	特定地域セグメントの顧客	既存の大手取引先顧客	海外圏・域外顧客	売上数値目標の毎年向上を重視	収益力重視	売上増と利用者増重視
変数名	external_prob_0	external_prob_1	external_prob_2	internal_prob_0	internal_prob_1	internal_prob_2	target_cust_0	target_cust_1	target_cust_2	target_quant_all_0	target_quant_all_1	target_quant_all_2
1	もの	競争	競争	確保	不足	不足	メーカー	スーパー	人	数値	基本	目標
2	商品	生産	取引先	生産	確保	製造	業者	方	スーパー	売上	目標	設定
3	業界	社	市場	育成	商品	受注	県	客	マーケット	設定	重視	数値
4	看板	市場	製造	不足	開拓	慢性	消費	既存	求める	毎年	設定	売上高
5	マーケット	環境	伴う	人	開発	生産	青果	県	業者	目標	売る	年
6	ブランド	激化	向上	資金	販路	社長	市場	取引先	アジア	アップ	考え	関する
7	取引	需要	認知	成長	品質	量	国	大手	圏	上げる	上げ	人
8	供給	部	力	量	外	現場	取引先	ビジネス	製造	来場	数値	来場
9	売れる	価格	一般	マン	持つ	製品	中心	体	県	人	利益	[redacted]
10	原材料	量	信頼	バランス	追いつく	出る	顧客	外	生活	年	全体	毎年

設問名	目標値（事業目標）			事業内容			ガバナンスの取組理由			ガバナンスの取組内容		
トピック名	経営計画における目標設定重視	急成長重視	売上・収益力重視	顧客ニーズの開拓に基づく、製品・商品・サービスの開発・製造	製品・商品・サービスの品質・ブランド向上	生産拠点・設備の拡大	従業員・部門の製品・商品・サービス開発に関する意思決定	規模の変化に伴う経営課題の発生	経営・事業運営に関するアイデアの形成	アイデア発案・組成のための補助	従業員のアイデアを経営計画に採用	経営者・従業員の権限・責任の組織化
変数名	target_quant_0	target_quant_1	target_quant_2	target_action_0	target_action_1	target_action_2	governance_prob_0	governance_prob_1	governance_prob_2	governance_action_0	governance_action_1	governance_action_2
1	年	売上	売上	開発	顧客	増やす	従業	経営	経営	会	経営	部
2	売上高	年	利益	量	商品	取引先	員	規模	開発	委員	会社	行う
3	売上	アップ	前年	増加	生産	販売	意思	課題	商品	組織	計画	組織
4	設定	毎年	年	活動	向上	活用	会社	国	自分	アイデア	採用	部門
5	目標	売上高	売上高	製造	業務	出店	決定	会社	向上	技術	本部	社長
6	経営	倍	増	ニーズ	社	客	成長	行う	持つ	情報	従業	採用
7	人	成長	部	開拓	アップ	製造	社	人	声	部	員	責任
8	数値	超える	限り	行う	設立	市場	部門	共有	アイデア	処理	生産	製造
9	建築	創業	期	製品	受注	自社	持つ	中	社長	組成	年	開発
10	面談	スーパー	採用	団体	自社	駅	製品	情報	社	データ	アイデア	担当

設問名	外部人材の特徴			外部人材の活用スキル			外部人材の採用ルート			内部育成の際に行った中核人材育成支援		
トピック名	技術・研究の専門的知見に基づくアドバイスができる	関連組織・部門との連携ができる	社内での育成・アドバイスによる伴走ができる	社内プロジェクトへの理解	計画立案経験	経営課題に対する支援・補助能力	専門職との個別契約	産業振興団体	導入した機械・設備を利用する大手メーカー	外部の研修・セミナー・勉強会の参加推進・資格取得支援	先輩社員からの勉強会を通じた指導	外部専門家を招いた、中核人材専門の研修の開催
変数名	human_external_chara_0	human_external_chara_1	human_external_chara_2	human_external_skill_0	human_external_skill_1	human_external_skill_2	human_external_where_0	human_external_where_1	human_external_where_2	human_core_assist_0	human_core_assist_1	human_core_assist_2
1	機械	方	面	プロジェクト	経験	ビジネス	個人	産業	機械	研修	勉強	外部
2	環境	部門	関連	マインド	士	人事	契約	振興	工場	実施	会	勉強
3	アドバイス	パートナー	研修	専門	立案	部	顧問	県	新設	セミナー	技術	開催
4	育成	プロジェクト	育成	自社	関する	能力	コンサルタント	沖縄	大手	外部	職	日本
5	社	会議	アドバイス	中途	出店	課題	マッチング	団体	先	教育	能力	通す
6	技術	計画	工場	受注	役員	補助	有する	大手	導入	会	制度	資格
7	研究	人事	派遣	不足	業界	支援	販売	関連	購入	勉強	指導	教育
8	落とす	アライアンス	関する	導入	業務	関連	パートナー	協会	メーカー	資格	開発	中核
9	わたる	チーム	教育	販売	担う	持つ	社長	機関	機関	活用	許す	面
10	知見	全般	金	システム	広報	商社	情報	外部	社労士	会社	先輩	対話

設問名	内部育成の際に重視した中核人材スキル			内部に採用した中核人材の特徴			内部に採用した中核人材のスキル			内部に採用した中核人材の採用ルート		
トピック名	**業界における経験やスキル**	**意欲・モチベーションの高さ**	**技術の設計・開発・管理能力**	**経営理念・精神への共感**	**裁量を生かした主体性**	**人脈を生かした活躍**	**業務設計・専門資格の能力**	**商品開発経験**	**品質等の管理経験**	**経営者の知人等からヘッドハンティング**	**製造メーカーの買収**	**新卒採用関係のサービス**
変数名	human_core_skill_0	human_core_skill_1	human_core_skill_2	human_internal_chara_0	human_internal_chara_1	human_internal_chara_2	human_internal_skill_0	human_internal_skill_1	human_internal_skill_2	human_internal_where_0	human_internal_where_1	human_internal_where_2
1	経験	社	技術	意見	実行	食品	経験	冷凍	管理	紹介	自社	支援
2	実務	気	社	こなす	見渡す	圏	業務	食品	経験	ヘッド	製造	応募
3	スキル	能力	能力	主体	面	人脈	設計	経験	大手	ハンティング	紹介	人脈
4	能力	やる	設計	共感	生かす	冷凍	力	商品	分野	知人	メーカー	新卒
5	技術	行動	分野	意識	全体	関東	士	開発	関する	採用	会社	サービス
6	社	知識	管理	理念	有する	活躍	資格	関連	専門	程度	買収	会
7	人	仕事	仕事	精神	意見	エンジニア	マネジメント	マネジメント	職	社長	国	知る
8	業界	心	加工	会社	与える	業界	対する	役立つ	品質	相手	方	食品
9	持つ	意欲	持つ	経営	裁量	経営	持つ	知識	業者	会社	ヘッド	自社
10	開発	対する	実務	ベテラン	リード	主体	保持	関する	マーケティング	付き合い	展示	大手
設問名	**成長に向けた新たな動機付け**			**成長に向けた新たな課題**								
トピック名	**自社の製品・商品・サービスの付加価値増大**	**海外展開への参入・強化**	**ブランド価値につながる製品・商品・サービス開発の推進**	**業務効率化**	**経営管理者層の育成**	**新規の技術開発能力の確保**						
変数名	new_motivation_0	new_motivation_1	new_motivation_2	new_prob_0	new_prob_1	new_prob_2						
1	高める	力	製品	確保	確保	確保						
2	課題	製造	作る	人	育成	力						
3	既存	入れる	商品	効率	マネジメント	製品						
4	生産	展開	開発	業務	商品	開発						
5	製品	石けん	生かす	販路	禍	技術						
6	自社	開発	展開	外国	アップ	製造						
7	その先	技術	年	ドル	展開	日本						
8	働く	海外	ブランド	技術	構築	減少						
9	価値	参入	立ち上げる	増える	地域	年						
10	産業	製品	出す	製造	高める	既存						

参考文献

●第１部第１章

・小野寺敬、落合勝昭、田原健吾［2019］『円安メリット薄れる国内産業―原発停止や海外現地生産が背景に―』、ニュースコメント、2019年11月18日
・厚生労働省『時間外労働の上限規制の適用猶予事業・業務』（2023年４月４日時点）
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/gyosyu/topics/01.html
・諏訪健太［2022］『日本経済を圧迫する円安と資源高～円安のデメリットが幅広い企業・家計を直撃する構図に～』、Mizuho RT Express、2022年４月22日
・全国商工会連合会［2022］『原油及び原材料高騰によるコスト増が及ぼす経営への影響調査』
・（株）第一生命経済研究所［2023］『企業物価指数（2023年２月）』、Economic Indicators/定例経済指標レポート
・中小企業庁『事業再構築補助金第３回公募　通常枠・大規模賃金引上枠・卒業枠・グローバルＶ字回復枠・緊急事態宣言特別枠・最低賃金枠　採択案件一覧「事業計画書の概要（宿泊業,飲食サービス業）」』（2023年２月14日時点）
https://jigyou-saikouchiku.go.jp/pdf/result/plan/tokubetsu_gaiyo03.xlsx
・中小企業庁［2022］『中小企業白書2022年版』、日経印刷
・（株）東京商工リサーチ［2023］『2022年「休廃業・解散企業」動向調査』
・（株）東京商工リサーチ［2022］『原材料・資源価格の「調達難・コスト上昇に関するアンケート」調査』
・日本商工会議所・東京商工会議所［2022］『人手不足の状況および新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査』
・（株）日本政策金融公庫総合研究所［2022］『全国中小企業動向調査・中小企業編』
・三菱UFJ リサーチ＆コンサルティング（株）［2021］『経済産業省委託事業関連調査 我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査』
・（株）リクルート［2023］『兼業・副業に関する動向調査データ集2022』

●第１部第２章

・環境省［2022］『令和４年度温室効果ガス排出削減等指針検討委員会（第１回）資料２　今年度の検討方針について』
・経済産業省［2023］『GX実現に向けた基本方針～今後 10 年を見据えたロードマップ～』
・中小企業庁［2022］『事業再構築指針の手引き（2.1版）』
・（株）東京商工リサーチ［2023］『第24回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査』
・内閣官房ほか［2021］『2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略』

●第１部第３章

・鎌田康一郎・吉村研太郎［2010］『企業の価格見通しの硬直性：短観DIを用いた分析』、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No.10-J-3

・金榮愨・深尾京司・権赫旭・池内健太［2023］『新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析』、RIETI Discussion Paper Series、23-J-016
・経済産業省［2023］『産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）資料４　地域の包摂的成長－地域の活力が生み出す若者・女性の「希望」の回復と少子化社会の克服－』
・国土交通省［2021a］『企業等の東京一極集中に関する懇談会　とりまとめ（令和３年１月29日）市民向け国際アンケート調査結果』
・国土交通省［2021b］『企業等の東京一極集中に関する懇談会　とりまとめ（令和３年１月29日）参考資料』
・国土交通省［2021c］『国土審議会計画推進部会 国土の長期展望専門委員会（第13回）【参考掲載】都道府県別の経済的豊かさ（可処分所得と基礎支出）』
・中小企業庁［2022］『中小企業白書2022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［2014］『中小企業白書2014年版』、日経印刷
・内閣府［2019］『令和元年少子化社会対策白書』
・大久保友博・城戸陽介・吹田昂大郎・高富康介・幅俊介・福永一郎・古川角歩・法眼吉彦［2023］『わが国の賃金動向に関する論点整理』、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No.23-J-1
・日本商工会議所［2022］『商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）』
・日本商工会議所［2021］『商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）』
・日本商工会議所［2020］『商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）』
・（株）三菱総合研究所［2022］『厚生労働省2021年度委託事業「最低賃金に関する調査研究等事業」最低賃金に関する報告書』

●第１部第４章

・クレイトン・クリステンセン［2001］『イノベーションのジレンマ　技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』、翔泳社
・東京商工会議所［2020］『中小企業のイノベーション実態調査』
・文部科学省科学技術・学術政策研究所［2021］『全国イノベーション調査2020年調査統計報告』、NISTEP REPORT、No.192.

●第１部第５章

・（株）三菱総合研究所［2019］『平成30年度地域経済産業活性化対策等調査・分析 報告書 既存の工業団地、遊休地等を含めた産業用地の動向分析及び工場適地調査の活用可能性に関する調査等事業』

●第２部第１章

・青木幹喜［1998］『従業員のエンパワーメントとその効果』、東京情報大学研究論集、Vol.2 No.2
・稲村雄大・中内基博［2006］『ベンチャー企業における右腕・幹部社員の役割とその効果』、企業家研究、第３号（2006年６月）
・入山章栄［2019］『世界標準の経営理論』、ダイヤモンド社
・加藤雅俊［2022］『スタートアップの経済学－新しい企業の誕生と成長プロセスを学ぶ』、有斐閣

・関東経済産業局［2022］『兼業・副業人材活用のススメ　～多様な人材活用で経営力を高める～』
・関東経済産業局［2021］『中小企業への「兼業・副業人材」活用推進におけるヒント集』
・関東経済産業局［2019］『外部人材活用ガイダンス』
・グロービス経営大学院［2008］『グロービスMBAマネジメント・ブック　改訂３版』、ダイヤモンド社
・経済産業省［2022］『人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～人材版伊藤レポート２．０～』
・経済産業省［2021］『第２回　デジタル時代の人材政策に関する検討会　資料２-２　石原委員プレゼンテーション資料』
・経済産業省［2020］『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～人材版伊藤レポート～』
・佐藤一誠［2015］『トピックモデルによる統計的潜在意味解析（自然言語処理シリーズ）』、コロナ社
・佐藤博樹・玄田有史［2003］『成長と人材－伸びる企業の人材戦略』、勁草書房
・中小企業庁［2023a］『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（第３回）資料２　事務局説明資料』
・中小企業庁［2023b］『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（第１回）資料４　事務局説明資料』
・中小企業庁［2022］『中小企業白書2022年版』、日経印刷
・中小企業庁［2021a］『中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報』
・中小企業庁［2021b］『中小企業白書2021年版』、日経印刷
・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
・中小企業庁［2017］『中小企業白書2017年版』、日経印刷
・中小企業庁［2005］『中小企業白書2005年版』、ぎょうせい
・中小企業庁［2003］『中小企業白書2003年版』、ぎょうせい
・東北経済産業局［2022］『「人材共創経営」のススメ　～なぜ、あの企業には人が集まるのか？今こそ、多様な人材が活躍するオープンな組織への変革～』
・特許庁［2022］『特許行政年次報告書2022年版』
・沼上幹ほか［2017］『市場戦略の読み解き方　一橋MBA戦略ケースブックvol.2』、東洋経済新報社
・沼上幹［2016］『シリーズ・ケースで読み解く経営学１　ゼロからの経営戦略』、ミネルヴァ書房
・沼上幹［2009］『経営戦略の思考法』、日本経済新聞出版社
・林侑輝［2022］『中小企業のコーポレート・ガバナンスとアントレプレナーシップ　－企業家的ガバナンス概論－』、商工金融、2022年５月号
・深沼光・松井雄史・藤田一郎［2014］『中小企業による「新事業戦略」の展開 –実態と課題–』、日本政策金融公庫論集、第24号（2014年８月）
・森岡毅・今西聖貴［2016］『確率思考の戦略論　USJでも実証された数学マーケティングの力』、角川書店
・三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）［2019］『平成30年度中小企業等知財支援施策検討分析事業「中小企業の知的財産活動に関する基本調査」報告書』
・吉村典久［2022］『中小企業のコーポレートガバナンス　－拡大する「『守り』のガバナンス」への

対応－』、商工金融、2022年４月号
・リクルートワークス研究所［2022］『中小企業のリスキリング入門　全員でDXを進める会社になる』
・リクルートワークス研究所［2021］『リスキリングする組織 デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる』
・Ansoff, I.［1957］『Strategies for Diversification』,Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, pp. 113-124
・Helmers, C. and Rogers, M.［2011］『Does patenting help high-tech start-ups?』,Research Policy, Vol.40,Issue 7, pp.1016-1027
・Storey, D.J.［1994］『Understanding the Small Business Sector』、Cengage Learning EMEA
・Trevor Hastie, Robert Tibshirani, Jerome Friedman［2014］（杉山将・井出剛・神嶌敏弘・栗田多喜夫・前田英作監訳）『統計的学習の基礎―データマイニング・推論・予測―』、共立出版
（原題：The Elements of Statistical Learning：Data Mining, Inference, and Prediction Second Edition）
●第２部第２章
・岡室博之・加藤雅俊［2013］『スタートアップ企業における雇用の成長と構成変化の決定要因－研究開発型企業とそれ以外の企業の比較分析』、フィナンシャルレビュー、通巻第112号
・落合康裕［2019］『事業承継の経営学　企業はいかに後継者を育成するか』、白桃書房
・加藤雅俊［2022］『スタートアップの経済学』、有斐閣
・神谷宜泰［2018］『中小企業後継経営者の承継と革新に関する理論的研究』、オイコノミカ、第55巻、第１号
・久保田典男［2011］『事業承継に際しての組織改革－中企業の事業承継におけるケーススタディ－』、日本政策金融公庫論集第11号（2011年５月）
・グロービス経営大学院［2008］『グロービスMBAマネジメント・ブック　改訂３版』、ダイヤモンド社
・事業承継・第二創業研究会・中小企業庁［2001］『事業体の継続・発展のために　中間報告』
・鈴木啓吾［2015］『事業承継を機に後継者が経営革新を果たすためのポイントとその効果』、日本政策金融公庫論集、第29号（2015年11月）
・中小企業庁［2022a］『事業承継ガイドライン（第３版）』
・中小企業庁［2022b］『中小PMIガイドライン』
・中小企業庁［2021］『中小企業白書2021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［2013］『中小企業白書2013年版』、佐伯印刷
・中小企業庁［2004］『中小企業白書2004年版』、ぎょうせい
・（株）帝国データバンク［2023］『全国企業「休廃業・解散」動向調査（2022年）』
・（株）帝国データバンク［2022］『全国企業「後継者不在率」動向調査（2022年）』
・（株）東京商工リサーチ［2023］『2022年「休廃業・解散企業」動向調査』
・独立行政法人中小企業基盤整備機構『J-Net21』
・日本政策金融公庫総合研究所［2022］『2022年度新規開業実態調査～アンケート結果の概要～』
・日本政策金融公庫総合研究所［2011］『新規開業実態調査（特別調査）』

・日本政策金融公庫『創業計画書』
https://www.jfc.go.jp/n/service/dl_kokumin.html
・浜田敦也［2023］『先代経営者が事業承継後に果たす役割』、商工金融（2023年２月号）
・深尾京司・権赫旭［2011］『日本経済の成長の源泉はどこにあるのか - ミクロデータによる実証分析』、経済産業研究所（RIETI）
・深沼光［2019］『新規開業企業の成長パターンとその特徴』、日本政策金融公庫論集、第43号（2019年５月）
・本庄裕司［2015］『スタートアップ企業の資本構成』、組織科学、Vol.49、No.1：４-18（2015）
・松田尚子・松尾豊［2013］『起業家の成功要因に関する実証分析』、RIETI Discussion Paper Series、13-J-064
・村上義昭・古泉宏［2010］『事業承継を契機とした小企業の経営革新』、日本政策金融公庫論集、第８号（2010年８月）
・安田武彦［2008］『小企業の事業承継とその後のパフォーマンス』、国民生活金融公庫総合研究所編「小企業の事業承継問題 - 新たな支援の可能性を探る -」中小企業リサーチセンター
・安田武彦［2004］『創業時の流動性制約と創業動機、政策金融の効果』、RIETI Discussion Paper Series、04-J-032
・Frédéric Delmar and Scott Shane［2006］『Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures』, Strategic Organization, Vol.4 No.3：215-247
・Massimo G. Colombo and Luca Grilli［2005］『Founders' human capital and the growth of new technology-based firms：A competence-based view』, Research Policy, Vol.34, No.6：795-816

●第２部第３章

・欧州委員会［2022］『2022年デジタル経済・社会指数（DESI）』
・経済産業省［2020］『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）』
・経済産業省［2019］『DX推進指標』
・経済産業省［2017］『攻めのIT活用指針』
・総務省［2022］『デジタル田園都市国家インフラ整備計画』
・中小企業庁［2017］『中小企業政策審議会 中小企業経営支援分科会 中間整理』
・中小企業庁［2022］『中小企業白書2022年版』、日経印刷
・中小企業庁［2021］『中小企業白書2021年版』、日経印刷
・中小企業庁［2020］『中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）』
・中小企業庁　伴走支援の在り方検討会［2022］『中小企業伴走支援モデルの再構築について』
・中小企業庁　経営力再構築伴走支援推進協議会［2022］『経営力再構築伴走支援に係る活動方針・取組状況』
・内閣官房［2022］『デジタル田園都市国家構想総合戦略』
・内閣府［2021］『経済財政白書』

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（2021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 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	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	2009	189,621	99.1	125,327	65.5	1,693	0.9	191,314	100.0
		2012	177,307	99.2	117,116	65.5	1,508	0.8	178,815	100.0
		2014	179,936	99.1	116,348	64.1	1,575	0.9	181,511	100.0
		2016	167,280	99.1	107,151	63.5	1,543	0.9	168,823	100.0
	小売業	2009	279,626	99.1	195,412	69.3	2,410	0.9	282,036	100.0
		2012	254,483	99.1	174,671	68.0	2,284	0.9	256,767	100.0
		2014	264,380	99.1	175,360	65.7	2,452	0.9	266,832	100.0
		2016	243,412	99.0	162,369	66.1	2,375	1.0	245,787	100.0
金融業，保険業		2009	25,694	99.0	24,568	94.7	258	1.0	25,952	100.0
		2012	23,088	98.9	22,091	94.6	253	1.1	23,341	100.0
		2014	23,712	98.9	22,574	94.2	259	1.1	23,971	100.0
		2016	21,887	98.8	20,729	93.6	271	1.2	22,158	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	182,060	99.8	174,738	95.8	303	0.2	182,363	100.0
		2012	169,360	99.8	162,664	95.9	276	0.2	169,636	100.0
		2014	170,887	99.8	163,355	95.4	296	0.2	171,183	100.0
		2016	161,272	99.8	154,049	95.3	322	0.2	161,594	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	94,419	99.4	73,918	77.8	568	0.6	94,987	100.0
		2012	83,356	99.4	64,630	77.0	530	0.6	83,886	100.0
		2014	86,128	99.3	65,648	75.7	607	0.7	86,735	100.0
		2016	80,982	99.2	60,906	74.6	673	0.8	81,655	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	96,675	99.1	48,328	49.5	908	0.9	97,583	100.0
		2012	98,097	99.3	56,391	57.1	682	0.7	98,779	100.0
		2014	108,051	99.3	57,230	52.6	721	0.7	108,772	100.0
		2016	95,621	99.3	50,783	52.7	708	0.7	96,329	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	63,723	99.2	37,377	58.2	542	0.8	64,265	100.0
		2012	63,597	99.2	42,545	66.4	507	0.8	64,104	100.0
		2014	68,886	99.2	44,376	63.9	536	0.8	69,422	100.0
		2016	61,133	99.1	40,223	65.2	564	0.9	61,697	100.0
教育，学習支援業		2009	15,818	99.2	9,195	57.7	124	0.8	15,942	100.0
		2012	15,446	99.2	8,834	56.8	119	0.8	15,565	100.0
		2014	17,715	99.3	9,622	53.9	125	0.7	17,840	100.0
		2016	15,822	99.2	8,549	53.6	133	0.8	15,955	100.0
医療，福祉		2009	24,368	99.5	10,062	41.1	130	0.5	24,498	100.0
		2012	28,077	99.5	10,830	38.4	145	0.5	28,222	100.0
		2014	39,000	99.5	13,869	35.4	187	0.5	39,187	100.0
		2016	38,686	99.5	13,468	34.6	207	0.5	38,893	100.0
複合サービス事業		2009	74	97.4	67	88.2	2	2.6	76	100.0
		2012	111	99.1	102	91.1	1	0.9	112	100.0
		2014	85	98.8	76	88.4	1	1.2	86	100.0
		2016	74	98.7	70	93.3	1	1.3	75	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2009	91,350	99.0	51,538	55.9	887	1.0	92,237	100.0
		2012	89,846	99.0	51,178	56.4	897	1.0	90,743	100.0
		2014	88,693	98.9	48,083	53.6	1,000	1.1	89,693	100.0
		2016	83,072	98.8	44,558	53.0	1,026	1.2	84,098	100.0
非1次産業計		2009	1,775,311	99.3	1,356,102	75.9	11,645	0.7	1,786,956	100.0
		2012	1,677,949	99.4	1,277,893	75.7	10,319	0.6	1,688,268	100.0
		2014	1,719,805	99.4	1,278,901	73.9	10,817	0.6	1,730,622	100.0
		2016	1,599,436	99.3	1,186,539	73.7	10,878	0.7	1,610,314	100.0

(3) 個人事業者数

産業		年	中小企業 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	卸売業・小売業計	2009	577,832	100.0	548,457	94.9	121	0.0	577,953	100.0
		2012	487,881	100.0	460,058	94.3	125	0.0	488,006	100.0
		2014	451,786	100.0	421,231	93.2	155	0.0	451,941	100.0
		2016	420,366	100.0	389,621	92.7	158	0.0	420,524	100.0
	卸売業	2009	52,296	100.0	50,265	96.1	0	0.0	52,296	100.0
		2012	48,292	100.0	46,597	96.5	0	0.0	48,292	100.0
		2014	47,972	100.0	46,185	96.3	0	0.0	47,972	100.0
		2016	40,706	100.0	39,330	96.6	1	0.0	40,707	100.0
	小売業	2009	525,536	100.0	498,192	94.8	121	0.0	525,657	100.0
		2012	439,589	100.0	413,461	94.0	125	0.0	439,714	100.0
		2014	403,814	100.0	375,046	92.8	155	0.0	403,969	100.0
		2016	379,660	100.0	350,291	92.2	157	0.0	379,817	100.0
金融業，保険業		2009	8,978	100.0	8,978	100.0	0	0.0	8,978	100.0
		2012	7,096	100.0	7,096	100.0	0	0.0	7,096	100.0
		2014	6,247	100.0	6,247	100.0	0	0.0	6,247	100.0
		2016	5,451	100.0	5,451	100.0	0	0.0	5,451	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	170,488	100.0	170,327	99.9	0	0.0	170,488	100.0
		2012	156,443	100.0	156,298	99.9	0	0.0	156,443	100.0
		2014	148,334	100.0	148,213	99.9	0	0.0	148,334	100.0
		2016	138,689	100.0	138,561	99.9	0	0.0	138,689	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	108,641	100.0	100,457	92.5	14	0.0	108,655	100.0
		2012	102,374	100.0	94,770	92.6	20	0.0	102,394	100.0
		2014	102,327	100.0	95,213	93.0	15	0.0	102,342	100.0
		2016	100,781	100.0	93,986	93.2	10	0.0	100,791	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	507,375	100.0	476,483	93.9	28	0.0	507,403	100.0
		2012	445,446	100.0	418,792	94.0	36	0.0	445,482	100.0
		2014	436,230	100.0	407,759	93.5	38	0.0	436,268	100.0
		2016	414,077	100.0	384,416	92.8	28	0.0	414,105	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	341,041	100.0	335,712	98.4	1	0.0	341,042	100.0
		2012	319,462	100.0	315,261	98.7	5	0.0	319,467	100.0
		2014	313,418	100.0	308,874	98.5	6	0.0	313,424	100.0
		2016	301,876	100.0	297,620	98.6	8	0.0	301,884	100.0
教育，学習支援業		2009	95,077	100.0	91,018	95.7	0	0.0	95,077	100.0
		2012	88,421	100.0	83,785	94.8	2	0.0	88,423	100.0
		2014	89,764	100.0	84,787	94.5	4	0.0	89,768	100.0
		2016	85,841	100.0	80,444	93.7	3	0.0	85,844	100.0
医療，福祉		2009	170,454	99.9	133,522	78.3	113	0.1	170,567	100.0
		2012	167,011	99.9	129,654	77.6	87	0.1	167,098	100.0
		2014	171,326	100.0	132,558	77.3	71	0.0	171,397	100.0
		2016	168,357	100.0	129,823	77.1	68	0.0	168,425	100.0
複合サービス事業		2009	3,543	100.0	3,537	99.8	0	0.0	3,543	100.0
		2012	3,365	100.0	3,359	99.8	0	0.0	3,365	100.0
		2014	3,407	100.0	3,402	99.9	0	0.0	3,407	100.0
		2016	3,301	100.0	3,290	99.7	0	0.0	3,301	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2009	54,928	100.0	53,633	97.6	4	0.0	54,932	100.0
		2012	55,099	100.0	53,886	97.8	2	0.0	55,101	100.0
		2014	49,464	100.0	48,310	97.7	4	0.0	49,468	100.0
		2016	46,993	100.0	45,941	97.8	3	0.0	46,996	100.0
非1次産業計		2009	2,425,953	100.0	2,309,259	95.2	281	0.0	2,426,234	100.0
		2012	2,174,985	100.0	2,064,921	94.9	277	0.0	2,175,262	100.0
		2014	2,089,423	100.0	1,973,353	94.4	293	0.0	2,089,716	100.0
		2016	1,978,740	100.0	1,861,851	94.1	279	0.0	1,979,019	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、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 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	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(%)	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	19,052	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(%)	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	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 付加価値額（億円）	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 付加価値額（億円）	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 付加価値額（億円）	大企業 構成比（%）	合計 付加価値額（億円）	合計 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 付加価値額（億円）	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 付加価値額（億円）	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 付加価値額（億円）	大企業 構成比（%）	合計 付加価値額（億円）	合計 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 付加価値額（億円）	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 付加価値額（億円）	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 付加価値額（億円）	大企業 構成比（%）	合計 付加価値額（億円）	合計 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)

		中小企業				大企業		合計	
				うち小規模企業					
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（%）
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				大企業		合計	
				うち小規模企業					
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

		中小企業				大企業		合計	
				うち小規模企業					
都道府県	年	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)
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)

	中小企業				大企業		合計	
			うち小規模企業					
都道府県	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)

	中小企業				大企業		合計	
			うち小規模企業					
都道府県	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)

	中小企業				大企業		合計	
			うち小規模企業					
都道府県	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	20
4.5	4.6	4.8	4.9	5.2	5.6	5.6	4.4	4.2	5.1
3.9	3.8	4.0	3.7	3.8	3.5	3.5	3.5	3.4	3.3

21
4.4
3.1

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	19
87,916		89,664	91,942	96,659	106,644	111,238	114,343	118,811	116,208	118,532
3.4	3.1	3.5	3.6	3.8	4.2	4.3	4.4	4.5	4.4	4.4
4.2	3.8	3.7	3.5	3.5	3.5	3.4	3.3	3.3	3.2	3.7

20
118,999
4.4
2.6

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 / 月 / 金融機関	2017				2018				2019			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計	196.3	195.0	198.6	201.0	204.5	203.4	204.9	207.1	209.3	208.3	209.7	212.1
国内銀行信託勘定他	1.7	1.6	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7	1.9	1.9	1.9	2.0
信用金庫	43.9	43.7	44.8	45.3	45.2	45.0	45.7	46.1	46.2	45.7	46.3	46.8
信用組合	10.6	10.6	10.8	11.0	11.1	11.1	11.3	11.4	11.5	11.5	11.6	11.7
民間金融機関合計	250.9	249.4	254.2	257.2	260.8	259.5	262.0	264.7	267.0	265.5	267.6	270.5
民間金融機関合計（信託勘定他を除く）	249.2	247.7	252.6	255.6	259.2	257.8	260.3	263.0	265.1	263.6	265.7	268.5
(株)商工組合中央金庫	9.3	9.0	8.9	8.8	8.6	8.5	8.4	8.4	8.2	8.2	8.1	8.3
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)	5.7	5.7	5.6	5.6	5.5	5.5	5.4	5.4	5.3	5.3	5.2	5.2
(株)日本政策金融公庫（国民生活事業）	6.1	6.2	6.2	6.3	6.2	6.2	6.2	6.3	6.2	6.2	6.1	6.2
政府系金融機関等合計	21.1	20.9	20.7	20.7	20.3	20.2	20.0	20.0	19.8	19.7	19.5	19.7
中小企業向け総貸出残高	272.0	270.2	274.9	277.9	281.2	279.7	282.0	284.7	286.8	285.2	287.2	290.3
中小企業向け総貸出残高（信託勘定他を除く）	270.3	268.6	273.4	276.3	279.5	278.0	280.3	283.0	284.9	283.3	285.3	288.3

年 / 月 / 金融機関	2020				2021				2022			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計	214.0	219.9	222.5	224.1	226.8	224.4	224.6	227.4	231.2	231.1	234.5	238.9
国内銀行信託勘定他	2.0	2.0	1.9	1.9	2.1	2.1	2.4	2.4	2.4	2.5	2.7	2.9
信用金庫	46.8	49.4	51.7	52.6	52.8	52.8	53.1	53.3	53.2	52.9	53.6	54.1
信用組合	11.9	12.1	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9	13.0	13.0	13.2	13.4
民間金融機関合計	272.8	281.4	286.6	289.1	292.2	289.9	290.5	293.6	297.4	297.0	301.3	306.3
民間金融機関合計（信託勘定他を除く）	270.8	279.4	284.7	287.2	290.2	287.8	288.1	291.1	294.9	294.5	298.6	303.4
(株)商工組合中央金庫	8.2	9.1	9.5	9.6	9.5	9.4	9.5	9.6	9.6	9.6	9.6	9.7
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)	5.2	7.0	7.9	8.2	8.2	8.4	8.4	8.5	8.4	8.5	8.4	8.4
(株)日本政策金融公庫（国民生活事業）	6.2	10.0	11.5	11.8	11.9	12.0	11.9	11.9	11.7	11.7	11.5	11.4
政府系金融機関等合計	19.7	26.2	28.9	29.5	29.6	29.8	29.8	30.0	29.7	29.7	29.6	29.6
中小企業向け総貸出残高	292.4	307.6	315.6	318.7	321.8	319.7	320.3	323.5	327.1	326.7	330.9	335.9
中小企業向け総貸出残高（信託勘定他を除く）	290.4	305.6	313.6	316.7	319.7	317.6	317.9	321.1	324.7	324.2	328.2	333.0

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. 各年の信用組合及び政府系金融機関のデータは翌年 3 月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。

5. 国内銀行勘定合計、国内銀行信託勘定、信用金庫のデータは 2023 年 3 月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（2021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	8.29	4.26	0.98	40.13	2.49	26.93
建設業	11.59	5.12	1.04	43.05	2.32	26.97
製造業	10.70	5.10	0.96	44.30	2.26	31.45
情報通信業	13.70	7.76	1.04	56.98	1.76	45.79
運輸業，郵便業	6.78	2.31	1.07	33.88	2.95	44.60
卸売業	10.49	2.59	1.62	39.62	2.52	11.37
小売業	8.52	2.21	1.67	36.64	2.73	20.10
不動産業，物品賃貸業	―	9.18	0.33	35.18	2.84	39.97
学術研究，専門・技術サービス業	9.80	12.27	0.45	53.77	1.86	50.20
宿泊業，飲食サービス業	10.00	1.84	0.79	13.93	7.18	55.40
生活関連サービス業，娯楽業	3.53	1.63	0.90	37.73	2.65	29.28
サービス業（他に分類されないもの）	11.75	5.21	0.82	35.88	2.79	54.72

資料：中小企業庁「令和４年中小企業実態基本調査（令和３年度決算実績）」

(注)1. それぞれの財務項目の定義は下記のとおり。

①自己資本当期純利益率（ROE）＝（当期純利益÷純資産）×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÷総資本（総資産）

④自己資本比率＝（純資産÷総資本（総資産））×１００

⑤財務レバレッジ＝総資本（総資産）÷純資産

⑥付加価値比率＝(付加価値額÷売上高）×１００

※付加価値額＝労務費＋売上原価の動産・不動産賃借料＋売上原価の減価償却費＋人件費＋販売費及び一般管理費の動産・不動産賃借料＋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（従業員教育費）

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. 算出に使用する費目が負値などの場合には「－」と表示している。

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　業種別に見た、業況判断DIの推移…… I-3
第1-1-3図　業種別に見た、消費支出の推移…… I-4
第1-1-4図　企業規模別に見た、業況判断DIの推移…… I-7
第1-1-5図　業種別に見た、業況判断DIの推移…… I-8
第1-1-6図　企業規模別に見た、売上高の推移…… I-9
第1-1-7図　業種別に見た、中小企業の売上高の2019年比（2020年～2022年）…… I-10
第1-1-8図　企業規模別に見た、経常利益の推移…… I-11
第1-1-9図　企業規模別に見た、設備投資の推移…… I-12
第1-1-10図　国内民間設備投資（名目）及び中小企業設備投資の推移…… I-13
第1-1-11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-14
第1-1-12図　中小企業の設備投資計画…… I-15
第1-1-13図　今後の設備投資における優先度の推移…… I-16
第1-1-14図　企業規模別に見た、資金繰りDIの推移…… I-17
第1-1-15図　倒産件数の推移…… I-18
第1-1-16図　新型コロナウイルス関連破たんの月別判明件数…… I-19
第1-1-17図　新型コロナウイルス関連破たんの業種別判明件数…… I-20
第1-1-18図　休廃業・解散件数の推移…… I-21
第1-1-19図　完全失業率・有効求人倍率の推移…… I-22
第1-1-20図　雇用形態別に見た、雇用者数の推移（前年差）…… I-23
第1-1-21図　業種別に見た、従業員数過不足DIの推移…… I-24
第1-1-22図　時間外労働の上限規制…… I-25
第1-1-23図　人手不足への対応方法…… I-26
第1-1-24図　直近1年間の人材確保状況（日本国籍）…… I-27
第1-1-25図　直近1年間の人材確保状況（外国籍）…… I-28
第1-1-26図　人材確保のための方策…… I-29
第1-1-27図　国内企業物価指数と消費者物価指数の推移…… I-30
第1-1-28図　最終需要・中間需要物価指数の推移（前年比）…… I-31
第1-1-29図　輸入物価指数の推移…… I-32
第1-1-30図　業種別に見た、原材料商品仕入価格DIの推移…… I-33
第1-1-31図　原材料・資源価格の高騰による企業業績への影響…… I-34
第1-1-32図　原油高・原材料高・ウクライナ危機・円安などの影響の長期化への対応…… I-35
第1-1-33図　ドル円為替レートの長期推移…… I-36
第1-1-34図　ドル建て取引の輸出入において円安が10％進展した場合の、
各産業への短期的な影響…… I-37
第1-1-35図　原材料や部品の調達遅れの影響（前年比）…… I-40

第1-1-36図　世界的な原材料不足によるサプライチェーンへの影響…… I-41
第1-1-37図　サプライチェーン内における対策の取組…… I-42
第1-1-38図　今後3年間における、貴社が利用する半導体関連素材の供給見込み…… I-43
第1-1-39図　半導体関連部品を安定的に供給するための取組…… I-44

第1部第2章

第1-2-1図　感染症流行による企業業績への影響…… I-46
第1-2-2図　自社の事業環境に対する感染症の影響への認識…… I-47
第1-2-3図　感染症流行を踏まえたデジタル化の取組…… I-48
第1-2-4図　感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの…… I-50
第1-2-5図　感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況…… I-51
第1-2-6図　感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況の内訳…… I-52
第1-2-7図　カーボンニュートラルの事業方針上の優先度…… I-59
第1-2-8図　カーボンニュートラルの取組状況…… I-60
第1-2-9図　取引上の地位別に見た、カーボンニュートラルの取組状況…… I-61
第1-2-10図　取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況…… I-62
第1-2-11図　取引上の地位別に見た、取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況…… I-63
第1-2-12図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、サプライチェーンで一体となって行うカーボンニュートラルの取組による業績や企業としてのブランド価値への効果…… I-64
第1-2-13図　グリーン分野への投資意向…… I-65
第1-2-14図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、グリーン分野への事業再構築の取組状況…… I-66
第1-2-15図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、グリーン分野の事業再構築が進むことによる企業業績への影響…… I-67
第1-2-16図　カーボンニュートラルの取組を促進するために有効と考えられる制度…… I-68

第1部第3章

第1-3-1図　企業規模別に見た、交易条件指数の推移…… I-75
第1-3-2図　企業規模別に見た、価格転嫁力の推移（製造業）…… I-76
第1-3-3図　一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因…… I-77
第1-3-4図　各コストの変動に対する価格転嫁の状況…… I-78
第1-3-5図　最低賃金の推移…… I-79
第1-3-6図　従業員規模別に見た、時間当たり所定内給与額の分布（2021年・常用労働者）…… I-80
第1-3-7図　従業員規模別に見た、所定内給与額（常用労働者）の推移…… I-81
第1-3-8図　業種別に見た、所定内給与額の推移（大企業・常用労働者）…… I-82
第1-3-9図　業種別に見た、所定内給与額の推移（中小企業・常用労働者）…… I-83
第1-3-10図　従業員規模別に見た、一人当たり平均賃金改定率の推移…… I-84
第1-3-11図　春闘による賃上げ率の推移…… I-85

第1-3-12図　所定内賃金の動向…… I-86
第1-3-13図　企業の成長期待と労働生産性、及び期待成長率と賃金上昇率の関係性…… I-87
第1-3-14図　価格転嫁率別に見た、従業員一人当たりの平均賃金改定率…… I-88
第1-3-15図　企業規模別に見た、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移…… I-91
第1-3-16図　企業規模別に見た、労働分配率の推移…… I-92
第1-3-17図　地域別・常用雇用者規模別に見た、常用雇用者総数…… I-101
第1-3-18図　企業規模別に見た、一企業当たりの売上高・
設備投資額の推移（2009年比の増減率）…… I-102
第1-3-19図　男女別に見た、東京圏への流入者の移住の背景…… I-103
第1-3-20図　都道府県別に見た、実感的な可処分所得と基礎支出…… I-104
第1-3-21図　都道府県別に見た、フルタイム雇用者の平均可処分時間…… I-105
第1-3-22図　結婚に必要な状況…… I-106
第1-3-23図　理想の数の子供を持たない理由…… I-107

第1部第4章
第1-4-1図　企業規模別・業種別に見た、研究開発費及び売上高比研究開発費の推移…… I-110
第1-4-2図　従業員規模別に見た、イノベーション活動の実行状況（2017-2019年）…… I-111
第1-4-3図　従業員規模別に見た、イノベーション実現状況（2017-2019年）…… I-112
第1-4-4図　イノベーション活動によって得られた効果…… I-113
第1-4-5図　研究開発段階における課題…… I-114
第1-4-6図　イノベーションにより付加価値を高めた製品の販売開始・サービスの提供開始・
事業拡大段階における課題…… I-115
第1-4-7図　自社のコア技術の強みの認識状況別に見た、イノベーションの事業化状況…… I-116
第1-4-8図　新たな市場ニーズの探索状況別に見た、イノベーションの事業化状況…… I-117
第1-4-9図　売上高比研究開発費別に見た、自社のコア技術・ノウハウと、
マーケットニーズとのギャップを埋め合わせ、戦略を構想・
実現する人材支援があった場合の新製品・サービスの事業化…… I-118

第1部第5章
第1-5-1図　工場立地件数と面積の推移…… I-133
第1-5-2図　工場立地件数と面積におけるその他地域の割合…… I-135
第1-5-3図　地域別に見た、企業誘致が進展した際に期待できる効果…… I-136
第1-5-4図　地域別に見た、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が
進むことに対する期待の有無と期待する効果…… I-138
第1-5-5図　地域別に見た、自社が立地する地域で「異業種」の企業の立地が
進むことに対する期待の有無と期待する効果…… I-139
第1-5-6図　従業員規模別に見た、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が
進むことに対する期待の有無と期待する効果…… I-141
第1-5-7図　従業員規模別に見た、自社が立地する地域で「異業種」の企業の立地が
進むことに対する期待の有無と期待する効果…… I-142

第1-5-8図　国内における本所・本社以外の拠点の有無と拠点数…… I-143
第1-5-9図　従業員規模別に見た、過去10年程度における立地の有無と直近で立地した地域…… I-144
第1-5-10図　立地した際に活用したことのある支援内容…… I-145
第1-5-11図　海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻したケースの有無…… I-146
第1-5-12図　国内生産に戻した（戻す）理由…… I-147
第1-5-13図　従業員規模別に見た、今後5年程度において計画（検討）している新たな立地の有無と候補地…… I-150
第1-5-14図　今後5年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に見た、期待する支援内容…… I-151
第1-5-15図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（地理的要件）…… I-152
第1-5-16図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（経済・社会環境・政策）…… I-153
第1-5-17図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（自治体のサポート）…… I-154
第1-5-18図　新たな立地の際の候補地別に見た、今後新たに立地する際に想定される課題…… I-155
第1-5-19図　人材ごとの過不足状況…… I-156
第1-5-20図　新たな立地の際の候補地別に見た、新たな立地で必要な人材を確保する方法…… I-157
第1-5-21図　人材の過不足別に見た、今後新たに立地する際に必要な人材を確保する難易度…… I-158
第1-5-22図　企業誘致政策の目標達成度合い…… I-159
第1-5-23図　企業誘致政策の目標達成度合い別に見た、企業誘致を進めるために実施している取組…… I-160
第1-5-24図　自治体が企業誘致で実施している取組と中小企業が期待する支援内容…… I-161
第1-5-25図　自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価と企業立地が進展している実感度合い…… I-162
第1-5-26図　優先的に誘致すべき産業分野の検討状況と企業誘致政策の目標達成度合い…… I-163
第1-5-27図　自治体が今後、企業誘致に力を入れていきたい産業分野…… I-164
第1-5-28図　優先的に誘致すべき産業分野の検討状況別に見た、自治体が今後企業誘致に力を入れていきたい産業分野…… I-165
第1-5-29図　従業員規模別に見た、今後の進出に関心がある産業分野…… I-166

第2部第1章

第2-1-1図　直近10年間における経営戦略の策定状況…… II-3
第2-1-2図　経営戦略を策定した際の検討プロセス…… II-3
第2-1-3図　ターゲットとする市場の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、自社の経営資源の分析状況…… II-4
第2-1-4図　自社の経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業の、ターゲットとする市場の分析状況…… II-4
第2-1-5図　自社の経営資源の分析有無別に見た、競合他社と比較した経営戦略の自己評価（ターゲットとする市場の分析を起点として経営戦略を策定した企業）…… II-5

第2-1-6図　ターゲットとする市場の分析有無別に見た、競合他社と比較した経営戦略の自己評価（自社の経営資源の分析を起点に経営戦略を策定した企業）…… II-6
第2-1-7図　経営戦略を策定した際の工夫・取組…… II-6
第2-1-8図　経営戦略策定時に、ターゲットとする市場の分析を進めた際の視点…… II-7
第2-1-9図　経営戦略を策定した際に、最終的に選定した市場の特徴…… II-8
第2-1-10図　経営戦略策定時に選定した市場の特徴別に見た、売上高増加率と付加価値額増加率の水準（中央値）…… II-9
第2-1-11図　経営戦略を策定した際に、競合他社が多い市場を選定した理由…… II-10
第2-1-12図　競合他社が多い市場を選定した理由別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）…… II-11
第2-1-13図　ターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況…… II-12
第2-1-14図　ターゲットとする市場を選定した際の、必要な経営資源の確保状況別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）…… II-12
第2-1-15図　経営戦略を実行した際に活用した、経営資源の強み…… II-13
第2-1-16図　活用した経営資源の強み別に見た、売上高増加率の水準（中央値）…… II-14
第2-1-17図　経営戦略策定時の工夫・取組別に見た、売上高増加率の水準（中央値）…… II-15
第2-1-18図　既存事業拡大と新規事業創出の概念図…… II-21
第2-1-19図　直近10年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組状況…… II-22
第2-1-20図　既存事業拡大と新規事業創出の取組の、自社の成長への寄与度…… II-23
第2-1-21図　新規事業創出を開始した際の、既存事業の業績…… II-24
第2-1-22図　既存事業の業績別に見た、新規事業創出の成長への寄与度…… II-25
第2-1-23図　新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業で培った経営資源の活用状況…… II-25
第2-1-24図　既存事業で培った経営資源の活用状況別に見た、新規事業創出の成長への寄与度…… II-26
第2-1-25図　経営者就任前・就任後における、経営者の成長意欲の有無…… II-31
第2-1-26図　経営者就任前・就任後において、第三者との交流により、成長意欲が高まった経験の有無…… II-32
第2-1-27図　経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、経営者就任後の第三者との交流状況…… II-33
第2-1-28図　経営者就任前・就任後において、成長意欲を高めることにつながった交流先…… II-34
第2-1-29図　経営者のリスキリングの取組状況…… II-36
第2-1-30図　経営者が行っているリスキリングの取組内容…… II-37
第2-1-31図　経営者のリスキリングの取組状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）…… II-38
第2-1-32図　役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況…… II-39
第2-1-33図　経営者のリスキリングの取組状況別に見た、役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況…… II-40
第2-1-34図　役員・社員に提供しているリスキリングの機会…… II-41
第2-1-35図　役員・社員に対するリスキリングの機会の提供状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）…… II-42
第2-1-36図　直近10年間における人材戦略の策定状況…… II-44

第2-1-37図　人材戦略の策定状況別に見た、従業員数増加率の水準（中央値）…… II-45
第2-1-38図　経営戦略と人材戦略の紐づけ状況…… II-45
第2-1-39図　経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）…… II-46
第2-1-40図　直近10年間における右腕人材の有無…… II-50
第2-1-41図　右腕人材の経歴…… II-50
第2-1-42図　既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、右腕人材の関与度合い…… II-51
第2-1-43図　右腕人材の有無別に見た、売上高増加率の水準（中央値）…… II-52
第2-1-44図　人材戦略の策定状況別に見た、右腕人材の有無…… II-52
第2-1-45図　経歴別に見た、右腕人材の知識・スキル…… II-53
第2-1-46図　経歴別に見た、右腕人材を選定した際に重要視した要素…… II-54
第2-1-47図　右腕人材を育成した際の工夫・取組…… II-55
第2-1-48図　経歴別に見た、直近10年間における変革人材の有無…… II-57
第2-1-49図　内部で育成した変革人材の知識・スキル…… II-58
第2-1-50図　外部から確保した変革人材の知識・スキル…… II-59
第2-1-51図　既存事業拡大と新規事業創出に取り組んだ際の、変革人材の関与度合い…… II-60
第2-1-52図　変革人材の有無別に見た、売上高増加率の水準（中央値）…… II-61
第2-1-53図　人材戦略の策定状況別に見た、変革人材の有無…… II-62
第2-1-54図　内部で育成した変革人材を選定した際に、重要視した要素…… II-63
第2-1-55図　変革人材を内部で育成した際の工夫・取組…… II-64
第2-1-56図　外部から確保した変革人材を選定した際に、重要視した要素…… II-65
第2-1-57図　変革人材の外部からの確保方法…… II-66
第2-1-58図　外部から確保した変革人材との契約形態…… II-67
第2-1-59図　経営の透明性を高める取組の実施状況…… II-74
第2-1-60図　経営の透明性を高める取組を開始したきっかけ…… II-75
第2-1-61図　従業員規模別に見た、経営の透明性を高める取組の実施状況…… II-76
第2-1-62図　経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況…… II-77
第2-1-63図　経営の透明性を高める取組の実施状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）…… II-78
第2-1-64図　経営の透明性を高める取組の効果…… II-79
第2-1-65図　経営者からの権限委譲の状況…… II-85
第2-1-66図　従業員規模別に見た、経営者からの権限委譲の状況…… II-85
第2-1-67図　経営者からの権限委譲の状況（業務内容別）…… II-86
第2-1-68図　経営者からの権限委譲を進めたことによる効果…… II-87
第2-1-69図　経営者からの権限委譲を進めたことによる効果別に見た、
既存事業拡大と新規事業創出の取組状況…… II-88
第2-1-70図　経営者からの権限委譲の状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）…… II-89
第2-1-71図　経営者からの権限委譲を進めた際の、社員の動きに統一感や
一貫性を持たせるための工夫・取組の内容…… II-90
第2-1-72図　新規事業創出に取り組んだ際の、組織体制の工夫・取組…… II-92
第2-1-73図　新規事業創出の成長への寄与度別に見た、
組織体制に関する工夫・取組の実施状況…… II-93

第2-1-74図　新規事業創出に取り組んだ際の、既存事業に従事する社員の理解状況別に見た、理解を得るための工夫・取組の実施状況…… II-94
第2-1-75図　企業規模別に見た、直接輸出・直接投資企業割合の推移…… II-104
第2-1-76図　業種別に見た、海外展開の実施状況…… II-105
第2-1-77図　海外展開実施による売上高・経常利益への貢献度…… II-106
第2-1-78図　海外展開の強み別に見た、売上高・経常利益への貢献度…… II-107
第2-1-79図　輸出実施企業と輸出非実施企業の労働生産性…… II-108

第2部第2章

第2-2-1図　休廃業・解散企業の損益別構成比…… II-115
第2-2-2図　年代別に見た、中小企業の経営者年齢の分布…… II-116
第2-2-3図　後継者不在率の推移…… II-117
第2-2-4図　経営者の年代別に見た、後継者不在率低下の寄与度…… II-118
第2-2-5図　経営者の年代別に見た、事業承継の意向…… II-119
第2-2-6図　事業承継・廃業予定年齢…… II-120
第2-2-7図　経営者の年代別に見た、後継者の選定状況…… II-121
第2-2-8図　後継者の選定理由…… II-122
第2-2-9図　後継者候補に対する引継ぎ意思の伝達状況…… II-123
第2-2-10図　事業承継の類型…… II-127
第2-2-11図　近年事業承継をした経営者の就任経緯…… II-128
第2-2-12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-129
第2-2-13図　事業承継経過年別に見た、売上高成長率の分布…… II-130
第2-2-14図　事業承継類型別に見た、事業承継の準備期間…… II-132
第2-2-15図　事業承継類型別に見た、後継者の準備期間中の取組…… II-133
第2-2-16図　先代経営者の引退後の勤務形態…… II-135
第2-2-17図　事業承継後の意思決定の状況別に見た、従業員からの信認状況…… II-136
第2-2-18図　事業承継後の意思決定の状況別に見た、事業承継前と比較した投資額の変化…… II-137
第2-2-19図　事業承継後の意思決定の状況別に見た、後継者の準備期間中の取組…… II-138
第2-2-20図　事業承継後の意思決定の状況別に見た、先代経営者の事業承継後の役割…… II-139
第2-2-21図　先代経営者との事業承継後の処遇に関する対話状況別に見た、先代経営者の事業承継後の関与に対する満足度…… II-140
第2-2-22図　事業承継を契機とした従業員の自主性の変化…… II-143
第2-2-23図　事業承継を契機とした従業員の自主性の変化別に見た、売上高年平均成長率の分布…… II-144
第2-2-24図　事業承継を契機とした従業員の自主性の変化別に見た、従業員の自主性を促す取組の実施状況…… II-145
第2-2-25図　権限委譲の状況別に見た、事業承継を契機とした従業員の自主性の変化…… II-146
第2-2-26図　事業再構築の取組状況…… II-149
第2-2-27図　事業承継時の経営者年齢別に見た、事業再構築の取組状況…… II-150
第2-2-28図　事業再構築を実施した理由…… II-151

第2-2-29図　事業再構築の効果…… II-152
第2-2-30図　事業再構築の取組状況別に見た、売上高年平均成長率の分布…… II-153
第2-2-31図　事業再構築の効果（売上高・付加価値額・従業員数以外）…… II-154
第2-2-32図　事業再構築を進める上での課題…… II-156
第2-2-33図　事業承継後の意思決定の状況別に見た、事業再構築の取組状況…… II-157
第2-2-34図　事業再構築の検討開始時期別に見た、事業再構築の効果（売上高の増加）…… II-158
第2-2-35図　従業員からの信認状況別及び事業再構築の取組状況別、
売上高年平均成長率の分布…… II-159
第2-2-36図　事業再構築を行った際の反応…… II-160
第2-2-37図　先代経営者や従業員から理解を得るための取組…… II-161
第2-2-38図　事業再構築の売上高増加への寄与状況別に見た、
事業再構築を成功させるための取組…… II-162
第2-2-39図　事業再構築の売上高増加への寄与状況別に見た、後継者の準備期間中の取組…… II-163
第2-2-40図　事業承継を契機とした従業員の自主性の変化別に見た、事業再構築の取組状況…… II-169
第2-2-41図　従業員の自主性の変化及び事業再構築の取組状況別に見た、
売上高年平均成長率の分布…… II-170
第2-2-42図　M＆A件数の推移…… II-173
第2-2-43図　事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数の推移…… II-174
第2-2-44図　希望するM＆Aの相手先企業の特徴（買い手）…… II-175
第2-2-45図　M＆Aの目的（買い手）…… II-176
第2-2-46図　M＆Aの満足度別に見た、最も重視したM＆Aの相手先企業への確認事項…… II-177
第2-2-47図　M＆Aを実施する際の障壁（買い手）…… II-178
第2-2-48図　中小企業におけるPMIの認知度…… II-180
第2-2-49図　PMIの検討開始時期別に見た、M＆Aの満足度…… II-181
第2-2-50図　M＆Aの目的・戦略の明確化状況別に見た、M＆Aの満足度…… II-182
第2-2-51図　M＆Aの目的・戦略の明確化状況別に見た、売上高成長率（中央値）…… II-183
第2-2-52図　PMIを実施する際の課題…… II-184
第2-2-53図　M＆Aの具体的な効果…… II-185
第2-2-54図　開業率・廃業率の推移…… II-188
第2-2-55図　業種別の開廃業率（2021年度）…… II-189
第2-2-56図　都道府県別開廃業率（2021年度）…… II-190
第2-2-57図　企業の社齢別に見た、常用雇用者数の純増数…… II-191
第2-2-58図　開廃業率の国際比較…… II-192
第2-2-59図　経営者の年代別に見た、現在の事業の起業目的…… II-193
第2-2-60図　事業に対して現在満足していること…… II-194
第2-2-61図　経営者の年代別に見た、起業の準備段階で生じた課題…… II-195
第2-2-62図　経営者の年代別に見た、起業に踏み切れた理由…… II-196
第2-2-63図　経営者が創業時に身につけていた能力・強み…… II-199
第2-2-64図　売上高成長率の水準別に見た、経営者が創業時に身につけていた能力・強み…… II-201

第2-2-65図　経営者が創業時に身につけていた能力・強みの数別に見た、売上高成長率の分布……Ⅱ-202
第2-2-66図　同業での就業経験の有無別に見た、黒字化達成期間の分布……Ⅱ-203
第2-2-67図　創業時の人材確保（人数面・能力面）状況別に見た、売上高成長率の分布……Ⅱ-204
第2-2-68図　創業期に確保した重要度の高い人材……Ⅱ-205
第2-2-69図　創業期に最も有効だった採用方法……Ⅱ-206
第2-2-70図　開業資金の規模別に見た、売上高成長率・従業員数増加率の分布……Ⅱ-208
第2-2-71図　開業資金の規模別に見た、外部資金調達の有無……Ⅱ-209
第2-2-72図　創業計画への記載状況……Ⅱ-210
第2-2-73図　創業計画の充実度別に見た、外部資金の調達達成状況……Ⅱ-211
第2-2-74図　創業時に実施した差別化の取組内容……Ⅱ-215
第2-2-75図　創業時に実施した差別化の取組内容別に見た、売上高成長率の分布……Ⅱ-216
第2-2-76図　創業時の差別化の取組の有無別に見た、売上高成長率・従業員数増加率の分布……Ⅱ-217
第2-2-77図　創業時の差別化の取組の有無別に見た、創業計画の項目別記載状況……Ⅱ-218
第2-2-78図　各成長段階における、確保できた重要度の高い人材……Ⅱ-221
第2-2-79図　創業時と現在における、経営者が身につけている能力・強みの比較……Ⅱ-222
第2-2-80図　定期的な事業計画の見直しの頻度別に見た、外部環境への対応状況……Ⅱ-223

第2部第3章

第2-3-1図　業種別に見た、受注量の状況（対2019年比、2021年比）……Ⅱ-227
第2-3-2図　業種別に見た、受注単価の状況（対2019年比、2021年比）……Ⅱ-228
第2-3-3図　業種別に見た、原材料・仕入コストの状況（対2019年比、2021年比）……Ⅱ-229
第2-3-4図　業種別に見た、人件費の状況（対2019年比、2021年比）……Ⅱ-230
第2-3-5図　業種別に見た、エネルギーコスト（電気料金、燃料費等）の状況（対2019年比、2021年比）……Ⅱ-231
第2-3-6図　直近1年の各コストの変動に対する価格転嫁の状況……Ⅱ-232
第2-3-7図　価格転嫁につながった理由……Ⅱ-233
第2-3-8図　取引金額が最も大きい販売先への依存度（取引依存度）別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況……Ⅱ-234
第2-3-9図　直近10年の販売先数の変化別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況……Ⅱ-235
第2-3-10図　価格転嫁が困難な理由……Ⅱ-236
第2-3-11図　デジタル化の取組段階……Ⅱ-250
第2-3-12図　時点別に見た、デジタル化の取組状況（従業員規模別）……Ⅱ-251
第2-3-13図　従業員規模別に見た、デジタル化に取り組んだきっかけ……Ⅱ-252
第2-3-14図　事業承継の実施有無とデジタル化の取組状況……Ⅱ-253
第2-3-15図　従業員規模別に見た、事業承継をきっかけとしたデジタル化の取組段階の進展状況……Ⅱ-254
第2-3-16図　事業承継をきっかけとしたデジタル化に取り組んだ理由……Ⅱ-255
第2-3-17図　従業員規模別に見た、デジタル化の取組段階が進展していない要因……Ⅱ-257

第2-3-18図　時点別のデジタル化の取組状況（市区町村の人口規模別）…… II-259
第2-3-19図　市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる環境…… II-260
第2-3-20図　デジタル化の取組に関わる環境の要素例…… II-261
第2-3-21図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「自治体」要素の重要度と現状…… II-262
第2-3-22図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「ITベンダー」要素の重要度と現状…… II-263
第2-3-23図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「日常的に相談できる事業者」要素の重要度と現状…… II-264
第2-3-24図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「その他」要素の重要度と現状…… II-266
第2-3-25図　デジタル化を推進している部署（人）…… II-267
第2-3-26図　デジタル化の取組段階別に見た、経営者がデジタル化を推進している割合…… II-268
第2-3-27図　デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の例…… II-269
第2-3-28図　デジタル化のビジョン・目標の設定の実施状況と効果…… II-270
第2-3-29図　デジタル化の取組を推進する際の業務の棚卸しの実施状況と効果…… II-271
第2-3-30図　デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理の状況と効果…… II-272
第2-3-31図　デジタル化の取組に対する費用対効果の検討状況と効果…… II-273
第2-3-32図　IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況と効果…… II-275
第2-3-33図　デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の実施状況…… II-276
第2-3-34図　デジタル化の戦略を推進する人材とデジタル化の技術を担う人材…… II-282
第2-3-35図　デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況と確保できている人材…… II-283
第2-3-36図　デジタル化の技術を担う人材の確保状況と確保できている人材…… II-284
第2-3-37図　デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の技術を担う人材のスキルレベル…… II-285
第2-3-38図　経営者のデジタルスキル育成のための取組の実施状況と取組内容…… II-289
第2-3-39図　デジタル人材の確保・育成に向けた取組例…… II-290
第2-3-40図　デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況別に見た、デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況…… II-291
第2-3-41図　デジタル化の技術を担う人材の確保状況別に見た、デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況…… II-292
第2-3-42図　デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施数別に見た、人材の確保状況…… II-293
第2-3-43図　従業員規模別に見た、デジタル化の取組に関する支援機関への相談経験の有無…… II-294
第2-3-44図　デジタル化に関する支援機関への相談内容…… II-295
第2-3-45図　従業員規模別に見た、デジタル化に関する取組で支援機関を活用した際に得られた成果…… II-296
第2-3-46図　従業員規模別に見た、デジタル化について今後支援を求めたい内容…… II-297
第2-3-47図　中小企業のデジタル化に関する支援経験と5年前と比較した相談件数…… II-300
第2-3-48図　支援経験のある相談内容と最も強みを発揮できる支援内容…… II-301
第2-3-49図　中小企業のデジタル化に対する自機関の支援能力の評価…… II-302

第2-3-50図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携状況と連携している支援機関……Ⅱ-304
第2-3-51図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携頻度別に見た、連携の効果……Ⅱ-305
第2-3-52図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携頻度別に見た、現在（2022年）における自機関の支援能力の評価……Ⅱ-306
第2-3-53図　中小企業のデジタル化に関する他の支援機関の支援内容の把握度合い別に見た、デジタル化支援に関する連携状況……Ⅱ-307
第2-3-54図　支援機関別に見た、相談員一人当たり支援件数……Ⅱ-314
第2-3-55図　支援機関別に見た、支援対象企業の業績傾向……Ⅱ-315
第2-3-56図　支援対象企業の業績傾向別に見た、課題解決割合……Ⅱ-316
第2-3-57図　支援機関が単独で対応できる経営課題（経営課題別）……Ⅱ-317
第2-3-58図　支援機関が単独で対応できる経営課題（支援機関別）……Ⅱ-318
第2-3-59図　支援対象企業の業績傾向別に見た、3年前と比べて支援の重要性が高まった経営課題……Ⅱ-319
第2-3-60図　経営者の成長意欲の高低別に見た、事業者が利用して満足度の高かった支援機関……Ⅱ-320
第2-3-61図　経営者の成長意欲の高低別に見た、各経営課題における支援機関の利用検討状況……Ⅱ-321
第2-3-62図　支援機関別に見た、事業者の本質的な課題設定の状況……Ⅱ-322
第2-3-63図　支援機関を利用した事業者における、本質的な課題設定を伴う支援を受けた経験の有無……Ⅱ-323
第2-3-64図　事業者の支援機関に対する本質的な課題設定への期待……Ⅱ-324
第2-3-65図　支援機関別に見た、伴走支援の実施状況……Ⅱ-325
第2-3-66図　支援機関別に見た、伴走支援件数の増減状況（3年前比較）……Ⅱ-326
第2-3-67図　伴走支援による事業者の成長・発展への寄与に係る支援機関の認識……Ⅱ-327
第2-3-68図　伴走支援の取組の進展がもたらす効果に係る支援機関の認識……Ⅱ-328
第2-3-69図　伴走支援の実施状況別に見た、伴走支援を実施する上での課題……Ⅱ-329
第2-3-70図　伴走支援の実施状況別に見た、伴走支援を実施する上での課題の解決策……Ⅱ-330
第2-3-71図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、課題解決割合……Ⅱ-343
第2-3-72図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、本質的な課題設定の状況……Ⅱ-344
第2-3-73図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、伴走支援の実施状況……Ⅱ-344
第2-3-74図　OJTの実施状況別に見た、支援ノウハウの蓄積状況……Ⅱ-345
第2-3-75図　有効事例を共有する場の有無別に見た、支援ノウハウの蓄積状況……Ⅱ-345
第2-3-76図　各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、OJTの実施状況……Ⅱ-346
第2-3-77図　相談員同士の連携状況別に見た、課題解決割合……Ⅱ-347
第2-3-78図　各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、相談員同士の連携状況……Ⅱ-348
第2-3-79図　組織全体の支援計画策定状況別に見た、課題解決割合……Ⅱ-349
第2-3-80図　組織全体の支援件数の見える化状況別に見た、支援計画の策定状況……Ⅱ-350
第2-3-81図　経営課題別に見た、他機関との連携状況……Ⅱ-355

第2-3-82図　経営課題別に見た、他機関との連携の成果…… II-357
第2-3-83図　経営課題別に見た、連携先支援機関…… II-359
第2-3-84図　経営課題別に見た、連携時の役割…… II-360
第2-3-85図　各相談員の支援能力の対外発信状況別に見た、経営課題別他機関との連携状況…… II-361
第2-3-86図　支援機関別に見た、他機関からの理解状況…… II-362
第2-3-87図　支援機関別に見た、他機関に対する理解度…… II-363
第2-3-88図　事業者が支援機関の利用を検討する経営課題と、
支援機関における単独での対応状況…… II-364
第2-3-89図　他機関に対する理解度別に見た、他機関との連携状況…… II-365
第2-3-90図　他機関に対する理解度別に見た、他機関との連携の成果…… II-366

「コラム2-1-5 テキストデータを活用した、中小企業の成長パターンの把握」の作成に当たっては、下記の皆様を始め、多くの方々の御協力を頂きました。

会　社　名	氏　名（敬称略）
山口産業株式会社	池田政秀
株式会社タテイシ広美社	立石良典
さんぎょうい株式会社	芥川奈津子
	山田和正
有限会社國﨑青果	井上有基
有限会社野村煎豆加工店	三浦佐和
株式会社友桝飲料	友田諭
株式会社グラフィコ	榎並正太郎
真辺工業株式会社	真邉崇正
株式会社エイチ・エス・エイ	花田典明
株式会社トイファクトリー	藤井昭文
東海牛乳株式会社	井尾行宏
株式会社姫生水産	合田行伸
株式会社こくぶや	谷口恵司
株式会社クロスフィールド	設楽和彦
株式会社竹屋化学研究所	竹谷裕人
株式会社藤進	加藤良平
有限会社ひよこカンパニー	吉田有恒
株式会社フルックス	黒田久一
株式会社ベンチャーウイスキー	吉川由美
株式会社アクシス	坂本哲
株式会社ジツタ	山内延恭
株式会社LASSIC	西尾知宏
株式会社にしき食品	菊池洋
リバードコーポレーション株式会社	
富士山の銘水株式会社	粟井太一朗
株式会社サンコー	角谷太基
株式会社きららホールディングス	鈴木嘉彦
株式会社コラボハウス一級建築士事務所	髙垣吾朗
株式会社八天堂	宮川正
株式会社井口一世	井口一世
株式会社別川製作所	六角篤志
株式会社関家具	梅崎健二
ベルテクネ株式会社	鈴木幸男
サンヨー食品株式会社	氏家博志
株式会社果実堂	高瀬貴文
シャボン玉石けん株式会社	松永康志
有限会社越戸きのこ園	越戸翔
株式会社伍魚福	山中勧
株式会社マックス	大野範子
株式会社丸信	平木洋二
株式会社原工務所	原諭
株式会社フォルテ	葛西純
株式会社エイディーディー	下田裕人
株式会社ベアレン醸造所	嶌田洋一
株式会社ブルーム	山﨑信二
株式会社NISSYO	久保寛一
旭陽電気株式会社	金山光雄
株式会社みやま	百瀬真希

この場を借りて、御協力いただきました皆様に、厚く御礼申し上げます。