平成28年度
中小企業の動向

第193回国会（常会）提出

2017 年版 中小企業白書の概要

第 1 部では、最近の中小企業の動向についての分析に加え、中小企業のライフサイクルと生産性及び中小企業の雇用環境と人手不足の現状について分析を行う。
第 2 部では、第 1 部の分析結果を踏まえた上で、中小企業のライフサイクルとそれを支える人材に着目し、起業・創業、事業の承継、新事業展開による成長及び人材確保の取組について分析する。

第 1 部　平成 28 年度（2016 年度）の中小企業の動向

● 中小企業の現状

我が国経済は緩やかな改善傾向が続いており、中小企業・小規模事業者を取り巻く状況も改善傾向にある。
しかしながら、改善の度合いは規模、業種、地域等によって異なることに加えて、設備投資や売上高の伸び悩みといった課題も存在する。また、取引環境についても大企業と中小企業では依然として差がある。

● 中小企業のライフサイクルと生産性

我が国の企業数は減少傾向にあり、2009 年から 2014 年にかけて、小規模企業が大幅に減少したが、中規模企業は増加した。この期間、中規模企業は従業者数を顕著に増加させており、近年、我が国経済における中規模企業の存在感が高まっている。
開業や廃業といった企業のライフサイクルの構成要素の動向は、我が国中小企業全体の生産性に大きな影響をもたらしている。開業は中小企業全体の生産性を押し上げているが、近年押し上げ効果は縮小している。また、一部の生産性の高い企業の廃業によって全体の生産性が大きく押し下げられている。

● 中小企業の雇用環境と人手不足の現状

我が国の雇用環境が改善する中で、現在の失業は、ミスマッチ等に起因する構造的
失業といえる状況になっている。また、構造的失業の背景には、企業の求める職種と求職者の求める職種のミスマッチがあると考えられる。仕事内容に魅力があり、柔軟な働き方ができる中小企業は、就職先として選ばれている。

第 2 部　中小企業のライフサイクル

● 起業・創業

性別や年齢等によって起業希望者・起業準備者が抱える課題は異なり、実際の起業家も起業する前に必要としていた支援を受けられていない場合がある。また、起業後も、成長段階ごとに直面する課題が異なる。起業希望者と起業準備者一人一人が、自身が抱えている課題や対応する支援を適切に認識し、利用することで円滑な起業を遂

げることができる。また起業後は、それぞれの企業が目指す成長を円滑に遂げられるように、各成長段階において適切な資金調達や人材確保等に取り組むことが重要である。

● 事業の承継

経営者が事業承継の準備に着手する上では、周囲からの働きかけが重要である。こうした働きかけを受け、経営者が早期に事業の承継に向けた意識を持ち、経営者にとって身近な相談相手である、顧問の公認会計士、税理士、取引金融機関、商工会・商工会議所等が、経営者とともに、最適な方法を探していくことが重要である。

事業の譲渡・売却・統合(M&A)は、後継者候補がいないが事業を継続したい企業にとって重要な選択肢である。M&A の検討に当たっては課題が多く、対策・準備は進んでいない。経営者にとって身近な相談相手がこうした潜在的なニーズを捉え、M&A の専門家と連携しながら、多様な課題に対応できる支援体制の構築が必要である。

廃業を選択しようとする経営者も小規模事業者を中心に一定程度存在する。廃業の際、自社の事業や資産を他社に譲りたいとする者もおり、こうした企業の経営資源が次世代に引き継がれる循環を形成していくことが重要である。

● 新事業展開の促進

新事業展開に成功する企業は、マーケティングに注力している。また、マーケティング活動の評価・検証まで実施する企業は利益率の増加、従業員の意欲向上といった効果を得ている。新事業展開の課題として人材不足があげられるが、経営資源に限りのある中小企業においては、今後の成長に向けて、外部リソースの活用も視野に入れながら、新事業展開を積極的に実施していくことが重要である。

また、IoT 等の新技術やシェアリングエコノミーという新たな経済の仕組みについて、現時点で、中小企業における活用度合いはまだ低いものの、活用している企業は売上高の増加や業務コストの削減等の効果を感じており、中小企業にとって成長の機会につながる。

● 人材不足の克服

人材確保に成功する中小企業は、採用の際には、自社の経営方針を明確にした上で、求める人材を的確に把握し、その人材に最も有効な手段で情報を伝え、様々な採用手段を活用している。

中小企業の人材確保は厳しい状況が続くことが見込まれる中、柔軟な働き方を前提として多様な人材を雇用し、それらの人材が働きやすいよう、職場環境の見直しや業務プロセスの改善を行っており、業務の効率化にもつなげている。また、必要に応じて、社内の改革を進めながら IT 化、省力化や外部の資源を有効に活用する等、中小企業が柔軟性を活かし、人材不足の中でも成長に取り組むことが重要である。

目 Contents 次

2017 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

2017年版中小企業白書の概要

第1部 平成28年度（2016年度）の中小企業の動向……1

第1章 中小企業の現状……2

第1節 我が国経済の現状……2
第2節 中小企業の現状……5
第3節 まとめ……19

第2章 中小企業のライフサイクルと生産性……23

第1節 開廃業の現状……23
第2節 中小企業のライフサイクルと生産性の関係……42
第3節 まとめ……66

第3章 中小企業の雇用環境と人手不足の現状……69

第1節 我が国の雇用環境……69
第2節 中小企業の雇用環境……78
第3節 まとめ……88

第2部 中小企業のライフサイクル……93

第1章 起業・創業……94

第1節 我が国の起業の実態……94
第2節 起業に至るまでの実態と課題……114
第3節 起業後の実態と課題……154
第4節 まとめ……253

第2章 事業の承継……254

第1節 事業承継に関する準備状況及び課題……254
第2節 事業の譲渡・売却・統合（M＆A）や廃業に関する検討状況及び課題……344
第3節 まとめ……368

第３章　新事業展開の促進……381

第１節　新事業展開の重要性……381
第２節　新事業展開への取組及び成否の実態……384
第３節　中小企業における新事業展開の成功要因……407
第４節　新たな潮流……438
第５節　まとめ……463

第４章　人材不足の克服……465

第１節　人材不足の状況とその影響……466
第２節　人材確保の状況……480
第３節　多様な人材の活用と柔軟な働き方……512
第４節　人材不足を前提とした企業の取組……543
第５節　まとめ……560

平成28年度において講じた中小企業施策……561

第１章　被災地の中小企業へのきめ細かな支援……564

第１節　資金繰り支援……564
第２節　二重債務問題対策……565
第３節　工場等の復旧への支援……566
第４節　その他の対策……567

第２章　中小企業・小規模事業者の生産性向上支援……570

第１節　生産性向上・技術力の強化……570
第２節　IT化の促進……572
第３節　取引条件の改善……572

第３章　中小企業の海外展開支援……574

第１節　情報提供及び相談体制の整備……574
第２節　新たな商品・サービス開発支援……574
第３節　その他の海外展開支援施策……574

第４章　小規模事業者の持続的発展支援……578

第１節　伴走型経営支援体制の強化……578
第２節　事業環境の整備……578

第５章　地域経済の活性化・新陳代謝の促進……579

第１節　経営支援体制の強化……579
第２節　地域資源の活用……579
第３節　商店街・中心市街地の活性化……581
第４節　販路・需要開拓支援……582
第５節　人材・雇用対策……583
第６節　創業支援・第二創業支援……587
第７節　事業承継支援……589
第８節　その他の地域活性化……590

第６章　事業環境の整備……592

第１節　資金繰り支援、事業再生支援……592
第２節　財政基盤の強化……596
第３節　消費税転嫁対策……597
第４節　消費税軽減税率対策……597
第５節　経営安定対策……597
第６節　官公需対策……598
第７節　人権啓発の推進……599

第７章　業種別・分野別施策……599

第１節　中小農林水産関連企業対策……599
第２節　中小運輸業対策……602
第３節　中小建設・不動産業対策……603
第４節　生活衛生関係営業対策……604

第８章　その他の中小企業施策……605

第１節　環境・エネルギー対策……605
第２節　知的財産対策……606
第３節　標準化の推進……611
第４節　調査・広報の推進……611

付注……613

参考文献……642

付属統計資料……647

図表索引……683

本書で取り上げた事例一覧

第２部　中小企業のライフサイクル

第１章　起業・創業

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-1-1 ライフイズテック株式会社	東京都 港区	プログラミング・IT 教育事業により、多様性のある中高生の可能性を伸ばす企業	103
事例 2-1-2 株式会社あわえ	徳島県 美波町	地域の魅力を高め、地方創生をビジネスとして実践する企業	173
事例 2-1-3 株式会社農業総合研究所	和歌山県 和歌山市	日本の農業をより良くするために、IT で農産物流通の仕組みを変えていく	188
事例 2-1-4 株式会社ロビット	東京都 板橋区	スピーディーな企画・開発に取り組み、技術を高め、資金調達に成功	191
事例 2-1-5 株式会社 Payke	沖縄県 那覇市	インバウンド消費の課題解決を起点に、消費者向け商品データベースのプラットフォームビジネスを目指す	193
事例 2-1-6 株式会社 Knot	東京都 武蔵野市	ベンチャー企業のフットワークの良さを活かし、参入障壁の高い腕時計市場で急成長を実現	195

第２章　事業の承継

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-2-1 株式会社大谷	新潟県 新潟市	後継者難から社長の公募を試みた企業が、親族内承継をきっかけに次世代を見据えた組織づくりに取り組む事例	287
事例 2-2-2 株式会社オーテックメカニカル	山梨県 南アルプス市	円滑な経営の承継に向けて 3 代で取り組む企業	315
事例 2-2-3 株式会社五星	香川県 三豊市	代々、親族内で承継してきた企業が、経営と資本の両面から親族外への承継を進めた事例	342
事例 2-2-4 株式会社ファーストグループ	奈良県 天理市	事業承継後に事業再建した経験を活かして、同業者の M&A に取り組む企業	354
事例 2-2-5 A 社		事業承継を理由に大企業の子会社になった製造業者	356
事例 2-2-6 株式会社リブネット	三重県 伊勢市	資本提携をきっかけに事業承継を前進させる企業	358
事例 2-2-7 株式会社 DG TAKANO	東京都 台東区	父親の事業の技術を引き継ぎ、新たな事業を起こして急成長を遂げる企業	369

第３章　新事業展開の促進

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-3-1 日東電化工業株式会社	群馬県 高崎市	メッキ事業の技術をもとにヘルスケア事業へ進出する企業	405
事例 2-3-2 東海バネ工業株式会社	大阪府 大阪市	IT を活用した顧客対応力強化により、自社の付加価値を価格に反映し、高収益を実現できている企業	427
事例 2-3-3 株式会社ナカムラ	愛知県 名古屋市	WEB を活用した市場分析や知名度向上により、新規顧客の開拓に成功する企業	429
事例 2-3-4 株式会社田中金属製作所	岐阜県 山県市	アウトソーシングを活用したブランド戦略でニッチ市場を創出	436
事例 2-3-5 株式会社岐阜多田精機	岐阜県 岐阜市	IoT を活用し、生産プロセスの効率化と製品の高機能化に取り組む金型メーカー	448
事例 2-3-6 十勝バス株式会社	北海道 帯広市	IoT を積極導入して顧客満足度を高め、成長する地域密着企業	450
事例 2-3-7 軒先株式会社	東京都 千代田区	いつでも、どこでも、気軽に空きスペースを活用できるサービスを提供する企業	461

第４章　人材不足の克服

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-4-1 株式会社喜久屋	東京都 足立区	生産体制の工夫や公平な評価制度の運用、働きやすい職場環境づくりにより、採用・定着に成功する企業	499
事例 2-4-2 株式会社長岡塗装店	島根県 松江市	従業員の個々のニーズに応じて柔軟な働き方を実現し人材の定着につなげる企業	510
事例 2-4-3 三州製菓株式会社	埼玉県 春日部市	「一人三役」を軸に、女性が活躍しやすい職場風土が醸成された企業	533
事例 2-4-4 アース・クリエイト有限会社	岐阜県 岐阜市	絶えず職場改革を行い、柔軟な働き方を可能にする環境を整備することで、生産性を高めている企業	535
事例 2-4-5 株式会社十一屋ボルト	宮城県 仙台市	支援機関の専門家派遣制度による外部人材の活用により IT 化を果たし、業績向上へつなげている企業	556
事例 2-4-6 株式会社 Waris	東京都 港区	中小・ベンチャー企業とプロフェッショナルの女性フリーランサーを業務委託契約にてマッチングする企業	558

本文を読む前に（凡例）

1　この報告の中で、中小企業とは、中小企業基本法第 2 条第 1 項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模企業とは、同条第 5 項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。「中小企業者」、「小規模企業者」については、具体的には、下記に該当するものを指す。

業　種	中小企業者（下記のいずれかを満たすこと）		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
① 製造業・建設業・運輸業 その他の業種（②～④を除く）※	3 億円以下	300 人以下	20 人以下
②卸売業	1 億円以下	100 人以下	5 人以下
③サービス業※	5,000 万円以下	100 人以下	5 人以下
④小売業	5,000 万円以下	50 人以下	5 人以下

※下記業種については、中小企業関連立法における政令に基づき、以下のとおり定めている。

【中小企業者】

①製造業

・ゴム製品製造業：資本金 3 億円以下又は常時雇用する従業員 900 人以下

③サービス業

・ソフトウェア業・情報処理サービス業：資本金 3 億円以下又は常時雇用する従業員 300 人以下

・旅館業：資本金 5 千万円以下又は常時雇用する従業員 200 人以下

【小規模企業者】

③サービス業

・宿泊業・娯楽業：常時雇用する従業員 20 人以下

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

(1)　経済産業省「工業統計表」

本統計は事業所単位で集計されている。なお、本統計では、西暦末尾 0、3、5、8 年については全数調査(2008 年調査まで)、それ以外の年は従業者 4 人以上の事業所等を調査している。

この報告では各年の事業所データを連結し、分析しているが、その際、例えば従業者 3 人の事業所が、翌年従業者 4 人になると、開業とみなされる(逆のケースは廃業とみなされる)点に注意を要する。

(2) 経済産業省「商業統計表」

本統計は事業所単位で集計されている。

(3) 経済産業省「企業活動基本調査」

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

(4) 財務省「法人企業統計年報」及び「法人企業統計季報」

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

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

本統計は事業所単位及び企業単位双方で集計されている。この報告において、本統計を利用した企業ベースの分析には、個人事業者も含む。ただし、個人事業者については、名寄せができないため、「本所・本店」のみの従業者数により企業規模の判定を行っている。また、「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」は「事業所・企業統計調査」と調査の対象は同様だが、(1)商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、(2)本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、「事業所・企業統計調査」との差数が全て増加・減少を示すものではないことに注意を要する。

3 この報告では、中小企業庁の委託により、民間諸機関が中小企業・小規模事業者等を対象として実施したアンケート調査を利用して分析を行っているが、調査対象企業等の全てがアンケートに回答したものではないことに注意を要する。

4　中小企業・小規模事業者に関する統計を見ていく場合、中小企業・小規模事業者は大企業と異なり、指標によっては企業間のばらつきが大きいため、平均値は中小企業・小規模事業者の標準的な姿を代表していない可能性があることに注意を要する。

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

第1部

平成28年度（2016年度）の中小企業の動向

第 1 部　平成 28 年度(2016 年度)の中小企業の動向

第 1 章　中小企業の現状

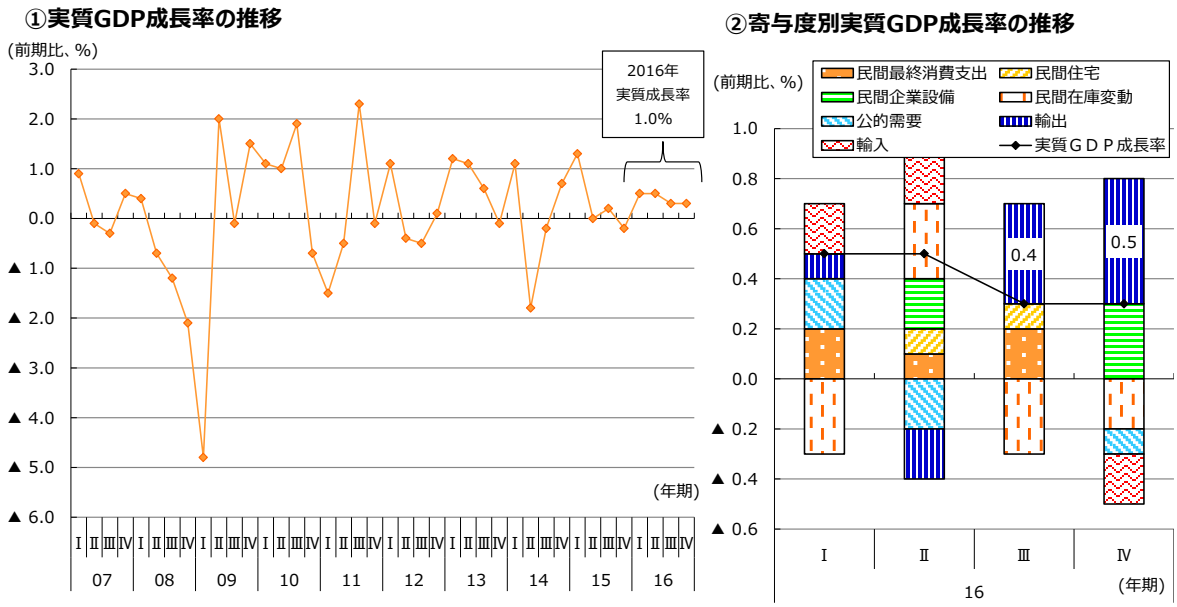
第 1 節　我が国経済の現状

我が国経済は、2012 年末から、企業収益の拡大や雇用環境の改善等の持ち直しの動きを示しており、消費税率引上げ等の影響を受けつつも、おおむね緩やかな回復基調が続いている。本節では、最近の我が国の経済動向について概観する。

はじめに、我が国の経済成長率を示す実質 GDP 成長率の推移を確認する(第 1-1-1 図)。2016 年の実質 GDP 成長率は 4 期連続でプラスとなり、年間成長率は 1.0%と 2013 年以来 3 年ぶりに 1%を上回るなど、堅調な動きとなった。

需要項目別に見ると、個人消費については第 1 四半期から第 3 四半期までプラス成長で、第 4 四半期は横ばいと、堅調に推移したものの、2016 年 4 月の熊本地震の影響で伸び率は下押しされた。輸出については、アジア向け電子部品・デバイス等を中心に輸出が持ち直しており、第 3 四半期以降上昇に寄与した。

第1-1-1図 実質ＧＤＰ成長率の推移



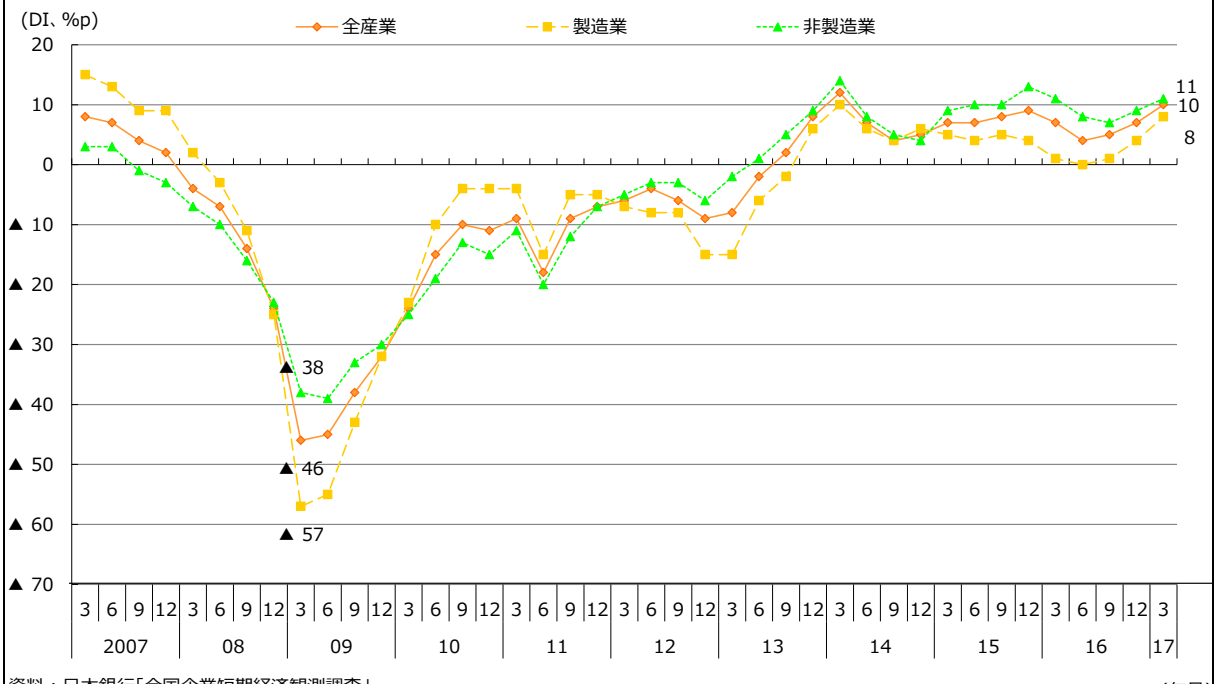
資料：内閣府「国民経済計算」
(注)1.2005年暦年連鎖価格方式。
2.数値は、「四半期別GDP速報 2016年10-12月期 2次速報」(2017年3月8日公表)による。

次に、実際の企業の景況感を見るため、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 の推移を確認する(第 1-1-2 図)。

2013 年から 2015 年にかけて、業況判断 DI は消費税率の引上げによって上下したものの、総じて上昇の動きを示していた。2016 年に入ると、2016 年 3 月、6 月調査では、新興国経済の減速、消費の伸び悩みを背景に、製造、非製造業ともに下落した。2016

年後半に入ると、輸出の持ち直しを背景に製造業で改善の動きを見せ、9 月調査で 1 ポイント、12 月調査で 3 ポイント上昇した。非製造業についても、9 月は天候要因等で 1 ポイント低下したものの、12 月は 2 ポイント上昇した。直近の 2017 年 3 月についても、製造業、非製造業ともに改善した。水準としては、2016 年を通じて 0 を上回って推移しており、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合が、「悪い」と答えた企業の割合を上回っている。

第1-1-2図 業種別に見た業況判断DIの推移

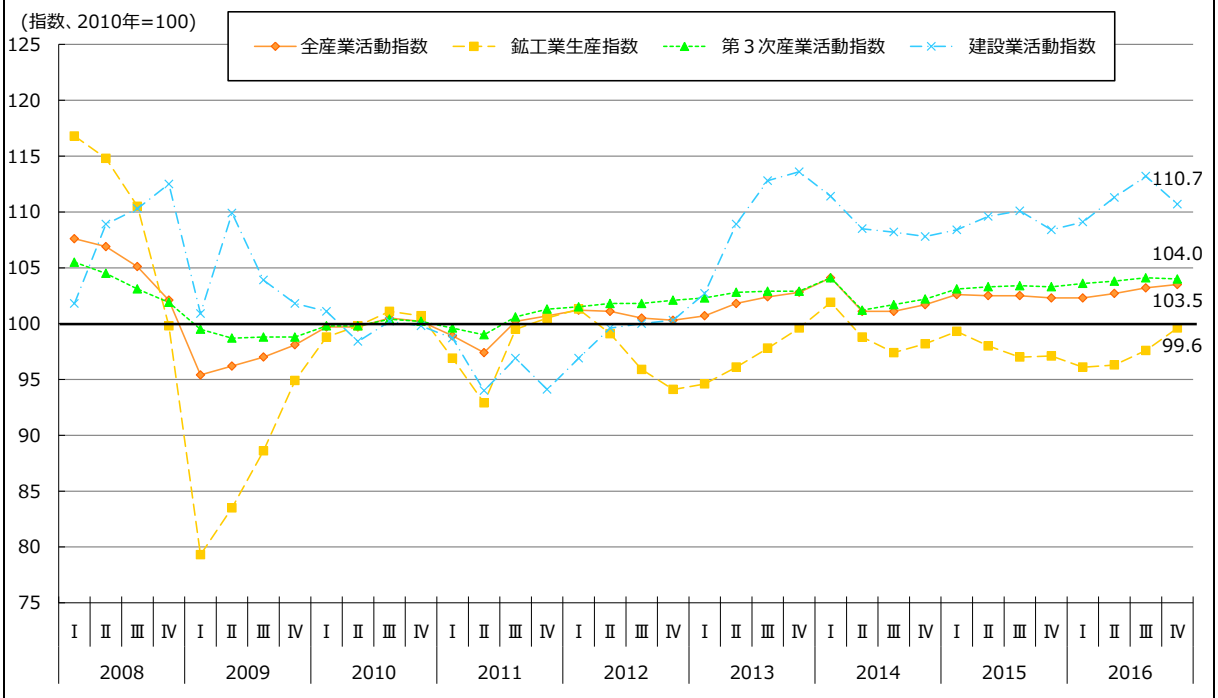


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注) 業況判断DIとは、最近の業況について、「良い」と答えた企業の割合（%）から「悪い」と答えた企業の割合を引いたもの。

さらに、実際の企業の活動の状況について、製造業について鉱工業生産指数を確認すると、2016 年の鉱工業生産指数は上昇傾向にあり、足下の第 4 四半期では、2014 年第 1 四半月期以来の指数水準となっている（第 1-1-3 図）。また、第 3 次産業について、第 3 次産業活動指数を確認すると、2016 年は緩やかな上昇傾向となり、2014 年第 1 四半期と同程度の指数水準で推移している。さらに、建設業の活動状況を示す建設業活動指数も第 4 四半期を除けば上昇傾向にある。

上記 3 つの指数を統合した、我が国全体の企業活動の状況を示す全産業活動指数を見ても、年間を通じて緩やかに上昇しており、企業の実際の活動も、特に 2016 年後半から活発化していることが分かる。

第1-1-3図 全産業活動指数の推移



資料：経済産業省「鉱工業生産指数」「第３次産業活動指数」「全産業活動指数」

実質GDPは年間を通じてプラス成長となり、企業の景況感も緩やかに改善している。実際の企業活動についても持ち直しているなど、我が国経済は、緩やかな回復基調にあるといえる。

第2節　中小企業の現状

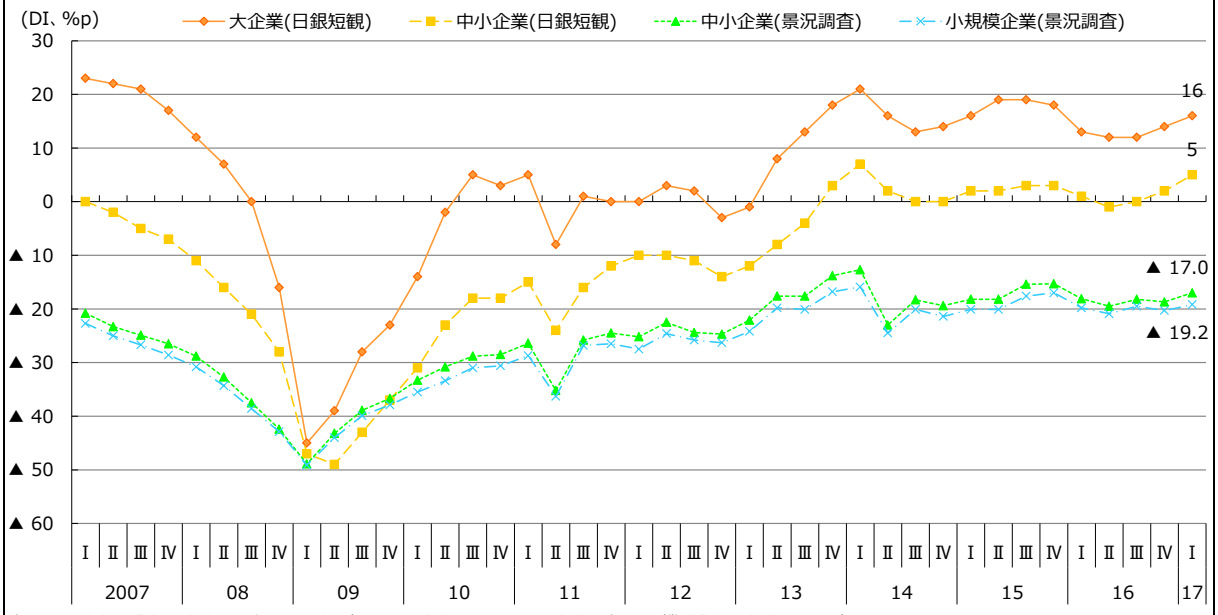
前節で確認したとおり、我が国経済は緩やかな回復基調にある。本節では、中でも中小企業の業況に注目し、中小企業が抱える課題についても概観する。

1. 中小企業の業況

本項では、企業規模別に企業の業況を確認するため、日銀短観に加え、調査対象の8割が小規模企業であり、日銀短観で把握できない小規模企業の動向を把握可能な中小企業庁・(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。）を用いて、大企業と中小企業・小規模事業者の業況を概観する[1]。

中小企業の業況判断DIは、日銀短観、景況調査共に、2014年4月の消費税率の引上げに伴って大きく上下したものの、その後は2015年第4四半期まで緩やかに上昇した(第1-1-4図)。2016年に入って以降は、2016年4月の熊本地震の影響等で2期連続の低下となったものの、以降は上昇しており、直近の2017年第1四半期ではどちらの調査でも上昇しているなど、足下では持ち直し基調にある。

第1-1-4図 企業規模別業況判断DIの推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、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.日銀短観の業況判断DI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.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。
3.日銀短観では、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。

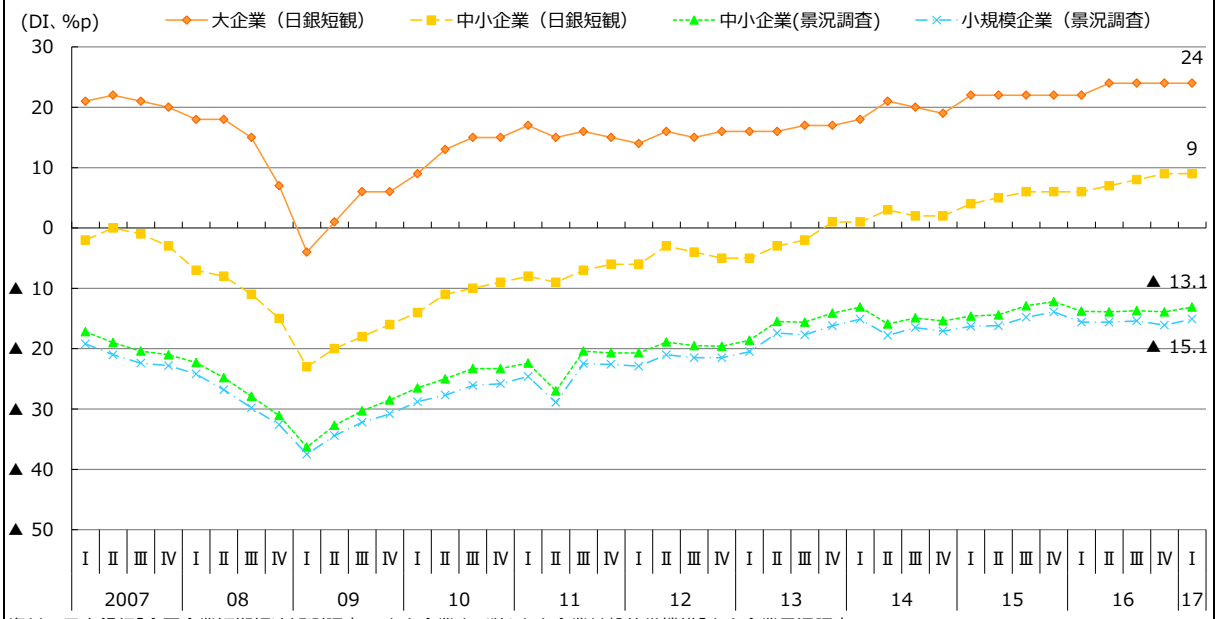
また、日銀短観の大企業と中小企業、景況調査の中規模企業と小規模企業をそれぞ

[1]日銀短観は、大企業も調査対象としており、大企業と中小企業の比較が可能である一方、資本金2,000万円以上の比較的規模の大きい中小企業のみが調査対象となっている。他方で、景況調査は、大企業は調査対象としていないが、中小企業全体を対象とし、調査対象の約8割が小規模企業であるという特徴がある。

れ比較すると、両調査とも規模の小さな企業の方が DI の水準が低く、規模の小さな企業の業況は比較的厳しいといえる。

次に、中小企業の資金繰りの状況を見ていく。業況と同じく日銀短観と景況調査の資金繰り DI を確認すると、日銀短観、景況調査ともにリーマン・ショック以降着実に改善しており、足下ではリーマン・ショック前の 2007 年の水準を上回って推移している(第 1-1-5 図)。日銀短観では中小企業の水準は＋9 と、バブル期の 1990 年以来 26 年ぶりの高水準となっており、企業の収益改善と金融機関の貸出態度の軟化を背景に、資金繰りの状況は改善傾向にある。

第1-1-5図　企業規模別資金繰りDIの推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

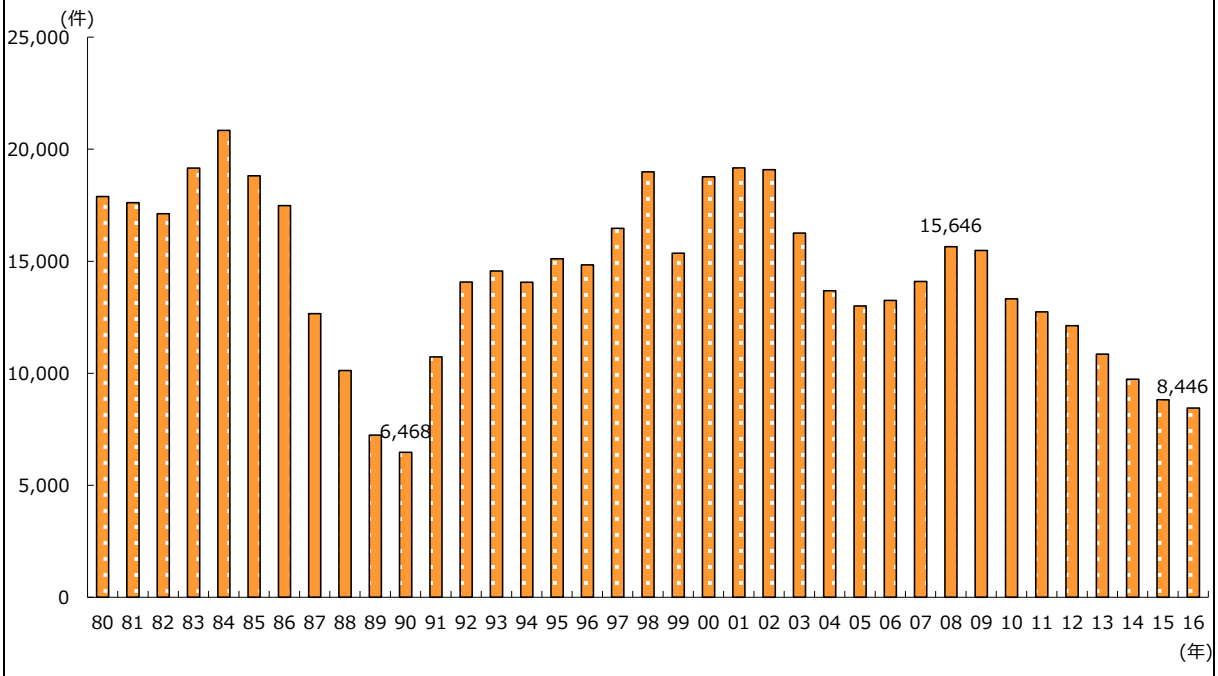
(注)1.日銀短観の資金繰りDIは、資金繰りの状況について、「楽である」と答えた企業の割合(%)から「苦しい」と答えた企業の割合を引いたもの。

2.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。

3.日銀短観では、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。

関連して、企業の倒産件数を確認すると、2016 年の倒産件数は 8,446 件と、2014 年、2015 年と続いて 3 年連続で 1 万件を下回り、バブル期の 1990 年以来 26 年ぶりの低水準となった(第 1-1-6 図①)。

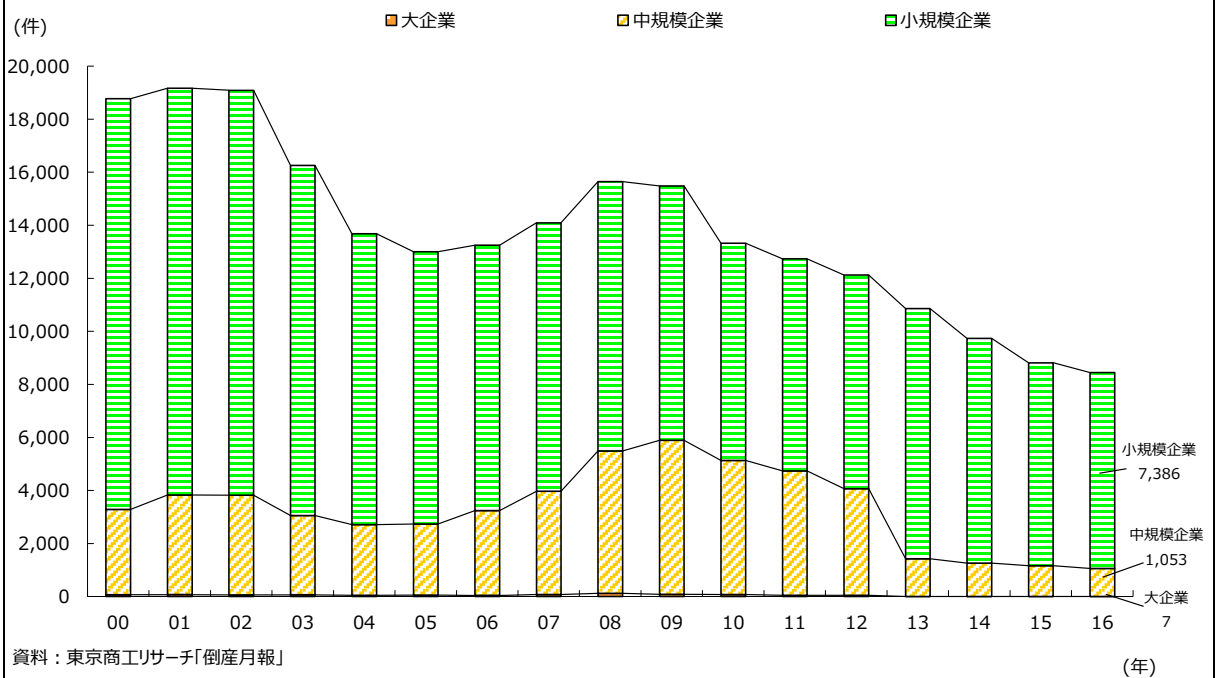
第1-1-6図① 倒産件数の推移



資料：東京商工リサーチ「倒産月報」

倒産件数を企業規模別に確認すると、2016 年は、大企業 7 件（前年比＋16.7%）、中規模企業 1,053 件（前年比▲9.1%）、小規模企業 7,386 件（前年比▲3.4%）と、特に中規模企業の倒産件数が減少しているほか、小規模事業者の倒産も着実に減少している（第 1-1-6 図②）。

第1-1-6図② 企業規模別倒産件数の推移

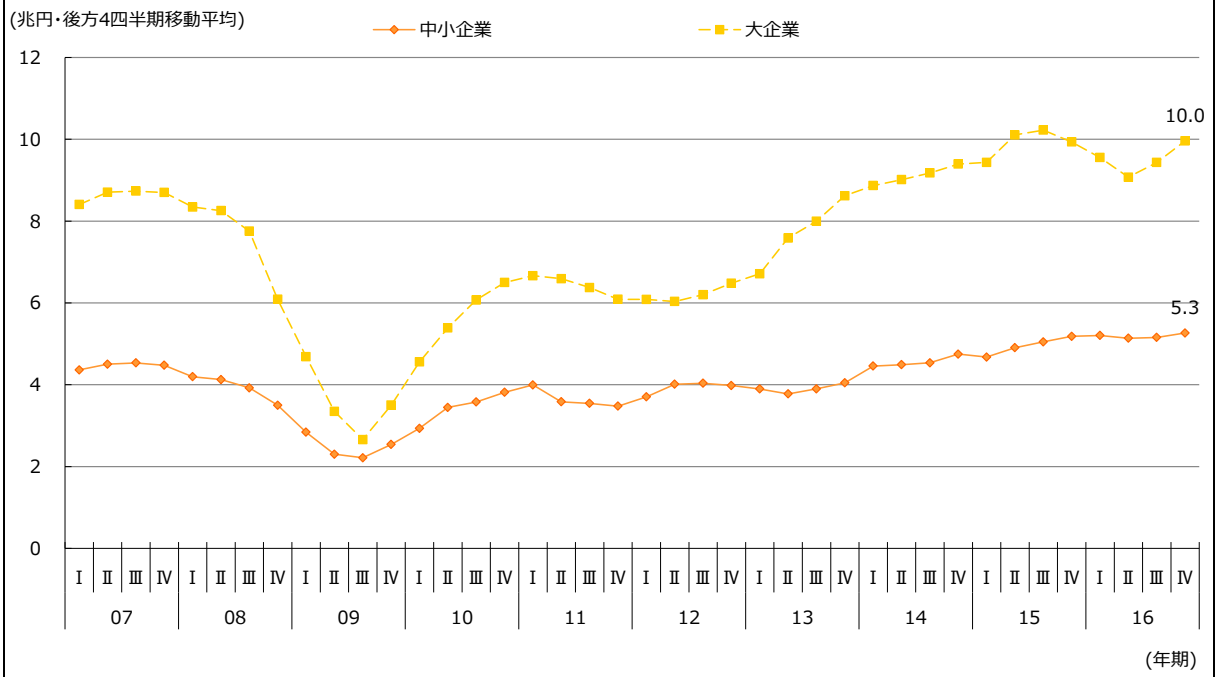


資料：東京商工リサーチ「倒産月報」

(注) 企業規模別の集計については、2000年以降のみ集計を行っている。

次に、大企業と中小企業の経常利益を見ると、2016 年は過去最高水準となった 2015 年とほぼ同水準となっており、引き続き高水準で推移している（第 1-1-7 図）。

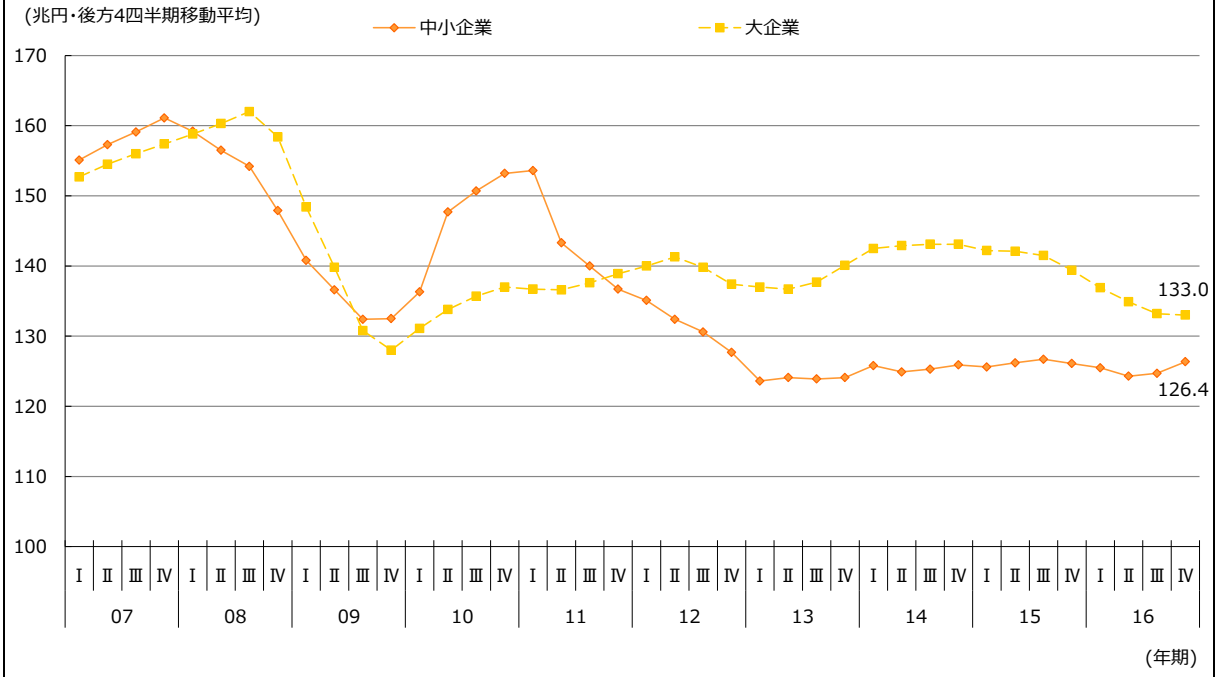
第1-1-7図 企業規模別経常利益の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注) 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。

経常利益については高水準で推移している一方で、売上高の状況を見てみると、大企業・中小企業ともに横ばい傾向にある（第 1-1-8 図）。

第1-1-8図 企業規模別売上高の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

ここまで見たように、中小企業の業況、資金繰りの状況は改善傾向にあり、倒産件数も減少を続け、経常利益も引き続き高水準にあることから、中小企業全体を取り巻く状況は改善傾向にあるといえる。他方で、規模の小さな企業については、改善傾向にはあるものの、改善度合いは中規模企業と比べて小さく、引き続き厳しい状況におかれている企業も少なくないことが推察される。

2. 中小企業の業種別・地域別業況

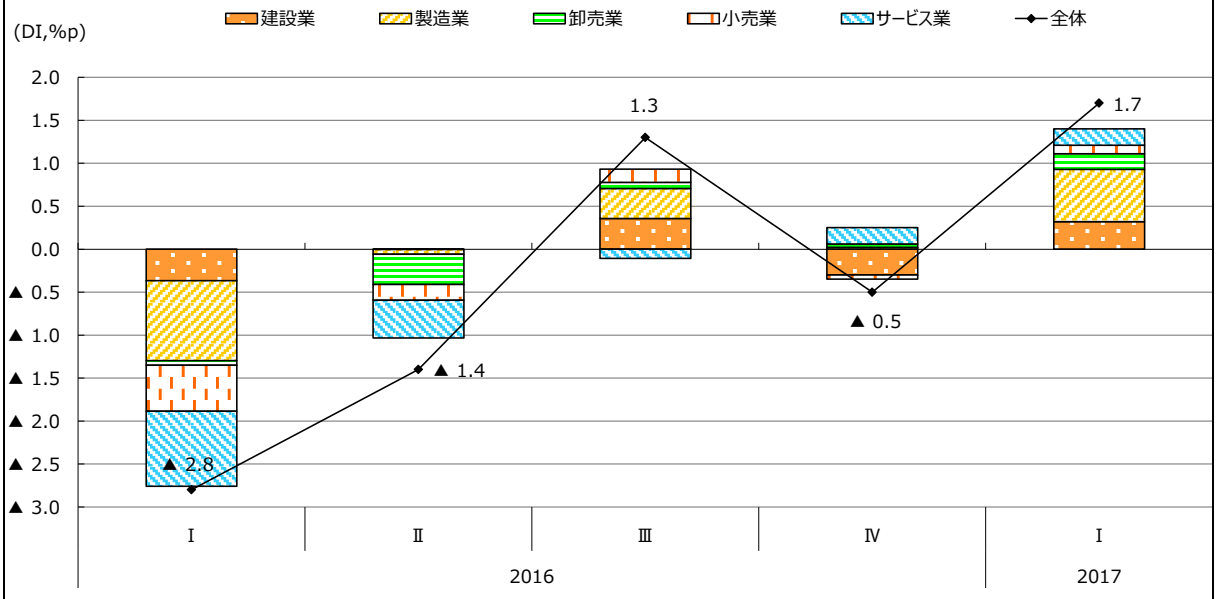
次に、中小企業景況調査における中小企業の 2016 年の業況の変化について、業種別、地域別に確認する。

2016 年の第 1 四半期は前期比 2.8 ポイントの低下となったが、業種別に確認すると、低下には主に製造業、サービス業が寄与しており、この背景としては、暖冬による冬物商品の販売不振等の声が聞かれた（第 1-1-9 図）。第 2 四半期は前期比 1.4 ポイントの低下となり、低下にはサービス業、卸売業が寄与した。この背景としては、2016 年 4 月 14 日に発生した熊本地震の影響を挙げる声が多かった。第 3 四半期は前期比 1.3 ポイントの上昇となり、上昇には主に建設業と製造業が寄与した。この背景として、熊本地震後の復旧工事の進捗や生産の回復に関する声が多かった。また、サービス業のうち、宿泊業では熊本地震後の回復やインバウンド需要の回復の影響を示す声が聞かれた。第 4 四半期は前期比 0.5 ポイントの低下となり、低下には、建設業、サービス業のうち宿泊業などが寄与した。この背景として、2016 年 10 月 21 日に発生した鳥取県中部地震の影響等に関する声が聞かれた。

また、2016 年を通じて、新興国経済の減速、人口減少による国内需要の減少等についての声や、人手不足を懸念する声が聞かれた。

2017 年の第 1 四半期は前期比 1.7 ポイントの上昇となり、上昇には自動車・生産機械関連等の生産の持ち直しによる製造業の業況改善等が寄与した。

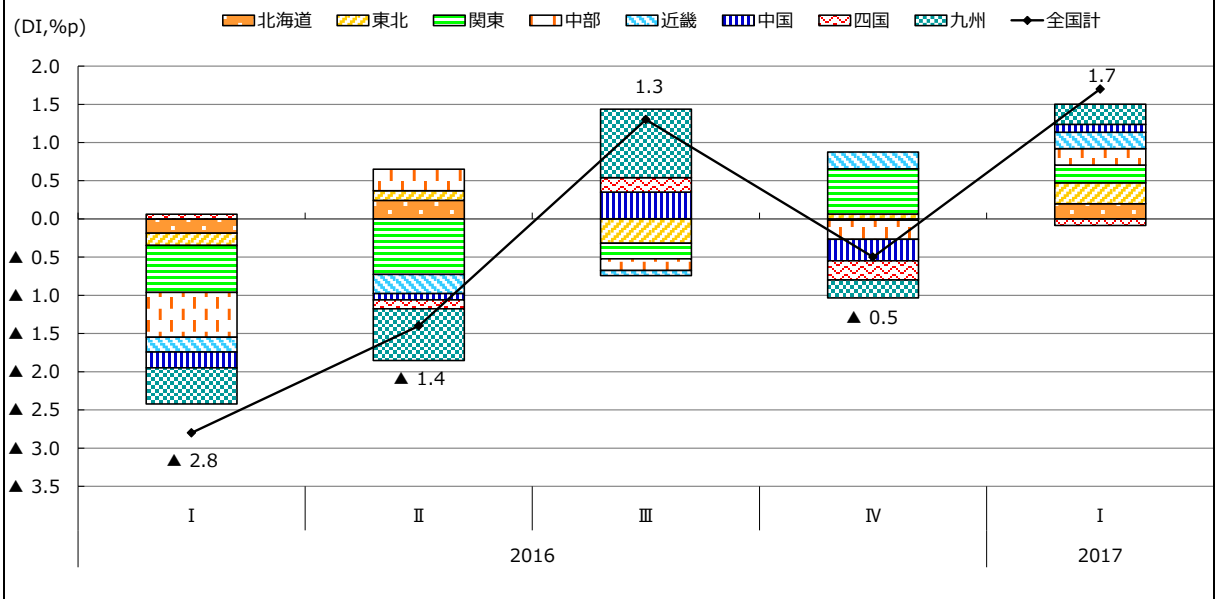
第1-1-9図 業況判断DI　業種別分解(中小企業景況調査)



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.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.季節調整の性質上、各業種の値を積み上げた値は、全業種計の値と一致しない。

次に、地域別に確認すると、2016 年の第 2 四半期は熊本地震の影響もあり、九州地方が最も押し下げに寄与した（第 1-1-10 図）。続く第 3 四半期は、前期の反動もあり、九州地域が最も押し上げに寄与した。第 4 四半期については、鳥取県中部地震の影響もあり、中国地方が最も押し下げに寄与した。

第1-1-10図 業況判断DI　地域別分解(中小企業景況調査)



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.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.季節調整の性質上、各地域の値を積み上げた値は、全国計の値と一致しない。

【コラム 1-1-1 平成 28 年熊本地震に係る被災中小企業対策】

2016 年 4 月に発生した、平成 28 年熊本地震では、熊本県を中心に甚大な被害が発生し多くの中小企業が被災した。

経済産業省では、被災地域における中小企業の窮状を直接把握し、その対応策を政府一丸となって進めるため、経済産業大臣を本部長とする「総合中小企業対策本部」を設置するとともに、職員を現地に常駐させ被災中小企業の現状把握を行った。

また、発災後速やかに、熊本地震により被災した中小企業・小規模事業者対策として、政府系金融機関による災害復旧貸付の適用、信用保証協会によるセーフティネット保証 4 号の適用、既往債務の返済条件緩和等への対応についての政府系金融機関への配慮要請、小規模企業共済災害時貸付の適用等資金繰り支援措置を講じ、事業者からの相談受付のための特別相談窓口を設置した。加えて、追加的な資金繰り円滑化措置として、激甚災害法の適用を受けた中小企業信用保険法の特例としての災害関係保証、災害復旧貸付の金利の引下げ等を講じた。

さらに、平成 28 年度熊本地震復旧等予備費等において、被害が広範囲かつ甚大であること、サプライチェーンが毀損する等により我が国経済が停滞する事態が生じていることを踏まえ、中小企業等の施設・設備の復旧支援のための中小企業等グループ補助金を措置した。また、政府系金融機関による平成 28 年熊本地震特別貸付制度の創設等の資金繰り支援、九州地方の小規模事業者の販路開拓等を行うための小規模事業者持続化補助金等の震災からの早期の復興に万全を期すため必要な予算を措置した。

このほか、関係団体に対する下請中小企業への配慮要請や公募中の各種補助金における公募期間の延長、被災中小企業の経営を支援するための専門家派遣、被災中小企業者向けの支援策をまとめたガイドブック発行・配布、中小企業庁ホームページ及び中小企業支援ポータルサイト「ミラサポ」に支援情報に関する特設ページの開設等を行った。

コラム1-1-1図　平成28年熊本地震に係る被災中小企業対策

相談対応	・「特別相談窓口」等の設置 ・専門家の派遣
資金繰り支援	・平成28年熊本地震特別貸付 ・セーフティネット保証4号 ・小規模事業者経営改善資金融資事業（マル経融資） ・災害関係保証 ・小規模企業共済災害時貸付の適用
補助金	・中小企業等グループ補助金（中小企業組合等共同施設等災害復旧事業） ・商店街震災復旧等事業 ・中小企業組合共同施設等復旧事業
関係機関への要請等	・関係団体に対する下請中小企業への配慮要請 ・官公需における受注機会の配慮の要請 ・小規模事業者経営改善資金(マル経)融資の運用の柔軟化
その他（手続緩和等）	・補助金の公募期間の延長 ・共済事業を行う事業協同組合等への手続緩和要請 ・経営承継円滑化法に基づく申請書・報告書の提出期限の延長 ・中小企業団体の総（代）会の開催義務の柔軟化
広報・情報提供	・被災中小企業向けガイドブックの発行・配布 ・中小企業庁HP、twitter及びミラサポによる情報提供

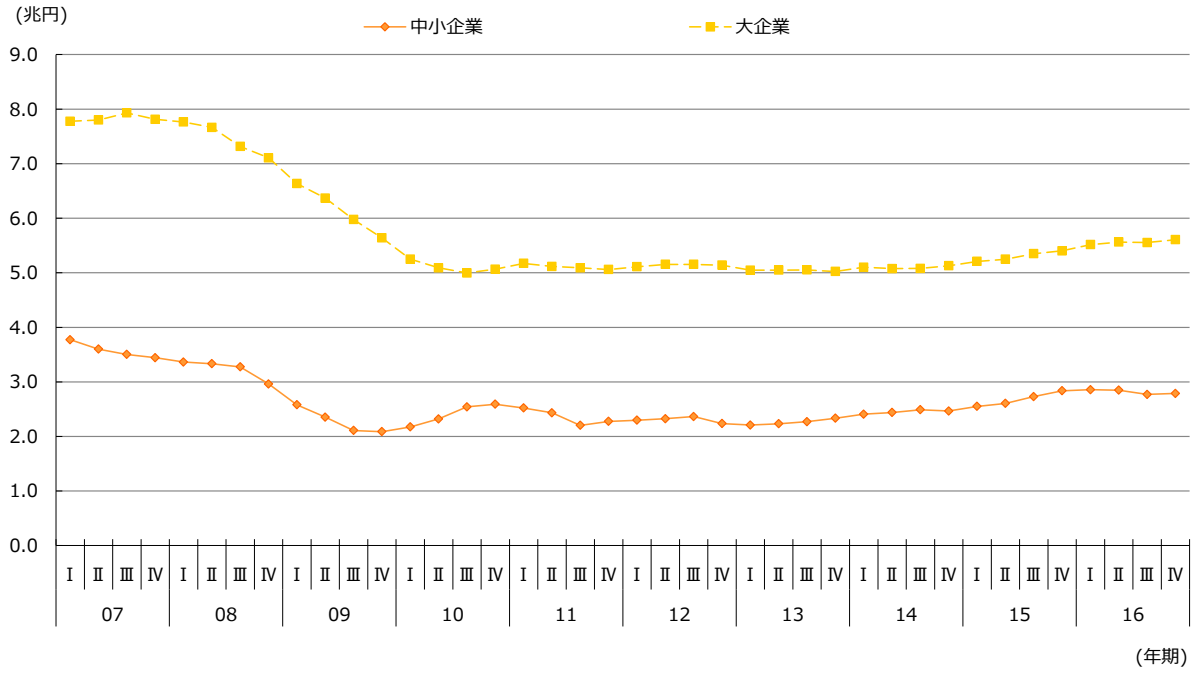
3. 中小企業の課題

以降では、中小企業の抱える課題について、特に①設備投資の動向、②海外展開の状況及び③取引の状況の 3 点について分析する。

①設備投資の動向

はじめに、中小企業の設備投資の動向を見ていく。設備投資額の推移を見ると、リーマン・ショックの影響もあり、2008 年から 2009 年にかけて大きく落ち込み、以降は横ばい傾向にあったが、足下では大企業、中小企業ともにやや増加傾向にある（第 1-1-11 図）。他方で、水準としては、依然リーマン・ショック前の 2007 年の水準を下回っている。

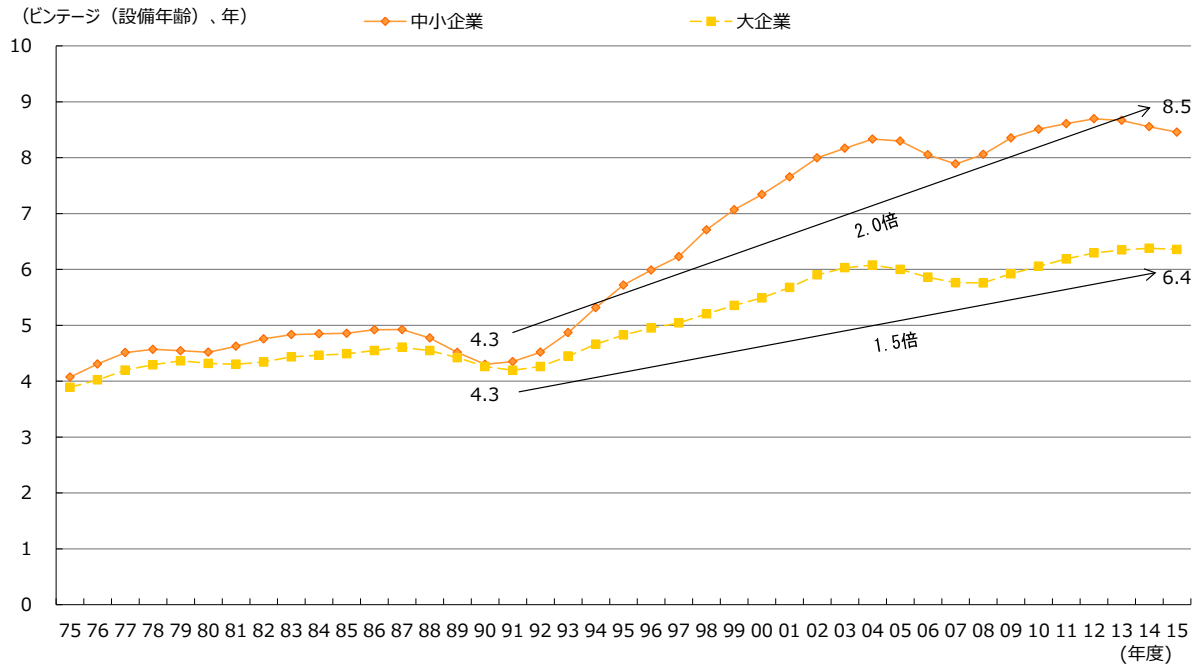
第1-1-11図 企業規模別設備投資の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注) 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。

次に、設備を新設してからの経過年数を示す、設備年齢の上昇度合いを確認する。足下では中小企業の設備投資がやや増加傾向にあるため、老朽化の度合いが緩やかになっているものの、中小企業と大企業の設備年齢が同水準であった 1990 年と比較すると、大企業で 1.5 倍、中小企業で 2.0 倍と、特に中小企業で設備の老朽化が進んでいることが分かる（第 1-1-12 図）。

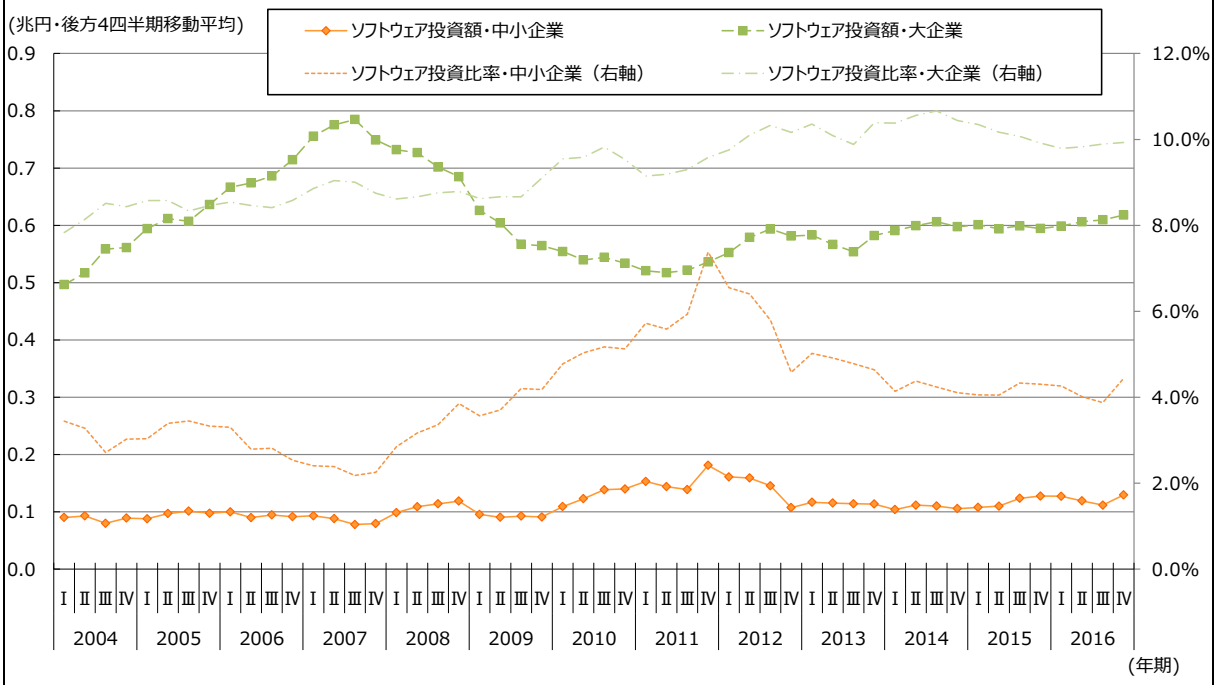
第1-1-12図 企業規模別設備年齢の推移



資料：財務省「法人企業統計調査」より（一財）商工総合研究所「中小企業の競争力と設備投資」をもとに中小企業庁作成。

さらに、投資のうち、IT 投資関連の指標を確認すると、中小企業のソフトウェア投資額はここ 10 年程度横ばい傾向である一方、大企業のソフトウェア投資額は足下で増加傾向にある（第 1-1-13 図）。全体の設備投資額に占めるソフトウェア投資比率を見ても、大企業では 10%弱、中小企業では 4%程度と、大企業の方がソフトウェア投資割合は高い。

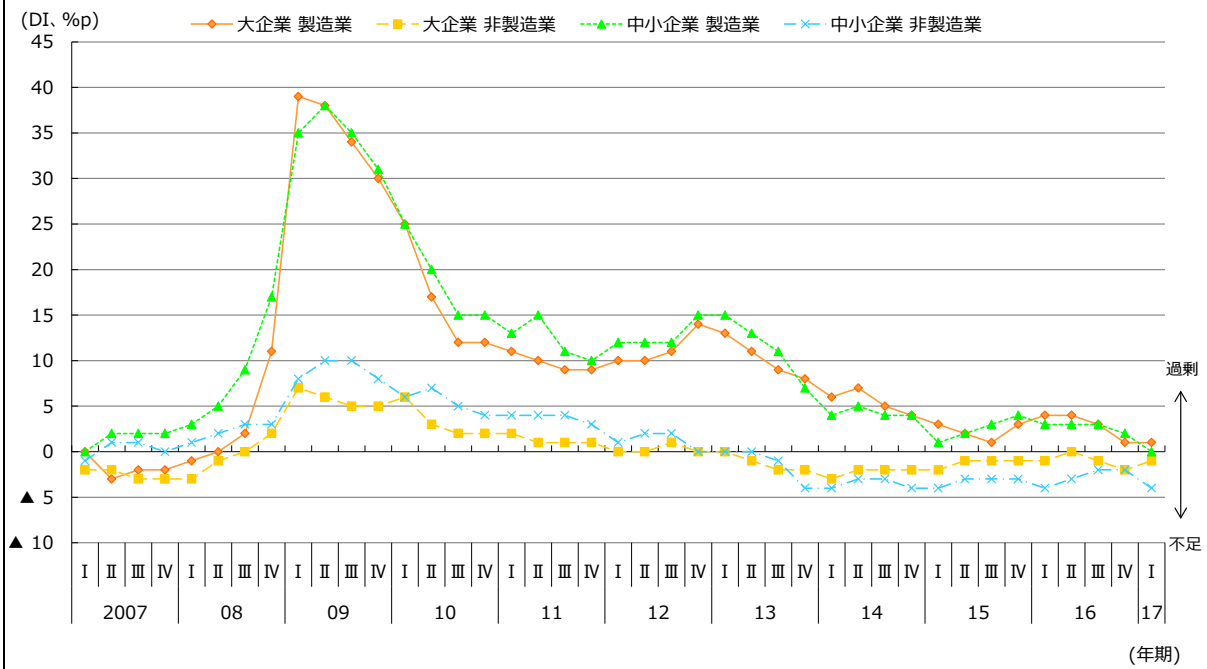
第1-1-13図 ソフトウェア投資額・ソフトウェア投資比率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)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。

中小企業の設備投資は足下では増加傾向にあるものの、リーマン・ショック前の水準には戻っていない。設備の老朽化も大企業より進んでいる。また、ソフトウェア投資も進んでいない。これらの事情もあり、近年設備の過剰感は大企業・中小企業ともに解消されつつあり、非製造業では不足感も出てきている（第 1-1-14 図）。

第1-1-14図 企業規模・業種別 生産・営業用設備判断DIの推移

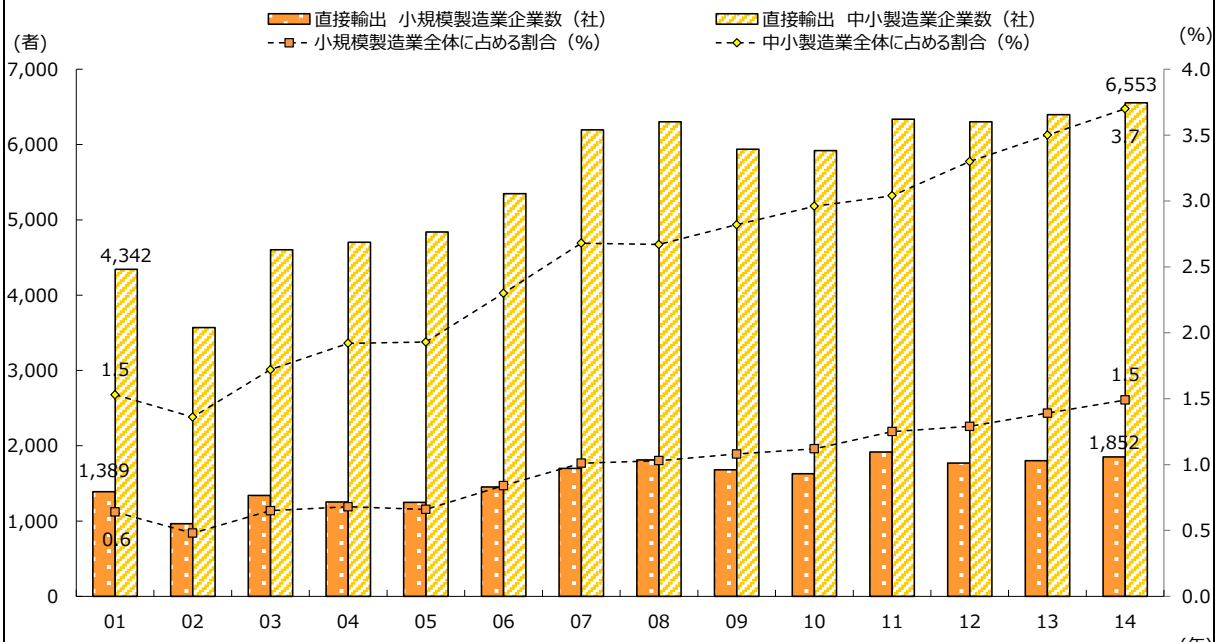


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

②中小企業の海外展開の状況

中小企業のうち、直接輸出を行っている製造業の企業数は増加傾向にあり、2014 年では 6,553 者となっている(第 1-1-15 図)。中小製造業全体に占める割合で見ても 2009 年から 6 年連続で増加しているものの、水準としては、2014 年で 3.7%にとどまっている。実際の輸出額を確認すると、中小企業の輸出額は 2001 年度から 2014 年度で 3.1 兆円増加しているが、大企業の輸出額は同期間で 25.6 兆円増加しており、売上高に占める比率で見ても、大企業が 9.7%から 12.8%、中小企業が 2.3%から 3.7%となっており、大企業の方がここ 15 年で売上高輸出比率を高めている(第 1-1-16 図)。

第1-1-15図 企業規模別直接輸出製造業企業数の推移

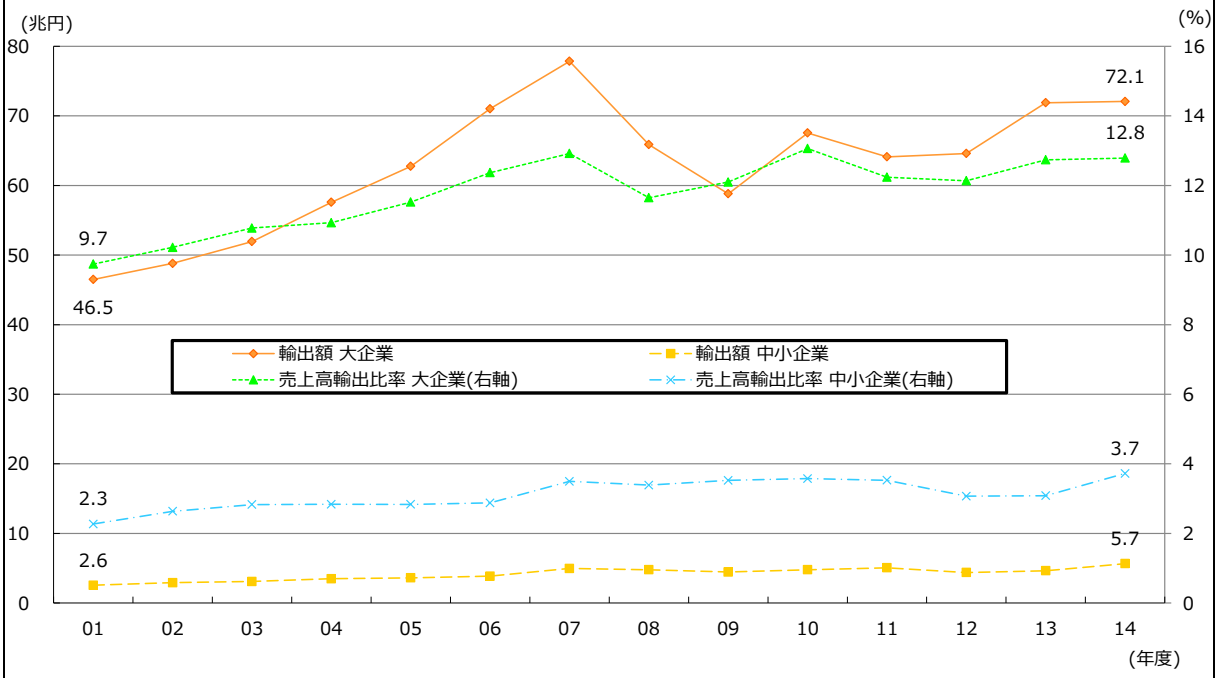


資料：経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」 再編加工

(注)1.従業者4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。

2.「平成26年工業統計表」(再編加工)によると、従業者4人以上の製造事業所を保有する中小企業数は177,069 者、小規模事業者は124,019 者である。

第1-1-16図 輸出額・売上高輸出比率の推移（規模別）

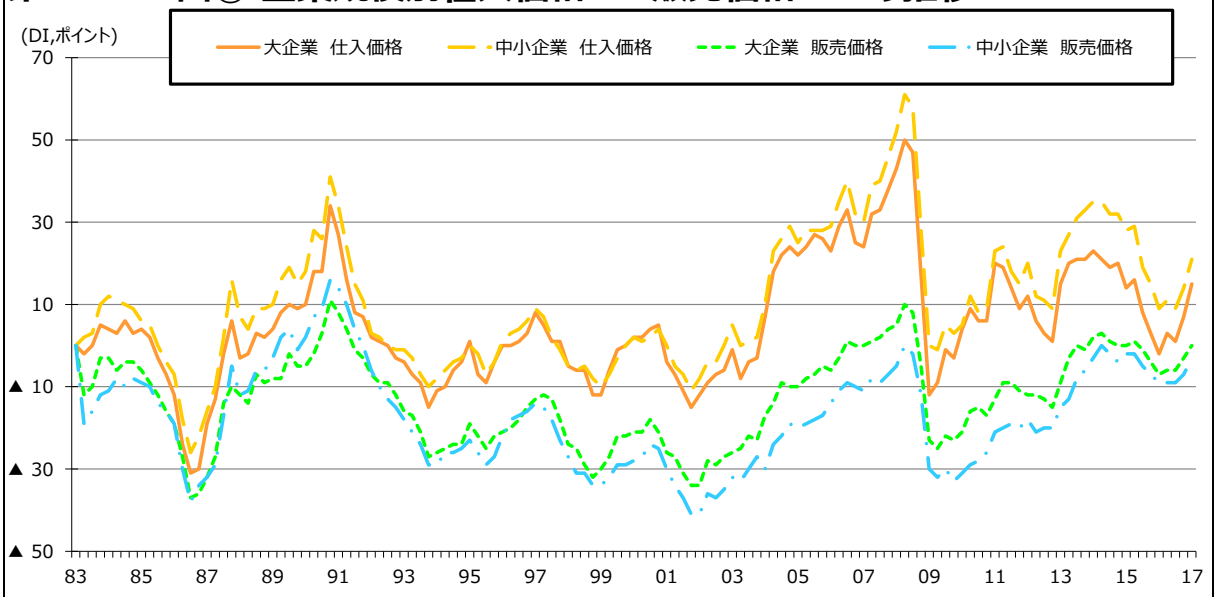


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

③中小企業の取引の状況

次に、中小企業の取引の状況、特に価格転嫁を巡る状況を概観するため、企業規模別に仕入価格 DI と販売価格 DI の動向を確認すると、2014 年頃から仕入価格 DI が低下しており、それに応じて販売価格 DI も低下していたが、足下では仕入価格 DI、販売価格 DI ともに上昇に転じている（第 1-1-17 図①）。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推移を確認すると、80 年代から 90 年代にかけては、大企業と中小企業それぞれの交易条件はほぼ連動して推移しており、差はほぼ見られなかった。その後 2000 年代に入り、特に中小企業のマイナス幅が拡大することで、徐々に大企業と中小企業間に差が生じ、足下でもその差は埋まらずに推移している。仕入価格の上昇時に指数がマイナスである場合、仕入価格を販売価格に転嫁できていない可能性が高いことを示しているため、中小企業の方がより厳しい取引環境に置かれていることが分かる。

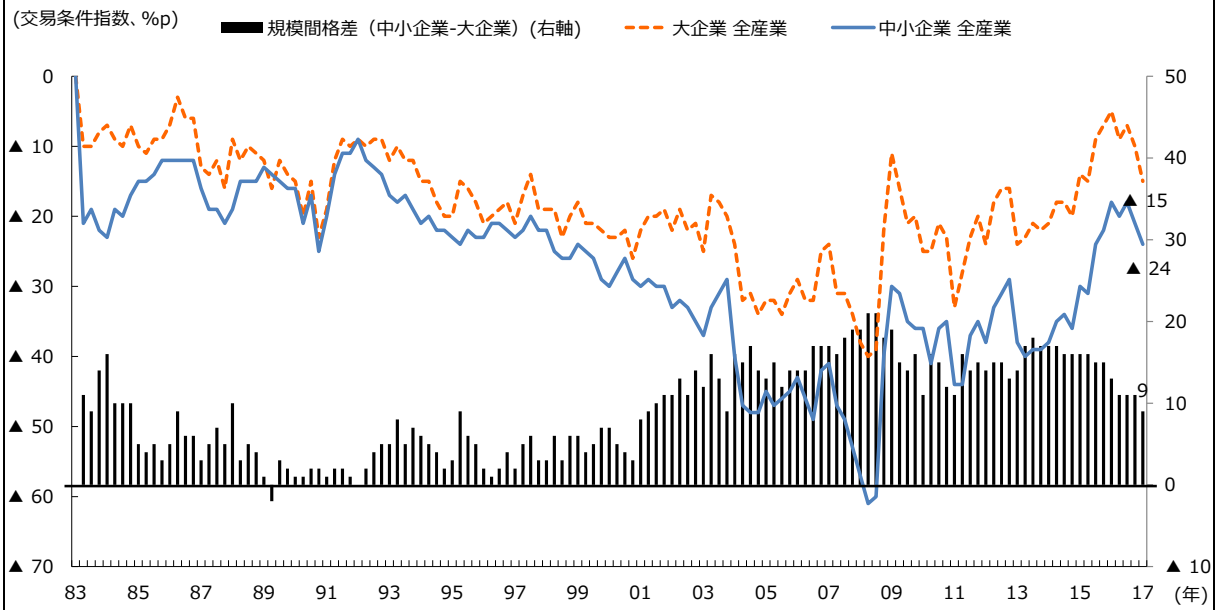
第1-1-17図① 企業規模別仕入価格DI・販売価格ＤＩの推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注)1.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.仕入価格ＤＩは、回答企業の主要原材料購入価格または主要商品の仕入価格が前期と比べ、「上昇」と答えた企業の割合から「下落」と答えた企業の割合を引いたもの。
3.販売価格ＤＩは、回答企業の主要製品・サービスの販売価格が前期と比べ、「上昇」と答えた企業の割合から「下落」と答えた企業の割合を引いたもの。

第1-1-17図② 交易条件指数の推移（規模別）



資料：日本銀行「全国短期経済観測調査」

(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から仕入れ価格DIを差し引いたものとする。

第3節　まとめ

2016年度の我が国経済は、緩やかな改善傾向が続いており、中小企業・小規模事業者についても、業況、資金繰りは改善し、経常利益は過去最高、倒産件数は26年ぶりの低水準にあるなど、中小企業・小規模事業者を取り巻く状況は改善傾向にある。しかしながら、規模の小さな企業については改善の度合いは小さく、業種別・地域別に見るとばらつきもあり、震災や天候などの外的要因の影響も見られる。

加えて、中小企業の設備投資については、リーマン・ショック前の水準には届いておらず、設備の老朽化も進んでおり、海外展開も大企業と比べて進んでいない。企業の経常利益が最高水準にある今、中小企業・小規模事業者が発展を目指すためには、これらの課題に向き合い、設備の老朽化を解消するための設備投資、売上高の伸び悩みを解決するための海外も含めた新規需要の開拓への取組が必要である。

また、取引環境についても大企業と中小企業間には依然として差があり、今後、こうした中小企業・小規模事業者の取引条件改善も重要となる。

【コラム 1-1-2 未来志向型の取引慣行に向けて(世耕プラン)】

経済の好循環を実現するためには、中小企業・小規模事業者の取引条件改善が重要である。2016 年 9 月、世耕経済産業大臣より、取引条件改善の対策パッケージとして「未来志向型の取引慣行に向けて」(世耕プラン)を公表した。本コラムでは、当該対策に係る取組について紹介する。

●下請等中小企業の取引条件改善に関する関係府省等連絡会議(2015 年 12 月～)

中小・小規模事業者が賃上げを行いやすい環境を整備する観点から、下請等中小企業の取引実態を把握し、取引条件改善に必要な検討を行うため、2015 年 12 月、官邸に連絡会議を設置した(議長：世耕内閣官房副長官(当時))。2017 年 3 月現在、これまで 11 回開催されている。

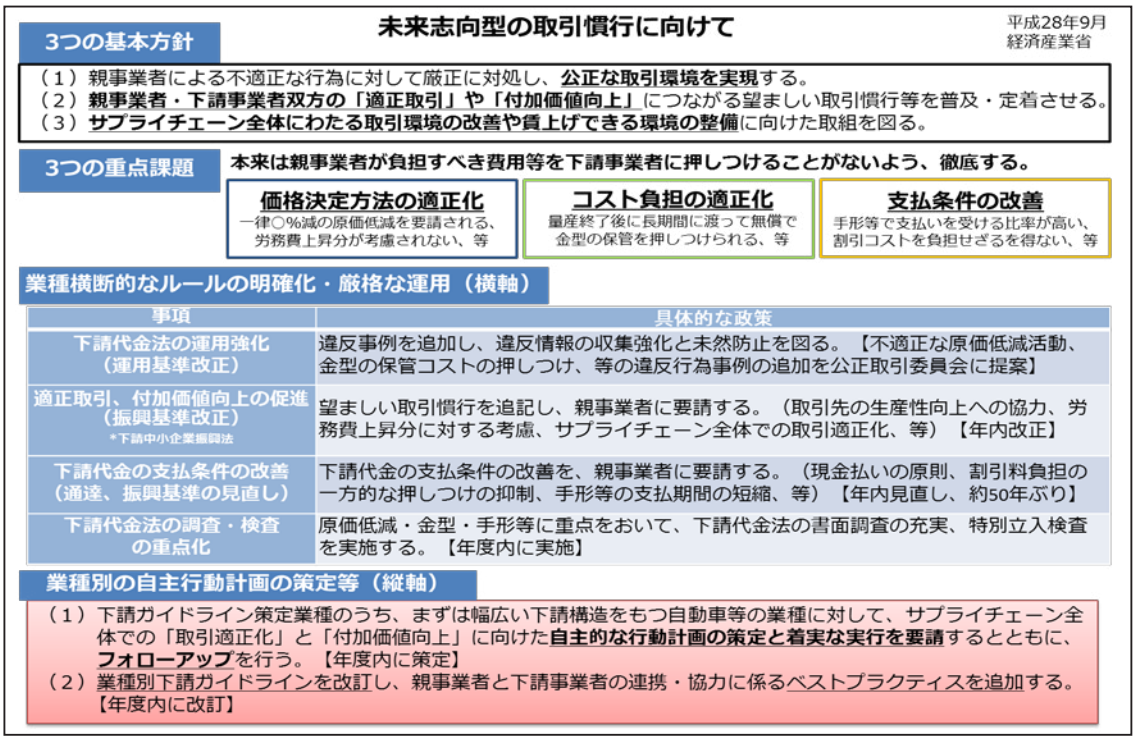
●企業に対する下請取引等の調査・ヒアリング(2015 年 12 月～2016 年 8 月)

2015 年 12 月～2016 年 3 月までに、大企業 1 万 5 千社以上に対する書面調査及び中小企業 1 万社程度に対する WEB 調査、下請等中小企業 200 社程度へのヒアリング調査を実施し、下請取引等の実態を把握した。

さらに、2016 年 3 月までに実施した上記の調査結果を踏まえて、特に課題の見られる業種(自動車等製造業、建設業、トラック運送業(荷主事業者含む))の大企業 95 社に対し、調達方針や取引適正化の取組についてヒアリングを行った。

●未来志向型の取引慣行に向けて(2016 年 9 月 15 日公表)

親事業者と下請事業者双方の「適正取引」や「付加価値向上」、サプライチェーン全体にわたる取引環境の改善を目的として、「未来志向型の取引慣行に向けて」(世耕プラン)を公表した。



●業種横断的なルールの明確化・厳格な運用（2016 年 12 月 14 日）

①下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準（一部改正平成 28 年 12 月 14 日公正取引委員会事務総長通達第 15 号）

公正取引委員会において、「不適正な原価低減活動」や「金型の保管コストの押しつけ」等の違反行為事例を、66 事例から 141 事例に大幅に追加した。

②下請中小企業振興法第 3 条第 1 項の規定に基づく振興基準（平成 28 年 12 月 14 日経済産業省告示第 290 号）

親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行として以下のような内容を追加した。

（ⅰ）生産性向上等への協力

（ⅱ）原価低減要請にかかる合理性の確保

（ⅲ）労務費上昇分の取引対価への反映

（ⅳ）型の保管・管理の適正化（親事業者の事情により保管を求める場合のコストは負担）

（ⅴ）業種別下請ガイドラインの遵守、自主行動計画の策定と実行等

③下請代金の支払手段について（平成 28 年 12 月 14 日 20161207 中第 1 号　公取企第 140 号　中小企業庁長官　公正取引委員会事務総長）

以下の事項について、親事業者のうち大企業から率先して取り組んで頂くこととした。

（ⅰ）下請代金の支払いは可能な限り現金で行う。

（ⅱ）手形等による場合は、割引料を下請事業者に負担させることがないよう、これを勘案した下請代金の額を十分に協議して決定する。
（ⅲ）手形サイトは 120 日（繊維業においては 90 日）を超えてはならないことは当然として、将来的に 60 日以内とするよう努める。

●業種別の自主行動計画の策定等

①下請ガイドライン策定業種のうち、まずは幅広い下請構造をもつ自動車等の業種に対して、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けた自主的な行動計画の策定と着実な実行を要請するとともに、フォローアップを行う。2017 年 3 月末現在、8 業種 13 団体が策定した。②下請法運用基準等の改正を踏まえ、業種別下請ガイドラインを改訂し、親事業者と下請事業者の連携・協力に係るベストプラクティスを追加した。

●取引調査員（下請 G メン）による訪問調査（2017 年 1 月～）

中小企業庁において、新たに下請 G メンを配置し、年間 2,000 件以上、下請中小企業へのヒアリングを実施することとした。ヒアリングで聞き取った内容については、必要に応じて、秘密保持を前提として、発注側事業者や業界団体に伝え、適正取引に向けた取組を強く促していく。

第2章　中小企業のライフサイクルと生産性

前章で確認したとおり、中小企業を取り巻く状況は改善傾向にあるものの、地域、業種によって改善の度合いにはばらつきがあり、売上高の伸び悩み、設備の老朽化といった課題も抱えている。

今後、更なる人口減少が見込まれる中、我が国経済の成長のためには、中小企業が生産性を高め、稼ぐ力を強化していくことが重要である。

しかし、我が国の中小企業の現状を見ると、開業率が伸び悩み、中小企業の経営者が高齢化し、廃業が増加傾向にあるなど、生産性を高める上での課題もある。開業による新しい企業の誕生、既存企業の成長（市場シェアの拡大や新事業展開）、倒産・廃業による企業の撤退といった、企業のライフサイクルの変化が活発に行われているかどうかは、我が国中小企業全体の生産性にも大きな影響を与えていると考えられる。したがって、本章では、開業、成長、倒産・廃業といった中小企業のライフサイクルの構成要素の動向を確認した上で、これらが我が国の中小企業全体の生産性に与える影響を定量的に分析する。

第1節　開廃業の現状

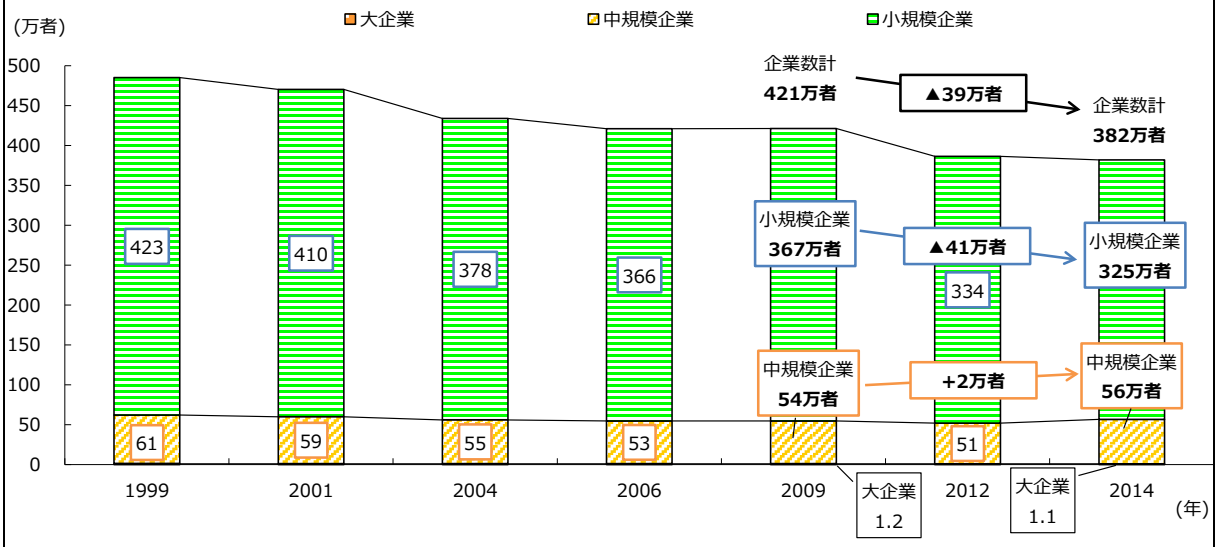
本節では、企業の開業と廃業が我が国の企業数・従業者数の推移にどの程度影響を与えているのか確認し、開廃業率の推移を確認した上で、廃業企業の現状について、（株）東京商工リサーチのデータベースを用いて分析を行う。

1. 開廃業による企業数や従業者数の変化

まず、我が国の企業数の推移を確認すると、1999年以降、一貫して減少傾向にあり、2009年から2014年の5年間で39万者の減少となった（第1-2-1図）。これを企業規模別に見ると、小規模企業の41万者減少し、中規模企業[1]は2万者増加し、大企業は約800者減少した結果、合計で約39万者の減少となった。

[1] ここでいう「中規模企業」とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業には当てはまらない企業をいう。

第1-2-1図 企業規模別企業数の推移



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

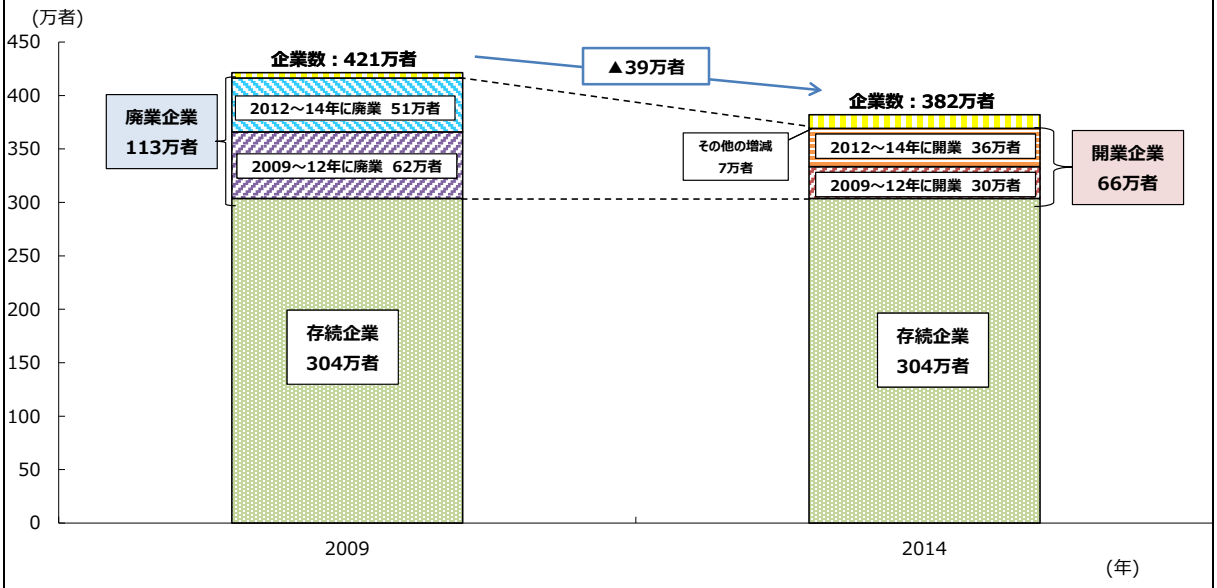
(注)1. 企業数＝会社数＋個人事業者数とする。

2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の補足範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

この企業数の推移について、企業の開廃業の観点から確認すると、2009 年から 2014 年の期間で開業した企業は 66 万者、廃業した企業は 113 万者であった（第 1-2-2 図）。このうち、2009 年から 2012 年では開業が 30 万者、廃業が 62 万者であったのに対し、2012 年から 2014 年にかけては、開業が 36 万者、廃業が 51 万者と、開業が 6 万者増加し、廃業が 11 万者減少している。

2014 年時点で、5 年以内に開業した企業は全体の約 17%を占めており、企業数が減少傾向にある中でも、一定程度企業が新たに誕生していることが分かる。

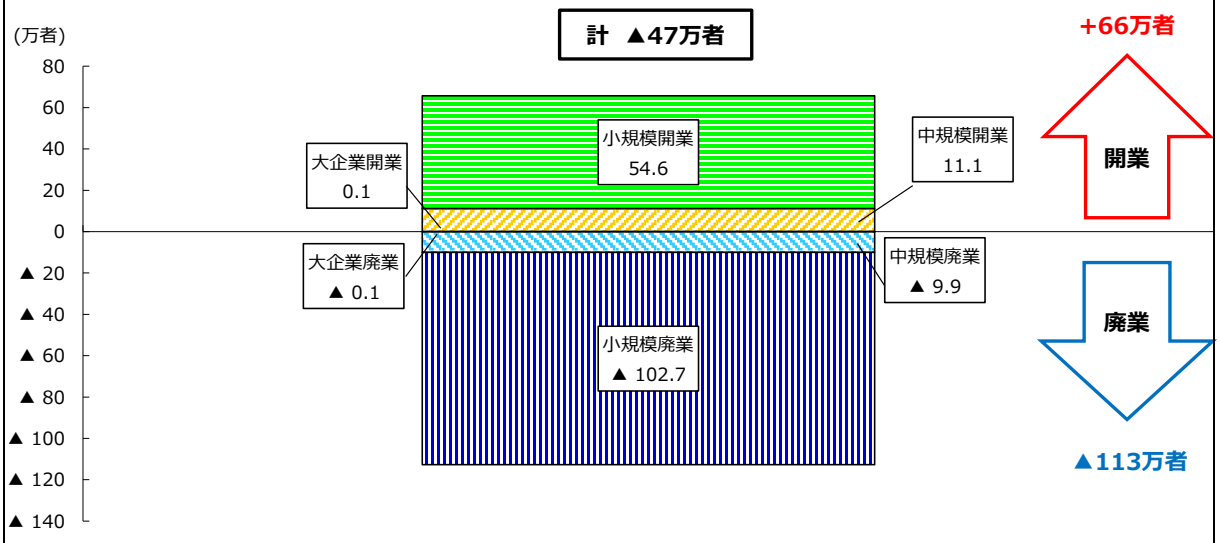
第1-2-2図 企業数の変化の内訳(2009年～2014年)



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年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1.企業数＝会社数＋個人事業者数とする。
2.各年の経済センサスを用い、比較年の両方で企業情報を確認することができなかった企業のうち、全ての事業所が「開業」したとされている企業を「開業」とし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業」とみなす。企業の合併、分社化等を理由とする増減など、これらの分類に当てはまらなかった企業や、第1次産業との間で業種変更があった企業等については「その他の増減」とする。
3.この集計方法では、単独事業所から成り立っている企業で、事業所移転を行った企業は、実際は開廃業を行っていないにも関わらず、廃業と開業の両方に集計されるため、開廃業数が実際より多く算出されている可能性がある。

2009 年から 2014 年の企業数の変化の内訳のうち、開業、廃業した企業について、開業時、廃業時の企業規模別に確認すると、小規模企業については、開業が 54.6 万者、廃業が 102.7 万者と、廃業数が開業数を大きく上回っているものの、中規模企業については、開業が 11.1 万者、廃業が 9.9 万者と、開業数が廃業数を上回っている（第1-2-3 図）。

第1-2-3図 企業規模別開廃業企業の内訳(2009年～2014年)

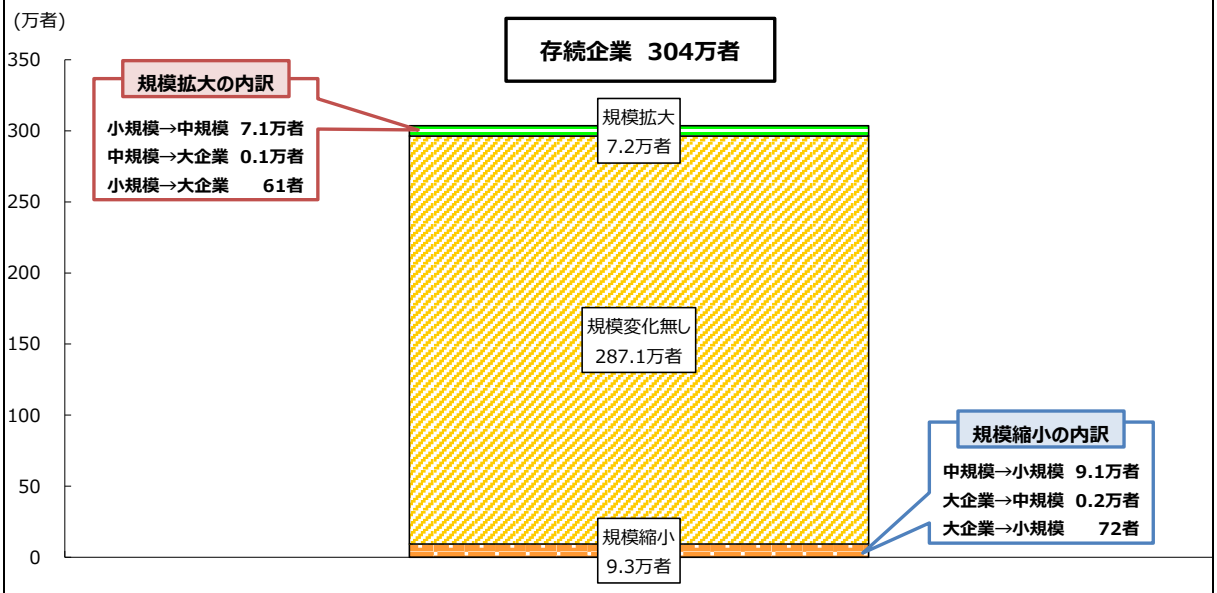


資料：総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1.各年の経済センサスを用い、比較年の両方で企業情報を確認することができなかった企業のうち、全ての事業所が「開業」したとされている企業を「開業」とし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業」とみなす。
2.この集計方法では、単独事業所から成り立っている企業で、事業所移転を行った企業は、実際は開廃業を行っていないにも関わらず、廃業と開業の両方に集計されるため、開廃業数が実際より多く算出されている可能性がある。
3.開業数については、2009年～2012年の期間の開業企業数と2012年～2014年の期間の開業企業数を合計したものであり、廃業数についても同様である。

続いて、2009 年から 2014 年にかけて存続していた企業の規模の変化について確認すると、存続企業 304 万者のうち、約 95%に当たる 287 万者の企業は、企業規模の変化がなかった[2]（第 1-2-4 図）。規模を拡大させた企業が 7.2 万者、規模を縮小させた企業が 9.1 万者で、ほとんどが小規模企業から中規模企業への拡大、中規模企業から小規模企業への縮小で占められており、中規模企業から大企業への拡大は 0.1 万者、大企業から中小企業への縮小は 0.2 万者であった。

[2] ここでいう規模の変化とは、中小企業基本法に基づく資本金及び従業員数の要件に照らし、小規模企業、中規模企業及び大企業の規模間の移動を伴う変化を指す。このため、従業者数が大幅に増加しても、資本金が変化しないために中小企業にとどまる企業も存在する。

第1-2-4図 存続企業の規模間移動の状況(2009年～2014年)

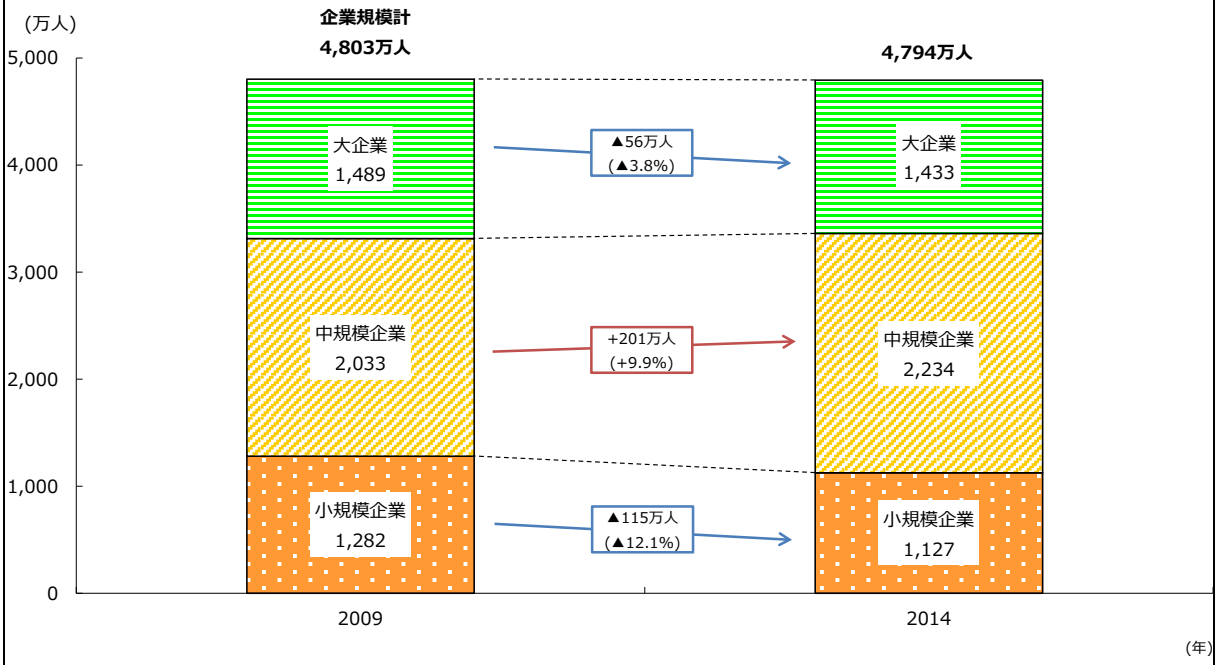


資料：総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）ここでいう存続企業とは、各調査によって2009年7月、2012年2月、2014年7月の3時点で存在が確認出来た企業を指す。

次に、企業の開廃業が雇用に与える影響を確認していく。

はじめに、2009 年から 2014 年の間で従業者数全体の変化を、企業規模別に確認すると、中規模企業では 201 万人増加している一方、大企業では 56 万人の減少、小規模企業では 115 万人の減少となっており、全体では 4,803 万人から 4,794 万人へと微減している（第 1-2-5 図）。

第1-2-5図 企業規模別従業者数の変化(2009年～2014年)



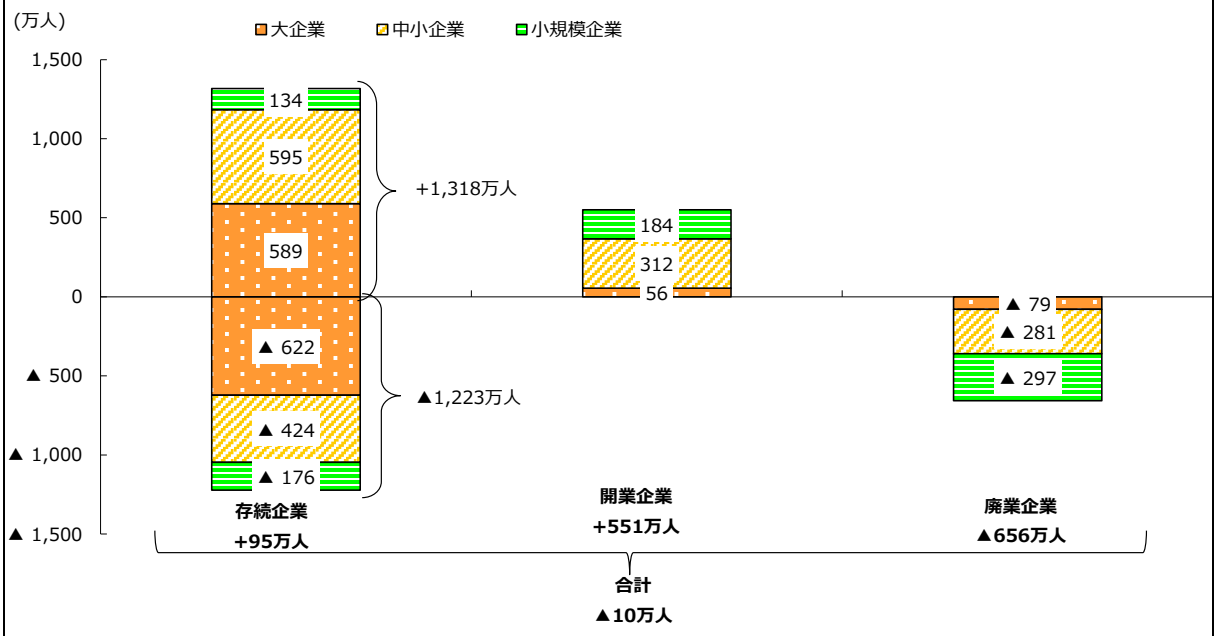
資料：総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」再編加工

次に、従業者数を変化させている企業の特徴を確認するため、2009 年から 2014 年まで存続していた企業を存続企業、2009 年以降に開業した企業を開業企業、2009 年から 2014 年の間に廃業した企業を廃業企業とし、それぞれの従業者数の増減を見ていく。

第 1-2-6 図によると、2009 年から 2014 年の間に、存続企業は 1,318 万人の従業者を増加させ、1,223 万人減少させ、全体として 95 万人増加させている一方、開業企業は 551 万人の従業者を増加させ、廃業企業は 656 万人の従業者を減少させている。全体の従業者数の変動に、開業企業・廃業企業が一定程度影響していることが分かる。

これを規模別に確認すると、開業企業の中で従業者数を最も増加させているのは中規模企業であり、開業企業の生み出した従業者数の約 57%を占めている。また、廃業企業の中で従業者数を最も減少させているのは小規模企業であり、廃業企業が減少させた従業者数の約 45%を占めている。存続企業では、大企業及び小規模企業が従業者数を減少させている一方、中規模企業は従業者数を増加させている。

第1-2-6図 開廃業・存続企業別従業者数の変化(2009年～2014年)



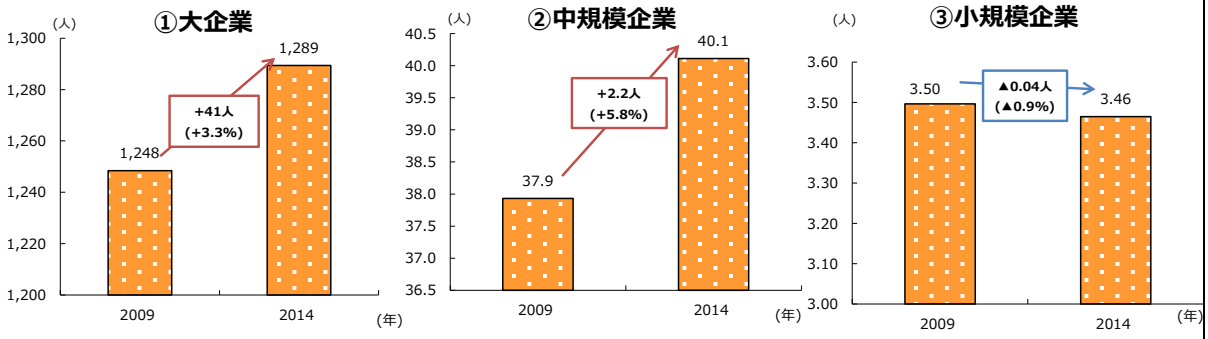
資料：総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）存続企業の企業規模は2009年時点のものである。

ここまで、企業数と従業者数の変化を開業企業・廃業企業・存続企業別に確認したが、この変化の結果、2009 年から 2014 年にかけて企業 1 者当たりの従業者数がどのように変化したのか確認する(第 1-2-7 図)。

はじめに、大企業については、企業数、従業者数共に減少したものの、企業数の減少幅が従業者数の減少幅よりも大きかったため、1 者当たりの従業者数は 3.8%の増加となった。中規模企業については、企業数、従業者数ともに増加しており、従業者数の増加幅が企業数の増加幅よりも大きかったため、1 者当たりの従業者数は 5.8%の増加となった。小規模企業については、企業数、従業者数共に減少しており、従業者数の減少幅が企業数の減少幅よりも少し大きかったため、1 者当たりの従業者数は 0.9%の減少となった。

小規模企業の企業数、従業者数が減少する中で、中規模企業の企業数、従業者数は増加しており、大企業と中規模企業については、1 者当たりの従業者数が増加していることから、企業数が減少する中で、規模が比較的大きな企業が従業者を増加させており、従業者数全体はあまり減少していないことが分かる。

第1-2-7図 企業規模別1者あたり従業者数の変化(2009年～2014年)



	大企業			中規模企業			小規模企業		
	企業数	従業者数	1者当たり従業者数	企業数	従業者数	1者当たり従業者数	企業数	従業者数	1者当たり従業者数
2009年	1.2万者	1,489万人	1,248人	53.6万者	2,033万人	37.9人	366.5万者	1,282万人	3.50人
2014年	1.1万者	1,433万人	1,289人	55.7万者	2,234万人	40.1人	325.2万者	1,127万人	3.46人
変化分	▲0.1万者	▲56万人	+41人	+2.1万者	+201万人	+2.2人	▲41.3万者	▲155万人	▲0.04人
変化率	▲6.8%	▲3.8%	+3.3%	+3.9%	+9.9%	+5.8%	▲11.3%	▲12.1%	▲0.9%

資料：総務省「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」再編加工

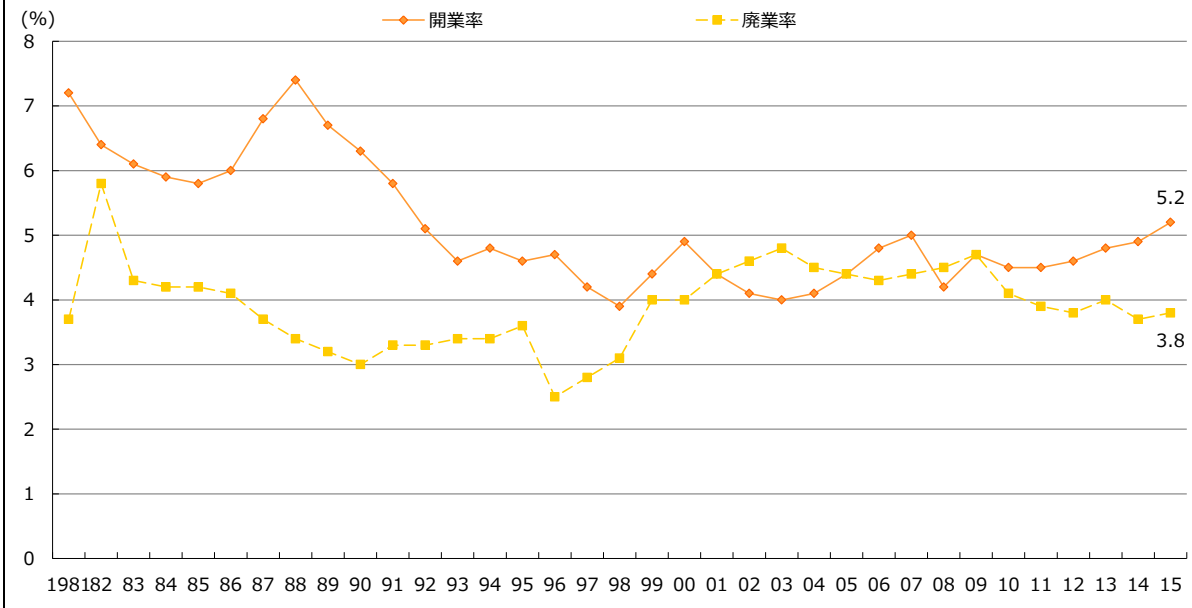
2. 開廃業率の推移と現状

続いて、我が国の開業・廃業の動向について、厚生労働省「雇用保険事業年報」を基に算出される開廃業率を見ていく[3]。我が国の開業率は、1980 年代には 6～7%で推移していたものの、89 年度以降は低下が続き、1993 年度以降は直近の 2014 年度まで 5%以下の水準で推移していた(第 1-2-8 図)。直近の 2015 年度は 5.2%と、1993 年以来、5%を上回った。

また、廃業率について同指標を用いて確認すると、1980 年代後半から 90 年代前半は、おおむね 3～4%、以降はおおむね 4～5%台を推移しており、2002 年以降は廃業率が開業率を上回る年もあった。足下では 3.8%と、やや低水準となっている。

[3]雇用保険事業年報をもとにした開廃業率は、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出来ない、雇用者が存在しない、例えば事業主 1 人での開業の実態は把握できないという特徴があるものの、毎年実施されており、「日本再興戦略 2016」(2016 年 6 月 2 日閣議決定)でも、開廃業率の 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。

第1-2-8図 開業率・廃業率の推移



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

(注)1.雇用保険事業年報による開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
2.雇用保険事業年報による廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第5条）。

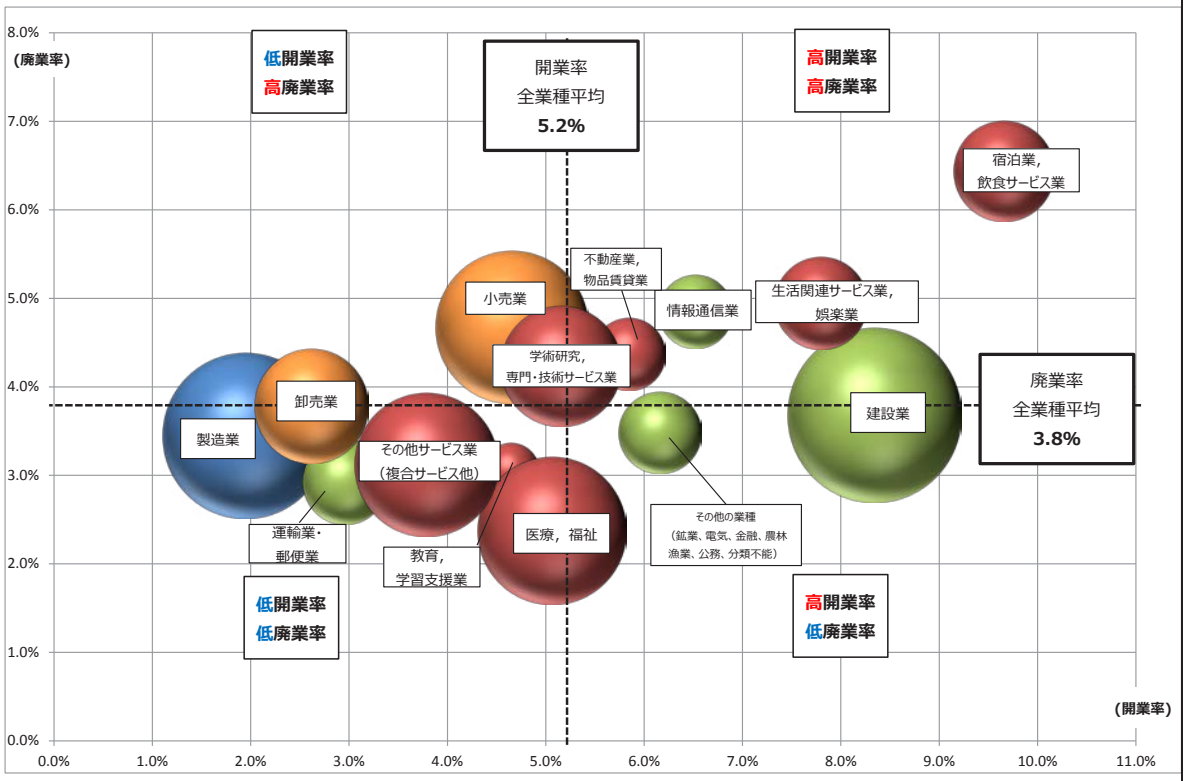
2015 年度の開業率は 5.2%、廃業率は 3.8%であるが、業種によってこの水準は異なるため、業種ごとに開廃業率を確認する。開業率を横軸に、廃業率を縦軸に各業種を見たものが 1-2-9 図であり、各業種の円の面積は、各業種の適用事業所数を示している。

開業率の水準については、製造業が 1.9%と最も低く、事業所数も多いため、全体の開業率を大きく押し下げている。他方で、最も開業率が高い業種は、宿泊業，飲食サービス業の 9.7%で、次いで、建設業、生活関連サービス、娯楽業となっている。宿泊業，飲食サービス業は開業率が高いだけでなく事業所数が一定程度あること、また、建設業についても開業率の水準は 2 番目に高く、事業所数は最も多いため、この 2 業種が全体の開業率を押し上げているといえる。

廃業率について同じく業種別に見ると、業種別の差異は小さくなっており、最も廃業率が低い業種は、医療，福祉の 2.4%で廃業率を押し下げており、最も高い業種は宿泊業，飲食サービス業の 6.4%で廃業率を押し上げている。他方で、開業率で差が見られた製造業と建設業については、廃業率はおおむね同水準となっている。

開業率、廃業率の 2 つを並べ、業種別に確認すると、開業率・廃業率共に平均を超え、事業所の入れ替わりが盛んであるのが、宿泊業，飲食サービス業、生活関連サービス，娯楽業であり、開業率が高く廃業率が低い業種が建設業、開業率・廃業率とも低い業種は製造業、卸売業であった。

第1-2-9図 業種別開廃業率の分布状況(2015年度)



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」
(注)1.雇用保険事業年報による開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
2.雇用保険事業年報による廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である(雇用保険

次に、開廃業率を都道府県別に見ると、最も開業率が高い都道府県は沖縄県で、埼玉県、福岡県、千葉県、愛知県と続いている（第 1-2-10 図）。地域別の開業率の要因については、人口や所得の増加率などの需要側の要因、人口の年齢構成比や大卒比率、専門職比率などの人的資本の要因、地域の産業構成による要因等が既存の研究で挙げられているが [4]、要因の一つとして、最も開業率が高い沖縄県について産業構成を見ると、「宿泊業・飲食サービス業」の事業所構成比が全国で最も高く、業種構成が県別の開業率に影響していることが考えられる。また、廃業率については、最も高い都道府県は滋賀県で、京都府、福岡県、北海道、千葉県と続いている。

[4] 岡室博之・小林伸生「地域データによる開業率の決定要因分析」では、市町村レベルの集計データを用いて、1990 年代後半の民営事業所の開業率の決定要因を分析し、需要要因、費用要因、人的資本要因、資金調達要因、産業集積・構造要因、及びその他の要因（企業規模構造、交通アクセス、公共サービス）が全て開業率に有意に影響することが示された。

第1-2-10図 都道府県別開廃業率(2015年度)

	開業率	廃業率
北海道	4.2%	4.3%
青森	3.6%	3.7%
岩手	3.4%	3.4%
宮城	5.3%	3.3%
秋田	2.8%	3.5%
山形	3.4%	3.2%
福島	5.3%	3.1%
茨城	5.3%	3.3%
栃木	4.4%	3.3%
群馬	5.1%	3.8%
埼玉	6.8%	3.5%
千葉	6.5%	4.3%
東京	5.6%	3.7%
神奈川	6.3%	4.1%
新潟	3.1%	3.4%
富山	3.7%	3.5%

	開業率	廃業率
石川	4.3%	3.5%
福井	3.7%	3.3%
山梨	4.7%	3.5%
長野	4.0%	4.0%
岐阜	4.6%	3.7%
静岡	4.6%	3.9%
愛知	6.1%	4.0%
三重	5.3%	3.6%
滋賀	4.3%	**4.9%**
京都	4.7%	4.6%
大阪	5.9%	3.6%
兵庫	5.2%	4.2%
奈良	4.7%	4.3%
和歌山	4.5%	3.1%
鳥取	4.2%	3.5%
島根	3.3%	4.2%

	開業率	廃業率
岡山	4.8%	3.7%
広島	4.4%	3.6%
山口	4.1%	3.6%
徳島	4.2%	2.9%
香川	4.3%	3.2%
愛媛	4.5%	3.8%
高知	4.1%	3.6%
福岡	6.1%	4.4%
佐賀	4.7%	3.6%
長崎	4.1%	3.6%
熊本	5.3%	3.2%
大分	4.6%	4.0%
宮崎	4.8%	4.1%
鹿児島	4.3%	3.5%
沖縄	**7.0%**	3.7%
全国計	5.2%	3.8%

資料：厚生労働省「平成27年度雇用保険事業年報」
(注) 1.開業率＝当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度平均の適用事業所数×100
2.廃業率＝当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度平均の適用事業所数×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)

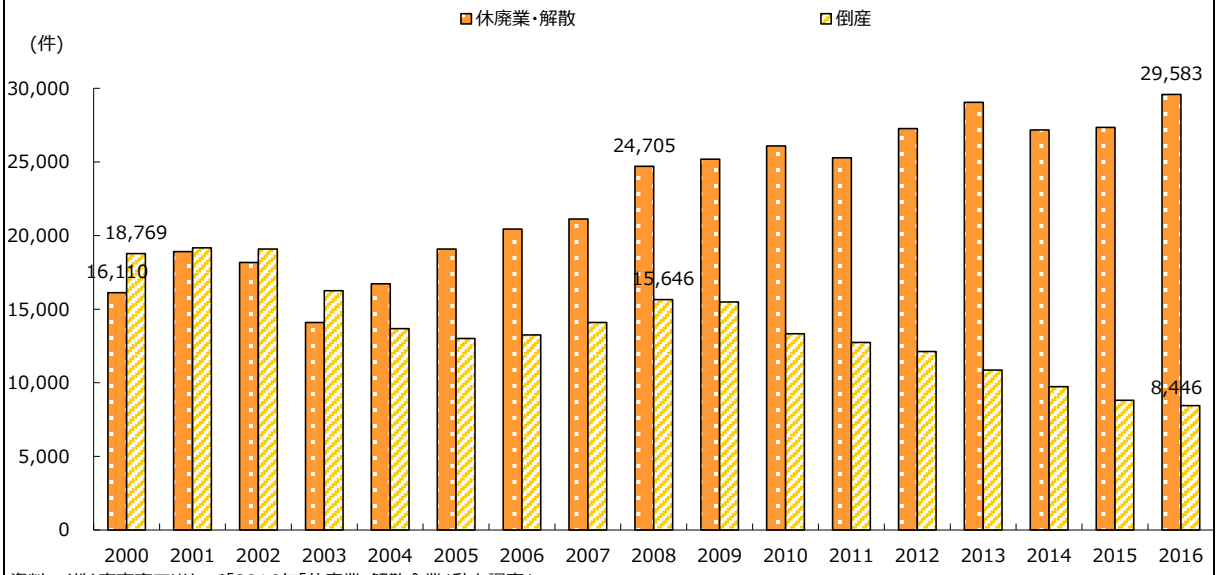
3. 廃業企業の現状

ここまで、開廃業の動向について、「経済センサス」、「雇用保険事業年報」の 2 つの統計を用いて確認してきたが、廃業企業の動向については、公的統計から把握することが難しい部分もある[5]。そのため、263 万者の企業データベースから、休廃業・解散した企業を特定し集計を行っている、(株)東京商工リサーチ「休廃業・解散企業動向調査」により、廃業の現状について確認していく。

はじめに、年間の休廃業・解散件数について、倒産件数と比較して確認すると、倒産件数は 2008 年をピークに減少傾向にあり、3 年連続で 1 万件を下回っている。他方で、休廃業・解散件数は増加傾向にあり、2016 年の休廃業・解散件数は過去最高となり、2000 年と比較して 2 倍近い件数となった(第 1-2-11 図)。

[5] 「経済センサス基礎調査、活動調査」では、調査間隔がおよそ 2～3 年であるため、調査と調査の間に開業し、廃業した企業については捕捉できない。「雇用保険事業年報」については、毎年集計されているものの、事業所単位での集計となっている。また、事業所の移転や企業の合併が廃業とされる場合がある。

第1-2-11図 休廃業･解散件数、倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業･解散企業」動向調査」

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

2.解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

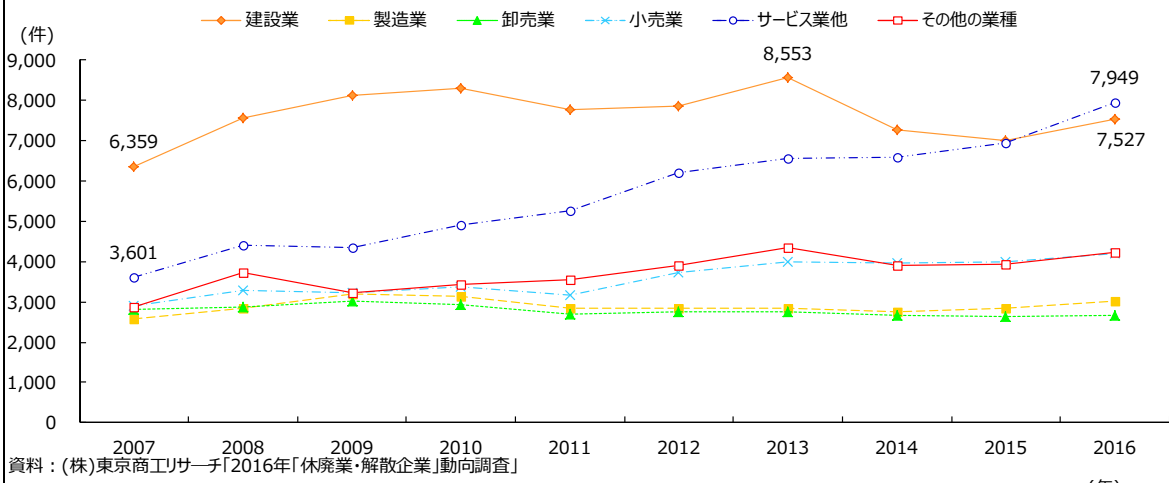
3.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。私的整理(取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。

これを業種別に確認すると、2007 年から 2015 年までの期間で、最も休廃業・解散件数が多かった業種は建設業であり、足下の 2016 年でも増加している(第 1-2-12 図)。2016 年で最も多かった業種はサービス業他で、2007 年から継続的に上昇しており、10 年前と比較して倍増している。また、製造業・卸売業については横ばい、小売業についてはやや増加傾向にある。

増加の大きかったサービス業他について、10 年前と比較して特に増加している業種を細かく見ると、特殊な性質を持つ業種[6]を除くと、一般診療所(＋335 件)、食堂，レストラン(＋271 件)、土木建築サービス業(＋210 件)、経営コンサルタント業，純粋持株会社(＋186 件)、歯科診療所(＋169)等が挙げられる。

[6]「他に分類されない非営利的団体(＋1,090 件)」「政治団体(＋419 件)」については除外した。

第1-2-12図 業種別休廃業・解散件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」

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

※「サービス業他」内増加幅の大きな業種（上位10業種）

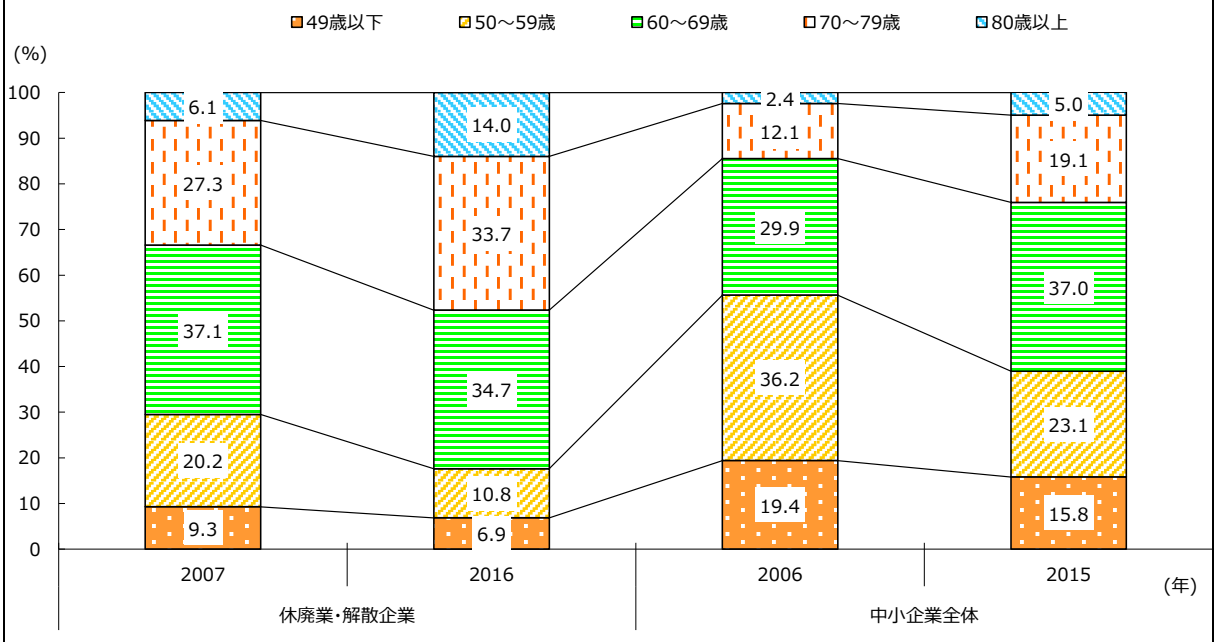
中分類	小分類	2007年	2016年	増加件数
医療，福祉事業	一般診療所	38	373	335
飲食業	食堂，レストラン	172	443	271
学術研究，専門・技術サービス業	土木建築サービス業	297	507	210
他のサービス業	他に分類されない事業サービス業	174	371	197
学術研究，専門・技術サービス業	経営コンサルタント業，純粋持株会社	213	399	186
医療，福祉事業	歯科診療所	4	173	169
学術研究，専門・技術サービス業	その他の専門サービス業	182	347	165
医療，福祉事業	老人福祉・介護事業	38	194	156
電気・ガス・熱供給・水道業	電気業	2	145	143
他のサービス業	自動車整備業	156	265	109

次に、これら休廃業・解散企業の経営者の年齢を確認すると、足下の2016年では経営者年齢が60歳以上の企業の割合が82.4%となっており、過去最高となった。10年前と比較すると、70～79歳、80歳以上の構成比が上昇し、80歳以上の経営者が14.0%と、こちらも過去最高となった(第1-2-13図)。他方で、50～59歳の構成比は半減、49歳以下の構成比は微減と、ここ10年で、休廃業・解散した企業の経営者が高齢化していることが分かる。

中小企業全体の経営者年齢について見ても[7]、ここ10年間で59歳以下の割合が低下、60歳以上の割合が上昇し、ボリュームゾーンも50～59歳から60～69歳へと移動しており、中小企業全体についても経営者の高齢化が進んでいることが分かる。

[7] 中小企業の経営者年齢については、現時点で集計可能な最新のデータベースが2015年であるため、2015年とその10年前の2006年を比較した。

第1-2-13図 休廃業･解散企業の経営者年齢の構成比の変化



資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業･解散企業」動向調査」

続いて、休廃業・解散企業の業績について見ていく。2013 年から 2015 年までの期間で休廃業・解散した企業 84,091 者のうち、廃業直前の売上高経常利益率(以下、利益率とする。)が判明している企業 [8]6,405 者について集計したデータをもとに [9]、休廃業前の利益率を確認すると、利益率が 0%以上の黒字状態で廃業した企業の割合は 50.3%と、半数超の企業が廃業前に黒字であったことが分かる(第 1-2-14 図)。また、利益率が 10%以上の企業が 14.0%、20%以上の企業が 6.4%と、一定程度の企業は廃業前に高い利益率であったことが分かる。

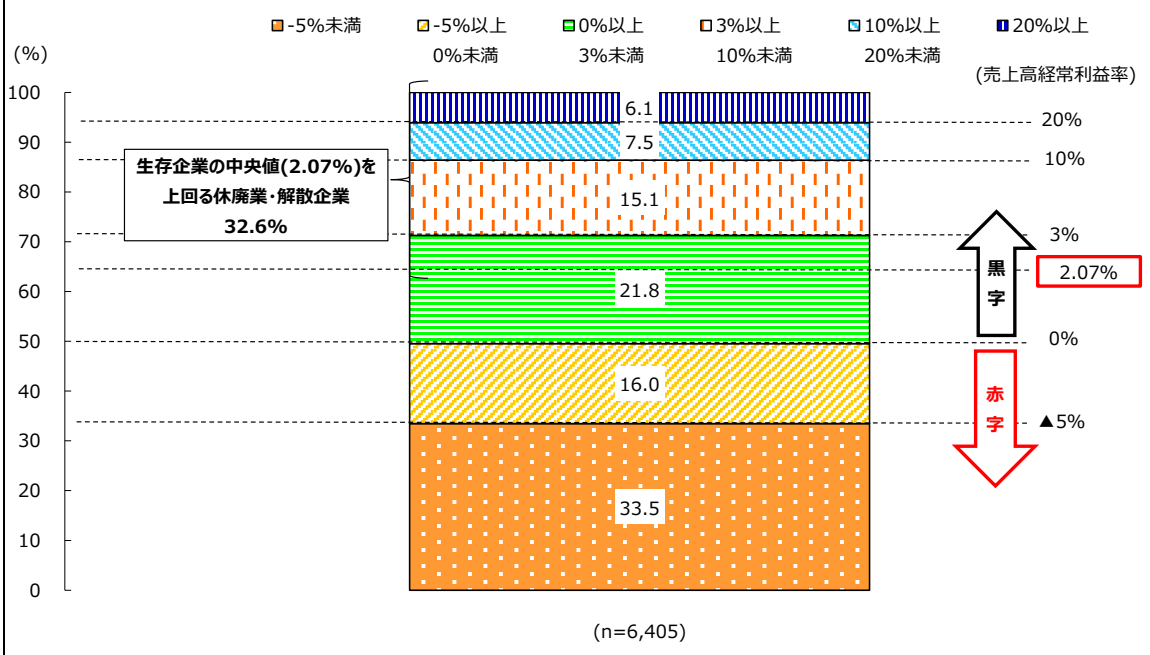
この利益率の水準について生存企業 [10]と比較すると、生存企業の利益率の中央値は 2.07%であり、これを上回る休廃業・解散企業は 32.6%であった。平均的な生存企業を上回る利益率でありながら、廃業した企業が全体のうち約 3 割存在することが分かる。

8 具体的には、廃業年と同年もしくは前年の売上高経常利益率が判明している企業について、直近の売上高経常利益率を用いており、利益率が判明していない企業を合わせると、黒字状態で廃業した企業の割合は低下する可能性があることに留意する必要がある。

9 以降の分析では、企業ではない特殊な団体を除く観点から、2013 年～2015 年の期間の休廃業・解散企業の中で、廃業年と同年もしくは前年の売上高経常利益率が判明している 6,733 者のうち、「農林水産業協同組合」「他に分類されない非営利的団体」「政治団体」「集会場」「事業協同組合」「経済団体」「学術・文化団体」「と畜場」(計 328 件)については除外して分析を行う。

10 ここでいう生存企業とは、2013 年～2015 年の期間にデータベースに収録されている企業を指し、生存企業の売上高経常利益率の中央値とは、データベースに収録されている企業の各時点での売上高経常利益率を低い順に並べた際に、ちょうど真ん中に位置する企業の売上高経常利益率を指す。

第1-2-14図 休廃業・解散企業の売上高経常利益率

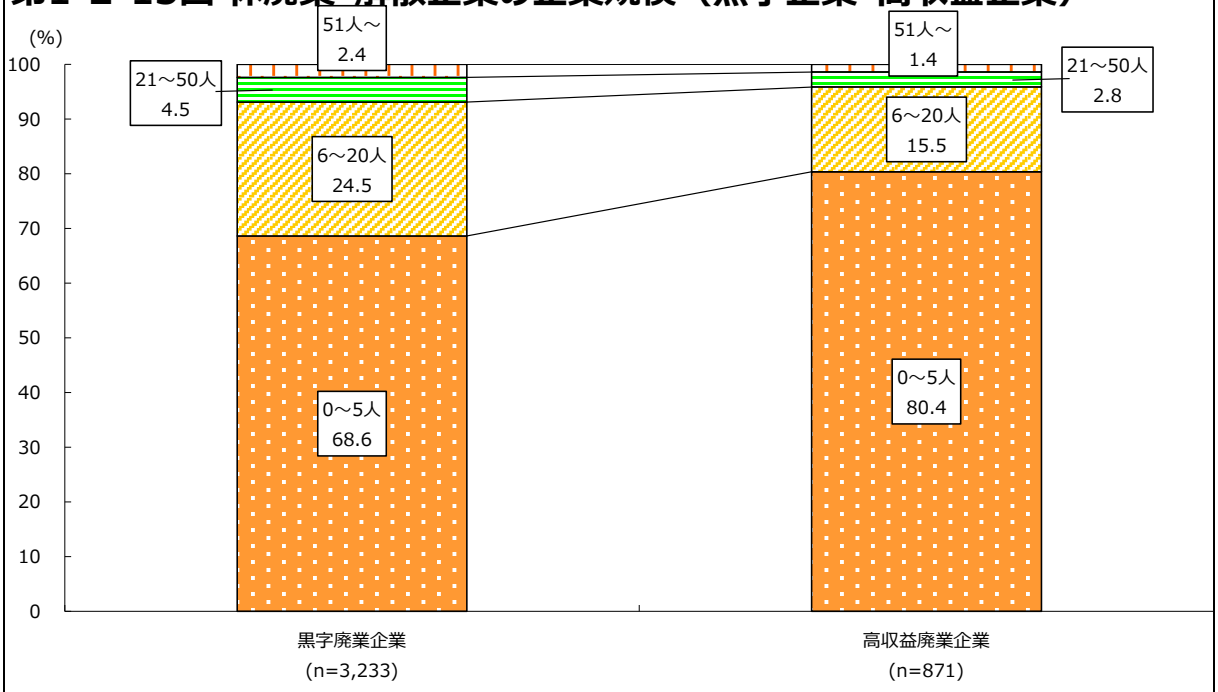


資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」 再編加工

休廃業・解散企業の中でも、廃業前に黒字であった企業、高収益であった企業も一定数存在することが分かったが、こうした企業の特徴を確認していく。

はじめに、休廃業・解散前の利益率が黒字の状態で廃業した企業（以下、「黒字廃業企業」という。）と、利益率が10%以上の状態で廃業した企業（以下、「高収益廃業企業」という。）の、それぞれの従業者規模を見ると、黒字廃業企業のうち、約69%が従業者数5人以下の小規模企業、約93%は20人以下の中小企業であり、高収益廃業企業では、約80%が5人以下、約96%が20人以下の企業となっており、黒字・高収益廃業企業の多くは規模の小さな企業から構成されていることが分かる（第1-2-15図）。

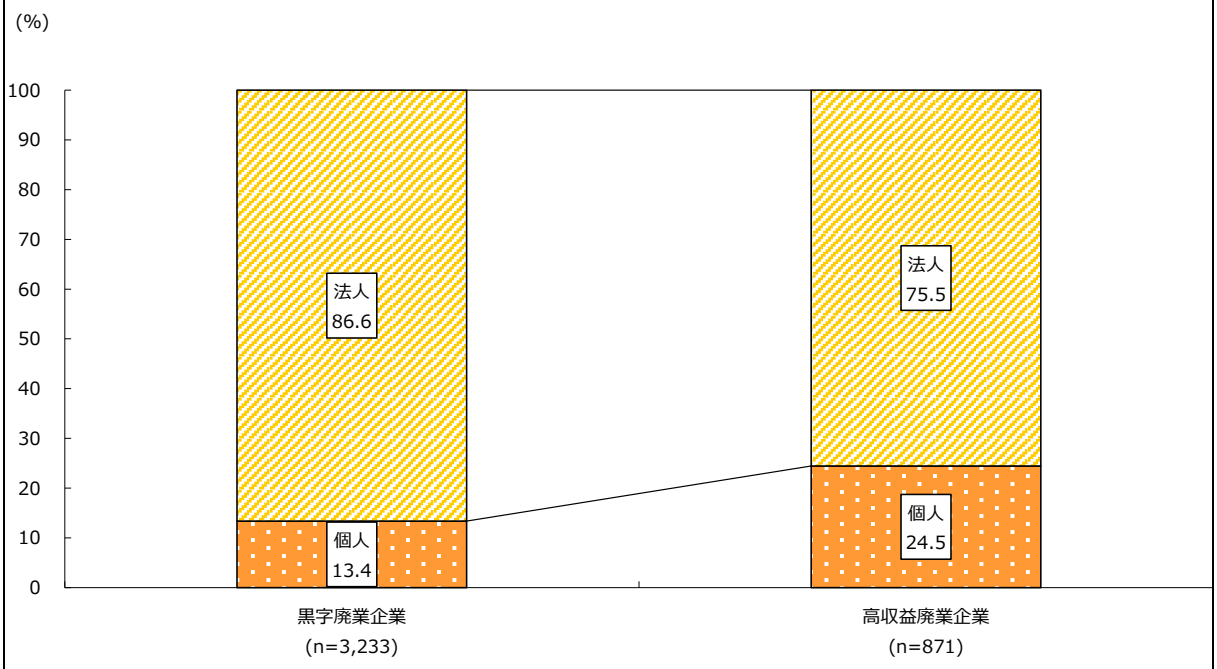
第1-2-15図 休廃業・解散企業の企業規模（黒字企業・高収益企業）



資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」 再編加工

次に、経営組織を確認すると、黒字廃業企業では約 13%が個人事業者、高収益廃業企業では約 25%が個人事業者と、7～8 割は法人企業となっており、高収益廃業企業の方が個人事業者の割合が高い(第 1-2-16 図)。

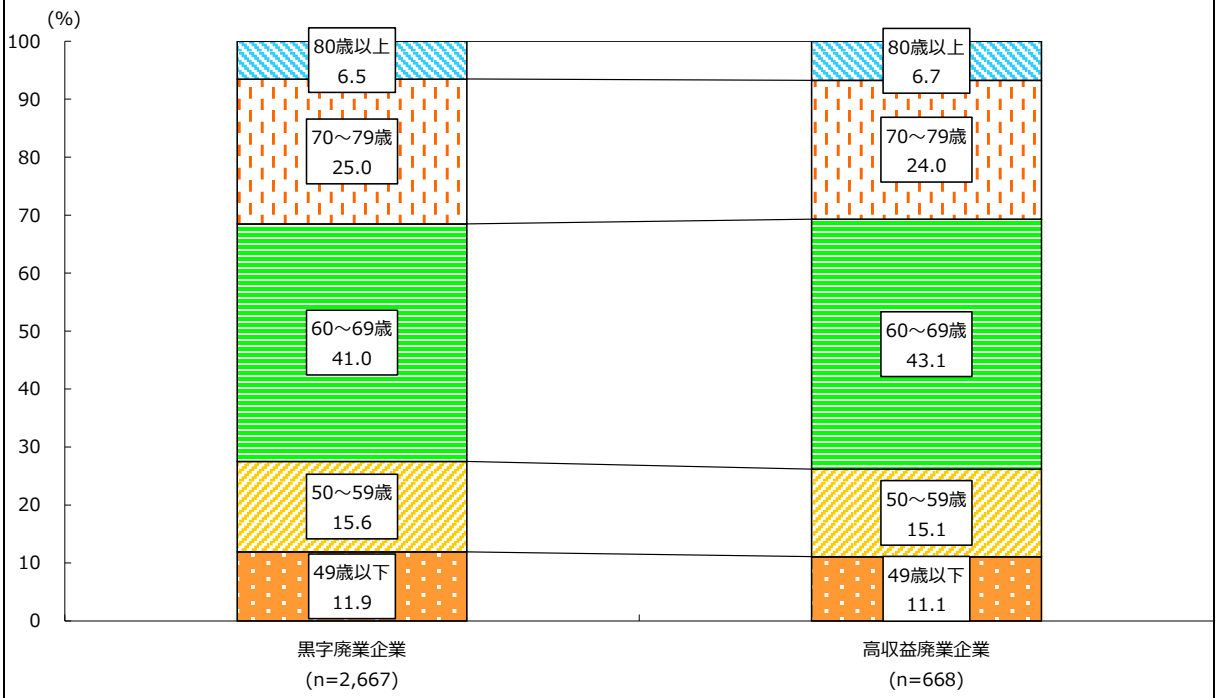
第1-2-16図 休廃業・解散企業の経営組織（黒字企業・高収益企業）



資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」 再編加工

続いて、経営者年齢別に見ると、黒字廃業企業と高収益廃業企業の間で差はほとんどなく、最も多くを占める年代は60～69歳で、次いで70～79歳と、60歳以上の経営者の割合は約7割となっている（第1-2-17図）。

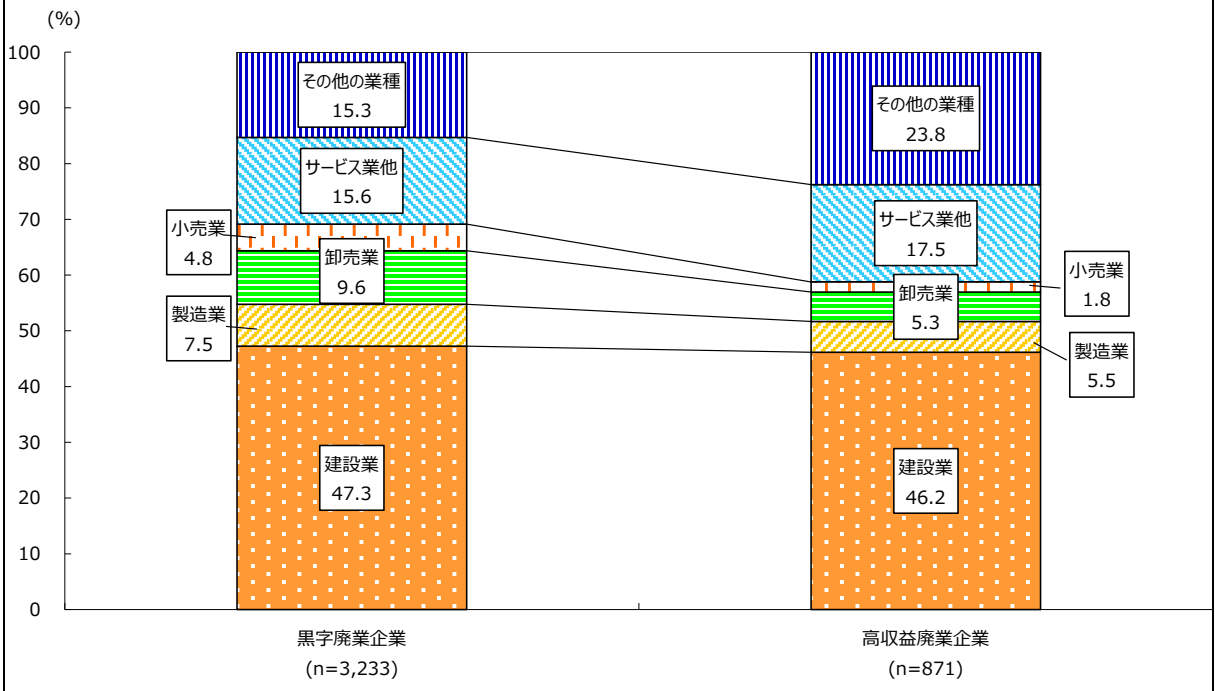
第1-2-17図 休廃業・解散企業の経営者年齢（黒字企業・高収益企業）



資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」 再編加工

最後に、業種別に確認すると、建設業が約半数を占めており、次いでサービス業他が多く、黒字廃業企業では卸売業、高収益廃業企業では製造業が3番目に多くなっている。黒字廃業企業と高収益廃業企業を比較すると、高収益企業では、情報通信業や金融・保険業などが含まれるその他の業種、サービス業他の割合が高く、製造業、小売業、卸売業の割合は低くなっている（第1-2-18図）。

第1-2-18図 休廃業･解散企業の業種分類（黒字企業･高収益企業）



資料：(株)東京商工リサーチ「2016年「休廃業･解散企業」動向調査」 再編加工

高収益廃業企業の特徴として、従業者規模が小さい企業の割合が高く、個人事業者の割合が比較的高く、その他の業種、サービス業他の企業の割合が比較的高いということが分かった。こうした企業の業種分類を詳細に確認していくため、高収益廃業企業のうち、サービス業とその他の業種について、業種小分類内で企業数の多い業種から順に並べると、サービス業では、土木建築サービス業が最も多く、その他の業種では、金融商品取引業が最も多い(第 1-2-19 図)。

廃業の理由については不明であるが、上位に位置している土木建築サービス業、経営コンサルタント，純粋持株会社、一般診療所、金融商品取引業、建物売買業，土地売買業等の業種は、経営者や従業員が特定の資格や技能を取得する必要のある事業に該当する場合も多く、事業の特徴として、事業の承継が困難であった可能性がある。また、上記に加え、廃業企業の中には、大企業の子会社の再編等による解散によるものも含まれている可能性がある。こうした場合を除き、ある程度の利益率と従業員規模がありながら廃業した中小企業の中には、経営者の高齢化や後継者が不在であることにより、廃業を選択した可能性があると考えられる。

第1-2-19図 高収益廃業企業の業種内訳（小分類上位５業種）

サービス業他(n=152)		その他の業種(n=207)	
土木建築サービス業	27	金融商品取引業	38
他に分類されない事業サービス業	21	建物売買業，土地売買業	37
経営コンサルタント業，純粋持株会社	15	不動産賃貸業	20
一般診療所	11	ソフトウェア業	16
その他の専門サービス業	10	不動産管理業	13

資料：(株)東京商工リサーチ「休廃業・解散企業動向調査」再編加工

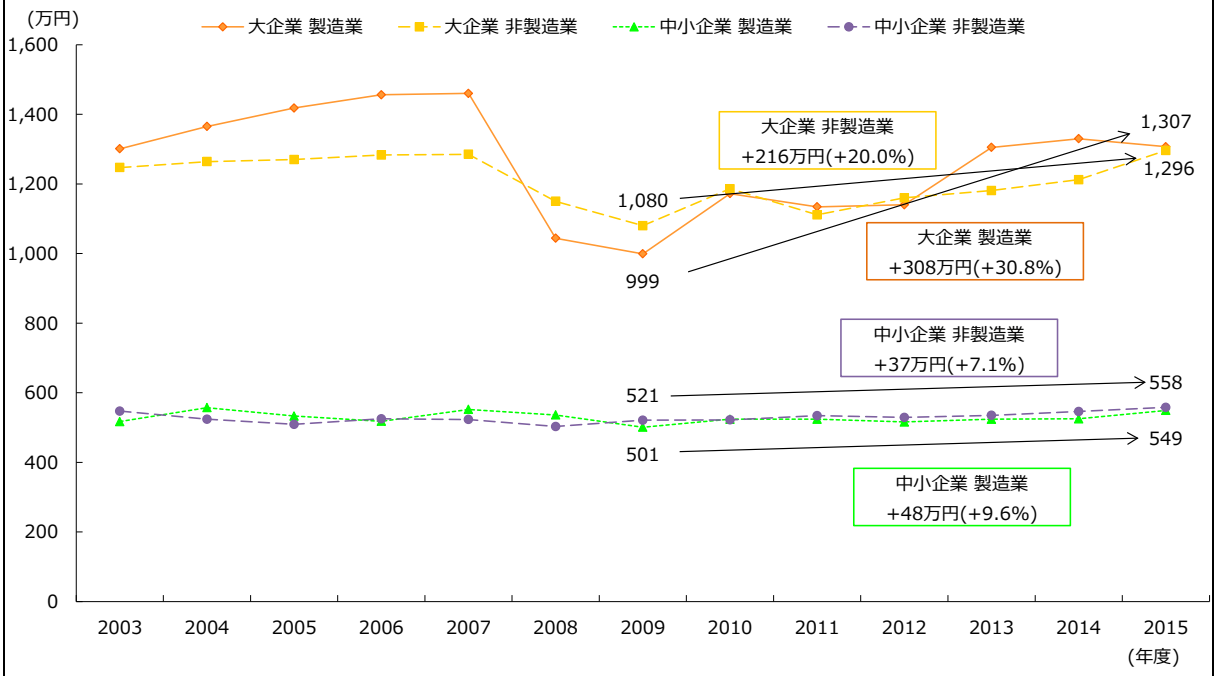
第 2 節　中小企業のライフサイクルと生産性の関係

1. 大企業と中小企業の労働生産性の現状

ここまで、企業の開廃業の現状について確認してきたが、以降では、企業の開廃業が我が国全体の生産性に与える影響を分析する。

はじめに、企業規模別に 1 人当たり付加価値額（労働生産性）の推移を確認すると、大企業は 2003 年度から 2007 年度にかけて緩やかな上昇傾向にあり、リーマン・ショックの影響もあって 2008 年度、2009 年度と落ち込んだものの、以降は再び上昇傾向にある（第 1-2-20 図）。他方で、中小企業の労働生産性の推移を見ると、ここ 13 年間で中小企業はほぼ横ばいの推移となっており、大企業と中小企業とでは労働生産性の水準には開きがある。

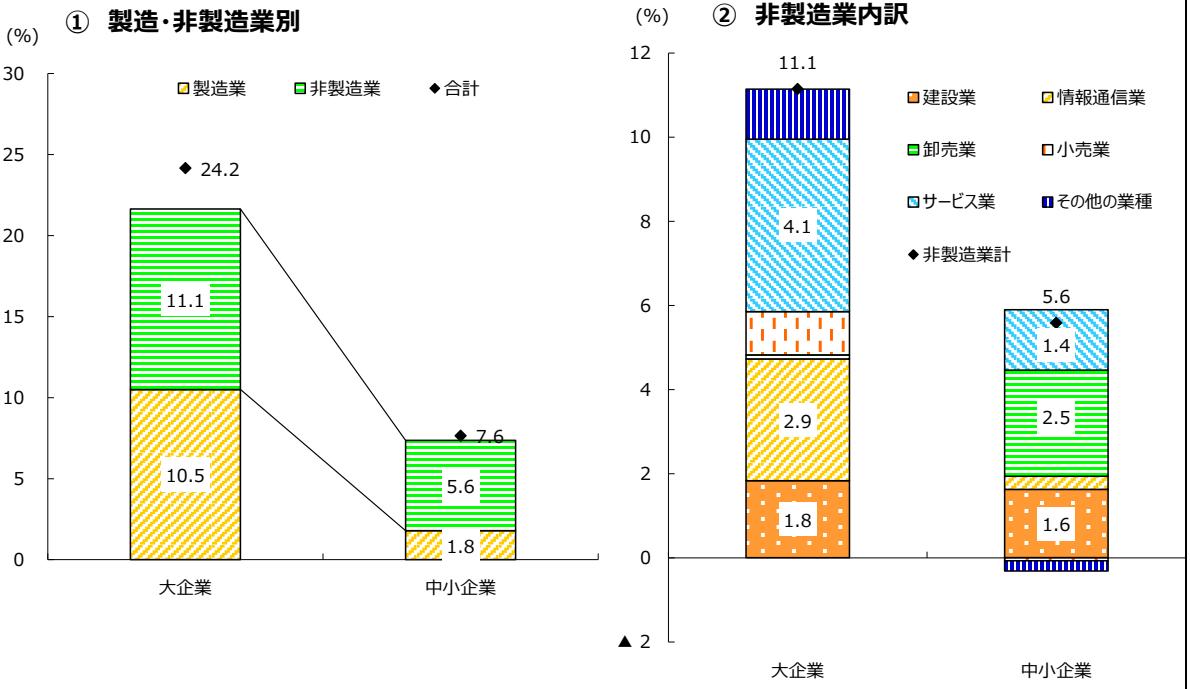
第1-2-20図 企業規模別従業員1人当たり付加価値額(労働生産性)の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）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。

近年で最も労働生産性の落ち込んだ 2009 年度と、足下の 2015 年度を比較し、どの業種が労働生産性の上昇に寄与したのか確認するため、製造業と非製造業に二分すると、大企業は製造業、非製造業共に同程度の上昇率であるのに対し、中小企業ではどちらも上昇幅は小さく、特に製造業でほとんど上昇していない（第 1-2-21 図）。非製造業について詳しく見ると、大企業では特にサービス業の労働生産性の上昇が非製造業全体の労働生産性を押し上げているのに対し、中小企業ではサービス業の労働生産性の伸び率は大きくないことが分かる。

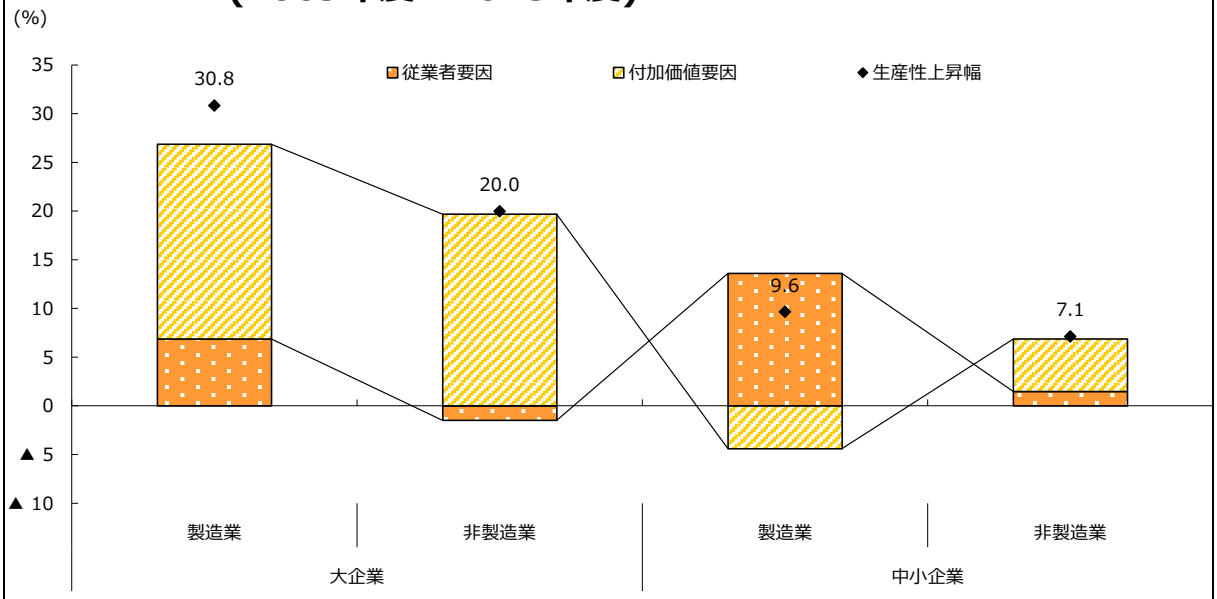
第1-2-21図 労働生産性上昇率の業種別内訳(2009年度～2015年度)



資料：財務省「法人企業統計年報」より作成
(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.各要因の変化率を対数差分で計算し、寄与度として用いているため、全体の生産性上昇率と一致しない。

労働生産性の変化は、付加価値額の増減と従業員数の増減の 2 つの要因に分解できる。ここで、労働生産性の上昇幅について、付加価値額が増加したことによる要因と従業者数が減少したことによる要因の 2 つに分解すると、大企業では製造業、非製造業共に付加価値額が大きく増加しているのに対し、中小企業では付加価値額は製造業で減少、非製造業でも大企業ほど増加していない。他方で、従業者要因を見ると、製造業では従業者数の減少によって労働生産性が押し上げられている。（第 1-2-22 図）

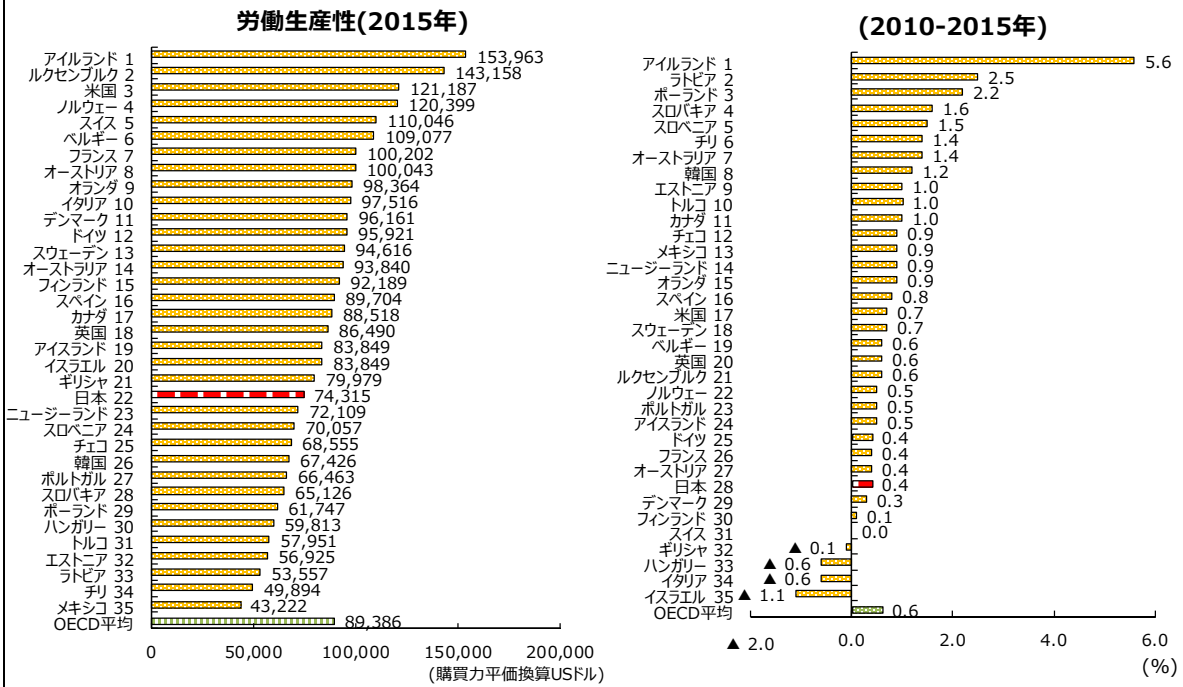
第1-2-22図 業種別規模別労働生産性上昇率の要因分解 (2009年度～2015年度)



資料：財務省「法人企業統計年報」より作成
(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.各要因の変化率を対数差分で計算し、寄与度として用いているため、全体の生産性上昇率と一致しない。

また、労働生産性について国際比較すると、2015 年の労働生産性は OECD 加盟 34 カ国の中で 21 位と高い水準ではない。上昇率で見ても、28 位の 0.4%にとどまっている（第 1-2-23 図）。

第1-2-23図 OECD加盟諸国の労働生産性



資料：日本生産性本部「日本の生産性の動向2016年版」
(注)1.全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価(PPP)によりUSドル換算している。
2.計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。

2. 労働生産性と全要素生産性の変化要因

ここまで、我が国企業の開廃業及び生産性の現状を分析してきた。ここからは、開業、成長・拡大、倒産・廃業といった企業のライフサイクルの構成要素の動向が、我が国中小企業全体の生産性にどのような影響をもたらしてきたかについて、中小企業庁の委託に基づき独立行政法人経済産業研究所が実施した「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」の分析結果を基に検証を行う[11]。この分析では、一般社団法人CRD協会が会員（信用保証協会及び金融機関）から提供を受けた取引先中小企業の財務データ等を用い、2003年から2007年（以下、「第1期」という。）、2007年から2009年（以下、「第2期」という。）及び2009年から2013年（以下、「第3期」という。）の3期間における中小企業の生産性の上昇率を計測し、それらを存続企業の生産性水準の変化による寄与（以下、「内部効果」という。）、存続企業の市場シェアの変化による寄与（以下、「再配分効果」という。）、開業企業の市場参入による寄与（以下、「参入効果」という。）、倒産企業の市場退出による寄与（以下、「倒産効果」という。）、廃業企業の市場退出による寄与（以下、「廃業効果」という。）及び存続企業の業種転換による寄与（以下、「業種転換効果」という。）に分解する[12]。

本分析では、中小企業の生産性の指標として、労働生産性及び全要素生産性（以下、「TFP」という。）を使用した。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であり、TFPは、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のことを指すものである。

はじめに、労働生産性について見ると、第1期に0.9%上昇、第2期に1.8%低下、第3期に1.0%上昇となっている（第1-2-24図）。第2期にはリーマン・ショックの影

---

11 池内健太、金榮愨、権赫旭及び深尾京司が分析を実施。分析の詳細については、付注1-2-1を参照。

12 当項で用いる各企業の定義は下記のとおりとする。

存続企業=基準年と比較年の両方にデータが存在し、経営破たんが確認されていない（実質破綻、破綻、代位弁済のいずれも比較年以前に発生していない）企業。

開業企業=比較年にデータが存在し、かつ基準年にはデータが存在しない企業のうち、基準年時点で設立後3年以内の企業（例：2009-2013年の参入企業は2006年以降に設立された企業のみ）。

退出企業=基準年にはデータが存在し、比較年にはデータが存在しない企業のうち、次の「大企業移行企業」及び「借入金完済企業」のいずれにも当てはまらない企業。

・大企業移行企業：回帰モデルによって予測される退出時点での従業者数又は資本金の額が中小企業の条件を超える企業（分析から除外）。

・借入金完済企業：回帰モデルによって予測される退出時点での借入金の残額が0以下の値をとる企業（分析から除外）。

倒産企業=「退出企業」のうち、実質破綻、破綻、代位弁済のいずれかの発生が分かる企業。

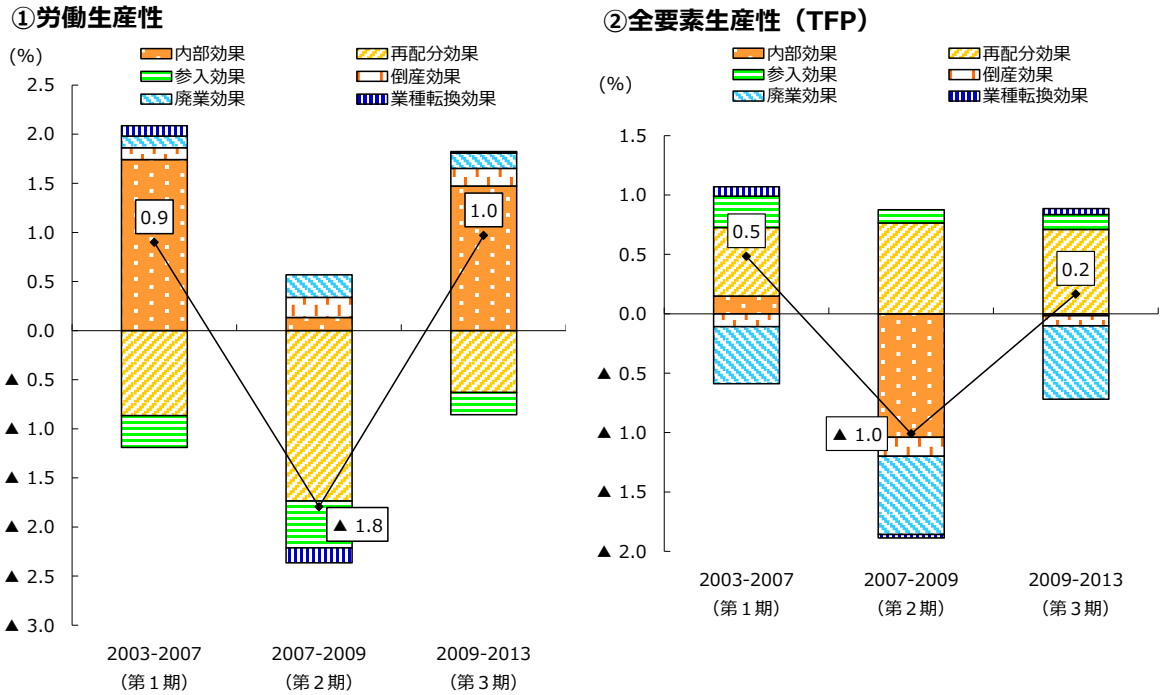
廃業企業=「退出企業」のうち、「倒産企業」の条件に当てはまらない企業（実質破綻、破綻、代位弁済のいずれも発生していない企業）。本分析では、データの制約上、本社所在地が移転する場合、社名が変更される場合、回帰モデルによる予測を上回って企業が成長を遂げる場合及び企業がM&Aによって他企業の子会社になる場合は廃業企業となる。

業種転換企業=存続企業のうち、基準年から比較年にかけて「業種（JIP産業分類）」が変化した企業。

響で大幅なマイナスに転落したが、第 3 期に順調に回復し、リーマン・ショック以前の上昇率を超えている。第 1 期と第 3 期における各効果の寄与を見てみると、第 1 期、第 3 期とも内部効果が労働生産性を最も大きく押し上げており、再配分効果が最も大きく押し下げている。2 期間を通じて各効果の符号に変化はないが、再配分効果と参入効果のマイナス幅が縮小した結果、全体の労働生産性上昇率の上昇に寄与している。他方、内部効果のプラス幅は縮小しており、存続企業の労働生産性の伸びが縮小していることが分かる。

次に TFP について見ると、第 1 期に 0.5%上昇、第 2 期に 1.0%低下、第 3 期に 0.2%上昇となっている（第 1-2-24 図）。TFP 上昇率も労働生産性と同様に、第 2 期にはリーマン・ショックの影響で大幅なマイナスに転落し、第 3 期には回復したが、第 1 期の上昇率には届いていない。第 1 期と第 3 期における各効果の寄与を見てみると、第 1 期、第 3 期とも再配分効果が TFP を最も大きく押し上げており、廃業効果が最も大きく押し下げている。第 1 期から第 3 期にかけて、再配分効果のプラス幅が拡大し、倒産効果のマイナス幅が縮小したことは TFP の押し上げに寄与したが、内部効果がマイナスになったことに加え、参入効果のプラス幅が縮小し、廃業効果のマイナス幅が拡大した結果、全体の TFP 上昇率は低下している。業種転換効果は 2 期間を通じて若干のプラスを維持しており、業種転換に成功した企業が中小企業全体の TFP 上昇率を押し上げていることが分かる。

第1-2-24図 労働生産性及び全要素生産性（TFP）伸び率の要因分解



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
（注）労働生産性及びＴＦＰの上昇率は、各期における基準年と比較年の労働生産性及びＴＦＰの伸びを各期の年平均上昇率に換算したものである。

ここまで、3期間における中小企業の労働生産性とTFPの上昇率を概観してきたが、基本的に「労働生産性の上昇率＝TFPの上昇率＋資本分配率×資本装備率[13]の上昇率」という関係が成り立つ。内部効果で見ると、第2期以降TFPがマイナスで推移する中で、労働生産性は第1期のプラス幅に近づきつつある。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ていることが背景にあると考えられるが、中長期的な生産性の向上の観点からは、TFPが安定的に上昇していくことが重要といえる。このため、以降はTFPにフォーカスし、TFP上昇率の変化要因を規模及び業種別に比較・分析していくとともに、それぞれの効果をもたらす中小企業の特徴を詳細に分析していく。

3. TFPの変化要因の規模別比較

はじめに、第1期から第3期にかけてのTFPの変化要因について、大企業と中小企業で比較・分析を行う。大企業のTFP上昇率については、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて計測する。中小企業のTFP上昇率については、前項と同様に、一般社団法人CRD協会のデータを用いて計測したが、大企業との比較を可能にする観点から、企業活動基本調査が対象とする業種に絞って分析する。また、大企業、中小企業とも企業が市場から退出することによる生産性への影響を「倒産」と「廃業」に区別せず、「退出効果」として分析する[14]。

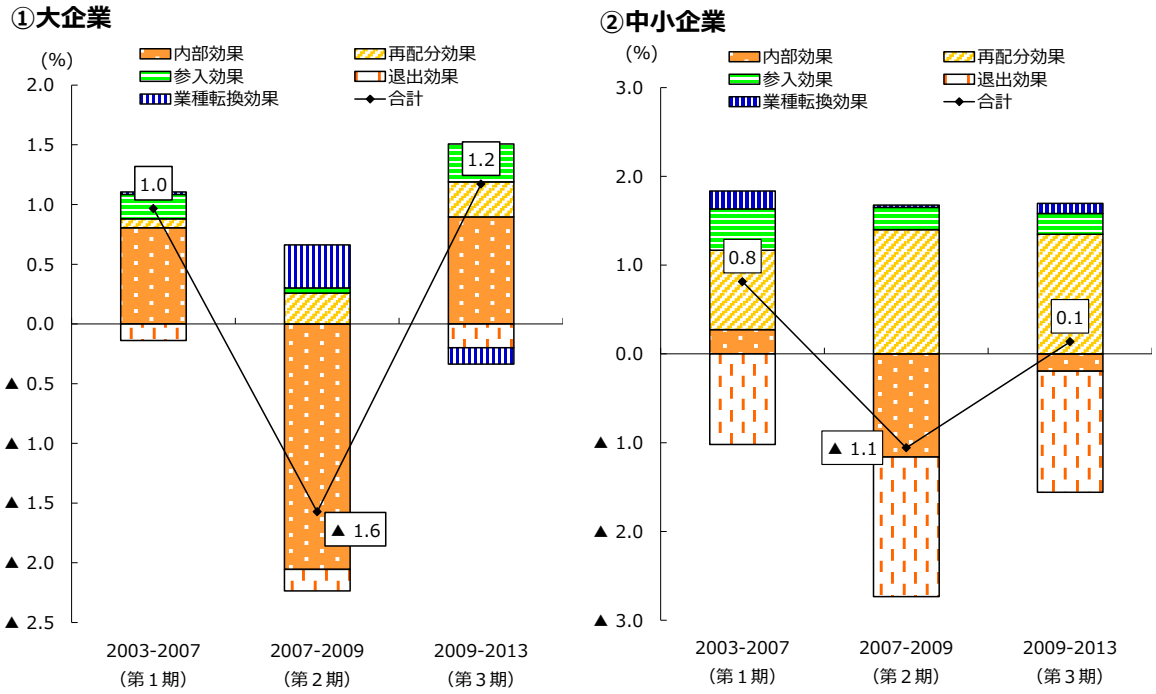
TFPの上昇率は第1期と第3期で大企業の方が中小企業よりも高く、大企業のTFP上昇率は第2期にはリーマン・ショックの影響で大幅なマイナスに転落したが、第3期に順調に回復し、リーマン・ショック以前の上昇率を超えているのに対して、中小企業のTFP上昇率は回復状況が芳しくない（第1-2-25図）。第1期と第3期における各効果の寄与を見てみると、第1期、第3期とも大企業では内部効果、中小企業では再配分効果がTFPを最も大きく押し上げており、大企業、中小企業とも退出効果がTFPを最も大きく押し下げている。第1期から第3期にかけての大企業と中小企業の回復状況の差については、大企業では内部効果、参入効果及び再配分効果のプラス幅が拡大したのに対して、中小企業でも再配分効果のプラス幅は拡大したものの、内部効果がマイナスになったこと、参入効果のプラス幅が縮小したこと及び退出効果のマイナス幅が拡大したことが要因として挙げられる。

---

13 資本装備率とは、労働時間当たりの資本ストックを指し、機械や設備への投資の程度を表す。

14 大企業に関する分析（企業活動基本調査を使用）においては、中小企業に関する分析（一般社団法人CRD協会のデータ使用）と異なり、退出企業の「倒産」と「廃業」を区別することができない。このため、両分析の平仄を揃える観点から、大企業、中小企業とも「倒産企業」と「廃業企業」を区別せず、「退出企業」として扱った。また、「参入企業」については、大企業に関しては、設立年による分析対象の限定は行っていない（中小企業に関する分析では設立後3年以内の企業に限定）。

第1-2-25図 TFP伸び率の要因分解（大企業及び中小企業）

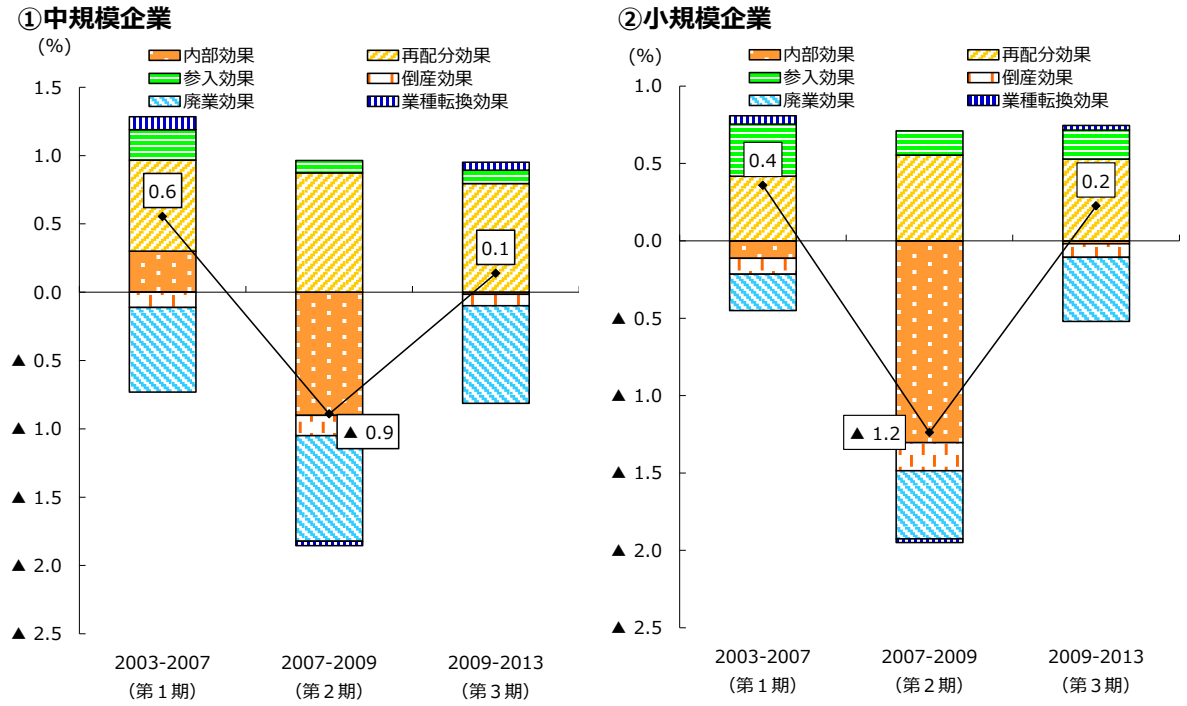


資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
(注)1.TFPの上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを各期の年平均上昇率に換算したものである。
2. 大企業のTFPについては、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて計測した。
3. 中小企業のTFPについては、一般社団法人CRD協会のデータを用いて計測したが、大企業との比較を可能にする観点から、企業活動基本調査が対象とする業種に絞って分析した。

続いて、第 1 期から第 3 期にかけての TFP 上昇率の変化要因について、中規模企業と小規模企業で比較・分析を行う。前項と同様に、中規模企業、小規模企業とも TFP を一般社団法人 CRD 協会のデータを用いて計測しており、倒産と廃業を区別している（第 1-2-26 図）。

TFP の上昇率は第 1 期では中規模企業の方が小規模企業よりも高かったが、第 3 期では小規模企業の方が高い。中規模企業、小規模企業の TFP とも第 2 期にはリーマン・ショックの影響で大幅なマイナスに転落し、第 3 期には回復したが、第 1 期の上昇率には届いていない。第 1 期と第 3 期における各効果の寄与を見てみると、第 1 期、第 3 期とも再配分効果が TFP を最も大きく押し上げており、退出効果が最も押し下げていることは中規模企業、小規模企業で共通している。第 1 期から第 3 期にかけて、再配分効果のプラス幅が拡大し、参入効果のプラス幅が縮小し、廃業効果のマイナス幅が拡大したことは中規模企業、小規模企業で共通しているが、内部効果の状況には差が見られる。小規模企業の内部効果は、第 1 期から第 3 期にかけてマイナス幅が縮小したのに対して、中規模企業は内部効果が比較的大きなプラスからマイナスに転落している。第 1 期から第 3 期にかけて、存続中規模企業の生産性が大きく伸び悩んだことが、中小企業全体の内部効果をマイナスに転落させ、TFP の上昇を抑制したといえる。

第1-2-26図 TFP伸び率の変化要因（中規模企業及び小規模企業）



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
（注）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である。

4. TFP の変化要因の業種別比較

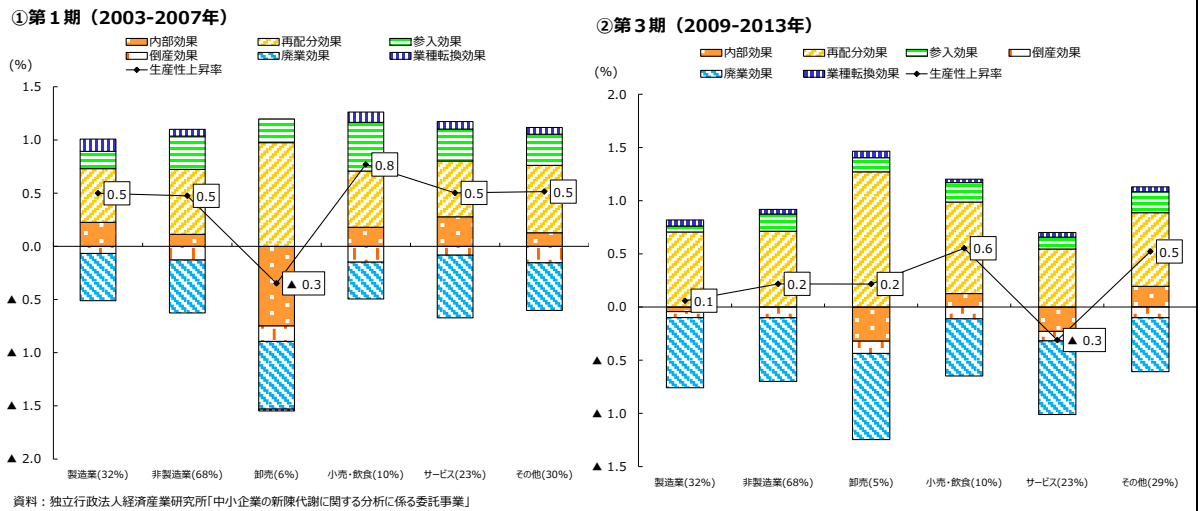
続いて、第 1 期から第 3 期にかけての TFP の変化要因について、業種別に比較・分析を行う。

はじめに、TFP の変化要因を中小企業基本法に基づく業種分類を用いて分析すると、TFP の上昇率は 1 期目には製造業及び非製造業で同程度、3 期目には非製造業の方が製造業よりも高くなっている（第 1-2-27 図）。製造業、非製造業ともに第 1 期から第 3 期にかけて TFP の上昇率は鈍化しているが、3 期目の上昇率の落ち込みは、製造業の方が非製造業よりも大きくなっている。これは、製造業の内部効果が比較的大きなプラスからマイナスに転落していること及び製造業における廃業効果のマイナス幅が非製造業に比べて大きく拡大していることが主因である。池内・金・権・深尾（2013）が 1990 年代以降、中小製造業が大企業の研究開発から受けるスピルオーバー効果[15]の減退が中小製造業の内部効果を低迷させた可能性を指摘しているが[16]、2009 年以降大企業の研究開発投資は伸び悩みが見られたことから、リーマン・ショック以後も同様の現象によって中小製造業の内部効果が伸び悩んだ可能性が考えられる（第 1-2-28 図）。

[15]スピルオーバー効果とは、大企業が研究開発によって培った技術や知識が、取引関係を通じて中小企業に共有されること。

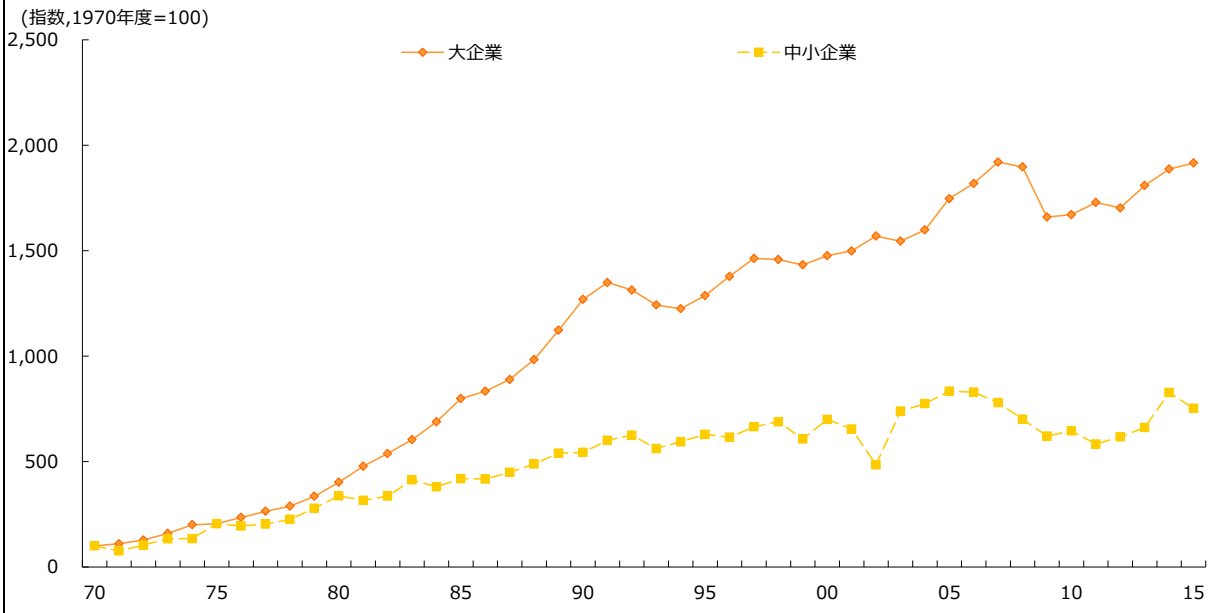
[16]「製造業における生産性動学と R&D スピルオーバー ：ミクロデータによる実証分析」（池内健太・金榮愨・権赫旭・深尾京司, RIETI Discussion Paper Series 13-J-036、2013 年）

第1-2-27図 TFP伸び率の変化要因(中小企業基本法に基づく業種分類)



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
(注) TFPの上昇率は、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である。

第1-2-28図　製造業における研究開発費の推移（大企業及び中小企業）



資料：総務省「科学技術研究調査」を基に作成
(注)1.従業員数1～299人の企業を中小企業、300人以上を大企業としている。
2.研究開発費は、社内使用研究費と社外支出研究費の合計。
3.数値は、1970年度を100とする指数値。

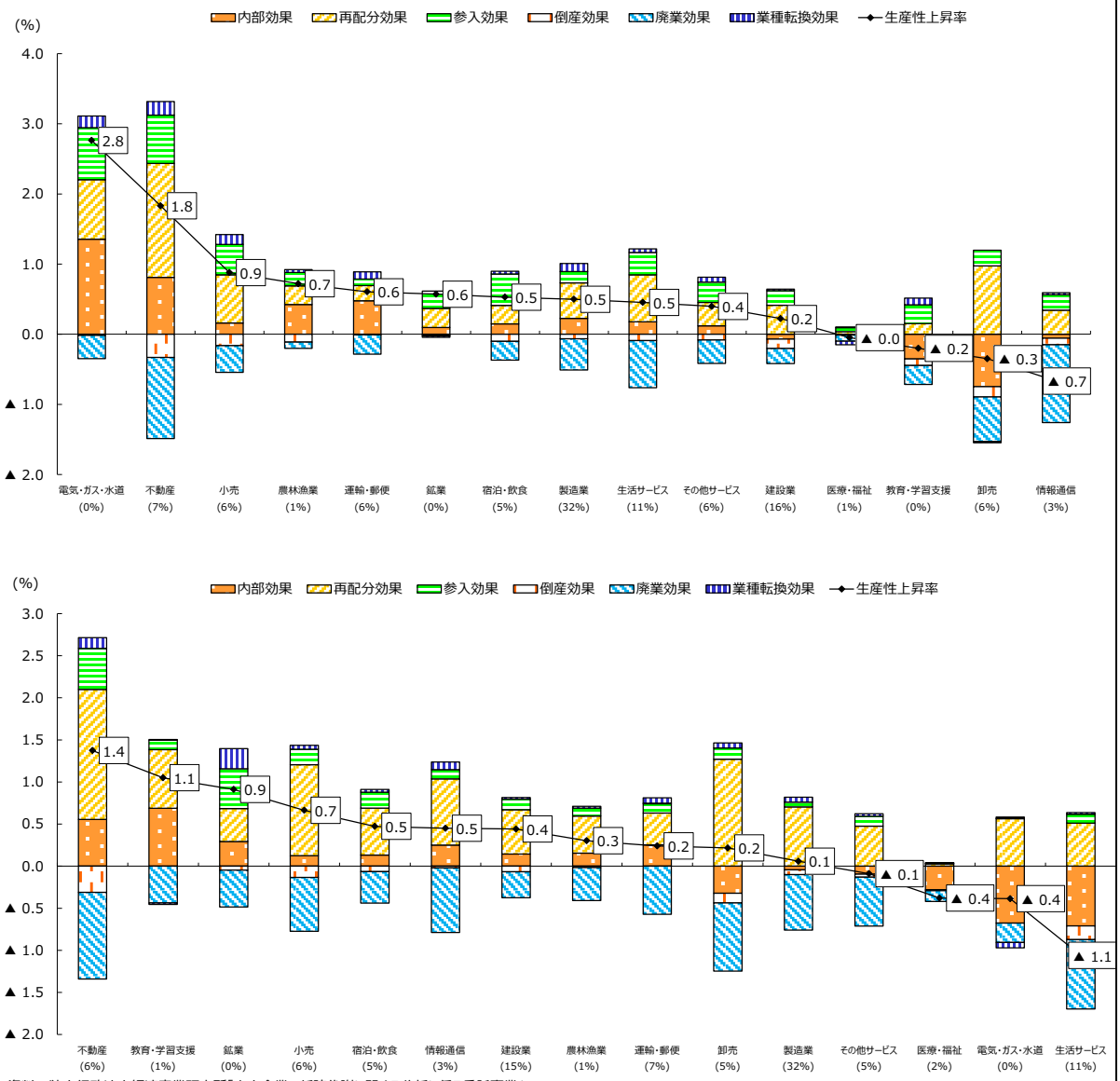
非製造業における TFP の上昇率が第 1 期から第 3 期にかけて低下した理由は、シェアの大きいサービス業における TFP の上昇率が、第 1 期から第 3 期にかけてマイナスに転落したことが主因である(第 1-2-29 図)。サービス業における TFP の上昇率の低迷について、日本標準産業分類に基づく業種大分類を用いて分析する[17]。シェアの大きい生活関連サービス業における TFP の上昇率が第 3 期に大幅なマイナスに転落して

[17] 中小企業基本法と日本標準産業分類では業種分類の方法が異なるため、必ずしも分析結果が一対一で対応するものではない。

全業種で最下位になっているほか、比較的シェアの大きいその他のサービスも TFP の上昇率がマイナスに転落していることが主因である。両業種とも参入効果が大きく減退しているほか、生活関連サービス業においては、内部効果がプラスから大幅なマイナスに転落していることが要因である。

製造業やサービス業がリーマン・ショック以後、TFP の上昇率を大きく低下させる中で、その他産業は比較的堅調な回復を示している。日本標準産業分類に基づく業種大分類を用いて分析すると、シェアの大きい建設業及び不動産業が第 1 期から第 3 期において堅調に TFP を伸ばしていることが挙げられる。

第1-2-29図 TFP伸び率の変化要因(日本標準産業分類に基づく業種大分類)



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

（注）TFPの上昇率は、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である。

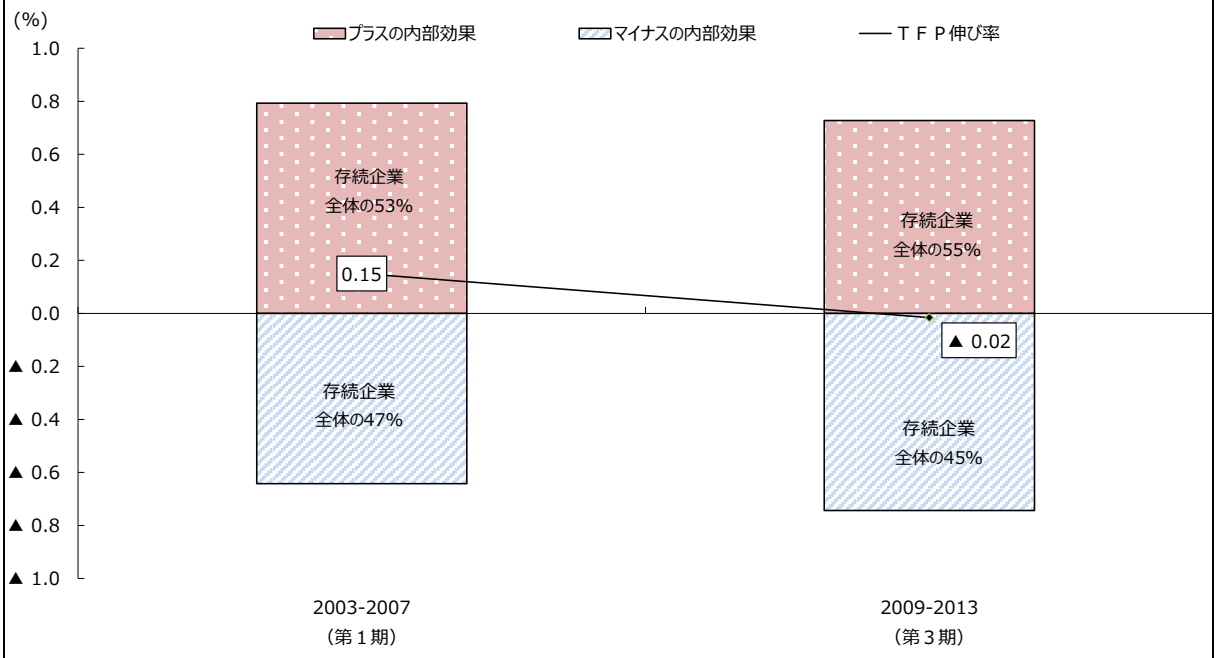
5. 各効果に影響を及ぼす中小企業の特徴

ここまで、中小企業における TFP の上昇率の変化とその要因である各効果について、規模及び業種の観点から分析してきたが、今後は、具体的にどういった特徴を持った中小企業が各効果をもたらすのかを、内部効果、再配分効果、参入効果、倒産効果及び廃業効果の順に、プラスの効果及びマイナスの効果に分けて分析していく。

①内部効果

当該存続企業の TFP が上昇した場合、内部効果はプラスとなるが、低下した場合、内部効果はマイナスとなる。第 1 期から第 3 期にかけて、プラス、マイナスの内部効果をもたらす企業の割合は大きく変わっておらず、おおむね存続企業の 5 割が全体の TFP を押し上げ、残り 5 割が全体の TFP を押し下げる構図となっている（第 1-2-30 図）。第 1 期には押し上げ効果が押し下げ効果を若干上回っていたため、内部効果全体はプラスであったが、第 3 期はプラス効果がわずかに縮小し、マイナス効果が拡大したため、ごくわずかに押し下げ効果が上回り、効果全体がマイナスになっている。ここからは、プラス、マイナスそれぞれの内部効果をもたらす企業の特徴にフォーカスを当てて分析していく。

第1-2-30図　内部効果の内訳

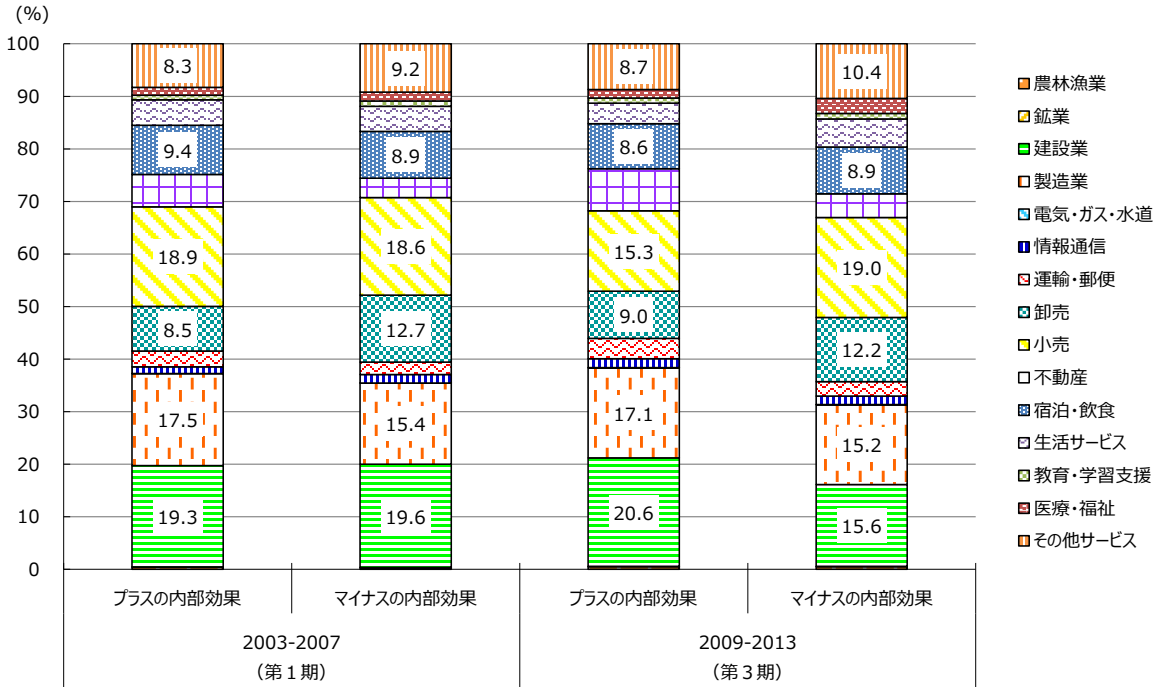


資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

プラスの内部効果を持った存続企業とマイナスの効果を持った存続企業の業種構成を比較すると、第 1 期、第 3 期共にマイナスの内部効果をもたらす存続企業の方が卸売業の割合が高いものの、全体として大きな違いは見られない（第 1-2-31 図①）。また、経営指標を比較すると、第 1 期、第 3 期共に売上高増加率はプラスの効果を持

った存続企業の方が大きく、マイナスの効果を持った存続企業は大幅なマイナスである（第 1-2-31 図②）。他方、固定資産増加率については、マイナスの効果を持った存続企業は安定してプラスであるのに対して、プラスの効果を持った存続企業は第 3 期に増加率が大きく落ち込んでいる。マイナスの効果を持った存続企業は、設備投資を積極的に行っているものの、売上の増加に結びついておらず、結果として TFP が低迷していると考えられる。また、「4. TFP の変化要因の業種別比較」で指摘したとおり、中小製造業が大企業の研究開発から受けるスピルオーバー効果が減退している可能性を踏まえれば、安定的に存続企業の TFP を伸ばしていくためには、中小企業自身が研究開発に取り組んでいくことが重要である。

第1-2-31図① 存続企業の特徴（業種構成）



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

第1-2-31図② 存続企業の特徴（経営指標）

	2003−2007（第1期）		2009−2013（第3期）	
	プラスの内部効果	マイナスの内部効果	プラスの内部効果	マイナスの内部効果
従業員数	13.6人	10.5人	15.5人	12.8人
売上高	2.9億円	3.2億円	3.0億円	3.7億円
売上高増加率	9.8%	−14.2%	19.1%	−8.3%
固定資産増加率	3.3%	4.6%	0.1%	4.4%

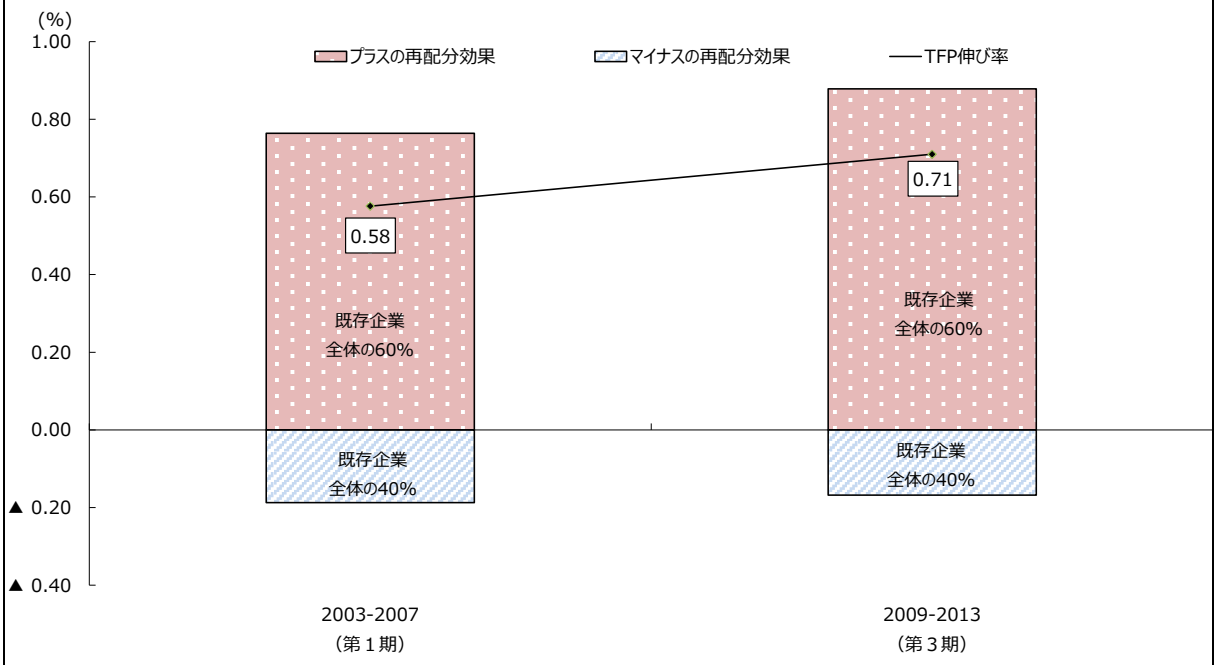
資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
(注) いずれも第1期及び第3期にプラスの内部効果をもたらした企業の平均値。従業員数はそれぞれ2003年及び2009年時点の値。
売上高増加率及び固定資産増加率は、第１期においては2003年から2007年にかけて、第３期においては2009年から2013年にかけての増加率。

②再配分効果

TFP が業種平均よりも高い存続企業のシェアが拡大する場合や平均よりも低い存続

企業のシェアが縮小する場合、再配分効果はプラスとなり、TFP が業種平均よりも高い存続企業のシェアが縮小する場合や平均よりも低い存続企業のシェアが拡大する場合、再配分効果はマイナスとなる。第 1 期から第 3 期にかけて、プラス、マイナスの再配分効果をもたらす企業の割合は変わっておらず、存続企業の 6 割が全体の TFP を押し上げ、残り 4 割が全体の TFP を押し下げ、押し上げ効果が押し下げ効果を大幅に上回る構図となっている(第 1-2-32 図)。これまで見てきたとおり、再配分効果は 3 期間を通じて中小企業の TFP の上昇に最も寄与しており、再配分効果のプラス幅は第 1 期から第 3 期にかけて拡大している。これは、第 1 期から第 3 期にかけて、マイナスの再配分効果がほとんど変わらなかった一方で、プラスの効果が拡大したことが背景にある。ここからは、プラスの再配分効果の拡大にフォーカスを当てて分析していく。

第1-2-32図　再配分効果の内訳

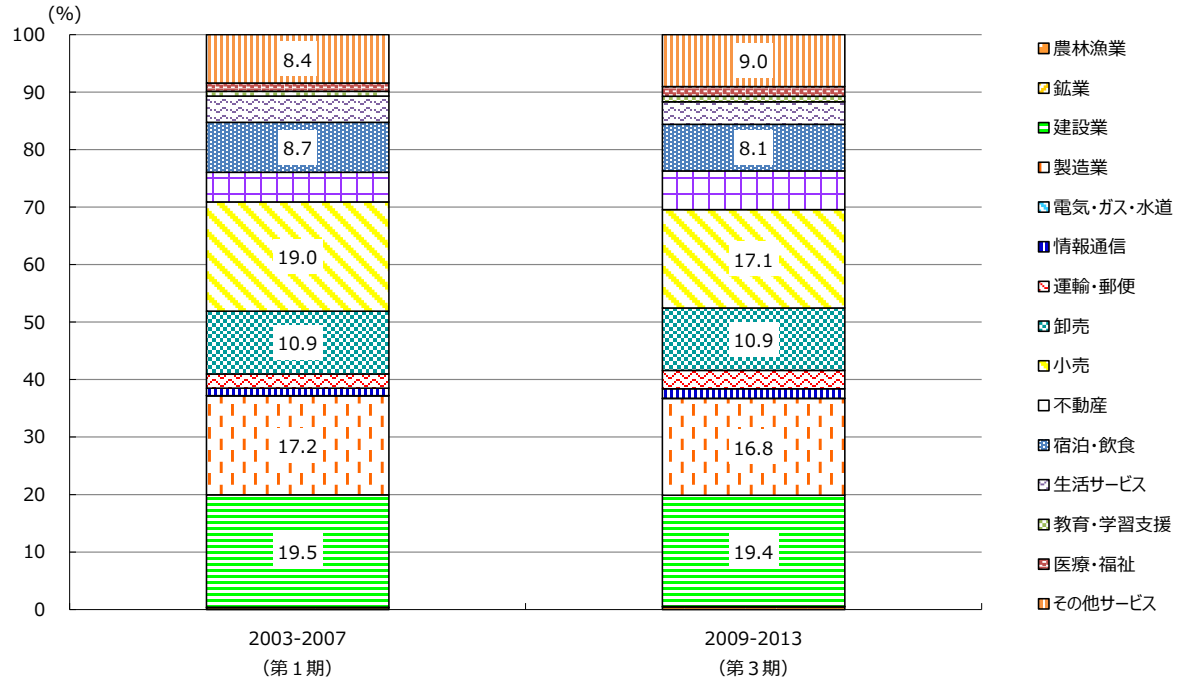


資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

プラスの再配分効果を持った存続企業の業種構成について、第 1 期及び第 3 期で比較すると、全体として大きな変化は見られない(第 1-2-33 図①)。また、経営指標を比較すると、第 1 期における、売上高増加率はほとんどゼロであったが、第 3 期には 10%近い増加率となっている(第 1-2-33 図②)。このことから、第 1 期においては、TFP の低い企業がシェアを縮小することによって再配分効果がプラスになっていた側面が大きかったものが、第 3 期においては、TFP の高い企業がシェアを拡大することで再配分効果のプラス幅を拡大させたと推測される。実際に、第 1 期から第 3 期にかけて、シェアを縮小することで TFP の上昇に寄与した企業(TFP の低い企業)の割合は 26%から 16%に低下する一方で、シェアを拡大することで TFP の上昇に寄与した企業

（TFP の高い企業）の割合は 34%から 44%に上昇している（第 1-2-34 図）。第 1 期、第 3 期とも中小企業間では健全な競争環境が担保されているといえるが、第 3 期では、TFP の高い企業が積極的に売上を拡大していく、より望ましい側面が見られたといえる。

第1-2-33図① プラスの再配分効果をもたらす企業の特徴（業種構成）



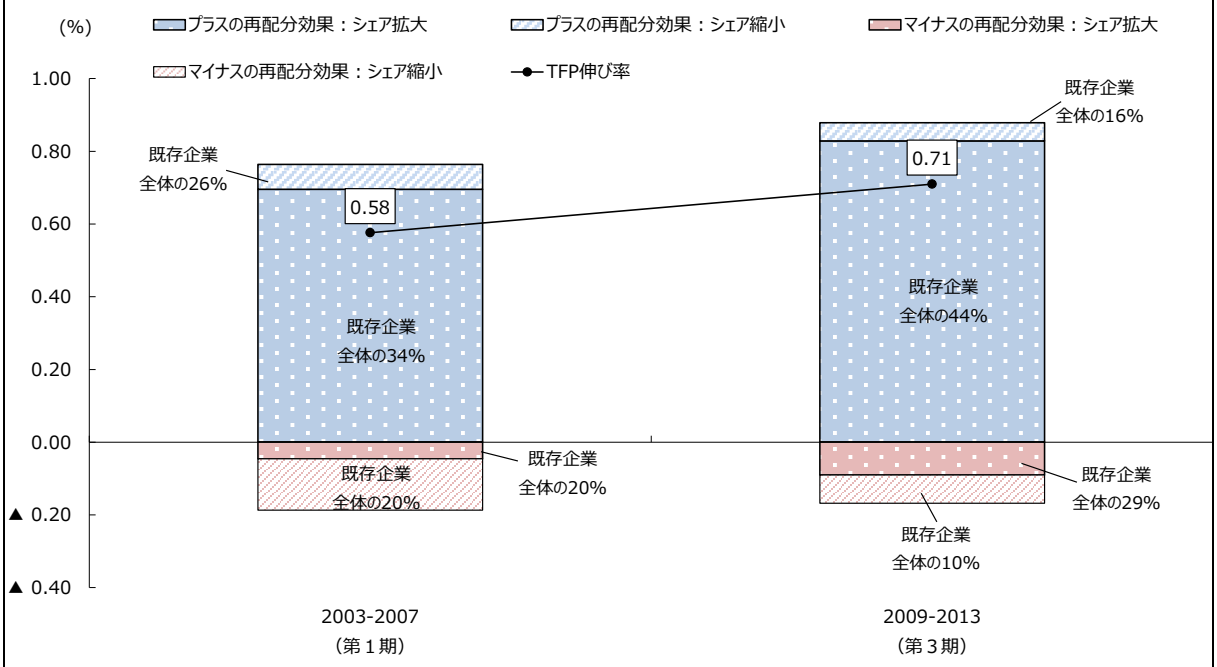
資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

第1-2-33図② プラスの再配分効果を持つ企業の特徴（経営指標）

	2003−2007 （第1期）	2009−2013 （第3期）
従業員数	12.5人	14.2人
売上高	3.3億円	3.8億円
売上高増加率	0.4%	9.5%
固定資産増加率	5.3%	3.2%

資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
(注)いずれも第1期及び第3期にプラスの再配分効果をもたらした企業の平均値。従業員数はそれぞれ2003年及び2009年時点の値。
売上高増加率及び固定資産増加率は、第1期においては2003年から2007年にかけて、第3期においては2009年から2013年にかけての増加率。

第1-2-34図　再配分効果の内訳（詳細）

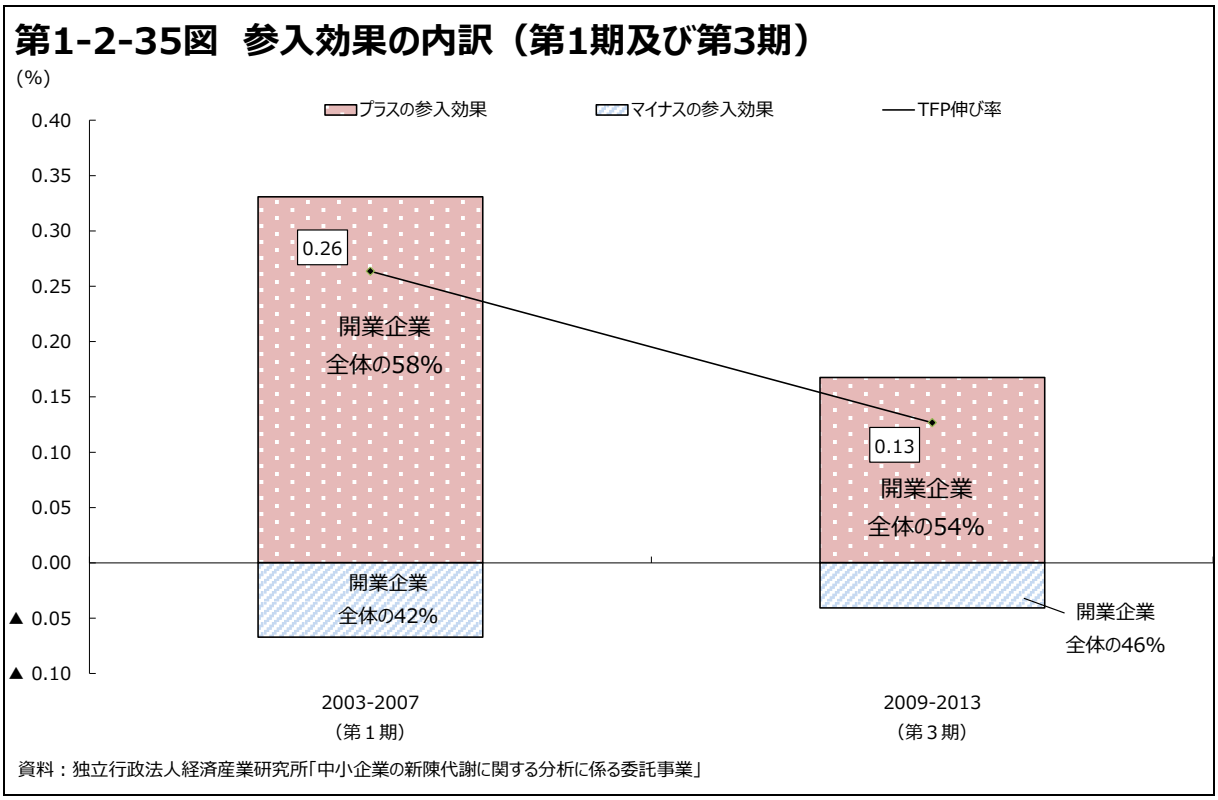


資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

③参入効果

開業企業の TFP が業種の平均よりも高い場合、参入効果はプラスとなるが、平均よりも低い場合、参入効果はマイナスとなる。第 1 期から第 3 期にかけて、プラス、マイナスの参入効果をもたらす企業の割合は大きく変わっておらず、おおむね開業企業の 5 割が全体の TFP を押し上げ、残り 5 割が全体の TFP を押し下げる構図となり、押し上げ効果が押し下げ効果を上回るため、全体の参入効果がプラスになっている（第 1-2-35 図）。また、第 1 期から第 3 期にかけて、マイナスの参入効果の幅は縮小しているが、それ以上にプラスの参入効果の幅が縮小しており、これが参入効果全体の縮小につながっている。

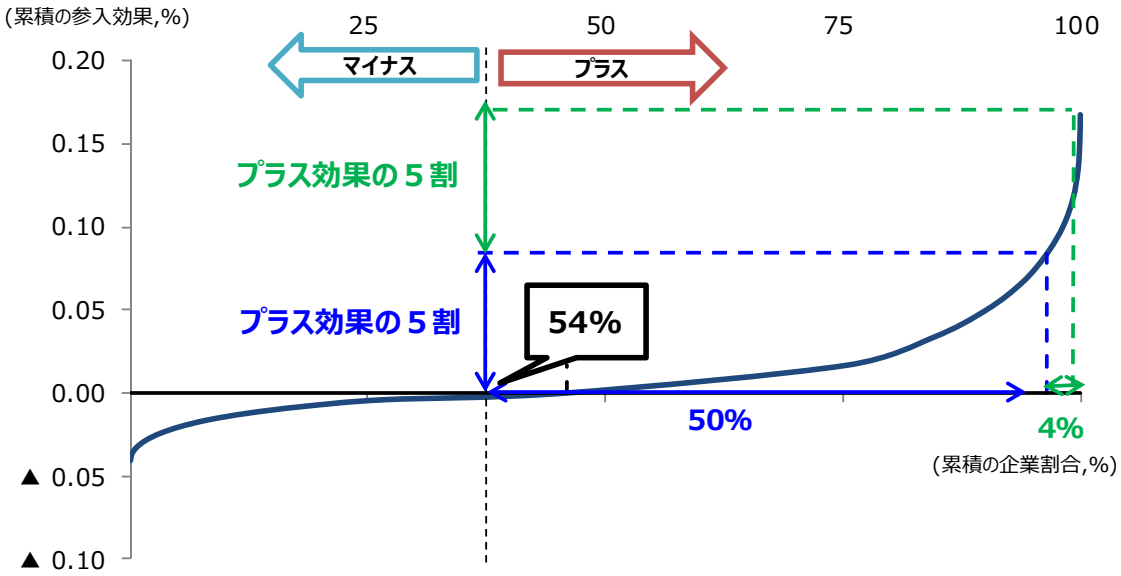
第1-2-35図 参入効果の内訳（第1期及び第3期）



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

続いて、第 3 期における開業企業の分布を見ると、約 4%の企業がプラス効果の 5 割をもたらしており、50%の企業がプラス効果の残りの 5 割をもたらしていることが分かる（第 1-2-36 図）。そこで、以降はプラスの参入効果の 5 割をもたらす約 4%の企業（以下、「プラスの開業企業①」という。）、プラスの参入効果の残りの 5 割をもたらす約 50%の企業（以下、「プラスの開業企業②」という。）、そしてマイナスの参入効果を持った開業企業（以下、「マイナスの開業企業」という。）の 3 グループに区分して特徴を分析していく。

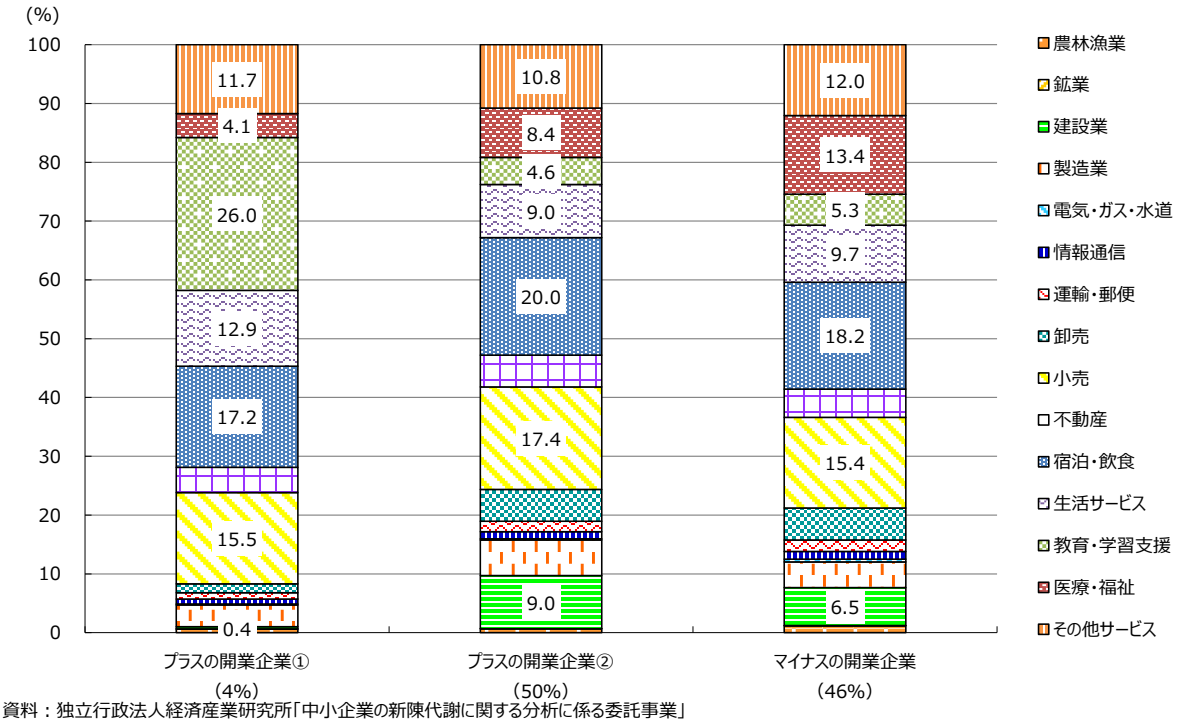
第1-2-36図　第3期における参入企業の分布



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

まず、第 3 期における 3 グループの業種構成を比較すると、プラスの開業企業②とマイナスの開業企業は、ほぼ同一の業種構成であるのに対して、プラスの開業企業①は教育・学習支援の割合が高く、医療・福祉及び建設業の割合が低い（第 1-2-37 図①）。

第1-2-37図①　プラスの参入効果を持つ企業の特徴（業種構成）



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

次に、3 グループの経営指標を比較する（第 1-2-37 図②）。プラスの開業企業①は、他のグループと比較して従業員数と売上高が非常に大きい。プラスの開業企業②は、

プラスの開業企業①に比べれば企業規模は小さいものの、マイナスの開業企業に比べて従業員数当たりの売上高が大きく、売上高経常利益率は3グループで最も大きい。プラスの開業企業②は、小規模ながら稼ぐ力の高い企業であるといえる。

第1-2-37図② 第3期における開業企業の特徴（経営指標）

	プラスの開業企業①（4%）	プラスの開業企業②（50%）	マイナスの開業企業（46%）
従業員数	26.5人	4.9人	9.6人
売上高	15.4億円	1.3億円	0.8億円
売上高経常利益率	3.6%	4.1%	▲2.1%

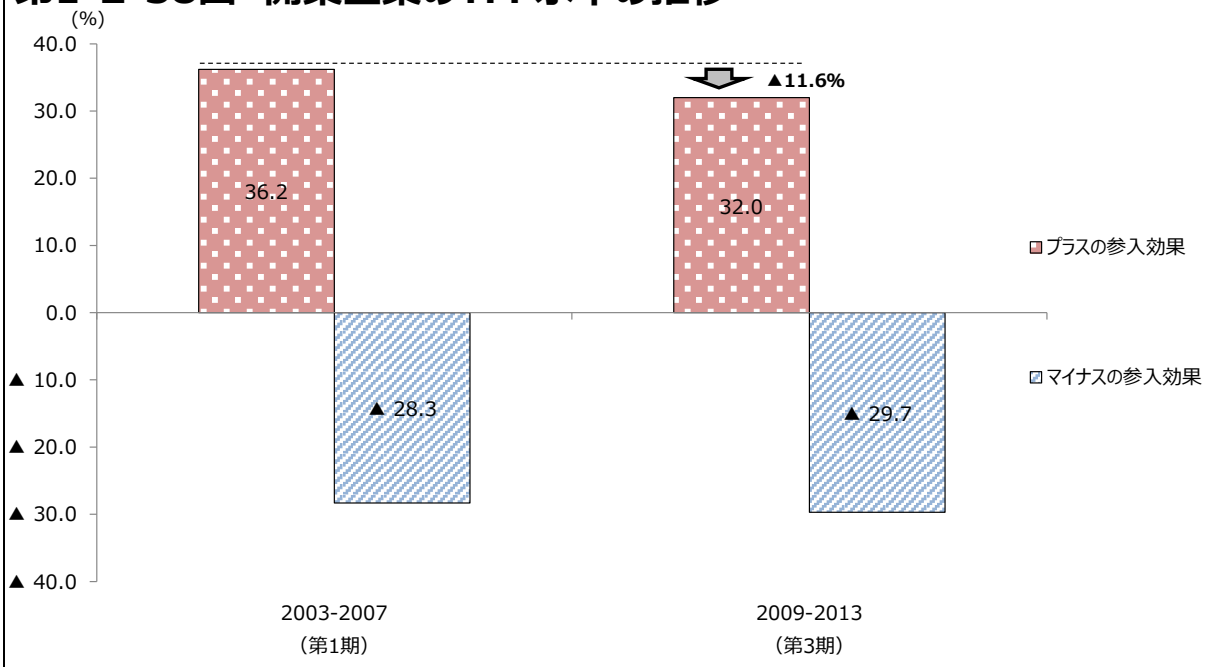
資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
（注）いずれも第3期の平均値。従業員数、売上高、経常利益率とも2013年時点の値。

「1. 労働生産性と全要素生産性の変化要因」でも確認したとおり、参入効果は第1期から第3期にかけて低下しており、この背景には、プラスの参入効果の幅が第1期から第3期にかけて縮小したことがある。開業企業が全体のTFP上昇率にどの程度の影響を与えるかは、各開業企業のTFP水準が各開業企業の所属する産業におけるTFPの平均水準からどの程度乖離しているか、各開業企業の市場シェアがどの程度であるか、そして開業企業が全体の企業にしめる割合（参入率）がどの程度であるかという3つの要素によって決まる。

そこで、プラスの企業に係る上記の3要素を、第1期と第3期で比較することで、プラスの参入効果が縮小した理由を推測する。まず、プラスの開業企業のTFP水準は、第1期においては産業平均を36.2%超過していたが、第3期には32.0%の超過となり、超過率は11.6%低下した（第1-2-38図）。また、プラスの開業企業の市場シェアは、第1期においては0.0036%であったが、第3期においては0.0029%となり、19.4%縮小した（第1-2-39図）。最後に、プラスの開業企業の参入率[18]は、第1期においては10.3%であったが、第3期においては6.3%となり、39%低下した（第1-2-40図）。このことから、プラスの参入効果が縮小した要因としては、プラスの開業企業の開業数減少の影響が最も大きく、次いでプラスの開業企業の市場シェア縮小の影響が大きかったものと推察される。前述の分析で確認した、プラスの開業企業①のような特別規模の大きな企業の開業数を大きく増加させることは容易ではないと思われることから、プラスの開業企業の太宗を占める、小規模ながら革新性を持った企業の開業を促進していくことが重要である。

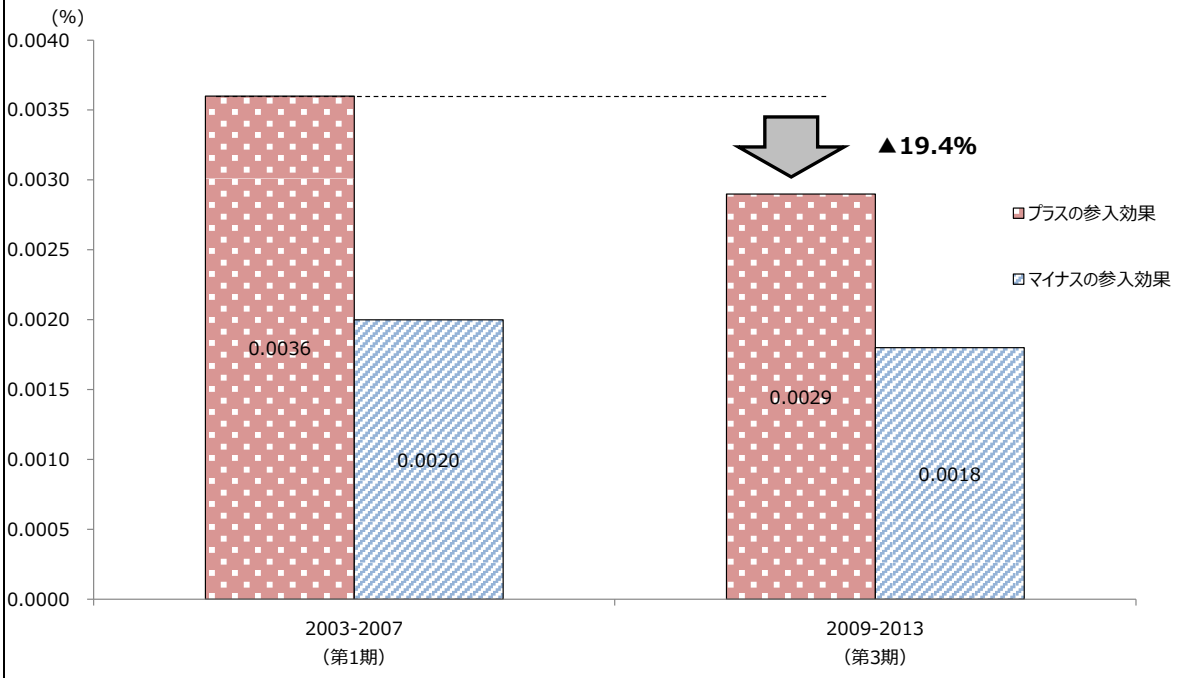
18 参入率とは、開業企業の全企業に占める割合を指す。

第1-2-38図　開業企業のTFP水準の推移



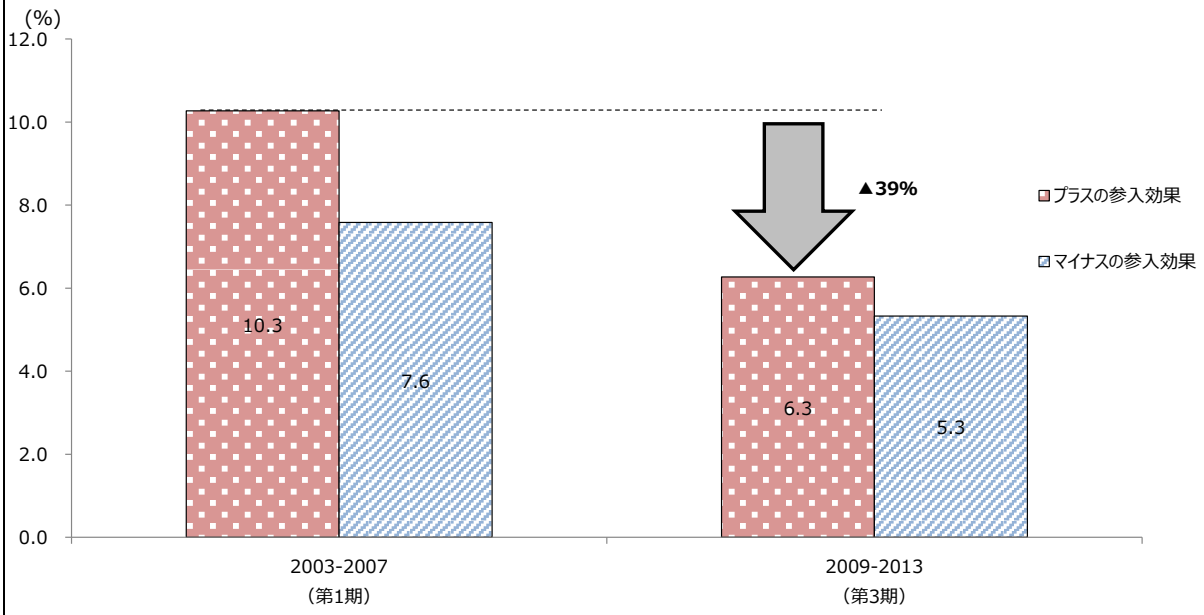
資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
（注）各開業企業のTFPと当該開業が所属する産業におけるTFP水準の乖離率を平均したもの。2013年時点の値。

第1-2-39図　開業企業の市場シェアの推移



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
（注）各開業企業の売上高が当該開業の所属する産業における売上高に占める割合を平均したもの。2013年時点の値。

第1-2-40図　参入率の推移

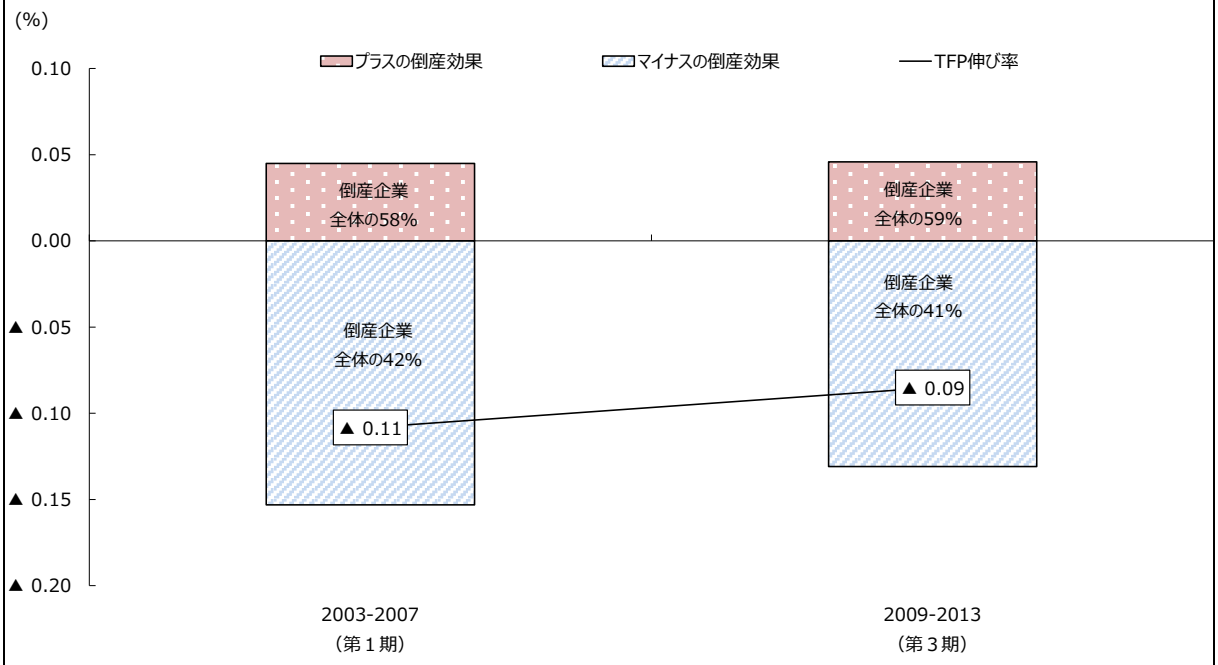


資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
(注) 開業企業の全企業に占める割合。2013年時点の値。

④倒産効果

倒産企業の TFP が業種の平均よりも低い場合、倒産効果はプラスとなるが、平均よりも高い場合、倒産効果はマイナスとなる。第 1 期から第 3 期にかけて、プラス、マイナスの倒産効果をもたらす企業の割合は大きく変わっておらず、おおむね倒産企業の 6 割が全体の TFP を押し上げ、残り 4 割が全体の TFP を押し下げる構図となっている（第 1-2-41 図）。押し上げに寄与する倒産企業の割合が高いものの、ごく一部の規模の大きな企業の倒産によって全体の倒産効果がマイナスになっている。ここからは、こうしたマイナスの倒産効果の大きい企業にフォーカスを当てて特徴を見ていく。

第1-2-41図　倒産効果の内訳（第1期及び第3期）

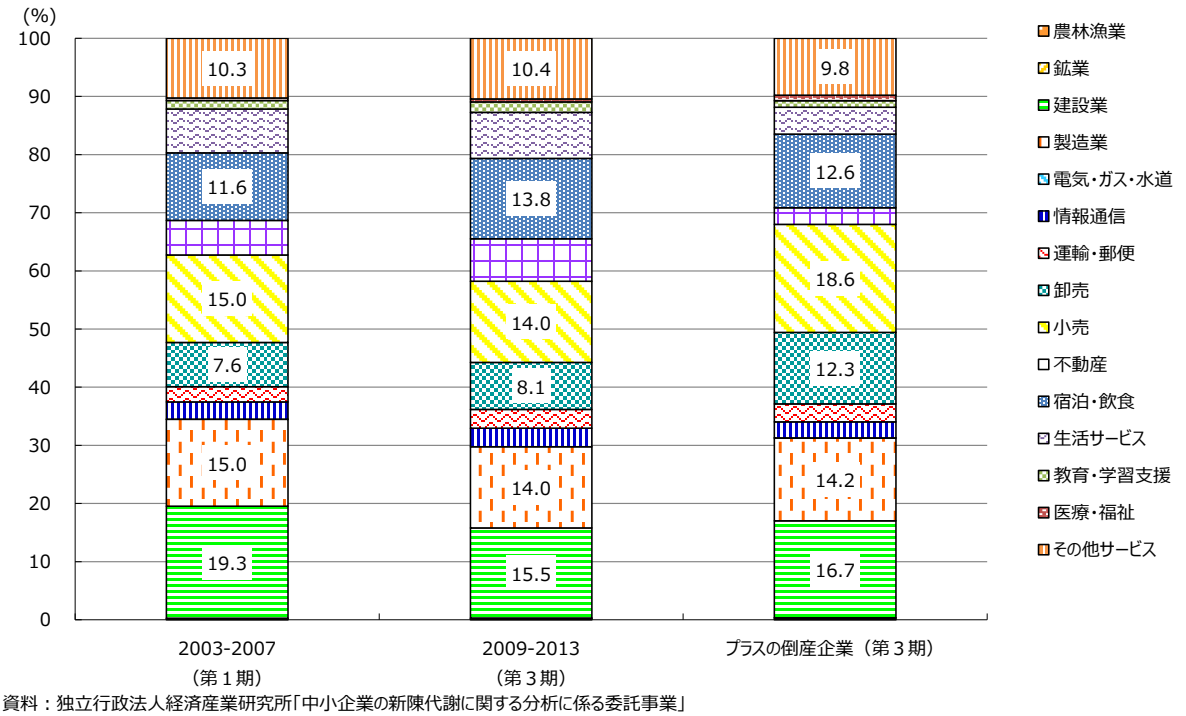


資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

はじめに、第 1 期及び第 3 期とも、10%の倒産企業がマイナス効果の 8 割以上をもたらしており、少数の企業の倒産によって TFP がマイナスに押し下げられていることが分かる。こうした企業の業種構成を見ると、第 1 期から第 3 期にかけて、宿泊・飲食業及び不動産業の割合が若干上昇した以外には大きな変化は見られない（第 1-2-42 図①）。他方で、こうしたマイナスの倒産効果が大きい企業は、プラスの倒産効果を持つ企業に比べて、生活関連サービス業及び不動産業の割合が大きく、卸売業の割合が小さいことが分かる。

次に、こうしたマイナスの倒産効果が大きい企業の経営指標を確認すると、従業員数に比して売上高の大きい企業が多く、売上高も堅調に伸びていることが分かる（第 1-2-42 図②）。また、マイナスの倒産効果が大きい企業のうち、各期の期初時点で債務超過に陥っている企業の割合はプラスの倒産効果を持つ企業と比較して小さいが、期初時点で債務超過に陥っていない企業に限定すると、負債総額が総資産に占める割合はプラスの倒産効果を持つ企業を超えている。加えて、マイナスの倒産効果が大きい企業は、固定資産上昇率が高いことから、積極的に借入をして投資を行う企業と考えられ、リスクの取り過ぎによって倒産に至るケースが推察される。こうした企業は、倒産しなければ中小企業全体の TFP を押し上げる存在であり、不慮の倒産に至らぬように支援を行っていくことが重要である。

第1-2-42図① マイナスの倒産効果が大きい企業の特徴（業種構成）



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

第1-2-42図② マイナスの倒産効果が大きい企業の特徴(経営指標等)

	2003−2007（第1期）	2009−2013（第3期）	プラスの倒産企業（第3期）
倒産企業に占める割合	10%	10%	59%
マイナスの倒産効果全体に占める割合	84%	86%	−
従業員数	18.7人	17.1人	10.0人
売上高	12.2億円	9.8億円	1.6億円
売上高伸び率	8.3%	4.7%	−5.7%
経常利益率	1.2%	−1.2%	−9.7%
固定資産伸び率	8.8%	7.6%	1.2%
債務超過率	24.1%	38.6%	70.1%
負債/総資産比率 ※非債務超過企業	84.0%	83.3%	80.0%

資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

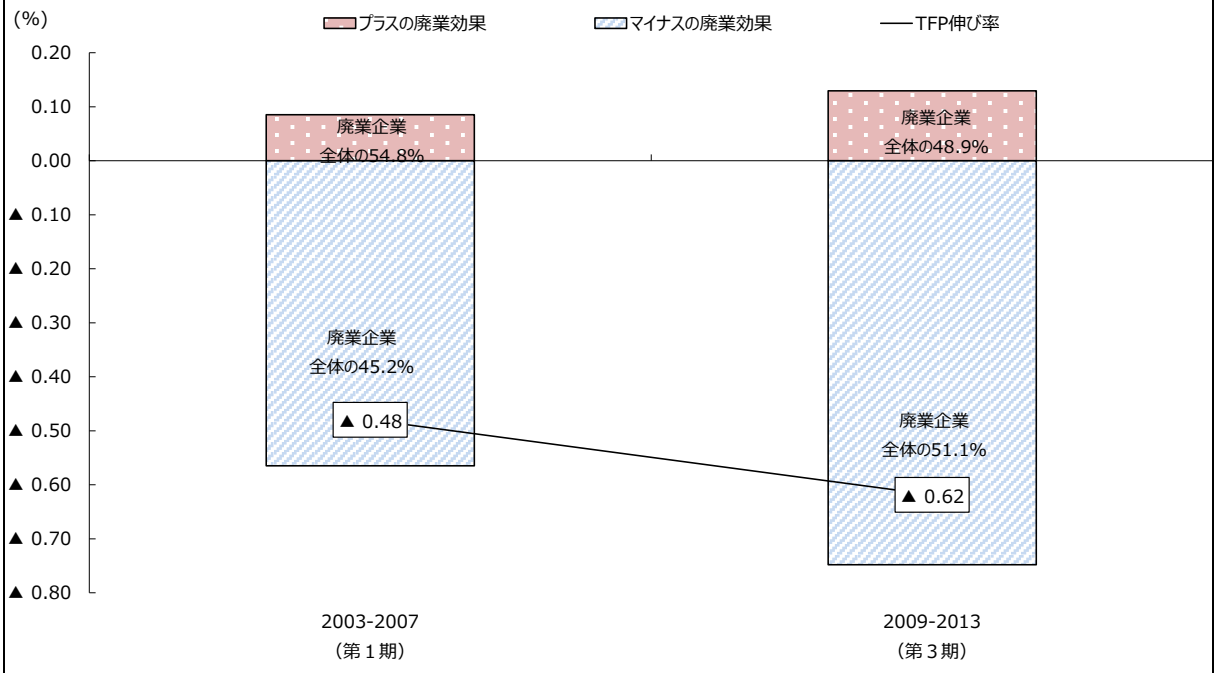
（注）いずれも倒産企業の平均値。従業員数、売上高及び経常利益率はそれぞれ2003年及び2009年時点の値。
売上高上昇率及び固定資産上昇率は第１期においては2003年までの過去5年間、第３期においては2009年までの過去5年間の平均値。

⑤廃業効果

廃業企業の TFP が業種の平均よりも低い場合、廃業効果はプラスとなるが、平均よりも高い場合、廃業効果はマイナスとなる（第 1-2-43 図）。第 1 期から第 3 期にかけて、プラスの廃業効果をもたらす企業の割合は約 5%低下し、マイナスの廃業をもたらす企業の割合は約 5%上昇したが、おおむね廃業企業の 5 割が全体の TFP を押し上げ、残り 5 割が全体の TFP を押し下げる構図となり、押し下げ効果が押し上げ効果を

大幅に上回るため、全体の廃業効果が大幅なマイナスになっている点には変わりがない。

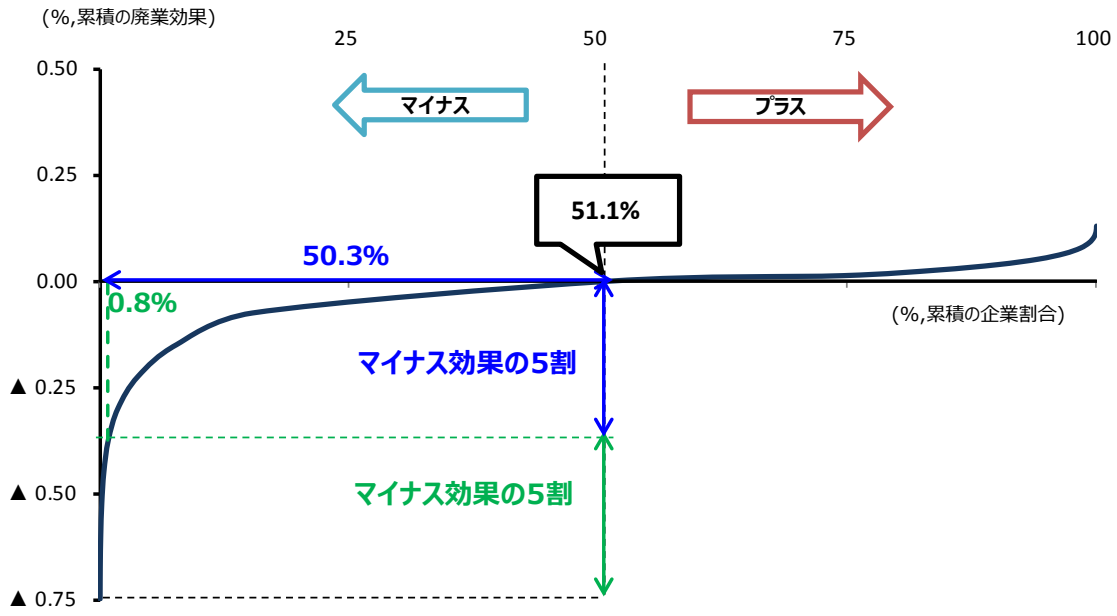
第1-2-43図　廃業効果の内訳（第1期及び第3期）



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

続いて、第３期における廃業企業の分布を見ると、約0.8%の企業がマイナス効果の５割をもたらしており、50.3%の企業がマイナス効果の残りの５割をもたらしていることが分かる（第1-2-44図）。そこで、以降はプラスの廃業効果を持った廃業企業（以下、「プラスの廃業企業」という。）、マイナスの廃業効果の５割をもたらす約0.8%の企業（以下、「マイナスの廃業企業①」という。）、そしてマイナス効果の残り５割をもたらす50.3%の企業（以下、「マイナスの廃業企業②」という。）の３グループに区分して特徴を分析していく。

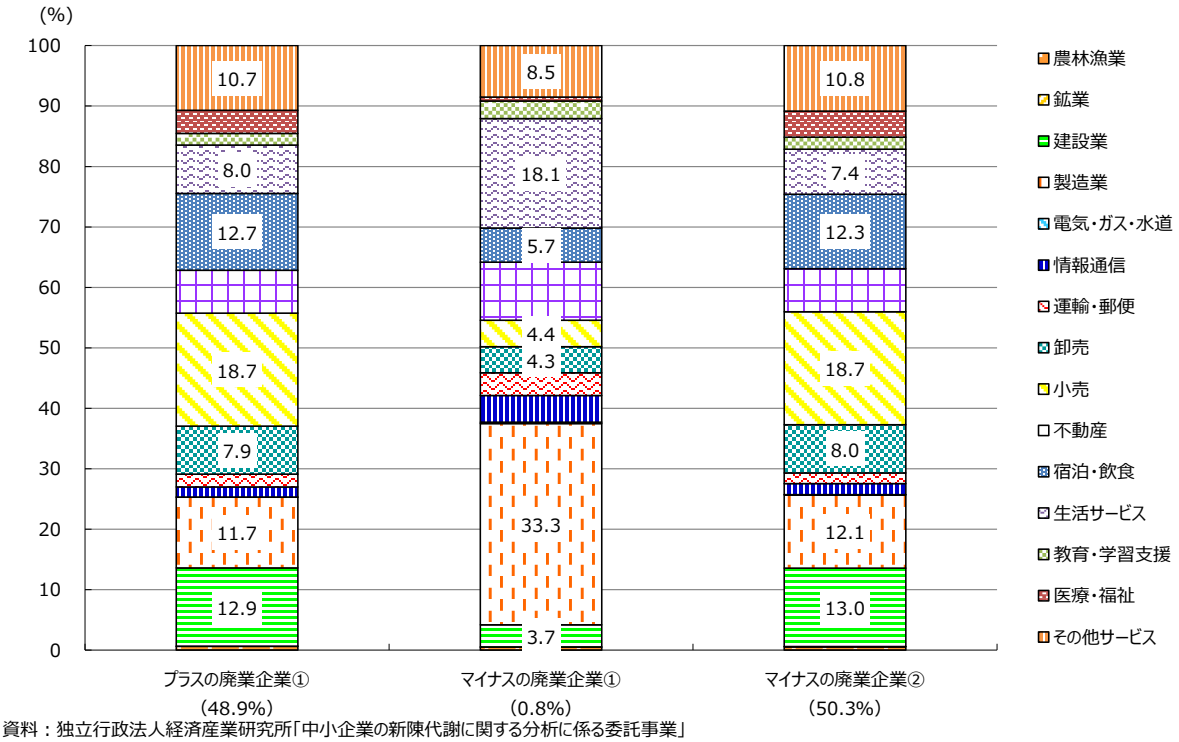
第1-2-44図 第3期における廃業企業の分布



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

はじめに、第３期における３グループの業種構成を比較すると、プラスの廃業企業とマイナスの廃業企業②は、ほぼ同一の業種構成であるのに対して、マイナスの廃業企業①は生活関連サービス業及び製造業の割合が高く、宿泊・飲食業、小売業及び建設業の割合が低い（第 1-2-45 図①）。

第1-2-45図① 第3期における廃業企業の特徴（業種構成）



資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」

次に、3 グループの経営指標を比較する。まず、プラスの廃業企業は、他のグループと比較して売上高増加率や売上高経常利益率といった経営指標が悪く、こうした企業の廃業によって TFP が押し上げられている状況である（第 1-2-46 図②）。他方、マイナスの廃業企業①は、他のグループと比較して従業員数及び売上高が非常に大きく、加えて売上高増加率、売上高経常利益率及び固定資産増加率で見ても、高いパフォーマンスをあげている。債務超過率も低く、財務面の健全性も見て取れる。本分析においては、他企業の M&A によって子会社化される企業は廃業企業として計上されるため、マイナスの廃業企業①は、実際に廃業している訳ではなく、M&A の対象となっている可能性も考えられる。また、マイナスの廃業企業②は、存続企業と比較して売上高増加率及び固定資産増加率は低いものの、売上高経常利益率は高い。存続企業に比べて後継者の決まっている割合が低いが、売上高の平均は 1.9 億円であり、一般的に M&A を仲介する民間の担い手が増えてくるといわれる売上高 3 億円に届いていない。このため、民間の担い手のリーチが十分に届いておらず、後継者が見付からずに廃業を余儀なくされている可能性がある。我が国の長期的な生産性向上の観点からは、このグループの経営資源の引継ぎを円滑に行うことが重要といえる。

第1-2-45図②　第3期における廃業企業の特徴（②経営指標）

	プラスの廃業企業（48.9%）	マイナスの廃業企業①（0.8%）	マイナスの廃業企業②（50.3%）	存続企業（マイナスの廃業企業②に対応）
従業員数	8.7人	94.5人	6.4人	11.2人
売上高	0.9億円	65.9億円	1.9億円	3.4億円
売上高増加率	−3.8%	3.5%	0.6%	1.4%
売上高経常利益率	−1.1%	4.9%	3.9%	1.9%
固定資産増加率	−0.5%	6.0%	1.0%	3.9%
債務超過率	45.3%	6.2%	34.1%	30.4%
後継者決定率	40.8%	41.7%	42.0%	45.0%
負債/総資産比率 ※債務超過なし企業	61.7%	63.8%	63.1%	70.5%

資料：独立行政法人経済産業研究所「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
(注)1. いずれも当該グループの企業の平均値。従業員数、売上高、売上高経常利益率及び後継者決定率は2009年時点の値。
売上高上昇率及び固定資産上昇率は2009年までの過去5年間の平均値。
2. 存続企業については、マイナスの廃業企業②と同等のTFP及び市場シェアを有する企業の平均値。

第 3 節　まとめ

本章では、我が国企業の生産性及び開廃業の現状、中小企業のライフサイクルの動向が我が国中小企業全体の生産性に与える影響について分析した。

我が国企業の労働生産性は、特に中小企業において伸び悩んでおり、製造業における労働生産性の低迷が目立った。また、大企業と比較すると、付加価値の増加ではなく、従業者数の減少によって労働生産性が上昇していた側面が強いことが分かった。

また、我が国の企業数は減少傾向にあり、2009 年から 2014 年にかけては 39 万者減少しているが、その要因としては、小規模企業の大幅な減少が挙げられる。他方で、中規模企業は増加した。企業数が大幅に減少する中で、大企業及び小規模企業が従業

者数を減少させたが、中規模企業は増加させた結果、全体の従業者数はほぼ横ばいとなった。この結果、1者当たり従業者数は中規模企業で顕著に増加した。2009年から2014年の期間においては、我が国の企業数及び従業者数に占める中規模企業の存在感が高まったといえる。

企業数の大幅な減少と整合する形で、我が国の休廃業・解散件数は2016年に過去最多となった。こうした企業の経営者年齢を確認すると、60歳代以上及び80歳代以上の企業の割合は過去最高となり、休廃業・解散件数の増加の背景には、経営者の高齢化があると推測される。また、休廃業・解散企業のうち、売上高経常利益率が判明している企業について見ると、半数が黒字で廃業しており、その多くが小規模企業であることが分かった。

これまでの分析で、我が国の企業数や従業員数の変化において、開業や廃業といった企業のライフサイクルが大きな影響を持っていることが分かったが、本章ではさらに、第1期(2003-2007年)から第3期(2009-2013年)にかけての、開業や廃業といった企業のライフサイクルの構成要素の動向が、我が国中小企業全体の生産性にどのような影響をもたらしてきたかを分析した。

開業は参入効果を通じて中小企業全体のTFPを押し上げているが、押し上げ効果は縮小している。また、生産性の高い存続企業がシェアを拡大し、再配分効果を通じて全体のTFPを押し上げる一方で、存続企業のTFPの水準は低下しており、内部効果は伸び悩んでいる。また、生産性の高い企業の倒産・廃業によって全体の生産性が押し下げられており、特に廃業効果による押し下げ効果が大きい。

TFPの変化について企業規模別に比較すると、大企業と中小企業でリーマン・ショック後(第3期)の回復状況に差が見られる。大企業では内部効果及び参入効果のプラス幅が拡大したのに対して、中小企業では内部効果がマイナスになったこと、参入効果のプラス幅が縮小したこと及び廃業効果のマイナス幅が拡大したことが要因として挙げられる。既存の中規模企業の生産性が大きく伸び悩んだことが、中小企業全体の内部効果をマイナスに転落させ、TFPの伸びを抑制したと考えられる。

また、中小企業のTFPの変化を業種別に比較すると、製造業、非製造業ともにTFPの上昇率が鈍化している。製造業のTFP低迷の要因として、中小企業が大企業の研究開発から受けるスピルオーバー効果の減退によって内部効果が伸び悩んだことが考えられる。非製造業におけるTFPの上昇率が低下した背景には、サービス業におけるシェアの大きい生活関連サービス業の内部効果がプラスから大幅なマイナスに転落し、サービス業におけるTFPの上昇率がマイナスに転落したことが挙げられる。

さらに、どのような特徴を持った中小企業が各効果をもたらすのかを分析した。まず、TFPの高い企業が市場シェアを拡大し、TFPの低い企業がシェアを縮小することで全体のTFPが上昇しており、中小企業間で健全な競争環境が担保されていることが確認された。他方で、存続企業のTFPの水準自体は伸び悩んでおり、積極的に設備投資を行う企業が売上拡大を達成できていないことが要因として考えられる。また、企

業の新規参入による TFP の押し上げ効果については縮小しており、小規模ながら稼ぐ力の高い企業の開業促進が課題である。さらに、倒産及び廃業によって退出した企業のうち、5 割から 6 割は TFP の低い企業であるが、ごく一部の TFP の高い、規模の大きな企業の倒産及び廃業によって全体の TFP が押し下げられていることが分かった。また、TFP の高い廃業企業の中で比較的規模の小さいグループは、後継者不足による廃業が想定され、我が国の長期的な生産性向上の観点から、経営資源の引き継ぎを円滑に行うことが重要といえる。

第3章　中小企業の雇用環境と人手不足の現状

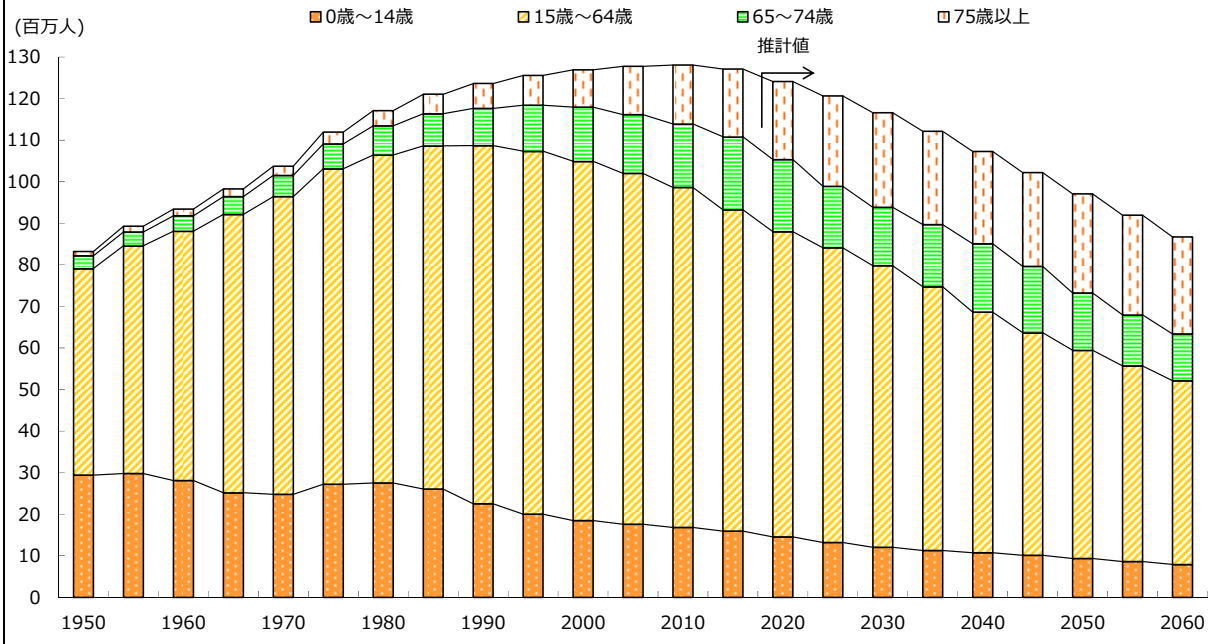
前章では、中小企業のライフサイクルの動向が我が国中小企業の生産性に与える影響について分析した。本章では、中小企業の各ライフステージに影響を及ぼす人材不足の状況について、我が国の雇用環境の現状とその背景にある就労、産業等の構造を踏まえながら分析する。

第1節　我が国の雇用環境

1. 我が国の雇用環境概観

はじめに、我が国の人口の推移と年齢別の構成比について確認していく。1950年以降、増加傾向にあった我が国の人口は足下で減少に転じており、年少人口及び生産年齢人口の割合が減少している一方で、高齢者人口の割合が増加していることからも高齢化が加速していることが分かる（第1-3-1図）。今後の人口推移を確認すると、高齢者の中でも特に年齢層の高い75歳以上の人口増加が顕著になることが分かる。

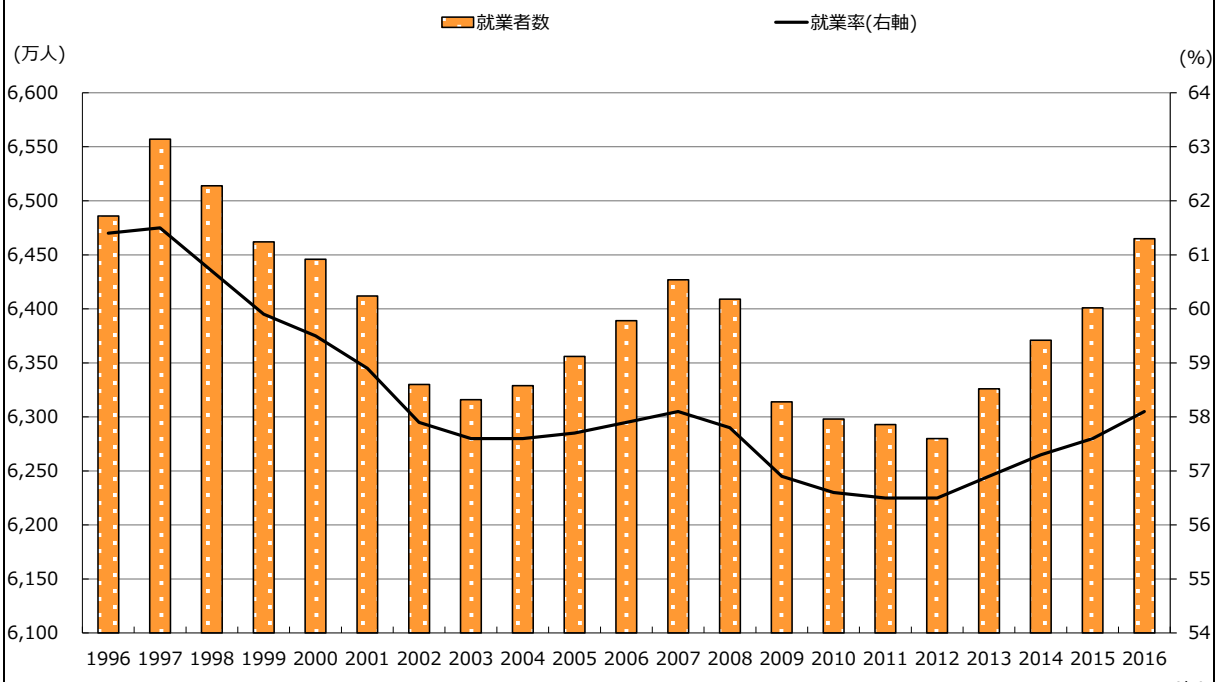
第1-3-1図 年齢別人口推計の推移



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計)
(注)1.2020年以降は、将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による。
2.2015年までは総務省「国勢調査」(年齢不詳をあん分した人口)による。

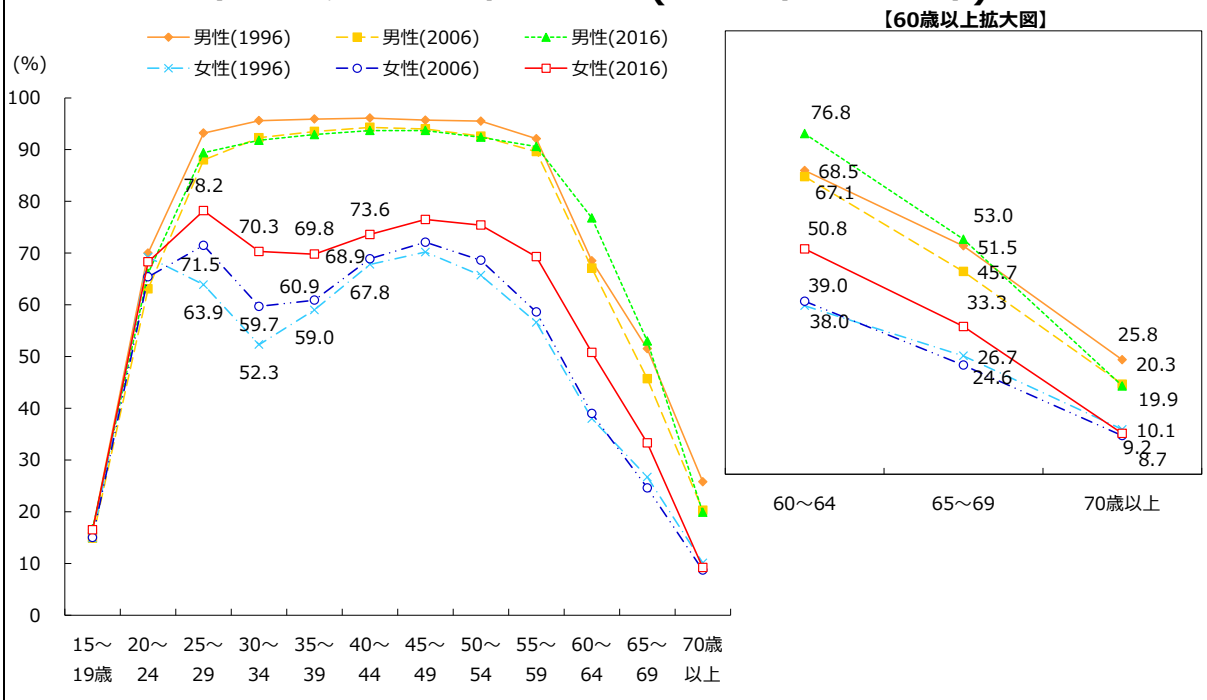
他方で、就業者数の推移を見ると、生産年齢人口が減少する中で、減少傾向が続いていたが、就業率の増加により、足下では4年連続で上昇している（第1-3-2図）。これを年齢と性別ごとに確認すると、ここ20年で、特に60～69歳の高齢者の中でも比較的若い年齢層と、いわゆるM字カーブの谷の部分である、女性の25～44歳の年齢層で労働参加が進んでいることが分かる（第1-3-3図）。

第1-3-2図 就業者数･就業率の推移



資料：総務省「労働力調査」

第1-3-3図 年齢別･男女別就業率の変化(1996年～2016年)



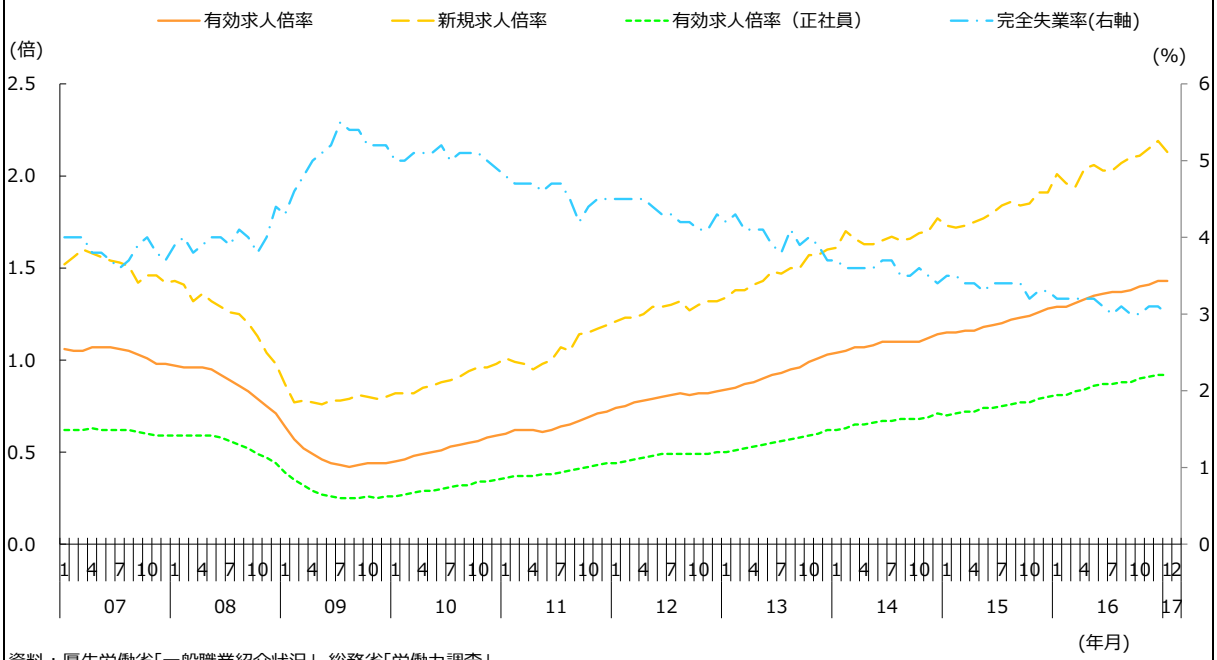
資料：総務省「労働力調査」

また、労働力人口[1]に占める完全失業者[2]の割合を示す、完全失業率について見ると、

[1] 労働力人口とは、15 歳以上の人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたもの。
[2] 完全失業者とは、調査期間中に仕事をせず、仕事があればすぐ就くことができ、調査期間中に

近年は低下傾向が続いており、足下では22年ぶりの低水準となっている（第1-3-4図）。労働市場の需給状況を示す有効求人倍率についても引き続き上昇を続けており、足下では25年ぶりの高水準にある。新規求人倍率、有効求人倍率、正社員の有効求人倍率についても同じく上昇を続けている。

第1-3-4図 求人倍率・完全失業率の推移

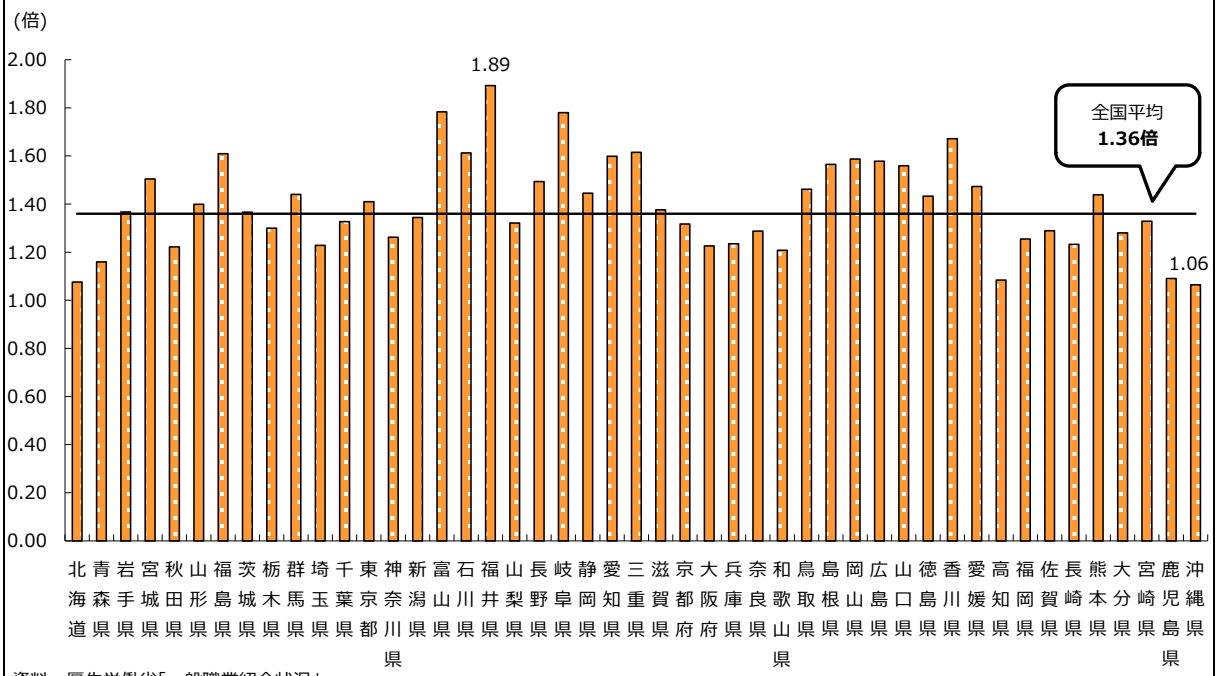


資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」、総務省「労働力調査」
(注)1.数値は季節調整値。
2.完全失業率は、2011年3月～8月までの期間、東日本大震災の影響により全国集計結果が存在しないため、補完推計値を用いている。

有効求人倍率について地域別に見ると、2016年の有効求人倍率は、47全ての都道府県で1倍を超えており、全国的に求人数が求職者数を上回っていることが分かる（第1-3-5図）。

仕事を探す活動や事業を始める準備をしていたもの。

第1-3-5図 都道府県別有効求人倍率の水準(就業地別･2016年平均)



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

就業者数が増加する中で、失業率は低下し、有効求人倍率は全国的に上昇しているなど、我が国の雇用環境は改善していることが分かる。

2. 雇用環境の背景にある就労、産業等の構造(企業と求職者間のミスマッチの状況)

以降では、前項で確認した雇用環境の現状について、その背景にある就労、産業等の構造を分析する。

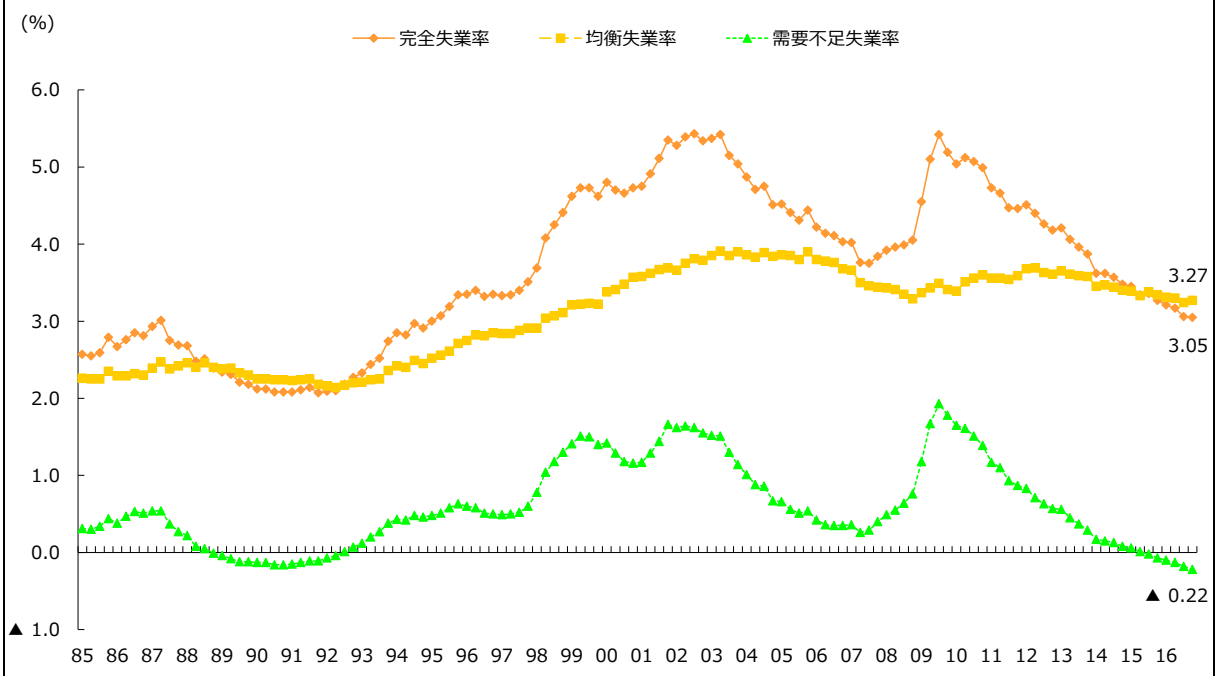
ここでは、UV 分析[3]と呼ばれる手法を用い、完全失業率を均衡失業率[4]と需要不足失業率の 2 つに分解し、構造的な失業と景気変動に伴う失業の 2 つの要因への分解を行う。

要因分解の結果を確認すると、足下では需要不足による失業率がマイナスになっており、現在生じている失業は、企業と求職者の間で求める能力・資格・労働条件等についての違い(ミスマッチ)が発生していることや、求職者の求職活動と企業の選考活動等の労働移動に時間を要していることによる、構造的失業であることが分かる(第1-3-6 図)。雇用のミスマッチには、職業(職種)、年齢、雇用形態等によるものが想定されるが、ここでは、職業(職種)と雇用形態によるものについて具体的に見ていく。

[3] 独立行政法人　労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計 2016」。

[4] 「均衡失業率」は、雇用失業率(雇用者数と失業者数の合計に占める失業者数の割合)と、欠員率(雇用者数と未充足求人数の合計に占める未充足求人数の割合)が等しくなる失業率と定義し、また、完全失業率との差を「需要不足失業率」と定義している。

第1-3-6図 完全失業率の要因分解

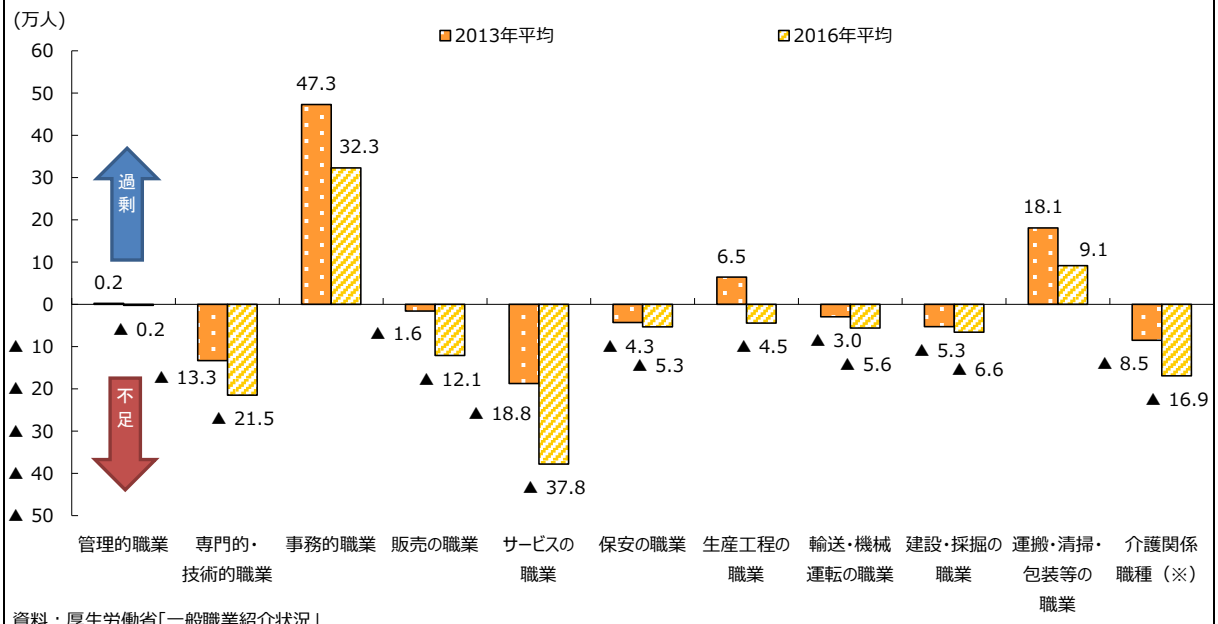


資料：(独)労働政策研究･研修機構「ユースフル労働統計2016」
(注) データは季節調整値。

はじめに、企業の求める職種と、求職者の求める職種のミスマッチを確認する。有効求職者数と有効求人数を職種別に見ると、2013 年および 2016 年のどちらにおいても、事務的職業では有効求職者数が有効求人数を大きく上回る一方で、サービスの職業及び専門的・技術的職業では有効求職者数が有効求人数を大きく下回っており、企業と求職者でミスマッチが生じていることが分かる(第 1-3-7 図①)。2013 年から 2016 年にかけての変化を見ると、販売の職業、サービスの職業及び介護関係職種をはじめとして、どの職種においても人手の不足度合いが強まる傾向にある。他方で、事務的職業においては引き続き有効求職者数が有効求人数を大きく上回る状態が続いており、企業の求める職種と求職者の求める職種のミスマッチが引き続き存在することが分かる。

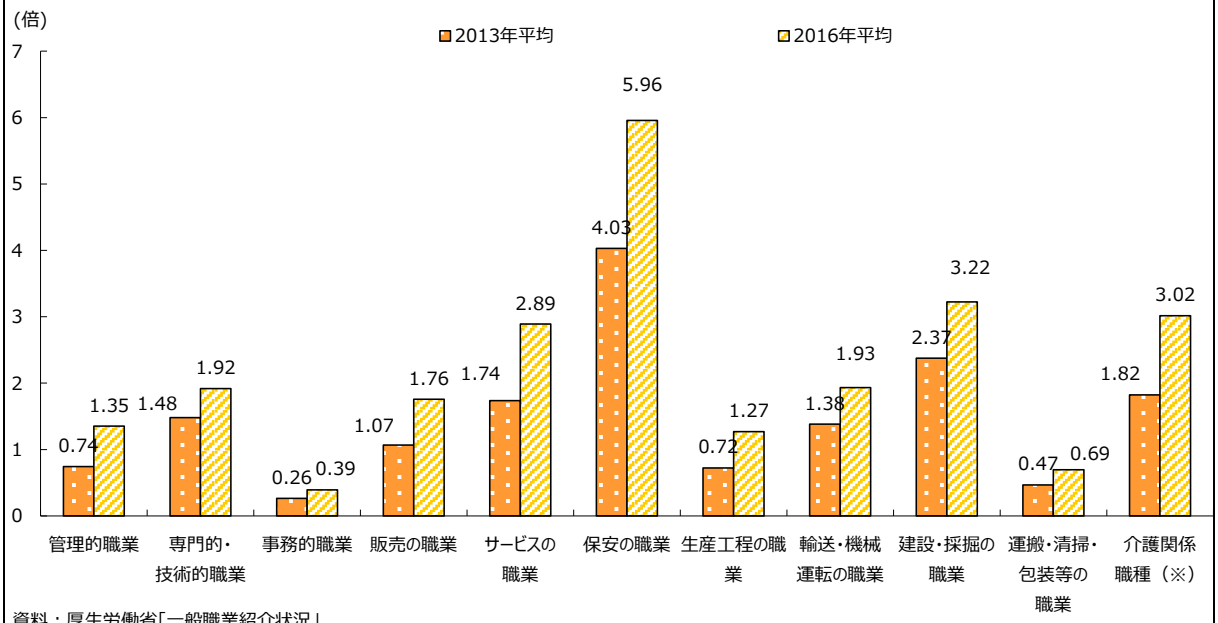
なお、職種によって求職者数及び求人数が大きく異なるため、2013 年から 2016 年にかけての有効求人倍率を職種別に確認すると、直近 3 年間でどの職種でも上昇しており、有効求職者数に対して有効求人数が増加しているものの、事務的職業、運搬・清掃・包装等の職業では 1 倍を下回っており、依然として有効求職者数が有効求人数を上回っている(第 1-3-7 図②)。

第1-3-7図① 職業別有効求職者数と有効求人数の差(パートタイム含む常用)



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」
(注)1.「農林漁業の職業」「分類不能の職業」を除いて表示している。
2.「介護関係職種」とは、平成23年改定「厚生労働省職業分類」に基づく「福祉施設指導専門員」、「その他の社会福祉の専門的職業」、「家政婦（夫）、家事手伝」、「介護サービスの職業」の合計であり、それぞれ「専門的・技術的職業」「サービスの職業」から抽出した数値である。

第1-3-7図② 職業別有効求人倍率(パートタイム含む常用)

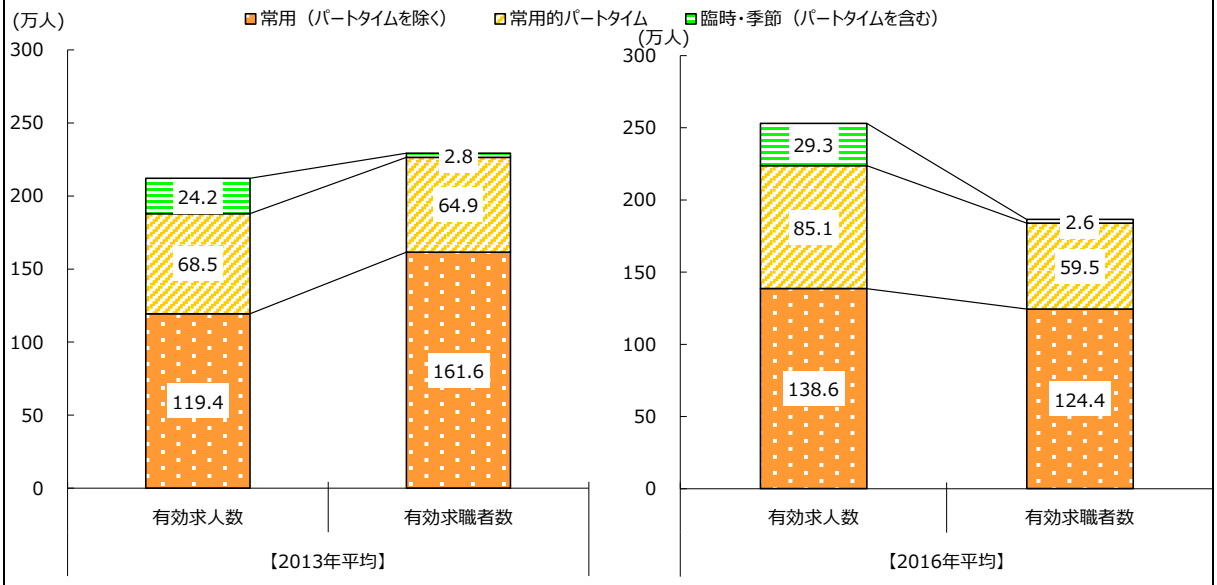


資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」
(注)1.「農林漁業の職業」「分類不能の職業」を除いて表示している。
2.「介護関係職種」とは、平成23年改定「厚生労働省職業分類」に基づく「福祉施設指導専門員」、「その他の社会福祉の専門的職業」、「家政婦（夫）、家事手伝」、「介護サービスの職業」の合計であり、それぞれ「専門的・技術的職業」「サービスの職業」から抽出した数値である。

続いて、企業と求職者間の雇用形態のミスマッチについて確認する。有効求人数と有効求職者数を雇用形態別に比較すると、2013 年時点では常用(パートタイムを除

く）[5]については求人数が求職者数を下回る一方、常用的パートタイム[6]、臨時・季節（パートタイムを含む）[7]については求人数が求職者数を上回っており、雇用形態によるミスマッチが生じていたことが推測される（第 1-3-8 図）。その後、2013 年から 2016 年にかけて全ての雇用形態で求人数が増加する一方で、常用（パートタイムを除く）を中心に求職者数は減少し、全ての雇用形態で求人数が求職者数を上回ることとなった。このことから、企業と求職者間の雇用形態のミスマッチは、2013 年から 2016 年にかけて縮小したと推測される。また、2013 年から 2016 年にかけての有効求人数の増加割合で見ると、常用（パートタイムを除く）よりも常用的パートタイム及び臨時・季節（パートタイムを含む）の伸び率が大きいことが分かる。

第1-3-8図 雇用形態別有効求人数と有効求職者数(2013年～2016年)



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

(注)1.「常用(パートタイムを除く)」とは、雇用契約において雇用期間の定めがないか、4か月以上の雇用期間が定められている者のうち、パートタイム・季節労働者を除いた者であり、正社員・正職員の定義とは異なる。

2.「常用的パートタイム」とは、パートタイムのうち、雇用契約において雇用期間の定めがないか、4か月以上の雇用期間が定められている者のうち、季節労働者を除いた者である。

我が国の雇用環境が改善する中で、現在の失業は、ミスマッチ等に起因する構造的失業といえる状況になっていることが分かった。また、構造的失業の背景には、企業の求める職種と求職者の求める職種のミスマッチがあると考えられる。

[5] 常用（パートタイムを除く）とは、雇用契約において雇用期間の定めがないか又は 4 か月以上の雇用期間が定められている者のうち、パートタイムを除く者を指す。

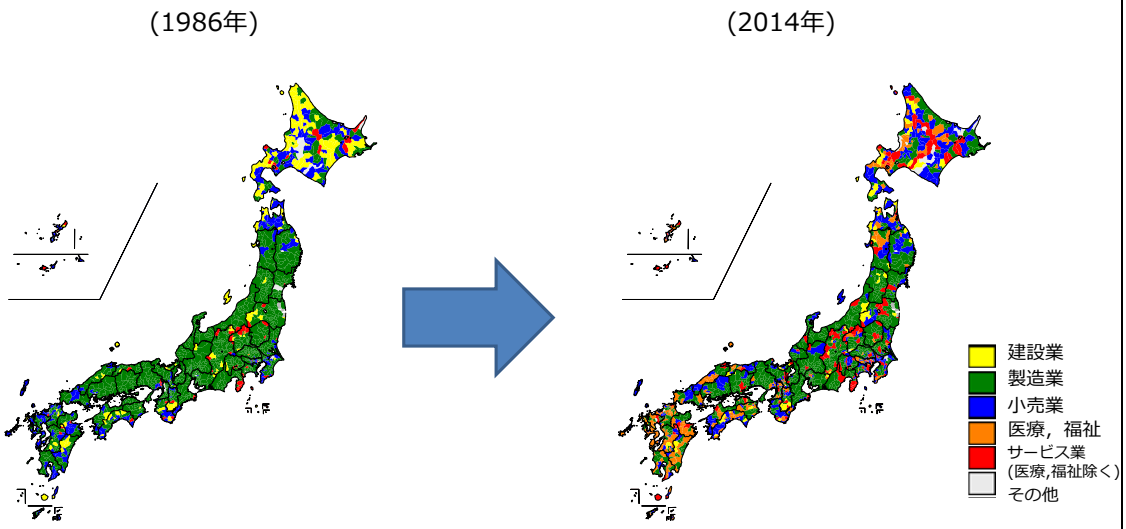
[6] 常用的パートタイムとは、週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用されている通常の労働者の 1 週間の所定労働時間に比し短い者のうち、雇用期間の定めがないか、又は 4 か月以上の雇用期間によって就労する者を指す。

[7] 臨時とは、雇用契約において 1 か月以上 4 か月未満の雇用契約期間が定められている仕事を指し、季節とは、季節的な労働需要に対し、又は季節的な余暇を利用して一定の期間（4 か月未満、4 か月以上の別を問わない。）を定めて就労するものを指す。

【コラム 1-3-1 雇用形態別求人数と産業構造の変化の関係】

企業の常用的パートタイム、臨時・季節（パートタイムを含む）の求人数の伸び率が大きい背景としては、我が国の産業構造の変化が考えられる。各市町村において 3、最も従業者数が多い産業の変化を長期的に見ると、1986 年時点では北海道、青森県、高知県、九州及び沖縄を除くほぼ全ての地域で、製造業の従業者が最多となる市町村が最も多かったが、2014 年時点では、小売業やサービス業、特に医療・福祉の従業者数が最多となる市町村が著しく増加しており、製造業からサービス業へと産業構造が変化していることが分かる（コラム 1-3-1 図①）。

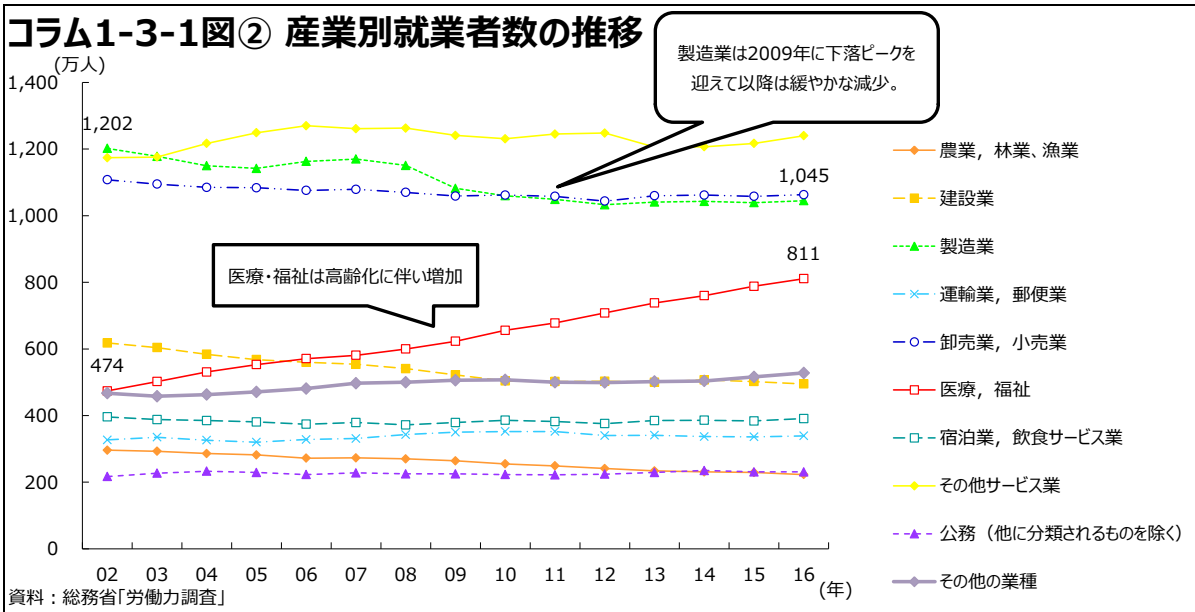
コラム1-3-1図① 従業者数で見た地域の産業構造の変化（市町村単位）



資料：総務省「事業所・企業統計調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス－活動調査」再編加工
(注) 1.市町村別に従業者数が最も多い業種を抽出した上で、その業種を抽出した市町村を業種別に描写している。また、農業などの一次産業も対象として抽出している。
2.業種を抽出する際の産業分類(大分類で抽出)は、2002年3月改訂のものに従っている。また、1986年と2014年の産業分類については、産業分類を小分類ベースでくり直している。
3.市町村の描写の際のサービス業には、大分類の「飲食店，宿泊業」、「教育，学習支援業」、「複合サービス事業」、「サービス業(他に分類されないもの)」が含まれている。
4.市町村別の従業者数が最も多い産業が複数あった場合、事業所数が多い産業の順位を繰り上げて処理した。
5.その他には、調査時点において調査対象外地区であった地域を含む。

また、産業構造の変化を受けて、我が国全体の就業者数の構造も大きく変化している。製造業の就業者数は緩やかな減少傾向にある一方で、医療，福祉の就業者数は一貫して増加を続けており、2002 年時点と比較するとほぼ倍増していることが分かる（コラム 1-3-1 図②）。このことから、我が国の就業構造におけるサービス産業のウェイトが高まっていることが分かる。

コラム1-3-1図② 産業別就業者数の推移



資料：総務省「労働力調査」

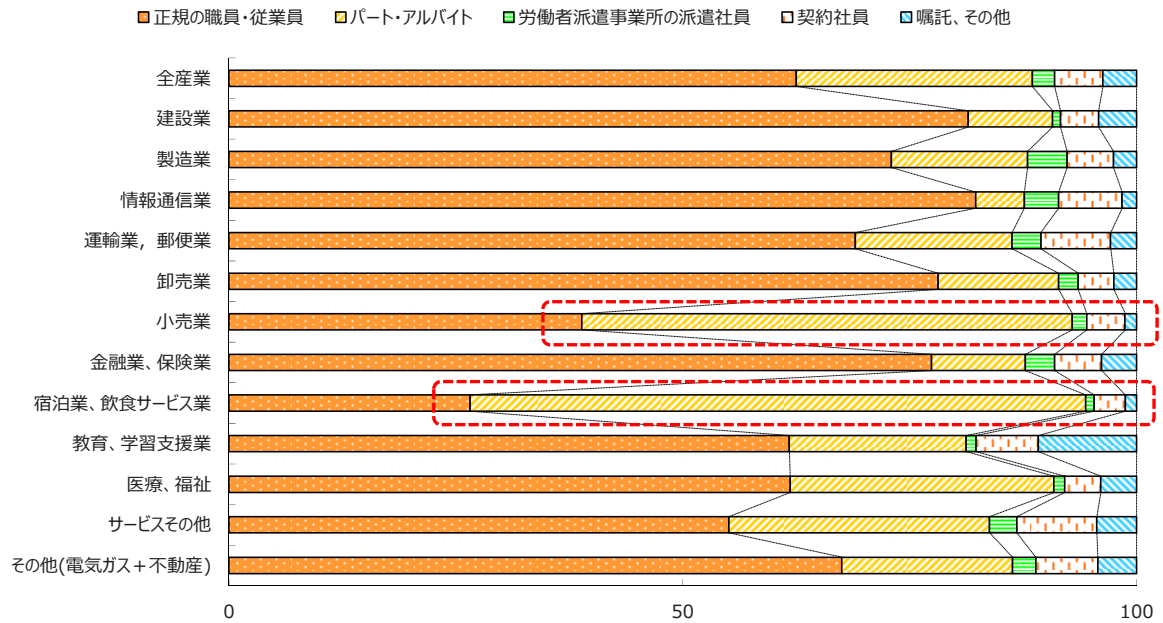
(注)1.2011年は東日本大震災の影響により、岩手県，宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、補完推計値を表示している。

2.日本標準産業分類の改定(2007年11月)に伴い、労働力調査においては、2009年１月調査から第12回改定の産業分類により結果を表章し、2007年及び2008年分について遡及結果を作成している。

3.ここでいう「その他サービス業」とは、「学術研究，専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「複合サービス事業」、「サービス業(他に分類されないもの)」を合計したものであり、「その他の業種」とは、「鉱業，採石業，砂利採取業 」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「情報通信業」、「金融業，保険業 」、「不動産業，物品賃貸業」の合計である。

他方で、産業別に雇用形態比率を確認すると、小売業及び宿泊業，飲食サービス業で特に正規の職員・従業員以外の比率が高く、製造業では全産業平均に比べ正規職員の比率が高い（コラム 1-3-1 図③）。サービス業においては、在庫を持つことが可能な製造業と異なり、一般に生産と消費が同時に行われるという時間的・空間的な同時性等から、季節的な需要の変化等に対応する必要があるため、パートタイム・アルバイト及び派遣社員等が多いという特徴につながっている可能性がある。上述の産業構造の変化に伴って、このような非正規雇用者の比率の高いサービス産業のウェイトが高まっていることが、企業における常用的パートタイム、臨時・季節（パートタイムを含む）の求人数の伸び率が大きい一因となっていると考えられる。

コラム1-3-1図③ 産業別雇用形態比率(2016年平均)



資料：総務省「労働力調査(2016)」
(注)1.役員を除く雇用者を集計している。
2.「サービスその他」とは、「学術研究、専門・技術サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス事業」「他に分類されないサービス業」を合算している。

第 2 節　中小企業の雇用環境

1. 中小企業の人手不足の状況

ここまで、我が国の雇用環境の現状とその背景にある就労、産業等の構造を確認してきたが、続いて、中小企業の各ライフステージに影響を及ぼす人手不足の状況を確認するとともに、求職者の就業の動向や離職・入職の要因についても考察する。

はじめに、企業側の求人の動向について確認するため、新規求人数を従業者規模別に確認すると、2009 年以降、特に 29 人以下の事業所の求人数が大幅に増加していることが分かる(第 1-3-9 図)。

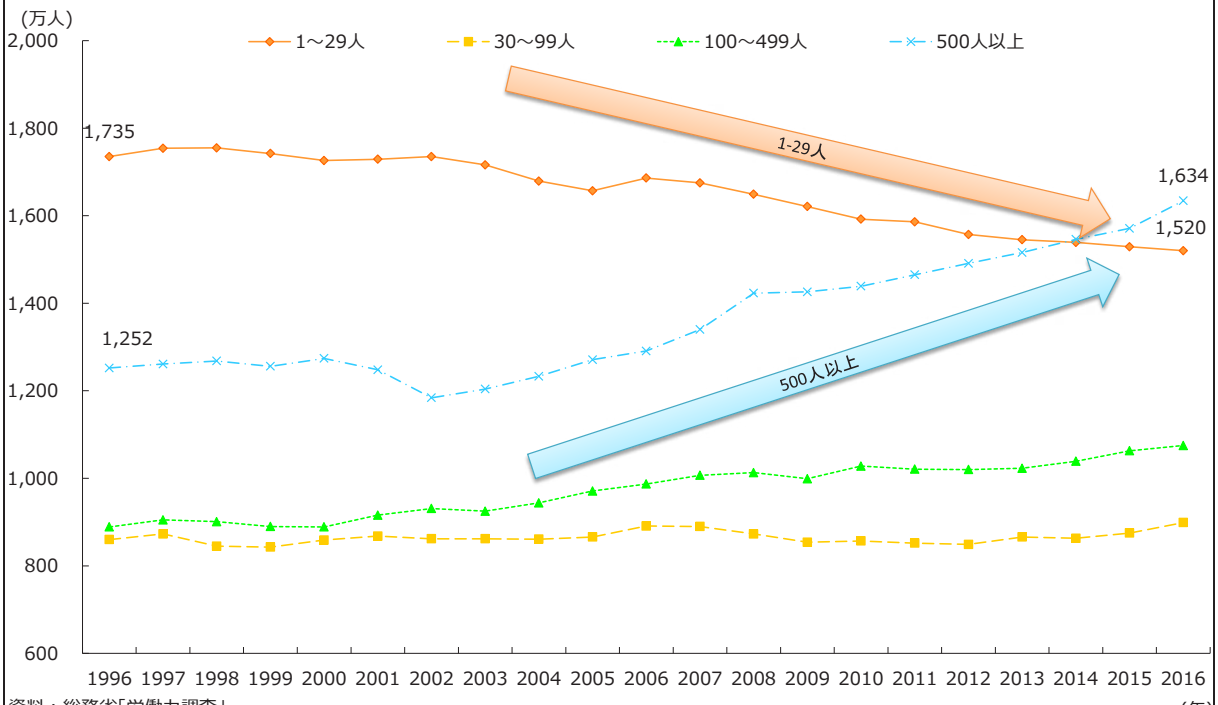
第1-3-9図 事業所規模別新規求人数の推移



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

次に、実際の雇用者数について従業者規模別に見ると、ここ 20 年で、500 人以上の従業者規模の企業では約 382 万人増加しているのに対し、29 人以下の従業者規模の企業の従業者数は約 215 万人減少している（第 1-3-10 図）。

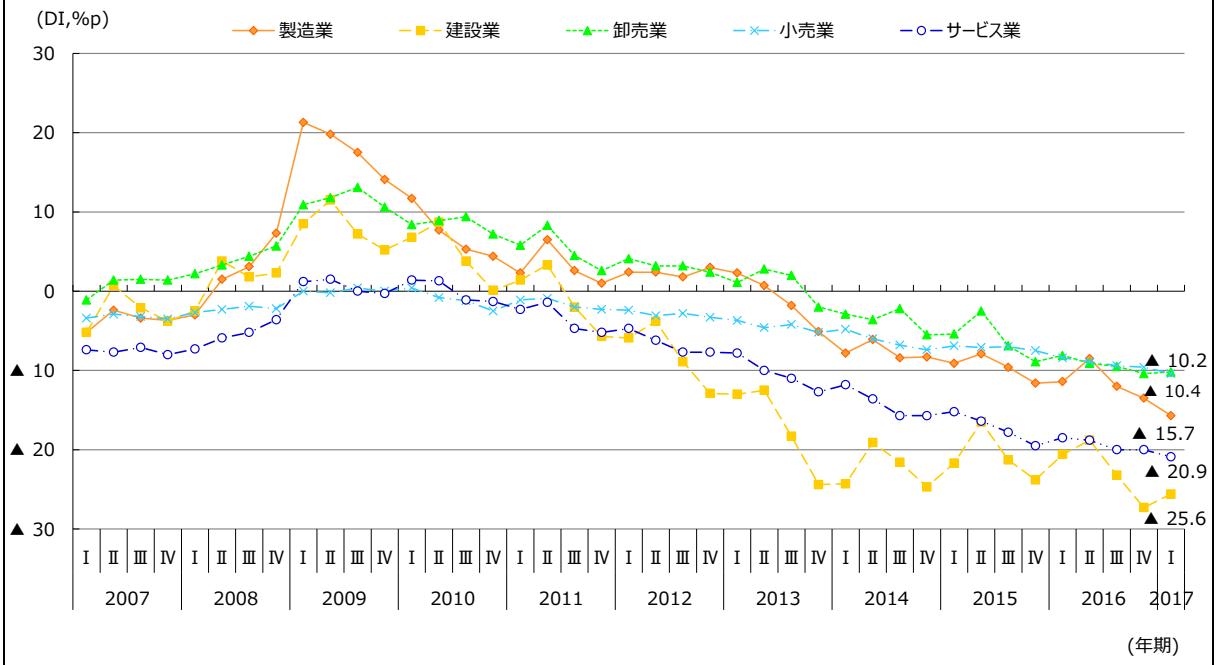
第1-3-10図 従業者規模別非農林雇用者数の推移



資料：総務省「労働力調査」

中小企業の従業員過不足の状況を業種ごとに確認すると、2013 年以降、全業種で人手不足となっており、特に、建設業及びサービス業で不足感が強まっている（第 1-3-11 図）。

第1-3-11図 業種別従業員数過不足DIの推移



資料：中小企業基盤整備機構・中小企業庁「中小企業景況調査」
（注）従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

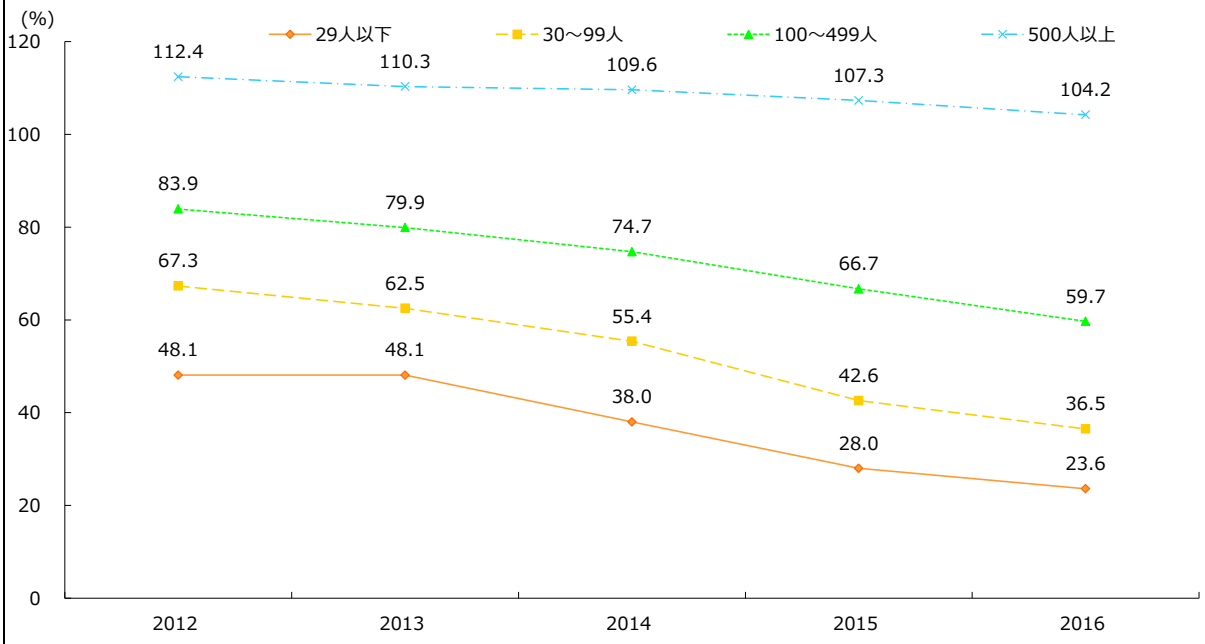
2. 求職者の就業動向と離職・入職の理由

前項では、中小企業における人材不足の深刻化を確認したが、本項では、中小企業に入職する者の動向について確認する。

はじめに、新卒の高校卒業者の求人の充足率[8]を従業員規模別に確認すると、ここ 5 年間でどの従業者規模でも低下傾向にあるが、特に 29 人以下の企業で充足率が低下しており、従業者規模の小さな企業で高校卒業者を確保出来ていないことが分かる（第 1-3-12 図）。

[8] 充足率とは、求人数に対する充足された求人の割合を示す指標である。

第1-3-12図 従業員規模別高校卒業者の充足率の推移



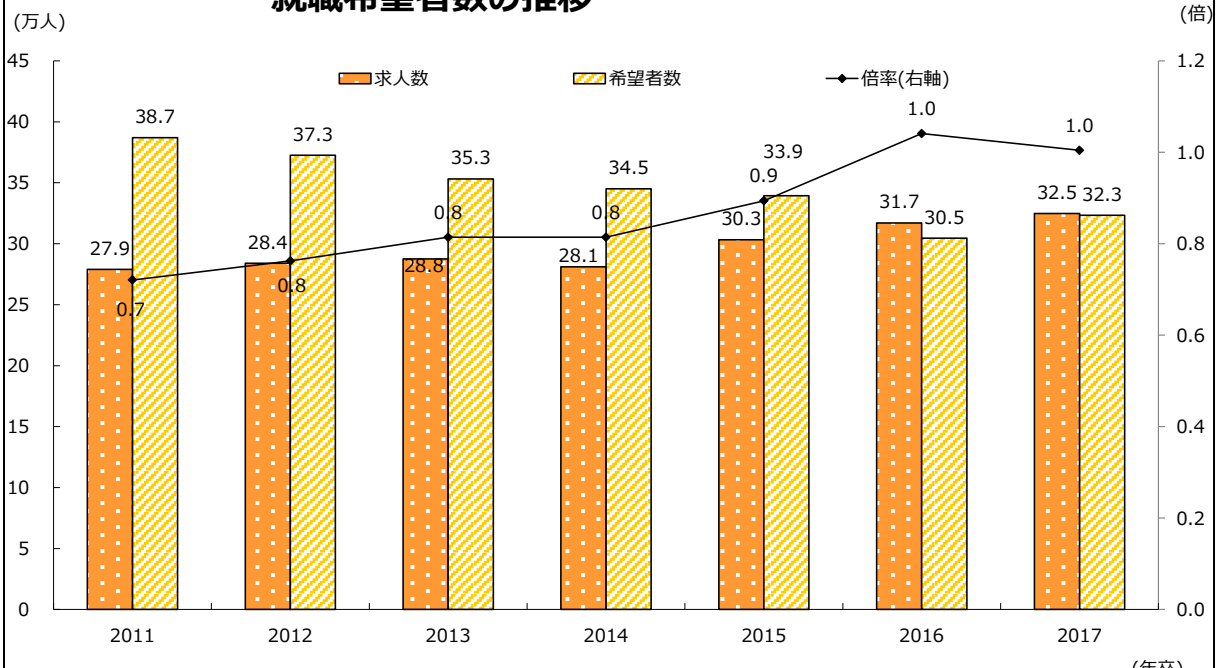
資料：厚生労働省「新規学卒者の職業紹介状況」

(注)1.各年の新規学卒者について、公共職業安定所及び学校において取り扱った求人、就職状況をまとめたもの。

2.充足率＝(就職者数／求人数)×100

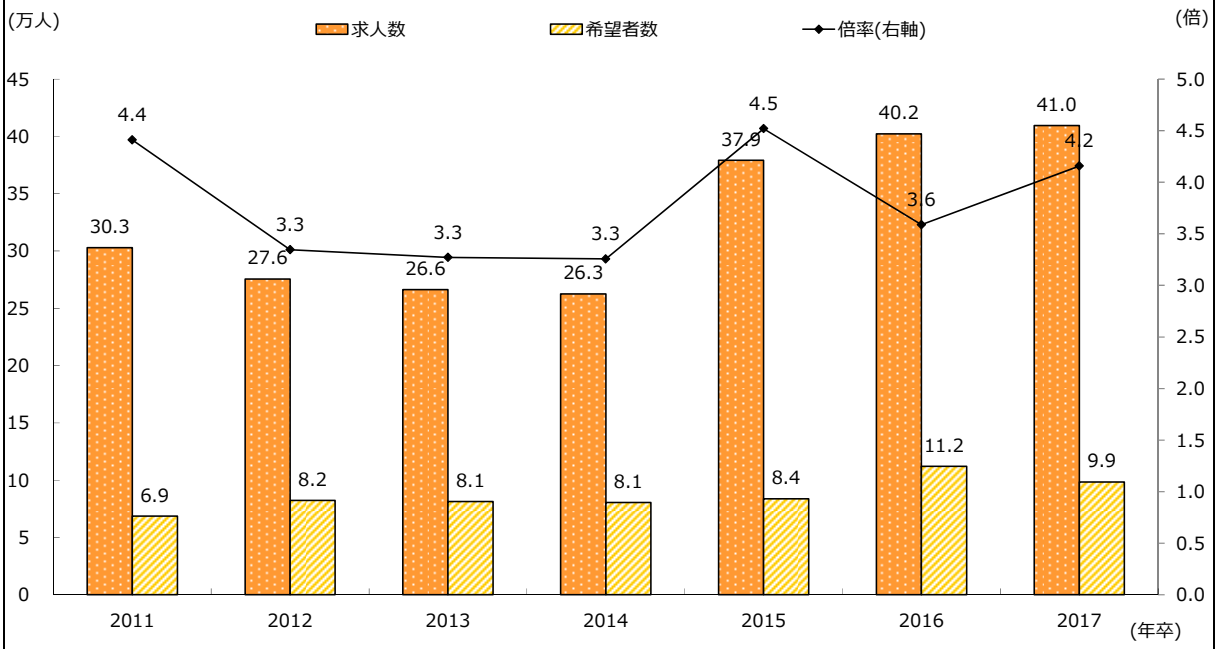
次に、新卒の大卒求人倍率を確認すると、従業者 300 人以上の企業ではおおむね 1 倍を下回る水準で推移しており、求職者数が求人数を上回っているか同程度である一方で、従業者 299 人以下の企業ではおおむね 3 倍から 4 倍の水準で推移しており、求職者数が求人数を大きく下回っていることが分かる（第 1-3-13 図①②）。

第1-3-13図① 従業者数300人以上の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移



資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

第1-3-13図② 従業者数299人以下の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移

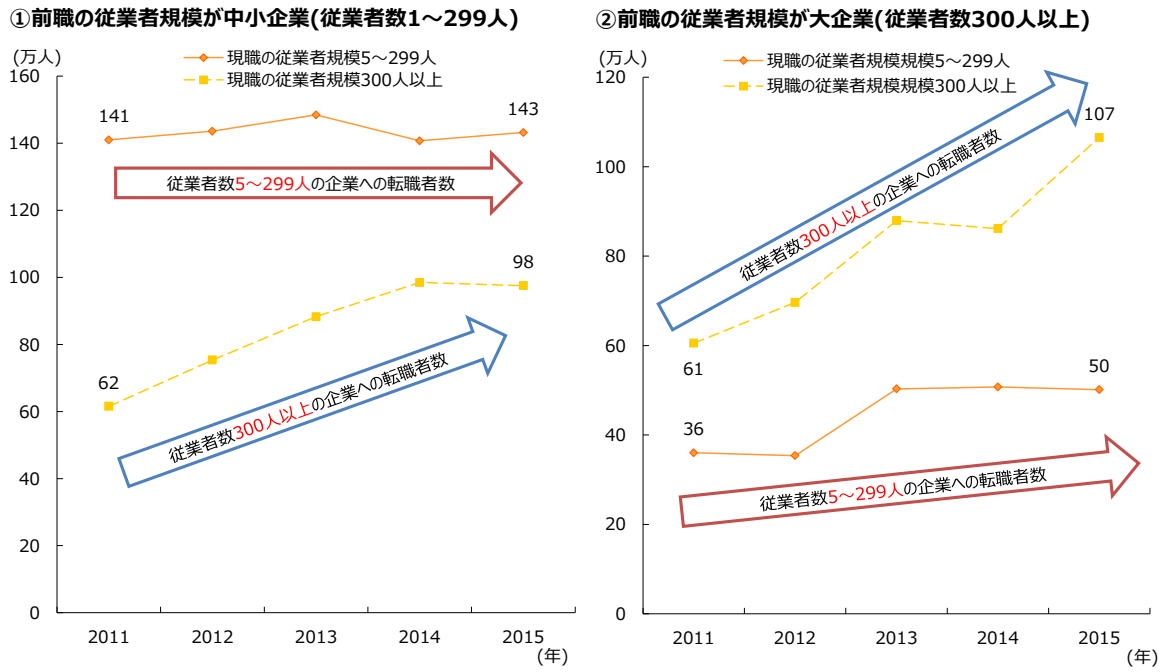


資料：(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

さらに、転職者の動向について見ていく。本節では、従業者規模が 299 人以下の企業を中小企業、従業者規模が 300 人以上の企業を大企業と定義すると、2011 年から 2015 年にかけての従業者規模間の転職の動向としては、転職数全体が増加する中で、中小企業間での転職が横ばいで推移したのに対して、大企業間での転職が大幅に増加したこと、大企業から中小企業への転職に比べて中小企業から大企業への転職が大きく増加したことが分かった(第 1-3-14 図)。

また、2015 年の転職の動向としては、大企業から中小企業への転職者数が 50 万人であるのに対して、中小企業から大企業の転職者数は 98 万人と、中小企業では、大企業からの転職者数よりも、大企業への転職数の方が多いことが分かる。

第1-3-14図 前職の従業者規模別に見た、現職の企業規模別転職者数の推移



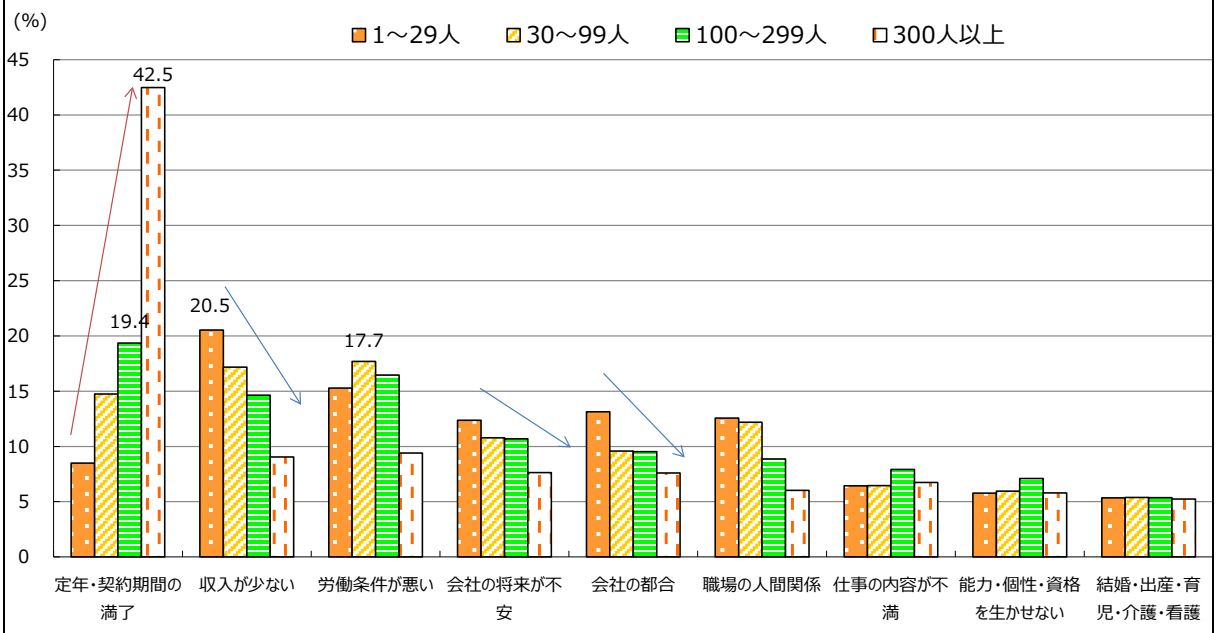
資料：厚生労働省「雇用動向調査」より作成

次に、転職者が転職先として大企業を選択する理由を確認する。まず、前職を離職した理由について、前職の従業者規模別に最も多いものを確認すると、従業者規模が1人から29人の企業では、「収入が少ない」(20.5%)、30～99人の企業では「労働条件が悪い」(17.7%)、100～299人の企業及び300人以上の企業では「定年・契約期間の満了」(19.4%、42.5%)となっている(第1-3-15図)。

特に従業者規模間で割合に差があるものを確認すると、「収入が少ない」、「会社の将来が不安」、「会社の都合」、「職場の人間関係」については、従業者規模が大きくなるにつれて理由として挙がる割合が低下している一方で、「定年・契約期間の満了」の割合は従業者規模が大きくなるにつれて上昇している。中小企業からの離職の理由は、収入面によるものが最も多く、将来性を不安視しての退職や、会社の都合による退職も大企業に比して多いと考えられる。他方で、大企業からの離職理由は、定年・契約期間の満了が最も多く、定年まで勤め上げるケースや、有期雇用の期間が満了した場合が多いと考えられる。

また、「結婚・出産・育児、介護・看護」などの個人的理由や、「仕事の内容が不満」、「能力・個性・資格を生かせない」といった、仕事の内容に関する理由が挙がる割合は、いずれの従業者規模においても5%程度と、あまり大きくなく、従業者規模間でも大きな差は見られなかった。

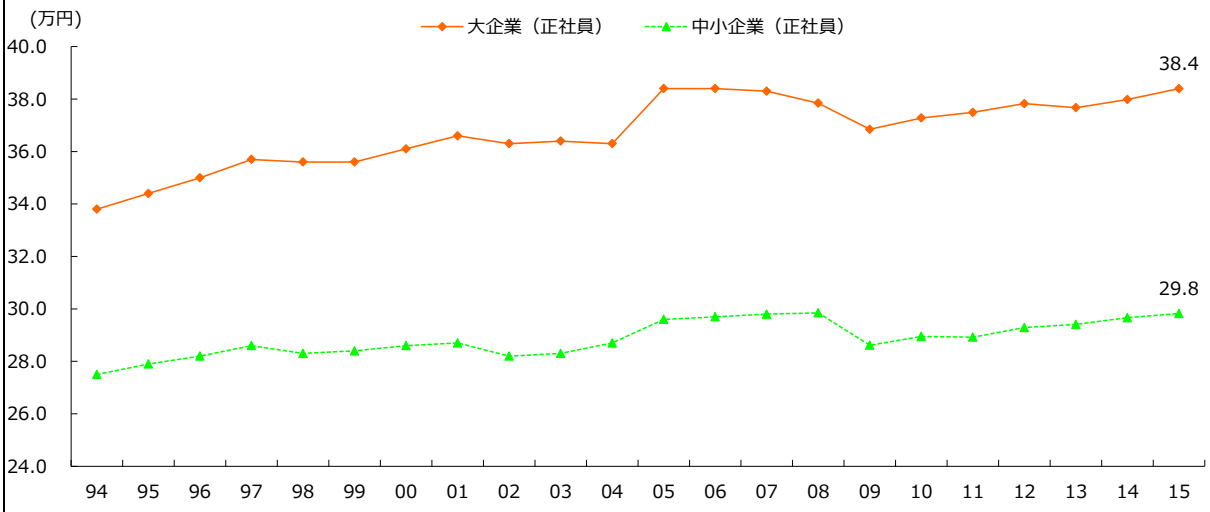
第1-3-15図 前職の従業者規模別前職の離職理由の割合



資料：厚生労働省「平成26年雇用動向調査」再編加工
（注）離職理由については、「その他の理由(出向等含む)」「不詳」を除いて集計を行った。

中小企業においては、離職理由として「収入が少ない」ことをあげる割合が高いが、実際の賃金の水準について、従業者規模別の給与額の推移を見ると、大企業と中小企業の正社員の賃金は、ここ 20 年間、中小企業が 27.5～29.8 万円、大企業が 33.8～38.4 万円程度で推移しており、賃金格差が解消されないままであることが分かる（第 1-3-16 図）。

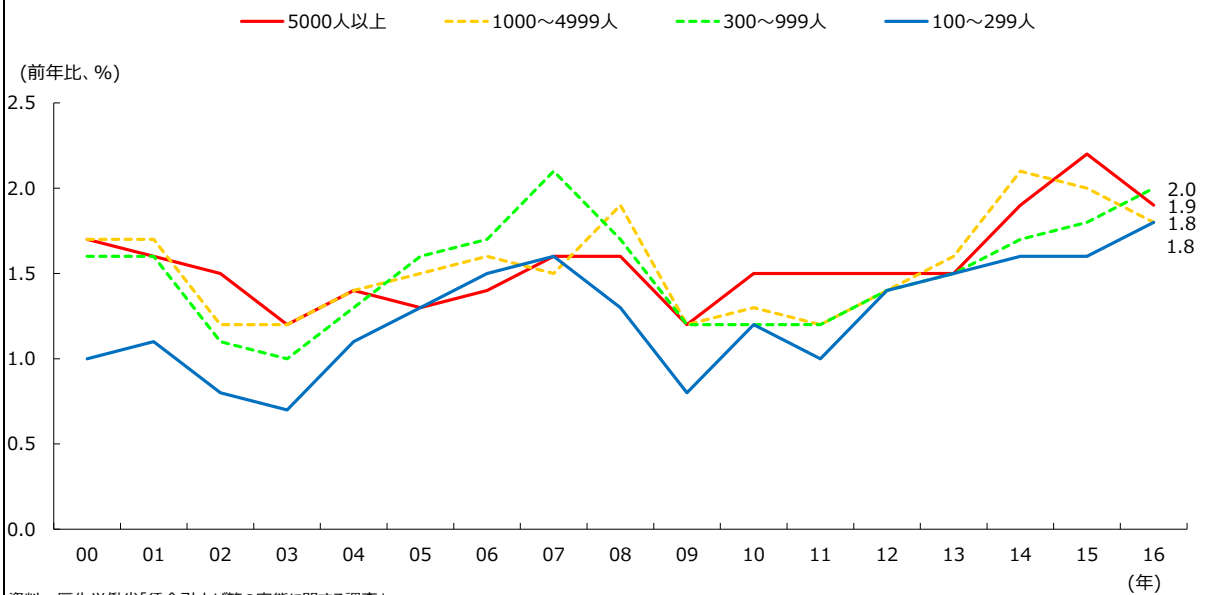
第1-3-16図 規模別給与額の推移



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
(注)1.「正社員」の値は、2004年以前は、雇用期間の定めなしの一般労働者を集計しており、2005年以降は、一般労働者のうち、事業所で「正社員・正職員」とする者を集計している。
2.一般労働者とは、常用労働者のうち「短時間労働者」以外の労働者をいう。
3.「短時間労働者」とは、同一事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者をいう。
4.常用労働者とは、次のいずれかに該当する労働者のことである。
(イ)期間を定めず、又は1ヶ月を超える期間を定めて雇われている者
(ロ)日々又は1ヶ月以内の期間を定めて雇われている者のうち、調査月の前2ヶ月にそれぞれ18日以上雇われている者
5.給与額は、「きまって支給する現金給与額」であり、各年の6月分として支払われた給与額で基本給と、あらかじめ定められている諸手当の合計額をいい、残業代を含む。
6.「企業全体の常用労働者数」が299人以下（卸売業、サービス業、小売業、飲食店は99人以下）の企業を中小企業、中小企業以外の企業を大企業とする。

また、従業者規模別の賃上げ率を見ると、100～299 人の従業者規模の企業の賃上げ率は、おおむね他の従業者規模よりも低い水準で推移している（第 1-3-17 図）。ただし、100～299 人の従業者規模の企業の賃上げ率は着実な上昇傾向にあり、近年では他の従業者規模の企業との差が縮小しつつある。

第1-3-17図 賃上げ（一人当たり平均賃金の改定率）の推移

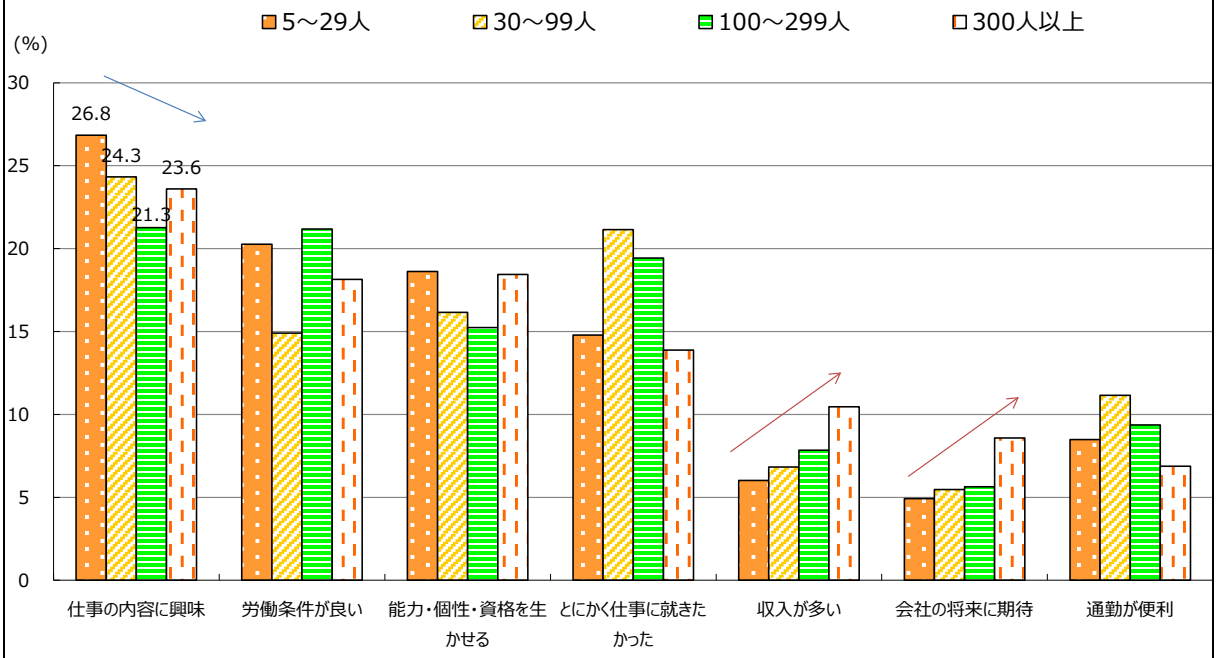


資料：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」
(注)1.賃金の改定を実施した又は予定していて額も決定している企業及び賃金の改定を実施しない企業を集計したもの。
2.すべて若しくは一部の常用労働者を対象とした定期昇給、ベースアップ、諸手当の改定等をいい、ベースダウンや賃金カット等による賃金の減額も含む。
3.当該調査の常用雇用者とは、雇用期間を定めず雇用されている労働者をいう。
4.一人平均賃金の改定率は、常用労働者数による加重平均による。

次に、現職に入職する理由について、現職の従業者規模別に最も多いものを確認すると、どの従業者規模でも「仕事の内容に興味」であり、どの従業者規模の企業に入職する場合であっても、仕事の内容が重要視されていることが分かる（第1-3-18図）。

また、従業者規模間で差のある項目について確認すると、「会社の将来に期待」、「収入が多い」といった項目については、割合の水準としては高くはないものの、従業者規模が大きくなるほど割合が増加しており、離職理由の裏返しとなっているといえる。

第1-3-18図 現職の従業者規模別現職の入職理由の割合



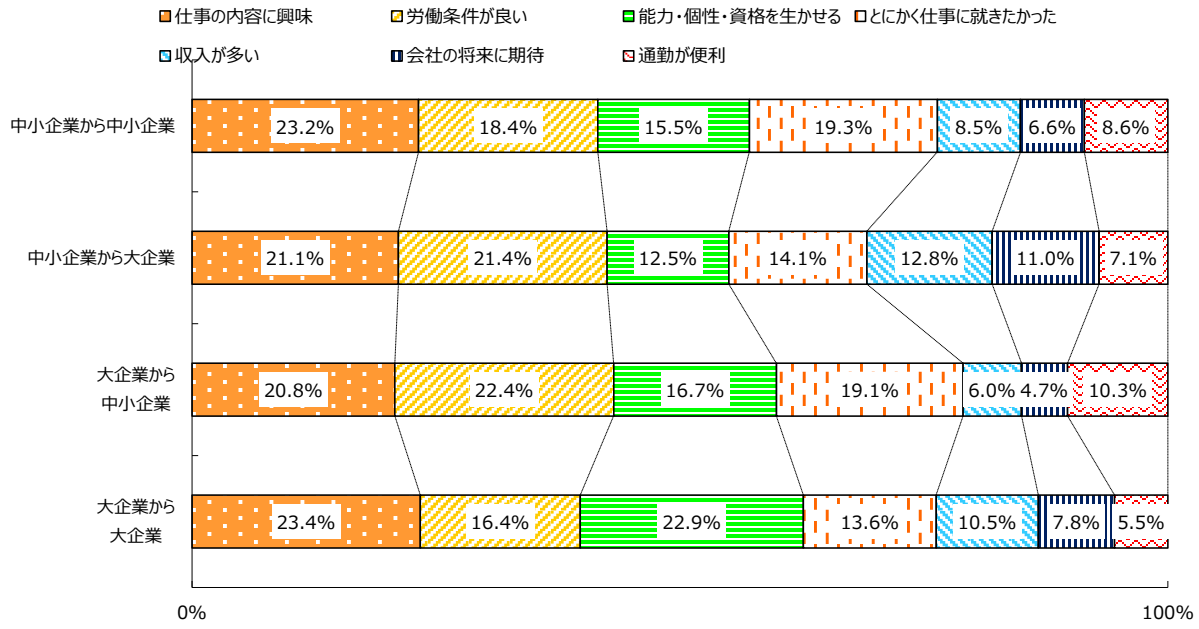
資料：厚生労働省「平成26年雇用動向調査」再編加工
（注）入職理由については、「その他の理由（出向等含む）」「不詳」を除いて集計を行った。

ここまで、従業者規模別の離職理由及び入職理由を個別に確認してきたが、以降は、異なる従業者規模間での転職の理由についても確認していく。

中小企業から大企業への転職者理由を見ると、転職先の従業者規模が同じ中小企業間での転職で最も多かった理由が「仕事の内容に興味」（23.2%）であるのに対して、中小企業から大企業では「労働条件が良い」（21.4%）となっている（第 1-3-19 図）。そのほか、中小企業から大企業への転職では、同じ中小企業間での転職に比べて、収入や会社の将来性を転職の理由として挙げる割合が高くなっている。

次に、大企業から中小企業への転職理由を見ると、転職先の従業者規模が大企業間の場合で最も多かった理由が、「仕事の内容に興味」（23.4%）であるのに対し、大企業から中小企業では「労働条件が良い」（22.4%）となっている。そのほか、大企業から中小企業への転職では、「とにかく仕事に就きたかった」（19.1%）を理由としてあげる割合が高くなっている。

第1-3-19図 前職・現職の従業者規模別入職理由の割合



資料：厚生労働省「平成26年雇用動向調査」再編加工
(注)1.入職理由について、「その他の理由(出向等含む)」「不詳」を除いて集計を行った。
2.ここでいう大企業とは、従業者規模300人以上の企業を指し、中小企業とは、従業者規模299人以下の企業を指す。

ここまで、中小企業の求人数は増加する一方で、中小企業に入職する新卒者、転職者とも大企業に比べて伸びておらず、中小企業の雇用者数は減少しており、人手不足感が強まっていることが分かった。その背景を見ると、就労構造全体に共通するものとして、企業が求める職種と、求職者が求める職種にミスマッチがあること、求職者が求める労働条件に対して大企業と中小企業とで提供できる条件に差があることが考えられる。実際に、従業者規模の小さな企業からの離職理由として最も多いものは収入面の理由であり、実際の賃金水準、賃上げ率を見ても大企業と中小企業の間では格差がある。

他方で、入職する際の理由としては、大企業でも中小企業でも仕事内容が重視されており、大企業から中小企業への転職の理由としては、仕事内容に興味があった、労

働時間や休日などの労働条件が良いというものであることから、仕事内容に魅力があり、柔軟な働き方ができる中小企業では、人手不足の中でも、人手を確保できる可能性がある。

また、現在の我が国の労働環境が構造的失業の状態にあり、将来的に労働人口が減少することが見込まれる中で、中小企業が人手不足に対応していくためには、現在労働市場に参加していない人材を積極的に活用することも重要といえるだろう。

第３節　まとめ

第１部第２章では、開業、既存企業の成長、廃業といった中小企業のライフサイクルに注目し、実態の把握や、ライフサイクルが中小企業全体の生産性に与える効果について、実際の企業データに基づき定量的に分析し、経年の変化や、中小企業全体の生産性に大きな影響を与える中小企業の特徴について分析を行った。

また、第１部第３章では、こうした中小企業のライフサイクルを通じて課題となる、人材に注目し、少子高齢化の進展による我が国の雇用環境の変化を概観し、人手不足の現状や、企業側と求職者のミスマッチの背景を分析した。大企業と中小企業の間には全体としては賃金格差があるが、仕事内容に魅力があり、柔軟な働き方ができる場合には、中小企業が就職先として選ばれていることも分かった。第２部では、こうした中小企業のライフサイクルとそれを支える人材に注目し、起業・創業、事業承継、新事業展開による成長、そして人材確保の取組について詳しく分析していく。

【コラム 1-3-2 中小企業における賃上げ実現に向けた取組】

本コラムでは、中小企業が賃上げを実現できるよう、中小企業自らが生産性を高められるような環境の整備を行うとともに、賃上げのためのインセンティブを整備している支援施策について見ていく。

【生産性向上のための支援施策】

●中小企業等経営強化法

中小企業等の生産性を高めるための政策的な枠組みである「中小企業等経営強化法」が 2016 年 7 月 1 日に施行された。事業者は、事業分野別指針に沿って「経営力向上計画」を作成し、認定を受けることで税制や金融支援等の措置を受けることができる。

具体的には、

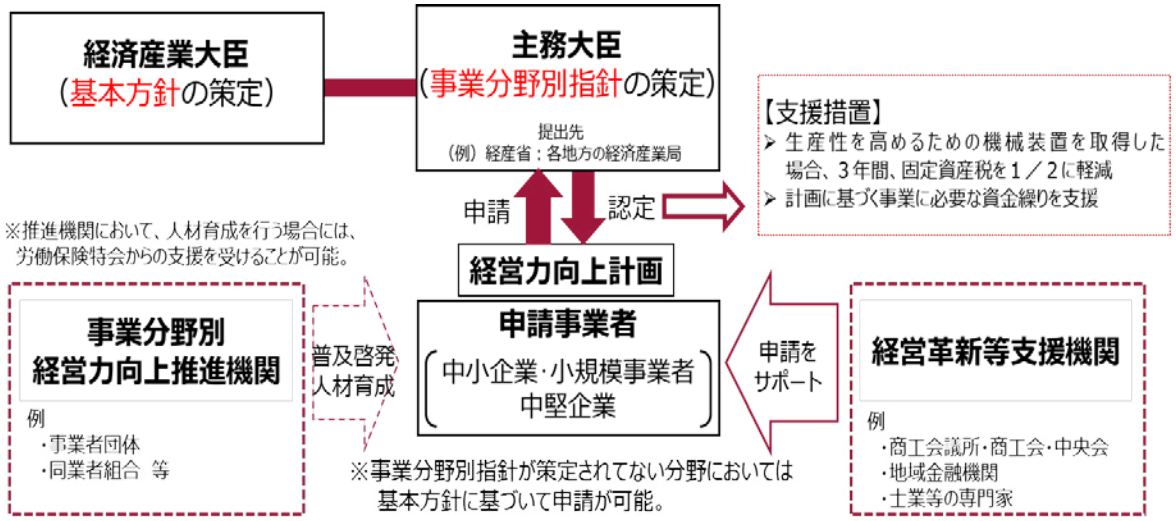
① 業種を所管する大臣が、業種毎に、生産性向上の優良事例を指針化する。

② この指針に沿った取組を行う中小企業・小規模事業者に対し、固定資産税の軽減措置を含め、金融や税制等で支援する。

③ 同時に、商工会・商工会議所、地域金融機関といった地域の支援機関が、中小企業・小規模事業者の取組を促すなど支援を行う。

というスキームとなっている。

コラム 1-3-2 図①　中小企業等経営強化法のスキーム



●固定資産税の軽減措置の拡充、中小企業経営強化税制の創設（平成 29 年度税制改正）

生産性向上に向けた設備投資を支援するため、固定資産税の軽減措置が拡充※[9]され、

[9] 固定資産税の特例においては、新たに対象となった設備（器具備品・建物附属設備等）について、軽減措置の対象が、最低賃金が全国平均以上の地域（埼玉、千葉、東京、神奈川、愛知、京都、

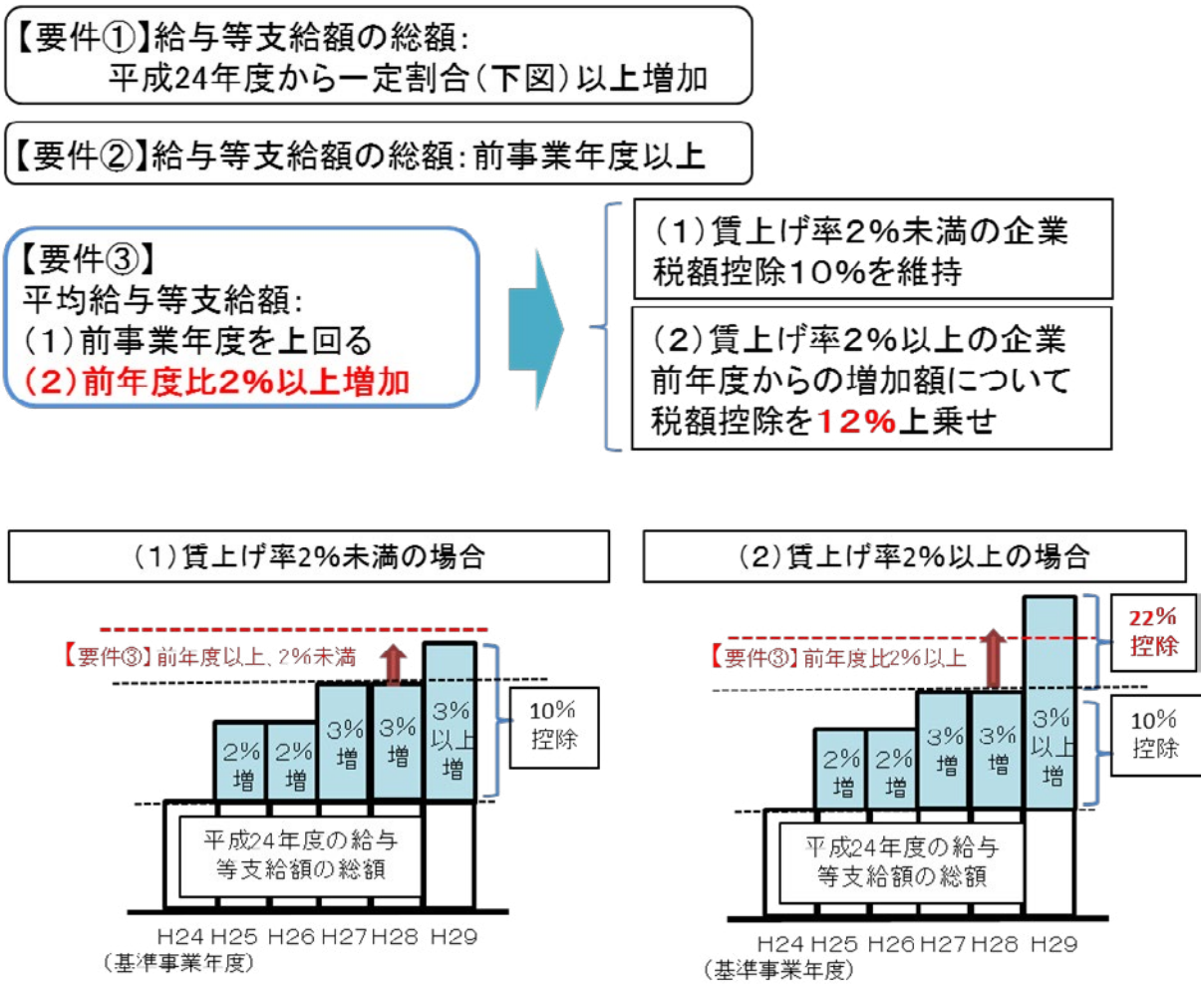
対象設備について、サービス業等で利用される一定の器具備品（冷蔵陳列棚、介護用アシストスーツ等）、建物附属設備（空調設備、エレベーター等）を加えるとともに、法人税においても「中小企業経営強化税制」が創設される。

【賃上げの実現に向けたインセンティブの整備】

●所得拡大促進税制の見直し（平成 29 年度税制改正）

2016 年度までの支援措置（2012 年度からの給与等支給額の増加額に 10%の税額控除）に加え、前年度比 2%以上賃上げした中小企業は、前年度からの給与等支給額の増加額の 12%の税額控除を上乗せすることとされる。

コラム 1-3-2 図②　所得拡大促進税制の拡充のポイント



大阪）は、労働生産性が全国平均未満の業種に限定される。その他の 40 道県では全ての業種が対象となる。

【コラム 1-3-3　「多様な働き方」に向けた検討について】

「兼業・副業」、「雇用関係によらない働き方」等の「柔軟な働き方」が増加している現状を踏まえ、中小企業を含む産業の活性化につなげる観点から、経済産業省において実態を把握し、課題整理を行うための研究会を立ち上げ、検討を実施してきた。本コラムでは、二つの研究会を通じて得られた知見を紹介する。

【兼業・副業を通じた創業・新事業の創出】

●兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会

（兼業・副業の現状）

兼業・副業の促進については、潜在的な起業家として開業率上昇に寄与するだけでなく、人材不足に悩む中小企業にとって重要である。

総務省「平成 24 年度就業構造基本調査」によれば、有業者の約 5.7%が兼業・副業を希望（約 368 万人）している。なお、50～60 歳代の中高年齢層が、兼業・副業のボリュームゾーンになっている。

（課題・論点）

兼業・副業は、第一に、メリット等についての経営者側の理解不足があり、第二に労働時間・労災管理・情報漏洩等に関する様々なリスク・懸念が存在。

また、兼業・副業を禁止する就業規則等が存在し、2015 年 2 月中小企業庁調査によると、約 85.3%が兼業・副業を認めていない。

（対応方針）

（１）　事例集や企業表彰等による社会的機運の醸成

兼業・副業のメリットの存在とリスクが管理可能であること等をベストプラクティスや提言書等を通じて周知する。

（２）　地方における“リーディングケース”の創出等

ベストプラクティスのような事例を地方ベースで創出するため、平成 29 年度「創業支援事業者補助金」を活用して、兼業・副業を試行する企業の従業員に対して兼業・副業の取り組みを支援する。

（３）　経営者・従業員向け相談体制の整備

既存の創業支援体制を活用した相談窓口一覧を作成し、兼業・副業を通じた創業等を検討している潜在的創業者が、専門家と相談できる体制を整える。

（４）　制度的課題の打破

モデル就業規則の改正や兼業・副業に関するガイドラインの策定に関する関係各省庁への提言等を実施する。

【多様な働き方を通じた人材の有効活用】

●雇用契約にとらわれない新しい働き方に向けた研究会

（雇用関係によらない働き方について）

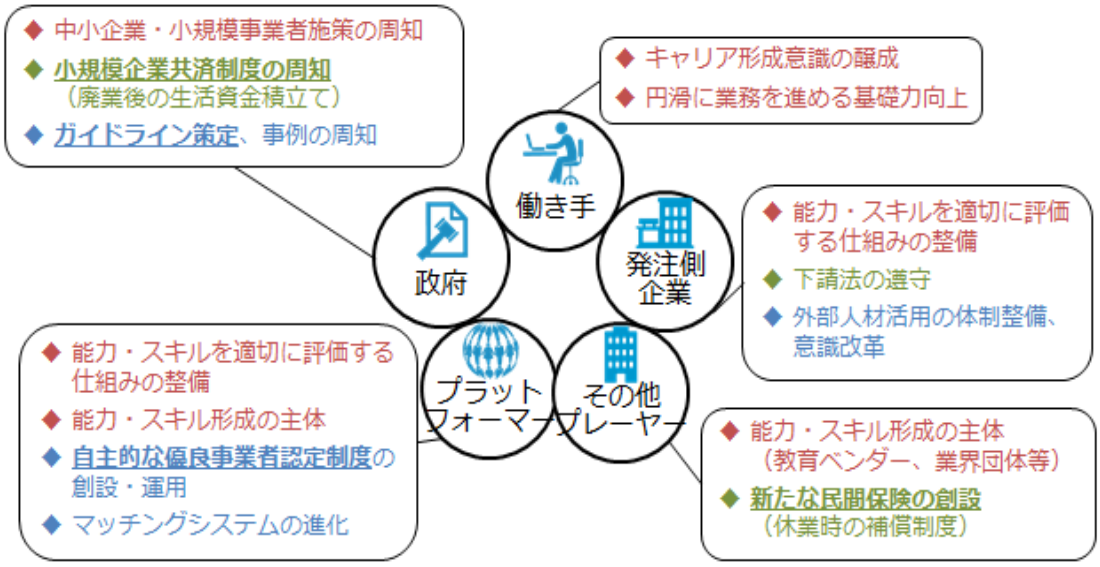
今後の我が国の産業構造の変化を踏まえると、自ら柔軟な働き方を希望したり、育児・介護などの制約がある働き手にとって、フリーランス・アライアンス等の「雇用関係によらない働き方」を働き方の「選択肢」となることは重要である。

2016 年度に実施した経済産業省の調査[10]によると、働き手の大半が「満足」で「今後も現在の働き方を続けたい」との結果が出た一方で、フリーランスを活用する企業はわずか 2 割にとどまった。

（課題及び対応方針）

フリーランス等の「雇用関係によらない働き手」は、“スキル”や“置かれている環境”等によって、異なった課題を抱えており、必要となる打ち手も異なる。

①スキル向上・教育訓練、**②働き手の安心につながる環境整備**、**③企業等の取組**を進めていくことによって、「雇用関係によらない働き方」を働き方の「選択肢」として確立していく。



※中長期的には、労働法制や社会保障に関して、議論を深めていくことも求められる。

[10] 平成 28 年度産業経済研究委託事業「働き方改革に関する企業の実態調査」（2017 年 3 月、みずほ情報総研株式会社）および平成 28 年度産業経済研究委託事業「新たな産業構造変化に対応する働き方改革に向けた実態調査」（2017 年 3 月、株式会社日本経済新聞社）

第2部

中小企業のライフサイクル

第１章　起業・創業

第１部では、我が国の起業の実態や我が国経済の今後の発展のために必要不可欠である、中小企業のライフサイクルが循環していく重要性について見てきたが、本章では、ライフサイクルのうち「起業・創業」に着目し、詳細な分析を行っていく。具体的には、第１節で我が国の起業の実態について、国際比較も行いながら概観するとともに、第２節では起業関心者が起業に至るまでの実態や課題の分析を行い、続く第３節では起業した企業の起業時及び起業後の成長段階ごとの実態や課題を明らかにし、今後起業を増やしていくために求められる支援施策等の在り方について検討していく。

第１節　我が国の起業の実態

本節では、各種の統計や調査を用いて、我が国の起業の実態を時系列に見ていくとともに、起業活動における国際比較を行うことで、我が国の起業の実態を明らかにしていく。

1. 我が国の起業の実態

はじめに、本項では、総務省「就業構造基本調査」を活用して、起業を希望する起業希望者や実際に起業した起業家といった起業の担い手の実態や経年推移を概観することで、我が国の起業の実態について分析していく。

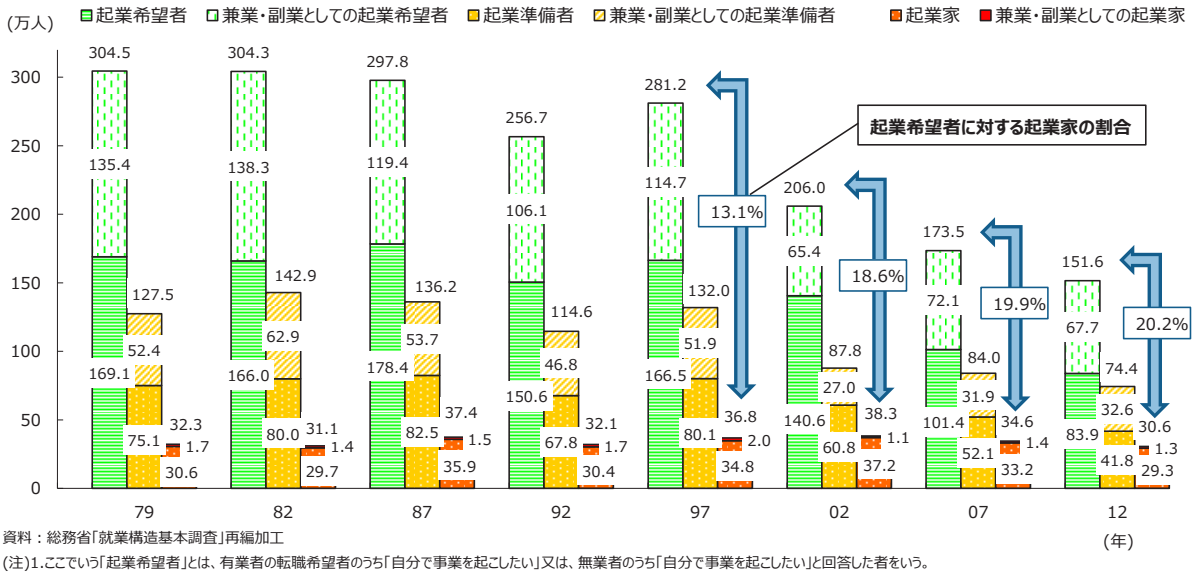
①　起業の担い手の推移

第 2-1-1 図は、我が国の起業を担っている起業希望者数、起業準備者数、起業家数の経年推移を見たものであるが、これを見ると、起業希望者数、起業準備者数は 1997 年以降減少傾向にあり、その結果起業家数も 2002 年 38.3 万人、2007 年 34.6 万人、2012 年 30.6 万人と徐々にではあるが減少している。他方で、起業準備者数と起業家数の減少ペースについては、起業希望者数の減少ペースに比べて緩やかであり、起業希望者に対する起業家の割合については、1997 年から 2012 年にかけて、13.1%、18.6%、19.9%、20.2%と増加しており、その結果、起業希望者数が大きく減少している一方で、毎年一定数の起業家が一貫して誕生していることが分かる[1]。

[1] 今回起業家数の推移を概観していくに当たり、「起業家」を「過去１年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員又は自営業主となっている者」と定義しているが、総務省「就業構造基本調査」では、2007 年調査から「自分で事業を起こしたか」という調査項目が追加されている。2007 年と 2012 年において、起業家から「自分で事業を起こしたか」に該当する者のみを抽出した場合、2007 年と 2012 年の「自分で事業を起こした」起業家数はそれぞれ 18.1 万人（うち、兼業・副業としての起業家 0.7 万人）、16.9 万人（うち、兼業・副業としての起業家 0.6 万人）となる。第 2-1-1 図の起業家については、自分で事業を起こした者は抽

また、兼業・副業として起業を検討している起業希望者、起業準備者（以下、それぞれ「兼業・副業としての起業希望者」、「兼業・副業としての起業準備者」という。）及び、兼業・副業として起業した起業家（以下、「兼業・副業としての起業家」という。）について見てみると、全体の起業希望者、起業準備者に占める、兼業・副業としての起業希望者、起業準備者の割合は2002年以降それぞれ増加傾向にある（起業希望者全体に占める兼業・副業としての起業希望者の割合は、2002年：31.7%、2007年：41.6%、2012年：44.7%となっている。また、起業準備者全体に占める兼業・副業としての起業準備者の割合は2002年：30.8%、2007年：38.0%、2012年：43.8%となっている。）。他方で、全体の起業家に占める兼業・副業としての起業家の割合も、2002年以降増加傾向にある（2002年：2.9%、2007年：4.0%、2012年：4.2%）が、起業希望者や起業準備者に比べ、割合が低いことからも、兼業・副業としての起業が新しい働き方の一つとして注目されてきているものの、実際に起業に至ることは少ないことが分かる。

第2-1-1図 起業の担い手の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

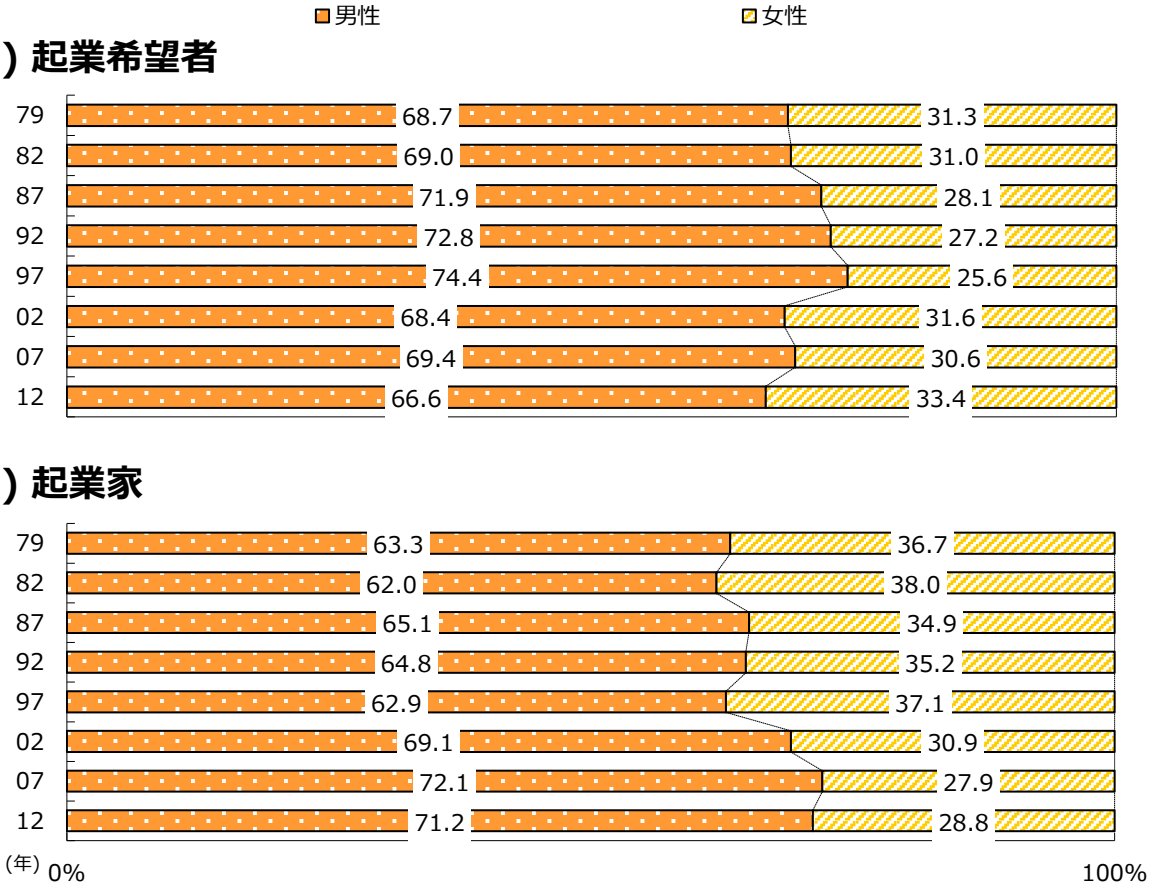
(注)1.ここでいう「起業希望者」とは、有業者の転職希望者のうち「自分で事業を起こしたい」又は、無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。
2.ここでいう「兼業・副業としての起業希望者」とは、有業者の転職希望者のうち「現在の仕事のほかに別の仕事もしたい」と「自分で事業を起こしたい」を回答した者をいう。
3.ここでいう「起業準備者」とは、起業希望者のうち「開業の準備をしている」と回答した者をいう。
4.ここでいう「兼業・副業としての起業準備者」とは、兼業・副業としての起業希望者のうち「開業の準備をしている」と回答した者をいう。
5.ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員又は自営業主となっている者をいう。
6.ここでいう「兼業・副業としての起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員又は自営業主となっており、さらに現在事業の他に雇用されて別の仕事を行っている者をいう。

出していないため、自分で事業を起こさずに、事業承継等により自営業主や法人の代表取締役になった者が含まれている可能性があることに留意する必要がある。

② 起業希望者及び起業家の性別構成の推移

続いて、起業希望者と起業家について男女別の構成を見たものが第 2-1-2 図であるが、これを見ると、1997 年以降、女性の起業希望者割合が増加傾向にある一方で、全体の起業家に占める女性起業家の割合は、1997 年以降減少傾向にあることからも、近年女性が働き方の一つとして起業を考えるようになっているものの、実際にはなかなか起業にまで至っていないことが分かる。

第2-1-2図　起業希望者及び起業家の性別構成の推移



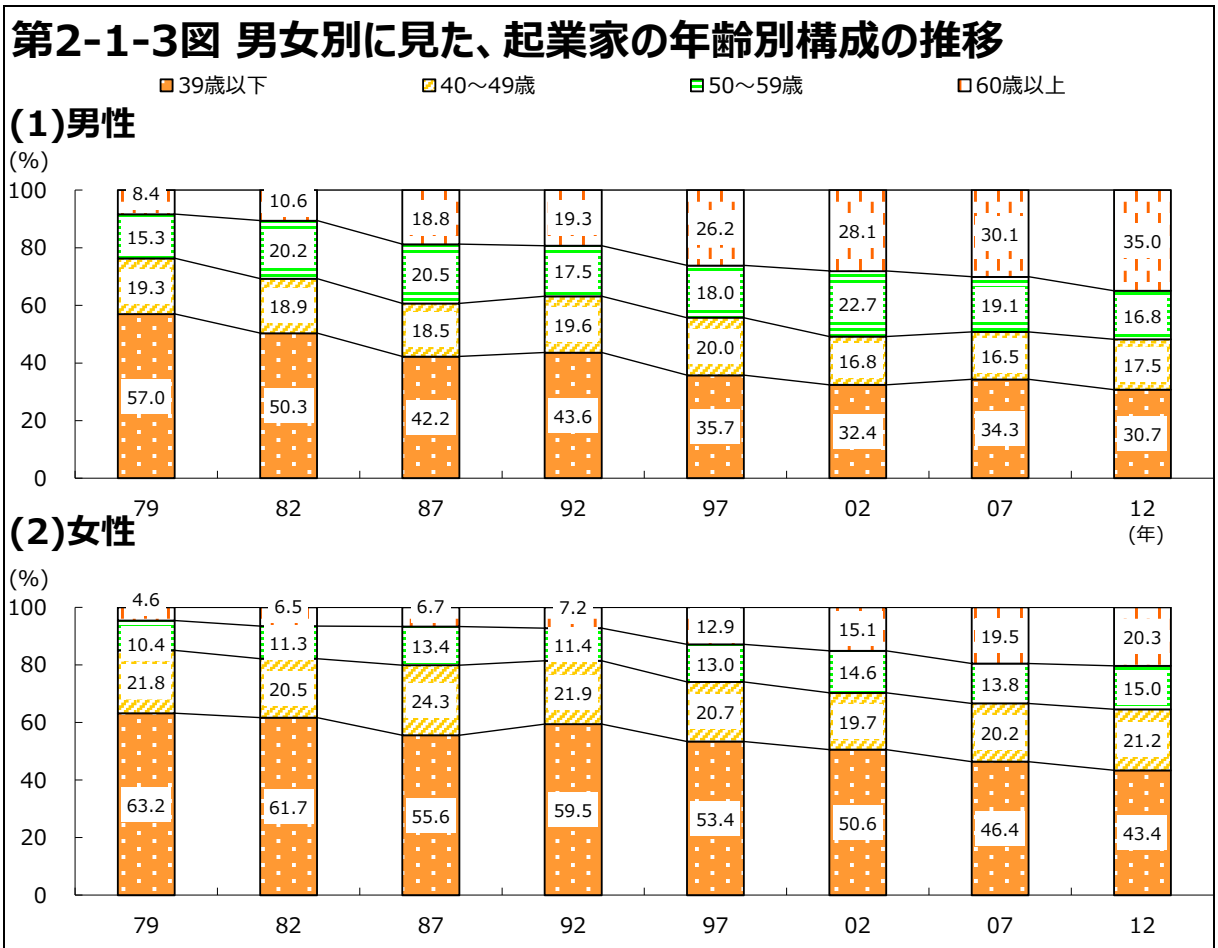
資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注).1.ここでいう「起業希望者」とは、有業者の転職希望者のうち「自分で事業を起こしたい」又は、無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。
2.ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員又は自営業主となっている者をいう。
3.ここでの起業希望者及び起業家には、兼業・副業としての起業希望者と兼業・副業としての起業家は含まれていない。

③ 起業家の年齢構成の推移

次に、第 2-1-3 図の起業家の年齢別構成を男女別に見ると、起業家全体に占める 60 歳以上の起業家の割合は、1979 年以降男女共に増加傾向にあることが分かる。また、足下の 2012 年の 60 歳以上の起業家割合は、女性が 20.3%に対し、男性が 35.0%と、女性に比べ男性の方が高くなっている。これは、男性の場合サラリーマンを定年退職した後に、セカンドキャリアとして起業を選択している人が女性に比べて多いためであると推察される。

第2-1-3図 男女別に見た、起業家の年齢別構成の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

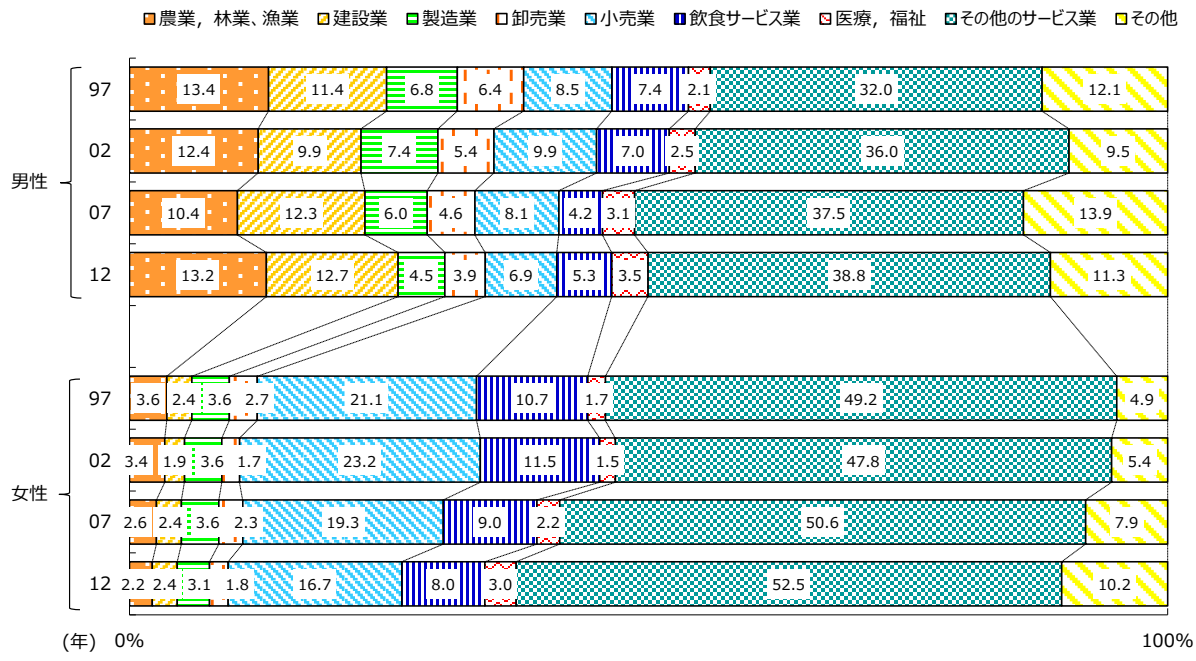
(注)1.ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員又は自営業主となっている者をいう。

2.ここでの起業家には、兼業・副業としての起業家は含まれていない。

④ 起業家の業種構成の推移

続いて、起業家の業種構成の推移を男女別に見た第 2-1-4 図を見ると、男性は農林漁業といった一次産業や、建設業の割合が女性に比べて高い。また、男女共に、近年製造業、卸売業、小売業、飲食サービス業の割合が低下しており、一方で、学術研究，専門・技術サービス業、生活関連サービス業，娯楽業、教育，学習支援業をはじめとしたサービス業の割合が上がっている。また、女性についても同様の傾向が見られており、小売業、飲食サービス業の割合が近年低下傾向にある一方で、その他のサービス業の割合が増加傾向にあることが分かる。

第2-1-4図 男女別に見た、起業家の業種構成の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

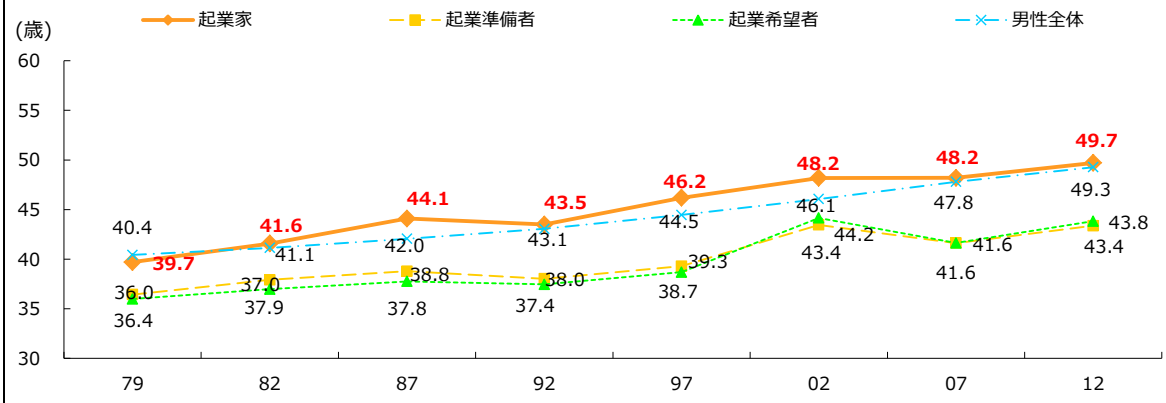
(注)　ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員又は自営業主となっている者をいう。

⑤ 起業家、起業準備者、起業希望者の平均年齢の推移

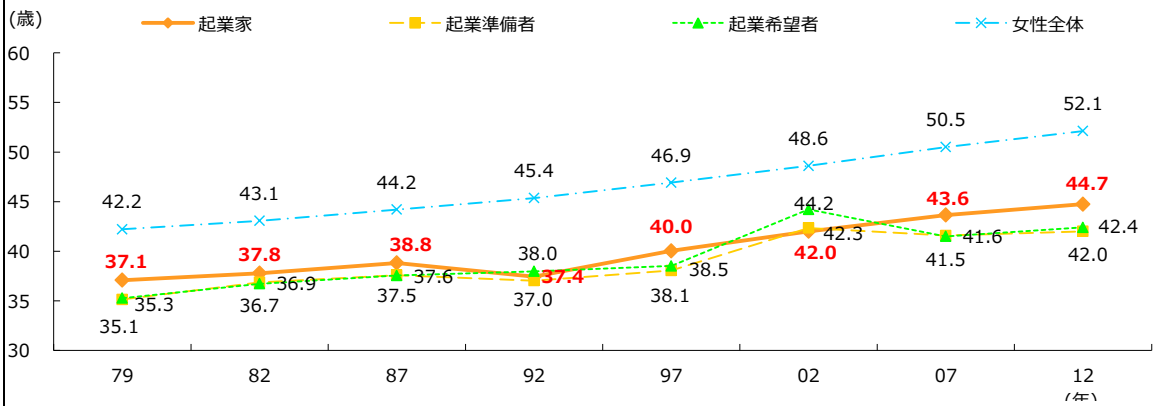
第 2-1-5 図の、起業家、起業準備者、起業希望者の平均年齢[2]の推移を男女別に見ると、少子高齢化の影響により、起業家、起業準備者、起業希望者の平均年齢は男女共に年々上昇している。また、男性については、1979 年から 2012 年にかけて男性全体の平均年齢が 40.4 歳から 49.3 歳と 8.9 歳上昇しているのに対して、男性起業家の平均年齢は、39.7 歳から 49.7 歳へ 10 歳と男性全体平均を上回るペースで起業家の平均年齢が上昇している。それに対し、女性については、1979 年から 2012 年にかけて女性全体の平均年齢が 42.2 歳から 52.1 歳と 9.9 歳上昇しているのに対して、女性起業家の平均年齢は 37.1 歳から 44.7 歳と 7.6 歳の上昇にとどまっている。

第2-1-5図 起業家、起業準備者、起業希望者の平均年齢の推移

(1) 男性



(2)女性



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注)1.ここでいう「起業家」とは、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員又は自営業主となっている者をいう。

2.ここでいう「起業準備者」とは、起業希望者のうち「開業の準備をしている」と回答した者をいう。

3.ここでいう「起業希望者」とは、有業者の転職希望者のう、「自分で事業を起こしたい」又は、無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者をいう。

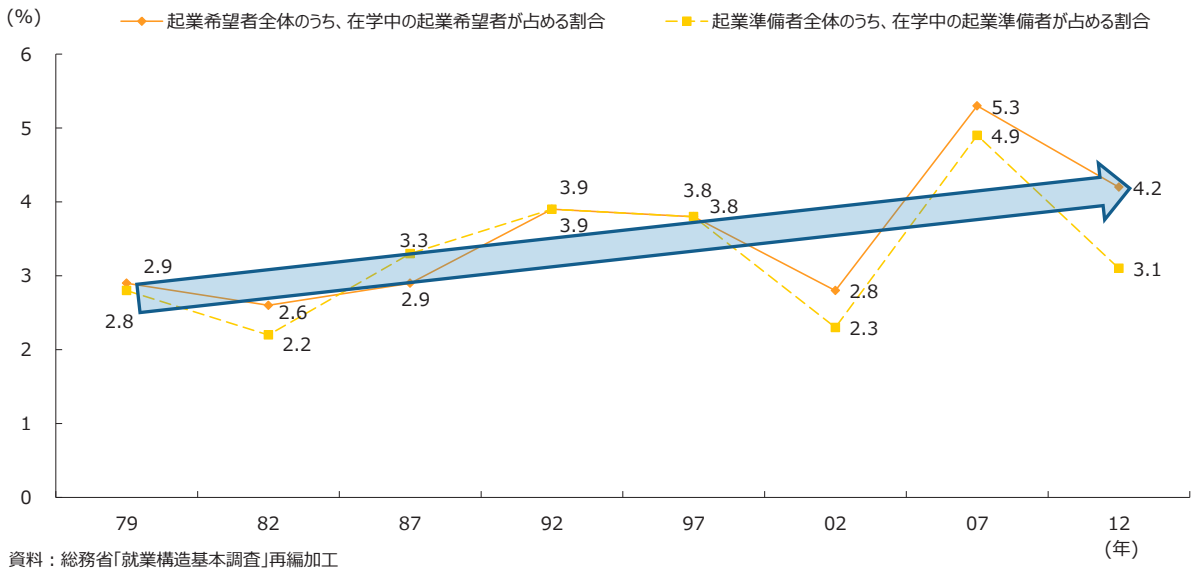
4.ここでの起業家、起業準備者、起業希望者には、兼業・副業としての起業家、兼業・副業としての起業準備者、兼業・副業としての起業家は含まれていない。

[2] ここでの「平均年齢」については、人口全体における平均年齢を推定するために、総務省「就業構造基本調査」に回答した標本について、地域、性別、年齢階級、世帯の種類ごとに算出した推定用乗率を乗じて、起業家、起業準備者、起業希望者それぞれの平均年齢の推定値を算出している。

⑥ 学生の起業意識の変化

前掲の第 2-1-3 図で、起業家に占める 39 歳以下の割合は男女共に年々減少傾向にあることを見てきたが、ここで、第 2-1-6 図により、起業希望者全体に占める、在学中でかつ起業を希望している学生の割合と、起業準備者全体に占める、在学中でかつ具体的に起業準備を行っている学生の割合について、経年の推移を見てみると、在学中の学生の起業への意識が徐々に高まっていることが分かる。

第2-1-6図 在学中の学生の起業意識の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注)1.ここでいう「起業希望者全体のうち、在学中の起業希望者が占める割合」とは、現在通学が主ではあるが仕事をしており、かつ転職を希望しており「自分で事業を起こしたい」と回答した者又は、現在通学のため仕事をしていないが、「自分で事業を起こしたい」と回答した者の合計の、起業希望者全体に占める割合を算出している。

2.ここでいう「起業準備者全体のうち、在学中の起業準備者が占める割合」とは、在学中の起業希望者のうち「開業の準備をしている」と回答した者の、起業準備者全体に占める割合を算出している。

3.ここでいう起業希望者、起業準備者には、兼業・副業としての起業希望者、兼業・副業としての起業準備者は含まれていない。

【コラム 2-1-1　高校生ビジネスプラン・グランプリ】

(株)日本政策金融公庫では、実社会で求められる「自ら考え、行動する力」を養うことのできる起業教育を推進し、次世代を担う若者の創業マインドの向上を目指すことを目的として、高等学校の生徒向けの「高校生ビジネスプラン・グランプリ」を平成 25 年度から毎年開催している(コラム 2-1-1①図)。

大学生や社会人等を対象としたビジネスアイデアコンテストは数多くあるが、高校生が取り組むに当たっては、市場調査やマーケティング、収支計画といった面で課題となることが多い。この点、日本政策金融公庫では、年間約 2 万 6 千件もの創業融資に関するノウハウに基づき、実際に創業支援担当の専門職員が高校に訪問して「出張授業」を行うことで、ビジネスプラン作成等のサポートも行っている。

コラム2-1-1①図【創造力、無限大∞ 高校生ビジネスプラン・グランプリの開催概要】

目　的	実社会で求められる「自ら考え、行動する力」を養うことのできる起業教育を推進する
応募資格	全国の高等学校(中等教育学校後期課程を含む)の生徒からなるグループ又は個人
募集内容	若者ならではの自由な発想や創造力を活かした次のプラン ・人々の生活や世の中の仕組みをよりよいものに変えるビジネスプラン ・地域の課題や環境問題等の社会的な課題を解決するビジネスプラン
ビジネスプランと審査項目	① 商品・サービスに高校生ならではの豊かな発想や着眼点があるか。 ② ニーズを把握し、具体的な顧客（ターゲット）を想定しているか。 ③ 必要な経営資源（ヒト、モノ、技術・ノウハウ)等が考慮されているか。 ④ ビジネスを継続できるだけの売上・利益が見込まれるか。

コラム 2-1-1②図は、高校生ビジネスプラン・グランプリのエントリー高校数等の推移を見たものであるが、年々エントリー高校数は増加傾向にあることが分かる。人口減少問題を抱える地域の高校生が、地域資源の活用等、地域の産業や事業者と連携して地域活性化を目指すビジネスプラン、文部科学省が指定するスーパーグローバルハイスクール等の生徒からは国際的な視点で考案されたビジネスプラン等、その内容は多様で、そのレベルも年々上昇している。

さらに、地域によっては本グランプリがきっかけとなり、地域のビジネスプラン発表会が開催されたり、自治体において若者起業家育成事業が開始されたりするなど、各地域で高校・自治体一体となった起業家教育の取組が始まっている。

コラム第2-1-1②図【エントリー高校数等の推移】

	第1回 (平成25年度)	第2回 (平成26年度)	第3回 (平成27年度)	第4回 (平成28年度)
エントリー高校数	151	207	264	324
エントリー件数	1,546	1,717	2,333	2,662
参加生徒数 (単位：人)	3,362	4,927	6,915	7,520
出張授業 開催校数	82	148	183	241



第 4 回「想像力、無限大∞　高校生ビジネスプラン・グランプリ」の最終審査会・表彰式の様子

事例 2-1-1：ライフイズテック株式会社
「プログラミング・IT 教育事業により、多様性のある中高生の可能性を伸ばす企業」

東京都港区のライフイズテック株式会社(従業員 33 名、資本金 5 億 1,848 万円)は、2010 年に創業された。

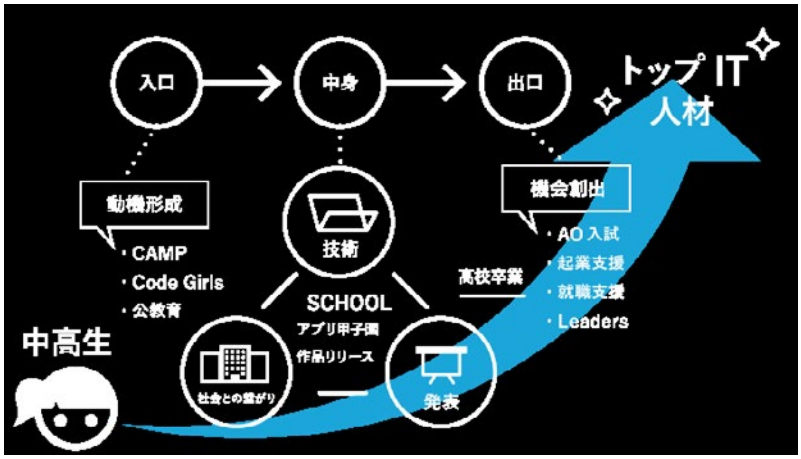
現在、中高生向けのプログラミング・IT 教育キャンプやスクールの企画・運営及びオンラインプログラミング教育サービスの開発・運営等を手掛けている。2014 年には、Google が世界の ICT 教育組織に与える賞、Google RISE Awards を 、東アジア地域で初めて受賞した。

同社の使命・事業のビジョンは、多様性のある中高生一人一人の創造力や実行力の可能性を伸ばすことで、その実現に向けた実践的なツールが、プログラミング・IT 教育の「キャンプ」や「スクール」等である。

まず、学びのきっかけをつくる「入口」として、春・夏・冬の長期休暇に全国の大学のキャンパスで開催する合宿型の「キャンプ」と、プログラミングをしっかりと学ぶ「中身」として、東京・大阪等の教室で学ぶ通学型の「スクール」がある。また、そこで学んだ中高生の進学、就職、起業等の「出口」のサポートも充実しており、世界的な企業への就職等、その後の活躍の道も開けている。

2011 年度に初めて実施したキャンプは、中高生 40 名でスタートしたが、現在では、ひと夏で 3,000 名が参加するようになった。キャンプでは、大学生が中高生に直接、プログラミング・IT の技術を教えており、技術力、コミュニケーション能力を兼ね備えたスタッフが多数所属しているため、リピーターも多く、受講者数が増え続けている。

同社の水野雄介代表取締役 CEO は、「プログラミング能力は、語学以上にどの国でも必要となる大きなポテンシャルがあるため、2015 年からシンガポール等海外の大学でキャンプを開催するなど、グローバル展開も強化している。2020 年には、日本国内だけで 20 万人の中高生が IT でものづくりをする世界をつくることを目指す。」と力強く語った。



「入口」から「出口」までのプログラミング・IT 教育の一貫支援イメージ



プログラミング・IT 教育キャンプのイメージ

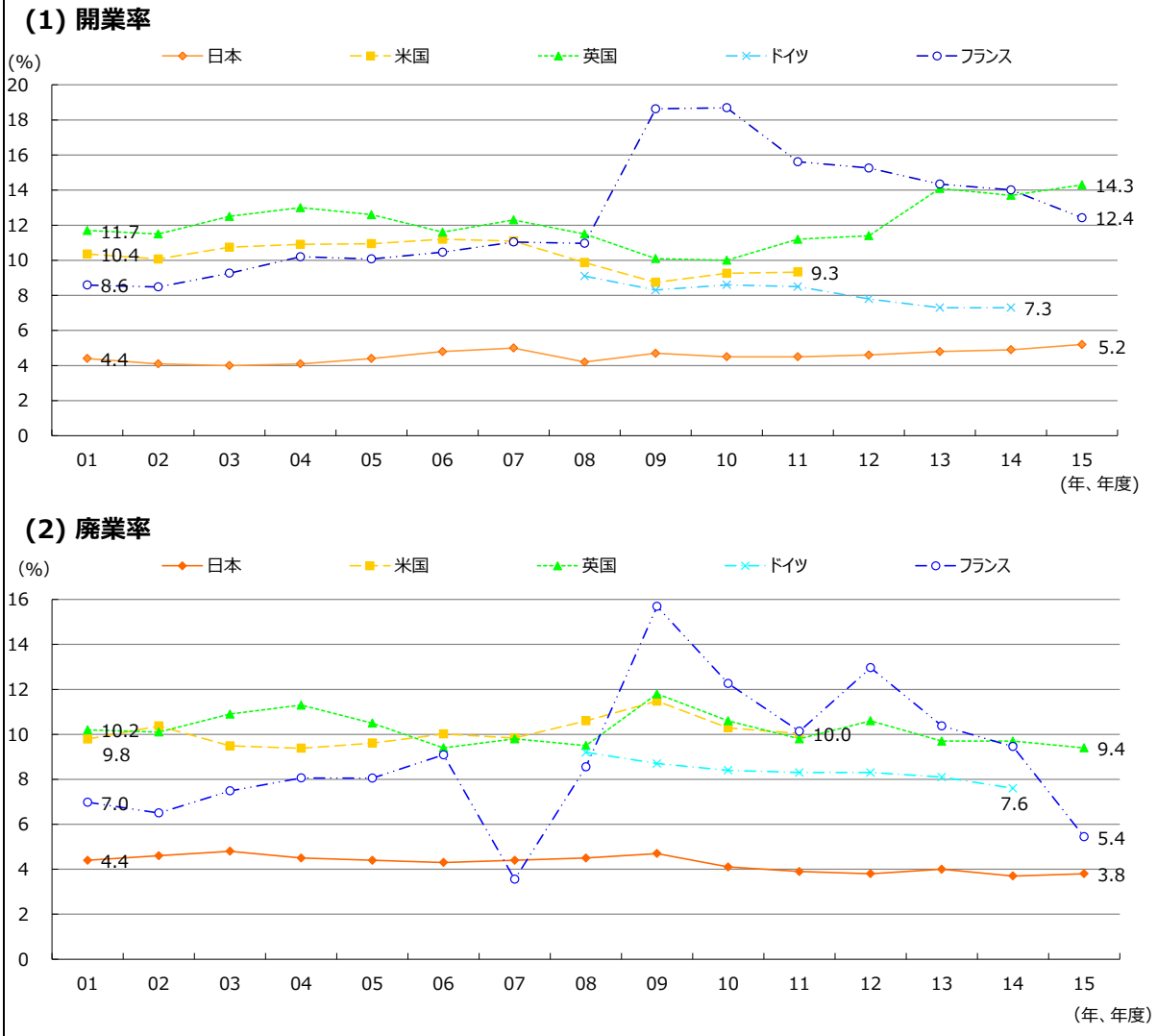
2. 起業の実態の国際比較

本項では、はじめに我が国と欧米諸国で開業率・廃業率の国際比較を行い、さらに起業するまでのプロセスに着目し、起業に対する意識・活動についても国際比較を行うことで、我が国の起業の実態について明らかにしていく。

① 開廃業率の国際比較

はじめに、政府統計を用いて我が国及び米国、英国、ドイツ、フランスの欧米諸国の開廃業率について確認していく。我が国の開廃業率を算出する方法は複数あるが、ここでは第1部と同様に、厚生労働省「雇用保険事業年報」により我が国の開業率・廃業率を算出し、我が国と欧米諸国で国際比較を行う。第2-1-7図は、欧米諸国と我が国の開業率・廃業率の推移を見たものである。我が国と各国において統計の方法が異なるため、単純に比較することはできないが、これを見ると、我が国の開業率・廃業率は、2001年から2015年にかけて、開業率は5%弱、廃業率は4%前後と欧米諸国に比べて一貫して非常に低い水準で推移している。他方で、英国やフランスは足下の開業率はともに約13.0%前後であり、我が国と比べ10ポイント近くも高くなっていることが分かる。

第2-1-7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」（年度ベース）
米国：U.S. Small Business Administration「The Small Business Economy」
英国：Office for National Statistics「Business Demography」
ドイツ：Statistisches Bundesamt「Unternehmensgründungen, -schließungen: Deutschland, Jahre, Rechtsform, Wirtschaftszweige」
フランス：INSEE「Taux de création d'entreprises」
(注)1.日本の開廃業率は、保険関係が成立している事業所(適用事業所)の成立・消滅をもとに算出している。
2.米国の開廃業率は、雇用主(employer)の発生・消滅をもとに算出している。
3.英国の開廃業率は、VAT(付加価値税)及びPAYE(源泉所得税)登録企業数をもとに算出している。
4.ドイツの開廃業率は、開業・廃業届を提出した企業数をもとに算出している。
5.フランスの開廃業率は、企業・事業所目録(SIRENRE)へのデータベースに登録・抹消された起業数をもとに算出している。
6.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。

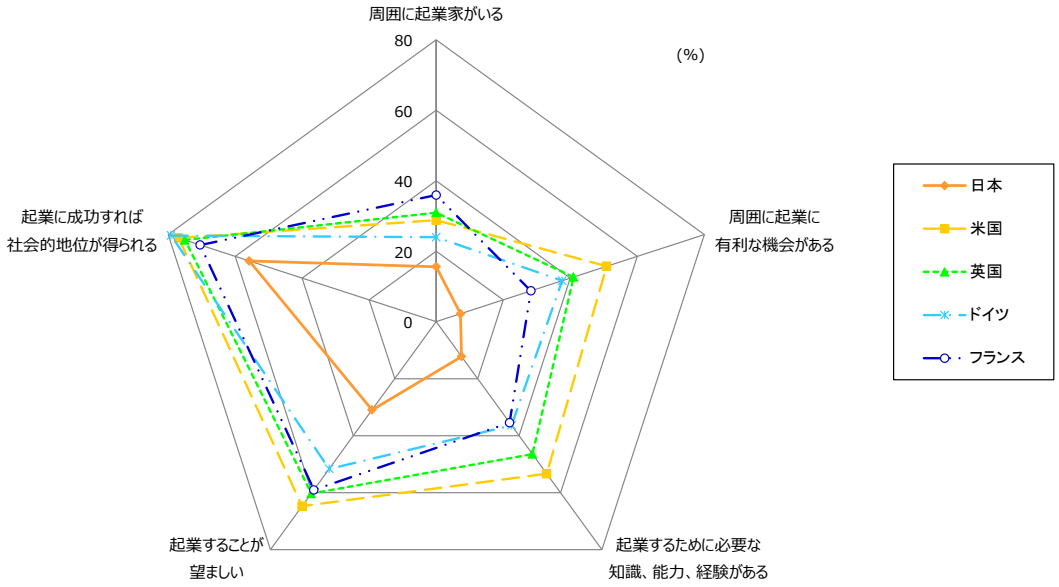
②　起業意識の国際比較

起業するまでには、①起業に無関心な人が起業に関心を持つ、②起業するために具体的な準備を行う、③実際に起業する、というプロセスがあるが、以降ではこのうち、上記①の「起業に関心を持つプロセス（起業意識）」と上記②、③の「起業準備を行い起業するプロセス（起業活動）」に着目し、国際比較を行っていく。起業意識と起業活動の国際比較を行うに当たり、世界の主要国が参加する「Global Entrepreneurship

Monitor(グローバル・アントレプレナーシップ・モニター)」(GEM)調査[3]の結果により、我が国と欧米諸国の起業意識・起業活動の違いを見ていくこととする。

はじめに、起業意識について国際比較を行っていく。GEM 調査では、18 歳から 64 歳までの成人に対して、起業意識や起業活動の程度について聞いているが、起業意識の程度を確認するには、第 2-1-8 図のような項目がある。ここで、第 2-1-8 図を見てみると、「周囲に起業家がいる」、「起業するために必要な知識、能力、経験がある」といった項目をはじめ、いずれの項目においても、我が国の回答割合は欧米諸国に比べて極めて低く、我が国の起業に対する意識水準は、欧米諸国に比べて特に低いことが分かる。

第2-1-8図 起業意識の国際比較



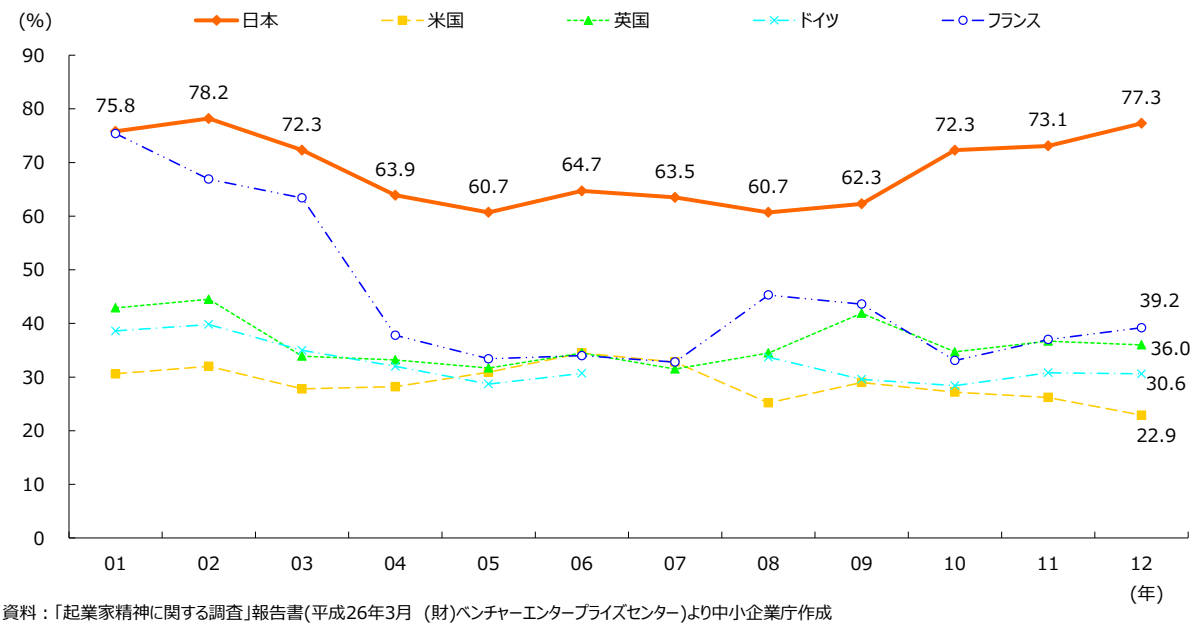
資料：『平成27年度起業・ベンチャー支援に関する調査「起業家精神に関する調査」報告書』(平成28年3月 (株)野村総合研究所)より中小企業庁作成
(注) 1.グローバル・アントレプレナーシップ・モニター(Global Entrepreneurship Monitor：GEM)調査の結果を表示している。
2.ここでいう「周囲に起業家がいる」項目は、GEM調査の「起業活動浸透指数」(「過去2年間に、新しく事業を始めた人を知っている」と回答した割合)を表示している。
2.ここでいう「周囲に起業に有利な機会がある」項目は、GEM調査の「事業機会認識指数」(「今後6か月以内に、自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れる」と回答した割合)を表示している。
3.ここでいう「起業するために必要な知識、能力、経験がある」項目は、GEM調査の「知識・能力・経験指数」(「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」と回答した割合)を表示している。
4.ここでいう「起業することが望ましい」項目は、GEM調査「職業選択に対する評価」(「あなたの国の多くの人たちは、新しいビジネスを始めることが望ましい職業の選択であると考えている」と回答した割合)を表示している。
5.ここでいう「起業に成功すれば社会的地位が得られる」項目は、GEM調査「起業家の社会的な地位に対する評価」(「あなたの国では、新しいビジネスを始めて成功した人は高い地位と尊敬を持つようになる」と回答した割合)を表示している。

[3] GEM 調査は、国の経済発展が起業活動と密接な関係があるという仮説のもとに、米国バブソン大学と英国ロンドン大学が中心となり 1999 年から実施されているもので、(1)国ごとの起業活動に違いはあるのか、(2)経済活動と起業活動に関連性はあるのか、(3)起業活動の違いを生み出す要因とは何かの三つを明らかにすることを目的としたものである。1999 年に我が国を含め 10 か国からスタートし、2015 年には 62 の国や地域が参加している。サンプル数は一つの国当たり最低 2,000 サンプル(サンプリングは無作為抽出)であり、全世界共通の調査票が使われている。この調査を通して、起業活動、起業態度、起業活動の目標、起業支援活動の実態について国際比較を行うことができる。

③ 起業無関心者の割合の推移

続いて、前掲第 2-1-8 図の起業意識の程度を測る項目のうち、「周囲に起業家がいる」、「周囲に起業に有利な機会がある」、「起業するために必要な知識、能力、経験がある」の三つの項目に着目し、三つの項目いずれについても「該当しない」と回答した人を、本項では「起業無関心者」と定義し、全体に占める起業無関心者の割合の推移を見たものが第 2-1-9 図である。これを見ると、我が国の起業無関心者の割合は、欧米諸国に比べて高い水準で推移していることが分かる。

第2-1-9図 起業無関心者の割合の推移

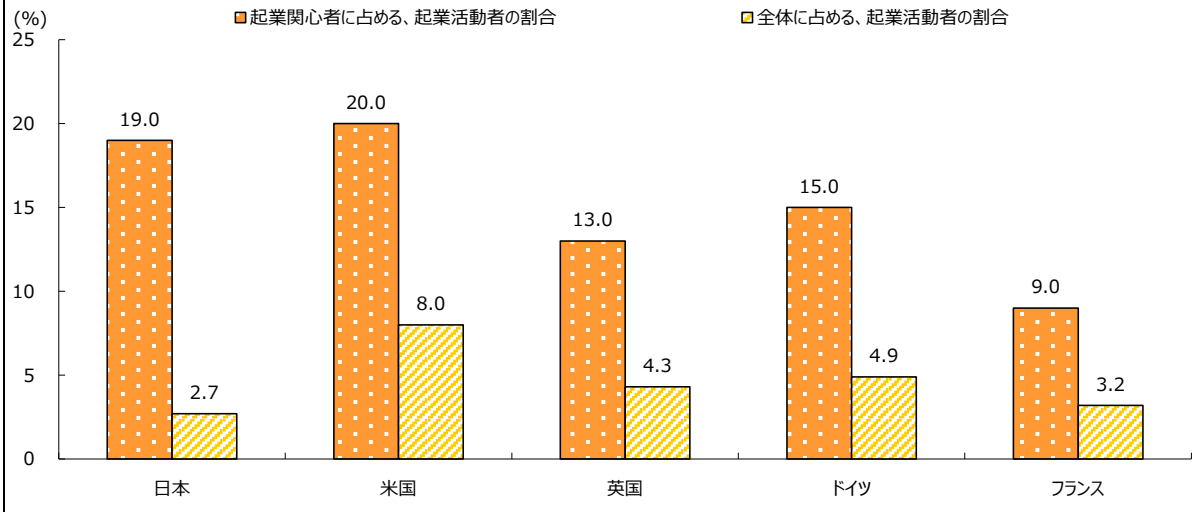


資料：「起業家精神に関する調査」報告書(平成26年3月　(財)ベンチャーエンタープライズセンター)より中小企業庁作成
(注)1.グローバル・アントレプレナーシップ・モニター(Global Entrepreneurship Monitor：GEM)調査の結果を表示している。
2.ここでいう「起業無関心者の割合」とは、「起業活動浸透指数」、「事業機会認識指数」、「知識・能力・経験指数」の三つの指数について、一つも該当しない者の割合を集計している。

④ 起業意識と起業活動の関係

ここからは、起業意識と起業活動の関係性について、我が国と欧米諸国との違いを見ていく。第 2-1-10 図は、全体及び起業に関心を持っている者（以下、本項では「起業関心者」という。）それぞれに占める、起業活動を行っている者（以下、本項では「起業活動者」という。）の割合について、国際比較したものである。ここで、全体に占める起業活動者の割合を見てみると、起業意識と同様に、我が国は欧米諸国に比べて低い水準であることが分かる。しかし他方で、起業関心者に限定してみると、起業関心者に占める起業活動者の割合からも分かるように、起業関心者が実際に起業活動を行う割合については、英国やドイツ、フランスよりも高く、米国と同水準であることが分かる。

第2-1-10図 起業関心者が起業活動を行う割合の国際比較



資料：「起業活動に影響を与える要因の国際比較分析」(平成24年3月 (独)経済産業研究所)より中小企業庁作成
(注)1.グローバル・アントレプレナーシップ・モニター(Global Entrepreneurship Monitor：GEM)調査の結果を表示している。
2.ここでいう「起業関心者に占める、起業活動者の割合」とは、「起業するために必要な知識・能力・経験がある」と回答した人のうち、起業活動者(起業のために具体的な準備をしている人と起業後3年半未満の人の合計)が占める割合のことをいう。
3.ここでいう「全体に占める、起業活動者の割合」とは、一般成人(18-64歳)のうち、起業活動者(起業のために具体的な準備をしている人と起業後3年半未満の人の合計)が占める割合のことをいう。
4.起業活動者の割合は、2001年から2010年の個票データを集計した値である。

以上の結果から、我が国の起業意識の水準は、欧米諸国と比べて低く推移しているが、その一方で、起業関心者に限定すると、起業準備を行う割合は、相対的に高いことが分かった。このことから、我が国において起業を増やすためには、はじめに起業無関心者に対して、起業に関心を持つように働きかけていくことが重要である。さらに、起業無関心者が起業に関心を持った後、起業準備を始める、実際に起業するといった、起業までのプロセスを一つずつ進められるよう支援を強化していくことが有効であると考えられる。

【コラム 2-1-2　起業環境・起業支援施策の国際比較】

本コラムでは、欧米諸国における起業環境及び起業支援施策等を概観することで、起業環境や起業支援施策と開業率との関係について触れ、そして企業生存率に着目し、我が国と欧米諸国とで比較を行なっていく。

●起業環境

我が国と欧米諸国における起業環境について見てみると、我が国においては起業に掛かる日数や開業コストが欧米諸国に比べて高いため、起業のしやすさの総合順位は 89 位と、欧米諸国に比べて低い順位になっている。他方で、米国や英国、フランス等は、起業に掛かる日数や開業コスト等について我が国と比較してみても、我が国よりも起業しやすい環境であるといえよう。

コラム2-1-2①図　起業環境の国際比較

	起業のしやすさ 世界順位	起業に要する 手続数	起業に 掛かる日数	開業コスト(%)
日本	89	8	11.2	7.5
米国	51	6	5.6	1.1
英国	16	4	4.5	0.1
ドイツ	114	9	10.5	1.9
フランス	27	5	3.5	0.7

資料：世界銀行「Doing Business 2017」

(注)　ここでいう開業コストは、一人当たりの所得に占める金額の割合を示している。

●起業支援施策

前掲第 2-1-7 図を見ても分かるように、英国やフランスの開業率は英国 14.3%、フランス 12.4%と、我が国に比べて非常に高くなっている。ここでは、英国、フランスそれぞれについて、各国の起業支援施策の内容及び効果を確認することで、開業率との関係性について見ていくこととする。

■英国

英国では、2010 年から開業率の増加が続いている[4]。この背景には、英国政府による包括的な中小企業向け支援施策の充実がある。例えば、英国ビジネス銀行(British Business Bank ; BBB[5])は、主要施策の一つとして 2012 年より「スタートアップローン(創業 2 年以内のメンタリング支援付き融資)[6]」を提供し、初年度から 6,500 件のローンによって総額 39.2 百万ポンドが融資された[7]。また、そのほかにも、英国イノベーション投資ファンド(戦略的に重要な産業向けのベンチャーキャピタルファンド)等の投資ファンドや企業金融保証制度等の信用保証制度が活用されている[8]。

また、起業促進のための取組は教育分野においても行われている。2014 年には、5～11 歳の子供に 5 ポンドを支給して、1 か月間、事業を経営させる取組が行われた。さらに、キャリア教育の拡充に向けた企業による教師へのトレーニングや、成績やキャリア教育の記録を証明する「エンタープライズ・パスポート」を発行する取組も行われ、2010 年前後から若者の起業への関心は高まり続けている[9]。

なお、英国では、社会的企業[10]が中小企業の約 6%を占め、その数は 2010 年の 24

[4] Office of National Statistics “Business demography, UK: 2015” (https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/business/activitysizeandlocation/bulletins/businessdemography/2015)

[5] 英国ビジネス銀行は、2014 年に設立された創業支援を含む中小企業向けの金融施策を担う国有の開発銀行である。British Business Bank “Corporate Information and Subsidiary Companies” (http://british-business-bank.co.uk/corporate-information)

[6] Start Up Loans “About The Loan” (https://www.startuploans.co.uk/what-is-a-start-up-loan/)

[7] Prime Minister’s office and Department for Business, Innovation & Skills “Report on small firms 2010 to 2015 by Lord Young” (https://www.gov.uk/government/publications/report-on-small-firms-2010-to-2015-by-lord-young)

[8] (一財)商工総合研究所(2016 年)「ヤング報告書」にみる英国の中小起業政策の将来像 (http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/28nen/28-3.pdf)

[9] Prime Minister’s office and Department for Business, Innovation & Skills “Report on small firms 2010 to 2015 by Lord Young” (https://www.gov.uk/government/publications/report-on-small-firms-2010-to-2015-by-lord-young)

[10] 英国において社会的企業とは「ステイクホルダーやオーナーのための利益の最大化ではなく、主に社会的目的を持つ事業を行い、余剰利益を原則その社会的目的のためにビジネス又はコミュニティに再投資を行う企業」と定義される。Department for Business, Innovation & Skills “A Guide to Legal Forms for Social Enterprise”

万社から 2016 年には 30 万社まで増加している。この社会的企業の金融アクセスを向上させるため、2014 年に社会的投資に対する税額控除制度が導入され、資金調達源の多様化が進められている[11]。

■フランス

フランスでは、2009 年 1 月から施行された「個人事業主制度」により、簡易な申請のみで起業が可能になった。創業間もない企業への税制優遇措置もあいまって、2009 年から 2010 年にかけて個人事業主としての起業数が倍増した。具体的には、2009 年は約 32 万者、2010 年には約 36 万者の個人事業主が起業した[12]。2011 年に入ると、起業件数の増加は一段落したものの、制度導入以前より高い水準は依然として維持されている[13]。

同制度を用いて起業をした人の内訳を見ると、個人事業主の 30%は起業以前に職に就いていない者（うち退職者は 6%、学生は 5%）であり、40%は兼業・副業として個人で事業を行っている者である。新たな起業に加え、本業との両立が認められることが同制度を利用する主な理由の一つとなっている[14]。

(https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31677/11-1400-guide-legal-forms-for-social-enterprise.pdf)

[11] Prime Minister’s office and Department for Business, Innovation & Skills “Report on small firms 2010 to 2015 by Lord Young” (https://www.gov.uk/government/publications/report-on-small-firms-2010-to-2015-by-lord-young)。

[12] http://www.acoss.fr/home/observatoire-economique/publications/acoss-stat/acoss-stat-n214.html

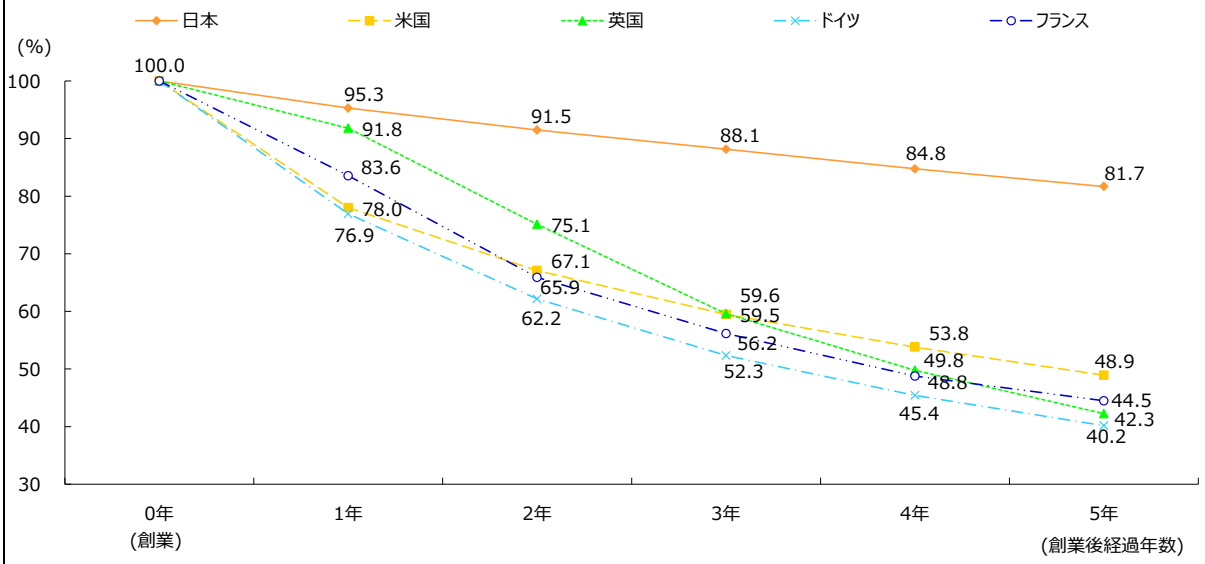
[13] INSEE “Hors auto-entreprises, les créations d’entreprises augmentent en 2013” (https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280964)

[14] OECD The Missing Entrepreneurs (2013 年 12 月)p.202-203 (http://www.oecd.org/publications/the-missing-entrepreneurs-9789264188167-en.htm)

●起業後の企業生存率

我が国は、開業率・廃業率がともに欧米諸国に比べて低いことについてはこれまで見てきたが、それでは、開業率・廃業率がともに低い我が国と、開業率・廃業率がともに高い欧米諸国とでは、起業する企業には違いはあるのだろうか。ここでは、起業後の企業生存率について国際比較を行っていく（コラム 2-1-2②図）。企業生存率についても、開業率・廃業率と同様に国によって統計やデータの性質が異なるため、単純に比較をすることはできないが、これを見ると、起業後 5 年間で英国は 57.7%、フランスは 55.5%の企業が市場から退出しているのに対し、我が国は起業後 5 年間で 18.3%の退出にとどまっていることが分かる。このことからも、我が国においては、起業する企業数は欧米諸国に比べて少ないが、一方で起業後に市場から退出することなく長期にわたり事業を継続させている企業の割合は、欧米諸国に比べても高い傾向にあることが分かる。

コラム2-1-2②図 起業後の企業生存率の国際比較



資料：日本：(株)帝国データバンク「COSMOS2(企業概要ファイル)」再編加工
米国、ドイツ、フランス：Eurostat
英国：Office for National Statistics

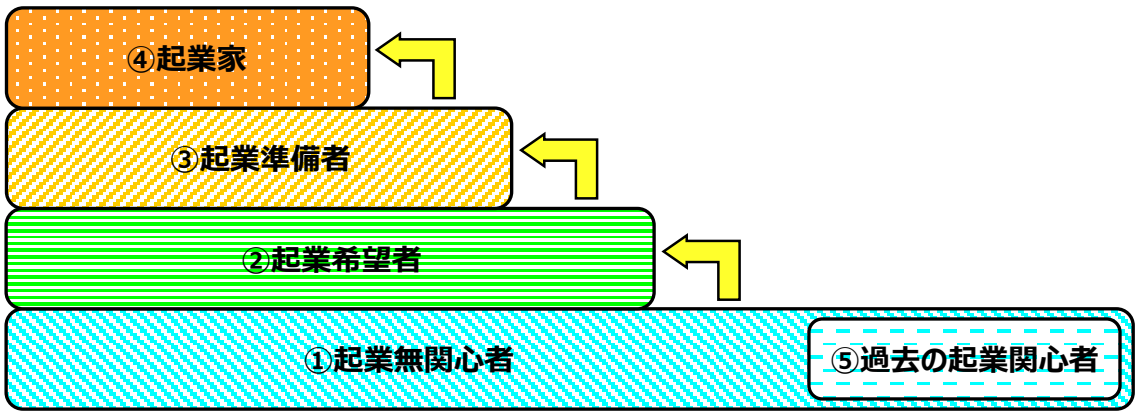
(注)1.日本の企業生存率はデータベースに企業情報が収録されている企業のみで集計している。また、データベース収録までに一定の時間を要するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。
2.米国、英国、ドイツ、フランスの企業生存率は、2007年から2013年に起業した企業について平均値をとったものである。

第 2 節　起業に至るまでの実態と課題

前節では、GEM 調査による起業意識・起業活動の国際比較を行うことで、我が国においては起業に無関心な人の割合が欧米諸国に比べて高く、そのため起業活動が活発に行われていないことを見てきた。本節では、「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査[15]」により、詳細に分析を行っていく。具体的には、起業に至るまでのプロセスを第 2-1-11 図のように四つのステージに分類し、ステージごとの実態や課題について概観する。具体的には、①起業について現在関心がない者（以下、本節では「起業無関心者」という。）、②起業に関心があり、起業したいと考えているが、現在具体的に準備を行っていない者（以下、本節では「起業希望者」という。）、③起業したいと考えており、現在起業に向けて具体的な準備を行っている者（以下、本節では「起業準備者」という。）、④起業を実現した者（以下、本節では「起業家」という。）それぞれの実態を把握するとともに、それぞれの課題、次のステージに進むために必要な支援施策等の在り方について分析していく。さらに、起業無関心者の中には、⑤過去に起業に関心があり起業を志したものの、起業を諦め、現在は起業に関心がない者（以下、本節では「過去の起業関心者」という。）が一定数存在している。このような過去の起業関心者についても、実態や課題を分析していく。

[15] 中小企業庁の委託により、三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング（株）が 2016 年 12 月に実施したアンケート調査。
インターネットによるスクリーニング調査を全国の 18 歳から 69 歳の男女に対して行った。調査方法はスクリーニング調査と本調査の 2 段階で行われており、スクリーニング調査で本調査の調査対象となる起業希望者、起業準備者、起業家、過去の起業関心者を抽出し、本調査への回答者とし、4,125 人から回答を得た。
また、スクリーニング調査についても全体の傾向を見るために、スクリーニング調査の回答者のうち、性別、年齢階層別（35 歳以下、36 歳以上 55 歳以下、55 歳以上）のバランスを考慮し、18,000 人のサンプルを回収している。

第2-1-11図 起業に至るまでのステージ



①**起業無関心者**:起業について現在関心がない者

②**起業希望者**:起業に関心があり、起業したいと考えているが、現在具体的に準備を行っていない者

③**起業準備者**:起業したいと考えており、現在起業に向けて具体的な準備を行っている者

④**起業家**:起業を実現した者

⑤**過去の起業関心者**:起業について、過去に関心はあったものの、現在は関心がない者
（※過去に起業を考え、準備若しくは希望したものの準備にまで至らず、現在は起業に無関心な者）

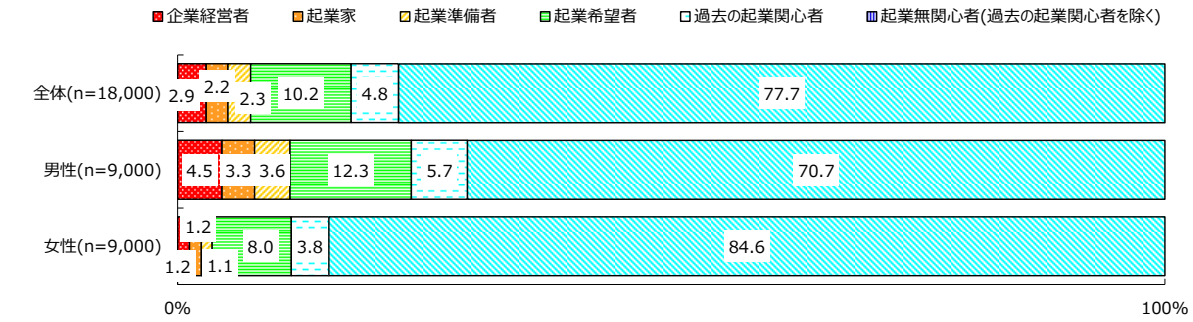
1. 我が国の起業に関する現状

① 起業無関心者の割合

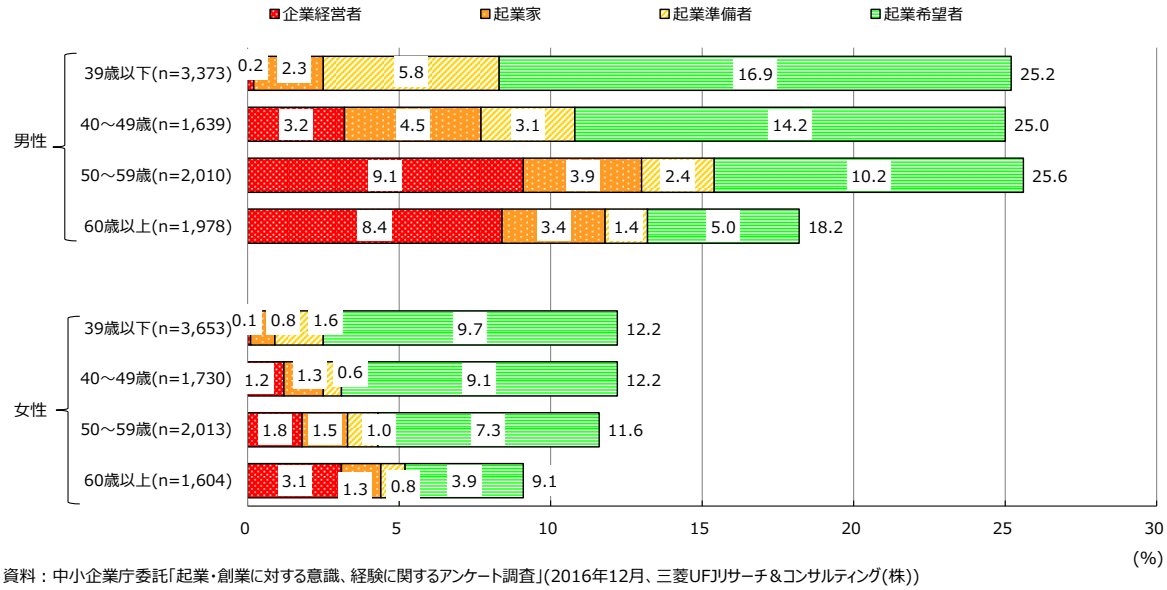
はじめに、今回のアンケート調査における、起業無関心者の割合について見てみる（第 2-1-12 図）。これを見ると、過去の起業関心者も含めると、全体の約 8 割が起業に無関心であることが分かる。また、男性と女性で比較してみると、女性の方が起業に無関心な割合が高くなっている。続いて、男女・年代別に割合を見てみると、男女共に 50～59 歳、60 歳以上と年代が上がるにつれて、起業から 10 年以上経過した企業経営者と、起業後 10 年以内の起業家の割合がともに高くなっていることが分かる。また、起業希望者、起業準備者等の起業を志している者の割合はシニア世代に比べて若い年代の方が高くなっている一方で、年代が上がるにつれて企業経営者と起業家の割合が高まっていることからも、起業を志している者が起業を実現させていることが推察されるが、その一方で、50 歳以上においても起業希望者、起業準備者が一定数存在していることからも、起業を志している者のうち一定数は、何らかの理由・課題のために、速やかに起業にまで至っていないことが推察される。

第2-1-12図 起業関心有無の割合

(1) 男女別に見た割合



(2) 男女･年代別に見た、企業経営者、起業家、起業準備者、起業希望者の分布



資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

(注)　1.本調査において、「起業家」とは、起業した者のうち、起業してから10年以内の者、「企業経営者」とは、起業した者のうち、起業してから少なくとも10年が経過した者とする。
　　2.(2)においては、過去の起業関心者、起業無関心者(過去の起業関心者を除く)の回答は表示していない。

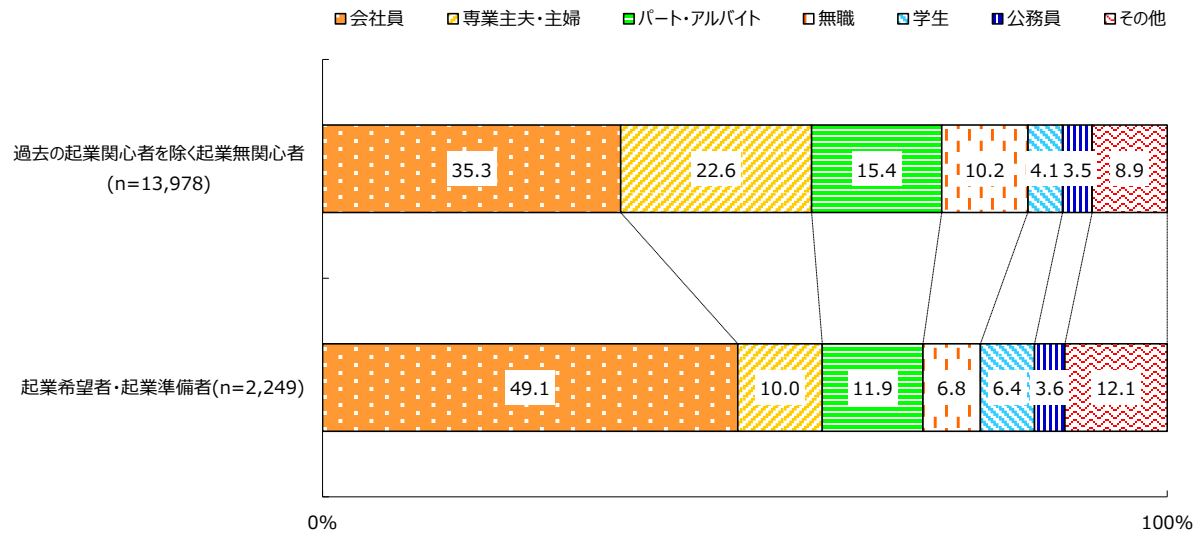
2. 過去の起業関心者を除く起業無関心者の実態

続いて、過去の起業関心者を除く起業無関心者について、起業希望者・起業準備者と比較することで、過去の起業関心者を除く起業無関心者の実態を明らかにしていく。

① 過去の起業関心者を除く起業無関心者の現在の職業

はじめに、第 2-1-13 図は、過去の起業関心者を除く起業無関心者の現在の職業の構成について、起業希望者・起業準備者と比較したものであるが、これを見ると、過去の起業関心者を除く起業無関心者は起業希望者・起業準備者に比べ、「専業主夫・主婦」、「パート・アルバイト」、「無職」の割合が高いことが分かる。

第2-1-13図 過去の起業関心者を除く起業無関心者の現在の職業

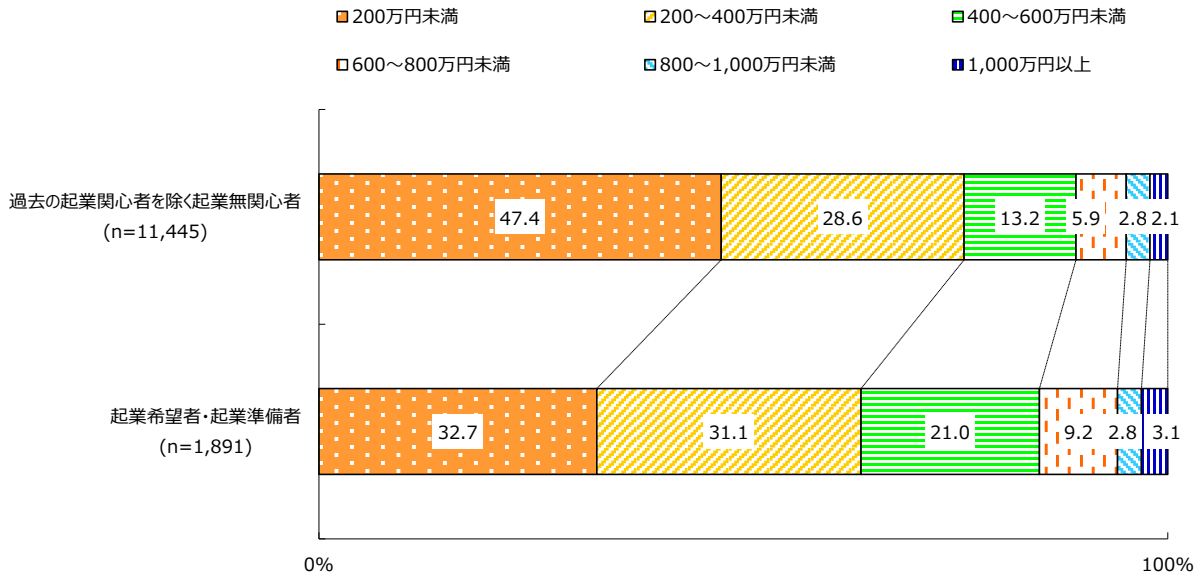


資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

② 過去の起業関心者を除く起業無関心者の個人年収分布

続いて、過去の起業関心者を除く起業無関心者の個人年収分布について見たものが第 2-1-14 図であるが、前掲の第 2-1-13 図で見たとおり、過去の起業関心者を除く起業無関心者には、起業希望者・起業準備者に比べて、専業主夫・主婦、パート・アルバイト、無職といった属性の人が多く含まれているため、過去の起業関心者を除く起業無関心者の約半数は年収 200 万円未満となっていることが分かる。

第2-1-14図 過去の起業関心者を除く起業無関心者の個人年収分布

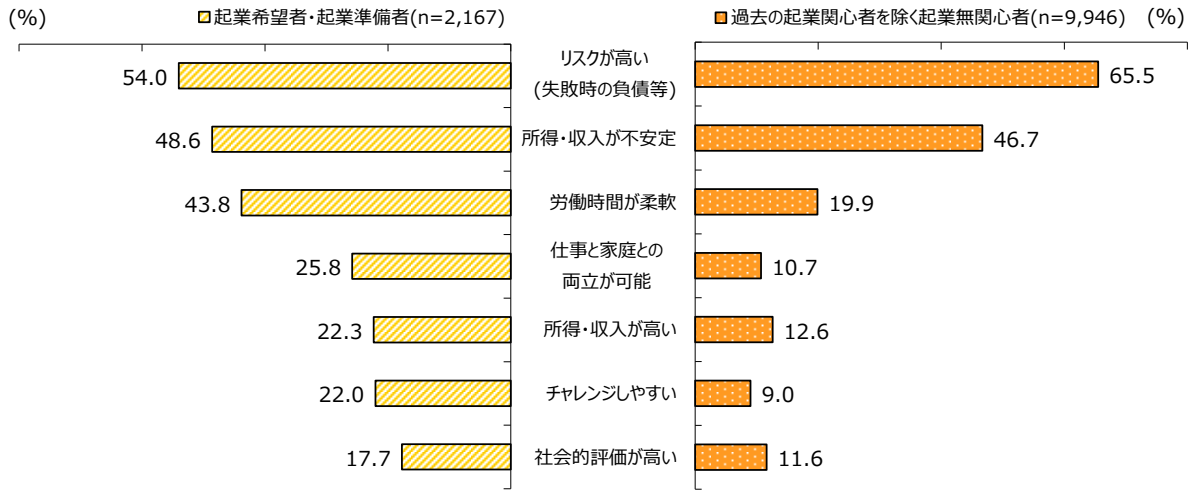


資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　「分からない」と回答した人を除いて割合を集計している。

③ 起業に対するイメージ

第 2-1-15 図は、過去の起業関心者を除く起業無関心者と起業希望者・起業準備者のそれぞれが起業に対して持っているイメージを比較したものであるが、これを見ると、過去の起業関心者を除く起業無関心者は、「リスクが高い（失敗時の負債等）」、「所得・収入が不安定」の二つのマイナスイメージが突出しているのに対し、起業希望者・起業準備者は、「リスクが高い（失敗時の負債等）」、「所得・収入が不安定」の項目については過去の起業関心者を除く起業無関心者と共通しているが、そのほか、「労働時間が柔軟」、「仕事と家庭との両立が可能」、「所得・収入が高い」、「チャレンジしやすい」等のプラスのイメージも合わせて持っていることが分かる。このように、一度も起業に関心を持ったことのない起業無関心者は、起業に対してマイナスのイメージを持っている割合が高いため、起業のプラスの面を周知することで、今後こうした起業無関心者が起業に関心を持つきっかけとなると考えられる。

第2-1-15図　過去の起業関心者を除く起業無関心者の、起業に対するイメージ

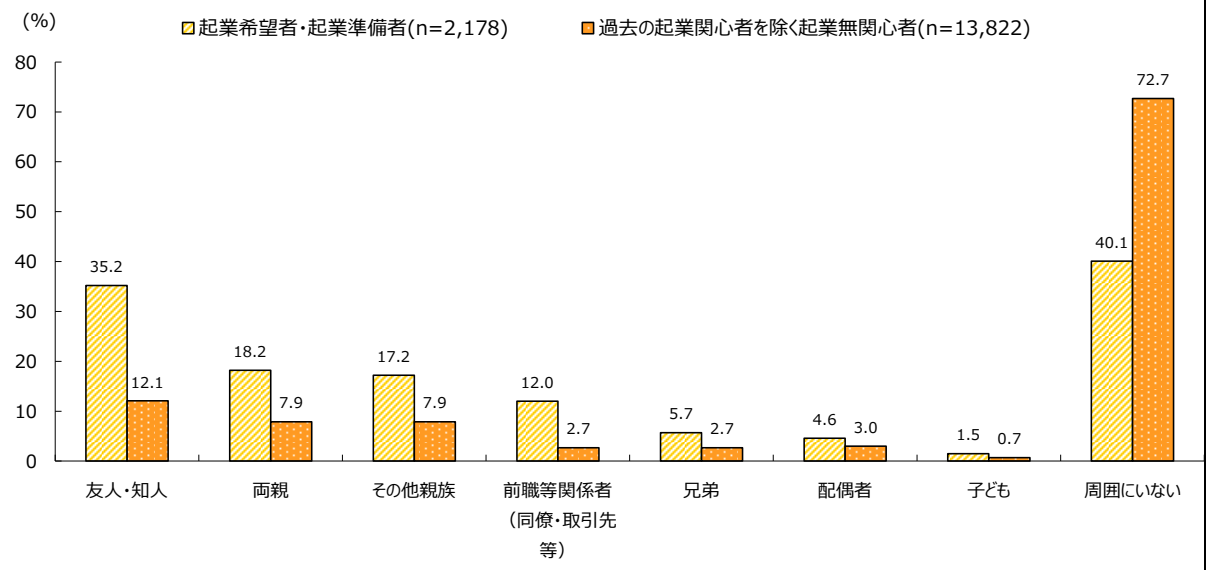


資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.起業希望者・起業準備者の回答割合が高い上位7項目を表示している。

④　過去の起業関心者を除く起業無関心者における周囲の環境

次に、過去の起業関心者を除く起業無関心者と起業希望者・起業準備者に対して、周囲に企業経営者がいるかを聞いたものが第 2-1-16 図であるが、起業希望者・起業準備者は「友人・知人」や「両親」をはじめとして、周囲に企業経営者がいる割合が過去の起業関心者を除く起業無関心者に比べて高いことが分かる。他方で、起業無関心者のうち約 7 割が「周囲にいない」と回答していることからも、起業無関心者が起業に関心を持たないのは、自分の身近に起業家や企業経営者がいないため、起業して経営者になることについての具体的なイメージができないことも理由の一つであると考えられる。

第2-1-16図 過去の起業関心者を除く起業無関心者における周囲の環境

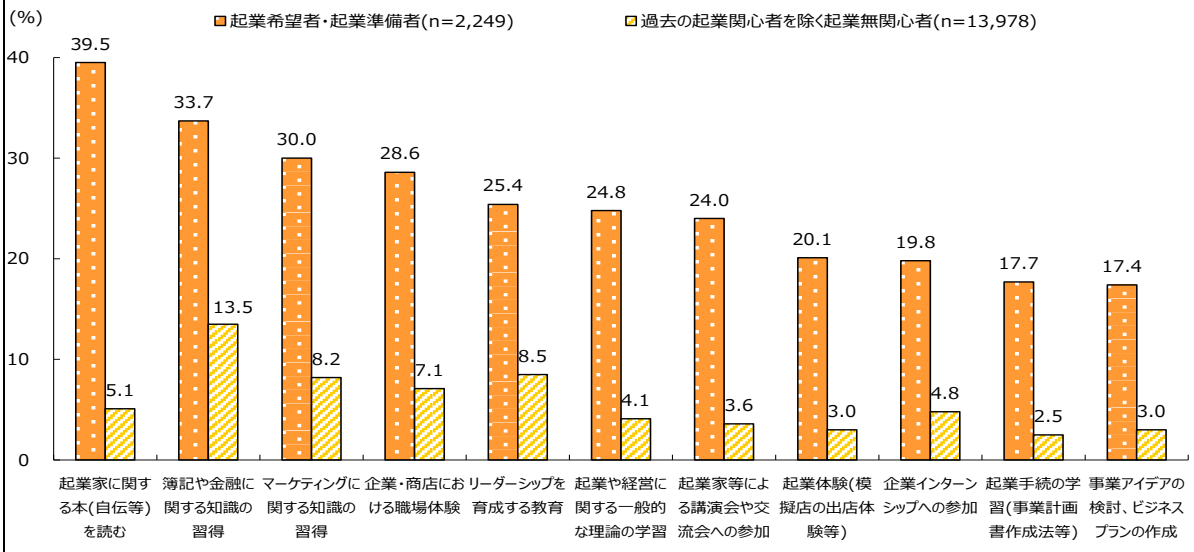


資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう「その他親族」とは、両親、配偶者、兄弟、子ども以外の親族のことをいう。
3.「その他」の項目は表示していない。

⑤ 起業家教育と起業への関心

起業に関連する教育が起業への関心の有無に影響するかについて確認するため、過去の起業関心者を除く起業無関心者と起業希望者・起業準備者それぞれが、これまでに受講したことのある各種経営、起業、就労等に係る教育やプログラム等（以下、「起業家教育」という。）の内容について見たものが第 2-1-17 図である。これを見ると、過去の起業関心者を除く起業無関心者は、起業希望者・起業準備者に比べて起業家教育の受講割合が極端に低いことが分かる。他方で、起業希望者・起業準備者は、様々な起業家教育を受講していることからも、起業家教育の受講は、起業に関心を持つきっかけの一つになっていることが推察される。

第2-1-17図 起業家教育と起業への関心



資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

以上、過去の起業関心者を除く起業無関心者の実態について、過去の起業関心者を除く起業無関心者と起業希望者・起業準備者を比較することで明らかにしてきた。第 1 節で見てきたとおり、我が国において、一度起業に関心を持った人が、起業準備を行う割合は、国際的に見ても高い水準にある。このことから、起業に関心を持つ者を増やすことが、我が国全体の起業を増やす契機となると考えられる。また、第 2-1-16 図で見たように、周囲の環境が起業への関心に与える影響は大きい。身近に起業家や企業経営者が増えることで、起業についてのプラスのイメージが広がり、過去の起業関心者を除く起業無関心者が起業に対して関心を持つきっかけとなる可能性がある。そのためにも、まずは、起業希望者や起業準備者が円滑な起業を実現できる環境の整備や支援を行うことが重要である。

このような観点から、次項では、起業希望者と起業準備者に着目して分析を行っていく。

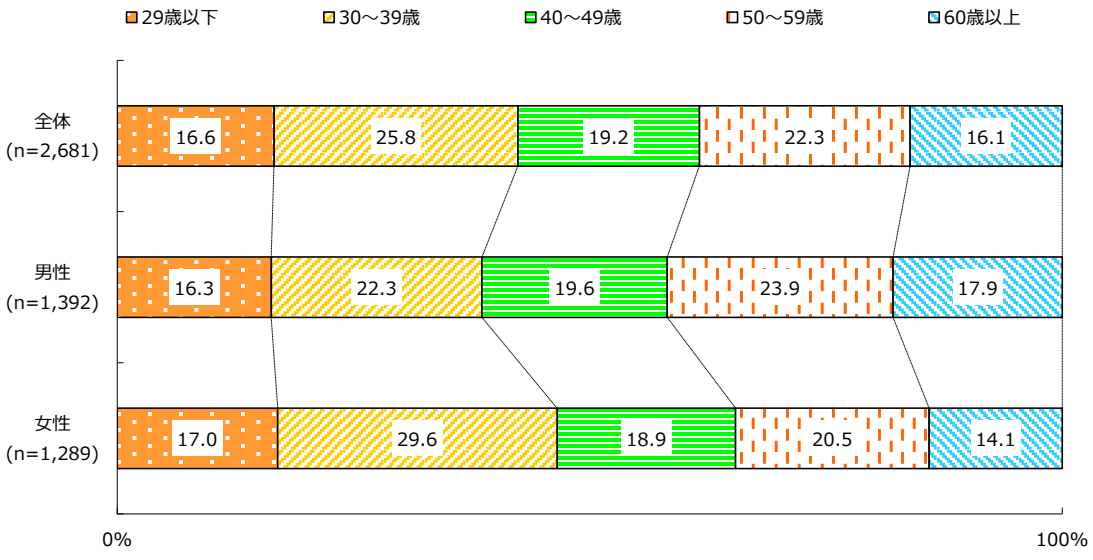
3. 起業希望者・起業準備者の実態と課題

①　男女別に見た、起業希望者・起業準備者の年齢構成

ここからは、起業希望者と起業準備者について、それぞれの実態や課題及び起業に至るまでのプロセスで次のステージに進む際に活用した支援施策等について明らかにしていく。

はじめに、第 2-1-18 図は、起業希望者と起業準備者の年齢構成を男女別に見たものであるが、これを見ると、全体の起業希望者・起業準備者のうち約 7 割が 30～59 歳の年代で占められている。また、男女別に見てみると、男性の起業希望者・起業準備者については、40 歳以上の年代が高くなっている一方で、女性の起業希望者・起業準備者については、39 歳以下の割合が高く約半数を占めている。このように、起業希望者・起業準備者は性別、年代が幅広く分布しており、それぞれが抱えている課題等は性別や年齢によって大きく異なっていることが考えられる。そのため、本項では、起業希望者と起業準備者を性別、年代(34 歳以下、35～59 歳、60 歳以上)の 2 軸で分類し、その違いについて概観していく。

第2-1-18図 男女別に見た、起業希望者・起業準備者の年齢構成



資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

② 起業希望者・起業準備者が起業に関心を持ったきっかけ

次に、起業希望者・起業準備者が起業に関心を持ったきっかけについて、男女・年代別に傾向の違いを確認してみる(第 2-1-19 図)。

はじめに、男性について見てみると、34 歳以下と 35～59 歳の年代については、「周囲の起業家・経営者の影響」の割合が最も高く、次いで 34 歳以下の年代は「勤務先の先行き不安・待遇悪化」、35～59 歳の年代は「勤務先ではやりたいことができなかった」の割合が高くなっている。また、34 歳以下の年代では「周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた」、35～59 歳の年代は「事業化できるアイデアを思いついた」についてもそれぞれ比較的回答割合が高い。このことからも、34 歳以下の男性は、勤務先への不満・不安と周囲の起業家・経営者の影響及び周囲に起業を勧められることがあいまって起業に関心を持っていると考えられる。他方で、35～59 歳の男性は、34 歳以下に比べて自身のやりたい仕事のイメージができており、そのイメージの実現のために起業に関心を持っているものと考えられる。また、60 歳以上の年代は、「時間的な余裕ができた」が最も高くなっており、次いで「働き口(収入)を得る必要があった」の順になっている。さらに、34 歳以下、35～59 歳では最も割合が高かった「周囲の起業家・経営者の影響」の割合は 60 歳以上においてはかなり割合が低下している。以上より、60 歳以上の男性は、周囲の起業家や経営者の影響を受けてではなく、定年退職等を機に、収入を得るために次の働き方として起業を選択していると推察される。

続いて、女性について見てみると、34 歳以下、35～59 歳の年代は男性と同様に、「周囲の起業家・経営者の影響」の割合が最も高い。また、いずれの年代についても、「家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)」の割合が男性に比べて共通して高くなっていることが分かる。このことからも、34 歳以下及び 35～59 歳の年代の女性は、周囲の起業家や経営者の影響を受けていることは男性と同様であるが、それ以外にも、女性は男性に比べて、結婚や離婚、出産や育児、病気や介護といった家庭環境の変化により起業に関心を持つ傾向にある。また、60 歳以上の年代については、男性と同様に「時間的な余裕ができた」の割合が最も高くなっており、次いでほかの年代の女性と同様に「家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)」の割合が高くなっており、一方で 60 歳以上の男性で割合が高かった「働き口(収入)を得る必要があった」の割合は女性においては低くなっている。このことからも、60 歳以上の女性は、収入を得るためではなく、育児や介護が一段落するなど、家庭環境の変化により時間に余裕ができることで、起業に関心を持っているものと推察される。

第2-1-19図 男女･年代別に見た、起業希望者･起業準備者が起業に関心を持ったきっかけ

		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性	34歳以下 (n=425)	周囲の起業家･経営者の影響 (36.7%)	勤務先の先行き不安･待遇悪化 (19.8%)	働き口(収入)を得る必要があった (19.3%)	勤務先ではやりたいことができなかった (18.4%)	周囲(家族･友人･取引先等)に勧められた (17.9%)
	35～59歳 (n=718)	周囲の起業家･経営者の影響 (34.7%)	勤務先ではやりたいことができなかった (25.1%)	勤務先の先行き不安･待遇悪化 (24.9%)	働き口(収入)を得る必要があった (18.4%)	事業化できるアイデアを思いついた (14.9%)
	60歳以上 (n=249)	時間的な余裕ができた (30.1%)	働き口(収入)を得る必要があった (20.5%)	周囲の起業家･経営者の影響(18.9%)	勤務先の先行き不安･待遇悪化 (18.5%)	事業化できるアイデアを思いついた (17.3%)
女性	34歳以下 (n=425)	周囲の起業家･経営者の影響 (38.4%)	家庭環境の変化(結婚･出産･介護等) (23.5%)	勤務先ではやりたいことができなかった (19.8%)	働き口(収入)を得る必要があった (18.8%)	周囲(家族･友人･取引先等)に勧められた (17.6%)
	35～59歳 (n=682)	周囲の起業家･経営者の影響 (25.8%)	家庭環境の変化(結婚･出産･介護等) (25.7%)	働き口(収入)を得る必要があった (22.3%)	勤務先の先行き不安･待遇悪化 (19.5%)	時間的な余裕ができた (15.1%)
	60歳以上 (n=182)	時間的な余裕ができた (26.4%)	家庭環境の変化(結婚･出産･介護等) (20.3%)	周囲の起業家･経営者の影響 (20.3%)	働き口(収入)を得る必要があった (17.0%)	周囲(家族･友人･取引先等)に勧められた (15.9%)

資料：中小企業庁委託「起業･創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業希望者･起業準備者の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

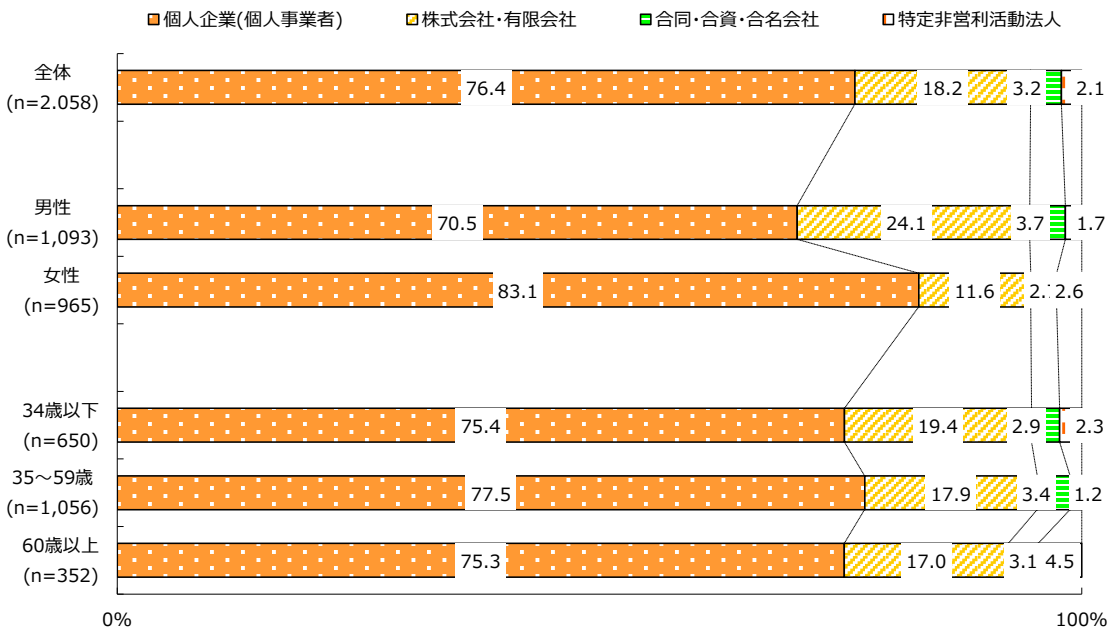
このように、起業希望者・起業準備者の多くは、自身の身近に起業家・経営者がいることで、影響を受け、起業に関心を持っていることが分かる。

以上のことから、現在既に起業に関心を持っている起業希望者・起業準備者が円滑に起業することで、多くの起業無関心者の周囲に起業家が増え、それにより起業無関心者が起業に関心を持つ、という好循環が生まれ、その結果我が国の起業の活性化につながることが考えられる。

③ 起業希望者と起業準備者が目指す起業

ここからは、起業希望者・起業準備者の実態と起業に至るまでの課題等について見ていく。第 2-1-20 図は、起業時に検討している企業形態について、男女別、年代別に見たものであるが、これをはじめに男女別に見ると、男性は「株式会社・有限会社」と回答した割合が 24.1%と女性に比べ高い一方で、女性は「個人企業(個人事業者)」の回答割合が 83.1%と男性に比べ高く、男性と女性で検討している企業形態が異なっていることが分かる。次に、年代別に特徴を見てみると、34 歳以下の年代はそれ以外の年代に比べて「株式会社・有限会社」の割合が若干高く、一方で 60 歳以上の年代はそれ以外の年代に比べて「特定非営利活動法人」の割合が若干高くなっている。

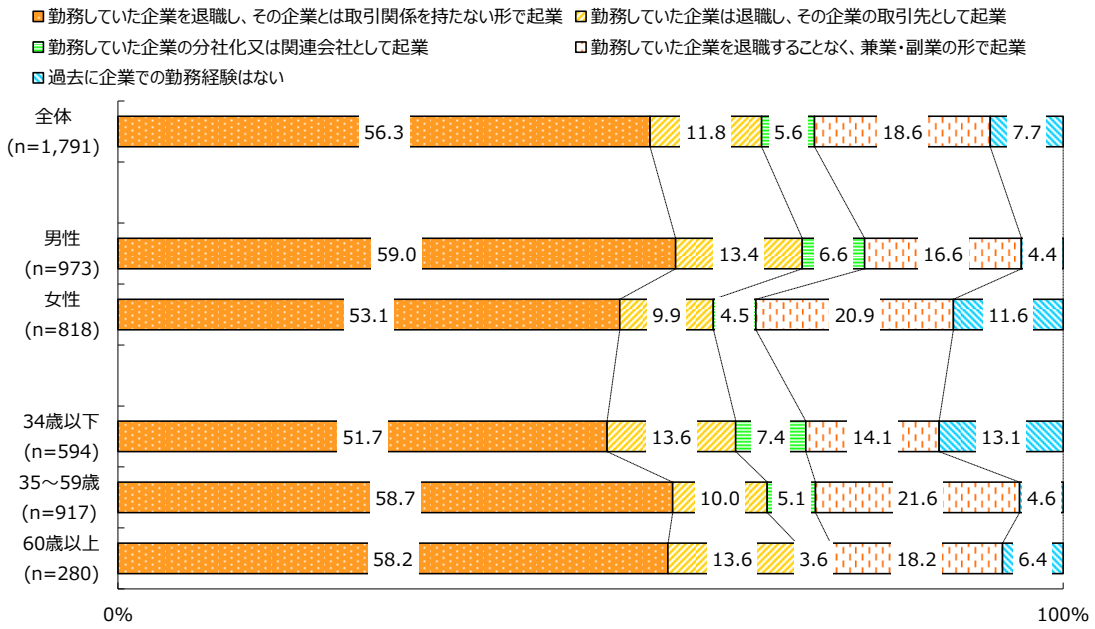
第2-1-20図 男女別、年代別に見た、起業する際に検討している企業形態



資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.起業希望者・起業準備者の回答を集計している。
2.「決めていない」、「その他」と回答した人を除いて割合を算出している。

続いて、起業する際に検討している起業パターンについて、男女別、年代別に見たものが第 2-1-21 図である。これを見ると、起業希望者・起業準備者全体の約 6 割のが「勤務していた企業を退職し、その企業とは取引関係を持たない形で起業」と回答している一方で、「勤務していた企業を退職することなく、兼業・副業の形で起業」と回答している割合が全体の約 2 割となっている。また、男女別に見てみると、「勤務していた企業を退職することなく、兼業・副業の形で起業」、「過去に企業での勤務経験はない」の項目について、男性に比べて女性の方が割合が高くなっている。次に、年代別に特徴を見てみると、34 歳以下の年代は、「過去に企業での勤務経験はない」の割合がほかの年代に比べて高く、「勤務していた企業を退職することなく、兼業・副業の形で起業」の割合がほかの年代に比べて低くなっている。他方で、35～59 歳、60 歳以上の年代については、「勤務していた企業を退職し、その企業とは取引関係を持たない形で起業」の割合が 34 歳以下の年代に比べて高くなっている。このように、性別や年代によって、検討している起業パターンが異なっていることが分かる。

第2-1-21図 男女別、年代別に見た、起業する際に検討している起業パターン

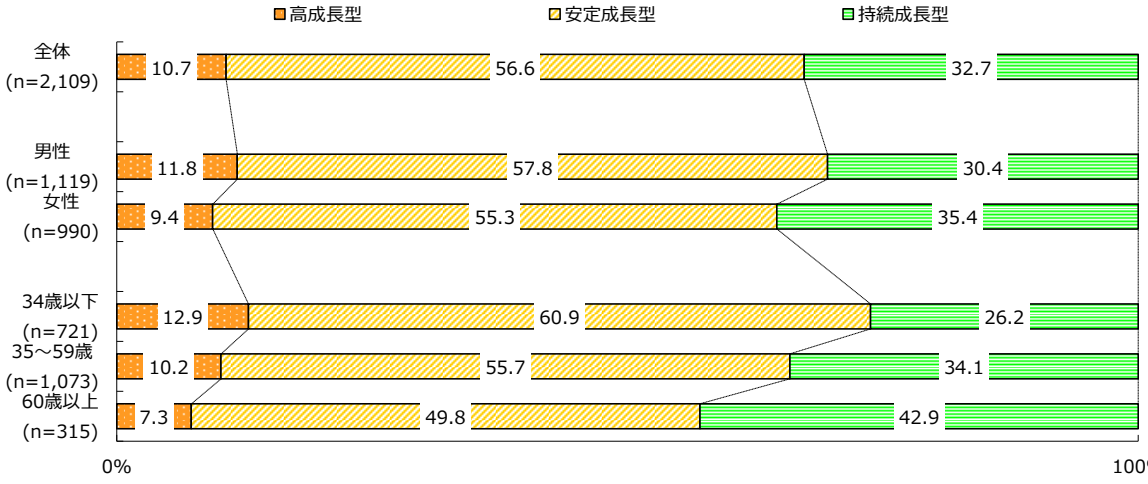


資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業希望者・起業準備者の回答を集計している。
2.「決めていない」、「その他」と回答した人を除いて割合を算出している。

④ 起業希望者・起業準備者が起業後に目指している成長タイプ

次に、起業希望者と起業準備者に対して、起業後に目指している成長タイプについて聞いた結果を示したものが第 2-1-22 図である。ここでいう起業後に目指している成長タイプとは、起業後に雇用や売上高をどのように伸ばしていきたいかという成長志向を確認したものであり、具体的には、「将来的に上場又は事業価値を高めての会社譲渡・売却を選択肢の一つとしながら、早いペースで雇用や売上高を拡大していくことを目指しているタイプ」を「高成長型」、「中長期かつ安定的に雇用や売上高を拡大させることを目指しているタイプ」を「安定成長型」、「基本的に創業時の雇用や売上高を大きく変化させることを意図せず、事業の継続を目指しているタイプ」を「持続成長型」とそれぞれ定義した。ここで、第 2-1-22 図を見てみると、全体のうち約 6 割は安定成長型を目指していると回答しており、高成長型を目指している割合は 1 割程度にとどまっている。また、男女別に見ると、男性の方が女性に比べて高成長型、安定成長型を目指している割合がいずれも高い。次に、年代別に見てみると、若い年代ほど高成長型、安定成長型の回答割合が高く、60 歳以上のシニアほど持続成長型の割合が高くなっていることが分かる。

第2-1-22図 男女別、年代別に見た、起業後に目指している成長タイプ



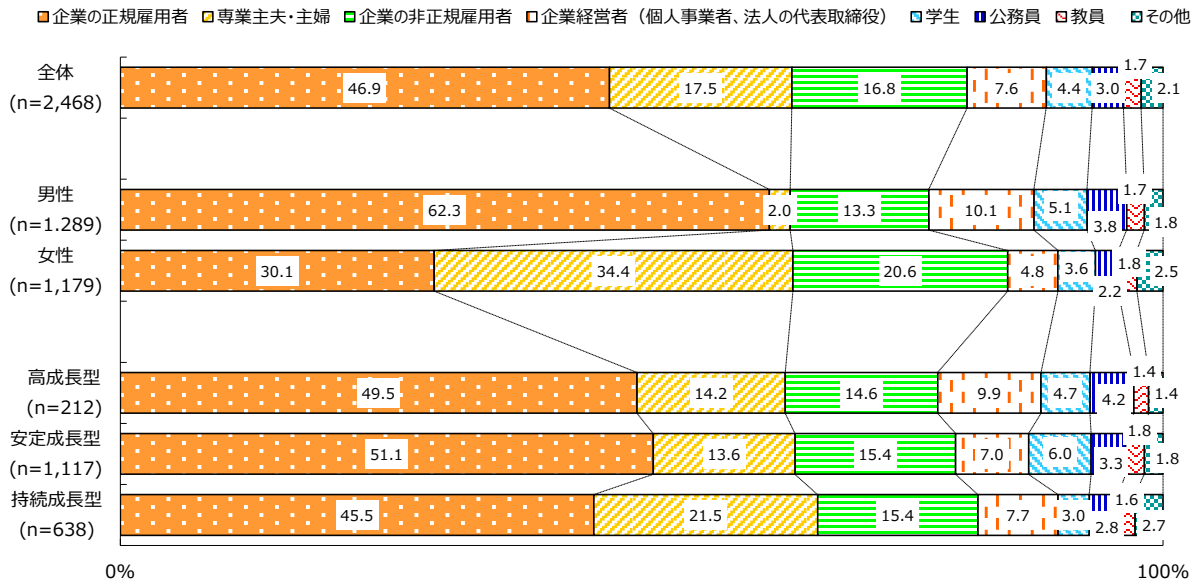
資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業希望者・起業準備者の回答を集計している。
2.ここでいう「高成長型」とは、「将来的に上場又は事業価値を高めての会社譲渡・売却を選択肢の一つとしながら、早いペースで雇用や売上高を拡大させていくことを目指している」と回答した人を定義している。
3.ここでいう「安定成長型」とは、「中長期かつ安定的に雇用や売上高を拡大させることを目指している」と回答した人を定義している。
4.ここでいう「持続成長型」とは、「基本的に創業時の雇用や売上高を大きく変化させることを意図せず、事業の継続を目指している」と回答した人を定義している。
5.「特にイメージを持っていない」と回答した人を除いて割合を算出している
(全体(n=2,681)のうち572人(21.3%)、男性(n=1,392)のうち273人(19.6%)、女性(n=1,289)のうち299人(23.2%)、34歳以下(n=850)のうち129人(15.2%)、35～59歳(n=1,400)のうち327人(23.4%)、60歳以上(n=431)のうち116人(26.9%) が「特にイメージを持っていない」と回答している)。

以上、起業希望者・起業準備者がイメージする起業後の成長タイプについて見てきたが、以降では、起業希望者・起業準備者が起業後に目指している成長タイプ（高成長型、安定成長型、持続成長型）の軸で、起業希望者・起業準備者の属性等について確認していく。

⑤ 起業希望者・起業準備者の現在の職業

続いて、起業希望者･起業準備者の現在の職業について男女別、起業後に目指している成長タイプ別に見たものが第 2-1-23 図である。まず全体を見ると、起業希望者・起業準備者全体のうち約半数が「企業の正規雇用者」となっている。また、全体の約 1 割が「企業経営者（個人事業者、法人の代表取締役）」と回答していることから、起業希望者・起業準備者の中には、既に事業を営みつつ、また別の事業で起業しようとしている人が一定数いることが分かる。続いて、男女別に見てみると、男性は「企業の正規雇用者」、「企業経営者（個人事業者、法人の代表取締役）」の割合が女性に比べて高い一方で、女性は「専業主夫・主婦」、「企業の非正規雇用者」の割合が男性に比べて高くなっている。次に、起業後に目指している成長タイプ別に見ると、いずれの成長タイプについても約半数が「企業の正規雇用者」であるが、高成長型は「企業経営者（個人事業者、法人の代表取締役）」、安定成長型は「学生」、持続成長型は「専業主夫・主婦」の割合がそれぞれほかの成長タイプに比べて高くなっていることが分かる。

第2-1-23図 男女別、起業後に目指している成長タイプ別に見た、現在の職業



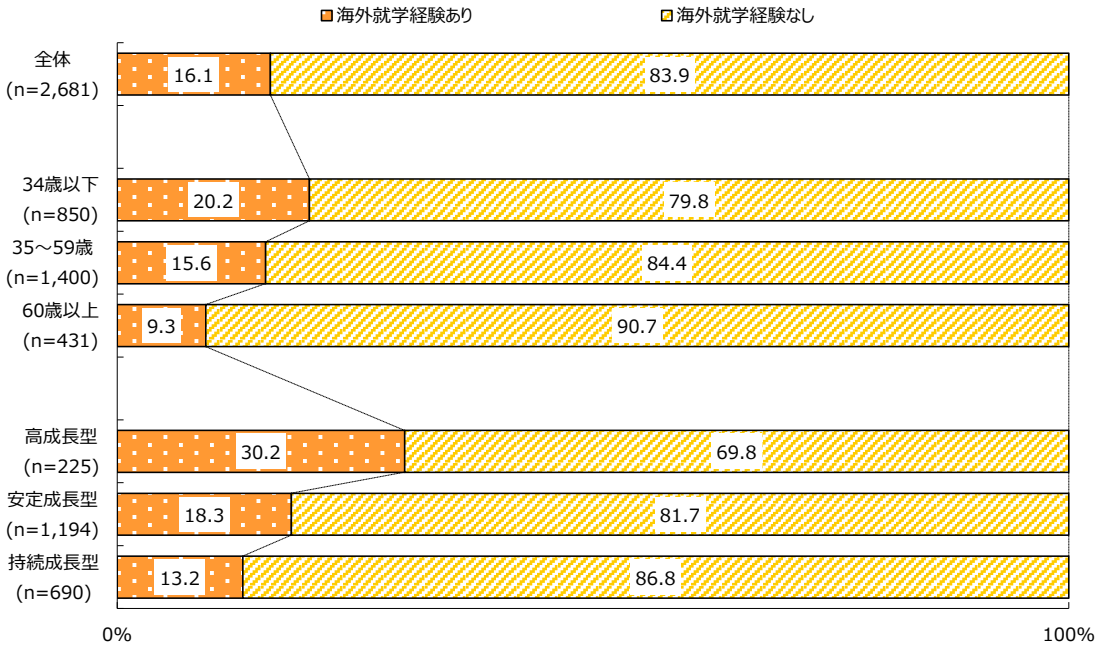
資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業希望者・起業準備者の回答を集計している。
2.起業準備のために離職し、現在無職である人については、それ以前の状況について集計している。
3.「就業経験なし」と回答した人を除いて割合を算出している。

⑥ 起業希望者・起業準備者の海外就学経験

第 2-1-24 図は、起業希望者・起業準備者の海外就学経験について見たものであるが、これを見ると、若い年代ほど「海外就学経験あり」と回答した割合が高い傾向にある。また、起業後に目指している成長タイプ別に見ると、高成長型を目指している起業希望者・起業準備者は、「海外就学経験あり」と回答した割合がほかの成長タイ

プに比べて最も高くなっている。このことからも、年代が若い起業希望者・起業準備者ほど海外就学経験がある割合が高く、さらに、海外就学経験がある人ほど高成長型を目指して起業しようとしていることが推察される。

第2-1-24図 年代別、起業後に目指している成長タイプ別に見た、海外就学経験の有無



資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)　起業希望者・起業準備者の回答を集計している。

⑦　起業家コミュニティへの参加

ここで、組織又は個人が主催する、起業家や起業に関心のある者の集まりである「起業家コミュニティ」への参加状況を見てみる。第 2-1-25 図は、起業家コミュニティの参加状況及び、参加・不参加の理由についてそれぞれ聞いたものである。これを見ると、起業希望者・起業準備者全体のうち起業家コミュニティに参加している割合は44.6%と、参加割合は決して高くないことが分かる。また、起業前に目指している成長タイプ別に見てみると、持続成長型、安定成長型、高成長型の順に参加割合が上がっており、高成長型を目指している起業希望者・起業準備者の約 6 割が起業家コミュニティに参加していることが分かる。

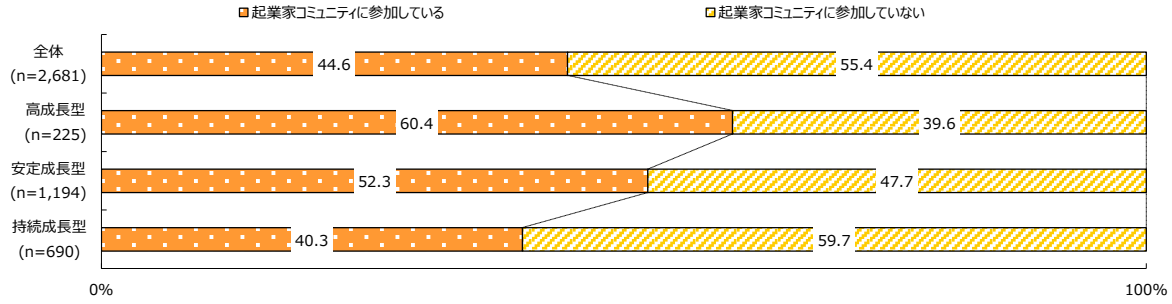
次に、参加している理由について見てみると、高成長型を目指している起業希望者・起業準備者は、「ビジネスのヒントを得るため」、「起業に必要なノウハウ(事業計画策定方法等)を得るため」の割合がほかの成長タイプに比べて高いことから、周囲から事業に関するヒントやノウハウを習得するために、起業前に起業家コミュニティに積極的に参加していることが考えられる。他方で、持続成長型を目指している起業希望者・起業準備者は、「成功した起業家・経営者と知り合うため」の回答割合がほかの成長タイプに比べて高いことから、起業前に起業家コミュニティに参加することで、事業に必要な知識やノウハウだけではなく、人脈・ネットワーク等も形成しよう

としていることが推察される。

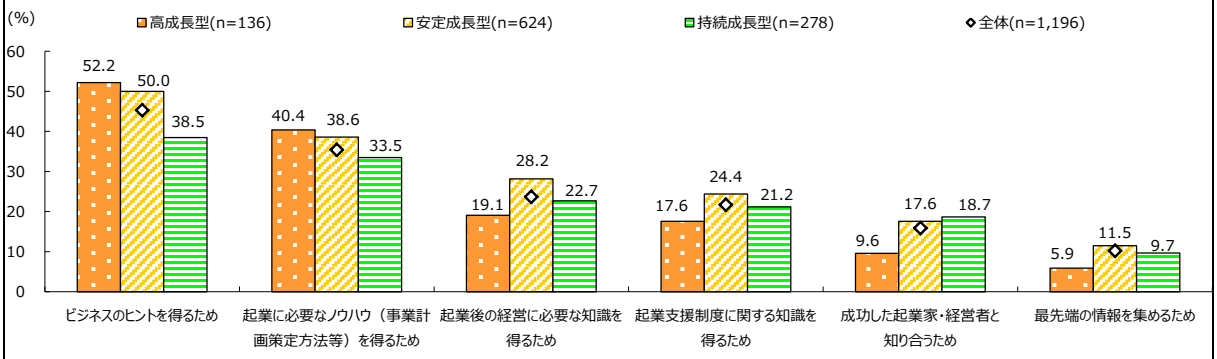
最後に、起業家コミュニティに参加していない理由について見てみると、「起業家コミュニティの存在を知らないため」の割合が最も高くなっている。他方で、高成長型を目指している起業希望者・起業準備者は「参加することにメリットを感じないため」の回答割合がほかの成長タイプに比べて高くなっている。高成長型を目指している起業希望者・起業準備者はほかの成長タイプに比べて起業家コミュニティの参加割合が高いが、そうした外部コミュニティを必要としていない人も一定数存在しているものと考えられる。

第2-1-25図 起業後に目指している成長タイプ別に見た、起業家コミュニティへの参加状況

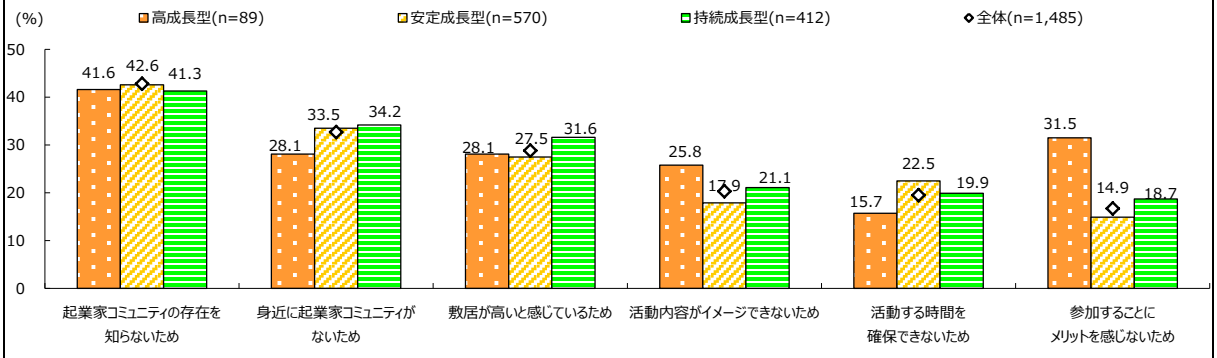
(1) 起業家コミュニティへの参加状況



(2) 起業家コミュニティに参加している理由



(3) 起業家コミュニティに参加していない理由



資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業希望者・起業準備者の回答を集計している。
2.(2)、(3)は、全体の回答割合が高い上位6項目を表示している。
3.(2)、(3)は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑧ 起業希望者が起業準備に着手していない理由

ここからは、起業希望者と起業準備者それぞれに着目し、それぞれが抱える課題や次のステージに進む際に活用した支援施策等について明らかにしていく。第 2-1-26 図は、起業希望者が具体的な起業の準備に着手していない理由について、男女・年代別に見たものである。

はじめに、男性について見てみると、34 歳以下と 60 歳以上の年代については「事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足」の割合が最も高く、次いで「起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等)」、「資金調達方法の目途がつかない(補助金、自己資金を含む)」の順になっている。他方で、35～59 歳の年代は「起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等)」の割合が最も高く、次いで「資金調達方法の目途がつかない(補助金、自己資金を含む)」の順になっていることが分かる。以上より、34 歳以下と 60 歳以上の男性の起業希望者は、事業に必要な専門知識や経営知識・ノウハウが不足しているために起業準備段階に進めておらず、また 35～59 歳の男性の起業希望者については、失敗した時の負債といった不安や、起業する際の資金調達の目途が立っていないために起業準備に着手できていないことが分かる。

次に、女性について見てみると、いずれの年代についても、「事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足」の割合が最も高い。そのほか、34 歳以下と 35～59 歳の年代は次いで「起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等)」、「資金調達方法の目途がつかない(補助金、自己資金を含む)」となっているが、60 歳以上の年代については「起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等)」の割合は低下し、一方で「資金調達方法の目途がつかない(補助金、自己資金を含む)」の割合が高くなっている。さらに、60 歳以上の年代については、「家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)」の割合についても、ほかの年代に比べて高くなっている。また、男性の起業希望者と比べて、女性の起業希望者は「起業の具体的なイメージができていない」と回答している割合も高い傾向にある。以上より、女性の起業希望者は、男性に比べて起業の具体的なイメージが十分できておらず、そのほか事業に必要な専門知識や経営知識も不足しているために起業準備を行えていないことが分かる。さらに、59 歳以下の女性の起業希望者は起業への不安のため、60 歳以上の女性の起業希望者は資金調達の目途がつかず、さらに家庭環境の変化のために起業準備に着手できていないことが分かる。

第2-1-26図 男女･年代別に見た、起業希望者が起業準備に着手していない理由

		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性	34歳以下 (n=210)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識･ノウハウの不足 (33.3%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (29.0%)	資金調達方法の目途がつかない(補助金、自己資金を含む) (23.8%)	具体的な事業化の方法が分からない (19.5%)	製品･商品･サービスの具体的なアイデアを思いつかない (16.7%)
	35～59歳 (n=333)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (33.0%)	資金調達方法の目途がつかない(補助金、自己資金を含む) (29.1%)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識･ノウハウの不足 (26.7%)	具体的な事業化の方法が分からない (15.6%)	時間的な余裕がない (13.2%)
	60歳以上 (n=111)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識･ノウハウの不足 (28.8%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (26.1%)	資金調達方法の目途がつかない(補助金、自己資金を含む) (22.5%)	具体的な事業化の方法が分からない (21.6%)	起業の具体的なイメージができていない (15.3%)
女性	34歳以下 (n=214)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識･ノウハウの不足 (33.2%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (28.5%)	資金調達方法の目途がつかない(補助金、自己資金を含む) (25.7%)	起業の具体的なイメージができていない (19.6%)	時間的な余裕がない (17.8%)
	35～59歳 (n=382)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識･ノウハウの不足 (28.3%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (28.0%)	資金調達方法の目途がつかない(補助金、自己資金を含む) (20.9%)	起業の具体的なイメージができていない (20.7%)	具体的な事業化の方法が分からない (16.0%)
	60歳以上 (n=107)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識･ノウハウの不足 (29.9%)	資金調達方法の目途がつかない(補助金、自己資金を含む) (25.2%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (20.6%)	家庭環境の変化(結婚･出産･介護等) (19.6%)	具体的な事業化の方法が分からない (18.7%)

資料：中小企業庁委託「起業･創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業希望者の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑨　起業準備者が起業の具体的な起業準備に踏み切った理由

ここで、具体的な起業準備に踏み切った理由について起業準備者に聞いたものを、男女・年代別に見たものが第 2-1-27 図である。これを見ると、男女共に、いずれの年代においても、「起業について家族の理解・協力を得られた」の割合が最も高くなっている。また、男性について見てみると、34 歳以下の年代は「製品・商品・サービスの具体的なアイデアを思いついた」、「起業についての相談相手が見つかった」、35～59 歳の年代は「事業に必要な知識や経験が蓄積された」、「製品・商品・サービスの具体的なアイデアを思いついた」、60 歳以上の年代は「事業に必要な知識や経験が蓄積された」、「時間的な余裕ができた」の割合がそれぞれ次いで高くなっている。

続いて、女性について見てみると、「起業について家族の理解・協力を得られた」の割合が最も高く、次いで、34 歳以下と 35～59 歳の年代は、「家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)」、「周囲(家族、友人、取引先、起業家・経営者等)に勧められた」、60 歳以上の年代は「具体的な事業化の方法が分かった」、「周囲(家族、友人、取引先、起業家・経営者等)に勧められた」の順になっていることが分かる。

以上より、起業準備を開始するためには、性別や年代を問わず、起業について家族の理解・協力を得ることが重要であることが分かった。そのほか、男性においては製品・商品・サービスの具体的なアイデアが思いつくことや事業に必要な知識や経験を

習得すること、女性においては家庭環境の変化や家族、友人をはじめとした周囲に起業を勧められることも、起業準備を開始するきっかけになるものと考えられる。

第2-1-27図 男女・年代別に見た、起業準備者が具体的な起業準備に踏み切った理由

		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性	34歳以下 (n=210)	起業について家族の理解・協力が得られた (32.4%)	製品・商品・サービスの具体的なアイデアを思いついた (19.7%)	起業についての相談相手が見つかった (17.6%)	具体的な事業化の方法が分かった (16.5%)	社会貢献につながる企業理念が明確になった (16.0%)
	35～59歳 (n=333)	起業について家族の理解・協力が得られた (31.8%)	事業に必要な知識や経験が蓄積された (27.7%)	製品・商品・サービスの具体的なアイデアを思いついた (16.9%)	周囲(家族、友人、取引先、起業家・経営者等)に勧められた (15.9%)	起業についての相談相手が見つかった (15.9%)
	60歳以上 (n=111)	起業について家族の理解・協力が得られた (34.5%)	事業に必要な知識や経験が蓄積された (33.6%)	時間的な余裕ができた (28.4%)	具体的な事業化の方法が分かった (16.5%)	勤務先ではやりたいことができなかった (16.4%)
女性	34歳以下 (n=214)	起業について家族の理解・協力が得られた (32.3%)	家庭環境の変化(結婚・出産・介護等) (20.3%)	周囲(家族、友人、取引先、起業家・経営者等)に勧められた (17.2%)	起業についての相談相手が見つかった (16.7%)	製品・商品・サービスの具体的なアイデアを思いついた (14.1%)
	35～59歳 (n=382)	起業について家族の理解・協力が得られた (29.1%)	家庭環境の変化(結婚・出産・介護等) (20.7%)	周囲(家族、友人、取引先、起業家・経営者等)に勧められた (19.2%)	製品・商品・サービスの具体的なアイデアを思いついた (18.8%)	時間的な余裕ができた (18.0%)
	60歳以上 (n=107)	起業について家族の理解・協力が得られた (30.6%)	具体的な事業化の方法が分かった (25.8%)	周囲(家族、友人、取引先、起業家・経営者等)に勧められた (24.2%)	事業に必要な知識や経験が蓄積された (24.2%)	起業についての相談相手が見つかった (19.4%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業準備者の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑩ 起業準備者が起業準備を始める際に利用した支援施策等の内容

ここで、起業準備者に対して、起業準備を始める際に利用した支援施策等について聞いたものが第 2-1-28 図である。はじめに男性について見てみると、いずれの年代についても、「インターネット等による起業・経営に関する情報提供」、「起業・経営相談」の割合が高いことが分かる。そのほか、34 歳以下、35～59 歳の年代は「起業・経営支援講座等」も活用している一方で、年代が上がるにつれて「起業に伴う各種手続に係る支援」を利用する割合も上がっていることが分かる。次に、女性について見てみると、いずれの年代についても「起業・経営相談」の割合が最も高く、次いで「インターネット等による起業・経営に関する情報提供」の順になっている。さらに、34 歳以下、35～59 歳の年代については「起業・経営支援講座等」の割合も比較的高く、また 34 歳以下と 60 歳以上の年代については「保育施設や家事支援、介護支援等の家庭との両立支援」を利用している人も一定数いることが分かる。

以上より、起業準備者は起業準備を開始する際に、性別や年代を問わず、家族や友人や、周囲の起業家・経営者や商工会・商工会議所等の支援機関に起業や経営に関する相談を行う、インターネット等を利用して、ミラサポといった経営支援サイト等を

通して起業に関する情報を収集するといった行動をとっていることが考えられる。さらに、59 歳以下の年代の起業希望者は創業スクール等の起業関連のセミナーへの参加、34 歳以下や 60 歳以上の女性の起業希望者は保育施設や介護支援等のサービスも利用していることが分かる。

第2-1-28図 男女・年代別に見た、起業準備者が起業準備を始める際に利用した支援施策等の内容

		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性	34歳以下 (n=120)	インターネット等による起業・経営に関する情報提供 (54.2%)	起業・経営相談 (48.3%)	起業・経営支援講座等 (35.8%)	起業家等支援ネットワーク構築・コーディネート (24.2%)	起業支援補助金・助成金 (23.3%)
	35～59歳 (n=177)	起業・経営相談 (59.3%)	インターネット等による起業・経営に関する情報提供 (52.0%)	起業・経営支援講座等 (33.3%)	起業に伴う各種手続に係る支援 (27.1%)	起業支援補助金・助成金 (26.6%)
	60歳以上 (n=57)	インターネット等による起業・経営に関する情報提供 (50.9%)	起業・経営相談 (47.4%)	起業に伴う各種手続に係る支援 (36.8%)	起業・経営支援講座等 (24.6%)	起業家等支援ネットワーク構築・コーディネート (22.8%)
女性	34歳以下 (n=126)	起業・経営相談 (53.2%)	インターネット等による起業・経営に関する情報提供 (39.6%)	起業・経営支援講座等 (31.0%)	起業に伴う各種手続に係る支援 (23.8%)	保育施設や家事支援、介護支援等の家庭との両立支援 (23.0%)
	35～59歳 (n=149)	起業・経営相談 (52.3%)	インターネット等による起業・経営に関する情報提供 (40.3%)	起業・経営支援講座等 (26.8%)	起業に伴う各種手続に係る支援 (20.1%)	起業支援補助金・助成金 (20.1%)
	60歳以上 (n=38)	起業・経営相談 (52.6%)	インターネット等による起業・経営に関する情報提供 (50.0%)	起業家等支援ネットワーク構築・コーディネート (28.9%)	保育施設や家事支援、介護支援等の家庭との両立支援 (26.3%)	再チャレンジ支援融資 (23.7%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業準備者の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑪　起業準備者が起業準備を始める際に利用したかった支援施策等の内容

ここからは、起業準備者が起業準備を開始する際に利用したかったができなかった支援策等について見ていく(第 2-1-29 図)。これを見ると、男女共に、いずれの年代についても「起業・経営支援講座等」の割合が最も高くなっている。また、男性について見てみると、次いで 34 歳以下は「起業支援融資(再チャレンジ支援融資除く)」、35～59 歳は「起業支援出資」、60 歳以上は「保育施設や家事支援、介護支援等の家庭との両立支援」の順にそれぞれなっており、年代によって利用したかった支援施策等が異なっていることが分かる。次に、女性について見てみると、いずれの年代についても「起業・経営支援講座等」に次いで「起業支援補助金・助成金」となっている。また、男女共に、「起業支援融資(再チャレンジ支援融資除く)」、「起業支援補助金・助成金」、「起業支援出資」、「再チャレンジ支援融資」といった、資金調達面の支援を回答する割合が高くなっている。以上をまとめると、起業準備者は性別、年代を問わず、起業準備を開始する際に創業スクール等の起業・経営支援講座や、融資や出資、

補助金・助成金といった資金調達面の支援施策を利用したかったものの、実際には利用できなかったことが考えられる。さらに、女性の起業準備者は起業準備を開始する際に、保育施設、介護施設等の家庭との両立支援を利用していることは第 2-1-28 図で確認してきたが、第 2-1-29 図からも、男性についても家庭との両立支援を利用したかったことが見て分かる。このように、今後起業準備者数を増加させるためには、きめ細かなものを含め、支援施策を更に拡充していくことが求められる。

第2-1-29図 男女・年代別に見た、起業準備者が起業準備を始める際に利用したかった支援施策等の内容

		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性	34歳以下 (n=93)	起業・経営支援講座等 (36.6%)	起業支援融資(再チャレンジ支援融資除く) (30.1%)	保育施設や家事支援、介護支援等の家庭との両立支援 (29.0%)	起業・経営相談 (28.0%)	起業支援出資 (23.3%)
	35～59歳 (n=133)	起業・経営支援講座等 (42.9%)	起業支援出資 (33.8%)	起業支援補助金・助成金 (30.8%)	起業支援融資(再チャレンジ支援融資除く) (30.1%)	起業・経営相談 (27.8%)
	60歳以上 (n=50)	起業・経営支援講座等 (50.0%)	保育施設や家事支援、介護支援等の家庭との両立支援 (34.0%)	起業支援補助金・助成金 (32.0%)	人材確保のための支援 (32.0%)	再チャレンジ支援融資 (30.0%)
女性	34歳以下 (n=86)	起業・経営支援講座等 (43.0%)	起業支援補助金・助成金 (29.1%)	人材確保のための支援 (27.9%)	起業支援融資(再チャレンジ支援融資除く) (26.7%)	起業支援出資 (26.7%)
	35～59歳 (n=117)	起業・経営支援講座等 (38.5%)	起業支援補助金・助成金 (27.4%)	起業支援融資(再チャレンジ支援融資除く) (26.5%)	民間のオフィス、事務機器等のレンタルサービス (26.5%)	起業・経営相談 (24.8%)
	60歳以上 (n=39)	起業・経営支援講座等 (46.2%)	起業支援補助金・助成金 (38.5%)	起業支援出資 (30.8%)	起業応援税制 (26.3%)	起業支援融資(再チャレンジ支援融資除く) (28.2%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業準備者の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑫ 起業準備者が起業できていない理由

続いて、起業準備者が起業できていない理由について確認していく。第 2-1-30 図は、起業準備者が起業できていない理由を男女・年代別に見たものであるが、はじめに男性について見てみると、いずれの年代についても「資金調達ができていない」の割合が最も高く、次いで「事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足」の順になっている。また、そのほか 34 歳以下の年代では「周囲(家族・親戚、友人・知人、起業家・経営者等)に反対されている」、35 歳以上の年代では「起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等)」の割合も高くなっている。続いて、女性について見てみると、男性と同様に「資金調達ができていない」の割合がいずれの年代においても高くなっている。また、そのほか 34 歳以下、35～59 歳の年代では「家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)」、60 歳以上の年代では「健康・体調面の不安」の割合

も、それぞれほかの年代に比べて高くなっていることが分かる。以上をまとめると、起業準備者が起業できていない理由としては、性別や年代を問わず、資金調達ができていないことが最も大きな理由となっている。さらには、男性は事業に必要な知識・ノウハウ不足や周囲の反対や起業することへの不安、人材が確保できていないといった理由により、女性も事業に必要な知識・ノウハウの不足を筆頭に、家庭環境の変化、健康・体調面への不安といった様々な理由を年代によってそれぞれ抱えているために、起業が実現できていないことが考えられる。

第2-1-30図 男女・年代別に見た、起業準備者が起業できていない理由

		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性	34歳以下 (n=166)	資金調達ができていない (31.9%)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足 (16.9%)	周囲(家族・親戚、友人・知人、起業家・経営者等)に反対されている(16.3%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (13.9%)	量的な労働力が確保できていない (12.7 %)
	35～59歳 (n=259)	資金調達ができていない (34.7%)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足 (16.6%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (15.1%)	質の高い人材(経理、営業、技術等)が確保できていない (12.7%)	販路開拓・マーケティングができていない (12.4%)
	60歳以上 (n=88)	資金調達ができていない (31.8%)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足 (21.6%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (18.2%)	周囲(家族・親戚、友人・知人、起業家・経営者等)に反対されている(12.5%)	具体的な事業化の方法が分からない (11.4%)
女性	34歳以下 (n=169)	資金調達ができていない (31.9%)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足 (21.6%)	家庭環境の変化(結婚・出産・介護等) (17.8%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (17.2%)	事業に必要な免許・資格が取得できていない (16.6%)
	35～59歳 (n=228)	資金調達ができていない (30.3%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (19.7%)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足 (19.3%)	家庭環境の変化(結婚・出産・介護等) (12.7%)	製品・商品・サービス等の開発ができていない (11.4%)
	60歳以上 (n=49)	資金調達ができていない (26.5%)	販路開拓・マーケティングができていない (26.5%)	事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足 (20.4%)	健康・体調面の不安 (18.4%)	起業への不安(収入の減少、失敗時のリスク等) (16.3%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業準備者の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑬ 起業家が起業する際に利用した支援施策等の内容

それでは、起業家はどのように起業にまで至ったのであろうか。実際に起業した起業家が、起業する際に利用した支援施策等について聞いたものを、男女別に見たものが第 2-1-31 図である。これを見ると、男女共に「起業・経営相談」の割合が最も高く、次いで「インターネット等による起業・経営に関する情報提供」、「起業に伴う各種手続に係る支援」の順になっている。また、男性起業家は女性起業家に比べて「起業・経営支援講座等」を利用しており、一方で女性起業家は男性起業家よりも「起業支援融資」を利用している割合が高いことが分かる。このことから、起業家は起業する際に、男女共に、家族や友人、先輩経営者といった自身の周囲や商工会・商工会議所やよろず支援拠点といった支援機関等に起業や経営に関して相談を行っていることが考えられる。また、起業・経営相談と併せてインターネット等を利用して自身で起業・経営に関する情報収集をしたり、支援機関等から事業計画作成支援等の手続面の支援も受けたりしていることが考えられる。

第2-1-31図 男女別に見た、起業家が起業する際に利用した支援施策等の内容

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性 (n=83)	起業・経営相談 (59.0%)	インターネット等による起業・経営に関する情報提供 (28.9%)	起業に伴う各種手続に係る支援 (24.1%)	起業・経営支援講座等 (18.1%)	起業支援融資 (9.6%)
女性 (n=64)	起業・経営相談 (65.6%)	インターネット等による起業・経営に関する情報提供 (21.9%)	起業に伴う各種手続に係る支援 (21.9%)	起業支援融資 (17.2%)	起業・経営支援講座等 (15.6%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業家の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑭ 起業家が起業する際に利用したかった支援施策等の内容

次に、起業家が起業する際に利用したかったができなかった支援施策等について、男女別に見たものが第 2-1-32 図である。これを見ると、男性起業家は「起業・経営支援講座等」、「起業支援補助金・助成金」、「起業・経営相談」の順になっている一方で、女性起業家は「起業支援補助金・助成金」、「起業支援融資」、「起業・経営支援講座等」の順になっている。このことから、実際の起業家でも、男性は創業スクールや起業経営セミナーといった起業・経営支援に関する講座、女性は創業・第二創業促進補助金をはじめとした補助金・助成金や民間金融機関や政府系金融機関が取り扱う創業関連融資をそれぞれ利用したかったというニーズが高く、さらに、女性は男性に比べて、補助金・助成金や融資等による起業時の資金調達支援を受けられていないことが考えられる。

第2-1-32図 男女別に見た、起業家が起業する際に利用したかった支援施策等の内容

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性 (n=44)	起業・経営支援講座等 (36.4%)	起業支援補助金・助成金 (34.1%)	起業・経営相談 (29.5%)	保育施設や家事支援、介護支援等の家庭との両立支援 (25.0%)	起業に伴う各種手続きに係る支援 (25.0%)
女性 (n=44)	起業支援補助金・助成金 (36.4%)	起業支援融資 (34.1%)	起業・経営支援講座等 (27.3%)	保育施設や家事支援、介護支援等の家庭との両立支援 (25.0%)	民間のオフィス、事務機器等のレンタルサービス (26.5%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業家の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

以上、起業希望者と起業準備者の実態や課題について分析してきたが、これらの結果より、性別や年代によって、起業に至るまでに抱えている課題や支援策の活用状況にはギャップがあることが分かった。さらに、実際の起業家でも、起業時には必ずしも望んだ支援を受けられなかったことが分かった。今後、現在の起業希望者と起業準備者一人一人が、自身が抱える課題に対してどのような起業支援施策があるのかを認識し、その上で商工会や商工会議所、よろず支援拠点等の支援機関への相談を行い、融資や出資、補助金をはじめとした各種支援施策等を活用するといった過程を経ることで、起業に至る割合も今後向上していくと考えられる。そのためにも、起業希望者・起業準備者に対して、国や支援機関が起業支援施策に関する積極的な広報を行っていくことが必要であろう。

【コラム 2-1-3 創業支援施策】

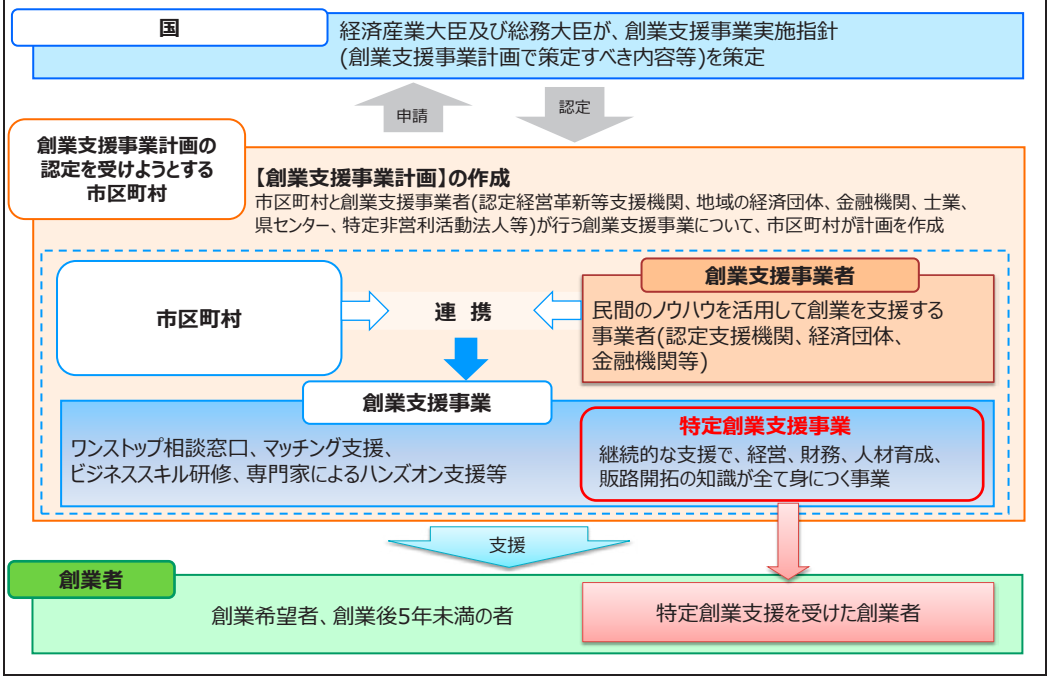
本コラムでは、我が国における創業支援施策について見ていく。

●【産業競争力強化法における創業支援事業計画認定制度】

2014 年 1 月 20 日に施行された産業競争力強化法においては、地域における創業を促進させるために、市区町村と民間事業者(地域金融機関、特定非営利活動法人、商工会・商工会議所等)が連携し、創業に係る支援を行っている。

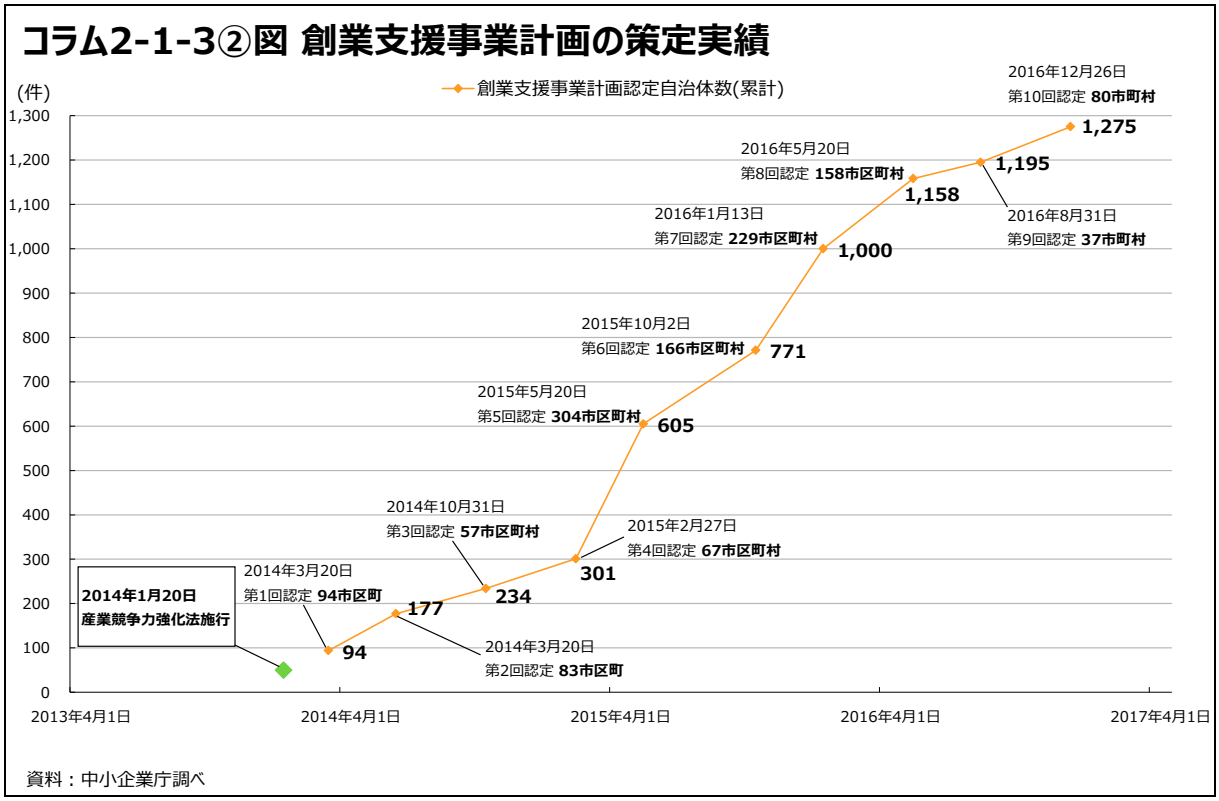
具体的には、国が「創業支援事業実施指針」を示した上で、それに基づき市区町村が創業支援事業計画を作成、申請した「創業支援事業計画」について国が認定を行い、市区町村が創業支援事業者と連携して同計画に基づき、ワンストップ相談窓口の設置、創業セミナーの開催等の具体的な創業支援を行うものである(コラム 2-1-3①図)。

コラム2-1-3①図 産業競争力強化法に基づく地域における創業支援スキームの概要



市区町村は、計画を策定するに当たり、自らの地域の課題の把握や将来像のデザインを行いながら支援を実行していく必要がある。また、計画の実施に当たっては、市区町村だけではなく、民間のノウハウを活用することで、効果的で実効性のある創業支援を行うことが可能となる。

現在の創業支援事業計画の認定状況は、2016 年 12 月 26 日の第 10 回認定時点において、1,741 市区町村のうち、1,275 市区町村が認定を受けている(全自治体における認定取得率は 73.2%、人口カバー率は 95%)(コラム 2-1-3②図)。



資料：中小企業庁調べ

●【創業補助金】（創業事業者向けの補助金）

産業競争力強化法に基づく認定市区町村又は認定連携創業支援事業者により、特定創業支援事業を受けて創業を目指す事業者に対して、創業に要する経費の一部の補助を行っている。

【概要】

目的	新たに創業する者に対して、その創業等に要する経費の一部を助成することで、地域における新たな需要や雇用の創出を促し、地域経済の活性化を目的としている。
補助対象事業	下記の(1)～(3)の全てに該当する事業 (1) 新たに創業を行う者が実施する、既存技術の転用、隠れた価値の発掘を行うビジネスモデルで、需要や雇用を創出する事業 (2) 事業完了までに創業支援事業計画における特定創業支援事業を受けた者が実施する事業 (3) 実施期間中に一人以上の雇用を伴う事業
補助上限額	200 万円 (注)外部資金調達が受けられない場合には 100 万円
補助率	補助対象経費の 2 分の 1

●【創業支援事業者補助金】（創業支援事業者向けの補助金）

産業競争力強化法に基づき、国からの認定を受けた市区町村の創業支援事業計画に従って、市区町村と連携して民間の支援事業者等が行う創業支援（兼業・副業を通じた創業ニーズにも対応）の取組に要する経費の一部の補助を行っている。

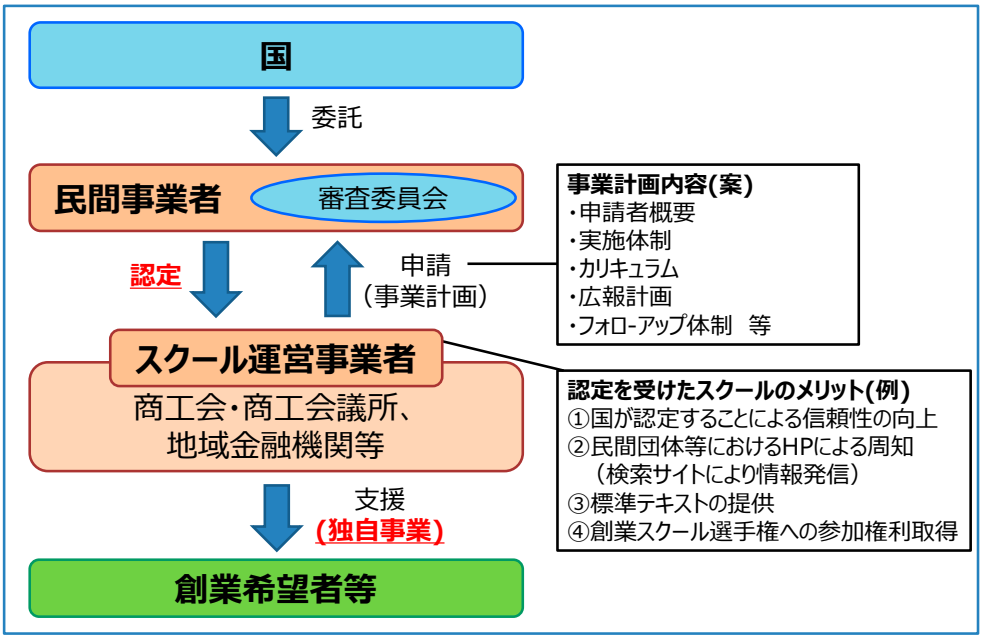
【概要】

補助対象事業	認定創業支援事業者が認定創業支援事業計画に基づき、市区町村と連携して実施する創業支援事業（特定創業支援事業を含む事業）
補助上限額	1,000 万円（小規模な事業計画向け補助は 100 万円）
補助率	補助対象経費の 3 分の 2
補助対象経費	人件費（新規雇用者）、専門家謝金、旅費、設備費（単価 50 万円未満）、賃借料（コワーキングスペース等）、広報費、委託費等 （注）不動産取得費、内装工事費、電話代等の通信費、高熱水道費等は補助対象外

●【創業スクール認定制度】

スクール運営事業者が実施する、創業に必要な財務・税務等の基本的な知識の習得からビジネスプラン作成等の支援を行う、一定基準を満たす創業スクールを国が委託先の民間事業者を通じて認定する「創業スクール認定制度」を平成 29 年度から開始する（平成 28 年度まで行っていた「創業スクール」（国から委託を受けた民間団体等がスクール運営事業者に再委託を行い、スクール運営事業者はあらかじめ決められた国の支援を創業希望者に行う制度）の後継となる制度）（コラム 2-1-3③図）。

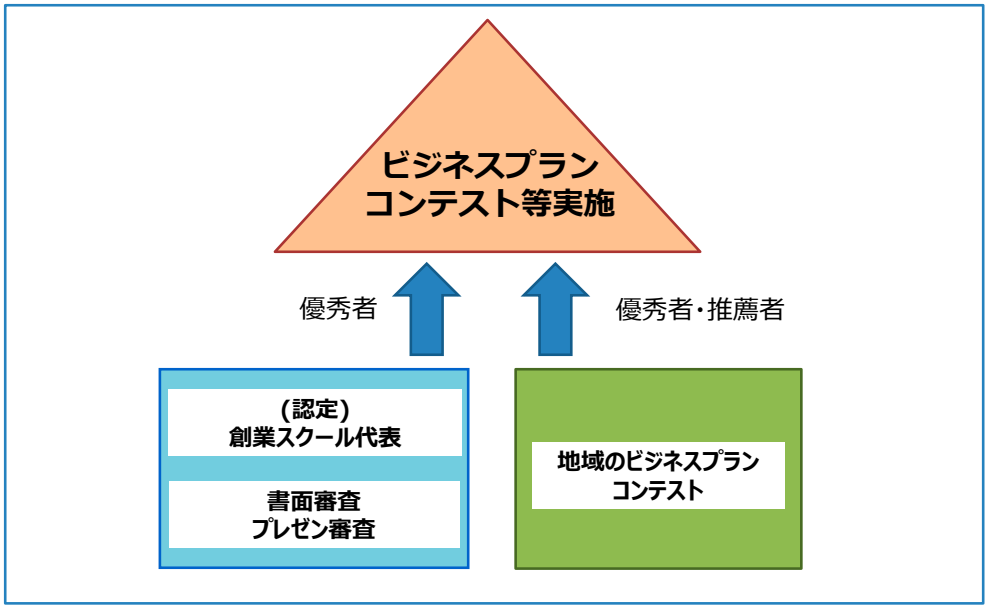
コラム2-1-3③図 創業スクール認定制度　スキーム



●【潜在的創業者掘り起こし事業】

認定創業スクールの代表者と地域のビジネスプランコンテスト等の優秀者、推薦者を集めて全国的なビジネスプランコンテストを実施することで、創業の意義を全国的に広め、潜在的創業者の掘り起こしを行っていく（コラム 2-1-3④図）。

コラム2-1-3④図 潜在的創業者掘り起こし事業　イメージ図



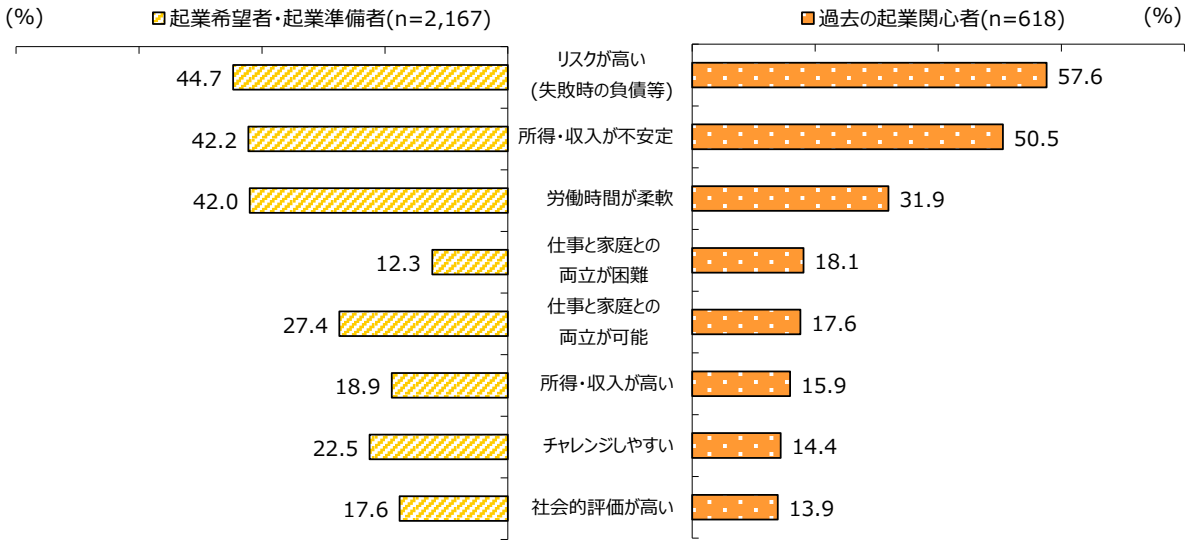
4. 過去の起業関心者の実態と再度起業に関心を持つための支援の在り方

ここからは、起業無関心者のうち、起業希望者・起業準備者になり得る過去の起業関心者に着目し、その実態について見ていくとともに、過去に起業を諦めそうになったことがある又は諦めたことがある起業希望者・起業家にも着目し、起業を諦めそうになったものの諦めなかった時の相談相手の状況や、一度は起業を諦めたものの、再度起業を志したきっかけ等についても確認していくことで、過去の起業関心者が再度起業を志すきっかけや支援の在り方について検討していく。

① 過去の起業関心者の起業に対するイメージ

はじめに、過去の起業関心者の実態について見ていく。第 2-1-33 図は、過去の起業関心者の起業に対するイメージを起業希望者・起業準備者と比較したものであるが、これを見ると、過去の起業関心者は「リスクが高い(失敗時の負債等)」、「所得・収入が不安定である」といった、マイナスイメージを有する割合が起業希望者・起業準備者に比べて特に高くなっていることが分かる。

第2-1-33図 過去の起業関心者の起業に対するイメージ

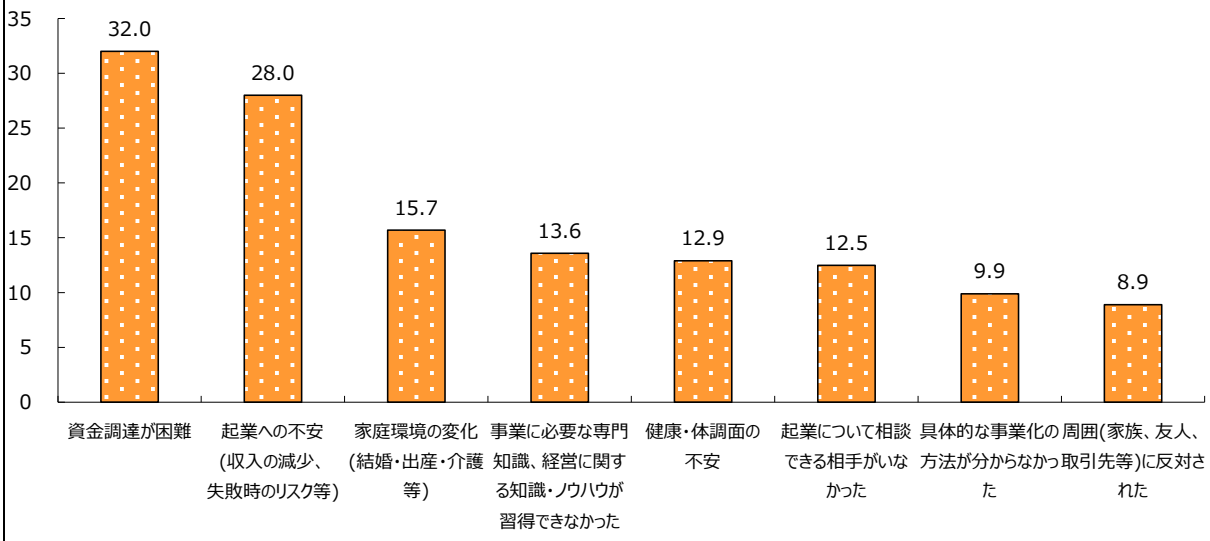


資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.過去の起業無関心者の回答割合が高い上位8項目を表示している。

② 過去の起業関心者が、過去に起業を諦めた理由

続いて、第 2-1-34 図は、過去の起業関心者に対して、過去に起業を諦めた理由について聞いたものであるが、これを見ると、「資金調達が困難」と回答する割合が最も高く、次いで「起業への不安（収入の減少、失敗時のリスク等）」の順になっており、またこれらの二つの項目の割合が突出して高くなっていることが分かる。

第2-1-34図 過去の起業関心者が、過去に起業を諦めた理由

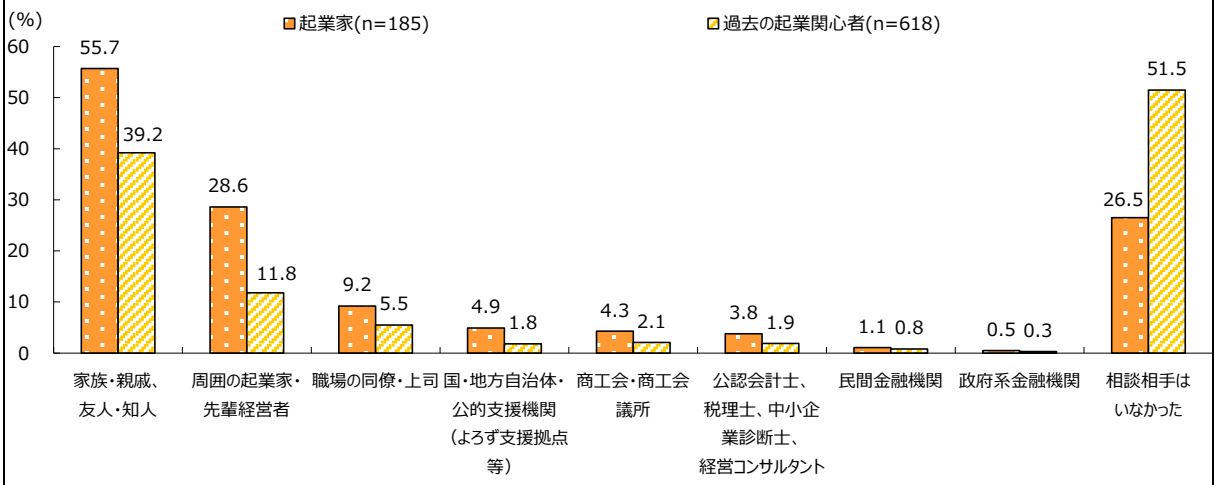


資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注) 1.過去の起業関心者の回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.回答割合が高い上位8項目を表示している。

③ 過去に起業を諦めた、諦めそうになった時の相談相手

ここで、過去に起業を諦めそうになったことがあるが、諦めずに起業にまで至った起業家について、諦めそうになった時に相談した相談相手の状況について見てみる（第 2-1-35 図）。これを見ると、過去に起業を諦めそうになったものの、諦めずに起業にまで至った起業家は、過去に起業することを諦めそうになった時に約 6 割が「家族・親戚、友人・知人」、約 3 割が「周囲の起業家・先輩経営者」に相談していることが分かる。他方で、過去に起業を諦めてしまったことがある過去の起業関心者については、半数以上が「相談相手はいなかった」と回答していることからも、起業を諦めそうになった時の周囲の相談相手の存在は、起業を諦めることをとどまらせるためにも非常に重要であるといえよう。

第2-1-35図 起業家が起業を諦めそうになったものの諦めなかった時の相談相手及び過去の起業関心者が起業を諦めた時の相談相手の状況

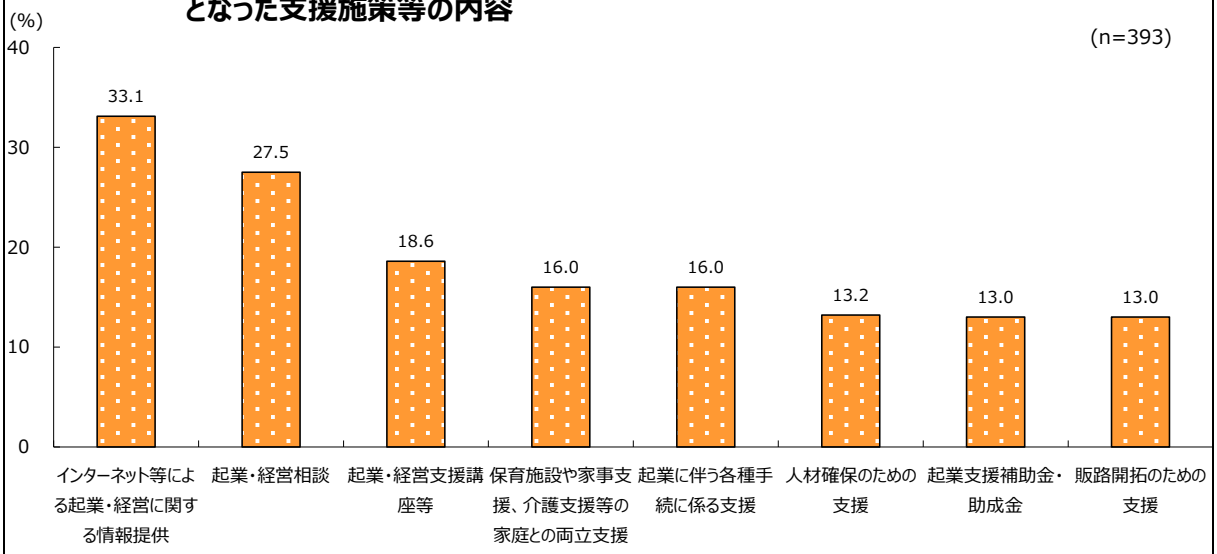


資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注) 1.「過去に起業を諦めそうになったことはあるが、諦めなかった」と回答した起業家の回答を集計している。
2.起業家については、過去に起業を諦めそうになったが諦めなかった時の相談相手の状況について集計している。
3.過去の起業関心者については、過去に起業を諦めた時の相談相手の状況について集計している。
4.「その他」の項目は表示していない。
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④　過去に起業を諦めたことがある起業準備者・起業家が、再度起業を志すきっかけとなった支援施策等の内容

最後に、過去に起業を諦めたことがある起業準備者・起業家が、利用することで再度起業を志すきっかけとなった支援施策等について見たものが第 2-1-36 図である。これを見ると、「インターネット等による起業・経営に関する情報提供」をはじめ、「起業・経営相談」、「起業・経営支援講座等」等様々な支援施策等を利用することで、一度は起業することを諦めたものの、再度起業を志していることが分かる。この結果からも、過去に起業を諦めたことがある起業準備者・起業家は、起業することを諦めた後で、インターネット等を通して起業に関する情報を見たり、家族や友人、周囲の起業家や経営者等に相談したりすることで、再度起業についての関心が強くなり、再び起業を志したものと考えられる。

第2-1-36図 過去に起業を諦めたことがある起業準備者・起業家が、再度起業を志すきっかけとなった支援施策等の内容



資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.「過去に起業を諦めたことがある」と回答した起業準備者・起業家の回答を集計している。
2.「特にない」と回答した人を除いて割合を算出している。
3.回答割合の高い上位8項目を表示している。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

以上、本項では過去の起業関心者の実態及び過去の起業関心者が再度起業に関心を持つために有効な支援施策等について見てきたが、今後我が国の起業を増やしていくためには、過去に起業を諦めた人が再度起業を志すことも重要である。そのためにも、商工会・商工会議所や地方自治体、よろず支援拠点といった支援機関だけではなく、前掲第 2-1-25 図で述べた起業家コミュニティのような、起業を志している人であれば誰でも気軽に悩みを相談できる、受け皿となる支援機関・コミュニティ等のより一層の充実が今後求められよう。

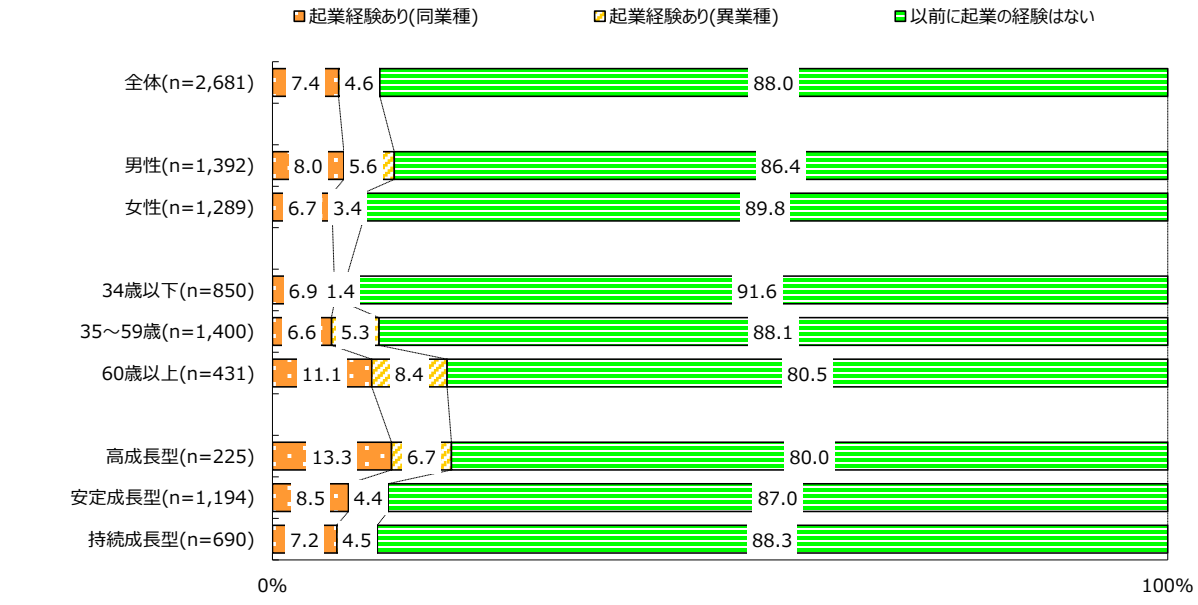
【コラム 2-1-4　再チャレンジとしての起業の実態】

本コラムでは、過去に起業し一度は事業を辞めてしまったが、再度起業を目指している、すなわち過去に起業経験がある起業希望者と起業準備者（以下、それぞれ「再チャレンジとしての起業希望者」、「再チャレンジとしての起業準備者」という。）の実態について概観していく。これまで本文では、円滑な起業を促すための支援の在り方や、過去の起業関心者が再度起業を志すための支援の在り方等について分析してきたが、今後我が国の起業家を増やしていくためには、過去に起業に失敗した起業希望者・起業準備者の、再チャレンジとしての起業を促進していくこともまた重要である。

●過去の起業経験の有無

コラム 2-1-4①図は、男女別、年代別及び起業後に目指している成長タイプ別に、過去の起業経験の有無を起業希望者・起業準備者に聞いたものである。これをはじめに男女別に見てみると、男性の方が女性に比べて「起業経験あり」の割合が高くなっている。次に、年代別に見ると、60 歳以上の年代の方がほかの年代に比べて「起業経験あり」の割合が高く、さらに起業を検討している業種については、いずれの年代についても、過去に経験した事業と同業種で起業を希望している割合が高くなっている。また、起業後に目指している成長タイプ別に見てみると、高成長型を目指している起業希望者・起業準備者の方が、安定成長型、持続成長型を目指している起業希望者・起業準備者に比べて、「起業経験あり」の割合が高くなっていることが分かる。

コラム2-1-4①図 過去の起業経験の有無



資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業希望者、起業準備者のみを集計している。
2.ここでいう「起業経験あり(同業種)」とは、現在起業を検討している業種と同じ業種での起業経験がある割合を集計している。
3.ここでいう「起業経験なし(異業種)」とは、現在起業を検討している業種と異なる業種での起業経験がある割合を集計している。

●再チャレンジとしての起業希望者・起業準備者が過去の事業を辞めた理由

次に、コラム 2-1-4②図は、再チャレンジとしての起業希望者・起業準備者が過去に事業を辞めた理由について、男女・年代別に見たものである。はじめに男性について見てみると、男性は年代によらず、「資金繰り、資金調達が難しかった」の割合が最も高くなっている。またそのほか、34 歳以下の年代は「人材確保・育成が難しかった」、「必要な設備等の確保が難しかった」、35～59 歳と 60 歳以上の年代は「収入が少なかった」、「新たな顧客・販路の開拓が難しかった」、「業績が悪化した」等の割合がそれぞれ高くなっている。次に、女性について見てみると、34 歳以下の年代は「資金繰り、資金調達が難しかった」、「新たな顧客・販路の開拓が難しかった」、「時間的・肉体的な負担が大きかった」の順になっており、一方で 35～59 歳と 60 歳以上の年代については、「収入が少なかった」、「家庭の問題(結婚・出産・介護等)のため」、「資金繰り、資金調達が難しかった」等の割合が高くなっている。以上より、男性については、資金繰りや資金調達が困難であることが理由として最も強くなっている。また、34 歳以下の男性については、人材や設備の確保が困難という理由の割合が高いことからも、事業規模を大きくしようとしたものの、人材や設備等の経営資源が確保できなかったために、事業を辞めたものと考えられる。このように、男性は年代によって事業を辞めた理由が多岐にわたっていることが分かる。他方で、女性については、資金繰りや資金調達が難しかったことよりも、事業による収入が少なかったことが事業を辞めた理由としては強く、さらに、結婚・離婚・出産・育児・介護といった家庭環境が変化したことや、事業に対して時間的・肉体的な負担が大きかったことにより、事業を辞めている割合もまた男性に比べて高いことがうかがえる。

コラム2-1-4②図 再チャレンジとしての起業希望者・起業準備者が過去の事業を辞めた理由

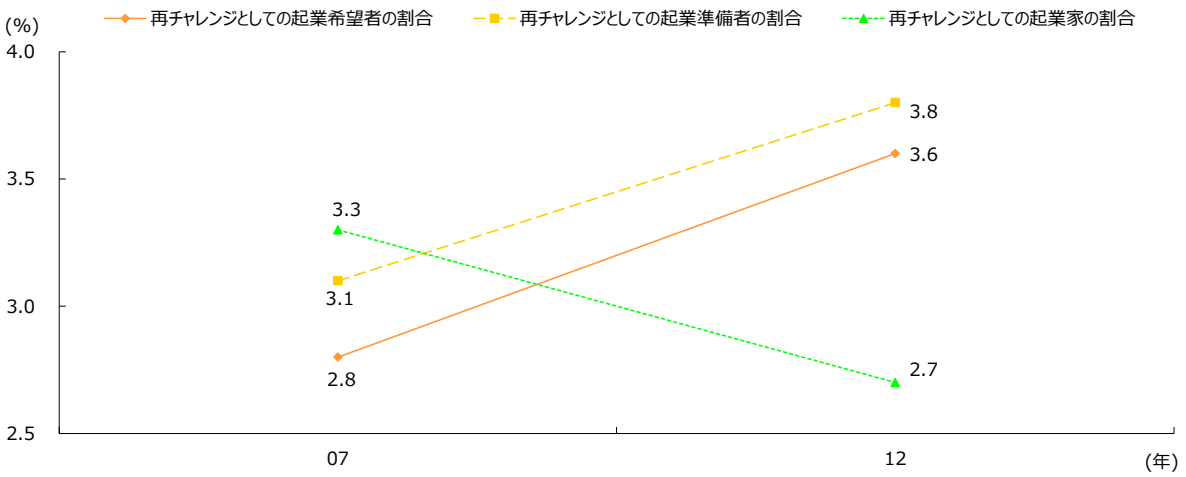
		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性	34歳以下 (n=71)	資金繰り、資金調達が難しかった (53.3%)	人材確保・育成が難しかった (28.9%)	必要な設備等の確保が難しかった (28.9%)	収入が少なかった (24.4%)	経営のノウハウが不足していた (24.4%)
	35～59歳 (n=103)	資金繰り、資金調達が難しかった (49.5%)	収入が少なかった (36.9%)	新たな顧客・販路の開拓が難しかった (27.2%)	業績が悪化した (26.2%)	人材確保・育成が難しかった (18.4%)
	60歳以上 (n=42)	資金繰り、資金調達が難しかった (28.6%)	収入が少なかった (23.8%)	業績が悪化した (23.8%)	新たな顧客・販路の開拓が難しかった (19.0%)	時間的・肉体的な負担が大きかった (14.3%)
女性	34歳以下 (n=26)	資金繰り、資金調達が難しかった (42.3%)	新たな顧客・販路の開拓が難しかった (23.1%)	時間的・肉体的な負担が大きかった (19.2%)	人材確保・育成が難しかった (15.4%)	業績が悪化した (15.4%)
	35～59歳 (n=63)	収入が少なかった (39.7%)	家庭の問題(結婚・出産・介護等)のため (33.3%)	資金繰り、資金調達が難しかった (22.2%)	時間的・肉体的な負担が大きかった (20.6%)	新たな顧客・販路の開拓が難しかった (15.9%)
	60歳以上 (n=42)	収入が少なかった (33.3%)	資金繰り、資金調達が難しかった (33.3%)	家庭の問題(結婚・出産・介護等)のため (26.2%)	業績が悪化した (21.4%)	経営のノウハウが不足していた (21.4%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業希望者・起業準備者の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

●再チャレンジとしての起業の担い手

コラム 2-1-4③図は、総務省「就業構造基本調査」を活用して、起業希望者全体に占める再チャレンジとしての起業希望者と、起業準備者全体に占める再チャレンジとしての起業準備者、そして起業家全体に占める再チャレンジで起業した起業家の、それぞれの割合の推移を見たものである。これを見ると、足下 2012 年では、起業希望者全体に占める 3.8%、起業準備者全体に占める 3.6%の人が、それぞれ再チャレンジとして起業を考えていることが分かる。また、起業家全体に占める 2.7%の人が再チャレンジとして起業を果たしている。ここで、2007 年から 2012 年の推移を見てみると、起業希望者と起業準備者に占める、再チャレンジとしての起業希望者と起業準備者それぞれの割合はいずれも増加している一方で、起業家に占める再チャレンジとしての起業家の割合は減少している。このように、再チャレンジとしての起業希望者・起業準備者の割合が足下 5 年間で上がっているのに対して、再チャレンジとして起業を実現させた起業家の割合は足下 5 年間で下がっていることからも、再チャレンジとしての起業が近年注目され、再チャレンジでの起業を検討する割合は近年上がってきているものの、起業にまで至っていない人が多くいることが推察される。

コラム2-1-4③図 再チャレンジとしての起業の担い手



資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注)1.ここでいう「再チャレンジとしての起業希望者の割合」とは、起業希望者に占める、前職従業上の地位が「会社等の役員又は自営業主」で、「会社倒産・事業所閉鎖のため」又は「事業不振や先行き不安のため」に前の仕事を辞めたことがある者で、有業者の転職希望者のうち「自分の事業を起こしたい」又は無業者のうち「自分で事業を起こしたい」と回答した者の割合を集計している。

2.ここでいう「再チャレンジとしての起業準備者の割合」とは、起業準備者に占める、再チャレンジ起業希望者のうち「開業の準備をしている」と回答した者の割合を集計している。

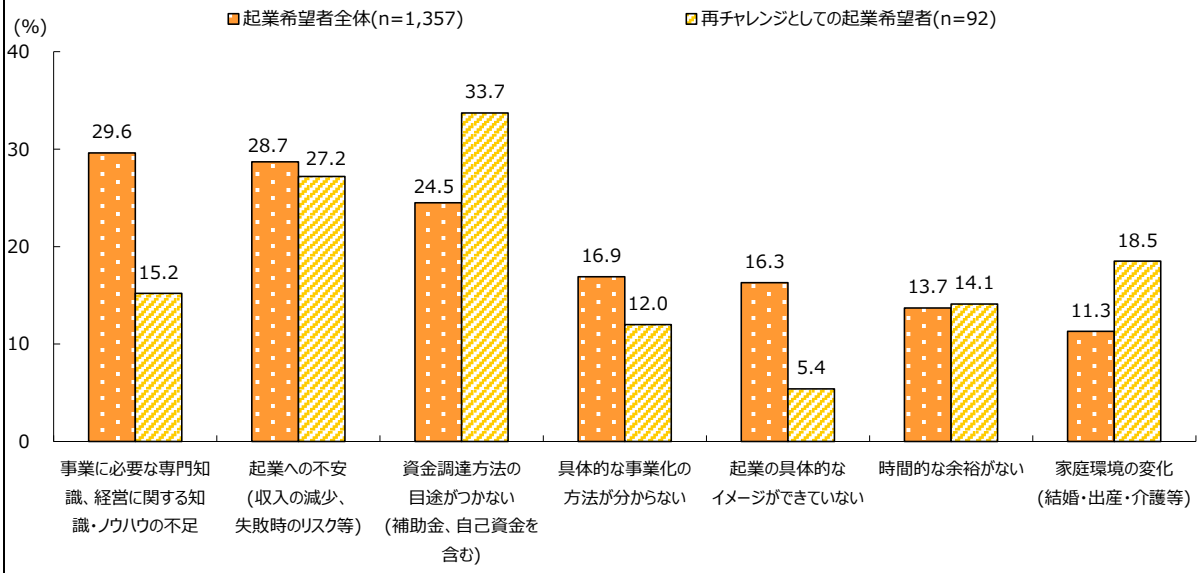
3.ここでいう「再チャレンジとしての起業家の割合」とは、起業家(過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員又は自営業者となっている者)に占める、前職従業上の地位が「会社等の役員又は自営業主」で、「会社倒産・事業所閉鎖のため」又は「事業不振や先行き不安のため」に前の仕事を辞めたことがある者で、過去1年間に職を変えた又は新たに職についた者のうち、現在は会社等の役員又は自営業である者の割合を集計している。

4.ここでの起業希望者、起業準備者、起業家については、それぞれ兼業・副業として起業を希望している起業希望者、兼業・副業として起業を希望し、準備をしている起業準備者、兼業・副業として起業を希望し、兼業・副業形態で起業した起業家は含まれていない。

●再チャレンジとしての起業希望者が起業準備に着手していない理由

それでは、再チャレンジとしての起業希望者・起業準備者は、起業に至るまでにどのような課題を抱えているのであろうか。コラム 2-1-4④図は、再チャレンジとしての起業希望者が起業準備に着手していない理由について見たものであるが、これによると、再チャレンジとしての起業希望者は「資金調達方法の目途がつかない（補助金、自己資金含む）」、「家庭環境の変化（結婚・出産・介護等）」の割合が起業希望者全体に比べて高くなっている。他方で、過去に事業を経験したこともあるため「事業に必要な専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足」、「起業の具体的なイメージができていない」の割合については、起業希望者全体よりも低くなっている。このことからも、再チャレンジとしての起業希望者は、起業に必要な知識・ノウハウはあり、起業のイメージもできているものの、過去の事業に係る負債等の影響といった理由により資金調達の目途がつかないために、起業準備に着手できていないことが推察される

コラム2-1-4④図 再チャレンジとしての起業希望者が起業準備に着手していない理由

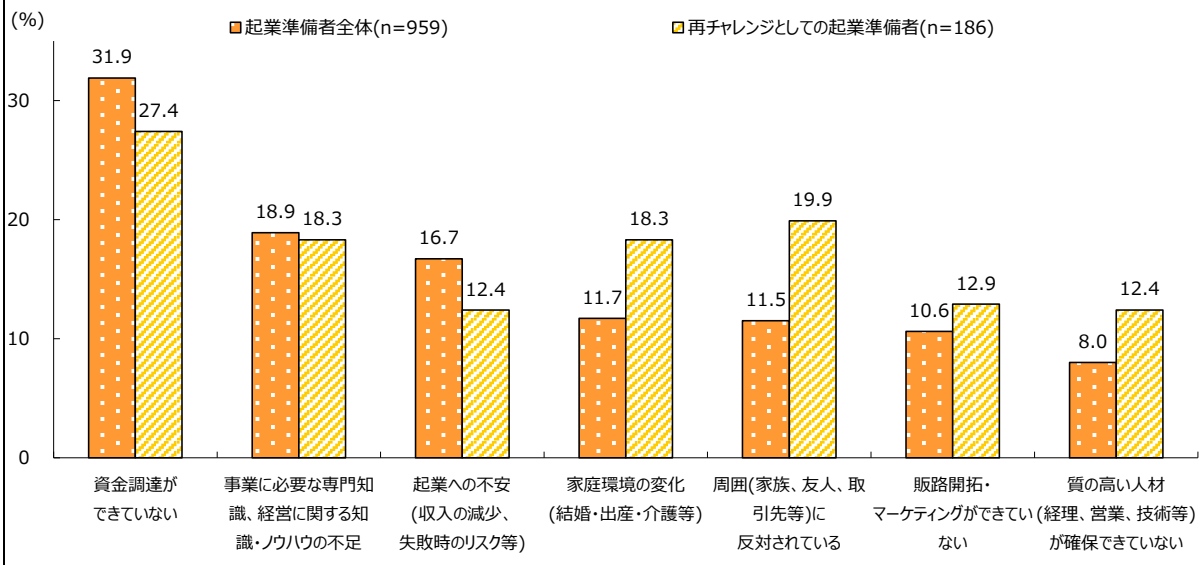


資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.再チャレンジとしての起業希望者の回答を集計している。
2.「特にない」と回答した人を除いて割合を算出している。
3.回答割合の高い上位7項目のみ表示している。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

●再チャレンジとしての起業準備者が起業できていない理由

次に、再チャレンジとしての起業準備者に着目して、起業できていない理由について起業準備者全体と比較することで確認していく（コラム 2-1-4⑤図）。これを見ると、再チャレンジとしての起業準備者は、「資金調達ができていない」の割合が最も高く、次いで「周囲（家族、友人、取引先等）に反対されている」の順になっている。また、起業準備者全体と比較してみると、再チャレンジとしての起業準備者は「起業への不安（収入の減少、失敗時のリスク等）」の割合は起業準備者全体に比べて低い一方で、「周囲（家族、友人、取引先等）に反対されている」、「家庭環境の変化（結婚・出産・介護等）」、「質の高い人材（経理、営業、技術等）が確保できていない」等の割合については、起業準備者全体に比べて高くなっていることが分かる。このことからも、再チャレンジとしての起業準備者は、過去に事業経験があるため起業への不安は比較的少ないものの、一方で資金調達ができていない、家族や友人をはじめとした周囲に反対されている、質の高い人材が確保できていないといった理由により、起業にまで至っていないことが考えられる。

コラム2-1-4⑤図 再チャレンジとしての起業準備者が起業できていない理由



資料：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.再チャレンジとしての起業準備者の回答を集計している。
2.「特にない」と回答した人を除いて割合を算出している。
3.回答割合の高い上位7項目のみ表示している。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

●再挑戦支援資金（再チャレンジ支援融資）

過去に事業経験があり廃業歴等がある事業者が、事業に再チャレンジするために必要な資金の融資を（株）日本政策金融公庫が行っている（コラム 2-1-4⑥図）。

コラム2-1-4⑥図【再挑戦支援資金(再チャレンジ支援融資) 制度概要】

貸付対象者	新たに開業するもの又は開業後おおむね7年以内の者で、次の全てに該当する者 1.廃業歴等を有する個人又は廃業歴等を有する経営者が営む法人であること 2.廃業時の負債が新たな事業に影響の与えない程度に整理される見込み等であること 3.廃業の理由・事情がやむを得ないもの等であること
貸付使途	新たに事業を始めるため又は事業開始後に必要とする設備資金及び運転資金
貸付限度額	中小企業事業：7億2,000万円(うち運転資金2億5,000万円) 国民生活事業：7,200万円(うち運転資金4,800万円)
貸付利率	・運転資金及び土地取得資金：基準利率、特別利率 ・女性又は30歳未満か55歳以上の者の運転資金及び設備資金 （土地取得資金を除く）：特別利率 ・技術・ノウハウ等に新規性が見られる者(注)の運転資金及び設備資金 （土地取得資金を除く）：特別利率 (注)一定の要件を満たす必要あり
貸付期間	設備資金：20年以内＜据置期間2年以内＞ 運転資金： 7年以内＜据置期間2年以内＞
取扱金融機関	(株)日本政策金融公庫(中小企業事業及び国民生活事業) 沖縄振興開発金融公庫

第 3 節　起業後の実態と課題

本節では、「起業・創業の実態に関する調査[16]」により、起業後の企業を、創業からの年数、従業員規模、売上高の伸び率により、高成長型、安定成長型、持続成長型の三つの成長タイプに定量的に類型化し、さらに起業後のライフステージを創業期、成長初期、安定・拡大期の三段階に分類した上で、成長タイプごとに、各成長段階で直面する課題や利用した支援施策等について分析していく[17]。これにより、異なる成長タイプの企業それぞれが、志向する成長タイプを実現していくために必要な支援施策の在り方について検討していく。

1. 成長タイプ別の企業の実態

①　起業後の成長タイプの類型化

本節で分析を行っていくに当たり、起業した企業について、「高成長型」、「安定成長型」、「持続成長型」の三つの成長タイプに類型化する。はじめに、アンケート調査に回答した創業後 5 年以上 10 年以内の企業約 3,000 社について、現在の企業規模について、中小企業基本法上の定義により小規模事業者・中規模企業のいずれかにそれぞれ分類し、創業時から企業規模の変化を見た。その結果、小規模事業者から小規模事業者、中規模企業から中規模企業又は小規模事業者といったように、創業時と現在の企業規模を比較して、企業規模が変化していない又は企業規模が縮小している企業を「持続成長型」の企業に分類した。次に、小規模事業者から中規模企業と、創業時に比べて現在の企業規模が拡大している企業を「安定成長型」の企業に分類した。最後に、新興市場(東証マザーズ、東証セントレックス、福証 Q-Board、JASDAQ、札証アンビシャスのいずれか)に上場した企業に着目し、上場企業の創業から創業後 5～10 年までの売上高伸び率を算出し、アンケート調査に回答した企業の創業から現在までの売上高伸び率と比較した。その上で、企業規模の変化にかかわらず、新興市場上場企業の売上高伸び率を上回る企業を「高成長型」の企業とした[18]。これらの三つの成長タイプをイメージ化したものが第 2-1-37 図である。以下、本項では高成長型、安定成長型、持続成長型の三つの成長タイプごとの企業の実態について概観していく[19]。

---

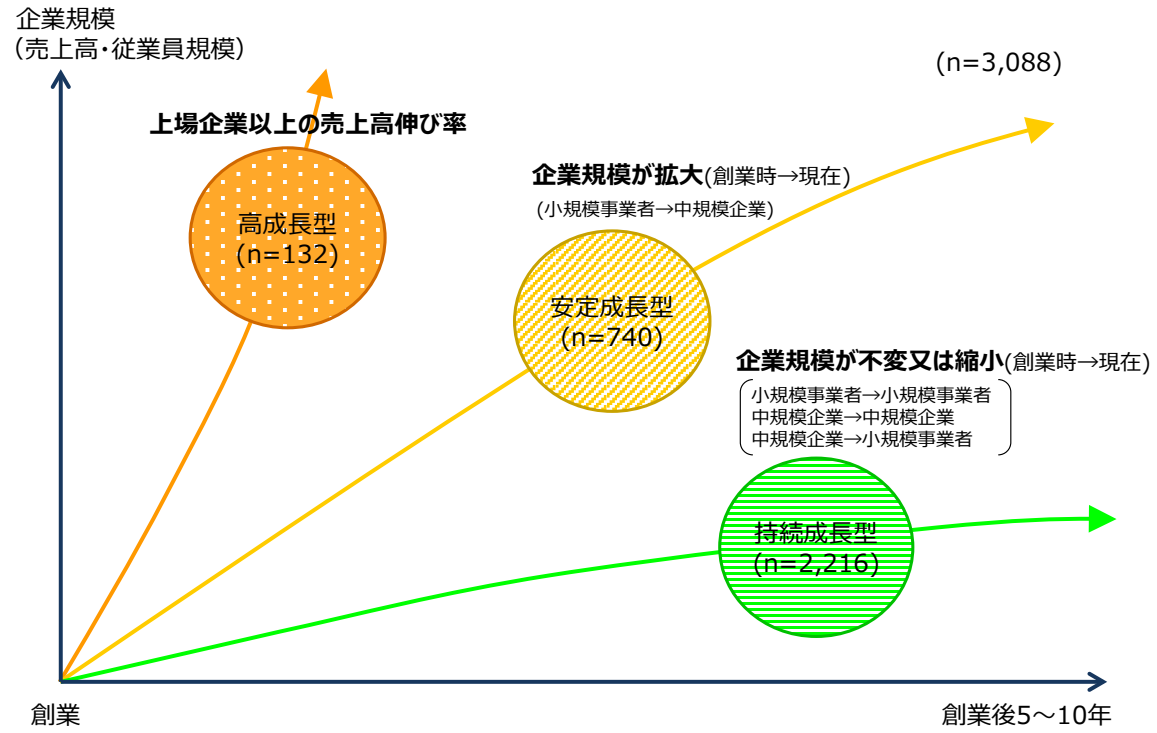
16 中小企業庁の委託により、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)が 2016 年 11 月に実施したアンケート調査。創業年月 2006 年 1 月～2011 年 1 月の法人及び個人事業者 30,000 社(うち、特定非営利活動法人 1,000 法人)を対象に郵送で実施したアンケート調査。回収率 10.9%。

17 成長段階の詳細については、以降の第 3 節第 2 項を参照。

18 上場企業のデータについては、経済産業省委託調査事業「平成 23 年度ベンチャー企業等における資本政策に関する調査」(2012 年 2 月、(株)帝国データバンク)参照 (http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2012fy/E002011.pdf)。

19 本節では、成長タイプを定量的に類型化しているが、アンケートの回答項目によってはいずれ

第2-1-37図　起業後の成長タイプのイメージ

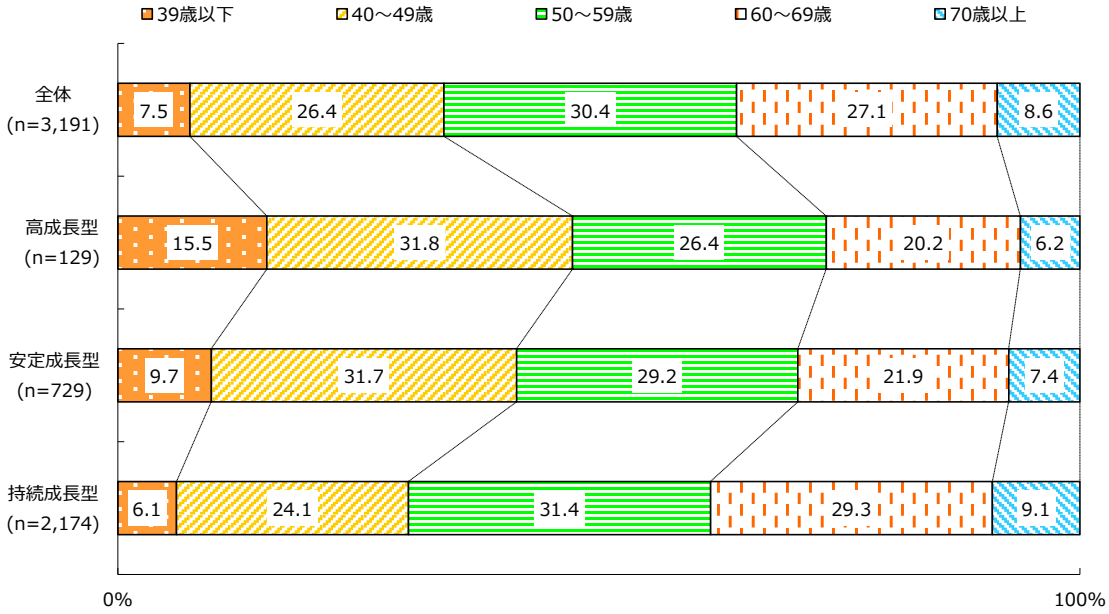


の成長タイプにも分類できない企業もいるため、三つの成長タイプの合計サンプル数と全体のサンプル数が異なっている。

② 成長タイプ別に見た、起業家の年齢分布

はじめに、第 2-1-38 図は、起業家の年齢分布を成長タイプ別に見たものであるが、これを見ると、高成長型の企業の起業家は全体の約 5 割が 49 歳以下となっている一方で、安定成長型、持続成長型になると、50 歳以上の割合が上がっている。

第2-1-38図 成長タイプ別に見た、起業家の年齢分布

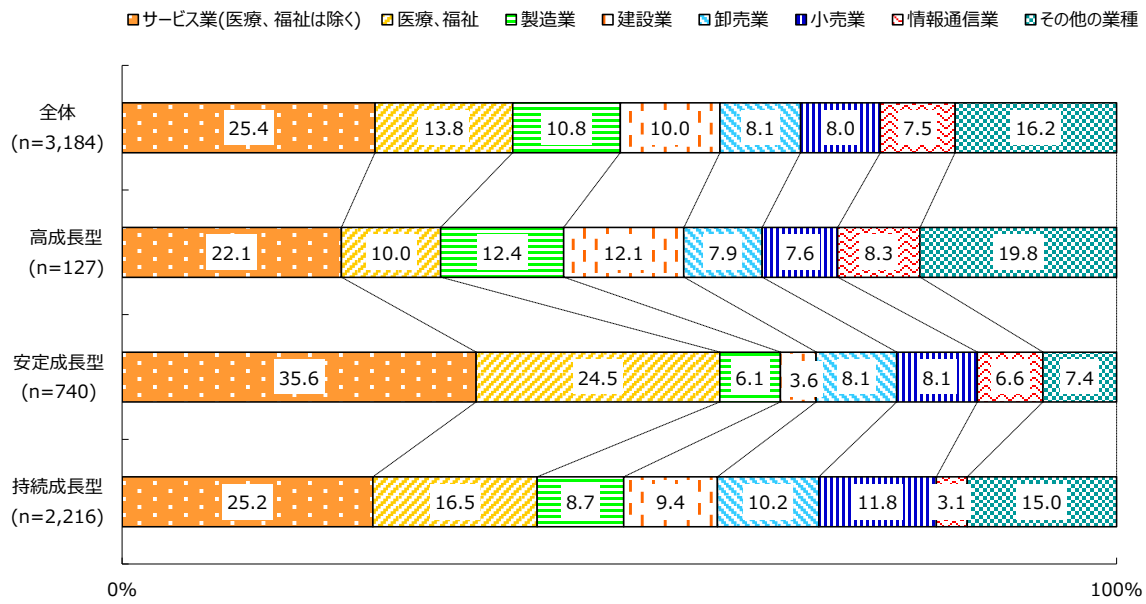


資料：中小企業庁委託「起業・創業に関する実態調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　複数の経営者が共同で事業を運営している場合は、主として経営されている者の年齢を集計している。

③ 成長タイプ別に見た、主要業種の分布

続いて、起業した企業の主要業種について、成長タイプ別に見てみる（第2-1-39図）。これを見ると、全体としては「サービス業（医療、福祉は除く）」、「医療、福祉」の割合が高いことが分かる。また、成長タイプ別に見ると、高成長型の企業は「情報通信業」、「製造業」といった割合がほかの成長タイプに比べて高くなっている。また、安定成長型の企業は、「サービス業（医療、福祉は除く）」、「医療、福祉」の割合が全体の約6割を占めている。最後に、持続成長型の企業については、安定成長型と同様に「サービス業（医療、福祉は除く）」、「医療、福祉」の割合は高いが、そのほかに「卸売業」、「小売業」の割合が高くなっていることが分かる。

第2-1-39図 成長タイプ別に見た、主要業種の分布

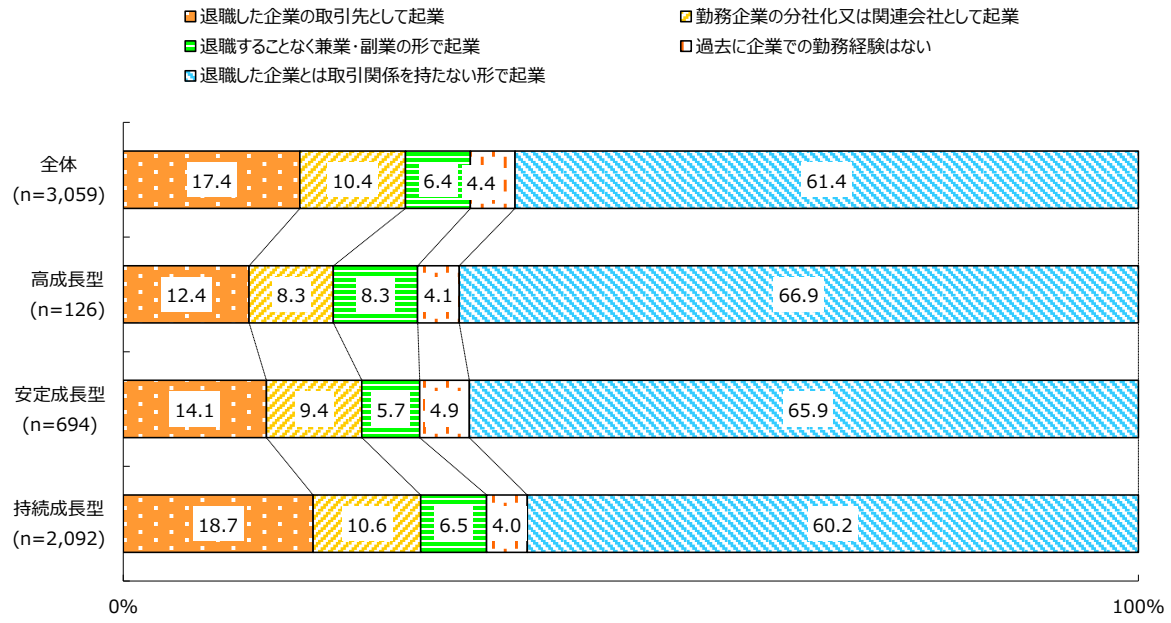


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
(注) 主要業種(直近期の全体売上高のうち、最も割合が高い業種)について集計している。

④　成長タイプ別に見た、起業前の就業経験と起業の形態

次に、どのような形態で起業したのかについて確認していく。起業家の起業前の就業経験と起業の形態について、成長タイプ別に見たものが第 2-1-40 図であるが、これを見ると、いずれの成長タイプについても、「退職した企業とは取引関係を持たない形で起業」と回答した起業家が約 6 割いることが分かる。また、成長タイプ別に見ると、持続成長型の企業の起業家は「退職した企業の取引先として起業」、「勤務企業の分社化又は関連会社として起業」の割合がほかの成長タイプに比べて高い一方で、高成長型の企業の起業家は「退職することなく兼業・副業の形で起業」の割合が高くなっていることが分かる。

第2-1-40図 成長タイプ別に見た、起業前の就業経験と起業の形態

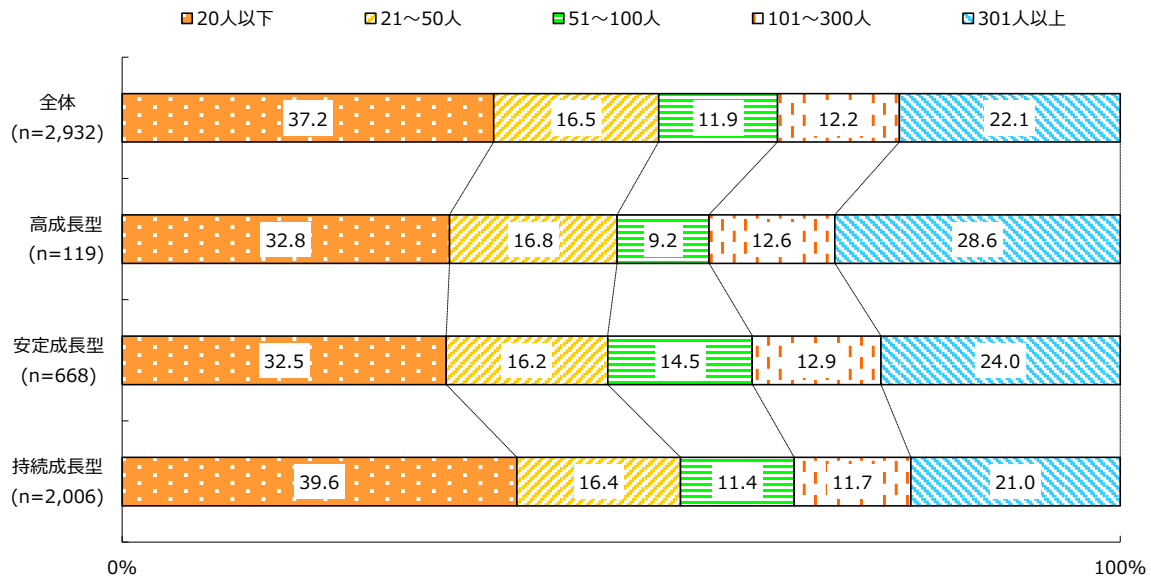


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱リサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　「その他」の回答を除いて割合を算出している。

⑤ 成長タイプ別に見た、起業前の就業先の企業規模

ここからは、起業家が起業する前に就業していた就業先について確認していく。第2-1-41図は、起業家が起業前に就業していた就業先の常用従業員・職員数について成長タイプ別に見たものである。これを見ると、持続成長型の企業の起業家は、従業員数20人以下の規模の小さい企業に勤めていた割合がほかの成長がタイプに比べて高い一方で、高成長型の企業の起業家は、従業員数301人以上の比較的大規模な企業に勤めていた割合が高くなっていることが分かる。

第2-1-41図 成長タイプ別に見た、起業前の就業先の常用従業員・職員数

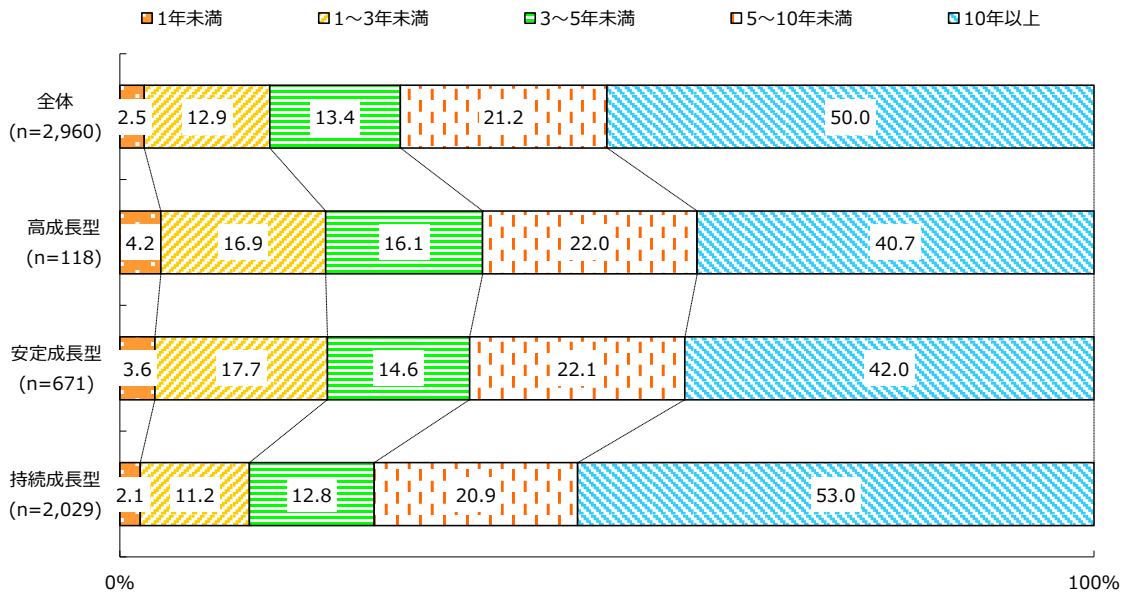


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.ここでいう「常用従業員・職員」には、経営者、役員、無給の家族従業者、派遣・下請従業者等は含まれず、パート・アルバイトは含まれている。
2.起業直前に就業していた人について集計している。
3.起業準備のために離職し、起業直前は無職であった人については、それ以前の就業状況について集計している。

⑥ 成長タイプ別に見た、起業前の就業先での就業期間

続いて、起業家が起業前の就業先に就業していた期間について見てみると、全体の50%の起業家は「10年以上」と回答していることからも、起業家は比較的就業経験を積んでから起業していることが分かる(第2-1-42図)。また、成長タイプ別に見てみると、持続成長型の企業の起業家については、全体の約75%が5年以上就業しているのに対して、高成長型、安定成長型の企業の起業家については、全体に占める約4割の起業家の前職での就業期間は、5年未満であり、比較的短期間で独立していることが分かる。

第2-1-42図 成長タイプ別に見た、起業前の就業先での就業期間



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業直前に就業していた人について集計している。
　　2.起業準備のために離職し、起業直前は無職であった人については、それ以前の就業状況について集計している。

⑦　男女・年代別に見た、起業に関心を持ったきっかけ

ここからは、起業家が起業に関心を持ったきっかけについて確認していく。はじめに、男女・年代別に起業に関心を持ったきっかけについて見たものが第 2-1-43 図である。男性について見てみると、49 歳以下においては、「周囲の起業家・経営者の影響」の割合が最も高く、次いで「勤務先ではやりたいことができなかった」、「勤務先の先行き不安・待遇悪化」の順になっている。次に、50～59 歳においては、49 歳以下に比べて、「勤務先の先行き不安・待遇悪化」の割合が高くなっている一方で、「周囲の起業家・経営者の影響」の割合が下がっている。最後に、60 歳以上においては、「周囲の起業家・経営者の影響」が最も高く、次に「周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた」の順になっており、その一方で 59 歳以下では割合が高かった「勤務先ではやりたいことができなかった」項目の割合が低くなっている。以上より、男性は周囲の起業家や経営者の影響を受けながらも、49 歳以下、50～59 歳の年代においては、勤務先ではできないことを行うために、そして年代が高くなるにつれて、周囲の影響や勧め等のきっかけで起業に関心を持っていることが分かる。

続いて、女性について見てみると、49 歳以下においては、「周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた」の割合が最も高く、次いで「家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)」、「周囲の起業家・経営者の影響」の順になっている。さらに、ほかの年代にはない「一緒に起業する仲間を見つけた」の割合も比較的高いことからも、49 歳以下の女性は、結婚や出産といった家庭環境の変化に伴い、周囲で活動している起業家・経

営者の姿を見て、さらに、同じ志を持つ仲間を見つけたことにより起業を志したものと考えられる。次に、50～59 歳においても、49 歳以下と同様に、「周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた」、「家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)」の割合が高くなっており、また、「勤務先ではやりたいことができなかった」の割合も高いことが分かる。最後に、60 歳以上においては、「勤務先ではやりたいことができなかった」の割合が最も高くなっている一方で、「家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)」については 59 歳以下に比べて低くなっており、さらに「事業に活かせる免許・資格の取得」の割合も比較的高くなっている。また、いずれの年代についても、男性に比べて「周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた」の割合が高くなっていることも見て分かる。以上より、女性については、男性に比べて、家族や友人等の周囲からの起業の勧めが起業のきっかけになることが多く、また、若い年代は周囲の起業家・経営者の影響や周囲の勧め、家庭環境の変化といったきっかけで起業に関心を持っているが、年代が上がるにつれて、事業に活用できる資格や免許の取得や、さらにその資格・免許を活かしてやりたいことが勤務先でできないといったきっかけに変化していることが分かる。

第2-1-43図 男女・年代別に見た、起業家が起業に関心を持ったきっかけ

		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性	49歳以下(n=961)	周囲の起業家・経営者の影響(40.7%)	勤務先ではやりたいことができなかった(29.2%)	勤務先の先行き不安・待遇悪化(27.5%)	周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた(20.3%)	事業化できるアイデアを思いついた(16.6%)
	50～59歳(n=809)	勤務先の先行き不安・待遇悪化(35.7%)	勤務先ではやりたいことができなかった(28.4%)	周囲の起業家・経営者の影響(27.3%)	周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた(19.5%)	事業化できるアイデアを思いついた(16.9%)
	60歳以上(n=949)	周囲の起業家・経営者の影響(25.2%)	周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた(21.9%)	勤務先の先行き不安・待遇悪化(21.7%)	事業化できるアイデアを思いついた(21.5%)	勤務先ではやりたいことができなかった(19.9%)
女性	49歳以下(n=75)	周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた(33.3%)	家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)(25.3%)	周囲の起業家・経営者の影響(22.7%)	一緒に起業する仲間を見つけた(21.3%)	勤務先ではやりたいことができなかった(20.0%)
	50～59歳(n=107)	周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた(37.4%)	家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)(29.0%)	勤務先ではやりたいことができなかった(23.4%)	周囲の起業家・経営者の影響(20.6%)	事業に活かせる免許・資格の取得(17.8%)
	60歳以上(n=99)	勤務先ではやりたいことができなかった(30.3%)	周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた(26.3%)	事業に活かせる免許・資格の取得(24.2%)	家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)(22.2%)	事業化できるアイデアを思いついた(21.2%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業家の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑧ 成長タイプ別に見た、起業に関心を持ったきっかけ

続いて、現在の成長タイプ別に、起業家が起業に関心を持ったきっかけについて見たものが第 2-1-44 図である。これを見ると、高成長型の企業の起業家は「周囲の起業家・経営者の影響」の割合が最も高く、次いで「周囲（家族・友人・取引先等）に勧められた」、「事業化できるアイデアを思いついた」の順になっている。安定成長型の企業の起業家は、高成長型の企業の起業家と同様に「周囲の起業家・経営者の影響」の割合が最も高く、次いで「勤務先ではやりたいことができなかった」となっている。最後に、持続成長型の企業の起業家については、「勤務先の先行き不安・待遇悪化」の割合が最も高く、次いで「周囲の起業家・経営者の影響」となっているほか、「働き口（収入）を得る必要があった」の割合もほかの成長タイプに比べて比較的高くなっている。この結果からも、全体的に周囲の起業家や経営者の影響は強いものの、高成長型の企業の起業家は自身のアイデアを事業として展開するため、安定成長型の企業の起業家は勤務先ではできない、自身のやりたいことを行うためといった、前向きなきっかけで起業に関心を持っていると考えられる。他方で、持続成長型の企業の起業家は、勤務先の先行き不安や待遇悪化のため、働き口を得る必要があったなど、やむを得ない理由で起業に関心を持った傾向にあると考えられる。

第2-1-44図 成長タイプ別に見た、起業家が起業に関心を持ったきっかけ

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
高成長型 (n=125)	周囲の起業家・経営者の影響 (37.6%)	周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた (24.8%)	事業化できるアイデアを思いついた (24.0%)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (23.2%)	勤務先ではやりたいことができなかった (19.2%)
安定成長型 (n=724)	周囲の起業家・経営者の影響 (34.3%)	勤務先ではやりたいことができなかった (30.8%)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (24.3%)	周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた (21.0%)	事業化できるアイデアを思いついた (20.4%)
持続成長型 (n=2,128)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (27.9%)	周囲の起業家・経営者の影響 (27.7%)	勤務先ではやりたいことができなかった (24.5%)	周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた (22.3%)	働き口(収入)を得る必要があった (17.4%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.起業家の回答を集計している。
2.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑨ 起業に関心を持ったきっかけについての、起業家と起業希望者・起業準備者との比較

それでは、実際に起業した起業家とまだ起業をしていない起業希望者・起業準備者とでは、起業に関心を持ったきっかけには違いがあるのだろうか。ここで、第 2-1-45 図で起業家と起業希望者・起業準備者の起業に関心を持ったきっかけについて比較してみると、「周囲の起業家・経営者の影響」の項目については、起業家・起業希望者・起業準備者を問わず割合が高いことが分かる。また、起業家は、「勤務先の先行き不安・待遇悪化」、「周囲（家族・友人・取引先等）に勧められた」、「事業化できるアイデアを思いついた」といった割合が起業希望者・起業準備者に比べて特に高くなっている一方で、起業希望者・起業準備者は「勤務先ではやりたいことができなかった」、「働き口（収入）を得る必要があった」、「家庭環境の変化（結婚・出産・介護等）」といった割合が起業家に比べて高いことが分かる。このことからも、起業に関心を持ってから実際に起業に至るためには、周囲から起業を勧められることが重要なきっかけとなることが分かる。

第2-1-45図 起業に関心を持ったきっかけについての、起業家と起業希望者・起業準備者との比較

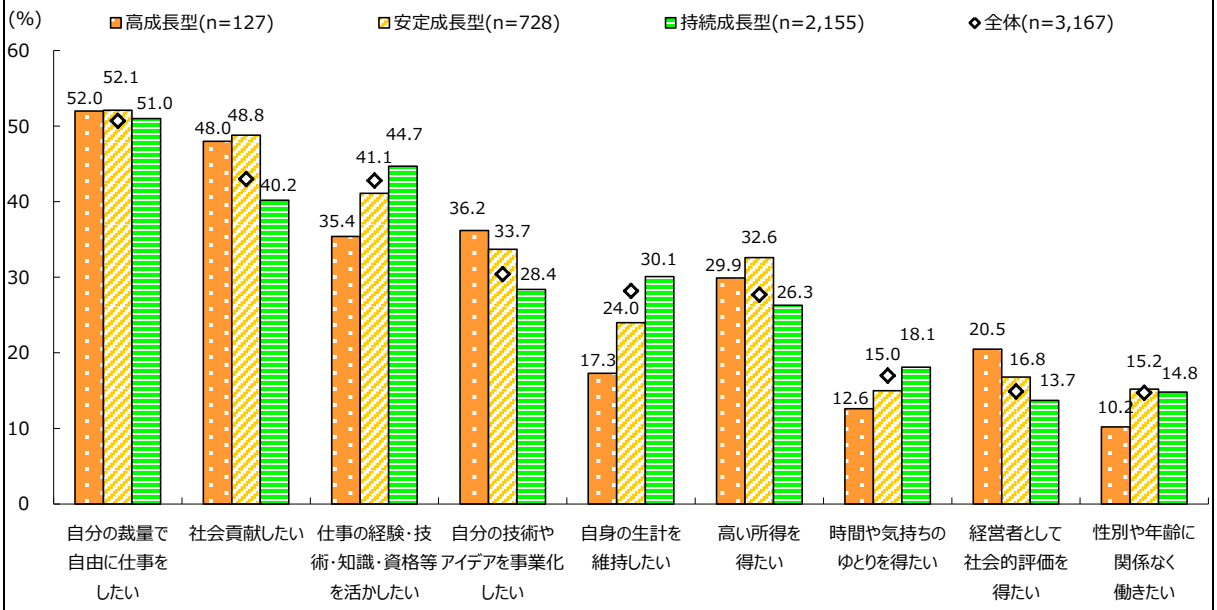
	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
起業家 (n=3,128)	周囲の起業家・経営者の影響 (30.1%)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (26.5%)	勤務先ではやりたいことができなかった (25.5%)	周囲(家族・友人・取引先等)に勧められた (21.8%)	事業化できるアイデアを思いついた (18.3%)
起業希望者・起業準備者 (n=2,681)	周囲の起業家・経営者の影響 (30.9%)	勤務先ではやりたいことができなかった (20.0%)	働き口(収入)を得る必要があった (19.7%)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (18.4%)	家庭環境の変化(結婚・出産・介護等)(17.5%)

資料：起業家：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
起業希望者・起業準備者：中小企業庁委託「起業・創業に対する意識、経験に関するアンケート調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑩　成長タイプ別に見た、起業の目的

ここで、起業家が起業する目的を成長タイプ別に見たものが第2-1-46図であるが、これを見ると、全体の傾向としては「自分の裁量で自由に仕事がしたい」が最も高く、次いで「社会貢献したい」、「仕事の経験・技術・知識・資格等を活かしたい」の順になっている。成長タイプ別に見てみると、高成長型の企業の起業家は「自分の技術やアイデアを事業化したい」、「経営者として社会的評価を得たい」、安定成長型の企業の起業家は「高い所得を得たい」、「社会貢献したい」、持続成長型の企業の起業家は「仕事の経験・技術・知識・資格等を活かしたい」、「自身の生計を維持したい」、「時間や気持ちのゆとりを得たい」の割合が、それぞれほかの成長タイプに比べて高くなっている。このことからも、起業の目的によってその後の成長ルートが異なっていることが分かる。

第2-1-46図 成長タイプ別に見た、起業の目的

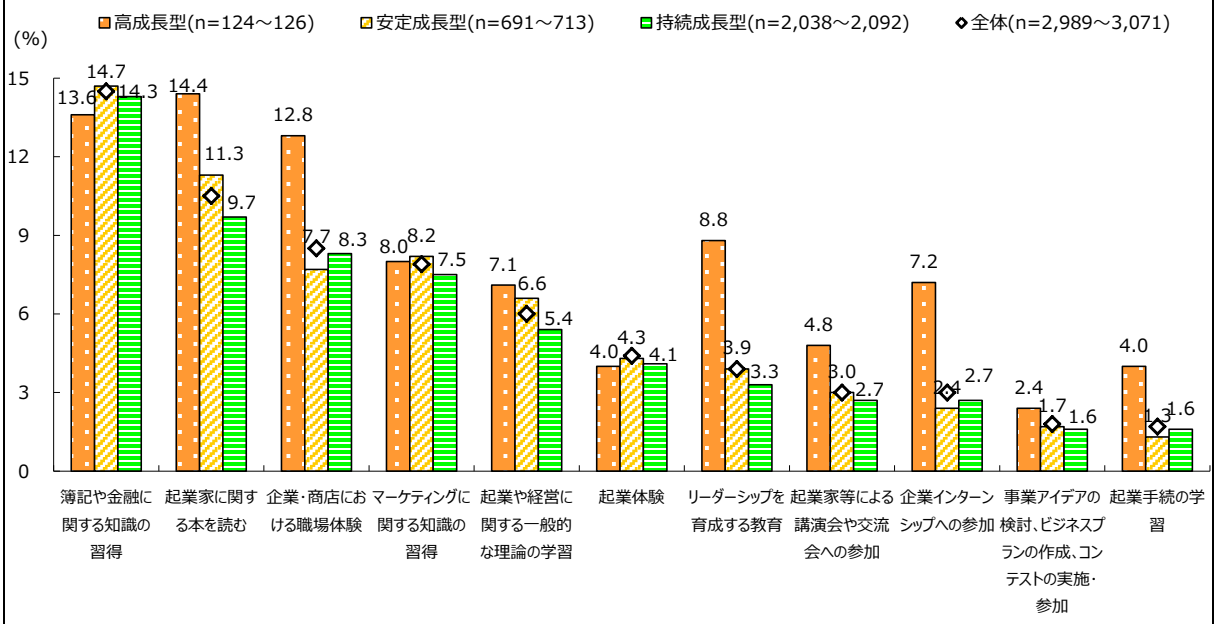


資料：中小企業庁委託「起業・創業に関する実態調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「その他」、「特に目的はない」項目は表示していない。

⑪ 成長タイプ別に見た、在学中に受講した起業家教育の内容

次に、起業家が在学中に受講した起業家教育の内容について確認していく。前節の第 2-1-17 図で、起業希望者・起業準備者における起業家教育の受講割合について確認してきたが、起業を希望している起業希望者・起業準備者は、社会人になってから、起業準備の一つとして様々な起業家教育を受講していることも考えられる。そのため、今回起業家教育の受講と、起業家教育の受講による起業への関心及び起業の実現との関係を見るために、ここでは、起業家が在学中（小学校・中学校・高等学校・高等専門学校・専門学校・短期大学・大学・大学院）に起業家教育を受講した割合について確認していく（第 2-1-47 図）。これを見てみると、高成長型の企業の起業家は、いずれの項目についてもおおむねほかの成長タイプの企業の起業家に比べて在学中の起業家教育の受講率が高く、また「起業家に関する本を読む」、「企業・商店における職場体験」、「リーダーシップを育成する教育」、「企業インターンシップへの参加」の割合がほかの成長タイプに比べて特に高くなっていることが分かる。以上より、在学中に授業や講義を通して、簿記や金融、マーケティング、経営に関する知識や理論を習得することや、起業家の本を読むといった学習型の教育も起業の実現に有効であるが、それだけではなく、職場体験等の体験型のプログラムもまた起業の実現に有効であると考えられる。

第2-1-47図 成長タイプ別に見た、在学中に受講した起業家教育の内容



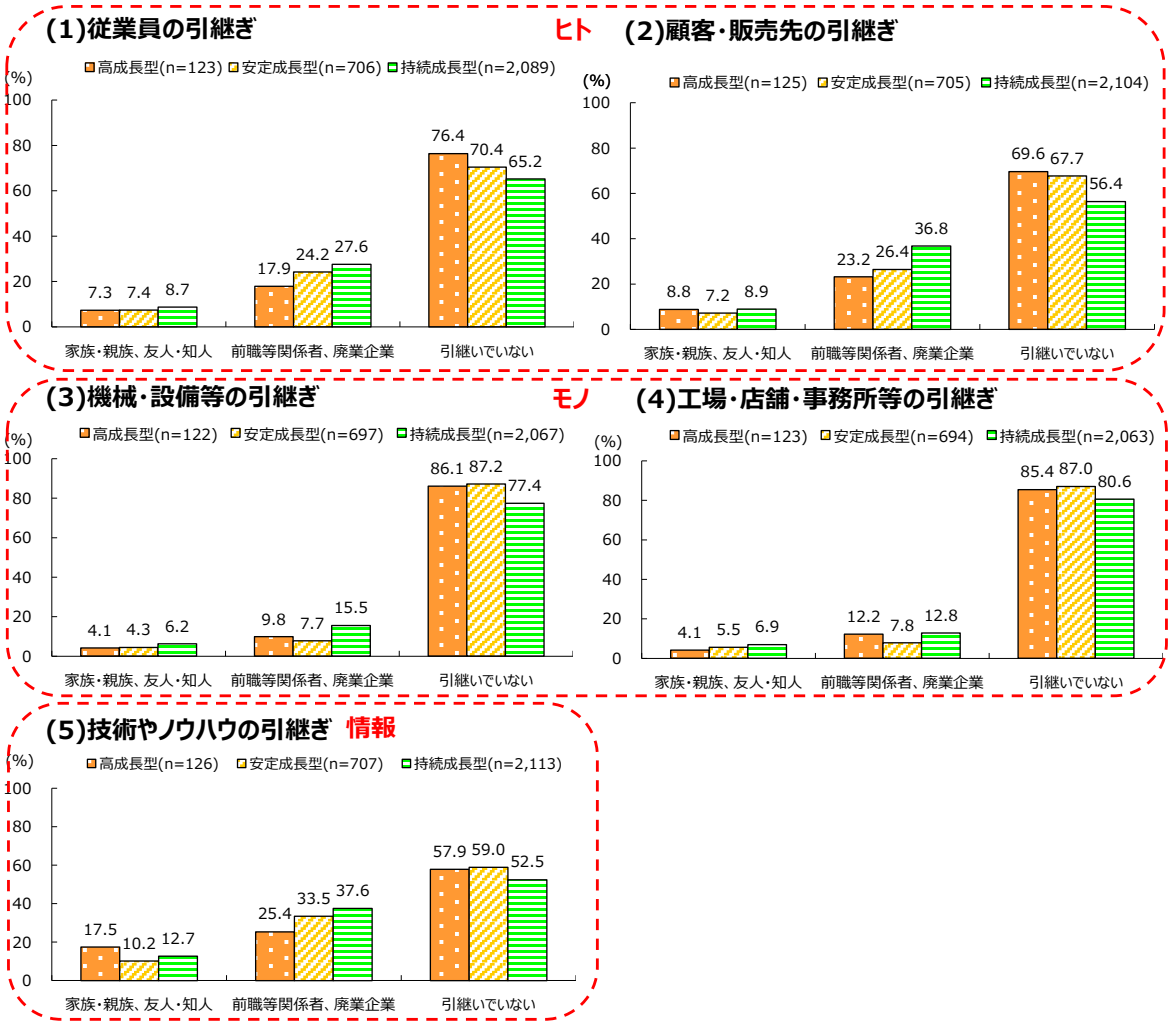
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.小学校・中学校・高等学校・高等専門学校・専門学校・短期大学・大学・大学院のいずれかに受講したことがあると回答した人を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑫ 起業時の経営資源の引継ぎについて

第 2-1-48 図は、経営に必要なヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源を起業時に家族や友人、前職の取引先や同僚、廃業企業から引き継いだかどうかについて成長タイプ別に見たものである。このうち、「カネ」の要素については、第 3 項以降で詳細に分析していくが、これを見ると、はじめに従業員や顧客・販売先といった「ヒト」の要素については、家族・親族、友人・知人に比べて前職等関係者・廃業企業から多く引き継いでおり、さらに高成長型に比べて安定成長型、持続成長型の企業の方が引き継いでいる割合が高いことが分かる。次に、機械・設備や工場・店舗・事務所といった「モノ」の要素に関しては、いずれの成長タイプの企業についても、「ヒト」の要素に比べて引き継いでいる割合は低いものの、持続成長型の企業を中心に、前職等関係者や廃業企業から引き継いでいる企業もいることが分かる。最後に、技術やノウハウといった「情報」の要素に関しては、持続成長型の企業を中心に、前職等関係者や廃業企業から引き継いでおり、さらに、「引き継いでいない」と回答した割合については、いずれの成長タイプについても、「ヒト」・「モノ」の経営資源に比べて最も低くなっている。

以上より、起業した企業は、持続成長型の企業を中心として、主に事業に必要な技術やノウハウといった「情報」や、従業員や販売先といった「ヒト」の経営資源を引き継いで起業している傾向にあることが分かる。

第2-1-48図 起業時の経営資源の引継ぎについて



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(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 2-1-5　ソーシャルビジネスとしての起業の実態】

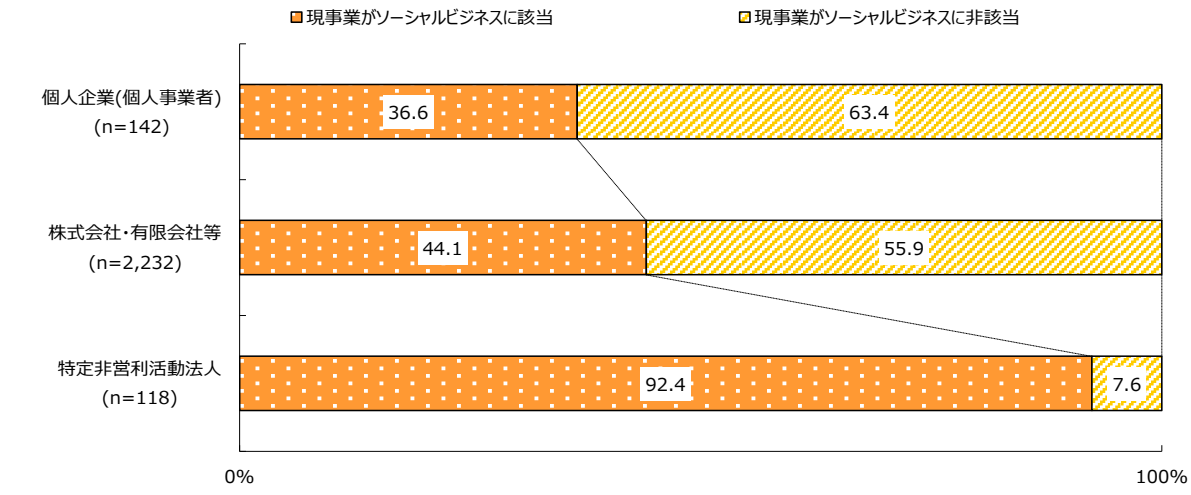
我が国の人口減少・少子高齢化、就業構造等の変化に伴い、地方を中心とした過疎化や育児・介護等、我が国には様々な社会課題が存在している。このような環境下において、社会・地域が抱える課題の解決を目的とした事業（以下、「ソーシャルビジネス」という。）が、我が国において広がってきている。ソーシャルビジネスによって育児支援や介護支援をはじめとした社会・地域が抱える課題が解決されれば、若年層や女性を中心に、今後ますます起業しやすい環境が整っていくのではないだろうか。そのためにも、ソーシャルビジネスを事業として行う企業を今後増やしていくことは重要であると考えられる。

そこで本コラムでは、主たる事業がソーシャルビジネスである起業家（以下、「ソーシャルビジネスとしての起業家」という。）の実態や、起業に至るまでの課題等について概観していく。

●ソーシャルビジネスとしての起業家の割合

はじめに、起業家に占めるソーシャルビジネスとしての起業家の割合を企業形態別に見てみる（コラム 2-1-5①図）。これを見ると、個人企業（個人事業者）や株式会社・有限会社等はソーシャルビジネスとしての起業家の割合がそれぞれ 36.6%、44.1%に対し、特定非営利活動法人については 92.4%となっていることからも、特定非営利活動法人においては、個人企業や株式会社・有限会社等に比べて、ソーシャルビジネスとしての起業家の割合が特に高くなっていることが分かる。

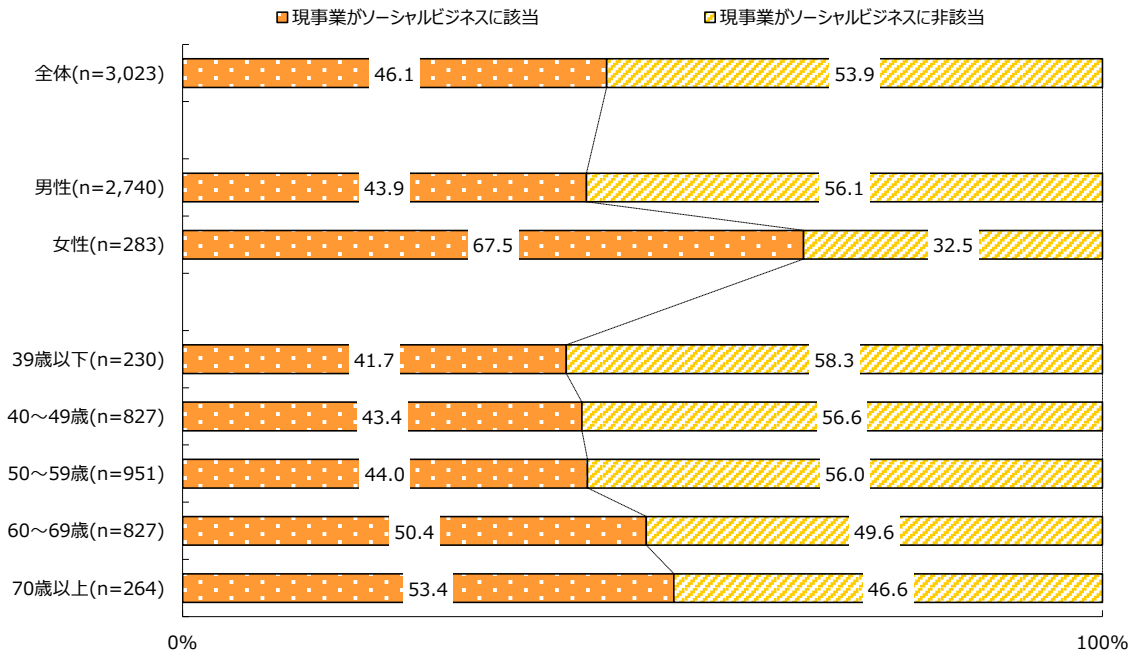
コラム2-1-5①図 現在の企業形態別に見た、ソーシャルビジネスとしての起業家の割合



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.本コラムにおいて、「ソーシャルビジネス」とは、社会・地域が抱える課題の解決を目的とした事業のことをいう。
2.本コラムにおいて、「現事業がソーシャルビジネスですか」という質問に対し、「当てはまる」又は「やや当てはまる」と回答した者を「現事業がソーシャルビジネスに該当」とし、「あまり当てはまらない」又「全く当てはまらない」と回答した人を「現事業がソーシャルビジネスに非該当」として集計している。
3.本コラムにおいて、「ソーシャルビジネスとしての起業家」とは、主たる事業がソーシャルビジネスである起業家のことをいう。
4.ここでいう「株式会社・有限会社等」には、合同会社、合資会社、合名会社も含まれている。

続いて、コラム 2-1-5②図は、男女別、年代別にソーシャルビジネスとしての起業家の割合を見たものであるが、これを見ると、全体のうち約半数が、自身が営む事業がソーシャルビジネスであると認識していることが分かる。また、男女別に見てみると、男性に比べて女性の方がソーシャルビジネスとしての起業家の割合が高くなっている。年代別に見てみると、起業家の年齢が高くなるにつれて、ソーシャルビジネスとしての起業家の割合が徐々に上がっていることが見て分かる。

コラム2-1-5②図 男女別、年代別に見た、ソーシャルビジネスとしての起業家の割合

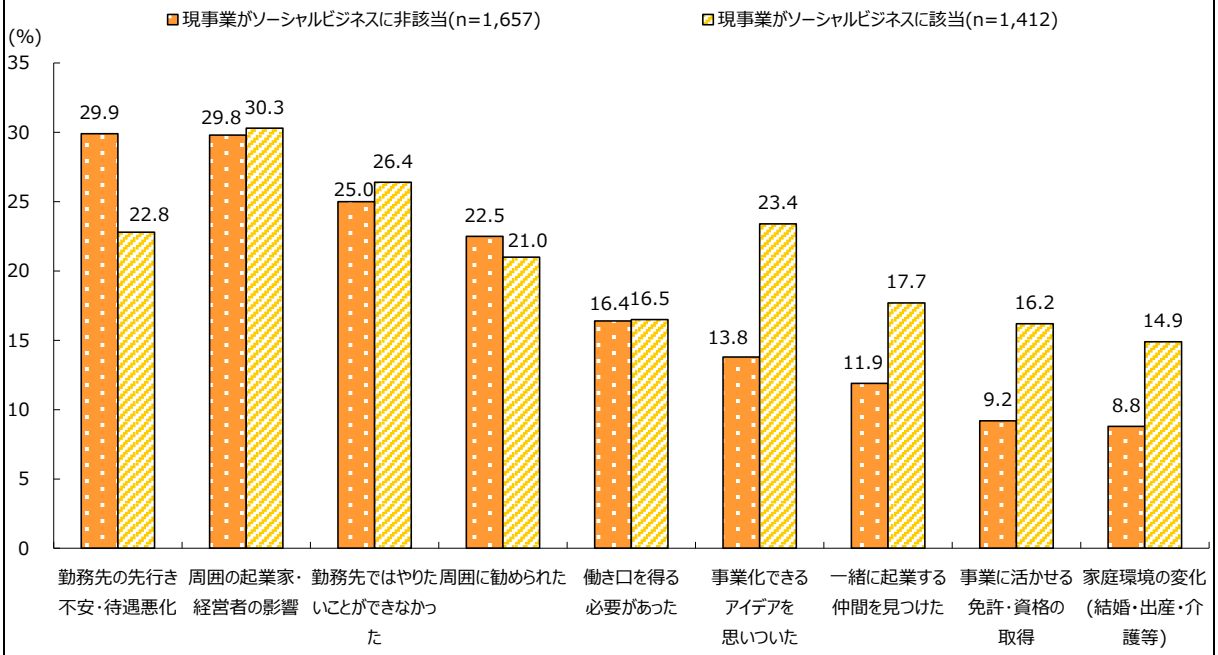


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

●ソーシャルビジネスとしての起業家が起業に関心を持ったきっかけ

コラム 2-1-5③図は、ソーシャルビジネスとしての起業家が起業に関心を持ったきっかけについて、ソーシャルビジネスとしての起業家と、主たる事業がソーシャルビジネスではない起業家（以下、「ソーシャルビジネスではない起業家」という。）を比較したものであるが、これを見ると、ソーシャルビジネスではない起業家は「勤務先の先行き不安・待遇悪化」の割合が最も高い一方で、ソーシャルビジネスとしての起業家は「周囲の起業家・経営者の影響」の割合が最も高く、次いで「勤務先ではやりたいことができなかった」の順になっており、ソーシャルビジネスとしての起業家とソーシャルビジネスではない起業家で起業に関心を持ったきっかけが異なっている。また、そのほかにも、「事業化できるアイデアを思いついた」、「一緒に起業できる仲間を見つけた」、「事業に活かせる免許・資格の取得」といった項目において、ソーシャルビジネスではない起業家に比べて回答割合が特に高くなっている。このことからも、ソーシャルビジネスとしての起業家は周囲の起業家・経営者の影響を受けながら、勤務先では実現できなかった自身で考えたアイデアを事業化するためや、一緒に起業する仲間を見つけたため、事業に活かせる免許や資格を取得したためといったプラスの要因により、起業に関心を持つ傾向にあることが考えられる。

コラム2-1-5③図 ソーシャルビジネスとしての起業家が起業に関心を持ったきっかけ

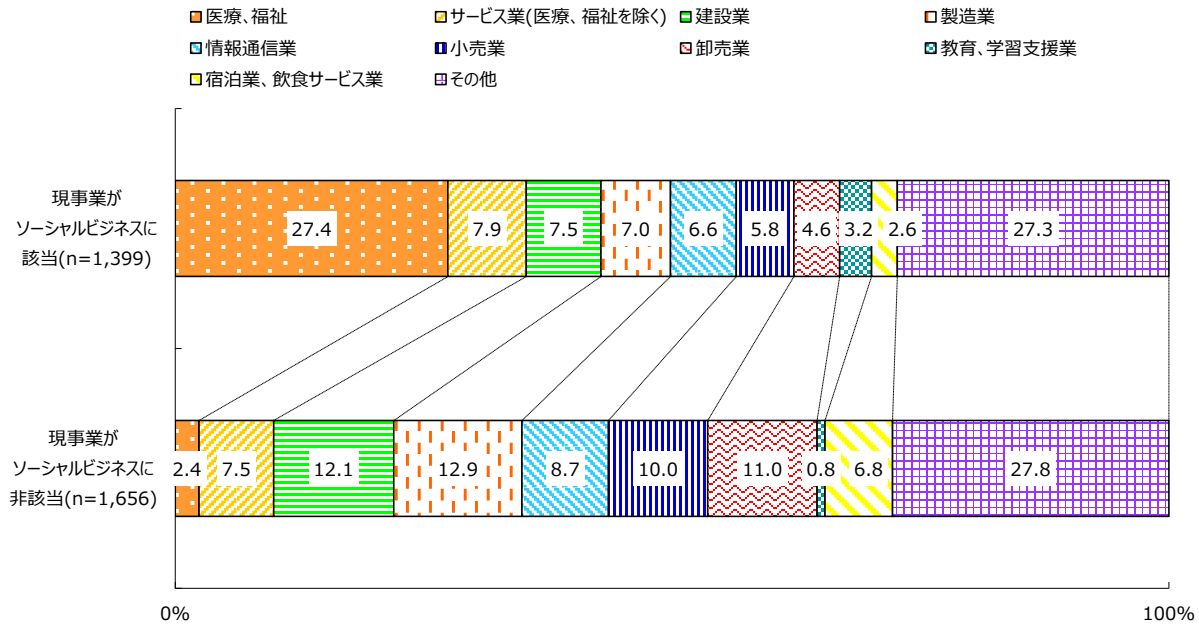


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

●ソーシャルビジネスとしての起業家の主要業種の分布

続いて、ソーシャルビジネスとしての起業家の主要業種について、ソーシャルビジネスとしての起業家とソーシャルビジネスではない起業家で比較したものがコラム2-1-5④図である。これを見ると、ソーシャルビジネスとしての起業家は「医療、福祉」の割合が27.4%と最も高く、次いで「サービス業(医療、福祉を除く)」、「教育、学習支援業」の業種について、ソーシャルビジネスではない起業家よりも割合が高くなっていることが分かる。

コラム2-1-5④図 ソーシャルビジネスとしての起業家の主要業種の分布



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
(注) 主要業種(直近木の全体売上高のうち、最も売上高が大きい業種)について集計している。

●ソーシャルビジネス支援資金

（株）日本政策金融公庫国民生活事業では、高齢者や障がい者の介護・福祉、子育て支援、地域活性化、環境保護等、地域社会が抱える課題の解決を目的とする事業を営む事業者に対して、ソーシャルビジネス支援資金を通して必要な資金の融資を行っている（コラム 2-1-5⑤図）。

コラム2-1-5⑤図【ソーシャルビジネス支援資金　制度概要】

貸付対象者	次の1又は2に該当する者 1.NPO法人 2.NPO法人以外であって次の(1)又は(2)に該当する者 (1)保育サービス事業、介護サービス事業等(注1)を営む者 (2)社会的課題の解決を目的とする事業(注2)を営む者
貸付使途	事業を行うために必要な設備資金及び運転資金
貸付限度額	7,200万円(うち運転資金4,800万円)
貸付利率	基準利率 ただし、次のいずれかに該当する者は、特別利率 (1)保育サービス事業、介護サービス事業等を営む者 (2)認定NPO法人(仮認定NPO法人を含む) (3)社会的課題の解決を目的とする事業を営む者
貸付期間	設備資金：20年以内＜据置期間2年以内＞ 運転資金： 7年以内＜据置期間2年以内＞
取扱金融機関	(株)日本政策金融公庫 国民生活事業

(注1)：日本標準産業分類における老人福祉・介護事業、児童福祉事業、障がい者福祉事業等を指す。
(注2)：(株)日本政策金融公庫が定める一定の要件を満たす必要がある。

事例 2-1-2：株式会社あわえ
「地域の魅力を高め、地方創生をビジネスとして実践する企業」

徳島県美波町の株式会社あわえ(従業員 7 名、資本金 1,000 万円)は、地方創生を目的として 2013 年に設立された株式会社である。

同社の吉田基晴社長は徳島県美波町の出身で、大学卒業後、東京でデジタルデータの保護技術に関する製品開発を行うサイファー・テック株式会社を 2003 年に起業。しかし、求人サイトに登録しても東京では人材がなかなか集まらなかったため、地方で目立てば人が集まってくるのではないかと考え、2008 年に徳島県美波町内にサテライトオフィスを設置し求人を行った。その結果、様々な人材を集めることに成功し、事業を軌道に乗せることができ、売上も増加していった。

他方で、東京の IT 企業が来たということで、地元住民からの期待も大きく寄せられた。当初の目的はあくまでも自社の雇用の確保であったが、農業をやりたいと言えば土地をくれ、釣りをしたいと言えば船をくれる地元住民の悩みを聞いているうちに、彼らに恩返しをしたいと考えるようになった。これが、株式会社あわえを起業するきっかけとなった（現在、吉田社長は、株式会社あわえとサイファー・テック株式会社の代表取締役を兼務している)。起業時に NPO 法人ではなく、株式会社の形態を取ったのは、利益を出し、ビジネスとして経営することができなければ、社会的に必要とされないと考えたためである。

同社は、地域資源を最大限に活用し、地方の魅力を高めていくことにより、地方から都市部への人の移動の一方通行ではなく、都市部から地方への移住の流れを創出し、人の循環を生み出すことができると考えている。また、これを実現していくためには、地域・行政・民間企業のトリプルウィンの実現が重要な要素であると考え、地域・行政・民間企業が合同で協議会を作り、移住者一人一人の支援を行い、単に地方に移住を促すだけではなく、その後の移住者の生活や仕事まで幅広く面倒を見ることに取り組んでいる。

現在美波町で行っている具体的な事業としては、地域の魅力を高めていくために、町並みをデジタルデータとして保存するデジタルアーカイブ事業、農産品をおしゃれに提供する「odori kitchen(オドリ　キッチン)」の運営事業、地域の広報誌「みなみ」の編集やエリアリノベーション事業等を行っている。また、地域・行政・民間企業のトリプルウィンを実現するために、サテライトオフィス開設支援、地域創業支援、クリエーター育成、地方自治体職員向けの研修等も併せて行っている。

今後は、「徳島県美波町の成功モデルを他の地域にも展開し、さらにより広域的な枠組を作っていくことで、全国的に波及させていきたい」と、同社の吉田社長は語っている。



同社の吉田社長



同社がリノベーションした住民交流施設

【コラム 2-1-6　多様な形態での起業】

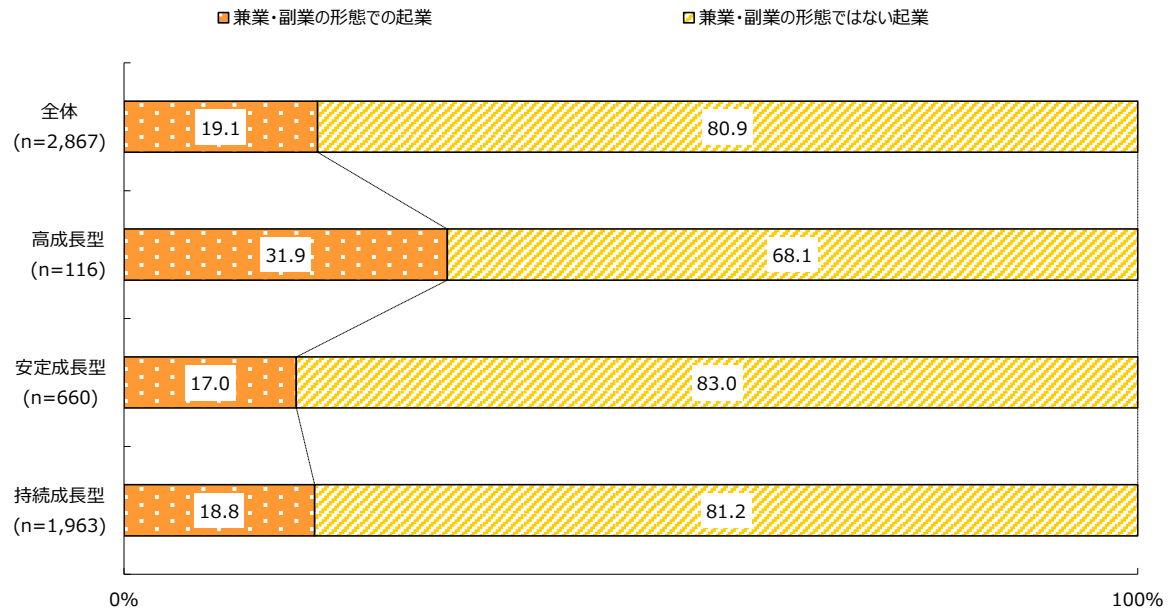
近年、兼業・副業の形態での起業が働き方の一つとして注目されてきている。また、組織に属さず、自らの持つ技術や技能、スキルを拠り所に、個人で活動する、いわゆる「フリーランス[20]」という起業が新たな働き方として注目されている。

本コラムでは、このような兼業・副業やフリーランスといった、多様な形態での起業の実態について概観していく。

●成長タイプ別に見た、兼業・副業の形態での起業の割合

はじめに、兼業・副業形態で起業した起業家の実態について見ていく。コラム 2-1-6①図は、起業家全体のうち、兼業・副業の形態で起業した割合について、創業後 5～10 年経過後の現在の成長タイプ別に見たものである。これを見ると、起業家全体のうち約 2 割が起業する際に兼業・副業の形態を選択していることが分かる。さらに、成長タイプ別に見てみると、高成長型の起業家の方が、安定成長型や持続成長型の起業家に比べて、兼業・副業の形態を選択している割合が高くなっている。

コラム2-1-6①図 成長タイプ別に見た、兼業・副業の形態での起業の割合



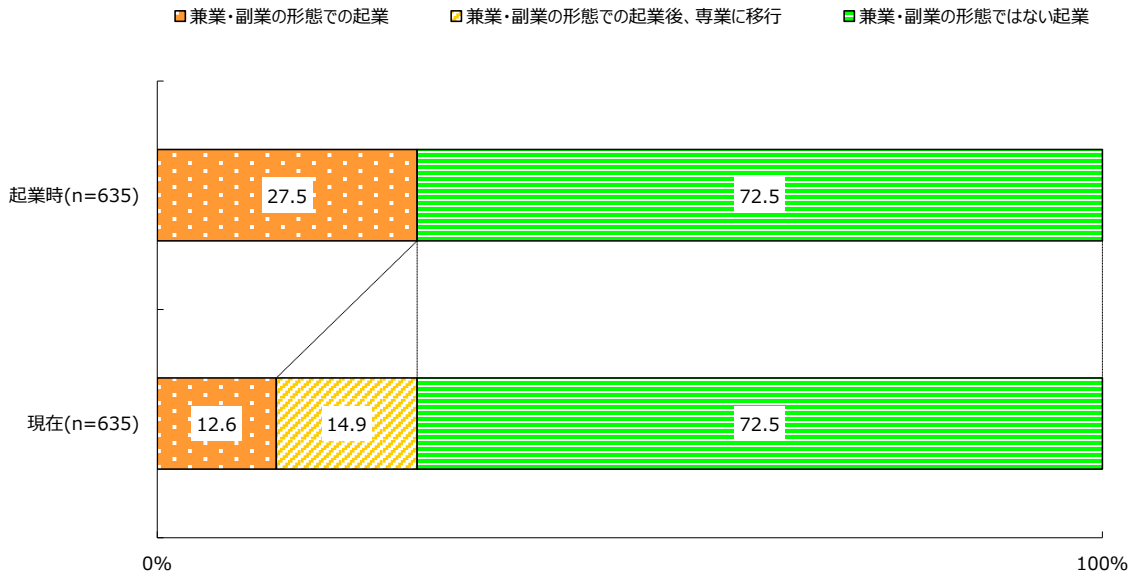
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

[20] 「フリーランス」については、明確な定義はないため、本白書では、「特定の組織に属さず、常時従業員を雇用しておらず、事業者本人が技術や技能を提供することで成り立つ事業を営んでおり、自らが営んでいる事業が「フリーランス」であると認識している事業者」をフリーランスと定義している。

●起業時と現在における企業形態の構成比

続いて、(株)日本政策金融公庫総合研究所が行った、「2016 年度起業と起業意識に関する調査[21]」により、起業時と現在の兼業・副業形態について見てみると、兼業・副業形態で起業した起業家のうち、約半数の起業家は起業後しばらくして兼業・副業の形態を辞め、自身で起業した事業のみの専業形態に移行していることが分かる。

コラム2-1-6②図 起業時と現在における起業形態の構成比



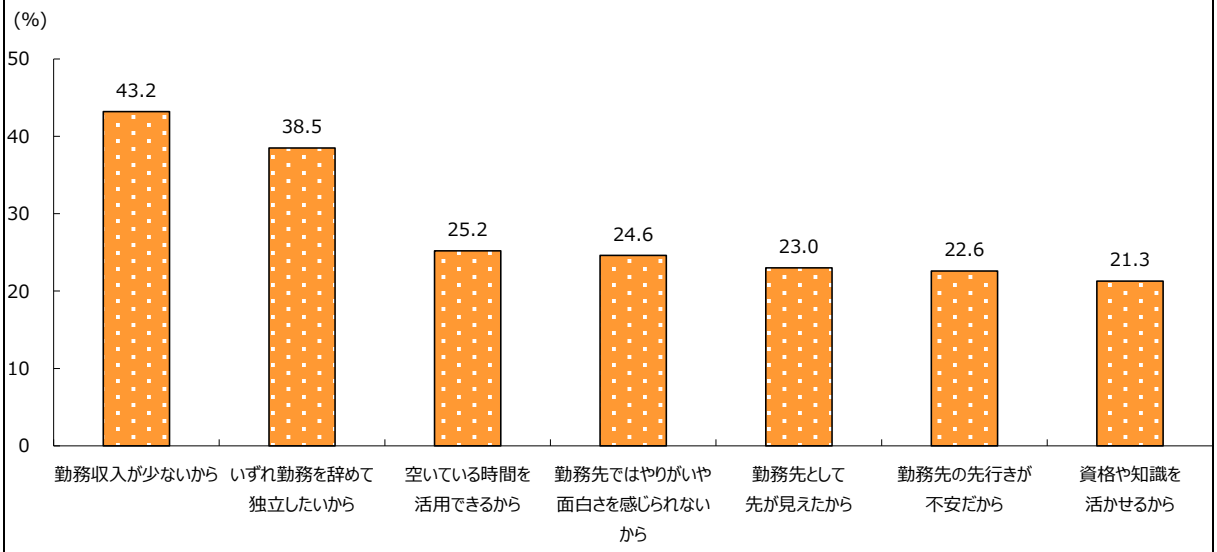
資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「2016年度起業と起業意識に関する調査」(2016年11月)より中小企業庁作成
(注) 全国の18歳から69歳までの男女のうち、2011年以降に自分で起業したと回答した起業家について、起業時と現時点での兼業・副業形態についての回答を集計している。

[21] (株)日本政策金融公庫総合研究所が、2016 年 11 月に全国の 18 歳から 69 歳のインターネットモニター31 万 7,861 人を対象に行ったアンケート調査。

●兼業・副業形態で起業した理由

また、同じ調査により、兼業・副業形態で起業した起業家が兼業・副業の形態で起業した理由について見てみると、「勤務収入が少ないから」が最も高く、次いで「いずれ勤務を辞めて独立したいから」、「空いている時間を活用できるから」の順になっている（コラム 2-1-6③図）。このことからも、兼業・副業の形態で起業したのは、本業の勤務収入を補填するためといった本業に重きを置いた理由を回答する割合が高いものの、一方で兼業・副業形態での起業を経験した後に、事業を本業にしようとしている割合も同様に高いことが見て分かる。

コラム2-1-6③図 兼業・副業の形態で起業した理由

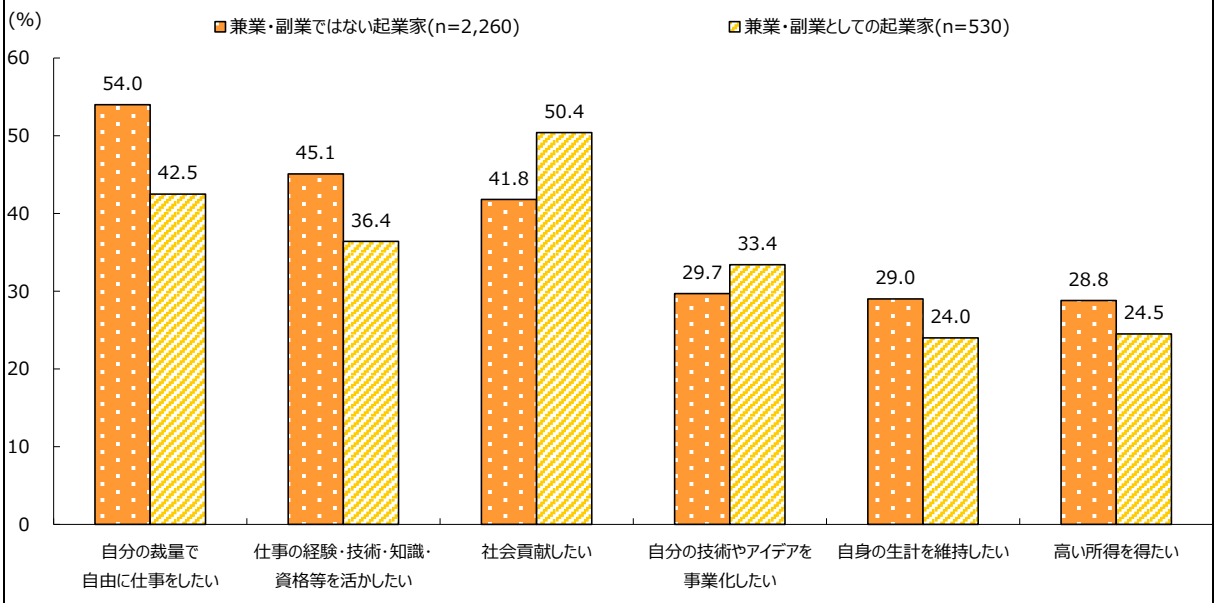


資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「2016年度起業と起業意識に関する調査」(2016年11月)より中小企業庁作成
(注)1.全国の18歳から69歳までの男女のうち、2011年以降に自分で起業したと回答した起業家のうち、兼業・副業形態で起業した起業家の回答を集計している。
2.回答割合が高い上位7項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

●兼業・副業としての起業の目的

次に、兼業・副業の形態で起業した起業家（以下、「兼業・副業としての起業家」という。）が起業する目的について、兼業・副業の形態で起業していない起業家（以下、「兼業・副業ではない起業家」という。）と比較してみると、兼業・副業ではない起業家が「自分の裁量で自由に仕事がしたい」、「仕事の経験・技術・知識・資格等を活かしたい」の割合が高い一方で、兼業・副業としての起業家は、「社会貢献したい」の割合が最も高くなっており、また「社会貢献したい」、「自分の技術やアイデアを事業化したい」の割合については、兼業・副業ではない起業家に比べて高くなっていることが分かる（コラム 2-1-6④図）。

コラム2-1-6④図 兼業・副業としての起業の目的



資料：中小企業庁委託「起業・創業に関する実態調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.兼業・副業ではない起業家の回答割合が高い上位6項目について表示している。

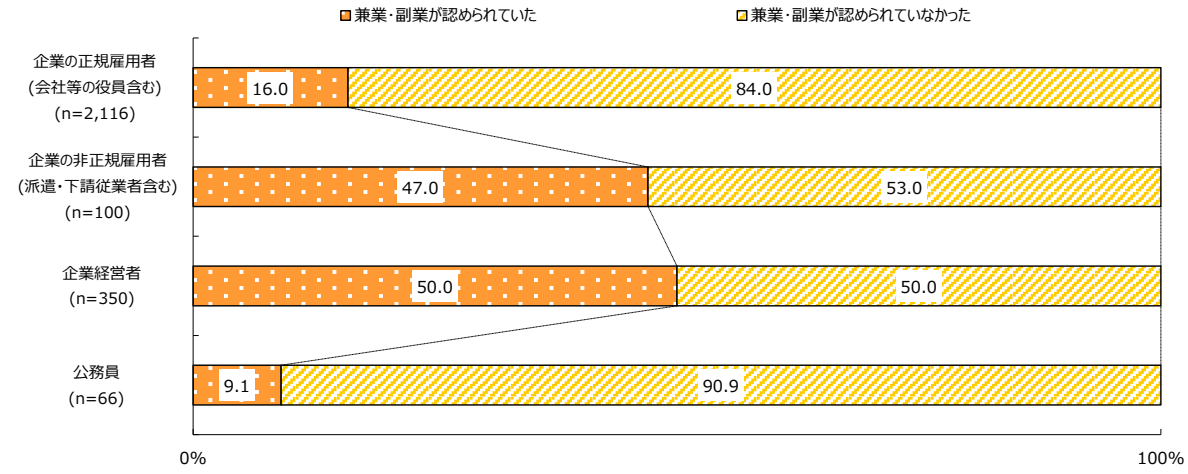
●起業前の就業先の就業規則における兼業・副業規定

ここからは、兼業・副業としての起業家がどのような就業先から起業したのかについて見ていく。

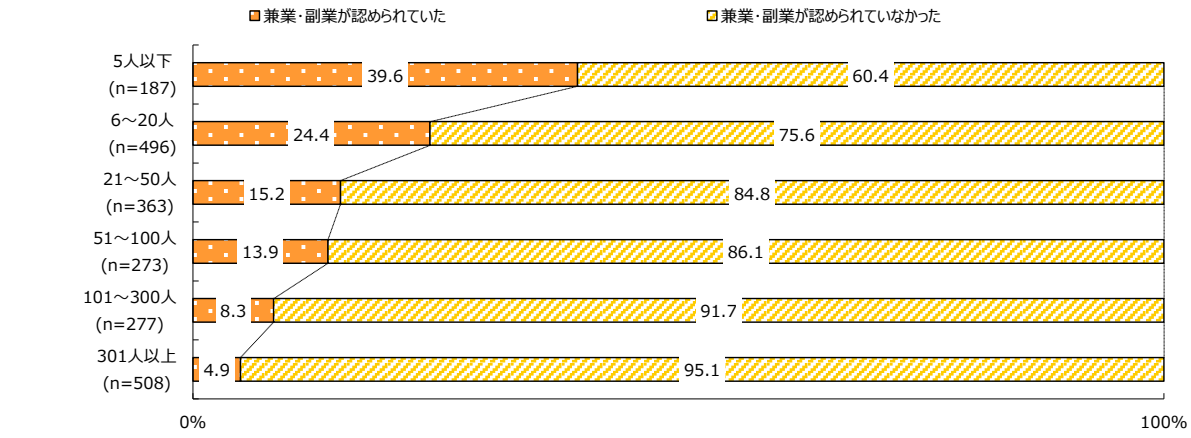
はじめに、起業前の就業先の就業規則における兼業・副業規定について見たものがコラム 2-1-6⑤図であるが、これを見ると、「企業の非正規雇用者（派遣・下請従業者含む）」や「企業経営者」については、兼業・副業が認められていた割合が約半数であるのに対し、「企業の正規雇用者（会社等の役員含む）」については約 8 割が兼業・副業が認められていなかったと回答している。さらに、起業前の就業先が企業の正規雇用者であった人に対して、勤務先の従業員規模別に、就業規則における兼業・副業規定について見てみると、従業員規模が大きくなるにつれて、兼業・副業が認められていなかったと回答する割合が上がっていることが分かる。

コラム2-1-6⑤図 起業前の就業先の就業規則における兼業・副業規定

(1) 起業前の就業先の就業規則における兼業・副業規定



(2) 起業前の勤務先の従業員規模別に見た、就業規則における兼業・副業規定



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

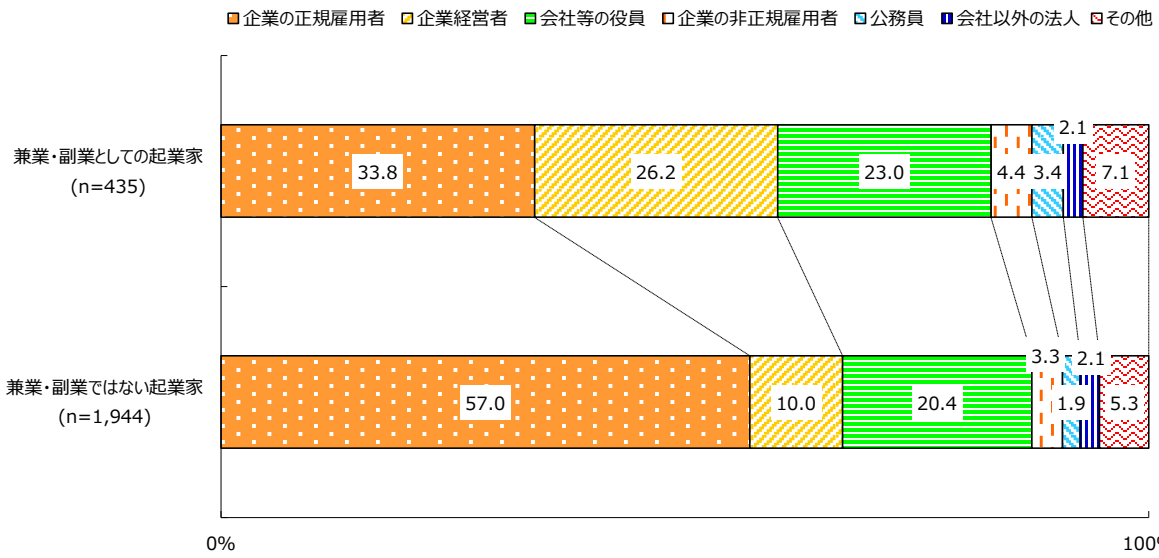
(注)1.(1)は、起業家全体について、起業直前の就業先の就業規則における兼業・副業規定についての回答を集計している。

2.(2)は、起業直前の就業先が「企業の正規雇用者(会社等の役員含む)」と回答した起業家の回答を集計している。

●兼業・副業としての起業家の本業の職業と、兼業・副業ではない起業家の起業前の職業

続いて、兼業・副業としての起業家の本業の職業について見てみると、兼業・副業としての起業家は、「企業の正規雇用者」の割合が最も高くなっていることが分かる（コラム 2-1-6⑥図）。また、兼業・副業としての起業家は、「企業経営者」の割合が兼業・副業ではない起業家に比べて特に高くなっている。以上より、兼業・副業の形態で起業する起業家は、勤務先に雇用されながら兼業・副業の形態で起業する割合が最も高いものの、そのほかにも、既に事業を経営しているが、本業とは別の事業を行うために別の企業を起業するといったような兼業・副業の形態もあることが分かる。

コラム2-1-6⑥図 兼業・副業としての起業家の本業の職業と、兼業・副業ではない起業家の起業前の職業



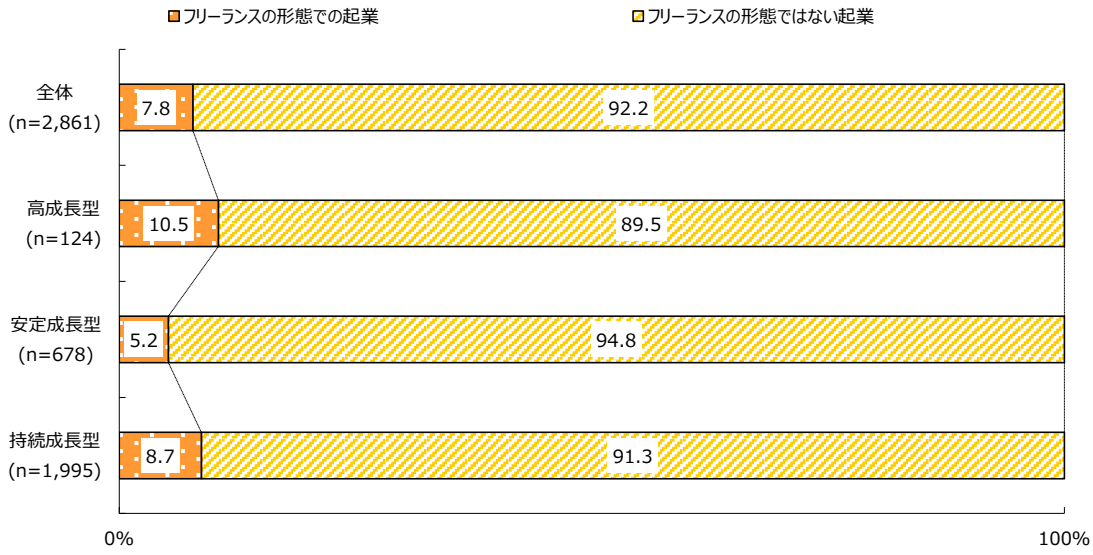
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

(注)　兼業・副業ではない起業家については、起業直前に就業していた人について起業直前の職業を集計している。なお、起業準備のために離職し、起業直前は無職であった人については、それ以前の就業状況について集計している。

●成長タイプ別に見た、フリーランスの形態での起業について

ここからは、フリーランスの形態での起業について確認していく。コラム 2-1-6⑦図は、起業時にフリーランスの形態で起業した割合を成長タイプ別に見たものである。これを見ると、全体のうち 7.8%の起業家が、フリーランスの形態で起業していることが分かる。また、成長タイプ別に見ると、高成長型の企業の起業家の方が、安定成長型や持続成長型の企業の起業家に比べて、フリーランスの形態で起業している割合が高くなっている。

コラム2-1-6⑦図 成長タイプ別に見た、フリーランスの形態で起業した割合



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

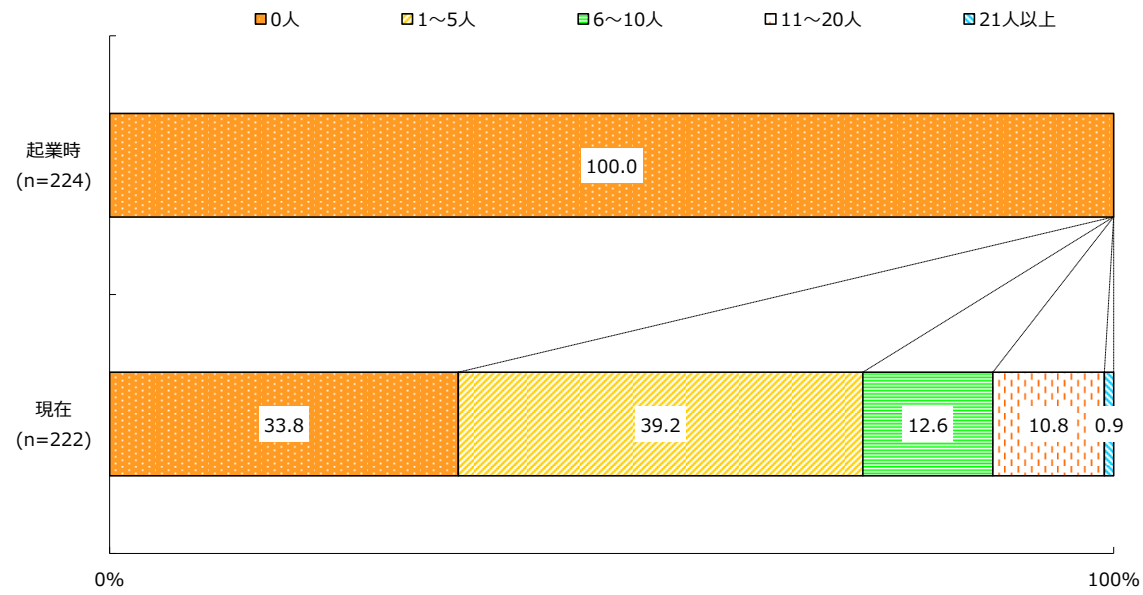
(注)1.本コラムにおいて、「フリーランス」とは、「特定の組織に属さず、常時従業員を雇用しておらず、事業者本人が技術や技能を提供することで成り立つ事業を営んでおり、自らが営んでいる事業が「フリーランス」であると認識している事業者」のことをいう。

2.ここでは、成長タイプごとに、起業時にフリーランスの形態であった割合について集計している。

●フリーランスの形態で起業した起業家の、起業時及び現在の企業規模

コラム 2-1-6②図で、兼業・副業としての起業家は、兼業・副業から専業へ移行することを見てきたが、フリーランスについても起業後の動向を確認してみる。コラム 2-1-6⑧図は、フリーランスの形態で起業した起業家について、起業した企業の起業時及び現在の常用従業員・職員数についてそれぞれ見たものである。これを見ると、フリーランスの形態で起業した起業家のうち、7 割の起業家が従業員を雇用し、フリーランスではなくなっていることが分かる。

コラム2-1-6⑧図 フリーランスの形態で起業した起業家の、起業時及び現在の常用従業員・職員数



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　フリーランスの形態で起業した起業家が経営している企業の常用従業員・職員数について集計している。

以上、本コラムでは多様な形態での起業として、兼業・副業としての起業とフリーランスとしての起業の実態について確認してきた。これら二つの起業の形態には、「小さく事業を始める」という共通点がある。初期投資もなるべく掛けず、小さく事業を始めることで、万が一事業が軌道に乗らなかった場合でも、失敗時のリスクを最小限に抑えることができるだろう。これまで示してきた調査結果において、起業に対して、失敗時の負債等のためにリスクが高いというイメージを持っている者が、起業に関心の有無にかかわらず多いことも見てきたが、兼業・副業やフリーランスといった形態での起業が広く認識されることで、リスクが低い、起業のハードルが低いといった、新しい起業のイメージが浸透し、今後起業の裾野が広がっていくことが考えられる。

2. 成長タイプ別、成長段階別の実態と課題

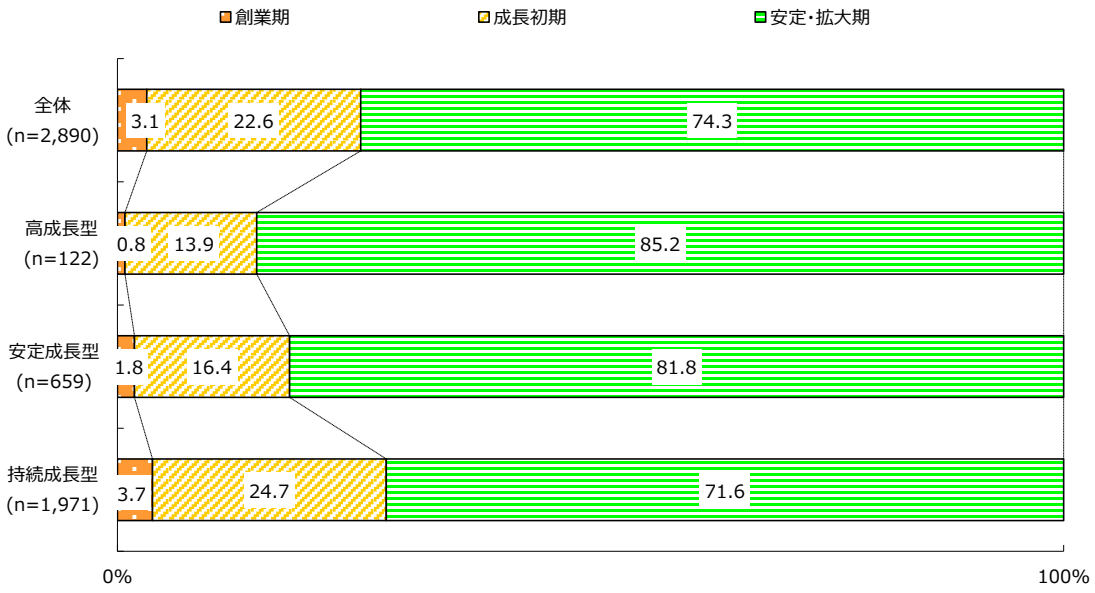
起業後に円滑な成長を遂げていくためには、起業後の成長段階ごとに直面する課題や困難を克服していく必要がある。本項以降では、起業後から事業が軌道に乗るまでの成長プロセスを次の三つの段階に分類した上で、高成長型、安定成長型、持続成長型の三つの成長タイプの企業が、それぞれ各成長段階で抱えている課題や、行っている取組等の違いを見ていき、各成長タイプの企業が起業後に円滑な成長を遂げるために必要な支援の在り方について検討していく。

1. 創業期：本業の製品・商品・サービスによる売上がない段階
2. 成長初期：売上が計上されているが、営業利益がまだ黒字化していない段階
3. 安定・拡大期：売上が計上され、少なくとも一期は営業利益が黒字化した段階

① 成長タイプ別に見た、現在の成長段階

第 2-1-49 図は、創業後 5～10 年の企業に対して、現在どの成長段階にあると思うかを聞いたものを成長タイプ別に見たものである。これを見ると、全体に占める約 75%の企業は安定・拡大期と回答している。成長タイプ別に特徴を見てみると、いずれの成長タイプについても、約 70%の企業は安定・拡大期の段階にまで進んでいるが、その一方で、持続成長型の企業の約 30%、安定成長型の企業の約 20%、高成長型の企業の約 15%の企業は、創業後少なくとも 5 年経った現在でも、それぞれ創業期又は成長初期と回答していることが分かる。

第2-1-49図 成長タイプ別に見た、現在の成長段階

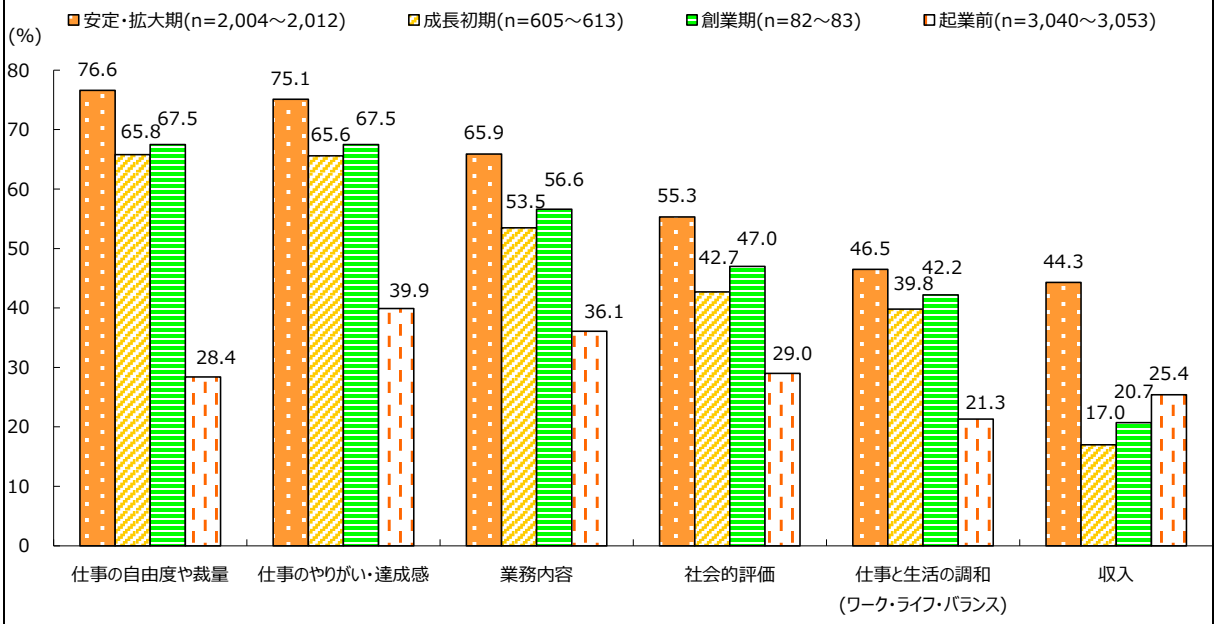


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

② 成長段階別に見た、仕事に対する満足感

第 2-1-50 図は、起業前及び起業後の各成長段階における、仕事に対する満足感について、起業家に聞いたものであるが、これを見ると、収入を除く全ての項目について、起業前よりも起業後の創業期の方が、仕事に対する満足感が格段に向上していることが分かる。他方で、収入については起業後の創業期よりも起業前の方が、満足感が高くなっている。また、起業後の成長段階について、創業期と成長初期を比較してみると、いずれの項目についても、創業期よりも成長初期の方が、満足感が低下していることが分かる。この結果から、創業期においては、勤務先ではできなかったことを事業で行うため、自分の裁量で自由に仕事ができるためといった理由で起業前に比べて満足感は上がるものの、その一方で、詳細は次項以降の分析で示していくが、起業して事業を進めていく中で様々な課題に直面するために、成長初期においてはいずれの項目についても創業期に比べて満足感が低下しているものと推察される。また、安定・拡大期に入ると、いずれの項目についても満足感が格段に向上していることからも、起業した企業は創業期や成長初期に様々な課題に直面しており、そしてその課題を解決し、乗り越えていくことによって安定・拡大期を迎えることができることが分かる。

第2-1-50図 成長段階別に見た、仕事に対する満足感



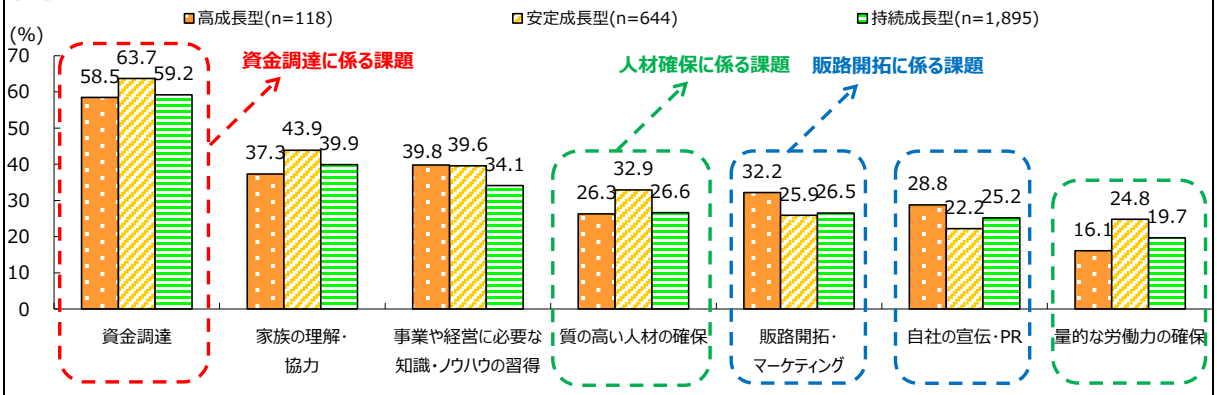
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.それぞれの項目について、「満足である」と回答した割合を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③ 成長タイプ別に見た、各成長段階で直面している課題

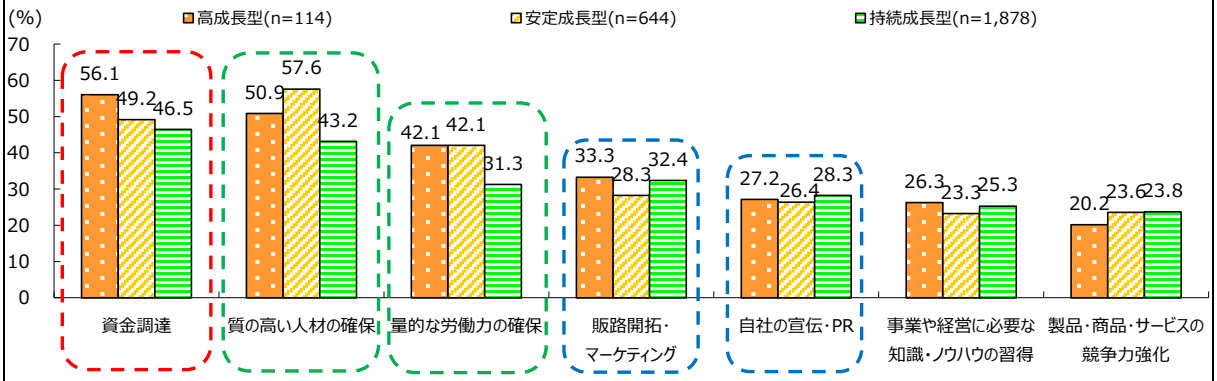
それでは、各成長タイプの企業は、創業期、成長初期、安定・拡大期の各成長段階において、それぞれどのような課題を抱えているのであろうか。ここで、高成長型、安定成長型、持続成長型の企業が各成長段階において直面している課題について見たものが第 2-1-51 図である。はじめに、成長段階別に見てみると、創業期においては、「資金調達」の割合が最も高く、次いで「家族の理解・協力」の割合が高くなっている。このように、創業期は「資金調達」を課題としている企業の割合が最も高く、さらに、起業に当たりまだ家族の理解が十分得られていないといった、創業期特有の課題を抱えている企業も同様に多いことが見て分かる。次に、成長初期においては、「資金調達」の割合が創業期に引続き依然として高いものの、「質の高い人材の確保」、「量的な労働力の確保」といった人材確保に関する課題の割合も高く、さらに、「販路開拓・マーケティング」、「自社の宣伝・PR」といった、販路開拓に関する課題についても、比較的割合が高くなっていることが分かる。最後に、安定・拡大期においては、「質の高い人材の確保」の割合が最も高く、次いで「企業の成長に応じた組織体制の見直し」、「量的な労働力の確保」の順になっていることからも、安定・拡大期は人材確保や組織体制の整備における課題が最も強いことが分かる。このように、創業期は資金調達、成長初期は資金調達と人材確保、安定・拡大期は人材確保と組織体制の整備というように、成長段階ごとに回答割合が高い課題が変化していることが分かる。また、販路開拓の課題については、最も割合が高い課題ではないものの、各成長段階共通の課題となっていることが分かる。なお、企業の成長タイプ別に課題の特徴を見てみると、各成長段階で企業が直面している課題の傾向に関しては、大きな違いがないことが分かる。

第2-1-51図 成長タイプ別に見た、各成長段階で直面している課題

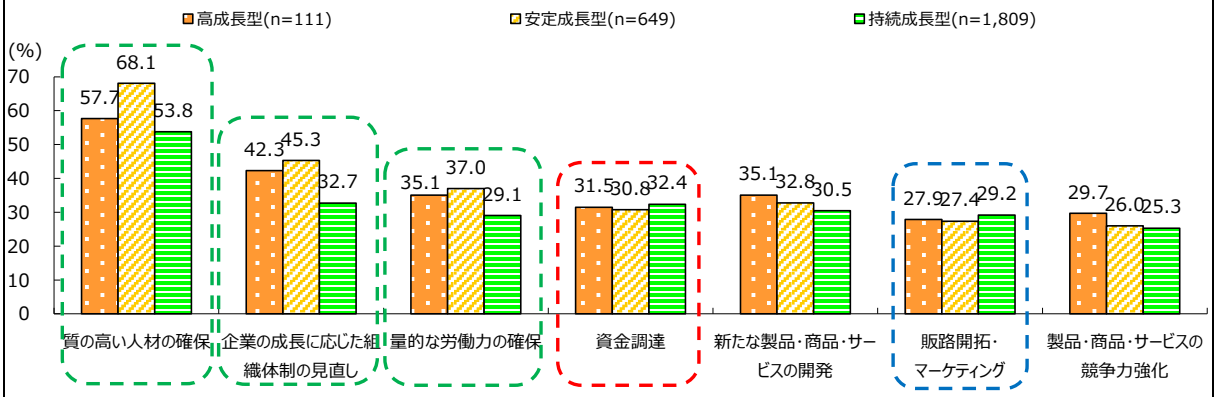
(1) 創業期の課題



(2) 成長初期の課題



(3) 安定・拡大期の課題



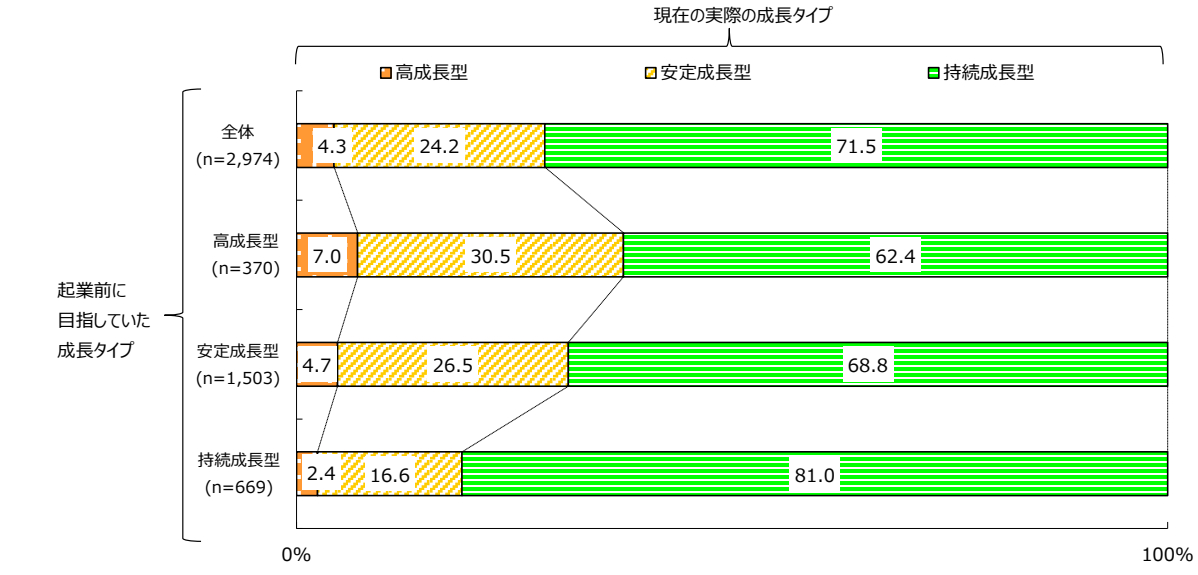
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

(注)1.創業期の課題については、現在の成長段階が創業期の企業が現在課題となっていること、及び成長初期、安定・拡大期の企業が創業期の時に課題であったことを集計している。
2.成長初期の課題については、現在の成長段階が成長初期の企業が現在課題となっていること、及び安定・拡大期の企業が成長初期の時に課題であったことを集計している。
3.安定・拡大期の課題については、現在の成長段階が安定・拡大期の企業が現在課題となっていることを集計している。
4.それぞれの成長段階ごとに全体の回答割合が高い上位7項目を表示している。
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④ 起業時に目指していた成長タイプと現在の成長タイプ

ここで、第 2-1-52 図は、起業前に目指していた成長タイプと、現在の実際の成長タイプについての関係について見たものである。これを見ると、高成長型を目指して起業した企業のうち、7.0%の企業しか目指していたイメージどおりに高成長型になれず、残りは安定成長型・持続成長型になっていることが分かる。次に、安定成長型を目指した企業のうち 4.7%の企業は高成長型、26.5%の企業は目指していたとおりの安定成長型になれた一方で、残りの 68.8%の企業は、目指したとおりの成長を遂げることができずに持続成長型になっている。このように、起業前に目指していた成長タイプどおりに成長を遂げることができた企業と、遂げられなかった企業とでは、起業後の各成長段階で行った取組等に、どのような違いがあるのだろうか。次項以降では、高成長型、安定成長型、持続成長型の三つの成長タイプごとに、創業期、成長初期、安定・拡大期の三つの成長段階ごとの課題や取組の実態を確認し、さらに高成長型と安定成長型の企業については、高成長・安定成長を遂げることができた企業と、目指していた成長タイプどおりの成長を遂げられなかった企業とで、各成長段階で行った取組等を比較することで、課題や必要な支援施策等の在り方について検討していく。

第2-1-52図 起業時に目指していた成長タイプと現在の成長タイプ



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

(注)1.起業前に目指していた成長タイプについては、「将来的な上場又は事業価値を高めての会社譲渡・売却を選択肢の一つとしながら、速いペースで雇用や売上高を拡大させていくことを目指している」と回答した人を「高成長型」、「中長期かつ安定的に雇用や売上高を拡大させることを目指している」と回答した人を「安定成長型」、「基本的に創業時の雇用、売上高を大きく変化させることを意図せず、事業の継続を目指している」と回答した人を「持続成長型」としている。

2.現在の実際の成長タイプについては、定量的に類型化している。

事例 2-1-3：株式会社農業総合研究所
「日本の農業をより良くするために、IT で農産物流通の仕組みを変えていく」

和歌山県和歌山市の株式会社農業総合研究所（従業員 63 名（2017 年 2 月末現在）、資本金 1 億 9,921 万円）は、農家から農産物を集め、東京や大阪を中心とした都市部のスーパーマーケット内に設けた「農家の直売所」という名の直売所で農産物の委託販売を行っている、2007 年創業、2016 年に上場したベンチャー企業である。中間の卸売業者等を通さずに、農家と消費者を直接つなぐことで、消費者には鮮度の良い農産物を提供することができ、また農家には消費者の生声を伝えたり、さらには卸売業者等を通さないため農家の手取り収入を増やしたりすることができるビジネスモデルである。現在の登録農家は約 6,000 人、農家は各地にある集荷場に農産物を持ち込み、農産物の価格設定から販売するスーパーマーケットまで選択することができる。そうした農産物は大手スーパーをはじめとした全国約 900 のスーパーマーケットに運ばれる。また、同社の流通システムは IT を活用しているのが特徴である。農産物は、スーパーマーケット等の販売先ごとに商品バーコードの規格が異なるが、同社は、1 台の機械で大手スーパーマーケット各社の規格に対応できる独自のバーコード発券機システムを開発した。それだけではなく、各スーパーマーケットでのバーコードによる販売データは集約され、生産者である農家が日々の農産物の売上高をすぐ把握できるようになっている。同社はこの画期的なシステムにより創業後業績を伸ばし、2016 年 6 月に東証マザーズに上場、上場後も大手企業と業務提携を行うなど、業務の幅を広げながら業績を順調に拡大させている。

同社の及川智正代表取締役社長は、東京農業大学で農業経済学を専攻し、日本農業の将来に強い危機感を覚えていた。バブル崩壊のあおりを受け、希望する職種に就けなかったが、2003 年に結婚を機に農業を営む妻の実家がある和歌山へと移り住む。そこで、農業の現場と八百屋の経験を通じて、農業の現場では、自分で値段が決められない、売るところも選べない、消費者からの「ありがとう」という言葉が聞こえてこないという課題を強く感じた。他方で、八百屋では、誰が・いつ・どこで作った農産物なのか、どのようなストーリーがあるのか分からないという課題があった。それぞれの立場を経験した結果、これらの課題解決の糸口は、農業の流通改革にあると確信し、2007 年に創業に踏み切った。

創業時の資金は、僅か 50 万円だった。この 50 万円で何ができるか考え抜き、農家の営業代行を始めた。この事業モデルは、農家と契約し、新たな販売先を開拓するごとに農家から 5 万円の報酬金を得るというものだったが、農家の方はなかなかお金を出したがらず、報酬金の代わりにもらったみかんを売って生計を立てていた。設立して半年ぐらい経ってくると、「農作物を高く売ってくれる人」という評判が立ち、様々な相談が来るようになった。その中に、「土日しか売れない道の駅の農作物を平日で

も売れるようにして欲しい」という相談があった。及川社長は、週末に道の駅に来る人々は遠方の都会の人たちだろうという仮説を立て、道の駅に並ぶ農産物が都会のスーパーにも売られるようになれば、平日でも買われるようになると考えた。そこで、日本政策金融公庫から500万円の融資を受け、現在も同社の基幹事業である「農家の直売所」の事業を開始した。農家が自分で値段をつけられ、自分で販売先を選べるという、農家にとっては画期的な新しい仕組みであったため、及川社長自らが農家や和歌山市内のスーパーマーケットに足しげく通い、販売先の理解を得るための営業活動に注力した。その結果、同社と農家20人、和歌山市内のスーパーマーケット2社と契約し、農家の直売所事業を開始することができた。その後は同社の事業が口コミで広まっていき、それにより新聞、テレビ、雑誌等のメディアにも取り上げられ、順調に取引先を拡大することに成功、取引先も和歌山市内から関西全域、全国と徐々に商圏も広げ、業績も順調に拡大させていくことができた。

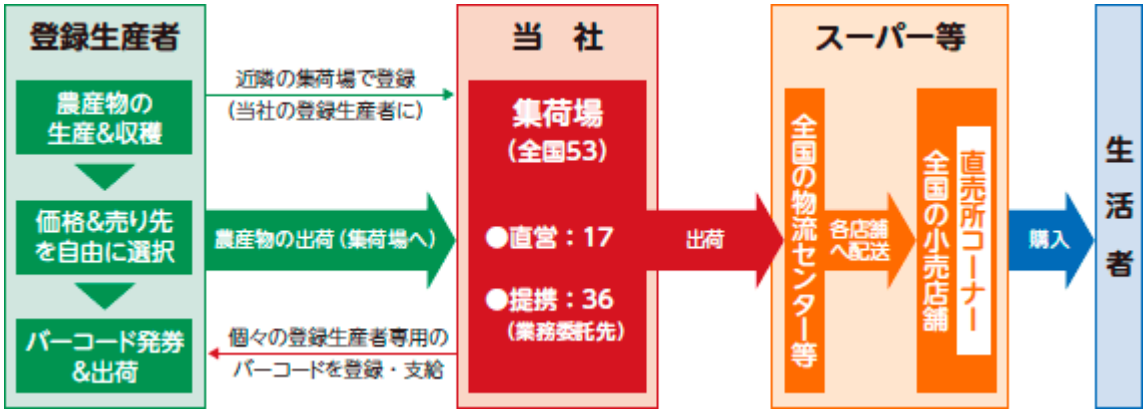
他方で、売上が1億円を越えてきたあたりから、農家一人一人のための毎日の売上等の情報のメール作成の負担が増加し、また、農家も販売店毎でバーコードの発券機が異なり手間が増えるといった課題が重くのしかかってきた。そこで、これらの課題を解決するために、中小企業基盤整備機構及び県等により創設された「わかやま中小企業元気ファンド」の補助金採択を受けて、業務のIT化を進めていき、バーコードシステムの開発等を行い、成長につなげてきた。

今後は、「農家の直売所事業」を海外市場も含めて展開していくとともに、流通だけでなく生産から消費までの他のプロセスにも参入するために、種等の資材販売やレストランの経営もやっていきたい考えだ。

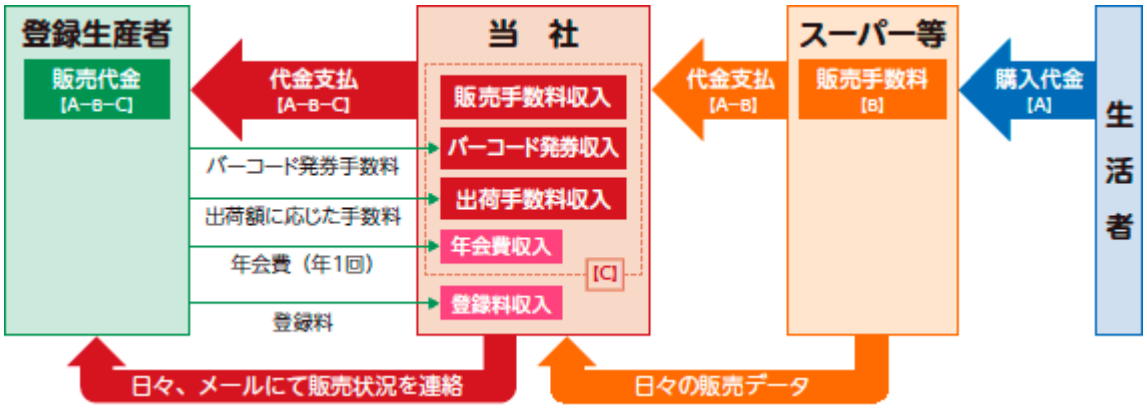
同社の及川社長は、「農家とスーパーマーケットに情報と物流のプラットフォームを提供している。我が国の農業は、流通の仕組を変えていかない限り、良くなってはいかない。全国の農家が、消費者が食べる顔をイメージしながらやりがいを持って農産物を作り、農家がメーカーとして農産物を販売していけるようにすることが重要である。」と力強く語った。

農家の直売所事業の概要

＜農産物の流れ＞



＜手数料・情報の流れ＞



事例 2-1-4：株式会社ロビット
「スピーディーな企画・開発に取り組み、技術を高め、資金調達に成功」

東京都の株式会社ロビット(従業員 6 名）は、「ハードとソフトで、新しい価値を生み出す」ことを掲げ、IoT 機器やロボット等の開発を行う企業である。同社は 2016 年の夏に、初めての自社製品として、スマートフォンでカーテンの開閉を制御できる後付け型の機器を世に送り出した。めざまし時計の代わりに、カーテンが開き太陽の光が入ることで気持ちよく起きられる、というコンセプトを打ち出したこの製品は、発売後約半年間で出荷数 2 万個を超えるヒット商品となり、同社が世間から注目を集めるきっかけとなった。

ここでは、同社の創業期の姿について紹介したい。同社を立ち上げたのは、中央大学の電気電子情報通信工学科に所属する 4 人の学生だった。在学中に複数のビジネスコンテストに出場し、企画力と試作品の完成度の高さが評価されて大賞を受賞。ものづくりの分野での起業という道に可能性を見出し、2014 年 6 月に同社を設立した。当時、在学中だった高橋勇貴社長を除く創業メンバー3 名は大手企業で働き始めていたため、高橋社長が中心となって開発を行い、他のメンバーは終業後や休日に参加するというスタイルだった。

創業時の資金は、ビジネスコンテストの優勝賞金と、中小企業庁の「創業・第二創業促進補助金」を合わせた数百万円。ハードウェアの開発には、ソフトウェアと比較して非常に大きな資金が必要となるため、高橋社長は創業当初から投資家からの出資による資金調達を行うことを目指していたが、当時はハードウェア・スタートアップ自体が今ほど一般的ではなかったため、投資家からはなかなか相手にされなかった。しかし、同社は限られた資金の中で、失敗を多く経験しながらも、製品の企画・開発・失敗のプロセスをスピーディーに繰り返し、技術を高めノウハウを蓄積することで、徐々に投資家からも注目される存在となっていった。

その結果、同社はある個人投資家から、ハードウェア開発に必要な資金の調達に成功する。これを機に、創業メンバー全員が退学・退職し、フルタイムで開発に専念できる体制が整った。さらに、この個人投資家自身も企業経営者であったため、同社は経営面でのアドバイスや必要な人材の紹介を受け、組織としての基盤も整えていくことができた。

こうして、会社設立から 1 年が経つ 2015 年夏頃、前述の後付型カーテン自動開閉機の構想に辿り着き、そこから僅か 1 年で販売開始にまでこぎつけることができた。

同社は、このように消費者向けの IoT 機器の開発・販売において、一つの成功を収めたが、それに満足することなく、第二、第三の製品・サービスの事業化に向けて取り組んでいる。次に手がけるのは、消費者向けの製品とは対極的な、工作機械の遠隔監視・操作システム「RACS SYSTEM(ラクスシステム)」だ。出展した展示会等では既

に大きな反響を得ており、BtoB の領域でのビジネス展開にも確かな手応えを感じている。



同社の後付型カーテン自動開閉機

事例 2-1-5：株式会社 Payke
「インバウンド消費の課題解決を起点に、消費者向け商品データベースのプラットフォームビジネスを目指す」

沖縄県那覇市の株式会社 Payke（ペイク）（従業員 15 名、資本金 3,300 万円）は、外国人旅行客向けアプリの開発・運営、物販・商品開発のコンサルティングを行う企業である。

同社は、スマートフォン等の情報端末で商品バーコード（JAN コード）をスキャンし、その商品の情報を利用者の母国語に合わせて表示することができるアプリを開発した。単純な商品情報に加え、動画や画像、商品に対する口コミ、アレルギー情報等も合わせて表示することができるため、外国人旅行客に商品購入を促すことができる。

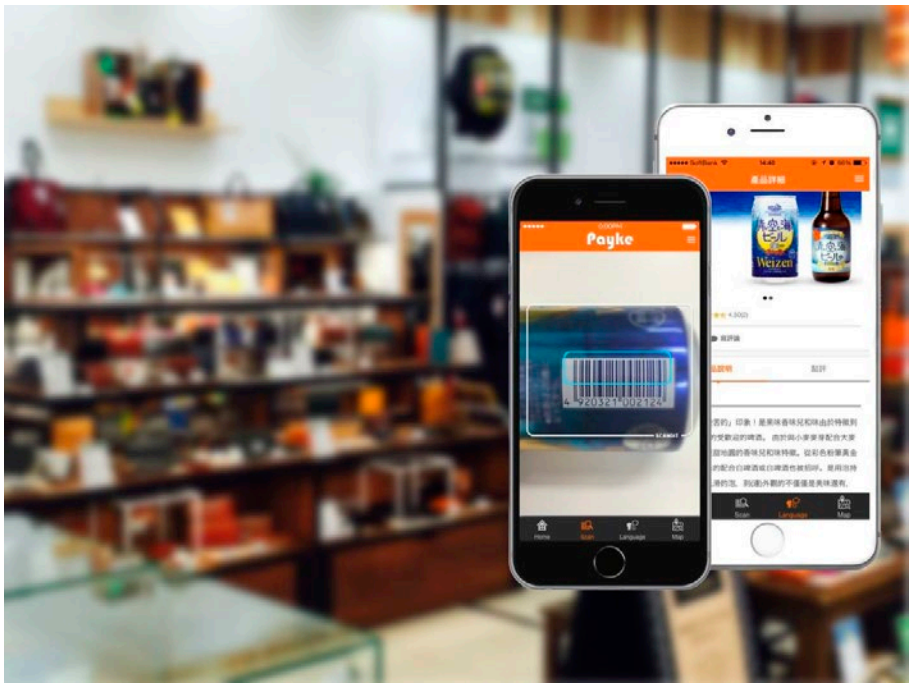
同社は 2014 年 11 月に創業し、外国人旅行客が多い沖縄県を起点に 2015 年 11 月に事業を開始。販路開拓を行うに当たり、沖縄県内のお土産分野にターゲットを絞り、お土産メーカーを中心に営業活動を開始。地域の広報誌やローカルテレビ番組等のメディアを積極的に活用することで地域における認知度を向上させ、さらに取引先と信頼関係を構築することで別の取引先を紹介してもらうなどにより、順調に取引先を拡大させていった。営業活動開始からおおむね半年で沖縄県にあるほとんどのお土産メーカーと契約することができ、またそれに伴い、外国人旅行客を中心に、同社のサービス利用者も順調に増加、売上も順調に拡大させることができた。

このように、同社は沖縄を拠点として事業を拡大させてきたが、次に東京や大阪等の都市部で事業展開を行っていくに当たり、これまで沖縄で行ってきた市場開拓戦略を見直した。具体的には、都市部に関しては、お土産メーカーではなくインバウンド消費の多いドラッグストアを中心とした小売店をターゲットにし、営業活動を開始。小売店の商品棚に商品情報を多言語で表示する専用端末を設置することで、店員と外国人との接客負担を低減し、人手不足に対応するなど、店舗側の課題解決の方法を提案することで、都市部においても小売店との取引を徐々に拡大させている。なお、同社の消費者向けの商品データは、同社で登録を進めるだけでなく、大手を含むメーカー企業が自ら商品情報を登録できるようになっているため、登録情報が急増する。また、同社はインバウンド向けの商談会等にも積極的に参加しており、その商談会を通して大手企業とも関係を作り、都市部においても順調に取引先を拡大させることができている。

さらに、同システムは、消費者がどの商品に興味を持っているかという「興味指数」を可視化することが可能である。具体的には、「いつ」、「誰が」、「どこで」、「何を」手にとっているのかをリアルタイムで収集している。それにより、小売店は商品選定、メーカーは競合製品との比較分析が可能となる。これらの独自データを利活用することで、小売店の客単価や売上の向上につながる効果も実証されており、スマートフォ

ンやタブレット等の国内外サービスの提供先が急速に拡大している。

同社の古田奎輔代表取締役 CEO は、「同社のアプリが成功している秘訣は、沖縄をターゲットにスモールスタートを最速で行ったこと、インバウンド消費の課題解決に絞り込んだことにある。今後は、国内外の消費者向けの商品データベースのプラットフォームを目指し、必要なビジネスや技術を柔軟に取り込んでいく。」と力強く語った。



同社の外国人向けアプリのサービスイメージ

事例 2-1-6：株式会社 Knot
「ベンチャー企業のフットワークの良さを活かし、参入障壁の高い腕時計市場で急成長を実現」

東京都武蔵野市の株式会社 Knot（ノット）（従業員 20 名、資本金 950 万円）は、「ジャパン・クオリティで、日本と世界をむすぶ」をコンセプトに、オリジナルの腕時計を製造・販売する 2013 年創業の企業である。

我が国の時計業界は、高いブランド力と技術力・生産力を持つ少数の大手メーカーが長らく圧倒的な存在感を発揮しており、腕時計メーカーの新規参入は困難と言われてきた。しかし同社は、そのような時計業界に新規参入し、短期間で独自のブランドを確立し、国内外で年間 15 億円以上（2016 年実績）を売り上げるまで成長している。

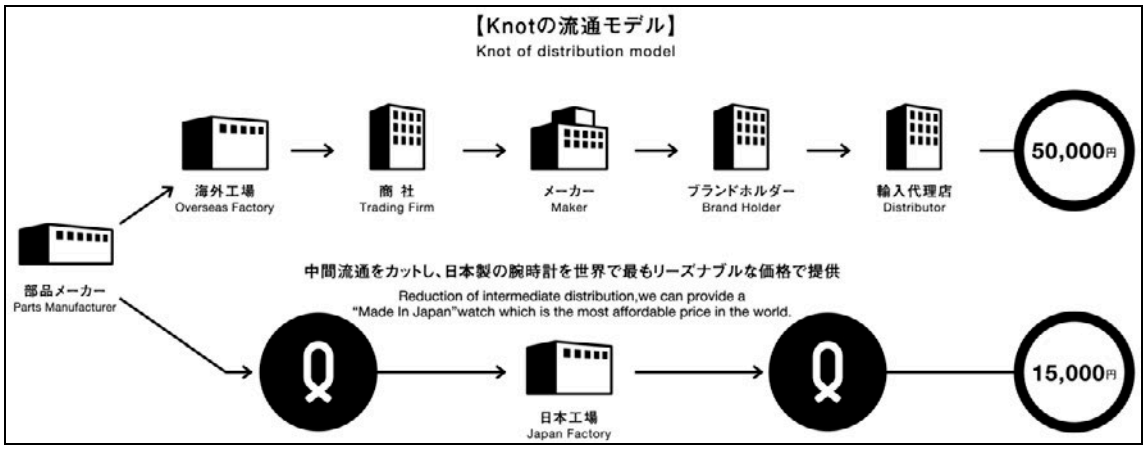
この成長は、同社の遠藤弘満社長が過去に欧州の腕時計ブランドの代理店事業で成功を収めた際に蓄積してきた経験・ノウハウと粘り強さ、そしてタイミングの良さが重なって実現したものである。その成功の秘訣としては 3 点が挙げられる。

一つ目は、同社が「製造小売業」という形態をとっていることである。大手の時計メーカーは、自社の製造した時計を販売会社や卸売業者、小売業者等を通じて販売するのが一般的であるが、同社では自社の直営店及び自社 WEB サイトを通じて消費者に直接販売する方式を採用しており、流通のマージンを省くことで高品質な製品を割安（リアルプライス）に販売することを可能としている。

二つ目は、同社が製造委託先の国内の時計工場と密に連携し、「メイドインジャパンの腕時計」を実現しているという点である。近年、国内の大手メーカーは、安価な労働力を求めて海外に生産拠点を移しており、取引先の国内の部品工場や組立工場が廃業に追い込まれるケースも増加している。同社は、事業立ち上げの段階で、国内に残った数少ない時計工場を探し出し、協力を取り付け、国内でサプライチェーンを構築することに成功した。「メイドインジャパン」であることは品質への信頼に繋がり、国内の消費者はもとより、海外、特にアジアの消費者への重要なアピールポイントとなっている。

三つ目は、同社が時計という「モノ」の販売だけでなく、時計をカスタマイズするという「体験」を提供することにも重点を置いていることである。同社の腕時計は、ストラップを簡単に取り換えられるようになっており、本体（フェイス）とストラップの組み合わせは 8,000 種類にも及ぶ。さらに、2017 年には、本社と旗艦店がある吉祥寺に新たに工房をオープンし、そこでは顧客が自身の好みに合わせて文字盤や針等の部品まで自由に選べるサービスを提供している。

同社では、このようにベンチャー企業特有のフットワークの軽さや業界の商慣習からの自由さ、消費者との距離の近さといった利点を活かし、大手企業とは異なる独自の強みを構築している。


【Knotの流通モデル】
Knot of distribution model
海外工場
Overseas Factory
商 社
Trading Firm
メーカー
Maker
ブランドホルダー
Brand Holder
輸入代理店
Distributor
50,000円
部品メーカー
Parts Manufacturer
中間流通をカットし、日本製の腕時計を世界で最もリーズナブルな価格で提供
Reduction of intermediate distribution,we can provide a
"Made In Japan"watch which is the most affordable price in the world.
日本工場
Japan Factory
15,000円

同社のビジネスモデル

3. 高成長型企業の、成長段階別の課題と取組

ここからは、起業前に目指していた成長タイプのイメージにかかわらず、実際に高成長型の成長を遂げた企業について、資金調達、人材確保、販路開拓の三つに着目し、それぞれ課題や取組状況等について成長段階ごとに確認し、また各成長段階における支援施策等の利用状況についても見ていく。さらに、高成長型企業と高成長型を目指したものの高成長型になれなかった企業について、各成長段階で行った取組の違いについても確認していく。

① 高成長型企業の、成長段階ごとの資金調達における課題

はじめに、特に創業期に大きな課題となる、資金調達について見ていくことにする。資金調達と一言でいっても、金融機関等から借入れを行う「融資」、社債の発行や、ベンチャーキャピタルや個人投資家、家族・友人等から資金を募る「出資」、国や地方自治体の「補助金・助成金」の活用といった様々な方法がある。

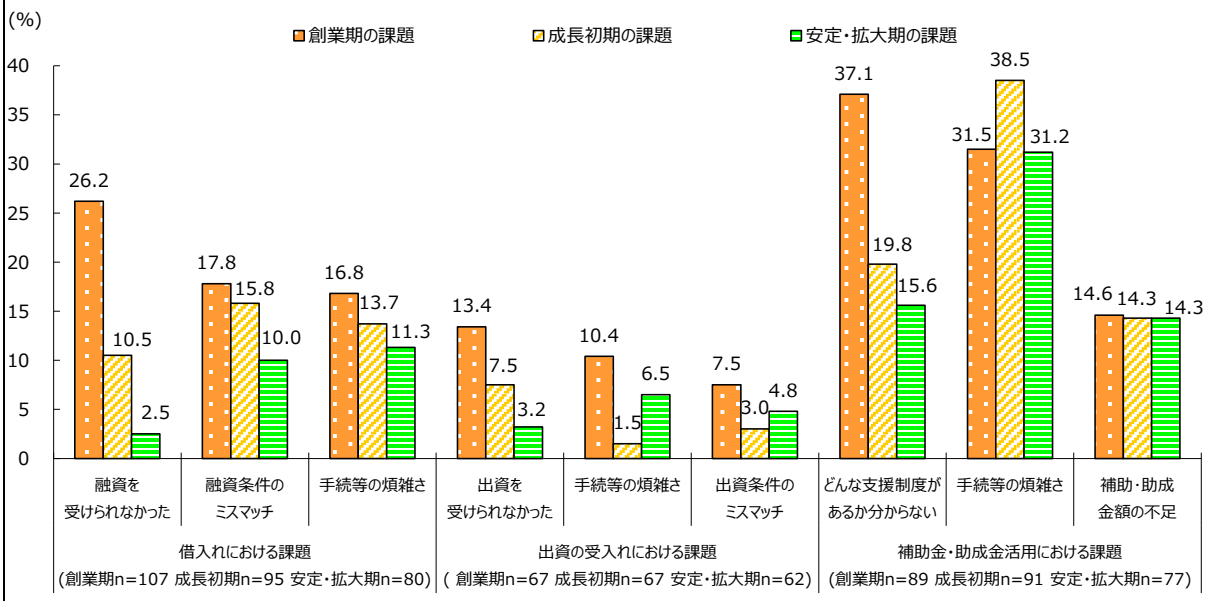
ここで、高成長型の企業が資金調達において抱えている課題について、成長段階ごとに見たものが第 2-1-53 図である。これを見ると、借入れの課題については、創業期は「融資を受けられなかった」の割合が最も高くなっているが、一方で成長初期、安定・拡大期においては、「融資条件のミスマッチ」、「手続等の煩雑さ」の割合が高くなっている。このことからも、借入れについては、起業後間もない創業期については、融資を受けることができず、成長段階が進んだ成長初期や安定・拡大期は、徐々に融資を受けられるようになったもの、その反面融資を受けるための書類の準備や審査の時間等の手続の煩雑さや、融資を受けたものの融資金額や金利、返済期間、担保や保証の条件といった融資内容や融資条件のミスマッチを課題として抱えるようになっていることから、自身が思うような条件で資金を調達できていないことが考えられる。

次に、出資の受入れの課題については、創業期と成長初期は「出資を受けられなかった」が最も高く、一方で安定・拡大期は「手続等の煩雑さ」の割合が最も高い。このことからも、出資については、創業期、成長初期に入ってもまだ事業は黒字化していない中で、自社のビジネスモデルや事業の将来性を出資者に評価してもらうことが簡単ではないとの状況がうかがえる。

最後に、補助金・助成金活用の課題については、創業期は「どんな支援制度があるか分からない」の割合が高くなっており、一方で成長初期と安定・拡大期においては「手続等の煩雑さ」の割合が最も高くなっている。このことからも、成長段階が進むにつれて補助金・助成金の認識は上がっているものの、事業計画書等の必要書類の準備や申請までの締切りといった手続の煩雑さにより、思うように補助金・助成金を活用できていないことが考えられる。そのため、創業間もない起業家に対しては、積極的な広報や情報提供が重要であり、さらに、補助金・助成金が更に活用されるために

は、手続の簡素化といった負担の軽減も鍵となることが考えられる。

第2-1-53図 高成長型企業の、成長段階ごとの資金調達における課題



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.高成長型の企業が、資金調達の際に課題となった、課題となっていることについての回答を集計している。
2.「特に課題はなかった」項目は表示していない。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

② 高成長型企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法

ここからは、高成長型の企業が各成長段階で利用した及び利用したかった資金調達方法について、①外部（民間金融機関、政府系金融機関等）からの借入れ、②内部（経営者本人の自己資金、家族・親族、友人・知人等）からの借入れ、③出資（ベンチャーキャピタルや個人投資家等からの出資、クラウドファンディング[22]）、④補助金・助成金（公的補助金・助成金の活用）の四つに分類して、利用状況について見ていく。

はじめに、高成長型の企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法について見てみる（第 2-1-54 図）。これを見ると、創業期は、「経営者本人の自己資金」の割合が最も高く、次いで「民間金融機関からの借入れ」、「家族・親族、友人・知人等からの借入れ」の順になっている。また、成長初期は「民間金融機関からの借入れ」、「経営者本人の自己資金」、「政府系金融機関からの借入れ」、安定・拡大期は「民間金融機関からの借入れ」、「政府系金融機関からの借入れ」、「経営者本人の自己資金」の順になっている。このことからも、創業期は経営者の自己資金や家族・親族といった自身の身の回りから資金調達をしているものの、成長段階が進むにつれて、民間金融機関や政府系金融機関といった外部から資金調達を行う割合が増加していることが分かる。

第2-1-54図 高成長型企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用した資金調達方法 (n=125)	経営者本人の自己資金 (76.0%)	民間金融機関からの借入れ (39.2%)	家族・親族、友人・知人等からの借入れ (33.6%)	政府系金融機関からの借入れ (28.8%)	公的補助金・助成金の活用 (14.4%)
成長初期に利用した資金調達方法 (n=119)	民間金融機関からの借入れ (71.4%)	経営者本人の自己資金 (45.4%)	政府系金融機関からの借入れ (43.7%)	公的補助金・助成金の活用 (23.5%)	家族・親族、友人・知人等からの借入れ (20.2%)
安定・拡大期に利用した資金調達方法 (n=104)	民間金融機関からの借入れ (73.1%)	政府系金融機関からの借入れ (45.2%)	経営者本人の自己資金 (36.5%)	公的補助金・助成金の活用 (19.2%)	家族・親族、友人・知人等からの借入れ (13.5%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」（2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株））
(注)1.高成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用した、利用している資金調達方法について、それぞれ回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

22 「クラウドファンディング」とは、インターネットを介して不特定多数の人々から資金を調達する、IT を活用した資金調達方法のことをいう。クラウドファンディングについての詳細は、2014 年版中小企業白書第 3 部第 5 章第 2 節を参照。

③　高成長型企業が成長段階ごとに利用したかった資金調達方法

続いて、高成長型の企業が各成長段階で利用したかったができなかった資金調達方法について見たものが第 2-1-55 図である。これを見ると、創業期は「民間金融機関からの借入れ」の割合が最も高く、次いで「政府系金融機関からの借入れ」、「民間企業、その他の団体からの借入れ」の順になっている。次に、成長初期は「民間企業、その他の団体からの借入れ」が最も高く、次いで「ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資」、「個人投資家からの出資」の順になっており、最後に、安定・拡大期は「ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資」、「個人投資家からの出資」、「民間企業、その他の団体からの借入れ」の順になっている。以上より、高成長型企業は、創業期には民間金融機関や政府系金融機関をはじめとした借入れによる資金調達のニーズが高い一方で、成長段階が進むにつれて、ベンチャーキャピタルや個人投資家等からの出資による資金調達を希望するようになる傾向にあることが分かる。しかし、前述の通り、実際には、成長初期、安定・拡大期になっても出資による資金調達を実現できている企業はほとんどいない。

第2-1-55図 高成長型企業が成長段階ごとに利用したかった資金調達方法

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用したかった資金調達方法 (n=31)	民間金融機関からの借入れ (58.1%)	政府系金融機関からの借入れ (54.8%)	民間企業、その他の団体からの借入れ (41.9%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (38.7%)	個人投資家からの出資 (35.5%)
成長初期に利用したかった資金調達方法 (n=21)	民間企業、その他の団体からの借入れ (61.9%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (61.9%)	個人投資家からの出資 (61.9%)	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 (57.1%)	クラウドファンディングの活用 (47.6%)
安定・拡大期に利用したかった資金調達方法 (n=14)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (78.6%)	個人投資家からの出資 (71.4%)	民間企業、その他の団体からの借入れ (71.4%)	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 (71.4%)	クラウドファンディングの活用 (64.3%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.高成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用したかったができなかった、利用したいができない資金調達方法について、それぞれ回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④ 高成長型企業が融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件

続いて、融資により資金調達を行う際の担保・保証等の条件について見ていく。第2-1-56図は、高成長型企業が融資により資金調達を行う際に利用した担保・保証等の条件について、成長段階別に見たものである。これを見ると、いずれの成長段階においても「代表者、役員による保証」の割合が最も高く、次いで「信用保証協会による保証」となっており、さらに回答割合からも半数以上の企業が代表者や役員又は信用保証協会の保証を利用していることが分かる。

第2-1-56図 高成長型企業が融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用した担保・保証等の条件 (n=85)	代表者、役員による保証 (80.0%)	信用保証協会による保証 (50.6%)	第三者による保証 (16.5%)	不動産の担保 (16.5%)	担保・保証によらない融資 (4.7%)
成長初期に利用した担保・保証等の条件 (n=113)	代表者、役員による保証 (69.9%)	信用保証協会による保証 (60.2%)	不動産の担保 (22.1%)	担保・保証によらない融資 (11.5%)	保証会社による保証 (10.6%)
安定・拡大期に利用した担保・保証等の条件 (n=95)	代表者、役員による保証 (69.5%)	信用保証協会による保証 (55.8%)	不動産の担保 (23.2%)	担保・保証によらない融資 (21.1%)	保証会社による保証 (7.4%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.高成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用した、利用している担保・保証等の条件について、それぞれで回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑤　高成長型企業が融資を受ける際に利用したかった担保・保証等の条件

続いて、高成長型企業が融資により資金調達を行う際に利用したかったができなかった担保・保証等の条件についても見てみる（第 2-1-57 図）。創業期は「代表者、役員による保証」の割合が最も高く、次いで「担保・保証によらない融資」、「信用保証協会による保証」の順になっている一方で、成長初期と安定・拡大期は「担保・保証によらない融資」が最も高く、次いで「売掛金・債権等の担保」、「第三者による保証」の順になっている。このことから、前述第 2-1-56 図の融資を受ける際に利用した担保・保証条件を見ると、高成長型企業は、どの成長段階においても融資の際に代表者や役員による保証、信用保証協会の保証や不動産の担保といった条件で資金調達を行っているため、創業期においては、代表者や役員のみの保証で資金を調達したかったのではないかと推察される。また、成長初期、安定・拡大期においても、担保・保証によらない融資や、企業が保有する売掛債権や在庫・機械設備等の動産を担保として融資を受けたかった企業が多くいることがと考えられる。

第2-1-57図 高成長型企業が融資を受ける際に利用したかった担保・保証等の条件

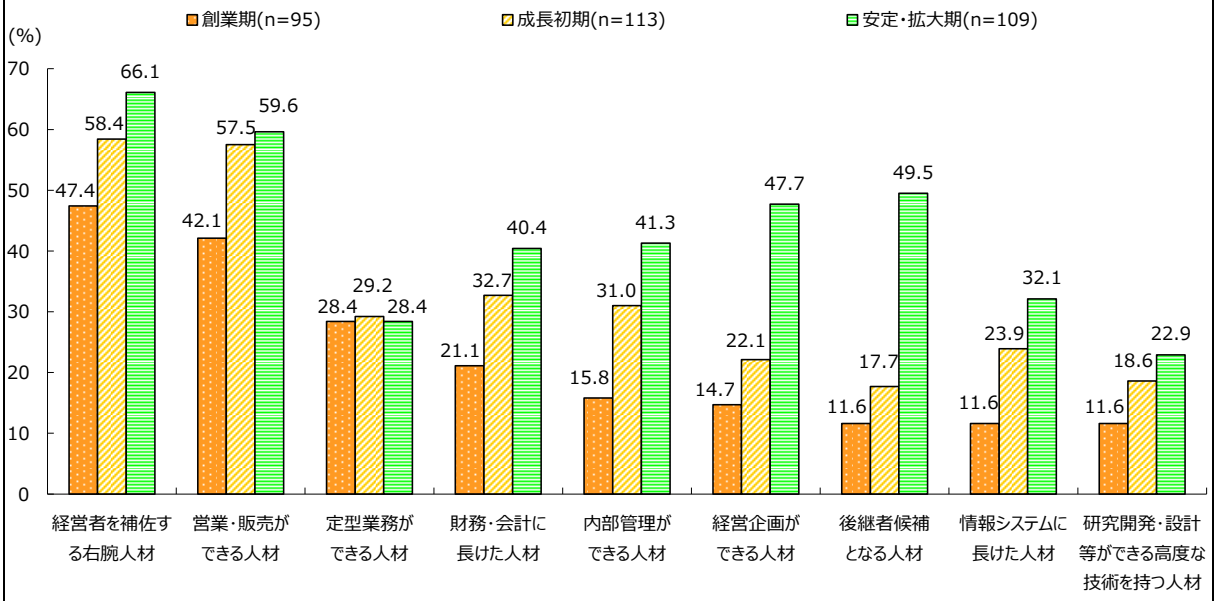
	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用したかった担保・保証等の条件 (n=23)	代表者、役員による保証 (52.2%)	担保・保証によらない融資 (43.5%)	信用保証協会による保証 (30.4%)	第三者による保証 (26.1%)	保証会社による保証 (21.7%)
成長初期に利用したかった担保・保証等の条件 (n=14)	担保・保証によらない融資 (57.1%)	売掛金・債権等の担保 (28.6%)	第三者による保証 (21.4%)	代表者、役員による保証 (21.4%)	保証会社による保証 (21.4%)
安定・拡大期に利用したかった担保・保証等の条件 (n=10)	担保・保証によらない融資 (60.0%)	売掛金・債権等の担保 (40.0%)	第三者による保証 (40.0%)	動産の担保 (40.0%)	信用保証協会による保証 (55.8%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.高成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用したかったができなかった、利用したいができない担保・保証等の条件について、それぞれで回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑥ 高成長型企業が成長段階ごとに必要としている社内人材

次に、各成長段階での人材確保の取組状況について確認していく。第 2-1-58 図は、高成長型の企業が各成長段階において必要としている社内人材について見たものであるが、これを見ると、各成長段階共通で、「経営者を補佐する右腕人材」の割合が最も高く、次いで「営業・販売ができる人材」の順になっている。成長段階により変化する人材としては、成長初期は「財務・会計に長けた人材」、「内部管理ができる人材」、安定・拡大期は「後継者候補となる人材」、「経営企画ができる人材」の割合がそれぞれ高くなっている。また、いずれの社内人材についても、成長段階が進んでいくにつれて割合が上がっていることからも、企業は成長とともに多様な人材を必要とするようになっていることが分かる。

第2-1-58図 高成長型企業が成長段階ごとに必要としている社内人材

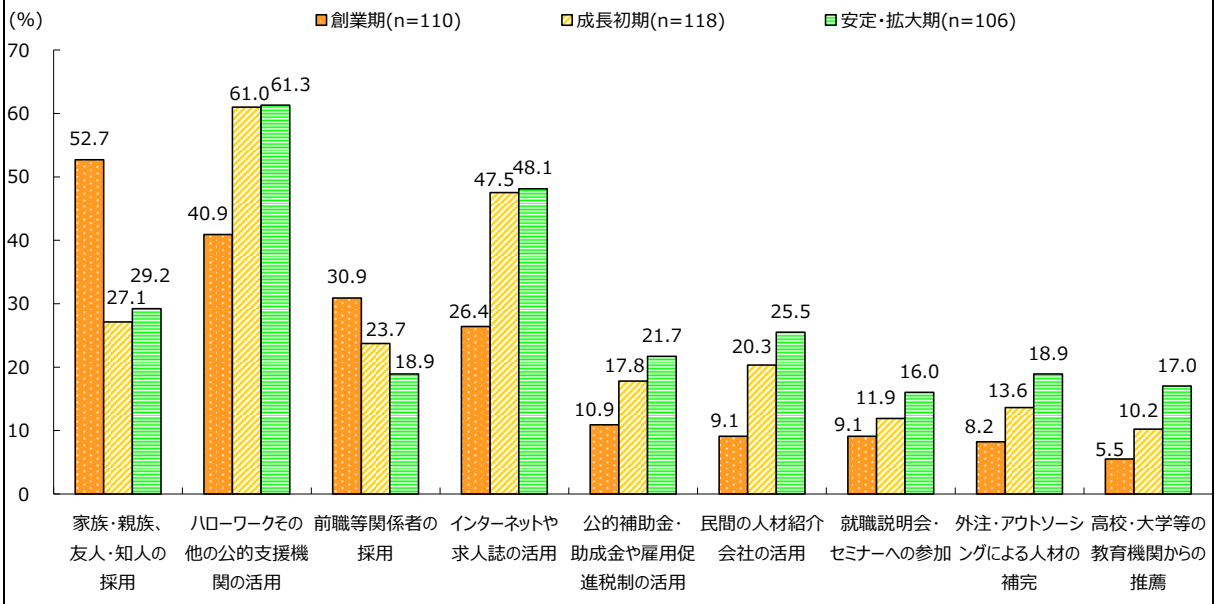


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.高成長型の企業が各成長段階で必要となった、必要となっている社内人材についての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の項目は表示していない。

⑦　高成長型企業における成長段階ごとの人材確保の取組

また、高成長型の企業が、各成長段階で取り組んだ人材確保の方法について見てみると、創業期は「家族・親族、友人・知人の採用」の割合が最も高く、次いで「ハローワークその他の公的支援機関の活用」、「前職等関係者の採用」となっている（第2-1-59図）。他方で、成長初期、安定・拡大期については、「ハローワークその他の公的支援機関の活用」の割合が最も高く、次いで「インターネットや求人誌の活用」の順になっている。また、「民間の人材紹介会社の活用」、「公的補助金・助成金や雇用促進税制[23]の活用」をはじめとしたそのほかの人材確保の方法について見てみると、成長段階が進むにつれて、いずれの取組についても回答割合が上がっている。これらのことから、高成長型の企業は、創業期には、主に家族や友人、前職の同僚や取引先といった自身の周りから人材を確保して事業を開始しているが、前掲 2-1-58 図で見たとおり、成長段階が進むにつれて多様な人材を必要とするようになるため、ハローワーク等の公的支援機関やインターネットや求人誌といった多様なメディアを通した情報発信や、民間人材会社や各種就職説明会といった多様な方法を活用することで、より多くの多様な人材を確保しようとしていることが分かる。

第2-1-59図 高成長型企業における成長段階ごとの人材確保の取組



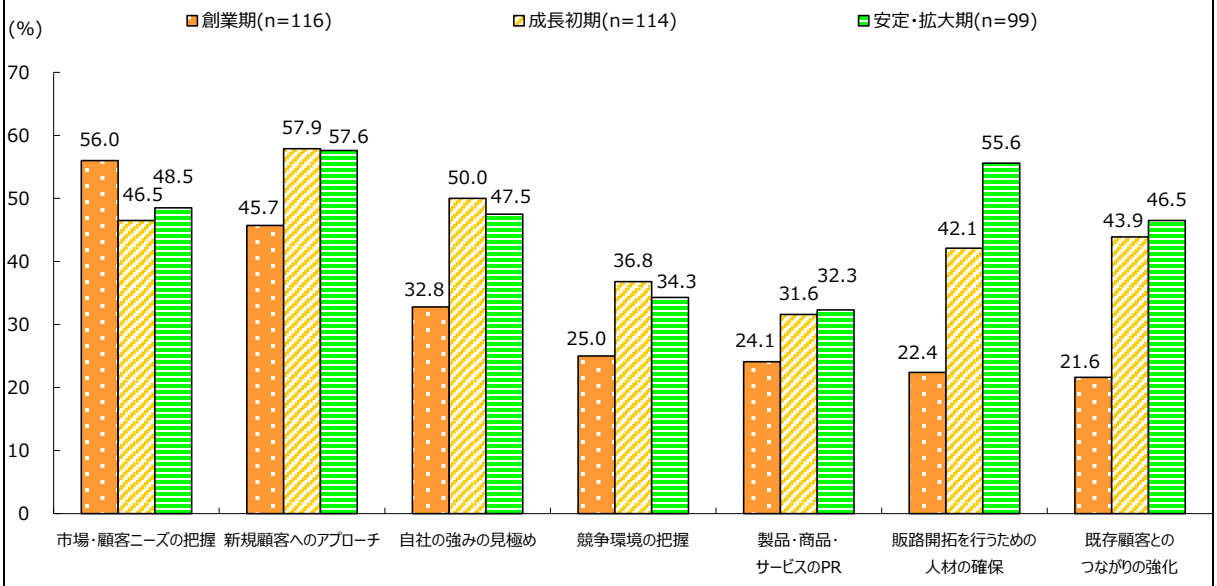
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.高成長型の企業が各成長段階で取り組んだ、取り組んでいる人材確保の方法についての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の回答は表示していない。

[23] ここでいう「雇用促進税制」とは、適用年度中に、雇用者数を５人以上（中小企業は２人以上）かつ10%以上増加させるなど一定の要件を満たした事業者が、法人税（個人事業者の場合は所得税）の税額控除の適用が受けられる制度のことである。

⑧ 高成長型企業の、成長段階ごとの販路開拓における課題

次に、高成長型企業が各成長段階で抱えている販路開拓の課題について見た第2-1-60図を見ると、創業期は「市場・顧客ニーズの把握」の割合が最も高く、次いで「新規顧客へのアプローチ」、「自社の強みの見極め」の順になっている。他方で、成長初期と安定・拡大期については、「新規顧客へのアプローチ」、「自社の強みの見極め」といった割合が高く、さらに「販路開拓を行うための人材の確保」、「既存顧客とのつながりの強化」といった項目については、成長段階が進むにつれて回答割合が高まっていることが分かる。

第2-1-60図 高成長型企業の、成長段階ごとの販路開拓における課題

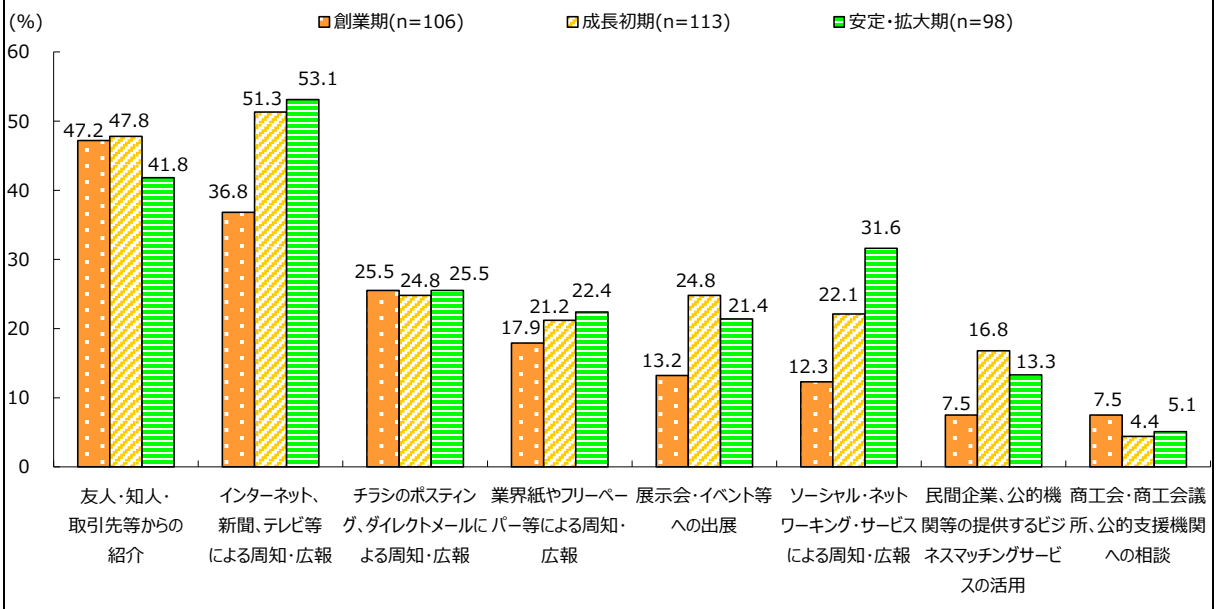


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.高成長型の企業が各成長段階で、販路開拓において課題となった、課題となっていることについての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑨　高成長型企業における成長段階ごとの販路開拓の取組

続いて、第 2-1-61 図は、高成長型企業が各成長段階で取り組んだ販路開拓の方法について見たものである。これを見ると、創業時は「友人・知人・取引先等からの紹介」の割合が高くなっている。また、成長初期、安定・拡大期と成長段階が進んでいくにつれて、「インターネット、新聞、テレビ等による周知・広報」、「ソーシャル・ネットワーキング・サービスによる周知・広報」をはじめとした取組の割合が高まっていることが分かる。このことから、高成長型の企業は、起業して間もない頃は友人や知人といった身近なつてを辿ることで顧客を獲得しているが、成長していくにつれて、新規顧客を獲得するために、インターネット、新聞、テレビ等のメディアを活用した販路開拓をメインで行い、そのほかにも Twitter、Facebook といったソーシャル・ネットワーキング・サービスを活用するなど、販路開拓の方法を変化させていることが考えられる。

第2-1-61図 高成長型企業における成長段階ごとの販路開拓の取組

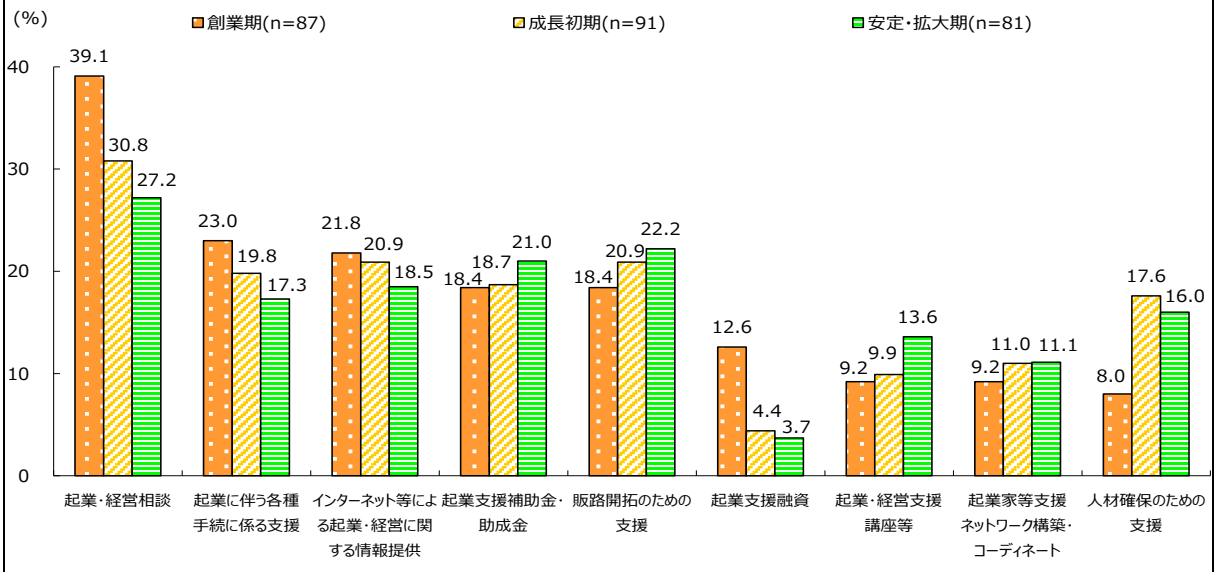


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.高成長型の企業が各成長段階で取り組んだ、取り組んでいる販路開拓の方法についての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の回答は表示していない。

⑩ 高成長型企業が成長段階ごとに利用した支援施策等の内容

ここでは、高成長型企業が各成長段階で利用した支援施策等について見ていく（第2-1-62図）。これを見ると、いずれの成長段階についても「起業・経営相談」の割合が高いことが分かる。また、「起業・経営相談」、「起業に伴う各種手続に係る支援」、「インターネット等による起業・経営に関する情報提供」、「起業支援融資」等の項目については、成長段階が進むにつれて利用割合が低下しており、一方で「起業支援補助金・助成金」、「販路開拓のための支援」、「起業・経営支援講座等」等の項目については、成長段階が進むにつれて利用割合が高まっている。以上をまとめると、高成長型の企業は、起業して間もない創業時には、起業や経営に関する相談を行い、併せて許認可手続や事業計画書作成といった起業手続に係る支援も利用し、さらに民間金融機関や政府系金融機関等の創業関連融資を活用している。また、成長初期段階になると、ミラサポ等の経営支援サイトをはじめとして、インターネットを利用して起業・経営に関する情報を収集しつつ、人材バンク、ジョブカフェといった人材確保のための支援や、展示会やインターネットを介したビジネスマッチング等の販路開拓のための支援、国や自治体の公的な補助金や助成金等も併せて利用するようになっていく。その後安定・拡大期に入ると、販路開拓等の支援施策の活用割合が更に高まっているほか、経営支援講座の利用も進んでおり、規模の拡大に伴う経営課題への対応等も課題になってくると考えられる。このように、高成長型の企業が利用している支援施策等は、成長段階によって大きく異なっていることからも、起業前にイメージしたとおりの成長を遂げるためには、各成長段階に適した支援施策等を利用することが重要である。

第2-1-62図 高成長型企業が成長段階ごとに利用した支援施策等の内容



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.高成長型の企業が創業期において、回答割合が高い上位9項目を表示している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

【コラム 2-1-7 ベンチャー企業支援のための取組】

本コラムでは、ベンチャー企業が活用できる支援施策について見ていく。

●【エンジェル税制】

エンジェル税制とは、創業して間もない企業への投資を促進するために、その企業へ投資を行った個人投資家に対して税制上の優遇を行う制度として、1997 年に創設された。具体的には、ベンチャー企業に対して、個人投資家が投資を行った場合、投資時点と売却時点のいずれの時点でも、税制上の優遇を受けることができる。また、民法組合・投資事業有限責任組合経由の投資についても、直接投資と同様に本税制の対象となる。

コラム 2-1-7①図 エンジェル税制 イメージ図



1. 税制上の優遇措置

〇投資した年に受けられる優遇措置

優遇措置 A（設立 3 年未満の企業）

総所得金額からの控除による減税。

（対象企業への投資額−2,000 円）を、その年の総所得金額から控除する。

（※控除対象の上限は、総所得金額×40%又は 1,000 万円のいずれか低い方）

優遇措置 B（設立 10 年未満の企業）

株式譲渡益からの控除による減税。

対象企業への投資額全額を、その年の他の株式譲渡益から控除する。

（※控除対象となる投資額の上限なし）

〇株式の売却損が出た場合に受けられる優遇措置

他の株式譲渡益と通算（3 年繰り越し可能）

2. 制度利用手続

①投資を受けた企業が確認書の発行を都道府県庁へ申請（※）し、知事の確認書の交付を受ける。

②投資を受けた企業が確定申告に必要となる書類を個人投資家に交付する。

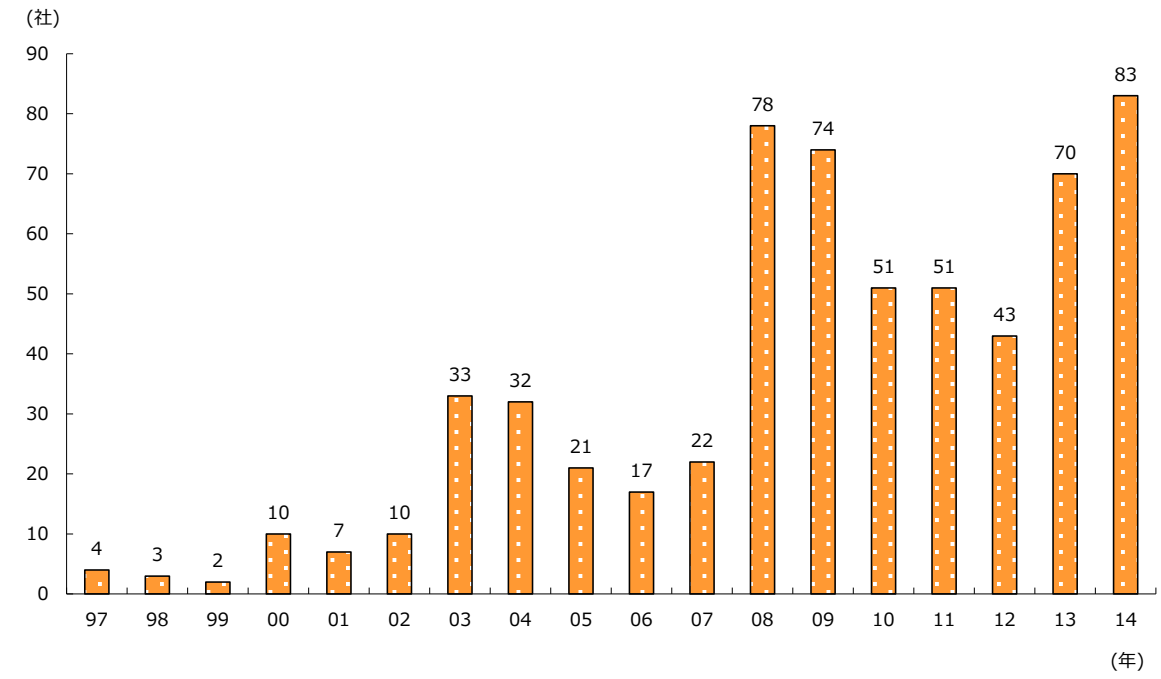
③個人投資家が、確定申告を行い、税制上の優遇を受ける。

（※）第五次地方分権一括法の施行に伴い、2016 年 4 月 1 日よりエンジェル税制の申請・相談窓口が都道府県に変更された。窓口が都道府県庁となることで、申請者・相談者の利便性の向上が期待されるとともに、都道府県が実施する創業・ベンチャー支援策、中小企業施策と併せて実施することにより、地域の実情に即した支援策の提供が期待される。

3. 利用実績

エンジェル税制を利用した企業数は制度発足後から増加傾向にあり、2008 年度に所得控除制度を創設したことで大幅に利用企業数が増加したものの、その後減少に転じている（コラム 2-1-7②図）。そのため、政府としては、手続負担の軽減やパンフレット・ホームページの整備、PR の強化といった運用改善により、エンジェル税制の利用促進に向けた取組を行い、近年は増加傾向にある。

コラム2-1-7②図　エンジェル税制を利用した企業数の推移



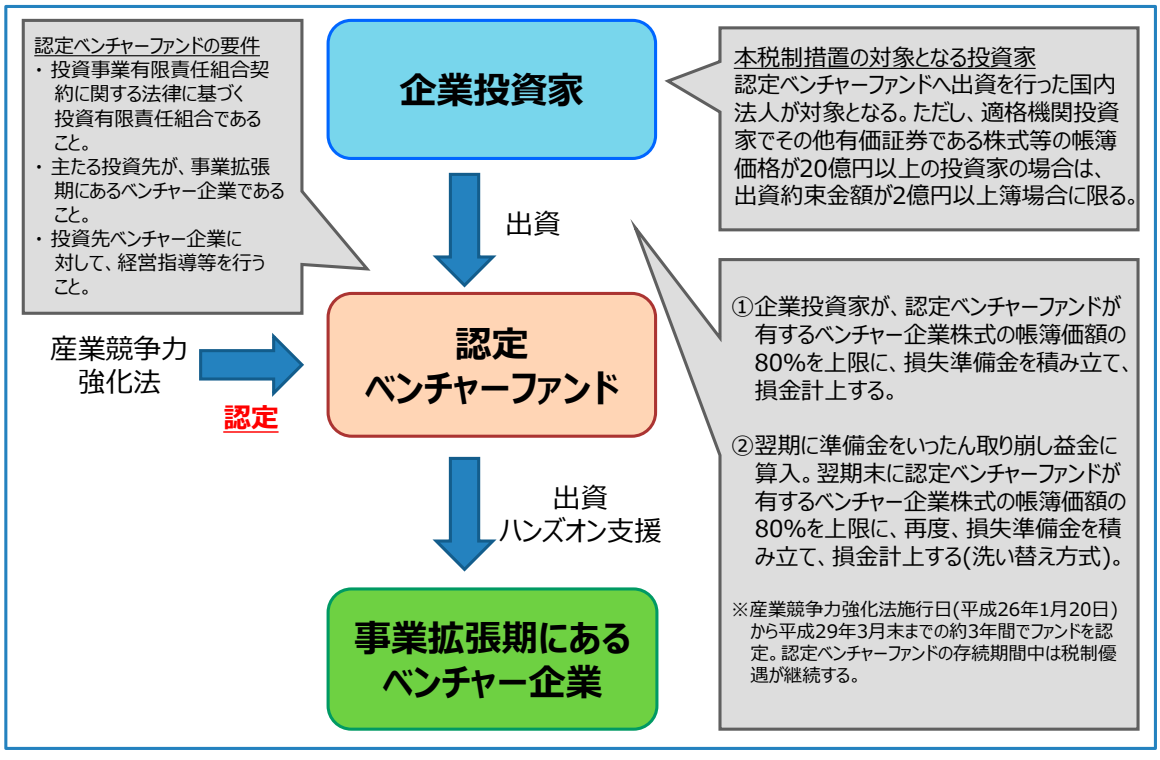
資料：経済産業省調べ

●【企業のベンチャー投資促進税制（新事業開拓事業者投資損失準備金制度）】

事業拡張期にあるベンチャー企業への投資を活性化するため、経営支援能力のある認定ベンチャーファンドを通じたベンチャー企業への投資について、当該認定ベンチャーファンドへ出資を行った事業会社（企業投資家）に対して、税制上の優遇措置を講じている。具体的には、産業競争力強化法に基づき、主として事業拡張期にあるベンチャー企業に投資するファンドの投資計画を経済産業大臣が認定し、認定ベンチャーファンドを通じてベンチャー企業へ出資する企業は、認定ベンチャーファンドが有するベンチャー企業株式の帳簿価額の 80%を上限として損失準備金を積み立て、その積立額を損金算入できるものである（コラム 2-1-7③図）（平成 29 年度税制改正前の制度）。

2016 年末時点で、6 ファンドが経済産業大臣の認定を受けており、認定ベンチャーファンドを通じたベンチャー企業へのリスクマネーの供給増加が期待される。

コラム2-1-7③図 企業のベンチャー投資促進税制　スキーム

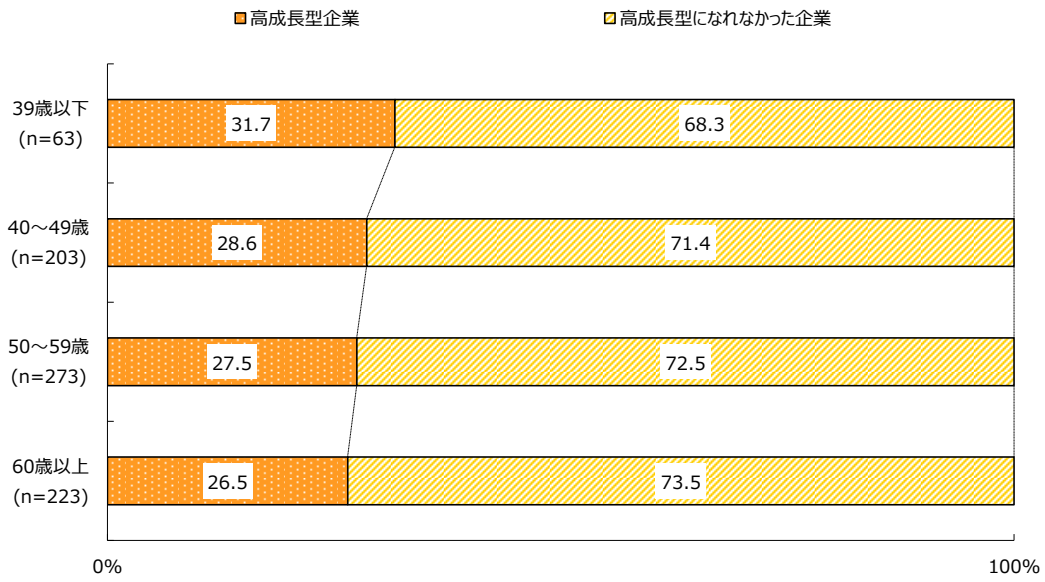


⑪ 経営者の年代別に見た、高成長型企業と高成長型になれなかった企業の割合

それでは、高成長型企業と、高成長型を目指して起業したものの、高成長型になれなかった企業（以下、「高成長型になれなかった企業」という。）とでは、どのような違いが見られるのだろうか。以降では、高成長型企業と高成長型になれなかった企業について、属性や取組の違いについて見ていく。

はじめに、第 2-1-63 図は、高成長型企業と高成長型になれなかった企業の割合について、経営者の年代別に見たものであるが、これを見ると、経営者の年代が若い方が高成長型になれなかった企業の割合が低くなっている傾向にあることが分かる。

第2-1-63図 経営者の年代別に見た、高成長型企業と高成長型になれなかった企業の割合



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

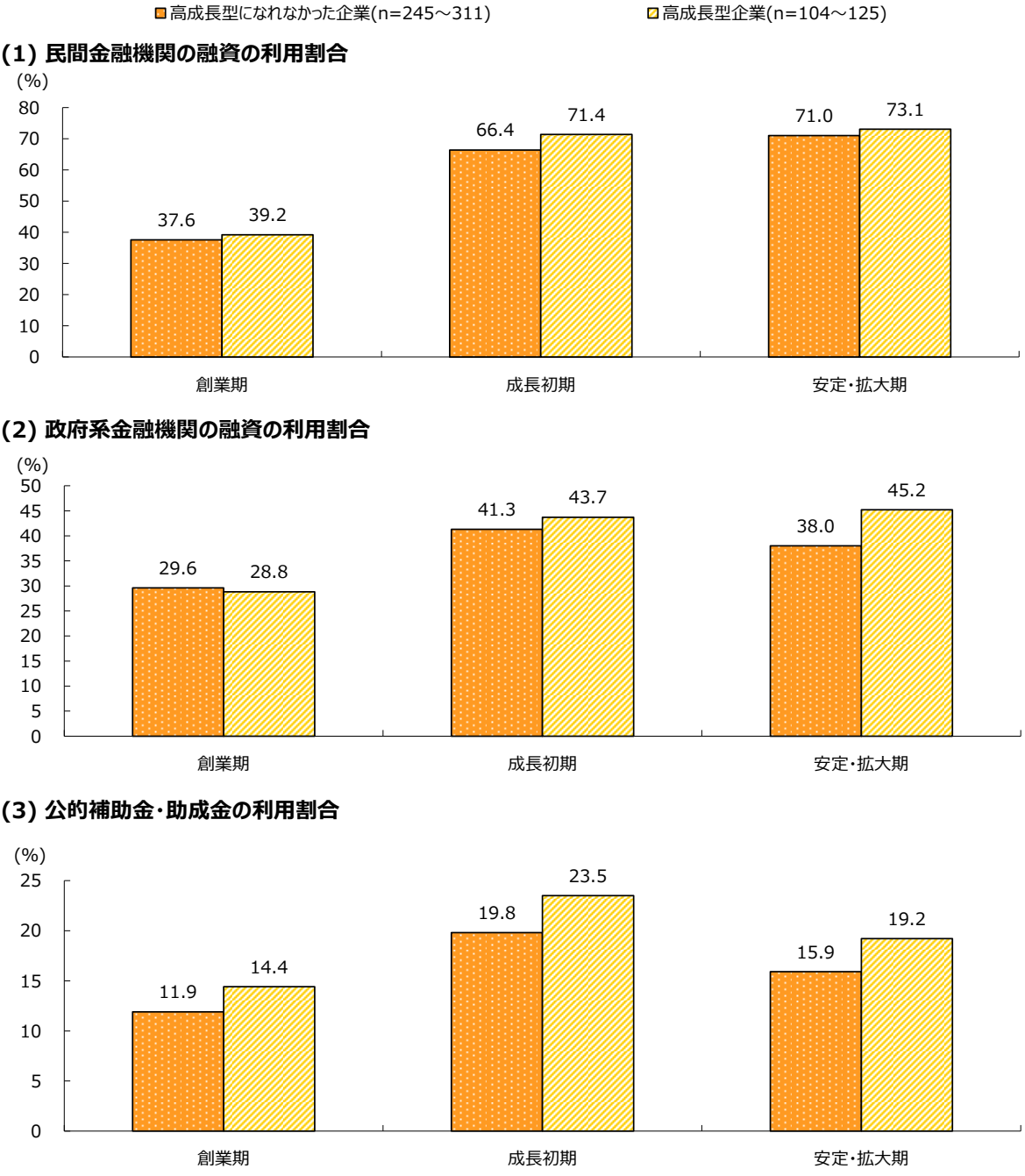
続いて、高成長型企業と高成長型になれなかった企業とで、各成長段階に行っている、資金調達、人材確保、販路開拓の三つの取組の違い及び利用した支援施策等の内容について比較することで確認していく。

⑫ 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した資金調達方法

はじめに、高成長型企業と高成長型になれなかった企業が各成長段階に利用した資金調達の取組について見ていく（第 2-1-64 図）。これを見ると、高成長型企業は高成長型になれなかった企業に比べ、民間金融機関や政府系金融機関からの融資を成長初期、安定・拡大期に利用している割合がやや高いことが分かる。さらに、融資以外の公的補助金・助成金についても、高成長型企業の方が創業期から安定・拡大期にわた

って一貫して利用している傾向が高くなっている。

第2-1-64図 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した資金調達方法

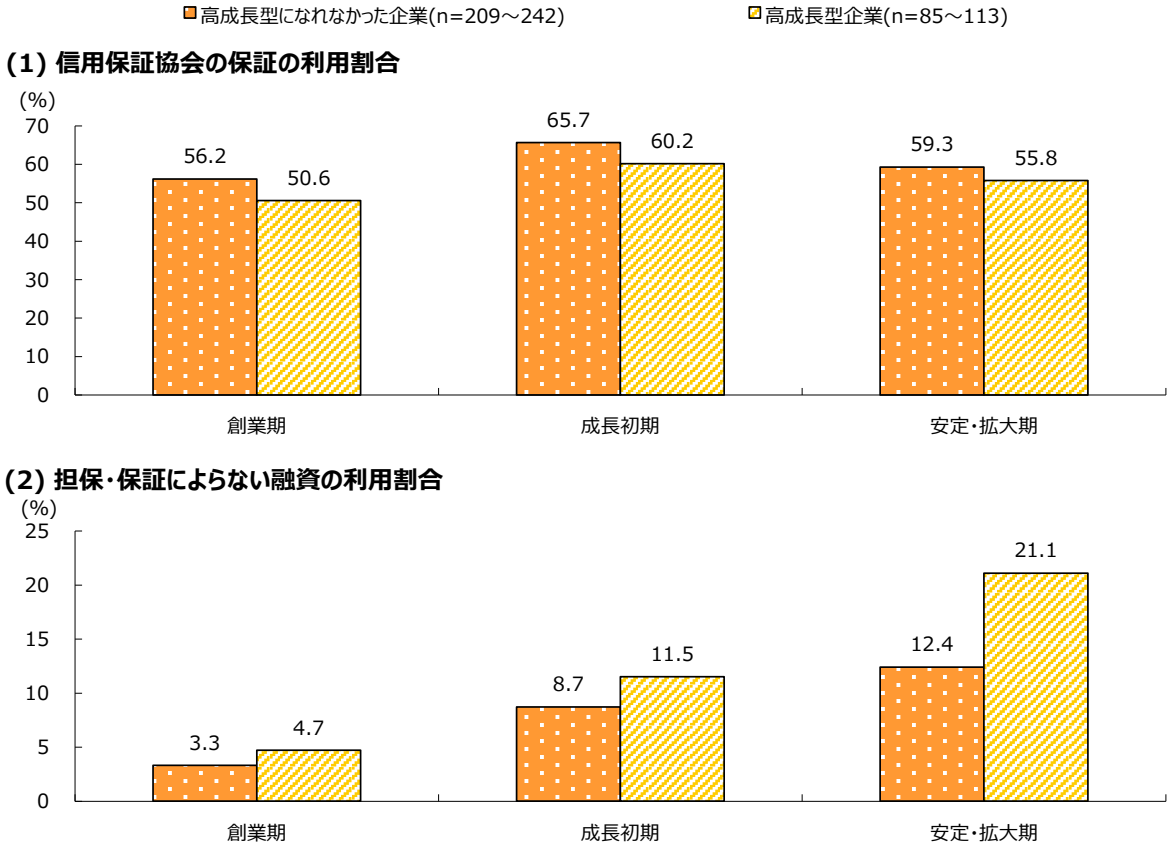


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑬ 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、各成長段階で融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件

続いて、融資により資金調達を行う際に利用した担保・保証等の条件について、高成長型企業と高成長型になれなかった企業とで利用割合を比較したものが第 2-1-65 図である。これを見ると、高成長型企業になれなかった企業は高成長型企業に比べて、いずれの成長段階においても信用保証協会の保証を利用している割合が高いことが分かる。他方で、担保・保証によらない融資の利用については、高成長型企業は高成長型企業になれなかった企業に比べて、特に成長初期、安定・拡大期において、利用している割合が高くなっている。また、第 2-1-56 図で見てきたように、現状では創業期、成長初期において、融資を受ける際に代表者・役員や信用保証協会の保証、不動産の担保等の条件を利用している割合が高いため、今後、担保・保証によらない融資をより多くの企業が利用するためには、金融機関に事業の将来性を評価してもらえるように、企業側は、自社の強みや課題、ビジネスモデル、今後事業見通し等について、事業計画書の策定等を通してしっかり伝えていくことが必要であると考えられよう。

第2-1-65図 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、各成長段階で融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件

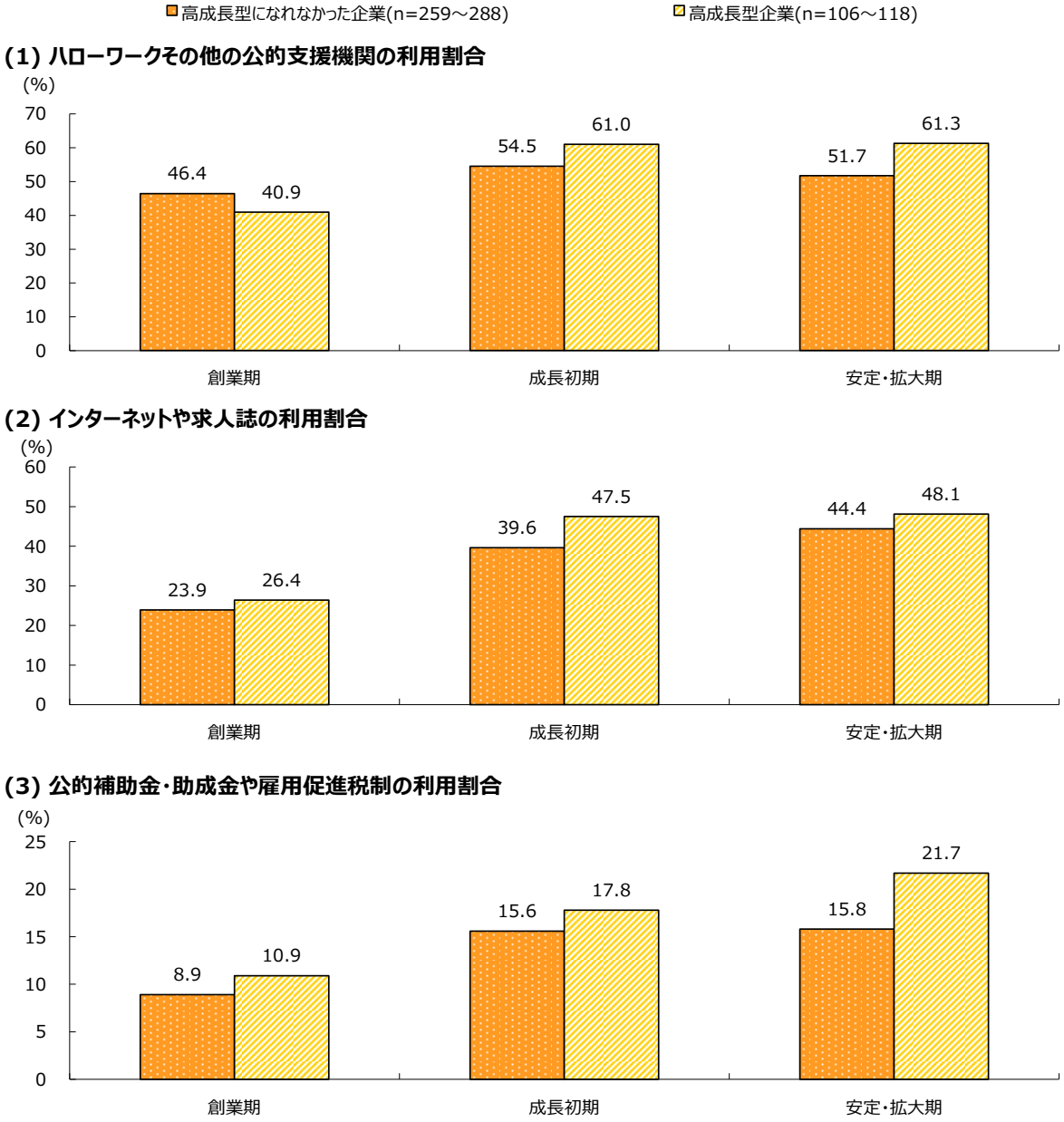


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑭　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの人材確保の取組

続いて、成長段階ごとの人材確保の取組について、高成長型企業と高成長型になれなかった企業の違いを見ていく（第 2-1-66 図）。これを見ると、高成長型企業は高成長型になれなかった企業に比べて、特に成長初期と安定・拡大期において、「ハローワークその他の公的支援機関」、「インターネットや求人誌」、「公的補助金・助成金や雇用促進税制」を利用し人材確保を行っている割合が高くなっていることが分かる。

第2-1-66図 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの人材確保の取組



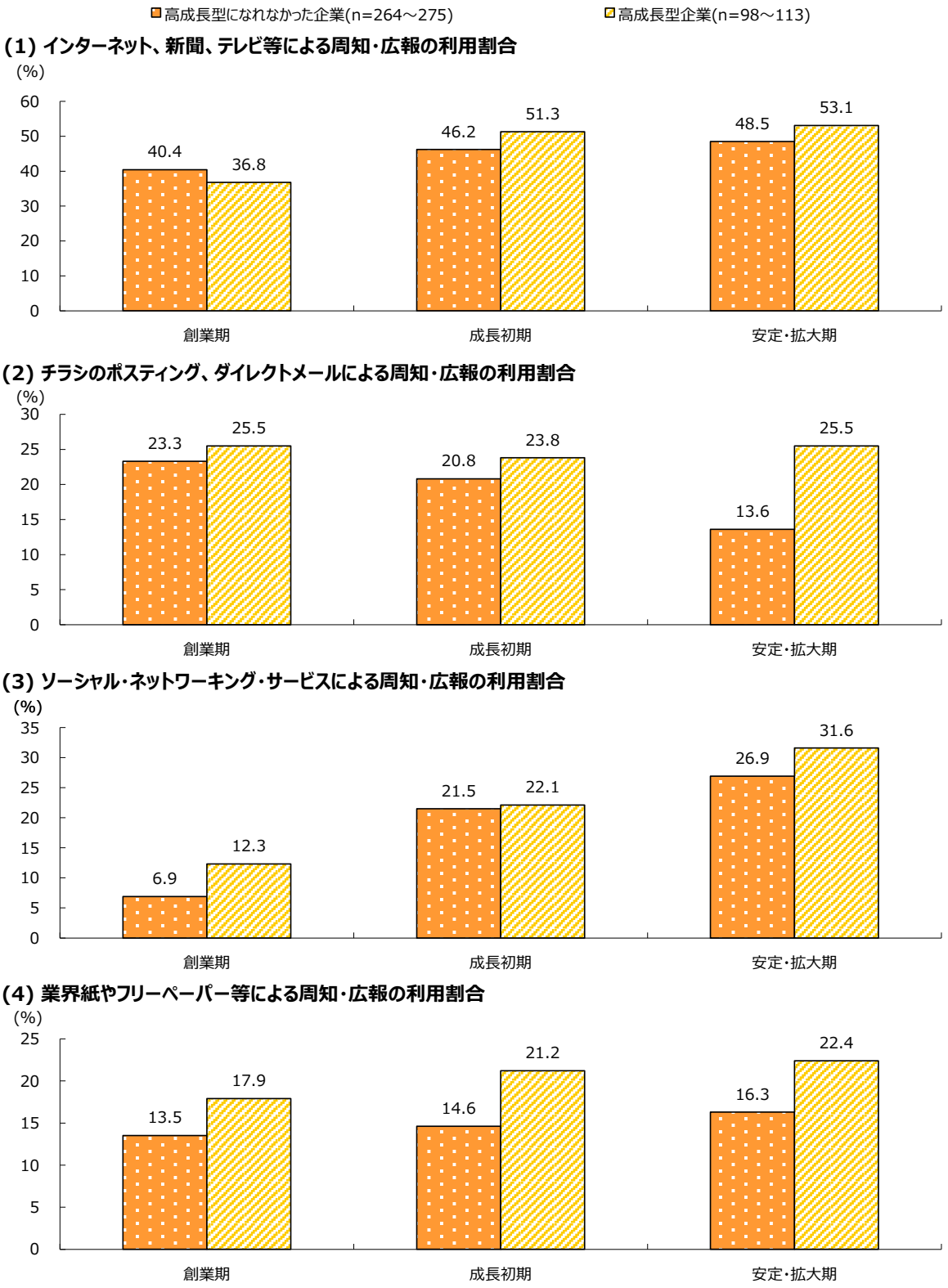
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑮　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの販路開拓の取組

次に、成長段階ごとの販路開拓の取組について、高成長型企業と高成長型になれなかった企業の違いについて見てみる(第 2-1-67 図)。これを見ると、高成長型企業は高成長型になれなかった企業に比べて、成長初期、安定・拡大期においてインターネット、新聞、テレビ等のメディアによる周知・広報を行っている割合が高いこと分かる。また、チラシのポスティングやダイレクトメールによる周知・広報、ソーシャル・ネットワーキング・サービスによる周知・広報、業界紙やフリーペーパー等による周知・広報のいずれについても、高成長型企業の方が創業期から安定・拡大期にわたって利用している割合が一貫して高いことが分かる。

第2-1-67図 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの販路開拓の取組



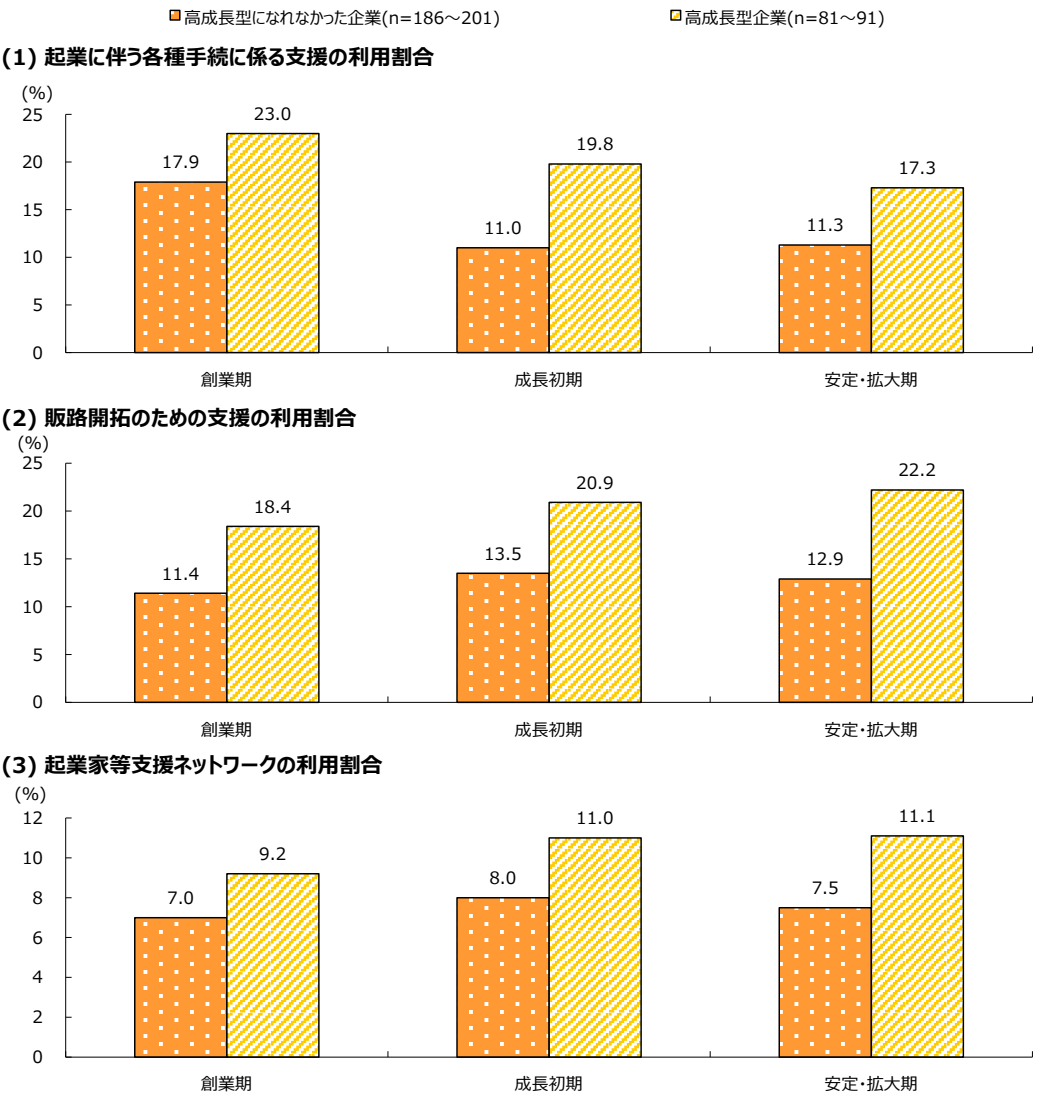
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑯ 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した支援施策等の内容

最後に、高成長型企業と高成長型になれなかった企業で、各成長段階で利用した支援施策等の内容の違いについて見ていく（第 2-1-68 図）。これを見ると、高成長型企業は、起業に伴う各種手続に係る支援や販路開拓のための支援、そして起業家等支援ネットワークのいずれの取組についても、全ての成長段階において利用している割合が高くなっている。

第2-1-68図 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した支援施策等の内容



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

以上、高成長型企業と高成長型になれなかった企業について、資金調達、人材確保、販路開拓のそれぞれの取組及び利用した支援施策等の違いを見てきた。これらの結果からも、高成長型になれなかった企業は、高成長型企業に比べて、民間金融機関や政府系金融機関からの融資や公的補助・助成金の利用割合が低く、さらに安定・拡大期における担保・保証によらない融資も進んでいない。また、そのように外部から資金を円滑に調達できていないこともあいまって、人材確保については、特に成長初期以降にハローワークやインターネット・求人誌といった様々な人材確保の取組ができておらず、さらに、販路開拓についても、高成長を遂げた企業は成長段階が進むにつれて、インターネット、ソーシャル・ネットワーキング・サービス、ポスティング、業界紙といった様々な媒体を用いた周知・広報や、展示会や商談会、ビジネスマッチングといった販路開拓に係る支援を積極的を活用している一方で、高成長型になれなかった企業はこれらの販路開拓の取組や販路開拓に係る支援の取組が人材確保の取組以上にできていないことが推察される。また、高成長型になれなかった企業は、起業時の法人登記や許認可手続、事業計画・補助金申請書作成といった起業手続に係る支援や起業後の先輩起業家・経営者との交流会等の起業家支援ネットワークをはじめとした各種支援についても、高成長型企業に比べて利用できていないことが、目指していた高成長型になれなかった要因の一つになっているのではないかと考えられる。

以上より、高成長型を目指して起業した企業が、起業後にイメージどおりの高成長を遂げられるためには、担保・保証によらない融資による資金調達や、販路開拓の取組を積極的に行っていくことが求められよう。

4. 安定成長型企業の、成長段階別の課題と取組

続いて本項では、起業前に目指していた成長タイプのイメージにかかわらず、実際に安定成長型の成長を遂げた企業について、資金調達、人材確保、販路開拓それぞれの課題や取組状況及び各成長段階における支援施策等の利用状況について確認した上で、高成長型企業と同様に、安定成長型企業と安定成長型を目指したものの安定成長型になれなかった企業の取組の違いについて明らかにしていく。

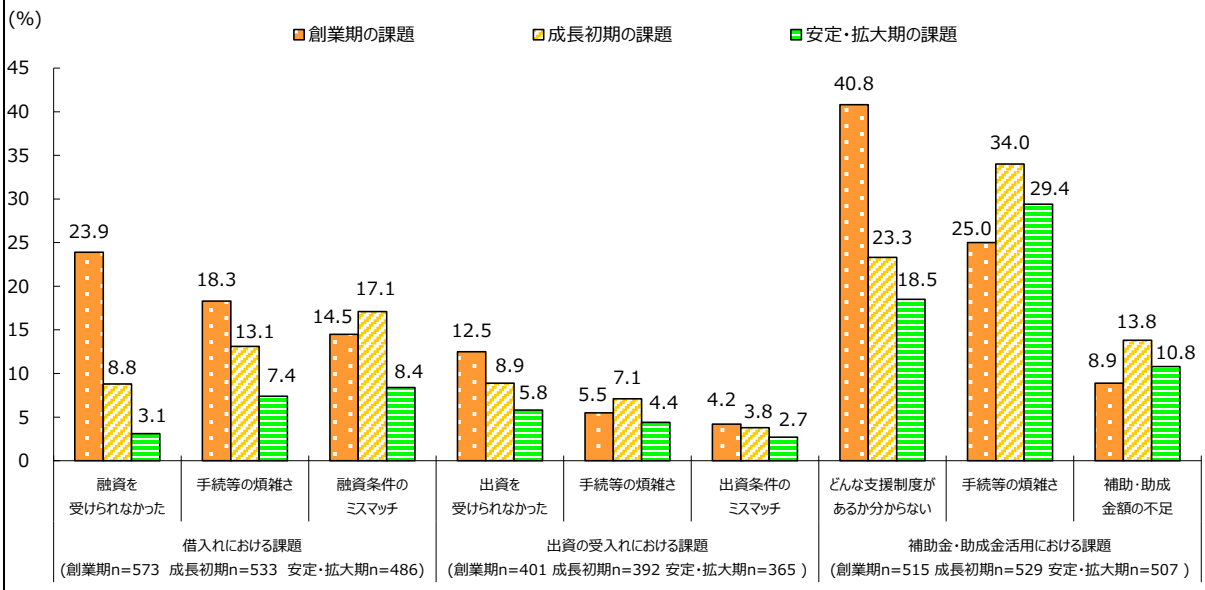
① 安定成長型企業の、成長段階ごとの資金調達における課題

はじめに、資金調達における課題や取組について見ていく。安定成長型の企業が資金調達を行う際の課題について、成長段階ごとに見たものが第 2-1-69 図である。これを見ると、借入れにおける課題については、創業期は「融資を受けられなかった」の割合が最も高くなっているが、成長初期は「融資条件のミスマッチ」、安定・拡大期は「手続等の煩雑さ」の割合がそれぞれ最も高くなっている。このことからも、借入れについては、創業期は事業の実績もほとんどないために、融資を受けられないことそのものを課題として感じているが、成長初期に入ると、融資金額や金利、返済期間、担保や保証の条件といった融資内容や融資条件のミスマッチ、安定・拡大期には融資を受けるための書類準備や審査時間といった融資手続の煩雑さを課題として抱えている企業が多いことが分かる。

次に、出資の受入れにおける課題について見てみると、いずれの成長段階においても「出資を受けられなかった」の割合が最も高くなっている。前掲第 2-1-53 図の高成長型企業の資金調達における課題では、安定・拡大期について高成長型企業は「出資を受けられなかった」よりも「手続等の煩雑さ」の割合が高いことを見てきたが、安定成長型企業の安定・拡大期については、「出資を受けられなかった」の割合が最も高くなっていることからも、安定成長型企業にとっては、高成長型企業よりも出資を受けるためのハードルが高いことがうかがえる。

最後に、補助金・助成金活用における課題については、創業期は「どんな支援制度があるか分からない」の割合が高く、成長初期、安定・拡大期は「手続等の煩雑さ」の割合が最も高くなっていることからも、安定成長型の企業は、創業期にはどのような補助金や助成金があるのか分からない人が多いため、十分利用できておらず、また成長初期、安定拡大期には、補助金・助成金の制度を認識してはいるが事業計画書をはじめとした必要書類の準備等手続が煩雑であるために、利用することを諦めていることが考えられる。

第2-1-69図 安定成長型企業の、成長段階ごとの資金調達における課題



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.安定成長型の企業が、資金調達の際に課題となった、課題となっていることについての回答を集計している。
2.「特に課題はなかった」項目は表示していない。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

② 安定成長型企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法

次に、安定成長型の企業が各成長段階で利用した資金調達方法について見たものが第 2-1-70 図である。これを見ると、創業期は、「経営者本人の自己資金」の割合が最も高く、次いで「家族・親族、友人・知人等からの借入れ」、「民間金融機関からの借入れ」の順になっている一方で、成長初期と安定・拡大期は、「民間金融機関からの借入れ」の割合が最も高くなっていることが分かる。また、成長段階が進むにつれて、「経営者本人の自己資金」、「家族・親族、友人・知人等からの借入れ」については回答割合が低下しており、その一方で「政府系金融機関からの借入れ」については回答割合が高まっていることが分かる。このことからも、安定成長型の企業は、創業期には経営者の自己資金や家族・親族等からの借入れにより資金調達をしているが、成長初期、安定・拡大期と成長段階が進むにつれて、経営者の自己資金や家族・親族等からの借入れで資金調達を行わずに、金融機関や公的補助金・助成金等の外部から資金調達を行う企業が増加していることが見て分かる。

第2-1-70図　安定成長型企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用した資金調達方法 (n=677)	経営者本人の自己資金 (82.3%)	家族･親族、友人･知人等からの借入れ (39.3%)	民間金融機関からの借入れ (39.3%)	政府系金融機関からの借入れ (28.2%)	公的補助金･助成金の活用 (12.6%)
成長初期に利用した資金調達方法 (n=646)	民間金融機関からの借入れ (72.9%)	経営者本人の自己資金 (46.4%)	政府系金融機関からの借入れ (40.9%)	家族･親族、友人･知人等からの借入れ (22.0%)	公的補助金･助成金の活用 (19.8%)
安定･拡大期に利用した資金調達方法 (n=546)	民間金融機関からの借入れ (78.4%)	政府系金融機関からの借入れ (42.6%)	経営者本人の自己資金 (40.2%)	公的補助金･助成金の活用 (22.9%)	家族･親族、友人･知人等からの借入れ (13.8%)

資料：中小企業庁委託「起業･創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.安定成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用した、利用している資金調達方法について、それぞれ回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③ 安定成長型企業が成長段階ごとに利用したかった資金調達方法

続いて、安定成長型の企業が利用したかったができなかった資金調達方法について、各成長段階別に見たものが第 2-1-71 図である。これを見ると、創業期は、「民間金融機関からの借入れ」、「政府系金融機関からの借入れ」の割合が高くなっている。また、成長初期は、「公的補助金・助成金の活用」、安定・拡大期は「ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資」、「クラウドファンディングの活用」等の割合がそれぞれ高くなっていることが分かる。前述第 2-1-70 図の実際に活用した資金調達方法と比較すると、安定成長型企業は、創業期においては金融機関から借入れしたいというニーズが高い一方で、実際には経営者本人の自己資金等を活用している。成長初期に入ると、金融機関からの融資を受けられるようになる一方で、新たに公的補助金・助成金のニーズが高まっており、さらに安定・拡大期については、ベンチャーキャピタルや個人投資家からの出資や、クラウドファンディングの活用といった多様な資金調達を希望するようになっているが、実際には出資や補助金については活用できておらず、依然として金融機関からの融資を中心に資金調達を行っていることが分かる。

第2-1-71図 安定成長型企業が成長段階ごとに利用したかった資金調達方法

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用したかった資金調達方法 (n=179)	民間金融機関からの借入れ (45.3%)	政府系金融機関からの借入れ (41.3%)	公的補助金・助成金の活用 (36.9%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (34.6%)	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 (31.8%)
成長初期に利用したかった資金調達方法 (n=126)	公的補助金・助成金の活用 (44.4%)	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 (43.7%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (42.9%)	個人投資家からの出資 (39.7%)	クラウドファンディングの活用 (38.1%)
安定・拡大期に利用したかった資金調達方法 (n=110)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (44.5%)	クラウドファンディングの活用 (44.5%)	公的補助金・助成金の活用 (42.7%)	民間企業、基金、財団その他の団体からの出資 (40.0%)	個人投資家からの出資 (37.3%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.安定成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用したかったができなかった、利用したいができない資金調達方法について、それぞれ回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④　安定成長型企業が融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件

続いて、安定成長型の企業が融資により資金調達を行う際に利用した担保・保証等の条件について見たものが第 2-1-72 図である。これを見ると、創業期から安定・拡大期にわたり、「代表者、役員による保証」の割合が最も高く、次いで「信用保証協会による保証」となっていることが分かる。また、前掲第 2-1-56 図で見た、高成長型企業が融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件と比較してみると、安定成長型企業は「保証会社による保証」の割合が高成長型企業に比べて高い傾向にある一方で、「担保・保証によらない融資」の割合については高成長型企業に比べて低い傾向にあることが分かる。このことから、安定成長型企業は高成長型企業と同様に代表者や役員、信用保証協会の保証、不動産の担保等の条件で資金調達を行っている割合は高いが、一方で担保・保証によらない融資の利用は高成長型企業に比べて進んでいないことが推察される。

第2-1-72図 安定成長型企業が融資を受ける際に利用した担保･保証等の条件

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用した担保･保証等の条件 (n=475)	代表者､役員による保証 (74.9%)	信用保証協会による保証 (54.7%)	不動産の担保 (20.6%)	第三者による保証 (9.9%)	保証会社による保証 (5.7%)
成長初期に利用した担保･保証等の条件 (n=561)	代表者､役員による保証 (69.5%)	信用保証協会による保証 (62.9%)	不動産の担保 (21.0%)	保証会社による保証 (9.6%)	担保･保証によらない融資 (7.5%)
安定･拡大期に利用した担保･保証等の条件 (n=521)	代表者､役員による保証 (66.8%)	信用保証協会による保証 (57.4%)	不動産の担保 (21.7%)	担保･保証によらない融資 (16.7%)	保証会社による保証 (7.7%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.安定成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用した、利用している担保・保証等の条件について、それぞれで回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑤ 安定成長型企業が融資を受ける際に利用したかった担保・保証等の条件

次に、安定成長型企業が融資により資金調達を行う際に利用したかったができなかった担保・保証等の条件について、成長段階別に見てみる（第 2-1-73 図）。これを見ると、創業期から安定・拡大期にかけて、「担保・保証によらない融資」の割合が一貫して高くなっている。また、そのほか成長初期、安定・拡大期には「売掛金・債権等の担保」、「動産の担保」の割合も続いて高くなっている。このように、安定成長型企業は、担保・保証によらない融資のニーズが創業期から安定・拡大期を通して一貫して高く、さらに成長初期、安定・拡大期については、企業が保有する売掛債権や在庫・機械設備等の動産を担保としての融資を希望している傾向にあることが分かる。しかし、実際には前述の通り、担保・保証によらない融資を活用できている割合は低く、売掛債権や動産担保による融資の活用も同様に進んでいない。

第2-1-73図 安定成長型企業が融資を受ける際に利用したかった担保・保証等の条件

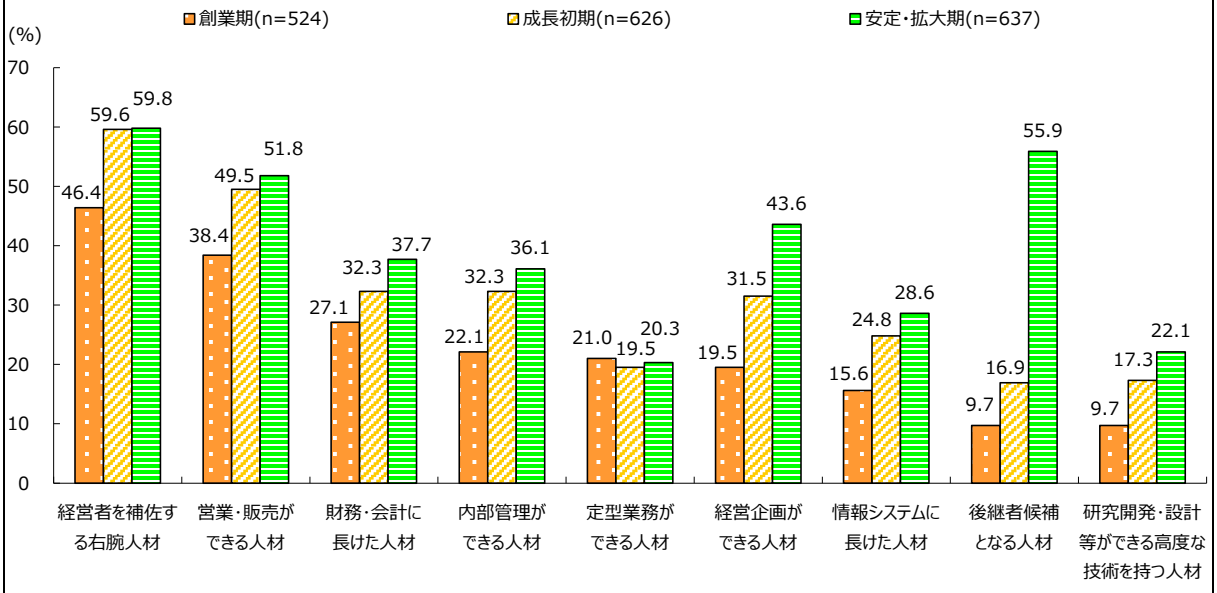
	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用したかった担保・保証等の条件 (n=107)	担保・保証によらない融資 (48.6%)	代表者、役員による保証 (44.9%)	信用保証協会による保証 (30.8%)	第三者による保証 (28.0%)	保証会社による保証 (24.3%)
成長初期に利用したかった担保・保証等の条件 (n=76)	担保・保証によらない融資 (65.8%)	売掛金・債権等の担保 (34.2%)	不動産の担保 (32.9%)	動産の担保 (32.9%)	第三者による保証 (30.3%)
安定・拡大期に利用したかった担保・保証等の条件 (n=56)	担保・保証によらない融資 (64.3%)	売掛金・債権等の担保 (46.4%)	動産の担保 (39.3%)	第三者による保証 (37.5%)	不動産の担保 (37.5%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.安定成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用したかったができなかった、利用したいができない担保・保証等の条件について、それぞれで回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑥　安定成長型企業が成長段階ごとに必要としている社内人材

ここからは、人材確保の取組状況について見ていく。安定成長型の企業が成長段階ごとに必要としている社内人材について聞いたものが第 2-1-74 図である。これを見ると、全ての成長段階で、「経営者を補佐する右腕人材」の割合が最も高くなっている。また、いずれの社内人材についても、成長段階が進むにつれて、それぞれのニーズが高くなっていく傾向にあり、特に安定・拡大期については、「後継者候補となる人材」、「経営企画ができる人材」の割合が高くなっていることが分かる。このことから、安定成長型の企業は、成長していくにつれて企業の将来や事業の今後の方向性や展開方法が課題として顕在化し、その結果、後継者候補となる人材や経営企画ができる人材をはじめとして、多様な人材を必要と考えるようになっていることが推察される。

第2-1-74図 安定成長型企業が成長段階ごとに必要としている社内人材

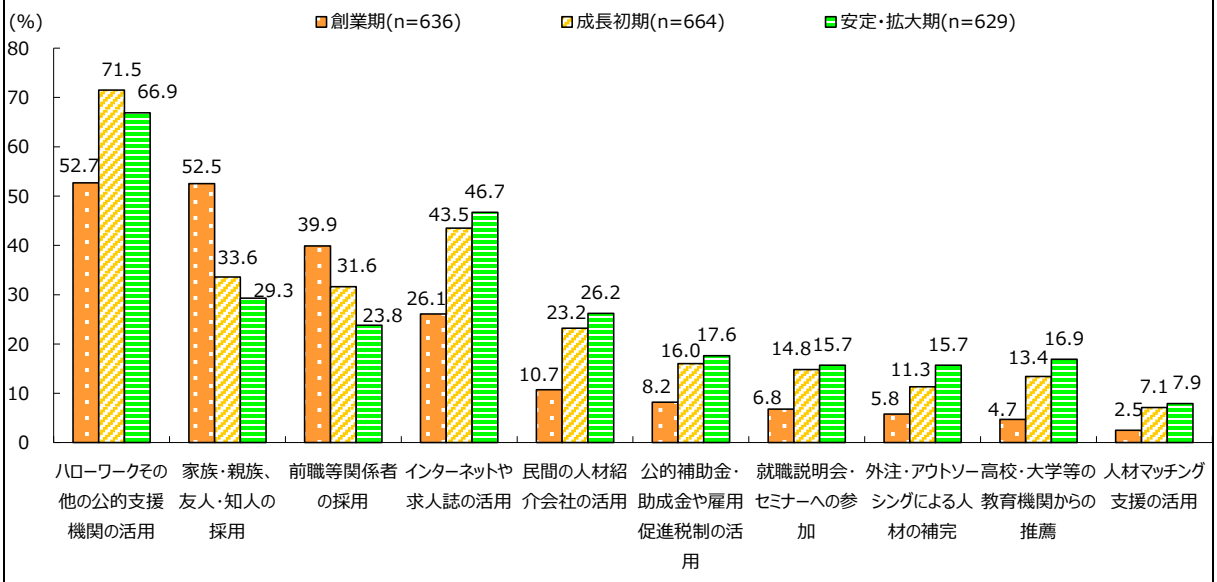


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.安定成長型の企業が各成長段階で必要となった、必要となっている社内人材についての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の項目は表示していない。

⑦ 安定成長型企業における成長段階ごとの人材確保の取組

続いて、安定成長型の企業が、各成長段階で取り組んだ人材確保の方法について見てみる(第 2-1-75 図)。これを見ると、いずれの成長段階においても「ハローワークその他の公的支援機関の活用」の割合が最も高くなっている。また、創業期においては、そのほか「家族・親族、友人・知人の採用」、「前職等関係者の採用」の割合が成長初期、安定・拡大期に比べて高くなっているが、成長段階が進むにつれてこれらの割合は低下しており、一方で、「ハローワークその他の公的支援機関の活用」、「インターネットや求人誌の活用」、「民間の人材紹介会社の活用」をはじめとした取組については、創業期、成長初期、安定・拡大期と成長段階が進むにつれて、回答割合が上がっている。このことから、安定成長型の企業は成長していくにつれて、ハローワークやインターネット、求人誌をはじめとして、様々な方法で多様な人材を確保しようとしていることが考えられる。

第2-1-75図 安定成長型企業における成長段階ごとの人材確保の取組

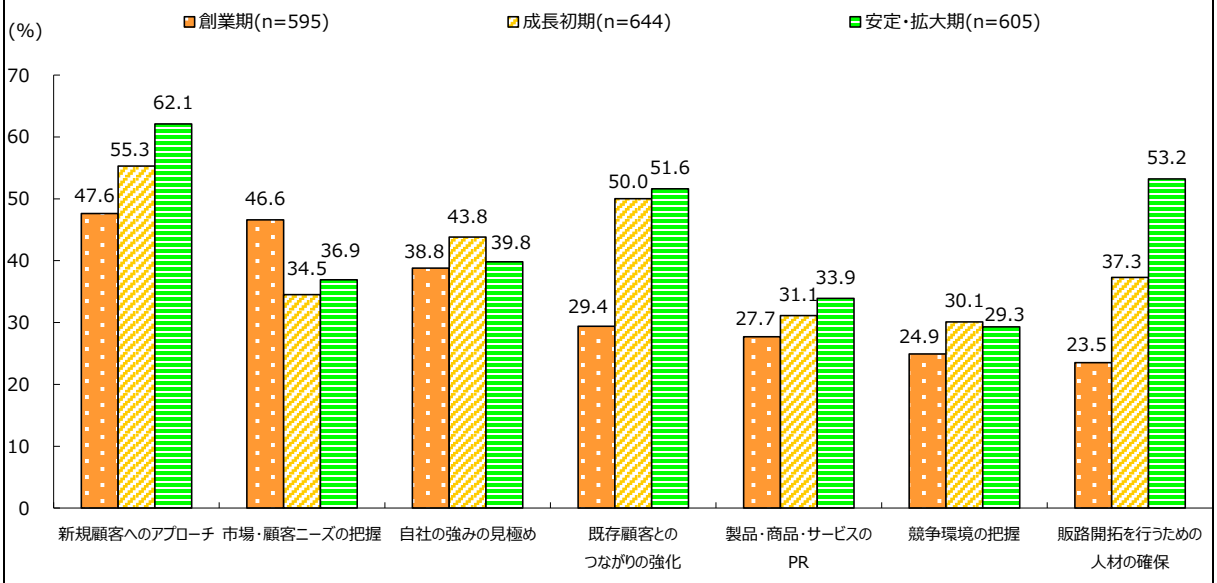


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.安定成長型の企業が各成長段階で取り組んだ、取り組んでいる人材確保の方法についての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の回答は表示していない。

⑧　安定成長型企業の、成長段階ごとの販路開拓における課題

次に、安定成長型企業が成長段階ごとに抱えている販路開拓の課題及び取組状況について見ていく。はじめに、安定成長型企業が各成長段階で抱えている販路開拓の課題について見たものが第 2-1-76 図である。これを見ると、創業期については、「新規顧客へのアプローチ」の割合が最も高く、次いで「市場・顧客ニーズの把握」、「自社の強みの見極め」の順になっている。また、「新規顧客へのアプローチ」、「既存顧客とのつながりの強化」、「販路開拓を行うための人材の確保」、「製品・商品・サービスの PR」の項目については、成長段階が進むにつれて回答割合が高まっていることが分かる。以上のことからも、安定成長型の企業は、起業時は市場・顧客ニーズを把握し、自社の強みを見極めた上で新規顧客へのアプローチを行おうとしているものと推察される。さらに、成長初期、安定拡大期と成長段階が進むに当たり、新規顧客へのアプローチには引続き取り組みながらも、併せて既存顧客のリピート率の向上といった既存顧客とのつながり強化や、販路開拓強化のための必要な人材の確保も行おうとしていることが考えられる。

第2-1-76図 安定成長型企業の、成長段階ごとの販路開拓における課題

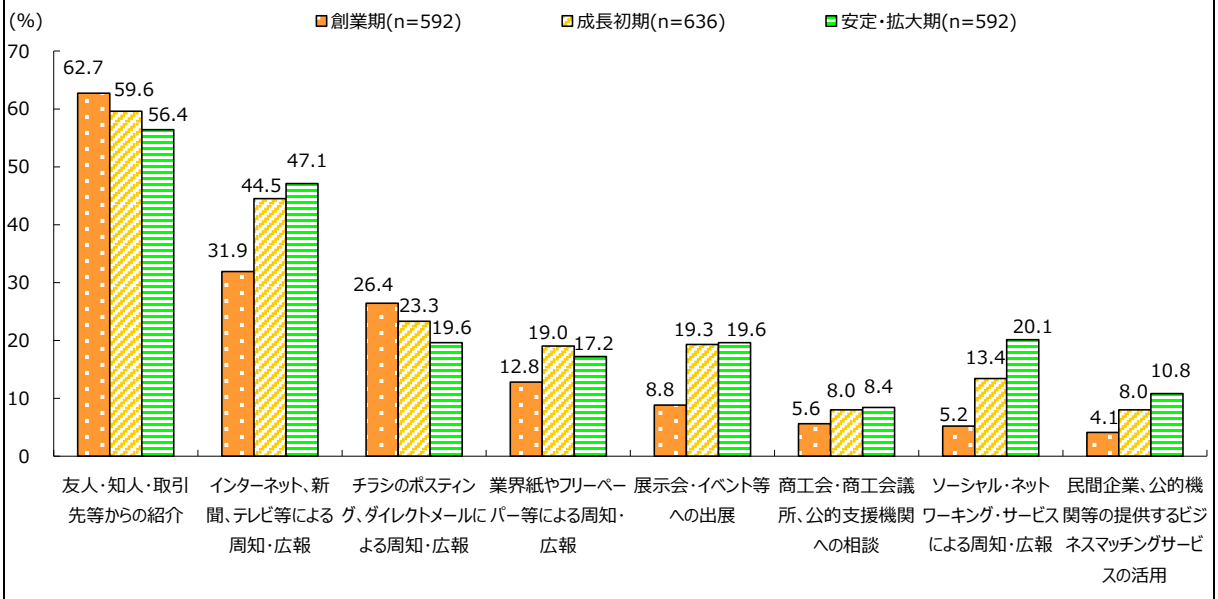


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.安定成長型の企業が各成長段階で、販路開拓において課題となった、課題となっていることについての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑨ 安定成長型企業における成長段階ごとの販路開拓の取組

次に、第 2-1-77 図は、安定成長型の企業が各成長段階で取り組んだ販路開拓の方法について見たものである。これを見ると、いずれの成長段階においても、「友人・知人・取引先等からの紹介」の割合が最も高くなっている。さらに創業期、成長初期、安定・拡大期と成長段階が進むにつれて、「インターネット、新聞、テレビ等による周知・広報」、「展示会・イベント等への出展」、「ソーシャル・ネットワーキング・サービスによる周知・広報」等の取組の割合が高まっている。また、前掲第 2-1-61 図で見た、高成長型企業が行っている販路開拓の取組と比較してみると、高成長型は成長段階が進むにつれて、最も回答割合が高い項目が「友人・知人・取引先等からの紹介」から「インターネット、新聞、テレビ等による周知・広報」に変化している一方で、安定成長型企業も高成長型企業と同様に、成長段階が進むにつれて、「友人・知人・取引先等からの紹介」の割合が低下し、「インターネット、新聞、テレビ等による周知・広報」、「ソーシャル・ネットワーキング・サービス」等の別の販路開拓方法の割合が高まっているものの、成長初期、安定・拡大期についても依然として「友人・知人・取引先等からの紹介」の割合が最も高くなっていることからも、安定成長型の企業が主として行っている販路開拓の方法は、創業期から安定・拡大期まで一貫して友人・知人・取引先等を活用した紹介・口コミであることが分かる。

第2-1-77図 安定成長型企業における成長段階ごとの販路開拓の取組

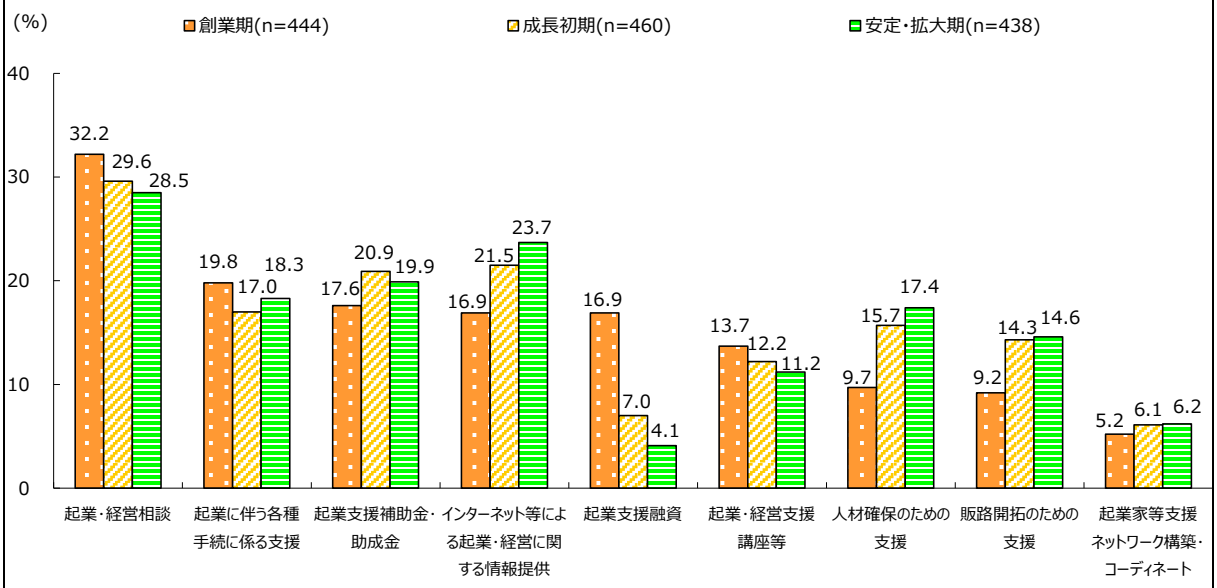


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.持続成長型の企業が各成長段階で取り組んだ、取り組んでいる販路開拓の方法についての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の回答は表示していない。

⑩　安定成長型企業が成長段階ごとに利用した支援施策等の内容

最後に、安定成長型企業が各成長段階で利用した支援施策等について見ていくこととする（第 2-1-78 図）。これを見ると、いずれの成長段階についても、「起業・経営相談」の割合が最も高くなっている。また、創業期は「起業に伴う各種手続に係る支援」、「起業支援融資」等について、成長初期や安定・拡大期に比べて回答割合が高い。また、成長初期については、「インターネット等による起業・経営に関する情報提供」、「起業支援補助金・助成金」、「人材確保のための支援」、「販路開拓のための支援」といった割合が創業期に比べて高まっている。そして、安定・拡大期については、「起業・経営相談」や「起業支援融資」、「起業・経営支援講座等」以外の取組については、おおむね成長初期よりも割合が高くなっていることからも、安定・拡大期において多くの支援施策等を活用していることが分かる。このように、安定成長型の企業についても、高成長型企業と同様に、成長段階が進むにつれて利用している支援施策等が変化しており、また活用度合いも高まっていることから、起業後に安定成長型に円滑に成長していくためには、各成長段階に適した支援施策等を活用していくことが重要であると考えられる。

第2-1-78図 安定成長型企業が成長段階ごとに利用した支援施策等の内容

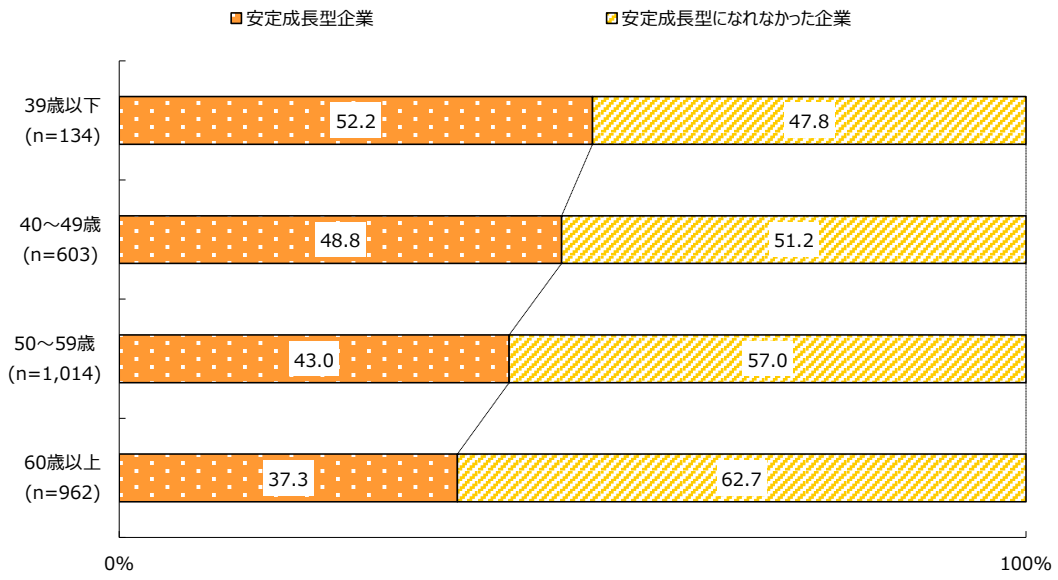


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.安定成長型の企業が創業期において、回答割合が高い上位9項目を表示している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑪ 経営者の年代別に見た、安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業の割合

ここからは、高成長型企業と同様に、安体成長型企業と、安定成長型を目指して起業したが安定成長型になれなかった企業（以下、「安定成長型になれなかった企業」という。）に着目し、属性や、起業後に安定成長型になるために有意義な取組について確認していく。はじめに、安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業の割合について、経営者の年代別に見たものが第 2-1-79 図である。これを見ると、経営者の年代が若くなるにつれて、安定成長型になれなかった企業の割合が低くなっている傾向にあることが分かる。

第2-1-79図 経営者の年代別に見た、安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業の割合



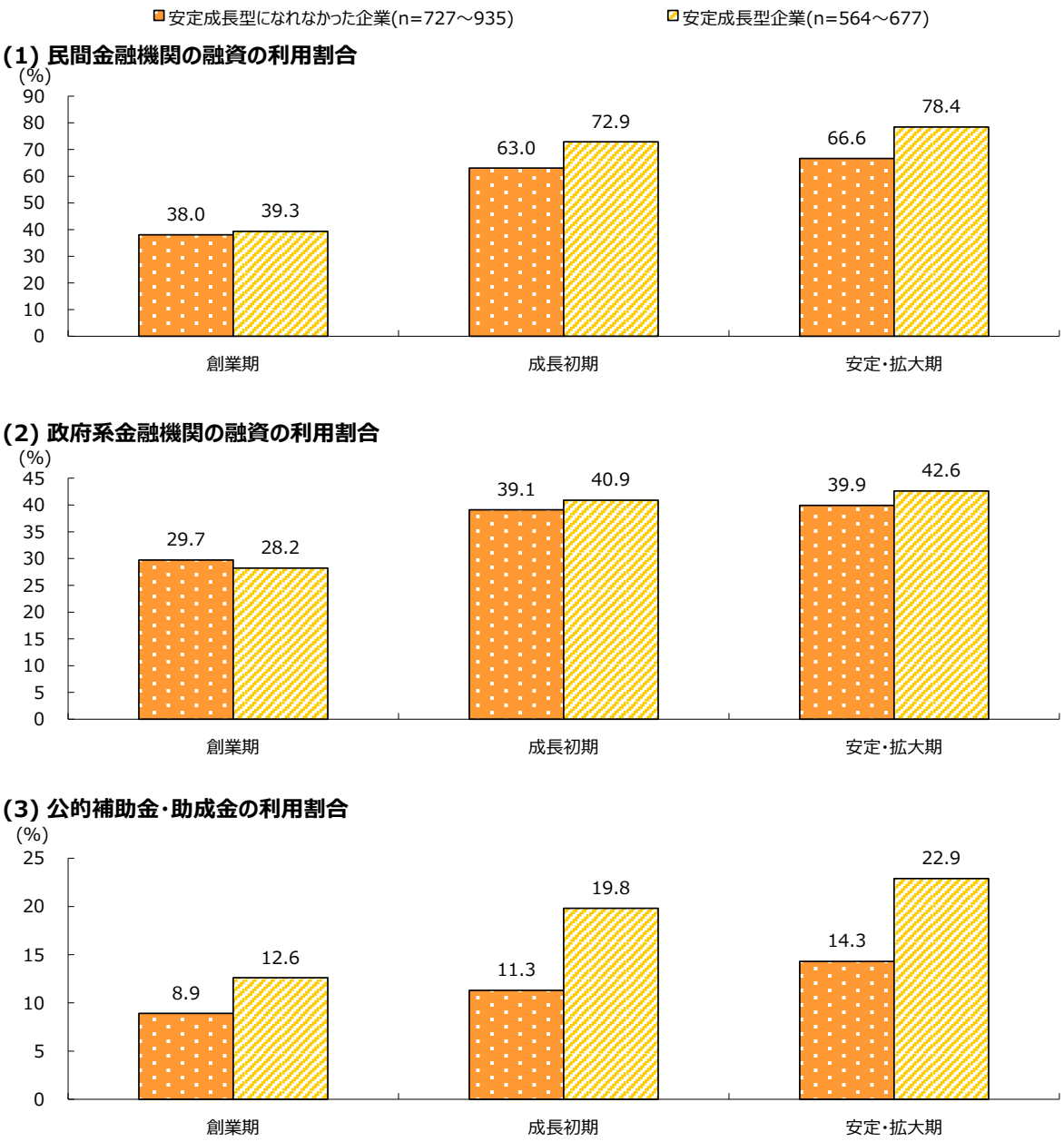
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

⑫ 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した資金調達方法

ここからは、安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業について、資金調達、人材確保、販路開拓及び支援施策等に着目し、各成長段階で行った取組の違いについて見ていく。

はじめに、資金調達の取組について見ていく（第 2-1-80 図）。これを見ると、安定成長型企業は安定成長型になれなかった企業に比べて、成長初期と安定・拡大期において、民間金融機関と政府系金融機関からの融資を利用している割合が高いことが分かる。さらに、融資以外の公的補助金・助成金についても、安定成長型企業の方が安定成長型になれなかった企業に比べて、創業期から安定・拡大期にわたり利用している割合が一貫して高くなっていることが分かる。

第2-1-80図 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した資金調達方法

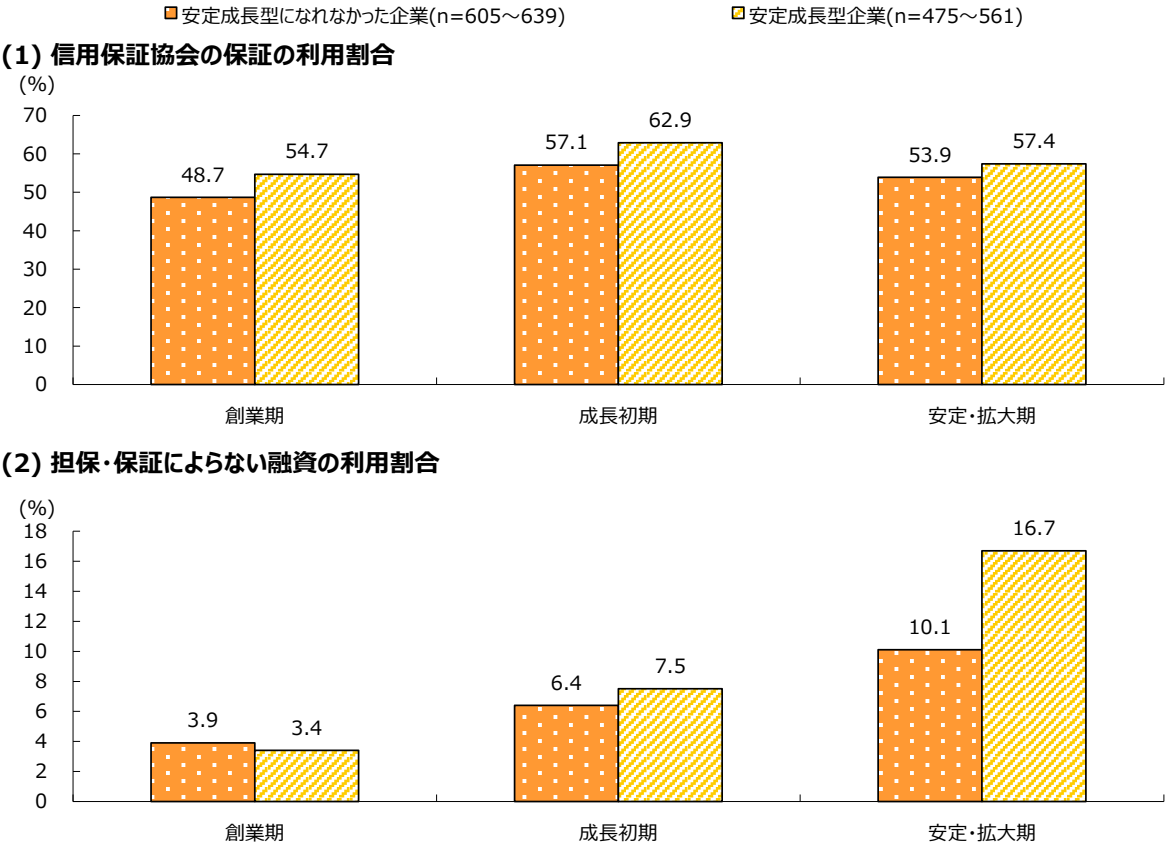


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑬ 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、各成長段階で融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件

続いて、融資により資金調達を行う際に利用した担保・保証等の条件について、安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業で比較したものが第2-1-81図である。これを見ると、信用保証協会の保証については、いずれの成長段階においても、安定成長型企業の方が安定成長型になれなかった企業に比べて利用している割合が高いことが分かる。さらに、担保・保証によらない融資については、特に安定・拡大期において、安定成長型になれなかった企業に比べて安定成長型企業の利用割合が高くなっている。

第2-1-81図 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、各成長段階で融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件

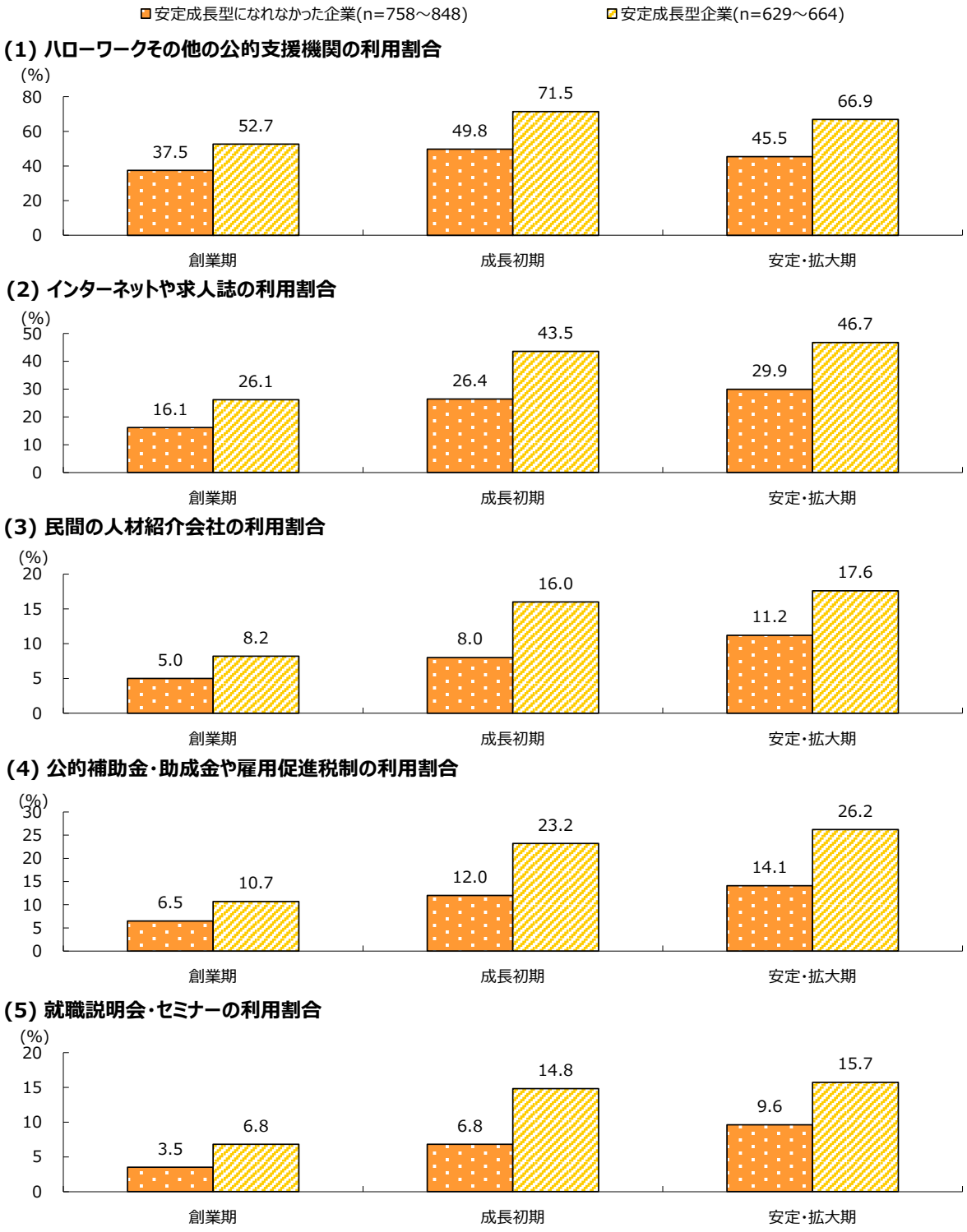


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑭ 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの人材確保の取組

次に、成長段階ごとの人材確保について、安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業での取組の違いを見ていく(第 2-1-82 図)。これを見ると、「ハローワークその他の公的支援機関」、「インターネットや求人誌」、「民間の人材紹介会社」、「公的補助金・助成金や雇用促進税制」、「就職説明会・セミナー」といったいずれの取組についても、創業期から安定・拡大期にかけて、安定成長型企業の方が安定成長型になれなかった企業に比べて、利用割合が一貫して高く、さらに成長段階が進んでいくにつれて回答差が広がっていることが分かる。また、前掲第 2-1-66 図の高成長型企業と高成長型になれなかった企業の人材確保の取組と比較してみると、高成長型企業よりも安定成長型企業の方が、いずれの成長段階においても様々な人材確保の取組を行っていることが分かる。

第2-1-82図 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの人材確保の取組

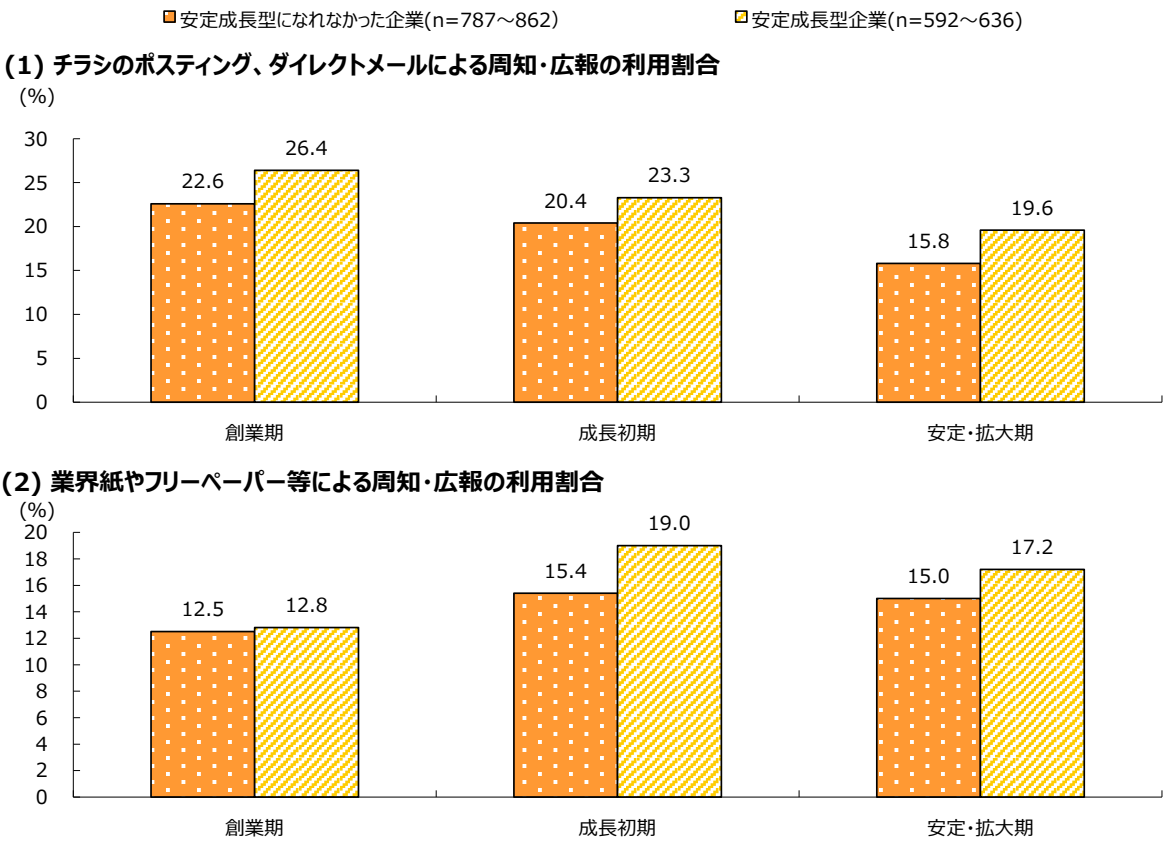


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑮　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの販路開拓の取組

続いて、安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業で各成長段階に行った販路開拓の取組の違いを見たものが第 2-1-83 図である。これを見ると、安定成長型企業は安定成長型になれなかった企業に比べて、チラシのポスティング、ダイレクトメールによる販路開拓に取り組んでいる割合が、各成長段階で一貫して高いことが分かる。また、業界紙やフリーペーパーを利用した販路開拓についても、成長初期、安定・拡大期において、安定成長型になれなかった企業に比べて利用割合が高くなっている。

第2-1-83図 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの販路開拓の取組

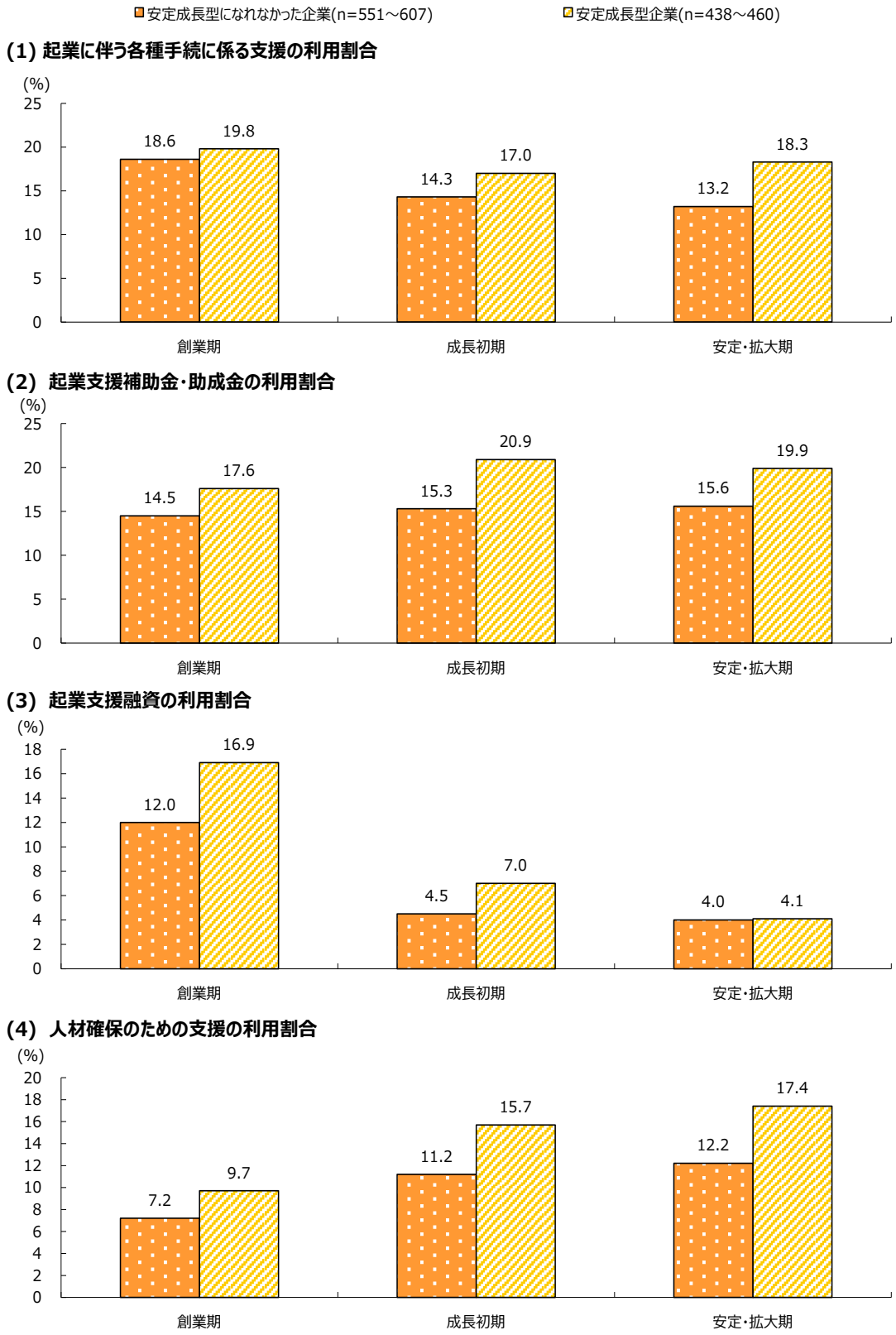


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑯ 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した支援施策等の内容

最後に、安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業で、各成長段階で利用した支援施策等の内容について比較していく（第 2-1-84 図）。これを見ると、はじめに創業期においては、「起業支援融資」、「起業支援補助金・助成金」の支援施策について、安定成長型企業の方が安定成長型になれなかった企業に比べて利用割合が高くなっていることが分かる。次に、成長初期においては、特に「起業支援補助金・助成金」、「人材確保のための支援」の支援施策について、安定成長型企業の利用割合が高くなっている。最後に、安定・拡大期においては、「人材確保のための支援」、「起業に伴う各種手続に係る支援」、「起業支援補助金・助成金」の支援施策について、安定成長型になれなかった企業に比べて、安定成長型企業の利用割合が高くなっており、安定成長型企業は成長段階ごとに利用している支援施策等の内容が異なっていることが分かる。

第2-1-84図 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した支援施策等の内容



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

以上、本項では安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業について、資金調達、人材確保、販路開拓それぞれの取組及び利用した支援施策等の違いを見てきた。

これらの結果から、安定成長型になれた企業は、安定成長型になれなかった企業と比べて、主に民間金融機関から担保・保証によらない融資を受けたり、国や自治体から補助金・助成金を受けたりすることで、手元資金に余裕を持たせつつ、その資金を活用するなどで創業期から安定・拡大期にわたってチラシのポスティングや地域のフリーペーパー等を活用した販路開拓の取組を続け、さらに販路開拓の取組以上に、創業期からハローワークやインターネット・求人誌、民間人材紹介会社や就職説明会といった様々な方法で人材確保の取組を強化していることが分かった。さらに、安定成長型の企業は支援施策等の面でも、創業期から安定・拡大期にわたって起業に伴う各種手続に係る支援をはじめ、様々な支援施策等を利用している傾向にあることが分かった。その反面で、安定成長型を目指して起業したものの、イメージどおりの成長を遂げられなかった企業については、これらの取組を行うことができていないことからも、安定成長型を目指して起業した企業が、起業後にイメージどおりの成長を遂げられるためには、人材確保を中心に、資金調達、販路開拓について、成長段階ごとに効果がある取組を積極的に行っていくことが求められよう。

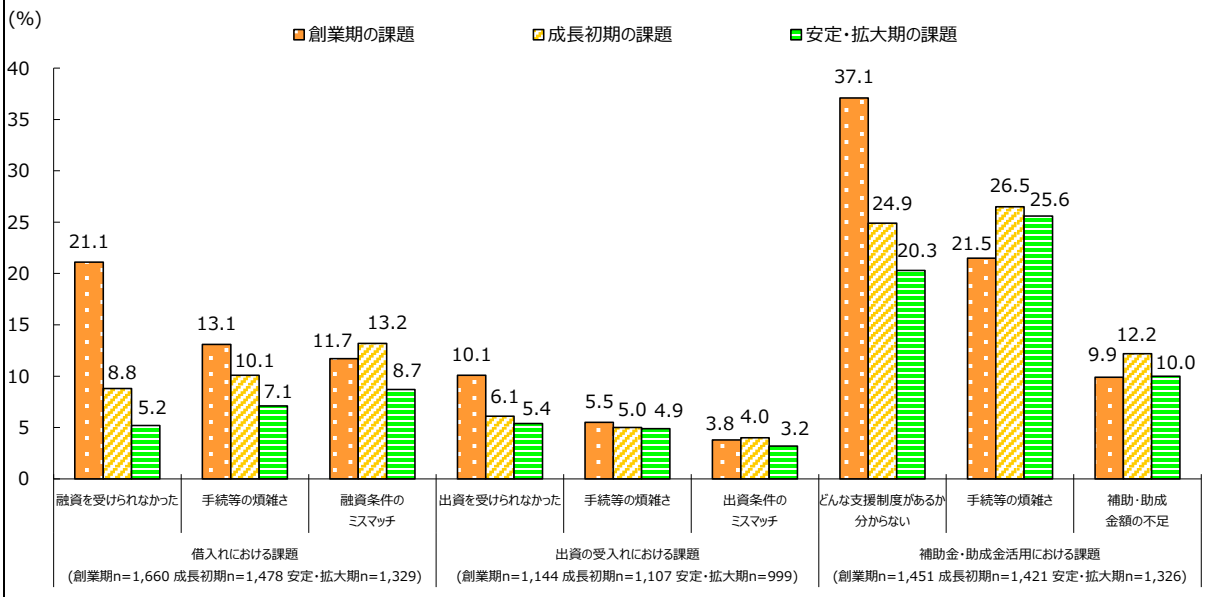
5. 持続成長型企業の、成長段階別の課題と取組

最後に、本項では、持続成長型の企業に着目し、資金調達、人材確保、販路開拓それぞれについて、成長段階ごとの課題や取組状況及び各成長段階における支援施策等の利用状況についても確認して行く。

① 持続成長型企業の、成長段階ごとの資金調達における課題

はじめに、起業した企業が創業期と成長初期において課題として直面している資金調達について着目し、成長段階ごとの資金調達の課題や取組状況について確認していく。持続成長型の企業が資金調達において課題となったことについて、成長段階別に比較したものが第 2-1-85 図である。まず、借入れにおける課題について見てみると、創業期は「融資を受けられなかった」が最も高くなっているが、成長初期と安定・拡大期は「融資条件のミスマッチ」の割合が最も高くなっていることから、成長段階が進むにつれて課題が変化していることが分かる。続いて、出資の受入れにおける課題について見てみると、いずれの成長段階においても「出資を受けられなかった」の割合が最も高くなっている。最後に、補助金・助成金活用における課題について見てみると、創業期は「どんな支援制度があるか分からない」の割合が高いことが分かる。成長初期、安定・拡大期については、前掲第 2-1-69 図の安定成長型企業の資金調達における課題と同様に、「手続等の煩雑さ」の割合が最も高くなっているが、その一方で、持続成長型企業については、成長初期、安定成長期において、「どんな支援制度があるか分からない」と回答した割合が安定成長型企業のように低くなってはいないことが分かる。一般的に、創業期にはどのような補助金や助成金があるのか分からずこれらが活用できないケースは多いと考えられるが、持続成長型企業の場合には、成長段階が進むにつれて、補助金・助成金の認知度は若干向上しているものの、安定成長型に比べて低い水準にとどまっていることからも、補助金・助成金の活用が進みにくくなっていることが推察される。

第2-1-85図 持続成長型企業の、成長段階ごとの資金調達における課題



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

(注)1.持続成長型の企業が、資金調達の際に課題となった、課題となっていることについての回答を集計している。

2.「特に課題はなかった」項目は表示していない。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

② 持続成長型企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法

続いて、持続成長型の企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法について見たものが第 2-1-86 図である。これを見ると、はじめに、創業期においては、「経営者本人の自己資金」の割合が最も高く、次いで「民間金融機関からの借入れ」、「家族・親族、友人・知人等からの借入れ」の順になっている。次に、成長初期と安定拡大期においては、「民間金融機関からの借入れ」の割合が最も高く、次いで「経営者本人の自己資金」、「政府系金融機関からの借入れ」の順になっている。また、成長段階が進むにつれて「経営者本人の自己資金」、「家族・親族、友人・知人等からの借入れ」の回答割合は低下しており、その一方で「民間金融機関からの借入れ」、「政府系金融機関からの借入れ」、「公的補助金・助成金の活用」の回答割合はおおむね増加していることが分かる。以上より、持続成長型の企業は、創業期は経営者の自己資金や家族・親族といった身の回りから資金を調達しているが、成長段階が進んでいくにつれて、自己資金や家族・友人等からの借入れから、外部の金融機関からの借入れや公的補助金・助成金の活用へ、資金調達方法を変化させていることが分かる。

第2-1-86図 持続成長型企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用した資金調達方法 (n=1,956)	経営者本人の自己資金 (80.2%)	民間金融機関からの借入れ (34.9%)	家族・親族、友人・知人等からの借入れ (34.0%)	政府系金融機関からの借入れ (25.2%)	公的補助金・助成金の活用 (8.9%)
成長初期に利用した資金調達方法 (n=1,798)	民間金融機関からの借入れ (59.0%)	経営者本人の自己資金 (52.5%)	政府系金融機関からの借入れ (35.0%)	家族・親族、友人・知人等からの借入れ (20.8%)	公的補助金・助成金の活用 (13.1%)
安定・拡大期に利用した資金調達方法 (n=1,517)	民間金融機関からの借入れ (61.6%)	経営者本人の自己資金 (48.5%)	政府系金融機関からの借入れ (34.1%)	公的補助金・助成金の活用 (13.8%)	家族・親族、友人・知人等からの借入れ (13.6%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.持続成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用した、利用している資金調達方法について、それぞれ回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③ 持続成長型企業が成長段階ごとに利用したかった資金調達方法

続いて、持続成長型の企業が各成長段階で利用したかった資金調達方法について見たものが第 2-1-87 図である。これを見ると、創業期については「民間金融機関からの借入れ」の割合が最も高く、次いで「政府系金融機関からの借入れ」、「公的補助金・助成金の活用」の順になっている。次に、成長初期については「公的補助金・助成金の活用」、「ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資」、そして安定・拡大期については「公的補助金・助成金の活用」、「クラウドファンディングの活用」の割合がそれぞれ高くなっている。また、成長段階が進むにつれて、「民間金融機関からの借入れ」、「政府系金融機関からの借入れ」の割合はおおむね低下しており、その一方で「公的補助金・助成金の活用」、「ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資」、「クラウドファンディングの活用」の割合は増加している。

以上より、持続成長型の企業は、創業時については金融機関からの融資を利用したかったが、実際には自己資金を活用しており、成長段階が進むにつれて、金融機関からの融資や公的補助金・助成金は活用できるようになっていくが、一方でベンチャーキャピタルや個人投資家等からの出資やクラウドファンディングの活用といった、金融機関からの借入れ以外の多様な方法での資金調達については、ニーズは高いものの実際に活用できていないことが推察される。

第2-1-87図 持続成長型企業が成長段階ごとに利用したかった資金調達方法

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用したかった資金調達方法 (n=391)	民間金融機関からの借入れ (48.8%)	政府系金融機関からの借入れ (48.6%)	公的補助金・助成金の活用 (43.5%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (38.6%)	個人投資家からの出資 (36.1%)
成長初期に利用したかった資金調達方法 (n=309)	公的補助金・助成金の活用 (49.5%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (46.6%)	政府系金融機関からの借入れ (44.3%)	個人投資家からの出資 (43.4%)	クラウドファンディングの活用 (43.0%)
安定・拡大期に利用したかった資金調達方法 (n=258)	公的補助金・助成金の活用 (51.2%)	クラウドファンディングの活用 (47.7%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (46.9%)	政府系金融機関からの借入れ (45.3%)	個人投資家からの出資 (44.2%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.持続成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用したかったができなかった、利用したいができない資金調達方法について、それぞれ回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④　持続成長型企業が融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件

次に、持続成長型企業が融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件について成長段階ごとに見たものが第 2-1-88 図である。これを見ると、創業期、成長初期、安定・拡大期のいずれの成長段階についても、「代表者、役員による保証」の割合が最も高く、次いで「信用保証協会による保証」、「不動産の担保」の順になっていることが分かる。

第2-1-88図 持続成長型企業が融資を受ける際に利用した担保･保証等の条件

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用した担保･保証等の条件 (n=1,238)	代表者、役員による保証 (69.5%)	信用保証協会による保証 (45.3%)	不動産の担保 (19.3%)	第三者による保証 (8.9%)	保証会社による保証 (5.9%)
成長初期に利用した担保･保証等の条件 (n=1,359)	代表者、役員による保証 (66.4%)	信用保証協会による保証 (55.0%)	不動産の担保 (17.7%)	保証会社による保証 (8.8%)	担保･保証によらない融資 (7.7%)
安定･拡大期に利用した担保･保証等の条件 (n=1,201)	代表者、役員による保証 (66.1%)	信用保証協会による保証 (50.7%)	不動産の担保 (19.6%)	担保･保証によらない融資 (10.9%)	保証会社による保証 (8.8%)

資料：中小企業庁委託「起業･創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.持続成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用した、利用している担保･保証等の条件について、それぞれで回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑤ 持続成長型企業が融資を受ける際に利用したかった担保・保証等の条件

持続成長型企業が融資を受ける際に利用したかったができなかった担保・保証等の条件について成長段階別に聞いた第 2-1-89 図によると、創業期は「代表者、役員による保証」の割合が最も高く、次いで「信用保証協会による保証」、「担保・保証によらない融資」の順になっているが、成長初期と安定・拡大期については、「担保・保証によらない融資」の割合が最も高く、次いで「信用保証協会による保証」、「売掛金・債権等の担保」の順になっていることが分かる。また、前掲第 2-1-73 図の安定成長型が融資の際に利用したかった担保・保証等の条件と比較してみると、成長初期、安定・拡大期において、「担保・保証によらない融資」の割合が最も高い点では共通しているが、その一方で、安定成長型企業はその次に「売掛金・債権等の担保」、持続成長型企業はその次に「信用保証協会による担保」の割合がそれぞれ高くなっている。このことからも、持続成長型企業は、安定成長型と同様に、成長初期、安定・拡大期において、担保・保証によらない融資を最も受けたかったと思っているものの、実際は担保・保証によらない融資は受けることができず、代表者や役員の保証又は信用保証協会による保証により融資を受けている企業が多いことが推察される。さらに、持続成長型企業は、安定成長型が希望しているような売掛債権の担保といった慣れていない手法ではなく、信用保証協会の保証による融資を希望していることが分かる。

第2-1-89図 持続成長型企業が融資を受ける際に利用したかった担保・保証等の条件

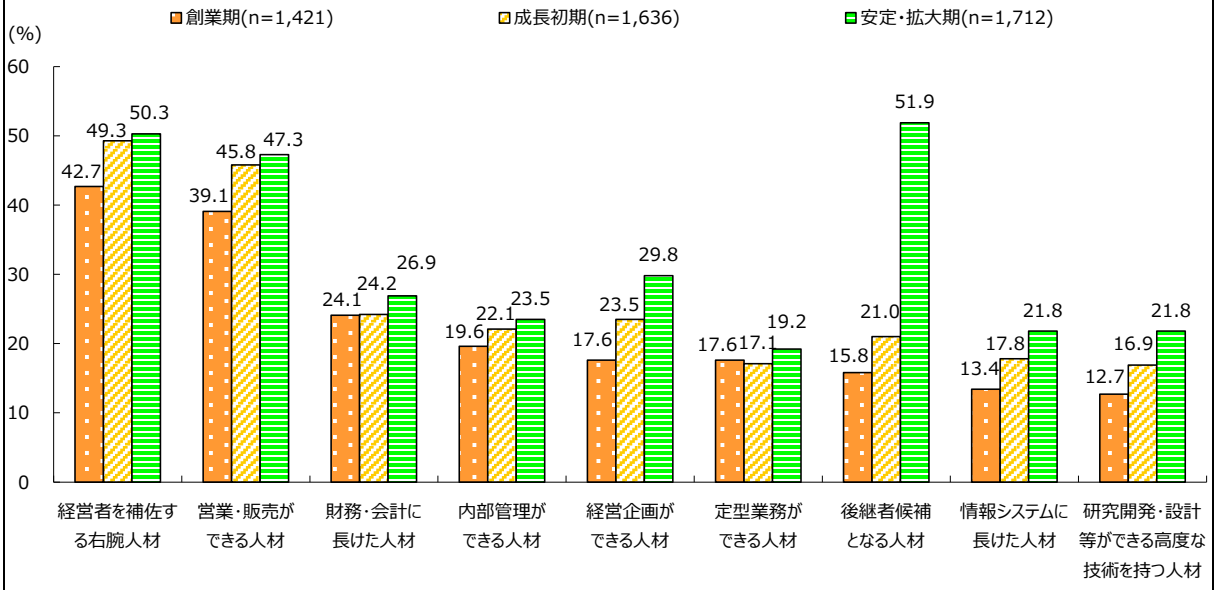
	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用したかった担保・保証等の条件 (n=280)	代表者、役員による保証 (48.9%)	信用保証協会による保証 (42.9%)	担保・保証によらない融資 (37.5%)	保証会社による保証 (30.4%)	第三者による保証 (30.0%)
成長初期に利用したかった担保・保証等の条件 (n=211)	担保・保証によらない融資 (43.1%)	信用保証協会による保証 (42.2%)	売掛金・債権等の担保 (36.0%)	動産の担保 (35.1%)	代表者、役員による保証 (34.6%)
安定・拡大期に利用したかった担保・保証等の条件 (n=197)	担保・保証によらない融資 (47.7%)	信用保証協会による保証 (42.1%)	売掛金・債権等の担保 (38.1%)	代表者、役員による保証 (37.1%)	保証会社による保証 (37.1%)

資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1.持続成長型の企業の回答を集計している。
2.各成長段階で利用したかったができなかった、利用したいができない担保・保証等の条件について、それぞれで回答割合が高い上位5項目を表示している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑥　持続成長型企業が成長段階ごとに必要としている社内人材

次に、持続成長型企業の各成長段階における人材確保の取組状況について見ていく。第 2-1-90 図は、持続成長型の企業が必要としている社内人材を成長段階別に見たものである。これを見ると、創業期については、「経営者を補佐する右腕人材」が最も高くなっており、次いで「営業・販売ができる人材」、「財務・会計に長けた人材」の順になっている。また、成長段階が進むにつれて、いずれの人材についても必要とする割合が増加しており、特に「後継者候補となる人材」については、安定・拡大期において最も割合が高くなっていることが分かる。

第2-1-90図 持続成長型企業が成長段階ごとに必要としている社内人材

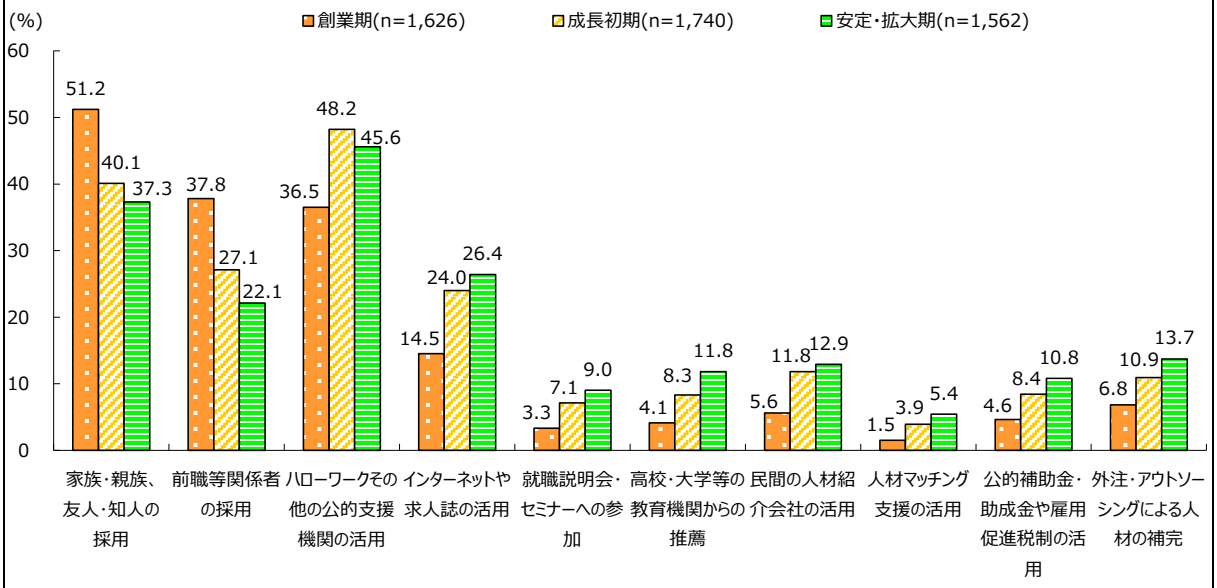


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.持続成長型の企業が各成長段階で必要となった、必要となっている社内人材についての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の項目は表示していない。

⑦ 持続成長型企業における成長段階ごとの人材確保の取組

また、持続成長型の企業が、各成長段階で取り組んだ人材確保の方法について見たものが第 2-1-91 図である。これを見ると、創業期は「家族・親族、友人・知人の採用」の割合が最も高く、次いで「前職等関係者の採用」の順になっている。また、成長段階が進むにつれて、「家族・親族、友人・知人の採用」、「前職等関係者の採用」の割合は低下している一方で、「ハローワークその他の公的支援機関の活用」、「インターネットや求人誌の活用」をはじめとしたそのほかの取組については、成長段階が進むにつれて回答割合が上がっていることが分かる。

第2-1-91図 持続成長型企業における成長段階ごとの人材確保の取組

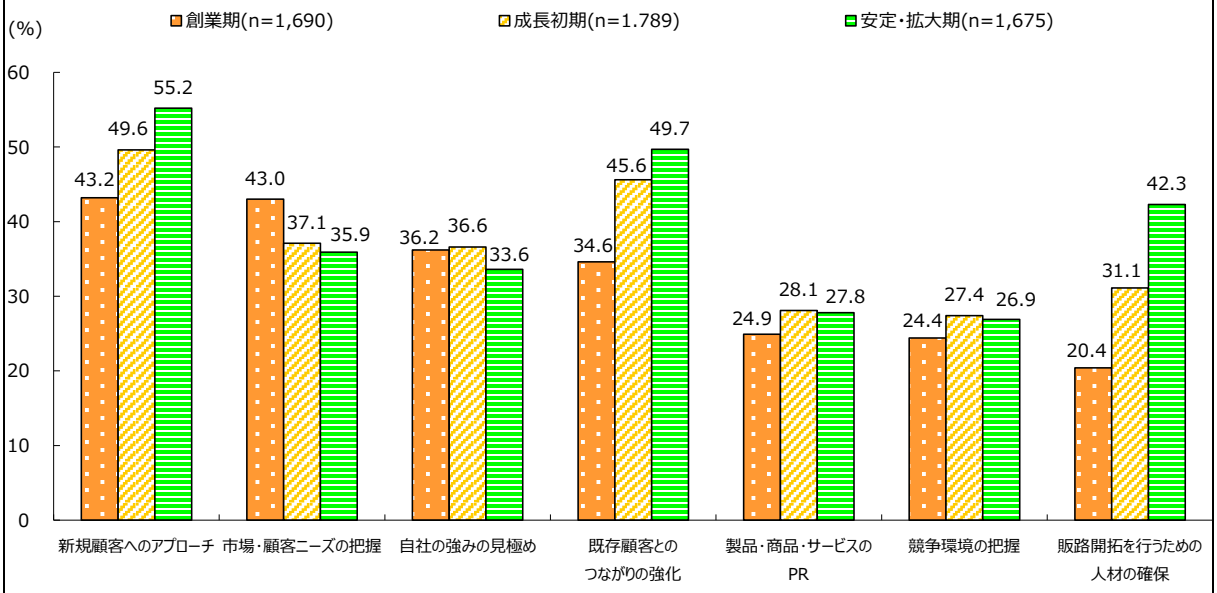


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.持続成長型の企業が各成長段階で取り組んだ、取り組んでいる人材確保の方法についての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の回答は表示していない。

⑧　持続成長型企業の、成長段階ごとの販路開拓における課題

続いて、持続成長型企業の各成長段階における販路開拓の課題と取組状況について確認していく。はじめに、販路開拓の課題について見たものが第 2-1-92 図である。これを見ると、創業期については「新規顧客へのアプローチ」の割合が最も高く、次いで、「市場・顧客ニーズの把握」、「自社の強みの見極め」の順になっている。また、成長段階が進むにつれて、「新規顧客へのアプローチ」、「既存顧客とのつながりの強化」、「販路開拓を行うための人材の確保」の回答割合が高まっていることが分かる。

第2-1-92図 持続成長型企業の、成長段階ごとの販路開拓における課題

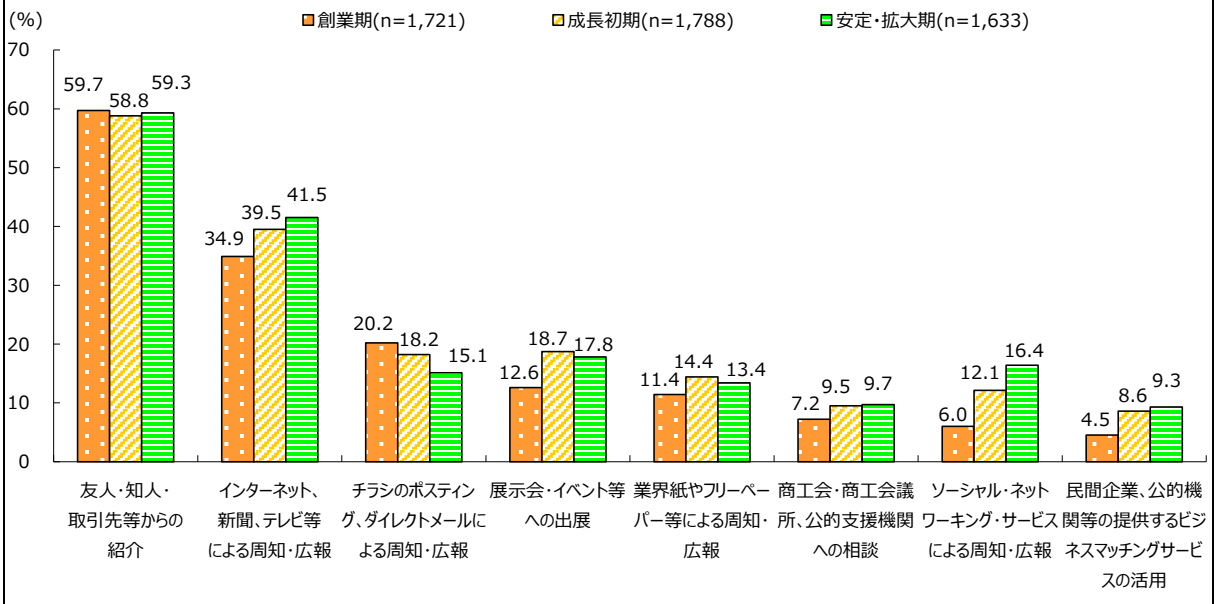


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.持続成長型の企業が各成長段階で、販路開拓において課題となった、課題となっていることについての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑨ 持続成長型企業における成長段階ごとの販路開拓の取組

次に、第 2-1-93 図は、持続成長型企業が各成長段階で取り組んだ販路開拓の方法について見たものであるが、これを見ると、各成長段階で一貫して「友人・知人・取引先等からの紹介」の割合が最も高くなっている。そのほか、成長段階が進んでいくにつれて、「インターネット、新聞、テレビ等による周知・広報」、「ソーシャル・ネットワーキング・サービスによる周知・広報」といった取組の割合は上がっていることが分かる。また、前掲第 2-1-61 図の高成長型企業の販路開拓の取組で、高成長型企業は、成長段階が進むにつれて販路開拓の方法を「友人・知人・取引先等からの紹介」から「インターネット、新聞、テレビ等による周知・広報」にシフトさせていることを見てきたが、持続成長型の企業は、「インターネット、新聞、テレビ等による周知・広報」や「ソーシャル・ネットワーキング・サービスによる周知・広報」といった取組について、成長段階が進むにつれて割合が徐々に増えてきてはいるが、いずれの成長段階についても「友人・知人・取引先等からの紹介」の回答割合が最も高いことからも、持続成長型企業は、一貫して口コミによる販路開拓を主として行っていることが推察される。

第2-1-93図 持続成長型企業における成長段階ごとの販路開拓の取組

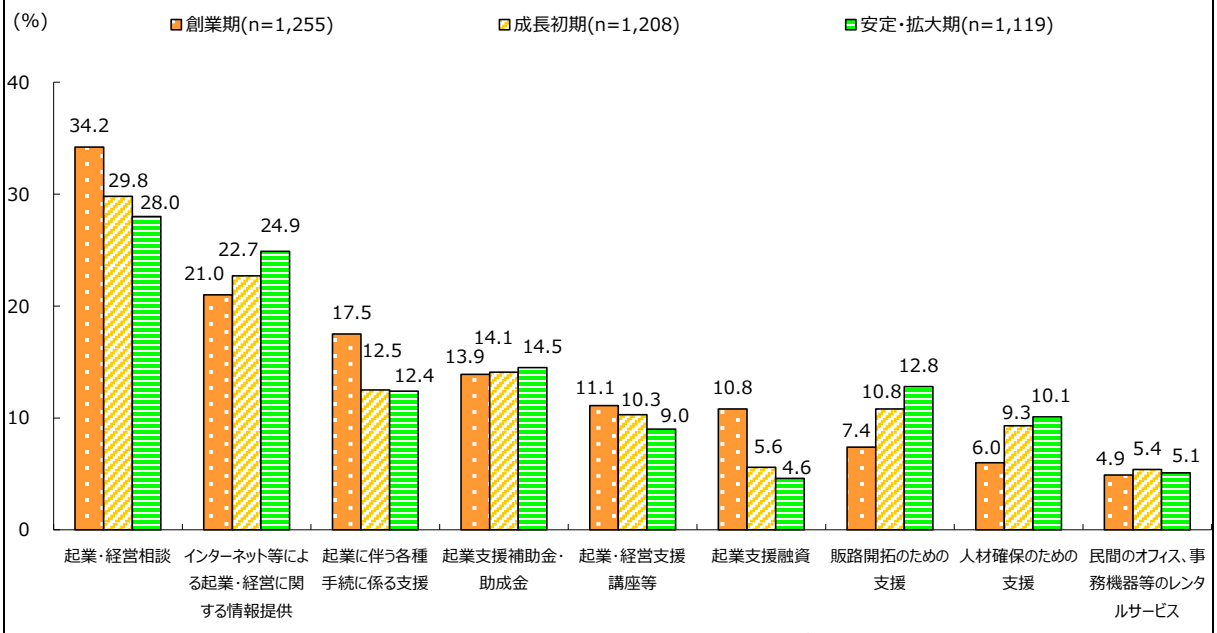


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.持続成長型の企業が各成長段階で取り組んだ、取り組んでいる販路開拓の方法についての回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の回答は表示していない。

⑩　持続成長型企業が成長段階ごとに利用した支援施策等の内容

最後に、持続成長型企業が各成長段階で利用した支援施策等の内容について見ていく（第 2-1-94 図）。これを見ると、利用した支援施策等は、いずれの成長段階についても、「起業・経営相談」の割合が最も高く、次いで「インターネット等による起業・経営に関する情報提供」の順になっている。また、創業期については、「起業に伴う各種手続に係る支援」、「起業・経営支援講座等」、「起業支援融資」の割合がほかの成長タイプに比べて高くなっており、さらに成長段階が進むにつれてこれらの割合が低下している。他方で、「インターネット等による起業・経営に関する情報提供」、「販路開拓のための支援」、「人材確保のための支援」の取組については、成長段階が進むにつれて回答割合が高まっている。

第2-1-94図 持続成長型企業が成長段階ごとに利用した支援施策等の内容



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1. 持続成長型の企業が創業期において、回答割合が高い上位9項目を表示している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

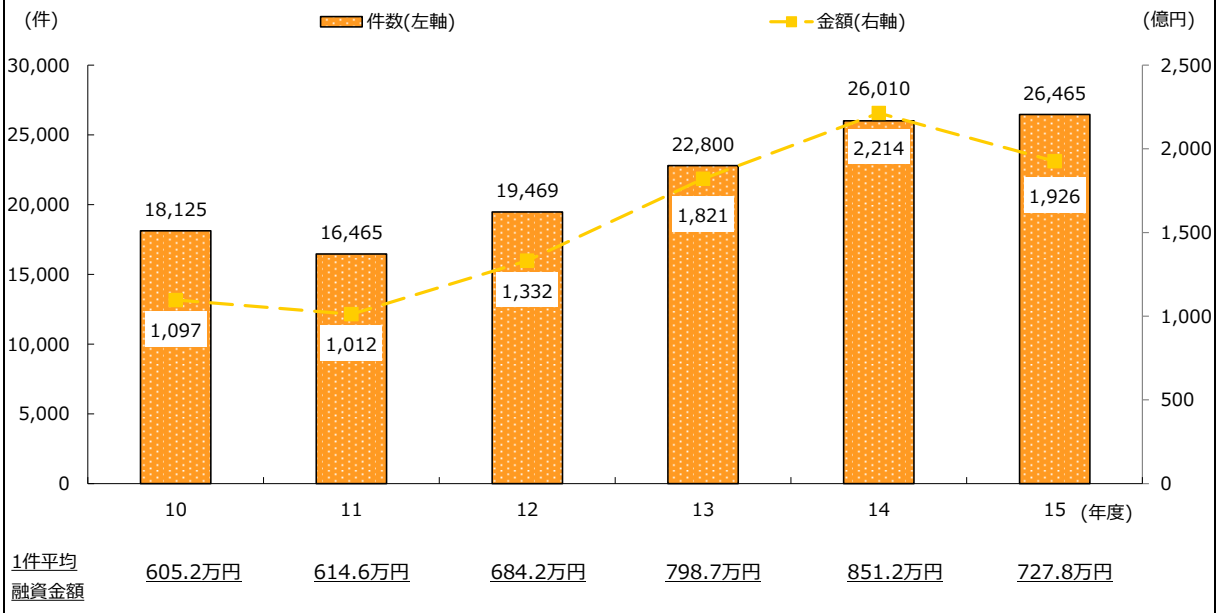
以上、持続成長型企業に着目し、各成長段階における課題や取組状況、支援施策等の利用状況について確認してきたが、企業が起業後に持続成長型企業として円滑な成長を遂げていくためにも、各成長段階にあった、資金調達、人材確保、販路開拓それぞれの取組を行い、さらに前掲第 2-1-93 図で見たような支援施策等も積極的に利用していくことが求められよう。

【コラム 2-1-8 政府系金融機関の創業関連融資制度】

これまで、本文では資金調達方法及び融資により資金調達を行う際の担保・保証等の内容について見てきたが、本コラムでは、政府系金融機関である(株)日本政策金融公庫が取り扱う融資制度の利用状況について概観していく。(株)日本政策金融公庫国民生活事業では、新たに事業を始める者や事業開始後おおむね7年以内の者に対して、「新規開業資金」や、女性及び30歳未満や55歳以上男性向けの「女性、若者／シニア起業家支援資金」の融資を行っている(それぞれの融資制度の概要ついては、付注2-1-12、付注2-1-13参照。)。

コラム2-1-8①図は、新規開業資金や女性、若者／シニア起業家支援資金をはじめとした融資制度を活用した創業前及び創業後1年以内の企業数、融資金額の推移を見たものであるが、これを見ると、企業数ベースでは2011年度以降増加傾向にあることからも、2015年度の創業融資件数は前年度に続き高水準であることが分かる。

コラム2-1-8①図 創業前及び創業後1年以内の企業に対する融資実績

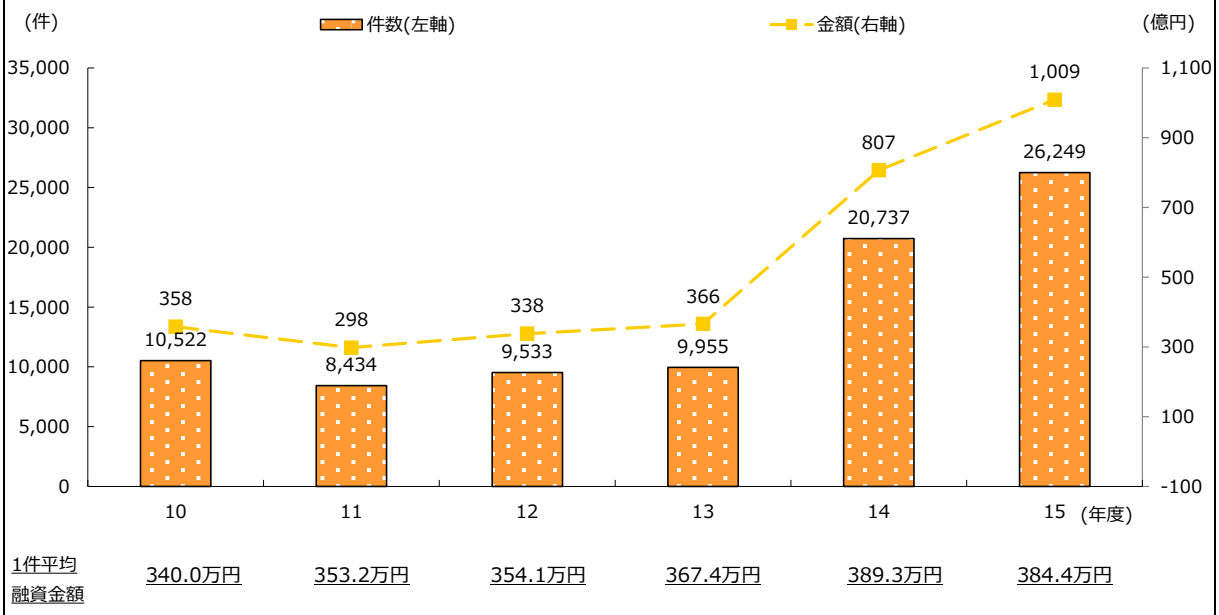


資料：(株)日本政策金融公庫調べ

また、(株)日本政策金融公庫では、新たに事業を始める者や事業開始後おおむね7年以内の者が前述した新規開業資金や女性、若者／シニア起業家支援資金等の融資制度を利用する際に、無担保・無保証の条件で融資をする「新創業融資制度(融資制度の概要については、付注2-1-14を参照。)も取り扱っている。コラム2-1-8②図はこの新創業融資制度の融資実績の推移を見たものであるが、これを見ると、融資件数、融資金額共に増加傾向にあることが分かる。また、1件当たりの平均融資金額についても、新創業融資制度による融資金額単価は、コラム2-1-8図①図と比べて見ると約

半分程度であることからも、(株)日本政策金融公庫から無担保・無保証の条件で創業融資を利用している企業は、300 万円台の小口の金額を融資により調達して創業している傾向にあることが考えられる。以上のことからも、起業活動の促進に果たす政策金融の役割は大きいことが分かる。

コラム2-1-8②図 新創業融資制度の実績



資料：(株)日本政策金融公庫「業務統計年報」より中小企業庁作成

(注)　ここでいう「新創業融資制度」とは、普通貸付(直接扱)及び生活衛生貸付(直接扱)のうち、創業前及び創業後税務申告を2期終えていない者を対象とした無担保・無保証人の融資のことをいう。

第4節　まとめ

以上、本章では「起業・創業」に焦点を当て分析を行ってきた。具体的には、まず起業に至るまでのプロセスについて分析することで、性別や年齢といった属性によって起業希望者・起業準備者が抱えている課題が異なっており、また実際の起業家も起業する前に必要としていた支援を受けられていないことを確認した。また、起業後についても、成長段階ごとに直面している課題が異なっており、さらに、目指していたとおりの成長を遂げられた企業と遂げられなかった企業とでは、成長段階ごとに行っている取組や利用している支援施策等の内容が異なることが明らかになった。起業前については、現在の起業希望者と起業準備者一人一人が、自身が抱えている課題に対してどのような支援があるのかを認識し、利用することで円滑な起業を遂げることが重要であり、また起業後についても、起業した企業それぞれが、目指したとおりのイメージの円滑な成長を遂げられるように、各成長段階で自身の課題を認識し、自身にあった支援施策を利用することが重要であると考えられる。

このように、現在既に起業に関心を持っている起業希望者・起業準備者が円滑に起業でき、さらに起業した企業が起業後に目指していたとおりの成長が遂げられるような環境や支援を整備・運用していくことで、今後我が国において円滑な成長を遂げる起業家が増えることが考えられる。そして、そのように成長する起業家が多くの起業無関心者の周囲に増えていくことで、起業無関心者も起業に関心を持ち起業を志向する、という好循環が産まれ、我が国の起業が今後活性化していくことが期待されよう。

第２章　事業の承継

中小企業・小規模事業者において経営者の高齢化が進む中で、多くの経営者がいずれ自身の引退と会社を次世代へ承継する場面に直面する。中小企業・小規模事業者の中には、経営者の親族や役員・従業員に事業承継していこうとする経営者もいれば、第三者に事業を譲渡・売却・統合(M&A)することで次世代に引き継ぐ経営者もいる。また、第一部でも見たとおり、経営者の高齢化や後継者難を背景に、廃業を選択する中小企業・小規模事業者も存在する。

本章では、「事業の承継」を事業承継、事業の譲渡・売却・統合(M&A)、廃業を包含する概念として定義し分析を行っていくことにより、中小企業・小規模事業者における事業の承継の準備状況や課題を、規模や法人・個人事業者の違いに留意しながら明らかにしていく。

第１節　事業承継に関する準備状況及び課題

本節では、中小企業・小規模事業者の事業承継について分析していく。はじめに、事業承継に必要な準備プロセスを示し、実際の準備状況について概観する。その上で、経営の引継ぎと資産の引継ぎに分けて、それぞれの準備状況及び課題を分析していく。

1. 事業承継に必要な準備プロセス

第１項では、事業承継に必要な準備プロセスについて見ていく。はじめに、事業承継の概念や全体像を整理し、事業承継の現状を概観する。その上で、事業承継の準備の必要性の認識、事業承継の準備について見ていく。

① 事業承継の全体像

「事業承継」という言葉には明確な定義があるわけではなく、「後継者確保」と捉えている者もいれば、「相続税の問題」といったように捉えている者もおり、受け取る者によって意味合いが異なる。そこで、はじめに事業承継の概念について整理する。2016年に策定された「事業承継ガイドライン[1]」によると、事業承継とは「事業」そのものを「承継」する取組とある。そうした事業承継の構成要素として、人(経営)・資産・知的資産(目に見えにくい経営資源・強み)の三つが挙げられている(第 2-2-1図)。これらは、まさしく経営者が事業を通じて培ってきたものであり、次世代に円滑に引き継がれていくことが重要である。

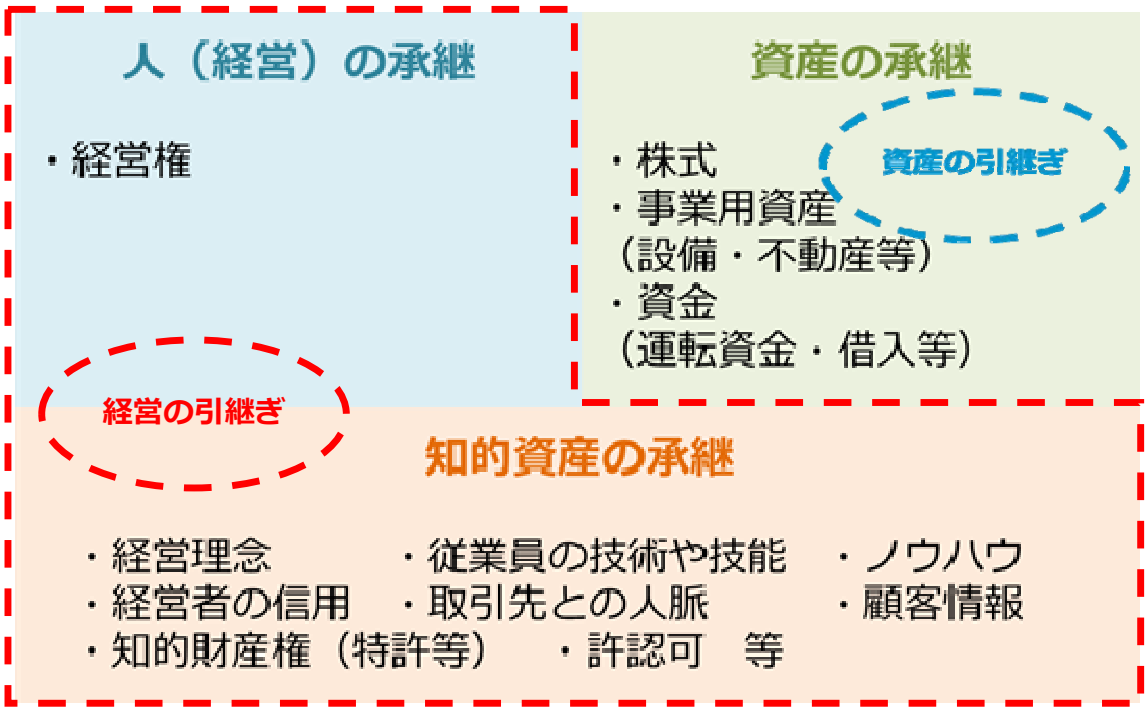
本章では、次世代に引き継ぐものとしての「事業」を「経営」と「資産」の二つに大きく分けて、「経営の引継ぎ」と「資産の引継ぎ」として分析していくこととする。

---

[1] 「事業承継ガイドライン」は、中小企業経営者の高齢化の進展等を踏まえ、円滑な事業承継の促進を通じた中小企業の事業活性化を図るため、2016年12月に中小企業庁により策定された。

ここでいう「経営の引継ぎ」とは、現経営者に代わり経営を担うことや経営理念や信用等の経営に付随する知的資産を承継することを指すこととする。また、「資産の引継ぎ」とは、第 2-2-1 図における「資産の承継」に対応し、主に経営者の保有する株式や事業用資産の承継を指すこととする。このように二分して分析する理由としては経営を引き継ぐ者と資産を引き継ぐ者が異なること[2]が考えられること、後継者の選定や了承を得るなどの経営の引継ぎの課題と、資産の買取や納税などの資産の引継ぎの課題を明確に区別し分析を深めるためである。

第2-2-1図 事業承継の構成要素



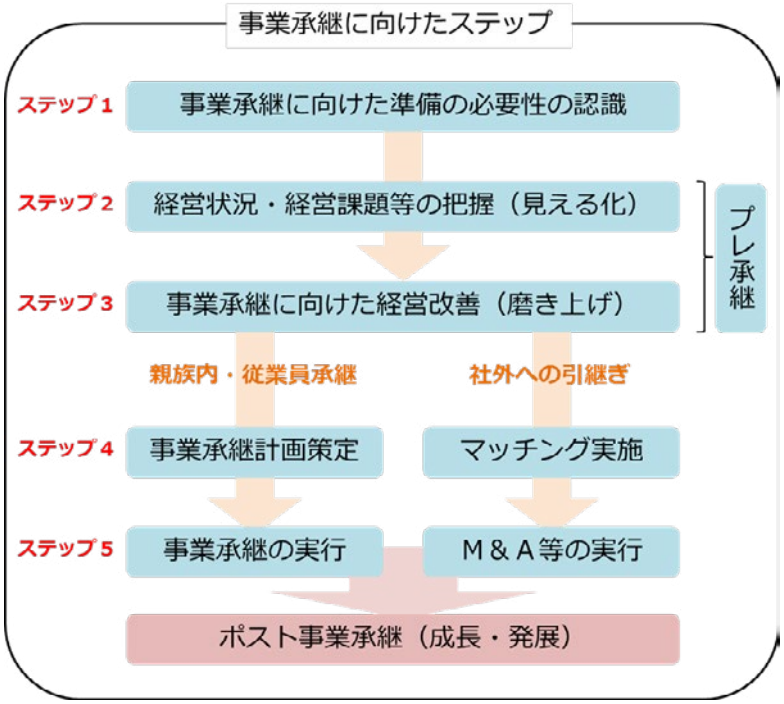
また、「事業承継ガイドライン」では、事業承継の類型として親族内承継、役員・従業員承継、社外への引継ぎ(M&A 等)の三つを挙げている。本章では、「社外への引継ぎ」に対応する、親族や役員・従業員以外の社外に事業を譲渡・売却して事業を引き継ぐことを「事業の譲渡・売却・統合(M&A)」として、本章でいう「事業承継」に含めず、別途、第 2 節で分析していくこととする。

事業の引継ぎは、中小企業・小規模事業者にとって、創業以来の大きな節目の一つといっても過言ではない。その事業承継を円滑に行う上で、必要な準備のプロセスについては、今回策定された「事業承継ガイドライン」の要点として、五つのステップ

[2] 例えば、経営者の子供が将来経営を担う予定だが、若すぎるなどの理由で、従業員・役員や外部からの人材に一時的に経営を任せる、いわゆる「中継ぎ経営者」の場合、株式等の資産は経営者の子供が承継し、経営と資産の引継ぎ先が異なることが考えられる。

が挙げられている（第 2-2-2 図）。はじめに、経営者が早期に事業承継に向けた準備の必要性を認識し、自社の経営状況や経営課題等を把握するとともに、それを踏まえた経営改善を行う。その上で、引き継ぐ相手が親族や従業員の場合には、事業承継計画を策定し、経営や資産を引き継ぐ。また、社外への引継ぎを行う場合には、引継ぎ先を選定するためのマッチングを実施し、合意に至れば M&A を実施する。こうした五つのステップを踏むことが円滑な事業承継を行う上で重要であると指摘されている。

第2-2-2図 事業承継に向けたステップ



これらの各ステップの内容について見ていくこととするが、ステップ 4 及びステップ 5 の内容に関しては、「経営の引継ぎ」・「資産の引継ぎ」・「事業の譲渡・売却・統合（M&A）」の三つに分けて、第 2 項以降で触れることとし、ここではいかなる事業承継に関しても共通のステップ 1～3 について詳細に見ていく。

はじめに、ステップ 1 の「事業承継に向けた準備の必要性の認識」とは、経営や資産を後継者に引き継ぐにはある程度時間を要するため、経営者が早期に準備の必要性を認識し、準備に着手する必要があるということである。「事業承継ガイドライン」では、国や自治体、支援機関がおおむね 60 歳を迎えた経営者に対して、承継準備に取り組むきっかけを提供していくことが重要であると指摘している。

ステップ 2 の「経営状況・経営課題等の把握（見える化）」は、会社の経営状況の把握と、事業承継の課題の把握に分けられる。会社の経営状況の見える化に資する取組

として、資産面での会社と個人の関係の明確化、適正な決算処理、在庫管理や部門別損益等の経営管理、「ローカルベンチマーク[3]」を活用した自社の強みの把握等が挙げられている。事業承継の課題としては、後継者候補の有無の確認、親族内株主や取引先と後継者候補との関係、相続財産の特定や税額の試算等が挙げられているが、これらについては第2項以降で詳細に分析していく。

ステップ3の「事業承継に向けた経営改善(磨き上げ)」とは、現経営者が後継者により良い状態で事業を引き継ぐために経営改善に努めることである。例えば、本業の競争力強化、社内の組織の整備、不要な資産・滞留在庫の処分、財務状況の把握や外部への開示等の取組、業績が悪化した企業の事業再生等が挙げられている。

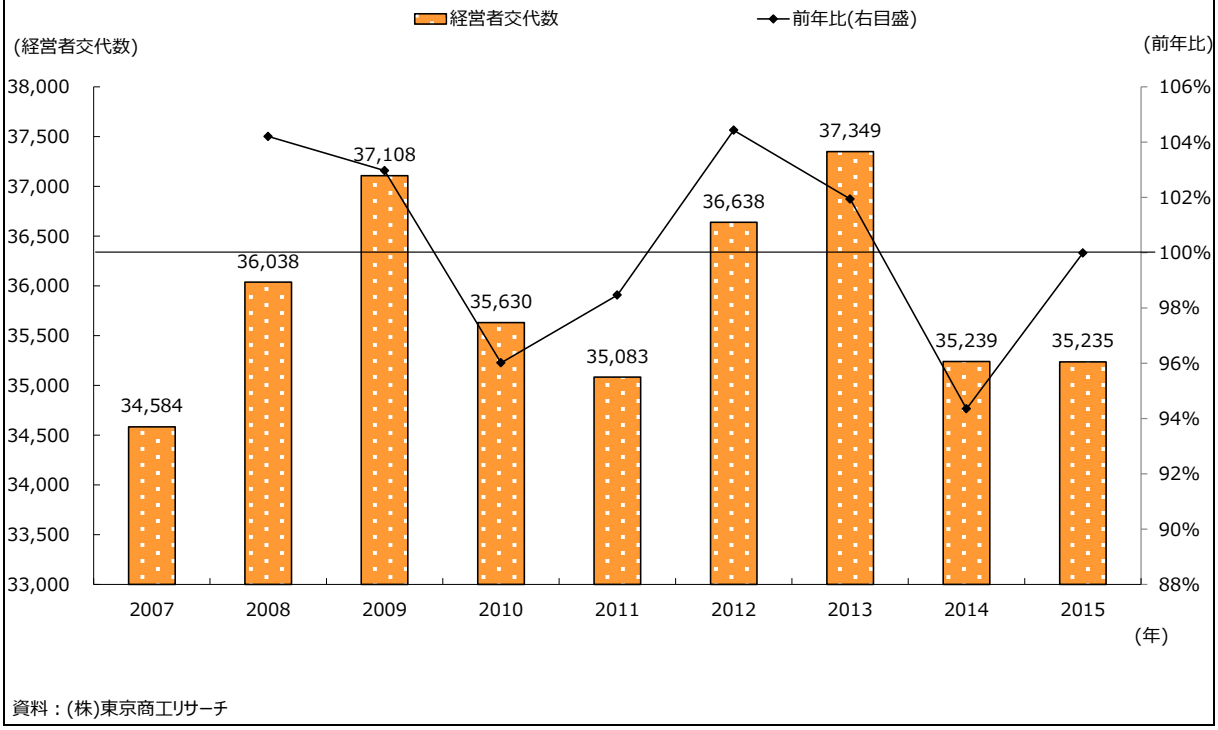
こうした、「事業承継の準備の必要性の認識」や「事業承継の準備」についてはアンケート結果を踏まえて後述する。

[3] ローカルベンチマークとは、企業の経営者と金融機関、支援機関等が同じ目線で経営に関する対話を行うことができるよう作成された、いわゆる「企業の健康診断」を行うツールのこと。具体的には、「財務情報」(六つの指標)と「非財務情報」(四つの視点)に関する情報から構成される。
「財務情報」(六つの指標)は、①売上高増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率から構成され、「非財務情報」(四つの視点)は①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制から構成されている。

② 事業承継の現状

はじめに、事業承継の現状について見ていく。事業承継を一般的に捕捉した統計データはないため、経営者の交代という観点から見ていく。第 2-2-3 図の、(株)東京商工リサーチの企業データをもとに経営者の交代数の推移を確認する[4]と、2007 年以降、おおむね年間に 3.5 万件程度と、横ばいで推移しており、経営者年齢の上昇に伴って、経営者交代数が増加しているとはいえない。

第2-2-3図 経営者交代数の推移

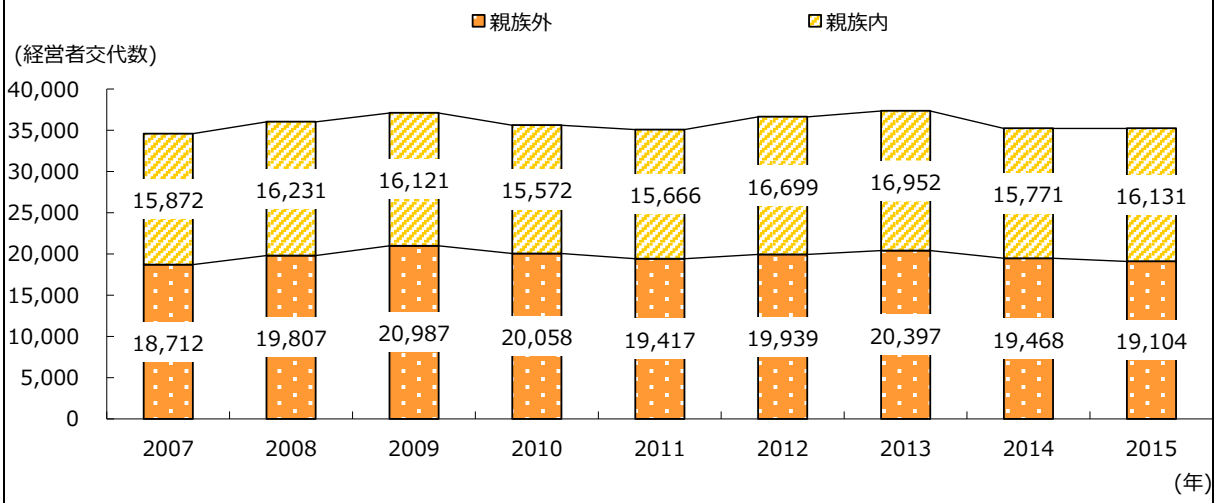


資料：(株)東京商工リサーチ

[4] 経営者交代の判定には経営者の姓名と経営者の生年月日を用いており、経営者が前年の姓名と異なる人物になり、かつ生年月日が異なるものを経営者交代したとみなしている。

第 2-2-4 図は、同様に、交代前後の経営者の親族関係別に経営者交代数を見たものである。2007 年以降の推移で見ると、親族外承継は、増えている[5]とはいえないものの、親族内承継に比べて件数が多く、全体の 5 割超を占めている。中小企業でも親族外承継は一般的なものになっているといえる。

第2-2-4図 親族外承継の推移



資料：(株)東京商工リサーチ

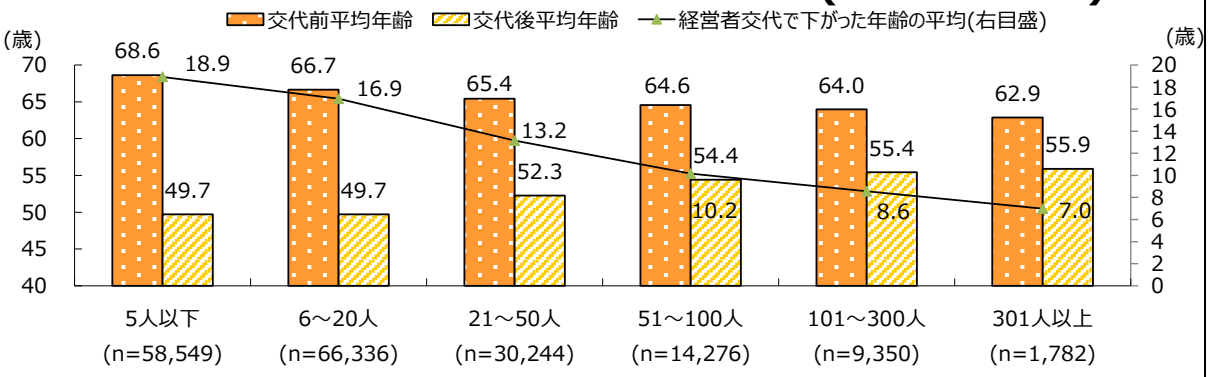
(注)1.(株)東京商工リサーチが保有する企業データベースに収録されており、2015年12月時点で活動中であることが確認でき、2006年～2015年の間に1度以上経営者交代している中小企業を対象としている。

2.ここでいう親族内承継とは、同一の名字で生年月日の異なる人物に経営者交代した企業を集計している。ここでいう親族外承継とは、名字が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代したものを集計している。したがって、名字の異なる親族に経営者交代した場合は、親族外承継に集計されているが、結婚等で名字が変わった場合はいずれにも含まれない。

次に、中小企業における経営者の交代の実態について見ていく。はじめに、経営者の交代前と交代後の平均年齢について見ていく。第 2-2-5 図は、従業員規模別に経営者交代前後の経営者年齢の平均を見たものである。従業員規模で見ると、交代前の経営者年齢は従業員規模が小さいほど高く、規模が大きいほど低いことが分かる。他方で、交代後の経営者年齢は規模が小さいほど低く、規模が大きいほど高く、経営者交代で下がった年齢の平均も規模が大きいほど小さくなっている。

[5] 2014 年版中小企業白書では、1988 年からの長期のスパンで推移を見ることで、親族外承継が増えていることを示している。

第2-2-5図 経営者交代による平均年齢の変化(従業員規模別)

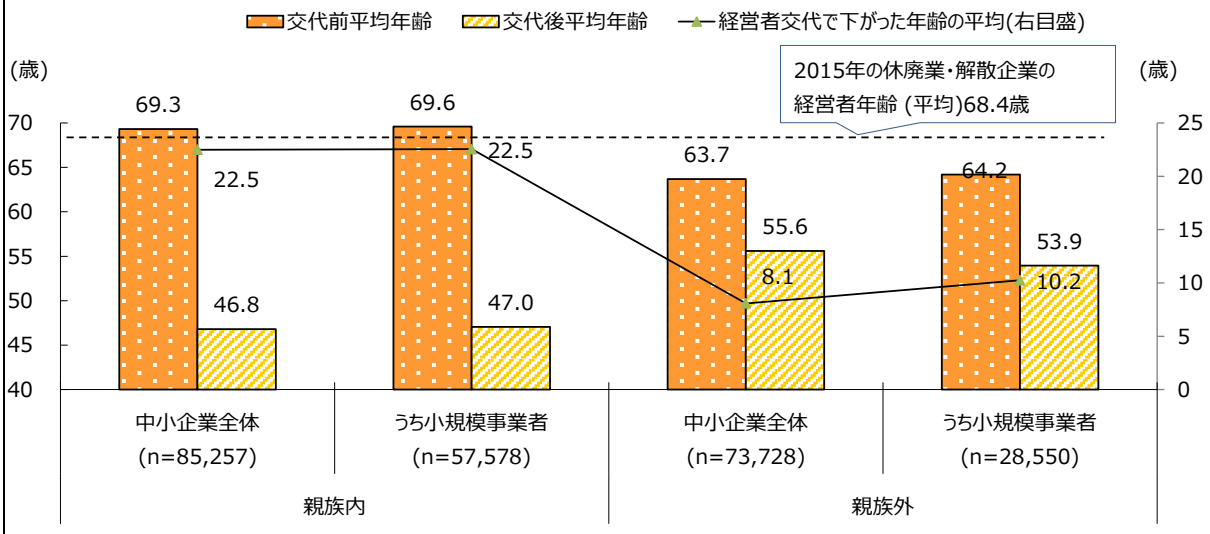


資料：(株)東京商工リサーチ

(注) (株)東京商工リサーチが保有する企業データベースに収録されており、2015年12月時点で活動中であることが確認でき、2006年～2015年の間に1度以上経営者交代している中小企業を対象としている。

次に、交代後の経営者が親族内か親族外かに着目して見ていく（第 2-2-6 図）。親族内の方が経営者交代前の年齢は 69.3 歳と高く、交代による引下げ幅は 20 歳以上と大きいことが分かる。他方で、親族外の方では経営者交代前の年齢は 63.7 歳と低く、交代後の年齢は 55.6 歳と、親族内に比べて高い傾向にある。休廃業・解散企業の平均年齢の 68.4 歳と、親族内承継の交代前の平均年齢は 69.3 歳と近く、経営者の引退時期は 68 歳から 69 歳頃と推察され、事業の承継を進めていく上での一つの目安といえる。

第2-2-6図 経営者交代で変化した平均年齢(親族内・親族外)



資料：(株)東京商工リサーチ

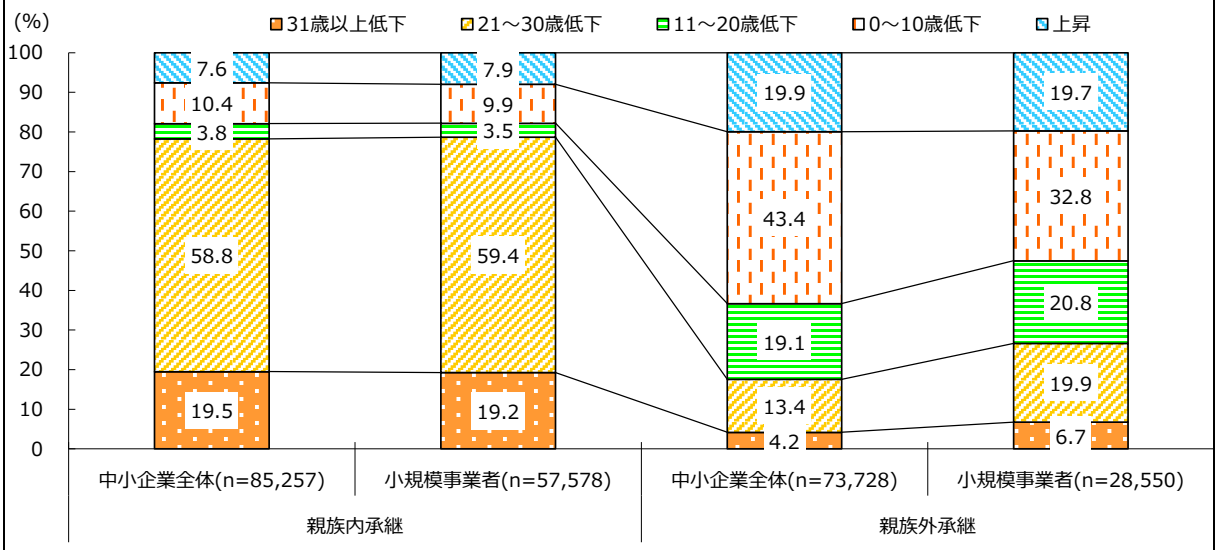
(注)1.(株)東京商工リサーチが保有する企業データベースに収録されており、2015年12月時点で活動中であることが確認でき、2006年～2015年の間に1度以上経営者交代している中小企業を対象としている。

2.ここでいう親族内承継とは、同一の名字で生年月日の異なる人物に経営者交代した企業を集計している。ここでいう親族外承継とは、名字が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代したものを集計している。したがって、名字の異なる親族に経営者交代した場合は、親族外承継に集計されているが、結婚等で名字が変わった場合はいずれにも含まれない。

3.2015年に休廃業・解散した企業の経営者年齢は、全体のうち、中小企業でかつ経営者の生年月日が判明している16,049者を対象としている。

第 2-2-7 図は、親族内・親族外の別に、経営者交代による経営者年齢の変化を分布で見たものである。親族内承継では、「21～30 歳低下」の割合が最も高く、おおむね一世代の若返りが見て取れ、子供等に引き継がれていると推察される。他方で、「親族外承継」では「0～10 歳低下」の割合が最も高く、おおむね同世代からやや下の者に交代していると推察される。

第2-2-7図 経営者交代で変化した年齢の分布(親族内･親族外)



資料：(株)東京商工リサーチ

(注)1.(株)東京商工リサーチが保有する企業データベースに収録されており、2015年12月時点で活動中であることが確認でき、2006年～2015年の 間に1度以上経営者交代している小規模事業者を対象としている。

2.ここでいう親族内承継とは、同一の名字で生年月日の異なる人物に経営者交代した企業を集計している。ここでいう親族外承継とは、名字が異なり、かつ生年月日が異なる人物に経営者交代したものを集計している。したがって、名字の異なる親族に経営者交代した場合は、親族外承継に集計されているが、結婚等で名字が変わった場合はいずれにも含まれない。

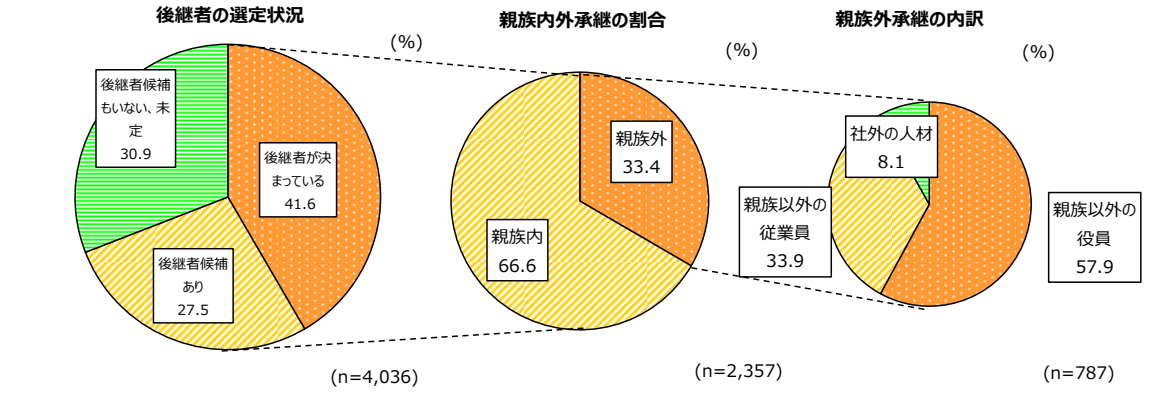
以上を踏まえると、親族内承継では、経営者交代前の経営者年齢が高い傾向があるが、交代後の経営者年齢が低くなるため、交代による経営者の若返りが認められる。他方で、親族外承継では、おおむね同世代間での経営者交代となっている。見方を変えて、経営者の交代前後の年齢差の平均を経営者の在任期間と見ると、親族外承継の場合は、交代までのタイミングにあまり多くの時間がなく、後継者となる人材を常に育成していくことが重要であるといえる。

ここまでは、(株)東京商工リサーチの企業データをもとに経営者の交代の現状を概観してきた。ここからは、中小企業・小規模事業者では後継者の確保に当たり、どのような課題を抱え、取組がなされているのかについて見ていく。「企業経営の継続に関するアンケート調査[6]」（以下、「アンケート調査」という。）により中小企業・小規模事業者の事業の承継を分析する。今回のアンケート調査は、主に経営者が 50 歳以上の中小企業・小規模事業者を対象に行っている。なお、事業の承継の場合は、法人か個人事業者かといった組織形態により事情が大きく異なると考えられる。比較対象をより明確にするために、本章では、以下、「中規模法人」、「小規模法人」、「個人事業者」と表記することとする。

はじめに、中規模法人向けのアンケート調査結果[7]を概観していく。

第 2-2-8 図は、後継者の選定状況、親族内外承継の割合、親族外承継の場合の内訳をまとめたものである。後継者が決まっている割合は 4 割超であり、後継者候補者がいる者も合わせると、約 7 割を占める。こうした後継者・後継者候補との関係を親族内・親族外に分けると、親族外を後継者・後継者候補とする割合は 33.4%となっており、その内訳を見ると「親族以外の役員」が 57.9%、「親族以外の従業員」が 33.9%と、社内の人材が大半を占めている。

第2-2-8図 後継者選定状況･親族外承継の現状(中規模法人)



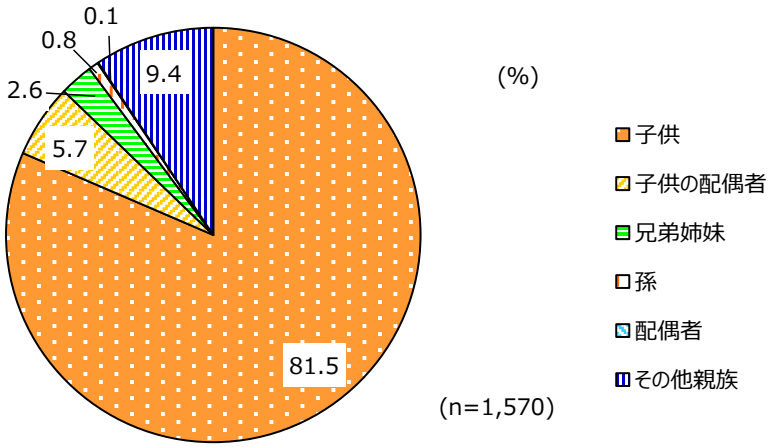
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.「自分の代で廃業するつもりだ」と回答した者を除いて集計している。
2.後継者または後継者候補について、「その他」と回答した者を除いて集計している。
3.ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。

[6] 中小企業庁の委託により、(株)東京商工リサーチが 2016 年 11 月に中小企業 15,000 社を対象にしたアンケート調査(回収率 28.7%)及び、全国商工会連合会及び商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象にした Web アンケート調査(有効回答件数 3,984 者)。

[7] なお、前述のとおり、アンケート調査は中規模法人向け調査と小規模事業者向け調査の 2 本からなり、共通の設問が多数ではあるが、それぞれの調査を合算して集計することは行っていない。

また、親族内承継の内訳を見てみると、81.5%が子供を後継者・後継者候補としており、中規模法人でも、親子間での引継ぎが依然として有力な選択肢であることが見て取れる（第 2-2-9 図）。

第2-2-9図 親族内承継の内訳(中規模法人)



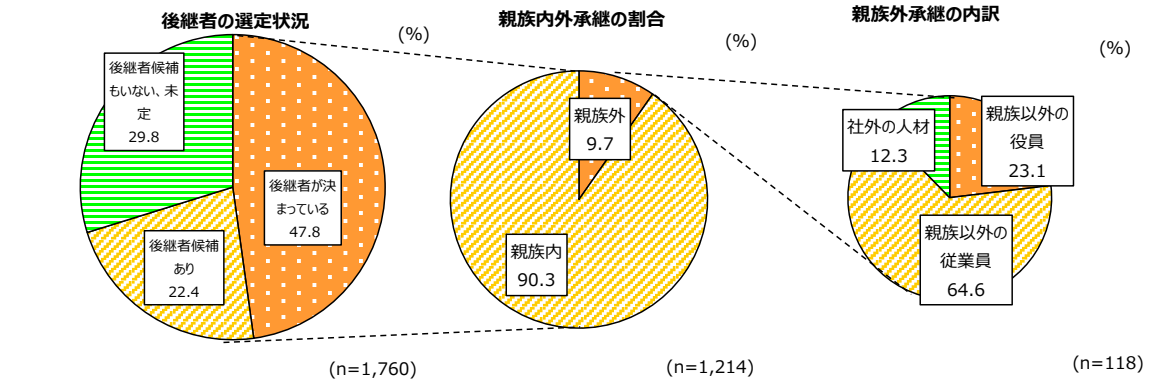
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない(候補者が複数の場合を含む)」と回答した者を集計している。

同様に、小規模事業者向けのアンケート調査結果を概観していく。

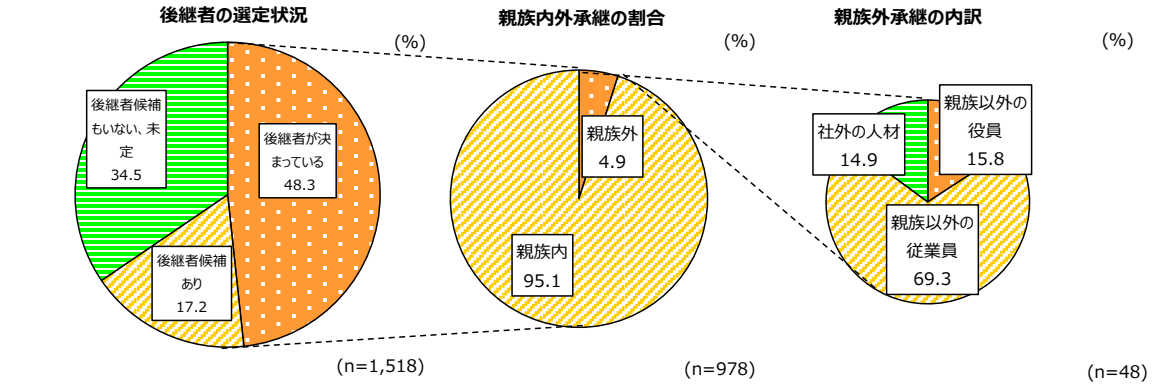
第 2-2-10 図は、小規模事業者の経営者について、後継者の選定状況、親族内外承継の割合、親族外承継の場合の内訳を見たものである。小規模法人・個人事業者共に、後継者が決まっている割合は約半数であり、候補者がいる者もあわせると約 7 割を占める。こうした後継者・後継者候補との関係を親族内・親族外で分けると、親族外を後継者・後継者候補とする割合は、小規模法人で 9.7%、個人事業者で 4.9%となっており、中規模法人と比べると極端に低くなっている。小規模事業者においては、親族外承継はまだ有力な選択肢とはなっていないことが分かる。こうした親族外承継の内訳を見ると「親族以外の従業員」が最も多く、小規模法人で 64.6%、個人事業者で 69.3%を占めており、「親族以外の役員」とあわせると、社内の人材が大半を占めている。

第2-2-10図 後継者選定状況・親族外承継の現状(小規模法人・個人事業者)

(1)小規模法人



(2)個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

(注)1.「自分の代で廃業するつもりだ」と回答した者を除いて集計している。

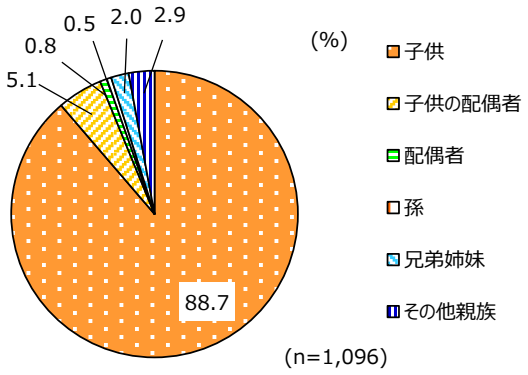
2.後継者または後継者候補について、「その他」と回答した者を除いて集計している。

3.ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。

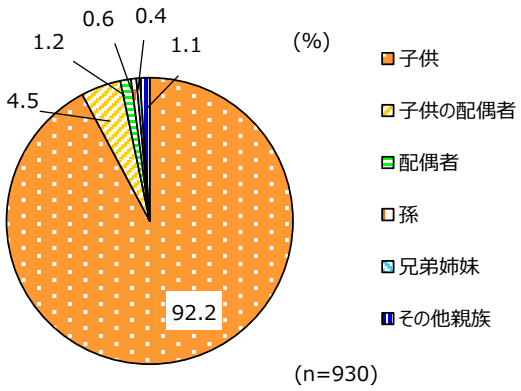
次に、小規模事業者の親族内承継の内訳について見たものが、第 2-2-11 図である。後継者・後継者候補を「子供」とする割合は、小規模法人で 88.7%、個人事業者で 92.2%を占めており、小規模事業者でも親子間承継が依然として最有力な選択肢になっている。

第2-2-11図 親族内承継の内訳(小規模法人・個人事業者)

(1)小規模法人



(2)個人事業者



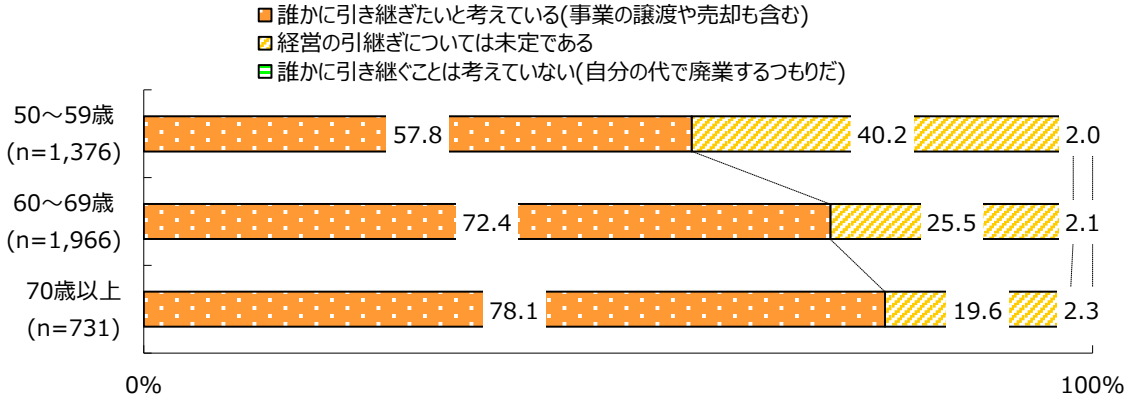
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない(候補者が複数の場合を含む)」と回答した者を集計している。

③ 事業承継の準備の必要性の認識

ここからは、アンケート調査の結果を前提に、事業承継前のステップについて概観していく。事業承継ガイドラインでも指摘されているように、最初のステップとして「事業承継に向けた準備をする必要がある」との経営者による認識が重要である。

はじめに、中規模法人について見ていく。第 2-2-12 図は、経営者の年代別に事業承継に関する意向について見たものである。50～59 歳の経営者でも 57.8%がいずれ「誰かに経営を引き継ぎたい」と考えており、年代が上がるにつれてその割合も高くなっていくことが分かる。準備状況は不明であるが、多くの経営者が「誰かに引き継ぎたいと考えている」ことが分かる。

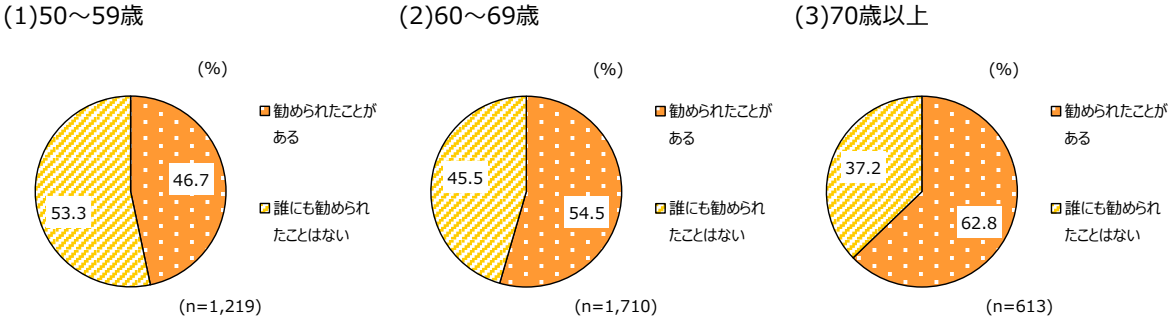
第2-2-12図 経営者の年代別に見た、事業承継の意向



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

次に、こうした中規模法人の経営者が、周囲から経営や資産の引継ぎの準備を勧められたかについて見ていく。第 2-2-13 図は、経営・資産の引継ぎの準備を勧められた割合を経営者の年代別に見たものである。50～59 歳の経営者では、半数超が周囲から勧められたことはないとしており、年代が上がるにつれて周囲から勧められる割合が高くなっている。他方で、60～69 歳で 45.5%、70 歳以上でも 37.2%が誰からも準備を勧められておらず、周囲からの働きかけが進みにくい状況とうかがえる。

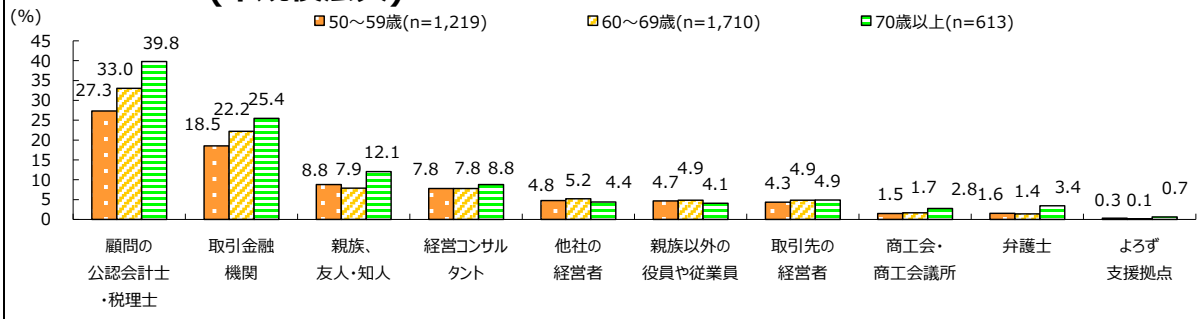
第2-2-13図 経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合 (中規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

こうした経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手について経営者の年代別に見たものが、第 2-2-14 図である。「顧問の公認会計士・税理士」が最も多く、次いで「取引金融機関」、「親族、友人・知人」となっている。

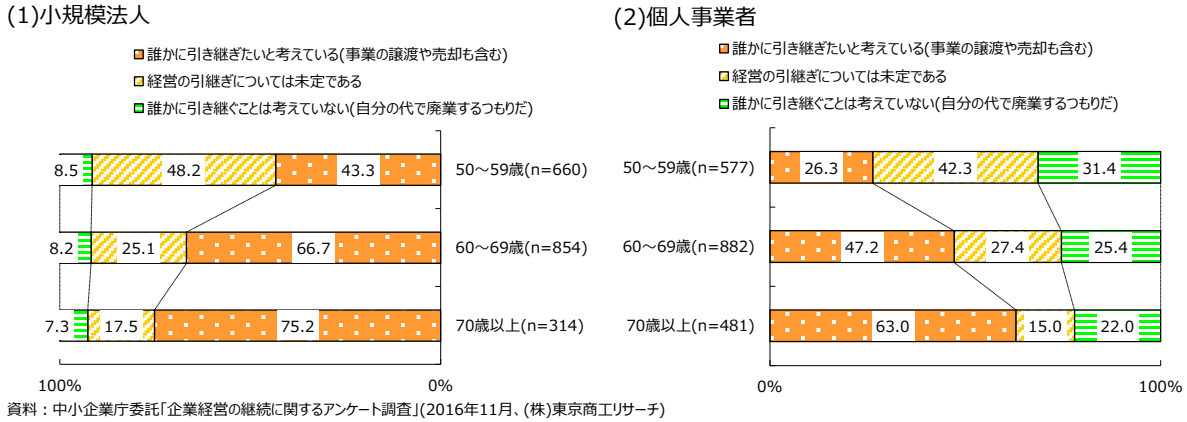
第2-2-14図 経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手(中規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
3.「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

次に、小規模事業者について同様に見ていく。第 2-2-15 図は、経営者の年代別に事業承継に関する意向について見たものである。「誰かに引き継ぎたいと考えている」割合は、小規模法人に比べて個人事業者の方が総じて低い傾向にあり、個人事業者では若い事業主ほど廃業意向が強い傾向にあるものの、経営者の年代が上がるにつれて「誰かに引き継ぎたいと考えている」割合が高くなっている。70 歳以上になると小規模法人で 75.2%、個人事業者で 63.0%の経営者が経営を誰かに引き継ぎたいと考えている。

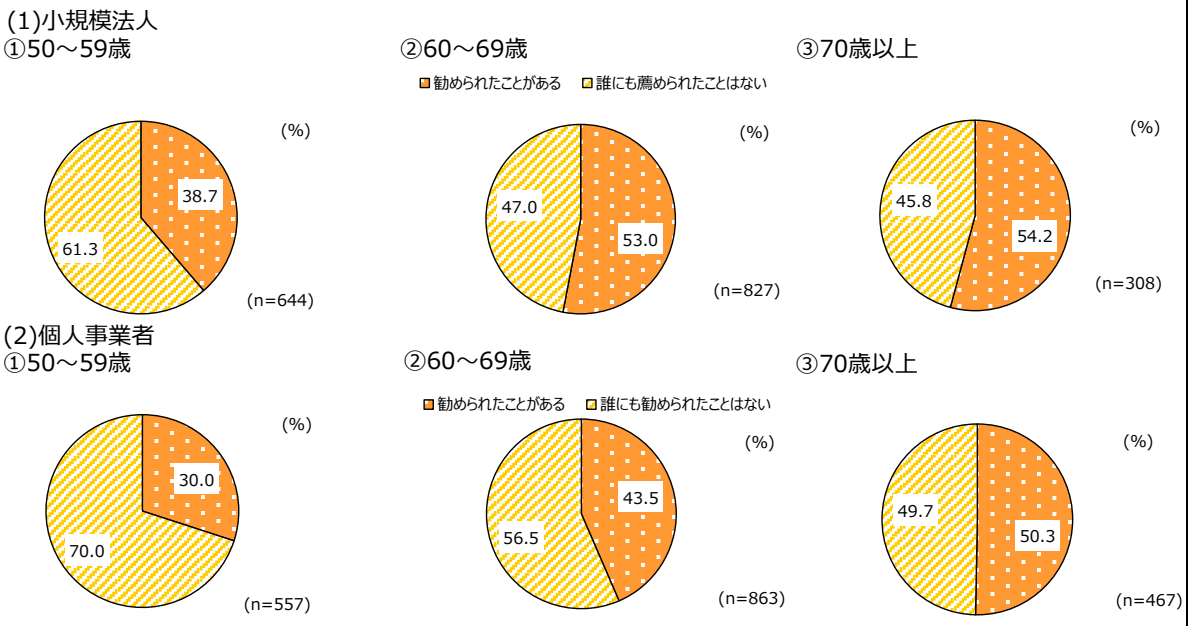
第2-2-15図 経営者の年代別に見た、事業承継の意向(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

第 2-2-16 図は、小規模事業者について、周囲から経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合について経営者の年代別に見たものである。年代が上がるにつれて勧められた割合が上がっていくことは同様であるが、70 歳以上で個人事業者はようやく 5 割に達し、小規模法人も 54.2%に過ぎない。また、小規模事業者では、中規模法人と比べると、周囲から経営や資産の引継ぎの準備を勧められることは少ないことが分かる。

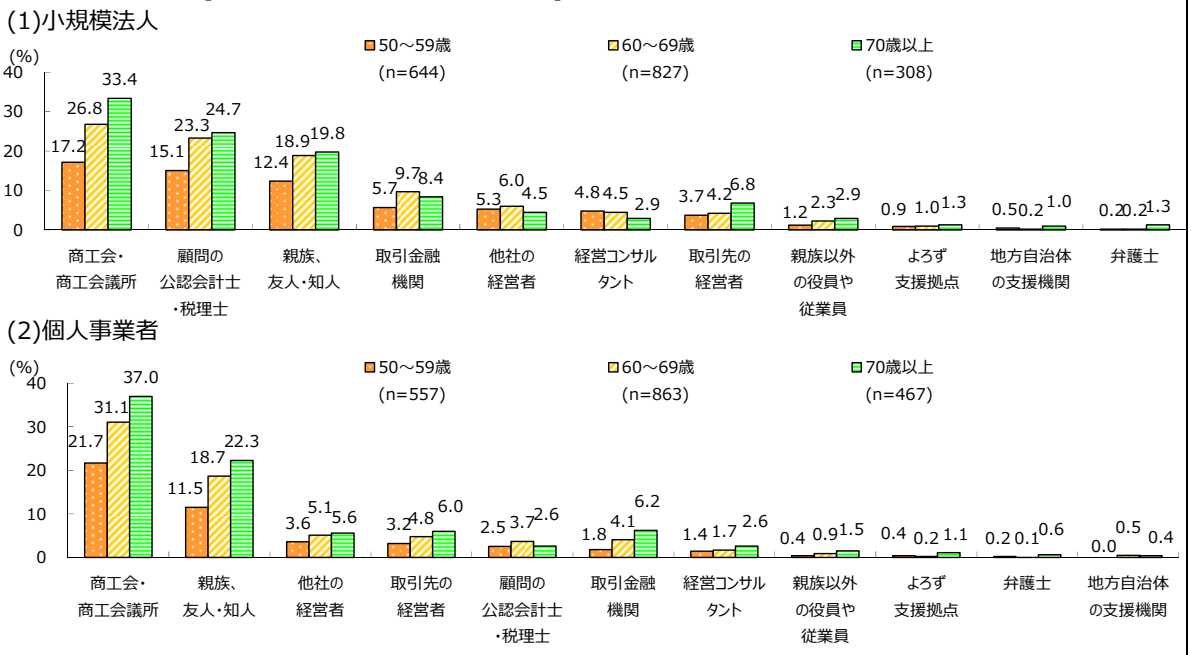
第2-2-16図 経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合
(小規模法人･個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

小規模事業者において、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手を経営者の年代別に見たものが、第 2-2-17 図である。小規模事業者においては、「商工会・商工会議所[8]」が最も多く、小規模法人では「顧問の公認会計士・税理士」、「親族、友人・知人」と続き、個人事業者では「親族、友人・知人」、「他社の経営者」が続くなど違いが見られる。

第2-2-17図 経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手 (小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
3.「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

以上を踏まえると、多くの中小企業・小規模事業者の経営者は、事業を「誰かに引き継ぎたい」と思っており、早期に経営や資産の引継ぎの準備に着手するきっかけとして、周囲からの働きかけは重要である。周囲から勧められる割合は経営者の年代が上がるにつれて高くなっているものの、円滑な「事業の引継ぎ」のためには、より早期から、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関、小規模事業者においては商工会・商工会議所等の支援機関が、経営者に対して働きかけていくことが期待される。

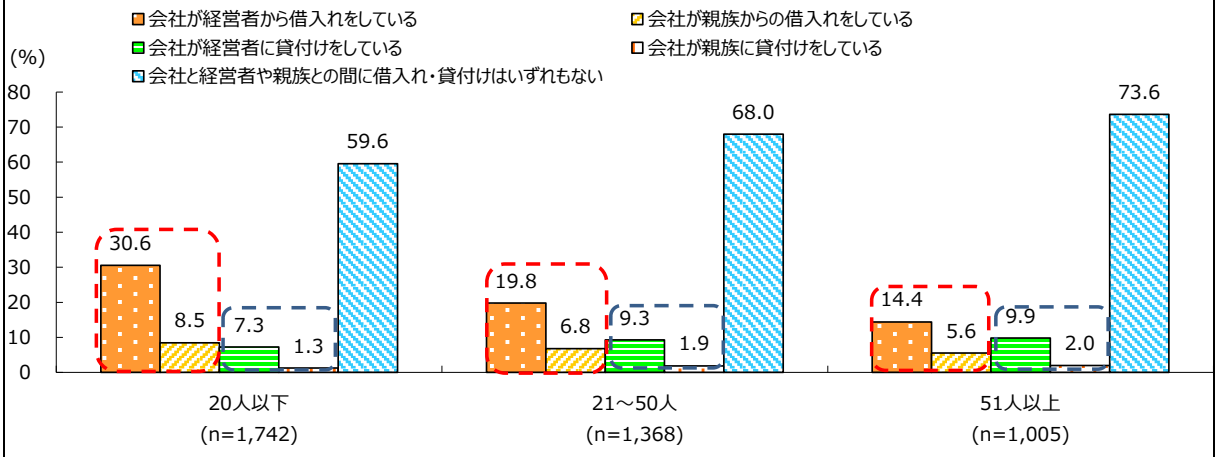
[8] 小規模事業者向けの調査は、全国商工会連合会及び商工会議所の会員に対して行ったという点に留意が必要である。

④ 事業承継の準備(1)「会社と経営者・親族との資産面での関係の明確化」

ここからは、会社と経営者・親族との資産面での関係の明確化について見ていく。会社や事業の存立基盤に関わる資金調達が、経営者や親族の個人資産に依存していることは好ましくない。会社や事業を次世代に引き継いでいく上でも、資金貸借の整理や、経営者や親族の個人資産の担保解除や代替物件の提供、個人保証の解除等の見直しが必要となる。以下では、アンケート調査結果に基づき、会社と経営者・親族との資金貸借関係、個人資産の担保提供、経営者保証について現状を見ていく。

はじめに、会社と経営者・親族との資金貸借関係について、中規模法人向けの調査結果に基づき見ていく(第 2-2-18 図)。会社が経営者や親族個人から借入れをしている割合は、従業員規模 20 人以下で最も高く、従業員規模が大きくなると低下することが見て取れる。また、いずれの資金貸借もないという割合は、従業員規模が大きくなるにつれて高くなっている。会社と経営者・親族との間での資金貸借関係は、従業員規模が大きくなるにつれて少なくなっていくことが見て取れる。

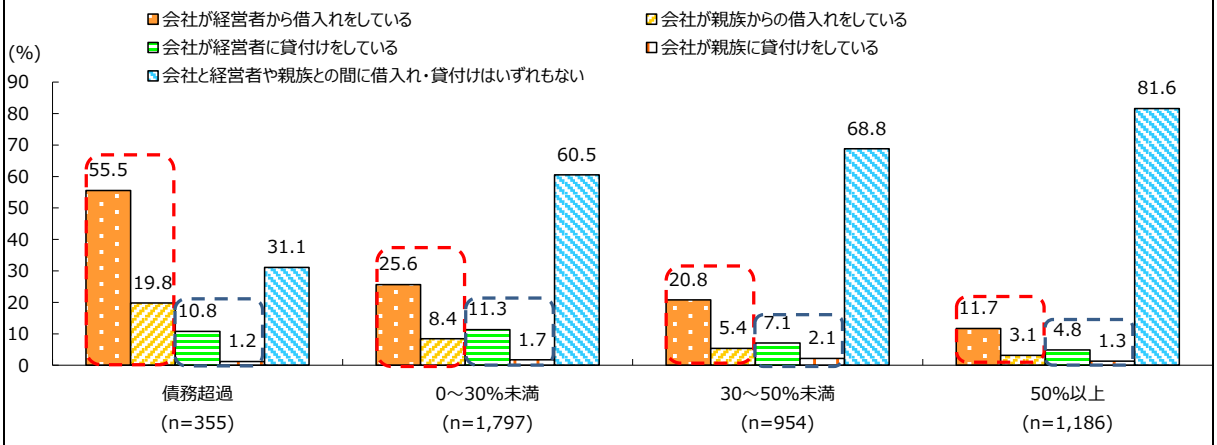
第2-2-18図 従業員規模別に見た、会社と経営者・親族との資金貸借関係



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 2-2-19 図は、会社と経営者・親族との間での資金貸借関係を自己資本比率別に見たものである。債務超過企業では半数超が経営者個人からの借入れを行っており、自己資本比率が高いほど、会社が経営者や親族個人から借入れをしている割合は低くなっている。自己資本比率が高い企業ほど、借入れ・貸付けがいずれもないという割合が高い傾向が見て取れ、資金貸借関係が少なくなっていくことが分かる。債務超過企業で、経営者や親族からの借入れをしている割合が高い背景には、資金調達力に乏しく、経営者等からの借入れに依存していると推察される。

第2-2-19図 自己資本比率別に見た、会社と経営者・親族との資金貸借関係

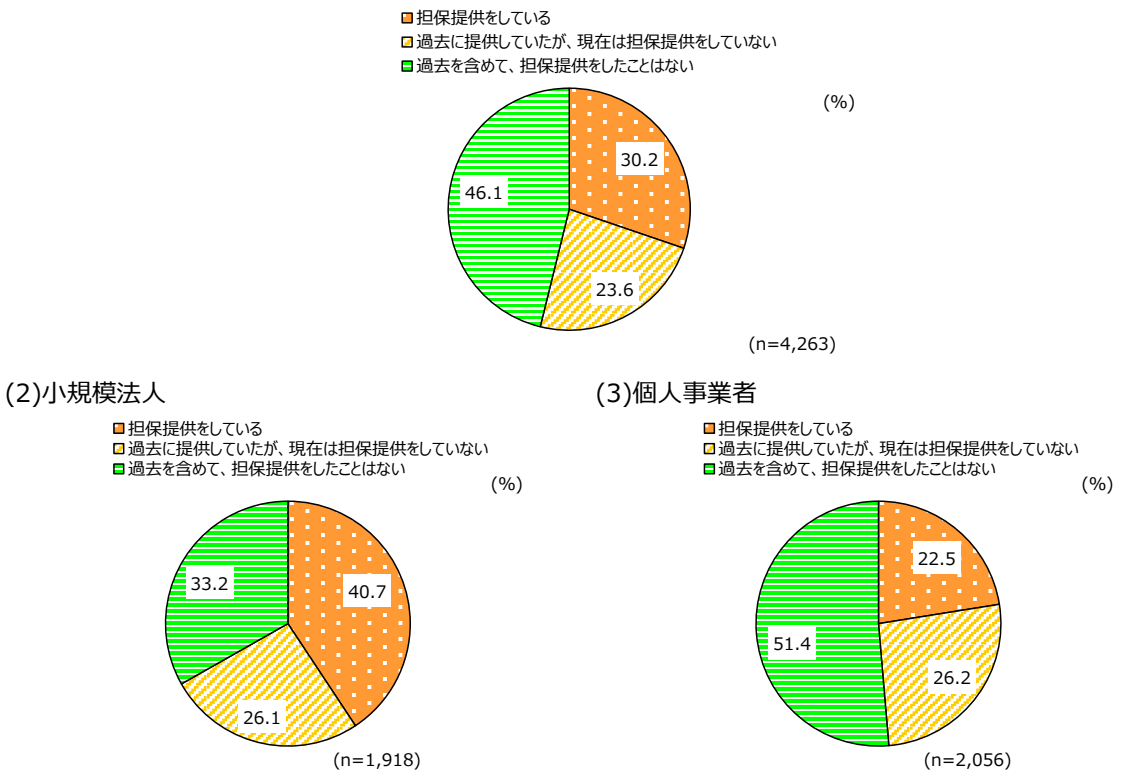


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

中小企業においては、規模が小さい企業や自己資本の蓄積が進んでいない企業ほど会社と経営者・親族個人との一体性が強く、企業規模や自己資本が大きくなるにつれて会社と経営者・親族との資金貸借関係が減少し、法人と個人の区別が明確になっていくことが示唆される。

次に、担保提供の状況について見ていく。資金調達の際の担保提供は、事業の用に供する資産に基づいて行うことが原則であるが、中小企業・小規模事業者では資金調達の制約から、事業用ではない個人資産を担保提供していることがあると考えられる。そこで、経営者や親族が事業用資産を除く個人資産を担保提供している割合を組織形態別に見たものが第 2-2-20 図である。事業用資産以外の個人資産を担保提供している割合は、中規模法人で 30.2%、小規模法人で 40.7%、個人事業者で 22.5%となっている。小規模法人では、資金調達のために、事業用資産以外の個人資産も金融機関等に担保提供している割合が中規模法人や個人事業者に比べて高いことが分かる。

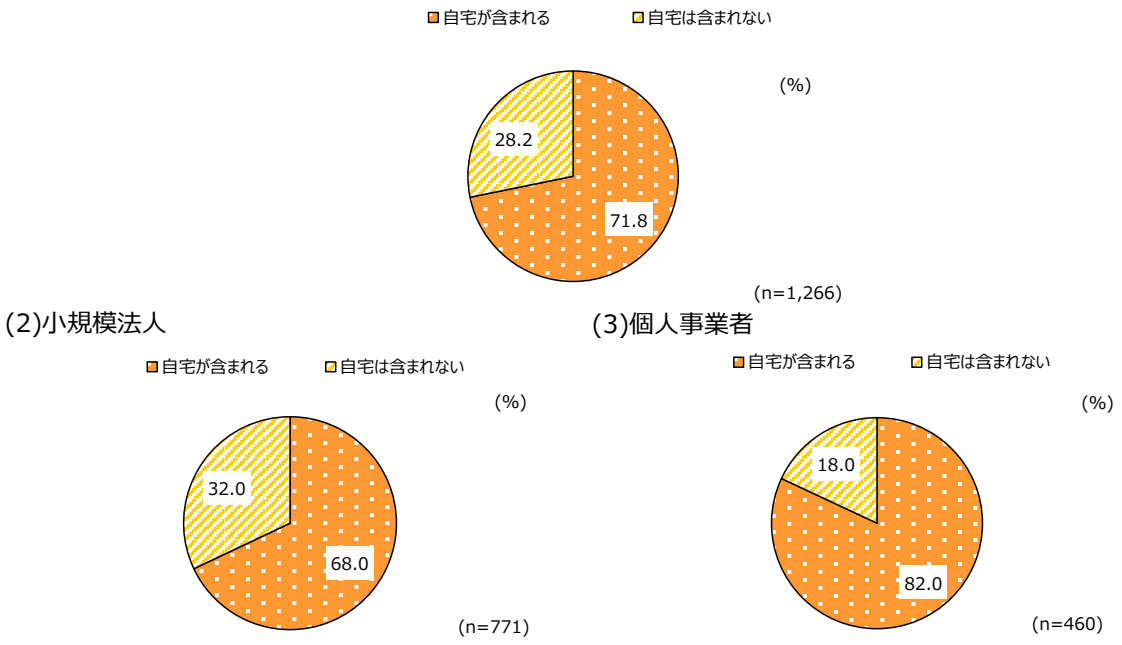
第2-2-20図 組織形態別に見た、経営者や親族が事業用資産を除く個人資産を担保提供している割合



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)「(1)中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「(2)小規模法人」、「(3)個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

第 2-2-21 図は、こうした事業用資産以外の個人資産を担保提供している者のうち、自宅が含まれる割合を組織形態別に見たものである。個人事業者では約 8 割が自宅を担保提供しており、中規模法人や小規模法人で約 7 割が自宅を担保提供している。事業と経営者個人との一体性が強い個人事業者では、担保提供物件に自宅が含まれる割合が高くなっている。

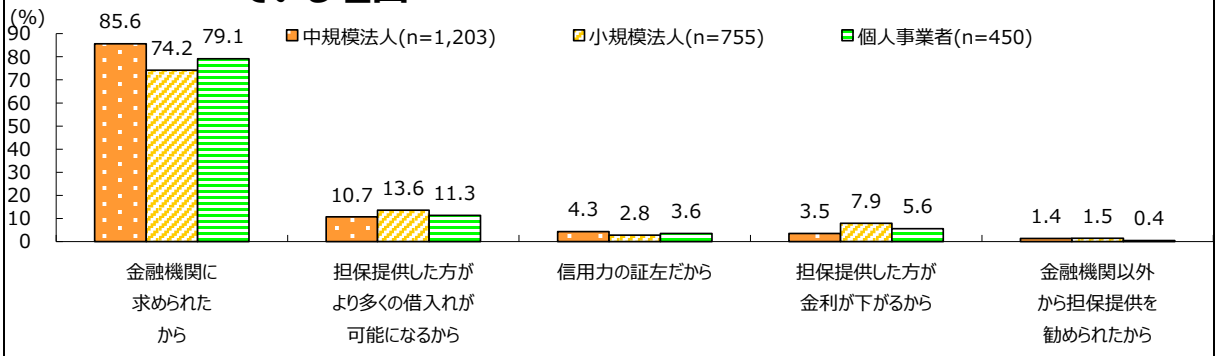
第2-2-21図 組織形態別に見た、経営者や親族が担保提供している個人資産に自宅が含まれる割合



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.「(1)中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「(2)小規模法人」、「(3)個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。
2.経営者や親族が所有する個人資産の担保提供について「担保提供をしている」と回答した者を集計している。

こうした個人資産を担保提供している理由を組織形態別に見たものが、第 2-2-22 図である。「金融機関に求められたから」が最も多く、「担保提供した方がより多くの借入れが可能になるから」や「担保提供した方が金利が下がるから」などもあり、資金調達のために個人資産を担保提供していることが見て取れる。

第2-2-22図 組織形態別に見た、経営者や親族が個人資産を担保提供している理由

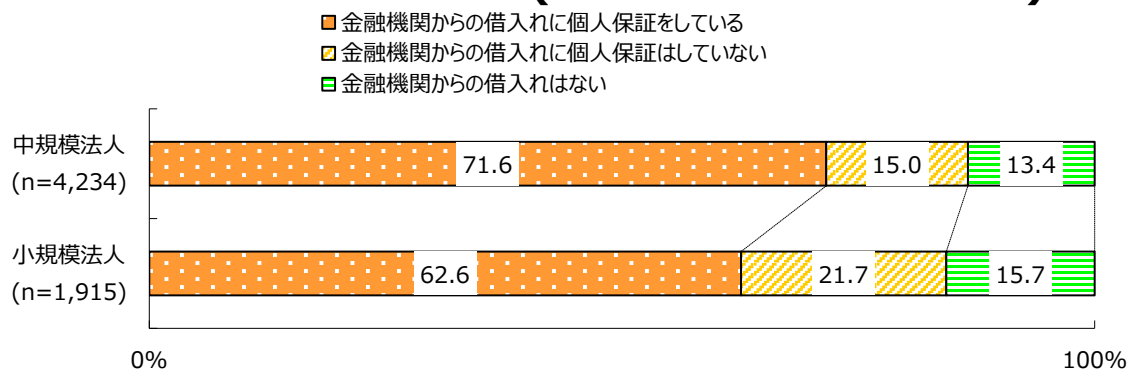


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「個人事業者」、「小規模法人」は小規模事業者向け調査を集計している。
3.経営者や親族が所有する個人資産の担保提供について「担保提供をしている」と回答した者を集計している。

次に、金融機関からの借入れに対する個人保証の状況を見ていく。

はじめに、第 2-2-23 図は、中規模法人・小規模法人別に個人保証の状況を見たものである。「金融機関からの借入れに個人保証をしている」割合は、中規模法人で 71.6%、小規模法人で 62.6%となっており、借入のある中小企業・小規模事業者では個人保証を行っていることが多い。

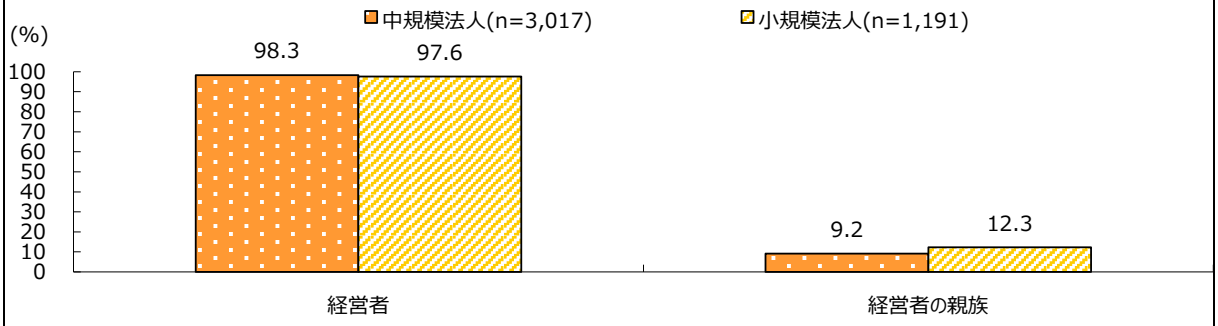
第2-2-23図 個人保証の状況(中規模法人・小規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」は小規模事業者向け調査を集計している。

第 2-2-24 図は、こうした個人保証をしている企業について、中規模法人・小規模法人別に個人保証をしている人を見たものである。大半が経営者となっており、一部では経営者の親族も借入れの個人保証を行っている。

第2-2-24図 個人保証をしている人物(中規模法人・小規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.金融機関からの借入れの個人保証について「金融機関からの借入れに個人保証をしている」と回答した者を集計している。
3.「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」は小規模事業者向け調査を集計している。
4.「経営者や親族以外の役員・従業員」、「その他」の項目は表示していない。

経営者による個人保証には、経営へ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面がある一方、経営者による思い切った事業展開、早期の事業再生や円滑な事業承継の際の課題になるなど、企業の活力を阻害する面があることも指摘されている。こうした中、経営者の個人保証に拠らない融資を一層促進するため、2013 年 12 月に「経営者保証に関するガイドライン[9]」（以下、「経営者保証ガイドライン」という。）が策定され、2014 年 2 月より運用が開始されている。

【参考】「経営者保証に関するガイドライン」のポイント
(1) 法人と経営者との関係が明確に分離されているなど、一定の要件を満たす場合、経営者の個人保証を求めないことや既存の保証契約の適切な見直しを検討すること
(2) 事業再生等の早期着手により回収見込みが増加した場合、自由財産（99 万円）に加えて、一定期間の生計費に相当する額や華美でない自宅等を保証人の残存資産に含めることを検討すること
(3) 保証債務履行時に返済し切れない保証債務の残額は、原則として免除すること

中小企業・小規模事業者は、経営者保証を提供することなく資金調達することを希望する場合、①法人と経営者との関係が明確に区分・分離されている、②法人の資産・収益で借入返済が可能である、③適時適切に財務情報が開示されている、といった経営状況であることが求められる。

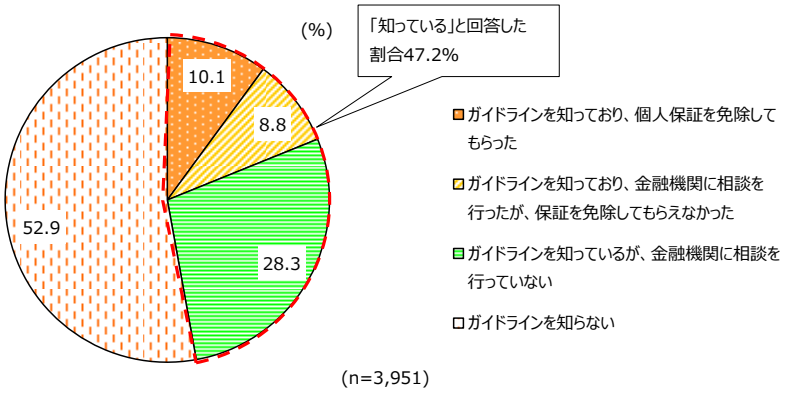
金融機関は、これに対し、経営者保証を求めない可能性、経営者保証の機能を代替する融資手法を活用する可能性について検討することとしており、仮にその検討の結果として経営者保証を求めることがやむを得ないと判断された場合であっても、債務者や保証人に対して保証契約の必要性等に関する丁寧かつ具体的な説明を行うことや、適切な保証金額を設定することといった対応が求められる。

[9] 日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会を事務局とする「経営者保証に関するガイドライン研究会」により策定された。

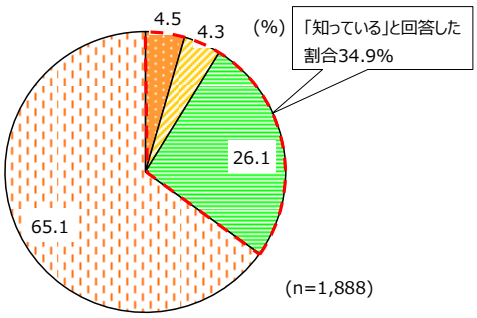
この経営者保証ガイドラインの認知・活用状況について見ると、金融機関からの借入れがある中小企業・小規模事業者のうち、経営者保証ガイドラインを知っていると回答した割合は、中規模法人で 47.2%であるが、小規模法人では 34.9%、個人事業者では 22.1%とまだまだ低く、今後一層の周知・普及を図っていく必要がある（第2-2-25 図）。

第2-2-25図 組織形態別に見た、経営者保証ガイドラインの認知･活用状況

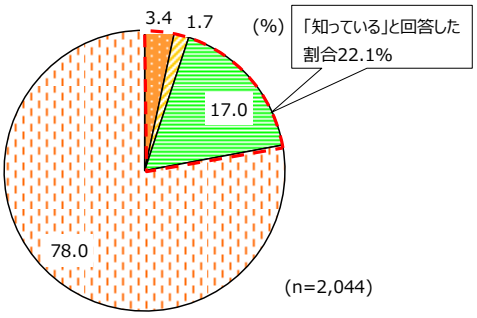
(1)中規模法人



(2)小規模法人



(3)個人事業者



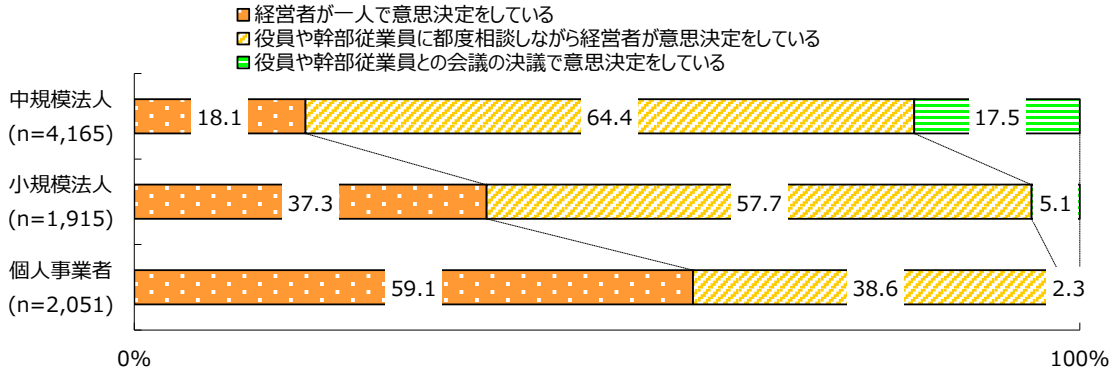
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.「(1)中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「(2)小規模法人」、「(3)個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。
2.「金融機関からの借入れはない」と回答した者を除いて集計している。

⑤ 事業承継の準備(2)「社内の組織の整備」

事業承継後、後継者がスムーズに経営を行っていくためには、社内の組織を整備しておく必要がある。こうした観点から、社内の意思決定や経営者を補佐する人材等に着目して、中小企業・小規模事業者の組織体制を概観していく。

はじめに、社内の意思決定について組織形態別に見ていく(第2-2-26図)。「経営者が一人で意思決定している」と回答する割合は、個人事業者で59.1%と高く、小規模法人で37.3%、中規模法人で18.1%と規模が大きくなると低下しており、代わって会議の決議や、役員や幹部との相談を重んじる割合が高くなることが見て取れる。小規模事業者においては、経営者の判断に依存する部分が大きい一方、法人形態となると、組織的な意思決定が行われるようになっている。

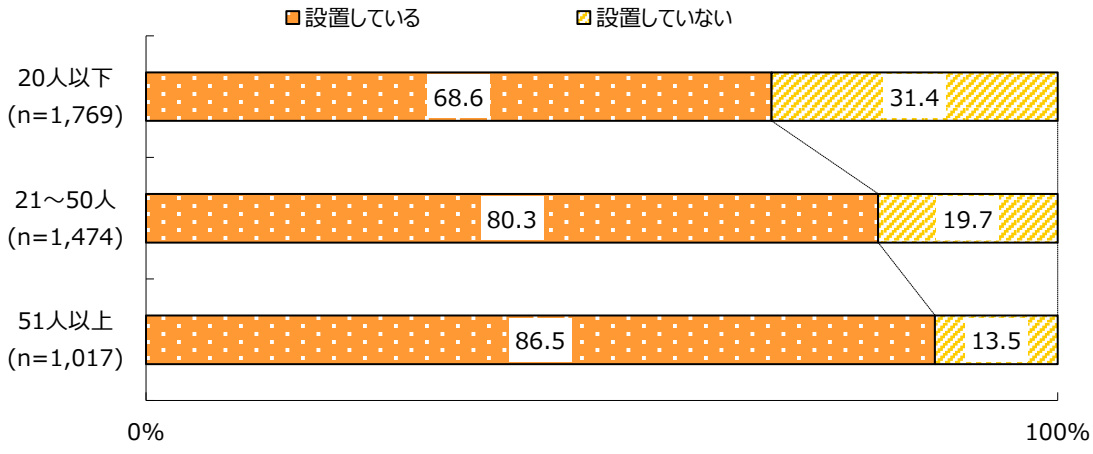
第2-2-26図 組織形態別に見た、社内の重要な意思決定状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

次に、中規模法人の、社内の重要な意思決定に関連して、取締役会の状況について見ていく。はじめに、従業員規模別に取締役会の設置状況について見たものが第2-2-27図である。従業員規模が大きい中規模法人ほど、取締役会を設置している割合が高くなっていることが見て取れる。

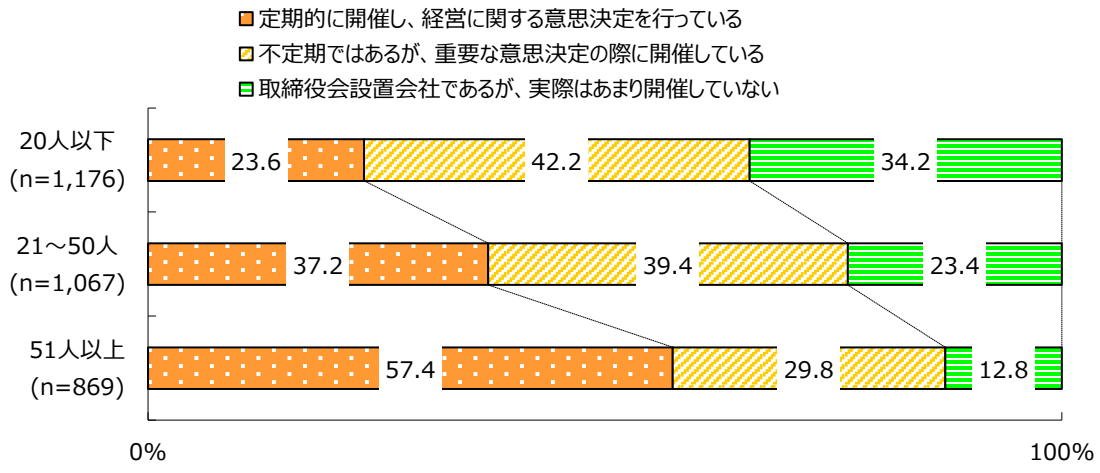
第2-2-27図 従業員規模別に見た、取締役会の設置状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

第 2-2-28 図は、こうした取締役会を設置している企業について、取締役会での議論状況について従業員規模別に見たものである。従業員規模が小さい中規模法人ほど、「実際はあまり開催していない」という割合が高いものの、規模が大きくなるにつれて、「定期的に開催し、経営に関する意思決定を行っている」という割合が高くなっている。従業員規模が大きくなるほど、取締役会を活用した組織的な意思決定が行われていることが見て取れる。

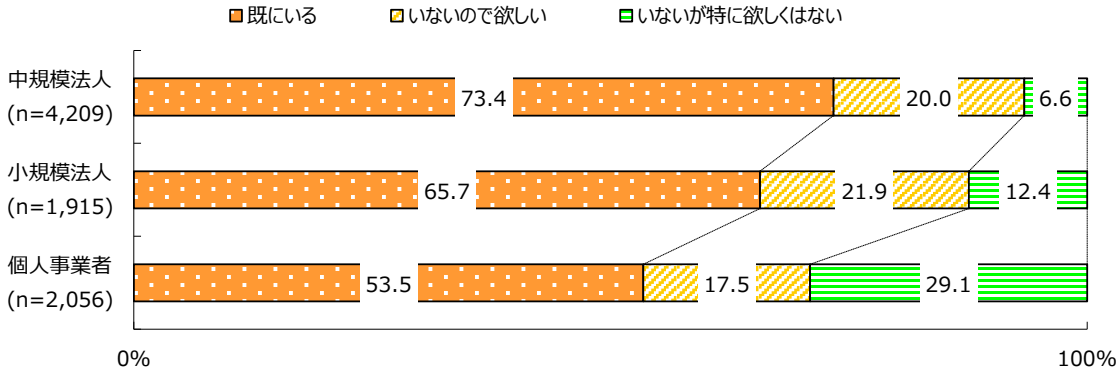
第2-2-28図 従業員規模別に見た、取締役会の議論状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 取締役会の設置について「設置している」と回答した者を集計している。

次に、経営者を補佐する人材（いわゆる、「右腕」となる人材）について見ていく。第 2-2-29 図は、経営者を補佐する人材の有無について組織形態別に見たものである。「既にいる」割合は、中規模法人で 73.4%、小規模法人で 65.7%、個人事業者で 53.5%となっている。また、「いないので欲しい」という割合は、中規模法人で 20.0%、小規模法人で 21.9%、個人事業者で 17.5%おり、「既にいる」とあわせると、経営者を補佐する人材がいる、もしくは必要とする経営者が多いといえる。

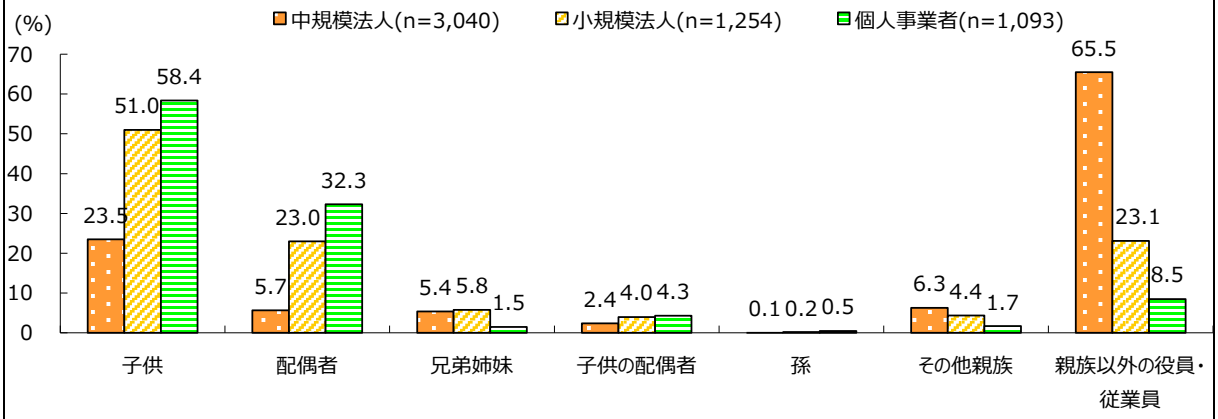
第2-2-29図 組織形態別に見た、経営者を補佐する人材の有無



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

どのような人物がこうした経営を補佐する人材になっているのかについて見ていく。第 2-2-30 図は、現経営者と経営者を補佐する人材との関係を組織形態別に見たものである。小規模事業者では「子供」や「配偶者」等の親族の割合が高いが、中規模法人では、「親族以外の役員・従業員」が最も多くなっており、組織形態によって違いが見られる。

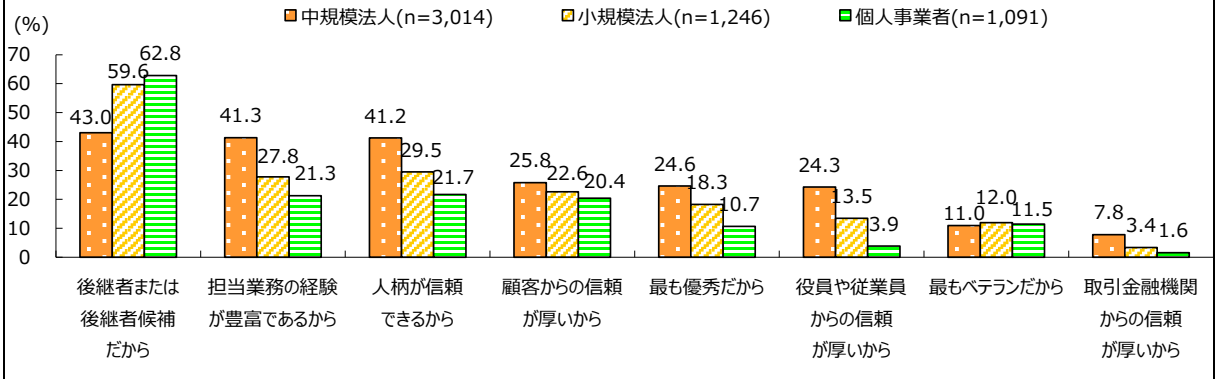
第2-2-30図 組織形態別に見た、経営者を補佐する人物との関係



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.経営者を補佐する人材について「既にいる」と回答した者を集計している。
3.「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

第 2-2-31 図は、経営者を補佐する人材がいる中小企業・小規模事業者に対して、その人物を経営者を補佐する人材として考える理由を組織形態別に見たものである。「後継者または後継者候補だから」が最も多く、小規模事業者ほどその傾向は強くなっている。中小企業・小規模事業者においては、経験の豊富さや人柄もあるが、後継者・後継者候補を「右腕」として登用し、経営を補佐してもらいながら、経営の引継ぎに備えていると推察される。

第2-2-31図 組織形態別に見た、経営者を補佐する人材と考える理由



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.経営者を補佐する人材について「既にいる」と回答した者を集計している。
3.「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。
4.「その他」の項目は表示していない。

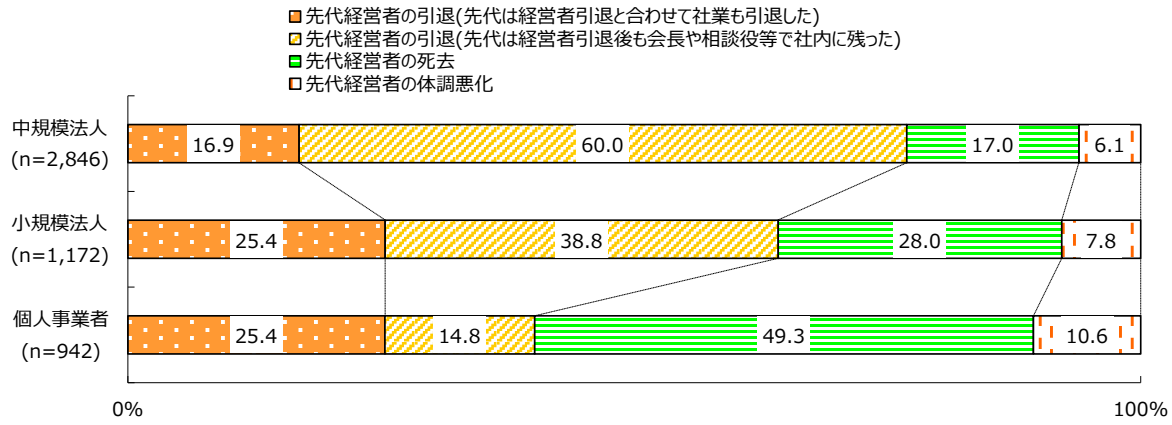
以上を踏まえると、中規模法人では組織的な意思決定が行われている一方で、小規模事業者、特に個人事業者では経営者の判断に依存している者も多い。また、従業員規模や組織形態にかかわらず、経営者を補佐する人材がいる経営者は、後継者を含む「右腕」となる人材とともに経営を行っている。こうした、組織体制の整備や経営者を補佐する人材を確保することは容易にできるものでないため、経営者は事業承継に直面する前の段階から、後継者の代を視野に入れた組織づくりや経営者を補佐する人材の確保・育成を心掛けることが重要である。

【コラム 2-2-1　事業を引き継いだ際に問題になったこと】

本コラムでは、2 代目以降の経営者が事業を引き継いだきっかけや事業を引き継いだ際に問題になったことについて、概観していく。

はじめに、コラム 2-2-1①図は、組織形態別に事業を引き継いだきっかけを見たものである。中規模法人や小規模法人では、「先代経営者の引退」をきっかけとして事業を引き継いでいる一方、個人事業者では 59.9%が「先代経営者の死去」や「先代経営者の体調悪化」をきっかけに事業を引き継いでいる。こうした割合は、中規模法人や小規模法人でも一定割合おり、事業承継についてネガティブな印象を持つ背景と考えられる。

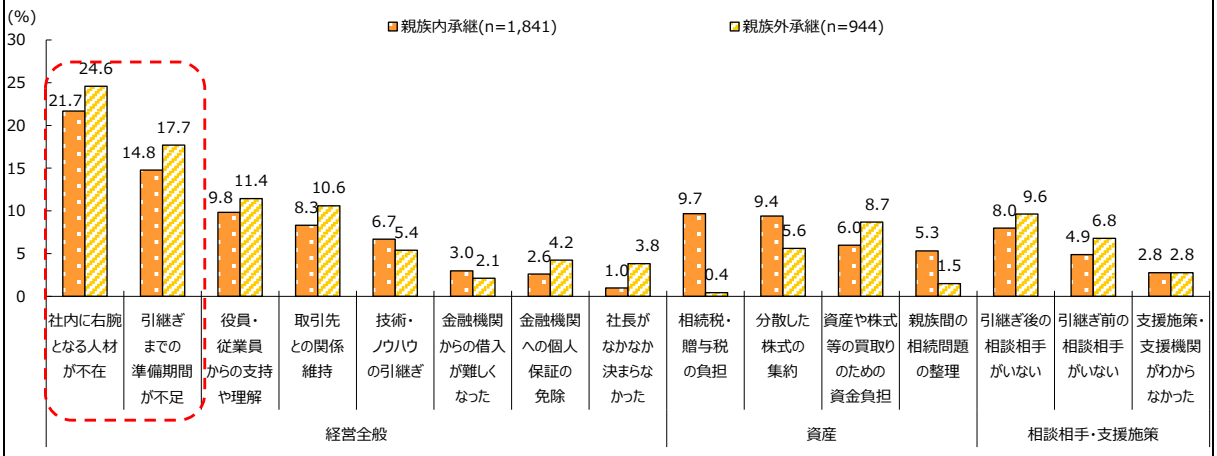
コラム2-2-1①図 組織形態別に見た、事業を引き継いだきっかけ



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。
2.2代目以降の経営者と回答した者を集計している。

次に、コラム 2-2-1②図は、中規模法人について、事業を引き継いだ際に問題となったことを親族内外承継の別に見たものである。経営全般に関しては、「社内に右腕となる人材が不在」、「引継ぎまでの準備期間が不足」が上位になっており、親族内承継に比べて、親族外承継で割合が高くなっていることが分かる。資産面に関して見ると、親族内承継では「相続税・贈与税の負担」と回答する割合が高い一方、親族外承継では「資産や株式等の買取りのための資金負担」と回答する割合が高い。

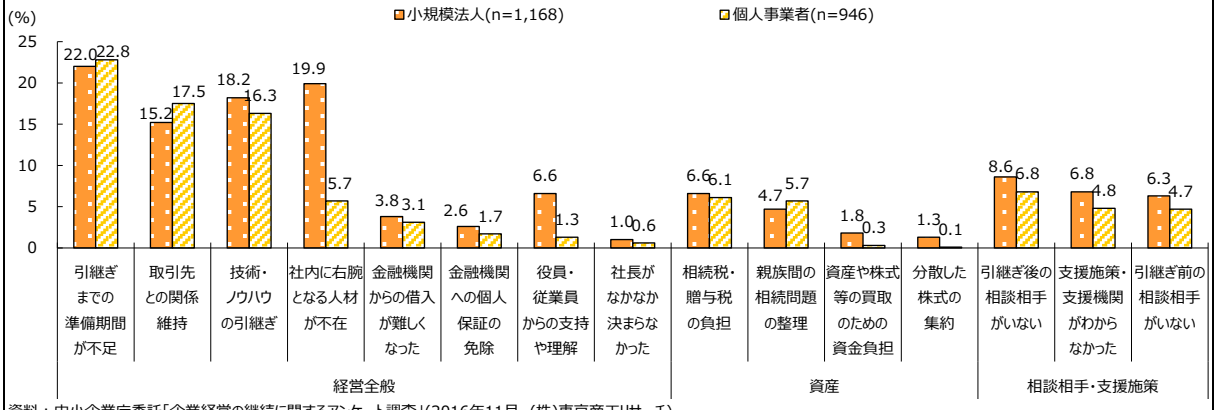
コラム2-2-1②図 事業を引き継いだ際に問題となったこと(中規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.2代目以降の経営者と回答した者を集計している。
3.ここでいう親族内承継とは、先代経営者との関係について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外承継とは、先代経営者との関係について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」と回答した者をいう。先代経営者との関係について「その他」と回答した者を除外して集計している。
4.「その他」、「特にない」の項目は表示していない。

次に、コラム 2-2-1③図は、小規模法人と個人事業者について事業を引き継いだ際に問題となったことを見たものである。経営全般に関しては、「引継ぎまでの準備期間が不足」、「取引先との関係維持」、「技術・ノウハウ等の引継ぎ」が上位になっている。小規模法人については、個人事業者に比べると、「社内に右腕となる人材が不在」と回答する割合が高くなっている。

コラム2-2-1③図 事業を引き継いだ際に問題となったこと(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「その他」、「特にない」は表示していない。
3.2代目以降の経営者について集計している。

以上を踏まえると、事業を引き継いだ際に問題となったこととして、準備期間不足や社内に右腕となる人材がいないことを挙げる中小企業・小規模事業者が多い。経営を譲る側の経営者が、承継には時間がかかることを認識し、実際に後継者に経営を引き継ぐ前から、計画的に引継ぎに向けた社内体制の整備や人材育成を進めることが、円滑な事業承継の実現につながるといえる。

【コラム 2-2-2　事業承継に関する各種施策】

本コラムでは、円滑な事業承継を実現するために活用できる事業承継支援策について、それぞれ概略を紹介する。

【経営承継円滑化法に基づく総合的支援】

●遺留分に関する民法の特例

一定の要件を満たす後継者（親族外も対象）が、遺留分権利者全員との書面による合意及び所要の手続（経済産業大臣の確認、家庭裁判所の許可）を経ることにより、以下の民法の特例の適用を受けることができる。

①生前贈与株式について、遺留分を算定するための財産の価額から算入除外

贈与株式を遺留分減殺請求の対象外とすることで、相続に伴う株式分散を未然に防止できる。

②生前贈与株式の評価額をあらかじめ固定

後継者の貢献による株式価値上昇分について、遺留分を算定するための財産の価額に算入しないとすることで、企業価値の向上を心配することなく経営に集中できる。

●金融支援

事業承継に伴う資金需要（自社株式の買取資金や納税資金等）や信用力低下により経営に支障が生じている場合、都道府県知事の認定を前提として、①信用保証枠の実質的な拡大、②（株）日本政策金融公庫等による代表者個人に対する貸付けを利用できる。

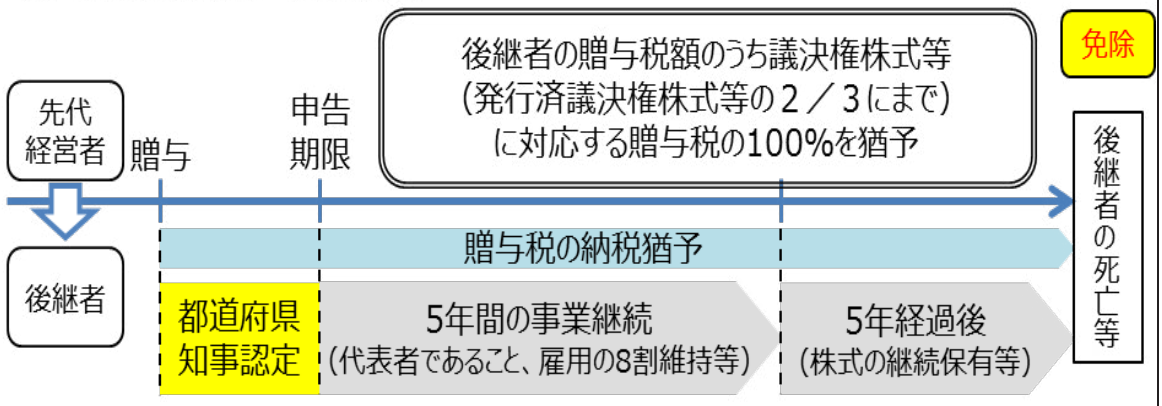
●事業承継税制

後継者が贈与・相続により先代経営者から取得した非上場株式等につき、経営承継円滑化法に係る都道府県知事の認定を受け、その後も引き続き一定の要件を満たす場合、贈与税・相続税のうち、その株式等に係る課税価格に対応する部分（贈与税は 100%、相続税は 80%）の納税が猶予される（ただし、贈与・相続前から後継者が既に保有していた議決権株式を含め発行済完全議決権株式総数の 2/3 に達するまでの部分に限る）。その後、後継者が死亡した場合等には、猶予税額が免除される（コラム 2-2-2 図）。

2017 年度より、雇用要件（従業員数について 5 年間で平均 8 割を維持）につき、従業員 5 人未満の企業が従業員 1 人減った場合でも適用を受けられるよう見直し。また、災害や主要取引先の倒産等の場合には雇用要件を弾力化する。さらに、相続時精算課税制度との併用が認められるようになり、贈与税の納税猶予の取消時の納税

負担が軽減される。

コラム2-2-2図 事業承継税制の概要



※相続の場合も基本的に同様（相続税の80%を猶予）

【事業承継を契機とした成長を目指す】

●事業承継補助金

事業承継（事業再生を伴うものを含む）を契機として、①経営革新等に取り組む中小企業、②事業転換に挑戦する中小企業に対し、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要な経費を支援（補助上限①200 万円、②500 万円、補助率 2/3）する。

【参考】事業承継ガイドライン

(1) 事業承継に向けた早期・計画的な取組の重要性（事業承継診断の導入）
(2) 事業承継に向けた 5 ステップの提示
(3) 地域における事業承継を支援する体制の強化

を主な内容とする事業承継ガイドラインを策定。上記の他、事業承継の全体像や留意点、課題への対応策等を示す。

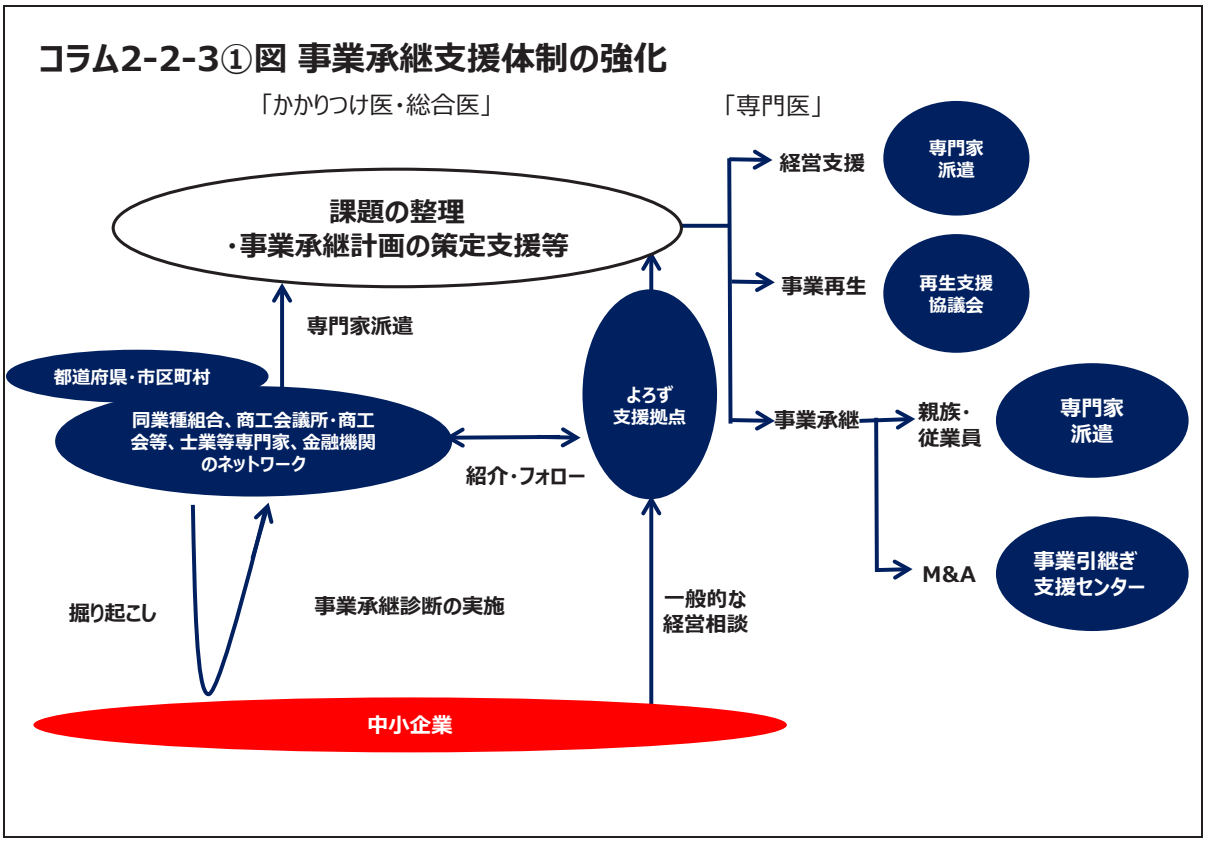
（中小企業庁ホームページ→財務サポート→事業承継）

【コラム 2-2-3　地域での事業承継支援体制の強化】

●事業承継ネットワーク

都道府県を中心として、商工会・商工会議所、公認会計士や税理士等の士業専門家、金融機関等の様々な支援機関から構成される「事業承継ネットワーク」を構築する（コラム 2-2-3①図）。また、「事業承継診断」（コラム 2-2-3②図）等を活用して支援機関による事業承継ニーズの掘り起こしを行うとともに、具体的な課題に応じて適切な支援機関への取り次ぎ等を実施することで、課題解決まで切れ目のない支援が受けられる体制の構築を目指す。

コラム2-2-3①図 事業承継支援体制の強化



【後継者問題を抱える方へ】

●事業引継ぎ支援センター[11]

中小企業者等の事業引継ぎや事業承継を円滑に進めるため、各都道府県に設置された「事業引継ぎ支援センター」が課題解決に向けて助言、情報提供、マッチング支援等を行う。

[11] 事業引継ぎ支援センターは、産業競争力強化法に基づき、中小企業者等の後継者マッチング等を支援するために設立された専門機関である。

コラム2-2-3②図 事業承継診断(自己診断)

事業承継自己診断チェックシート

以下の設問について、「いいえ」という回答があった方は、次ページをご覧ください。

Q1	事業計画を策定し、中長期的な目標やビジョンを設定して経営を行っていますか。	はい	いいえ
Q2	経営上の悩みや課題について、身近に相談できる専門家はいますか。	はい	いいえ

【以下の中から、当てはまる設問へお進みください】
・私には後継者がいる【子ども、親族、従業員】　・・・☆へ
・私には後継者にしたい人材がいる【子ども、親族、従業員】　・・・Q6～Q7へ
・私には後継者がいない　・・・Q8～Q9へ

☆後継者に対し将来会社を託すことを明確に伝え、後継者として事業を引継ぐ意思を確認しましたか。
※「はい」の方はQ3～Q5を回答してください。
「いいえ」の方はQ6～Q7を回答してください。

Q3	後継者に対する教育・育成、人脈や技術などの引継ぎ等の具体的な準備を進めていますか。	はい	いいえ
Q4	役員や従業員、取引先など社内外の関係者の理解や協力が得られるよう取組んでいますか。	はい	いいえ
Q5	法務面や税務面、資金面などについて将来の承継を見据えた対策を進めていますか。	はい	いいえ
Q6	後継者の正式決定や育成、ご自身の退任時期の決定など、計画的な事業承継を進めるために必要な準備期間は十分にありますか。	はい	いいえ
Q7	後継者候補に承継の意向について打診をする時期や、ご自身がまだ打診をしていない理由は明確ですか。 （後継者候補が若く、打診するには早すぎる　等）	はい	いいえ
Q8	第三者に事業を引継ぐ（企業売却・事業譲渡等）場合の相手候補先はありますか。	はい	いいえ
Q9	企業売却・事業譲渡等の進め方についてご存知ですか。	はい	いいえ

※次ページには、支援機関の紹介等を掲載

事例 2-2-1：株式会社大谷
「後継者難から社長の公募を試みた企業が、親族内承継をきっかけに次世代を見据えた組織づくりに取り組む事例」

新潟県新潟市に本社を置く株式会社大谷（従業員 600 名（本社工場 55 名、店舗販売 545 名）、資本金 1 億円）は、印章・ゴム印等の製造・販売業者である。1966 年に、大谷勝彦会長（74 歳）が当時 24 歳で同社を設立し、ショッピングモールを中心に全国 135 店舗の印章店を展開、一代で売上高業界一位の地位を築きあげた。

大谷会長は、55 歳を過ぎた頃に自身の後継者について考えるようになった。5 年後の 60 歳を目処に社長交代を行うべく、はじめに 3 人の娘に相談したが、いずれも家業を継ぐ気はないと断られ、幹部社員にも社長を継ぐ意志がある者はいなかった。そこで大谷会長が 56 歳であった 1998 年夏に、当時としては珍しく、インターネットでの社長の公募を試みた。その結果、大企業の管理職経験者や銀行支店長経験者等約 20 名の応募があり、書類選考や面談を重ねて、50 歳代の大手企業の部長経験者を、社長就任を前提とする取締役待遇で招聘した。入社後は新規事業のプロジェクトを任せ、経営者に必要な経験を積ませようと試みた。大企業経験者だけあって、プレゼンテーション能力や交渉能力は高かったものの、新規事業が軌道に乗らず、結果的に社長に就任することなく、4 年ほどで離職することとなった。

大谷会長は当時をこう振り返る。「親族経営の中小企業の社長は、金融機関への個人保証や個人資産の担保提供も必要であり、社外の第三者に経営を引き継ぐためには越えなければならないハードルがいくつもあった。このような環境下で親族外の人が社長を継ぐには相当な覚悟が必要だっただろう。」

長引く後継者難を目の当たりにし、2010 年に後継者として手を挙げたのが次女の大谷尚子社長であった。「もともと継ぐつもりはなかったが、両親が会社を切り盛りする姿を見て育ち、折に触れて父の会社が気になっていました。会社や業界のことは全くわからなかったが、従業員の生活の基盤となっているこの会社を、後継者不在を理由に廃業させるのは忍びなかった。」と大谷社長は話す。

2012 年に就任した大谷社長は、当初、社内組織が未整備であったと感じたという。「会長は創業者ということもあり、会長が指示すれば、従業員はその指示にしたがって動くという組織でした。会社を一代でここまで拡大させる、良い意味で「ワンマン経営」だったと思います。外部から招聘した社長候補の方について、従業員は「あの人は命令するばかりだった」と言います。実績がない人が会長と同じように上から命令ばかりしても、従業員はついて行きません。会長の娘といえど、私も社長経験や業界経験がなく、会長と同じやり方では組織を動かせません。だから、私は、社長が命令をしていく組織から、従業員が自ら考えて行動する組織づくりを模索しました。」大谷社長は今も、工場や店舗に出向き現場の意見に耳を傾け、従業員に問題点や改善

点を考えさせる意識改革に地道に取り組んでいる。まだまだと感じているが、一部の従業員からは意見が出るようになってきたという。「会長から引き継いできた経営理念の一つに、「お客様に喜びと満足と感動を与え続ける」というものがあります。日々お客様と接している優秀な店長や従業員の接客姿勢を見ていると、経営理念が根付いていることを感じ、私も勉強になります。製造の現場で働いている従業員も、私より問題点や改善点に気付いています。これらの声を拾い上げて、一つ一つ改善していける環境整備をすることが、私の仕事です。」と大谷社長は話す。

大谷社長は将来の事業承継についてこう述べている。「これからの会社のことを真剣に考えてくれるのは、会社で働いている従業員だと思っています。従業員から役員を登用し、その中から将来的に社長が育ってほしいと思っています。私の役目は、次の代へと経営を承継していける組織づくりをしていくことだと思います。」会社を起こし軌道に乗せて拡大させる創業社長と、会社が永く続く組織づくりをする２代目社長、求められる役割は経営者の代によって異なるのであろう。



「お客様に喜びと満足と感動を与え続ける」
経営理念と経営方針を前に大谷勝彦会長と大谷尚子社長

2. 経営の引継ぎに関する準備状況及び課題

経営を引き継ぐことは、事業承継の中でも極めて重要な要素である。先代経営者が培ってきた事業を維持・発展させ、従業員の雇用を維持し、サプライチェーンの一端を担っていくためにも、早期に後継者を選定し了承を得て、時間をかけて引き継いでいくことが重要である。

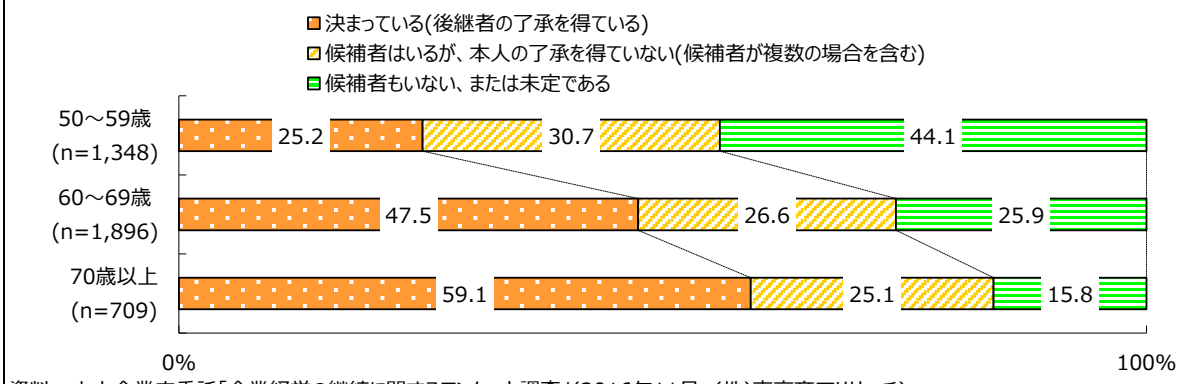
第2項では、中小企業・小規模事業者における経営の引継ぎに関する準備状況及び課題について、中規模法人と小規模事業者(小規模法人・個人事業者)に分けてそれぞれ分析していく。

① 中規模法人の経営の引継ぎ

ここからは、中規模法人向けのアンケート調査結果に基づき、中規模法人の経営の引継ぎについて見ていく。中規模法人では、第2-2-8図で見たとおり、親族以外の役員や従業員に対して、経営の引継ぎを検討する中小企業も一定割合存在することから、親族内承継と親族外の役員・従業員等に引き継ぐ際の違いにも着目していく。

はじめに、経営者の年代別に後継者の選定状況について見ていく(第2-2-32図)。後継者が決まっている経営者は、50～59歳で25.2%に過ぎないが、70歳以上になると59.1%となっている。他方で、「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を含む)」、「候補者もいない、または未定である」といった後継者の決定に至っていない経営者も70歳以上で40.9%存在する。

第2-2-32図 経営者の年代別に見た、後継者選定状況

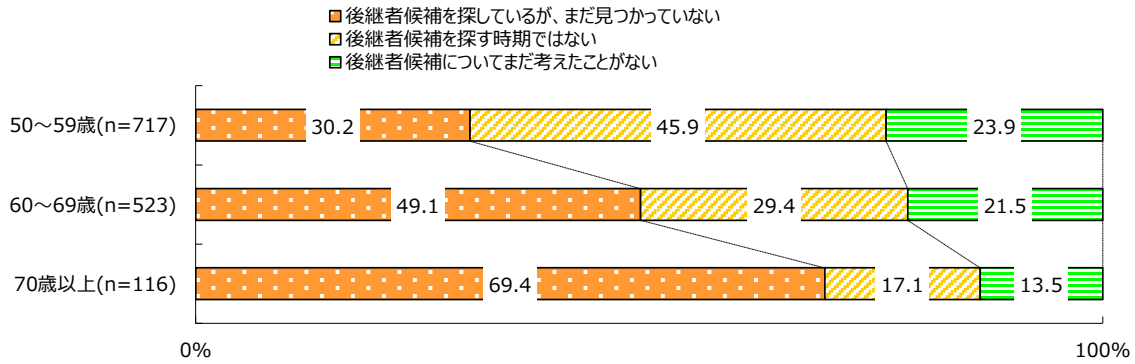


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

(注) 事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている(事業の譲渡や売却も含む)」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。

第 2-2-33 図は、「候補者もいない、または未定である」と答えた経営者に後継者候補に関する考えを聞いたものである。「後継者候補を探しているが、見つからない」と回答する経営者は、50～59 歳では 30.2%に過ぎないが、70 歳以上では 69.4%となっており、年代が上がるにつれて後継者を探している割合が高くなっている。他方で、70 歳以上でも「後継者候補についてまだ考えたことがない」とする者が 13.5%おり、高齢に至っても事業承継に向けた意識を持っていない経営者も一定割合存在している。

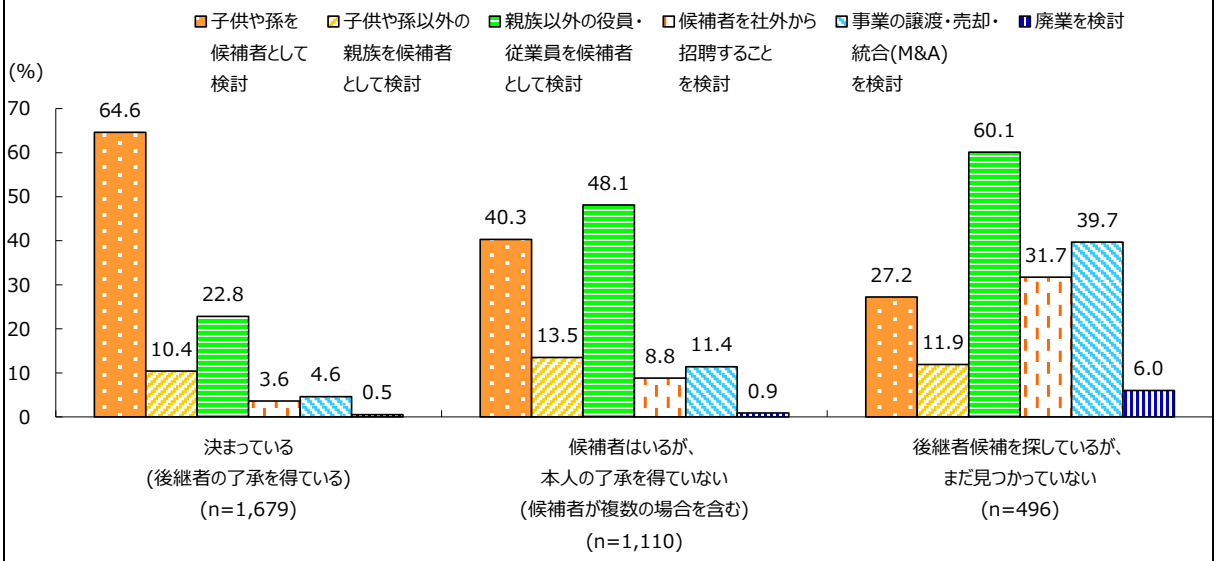
第2-2-33図 経営者の年代別に見た、後継者候補がいない企業の状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 経営を任せる後継者について「候補者もいない、または未定である」と回答した者を集計している。

次に、第 2-2-34 図は、後継者を選定する中でどのような検討を行っているかを後継者の選定状況別に見たものである。「子供や孫を候補者として検討」している割合は「決まっている(後継者の了承を得ている)」企業で高く、「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を含む)」企業で 40.3%、「後継者候補を探しているが、まだ見つからない」企業で 27.2%と低下する。他方で、「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を含む)」という企業では、親族以外の役員・従業員や社外からの招聘といった、親族外承継を検討している割合が高くなり、「後継者候補を探しているが、まだ見つからない」という企業では、それらに加えて事業の譲渡・売却・統合(M&A)を検討している割合が高くなっている。後継者決定企業では、親族を検討する段階で多くの企業が決定に至っていると推察される一方、後継者未決定企業では親族を後継者候補として検討できず、役員や従業員等親族外の候補者を検討していると推察される。

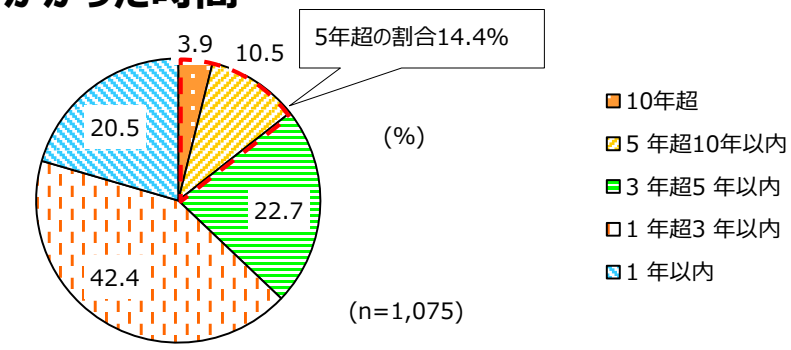
第2-2-34図 後継者選定状況別に見た、後継者選定に当たり行った検討



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、第 2-2-35 図は、後継者の選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間を見たものである。選定を始めてから了承を得るまで、おおむね 3 年以内に後継者を決定している企業が過半数であるが、5 年超を要した企業も 14.4%いる。後継者の了承を得た上で、ノウハウの継承等の後継者教育や経営者を補佐する人材の育成を行っていくことを踏まえると、早期に後継者の選定を始め、経営の引継ぎの準備に入ることが望ましいといえる。

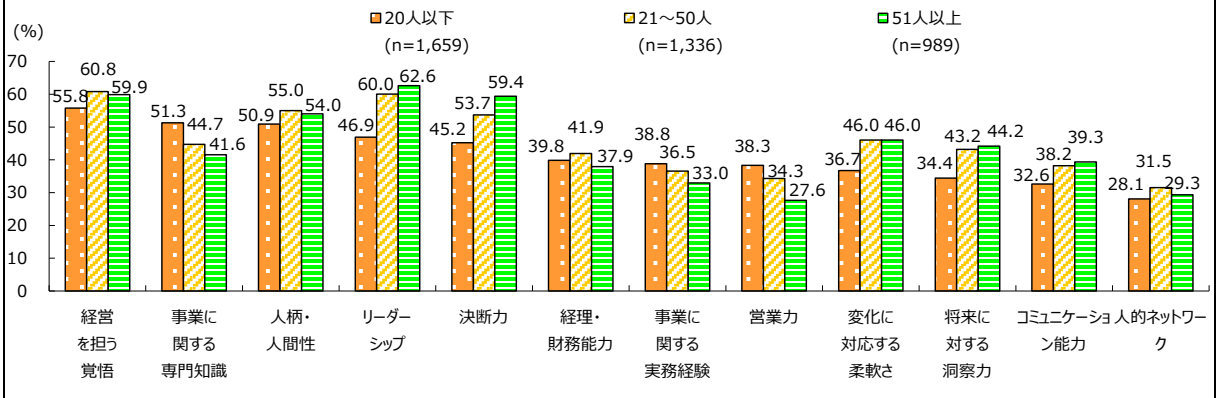
第2-2-35図 後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)」と回答した者を集計している。

ここからは、中規模法人の経営者が後継者を決定するに当たり、どのような点を重視しているかについて詳細に見ていく。はじめに、第 2-2-36 図は、経営者から見た、経営を担う後継者に求める資質・能力について、従業員規模別に見たものである。全体で見ると、「経営を担う覚悟」が最も多いが、従業員規模 51 人以上の企業では「リーダーシップ」が最も多くなっている。従業員規模によって、後継者に求められる資質に違いが見られることが分かる。

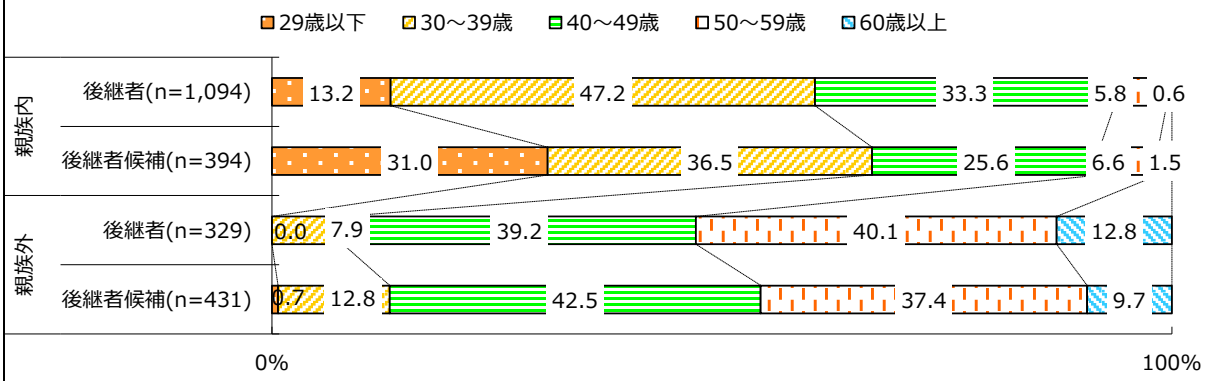
第2-2-36図 後継者に求められる資質･能力(従業員規模別)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

後継者決定に当たっては、現経営者と後継者・後継者候補との間に親族関係があるかないかによって違いが生じると考えられる。ここからは、こうした後継者の決定に至るプロセスを、後継者・後継者候補が親族内か親族外かに着目して分析していくこととする。第 2-2-37 図は、後継者・後継者候補の年齢を親族内・親族外別に見たものである。親族内承継の場合、後継者・後継者候補は「30～39 歳」の割合が最も高く、後継者候補では「29 歳以下」が 2 番目に多くなっている。他方で、親族外承継の場合は、「40～49 歳」や「50～59 歳」の後継者・後継者候補が多くなっている。親族内に引き継ぐ場合と親族外に引き継ぐ場合とで、年齢層に違いが見られる。

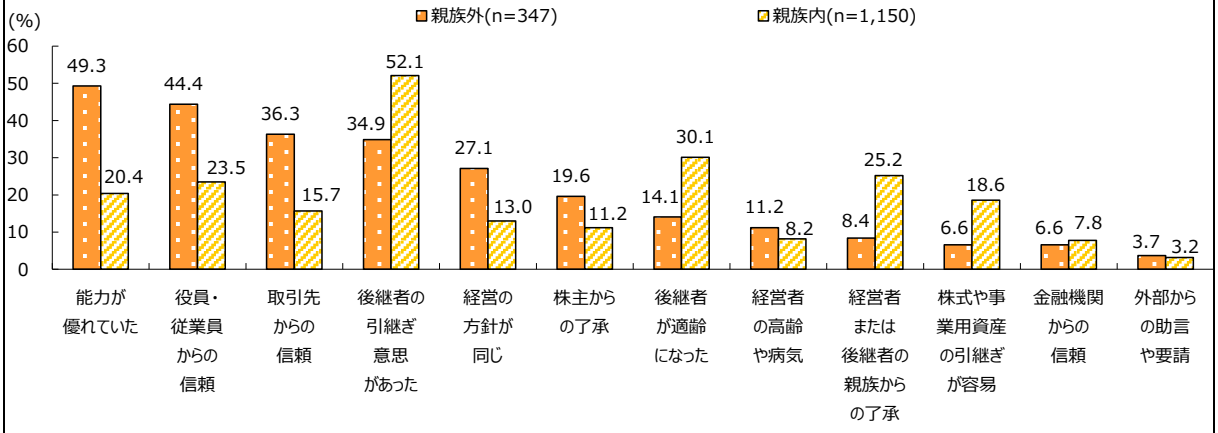
第2-2-37図 後継者･後継者候補の年齢



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

後継者に決定した理由を経営者と後継者との関係別に見ていく（第 2-2-38 図）。「後継者の引継ぎ意思があった」は親族内・親族外に共通して上位となっているものの、親族内を後継者とする場合は、親族外を後継者とする場合に比べて、「後継者が適齢になった」、「経営者または後継者の親族の了承」を重視している。他方で、親族外を後継者とする場合は、「能力が優れていた」、「役員・従業員からの信頼」、「取引先からの信頼」といった後継者の能力・資質や周囲からの信頼を重視していることが分かる。

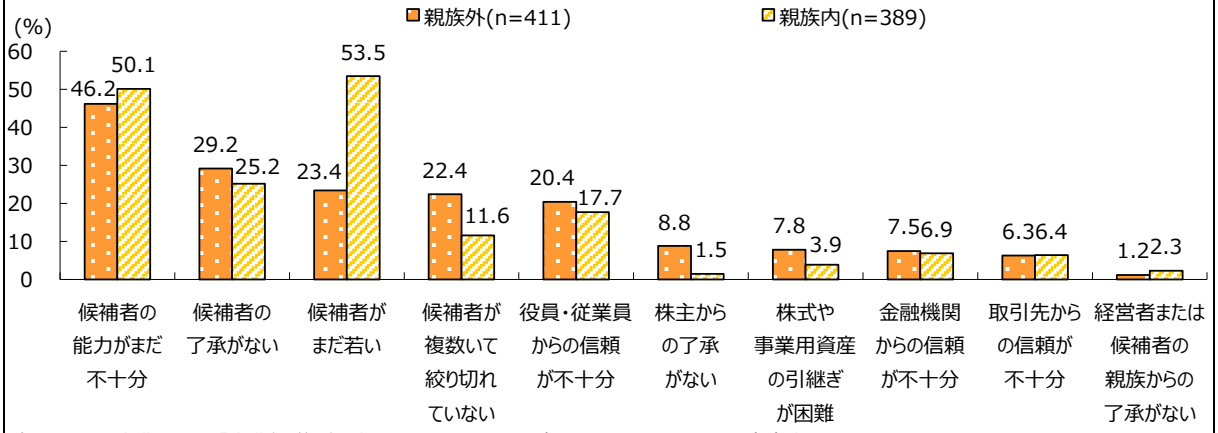
第2-2-38図 後継者を決定した理由(親族内･親族外)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう親族内とは、後継者について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。
また、ここでいう親族外とは、後継者について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

次に、後継者候補がいるが、後継者の決定に至らない理由を親族内・親族外別に見ていく（第 2-2-39 図）。「候補者の能力がまだ不十分」、「候補者の了承がない」は共通して上位となっているものの、親族内を後継者候補とする場合は、「候補者がまだ若い」と回答する者が 53.5%と最も多く、親族外を候補者とする者よりも重視している。

第2-2-39図 後継者決定に至らない理由(親族内･親族外)

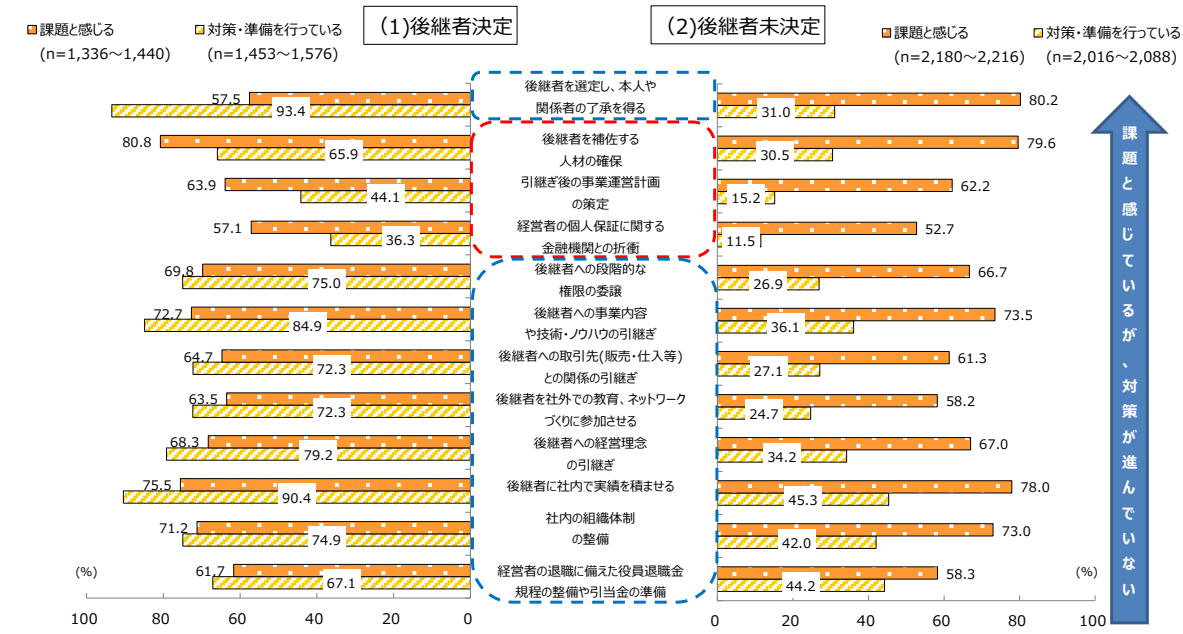


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう親族内とは、後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

後継者を決定した理由と後継者決定に至らない理由について見てきたが、親族内を後継者とする場合、「後継者が適齢になった」や「候補者がまだ若い」などの年齢を重んじる割合が高く、親族内承継では後継者となる上で「適齢」となるタイミングがあると思われる。この点は、第 2-2-37 図において、後継者候補の年齢に比べて、後継者の年齢が高くなっていることと整合的である。

ここからは、後継者決定企業と後継者未決定企業との違いに着目して、経営を引き継ぐ上での課題と対策・準備状況を見ていく。第 2-2-40 図は、後継者に経営を引き継ぐ上での課題と対策・準備状況について見たものである。後継者未決定企業においては、「後継者を選定し、本人や関係者の了承を得る」が最も課題と感じており、対策・準備をしている割合との差が大きくなっている。他方で、「後継者を補佐する人材の確保」、「引継ぎ後の事業運営計画の策定」、「経営者の個人保証に関する金融機関との折衝」については、後継者決定・未決定企業共に課題と感じているが、対策・準備を行っている割合は低い。後継者が決まっていない企業では、はじめに後継者の選定や了承を得ることが重要であるが、後継者を補佐する人材の確保や経営者の個人保証に関して金融機関と対話をすることは、時間がかかることであるため、後継者の確保と同時に、将来の経営の引継ぎを見越して、計画的に必要な対策・準備を講じていくことが必要である。

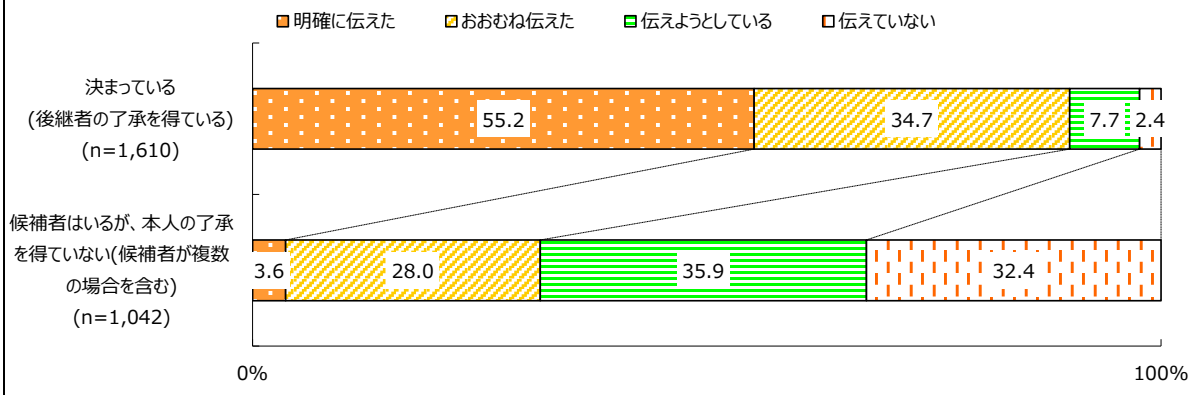
第2-2-40図 経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況(後継者決定・未決定)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。
3.後継者未決定企業の「課題と感じる」と回答した割合と「対策・準備を行っている」と回答した割合との差分が大きいものから表示している。

後継者候補の了承を得る上では、はじめに、後継者候補に経営を譲る意思を伝えることとなる。第 2-2-41 図は、こうした経営を譲る意思の伝達状況について見たものである。後継者決定に至っていない企業では、譲る意思の伝達ができていない企業が多い。したがって、現経営者がしっかりと後継者に対して経営を譲る意思を伝える努力が重要である。

第2-2-41図 後継者・後継者候補への引継ぎ意思の伝達

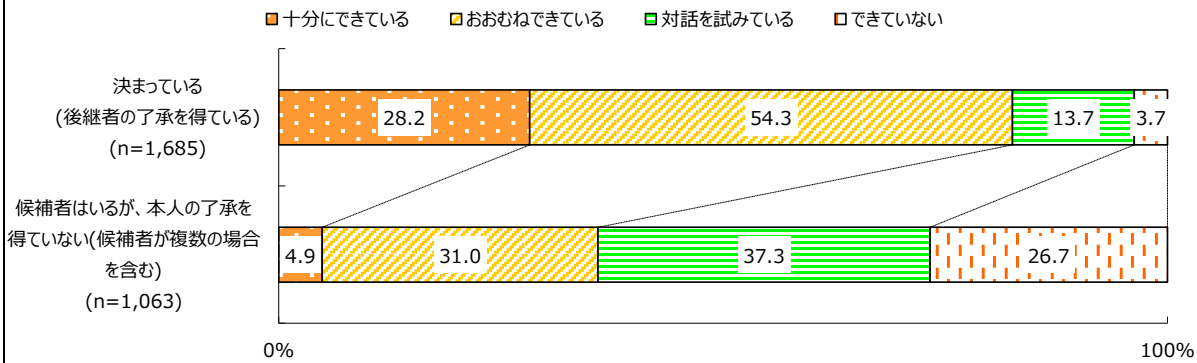


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

続いて、後継者・後継者候補との対話について見ていく。後継者・後継者候補との対話とは、知的資産を伝承したり、経営を譲る意思を後継者に伝え後継者の了承を得たりするために、事業や経営に関して日常的に行う会話のことである。知的資産とは、第 2-2-1 図で見たとおり、技術、技能、知的財産(特許・ブランド等)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークといった目に見えにくい無形の資産を指し、会社の「強み」や「価値の源泉」となっているものである。こうした知的資産を次世代に承継していくことが事業を維持・発展させる上でも欠かせない。また、後継者・後継者候補が経営を引き継ぐ意思を形成する上でも、経営者が後継者・後継者候補と日頃から対話を重ねておくことが必要である。

はじめに、後継者・後継者候補との対話状況について確認する。第 2-2-42 図によると、後継者決定企業では、後継者の決定に至っていない企業に比べ、対話ができている割合が高いことが分かる。

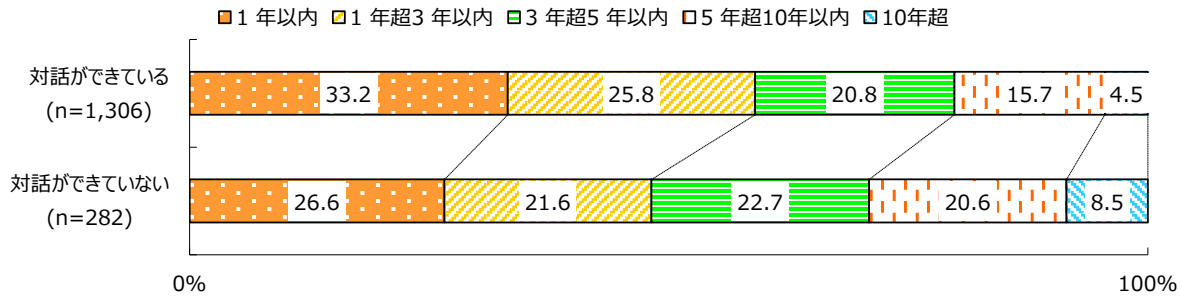
第2-2-42図 後継者選定状況別に見た、後継者・後継者候補との対話状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)。

次に、こうした後継者との対話の効果について見ていく。第 2-2-43 図は、後継者決定企業について、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間を対話状況別に見たものである。対話ができている企業では、対話ができていない企業に比べて、選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間が短い傾向が見て取れる。後継者との対話ができている企業ほどスムーズに後継者の了承が得られていると推察される。

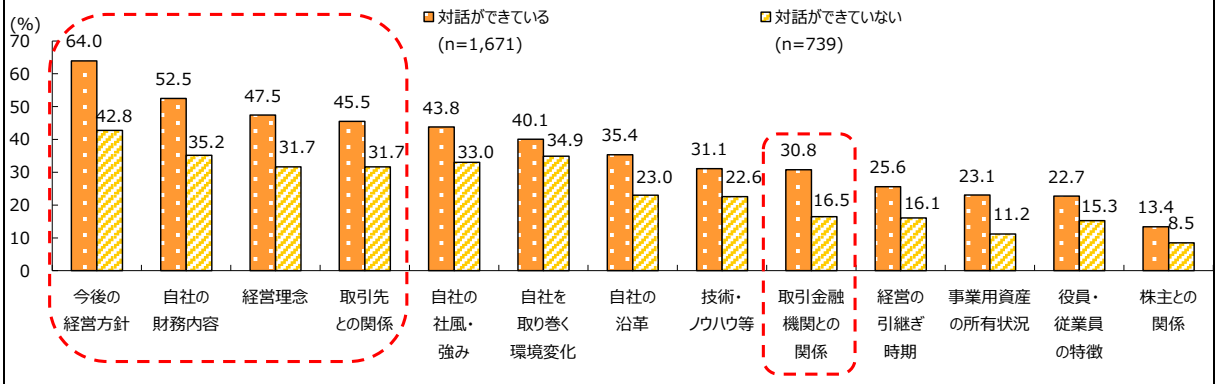
第2-2-43図 対話状況別に見た、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)」と回答した者を集計している。
2.ここでいう「対話ができている」とは、後継者との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができていない」とは、後継者との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。

次に、後継者・後継者候補との間で対話されている事項を確認する。第 2-2-44 図は、後継者・後継者候補と対話している事項について対話状況別に見たものである。対話がされている項目は、「今後の経営方針」が最も多く、「自社の財務内容」、「経営理念」、「取引先との関係」が続く。他方で、対話ができている企業と対話ができていない企業との間で差が大きい項目としては、これらに加えて、「取引金融機関との関係」が挙げられる。

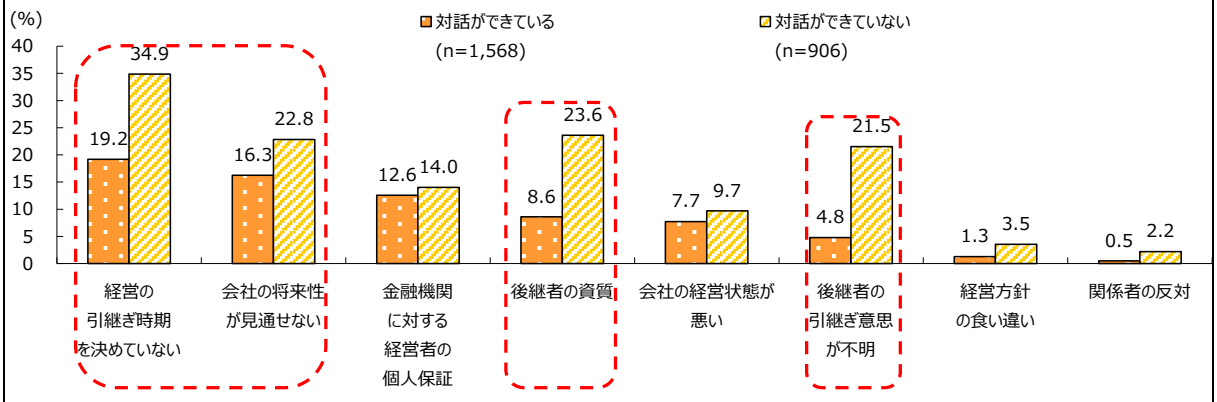
第2-2-44図 対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話している事項



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.経営を任せる後継者について「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を含む)」と回答した者を集計している。
3.ここでいう「対話ができている」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができていない」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。
4.「その他」の項目は表示していない。

また、後継者・後継者候補と対話する上での障害について対話状況別に見たものが第 2-2-45 図である。「対話ができていない」企業に着目すると、「経営の引継ぎ時期を決めていない」が最も多く、「後継者の引継ぎ意思が不明」や「後継者の資質」が続いている。他方で、共通する項目としては「金融機関に対する経営者の個人保証」が挙げられる。対話ができていない企業では、資質や引継ぎ意思等を挙げる後継者側の問題もある一方で、「経営の引継ぎ時期を決めていない」といった、現経営者側の課題もあり、時期を明確化した計画的な事業承継を進めることが重要である。

第2-2-45図 対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話する上での障害

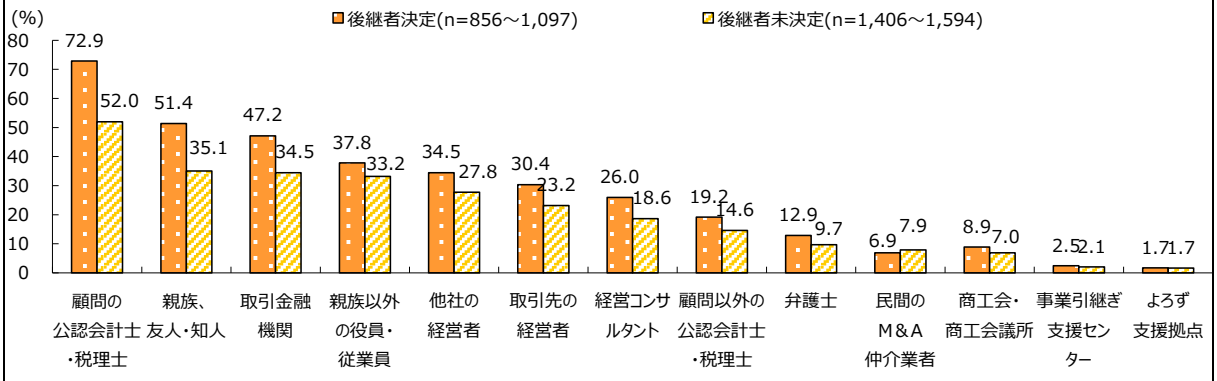


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない(候補者が複数の場合を含む)」と回答した者を集計している。
3.ここでいう「対話ができている」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができていない」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。
4.「その他」、「特にない」の項目は表示していない。

以上を踏まえると、後継者・後継者候補に対して明確に経営を譲る意思を伝え、後継者との対話ができている企業ほどスムーズに後継者の了承を得ることができている。経営を担うことは後継者の人生にとっても大きな決断である。親族であっても、暗黙の了解や「継いでくれるはず」との思い込みで、経営者と後継者・後継者候補との間でコミュニケーション不足や齟齬があると事業承継の円滑な実施に差し障りかねない。従業員や役員等の親族以外に経営を任せる場合は、引継ぎ意思の確認や、後継者・後継者候補の親族の了承も必要であり、より丁寧な対話が求められる。

ここまでは、現経営者と後継者との間の関係に着目してきたが、経営の引継ぎは、経営における様々な課題と関連するものであり、周囲からの助言を受けることが円滑な経営の引継ぎのためには重要である。第 2-2-46 図は、後継者決定・未決定別に事業の承継に関する過去の相談相手を見たものである。総じて、後継者が決定している企業の方が、周囲への相談を行っており、相談相手に着目すると、「顧問の公認会計士・税理士」が最も多く、「親族、友人・知人」、「取引金融機関」が続いている。

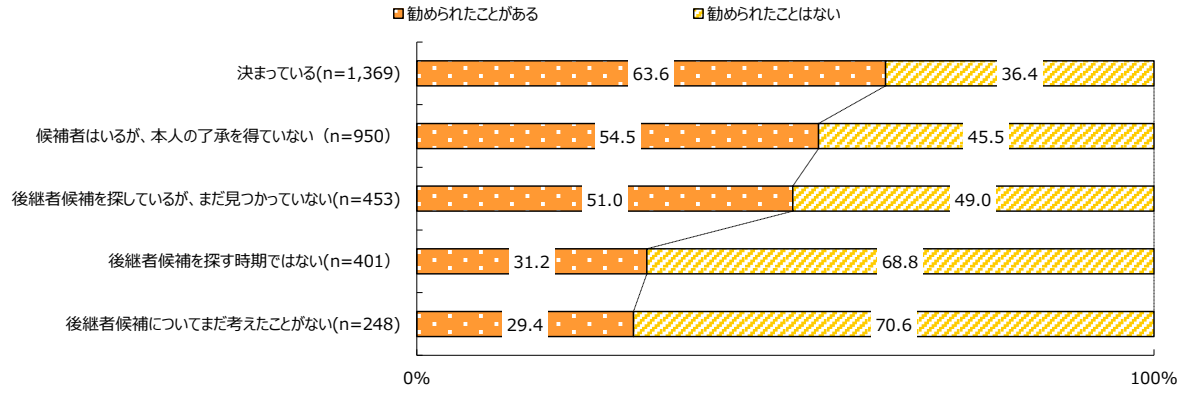
第2-2-46図 事業の承継に関する過去の相談相手(後継者決定・未決定)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
3.それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

ここで、後継者の選定状況別に経営や資産の引継ぎの準備を周囲から勧められた割合について見たものが第 2-2-47 図である。後継者選定が進んでいる企業ほど、周囲から「勧められたことがある」との回答割合が高くなっている。他方で、「後継者候補を探す時期ではない」、「後継者候補についてまだ考えたことがない」といった、早期に経営や資産の引継ぎに関する意識を持っていない経営者に対しては、周囲が早期に働きかけを行っていくことが有効である。

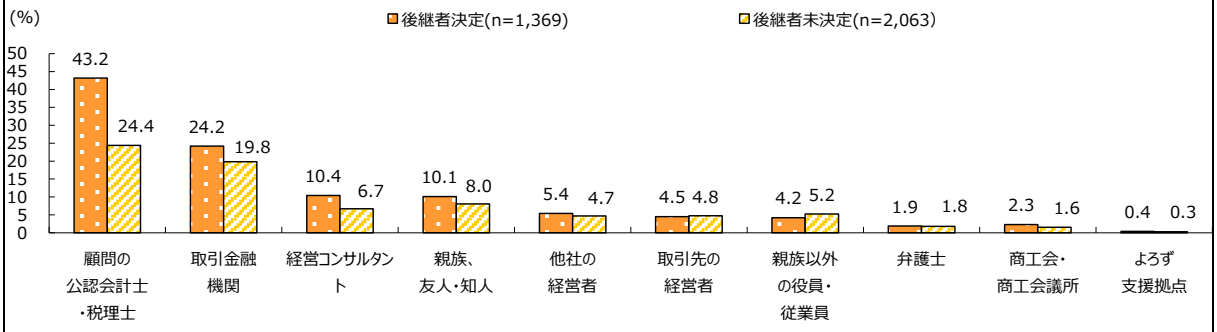
第2-2-47図 後継者選定状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

第 2-2-48 図は、こうした経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手を後継者決定・未決定別に見たものである。後継者が決定している企業では、「顧問の公認会計士・税理士」や「取引金融機関」等の周囲から経営や資産の引継ぎの準備を勧められていることが見て取れる。こうした公認会計士・税理士、金融機関等の中小企業にとって身近な存在から、後継者が決まっていない経営者に対して、事業承継の準備を始めるよう、働きかけていくことが期待される。

第2-2-48図 経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手(後継者決定・未決定)



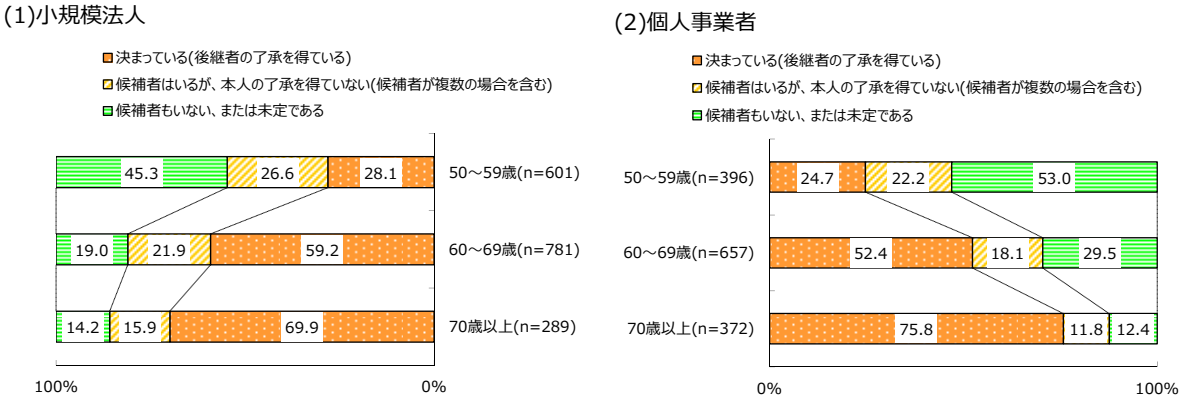
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
3.「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

② 小規模事業者の経営の引継ぎ

ここからは、小規模事業者向けのアンケート結果に基づき、小規模事業者の経営の引継ぎについて見ていく。ここでは、特に小規模法人と個人事業者との違いにも着目して分析を進める。

はじめに、第 2-2-49 図は経営者の年代別に、後継者の選定状況を見たものである。後継者が決まっている割合は、50～59 歳では 3 割に満たないものの、60～69 歳では 50%を超え、70 歳以上になるとおおむね 7 割の小規模事業者で後継者が決定している。他方で、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない」、「候補者もいない、または未定である」といった後継者が決定に至っていない 70 歳以上の経営者は中規模法人の 40.9%より少ないものの、小規模法人で 30.1%、個人事業者 24.2%存在する。

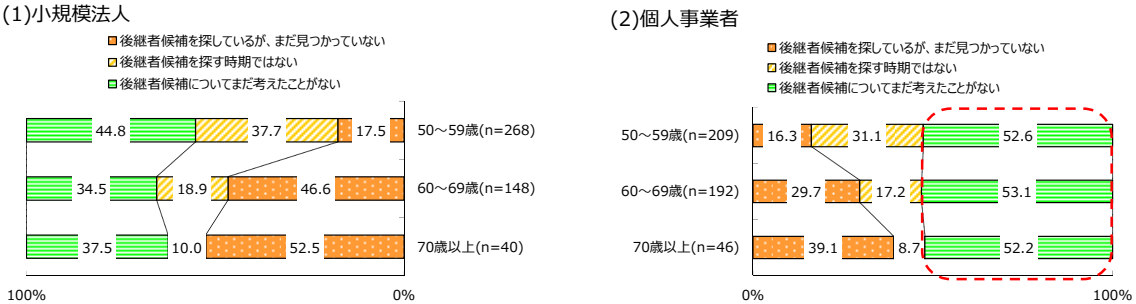
第2-2-49図 経営者の年代別に見た、後継者の選定状況(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている(事業の譲渡や売却も含む)」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。

第 2-2-50 図は、「候補者もいない、または未定である」と答えた小規模事業者の、後継者候補に関する考えを聞いたものである。「後継者候補を探しているが、見つからない」と回答する経営者は、経営者の年代が上がるにつれて増えているが、個人事業者では、70 歳以上でも「後継者について考えたことがない」と回答する割合が 5 割を超えている。こうした経営者については、早期に事業承継に向けた意識を持つ必要があるといえる。

第2-2-50図 経営者の年代別に見た、後継者候補がいない企業の状況(小規模法人・個人事業者)

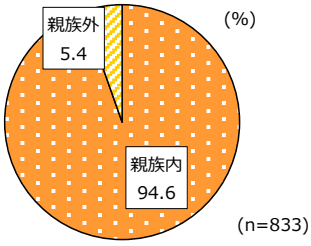


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 経営を任せる後継者について「候補者もいない、または未定である」と回答した者を集計している。

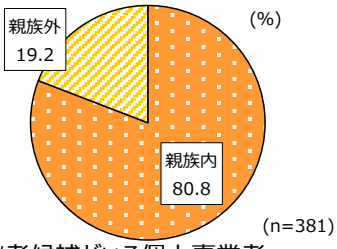
次に、第 2-2-51 図は、親族内・親族外承継の割合を後継者決定状況別に見たものである。後継者が決定している小規模事業者のうち、親族外承継の割合は小規模法人で 5.4%、個人事業者で 2.8%に過ぎない。後継者候補がいる小規模事業者の場合でも、親族外承継の割合は小規模法人で 19.2%、個人事業者で 10.9%である。後継者候補として親族外の人物を検討している小規模事業者は一定割合存在するものの、実際には親族外承継の割合は低く、小規模事業者での親族外承継の難しさがうかがえる。

第2-2-51図 後継者決定状況別に見た、親族内･親族外承継の割合
(小規模法人･個人事業者)

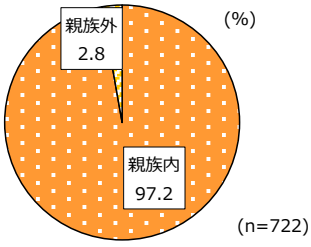
(1)後継者が決定している小規模法人



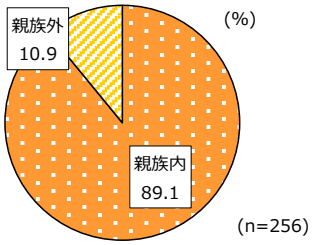
(2)後継者候補がいる小規模法人



(3)後継者が決定している個人事業者



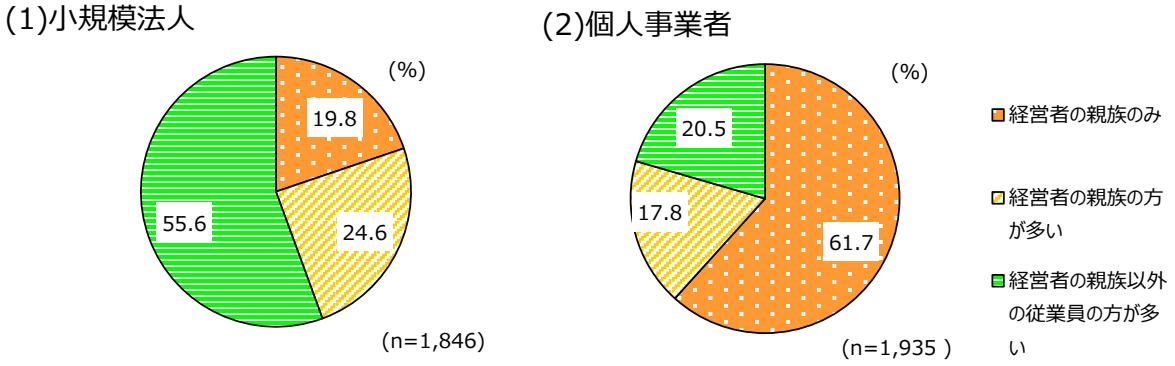
(4)後継者候補がいる個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)」、「候補者もいない、または未定である」と回答した者を集計している。
2.ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

小規模事業者で親族内承継を検討する割合が高い背景として、第 2-2-52 図は、組織形態別に従業員構成を見たものである。小規模法人では、約 4 割が経営者の親族を中心とする家族経営であり、個人事業者では、約 8 割が家族経営である。こうした家族経営の企業において、後継者として従業員や外部の人材を登用することが難しいと推察される。

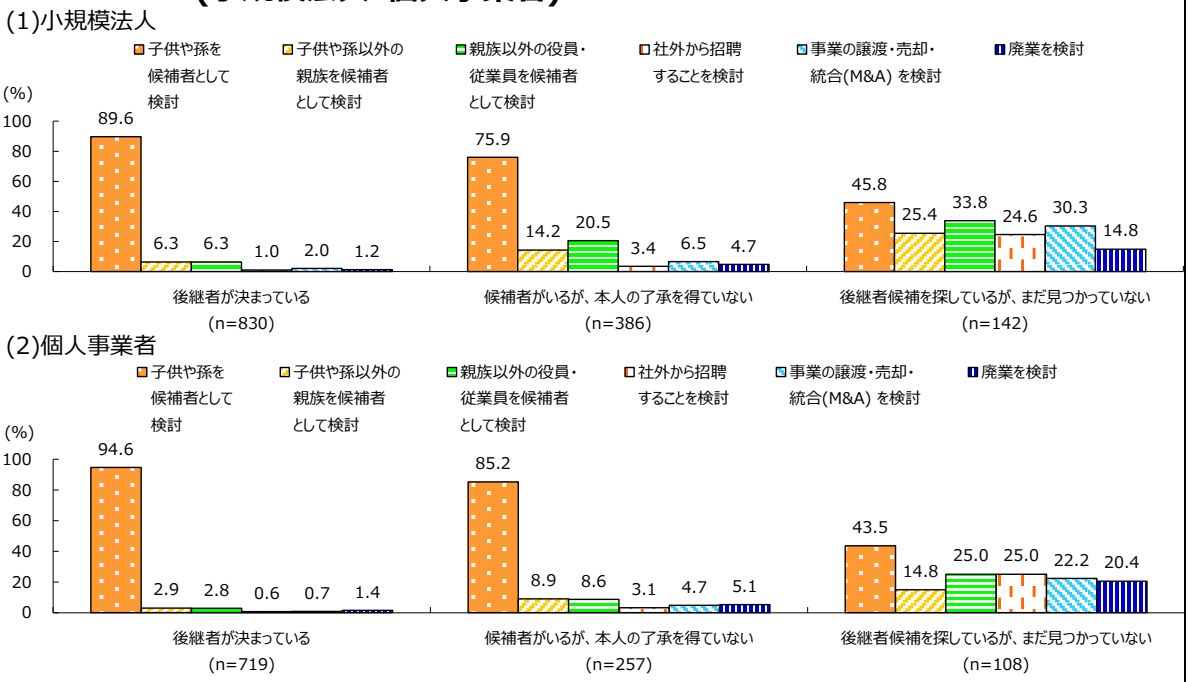
第2-2-52図 組織形態別に見た、従業員構成



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

次に、後継者選定に当たり、小規模事業者が行っている検討について見ていく。第2-2-53 図は、後継者選定に当たり行った検討を後継者選定状況別に見たものである。「後継者が決まっている」と回答した企業では、子供や孫を候補者として検討していた割合が高く、「後継者候補を探しているが、まだ見つかっていない」と回答している企業では、親族以外の役員・従業員だけでなく、社外からの招聘や事業の譲渡・売却・統合(M&A)を検討している割合が高くなっている。

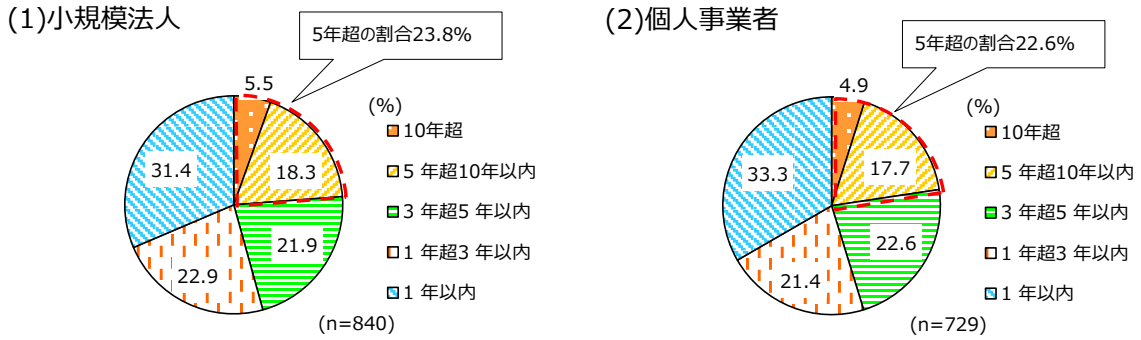
第2-2-53図 後継者選定状況別に見た、後継者選定に当たり行った検討 (小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 2-2-54 図は、小規模事業者について、後継者の選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間について見たものである。おおむね 3 年以内に決定する企業が過半であるが、5 年超を要した企業も小規模法人で 23.8%、個人事業者で 22.6%いる。後継者の了承を得た上で、後継者教育やノウハウ等の継承に要する時間を踏まえると、早期に後継者の選定を始めることが望ましいといえる。

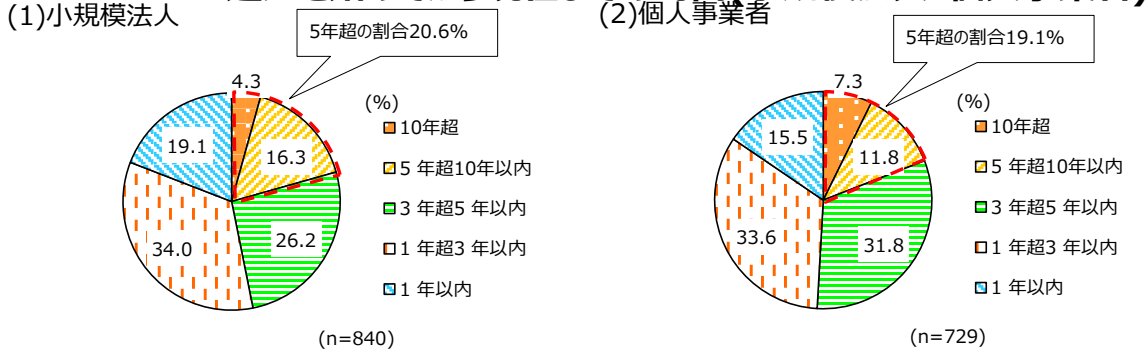
第2-2-54図 後継者決定企業が、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)」と回答した者を集計している。

第 2-2-55 図は、「後継者候補を探しているが、まだ見つかっていない」と回答した企業が、選定を始めてから現在までどれくらいの時間がかかっているかについて見たものである。小規模法人で 20.6%、個人事業者で 19.1%が後継者候補を探し始めてから 5 年超経っても後継者候補が見つかっておらず、後継者の確保が難航している小規模事業者が一定割合いることが分かる。

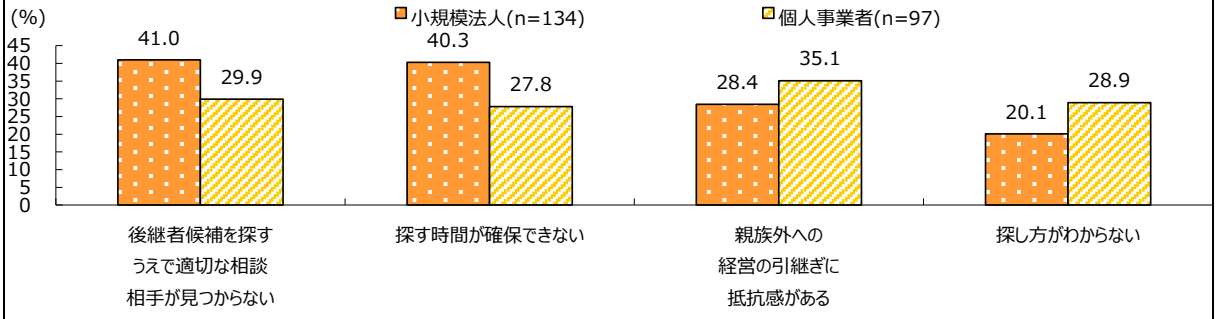
第2-2-55図 後継者候補を探しているがまだ見つからない企業が、後継者の選定を始めてから現在までの時間(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 経営を任せる後継者について「後継者候補を探しているが、まだ見つかっていない」と回答した者を集計している。

こうした「後継者候補を探しているが、まだ見つかっていない」と回答した企業の、後継者候補が見つからない理由について見たものが、第 2-2-56 図である。個人事業者では、「親族外への経営の引継ぎに抵抗感がある」が 35.1%と最も多く、小規模法人では「後継者候補を探す上で適切な相談相手が見つからない」、「探す時間が確保できない」が 4 割を超えている。小規模事業者にとっては、親族外承継への抵抗感が強く、適切な相談相手がいないことや探す時間が確保できないため、後継者探しに苦労していると見て取れる。

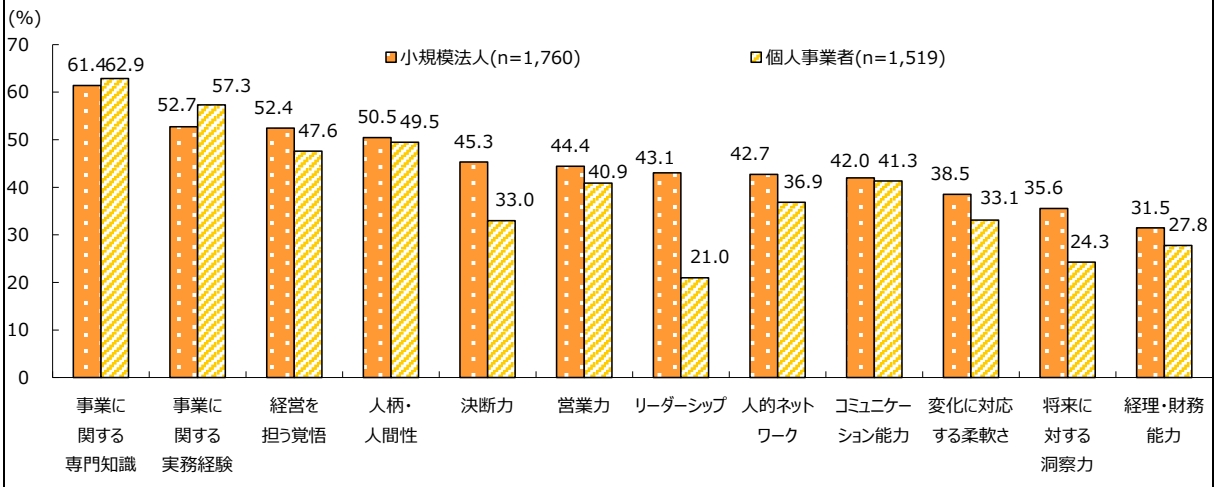
第2-2-56図 後継者候補が見つからない理由(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.経営を任せる後継者について「後継者候補を探しているが、まだ見つかっていない」と回答した者を集計している。

ここからは、小規模事業者が後継者を決定するに当たり、どのような点を重視して検討を行っているかについて詳細に見ていく。はじめに、小規模事業者の後継者に求められる資質・能力について小規模法人・個人事業者別に見ていく（第 2-2-57 図）。「事業に関する専門知識」や「事業に関する実務経験」を重視する点は共通であるが、小規模法人では個人事業者に比べ「決断力」や「リーダーシップ」を重視する傾向が見て取れる。

第2-2-57図 後継者に求められる資質・能力(小規模法人・個人事業者)

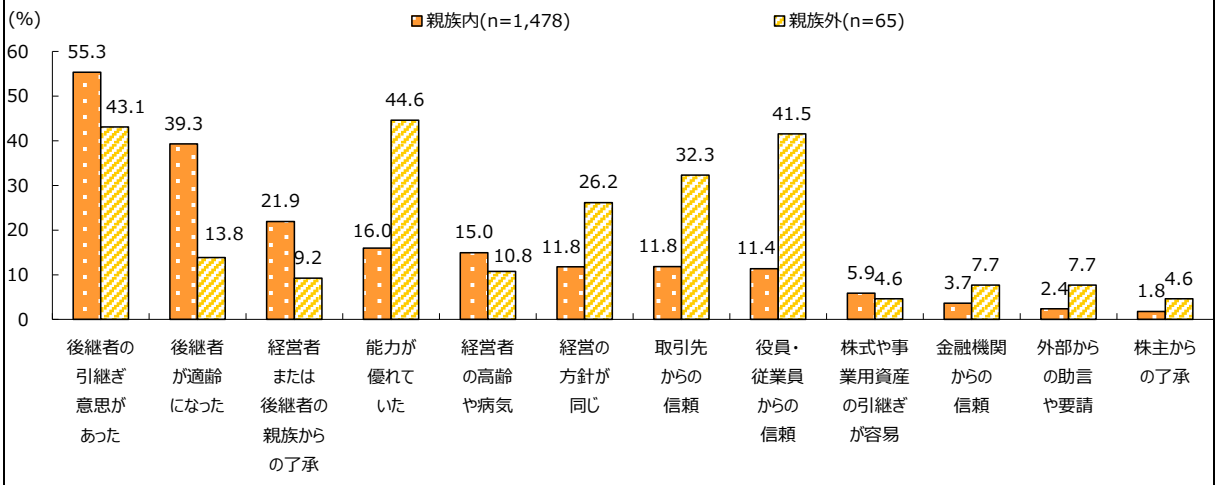


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない(候補者が複数の場合を含む)」と回答した者を集計している。

後継者決定に当たっては、現経営者と後継者・後継者候補が親族関係にあるかないかにより違いが生じると考えられるため、小規模事業者における後継者の決定に至るプロセスを、後継者・後継者候補が親族内か親族外かに着目して分析していくこととする。

はじめに、後継者との関係別に、後継者に決定した理由を見ていく（第 2-2-58 図）。「後継者の引継ぎ意思があった」は共通して重視している項目であるが、親族を後継者とする小規模事業者では、「後継者が適齢になった」や「経営者または後継者の親族の了承」を重視する一方で、親族外を後継者とする企業では、「能力が優れていた」が最も多く、「役員・従業員からの信頼」や「取引先からの信頼」等の、後継者の資質や周囲からの信頼を重視していることが分かる。

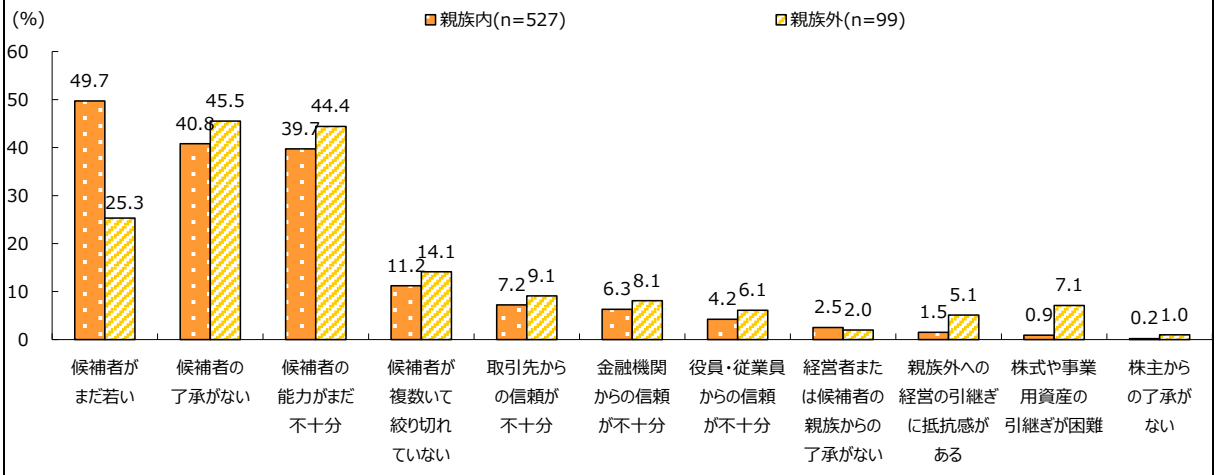
第2-2-58図 小規模事業者が後継者を決定した理由(親族内･親族外)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう親族内とは、後継者について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

次に、後継者候補がいるが、後継者の決定に至らない理由を親族内・親族外別に見ていく（第 2-2-59 図）。「候補者の了承がない」、「候補者の能力が不十分」は共通して見られるものの、親族を後継者候補とする小規模事業者では、「候補者がまだ若い」と回答するものが最も多く、親族外を後継者候補とする小規模事業者よりも候補者の年齢を重視している。

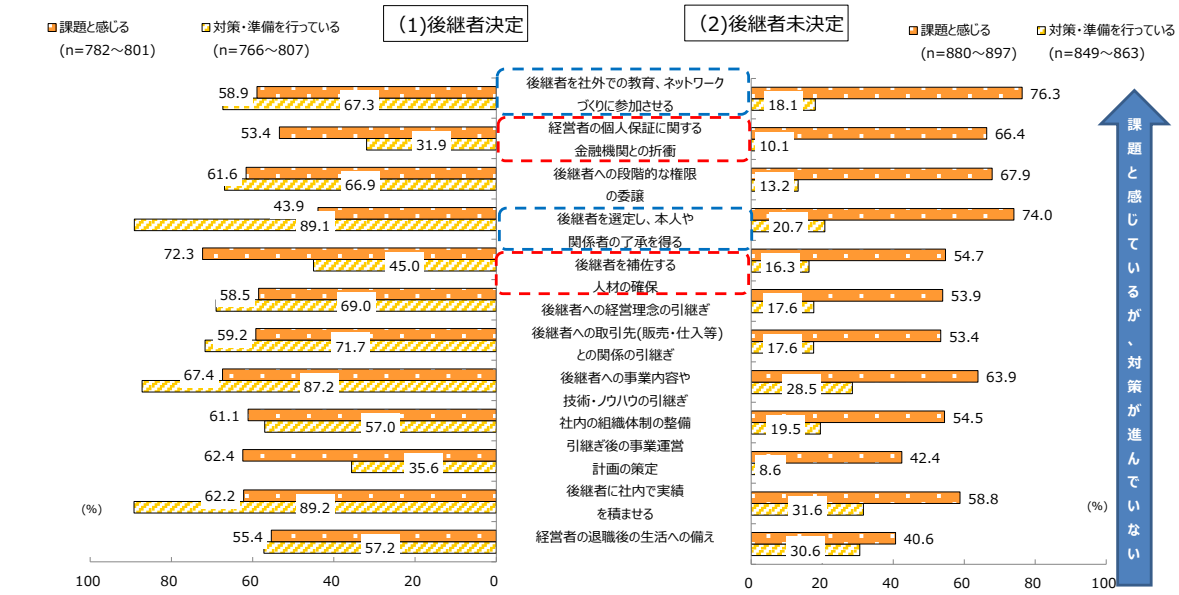
第2-2-59図 小規模事業者が後継者の決定に至らない理由(親族内･親族外)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう親族内とは、後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」 、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

ここからは、後継者決定企業と後継者未決定企業との違いに着目して、後継者に経営を引き継ぐ上での課題と対策・準備状況について見ていく。第 2-2-60 図は、小規模法人について、経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況について見たものである。後継者決定企業・未決定企業に共通する課題としては、「経営者の個人保証に関する金融機関との折衝」や「後継者を補佐する人材の確保」が挙げられ、対策・準備も遅れていることがうかがえる。他方で、後継者未決定企業に着目すると、「後継者を社外での教育、ネットワークづくりに参加させる」、「後継者を選定し、本人や関係者の了承を得る」が課題と感じられているものの、対策・準備を行っている割合が低いことが見て取れる。

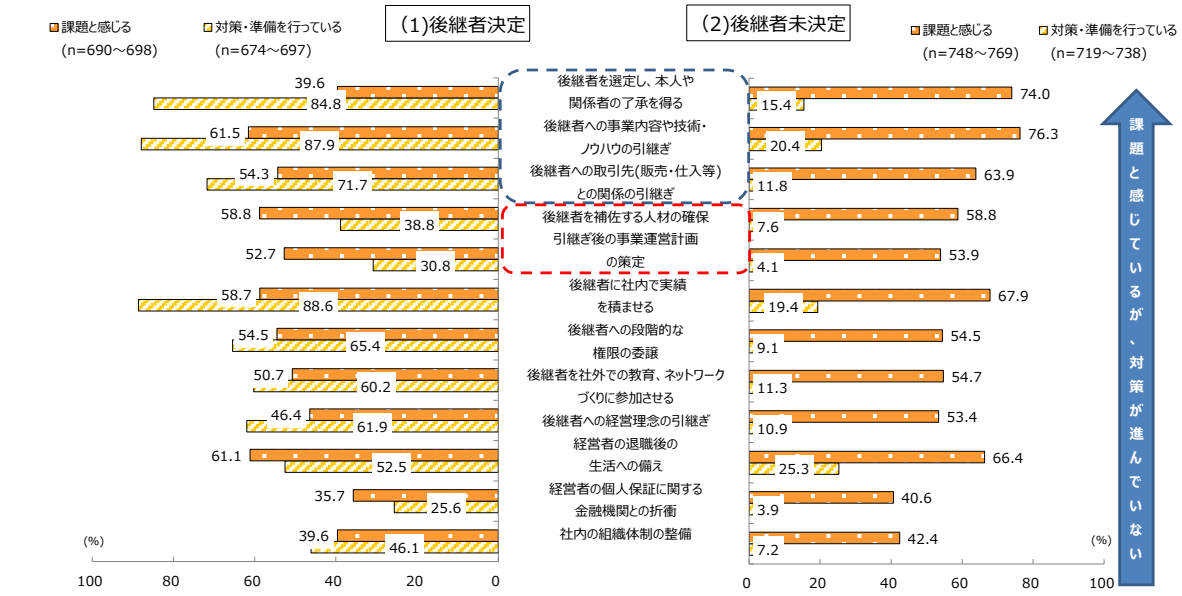
第2-2-60図 小規模法人の経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。
3.後継者未決定企業の「課題と感じる」と回答した割合と「対策・準備を行っている」と回答した割合との差分が大きいものから表示している。

第 2-2-61 図は、個人事業者について、経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況について見たものである。後継者決定・未決定企業に共通する課題としては、「後継者を補佐する人材の確保」や「引継ぎ後の事業運営計画の策定」が挙げられ、対策・準備も遅れていることがうかがえる。他方で、後継者未決定企業に着目すると、「後継者を選定し、本人や関係者の了承を得る」、「後継者への事業内容や技術・ノウハウの引継ぎ」、「後継者への取引先（販売・仕入等）との関係の引継ぎ」が課題と感じられているものの、対策・準備を行っている割合が低いことが見て取れる。

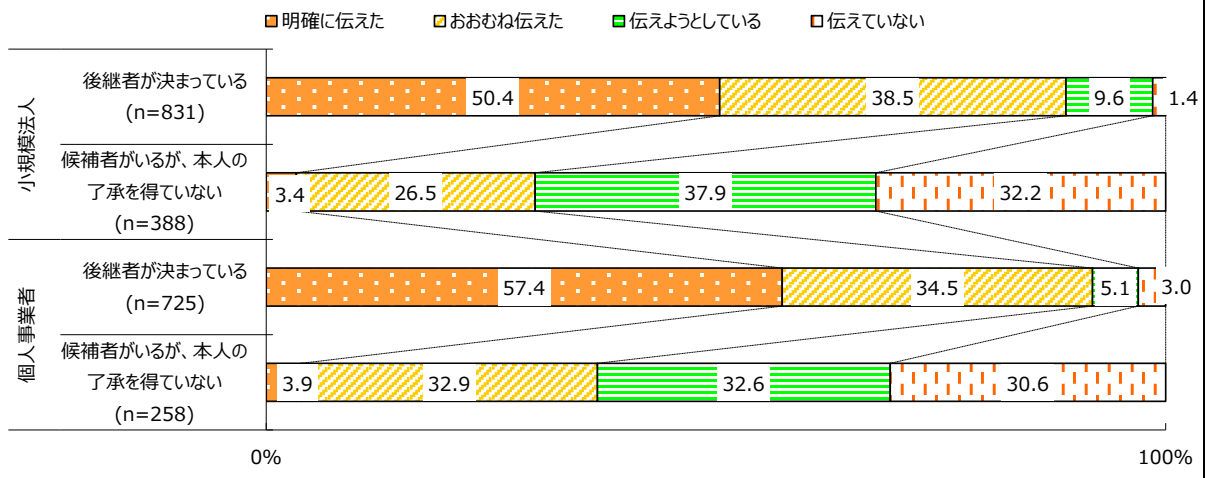
第2-2-61図 個人事業者の経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。
3.後継者未決定企業の「課題と感じる」と回答した割合と「対策・準備を行っている」と回答した割合との差分が大きいものから表示している。

小規模事業者では親子間での事業承継が多いが、親子間であっても後継者の了承を得る上で、はじめに、現経営者がしっかりと後継者に対して経営を譲る意思を明確に伝えることが重要である。第 2-2-62 図は、こうした経営を譲る意思の伝達状況について後継者の決定状況別に見たものである。候補者がいるが後継者決定に至っていない小規模事業者では、経営を譲る意思の伝達ができていない企業が多い。

第2-2-62図 経営を譲る意思の伝達状況(小規模法人・個人事業者)

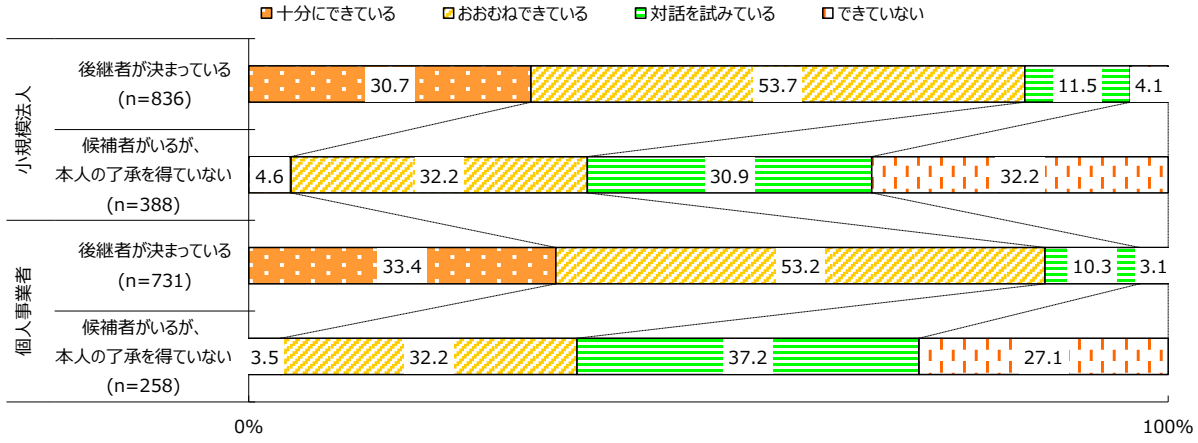


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

続いて、小規模事業者における後継者・後継者候補との対話について見ていく。後継者・後継者候補との対話とは、知的資産を伝承したり、経営を譲る意思を後継者に伝え後継者の了承を得たりするために、事業や経営に関して日常的に行う会話のことである。知的資産とは、第 2-2-1 図で見たとおり、技術、技能、知的財産(特許・ブランド等)、組織力、経営理念、顧客とのネットワークといった目に見えにくい無形の資産を指し、小規模事業者にとっても「強み」・「価値の源泉」となっているものである。こうした知的資産を次世代に承継していくことが事業を維持・発展させる上でも欠かせない。また、後継者・後継者候補が経営を引き継ぐ意思を形成する上でも、経営者が後継者・後継者候補と日頃から対話を重ねておくことは、小規模事業者にとっても必要である。

はじめに、経営者と後継者・後継者候補との対話状況について確認する。第 2-2-63 図によると、後継者が決定している小規模事業者では、決定に至っていない者に比べ、対話ができている割合が高いことが分かる。

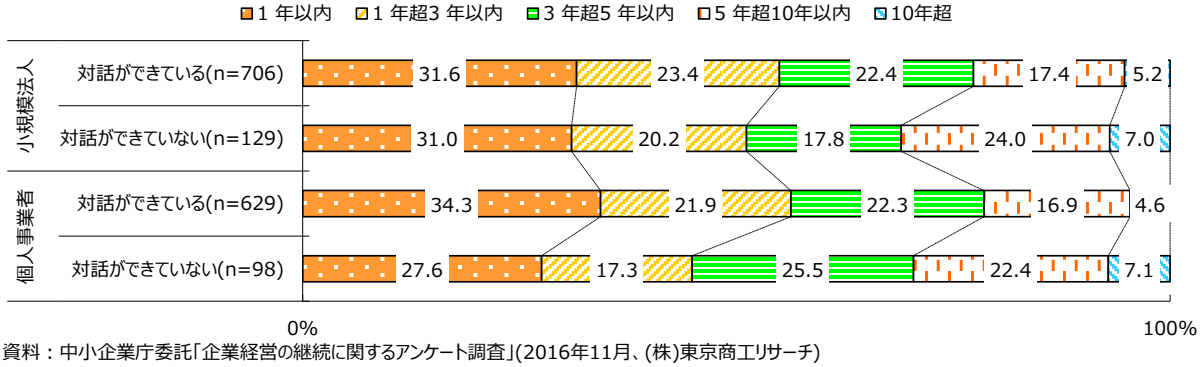
第2-2-63図 後継者・後継者候補との対話状況(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

次に、後継者との対話の効果について見ていく。第 2-2-64 図は、後継者決定企業について、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間を対話状況別に見たものである。全体的に、対話ができているという企業の方が、対話ができていない企業に比べ、選定を始めてから後継者の了承を得るまでにかかった時間が短い傾向にあり、後継者との対話ができている企業ほどスムーズに後継者の了承が得られていることが推察される。

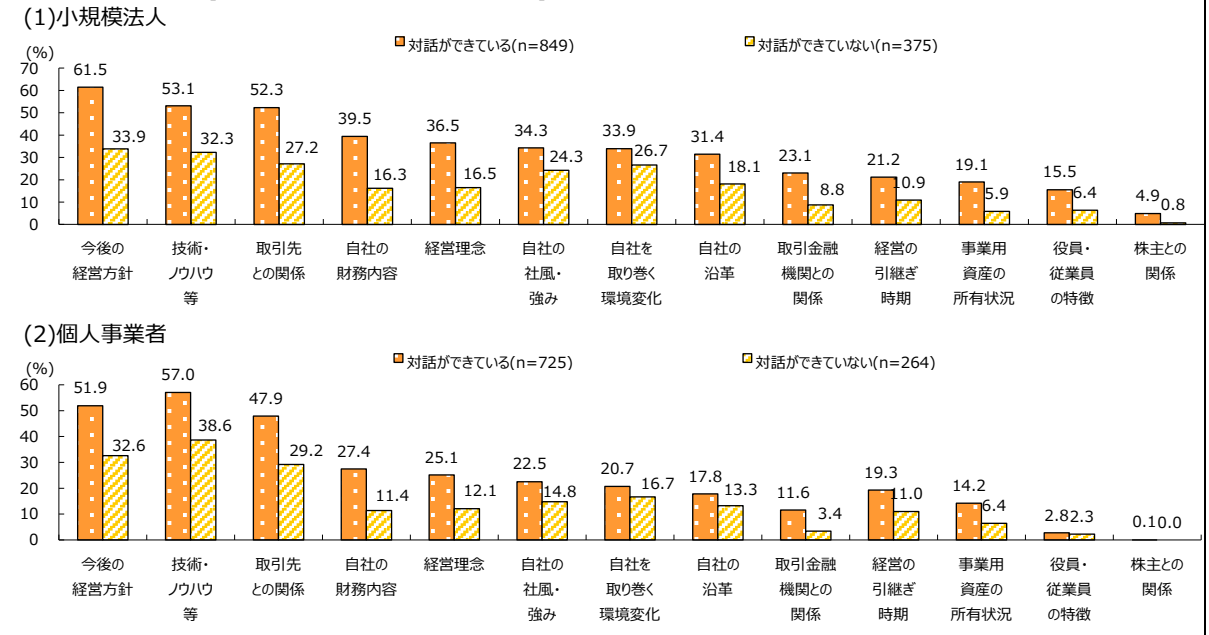
第2-2-64図 対話状況別に見た、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)」と回答した者を集計している。
2.ここでいう「対話ができている」とは、後継者との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができていない」とは、後継者との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。

続いて、後継者・後継者候補との間で対話されている事項について見ていく。第2-2-65 図は、小規模法人・個人事業者について、後継者・後継者候補と対話している事項を対話状況別に見たものである。多くの企業で対話がなされている項目としては、「今後の経営方針」、「技術・ノウハウ等」、「取引先との関係」が挙げられる。

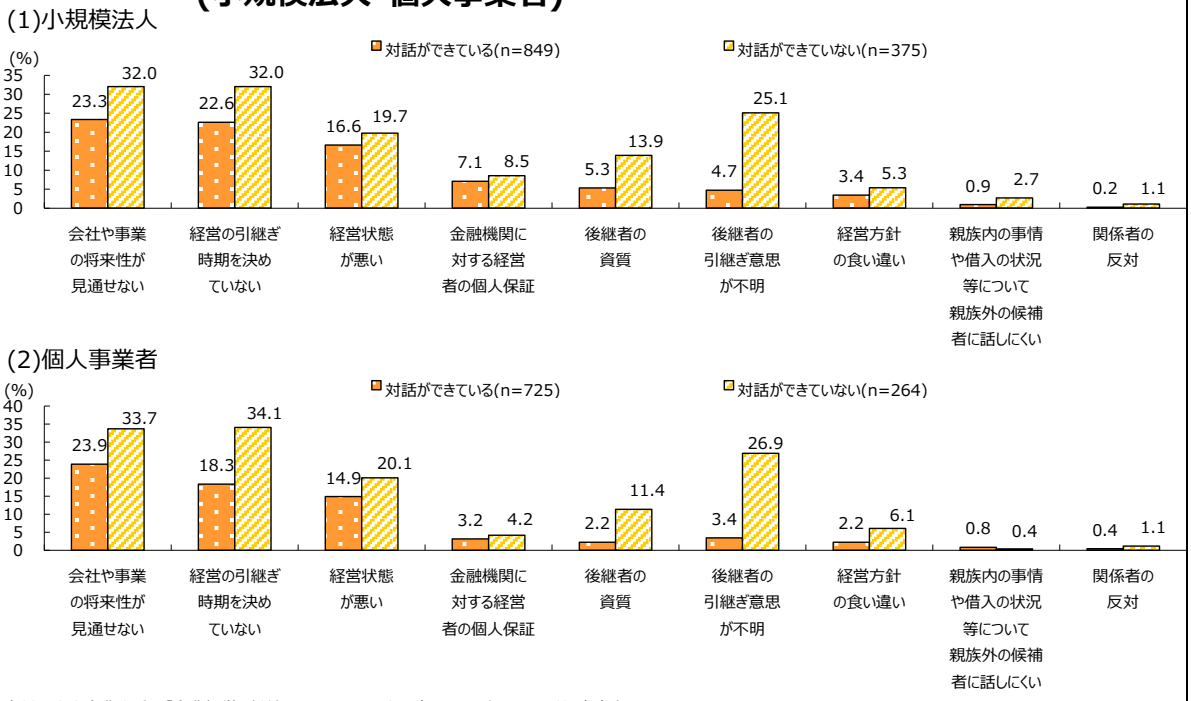
第2-2-65図 対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話している事項(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.経営を任せる後継者について「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を含む)」と回答した者を集計している。
3.ここでいう「対話ができている」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「十分にできている」、「概ねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができていない」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。
4.「その他」の項目は表示していない。

また、後継者・後継者候補と対話する上での障害について対話状況別に見たものが第 2-2-66 図である。「対話ができていない」企業に着目すると、「会社や事業の将来性が見通せない」が最も多く、「経営の引継ぎ時期を決めていない」や「後継者の引継ぎ意思が不明」が続いている。資質や引継ぎ意思等を挙げる後継者側の問題もある一方で、「経営の引継ぎ時期を決めていない」といった、経営を引き継ぐ経営者側の課題もあり、時期を明確化した計画的な事業承継を進めることが重要である。

第2-2-66図 対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話する上での障害
(小規模法人・個人事業者)

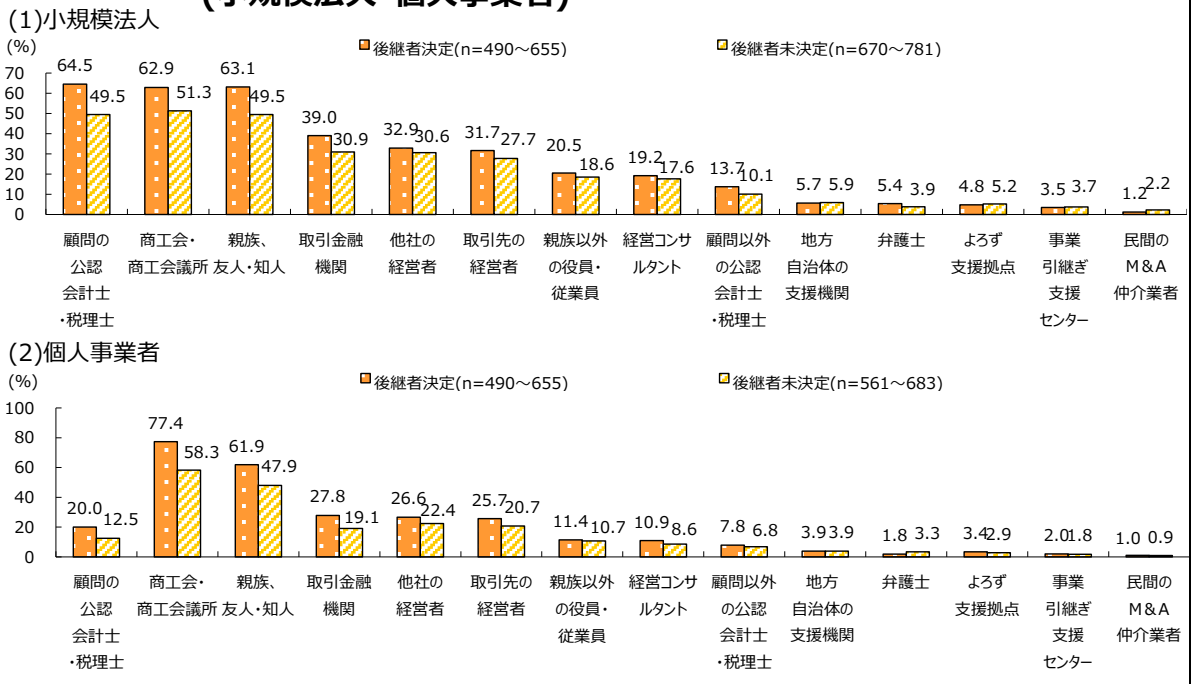


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.経営を任せる後継者について「決まっている(後継者の了承を得ている)」、「候補者はいるが、本人の了承を得ていない(候補者が複数の場合を含む)」と回答した者を集計している。
3.ここでいう「対話ができている」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「十分にできている」、「おおむねできている」と回答した者をいう。また、ここでいう「対話ができていない」とは、後継者・後継者候補との対話状況について「対話を試みている」、「できていない」と回答した者をいう。
4.「その他」、「特にない」の項目は表示していない。

以上を踏まえると、後継者・後継者候補に対して明確に経営を譲る意思を伝え、後継者との対話ができている小規模事業者ほどスムーズに後継者の了承を得ることができている。経営を担うことは後継者の人生にとっても大きな決断である。親族であっても、暗黙の了解や「継いでくれるはず」との思い込みで、経営者と後継者・後継者候補との間でコミュニケーション不足や齟齬があると事業承継の円滑な実施に差し障りかねない。従業員や役員等の親族以外に経営を任せる場合は、引継ぎ意思の確認や、後継者・後継者候補の親族の了承も必要であり、より丁寧な対話が求められる。

ここまでは、現経営者と後継者との間の関係に着目してきたが、経営の引継ぎは、経営における様々な課題と関連するものであり、周囲からの助言を受けることが円滑な経営の引継ぎのためには重要である。第 2-2-67 図は経営者の決定状況・相手先別に過去の相談状況を見たものである。これによると、後継者未決定企業では決定企業に比べて、周囲や支援機関に対して相談を行っていないことが分かる。相談相手に着目すると、小規模法人では「顧問の公認会計士・税理士」が最も多く、「商工会・商工会議所」、「親族、友人・知人」、「取引金融機関」が続いている一方、個人事業者では。「商工会・商工会議所」が最も多く、「親族、友人・知人」が続いている。総じて、個人事業者の方が、小規模事業者よりも相談している相手が少なく、経営者が一人で後継者について考えていることも多いと推察される。

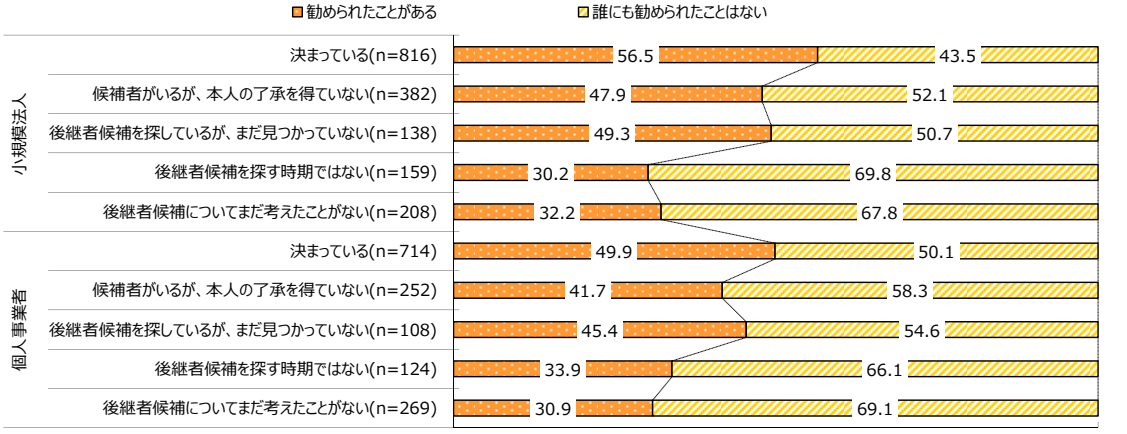
第2-2-67図 後継者決定状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手
(小規模法人･個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

周囲からの働きかけに着目し、後継者の選定状況別に経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合について見たものが第 2-2-68 図である。「後継者が決まっている」小規模事業者では、周囲から「勧められたことがある」と回答している割合が高いことが見て取れる。他方で、「後継者候補を探す時期ではない」、「後継者候補についてまだ考えたことがない」といった、経営者が経営や資産の引継ぎに関する意識を持っていない場合には、周囲からの働きかけが少ないことが分かる。

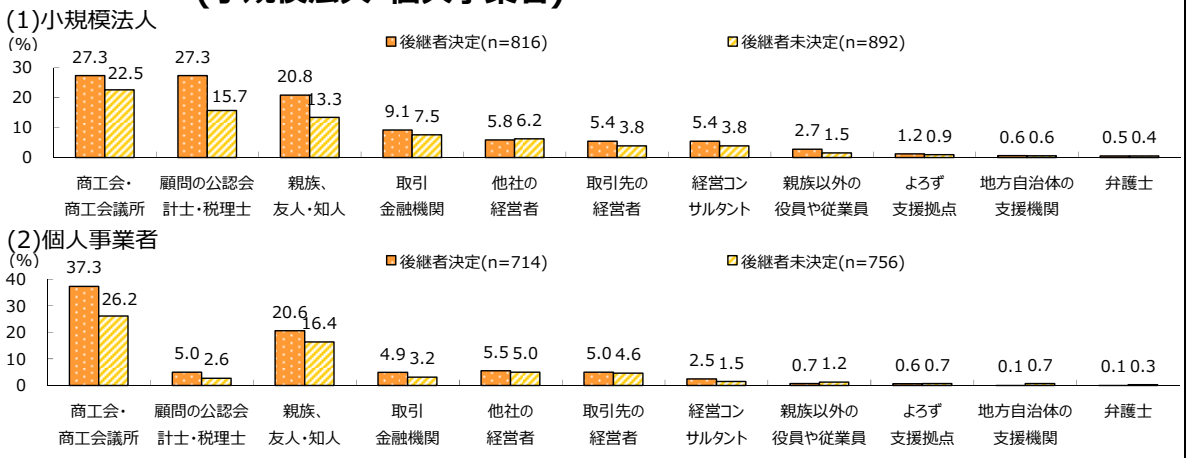
第2-2-68図 後継者選定状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

第 2-2-69 図は、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手を後継者決定・未決定別に見たものである。「商工会・商工会議所」や「親族、友人・知人」が最も多いのは共通であるが、後継者が決定している小規模法人では「顧問の公認会計士・税理士」や「取引金融機関」等から経営や資産の引継ぎの準備を勧められている一方で、個人事業者ではその割合が低いことが見て取れる。個人事業者では、「顧問の公認会計士・税理士」、「取引金融機関」との関係がそもそもないことも多く、あったとしてもあまり関係が密でないことが考えられる。小規模事業者に対しても、経営者にとって身近な存在から事業承継の準備に向けた働きかけを行うことが期待される。

第2-2-69図 後継者決定状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
3.「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

③　「経営の引継ぎ」まとめ

第１節第２項では、「経営の引継ぎ」について準備状況や課題について見てきた。

経営を引き継ぐ上で後継者は重要な要素であり、現状を見ると、中規模法人では親族外承継が約３分の１を占めるが、依然として親子間承継が大半である。

後継者未決定企業においては、後継者の選定や了承を得ることが最も重要な課題であり、経営者も後継者・後継者候補に対して経営を譲る意思を明確に伝え、引継ぎに向けて、対話を重ねる必要がある。また、後継者を補佐する人材の確保や引継ぎ後の事業運営計画等の課題に関しても全般的に対策・準備が進んでいない。こうした点を踏まえると、経営者は、自身が引退時期に達するよりも早い時期から、事業承継に向けた意識を持ち、後継者選定とともに、経営の引継ぎに向けた社内体制の整備等の準備を進めていくことが重要である。

また、後継者が決定している企業では、周囲に対して相談している割合や事業承継の準備を周囲から勧められた割合が高いことが分かった。事業承継は、様々な経営課題に関わるため、経営者も一人で抱え込むことなく、身近な相談相手に対して相談することが重要である。それだけでなく、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関、商工会・商工会議所等身近な支援機関も、事業承継の意識付けを図る上で、経営者に対して働きかけを行っていくことが、円滑な経営の引継ぎの実現に向けて期待される。

事例 2-2-2：株式会社オーテックメカニカル
「円滑な経営の承継に向けて 3 代で取り組む企業」

山梨県南アルプス市の株式会社オーテックメカニカル(従業員 41 名、資本金 5,570 万円)は、高速組立・高速検査を行う省力機械・自動機の開発、設計及び製造、販売業者である。

創業者である芦澤会長自身は 65 歳を目処に経営の承継を行いたいと考えていた。会社設立後 10 年が経過し、芦澤会長が 50 歳を過ぎた頃、会社の成長とともに従業員が増えていく中、優秀な従業員が次の経営者として会社を継いでゆき、永く存続していく会社作りに取り組み始めた。

省力機械・自動機の開発、設計には高い技術力を要することから、創業当時から技術力の向上と従業員の人材育成に力を入れてきた。この中で、一番効果が大きかったのは、18 年前から取り組んでいる経営計画発表会である。芦澤会長の経営に関する考えを、毎期の発表会を通じて従業員に伝えることで、経営者と従業員の目指す方向性が一致していくのを実感したという。また、この発表会を続けていくことで、徐々に経営者的な視点を持つ人材が育ってきた。

こうして芦澤会長は、経営を担う後継者として、創業当時からのメンバーであった若林氏(現社長)を選定し、2002 年に若林氏は当時 41 歳で次の社長候補として常務取締役に就任した。その 7 年後の 2009 年には若林氏が社長、芦澤氏が会長に就任した。これは芦澤会長自身が 41 歳で起業をした経験から、「40 代になったら経営陣(取締役)として登用するべき」という考えに基づいている。「経営計画発表会等を通じて、早くから若林氏とも経営理念を共有してきたことから、スムーズな経営承継ができた」と芦澤会長は振り返る。また、社長を継いだ若林社長も「経営計画書があることで経営の方向性が定まっており、経営しやすい環境だった」と話す。

同社は、東京中小企業投資育成株式会社[13](以下、「投資育成」という。)の出資を受けており、若林氏を投資育成が開催する「次世代経営者ビジネススクール」に参加させるなど、後継者教育のために外部の研修等を積極的に活用した。芦澤会長は「経営者に必要な知識の習得をさせるという観点に加え、「次の経営者を任せる」というメッセージを伝えたかった」と言う。また、若林社長は「自分と同じ境遇の後継者候補が集まっており、経営を継ぐ者の課題や悩みを共有できた。このビジネススクールでの経営者のつながりは 10 年以上経った今でも続いている。」と同じ境遇の経営者との繋がりが大事であったと話す。さらに 2013 年には次の経営者候補として、営業部長の手塚氏(当時 42 歳、現常務)を取締役に抜擢し、同ビジネススクールに参加させている。「組織規模が大きければ、後継者を選ぶということもできるが、中小企業は自

[13] 投資育成についてはコラム 2-2-5 を参照

自社で採用してから時間をかけて育てて行かなければならない。そして後継者候補には早くから経営者としての経験を積ませていく必要がある。」と芦澤会長は話す。

円滑な非同族承継に向けて、芦澤氏一族が保有していた自社株式の大半は経営陣や従業員持株会に譲渡し、役員や従業員の経営参画意識を高めている。芦澤会長は「創業当時から会社は公器という認識が強かった。自社株式は経営に関わる人が代々保有していき、従業員から育った人材が脈々と会社を継いでいってほしい」と述べている。



次の次まで見据えた経営体制（左から手塚取締役、芦澤会長、若林社長）

3. 資産の引継ぎに関する準備状況及び課題

事業や会社に関係する資産を経営者が所有している場合、経営者の交代にあわせて、こうした資産も次世代に引き継がれていく必要がある。こうした事業や会社に関係する資産としては、自社株式と事業用資産が挙げられる。自社株式や事業用資産を引き継ぐ方法には、こうあるべきという決まった方法があるわけではなく、個別の事情で望ましい在り方が異なってくる。自社株式を例に挙げると、集約して承継することで納税や買取りに関わる承継者の資金負担が重くなることもあれば、多くの関係者に分散して承継することで経営の安定に支障が生じる可能性もあり得る。

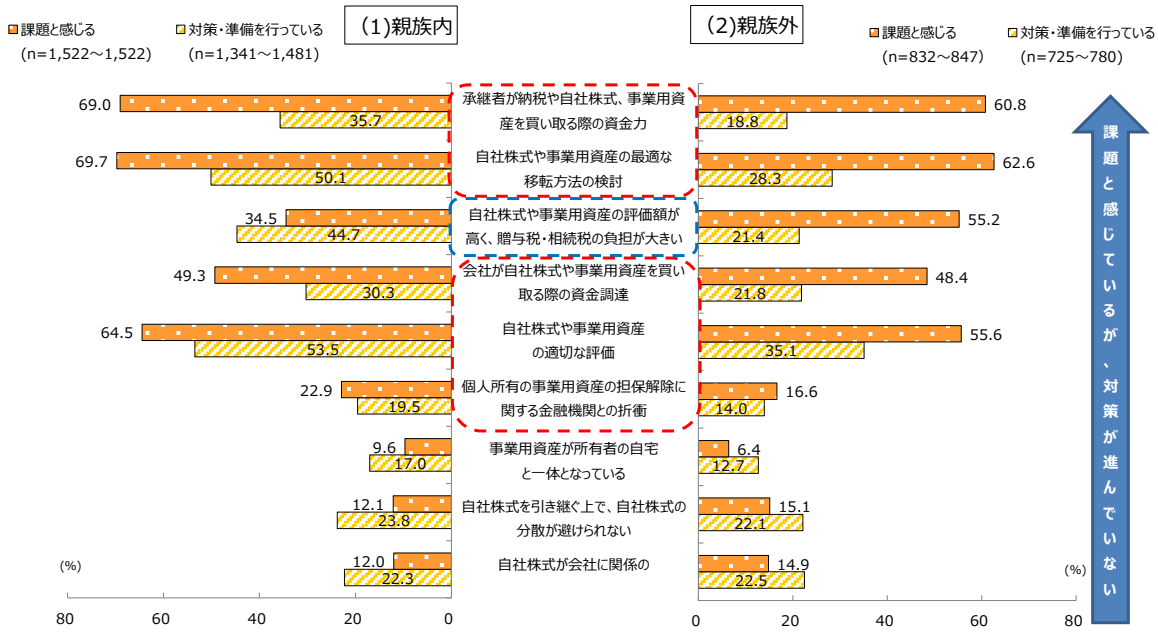
また、経営を引き継ぐ後継者が親族内か親族外かでも対応は異なる。親族に引き継ぐ場合は、自社株式や事業用資産を贈与・相続により移転する方法が一般的であり、贈与税・相続税の負担が発生する。他方で、役員や従業員等の親族外に引き継ぐ場合は、自社株式や事業用資産を所有する者と経営を担う者が異なる所有と経営の分離が生じることもあるが、資産を引き継ぐ際は有償譲渡によることも多く、買取資金の調達や現経営者及び親族との合意形成が重要となる。

いずれにしても、資産の引継ぎに関しては多様な面があり専門性を要する事項も多い。第3項では、こうした経営者が所有する自社株式や事業用資産の引継ぎについて、経営の引継ぎと同様、中規模法人と小規模事業者に分けて、実態を把握するとともに準備状況や課題を概観する。

① 中規模法人の資産の引継ぎの準備状況及び課題

はじめに、第 2-2-70 図は資産の引継ぎについて、現経営者と後継者・後継者候補との親族関係別に「課題と感じる」項目と「対策・準備を行っている」項目を見たものである。共通する課題としては、「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」や「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」等が挙げられる。他方で、「自社株式や事業用資産の評価額が高く、贈与税・相続税の負担が大きい」に関しては、後継者・後継者候補が親族内のときに比べて、親族外では対策・準備が進んでいないことが分かる。総じて見ても、後継者が親族外の方が対策・準備を行っている割合が低い。

第2-2-70図 資産の引継ぎの課題と対策・準備状況(親族内・親族外)

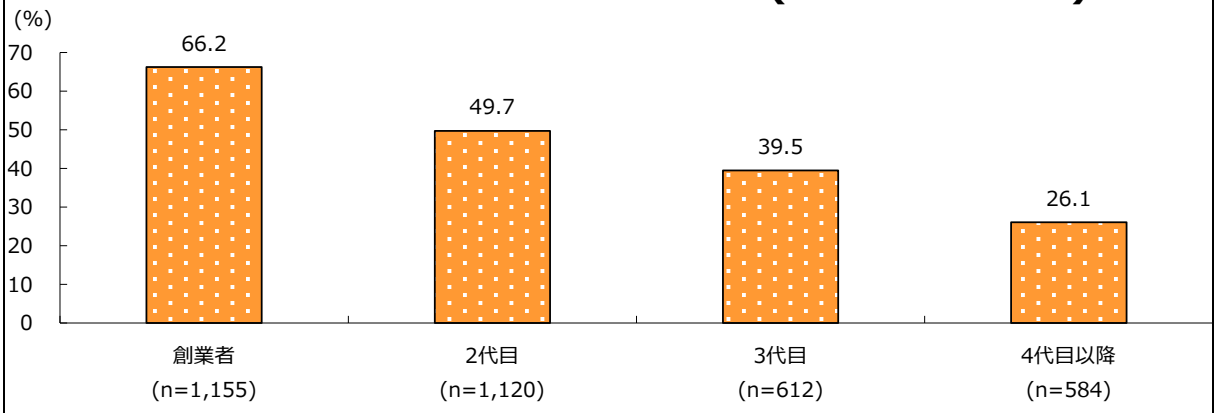


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。
3.それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した企業を集計している。
4.後継者・後継者候補が親族外で「課題と感じる」と回答した割合と「対策・準備を行っている」と回答した割合との差分が大きいものから表示している。

次に、こうした自社株式や事業用資産はどのような形で所有され、次世代に引き継がれるのかについて確認していく。

はじめに、中規模法人の自社株式の所有状況について見ていく。第 2-2-71 図は、経営者が所有する株式の構成比（平均）を経営者の代数別（何代目の経営者に当たるか）で見たものである。その構成比は、創業者の平均で 66.2%であったが、4 代目以降の平均では 26.1%となっており経営者が代替わりするにつれて、経営者の所有する株式構成比が低減していくと推察される。

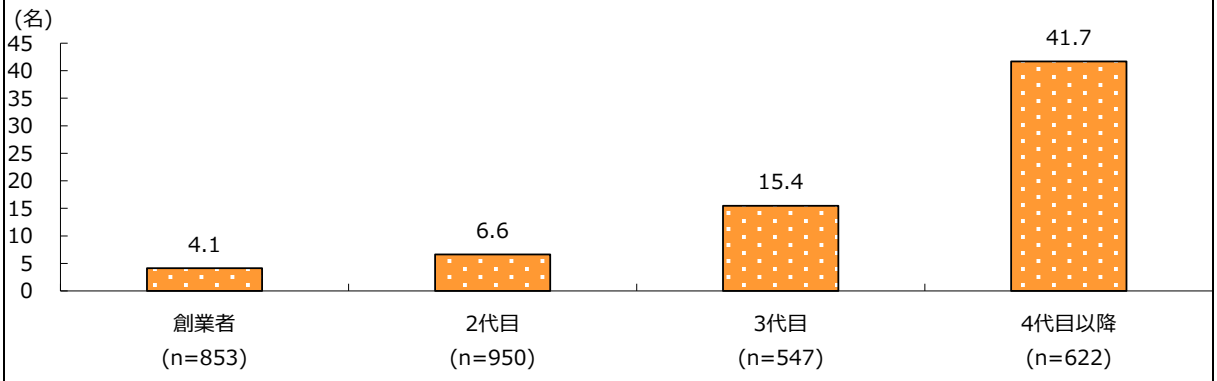
第2-2-71図 経営者の保有する株式構成比(経営者の代数別)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

次に、株主数の平均について経営者の代数別に見ていく（第 2-2-72 図）。株主数の平均は、創業者の場合は 4.1 名に過ぎないが、4 代目以降になると 41.7 名となっており、経営者が代替わりするにつれて、従業員持ち株会等による従業員の株式保有も含め、株式が広く分散していくと推察される。

第2-2-72図 経営者の代数別に見た、株主数(平均)

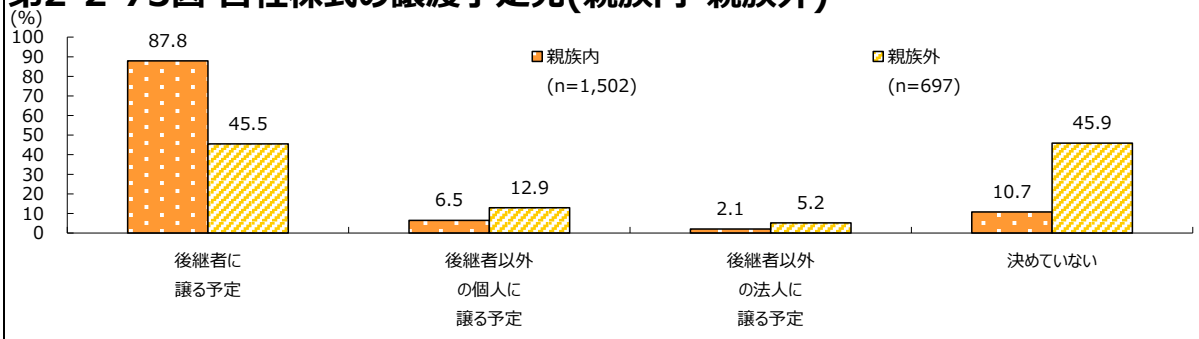


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

ここからは、経営者が所有する自社株式をどのように次世代に引き継いでいくのかについて分析していく。

後継者・後継者候補との関係別に見た、自社株式の譲渡先について見たものが第 2-2-73 図である。これによると、後継者・後継者候補が親族の場合は後継者への引継ぎが 87.8%を占めているが、後継者・後継者候補が親族外の場合は「決めていない」と回答する割合が高く、引継ぎ先を決めかねていると推察される。他方で、後継者・後継者候補が親族外で譲渡先を決めている場合、後継者候補が親族内である場合に比べ、後継者以外の法人・個人に譲ると回答する割合が親族内に比べて高い。

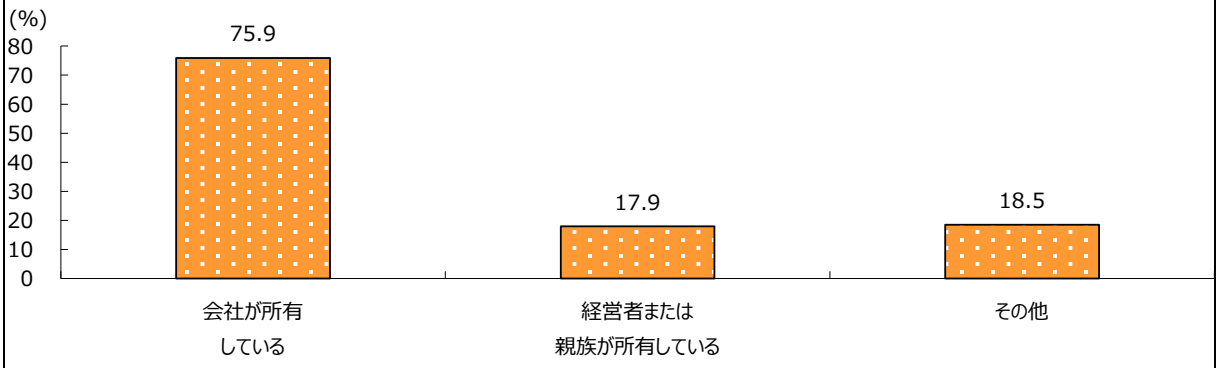
第2-2-73図 自社株式の譲渡予定先(親族内･親族外)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。
3.「自社株式を所有していない」と回答した者を除いて集計している。

次に、事業用資産（工場や店舗、事務所棟の土地や建物等）の所有状況を見ていく。第 2-2-74 図は、自社の事業用資産の所有状況を見たものである。中規模法人では、「経営者または親族が所有している」割合は 17.9%に過ぎず、会社所有の割合が最も高い。

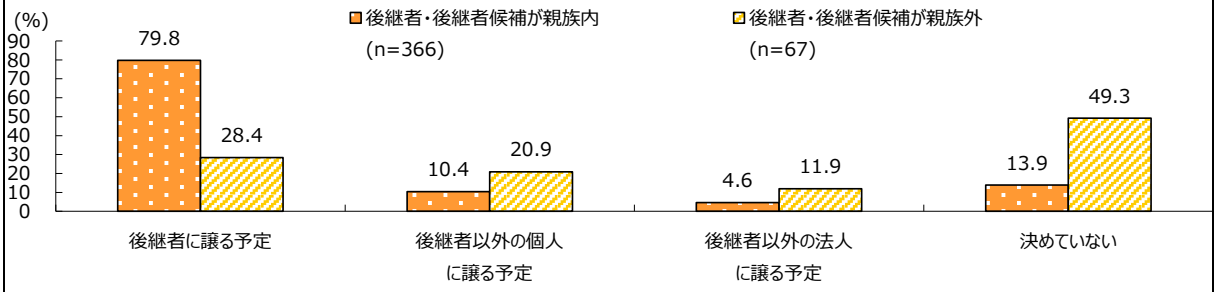
第2-2-74図 中規模法人の事業用資産の所有状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている(事業の譲渡や売却も含む)」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。
3.ここでいう事業用資産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。
4.「その他」とは、賃借しているなどをいう。

第 2-2-75 図は、後継者・後継者候補との関係別に、事業用資産の譲渡予定先について見たものである。後継者・後継者候補が親族内であると、「後継者に譲る予定」が最も多く 79.8%となっているが、後継者・後継者候補が親族外であると、経営者が「決めていない」が最も多く、自社株式と同様で譲渡先を決めかねていると推察される。他方で、後継者・後継者候補が親族外で譲渡先を決めている先では、自社株式と同様、後継者以外の法人・個人に譲ると回答する割合は親族内に比べて高い。

第2-2-75図 経営者が所有する事業用資産の譲渡先(親族内・親族外)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

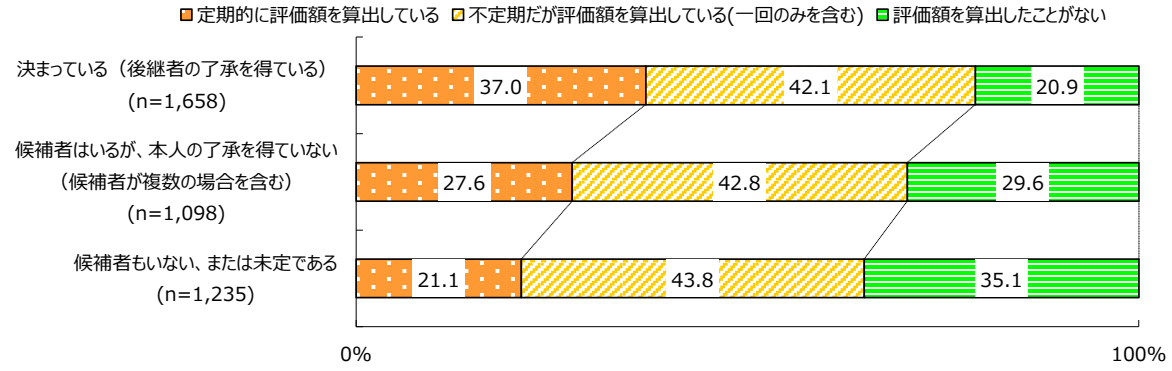
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。

3.経営者が「事業用資産を所有していない」を除いて集計している。

続いて、自社株式や事業用資産の引継ぎに関する準備状況について見ていく。はじめに、引継ぎの際に要する費用を把握するために必要な、自社株式の評価額についてどの程度経営者が意識しているのかについて見ていく。第 2-2-76 図は、後継者の選定状況別に自社株式の評価額の算出状況を見たものである。後継者未決定企業に比べ、後継者決定企業では「定期的に評価額を算出している」と回答する割合が高く、後継者の決定が進んでいるほど自社株式の評価額の算出を行っている傾向にあり、経営の引継ぎと共に資産の引継ぎの準備を進めていることが分かる。

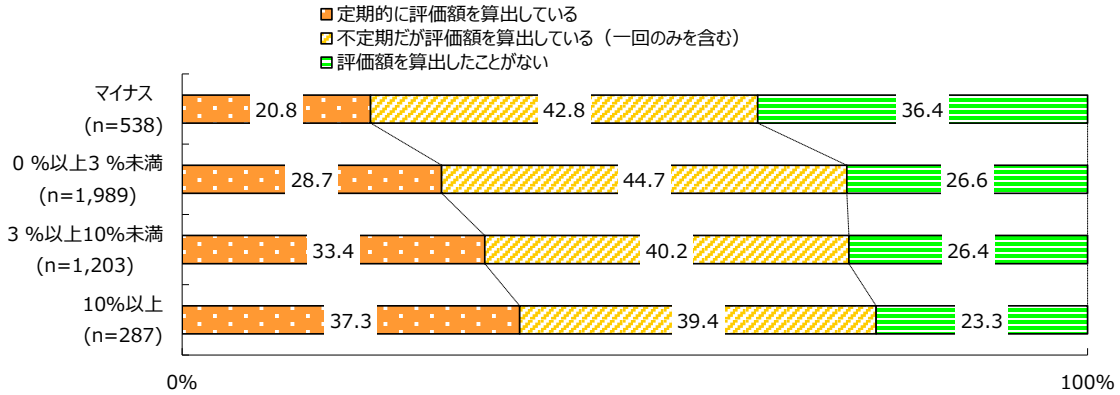
第2-2-76図 後継者選定状況別に見た、自社株式の評価額の算出状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

自社株式の評価額に関しては、会社の利益や純資産額といった要素によって決定されるため、以下では、こうした利益や純資産額に関連する財務指標に着目して、自社株式の評価額算出状況を見ていく。第 2-2-77 図は自社株式の算出状況について直近決算期の売上高経常利益率別に見たものである。売上高経常利益率が高い企業ほど、「定期的に評価額を算出している」割合が高く自社株式評価額を意識している企業が増えている。他方で、売上高経常利益率 10%以上の企業でも、「評価額を算出したことがない」割合が 23.3%いることが見て取れる。

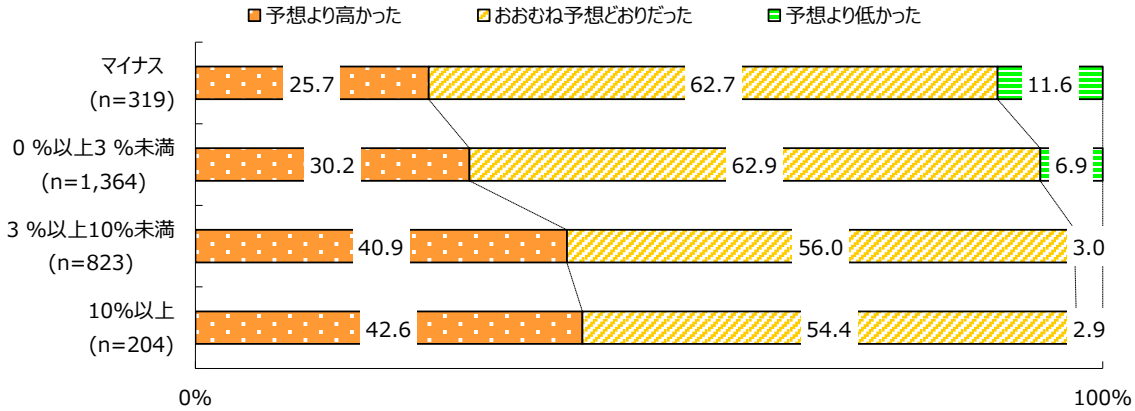
第2-2-77図 売上高経常利益率別に見た、自社株式の評価額の算出状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

こうした自社株式の評価額を算出した企業で、評価額の印象を売上高経常利益率別に見たものが第 2-2-78 図である。全体的な傾向として、高収益な企業ほど自社株価が高いと感じている企業の割合が高くなっていることが見て取れる。他方で、売上高経常利益率がマイナスの企業であっても 25.7%が予想外に高い評価額であったという印象を受けている。したがって、過去の利益の蓄積が大きい企業や高収益の企業だけでなく、利益率が低い企業であっても自社株価を算出した際に思わぬ高値になっていることに直面することが起こり得る。日頃から定期的に自社株式評価額を算出するように心掛けておくことが重要である。

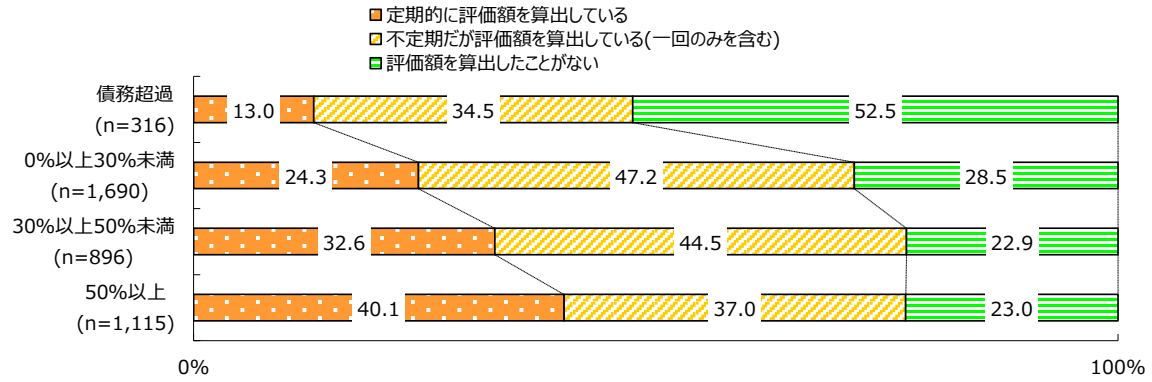
第2-2-78図 売上高経常利益率別に見た、自社株式評価額の印象



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 自社株式の評価額算出について「定期的に評価額を算出している」、「不定期だが評価額を算出している(一回のみを含む)」と回答した者を集計している。

また、第 2-2-79 図は自社株式の評価額の算出状況を自己資本比率別に見たものであるが、自己資本比率が高い企業ほど「定期的に評価額を算出している」割合が高く自社株式評価額を意識している企業が増えている。

第2-2-79図 自己資本比率別に見た、自社株式の評価額の算出状況

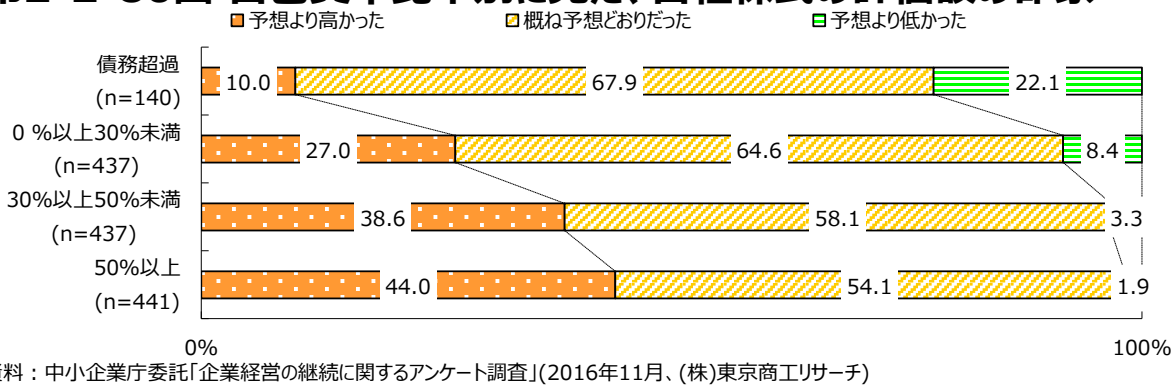


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

こうした自社株式の評価額を算出した企業がどのような印象を受けたかについて、自己資本比率別に見たものが第 2-2-80 図である。自己資本比率が高い企業ほど、自社株価が高いと感じている企業の割合が高くなっていることが見て取れる。

以上を踏まえると、足下の収益力や自社の利益蓄積が行われている企業、すなわち財務的に優良な企業ほど自社株式の評価額について高いと感じている傾向があり、定期的に自社株式の評価額を算出している。他方で、そうした企業でも、算出を行ったことがない企業も一定割合いることから、中小企業においても自社の株価を意識することが重要であると示唆される。

第2-2-80図 自己資本比率別に見た、自社株式の評価額の印象



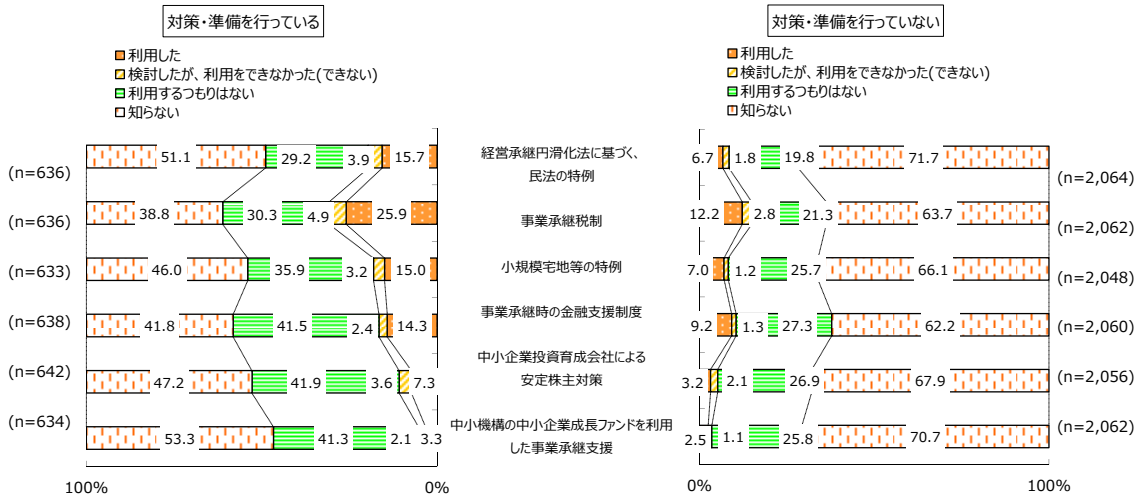
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

(注) 自社株式の評価額算出について「定期的に評価額を算出している」、「不定期だが評価額を算出している(一回のみを含む)」と回答した者を集計している。

ここからは、第 2-2-70 図で見た各課題の中で「課題と感じる」割合と「対策・準備を行っている」割合との差が特に大きかった、「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」（以下、「承継者の資金力」という。）の項目に着目し、その対策・準備状況別に施策の認知・活用状況や相談相手を見ていく。

はじめに、資産の引継ぎに関連する各種支援施策[12]の認知・活用状況について見ていく。第 2-2-81 図は、「承継者の資金力」に関する対策・準備状況別に施策の認知・活用状況を見たものである。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、施策の認知度・活用状況共に、「対策・準備を行っていない」と回答した者よりも高いことが見て取れる。「対策・準備を行っていない」企業では、こうした施策が知られておらず、活用されていない可能性が考えられる。

第2-2-81図「承継者の資金力」についての対策・準備状況別に見た、施策の認知・活用状況

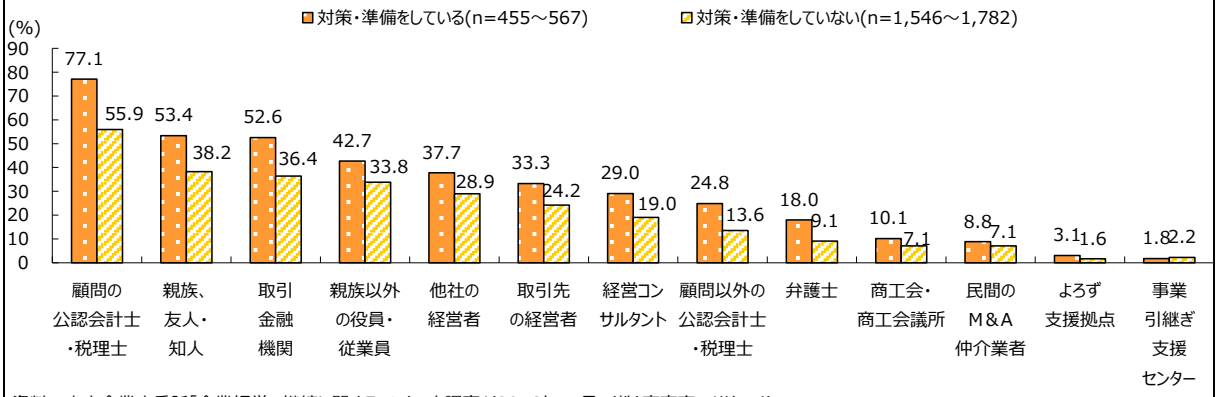


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。

第 2-2-82 図は、「承継者の資金力」に関する対策・準備状況別に過去の相談相手を見たものである。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、「対策・準備を行っていない」者よりも周囲に対して相談を行っている割合が高い。また、「対策・準備を行っている」中規模法人の相談相手に着目すると、「顧問の公認会計士・税理士」や「親族、友人・知人」、「取引金融機関」の割合が 5 割を超えており、そうした身近な相談相手から対策・準備に関する情報等を収集していると推察される。

[12] 各種支援施策の詳細については、コラム 2-2-2 を参照。

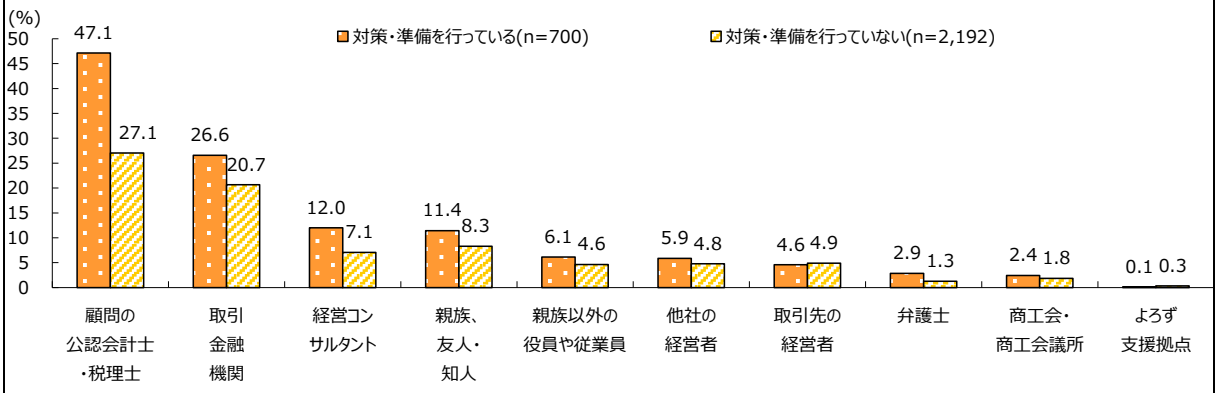
第2-2-82図「承継者の資金力」についての対策・準備状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。
3.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
4.それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

また、周囲からの働きかけに着目し、「承継者の資金力」に関する対策・準備状況別に経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手について見たものが、第 2-2-83 図である。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、「対策・準備を行っていない」者よりも、周囲から準備を勧められた割合が高いことが見て取れる。その相手としては、「顧問の公認会計士・税理士」や「取引金融機関」等が多くなっている。特に親族外承継の場合には、「承継者の資金力」が課題となるが、対策には時間がかかるため、早期に準備に着手するよう、こうした周囲の支援者が経営者に対して働きかけていくことが期待される。

第2-2-83図「承継者の資金力」についての対策・準備状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手



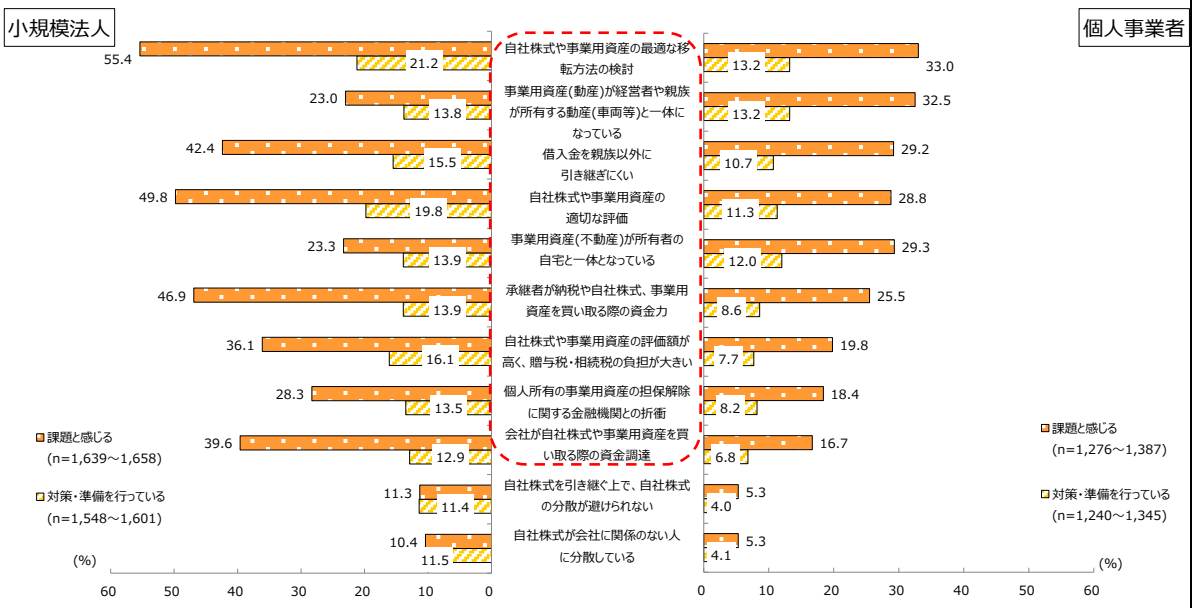
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。
3.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
4.「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

② 小規模事業者の資産の引継ぎの準備状況及び課題

ここからは、小規模事業者向けアンケート調査結果に基づき、小規模事業者の資産の引継ぎについて分析を行っていく。小規模事業者では、中規模法人に比べて、経営者個人と会社・事業との関係が明確ではないことが多い。特に、個人事業者においては、経営者自身が「その名」において事業を行い、取引先や顧客との契約を結び、事業用資産を所有しているため、個人と事業は一体である。以下では、そうした組織形態の違いに留意しながら分析を進めることとしたい。

第 2-2-84 図は資産の引継ぎについて、小規模法人・個人事業者別に「課題と感じる」項目と「対策・準備を行っている」項目を見たものである。小規模法人・個人事業者に共通する課題としては、「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」、「事業用資産（動産）が経営者や親族が保有する動産（車両等）と一体になっている」、「借入金を親族以外に引き継ぎにくい」などが挙げられる。総じて、個人事業者に比べて、小規模法人では資産の引継ぎに関して課題と感じている割合が高い。他方で、個人事業者では、小規模法人に比べると「準備・対策をしている」割合が低い。

第2-2-84図 資産の引継ぎの課題と対策･準備状況(小規模法人･個人事業者)

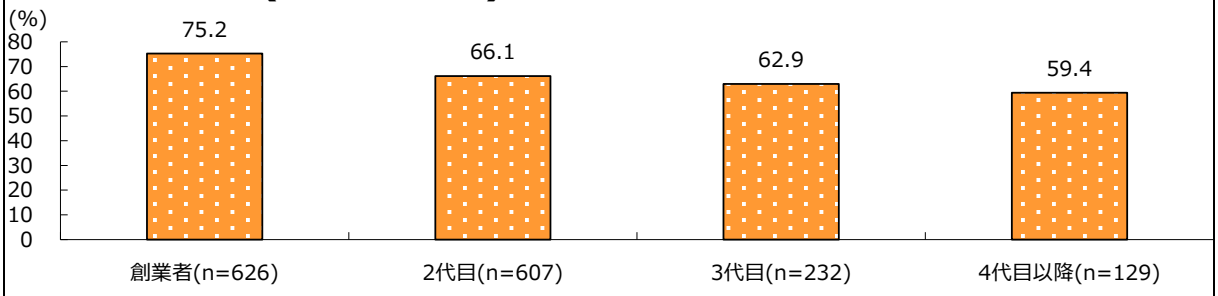


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

次に、小規模法人が、自社株式や事業用資産をどのような形で所有し、次世代に引き継ぐかについて確認していく。こうした状況について自社株式と事業用資産に分けて概観していく。

第 2-2-85 図は、経営者が所有する株式の構成比（平均）を経営者の代数別（何代目の経営者に当たるか）で見たものである。その構成比は、創業者の平均で 75.2%であったが、4 代目以降の平均では 59.4%となっており経営者の代数を重ねるにつれて、経営者の所有する株式構成比が低減していくと推察される。他方で、中規模法人に比べ、経営者の代数を重ねても経営者の株式構成比の低下は少なく、経営者に一定程度株式が集約されているのが特徴といえる。

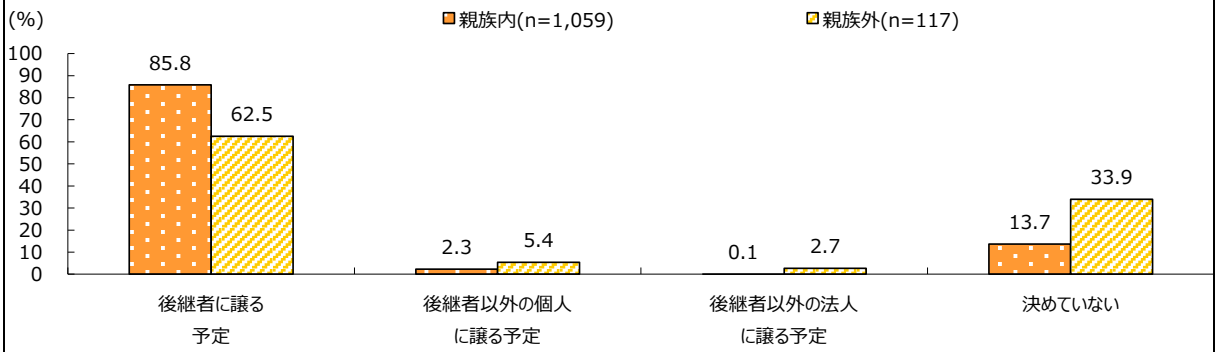
第2-2-85図 経営者の代数別に見た、経営者の株式構成比(平均)
(小規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

後継者・後継者候補との関係別に自社株式の譲渡先について見たものが第 2-2-86 図である。これによると、後継者・後継者候補が親族の場合は「後継者に譲る予定」が 85.8%を占めているが、後継者・後継者候補が親族外の場合はその割合が 62.5%となり、「決めていない」と回答する割合が高くなる。後継者・後継者候補が親族外の場合でも、「後継者に譲る予定」とする割合は、中規模法人と比べると高いことが分かる。

第2-2-86図 小規模法人の自社株式の譲渡予定先(親族内・親族外)

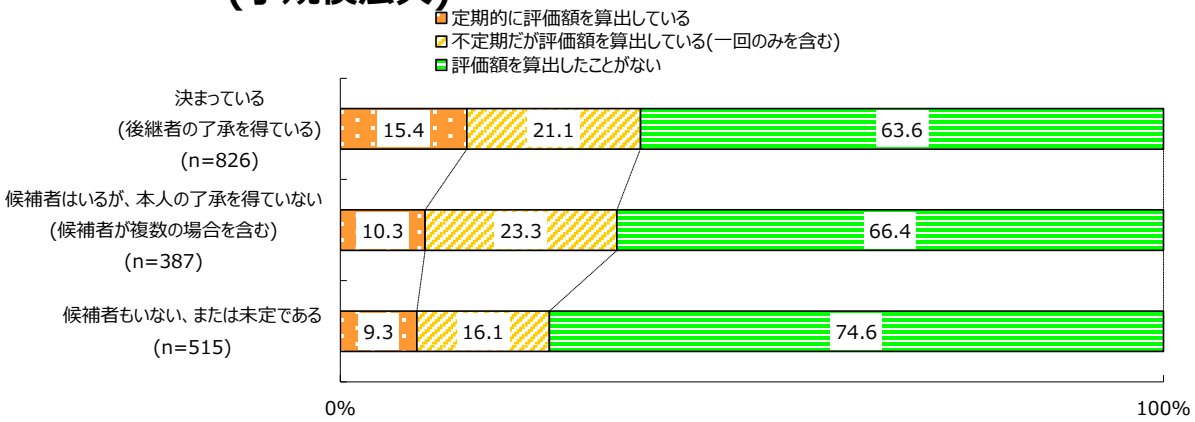


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。
3.「自社株式を所有していない」と回答した者を除いて集計している。

続いて、自社株式の引継ぎに関する準備状況について見ていく。ここでは、自社株式の評価額についてどの程度経営者が意識しているのかについて確認する。

第 2-2-87 図は、小規模法人について、後継者の選定状況別に自社株式の評価額の算出状況を見たものである。後継者未決定企業に比べ、後継者決定企業では「定期的に評価額を算出している」と回答する割合が高く、後継者の決定が進んでいるほど自社株式の評価額の算出を行っている傾向があるものの、小規模法人では、中規模法人に比べ、自社株式について「評価額を算出したことがない」という割合が高く、株式の評価への認識が低いことが分かる。

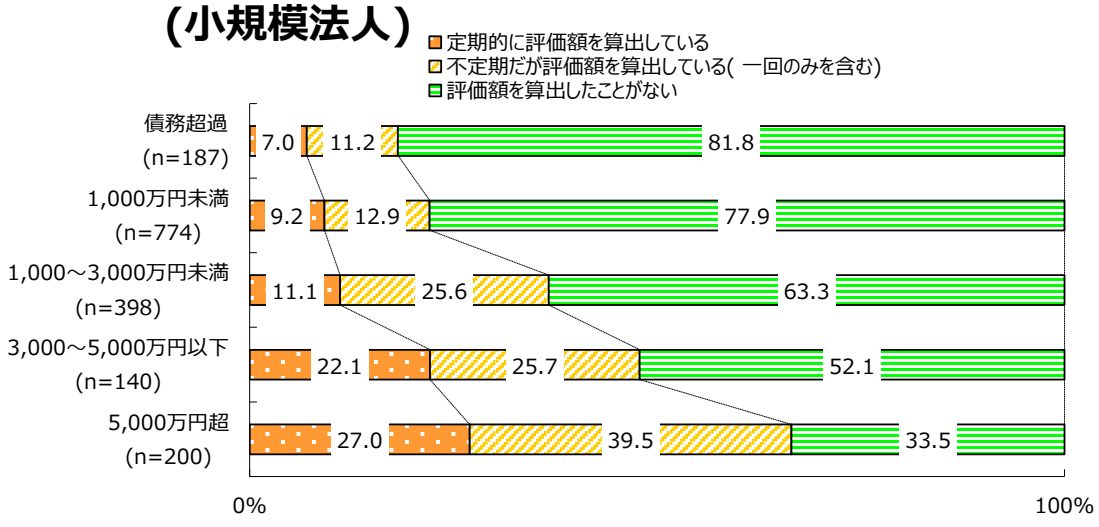
第2-2-87図 後継者選定状況別に見た、自社株式の評価額の算出状況（小規模法人）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

自社株式の評価額に関しては、会社の利益や純資産額といった要素によって決定される。第 2-2-88 図は小規模法人について、自社株式の算出状況を純資産額別に見たものである。純資産額が高い企業ほど、「定期的に評価額を算出している」割合が高く、自社株式評価額を意識している企業が多いことが分かる。

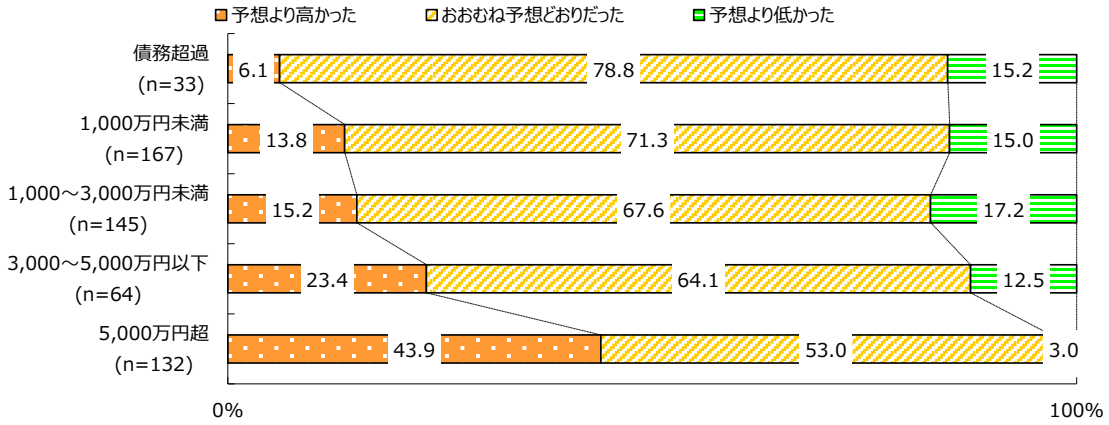
第2-2-88図 純資産額別に見た、自社株式の評価額の算出状況（小規模法人）



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

次に、こうした自社株式の評価額を算出した企業がどのような印象を受けたかについて、純資産額別に見たものが第 2-2-89 図である。純資産額が大きい企業ほど、自社株価が高いと感じている企業の割合が高くなっていることが見て取れる。

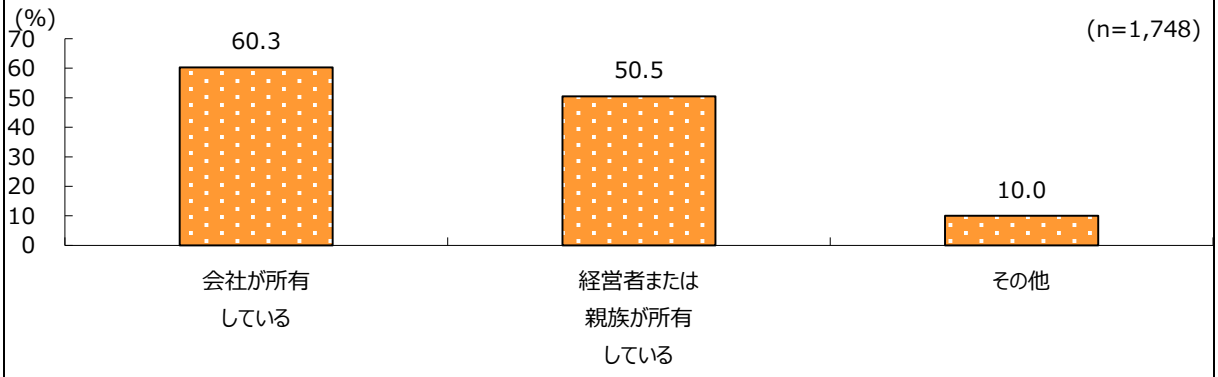
第2-2-89図 純資産額別に見た、自社株式の評価額の印象(小規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 自社株式の評価額算出について「定期的に評価額を算出している」、「不定期だが評価額を算出している(一回のみを含む)」と回答した者を集計している。

次に、小規模法人の事業用不動産（工場や店舗、事務所棟の土地や建物）の所有状況を見ていく。第 2-2-90 図は、自社の事業用不動産の所有状況を見たものである。「経営者または親族が所有している」割合は 50.5%と中規模法人に比べて割合が高い。

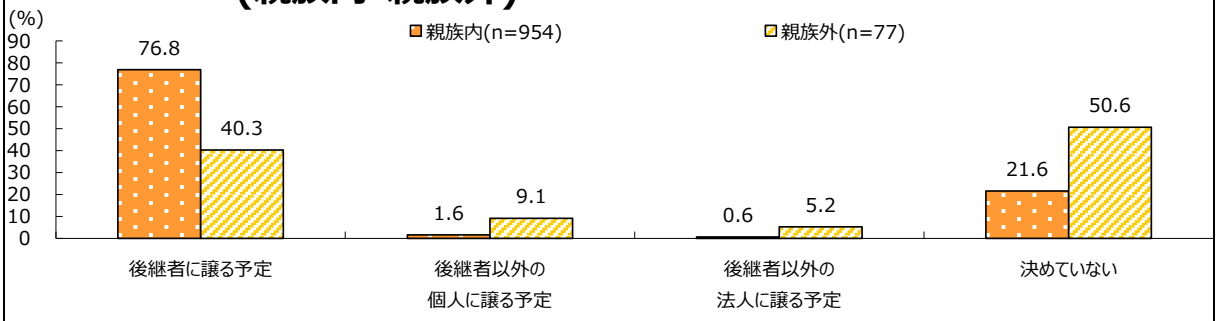
第2-2-90図 小規模法人の事業用不動産の所有状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている(事業の譲渡や売却も含む)」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。
3.ここでいう事業用不動産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。
4.「その他」とは、賃借しているなどをいう。

第 2-2-91 図は、後継者・後継者候補との関係別に、事業用資産の譲渡予定先について見たものである。後継者・後継者候補が親族内であると、「後継者に譲る予定」が最も多く 76.8%となっているが、後継者・後継者候補が親族外の場合、「決めていない」が最も多く、譲渡先を決めかねている経営者が多いと推察される。

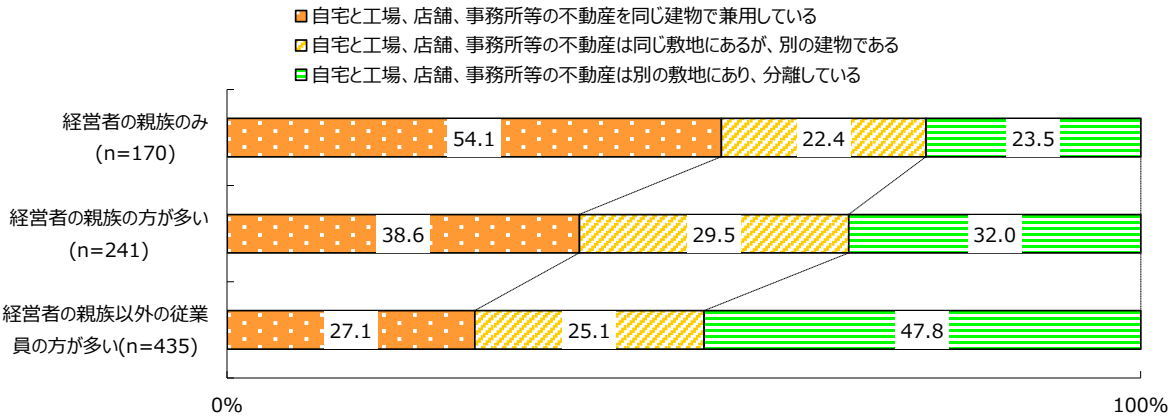
第2-2-91図 小規模法人の経営者が所有する事業用資産の譲渡先(親族内・親族外)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。また、ここでいう親族外とは、後継者または後継者候補について「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」、「社外の人材」と回答した者をいう。
3.経営者が「事業用資産を所有していない」と回答した者を除いて集計している。

次に、経営者または親族所有となっている事業用不動産の特徴について確認する。第 2-2-92 図は、従業員構成別に、経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅の分離状況を見たものである。「経営者の親族のみ」や「経営者の親族の方が多い」といった家族経営に近い小規模法人では、自宅と事業用不動産が同じ建物である割合が高いなど一体性が強い企業が多くなっていると見て取れる。

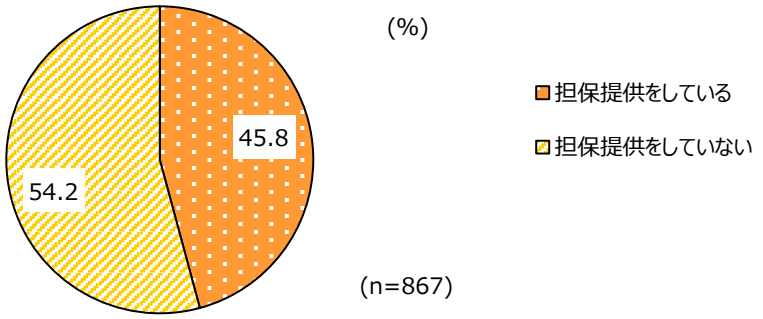
第2-2-92図 従業員構成別に見た、経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅の分離状況(小規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 事業用資産を「経営者または親族が所有している」と回答した者を集計している。

また、経営者や親族が所有している事業用不動産を金融機関等に担保提供している割合について見たものが第 2-2-93 図である。45.8%の小規模法人が担保提供しており、経営者や親族が所有している事業用資産が資金調達においても重要な役割を果たしている。

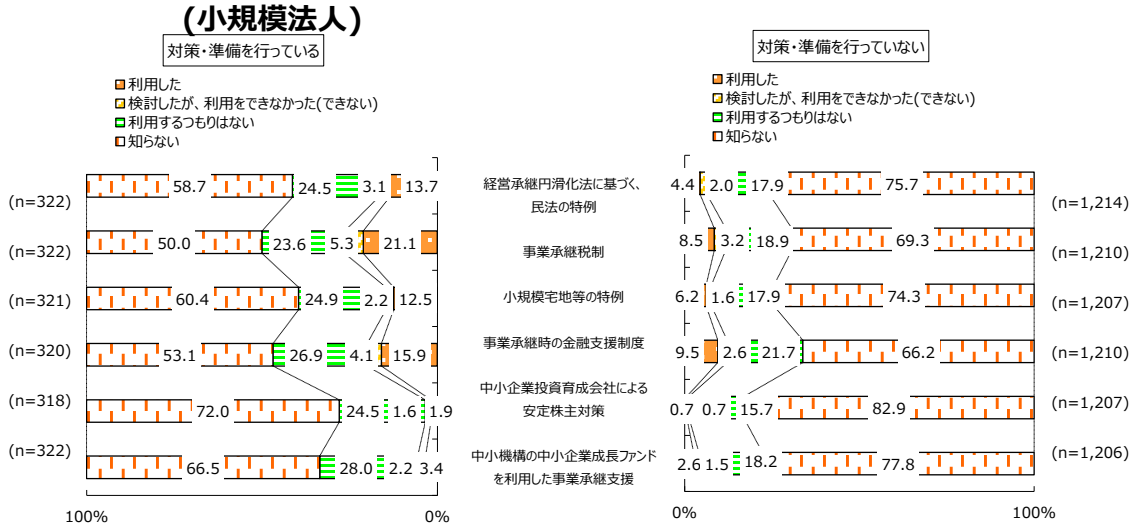
第2-2-93図 経営者または親族所有の事業用不動産を金融機関等に担保提供している割合(小規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 事業用資産を「経営者または親族が所有している」と回答した者を集計している。

ここからは、第 2-2-84 図で見た各課題の中で「課題と感じる」割合と「対策・準備を行っている」割合に差が特に大きかった、「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」（以下、「最適な移転方法」という。）の項目に着目し、その対策・準備状況別に施策の認知・活用状況や相談相手を見ていく。第 2-2-94 図は、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に施策の認知・活用状況を見たものである。小規模法人でも、中規模法人と同様、「対策・準備を行っている」と回答した者は、施策の認知度・活用状況共に、「対策・準備を行っていない」と回答した者に比べて高いことが見て取れる。「対策・準備を行っていない」企業では、こうした施策が知られておらず、活用されていない可能性が考えられる。

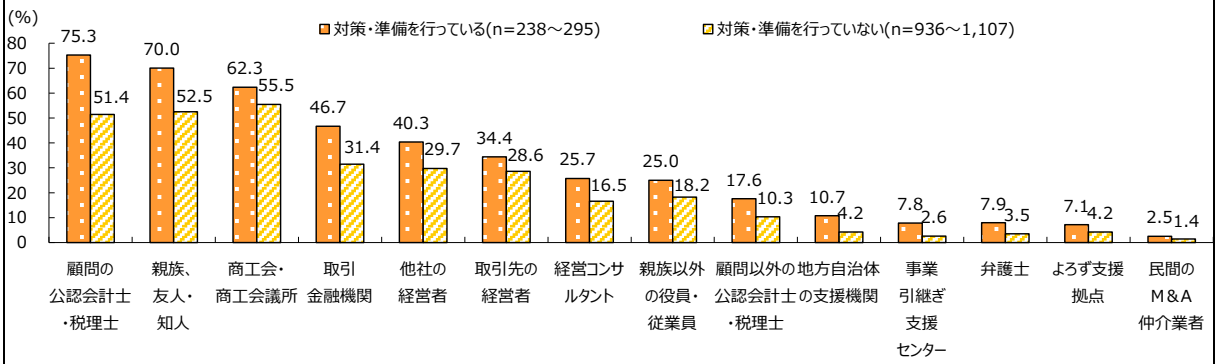
第2-2-94図「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、施策の認知・活用状況(小規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。

第 2-2-95 図は、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に過去の相談相手を見たものである。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、「対策・準備を行っていない」者よりも周囲に対して相談を行っている割合が高いことが見て取れる。そうした相談相手については、「顧問の公認会計士・税理士」や「親族、友人・知人」、「商工会・商工会議所」が 60%を超えており、こうした身近な相談相手から対策・準備に関する情報等を収集していると推察される。

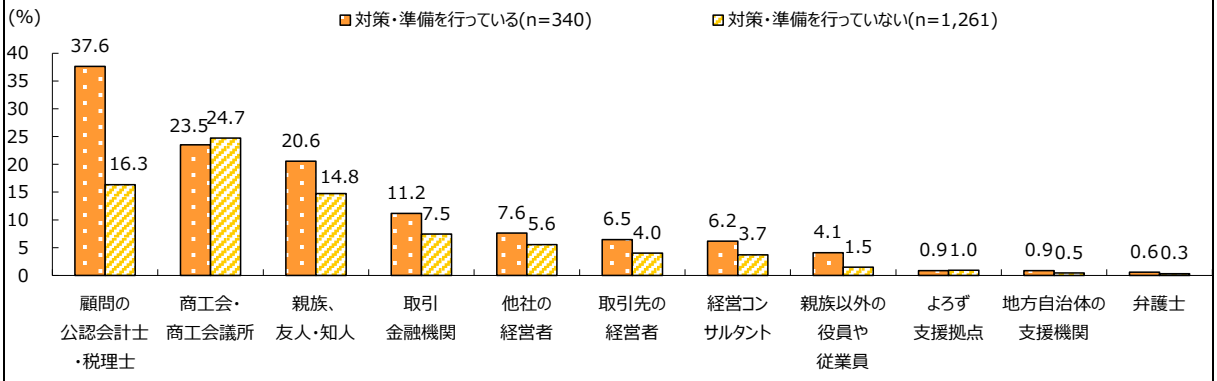
第2-2-95図「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手(小規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。
3.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
4.それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

また、周囲からの働きかけに着目し、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手について見たものが、第 2-2-96 図である。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、「対策・準備を行っていない」者に比べ「顧問の公認会計士・税理士」から、準備を勧められた割合が高いことが見て取れる。

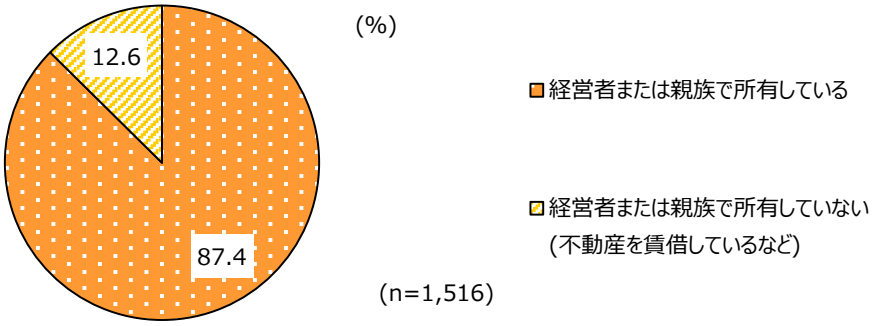
第2-2-96図「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手(小規模法人)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。
3.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
4.「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

ここからは、個人事業者の資産の引継ぎについて見ていく。はじめに、個人事業者の事業用不動産（工場や店舗、事務所棟の土地や建物）の所有状況を見ていく。第2-2-97図は、自社の事業用不動産の所有状況を見たものである。「経営者または親族が所有している」割合は87.4%となっており、多くの個人事業者が事業用不動産の引継ぎを検討する必要がある。

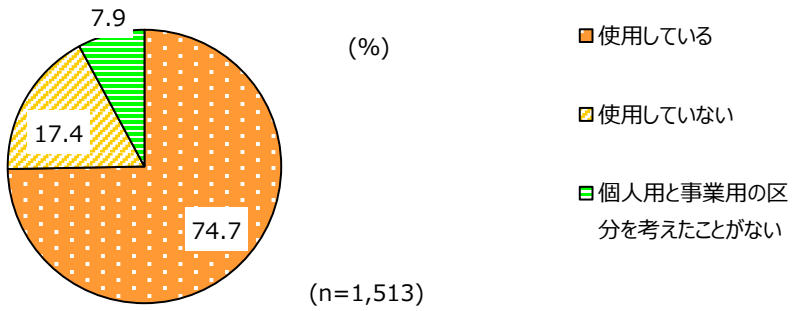
第2-2-97図 個人事業者の事業用不動産の所有状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.事業承継の意向について、「誰かに引き継ぎたいと考えている(事業の譲渡や売却も含む)」、「経営の引継ぎについては未定である」と回答した者を集計している。
2.ここでいう事業用不動産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。

第2-2-98図は、経営者や親族が個人で所有する車両等の動産を事業用で使用している割合について見たものである。「使用している」割合は74.7%となっており、多くの個人事業者が事業用動産と個人所有の動産が一体化している。

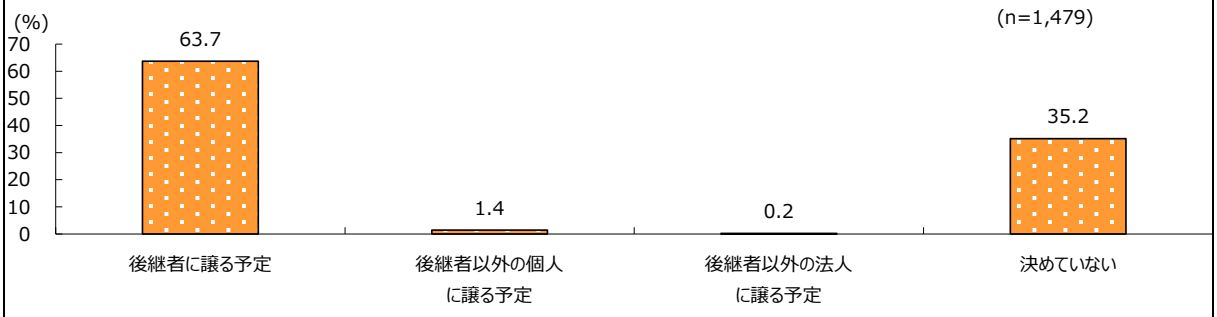
第2-2-98図 経営者や親族が個人で所有する動産(車両等)を事業用で使用している割合(個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

次に、個人事業者の経営者が所有する事業用資産の譲渡先について見ていく（第2-2-99図）。個人事業者では、「後継者に譲る予定」が63.7%と最も多いものの、「決めていない」が35.2%おり、検討が進んでいない個人事業者も存在する。

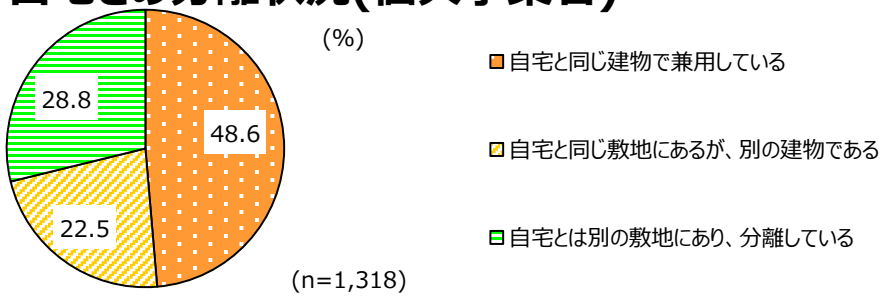
第2-2-99図 個人事業者の経営者が所有する事業用資産の譲渡先



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「事業用資産を所有していない」と回答した者を除いて集計している。

続いて、個人事業者の経営者や親族が所有している事業用不動産の特徴について確認する。第2-2-100図は、経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅の分離状況を見たものである。自宅と事業用不動産が同じ建物である割合が41.6%と事業用資産と自宅の一体性が強い事業者が多くなっている。

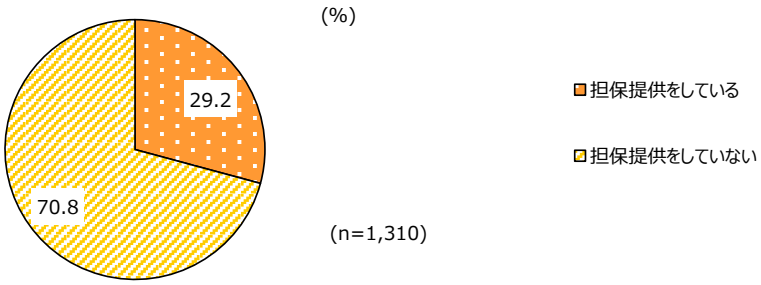
第2-2-100図 経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅との分離状況(個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.「経営者または親族で所有している」と回答した者を集計している。
2.ここでいう事業用不動産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。

また、経営者や親族が所有している事業用不動産を金融機関等に担保提供している割合について見たものが第2-2-101図である。小規模法人では、担保提供している割合が45.8%であったが、個人事業者では29.2%となり、経営者や親族が所有している事業用資産の資金調達の際の役割は相対的に低くなっている。

第2-2-101図 経営者または親族が所有する事業用不動産を金融機関等に担保提供している割合(個人事業者)

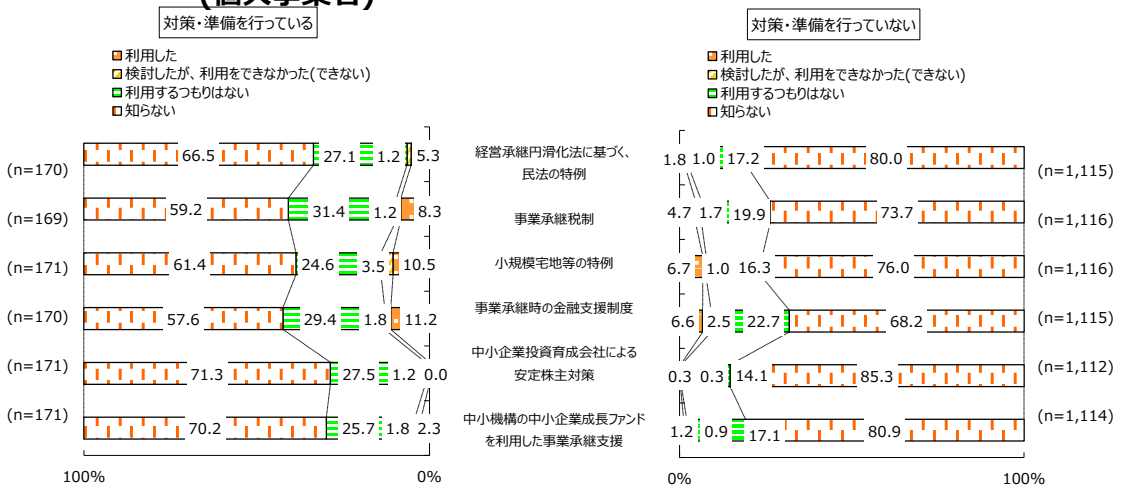


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.「経営者または親族で所有している」と回答した者を集計している。
2.ここでいう事業用不動産とは、工場、店舗、事務所等の土地や建物をいう。

ここからは、個人事業者についても、小規模法人と同様に、「最適な移転方法」の項目に着目し、その対策・準備状況別に施策の認知・活用状況や相談相手を見ていく。

はじめに、資産の引継ぎに関連する各種支援施策の認知・活用状況について見ていく。第 2-2-102 図は、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に施策の認知・活用状況を見たものである。個人事業者でも、「対策・準備を行っている」と回答した者は、施策の認知度・活用状況共に、「対策・準備を行っていない」と回答した者に比べて高く、「対策・準備を行っていない」事業者では、こうした施策が知られておらず、活用がなされていない可能性が考えられる。

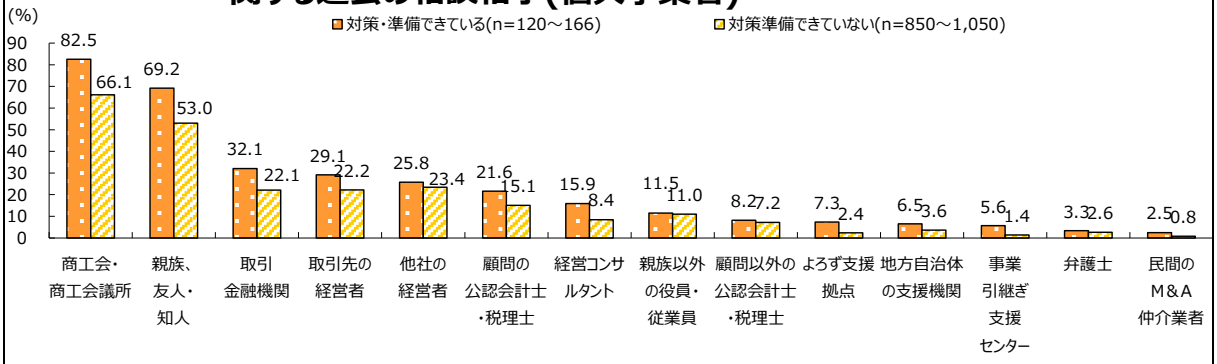
第2-2-102図「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、施策の認知・活用状況(個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」について、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

第 2-2-103 図は、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に過去の相談相手を見たものである。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、周囲に対して相談を行っている割合が高い。また、「対策・準備を行っている」個人事業者の相談相手に着目すると、「商工会・商工会議所」や「親族、友人・知人」に相談している割合が 50%を超えており、こうした身近な相談相手から対策・準備に関する情報等を収集していると推察される。

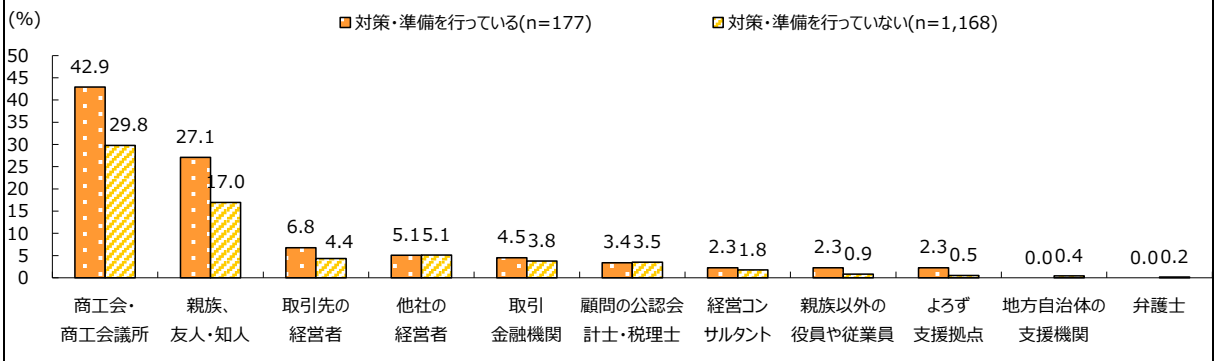
第2-2-103図「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手(個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。
3.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
4.それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

また、周囲からの働きかけに着目し、「最適な移転方法」に関する対策・準備状況別に経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手について見たものが、第 2-2-104 図である。「対策・準備を行っている」と回答した者に関しては、「商工会・商工会議所」から、準備を勧められた割合が高い。

第2-2-104図「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手(個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」の「対策・準備を行っている」について「はい」、「いいえ」と回答した者をそれぞれ集計している。
3.ここでいう「経営コンサルタント」とは、中小企業診断士、司法書士、行政書士を含む。
4.「その他」、「誰にも勧められたことはない」の項目は表示していない。

③　「資産の引継ぎ」まとめ

第１節第３項では、「資産の引継ぎ」について準備状況や課題について見てきた。

中規模法人においては、資産の引継ぎの際、「承継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」や「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」等が課題として挙げられており、総じて後継者が親族外の方が対策・準備ができていないことが分かった。移転に必要な費用の算出に関わる、自社株式の評価額について見ると、財務状況が良好な企業だけでなく、利益率が低い企業であっても自社株価を算出した際に思わぬ高値になっていることが起こり得る。資産の引継ぎに関する意識付けとして、日頃から定期的に自社株式評価額を算出するように心掛け、準備しておくことが重要である。

また、小規模事業者においては、「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」、「事業用資産（動産）が経営者や親族が保有する動産（車両等）と一体になっている」が課題に挙げられる。小規模事業者では、そもそも事業用資産と個人用資産の分離ができておらず、承継の上で課題となっており、事業の承継を望む場合には、こうした事業用資産と個人用資産の明確な分離にも取り組んで行く必要がある。

このように、中規模法人、小規模法人、個人事業者それぞれで資産の引継ぎに関する課題は異なるが、承継者が自社株式や事業用資産を買い取る際の資金調達や最適な移転方法の検討、事業用資産と個人用資産の分離等、資産の引継ぎに向けた最適な方法を探るためにも、承継を実際に行うこととなる時期よりも早期に準備に着手する必要がある。こうした資産の引継ぎを円滑に進めるためには、下記の二点が重要だと考えられる。一つは、経営者側が、上記のように、資産の引継ぎには時間がかかることを認識し、実際に承継の必要性が生じるよりも早くから、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関等に自ら相談し、対策を行っていく必要があろう。二つ目として、事業承継の準備に向けた既存の各種施策に関しての認知度を高め、公認会計士や税理士、金融機関等が施策の理解を深め、中小企業・小規模事業者への周知を行い、また、経営者に対して承継の準備を働きかけていくことが期待される。

【コラム 2-2-4　事業承継に関する融資制度】

本節で見てきたとおり、資産の引継ぎの上での課題として、自社株式にかかる相続税・贈与税の納税負担や、自社株式・事業用資産の買い取りの際の資金力が挙げられている。こうした事業承継を行うために必要な資金の融資を(株)日本政策金融公庫が行っている(コラム 2-2-4 図)。

コラム2-2-4図【事業承継・集約・活性化支援資金制度概要】

貸付対象者	1.地域経済の産業活力維持に資する一定の要件を満たす事業であって、事業の譲渡、株式の譲渡、合併等により経済的又は社会的に有用である事業を承継する者 2.安定的な経営権の確保により事業の継続を図る者であって、次のいずれかに該当するもの ①後継者不在等により、事業継続が困難となっている者から事業の譲渡、株式の譲渡、合併等により事業を承継する事業者 ②株主等から自己株式及び事業用資産の取得等を行う法人、 ③事業用資産の取得等を行う後継者(個人事業主) ④事業会社の株式又は事業資産を取得する持株会社
貸付使途	事業承継・集約を行うために必要な設備資金及び長期運転資金
貸付限度額	中小企業事業：7億2,000万円(うち運転資金2億5,000万円) 国民生活事業：7,200万円(うち運転資金4,800万円)
貸付利率	・運転資金及び設備資金：基準利率、特別利率
貸付期間	設備資金：20年以内＜据置期間2年以内＞ 運転資金： 7年以内＜据置期間2年以内＞
取扱金融機関	(株)日本政策金融公庫(中小企業事業及び国民生活事業) 沖縄振興開発金融公庫

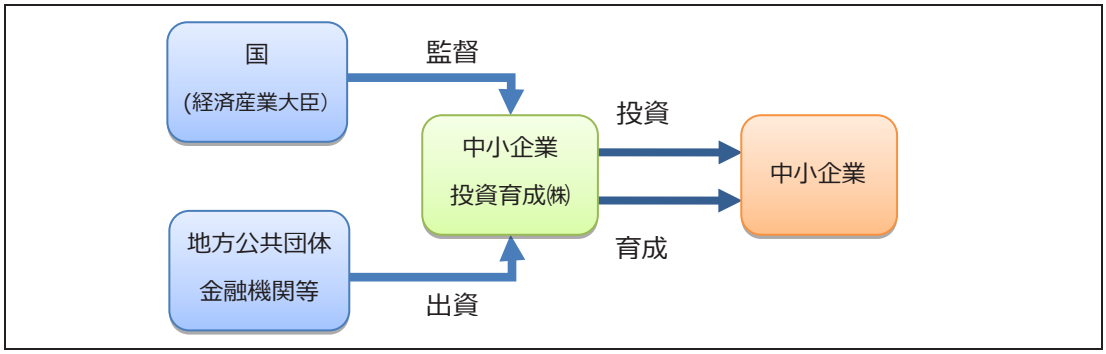
【コラム 2-2-5　中小企業投資育成の概要】

経営者の持ち株比率は、経営権の安定と不可分な関係にあり、経営者が円滑に意思決定を行っていくためには、経営権である株式の保有割合（議決権比率）を高めておく必要がある。他方で、世代を重ねるにつれ、株主の相続等で株式は分散していく傾向にあり、分散した株式を経営者が集約するのは資金負担が大きい。このように株式が分散している企業は、現経営者の経営方針に賛同し、長期間にわたって株式を保有してくれる安定株主を導入することが有効である。

中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）は、中小企業が発行する株式の引受け等を行い、株主となって自己資本の充実と健全な成長を支援する政策実施機関である。1963 年に中小企業投資育成株式会社法に基づいて東京・名古屋・大阪に設立されており、投資育成制度はこれまで日本全国で累計 5,163 社（2016 年 12 月末時点）に利用されている。

例えば、同族企業の事業承継において後継者の持ち株比率が低い場合、投資育成が安定株主として参画することで、経営の安定を図ることができる。また、事例 2-2-3 で取り上げたように、親族外承継を行い非同族の株主構成となる場合は、安定株主の導入策としても利用されている。

【投資育成制度の仕組み】



【利用に当たっての基本的な投資条件】

資本金	投資前 3 億円以下
業種	全業種（公序良俗に反するもの、投機的なものを除く）
投資の種類	(1) 株式会社の設立に際して発行される株式の引受け (2) 増資に際して発行される株式の引受け (3) 新株予約権の引受け (4) 新株予約権付社債の引受け 必要に応じて、自己株式の取得や追加投資も可能。

【投資育成が投資先に提供している支援】

経営権の安定化	投資育成が長期安定株主となることで、分散した株主構成の改善等、一層の安定した経営体制づくりが可能となる。
後継者育成支援	経営幹部候補生が集まって研修を行う後継者育成プログラムや、同じ立場の後継者が集まって工場見学や勉強会を行う若手経営者の会等、様々な後継者育成のための支援を提供。
経営者交流、ビジネスマッチング	地域社長会や海外視察会等、地域や業種を越えた経営者間で交流が図れる仕組みを用意。
人材育成支援	テーマ別、階層別に研修のプログラムが用意されており、計画的な人材育成の場を提供。
専門家相談、情報提供等	各種法律相談や、M&A 情報の提供等、経営に必要な情報を提供。

【問い合わせ先】

・**東京中小企業投資育成株式会社**（新潟・長野・静岡以東の 18 都道県）
URL：http://www.sbic.co.jp/
電話：本社　03-5469-1811

・**名古屋中小企業投資育成株式会社**（愛知・岐阜・三重・富山・石川の 5 県）
URL：http://www.sbic-cj.co.jp/
電話：本社　052-581-9541

・**大阪中小企業投資育成株式会社**（福井・滋賀・奈良・和歌山以西の 24 府県）
URL：http://www.sbic-wj.co.jp/
電話：本社 06-6459-1700、九州支社 092-724-0651

事例 2-2-3：株式会社五星
「代々、親族内で承継してきた企業が、経営と資本の両面から親族外への承継を進めた事例」

香川県三豊市に本社を構える株式会社五星（従業員 141 名、資本金 4,800 万円）は、総合建設コンサルタント会社である。土木関連の測量・設計等のコンサルタント業務を主体に、企画、調査、計画、設計等を総合的に手掛けられる体制が高く評価されている。

代表取締役社長の武内和俊氏（66 歳）は 4 代目であり、社内従業員から取締役として登用されて非同族で始めて社長に就任した。当社は現会長である浅野氏の父が創業し、その後 2 代目、3 代目（現会長）と親族内承継が行われてきたが、浅野会長はもともと親族に承継をしていくという考えが薄く、社長に就任した 42 歳のときから、親族外承継を進める布石を打ってきた。

はじめに、40 歳代の管理職級を早くから取締役に登用して経営に参画させ、経営の重要な事項は取締役会の開催を通じて組織的に決定してきた。また、創業家一族が株式の大半を所有していたところ、増資を行って従業員持株会や役員にも株式を保有させ、毎期、株主総会を開催して決算状況を従業員・役員と共有することで、経営参画意識を高めさせてきた。

2008 年に大手同業者の子会社となったことをきっかけに、生え抜きの取締役であった武内氏が社長に抜擢された。当時のことを武内社長はこう振り返る。「社長に就任した際、銀行借入れに対して約 12 億円の経営者保証をすることになりました。私自身は実家が製造業を営んでおり、社長だった父親の姿を見ていたことから経営者保証に対する抵抗感はあまりなかったのですが、今後、非同族の取締役の中から社長に登用していく際は、多額の個人保証を負うことが、社長交代のハードルとなることもあるかもしれません。」武内社長は在任期間中に、より一層財務基盤を強化して、経営者保証を外してもらうことが自身の代での重要な仕事であると話す。

大手同業者の傘下入りをした同社であったが、親会社との経営方針の不一致により、資本提携後、僅か 2 年で株式を自己株式として買い戻した。代わりとなる安定株主を模索したところ、中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）の制度を知り、投資育成から出資を受け、大手同業者に代わる安定株主として迎え入れた。また、メインバンクである百十四銀行の支店長に事業承継における資本政策について相談し、資本政策に精通した税理士の紹介を受けた。同税理士の助言を受けて、役員・従業員持株会を再組成し、一人当たりが過度な負担にならない程度の自社株式を役員や従業員に保有させ、将来的にこれらの株主が退職する際は次世代に順次引き継いでいく仕組みを構築した。「親族外承継を進めるに当たって、事業承継の課題解決に精通した税理士から的確な指導を受けたことで対応が一気に進みました。他方で、親族

外に株式を保有させると株主数が増え、議決権が分散する傾向がありますが、そのような中で、公的機関である投資育成に経営陣を支える安定株主となってもらい、経営権の安定化を図れたことで、安心して経営できる環境が整いました。」と武内社長は話す。

武内社長の目下の課題は、次世代の経営陣の育成だという。2016 年夏から、幹部社員数名と若手社員有志で会社の将来を考えるプロジェクトを発足させ、経営ビジョンの策定を進めている。「このプロジェクトを通じて会社が今後進むべき方向性を、次世代の経営陣と社員で考えて欲しい。自分たちで主体性を持って決めてもらうことで、その実現可能性も高まるだろう。」と武内社長は話す。



五星本社外観

第２節　事業の譲渡・売却・統合(M&A)や廃業に関する検討状況及び課題

第２節では、親族や従業員等に経営や資産を引き継ぐ事業承継以外の選択肢となりつつある、事業の譲渡・売却・統合(M&A)の検討状況や課題についてはじめに見ていく。他方で、事業を引き継ぐことなく廃業を決断する経営者もいる。こうした廃業に関する検討状況と課題についても明らかにしていく。

1. 事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関する検討状況及び課題

本章では、親族や役員・従業員以外の社外に自社の事業を譲渡・売却して引き継ぐことを「事業の譲渡・売却・統合(M&A)」としている。こうした事業の譲渡・売却・統合(M&A)は、親族や役員・従業員に後継者がいない場合に、培ってきた経営資源を引き継ぐ上で有効な選択肢となり得る。

事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行う際に、中小企業・小規模事業者において用いられる手法としては、下記の四つが挙げられる[14]。

①会社の株式を他の会社に譲渡する方法(子会社化)
②株式を他の個人に譲渡する方法
③会社の事業の全部又は一部を他の会社に譲渡する方法
④個人事業者の事業の全部又は一部を他の会社や個人事業者に譲渡する方法

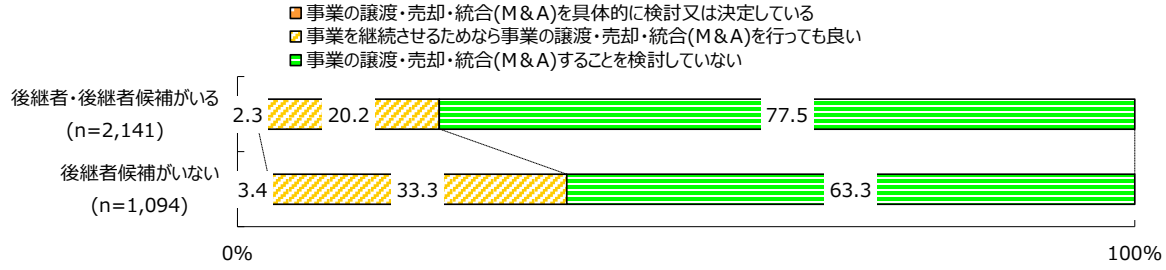
株式会社においては、株式譲渡(①や②)といった手法で行われることが一般的であるが、事業の一部を引き継ぐ場合や個人事業者の場合では事業譲渡(③や④)で行われることが一般的で、合併や会社分割等の手法が取られることもある。本節ではそうした手続面での議論には立ち入らず、中規模法人・小規模事業者が、事業承継以外に事業を引き継ぐための選択肢とする、事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関する検討状況および課題を概観していくこととしたい。

[14] 手続の詳細については、2015年４月に公表された「事業引継ぎガイドライン」を参照。

① 中規模法人の事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関する検討状況及び課題

後継者・後継者候補の有無別に、事業の譲渡・売却・統合(M&A)の検討状況を見ていく(第 2-2-105 図)。後継者候補がいない中規模法人では、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と考えている割合が 33.3%に上る。

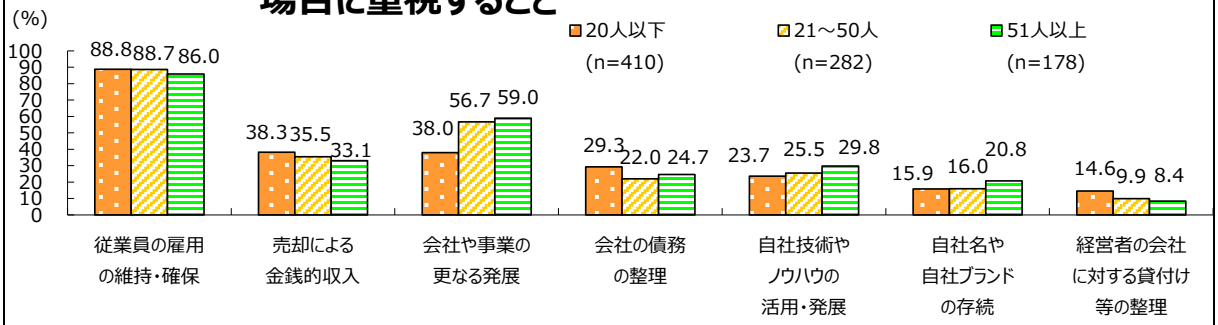
第2-2-105図 後継者・後継者候補の有無別に見た、事業の譲渡・売却・統合(M&A)の検討状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

こうした事業の譲渡・売却・統合する場合に重視することを従業員規模別に見たものが、第 2-2-106 図である。「従業員の雇用の維持・確保」を重視する企業が 8 割超と最も多いが、従業員規模が大きい企業ほど「会社や事業の更なる発展」を望む割合が高くなっている。

第2-2-106図 従業員規模別に見た、事業を譲渡・売却・統合(M&A)する場合に重視すること



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

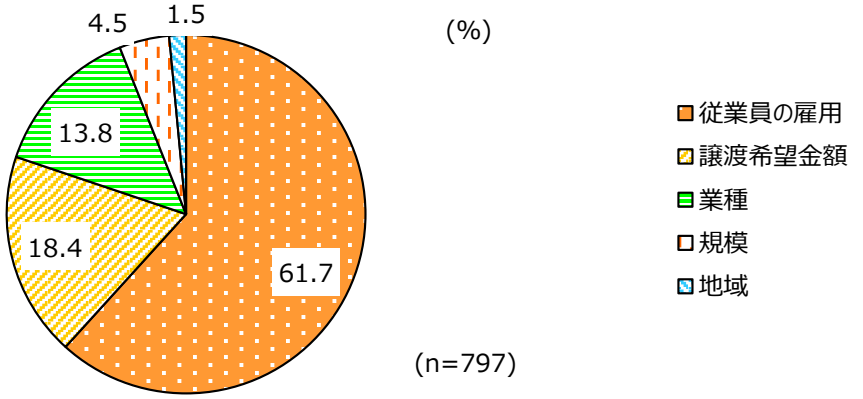
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.事業を譲渡・売却・統合(M&A)の意向について、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と回答した者を集計している。

3.「その他」の項目は表示していない。

次に、中規模法人が、事業の譲渡・売却・統合(M&A)をする相手先に対して希望する条件[15]について確認する。第 2-2-107 図は、事業の譲渡・売却・統合(M&A)をする相手先を選ぶ上で最も重視する条件について見たものであるが、「譲渡希望金額」や「業種」よりも「従業員の雇用」を最も重視しており 61.7%を占めている。

第2-2-107図 事業の譲渡先に最も希望すること

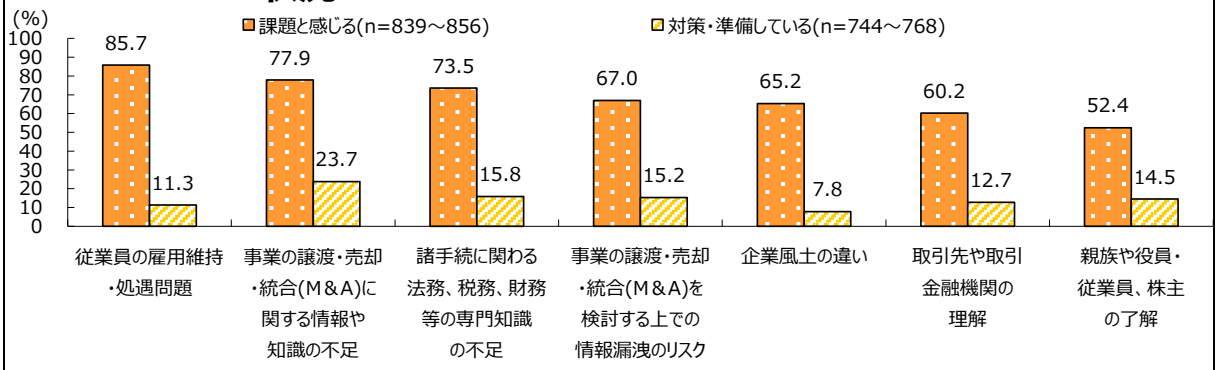


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 事業の譲渡・売却・統合(M&A)について、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と回答した者を集計している。

次に、事業の譲渡・売却・統合(M&A)を取り組む上での課題や、それらに対する準備・対策状況について確認していく。第 2-2-108 図は事業の譲渡・売却・統合(M&A)について「課題と感じる」もの、「対策・準備している」ものを項目ごとに見たものである。「従業員の雇用維持・処遇問題」や「事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関する情報や知識の不足」、「諸手続に関わる法務、税務、財務等の専門知識の不足」などが課題として挙げられている一方、全般的に対策・準備は進んでいない。

[15] 業種や規模等の譲渡先の条件についての詳細は、コラム 2-2-6 を参照。

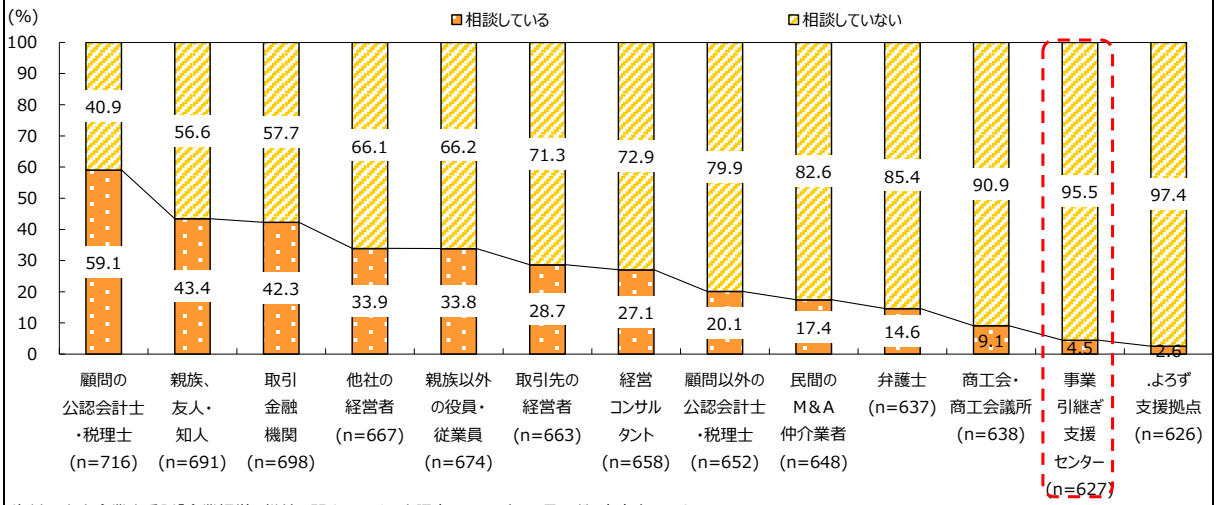
第2-2-108図 事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関する課題と対策・準備状況



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.事業の譲渡・売却・統合(M&A)について、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合 (M&A)を行っても良い」と回答した者を集計している。
3.それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

こうした課題解決に当たっては、専門家の助言を受けることも重要である。第2-2-109図は、事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関心のある企業の、事業の承継に関する過去の相談状況について見たものである。事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関して支援を行う、「民間のM&A仲介業者」や国の支援機関である「事業引継ぎ支援センター」の相談割合は他に比べて低く、「事業引継ぎ支援センター」の認知度を高める、利便性の向上を図るなど、具体的な相談につなげていく支援が必要である。

第2-2-109図 事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関心のある企業の、事業の承継に関する過去の相談状況



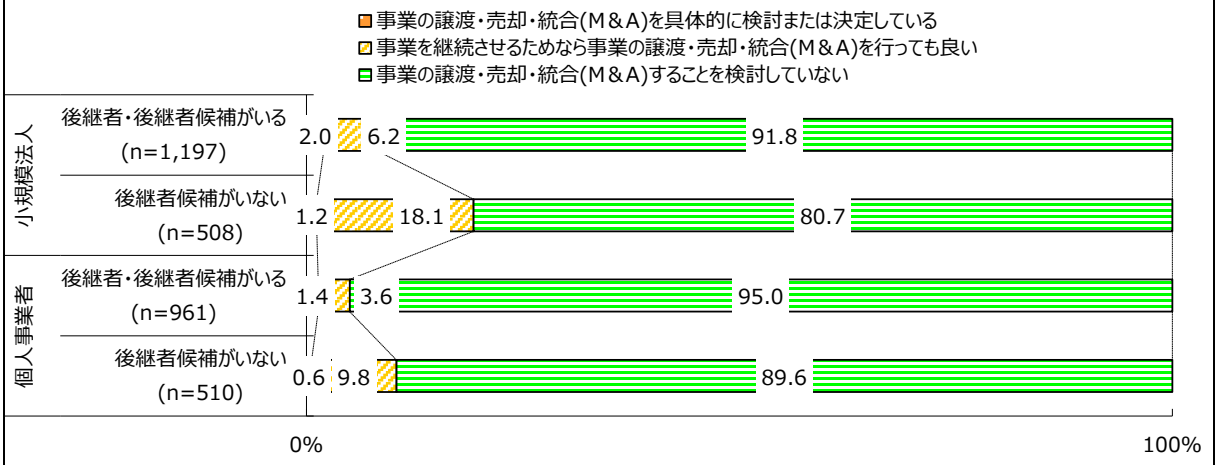
資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.事業の譲渡・売却・統合(M&A)について、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と回答した者を集計している。
2.「相談している」とは、それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

② 小規模事業者の事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関する検討状況及び課題

ここからは、小規模事業者について、事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関する検討状況及び課題を見ていく。

第 2-2-110 図は後継者・後継者候補の有無別に、事業の譲渡・売却・統合(M&A)の検討状況を見たものである。「事業の譲渡・売却・統合(M&A)を具体的に検討または決定している」や「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と考えている割合は、後継者候補がいない小規模事業者でも、後継者・後継者候補がいるものに比べて高いため、後継者候補がいない小規模事業者にとっても事業を引き継ぐための選択肢となっている。他方で、中規模法人に比べると、小規模事業者では、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)を具体的に検討または決定している」や「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と考えている割合が低く、特に個人事業者で低くなっている。小規模事業者では事業の譲渡・売却・統合(M&A)を選択肢としない事業者も一定程度いると推察される。

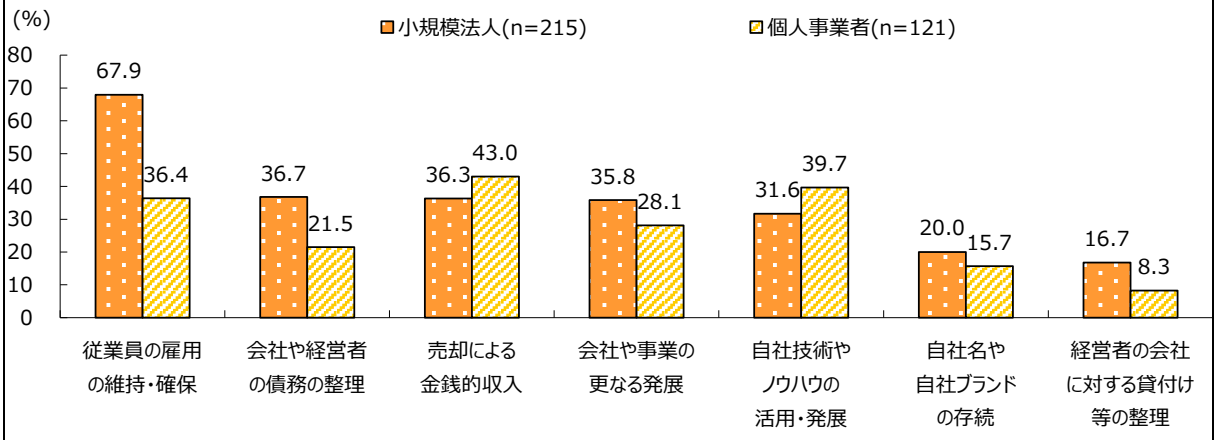
第2-2-110図 後継者決定状況別に見た、事業の譲渡・売却・統合(M&A)の検討状況(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

こうした事業の譲渡・売却・統合(M&A)をする場合に重視することを小規模法人・個人事業者別に見たものが、第 2-2-111 図である。小規模法人では「従業員の雇用の維持・確保」を重視する企業が 67.9%と最も多いが、個人事業者では「売却による金銭的収入」を望む割合の方が高くなっており、事業の譲渡・売却・統合(M&A)をする動機に違いが見られる。

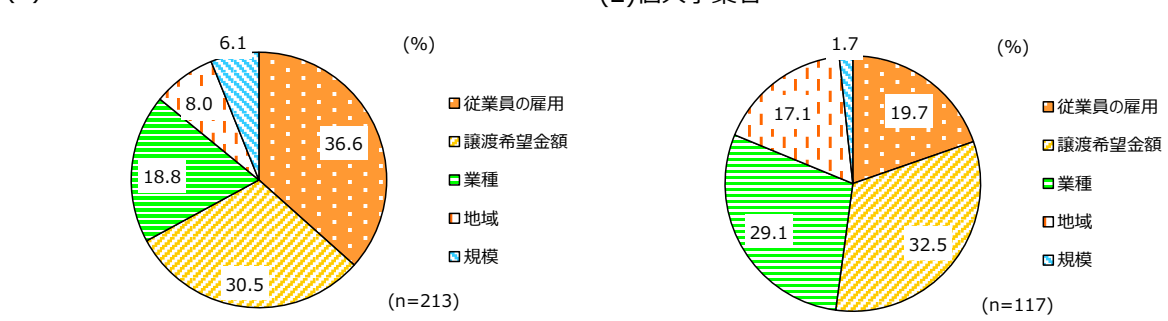
第2-2-111図 事業を譲渡・売却・統合(M&A)する場合に重視すること(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.事業を譲渡・売却・統合(M&A)の意向について、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と回答した者を集計している。
3.「その他」の項目は表示していない。

次に、小規模事業者では、事業の譲渡・売却・統合(M&A)をする相手先に対して希望する条件[16]について確認する。第2-2-112図は、事業の譲渡・売却・統合(M&A)をする相手先を選ぶ上で最も重視する条件について見たものである。小規模法人では、「譲渡希望金額」や「業種」よりも「従業員の雇用」を重視しているが、個人事業者では「譲渡希望金額」を最も重視しており、小規模法人と個人事業者でも違いが見られる。

第2-2-112図 事業の譲渡先に最も希望すること(小規模法人・個人事業者)

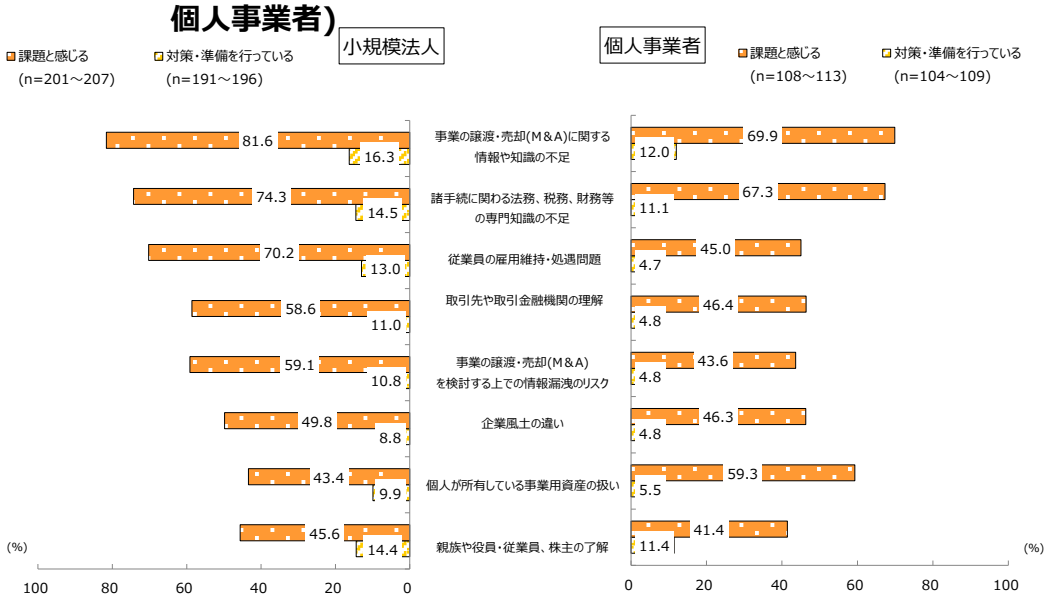


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 事業の譲渡・売却・統合(M&A)について、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と回答した者を集計している。

[16] 業種や規模等の譲渡先の条件についての詳細は、コラム2-2-6を参照。

第 2-2-113 図は、小規模法人と個人事業者について、事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関して「課題と感じる」ものと、「対策・準備を行っている」ものを項目ごとに見たものである。中規模法人と同様に、小規模事業者においても、いずれの項目も「課題と感じる」ものの、対策・準備が行えていない。特に、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関する情報や知識の不足」や、「諸手続きに関わる法務、税務、財務等の専門知識の不足」といった知識面での不安が見て取れる。

第2-2-113図 事業の譲渡・売却・統合(M&A)の課題と準備・対策状況(小規模法人・個人事業者)

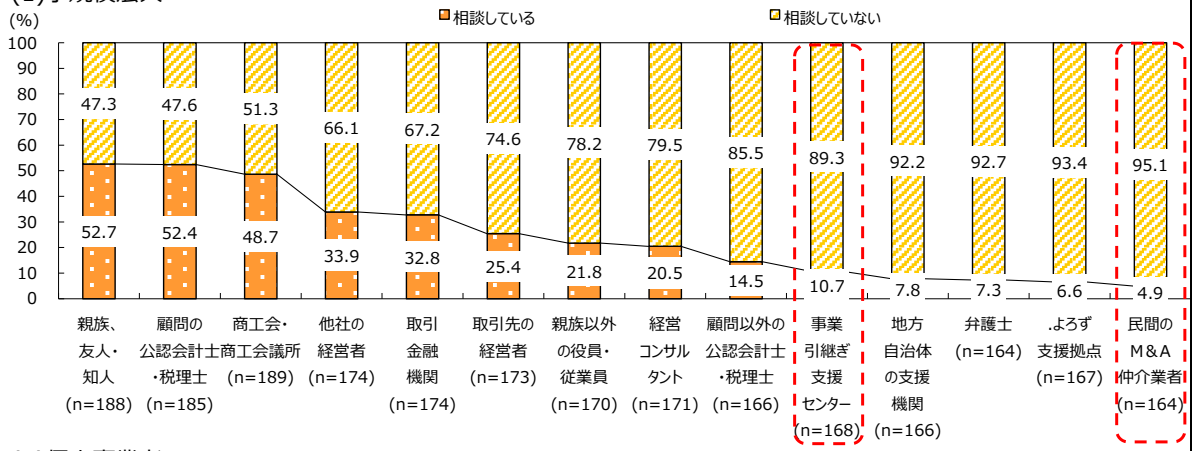


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.事業の譲渡・売却・統合(M&A)について、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と回答した者を集計している。
3.それぞれの項目について、「課題と感じる」、「対策・準備を行っている」と回答した者を集計している。

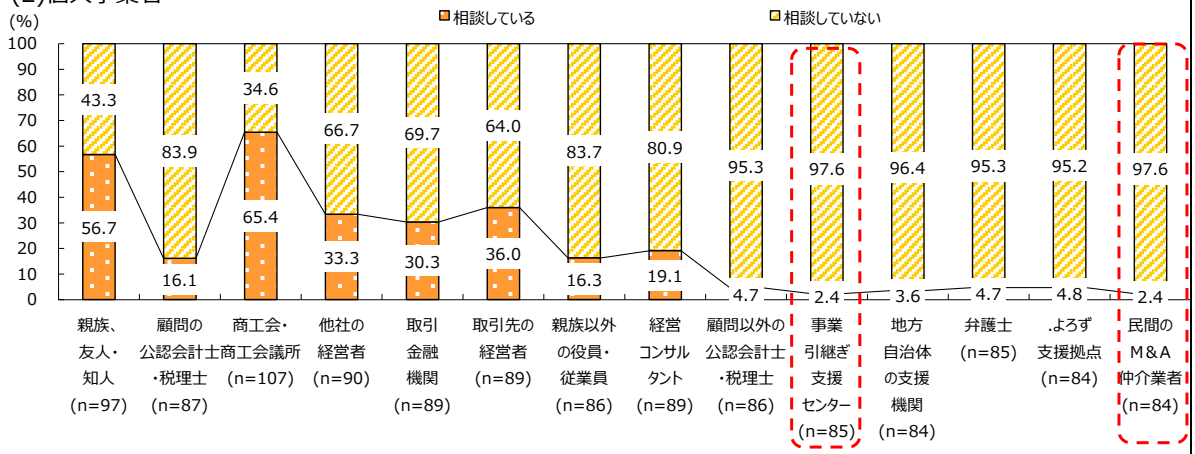
第 2-2-114 図は、事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関心のある小規模事業者の事業の承継に関する過去の相談状況について見たものである。小規模事業者においても、事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関して支援を行う、「民間の M&A 仲介業者」や国の支援機関である「事業引継ぎ支援センター」の相談割合は、他に比べて低く、小規模事業者に対しても、「事業引継ぎ支援センター」の認知度を高めるなど、具体的な相談につなげていく支援が必要であると思われる。

第2-2-114図 事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関心のある企業の、事業の承継に関する過去の相談状況(小規模法人・個人事業者)

(1)小規模法人



(2)個人事業者



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

(注)1.事業の譲渡・売却・統合(M&A)について、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と回答した者を集計している。

2.「相談している」とは、それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

【コラム 2-2-6　事業の譲渡・売却・統合(M&A)の譲渡先に希望する条件】

本節では、事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関して見てきた。事業の譲渡・売却・統合(M&A)は、後継者不在の中小企業・小規模事業者にとって有効な選択肢となり得るが、マッチングが難しいという問題もある。本コラムでは、事業の譲渡・売却・統合(M&A)を希望する中小企業・小規模事業者が、譲渡先を選ぶ上で、譲渡先に希望する条件についてより詳細に見ていくことで、マッチングが難しい背景を考えることとしたい。コラム 2-2-6 図は、組織形態(中規模法人・小規模法人・個人事業者)別に、事業の譲渡先に希望する条件を見たものである。

はじめに、業種について見ると、中規模法人や小規模法人は「業種を問わない」が最も多い一方、個人事業者では「同業種」を希望する割合が最も高く、組織形態による違いが見られる。

また、規模について見ると、いずれの組織形態でも「規模を問わない」が最も多い反面、中規模法人では、小規模法人や個人事業者に比べて、「自社よりも規模が大きい」の割合が 43.0%と規模の大きい譲渡先を希望している。

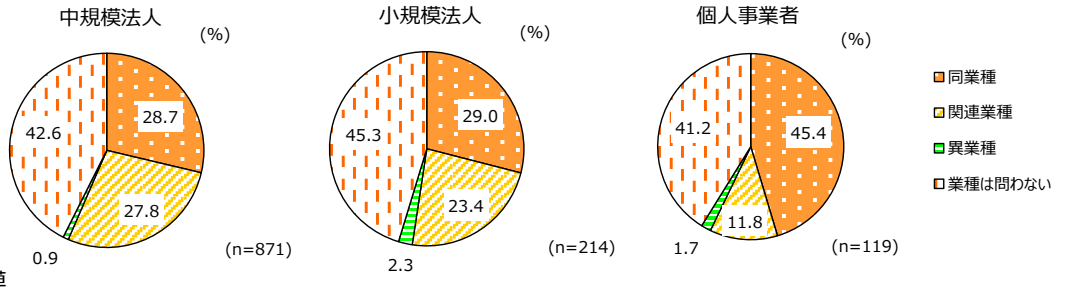
次に、譲渡先の所在する地域について見る。こちらについても、いずれの組織形態でも「地域を問わない」が最も多い一方で、個人事業者の 32.2%が「同一市町村内」を希望しており、中規模法人や小規模法人に比べて高くなっている。

最後に、従業員の雇用について見ていく。いずれも「継続してほしい」という割合が最も多いものの、個人事業者では「希望はない」という割合が 39.8%と高くなっていることが見て取れる。

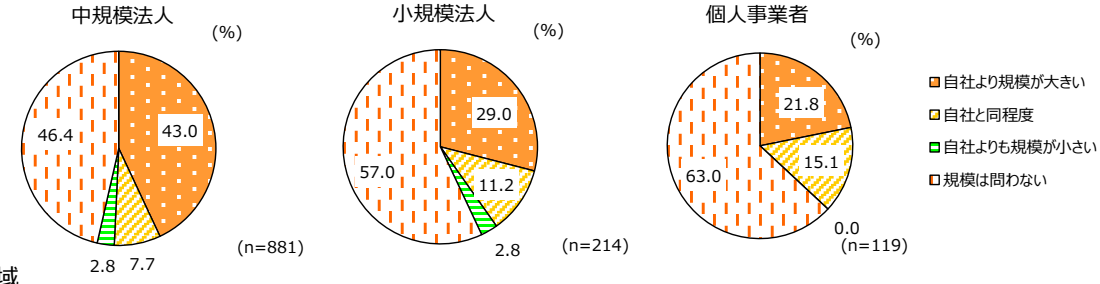
事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関して希望を有する中小企業・小規模事業者について、その内容を組織形態ごとに見ると、譲渡先の業種や規模、地域に関して希望する条件には細かな違いがあることが分かる。事業の譲渡・売却・統合(M&A)を仲介する支援機関は、そのような状況に留意した上でマッチングを行っていくことが重要である。

コラム2-2-6図 組織形態別に見た、事業の譲渡先に希望する条件

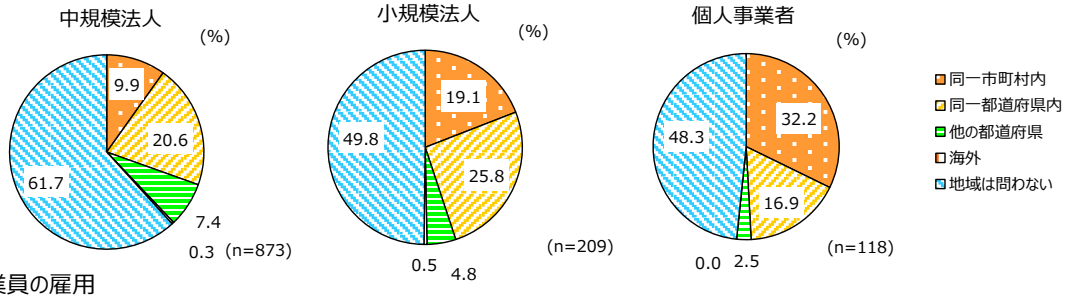
(1)業種



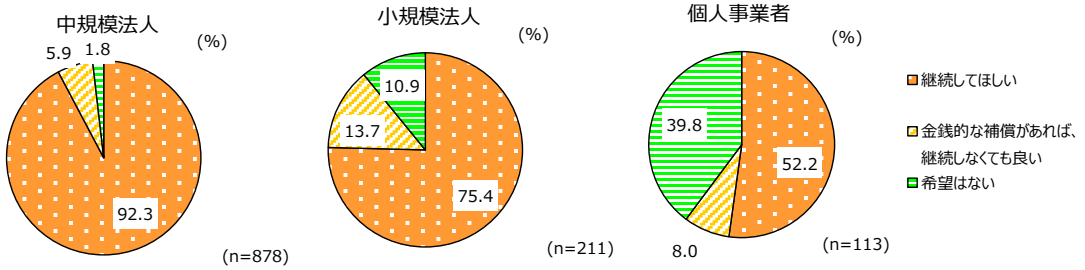
(2)規模



(3)地域



(4)従業員の雇用



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

(注)1.事業の譲渡・売却・統合(M&A)について、「事業の譲渡・売却・統合(M&A)を具体的に検討または決定している」、「事業を継続させるためなら事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行っても良い」と回答した者を集計している。

2.「中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「小規模法人」、「個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。

事例 2-2-4：株式会社ファーストグループ
「事業承継後に事業再建した経験を活かして、同業者の M&A に取り組む企業」

奈良県天理市の株式会社ファーストグループ（従業員 100 名、資本金 3,000 万円）は、自動車整備業、自動車販売業を主に行う企業である。近年は、飲食業や自動車整備工場の M&A のコンサルティング等も手がけている。

3 代目の藤堂高明社長が 2003 年に入社したとき、本業の自動車整備業は年間 1,000 万円の赤字と父親である先代から聞いていた。入社すると、実際は 7,000 万円の赤字に陥っており、不動産部門の利益で会社全体では何とか黒字を計上していた。従業員 24 人を抱えて、15 億円と多額の金融機関からの借入れに見合う収益を上げられておらず、危機感を持った。先代や会計士等の周囲からは「自動車整備業をやめればよい」と言われるばかりであった。「社員のクビを切れば良いと言われるばかりで悔しかった。社員の雇用も守りながら、利益を上げているうちに事業を立て直したいと決意しました。」と藤堂社長は言う。

そこで、トラックや商用車等の大型車両の整備の受注が中心だった事業をやめ、フランチャイズ加盟や老朽化していた工場・店舗の改装を行って、一般顧客をターゲットとする小型車両向けの整備工場に転換した。社長就任前であったが、先代や工場長・従業員の反対に遭いながらも、従業員を解雇することなく事業を立て直した。こうした手腕を評価して、2007 年に先代が亡くなって社長に就任した際、分散した株式を買い取るための資金を金融機関が融資をしてくれた。

こうした事業転換を経て改めて自社の可能性にも気付くとともに、事業の統合を図る必要を感じたという。「自動車に関係する業界であり、縮小していても、市場規模はまだまだ大きい。奈良県という地域で見ても市場は十分ある。ただし、自動車整備業の同業者は、家族経営の小規模事業者ばかりで競合し合っていると、大手にも対抗できず消耗してしまいます。他の事業者と協力・統合を行って、仕入れで交渉力を持ったり、連携してサービスを向上させたりしなければ、事業は拡大しません。」と藤堂社長は話す。そこで、2007 年から同業者の M&A を始め、板金工場や自動車の買取店、保険代理店等の買収を進め、バリューチェーンを構築した。現在では買収実績が 30 件を越え、グループ全体の売上が 40 億円を超えるまでになった。

買収した中には、後継者不在で業績不振の整備工場もあった。「後継者難や業況悪化から廃業を考えている経営者は少なくありません。こうしたわけありの企業を引き継ぐには、事業再生のノウハウが必要でしたが、自分の会社を立て直した経験が活かされています。」と藤堂社長は言う。後継者不在企業に、藤堂社長から訪問し買収した例もある。「従業員を路頭に迷わせたくないと思いながらも、具体的に行動できていなかった方が、こちらから丁寧にお話をすると安心されて、トントン拍子で話がまとまることも多いです。こうした企業を引き継ぐことは、意義のあることだと思いま

すし、当社も商圏や事業を拡大できます。こうした企業にも、社長はできないけれど、店長ならばできる人も多いです」と、藤堂社長は話す。

最近では、業況の良い会社の買収も増えている。「将来を懸念して、単独で事業を続けていくのではなく、順調なうちに同社の傘下に入る企業もいます。こうした企業の経営者の方が社内に残ってくださることも多く、会社にとってもプラスです。」と、藤堂社長は言う。経済環境が変化する中で、1社単独でなく、統合し事業を継続させていくことも一つの選択肢といえるだろう。



藤堂高明社長

事例 2-2-5：A 社
「事業承継を理由に大企業の子会社になった製造業者」

A 社(従業員 48 名、資本金 1,000 万円)は、加工調味料の製造・販売業者である。同社は、現社長(67 歳)が 27 歳で創業し、取引先の出資を受けて設立した。もともと調味料の卸売問屋であったが、顧客のニーズを把握し製品の企画・開発を手がける OEM 事業に乗り出し、大手企業との取引も増え、業容を順調に拡大させた。近年、売上高は約 80 億円まで達した。

会社が順調に事業を拡大していく一方で、社長が後継者について考え始めたのは 62 歳頃であった。社長には、一人娘しかおらず専業主婦であったため、当初は娘婿に後継者としての経験を積ませていた。しかし、同社の事業規模が大きくなっており、親族だからという理由だけで経営を任せられないと、社長は次第に思うようになった。結果的に、娘婿は退社し後継者にならなかった。また、以前から、会計法人を交えて自社株式の評価額算定を行っていたが、同社は毎期安定して利益を計上し、純資産の蓄積も厚かったため、株式の評価額が高くなっていた。このため、相続税や贈与税等の納税負担が大きく、社長の保有する株式を後継者に引き継ぐことが難しいという問題もあった。

こうした背景もあり、社長は、ここまで支えてくれた従業員の雇用維持と、築き上げてきた事業のさらなる発展を望み、M&A を決断した。当初は、出資を受けている取引先へ株式の売却を持ちかけた。しかし、取引先は老舗の同族企業であり、一から事業を築き上げた同社とは企業風土が異なると思い断念した。取引先金融機関もいろいろと話を持ってきたが、自社の経営規模からすると、上場会社への M&A を想定していたという。

一昨年から、主要取引先である大手企業の B 社へ話を持ちかけた。B 社は、一般消費者向けの飲食店等を運営する上場会社であり、店舗運営のノウハウに長けているが、自社内に技術者がおらず、調味料製造の開発や検査体制等のノウハウに欠けていた。交渉開始当初は、評価額に開きがあったが、お互いが歩み寄り、同社の開発技術や製品管理を評価する先方の経営者判断もあって合意に達した。

同社は、2017 年初めに社長が所有していた株式を譲渡し、B 社の子会社となった。親会社である B 社からは、非常勤で取締役の派遣を受けて月 1 回の役員会で経営状況を報告するのみで、基本的に従来どおり社長を中心とする経営体制を保っている。親会社からの要請で、最低 2 年は社長を続けるが、将来は生え抜きの常務に社長を引き継ぐ予定という。社長は、M&A をこう振り返る。「社員の幸せ(雇用)と会社の発展、それに売却先の発展を重視していた。会社の支配権には特に未練はないが、自分が作ってきた仕組みが長く続き、発展していく会社を見届けたいとの思いがあった。当社と親会社は、業態が違うため、各々で発展を遂げることができる。M&A で所有と経営

の分離が図られ、当社も社員たちの力でさらに発展することが、親会社への恩返しにつながると思っている。」

事例 2-2-6：株式会社リブネット
「資本提携をきっかけに事業承継を前進させる企業」

三重県伊勢市の株式会社リブネット(従業員 30 名、資本金 1 億円)は、図書館業務の総合プロデュース企業として、図書館委託業務、ソフトウェア開発販売、コンサルティング等の事業を展開している。社長の谷口とよ美氏は、もともと三重県職員であり、図書館業務に 26 年携わる中で、子供たちに学びの機会を提供し、様々な知識や想像力を与えるという図書館の本来の機能が失われているのではないか、と危機感を感じたという。そこで、民間の立場から学校図書館を改革していこうと決意し、業務委託による図書館運営事業を行う企業として 2002 年に創業した。

前例のないビジネスモデルであり、自治体に対する営業でなかなか相手にされず、売上の立たない中で人件費がかさみ赤字続きで、資金繰りに追われるなど、創業当初から苦労することが多かった。そうした中で、谷口社長はこのような思いを持っていたという。「事業を立ち上げ軌道に乗せることに必死でしたが、最初からこの事業は個人が手掛けるべきものではないと思っていて、いずれ私がいなくなっても続いていく仕組みにしたいという思いが強かった。45 歳で創業したので自分の年齢や後継者のことがずっと気になっていました。なんとかサービスインフラとして定着させてマーケットが確立したら、公益性のある大手に抱えてもらいたいと思っていました。」

転機となったのは、2011 年、(株)東電通(現：(株)ミライト)の社長(当時)に谷口社長から直談判し出資を受けたことである。システムの開発投資がかさみ、資本の増強が必要なためであった。その後、組織再編により(株)ミライト(電気通信工事業者の大手)となり、同氏を中心に谷口社長の事業を支援してくれたという。ビジネスモデルや社会的意義を評価した(株)ミライトが、ファンド等外部投資家が所有する同社の株式を取得し、2013 年に資本提携することとなった。

谷口社長は、資本提携をこう振り返る。「後継者もおらず、万が一のことがあったときに、事業の存続自体が困難になると思い、子会社になることにしました。これまでは、社長業の半分が資金繰りでしたが、親会社の支援で銀行からの借入れも整理し、ようやく今後の事業立案に注力できるようになりました。」業況も、赤字続きから資本提携した 2 年目に黒字化を果たし、年々売上・利益を増加させている。現在も、(株)ミライトの理解のもとで、経営の独自性を保っている。

谷口社長は今後の会社についてこう話す。「資本提携のおかげで、事業もようやく軌道に乗り始めました。これからは、私がいなくても、この事業が続いていく仕組みづくりをしていきたい。事業の規模も大きくなってきたため、人材の育成と会社の組織を整備し、バックヤードの IT 化といったシステムを構築していきます。やはり、一番は後継者を確保したい。親会社にも、後継者を育成することが私の仕事だと言われています。」



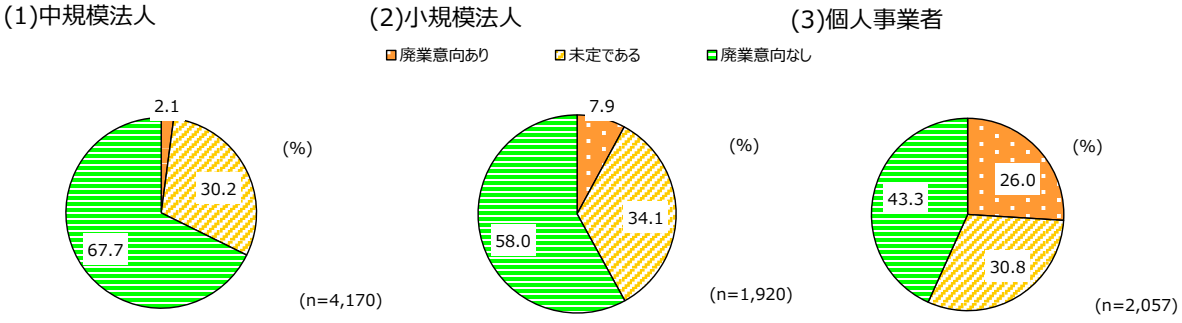
谷口とよ美社長(前列左から3番目)と東京支店の社員

2. 廃業に関する検討状況及び課題

ここからは、廃業予定の企業について取り上げる。経営者や従業員が培ってきた事業をやめるという選択は、重大な決断といえる。経営者がそういった選択を考えている背景について分析していく。

第 2-2-115 図は、組織形態（中規模法人・小規模法人・個人事業者）別に廃業の意向について見たものである。廃業の意向は、個人事業者で最も高く 26.0%に上り、小規模法人が 7.9%と、小規模事業者ほど廃業する意向を持っている割合が高い傾向にある。

第2-2-115図 組織形態別に見た、廃業の意向

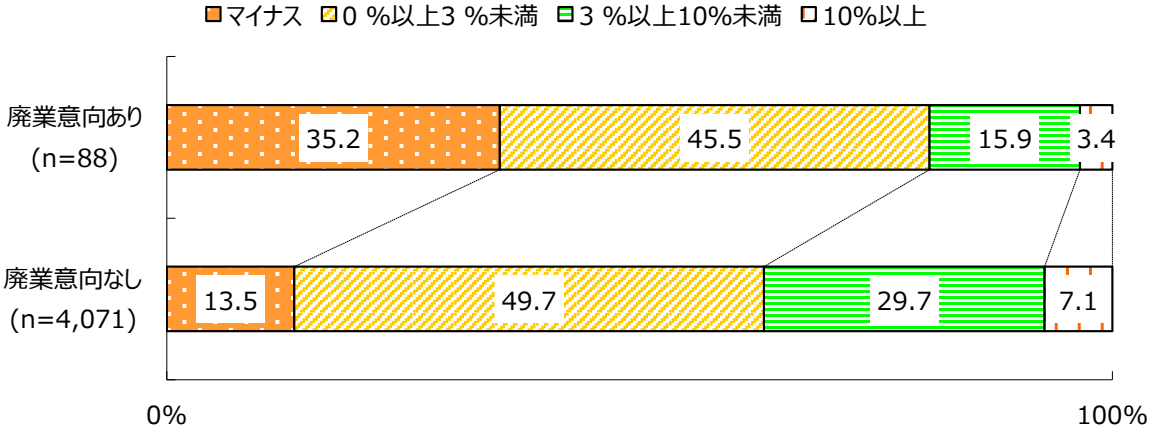


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.「(1)中規模法人」は中規模法人向け調査を集計、「(2)小規模法人」、「(3)個人事業者」は小規模事業者向け調査を集計している。
2.ここでいう「廃業意向あり」とは、「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者をいう。また、ここでいう「廃業意向なし」とは、「誰かに引き継ぎたいと考えている（事業の譲渡や売却も含む）」回答した者をいう。

① 中規模法人の廃業に関する検討状況及び課題

はじめに、廃業を考えている中規模法人の特徴について見ていく。第2-2-116図は、直近の売上高経常利益率を廃業意向の有無別に見たものである。廃業意向がある企業では、廃業意向がない企業に比べて、経常赤字に陥ってしまっている企業の割合が35.2%と高く、収益力が落ち込んでいる企業が多いことが分かる。

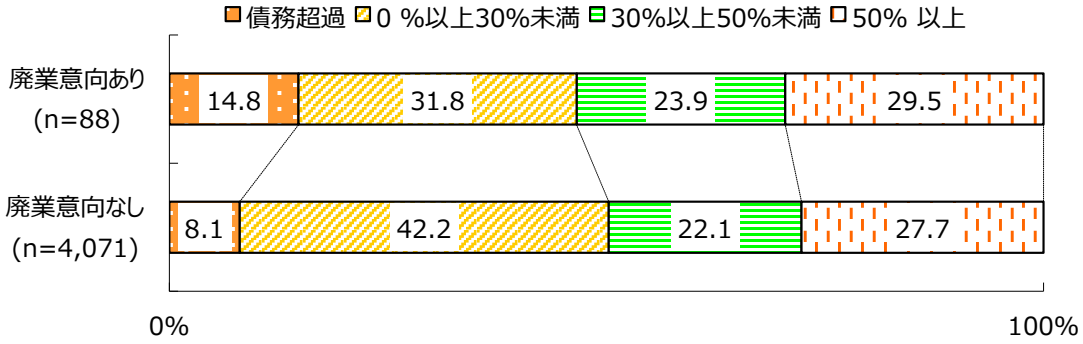
第2-2-116図 廃業意向別に見た、売上高経常利益率



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

次に、第2-2-117図は、廃業意向の有無別に見た自己資本比率であるが、「債務超過」が14.8%と廃業意向のない企業に比べて多いものの、他方で自己資本比率が50%以上の企業も29.5%おり、財務面から見ると健全な企業も一定割合いることが分かる。

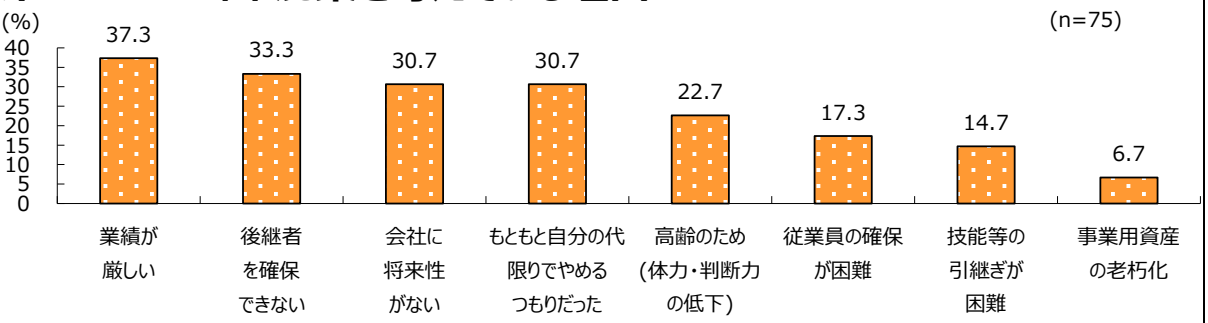
第2-2-117図 廃業意向別に見た、自己資本比率



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)

こうした企業が廃業を考えている理由を見たものが、第2-2-118図である。上述のとおり、収益力が悪化している企業が多いこともあり、「業績が厳しい」という回答が最も多く、「後継者を確保できない」、「会社の将来性がない」、「もともと自分の代でやめるつもりだった」が続く。事業自体の悪化や会社の将来性に不安がある一方で、後継者難を廃業理由にあげる者も33.3%いる。

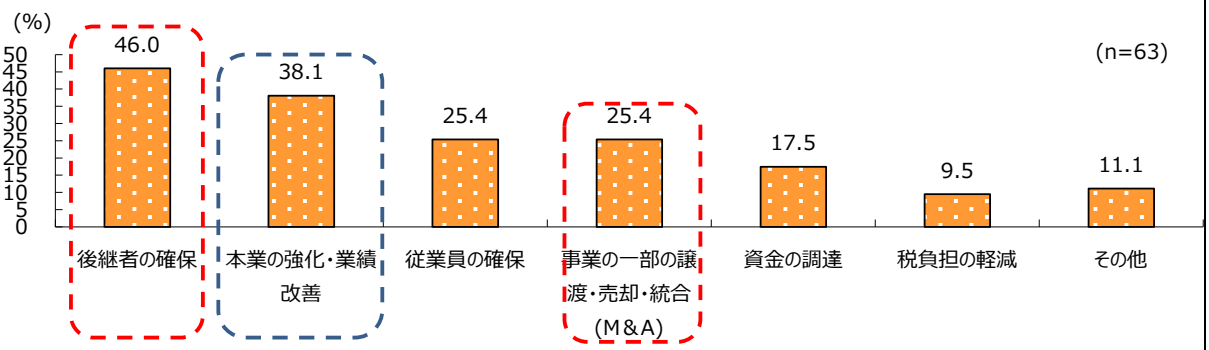
第2-2-118図 廃業を考えている理由



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者を集計している。
3.「その他」の項目は表示していない。

次に、こうした廃業を考えている中規模法人が事業の引継ぎを検討するため必要な支援について確認する。第 2-2-119 図は、廃業意向のある中規模法人が事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策について見たものである。「後継者の確保」が46.0%と最も多く、「事業の一部の譲渡・売却・統合」と合わせると、「事業の承継」に向けた担い手の確保が求められている。他方で、「本業の強化・業績改善」といった事業の立て直しを必要としている経営者も 38.1%いるため、経営改善に向けた取組を支援することも重要である。

第2-2-119図 事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策

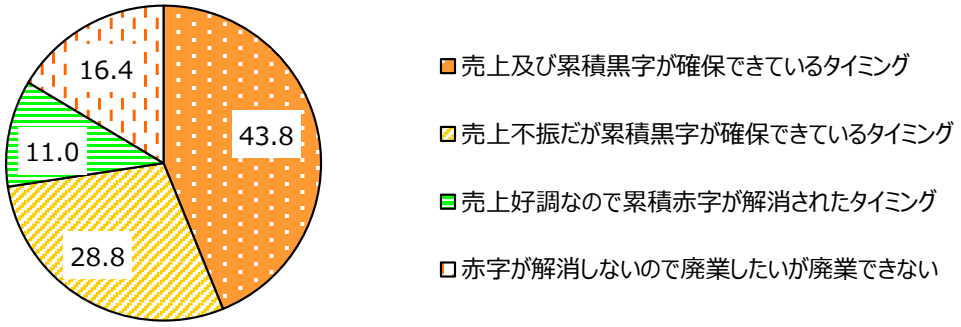


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者を集計している。

第 2-2-120 図は、廃業する上で理想的なタイミングについて見たものである。72.6%の企業が、累積黒字が確保できているタイミングに廃業したいと考えている。借入れ等の負債が重くなる前に、廃業することを希望していることが推察される。

第2-2-120図 廃業する上で理想的なタイミング

(n=73)

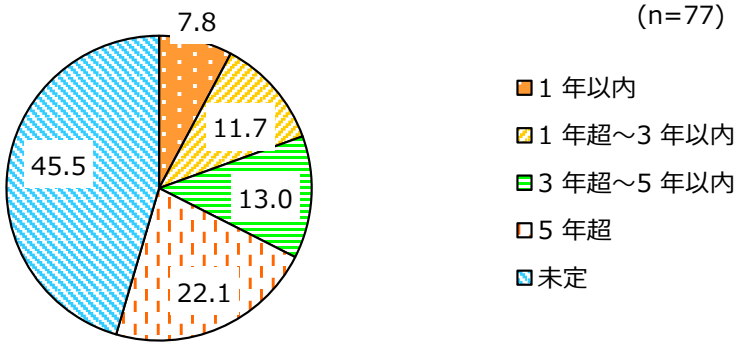


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者を集計している。

第 2-2-121 図は、廃業を考えている時期について見たものである。具体的な時期を考えている企業に関しては、「5 年超」が最も多く 22.1%おり、廃業に関しても長いスパンで検討されているとうかがえる。他方で、「未定」と回答する企業が 45.5%と最も多いため、こうした企業の中には廃業ではなく事業の引継ぎを検討できる者も多いと考えられる。

第2-2-121図 廃業を考えている時期

(n=77)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注) 「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者を集計している。

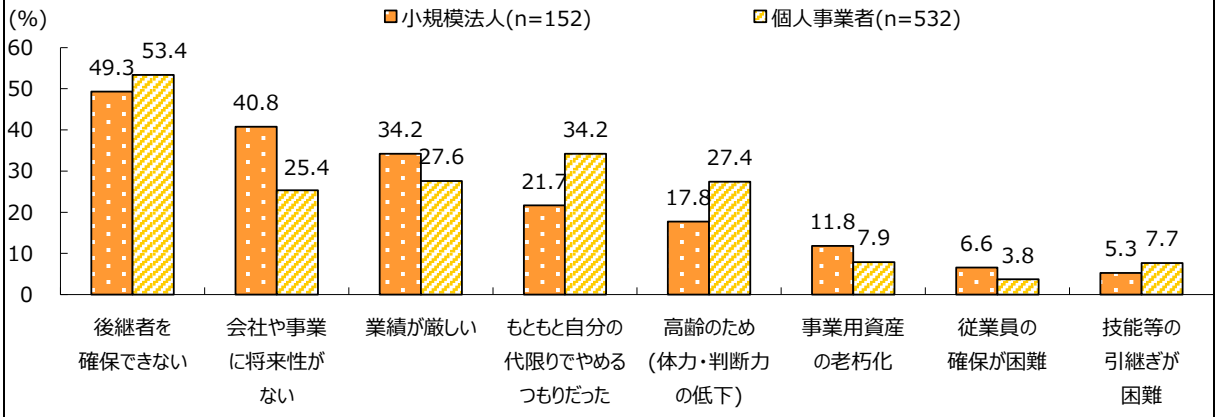
特に、廃業を検討している中規模法人では、第 2-2-119 図で見たとおり事業の引継ぎを行う上でも「本業の強化や業績改善」といった事業の立て直しが必要な企業もある一方、「後継者の確保」や「事業の一部の譲渡・売却・統合(M&A)」といった支援を必要とする者もいる。廃業を考えつつも事業の継続について一定の望みがある場合には、早期に周囲や支援機関に相談し、助言を得ながら何らかの形で次世代に経営資源を引き継ぐことを検討するべきではないだろうか。

② 小規模事業者の廃業に関する検討状況及び課題

ここからは、小規模事業者の廃業に関する検討状況及び課題について見ていく。前述のとおり、小規模事業者では中規模法人に比べ、廃業を検討している者の割合が高い。こうした背景にある点を分析していく。

第 2-2-122 図は、小規模事業者が廃業を考えている理由について見たものである。組織形態を問わず最も多いのが、「後継者を確保できない」であるが、個人事業者の場合は「もともと自分の代限りでやめるつもりだった」との回答が続き、小規模法人では「会社や事業の将来性がない」が続いている。

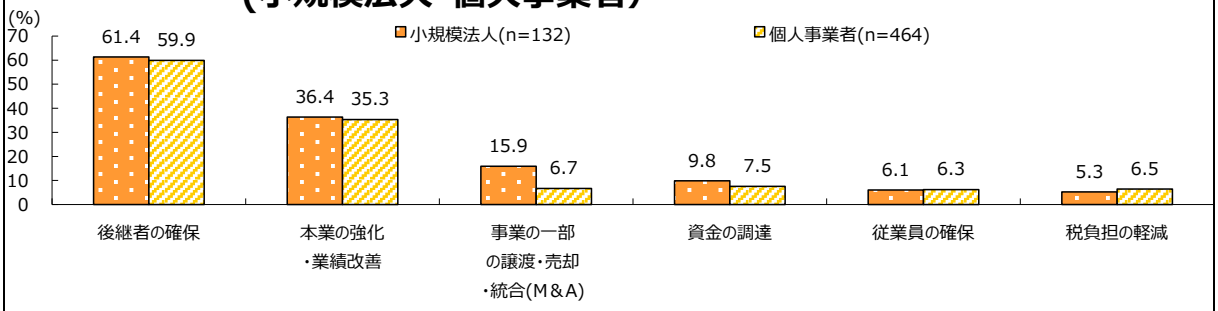
第2-2-122図 廃業を考えている理由(小規模法人･個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月 、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者を集計している。
3.「その他」の項目は表示していない。

廃業を考えている小規模事業者が、事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策について見たものが、第 2-2-123 図である。「後継者の確保」が最も多い一方、「本業の強化・業績改善」と回答した者が次に多くなっている。後継者難だけではなく、事業自体の収益力が弱体化しており将来性が見通しにくい状況に陥っていて、廃業を検討している事業者もいると推察される。

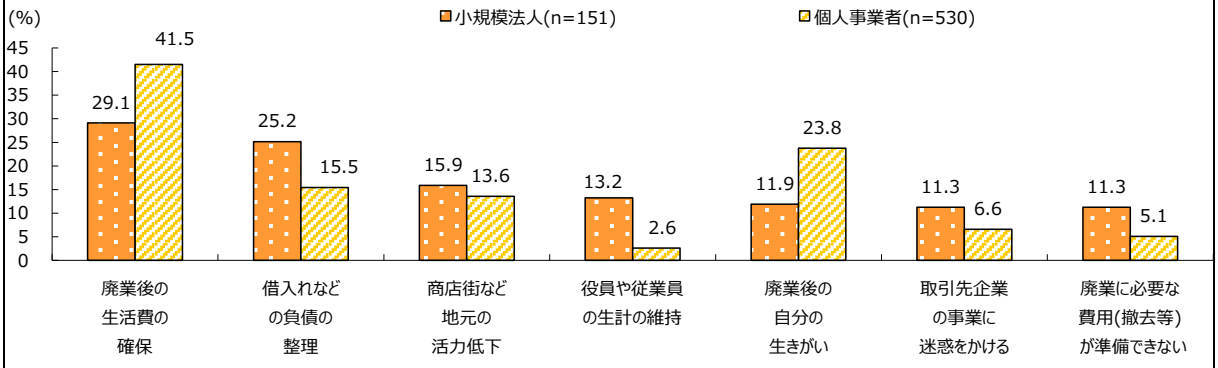
第2-2-123図 事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策
(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者を集計している。

小規模事業者が実際に廃業をする上で問題になりそうなことを聞いたものが第 2-2-124 図である。組織形態を問わず、「廃業後の生活費の確保」が最も多く、個人事業者では「廃業後の自分の生きがい」が挙げられ、経営者個人のその後の生活に対する悩みが多くなっている。他方で、小規模法人では「借入れなどの負債の整理」や「役員や従業員の生計の維持」といった金銭面での課題も多くなっている。

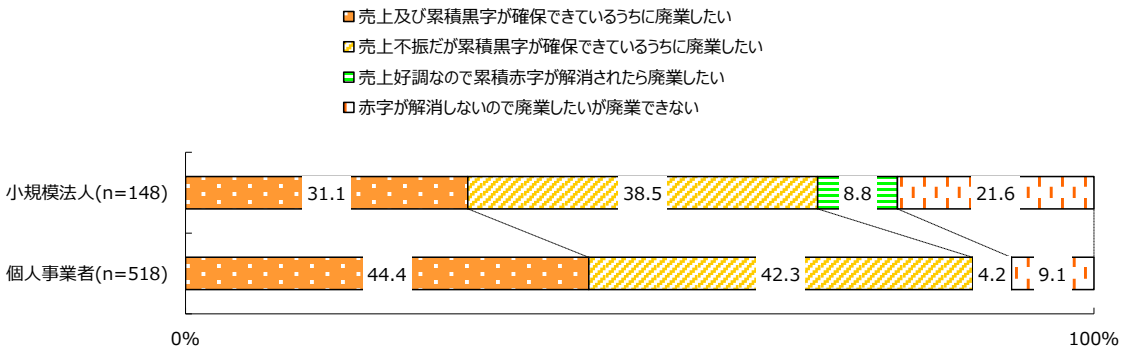
第2-2-124図 廃業する上で問題になりそうなこと(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者を集計している。
3.「その他」、「特に問題はない」の項目は表示していない。

次に、廃業する上で理想的なタイミングについて見たものが第 2-2-125 図である。個人事業者、小規模法人ともに、赤字が解消せず廃業できないとする者も一定割合いる一方、累積黒字が確保できているうちに廃業したいと考える事業者が多い。事業が悪化し、借入れ等が重くなる前に廃業したいという小規模事業者が多いことが分かる。

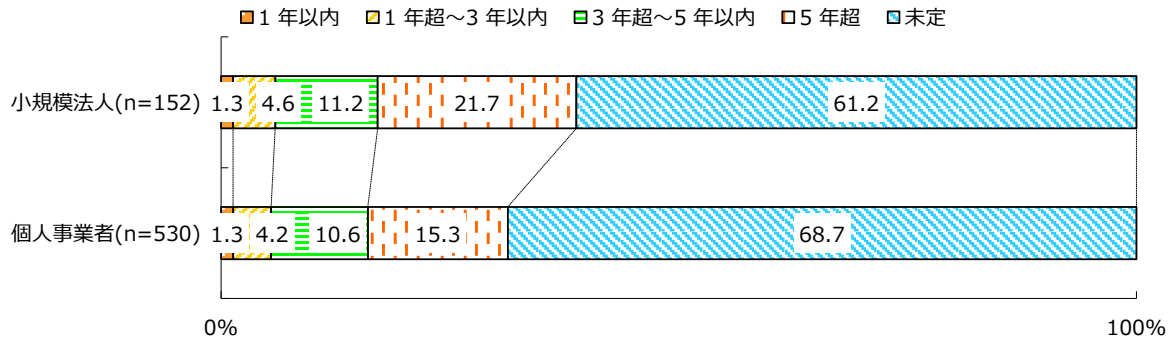
第2-2-125図 廃業する上で理想的なタイミング(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者を集計している。

実際に、廃業を考えている時期について見たものが、第 2-2-126 図である。具体的な時期を考えている企業に関しては、「5 年超」が最も多く個人事業者で 15.3%、小規模法人で 21.7%おり、廃業に関しても長いスパンで検討されているとうかがえる。他方で、「未定」と回答する企業が 6 割を超えており、こうした小規模事業者の中には事業の引継ぎを検討できる者もいると考えられる。

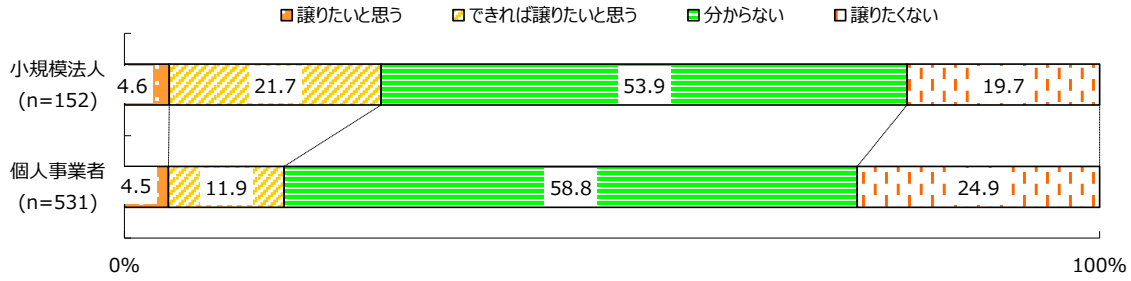
第2-2-126図 廃業を考えている時期(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11 月、(株)東京商工リサーチ)
(注)「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者を集計している。

こうした廃業を考えている小規模事業者が、自社の事業や資産を他社に譲ることについて見たものが、第 2-2-127 図である。小規模法人では、「譲りたいと思う」、「できれば譲りたいと思う」と回答した割合が「譲りたくない」を上回っているものの、個人事業者では逆の結果となっており、個人事業者では廃業後の事業や資産の譲渡に抵抗感が強いことが見て取れる。

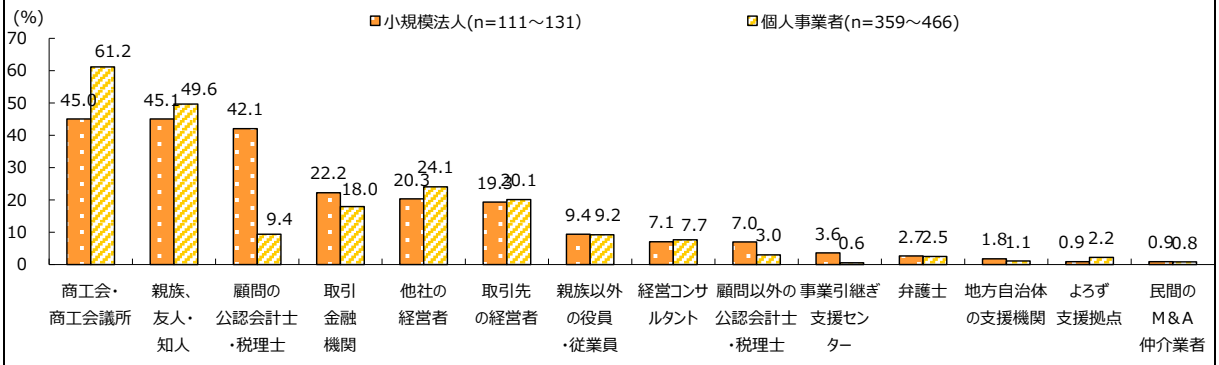
第2-2-127図 廃業に際して自社の事業や資産を他社に譲ることについて(小規模法人・個人事業者)



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)「誰かに引き継ぐことは考えていない(自分の代で廃業するつもりだ)」と回答した者を集計している。

廃業を検討している企業は、事業の引継ぎ、円滑な廃業のいずれの選択をするにも、周囲から適切な助言を得ることが重要と考えられる。第 2-2-128 図は、廃業意向のある小規模事業者の過去の相談相手について見たものである。廃業意向のある小規模事業者では、「商工会・商工会議所」、「親族、友人・知人」に相談している割合が高く、小規模法人ではこれらに続いて「顧問の公認会計士・税理士」が 42.1%と多くなっている。こうした、小規模事業者の相談相手になっている周囲が、必要な支援ができる専門家を紹介するなどの助言を行うことが重要である。

第2-2-128図 廃業意向の小規模事業者の相談相手



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」(2016年11月、(株)東京商工リサーチ)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.それぞれの項目について、「相談して参考になった」、「相談したが参考にならなかった」と回答した者を集計している。

特に、廃業を検討している小規模事業者では、第 2-2-123 図で見たとおり事業の引継ぎを行う上でも「本業の強化や業績改善」等、事業の立て直しが必要な事業者も多く、「後継者の確保」に関しても相談された者だけでは解決が難しい。小規模事業者が抱える課題は様々であるが、特に相談者が事業承継や事業の一部だけでも他者に譲渡・売却・統合(M&A)を希望するのであれば、相談相手は、事業の立て直しに必要な助言を与える、あるいは解決につながる支援機関を紹介するといった重要な役割が期待される。

第３節　まとめ

本章では、中小企業・小規模事業者における、「事業の承継」について概観してきた。経営者が次世代に対して事業を引き継いでいくには、事業承継と事業の譲渡・売却・統合(M&A)が考えられ、事業承継は、経営と資産の引継ぎに分けて分析した。

事業承継の場合は、次の世代に経営や資産を引き継ぐいずれの場合でも、周囲からの働きかけが引継ぎの準備に着手する上で重要であることが分かった。また、相談を行っていない経営者に比べて、相談を行っている経営者の方が、対策・準備ができていることが分かった。経営の引継ぎの課題は、後継者を選定する以外にも対策に時間がかかるものが多く、資産の引継ぎに関しても、特に親族外承継の場合には、資産の移転の方法や資金面等の様々な課題があり、さらに対策には専門性を要する事項も多い。また、個々の企業によって様々な事情があり、それに応じた最適な方法を探していく必要がある。こうした点を踏まえると、経営者にとって身近な存在である、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関、商工会・商工会議所等が、経営者に対して、事業の承継に向けた早期の準備を促し、最適な方法を一緒に探していくという役割が期待される。

事業承継とは別の形で、次世代に経営資源を引き継ぐ方法として、事業の譲渡・売却・統合(M&A)についても分析を行った。事業の譲渡・売却・統合(M&A)は、後継者候補がいないが事業を継続したいという企業にとって、重要な選択肢となっている。事業の譲渡・売却・統合(M&A)を検討する経営者は、従業員の雇用や事業の更なる発展を重視するなど経営者としての姿勢は積極的であるものの、検討に当たっては課題が多く、事業承継と同様に対策・準備は進んでいない。こうした企業が相談する相手も、普段から接触する身近な相手が多く、M&Aの専門家に相談する割合は低い。経営者にとって身近な存在である、顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関、商工会・商工会議所等が、こうした潜在的なニーズを捉え、多様な課題に対応できる支援体制の構築が期待される。

他方で、次世代に引き継ぐことなく、廃業を選択しようとする経営者も小規模事業者を中心に一定程度存在する。廃業する上での課題は、法人と個人事業者で異なり、個人事業者では経営者個人の生活や生きがいを挙げる一方で、法人では負債の整理や従業員の雇用・生計の維持を挙げている。廃業の際、自社の事業や資産を他社に譲りたいとする者もおり、こうした廃業をする企業の経営資源が一部であっても次世代に引き継がれていく循環を形成していくことが重要であろう。

総じて、事業承継や事業の譲渡・売却・統合(M&A)を行い、円滑に事業を承継していくためには、早期の準備が必要であり、経営者に気付きやきっかけを与える上で、周囲の相談相手が働きかけを行っていくことが重要である。経営者の側も、自身だけで抱えるのではなく、自社の事業をどう次世代に引き継いで行くのかを考え、早期の事業承継の準備の必要性を認識し、周囲の支援機関と連携して、対策・準備を行っていくことが重要である。

事例 2-2-7：株式会社 DG TAKANO
「父親の事業の技術を引き継ぎ、新たな事業を起こして急成長を遂げる企業」

東京都台東区に本社を置く株式会社 DG TAKANO(従業員 20 名、資本金 1,000 万円)は、社長である高野雅彰氏(38 歳)が創業した、節水ノズル「バブル 90」の製造・販売業者である。

高野社長の実家は、祖父が大阪府東大阪市で創業し 50 年以上の歴史を有する、業務用ガスコックを製造する個人事業者であり、高野社長の父は世界的な技術を有する切削加工の職人で、海外から視察が来るほどであった。業務用ガスコックの製造は、ガス漏れを起こさぬように 1,000 分の 2 ミリ以下での精密加工が要求される一方、販売単価が低く利幅も小さいため、ハイリスクローリターンの厳しい事業であった。その姿を見た高野社長に事業を継ぐ意思はなく、社長の父も意思を尊重し自分の代で廃業するつもりだった。他方で、高野社長は、サラリーマンになるつもりもなく、いつか「起業したい」と思っており、IT 関連のベンチャー企業勤務を経て、システムやソフトウェア開発をする設計会社を 2008 年に立ち上げた。

転機は、その会社に節水ノズルに関する仕事が持ち込まれたことだった。高野社長は、「業者が持ってきた節水ノズルの単価を聞くと、父の仕事を見ていた私が想定する製造原価と数百倍もかけ離れていました。こんなにも利益率が違うものなのか、と驚きました。そして、これを超える製品は作れると確信しました。」という。高野社長は、節水ノズルの市場や将来性、既存の特許権等を徹底的に調べた。また、父親の工場設備や技術等の経営資源を活用すれば、システムやソフトウェアだけでなく、ハードウェア製品も開発できる環境が整っていた。

そこで、節水市場に参入する製品の開発を開始し、父の経営する工場の一角で開発・試作を始めた。高野社長はこう振り返る。「使われずに置いてあった、最新鋭の NC 旋盤を使わせてもらいました。操作が難しいものでしたが、父に教わりながら独学で操作を習得し試作を重ねました。ものづくりベンチャーの最初の関門は設備投資ですが、父の工場と機械を使わせてもらうことで、開発や試作、製造を円滑に行うことができました。」こうして生まれた製品が、同社の節水ノズル「バブル 90」である。同製品は、水と空気を混合させて脈動流を起こすことで、最大 95%の節水率を実現した蛇口ノズルであり、受賞者に大企業が名を連ねる「超モノづくり部品大賞」を受賞するなど非常に高い評価を得た。

高い技術力に基づく高品質の製品が完成したものの、なかなか売れず販売に苦労したという。販路拡大のきっかけは、知人の外食チェーン店に納入し大幅に水道料を削減できたことであった。以後、同製品を使用することでコストを削減できることを謳い、外食チェーンを中心に注目され、急激に売上を伸ばしていった。

2016 年になり、同社は社長の父の工場を吸収合併した。社長の父は、役員として同

社で技術面を引き続き担当している。若手社員に職人の技術から最先端のNC旋盤のプログラミングまで指導するなど多くの面で協力してもらっている。

高野社長は、自身の起業と父からの事業の引継ぎをこう振り返る。「私は、ようやく昨年になって父の工場を吸収合併し、工場や機械、そして技術力を引き継ぎました。ものづくりの町東大阪でも、世界に通用する技術があるにもかかわらず、このままでは後継者不在で廃業してしまい、技術が消失しかねない企業が見られます。私たちのようなベンチャー企業が、こうした高い技術を使って、新しいものを企画していくことが重要ではないでしょうか。」高野社長のように、先代経営者が培ってきた技術等の経営資源を使い新たな事業を起こす、いわゆる「ベンチャー型事業承継」も、事業の承継の新たな選択肢といえるのではないだろうか。



同社製品のバブル90

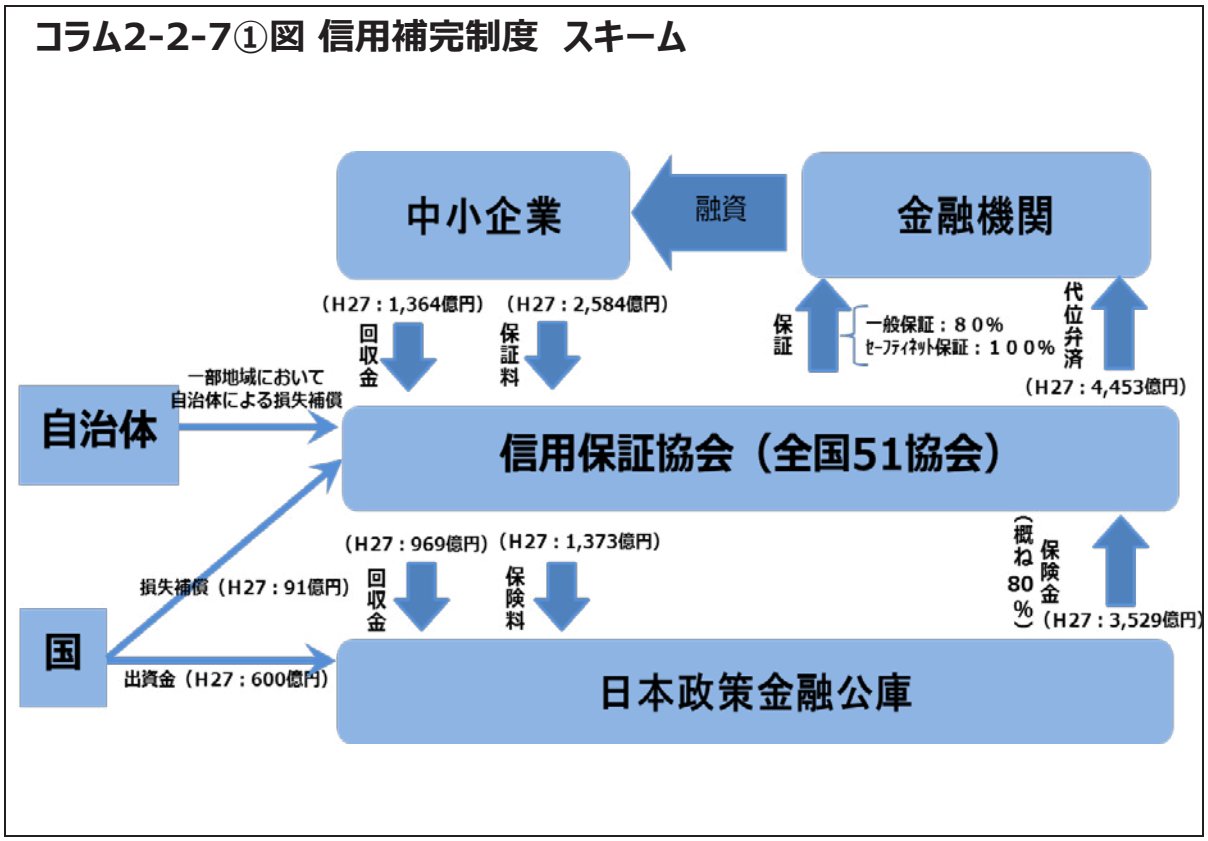
参考：「ベンチャー型事業承継」を支援する取組み

「ベンチャー型事業承継」とは、若手後継者が先代から受け継ぐ経営資源をベースに、新規事業・業態転換・新市場参入等新たな領域に挑戦することで、永続的な経営を目指し、社会に新たな価値を生み出すことをいう。ゼロから事業を立ち上げる「ベンチャー」でも、先代と同じスタイルで事業を行う「事業承継」でもない、新たなジャンルとして大阪産業創造館の山野千枝チーフプロデューサーらが提唱している。

事業承継のイメージを、「ベンチャー」という言葉が持っている、前向きなものに変えようという取組みで、(株)DG TAKANOの高野社長らを講師とする後継者教育等を展開している。

【コラム 2-2-7　信用補完制度の見直し】

中小企業は信用力に乏しく、民間金融機関だけでは資金繰りを円滑に進めることは困難である。このため、中小企業が民間金融機関から借入れを行う際に、各地の信用保証協会が融資の保証を行い、中小企業が融資の返済が滞った際に、信用保証協会が民間金融機関に対して債務の支払い（代位弁済）を行っている（信用補完制度（コラム 2-2-7①図））。



信用補完制度は、中小企業の資金繰りを支える重要な制度であり、中小企業がライフステージの様々な局面で必要とする多様な資金需要や大規模な経済危機、災害時の資金需要に柔軟に対応していく必要があるが、金融機関が過度に信用保証に依存すると、事業性評価融資やその後の期中管理・経営支援への動機が失われる恐れがある。こうした問題意識から中小企業政策審議会において、信用補完制度の見直しが進められ、2016 年 12 月 20 日に見直しのパッケージがとりまとめられ、これを踏まえ 2017 年 2 月 28 日に「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律案」が閣議決定された。法律改正の概要はコラム 2-2-7②図のとおりであるが、主な目的は、信用保証を通じて中小企業に必要十分な資金を供給しつつも、金融機関における事業性評価融資や、その後の期中管理・経営支援を確保することで、中小企業の経営改善に一層つながる仕組みとすることである。

コラム2-2-7②図 法律改正の概要

(1) 中小企業信用保険法の一部改正

① **大規模な経済危機、災害等により信用の収縮が生じた際のセーフティネット保証の機能強化**
・大規模な経済危機、災害等の事態に際して、予め適用期限を区切って迅速に発動できる新たなセーフティネットとして危機関連保証を創設(従来の保証限度額とは別枠で最大2.8億円の保証を実施)。
※保証割合は100%保証。

② **小規模事業者への支援拡充**
・小規模事業者の持続的発展を支えるため、特別小口保険の付保限度額を拡充(**1,250万円→2,000万円**)。
※保証割合は100%保証を維持。

(2) 創業・事業承継についての中小企業信用保険に関する法律の一部改正

・創業チャレンジを促すべく、創業関連保証の付保限度額を拡充(**1,000万円→2,000万円**)。
※保証割合は100%保証を維持(産業競争力強化法の一部改正)。

・事業承継を一層促進するため、法の認定を受けた中小企業の代表者個人が承継時に必要とする資金(株式取得資金等)を信用保険の対象とする(中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律の一部改正)。

(3) 信用保証協会法の一部改正

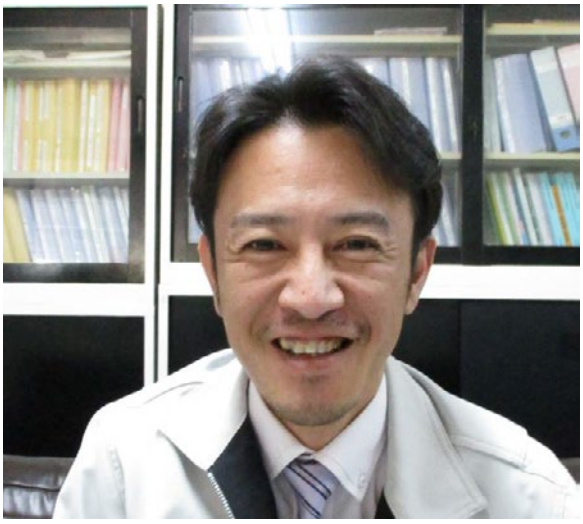
① **信用保証協会と金融機関の連携等**
・信用保証協会の業務に、中小企業に対する経営支援を追加するとともに、業務の運営に当たっては信用保証協会と金融機関が連携する旨を規定。
※上記を踏まえ、以下の措置を実施。
①金融機関による信用保証の付かない融資（「プロパー融資」）を確保することが、その中小企業に対する金融機関の積極的な支援姿勢に直結することから、信用保証協会が、金融機関の「プロパー融資」の状況や経営支援の方針等を確認しながら保証を実施することにより、「保証付き融資」と「プロパー融資」を適切に組み合わせるリスク分担を行う。
②既存のセーフティネット保証制度のうち不況業種に対するもの（５号）については、金融機関がより前面に立って経営改善や事業転換等が促されるよう、その保証割合（現行100%）については80%とする。

② **信用保証協会における出資ファンドの対象拡大**
・信用保証協会が地方創生に一層の貢献を果たすべく、事業再生ファンドのみならず、創業や中小企業の経営改善を支援することを目的とするファンドへの出資を新たに可能とする。

当該パッケージの一つとして、信用保証協会の経営支援を強化していくこととしている。事業再生の局面では、経営者は複数の金融機関と経営改善計画の調整を進めなければならないが、経営者にとっては調整が大きな負担となり、実質的に進まなくなることも多い。こうした場合に、信用保証協会が専門家を派遣して経営改善計画の策定を支援しながら、各取引金融機関を一堂に会して経営改善計画への合意に向けた支援を行っている【**事例 1、2**】。この他にも、一度事業に失敗した経営者の再チャレンジを支える取組【**事例 3**】や創業希望者に対して事業計画等の策定を支援し十分な計画ができ上がった段階で資金調達について金融機関につないでいくといった取組【**事例 4**】等、様々な形での経営支援を進めつつある。今後、金融機関の事業性評価融資や期中管理・経営支援を確保しつつも、こうした信用保証協会の取組を強化していくことにより、中小企業の経営改善を進めていくことが重要となる。

【事例 1】経営支援・事業再生の事例

	取組の概要
事業者	株式会社半田工業所(鉄骨工事)
内容	・現経営者の半田社長は、2010 年 3 月に当時の社長であった祖父が急逝したことにより、急遽社長に就任した(当時 33 歳)こともあり、経営管理に関する知識が乏しく採算管理が不十分で赤字が続き、金融機関と相談して返済条件の緩和(条件変更)を行った。しかしながら、実質的な改善が進まないことから改めて静岡県信用保証協会から専門家派遣の利用を提案した。 ・紹介した専門家は、熱意と厳しい指導で定評のある中小企業診断士の桑迫氏であり、メインバンクの富士信金、信用保証協会も同席のもとで合計 6 回の診断が行われた。その中で、半田社長がきちんと参加しなかった場面もあり、その時は中小企業診断士が半田社長を叱咤した。 ・その後、半田社長は気持ちを改め、メインバンクの支援のもとで経営改善に取り組み、採算管理に関する意識を高め、従業員に対する指導を徹底していくこととなる。問題点は、経営陣に経営管理の意識に乏しく、利益率が極めて低かったことであった(工事毎の採算性が把握できていないこと、受注獲得優先であり適正価格で受注できていないこと、取引先に対する単価交渉が不足していること等)。 ・まずは収益構造の仕組みを知ることから着手した。その際、半田社長自身に過年度の決算実績をまとめさせることで、財務状況を理解させ、特に以下の計数管理の意識を高めた。 • 仕入れる鉄骨の相場変動に対応した積算に基づく見積り • 取引先に対する単価交渉(一定以下の利益率の受注は受けないこと) • 月次で収益管理の実施 • 営業エリアの拡大 ・診断終了から 1 年を迎えた 2014 年 12 月の決算報告において、8 期ぶりの当期利益を計上した。その後も利益計上が続いており、まずは条件変更からの脱却することを目指してモニタリング、フォローアップを行っている。 ・半田社長からは、「専門家派遣で指導を受けたことで、意識が変わった」、「1 番の改善要因は、自身の意識が変わったこと」とのこと。



半田社長



同社外観

【事例 2】経営支援・事業再生の事例

	取組の概要
事業者	尾崎漬物食品株式会社
内容	・京都で 1902 年創業の漬物店。家族経営で伝統の味を守ってきたが、立地条件が観光ルートから少し外れており、また、販売先は、スーパー、旅館、料理店等への卸売りが約 7 割、小売りが約 3 割と、利益率が高い小売りが少なく、赤字が継続している状況。 ・家族経営であることから赤字部分は人件費で吸収し、また、運転資金は適正範囲で推移していることから、条件変更のもとで生業として維持できている状況。尾崎社長を始めとする従業員の何とかこの状況を打破したいという強い意志を汲んで、メインバンクである京都信用金庫と信用保証協会は支援を行ってきている。 ・経営課題として、年商に比べて借入金が多いこと、卸の比重が高く利益が十分に出ていないこと、立地条件が観光ルートから離れていること、プロモーションが不足(インターネットが苦手)していることが挙げられていた。 ・こうした課題に対応するためには専門家の派遣が有効と判断して、2014 年に信用保証協会の専門家派遣制度を活用することとし、プロモーション戦略に定評がある中小企業診断士の中野氏を中心に経営改善に着手した。その内容は、 ・売上高は安定しているものの利益率が低く、少しでも利益率が高い直販の割合を増やしていくこと。 ・プロモーションに力を入れ、今どのような季節商品を販売しているか、それはどのような工程・思いで製造してきたか、といったことをインターネットに掲載すること。 ・従業員自らが手書きでプロモーションのチラシを作成し、それを商品に織り込むことや、地元の新聞社に PR をしていくこと。 ・立地条件の悪さをカバーするため、当該チラシを観光ルートの一角を間借りして掲載すること。 等であった。 ・経営支援について、尾崎社長によれば「最初は信用保証協会が来るとのことでどうなることかと思ったが、自社の状況を客観的に分析し専門家を派遣してもらえることとなった。中小企業診断士の中野先生は、自分たちと同じ目線に立って親身に支援をしてくれて、手ごたえを感じるようになった。また、視野が広がり、自信を付けることができた。」とのこと。 ・今後の支援方針について、信用保証協会で経営支援を行ってきた横澤氏によれば、まずは今の取組により安定して利益が出るようにメインバンクとともにフォローを続けていく。そしてもう少し利益が出るようになれば、メインバンクと調整の上、抜本的な経営改善に着手して様々なメニュー(中小企業の返済余力に応じて償還期限を長期に設定

する保証等）を総動員して返済の正常化を図っていきたいとのこと。



尾崎社長と従業員、支援に当たった信用保証協会のメンバー



従業員の手書きのチラシ

【事例 3】再チャレンジ支援の事例

	取組の概要
事業者	株式会社太良商事(業務用クリーニング機械販売等)
内容	・坂口社長は、昭和 50 年代に親戚のクリーニング店に憧れて同様にクリーニング店の起業を考えるも、地域で競合することから「クリーニング関連機器の販売事業」を立ち上げた。しかしながら、バブル期に不動産投資で失敗し過大な債務を抱えることになり、資金繰りが困難となって 1999 年に銀行取引停止となる。 ・坂口社長は、こうした業況が厳しい中でも毎週銀行を訪問して状況を説明し、極めて良好な関係を築いていたことから、返済停止の際にも債権者から異議は出ず、倒産の事態は回避することができた。その後は、長崎県信用保証協会に弁済をしながら事業を継続し、数年後に、信用保証協会の直接的な経営支援のもとで抜本的な事業再生に乗り出す ・利益率が低い部門の売却、販路拡大路線を撤回し取引先を絞り込んでのサービス提供、設備計画からメンテナンスまでの一貫した対応の実施、更には、運営面でも役員報酬の大幅カット、人員整理(他社に取引先を譲ることを前提に従業員を引き取ってもらう対応)を実施した。 ・そして信用保証協会と協議の上、2016 年 10 月に信用保証協会の債権(求償権)を消滅させ、十八銀行をメインバンクとして金融取引の正常化を果たした。坂口社長によれば、現在 68 歳で承継の時期に来ており、早期に金融正常化を図りたかったとのこと。そして大手企業に勤務していたご子息自身が承継を決断し、現在承継の準備を進めているところ。 ・坂口社長は、「中小企業は価格競争をしてはいけない。オリジナルの付加価値で勝負するしかない。」という信念のもとで、オーダーメイドで徹底的に各クリーニング屋の経営相談に乗り、面接を徹底して行い、地域ナンバーワン店になる素質がある場合には、坂口社長自身が最適解を見つけて機器を販売する。逆に軌道に乗らない場合には、潮時を間違えず早期の撤退を提案することもある。 ・銀行取引については、坂口社長ご自身の経験から「銀行は最も大事な取引先の一つ。取引先には丁寧に連絡を密にするのは当たり前。業況が良い時には銀行はサイン一つで何千万円も貸してくれるが、そんな借り方をしてはいけない。」という考えのもとで、各店舗には、銀行に週 1 回必ず通わせて、自社の理念と状況をしっかり説明することを実践させている。



坂口社長

【事例 4】創業支援の事例

	取組の概要
事業者	貝柄山ガレット(カフェ・レストラン)
内容	・現経営者の間中社長には、起業前の専業主婦であった当時からカフェを経営したいという希望があり、千葉県信用保証協会が実施した創業スクールに参加した。当初は、自宅兼店舗を住宅ローンにて建築中であり、その 1 階を利用して自己資金でカフェをオープンする予定であったが、当該創業スクールで専門家の支援を受けながら創業計画を練り込んでいく段階で、設備資金・運転資金の不足や開業するに当たり十分な準備が必要ということを感じた。 ・そこで信用保証協会・専門家の支援を受けつつ創業計画を更にブラッシュアップ。具体的には、3 か年の収支計画を立てた上で、信用保証協会がメインバンクの候補となる民間金融機関を紹介して運転資金の調達を、また(株)日本政策金融公庫には設備資金の融資を要請して、いずれも成功した。その返済据置期間を利用しながら、厨房で料理の練習を積むなど準備を整え、2016 年 11 月に開業した。 ・コンセプトは、地元の人たちが楽しめる地域密着型の多目的カフェであり「子ども達が大人になるまで店を続け、一緒に育てていくこと。」が間中社長の夢。 ・信用保証協会の創業支援について感じられたことは、「最初は限られた自己資金で起業することや事業内容について不安を抱いていたところ、支援により一緒に店を立ち上げていくような心強さを感じ、予算立ての問題を解消することができた。」とのこと。  店内の様子



看板メニューのガレット

第3章　新事業展開の促進

第1節　新事業展開の重要性

国内人口の減少や少子高齢化による国内需要の変容、また、グローバル化による国際競争の激化等、中小企業を取り巻く市場環境の変化は激しくなっている。既存の製品・サービスに対する需要は時間とともに変化し、中には、市場から淘汰される製品・サービスも存在する。加えて、技術革新による製品ライフサイクルの短縮化[1]や情報技術の発展による消費者行動の変化[2]等、市場環境が大きく変化している。特に、IoT(Internet of Things)[3]、ビッグデータ、AI（人工知能）、ロボット等といった新技術が発展しつつあり、これにより産業構造が急激に変化する可能性がある[4]。このような状況の中で、中小企業が継続して成長していくためには、既存の事業にこだわらず、時代の変化に対応し、積極的に新市場の開拓や新たな事業の展開に取り組んでいくことが重要である。

上記のような認識の下、本章では、中小企業の新事業展開への取組実態を概観しながら、新事業展開に成功している中小企業の特徴や、課題等について見ていく。

1. 新事業展開の重要性

上述したとおり、既存の製品・サービスの需要には変化があることから、中小企業が継続的に成長していくためには、第2-3-1図に示す②新市場開拓戦略、③新製品開発戦略、④多角化戦略、⑤事業転換戦略の四つの取組が重要となる。本章では、この②から⑤を新事業展開として捉えて、分析を進める。

---

[1] 2016年版ものづくり白書では、製造業における製品ライフサイクルについて、10年前と比較してどのように変化しているかをアンケートした結果、「あまり変わっていない」という回答が多い中、すべての業種において「長くなっている」より「短くなっている」企業の方が多いという分析結果を掲載している。

[2] 平成27年版情報通信白書では、インターネットの普及に伴い、インターネットを通じた商品・サービスの購入も広がっている、と述べており、ネットショッピングを利用する世帯の割合は2002年には5.3%だったが、2014年には25.1%に達した、という分析結果を掲載している。

[3] IoTとは「Internet of Things：モノのインターネット」の略で、あらゆるモノがセンサーや無線通信等を介してインターネットにつながる仕組みのこと。詳細は第4節で述べる。

[4] 経済産業省 産業構造審議会 新産業構造部会「新産業構造ビジョン」

第2-3-1図 企業の事業展開の戦略について

	戦略	説明
①	市場浸透戦略	・既存市場で既存製品・サービスを展開する戦略。競合他社との競争に勝つことにより、マーケットシェアを高めていくことが主となる。
②	新市場開拓戦略	・新市場で既存製品・サービスを展開する戦略。新たな販路を見いだすことが主であり、例えば、海外展開を実施していくことが挙げられる。
③	新製品開発戦略	・既存市場で新製品・サービスを展開する戦略。既存製品に新たな機能を付加したり、新製品・サービスを開発するものの、あくまでも既存顧客への展開を目指す。
④	多角化戦略	・既存の事業を維持しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略。新たな分野で成長を図る戦略であり、高リスクを伴う場合が多い。
⑤	事業転換戦略	・既存の事業を縮小・廃止しつつ、新市場で新製品・サービスを展開する戦略。多角化戦略よりも、高リスクとなる場合が多い。

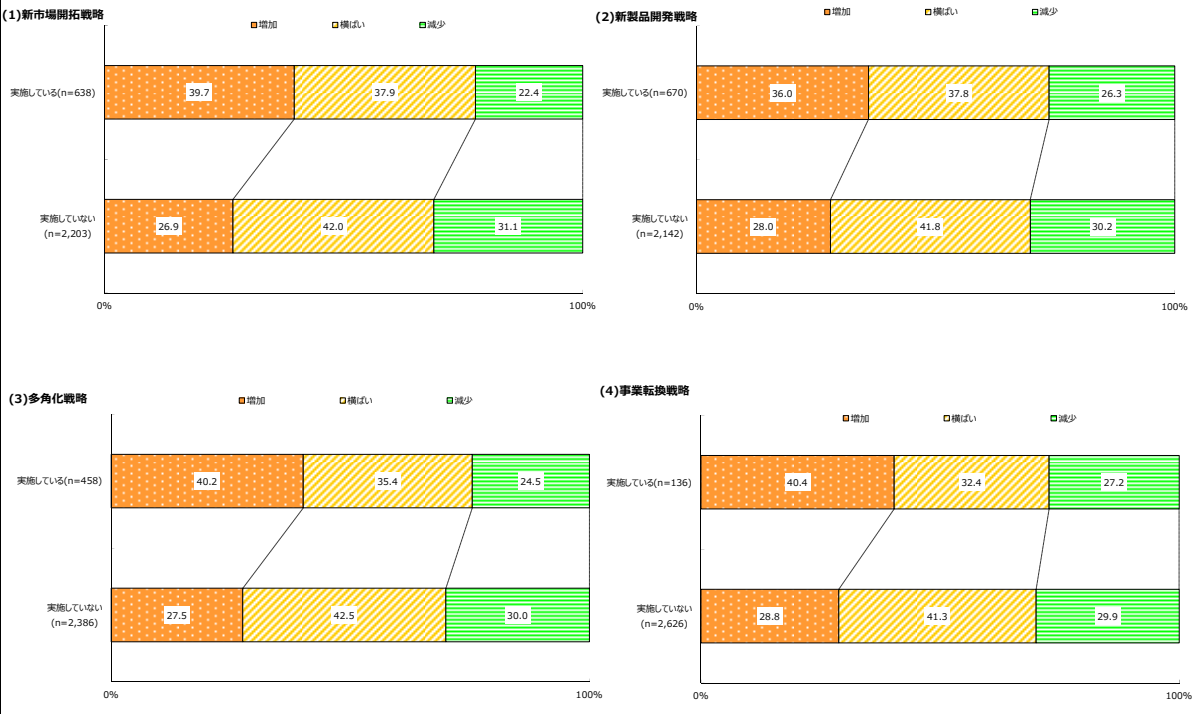
資料：Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124
を基に中小企業庁作成

第１部では、新事業展開の戦略の一つである事業転換が、生産性向上に及ぼす効果を見たが、改めて、新事業展開の効果を見ていく。ここからは「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査[5]」、「消費者行動の変化に関するアンケート[6]」により中小企業の新事業展開への取組について分析する。第 2-3-2 図は、第 2-3-1 図で見た新事業展開の戦略と経常利益率との関係を見たものである。同図を見ると、いずれの取組においても、新事業展開を実施している企業は、実施していない企業と比べて、経常利益率が増加傾向にある。

[5] 中小企業庁の委託により、(株)野村総合研究所が 2016 年 11 月に 25,000 社を対象に実施したアンケート調査。回収率 15.1%。

[6] 中小企業庁の委託により、(株) 野村総合研究所が 2016 年 12 月にインターネットモニター4,006 名を対象に実施したアンケート調査。

第2-3-2図 新事業展開の取組別に見た、経常利益率の傾向



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

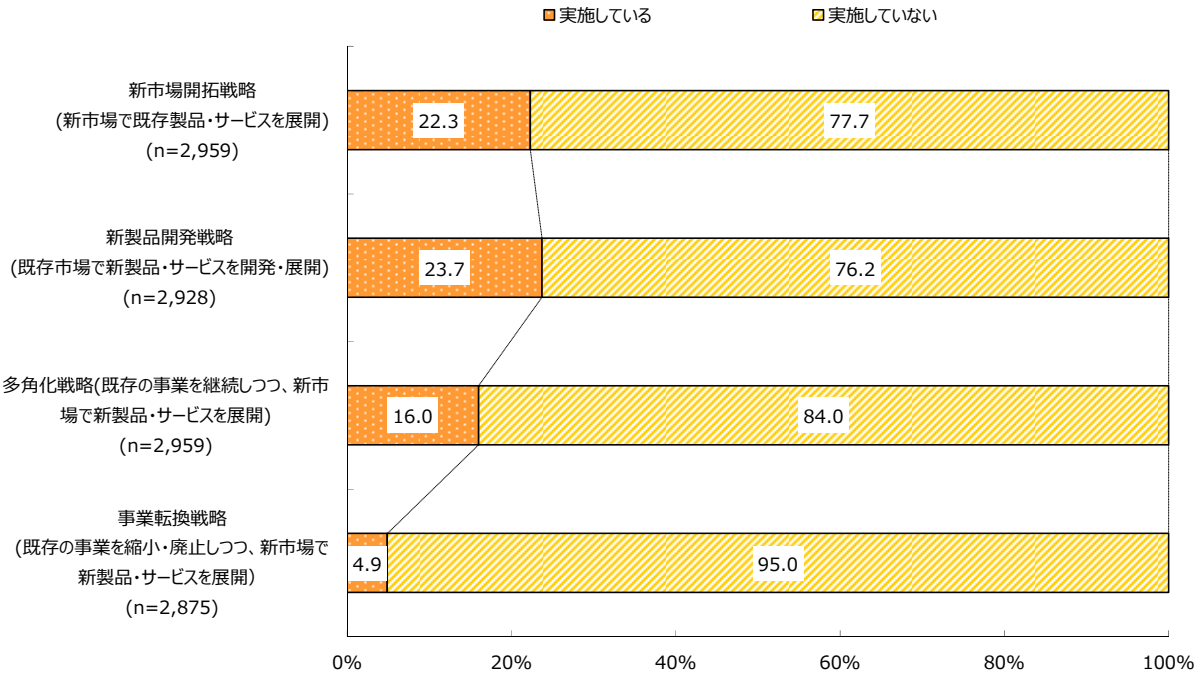
第２節　新事業展開への取組及び成否の実態

本節では、はじめに、中小企業の新事業展開の実施状況と課題を把握する。そして、中小企業の新事業展開の成否実態を把握しながら、新事業展開に成功した企業と成功していない企業の取組の違いについて分析していく。

1. 新事業展開への取組の実態

はじめに、中小企業の新事業展開の実施状況を見てみると、四つの戦略の中では、新製品開発戦略の実施割合が最も高く、次いで、新市場開拓戦略となっている（第2-3-3図）。

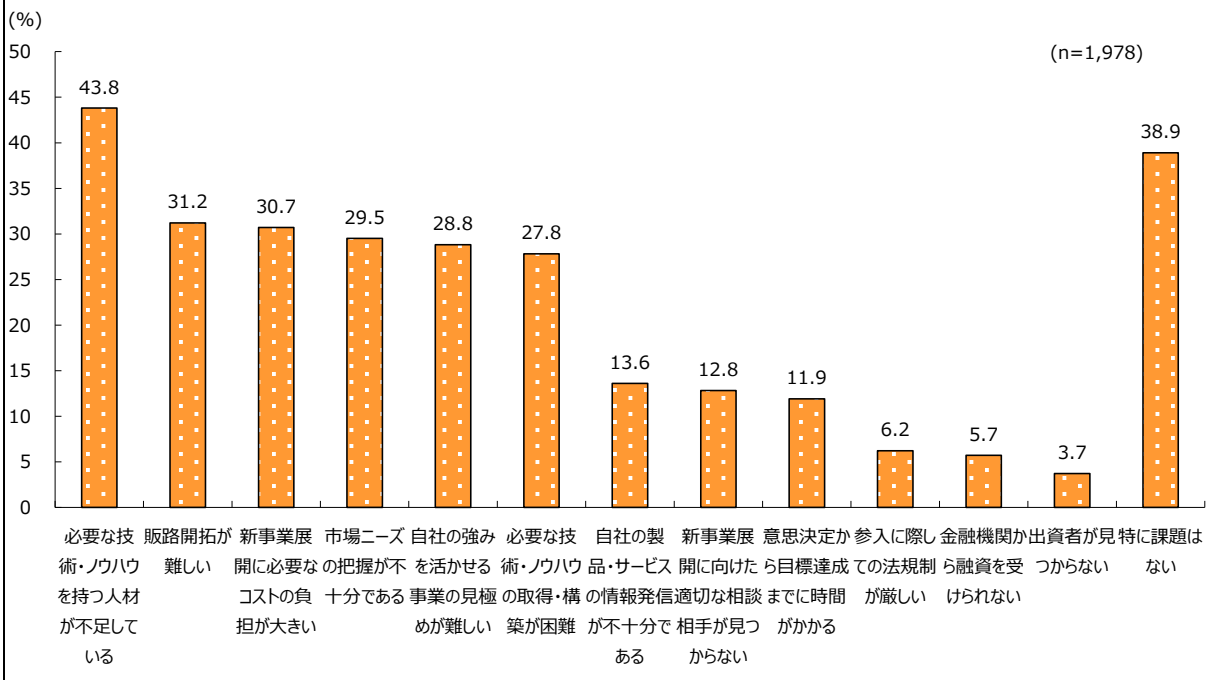
第2-3-3図 新事業展開の実施状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

続いて、新事業展開を実施していない企業が、抱える課題を確認する。第2-3-4図を見ると、最も回答が多い課題は、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」であり、回答割合は43.8%となっている。次いで、「販路開拓が難しい」が31.2%、「新事業展開に必要なコストの負担が大きい」が30.7%となっている。

第2-3-4図 新事業展開を実施していない企業の課題



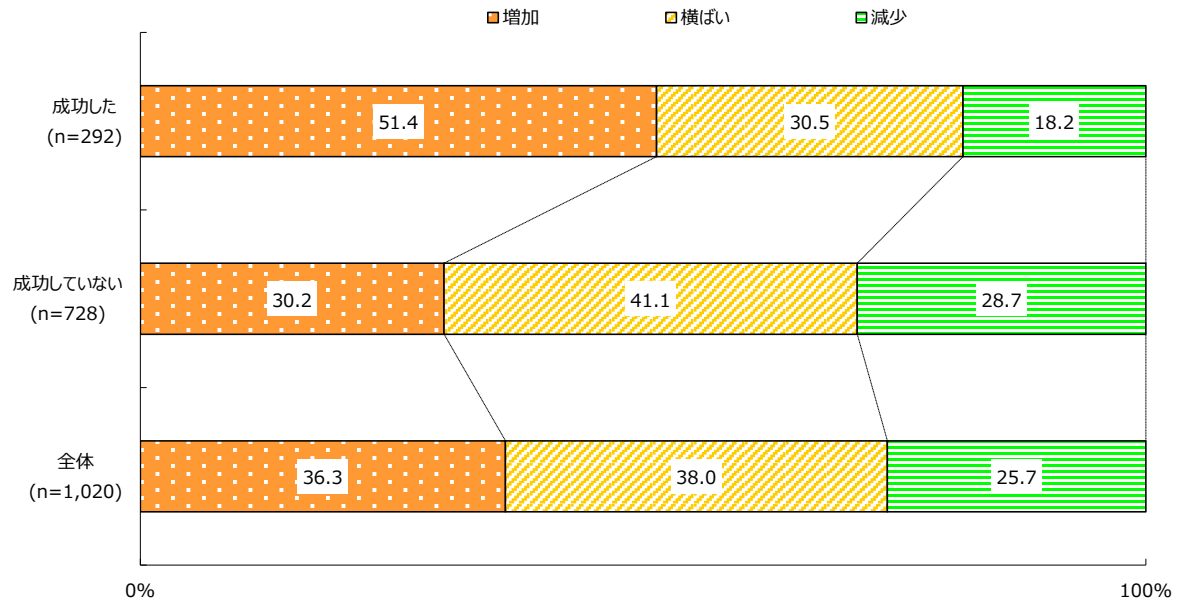
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 新事業展開の成否の実態

① 新事業展開の成否に係る企業の動向

ここからは、新事業展開に成功した企業と成功していない企業の違いについて焦点を当てて分析していく。はじめに、経常利益率の傾向から見ていく。第 2-3-5 図を見ると、新事業展開に成功した企業で経常利益率が増加傾向にあると回答した企業は 51.4%となっている。他方で、新事業展開に成功していない企業では 30.2%にとどまっており、新事業展開に成功した企業ほど、経常利益率も増加傾向にあることが見て取れる。

第2-3-5図 新事業展開の成否別に見た、経常利益率の傾向

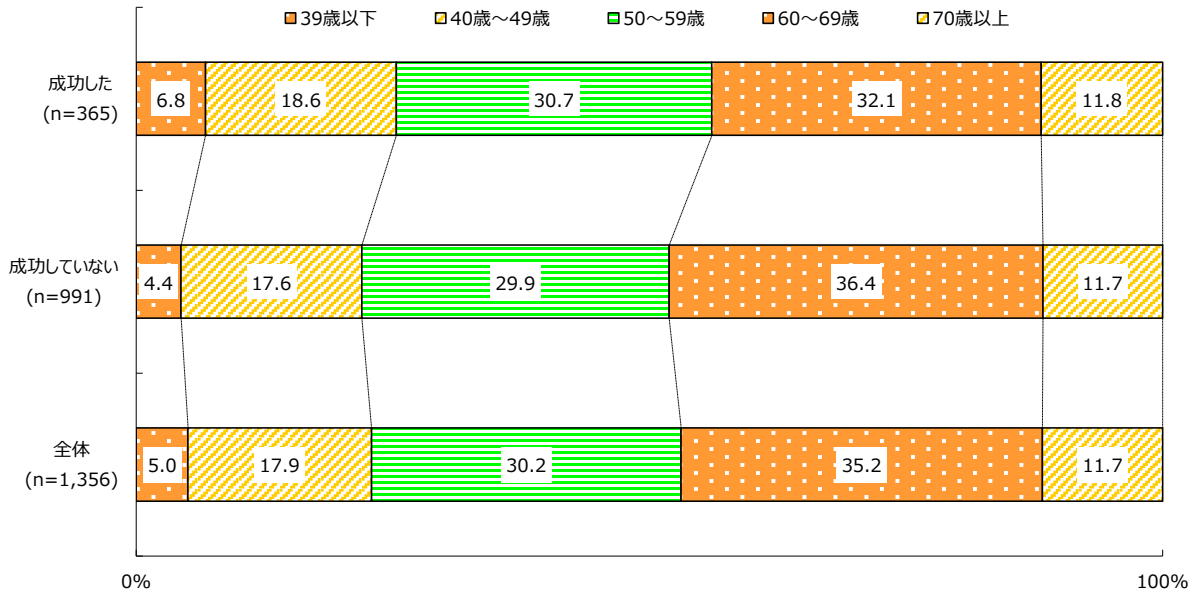


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

(注)　新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

次に、経営者の年代別に新事業展開の成否を確認してみる。第 2-3-6 図で、新事業展開に成功した企業と成功していない企業を比較すると、成功した企業の方が、若い経営者の比率が高い傾向にある。具体的には、新事業展開に成功した企業においては、59 歳以下の経営者の割合は 56.1%であるのに対して、新事業展開に成功していない企業では 51.9%となっている。

第2-3-6図 新事業展開の成否別に見た、経営者年代



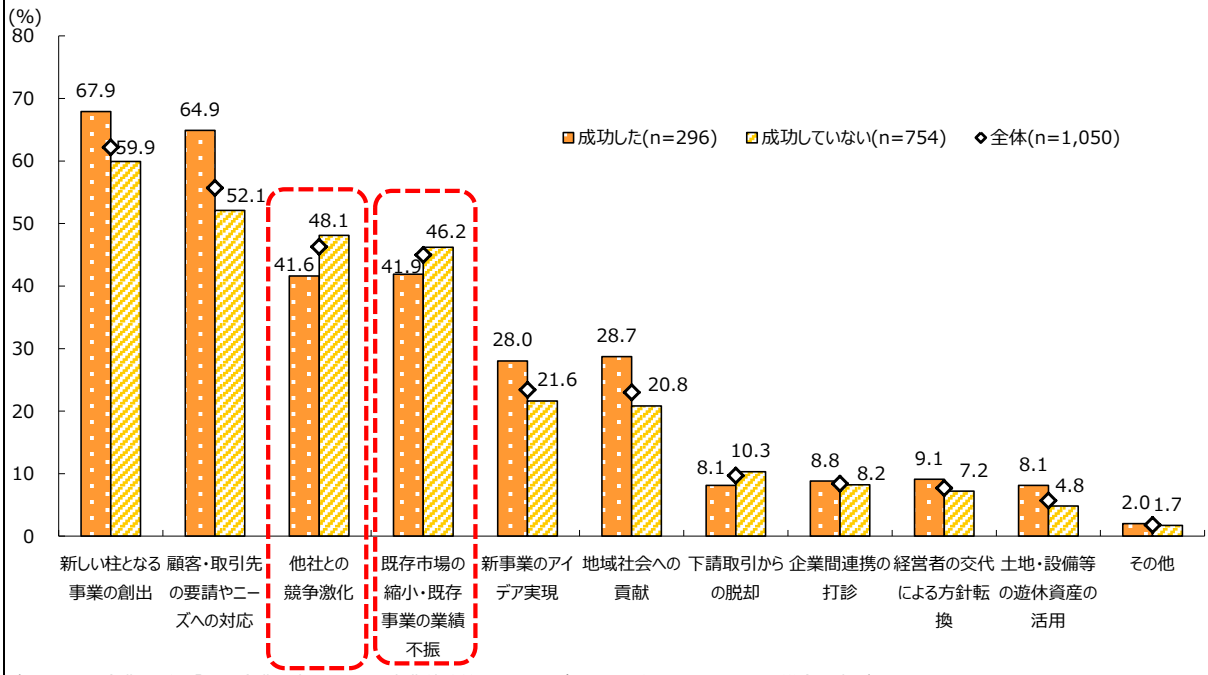
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

(注) 新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

② 新事業展開実施の背景と効果

続いて、中小企業が、どのような背景やきっかけで、新事業展開の実施を検討するのかを見てみる。第2-3-7図で、新事業展開に成功した企業と成功していない企業で、その背景を比較してみると、まず、新事業展開に成功している企業では、「新しい柱となる事業の創出」が67.9%、「顧客・取引先の要請やニーズへの対応」が64.9%となっており、新事業展開に成功してない企業よりも回答割合が高くなっている。他方で、新事業展開に成功していない企業に着目すると、「他社との競争激化」が48.1%、「既存市場の縮小・既存事業の業績不振」が46.2%と、新事業展開に成功した企業よりも回答割合が高くなっている。新事業展開に成功していない企業は、市場の縮小や競争激化といった、自社の外部的要因から検討を始めている傾向があるのに対して、新事業展開に成功している企業は顧客等の外部からの要請に加えて、新たな収益源の確保という自発的な要因により新事業展開を検討する傾向にあることが推察される。

第2-3-7図 新事業展開の成否別に見た、新事業展開を検討する背景



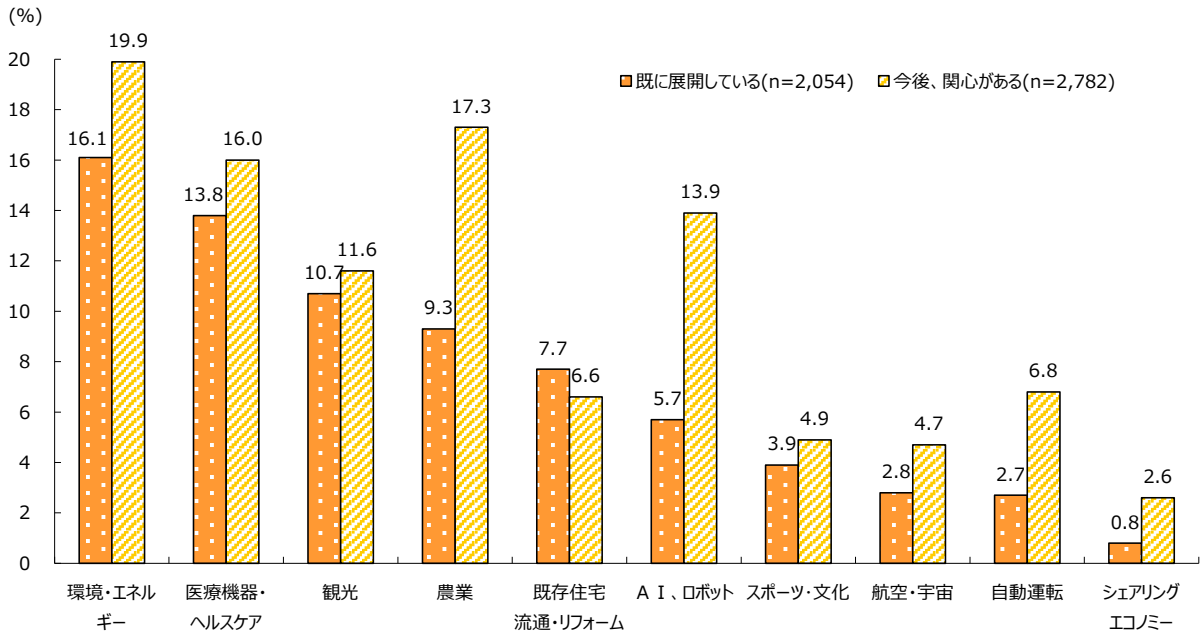
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

また、中小企業が新事業を展開する分野の選択の際、どのような点を重視しているかを分析する。

はじめに、新事業展開の成否別に関心のある新事業分野を見てみると、既に展開している分野としては、「環境・エネルギー」や「医療機器・ヘルスケア」が多い傾向にある。他方で、今後、関心のある分野としては、「AI、ロボット」や「自動運転」

といった分野が多い傾向にある(第 2-3-8 図)。

第2-3-8図 関心のある新事業分野



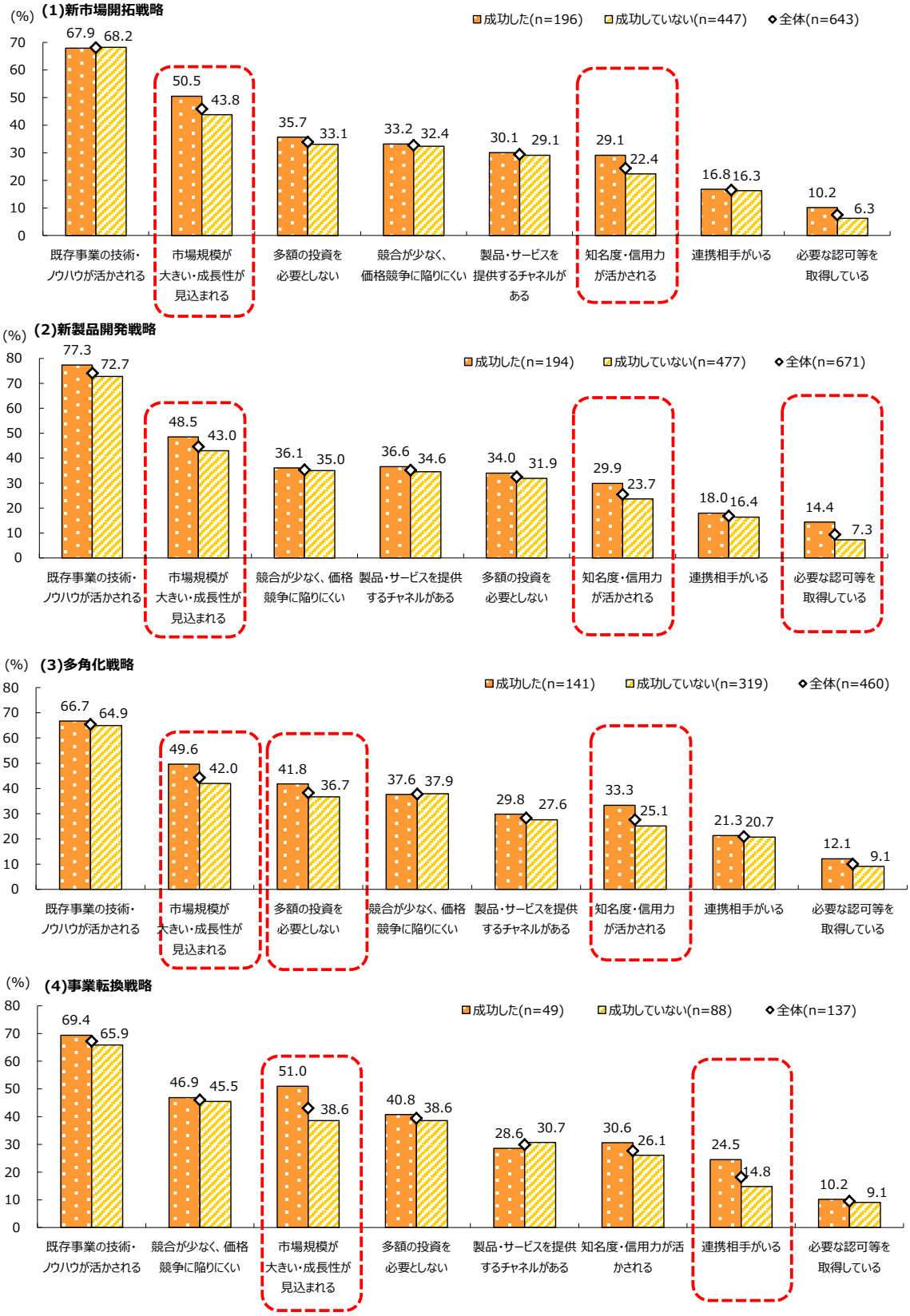
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-3-9 図では、第 2-3-1 図で示した新事業展開の戦略別及び新事業展開の成否別に、新事業展開の事業分野の選択において重視する点を見ている。同図を見ると、新事業展開の戦略の違いに関わらず、「既存事業の技術・ノウハウが活かされる」という点や、「市場規模が大きい・成長性が見込まれる」といった点を重視している傾向にある。特に、事業転換戦略においては、「市場規模が大きい・成長性が見込まれる」といった点に関して、新事業展開に成功した企業の方が重視していることが分かる。

戦略別に特徴を見てみると、(1)新市場開拓戦略においては、「知名度・信用力が活かされる」といった点において、また、(2)新製品開発戦略においては、(1)と同様の「知名度・信用力が活かされる」という点の他、「必要な認可等を取得している」という点、続いて、(3)多角化戦略においては、「多額の投資を必要としない」という点、(4)事業転換戦略においては、「連携相手がいる」という点で新事業展開に成功した企業の方が重視している傾向がある。(3)多角化戦略や(4)事業転換戦略は、他の戦略と比較して、成功する割合が低い[7]ため、新事業展開の際には、投資額の抑制や連携相手を探すなど、慎重に検討する傾向にあることが示唆される。

[7] 2016 年版中小企業白書では、「社内体制変更による異業種への参入」、「新規子会社設立を伴う異業種への参入」、「M&A や他社からの事業譲渡を通じた新規事業への参入」の成功割合が他の戦略と比較して低いことを示している。

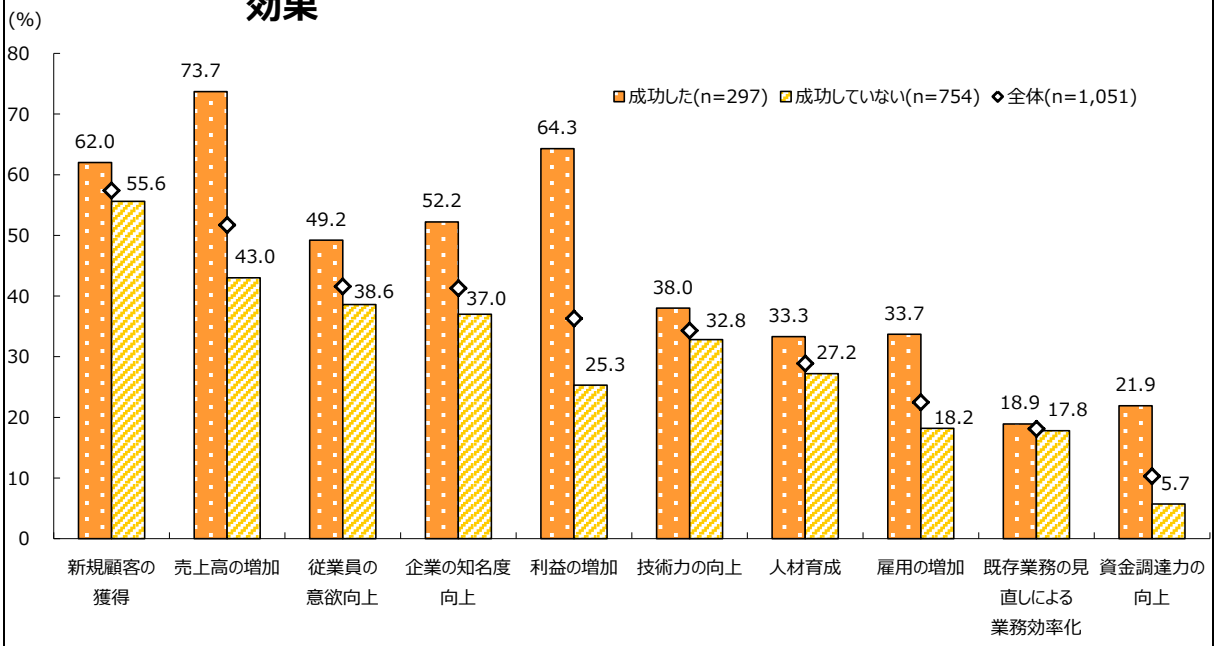
第2-3-9図 新事業展開の戦略別、成否別に見た、新事業分野の選択において重視する点



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第 2-3-10 図では、新事業展開を実施したことによる効果を見てみる。同図を見ると、新事業展開に成功した企業は、「売上高の増加」や「利益の増加」といった業績面での効果に加えて、「従業員の意欲向上」、「企業の知名度向上」といった点にも効果を感じていることが見て取れる。

第2-3-10図 新事業展開の成否別に見た、新事業展開を実施したことによる効果

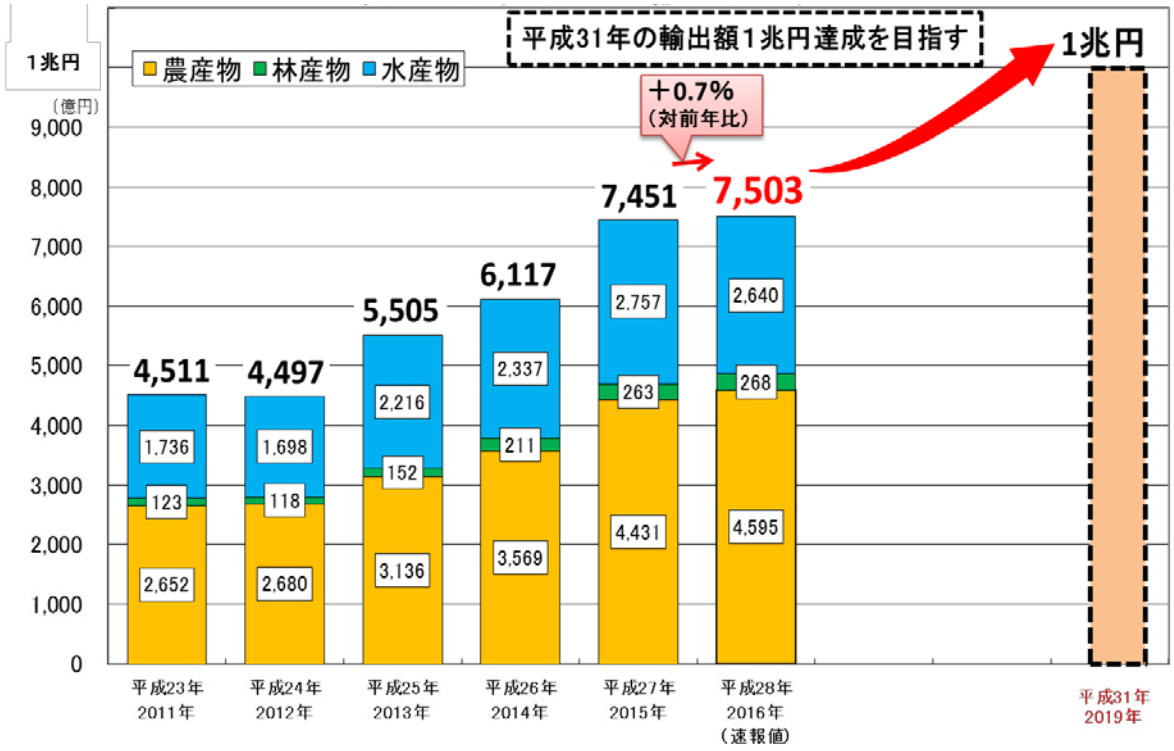


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

【コラム 2-3-1 食文化と一体となった農水産品輸出】

アジアを中心とした新興国では経済成長、人口増加が進んでおり、世界全体の食市場は 2009 年の 340 兆円から 2020 年には 680 兆円まで倍増すると推計されている[8]。この市場の獲得を狙い、2016 年 5 月、政府は「農林水産業の輸出力強化戦略」をとりまとめ、官民を挙げて農林水産物・食品の輸出促進に取り組んでいる[9]。輸出額を 2020 年までに 1 兆円とする目標については、「未来への投資を実現する経済対策」（2016 年 8 月閣議決定）において、目標達成時期を 2019 年に 1 年前倒しすることとした。

コラム 2-3-1①図　農林水産物・食品の輸出額の推移



資料：財務省「貿易統計」をもとに農林水産省作成

同戦略では、海外における日本食の高い人気をてこに、食文化と一体的にプロモーションを図っていくことをアクションの一つに掲げている。地域の資源と文化を背景とした付加価値の高い食品の海外販路拡大につながれば、地方の中小企業にとっても大きなチャンスになり得る。

中小企業庁では平成 28 年度に食文化発信を販路拡大につなげている海外の取組について調査[10]を実施した。例えばイタリアは、地中海性気候を活かして生産したオリーブ油、ワインに加え、パスタ類など、「イタリア料理」として誰もが思い描く産品

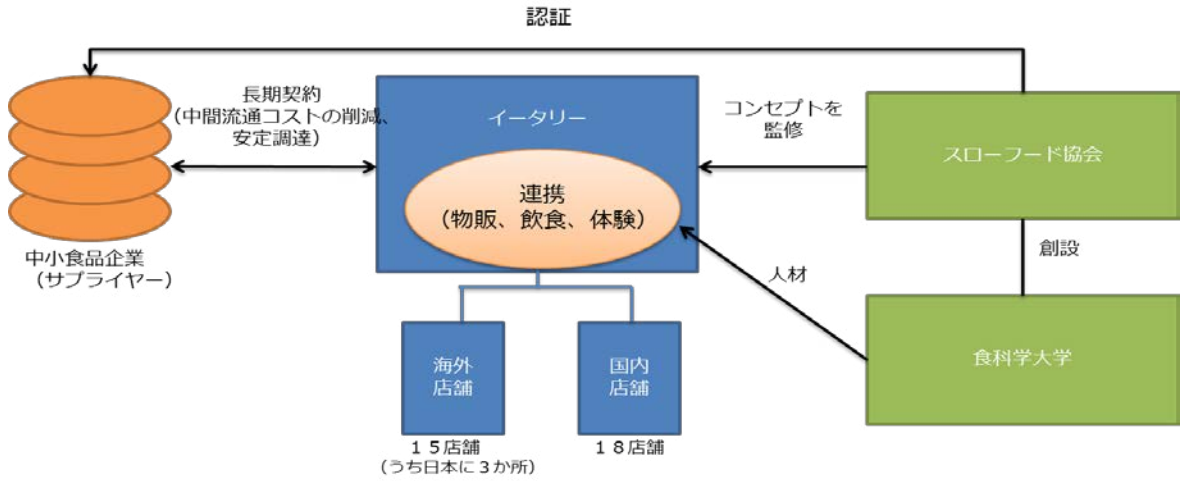
[8] 農林水産省「日本食・食文化の海外普及について」（平成 26 年 9 月）。
[9] 農林水産省 HP「平成 27 年農林水産物・食品の輸出実績」より。
[10] 中小企業庁「平成 28 年度国内外の食及び食文化等の発信拠点に関する調査」（平成 28 年 9 月）。

を中心に、食文化と一体となった輸出を推進している。また、食分野の産業連携により更なる輸出の促進につなげようとしている。

その一つとして、イタリアの食文化を軸に、「買う（販売）・食べる（飲食）・学ぶ（体験）」の3つの事業を融合させた新たなビジネスモデルを展開するEATALY Distribution S.r.l.（以下、「イータリー」という。）（イタリア食材の小売・外食事業、従業員数約1,400人、資本金1,533万ユーロ、年商2.1億ユーロ）[11]が注目されている。イータリーは2007年にトリノに1号店を開店した後、2008年には東京に、2010年にはニューヨークに進出。現在はイタリア国内に18店舗、海外に15店舗を展開している。

イータリーでは、国際NPOであるスローフード協会[12]の理念を取り入れ、その傘下の食科学大学から人材を受け入れている。また、スローフード協会の認定する産品をはじめ、地域性のある高品質な商品について、食品生産者と直接、長期契約を締結している。主要な加工食品はイータリーの海外店舗でも販売しており、海外での認知度・販売経験の乏しい食品生産者に輸出ノウハウの提供も行っている。

コラム2-3-1②図　イータリーにおける連携モデル



イータリーと取引をしている中小食品企業、Michelis Egidio S.n.c.（菓子・パスタ製造、資本金90,000ユーロ、年商1,300万ユーロ）では、売上の15～18%が海外での販売であり、2018年にはこれを20%まで、2020年には50%まで高めたいとの目標を立てている。現在の主な輸出先は米国、ドイツ、ブラジルであり、更に輸出先を増やすことを検討している。Michelis Egidio S.n.c.の経営者からは、中小企業にとって海外での販路開拓のハードルは高いが、イータリーの海外店舗に出店し、海外の顧客に商品の良さを対話と五感で訴える工夫を行ったことにより、海外での新たな取引

[11] 資本金は2013年末時点。2013年12月の平均為替レート1ユーロ=1.37ドルで換算している。
[12] スローフードという考え方は、1986年にイタリアのカルロ・ペトリーニが提唱。ファーストフードに対して唱えられた考え方で、その土地の伝統的な食文化や食文化を見直す運動。スローフード協会はトリノに本部を持ち、現在150カ国以上10万人以上の会員を持つ。

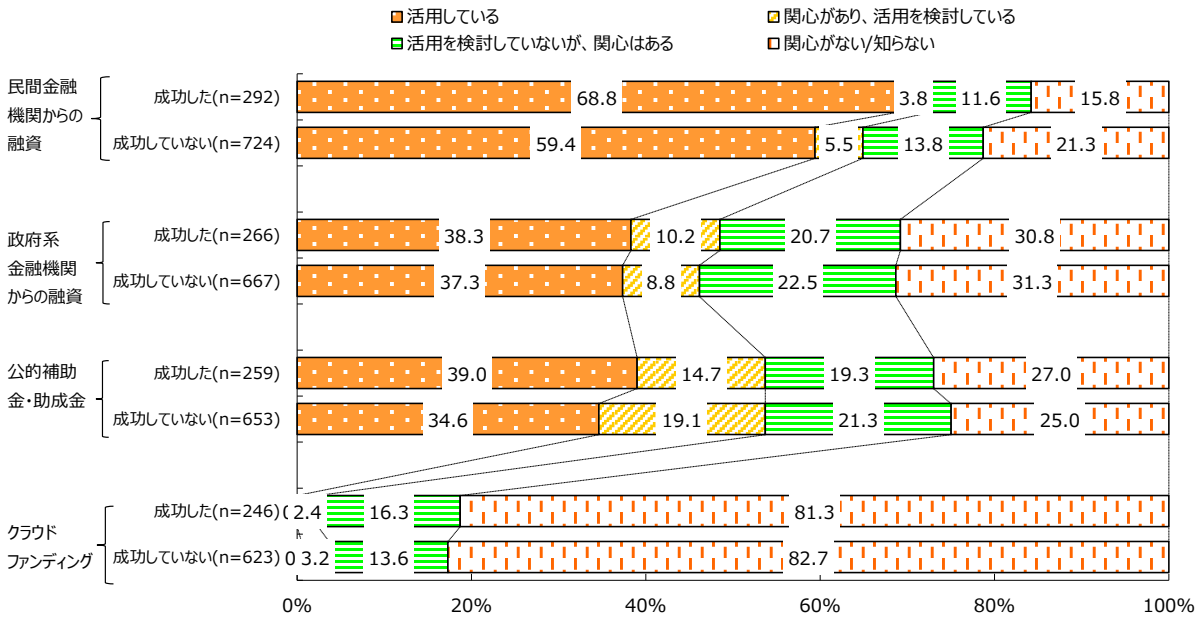
の拡大につながったとの話が聞かれた。

日本文化・食文化と一体化した販売拠点に関しては、クールジャパン機構の出資を活用し、株式会社マエタクと長崎県の企業等によるコンソーシアムが米国カリフォルニア州に展開する「日本茶カフェ」が、三越伊勢丹グループがマレーシアに展開する「ジャパンモール」が、それぞれ 2016 年にオープンするなど、民間の動きが活発化している。今後、こうした拠点が海外でのブランド力を高めることにより、日本の中小食品企業にとってのプラットフォームとなることが期待される。

③ 新事業展開の資金調達方法

ここからは、新事業展開に係る資金調達方法について確認してみる。第 2-3-11 図を見ると、民間金融機関からの融資が最も多く、続いて政府系金融機関からの融資、公的補助金・助成金となっている。近年、注目されているクラウドファンディングについては「活用している」及び「活用を検討している」、の回答を合わせても 3%程度であり、中小企業の新事業展開の際の資金調達手段としては活用されていないことが分かる。

第2-3-11図 新事業展開の成否別に見た、新事業展開における資金調達方法



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

(注) 新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

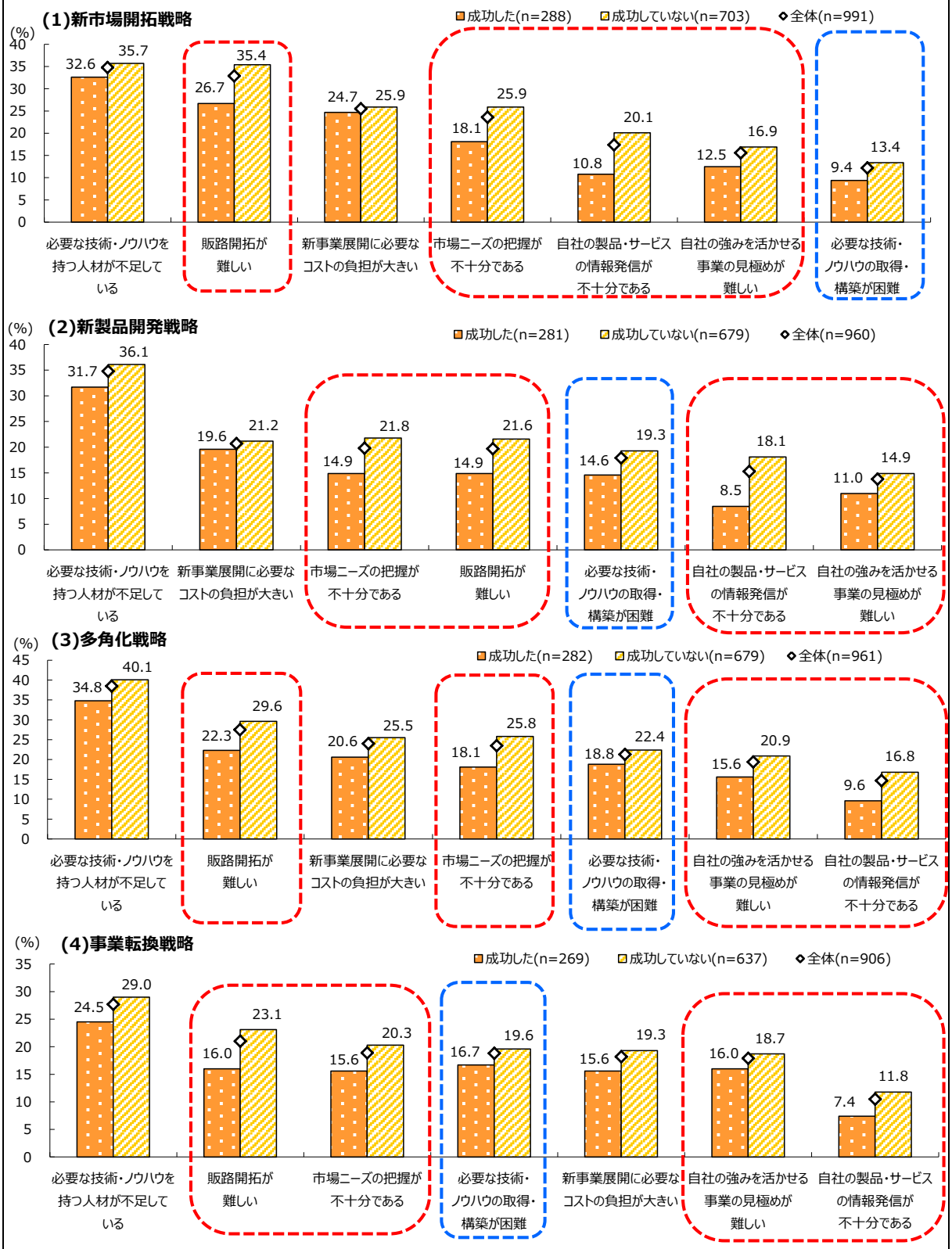
④ 新事業展開の成否別に見た課題

第 2 項の最後に、新事業展開の成否別及び戦略別に課題を見てみる(第 2-3-12 図)。全体的な傾向を把握すると、戦略に関わらず、人材不足、コストの負担、販路開拓の難しさ[13]といった課題が多く挙げられている。続いて、戦略別に課題を見てみると、新市場開拓戦略においては、市場ニーズの把握や情報発信の不十分さ、強みの活用の見極めの難しさ、といった課題が挙げられている。新製品開発戦略においては、市場ニーズの把握や情報発信の不十分さの他、必要な技術・ノウハウの習得の難しさ、といった課題が挙げられている。また、多角化戦略や事業転換戦略においても、市場ニーズの把握及び情報発信の不十分さや、強みの活用の見極めや必要な技術・ノウハウの習得の難しさ、が課題となっている。

13 2015 年版中小企業白書では、販路開拓の課題は人材に関する課題に次いで、マーケティングに関する課題が多いと分析している。

また、新事業展開の成否別に見ると、新事業展開の戦略別に少しずつ傾向は異なるが、新事業展開に成功していない企業では、市場ニーズの把握や、自社の強みの活用、情報発信といった、マーケティングに関する項目で、課題と感じている割合が高くなっており、マーケティングに関する取組状況の違いが、新事業展開の成否の差につながっている可能性が示唆される。マーケティング活動については、第３節で詳しく分析する。次項では、マーケティングに関する取組の他に、新事業展開に取り組む中小企業にとって課題となっている、「必要な技術・ノウハウの取得・構築が困難」という項目の解決策につながる、研究開発の実態について分析していく。

第2-3-12図 新事業展開の成否別に見た課題



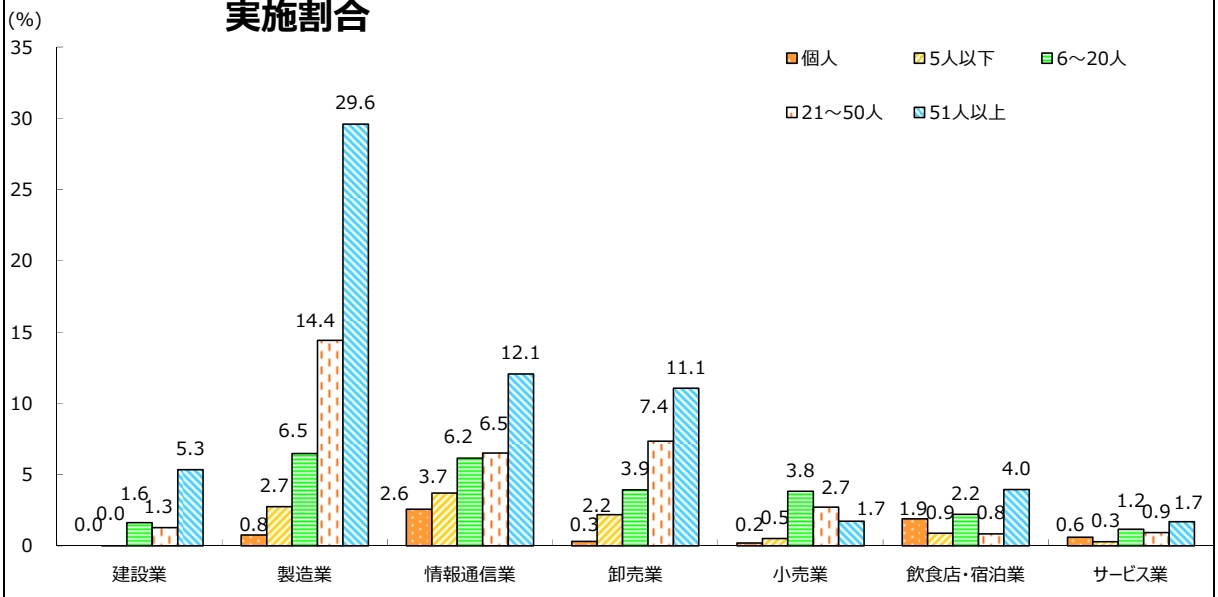
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

3. 研究開発活動への取組と課題

① 研究開発活動への取組実態

第 3 項では、中小企業の研究開発活動について見ていく。はじめに、中小企業の研究開発活動への取組実態を概観する。第 2-3-13 図を見ると、中小企業全体では、研究開発活動を実施している割合は 2.5%と低いが、業種別に見ると、製造業、情報通信業、卸売業が相対的に割合の高い業種となっている。このうち、個人企業では、いずれの業種でも研究開発を行っているのはごく僅かである。法人形態を取る中小企業について従業員規模別に見ると、従業員規模の大きな企業ほど、研究開発活動を実施している割合が高く、特に製造業においてはその傾向が顕著である。

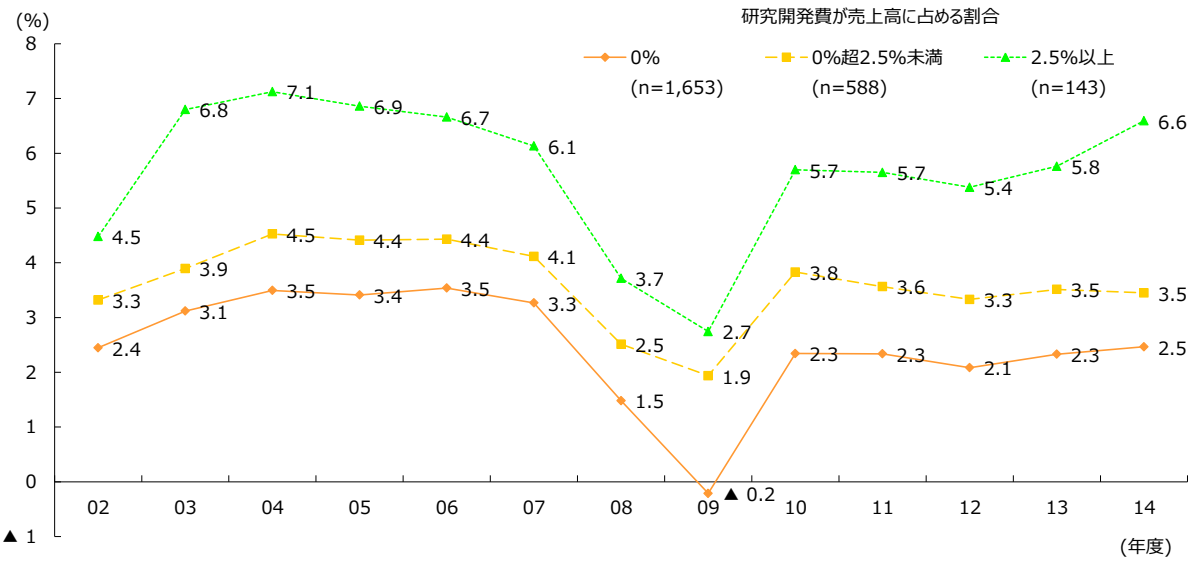
第2-3-13図 業種別、従業員規模別に見た、中小企業における研究開発の実施割合



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」
(注)1.平成27年中小企業実態基本調査報告書(確報)による。
2.「個人」は個人企業を指す。人数は従業員数。
3.値は「新製品または新技術の研究開発を行った」と回答した企業数(拡大推計値)の割合。

次に、研究開発費と業績傾向の関係について確認してみる。第 2-3-14 図は、2002 年度から 2016 年度までの各年度を通じた、研究開発費が売上高に占める割合が 0%、0%超 2.5 未満、2.5%以上の 3 区分に分類し、売上高経常利益率の推移を見たものである。同図を見ると、売上高に占める研究開発費の割合が高いほど、営業利益率も高水準にあり、研究開発活動と営業利益率には相関があることが示唆される。

第2-3-14図 中小製造業における研究開発費が売上高に占める割合別に見た、営業利益率の推移



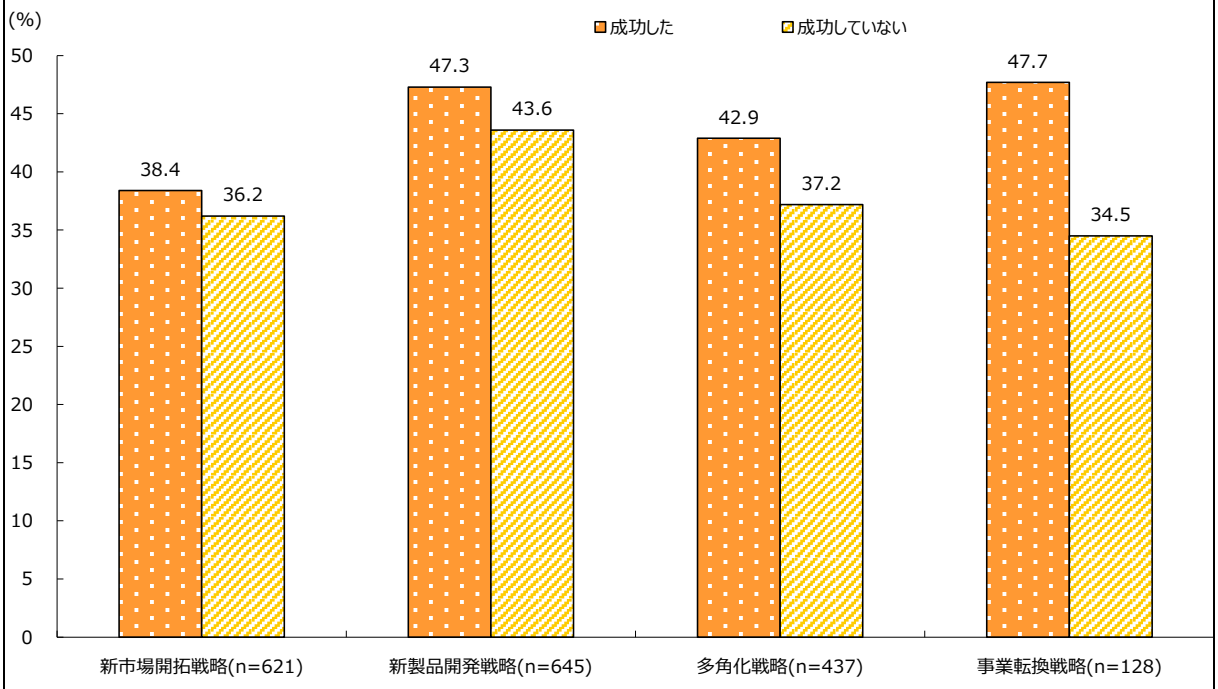
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 2002年度と2014年度の2時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たし、かつ2002年度から2014年度までの全ての年度において、同じ凡例の区分に該当する企業について集計している。

② 研究開発活動に取り組む重要性

続いて、新事業展開における、研究開発活動の重要性を確認する。第 2-3-15 図で、新事業展開の戦略別及び成否別に研究開発の実施割合を見てみる。同図を見ると、販路開拓が重要な課題となる新市場展開戦略に比べて、新製品開発戦略や多角化戦略、事業転換戦略といった戦略においては、新事業展開に成功した企業ほど研究開発活動を実施しており、研究開発活動が重要な要素となっていることが見て取れる。

第2-3-15図 新事業展開の成否別に見た、研究開発の実施割合



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

③　研究開発活動の課題

本項の最後に研究開発活動の課題について見てみる。第 2-3-16 図を見ると、新事業展開の成否にかかわらず、「必要な技術・ノウハウを持つ人材が不足している」という課題が最も回答が多く、新事業展開に成功した企業では 64.0%となっている。

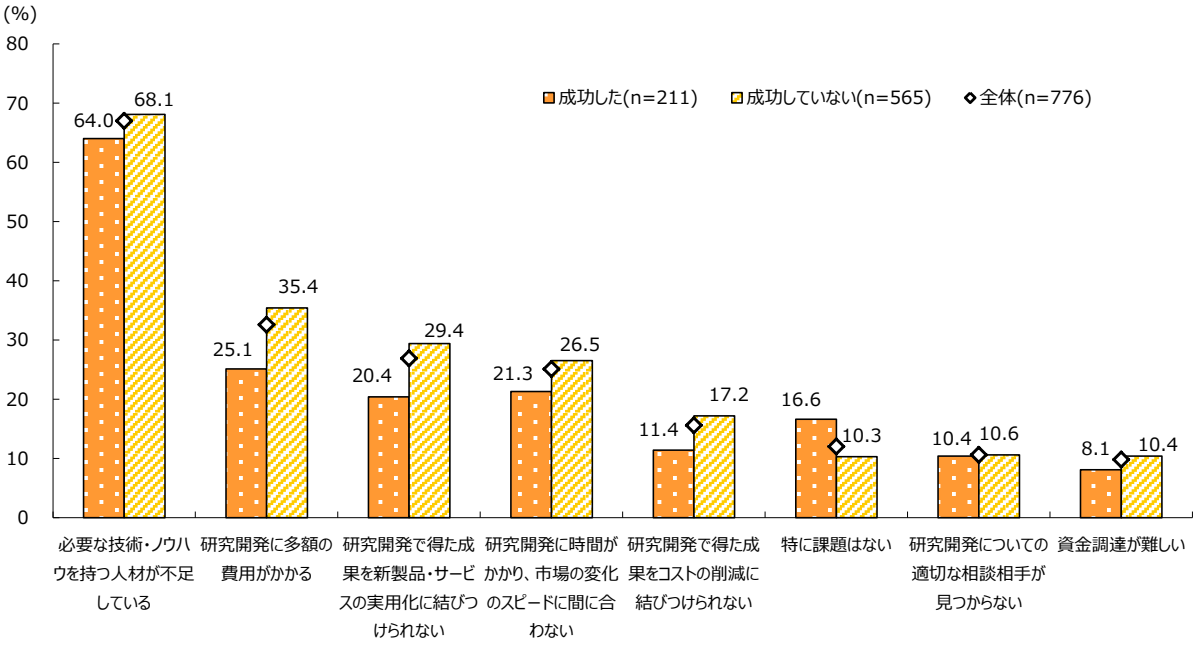
新事業展開に成功してない企業に着目すると、「研究開発に多額の費用がかかる」という費用面での課題が 35.4%、「研究開発で得た成果を新製品・サービスの実用化に結び付けられない」という実用化に係る課題が 29.4%、そして、「研究開発に時間がかかり、市場の変化のスピードに間に合わない」という時間に係る課題が 26.5%となっている。これら三つの課題においては、活用できる経営資源に限りがある中小企業が単独で解決するのは難しく、他の企業や専門機関との連携や外部委託等、外部の経営資源を活用していくことが一つの方策であるといえる。研究開発における外部の経営資源の活用としては、近年、オープンイノベーション[14]が重要視されており[15]、中小企業にとっても研究開発を進める上で有益な取組だと考えられる。オープンイノベーションについては、後述の外部リソースの活用において、中小企業の活用状況や

[14] オープンイノベーションとは、企業内部と外部の技術、アイデア等を有機的に結合させることにより、革新的で新しい価値を作り出す活動を指す。

[15] 経済産業省では、2016 年に「オープンイノベーション白書」を公表した。同白書においては、自社のリソースのみで新たな顧客の価値を生み出すイノベーションを起こすことはもはや不可能であり、世界中に広がるリソースを活用するオープンイノベーションは、企業にとって必須の戦略である、と述べている。

その効果を分析する。

第2-3-16図 新事業展開の成否別に見た、研究開発における課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(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 2-3-2 戦略的基盤技術高度化・連携支援事業】

政府は、地域経済を支える中小企業におけるイノベーションの創出を図るため、中小ものづくり高度化法の計画認定を受けた事業者が大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発、試作品開発及び販路開拓への取組等（戦略的基盤技術高度化支援事業）及び中小企業等経営強化法「異分野連携新事業分野開拓計画」の認定を受けた事業者が、「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」に沿って行うサービス開発等（商業・サービス競争力強化連携支援事業）の支援をしている。

【戦略的基盤技術高度化支援事業】

中小ものづくり高度化法の計画認定を受けた事業者が大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発、試作品開発及び販路開拓等の取組を支援している。

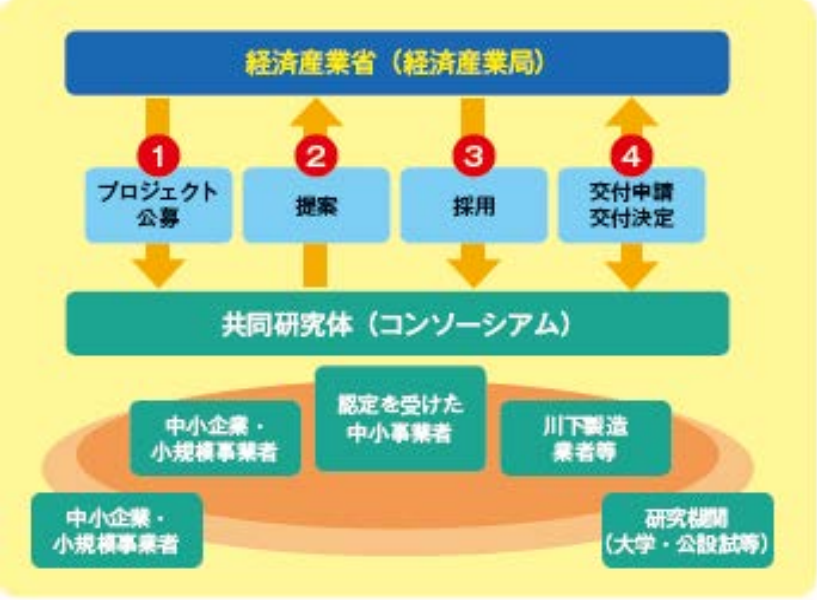
対象者	特定ものづくり基盤技術[16]の高度化に向けた研究開発等に取り組む中小企業者で、経済産業大臣の認定を受けた者を含む共同体
支援内容	我が国製造業の国際競争力の強化と新たな事業の創出を目指し、中小企業者が特定ものづくり基盤技術（精密加工、立体造形等の12技術）の高度化に資する研究開発及び販路開拓への取組を一貫して支援する。特定ものづくり基盤技術高度化指針[17]に沿った研究開発計画（特定研究開発計画[18]）の作成が必要。 ●補助金額　　初年度4,500万円以下/テーマ うち、大学・公設試等の初年度合計額1,500万円以下 2年目は初年度交付額の2/3、3年目は1/2を上限として補助 ●補助率　　中小企業・小規模事業者等：　2/3以内 ●事業期間　　2～3年

16 「特定ものづくり基盤技術」（平成27年2月9日改正）とは、デザイン開発に係る技術、情報処理に係る技術、精密加工に係る技術、製造環境に係る技術、接合・実装に係る技術、立体造形に係る技術、表面処理に係る技術、機械制御に係る技術、複合・新機能材料に係る技術、材料製造プロセスに係る技術、バイオに係る技術、測定計測に係る技術、これら12の技術のことをいう。

17 「特定ものづくり基盤技術高度化指針」とは、特定ものづくり基盤技術それぞれについて、中小企業・小規模事業者のものづくり技術の高度化を促進するためのガイドラインとしての役割・機能を果たすもの。詳細は、中小企業庁ホームページで公開している。
（http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/shishin.html）

18 「特定研究開発計画」とは、特定ものづくり基盤技術に関する研究開発及びその成果の利用に関する計画のことをいう。

（コラム2-3-2①図　戦略的基盤技術高度化支援事業の対象者）



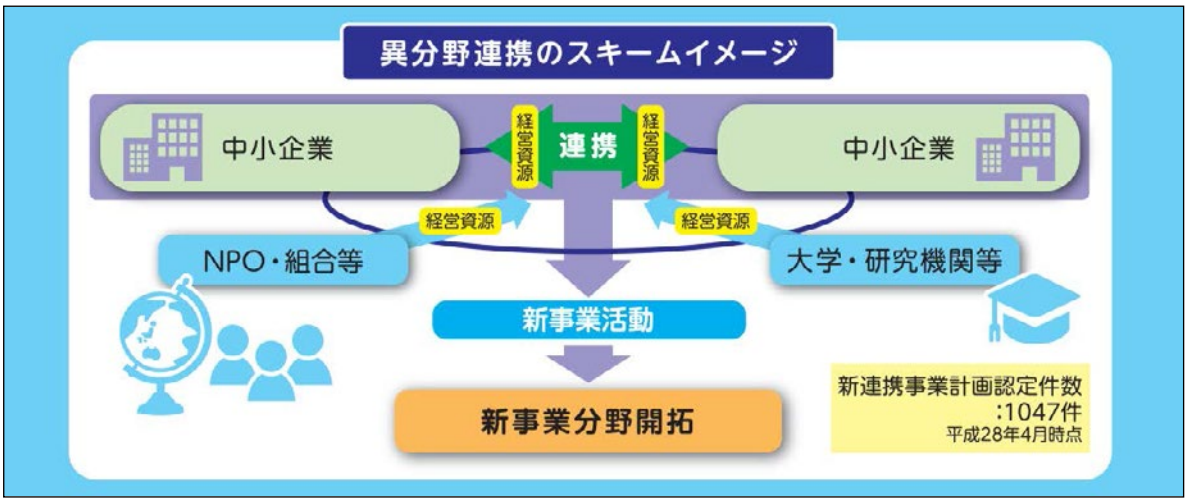
【商業・サービス競争力強化連携支援事業】

本事業は、異分野の中小企業者が連携して行う新しいサービスモデルの開発に係る取組について支援する。

対象者	以下の要件を満たす新しいサービスモデルの開発等を行う中小企業者。 ①中小企業等経営強化法に基づく「異分野連携新事業分野開拓計画（新連携）」の認定[19]を受けた取組 ②産学官で連携する取組 ③「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」に沿った取組
支援内容	サービスモデルの開発等に係る経費（機械装置費、人件費、マーケティング調査費等）を補助する。 ●補助金額　初年度3,000万円以下 ●補助率　2/3以内 ●事業期間　2年 （2年目は、初年度補助金交付決定額と同額を上限として補助）

19 「異分野連携新事業分野開拓計画（新連携）」とは、中小企業等経営強化法に基づく計画認定制度のことをいう。異なる分野の中小企業が２社以上で連携し、それぞれが持つ「強み」を有効に組み合わせ、新商品、新サービスの開発を行うことで新しい事業分野の開拓を図る事業であることを要件とする。

（コラム2-3-2②図　異分野連携のイメージ）



事例 2-3-1：日東電化工業株式会社
「メッキ事業の技術をもとにヘルスケア事業へ進出する企業」

群馬県高崎市の日東電化工業株式会社（従業員 50 名、資本金 1,600 万円）は金属部品に防錆用のメッキ加工を行う事業者である。同社が防錆加工を行う金属部品は自動車のエンジンやブレーキを始め、OA 機器・複合機器のシャフト等に用いられている。

1990 年代から、将来的に自動車のエンジンが電動モーターへ取って代わられると予測していた同社では、主力事業の将来性に危機感を覚え、事業多角化の必要性を感じていた。メッキ事業で培った技術を他の分野で活用することを模索する中で、今後成長が期待されるヘルスケア領域に目をつけた。メッキ事業で用いていたボイラー・排水設備等のユーティリティやメッキ事業で培った排水中の微量金属の測定技術と、化粧品ブランドの立ち上げに関するコンサルティング業を経て入社した同社取締役の茂田正和氏の知識を活かし、2004 年にヘルスケア事業部を立ち上げ、化粧品製造を開始した。化粧品は肌に直接触れるものであり、品質が重要との考えから、金属表面処理加工で培ったミネラルを活用する技術を応用して、ミネラルの肌への有効性を探求することで、同社のノウハウを活かした化粧品ブランドの立ち上げに成功した。

自社の化粧品を市場に浸透させてくために、同社は多種多様な化粧品ブランドを展開している。これは、様々な顧客ニーズに対応していく必要がある、という考えや、出来る限り販売チャネルを網羅したい、といった背景があるためである。例えば、販売チャネルに関しては、化粧品専門店とドラッグストアでは限定品を異なるものにしないと商品を扱ってもらえないため、ブランドを細分化し、商品を展開している。

また、自社の商品の PR に当たっては、雑誌広告への掲載やテレビショッピングへの出店を精力的に行い、自社ブランドの知名度を向上させていった。加えて、地元群馬のキャラクターである「ぐんまちゃん」とコラボし、子供向け商品の開発にも取組んだ。商品の知名度向上に伴い、販路も拡大させている。ネット通販やテレビショッピング、問屋を経由した小売店舗での店頭販売に加え、現在は、直営店の運営を行うまでになっている。

こうした取組の結果、ヘルスケア事業は同社の売上の 18%を占めるまでに成長した。「ヘルスケア事業を、メッキ事業に次ぐ同社の二本目の収益柱として育てていきたい。」と茂田氏は語る。



化粧品の製造工程



ぐんまちゃんとのコラボ商品

第3節　中小企業における新事業展開の成功要因

1. マーケティング活動の実態と課題

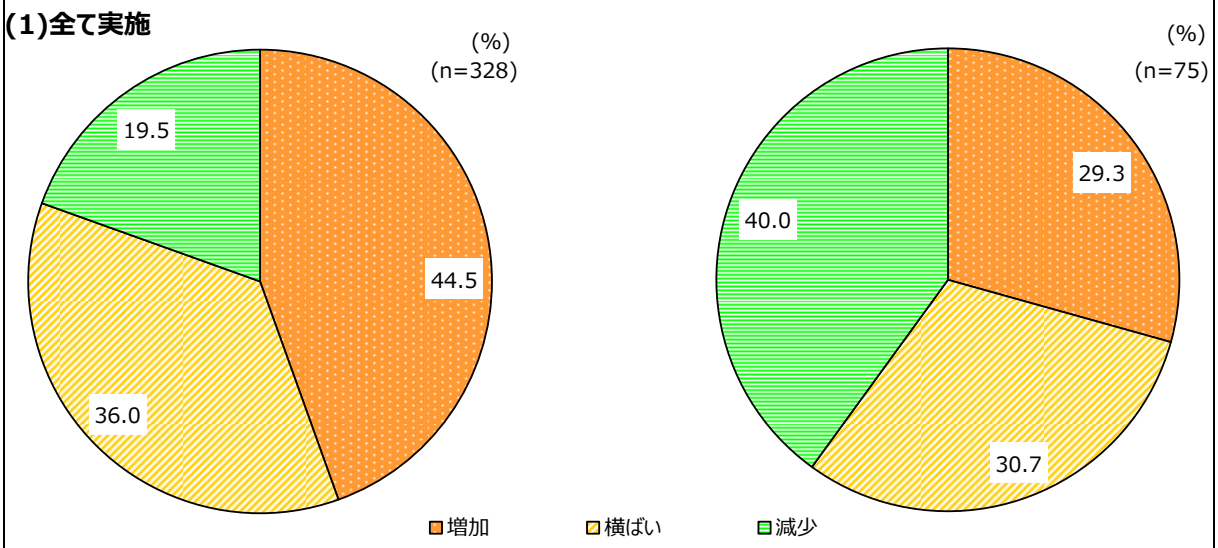
①　マーケティング活動に取り組む重要性

本節では、新事業展開の成功要因としてマーケティング活動に焦点をあて、分析する。第2節で見たとおり、新事業展開の課題として、自社の強みを活かせる事業の見極めが難しい、市場ニーズの把握が不十分、自社の情報発信が不十分である、という三つが挙げられていた。そして、新市場展開に成功している企業の方が、これら三つの取組について課題と感じる割合が低いことも分かった。そこで、本節では上記三つの課題に対する方策を考察していくため、①自社の強みの把握、②市場ニーズの把握、③自社の製品・サービスのPR活動[20]を実施する情報戦略の立案・実行、をマーケティング活動の要素として捉える。加えて、事業の運営活動においては、実施したマーケティング活動の評価・検証を行い、成功や失敗の原因を探っていき、改善につなげていくことが、今後の成長に向けて重要な取組になる。そこで、本節では、④マーケティング活動の評価・検証をマーケティング活動の項目として上述した三つのマーケティング活動に加え、本節ではマーケティング活動とは、これら四つの活動を指すこととする。

まず、マーケティング活動の重要性から確認していく。第2-3-17図は、四つのマーケティング活動を全て実施している企業と、いずれも実施していない企業とで、経常利益率を比較したものである。同図を見ると、マーケティング活動全て実施している企業の方が、経常利益率が増加傾向にあることが見て取れる。

[20] PRとは「Public Relations」の略で、PR活動は、顧客や市場といった利害関係者に対して、自社及び製品・サービスに関する情報を収集・発信する活動を指す。単なる広告活動にとどまらず、自社への評価や市場ニーズの収集といった潜在需要の把握や、WEBページでの情報発信や各種メディア媒体の効果的な活用といった、利害関係者との良好な関係を築くことを目的した戦略的な活動が含まれる。

第2-3-17図 マーケティング活動有無別に見た、経常利益率の傾向



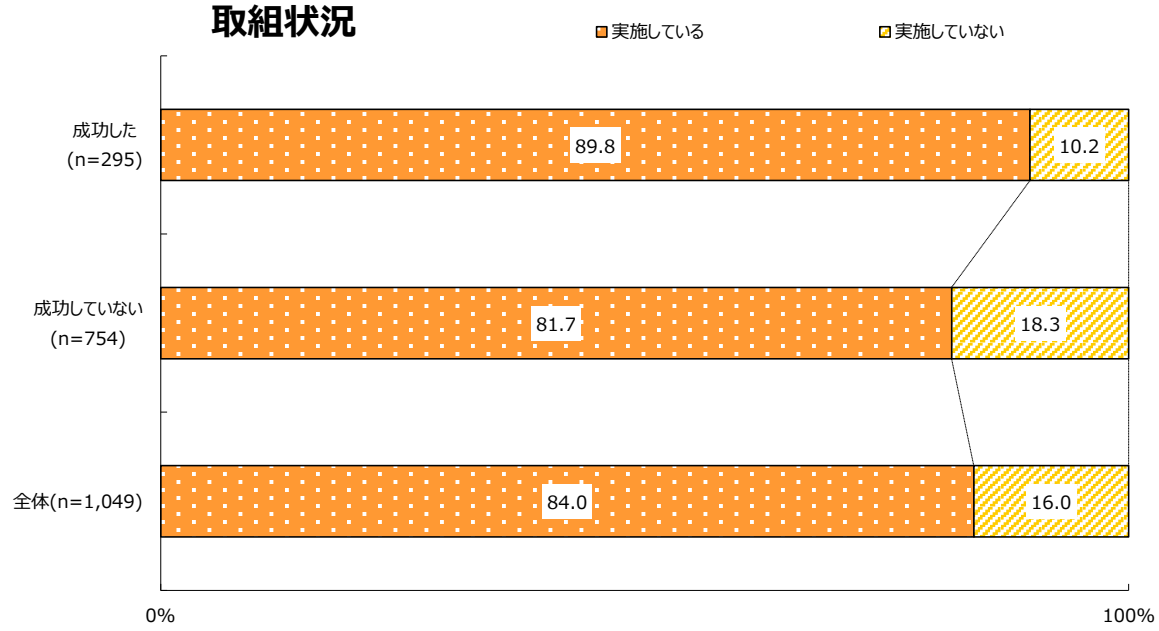
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)1.新事業展開を実施した企業のみ集計している。
2.マーケティング活動とは「自社の強みの把握」、「市場ニーズの把握」、「情報戦略」、「マーケティング活動の効果検証」としている。

以下では、四つの活動それぞれについて、新事業展開の成否との関係について分析していく。

② 自社の強みの把握と活用に向けた取組と課題

まず、中小企業の自社の強みの把握に向けた取組から見ていく。第 2-3-18 図では、新事業展開の成否別に自社の強みの把握に向けた取組状況を見ている。同図を見ると、新事業展開に成功している企業ほど、自社の強みの把握に向けた取組を実施している傾向にある。

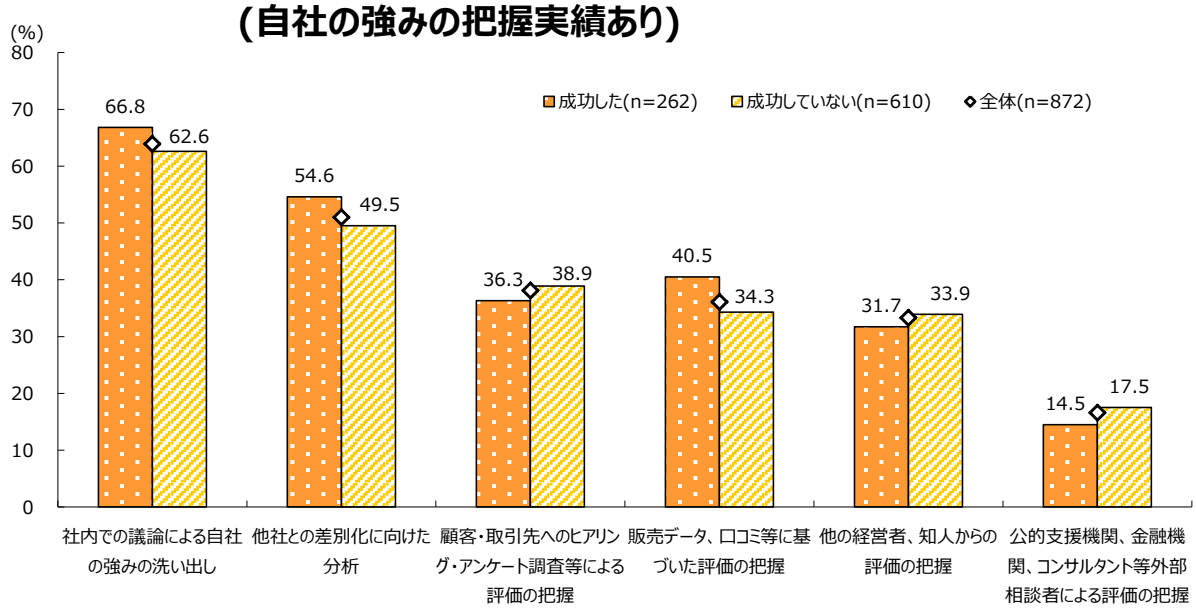
第2-3-18図 新事業展開の成否別に見た、自社の強みの把握に向けた取組状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注) 新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

次に、自社の強みの把握方法について見てみる(第 2-3-19 図)。同図を見ると、全体では、「社内での議論による自社の強みの洗い出し」が最も多くなっており、新事業展開に成功した企業では 66.8%、新事業展開に成功していない企業においても62.6%の回答割合となっている。続いて、新事業展開に成功した企業と成功していない企業の違いを見ると、「他社との差別化に向けた分析」においては、新事業展開に成功した企業で 54.6%であるのに対して、成功していない企業では 49.5%となっている。また、「販売データ、口コミ等に基づく分析」においては、新事業展開に成功した企業で40.5%であるのに対して、成功していない企業では34.3%となっている。新事業展開に成功している企業においては、自社内だけの分析にとどまらず、競合他社との違いを分析している傾向にあることや、外部から見た自社の評価等、定量的な分析を通じて自社の強みを把握している傾向にある。

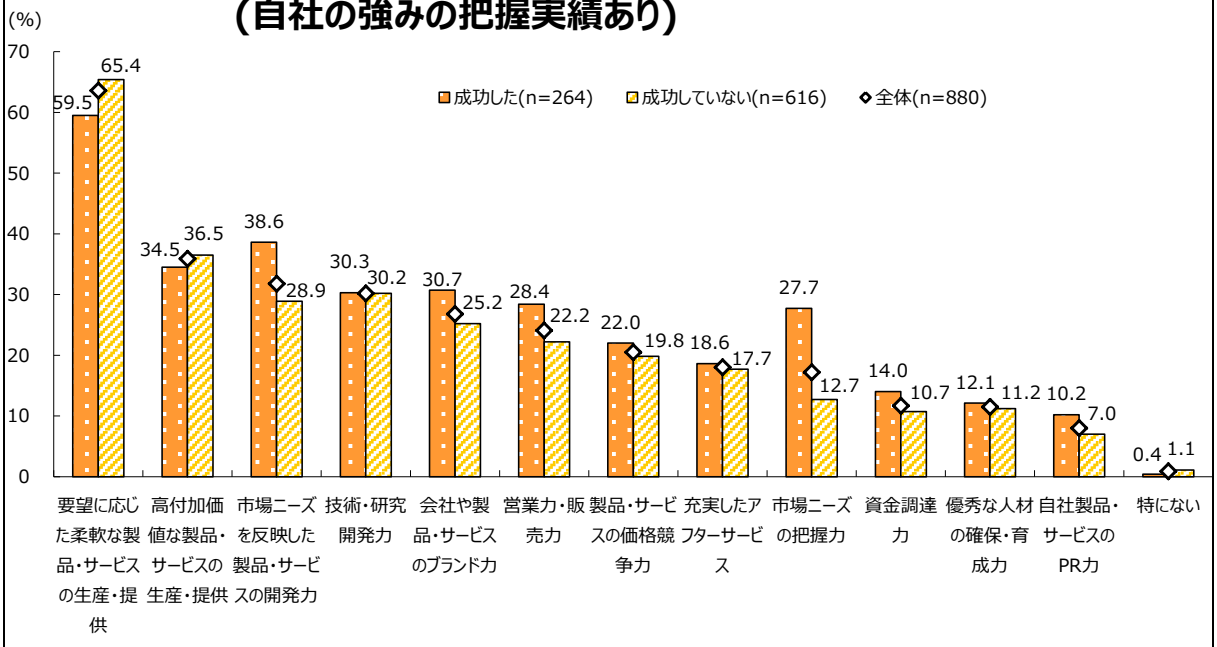
第2-3-19図　新事業展開の成否別に見た、自社の強みの把握方法
(自社の強みの把握実績あり)



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

ここで、自社の強みの具体的な内容について見てみる(第 2-3-20 図)。同図を見ると、「顧客の要望に応じた柔軟な製品・サービスの生産・提供」は、新事業展開の成否によらず、強みと感じている企業が多いことが分かる。他方で、「市場ニーズの把握力」や「市場ニーズを反映した製品・サービスの開発力」といった強みは、新事業展開に成功した企業と成功していない企業で差が生じている。市場のニーズを的確に把握できるような取組を行うことが、新事業展開の成功に影響していることが示唆される。

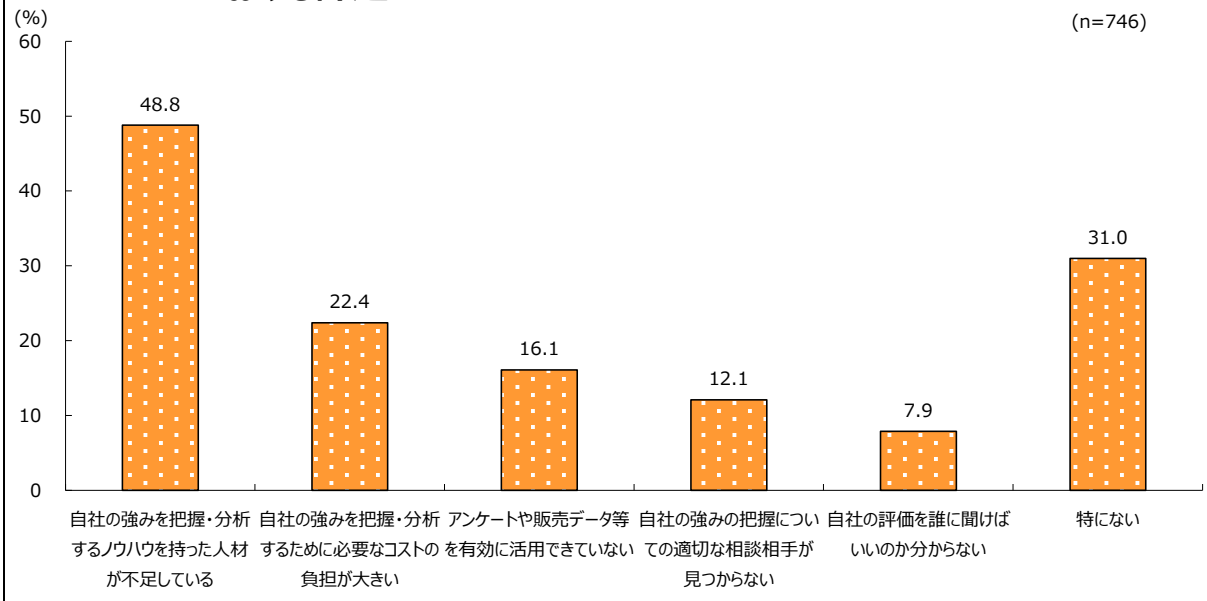
第2-3-20図 新事業展開の成否別に見た、自社の強み (自社の強みの把握実績あり)



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

次に、第 2-3-21 図では自社の強みの把握に係る課題を見てみる。同図を見ると、新事業展開に成功していない企業では、「自社の強みを把握・分析するノウハウを持った人材が不足している」といった人材面での課題や、「自社の強みを把握・分析するために必要なコストの負担が大きい」という費用面の課題を抱えている状況が見て取れる。

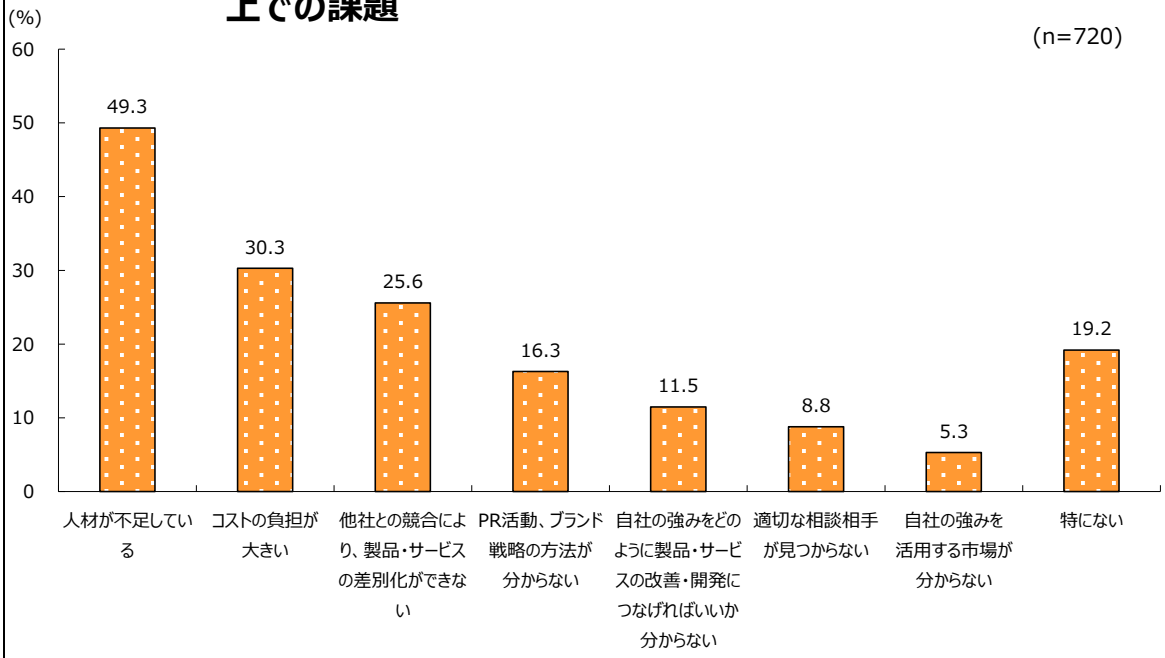
第2-3-21図 新事業展開に成功していない企業の自社の強みの把握における課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

また、中小企業が自社の強みを活用する上での課題を把握するため、第 2-3-22 図を見ると、新事業展開に成功していない企業は、人材面での課題が 5 割弱の回答となっている。加えて、コスト面や他社との差別化に関して、自社の強みの把握の際と同様の課題を感じていることが分かる。

第2-3-22図 新事業展開に成功していない企業の自社の強みを活用する上での課題

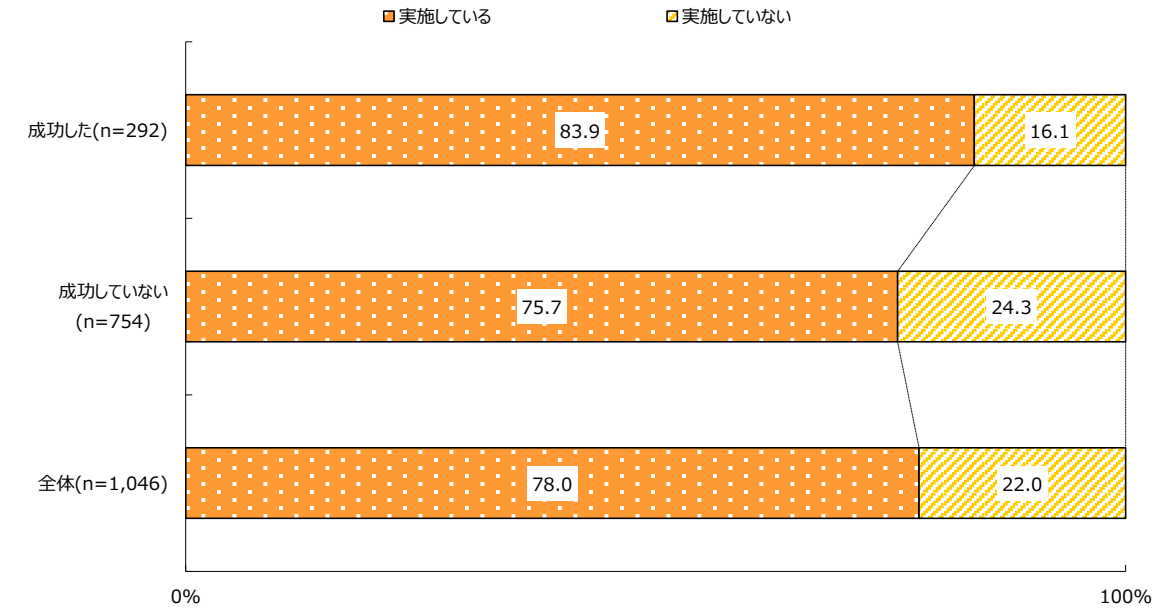


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③　市場ニーズの把握に向けた取組と課題

続いて、市場ニーズの把握に向けた取組や課題を分析していく。はじめに、新事業展開の成否別に市場ニーズの把握に向けた取組状況を概観すると、新事業展開に成功した企業と成功していない企業、いずれも実施割合は高いものの成功している企業の方が、取り組んでいる割合が高い(第 2-3-23 図)。

第2-3-23図 新事業展開の成否別に見た、市場ニーズ把握に向けた取組状況

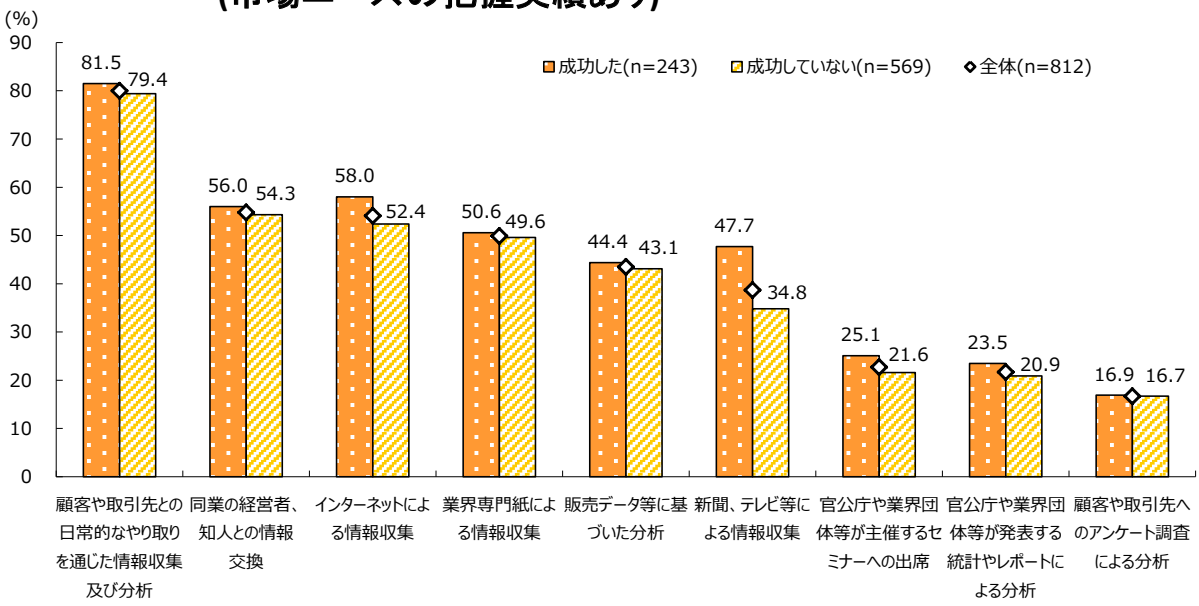


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

前項でも述べたとおり、新事業展開に成功している企業は、市場ニーズの把握力を自社の強みと捉えている傾向にあった。そこで、新事業展開に成功している企業の市場ニーズの把握方法について見てみる。第 2-3-24 図を見ると、新事業展開の成否にかかわらず、「顧客や取引先との日常的なやり取りを通じた情報収集及び分析」の回答割合が高いことが分かる。中小企業にとって、こうした日常的なやり取りは市場ニーズの把握に向けて欠かせない情報収集源となっていることがうかがえる。

続いて、新事業展開の成否で回答に差が生じている取組について分析してみると、「インターネットによる情報収集」や「新聞、テレビ等による情報収集」といった取組を挙げることができるが、総じて、新事業展開に成功した企業とそうでない企業で取組には大きな差がない。

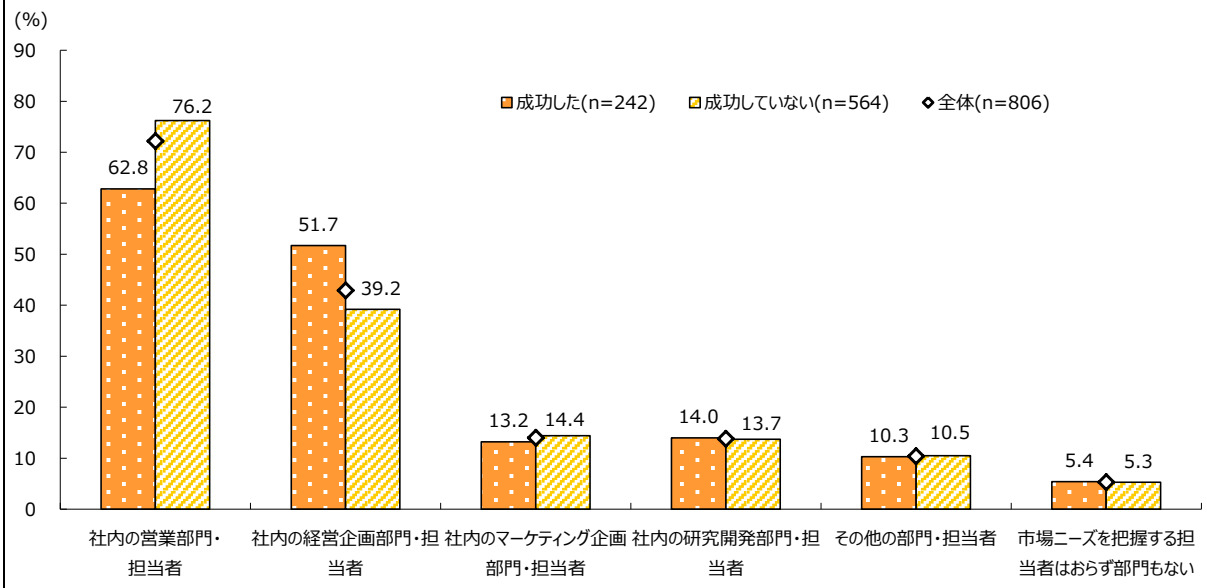
第2-3-24図 新事業展開の成否別に見た、市場ニーズの把握方法 (市場ニーズの把握実績あり)



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

こうした市場ニーズの把握を、社内ではどの組織が担当しているのか、確認してみる。第 2-3-25 図で、市場ニーズの把握に向けた社内体制について見てみると、新事業展開の成否によらず、「社内の営業部門・担当者」が市場ニーズの把握を行っている傾向にある。他方で、新事業展開に成功した企業では、51.7%の企業が「社内の経営企画部門・担当者」が市場ニーズを把握していると回答しているが、当該項目において、新事業展開に成功していない企業の回答割合は 39.2%となっている。自社の事業運営の方向性を決定する「社内の経営企画部門・担当者」が市場ニーズの把握に関与することで、市場ニーズに合致した新製品・サービスを市場に投入することができ、新事業展開の成功につながっているものと推察される。

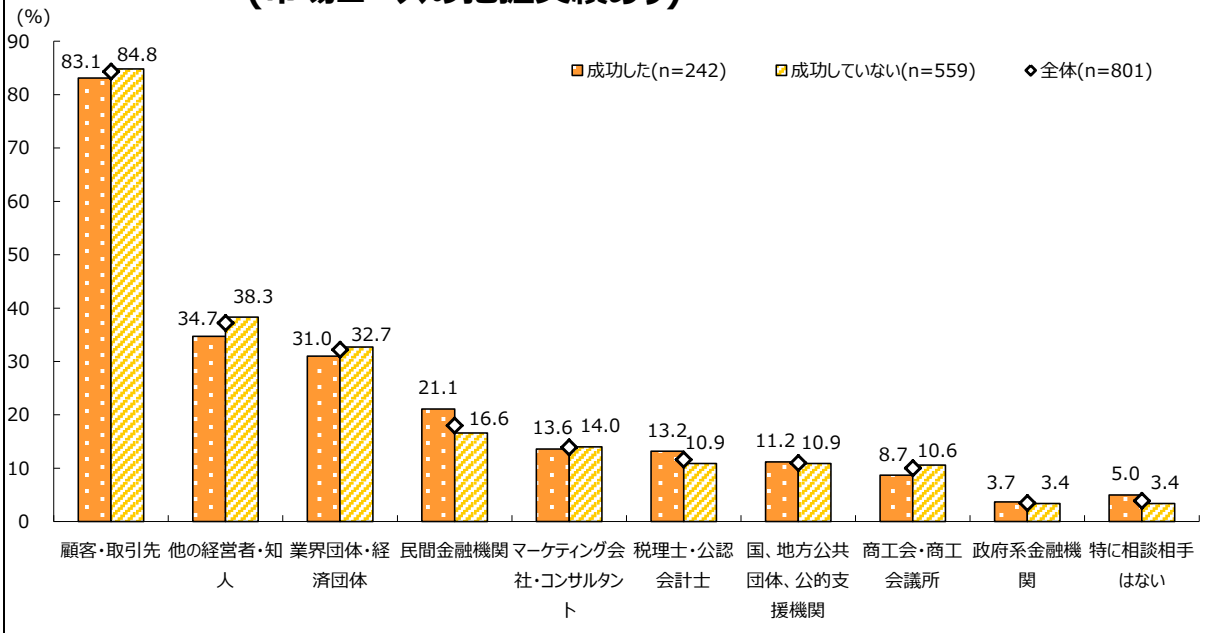
第2-3-25図　新事業展開の成否別に見た、市場ニーズの把握を行う部門



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「市場ニーズの把握」に向けた取組を実施した企業について集計している。

第 2-3-25 図で、市場ニーズの把握に向けた社内部門を明らかにしたが、経営資源に限りのある中小企業にとっては、適切な社内体制を構築できない場合も想定されることから、社外に相談を持ちかけることも、市場ニーズの把握に向けて重要な手段となり得る。第 2-3-26 図を見てみると、新事業展開の成否によらず、顧客や取引先に相談する割合が高いことが分かる。次いで、他の経営者・知人や業界団体・経済団体が相談相手になる傾向にある。他方で、新事業展開に成功している企業では、上記の情報源に加えて、民間金融機関にも相談している傾向にある。

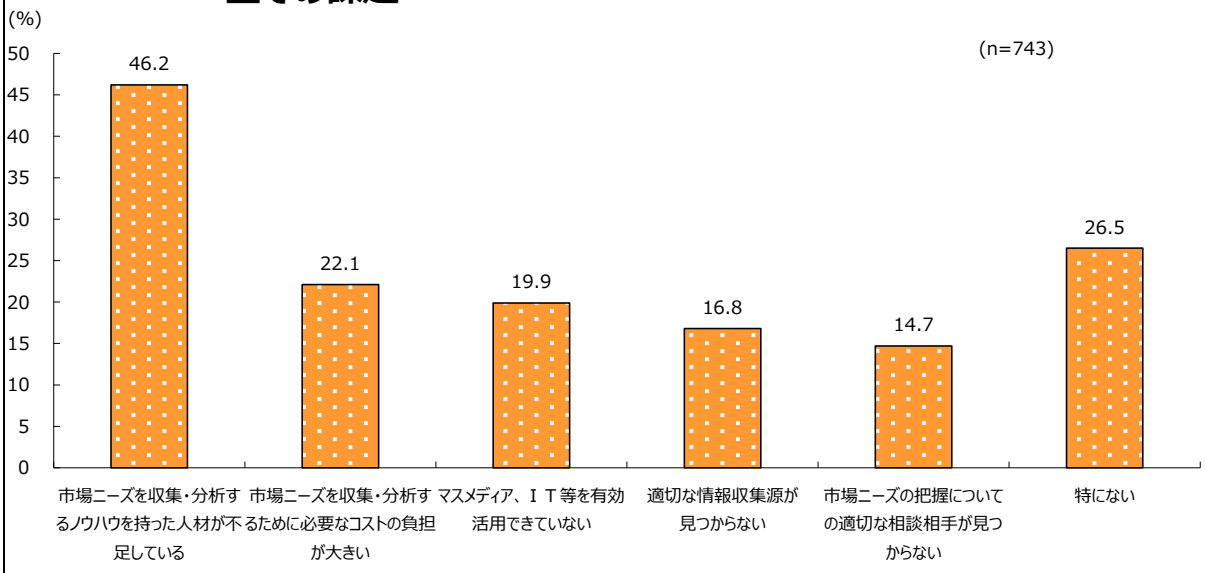
第2-3-26図 新事業展開の成否別に見た、主な相談相手 (市場ニーズの把握実績あり)



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

最後に、市場ニーズの把握に向けた課題を見てみる（第 2-3-27 図）。同図を見ると、新事業展開に成功していない企業では、「市場ニーズを収集・分析するノウハウを持った人材が不足している」という人材面での課題が 46.2%、「市場ニーズを収集・分析するために必要なコストの負担が大きい」が 22.1%となっている。

第2-3-27図 新事業展開に成功していない企業における市場ニーズを把握する上での課題



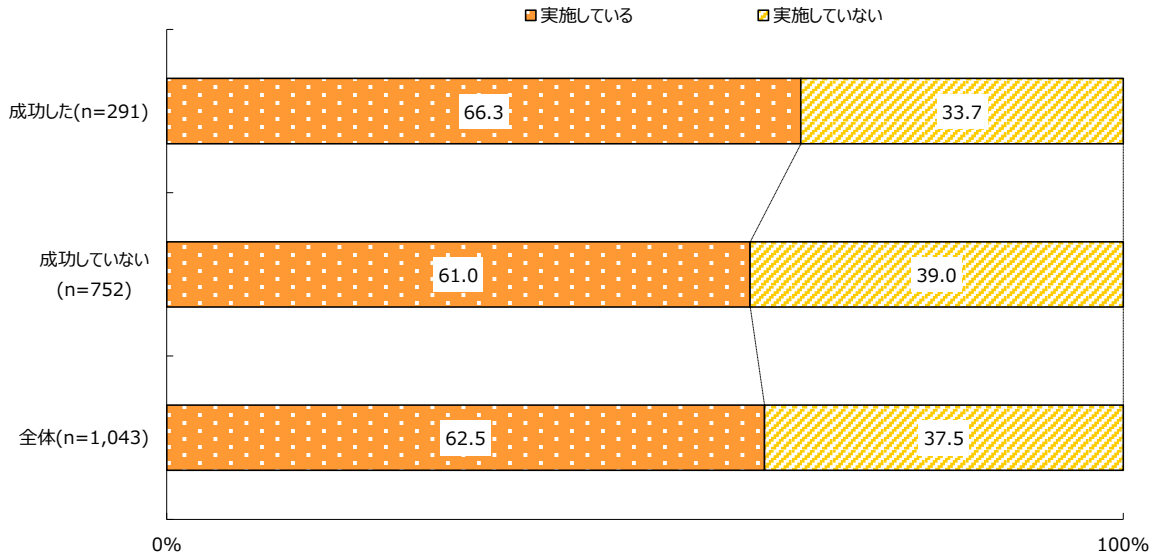
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④　情報戦略の立案と実行に向けた取組と課題

マーケティング活動の 3 番目の取組として、自社の製品・サービスの PR として行う情報戦略の立案と実行に向けた取組や課題等について分析していく。

はじめに、情報戦略の立案・実行に向けた取組状況について、新事業展開の成否別に見てみる。第 2-3-28 図を見ると、新事業展開に成功している企業ほど、情報戦略の立案・実行を実施している傾向にある。

第2-3-28図 新事業展開の成否別に見た、情報戦略の立案・実行に係る実施状況

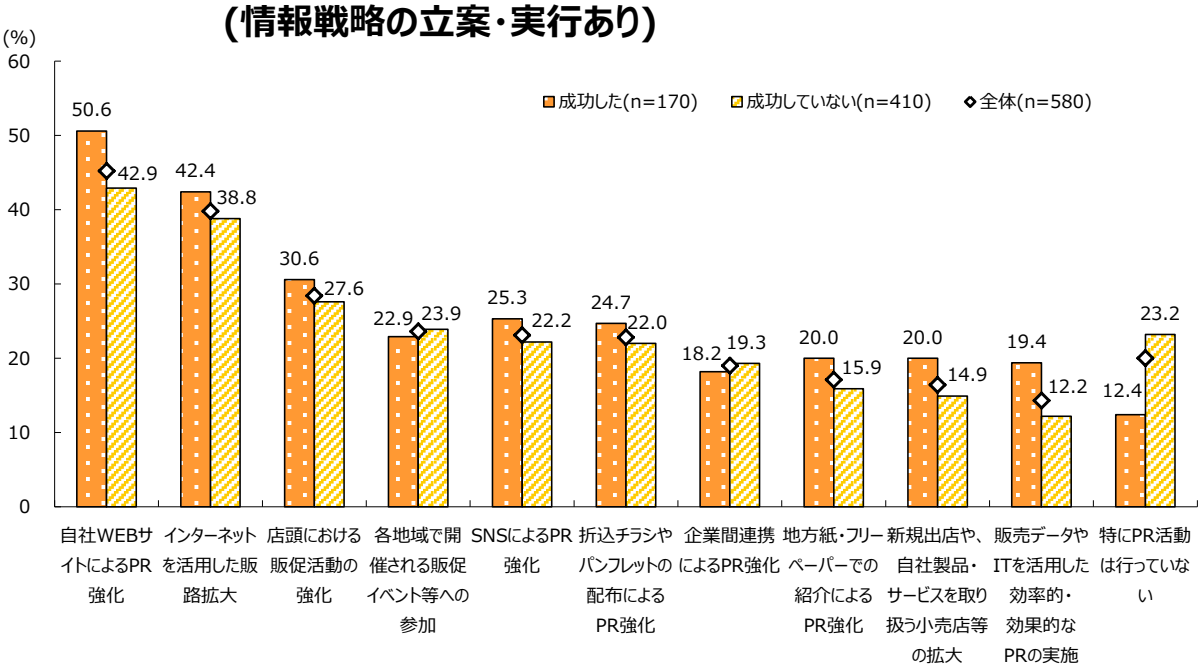


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注) 新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

続いて、情報戦略の具体的な取組について見ていく。第 2-3-29 図は、消費者に向けた自社製品・サービスの PR 活動の取組状況について新事業展開の成否別に見たものであるが、同図を見ると、新事業展開に成功している企業では、「自社 WEB サイトによる PR 強化」が最も多く 50.6%の回答割合となっており、次に「インターネットを活用した販路拡大」が 42.4%、「店頭における販促活動の強化」が 30.6%となっている。

他方で、新事業展開に成功してない企業においては、「自社 WEB サイトによる PR 強化」が 42.9%、「インターネットを活用した販路拡大」が 38.8%、「店頭における販促活動の強化」が 27.6%の回答割合となっており、「特に PR 活動を行っていない」も 23.2%となっている。

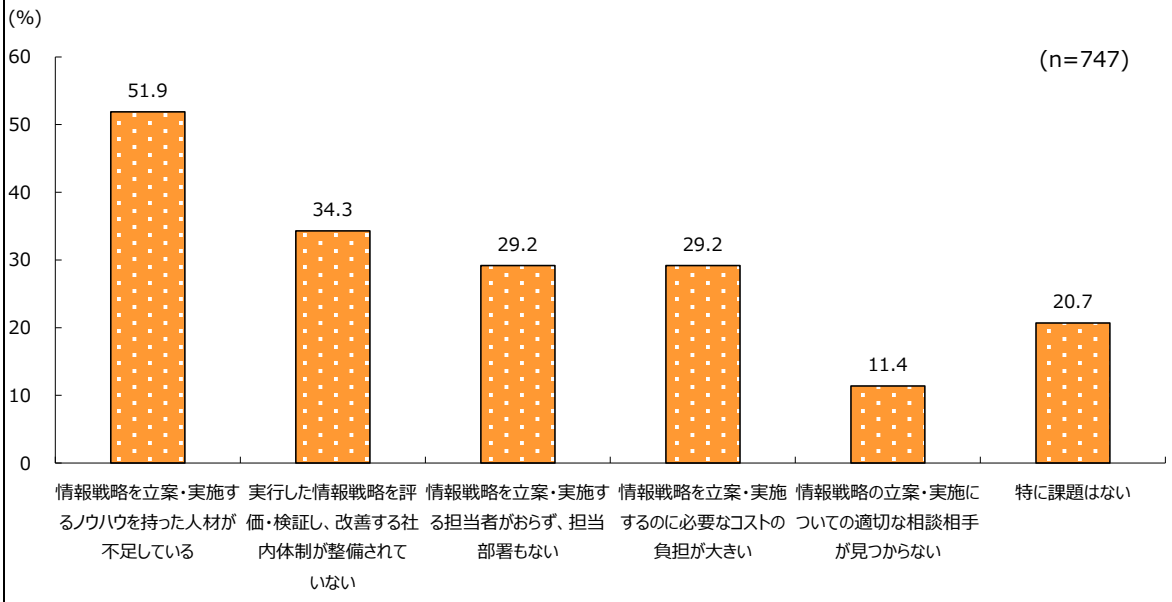
第2-3-29図 新事業展開の成否別に見た、一般消費者に向けたPR活動(情報戦略の立案・実行あり)



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

最後に、情報戦略の立案・実行に係る課題を見てみる。第 2-3-30 図を見ると、新事業展開に成功していない企業では、「情報戦略を立案・実施するノウハウを持った人材が不足している」という人材面での課題が 51.9%と最も多く、次いで「実行した情報戦略を評価・検証し、改善する社内体制が整備されていない」という評価・検証に係る取組への課題が 34.3%となっている。人材面に係る課題の解決策は、次項の外部リソースの活用で見ていくこととし、次に、マーケティング活動の評価・検証を取り上げ、詳しく見ていくこととする。

第2-3-30図 新事業展開に成功していない企業の、PR活動における課題



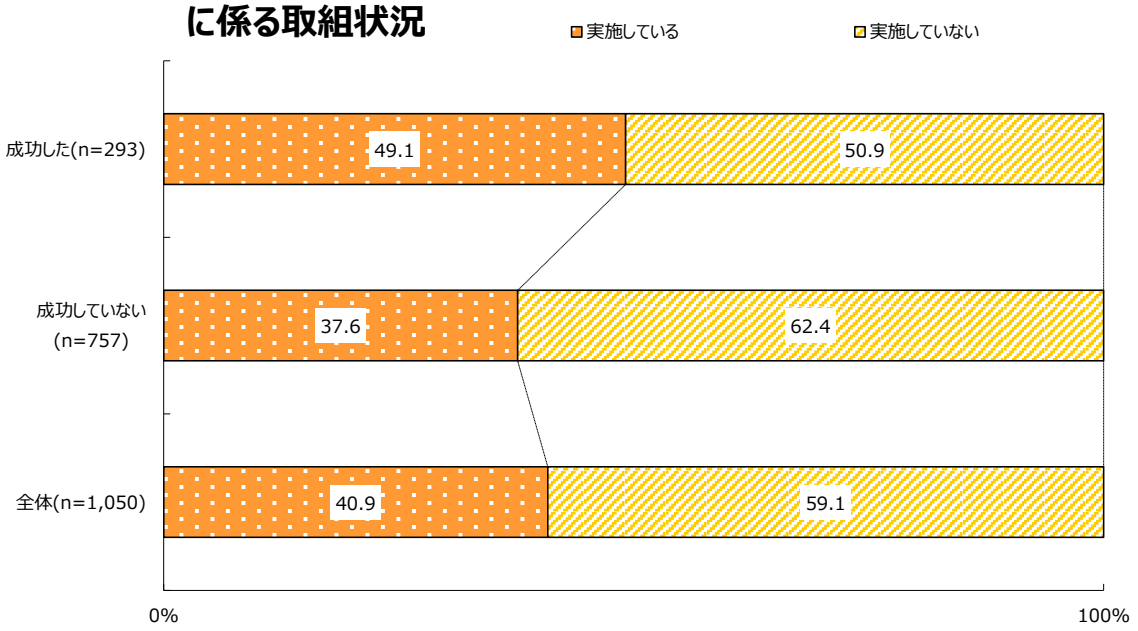
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

⑤　マーケティング活動の評価と検証

第3項の冒頭でも述べたとおり、企業の事業活動においては実施した取組の効果を評価・検証し、成功要因や失敗理由を明らかにして、次の事業活動に活かしていくことが重要となる。このような認識のもと、本項の最後に、マーケティング活動の評価・検証の実施状況及び課題を見ていく。

まず、マーケティング活動の評価・検証に係る取組状況について、新事業展開の成否別に分析してみると、成功した企業は半数近くがマーケティング活動の評価・検証に係る取組を行っているのに対して、成功していない企業は4割程度の実施状況となっている(第2-3-31図)。

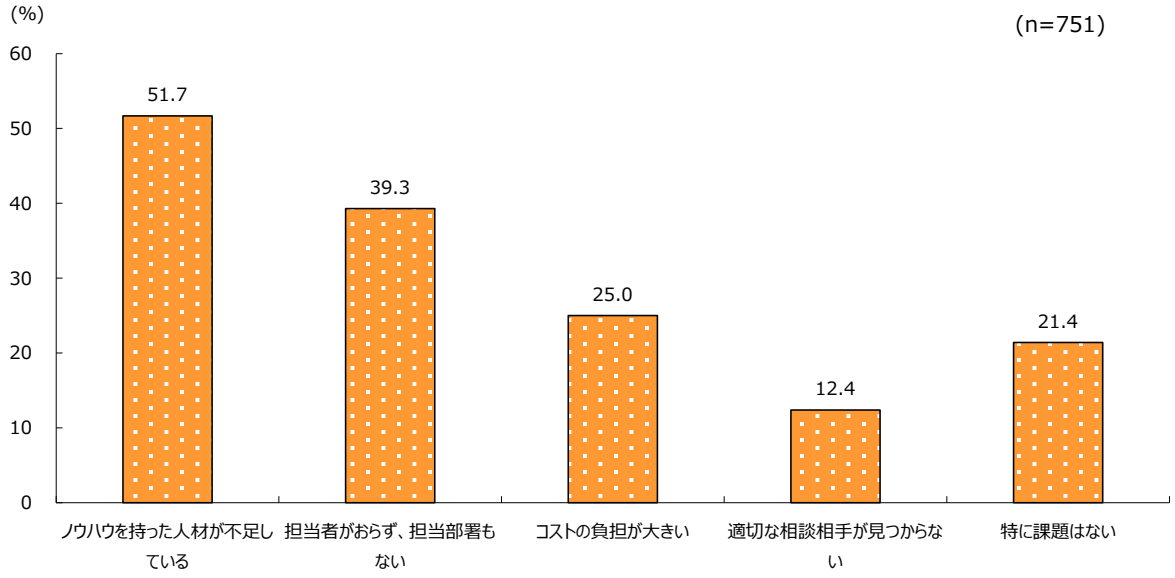
第2-3-31図 新事業展開の成否別に見た、マーケティング活動の評価・検証に係る取組状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

次に、マーケティング活動の評価・検証に係る課題を見てみる(第 2-3-32 図)。同図を見ると、新事業展開に成功していない企業では、「ノウハウを持った人材が不足している」が 51.7%、「担当者がおらず、担当部署もない」が 39.3%となっており、人材面での課題が多く挙げられていることが分かる。

第2-3-32図 新事業展開に成功していない企業の、マーケティング評価・検証における課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(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、四つのマーケティング活動を取り上げ、それぞれの取組が新事業展開に与える影響やその重要性について確認してきた。これら四つの取組は、どれか一つのみを実施するのではなく、全ての活動を一貫して実施していくことが重要であると考えられる。このことを、第 2-3-33 図で確認してみる。

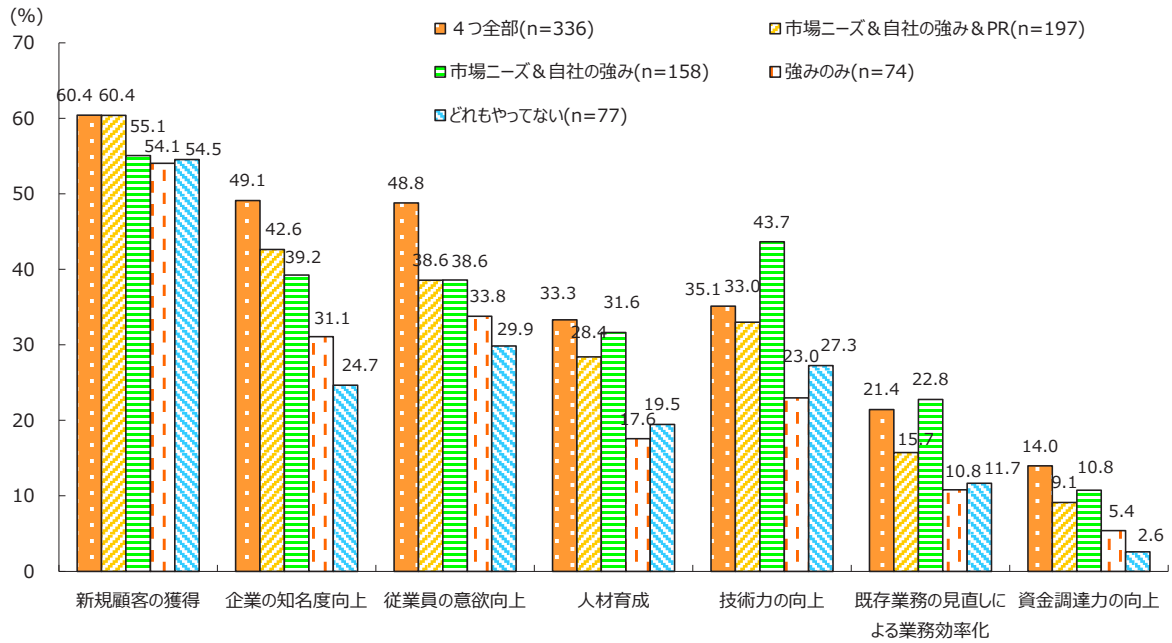
第 2-3-33 図では、新事業展開によって得られた効果を、マーケティングの実施状況別に見たものである。ここで、マーケティングの実施状況については、①四つのマーケティング活動全て実施している企業、②自社の強みの把握と市場ニーズの把握に向けた取組及び PR に係る取組を実施している企業、③自社の強みの把握と市場ニーズの把握に向けた取組を実施している企業、④自社の強みの把握に向けた取組のみ実施している企業、⑤いずれもやっていない企業、の五つに分けている。

同図を見ると、総じて、マーケティング活動の実施状況が高まるのに従い、新事業展開の効果を感じる傾向にある。例えば、「新規顧客の獲得」においては、③から⑤の企業では、55%程度の回答割合であるのに対して、①及び②では 60%程度の回答割合となっている。特に、「新規顧客の獲得」においては、情報戦略活動の実施が好影響を与えていることが分かる。また、「企業の知名度向上」や「従業員の意欲向上」においても、⑤から①に推移するに従い、効果を感じている企業の割合が高まっていることが見て取れる。

本項では、マーケティング活動として四つの取組を取り上げ、新事業展開の成否との関係を見てきた。総じて、いずれの活動も新事業展開の成功に寄与していることを述べてきたが、これらの取組を単独で実施するのではなく、全てを一貫して実施する

ことを目指すことで、新事業展開の成功や企業の業績の向上につながる傾向にあることも確認した。他方で、いずれの取組においても、人材の不足という課題が深刻であることもうかがえた。この課題については、次項で、中小企業における外部リソースの活用実態等を分析しながら、課題解決に向けた方策について考察していきたい。

第2-3-33図 マーケティング実施状況と新事業の効果との関係



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.新事業展開の効果として、定性的な効果のみを集計している。

【コラム 2-3-3 業界の垣根を越えたデータ連携のモデルプロジェクト】

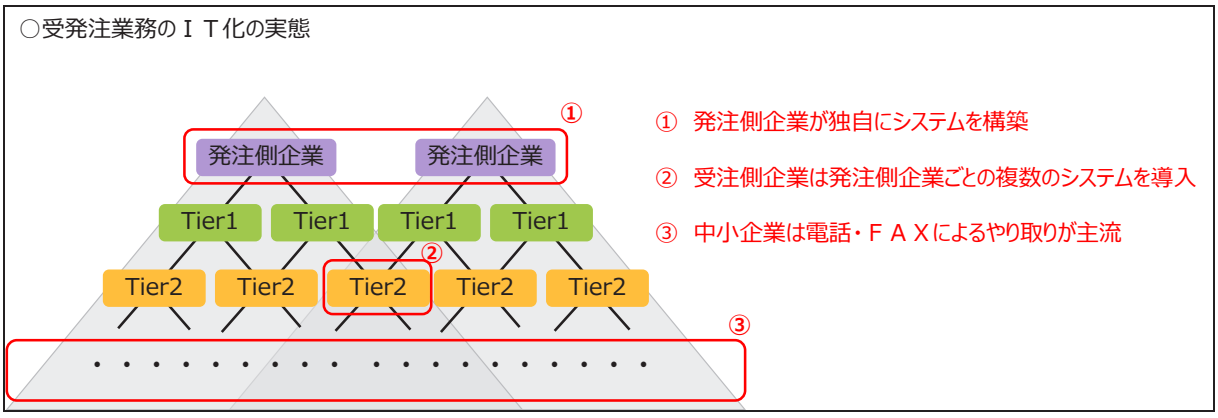
企業間の受発注業務を含むデータ連携については、FAX・電話等によりやり取りされているか、システム化されていても複数の独自システムが構築されるなどにより、業種の垣根を越えたデータ連携システムが存在しないことから、次のような問題が生じている。

①取引先ごとにシステムが異なるため、多画面（多システム）を使用しなければならず手間がかかる問題。

②取引形態の変化に応じて新たなシステム投資が必要となる問題。

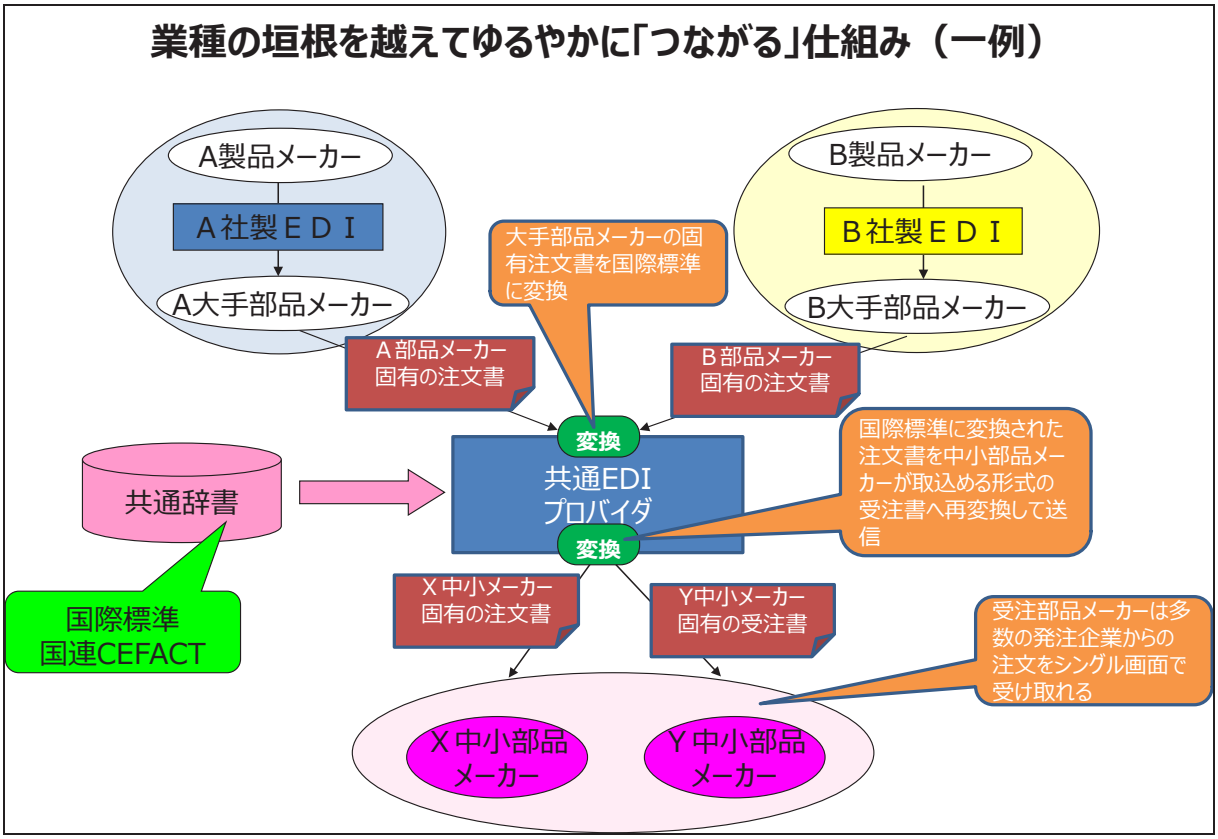
③上記①及び②の結果として、例えば受発注業務において、生産管理システムや銀行口座への送受金の情報と受発注の情報が別のシステムで動いていて連携できないため、これらを手動でひも付ける作業をしなければならない上に、過去の受発注の情報が散逸してデータが蓄積されず、当該ビッグデータを経営に利活用できていない問題。

コラム 2-3-3①図　データ連携システムが存在しないことによる問題点



このような問題を解決することによって中小企業の生産性をより一層向上させることが期待できる。企業間の受発注業務を含む業種の垣根を越えたデータ連携システムを整備し、中小企業の生産性をより一層向上させることを目的として、「業種の垣根を越えたデータ連携システム整備委員会」を立ち上げた。また、業種の垣根を越えたデータ連携システムを基盤とする新たなサービスモデルが創出されることを確認するため、システム連携調査実証のモデルプロジェクトを実施している。詳細については、「業種の垣根を越えたデータ連携システム整備委員会」ホームページ（https://www.itc.or.jp/datarenkei/）で公開している。

コラム 2-3-3②図　データ連携システムの一例



事例 2-3-2：東海バネ工業株式会社
「IT を活用した顧客対応力強化により、自社の付加価値を価格に反映し、高収益を実現できている企業」

大阪府大阪市の東海バネ工業株式会社（従業員 86 名、資本金 9,644 万円）は、金属バネの設計・製造・販売を行う事業者である。同社のバネは、単品受注・オーダーメイドが特徴であり、用途は自動車部品の試作品から個人のライター用バネなど多岐に渡る。

他社には作れないバネを少量受注生産するビジネスモデルでは、大量生産できる製品に比べて単価は決して安くないため、納品先メーカーから値下げ要請を受けることも多く、付加価値に見合う価格をいかに維持していくかが同社の大きな課題となっていた。そこで、同社の渡辺良機社長が取り組んだのは、バネ職人の技術力を向上させるための人材育成の仕組みの構築と、顧客対応力向上のための IT 活用であった。

同社のビジネスモデルを維持していくためには、顧客から求められればどんなバネでも生産できることが不可欠であり、そのためにバネ職人の技術力を常に向上させていかなければならない。バネ職人の育成に最も重要なのは「自分が成長している実感が得られること」と考えた渡辺社長は、各職人の成長度を細かく記録するとともに、社長自ら全社員と面談を実施し、成長している点を積極的に評価するなど、職人のモチベーションを高めてきた。

また、同社の製品は、特殊用途で使用されることが多く、発注は不定期で少量だが、短納期を求められることが多い。従来は、注文を受けると過去の発注書や設計図をキャビネットから探し出し、そこから改めて納期を算定・提示するため、対応に時間がかかっていた。そこで、過去の受注情報をデータベース化することで、過去の取引履歴から顧客の要望をすばやく把握し、加えて生産現場との連携も IT を活用して自動化することで正確な納期を迅速に回答する等、受注時の対応力を強化することで顧客からの信頼を徐々に獲得していった。同社にしか作れないバネの受注を、正確かつ迅速に対応し、加えて 99.9%と高い納期遵守率を達成することで、同社は「言い値」で販売することが可能になっていった。

さらに、2000 年代のはじめに、基幹システムベンダーから提案され、紹介された外部コンサルタントのアドバイスを受けホームページをリニューアルした。リニューアル後のホームページでは、バネに関する情報を豊富に掲載し、「バネの“困った”」を抱える人に役立つホームページを目指した。同社が持つ技術情報を惜しみなく開示するなど、これまで一般には入手困難な情報まで掲載することでアクセス数が劇的に増加し、単品・小ロットでバネを調達したいものの発注先がなかった法人・個人から、多くの新規受注を獲得することができた。

今後の成長に向け、同社はグローバル市場にも目を向けている。渡辺社長は、「どんなバネでも、どんな小ロットでも注文を受けるという当社のビジネスモデルは、世界的に見ても珍しい。ホームページの英語化も進めており、海外からの受注も増えてきている。」と語る。



同社が提供するオーダーメイドのばね（竹の子ばね）

事例 2-3-3：株式会社ナカムラ
「WEB を活用した市場分析や知名度向上により、新規顧客の開拓に成功する企業」

愛知県名古屋市の株式会社ナカムラ（従業員 8 名、資本金 1,700 万円）は菓子の卸売業を営み、近年は組み飴[21]の企画・販売で注目されている。1980 年代以降大手小売チェーンの物流網の発達により、菓子メーカーは大量生産・即日出荷を求められるようになってきた。しかし、伝統的な製法で少量生産を行い、大きな在庫を抱えられない中小の組み飴メーカーはその流れに対応できずにいた。中小メーカーが生産した商品の卸売りを手掛ける同社も、既存の事業だけでは成長が見込めない状況にあった。

同社の中村貴男社長は、中小菓子メーカーや問屋が生き残る手段として、顧客のニーズに合わせて受注の都度生産し、在庫を抱えないオーダーメイドに着目した。同社が組み飴の企画・販売を担い、以前から取引のある組み飴メーカー4 社にて組み飴を生産する形で「まいあめ工房」を 2007 年に立ち上げた。さらに、中村社長は、経営資源に限りがある中小企業が効率的に販路を開拓するためにはWEBの活用が不可欠と考え、オンライン上で組み飴のオーダーメイド受注を開始した。

「まいあめ工房」では営業活動を行っておらず、主に WEB マーケティングの取組によりインバウンドでの受注を増やしている。検索エンジンの検索ログを分析し、ヒットしやすいワードを自社サイトの内容に反映する等、自社コンテンツが検索結果の上位に来るよう工夫を凝らしている。加えて、季節やニュースに合わせたデザイン飴を製作し、WEB ニュースや SNS で注目を集め、自社製品の知名度を向上させている。

また、自社サイトへの訪問者からの受注確度を高めるため、ペルソナ分析[22]を行っている。アクセスログ[23]の解析を行ったところ、自社サイトに訪れる人は営業企画やCSR 部門に所属する、28 歳から 35 歳にかけての女性が多いことが分かった。以上のようなサイト訪問者の人物像を想定し、訪問者が販促・PR のためのデザイン飴を用いた企画を社内で通しやすいよう、サイトに様々なオーダーメイド事例や大手企業との取引実績を掲載し、信頼性を高めることで企業からの受注につなげている。

結果的に、現在「まいあめ工房」では企業からの受注がメインを占め、また全体売上の約 9 割を自社サイトと電話経由で受注している。中村社長は、今後、WEB マーケティングや EC サイトの運営ノウハウ、オーダーメイドに特化したビジネスモデルを他の中小菓子メーカーに横展開していきたい、と語る。

---

[21] 組み飴とは飴細工の一つで、棒状の飴のどこを切っても、同じ絵柄が出てくる飴のことをいう。
[22] 顧客の具体的な人物像を理解することで、マーケティング方針を決めていく手法。
[23] WEB サーバへの通信記録。



組み飴のパーツ組みの様子



完成した組み飴

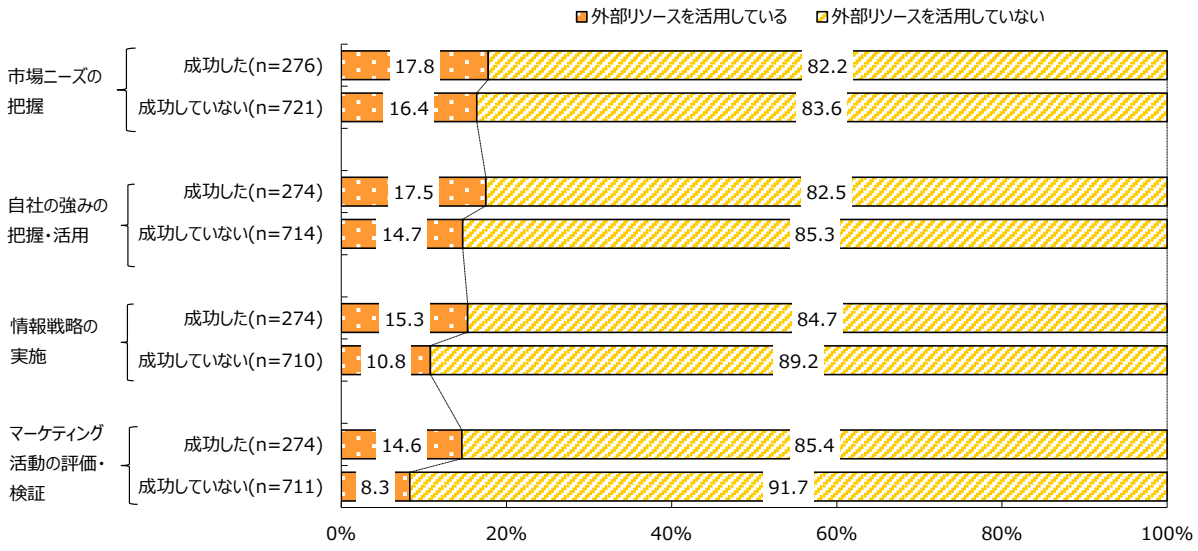
2. 外部リソースの活用実態と課題

① 外部リソースの活用による効果

本項では、中小企業における外部リソースの活用について見ていく。ここまで、研究開発活動や、マーケティング活動における課題を見てきたが、いずれも、技術やノウハウを持った人材の不足に係る課題が多く挙げられていた。自社で不足する人材を確保する取組も重要であるが、それには時間や費用を要することや、人材採用に当たっての体制整備や担当者を設ける必要があることから、経営資源に限りのある中小企業においては、外部のリソースを積極的に活用していくことも、業績向上に向けて有効な方策になり得る。

まず、中小企業における外部リソースの活用状況を見てみると、マーケティングの各活動において、新事業展開に成功した企業は成功していない企業に比べて、外部リソースを活用している傾向にある[24](第 2-3-34 図)。

第2-3-34図 新事業展開の成否別に見た、外部リソースの活用状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

(注)1.新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

2.外部リソースの活用状況として、「常時活用している」、「スポット的に活用している」を「活用している」、「検討しているが、活用していない」、「検討していない」を「活用していない」として集計している。

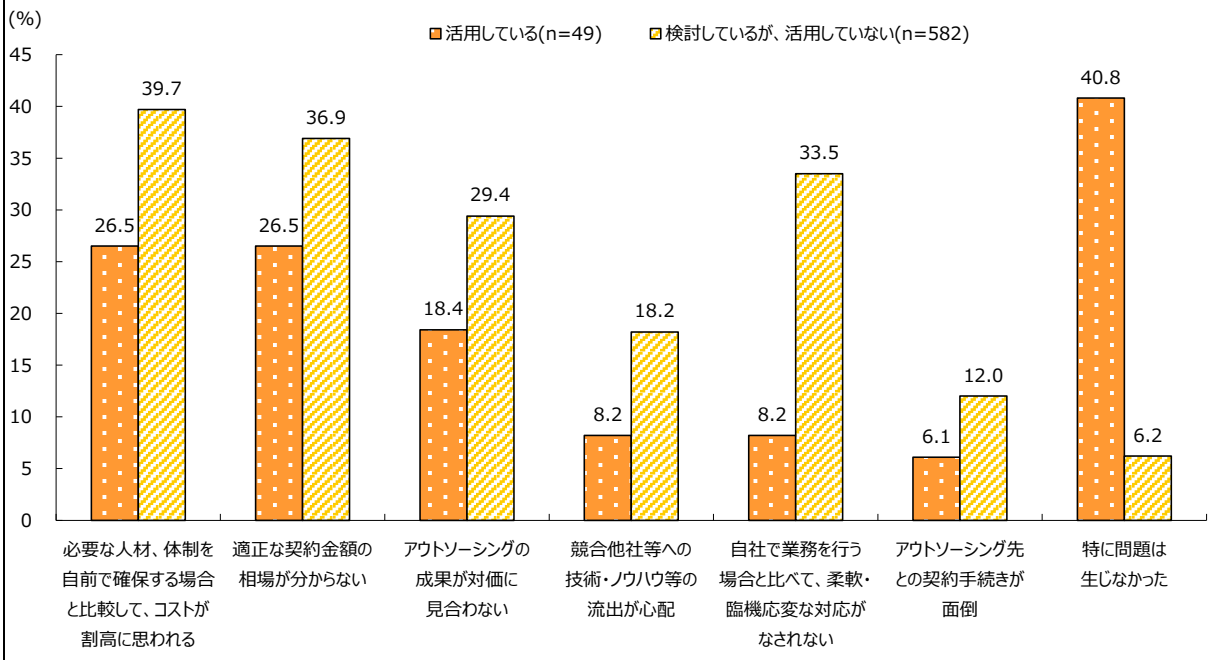
② 外部リソースの活用に向けた課題

続いて、外部リソースの活用に向けた課題を確認する。第 2-3-35 図は、外部リソースの活用状況別に課題を見たものである。同図を見ると、外部リソースを活用していない企業は、「必要な人材、体制を自前で確保する場合と比較して、コストが割高

[24] 外部リソースの活用と経常利益率の傾向にも相関がある。これについては、付注 2-3-1 図を参照のこと。

に思われる」や「適正な契約金額の相場が分からない」、「自社で業務を行う場合と比べて柔軟・臨機応変な対応がなされない」、といった点に課題を感じている。他方で、実際に外部リソースを活用している企業は、「自社で業務を行う場合と比べて柔軟・臨機応変な対応がなされない」といった点には、ほとんど課題を感じていないことや、とりわけ、「特に問題は生じなかった」への回答割合が多数を占めている。外部リソースの活用は、未活用の企業にとっては、上記のように多くの課題を感じているものの、一度活用した企業は、さほど課題を感じることなく外部リソースを有効に活用し、自社で注力すべき業務領域に経営資源を集中でき、効果を感じていることが示唆される。

第2-3-35図 外部リソースの活用状況別に見た課題

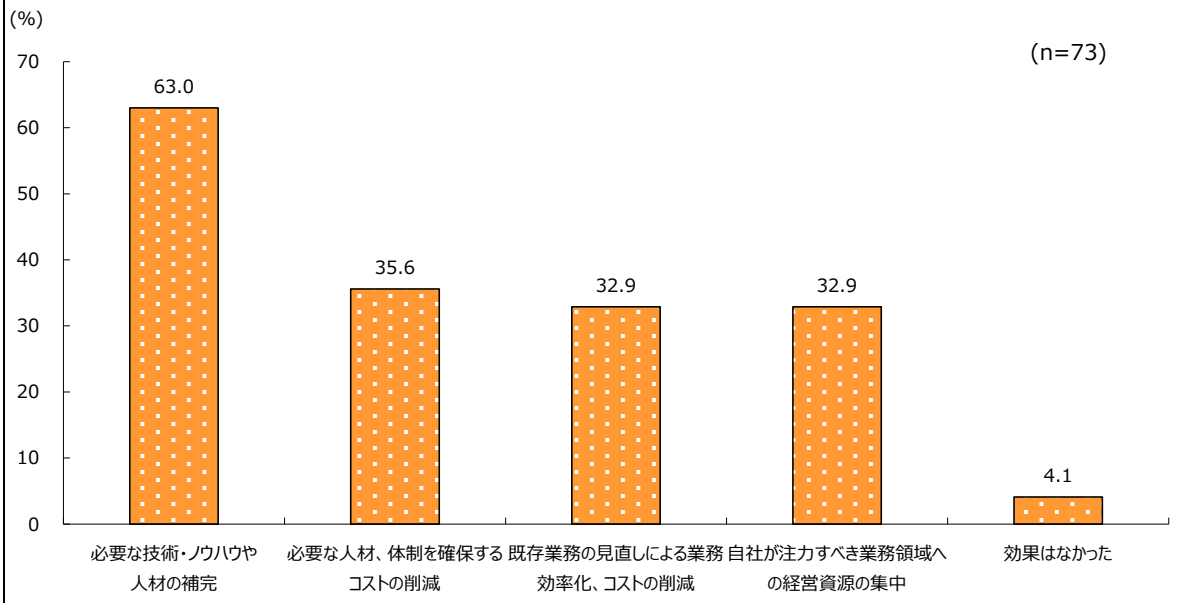


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③ 外部リソースの活用による効果

最後に、外部リソースの活用による効果を見てみる。第 2-3-36 図を見ると、必要な技術・ノウハウや人材の補完が最も回答割合が高く、63.0%となっている。次いで、「必要な人材、体制を確保するコストの削減」が 35.6%、「既存業務の見直しによる業務効率化、コストの削減」が 32.9%となっている。

第2-3-36図 外部リソースの活用による効果



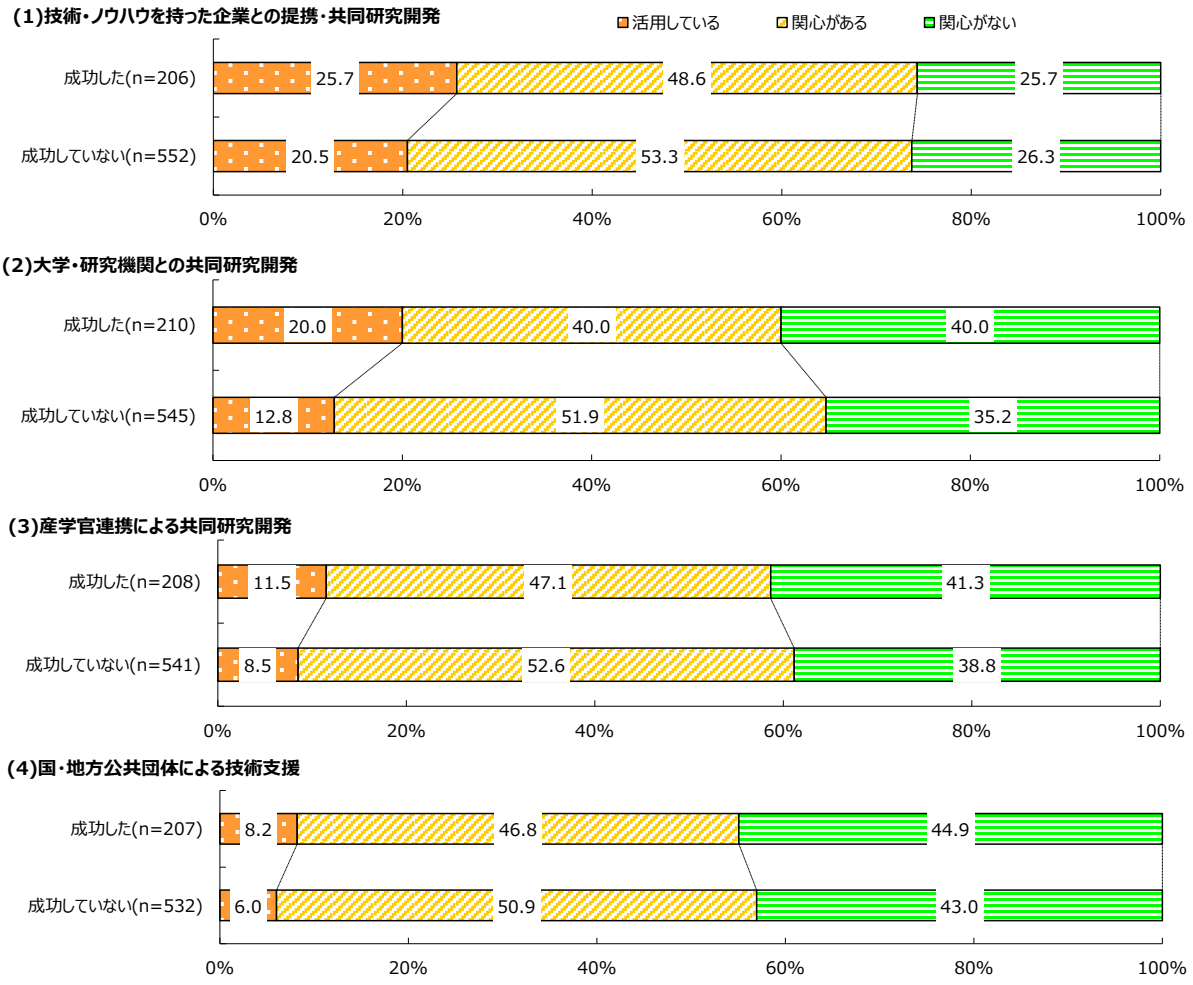
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注) 1.新事業展開に成功した企業のみ集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④ オープンイノベーションの活用状況

次に、外部リソースの活用の一環として、研究開発活動におけるオープンイノベーションの活用状況について見てみる(第 2-3-37 図)。第 2-3-37 図では、中小企業のオープンイノベーションの活用状況として、①技術・ノウハウを持った企業との提携・共同研究開発、②大学・研究機関との共同研究開発、③産学官連携による共同研究開発及び④国・地方公共団体による技術支援の四つを取り上げる。

同図を見ると、新事業展開の成否に関わらず、技術・ノウハウを持った企業との連携・共同研究開発が多いことが見て取れる。また、新事業展開に成功した企業と成功していない企業を比較すると、成功した企業の方が、オープンイノベーションの活用割合が高いことが分かる。

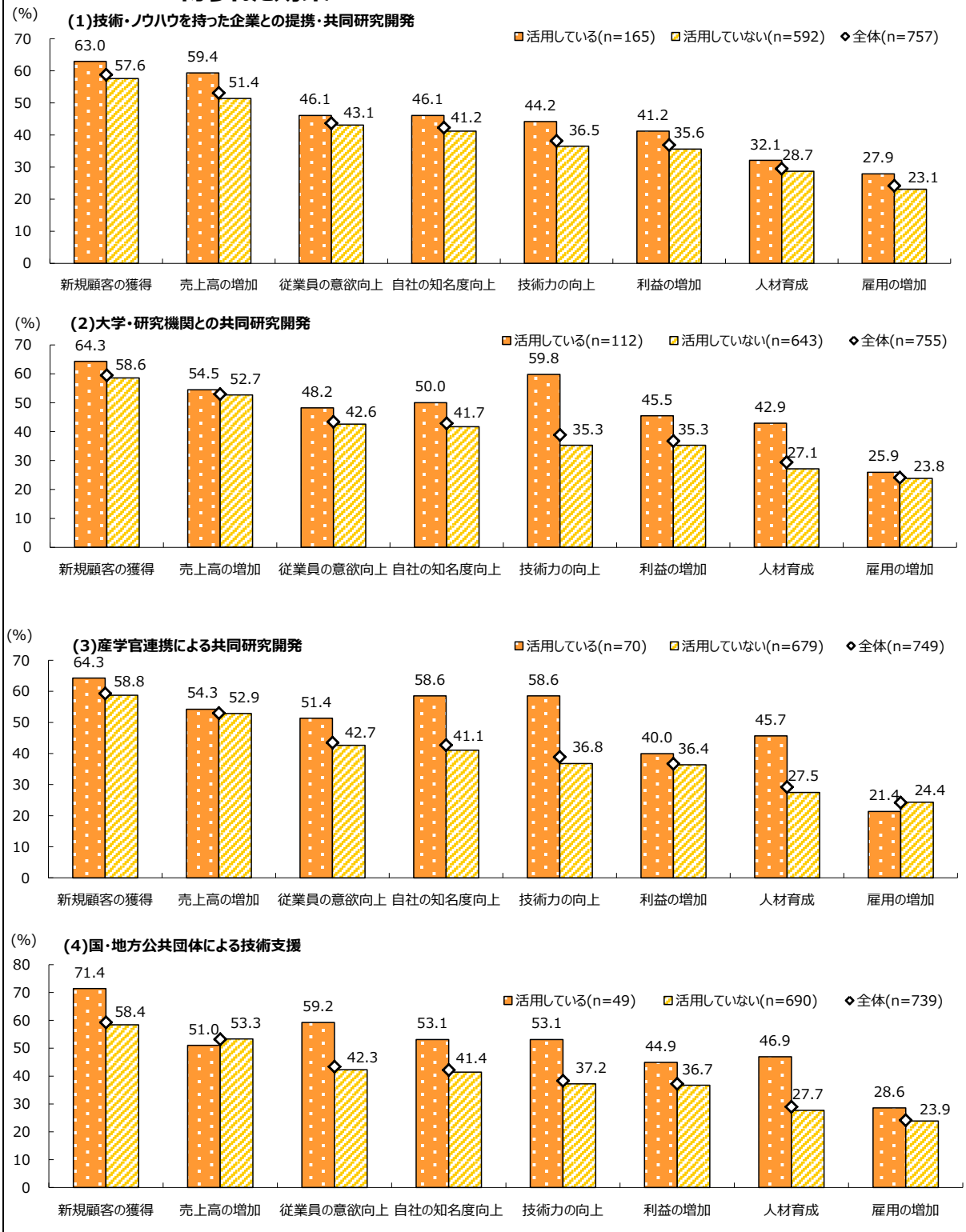
第2-3-37図 新事業展開の成否別に見た、オープンイノベーションの活用状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　新事業展開に対する総合的な評価として、「目標が達成できず失敗だった」、「成功か失敗かどちらともいえない」、「まだ判断できない」を「成功していない」として集計している。

また、第 2-3-38 図でオープンイノベーションの活用状況別に、新事業展開によって得られた効果を見てみると、総じて、オープンイノベーションを活用している企業は、活用していない企業よりも効果を感じている傾向にある。例えば、(3) 産学官連携による共同研究開発を実施した企業においては、「自社の知名度向上」や「技術力の向上」といった項目で、オープンイノベーションを活用している企業と活用してない企業とで効果に差が生じている。このように、売上高の増加や利益の増加といった定量面での効果だけでなく、定性面での効果も得ることもできており，中小企業にとって、オープンイノベーションを活用していくことは、研究開発活動に好影響をもたらすのみならず、新事業展開の成功にも結び付いていく可能性があることが示唆される。

第2-3-38図 オープンイノベーションの活用状況別に見た、新事業展開によって得られた効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-3-4：株式会社田中金属製作所
「アウトソーシングを活用したブランド戦略でニッチ市場を創出」

岐阜県山県市の株式会社田中金属製作所（従業員 30 名、資本金 1,000 万円）は、シャワーヘッドの開発、製造及び販売を行う事業者である。同社の製品は、マイクロナノバブル[25]を生成する装置が組み込まれ、美容作用や洗浄作用が期待できるとして人気がある。

2003 年頃まで、同社は下請メーカーとして水栓バルブ部品の製造を行ってきた。しかし、住宅着工の低迷による需要の停滞や価格競争の激化により、主要取引先の水栓バルブメーカーの廃業が相次いだことで、売上高が約 10 分の 1 まで落ち込んだ。そこで、下請取引に頼らない、自社製品の開発と販路開拓の必要性を感じた。

同社はシャワーヘッドに組み込まれる節水バルブを製造していたが、シャワーヘッドが高額で流通されていることを知り、自社でシャワーヘッドまで開発することを決意した。そこで、2003 年に開発した特殊な節水用アダプタをシャワーヘッドに組み込んだ一般消費者向け商品「アリアミスト[26]」の販売を、2005 年に開始した。

「アリアミスト」の販売を開始したものの、販売代理店を募集しても集まらず、商社を通した販売も売行きは良くなかった。そこで、節水に加えて新たな付加価値を商品に付与することを考え、当時美容作用や高い洗浄作用を発揮するとして話題だったマイクロナノバブルに着目した。マイクロナノバブルを発生するシャワーヘッド「アリアミスト　ボリーナ[27]」の開発を進め、2011 年に商品化にこぎ着けた。

「アリアミスト　ボリーナ」の商品化後、田中社長自ら実演販売を行うなど、積極的に商品の PR 活動を実施した。また、更なる商品の知名度向上を狙い、ブランディング戦略構築をブランディング・プロデューサーにアウトソーシングした。「節水しながら美しくなる」といった製品のコンセプトを明確にすることで、顧客からの認知度を高めている。美容や健康志向に感度の高い 30 歳代の女性をターゲットとし、「保湿」や「温浴作用」等のヒットしやすいワードを広告で押し出すことで製品 PR を図っている。

こうした取組により、自社製品のブランドや知名度を 3 年近くかけて確立してきた結果、売上高は 2 倍程度まで増加した。同社の田中社長は、自社製品の開発やブランディングによる販路開拓の経験とノウハウを活かして、中小企業の新製品開発やブランド戦略構築、販路開拓を支援する事業も拡大していきたいと考えている。

---

[25] 直径 50μミリ～0.1μミリの超微細な気泡のこと。
[26] 2005 年に販売した節水用シャワーヘッド。
[27] 同社の基幹商品で、2011 年から販売。マイクロナノバブルを生成する発生装置を組み込んだシャワーヘッド。



同社のシャワーヘッド商品「アリアミスト　ボリーナ」

第４節　新たな潮流

1. 第４次産業革命と我が国の対応

①　第４次産業革命のインパクト

近年、IoT[28]、ビッグデータ、AI（人工知能）、ロボット等（以下、「新技術」という。）の革新が注目されている。自然や社会のあらゆる活動、情報がデータ化され、ネットワークで連携することによりリアルタイムでの情報のやり取りが可能となっている。また、集めた大量のデータを分析することで、これまでになかった新しいサービス、新しい価値が生まれることが期待されている。中小企業が新技術を活用するに当たっての課題も指摘されており、十分に対策をした上での活用が必要となる。本節では、このような先進的な技術の可能性と課題の両面について分析する。

②　第４次産業革命による新たな成長と産業構造・就業構造の変革

IoT 等の新技術の活用により、これまで実現不可能と思われていた社会の実現が可能になる一方で、産業構造や就業構造が劇的に変わる可能性がある[29]。具体的には、大量生産・画一的サービスから、個々のニーズに合わせた製品・サービスのカスタマイズ化が進んでいき、新たな付加価値の源泉は「データ」となる。データの取得、ビッグデータ化、分析、利活用のサイクルを回し潜在需要を獲得する企業・産業が成長していく一方で、達成できない企業・産業は厳しい状況となる。これまで業種、企業、事業の壁に隔てられ、囲いこまれてきたデータ・技術・人・資金を従来の壁を越えて融合させていくところで、新たな価値が生み出される可能性がある。このため、従来の同業種間での再編から、全く別の業種との再編や相互参入が生まれ、結果として、産業の壁を越えた大きな再編が起きる可能性がある。

第４次産業革命の基盤となる技術の進歩により、人に求められる仕事の内容、役割が変化し、一人一人の働き方や社会全体の就業構造にも大きな影響を及ぼす。AI やロボットの活用により定型労働のみならず非定型労働においても省力化が進み、人手不足解消の手段となることが期待される。また、AI やロボットを使いこなす業務や、人が直接関わることに価値がある業務等が新たに生まれる可能性もある。こうした状況下では、予見が難しいため急激な産業構造の変化が起こる可能性がある一方で、中小企業にとってもグローバルに成長する新たなチャンスにもなり得る。

---

[28] IoT とは「Internet of Things：モノのインターネット」の略で、あらゆるモノがセンサーや無線通信等を介してインターネットにつながる仕組みのこと。

[29] 経済産業省 産業構造審議会 新産業構造部会「新産業構造ビジョン」

2. IoT、ビッグデータ、AI(人工知能)、ロボット等の新技術に係る活用実態

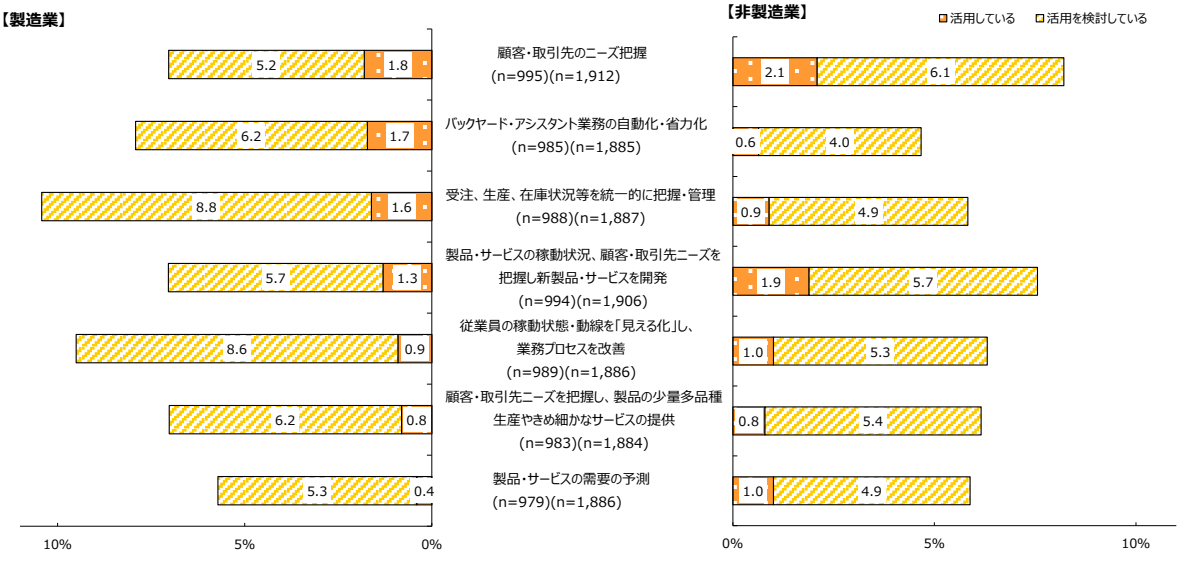
① 新技術の活用状況

ここからは、中小企業における、新技術の活用の実態や課題等について見ていく。第 2-3-39 図は、業種別に新技術の活用状況について見たものである。同図を見ると、総じて新技術の活用状況は 1 割未満と低いものの、その中でも活用されている業務領域が存在していることが見て取れる。

製造業、非製造業別に詳細を見ていくと、製造業、非製造業ともに、「顧客・取引先のニーズの把握」への活用が多く、製造業では、1.8%、非製造業では 2.1%となっている。活用を検討している者も含めると、製造業では、「受注、生産、在庫状況等を統一的に把握・管理」が、10.4%となっている。続いて、「従業員の稼働状態・動線を「見える化」し、業務プロセスを改善」が 9.5%、「バックヤード・アシスタント業務の自動化・省力化」が 7.9%となっている。

非製造業に着目すると、「製品・サービスの稼働状況、顧客・取引先ニーズを把握し新製品・サービスを開発」が 7.6%、「従業員の稼働状態・動線を「見える化」し、業務プロセスを改善」が 6.3%となっている。

第2-3-39図 業種別に見た、新技術の活用状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注) IoT、ビッグデータ、AI、ロボット等の新技術の活用状況について尋ねたもの。

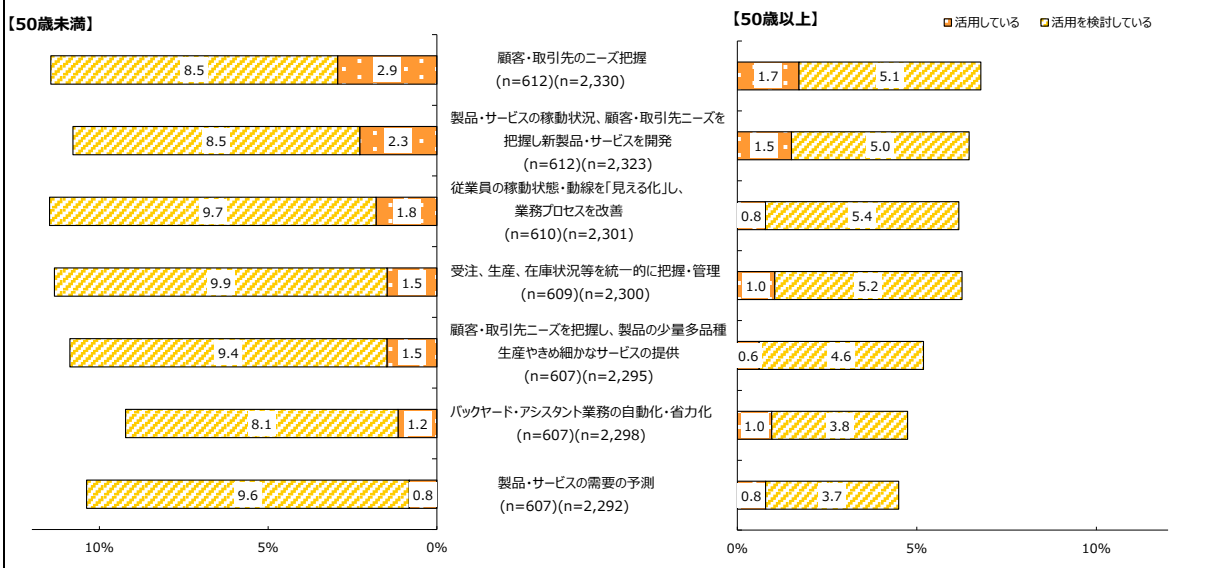
第 2-3-40 図は、経営者年代別に新技術の活用状況について見たものである。同図を見ると、総じて、50 歳未満の経営者の方が活用している割合が高い。

50 歳未満について見てみると、「従業員の稼働状態・動線を「見える化」し、業務プロセスを改善」が 11.5%、「顧客・取引先のニーズの把握」及び「受注、生産、在庫状況等を統一的に把握・管理」が 11.4%となっている。

50 歳以上においては、「顧客・取引先のニーズの把握」が 6.8%、「製品・サービス

の稼働状況、顧客・取引先ニーズを把握し新製品・サービスを開発」が 6.5%、「従業員の稼働状態・動線を「見える化」し、業務プロセスを改善」及び「受注、生産、在庫状況等を統一的に把握・管理」が 6.2%となっている。

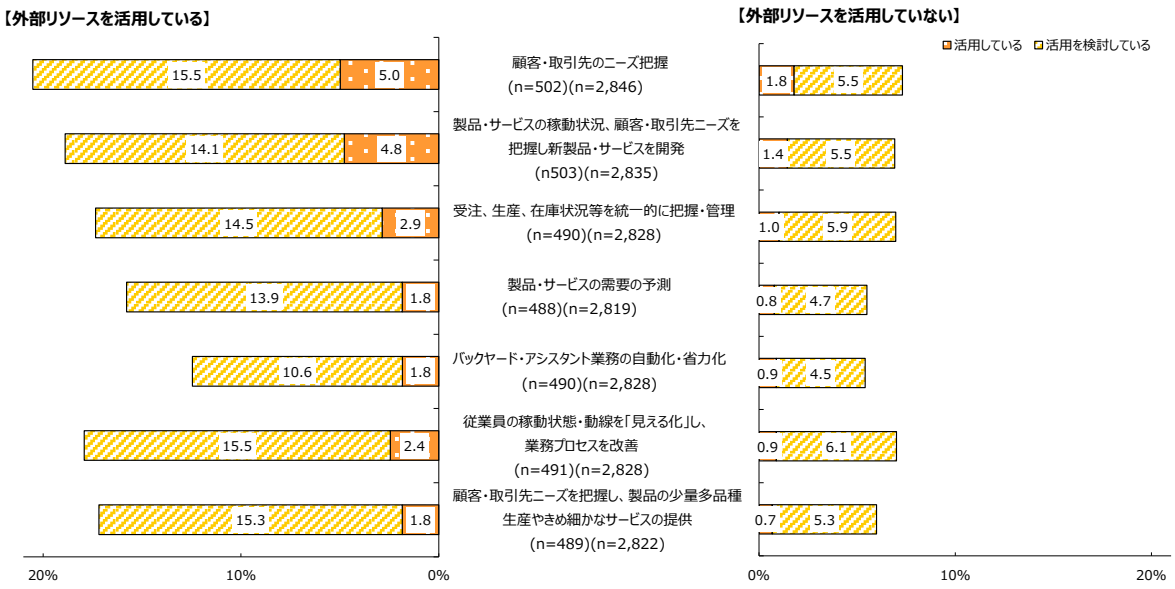
第2-3-40図 経営者年代別に見た、新技術の活用状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　IoT、ビッグデータ、AI、ロボット等の新技術の活用状況について尋ねたもの。

最後に、外部リソースの活用状況との関係について見てみる。第 2-3-41 図は、外部リソースの活用状況別に、新技術の活用状況を見たものである。同図を見ると、外部リソースを活用している者の方が、総じて、新技術の活用割合が高いことが分かる。新技術の活用の際、自社の経営資源が限られる場合でも、外部リソースの活用により経営資源の制約を克服し、積極的に活用するという側面が示唆される。

第2-3-41図 外部リソースの活用状況別に見た、新技術の活用状況

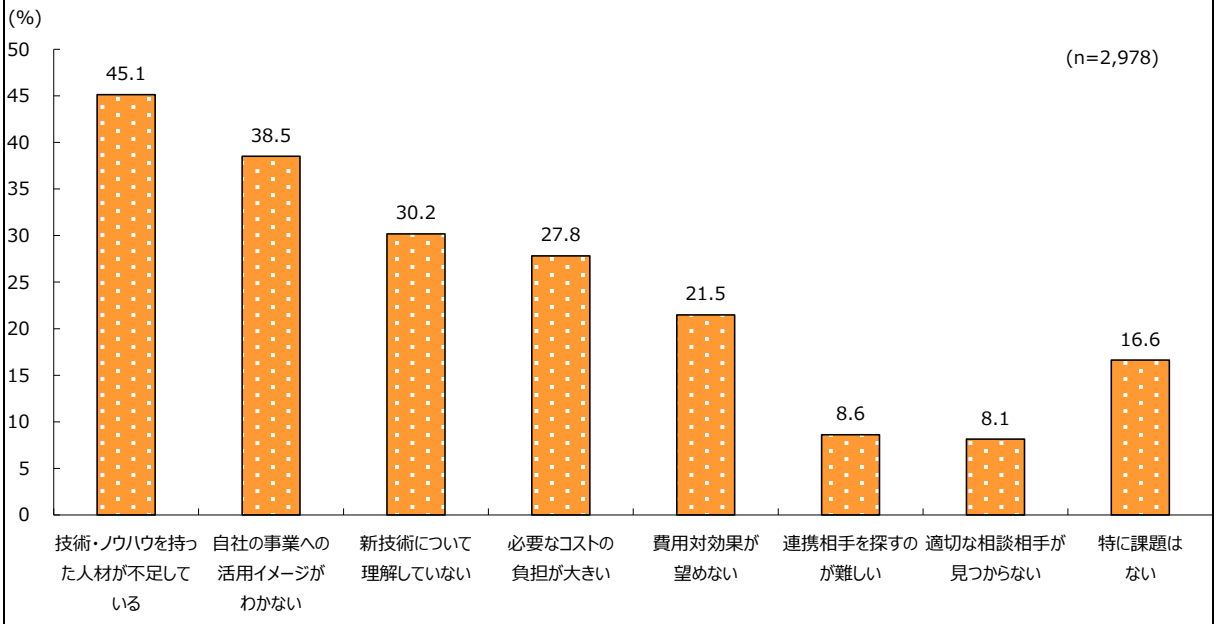


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　IoT、ビッグデータ、AI、ロボット等の新技術の活用状況について尋ねたもの。

② 新技術の活用に向けた課題

中小企業が新技術を活用するに当たって、課題はどこにあるのだろうか。第2-3-42図で新技術を活用していない企業が抱える課題について見ると、「技術・ノウハウを持った人材が不足している」という課題が最も多く、45.1%となっている。続いて、「自社の事業への活用イメージがわかない」が38.5%、「新技術について理解していない」が30.2%となっている。

第2-3-42図 新技術の活用における課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、（株）野村総合研究所)
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.新技術を活用していない企業について集計している。

こうした課題について、企業が期待する公的支援について確認してみる。第 2-3-43 図で、課題別に期待する公的支援を見てみると、総じて、「補助金・助成金制度の拡充」を求める声が大きいことが分かる。

課題別に期待する公的支援を見ていくと、「技術・ノウハウを持った人材が不足している」という課題に対しては、「人材育成・人材紹介」が 44.2%の回答となっており、続いて「専門家等による助言、技術的支援の提供」が 37.3%となっている。また、「自社の事業への活用イメージがわかない」という課題については、「専門家等による助言、技術的支援の提供」が 34.2%、「人材育成・人材紹介」が 32.1%となっている。

第2-3-43図 新技術の活用における課題別に見た、期待する公的支援

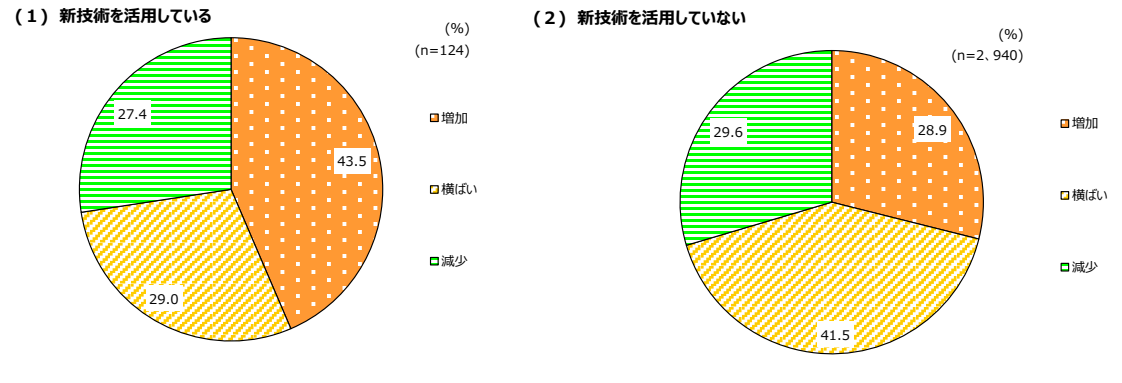
	1	2	3	4	5
技術・ノウハウを持った人材が不足している(n=1,272)	補助金・助成金制度の拡充 (65.3%)	人材育成・人材紹介 (44.2%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (37.3%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (34.4%)	有効事例の紹介、横展開 (27.0%)
自社の事業への活用イメージがわかない(n=1,073)	補助金・助成金制度の拡充 (53.3%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (34.2%)	人材育成・人材紹介 (32.1%)	有効事例の紹介、横展開 (30.0%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (29.3%)
新技術について理解していない(n=835)	補助金・助成金制度の拡充 (60.0%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (39.3%)	人材育成・人材紹介 (37.8%)	有効事例の紹介、横展開 (30.2%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (29.7%)
必要なコストの負担が大きい(n=784)	補助金・助成金制度の拡充 (71.7%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (38.1%)	人材育成・人材紹介 (38.1%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (35.2%)	有効事例の紹介、横展開 (28.8%)
費用対効果が望めない(n=604)	補助金・助成金制度の拡充 (60.4%)	人材育成・人材紹介 (33.9%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (31.5%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (31%)	有効事例の紹介、横展開 (29.6%)
連携相手を探すのが難しい(n=246)	補助金・助成金制度の拡充 (67.1%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (47.6%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (46.7%)	人材育成・人材紹介 (45.1%)	有効事例の紹介、横展開 (39.8%)
適切な相談相手が見つからない(n=235)	補助金・助成金制度の拡充 (66.0%)	専門家等による助言、技術的支援の提供 (52.3%)	人材育成・人材紹介 (51.5%)	有効事例の紹介、横展開 (40.9%)	新技術活用企業に対する税制優遇 (37.0%)

資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.新技術を活用していない企業について集計している。

③ 新技術の活用による効果

ここで、新技術の活用による効果を確認する。第 2-3-44 図では、新技術の活用状況と経常利益率の傾向との関係を見たものである。同図を見ると、新技術を活用している企業の方が、経常利益率も増加傾向にあり、新技術を活用している者においては、経常利益率が増加傾向にあるのは 43.5%であるのに対して、新技術を活用していない者においては、28.9%となっている。

第2-3-44図 新技術の活用状況別に見た、経常利益率の傾向

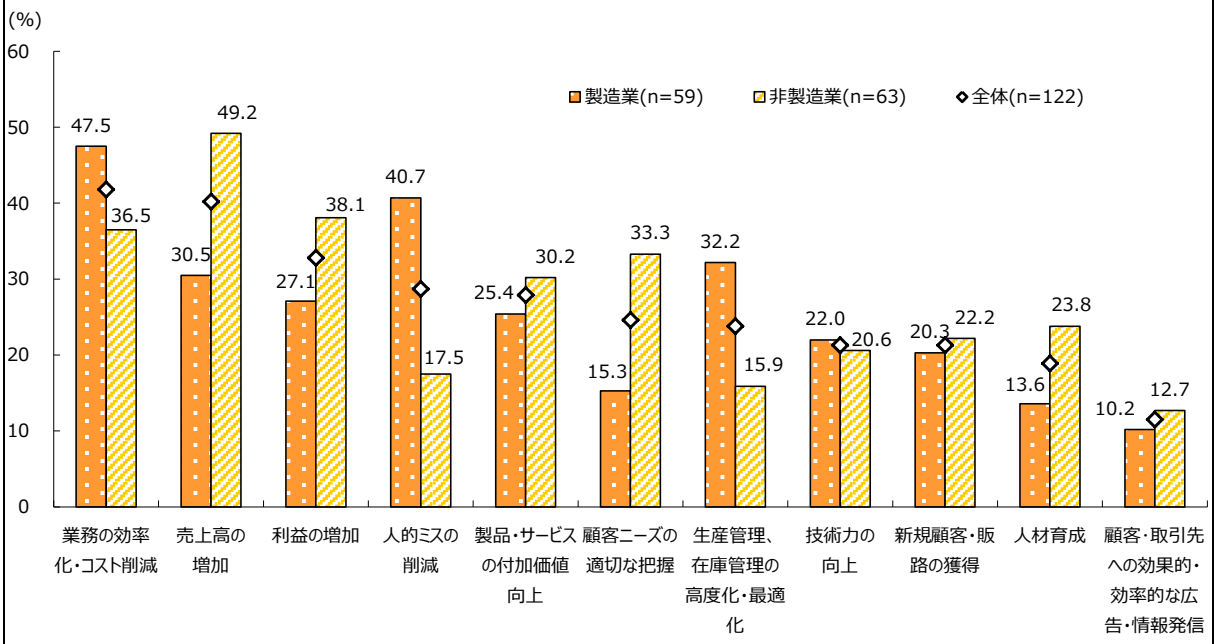


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

最後に、新技術を活用した効果を業種別に見てみる。第 2-3-45 図を見ると、製造業においては、「業務の効率化・コスト削減」が 47.5%と最も多く、続いて、「人的ミ

スの削減」が 40.7%、「生産管理、在庫管理の高度化・最適化」が 32.2%となっている。他方で、非製造業においては、「売上高の増加」が 49.2%と最も多く、次いで「利益の増加」が 38.1%、「顧客ニーズの適切な把握」が 33.3%となっている。製造業においては、業務効率化や生産プロセス等への導入によるコストの削減が効果として期待されており、非製造業では、業績に結び付く効果が期待されている傾向にあることが分かる。

第2-3-45図 業種別に見た、新技術を活用した効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(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 RRI(ロボット革命イニシアティブ協議会)における中堅・中小製造業への IoT 導入促進に関する取組】

官邸に設置された「ロボット革命実現会議」でのとりまとめ文書である「ロボット新戦略」の実現に向けて、2015 年 5 月、「ロボット革命イニシアティブ協議会(以下、「RRI」という。)」が設立された。同年 7 月には RRI 内に WG1(IoT による製造ビジネス変革ワーキンググループ)が設立され、以後、国内製造業における IoT の取組が加速している。

その中でも、中堅・中小製造企業への IoT 導入の促進を図る「中堅・中小企業 AG(アクショングループ)」は、松島桂樹法政大学大学院客員教授を座長に、実際に IoT の実装に取り組む中堅・中小製造企業の経営者、IT ベンダー、各種の支援機関等の様々な関係者で構成。中堅・中小製造企業の IoT 実装や IoT ツール導入を促進するための対処方針を整理し、具体的なアクションを定め、実行に移している。

例えば、IoT ツールは「高度で手の届かないツール」という中堅・中小製造企業の認識を払拭し、それぞれの企業の身の丈に合った活用方法を見つけるために、「中堅・中小製造業向けの IoT ツール募集イベント」を実施。募集があった中から、実際に IoT の実装に取り組む中堅・中小製造企業の経営者の目線にて審査委員会を実施した上で、より簡単に低コストで使えるツールについて、計 106 件を「スマートものづくり応援ツール」として公表した。

また、IoT に取り組むことによって、何ができるのか、どんな効果があるのか知りたいという企業のために、「中堅・中小製造業の IoT 活用事例の募集」を実施し、計 40 件を公表。さらに、国内大企業の取組事例も合わせて、計 150 件以上の事例をオンラインマップ(日本国地図上に事例の概要をプロット)で公開し、成果の可視化・ベストプラクティスの共有、更にはビジネス協力の促進を図っている。

さらに、月に 1 回程度の頻度で実施している AG の場では、IoT 実装に取り組む中小企業の事例を紹介し合ったり、説明会・相談会や政策支援情報の密な共有を図ったりすることで、ネットワークの確立を目指して取り組んでいる。

（コラム 2-3-4①図　中堅・中小製造業の IoT 活用事例）



（コラム 2-3-4②図　IoT ユースケースオンラインマップ）



（コラム 2-3-4③図　RRI/WG1 中堅・中小企業 AG 会議の様子）



【参考】

・スマートものづくり応援ツール｜公表ページ
https://www.jmfrri.gr.jp/info/314/

・中堅・中小製造業のＩｏＴ活用事例の募集｜結果公表ページ
https://www.jmfrri.gr.jp/info/314/

・ＩｏＴユースケースオンラインマップ｜公表ページ
http://usecase.jmfrri.jp/#/

事例 2-3-5：株式会社岐阜多田精機
「IoT を活用し、生産プロセスの効率化と製品の高機能化に取り組む金型メーカー」

岐阜県岐阜市の株式会社岐阜多田精機(従業員 85 名、資本金 5,500 万円)は、プラスチック射出成形用金型やダイカスト[30]鋳造用金型の設計・製造を行う事業者である。同社の金型は、自動車のドアハンドル・ドアミラー等の製造に使用されている。

1995 年頃から、海外との価格競争が激化したことを受け同社では、三次元 CAD/CAM システムをいち早く導入し、図面では対応が困難とされる曲面形状等も引き受け、差別化を図ってきた。その後、自動車業界からの軽量化やコスト削減の要求の高まりから金型部品の樹脂化が進み、同社では、経済産業省の「戦略的基盤技術高度化支援事業(以下、「サポイン事業」という。)」を通じて、技術交流等の社外のつながりを築き、最新技術の導入や耐熱性の高い樹脂性の金型開発を進めた。

同社は製品の開発に加え、生産効率を向上させるための技術開発にも取り組んだ。2012 年に、複数の工作機械の運転状態を遠隔で一元管理する「アンドンロイド」と呼ばれるシステムを、支援機関や県内企業と共同開発した。

「アンドンロイド」は、工作機械のアンドン(稼動状態を表示する信号灯)の情報を、Android[31]端末に通して集約し、遠隔で一覧表示することができるため、従来のパソコンを用いた遠隔監視システムと比較し、低コストで導入が可能となる。当システムの導入前は、メーカーや導入時期が異なる複数の工作機械が混在し、作業の合間に機械の稼動状態を一つずつ見て回っていた。導入後、加工終了後すぐに次の段取りを進められ、異常停止に素早く対応することで工作機械の稼働率を向上させることができた。

さらに、サポイン事業を通じて培った社外とのつながりを活用したセンサー技術等、「IoT」に関連した技術の研究に力を入れている。樹脂成形に利用する金型にセンサーを搭載し、温度や圧力の変化から成形状態をモニタリングしやすくした「スマート金型」を開発した。これまで、成形するのに最適な条件(温度、圧力、振動)を収集できておらず、生産管理や不具合発生時の原因究明が曖昧だった。「スマート金型」により、製品を成形するのに最適な条件のデータをセンサーから抽出することで、自動で不具合を検出し、より精度の高い生産手段を提供することが可能となった。同社の多田社長は、今後、「スマート金型」の技術を活かして、メンテナンス等の保守サービスや製造条件のコンサルタント等、新たなビジネスモデルの構築も視野に入れている。

---

[30] 金型に溶融した金属を圧入することにより、高い寸法精度の鋳物を短時間に大量に生産する鋳造方式。

[31] Google 社が開発した、スマートフォンやタブレット等の携帯端末や組み込み機器に搭載される OS 及びプラットフォームのこと。



アンドンロイド端末



アンドンロイドシステムの表示画面

事例 2-3-6：十勝バス株式会社
「IoT を積極導入して顧客満足度を高め、成長する地域密着企業」

北海道帯広市の十勝バス株式会社(従業員 250 名、資本金 5,000 万円)は、1926 年創業の十勝管内 1 市 13 町村にてバス事業を運営する事業者である。同社は「一生涯利用していただける企業」を目指し、バス事業に加え、近年では高齢者向けの介護事業や学童保育事業にも展開している。

自家用車の保有台数増加を背景に、十勝管内のバス利用者数は、1969 年の約 2,300 万人から、2010 年までに約 400 万人に減少した。同社は利用客数の減少に危機感を覚え、2008 年頃より一般住民向けの戸別訪問による営業活動を開始し、その際にバスを利用しない理由も調査した。すると、「バスでの移動が不便だから」ではなく、「バス停の場所や乗り方、運賃、どこを走っているのかなどがわからず不安だから」といった利用方法のわかりづらさが、利用しない大きな理由であることが分かった。

そこで、バス利用上の不安を解消するため、外部の IT ベンダーと共同で路線バスのルート検索アプリ「もくいく」を開発した。同アプリを利用すれば、目的地を入力するだけで最寄りの停留所や経路、所要時間に関する情報が提供され、利用者は停留所名がわ分からなくてもバスで目的地まで行くことができる。

また、十勝の冬は寒く、バスを極力外で待ちたくないという利用者からの意見を基に、IoT 技術を応用したバスロケーションアプリ「バスロケ」を導入した。各バスに GPS 情報を発信するスマートフォンを搭載し、バスの位置情報をアプリ上で提供。これにより、利用者はバスの到着時刻を予測することができ、より一層の利便性の向上を図ることができた。さらに今後は、経験則に頼ってきた停留所ごとの乗降客数の把握を、カメラセンサーを用いて計測することで、ダイヤ改正等に活かす方針である。

十勝バスでは、以上のようなバスの利用者離れ対策の取組が奏功し、2011 年からは前年対比で増収が続いている。また、「もくいく」の運営費用をすべて広告費で賄うなど、コストカットに頼らない経営を目指している。さらに、アプリ上で十勝管内の観光地情報を紹介するなど、観光客の増加による地域活性化にも積極的に取り組んでいる。



同社のバス



バスロケーションアプリの使用イメージ

3. シェアリングエコノミーの認知度と活用に向けた課題

①　シェアリングエコノミーとは

近年、スマートフォンの普及等 IT の利活用環境の変化に伴い、シェアリングエコノミーが登場し、我が国経済の仕組みを変えつつある。シェアリングエコノミーについては、様々な分野で新たなサービスが開発されており、現時点で一義的に定義を行うことは困難であるが、本項では「個人等が保有する活用可能な資産等をインターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動[32]」として捉えることとする。資産の提供者である貸主は個人のことが多いが、法人が貸主となることもあり、遊休資産の活用による収入を得ることができる。他方、借主は所有することなく利用ができることから既存のサービスと比較して利用コストを低く抑えることができるというメリットがある。将来的には「所有から利用へ」という発想転換が進み、新ビジネスが多数参画し産業の新陳代謝が促進される可能性がある。代表的なサービスとしては、他人が所有する空き部屋や不動産を利用希望者に提供する民泊サービス、個人の所有するモノを他人が利用するサービス、個人の専門的なスキルを空き時間に提供するサービス等が挙げられる（第 2-3-46 図）。

シェアリングエコノミーにおいては、①プラットフォーム提供者[33]（以下、「シェア事業者」という。）、②保有する遊休資産（場所・モノ・サービス等）の提供者（以下、「提供者」という。）及び③遊休資産（場所・モノ・サービス等）の利用者（以下、「利用者」という。）という三つの立場で関わることが可能である。サービスの仕組み上、シェア事業者の存在は必須であるが、遊休資産を提供する主体は、シェア事業者ではなく提供者であり、サービスの品質につながる遊休資産の管理は提供者が行うことが基本である。また、シェアリングエコノミーの基本的な信頼メカニズムとしては、多くの場合、提供者や利用者について事後評価する機能がシェア事業者より提供されており、レビューで悪い評価を受けたモノがサービス提供や利用の機会を得にくくなるという仕組みが構築されている。

シェアリングエコノミーは、海外を中心に利用が進み市場が拡大傾向にある。各国合計の市場規模は 2025 年までに約 3,350 億ドルにまで拡大すると予測されている。我が国でも今後の市場拡大が予想されており、シェアリングエコノミーの国内市場規模は 2014 年度に約 233 億円であったが、2018 年度までに 462 億円まで拡大すると予測されている[34]。

---

[32] 内閣官房 IT 総合戦略室「シェアリングエコノミーに関する検討経緯」（平成 28 年 7 月）
[33] インターネット上でマッチング機能を提供する事業者
[34] 平成 28 年版情報通信白書

第2-3-46図 シェアリングエコノミーの事例

	分野	サービス概要	事業者の例
1	家事代行	家事等のスキルを、家事を依頼したい個人に仲介するサービス	ANYTIMES 家事代行広場 タスカジ
2	子守り	子守りを仲介するサービス	AsMama キッズライン
3	スキル	様々なスキル提供を個人に仲介するサービス	ココナラ クラウドワークス
4	空間シェア	会議室、空き店舗等を、利用する個人に仲介するサービス	スペースマーケット Spacee SHOPCOUNTER スペースシェア
5	駐車場シェア	空き駐車場を、借りたい個人に仲介するサービス	トメレタ SKYZ
6	農地シェア	休耕地を、借りたい個人に仲介するサービス	シェア畑
7	車の共同使用	車の共同使用を仲介するサービス	Cafore Anyca
8	車の相乗り	車の相乗りを仲介するサービス	notteco Hitch me
9	食事	自宅での料理体験を、旅行者等に仲介するサービス	TADAKU キッチハイク
10	外国人向けガイド	外国語での案内サービスを、外国人旅行者に仲介するサービス	Huber(TOMODACHI GUIDE) Voyagin

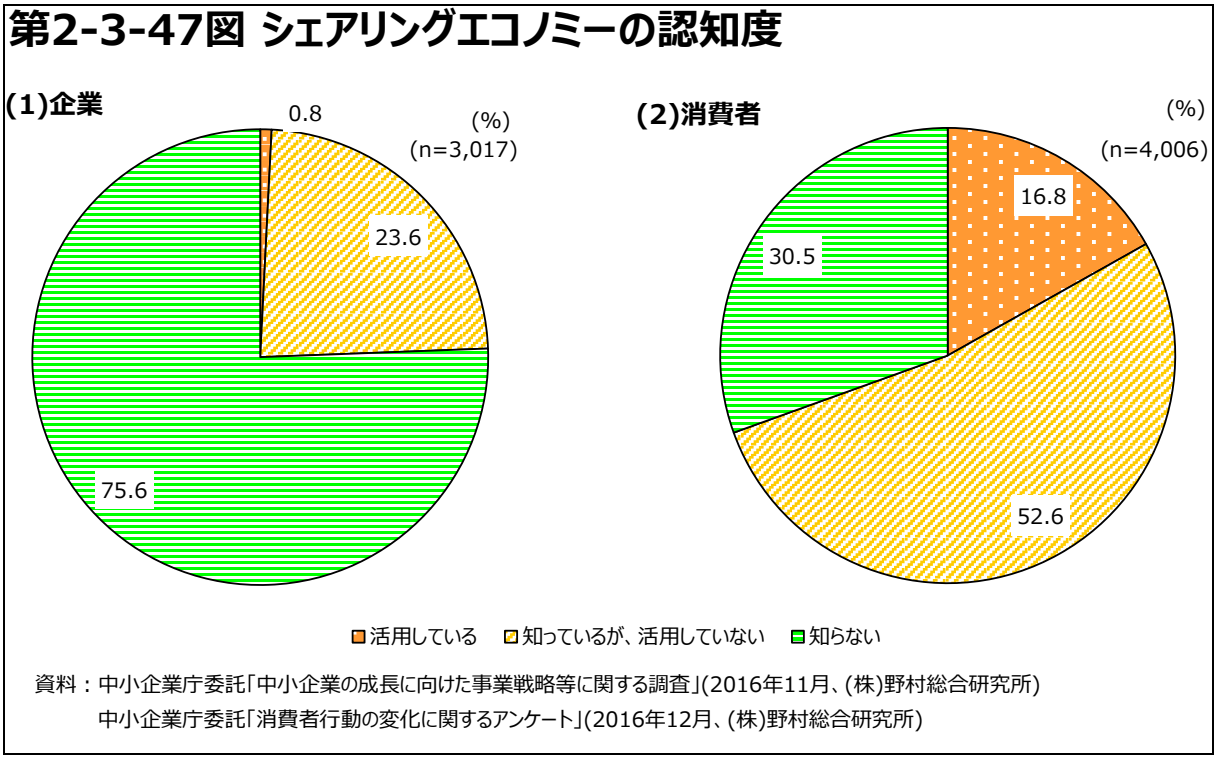
資料：内閣官房IT総合戦略室「シェアリングエコノミーに関する検討経緯」平成28年7月8日より中小企業庁作成

② シェアリングエコノミーの認知度

ここからは、中小企業のシェアリングエコノミーのサービスに対する認知度等について、消費者の視点も交えながら分析していく。まず、第 2-3-47 図は、シェアリングエコノミーに対する認知状況を企業と消費者に分けて見たものである。(1)企業においては、活用している割合は 1%未満であるが、「知っているが、活用していない」を含めると約 25%が認知している。

他方で、(2)消費者では「活用している」が 16.8%、「知っているが、活用していない」を含めると約 70.0%と、関心が高いことが分かる。

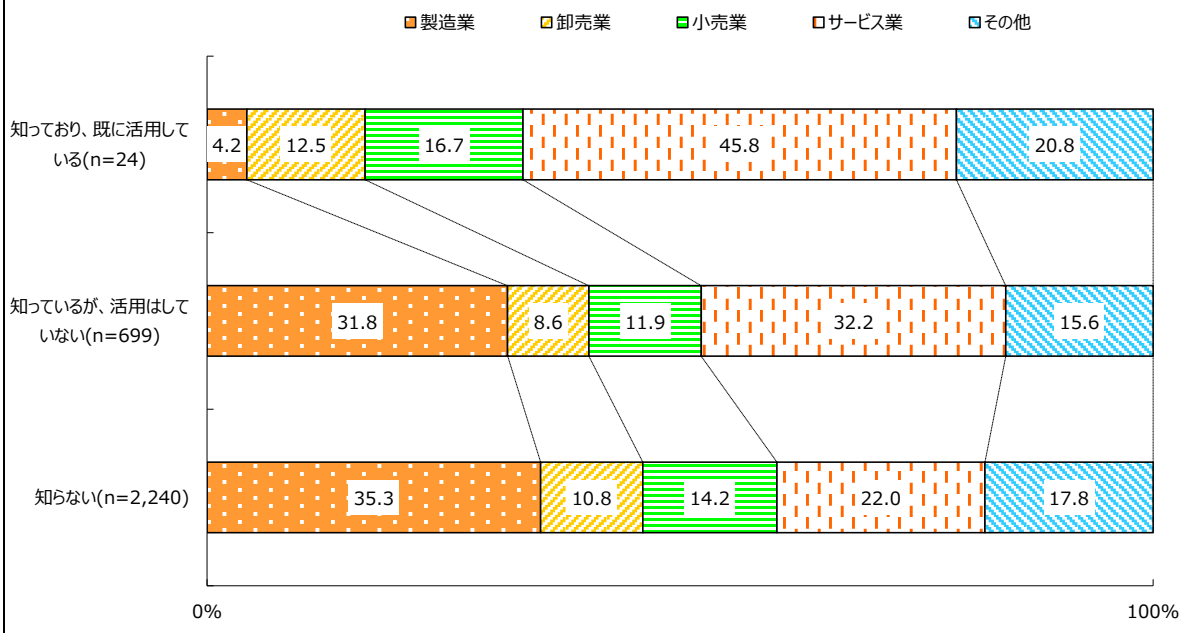
第2-3-47図 シェアリングエコノミーの認知度



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
中小企業庁委託「消費者行動の変化に関するアンケート」(2016年12月、(株)野村総合研究所)

次に、業種別にシェアリングエコノミーの認知度を見てみる。第 2-3-48 図を見ると、シェアリングエコノミーを知っており、既に活用している割合は、サービス業が最も高く、45.8%となっている。また、シェアリングサービスを知っているが、活用はしていない者においては、サービス業が 32.2%となっており、次いで、製造業が 31.8%となっている。

第2-3-48図 業種別に見た、シェアリングエコノミーの認知度

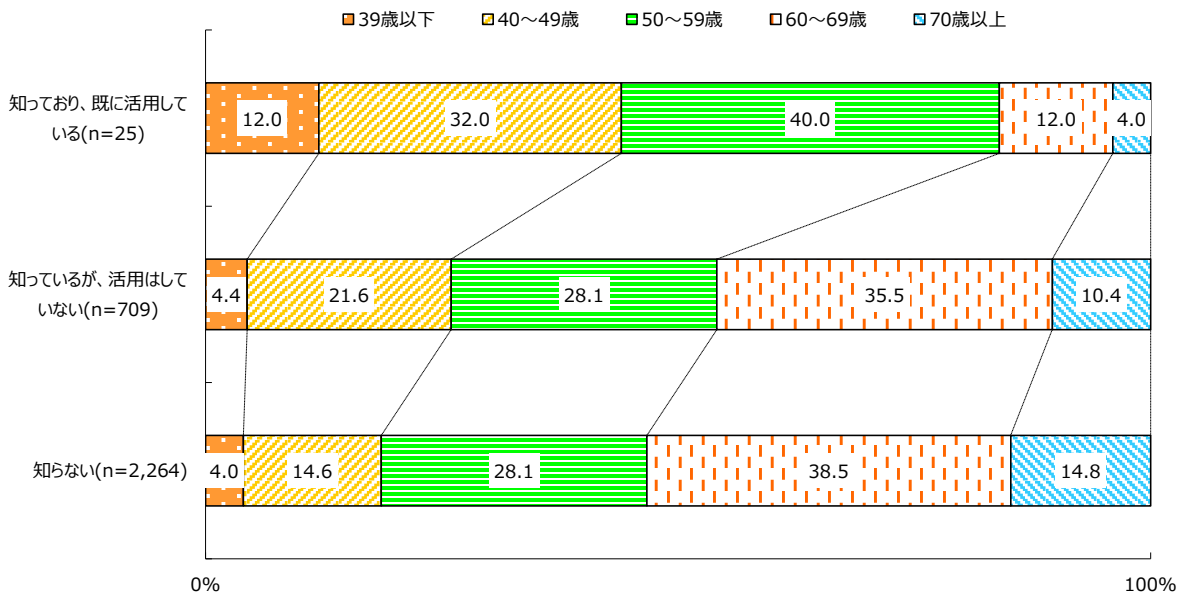


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

続いて、第 2-3-49 図では、経営者の年代別にシェアリングエコノミーの認知度を見てみる。同図を見ると、若い経営者ほど、シェアリングエコノミーの活用度や認知度が高い傾向にある。具体的に見てみると、シェアリングサービスを知っており、既に活用している者の中で 50～59 歳の割合は 40.0%、40～49 歳は 32.0%となっている。

他方で、シェアリングエコノミーを知らない者の中で 60～69 歳の割合は、38.5%となっている。このように、若い世代ほど、シェアリングエコノミーといったような新しい概念をビジネスに活用する傾向にあることが示唆される。

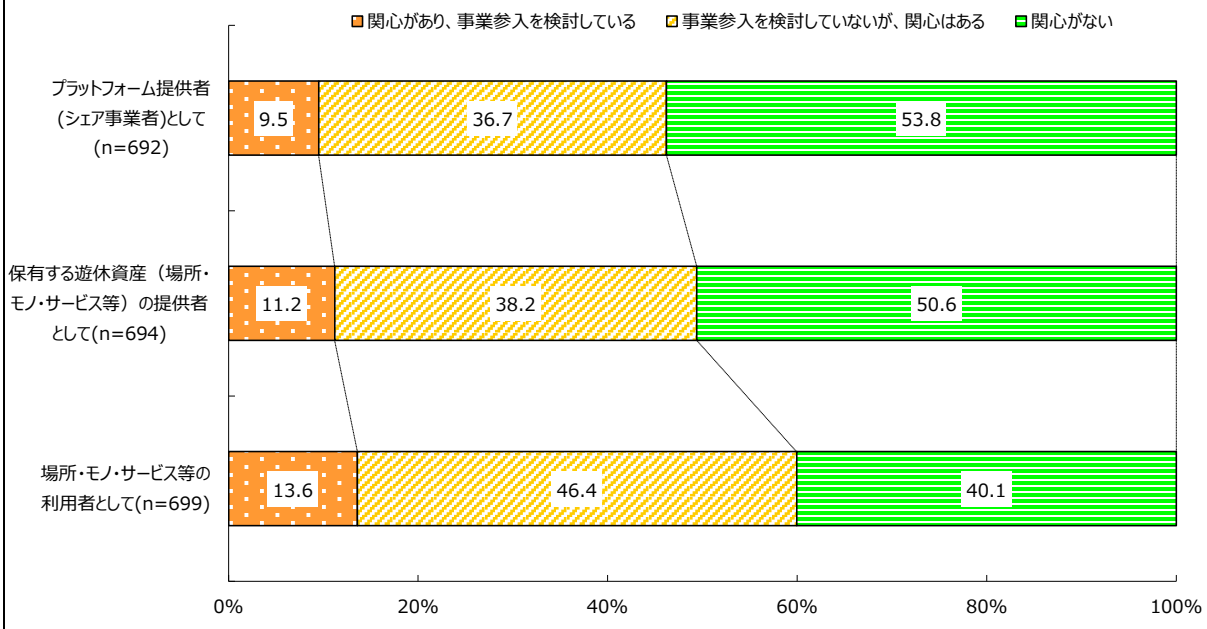
第2-3-49図 経営者年代別に見た、シェアリングエコノミーの認知度



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)

ここで、シェアリングエコノミーを認知している企業の事業参入への関心度を見てみる。第 2-3-50 図では、①シェア事業者、②提供者、③利用者の三つの立場から、シェアリングエコノミーへの関心度を見ている。同図を見ると、シェアリングエコノミーに関心があり、事業参入を検討しているのは、場所・モノ・サービスの利用者としての立場が最も高く、13.6%となっている。

第2-3-50図 シェアリングエコノミーへの関心度



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
（注） シェアリングエコノミーの認知度に関する設問で「知っているが活用はしていない」と回答した企業に尋ねたもの。

③ シェアリングエコノミーの活用に向けた課題

ここからは、シェアリングエコノミーを活用していくための課題について見ていく。第 2-3-51 図では、シェア事業者、提供者及び利用者における、共通の課題と個別の課題を分析している。

まず、シェア事業者、提供者及び利用者の共通の課題から見てみると、事業参入を検討している企業、未検討の企業に関わらず、「技術・ノウハウを持った人材が不足している」という課題が多い。加えて、事業参入を検討している企業においては、「適切な相談相手が見つからない」という課題が 33.0%、事業参入が未検討の企業においては、「ルールが明確でなく、参入しづらい」という課題が 30.3%となっている。

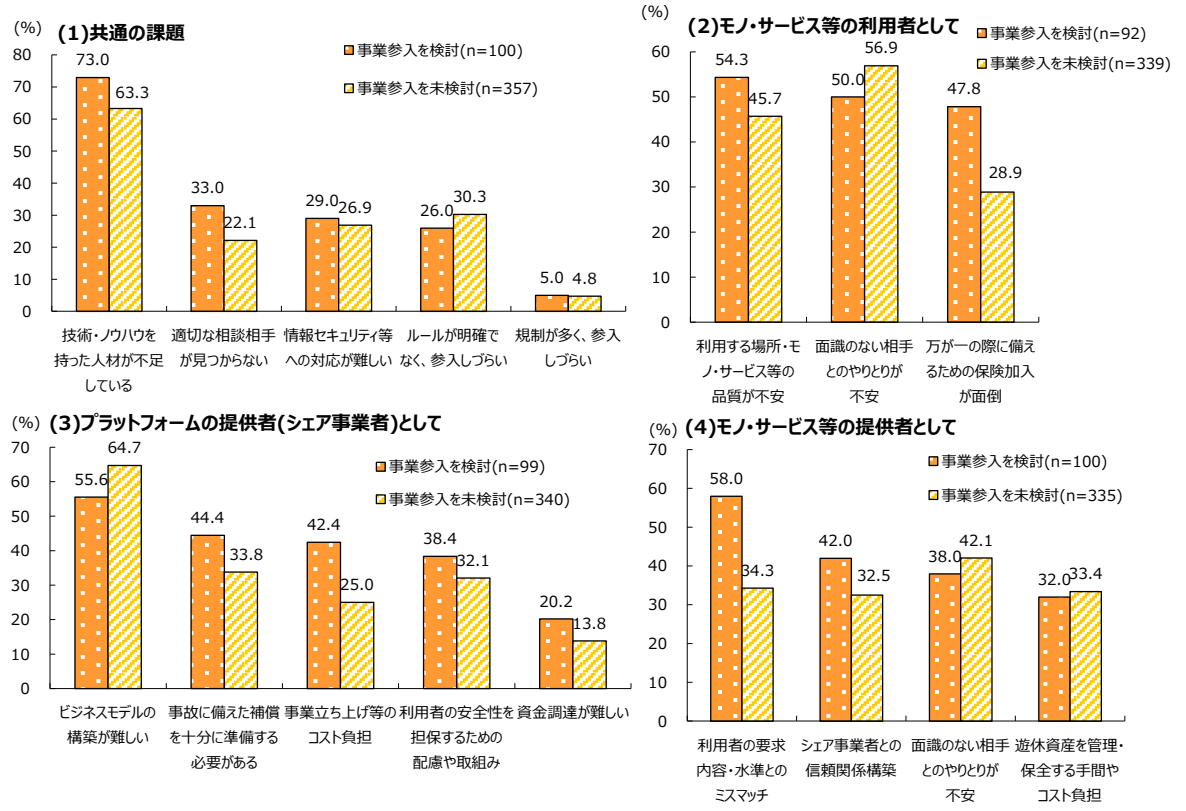
次に、利用者の課題を見てみると、事業参入を検討している企業では、「利用する場所・モノ等の品質が不安」といった点が挙げられている一方で、事業参入を未検討の企業では、「面識のない相手とのやりとりが不安」という課題が 56.9%となっており、事業参入への検討状況の違いにより、不安視する点が異なっていることが分かる。

続いて、シェア事業者の課題を見てみると、総じて、「ビジネスモデルの構築が難しい」という課題が多く、事業参入を検討している企業で 55.6%、事業参入を未検討の企業では、64.7%となっている。事業参入を検討している企業では、この課題のほか、「事故に備えた補償を十分に準備する必要がある」が 44.4%、「事業立ち上げ等のコスト負担」が 42.4%といったように、事業立ち上げ時の課題が多く挙げられている。

最後に、提供者の課題を見ると、事業参入を検討している企業では、「利用者の要求内容・水準とのミスマッチ」が最も多く 58.0%となっている。また、「シェア事業

者との信頼関係構築」も 42.0%となっており、利用者との関係構築に努めるだけでなく、シェア事業者との関係構築にも課題を感じていることが分かる。他方で、事業参入を未検討の企業では、「面識のない相手とのやりとりが不安」という課題が最も多く 42.1%となっており、利用者の課題と同様の傾向となっている。

第2-3-51図　シェアリングエコノミーを活用していない企業における課題



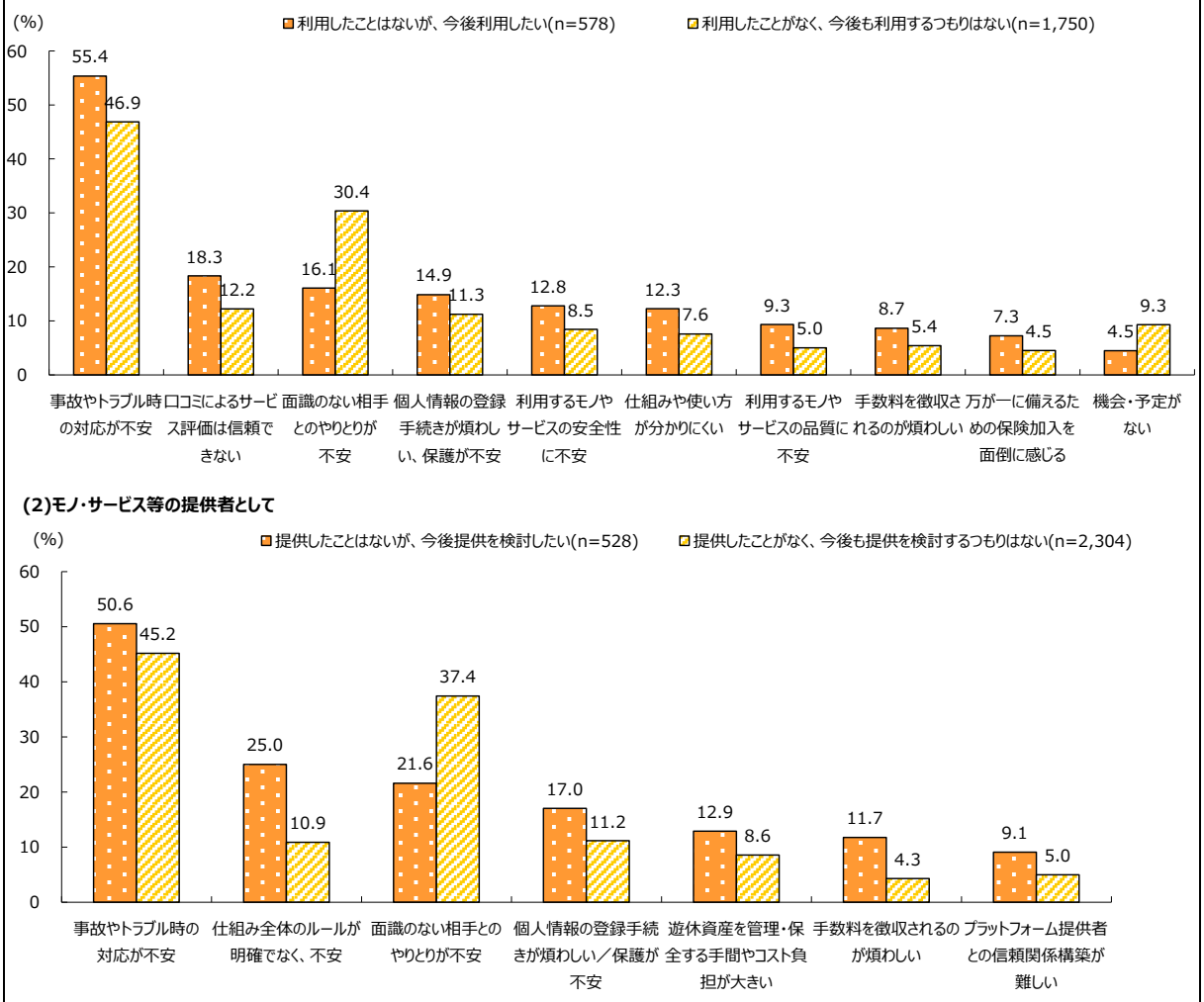
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.シェアリングエコノミーへの関心度について、「関心がない」と回答した企業を除いて集計している。

シェアリングエコノミーの活用に係る課題については、企業だけでなく個人の視点からも分析を試みる。第 2-3-52 図では、利用者としての課題と提供者としての課題を分けて見ていくとともに、個人の利用状況別にも課題を分析している。

まず、利用者としての課題は、「事故やトラブル時の対応が不安」が最も多く、「利用したことはないが、今後利用したい」という者の回答が 55.4%、「利用したことがなく、今後も利用するつもりはない」という者の回答が 46.9%となっている。

次に、提供者としての課題を見ると、利用者の課題と同様に「事故やトラブル時の対応が不安」という課題が多い。また、「利用したことはないが、今後利用したい」者では、「仕組み全体のルールが明確でなく不安」という課題が 25.0%となっている。「利用したことがなく、今後も利用するつもりはない」という者では、「面識のない相手とのやり取りが不安」という課題が 37.4%となっている。

第2-3-52図　個人におけるシェアリングエコノミーを利用する上での課題

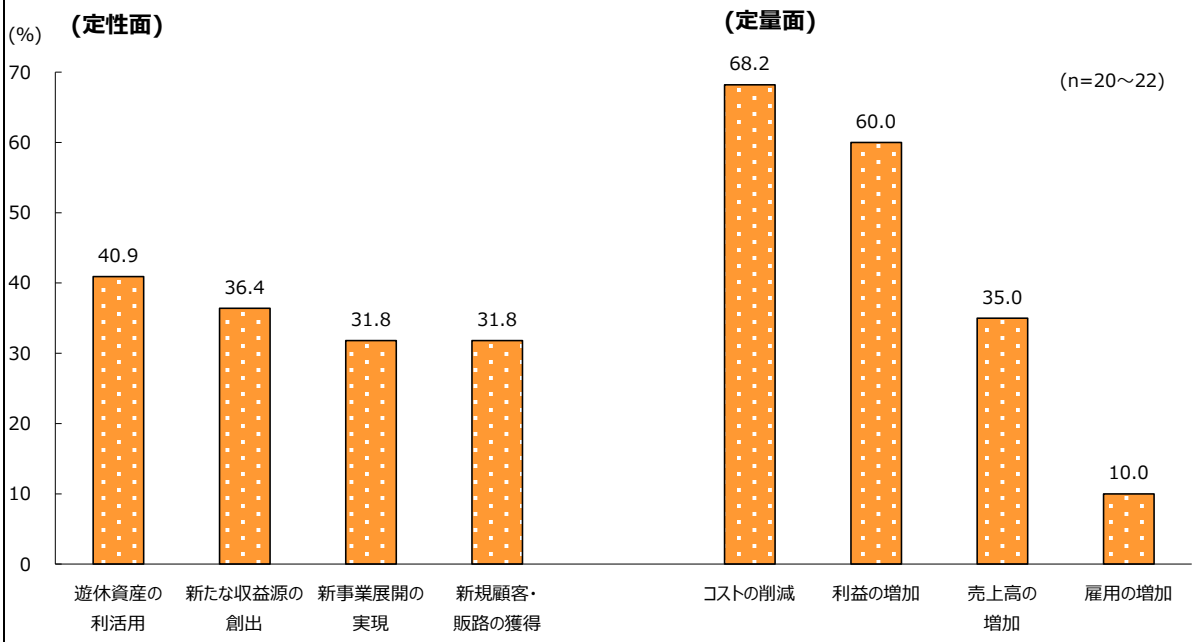


資料：中小企業庁委託「消費者行動の変化に関するアンケート」(2016年12月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

④　シェアリングエコノミーの効果

最後に、シェアリングエコノミーを活用したことによる効果を定性面と定量面から見ていく（第 2-3-53 図）。定性面では、遊休資産の活用や新たな収益源の創出といった点に効果を感じている企業の割合が高くなっている。他方で、定量面においては、コストの削減や利益の増加を感じている企業の割合が高くなっている。

第2-3-53図 シェアリングエコノミーの活用による効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-3-7：軒先株式会社「いつでも、どこでも、気軽に空きスペースを活用できるサービスを提供する企業」

東京都千代田区の軒先株式会社(従業員 17 名、資本金 1 億 8,770 万円)は、物件や空きスペースの貸主と利用希望者をマッチングし仲介するWEBサービスを提供している。

同社では、「軒先ビジネス[35]」というサービスを展開しており、従来の不動産市場に流通しないような店舗の軒先や屋上等の空きスペースを、既存サービスよりも短時間から利用することができる。同社のサービスは、「シェアリングエコノミー」と言われ、貸主はインターネットを介して遊休資産を手軽に貸し出すことができ、また、利用者は安価に遊休資産を活用できる、という双方にメリットがあるサービスとして注目されている新しいビジネスモデルである。

「軒先ビジネス」には、店舗の空きスペースや空き地など、全国約 3,500 箇所のスペースが登録されている。利用者は WEB 上で空きスペースを検索し、利用したい日付を予約し、貸主から承諾を得ることで出店することが出来る。利用料金は貸主が設定するが、マッチング後に利用者と貸主で金額を交渉することもできる。

その手軽さ、便利さから、現在約 4,000 社以上が利用しており、その大半を個人事業主や中小企業が占めている。貸し出される空きスペースは、ランチの移動販売、雑貨・衣料品の出張販売、保険・不動産のプロモーション、あるいは、教室やサロンの開催等、様々な用途で利活用されている。

同社では、利用者の会員登録時に資格や保険加入状況等の審査を実施したり、利用者がスペースの一部を損壊してしまうなどのトラブルに備え損害保険を契約したりするなど、利用者と貸主の双方が安心してサービスを利用できる仕組みを整えており、トラブルを未然に防いでいる。また、出店場所の相談や、集客・告知のサポートなど、特にノウハウや人手不足に悩む中小企業にとって便利なサービスも提供している。

空きスペースに短期間出店し、お客様に商品体験をしてもらいつつ販売するビジネスモデルは大企業も展開しており、空きスペースの利活用はますます活発になると、同社の西浦明子社長は見ている。今後は、起業する前のお試し出店の希望者を支援するパッケージ商品の提供や、自治体と連携した地域の不動産活用の事業化も視野に入れている。

[35] 同社では駐車場のシェアサービスとして「軒先パーキング」も展開している。



オフィスビル入口の空きスペースでの野菜販売



同社のホームページ

第5節　まとめ

本章では、中小企業の新事業展開について見てきた。はじめに、新事業展開は中小企業の成長に寄与していることを確認し、新事業展開実施の重要性を述べた。そして、新事業展開に成功した企業と成功していない企業の違いに焦点を当て、新事業展開を実施する背景やきっかけ、課題等を分析してきた。新事業展開の成否別に課題を見た際、課題の多くは「マーケティング活動」、「人材の不足」及び「必要な技術・ノウハウの取得」に関するものであった。第一に、新事業展開の成功要因として、マーケティング活動を取り上げ、新事業展開に成功した企業の取組や特徴を述べるとともに、新事業展開に成功していない企業の課題を見てきた。新事業展開に成功した企業では、市場ニーズの把握に強みを持っていることや、社内体制の特徴として、企画部門が市場ニーズを把握しているという点も見られた。また、マーケティング活動を部分的にではなく、評価・検証に至るまでを実施する企業は、実施していない企業と比較して利益率が増加傾向にあり、加えて、従業員の意欲向上や企業の知名度向上といった効果を得ていることが示された。

第二に、新事業展開の実施に係る課題として挙げられていた人材不足に対しては、課題解決に向けた一つの方策として、外部リソースの活用を示し、中小企業における外部リソースの活用を概観しながら、活用に向けた課題を見てきた。外部リソースの活用は、中小企業の利益に好影響を与えていることを確認できたほか、活用している中小企業は、実際には想定されたほどの課題を感じていないことも明らかにした。経営資源に限りのある中小企業においては、今後の成長に向けて、こうした外部リソースの活用も視野に入れながら新事業展開を積極的に実施していくことが、求められているといえよう。

第三に、必要な技術・ノウハウの取得に対しては、中小企業における研究開発活動を取り上げた。研究開発活動においても、新事業展開に成功した企業は、成功していない企業よりも研究開発活動を実施している傾向が確認された。

また、第4節では、IoT等の新技術やシェアリングエコノミーという新たな経済の仕組みの台頭について触れた。現時点においては、中小企業における新技術やシェアリングエコノミーの活用度合いはまだ低いものの、活用している企業は売上高の増加や業務コストの削減等の効果を感じている傾向にあった。例えば、非製造業においては、業務プロセスを「見える化」し、業務の改善に結び付けることで、生産性向上につながる可能性もある。また、新しいビジネスチャンスとなり得るシェアリングエコノミーに関しても、中小企業の関心度は比較的高い。こうした新技術の導入やシェアリングエコノミーの活用に当たっては、様々な課題があるものの、新技術に関しては、コラム2-3-4で示したような中小企業が簡単に安価で使えるツールの提供も広がっている。こうしたツール等の活用が、中小企業にとっては、新技術の導入に有効な手段となり得る。

以上、本章では、中小企業の新事業展開への取組状況を概観しながら、新事業展開の成功要因について述べてきた。合わせて、新技術やシェアリングエコノミーへの活用に向けて、課題や効果等を分析してきた。人材不足という課題や市場の目まぐるしい変化等、中小企業を取り巻く環境は依然として厳しい状況ではあるものの、中小企業が市場と向き合い、効果的なマーケティング活動を実施し、研究開発や新技術の活用などにより新しいビジネスモデルを追求し、必要に応じて、外部リソースも積極的に活用することで新事業展開を成功に導き、更なる成長を達成することを期待して、本章の結びとしたい。

第4章　人材不足の克服

第1部第3章において、我が国経済の緩やかな回復基調を背景に、日本全体の雇用環境は改善していることを確認した。他方で、中小企業を取り巻く雇用環境としては、生産年齢人口の減少、大卒予定者や転職者の大企業志向の高止まり等により、人手不足が深刻化している状況を確認した。また、国内の産業構造の変化に伴い、中小企業の中でも産業や職業によって人手の過不足感が異なることが示された。

第4章では、このような現状を踏まえ、起業・創業、事業の承継、新事業展開による成長という中小企業のライフサイクルの中で共通の課題となる、中小企業の人材確保の状況や中長期的な展望について分析を行い、中小企業が現状取り組むべき課題や、有効な対策を抽出する。

第1節では、中小企業をそれぞれが目指す事業展開の方針により二つに分類し、求める人材像を労働者の保有するスキルや業務特性に応じて二つに区分することで、どのような中小企業において、どのような人材が不足しているか、人材の不足によってどのような影響が生じているかについて、「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査[1]」を用いて実態分析を行う。

第2節では、人材獲得競争が激化する中で、中小企業と求職者のミスマッチを減らし、採用に成功するにはどうすべきか、中小企業と求職者の両面から分析を行う。また、採用だけでなく定着に向けた人材活用の工夫により人材確保に成功する企業の特性を抽出する。

第3節では、これまで労働参加率が低かった人材に着目し、柔軟な働き方を許容することで、このような人材を活用する企業の特徴や、多様な人材の活用や柔軟な働き方の整備を通して得られる効果について分析を行う。

また、生産年齢人口の減少は我が国の構造的な問題であり、短期的な解消が見込めない。このような環境下で国内の中小企業が持続的な発展を遂げるために、第4節では、人材不足という将来の供給制約を見据えた中小企業の取組を、省力化投資や外部リソースの活用等の観点から分析を行い、有効な対策の抽出を行う。

1 中小企業庁の委託により、みずほ情報総研(株)が、2016年11月に中小企業25,000社(回収率16.3%)及び同年12月にインターネットモニター4,000人(有業者)を対象に実施したアンケート調査。

第１節　人材不足の状況とその影響

中小企業における人材確保の課題や有効策、今後の展望を抽出すべく、本節ではその前提となる中小企業が置かれている現状を分析し、それぞれの企業が志向している事業展開の方針上、どのような人材がどの程度不足しているかを確認することとしたい。

ここでは、中小企業が求める人材として、以下に挙げるように、高い専門性や技能等を有し、事業活動の中枢を担う「中核人材」と、そうした中核人材の指揮を受けて、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する「労働人材」の二つに区分して分析を行う（第 2-4-1 図）。

第2-4-1図 本章における人材の定義

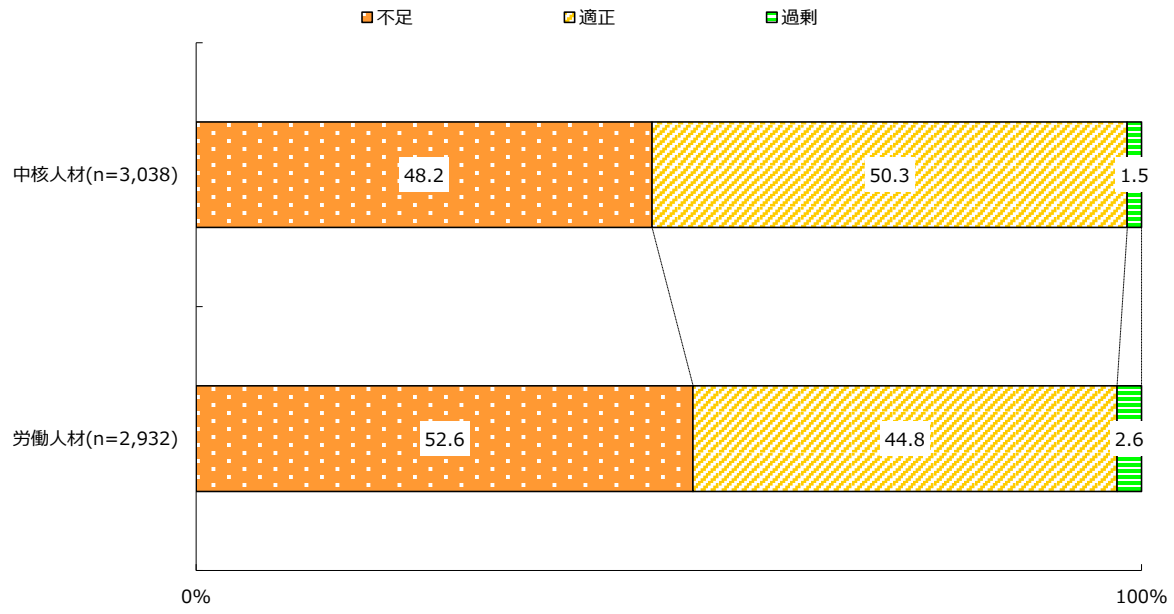
【人材の区分】		
	中核人材	・各部門の中枢として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっている人材。 ・複数の人員を指揮・管理する人材。 ・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材。
	労働人材	・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材。 ・組織の管理・運営の責任者となっていない人材。 ・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材 ・中核人材の補助的な業務を行う人材。 ・その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材。

また、それぞれの中小企業が、自らの志向する事業展開の方針を実現するためには、業務領域ごとに求める質・量の人材を的確に確保することが必要である。そこで、人材について、従事する業務領域を「経営企画」、「内部管理」、「財務・会計」、「情報システム」、「研究開発・設計」、「営業・販売・サービス」、「生産・運搬」の七つに分類し、人材不足の実態を明らかにする。

1. 人材の過不足状況

はじめに、中小企業における中核人材と労働人材の全体的な過不足状況についてそれぞれ確認したものが第 2-4-2 図である。同図を見ると、それぞれの人材区分について、約半数もの中小企業が不足感を抱えていることが分かる。

第2-4-2図 中小企業における人材の過不足状況

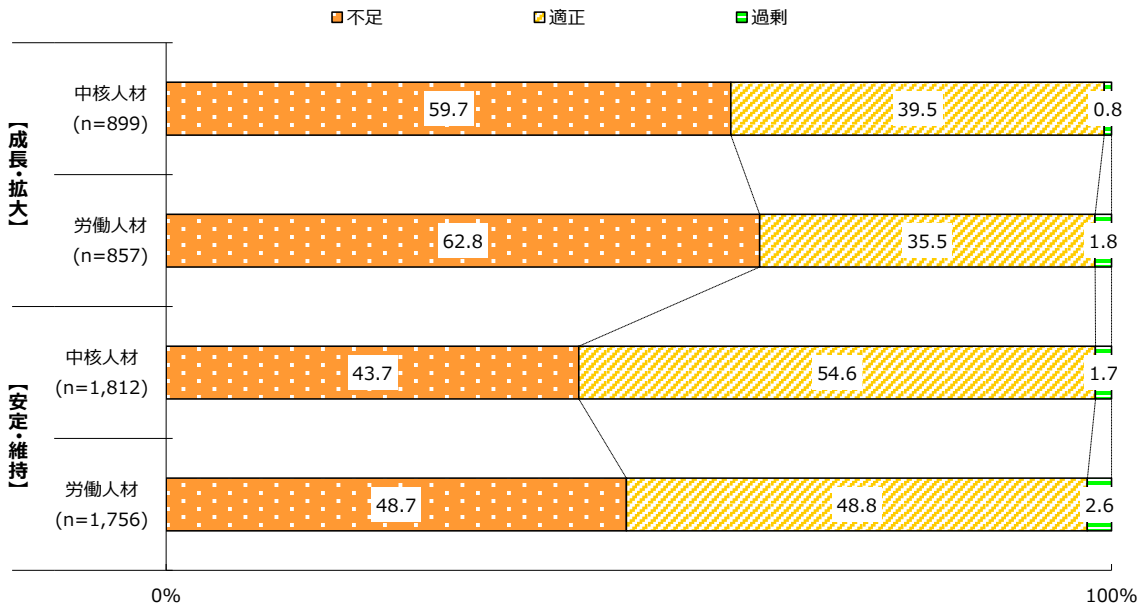


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

① 事業展開の方針別の人材過不足状況

次に、中小企業の今後の事業展開の方針について、「成長・拡大」、「安定・維持」、「縮小」、「廃業」の四類型のうち、事業展開のために人材を必要とする「成長・拡大」と「安定・維持」の二類型について、人材の過不足状況を確認したものが第 2-4-3 図である。同図を見ると、成長・拡大を方針とする企業にとっては、中核人材、労働人材共に過半数の企業が不足を感じており、成長への制約要因となっていることがうかがえる。

第2-4-3図 事業展開の方針別に見た、人材の過不足状況



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

② 業務領域別の人材の過不足状況

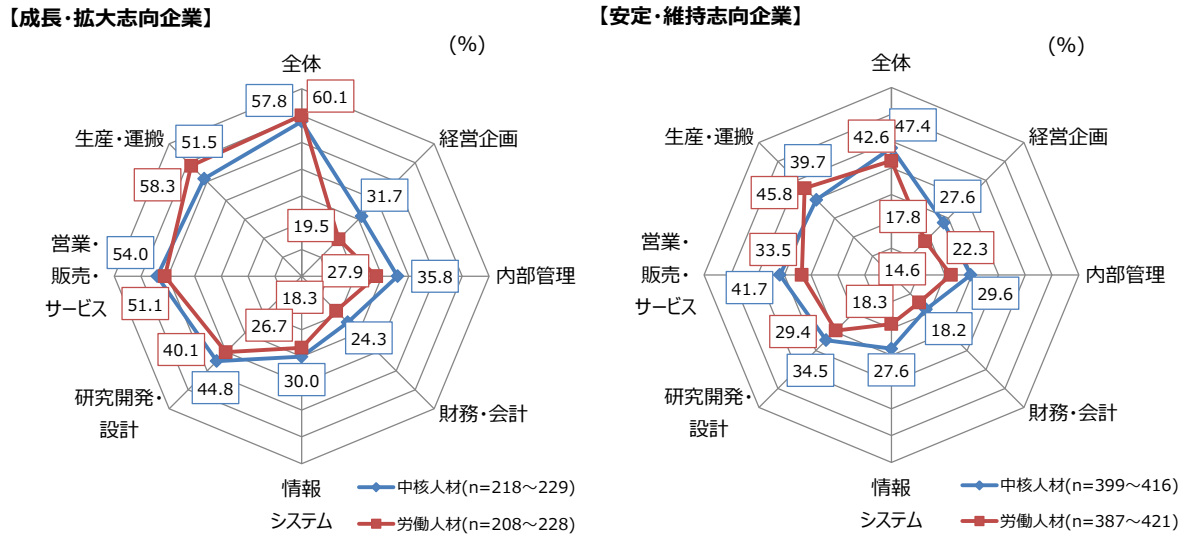
第 2-4-4 図では、それぞれの業務領域における人材不足の状況について、「不足」、「適正」、「過剰」、「該当業務なし」の四つの選択肢のうち、「不足」と回答した企業の割合を表示している。また、業種によって注力する業務領域が異なることを考慮し、ここではまず、製造業について人材不足の状況を確認する。

はじめに、製造業のうち、成長・拡大を事業展開の方針とする企業（以下、「成長・拡大志向企業」という。）の状況を確認すると、通常フロントオフィス部分となる「営業・販売・サービス」や、現業部門である「生産・運搬」については中核人材、労働人材共に過半数が不足を感じている。特に「生産・運搬」の領域においては労働人材の不足が 58.3%と、現業の人手不足感が強い。また、「研究開発・設計」が 44.8%、「内部管理」が 35.8%、「経営企画」が 31.7%と、これらの領域においては労働人材に比べ中核人材の不足感が相対的に強く、成長のコアとなる専門業務や、マネジメントを担うべき人材が不足していることが分かる。

次に、製造業のうち、安定・維持を事業展開の方針とする企業（以下、「安定・維持志向企業」という。）の状況を確認する。中核人材と労働人材の過不足の差については、おおむね成長・拡大志向企業と傾向は一致しているものの、「生産・運搬」を除く各業務領域において、相対的に中核人材の不足感が強い。中核人材において不足感が最も強いのは「営業・販売サービス」の 41.7%であり、「生産・運搬」の 39.7%、「研究開発・設計」の 34.5%がそれに続く。

なお、成長・拡大志向企業、安定・維持志向企業共に、中核人材・労働人材について、他の業務領域に比べ相対的に「財務・会計」においては不足感が弱い傾向にある。

第2-4-4図 製造業における業務領域別に見た人材不足の状況



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注) それぞれの業務領域において、「不足」、「適正」、「過剰」、「該当業務なし」の選択肢に対して「不足」と回答した者を表示している。

非製造業における人材不足の状況を、業務領域別に確認する(第 2-4-5 図)。成長・拡大志向企業においては、フロントオフィスの人材の不足感が最も強く、中核人材では 5 割、労働人材においては 6 割を超える企業が「営業・販売・サービス」について不足を感じている。非製造業の中でも、労働集約的であり、生産と消費が同時に行われる傾向の強い業態のサービス業等においては、一般的に在庫を持つことができず、また、機械化等によるフロントオフィスの省力化が難しいため、人手不足の影響を強く受けている可能性が示唆される。

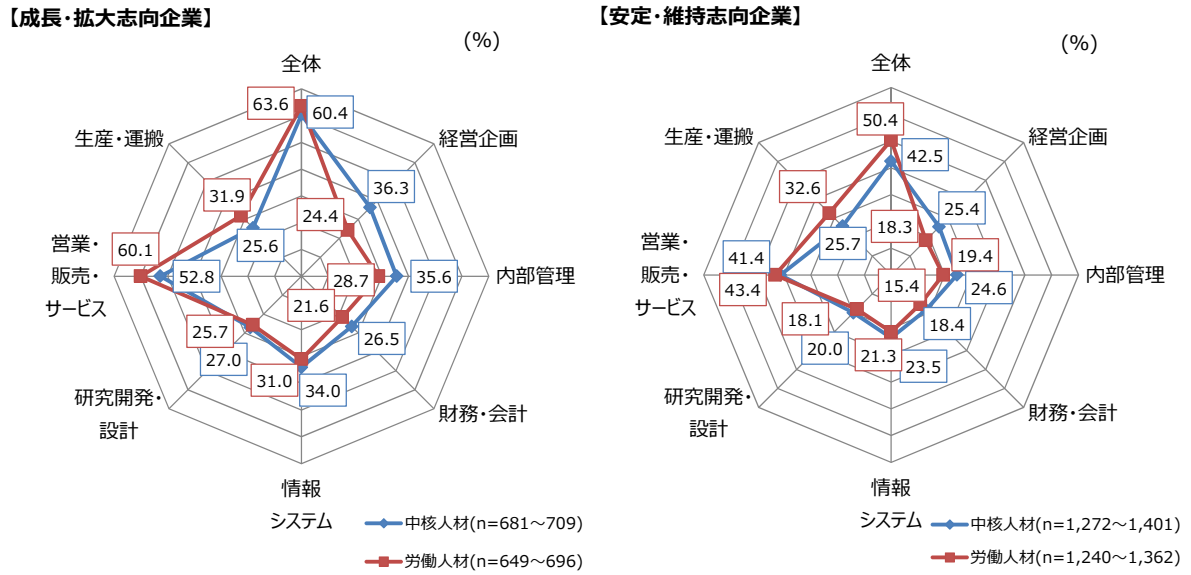
成長・拡大志向企業において、上記に次いで中核人材の不足感が強いのは「経営企画」の 36.3%であり、「内部管理」の 35.6%がそれに続く。経営戦略の立案やマネジメントを行うべき人材がバックオフィスにおいても不足している状況がうかがえる。

安定・維持志向企業においては、製造業の傾向と同様に、成長・拡大志向企業に比べ相対的に人材の不足感は弱いものの、フロントオフィスの人手不足感が強く、中核人材・労働人材共に 4 割超の企業が「営業・販売・サービス」の領域において不足と回答している。

なお、非製造業も製造業と同様に、「財務・会計」については比較的不足感が小さい傾向にある。これは、業務の一部について、顧問税理士・会計士等への移譲を進めや

すいこと、会計ソフト等の IT 導入の効果により、比較的少人数で対応することが可能であること等が背景として考えられる。同一企業内でも、業務領域間の人材の過不足の差が生じていることも想定され、各業務領域にて必要な人員を見極め、本人の適性や希望、訓練等を通して企業内での移動により人員配置の適正化を図ることも必要であるといえよう。

第2-4-5図 非製造業における業務領域別に見た人材不足の状況

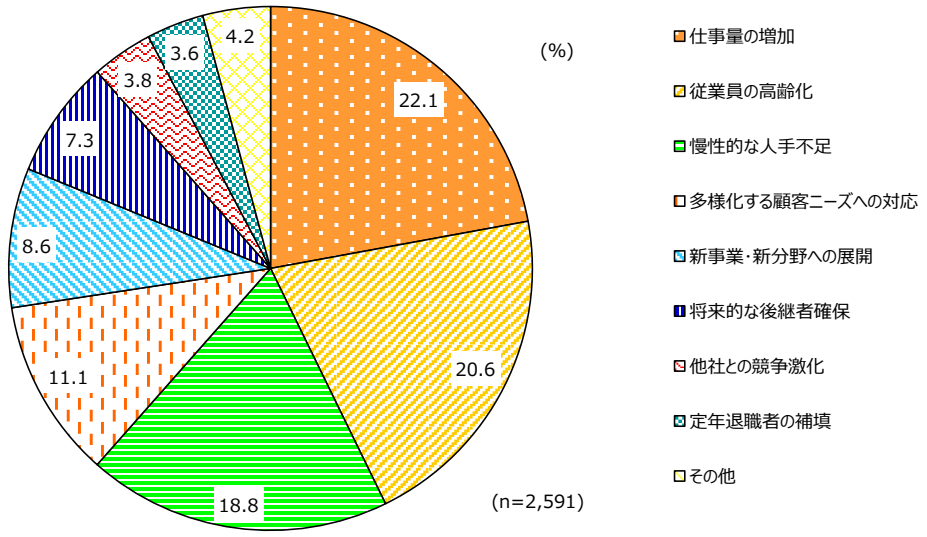


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注) それぞれの業務領域において、「不足」、「適正」、「過剰」、「該当業務なし」の選択肢に対して「不足」と回答した者を表示している。

③ 人材確保の必要事情

それでは、中小企業はどのような事情から人材確保が必要となっているのだろうか。中小企業全体の状況について確認したものが第 2-4-6 図である。「仕事量の増加」や「多様化する顧客ニーズへの対応」、「新事業・新分野への展開」といった、景況回復や顧客のニーズの変化を受けて人材確保が必要となっている企業が4割超存在する一方で、「従業員の高齢化」や「慢性的な人手不足」といった、やむを得ない事情により人材確保が必要となっていると回答している企業も 4 割近く存在する。

第2-4-6図 今後の人材確保の必要事情



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.今後3年程度の人材確保の必要性について、「中核人材」又は「労働人材」の確保の必要があると回答した者に、人材確保の必要事情について1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。
2.「その他」は「離職者の増加」、「海外展開」、「育児・介護に伴う休業者の増加」、「その他」を合計して集計している。

成長・拡大志向企業では、より人材の不足感が強いことは先に触れたが、人材確保の必要事情についても、事業展開の方針別に違いを示したものが第 2-4-7 図である。

成長・拡大志向企業にとって、中核人材、労働人材共に確保の必要事情として「仕事量の増加」を挙げる傾向が強い。また、特に中核人材のみ確保の必要があると回答した企業においては、「新事業・新分野への展開」と回答した割合が 30.4%と最も高くなっている。

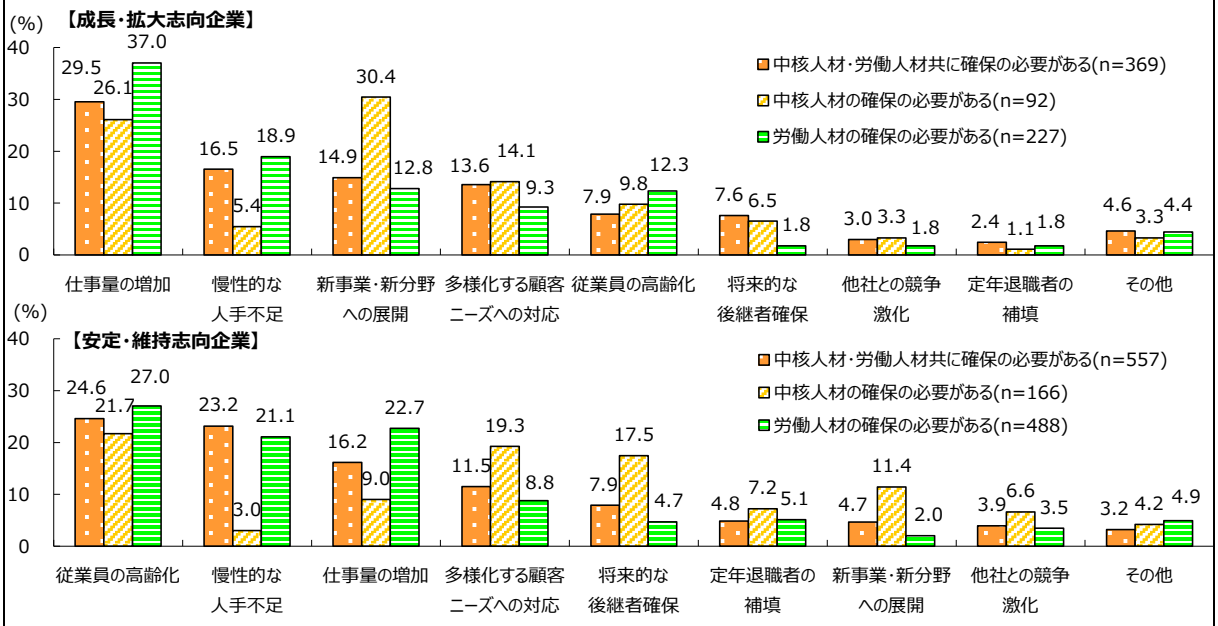
他方で、安定・維持志向企業にとって、総じて回答割合が高かったのは「従業員の高齢化」である。これは、従業員の平均年齢が高く[2]、事業継続の観点から若手人材を確保する必要があることを示している可能性がある。また、中核人材のみ確保の必要があると回答した企業にとっては、成長・拡大志向企業と異なり、「多様化する顧客ニーズへの対応」や「将来的な後継者確保」を必要事情として挙げる企業が多く、安定・維持を志向していても、外部環境の変化への対応や、事業承継のために中核人材を必要としている背景がうかがえる。

なお、事業展開の方針にかかわらず、「中核人材・労働人材共に確保の必要がある」、「労働人材の確保の必要がある」と回答した企業においては、「中核人材の確保の必要がある」と回答した企業に比べ、「慢性的な人手不足」と回答した割合が顕著に高い。これは、第 1 部第 3 章で確認したように、我が国経済の緩やかな景気回復を受け

2 付注 2-4-1 参照。安定・維持志向企業において、約半数が従業員の年齢構成については「ベテランが中心」と回答している。

て雇用関係指標の改善が続いている中で、全般的に中小企業が労働力としての人材を確保しにくくなり、不足感を強めている可能性が示唆される。

第2-4-7図 事業展開の方針別、必要な人材別に見た人材確保の必要事情



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.今後3年程度の人材確保の必要性について、「中核人材」又は「労働人材」の確保の必要があると回答した者に、人材確保の必要事情について1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。
2.「その他」は「離職者の増加」、「海外展開」、「育児・介護に伴う休業者の増加」、「その他」を合計して集計している。

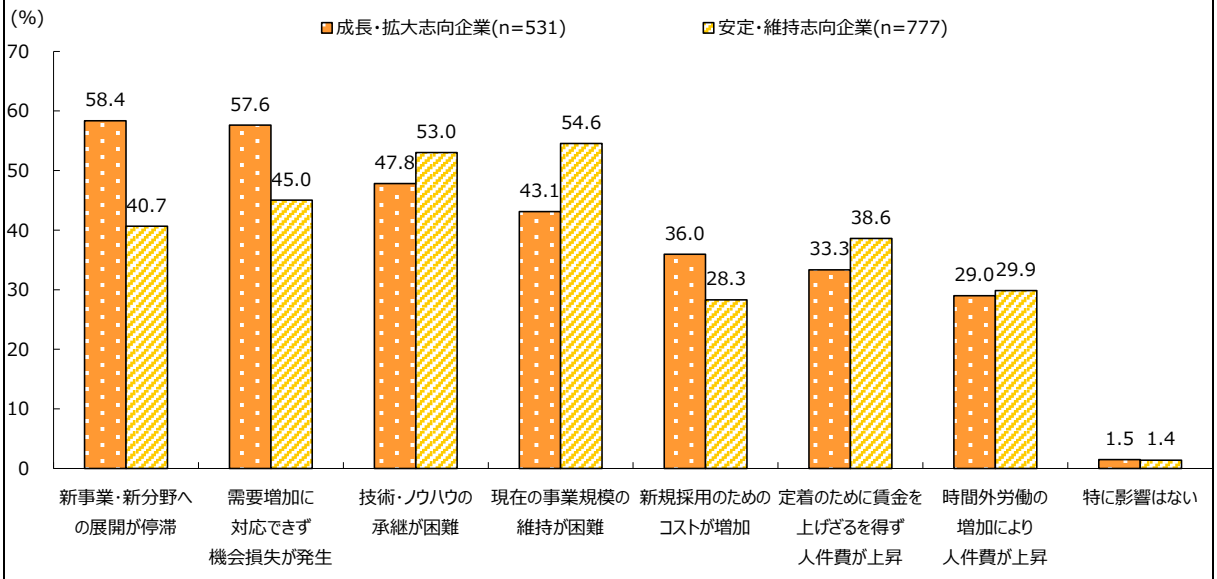
④　人材の不足が中小企業に与える影響

それでは、人材不足は中小企業の経営や職場環境にどのような影響を与えるのだろうか。中核人材の不足に伴う経営への影響を、事業展開の方針別に比較したものが第2-4-8図である。中核人材が不足している企業において、経営への影響として「特に影響はない」と回答した企業はごく僅かであり、ほぼ全ての企業が、中核人材の不足により何らかの経営への影響を感じていることが分かる。

事業展開の方針ごとに違いを比較すると、成長・拡大志向企業においては、「新事業・新分野への展開が停滞」、「需要増加に対応できず機会損失が発生」とする回答がそれぞれ6割近くとなっており、中核人材の不足が新事業展開や、成長への制約要因となっていることがうかがえる。

安定・維持志向企業においては、「現在の事業規模の維持が困難」とする回答が54.6%と最も高く、「技術・ノウハウの承継が困難」が次いで53.0%となっている。中核人材が不足することで、事業規模の維持や、技能伝承が困難になることへの強い危機感がうかがえる。

第2-4-8図 事業展開の方針別に見た、中核人材の不足による経営への影響



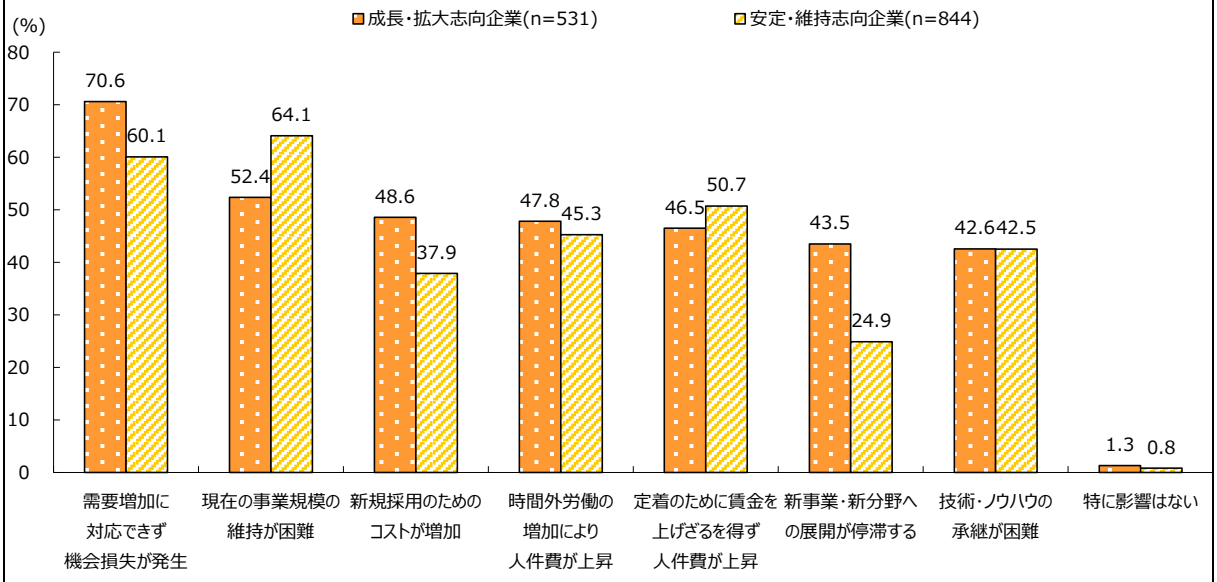
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.全体の人材の過不足として、「中核人材・労働人材共に不足している」、「労働人材は過剰・適正だが中核人材が不足している」と回答した者を集計している。

同様に、労働人材の不足に伴う経営への影響を、事業展開の方針別に比較したものが第 2-4-9 図である。「需要増加に対応できず機会損失が発生」と回答した企業の割合は、成長・拡大志向企業で 7 割、また、安定・維持志向企業でも 6 割となっており、労働人材の不足が事業の成長に大きな影響を生じさせていることが分かる。

なお、「現在の事業規模の維持が困難」については、成長・拡大志向企業に比べ、安定・維持志向企業の回答割合が高く、これは第 2-4-8 図における中核人材の不足による影響においても同様の傾向がうかがえる。これは、安定・維持志向企業が、そもそも事業規模の安定・維持を目的としているということと、第 2-4-7 図で確認したように、従業員の平均年齢が高く、労働時間の増加等による対応にも限界があり、新しい人材を確保できなければ、現在の事業規模を維持できないこと等が背景として考えられる。

また、総じて「新規採用のためのコストが増加」、「時間外労働の増加により人件費が上昇」、「定着のために賃金を上げざるを得ず人件費が上昇」と回答する割合は、第 2-4-8 図で確認した中核人材の不足に伴う影響よりも高い。これは、人材の量的な不足が費用面に強く影響を生じさせていることが推察される。

第2-4-9図 事業展開の方針別に見た、労働人材の不足による経営への影響



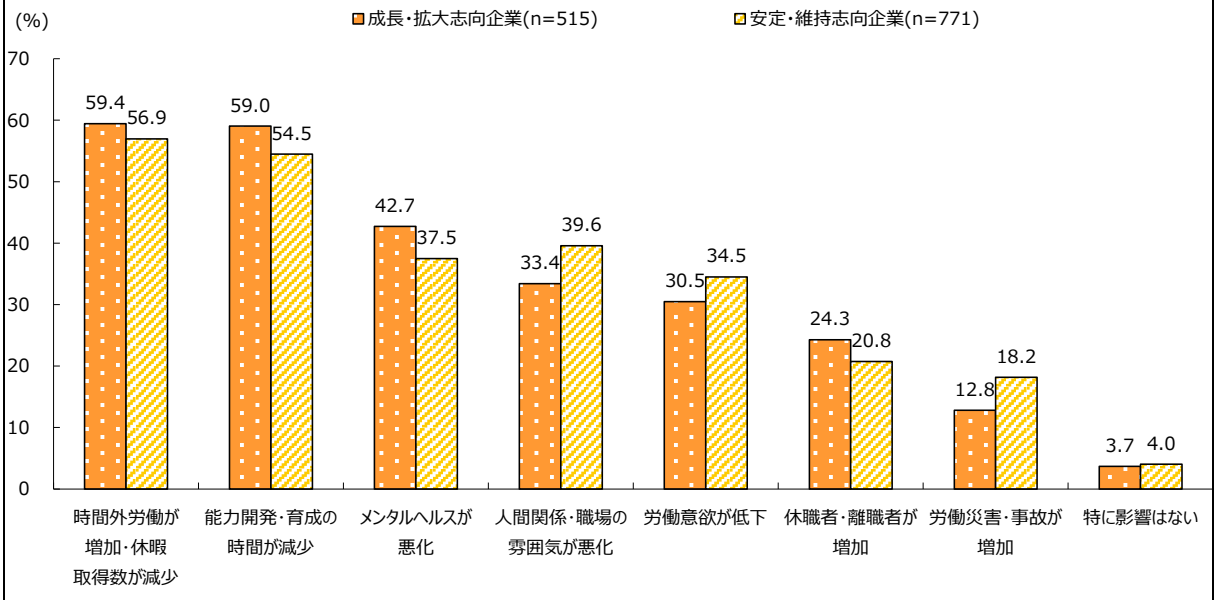
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.全体の人材の過不足として、「中核人材・労働人材共に不足している」、「中核人材は過剰・適正だが労働人材が不足している」と回答した者を集計している。

ここまでは人材の不足に伴う経営への影響を確認したが、人材不足は労働環境、つまり職場にも影響を与えることが予想される。経営への影響と同様に、事業展開の方針別に、中核人材の不足が職場に与える影響を確認したものが第 2-4-10 図である。

まず、中核人材の不足により「時間外労働が増加・休暇取得数が減少」と回答した企業の割合が事業展開の方針にかかわらずそれぞれ 6 割近くとなっている。中核人材の不足により、既存の人材へのしわ寄せが発生していること、管理的な人材が不足することで、マネジメントが停滞し結果的に長時間労働が常態化していること等が背景として考えられる。

また、成長・拡大志向企業においては、「能力開発・育成の時間が減少」と回答した企業の割合も 59.0%と高く、人材育成の機会の減少、技術・ノウハウの継承が困難になるといった影響が発生し得ることが示唆される。

第2-4-10図 事業展開の方針別に見た、中核人材の不足による職場への影響



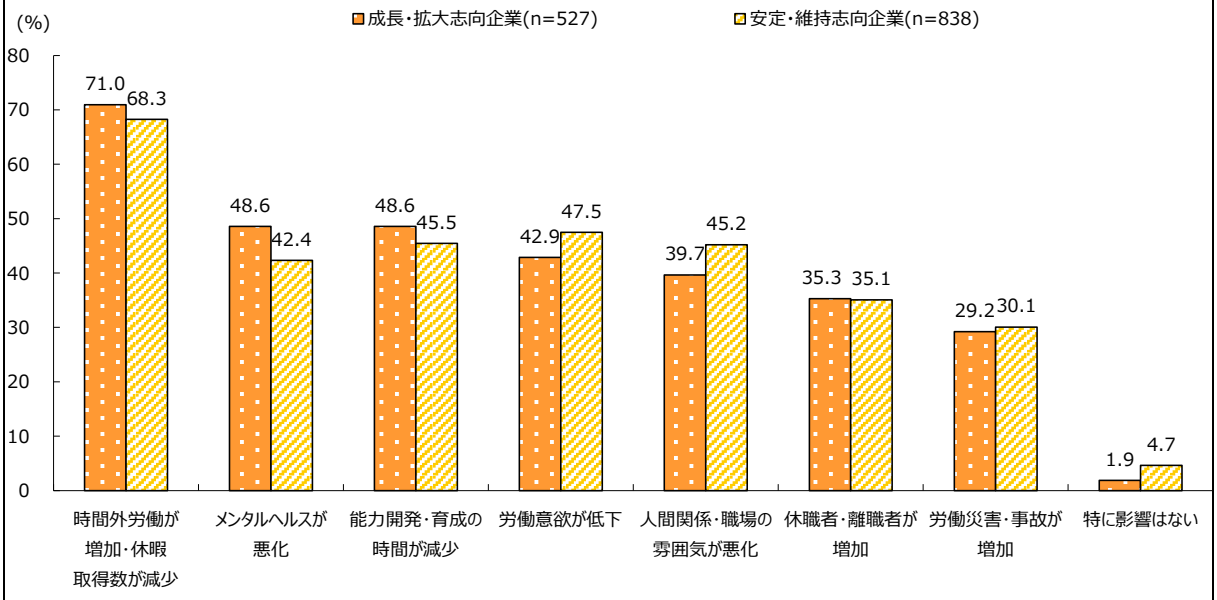
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.全体の人材の過不足として、「中核人材・労働人材共に不足している」、「労働人材は過剰・適正だが中核人材が不足している」と回答した者を集計している。

同様に、労働人材の不足が職場へ与える影響を、第 2-4-11 図により確認すると、事業展開の方針にかかわらず、「時間外労働が増加・休暇取得数が減少」を挙げる割合が大きく、成長・拡大志向企業においては 71.0%、安定・維持志向企業においては 68.3%と、他の項目に比べ突出しており、既存の人材への業務負担のしわ寄せが発生している可能性が示唆される。

このような業務の偏りが、連鎖的に「メンタルヘルスが悪化」、「労働意欲が低下」、「人間関係・職場の雰囲気が悪化」といった影響を生じさせていると考えられ、事業展開の方針にかかわらず、4 割から 5 割の企業がこれら 3 点を問題として回答している。

また、「能力開発・育成の時間が減少」と回答した企業の割合も高く、既存の人材の業務量が増加することで、長期的な人材育成に取り組めなくなってきている状況がうかがわれる。

第2-4-11図 事業展開の方針別に見た、労働人材の不足による職場への影響



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.全体の人材の過不足として、「中核人材・労働人材共に不足している」、「中核人材は過剰・適正だが労働人材が不足している」と回答した者を集計している。

2. まとめ

ここまで、事業展開の方針や、不足している人材の類型によって、人材不足によりもたらされる経営や職場への影響も異なることを確認した。

このような違いは、人材不足の認識に至る状況についても差異があることが背景として推察される。中核人材は各部門の中心的役割や組織の管理を担う人材であり、複数の労働人材を指揮する立場にあるが、企業においてはそれらを担う人材の数が少なく、そうした人材が不足することは、新事業展開や成長の機会を失うとともに、日々の企業経営にも直接的な影響が生じることから、その不足感はすぐに切実なものとして認識される。これに対し、労働人材に関しては、中核人材に比べて相対的に代替性があり、短期的には長時間労働等で対応可能であるが、人材不足の度合いが増してくると、労働環境の悪化が深刻化し、更に人材の確保が困難になり、事業活動の継続の観点からも経営に影響が生じるといった認識のされ方になると考えられる。

中核人材、労働人材共に、人材不足は中小企業の経営や職場環境に望ましくない影響をもたらすこととなるため、中小企業は、自らが目指す事業展開の方針を達成するために、よりよい職場環境を整え、的確に求める人材を確保し、定着を図ることが重要である。

【コラム 2-4-1：「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」取りまとめ】

多様な求職者（女性・高齢者等）から選ばれる職場づくりや生産性向上による人手不足対応について、実態と政策課題を抽出・分析し、必要な政策を検討するために、2016年10月21日に「中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会」が立ち上げられた。当研究会は2017年3月3日までに計5回開催され、実際の事例の紹介や人手不足対応に関する意見等、活発な検討がなされた。

例えば、一日一時間といった「プチ勤務」を可能とすることで、フルタイムの勤務が難しい専業主婦・主夫にも勤務が可能となり人材確保に成功した事例や、急な休暇希望にも対応できることを求人広告に明示するなど、柔軟な働き方について訴求効果が高い情報の明示により人材確保に成功した事例の紹介があった。また、求職者は企業の長所のみを重視しているのではなく、企業の短所や欠点をうまく伝えることは、求職者に親しみやすい印象を与え、かえって効果的なこともあるとの意見や、働き手にとっての魅力は何かと問われるとスムーズに回答できず、自社の特徴や魅力を働き手目線で捉え直していない中小企業も多いとの意見、さらには、人手不足に対応するには、多様な働き手に活躍してもらうための採用・定着面での工夫、及び生産性の向上といった人に頼らない形での工夫の二つの方策があり、それらを上手く組み合わせることが重要といった意見が出された。このように、事例分析を通じて、研究会では様々な角度からの検討がなされた。

これらの意見や100を超える中小企業の実例から、ポイントとなる考え方を抽出し、人手不足対応のガイドラインとして、2017年3月に研究会の報告書が取りまとめられた。具体的には、経営課題や業務を見つめ直し、業務についての生産性や求人像を見つめ直し、働き手の立場にたって人材募集や職場環境の整備を考えるという三つのステップの重要性が事例とともに記されている。

【中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会概要（大臣懇談会で使用）】

中小企業・小規模事業者の人手不足への対応研究会

中小企業庁経営支援課
経済産業政策局産業人材政策室

研究会での議論

○ １００を超える好事例から人手不足対応の３つのステップを抽出し、ガイドラインとしてとりまとめ。

１．人手不足対応への基本的な考え方　～人手不足を成長のチャンスに～

（１）多様な働き手の立場にたった職場環境整備による人材確保
（２）ＩＴやロボット等の設備導入や業務改善による生産性向上

２．人手不足対応に取り組むための３つのステップ（→ガイドライン）

ステップ１： 人手不足の背景にある経営課題や事業戦略を再確認し、業務を見つめ直す（業務の細分化等）。
ステップ２： 業務について、求人像を見つめ直し（拡げる等）、生産性向上を検討（省力化等）。
ステップ３： 働き手の立場にたって、職場環境（時短勤務、在宅勤務等）や自社ＰＲ・採用手段を改善。

３．事例集　～１００を超える事例を業種別、規模別、経営課題別等で表示～

◆　**株式会社日本レーザー(輸入商社：東京都)**
- 経営悪化状態で大量退職が発端となり、女性、高齢者、外国人など求人像の幅を広げ人員を補強。
- 在宅勤務制度、７０才まで働ける雇用制度、国籍にとらわれない評価制度の導入。
- 離職率ほぼゼロを達成し、２３年連続黒字を達成。

今後の政策の方向性

①　ガイドラインの普及
- （ⅰ）**厚労省の女性や高齢者の活躍推進に係る啓発事業等との連携**や、（ⅱ）**中小企業３団体、労働局と連携し、全国でセミナーを展開**、（ⅲ）**中小企業大学校で人手不足対応に関する研修**を充実。

②　相談対制の強化
- **よろず支援拠点に人手不足対応アドバイザー**（仮称）を配置。

③　関連施策の活用を促進
- ３つのステップについて、**関係省庁の関連施策の活用**を促進。
（例えば、ガイドラインの３つのステップに沿った取組を行う中小企業が参加するマッチングイベントを実施）

【委　員】　（座長）今野　浩一郎（学習院大学経済学部経営学科教授）　宇佐川　邦子（リクルートジョブズリサーチセンター長）
海老原　嗣生（株式会社ニッチモ代表取締役）　及川　勝（全国中小企業団体中央会事務局次長兼政策推進部長）
苧野　恭成　（全国商工会連合会総務部長）　小林　治彦（日本商工会議所産業政策第二部長）
島貫　智行　（一橋大学商学研究科准教授）　原　正紀（株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役社長）

【中小企業・小規模事業者の人手不足への対応研究会の事例（その 1）】

女性 高齢 外国人 障害等 生産性 その他

株式会社オハラ

所在地：石川県金沢市柳橋町甲14-1　創業：1959年
資本金：8,000万円　従業員数：80人　事業概要：食品製造業
（農産物加工品等）

- 工場の稼働時間を伸ばすために人手が必要だったが、早朝の短時間勤務制度を導入し、高齢者を活用することで対応。
- 労働意欲の高い高齢者は、若い社員の見本にもなり、社内が活性化。

取り組み前（きっかけ）

需要拡大への対応が必要に

- ✓ さつま芋加工のような期間限定の仕事については、特に作業員を確保することが難しくて困っていた。
- ✓ また、商品の需要拡大に伴い、工場の稼働時間を伸ばすことで増産を図りたかった。
- ✓ しかし、ハローワークや求人誌により求人を行っても、応募がなかった。

取り組み後（効果）

高齢者の活躍による効果

- ✓ 労働意欲の高い高齢者が集まり、工場稼働時間を延ばすことができ、増産を行う事ができた。
- ✓ 高齢者は早朝勤務を厭わず、遅刻・欠勤もない。
- ✓ 同社では社員が互いに感謝を伝え合うことを奨励しており、早朝から働く高齢者は、「達人」と呼ばれ、若い社員の模範にもなっている。



同社HPより

取り組み内容や仕組み

高齢者に届く新聞チラシによる求人

- ✓ 早朝の工場稼働を新たに行う方針であったため、朝に強い高齢者に着目。
- ✓ 高齢者を活用している経営者の友人の助言により、高齢者が注目しやすい新聞チラシで求人を行った。
- ✓ ６０歳以上限定という求人チラシを新聞に折り込んだところ、多数の応募があった。同時に、新聞にも取り組みの記事を書いてもらい相乗効果を狙った。

朝の短時間勤務制度

- ✓ 午前５時から午前9時30分の朝の短時間勤務制度を導入。短時間であり、高齢者も勤務しやすい体制を構築。



同社HPより

【中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会の事例（その 2）】

女性 高齢 外国人 障害等 生産性 その他

電化皮膜工業株式会社

所在地：東京都大田区矢口3-5-10　創業：1947年
資本金：1,100万円　従業員数：39人　事業概要：めっき・表面処理業

- 創業メンバーの高齢化、若手人材不足により、技能伝承に危機感を感じ、人材の採用・定着に取り組む必要があると認識。
- 個々の事情に配慮した対応、IT導入等により、人材の安定的な確保及び生産性向上が実現。

取り組み前（きっかけ）

若手の採用に苦戦

- ✓ 創業メンバーの高齢化により、技能の伝承に危機感を持った。
- ✓ 本格的に人材を採用しようと、ハローワークや広告、ネット媒体などでの募集に取り組むが、「3K」のイメージから若手人材が集まらず苦戦していた。
- ✓ 採用後もすぐ辞めてしまい、定着しなかった。

取り組み後（効果）

人材の確保定着と生産性の向上

- ✓ 社会的認知度が高まることで、安定的な人材確保ができ、既存社員の定着率もあがり、特定の年代に偏らない幅広い年齢構成となり、技能を伝承する流れができた。
- ✓ その結果、サービスや品質が向上し、2003年と比較し、取引顧客が約3倍増加するとともに、新分野関連売り上げも21%に増加。
- ✓ 積極的にITを導入したことにより業務効率が大幅に向上し、生産性も向上。



同社より提供

取り組み内容や仕組み

個人の事情に配慮

- ✓ 定年退職後も雇用延長を図り、実質的な定年の上限を撤廃。
- ✓ 未経験者の積極採用も開始し、子育て中の女性や、シングルマザーの方も採用。育児中の社員は子供の成長に合わせた出勤時間の変更や、学校行事への積極的参加を容認など、柔軟に対応。

若手への技能継承と人材採用への取り組み

- ✓ 定年退職後の雇用延長の際には、人材育成への協力を条件としており、若手への技能継承を推進している。
- ✓ また、若手人材の多能工化に向け、資格取得を手厚く支援。
- ✓ ホームページをリニューアルし、働く人を中心に紹介する内容へ変更し、応募者へ仕事のやりがいを訴求。

作業環境の整備及びITの導入

- ✓ 食堂、男女ロッカー、女性専用トイレ、現場の空調など作業環境を整備。
- ✓ 女性社員の発案により納品書等のITツールを導入し、業務カイゼンを図る。

第２節　人材確保の状況

第１節において、それぞれが志向する事業展開にとって必要な中核人材や労働人材が不足することにより、中小企業の経営や職場環境に大きな影響を与えることを確認した。

第１部第３章で既に触れたように、生産年齢人口の減少による労働力人口の減少や、緩やかな景気回復に伴う求人数の増加等、労働市場が縮小均衡する中では、短期的な労働投入量の大幅な増加は見込まれない。

このような環境下で、中小企業が必要な人材を確保し、目指す事業展開を遂げるためには、人材の採用・定着に向けた取組を積極的に行うことが重要である。

第２節においては、中小企業の人材の採用・定着に着目する。近年中小企業の採用活動がどのようになされているのかを確認するとともに、近年の求職者がどのような情報を重視し、どのような手段で求職活動を行うのかを確認する。その次に中小企業と求職者の間に情報の発信手段や重視する点に関して乖離がないかを確認するとともに、人材の定着に向けた中小企業の取組について実態分析を行う。

1. 中小企業における人材の採用

ここでは、中小企業が求める人材を中核人材と労働人材に区分し、直近５年未満に現在の就業先へ入職した人材（以下、「求職者」という。）についても、特定の業務領域におけるスキルや経験によって中核人材と労働人材に区分し[3]、それぞれの採用活動・求職活動の違いを確認していく[4]。

①　採用に当たって、中小企業が有効だと考える手段と、求職者が有効だと考える手段の違い（採用手段のミスマッチ）

はじめに、中核人材の採用活動に当たって、中小企業が有効であったと認識している採用手段と、近年就職・転職活動を行った求職者が効果的だったと考える採用手段についてのミスマッチを確認するため、年齢区分別に採用手段の違いを示したものが第 2-4-12 図である。

同図を見ると、公共職業安定所、つまり「ハローワーク」については中小企業の重要な採用手段となっており、過半数が有効だと回答している。また、求職者についても、どの年齢区分においても一般的な採用経路であることがうかがえる。

次に中小企業が重視する割合が高い「親族・知人・友人の紹介」については、年齢層が高くなるにつれ、求職者側も有効性を認識する割合が高くなる。この求職者の年

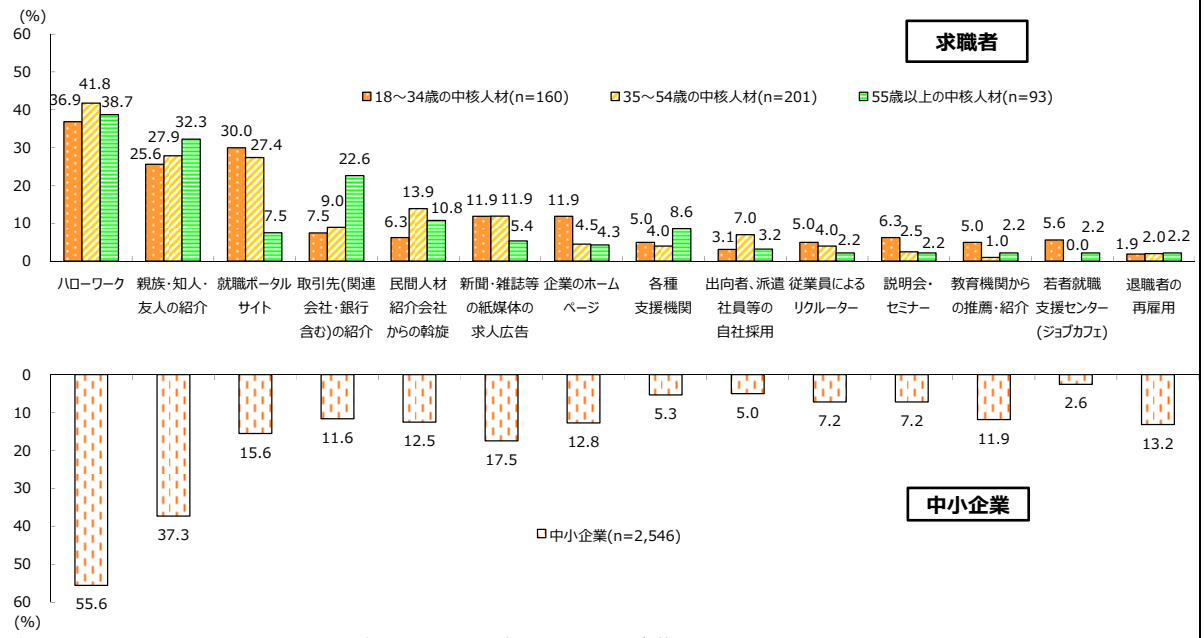
3 求職者の中核人材・労働人材の区分は、あくまでも「現在のスキル」によって定義しているため、必ずしも求職時点での求職者側の人材区分が、中小企業が想定する中核人材・労働人材の定義と一致するわけではない点に留意が必要である。

4 求職者については、現在の就業先への就職・転職活動時に、他社への就職・転職活動を含めて実際に行った活動について回答を得ており、新卒・既卒を含む。

齢による違いは、同様の傾向が「取引先（関連会社・銀行含む）の紹介」についても表れている。

これとは逆に、求職者の年齢層が低いほど有効性の認識が増すのは、「就職ポータルサイト」、「企業のホームページ」である。特に「就職ポータルサイト」については、中小企業の有効性の認識度が 15.6%であるのに対して、18～34 歳の中核人材、35～54 歳の中核人材の有効性の認識度はそれぞれ 30.0%、27.4%となっており、2 倍近い開きがある。

第2-4-12図 中核人材の採用に当たって、中小企業・求職者が有効だと考える手段



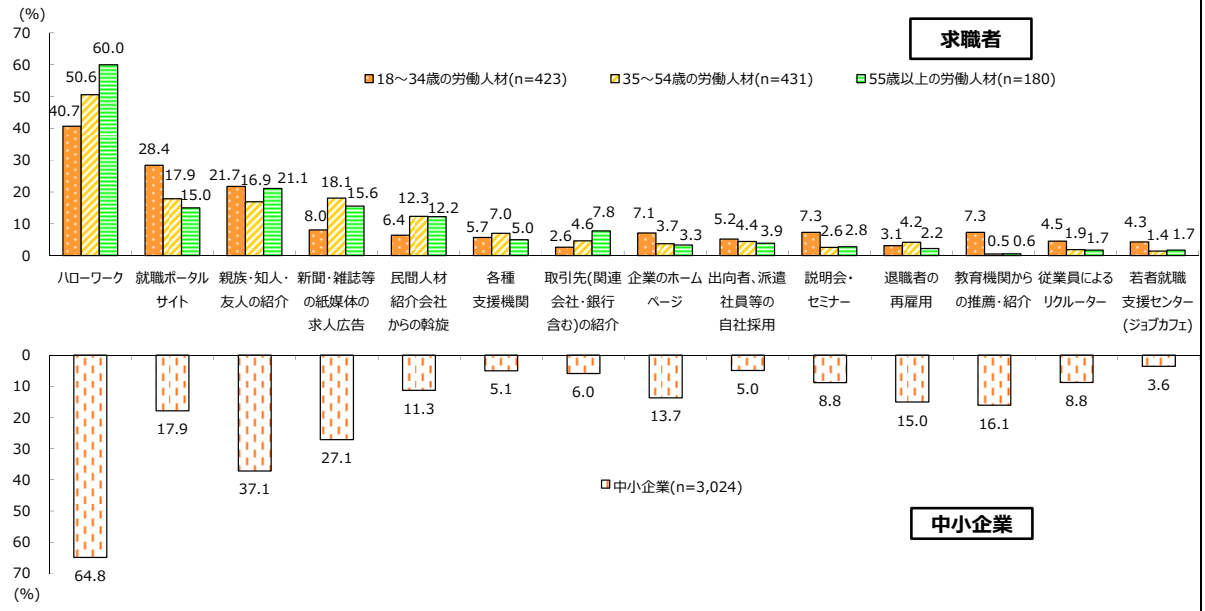
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.中小企業について、直近3年間で中核人材の採用活動を行った者を集計している。
3.ここでいう「各種支援機関」とは、中小企業支援センター、よろず支援拠点、商工会・商工会議所等の中小企業支援機関をいう。

同様に中小企業と求職者の採用手段における有効性の認識の差を、労働人材について確認したものが第 2-4-13 図である。求職者側を見ると、「ハローワーク」については、55 歳以上の労働人材について他の項目に比べ圧倒的に有効性を認識する割合が高く、中小企業においても重要な採用手段として認識している割合が高い。18～34 歳の労働人材が「ハローワーク」に次いで有効性を認識しているのは「就職ポータルサイト」であり、対照的に、「新聞・雑誌等の紙媒体の求人広告」については、中小企業の認識に比べ、特に 18～34 歳の労働人材の有効性の認識がとりわけ低い傾向がある。ここにおいても中核人材と同様に年齢層の違いにより求職者間でも有効性の認識に相違が生じている。

なお、中小企業が、ハローワークに次いで有効性を認識する割合が高いのが「親族・知人・友人の紹介」の 37.1%であり、求職者においても、どの年齢層においても他の項目に比べ相対的に有効性を認識する割合が高く、一定の割合で、紹介等を通じた顔

の見える採用手段を重視している傾向がうかがえる。

第2-4-13図 労働人材の採用に当たって、中小企業・求職者が有効だと考える手段



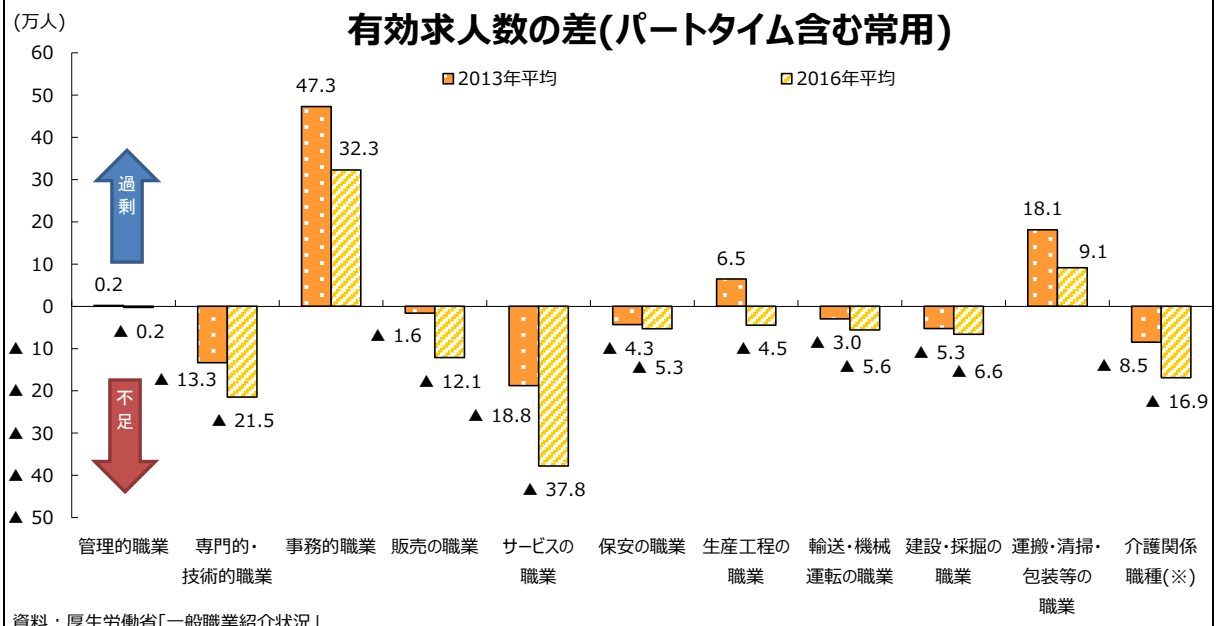
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.中小企業について、直近3年間で労働人材の採用活動を行った者を集計している。
3.ここでいう「各種支援機関」とは、中小企業支援センター、よろず支援拠点、商工会・商工会議所等の中小企業支援機関をいう。

ここまで見てきたように、中小企業側から見ると、その簡便性、費用面の手頃さから、特に労働人材についてはハローワークが重要な採用手段になっている。ただし、求職者側から見ると、年齢層によりその有効性の認識度合いには差異が生じている。

また、第１部第３章において、職業別の有効求職者数と有効求人数の差を確認した（第 1-3-7 図①（再掲））。同図を見ると、「専門的・技術的職業」等の基幹的な職業や、「販売の職業」、「サービスの職業」といった対面の職業、その他の現業の職業については大幅な求人超過となっていることから、労働市場全体において、企業が必要としている職業と求職者が希望している職業にミスマッチが発生しているということだけでなく、ハローワークを介する採用では、これらの職業の人材を確保しにくいという、採用手段のミスマッチが生じているともいえよう。

前節で確認したように、従業員の高齢化のため若い年齢層の人材確保を行う必要があると回答した企業が一定数存在したことを踏まえると、中小企業が今後の採用活動を行うに当たっては、求める人材の年齢層にも考慮しながら、就職ポータルサイトを始めとするインターネット媒体の利用等、採用手段の多様化を検討する必要があるだろう。

(再掲)第1-3-7図① 職業別有効求職者数と有効求人数の差(パートタイム含む常用)



資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

(注)1.「農林漁業の職業」、「分類不能の職業」を除いて表示している。

2.「介護関係職種」とは、平成23年改定「厚生労働省職業分類」に基づく「福祉施設指導専門員」、「その他の社会福祉の専門的職業」、「家政婦(夫)、家事手伝」、「介護サービスの職業」の合計であり、それぞれ「専門的・技術的職業」、「サービスの職業」から抽出した数値である。

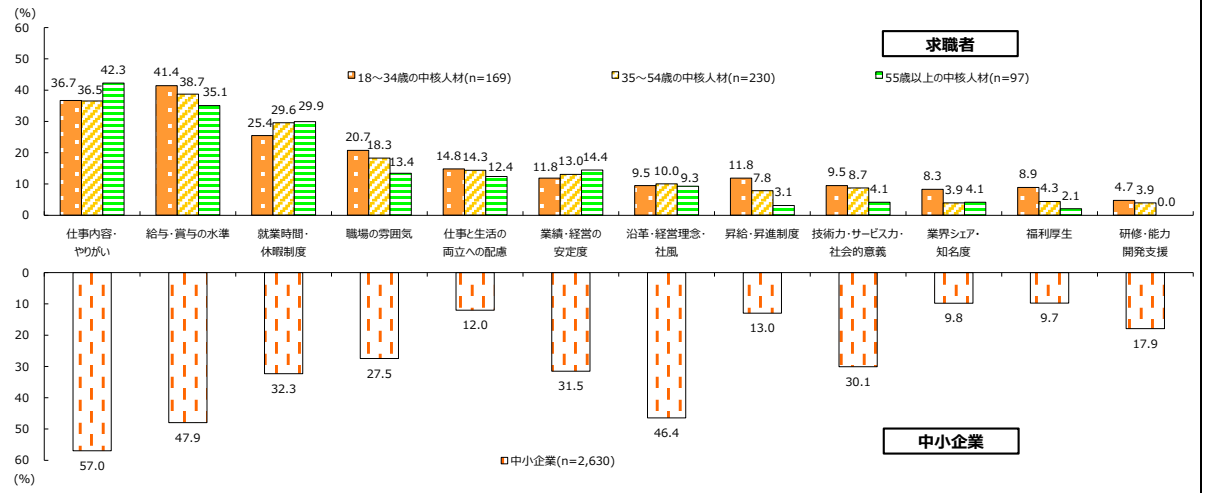
② 採用に当たって、中小企業が求職者に対し重点的に伝えた自社の情報と、求職者が重視した企業情報の違い(情報のミスマッチ)

次に、中小企業が発信する情報と求職者が求める情報のミスマッチについて確認を行う。第 2-4-14 図は、中核人材の採用活動に当たって、中小企業が求職者に対して特に重点的に伝えた自社の情報と、求職者が就業先を選択するに当たって、特に重視した企業情報の差を年齢区分別に確認したものである。

「仕事内容・やりがい」については、中小企業が最も重点的に伝えている項目であり、また求職者側も総じて重視する割合が高く、特に 55 歳以上の中核人材についてその傾向が強く、42.3%の回答となっている。また、「給与・賞与の水準」や「昇給・昇進制度」といった、賃金条件に直接関わる項目については、求職者間でも、特に若い年齢層において重視する傾向がある。また、「就業時間・休暇制度」、「職場の雰囲気」、「仕事と生活の両立への配慮」といった、労働条件や職場環境等の働きやすさに関わる項目についても、求職者は他の項目に比べ相対的に重視する傾向が強い。

他方で、賃金条件や職場環境に直接関わらない、「沿革・経営理念・社風」、「技術力・サービス力・社会的意義」については、中小企業側が重視するほどには求職者側は重視していない傾向がうかがえる。

第2-4-14図 中核人材の採用に当たって、中小企業が重点的に伝えた情報と求職者が重視した企業情報

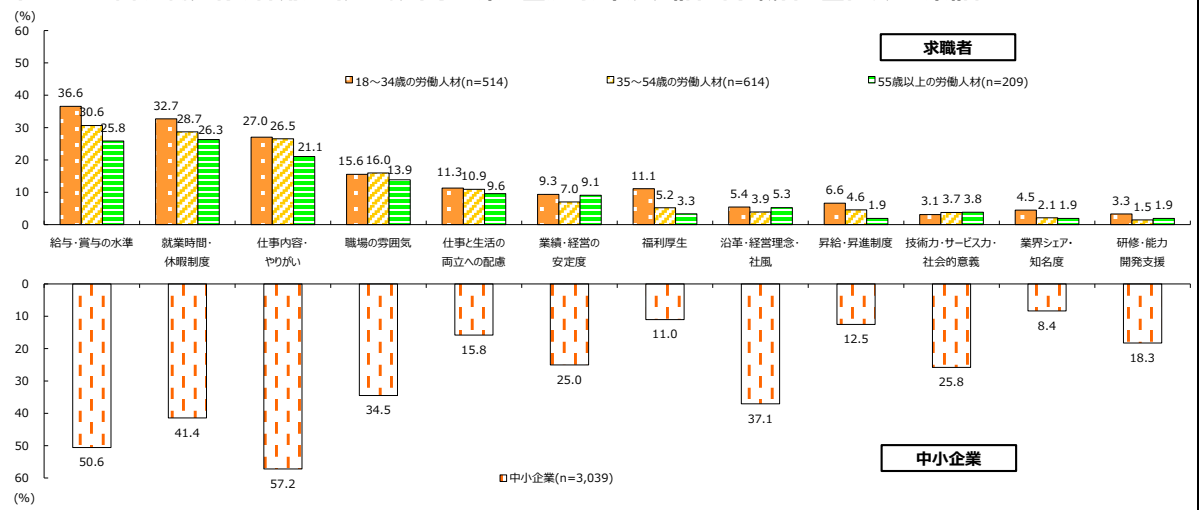


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.中小企業について、直近3年間で中核人材の採用活動を行った者を集計している。
3.中小企業においては中核人材の採用時に重点的に伝えた自社の情報があるとして回答した項目、求職者においては求職時に重視した企業情報があるとして回答した項目について表示している。

同様に、労働人材の採用に当たって、情報のミスマッチを確認したものが第 2-4-15 図である。求職者については、中核人材に比べてより顕著に「給与・賞与の水準」、「就業時間・休暇制度」といった賃金・労働条件に関する項目を重視しており、特に若年層においてその傾向が強い。次に求職者が重視している項目は、「仕事内容・やりがい」であるが、年齢区分による違いを確認すると、労働人材については、55 歳以上の労働人材が他の年齢区分に比べ「仕事内容・やりがい」を重視しておらず、中核人材の傾向とは逆転している。

また、中核人材と同様に、「沿革・経営理念・社風」、「技術力・サービス力・社会的意義」といった項目については、中小企業が重視するほど求職者側では重視されておらず、ミスマッチが生じていることがうかがえる。

第2-4-15図 労働人材の採用に当たって、中小企業が重点的に伝えた情報と求職者が重視した企業情報



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.中小企業について、直近3年間で労働人材の採用活動を行った者を集計している。
3.中小企業においては労働人材の採用時に重点的に伝えた自社の情報があるとして回答した項目、求職者においては求職時に重視した企業情報があるとして回答した項目について表示している。

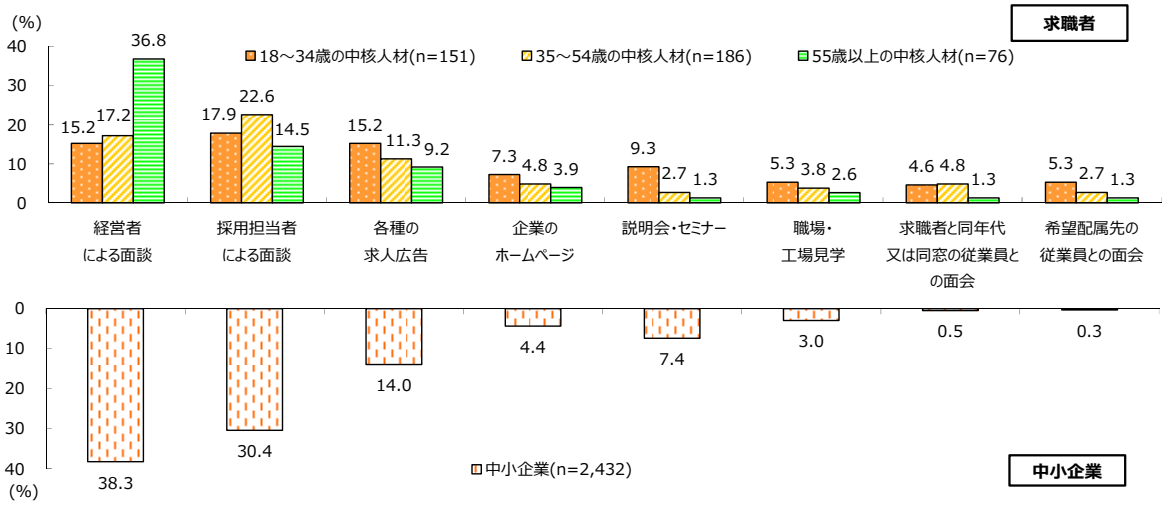
③ 採用に当たって、中小企業が求職者に対し情報を伝えた手段と、求職者が知りたい情報を得るために有効だと考える手段の違い(情報伝達・獲得手段のミスマッチ)

それでは中小企業は、第 2-4-14 図、第 2-4-15 図で重点的に伝えた情報を、どのような手段で求職者に伝えたのだろうか。また、求職者はどのような手段により情報を得ることが有効だと認識しているのだろうか。第 2-4-16 図は、中核人材の採用活動に当たって、中小企業と求職者の情報伝達・獲得手段の違いを示したものである。

同図を見ると、55 歳以上の中核人材では、突出して「経営者による面談」を有効だと認識している傾向があり、また中小企業側も重視する傾向が強い。

また、年齢区分による違いとしては、若年層ほど「各種の求人広告」、「企業のホームページ」、「説明会・セミナー」といった、直接的な選考の前段階の手段を重視する傾向がうかがえる。

第2-4-16図 中小企業が中核人材の採用時に自社の情報を伝えた手段と求職者が重視する企業情報を知るために有効だったと考える手段



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.中小企業について、直近3年間で中核人材の採用活動を行った者を集計している。
2.中小企業においては中核人材の採用時に重点的に伝えた自社の情報があると回答した者を、求職者においては求職時に重視した企業情報があると回答した者を集計している。
3.それぞれ情報を伝える手段、及び情報を得る手段として1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。
4.求職者について、情報を得る手段として回答割合が高い上位8項目を表示している。

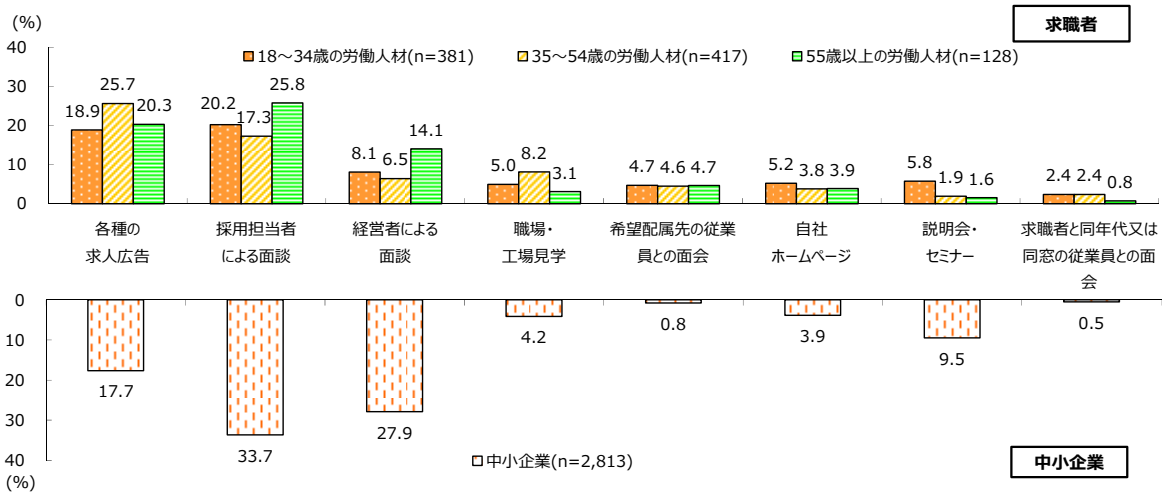
同様に労働人材についても中小企業と求職者の情報伝達・獲得手段の違いを比較したものが第 2-4-17 図である。

「採用担当者による面談」については、中小企業側の回答割合が最も高く、33.7%となっている。求職者側においても、他の項目に比べ重視する割合は高く、特に 55 歳以上の労働人材は有効性を認識している割合が高い。他方で、「経営者による面談」については、中小企業が重視するほどには 18～34 歳、35～54 歳の労働人材は重視し

ていない傾向がうかがえる。これについては、そもそもそのような機会がなかったという可能性も考えられる。

求職者側に着目すると、年齢層にかかわらず総じて有効性を認識する割合が高い情報獲得手段が「各種の求人広告」であり、35～54 歳の労働人材においては最も回答割合が高かった。他方、中小企業においては第 3 位の回答割合となっている。

第2-4-17図 中小企業が労働人材の採用時に自社の情報を伝えた手段と求職者が重視する企業情報を知るために有効だったと考える手段



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.中小企業について、直近3年間で労働人材の採用活動を行った者を集計している。
2.中小企業においては労働人材の採用時に重点的に伝えた自社の情報があると回答した者を、求職者においては求職時に重視した企業情報があると回答した者を集計している。
3.それぞれ情報を伝える手段、及び情報を得る手段として1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。
4.求職者について、情報を得る手段として回答割合が高い上位8項目を表示している。

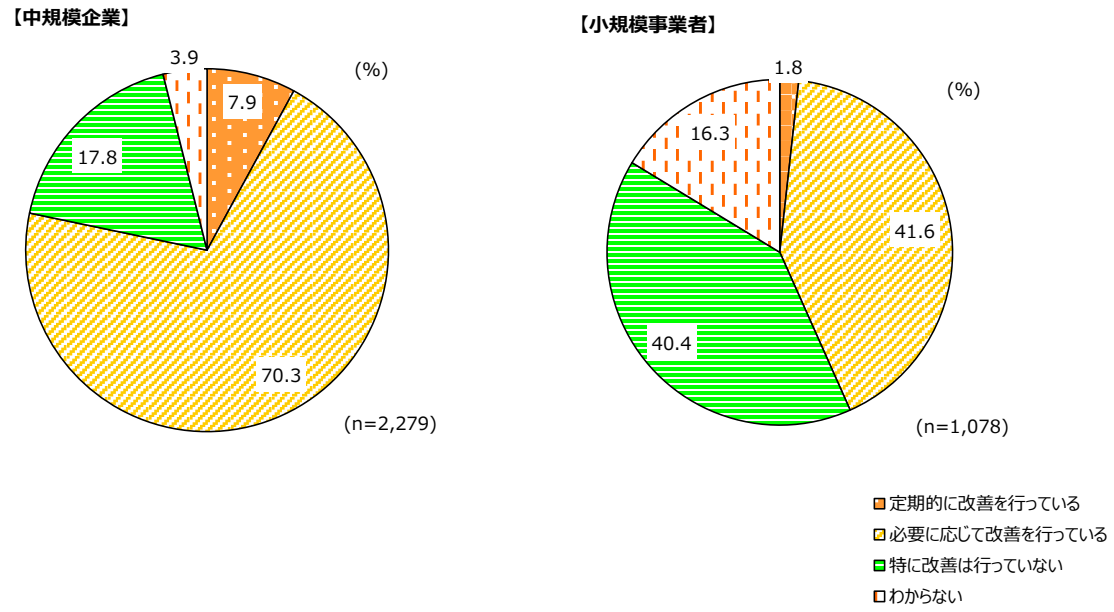
④　採用活動における改善状況

それでは、中小企業は、これら採用手段や情報伝達手段等について、どの程度改善を行っているのだろうか。第 2-4-18 図は、規模別に採用活動における改善状況を確認したものである。規模別で比較すると、小規模事業者においては「特に改善は行っていない」、「わからない」とする回答が半数を超えており、これは小規模事業者では定期的に採用活動を行う割合が中規模企業に比べて低いことが背景にあると考えられる[5]。

ただし、第 1 部第 3 章で、規模の小さい企業では、求人を増加させている中で人手が確保できない状況にあることを指摘した。定期的に採用をしていない場合でも、人材確保の必要性が生じる場合に備え、有効な採用手段、求職者が求める情報、利用する情報伝達手段について、事前に情報収集や検討を行っておくべきであるといえる。

5 付注 2-4-2 参照。

第2-4-18図 規模別に見た、採用活動における改善実施状況



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

⑤ 採用活動における課題

ここまで、中小企業と求職者の別に、それぞれどのような採用手段、企業情報、情報伝達・獲得手段を重視するのかについて確認した。次に、中小企業が採用活動において抱えている課題について確認を行う。

第 2-4-19 図は、中小企業が採用活動における課題として第一に認識している項目を、採用活動の成否別[6]に見たものである。

これを見ると、採用不成功企業では、中核人材の採用活動、労働人材の採用活動共に、「求める能力水準の応募者がいない」、「応募者数の減少」を挙げる割合が高く、合計すると、約 6 割もの採用不成功企業がそもそもの募集の段階で課題を感じていることが分かる。

採用成功企業でも、中核人材、労働人材の採用活動における課題として、「求める能力水準の応募者がいない」、「応募者数の減少」とする回答が多い。他方、「特に課題はない」とする割合も高くなっている。

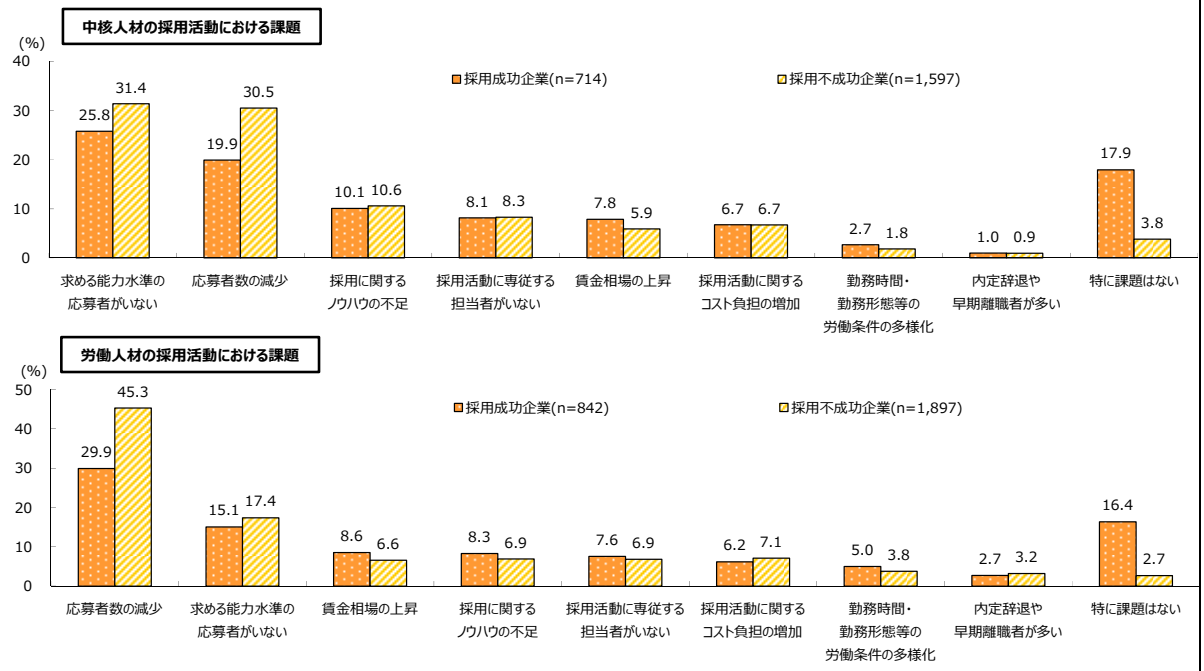
また、採用の成否にかかわらず、中核人材の採用活動における課題を確認すると、「採用に関するノウハウの不足」、「採用活動に専従する担当者がいない」がそれぞれ 1 割程度となっており、中小企業においては、中核人材を採用するに当たっての社内

6 ここでいう「採用成功企業」とは、「直近 3 年間の採用活動で期待どおりの人数・能力の人材を採用できた企業」とし、「採用不成功企業」とは、「直近 3 年間の採用活動で期待どおりの人数・能力の人材を採用できなかった企業」としている。

リソースが限られていることを示唆している。他方、労働人材の採用活動における課題では、「賃金相場の上昇」が挙げられ、企業側と求職者側での賃金のミスマッチが発生していると考えられる。

このように、求人に対して求職が不足している状況において、求職者に応募してもらう段階から他社との人材獲得競争が激化してきていることを踏まえると、中小企業は、求める人材の年齢等の属性を考慮しながら、求職者への応募前の効果的な情報伝達手段やそれによって重点的に伝える情報についても工夫し、採用手段の多様化を含め、採用活動の改善に努めることが必要であるといえる。

第2-4-19図 中小企業から見た、採用活動における課題



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.中核人材、労働人材の採用活動における課題についてそれぞれ1位から3位を回答してもらった中で、1位として回答されたものを集計している。
2.それぞれ、直近3年間で中核人材の採用活動を行った者、労働人材の採用活動を行った者を集計している。

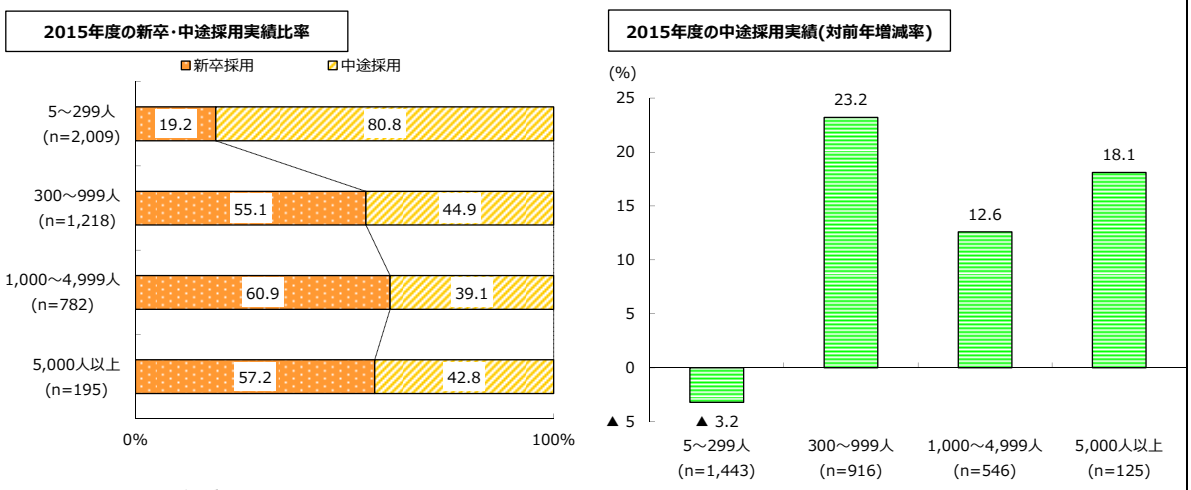
2. 中小企業における人材の定着

一般に、大企業と比較して、限られたリソースで採用を行う中小企業にとって、優秀な人材を採用できても、定着に向けた社内体制の整備が十分でないために、せっかくの人材が定着しないことも深刻な問題である。

また、第 2-4-20 図のとおり、従来中小企業が人材の採用のために重視してきた中途採用については、即戦力となる優秀な人材の確保や、新卒一括採用の見直し等もあり、規模の大きい企業においても強化する傾向にあることから、中小企業にとってはますます採用競争が激化しているといえる。実際に、同図の中途採用実績(対前年増減率)を見ると、299 人以下の従業員規模の企業ではマイナスとなっており、景況が緩やかな回復基調にあることを踏まえると、規模の小さい企業において、業績不振のために採用を抑制したというだけでなく、人材の獲得競争を背景とした採用難による影

響があるものと推察される。

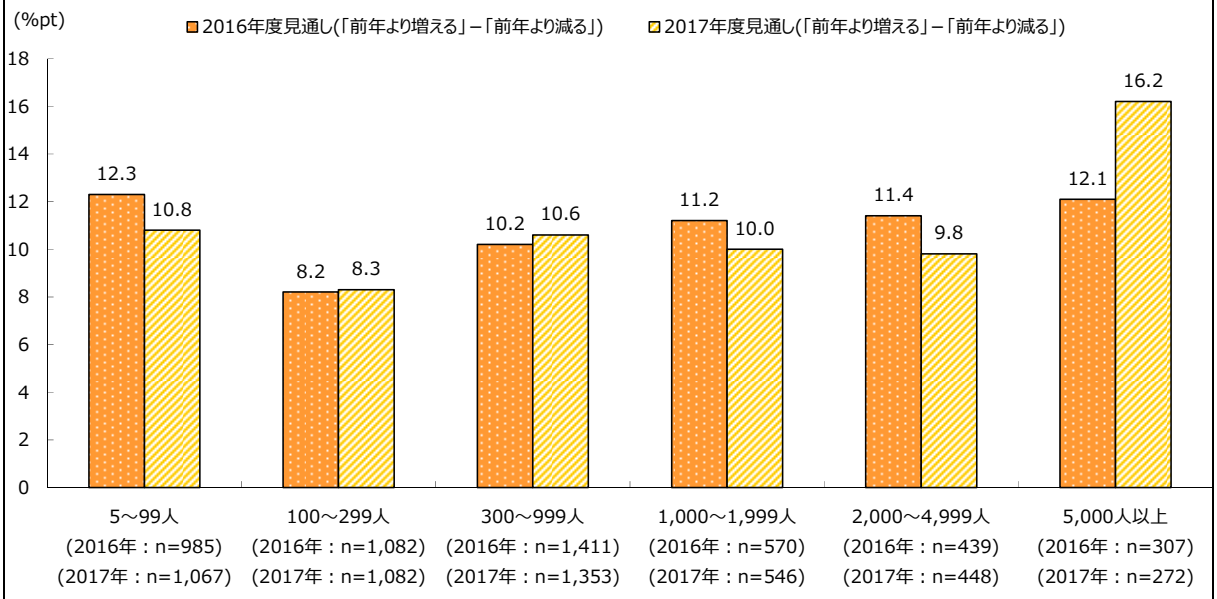
第2-4-20図 従業員規模別に見た、中途採用の実績状況



資料：(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所「中途採用実態調査(2015年度実績)」より中小企業庁作成
(注)1.新卒採用は大学生・大学院生(2016年卒)、中途採用は正規社員を対象とした人数である。
2.集計は、新卒採用・中途採用を実施した企業、実施しなかった企業を含んでいる。
3.従業員規模によって、母集団の構成を反映するように推計して集計を行っている。

また、今後の中途採用の見通しについて、従業員規模別に確認したものが第 2-4-21 図であるが、2016 年度に引き続き、2017 年度においても全ての従業員規模の企業において「前年より増える」が「前年より減る」を上回っている。特に、従業員規模 5,000 人以上の企業においては増加傾向が顕著であり、引き続き中途採用においては中小企業にとって厳しい状況が続くことが予想される。

第2-4-21図 従業員規模別に見た、中途採用見通しの変化



資料：(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所「中途採用実態調査(2015年上半期実績、2016年度見通し)」、
「中途採用実態調査(2016年上半期実績、2017年度見通し)」より中小企業庁作成

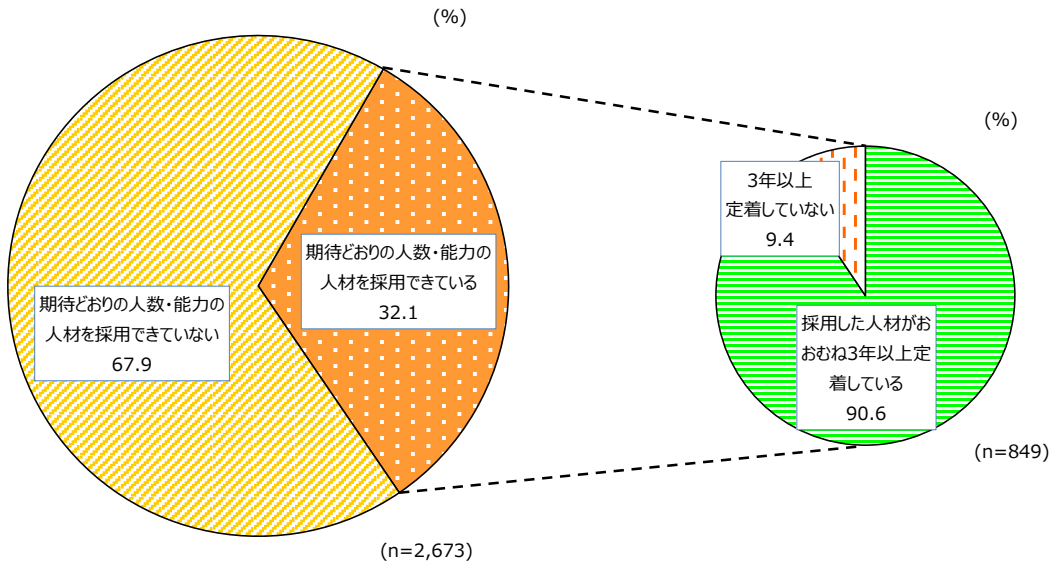
こうした状況を踏まえると、中小企業では期待する人材の採用だけでなく、採用した人材や、既に社内にいる人材の定着を図る取組が非常に重要になる。

本項においては、就業者側が重視する社内制度や、中小企業におけるその導入状況、制度が円滑に機能するための社内環境等について分析を行う。また、人材確保成功企業と、人材確保不成功企業[7]においては、どのような取組の差異が生じているか、それぞれの社内制度や職場環境が就業者にどのような影響を与えるかについても詳細を確認する。

① 採用と定着の成否の相関

ここで、第 2-4-22 図にて中小企業の採用と定着の成否について確認すると、採用に成功した企業の 9 割以上が 3 年以上の定着にも成功しており、中小企業の人材確保を分析する上では、採用と定着の両方に着目する必要があるといえる。

第2-4-22図 採用の成否と採用した人材の定着成否



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)　直近3年間で中核人材、又は労働人材の採用活動を行った者を集計している。

7 ここでいう「人材確保成功企業」とは、「直近 3 年間の採用活動で期待どおりの人数・能力の人材を採用できており、かつその人材がおおむね 3 年以上定着している企業」とし、「人材確保不成功企業」とは、「直近 3 年間の採用活動で期待どおりの人数・能力の人材は採用できたが、その人材が 3 年以上定着しなかった企業」及び「直近 3 年間の採用活動で期待どおりの人数・能力の人材を採用できなかった企業」としている。

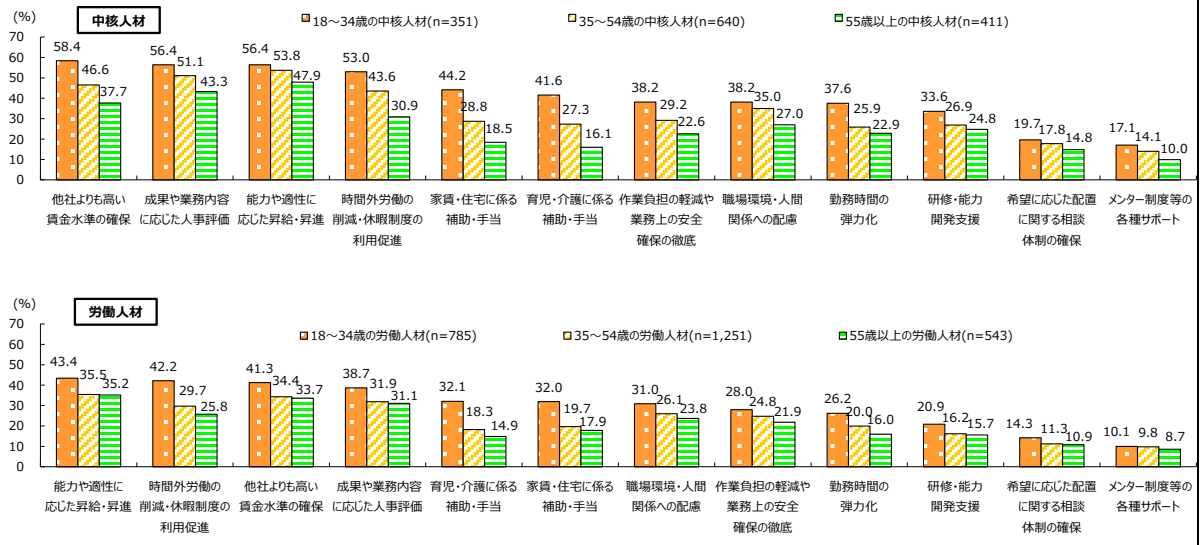
② 人材の定着や育成のための企業の取組

それでは、まず就業者が重視する企業の社内制度や取組について確認する。第2-4-23図は、人材の定着や育成のために就業者自身が重要だと考える企業の取組について、回答を得たものである。

まず、中核人材について年齢区分別に重視する項目を確認すると、「他社よりも高い賃金水準の確保」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「家賃・住宅に係る補助・手当」、「育児・介護に係る補助・手当」については、特に若年層になるほど重視する傾向がある。他方で、「成果や業務内容に応じた人事評価」、「能力や適性に応じた昇給・昇進」といった評価に関わる項目については比較的年齢層による差が小さく、どの年齢区分においても重視する割合が高い。特に後者については55歳以上の中核人材においては47.9%と、同年齢区分の中で最も重視する項目となっている。

次に、労働人材について同様に重視する取組を年齢区分別に確認すると、おおよその傾向は中核人材と変わりはないものの、18～34歳の労働人材は、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」を他の年齢区分よりも重視しており、更に若干ではあるものの、「他社よりも高い賃金水準の確保」、「成果や業務内容に応じた人事評価」に比べ優先度が高い傾向にある[8]。

第2-4-23図 年齢別に見た、人材の定着や育成のために就業者が重要だと考える企業の取組



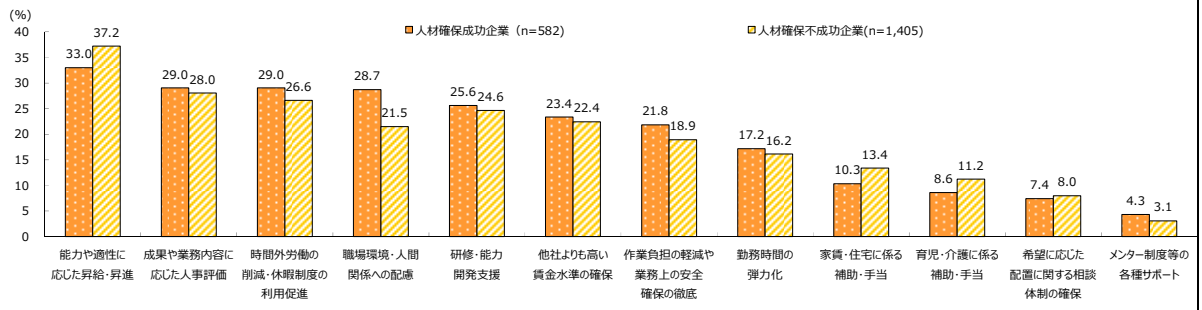
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

それでは、中小企業は、どのような取組が人材の定着や育成のために有効だと認識しているのだろうか。第2-4-24図は、人材の定着や育成に向けて自社で行っている取組の中で、有効だと認識している項目を人材確保の成否別に見たものである。同図

8 18～34歳の労働人材については、特に女性の割合が高く、家庭等と両立しながら仕事に従事していることが推察されるため、このような項目を重視する割合が高く生じるものと推察される(付注2-4-3参照)。

を見ると、「能力や適性に応じた昇給・昇進」は、人材確保成功企業、人材確保不成功企業共に最も回答割合の高い項目であることが分かる。他方、「職場環境・人間関係への配慮」については、成否別の有効性の認識の差が大きい。

第2-4-24図 人材確保の成否別に見た、人材の定着や育成のために中小企業が有効だと考える取組



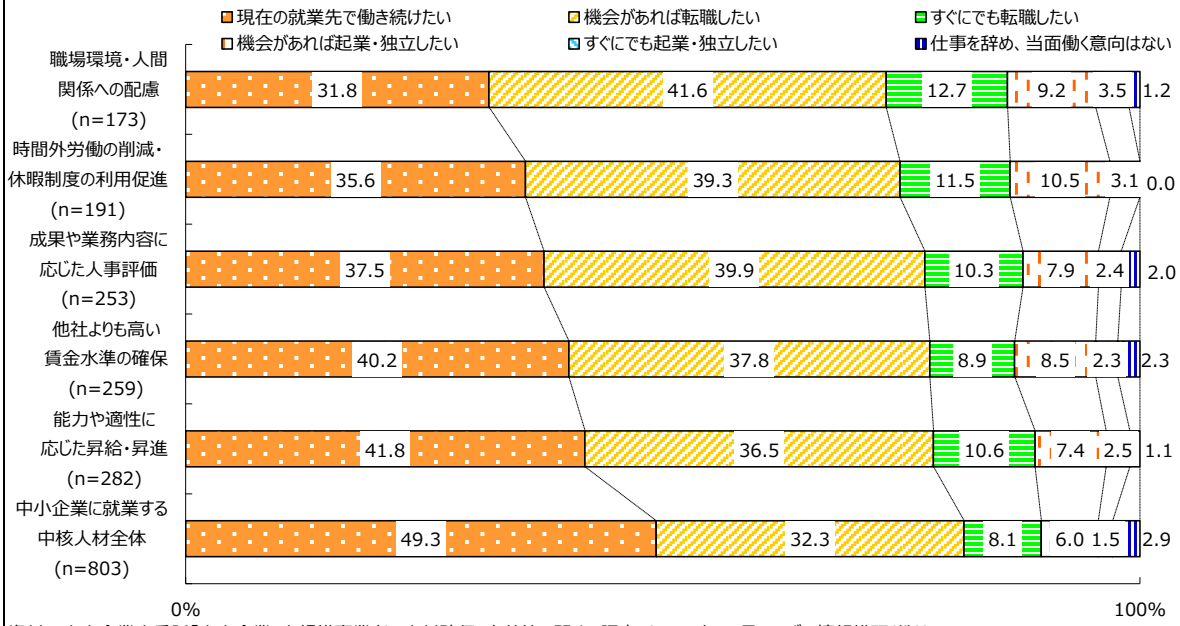
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③　中小企業に就業する人材の今後の離職転職意向

ここで、改めて就業者に着目する。第 2-4-25 図は、就業者が重視する取組が、就業先で実施されていない場合に、今後の就業の意向にどのように影響するかについて、中小企業に就業する中核人材が重視する項目上位五つを抽出して確認したものである。

同図を見ると、本調査における中小企業に就業する中核人材全体の今後の就業意向に比べ、「職場環境・人間関係への配慮」が実現されていない場合、「すぐにでも転職したい」、「すぐにでも起業・独立したい」とする意向が強い。「機会があれば転職したい」、「機会があれば起業・独立したい」と合わせると、7 割近くが現在の就業先からの離職意向があることが分かる。同様に、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」についても実現されていない場合、離職意向に与える影響が相対的に大きいことがうかがえる。

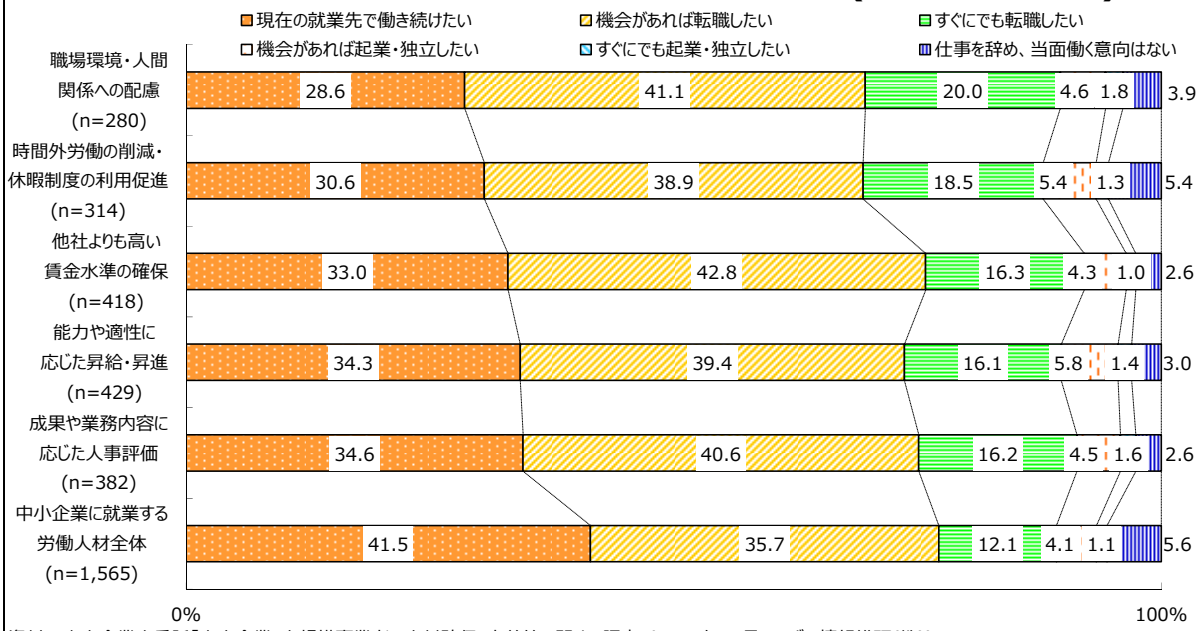
第2-4-25図 未実現項目別に見た、今後の就業の意向(中小・中核人材)



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.「未実現項目」とは、「就業者自身は重要だと考えているが、就業先企業で取り組まれていない項目」として集計している。
2.「未実現項目」は複数回答のため、各項目の回答数の合計は全体の回答数を上回る場合がある。
3.「仕事を辞め、当面働く意向はない」には、傷病により就業が困難な場合や公務員への就業希望等、今後3年程度企業への就業の意向がない場合も含める。

中小企業に就業する労働人材についても、重視する項目上位五つについて同様に確認したものが第 2-4-26 図である。同図を見ると、特に「職場環境・人間関係への配慮」が就業先で実現されていない場合、7 割以上が離職意向を示しており、うち、「すぐにでも転職したい」、「すぐにでも企業・独立したい」とする即時の離職意向は 2 割を超えている。

第2-4-26図 未実現項目別に見た、今後の就業の意向(中小・労働人材)



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.「未実現項目」とは、「就業者自身は重要だと考えているが、就業先企業で取り組まれていない項目」として集計している。
2.「未実現項目」は複数回答のため、各項目の回答数の合計は全体の回答数を上回る場合がある。
3.「仕事を辞め、当面働く意向はない」には、傷病により就業が困難な場合や公務員への就業希望等、今後3年程度企業への就業の意向がない場合も含める。

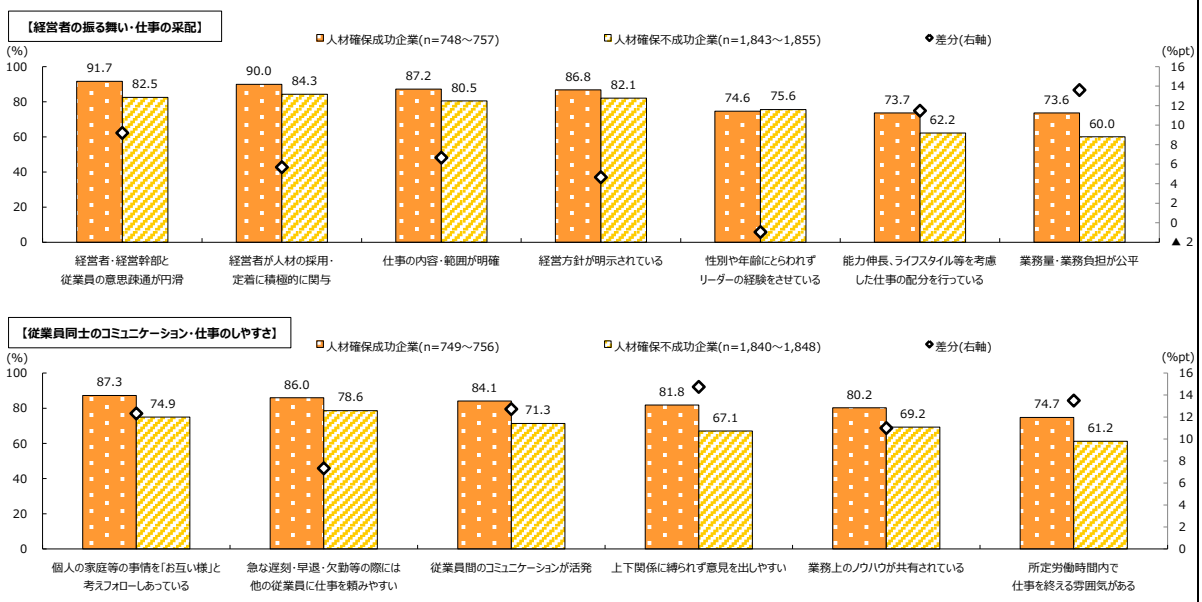
④　中小企業の人材確保の成否と経営者の振る舞い・職場環境

人材確保に関して、経営者の振る舞いや職場環境について、人材確保の成否別に見たものが第 2-4-27 図である。

まず、経営者の振る舞いや仕事の采配について確認すると、特に「業務量・業務負担が公平」、「能力伸長・ライフスタイル等を考慮した仕事の配分を行っている」といった、仕事の采配に関わる項目について差が大きい。

次に、従業員同士のコミュニケーションや、仕事のしやすさの項目については、総じて人材確保の成否により明確な差が生じており、特に「上下関係に縛られず意見を出しやすい」、「所定労働時間内で仕事を終える雰囲気がある」といった、風通しの良さや、長時間労働の抑制に関わる項目について差が生じている。

第2-4-27図 人材確保の成否別に見た、経営者の振る舞いや職場環境



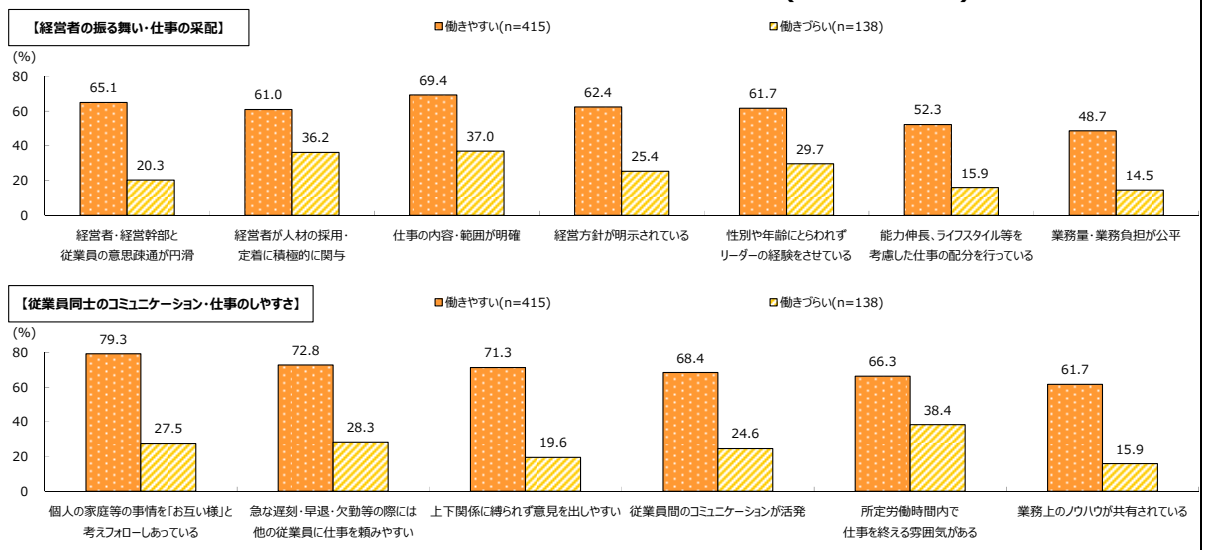
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」を合計して集計している。

⑤ 就業者から見た働きやすさと経営者の振る舞い・職場環境

第 2-4-28 図は、実際に中小企業に就業している中核人材について、現在の職場が働きやすい・働きづらいと回答した者別に、就業先の経営者の振る舞いや、職場環境に関する取組項目の該当状況を示したものである。

現在の職場を働きやすいと感じている就業者と、働きづらいと感じている就業者の差が特に大きいのは、「個人の家庭等の事情を「お互い様」と考えフォローしあっている」、「上下関係に縛られず意見を出しやすい」、「業務上のノウハウが共有されている」、「経営者・経営幹部と従業員の意思疎通が円滑」といった、職場でのコミュニケーションや業務の円滑化に関わる項目であることが分かる。

第2-4-28図 就業者の働きやすさ別に見た、経営者の振る舞いや職場環境(中小・中核人材)

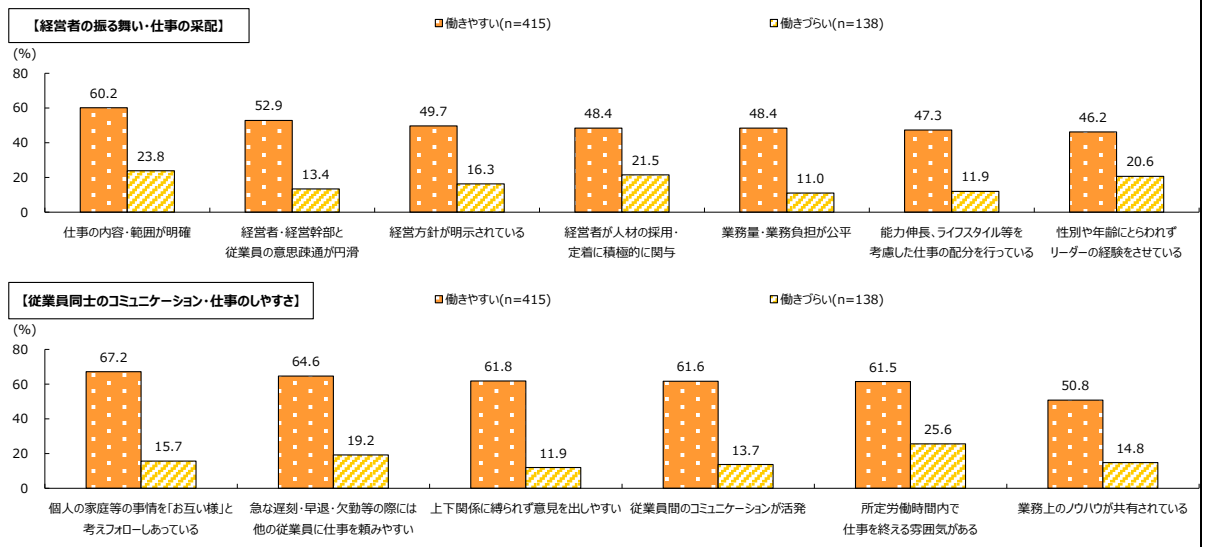


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」を合計して集計している。
2.「働きやすい」とは「大いに働きやすい」、「働きやすい」を合計して集計しており、「働きづらい」とは「やや働きづらい」、「働きづらい」を合計して集計している。

第 2-4-29 図は、同様に中小企業に就業している労働人材について、働きやすさの別に就業先の経営者の振る舞いや職場環境を確認したものである。第 2-4-28 図で見た中核人材の傾向と同じく、「個人の家庭等の事情を「お互い様」と考えフォローしあっている」、「上下関係に縛られず意見を出しやすい」、「従業員間のコミュニケーションが活発」といった職場のコミュニケーションや風通しの良さに関わる項目について、「働きやすい」と回答した者と「働きづらい」と回答した者の差がとりわけ大きいことが分かる。

また、「所定労働時間内で仕事を終える雰囲気がある」については中核人材に比べてより両者の差が顕著であり、労働人材においては、長時間労働の是正についても、更に職場の満足度に与える影響が大きいことが示唆される。

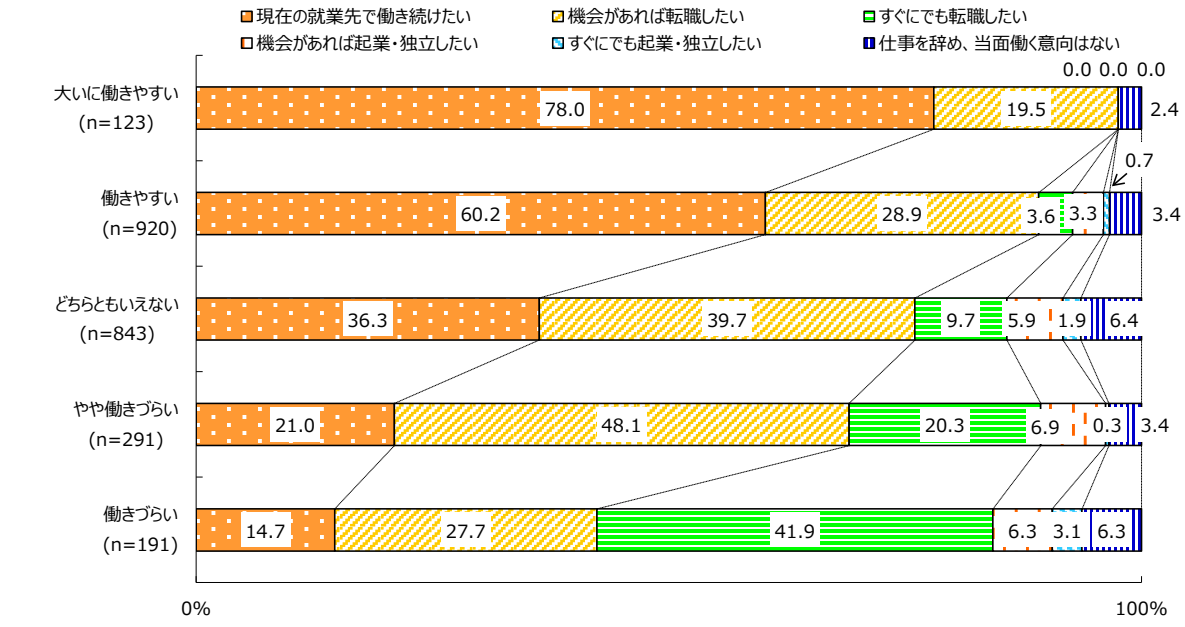
第2-4-29図 就業者の働きやすさ別に見た、経営者の振る舞いや職場環境(中小・労働人材)



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」を合計して集計している。
2.「働きやすい」とは「大いに働きやすい」、「働きやすい」を合計して集計しており、「働きづらい」とは「やや働きづらい」、「働きづらい」を合計して集計している。

職場における働きやすさは、今後の離職転職意向に直結している。第 2-4-30 図は、中小企業に就業している者について、働きやすさ別に今後の就業の意向を確認したものだが、職場の満足度が下がるほど明確に「すぐにでも転職したい」の割合が高まっている。

第2-4-30図 働きやすさ別に見た、中小企業就業者の今後の就業の意向



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)　「仕事を辞め、当面は働く意向はない」には、傷病により就業が困難な場合や公務員への就業希望等、今後3年程度企業への就業の意向がない場合も含める。

3. まとめ

ここまで見てきたように、中小企業における人材の採用・定着に向けては、例えば昇給・昇進等の人事評価制度といった社内制度の整備だけでなく、時間外労働の削減や職場環境への配慮等、働きやすい環境の整備に向けた取組を併せて行うことで、より効果を発揮すると考えられる。また、就業者から見ても、中核人材、労働人材の別にかかわらず、職場の環境整備に向けた仕事の采配の最適化や、経営陣含めた社内でのコミュニケーションの円滑化が、就業の満足度に大きな影響を与えることが推察される。

中小企業における人材の定着のためには、社内制度の整備とともに、雰囲気のいい職場環境づくりに努めることで、従業員の就業の満足度を高め、離職の可能性を減らしていくことが必要であるといえる。

事例 2-4-1：株式会社喜久屋
「生産体制の工夫や公平な評価制度の運用、働きやすい職場環境づくりにより、採用・定着に成功する企業」

東京都足立区に本社を置く株式会社喜久屋（従業員 191 名、資本金 1,000 万円）は、1956 年にクリーニング会社として出発し、現在は店頭クリーニングのほかにもマンションの管理会社等と連携したクリーニング取次システムの運用、宅配クリーニング、衣類・布団等の無料保管サービス等、国内外で幅広く事業を展開している。

同社の主戦力であるパートタイム従業員 158 名の大半は女性であり、20 代から 70 代まで幅広い年齢層の者が、店舗のオペレーション、洗濯やアイロンといった工場での作業、本社事務、ドライバー等様々な業務で活躍している。

パートタイム従業員の平均勤続年数は 10 年と長く、勤続 20 年以上が 11 名、勤続 30 年超も 2 名いる。このような高い定着率の背景には、業務の平準化を図る生産体制の工夫、育児や介護といった個々の事情を抱えるパートタイム従業員の働きやすさを実現する企業風土、従業員の能力向上と継続勤務のモチベーションとなる職能等級制度[9]がある。

まず、生産体制の工夫として、同社では一人の従業員が複数の業務や機械の操作を担当できるよう「多工程・多台持ち」の仕組みを導入している。このため、急に休まなければならない者が出た場合でも、従業員同士で互いの業務を補い合い、円滑に業務を進めることが可能となっている。また、クリーニング業は曜日や季節によって業務量に大きな差があるが、同社では繁忙期に従業員に長時間労働をしてもらい、閑散期に労働時間を短くするというような運用は行わない。クリーニングの仕上がり日を一律に「受付 3 日後」等と指定するのではなく、顧客自身に選んでもらうことで期日の集中を回避し、業務量を平準化している。さらに平準化した一連の業務を計画生産に落とし込むことで、業務を前倒しでこなすことも可能となり、例えば地元の学校行事により従業員の休暇取得希望が集中する場合でも、円滑な業務運営が実現できる体制が整っている。

従業員同士で「お互い様」と言い合える雰囲気が醸成されていることも働きやすさを後押ししている。同社は子連れ出勤を認めており、社内休憩室には幼稚園・学校帰りの子供たちが遊べる場所を用意している。こうして、日頃から従業員同士が互いの子供の顔まで知っているため、子供の体調不良により急に早退する場合も周りの者は気持ちよく送り出してくれるという。

さらに、同社にはパートタイム従業員が対象の職能等級制度があり、能力に応じた等級に基づき賃金を支給するほか、役職手当の支給、店長への登用や、研修受講者を受け入れる模範店舗での全従業員のお手本としての勤務、正社員転換等の制度も設け

9 必要とされる職務遂行能力（職能）を定義した「職能要件書」等を用いて、社員の能力を基準に等級を決定する制度。

ている。これらの制度を通じて、パートタイム従業員の能力向上と継続勤務へのモチベーションアップを図り、現在は役員に昇格した元パートタイム従業員もいるという。

　このような従業員が安心して長く働き続けやすい職場環境の情報は、インターネットや各種メディアに取り上げられ、同社も積極的に求人情報等で発信している。その結果、最近では募集人数に対し 15 倍以上もの応募があるなど、採用の状況も良好である。今後も従業員が安心して働ける環境づくりを進めていくことで、「喜久屋で働きたい」という人材を確保し、従業員とお客様双方の暮らしに価値を提供し続けられる企業となることを、同社は目指している。



同社代表取締役の中畠信一氏



社内キッズスペースの様子

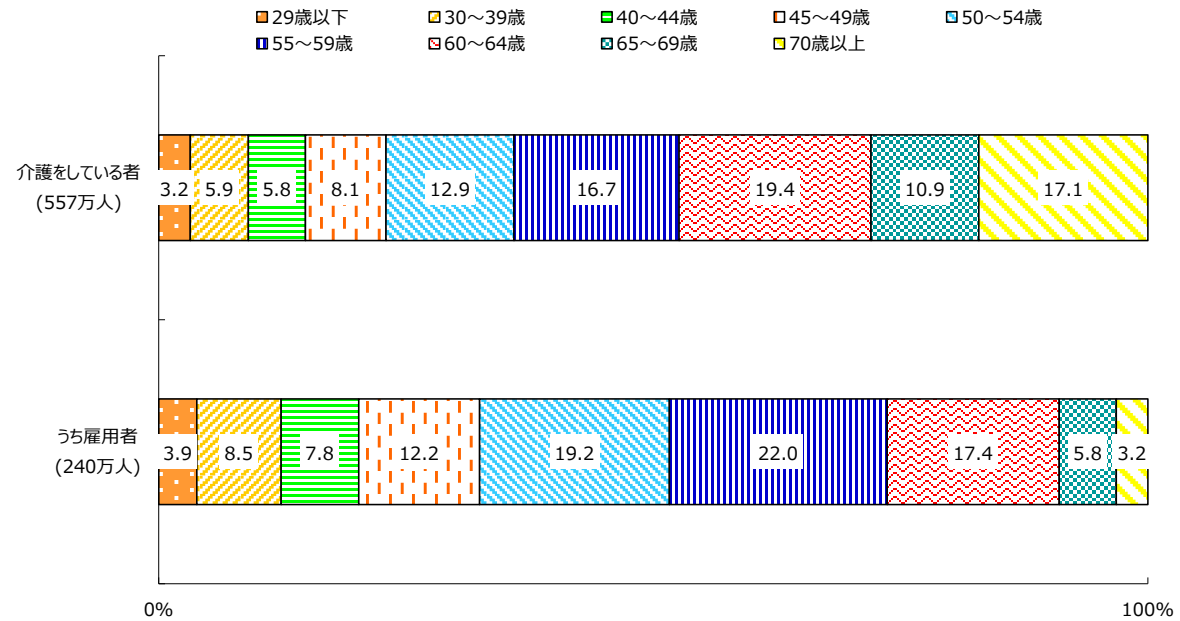
【コラム 2-4-2　仕事と介護の両立】

人材の定着を考える際、今後重要性を増すことが予想されるのが、従業員の仕事と介護の両立支援である。現在、介護をしながら働く者は約 291 万人[10]おり、うち、自営業者を除く雇用者は約 240 万人となり、高齢化の進展から今後ますます増加することが見込まれる。

介護を行う者を年齢階級別に見ると、55 歳以上の割合が 6 割超、雇用者に限っても約半数を占める（コラム 2-4-2①図）。コラム 2-4-2②図が示すとおり、規模が小さくなるほど 55 歳以上の従業員の割合が高くなっていることを踏まえると、中小企業において、仕事と介護の両立はより重要度と緊急度の高い事項ともいえる。

中小企業の経営において、重要な戦力となっている 55 歳以上の年齢層の人材を中心とする介護離職を防ぐ観点から、本項では仕事と介護の両立について、我が国全体の状況や、中小企業における両立支援の取組について実態分析を行う。

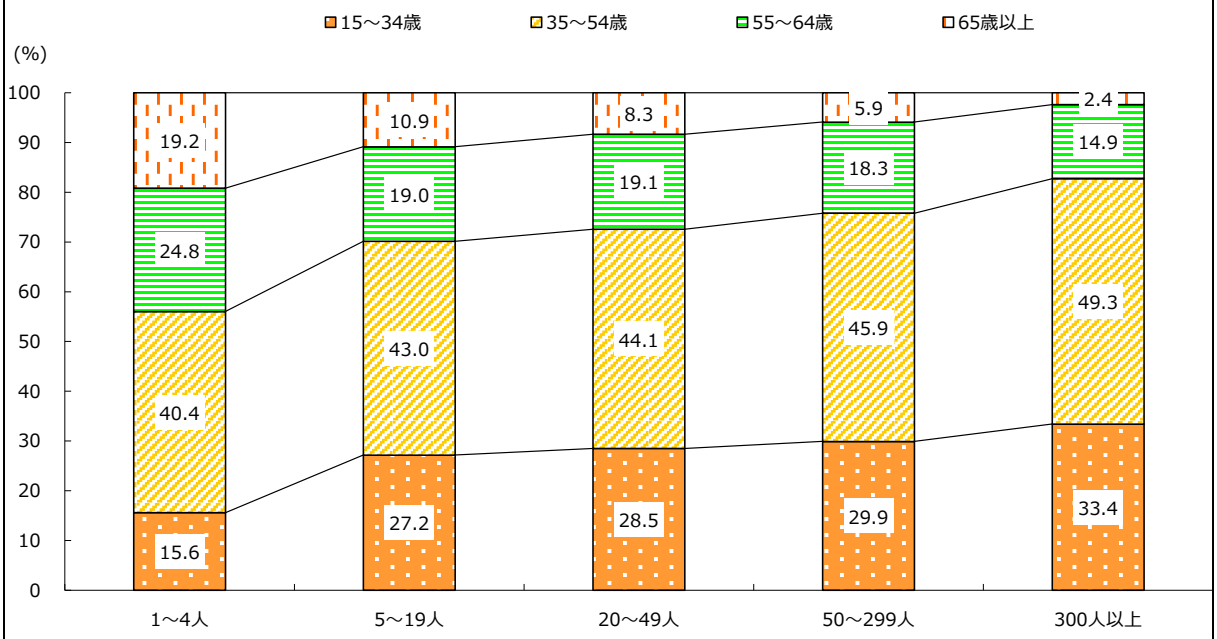
コラム2-4-2①図 介護を行う者の年齢構成



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

10 総務省「平成 24 年就業構造基本調査」による、自営業者等も全て含めた人数。

コラム2-4-2②図 従業者規模別に見た、雇用者の年齢構成割合

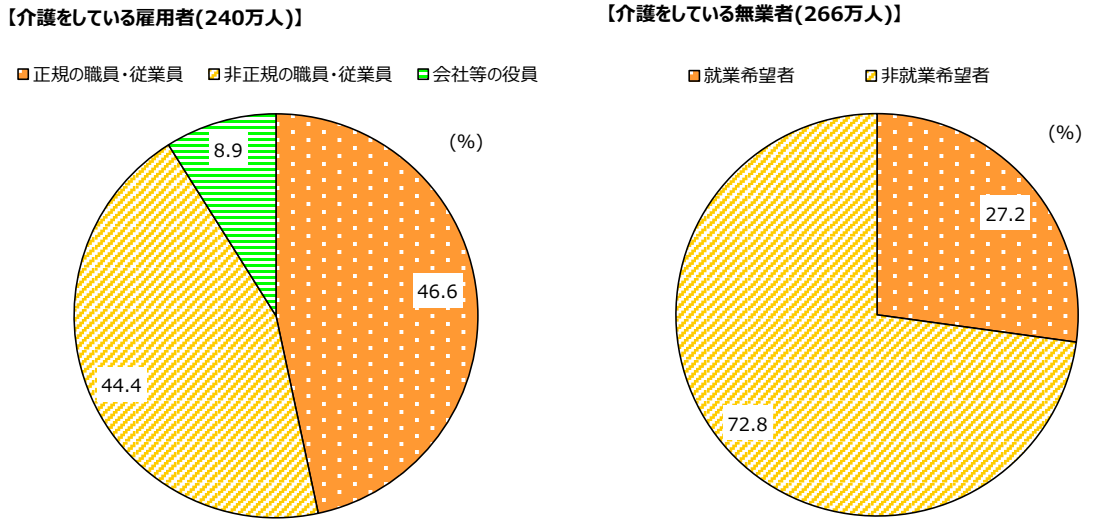


資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
(注)1.「雇用者」について集計している。
　　2.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いて集計している。

●我が国の仕事と介護の両立の現状

コラム 2-4-2③図は、介護を行う者のうち、自営業者を除く雇用者についてその雇用形態を確認したものと、無業者について就業希望を確認したものである。介護をしながら正規の職員・従業員として働く者は半数近くおり、また、無業者の中でも 3 割近くが就業希望を持っていることが分かる。

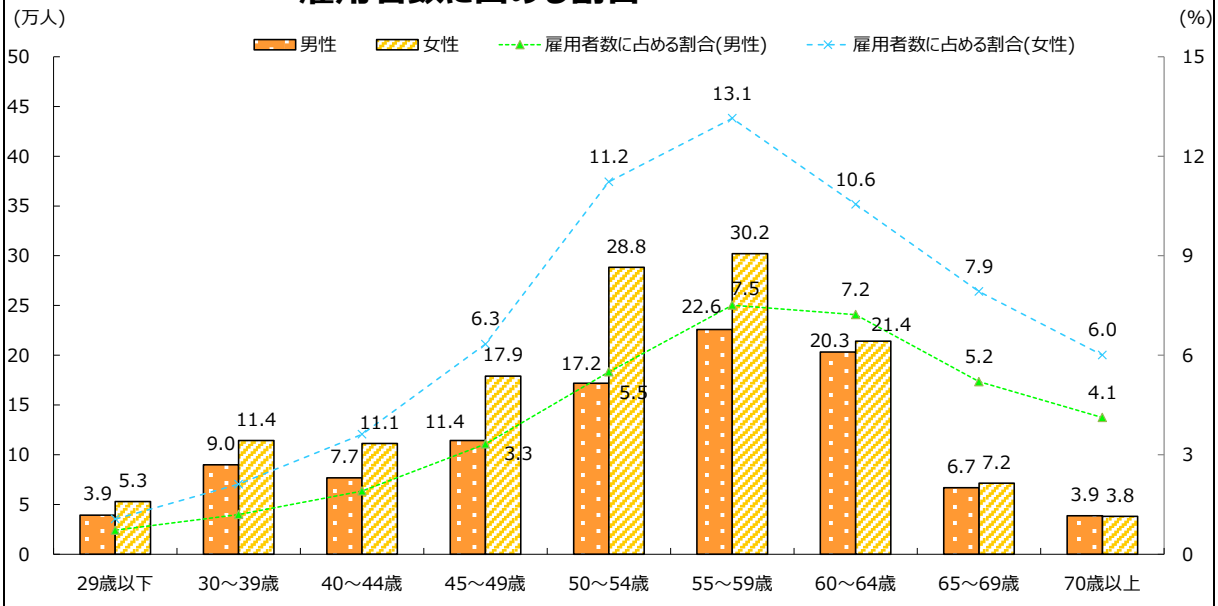
コラム2-4-2③図 介護をしている者の就業状態



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

介護をしながら働く雇用者 240 万人について、男女別・年齢階級別に雇用者数と、雇用者数に占める割合を確認したものがコラム 2-4-2④図である。女性については 50～64 歳までの各年齢階級で、1 割以上もの雇用者が介護をしながら働いていることが分かる。また、男性については 55～64 歳の各年齢階級において、他の年齢階級に比べその割合が高くなっている。

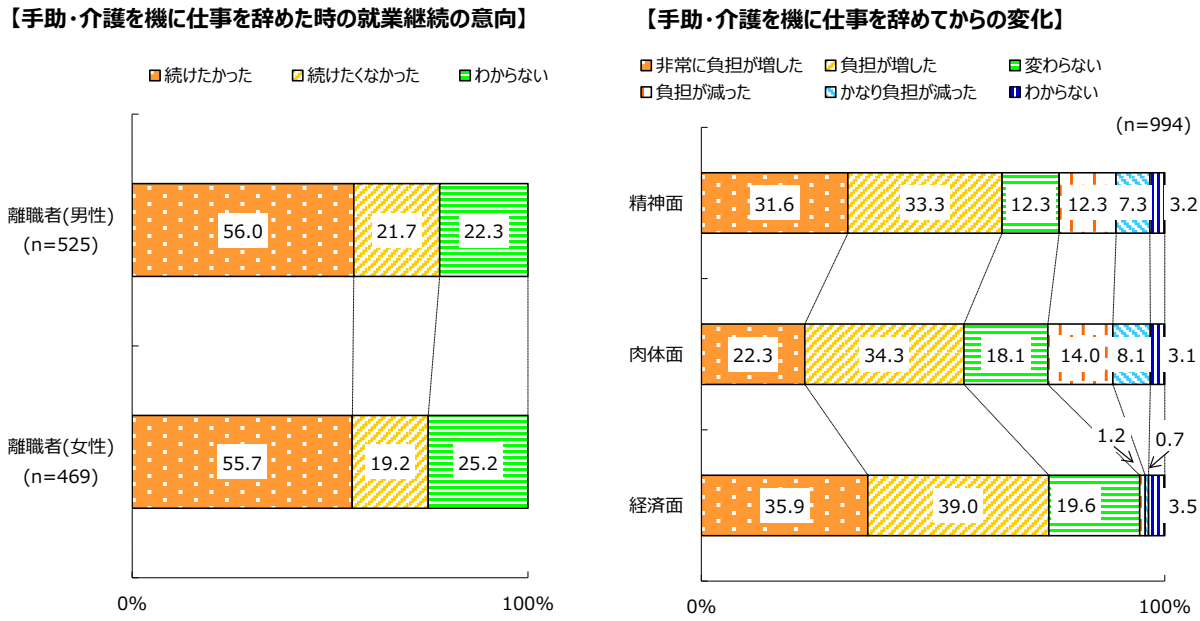
コラム2-4-2④図 男女･年齢階級別に見た、介護をしている雇用者数と雇用者数に占める割合



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

コラム 2-4-2⑤図は、40～59 歳の介護を機とした離職者で、離職前の雇用形態が正社員だった者について、離職時の就業意向や離職前後の変化を確認したものである。就業の意向については、男女共に半数以上が継続就業を希望しており、また、離職後の変化については、特に経済面について「非常に負担が増した」、「負担が増した」とする回答が 7 割を超えている。

コラム2-4-2⑤図 介護事由による離職時の就業意向と離職後の変化

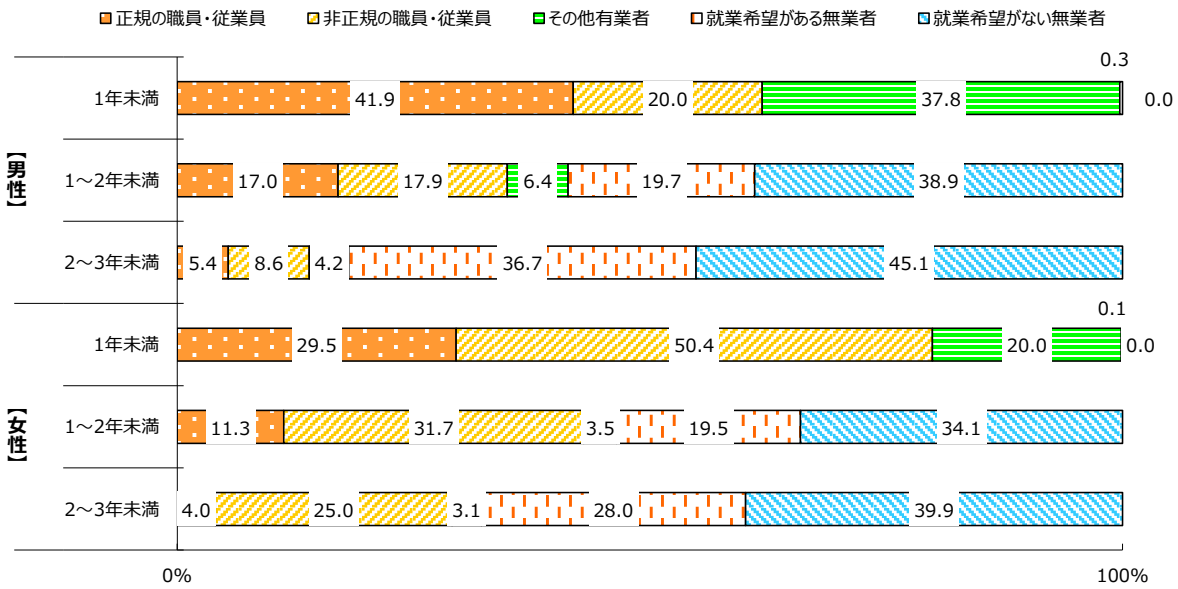


資料：厚生労働省委託「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」(2013年1月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注) ここでいう「手助・介護」とは、排泄や入浴等の「身体介助」、施設や遠距離での「介護」に加え、定期的な声かけ(見守り)、食事の支度や掃除、洗濯等の家事、買い物やゴミ出し、通院の送迎や外出の手助け、入退院の手続や金銭の管理等の「手助け」も含むものとしている。

コラム 2-4-2⑥図は、前職を介護・看護のために離職した正社員の労働移動について確認したものである。男女共に、離職による無業期間が長期化するほど、就業希望のある無業者となる割合が高く、女性については、復職する場合、非正規の職員・従業員となる割合が、男性に比べ相対的に高い。

介護離職により経済面において負担が増える傾向があること、多くの介護離職者が継続就業の希望があることから、仕事と介護の両立を可能にする取組が中小企業にも求められるだろう。

コラム2-4-2⑥図 離職期間別に見た、前職を介護・看護のために離職した正社員の雇用形態別労働移動

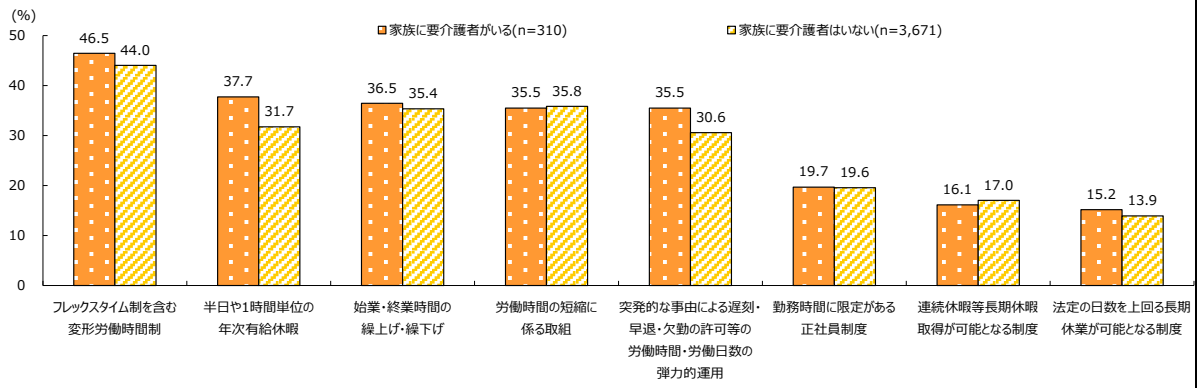


資料：総務省「平成24年度就業構造基本調査」再編加工
(注)　「その他有業者」とは、現職が雇用者でない有業者を集計している。

●就業者から見た仕事と介護の両立支援のために必要な企業の取組

それでは、就業者は仕事と介護の両立支援のために、どのような取組を企業に期待するのか。コラム 2-4-2⑦図は、勤務時間や勤務日数に関する企業の取組について、家族に要介護者がいる者といない者の別に必要だと考える企業の取組を集計したものである。家族に要介護者がいる者では、「半日や１時間単位の年次有給休暇」や「突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用」について、相対的に重視する傾向があった。これは、介護・看護に当たっては、予期せぬ突発的な事象が発生することも想定されるため、このようなフレキシブルな対応を企業に求めていることが考えられる。

コラム2-4-2⑦図 就業者から見た、介護をしながら仕事を継続する上で必要だと考える企業の取組

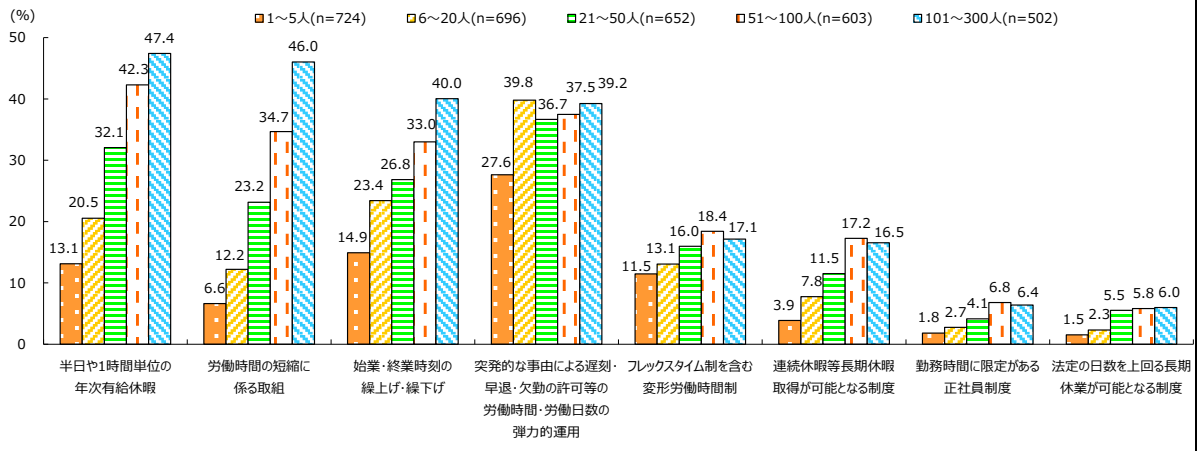


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「勤務時間・勤務日数に係る企業の支援」の項目のみ表示している。

●仕事と介護の両立のための中小企業の取組

それでは、仕事と介護の両立に向けて、中小企業ではどのような制度の整備や取組が実施されているのだろうか。コラム 2-4-2⑧図は、従業員規模別に勤務時間や勤務日数に関する制度や取組の状況を確認したものである。同図を確認すると、制度面での対応については、規模が大きくなるほど整備が進んでいることが分かる。他方で、「突発的な事由による遅刻・早退・欠勤の許可等の労働時間・労働日数の弾力的運用」については規模間の差は縮小しており、6～20 人規模の企業について最も取り組まれている割合が高かった。なお、従業員規模にかかわらず、就業者が重視している「フレックスタイム制を含む変形労働時間制」については、取り組まれている割合は 2 割以下となっている。

コラム2-4-2⑧図 従業員規模別に見た、仕事と介護の両立支援のための制度や取組の整備・実施割合

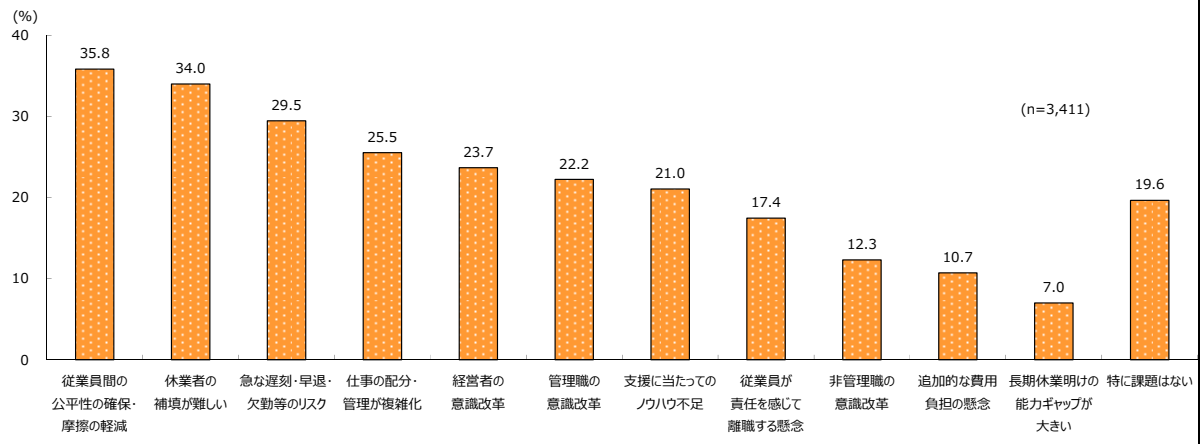


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「勤務時間・勤務日数に係る制度や取組」の項目のみ表示している。

コラム 2-4-2⑨図は中小企業が認識している従業員の仕事と介護の両立支援に係る課題を抽出したものである。同図を見ると、「従業員間の公平性の確保・摩擦の軽減」が最も高く、35.8%となっている。そのほか、「休業者の補填が難しい」、「急な遅刻・早退・欠勤等のリスク」、「仕事の配分・管理が複雑化」のような、介護を事由とした休暇・休業に伴う業務の補填や調整についても課題として認識する傾向が強い。また、「支援に当たってノウハウが不足」と回答する中小企業も 2 割超存在している。

中小企業においても、実際に介護を行いながら働く従業員の有無にかかわらず、将来を見越して仕事と介護の両立支援の取組を検討することが求められるが、突発的な事由による労働時間の変動や、他の従業員との公平性の担保等の課題へ対応するためには、両立支援のための人事制度等の設計だけでなく、運用面での事前の準備や、平時から全ての従業員へワーク・ライフ・バランスへの理解を浸透させること、不足しているノウハウを補完するような取組等の、側面的な支援の取組も必要であると考えられる。

コラム2-4-2⑨図 中小企業が考える従業員の仕事と介護の両立支援に当たっての課題



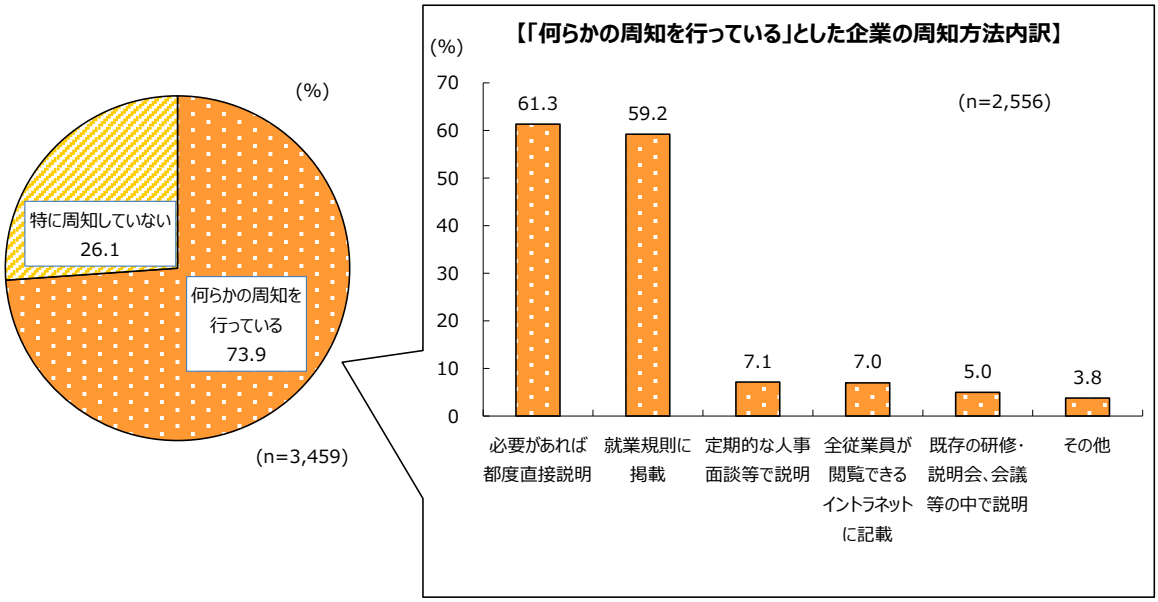
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

中小企業から見た、仕事と介護の両立における課題の中では、「従業員が責任を感じて離職する懸念」という回答が一定数存在した。コラム 2-4-2⑩図及びコラム 2-4-2⑪図は、それぞれ中小企業における両立支援制度の社内での周知方法や相談窓口の設置状況について確認したものである。

周知方法については「特に周知していない」とする回答が 26.1%、相談窓口については「特に相談窓口を設けていない」とする回答が 35.5%となっている。

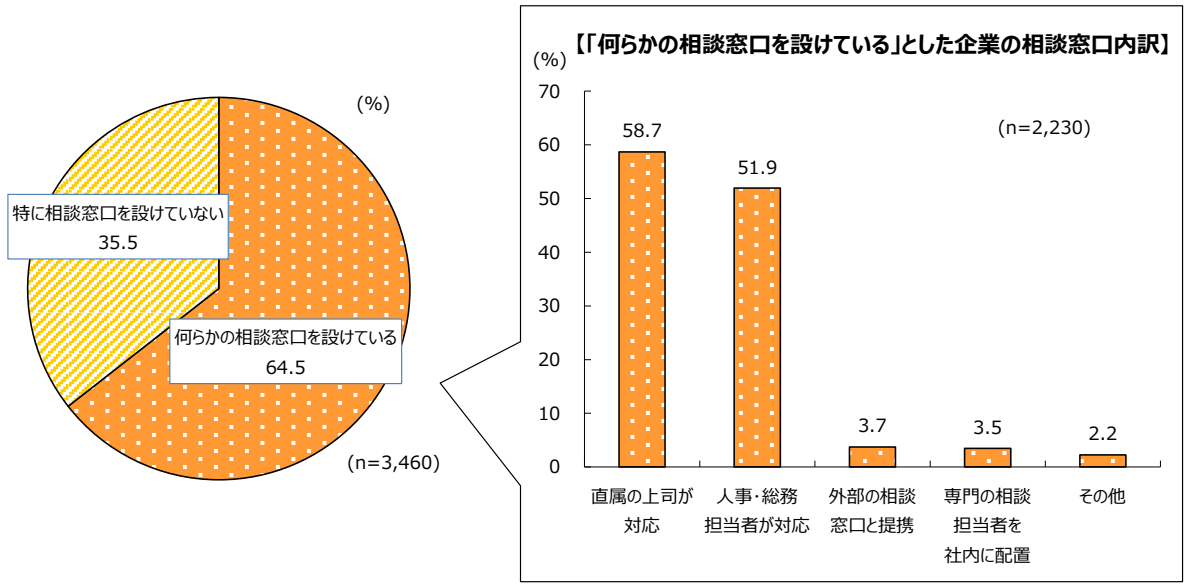
従業員が、企業の支援制度の周知不足や相談体制の未整備から、社内で支援制度があることを知らずに自発的に離職を選択することがないよう、中小企業は、平時から相談できる体制を整え、従業員の介護に係る実態把握を進め、支援制度の設計やその周知を図ることが必要だといえる。

コラム2-4-2⑩図 中小企業における仕事と介護の両立支援制度の周知方法



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)　周知方法の内訳につき、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム2-4-2⑪図 中小企業における仕事と介護の両立に関する相談窓口の設置状況



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)　相談窓口の内訳につき、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例 2-4-2：株式会社長岡塗装店

「従業員の個々のニーズに応じて柔軟な働き方を実現し人材の定着につなげる企業」

島根県松江市の株式会社長岡塗装店（従業員 27 名、資本金 2,550 万円）は、1938 年に創業した塗装会社である。

人材の流動性が高い建設業界において、かつては同社でも業界内での転職を繰り返す職人や、塗装職人としてのスキルや資格を身につける前に辞めてしまう若手社員が多く、後進の育成もままならない状況だった。

常務である古志野純子氏は役員就任直後の 1997 年、状況を見兼ねた現場の社員から「このままでは会社が潰れてしまう」と言われたことを受け、従業員に長く活躍してもらうための働きやすい職場づくりに取り組み始めた。

はじめに、子育てと仕事の両立に悩む男性社員を目の前にして、30 分単位で取得可能な看護休暇制度を整備することとした。その際、制度があることが重要なのではなく、従業員がお互いに気持ちよく利用できることこそが重要だと考えた。このため、制度を作る過程では、制度を利用しない者から優先して意見を聞いたり、全員に丁寧な説明を心掛けたり、従業員の意見を受けて育児支援制度と介護支援制度を同時に作ったりと、従業員間の公平性の確保・摩擦の軽減を意識した。

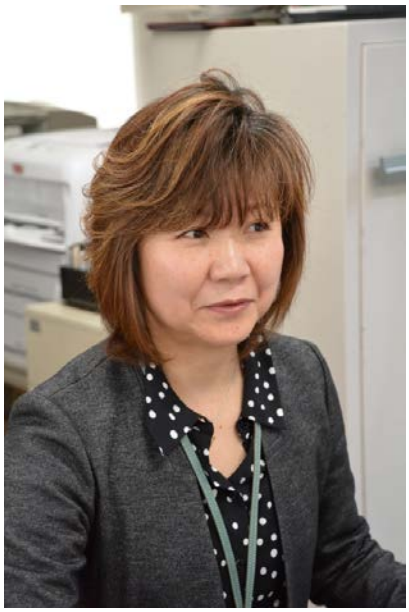
事情の異なる従業員一人一人と真摯に向き合った結果、現在では育児・介護のための始業・終業時間の繰上げ・繰下げ、保育料や介護サービス利用費用の 1/3 補助等、多種多様な制度を導入している。制度導入のほかにも、社外の専門家を講師に働き方に関する勉強会を開催したり、日頃から従業員同士の個々の事情を共有したりすることで、従業員の間にもワーク・ライフ・バランスに対する理解が浸透し、お互いの事情を気遣える雰囲気が形成されたという。この結果、当初古志野常務が目指したとおり、気兼ねなく各種の制度を利用できるようになった。

また、同社は制度の運用面でも柔軟な対応を図っている。例えば、同社には子育て中の従業員だけでなく、介護中の従業員も少なくない。社内に信頼関係が構築されていることで、介護等の家庭事情を相談しやすい雰囲気があり、家族の通院がある日だけ就業時間を短縮するなど弾力的な運用を行うことで、従業員の仕事と生活の両立を支援している。

これらの取組により、離職率は大幅に下がっている。教育機関との連携によるインターンシップの受入れやジョブカフェへの参加といった人材確保に対する取組もあり、2000 年以降、従業員数は増加傾向にあり、若手社員もシニア社員も生き生きと活躍できる企業となった。また、従業員の働きやすさを追求した取組が国や地方自治体から表彰されることで、会社の認知度向上につながったという。この結果、記事を見た求職者が多数集まったり、新規受注につながったりと好ましい効果につながっている。

「従業員が長く働いていれば一人一人に様々な事情が出てくることは当然であり、

中小企業だからこそ、それらの事情を皆で共有・理解して、柔軟な働き方を模索することができている。従業員だけでなく、その家族や親戚からも信頼される会社でありたい。働きやすい会社作りを進めることには良いことしかなく、多くの会社に力強く推進してほしい」と古志野常務は期待している。



従業員一人一人に配慮した職場づくりを進める古志野常務



介護をしながら働く従業員の方

第３節　多様な人材の活用と柔軟な働き方

生産年齢人口の減少は我が国の構造的な課題であり、働き手の減少は、そのまま生産力・供給力の低下を意味する。他方、高齢化の中で、働き手が引退するだけであれば、生産は減るが消費は継続するため、消費がすぐに低下することはない[11]。むしろ、高齢化という構造的要因に対して、不可逆的に医療・福祉業での労働需要が増加する一方で、他の産業での労働需要の急激な減少が想定されないことを踏まえると[12]、労働需給のひっ迫は当面続くことが予想される。

また、第１部第３章で指摘したとおり、均衡失業率は長期的に漸増しており、足下ではほぼ完全雇用の状態になっている。このような環境下において、生産力・供給力を維持するためには、雇用者と労働者のミスマッチの解消や労働移動の円滑化により均衡失業率を低減させる取組に加え、女性やシニア[13]等、これまで労働参加率が低かった人材の活用がますます重要になる。他方、このような人材がこれまで活用されなかったのは、家庭等の事情でフルタイムの勤務が難しいなど、労働に当たっての制約があったことが背景として考えられる。

そのような中で、中小企業ならではの柔軟性を活かして、柔軟な働き方を受入れ、多様な人材を活用することにより成長を遂げる中小企業も存在する。

本節では、これまで労働参加の低かった人材について、その制約要因を取り除いて労働市場に参画してもらうべく、はじめに我が国における長期的な就業状況の推移や、無業の理由等について分析を行う。また、実際に働く人材が、どのようなニーズを持っており、どのような条件が満たされれば継続的に就業したいと考えるかについて、有業者を対象とした分析を行う。最後に、中小企業における多様な人材の活用状況や、柔軟な働き方の整備状況、そうした取組を通して得られる効果について分析を行う。

1. 多様な人材の活用

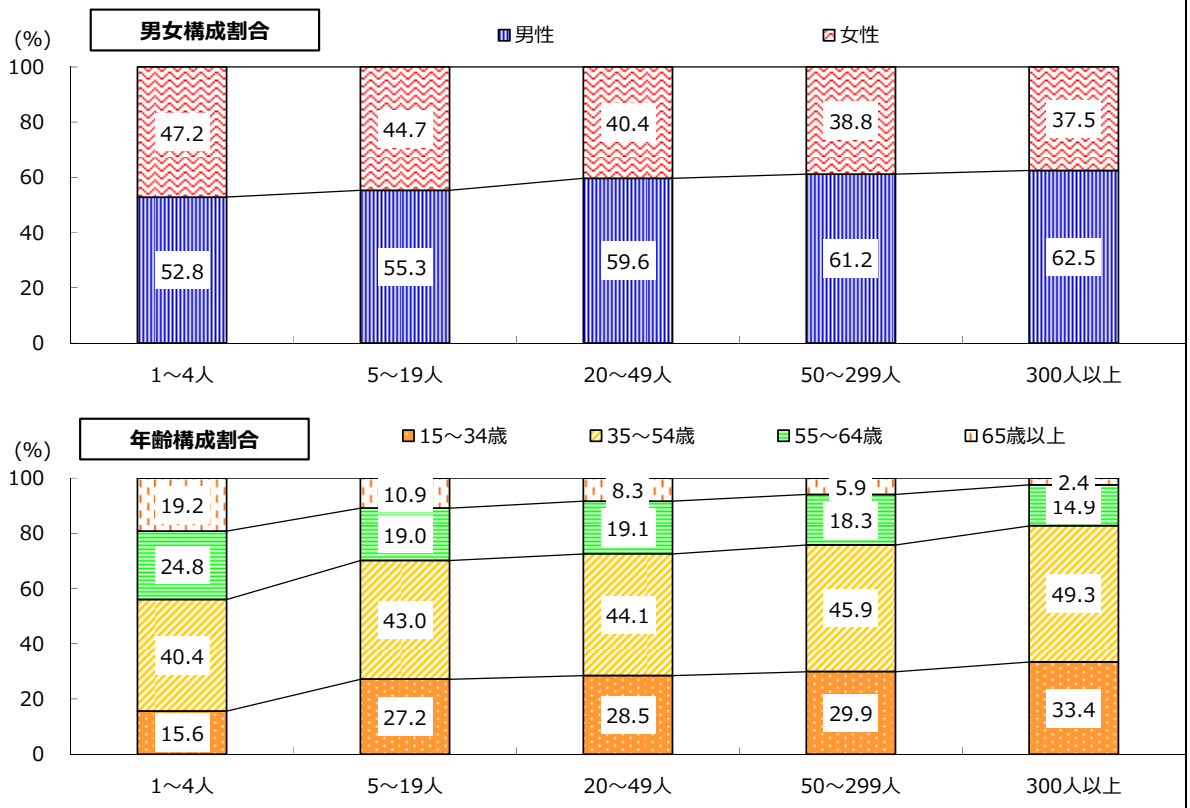
①　女性・シニアの活用状況

はじめに、各事業者における女性やシニアの活用状況を確認する。第 2-4-31 図を見ると、規模の小さい事業者ほど女性の占める割合が高くなり、また同様に、年齢構成についても規模が小さくなるほど年齢層が高い人材の割合が高くなる傾向がある。

規模の小さい事業者が、女性やシニアの雇用の受皿として重要な役割を果たしていること、及び、規模の小さい事業者にとっても、女性やシニアの活用が事業の運営に不可欠であることが指摘できる。

11 内閣府「地域の経済 2016」より。
12 第１部第３章コラム 1-3-1 図②参照。
13 本調査において「シニア」とは、60 歳以上と定義している。

第2-4-31図 従業者規模別に見た、雇用者の男女・年齢構成割合



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
(注)1.「雇用者」について集計している。
2.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いて集計している。

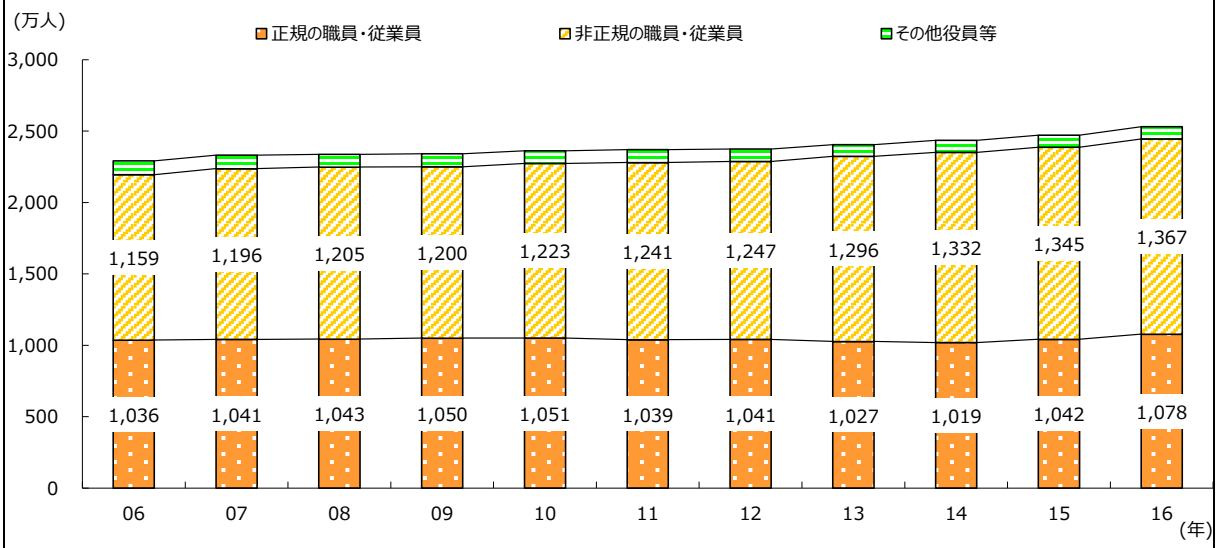
次に、我が国全体における女性やシニアの就業状況について長期的な推移を確認し、労働力としての潜在性や今後の展望について分析を行う。

② 女性の就業状況

第 1 部第 3 章において、長期的に女性の就業率は上昇しており、特に M 字カーブの谷の部分である 25～44 歳の女性の労働参加が徐々に進捗している状況を確認した。本節においては、その詳細を確認すべく、就業の状況、労働移動について分析を行う。はじめに、第 2-4-32 図を確認すると、過去 10 年間で女性の雇用者数が約 240 万人増加しており、雇用形態別の内訳を見ると、特に非正規の職員・従業員[14]の寄与が大きいことが分かる。

14 なお、大多数は自発的に非正規の職員・従業員としての雇用形態を選択しており、「正規の職員・従業員の仕事がないから」とする割合は 11.5%である（総務省「労働力調査（詳細集計 2016 年平均）」より）。

第2-4-32図 雇用形態別に見た、女性の雇用者数の推移



資料：総務省「労働力調査(長期時系列データ・詳細集計)」

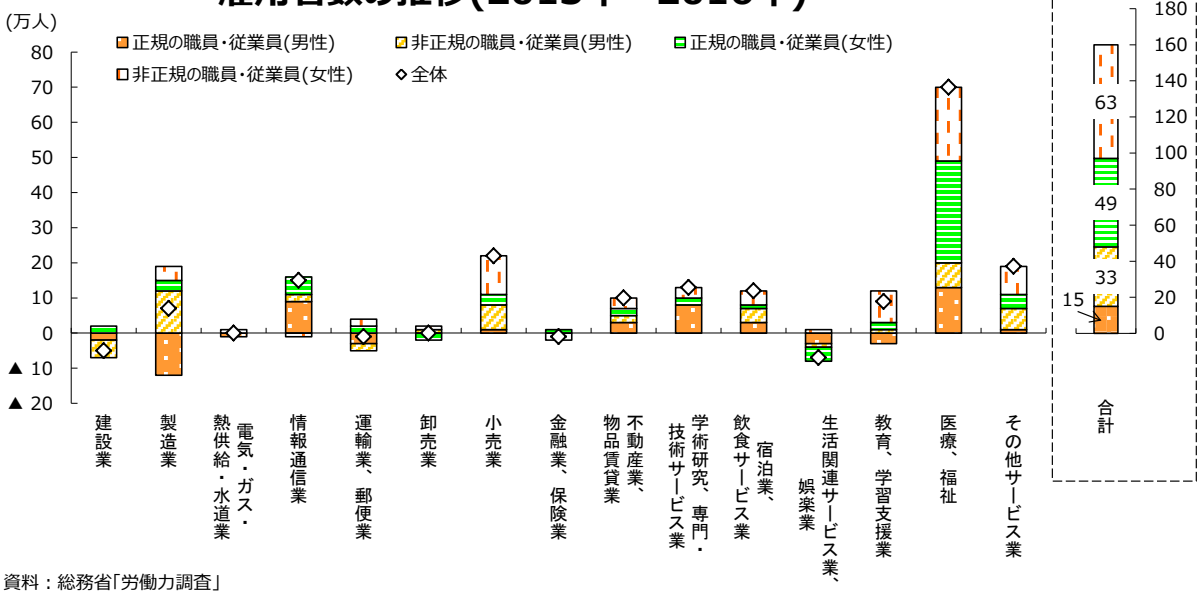
(注)1.2011年３月11日に発生した東日本大震災の影響により一部地域において調査実施が一時困難となったため、2011年の値は補完推計値(2010年国勢調査基準)である。

2.2012年平均から算出の基礎となる人口を2010年国勢調査の確定人口に基づく推計人口(新基準)に切り替えており、2010年以前の数値については、2012年以降の結果と接続させるため時系列接続用数値(2010年国勢調査の確定人口による補正ないし遡及を行ったもの)に置き換えている。

なお、あわせてどのような産業においてこのような女性の雇用者数の増加が寄与しているかについて、2013 年から 2016 年の雇用者数の変化を男女別に確認したものが第 2-4-33 図である。我が国経済の緩やかな回復基調の影響もあり、合計について確認すると、男性・女性共に全ての雇用形態において雇用者数は増加している。

産業の内訳を確認すると、第 1 部第 3 章で指摘した産業構造の変化もあり、「医療・福祉」において正規の職員・従業員(女性)が 29 万人増、非正規の職員・従業員(女性)が 21 万人増であり、とりわけ女性の寄与度が大きい。そのほかの産業について確認すると、「卸売業」、「生活関連サービス業、娯楽業」を除く全ての産業において、女性の正規の職員・従業員数が増加している。また、非正規の職員・従業員の女性については、「小売業」、「教育、学習支援業」、「その他サービス業」といったサービスの産業を中心に増加幅が大きくなっている。

第2-4-33図 男女別・産業別・雇用形態別に見た、雇用者数の推移(2013年～2016年)



資料：総務省「労働力調査」

(注)1.「農業、林業」、「漁業」、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「公務(他に分類されるものを除く)」、「分類不能の産業」を除いて集計している。
2.役員を除く雇用者について集計している。
3.「その他サービス業」は、「複合サービス事業」、「サービス業(他に分類されないもの)」を合計して集計している。

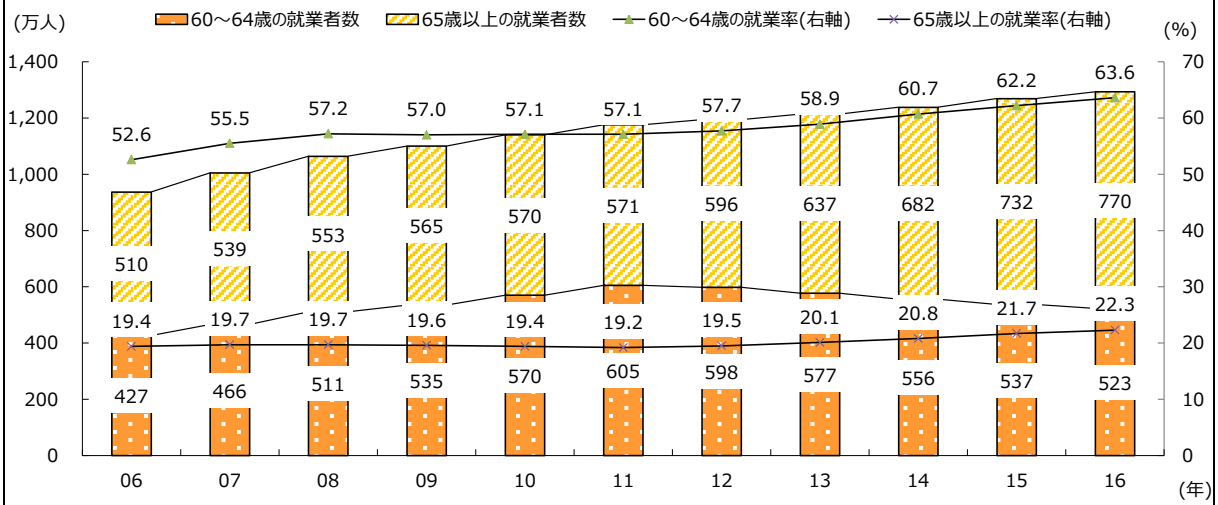
③ シニアの就業状況

次にシニアの就業状況について、長期の推移を確認する。第 1 部第 3 章において、2012 年の高年齢者雇用安定法の一部改正や、2013 年の厚生年金の支給開始年齢の引上げ以降、就業率の上昇が堅調であるのは、高齢者の中でも比較的若い 60～69 歳であることを確認した。

第 2-4-34 図により 60 歳以上の就業者数と就業率の推移を確認すると、2012 年以降一貫して 60～64 歳の就業率、65 歳以上の就業率共に上昇しており、実数で見ると、60～64 歳の就業者数が足下で減少しているのに対して、65 歳以上の就業者数の増加幅が大きい。

同様に第 2-4-35 図において、対前年の人口、就業者数に対する増加率を確認すると、60～64 歳、65 歳以上共に、特に 2012 年以降人口の増加率を就業者の増加率が上回っており、就業率の数値以上にシニアの労働参加が進んでいる状況が確認できる。

第2-4-34図 男女60歳以上の就業者数と就業率の推移



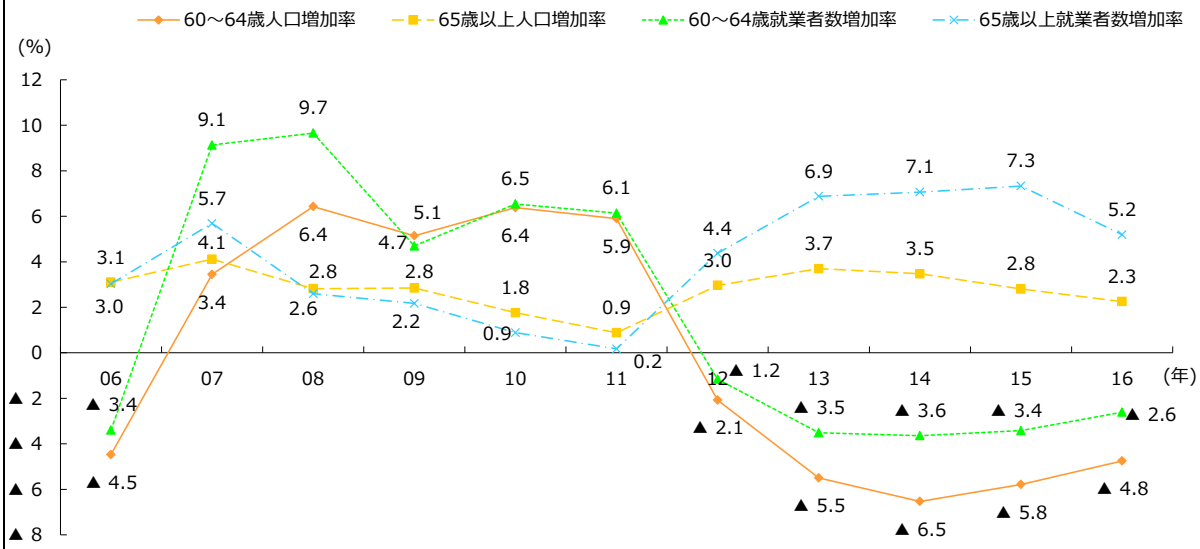
資料：総務省「労働力調査(長期時系列データ・基本集計)」

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

2.2006年から2009年までの数値については、2010年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値に、2010年から2016年までの数値については、2015年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値に置き換えている。

3.就業者数には農林業を含む。

第2-4-35図 男女60歳以上人口及び就業者数の対前年増加率



資料：総務省「労働力調査(長期時系列データ・基本集計)」

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

2.2005年から2009年までの数値については、2010年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値に、2010年から2016年までの数値については、2015年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値に置き換えている。

3.就業者数には農林業を含む。

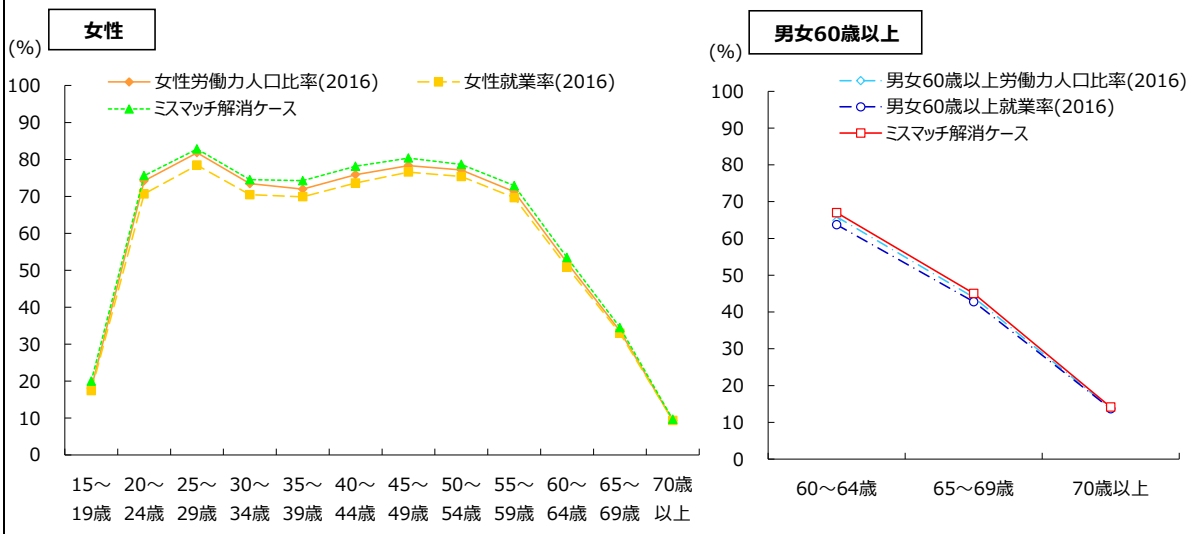
④　女性・シニアの今後の就業に関する展望

ここまで、生産年齢人口が減少する中で、女性やシニアが重要な労働の担い手とし

て存在感を増していることを確認した。次に、今後の見通しについて考察する。第2-4-36 図は、女性やシニアについて、2016 年における労働力人口比率と就業率の実績及び、「適当な仕事がありそうにない」、つまりミスマッチのために求職活動を断念している者まで含めた潜在的労働参加率を確認したものである。

同図を見ると、やはり女性もシニアも完全雇用の状態に近く、就業率は労働力人口比率に近接しており、ミスマッチにより労働参加を断念している者を含めても、現状のままでは先行きの労働力の供給源としての余地が大きいとは言い難い。

第2-4-36図 女性・シニアの労働力人口比率と就業率及び ミスマッチ解消時の労働力人口比率

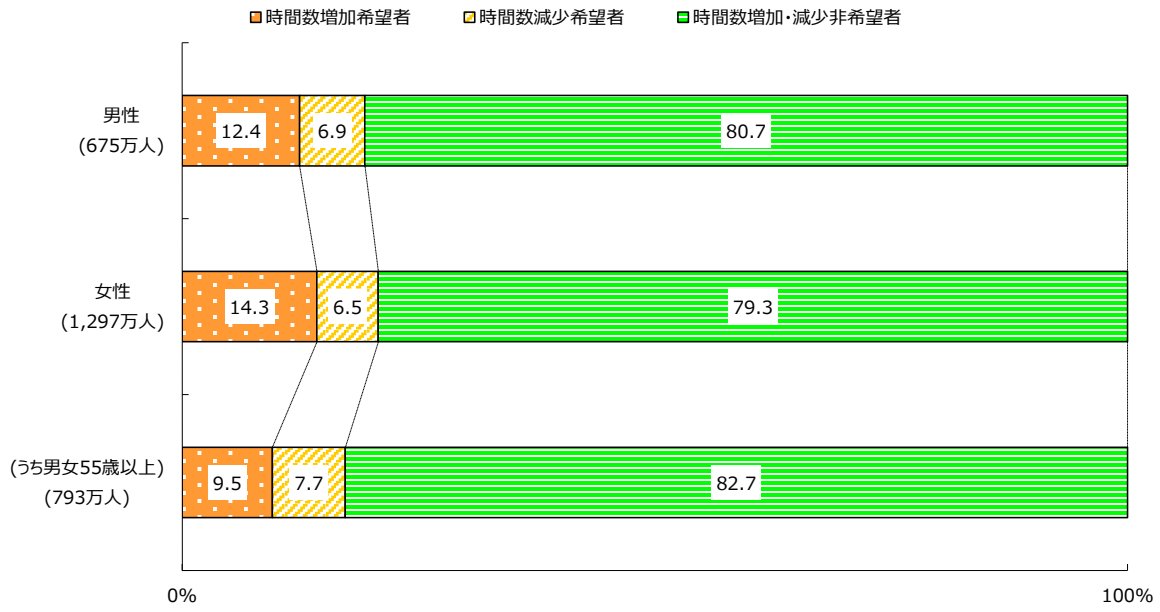


資料：総務省「労働力調査(2016)」
(注)1.労働力人口比率＝15歳以上の人口に占める「労働力人口」の割合。「労働力人口」は「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの。
2.就業率＝15歳以上の人口に占める「就業者」の割合。
3.ミスマッチ解消ケースは、「(労働力人口＋適当な仕事がありそうにないため求職活動を行っていない就業希望者)÷年齢階級別15歳以上人口」とした。

ここで労働力の一要素である、労働時間についても確認を行う。「働き方改革実現会議[15]」の中で、ワーク・ライフ・バランスの観点等から長時間労働の是正については最重要課題として触れられているとおり、労働時間については抑制の方向にあること、また、第 2-4-37 図のとおり、実際の短時間労働者のうち就業時間の増加希望を持つ割合は極めて少ないことから、女性やシニアの一人当たりの労働時間の増加による人手不足の解消についても期待は難しいといえよう。

15 2016 年 9 月 26 日内閣総理大臣決裁により設置された私的諮問機関。同一労働同一賃金等非正規雇用の処遇改善、賃金引上げと労働生産性の向上、時間外労働の上限規制の在り方を始めとする長時間労働の是正等、「働き方改革」のための具体的な実行計画を議論。

第2-4-37図 短時間労働者の就業時間増減希望の有無



資料：総務省「労働力調査(2016)」
(注)1.ここでいう「短時間労働者」とは月末1週間の就業時間が1～34時間の従業者をいう。
2.従業者には在学中の者を含む。

⑤　無業者の分析

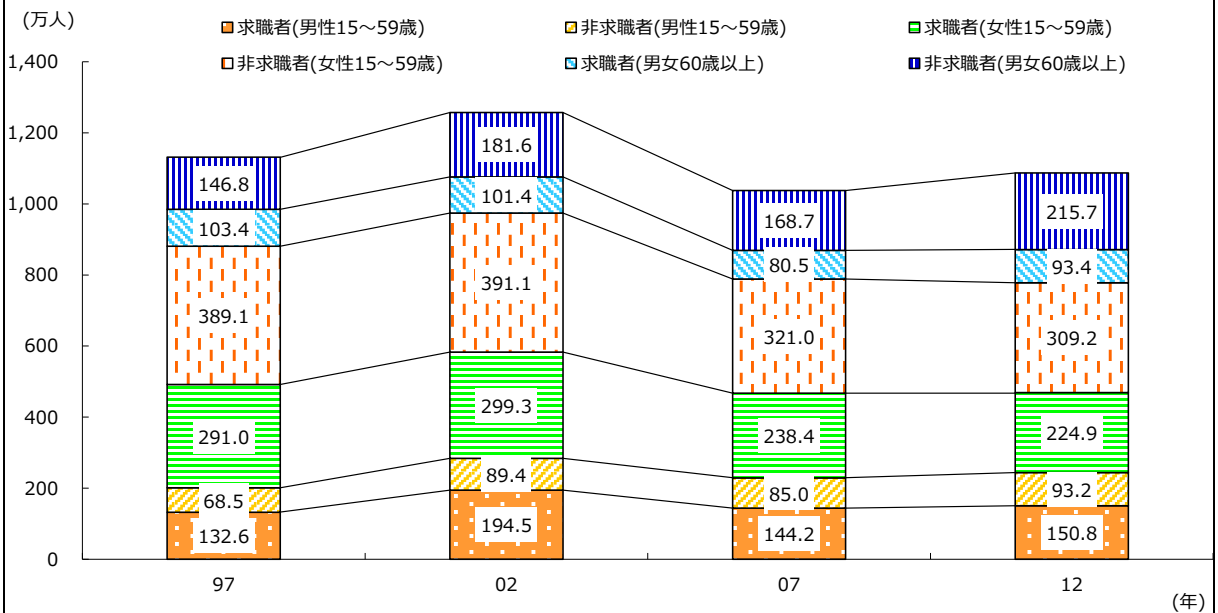
今後、人材不足の中で賃上げや正規雇用化が進むことで、企業が提示する労働条件と求職者が希望する労働条件の違いにより生じていたミスマッチが一定程度は解消されることが想定されるものの、現状の労働参加が頭打ちの状況であることを踏まえると、完全失業者の定義には含まれない潜在的な就業希望者も含めて労働参加率を高める必要がある。以降では、こうした就業希望がある無業者の労働参加の制約要因を分析する。

第 2-4-38 図は、就業希望がある無業者[16]の推移を確認したものである。同図を見ると、潜在的に就業希望がある無業者は男女合わせて 1,000 万人以上存在し、2012 年時点で、非求職者は 15～59 歳の男性で 93.2 万人、同じく 15～59 歳の女性で 309.2 万人、男女 60 歳以上においては 215.7 万人となっている。

女性の労働参加の進展によって、15～59 歳の女性の就業希望がある無業者数は 1997 年時点と比較し、直近調査年において減少こそしているものの、依然相当数が就業希望を持ちながら労働参加に至っておらず、シニアについては全体に占める割合が増加傾向にある。このような、潜在的に労働参加の意向のある人材をいかに労働力として活用できるかが、当面の労働力人口の減少に対応するために必須の取組だといえる。

16 ここでいう「就業希望がある無業者」とは、実際の求職活動等の有無にかかわらず「収入になる仕事をしたいと思っている無業者」としているため、労働力調査における「完全失業者」の定義とは異なる。

第2-4-38図 就業希望がある無業者数の推移

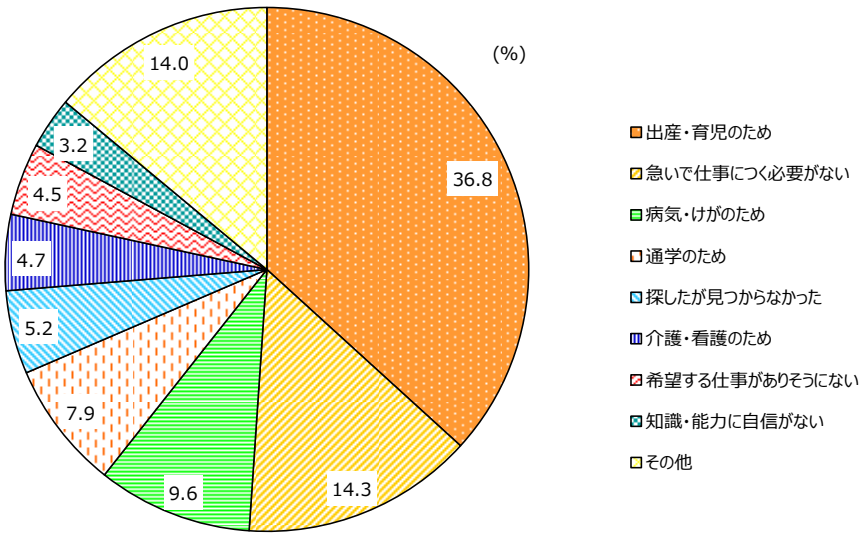


資料：総務省「就業構造基本調査」

(注)「求職者」とは、「無業者のうち、収入になる仕事をしたいと思っており、仕事を探したり開業の準備をしている者」とし、「非求職者」とは、「無業者のうち、収入になる仕事をしたいと思っており、仕事を探したり開業の準備をしていない者」としている。

それでは、女性やシニアについて、労働参加の制約要因をそれぞれ確認しよう。第2-4-39 図は、15～59 歳の女性の、就業希望がある無業者について、非求職理由を確認したものである。同図を見ると、「出産・育児のため」が 36.8%と最も高く、女性の労働参加において、出産・育児との両立が大きな課題になっていることが明白である。

第2-4-39図 15～59歳の女性の就業希望がある無業者の非求職理由



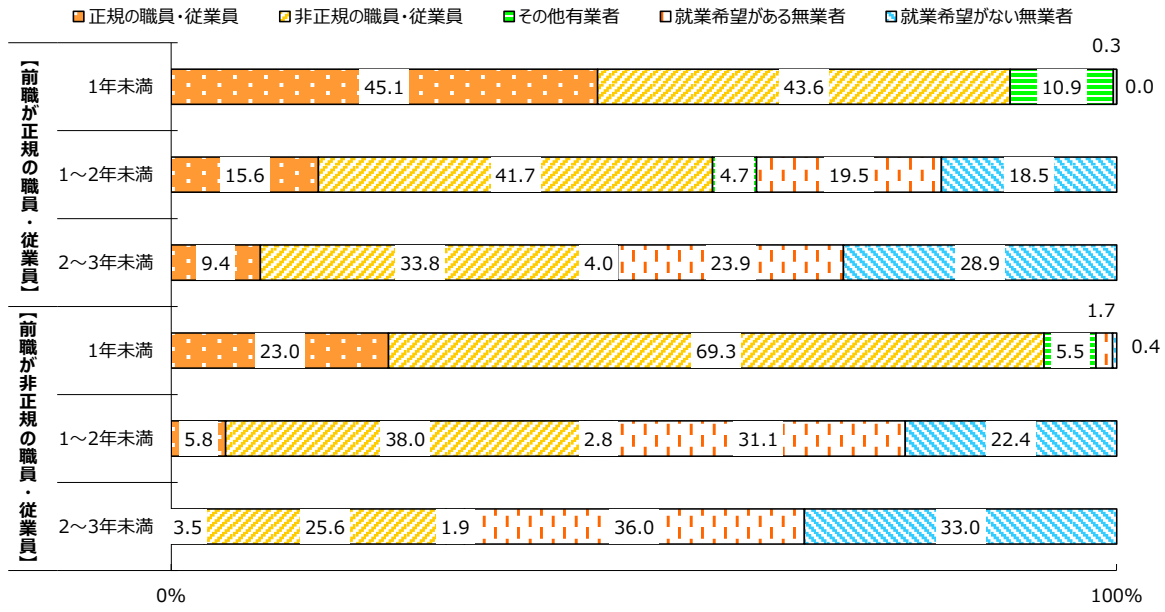
資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
(注) 「その他」は「学校以外で進学や資格取得等の勉強をしている」、「高齢のため」、「その他」を合計して集計している。

第 2-4-40 図は、離職理由にかかわらず、前職からの離職期間が女性のその後の就業状態にどのような影響を与えるか、雇用形態・就業の意向別に示したものである。

離職期間が長期化するほど、正規の職員・従業員として復職する割合は下がっていく一方で、就業希望がある無業者の割合は増加していく。

就業希望がある無業者を極力減らしていくためには、そもそもの離職を減らす、あるいは離職期間を最小限にとどめることも重要だと考えられる。

第2-4-40図 離職期間別に見た、女性の雇用形態別労働移動

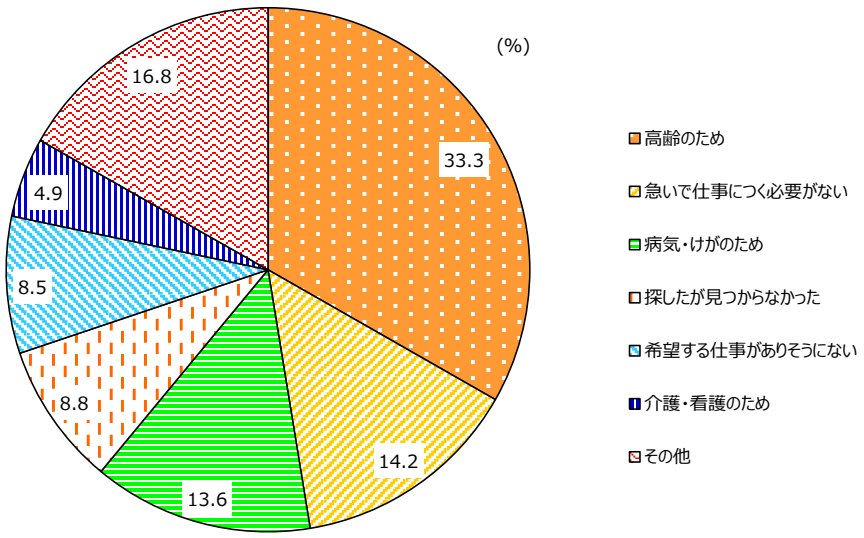


資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」再編加工
(注)「その他有業者」とは、現職が雇用者でない有業者を集計している。

次に、シニアについて同様に非求職理由を確認すると、「高齢のため」が 3 分の 1 を占めており、自身の年齢のために求職を断念している者の割合が最も高い（第 2-4-41 図）。また、「探したが見つからなかった」、「希望する仕事がありそうにない」といったミスマッチ要因を非求職理由として挙げている者は合計すると 17.3%となっている。シニアの労働参加の促進には、業務への適性等を考慮しながら高齢者層にも求人の拡大を行うこと[17]、職業訓練や能力開発等により労働移動の促進を図ることが有効だと考えられる。

17 2017 年 2 月時点において、全国・全産業で見ると、60 歳以上の年齢階級において、60 歳未満の年齢階級に比べて極端に求人倍率が低いということはない（厚生労働省「一般職業紹介状況（年齢別労働市場関係指標）」より）。地域・産業・職業によって年齢による労働参加への参入障壁は異なるものと推察される。

第2-4-41図 男女60歳以上の就業希望がある無業者の非求職理由

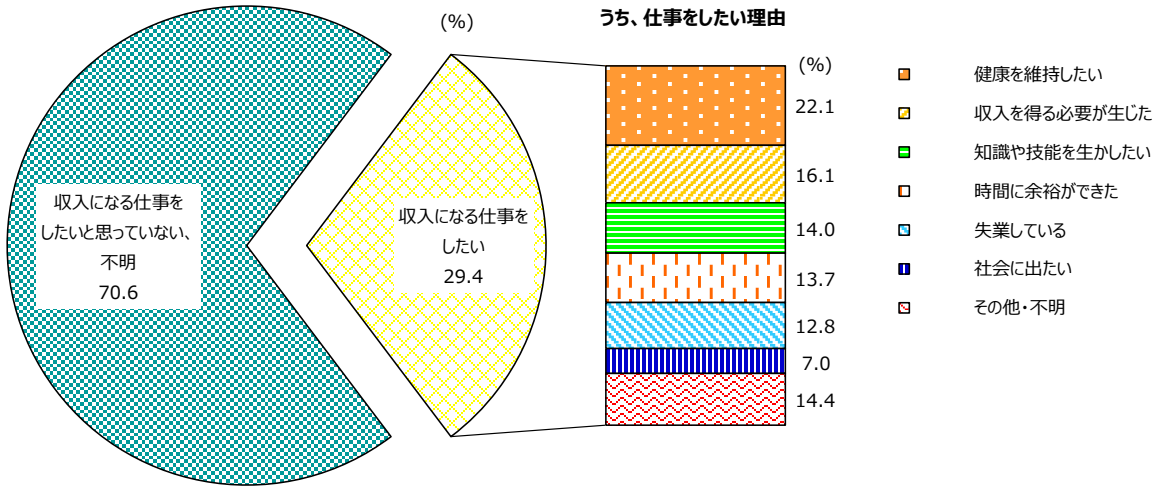


資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
(注)「その他」は「知識・能力に自信がない」、「学校以外で進学や資格取得等の勉強をしている」、「出産・育児のため」、「通学のため」、「その他」を合計して集計している。

シニアの就業希望がある無業者については、前職の離職理由として「定年のため」が多い[18]。第 2-4-42 図により前職を定年退職した無業者[19]について、今後の就業の意向を確認すると、29.4%が就業の希望を有しており、またそのうち 14.0%が仕事をしたい理由として「知識や技能を生かしたい」としている。優秀な人材の確保に苦慮している中小企業にとっては、このような知識・技能及び経験の豊富な定年退職者の潜在能力を活用することも有用であろう。

18 付注 2-4-4 参照。60 歳以上の就業希望がある無業者について、前職の離職理由として「定年のため」が最も高く 28.9%、次いで「病気・高齢のため」が 17.3%となっている。
19 同図は年齢にかかわらず前職を定年のために辞めた無業者を抽出しているため、約 1%とごく僅かながら 59 歳以下の者も含まれる点に留意が必要である。

第2-4-42図 前職を定年退職した者の就業希望有無と、就業希望理由



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
(注)　平成19年10月以降に前職を定年のため辞めた無業者のみを集計している。

⑥ 就業者のニーズの分析

ここまで、無業者について労働参加の制約要因や、その労働力の潜在性について確認を行った。では、実際に働く女性やシニアは、どのような環境であれば継続的に働きたいと考えるのだろうか。本項では、中小企業における女性やシニアの活用の現状として、今後更なる活用が期待される、中核人材としての女性・シニアの活用に焦点を当てた分析を行う[20]。

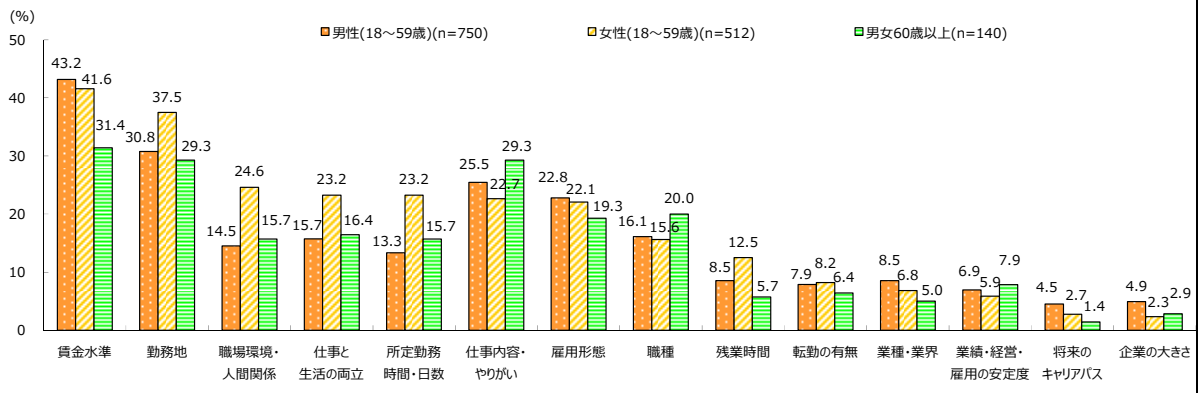
はじめに、今後の転職意向にかかわらず、中核人材の就業先選択における現在の価値観について、男女別・年齢別に示したものが第 2-4-43 図である。男女・シニアの別に違いが顕著であるのは、女性では、「勤務地」、「職場環境・人間関係」、「仕事と生活の両立」、「所定勤務時間・日数」、「残業時間」について妥協できないとする割合が高くなっている。他方、シニアについては女性ほど顕著ではないものの、「仕事内容・やりがい」、「職種」について他の区分より重視する傾向がうかがえる。

これらの違いは、女性については家庭等の事情から時間や場所について相対的に制約があり、シニアについては、これまでの職務経験や技能レベルを活かした職務内容に就きたいということが推察される。こうした傾向も踏まえると、女性についてはワーク・ライフ・バランスに関わる労働条件の整備や、テレワーク等の時間や場所にと

[20]付注 2-4-5 参照。中小企業においては、既に女性については 7 割以上、シニアについては 6 割以上が労働人材としての活用実績がある一方、中核人材においてはそれぞれ 5 割程度の活用にとどまる。

らわれない働き方を用意すること、シニアについては、本人の体力や希望を考慮しながら適切な業務領域に配置することで、更に活躍の余地が広がる可能性があることが示唆される。

第2-4-43図 就業者が就業先を選ぶに当たって妥協できない点(中核人材)



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.妥協できない点として回答した項目について表示している。

次に、女性やシニアが中核人材として働く際に、就業先企業に求める取組、及び現在の職場が「働きやすい」と回答した就業者の就業先企業で実際に実施されている取組について示したものが第 2-4-44 図と第 2-4-45 図である。

第 2-4-44 図において、それぞれの人材が重視する企業の取組を見ると、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、「成果や業務内容に応じた人事評価」といった評価に関する項目については男女間で大きな違いが見られない一方で、「職場環境・人間関係への配慮」、「勤務時間の弾力化」といった労働環境に関する項目や「育児・介護に係る補助・手当」といった項目については、より女性において重視する傾向が見られる。

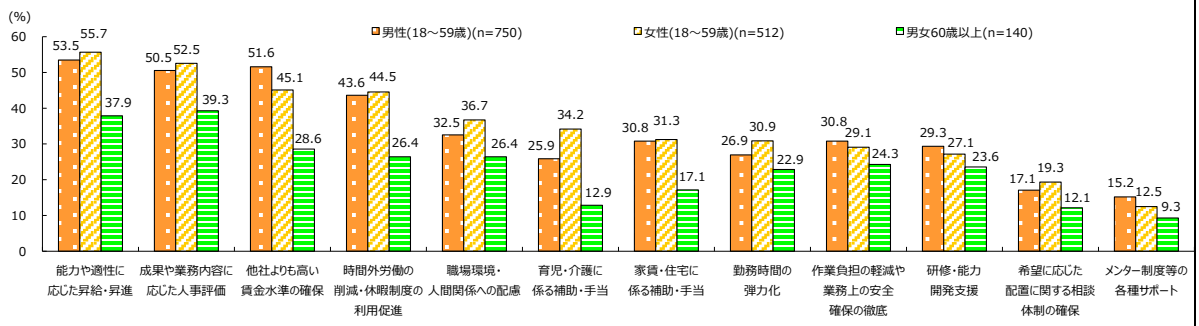
また、就業先企業での取組の実施状況と、働きやすさとの相関についても第 2-4-45 図によって確認すると、総じて「働きやすい」と回答した就業者の就業先企業で最も実施されている取組は「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」であった。

同図を見ると、女性については「勤務時間の弾力化」について実施割合が 34.9%と、労働時間に関する項目がより働きやすさに影響を与えている可能性が示唆される。

シニアについては、「成果や業務内容に応じた人事評価」について働きやすさに与える影響が大きい一方で、「作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底」についても働きやすさと高い相関関係を示していることがうかがえる[21]。

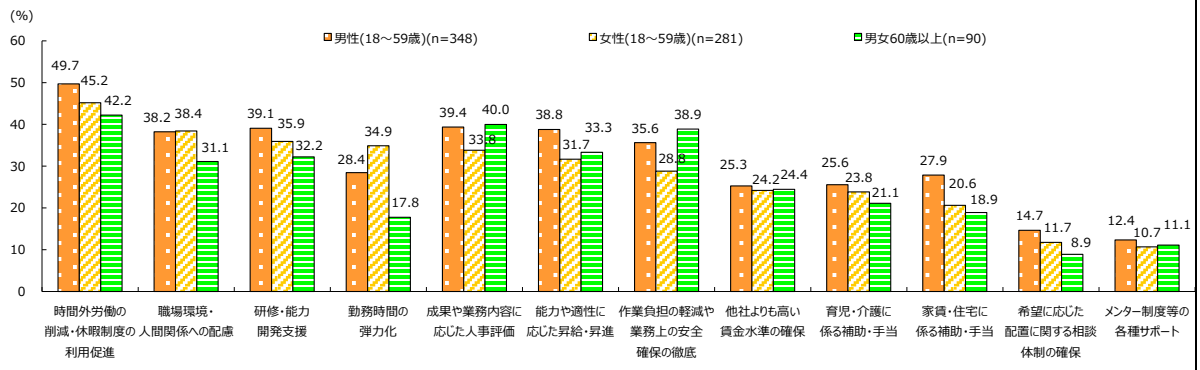
21　「作業負担の軽減や業務上の安全確保」について男女で違いが生じている影響一つに、従事する業務領域の違いが考えられる。調査対象の中核人材の業務領域について、男性(18～59 歳)の「研究開発・設計」16.9%、「生産・運搬」17.1%、男女 60 歳以上の「研究開発・設計」16.4%、「生産・運搬」12.9%に対して、女性(18～59 歳)はそれぞれ 9.6%、6.1%にとどまる。

第2-4-44図 就業者から見た、人材の定着や育成のために必要だと考える企業の取組(中核人材)



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.必要だと考える企業の取組として、回答のあった項目について表示している。

第2-4-45図 働きやすいと回答した就業者の就業先企業で実施されている取組(中核人材)



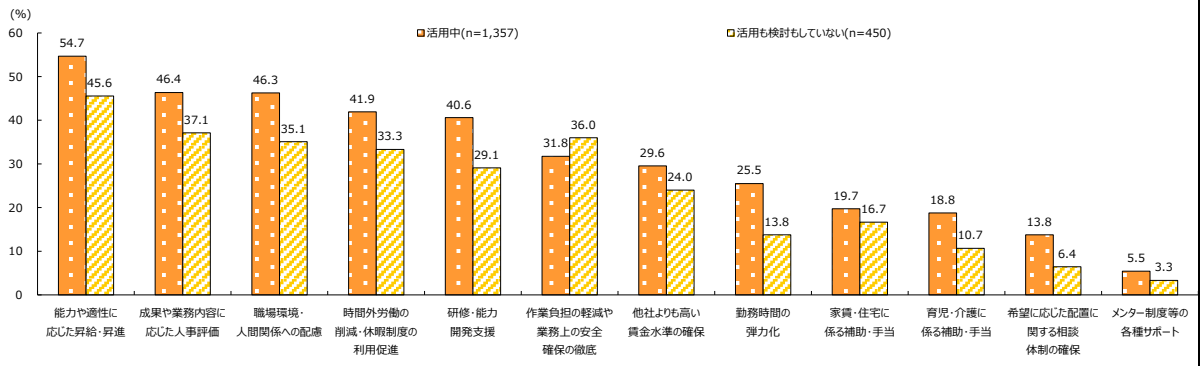
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「大いに働きやすい」、「働きやすい」を合計して集計している。
3.就業先企業において実施されている取組として、回答のあった項目について表示している。

⑦ 中小企業における中核人材としての女性・シニアの活用

それでは、中小企業においては、どのような制度が整備されているのだろうか。中核人材としての女性・シニアの活用状況別に、人材の定着や育成のために実施している取組を見たものが第 2-4-46 図である。

女性を中核人材として活用している企業では、「作業負担の軽減や業務上の安全確保の徹底」を除く全ての項目において活用も検討もしていない企業に比べ実施割合が高い。「職場環境・人間関係への配慮」、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」、「勤務時間の弾力化」といった、女性が重視する働きやすさにつながる職場環境の整備についてはとりわけ取組状況の差が顕著である。

第2-4-46図 中核人材としての女性の活用状況別に見た、人材の定着や育成のために実施している取組

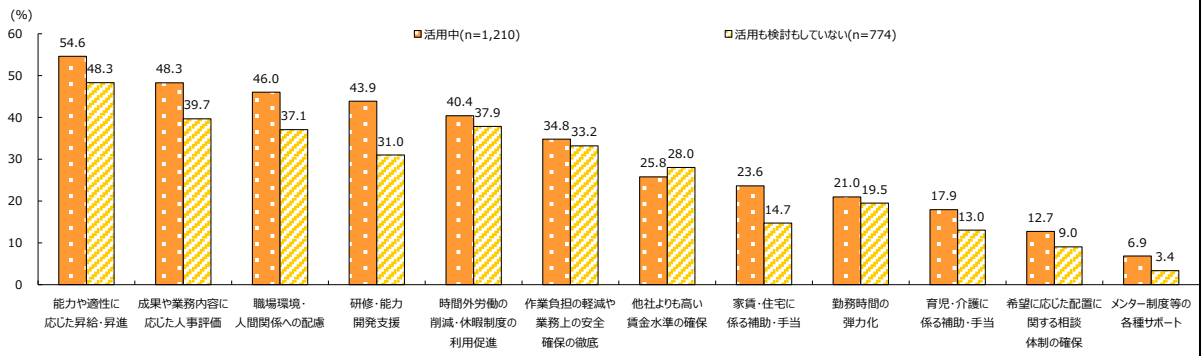


資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

同様に、中核人材としてシニアを活用している企業とそうでない企業について確認すると、「他社よりも高い賃金水準の確保」を除き、総じて活用中の企業の実施状況が活用も検討もしていない企業を上回っている（第 2-4-47 図）。また、第 2-4-46 図と同様、「研修・能力開発支援」についても取組の差が大きい。

このように、人材の定着や育成のための取組を充実させ、働きやすい職場環境を整備することで、女性やシニアといった多様な人材を活用している中小企業も存在することが指摘できる。

第2-4-47図 中核人材としてのシニアの活用状況別に見た、人材の定着や育成のために実施している取組



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 多様な人材の活用と多様な人材を活用するための柔軟な働き方

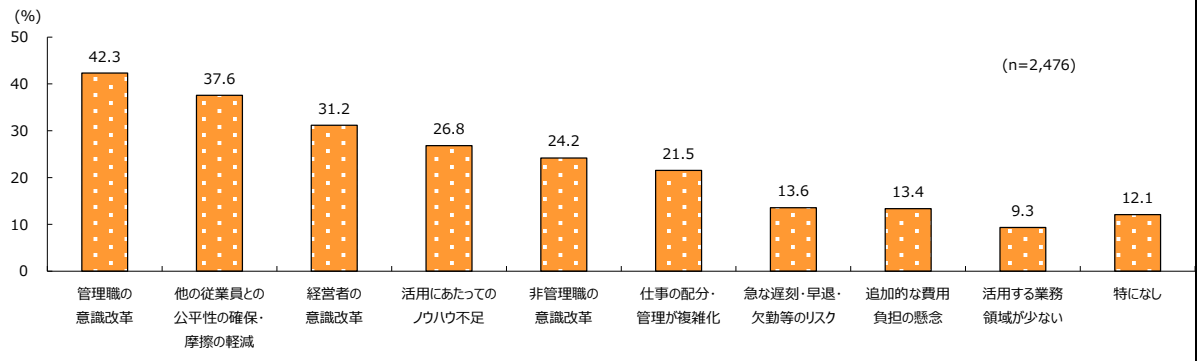
ここまでは、主に中核人材としての女性・シニアの活用に軸を置いて現状分析を行った。以降では、中小企業が、多様な人材を活用するための柔軟な働き方を推進する際の、人材活用に当たっての課題や、活用を通して得られる効果について分析を行っていく。なお、本節ではこれ以降、「多様な人材」とは女性・シニアに加え、外国人や障がい者を含むものとする[22]。

① 多様な人材を活用する上での課題

はじめに、多様な人材を活用するに当たって中小企業が認識する課題について見ていこう。第 2-4-48 図を見ると、「管理職の意識改革」の回答割合が最も高く 42.3%となっており、次いで「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」が 37.6%となっている。

多様な人材だけでなく、男性の働き盛りの世代等も含めた様々な人材を活用するに当たっては、個々の家庭事情・能力・適性・希望に応じた対応が必要となることから、マネジメントを直接担う管理職の意識改革や、従業員同士の調整に課題を感じる割合が高いことが示唆される。

第2-4-48図 中小企業から見た、多様な人材を活用するに当たっての課題



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「中核人材として活用している」又は「中核人材としての活用を検討している」と回答した者を集計している。

なお、多様な人材が必ずしも働き方に制約や限定がある人材とは限らないが、「(時間や場所にとらわれない)柔軟な働き方」の許容・推進の観点から、勤務地・勤務内容・勤務時間等に限定や制約がある人材と同じ職場で働くために、就業者側が必要だと考える企業の取組について見たものが第 2-4-49 図である。

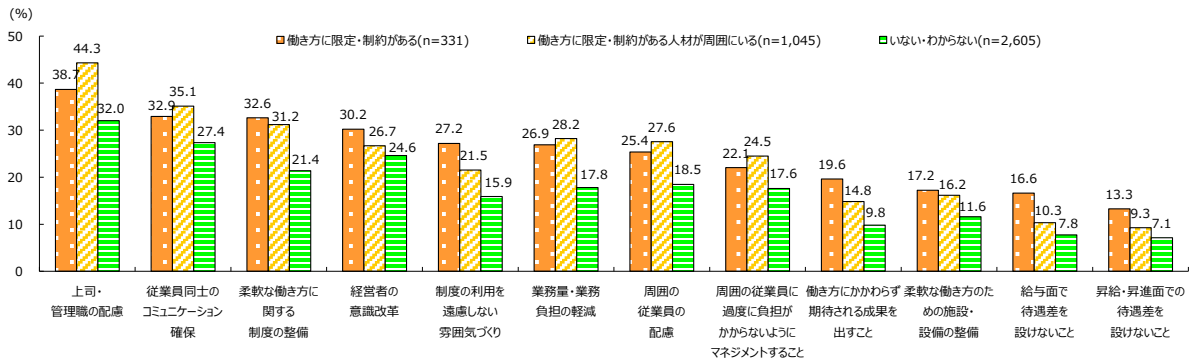
22 「ダイバーシティ経営」における「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・心情、価値観等の多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方等に関する多様性も含むと定義されている(経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」より)。

同図では、自身が働き方に限定・制約があるか否か、同じ職場にそのような人材がいるか否かの別にその傾向の違いを確認している。

総じて、「上司・管理職の配慮」が最も重視されており、中でも働き方に限定・制約がある人材が周囲にいる者については44.3%と、とりわけ高い回答割合となっている。また、「従業員同士のコミュニケーション確保」についても総じて重視する傾向が強い。

他方で、同図を見ると、立場によって必要性の認識には相当の開きがあり、前掲第2-4-48図のとおり、企業においては課題として第2位に「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減」が挙げられていたが、このような認識の違いに配慮しながら従業員間の融和を図り、業務配分等の適切な調整を行う必要があることを指摘できる。

第2-4-49図 就業者から見た、働き方に限定・制約がある人材と同じ職場で円滑に働くために必要だと考えること



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでは現在の雇用形態によらず、正社員として働くことを想定して回答を得ている。
3.ここでいう「働き方に限定・制約がある人材」とは、雇用契約によってあらかじめ仕事内容・勤務時間等に明示的に限定を付している限定正社員だけでなく、育児や介護を始めとする個人的な事情や、その他の事由により一時的、暗黙的に働き方に制約や限定がある人材をいう。

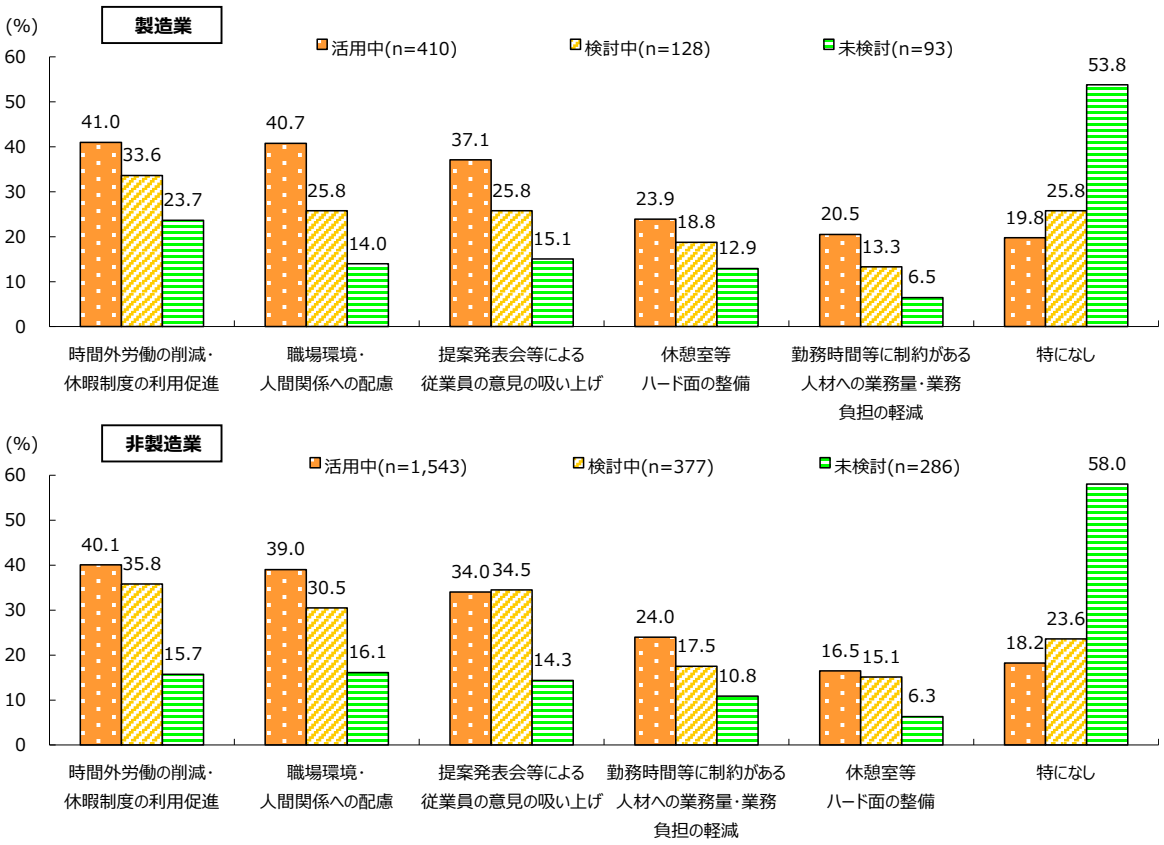
② 柔軟な働き方を実現するための方策と中小企業の経営に与える効果

以降は課題に対する対応策や、そのための取組が経営にどのような効果を与えるかについて見ていこう。

第2-4-50図は、柔軟な働き方の実現のために行っている職場環境の整備に関する取組について、多様な人材の活用状況別に見たものである。同図を見ると、製造業・非製造業共に活用中の企業では、「職場環境・人間関係への配慮」について、検討中又は未検討の企業と比較して、より実施されている傾向がうかがえる。

多様な人材を活用する中小企業では、柔軟な働き方のための制度面の整備だけでなく、その制度が円滑に運用されるための職場環境を整備することで、柔軟な働き方を実現している可能性が示唆される。

第2-4-50図 多様な人材の活用状況別に見た、柔軟な働き方を実現するための職場環境の整備に関する取組



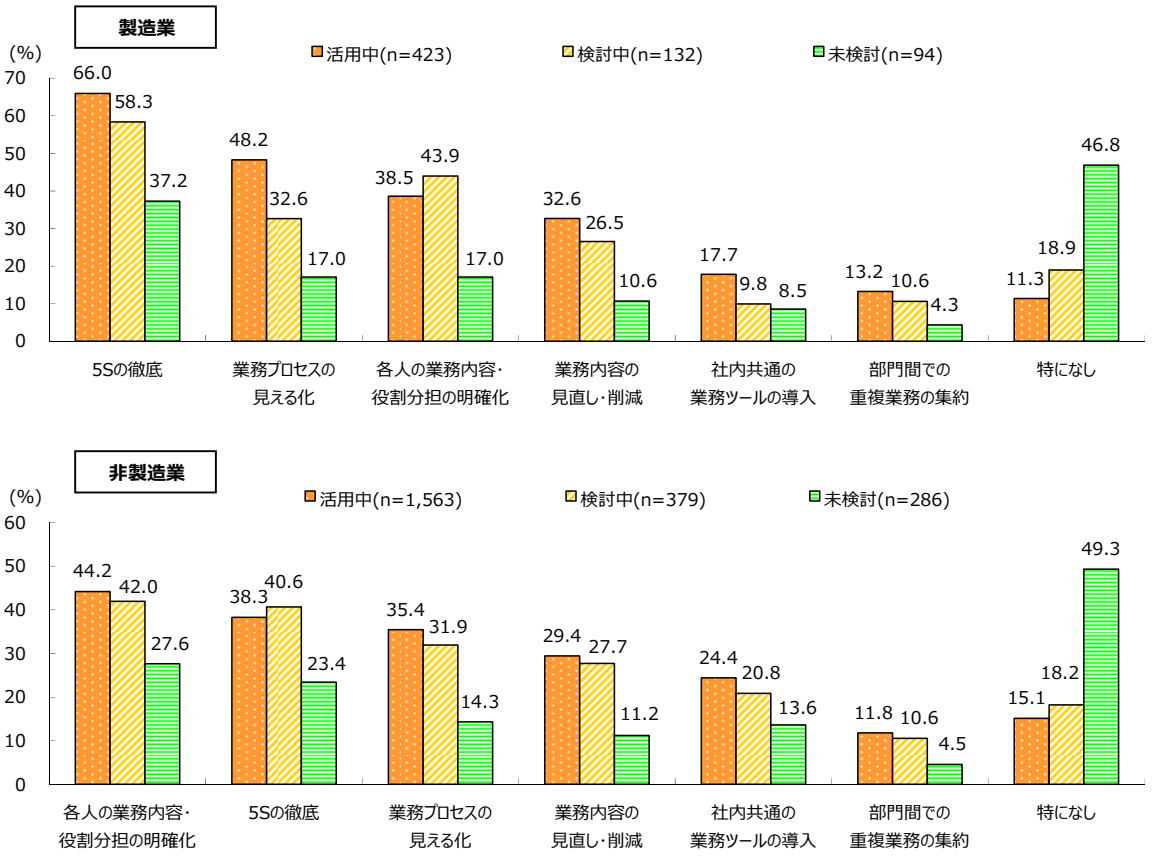
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「中核人材として活用している」と回答した者を「活用中」とし、「活用中」を除き、人材4区分について一つでも「中核人材としての活用を検討している」と回答した者を「検討中」とし、その他の者を「未検討」としている。

柔軟な働き方の実現や、多様な人材を含む従業員間の業務量・業務内容の適切なマネジメントのためには、自社の業務のモジュール化・タスク化を含めた、業務プロセスの見える化や 5S[23]の取組等が有効だと考えられる。第 2-4-51 図は、職場環境に関する取組と同様、柔軟な働き方を実現するために行っている業務プロセスの見える化等の取組について、人材の活用状況別に確認したものである。

同図を見ると、特に製造業において多様な人材を活用・検討している企業ほど、柔軟な働き方を実現するための業務プロセスの見える化等の取組が進捗している傾向がうかがえる。

23 「整理・整頓・清掃・清潔・躾(しつけ)」を指し、これらの五つの取組のレベルを高めることで、業務効率化による利益率の向上や職場の快適性の向上等の効果が期待される。5S の詳細については経済産業省「改善マニュアル(5S による作業のムダ・ミス削減)」を参照。

第2-4-51図 多様な人材の活用状況別に見た、柔軟な働き方を実現するための業務プロセスの見える化等に関する取組



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「「中核人材として活用している」と回答した者を「活用中」とし、「活用中」を除き、人材4区分について一つでも「中核人材としての活用を検討している」と回答した者「検討中」とし、その他の者を「未検討」としている。

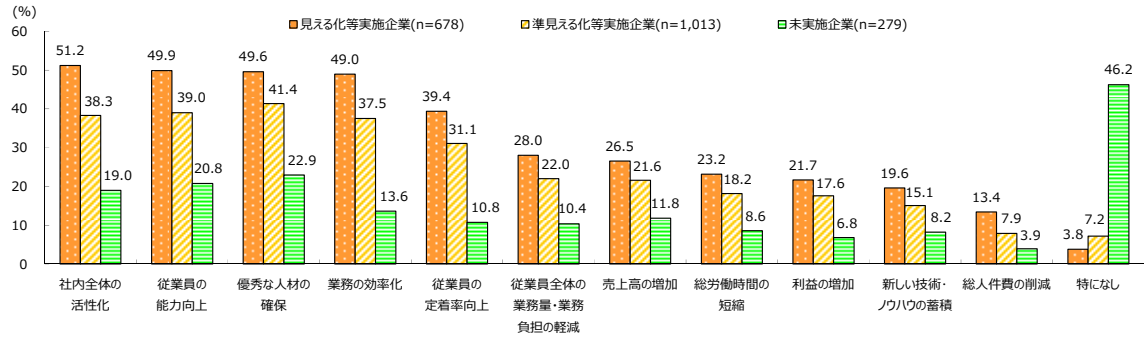
多様な人材を活用する企業の中でも、活用の効果についてどのような差異が生じているのかを確認していこう。第 2-4-52 図は、多様な人材を活用する企業について、柔軟な働き方の実現のために実施している業務プロセスの見える化等の取組の実施度合いに応じて、「見える化等実施企業」、「準見える化等実施企業」、「未実施企業」に区分し、それぞれについて多様な人材の活用により得られた、及び得られると考える効果について確認したものである。

同図を見ると、多様な人材を活用している企業の中でも、業務プロセスの見える化等の取組状況によって人材活用の効果には差が生じていることが分かる。業務プロセスの見える化未実施企業においては、多様な人材の活用効果として「特になし」を挙げる割合が最も高く 46.2%、次いで「優秀な人材の確保」が 22.9%となっており、人材確保以外の副次的効果を挙げる割合は極めて少ない。

他方で、多様な人材を活用しており、業務プロセスの見える化等に取り組んでいる

企業では、「社内全体の活性化」、「従業員の能力向上」、「優秀な人材の確保」、「業務の効率化」といった、様々な効果を感じていることが分かる。

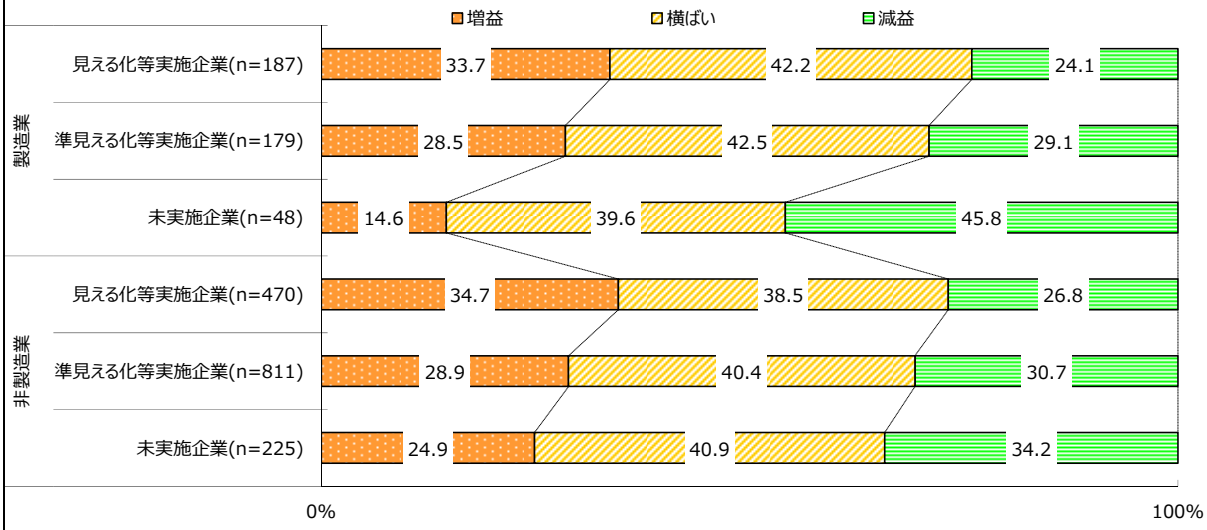
第2-4-52図 見える化等実施状況別に見た、多様な人材の活用により得られた効果及び得られると考える効果



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「中核人材として活用している」と回答した者を集計している。
2.「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「５Sの徹底」、「各人の業務内容・役割分担の明確化」、「業務内容の見直し・削減」、「社内共通の業務ツールの導入」、「部門・エリア間での重複業務の集約」について一つ以上実施していると回答した者としている。「未実施企業」とはこれらの取組を一切行っていないと回答した者とし、「準見える化等実施企業」とはその他の者としている。

また、このような業務プロセスの見える化等の取組は、業務の標準化による効率化や生産性向上につながり、企業の業績向上にも資するものだと考えられる。第 2-4-53 図は、多様な人材を活用している企業について、柔軟な働き方の整備のための業務プロセスの見える化等の実施度合いと、直近の経常利益の傾向を確認したものである。製造業、非製造業共に業務プロセスの見える化等の取組による業績の差が顕著である。

第2-4-53図 多様な人材を中核人材として活用する企業が柔軟な働き方を実現するために行っている見える化等の実施状況と業績の相関



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「中核人材として活用している」と回答した者を集計している。
2.「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「５Sの徹底」、「各人の業務内容・役割分担の明確化」、「業務内容の見直し・削減」、「社内共通の業務ツールの導入」、「部門・エリア間での重複業務の集約」について一つ以上実施していると回答した者としている。「未実施企業」とは、これらの取組を一切行っていないと回答した者とし、「準見える化等実施企業」とはその他の者としている。

3. まとめ

多様な人材の活用に向けて、柔軟な働き方ができる職場環境を整備すること、実施の際は従業員の理解を進め、適切なマネジメントを行うこと、そして多様な人材を含めた従業員全員が互いの業務を理解し分担しあうために、社内の業務プロセスの見える化に取り組み、標準化を進めることで、生産性の向上につながることとなる。

人手不足の中小企業にとって、中小企業ならではの柔軟性を活かした、多様な人材の活用を契機とする社内体制の整備は、業績の向上にもつながることとなるため、積極的に取り組んでいくことが重要であるといえよう。

事例 2-4-3：三州製菓株式会社

「「一人三役」を軸に、女性が活躍しやすい職場風土が醸成された企業」

埼玉県春日部市に本社を置く三州製菓株式会社（従業員 254 名、資本金 8,600 万円）は、昭和 25 年に創業した高級米菓及び洋菓子製造・販売の老舗である。

254 名の従業員のうち、正社員が 75 名、準社員と呼ばれるパートタイム従業員が 179 名であり、女性比率は正社員で 4 割弱、準社員で 9 割以上と、女性が戦力として大きな役割を果たしている。そのため、かねてから代表取締役社長の斉之平伸一氏の主導で女性活躍を積極的に推進しており、2004 年に埼玉県男女共同参画推進事業所の認定を受けて以降、数々の認定・表彰を受けている。

一般的に、女性は育児・介護等の事情により働き続けることが難しいケースもあるが、同社ではそのようなことはほとんどない。育児休業を始めとする育児・介護支援に係る制度は、正社員はもちろん、準社員も大いに利用しており、また、全員必要なときには気兼ねなく有給休暇を取得している。その秘訣である「一人三役」とは、工場における多能工の考えを発展させたものだ。一人が 3 種類以上の業務を担当できるようにすることで、お互いにフォローしあえる体制が整い、お互い様の風土の醸成が図られているのである。

人事制度の運用に際しては、業務の合理化や役割分担の見える化等のいくつもの工夫を重ねている。第一に、「業務の割り振り」がある。具体的には、定期的に各自が自身の業務の棚卸しを行い、所属長がチェックすることで業務の見直しを行う。また、同じような業務内容があった場合は、所属長が精査し効率を図る。第二に、「業務習熟度ランクの公開」がある。各人のスキルは業務ごとに自己申告式の 6 段階の習熟度ランクに整理され、その一覧表を社内に掲示している。部署を超えて誰にどの業務を任せることができるか、予定外の休暇発生の際の代理を依頼できるかなどが一目瞭然であり、従業員にとっても全体の業務を俯瞰した上でのスキルアップへのモチベーション向上につながっている。第三に、「人事評価への反映」がある。お互いの助け合いが十分に機能していれば、女性だけでなく全社員が働きやすい職場になる。元々女性比率が高い職場であり、以前から自発的に助け合う傾向はあったが、「一人三役」の考えに沿った人事評価制度を導入し、メインの職務の遂行能力と、ほかの職務を応援できるような、サブの職務の遂行能力も盛り込んだ評価基準を公表することで、従業員も助け合いの重要性を十分に理解し、率先して取り組むようになった。

これらの取組により、女性の従業員も、柔軟な働き方によりワーク・ライフ・バランスを実現しながら基幹的な役割を担うなど、実力を発揮できる社内体制が整っている。同社は近年独自商品の開発にも注力しているが、顧客の大半を占める女性のニーズを的確に把握するため、商品開発に携わる従業員は全員が女性である。近年の一番のヒット商品である「揚げパスタ」は育児中の若手女性従業員が考案し、売上全体の 1 割を占めるまでの主力商品となっているが、斉之平社長はこれも「一人三役」を基

軸としたお互い様の風土があったからこその成果であると言う。

同社ではKPI（重要業績評価指標）に女性管理職比率を導入するほか、準社員から正社員への積極的登用を明言するなど、今後も更に女性活躍が進むものと考えられる。ロールモデルとなる女性が既に活躍していることも、その推進の後押しとなっている。同社は、女性だけでなく、年齢や学歴、国籍、障がい等に関係なく意欲のある全ての従業員が能力を最大限発揮できる環境を整え、今後の更なる成長を目指している。



女性の活躍を積極的に推進する同社の斉之平社長



同社のヒット商品である「揚げパスタ」と、子育てをしながら商品企画に携わった小菅アシスタントマネージャー

事例 2-4-4：アース・クリエイト有限会社
「絶えず職場改革を行い、柔軟な働き方を可能にする環境を整備することで、生産性を高めている企業」

岐阜県岐阜市のアース・クリエイト有限会社（従業員 23 名、資本金 300 万円）は、道路標示・区画線等の路面表示工事を施工する交通安全施設事業を主として実施する企業である。

同社では、かつては長時間労働が常態化し、従業員は仕事をやらされているという意識が強く、定着率も低かった。現取締役営業本部長である岩田良氏は、代表取締役社長の中石俊哉氏に「会社をもっと大きく」、「もっと良い会社にしたい」との思いをぶつけたところ、「任せる」との後押しを受け、2005 年に改革が始まった。

職場環境の改革に当たって、最も苦慮したのが「職人気質」から「オールラウンダー」への従業員の意識改革であった。従来は「この仕事はこの人しかできない」という職人気質の風土であり、若手も育ちにくかったが、毎年、本人の適性を勘案しながら配置転換・担当交代を行うことで、従業員一人一人が複数の仕事をこなせるようになるとともに、若手であっても経験を積む機会が増えた。従業員の能力が向上した結果、これまで 5 名体制で行ってきた仕事が 3 名体制でできるようなるなど、仕事の効率性が高まったことで、年平均時間外労働も従来の 3 分の 1 に減少し、生産性の向上にもつながっている。

さらに、2007 年に岩田氏自身が同社で初めて育児休暇を取得したのをきっかけに、子育て支援制度の拡充が始まった。配偶者の出産時に取得できる 2 週間の特別休暇制度は、これまで 8 人計 13 回の利用実績がある。このほか、子どもが義務教育の間は、子どもの学校行事・けが・病気等を事由に取得できる日数が無制限の有給休暇制度も整備することで、男女の別なく従業員のワーク・ライフ・バランスの充実を後押ししている。これら子育て支援の制度については、あえて取得回数や休暇日数の上限を明文化していないことが利用促進のポイントだという。

加えて、二人一組で仕事をする「バディ制度」の導入・運用により、バディ間で情報共有を図ることで、属人的な領域を排除し、個々人が休暇を取りやすい風土を形成するほか、従業員間の信頼関係が醸成されているという。「社内で信頼関係が構築されれば、休暇日数の上限をルール化する必要はなく、無制限に休みを取る人は誰もいない。社長が以前から自分に一切のやりたい業務を任せてくれ、職場環境の改革に当たって裁量を与えてくれたのも、社長が自分をバディとして認めてくれていたからだと思う」と岩田氏は語る。

同社が柔軟な休暇制度の運用と、円滑な業務運営を両立させている背景には、有給休暇の事後申請、タブレット端末からの日報・月報提出、SNS を活用した情報共有、定型事務手続の簡素化等の、業務効率化のための改善を同時に進めてきたという背景がある。これらの試みは、トップダウンの決定によるものだけでなく、従業員との毎

月の面談で寄せられた意見を受けて導入したものも多く、従業員の不満解消にもつながっているという。

一時 19 名であった従業員数も、現在は定着率の向上から 23 名にまで増加した。常に改革を進める同社では、高齢で体力的に厳しくなってきた従業員や、育児や介護等の事由により働く時間に制約のある従業員等、各々の従業員の事情に合わせた「働く場」を提供し続けることを新たな挑戦として掲げている。



職場改革を進める同社の岩田部長



社内イベント時の従業員とそのご家族の様子

【コラム 2-4-3　兼業・副業による人材活用】

現在、国内で兼業・副業を行っている者は 234 万人[24]に上る。経済問題の制約要因の一つとなっている生産年齢人口の減少に対し、女性やシニアの就労促進も重要であるが、働き盛りの世代に、より高い生産性を発揮してもらうという観点も重要であり、働き方改革実現会議の議論のテーマの中でも兼業・副業の許容の議論が進んでいる。

●我が国の兼業・副業の現状

現在兼業・副業を行う者について、従業上の地位を確認したものがコラム 2-4-3①図である。同図を見ると、本業の従業上の地位が「非正規の職員・従業員」で、兼業・副業の従業上の地位が「雇用者」である者が兼業・副業を行う者全体の 4 分の 1 以上を占めており、いわゆる「掛け持ち」として就業していることが推察される。

次いで多いのは本業の地位が「非正規の職員・従業員」で、兼業・副業の従業上の地位が「自営業主」である者であり、全体に占める割合は 11.4%となっており、雇用者としてはある程度柔軟な働き方をしながら、兼業・副業として起業・独立を行っていることが推察される。

コラム2-4-3①図 兼業・副業を行う者の従業上の地位・雇用形態

(%)

本業の従業上の地位		兼業・副業の従業上の地位		
		自営業主（74万人）	家族従業者（33万人）	雇用者（128万人）
自営業主（38万人）		6.1	1.4	8.9
家族従業者（4万人）		0.4	0.4	1.0
雇用者（192万人）	会社等の役員（24万人）	3.5	0.7	6.2
	正規の職員・従業員（60万人）	9.9	4.6	11.0
	非正規の職員・従業員（108万人）	11.4	6.8	27.7

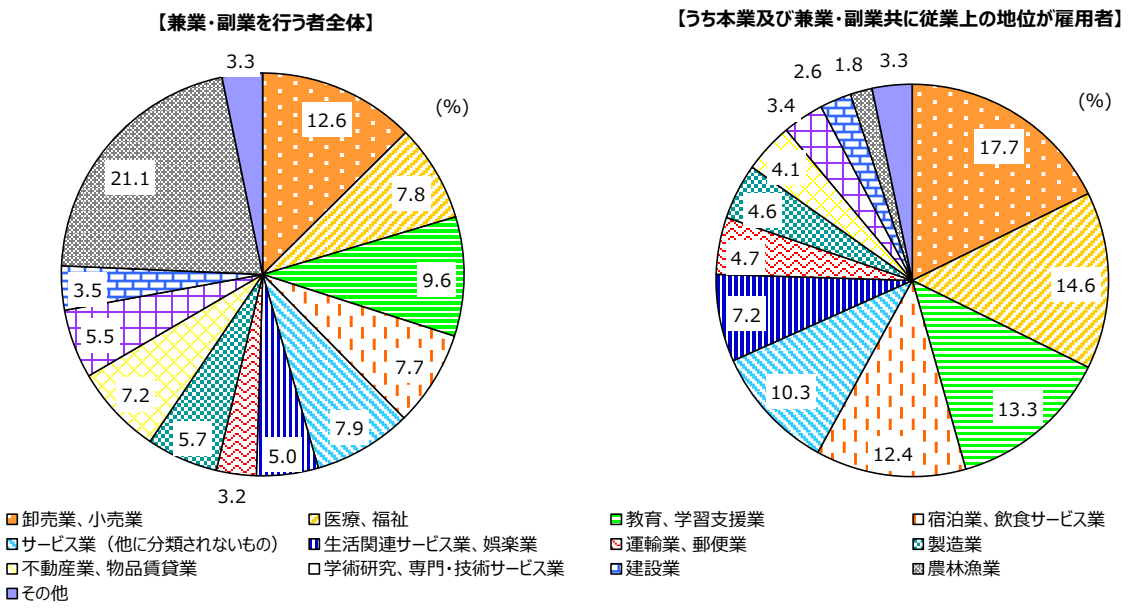
資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
(注) 兼業・副業の従業上の地位について、「雇用者」には会社等の役員を含む。

24 総務省「平成 24 年就業構造基本調査」において、「おもな仕事のほかに別の仕事もしている（ある時期だけしている場合も含む）」と回答した者を兼業・副業を行っている者とした。

続いて、兼業・副業を行う者について、どのような産業に従事しているかを確認したものがコラム 2-4-3②図である。兼業・副業を行う者全体では農林漁業を兼業・副業とする者が最も多く、21.1%となっている。他方、本業及び兼業・副業共に従業上の地位が雇用者の者に限って集計すると、「卸売業、小売業」が最も多く、17.7%、次いで「医療、福祉」が 14.6%となっており、その後「教育、学習支援業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「サービス業（他に分類されないもの）」、「生活関連サービス業、娯楽業」が続く。

このように上位をサービス業が占めるのは、これらの産業において単に兼業・副業の容認の風土があるというだけでなく、①特定の季節・休日・時間に業務が集中するなど繁閑の差が大きく、通年又はフルタイムの雇用になじみにくい業務領域が比較的大きいために、短期間・短時間だけでも兼業・副業を容認して人材を確保する必要があること、②業務の運営上や法律の規制上、専門の資格を有する人材が必須だが、人材の供給量が追いつかないために事業者が兼業・副業を容認して人材を確保していること等が推察される。

コラム2-4-3②図 兼業・副業を行う者の兼業・副業における産業



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」

(注)1.「その他」は、「情報通信業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融業、保険業」、「複合サービス業」、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「その他」を合計して集計している。

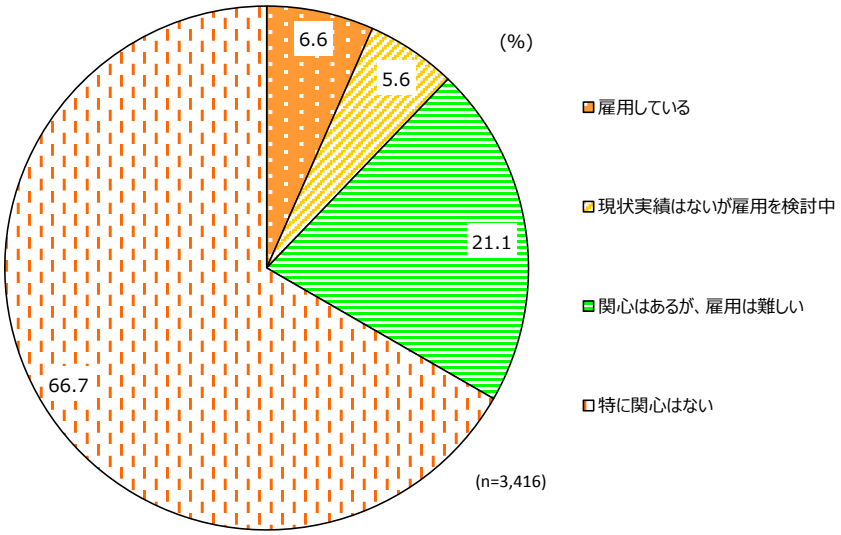
2.「公務」、「分類不能の産業」を除いて集計している。

●中小企業における兼業・副業による中核人材の確保

それでは、中小企業における人材不足への対応という観点で、兼業・副業について分析してみよう。コラム 2-4-3③図は、雇用形態は問わず、兼業・副業による中核人材の確保について中小企業における雇用や検討状況を示したものである。

同図を見ると、「雇用している」、「現状実績はないが雇用を検討中」とする中小企業は 1 割を超えており、「関心はあるが、雇用は難しい」まで含めるとその割合は 33.3%となる。現状有業者全体に占める兼業・副業を行う者の割合が決して大きくないことを踏まえると[25]、近時の人材不足の影響もあり、中小企業において兼業・副業による中核人材の確保について一定程度は前向きな姿勢であることがうかがえる。

コラム2-4-3③図 中小企業における兼業・副業による中核人材の確保の実施・検討状況



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

次に、兼業・副業による中核人材の確保について、現在「雇用している」と回答した企業の特徴を確認していこう。従業員規模を見ると、「6～20 人」、「21～50 人」でその半数を占めており、全体と比べると比較的従業員規模が小さく、創業年代を見ると 1990 年代以降が多く、比較的若い企業が多い傾向がうかがえる(コラム 2-4-3④図)。

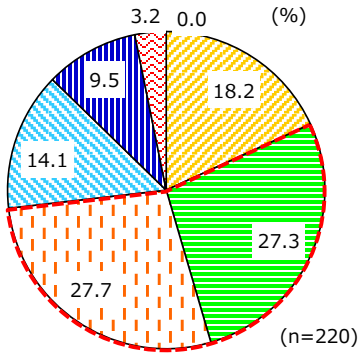
また、コラム 2-4-3②図の統計における傾向と同様に、「サービス業」、「小売業」の占める割合が高い。

25 有業者 6,442 万人に対し、兼業・副業を行う者はその 3.6%の 234 万人(総務省「平成 24 年就業構造基本調査」より)。

コラム2-4-3④図 兼業・副業による中核人材の確保を行う企業の特徴

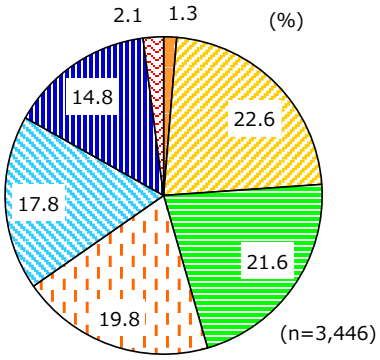
「雇用している」と回答した企業

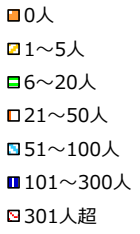
【従業員数】



調査対象全体

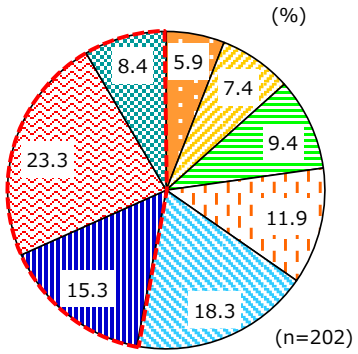
【従業員数】





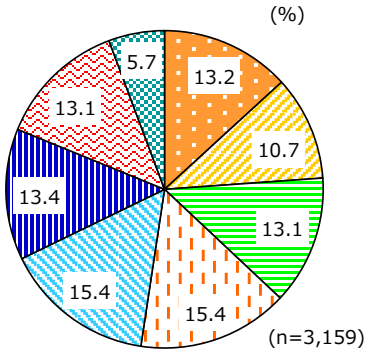
「雇用している」と回答した企業

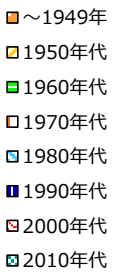
【創業年代】



調査対象全体

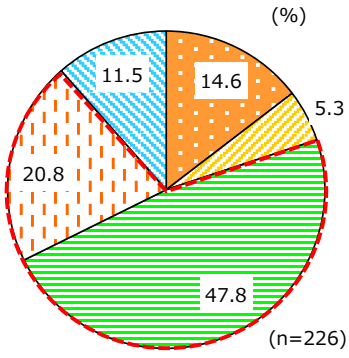
【創業年代】





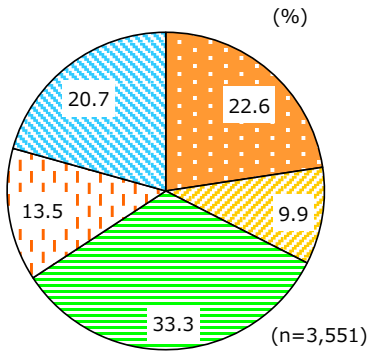
「雇用している」と回答した企業

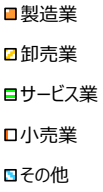
【業種区分】



調査対象全体

【業種区分】

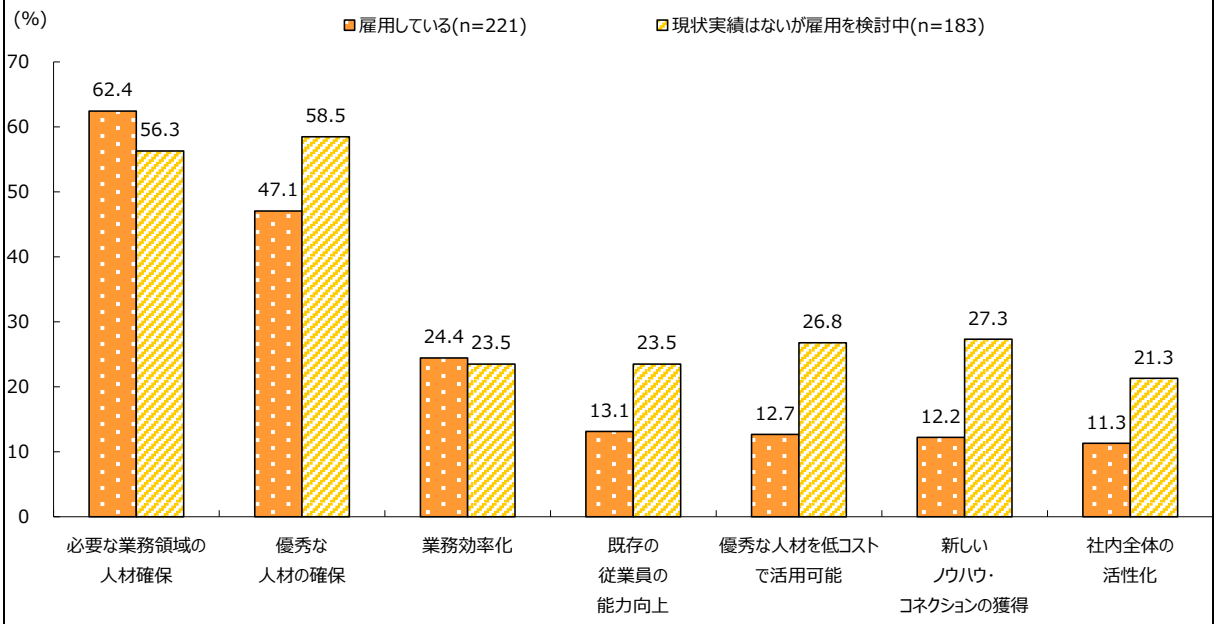




資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

ここで、雇用状況の別に兼業・副業により中核人材を確保する理由について確認すると、雇用中の企業においては「必要な業務領域の人材確保」が最も高く 62.4%となっており、次いで「優秀な人材の確保」が 47.1%となっている(コラム 2-4-3⑤図)。検討中の企業においては「優秀な人材の確保」が最も高く 58.5%となっているほか、「新しいノウハウ・コネクションの獲得」、「既存の従業員の能力向上」、「社内全体の活性化」についても挙げられており、兼業・副業により中核人材を確保することによる副次的効果についても期待が高い傾向がうかがえる。

コラム2-4-3⑤図 兼業・副業による中核人材の確保を実施・検討する理由



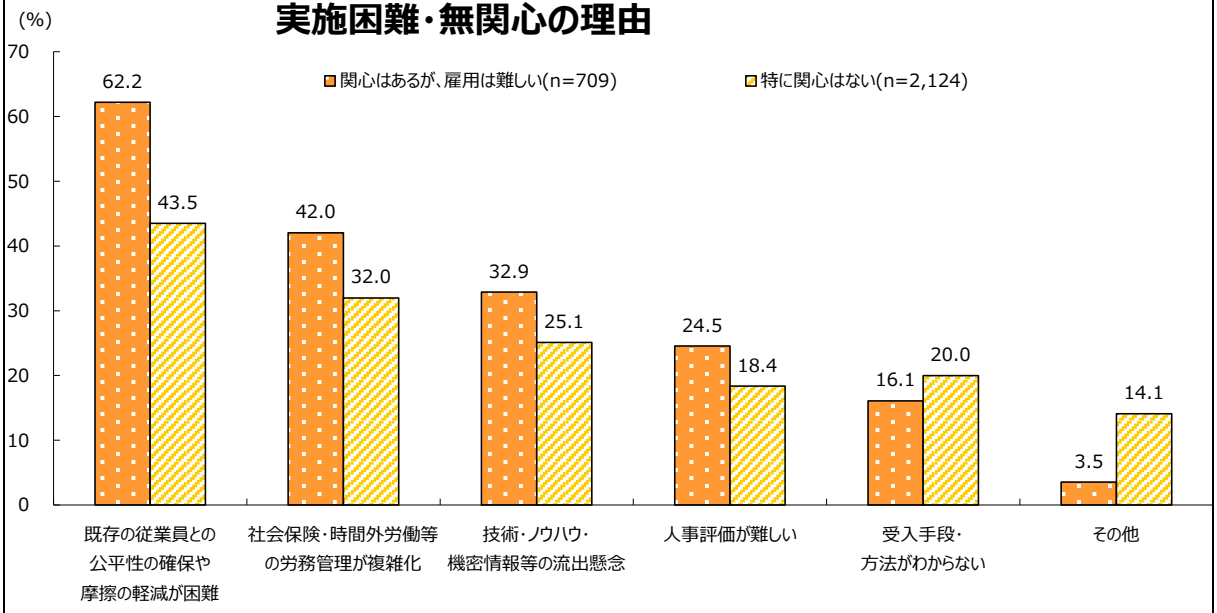
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)　複数回答のため、合計は100%にはならない。

他方で、雇用が難しい、あるいは関心はないとした理由についてコラム 2-4-3⑥図により確認すると、「既存の従業員との公平性の確保や摩擦の軽減が困難」、「社会保険・時間外労働等の労務管理が複雑化」が上位に並ぶ。

特に「関心はあるが、雇用は難しい」とした企業においては、兼業・副業により外部から優秀な人材を確保することに関心はありつつも、それにより自社に既にいる従業員にも兼業・副業を許容する・しないで不公平感が生じること、マネジメントの複雑化が懸念されていることが推察される。

コラム2-4-3⑥図 兼業・副業による中核人材の確保について

実施困難・無関心の理由



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第4節　人材不足を前提とした企業の取組

生産年齢人口が減少傾向にある中で、現状の労働力を維持し続けるためには、生産年齢人口の減少を補うだけの労働参加率の上昇が必要だが、少子高齢化の進展に伴い、中長期的にはそれも難しくなるだろう[26]。

また、労働力が過剰な産業・職業から、労働力が不足する産業・職業への労働移動は、新しく職業訓練が必要であったり、労働者本人の適性・希望等を考慮してミスマッチを埋めたりする必要があり、例えば、事務的職業を希望する者をサービスの職業へ転向させる場合には、本人の意向を調整するだけでなく適性を見極めなければならないこと等を鑑みると、中小企業側のみの取組によって対応することは難しい。

このような状況を踏まえると、人手不足を前提としても、現在の生産力を維持・向上させるためには、設備投資等による省力化や、一人当たりの生産性を向上させる取組が必須となる。このため、本節では生産性向上のための省力化や合理化について、機械化・IT導入、外部リソースの活用等の観点から分析を行う。

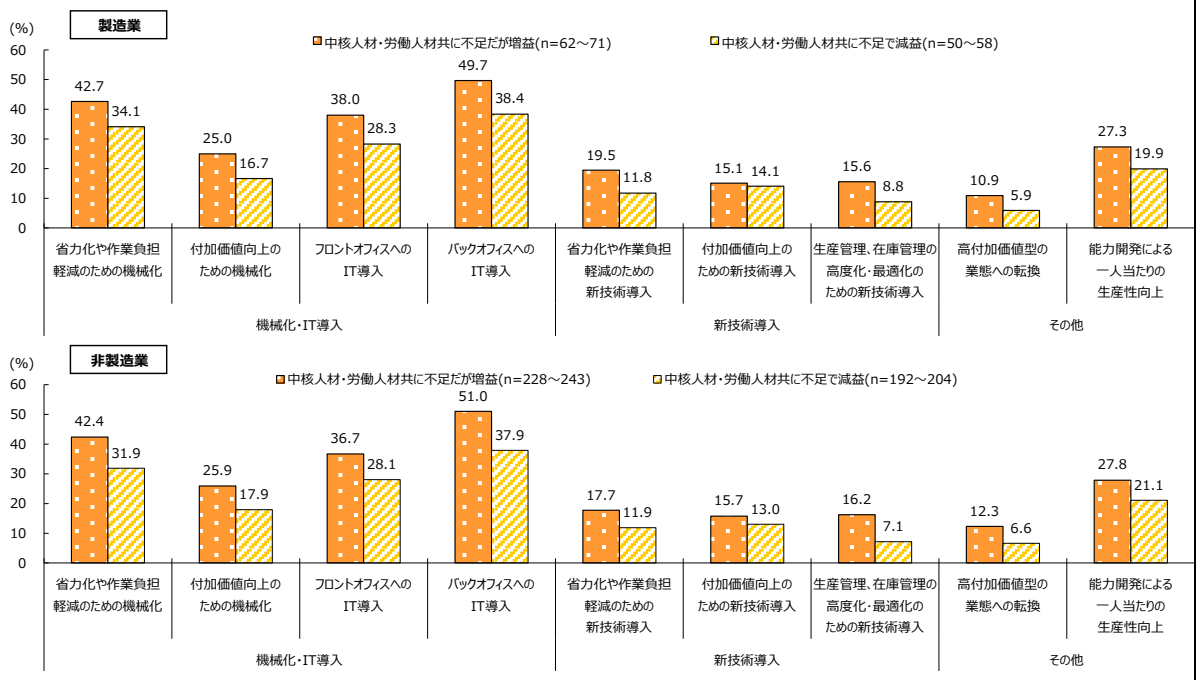
①　人材不足企業の企業価値維持向上のための取組

第2-4-54図は、全体の人材の過不足感について、「中核人材も労働人材も不足している」と回答した企業について、企業価値の維持・向上のための取組の実施状況を経常利益の実績別に見たものである。

製造業・非製造業の別なく、総じて増益傾向にある企業の実施割合が減益傾向の企業の実施割合を上回っており、特に機械化・IT導入の取組においてその差が顕著である。もちろん、これは増益傾向にあるからこそこのような投資余力があるということでもあり、業績との因果関係を示すものではないが、人材が不足している中でも増益傾向にある企業は、バックオフィスやフロントオフィスへのIT導入、省力化や作業負担軽減のための機械化や、能力開発による一人当たりの生産性向上といった取組を行い、利益を確保し、生産性の維持・向上を図っている可能性が示唆される。

26 例えば、就業の促進が目指されている25～44歳の女性に着目すると、就業率の政府目標を達成しても、人口の減少の影響が大きいために就業者数は2020年には減少する見通しである（付注2-4-6）。

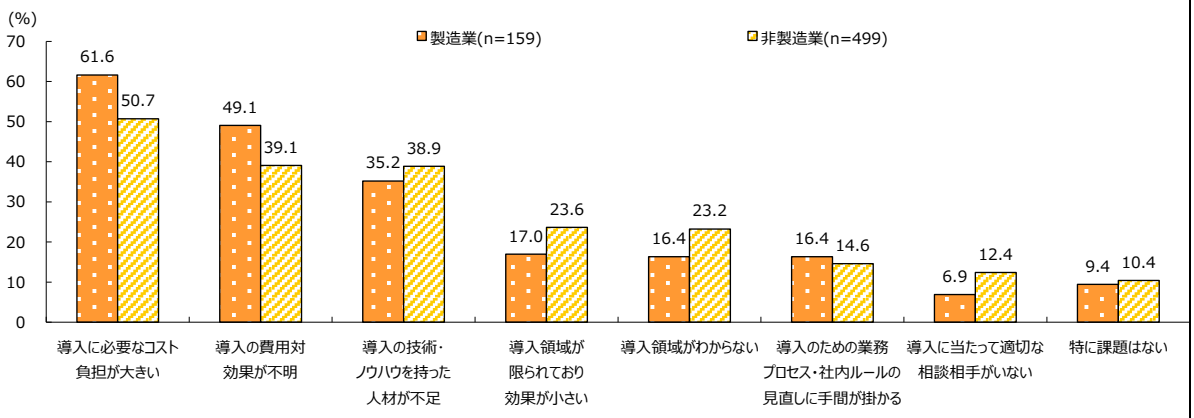
第2-4-54図 経常利益の実績別に見た、人材不足企業の企業価値維持･向上のための取組



資料：中小企業庁委託「中小企業･小規模事業者の人材確保･定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.「中核人材･労働人材共に不足だが増益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材･労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について増加と回答した者をいう。
2.「中核人材･労働人材共に不足で減益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材･労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について減少と回答した者をいう。

次に、第 2-4-55 図で挙げた機械化・IT 導入及び新技術の導入について、「現在は取り組んでいないが今後の取組を検討する」とした企業について、業種別にその課題を見ると、製造業において 6 割超、非製造業においては約半数がコスト負担を課題として認識している。また、非製造業においては「導入の技術・ノウハウを持った人材が不足」、「導入領域が限られており効果が小さい」、「導入領域がわからない」、「導入に当たって適切な相談相手がいない」とする回答が製造業に比べ高く、社内に知見を持つ人材がいないことや、導入経験が少なく投資効果の測定が難しいこと等を背景として導入に慎重になっていることが推察される。

第2-4-55図 業種別に見た、機械化・IT導入・新技術導入における課題



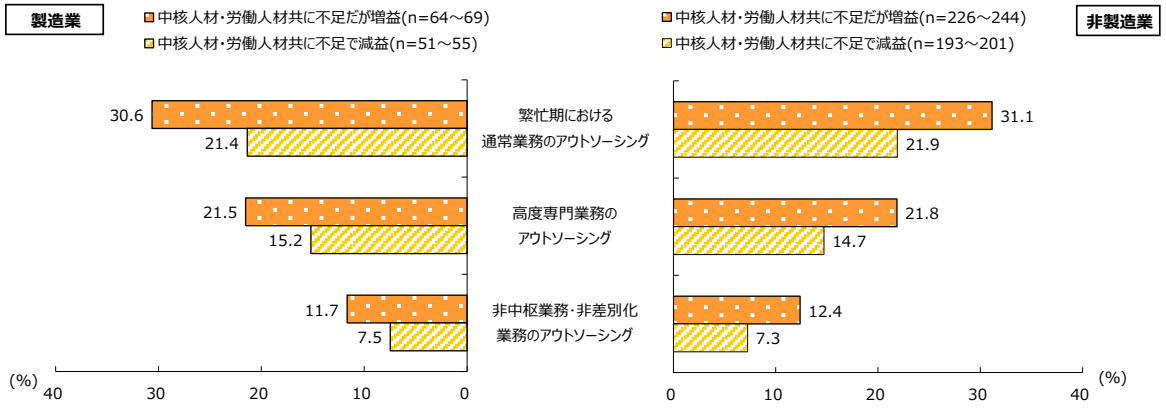
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.機械化・IT導入・新技術導入について、現在は活用していないが、一つでも「今後の活用を検討中」と回答した者を集計している。

② 人材不足を補い、企業価値を向上させるためのアウトソーシングの活用状況

人的資源の確保は必ずしも自社雇用によってのみ生み出されるものではない。兼業・副業による外部人材の活用については、既存の従業員との調整や労務管理の面から中小企業においては未だ実施困難な部分があることはコラム 2-4-3 で指摘したが、自社の人材不足を補いながら生産性を向上させるための外部人材の活用としては、業務委託によるアウトソーシングの手法も考えられる。

第 2-4-56 図は、人材が不足している企業について、それぞれ経常利益の傾向別にアウトソーシングの活用状況を確認したものである。同図を見ると、人材不足企業においては適時適切にアウトソーシングを行うことで、社内の人材不足を補いながら企業価値を維持・向上させている可能性が示唆される。

第2-4-56図 経常利益の実績別に見た、人材不足企業のアウトソーシングの活用状況



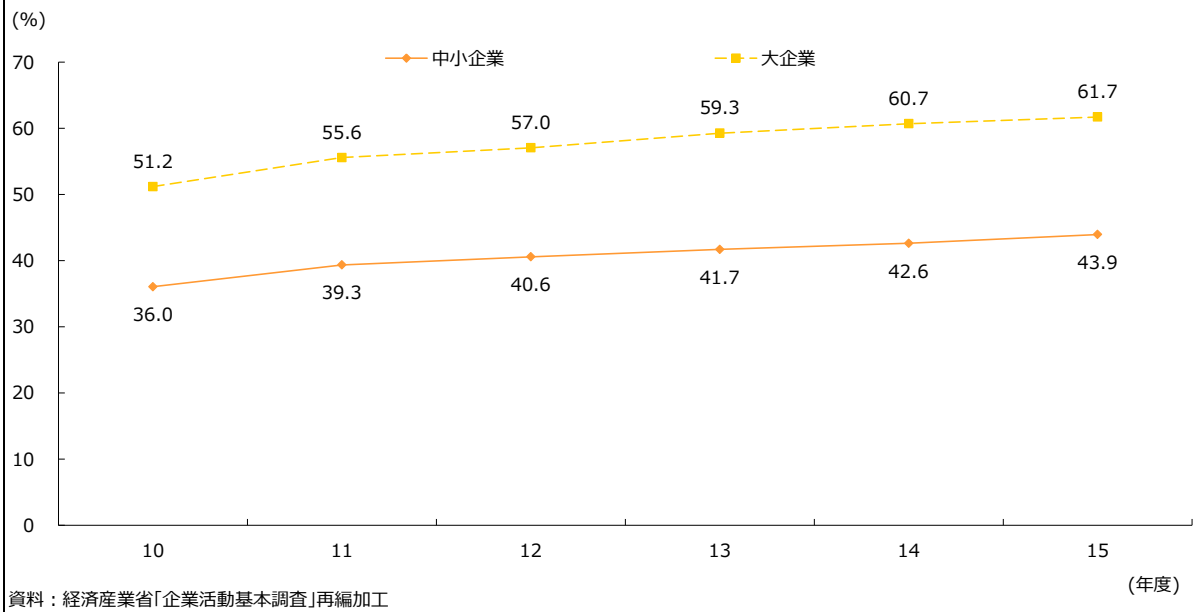
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.「中核人材・労働人材共に不足だが増益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材・労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について増加と回答した者をいう。
2.「中核人材・労働人材共に不足で減益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材・労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について減少と回答した者をいう。

③　製造委託を除くアウトソーシングの活用と展望

ここで、アウトソーシングについて、さらに焦点を絞って分析を進める。一般に、製造業務の委託といったいわゆる「外注」の形態は既に多くの中小企業において認知されていることだろう。以降は、製造業・非製造業にかかわらず、多くの企業にとって外部委託の更なる拡大余地が見込まれ得る、製造業務の委託以外の、高度な分野を含めた業務プロセスのアウトソーシングについて分析を行う。なお、以降本節では、製造業務の委託を除く外部委託について、「アウトソーシング」と表記する。

はじめに、我が国のアウトソーシングの活用状況について経年での推移を確認しよう。第 2-4-57 図を見ると、中小企業、大企業共にアウトソーシングの実施割合は増加傾向にあり、大企業においては 6 割超の企業が導入している。もっとも、この経済産業省「企業活動基本調査」を用いたアウトソーシングの実施状況の把握については、関係会社への委託等、グループ企業間でのシェアードサービス[27]も含まれるため、多数のグループを持つ大企業についてよりその実施割合が高くなる傾向が生じる可能性がある。

第2-4-57図 規模別に見た、アウトソーシングの実施割合推移

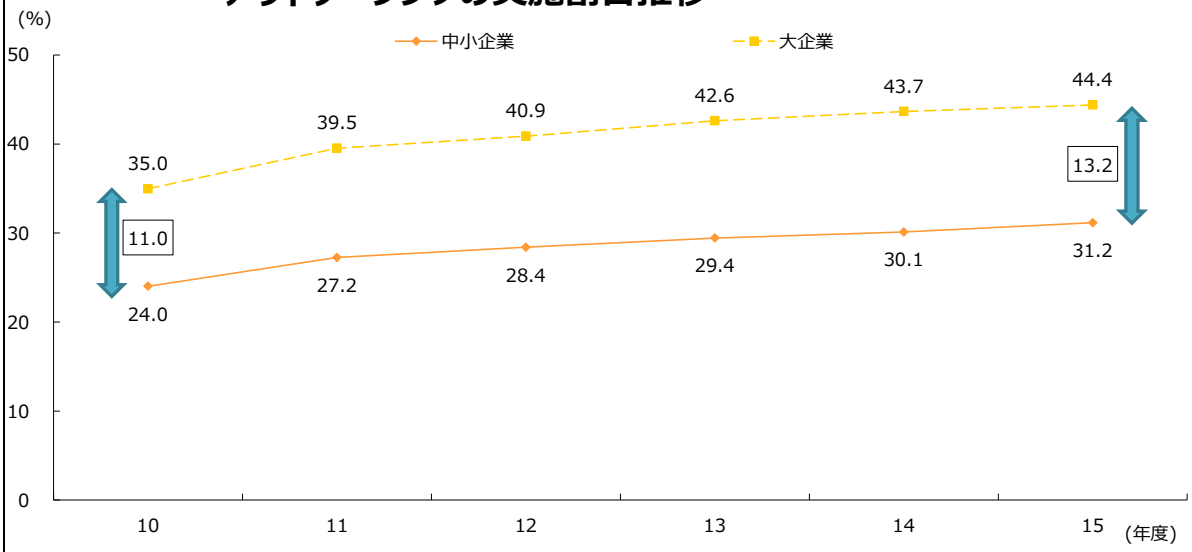


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.一次産業を除いて集計している。
2.中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。
3.「製造委託以外の外部委託を行った」と回答した者を集計している。

27 グループ企業内の人事・経理・総務等の間接業務・サービスを集約・標準化し、人件費等のコスト削減と業務の効率化を図る経営手法。

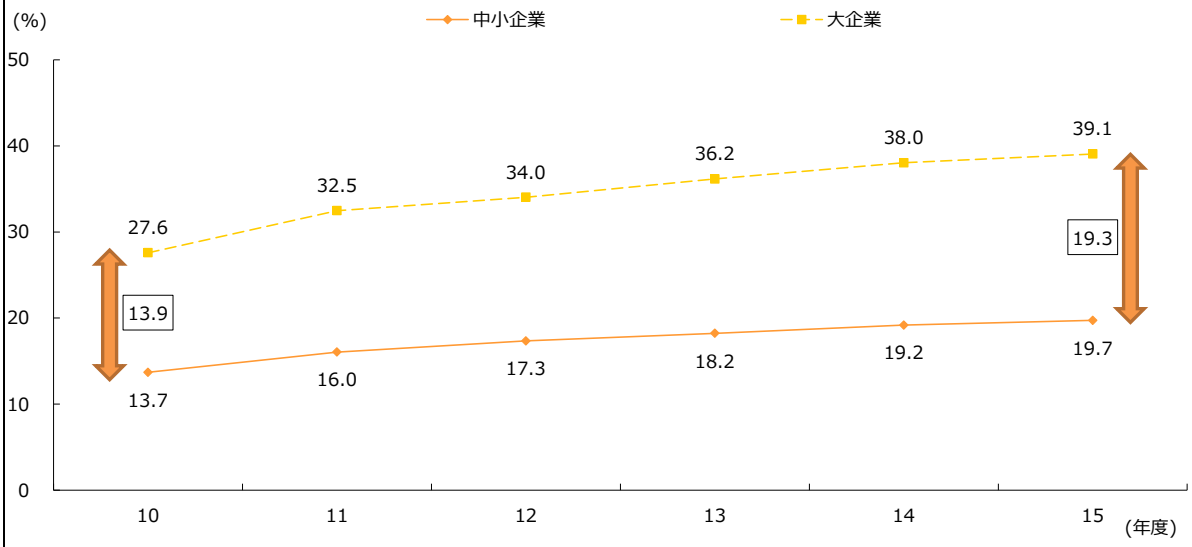
アウトソーシングを行う業務領域について、「バックオフィス業務」と「専門業務」に分類して、その活用状況について分析を進めよう。いずれの業務領域・企業規模においてもアウトソーシングの実施割合は増加基調にあるが、バックオフィス業務に比べ、専門業務の実施割合については規模間の差が大きい（第2-4-58図、第2-4-59図）。これは、バックオフィス業務の中でも「税務会計」等の分野については顧問税理士や会計士等への移譲を進めやすく、中小企業の中でも取り組まれている割合が高い一方で、専門業務のアウトソーシングについては、中小企業においてはそのような業務を外部に委託するほど抱えていない、あるいは自社のコアとなる専門領域を内省化しているために、アウトソーシングの活用度合が低いという可能性もある。

第2-4-58図 規模別に見た、バックオフィス業務のアウトソーシングの実施割合推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.一次産業を除いて集計している。
2.中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。
3.「一般事務処理」、「福利厚生」、「税務会計」、「社内研修」、「清掃安全保守」のうち、一つでも外部委託を実施したと回答した者を「バックオフィス業務のアウトソーシング実施」として集計している。

第2-4-59図 規模別に見た、専門業務のアウトソーシングの実施割合推移



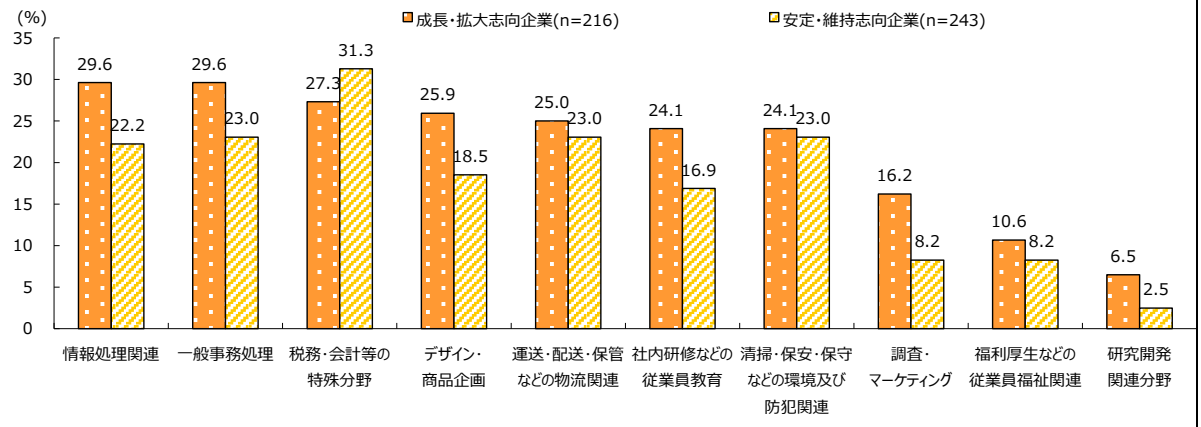
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.一次産業を除いて集計している。
2.中小企業の定義は中小企業基本法の定義による。
3.「情報処理業務」、「調査マーケティング」、「デザイン商品企画」、「研究開発関連」のうち、一つでも外部委託を実施したと回答した者を「専門業務のアウトソーシング実施」として集計している。

次に、中小企業におけるアウトソーシングの展望について第 2-4-60 図により概観する。先に触れたとおり、既に広く認知されていると思われる「税務・会計」については、安定・維持志向企業において 31.3%と、他の業務領域に比べ特に高い割合となっている。

他方、成長・拡大指向企業においては、必要性が増加したと回答する業務の領域は多岐に渡っており、特に「デザイン・商品企画」、「調査・マーケティング」といった専門業務については、安定・維持志向企業に比べ必要性が増加したとする割合が高い。

成長・拡大志向企業においては、繁閑差への対応や、定型的だが差別化しにくい情報処理や一般事務処理、税務・会計といった業務への対応としてアウトソーシングを活用するだけでなく、自社の製品・サービスの付加価値向上のため、デザイン・商品企画、調査・マーケティングといった分野においても、外部の専門家を活用する重要性が高まっているということが推察できる。

第2-4-60図 事業展開の方針別に見た、アウトソーシングの必要性が増加した業務



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.5年前と比べて、アウトソーシングする業務が「増えている」、「やや増えている」と回答した者について集計している。

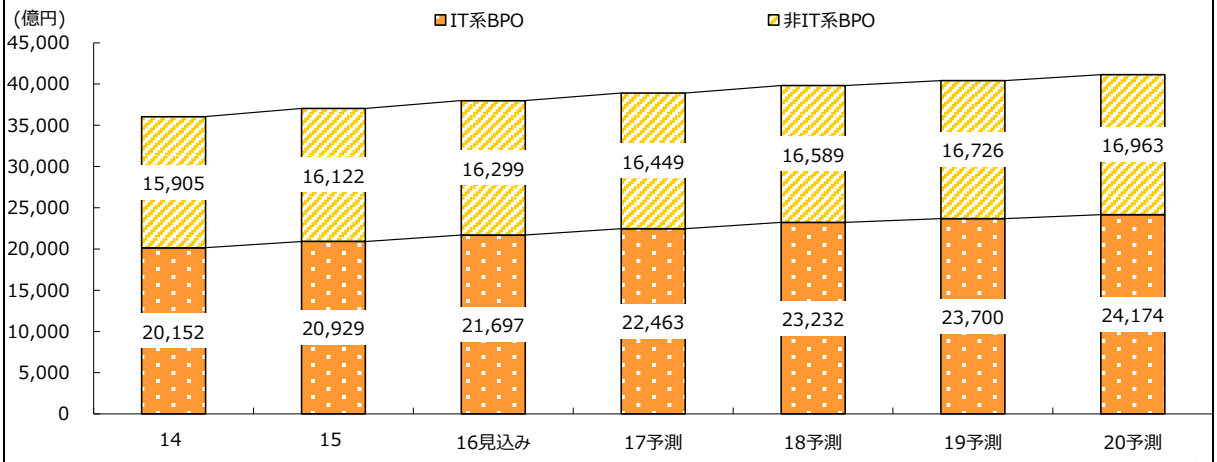
ここで、今後の我が国におけるアウトソーシングの市場の推移と展望について見ていこう。人材不足の影響もあり、企業において外部リソースの活用の必要性が高まること、マイナンバー対応 BPO[28]サービスの普及、外資系企業も含めたベンダーの多様化等の要因により、アウトソーシングの市場規模は堅調に推移することが予測されている(第 2-4-61 図)。

また、とりわけ新たな業務委託の手法の一つとして、クラウドソーシング[29]に注目が集まっており、その市場規模は飛躍的に拡大する見通しである(第 2-4-62 図)。

28 Business Process Outsourcing の略で、企業が自社の業務の一部を外部の専門業者等に外部委託することをいう。

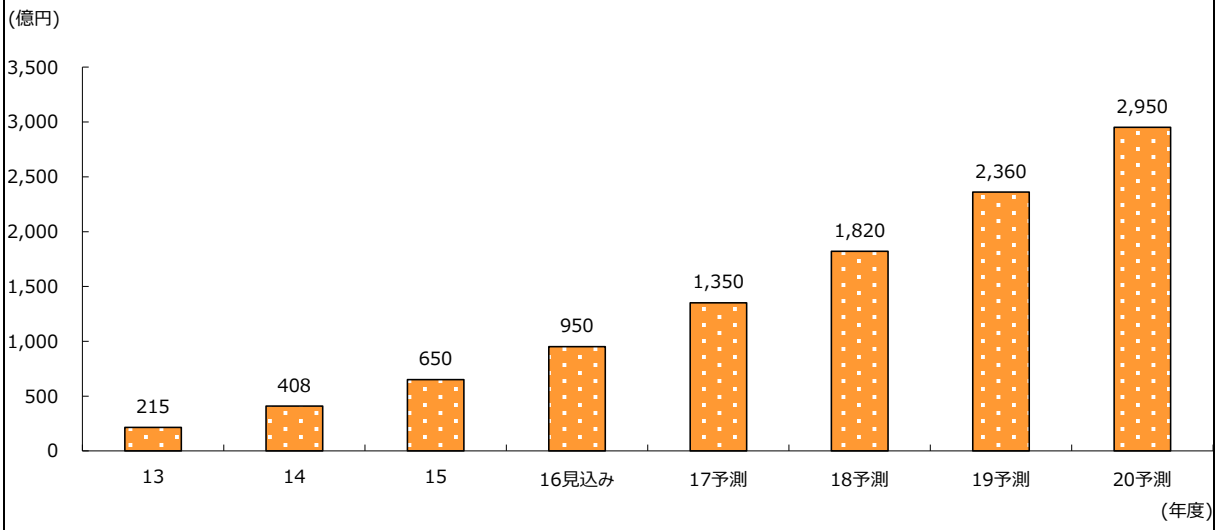
29 インターネット上の不特定多数の人々に仕事を発注することにより、自社で不足する経営資源を補うことができる人材調達の仕組み。クラウドソーシングについての詳細は、2014 年版中小企業白書第 3 部第 5 章第 1 節を参照。

第2-4-61図 BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)の市場規模推移と予測



資料：(株)矢野経済研究所「BPO市場・クラウドソーシングサービス市場に関する調査を実施(2016年)」より中小企業庁作成
(注)1.事業者売上高ベースの数値であり、2016年度は見込値、2017年度以降は予測値(2016年11月現在)である。
2.本調査におけるBPOとは、通常企業内部にて行われるシステム運用管理業務、コールセンター系業務(コンタクトセンター、ヘルプデスク、フルフィルメント)、間接部門系業務(人事、福利厚生、総務、経理)、直接部門系業務(購買・調達、営業、コア部門単純業務、業界固有業務)等の業務を発注企業から業務委託を受けて代行するサービスを指す。ただし、従来から外部に委託することが一般的な、税務、物流、情報システム開発、ビルメンテナンス等の専門的な事業所向けサービスに関しては対象外とする。
3.上記BPOのうち、IT系BPOとは発注企業からシステム運用管理業務を委託され代行するサービスとし、非IT系BPOとはその他の業務を委託され代行するサービスとする。

第2-4-62図 クラウドソーシングサービスの市場規模推移と予測



資料：(株)矢野経済研究所「BPO市場・クラウドソーシングサービス市場に関する調査を実施(2016年)」より中小企業庁作成
(注)1.クラウドソーシング上での仕事依頼金額ベースの数値であり、2016年度は見込値、2017年度以降は予測値(2016年11月現在)である。
2.クラウドソーシングサービスとは、インターネットを介在として、業務委託者側である企業等と業務受託者側である不特定多数の労働者等をマッチングするサービスを指す。本調査におけるクラウドソーシングサービス市場規模は、クラウド ソーシングシステム上での業務委託企業による仕事依頼全般(成約に至らなかった仕事の依頼金額も含む)の総額から算出した。

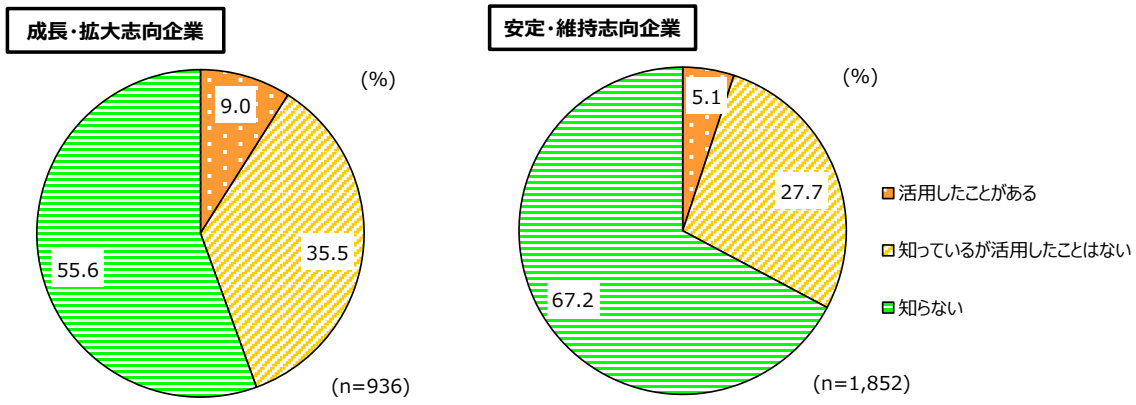
なお、クラウドソーシングの定義とは異なるが、中小企業におけるマッチングサービス等を介した個人（フリーランスや兼業・副業を行う者等）へのアウトソーシングの

活用状況や認知度について示したものが第 2-4-63 図である。

同図を見ると、利用経験のある企業の割合は、成長・拡大志向企業においては 9.0%、安定・維持志向企業においては 5.1%にとどまっている。また、「知らない」と回答した企業はそれぞれ半数を超えており、このような個人へのアウトソーシングの形態については認知度が低い状況であることが分かる。

ただし、このようなマッチングサービスの市場規模が拡大し、今後提供されるサービスの質・量共に拡大する見込みであること、また、受注者となる個人においては時間や場所にとらわれない柔軟な働き方が可能になるというメリット[30]も存在することから、自社の人的資源に限界を感じる中小企業においては、「自社雇用」という形態にとらわれず、このような外部の多様な人的資源を有効に活用することも、人材不足を克服する一つの可能性となり得るだろう。

第2-4-63図 事業展開の方針別に見た、マッチングサービス等による アウトソーシングの活用状況



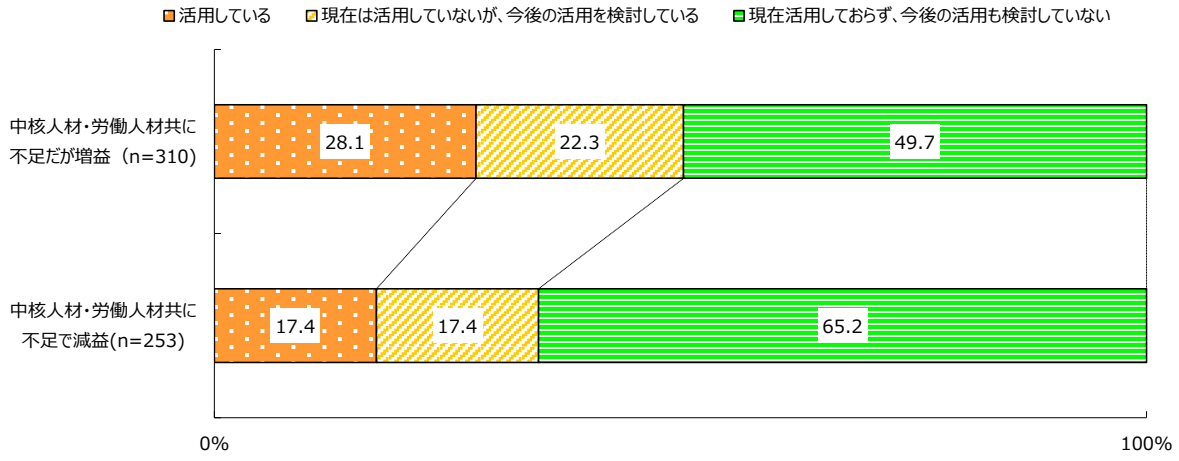
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

④ 中小企業におけるアウトソーシングの活用とその課題

以降は、中小企業におけるアウトソーシングの活用の課題と効果について分析を行う。第 2-4-56 図と同様に、人材不足企業におけるアウトソーシングの活用状況と経常利益の傾向の相関を確認すると、適時適切に外部の資源を活用することで、人材不足を補いながら成長を図っている中小企業も存在することが示唆される(第 2-4-64 図)。

30 2014 年版中小企業白書第 3 部第 5 章第 1 節参照。非事業者(個人)である受注者がクラウドソーシングを利用するメリットとして最も回答割合が高い項目が「空いた時間の有効活用」の 63.5%であり、また、仕事を行う場所としては「自宅」が 95.7%で最多となっている。

第2-4-64図 経常利益の実績別に見た、人材不足企業のアウトソーシングの活用状況



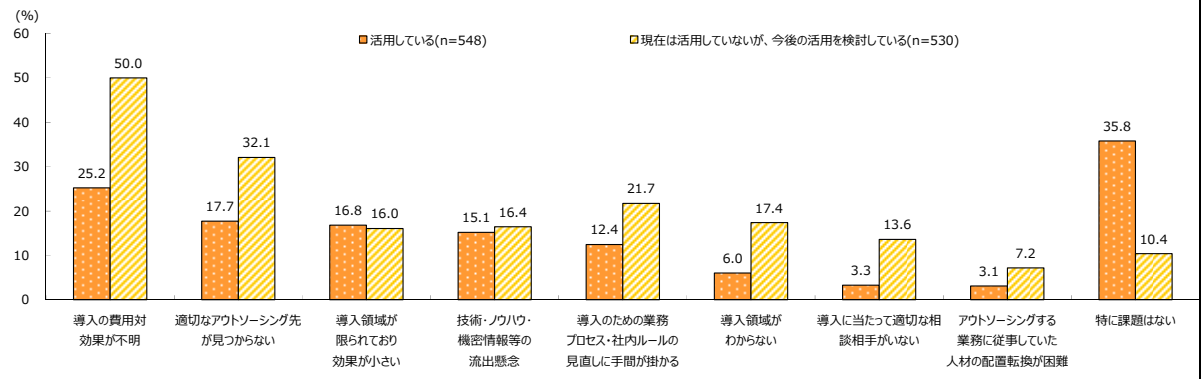
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
1.「中核人材・労働人材共に不足だが増益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材・労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について増加と回答した者をいう。
2.「中核人材・労働人材共に不足で減益」とは、全体の人材の過不足として、中核人材・労働人材共に不足と回答し、直近3年間の経常利益の実績について減少と回答した者をいう。
3.製造委託・建設工事の委託以外のアウトソーシングの活用状況について集計している。

では、このようなアウトソーシングの導入に当たっては、どのような阻害要因があるのだろうか。第 2-4-65 図で示されるとおり、特に「検討中」の企業においては「導入の費用対効果が不明」が 50.0%と最も高く、次いで「適切なアウトソーシング先が見つからない」としたマッチングについての課題が 32.1%となっている。

他方、既にアウトソーシングを活用したことのある企業においては、「特に課題はない」とする割合が最も高い。

検討中の企業において半数もの企業が費用対効果について課題を認識しているのは、製造業務の一部等、既に自社で行っていた直接業務については、原価計算等の予測が立てやすく、自社の業務の代替としての費用対効果を算定しやすい一方で、付加価値を創造する基礎となるマーケティング等の領域や、社内の管理等の支援業務においては、そもそも社内で厳密な採算管理や効果測定を行っていない、あるいは行うことが難しいために、初めて外部への切り離しを行う際には費用対効果の算定が困難になっていることが予想される。

第2-4-65図 アウトソーシングの活用状況別に見た、導入における課題



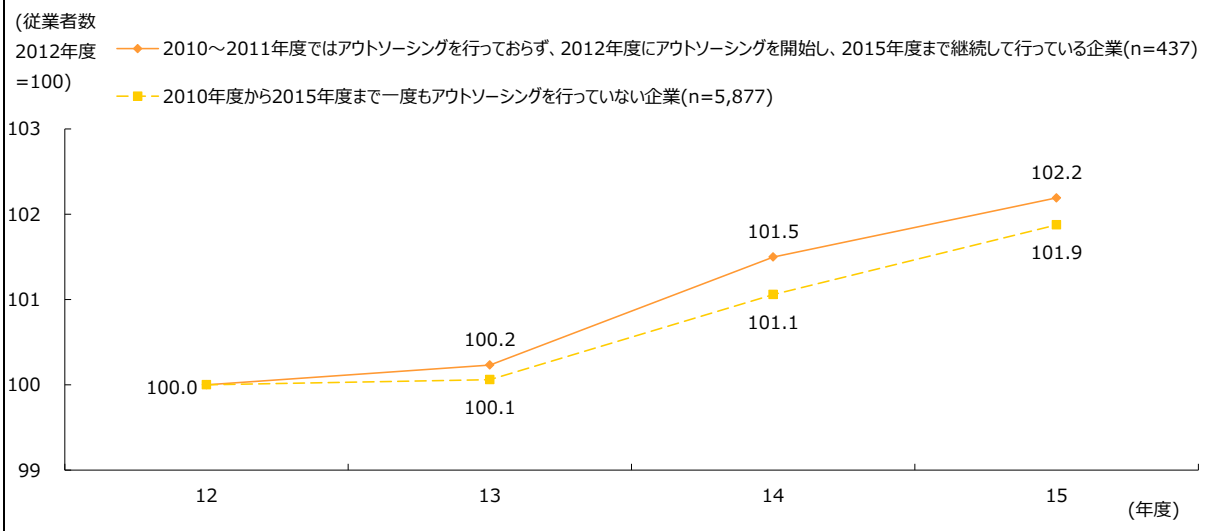
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここで、アウトソーシングの実施有無と従業員数の関係について見てみよう。経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、アウトソーシングの実施有無について 2010 年度から 2015 年度まで連続して回答している中小企業を抽出し、2012 年度にアウトソーシングを開始した中小企業と、調査期間中一度もアウトソーシングを利用したことがない企業の、2012 年度からの従業者数の推移を見たものが第 2-4-66 図である。同図を見ると、アウトソーシングの開始により社内の従業者数を減らすことはなく、むしろ若干ではあるが、アウトソーシングを活用した企業の方が、従業者数を増やす傾向にある。

前掲第 2-4-65 図においても、既にアウトソーシングを活用中の企業において「アウトソーシングする業務に従事していた人材の配置転換が困難」だと回答する企業は 3.1%にとどまっている。

本章第 1 節において指摘したとおり、同じ企業の中でも業務領域によって人材不足の状況は異なる。また、第 2-4-64 図で見たとおり、人材不足だが増益であるとする企業の方がアウトソーシングを活用している割合が高い。以上から、中小企業においては、業務領域の一部をアウトソーシングして、当該業務領域に従事していた人材の社内での再配置を行うことで人材を有効活用していること、さらに、事業展開に必要な人材を外部から補完することで業績を伸ばしており、外部の人的資源の活用が各業務領域の人材不足を補う有効な解決策の一つとなっている可能性が示唆される。

第2-4-66図 アウトソーシングの実施有無と従業者数の推移



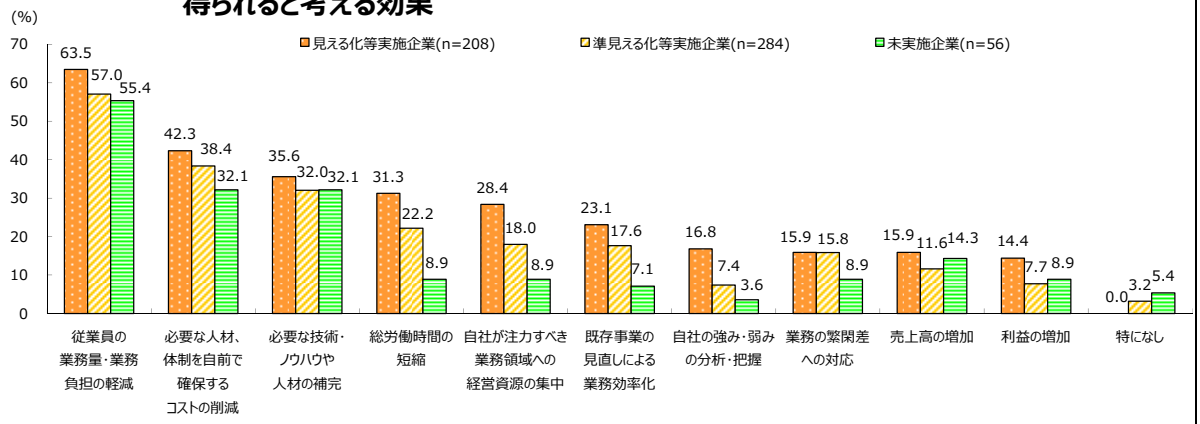
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1.中小企業のみを集計している。
2.2010年度から2015年度まで連続して回答している企業を集計している。
3.従業者数は、「本社・本店」、「本社・本店外」の常時従業者数を合計して集計している。
4.ここでいうアウトソーシングとは、製造委託以外の外部委託をいう。

最後に、アウトソーシングについて、より活用の効果を得られると考えているのはどのような企業か、第 2-4-67 図において業務プロセスの見える化等の取組の実施状況の別に見てみよう。

アウトソーシングの直接的な目的である、「従業員の業務量・業務負担の軽減」、「必要な技術・ノウハウや人材の補完」については、見える化の実施状況による大きな違いは見られない。他方、「総労働時間の短縮」、「既存事業の見直しによる業務効率化」、「自社の強み・弱みの分析・把握」といった副次的な効果や、「自社が注力すべき業務領域への経営資源の集中」といった経営戦略上の効果においては、見える化の実施度合いによって大きな違いが生じている。

中小企業がアウトソーシングを活用するに当たっては、自社の強みとなる部分を更に伸ばすために、コア業務の補完として専門業務のアウトソーシングを活用するのか、あるいは定型的だが差別化しにくい領域をアウトソーシングすることで、自社の従業員をより付加価値の高い業務領域に集中させるかなど、自社が目指すべき方向性や事業の戦略を見極めた上で、導入を進めることが必要になる。その前提として、アウトソーシングする業務の抽出のためには、第一に自社の業務フローを整理し、自社でなければできない業務の洗い出しや、何を自社の従業員に任せるかを明確にしなければならない。このように業務プロセスの見える化等を進めることで、アウトソーシングの活用のより高い効果が得られるものと推察される。

第2-4-67図 見える化等実施状況別に見た、アウトソーシングの活用により得られた効果及び得られると考える効果



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.製造委託・建設工事の委託以外のアウトソーシングについて、「活用中」と回答した者を集計している。

3.「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「５Sの徹底」、「各人の業務内容・役割分担の明確化」、「業務内容の見直し・削減」、「社内共通の業務ツールの導入」、「部門・エリア間での重複業務の集約」について一つ以上実施していると回答した者としている。「未実施企業」とは、これらの取組を一切行っていないと回答した者とし、「準見える化等実施企業」とはその他の者としている。

事例 2-4-5：株式会社十一屋ボルト
「支援機関の専門家派遣制度による外部人材の活用により IT 化を果たし、業績向上へつなげている企業」

宮城県仙台市の株式会社十一屋ボルト（従業員 14 名、資本金 1,000 万円）は、1955 年に自動車修理工場専門のボルト店として開業し、土木、建築、機械から特注品まで、各種用途に応じたボルト製作・販売を行う企業である。

2008 年、IT による発注システムを活用する大手企業との取引が始まったものの、同社は当初、受注、見積り、仕分、納品、検収等を電話や FAX による手作業で行っていた。そのため、取引先の多品種少量注文に対応しきれず、社員の業務負担が増えて納品ミスが続くなど、スムーズな取引ができなくなっていた。

2016 年まで社長を務めた佐藤兼紹会長は、「このままでは大手企業との取引が継続できなくなる」と強い危機感を抱き、見積書作成や受発注処理、在庫管理等ができる IT システム導入の必要性を実感した。しかしながら社内には IT に詳しい人材がいなかったため、宮城県中小企業団体中央会へ相談したところ、費用を抑えて専門家の指導が受けられる専門家派遣制度の存在を教えられて同制度を利用することにした。

早速、IT コーディネータの派遣を受けて電子データの処理と見積回答システムを開発・導入したところ、従来 3 日間掛かっていた見積作成が約 1 時間で完了するようになり、大幅な事務処理コストダウンにつなげることができた。また、見積作成期間の短縮により作業時間に余裕が生まれ、作業の質が向上して不良率の改善につながった。この結果、取引先が毎月発表する納入業者品質管理ランキングでトップとなり、品質向上が取引先関連会社の間でも評判となったことから、販路拡大及び売上増加にもつながったという。

これを機に、同社はみやぎ産業振興機構や仙台市産業振興事業団からも専門家の派遣を受け、バーコード活用の検収システムや仕入管理システム等を開発している。各種システムの開発・導入により、正確な在庫管理や品種別集計、過剰在庫の是正等が可能となり、仕入先や取引先の要望に迅速・正確に対応できるようになった。社内システムの IT 化対応により、取引先のシステム改定にも即応できるようになり、大手企業との安定的な取引を継続している。

同社の特徴的な点は、専門家に一任するのではなく、今後業務の中で運用していくことを踏まえて、システム開発段階から積極的に関与したことにある。具体的には、全てのシステム開発に際して佐藤会長自らが、社員の意見も聞きながら社内の業務プロセスを見直し、特殊加工品に係る品種別データ等汎用性が低い内容は手作業で入力するなど、システム化する部分と手作業で対応する部分を明確に分けた。また、現場担当者が頻繁に利用する受発注管理には多くの従業員に馴染みのある Excel を、大量のデータ処理を要する在庫管理や品種別仕入れ・受注管理には Access を使い分けるなどして、社員誰もが使いやすい IT システムとなるように工夫している。

2011 年の東日本大震災では、商品や書類が散乱し、本社の建屋が一部損壊したほか、宮城県石巻市にあった営業所が津波に襲われて通常業務の継続が困難となった。しかし速やかに本社社屋の改修や商品在庫棚の倒壊防止策へ取り組み、本社や八戸営業所を中心に業務を再開したことで、震災からの復旧工事に伴うボルトの需要増加に対応することができた。また、津波の被害に遭った石巻営業所では、図面等営業書類が全て流出したが、みやぎ産業振興機構の復興相談助言事業を活用して、図面、単価表等をクラウドに保管する「図面見積管理システム」を考案している。

震災の後は、事業環境が大きく変化し、一時売上も低迷したが、新規顧客を開拓すべく、宮城県よろず支援拠点の助言を受けてホームページ上での PR に力を入れ、業績回復につなげている。

同社のホームページでは、これまで導入してきた IT システムについても積極的に情報発信しており、商品のみならず受発注・在庫管理体制等も含めてお客様から選ばれる企業となることを目指している。今後も更なる社内の IT 環境整備を推進すること、顧客との双方向のコミュニケーションを意識したホームページ作りを進めることなどにより、「いずれは中小企業の新しいボルト販売モデルを作り、もっと会社を発展させたいですね。」と佐藤会長は明るく語る。



同社の佐藤会長、顧客の利便性や訴求効果を意識した同社のホームページ

事例 2-4-6：株式会社 Waris
「中小・ベンチャー企業とプロフェッショナルの女性フリーランサーを業務委託契約にてマッチングする企業」

東京都港区の株式会社 Waris(従業員 11 名、資本金 646 万円)は、女性 3 名の共同出資により立ち上げた、人材のマッチングサービスを行う企業である。

特徴的な点は、マッチングの方法にある。具体的には、新規事業スタートアップの際の企画や、PR・マーケティング業務、営業、人事・経理・財務等を「プロジェクト」単位で任せたい企業と、フリーランスとして働きたいと考える人材、中でもいわゆる「文系の総合職領域」での経験が豊富なプロフェッショナルの女性を、業務委託契約にてマッチングするプラットフォーマーの役割を果たしている。

約 1,100 社の顧客企業の 7 割が中小・ベンチャー企業であり、うち 4 割が IT ベンチャー、その他は製造業やアパレル業等、顧客企業の業種は多岐に渡る。大企業と比較し、高度な戦略部門がないことも多い中小・ベンチャー企業は、社内リソースにも限界がある。例えば、新規事業に向けたプロジェクトを立ち上げる際など、社長の右腕ないしは相談相手となり実行できる人材を新規採用することは費用や時間の面からも難しい場合がある。しかしながら、当該業務を経験豊富なプロフェッショナル人材に期間を定めて委託することで、コストダウンを図りながら高いクオリティを実現することが可能となる。加えて、外部のプロフェッショナル人材と共に業務を進めることにより、委託元企業の従業員に新たな知見や人脈が蓄積され、従業員の能力向上にもつながる。これは単なる「外注」では得られない効果である。

とはいえ、現状ではこのような新規プロジェクトや間接部門の業務委託契約を締結した経験を持つ中小企業はほとんどない。同社は顧客企業に対し、業務の整理・分解、必要とされるスキルの明確化、業務委託契約の内容精査から契約期間中のフォローアップまで、各企業がマッチングサービスをスムーズに利用できるよう一貫した支援を行っている。加えて、委託料に関し、同社における過去の契約事例に基づく相場観を顧客企業に伝えるなど、同社は適正価格での契約締結を実現するための仲介機能も担っている。

現在同社に登録する人材は約 3,500 名おり、その 9 割以上が女性である。また、そのうち約半数がフリーランスとしての働き方を、約 4 割が雇用形態等は気にしないものの自由な働き方を望んでいる。また、育児や介護等を事由として、フルタイムの雇用ではなく週 3 日程度の就業を希望する者が多いなど、フレキシブルな働き方へのニーズが強い。人材不足の中小企業を業務委託という形式で支援するだけでなく、同社はこのような柔軟な働き方を希望する女性へ、時間や場所にとらわれずプロとして働けるようサポートする機能も果たしている。

代表取締役の一人である田中美和氏は、「労働力人口の減少もあいまって、特に中小・ベンチャー企業では一つのプロジェクトを上流から下流まで担当できるハイスキ

ルな人材の採用が厳しくなっている。そのような中、『雇用』を前提にして人材採用を考えると、必要な時に必要な人材を確保できないリスクがある。是非発想を柔軟にし、業務委託という選択肢を考えてほしい」と話す。同社の提唱する「文系の総合職領域でのフリーランス」の活用は、人手不足の中小企業にとって、新たな選択肢の一つとなるだろう。



左から共同創業者で代表取締役の米倉史夏氏、田中美和氏、河京子氏

第５節　まとめ

本章では、中小企業における人材の過不足状況やその影響、採用・定着に関する取組、多様な人材の活用や、そのための柔軟な働き方の整備状況、そして将来の供給制約を見据えたアウトソーシングの導入等の取組について、実際の企業の事例も含めて中小企業の人材不足への対応を見てきた。

従業員規模や収支・財務状況等も異なる多種多様な中小企業において、人材の確保、人材の活用のための取組、人材不足を見越した対応は様々であり、全てに共通する有効策を導き出すことは難しい。ただし、あえて一つ共通点を挙げるとすると、それぞれの取組の効果を最大限に享受している企業は、長期的な視点に立ち、様々な取組を並行して行っているということが挙げられる。

つまり、採用の際には、自社の経営方針を明確にした上で、求める人材を的確に把握し、その人材に最も有効な手段で情報を伝え、様々な採用手段を活用している。また、柔軟な働き方を前提として多様な人材を雇用し、それらの人材が働きやすいよう、職場環境の見直しを行っている。多様な人材を活用する際には、適切に業務が分担されるよう、業務負担の見直しや時間外労働の削減を進め、業務プロセスの見える化を行うことで、業務の効率化につなげている。必要に応じて、自社の目指す事業展開の実現のために、社内の改革を進めながら外部の資源も有効に活用している。

生産年齢人口の減少といった構造的な課題や、それに伴う特定の産業での労働需要の急激な増加等、中小企業の人材確保に当たっては厳しい状況が続くことが予想される。このような環境下だからこそ、中小企業がその柔軟性を活かして、多様な人材を活用し、働く場としての魅力を高めて人材の定着を図り、外部人材も含めて人的資源を有効活用していくことが、生産性の向上や成長につながっていくこととなる。

第１章では起業・創業、第２章では事業の承継、第３章では新事業展開の取組を見てきたが、中小企業のライフサイクルに共通する課題は人材であったように、人材こそが中小企業の根幹であるといっても過言ではない。中小企業が創意工夫を重ねて人材を活用し、自社の成長につなげ、事業を次世代に継承していくことで、我が国経済の発展に資することを期待して、本章の結びとしたい。

平成28年度において
講じた中小企業施策

2017 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

目　次

平成28年度において講じた中小企業施策

INDEX

第１章　被災地の中小企業へのきめ細かな支援……564
第１節　資金繰り支援……564
第２節　二重債務問題対策……565
第３節　工場等の復旧への支援……566
第４節　その他の対策……567

第２章　中小企業・小規模事業者の生産性向上支援……570
第１節　生産性向上・技術力の強化……570
第２節　IT 化の促進……572
第３節　取引条件の改善……572

第３章　中小企業の海外展開支援……574
第１節　情報提供及び相談体制の整備……574
第２節　新たな商品・サービス開発支援……574
第３節　その他の海外展開支援施策……574

第４章　小規模事業者の持続的発展支援……578
第１節　伴走型経営支援体制の強化……578
第２節　事業環境の整備……578

第５章　地域経済の活性化・新陳代謝の促進……579
第１節　経営支援体制の強化……579
第２節　地域資源の活用……579
第３節　商店街・中心市街地の活性化……581
第４節　販路・需要開拓支援……582
第５節　人材・雇用対策……583
第６節　創業支援・第二創業支援……587
第７節　事業承継支援……589
第８節　その他の地域活性化……590

第６章　事業環境の整備……592
第１節　資金繰り支援、事業再生支援……592
第２節　財政基盤の強化……596
第３節　消費税転嫁対策……597
第４節　消費税軽減税率対策……597
第５節　経営安定対策……597
第６節　官公需対策……598
第７節　人権啓発の推進……599

INDEX

第７章 業種別・分野別施策……599
第１節 中小農林水産関連企業対策……599
第２節 中小運輸業対策……602
第３節 中小建設・不動産業対策……603
第４節 生活衛生関係営業対策……604

第８章 その他の中小企業施策……605
第１節 環境・エネルギー対策……605
第２節 知的財産対策……606
第３節 標準化の推進……611
第４節 調査・広報の推進……611

第1章　被災地の中小企業へのきめ細かな支援

第 1 節　資金繰り支援

1.　政策金融事業 【28 年度予算：157 億円の内数】【財政投融資】

東日本大震災及び熊本地震により被害を受けた中小企業・小規模事業者への資金繰り支援として、株式会社日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という。）（国民生活事業及び中小企業事業）・株式会社商工組合中央金庫（以下「商工中金」という。）において、「東日本大震災復興特別貸付」及び「平成 28 年熊本地震特別貸付」（平成 28 年 6 月制度開始）を継続的に実施している。本制度の運用開始後、平成 28 年 12 月末までの貸付実績は、東日本大震災復興特別貸付が、約 29 万 7 千件、約 6 兆 357 億円、平成 28 年熊本地震特別貸付が、約 1 万 2 千件、約 1,650 億円となった。また、東日本大震災においては、原発事故に係る警戒区域等の公示の際に当該区域内に事業所を有していた中小企業・小規模事業者や、地震・津波により事業所等が全壊・流失した中小企業・小規模事業者に対しては、県の財団法人等を通じ、実質無利子化する措置も平成 23 年度に創設（平成 23 年 8 月 22 日より措置）しているところ、平成 28 年度も引き続き実施した。

2.　マル経・衛経融資の貸付限度額・金利引下げ措置の拡充 【財政投融資】

東日本大震災及び、平成 28 年熊本地震により直接又は間接的に被害を受けた小規模事業者に対し、無担保・無保証・低利で利用できる日本公庫によるマル経・衛経融資の貸付限度の拡充や金利の引下げを実施した。（東日本大震災型の平成 28 年度の実績は、マル経融資で 503 件、1,680 百万円、衛経融資で 4 件、7 百万円（平成 29 年 1 月末時点）。平成 28 年度熊本地震型の平成 28 年度の実績は、マル経融資で 38 件、157 百万円、衛経融資の実績はなし（平成 29 年 1 月末時点）。）

3.　信用保証事業 【28 年度補正予算 184 億円の内数】

東日本大震災により被害を受けた中小企業等を対象に、既存の一般保証や災害関係保証、セーフティネット保証とは別枠の新たな保証制度を平成 23 年度に創設。平成 27 年度も、特定被災区域内において引き続き実施した（100%保証。保証限度額は無担保 8,000 万円、最大 2 億 8,000 万円。）。本制度の運用を開始した平成 23 年 5 月 23 日から平成 28 年 12 月末までの保証承諾実績は、129,773 件、2 兆 6,361 億円であった。

また、平成 28 年 4 月に発生した熊本地震においては、九州全域でセーフティネット保証 4 号（平成 28 年 4 月 14 日より順次発動）を発動したほか、熊本県全域（平成 28 年 4 月 26 日発動）では災害関係保証も発動した。両制度の平成 28 年 12 月末までの保証承諾実績は、6,538 件、1,067 億円であった。

4.　原子力災害に伴う「特定地域中小企業特別資金」

原子力発電所事故の被災区域に事業所を有する中小企業等が福島県内において事業を継続・再開する場合に必要な事業資金（運転資金・設備資金）を長期・無利子、無担保での融資を行った。

第2節　二重債務問題対策

1.　「産業復興相談センター」及び「産業復興機構」による事業再生支援 【28 年度予算：25.6 億円】

平成23年度に、被災各県の中小企業再生支援協議会の体制を拡充して「産業復興相談センター」を設立するとともに、債権買取等を行う「産業復興機構」を設立することで、東日本大震災により被害を受けた中小事業者等の事業再生支援を強化した。平成 28 年度には、事業者への相談体制を拡充させるため、福島県いわき市に常設窓口を新たに開設。各県の産業復興相談センターにおいては、平成 29 年 2 月 28 日までに 5,594 件の事業者からの相談に対応しており、そのうち対応を終了したものは 5,444 件となった。主な実績としては、金融機関等による金融支援について合意した案件は 1,029 件、うち債権買取は 333 件となった。

2.　「株式会社東日本大震災事業者再生支援機構」による事業再生支援

被災事業者の二重ローン問題に対応するため、東日本大震災事業者再生支援機構では旧債務に係る返済負担の軽減等の支援を実施した。東日本大震災事業者再生支援機構では、平成24年3月5日の業務開始以来これまでに2,502件の相談を受け付けており、そのうち687件の事業者に対して、債権買取等の再生支援を行う旨の決定をした（平成 29 年 2 月末現在）。また、株式会社東日本大震災事業者再生支援機構法に基づき、平成28年12月20日に主務大臣の認可を受けて、支援決定期間を平成30年2月22日まで1年間延長した。

3.　再生可能性を判断する間の利子負担の軽減

東日本大震災及び原子力発電所の事故による被害を受けた中小企業者や小規模事業者等が産業復興相談センターを活用した事業再建に取り組む際に、金利負担を低減することにより、早期の事業再生の実現を図ることを目的とする事業、具体的には産業復興相談センターによる再生計画策定支援の期間中に発生する利子を補填するもので平成 23 年度に創設した。本施策については、平成28年度も引き続き実施した。

4.　被災中小企業復興支援リース補助事業

被災中小企業の二重債務負担の軽減を図るため、東日本大震災に起因する設備の滅失等により債務を抱えた中小企業に対し、設備を再度導入する場合のリース料の 10%を補助した。

第 3 節　工場等の復旧への支援

1.　中小企業組合等共同施設等災害復旧事業

〇東日本大震災 【28 年度予算：290 億円】

東日本大震災に係る被災地域の復旧及び復興を促進するため、

①複数の中小企業等から構成されるグループが復興事業計画を作成し、地域経済や雇用維持に重要な役割を果たすものとして県から認定を受けた場合に、計画実施に必要な施設・設備の復旧にかかる費用に対して、国が 1/2、県が 1/4 の補助、

②商工会等の中小企業者のための指導・相談施設等の災害復旧事業にかかる費用に対して、国が 1/2 の補助

を実施し、被災した中小企業等のグループ等の施設の復旧等に対して支援を行った。

〇熊本地震【28 年度補正予算： 1003.5 億】

熊本地震に係る被災地域の復旧及び復興を促進するため、

①複数の中小企業等から構成されるグループが復興事業計画を作成し、地域経済や雇用維持に重要な役割を果たすものとして県から認定を受けた場合に、計画実施に必要な施設・設備の復旧にかかる費用に対して、国が 1/2、県が 1/4 の補助、

②商工会等の中小企業者のための指導・相談施設等の災害復旧事業にかかる費用に対して、国が 1/2 の補助、

③激甚災害に対処するための特別の財政援助等に関する法律（昭和 37 年法律第 150 号）に基づき、事業協同組合等が行う共同施設の災害復旧事業にかかる費用に対して、国が 1/2、県が 1/4 の補助、

④商店街における、被災したアーケードの撤去・改修、共同施設の改修・建替え、街路灯等の設備の改修等に要する費用に対して、国が 1/2、県が 1/4 の補助

を実施し、被災した中小企業等のグループ等の施設の復旧等に対して支援を行った。

※①及び②については、28 年度予算を繰り越して 29 年度においても引き続き公募等を実施する。

2.　施設・設備の復旧・整備に対する貸付け

〇東日本大震災

東日本大震災により被害を受けた中小企業者が、県から認定を受けた復興事業計画に基づいて、その計画を実施するために必要な施設・設備の復旧・整備を行う場合に、独立行政法人中小企業基盤整備機構（「以下「中小機構」という。）と県が協力して、必要な資金の貸し付けを行った。

〇熊本地震

熊本地震により被害を受けた中小企業者が、県から認定を受けた復興事業計画に基づいて、その計画を実施するために必要な施設・設備の復旧・整備を行う場合に、中小機構と県が協力して、必要な資金の貸し付けを行った。

3.　仮設工場仮設店舗整備事業 【28 年度予算：8.3 億円の内数】

東日本大震災の被害を受けた中小企業者等の早期事業再開を支援するため、中小機構が仮設工場や仮設店舗等を整備し、被災市町村を通じて原則無償で貸し出す事業を実施しており、平成 29 年 1 月末までに 6 県 52 市町村 588 箇所に施設を設置している。また、平成 26 年4月より仮設施設の本設化、移設、撤去に要する費用の助成事業を実施しており、平成 29 年1月末までに 38 件の助成を実施している。

4.　事業復興型雇用創出事業 【28 年度予算：40.6 億円】

被災地での安定的な雇用を創出するため、産業施策と一体となって雇用面から支援を実施した。

第 4 節　その他の対策

1.　特別相談窓口等の設置

全国の日本公庫、商工中金、信用保証協会、商工会議所、商工会連合会、中小企業団体中央会、中小機構地域本部等及び経済産業局に特別相談窓口を設置し、東日本大震災等の被災中小企業者等からの経営・金融相談に応じた。

2.　中小企業電話相談ナビダイヤルの実施

どこに相談したらよいか困っている中小企業のために、一つの電話番号で最寄りの経済産業局につながる「中小企業電話相談ナビダイヤル」を実施した。

3.　官公需における被災地域等の中小企業者に対する配慮 【28 年度予算：9.9 億円】

「平成 28 年熊本地震」に関し、被災地域の中小企業・小規模事業者に対する官公需における配慮について、4 月 27 日付で中小企業庁長官名にて各府省等あて要請文書を発出するとともに、その後、毎年度策定する「中小企業者に関する国等の契約の基本方針」にも盛り込んだ。また、引き続き、東日本大震災の被災地域等の中小企業・小規模事業者に対する配慮等を同基本方針に盛り込み、周知徹底を図った。

4.　被災者雇用開発助成金 【28 年度予算：2.2 億円】

東日本大震災による被災離職者等の方を、ハローワーク等の紹介により、継続して1年以上雇用することが見込まれる労働者として雇い入れる事業主に対して、助成金を支給する。また、対象労働者を 10 人以上雇い入れる事業主に対して助成金を上乗せする。

5. 放射線量測定指導・助言事業 【28 年度予算:0.3 億円】

今後、避難指示区域の見直し・解除とともに被災企業の事業再開や被災地への企業立地の進展が見込まれる。こうした動きを踏まえ、風評被害対策として、工業品等の放射線量や放射性物質の種類・量の測定、検査及び指導・助言を行った。

6. 福島県等復興産学官連携支援事業 【28 年度予算:1.0 億円】

東日本大震災、原子力災害により、未だ風評の影響が残る福島県、宮城県を対象として、被災企業と大学、公的研究機関、大手企業等との連携の機会を提供し、試作品製作等を支援することにより、商品開発、販路開拓を促進した。

7. 原子力災害対応雇用支援事業 【28 年度予算:42.4 億円】

原子力災害の影響を受けた福島県内の被災者の一時的な雇用の場を確保し、生活の安定を図るための事業を実施した。

8. 震災等対応雇用支援事業

被災地における被災者の一時的な雇用の場を確保し、生活の安定を図るための事業を実施した。

9. 商店街震災復旧等事業(商店街にぎわい創出事業) 【28 年度予備費:11 億円の内数】

熊本地震により被災した地域(熊本県)の商店街による商店街のにぎわいを取り戻すための事業の実施にかかる費用に対して支援を行った。

10. 福島イノベーション・コースト構想 地域復興実用化開発等促進事業【28 年度予算:69.7 億円】

ロボット技術など福島イノベーション・コースト構想の重点分野(※)について、地元企業との連携等による地域振興に資する実用化開発等の費用を支援した。(新規)

※廃炉、ロボット、エネルギー、環境・リサイクル、農林水産業、医療機器等の分野を言う。

11. 中小・小規模事業者の事業再開等支援事業 【28 年度予算:74.0 億円(基金)】

福島県の原子力被災 12 市町村で被災した中小事業者の自立を集中的に支援し、当該地域における働く場の創出や、買い物をする場などまち機能の早期回復を図るため、事業再開等に要する設備投資等の費用の一部補助を行った。

12. 原子力災害被災地域における創業等支援事業 【28 年度補正予算：1.5 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村のまち機能の回復やそれを通じた被災事業者の自立に向け、新規創業や 12 市町村外からの事業展開等に際して必要となる設備投資等に対する補助を行うとともに、投資の活性化に向けた環境の整備を行った。

13. 生活関連サービスに要する移動・輸送手段の確保支援事業 【28 年度予算：1.4 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村において、地元商店による共同配達や医療サービス等に必要な移動・輸送手段の支援を行った。

14. 人材マッチングによる人材確保支援事業 【28 年度予算：5.0 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村において、人材コーディネーターが被災地の事業者が求める人材ニーズをきめ細かく把握し、12 市町村内外からの人材の呼び込みを進めるべく、これらニーズを求職者に幅広く共有し、マッチング支援を行った。

15. 6 次産業化等へ向けた事業者間マッチング事業 【28 年度予算：3.7 億円】

事業者の販路開拓や新ビジネス創出等のため、事業者間マッチング等を行った。具体的には、事業者間のマッチングに加え、マッチング後の事業が円滑に進むように専門家による指導等により事業者をサポートを行った。

16. 地域の伝統・魅力等の発信支援事業 【28 年度予算：0.5 億円】

福島県の原子力 12 市町村の地域の魅力や伝統工芸品や特産品（地元の農・商工産品）等を国内外に発信するため、展示会への出展等を行う事業者等へ支援を行った。

17. 官民合同チーム個別訪問支援事業 【28 年度予算：82.0 億円（基金）】

福島相双復興官民合同チームにおける、福島県の原子力被災 12 市町村の被災事業者に対する相談支援体制を強化。カウンセラー、コンサルタント、中小企業診断士等の専門家を交えたチームを構築し、事業再開、承継・転業、生活再建等の課題について、事業者に寄り添ったコンサルティング支援を行った。

第2章　中小企業・小規模事業者の生産性向上支援

第１節　生産性向上・技術力の強化

1.　戦略的基盤技術高度化・連携支援事業 【28 年度予算：139.7 億円】

中小ものづくり高度化法の計画認定を受けた中小企業・小規模事業者が大学、公設試等の研究機関等と連携して行う、研究開発等に関する取組を支援した。

また、中小企業等経営強化法に基づいて認定された異分野連携新事業分野開拓計画に従って行う中小企業・小規模事業者が、産学官連携して行う新しいサービスモデルの開発等を支援した。

2.　研究開発型ベンチャー企業等のイノベーション創出支援事業 【28 年度補正予算：15.0 億円の内数】

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）において、中堅・中小企業等が、革新的な技術シーズを事業化に結びつける「橋渡し研究機関」の能力を活用して行う共同研究等を支援した。

3.　産業技術総合研究所における中堅・中小企業への橋渡しの取組【産業技術総合研究所運営費交付金の内数】

国立研究開発法人産業技術総合研究所において、地域の中堅・中小企業のニーズ等を把握している公設試験研究機関に産総研のイノベーションコーディネータを配置する等の全国規模の連携体制を構築し、地域企業の有する革新的な技術シーズを事業化につなぐ「橋渡し」機能の強化に取り組み、中堅・中小企業等の研究開発を支援した。

4.　中小企業のものづくり基盤技術の高度化に向けた総合支援

中小ものづくり高度化法に基づき、高度化指針に沿った特定研究開発等計画について認定を行い、計画が認定された中小企業・小規模事業者に対して戦略的基盤技術高度化支援事業や、融資、保証の特例等により総合的な支援を実施した。

5.　研究開発税制（中小企業技術基盤強化税制）【税制】

中小企業・小規模事業者等による研究開発投資について、試験研究費の額の 12%相当額の税額控除ができる措置（税額控除限度額は当期の法人税額の 25%）及び特別試験研究費（大学等との共同・委託研究や中小企業者からその有する知的財産権の設定又は許諾を受けて行う試験研究）の 20%又は 30%相当額の税額控除ができる措置（税額控除限度額は当期の法人税額の 5%）を講じた。上記に加え、①試験研究費が過去 3 年平均より 5%超増加する等の場合に、その増加した試験研究費に試験研究費の増加割合（上限 30%）を乗じた額を控除できる制度又は②試験研究

費の額が平均売上金額の 10%相当額を超える場合に、その超過額に一定の割合を乗じた額を控除できる制度のいずれかを選択して適用できる措置（税額控除限度額は当期の法人税額の 10%（平成 28 年度末まで））を講じた。

6.　中小企業技術革新制度(SBIR 制度)に基づく支援

新産業の創出につながる新技術開発のための特定補助金等の指定、支出の目標額、特定補助金等を利用して開発した成果の事業化支援措置等の方針の作成等により、引き続き国の研究開発予算の中小企業・小規模事業者への提供拡大、及び技術開発成果の事業化を図った。さらに、技術開発成果の事業化を促進するため、特定補助金等の採択企業の技術力を PR するデータベースや日本公庫による低利融資等の事業化支援措置を中小企業・小規模事業者等に周知し、利用促進を図るとともに、特定補助金等への多段階選抜方式の導入拡大を図った。

7.　異分野連携新事業分野開拓

中小企業等経営強化法に基づき、異分野の中小企業が連携し、その経営資源（技術、販路等）を有効に組み合わせて行う新商品・新サービスの開発・販売等の事業計画に対して認定を行い、補助金による支援を行うとともに、融資、保証の特例などにより総合的な支援を実施する。

8.　医工連携事業化推進事業 【平成 28 年度予算：35.0 億円】

医療機器開発支援ネットワークを推進し、開発初期段階から事業化に至るまでの切れ目ない支援として、約 350 件の伴走コンサルを実施した。また、ものづくり中小企業や医療機関等の連携による医療機器開発を促進するため、実証事業において 43 件の医療機器実用化を支援した。（継続）

9.　企業活力強化資金 【財政投融資】

中小商業者・サービス業者等の経営の近代化及び流通機構の合理化、中小企業者のものづくり基盤技術の高度化の促進並びに下請中小企業の振興を図るため、日本公庫が必要な資金の貸付を行った。平成 28 年度（平成 29 年 1 月末時点）の貸付実績は、11,510 件、952 億円となった。

10.　革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金 【28 年度補正予算：763.4 億円】

国際的な経済社会情勢の変化に対応し、足腰の強い経済を構築するため、経営力向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産性プロセスの改善を行うための中小企業・小規模事業者の設備投資等の一部を支援した。

11.　中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業 【28 年度予算：54.7 億円】

中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営課題に対応するワンストップ相談窓口として、各

都道府県に「よろず支援拠点」を設置し、一歩踏み込んだ専門的な助言を行うとともに、特に高度・専門的な経営課題に対応するために専門家派遣を実施した。(事業開始から平成 28 年 12 月までに 47.8 万件の相談対応)。

12. 中小企業等経営強化法

中小企業等経営強化法に基づき、中小企業が策定し認定された経営力向上計画に記載されている新規の機械装置(160 万円以上で、生産性が 1%向上(10 年以内に販売開始)等)を取得した場合に課される固定資産税の課税標準を、3 年間に渡り 1/2 に軽減する措置を講じた。さらに、経営力向上計画の認定を受けた中小企業者に対する日本公庫の融資制度の創設(設備資金については基準金利から金利を 0.9%引下げ)等、金融面での支援措置を講じた。

第 2 節 IT 化の促進

1. サービス等生産性向上 IT 導入支援事業 【28 年度補正予算:100 億円】

中小企業等の経営力を向上させるため、中小企業等の生産性向上に係る関連施策とも連携しつつ、バックオフィス業務等の効率化や新たな顧客獲得等の付加価値向上に資するITツール、アプリ等の導入を支援した。

2. 経営力向上・IT 基盤整備支援事業 【28 年度補正予算:13.0 億円】

中小企業者等の業種の垣根を越えた企業間の電子データ連携に関する調査を行うとともに、ITを活用して経営力向上を図る取組事例を紹介する相談会等を開催。

3. IT 活用促進資金 【財政投融資】

中小企業の生産性向上に寄与するIT活用を促進するため、日本公庫による融資を着実に施した(平成 28 年度の実績は 2,331 件、258 億円(平成 29 年 1 月末時点)。

第 3 節 取引条件の改善

1. 下請等中小企業の取引条件の改善

下請等中小企業の取引条件改善に幅広く取り組むため、平成 27 年 12 月に下請等中小企業の取引条件改善に関する関係府省等連絡会議(以下、「連絡会議」という)を設置した。連絡会議設置以降、大企業・中小企業双方に対する大規模な調査・きめ細かなヒアリングを行ったところ、金型の保管コストの押しつけや手形払いといった様々な課題が明らかになったことから、平成 28 年 9 月 15 日には、対策パッケージとして「未来志向型の取引慣行に向けて」を公表した。これに基づき、平成 28 年 12 月 14 日、下請中小企業振興法(以下「下請振興法」という。)に基づく振興基準、下請代金の支払に関する通達を見直すとともに、公正取引委員会による下請代金支払遅延等防止法(以下「下請代金法」という。)に関する運用基準の改正に協力し、関係法令の運用を強化した。また、基準等改正を踏まえ、産業界では 7 業種 12 団体で自主行動計画を策定することとした。

さらに、下請適正取引等の推進のためのガイドライン（以下「下請ガイドライン」という。）を改訂し、親事業者と下請事業者の連携・協力に係るベストプラクティスを追加した。

2.　下請代金法の運用強化　【28 年度予算：9.9 億円の内数】

平成 28 年 12 月 14 日、下請代金の支払手段に関する通達を改正するとともに、公正取引委員会による下請代金法に関する運用基準の改正に協力し、法令の運用を強化した。改正した運用基準については、同日に改正した下請振興法に関する振興基準、下請代金の支払手段に関する通達とあわせて、業界団体約 870 団体（平成 28 年 12 月 20 日付）・親事業者約 21 万社（平成 29 年 1 月 6 日付）に対して、経済産業省、公正取引委員会の連名で、今般の改正内容の周知徹底、法令遵守に向けた社内体制の整備等を指導するよう要請した。

下請取引の適正化、下請事業者の利益保護のため、公正取引委員会と中小企業庁が密接な協力関係の下、下請代金法を執行した。公正取引委員会及び中小企業庁が親事業者等に対して書面調査等を実施するとともに、下請代金法違反事実に関する情報提供・申告等を行うための「申告情報受付窓口」により、下請代金法違反に関する情報収集を行い、下請代金法の厳格な運用に努めた。さらに、11 月に実施する「下請取引適正化推進月間」においては、特別事情聴取を実施し、下請代金法の厳格な運用を図った。

3.　相談体制の強化と下請取引適正化　【28 年度予算：9.9 億円の内数】

全国 48 か所に設置した「下請かけこみ寺」において、中小企業等の企業間取引に関する相談に対応した。また、下請代金法等の違反行為を未然に防止するため、親事業者の調達担当者等を対象とした講習会を開催し、一層の周知を図るほか、全国で親事業者の取組事例等を紹介し、広く下請代金法等の遵守を呼びかけるシンポジウム等を開催した。さらに、下請ガイドラインについて、全国で説明会を開催した。

4.　下請中小企業・小規模事業者の自立化支援　【28 年度予算：9.9 億円の内数】

下請振興法に基づき、特定の親事業者への取引依存度の高い下請中小企業・小規模事業者が連携して課題解決型ビジネスを行う事業計画の認定を行い、補助金、融資、保証の特例により支援を実施した。また、親事業者の生産拠点が閉鎖又は縮小（予定も含む）された地域における下請中小企業・小規模事業者が行う新分野進出等に対し、補助金により支援を実施した。

5.　下請取引あっせん、商談会による販路開拓支援　【28 年度予算：9.9 億円の内数】

新たな取引先を開拓したい下請中小企業・小規模事業者に対して、「ビジネス・マッチング・ステーション（BMS）」の運用により、自社の希望する業種、設備、技術等の条件に合った製造委託等の受発注情報の提供を行った。また、新たな販路開拓を支援するため、広域商談会を 8 会場で開催した。

6.　下請事業者への配慮要請等 【28 年度予算：9.9 億円の内数】

平成 28 年 12 月 14 日、下請振興法に基づく振興基準を改正した。改正した振興基準については、同日に改正された下請代金法に関する運用基準、下請代金の支払手段に関する通達とあわせて、業界団体約 870 団体（平成 28 年 12 月 20 日付）・親事業者約 21 万社（平成 29 年 1 月 6 日付）に対して、経済産業省、公正取引委員会の連名で、今般の改正内容の周知徹底、法令遵守に向けた社内体制の整備等を指導するよう要請した。

また、平成 28 年 12 月 20 日、こうした下請取引の適正化に積極的に取り組む親事業者たる中小企業等の資金繰りに重大な支障が出ないよう、窓口における親身な対応、適時適切な貸出等に努めるよう、政府系金融機関に配慮を要請した。

7.　価格交渉サポート事業等【27 年度補正予算：4.0 億円の内数】

下請等中小企業の経営者や営業担当者が、親事業者の調達部門への価格交渉を行う上で必要な価格交渉ノウハウについて、事例集やハンドブックを作成するとともに、個別指導やセミナー開催等による広報を行った。また、下請ガイドライン作成業種ごとに、同ガイドラインのフォローアップや浸透に向けた取組の強化等を行った。

第3章　中小企業の海外展開支援

第 1 節　情報提供及び相談体制の整備

1.　中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業 【28 年度予算：14.3 億円】

中小企業・小規模事業者の海外展開を支援するため、独立行政法人日本貿易振興機構（以下「JETRO」という。）と中小機構が連携して、海外の市場動向や規制等の情報提供、実現可能性調査（F/S）、輸出体制の構築等を通じた企業発掘から、国内外の展示会出展支援や海外バイヤー招へい等を通じた海外販路開拓支援、現地進出後の支援、事業再編計画の策定支援等に至るまで海外展開の様々な段階におけるニーズに応じた施策によって一貫して戦略的に支援を行った。

第 2 節　新たな商品･サービス開発支援

1.　JAPAN ブランド育成支援事業 【28 年度予算：10.0 億円の内数】

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が連携し、自らが持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援した。

第 3 節　その他の海外展開支援施策

1.　日本の中堅・中小企業とのグローバルアライアンス支援

日本の中堅・中小企業と外国企業との投資提携等を支援すべく、JETRO が窓口となり、外国企業の要望等を関係機関（中小機構、商工中金、中小企業投資育成株式会社等）に繋ぎ、日本の中堅・中小企業と外国企業とのマッチングや、官民ファンドの活用を図る体制を整備した。

2.　海外展開・事業再編資金 【財政投融資】

経済の構造的変化に適応するために海外展開または海外展開事業の再編を行うことが経営上必要な中小企業の資金繰りを支援するため、日本公庫（中小企業事業、国民生活事業）による融資を実施した。

3.　海外子会社の資金調達支援等

中小企業経営力強化支援法に基づき、日本公庫が新事業活動促進法の経営革新計画の承認等を受けた中小企業者の海外子会社等の現地金融機関からの借入れに対して債務保証を実施した。

4.　グローバルニッチトップ支援貸付制度 【財政投融資】

特定分野に優れ、世界で存在感を示す中堅中小企業（グローバルニッチトップ企業）やその候補となる中堅・中小企業等の戦略的な海外展開を支援するため、商工中金がグローバルニッチトップ支援貸付制度により、長期・一括返済・成功払いによる融資を行った。平成 28 年度の実績は、65 件、69 億円となった（平成 29 年 1 月末現在）。

5.　民間連携ボランティア制度の活用及び帰国 JICA ボランティアとのマッチング

国際協力機構においては各企業のニーズに合わせ，社員を青年海外協力隊・シニア海外ボランティアとして途上国に派遣する民間連携ボランティア制度を活用し，グローバル社会で活躍できる人材の育成に努めた。また，帰国した JICA ボランティアの就職支援の一環として，特定の途上国を熟知した人材と企業が必要とする人材のマッチング促進を行った。

6.　中小企業の貿易保険利用における企業信用調査料の減免措置

中小企業の貿易保険を活用した輸出支援のため、貿易保険を利用する際に必要な取引先の信用情報の提供について、独立行政法人日本貿易保険（以下 NEXI という） がその費用を負担する措置を引き続き講じた。平成 20 年より 3 件としていた無料での信用調査を平成 27 年度から 8 件に拡大。

7.　中小企業による貿易保険の利用促進のための普及・広報活動（動画・漫画作成等）

平成 28 年度に貿易保険の紹介動画及び漫画冊子を作成。各展示会や説明会でも公開、漫画冊子を配布し、貿易保険の普及啓発を行った。

8.　中小企業による貿易保険の利用促進のための普及・広報活動（セミナー・相談会等）

中小企業による貿易保険の利用を促進するため、中小企業向けのホームページを刷新。全国で NEXI が主催するセミナーや個別相談会を開催するとともに、中小企業関係機関等が主催するセミナーや提携地方銀行等の行員勉強会などに NEXI から講師を派遣し、貿易保険の普及啓発を行った。

9.　貿易保険へのアクセス改善

中小企業の海外展開を支援するため、NEXI は、平成 23 年 12 月に地方銀行 11 行との提携による「中小企業海外事業支援ネットワーク」を発足した。提携機関は年々拡大し、また、平成 25 年には信用金庫も提携を行うことで信金ネットワークを構築。平成 28 年度は計 7 行庫を新規追加し、全国 112 金融機関によるネットワークを構築に至った（平成 29 年 2 月現在）。

10.　安全保障貿易管理の支援

外国為替及び外国貿易法に基づく安全保障貿易管理の実効性向上のため、全国各地で説明会を約 60 回開催した。その他、中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業との連携による専門家派遣等を通じ、輸出や技術提供を行う中小企業における安全保障貿易管理に係る自主管理体制の整備を支援した。

11.　BOP ビジネスの推進 【JETRO 交付金】

BOP/ボリュームゾーン・ビジネスを推進するため、JETRO では、現地コーディネーターなどを活用し、個別企業の事業フェーズに応じた一貫した支援を実施した。またウズベキスタン、カザフスタン、ミャンマー、インドよりバイヤー等を招聘し国内で相談会・商談会を開催、その後、ウズベキスタン・カザフスタンへのミッション派遣、ミャンマー・インドでの現地試験販売を実施した。またアフリカ地域については、ナイジェリアでの受容性調査、ケニアでの現地商談会を実施した。

12.　技術協力活用型・新興国市場開拓事業

我が国企業の新興国市場獲得支援のため、以下 3 事業を実施した。

①経営・製造・オペレーション等に従事する開発途上国の管理者・技術者等に対し、日本への受入研修、専門家派遣による指導等を支援。平成 28 年度は 810 名の研修及び 43 名の専門家派遣を実施した（平成 28 年 2 月現在）。

②中堅・中小企業において課題となっている海外展開を担う「グローバル人材」の不足を解決するため、日本の若手人材の海外インターンシップ派遣及び、日本企業への外国人のインターンシップ受入を実施。平成 28 年度は 80 名の若手人材を海外に派遣及び、103 名の外国人を日本企業へ受け入れた。

③ 開発途上国の社会課題を解決する製品・サービスの開発等に、開発途上国現地の大学・研

究機関・NGO・企業等と共同で取り組む日本企業への補助。平成 28 年度は 20 案件の補助を行った。

13. 基礎調査，案件化調査，普及・実証事業（中小企業製品・技術と ODA のマッチング事業）【28 年度予算：45.0 億円】【28 年度補正予算：6 億円】

ODA により、日本の中小企業等の優れた製品・技術等を途上国の開発に活用することで、途上国の開発と日本経済の活性化の両立を図ることを目的としている。

14. 中小企業等の海外展開支援（中小企業製品を活用した機材供与）【28 年度予算：1629 億円の内数】

途上国政府の要望や開発ニーズに基づき、日本の中小企業の製品を供与することを通じ、その途上国の開発を支援するのみならず、中小企業の製品に対する認知度の向上等を図るもの。

15. 新輸出大国コンソーシアム 【27 年度補正予算：59.9 億円】

中堅・中小企業等の海外展開を支援するため、JETRO、中小機構、NEDO、金融機関などの支援機関を幅広く結集したコンソーシアムを設立。このコンソーシアムでは、専門家が企業に寄り添い、各種支援策を活用しつつ、技術開発から市場開拓まで、総合的に支援。

＜進捗状況（3 月 10 日時点）＞

〇3,847 社に対し会員証を発行。専門家を割り当て、支援を開始。

〇現時点で、全国で 1,072 の支援機関が参加。今後も、参加機関の拡大に務め、支援メニューの一層の充実を図る。

〇専門家については、現時点で、中堅・中小企業が直面する様々な課題に対応するため、幅広い分野における 350 名の専門家を確保。

16. TPP原産地証明制度普及・啓発事業 【27 年度補正予算：4.8 億円】

原産地証明の自己証明制度について、事業者に普及・啓発を図ることを目的として、解説書の作成、セミナー開催（平成 29 年 3 月 6 日までに 165 回実施）及び相談窓口の設置等を実施。

17. 農商工連携等によるグローバルバリューチェーン構築事業 【27 年度補正予算：10.0 億円の内数】

農林水産物・食品の新たな海外での市場開拓を促進することを目的に、商工業の技術・ノウハウ等を農業に活用する農商工連携を通じ、農業生産、加工、流通、販売まで一貫したバリューチェーンの構築を支援し、その成果普及を行った。平成 28 年度では 20 事業を採択、成果普及のためのシンポジウムは東京と名古屋の 2 箇所で開催した。（新規）

第4章　小規模事業者の持続的発展支援

第 1 節　伴走型経営支援体制の強化

1. 小規模事業対策推進事業 【28 年度予算：51.5 億円の内数】

改正小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の策定や販路開拓等を支援（採択数：659 件）した。また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業（調査研究事業：61 件、本体事業（1 年目：86 件、2 年目：24 件）に対し、幅広い支援を行った。

2. 小規模事業者支援パッケージ事業 【28 年度補正予算：100 億円】

全国にネットワークを持ち、地域に密着している商工会・商工会議所等を活用しながら、小規模事業者等に対して、経営計画に基づき販路開拓に取り組む費用を支援（小規模事業者持続化補助金）するほか、小規模事業者の既存の商圏を超えた広域の販路開拓を支援するため、物産展や商談会の開催、アンテナショップやインターネットによる販売支援等を実施した。また、小規模事業者の経営力の向上のため、経営指導員の支援能力の底上げに向けた指導・教育を行うスーパーバイザーを、全国団体から派遣する取組を支援した。

第 2 節　事業環境の整備

1. 小規模事業者経営改善資金融資事業（マル経融資） 【28 年度予算：40.0 億円の内数】【財政投融資】

小規模事業者を金融面から支援するため、商工会、商工会議所、都道府県商工会連合会の経営指導を受けている小規模事業者に対して、日本公庫が無担保・無保証・低利で融資を行った。（平成 28 年度の実績は、36,863 件、2,187 億円（平成 29 年 1 月末時点）。）

2. 小規模事業者経営発達支援融資事業 【28 年度予算：0.2 億円】【財政投融資】

事業の持続的発展に取り組む小規模事業者を支援するため、経営発達支援計画の認定を受けた商工会・商工会議所による経営指導を受ける小規模事業者に対し、日本公庫が低利で融資を行った。（平成 28 年度の実績は、205 件、19.7 億円（平成 29 年 1 月末）。）

3. 小規模事業者統合データベース整備事業 【28 年度予算：0.2 億円】

中小機構に整備した統合データベースに、小規模事業者等に係る企業情報を収録し、全国の小規模事業者等の支援機関が施策情報提供するための検索ツールをデータベース上に構築した。

4. 小規模事業者販路開拓支援事業【28 年度補正予算:120 億円】

小規模事業者が、商工会・商工会議所と一体となって経営計画を作成し、販路開拓に取り組む費用を支援(小規模事業者持続化補助金)した。

第5章 地域経済の活性化・新陳代謝の促進

第 1 節 経営支援体制の強化

1. 中小企業連携組織支援対策推進事業【28 年度予算:6.8 億円】

中小企業連携組織支援のための専門機関である全国中小企業団体中央会を通じて、経営革新・改善に取り組む組合等に対して、その実現化等に要する経費の一部の助成などの支援を行ったほか、指導員向けの研修等も支援した。また、外国人技能実習生受入事業を行う組合(監理団体)等の事業の適正化を支援した。

2. 経営支援と一体となった高度化融資による設備資金の支援

中小企業が事業環境の改善や経営基盤の強化を図るために、事業協同組合等が共同で取り組む事業に対し、中小機構と都道府県が協調し、事業計画への診断・アドバイスを行うとともに、必要な設備資金について、長期・低利(又は無利子)の貸付を行った。

3. 中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業【28 年度予算:54.7 億円】

中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営課題に対応するワンストップ相談窓口として、各都道府県に「よろず支援拠点」を設置し、一歩踏み込んだ専門的な助言を行うとともに、特に高度・専門的な経営課題に対応するために専門家派遣を実施した。(事業開始から平成 28 年 12 月までに 47.8 万件の相談対応)

4. ローカルベンチマークの活用促進

ローカルベンチマークの活用促進について、中小企業等経営強化法(平成 28 年法律第 58 号)に基づく基本方針において、中小企業者が認定申請書の作成の際にローカルベンチマークを活用すること定めたとともに、各地の商工団体や地域金融機関等に対する説明会を実施した。また、平成 28 年 4 月に設置した「ローカルベンチマーク活用戦略会議」において、金融機関や支援機関による活用事例の紹介や、ローカルベンチマークによる分析方法の更なる充実のための見直し等を含めた検討を実施した。

第 2 節 地域資源の活用

1. 小規模支援法による経営発達支援計画の認定

小規模支援法に基づき、全国の商工会・商工会議所が市町村や地域の金融機関等と連携して、地域ぐるみで小規模事業者を支援する体制の整備を全国各地で進めるため、商工会・商工会議所が策定する「経営発達支援計画」について、第 4 回認定までに、累計 1,127 件(1,303 単会)の認

定を行った。

2. ふるさと名物支援事業【28 年度予算：10.0 億円】

中小企業・小規模事業者が、地域資源の活用や農林漁業者との連携により行う、新商品・新サービスの開発、販路開拓を支援した。また、地域資源の活用や、農林漁業者との連携により行う商品開発等に取り組む事業者に対して、一般社団法人等が行う消費者嗜好に関する情報提供、マッチング支援などの取組を支援した。

3.（再掲）JAPAN ブランド育成支援事 【28 年度予算：10.0 億円の内数】

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が連携し、自らが持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援した。

4. 小規模事業対策推進事業 【28 年度予算： 51.5 億円】

改正小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の策定や販路開拓等を支援（採択数：659 件）した。

また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業（調査研究事業：61 件、本体事業（1 年目：86 件、2 年目：24 件）に対し、幅広い支援を行った。

5. 伝統的工芸品の指定

伝統的工芸品産業の振興に関する法律（以下「伝産法」という。）に基づき、伝統的工芸品への指定の申出があった工芸品について調査、検討を行った後、産業構造審議会の意見を聴いて、以下の 3 品目について、伝統的工芸品の指定を行った。

・愛知県「尾張仏具」、長崎県「長崎べっ甲」、沖縄県「南風原花織（はえばるはなおり）」平成 29 年 1 月 26 日指定

6. 伝統的工芸品産業振興関連補助事業【28 年度予算：12.5 億円】

伝統的工芸品産業の振興に関する法律（以下「伝産法」という。）に基づき、伝統的工芸品産業の振興のため以下の支援を行った。

①産地の製造協同組合等が実施する以下の事業に対する補助

・後継者育成事業
・原材料確保対策事業
・意匠開発事業
・連携活性化事業

・産地プロデューサー事業　等

②伝産法第 23 条に基づく一般社団法人・一般財団法人が実施する以下の事業に対する補助

・人材確保および技術技法継承事業

・産地指導事業

・普及推進事業

・需要開拓事業　等

また、伝統的工芸品の産地ブランド化推進として、伝統的工芸品の産地への観光客誘致・海外販路開拓を後押しするため、伝統的工芸品の産地にデザイナー等の外部人材等を招聘する取組を支援した。

7. 伝統的工芸品の普及・推進事業

伝統的工芸品に対する国民の理解を増進するため、毎年 11 月を「伝統的工芸品月間」とし、伝統的工芸品月間国民会議全国大会の開催等の普及・啓発事業を実施。平成 28 年度においては、福井県で全国大会を開催した。

第 3 節　商店街・中心市街地の活性化

1. 地域商店街の活性化に向けた総合的支援

地域商店街活性化法に基づき、商店街活性化事業計画を国が認定した商店街等について、支援措置を講じた。

2. 全国商店街支援センターによる人材育成等

中小企業関係 4 団体が共同で設立した「全国商店街支援センター」において、人材育成、ノウハウ提供等の支援を行った。

3. 中心市街地活性化協議会運営支援事業 【中小機構交付金の内数】

中心市街地活性化協議会の設立・運営にあたって、中小機構に設置された中心市街地活性化協議会支援センターを中心に、各種相談対応、HP やメールマガジンでの情報提供、交流会の開催によるネットワーク構築支援等を行った。平成 28 年度（平成 29 年 1 月末時点）は 358 件の相談対応を実施した。

4. 中心市街地商業等活性化アドバイザー派遣事業 【中小機構交付金の内数】

中心市街地活性化協議会等が抱える様々な課題に対応するため、中小機構に登録された商業活性化に関する各分野の専門家を派遣した。平成 28 年度（平成 29 年 1 月末時点）は 29 地域に専門家を派遣した。

5. 中心市街地商業活性化診断・サポート事業 【中小機構交付金の内数】

中心市街地活性化協議会等が行う中心市街地における商業活性化の取組を支援するため、中小機構における専門的ノウハウを活用し、セミナー等の企画・立案支援・講師の派遣や、個別事業の実効性を高めるための助言・診断・課題整理・情報提供等を行った。平成 28 年度（平成 29 年 1 月末時点）は 16 地域でセミナーを開催し、19 地域へ助言等を実施した。

6.（再掲）企業活力強化資金 【財政投融資】

中小商業者・サービス業者等の経営の近代化及び流通機構の合理化、中小企業者のものづくり基盤技術の高度化の促進並びに下請中小企業の振興を図るため、日本公庫が必要な資金の貸付を行った。平成 28 年度（平成 29 年 1 月末時点）の貸付実績は、11,510 件、952 億円となった。

7. 商店街・まちなかインバウンド促進支援事業 【27 年度補正予算：10.0 億円】

商店街等における、外国人観光客の買物需要等を取り込むための環境整備等の取組を支援した。平成 28 年度には、商店街インバウンド促進支援事業において 43 件、中心市街地活性化事業において 6 件採択した。

8. 地域・まちなか商業活性化支援事業【28 年度予算：20.3 億円】

商店街等における子育て・高齢者支援サービスの提供や空き店舗への店舗誘致、中心市街地における複合商業施設の整備などの取組を支援した。平成 28 年度には、地域商業自立促進事業において、調査分析事業を 41 件、支援事業を 28 件採択し、中心市街地再興戦略事業において、調査事業を 3 件、先導的・実証的事業を 3 件、専門人材活用支援事業を 15 件採択した。

9. 中心市街地活性化のための税制措置【税制】

中心市街地活性化法の改正により創設した「特定民間中心市街地経済活力向上事業」に基づいて行われる、〔1〕建物及び建物附属設備、構築物の取得に対し、5 年間 30%の割増償却制度、〔2〕不動産の取得に対し、その不動産の所有権の保存登記等に対する登録免許税の税率を 1/2 とする措置を講じた。

10. 商店街・まちなか集客力向上支援事業【28 年度補正予算：15.0 億円】

商店街・中心市街地の中長期的な成長基盤の構築につながる、外国人観光客による需要を取り込むために行う施設整備等の事業や、消費喚起に向けた商店街での高いセキュリティを有する IC 型ポイントカードの導入等に対して支援を行った。（新規）

第 4 節　販路・需要開拓支援

1. 小規模事業対策推進事業【28 年度予算：51.5 億円】

改正小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の

策定や販路開拓等を支援(採択数:659 件)した。

また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業(調査研究事業:61 件、本体事業(1 年目:86 件、2 年目:24 件)に対し、幅広い支援を行った。

2. 各種展示会や商談会等による販路開拓支援 【中小機構交付金の内数】

中小企業・小規模事業者が農商工連携や地域資源活用等により開発した商品・サービス等について、中小機構が展示会や商談会等の開催を通じて、販路開拓・拡大を支援した。

3. 販路開拓コーディネート事業 【中小機構交付金の内数】

中小企業者等が新商品・新技術・新サービスについて、首都圏・近畿圏におけるテストマーケティング活動の実践を通じ、新たな市場への手がかりを掴むとともに、販路開拓の力をつけることを中小機構に配置されている商社・メーカー等出身の販路開拓の専門家(販路開拓コーディネーター)が支援した。

4. 販路開拓サポート支援事業 【中小機構交付金の内数】

中小機構が、自ら主催する展示会またはそれらの同時開催展等に出展する企業に対し、バイヤーの招聘や販路開拓のアドバイス等を行うことにより、マッチングを促進し、中小・ベンチャー企業の販路開拓を支援した。

5. 新事業創出支援事業 【中小機構交付金の内数】

中小機構の全国 10 支部・事務所にマーケティング等に精通した専門家を配置し、中小企業新事業活動促進法、中小企業地域産業資源活用促進法、農商工等連携促進法に基づく事業計画の策定により、新事業に取り組む中小企業等に対して一貫してきめ細かな支援を行った。

6. J-GoodTech(ジェグテック) 【中小機構交付金の内数】

中小機構が、ニッチトップやオンリーワンなどの優れた技術・製品を有する日本の中小企業の情報をウェブサイトに掲載し、国内大手メーカーや海外企業につなぐことで、中小企業の国内外販路開拓を支援した。

第 5 節　人材・雇用対策

1. 中小企業・小規模事業者人材対策支援事業 【28 年度予算:18.1 億円】

経営資源の乏しい中小企業・小規模事業者の人材の確保を支援することを目的に、地域特性に合わせ、各地の中小企業・小規模事業者が必要とする人材を地域内外から発掘し、紹介・定着などを支援した。また、中小サービス業・ものづくり現場の中核を担う人材や、小規模事業者を支援する人材を育成することを目的に、マッチングや実地研修の組成、外部講習受講の支援を行っ

た。

2. 中小企業大学校における人材育成事業【中小機構交付金の内数】

全国 9 か所にある中小企業大学校において、中小企業支援人材の能力向上のための研修を実施するとともに、中小企業の経営者、管理者等を対象に経営課題の解決に直接結びつくような研修を実施した。

3. ふるさとプロデューサー育成支援事業 【28 年度予算:10.0 億円の内数】

地域の関係者を巻き込み、地域資源を活かした魅力ある産品を「地域ブランド化」し、海外市場を見据えて販路開拓を行う取組の中心的担い手となることができる人材育成の取組を支援した。

4. 労働者の雇用維持対策【28 年度予算:82.6 億円】

景気の変動等に伴う経済上の理由により、事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、休業、教育訓練又は出向により、労働者の雇用の維持を図った場合に、雇用調整助成金を支給した。また、本助成金については、不正受給防止対策にも積極的に取り組んでおり、不正受給を行った事業主名等の公表、実地調査の実施等、本助成金のより一層の適正な支給に努めた。

5. 魅力ある雇用創出に向けた雇用管理の改善の支援【28 年度予算:61.0 億円】

職場定着支援助成金において、企業の雇用管理改善の取組を支援し、魅力ある雇用創出を図るため、中小労確法に基づき各都道府県知事に改善計画の認定を受けた中小企業団体(事業協同組合等)が労働環境向上事業を行った場合に助成を行った。また、中小企業・小規模事業者等が就業規則・労働協約等を変更し、雇用管理制度を新たに導入した場合及び従業員の離職率を低下させた場合や、介護福祉機器を導入等した場合に助成を行った。また、当該コースの中に、賃金制度の整備を通じて従業員の離職率の低下を図る介護事業主及び保育事業主を支援する介護労働者雇用管理制度助成(平成 28 年 4 月)及び保育労働者雇用管理制度助成(平成 28 年 10 月)を創設した。

6. 人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業【28 年度予算:8.8 億円】

人材不足分野の事業を営む事業主が、人材確保のために従業員の処遇や職場環境の改善などの雇用管理改善を行う場合に、雇用管理制度の導入支援等を実施し、「魅力ある職場づくり」を支援した。

①モデル調査コース

事業主が取り組むべき雇用管理の内容が明確となっていない分野を対象として、雇用管理上の課題を抱える事業主に対し、その課題の解消に資する様々な雇用管理制度をモデル的に導入・運用するためのきめ細かなコンサルティングを実施した。

②啓発実践コース

人材不足分野のうち、介護分野や建設分野について、雇用管理改善の実践段階に課題を抱える事業主に対し相談支援を行い、業界ぐるみでの雇用管理改善の実践や、雇用管理改善に積極的に取り組む事業主を中心とした地域ネットワーク・コミュニティによる地域ぐるみでの雇用管理改善の実践を促進した。

7. 地域雇用開発奨励金【28 年度予算：33.2 億円】

地域における雇用の創出及び安定を図るため、雇用機会の不足している地域等において事業所の設置又は整備を行い、併せて地域求職者を雇い入れる事業主に対して、設置等の費用及び雇入れ人数に応じて助成を行う地域雇用開発奨励金を支給した。

8. 戦略産業雇用創造プロジェクト【28 年度予算：99.4 億円】

良質かつ安定的な雇用機会の創出に向けた取組を推進するため、製造業などの戦略産業を対象として、産業施策と一体となって実施する地域の自主的な雇用創造プロジェクトを支援する戦略産業雇用創造プロジェクトを実施した。

9. 雇用促進税制の延長【税制】

平成 28 年 4 月 1 日から平成 30 年 3 月 31 日までの期間内に始まる各事業年度において、一定の要件を満たした法人で、 雇用機会が不足している地域（地域雇用開発促進法に基づく同意雇用開発促進地域）において、質の高い雇用（無期雇用かつフルタイム）を創出させた場合、その増加雇用者一人当たり 40 万円の税額控除を行うことができる施策を実施した。

10. 失業なき労働移動の促進 【28 年度予算：132.0 億円】

労働移動支援助成金（再就職支援奨励金）により、事業規模の縮小等に伴い離職を余儀なくされる労働者等に対して、その再就職を実現するための支援を民間職業紹介事業者に委託等して行う事業主に対して助成を行った。

また、労働移動支援助成金（受入れ人材育成支援奨励金）により、再就職援助計画等の対象者を離職後 3 か月以内に期間の定めのない労働者として雇い入れた場合や、雇入れ後、当該労働者に対し訓練を行った場合に助成を行った。

さらに、労働移動支援助成金（キャリア希望実現支援助成金）により、65 歳を超えても安定的な雇用機会を得ることができるよう、生涯現役企業（65 歳を超えて継続雇用が可能な企業）が自発的にキャリアチェンジを希望する労働者を移籍により受け入れた場合や、移籍等により労働者を受入れた事業主がその労働者に対して訓練を実施した場合に助成を行った。

11. 福祉人材確保重点プロジェクト【28 年度予算：16.8 億円】

福祉（介護・医療・保育）分野におけるサービスを担う質の高い人材の安定的な確保のため、全国の主要なハローワークに設置する「福祉人材コーナー」を中心に、きめ細かな職業相談・職業

紹介、求人者への助言・指導等を実施した。

12. 若者応援宣言事業の促進【28 年度予算：7.2 億円の内数】

若者の採用・育成に積極的で、企業情報当を積極的に公表する中小企業については、「若者応援宣言企業」として情報発信の後押しを行った。

13. 若者雇用促進法に基づくユースエール認定制度【28 年度予算：7.2 億円の内数】

若者の雇用管理が優良な中小企業について、「青少年の雇用の促進等に関する法律」（昭和45 年法律第 98 号）に基づき、厚生労働大臣が「ユースエール認定」企業として認定し、中小企業の情報発信を後押しすることにより、当該企業が求める人材の円滑な採用を支援した。

14. 3 年以内既卒者等採用定着奨励金 【28 年度予算：　5.1 億円】

既卒者や中退者の新規学卒枠での応募機会の拡大及び定着・促進を図るため、既卒者等が応募可能な新卒求人の申込みまたは募集を新たに行い、一定期間定着させた事業主に対して「三年以内既卒者等採用定着奨励金」を支給した。

15. 最低賃金引上げに向けた中小企業・小規模事業者支援【28 年度予算：11.0 億円】

最低賃金の引上げに向けた中小企業・小規模事業者の生産性向上等のための支援として、

①経営改善と労働条件管理の相談等にワンストップで対応するため、「最低賃金総合相談支援センター」を全国（47 カ所）に設置し、無料の相談対応・専門家派遣を実施する。

②全国規模の業種別中小企業団体を対象として、賃金の引上げに向けた販路拡大等のための市場調査や新たなビジネスモデル開発等、生産性向上のための取組に要した経費を助成（上限 2,000 万円）する。

③全国 47 都道府県の中小企業・小規模事業者を対象として、生産性向上のための設備投資等を行い、事業場内の時間給 1,000 円未満の労働者の賃金を 60 円以上引き上げた場合に、その設備投資などに要した費用の一部を助成（助成率 1/2、企業規模 30 人以下の小規模事業者は 3/4）する。なお、平成 28 年度第 2 次補正予算以降、②ついて対象を都道府県規模の中小企業団体に拡充し、③について助成コース、助成率等の拡充を行った。（継続）

16. キャリアコンサルティングの普及促進

民間職業紹介・就職支援機関や企業の人事管理・人材育成部門、学校におけるキャリア教育などにおいて、キャリアコンサルティング（労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと。）の活用について普及促進を進めている。平成 28 年 4 月には、キャリアコンサルティングを行う専門家として「キャリアコンサルタント」を国家資格化するとともに、企業等に対しては、労働者のキャリア形成における「気づき」を支援するため、年齢、就業年数、役職等の節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機

会を設定する仕組みである「セルフ・キャリアドック」の導入を推進している。

第 6 節　創業支援・第二創業支援

1. 創業・第二創業促進補助金 【28 年度予算：8.5 億円の内数】

地域で新需要を創造する新商品・サービスを提供する創業者の創業費用や、事業承継を契機に既存事業の全部又は一部を廃止し、新分野に挑戦する第二創業者に対し、創業費用に加え、廃業費用（法手続費用、在庫処分等）も支援した。また、産業競争力強化法における特定創業支援事業を行う創業支援事業者が、認定創業支援事業計画に基づき行う創業支援（創業者への継続的な経営指導、ビジネススキルアップ研修、コワーキングスペース運営事業等）や創業支援の質の向上を図る取組等を支援した。

2. 創業支援事業者支援事業 【28 年度予算：8.5 億円の内数】

産業競争力強化法における特定創業支援事業を行う創業支援事業者が、認定創業支援事業計画に基づき行う創業支援（創業者への継続的な経営指導、ビジネススキルアップ研修、コワーキングスペース運営事業等）や創業支援の質の向上を図る取組等を支援した。

3. 新創業融資制度 【財政投融資】

新たに事業を開始する者や事業を開始して間もない者に対し、無担保・無保証人で日本公庫が融資を行う制度。

4. 女性、若者/シニア起業家支援資金 【財政投融資】

多様な事業者による新規事業の創出を支援するため、女性や 30 歳未満の若者、55 歳以上の高齢者のうち、開業して概ね 7 年以内の者を対象に、日本公庫が優遇金利で融資する制度である。平成 11 年の制度創設から、平成 28 年 12 月末までに、149,581 件、751 億円の融資を実施している。

5. 再挑戦資金（再チャレンジ支援融資） 【財政投融資】

日本公庫が、事業に失敗した起業家の経営者としての資質や事業の見込み等を評価することにより、再起を図る上で、困難な状況に直面している者に対して融資を実施した。

6. 創業者向け保証

民間金融機関による創業者への融資を後押しするため、信用保証協会において、これから創業する者又は創業後 5 年未満の者等を対象とする保証制度を実施した。

7. 起業・創業時に必要となるリスクマネーの供給強化

産業革新機構、日本政策投資銀行及び商工中金の活用等により、起業・創業時及び事業化に

必要となるリスクマネーの供給を促進した。

8. ファンド出資事業（起業支援ファンド、中小企業成長支援ファンド）

民間の投資会社が運営する投資ファンドについて、中小機構が出資（ファンド総額の 1/2 以内）を行うことで、民間資金の呼び水としてファンドの組成を促進し、創業又は成長初期の段階にあるベンチャー企業（中小企業）や新事業展開等により成長を目指す中小企業への投資機会の拡大を図る事業である。起業支援ファンドについては、累積出資先ファンド数 95 件、出資約束総額 1,609 億円、累積投資先企業数 2,439 社に至った（平成 28 年 3 月末現在）。また、中小企業成長支援ファンドについては、累積出資先ファンド数 86 件、出資約束総額 5,288 億円、累積投資先企業数 987 社に至った（平成 28 年 3 月末現在）。

9. グローバル・ベンチャー・エコシステム連携強化事業 【28 年度予算：4.1 億円】

起業家や、大企業等で新事業開拓を担う社内起業家の候補等を、世界をリードするイノベーション先端地域であるシリコンバレー等に派遣して、グローバル市場への進出や社会課題の解決といった事業目線の高い新事業を創出する人材の育成や現地関係者とのネットワーク形成等を図った。また、起業家やベンチャー支援人材、大企業等からなる「ベンチャー創造協議会」において、ビジネスマッチングの開催や広範なネットワーク形成の場を提供するとともに、イノベーションの創出に大きく貢献したベンチャー企業を称える「内閣総理大臣賞」の授与等を行い、新事業創出のための基盤形成を図った。

10. 創業スクール事業 【28 年度予算：8.5 億円の内数】

全国の支援機関が、創業スクールを開催してビジネスプランの作成まで指導し、創業までのフォローアップを行うとともに、受講生を対象としたビジネスプランコンテストの開催等を行った。

11. エンジェル税制【税制】

創業後間もないベンチャー企業への個人投資家（エンジェル）による資金供給を促進するため、一定の要件を満たす中小企業に対して、個人投資家が投資を行った時点と、当該株式を譲渡した時点において所得税の優遇を受けることができる制度である。平成 9 年の制度創設から、平成 29 年 1 月末までに、703 社に対し、約 156 億円の投資が行われた。

12. 企業のベンチャー投資促進税制【税制】

企業が、産業競争力強化法に基づき経済産業大臣の認定を受けたベンチャーファンドを通じてベンチャー企業に出資した場合に、その出資額の 8 割を限度として損失準備金を積み立て、損金算入することができる制度である。平成 25 年度の制度創設から平成 29 年 1 月末までに、6 件のベンチャーファンドに係る投資計画を認定した。

13. 経営革新支援事業

中小企業等経営強化法に基づき、中小企業が新たな事業活動を行うことで経営の向上を図ることを目的として作成し、承認された経営革新計画に対し、低利の融資制度や信用保証の特例等の支援策を通じ、その事業活動を支援した。(継続)

14. 地域における創業支援体制の構築

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が協働し、自らが持つ素材や技術等の強み・弱みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援する。

15. 地域経済循環創造事業交付金【28 年度予算:26.1 億円の内数】

産学金官の連携により、地域の資源と資金(地域金融機関の融資)を活用して、雇用吸収力の大きい地域密着型企業の立ち上げを支援するため、民間事業者等が事業化段階で必要となる経費について、地方公共団体が助成を行う場合、その助成に要する経費の一部を交付する。

また、平成 28 年度より、地元高校生など地域の将来を担う若者のアイデアを活用した創業を支援する次世代コラボ創業支援事業を創設し、次世代が地域に愛着をもち、定着することを促進する。

16. 女性起業家等支援ネットワーク構築事業【28 年度予算:2.0 億円の内数】

女性の起業を支援するため、地域の金融機関や産業・創業支援機関等を中心とした女性起業家等支援ネットワークを全国 10 箇所で形成した。また、各地域において、潜在起業希望者等に向けた起業の普及に関するイベントを開催するとともに、起業を志すあらゆる段階にいる女性や、事業成長に課題を抱える創業間もない女性起業家を確実にフォローできる体制をネットワーク内に構築し、既存の起業家支援施策への橋渡し等、女性のニーズに応じたきめ細やかな支援を実施した。

17. 生涯現役起業支援助成金【28 年度予算:8.7 億円】

中高年齢者の雇用機会の創出を図り、生涯現役社会の実現を推進するため、中高年齢者が起業を行う際に必要となる、募集・採用や教育訓練にかかる経費の一部を助成した。

18. 中小企業・小規模事業者経営力強化融資保証【28 年度予算:16.0 億円】【財政投融資】

認定支援機関の支援を前提とした、日本公庫による創業または経営多角化・事業転換等を行う中小企業・小規模事業者に対する低利融資(女性・若者・シニア創業者は基準金利−0.4%)等を整備することで、経営力の強化を図った。

第 7 節　事業承継支援

1. 事業引継ぎ支援事業【28 年度予算：58.4 億円の内数】

各都道府県の各認定支援機関に設置されている「事業引継ぎ支援センター」において、後継者不在に悩む中小企業・小規模事業者に対して、事業引継ぎ等に関する情報提供・助言等を行うとともに、M&A 等によるマッチング支援を実施した。

平成 28 年 4 月～12 月の間に、4,688 件の相談に対応し、311 件成約した。

2. 非上場株式等に係る相続税・贈与税の納税猶予・免除制度（事業承継税制）【税制】

事業承継税制は、後継者が経済産業大臣の認定を受けた非上場会社の株式等を先代経営者から相続、遺贈又は贈与により取得した場合において、その後継者が事業を継続することを前提に、相続税・贈与税の納税を猶予し、後継者の死亡等の一定の場合には猶予税額を免除する制度である。平成 21 年度より事業承継税制の適用の基礎となる認定を開始し、平成 28 年 12 月末までに、相続税に係る認定を 1,054 件、贈与税に係る認定を 686 件実施した。

3. 小規模企業共済制度

小規模企業共済制度は、小規模企業者である個人事業主や会社等の役員が掛金を積み立て、廃業や引退をした際に共済金を受け取れる制度であり、いわば小規模企業の経営者のための「退職金制度」である。平成 28 年 12 月末現在で 131.5 万人が在籍しており、平成 28 年 4 月から 12 月までの新規加入者は 7.2 万人に上った。

4. 経営承継円滑化法による総合的支援

経営承継円滑化法には、遺留分の制約を解決するための民法の特例をはじめとした総合的支援が盛り込まれており、平成 28 年 12 月末までに、民法特例の適用の基礎となる経済産業大臣の確認を 135 件実施した。

5. 事業承継円滑化支援事業 【中小機構交付金の内数】

全国各地で中小企業の事業承継を広範かつ高度にサポートするため、中小企業支援者向けの研修や事業承継フォーラム等による中小企業経営者等への普及啓発を実施した。

第 8 節　その他の地域活性化

1. 地域の企業立地の促進

企業立地の促進等による地域における産業集積の形成及び活性化に関する法律（平成 19 年法律第 40 号）に基づき、地域が自らの特色を活かした企業立地を促進し、地域産業活性化を目指す取組を支援するため、工場立地法の特例措置、日本公庫を通じた中小企業向け低利融資、企業立地に係る地方交付税措置を実施した。また、同法は施行後 10 年以内に、法律の施行の状況について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとすると規定しているため、産業構造審議会地域経済産業分科会を開催し、見直しに向けた検討を行った。

2. 地域経済循環創造事業交付金 【28 年度予算：16.1 億円】

産学金官の連携により、地域の資源と資金（地域金融機関の融資）を活用して、雇用吸収力の大きい地域密着型企業の立ち上げを支援するため、民間事業者等が事業化段階で必要となる経費について、地方公共団体が助成を行う場合、その助成に要する経費の一部を交付する。

また、平成 28 年度より、地元高校生など地域の将来を担う若者のアイデアを活用した創業を支援する次世代コラボ創業支援事業を創設し、次世代が地域に愛着をもち、定着することを促進する。

3. 企業の地方拠点強化税制 【税制】

地方創生のためには、東京一極集中を是正し、地方に良質な雇用を創出することが必要である。このため、企業の本社機能等（事務所、研究所、研修所）の東京 23 区から地方への移転や地方における拡充をした場合に、計画の認定を受けた企業のオフィス等に係る建物等の取得等について、取得価額の 15%の特別償却（移転型事業の場合には、取得価額の 25%）又は取得価額の 4%の税額控除（移転型事業の場合には、取得価額の 7%）の選択適用、その地方拠点において雇用した者に対する雇用促進税制の特例を講じる措置、及び企業の地方拠点強化に係る地方交付税による減収補塡措置を引き続き講じる。また、平成 28 年度税制改正において、雇用促進税制の特例措置について、一定の調整措置を講じた上で、雇用者給与等支給額が増加した場合の税額控除制度と併用できることとした。

4. 地域中核企業創出・支援事業 【28 年度予算：20.5 億円】

地域中核企業候補が新分野・新事業等に挑戦する取り組みを支援し、その成長を促すため、支援人材を活用して、全国大の外部リソース（大学、協力企業、金融機関　等）とのネットワーク構築を支援した。また、地域中核企業の更なる成長のため、支援人材を活用して、事業化戦略の立案/販路開拓等をハンズオン支援した。さらに、国際市場に通用する事業化等に精通した専門家であるグローバル・コーディネーターを組織化した「グローバル・ネットワーク協議会」を設立し、グローバル市場も視野に入れた事業化戦略の立案や販路開拓等を支援した。

5. 連携中枢都市圏の取組の推進 【28 年度予算：1.3 億円の内数】

連携中枢都市圏の形成を支援するため、国費による委託事業を実施した。また、圏域全体の経済成長のけん引、高次都市機能の集積・強化及び生活関連機能サービスの向上に資する取組を支援するため、連携中枢都市圏ビジョンを策定した連携中枢都市及び連携市町村の取組に対して、地方財政措置を講じた。平成 29 年 1 月末時点で、17 圏域で連携中枢都市圏が形成されている。

6. 地域中核企業支援貸付制度 【28 年度予算：財投計画額 70.0 億円】

地域の中核を担い地域経済へ一定の影響力を有する中堅中小企業が、新分野への進出等のイノベーションの取組や戦略的な経営改善の取組を行う場合に、商工中金が地域中核企業支援貸付制度により、長期・一括返済・成功払いによる融資を行った。平成 28 年度の実績は、48 件、54 億円となった（平成 29 年 1 月末現在）。

7. 地方を訪れる外国人旅行者向け消費税免税制度の拡大のための税制措置【税制】

平成 28 年度税制改正において、外国人旅行者向け消費税免税制度の拡充として、免税販売の対象となる購入下限額の引下げや、商店街区内の大規模小売店舗を設置している者が商店街の組合員である場合、大規模小売店舗とこの商店街区を一つの特定商業施設として、免税手続カウンターの設置を認める措置等を講じた。

8. 地域連携支援貸付制度【28 年度予算：財投計画額 30.0 億円】

地域資源を活用する事業協同組合・企業連携体が、新事業展開、地域資源活用、連携・再編等の取組を行う場合に、商工中金が地域連携支援貸付制度により、長期・一括返済・成功払いによる融資を行った。平成 28 年度の実績は、26 件、22 億円となった（平成 29 年 1 月末現在）。

9. 国際化に対応した地域における消費単価向上支援事業【27 年度補正予算：1.0 億円】

地域への来訪と消費が期待される外国人旅行客の属性を特定し、彼らが求める新たなサービスの検討・試行や、彼らの消費マインドを活性化する統一感のある街並み（サービス・スケープ）の創出によって、地域の商業・サービス集積を高度化する取組を支援した。

10. 観光資源等を活用した地域高度化計画の策定等事業

地域の観光産業等の高度化を図るため、観光地の目指す具体的なビジョン及びビジネスモデルを含んだマスタープランの策定や、スタジアム・アリーナを核としたまちのにぎわいづくりに関する計画策定等に取り組んでいる。

第6章　事業環境の整備

第 1 節　資金繰り支援、事業再生支援

1. セーフティネット貸付【財政投融資】

セーフティネット貸付のうち経営環境変化対応資金は、社会的、経済的環境の変化の影響等により、一時的に売上高や利益が減少している等の影響を受けている中小企業・小規模事業者に対して、7 億 2,000 万円（日本公庫（中小企業事業）、商工中金）、4,800 万円（日本公庫（国民生活事業））の範囲内で融資を実施するものである。平成 28 年度補正予算では世界経済の不安定性などのリスクに備える中小企業・小規模事業者の資金繰りを支援するため厳しい業況にある中で認定支援機関等の経営支援を受ける場合や雇用の維持・増加の取組みを行う場合に金利の優

遇措置を行った。平成 28 年度の貸付実績は、約 11 万件、約 2.0 兆円となった（平成 28 年 12 月末時点）。

2.（再掲）小規模事業者経営改善資金融資事業（マル経融資）【28 年度予算：40.0 億円の内数】【財政投融資】

小規模事業者を金融面から支援するため、商工会、商工会議所、都道府県商工会連合会の経営指導を受けている小規模事業者に対して、日本公庫が無担保・無保証・低利で融資を行った。（平成 28 年度の実績は、36,863 件、2,187 億円（平成 29 年 1 月末時点）。）

3.（再掲）小規模事業者経営発達支援融資事業 【28 年度予算：0.2 億円】【財政投融資】

事業の持続的発展に取り組む小規模事業者を支援するため、経営発達支援計画の認定を受けた商工会・商工会議所による経営指導を受ける小規模事業者に対し、日本公庫が低利で融資を行った。（平成 28 年度の実績は、205 件、19.7 億円（平成 29 年 1 月末）。）

4. 資本性劣後ローンの推進 【28 年度予算：158.0 億円の内数】【財政投融資】

資本性劣後ローンとは、中小企業・小規模事業者に対して、リスクの高い長期・一括償還の資金（資本性資金）を供給し、財務基盤を強化することで、民間からの協調融資を呼び込み、中小企業・小規模事業者の資金繰りを安定化する日本公庫の融資制度である。平成 28 年度の貸付実績は、約 900 件、約 514 億円となった（平成 29 年 1 月末時点）。

（注） 期限一括償還型の貸付であって、融資を受けた中小企業・小規模事業者が法的倒産となった場合に貸付金の償還順位を他の債権に劣後させる制度。毎期の決算の成功度合いに応じて金利を変更する等の制度設計とすることにより、当該劣後ローンは、金融検査上自己資本とみなすことが可能となっている。

5.（再掲）中小企業・小規模事業者経営力強化融資保証 【28 年度予算：16.0 億円】【財政投融資】

認定支援機関の支援を前提とした、日本公庫による創業または経営多角化・事業転換等を行う中小企業・小規模事業者に対する低利融資（女性・若者・シニア創業者は基準金利−0.4%）等を整備することで、経営力の強化を図った。

6. 借換保証の推進【28 年度補正予算：125.0 億円】

信用保証協会が、複数の借入債務を一本化し、足下の返済負担の軽減を図るための借換保証を推進。平成 28 年度（平成 28 年 12 月末まで）の保証承諾実績は、133,276 件、約 2 兆 5,600 億円となった。

また、経営者に事業改善の意欲があるにもかかわらず、返済条件を緩和の実施によりため前向きな金融支援を受けることが困難な中小企業者等を支援するため、条件変更改善型借換保証

を創設した。

7. セーフティネット保証

取引先の倒産、自然災害、取引金融機関の経営合理化等により経営の安定に支障を生じている中小企業者等に信用保証協会が一般の保証枠とは別枠での保証を実施した（100%保証。保証限度額は無担保 8,000 万円、最大 2 億 8,000 万円。）。

平成 28 年度は、熊本地震（4 号）、三菱自動車工業（株）による不正行為に伴う生産活動の制限（2 号）等により発動されている。

また、セーフティネット保証 5 号は、引き続き売上減少等の基準を満たす業種を指定した。

平成 28 年度（平成 28 年 12 月末まで）の保証承諾実績は、21,696 件、4,699 億円となった。

8. 信用保証協会による経営支援【平成 28 年度予算：12.0 億円】

信用保証協会の利用者又は利用予定している創業（予定）者、経営改善等に取り組む中小企業・小規模事業者に対して信用保証協会が地域金融機関と連携して、専門家派遣をはじめとした経営支援を実施し、資金繰り支援と一体となった支援を実施した。

平成 28 年度（平成 28 年 12 月末まで）は、約 13,000 回の専門家派遣を実施している。

9. 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業

自らでは経営改善計画の策定ができない中小企業・小規模事業者等に対して、中小企業等経営強化法に基づく認定支援機関（税理士、弁護士、金融機関等）による経営改善計画策定支援や当該計画に係るフォローアップに要する費用の一部を負担（2/3）した。平成 28 年 12 月末における相談件数は 6,467 件、新規受付件数は 1,772 件となり、制度発足時（平成 25 年 3 月）から平成 28 年 12 月末までの実績は、相談件数 38,543 件、新規受付件数は 12,769 件となった。

10. 中小企業再生支援協議会【28 年度予算：58.4 億円の内数】

各都道府県の商工会議所等に設置した中小企業再生支援協議会において、収益性のある事業を有しているが、財務上の問題を抱えている中小企業・小規模事業者に対し、窓口相談による課題解決に向けたアドバイスや、関係金融機関等との調整も含めた再生計画の策定支援を行った。平成 28 年 4 月から 12 月末までの実績は、相談件数 1,204 件、再生計画の策定完了件数 567 件となり、制度発足時から平成 28 年 12 月末までの実績は、相談件数 38,170 件、再生計画の策定完了件数 11,618 件となった。

11. 中小企業承継事業再生計画（第二会社方式）

産業競争力強化法に基づき、中小企業承継事業再生計画の認定を行い、その計画に従った事業の承継を行う場合に、許認可承継の特例措置及び金融支援を実施した。計画認定件数は平成 28 年 12 月末までの実績は 3 件、産業活力再生特別措置法に基づき措置された制度創設時（平

成 21 年 6 月）から合計すると 39 件となった。

12. 中小企業再生ファンド

再生に取り組む中小企業の再生計画上、資金繰り支援、経営支援や必要な資金供給等を実施するため、中小機構と地域金融機関、信用保証協会等が一体となって、地域内の中小企業の再生を支援する地域型ファンドや広域的に中小企業の再生を支援する全国型ファンドの組成・活用を促進する取組を行った。平成 28 年 12 月末までに 48 件のファンドが創設され、ファンドの総額は約 1,503 億円に上った。また、当該再生ファンドによる投資実績は平成 28 年 12 月末までに 397 社、約 811 億円に上った。

13.「経営者保証に関するガイドライン」の利用促進等 【28 年度予算：1 億円】

平成 25 年 12 月 5 日に公表された「経営者保証に関するガイドライン」の利用促進を図るため、平成 25 年度に中小機構地域本部等に設置した相談窓口と、ガイドラインの利用を希望する方への専門家派遣窓口について、引き続き実施した。また、平成 25 年度に拡充・創設した公的金融機関における経営者保証によらない融資・保証制度について、一層の推進を図るため、制度の改正を行った。加えて、中小企業・小規模事業者等に対してダイレクトメールや SNS 等によるガイドラインの広報を行った。

14. 金融行政における中小企業に対する経営支援の強化等

金融行政方針に基づき、金融機関に対し、担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（事業性評価）し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図るよう促した。

15. 低保険料率の農林水産業関係法人向け貿易保険の新設

保険料率が低く、中小企業が利用しやすい「中小企業輸出代金保険」の対象を農林水産業関係法人等に拡大。（「中小企業・農林水産業輸出代金保険」を新設）。

16. 沖縄の中小企業金融対策【財政投融資】

沖縄振興開発金融公庫を活用した沖縄の中小企業対策は、日本公庫が行う業務・取組について、同様に行うとともに、沖縄の特殊事情を踏まえ独自の貸付制度の拡充を実施した。

17.「中小企業の会計に関する基本要領」の普及・活用

中小企業の経営状況の明確化、経営者自身による事業の説明能力の向上、資金調達力の強化を促す観点から、「中小企業の会計に関する基本要領」の普及・活用を推進した。その普及策として、平成 28 年度においても、「中小企業の会計に関する基本要領」を会計ルールとして採用する中小企業・小規模事業者に対して、信用保証料率を 0.1%割り引く制度を実施した。

第 2 節　財政基盤の強化

1. 法人税の軽減税率 【税制】

年所得 800 万円以下の部分に係る法人税率（19%）を 15%に引き下げる措置を講じた。

2. 中小企業投資促進税制 【税制】

機械装置等を取得した場合に、取得価額の 30%の特別償却又は 7%の税額控除（税額控除は資本金 3,000 万円超の法人を除く）ができる措置。なお、機械装置等のうち、生産性の向上に資する一定の設備を取得した場合には、即時償却又は 10%の税額控除（資本金 3,000 万円超の法人の税額控除は7%）ができる。

3. 中小企業者等の少額減価償却資産の損金算入の特例制度 【税制】

少額減価償却資産（取得価額 30 万円未満のもの）を取得した場合、年間 300 万円を限度に、全額損金算入することができる措置（従業員 1,000 人超の法人を除く）。

4. 欠損金の繰越控除・繰戻還付 【税制】

欠損金の繰越控除は、当期の事業年度に生じた欠損金を繰り越して翌期以降の事業年度の所得金額から控除することができる措置。平成 28 年度税制改正において、平成 30 年度から繰越期間を 10 年間（現行：9 年）とすることとされた。また、欠損金の繰戻還付は、当期の事業年度に生じた欠損金を1年繰戻し、法人税額の還付を請求することができる措置。

5. 商業・サービス業・農林水産業活性化税制 【税制】

商業・サービス業等を営む中小企業が商工会議所等の経営改善指導に基づき設備を取得した場合、取得価額の 30%の特別償却又は 7%の税額控除（税額控除は資本金 3,000 万円超の法人を除く）ができる措置。

6. 交際費等の損金不算入の特例 【税制】

交際費等を支出した場合、①定額控除限度額（800 万円）までの損金算入、②支出した接待飲食費の 50%までの損金算入を選択適用できる措置。

7. 中小企業投資育成株式会社による支援

中小企業投資育成株式会社において、中小企業の自己資本の充実を促進し、その健全な成長発展を図るため、株式、新株予約権、新株予約権付社債等の引受けによる投資事業及び経営相談、事業承継支援等の育成事業を実施した。

第 3 節　消費税転嫁対策

1. 消費税転嫁状況監視・検査体制強化等事業 【28 年度予算：32.1 億円】

消費税の円滑かつ適正な転嫁を行うため、全国に転嫁対策調査官を配置した。併せて、消費税の転嫁拒否等の行為に関する情報を収集するため、公正取引委員会と合同で中小企業・小規模事業者全体に対して大規模な書面調査を実施するなど、転嫁拒否行為等の監視・取締りを行った。

第 4 節　消費税軽減税率対策

1. 中小の小売事業者等に対するレジの導入･システム改修等支援【27 年度予備費：995.8 億円】

消費税軽減税率制度の実施に当たり混乱が生じないよう、事業者の準備が円滑に進むように支援を行った。具体的には、①中小小売事業者等に対して、複数税率に対応したレジの導入等の支援を行うとともに、②複数税率への対応ができない電子的な受発注システムを用いている中小小売事業者・卸売事業者等に対して、システム改修の支援を行った。

2. 消費税軽減税率対応窓口相談等事業【27 年度補正予算：170 億円】

消費税軽減税率制度を円滑に実施するため、中小企業団体等と連携して、講習会・フォーラムの開催、相談窓口の設置や巡回指導型専門家派遣を通じたきめ細かいサポート、パンフレット等による周知等を行った。また、消費税転嫁対策窓口相談等も併せて実施した。

第 5 節　経営安定対策

1. 中小企業倒産防止共済制度（経営セーフティ共済制度）【中小機構交付金の内数】

中小企業倒産防止共済制度は、取引先企業の倒産により売掛金債権の回収が困難となった場合に、積み立てた掛金の額に応じて無利子、無担保、無保証人で共済金の貸付けを行う制度である。平成 28 年 12 月末現在で 42.5 万社が在籍しており、平成 28 年 4 月から平成 28 年 12 月末までの新規加入者、新規貸付金額はそれぞれ、3.8 万社、43.2 億円に上った。

2. 経営安定特別相談事業 【28 年度予算：0.37 億円】

経営の危機に直面した中小企業の経営上の様々な問題の解決に資するため、全国の主要な商工会議所及び都道府県商工会連合会に「経営安定特別相談室」が設置されている。本相談室において経営安定に関する幅広い分野の経営相談が円滑に実施されるよう日本商工会議所及び全国商工会連合会の実施する指導事業等を支援した。

3. 中小企業 BCP（事業継続計画）普及の促進

中小企業・小規模事業者における BCP の策定・運用を支援し、さらなる普及・定着を図るため、平成 26 年度補正予算で措置された「中小企業・小規模事業者事業継続力強化支援事業」を引き続き実施し、中小企業・小規模事業者の BCP 策定・運用等の支援を行った。また、普及支援体制の

充実を図るため、

中小企業関係団体等が実施する支援担当者向けBCP研修・セミナーを支援した。さらに、中小企業・小規模事業者自らが策定したBCPに基づき防災施設等の整備を行う者に対して、日本公庫において低利融資を実施した。

4. ダンピング輸入品による被害の救済 【28年度予算:0.5億円】

貿易救済措置のうちAD措置は、他国企業から我が国に対するダンピング輸入により、国内産業が損害を受けた際に、国内産業からの申請を受けて政府が調査を実施した上で関税の賦課により、公正な市場競争環境を確保する措置である。平成27年度5月に開始した韓国及び中国産水酸化カリウムに対するAD調査について、平成28年度8月に調査を終了し、AD措置の発動を行った。また、平成28年度9月に開始した中国産高重合度ポリエチレンテレフタレートに対するAD調査についても、国際ルール及び国内法令に基づき公正且つ適切に進めている。また、WTO協定整合的に調査を行うための調査研究を実施した。

第6節 官公需対策

1.「平成28年度中小企業者に関する国等の契約の基本方針」の策定及び周知徹底 【28年度予算9.9億円の内数】

平成28年度の中小企業・小規模事業者向けの契約比率を55.1%と、引き続き新規中小企業者向け契約比率を平成27年度から平成29年度までの3年間で、26年度(推計1%程度)比で国等全体として概ね倍増の水準となるよう努めるとする、「平成28年度中小企業者に関する国等の契約の基本方針」(以下「基本方針」という。)を8月2日に閣議決定した。中小企業者の受注機会の増大のために実施する措置として、熊本地震の被災地中小企業・小規模事業者に対する配慮のほか、今後、中小企業庁が、契約の実績比率が大きく低下している機関等に対して、改善に向けた取組を聴取すること、地方公共団体の役務等の発注に際し、低入札価格調査制度等の適切な活用を促進すること等の措置を新たに盛り込んだ。

基本方針を周知徹底するために以下の取組を実施した。

(1)経済産業大臣から各府省等の長、都道府県知事、全市町村の長及び東京特別区の長(1,818団体)に対し、文書により「基本方針」の趣旨を説明するとともに、中小企業・小規模事業者の受注機会の増大に努めるよう要請した。

(2)地方における「基本方針」の周知徹底を図るための全国説明会(官公需確保対策地方推進協議会)を8月から9月にかけて50回開催した。

(3)地方において新規中小企業者からの調達を推進するための取組に関する情報の共有や連携方策を協議する会議(新規中小企業者調達推進協議会)を開催した。

(4)「官公需契約の手引」を作成し、国等の機関、地方公共団体等の機関及び商工関係団体等に配布した。

2. 中小企業・小規模事業者の受注機会増大のための「官公需情報ポータルサイト」【28 年度予算：9.9 億円の内数】

中小企業・小規模事業者が官公需に関する受発注情報を入手しやすくするため、国等や地方公共団体がホームページで提供している発注情報等を中小企業・小規模事業者が一括して入手できる「官公需情報ポータルサイト」を運営した。

第 7 節　人権啓発の推進

1. 人権啓発【28 年度予算：1.9 億円】

中小企業・小規模事業者に対して、人権尊重の理念を広く普及させ、人権意識の涵養を図るため、セミナー等の啓発事業を実施した。また、小規模事業者等が多く、特に重点的な支援が必要な地域又は業種に係る小規模事業者等の活性化のため、経営等の巡回相談事業及び研修事業を実施した。

第7章　業種別・分野別施策

第 1 節　中小農林水産関連企業対策

1. 6 次産業化の推進

(1)6 次産業化ネットワーク活動交付金 【28 年度予算：20.3 億円】

農林漁業者等が多様な事業者とネットワークを構築して行う新商品開発や販路開拓の取組及び農林水産物の加工・販売施設の整備等を支援した。また、市町村の 6 次産業化戦略に沿って行う地域ぐるみの 6 次産業化の取組を支援した。

(2)農林漁業成長産業化ファンドの積極的活用

農林漁業成長産業化ファンドを通じて、農林漁業者が主体となって流通・加工業者等と連携して取り組む 6 次産業化の事業活動に対し、出資等による支援を実施した。

(3)地理的表示等活用総合対策事業 【28 年度予算：1.7 億円】

地理的表示（GI）保護制度に係る登録申請に対する支援及び普及啓発、GI 等を活用した地域ブランド化とビジネス化の支援、我が国の GI マーク及び農林水産物・食品等の海外における知的財産の侵害対策強化に取り組んだ。

(4)農山漁村活性化再生可能エネルギー総合推進事業 【28 年度予算：1.0 億円】

地域主導で再生可能エネルギーを供給する取組を推進し、そのメリットを地域に還元させることを通じて、地域の農林漁業の発展を促進した。

2. 中小農林水産事業者向け支援

(1)木材産業等高度化推進資金、林業・木材産業改善資金【28 年度予算：700 億円】

木材の生産・流通を合理化するため、木材産業等高度化推進資金による融資を行うとともに、

林業・木材産業の経営改善等を実施するため、林業・木材産業改善資金を融資した。
(2)木材加工設備導入利子助成支援事業【28 年度予算:0.04 億円】
　木材製品の高付加価値化や経営の多角化等を図るための設備導入とそれに伴う施設・設備廃棄等に必要な資金の借入に対する利子助成を行った。
(3)次世代林業基盤づくり交付金(森林・林業再生基盤づくり交付金[木材加工流通施設等の整備])【28 年度予算:61.4 億円】
　価格・量・品質面において安定的・効率的な供給ができるサプライチェーンを構築するために必要な木材加工流通施設の整備を支援した。
(4)強い農業づくり交付金及び産地活性化総合対策事業による乳業再編整備等への支援【平成28 年度予算:228.4 億円の内数】
(施策の目的)
　飲用牛乳の消費が低迷する中、酪農家の経営安定に資するために、乳業工場の再編・合理化と衛生管理の向上を図ること等により、中小乳業の経営体質の強化を推進するため。
(施策の概要)
　中小乳業の製造販売コストの低減や衛生水準の高度化を図るため、乳業工場の施設の新増設・廃棄、新増設を伴わない場合の乳業工場の廃棄等に対する支援策を措置した。
集送乳の効率化や乳業の再編整備に向けた取組を着実に推進するため、地域における課題の把握・検討、具体的な計画の策定、従業員の合理化への取組等に対する支援策を措置した。
(5)食品の品質管理体制強化対策事業
　食品の安全性の向上と消費者の信頼を確保するため、食品の製造管理の高度化に関する臨時措置法に基づき、①HACCP 導入のための施設、設備の整備、②HACCP 導入の前段階の一般衛生管理や品質管理を行うための体制、施設・設備の整備(高度化基盤整備)への金融支援を行った。(食品産業品質管理高度化促進資金)
(6)輸出総合サポートプロジェクト事業 【28 年度予算:14.8 億円】
(施策の目的)
・2019 年に輸出額1兆円とする目標の達成に向けて官民一体となって「農林水産業の輸出力強化戦略」(平成 28 年 5 月「農林水産業・地域の活力創造本部」取りまとめ)に沿って、輸出促進の取組を実施。
(施策の概要)
・JETRO 等への補助を通じて、輸出に取り組む事業者等に対し川上から川下に至る総合的なビジネスサポートを実施。
・今後輸出が強く期待される国・地域などで開催される海外見本市にジャパンパビリオンを設置し事業者等と海外バイヤーが直接商談できる機会を提供。
・海外の有力なバイヤーを国内商談会に招へいしつつ、卸売市場や産地等への視察を通じて、日本産品の品目の特性や安全性等を理解してもらい、効果的に商談を実施。
・今後輸出が強く期待される国・地域を中心に、マーケティングやプロモーション、日本産品の PR

等をするためのマーケティング拠点（インストア・ショップ）を設置し、事業者の商品を試験販売し、現地の反応をフィードバックした。

（27 年度からの変化）

・輸出に取り組む事業者の商品を試験販売し、現地の反応をフィードバックする「新興市場等におけるマーケティング拠点」を民間事業者等を含めて広く公募するとともに、その設置箇所数を拡充した。また、国内商談会の開催に当たり、海外の有力なバイヤーを招へいして、卸売市場や産地等への視察を通じて日本産品の安全性等の理解を深めてもらうことで、効果的に商談会を開催。

（7）輸出に取り組む事業者向け対策事業【28 年度予算：8.4 億円】

（施策の目的）

・2019 年に輸出額1兆円とする目標の達成に向けて官民一体となって「農林水産業の輸出力強化戦略」（平成 28 年 5 月「農林水産業・地域の活力創造本部」取りまとめ）に沿って、輸出促進の取組を実施。

（施策の概要）

・水産物、コメ・コメ加工品、花き、畜産物、林産物（木材）及び青果物の品目別輸出団体が、ジャパン・ブランドの確立を目的として、国内検討会の開催や海外マーケット調査、輸出環境課題の解決等の取組を実施。

・多様な加工品に関する国内の主要な輸出産地・関係事業者等を取りまとめる団体や、地方ブロック規模において複数の品目を取りまとめる団体等が、通年又は長期の安定供給の構築等を目的として、国内検討会、海外マーケット調査や海外での販路開拓の取組を実施。

・対象国・地域が求める検疫等条件への対応や国際的に通用する認証の取得・更新、品目別の輸出状況に応じた実用的な輸送コストの実現を図るため、最適な輸出モデルの開発・実証を行う取組を実施。

（平成 27 年度からの変化）

・ジャパン・ブランドの確立に向けた取組のうち、国内検討会の補助率を定額から 1/2 に、品目別ロゴマークの管理の補助率を定額から 3/4 に変更。

3．研究開発等横断的分野等における支援

（1）農林水産業・食品産業科学技術研究推進事業【平成 28 年度：32.0 億円】

農林水産・食品分野の成長産業化を図るため、農林水産・食品分野における産学連携による研究開発を基礎から実用化段階まで継ぎ目なく推進した。

（2）日本公庫による各種融資

①特定農産加工業者の経営改善、②特定農林畜水産物の新規用途又は加工原材料用新品種の採用の推進、③食品製造業者等と農林漁業者等の安定取引関係構築及び農林漁業施設の整備等、④乳業施設の改善、⑤水産加工業の体質強化等の推進に対して融資した。

第 2 節　中小運輸業対策

1. 倉庫業への支援

経済・社会環境の変化の中で高度化・多様化する物流ニーズやトラックドライバー不足に対応するため、物流総合効率化法を改正し、物流の省力化・効率化を図るため、輸送機能と保管機能の連携した倉庫の整備を促進した。

また、倉庫の低炭素化の促進を実施するため、省エネ設備等の導入に対して支援を行った。

2. 内航海運暫定措置事業

内航海運暫定措置事業の円滑かつ着実な実施を図るため、同事業に要する資金について政府保証枠の設定による支援措置を講じた。

3. 中小造船業・舶用工業対策 【28 年度予算：(1)：0.5 億円の内数、(2)：160 億円（平成 25 年度予算）、(3)：6.4 億円の内数、(4)：0.9 億円】

(1) 経営の安定のためのセーフティネットの確保に取り組むほか、〔1〕経営技術の近代化に向けた講習会を全国 8 か所で実施するとともに労働災害の防止に向けての統括安全衛生責任者研修会を実施した。

(2) 東日本大震災では東北の太平洋側に位置する造船所のほとんどが壊滅的な被害を受けた。地域の基幹産業である水産業を支える地元造船産業の早期復旧・復興を図るため、国土交通省では、中小企業庁等関係省庁と連携し、各種支援制度を活用した支援を行ってきた。地盤沈下等により震災前と同様の操業を行うことが困難となっている造船事業者に対しては、協業化・集約化による本格的な復興のための造船施設の整備を支援する「造船業等復興支援事業費補助金」を平成 25 年度に創設し、平成 26 年度末までに、8 件、19 事業者に対して補助金を交付決定（補助額計 114.2 億円）の上、復興事業を推進している。平成 28 年度末までに 3 件の事業が完了したところ、残り 5 件の事業の適正な実施を含め、東北造船業の早期復興に向けた支援を行っていく。〔2〕造船業等復興支援事業費補助金

(3) 我が国海洋産業の戦略的振興のための海洋資源開発技術、船舶からの CO_2 を削減する世界最先端の海洋環境技術の技術開発費、我が国海事産業の船舶の建造・運航における生産性向上のための技術研究開発費に対し 34 件（うち、中小企業の参加するプロジェクトは 9 件）補助を行った。〔3〕海事産業関連技術研究開発費補助金

(4) 平成 28 年 7 月に施行された中小企業等経営強化法に基づき、造船業・舶用工業における事業分野別指針を策定し、税制優遇等の支援措置が受けられるよう、本指針に沿って中小企業・小規模事業者が策定した経営力向上計画を 31 件（平成 29 年 1 月末時点）認定した。【税制】

(5) 2015 年度に開始した中小造船事業者の地域連携による高校生・大学生を対象とした造船所へのインターンシップや高校教員を対象とした造船教育研究会のトライアル事業を実施し、地域の造船企業と教育機関のネットワーク強化のためのガイダンスを取り纏めた。さらに、新た

な取組として、高校生向けの魅力ある造船の教材の作成を行い、造船教育の強化を推進した。

また、造船業において、平成 27 年 4 月から平成 32 年度末までの緊急かつ時限的措置として、即戦力となる技能実習修了者に対して、最大 3 年間の就労を認める外国人造船就労者受入事業を実施し、平成 28 年 12 月末までに約 1,900 人の外国人材が就労した。〔4〕造船業における人材の確保・育成

第 3 節　中小建設･不動産業対策

1. 地域建設産業活性化支援事業 【平成 28 年度：1.7 億円】

社会資本の整備・維持管理や地域の防災・減災など、地域社会を支える中小・中堅建設企業及び建設関連企業（測量業、建設コンサルタント及び地質調査業）に対して、人材開発の専門家や中小企業診断士等の活性化支援アドバイザーが、経営上の課題又は施工管理等の技術的な課題の解決に資する幅広いアドバイスを実施。

また、担い手の確保・育成や生産性向上に資する取組でモデル性の高い案件については、重点支援として専門家の支援チームによる計画策定等の目標達成までの継続支援や計画実行段階の経費の一部支援を実施。

加えて、重点支援の取組や活性化支援アドバイザーの知見等を活かし、生産性向上に資するベストプラクティスの見える化、建設業に応用可能な他産業の生産性向上を参考にした、建設業版「生産管理モデル」の構築を検討し、本事業スキームによる支援にも活用するほか、ベストプラクティス・生産管理モデルに関するセミナー・個別相談会の開催や、オンライン講座等の効率的・効果的な教育手法を開発・試行。

2. 建設業における金融支援の実施

(1)地域建設業経営強化融資制度の実施

元請建設企業の資金調達の円滑化を一層図るため、中小・中堅元請建設企業が公共工事請負代金債権を担保に、融資事業者から工事の出来高に応じて融資を受けることが可能となる「地域建設業経営強化融資制度」を実施した。なお、本制度においては、融資事業者が融資を行うにあたって金融機関から借り入れる転貸融資資金に対して債務保証を付すことにより、融資資金の確保と調達金利の軽減を図っている。

(2)下請債権保全支援事業の実施

下請建設企業等の債権保全及び資金調達の円滑化を一層図るため、中小・中堅下請建設企業等が元請建設企業に対して有する工事請負代金債権等をファクタリング会社が保全する場合に、そのリスクを軽減する損失補償を実施し、また、当該下請建設企業等が負担する保証料について助成を行う「下請債権保全支援事業」について、事業期間を延長した。

3. 建設業の海外展開支援 【28 年度予算：0.7 億円】

中堅・中小建設企業の海外進出を支援するため、経営者層を対象とした海外進出戦略セミナーを国内 5 ケ所において開催し、訪問団をベトナム及びミャンマーに派遣した。そのほか、ベトナムでの海外見本市出展支援や国内での海外建設実務セミナーの開催、海外建設・不動産市場データベース等を通じた最新情報の発信等の取組みを行った。

4. 中小不動産業者に対する金融措置

中小不動産事業者の信用を補完し金融を円滑化するため、中小不動産事業者の協業化円滑資金や地域再生のための事業資金等に対する債務保証事業を継続実施した。

5. 地域型住宅グリーン化事業 【28 年度予算：110.0 億円】

地域における木造住宅の生産体制を強化し、環境負荷の低減を図るため、資材供給、設計、施工などの関連事業者からなるグループによる、省エネルギー性能や耐久性等に優れた木造住宅・建築物の整備に対して支援を行う。

6. 木造住宅施工技術体制整備事業 【28 年度予算：5.1 億円】

新規大工技能者の育成や大工技能者の技術力の向上に資するリフォーム技術講習等の取組に対する支援を行う。

第 4 節　生活衛生関係営業対策

1.　生活衛生営業対策 【28 年度予算：10.3 億円】

理美容業、クリーニング業、飲食店営業などの生活衛生関係営業の経営の健全化、衛生水準の維持向上及び利用者又は消費者の利益の擁護を図り、もって安心・快適な生活環境づくりを衛生的観点から推進するため、生活衛生同業組合及び連合会、全国生活衛生営業指導センター、都道府県生活衛生営業指導センターに対して補助を実施する。平成 28 年度においては、生活衛生関係営業者の経営改善を支援するため、生産性向上に資する取り組み事例を収集し取りまとめるとともに、業態、規模、地域性に応じたきめ細やかな経営相談、経営指導等を行うモデル事業（生活衛生関係営業生産性向上等モデル事業）などを重点的に実施した。

2.　生活衛生関係営業者に関する貸付 【28 年度予算：25.0 億円】

生活衛生関係営業の資金繰り支援を行うことで公衆衛生の向上及び増進を図るため、株式会社日本公庫（生活衛生資金貸付）において、低利融資を行った。平成 28 年度においては、耐震化に係る運転資金の貸付内容の拡充等を行い、平成 28 年度補正予算においては、熊本地震により被災した生活衛生関係営業者等の資金繰り支援、雇用の維持・拡大を図る企業や経営支援を受ける企業に対し貸付利率の引下げ、インバウンド対応に係る資金の貸付利率の引下げを実施した。

第8章　その他の中小企業施策

第 1 節　環境･エネルギー対策

1. 中小企業等の温室効果ガス削減量等を認証する制度(J-クレジット制度)における手続等支援【28 年度予算:4.4 億円】

〇J-クレジット制度は、中小企業等の設備投資による温室効果ガスの排出削減量等をクレジットとして認証する制度であり、制度運営や事業計画の作成支援等を実施した。

〇また、本事業では、カーボンフットプリント(CFP)制度で「見える化」された、製品・サービスの CO2 排出量をクレジットにより埋め合わせるカーボン・オフセットの仕組みの基盤整備を実施し、Jークレジット制度の下で創出されるクレジットの需要開拓も推進した。

〇本事業により、中小企業等の省エネ設備投資等を促進し、クレジットの活用による国内での資金環流を促すことで環境と経済の両立を図った。

2. 環境・エネルギー対策資金(公害防止対策関連)【財政投融資】

中小企業の公害対策を促進するため、公害防止設備を導入する事業者に対して日本公庫による特別利率による融資を行う制度である。平成 28 年度においては、必要な見直しを行い、措置期間を平成 29 年 3 月 31 日まで延長した。

(平成 28 年度における融資実績は、大気汚染関連が 8 件、221 百万円水質汚濁関連が 3 件、106 百万円産業廃棄物・リサイクル関連が 42 件、2,952 百万円となった(平成 29 年 1 月末時点)。

3. 公害防止税制【税制】

公害防止税制は、中小企業を含む事業者の公害防止対策に対する取組を支援するため、公害防止用設備(汚水又は廃液処理施設)に係る課税標準の特例及び、公害防止用設備を取得した場合の特別償却等の措置であり、平成 28 年度も引き続き措置を講じた。

4. エネルギー使用合理化等事業者支援補助金【28 年度予算:515.0 億円】

工場・事業場単位での省エネ設備・システムへの入替、製造プロセスの改善等の改修による省エネや電力ピーク対策・事業者間の省エネ対策を行う際に必要となる費用を補助した。その際、省エネ法に基づくベンチマーク制度等、省エネ法との連携を強化し、より高い水準の省エネの取組を重点的に支援した。

5. エネルギー使用合理化特定設備等導入促進事業費補助金【28 年度予算:27.0 億円】

省エネ法に基づくトップランナー機器等、省エネ設備の導入を促進するため、民間金融機関等から融資を受ける事業者に対し、利子補給を行った。事業の実施に当たっては地域金融機関等との連携を強化し、省エネに積極的に取り組む地域の中小・中堅企業等の省エネ投資を後押しした。

6. 省エネルギー対策導入促進事業【28 年度予算：7.5 億円】

中小・中堅事業者等に対し、省エネ・節電ポテンシャルの診断等を無料で実施するとともに、具体的な診断事例や省エネ技術などを広く情報発信し、横展開を図った。また、診断事業によって提案された省エネの取組を促進するため、中小企業等の経営状況を踏まえ、各地域できめ細かな省エネ相談を実施するプラットフォームを 19 箇所に構築した。

7. 環境関連投資促進税制【税制】

青色申告書を提出する個人及び法人が省エネや再エネの導入拡大に資する設備を取得等した場合には、初年度においてその取得額の 30%の特別償却又は 7%の税額控除（中小企業者等のみ）ができる税制措置について、平成 28 年度税制改正において、地熱発電、木質バイオマス発電設備等の追加及び太陽光発電設備のうち認定発電設備に該当するものの除外など、対象資産の見直しを行った上で、適用期限を 2 年延長した。

8. 地域低炭素投資促進ファンド事業 【28 年度予算：60.0 億円】

一定の採算性・収益性が見込まれるものの、リードタイムや投資回収期間が長期に及ぶこと等に起因するリスクが高く、民間資金が十分に供給されていない再生可能エネルギー事業等の低炭素化プロジェクトに民間資金を呼び込むため、これらのプロジェクトに対し、「地域低炭素投資促進ファンド」からの出資を行った。

9. エコリース促進事業 【28 年度予算：18.0 億円】

低炭素機器の導入に際して多額の初期投資費用（頭金）を負担することが困難な中小企業等に対し、リース料総額の一部を補助することによって、頭金なしの「リース」の活用を促進し低炭素機器の普及を図った。

10. エコアクション 21

「エコアクション 21」は、平成 28 年 12 月末時点で認証・登録事業者数は 7,716 となった。中堅・中小事業者等の環境経営の有効性を高め、企業価値向上に資するよう、エコアクション 21 ガイドライン改訂の検討を引き続き実施した。また、大手企業のバリューチェーンでのエコアクション 21 導入を目的とした実証に着手するとともに、エコアクション 21 の仕組みを基礎に、CO_2 削減に特化した環境マネジメントシステム導入支援事業を開始し、本年度は 157 社の中堅・中小企業が新たに環境マネジメントシステムを導入した。

第 2 節　知的財産対策

1. 特許出願技術動向調査 【28 年度予算：9.0 億円の内数】

日本の産業界における研究開発戦略や知的財産戦略の立案に活用できる特許出願動向に関

する調査を行った。平成 28 年度は、「スマートマニュファクチャリング」等の社会的に注目を集めている技術分野や「GaN パワーデバイス」等の日本が強みを有す技術分野に関連する 16 テーマについて調査を実施した。そして、調査結果を特許庁ホームページ等を通じて積極的に情報発信している。

2. 外国出願補助金(中小企業等外国出願支援事業)【28 年度予算:6.3 億円】

中小企業等による戦略的な外国出願を促進するため、都道府県等中小企業支援センター等及び全国実施機関としてJETROを通じて、外国への事業展開等を計画している中小企業に対して、外国への出願に要する費用(外国特許庁への出願料、国内・現地代理人費用、翻訳費用等)の一部を助成した。

3. 知的財産権制度に関する普及 【28 年度予算:0.8 億円】

知的財産権制度に関する知見・経験のレベルに応じて、知的財産権制度の概要や基礎的知識について説明する初心者向けと、特許・意匠・商標の審査基準や、審判制度の運用、国際出願の手続等、専門性の高い内容を分野別に説明する実務者向け説明会を開催した。

平成 28 年度は、47 都道府県において初心者向け説明会を 63 回、全国の主要都市で実務者向け説明会を 62 回実施した。

4. 中小企業等海外侵害対策支援事業【28 年度予算:1.3 億円】

中小企業の海外での適時適切な産業財産権の権利行使を支援するため、JETRO を通じて、模倣品に関する調査から模倣品業者に対する警告・行政摘発手続等に要する費用を補助し、本件の採択件数は 20 件であった。また、海外で現地企業等から知財権侵害で訴えられた場合の弁護士への相談費用や訴訟に要する費用を補助し、本件の採択件数は 2 件であった。さらに、28 年度からは新たに、海外で現地企業等から自社のブランドの商標や地域団体商標を冒認出願された際の異議申立や無効審判請求、取消審判請求等冒認商標を取消すために要する費用の補助を開始し、本件の採択件数は 10 件であった。

5. 特許戦略ポータルサイト【28 年度予算:0.1 億円の内数】

特許庁ホームページ内の特許戦略ポータルサイトでは、パスワード交付申込みのあった出願人に対し、インターネットを通じて、自社の直近 10 年間の特許出願件数、審査請求件数、特許査定率等のデータが掲載された「自己分析用データ」を提供した。

6. 中小企業向けの特許料等の軽減

積極的に研究開発を行う中小企業等に対し、審査請求料や特許料(第 1 年分から第 10 年分)を半額に軽減する措置を引き続き実施した。

また、中小ベンチャー企業・小規模企業等に対し、審査請求料、特許料(第 1 年分から第 10 年

分）、国際出願に係る手数料（調査手数料、送付手数料、予備審査手数料）を 1/3 に軽減する措置及び国際出願手数料や取扱手数料の 2/3 に相当する額を交付する措置を実施した。

7. 早期審査・早期審理制度

出願人や審判請求人が中小企業・小規模事業者の場合、「早期審査に関する事情説明書」や「早期審理に関する事情説明書」を提出することにより、通常に比べ早期に審査又は審判を受けられるようにした。平成 28 年度の早期審査の申請件数は 15,582 件、早期審理の申請件数は 187 件に上った（平成 29 年 1 月末現在）。

8. 中小企業の知財に関するワンストップサービスの提供(知財総合支援窓口）【28 年度予算：INPIT 交付金の内数】

中小企業等が企業経営の中で抱える知的財産に関する悩みや課題に対し、その場で解決を図るワンストップサービスを提供するため、「知財総合支援窓口」を都道府県ごとに設置し、窓口に支援担当者を配置している。また、専門性が高い課題等には知財専門家を活用し解決を図るほか、よろず支援拠点等の中小企業支援機関等との連携を通じて、中小企業等の知財活用の促進を図る。平成 28 年度からは事業の実施主体を（独）工業所有権情報・研修館とすることで、同館の営業秘密・知財戦略相談窓口や海外展開知財支援窓口との連携強化を図るほか、職務発明規程に関する支援を行う専門家の更なる拡充、標準化に関するアドバイスを提供する日本規格協会（JSA）との連携、地理的表示保護制度等の農林水産業に係る知的財産の相談にも対応するなど、支援内容の一層の拡充を図るとともに、支援対象を中堅企業まで拡大することにより支援体制を強化した。

9. 営業秘密に関するワンストップ支援体制の整備（「営業秘密・知財戦略相談窓口～営業秘密 110 番～」）【28 年度予算：INPIT 交付金の内数】

平成 27 年 2 月 2 日に独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）に新設した「営業秘密・知財戦略相談窓口～営業秘密 110 番」においては、知財総合支援窓口とも連携して、主に中小企業を対象に特許としての権利化、営業秘密としての秘匿化を含むオープン・クローズ戦略等の具体的な知的財産戦略に加え、秘匿化を選択した際の営業秘密の管理手法、また営業秘密の漏えい・流出等に関する相談に専門家が対応した。特に営業秘密の漏えい・流出事案や情報セキュリティ対策、サイバーアタックについても、相談内容に応じて、警察庁や独立行政法人情報処理推進機構（IPA）とも連携して対応可能な体制を継続した。加えて、営業秘密・知財戦略セミナーの開催や e ラーニングコンテンツ等による普及・啓発活動も実施した。

10. 新興国等知財情報データバンク 【28 年度予算：0.01 億円の内数、INPIT 交付金の内数】

新興国等でのビジネスに関わる我が国の企業の法務・知財担当者等を対象に、各国の知財情報を幅広く提供することを目的とする情報発信ウェブサイトであり、新興国等を対象に出願実務、

審判・訴訟実務、ライセンス実務情報、統計・制度動向等の情報を提供している。
平成 28 年度は、引き続き、更なる掲載記事の拡充を行った（平成 29 年 1 月末現在：掲載記事数 1765 件）。

11. 海外知的財産プロデューサー派遣事業【28 年度予算：INPIT 交付金の内数】
独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）において、海外での事業内容や海外展開先の状況・制度等に応じた知的財産戦略策定等、海外における事業展開を知的財産活用の視点から支援するため、海外での事業展開が期待される有望技術を有する中小企業等に対して、知的財産マネジメントの専門家（海外知的財産プロデューサー）を派遣している。
平成 28 年度は、7 人の海外知的財産プロデューサーにより、262 者（平成 29 年 1 月末現在）の支援を行った。

12. 出張面接審査・テレビ面接審査 【28 年度予算：0.2 億円】
全国各地の中小・ベンチャー企業等の方々への支援を目的として、全国各地の面接会場に審査官が出張する面接審査、及び、インターネット回線を利用し出願人自身の PC から参加できるテレビ面接審査を実施した。また、地域の中小企業やベンチャー企業、研究施設等が集まるリサーチパークや大学等といった企業等集積地域を対象に、出張面接審査と特許権に関するセミナーを同時に開催する「地域拠点特許推進プログラム」を開始した。

13. 中小企業等特許情報分析活用支援事業 【28 年度予算：1.4 億円】
中小企業等における効果的な研究開発や権利化等の知財活用を促進するため、中小企業に加えて、地方公共団体、公設試験研究機関、商工会や商工会議所等も対象とした「研究開発」、「出願」及び「審査請求」の各段階のニーズに応じた包括的な特許情報分析支援を行った。

14. 知財金融促進事業 【28 年度予算：1.0 億円】
中小企業の保有する特許等の知的財産を評価することが困難な金融機関のために、融資を検討している中小企業が保有する特許・商標等の知的財産権を活用したビジネスについてわかりやすく説明した「知財ビジネス評価書」を提供する等、金融機関からの知財に注目した融資につなげる包括的な取組みを行った。ビジネス評価書の作成支援件数は 150 件。

15. 日本発知財活用ビジネス化支援事業 【28 年度予算：3.6 億円】
中堅・中小企業や地域団体商標取得団体の知的財産を活用した外国でのビジネス展開の促進を支援するため、JETRO を通じて以下の取組を行った。
①優れた知財を保有する我が国企業等のライセンスビジネスのパートナー候補を、調査によってリストアップし、②及び③の商談機会で活用する。
②専門家による国内でのセミナー・研修や、海外での複数回にわたる個別面談などを通じて、海

外でのライセンスビジネスにつなげるビジネスモデル構築やブランド戦略策定を支援し、イベント等商談機会を提供する。

③国内外での展示会出展、商談会参加等を通じ、ビジネスパートナー候補との商談機会の提供等の支援を実施する。

④技術流出の予防を目的として、知財専門家による助言等を実施する。

⑤有望な知財を保有する我が国の中堅・中小企業や地域団体商標取得団体の魅力を技術流出に配慮しながら海外に多言語で発信する。

16. 地域中小企業知的財産支援力強化事業 【28 年度予算:2.0 億円】

中小企業の様々な課題や地域特性等に応じたきめ細かな支援により中小企業の知財保護・活用を促進するため、意欲の高い地域の支援機関等から先導的・先進的な知財支援の取組を経済産業局を通じ募集し、28 年度に新設された国として一律に解決が困難な重点課題の解決を重視した取組への支援を含め、26 件の取組を支援した。

17. 海外知財訴訟保険補助事業【28 年度予算:0.6 億円】

中小企業等が海外知財訴訟への対抗措置を取ることができるようにするため、全国規模の中小企業等を会員とした団体を運営主体とする知財訴訟費用を賄う海外知財訴訟保険制度を創設した。

中小企業等を会員とする全国団体に補助金を交付し、海外知財訴訟保険の掛金の11/2 を補助する。掛金負担を軽減することで、中小企業の加入を促進した。

18. 地方創生のための事業プロデューサー派遣事業【28 年度予算:1.0 億円の内数】

新規事業として、地方における事業化機能拡充のため、潜在ニーズを掘り起こして事業を構想し、金融機関を含む地域ネットワークを構築・活用しながらシーズのマッチングから事業資金調達、販路開拓までを含めた事業創出環境整備を支援する「事業プロデューサー」を 3 機関に1名ずつ計 3 名派遣した。

19. 特許情報の提供

特許情報について、高度化、多様化するユーザーニーズに応えるべく、「特許電子図書館」を刷新し、新たな特許情報提供サービス「特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)」の提供を平成 27 年 3 月より開始している。J-PlatPat は使いやすいインターフェースを備え、国内の特許、実用新案、意匠、商標の公報の検索や、経過情報の照会機能等を有している。平成 28 年 7 月には、日米欧中韓の五大特許庁への出願に加えて PCT 国際出願等の特許出願の手続や審査に関連する情報(ドシエ情報)を、ユーザーが一括把握できるサービス(ワン・ポータル・ドシエ(OPD))をJ-PlatPat において開始した。

また、外国特許文献、特に急増する中国・韓国特許文献を日本語で調査できるように「中韓文

献翻訳・検索システム」の提供を平成 27 年 1 月より、ASEAN 等の日本企業の進出が著しい諸外国の特許情報を照会する「外国特許情報サービス(FOPISER)」の提供を平成 27 年 8 月より、それぞれ開始している。

なお、いずれのサービスもインターネットを介して無料にて提供している。

第 3 節　標準化の推進

1. 中堅・中小企業等における標準化の戦略的活用の推進

「日本再興戦略 2016」(平成 28 年 6 月 2 日閣議決定)、知的財産推進計画 2016 に基づき「新市場創造型標準化制度」を活用して、中堅・中小企業から提案のあった案件について、平成 29 年 2 月末時点で規格を 5 件策定した。さらに、自治体・産業振興機関、地域金融機関、大学・公的研究機関(パートナー機関)と一般財団法人日本規格協会が連携し、地域において標準化の戦略的活用に関する情報提供・助言等を行う「標準化活用支援パートナーシップ制度」のパートナー機関数を平成 28 年末時点で 118 機関に拡大し、全国 47 都道府県に設置した。また、同制度の下、中堅・中小企業等向けに、標準化に関する戦略的活用について、平成 28 年度末時点で 147 件のセミナーを実施した。さらに、JETRO と試験・認証機関との連携を推進し、中小企業等の海外認証等取得に向けた支援体制を強化した。

第 4 節　調査・広報の推進

1. 施策の広報

中小企業施策を普及・広報するため、施策のポイントをまとめたガイドブックやチラシ等を作成し、各地方公共団体や中小企業支援機関、金融機関等に配付したほか、中小企業支援ポータルサイト「ミラサポ」を通じた情報発信やイベント「一日中小企業庁」の開催等により、広く普及・広報を実施した。

(1)冊子類の発行

中小企業施策を利用する際の手引き書として 200 以上の施策を紹介した「中小企業施策利用ガイドブック」やチラシ等を作成し、中小企業、地方公共団体、中小企業支援機関(商工会、商工会議所等)、金融機関、中小企業を支援する税理士、弁護士、公認会計士、中小企業診断士等に広く配布した。

(2)「一日中小企業庁」の開催

開催地の都道府県と中小企業庁が共催し、地元中小企業者の方々に最新の施策を紹介し、理解を深めていただくとともに、意見交換や交流の場を設け、今後の中小企業施策の見直し・拡充等に反映させるイベントを開催した。

昭和 39 年度以来、毎年度開催しており、平成 28 年度は、福岡県において開催した。

(3)インターネットを活用した広報

①ホームページによる広報

中小企業庁ホームページにおいて、中小企業施策に関する最新情報、公募に関する情報、広

報のためのチラシ、冊子等を公表した。平成 28 年度は、年間約 3,500 万ページビューのアクセスがあった。

②メールマガジン

各中小企業支援機関と連携し、元気な中小企業の紹介、施策情報、地域情報、調査・研究レポート等の情報をメールマガジン登録者に、毎週水曜日に配信した。メールマガジン登録者数は、約 90,000 件（平成 28 年 12 月末現在）。

(4)ミラサポ（中小企業・小規模事業者の未来をサポートするポータルサイト）

ミラサポを通じて最新の支援情報や補助金申請のノウハウ、活用事例などを分かりやすくタイムリーに全国の中小企業に届けた。（会員数：117,000、ミラサポメルマガ登録数：約 88,000　平成 29 年 1 月末現在）

2. 中小企業白書/小規模企業白書の作成

中小企業の現状や課題を把握するため、中小企業基本法第 11 条の規定に基づく年次報告等(平成 28 年(2016 年)版中小企業白書)を作成した。また、小規模企業の現状や課題を把握するため、小規模基本法第 12 条の規定に基づく年次報告等(平成 28 年(2016 年)版小規模企業白書)を作成した。

3. 中小企業実態基本調査

中小企業の売上高、従業者数等の経営・財務情報に関する統計を整備するため、中小企業基本法第 10 条の規定に基づく中小企業実態基本調査を実施した。

4. 中小企業景況調査の公表

中小企業の景気動向を把握するため、四半期ごとに中小機構が実施する中小企業景況調査の公表を行った。

付注

付注　目次

付注1-2-1　中小企業のライフサイクルと生産性に係る分析について …… 615
付注2-1-1　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した資金調達方法…… 624
付注2-1-2　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、各成長段階で融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件…… 625
付注2-1-3　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの人材確保の取組 …… 626
付注2-1-4　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの販路開拓の取組 …… 627
付注2-1-5　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した支援施策等の内容 …… 628
付注2-1-6　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した資金調達方法 …… 629
付注2-1-7　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、各成長段階で融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件…… 630
付注2-1-8　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの人材確保の取組…… 631
付注2-1-9　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの販路開拓の取組…… 632
付注2-1-10　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した支援施策等の内容…… 633
付注2-1-11　成長タイプ別、成長段階別に見た、資金調達の際に活用している相談相手…… 634
付注2-1-12　新規開業資金　制度概要…… 635
付注2-1-13　女性、若者／シニア起業家資金　制度概要…… 636
付注2-1-14　新創業融資制度　制度概要 …… 637
付注2-1-15　成長段階別、相談相手別に見た、持続成長型企業の直近３年間の売上高が増加傾向の割合 …… 638
付注2-3-1　外部リソースの活用状況別に見た、経常利益率の傾向…… 638
付注2-4-1　事業展開の方針別に見た、従業員の年齢構成…… 639
付注2-4-2　直近３年間の採用活動の実施状況…… 639
付注2-4-3　中核人材・労働人材の年齢別男女構成比…… 639
付注2-4-4　60歳以上の就業希望のある無業者の前職離職理由…… 640
付注2-4-5　中小企業における多様な人材の活用状況…… 640
付注2-4-6　25～44歳の女性の人口推計と就業者数推計…… 641
付注2-4-7　従業者規模別に見た、雇用者の男女・年齢構成割合（2007年）…… 641

付注 1-2-1　中小企業のライフサイクルと生産性に係る分析について

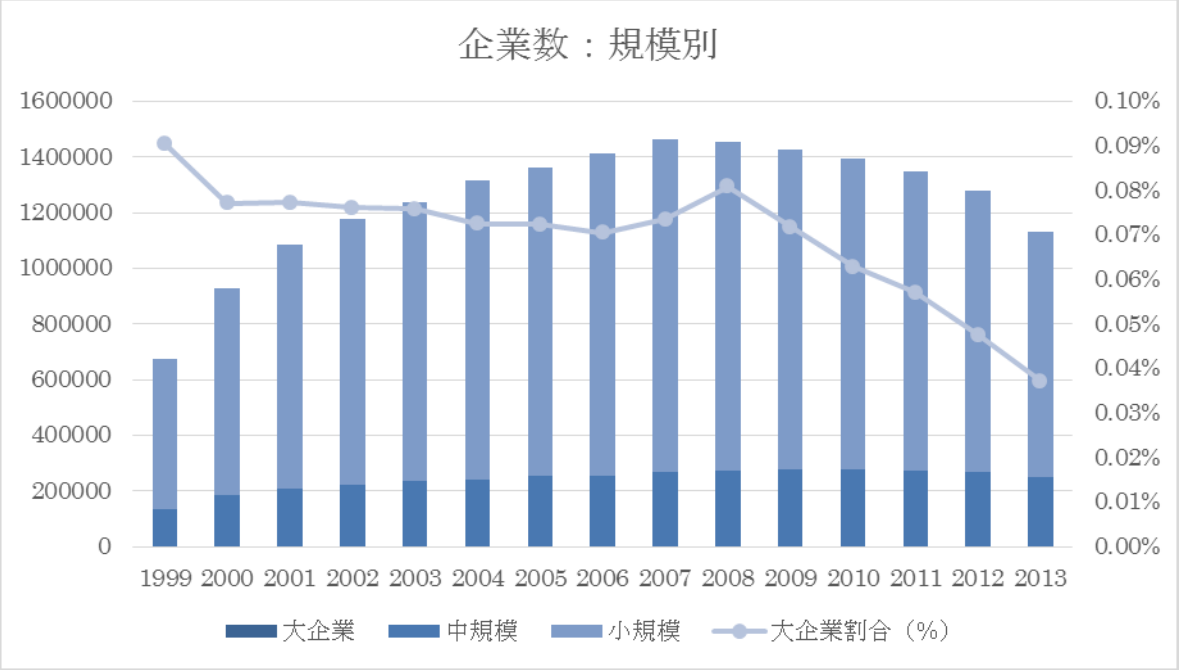
第 1 部第 2 章における中小企業のライフサイクルと生産性に係る分析については、中小企業庁の委託に基づき独立行政法人経済産業研究所が実施した「中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」の分析結果をもとに検証を行ったが、ここでは、当該委託事業における分析方法について、補足を行う。

1. 本分析に用いたデータ

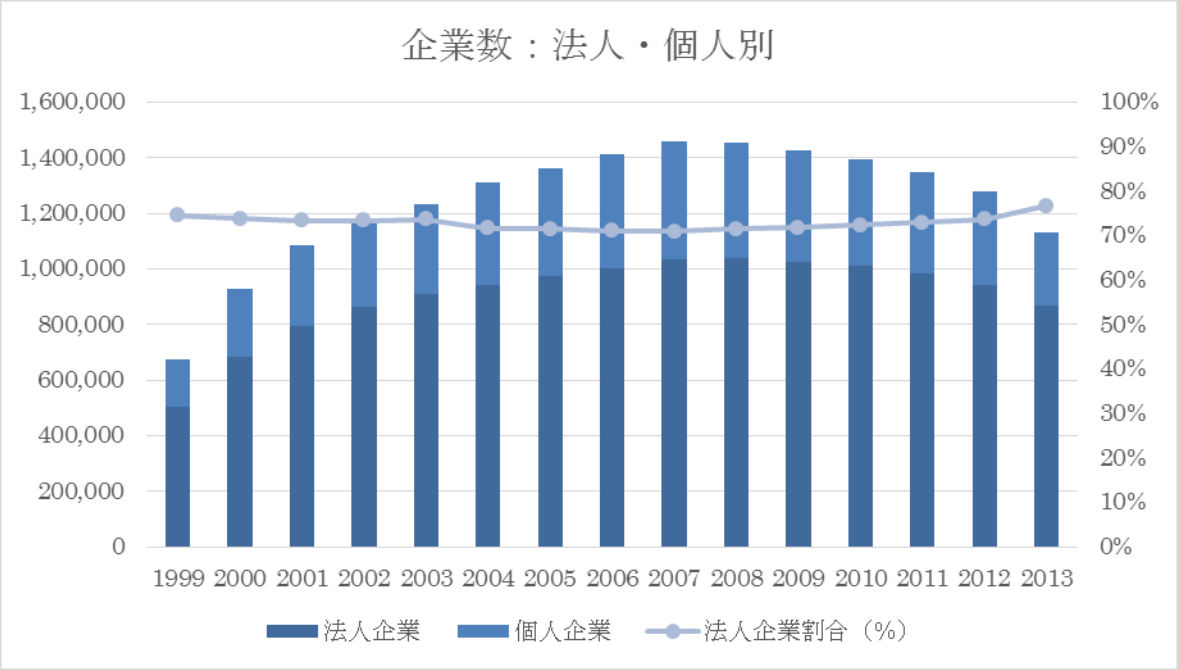
分析に用いたデータは、一般社団法人 CRD 協会が全国の信用保証協会及び政府系・民間金融機関が有する取引先情報に基づいて作成した中小企業信用リスク情報データベース（以下、「CRD」という。）の個票データである。

CRD には 2013 年時点で 120 万者の企業が収録されており、中小企業基本法の区分で見た小規模企業が多数を占める。また、CRD には法人企業に加え、個人事業主のデータも含まれており、2013 年時点では全体の 8 割程度が法人企業となっている。CRD に含まれる企業の産業構成としては、建設業、製造業、卸売業及び小売業の割合が比較的多いことがわかる。CRD に収録される企業の中で、今回の分析における生産性の指標である、労働生産性及び全要素生産性（以下、「TFP」という。）を推計可能な企業の割合を見ると、労働生産性は 9 割以上の企業で推計でき、TFP は 7 割程度の企業で推計可能なことが分かる。なお、TFP を推計できる企業に限定すると小売業のシェアが低くなる。

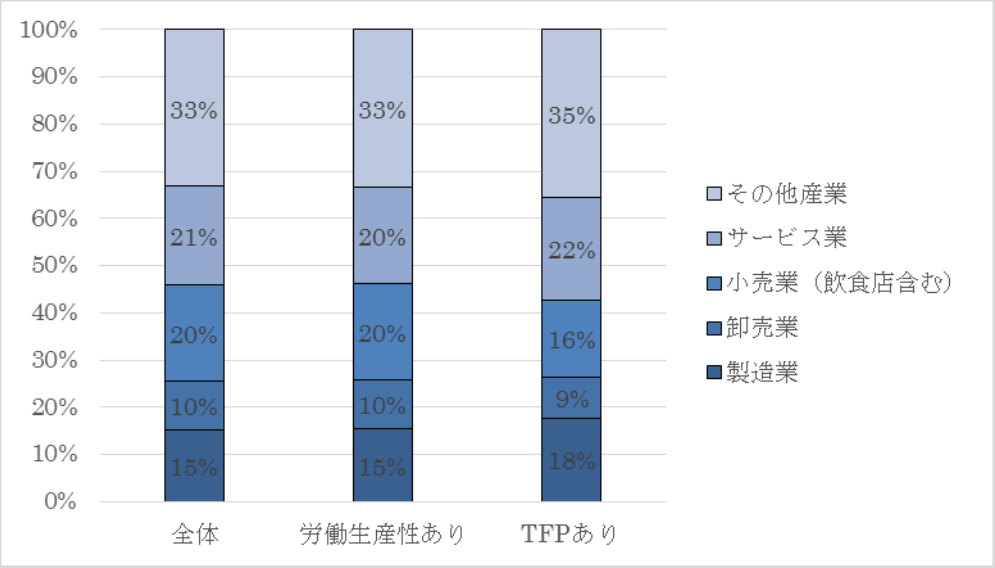
付図 1　CRD の収録企業数



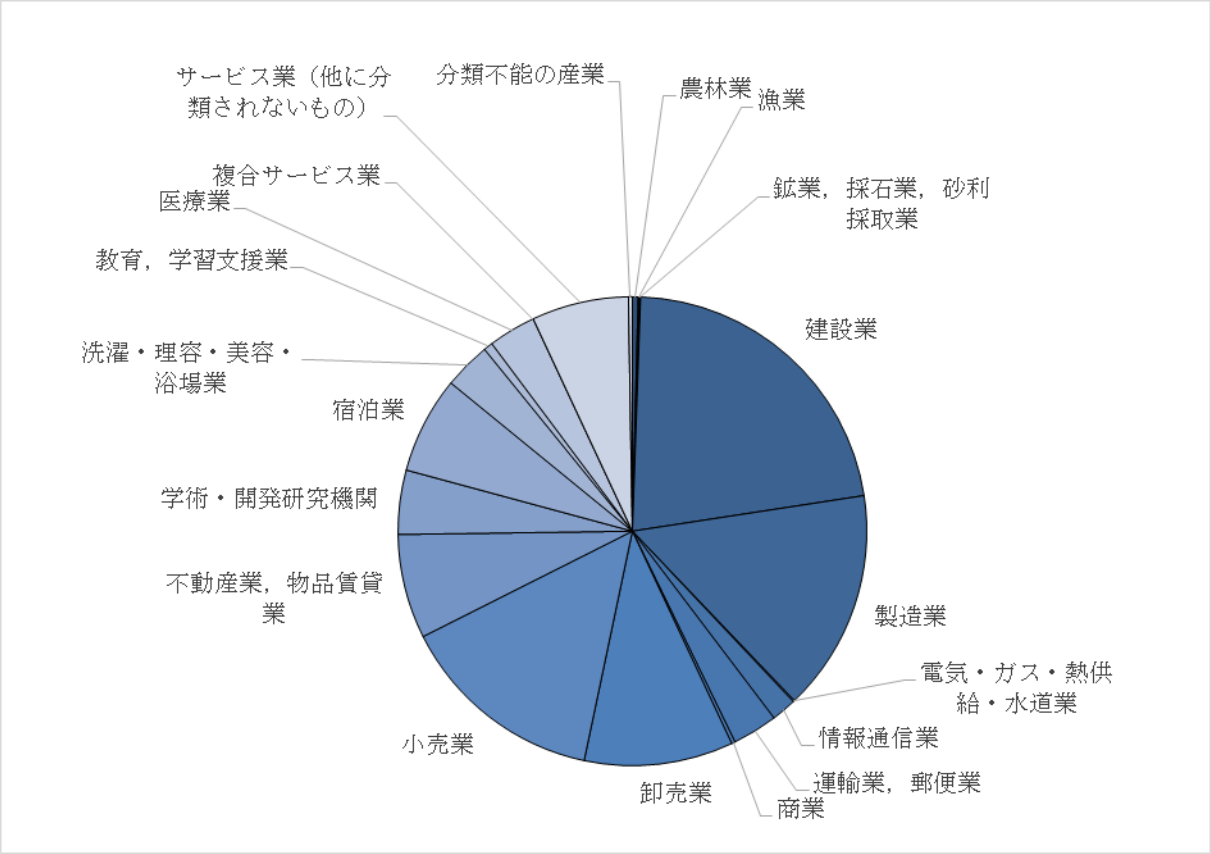
付図２　法人・個人の構成



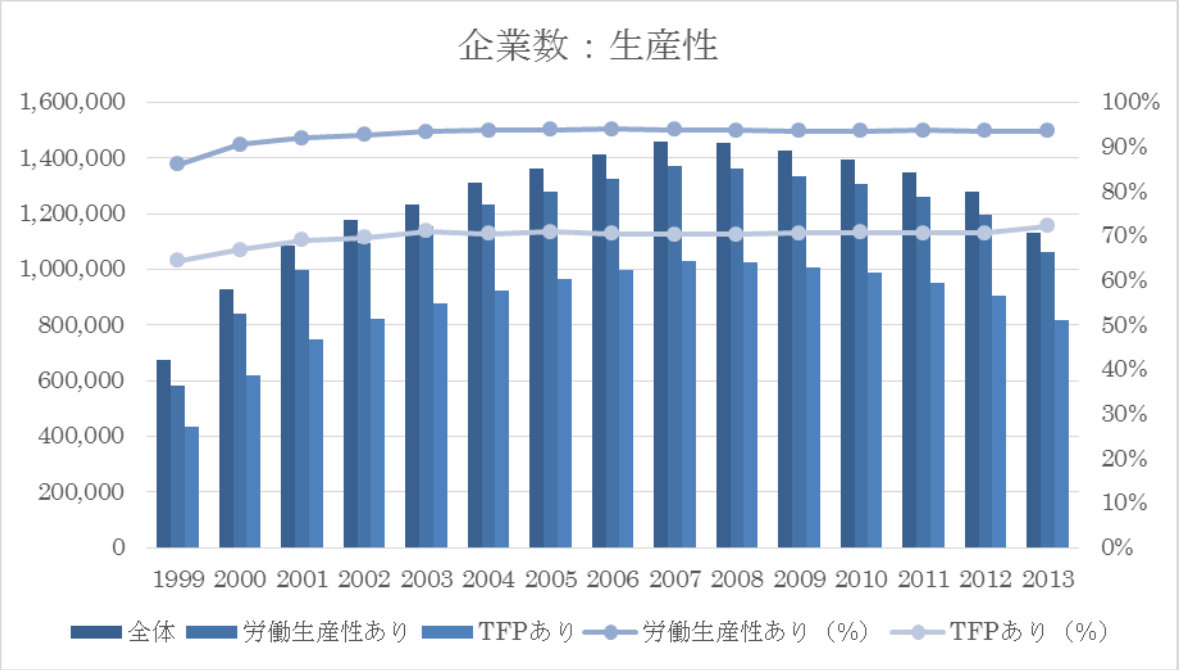
付図３　製造業と非製造業の構成比（中小企業基本法）



付図 2　CRD の産業構成（産業大分類別）



付図 5　生産性を測定できる企業数



2. 本分析における労働生産性及び TFP の推計について

本分析における労働生産性及び TFP の推計方法を補足する。

①労働生産性

労働生産性＝付加価値額/労働時間

・付加価値＝売上高営業収益－売上原価営業原価－販売費及び一般管理費[103]＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費

・労働時間＝(期末従業員数人＋1)×平均労働時間[1]

②全要素生産性(TFP)

TFP の推計にあたっては、産出をグロスアウトプット、投入要素を中間投入、労働投入及び資本投入とする生産関数を仮定した(詳細な推計方法については 4. を参照されたい)。

・グロスアウトプット
＝売上高営業収益(商業以外の場合)
＝売上高営業収益－売上原価営業原価＋労務費＋賃借料原価＋租税公課原価(商業の場合)

・中間投入＝売上原価営業原価＋販売費及び一般管理費－人件費－賃借料－租税公課－減価償却費

・労働投入＝(期末従業員数人＋1)×1 人当たり労働時間×労働の質指数[1]

・労働コスト＝労務費＋人件費

・資本投入＝資本ストック×資本の質指数※

・資本コスト＝資本ストック×資本サービス価格

3. 労働生産性と TFP の関係

1「平均労働時間」及び「労働の質指数」は各年の「賃金構造基本統計調査(賃金センサス)」(厚生労働省)の公表値に基づく産業×規模別の推計値を用いた。なお、同統計調査の公表値の規模区分は本分析で用いた中小企業基本法に基づく中規模企業・小規模企業の区分とは一致していないため、賃金センサスに基づく「100-999 人」、「10-99 人」の推計値をそれぞれ中規模企業、小規模企業に適用した。

第 1 部第 2 章において、「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」という関係が成り立つと言及したが、この関係の導出方法について補足する。

まず、生産に当たっての生産要素として資本と労働を考え、コブ・ダグラス型生産関数を仮定すると、付加価値(Y)、全要素生産性(A)、資本投入(K)、労働投入(L)及び労働分配率(α)の関係は以下の通り。

$$Y = A \times K^{(1-a)} \times L^{a} \qquad \cdots \quad ①$$

ここで、両辺をＬで除し、労働生産性(Y／L)をLPと表記し、資本装備率(K／L)をＫＬと表記すると、以下の関係式が得られる。

$$LP = A \times (KL)^{1-a} \qquad \cdots \quad ②$$

②を全微分すると③が導出できる。

$$\frac{LP'}{LP} = \frac{A'}{A} + (1-a)\frac{KL'}{KL} \qquad \cdots \quad ③$$

1−αは資本分配率を表すため、確かに「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」という関係が成り立っていることが分かる。

4. 本分析における生産性変化率の計測及び要因分解の方法について

本分析における中小企業の生産性変化率の計測及び要因分解の方法について、TFPを例に補足する。

①各企業のTFP算出方法について

本分析においては、CRDの産業分類を「JIP 2015データベース」(経済産業研究所)の産業分類に合わせる形で、産業平均に対する各企業の相対的なTFPを算出した。具体的な産業分類は「JIP 2015データベース」のHP[2]を参照されたい。

Good, Nadiri and Sickles (1997) と同様に、t時点(t>0)における企業fのTFP水準対数値について、初期時点(t=0、本分析では2003年とした)における当該産業における代表的企業のTFP水準対数値との比較の形で、次のように定義した。

t=0について

$$\ln TFP_{f,t} = (\ln Q_{f,t} - \overline{\ln Q_t}) - \sum_{i=1}^{n} \frac{1}{2}(S_{i,f,t} + \overline{S_{i,t}})(\ln X_{i,f,t} - \overline{\ln X_{i,t}}) \qquad (1)$$

t≥1について

$$\begin{aligned} \ln TFP_{f,t} &= (\ln Q_{f,t} - \overline{\ln Q_t}) - \sum_{i=1}^{n} \frac{1}{2}(S_{i,f,t} + \overline{S_{i,t}})(\ln X_{i,f,t} - \overline{\ln X_{i,t}}) \\ &+ \sum_{s=1}^{t}(\overline{\ln Q_s} - \overline{\ln Q_{s-1}}) - \sum_{s=1}^{t}\sum_{i=1}^{n} \frac{1}{2}(\overline{S_{i,s}} + \overline{S_{i,s-1}})(\overline{\ln X_{i,s}} - \overline{\ln X_{i,s-1}})] \end{aligned} \qquad (2)$$

ここで、$Q_{f,t}$はt期における企業fの産出額、$S_{i,f,t}$は企業fの生産要素iのコストシェア、$X_{i,f,t}$は企業fの生産要素iの投入量である。また、各変数の上の線はその変数の産業平均値を表す。生産要素としては、資本、労働、実質中間投入額を考える。労働時間は企業レベルのデータが存在しないため各産業の平均値の統計で代用した。また、当該産業の平均的な産出額、中間投入額及び生産要素のコストシェアを持つ企業を代表的企業として想定した。

(2)式の右辺の第一及び第二項はt時点の企業fとその時点における代表的企業の間の、TFP水準対数値の乖離を表す。第三及び第四項はt時点における代表的企業と初期時点における代表的企業の間のTFP水準対数値の乖離を表す。このように計測されたTFPの指数においては、代表的企業のTFPが時間の経過につれて変化することを考慮することで、横断面の生産性分布のみではなく、時間を通じた生産性分布の変化も同時に捉えることが可能となる。この方法は、生産関数の推計による生産性計測と異なり、企業間の異なる要素投入や生産物市場の不完全競争を考慮することができる長所がある一方で、規模に対する収穫不変及び生産要素市場における完全競争を仮定しなければならないという制約がある。

[2] http://www.rieti.go.jp/jp/database/JIP2015/index.html

②産業レベルの TFP 集計方法について

各企業レベルの TFP を産業レベルに集計する方法としては、Baily, Hulten and Campbell (1992)の方法を用いた。t 年におけるある産業 TFP 対数値を次式のように定義した。

$$\ln TFP_t = \sum_{f=1}^{n} \theta_{f,t} \ln TFP_{f,t}$$

ここで、ln $TFP_{f,t}$ は各企業の TFP 水準の対数値、$\theta_{f,t}$ は企業 f が属している産業における当該企業の名目売上高シェアを表す。

③TFP 変化の要因分解方法について

TFP の変化を各要因に分解する方法としては、Forster, Haltiwanger and Krizan(2001)の分解方法(以下、「FHK 分解方法」という。)を採用した。

FHK 分解方法においては、各産業における TFP 水準対数値の基準年 $t-\tau$(基準年は初期時点 0 より後の年でも構わない)から比較年 t にかけての変化について、次の 5 つの効果の和として恒等的に分解できる。

内部効果(Within effect): $\sum_{f\in S} \theta_{f,t-\tau} \Delta \ln TFP_{f,t}$

シェア効果(Between effect): $\sum_{f\in S} \Delta\theta_{f,t} (\ln TFP_{f,t-\tau} - \overline{\ln TFP_{t-\tau}})$

共分散効果(Covariance effect): $\sum_{f\in S} \Delta\theta_{f,t} \Delta \ln TFP_{f,t}$

参入効果(Entry effect): $\sum_{f\in N} \theta_{f,t} (\ln TFP_{f,t} - \overline{\ln TFP_{t-\tau}})$

退出効果(Exit effect): $\sum_{f\in X} \theta_{f,t-\tau} (\overline{\ln TFP_{t-\tau}} - \ln TFP_{f,t-\tau})$

ただし、S は基準年から比較年にかけて存続した企業の集合、N と X はそれぞれ参入、退出した企業の集合を表す[3]。また、変数の上の線は産業内全企業の算出平均値、Δ は $t-\tau$ 期から t 期までの差分を表す。

第一項の内部効果は、基準年から比較年にかけて各企業の市場シェアが変化しなかった場合を仮定し、各企業の TFP の変化によって中小企業全体の TFP がどの程度変化するかを表す。第二項のシェア効果は、基準年における TFP が産業の平均値に比べて高い(又は低い)企業が比較年にかけて市場シェアを拡大(又は縮小)させることによって中小企業全体の TFP がどの程度変化するかを表す。第三項の共分散効果は、基準年から比較年にかけて TFP を変化させた企業の市場シェアが拡大又は縮小することに

[3] 仮に t-1 年から t 年にかけて、ある企業の主業が i 産業から j 産業に変化した場合、この企業の TFP が 2 つの産業において共に高い(低い)水準にあれば、i 産業の平均生産性を下落(上昇)させ、j 産業の平均生産性を上昇(下落)させる効果を持つ。本分析における参入、退出効果には、このような業種転換効果を含む。

よって、中小企業全体の TFP がどの程度変化するかを表す。第二項及び三項の合計は存続企業間での資源再配分によって中小企業全体の TFP がどの程度変化するかを表し、「再配分効果」と言われる。参入効果及び退出効果は、基準年における TFP の産業平均値に比べて TFP の高い(又は)低い企業が参入(開業)したり、退出したりすることによって、中小企業全体の TFP がどの程度変化するかを表す。

④本分析における存続企業、開業企業及び退出企業の特定方法について

③の要因分解を行う上では、存続企業、開業企業及び退出企業を特定する必要があり、本分析における特定方法を補足する。

存続企業は、基準年と比較年の両方にデータが存在し、経営破たんが確認されていない(実質破綻、破綻、代位弁済のいずれも比較年以前に発生していない)企業とした。

開業企業は、比較年にデータが存在し、かつ基準年にはデータが存在しない企業のうち、基準年時点で設立後 3 年以内の企業とした。例えば、第 3 期(2009 年-2013 年)における開業企業は、2006 年以降に設立された企業とした。

退出企業は、基準年にはデータが存在し、比較年にはデータが存在しない企業のうち、次の「大企業移行企業」及び「借入金完済企業」のいずれにも当てはまらない企業とした。

・大企業移行企業：回帰モデルによって予測される退出時点での従業者数又は資本金の額が中小企業の条件を超える企業。回帰モデルは、被説明変数を各年の従業者数及び資本金の成長率とし、説明変数には各期の初期時点での従業者数の自然対数及び資本金の自然対数、年次効果を含め、それぞれ従業者数の成長率と資本金の成長率が正の存続企業のデータのみを用いて推定した。

・借入金完済企業：回帰モデルによって予測される退出時点での借入金の残額が 0 以下の値をとる企業。回帰モデルは、被説明変数を各年の借入金減少額の自然対数とし、説明変数には各期の初期時点での従業者数の自然対数及び借入金額の自然対数、1 年前の借入金増加率、2 年前の借入金増加率、年次効果を含め、借入金減少額が正となる存続企業のデータのみを用いて推定した。

本分析においては、退出企業についても「倒産企業」及び「廃業企業」に分類して分析を行った。倒産企業は、退出企業のうち実質破綻、破綻、代位弁済のいずれかの発生が分かる企業とした。廃業企業は、上記の倒産企業の条件に当てはまらない企業である。ただし、本分析では、データの制約上、本社所在地が移転する場合、社名が変更される場合、回帰モデルによる予測を上回って企業が成長を遂げる場合及び企業が M&A によって他企業の子会社になる場合は廃業企業として扱われる。

⑤「平成 26 年経済センサス-基礎調査」を用いた本分析結果の補正方法について

本分析における TFP 変化の要因分析結果については、1. で確認した CRD の特性を踏まえ、「平成 26 年経済センサス-基礎調査」に基づき補正を行っており、その方法を補足する。CRD に含まれる企業の個人企業・法人企業の比率、中規模企業と小規模企業の比率、業種構成比などは母集団とは異なっている。そのため、これら 3 つの比率が一致するようにウェイトをかけて集計を行う。例えば、各企業の売上高の合計値や平均値は次のように算出する。

売上高の合計値＝Σ_i(企業 i のウェイト×企業 i の売上高)
売上高の平均値＝Σ_i(企業 i のウェイト×企業 i の売上高)÷Σ_i(企業 i のウェイト)

各企業のウェイトは以下のように求める。まず、各企業を＜個人・法人(2 区分)＞×＜中規模・小規模(2 区分)＞×＜産業(17 区分)＞別のグループ(計 68 区分)にそれぞれ分ける。次に、各グループに属する企業の従業者数の合計が、CRD の全企業の従業者数の合計に占める割合を計算する。一方、母集団情報として「平成 26 年経済センサス-基礎調査」の公表値を用いて、同様のグループごとの母集団における従業者数の割合を求める。各企業のウェイトは、当該企業が属するグループの母集団における従業者数が母集団全体の従業者数に占める割合を、同グループの CRD における従業者数が CRD 全体の従業者数に占める割合で割ることによって求めた。

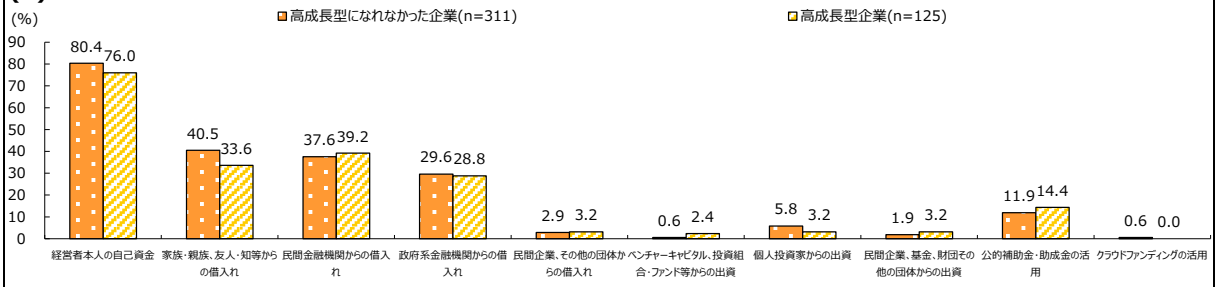
6. 廃業企業と存続企業との比較の方法について

本分析では、廃業企業の特徴を探るために、存続企業との比較を行ったが、比較を厳密にするため、存続企業全体との比較ではなく、存続企業の中から廃業企業の廃業前の状況に類似した存続企業(廃業企業に対応する存続企業)を抽出し、廃業企業の比較対象とした。比較対象の抽出方法は次のとおりである。

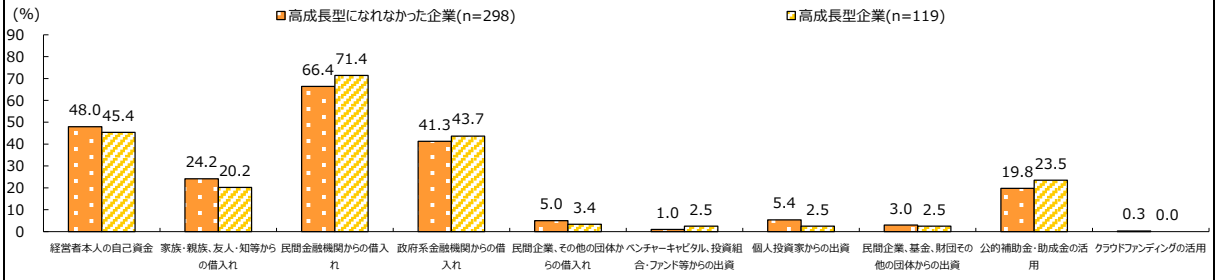
まず、個々の廃業企業の廃業効果への寄与(市場シェア×TFP の産業平均との差)の最小値と最大値を算出する。次に、個々の存続企業についても仮想的な廃業効果への寄与(市場シェア×TFP の産業平均との差)を求め、廃業効果への寄与の最小値と最大値の範囲に入る存続企業を比較対象として抽出する。さらに、実際の廃業効果への寄与の分布と存続企業における仮想的な廃業効果への寄与の分布が異なっている可能性を考慮し、実際の廃業企業における廃業効果への寄与を 10 分位に分けて、比較対象として抽出された存続企業でのそれぞれの分位に入る企業数の割合が実際の廃業企業における割合に一致するようにウェイトをかけて存続企業の特徴に関する統計量(後継者がいる企業の割合、従業者数や売上高の平均値など)を求め、廃業企業との比較を行った。

付注2-1-1 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した資金調達方法

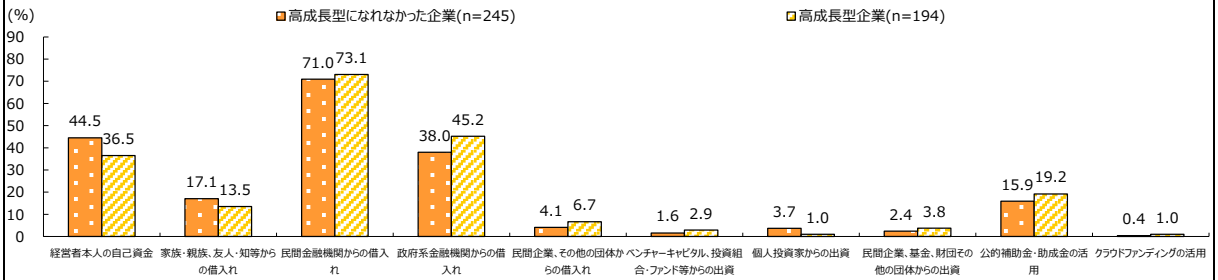
(1) 創業期



(2) 成長初期



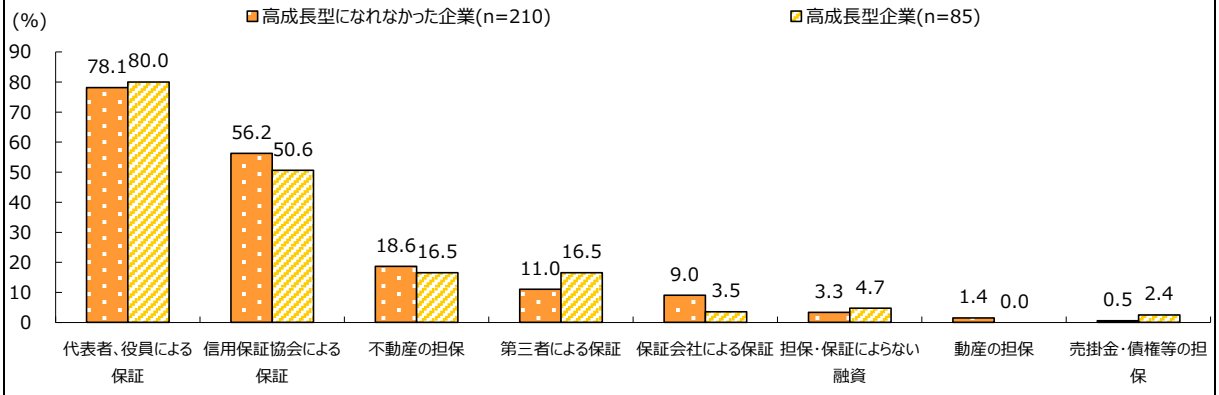
(3) 安定・拡大期



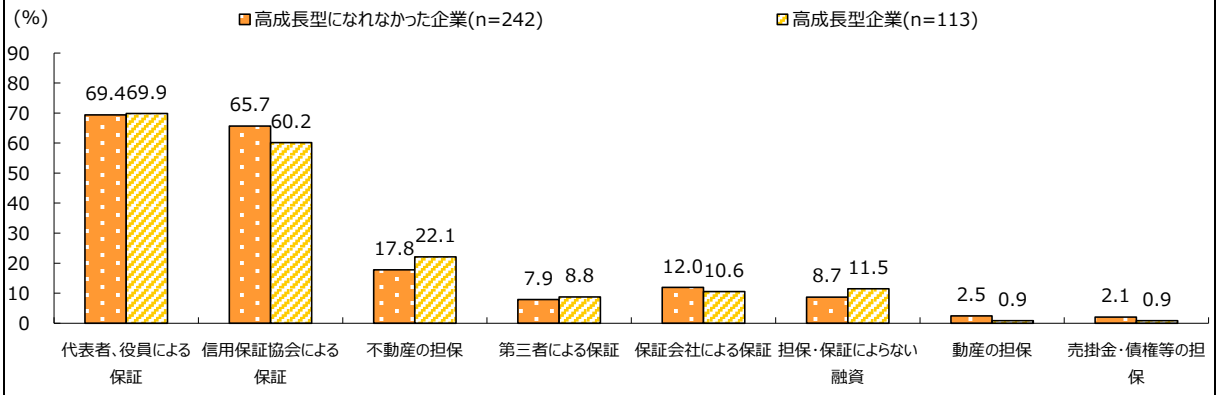
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.「利用した」又は「利用している」と回答した項目を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

付注2-1-2 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、各成長段階で融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件

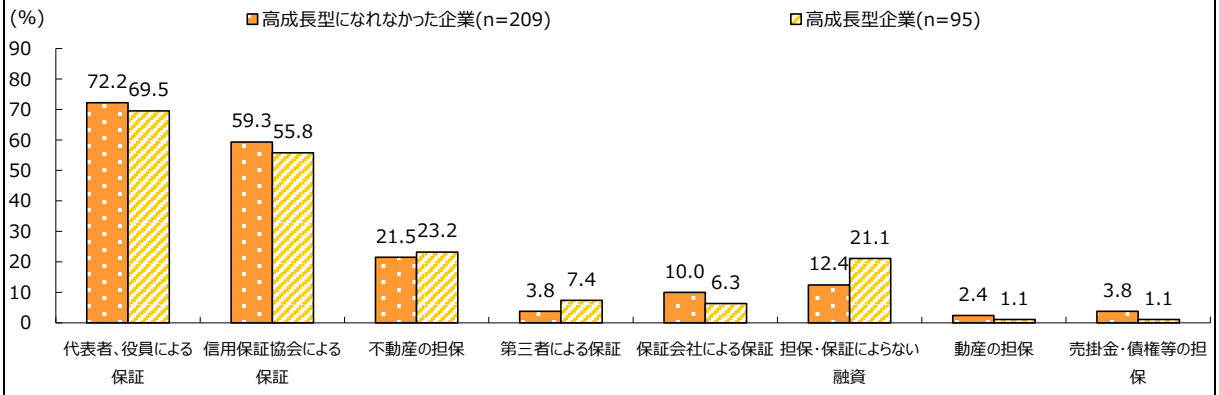
(1) 創業期



(2) 成長初期



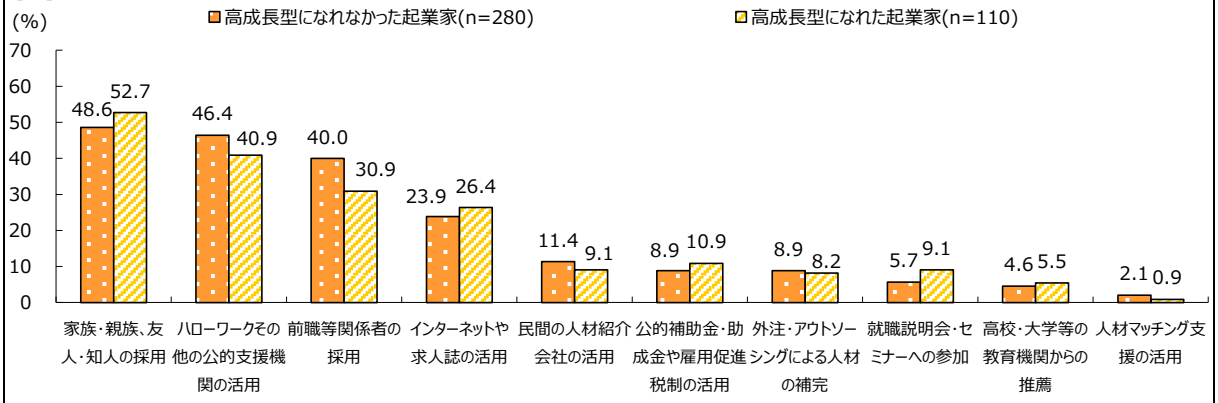
(3) 安定・拡大期



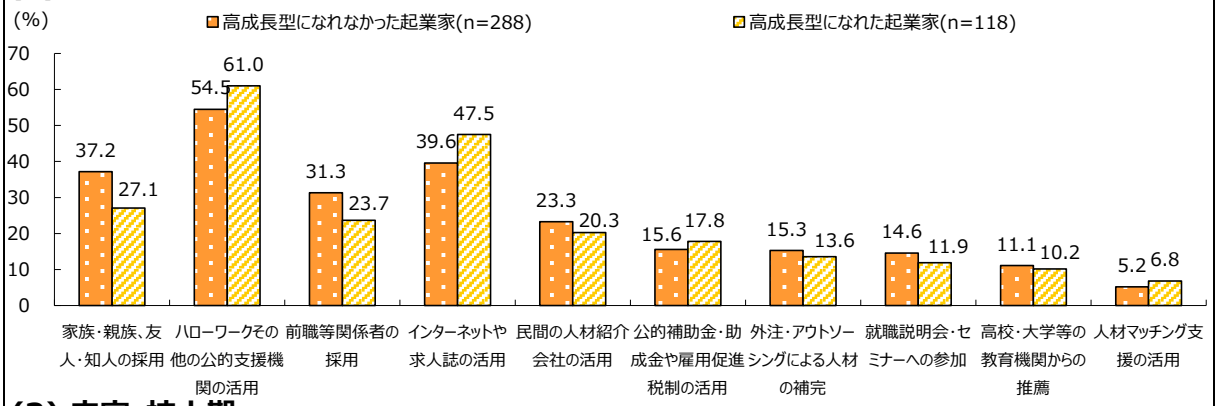
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.融資により資金調達を行う際に、「利用した」又は「利用している」と回答した割合を計算している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の項目は表示していない。

付注2-1-3 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの人材確保の取組

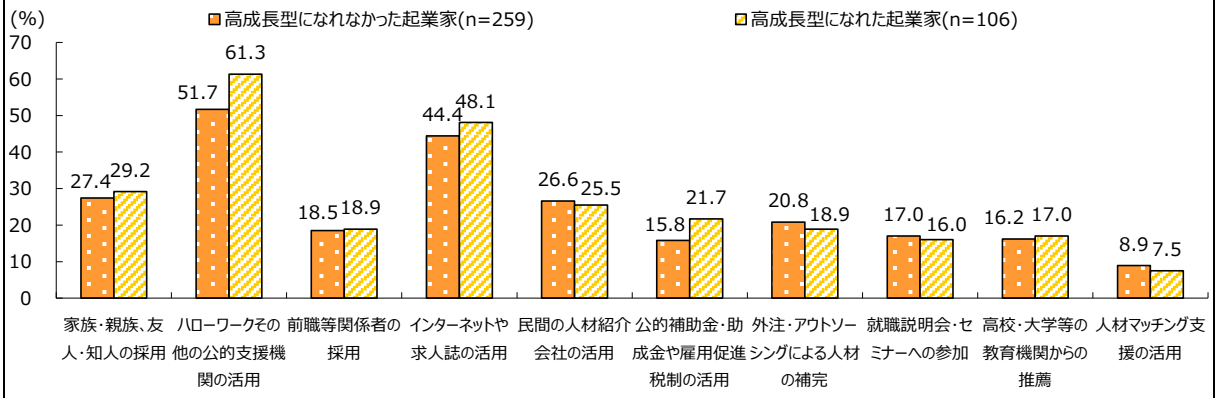
(1) 創業期



(2) 成長初期



(3) 安定・拡大期



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

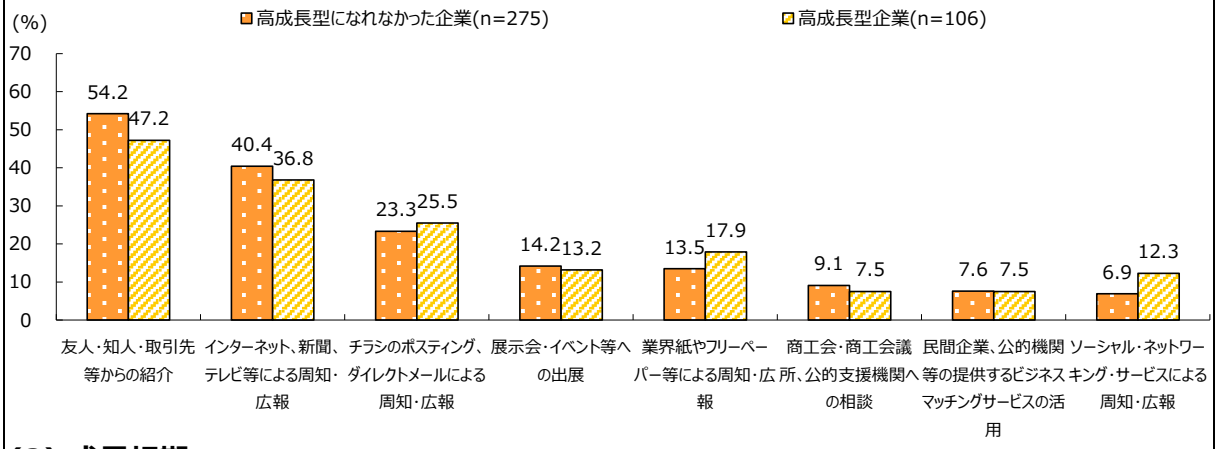
(注)1.「取り組んだ」又は「取り組んでいる」と回答した項目を集計している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

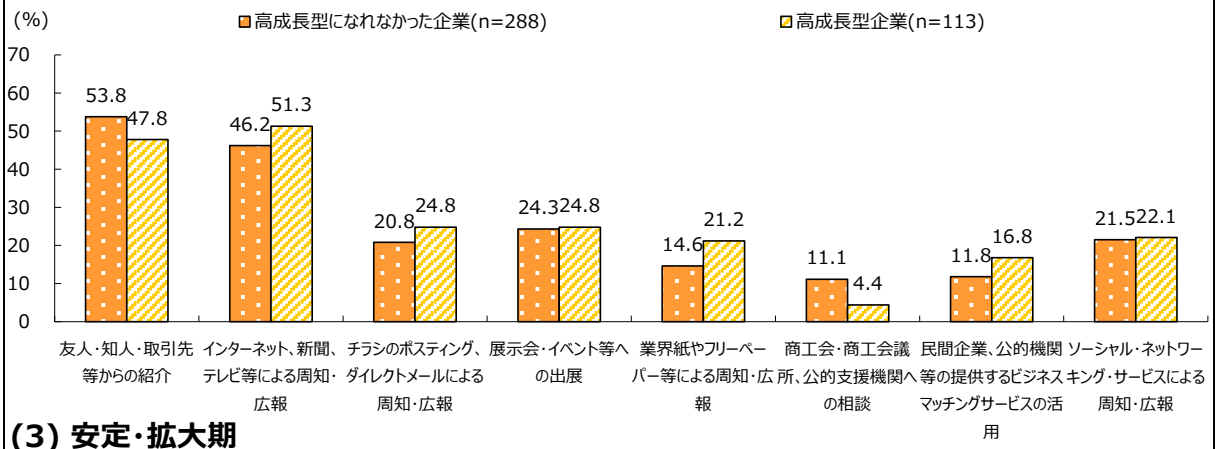
3.「その他」の項目は表示していない。

付注2-1-4　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの販路開拓の取組

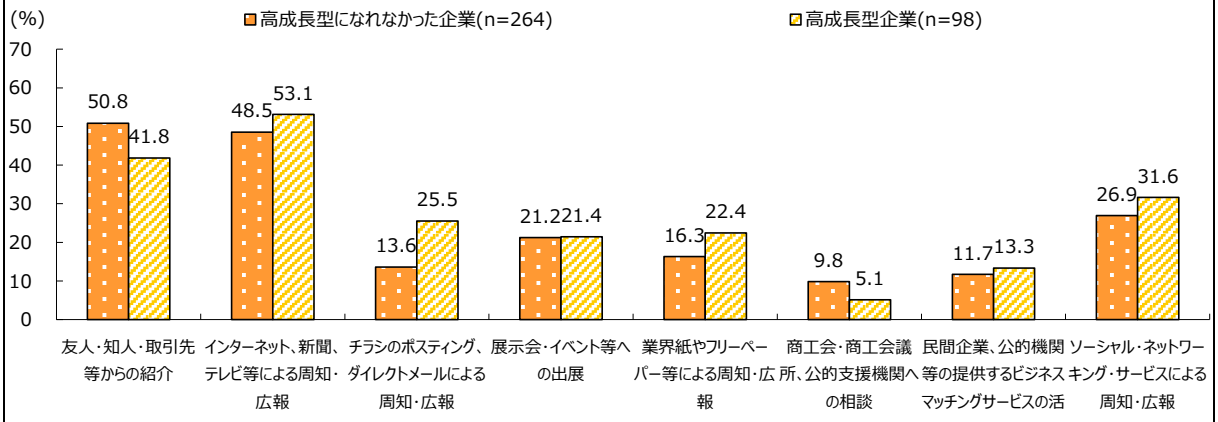
(1) 創業期



(2) 成長初期



(3) 安定・拡大期

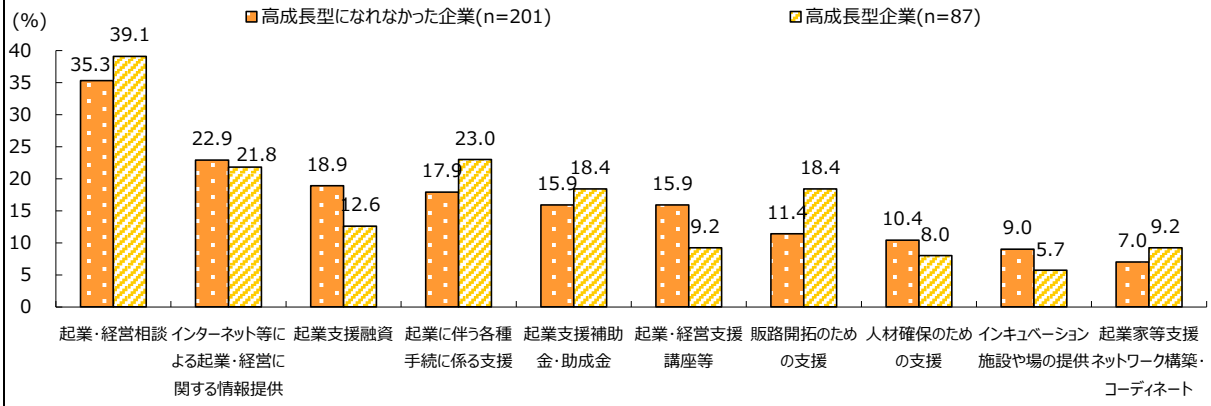


資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

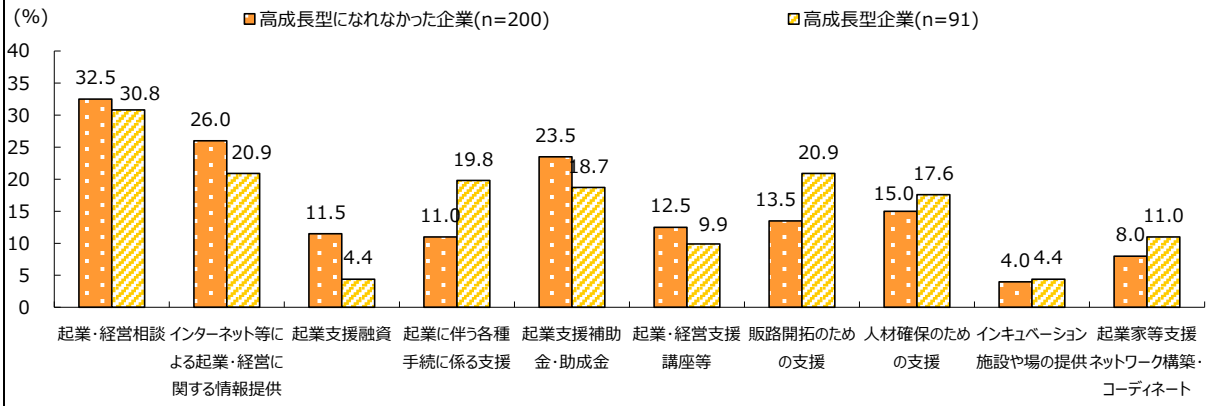
(注)1.「取り組んだ」又は「取り組んでいる」と回答した項目を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の項目は表示していない。

付注2-1-5 高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した支援施策等の内容

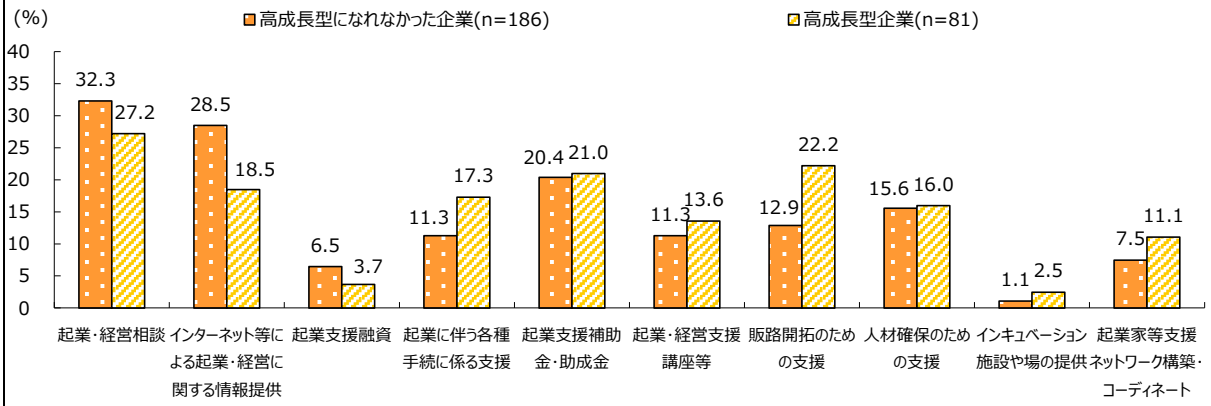
(1) 創業期



(2) 成長初期



(3) 安定・拡大期



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

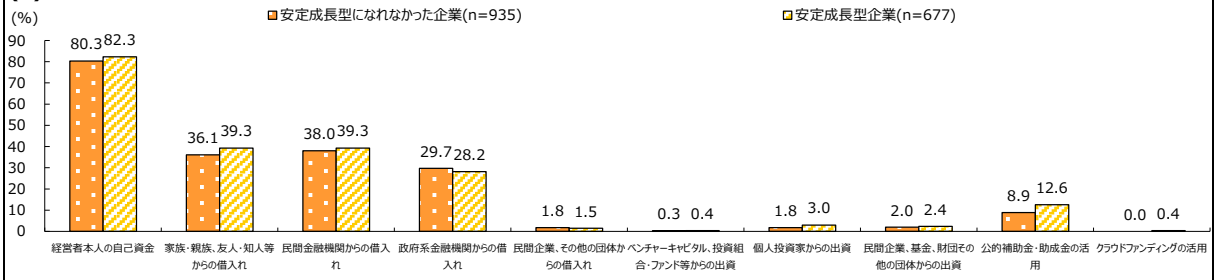
(注)1.「取り組んだ」又は「取り組んでいる」と回答した項目を集計している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

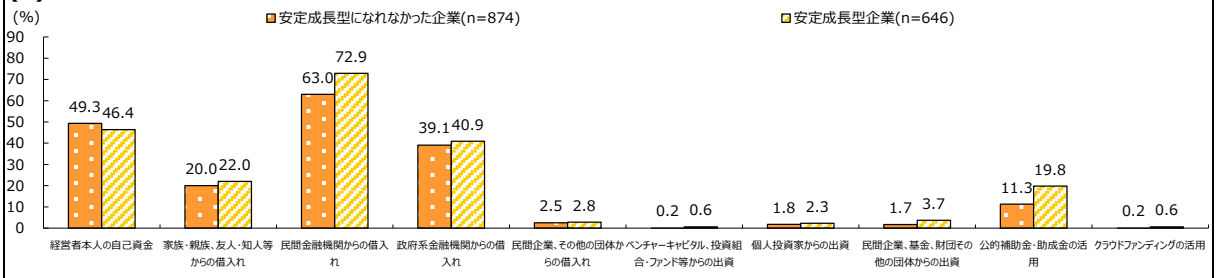
3.創業期の回答割合が高い上位10項目を表示している。

付注2-1-6 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した資金調達方法

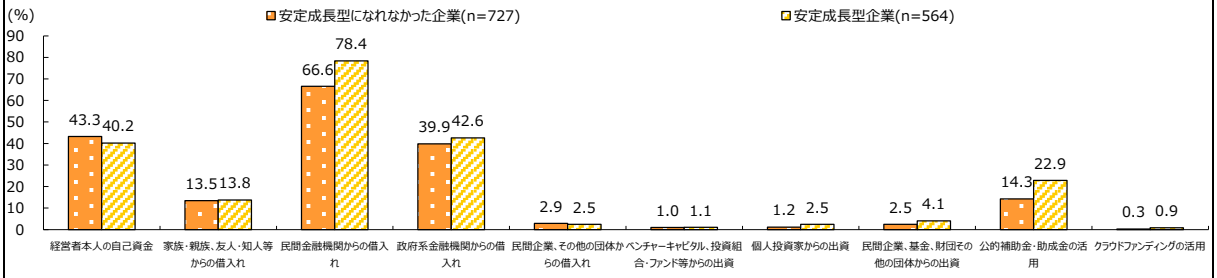
(1) 創業期



(2) 成長初期



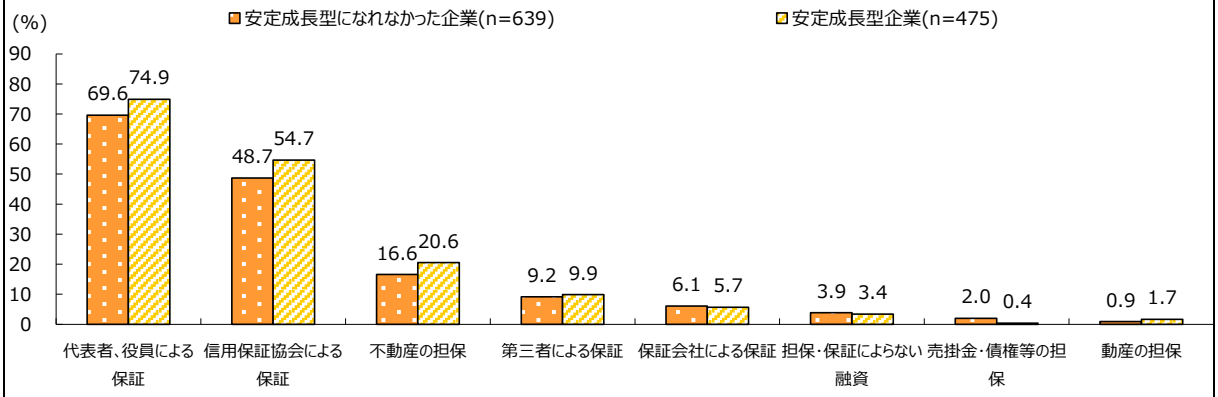
(3) 安定・拡大期



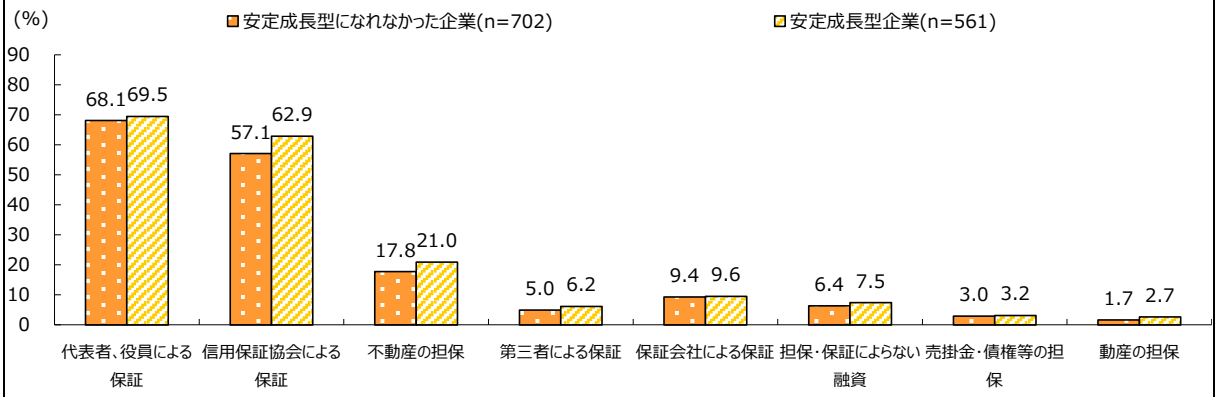
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.「利用した」又は「利用している」と回答した項目を集計している。
　　2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

付注2-1-7 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、各成長段階で融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件

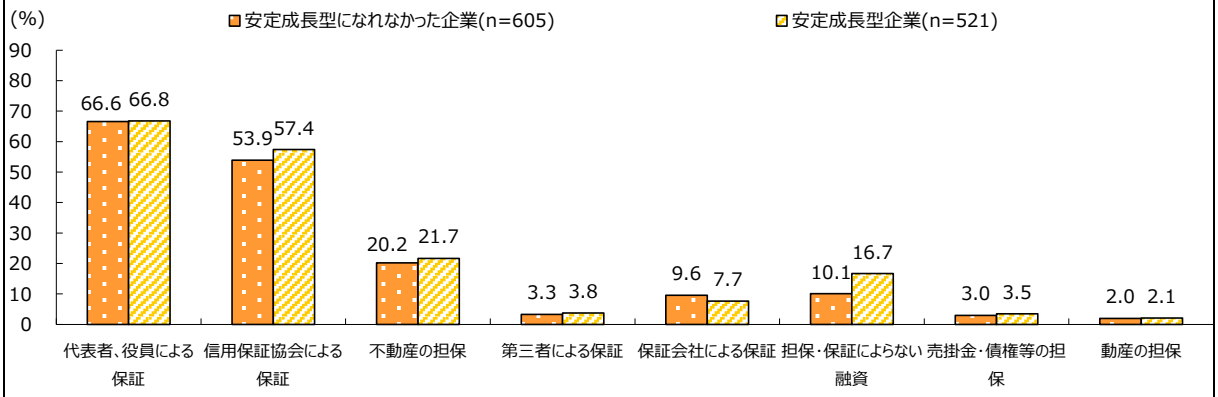
(1) 創業期



(2) 成長初期



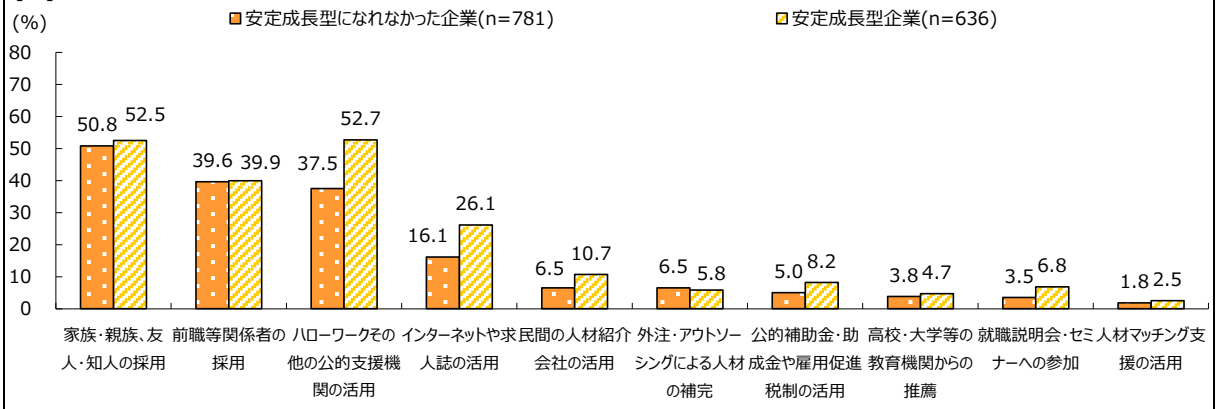
(3) 安定・拡大期



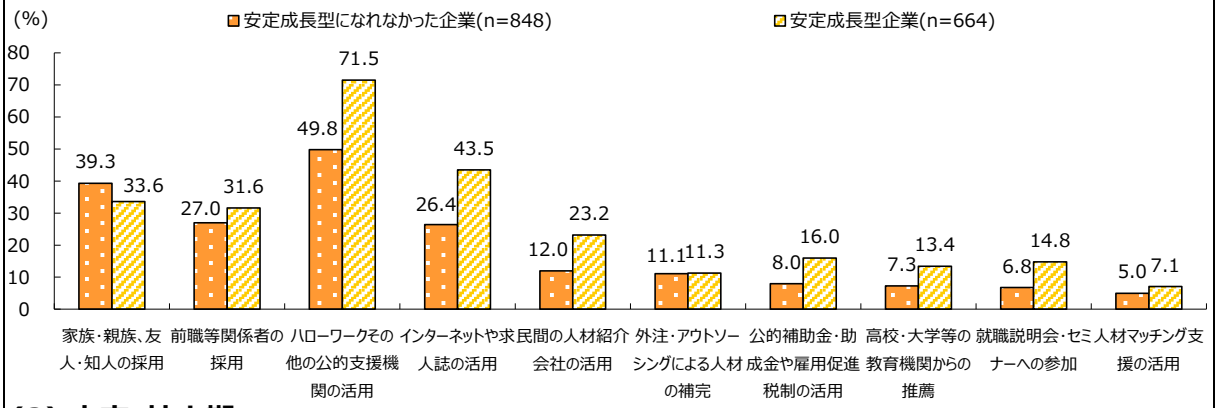
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.融資により資金調達を行う際に、「利用した」又は「利用している」と回答した割合を計算している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.「その他」の項目は表示していない。

付注2-1-8 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの人材確保の取組

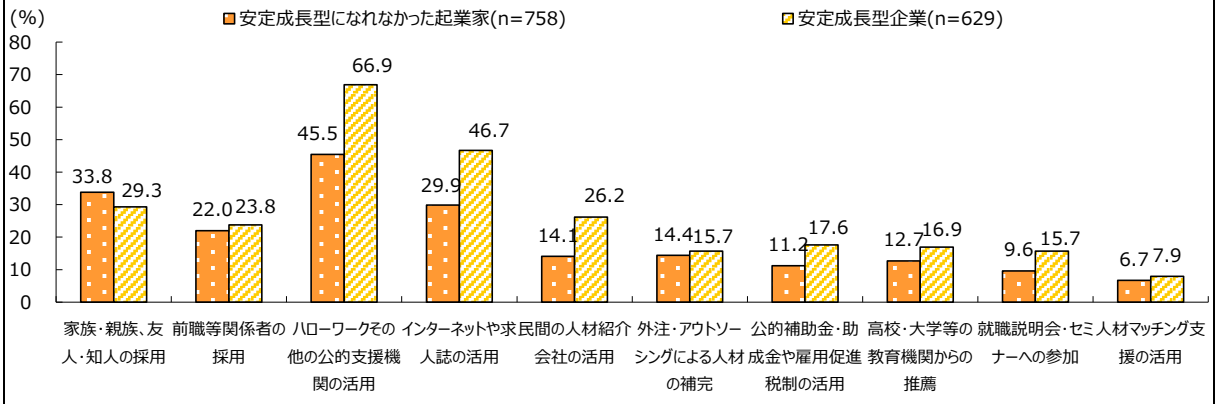
(1) 創業期



(2) 成長初期



(3) 安定・拡大期



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

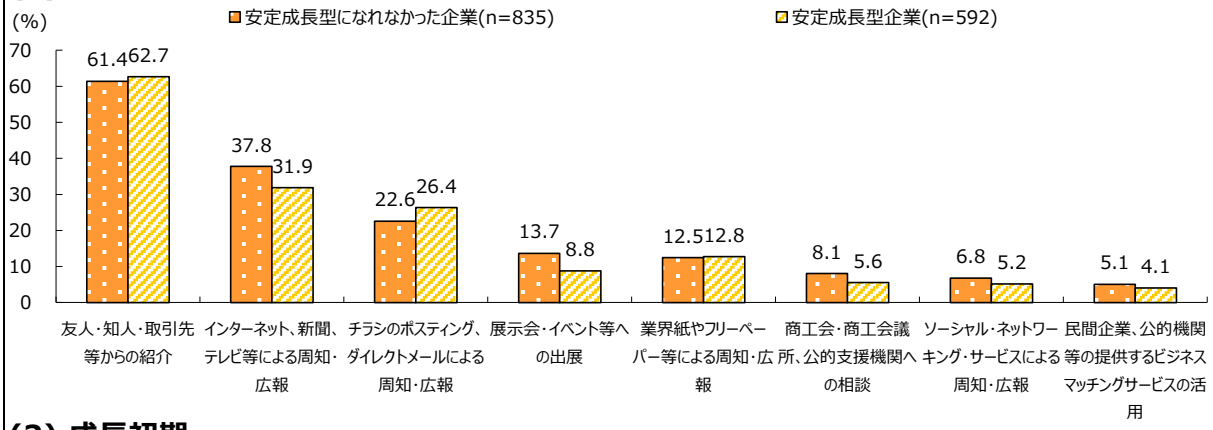
(注)1.「取り組んだ」又は「取り組んでいる」と回答した項目を集計している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

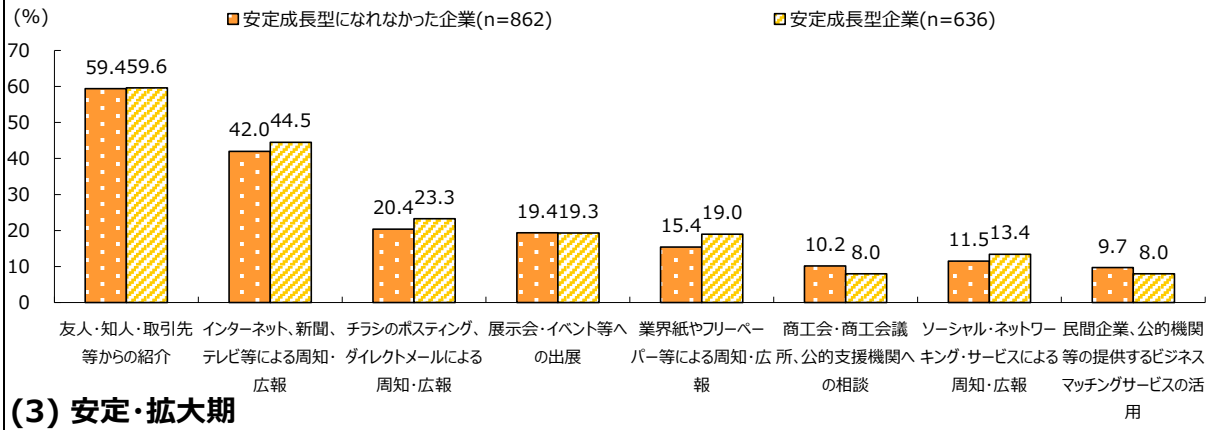
3.「その他」の項目は表示していない。

付注2-1-9　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの販路開拓の取組

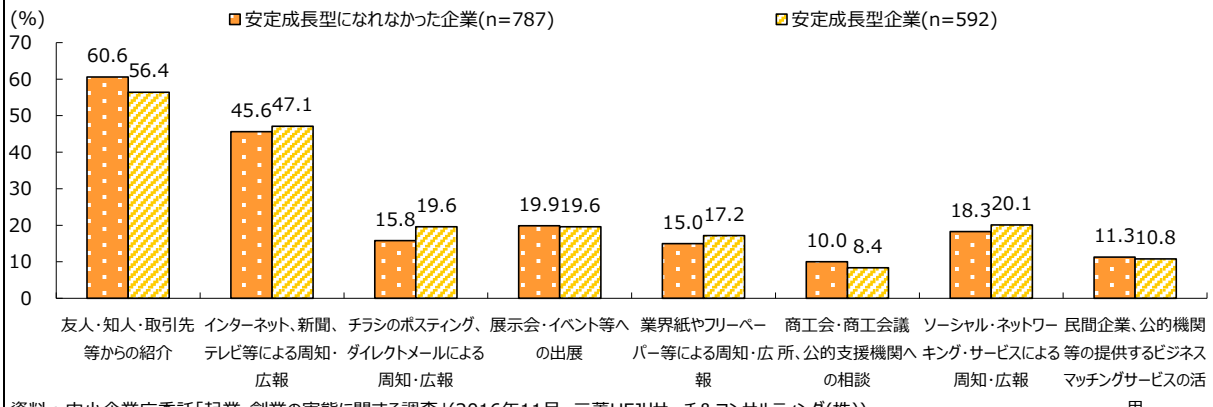
(1) 創業期



(2) 成長初期



(3) 安定・拡大期



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

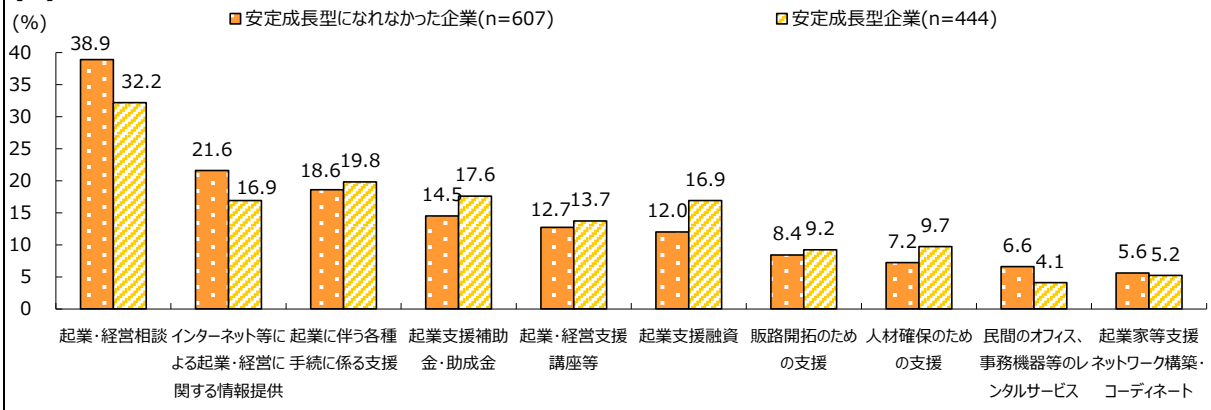
(注)1.「取り組んだ」又は「取り組んでいる」と回答した項目を集計している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

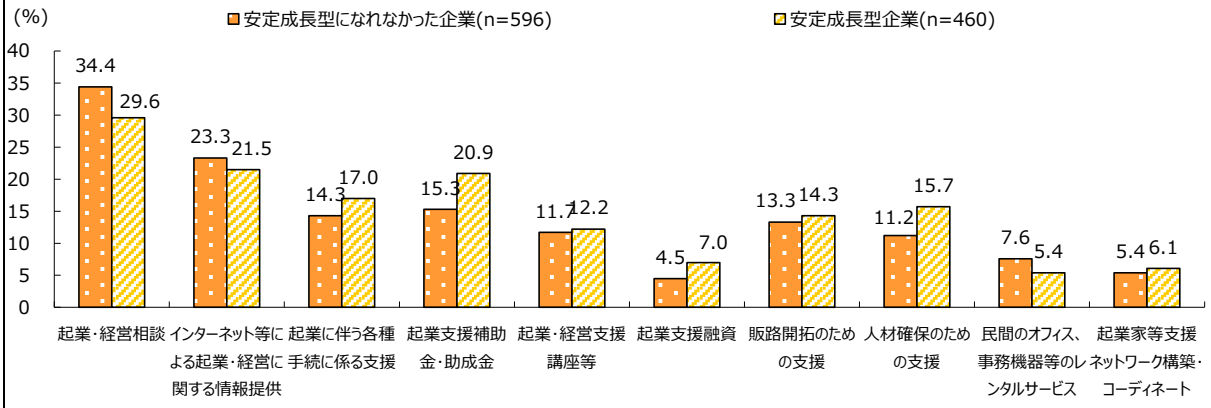
3.「その他」の項目は表示していない。

付注2-1-10 安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した支援施策等の内容

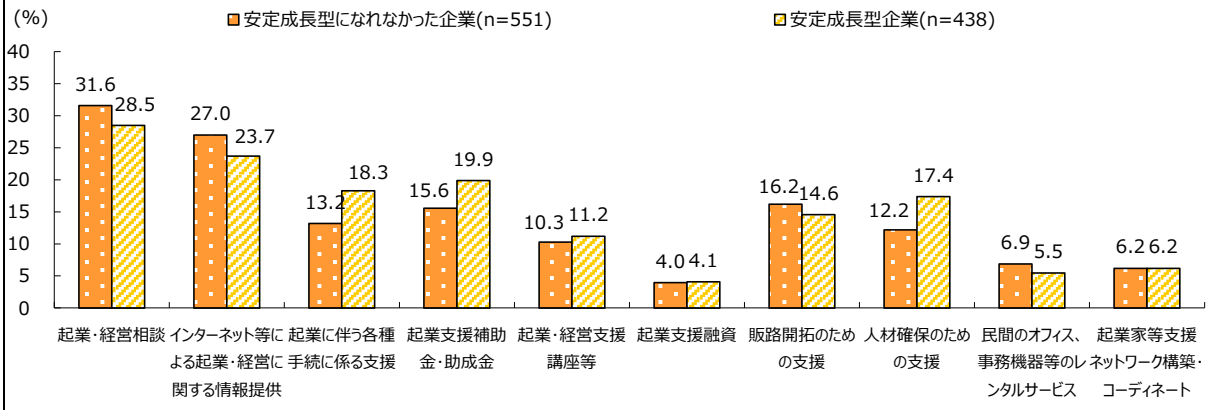
(1) 創業期



(2) 成長初期



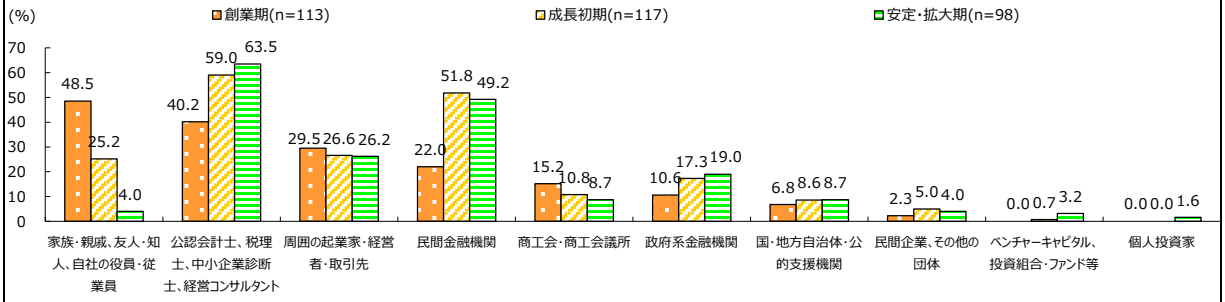
(3) 安定・拡大期



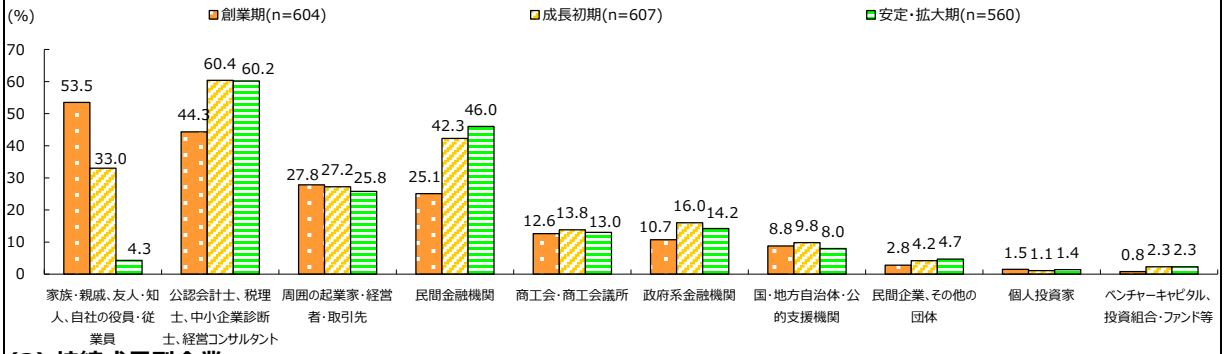
資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.「取り組んだ」又は「取り組んでいる」と回答した項目を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.創業期の回答割合が高い上位10項目を表示している。

付注2-1-11 成長タイプ別、成長段階別に見た、資金調達の際に活用している相談相手

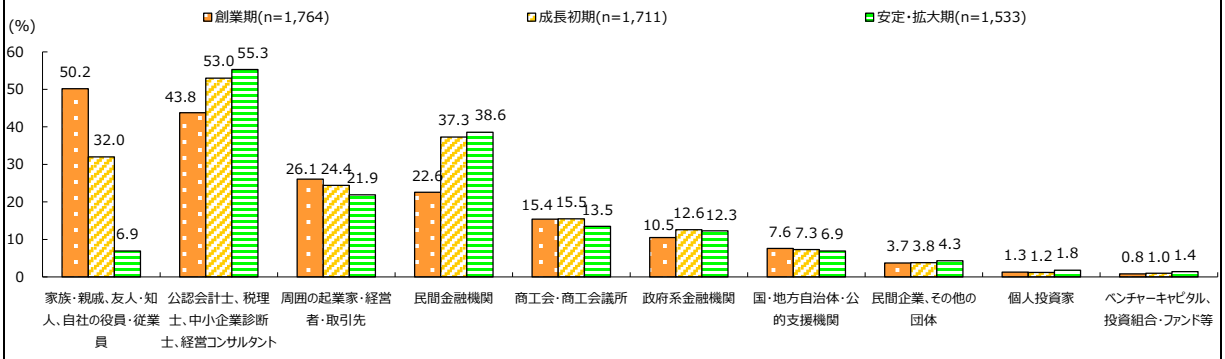
(1) 高成長型企業



(2) 安定成長型企業



(3) 持続成長型企業



資料：中小企業庁委託「起業・創業に関する実態調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.「その他」の項目は表示していない。

付注2-1-12 新規開業資金　制度概要

貸付対象者	次のいずれかの要件に該当する者(注) 1.現在お勤めの企業と同じ業種の事業を始める者で次のいずれかに該当する者 (1)現在お勤めの企業に継続して6年以上お勤めの者 (2)現在お勤めの企業と同じ業種に通算して6年以上お勤めの者 2.大学等で修得した技能等と密接に関連した職種に継続して2年以上お勤めの者で、その職種と密接に関連した業種の事業を始める者 3.技術やサービス等に工夫を加え多様なニーズに対応する事業を始める者 4.雇用の創出を伴う事業を始める者 5.産業競争力強化法第2条第23項第1号に規定される認定特定創業支援事業を受けて事業を始める者 6.地域創業促進支援事業による支援を受けて事業を始める者 7.公庫が参加する地域の創業支援ネットワークから支援を受けて事業を始める者 8.民間金融機関と公庫による協調融資を受けて事業を始める者 9.上記1.～8.のいずれかを満たして事業を始めた者で事業開始後おおむね7年以内の者 (注)生活衛生関係の事業を営む方は「生活衛生貸付」、食料品小売業等を営む者は「食品貸付」の融資対象となり、本制度をご利用いただくことはできない
貸付使途	新たに事業を始めるため又は事業開始後に必要とする資金
貸付限度額	7,200万円(うち運転資金4,800万円)
貸付利率	基準利率 ただし、次のいずれかに該当する者は、特別利率 (1)独立行政法人中小企業基盤整備機構が出資する投資事業有限責任組合から出資(転換社債、新株引受権付社債、新株予約権及び新株予約権付社債等を含む。)を受けた者(注)の設備資金・運転資金 (2)認定商店街活性化事業計画を作成した商店街振興組合等が運営する商店街の空き店舗において事業を行うために必要な設備資金・運転資金 (3)技術・ノウハウ等に新規性が見られる者(注)の運転資金・設備資金(土地取得資金を除く) (注)一定の要件を満たす必要がある
貸付期間	設備資金：20年以内＜据置期間2年以内＞ 運転資金： 7年以内＜据置期間2年以内＞
取扱金融機関	(株)日本政策金融公庫 国民生活事業 沖縄振興開発金融公庫

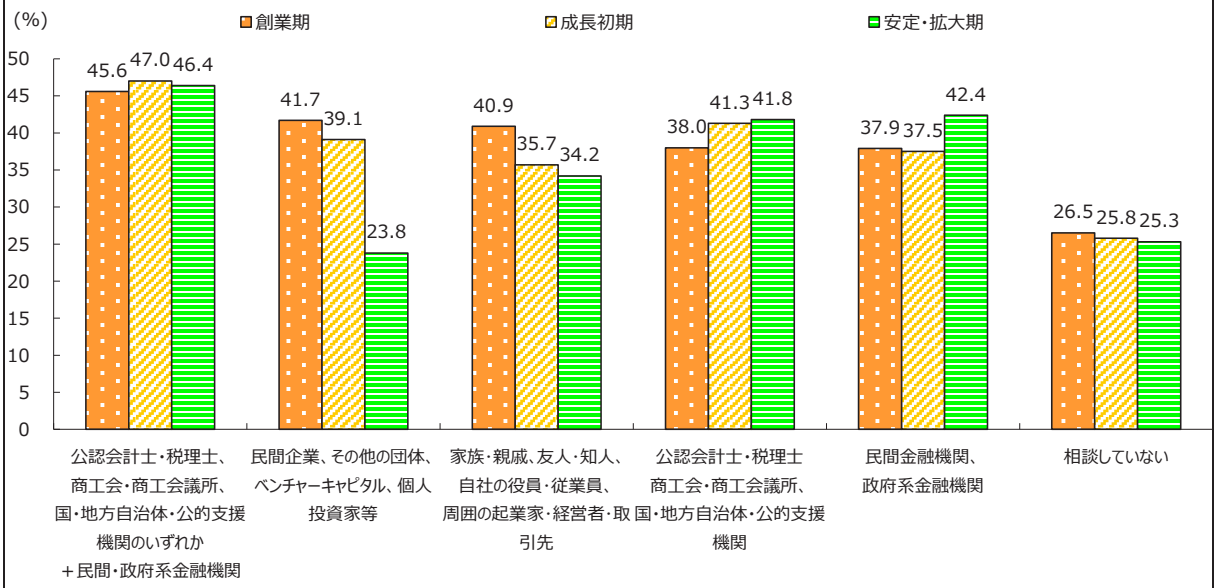
付注2-1-13 女性、若者／シニア起業家資金　制度概要

貸付対象者	女性又は30歳未満か55歳以上の者であって、新たに事業を始める者や事業開始後おおむね7年以内の者
貸付使途	新たに事業を始めるため又は事業開始後に必要とする資金
貸付限度額	中小企業事業：7億2,000万円(うち運転資金2億5,000万円) 国民生活事業：7,200万円(うち運転資金4,800万円)
貸付利率	1.設備資金(土地取得資金)：基準利率 2.技術・ノウハウ等に新規性が見られる者(注)の運転資金及び設備資金(土地取得資金を除く)： 特別利率 (注)「技術・ノウハウ等に新規性が見られる者」とは、下記の者等のことをいう ・特許権、商標権等の知的財産権を利用して事業を行う者 ・国等から技術開発に係る補助金の交付決定を受けて事業を行う者 ・研究開発者2人以上かつ常勤の役員及び従業員の10%以上を占める者(法人設立後2年未満の株式会社に限る) ・試験研究費等が、売上高の5%超を占める者(法人設立後5年以上10年未満の株式会社に限る)
貸付期間	設備資金：20年以内＜据置期間2年以内＞ 運転資金： 7年以内＜据置期間2年以内＞
取扱金融機関	(株)日本政策金融公庫(中小企業事業及び国民生活事業) 沖縄振興開発金融公庫

付注2-1-14 新創業融資制度　制度概要

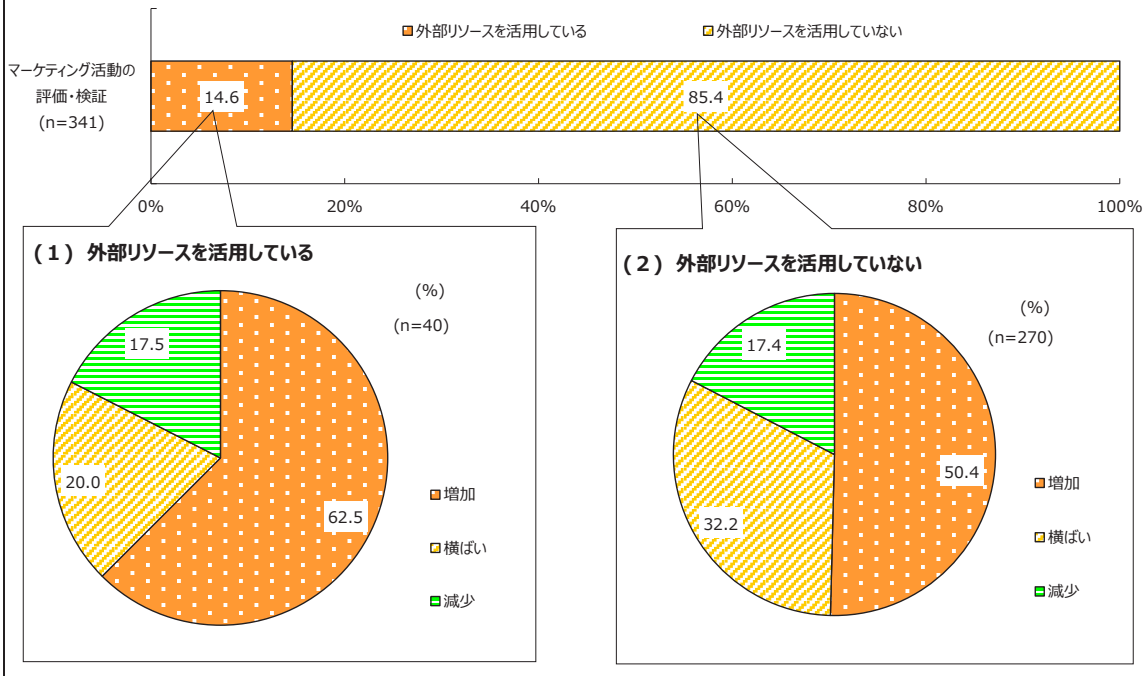
貸付対象者	次の1～3の全ての要件に該当する者 1.「創業の要件」： 新たに事業を始める者又は事業開始後税務申告を2期終えていない者 2.「雇用創出、経済活性化、勤務経験又は修得技能等の要件」： 次のいずれかに該当する者 ただし、本制度の貸付金残高が300万円以内(今回のご融資分も含む)の女性(女性小口創業特例)については、本要件を満たすものとする (1) 雇用の創出を伴う事業を始める者 (2) 技術やサービス等に工夫を加え多様なニーズに対応する事業を始める者 (3) 現在お勤めの企業と同じ業種の事業を始める者で、次のいずれかに該当する者 ア.現在の企業に継続して6年以上お勤めの者 イ.現在の企業と同じ業種に通算して6年以上お勤めの者 (4) 大学等で修得した技能等と密接に関連した職種に継続して2年以上お勤めの者で、その職種と密接に関連した業種の事業を始める者 (5) 産業競争力強化法第2条第23項第1号に規定される認定特定創業支援事業を受けて事業を始める者 (6) 地域創業促進支援事業による支援を受けて事業を始める者 (7) 公庫が参加する地域の創業支援ネットワークから支援を受けて事業を始める者 (8) 民間金融機関と公庫による協調融資を受けて事業を始める者 (9) 既に事業を始めている場合は、事業開始時に(1)～(8)のいずれかに該当した者 3.「自己資金の要件」： 事業開始前又は事業開始後で税務申告を終えていない場合は、創業時において創業資金総額の10分の1以上の自己資金(注1)を確認できる者(注2) ただし、以下の要件に該当する場合は、自己資金要件を満たすものとする (1) 前2(3)～(8)に該当する者 (2) 新商品の開発・生産、新しいサービスの開発・提供等、新規性が認められる者 ア.技術・ノウハウ等に新規性が見られる者(注3) イ.経営革新計画の承認、新連携計画、農商工等連携事業計画又は地域産業資源活用事業計画の認定を受けている者 ウ.新商品・新役務の事業化に向けた研究・開発、試作販売を実施するため、商品の生産や役務の提供に6か月以上を要し、かつ3事業年度以内に収支の黒字化が見込める者 (3) 中小企業の会計に関する指針又は基本要領の適用予定の者 (注1)事業に使用される予定のない資金は本要件における自己資金には含まない (注2)女性小口創業特例に該当する者も、自己資金要件を満たす必要がある (注3)「技術・ノウハウ等に新規性が見られる者」とは、下記の者等のことをいう ・特許権、商標権等の知的財産権を利用して事業を行う者 ・国等から技術開発に係る補助金の交付決定を受けて事業を行う者 ・研究開発者2人以上かつ常勤の役員及び従業員の10%以上を占める者(法人設立後2年未満の株式会社に限る) ・試験研究費等が、売上高の5%超を占める者(法人設立後、5年以上10年未満の株式会社に限る)
貸付使途	事業開始時又は事業開始後に必要となる事業資金
貸付限度額	3,000万円(うち運転資金1,500万円)
担保・保証人	原則不要 ※原則、無担保無保証人の融資制度であり、代表者個人には責任が及ばないものとなっている。法人の者が代表者(注)個人保証を希望する場合は、代表者が連帯保証人となることも可能。その場合は利率が0.1%低減される (注)実質的な経営者である方や共同経営者である方を含む
取扱金融機関	(株)日本政策金融公庫 国民生活事業 沖縄振興開発金融公庫

付注2-1-15 成長段階別、相談相手別に見た、持続成長型企業の直近3年間の売上高が増加傾向の割合



資料：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株))
(注)1.持続成長型の企業が、成長段階ごとに各相談相手のみを利用した回答を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

付注 2-3-1 外部リソースの活用状況別に見た、経常利益率の傾向 (マーケティングの評価・検証)



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11月、(株)野村総合研究所)
(注)1.新事業展開に成功したと回答した企業を集計している。
2.外部リソースの活用状況として、「常時活用している」、「スポット的に活用している」を「活用している」、「検討しているが、活用していない」、「検討していない」を「活用していない」として集計している。

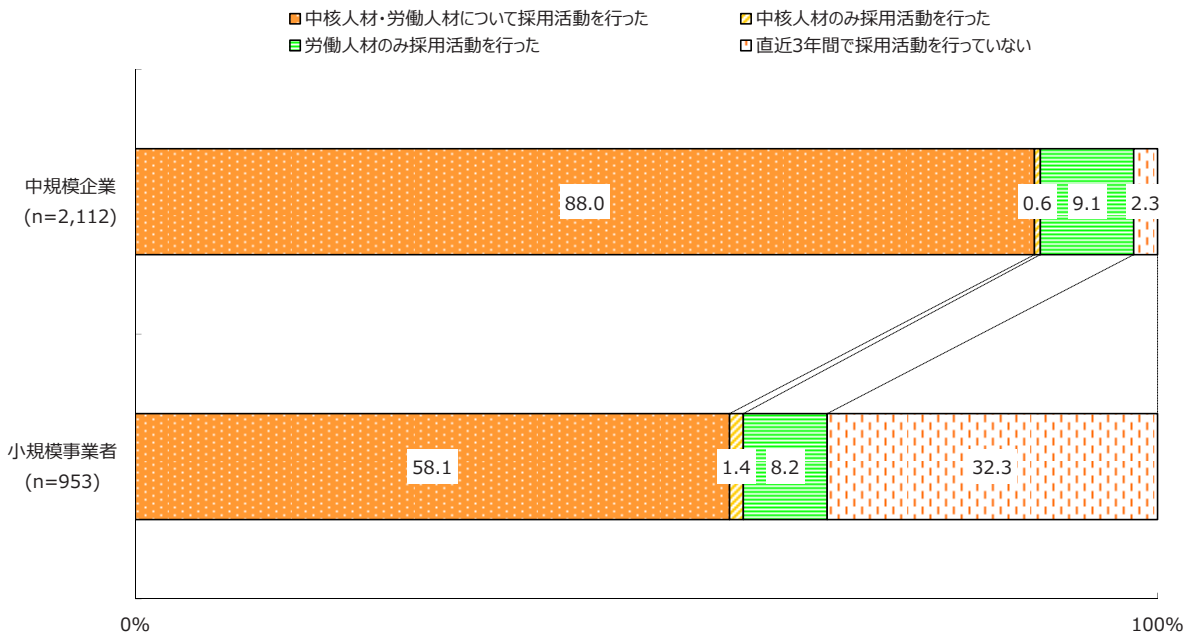
付注 2-4-1 事業展開の方針別に見た、従業員の年齢構成

（%）

	若手が中心	各世代が均等	中堅が少ない	ベテランが中心	中堅が中心
成長・拡大(n=984)	19.5	14.6	17.3	26.2	22.4
安定・維持(n=2,049)	8.0	14.0	11.4	45.4	21.2

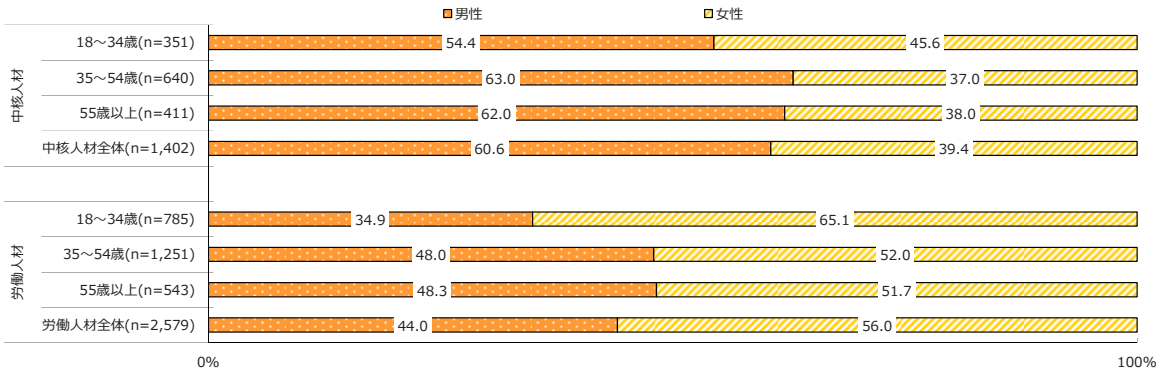
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

付注 2-4-2 直近3年間の採用活動の実施状況



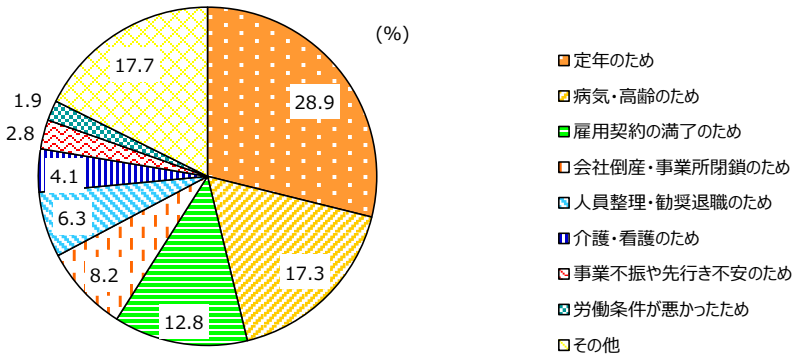
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

付注 2-4-3 中核人材・労働人材の年齢別男女構成比



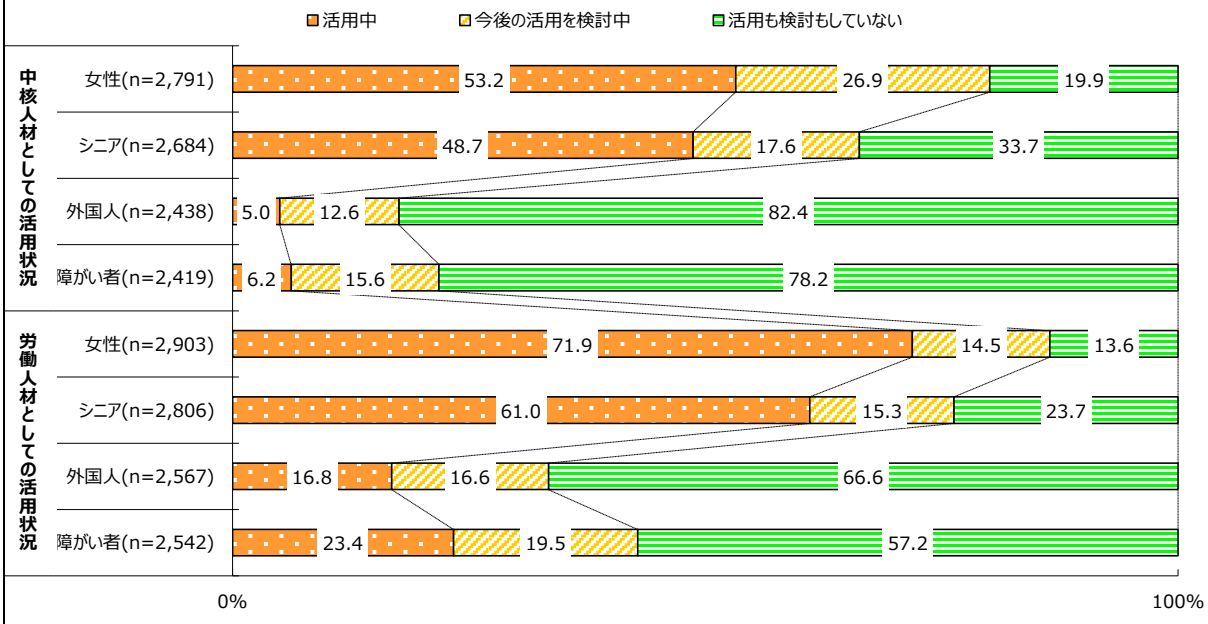
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年12月、みずほ情報総研(株))

付注 2-4-4 60歳以上の就業希望のある無業者の前職離職理由



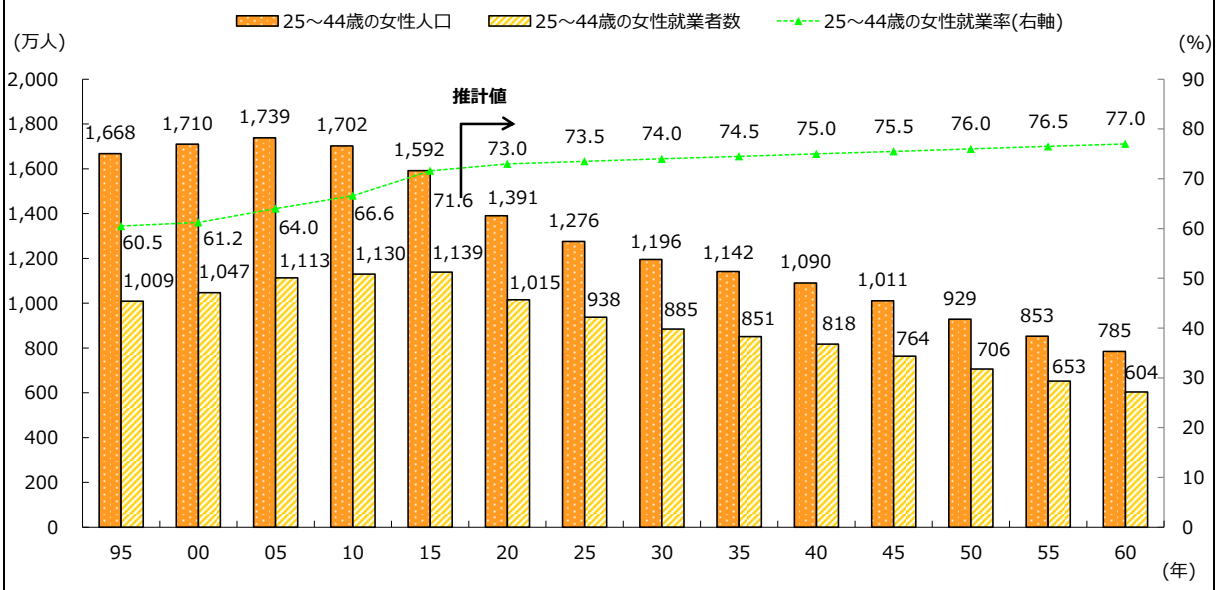
資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」
(注)1.平成19年10月以降に前職を辞めた者について集計している。
2.離職時の年齢に関わらず、調査時点において60歳以上の者について集計している。

付注 2-4-5 中小企業における多様な人材の活用状況



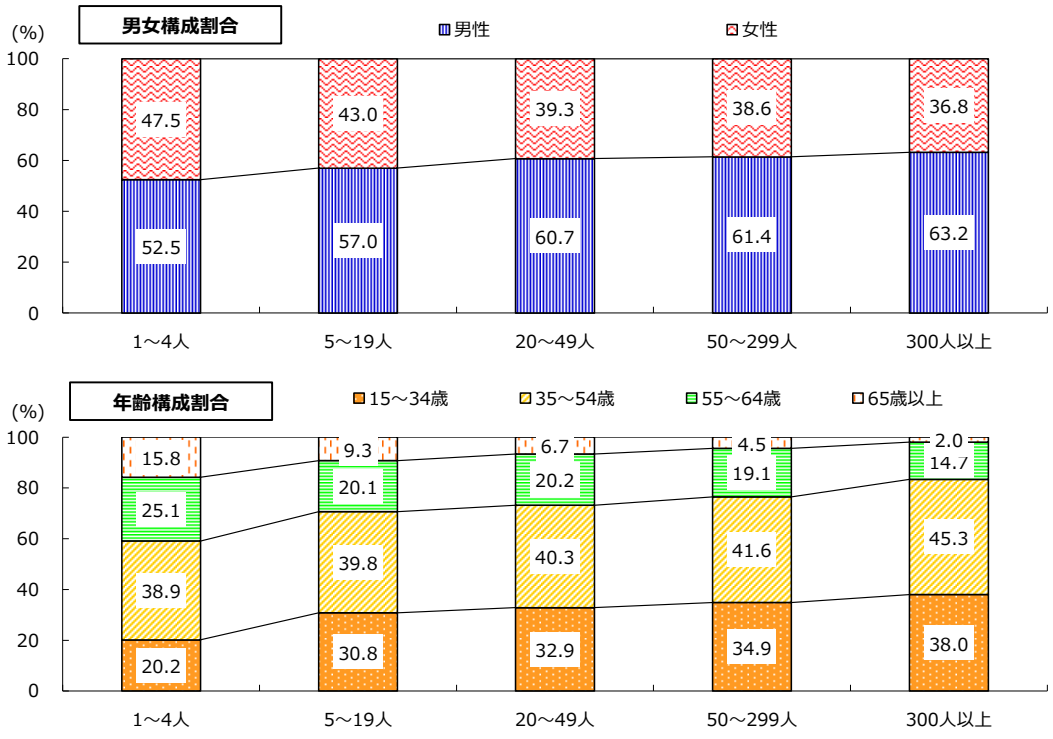
資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

付注 2-4-6 25～44歳の女性の人口推計と就業者数推計



資料：総務省「労働力調査(長期時系列データ・基本集計)」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」
(注)1.2020年以降の人口は、出生中位(死亡中位)推計による。
2.2020年の就業者数は、将来推計の人口に対し、政府目標の就業率73%を達成した場合の推計値としている。
3.2025年以降の就業者数は、2020年から毎年0.5%ずつ就業率が上昇した場合の推計値としている。

付注 2-4-7 従業者規模別に見た、雇用者の男女・年齢構成割合(2007年)



資料：総務省「平成19年就業構造基本調査」
(注)1.「雇用者」について集計している。
2.官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いて集計している。

参考文献

- 一般財団法人 商工総合研究所[2015]『平成 26 年度調査研究事業報告書　中小企業の競争力と設備投資』
  http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/26nen/26-5.pdf
- 岡室博之・小林伸生[2005]『地域データによる開業率の決定要因分析』RIETI Discussion Paper Series 05-J-014
- 池内健太・金榮愨・権赫旭・深尾京司」[2013]『製造業における生産性動学と R&D スピルオーバー :ミクロデータによる実証分析』 RIETI Discussion Paper Series 13-J-036
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株) [2017]『「平成 28 年度中小企業・小規模事業者の起業環境及び起業家に関する調査」報告書』
- (一財)ベンチャーエンタープライズセンター [2016]『ベンチャー白書 2016 ベンチャービジネスに関する年次報告』
- (一財)ベンチャーエンタープライズセンター [2014]『平成 25 年度創業・起業支援事業(起業家精神と成長ベンチャーに関する国際調査)「起業家精神に関する調査」』
- (株)野村総合研究所 [2016]『平成 27 年度産業技術調査事業「大学発ベンチャーの成長要因施策に関する実態調査」報告書』
- (株)野村総合研究所 [2016]『平成 27 年度起業・ベンチャー支援に関する調査「起業家教育の普及等に関する調査」報告書』
- (株)野村総合研究所 [2016]『平成 27 年度起業・ベンチャー支援に関する調査「起業家精神に関する調査」報告書』
- 有限責任監査法人トーマツ [2015]『「ベンチャー投資等に係る制度検討会」報告書』
- (株)野村総合研究所 [2015]『平成 26 年度起業・ベンチャー支援に関する調査「エンジェル投資家等を中心としたベンチャーエコシステムについて」報告書』
- (株)帝国データバンク [2012]『「平成 23 年度ベンチャー企業等における資本政策に関する調査」報告書』
- (株)帝国データバンク [2011]『「平成 22 年度ベンチャー企業による資金調達の実態に関する調査」報告書』
- 藤井辰紀、藤田一郎 [2017]『創業の構造変化と新たな動き-マイクロアントレプレナーの広がり-』、日本政策金融公庫論集　第 34 号(2017 年 2 月)
- 深沼光、田原宏 [2017]『2011 年開業企業を追跡した「新規開業パネル調査」の概要』、日本政策金融公庫論集　第 34 号(2017 年 2 月)
- 安池雅典、楠本敏博 [2016]『ソーシャルビジネスの資金調達の現状について-「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート結果」より-』、日本政策金融公庫論集　第 33 号(2016 年 11 月)
- 井上考二 [2016]『若年層における起業意識-「2015 年度起業と起業意識に関する調査」より-』、日本政策金融公庫論集　第 31 号(2016 年 5 月)

- 熊野正樹［2016］『ベンチャー企業の創出と起業家教育-崇城大学起業家育成プログラム-』、日本政策金融公庫論集　第30号(2016年2月)
- 井上考二［2016］『就業が起業意識の変化に及ぼす影響』、日本政策金融公庫論集　第30号(2016年2月)
- 村上義昭［2015］『新規開業企業はどのような母体企業から生まれやすいのか-母体企業の属性と従業員の開業および開業後のパフォーマンスとの関係を探る-』、日本政策金融公庫論集　第28号(2015年8月)
- 井上考二［2015］『顧客を確保・獲得している新規開業企業の特徴』、日本政策金融公庫論集　第27号(2015年5月)
- 川名和美［2014］『我が国の起業家教育の意義と課題-「起業教育」と「起業家学習」のための「地域つながりづくり」-』、日本政策金融公庫論集　第25号(2014年11月)
- 高橋徳行［2014］『起業態度と起業活動の国際比較-日本の女性の起業活動はなぜ低迷しているのか-』、日本政策金融公庫論集　第22号(2014年2月)
- 鈴木正明［2013］『日本の起業活動の特徴は何か-グローバル・アントレプレナーシップ・モニターに基づく分析-』、日本政策金融公庫論集　第19号(2013年5月)
- 鈴木正明、岡室博之［2012］『日本の新規開業企業の特徴と動態-二つのパネル調査の比較に基づく一考察-』、日本政策金融公庫論集　第17号(2012年11月)
- 日本政策金融公庫総合研究所［2017］『2016年度　起業と起業意識に関する調査』
  https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_170126_1.pdf
- 日本政策金融公庫総合研究所［2016］『2015年度　起業と起業意識に関する調査』
  https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_160328_1.pdf
- 日本政策金融公庫総合研究所［2015］『起業と起業意識に関する調査』
  https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_150121_1.pdf
- 日本政策金融公庫総合研究所［2014］『起業意識に関する調査』
  https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_140109_1.pdf
- 日本政策金融公庫総合研究所［2016］『新規開業パネル調査』
  https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_161228_1.pdf
- 日本政策金融公庫総合研究所［2016］『2016年版新規開業白書』、佐伯印刷(株)
- 日本政策金融公庫総合研究所［2015］『2015年版新規開業白書』、佐伯印刷(株)
- 川名和美、弘中史子［2016］『日本の女性起業家の成長・発展と支援環境-雇用と事業成長という視点からの予備的考察-』、中小企業季報 No.2(2016年7月)
- 高橋徳行、磯辺剛彦、本庄祐司、安田武彦、鈴木正明[2013]『起業活動に影響を与える要因の国際比較分析』、RIETI Discussion Paper Series No.13-J-015
- 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 No.13-J-064
- 岡田悟［2013］『我が国における起業活動の現状と政策対応-国際比較の観点から-』、レファレンス(2013年1月)

・ (一財)商工総合研究所［2016］『「ヤング報告書」にみる英国の中小企業政策の将来像-日本の起業・創業と小規模企業の成長促進のための政策への含意-』
http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/28nen/28-3.pdf
・ Office of National Statistics “Business demography, UK: 2015”
https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/business/activitysizeandlocation/bulletins/businessdemography/2015
・ Prime Minister’s office and Department for Business, Innovation & Skills “Report on small firms 2010 to 2015 by Lord Young”
https://www.gov.uk/government/publications/report-on-small-firms-2010-to-2015-by-lord-young
・ OECD The Missing Entrepreneurs (2013年12月)p.202-203
http://www.oecd.org/publications/the-missing-entrepreneurs-9789264188167-en.htm
・ INSEE “Hors auto-entreprises, les créations d’entreprises augmentent en 2013”
https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280964
・ Global Entrepreneurship Monitor(GEM)［2017］, ”2016 Global Report”
・ Global Entrepreneurship Monitor(GEM)［2016］, ”2015 Global Report”
・ Global Entrepreneurship Monitor(GEM)［2015］, ”2014 Global Report”
・ 金融庁［2014］『地域金融機関による事業性評価について』
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/jjkaigou/dai4/siryou1.pdf
・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所［2015］『信金中金月報 2016年2月増刊号』、信金中央金庫
・ (株)東京商工リサーチ［2017］『「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査」報告書』
・ 日本政策金融公庫総合研究所［2016］『M&Aに取り組む中小企業の実態と課題』、日本公庫総研レポート No.2016-4
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_16_07_15.pdf
・ 中小企業庁［2016］『事業承継ガイドライン』
・ (株)野村総合研究所［2017］『「平成28年度中小企業・小規模事業者の成長に向けた事業戦略等に関する調査」報告書』
・ 吉川洋、安藤浩一［2015］『プロダクト・イノベーションと経済成長 PartⅣ：高齢化社会における需要の変化』、RIETI Discussion Paper Series No.15-J-012
・ 経済産業省 産業構造審議会 新産業構造部会［2016］『新産業構造ビジョン中間整理』
・ 農林水産省［2014］『日本食・食文化の海外普及について』
・ 中小企業庁［2016］『平成28年度国内外の食及び食文化等の発信拠点に関する調査』
・ みずほ情報総研(株)［2017］『「平成28年度中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」報告書』
・ 久米功一、鶴光太郎、戸田淳仁［2015］『多様な正社員のスキルと生活満足度に関する実証分

析』、RIETI Discussion Paper Series No.15-J-020
・ 安井健悟、佐野晋平、久米功一、鶴光太郎［2016］『無限定正社員と限定正社員の賃金格差』、RIETI Discussion Paper Series No.16-J-061
・ 高村静［2016］『企業における多様な人材の活用：女性人材・外国人材に着目して』、RIETI Discussion Paper Series No.16-J-047
・ (株)みずほフィナンシャルグループ［2016］『MIZUHO Research ＆ Analysis no.1　特集 グローバル経済の中長期展望と日本産業の将来像-パラダイムシフトと日本の針路-』
https://www.mizuho-fg.co.jp/company/activity/onethinktank/vol001/index.html
・ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)［2015］『分析レポート　「調査と展望 NO.23」減少する労働力～求められる均衡失業率の低下～』
http://www.murc.jp/thinktank/economy/analysis/tenbou/tenbou_150615.pdf
・ (株)リクルートホールディングス　リクルートワークス研究所[2017]『中途採用実態調査(2016年上半期実績、2017年度見通し)』
http://www.works-i.com/pdf/170131_midcareer.pdf
・ (株)リクルートホールディングス　リクルートワークス研究所[2016]『中途採用実態調査(2015年度実績)』
http://www.works-i.com/pdf/160630_midcareer.pdf
・ (株)リクルートホールディングス　リクルートワークス研究所[2016]『中途採用実態調査(2015年上半期実績、2016年度見通し)』
http://www.works-i.com/pdf/160118_midcareer.pdf
・ (株)矢野経済研究所［2016］『BPO市場・クラウドソーシングサービス市場に関する調査を実施(2016年)』
http://www.yano.co.jp/press/press.php/001612
・ みずほ情報総研(株)[2014]『平成25年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(米国におけるサービス産業等のIT活用実態調査)調査報告書』
・ (株)日本能率協会コンサルティング［2015］『平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(ビジネス支援サービスの質の認証制度の創設に向けた評価基準の策定等に係る基礎調査)報告資料』
・ 内閣府［2016］『平成28年版　高齢社会白書』、日経印刷
・ 内閣府［2015］『平成27年版　高齢社会白書』、日経印刷
・ 内閣府［2016］『平成28年版　男女共同参画白書』、勝美印刷
・ 内閣府政策統括官［2016］『地域の経済　2016』、メディアランド
・ 内閣府政策統括官［2016］『日本経済　2015-2016』、日経印刷
・ 中小企業庁［2014］『平成26年度　中小企業施策総覧』、全国官報販売
・ 経済産業省［2016］『オープンイノベーション白書　初版』
・ 経済産業省［2015］『2015年版　ものづくり白書』、経済産業調査会
・ 経済産業省［2016］『2016年版　ものづくり白書』、経済産業調査会

- 総務省［2015］『平成 27 年版　情報通信白書』、日経印刷
- 総務省［2016］『平成 28 年版　情報通信白書』、日経印刷
- 中小企業庁［2016］『中小企業白書　2016 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2015］『中小企業白書　2015 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2014］『中小企業白書　2014 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2013］『中小企業白書　2013 年版』、佐伯印刷
- 中小企業庁［2012］『中小企業白書　2012 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2011］『中小企業白書　2011 年版』、同友館
- 中小企業庁［2010］『中小企業白書　2010 年版』、日経印刷
- 中小企業庁［2009］『中小企業白書　2009 年版』、経済産業調査会
- 中小企業庁［2008］『中小企業白書　2008 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2007］『中小企業白書　2007 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2006］『中小企業白書　2006 年版』、ぎょうせい
- 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［2004］『中小企業白書　2004 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
- 中小企業庁［2002］『中小企業白書　2002 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2001］『中小企業白書　2001 年版』、ぎょうせい
- 中小企業庁［2000］『中小企業白書　2000 年版』、大蔵省印刷局

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（企業ベース、会社ベース、個人事業者ベース）(2009,2012,2014) …… 648
2表　産業別規模別従業者総数（企業ベース、会社ベース、個人事業者ベース）(2009,2012,2014) …… 652
3表　産業別規模別常時雇用者数（企業ベース、会社ベース、個人事業者ベース）(2009,2012,2014) …… 656
4表　産業別規模別売上高（企業ベース、会社ベース、個人事業者ベース）(2012,2014) …… 660
5表　産業別規模別付加価値額（企業ベース、会社ベース、個人事業者ベース）(2012) …… 663
6表　都道府県別規模別企業数（2009,2012,2014） …… 666
7表　都道府県別従業者総数（2009,2012,2014） …… 669
8表　都道府県別常時雇用者数（2009,2012,2014） …… 672
9表　開業率・廃業率の推移（非一次産業） …… 675
10表　業種別の開廃業率の推移（事業所ベース、年平均） …… 678
11表　有雇用事業所数による開廃業率の推移 …… 679
12表　会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移 …… 680
13表　中小企業の経営指標（2015年度） …… 681

1表　産業別規模別企業数(民営、非一次産業、2009年、2012年、2014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
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
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
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
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
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
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
	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
	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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

(2) うち会社数

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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

(3) うち個人事業者数

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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

資料：総務省「平成 21 年、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。
7. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

2表　産業別規模別従業者総数(民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年)

(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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

(2) 会社ベース(会社の従業者総数)

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	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
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
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
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
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
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
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
	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
	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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

(3) 個人ベース(個人事業者の従業者総数)

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	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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

資料：総務省「平成 21 年、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。
7. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

3表　産業別規模別常時雇用者数(民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年)

(1) 企業ベース(会社及び個人の常時雇用者数)

産業		年	中小企業 常時雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常時雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常時雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常時雇用者数(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
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
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
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
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
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
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
	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
	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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

(2) 会社ベース(会社の常時雇用者数)

産業	年	中小企業 常時雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常時雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常時雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常時雇用者数(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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

(3) 個人ベース(個人事業者の常時雇用者数)

産業	年	中小企業 常時雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常時雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常時雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常時雇用者数(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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

資料：総務省「平成 21 年、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。
7. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。
8. 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）

(1) 企業ベース(会社及び個人の売上高)

産業	年	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
		売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業	2011	4,787	68.6	1,824	26.1	2,191	31.4	6,978	100.0
	2013	14,343	67.4	10,626	49.9	6,951	32.6	21,294	100.0
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

(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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

(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
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
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
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
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
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
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
	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
	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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

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)

(1) 企業ベース(会社及び個人の付加価値額)

産業	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	売上高(億円)	構成比(%)	売上高(億円)	構成比(%)	売上高(億円)	構成比(%)	売上高(億円)	構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	1,135	81.8	427	30.8	253	18.2	1,388	100.0
建設業	121,735	78.2	72,574	46.6	33,966	21.8	155,700	100.0
製造業	284,459	50.5	69,971	12.4	278,466	49.5	562,925	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0
情報通信業	49,938	39.5	4,181	3.3	76,615	60.5	126,553	100.0
運輸業，郵便業	76,160	54.6	12,769	9.2	63,302	45.4	139,462	100.0
卸売業，小売業	263,533	60.1	61,689	14.1	175,187	39.9	438,719	100.0
卸売業	140,426	63.6	26,161	11.8	80,503	36.4	220,929	100.0
小売業	123,107	56.5	35,528	16.3	94,684	43.5	217,790	100.0
金融業，保険業	15,619	10.6	6,802	4.6	131,561	89.4	147,180	100.0
不動産業，物品賃貸業	56,901	70.1	32,910	40.5	24,306	29.9	81,207	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	51,632	54.5	16,650	17.6	43,139	45.5	94,771	100.0
宿泊業，飲食サービス業	49,877	68.4	16,643	22.8	22,997	31.6	72,874	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	46,602	74.9	13,704	22.0	15,620	25.1	62,222	100.0
教育，学習支援業	8,393	67.7	1,667	13.4	4,004	32.3	12,397	100.0
医療，福祉	39,846	87.2	12,890	28.2	5,868	12.8	45,714	100.0
複合サービス事業	136	2.0	120	1.8	6,685	98.0	6,821	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	63,160	63.6	9,686	9.8	36,166	36.4	99,325	100.0
非1次産業計	1,131,964	54.5	333,449	16.1	943,240	45.5	2,075,204	100.0

(2) 会社ベース(会社の付加価値額)

産業	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業	1,122	81.5	415	30.2	253	18.4	1,376	100.0
建設業	112,241	76.8	63,146	43.2	33,966	23.2	146,207	100.0
製造業	276,649	49.8	62,338	11.2	278,466	50.2	555,114	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0
情報通信業	49,866	39.4	4,114	3.3	76,615	60.6	126,481	100.0
運輸業，郵便業	75,667	54.4	12,288	8.8	63,302	45.6	138,969	100.0
卸売業，小売業	236,363	57.4	43,146	10.5	175,079	42.6	411,442	100.0
卸売業	136,666	62.9	22,936	10.6	80,503	37.1	217,169	100.0
小売業	99,697	51.3	20,210	10.4	94,576	48.7	194,273	100.0
金融業，保険業	15,338	10.4	6,520	4.4	131,561	89.6	146,898	100.0
不動産業，物品賃貸業	51,659	68.0	27,699	36.5	24,306	32.0	75,965	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	40,715	48.7	9,536	11.4	42,947	51.3	83,662	100.0
宿泊業，飲食サービス業	36,664	61.5	6,324	10.6	22,971	38.5	59,635	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	39,090	71.5	6,946	12.7	15,600	28.5	54,690	100.0
教育，学習支援業	6,867	63.2	664	6.1	4,002	36.8	10,869	100.0
医療，福祉	11,965	70.0	1,009	5.9	5,136	30.0	17,101	100.0
複合サービス事業	28	0.4	14	0.2	6,685	99.6	6,713	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	60,537	62.6	7,367	7.6	36,166	37.4	96,703	100.0
非1次産業計	1,017,608	51.9	252,293	12.9	942,159	48.1	1,959,767	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		うち小規模企業		大企業		合計	
	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）	売上高（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業	1,122	81.5	415	30.2	253	18.4	1,376	100.0
建設業	112,241	76.8	63,146	43.2	33,966	23.2	146,207	100.0
製造業	276,649	49.8	62,338	11.2	278,466	50.2	555,114	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0
情報通信業	49,866	39.4	4,114	3.3	76,615	60.6	126,481	100.0
運輸業，郵便業	75,667	54.4	12,288	8.8	63,302	45.6	138,969	100.0
卸売業，小売業	236,363	57.4	43,146	10.5	175,079	42.6	411,442	100.0
卸売業	136,666	62.9	22,936	10.6	80,503	37.1	217,169	100.0
小売業	99,697	51.3	20,210	10.4	94,576	48.7	194,273	100.0
金融業，保険業	15,338	10.4	6,520	4.4	131,561	89.6	146,898	100.0
不動産業，物品賃貸業	51,659	68.0	27,699	36.5	24,306	32.0	75,965	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	40,715	48.7	9,536	11.4	42,947	51.3	83,662	100.0
宿泊業，飲食サービス業	36,664	61.5	6,324	10.6	22,971	38.5	59,635	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	39,090	71.5	6,946	12.7	15,600	28.5	54,690	100.0
教育，学習支援業	6,867	63.2	664	6.1	4,002	36.8	10,869	100.0
医療，福祉	11,965	70.0	1,009	5.9	5,136	30.0	17,101	100.0
複合サービス事業	28	0.4	14	0.2	6,685	99.6	6,713	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	60,537	62.6	7,367	7.6	36,166	37.4	96,703	100.0
非1次産業計	1,017,608	51.9	252,293	12.9	942,159	48.1	1,959,767	100.0

資料：総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2011 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)

(1) 企業数(会社数+個人事業者数)

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
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
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
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
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	0.3	61,819	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
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
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
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
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
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	0.2	68,889	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	0.2	172,435	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
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	1.2	452,197	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
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
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	0.3	36,776	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
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	0.2	30,669	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
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
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
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
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	0.4	221,411	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

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）
滋賀県	2009	39,165	99.8	34,238	87.3	70	0.2	39,235	100.0
	2012	36,824	99.8	31,999	86.7	69	0.2	36,893	100.0
	2014	36,520	99.8	31,225	85.4	60	0.2	36,580	100.0
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

資料：総務省「平成 21 年、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. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

7表　都道府県別規模別従業者総数(民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年)

(1) 従業者総数(会社+個人事業者)

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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

		中小企業				大企業		合計	
				うち小規模企業					
都道府県	年	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

資料：総務省「平成 21 年、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. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

8表　都道府県別規模別常時雇用者数(民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年)

(1) 常用雇用者数(会社+個人事業者)

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)
北海道	2009	966,211	81.5	253,915	21.4	218,841	18.5	1,185,052	100.0
	2012	923,865	81.3	236,012	20.8	212,832	18.7	1,136,697	100.0
	2014	986,910	81.7	236,699	19.6	221,276	18.3	1,208,186	100.0
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(人)	構成比(%)	常時雇用者数(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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

資料：総務省「平成 21 年、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. 経済センサス-基礎調査では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、過去の中小企業白書の付属統計資料の「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

9表　開業率・廃業率の推移（非一次産業）

①　企業（個人企業＋会社企業）

年	調査間隔（月数）	期首企業数	開業企業数	開設件数調査期間(月数)	増加企業数	年平均増加企業数	年平均開業企業数	年平均廃業企業数	開業率（%）	廃業率（%）
75～78	37	4,682,092	681,775	29.5	355,485	115,292	277,332	162,040	5.9	3.5
78～81	36.5	5,037,577	739,996	30	318,925	104,852	295,998	191,146	5.9	3.8
81～86	60	5,356,502	1,039,351	54	72,096	14,419	230,967	216,548	4.3	4.0
86～91	60	5,428,598	853,991	54	▲ 126,240	▲ 25,248	189,776	215,024	3.5	4.0
91～96	63	5,302,358	967,779	81	▲ 147,968	▲ 28,184	143,375	171,559	2.7	3.2
96～99	33	5,154,390	507,531	33	▲ 253,477	▲ 92,173	184,557	288,147	3.6	5.6
99～01	27	4,900,913	638,289	27	▲ 160,984	▲ 71,548	283,684	334,755	5.8	6.8
01年時点（1993年分類）		4,739,929								
01～04	32	4,739,635	447,148	32	▲ 360,347	▲ 135,130	167,681	289,731	3.5	6.1
04～06	28	4,379,288	518,671	28	▲ 138,962	▲ 59,555	222,288	273,282	5.1	6.2
06年時点（2002年分類）		4,240,326								
09～12	31	4,252,897	154,998	31	▲ 359,541	▲ 139,177	59,999	260,177	1.4	6.1
12～14	29	3,891,356	436,037	29	▲ 43,122	▲ 17,844	180,429	236,671	4.6	6.1

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

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

① 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	857,205	29	85,894	35,542	354,706	359,395	6.5	6.6

資料：総務省「事業所・企業統計調査」、「平成 21 年経済センサス-基礎調査」、「平成 24 年経済センサス-活動調査」、「平成 26 年経済センサス-基礎調査」

(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. 9 表①、9 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. 9 表①、9 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. 9 表④の開業(廃業) 事業所は、公表値を利用した（参考 1. を参照)。

5. 前掲付属統計資料 1 表 (2) 企業ベースの企業数と異なり、当表では個人企業の支所・支社・支店に該当する事業所が含まれており、産業分類の手法も異なるため、上記①の期首企業数と一致しない。

（参考）

1. 99 年調査は、「第 1 巻事業所に関する集計　全国編第 7 表」、01 年調査は「事業所の異動及び事業転換に係る特別集計(2)11～13 年の異動状況　全国集計第 8 表」、04 年調査は、「第 1 巻事業所 に関する集計　全国編第 10 表」、06 年調査は、「全国集計　事業所に関する集計第 46 表」、12 年調査は、「全国集計　事業所に関する集計-産業横断的集計第 32 表」、14 年調査は、「事業所に関する集計 全国結果 第 32 表」より引用した。
2. 94～96 年の開業数は、95 年以降に開業した事業所数である。
3. 91 年までは「事業所統計調査」、89 年は「事業所名簿整備」、94 年は「事業所名簿整備調査」として行われた。
4. 04 年時点、06 年時点の業種分類は、総務省「日本標準産業分類」(2002 年 3 月改訂)をもとにしたものである。同様に 09 年、12 年時点の業種分類は、2007 年 11 月に改訂された日本標準産業分類をもとにしており。14 年時点業種分類は、2013 年 10 月に改訂された日本標準産業分類をもとにしたものである。
5. 2002 年 3 月改定の日本標準産業分類では、一次・非一次産業をまたがる業種分類の移動が行われたため、01～04 年の年平均開廃業率を算出するにあたっては期首企業・事業所数を新分類に基づいて算出している(2007 年の改訂も同じである)。

10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
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
	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
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
	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
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
	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
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
	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
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
	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

資料：総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス－活動調査」、総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」

(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」、06～09年は「経済センサス－基礎調査」、09～12年は「経済センサス―活動調査」に基づく。ただし、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、4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基づいて算出し、12～14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。

11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
4.5	4.6	4.8	4.9	5.2
3.9	3.8	4.0	3.7	3.8

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

(注) 1. 開業率＝当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

2. 廃業率＝当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

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

12 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
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
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
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

65	66	67	68	69	70	71	72	73	74
71,145	81,418	88,214	77,857	88,521	93,778	97,692	112,903	119,226	96,286
10.1	10.9	11.1	9.3	9.9	10.0	10.0	10.7	10.6	8.0
4.4	4.7	5.5	2.8	4.8	5.4	2.7	4.0	3.4	1.2

75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
96,158	102,950	100,845	93,799	103,972	100,802	96,071	93,293	95,879	104,061
7.5	7.7	7.2	6.3	6.8	6.3	5.9	5.5	5.5	5.8
3.2	3.0	1.6	2.9	2.5	3.7	2.5	2.9	2.5	1.7

85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
105,941	105,133	117,475	140,520	165,718	176,058	172,105	107,459	97,603	92,522
5.7	5.5	6.0	7.0	8.0	8.1	7.6	4.5	3.9	3.6
4.1	3.0	3.5	3.5	3.1	3.4	1.7	1.0	1.6	1.9

95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
92,885	103,723	92,610	82,502	88,036	98,350	90,687	87,544	95,381	101,100
3.6	3.9	3.5	3.1	3.3	3.6	3.3	3.2	3.4	3.7
2.1	2.3	4.5	2.0	2.2	2.4	2.5	2.7	4.1	3.1

05	06	07	08	09	10	10(※1)	11	12	13
103,545	115,178	101,981	92,097	86,016	87,916		89,664	91,942	96,659
3.7	4.1	3.6	3.2	3.0	3.4	3.1	3.5	3.6	3.8
3.1	3.4	2.7	3.2	3.1	4.2	3.8	3.7	3.5	3.5

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)。

13 表　　中小企業の経営指標(2015 年度)

産業	財務項目							
	総資本経常利益率	総資本営業利益率	自己資本当期純利益率(ROE)	売上高総利益率	売上高営業利益率	売上高経常利益率	売上高対販売費・一般管理費比率	総資本回転率
全業種	3.62	3.02	8.27	24.94	2.65	3.18	22.29	1.14
建設業	4.50	4.28	10.54	19.92	3.30	3.47	16.62	1.30
製造業	3.92	3.20	7.37	21.40	2.94	3.60	18.46	1.09
情報通信業	5.47	4.73	8.50	41.30	4.54	5.24	36.76	1.04
運輸業，郵便業	4.81	3.92	15.16	24.88	3.06	3.76	21.82	1.28
卸売業	2.90	2.12	7.00	15.01	1.25	1.71	13.76	1.70
小売業	3.10	2.17	7.69	30.58	1.26	1.80	29.33	1.72
不動産業，物品賃貸業	2.60	2.70	6.64	48.20	9.21	8.87	39.00	0.29
学術研究，専門・技術サービス業	5.49	4.60	9.99	47.74	5.65	6.73	42.09	0.82
宿泊業，飲食サービス業	2.82	1.75	22.13	63.18	1.69	2.72	61.50	1.04
生活関連サービス業，娯楽業	3.58	2.69	7.37	31.55	2.05	2.73	29.50	1.31
サービス業(他に分類されないもの)	3.41	2.23	10.49	44.79	2.56	3.93	42.23	0.87

産業	流動比率	固定比率	自己資本比率	財務レバレッジ	負債比率	付加価値比率	機械投資効率	労働分配率
全業種	163.88	118.75	38.78	2.58	157.86	24.96	4.44	68.32
建設業	175.00	82.49	37.95	2.63	163.47	22.70	4.90	69.44
製造業	186.70	97.70	43.61	2.29	129.31	29.10	2.81	71.86
情報通信業	261.81	65.34	59.54	1.68	67.96	40.45	11.88	75.04
運輸業，郵便業	159.43	165.96	32.59	3.07	206.80	39.81	3.51	74.29
卸売業	160.62	87.00	37.44	2.67	167.08	10.69	5.14	65.20
小売業	143.34	142.40	33.28	3.00	200.48	19.88	9.27	68.73
不動産業，物品賃貸業	144.36	175.04	38.83	2.58	157.57	41.37	6.25	36.76
学術研究，専門・技術サービス業	174.99	89.19	52.18	1.92	91.63	48.08	15.98	74.54
宿泊業，飲食サービス業	73.50	619.61	12.26	8.16	715.59	42.58	10.87	66.23
生活関連サービス業，娯楽業	127.78	228.29	29.87	3.35	234.76	23.08	5.18	55.24
サービス業(他に分類されないもの)	130.91	129.56	33.44	2.99	199.08	49.11	9.23	79.66

資料：中小企業庁「平成 28 年中小企業実態基本調査(平成 27 年度決算実績)」

(注)1. それぞれの財務項目の定義は下記の通り。

①総資本経常利益率＝（経常利益÷総資産（総資本））×１００

②総資本営業利益率＝（営業利益÷総資産（総資本））×１００

③自己資本当期純利益率（ROE）＝（当期純利益÷純資産（自己資本））×１００

④売上高総利益率＝（売上総利益÷売上高）×１００

⑤売上高営業利益率＝（営業利益÷売上高）×１００

⑥売上高経常利益率＝（経常利益÷売上高）×１００

⑦売上高対販売費・一般管理費比率＝（販売費・一般管理費÷売上高）×１００

⑧総資本回転率＝売上高÷総資産（総資本）

⑨流動比率＝（流動資産÷流動負債）×１００

⑩固定比率＝（固定資産÷純資産（自己資本））×１００

⑪自己資本比率＝（純資産（自己資本）÷総資産（総資本））×１００

⑫財務レバレッジ＝総資本÷純資産（自己資本）

⑬負債比率＝（負債÷純資産（自己資本））×１００

⑭付加価値比率＝(付加価値額÷売上高）×１００

※付加価値額＝労務費＋売上原価の減価償却費＋人件費＋地代家賃＋販売費及び一般管理費の減価償却費＋従業員教育費＋租税公課＋支払利息・割引料＋経常利益

⑮機械投資効率＝付加価値額÷設備資産

※設備資産＝機械装置＋船舶、車両運搬具、工具・器具・備品

⑯労働分配率＝（労務費・人件費÷付加価値額）×１００

※労務費・人件費＝労務費＋人件費

2. 本調査結果は、日本標準産業分類(大分類）のうち、建設業、製造業、情報通信業、運輸業，郵便業(一部業種を除く)、卸売業、小売業、不動産業，物品賃貸業、学術研究，専門・技術サービス業(一部業種を除く)、宿泊業，飲食サービス業、生活関連サービス業，娯楽業、サービス業(他に分類されないもの)(一部業種を除く)に属する企業(個人企業を含む。)に対して実施した調査を基に、推計した結果である。

3. 母集団企業数は、「平成 24 年経済センサス-活動調査」を基に、産業中分類・従業者規模別の開業、廃業、規模移動を考慮して、平成 27 年 8 月時点として想定している。

【図表索引】

第1部第1章
第1-1-1図　実質GDP成長率の推移……2
第1-1-2図　業種別に見た業況判断DIの推移……3
第1-1-3図　全産業活動指数の推移……4
第1-1-4図　企業規模別業況判断DIの推移……5
第1-1-5図　企業規模別資金繰りDIの推移……6
第1-1-6図①　倒産件数の推移……7
第1-1-6図②　企業規模別倒産件数の推移……7
第1-1-7図　企業規模別経常利益の推移……8
第1-1-8図　企業規模別売上高の推移……8
第1-1-9図　業況判断DI　業種別分解(中小企業景況調査)……10
第1-1-10図　業況判断DI　地域別分解(中小企業景況調査)……10
第1-1-11図　企業規模別設備投資の推移……13
第1-1-12図　企業規模別設備年齢の推移……14
第1-1-13図　ソフトウェア投資額・ソフトウェア投資比率の推移……15
第1-1-14図　企業規模・業種別 生産・営業用設備判断DIの推移……15
第1-1-15図　企業規模別直接輸出製造業企業数の推移……16
第1-1-16図　輸出額・売上高輸出比率の推移(規模別)……17
第1-1-17図①　企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移……18
第1-1-17図②　交易条件指数の推移(規模別)……18

第1部第2章
第1-2-1図　企業規模別企業数の推移……24
第1-2-2図　企業数の変化の内訳(2009年～2014年)……25
第1-2-3図　企業規模別開廃業企業の内訳(2009年～2014年)……26
第1-2-4図　存続企業の規模間移動の状況(2009年～2014年)……27
第1-2-5図　企業規模別従業者数の変化(2009年～2014年)……28
第1-2-6図　開廃業・存続企業別従業者数の変化(2009年～2014年)……29
第1-2-7図　企業規模別1者あたり従業者数の変化(2009年～2014年)……30
第1-2-8図　開業率・廃業率の推移……31
第1-2-9図　業種別開廃業率の分布状況(2015年度)……32
第1-2-10図　都道府県別開廃業率(2015年度)……33
第1-2-11図　休廃業・解散件数、倒産件数の推移……34
第1-2-12図　業種別休廃業・解散件数の推移……35
第1-2-13図　休廃業・解散企業の経営者年齢の構成比の変化……36
第1-2-14図　休廃業・解散企業の売上高経常利益率……37
第1-2-15図　休廃業・解散企業の企業規模(黒字企業・高収益企業)……38
第1-2-16図　休廃業・解散企業の経営組織(黒字企業・高収益企業)……38
第1-2-17図　休廃業・解散企業の経営者年齢(黒字企業・高収益企業)……39
第1-2-18図　休廃業・解散企業の業種分類(黒字企業・高収益企業)……40
第1-2-19図　高収益廃業企業の業種内訳(小分類上位5業種)……41
第1-2-20図　企業規模別従業員1人当たり付加価値額(労働生産性)の推移……42
第1-2-21図　労働生産性上昇率の業種別内訳(2009年度～2015年度)……43
第1-2-22図　業種別規模別労働生産性上昇率の要因分解(2009年度～2015年度)……44
第1-2-23図　OECD加盟諸国の労働生産性……44
第1-2-24図　労働生産性及び全要素生産性(TFP)伸び率の要因分解……46
第1-2-25図　TFP伸び率の要因分解(大企業及び中小企業)……48

第 1-2-26 図　TFP 伸び率の変化要因(中規模企業及び小規模企業) ····· 49
第 1-2-27 図　TFP 伸び率の変化要因(中小企業基本法に基づく業種分類) ····· 50
第 1-2-28 図　製造業における研究開発費の推移(大企業及び中小企業) ····· 50
第 1-2-29 図　TFP 伸び率の変化要因(日本標準産業分類に基づく業種大分類) ····· 51
第 1-2-30 図　内部効果の内訳 ····· 52
第 1-2-31 図①　存続企業の特徴(業種構成) ····· 53
第 1-2-31 図②　存続企業の特徴(経営指標) ····· 53
第 1-2-32 図　再配分効果の内訳 ····· 54
第 1-2-33 図①　プラスの再配分効果をもたらす企業の特徴(業種構成) ····· 55
第 1-2-33 図②　プラスの再配分効果を持つ企業の特徴(経営指標) ····· 55
第 1-2-34 図　再配分効果の内訳(詳細) ····· 56
第 1-2-35 図　参入効果の内訳(第 1 期及び第 3 期) ····· 57
第 1-2-36 図　第 3 期における参入企業の分布 ····· 58
第 1-2-37 図①　プラスの参入効果を持つ企業の特徴(業種構成) ····· 58
第 1-2-37 図②　第 3 期における開業企業の特徴(経営指標) ····· 59
第 1-2-38 図　開業企業の TFP 水準の推移 ····· 60
第 1-2-39 図　開業企業の市場シェアの推移 ····· 60
第 1-2-40 図　参入率の推移 ····· 61
第 1-2-41 図　倒産効果の内訳(第 1 期及び第 3 期) ····· 62
第 1-2-42 図①　マイナスの倒産効果が大きい企業の特徴(業種構成) ····· 63
第 1-2-42 図②　マイナスの倒産効果が大きい企業の特徴(経営指標等) ····· 63
第 1-2-43 図　廃業効果の内訳(第 1 期及び第 3 期) ····· 64
第 1-2-44 図　第 3 期における廃業企業の分布 ····· 65
第 1-2-45 図①　第 3 期における廃業企業の特徴(業種構成) ····· 65
第 1-2-45 図②　第 3 期における廃業企業の特徴(②経営指標) ····· 66

第 1 部第 3 章
第 1-3-1 図　年齢別人口推計の推移 ····· 69
第 1-3-2 図　就業者数・就業率の推移 ····· 70
第 1-3-3 図　年齢別・男女別就業率の変化(1996 年～2016 年) ····· 70
第 1-3-4 図　求人倍率・完全失業率の推移 ····· 71
第 1-3-5 図　都道府県別有効求人倍率の水準(就業地別・2016 年平均) ····· 72
第 1-3-6 図　完全失業率の要因分解 ····· 73
第 1-3-7 図①　職業別有効求職者数と有効求人数の差(パートタイム含む常用) ····· 74
第 1-3-7 図②　職業別有効求人倍率(パートタイム含む常用) ····· 74
第 1-3-8 図　雇用形態別有効求人数と有効求職者数(2013 年～2016 年) ····· 75
第 1-3-9 図　事業所規模別新規求人数の推移 ····· 79
第 1-3-10 図　従業者規模別非農林雇用者数の推移 ····· 79
第 1-3-11 図　業種別従業員数過不足 DI の推移 ····· 80
第 1-3-12 図　従業員規模別高校卒業者の充足率の推移 ····· 81
第 1-3-13 図①　従業者数 300 人以上の企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移 ····· 81
第 1-3-13 図②　中小企業・大企業の大卒予定者求人数・就職希望者数の推移 ····· 82
第 1-3-14 図　前職の従業者規模別に見た、現職の企業規模別転職者数の推移 ····· 83
第 1-3-15 図　前職の従業者規模別前職の離職理由の割合 ····· 84
第 1-3-16 図　規模別給与額の推移 ····· 85
第 1-3-17 図　賃上げ(一人当たり平均賃金の改定率)の推移 ····· 85
第 1-3-18 図　現職の従業者規模別現職の入職理由の割合 ····· 86
第 1-3-19 図　前職・現職の従業者規模別入職理由の割合 ····· 87

第2部第1章

第2-1-1図　起業の担い手の推移……95
第2-1-2図　起業希望者及び起業家の性別構成の推移……96
第2-1-3図　男女別に見た、起業家の年齢別構成の推移……97
第2-1-4図　男女別に見た、起業家の業種構成の推移……98
第2-1-5図　起業家、起業準備者、起業希望者の平均年齢の推移……99
第2-1-6図　在学中の学生の起業意識の推移……100
第2-1-7図　開廃業率の国際比較……106
第2-1-8図　起業意識の国際比較……107
第2-1-9図　起業無関心者の割合の推移……108
第2-1-10図　起業関心者が起業活動を行う割合の国際比較……109
第2-1-11図　起業に至るまでのステージ……115
第2-1-12図　起業関心有無の割合……116
第2-1-13図　過去の起業関心者を除く起業無関心者の現在の職業……117
第2-1-14図　過去の起業関心者を除く起業無関心者の個人年収分布……118
第2-1-15図　過去の起業関心者を除く起業無関心者の、起業に対するイメージ……119
第2-1-16図　過去の起業関心者を除く起業無関心者における周囲の環境……120
第2-1-17図　起業家教育と起業への関心……121
第2-1-18図　男女別に見た、起業希望者・起業準備者の年齢構成……122
第2-1-19図　男女・年代別に見た、起業希望者・起業準備者が起業に関心を持ったきっかけ……124
第2-1-20図　男女別、年代別に見た、起業する際に検討している企業形態……125
第2-1-21図　男女別、年代別に見た、起業する際に検討している起業パターン……126
第2-1-22図　男女別、年代別に見た、起業後に目指している成長タイプ……127
第2-1-23図　男女別、起業後に目指している成長タイプ別に見た、現在の職業……128
第2-1-24図　年代別、起業後に目指している成長タイプ別に見た、海外就学経験の有無……129
第2-1-25図　起業後に目指している成長タイプ別に見た、起業家コミュニティへの参加状況……130
第2-1-26図　男女・年代別に見た、起業希望者が起業準備に着手していない理由……132
第2-1-27図　男女・年代別に見た、起業準備者が具体的な起業準備に踏み切った理由……133
第2-1-28図　男女・年代別に見た、起業準備者が起業準備を始める際に利用した支援施策等の内容……134
第2-1-29図　男女・年代別に見た、起業準備者が起業準備を始める際に利用したかった支援施策等の内容……135
第2-1-30図　男女・年代別に見た、起業準備者が起業できていない理由……136
第2-1-31図　男女別に見た、起業家が起業する際に利用した支援施策等の内容……137
第2-1-32図　男女別に見た、起業家が起業する際に利用したかった支援施策等の内容……138
第2-1-33図　過去の起業関心者の起業に対するイメージ……143
第2-1-34図　過去の起業関心者が、過去に起業を諦めた理由……144
第2-1-35図　起業家が起業を諦めそうになったものの諦めなかった時の相談相手及び過去の起業関心者が起業を諦めた時の相談相手の状況……145
第2-1-36図　過去に起業を諦めたことがある起業準備者・起業家が、再度起業を志すきっかけとなった支援施策等の内容……146
第2-1-37図　起業後の成長タイプのイメージ……155
第2-1-38図　成長タイプ別に見た、起業家の年齢分布……156
第2-1-39図　成長タイプ別に見た、主要業種の分布……157
第2-1-40図　成長タイプ別に見た、起業前の就業経験と起業の形態……158
第2-1-41図　成長タイプ別に見た、起業前の就業先の常用従業員・職員数……159
第2-1-42図　成長タイプ別に見た、起業前の就業先での就業期間……160
第2-1-43図　男女・年代別に見た、起業家が起業に関心を持ったきっかけ……161
第2-1-44図　成長タイプ別に見た、起業家が起業に関心を持ったきっかけ……162
第2-1-45図　起業に関心を持ったきっかけについての、起業家と起業希望者・起業準備者との比較……163
第2-1-46図　成長タイプ別に見た、起業の目的……164
第2-1-47図　成長タイプ別に見た、在学中に受講した起業家教育の内容……165

第 2-1-48 図　起業時の経営資源の引継ぎについて…… 167
第 2-1-49 図　成長タイプ別に見た、現在の成長段階…… 183
第 2-1-50 図　成長段階別に見た、仕事に対する満足感…… 184
第 2-1-51 図　成長タイプ別に見た、各成長段階で直面している課題…… 186
第 2-1-52 図　起業時に目指していた成長タイプと現在の成長タイプ…… 187
第 2-1-53 図　高成長型企業の、成長段階ごとの資金調達における課題…… 198
第 2-1-54 図　高成長型企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法…… 199
第 2-1-55 図　高成長型企業が成長段階ごとに利用したかった資金調達方法…… 200
第 2-1-56 図　高成長型企業が融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件…… 201
第 2-1-57 図　高成長型企業が融資を受ける際に利用したかった担保・保証等の条件…… 202
第 2-1-58 図　高成長型企業が成長段階ごとに必要としている社内人材…… 203
第 2-1-59 図　高成長型企業における成長段階ごとの人材確保の取組…… 204
第 2-1-60 図　高成長型企業の、成長段階ごとの販路開拓における課題…… 205
第 2-1-61 図　高成長型企業における成長段階ごとの販路開拓の取組…… 206
第 2-1-62 図　高成長型企業が成長段階ごとに利用した支援施策等の内容…… 207
第 2-1-63 図　経営者の年代別に見た、高成長型企業と高成長型になれなかった企業の割合…… 211
第 2-1-64 図　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した資金調達方法…… 212
第 2-1-65 図　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、各成長段階で融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件…… 214
第 2-1-66 図　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの人材確保の取組…… 215
第 2-1-67 図　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの販路開拓の取組…… 217
第 2-1-68 図　高成長型企業と高成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した支援施策等の内容…… 218
第 2-1-69 図　安定成長型企業の、成長段階ごとの資金調達における課題…… 221
第 2-1-70 図　安定成長型企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法…… 222
第 2-1-71 図　安定成長型企業が成長段階ごとに利用したかった資金調達方法…… 223
第 2-1-72 図　安定成長型企業が融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件…… 224
第 2-1-73 図　安定成長型企業が融資を受ける際に利用したかった担保・保証等の条件…… 225
第 2-1-74 図　安定成長型企業が成長段階ごとに必要としている社内人材…… 226
第 2-1-75 図　安定成長型企業における成長段階ごとの人材確保の取組…… 227
第 2-1-76 図　安定成長型企業の、成長段階ごとの販路開拓における課題…… 228
第 2-1-77 図　安定成長型企業における成長段階ごとの販路開拓の取組…… 229
第 2-1-78 図　安定成長型企業が成長段階ごとに利用した支援施策等の内容…… 230
第 2-1-79 図　経営者の年代別に見た、安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業の割合…… 231
第 2-1-80 図　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した資金調達方法…… 232
第 2-1-81 図　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、各成長段階で融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件…… 233
第 2-1-82 図　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの人材確保の取組…… 235
第 2-1-83 図　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとの販路開拓の取組…… 236
第 2-1-84 図　安定成長型企業と安定成長型になれなかった企業別に見た、成長段階ごとに利用した支援施策等の内容…… 238
第 2-1-85 図　持続成長型企業の、成長段階ごとの資金調達における課題…… 241
第 2-1-86 図　持続成長型企業が成長段階ごとに利用した資金調達方法…… 242
第 2-1-87 図　持続成長型企業が成長段階ごとに利用したかった資金調達方法…… 243
第 2-1-88 図　持続成長型企業が融資を受ける際に利用した担保・保証等の条件…… 244
第 2-1-89 図　持続成長型企業が融資を受ける際に利用したかった担保・保証等の条件…… 245

第 2-1-90 図　持続成長型企業が成長段階ごとに必要としている社内人材 …… 246
第 2-1-91 図　持続成長型企業における成長段階ごとの人材確保の取組 …… 247
第 2-1-92 図　持続成長型企業の、成長段階ごとの販路開拓における課題 …… 248
第 2-1-93 図　持続成長型企業における成長段階ごとの販路開拓の取組 …… 249
第 2-1-94 図　持続成長型企業が成長段階ごとに利用した支援施策等の内容 …… 250

第 2 部第 2 章

第 2-2-1 図　事業承継の構成要素 …… 255
第 2-2-2 図　事業承継に向けたステップ …… 256
第 2-2-3 図　経営者交代数の推移 …… 258
第 2-2-4 図　親族外承継の推移 …… 259
第 2-2-5 図　経営者交代による平均年齢の変化(従業員規模別) …… 260
第 2-2-6 図　経営者交代で変化した平均年齢(親族内・親族外) …… 260
第 2-2-7 図　経営者交代で変化した年齢の分布(親族内・親族外) …… 261
第 2-2-8 図　後継者選定状況・親族外承継の現状(中規模法人) …… 262
第 2-2-9 図　親族内承継の内訳(中規模法人) …… 263
第 2-2-10 図　後継者選定状況・親族外承継の現状(小規模法人・個人事業者) …… 264
第 2-2-11 図　親族内承継の内訳(小規模法人・個人事業者) …… 265
第 2-2-12 図　経営者の年代別に見た、事業承継の意向 …… 266
第 2-2-13 図　経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合(中規模法人) …… 266
第 2-2-14 図　経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手(中規模法人) …… 267
第 2-2-15 図　経営者の年代別に見た、事業承継の意向(小規模法人・個人事業者) …… 267
第 2-2-16 図　経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合
（小規模法人・個人事業者） …… 268
第 2-2-17 図　経営者の年代別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手
（小規模法人・個人事業者） …… 269
第 2-2-18 図　従業員規模別に見た、会社と経営者・親族との資金貸借関係 …… 270
第 2-2-19 図　自己資本比率別に見た、会社と経営者・親族との資金貸借関係 …… 271
第 2-2-20 図　組織形態別に見た、経営者や親族が事業用資産を除く個人資産を担保提供している割合 …… 272
第 2-2-21 図　組織形態別に見た、経営者や親族が担保提供している個人資産に自宅が含まれる割合 …… 273
第 2-2-22 図　組織形態別に見た、経営者や親族が個人資産を担保提供している理由 …… 273
第 2-2-23 図　個人保証の状況（中規模法人・小規模法人） …… 274
第 2-2-24 図　個人保証をしている人物（中規模法人・小規模法人） …… 274
第 2-2-25 図　組織形態別に見た、経営者保証ガイドラインの認知・活用状況 …… 276
第 2-2-26 図　組織形態別に見た、社内の重要な意思決定状況 …… 277
第 2-2-27 図　従業員規模別に見た、取締役会の設置状況 …… 277
第 2-2-28 図　従業員規模別に見た、取締役会の議論状況 …… 278
第 2-2-29 図　組織形態別に見た、経営者を補佐する人材の有無 …… 278
第 2-2-30 図　組織形態別に見た、経営者を補佐する人物との関係 …… 279
第 2-2-31 図　組織形態別に見た、経営者を補佐する人材と考える理由 …… 279
第 2-2-32 図　経営者の年代別に見た、後継者選定状況 …… 289
第 2-2-33 図　経営者の年代別に見た、後継者候補がいない企業の状況 …… 290
第 2-2-34 図　後継者選定状況別に見た、後継者選定に当たり行った検討 …… 291
第 2-2-35 図　後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間 …… 291
第 2-2-36 図　後継者に求められる資質・能力(従業員規模別) …… 292
第 2-2-37 図　後継者・後継者候補の年齢 …… 292
第 2-2-38 図　後継者を決定した理由(親族内・親族外) …… 293
第 2-2-39 図　後継者決定に至らない理由(親族内・親族外) …… 293
第 2-2-40 図　経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況(後継者決定・未決定) …… 294
第 2-2-41 図　後継者・後継者候補への引継ぎ意思の伝達 …… 295

第 2-2-42 図　後継者選定状況別に見た、後継者・後継者候補との対話状況 …… 295
第 2-2-43 図　対話状況別に見た、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間 …… 296
第 2-2-44 図　対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話している事項 …… 296
第 2-2-45 図　対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話する上での障害 …… 297
第 2-2-46 図　事業の承継に関する過去の相談相手(後継者決定・未決定) …… 298
第 2-2-47 図　後継者選定状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合 …… 298
第 2-2-48 図　経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手(後継者決定・未決定) …… 299
第 2-2-49 図　経営者の年代別に見た、後継者の選定状況(小規模法人・個人事業者) …… 300
第 2-2-50 図　経営者の年代別に見た、後継者候補がいない企業の状況(小規模法人・個人事業者) …… 300
第 2-2-51 図　後継者決定状況別に見た、親族内・親族外承継の割合(小規模法人・個人事業者) …… 301
第 2-2-52 図　組織形態別に見た、従業員構成 …… 302
第 2-2-53 図　後継者選定状況別に見た、後継者選定に当たり行った検討(小規模法人・個人事業者) …… 302
第 2-2-54 図　後継者決定企業が、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間
（小規模法人・個人事業者） …… 303
第 2-2-55 図　後継者候補を探しているがまだ見つからない企業が、後継者の選定を始めてから
現在までの時間(小規模法人・個人事業者) …… 303
第 2-2-56 図　後継者候補が見つからない理由(小規模法人・個人事業者) …… 304
第 2-2-57 図　後継者に求められる資質・能力(小規模法人・個人事業者) …… 304
第 2-2-58 図　小規模事業者が後継者を決定した理由(親族内・親族外) …… 305
第 2-2-59 図　小規模事業者が後継者の決定に至らない理由(親族内・親族外) …… 306
第 2-2-60 図　小規模法人の経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況 …… 307
第 2-2-61 図　個人事業者の経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況 …… 308
第 2-2-62 図　経営を譲る意思の伝達状況(小規模法人・個人事業者) …… 308
第 2-2-63 図　後継者・後継者候補との対話状況(小規模法人・個人事業者) …… 309
第 2-2-64 図　対話状況別に見た、後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間
（小規模法人・個人事業者) …… 310
第 2-2-65 図　対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話している事項(小規模法人・個人事業者) …… 310
第 2-2-66 図　対話状況別に見た、後継者・後継者候補と対話する上での障害(小規模法人・個人事業者) …… 311
第 2-2-67 図　後継者決定状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手(小規模法人・個人事業者) …… 312
第 2-2-68 図　後継者選定状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた割合
（小規模法人・個人事業者) …… 313
第 2-2-69 図　後継者決定状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手
（小規模法人・個人事業者) …… 313
第 2-2-70 図　資産の引継ぎの課題と対策・準備状況(親族内・親族外) …… 318
第 2-2-71 図　経営者の保有する株式構成比(経営者の代数別) …… 319
第 2-2-72 図　経営者の代数別に見た、株主数(平均) …… 319
第 2-2-73 図　自社株式の譲渡予定先(親族内・親族外) …… 320
第 2-2-74 図　中規模法人の事業用資産の所有状況 …… 320
第 2-2-75 図　経営者が所有する事業用資産の譲渡先(親族内・親族外) …… 321
第 2-2-76 図　後継者選定状況別に見た、自社株式の評価額の算出状況 …… 321
第 2-2-77 図　売上高経常利益率別に見た、自社株式の評価額の算出状況 …… 322
第 2-2-78 図　売上高経常利益率別に見た、自社株式評価額の印象 …… 322
第 2-2-79 図　自己資本比率別に見た、自社株式の評価額の算出状況 …… 323
第 2-2-80 図　自己資本比率別に見た、自社株式の評価額の印象 …… 323
第 2-2-81 図　「承継者の資金力」についての対策・準備状況別に見た、施策の認知・活用状況 …… 324
第 2-2-82 図　「承継者の資金力」についての対策・準備状況別に見た、事業の承継に関する
過去の相談相手 …… 325
第 2-2-83 図　「承継者の資金力」についての対策・準備状況別に見た、経営や資産の引継ぎの
準備を勧められた相手 …… 325
第 2-2-84 図　資産の引継ぎの課題と対策・準備状況(小規模法人・個人事業者) …… 326

第 2-2-85 図　経営者の代数別に見た、経営者の株式構成比(平均)(小規模法人)…… 327
第 2-2-86 図　小規模法人の自社株式の譲渡予定先(親族内・親族外)…… 327
第 2-2-87 図　後継者選定状況別に見た、自社株式の評価額の算出状況(小規模法人)…… 328
第 2-2-88 図　純資産額別に見た、自社株式の評価額の算出状況(小規模法人)…… 328
第 2-2-89 図　純資産額別に見た、自社株式の評価額の印象(小規模法人)…… 329
第 2-2-90 図　小規模法人の事業用不動産の所有状況…… 329
第 2-2-91 図　小規模法人の経営者が所有する事業用資産の譲渡先(親族内・親族外)…… 330
第 2-2-92 図　従業員構成別に見た、経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅の分離状況(小規模法人)…… 330
第 2-2-93 図　経営者または親族所有の事業用不動産を金融機関等に担保提供している割合(小規模法人)…… 331
第 2-2-94 図　「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、施策の認知・活用状況(小規模法人)…… 332
第 2-2-95 図　「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手(小規模法人)…… 332
第 2-2-96 図　「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手(小規模法人)…… 333
第 2-2-97 図　個人事業者の事業用不動産の所有状況…… 334
第 2-2-98 図　経営者や親族が個人で所有する動産(車両等)を事業用で使用している割合(個人事業者)…… 334
第 2-2-99 図　個人事業者の経営者が所有する事業用資産の譲渡先…… 335
第 2-2-100 図　経営者または親族が所有する事業用不動産と自宅との分離状況(個人事業者)…… 335
第 2-2-101 図　経営者または親族が所有する事業用不動産を金融機関等に担保提供している割合(個人事業者)…… 336
第 2-2-102 図　「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、施策の認知・活用状況(個人事業者)…… 336
第 2-2-103 図　「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、事業の承継に関する過去の相談相手(個人事業者)…… 337
第 2-2-104 図　「最適な移転方法」についての対策・準備状況別に見た、経営や資産の引継ぎの準備を勧められた相手(個人事業者)…… 337
第 2-2-105 図　後継者・後継者候補の有無別に見た、事業の譲渡・売却・統合(M&A)の検討状況…… 345
第 2-2-106 図　従業員規模別に見た、事業を譲渡・売却・統合(M&A)する場合に重視すること…… 345
第 2-2-107 図　事業の譲渡先に最も希望すること…… 346
第 2-2-108 図　事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関する課題と対策・準備状況…… 347
第 2-2-109 図　事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関心のある企業の、事業の承継に関する過去の相談状況…… 347
第 2-2-110 図　後継者決定状況別に見た、事業の譲渡・売却・統合(M&A)の検討状況(小規模法人・個人事業者)…… 348
第 2-2-111 図　事業を譲渡・売却・統合(M&A)する場合に重視すること(小規模法人・個人事業者)…… 349
第 2-2-112 図　事業の譲渡先に最も希望すること(小規模法人・個人事業者)…… 349
第 2-2-113 図　事業の譲渡・売却・統合(M&A)の課題と準備・対策状況(小規模法人・個人事業者)…… 350
第 2-2-114 図　事業の譲渡・売却・統合(M&A)に関心のある企業の、事業の承継に関する過去の相談状況(小規模法人・個人事業者)…… 351
第 2-2-115 図　組織形態別に見た、廃業の意向…… 360
第 2-2-116 図　廃業意向別に見た、売上高経常利益率…… 361
第 2-2-117 図　廃業意向別に見た、自己資本比率…… 361
第 2-2-118 図　廃業を考えている理由…… 362
第 2-2-119 図　事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策…… 362
第 2-2-120 図　廃業する上で理想的なタイミング…… 363
第 2-2-121 図　廃業を考えている時期…… 363
第 2-2-122 図　廃業を考えている理由(小規模法人・個人事業者)…… 364
第 2-2-123 図　事業の引継ぎを検討するために必要な支援や解決策(小規模法人・個人事業者)…… 365

第 2-2-124 図　廃業する上で問題になりそうなこと(小規模法人・個人事業者)…… 365
第 2-2-125 図　廃業する上で理想的なタイミング(小規模法人・個人事業者)…… 366
第 2-2-126 図　廃業を考えている時期(小規模法人・個人事業者)…… 366
第 2-2-127 図　廃業に際して自社の事業や資産を他社に譲ることについて(小規模法人・個人事業者)…… 367
第 2-2-128 図　廃業意向の小規模事業者の相談相手…… 367

第 2 部第 3 章

第 2-3-1 図　企業の事業展開の戦略について…… 382
第 2-3-2 図　新事業展開の取組別に見た、経常利益率の傾向…… 383
第 2-3-3 図　新事業展開の実施状況…… 384
第 2-3-4 図　新事業展開を実施していない企業の課題…… 385
第 2-3-5 図　新事業展開の成否別に見た、経常利益率の傾向…… 386
第 2-3-6 図　新事業展開の成否別に見た、経営者年代…… 387
第 2-3-7 図　新事業展開の成否別に見た、新事業展開を検討する背景…… 388
第 2-3-8 図　関心のある新事業分野…… 389
第 2-3-9 図　新事業展開の戦略別、成否別に見た、新事業分野の選択において重視する点…… 390
第 2-3-10 図　新事業展開の成否別に見た、新事業展開を実施したことによる効果…… 391
第 2-3-11 図　新事業展開の成否別に見た、新事業展開における資金調達方法…… 395
第 2-3-12 図　新事業展開の成否別に見た課題…… 397
第 2-3-13 図　業種別、従業員規模別に見た、中小企業における研究開発の実施割合…… 398
第 2-3-14 図　中小製造業における研究開発費が売上高に占める割合別に見た、営業利益率の推移…… 399
第 2-3-15 図　新事業展開の成否別に見た、研究開発の実施割合…… 400
第 2-3-16 図　新事業展開の成否別に見た、研究開発における課題…… 401
第 2-3-17 図　マーケティング活動有無別に見た、経常利益率の傾向…… 408
第 2-3-18 図　新事業展開の成否別に見た、自社の強みの把握に向けた取組状況…… 409
第 2-3-19 図　新事業展開の成否別に見た、自社の強みの把握方法(自社の強みの把握実績あり)…… 410
第 2-3-20 図　新事業展開の成否別に見た、自社の強み(自社の強みの把握実績あり)…… 411
第 2-3-21 図　新事業展開に成功していない企業の自社の強みの把握における課題…… 412
第 2-3-22 図　新事業展開に成功していない企業の自社の強みを活用する上での課題…… 413
第 2-3-23 図　新事業展開の成否別に見た、市場ニーズ把握に向けた取組状況…… 414
第 2-3-24 図　新事業展開の成否別に見た、市場ニーズの把握方法(市場ニーズの把握実績あり)…… 415
第 2-3-25 図　新事業展開の成否別に見た、市場ニーズの把握を行う部門…… 416
第 2-3-26 図　新事業展開の成否別に見た、主な相談相手(市場ニーズの把握実績あり)…… 417
第 2-3-27 図　新事業展開に成功していない企業における市場ニーズを把握する上での課題…… 418
第 2-3-28 図　新事業展開の成否別に見た、情報戦略の立案・実行に係る実施状況…… 419
第 2-3-29 図　新事業展開の成否別に見た、一般消費者に向けた PR 活動(情報戦略の立案・実行あり)…… 420
第 2-3-30 図　新事業展開に成功していない企業の、PR 活動における課題…… 421
第 2-3-31 図　新事業展開の成否別に見た、マーケティング活動の評価・検証に係る取組状況…… 422
第 2-3-32 図　新事業展開に成功していない企業の、マーケティング評価・検証における課題…… 423
第 2-3-33 図　マーケティング実施状況と新事業の効果との関係…… 424
第 2-3-34 図　新事業展開の成否別に見た、外部リソースの活用状況…… 431
第 2-3-35 図　外部リソースの活用状況別に見た課題…… 432
第 2-3-36 図　外部リソースの活用による効果…… 433
第 2-3-37 図　新事業展開の成否別に見た、オープンイノベーションの活用状況…… 434
第 2-3-38 図　オープンイノベーションの活用状況別に見た、新事業展開によって得られた効果…… 435
第 2-3-39 図　業種別に見た、新技術の活用状況…… 439
第 2-3-40 図　経営者年代別に見た、新技術の活用状況…… 440
第 2-3-41 図　外部リソースの活用状況別に見た、新技術の活用状況…… 441
第 2-3-42 図　新技術の活用における課題…… 442
第 2-3-43 図　新技術の活用における課題別に見た、期待する公的支援…… 443

第 2-3-44 図　新技術の活用状況別に見た、経常利益率の傾向 …… 443
第 2-3-45 図　業種別に見た、新技術を活用した効果 …… 444
第 2-3-46 図　シェアリングエコノミーの事例 …… 453
第 2-3-47 図　シェアリングエコノミーの認知度 …… 454
第 2-3-48 図　業種別に見た、シェアリングエコノミーの認知度 …… 455
第 2-3-49 図　経営者年代別に見た、シェアリングエコノミーの認知度 …… 456
第 2-3-50 図　シェアリングエコノミーへの関心度 …… 457
第 2-3-51 図　シェアリングエコノミーを活用していない企業における課題 …… 458
第 2-3-52 図　個人におけるシェアリングエコノミーを利用する上での課題 …… 459
第 2-3-53 図　シェアリングエコノミーの活用による効果 …… 460

第 2 部第 4 章
第 2-4-1 図　本章における人材の定義 …… 466
第 2-4-2 図　中小企業における人材の過不足状況 …… 467
第 2-4-3 図　事業展開の方針別に見た、人材の過不足状況 …… 468
第 2-4-4 図　製造業における業務領域別に見た人材不足の状況 …… 469
第 2-4-5 図　非製造業における業務領域別に見た人材不足の状況 …… 470
第 2-4-6 図　今後の人材確保の必要事情 …… 471
第 2-4-7 図　事業展開の方針別、必要な人材別に見た人材確保の必要事情 …… 472
第 2-4-8 図　事業展開の方針別に見た、中核人材の不足による経営への影響 …… 473
第 2-4-9 図　事業展開の方針別に見た、労働人材の不足による経営への影響 …… 474
第 2-4-10 図　事業展開の方針別に見た、中核人材の不足による職場への影響 …… 475
第 2-4-11 図　事業展開の方針別に見た、労働人材の不足による職場への影響 …… 476
第 2-4-12 図　中核人材の採用に当たって、中小企業・求職者が有効だと考える手段 …… 481
第 2-4-13 図　労働人材の採用に当たって、中小企業・求職者が有効だと考える手段 …… 482
第 2-4-14 図　中核人材の採用に当たって、中小企業が重点的に伝えた情報と求職者が重視した企業情報 …… 484
第 2-4-15 図　労働人材の採用に当たって、中小企業が重点的に伝えた情報と求職者が重視した企業情報 …… 484
第 2-4-16 図　中小企業が中核人材の採用時に自社の情報を伝えた手段と求職者が重視する
企業情報を知るために有効だったと考える手段 …… 485
第 2-4-17 図　中小企業が労働人材の採用時に自社の情報を伝えた手段と求職者が重視する
企業情報を知るために有効だったと考える手段 …… 486
第 2-4-18 図　規模別に見た、採用活動における改善実施状況 …… 487
第 2-4-19 図　中小企業から見た、採用活動における課題 …… 488
第 2-4-20 図　従業員規模別に見た、中途採用の実績状況 …… 489
第 2-4-21 図　従業員規模別に見た、中途採用見通しの変化 …… 489
第 2-4-22 図　採用の成否と採用した人材の定着成否 …… 490
第 2-4-23 図　年齢別に見た、人材の定着や育成のために就業者が重要だと考える企業の取組 …… 491
第 2-4-24 図　人材確保の成否別に見た、人材の定着や育成のために中小企業が有効だと考える取組 …… 492
第 2-4-25 図　未実現項目別に見た、今後の就業の意向(中小・中核人材) …… 493
第 2-4-26 図　未実現項目別に見た、今後の就業の意向(中小・労働人材) …… 494
第 2-4-27 図　人材確保の成否別に見た、経営者の振る舞いや職場環境 …… 495
第 2-4-28 図　就業者の働きやすさ別に見た、経営者の振る舞いや職場環境(中小・中核人材) …… 496
第 2-4-29 図　就業者の働きやすさ別に見た、経営者の振る舞いや職場環境(中小・労働人材) …… 497
第 2-4-30 図　働きやすさ別に見た、中小企業就業者の今後の就業の意向 …… 497
第 2-4-31 図　従業者規模別に見た、雇用者の男女・年齢構成割合 …… 513
第 2-4-32 図　雇用形態別に見た、女性の雇用者数の推移 …… 514
第 2-4-33 図　男女別・産業別・雇用形態別に見た、雇用者数の推移(2013 年～2016 年) …… 515
第 2-4-34 図　男女 60 歳以上の就業者数と就業率の推移 …… 516
第 2-4-35 図　男女 60 歳以上人口及び就業者数の対前年増加率 …… 516
第 2-4-36 図　女性・シニアの労働力人口比率と就業率及びミスマッチ解消時の労働力人口比率 …… 517

第 2-4-37 図　短時間労働者の就業時間増減希望の有無 …… 518
第 2-4-38 図　就業希望がある無業者数の推移 …… 519
第 2-4-39 図　15～59 歳の女性の就業希望がある無業者の非求職理由 …… 520
第 2-4-40 図　離職期間別に見た、女性の雇用形態別労働移動 …… 521
第 2-4-41 図　男女 60 歳以上の就業希望がある無業者の非求職理由 …… 522
第 2-4-42 図　前職を定年退職した者の就業希望有無と、就業希望理由 …… 523
第 2-4-43 図　就業者が就業先を選ぶに当たって妥協できない点(中核人材) …… 524
第 2-4-44 図　就業者から見た、人材の定着や育成のために必要だと考える企業の取組(中核人材) …… 525
第 2-4-45 図　働きやすいと回答した就業者の就業先企業で実施されている取組(中核人材) …… 525
第 2-4-46 図　中核人材としての女性の活用状況別に見た、人材の定着や育成のために実施している取組 …… 526
第 2-4-47 図　中核人材としてのシニアの活用状況別に見た、人材の定着や育成のために実施している取組 … 526
第 2-4-48 図　中小企業から見た、多様な人材を活用するに当たっての課題 …… 527
第 2-4-49 図　就業者から見た、働き方に限定・制約がある人材と同じ職場で円滑に働くために必要だと考えること …… 528
第 2-4-50 図　多様な人材の活用状況別に見た、柔軟な働き方を実現するための職場環境の整備に関する取組 …… 529
第 2-4-51 図　多様な人材の活用状況別に見た、柔軟な働き方を実現するための業務プロセスの見える化等に関する取組 …… 530
第 2-4-52 図　見える化等実施状況別に見た、多様な人材の活用により得られた効果及び得られると考える効果 …… 531
第 2-4-53 図　多様な人材を中核人材として活用する企業が柔軟な働き方を実現するために行っている見える化等の実施状況と業績の相関 …… 531
第 2-4-54 図　経常利益の実績別に見た、人材不足企業の企業価値維持・向上のための取組 …… 544
第 2-4-55 図　業種別に見た、機械化・IT 導入・新技術導入における課題 …… 545
第 2-4-56 図　経常利益の実績別に見た、人材不足企業のアウトソーシングの活用状況 …… 545
第 2-4-57 図　規模別に見た、アウトソーシングの実施割合推移 …… 546
第 2-4-58 図　規模別に見た、バックオフィス業務のアウトソーシングの実施割合推移 …… 547
第 2-4-59 図　規模別に見た、専門業務のアウトソーシングの実施割合推移 …… 548
第 2-4-60 図　事業展開の方針別に見た、アウトソーシングの必要性が増加した業務 …… 549
第 2-4-61 図　BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)の市場規模推移と予測 …… 550
第 2-4-62 図　クラウドソーシングサービスの市場規模推移と予測 …… 550
第 2-4-63 図　事業展開の方針別に見た、マッチングサービス等によるアウトソーシングの活用状況 …… 551
第 2-4-64 図　経常利益の実績別に見た、人材不足企業のアウトソーシングの活用状況 …… 552
第 2-4-65 図　アウトソーシングの活用状況別に見た、導入における課題 …… 553
第 2-4-66 図　アウトソーシングの実施有無と従業者数の推移 …… 554
第 2-4-67 図　見える化等実施状況別に見た、アウトソーシングの活用により得られた効果及び得られると考える効果 …… 555

平成29年度
中小企業施策

第193回国会（常会）提出

目　次

平成29年度において講じようとする中小企業施策

INDEX

第１章　経営力強化・生産性向上に向けた取組……698
第１節　生産性向上・技術力の強化……698
第２節　IT 化の促進……699
第３節　小規模事業者の持続的発展支援……700
第４節　中小企業の海外展開支援……700
第５節　その他の海外展開支援施策……701
第６節　地域資源の活用……703
第７節　販路・需要開拓支援……704
第８節　商店街・中心市街地の活性化……705
第９節　経営支援体制の強化……706
第 10 節 その他の地域活性化施策……707

第２章　活力ある担い手の拡大……709
第１節　創業支援……709
第２節　事業承継支援……711
第３節　人材・雇用対策……713

第３章　安定した事業環境の整備……717
第１節　取引条件の改善……717
第２節　官公需対策……718
第３節　消費税転嫁対策……719
第４節　消費税軽減税率対策……719
第５節　資金繰り支援、事業再生支援……720
第６節　経営安定対策……722
第７節　財政基盤の強化……723
第８節　人権啓発の推進……724

第４章　災害からの復旧・復興……724
第１節　資金繰りの支援……724
第２節　二重債務問題対策……725
第３節　工場等の復旧への支援……726
第４節　その他の対策……726

INDEX

第５章　業種別・分野別施策……729

第１節　中小農林水産関連企業対策……729
第２節　中小運輸業対策……731
第３節　中小建設・不動産業対策……732
第４節　生活衛生関係営業対策……734

第６章　その他の中小企業対策……734

第１節　環境・エネルギー対策……734
第２節　知的財産対策……736
第３節　標準化の推進……740
第４節　調査・広報の推進……740

この文書の記載事項については、数量、金額等は概数によるものがあり、また、今後変更される場合もあることに注意されたい。

第1章　経営力強化・生産性向上に向けた取組

第 1 節　生産性向上・技術力の強化

1. 戦略的基盤技術高度化支援事業 【29 年度予算：130.0 億円】

中小ものづくり高度化法の計画認定を受けた中小企業・小規模事業者が大学、公設試等の研究機関等と連携して行う研究開発等に関する取組を支援する。また、中小企業等経営強化法に基づいて認定された異分野連携新事業分野開拓計画に従って行う中小企業・小規模事業者が、産学官連携して行う新しいサービスモデルの開発等を支援する。（継続）

2. 産業技術総合研究所における中堅・中小企業への橋渡しの取組 【産業技術総合研究所運営費交付金の内数】

国立研究開発法人産業技術総合研究所において、地域の中堅・中小企業のニーズ等を把握している公設試験研究機関に産総研のイノベーションコーディネータを配置する等の全国規模の連携体制を構築し、地域企業の有する革新的な技術シーズを事業化につなぐ「橋渡し」機能の強化に取り組み、中堅・中小企業等の研究開発を支援する。（継続）

3. 中小企業のものづくり基盤技術の高度化に向けた総合支援

中小ものづくり高度化法に基づき、高度化指針に沿った特定研究開発等計画について認定を行い、計画が認定された中小企業・小規模事業者に対して戦略的基盤技術高度化支援事業や、融資、保証の特例等により総合的な支援を実施する。（継続）

4. 研究開発税制（中小企業技術基盤強化税制） 【税制】

平成 29 年度税制改正において、中小企業者等について、試験研究費の総額に応じて税額控除を認める「総額型」を試験研究費の増加割合に応じた税額控除率（12%～17%）とする仕組みへ見直す（大企業は 6%～14%）とともに、試験研究費の増加割合が 5%を超える場合には税額控除の上限を 10%上乗せする措置を講ずる。さらに、税額控除の対象となる試験研究費に、第 4 次産業革命型の「サービス開発」を支援対象に追加する。また、特別試験研究費（大学、国の研究機関、企業等との共同・委託研究等の費用）の総額に係る税額控除制度、試験研究費の額が平均売上金額の 10%相当額を超える場合に、その超過額に一定の割合を乗じた額を控除できる制度等を引き続き講じる。（継続）

5. 中小企業技術革新制度(SBIR 制度)に基づく支援

新産業の創出につながる新技術開発のための特定補助金等の指定、支出の目標額、特定補助金等を利用して開発した成果の事業化支援措置等の方針の作成等により、引き続き国の研究開発予算の中小企業・小規模事業者への提供拡大、及び技術開発成果の事業化を図る。さらに、技術開発成果の事業化を促進するため、特定補助金等の採択企業の技術力を PR するデータベ

ースや株式会社日本政策金融公庫（以下「日本公庫」という。）による低利融資等の事業化支援措置を中小企業・小規模事業者等に周知し、利用促進を図るとともに、特定補助金等への多段階選抜方式の導入拡大を図る。（継続）

6. 異分野連携新事業分野開拓

中小企業等経営強化法に基づき、異分野の中小企業が連携し、その経営資源（技術、販路等）を有効に組み合わせて行う新商品・新サービスの開発・販売等の事業計画に対して認定を行い、補助金による支援を行うとともに、融資、保証の特例などにより総合的な支援を実施する。（継続）

7. 医工連携事業化推進事業【29 年度予算：34.5 億円】

医療機器開発支援ネットワークを推進し、開発初期段階から事業化に至るまでの切れ目ない支援として伴走コンサルを実施する。また、ものづくり中小企業や医療機関等の連携による医療機器開発を促進するため、平成 29 年度は開発・事業化事業において 40 件程度の医療機器実用化を支援する。（継続）

8. 企業活力強化資金（ものづくり法関連）【財政投融資】

中小商業者・サービス業者等の経営の近代化及び流通機構の合理化、中小企業者のものづくり基盤技術の高度化の促進並びに下請け中小企業の振興を図るため、日本公庫が必要な資金の貸付を行う。（継続）

9. 中小企業等経営強化法

引き続き、中小企業等経営強化法に基づいて経営力向上計画を策定し認定された企業に対し、固定資産税の軽減措置や、日本公庫の融資制度(設備資金については基準利率から金利を 0.9%引下げ)等、税制面や金融面での支援を行う。さらに、固定資産税の軽減措置については、平成29 年度税制改正にて、地域・業種を限定した上で、その対象に、器具・備品と建物付属設備を加えることとした。（継続）

10. 中小企業経営強化税制 【税制】

中小企業等経営強化法の計画の認定を受けた中小企業が経営力向上設備等を取得した場合に、即時償却又は10%の税額控除（資本金3,000万円超の法人の税額控除は7%）ができる措置。平成 29 年度税制改正において新たに創設される。（新規）

第 2 節　IT 化の促進

1. IT 活用促進資金【財政投融資】

平成 29 年度からは、セキュリティ投資が進んでいないことに鑑み、IT 投資と同時に情報セキュリティ対策を講じる者に対して、低利での融資を実施する。（継続）

第 3 節　小規模事業者の持続的発展支援

1. 小規模事業対策推進事業 【29 年度予算：49.4 億円】

小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の策定や販路開拓等を支援する。

また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業に対し、幅広い支援を行う。（継続）

2. 小規模事業者経営改善資金融資事業（マル経融資）【29 年度予算：42.5 億円の内数】【財政投融資】

小規模事業者を金融面から支援するため、商工会、商工会議所、都道府県商工会連合会の経営指導を受けている小規模事業者に対して、日本公庫が無担保・無保証・低利で融資を行う。（継続）

3. 小規模事業者経営発達支援融資事業 【29 年度予算：42.5 億円の内数】【財政投融資】

事業の持続的発展に取り組む小規模事業者を支援するため、経営発達支援計画の認定を受けた商工会・商工会議所による経営指導を受ける小規模事業者に対し、日本公庫が低利で融資を行う。（継続）

4. 小規模支援法による経営発達支援計画の認定

小規模支援法に基づき、商工会・商工会議所が小規模事業者の事業計画の策定・実施支援など伴走型の小規模事業者支援について、策定する「経営発達支援計画」の認定を行う。（継続）

第 4 節　中小企業の海外展開支援

1. 中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業 【29 年度予算：23.9 億円】

中小企業・小規模事業者の海外展開を支援するため、独立行政法人日本貿易振興機構（以下「JETRO」という）と独立行政法人中小企業基盤整備機構（「以下「中小機構」という。）が連携して、海外の市場動向や規制等の情報提供、実現可能性調査（F/S）、輸出体制の構築等を通じた企業発掘から、国内外の展示会出展支援や海外バイヤー招へい等を通じた海外販路開拓支援、経済連携協定に基づく原産地証明制度等の普及啓発等、現地進出後の支援まで海外展開の様々な段階におけるニーズに応じた施策によって戦略的に支援を行っていく。また、海外子会社の経営に課題を抱えている企業に対して、事業再編計画の策定等を支援する。（継続）

2. JAPAN ブランド育成支援事業 【29 年度予算：13.5 億円の内数】

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が連携し、自らが持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援する。（継続）

第5節　その他の海外展開支援施策

1. 日本の中堅・中小企業とのグローバルアライアンス支援

日本の中堅・中小企業と外国企業との投資提携等を支援すべく、独立行政法人日本貿易振興機構、中小機構、株式会社商工組合中央金庫、中小企業投資育成株式会社等の関係機関が連携したマッチング等の事業を引き続き推進する。（継続）

2. 海外展開・事業再編資金 【財政投融資】

経済の構造的変化に適応するために海外展開または海外展開事業の再編を行うことが経営上必要な中小企業、もしくは海外展開事業の業況悪化等により、本邦内における事業活動が影響を受けている中小企業の資金繰りを支援するため、日本公庫による融資を実施していく。（継続）

3. 海外子会社の資金調達支援等

中小企業経営力強化支援法に基づき、日本公庫が新事業活動促進法の経営革新計画の承認等を受けた中小企業者の海外子会社等の現地金融機関からの借入れに対して債務保証を実施する。（継続）

4. グローバルニッチトップ支援貸付制度 【財政投融資】

特定分野に優れ、世界で存在感を示す中堅・中小企業（グローバルニッチトップ企業）やその候補となる中堅・中小企業等の戦略的な海外展開を支援するため、商工中金がグローバルニッチトップ支援貸付制度により、長期・一括返済・成功払いによる融資を行う。（継続）

5. 技術協力活用型・新興国市場開拓事業 【29年度予算：41.7億円の内数】

我が国企業の新興国市場獲得支援のため、以下3事業を実施。（継続）

①経営・製造・オペレーション等に従事する開発途上国の管理者・技術者等に対し、日本への受入研修、専門家派遣による指導等を支援する。

②中堅・中小企業において課題となっている海外展開を担う「グローバル人材」の不足を解決するため、日本の若手人材の海外インターンシップ派遣及び、日本企業への外国人のインターンシップ受入を実施する。

③開発途上国の社会課題を解決する製品・サービスの開発等に、開発途上国現地の大学・研究機関・NGO・企業等と共同で取り組む日本企業への補助を行う。

6. 民間連携ボランティア制度の活用及び帰国JICAボランティアとのマッチング 【29年度予算：

1.6 億円】

国際協力機構においては各企業のニーズに合わせ，社員を青年海外協力隊・シニア海外ボランティアとして途上国に派遣する民間連携ボランティア制度を活用し，グローバル社会で活躍できる人材の育成に努める。また，帰国した JICA ボランティアの就職支援の一環として，特定の途上国を熟知した人材と企業が必要とする人材のマッチング促進を行う。（継続）

7. 中小企業の貿易保険利用における企業信用調査料の減免措置

中小企業の貿易保険を活用した輸出支援のため、貿易保険を利用する際に必要な取引先の信用情報の提供について、株式会社日本貿易保険（以下 NEXI という）がその費用を負担する措置を引き続き講じる。（継続）

8. 中小企業による貿易保険の利用促進のための普及・広報活動（動画・漫画作成等）

貿易保険の紹介動画及び漫画冊子を引き続き、各展示会や説明会で公開、漫画冊子を配布し、貿易保険の普及啓発を行う。（継続）

9. 中小企業による貿易保険の利用促進のための普及・広報活動(セミナー・相談会等)

中小企業による貿易保険の利用を促進するため、中小企業向けのホームページを刷新。引き続き、全国で NEXI が主催するセミナーや個別相談会を開催するとともに、中小企業関係機関等が主催するセミナーや提携地方銀行等の行員勉強会などに NEXI から講師を派遣し、貿易保険の普及啓発を行う。（継続）

10. 貿易保険へのアクセス改善

中小企業の海外展開を支援するため、NEXI は、平成 23 年 12 月に地方銀行 11 行との提携による「中小企業海外事業支援ネットワーク」を発足した。提携機関は年々拡大し、また、平成 25 年には信用金庫も提携を行うことで信金ネットワークを構築。引き続き充実を図る。（継続）

11. 安全保障貿易管理の支援

外国為替及び外国貿易法に基づく安全保障貿易管理の実効性向上のための説明会の開催や、中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業との連携による専門家派遣等を通じ、輸出や技術提供を行う中小企業における安全保障貿易管理に係る自主管理体制の整備を支援する。（継続）

12. BOP ビジネスの推進【JETRO 交付金】

途上国の成長市場を日本企業の成長戦略として取り組むことができるよう、BOP/ボリュームゾーン・ビジネスを推進する。具体的に、JETRO では、現地コーディネーターの活用などを通じ、事業フェーズに応じた一貫支援を行い、企業の個別支援を実施する。また、BOP ビジネスを考える

日本企業を対象とした国内相談会・商談会の他、受容性調査を通じたマーケティング支援、現地でのマッチング支援などを行い、BOP/ボリュームゾーン・ビジネスへの積極的な参入を促進する。さらに、アフリカに拠点を設立することを目指す企業を支援するための実証事業を継続して実施する。(継続)

13. 基礎調査，案件化調査，普及・実証事業(中小企業製品・技術とODAのマッチング事業)【29年度予算:1,530億円の内数】

ODAにより、日本の中小企業等の優れた製品・技術等を途上国の開発に活用することで、途上国の開発と日本経済の活性化の両立を図ることを目的としている。(継続)

14. 中小企業等の海外展開支援(中小企業製品を活用した機材供与)【29年度予算:1631億円の内数】

途上国政府の要望や開発ニーズに基づき、日本の中小企業の製品を供与することを通じ、その途上国の開発を支援するのみならず、中小企業の製品に対する認知度の向上等を図るもの。(継続)

15. 新輸出大国コンソーシアム 【28年度補正予算:1001.3億円の内数】

中堅・中小企業等の海外展開を支援するため、JETRO、中小機構、NEDO、金融機関などの支援機関を幅広く結集したコンソーシアムを設立。このコンソーシアムでは、専門家が企業に寄り添い、各種支援策を活用しつつ、技術開発から市場開拓まで、総合的に支援する。(継続)

第6節 地域資源の活用

1. ふるさと名物応援事業 【29年度予算:13.5億円】

中小企業・小規模事業者が、地域資源の活用や農林漁業者との連携により行う、新商品・新サービスの開発、販路開拓を支援する。また、地域資源の活用や、農林漁業者との連携により行う商品開発等に取り組む事業者に対して、一般社団法人等が行う消費者嗜好に関する情報提供、マッチング支援などの取組を支援する。

2. (再掲)JAPANブランド育成支援事業 【29年度予算:13.5億円の内数】

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が連携し、自らが持つ素材や技術等の強みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援する。(継続)

3. (再掲)小規模事業対策推進事業 【29年度予算:49.4億円】

小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の策定や

販路開拓等を支援する。

また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業に対し、幅広い支援を行う。(継続)

4. 伝統的工芸品の指定

伝統的工芸品産業の振興に関する法律(以下「伝産法」という。)に基づき、伝統的工芸品への指定の申出があった工芸品について調査、検討を行った後、産業構造審議会の意見を聴いて、伝統的工芸品の指定及び指定の変更を行う。(継続)

5. 伝統的工芸品産業振興関連補助事業 【29 年度予算 12.1 億円】

(1)伝統的工芸品産業の振興に関する法律(以下「伝産法」という。)に基づき、伝統的工芸品産業の振興のため以下の支援を行う。(継続)

①産地の製造協同組合等が実施する以下の事業に対する補助

・後継者育成事業
・原材料確保対策事業
・意匠開発事業
・連携活性化事業
・産地プロデューサー事業 等

②伝産法第 23 条に基づく一般社団法人・一般財団法人が実施する以下の事業に対する補助

・人材確保および技術技法継承事業
・産地指導事業
・普及推進事業
・需要開拓事業 等

(2)産地ブランド化推進

伝統的工芸品・地場産品等の産地への観光客誘致・海外販路開拓を後押しするため、各産地にデザイナー等の外部人材等を招聘する取組を支援する。(継続)

6. 伝統的工芸品の普及・推進事業

伝統的工芸品に対する国民の理解を増進するため、毎年11月を「伝統的工芸品月間」とし、伝統的工芸品月間国民会議全国大会の開催等の普及・啓発事業を実施する。(継続)

第 7 節 販路・需要開拓支援

1. (再掲)小規模事業対策推進事業 【29 年度予算:49.4 億円】

小規模支援法に基づき認定を受けた「経営発達支援計画」に沿って商工会・商工会議所が取り組む伴走型の小規模事業者支援を推進し、小規模事業者の需要を見据えた事業計画の策定や

販路開拓等を支援する。

また、地域の小規模事業者による全国規模の市場に向けた事業展開を促進するため、商工会・商工会議所等が事業者と協力して進める、特産品開発や観光開発及びその販路開拓等の事業に対し、幅広い支援を行う。

2. 各種展示会や商談会等による販路開拓支援【中小機構交付金の内数】

中小企業・小規模事業者が農商工連携や地域資源活用等により開発した商品・サービス等について、中小機構が展示会や商談会等の開催を通じて、販路開拓・拡大を支援する。(継続)

3. 販路開拓コーディネート事業【中小機構交付金の内数】

中小企業者等が新商品・新技術・新サービスについて、首都圏・近畿圏におけるテストマーケティング活動の実践を通じ、新たな市場への手がかりを掴むとともに、販路開拓の力をつけることを中小機構に配置されている商社・メーカー等出身の販路開拓の専門家(販路開拓コーディネーター)が支援する。(継続)

4. 販路開拓サポート支援事業【中小機構交付金の内数】

中小機構が、自ら主催する展示会またはそれらの同時開催展等に出展する企業に対し、バイヤーの招聘や販路開拓のアドバイス等を行うことにより、マッチングを促進し、中小・ベンチャー企業の販路開拓を支援する。(継続)

5. 新事業創出支援事業【中小機構交付金の内数】

中小機構の全国10支部・事務所にマーケティング等に精通した専門家を配置し、中小企業新事業活動促進法、中小企業地域産業資源活用促進法、農商工等連携促進法に基づく事業計画の策定により、新事業に取り組む中小企業等に対して一貫してきめ細かな支援を行う。(継続)

6. J-GoodTech(ジェグテック)【中小機構交付金の内数】

中小機構が、優れた製品・技術・サービス等を有する日本の中小企業の情報をウェブサイトに掲載し、国内大手メーカーや海外企業につなぐことで、中小企業の国内外販路開拓を支援する。(継続)

第8節　商店街・中心市街地の活性化

1. 地域商店街の活性化に向けた総合的支援

地域商店街活性化法に基づき、商店街活性化事業計画を国が認定した商店街等について、支援措置を講じる。(継続)

2. 全国商店街支援センターによる人材育成等

中小企業関係4団体が共同で設立した「全国商店街支援センター」において、人材育成、ノウハウ提供等の支援を行う。（継続）

3. 中心市街地活性化協議会運営支援事業【中小機構交付金の内数】

中心市街地活性化協議会の設立・運営にあたって、中小機構に設置された中心市街地活性化協議会支援センターを中心に、各種相談対応、HP やメールマガジンでの情報提供、交流会の開催によるネットワーク構築支援等を行う。（継続）

4. 中心市街地商業等活性化アドバイザー派遣事業【中小機構交付金の内数】

中心市街地活性化協議会等が抱える様々な課題に対応するため、中小機構に登録された商業活性化に関する各分野の専門家を派遣する。（継続）

5. 中心市街地商業活性化診断・サポート事業【中小機構交付金の内数】

中心市街地活性化協議会等が行う中心市街地における商業活性化の取組を支援するため、中小機構における専門的ノウハウを活用し、セミナー等の企画・立案支援・講師の派遣や、個別事業の実効性を高めるための助言・診断・課題整理・情報提供等を行う。（継続）

6. 企業活力強化資金【財政投融資】

中小商業者・サービス業者等の経営の近代化及び流通機構の合理化、空き家・空き店舗の抑制並びに下請中小企業の振興を図るため日本公庫が必要な資金の貸付を行う。（継続）

7. 地域・まちなか商業活性化支援事業【29 年度予算：17.8 億円】

商店街等における子育て・高齢者支援サービスの提供や空き店舗への店舗誘致、中心市街地における複合商業施設の整備などの取組に対して支援を行うとともに、商店街内の個店等が連携して行う販路開拓や新製品開発に対して支援を行う。（継続）

8. 中心市街地活性化のための税制措置【税制】

中心市街地活性化法の改正により創設した「特定民間中心市街地経済活力向上事業」に基づいて行われる不動産の取得に対し、その不動産の所有権の保存登記等に対する登録免許税の税率を 1/2 とする措置を講じる。（継続）

第 9 節　経営支援体制の強化

1. 中小企業連携組織支援対策推進事業【29 年度予算：6.8 億円】

中小企業連携組織支援のための専門機関である全国中小企業団体中央会を通じて、経営革新・改善に取り組む組合等に対して、その実現化等に要する経費の一部の助成などの支援を行うとともに、指導員向けの研修等も支援する。また、外国人技能実習生受入事業を行う組合（監理

団体）等の事業の適正化を支援する。（継続）

2. 経営支援と一体となった高度化融資による設備資金の支援

中小企業が事業環境の改善や経営基盤の強化を図るために、事業協同組合等が共同で取り組む事業に対し、中小機構と都道府県が協調し、事業計画への診断・アドバイスを行うとともに、必要な設備資金について、長期・低利（又は無利子）の貸付を行う。（継続）

3. 中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業【29 年度予算：54.8 億円】

中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営課題に対応するワンストップ相談窓口として、一歩踏み込んだ専門的な助言を行う「よろず支援拠点」を各都道府県に設置するとともに、特に高度・専門的な経営課題に対応するために専門家派遣を実施する。（継続）

4. ローカルベンチマークの活用促進

ローカルベンチマークを活用した企業の事業性評価に基づく、経営改善や生産性向上に向けた取組みを引き続き推進する。具体的には、ローカルベンチマークを活用した企業支援プラットフォームの組成や、人材育成の仕組み作りなどを検討していく。平行して関係省庁の施策との関連付けも行っていく。（継続）

第 10 節　その他の地域活性化施策

1. 地域の企業立地の促進

平成 28 年度に行った産業構造審議会地域経済産業分科会の検討を踏まえ、地域固有の強みを活用した今後成長が期待される分野での新事業など、地域経済への波及効果の大きな事業を促進するため、「企業立地の促進等による地域における産業集積の形成及び活性化に関する法律の一部を改正する法律案」を第 193 回通常国会に提出したところであり、法案の成立後には、新たな税制・補助制度、金融、規制緩和など様々な政策手段を組み合わせて地域経済を牽引する事業を集中的に支援する。（継続）

2. ローカル 10,000 プロジェクト（地域経済循環創造事業交付金）【29 年度予算：18.7 億円の内数】

産学金官の連携により、地域の資源と資金（地域金融機関の融資）を活用して、雇用吸収力の大きい地域密着型企業の立ち上げを支援するため、民間事業者等が事業化段階で必要となる経費について、地方公共団体が助成を行う場合、その助成に要する経費の一部を交付する。

3. 企業の地方拠点強化税制【税制】

地方創生のためには、東京一極集中を是正し、地方に良質な雇用を創出することが必要である。このため、企業の本社機能等（事務所、研究所、研修所）の東京 23 区から地方への移転や地

方における拡充をした場合に、計画の認定を受けた企業のオフィス等に係る建物等の取得等について、取得価額の 15%の特別償却（移転型事業の場合には、取得価額の 25%）又は取得価額の 4%の税額控除（移転型事業の場合には、取得価額の 7%）の選択適用、その地方拠点において雇用した者に対する雇用促進税制の特例を講じる措置、及び企業の地方拠点強化に係る地方交付税による減収補填措置を引き続き講じる。また、平成 29 年度税制改正において、オフィス減税について、税額控除率を引き上げる措置の延長及び雇用促進税制の拡充、移転型事業の要件緩和を行うとともに、地方交付税による減収補填措置の拡充を実施することとしている。（継続）

4. 地域中核企業創出・支援事業 【29 年度予算：25.0 億円】

地域中核企業候補が新分野・新事業等に挑戦する取り組みを支援し、その成長を促すため、支援人材を活用して、全国大の外部リソース（大学、協力企業、金融機関　等）とのネットワーク構築を支援する。また、地域中核企業の更なる成長のため、支援人材を活用して、事業化戦略の立案/販路開拓等をハンズオン支援する。さらに、国際市場に通用する事業化等に精通した専門家であるグローバル・コーディネーターを組織化した「グローバル・ネットワーク協議会」を活用し、グローバル市場も視野に入れた事業化戦略の立案や販路開拓等を支援する。（継続）

5. 連携中枢都市圏の取組の推進 【29 年度予算：1.3 億円の内数】

連携中枢都市圏の形成を支援するため、国費による委託事業を実施する。また、圏域全体の経済成長のけん引、高次都市機能の集積・強化及び生活関連機能サービスの向上に資する取組を支援するため、連携中枢都市圏ビジョンを策定した連携中枢都市及び連携市町村の取組に対して、地方財政措置を講じる。（継続）

6. 観光産業等生産性向上資金【財政投融資】

観光産業等の生産性向上及び観光消費の底上げを通じた日本経済の活性化を図るため、品質の高いサービス等を提供する中小企業に対して日本公庫が必要な資金の貸付を行う。
（新規）

7. 地域中核企業支援貸付制度 【財政投融資】

地域の中核を担い地域経済へ一定の影響力を有する中堅・中小企業が、新分野への進出等のイノベーションの取組や戦略的な経営改善の取組を行う場合に、商工中金が地域中核企業支援貸付制度により、長期・一括返済・成功払いによる融資を行うことにより、これらの取組を支援する。（継続）

8. 地域連携支援貸付制度【財政投融資】

地域資源を活用する事業協同組合・企業連携体が、新事業展開、地域資源活用、連携・再編等の取組を行う場合に、商工中金が地域連携支援貸付制度により、長期・一括返済・成功払いに

よる融資を行うことにより、これらの取組を支援する。（継続）

第2章　活力ある担い手の拡大

第１節　創業支援

1. 創業支援事業者補助金 【29 年度予算：11.0 億円の内数】

産業競争力強化法における特定創業支援事業を行う創業支援事業者が、認定創業支援事業計画に基づき行う創業支援（兼業・副業を通じた創業ニーズにも対応）や創業支援の質の向上を図る取組等を支援する。（新規）

2. 新創業融資制度【財政投融資】

新たに事業を開始する者や事業を開始して間もない者に対し、無担保・無保証人で日本公庫が融資を行う制度。（継続）

3. 女性、若者／シニア起業家支援資金【財政投融資】

女性や 35 歳未満の若者、55 歳以上の高齢者のうち、開業して概ね 7 年以内の者を対象に日本公庫が優遇金利を適用し、多様な事業者による新規事業の創出を支援する。（継続）

4. 再挑戦支援資金（再チャレンジ支援融資）【財政投融資】

日本公庫が、事業に失敗した起業家の経営者としての資質や事業の見込み等を評価することにより、再起を図る上で、困難な状況に直面している者に対して融資を実施する。（継続）

5. 創業者向け保証

民間金融機関による創業者への融資を後押しするため、信用保証協会において、これから創業する者又は創業後 5 年未満の者等を対象とする保証制度を実施する。（継続）

6．起業・創業時に必要となるリスクマネーの供給強化

産業革新機構、日本政策投資銀行及び株式会社商工組合中央金庫（以下「商工中金」という。）の活用等により、起業・創業時及び事業化に必要となるリスクマネーの供給を引き続き促進していく。（継続）

7. ファンド出資事業（起業支援ファンド、中小企業成長支援ファンド）

民間の投資会社が運営する投資ファンドについて、中小機構が出資（ファンド総額の 1/2 以内）を行うことで、民間資金の呼び水としてファンドの組成を促進し、創業又は成長初期の段階にあるベンチャー企業（中小企業）や新事業展開等により成長を目指す中小企業への投資機会の拡大を図る。（継続）

8. グローバル・ベンチャー・エコシステム連携強化事業 【29 年度予算：3.5 億円】

新事業創造の担い手である起業家・ベンチャー企業や大企業、ベンチャー支援人材（VC 等）等からなる「ベンチャー創造協議会」の活動を通じて、事業連携の促進やネットワーク形成等を図り、国内のスタートアップ・コミュニティを活性化する。また、「シリコンバレーと日本の架け橋プロジェクト」として、起業家や中堅・中小企業等のシリコンバレーへの派遣や日米交流イベントの開催等によってシリコンバレーとのネットワーク形成を進める。（継続）

9. 潜在的創業者掘り起こし事業 【29 年度予算：11.0 億円の内数】

国で定めた一定水準のカリキュラムを実施する創業スクールを認定し、創業者の基礎的な知識習得を支援する。加えて、潜在的創業者の掘り起こし等に繋げるとともに、将来の地域の創業者を日本全国で増やす観点から、全国的なビジネスプランコンテストを開催する。（新規）

10. エンジェル税制 【税制】

創業後間もないベンチャー企業への個人投資家（エンジェル）による資金供給を促進するため、引き続き、本税制の普及啓発を実施し、起業促進に向けた環境整備を図る。（継続）

11. 企業のベンチャー投資促進税制 【税制】

企業が、産業競争力強化法に基づき経済産業大臣の認定を受けたベンチャーファンド（投資額の 5 割以上を地方に所在するベンチャー企業へ投資する場合に限る。）を通じてベンチャー企業に出資した場合に、その出資額の 5 割を限度として損失準備金を積み立て、損金算入することができる制度である（平成 29 年度税制改正において、準備金積立率やファンド要件を見直し）。

本制度が有効活用され、我が国から多くの魅力的なベンチャー企業が生まれるよう、引き続き周知普及を徹底する。（継続）

12. 経営革新支援事業

中小企業等経営強化法に基づき、中小企業が新たな事業活動を行うことで経営の向上を図ることを目的として作成し、承認された経営革新計画に対し、低利の融資制度や信用保証の特例等の支援策を通じ、その事業活動を支援する。（継続）

13. 地域における創業支援体制の構築

中小企業の海外販路開拓の実現を図るため、複数の中小企業が協働し、自らが持つ素材や技術等の強み・弱みを踏まえた戦略の策定や、当該戦略に基づいて行う商品の開発や海外見本市への出展等の取組を支援する。（継続）

14. ローカル 10,000 プロジェクト（地域経済循環創造事業交付金） 【29 年度予算 18.7 億円の内数】

産学金官の連携により、地域の資源と資金（地域金融機関の融資）を活用して、雇用吸収力の大きい地域密着型企業の立ち上げを支援するため、民間事業者等が事業化段階で必要となる経費について、地方公共団体が助成を行う場合、その助成に要する経費の一部を交付する。（継続）

15. 女性起業家等支援ネットワーク構築事業 【29 年度予算：1.9 億円の内数】

女性の起業を支援するため、平成 28 年度に全国 10 箇所に形成した地域の金融機関や産業・創業支援機関等を中心とした女性起業家等支援ネットワークを通じて、支援機関の成功事例の発信強化、潜在起業希望者等に向けた起業の普及に関するイベントを引き続き開催し、女性の多種多様なニーズに応える支援環境を整備する。また、女性起業家支援を効果的に行うことのできる人材の育成強化を図るため、ネットワーク構成機関への研修を実施する。（継続）

16. 生涯現役起業支援助成金 【29 年度予算：3.5 億円】

中高年齢者の雇用機会の創出を図り、生涯現役社会の実現を推進するため、中高年齢者が起業を行う際に必要となる、募集・採用や教育訓練にかかる経費の一部を助成する。（継続）

17. 創業・事業承継補助金（創業）【29 年度予算：11.0 億円の内数】

地域で新需要を創造する新商品・サービスを提供する創業者の創業費用を支援する。また、平成 29 年度は事業実施期間中に一人以上の雇用を要件化する。補助上限は 200 万円（※外部資金調達の確約がない場合は 100 万円。）、補助率は 1/2 とする。（新規）

18. 中小企業・小規模事業者経営力強化融資保証 【29 年度予算：17.0 億円】

認定支援機関の支援を前提とした、日本公庫による創業または事業拡大・新分野開拓等を行う中小企業・小規模事業者に対する低利融資（女性・若者・シニア創業者は基準金利－0.4%）等を整備することで、経営力の強化を図る。（継続）

第 2 節　事業承継支援

1. 事業引継ぎ支援事業 【29 年度予算：61.1 億円の内数】

後継者不在等の問題を抱える中小企業・小規模事業者に対し、各都道府県の各認定支援機関に設置されている「事業引継ぎ支援センター」において、事業引継ぎ等に関する情報提供・助言等を行うとともに、M&A 等によるマッチング支援を実施する。

平成 29 年度は、「事業承継ネットワーク（下記参照）」や中小企業支援機関との連携を強化し、事業者に対して早期かつ計画的な事業承継を促進するとともに、より小規模な M&A 等によるマッチング支援体制を強化する。（継続）

2. 非上場株式等に係る相続税・贈与税の納税猶予・免除制度（事業承継税制）【税制】

(1)第 5 次地方分権一括法に基づき、これまで各地の経済産業局で行っていた事業承継税制の認定等を都道府県が行うこととし、申請・認定等の窓口がより身近な都道府県庁となる。(継続)
(2)以下のとおり、事業承継税制の拡充を講ずる。(継続)
〇雇用要件の見直し
　従業員 5 人未満の事業者について実質的に雇用要件の緩和を図る(4 人→3 人、3 人→2 人、2 人→1 人が認められる)とともに、災害や経営環境の激変時における雇用維持の困難化に対応するため、セーフティネット(雇用要件の弾力化)を措置する。
〇生前贈与の促進
　相続時精算課税との併用を認めることで、贈与税の納税猶予取消時の納税額を、相続税と同額とするとともに、成長を阻害する先代死亡時の切替要件も一部廃止する(中小企業要件・非上場要件)。
※以上の他、手続きの簡素化によりさらなる利便性の向上を図る。

3. 小規模企業共済制度
　小規模企業の経営者に退職金を支給する小規模企業共済制度について、引き続き、制度への加入促進と共済金等の支給を着実に実施する。(継続)

4. 経営承継円滑化法による総合的支援
　経営承継円滑化法には遺留分の制約を解決するための民法の特例をはじめとした総合的支援が盛り込まれており、民法特例の適用の基礎となる経済産業大臣の確認を実施する。(継続)

5. 事業承継円滑化支援事業 【中小機構交付金の内数】
　全国各地で中小企業の事業承継を広範かつ高度にサポートするため、中小企業支援者向けの研修や事業承継フォーラム等による中小企業経営者等への普及啓発を実施する。(継続)

6. 事業承継ネットワーク構築事業【29 年度予算:11.0 億円の内数】
　各都道府県に拠点を置く支援機関等による、地方自治体等と連携した、地域における「事業承継支援ネットワーク」を構築する。このネットワークにといて、①都道府県における事業承継支援体制の整備、②早期・計画的な事業承継を促進するための「事業承継診断」の実施、③事業承継支援に関する連携体制の構築を行う。(新規)

7. 創業・事業承継補助金(事業承継) 【29 年度予算:11.0 億円の内数】
　事業承継(事業再生を伴うものを含む)を契機として、①経営革新等に取り組む中小企業、②事業転換に挑戦する中小企業に対し、設備投資・販路拡大・既存事業の廃業等に必要な経費を支援する(補助上限①200 万円、②500 万円、補助率 2/3)。(新規)

第3節　人材・雇用対策

1. 地域中小企業人材確保支援等事業 【29 年度予算：16.7 億円の内数】

経営資源の乏しい中小企業・小規模事業者の人材の確保を支援することを目的に、地域特性に合わせ、各地の中小企業・小規模事業者が必要とする人材を地域内外から発掘し、紹介、定着を支援する。（継続）

2. 中小サービス業中核人材の育成支援事業 【29 年度予算：16.7 億円の内数】

次期経営者を育成するため、サービス産業の次世代の経営人材等と、優れた取組を行う企業等をマッチングし、実地研修を組成する。平成 29 年度からは特に、期間や研修内容に柔軟性を持たせることで、より多くの実地研修を組成するよう努める。（継続）

3. スマートものづくり応援隊等事業・ものづくり中核人材育成事業【29 年度予算：16.7 億円の内数】

スマートものづくり応援隊等事業では、製造業の中小企業・小規模事業者の生産性向上や新規事業開拓を促進を行う。製造現場の経験が豊富な人材や、IoTやロボットに知見を有する人材等が指導者としての汎用的なスキルを身につけるための研修を実施し、育成した指導者を製造業等の中小企業・小規模事業者の現場に派遣する事業者を支援する。地域の製造業の中小企業・小規模事業者が IoT やロボットを用いたカイゼン等について気軽に相談できるスマートものづくり応援隊拠点の整備を行う。

ものづくり中核人材育成事業では、ものづくり中小企業・小規模事業者の現場で働く中核的人材が、技術・技能の向上等に関する講習の受講に必要な費用を補助を行う。（継続）

4.「カイゼン指導者育成事業（サービス業スクール）」【29 年度予算：16.7 億円の内数】

人材育成によるサービス産業の生産性向上のため、サービス業従事者が現場で活用できるスキルや知識等を学べる研修を実施する。平成 29 年度は、補助率を 2/3 から 1/2 へ変更し、東京・大阪以外の拠点も設けることでより多くの研修機会を提供する。（継続）

5. 小規模事業者支援人材育成事業 【29 年度予算：2.0 億円】

商工会・商工会議所の経営指導員等が行う、経営指導の能力向上に向けた研修を全国各地で実施する。（継続）

6. 中小企業等支援人材育成事業 【29 年度予算：1.15 億円】

開業・経営に必要なスキルや空き店舗対策、合計形成の手法等のまちづくり特有のスキルの習得を図る座学研修及びインターシップ型実地研修を実施することで、まちづくりを牽引するリーダー等を育成する。（継続）

7. 中小企業大学校における人材育成事業

全国 9 か所にある中小企業大学校において、中小企業支援人材の能力向上のための研修を実施するとともに、中小企業の経営者、管理者等を対象に経営課題の解決に直接結びつくような研修を実施する。（継続）

8. ふるさとプロデューサー育成支援事業 【29 年度予算：13.5 億円の内数】

地域の関係者を巻き込み、地域資源を活かした魅力ある産品を「地域ブランド化」し、販路開拓及び地域への呼び込みを行う取組の中心的担い手となることができる人材育成の取組を支援する。（継続）

9. 労働者の雇用維持対策 【29 年度予算：79.5 億円】

景気の変動等に伴う経済上の理由により事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が、休業、教育訓練又は出向により、労働者の雇用の維持を図った場合に、雇用調整助成金を支給する。また、本助成金については不正受給防止対策にも積極的に取り組んでおり、不正受給を行った事業主名等の公表、実地調査の実施等、本助成金のより一層の適正な支給に努める。（継続）

10. 魅力ある雇用創出に向けた雇用管理の改善の支援 【29 年度予算：108.0 億円】

職場定着支援助成金において、企業の雇用管理改善の取組を支援し、魅力ある雇用創出を図るため、中小労確法に基づき各都道府県知事に改善計画の認定を受けた中小企業団体（事業協同組合等）が労働環境向上事業を行った場合に助成を行う。また、中小企業・小規模事業者等が就業規則・労働協約等を変更し、雇用管理制度を新たに導入した場合及び従業員の離職率を低下させた場合に助成を行う。また、保育事業主及び介護事業主が、賃金制度の整備を通じて従業員の離職率を低下させた場合にも助成する。

なお、29 年度においては、介護福祉機器を導入した場合の助成を、介護福祉機器を導入した場合の助成及び従業員の離職率を低下させた場合の助成とする。（継続）

11. 人材不足分野における人材確保のための雇用管理改善促進事業 【29 年度予算：5.4 億円】

人材不足分野の事業を営む事業主が、人材確保のために従業員の処遇や職場環境の改善などの雇用管理改善を行う場合に、雇用管理制度の導入支援等を実施し、「魅力ある職場づくり」を支援する。（継続）

①モデル調査コース

事業主が取り組むべき雇用管理の内容が明確となっていない分野を対象として、雇用管理上の課題を抱える事業主に対し、その課題の解消に資する様々な雇用管理制度をモデル的に導入・運用するためのきめ細かなコンサルティングを実施する。このコンサルティングの過程で得られたモデル取組事例について、その導入効果やノウハウ等の検証・分析を行い、分野ごとの特性を踏まえた効果的な雇用管理改善方策を整理し、これを普及・啓発する。

②啓発実践コース

人材不足分野のうち、建設分野について、雇用管理改善の実践段階に課題を抱える事業主に対し雇用管理改善等アドバイザーによる相談支援を行い、業界ぐるみでの雇用管理改善の実践を促進する。

12. 地域雇用開発助成金（地域雇用開発コース）【29 年度予算：33.9 億円】

地域における雇用の創出及び安定を図るため、雇用機会の不足している地域等において事業所の設置又は整備を行い、併せて地域求職者等を雇い入れる事業主に対して、設置等の費用及び雇入れ人数に応じて助成を行う地域雇用開発助成金（地域雇用開発コース）を支給する。（継続）

13. 地域活性化雇用創造プロジェクト 【29 年度予算：51.2 億円】

地域における正社員雇用機会の創造に向けた取組を推進するため、都道府県が産業政策と一体的に実施する正社員雇用創造プロジェクトを支援する地域活性化雇用創造プロジェクトを実施する。（新規）

14. 雇用促進税制 【税制】

雇用促進税制については、平成 28 年 4 月 1 日から平成 30 年 3 月 31 日までの期間内に始まる各事業年度において、一定の要件を満たした法人で、 雇用機会が不足している地域（地域雇用開発促進法に基づく同意雇用開発促進地域）において、質の高い雇用（無期雇用かつフルタイム）を創出させた場合、その増加雇用者一人当たり 40 万円の税額控除を行うことができる施策をに引き続き実施する。（継続）

15. 失業なき労働移動の促進 【29 年度予算：96.7 億円】

事業規模の縮小等に伴い離職を余儀なくされる労働者等（再就職援助計画対象者等）に対して、その再就職を実現するための支援を民間職業紹介事業者に委託等して行う事業主に対して助成を行う。

また、成長企業が、再就職援助計画対象者や移籍により受け入れた労働者に対して行う能力開発や賃金アップした場合の助成を拡充するとともに、中途採用者の能力評価、賃金、処遇の制度を整備した上で、中途採用者の採用を拡大させた成長企業への助成を創設する。（継続）

16. 福祉人材確保重点プロジェクト 【29 年度予算：16.3 億円】

「福祉人材コーナー」の拡充等を行い、福祉（介護・医療・保育）分野におけるマッチング支援の強化を図る。（継続）

17. 若者応援宣言事業の促進 【29 年度予算：7.0 億円の内数】

若者の採用・育成に積極的で、企業情報当を積極的に公表する中小企業については、「若者応援宣言企業」として情報発信の後押しを行う。（継続）

18. 若者雇用促進法に基づくユースエール認定制度 【29 年度予算：7.0 億円の内数】

若者の雇用管理が優良な中小企業について、「青少年の雇用の促進等に関する法律」（昭和45 年法律第 98 号）に基づき、厚生労働大臣が「ユースエール認定」企業として認定し、中小企業の情報発信を後押しすることにより、当該企業が求める人材の円滑な採用を支援する。（継続）

19. 特定求職者雇用開発助成金（長期不安定雇用者雇用開発コース） 【29 年度予算：5.3 億円】

いわゆる就職氷河期に正社員就職の機会を逃したこと等によりフリーター等として離転職を繰り返してきた者（長期不安定雇用者）を安定所等の紹介により正規雇用労働者として雇い入れた事業主に対して「特定求職者雇用開発助成金（長期不安定雇用者雇用開発コース）」を支給する。（継続）

20. 特定求職者雇用開発助成金（三年以内既卒者等採用定着コース） 【29 年度予算：18.3 億円】

既卒者や中退者の新規学卒枠での応募機会の拡大及び定着・促進を図るため、既卒者等が応募可能な新卒求人の申込みまたは募集を行い、初めて既卒者等を新卒扱いで採用し、一定期間定着させた事業主に対して「特定求職者雇用開発助成金（三年以内既卒者等採用定着コース）※」を支給する。（継続）

※三年以内既卒者等採用定着奨励金について、平成 29 年度より特定求職者雇用開発助成金のコースとして位置づけた。

21. 最低賃金引上げに向けた中小企業・小規模事業者支援 【29 年度予算：12 億円】

最低賃金の引上げに向けた中小企業・小規模事業者の生産性向上等のための支援として、

① 経営改善と労働条件管理の相談等にワンストップで対応するため、「最低賃金総合相談支援センター」を全国（47 カ所）に設置し、無料の相談対応・専門家派遣を実施する。

② 全国規模及び都道府県規模の業種別中小企業団体を対象として、賃金の引上げに向けた販路拡大等のための市場調査や新たなビジネスモデル開発等、生産性向上のための取組に要した経費を助成する。

③ 全国 47 都道府県の中小企業・小規模事業者を対象として、生産性向上のための設備投資等を行い、事業場内の時間給 1,000 円未満の労働者の賃金を一定額以上引き上げた場合に、その設備投資などに要した費用の一部を助成（助成率 7/10、企業規模 30 人以下の小規模事業者は 3/4）する。（継続）

22. キャリアコンサルティングの普及促進

民間職業紹介・就職支援機関や企業の人事管理・人材育成部門、学校におけるキャリア教育

などにおいて、キャリアコンサルティング（労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと。）の活用について普及促進を進める。平成 28 年 4 月には、キャリアコンサルティングを行う専門家として「キャリアコンサルタント」を国家資格化したことから、当該資格の周知を進める。また、企業等に対しては、労働者のキャリア形成における「気づき」を支援するため、年齢、就業年数、役職等の節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を設定する仕組みである「セルフ・キャリアドック」の導入を引き続き推進する。（継続）

23. 所得拡大促進税制 【税制】

①給与等支給額の総額が平成 24 年度から一定割合以上増加、②給与等支給額の総額が前事業年度以上、③平均給与等支給額が前事業年度を上回るという 3 要件を満たす場合に、給与等支給額の平成 24 年度からの増加額の 10%を税額控除する（法人税額の 10%（中小は 20%）が上限）。また平成 29 年度税制改正において、中小企業者等については平均給与等支給額が前年度比 2%以上増加する場合に給与等支給額の前年度からの増加額について、税額控除を 12%上乗せすることとする。（新規）

第3章　安定した事業環境の整備

第 1 節　取引条件の改善

1. 下請等中小企業の取引条件の改善

平成 28 年 12 月に改正した基準・通達や、自主行動計画に基づく取組の浸透状況を確認する。具体的には、新たに取引調査員を配置して、聴き取り調査の体制をさらに強化し、年間 2,000 件以上の下請企業ヒアリングを行う。これに加え、発注側も含めて数万社規模の書面でのアンケート調査も行うなど、きめ細かく調査していく。ヒアリング等で問題事案を把握した場合には、必要に応じ個社又は業界団体にフィードバックし、自主行動計画の実行の徹底、改訂などを要請する。（継続）

2. 下請代金法の運用強化 【29 年度予算案：13.9 億円の内数】

平成 28 年 12 月に改正した下請代金の支払手段に関する通達、及び同日改正された下請代金法に関する運用基準の浸透状況について、様々な機会を捉えて確認していく。

下請取引の適正化、下請事業者の利益保護のため、公正取引委員会と中小企業庁が密接な協力関係の下、下請代金法を執行する。平成 29 年度においても、公正取引委員会及び中小企業庁が親事業者等に対して書面調査等を実施するとともに、下請代金法違反事実に関する情報提供・申告等を行うための「申告情報受付窓口」により、下請代金法違反に関する情報収集を行い、下請代金法の厳格な運用に努める。さらに、11 月に実施する「下請取引適正化推進月間」においては、特別事情聴取を実施し、下請代金法の厳格な運用を図る。また、年末の金融繁忙期に向

けた下請事業者の資金繰り確保の点から、親事業者代表者及び関係事業者団体代表者に対し、経済産業大臣、公正取引委員会委員長の連名で、下請代金法に基づく下請取引の適正化の要請文を発出し、同法の周知徹底を図る。（継続）

3. 相談体制の強化と下請取引適正化 【29 年度予算案：13.9 億円の内数】

全国 48 か所に設置する「下請かけこみ寺」において、中小企業の企業間取引に関する相談に対応する。さらに、下請等中小企業の経営者や営業担当者が、親事業者の調達部門への価格交渉を行う上で必要な価格交渉ノウハウについて、事例集やハンドブックの浸透を図るとともに、個別指導やセミナー開催等による広報を行う。

また、下請代金法等の違反行為を未然に防止するため、親事業者の調達担当者等を対象とした講習会を開催し、一層の周知を図るほか、全国で親事業者の取組事例等を紹介し、広く下請代金法等の遵守を呼びかけるシンポジウム等を開催する。さらに、下請適正取引等の推進のためのガイドラインについて、全国で説明会を開催する。（継続）

4. 下請中小企業・小規模事業者の自立化支援 【29 年度予算案：13.9 億円の内数】

下請中小企業振興法に基づき、特定の親事業者への取引依存度の高い下請中小企業・小規模事業者が連携して課題解決型ビジネスを行う事業計画の認定を行い、補助金、融資、保証の特例により支援を実施する。また、親事業者の生産拠点が閉鎖又は縮小（予定も含む）された地域における下請中小企業等が行う新分野進出等に対し、補助金により支援を実施する。（継続）

5. 下請取引あっせん、商談会による販路開拓支援 【29 年度予算案：13.9 億円の内数】

新たな取引先を開拓したい下請中小企業に対して、「ビジネス・マッチング・ステーション（BMS）」の運用により、自社の希望する業種、設備、技術等の条件に合った製造委託等の受発注情報の提供を行う。また、新たな販路開拓を支援するため、広域商談会を開催する。（継続）

6. 下請事業者への配慮要請等 【29 年度予算案：13.9 億円の内数】

平成 28 年 12 月に改正した、下請中小企業振興法に基づく振興基準の浸透状況について、様々な機会を捉えて確認していく。加えて、下請事業者への配慮等を行うよう、関係事業者団体の代表者宛てに要請文を発出する。（継続）

第 2 節　官公需対策

1. 「平成 28 年度中小企業者に関する国等の契約の基本方針」の策定及び周知徹底

毎年度策定する「中小企業者に関する国等の契約の基本方針」（以下「基本方針」という。）において、国等の新規中小企業者をはじめとする中小企業向け契約目標、中小企業者の受注機会の増大のために実施する措置等を閣議決定する。（継続）

また、基本方針を周知徹底するために以下の取組を実施する。

(1)経済産業大臣から各府省等の長、都道府県知事、全市町村の長及び東京特別区の長に対し、文書により「基本方針」の趣旨を説明するとともに、中小企業・小規模事業者の受注機会の増大に努めるよう要請する。
(2)地方における「基本方針」の周知徹底を図るための全国説明会(官公需確保対策地方推進協議会)を全都道府県で開催する。
(3)地方において新規中小企業者からの調達を推進するための取組に関する情報の共有や連携方策を協議する会議(新規中小企業者調達推進協議会)を開催する。
(4)「官公需契約の手引」を作成し、国等の機関、地方公共団体等の機関及び商工関係団体等に配布する。

2. 中小企業・小規模事業者の受注機会増大のための「官公需情報ポータルサイト」【29 年度予算案:13.9 億円の内数】

中小企業・小規模事業者が官公需に関する受発注情報を入手しやすくするため、国等や地方公共団体がホームページで提供している発注情報等を中小企業・小規模事業者が一括して入手できる「官公需情報ポータルサイト」を運営する。(継続)

第 3 節　消費税転嫁対策

1. 消費税転嫁状況監視・検査体制強化等事業 【29 年度予算:28.5 億円】

消費税の円滑かつ適正な転嫁を行うため、全国に転嫁対策調査官を配置。併せて、消費税の転嫁拒否等の行為に関する情報を収集するため、公正取引委員会と合同で中小企業・小規模事業者全体に対して大規模な書面調査を実施するなど、転嫁拒否行為等の監視・取締りを行う。(継続)

第 4 節　消費税軽減税率対策

1. 中小の小売事業者等に対するレジの導入･システム改修等支援

消費税軽減税率制度の実施にあたり混乱が生じないよう、事業者の準備が円滑に進むように支援を行う。具体的には、①中小小売事業者等に対して、複数税率に対応したレジの導入等の支援を行うとともに、②複数税率への対応ができない電子的な受発注システムを用いている中小小売事業者・卸売事業者等に対して、システム改修の支援を行う。(継続)

2. 消費税軽減税率対応窓口相談等事業 【29 年度予算:19.4 億円】

消費税軽減税率制度を円滑に実施するため、中小企業団体等と連携して、講習会・フォーラムの開催、相談窓口の設置や巡回指導型専門家派遣を通じたきめ細かいサポート、パンフレット等による周知等を行う。また、消費税転嫁対策窓口相談等も併せて実施する。(継続)

第 5 節　資金繰り支援、事業再生支援

1. セーフティネット貸付【財政投融資】

セーフティネット貸付のうち経営環境変化対応資金は、社会的、経済的環境の変化の影響等により、一時的に売上高や利益が減少している等の影響を受けている中小企業・小規模事業者に対して、7 億 2,000 万円（日本公庫（中小企業事業）、商工中金）、4,800 万円（日本公庫（国民生活事業））の範囲内で融資を実施するものである。平成 29 年度は、中小企業・小規模事業者の資金繰りを支援するため厳しい業況にある中で認定支援機関等の経営支援を受ける場合や雇用の維持・増加の取組みを行う場合に金利の優遇措置を行う。（継続）

2.（再掲）小規模事業者経営改善資金融資事業（マル経融資）【29 年度予算：42.5 億円の内数】【財政投融資】

小規模事業者を金融面から支援するため、商工会、商工会議所、都道府県商工会連合会の経営指導を受けている小規模事業者に対して、日本公庫が無担保・無保証・低利で融資を行う。（継続）

3.（再掲）小規模事業者経営発達支援融資事業 【29 年度予算：42.5 億円の内数】【財政投融資】

事業の持続的発展に取り組む小規模事業者を支援するため、経営発達支援計画の認定を受けた商工会・商工会議所による経営指導を受ける小規模事業者に対し、日本公庫が低利で融資を行う。（継続）

4. 資本性劣後ローンの推進【29 年度予算：161.3 億円の内数】【財政投融資】

資本性劣後ローンとは、中小企業・小規模事業者に対して、リスクの高い長期・一括償還の資金（資本性資金）を供給し、財務基盤を強化することで、民間からの協調融資を呼び込み、中小企業・小規模事業者の資金繰りを安定化する日本公庫の融資制度である。平成 29 年度も引き続き実施していく。（継続）

（注） 期限一括償還型の貸付であって、融資を受けた中小企業・小規模事業者が法的倒産となった場合に貸付金の償還順位を他の債権に劣後させる制度。毎期の決算の成功度合いに応じて金利を変更する等の制度設計とすることにより、当該劣後ローンは、金融検査上自己資本とみなすことが可能となっている。

5.（再掲）中小企業・小規模事業者経営力強化融資保証 【29 年度予算：17.0 億円】【財政投融資】

認定支援機関の支援を前提とした、日本公庫による創業または事業拡大・新分野開拓等を行う中小企業・小規模事業者に対する低利融資（女性・若者・シニア創業者は基準金利－0.4%）等を整備することで、経営力の強化を図る。（継続）

6. 借換保証の推進

信用保証協会が、複数の借入債務を一本化し、足下の返済負担の軽減を図るため、平成29年度も借換保証を引き続き実施する。（継続）

7. セーフティネット保証

取引先の倒産、自然災害、取引金融機関の経営合理化等により経営の安定に支障を生じている中小企業者等に信用保証協会が一般の保証枠とは別枠での保証を実施するものである（原則100%保証。保証限度額は無担保8,000万円、最大2億8,000万円）。（継続）

8. 信用保証協会による経営支援事業 【29年度予算：13.0億円】

信用保証協会の利用者又は利用予定している創業（予定）者、経営改善等に取り組む中小企業・小規模事業者に対して信用保証協会が地域金融機関と連携して、専門家派遣をはじめとした経営支援を実施し、資金繰り支援と一体となった支援を実施する。（継続）

9. 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業

自らでは経営改善計画の策定ができない中小企業・小規模事業者の経営改善を促進するため、中小企業等経営強化法に基づく認定支援機関（税理士・弁護士・地域金融機関等）が中小企業・小規模事業者等に対して行う経営改善計画の策定支援やフォローアップに要する費用の一部（2/3）を補助する。平成29年度からは資金繰実績表等の早期の経営改善計画を策定を支援する取組を行う。（継続）

10. 中小企業再生支援協議会 【29年度予算61.1億円の内数】

各都道府県の商工会議所に設置した中小企業再生支援協議会において、収益性のある事業を有しているが、財務上の問題も抱えている中小企業・小規模事業者等に対し、窓口相談による課題解決に向けたアドバイスや、関係金融機関等との調整も含めた再生計画の策定支援を行う。（継続）

11. 中小企業承継事業再生計画（第二会社方式）

産業競争力強化法に基づき、中小企業承継事業再生計画の認定を行い、その計画に従った事業の承継を行う場合に、許認可承継の特例措置及び金融支援を実施する。（継続）

12. 中小企業再生ファンド

再生に取り組む中小企業の再生計画上、資金繰り支援、経営支援や必要な資金供給等を実施するため、中小機構と地域金融機関、信用保証協会等が一体となって、地域内の中小企業の再生を支援する地域型ファンドや広域的に中小企業の再生を支援する全国型ファンドの組成の促進・活用に取り組む。（継続）

13.「経営者保証に関するガイドライン」の利用促進等 【29 年度予算：1.0 億円】

平成 25 年 12 月 5 日に公表された「経営者保証に関するガイドライン」の利用促進を図るため、平成 25 年度に中小機構地域本部等に設置した相談窓口と、ガイドラインの利用をご希望の方への専門家派遣窓口について、引き続き実施する。また、公的金融機関における経営者保証によらない融資・保証制度についても、引き続き実施する。また、融資慣行として浸透・定着を図る観点から、広く実践されることが望ましい取組事例を継続的に収集し、引き続き公表する。また、中小企業・小規模事業者等を主な対象としてガイドラインの周知を図るための広報も引き続き実施する。（継続）

14. 金融行政における中小企業・小規模事業者に対する経営支援の強化等

金融行政方針に基づき、金融機関に対し、担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（事業性評価）することを通じて、企業に有益なアドバイスとファイナンスを行うよう促す。（継続）

15. 低保険料率の農林水産業関係法人向け貿易保険の新設

保険料率が低く、中小企業が利用しやすい「中小企業輸出代金保険」の対象を農林水産業関係法人等に拡大した新保険の活用促進を図る。（継続）

16. 沖縄の中小企業金融対策 【財政投融資】

沖縄振興開発金融公庫を活用した沖縄の中小企業対策は、日本公庫が行う業務・取組について、同様に行うとともに、沖縄の特殊事情を踏まえ独自の貸付制度の拡充を実施する。（継続）

第 6 節　経営安定対策

1. 中小企業倒産防止共済制度（経営セーフティ共済制度）

取引先企業の倒産に伴う連鎖倒産を防止するための共済金の貸付を行う倒産防止共済制度について、引き続き、制度への加入促進や共済金の貸付けを着実に実施する。（継続）

2. 経営安定特別相談事業

全国の主要な商工会議所及び都道府県商工会連合会に設置されている「経営安定特別相談室」による相談事業を円滑に実施するため、日本商工会議所及び全国商工会連合会の実施する指導事業等を引き続き支援する。（継続）

3. 中小企業 BCP（事業継続計画）普及の促進

中小企業・小規模事業者の緊急時の事業継続力の強化と企業価値の向上を図るため、BCP の普及・定着の促進に係る取組を引き続き実施する。また、中小企業・小規模事業者自らが策定

したBCPに基づき防災施設等の整備を行う者に対して、日本公庫において低利融資を引き続き実施する。（継続）

4. ダンピング輸入品による被害の救済 【29年度予算：0.65億円】

貿易救済措置のうちAD措置は、他国企業から我が国に対するダンピング輸入により、国内産業が損害を受けた際に、国内産業からの申請を受けて政府が調査を実施した上で関税の賦課により、公正な市場競争環境を確保する措置である。平成28年度9月に開始した中国産高重合度ポリエチレンテレフタレートに対するAD調査について、国際ルール及び国内法令に基づき公正且つ適切に進めていく。また、企業等への説明会やWTO協定整合的に調査を行うための調査研究を実施する。（継続）

第7節　財政基盤の強化

1. 法人税の軽減税率 【税制】

年所得800万円以下の部分に係る法人税率（19%）を15%に引き下げる措置。平成29年度税制改正において適用期限を2年間延長する。（継続）

2. 中小企業投資促進税制 【税制】

機械装置等を取得した場合に、取得価額の30%の特別償却又は7%の税額控除（税額控除は資本金3,000万円超の法人を除く）ができる措置。平成29年税制改正において、対象設備の見直しを行ったうえで適用期限を2年間延長する。（継続）

3. 少額減価償却資産の損金算入の特例制度

少額減価償却資産（取得価額30万円未満のもの）を取得した場合、年間300万円を限度に、全額損金算入することができる措置（従業員1,000人超の法人を除く）。（継続）

4. 欠損金の繰越控除・繰戻還付

欠損金の繰越控除は、当期の事業年度に生じた欠損金を繰り越して翌期以降の事業年度（繰越期間：9年間）の所得金額から控除することができる措置。また、欠損金の繰戻還付は、当期の事業年度に生じた欠損金を1年繰戻し、法人税額の還付を請求することができる措置。（継続）

5. 商業・サービス業・農林水産業活性化税制 【税制】

商業・サービス業等を営む中小企業が商工会議所等の経営改善指導に基づき設備を取得した場合、取得価額の30%の特別償却又は7%の税額控除（税額控除は資本金3,000万円超の法人を除く）ができる措置。平成29年度税制改正において適用期限を2年間延長する。（継続）

6. 交際費等の損金不算入の特例

交際費等を支出した場合、①定額控除限度額（800 万円）までの損金算入、②支出した接待飲食費の 50%までの損金算入を選択適用できる措置。（継続）

7. 中小企業投資育成株式会社による支援

中小企業投資育成株式会社において、中小企業の自己資本の充実を促進し、その健全な成長発展を図るため、株式、新株予約権、新株予約権付社債等の引受けによる投資事業及び経営相談、事業承継支援等の育成事業を実施する。（継続）

第 8 節　人権啓発の推進

1. 人権啓発 【29 年度予算：1.9 億円】

健全な経済活動の振興を促進するため、事業者を対象とした人権啓発のためのセミナー等の啓発事業を実施する。また、小規模事業者等が多く、特に重点的な支援が必要な地域又は業種に係る小規模事業者等の活性化のため、経営等の巡回相談事業及び研修事業を実施する。（継続）

第4章　災害からの復旧・復興

第 1 節　資金繰りの支援

1. 政策金融事業 【29 年度予算：139 億円の内数】【財政投融資】

東日本大震災及び熊本地震により被害を受けた中小企業・小規模事業者への資金繰り支援として、日本公庫（国民生活事業及び中小企業事業）・株式会社商工組合中央金庫（以下「商工中金」という。）において、「東日本大震災復興特別貸付」及び「平成 28 年熊本地震特別貸付」（平成 28 年 6 月制度開始）を平成 29 年度も引き続き実施する。また、東日本大震災においては、原発事故に係る警戒区域等の公示の際に当該区域内に事業所を有していた中小企業・小規模事業者や、地震・津波により事業所等が全壊・流失した中小企業・小規模事業者に対しては、県の財団法人等を通じ、実質無利子化する措置も平成 23 年度に創設（平成 23 年 8 月 22 日より措置）しており、平成 29 年度も引き続き実施する。（継続）

2. マル経・衛経融資の貸付限度額・金利引下げ措置の拡充 【財政投融資】

東日本大震災及び平成 28 年熊本地震により直接又は間接的に被害を受けた小規模事業者に対し、無担保・無保証・低利で利用できる日本公庫によるマル経・衛経融資の貸付限度の拡充、更なる金利引下げを引き続き実施する。（継続）

3. 信用保証事業

東日本大震災により被害を受けた中小企業等を対象に、既存の一般保証や災害関係保証、セーフティネット保証とは別枠の新たな保証制度を平成 23 年度に創設。平成29年度も、特定被災

区域内において引き続き実施する（100%保証。保証限度額は無担保 8,000 万円、最大 2 億 8,000 万円。）。

また、平成 28 年 4 月に発生した熊本地震においては、九州全域でセーフティネット保証 4 号（平成 28 年 4 月 14 日より順次発動）を発動したほか、熊本県全域（平成 28 年 4 月 26 日発動）では災害関係保証も発動した。平成 29 年度も、被害状況を調査のうえ必要に応じて実施する。（継続）

4. 原子力災害に伴う「特定地域中小企業特別資金」

原子力発電所事故の被災区域に事業所を有する中小企業等が福島県内において事業を継続・再開する場合に必要な事業資金（運転資金・設備資金）を長期・無利子、無担保での融資を行う。（継続）

第 2 節　二重債務問題対策

1.「産業復興相談センター」及び「産業復興機構」による事業再生支援 【29 年度予算：13.9 億円※】

平成 23 年度に被災各県の中小企業再生支援協議会の体制を拡充して設立した「産業復興相談センター」と、債権買取等を行う「産業復興機構」において、引き続き、東日本大震災により被害を受けた中小事業者等の事業再生支援を実施する。（継続）

（※）東日本大震災復興特別会計分。被災県 6 県のうち、青森・茨城・千葉の中小企業再生支援協議会・産業復興相談センターについては、平成 29 年度予算より一般会計へ移行。

2.「株式会社東日本大震災事業者再生支援機構」による事業再生支援

被災事業者の二重ローン問題に対応するため、東日本大震災事業者再生支援機構では旧債務に係る返済負担の軽減等の支援を実施する。（継続）

3. 再生可能性を判断する間の利子負担の低減

東日本大震災及び原子力発電所の事故による被害を受けた中小企業者や小規模事業者等が産業復興相談センターを活用した事業再建に取り組む際に、金利負担を軽減することにより、早期の事業再生の実現を図ることを目的とする事業。具体的には産業業復興相談センターによる再生計画策定支援の期間中に発生する利子を補填するもの。平成 23 年度に創設。平成 29 年度も引き続き実施する。（継続）

4. 被災中小企業復興支援リース補助事業の実施

被災中小企業の二重債務負担の軽減を図るため、東日本大震災に起因する設備の滅失等により債務を抱えた中小企業に対し、設備を再度導入する場合のリース料の 10%を補助する。（継続）

第 3 節　工場等の復旧への支援

1. 中小企業組合等共同施設等災害復旧事業

〇東日本大震災 【29 年度予算：210 億円】

東日本大震災に係る被災地域の復旧及び復興を促進するため、

①複数の中小企業等から構成されるグループが復興事業計画を作成し、地域経済や雇用維持に重要な役割を果たすものとして県から認定を受けた場合に、計画実施に必要な施設・設備の復旧にかかる費用に対して、国が 1/2、県が 1/4 の補助、

②商工会等の中小企業者のための指導・相談施設等の災害復旧事業にかかる費用に対して、国が 1/2 の補助

を実施し、被災した中小企業等のグループ等の施設の復旧等に対して支援を行う。（継続）

2. 施設・設備の復旧・整備に対する貸付け

〇東日本大震災

東日本大震災により被害を受けた中小企業者が、県から認定を受けた復興事業計画に基づいて、その計画を実施するために必要な施設・設備の復旧・整備を行う場合に、中小機構と県が協力して、必要な資金の貸し付けを行う。（継続）

〇熊本地震

熊本地震により被害を受けた中小企業者が、県から認定を受けた復興事業計画に基づいて、その計画を実施するために必要な施設・設備の復旧・整備を行う場合に、中小機構と県が協力して、必要な資金の貸し付けを行う。（継続）

3. 仮設施設整備事業・仮設施設有効活用等助成事業 【29 年度：6.5 億円の内数】

本格的な復興の段階に至っていない地域で事業再開を行うなど、仮設施設によらざるを得ない案件を対象として整備を引き続き行っていく。また、仮設施設の有効活用を図るため、本設化、移設、解体・撤去を行う被災市町村に対して費用を助成。（継続）

4. 事業復興型雇用確保事業

被災地での安定的な雇用を創出するため、産業施策と一体となって雇用面から支援を実施する。（継続）

また、一定の範囲内で住宅支援費助成を行うことができるよう制度の拡充を行う。（新規）

第 4 節　その他の対策

1. 特別相談窓口等の設置

全国の日本公庫、商工中金、信用保証協会、商工会議所、商工会連合会、中小企業団体中央会、中小機構地域本部及び経済産業局に設置している特別相談窓口において東日本大震災等による被災中小企業者等からの経営・金融相談等にきめ細かく対応する。（継続）

2. 中小企業電話相談ナビダイヤルの実施

どこに相談したらよいか困っている中小企業のために、一つの電話番号で最寄りの経済産業局につながる「中小企業電話相談ナビダイヤル」を実施する。(継続)

3. 官公需における被災地域等の中小企業者に対する配慮

毎年度策定する「中小企業者に関する国等の契約の基本方針」(以下「基本方針」という。)において、東日本大震災及び平成 28 年熊本地震の被災地域等の中小企業・小規模事業者に対する配慮等を盛り込むとともに、以下の周知を行う。(継続)

(1) 経済産業大臣から各府省等の長、都道府県知事、全市町村の長及び東京特別区の長に対し、文書により「基本方針」の趣旨を説明するとともに、中小企業・小規模事業者の受注機会の増大に努めるよう要請する。

(2) 地方における「基本方針」の周知徹底を図るための全国説明会(官公需確保対策地方推進協議会)を全都道府県で開催する。

(3)「官公需契約の手引」を作成し、国等の機関、地方公共団体の機関及び商工関係団体等に配布する。

4. 被災者雇用開発助成金 【29 年度予算:0.3 億円】

東日本大震災による被災離職者等の方を、ハローワーク等の紹介により、継続して 1 年以上雇用することが見込まれる労働者として雇い入れる事業主に対して、助成金を支給する。また、対象労働者を 10 人以上雇い入れる事業主に対して助成金を上乗せする。(継続)

5. 放射線量測定指導・助言事業 【29 年度予算:0.3 億円】

今後、避難指示区域の見直し・解除とともに被災企業の事業再開や被災地への企業立地の進展が見込まれる。こうした動きを踏まえ、風評被害対策として、被災企業に対して、国からの委託を受けた民間団体等が、工業品等の放射線量や放射性物質の種類・量の測定、検査及び指導・助言を行う。(継続)

6. 福島県等復興産学官連携支援事業 【29 年度予算:1.1 億円】

東日本大震災、原子力災害により、未だ風評の影響が残る主に福島県を対象として、被災企業と大学、公的研究機関、大手企業等との連携の機会を提供し、試作品製作等を支援することにより、商品開発、販路開拓を促進する。(継続)

7. 原子力災害対応雇用支援事業【29 年度予算:18.7 億円】

原子力災害の影響を受けた福島県内の被災者の一時的な雇用の場を確保し、生活の安定を図るための事業を実施する。(継続)

8. 被災地の人材確保対策事業 【29 年度予算：9.8 億円】

被災地に若者や専門人材等の幅広い人材を呼び込むとともに、企業に人材確保・定着・育成等のノウハウを提供し、人材獲得力の向上を図る事業を実施する。また、人材獲得に成功している好事例を地域に広める取組を実施する。（新規）

9. 福島イノベーション・コースト構想　地域復興実用化開発等促進事業 【29 年度予算：69.7 億円】

ロボット技術など福島イノベーション・コースト構想の重点分野（※）について、地元企業との連携等による地域振興に資する実用化開発等の費用を支援する。（新規）

※廃炉、ロボット、エネルギー、環境・リサイクル、農林水産業、医療機器等の分野を言う。

10. 中小・小規模事業者の事業再開等支援事業【29 年度予算：112.0 億円（基金）】

福島県の原子力被災 12 市町村で被災した中小事業者の自立を集中的に支援し、当該地域における働く場の創出や、買い物をする場などまち機能の早期回復を図るため、事業再開等に要する設備投資等の費用の一部を補助。平成 29 年度からは、地元での再開が困難な帰還困難区域の事業者への支援等を拡充する。（継続）

11. 原子力災害被災地域における創業等支援事業【29 年度予算：2.1 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村のまち機能の回復やそれを通じた被災事業者の自立に向け、新規創業や12市町村外からの事業展開等に際して必要となる設備投資等に対する補助を行うとともに、投資の活性化に向けた環境の整備を行う。（継続）

12. 生活関連サービスに要する移動・輸送手段の確保支援事業 【29 年度予算：2.3 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村において、地元商店による共同配達や医療サービス等に必要な移動・輸送手段の支援を行う。（継続）

13. 人材マッチングによる人材確保支援事業【29 年度予算：5.0 億円】

福島県の原子力被災 12 市町村において、人材コーディネーターが被災地の事業者が求める人材ニーズをきめ細かく把握し、12 市町村内外からの人材の呼び込みを進めるべく、これらニーズを求職者に幅広く共有し、マッチング支援を行う。（継続）

14. 6 次産業化等へ向けた事業者間マッチング事業【29 年度予算：3.8 億円】

事業者の販路開拓や新ビジネス創出等のため、事業者間マッチング等を行った。具体的には、事業者間のマッチングに加え、マッチング後の事業が円滑に進むように専門家による指導等によ

り事業者をサポートを行う。(継続)

15. 官民合同チーム個別訪問支援事業【29 年度予算:82.0 億円(基金)】

官民合同チームにおける、専門家による訪問、相談支援体制を強化。カウンセラー、コンサルタント、中小企業診断士等の専門家を交えたチームを構築し、事業再開、承継・転業、生活再建等の課題について、事業者に寄り添ったコンサルティング支援を実施。平成 29 年度からは、対象を市町村に拡大。(継続)

16. 地域の伝統・魅力等の発信支援事業

福島相双復興官民合同チームにおける、福島県の原子力被災 12 市町村の被災事業者に対する相談支援体制を強化。カウンセラー、コンサルタント、中小企業診断士等の専門家を交えたチームを構築し、事業再開、承継・転業、生活再建等の課題について、事業者に寄り添ったコンサルティング支援を行う。(継続)

第 5 章　業種別・分野別施策

第 1 節　中小農林水産関連企業対策

1. 6 次産業化の推進

(1)6 次産業化ネットワーク活動交付金 【29 年度予算:19.1 億円】

農林漁業者等が多様な事業者とネットワークを構築して行う新商品開発や販路開拓の取組及び農林水産物の加工・販売施設の整備等を支援する。また、市町村の6次産業化等に関する戦略に沿って行う地域ぐるみの 6 次産業化の取組を支援する。(継続)

(2)農林漁業成長産業化ファンドの積極的活用

農林漁業成長産業化ファンドを通じて、農林漁業者が主体となって流通・加工業者等と連携して取り組む 6 次産業化の事業活動に対し、出資等による支援を実施する。(継続)

(3)地理的表示保護制度活用総合推進事業 【29 年度予算:1.7 億円】

地理的表示(GI)の登録申請支援窓口の設置や申請に必要な調査に対する補助、GI に関するシンポジウムや展示会等の開催による制度の普及啓発、国内外へ向けた GI 産品の情報発信、海外における知的財産の侵害対策強化等の取組を実施する。(継続)

(4)農山漁村活性化再生可能エネルギー総合推進事業 【29 年度予算:1.0 億円】

地域主導で再生可能エネルギーを供給する取組を推進し、そのメリットを地域に還元させることを通じて、地域の農林漁業の発展を促進する。平成 29 年度においては、平成 28 年度までに事業を実施している者の継続分のみを実施する。(継続)

2. 中小農林水産事業者向け支援

(1)木材産業等高度化推進資金、林業・木材産業改善資金【29 年度予算:639 億円】

木材の生産・流通を合理化するため、木材産業等高度化推進資金による融資を行うとともに、

林業・木材産業の経営改善等を実施するため、林業・木材産業改善資金を融資する。（継続）

(2)木材加工設備導入等利子助成支援事業 【29 年度予算：0.05 億円】

品質・性能の確かな木材製品を低コストで安定的に供給するため、製材業を営む企業等が実施する設備導入等と共に、川中事業者を核とする安定供給体制の構築に必要な借入金に対して利子助成を行う。（継続）

(3)次世代林業基盤づくり交付金（うち木材加工流通施設等の整備）【29 年度予算：70.1 億円】

価格・量・品質面において安定的・効率的な供給ができるサプライチェーンを構築するために必要な木材加工流通施設の整備を支援する。

(4)強い農業づくり交付金及び産地活性化総合対策事業による乳業再編整備等への支援

【29 年度予算：強い農業づくり交付金 230 億円の内数　産地活性化総合対策事業 25.7 億円の内数】

（施策の目的）

・ 飲用牛乳の消費が低迷する中、酪農家の経営安定に資するために、乳業工場の再編・合理化と衛生管理の向上を図ること等により、中小乳業の経営体質を強化を推進するため。

（施策の概要）

・ 中小乳業の製造販売コストの低減や衛生水準の高度化を図るため、乳業工場の施設の新増設・廃棄、新増設を伴わない場合の乳業工場の廃棄等を支援する。

・ 集送乳の効率化や乳業の再編整備に向けた取組を着実に推進するため、地域における課題の把握・検討、具体的な計画の策定、従業員の合理化への取組等を支援する。（継続）

(5)食品の品質管理体制強化対策事業（中小農林水産関連企業対策）

食品の安全性の向上と消費者の信頼を確保するため、食品の製造管理の高度化に関する臨時措置法に基づき、①HACCP 導入のための施設、設備の整備、②HACCP 導入の前段階の一般衛生管理や品質管理を行うための体制、施設・設備の整備（高度化基盤整備）への金融支援を行います。（食品産業品質管理高度化促進資金）（継続）

(6)輸出総合サポートプロジェクト【29 年度予算：16.0 億円】

（施策の目的）

・2019 年に輸出額１兆円とする目標の達成に向けて官民一体となって「農林水産業の輸出力強化戦略」（平成 28 年５月「農林水産業・地域の活力創造本部」取りまとめ）に沿って、輸出促進の取組を行う。（継続）

（施策の概要）

・JETRO 等への補助を通じて、輸出に取り組む事業者等に対し川上から川下に至る総合的なビジネスサポートを実施。

・今後輸出が強く期待される国・地域などで開催される海外見本市にジャパンパビリオンを設置し、事業者等と海外バイヤーが直接商談できる機会を提供。

・海外の有力なバイヤーを国内商談会に招へいしつつ、卸売市場や産地等への視察を通じて、日本産品の品目の特性や安全性等を理解してもらい、効果的に商談を実施。

・今後輸出が強く期待される国・地域を中心に、マーケティングやプロモーション、日本産品の PR 等をするためのマーケティング拠点（インストア・ショップ）を設置し、事業者の商品を試験販売し、現地の反応をフィードバックする。（継続）

(7)輸出に取り組む事業者向け対策事業【29 年度予算：8.1 億円】

（施策の目的）

・2019 年に輸出額1兆円とする目標の達成に向けて官民一体となって「農林水産業の輸出力強化戦略」（平成 28 年 5 月「農林水産業・地域の活力創造本部」取りまとめ）に沿って、輸出促進の取組を実施。

（施策の概要）

・水産物、コメ・コメ加工品、花き、畜産物、茶、林産物（木材）、青果物及び加工食品（菓子）の品目別輸出団体が、ジャパン・ブランドの確立を目的として、国内検討会の開催や海外マーケット調査、輸出環境課題の解決等の取組を実施。

・加工食品（菓子を除く）に関する国内の主要な輸出産地・関係事業者等を取りまとめる団体や、地方ブロック規模において複数の品目を取りまとめる団体等が、通年又は長期の安定供給の構築等を目的として、国内検討会、海外マーケット調査や海外での販路開拓の取組を実施。

・対象国・地域が求める検疫等条件への対応や国際的に通用する認証の取得・更新、品目別の輸出状況に応じた実用的な輸送コストの実現を図るため、最適な輸出モデルの開発・実証を行う取組を実施。（継続）

（平成 28 年度からの変化）

・新たに加工食品（菓子）の輸出団体が設立されたことに伴い、計 8 団体に対するジャパン・ブランド確立の取組を支援。

3. 研究開発等横断的分野等における支援

(1)農林水産業・食品産業科学技術研究推進事業 【29 年度予算：30.7 億円】

農林水産・食品分野の成長産業化を図るため、農林水産・食品分野における産学連携による研究開発を基礎から実用化段階まで継ぎ目なく推進する。（継続）

(2)日本公庫による各種融資

①特定農産加工業者の経営改善、②特定農林畜水産物の新規用途又は加工原材料用新品種の採用の推進、③食品製造業者等と農林漁業者等の安定取引関係構築及び農林漁業施設の整備等、④乳業施設の改善、⑤水産加工業の体質強化等の推進に対して融資を行う。

第 2 節　中小運輸業対策

1. 倉庫業への支援

改正物流総合効率化法により物流の省力化・効率化を図るため、引き続き輸送機能と保管機能の連携した倉庫の整備を推進していく。また、倉庫の低炭素化の促進を実施するため、引き続き省エネ設備等の導入に対して支援を行う。（継続）

2. 内航海運暫定措置事業

内航海運暫定措置事業の円滑かつ着実な実施を図るため、同事業に要する資金について政府保証枠の設定による支援措置を講じる。(継続)

3. 中小造船業・舶用工業対策 【29 年度予算:〔1〕0.4 億円の内数〔2〕160 億円(平成 25 年度予算)〔3〕6.8 億円〔4〕0.9 億円】

(1)経営の安定のためのセーフティネットの確保に取り組むほか、〔1〕経営技術の近代化に向けた講習会を実施するとともに労働災害の防止に向けての統括安全衛生責任者研修会を実施する。(継続)

(2)東日本大震災では東北の太平洋側に位置する造船所のほとんどが壊滅的な被害を受けた。地域の基幹産業である水産業を支える地元造船産業の早期復旧・復興を図るため、国土交通省では、中小企業庁等関係省庁と連携し、各種支援制度を活用した支援を行ってきた。地盤沈下等により震災前と同様の操業を行うことが困難となっている造船事業者に対しては、協業化・集約化による本格的な復興のための造船施設の整備を支援する「造船業等復興支援事業費補助金」を平成 25 年度に創設し、平成 26 年度末までに、8 件、19 事業者に対して補助金を交付決定(補助額計 114.2 億円)の上、復興事業を推進している。平成 28 年度末までに 3 件の事業が完了したところ、残り5件の事業の適正な実施を含め、東北造船業の早期復興に向けた支援を行っていく。〔2〕造船業等復興支援事業費補助金(継続)

(3)我が国海洋産業の戦略的振興のための海洋資源開発に関連する技術研究開発費、我が国海事産業の船舶の建造・運航における生産性向上のための技術研究開発費に対し補助を行う。〔3〕海事産業関連技術研究開発費補助金(継続)

(4)中小企業等経営強化法に基づく税制優遇等の支援措置が受けられるよう、造船業・舶用工業における事業分野別指針に沿って中小企業・小規模事業者が策定した経営力向上計画の認定を進め、生産性向上のための設備投資等を促進する。【税制】(継続)

(5)造船分野の人材について、2016 年度に作成したガイダンスにより、造船所へのインターン生受や高校教員を対象とした造船教育研究会等の開催を促し、地域の造船企業と教育機関のネットワーク強化を図る。また、高校における造船教育強化と造船教員の持続的な養成体制の構築を図るべく造船教員の養成プログラム作成等を行う。引き続き、外国人造船就労者受入事業の適正化を図り、外国人材の活用を促進する。〔4〕造船業における人材の確保・育成(継続)

第 3 節　中小建設・不動産業対策

1. 建設産業生産性向上支援事業 【29 年度予算:0.6 億円】

地域の守り手として国民の生命と財産を守る極めて重要な役割を果たしている地域の中小・中堅建設企業が直面する、「加速化する技術革新への対応」等の建設産業を取り巻く様々な課題課題を解決するため、本事業では、人材開発の専門家、中小企業診断士、技術士、労働安全コンサ

ルタント等の建設業に精通した専門家が、建設産業を取り巻く様々な課題解決の必要性に問題意識を持つ中小・中堅建設企業の相談に対してアドバイスを行う「相談支援」を実施する。加えて、建設産業を取り巻く様々な課題に対応する取組の中から、モデル性の高い案件を重点的に支援する「重点支援（ステップアップ支援）」を実施。

さらに、「重点支援（ステップアップ支援）」の好事例を業界内へ効果的に水平展開し、中小・中堅建設企業の持続的な成長を実現することが本事業の目的である。（新規）

2. 建設業における金融支援の実施

(1)地域建設業経営強化融資制度の実施

元請建設企業の資金調達の円滑化を一層図るため、中小・中堅元請建設企業が公共工事請負代金債権を担保に、融資事業者から工事の出来高に応じて融資を受けることが可能となる「地域建設業経営強化融資制度」を引き続き実施する。なお、本制度においては、融資事業者が融資を行うにあたって金融機関から借り入れる転貸融資資金に対して債務保証を付すことにより、融資資金の確保と調達金利の軽減を図っている。（継続）

(2)下請債権保全支援事業の実施

下請建設企業等の債権保全及び資金調達の円滑化を一層図るため、中小・中堅下請建設企業等が元請建設企業に対して有する工事請負代金債権等をファクタリング会社が保全する場合に、そのリスクを軽減する損失補償を実施し、また、当該下請建設企業等が負担する保証料について助成を行う「下請債権保全支援事業」を引き続き実施する。（継続）

3. 建設業の海外展開支援 【29 年度予算 0.7 億円】

中堅・中小建設企業の海外進出を支援するため、各企業の海外進出のステージに応じた総合的な支援を実施する。具体的には、対象国において市場調査を行い、我が国建設企業の海外建設市場への展開可能性について分析する。その結果を踏まえ、対象国への進出を検討している中堅・中小建設企業の経営者層を対象に、海外進出のための海外進出戦略セミナーを全国にて開催し、訪問団を派遣する。そのほか、海外見本市への出展支援、海外建設実務セミナーの開催や、海外建設・不動産市場データベース等を通じた最新情報の発信等の取組みを行う。（継続）

4. 中小不動産業者に対する金融措置

中小不動産事業者の信用を補完し金融を円滑化するため、中小不動産事業者の協業化円滑資金や地域再生のための事業資金等に対する債務保証事業を継続実施する。（継続）

5. 地域型住宅グリーン化事業 【29 年度予算：114 億円】

地域における木造住宅の生産体制を強化し、環境負荷の低減を図るため、資材供給、設計、施工などの関連事業者からなるグループによる、省エネルギー性能や耐久性等に優れた木造住

宅・建築物の整備に対して支援を行う。（継続）

6. 地域に根ざした木造住宅施工技術体制整備事業 【29 年度予算：4.7 億円】

地域における木造住宅施工技術体制を維持・整備し、優良な住宅ストックを形成するため、民間事業者からなるグループが行う大工技能者育成のための研修活動を支援を行う。（新規）

第 4 節　生活衛生関係営業対策

1. 生活衛生営業対策 【29 年度予算：10.4 億円】

理美容業、クリーニング業、飲食店営業などの生活衛生関係営業の経営の健全化、衛生水準の維持向上及び利用者又は消費者の利益の擁護を図り、もって安心・快適な生活環境づくりを衛生的観点から推進するため、生活衛生同業組合及び連合会、全国生活衛生営業指導センター、都道府県生活衛生営業指導センターに対して補助を実施する。平成 29 年度においては、急増する訪日外国人旅行者への対応が生活衛生関係営業においても喫緊の課題となっているため、生活衛生同業組合連合会におけるホームページの多言語化や受け入れ体制の強化等を行う事業（生活衛生関係営業等インバウンド対策強化事業）などを重点的に実施する。（継続）

2. 生活生衛関係営業者に関する貸付 【29 年度予算：30.6 億円】

生活衛生関係営業の資金繰り支援を行うことで公衆衛生の向上及び増進を図るため、株式会社日本公庫（生活衛生資金貸付）において、低利融資を行う。平成 29 年度においては、創業者向け融資に係る貸付条件の拡充等を行い、引き続き生活衛生関係営業者の資金需要に適切に対応する。（継続）

第 6 章　その他の中小企業施策

第 1 節　環境・エネルギー対策

1. 中小企業等の温室効果ガス削減量等を認証する制度(J-クレジット制度)における手続等支援 【29 年度予算：3.8 億円】

〇J－クレジット制度は、中小企業等の設備投資による温室効果ガスの排出削減量等をクレジットとして認証する制度であり、制度運営や事業計画の作成支援等を実施する。（継続）

〇また、本事業では、カーボンフットプリント（CFP）制度で「見える化」された、製品・サービスの CO2 排出量をクレジットにより埋め合わせるカーボン・オフセットの仕組みの基盤整備を実施し、J－クレジット制度の下で創出されるクレジットの需要開拓も推進する。（継続）

〇本事業により、中小企業等の省エネ設備投資等を促進し、クレジットの活用による国内での資金環流を促すことで環境と経済の両立を目指す。（継続）

2. 環境・エネルギー対策資金（公害防止対策関連）【財政投融資】

中小事業者の公害防止対策を促進するため、対象設備・利率を見直した上で、日本公庫によ

る特別利率による融資を引き続き実施する。（継続）

3. 公害防止税制【税制】

中小企業・小規模事業者の公害防止対策に対する取組を支援するため、本税制措置を引き続き実施する。（継続）

4. 省エネルギー投資促進に向けた支援補助金（エネルギー使用合理化等事業者支援補助金）【29 年度予算：672.6 億円の内数】

工場・事業場における省エネ投資を進めてエネルギー消費効率の改善を促すべく、省エネ効果の高い設備の入替を支援する。平成 29 年度は新たに「エネルギー原単位改善」に資する取組や、省エネ効果が高い設備単体の更新を支援するとともに、複数事業者間でのエネルギー使用量の削減の取組を重点的に支援する。

5. 省エネルギー設備投資に係る利子補給金助成事業費補助金 【29 年度予算：18.5 億円】

事業者がエネルギー消費効率を改善すべく、民間金融機関等から融資を受け、新設事業所における省エネ設備の導入や既設事業所における省エネ設備の新設・増設を行う場合に、資金調達コストを軽減すべく、融資に係る利子補給を行う。

6. 中小企業等に対する省エネルギー診断事業費補助金 【29 年度予算：10.0 億円】

中小企業等に対し、省エネ・節電ポテンシャルの導出をはじめとした診断事業等を実施するとともに、診断事業で得られた事例や省エネ技術を様々な媒体を通じて情報発信する。また全国に「省エネルギー相談地域プラットフォーム」を構築し、きめ細かな省エネ相談等を通じて省エネの取組を促進する。

7. 環境関連投資促進税制 【税制】

青色申告書を提出する個人及び法人が省エネや再エネの導入拡大に資する設備を取得等した場合には、初年度においてその取得額の 30%の特別償却又は 7%の税額控除（中小企業者等のみ）ができる税制措置を引き続き講じる。（継続）

8. 地域低炭素投資促進ファンド事業 【29 年度予算：48.0 億円】

一定の採算性・収益性が見込まれるものの、リードタイムや投資回収期間が長期に及ぶこと等に起因するリスクが高く、民間資金が十分に供給されていない再生可能エネルギー事業等の低炭素化プロジェクトに民間資金を呼び込むため、これらのプロジェクトに対し、「地域低炭素投資促進ファンド」からの出資を行う。（継続）

9. エコリース促進事業 【29 年度予算：19.0 億円】

低炭素機器の導入に際して多額の初期投資費用（頭金）を負担することが困難な中小企業等に対し、リース料総額の一部を補助することによって、頭金なしの「リース」の活用を促進し低炭素機器の普及を図る。（継続）

10. エコアクション 21

中堅・中小事業者にも取り組みやすい環境マネジメントシステムとして策定されたエコアクション 21 の有効性を高め、企業価値向上にも貢献できるようエコアクション 21 ガイドライン 2017 年版を公表するとともに、エコアクション 21 の認知・向上を図るため、全国数か所でシンポジウムを実施する。また、CO2 削減に特化した環境マネジメントシステム導入事業を引き続き実施し、全国への認知向上とエコアクション 21 等の環境マネジメントシステムへの働きかけ、大手企業のバリューチェーンへの導入促進を図っていく。（継続）

第 2 節　知的財産対策

1. 特許出願技術動向調査 【29 年度予算：8.5 億円の内数】

市場を創出・獲得する可能性のある技術分野、科学技術政策等の国として推進すべき技術分野を中心にテーマを選定し、「市場動向」、「特許出願動向」等を調査する。そして、日本の産業界における研究開発戦略や知的財産戦略の立案に活用できる調査結果を、特許庁ホームページ等を通じて積極的に情報発信していく。（継続）

2. 外国出願補助金(中小企業等外国出願支援事業) 【29 年度予算：6.3 億円】

中小企業等による戦略的な外国出願を促進するため、都道府県中小企業支援センター等及び全国実施機関として JETRO を通じて、外国への事業展開等を計画している中小企業に対して、外国への出願に要する費用（外国特許庁への出願料、国内・現地代理人費用、翻訳費用等）の一部を助成する。29 年度はより多くの都道府県中小企業センターに取組を拡大。（継続）

3. 知的財産権制度に関する普及 【29 年度予算 0.6 億円】

知的財産権制度に関する知見・経験のレベルに応じて、知的財産権制度の概要や基礎的知識について説明する初心者向けと、特許・意匠・商標の審査基準や、審判制度の運用、国際出願の手続等、専門性の高い内容を分野別に説明する実務者向け説明会を開催する。

平成 29 年度は、初心者向け説明会を 47 都道府県において、実務者向け説明会を全国の主要都市で開催する。（継続）

4. 中小企業等海外侵害対策支援事業 【29 年度予算：1.0 億円】

中小企業の海外での適時適切な産業財産権の権利行使を支援するため、JETRO を通じて、模倣品に関する調査から模倣品業者に対する警告・行政摘発手続等に要する費用を補助。また、海外で現地企業等から知財権侵害で訴えられた場合の弁護士等への相談費用や訴訟に要する

費用、冒認商標無効・取消係争の実施に要する費用についても補助を行う。（継続）

5. 特許戦略ポータルサイト 【29 年度予算：0.1 億円の内数】

特許庁ホームページ内の特許戦略ポータルサイトでは、パスワード交付申込みのあった出願人に対し、インターネットを通じて、自社の直近 10 年間の特許出願件数、審査請求件数、特許査定率等のデータが掲載された「自己分析用データ」を提供する。（継続）

6. 中小企業向けの特許料等の軽減

積極的に研究開発を行う中小企業等に対し、審査請求料や特許料（第 1 年分から第 10 年分）を半額に軽減する措置を引き続き実施する。

また、中小ベンチャー企業・小規模企業等に対し、審査請求料、特許料（第 1 年分から第 10 年分）、国際出願に係る手数料（調査手数料、送付手数料、予備審査手数料）を 1/3 に軽減する措置及び国際出願手数料や取扱手数料の 2/3 に相当する額を交付する措置を引き続き実施する。（継続）

7. 早期審査・早期審理制度

特許について、出願人や審判請求人が中小企業・小規模事業者の場合、「早期審査に関する事情説明書」や「早期審理に関する事情説明書」を提出することにより、通常に比べ早期に審査又は審判を受けられるようにする。意匠・商標についても早期審査・早期審理の要件を満たせば、早期に審査又は審判を受けられるようにする。（継続）

8. 中小企業の知財に関するワンストップサービスの提供(知財総合支援窓口)【29 年度予算：INPIT 交付金の内数】

中小企業や中堅企業等が企業経営の中で抱える知的財産に関する悩みや課題に対し、その場で解決を図るワンストップサービスを提供するため、「知財総合支援窓口」を都道府県ごとに設置し、窓口に支援担当者を配置している。また、専門性が高い課題等には知財専門家を活用し解決を図るほか、中小企業支援機関等との連携、知的財産を有効に活用できていない中小企業等の発掘等を通じて、中小企業等の知財活用の促進を図る。平成 29 年度は、産業構造審議会知的財産分科会での議論を経て特許庁がとりまとめた「地域知財活性化行動計画（H28.9.26）」に基づき、地域・中小企業に対する支援の実効性を高めるため、地域の支援機関との連携を強化するなど支援体制の強化を図る。（継続）

9. 営業秘密に関するワンストップ支援体制の整備（「営業秘密・知財戦略相談窓口～営業秘密 110 番～」）【29 年度予算：INPIT 交付金の内数】

平成 27 年 2 月 2 日に独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）に新設した「営業秘密・知財戦略相談窓口～営業秘密 110 番」においては、知財総合支援窓口とも連携して、主に中小企業を対象に特許としての権利化、営業秘密としての秘匿化を含むオープン・クローズ戦略等の具

体的な知的財産戦略に加え、秘匿化を選択した際の営業秘密の管理手法、また営業秘密の漏えい・流出等に関する相談に専門家が対応しており、平成 29 年度もこれを継続する。特に営業秘密の漏えい・流出事案や情報セキュリティ対策、サイバーアタックについて、相談内容に応じて、警察庁や独立行政法人情報処理推進機構（IPA）等との連携等を行っていく。さらに、平成 29 年度は、営業秘密・知財戦略セミナーや e ラーニングコンテンツ等による普及・啓発活動を強化しつつ、本相談窓口の周知を行い中小企業による活用を促進していく。（継続）

10. 新興国等知財情報データバンク 【29 年度予算：INPIT 交付金の内数】

新興国等でのビジネスに関わる我が国の企業の法務・知財担当者等を対象に、各国の知財情報を幅広く提供することを目的とする情報発信ウェブサイトであり、新興国等を対象に出願実務、審判・訴訟実務、ライセンス実務情報、統計・制度動向等の情報を提供する。（継続）

11. 海外知的財産プロデューサー派遣事業 【29 年度予算：INPIT 交付金の内数】

独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）において、海外での事業内容や海外展開先の状況・制度等に応じた知的財産戦略策定等、海外における事業展開を知的財産活用の視点から支援するため、海外での事業展開が期待される有望技術を有する中小企業等に対して、知的財産マネジメントの専門家（海外知的財産プロデューサー）を派遣する。（継続）

12. 出張面接・テレビ面接

特許・意匠・商標について、全国各地の中小・ベンチャー企業等の方々への支援を目的として、全国各地の面接会場に審査官・審判官が出張する出張面接、及び、インターネット回線を利用し出願人自身の PC から参加できるテレビ面接を実施する。また、10 月までに開設予定の「INPIT 近畿統括拠点（仮称）」において「出張面接審査室」・「テレビ面接審査室」を設置し、出張面接の重点実施日を設定する。さらに、地域の中小企業やベンチャー企業、研究施設等が集まるリサーチパークや大学等といった企業等集積地域を対象に、出張面接審査と特許権に関するセミナーを同時に開催する「地域拠点特許推進プログラム」を実施する。（継続）

13. 知財金融促進事業 【29 年度予算：1.3 億円】

中小企業の保有する特許等の知的財産を評価することが困難な金融機関のために、融資を検討している中小企業が保有する特許・商標等の知的財産権を活用したビジネスについてわかりやすく説明した「知財ビジネス評価書」を提供する等、金融機関からの知財に注目した融資につなげる包括的な取組を行う。（継続）

14. 日本発知財活用ビジネス化支援事業 【29 年度予算：2.7 億円】

中堅・中小企業や地域団体商標取得団体の知的財産を活用した外国でのビジネス展開の促進を支援するため、JETRO を通じて以下の取組を行う。（継続）

①国内外におけるセミナーの開催から現地専門家を活用したビジネスプランの作成支援及びビジネスパートナーへのプレゼンテーション機会の提供等に渡る包括的支援。
②海外見本市への出展及び現地における商談会等の開催によるビジネスパートナーとの商談機会の提供。
③本事業への参加企業を対象とした技術流出に配慮した上での多言語による情報発信。
④現地パートナー候補の発掘等、海外事業展開に必要な調査の実施。

15. 地域中小企業知的財産支援力強化事業 【29 年度予算:2.0 億円】

中小企業の様々な課題や地域特性等に応じたきめ細かな支援により中小企業の知財保護・活用を促進するため、意欲の高い地域の支援機関等による先導的・先進的な知財支援の取組を経済産業局等を通じて募集し、その実施を支援する。(継続)

16. 海外知財訴訟費用保険補助事業 【29 年度予算:0.6 億円】

中小企業等が海外知財訴訟への対抗措置を取ることができるようにするため、全国規模の中小企業等を会員とした団体を運営主体とする知財訴訟費用を賄う海外知財訴訟費用保険制度の取組に対し支援を実施する。

中小企業等を会員とする全国団体に補助金を交付し、海外知財訴訟費用保険の掛金の 1/2 を補助する。掛金負担を軽減することで、中小企業の加入を促進する。(継続)

17. 地方創生のための事業プロデューサー派遣事業 【29 年度予算 1.3 億円の内数】

地方における事業化機能拡充のため、潜在ニーズを掘り起こして事業を構想し、金融機関を含む地域ネットワークを構築・活用しながらシーズのマッチングから事業資金調達、販路開拓までを含めた事業創出環境整備を支援する「事業プロデューサー」を 3 機関に1名ずつ計 3 名派遣する(継続)。

18. 特許情報の提供

特許情報について、高度化、多様化するユーザーニーズに応えるべく、「特許電子図書館」を刷新し、新たな特許情報提供サービス「特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)」の提供を平成 27 年 3 月より開始している。J-PlatPat は使いやすいインターフェースを備え、国内の特許、実用新案、意匠、商標の公報の検索や、経過情報の照会機能等を有している。平成 30 年 1-3 月頃には、特許・実用新案検索機能において、外国公報(米国・欧州・国際出願)の英語テキスト検索や、分類とキーワードを掛け合わせた検索等の機能を追加する予定である。

また、外国特許文献、特に急増する中国・韓国特許文献を日本語で調査できるように「中韓文献翻訳・検索システム」の提供を平成 27 年 1 月より、ASEAN 等の日本企業の進出が著しい諸外国の特許情報を照会する「外国特許情報サービス(FOPISER)」の提供を平成 27 年 8 月より、それぞれ開始している。

なお、いずれのサービスもインターネットを介して無料にて提供している。

第 3 節　標準化の推進

1. 中堅・中小企業等における標準化の戦略的活用の推進

「日本再興戦略 2016」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）、知的財産推進計画 2016 に基づき「新市場創造型標準化制度」等を活用して中堅・中小企業等の優れた技術・製品の標準化をより一層推進するとともに、自治体・産業振興機関、地域金融機関、大学・公的研究機関（パートナー機関）と一般財団法人日本規格協会が連携し、地域において標準化の戦略的活用に関する情報提供・助言等を行う「標準化活用支援パートナーシップ制度」のパートナー機関数の更なる拡大を行う。また、同制度の下、中堅・中小企業等向けに、標準化に関する戦略的活用についてのセミナーを引き続き実施する。さらに、独立行政法人日本貿易振興機構と試験・認証機関との連携や海外認証に関する情報提供体制の整備等を実施し、中小企業等の海外認証等取得に向けた支援体制を強化する。（継続）

第 4 節　調査・広報の推進

1. 施策の広報

中小企業施策を普及・広報するため、施策のポイントをまとめたガイドブックやチラシ等を作成し、各地方公共団体や中小企業支援機関、金融機関等に配付するほか、中小企業支援ポータルサイト「ミラサポ」を通じた情報発信やイベント「一日中小企業庁」の開催等により、広く普及・広報を実施する。

（1）冊子等の発行

中小企業施策を利用する際の手引き書として 200 以上の施策を紹介した「中小企業施策利用ガイドブック」やチラシ等を作成し、中小企業、地方公共団体、中小企業支援機関（商工会、商工会議所等）、金融機関、中小企業を支援する税理士、弁護士、公認会計士、中小企業診断士等に広く配布する。（継続）

（2）「一日中小企業庁」の開催

開催地の都道府県と中小企業庁が共催し、地元中小企業者の方々に最新の施策を紹介し、理解を深めていただくとともに、意見交換や交流の場を設け、今後の中小企業施策の見直し・拡充等に反映させるイベントを開催する。昭和 39 年度以来、毎年度開催している。（継続）

（3）インターネットを活用した広報

①ホームページによる広報

中小企業庁ホームページにおいて、中小企業施策に関する最新情報、公募に関する情報、広報のためのチラシ、冊子等を公表する。（継続）

②メールマガジン

各中小企業支援機関と連携し、元気な中小企業の紹介、施策情報、地域情報、調査・研究レポート、イベント等の情報をメールマガジン登録者に、毎週水曜日に配信する。（継続）

(4)ミラサポ(中小企業・小規模事業者の未来をサポートするポータルサイト)

ミラサポを通じて最新の支援情報や補助金申請のノウハウ、活用事例等を分かりやすくタイムリーに全国の中小企業に届ける。(継続)

2. 中小企業白書/小規模企業白書の作成

中小企業の現状や課題を把握するため、中小企業基本法第 11 条の規定に基づく年次報告等(平成 29 年(2017 年)版中小企業白書)を作成する。また、小規模企業の現状や課題を把握するため、小規模基本法第 12 条の規定に基づく年次報告等(平成 29 年(2017 年)版小規模企業白書)を作成する。(継続)

3. 中小企業実態基本調査

中小企業の売上高、従業者数等の経営・財務情報に関する統計を整備するため、中小企業基本法第 10 条の規定に基づく中小企業実態基本調査を実施する。(継続)

4. 中小企業景況調査の公表

中小企業の景気動向を把握するため、四半期ごとに中小機構が実施する中小企業景況調査の公表を行う。(継続)