

## 2018年版中小企業白書の概要

<b>第1部</b>	<b>平成29年度（2017年度）の中小企業の動向</b> .....	<b>1</b>
	<b>第1章 中小企業の動向</b> .....	<b>2</b>
	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.....	28
	<b>第2章 中小企業の構造分析</b> .....	<b>29</b>
	第1節 企業数の変化と開廃業の動向.....	29
	第2節 我が国企業の構造変化.....	38
	第3節 まとめ.....	53
	<b>第3章 中小企業の労働生産性</b> .....	<b>57</b>
	第1節 中小企業の労働生産性の変化.....	57
	第2節 中小企業の労働生産性と企業行動.....	67
	第3節 まとめ.....	80
	<b>第4章 中小企業の経営の在り方</b> .....	<b>81</b>
	第1節 企業の統治構造と企業行動の関係性.....	81
	第2節 企業の統治構造の整備状況.....	84
	第3節 まとめ.....	106
<b>第2部</b>	<b>深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命</b> .....	<b>115</b>
	<b>第1章 深刻化する人手不足の現状</b> .....	<b>116</b>
	第1節 中小企業において深刻化する人手不足.....	116
	第2節 日本の人口動態と労働者構成の変化.....	121
	第3節 人手不足の下での中小企業の対応.....	131
	第4節 まとめ.....	155

<b>第2章 生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直し</b>	<b>156</b>
第1節 業務プロセスの見直しの現状	156
第2節 業務プロセス見直しの効果	163
第3節 業務プロセスの見直しと他の取組との関係	168
第4節 まとめ	172
<b>第3章 人材活用面での工夫による労働生産性の向上</b>	<b>173</b>
第1節 多能工化・兼任化の取組	173
第2節 アウトソーシングの取組	183
第3節 人材育成の取組	192
第4節 まとめ	205
<b>第4章 IT利活用による労働生産性の向上</b>	<b>207</b>
第1節 中小企業のIT利活用の現状と課題	207
第2節 IT利活用の効果向上と業務領域間の機能連携	229
第3節 バックオフィス（財務会計、勤怠管理）におけるIT利活用	240
第4節 付加価値の向上及び先進的なIT利活用	249
第5節 まとめ	269
<b>第5章 設備投資による労働生産性の向上</b>	<b>270</b>
第1節 中小企業の設備投資の現状	270
第2節 設備投資が力強さに欠ける背景	274
第3節 設備投資による生産性向上	279
第4節 まとめ	290
<b>第6章 M&amp;Aを中心とする事業再編・統合を通じた労働生産性の向上</b>	<b>291</b>
第1節 M&Aの背景	291
第2節 M&Aの現状と実態	296
第3節 M&Aの効果と課題	322
第4節 今後の成長戦略としてのM&A	345
第5節 まとめ	363

## 平成29年度において講じた中小企業施策

<b>第1章 経営力強化・生産性向上に向けた取組</b>	<b>368</b>
第1節 生産性向上・技術力の強化	368
第2節 IT化の促進	370
第3節 小規模事業者の持続的発展支援	370
第4節 中小企業の海外展開支援	371
第5節 その他の海外展開支援施策	371
第6節 地域資源の活用	374
第7節 販路・需要開拓支援	376
第8節 商店街・中心市街地の活性化	377
第9節 経営支援体制の強化	379
第10節 その他の地域活性化施策	379
<b>第2章 活力ある担い手の拡大</b>	<b>381</b>
第1節 創業支援	381
第2節 事業承継支援	384
第3節 人材・雇用対策	385
<b>第3章 安定した事業環境の整備</b>	<b>390</b>
第1節 取引条件の改善	390
第2節 官公需対策	391
第3節 消費税転嫁対策	392
第4節 消費税軽減税率対策	392
第5節 資金繰り支援、事業再生支援	393
第6節 経営安定対策	396
第7節 財政基盤の強化	397
第8節 人権啓発の推進	397
<b>第4章 災害からの復旧・復興</b>	<b>398</b>
第1節 資金繰りの支援	398
第2節 二重債務問題対策	399
第3節 工場等の復旧への支援	400
第4節 その他の対策	401

<b>第5章 業種別・分野別施策</b>	<b>403</b>
第1節 中小農林水産関連企業対策	403
第2節 中小運輸業対策	406
第3節 中小建設・不動産業対策	407
第4節 生活衛生関係営業対策	408
<b>第6章 その他の中小企業施策</b>	<b>409</b>
第1節 環境・エネルギー対策	409
第2節 知的財産対策	411
第3節 標準化の推進	415
第4節 調査・広報の推進	415

## 平成30年度において講じようとする中小企業施策

<b>第1章 経営力強化・生産性向上に向けた取組</b>	<b>420</b>
第1節 生産性向上・技術力の強化	420
第2節 IT化の促進	422
<b>第2章 事業承継・再編・統合による新陳代謝の促進、人材不足への対応</b>	<b>422</b>
第1節 事業承継支援	422
第2節 人材・雇用対策	424
<b>第3章 小規模事業者対策、海外展開・地域へのインバウンド拡大、金融支援</b>	<b>428</b>
第1節 小規模事業者の持続的発展支援	428
第2節 中小企業の海外展開支援	429
第3節 その他の海外展開支援施策	429
第4節 インバウンド需要拡大支援、地域資源の活用	432
第5節 その他の地域活性化施策	435
第6節 経営改善支援、再生支援の強化	436
<b>第4章 安定した事業環境の整備、活力ある担い手の拡大</b>	<b>437</b>
第1節 取引条件の改善	437
第2節 官公需対策	438

第3節	消費税転嫁対策	439
第4節	消費税軽減税率対策	439
第5節	資金繰り支援、事業再生支援	439
第6節	創業支援	442
第7節	経営安定対策、災害対応力の強化	444
第8節	財政基盤の強化	445
第9節	人権啓発の推進	446
第10節	経営支援体制の強化	446
<b>第5章</b>	<b>災害からの復旧・復興</b>	<b>447</b>
第1節	資金繰りの支援	447
第2節	二重債務問題対策	447
第3節	工場等の復旧への支援	448
第4節	その他の対策	449
<b>第6章</b>	<b>業種別・分野別施策</b>	<b>451</b>
第1節	中小農林水産関連企業対策	451
第2節	中小運輸業対策	454
第3節	中小建設・不動産業対策	455
第4節	生活衛生関係営業対策	456
<b>第7章</b>	<b>その他の中小企業施策</b>	<b>456</b>
第1節	環境・エネルギー対策	456
第2節	知的財産対策	458
第3節	標準化の推進	462
第4節	調査・広報の推進	462
<b>付注</b>		<b>465</b>
<b>参考文献</b>		<b>472</b>
<b>付属統計資料</b>		<b>475</b>
<b>図表索引</b>		<b>516</b>

# 本書で取り上げた事例一覧

## 第1部 平成29年度（2017年度）の中小企業の動向

### 第3章 中小企業の労働生産性

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 1-3-1 株式会社釜石電機製作所	岩手県 釜石市	自社の事業領域を明確にし、設備投資や研究開発を行って生産性を向上させた企業	74
事例 1-3-2 株式会社亀井製作所	岐阜県 坂祝町	自社製品の研究開発やIT導入による業務効率化に取り組み、生産性を向上させた企業	75
事例 1-3-3 株式会社にしき食品	宮城県 岩沼市	こだわりの製品開発と従業員育成、業務効率化の取組で生産性を向上させた企業	76

### 第4章 中小企業の経営の在り方

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 1-4-1 株式会社マックス	大阪府 八尾市	変革の連続を「伝統」とし、時代の潮流に挑み続ける企業	110
事例 1-4-2 ホットマン株式会社	東京都 青梅市	ものづくりの精神と経営理念で国内製造を貫く明治元年創業企業	112

## 第2部 深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命

### 第1章 深刻化する人手不足の現状

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-1-1 有限会社COCO-LO	群馬県 桐生市	柔軟な勤務形態や無料託児所の設置等の工夫により、女性の確保・定着に成功している企業	140
事例 2-1-2 株式会社加藤製作所	岐阜県 中津川市	60歳以上限定の求人広告をきっかけに人手不足を解消し、シニア人材の活躍の場を広げている企業	141
事例 2-1-3 株式会社S・S・M	大阪府 大阪市	子育てしながら働く「ママ」に仕事を提供する企業	142
事例 2-1-4 ナザテック株式会社	愛知県 稲沢市	固定観念を払拭し業務範囲を拡大させることで、女性の活躍を進めている企業	143
事例 2-1-5 株式会社佐藤金属	宮城県 岩沼市	女性の資格取得支援を行うことで、女性の職域を拡大し、人手不足に対応している企業	143

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-1-6 有限会社有吉農園	北海道 札幌市	短時間勤務制度の導入や作業方法の工夫等によって、高齢者の確保に成功している企業	144

## 第2章 生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直し

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-2-1 株式会社小豆島国際ホテル	香川県 土庄町	不要業務を削減することで業務効率化を実現させ、生産性を向上させている企業	160
事例 2-2-2 株式会社コープデリバリー	神奈川県 座間市	部門間の協力を促す動機付けを活用し、業務効率改善を推進する企業	161
事例 2-2-3 株式会社鷺の湯荘	島根県 安来市	業務の見直しの結果、設備の入替を行い、業務効率化を実現した企業	162
事例 2-2-4 サワダ精密株式会社	兵庫県 姫路市	従業員の声を吸い上げ、日々の改善活動を積み重ねる仕組みを作り、業務の効率化を図っている企業	166
事例 2-2-5 ティ・エス・ケイ株式会社	富山県 富山市	業務改善活動をきっかけに、新たな付加価値を生み出している企業	167
事例 2-2-6 有限会社朋友	千葉県 流山市	業務の徹底的な見える化を行った上で、IT導入を進めたことで生産性を向上させている企業	170
事例 2-2-7 シンセメック株式会社	北海道 石狩市	生産工程の見直しをきっかけに設備投資を行うことで、生産性の向上につなげている企業	171

## 第3章 人材活用面での工夫による労働生産性の向上

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-3-1 坂西精機株式会社	東京都 八王子市	従業員のスキルマップを活用することで、人員配置を適正化し、多能工化へもつなげている企業	179
事例 2-3-2 株式会社環境技研	群馬県 高崎市	従業員のスキルマップ作成を契機に多能工化を行い、全体の業務を平準化したことで生産性を向上させている企業	180
事例 2-3-3 株式会社お佛壇のやまき	静岡県 静岡市	業務マニュアルを作成することで、学習する環境を整備。従業員の多能工化により生産性を向上させている企業	181
事例 2-3-4 株式会社グランディア芳泉	福井県 あわら市	固定観念を払拭して業務を見直したことで多能工化を実現し、生産性を向上させている企業	182
事例 2-3-5 はな物語	埼玉県 杉戸町	従業員の業務を細分化して一部をアウトソーシングすることにより、コア業務に注力して高付加価値を生み出している事業者	187

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-3-6 株式会社大都	大阪府 大阪市	周辺作業を切り出しアウトソーシングすることで、従業員を本来業務に注力させている企業	188
事例 2-3-7 すててこ株式会社	福井県 あわら市	クラウドソーシングにより定型業務を外部に委託することで、従業員の高付加価値創出につなげている企業	191
事例 2-3-8 株式会社サニカ	山梨県 南アルプス市	外部機関等も活用しつつ計画的な人材育成を行い、従業員の能力向上に取り組んでいる企業	202
事例 2-3-9 札幌高級鋳物株式会社	北海道 札幌市	人材育成による未経験女性の戦力化を行うことで、人手不足に対応している企業	203
事例 2-3-10 株式会社ナオミ	大阪府 箕面市	経営陣と従業員のコミュニケーションの強化を通じた人材育成により、生産性を向上している企業	204

## 第4章 IT利活用による労働生産性の向上

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-4-1 丸友青果株式会社	石川県 金沢市	タブレットを利用して手作業だった伝票入力を合理化した企業	224
事例 2-4-2 有限会社まるみ麴本店	岡山県 総社市	品質管理と顧客開拓にITを活用し、付加価値向上を実現する企業	225
事例 2-4-3 有限会社アイグラン	東京都 八王子市	地元のIT販売会社と長期的な関係を構築し、ITに精通した社員がいない中でも着実にIT化を進展させた企業	226
事例 2-4-4 マスオカ東京株式会社	東京都 台東区	補助金をうまく活用し、IT販売会社とも相談しながらIT導入等を進め、業務効率化に取り組んでいる中小企業	227
事例 2-4-5 株式会社宝角合金製作所	兵庫県 姫路市	商工会議所に相談し、各種施策の提案を受け、生産工程の「見える化」により生産性向上を推進した企業	228
事例 2-4-6 株式会社日東電機製作所	群馬県 太田市	業務プロセス見直しと合わせた自社システムの更新に取り組んでいる企業	235
事例 2-4-7 株式会社太陽商工	埼玉県 さいたま市	部門間のデータ共有が進み生産性の向上を実現した企業	237
事例 2-4-8 エコー電子工業株式会社	福岡県 福岡市	経営層が一丸となって率先利用することで情報システム利用を浸透させ業務の見える化と業績向上を実現した企業	238
事例 2-4-9 株式会社上間フードアンドライフ	沖縄県 沖縄市	1品単位で採算管理ができるシステムの開発により収益性を高めた企業	239
事例 2-4-10 株式会社カラーズ	東京都 大田区	クラウド会計の導入後、クラウド人事労務も併せて導入し、機能間連携を行うことで一層の業務効率化を実現している企業	246

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-4-11 株式会社グリーンケア	宮城県 仙台市	複数業務領域の機能を有するクラウド・サービスを、機能を取捨選択しながら着実に導入を進めて効果を得ている企業	247
事例 2-4-12 株式会社今野製作所	東京都 足立区	ITを駆使した企業間データ連携により受注機会増大を図る企業	260
事例 2-4-13 シタテル株式会社	熊本県 熊本市	中小縫製工場と小売等をつなぐプラットフォームを構築し、サプライチェーン全体の生産性向上を実現させている企業	261
事例 2-4-14 京葉流通倉庫株式会社	埼玉県 戸田市	企業間データ連携システムの構築で、顧客への付加価値を高めて受注の維持拡大に取り組む企業	262
事例 2-4-15 株式会社正田製作所	群馬県 桐生市	これまで磨き上げた生産方式の飛躍的発展のため、生産ラインへのIoT導入に取り組む企業	264
事例 2-4-16 株式会社共進	長野県 諏訪市	AIを活用した生産性向上の共同研究に取り組む企業	265
事例 2-4-17 株式会社伝習館	鳥取県 鳥取市	学習塾にAIを活用した対話型のデジタル教材を導入、授業の効率を高め、講師の時間の使い方を変えつつある企業	267
事例 2-4-18 株式会社ウェルクス	東京都 台東区	自動化ツールの導入でコア業務への集中を可能とし売上拡大を実現した企業	268

## 第5章 中小企業の設備投資による労働生産性の向上

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-5-1 株式会社コイワイ（宮城工場）	神奈川県 小田原市	生産ロボットと電動ハンドリフトの導入により、人手不足に対応しつつ生産性を高めた企業	286
事例 2-5-2 社会福祉法人友愛十字会（砧ホーム）	東京都 世田谷区	介護ロボット（見守りセンサ、パワーアシスト）の導入により、介護現場の負担軽減と魅力向上を果たした組織	287
事例 2-5-3 株式会社きむら（新鮮市場きむら）	香川県 高松市	積極的に設備投資し、惣菜に使う魚の下処理等を自動化する一方、職人による対面販売や接客に力を入れる企業	288
事例 2-5-4 株式会社いちやまマート	山梨県 中央市	セミセルフレジやタブレットツールの導入により人手不足に対応する成長企業	289

## 第6章 M & Aを中心とする事業再編・統合を通じた労働生産性の向上

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-6-1 名古屋商科大学	愛知県 日進市	信用金庫と提携しながら、中小企業の後継者育成プログラムを充実させる大学	295

企業名等	所在地	事例	掲載ページ
事例 2-6-2 ミツフジ株式会社	京都府 精華町	事業承継を機に他社との連携を強化し、付加価値を向上させた企業	303
事例 2-6-3 うなぎいも協同組合	静岡県 浜松市	中小企業一社のみでの取組から地域を巻き込んだ連携事業へと発展させ、地域ブランドを確立し付加価値創出した協同組合	304
事例 2-6-4 株式会社河西精機製作所	長野県 諏訪市	後継者難から倒産した企業の事業を引き継ぎ、サプライチェーンを維持し、事業領域の拡大をした企業	320
事例 2-6-5 ツルヤ化成工業株式会社	山梨県 韮崎市	業績が厳しい外注先を垂直統合した企業	321
事例 2-6-6 ハツメックグループ	三重県 桑名市	M & Aを通じて事業領域を拡大し、付加価値向上を図る企業グループ	328
事例 2-6-7 株式会社アトム	徳島県 徳島市	築き上げた信頼や知名度を活かしつつ、M & Aを契機としてバリューチェーンを拡大させた企業	329
事例 2-6-8 株式会社温泉道場	埼玉県 ときがわ町	同業者の事業を引き継いで再生し、他地域に進出した企業	330
事例 2-6-9 株式会社みなと銀行	兵庫県 神戸市	商工会議所と連携してM & Aのマッチングを支援する金融機関	340
事例 2-6-10 株式会社トランビ	東京都 港区	M & AのマッチングサイトTRANBIを運営する企業	341
事例 2-6-11 株式会社大信薬局	福岡県 北九州市	後継者不足に悩む小規模な調剤薬局の受け皿となっている企業	343
事例 2-6-12 株式会社シマキュウ	新潟県 長岡市	M & Aを積極的に活用し、シナジー効果を引き出して付加価値向上を図る企業	344
事例 2-6-13 日本プライベートエクイティ株式会社	東京都 千代田区	中小企業の企業価値向上を支援する事業承継ファンドを運営する企業	352
事例 2-6-13① 株式会社ワタナベ	新潟県 燕市	中小企業向け承継ファンドを活用して、MBOを実施した企業	353
事例 2-6-13② 株式会社ヘルシーサービス	千葉県 千葉市	中小企業向け承継ファンドを活用して、M & Aを実施した企業	353
事例 2-6-14 セレンディップ・コンサルティング株式会社	愛知県 名古屋市	M & Aによる事業承継を通じて「プロ経営者」を派遣し、生産性向上を支援する企業	354
事例 2-6-15 秋田県事業引継ぎ支援センター	秋田県 秋田市	他の支援機関と連携し、事業の引継ぎを促進する支援機関	361
事例 2-6-16 かづの銘酒株式会社	秋田県 鹿角市	後継者難の状況から、M & Aを活用し伝統の酒造りの発展を図る明治創業企業	362

## 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「法人企業統計調査年報」及び「法人企業統計調査季報」

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

(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ある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。