

【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①	地域別業況判断DIの推移	6
第1-1-5図②	業種別業況判断DIの推移	7
第1-1-6図	企業規模別売上高の推移	8
第1-1-7図	売上高 業種別分解 (2016年-2017年間で増加分)	9
第1-1-8図	企業規模別営業利益の推移	9
第1-1-9図	企業規模別経常利益の推移	10
第1-1-10図	経常利益の要因分解 (2016年-2017年間で増加分)	11
第1-1-11図	企業規模別設備投資の推移	12
第1-1-12図	ソフトウェア投資額・ソフトウェア投資比率の推移	13
第1-1-13図	企業規模別資金繰りDIの推移	14
第1-1-14図	中小企業の貸出態度DIの推移	14
第1-1-15図	中小企業向け貸出金の推移	15
第1-1-16図	倒産件数の推移	15
第1-1-17図	1次産品価格(資源)の推移	16
第1-1-18図	企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移	17
第1-1-19図	交易条件指数の推移(企業規模別)	18
第1-1-20図	輸出企業数・輸出企業割合の推移	24
第1-1-21図	中小企業の輸出額・売上高輸出比率の推移	25
第1-1-22図	海外展開の有無別・輸出の有無別の生産性比較	25
第1-1-23図	企業規模別・業種別直接投資企業数の推移	26
第1-1-24図	訪日外国者数及び旅行消費額の推移	27
第1-1-25図	訪日外国人旅行消費額の費目別構成比	27
第1-1-26図	中小小売業、宿泊業、飲食業の売上額DIの推移	28

第1部第2章

第1-2-1図	CRDから見た日本の中小企業像(2015年決算期)(法人及び個人事業者)	29
第1-2-2図	企業規模別企業数の推移	30
第1-2-3図	業種別企業数の推移	31
第1-2-4図	常用雇用者規模別、資本金別企業数	31
第1-2-5図	休廃業・解散件数、倒産件数の推移	32
第1-2-6図	開廃業率の国際比較	33
第1-2-7図	常用雇用者階級別、設立年別企業数(2014年、中小企業、大企業)	39
第1-2-7図②	常用雇用者階級別、設立年別企業数(2014年、中小企業、大企業)	39
第1-2-8図	設立年別企業数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)	40
第1-2-8図②	設立年別企業数の変化(2009年→2014年、中小企業、大企業)	40

第1-2-9図	業種別企業数の変化（2009年→2014年、中小企業、大企業）	41
第1-2-9図②	業種別企業数の変化（2009年→2014年、中小企業、大企業）	41
第1-2-10図	常用雇用者階級別、設立年別従業者数（2014年、中小企業、大企業）	42
第1-2-10図②	常用雇用者階級別、設立年別従業者数（2014年、中小企業、大企業）	43
第1-2-11図	常用雇用者階級別、設立年別従業者数（2014年、中小企業）	43
第1-2-11図②	常用雇用者階級別、設立年別従業者数（2014年、中小企業）	44
第1-2-12図	設立年別従業者数の変化（2009年→2014年、中小企業、大企業）	45
第1-2-12図②	設立年別従業者数の変化（2009年→2014年、中小企業、大企業）	45
第1-2-13図	業種別従業者数の変化（2009年→2014年、中小企業、大企業）	46
第1-2-13図②	業種別従業者数の変化（2009年→2014年、中小企業、大企業）	46
第1-2-14図	常用雇用者階級別、設立年別付加価値額（2011年、中小企業、大企業）	47
第1-2-14図②	常用雇用者階級別、設立年別付加価値額（2011年、中小企業、大企業）	47
第1-2-15図	常用雇用者階級別、設立年別付加価値額（2011年、中小企業）	48
第1-2-15図②	常用雇用者階級別、設立年別付加価値額（2011年、中小企業）	48
第1-2-16図	常用雇用者階級別、設立年別労働生産性（2011年、中小企業、大企業）	49
第1-2-16図②	常用雇用者階級別、設立年別労働生産性（2011年、中小企業、大企業）	49
第1-2-17図	常用雇用者階級別、設立年別労働生産性（2011年、中小企業）	50
第1-2-17図②	常用雇用者階級別、設立年別労働生産性（2011年、中小企業）	50
第1-2-18図	常用雇用者階級別にみた業種別労働生産性（中小企業、大企業）	51
第1-2-19図	常用雇用者階級別にみた業種別労働生産性（中小企業）	52
第1部第3章		
第1-3-1図	企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移	58
第1-3-2図	企業規模別の時間当たり労働生産性の水準	59
第1-3-3図	時間当たり労働生産性・一人当たり労働生産性別に見た大企業と中小企業の労働生産性の格差	59
第1-3-4図	中小企業の時間当たり労働生産性の水準	60
第1-3-5図	OECD加盟諸国の労働生産性	61
第1-3-6図	生産性変化の類型化（6類型）	62
第1-3-7図	生産性変化の6類型の分布（中小企業）	63
第1-3-8図	生産性変化6類型の各比率の比較	64
第1-3-9図	生産性変化の6類型の業種別比率（中小企業）	64
第1-3-10図	生産性変化の6類型の規模別比率（中小企業）	65
第1-3-11図	生産性変化の6類型の業歴別比率（中小企業）	65
第1-3-12図	生産性変化6類型と投資行動や経営の取組の状況	68
第1-3-13図	生産性変化6類型の10年間での移動経路	69
第1-3-14図	生産性変化6類型における「効率的成長」への2経路	69
第1-3-15図	労働生産性を向上させた企業	70
第1-3-16図	労働生産性の向上と投資行動や経営の取組	70
第1-3-17図	右回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業	71
第1-3-18図	右回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における投資行動や経営の取組	72
第1-3-19図	左回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業	73

第1-3-20図	左回りで領域①「効率的成長」に向けて変化した企業における 投資行動や経営の取組	73
第1-3-21図	将来のビジョンと経営のPDCAサイクル	77
第1-3-22図	経営を見据える年数と投資行動や経営の取組	78
第1-3-23図	取締役会の設置状況と投資行動や経営の取組	78
第1-3-24図	経営計画（中期計画）の策定と投資行動や経営の取組	79
第1-3-25図	管理会計の実施と投資行動や経営の取組	80
第1部第4章		
第1-4-1図	企業の統治構造と企業行動、経営成果の関係	81
第1-4-2図	構造方程式モデリングによる、企業の統治構造と企業行動の関連性	83
第1-4-3図	経営に対して影響力の大きい主体（従業員規模別）	85
第1-4-4図	所有形態	85
第1-4-5図	所有形態（従業員規模別）	86
第1-4-6図	オーナー経営の影響について	87
第1-4-7図	株主総会の開催状況（所有形態及び従業員規模別）	88
第1-4-8図	外部株主の存在や導入に感じるメリット（所有形態別）	88
第1-4-9図	外部株主の存在や導入に感じるデメリット（所有形態別）	89
第1-4-10図	従業員持株会制度の導入の状況（従業員規模別）	90
第1-4-11図	役員や従業員（従業員持株会を含む）に自社株式を保有させることのメリット （所有形態別）	90
第1-4-12図	従業員持株会制度を導入している企業が感じているメリット	91
第1-4-13図	役員や従業員（従業員持株会を含む）に自社株式を保有させることのデメリット （所有形態別）	92
第1-4-14図	従業員持株会制度を導入している企業が実際に感じているデメリット	92
第1-4-15図	従業員の声を集める仕組み（従業員規模別）	93
第1-4-16図	社外からの役員の受入状況（所有形態及び従業員規模別）	94
第1-4-17図	資本関係別に見た社外からの役員の受入状況	94
第1-4-18図	外部からの役員の受入先（所有形態別）	95
第1-4-19図	取引金融機関数（従業員規模別）	95
第1-4-20図	メインバンクの有無（従業員規模別）	96
第1-4-21図	メインバンクの影響度合の変化（従業員規模別）	96
第1-4-22図	経営を見据える年数（所有形態別）	97
第1-4-23図	経営者の在任期間（所有形態別）	98
第1-4-24図	取締役会の設置状況（所有形態及び従業員規模別）	98
第1-4-25図	取締役会での議論の状況（所有形態及び従業員規模別）	99
第1-4-26図	意思決定の方法（所有形態及び従業員規模別）	100
第1-4-27図	単年度計画の策定状況（所有形態及び従業員規模別）	100
第1-4-28図	中期経営計画の策定状況（所有形態及び従業員規模別）	101
第1-4-29図	経営計画の共有範囲（所有形態別）	101
第1-4-30図	従業員への決算情報開示の状況（所有形態及び従業員規模別）	102
第1-4-31図	決算情報開示の影響（従業員規模別）	103
第1-4-32図	決算情報の公開範囲（従業員規模別）	103

第1-4-33図	決算情報開示のメリット（所有形態別）	104
第1-4-34図	決算情報開示のデメリット（所有形態別）	104
第1-4-35図	管理会計の取組状況（所有形態及び従業員規模別）	105
第2部第1章		
第2-1-1図	業種別従業員数過不足DIの推移	116
第2-1-2図	経営上の問題点	117
第2-1-3図	従業員規模別に見た、人材の未充足率	118
第2-1-4図	従業員規模別高校卒業者の充足率の推移	118
第2-1-5図	従業員数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	119
第2-1-6図	従業員数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	119
第2-1-7図	事業所規模別新規求人数の推移	120
第2-1-8図	従業者規模別非農林雇用者数の推移	120
第2-1-9図	年齢別人口推計の推移	121
第2-1-10図	労働力人口の年齢構成比の推移	122
第2-1-11図	労働力人口と生産年齢人口の推移	122
第2-1-12図	年齢別・男女別就業率の変化（1997年～2017年）	123
第2-1-13図	雇用形態別に見た、女性の雇用者数の推移	124
第2-1-14図	結婚・育児のために退職した女性の就職状況	124
第2-1-15図①	収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由（女性）	125
第2-1-15図②	収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由（女性）： 「適当な仕事がありそうにない」における内訳	126
第2-1-16図	完全失業者が仕事に就けない理由（女性）	127
第2-1-17図	雇用形態別に見た、60歳以上の雇用者数の推移	127
第2-1-18図	60歳以上男女の就労希望年齢	128
第2-1-19図①	収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由（シニア）	129
第2-1-19図②	収入になる仕事に就くことを希望しながら、現在仕事を探していない理由（シニア）： 「適当な仕事がありそうにない」における内訳	129
第2-1-20図	完全失業者が仕事に就けない理由（シニア）	130
第2-1-21図	本節における人材の定義	131
第2-1-22図	業種別に見た、不足している人材	132
第2-1-23図	中小企業における労働人材不足への対応方法	132
第2-1-24図	中小企業における賃上げの状況	133
第2-1-25図	賃上げ（一人当たり平均賃金の改定率）の推移	134
第2-1-26図	労働分配率の推移	134
第2-1-27図	中小企業における女性・シニアの活用状況	135
第2-1-28図	業種別に見た、労働人材不足対応へ向けた女性・シニアの活用状況	136
第2-1-29図	人手不足感別に見た、女性・シニアの活用状況	136
第2-1-30図	女性・シニアの活用状況別に見た、職場環境整備の取組内容	137
第2-1-31図	女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況	138
第2-1-32図	人手不足感別に見た、女性・シニアの業務範囲拡大へ向けた取組の実施状況	138
第2-1-33図	人手不足感に見た、女性・シニア活用における今後の方針	139
第2-1-34図	中核人材不足への対応方法	148

第2-1-35図	中核人材不足対策としての、外部人材活用の関心状況	149
第2部第2章		
第2-2-1図	業務見直しの実施状況と取組単位	156
第2-2-2図	従業員規模別に見た、業務見直しの取組単位	157
第2-2-3図	業務見直しの具体的な取組	158
第2-2-4図	業務見直しを行ったきっかけ	158
第2-2-5図	業務見直しを行うに当たっての課題	159
第2-2-6図	業種別に見た、業務見直しの実施による人手不足や生産性向上への効果の実感状況	163
第2-2-7図	3年前と比べた労働生産性別に見た、業務見直しの取組内容	164
第2-2-8図	3年前と比べた労働生産性別に見た、業務見直しの取組における体制	164
第2-2-9図	業務見直しの取組単位別に見た、3年前と比べた労働生産性	165
第2-2-10図	業務見直しの実施有無別に見た、他の生産性向上策の実施率	168
第2-2-11図	業務見直しの実施有無別に見た、他の生産性向上策により労働生産性が向上した企業の割合	169
第2部第3章		
第2-3-1図	中小企業における従業員の多能工化・兼任化の取組状況	174
第2-3-2図	業種別に見た、従業員の多能工化・兼任化の取組状況	174
第2-3-3図	多能工化・兼任化の実施状況別に見た、併せて行った取組	175
第2-3-4図	従業員の多能工化・兼任化によって得られた効果	176
第2-3-5図	業務見直しの実施有無別に見た、多能工化・兼任化によって得られた効果	176
第2-3-6図	多能工化・兼任化の取組状況別に見た、3年前と比べた労働生産性	177
第2-3-7図	従業員の多能工化・兼任化を進める上での課題	178
第2-3-8図	人手不足感別に見た、今後の多能工化・兼任化への取組の方針	178
第2-3-9図	中小企業における既存業務のアウトソーシングの取組状況	183
第2-3-10図	人手不足感別に見た、アウトソーシングの取組状況	184
第2-3-11図	アウトソーシングを活用しようと思った理由	185
第2-3-12図	中小企業における外部委託の実施有無別に見た、一人当たり付加価値額	185
第2-3-13図	アウトソーシングの取組状況別に見た、3年前と比べた労働生産性	186
第2-3-14図	人手不足感別に見た、今後のアウトソーシング活用方針	186
第2-3-15図	企業規模別に見た、重視する教育訓練	192
第2-3-16図	OJTの実施における効果の実感別に見た、具体的な取組方法	193
第2-3-17図	企業規模別に見た、実施したOFF-JTの内容	194
第2-3-18図	企業規模別に見た、OFF-JT費用における過去3年間の実績及び今後3年間の見込み	195
第2-3-19図	企業規模別に見た、自己啓発支援費用における過去3年間の実績及び今後3年間の見込み	195
第2-3-20図	自己啓発の実施方法	196
第2-3-21図	企業規模別に見た、人材育成・能力開発を行うに当たっての課題	197
第2-3-22図	企業側が考える、人材育成・能力開発の効果	198
第2-3-23図	過去3年間の営業利益の推移別に見た、従業員に対する人材育成・能力開発の方針	199

第2部第4章

第2-4-1図	中小企業におけるITツールごとの利活用状況	208
第2-4-2図	中小企業におけるITツールごとの利活用状況（売上規模別）	209
第2-4-3図	業務領域別のIT導入比率	210
第2-4-4図	業務領域別のIT導入比率（従業員規模別）	210
第2-4-5図	業務領域別のIT導入比率（業種別）	211
第2-4-6図	IT活用の必要性、導入状況、効果（企業全体での総合評価）	212
第2-4-7図	IT導入の3類型（業種別）	212
第2-4-8図	IT導入の3類型（従業員規模別）	213
第2-4-9図	IT導入の3類型（経営者年代別）	213
第2-4-10図	IT導入の3類型（創業年代別）	214
第2-4-11図	ITの導入・利用を進めようとする際の課題	215
第2-4-12図	ITの導入・利用を進めようとする際の課題（IT導入の3類型別）	215
第2-4-13図	社外におけるITに関する事柄の日頃の相談相手	216
第2-4-14図	社外におけるITに関する事柄の日頃の相談相手（IT導入の3類型別）	217
第2-4-15図	社外におけるITに関する事柄の日頃の相談相手（従業員規模別）	217
第2-4-16図	IT人材の「不足規模」に関する推計結果	218
第2-4-17図	IT導入程度と業務領域間の機能連携	229
第2-4-18図	IT導入の3類型と3年前と比べた労働生産性	230
第2-4-19図	業務領域間の機能連携と3年前と比べた労働生産性	231
第2-4-20図	連携によりカバーされている領域の数と労働生産性	231
第2-4-21図	導入しているITツール	232
第2-4-22図	業務領域間の機能連携と導入IT	233
第2-4-23図	IT導入の効果がうまく得られた理由	234
第2-4-24図	IT導入の効果がうまく得られた理由と労働生産性	234
第2-4-25図	会計業務におけるITの導入状況	240
第2-4-26図	勤怠管理業務におけるITの導入状況	241
第2-4-27図	クラウド会計の導入による月次処理の人日削減割合	241
第2-4-28図	クラウド勤怠管理の導入による月次処理の人日削減割合	242
第2-4-29図	クラウド会計の導入を考え始めたきっかけ	242
第2-4-30図	クラウド会計の導入により得られた効果	243
第2-4-31図	インターネットバンキングとの機能連携率（会計業務での利用IT別）	244
第2-4-32図	インターネットバンキングとの機能連携有無と労働生産性	244
第2-4-33図	管理会計の取組率（会計業務での利用IT別）	245
第2-4-34図	管理会計の取組有無と直近3年前の経常利益額	245
第2-4-35図	「攻めのIT」の重視程度	249
第2-4-36図	「攻めのIT」の実施に向けた外部の専門サービス利用	250
第2-4-37図	「攻めのIT」の企画立案に従事する要員の占める割合	250
第2-4-38図	「攻めのIT」の実装・実現に従事する要員の占める割合	251
第2-4-39図	「攻めのIT」の企画立案に従事する要員の所属	251
第2-4-40図	「攻めのIT」の実装・実現に従事する要員の所属	252
第2-4-41図	「攻めのIT」の実施に向けた企業間連携の有無	252
第2-4-42図	「攻めのIT」の実施に向けた企業間連携と従業員1名当たり売上高	253

第2-4-43図	企業間データ連携に関わる動向や施策	254
第2-4-44図	企業間データ連携に関わる動向や施策（業種別）	254
第2-4-45図	先端技術を用いた戦略的なIT活用の企画・検討体制	255
第2-4-46図	ITキーワード別の認知率と活用率	256
第2-4-47図	先端技術（AI、ビッグデータ、IoT、RPA）の活用有無と売上高	256
第2-4-48図	先端技術（AI、ビッグデータ、IoT、RPA）の活用有無と経常利益額	257
第2-4-49図	先端技術（AI、ビッグデータ、IoT、RPA）の活用有無と労働生産性	257
第2-4-50図	先端技術（AI、ビッグデータ、IoT、RPA）の活用率（業種別）	258
第2-4-51図	先端技術（AI、ビッグデータ、IoT、RPA）の活用率（従業員規模別）	258
第2-4-52図	先端技術（AI、ビッグデータ、IoT、RPA）の活用率（経営者年代別）	259
第2-4-53図	先端技術（AI、ビッグデータ、IoT、RPA）の活用率（創業年代別）	259

第2部第5章

第2-5-1図	中小企業の業種別設備投資額の推移	270
第2-5-2図	業種別中小企業の設備投資実施比率	271
第2-5-3図	企業規模・業種別 生産・営業用設備判断DIの推移	272
第2-5-4図	投資目的別の設備投資のスタンス	272
第2-5-5図	企業規模別設備年齢の推移	273
第2-5-6図	中小企業の設備投資営業キャッシュフロー比率と期待成長率の推移	274
第2-5-7図	直近3年間の設備投資実績（後継者有無別）	275
第2-5-8図	直近3年間の設備投資実績（経営者年代別）	275
第2-5-9図	中小企業の経常利益の分布	276
第2-5-10図	経常赤字企業の設備投資動向	277
第2-5-11図	設備投資を抑制している理由	278
第2-5-12図	労働生産性上昇率の要因分解（2012年度～2016年度）	279
第2-5-13図	設備投資実績と労働生産性の変化	280
第2-5-14図	今後3年間の省力化投資と人手不足感	281

第2部第6章

第2-6-1図	企業規模別に見た、1社当たり売上高の推移	292
第2-6-2図	年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布	293
第2-6-3図	休廃業・解散企業の経営者年齢構成比の変化	293
第2-6-4図	社長年齢別に見た、後継者決定状況	294
第2-6-5図	事業再編・統合の概念整理	296
第2-6-6図	M & A件数の推移	305
第2-6-7図	中小企業のM & A仲介を手掛ける上場3社の成約組数	306
第2-6-8図	買収・新設別に見た、子会社・関連会社が増加した企業数の推移	306
第2-6-9図	企業規模別に見た、買収により子会社・関連会社が増加した企業数の推移	307
第2-6-10図	買収主体の企業規模別に見た、買収された子会社・関連会社数の推移	307
第2-6-11図	M & Aの過去の実施状況	310
第2-6-12図	M & Aの実施件数	310
第2-6-13図	M & Aの実施時期	311
第2-6-14図	M & Aの実施形態	311

第2-6-15図	M & A資金の調達方法	312
第2-6-16図	M & Aの実施時期別に見た、M & Aの実施目的	313
第2-6-17図	M & Aの相手先を見つけたきっかけ	313
第2-6-18図	M & Aの相手先の経営者年齢	314
第2-6-19図	M & Aの相手先経営者年齢別に見た、相手先のM & Aの目的	314
第2-6-20図	企業再編行動実施企業と非実施企業の労働生産性	322
第2-6-21図	事業譲受実施企業と非実施企業の労働生産性	323
第2-6-22図	吸収合併実施企業と非実施企業の労働生産性	323
第2-6-23図	買収による子会社増の有無別に見た労働生産性	324
第2-6-24図	親会社なしから親会社ありとなった企業の労働生産性	324
第2-6-25図	M & A実施後の総合的な満足度	325
第2-6-26図	M & Aの満足度が期待を下回った理由	325
第2-6-27図	M & A実施後の満足度別に見た、M & A実施の具体的効果	326
第2-6-28図	M & Aを実際に実施した上での効果（生声集）	327
第2-6-29図	M & Aの実施状況と業績推移	327
第2-6-30図	M & Aの実行フロー	331
第2-6-31図	仲介契約・アドバイザー契約のスキーム	332
第2-6-32図	相手先を見つけたきっかけ別に見た、M & Aのマッチング時の課題	333
第2-6-33図	相手先を見つけたきっかけ別に見た、M & Aの交渉時の課題	334
第2-6-34図	相手先を見つけたきっかけ別に見た、M & Aの交渉時の相談相手	335
第2-6-35図	相手先を見つけたきっかけ別に見た、M & A後の統合の過程における課題	335
第2-6-36図	M & Aを実際に実施した上での課題（生声集）	336
第2-6-37図	今後のM & Aの実施意向	345
第2-6-38図	経営者年齢別に見た、今後のM & Aの実施意向	346
第2-6-39図	M & Aの実施状況別に見た、今後のM & Aの実施意向	346
第2-6-40図	M & Aの実施有無別に見た、買い手としてのM & Aの目的や想定する効果	347
第2-6-41図	M & Aの実施有無別に見た、買い手としてのM&Aを行う際の相手先の探し方	347
第2-6-42図	M & Aの実施有無別に見た、買い手としてのM & Aの相手先について重視する確認事項	348
第2-6-43図	M & Aの実施有無別に見た、買い手としてのM&Aを行う際の障壁	349
第2-6-44図	後継者の有無別に見た、売り手としてのM & Aの目的や想定する効果	350
第2-6-45図	後継者の有無別に見た、売り手としてのM & Aを行う際の相手先の探し方	350
第2-6-46図	後継者の有無別に見た、売り手としてのM & Aを行う際の障壁	351
第2-6-47図	M & Aの実施状況別に見た、今後の企業間連携やM & Aの推進に向けた支援策への期待	355