

中小企業白書 2009年版

～イノベーションと人材で活路を開く～

全体概要

平成21年
中小企業庁

中小企業白書 2009年版のポイント

第1章 2008年度における中小企業を巡る経済金融情勢

- (1) 世界的な金融危機が発生し、世界経済が減速する中、輸出産業の減産が中小製造業の受注の大幅な減少をもたらすなど、中小企業の業況や資金繰りが、急速・大幅に悪化。
- (2) こうした急激な中小企業の経営環境の悪化に対し、政府は、30兆円規模の資金繰り対策、下請取引の適正化等、中小企業への支援策の拡充・実施に注力。今後とも積極的な支援が必要。

第2章 中小企業による市場の創造と開拓

かつてない内外需の減少の中で、変化しつつある市場ニーズを把握し直し、中小企業ならではの知恵と工夫を活かした製品・サービスの開発等(イノベーション)に取り組んでいくための現状と課題を分析。

(1) 中小企業のイノベーションの特徴

中小企業にとってイノベーションは、研究開発活動による技術革新だけでなく、創意工夫、生産方法の改善等、自らの事業の進歩を実現することを広く包含。その特徴は、経営者のリーダーシップの発揮であり、中小企業の強みを活かしたイノベーションの実現が重要。

(2) 販路の開拓に向けた取組

顧客のニーズを把握するためのモノ作りとサービスの融合、農商工連携、IT活用による顧客開拓、海外市場の開拓等を通じた、販路開拓が重要。

(3) イノベーションを支える経営資源(知的財産、人材、資金)

中小企業による知的財産の戦略的な保護・活用、技術・技能の承継等による人材育成、各分野の専門人材との連携等による金融機関の目利き能力の向上等が必要。

第3章 中小企業の雇用動向と人材の確保・育成

雇用情勢が悪化する中、中小企業で働く人材を巡る実態を示し、人材の確保・育成に向けた課題を分析。

(1) 雇用の現状とミスマッチの状況

中小企業全体の雇用過剰感が高まっているが、引き続き不足感のある中小企業もあり、中長期的に見て最も重要な経営資源である人材の確保に向け、業種を超えた人材の橋渡しが必要。

(2) 仕事のやりがい等と人材育成

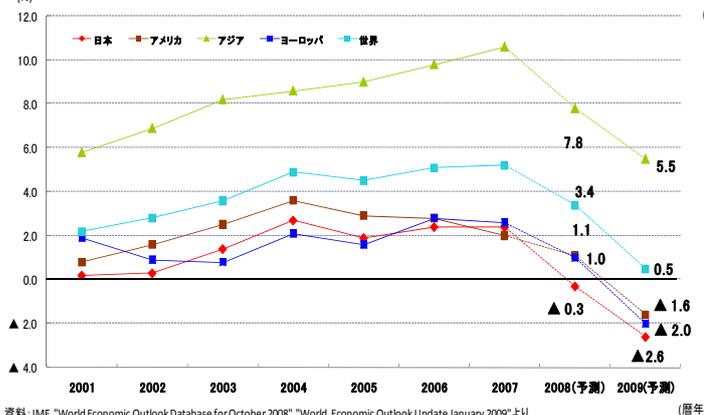
大企業と中小企業で仕事のやりがいにはほとんど差はない。中小企業は、小さい組織を活かし、経営者と従業員のコミュニケーションを高めることにより、従業員の意欲と能力を向上させていくことが重要。

第1章 2008年度における中小企業を巡る経済金融情勢

1. 世界的な金融危機と我が国経済情勢の悪化

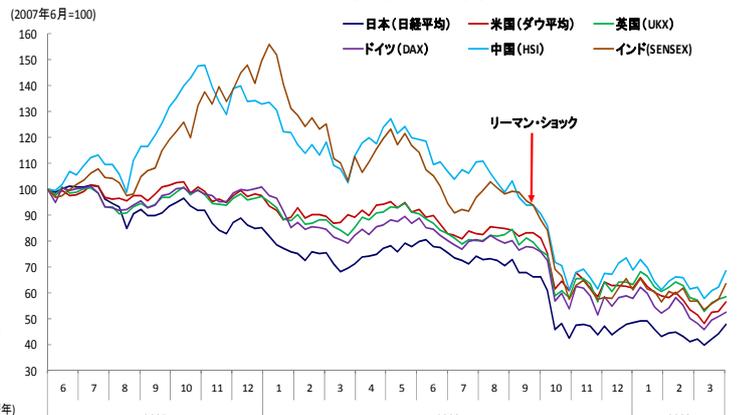
- 米国発の世界的な金融危機が発生。2007年夏のサブプライム住宅ローン問題の発生以降下落し始めていた世界各国の株価は、2008年夏のリーマン・ショックを契機に、日本の株価を含め大幅に下落。世界経済は急速に減速。

世界経済の成長見通し



資料：IMF "World Economic Outlook Database for October 2008", "World Economic Outlook Update January 2009"より
 (注) 2006年までの数値は、World Economic Outlook Database for October 2008の数値。2007年以降の数値は、World Economic Outlook Update January 2009の数値。

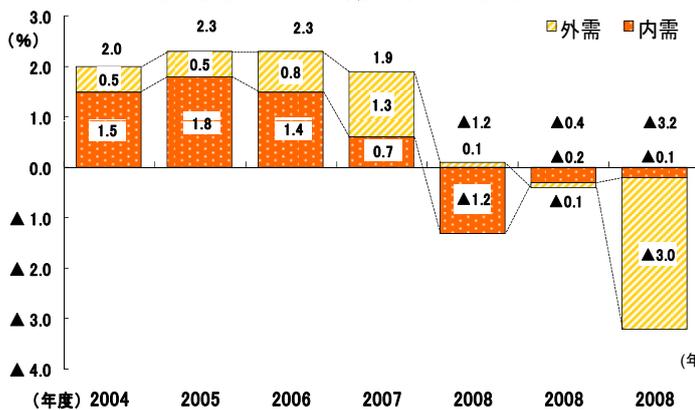
世界各国の株価



資料：ブルームバーグより作成
 (注) 株価は過去のデータを採用している。

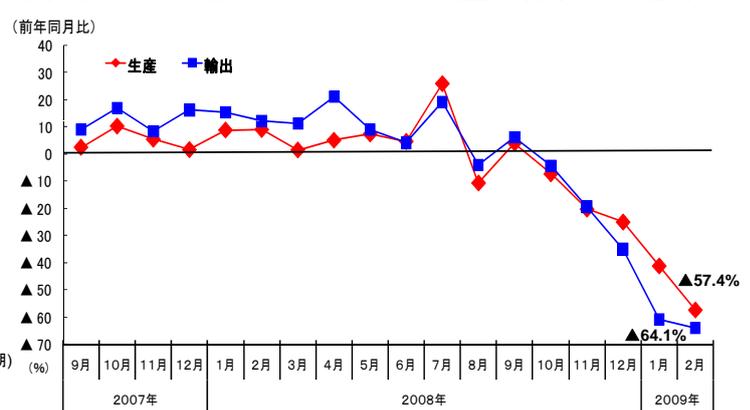
- 我が国経済は、海外経済の減速により、輸出が大幅に減少。2008年10月から4ヶ月連続で貿易収支が赤字。実質GDPは3四半期連続のマイナス成長となり、特に2008年10-12月期は前期比▲3.2% (年率▲12.1%)と第一次石油危機以来の急減を記録。
- 景気が急速に悪化する中で、多数の非正規労働者の雇止め等が生じるなど雇用情勢も急速に悪化。

実質GDP成長率と寄与度



資料：内閣府「国民経済計算」

自動車(四輪・乗用車)の生産と輸出の推移



資料：(社)日本自動車工業会

失業率・有効求人倍率



※1 非正規労働者の雇止め等
 昨年10月から今年6月まで
 2,968事業所・192,061人

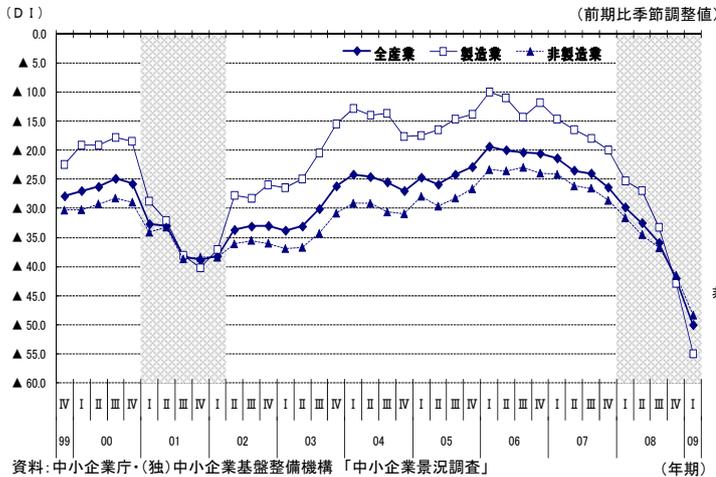
※2 採用内定取消し
 404事業所・1,845人
 (厚生労働省がそれぞれ3月19日時点(上)、
 3月23日時点(下)で確認できた限りのもの)

資料：総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」

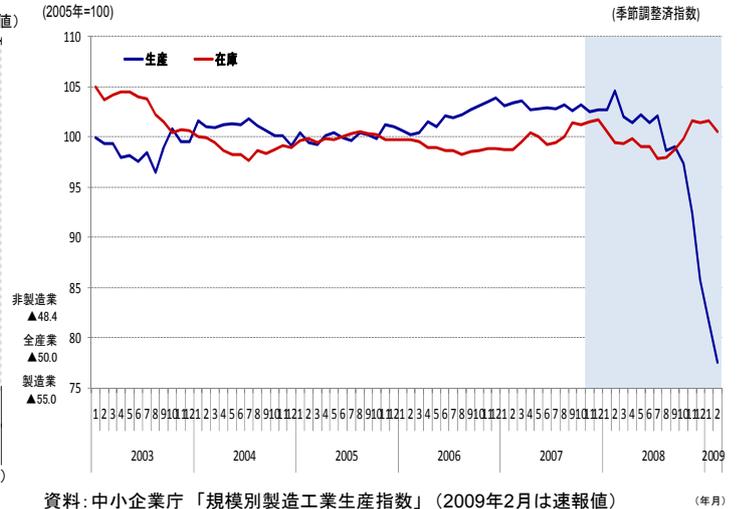
2. 中小企業の景気動向

- 世界経済の減速に伴う輸出の急速な減少など経済環境が厳しさを増し、中小企業の業況感は急速に悪化。中小製造業の在庫が増加し、生産がかつてなく急速に減少。
- これまで、中小企業の中で比較的業況の良かった加工組立型の製造業の業況が、他の業種に増して、急速に悪化。

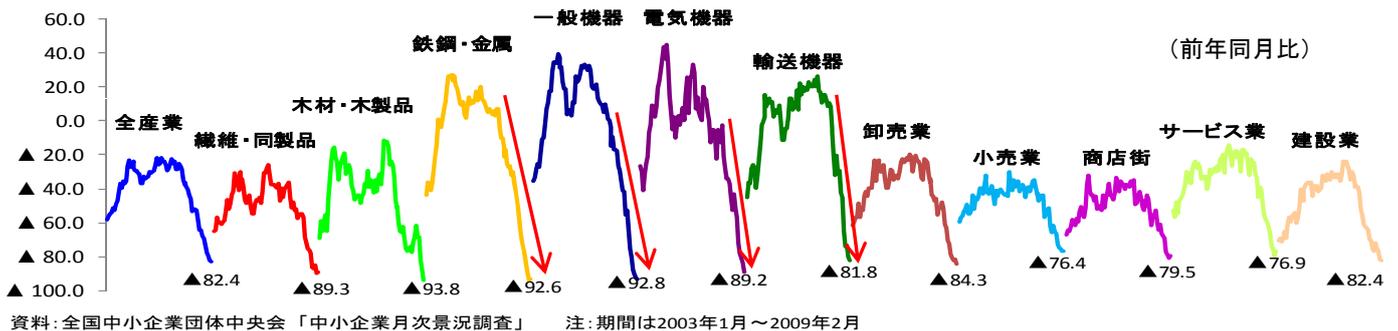
中小企業の業況判断DIの推移



中小製造業の生産指数と在庫指数

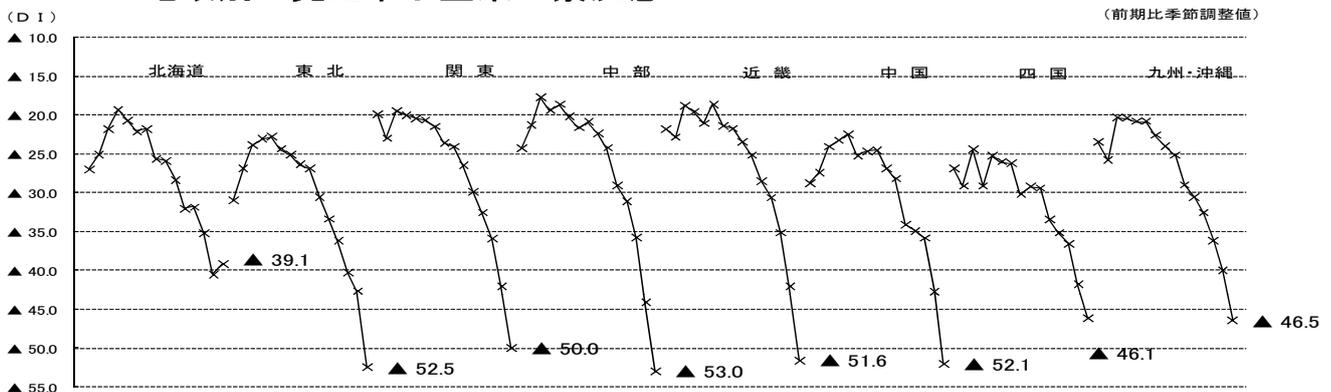


業種別に見た中小企業の景況感



- 地域別の中小企業の業況をみても、業種構成で製造業の比重が大きく、かつ、これまで他地域より相対的に業況の良かった関東、中部、近畿が2008年後半以降急激に悪化し、他地域と同程度から更に悪い状況。

地域別に見た中小企業の景況感



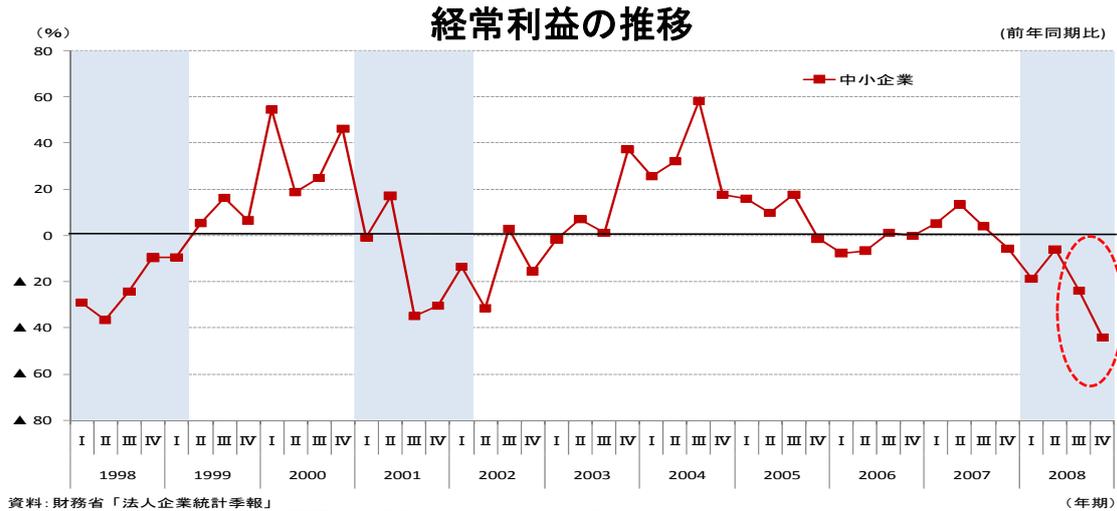
資料: 中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(注) 1. 2005年7-9月期～2009年1-3月期

2. 前期比季節調整値。

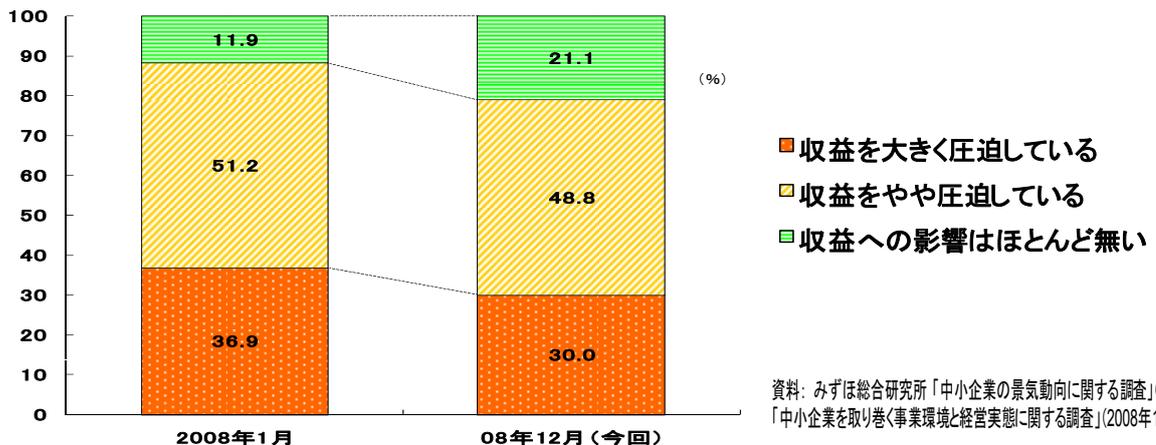
3. 地域区分は、各経済産業局管内の都道府県により区分している。関東には、新潟、長野、山梨、静岡の各県、中部には、石川、富山の各県、近畿には、福井県を含む。九州・沖縄は、九州各県と沖縄県の合計。

○ 中小企業の経常利益は、2007年末から前年同期比で減少傾向にあったが、売上高の減少を受けて2008年7-9月期以降大きく減少。

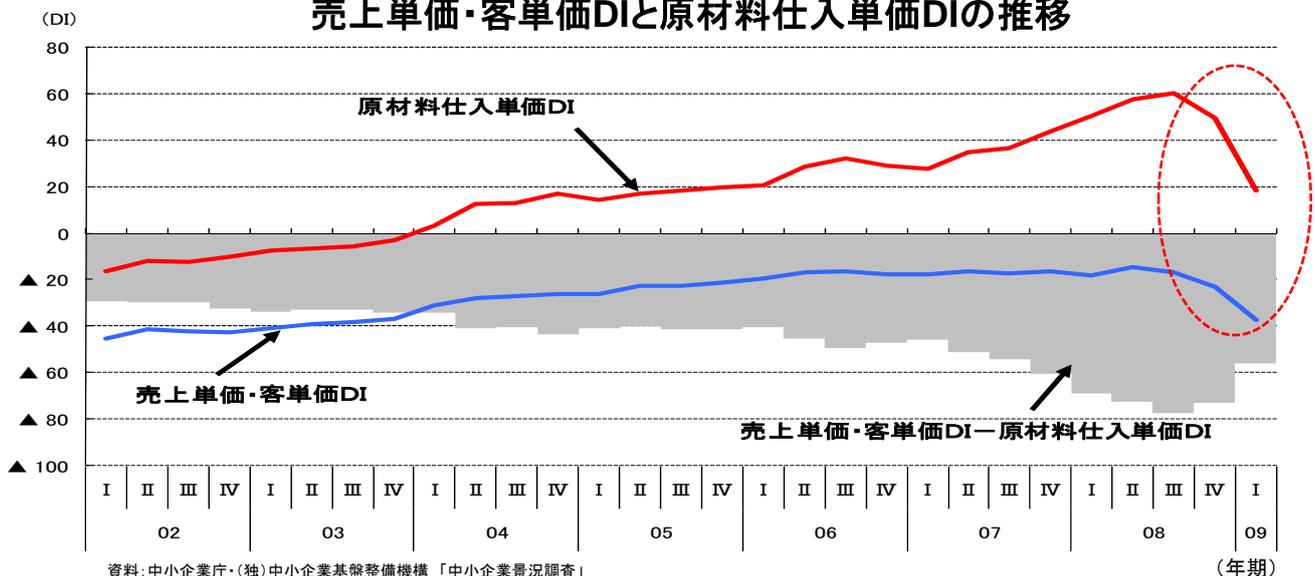


○ 昨年前半まで収益環境を大きく圧迫した原油・原材料価格の上昇は、価格転嫁が難しい下請企業をはじめ中小企業にし寄せが及んだ。収益環境の悪化は仕入価格の一服感からやや緩和しているが、景気の急速な悪化による売上単価の下落圧力は高まっており、収益環境は依然として厳しい。

原油価格の収益への影響

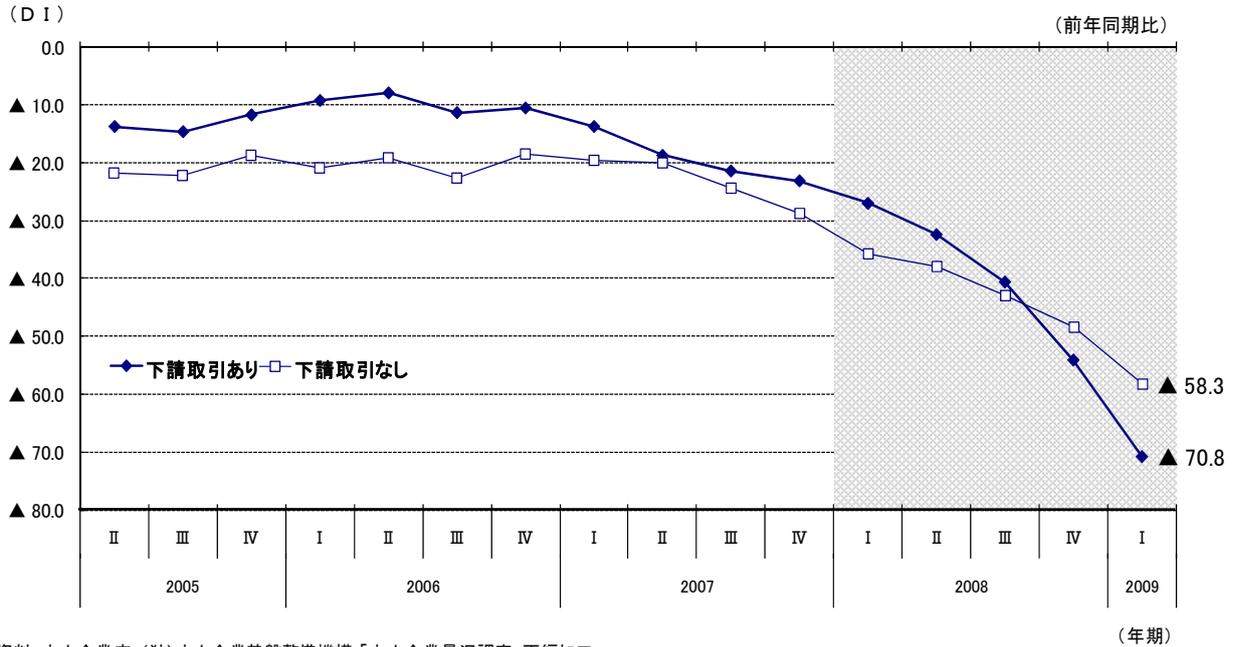


売上単価・客単価DIと原材料仕入単価DIの推移



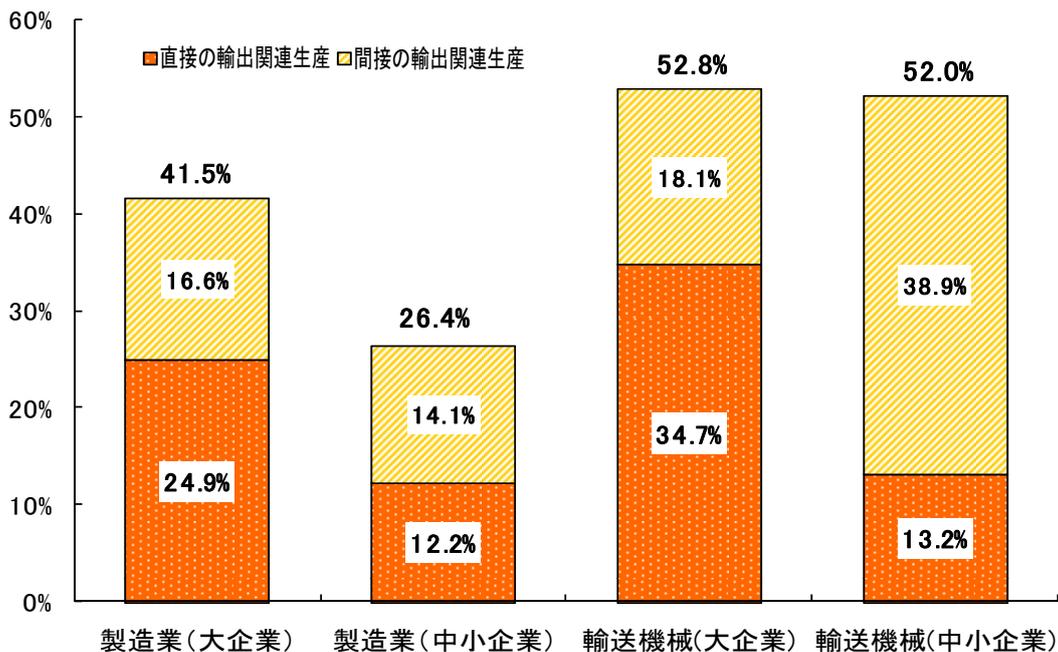
○ 輸出減少に伴う大手製造業者の減産を受け、特に下請中小企業(製造業)の業況感は急速に悪化。

下請取引の有無別に見た中小企業(製造業)の業況判断DIの推移



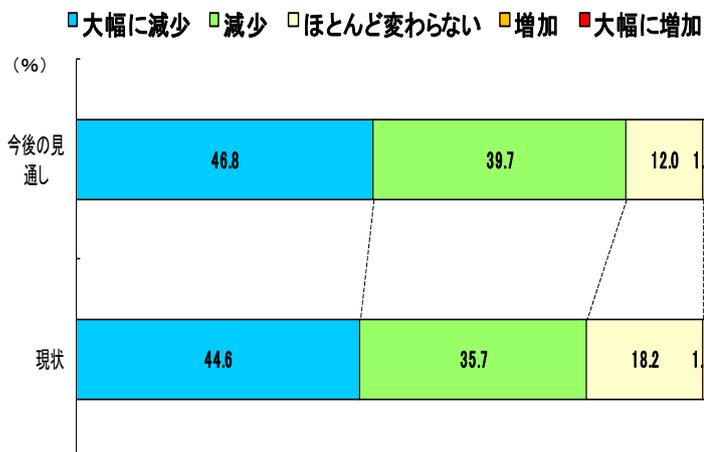
○ 中小製造業者は、製品をそのまま輸出するよりも、製品を加工組立業者に納入し、それが輸出される場合が多い。特に自動車等の輸送機械製造業では、その傾向が強い。

製造業の生産に占める直接、間接の輸出関連生産の割合(企業規模別)

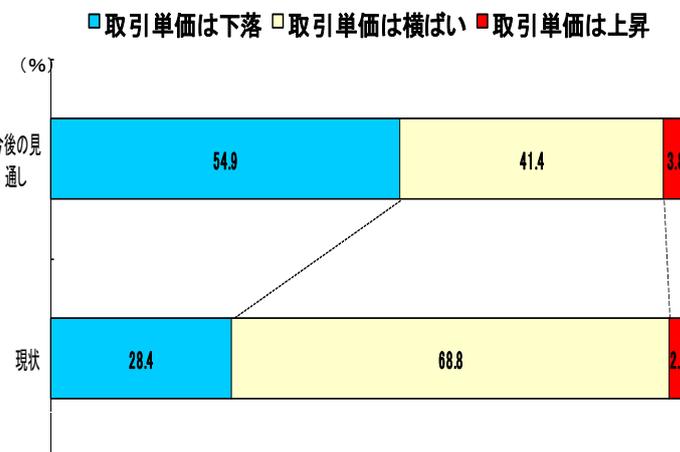


- 自動車など輸出企業の急速な減産が、中小企業に対して取引数量の減少と取引単価の低下を惹起。とりわけ、今後、取引単価の下落を見込む中小企業は、足下で取引単価が下落している中小企業よりも多い。
- 北米地域の景気の悪影響を見込む中小企業が多いが、「やや悪影響」を含めると、アジア地域の景気の悪影響を見込む中小企業も多い。

輸出企業からの発注量(取引数量)の現状と今後の見通し

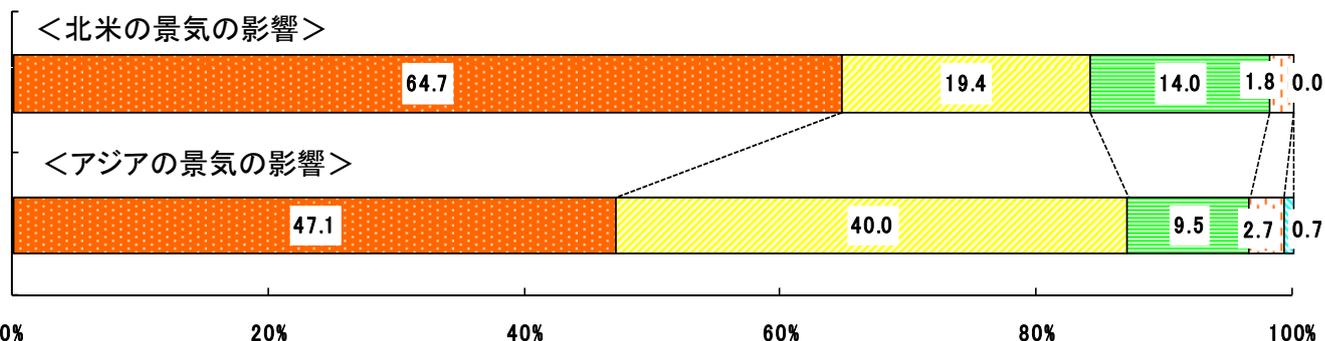


輸出企業との取引単価の現状と今後の見通し



海外地域の景気が輸出企業との取引を通じて及ぼす影響の見込み

- 悪影響が見込まれる □やや悪影響が見込まれる ■ほとんど影響が見込まれない □やや好影響が見込まれる ■好影響が見込まれる



資料: みずほ総合研究所「中小企業を取り巻く事業環境と経営実態に関する調査」(2008年12月)

<中小企業の声>

- ・ 昨年末から受注、特に輸出される製品向けが急激に落ち込み、昨年12月、本年1月と受注が前年比7割減となった。(自動車部品製造業、愛知県)
- ・ 大手メーカーが取引先の設備投資マインドが冷え込み、1~2億円分が受注延期状態。(排水処理装置製造業、佐賀県)

出所: 中小企業庁「緊急拡大経済産業局長会議の開催について」(2009年2月)

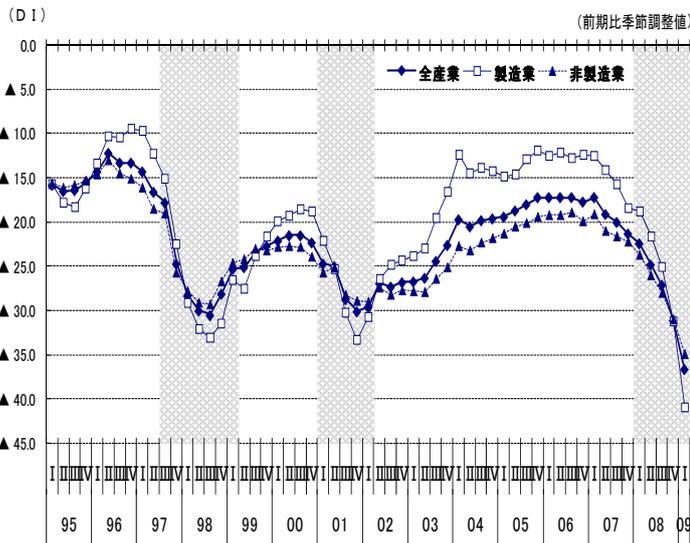
- 政府としては、下請取引の適正化を図るため、下請代金法の厳正な運用を行うとともに、2008年4月に新たに設けた「下請かけこみ寺」において、きめこまやかに相談を実施(11月からは弁護士の無料相談も開始)。

<下請かけこみ寺の相談実績> 3,836件 (08年4月1日~09年3月31日)

3. 中小企業金融の動向

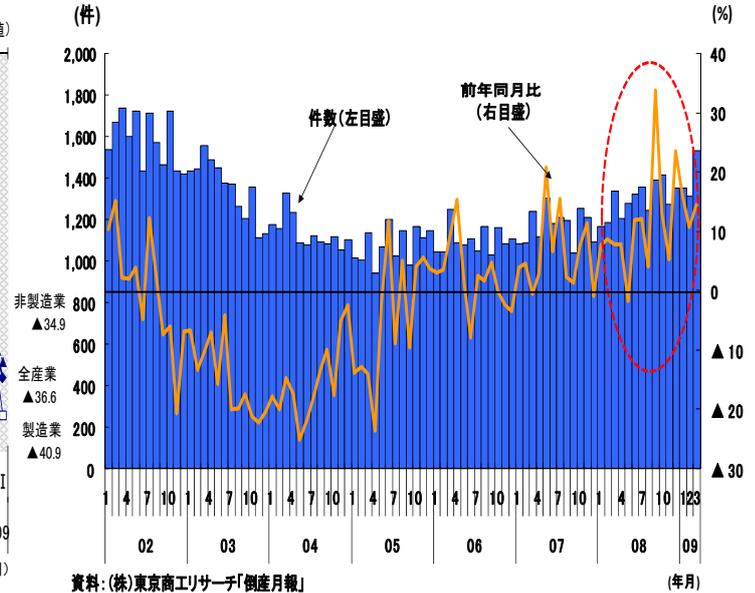
○ 景気の急速な悪化に伴い、中小企業の資金繰りは一段と厳しさを増しており、中小企業の倒産件数の前年同月比も、2008年後半に入って増勢を強めている。

中小企業の資金繰りDIの推移



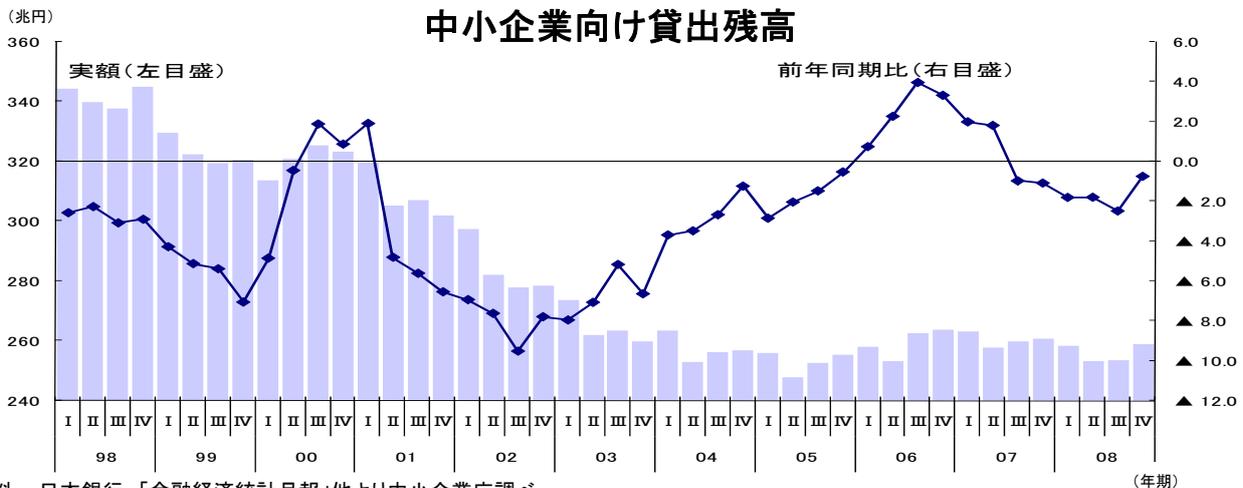
資料: 中小企業庁、(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」(年報)

中小企業の倒産件数

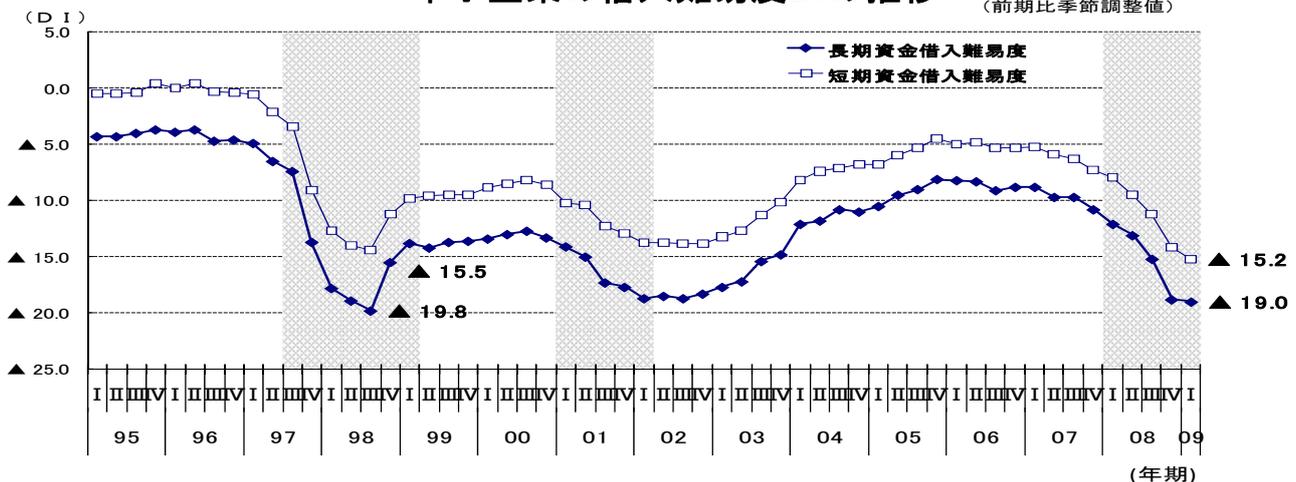


○ 中小企業向けの貸出残高は、2007年後半から再び減少に転じた。中小企業の長期資金・短期資金の借入難易度も悪化。

中小企業向け貸出残高



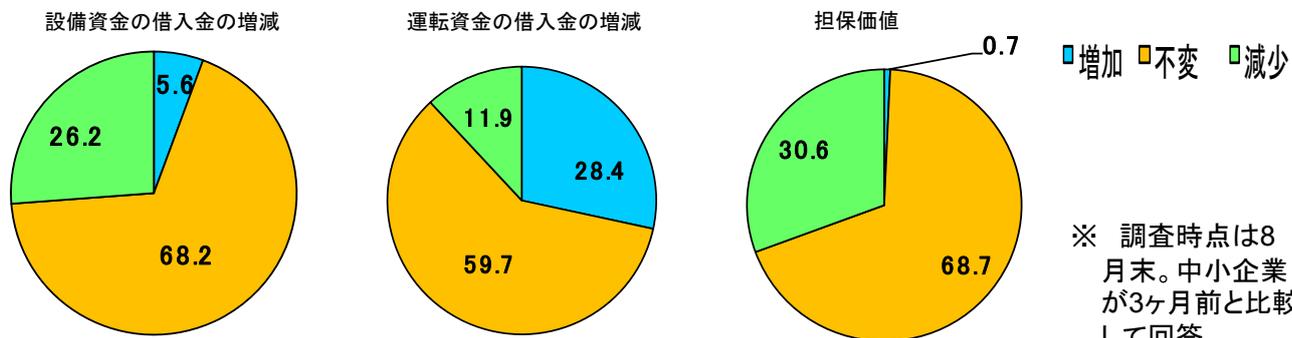
中小企業の借入難易度DIの推移



資料: 中小企業庁、(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

○ 中小企業は設備資金の借入金を減少させる一方、売上減少に伴う資金不足を補うため、運転資金の借入金は増加させている。また、地価等の下落に伴って担保力も低下しており、中小企業の資金調達環境は厳しさを増している。

中小企業の借入れの動向と担保価値



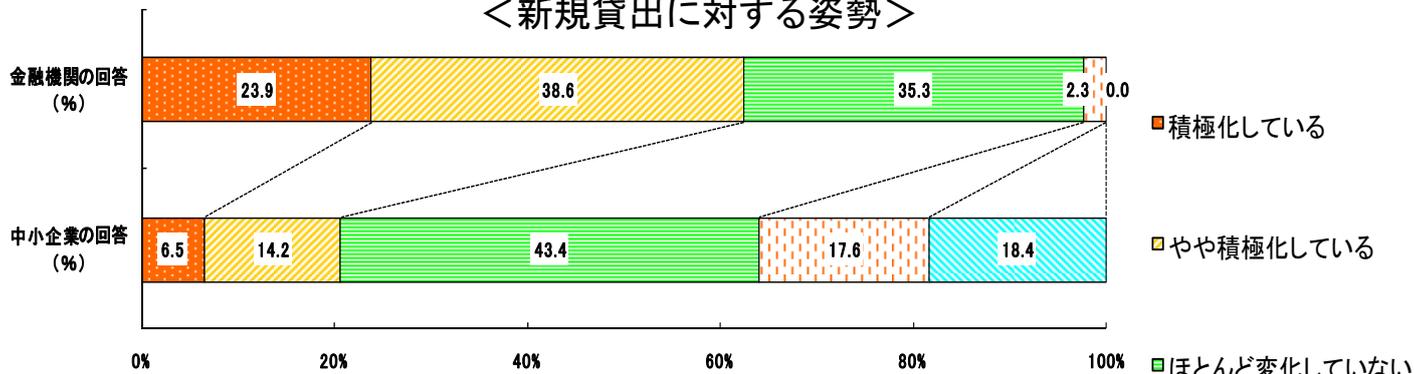
資料：全国中小企業団体中央会「金融環境特別調査」(2008年10月)

※ 調査時点は8月末。中小企業が3ヶ月前と比較して回答。

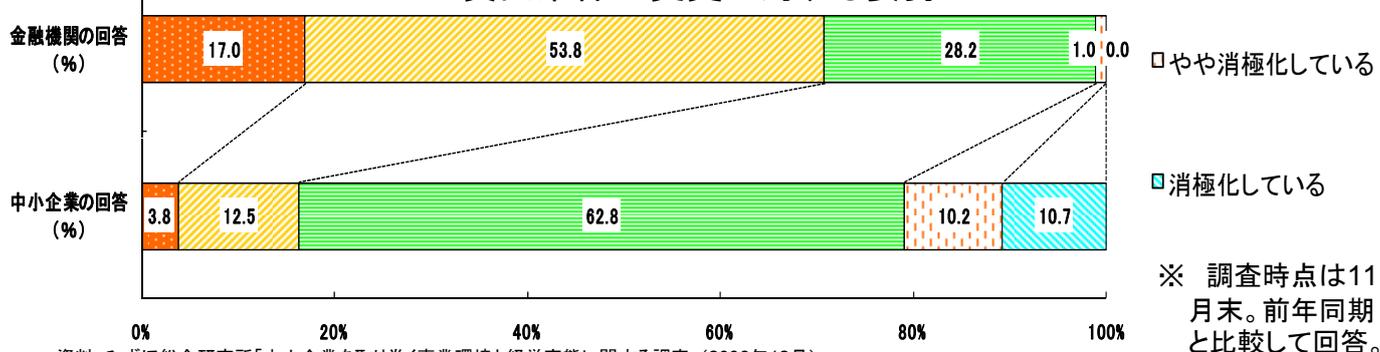
- 金融機関は、1年前に比べて新規貸出や貸出条件の変更に対する姿勢をやや積極化させていると認識しているところが多いが、中小企業は金融機関の貸出姿勢が不変、あるいは慎重化していると感じている者が多く、認識のギャップがある。
- 売上減少に直面する中小企業は事業基盤の再構築等に取り組む必要があり、金融機関は、中小企業への円滑な資金供給に一層積極的な役割を果たしていくことが期待される。

金融機関の貸出姿勢の変化

<新規貸出に対する姿勢>



<貸出条件の変更に対する姿勢>



※ 調査時点は11月末。前年同期と比較して回答。

資料：みずほ総合研究所「中小企業を取り巻く事業環境と経営実態に関する調査」(2008年12月)
東京商工リサーチ「金融機関の資金供給実態調査」(2008年12月)

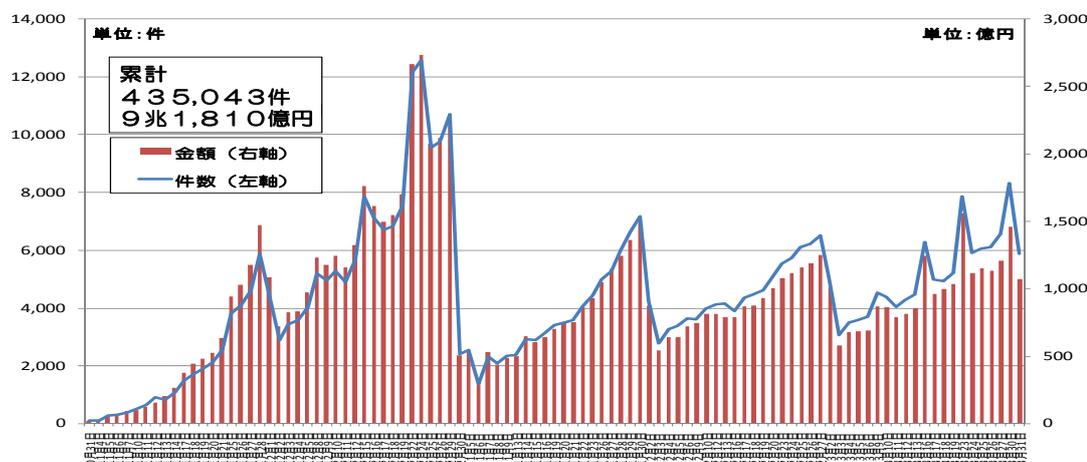
<中小企業の声>

- ・ 受注が激減し、借入金の返済資金調達に苦慮し、緊急保証制度を利用した。
(金属製品製造業)
- ・ 業績悪化に伴い、以前に比べ銀行から要求される資料が増えている。
(書籍・雑誌小売業)

出所：中小企業庁「緊急拡大経済産業局長会議の開催について」(2009年2月)

- 中小企業の資金繰りの悪化を踏まえ、政府は、信用保証協会の緊急保証の導入、日本政策金融公庫のセーフティネット貸付の拡充等を行い、それらの実績は大幅に増加。
- 緊急保証は、業況の厳しい建設業、製造業で特に多く利用されている。

緊急保証の承諾実績



セーフティネット貸付
(国民生活事業
・中小企業事業)
に係る貸付実績(速報値)

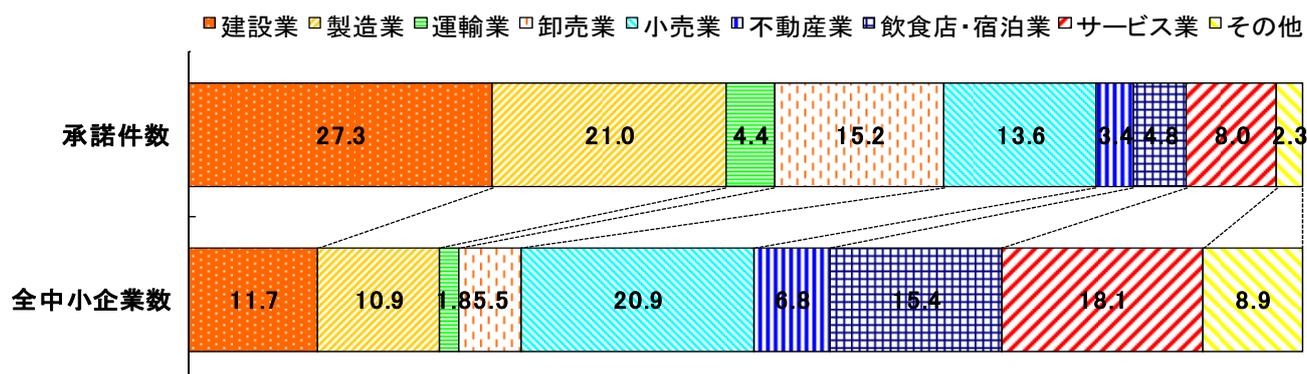
件数：96,922件

金額：1兆3,828億円

※平成20年10月1日から
平成21年3月31日までの
貸付実績(累計)

資料：中小企業庁調べ

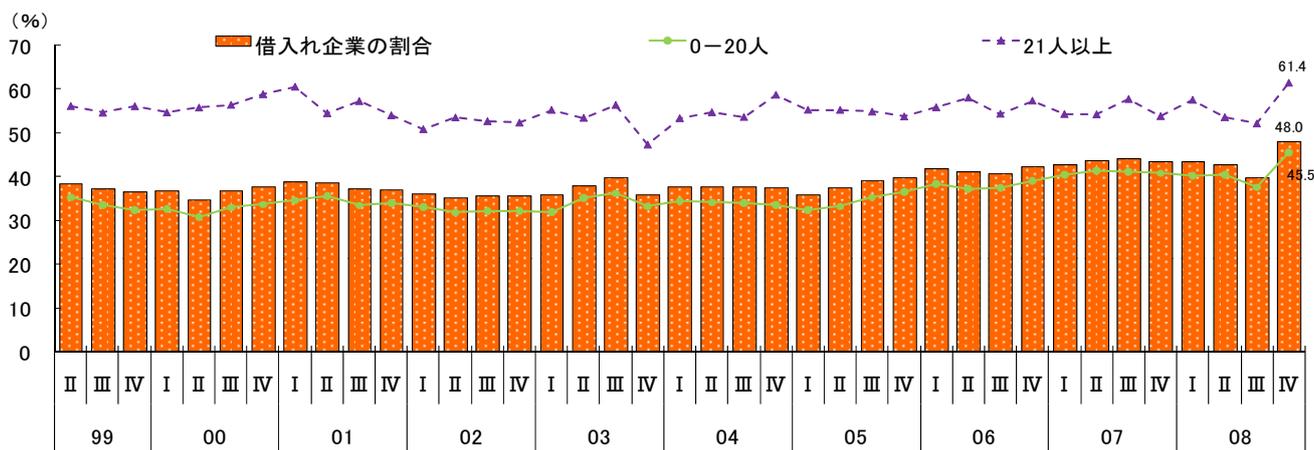
緊急保証を利用している業種(1月末までの承諾件数ベース)



資料：全国信用保証協会連合会、総務省「事業所・企業統計調査」再編加工

- 保証債務のある中小企業のうち、新規に借入れを行った企業の割合が、2008年10-12月期に大幅に上昇。緊急保証の効果を反映したものと考えられる。
- 中小企業を取り巻く経営環境がかつてない厳しい現状にあることを踏まえ、今後とも、資金繰り対策等の積極的な支援が必要。

保証先の借入れ企業の割合



資料：日本政策金融公庫「保証先中小企業金融動向調査」(2009年1月)

第2章 中小企業による市場の創造と開拓

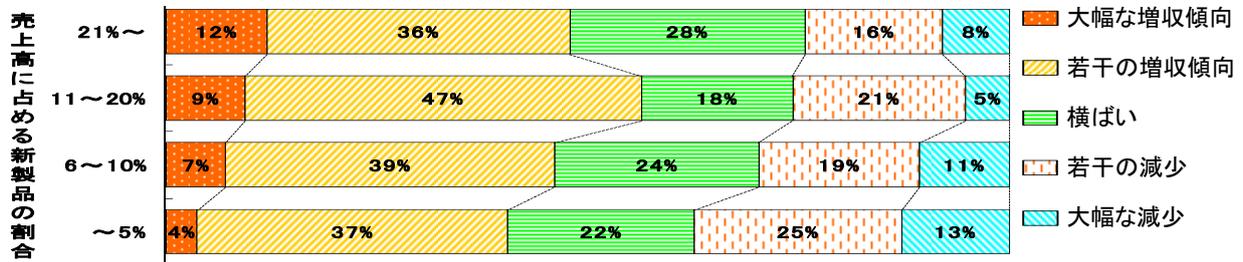
前章のとおり、内外需が減少する中、中小企業はかつてない厳しい経営環境に置かれているが、売上の維持・拡大を図るためには、変化する市場ニーズを把握し、中小企業の強みを活かした製品・サービスの開発・供給、販路の拡大等に取り組むこと、すなわち中小企業のイノベーションを進めることが重要。

1. 中小企業のイノベーション

(1) 中小企業にとってのイノベーションの重要性

- 中小企業が売上の維持・拡大を図るためには、市場環境の変化に対応し、製品・サービスの開発等に不断に取り組むことが重要と考えられる。実際、新製品の割合が一定程度高い中小企業は、売上高が増加している企業が多い傾向。

新製品の開発と売上高の傾向



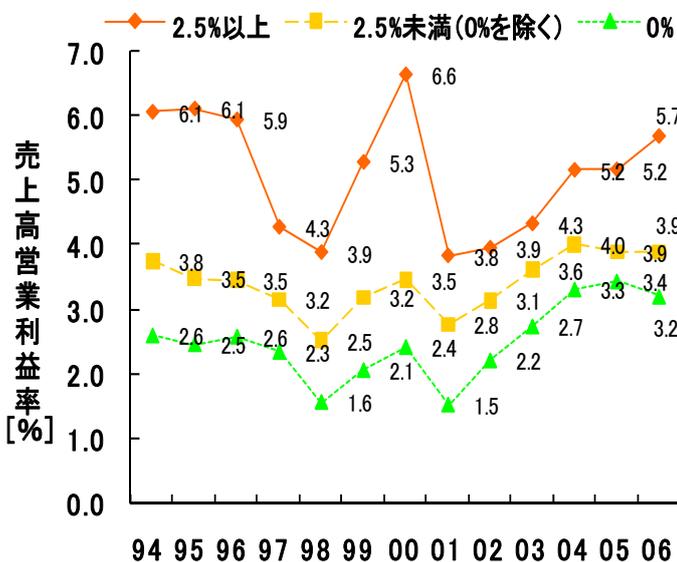
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査」(2008年12月)
 (注)売上高の傾向は直近3年間のものを示している。

- イノベーション実現のための要素の一つで、経年的なデータがある、研究開発費(新技術の開発だけではなく製品の改良等も含む。)で見ると、研究開発費が大きい中小企業は、景気の拡張期、後退期ともに利益率が高い傾向。

また、過去の景気後退局面でも、中小企業の研究開発費の売上高比率は低下しておらず、厳しい状況下でも、将来を見据えた研究開発活動に努力している姿がうかがえる。

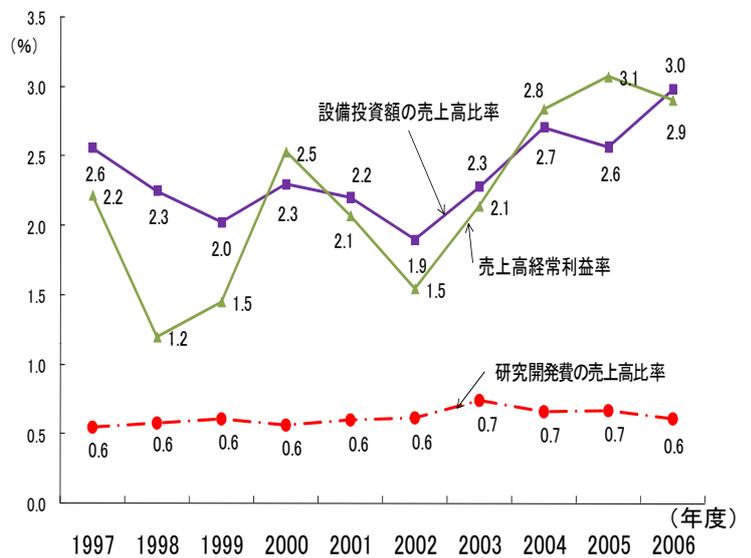
中小企業(製造業)の研究開発費と利益率

＜同一企業について、1994年度～2006年度の各年度の研究開発費が売上高に占める割合＞



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工 [年度]

景気循環と研究開発活動(中小製造業)



資料：財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」[0]

(2) 中小企業のイノベーションの特徴

- 中小企業にとってのイノベーションは、研究開発を通じた技術革新だけでなく、創意工夫、ひらめき等をきっかけとした新たな製品・サービスの開発、生産方法の改善、販路の開拓など、自らの事業の進歩を実現することを広く包含。
- 日頃からビジネスの種を探したり、生産工程の改善や経営資源の有効活用を考へる中で生まれたアイデアや創意工夫が、イノベーションのきっかけとなった事例も多い。

経営者のリーダーシップ

事例：ハードロック工業株式会社(ナット)

同社のハードロックナットは、社長が神社の鳥居の柱で緩み止めに使用されている楔(くさび)をヒントに、2個のナットを工夫し、強力なロック効果が得られる仕組みを開発。

現在、景気の悪化で大手メーカー等の設備投資が減少し、ナットの注文が減っているが、大手メーカー等の生産ラインの停止を「緩み止めナットへの交換を促すチャンス」と捉え、営業活動に取り組んでいる。



研究開発

事例：シーベルインターナショナル株式会社(流水を活用した発電機)

水路等の水の流速を速めることにより、運動エネルギーを高める技術を用いた発電機を開発。工場や農業用水路などに設置し、環境負荷がない水力エネルギーを生産できる。

アイデアのひらめき

事例：株式会社ナビット(のりかえ便利マップ)

ビジネスとは無縁の二児の母親であった現社長が、ベビーカーを押しながら駅構内を右往左往し、苦勞していたとき、エレベータの位置等を分かりやすく示した見取り図があると乗り換えに便利だとホームの上でひらめいて、独自の見取り図「のりかえ便利マップ」を発案。



経営資源(知的財産、人材、資金等)の「新結合」

事例：ゼロ精工株式会社(ボールペン・ペンスタンド「溜息3秒」)

ペンをペンスタンドに差すと、ゆっくりと吸い込まれるような動きでペンが沈んでいくことから、癒し系文房具として人気を博している。社員のアイデアをもとに、同社の油圧機器用精密部品の切削加工の技術を応用して開発。

同社は、社員が積極的に提案できる環境づくりや、製品開発のアイデアを得るために大学やデパート等との連携を積極的に行っている。



生産方法の改善

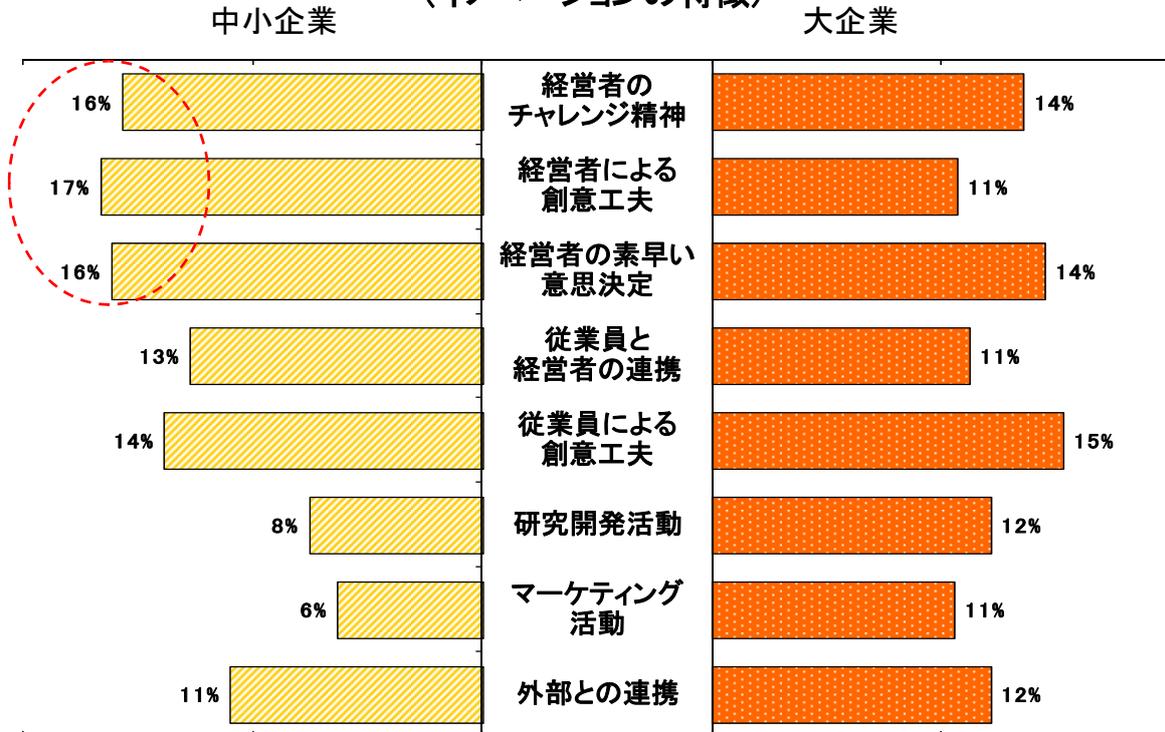
事例：株式会社三和鋳螺製作所(ネジの多品種少量生産)

ネジの多品種少量生産のため、8千種類の製品図面を有しており、従来は、必要な図面を探し出すだけで多くの時間を要していたため、業務のシステムを見直し、コンピュータ上で図面を取り出せるようにするなど、効率を大幅に向上。

※ 経済学者のシュンペーターは、イノベーション(新結合)として、①新しい財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現の5つを挙げている。(出所：伊東光晴、根井雅弘「シュンペーター」(1993年))

○ 中小企業がイノベーション実現のために重視して行っている取組については、大企業と比べると、経営者のチャレンジ精神、創意工夫、素早い意思決定など、経営者のリーダーシップが重視されているのが特徴。

企業がイノベーション実現のために重視して行っている取組 (イノベーションの特徴)

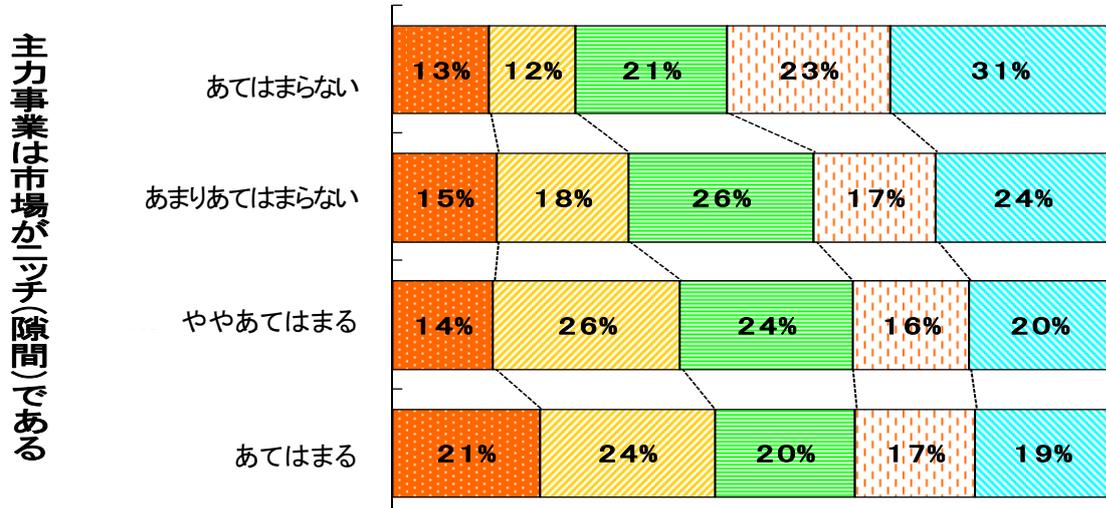
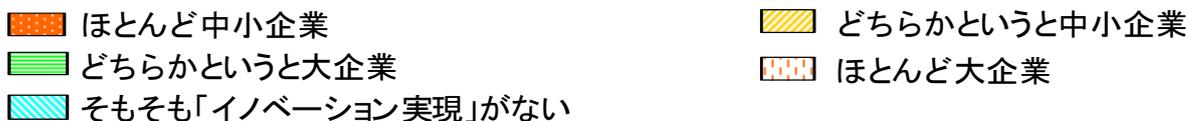


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査」(2008年12月)
(注)2003年～2007年までの5年間の取組について、合計が100%になるよう指数化。

○ 中小企業はニッチな市場でイノベーションの担い手として活躍している傾向がある。

ニッチ市場におけるイノベーションの担い手

過去10年間の主なイノベーションの担い手



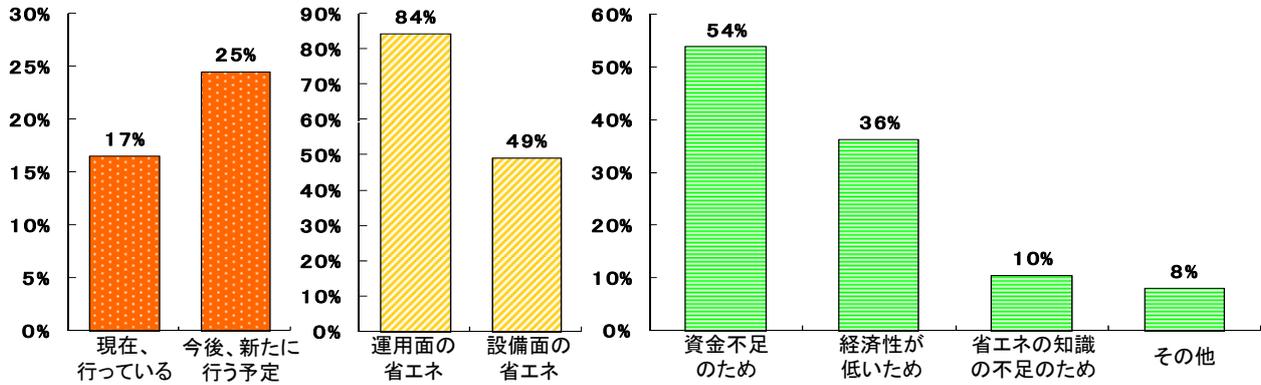
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査」(2008年12月)

(3) イノベーションが活発な分野での中小企業の役割

- 環境、バイオ、IT、医療・福祉等の成長分野でも、中小企業の役割は重要。
- 中小企業の設備面の省エネ対応（プロセス・イノベーション）は、資金不足のために十分行われていない。国内CDMの推進等による省エネ対応の促進が期待される。

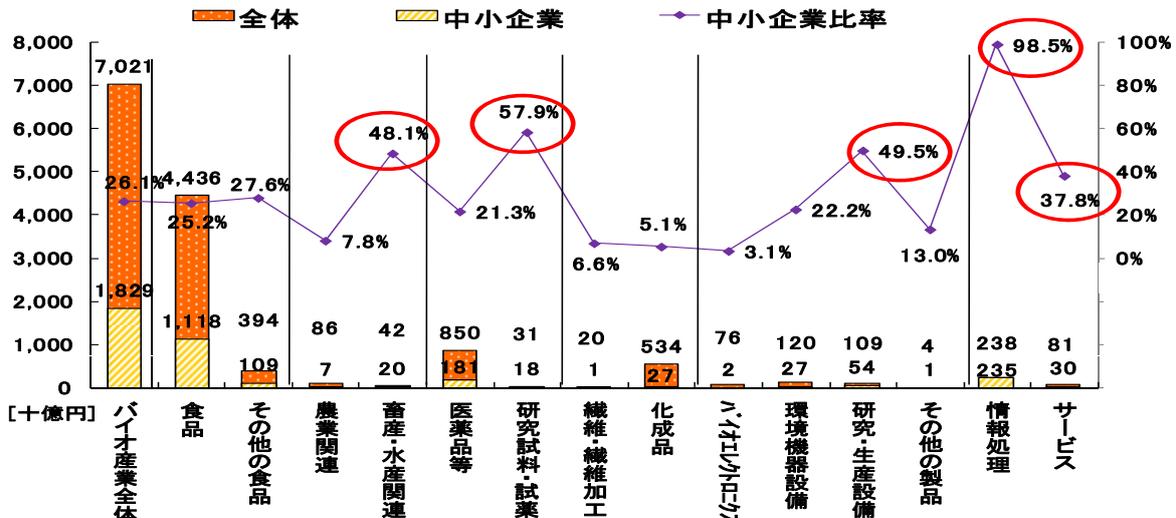
環境に配慮した製品・サービスの開発・販売と、省エネへの中小企業の取組の状況

- ①環境に配慮した製品・サービスへの取組状況 ②省エネに取り組んでいる割合 ③設備面の省エネに取り組んでいない理由



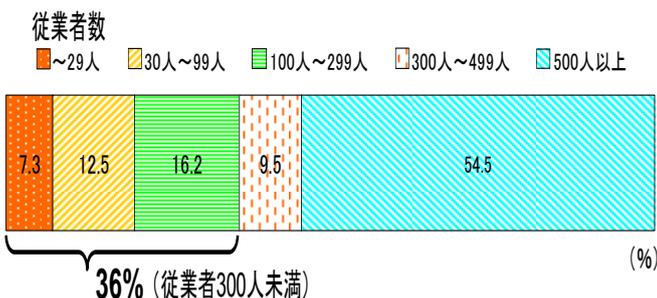
資料：商工中金「中小企業の環境問題への取り組みに関する調査」(2008年9月)
 中小企業庁・全国中小企業団体中央会・(財)全国中小企業取引振興協会「原油・原材料価格上昇による中小企業への影響調査」(2008年8月)

バイオ産業市場における企業規模別の出荷額と構成比率



資料：文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省「平成19年度バイオ産業創造基礎調査報告書」(2008年3月)

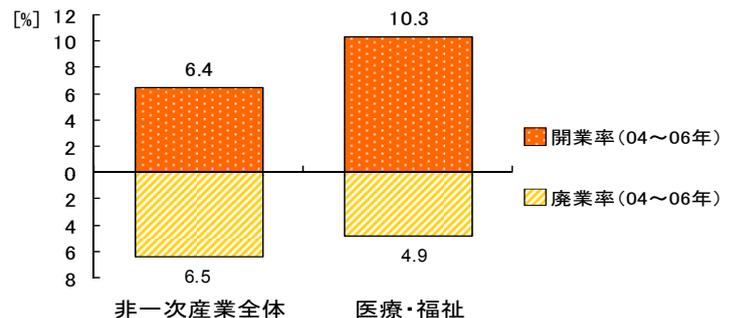
ソフトウェア開発業における 従業者規模別の売上高のシェア(07年)



資料：経済産業省「特定サービス産業実態調査」

医療・福祉に係る事業所の開業率と中小企業数

①事業所の開業率



②中小企業数

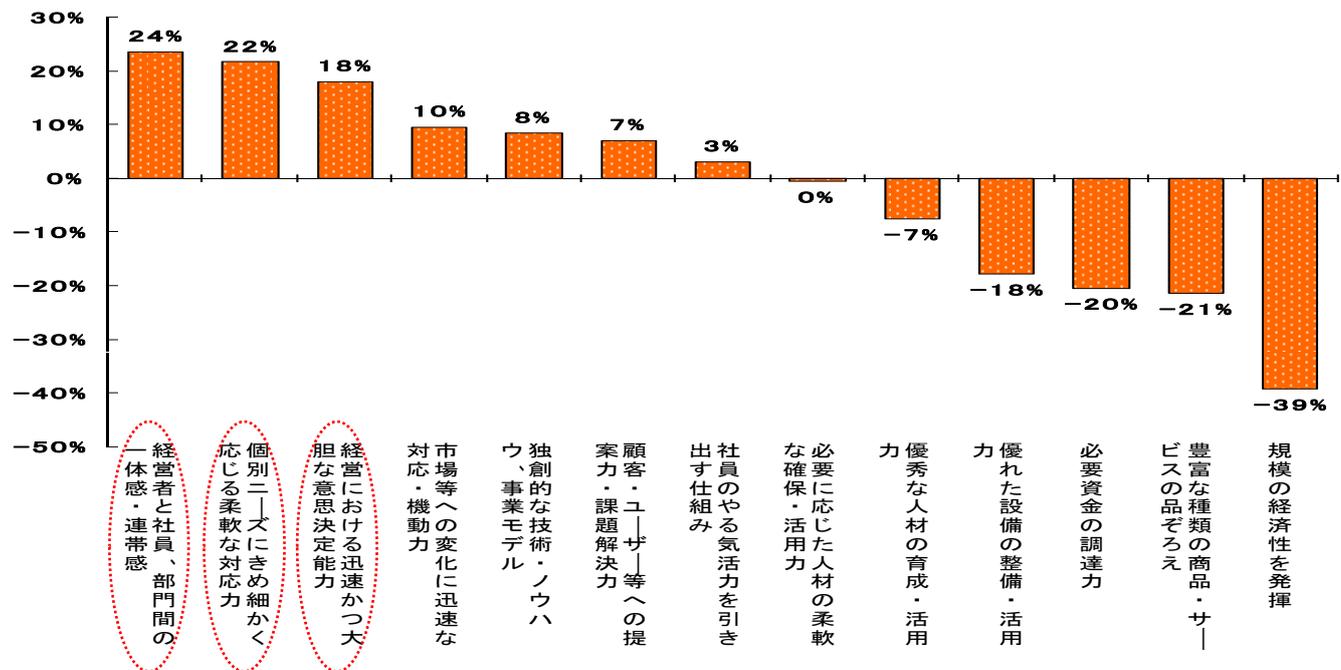
17.9万社(04年)→18.9万社(06年)

資料：総務省「事業所・企業統計調査」(再編加工)

(4) 中小企業の強みと収益力

- 中小企業は、その強みを「経営者と社員との連帯感」、「個別ニーズにきめ細かく応じる柔軟な対応力」、「経営における迅速かつ大胆な意思決定能力」等と認識。
- 実際、中小企業の上位12%の利益率は、大企業の上位12%の利益率を上回る。中小企業は、強みを活かすことを通じて、高いパフォーマンスをあげることができる潜在力を有する。

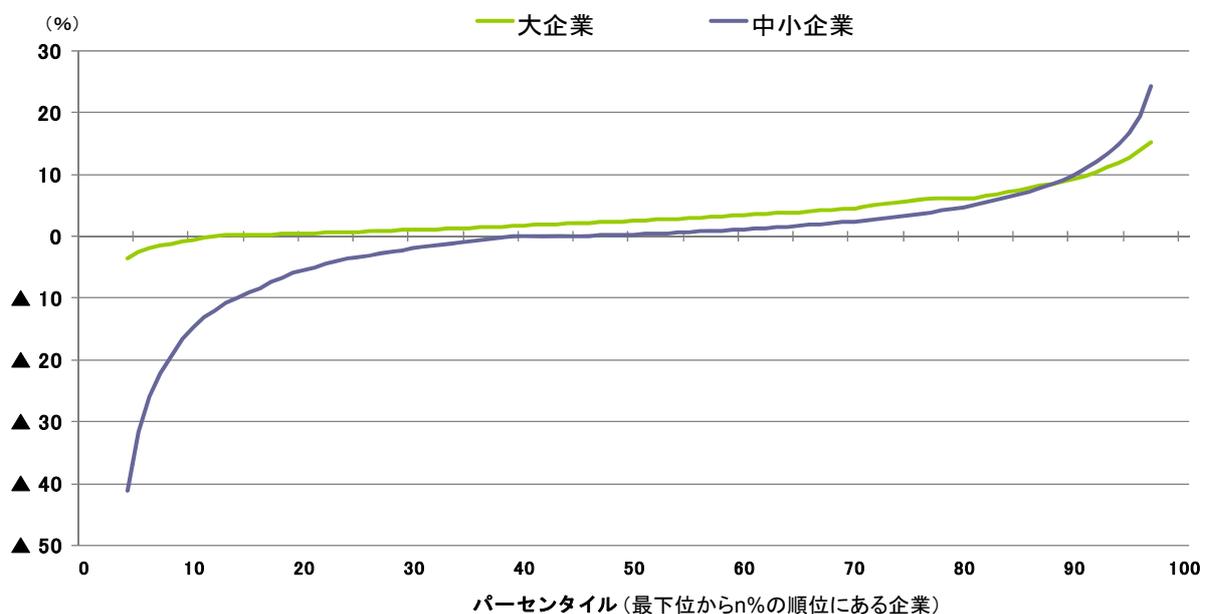
中小企業が考える自社の相対的な強み・弱み



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査」（2008年12月）

(注) 回答者を中小企業、大企業の2グループに分類したうえで、各々の項目で「優れている」、「やや優れている」と答えた回答数を累計し、全項目の合計が100%になるように各グループ間で配点。その後、各々の項目において「{(中小企業グループの点数) / (大企業グループの点数)} - 1」を算出し、この値を高いものを「中小企業が相対的に優れている」と考えている項目とした。

売上高経常利益率の分布(法人企業)



資料：財務省「法人企業統計調査」再編加工

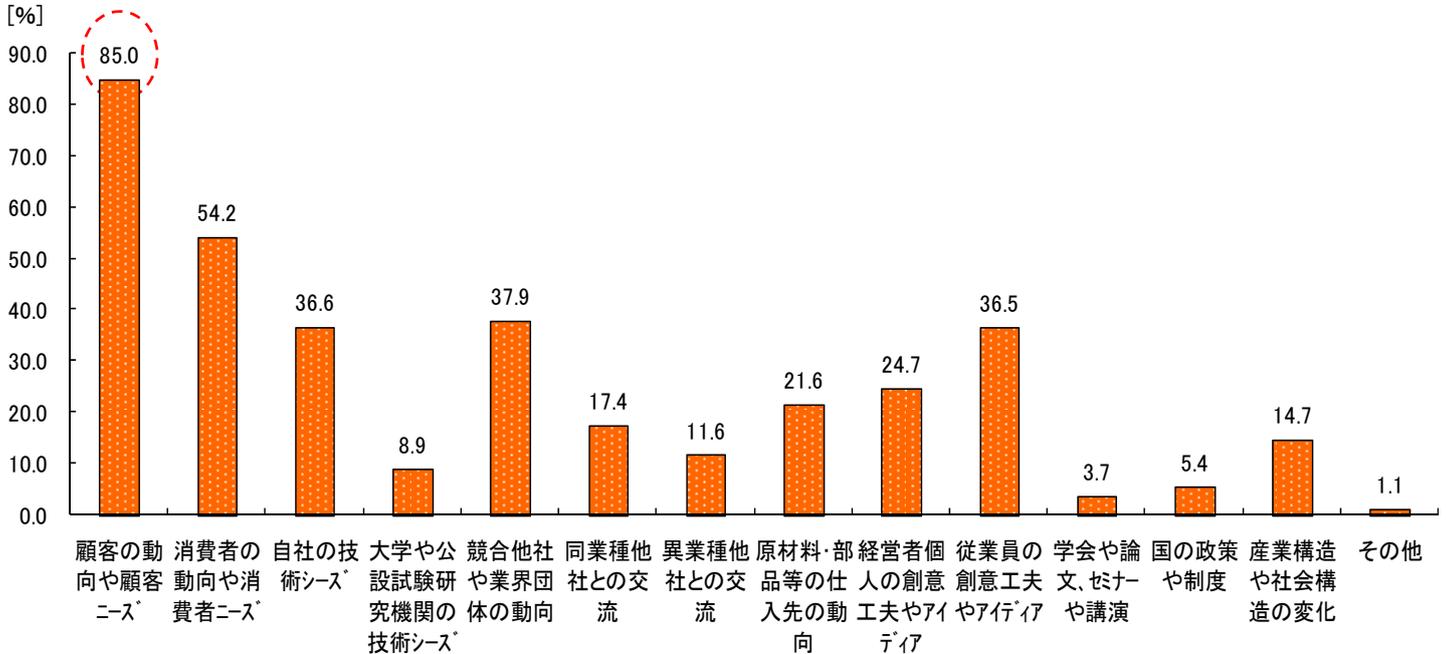
(注) 2007年度の値を用いている。

2. イノベーション実現に向けたニーズの把握と市場の開拓

(1) 新たな製品等のニーズ把握の重要性

- 中小企業は、新たな製品・サービスや技術に関するアイデアや発想の源泉として、自社の技術シーズよりも顧客のニーズを重視している。

アイデアや発想の源として重視する項目

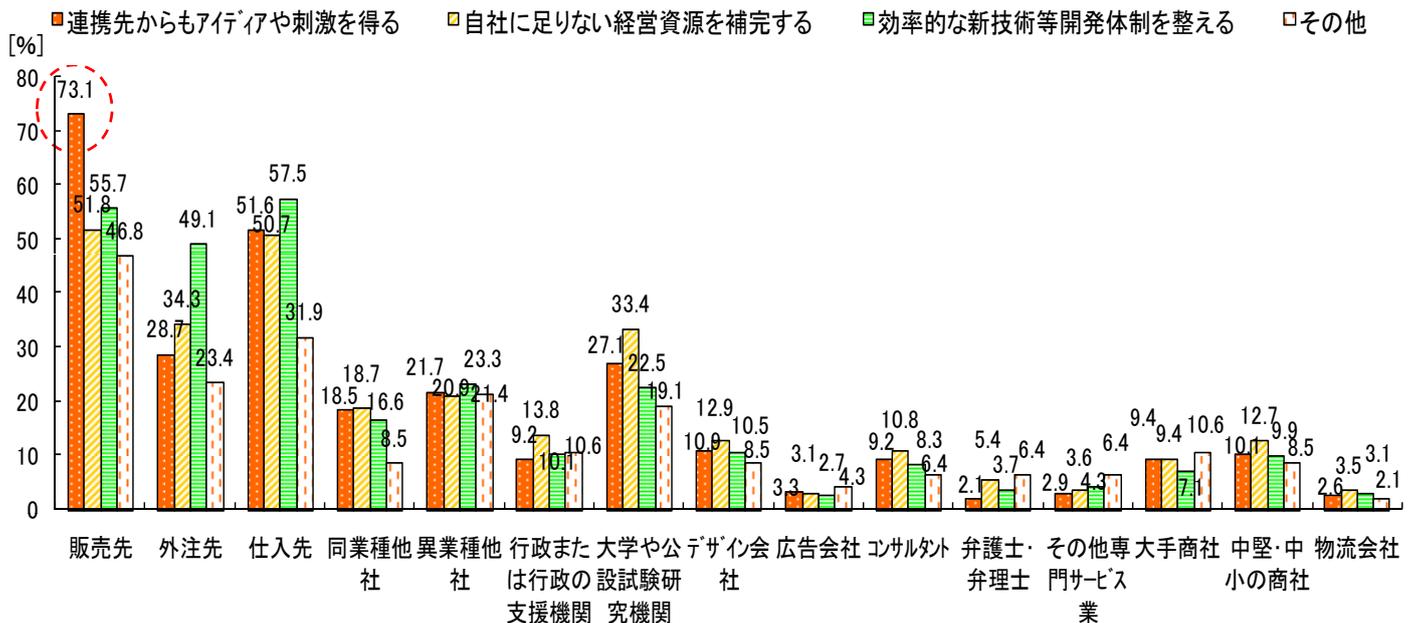


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）

(注) 1. 中小企業のみ集計。

- 革新的なアイデアや発想を得るため、中小企業は販売先との連携を重視している。

中小企業が新商品等を生み出すに当たって連携したい相手(連携の目的別)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）

(注) 1. 中小企業のみ集計。

2. 新技術・新商品・新サービスを開発するに当たり、外部と連携することがあると回答した企業のみ集計。

3. 複数回答のため合計は100を超える。

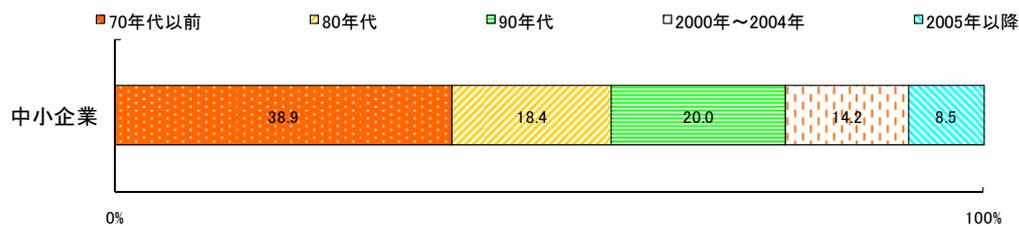
(2) モノ作りとサービスの連携の重要性

○ 顧客ニーズの把握のため、中小製造業者がサービス分野（小売・卸売・サービス業）への参入を通じて多角化戦略をとる動きも見られる。

中小製造業のサービス分野への参入の有無



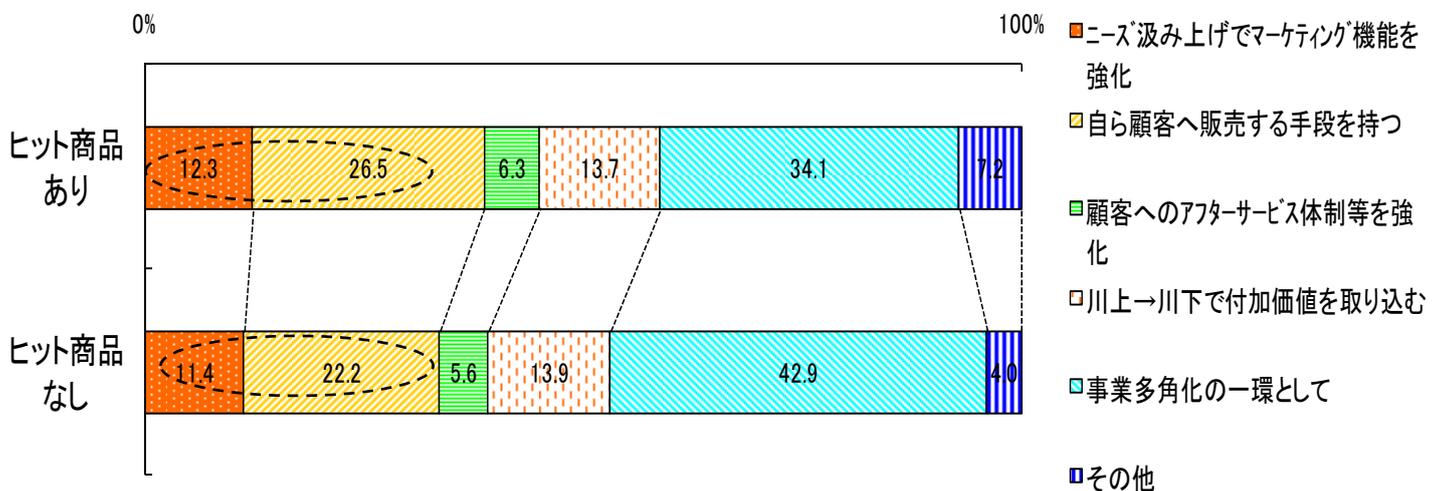
中小製造業のサービス分野への参入時期



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略に関するアンケート調査」（2008年12月）
 (注)1. 中小製造業のみ集計。

○ サービス分野へ参入する理由としては、「事業の多角化の一環」という理由に次いで、「自ら顧客へ販売する手段を持つ」という理由が多く、また、販売手段の獲得やニーズの汲み上げを目的として参入した企業はヒット商品を生む傾向。

製造業からサービス分野へ参入した理由（ヒット商品の有無別）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）

(注)1. ここでいうヒット商品とは、「過去10年以内に企画・開発に着手した案件の中で、自社の収益に大きく貢献した新技術・新商品・新サービス」のことをいう。

2. 中小企業のみ集計。

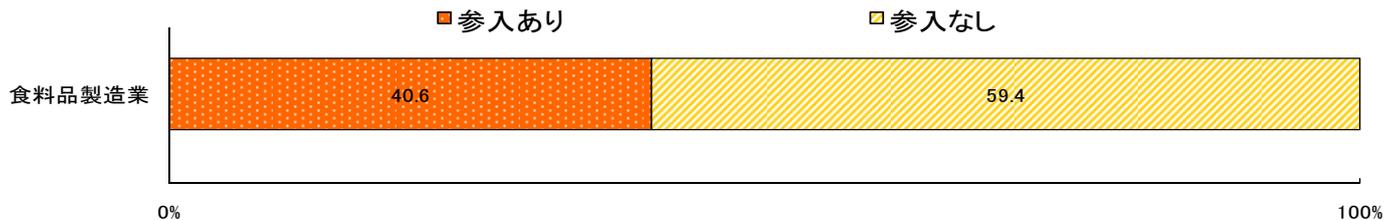
事例：株式会社コメントカトウ

主力商品であるスチームコンベクションオープンについて、料理店等のユーザーを対象とし、同社独自に作成した料理のレシピを提案するセミナーを年間100回程度開催し、その中で把握した「顧客ニーズ」を商品開発に活用。

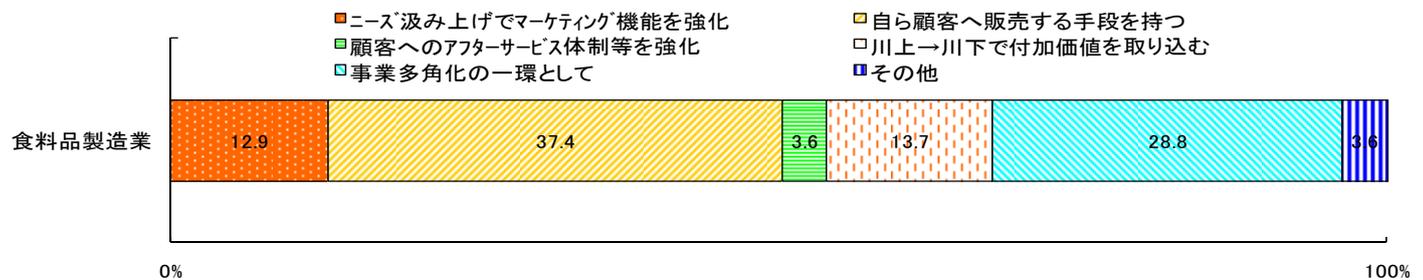
(3) 農商工連携の重要性

- 食料品製造業を営む中小企業のうち、サービス分野へ参入している企業は、中小企業全体の平均よりも多い。参入の理由も「自ら顧客へ販売する手段を持つ」が多い。
- 食料品製造業を営む中小企業は、農商工連携に向けて、農林水産業者との連携の目的として、「地域ブランドの形成」、「原材料の確保」のほか、「トレーサビリティの実現」を掲げており、食の安全や消費者の信頼の確保への対応も意識されている。
- 農商工連携の取組は、地元の農産物を有効活用したものから、製造業者の技術の活用等、農林水産関連の事業モデルを革新する本格的なものまで幅広いが、食の安全等を含めた消費者ニーズに的確に対応するための取組が重要である。

食料品製造業のサービス分野への参入の有無



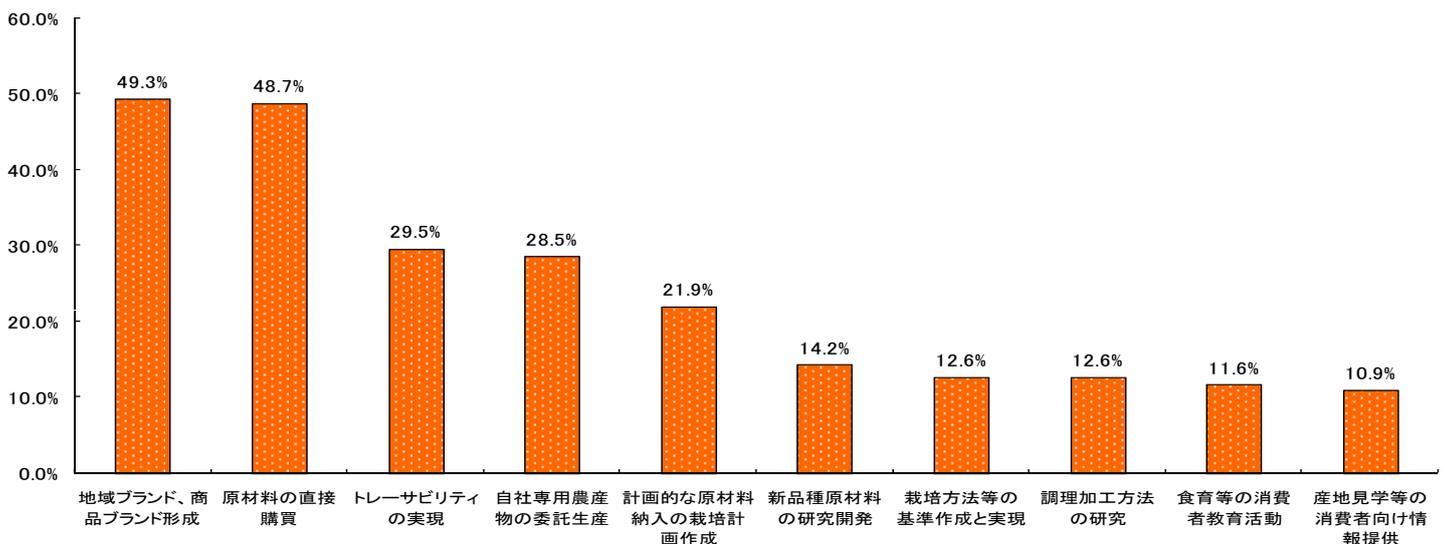
食料品製造業のサービス分野への参入理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）

(注) 1. ここでいう食料品製造業とは、日本標準産業分類（平成19年11月改訂）の09食料品製造業及び10飲料・たばこ・飼料製造業をいう。
2. 中小企業のみ集計。

食料品製造業を営む中小企業が、農林水産業者と連携する目的



資料：(株)三菱総合研究所「地域中小企業の地域資源活用に向けた取組に関するアンケート調査」(2007年12月)

(注) 1. 上記集計は、地域資源を活用した商品開発に向けて、生産者と連携を考えている企業のみ集計した。
2. 複数回答のため合計は100を超える。

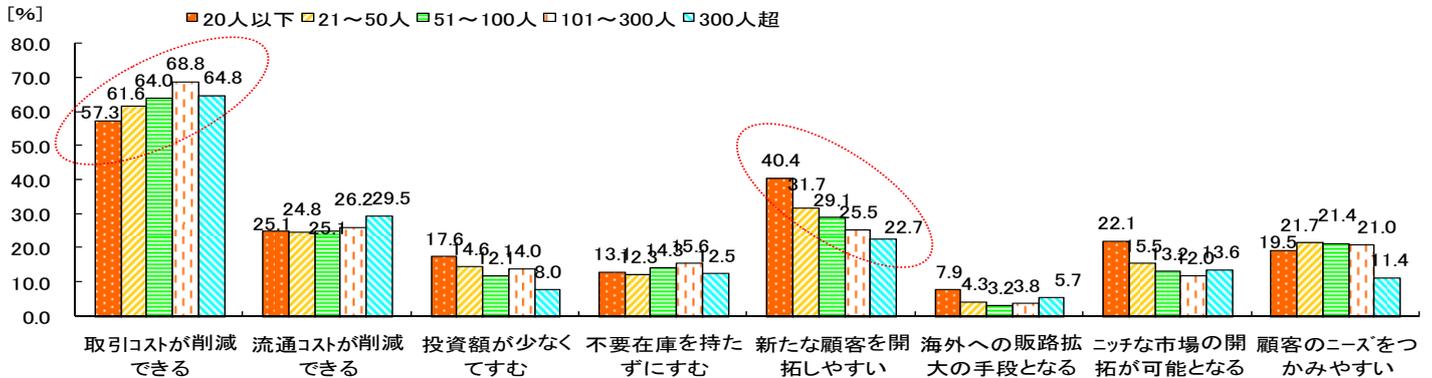
事例：株式会社マスカル(北海道)

同社の瓶詰めプリン、卵黄の代わりに、地元農家と連携して北海道産の米粉を使用。従来、瓶詰めプリン、日持ちがしないため、道外への販売が難しかったが、品質を落とすことなく冷凍する技術を自ら開発し、全国での販売に成功。

(4) ITの活用による顧客開拓の重要性

○ 中小企業が取引先を拡大させていく手段として、ITの活用も重要。実際、電子商取引のメリットとして、「取引コストの削減」を挙げる中小企業が最も多いが、次に「新たな顧客の開拓」が多く、従業員規模が小さい企業ほど多くなる。

電子商取引を行うメリット(従業員規模別)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)
 (注) 1. ここでの電子商取引とは、インターネットや専用回線を用いて受発注を行うもので、決済までを要件とはしていない。
 2. 中小企業のみ集計。
 3. 複数回答のため合計は100を超える。

事例: 株式会社旬材

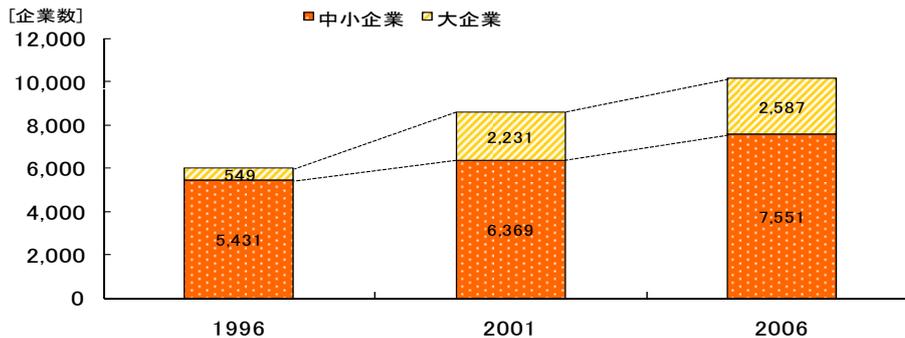
規格外の魚や特定地域の希少な魚の映像等の情報をインターネット上で提供し、オンラインで売買できる仕組みを構築。

(5) 海外市場の開拓の現状と課題

○ 中小企業による海外展開は、2001年から2006年にかけて2割増加して7,551社に達している。海外進出の目的は、コストダウンが最も多いが、現地における市場開拓・販売促進を目的としたものも多い。

海外展開企業数の推移

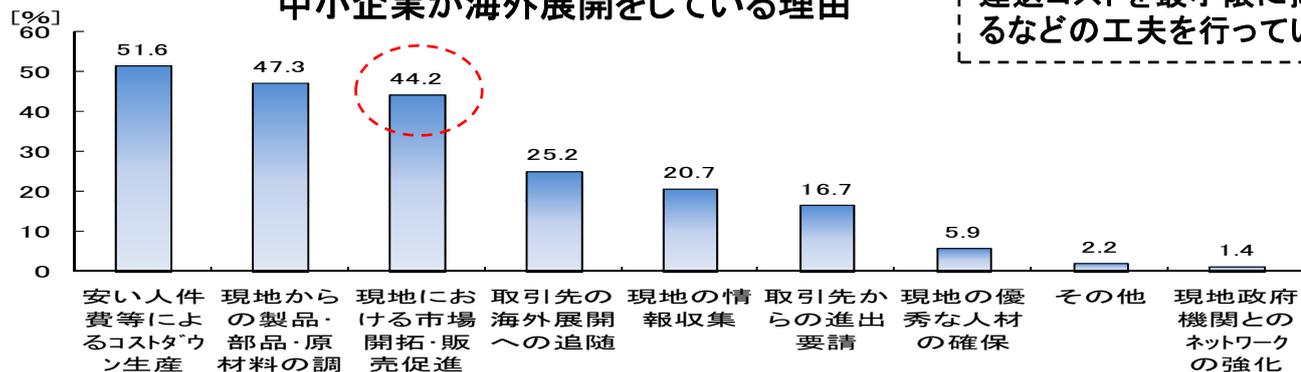
事例: 鍋屋バイテック株式会社



資料：総務省「事業所・企業統計調査」再編加工
 (注) 海外に子会社もしくは関連会社を保有している会社数を算出した。

中国上海の保税區をうまく活用し、「多品種微量生産」製品の輸出に成功。
 保税区内に倉庫を借り、当該倉庫に在庫として保管し、注文を受けた分だけ通関(分割通関)を行うことで、短納期でのデリバリーを実現し、支払う関税・増値税・運送コストを最小限に抑えるなどの工夫を行っている。

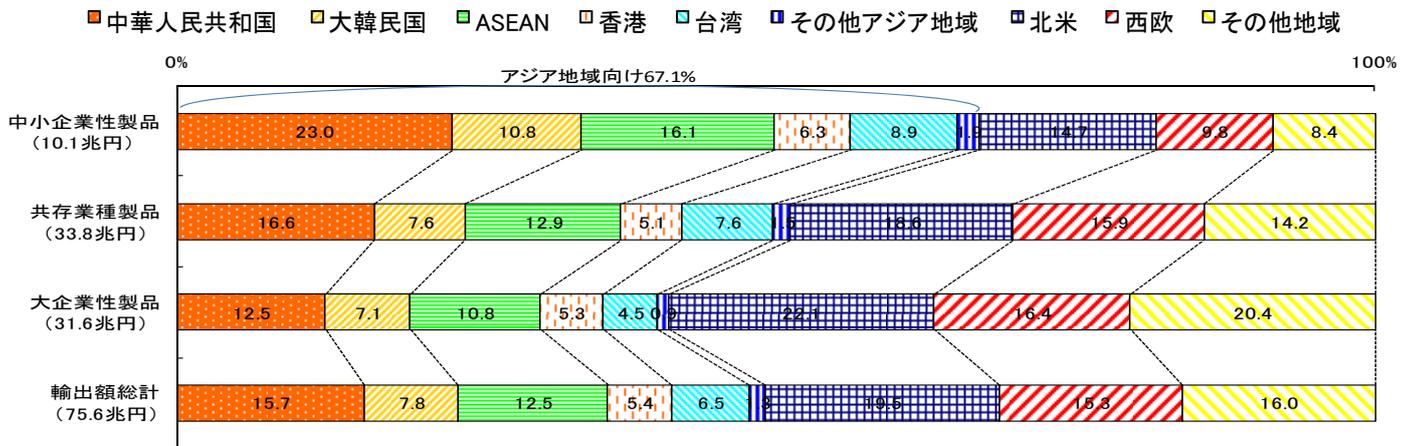
中小企業が海外展開をしている理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)
 (注) 1. 中小企業のみ集計。

○ 主として中小企業が製造している製品の輸出はアジア向けが多い。減速しつつも、なお成長を続けるアジア市場を含め、海外市場の開拓は中小企業にとって重要。

主として中小企業が製造している製品の輸出先の地域(2007年)

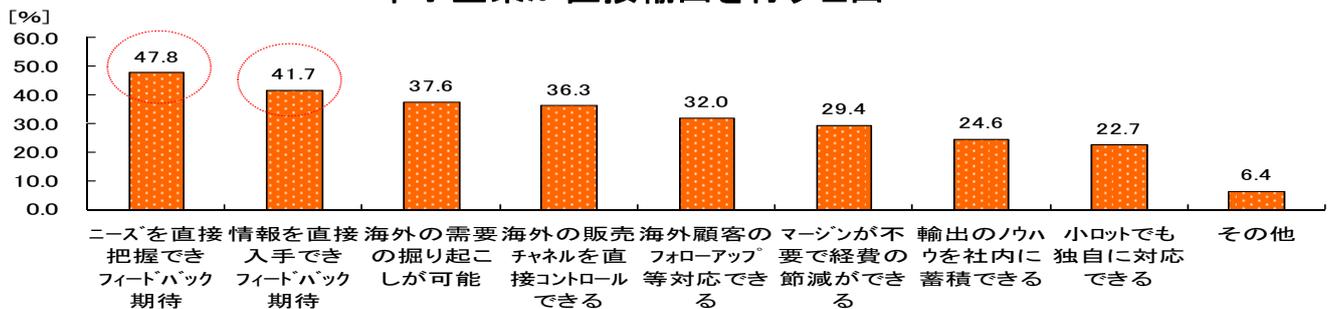


資料：中小企業庁「規模別輸出額・輸入額」

(注)1. 中小企業性製品(大企業性製品)とは、日本標準産業分類で中小事業所(大企業所)の出荷額が70%以上(平成17年基準)を占めるものをいい、共存業種製品とは、この両者に分類されないものをいう。
2. 2007年のデータを集計。

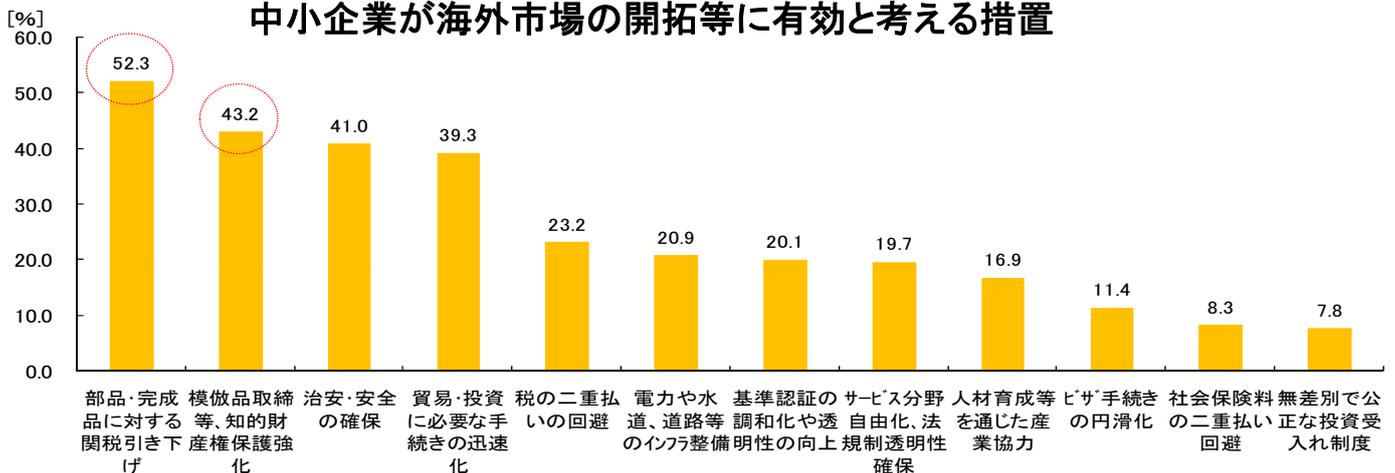
- 中小企業が直接輸出(自らの名義で通関手続きを行ったもの)を行う理由は、ニーズや情報を直接把握でき、フィードバックを期待できることにある。現在、外需が減少している中、海外市場で売れる商品を作っていくためには、変化しているニーズの把握が一層重要となっており、中小企業が直接輸出を行うことへの支援も重要。
- 中小企業は、関税の引き下げ、模造品取締りなどの知的財産権保護強化等が海外市場の開拓等にとって有効と考えている。こうした措置を含め、中小企業が海外市場の開拓に積極的に取り組むことができる環境の整備が重要。

中小企業が直接輸出を行う理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)

中小企業が海外市場の開拓等に有効と考える措置



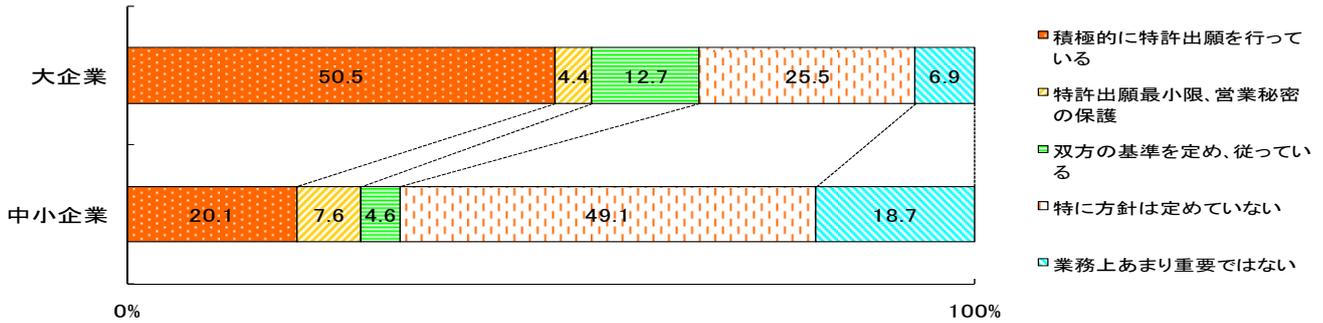
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)

3. イノベーションを支える経営資源を巡る現状と課題

(1) 知的資産の保護・活用の現状と課題

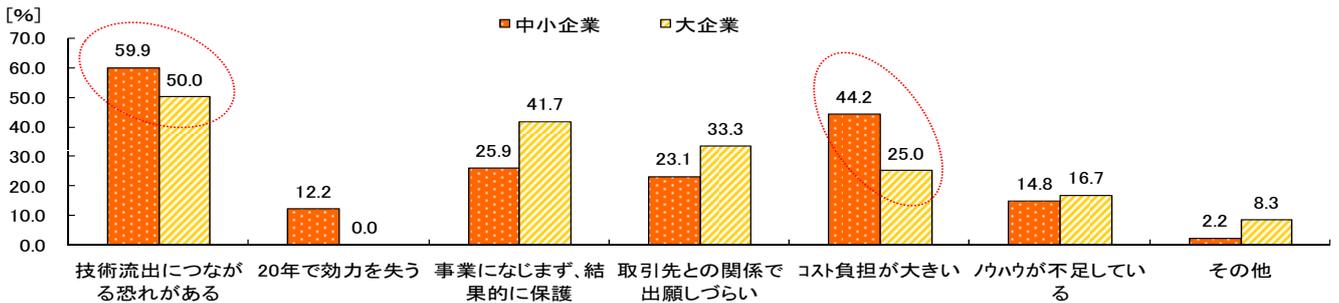
- 中小企業は、特許出願に対して「特に方針を定めていない」としている企業が多いが、中小企業も、知的財産の創出・保護・活用への戦略的取組が重要と考えられる。
- また、中小企業は大企業に比べて特許出願を絞り、営業秘密とする傾向がある。その理由として、技術流出につながる恐れがあることのほか、コスト負担の大きさを中小企業は挙げている。

特許出願、営業秘密に対する戦略



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）
 (注) 1. ここでいう大企業とは、中小企業基本法の定義外の企業をいう。

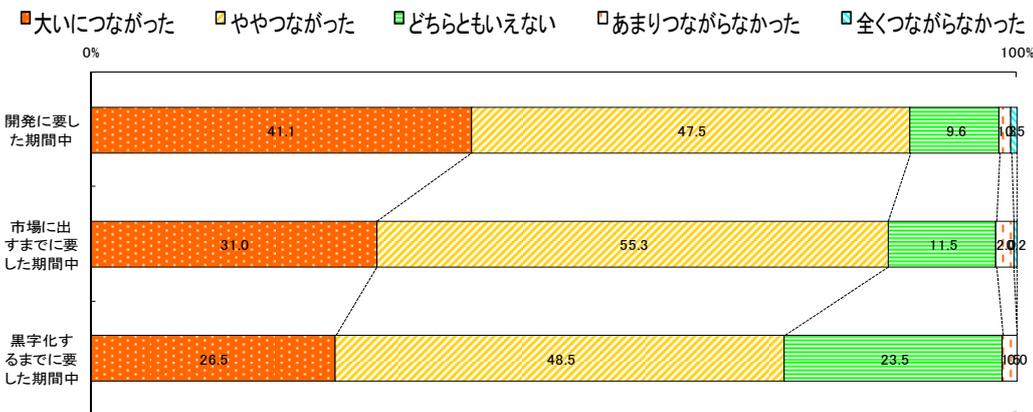
特許出願を最小限とし、営業秘密とする理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）
 (注) 1. 「特許出願は最小限にとどめ、できるだけ営業秘密として保護している」と回答している企業のみ集計。
 2. ここでいう大企業とは、中小企業基本法の定義外の企業をいう。
 3. 複数回答のため合計は100を超える。

- 売上・収益の向上につながった商品(ヒット商品)を有する中小企業は、特許権の早期取得が業績の向上に大いにつながったと考える企業が多い。模造品の排除のみならず、信用力の獲得や顧客開拓などの効果も見据えた、戦略的な対応が重要。

ヒット商品の特許取得の時期と業績向上への寄与



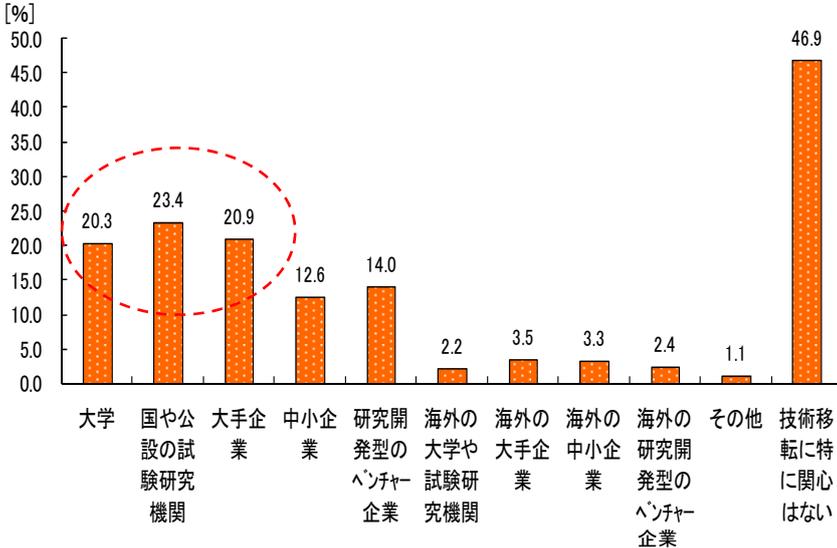
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）
 (注) 1. ここでいう「ヒット商品」とは、過去10年以内に企画・開発に着手した案件の中で、自社の収益に大きく貢献した新技術・新商品・新サービスのことをいう。
 2. ヒット商品が生まれたと回答した企業のみ集計。
 3. ヒット商品に特許権を取得したと回答した企業のみ集計。
 4. 中小企業のみ集計。

事例：株式会社ナベル

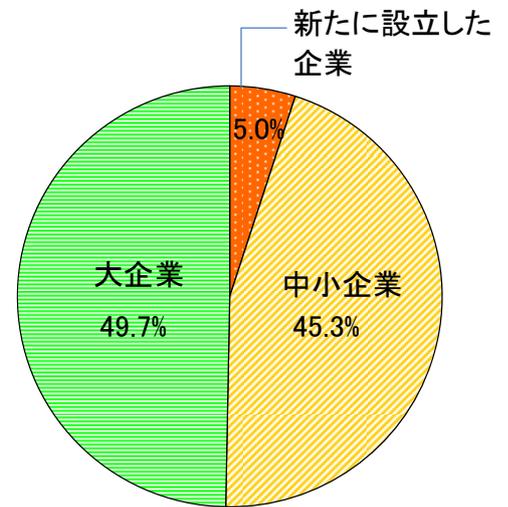
アメリカのメーカーから、特許侵害訴訟を起こされた苦い経験をもとに、月に一度、特許の社内検討会を実施。必要と判断すれば、海外特許も取得。

- 中小企業は技術移転に対して関心のない企業が多いが、大学、試験研究機関、大企業からの技術移転に関心を持つ企業も2割存在。
- 実際、TLOからの技術移転先は中小企業が約半分を占める。いわゆるオープンイノベーションに向けて中小企業による積極的な取組も期待される。

中小企業が関心のある技術を有する先



大学の技術移転先の状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)

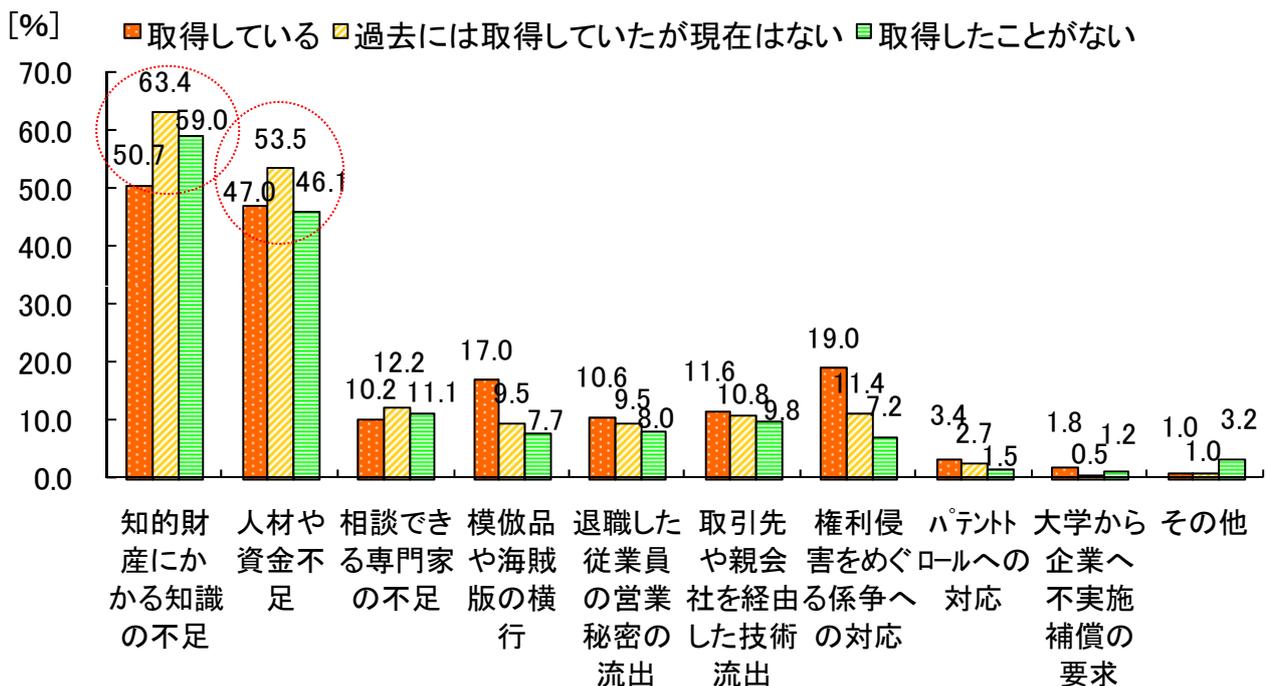
(注)1. 中小企業のみ集計。
2. 複数回答のため合計は100を超える。

資料:有限中間責任法人大学技術移転協議会

「大学技術移転サーベイ 大学知的財産年報2007年度版」

- 中小企業は、知的財産の保護・活用を戦略的に行っていく上での課題として、知的財産に係る専門知識の不足、人材・資金の不足、権利侵害をめぐる係争への対応等を挙げており、こうした課題の取組への支援も求められる。

知的財産戦略上の課題(特許取得の有無別)



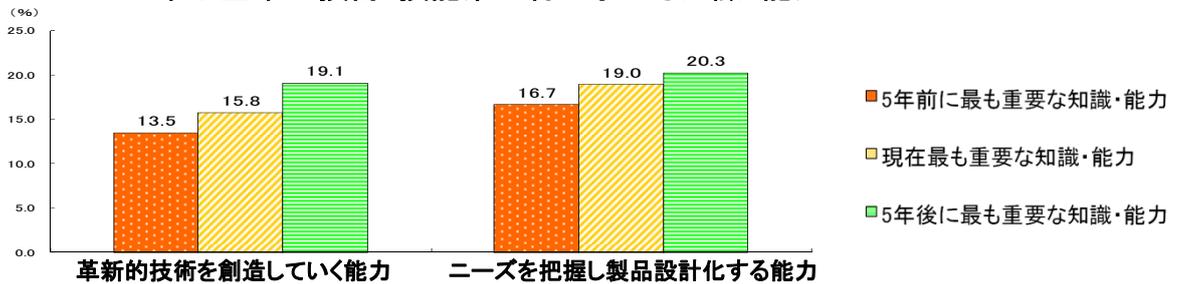
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)

(注)1. 中小企業のみ集計。
2. 複数回答のため合計は100を超える。

(2) イノベーションを生み出す人材の現状と課題

- 中小企業は、技術・技能人材に求められる知識・能力として、顧客ニーズを的確に把握し、製品設計化する能力や革新的技術を創造していく能力の重要性が高まっていると考えている。

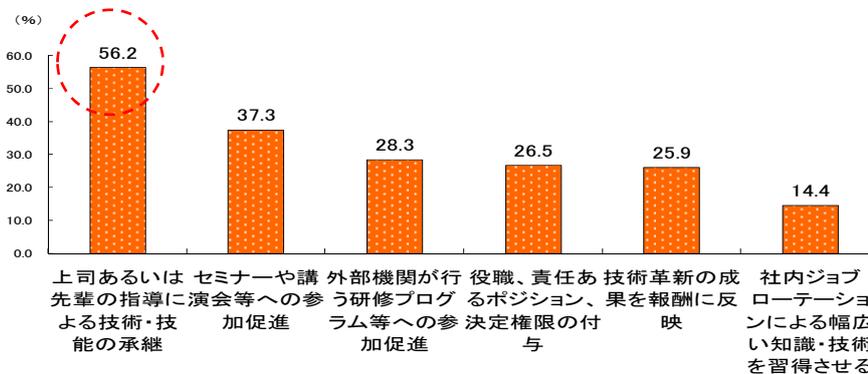
中小企業が技術・技能系人材に求める知識・能力



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「技術・技能承継と技術革新を生み出す人材に関するアンケート調査」(2008年11月)
 (注) 1. 中小企業のみ集計した。
 2. 複数回答であるためそれぞれの合計は100を超える。

- アイディアをひらめき、イノベーションを生み出す人材(イノベーション人材)を育成していくための取組として、上司あるいは先輩の指導による技術・技能の承継を挙げる中小企業が最も多い。いわば「温故知新」が重要と考えられる。
- 実際、技術・技能の承継を的確に行ったとする企業は、技術革新に成功したとするところが多い。
- 技術・技能承継に加え、セミナーや講習会等への参加など、アイディアを生み出すために外部の知識や情報に触れ、採り入れる取組も重要。

イノベーション人材育成のための取組

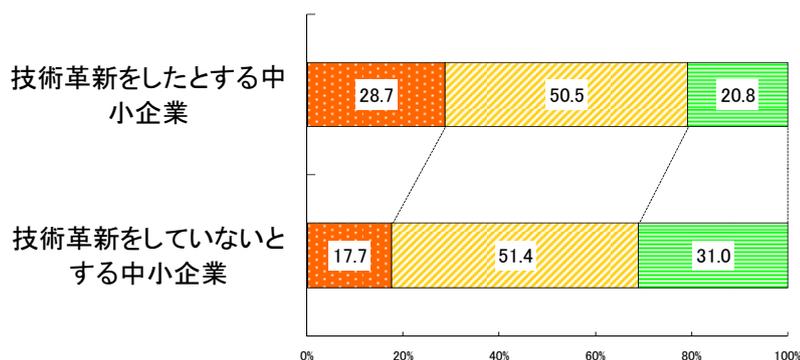


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「技術・技能承継と技術革新を生み出す人材に関するアンケート調査」(2008年11月)
 (注) 1. 過去5年において、「基礎研究開発、基礎技術の先行研究開発」、「製品開発・技術開発」、「既存製品の改良・改善」、「品質・生産管理方法の改善」、「生産ライン、製造方法の改善」が行われた中小企業のみ集計した。
 2. 複数回答であるためそれぞれの合計は100を超える。

技術・技能の承継と技術革新

<技術・技能の承継に対する中小企業の認識>

- うまく承継されている
- どちらとも言えない
- うまく承継されていない



事例：株式会社山岡製作所

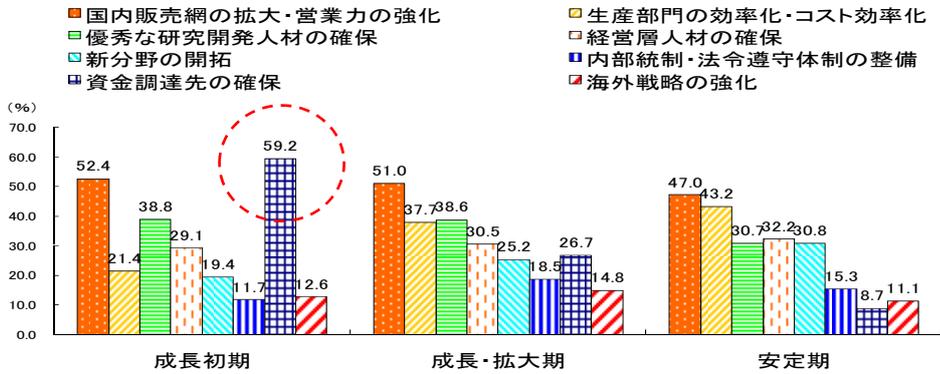
同社では「おしつけOJT」という制度を設けている。熟練技術・技能者は、自分の技能をなかなか教えたがらないため、「おしつけOJT」では教育する側に教育ノルマを課しており、誰がどのような指導をしたかを、教えもらった側から記録している。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「技術・技能承継と技術革新を生み出す人材に関するアンケート調査」(2008年11月)
 (注) 中小企業のみ集計した。

(3) 研究開発に要する資金の調達を巡る現状と課題

○ 中小企業のライフステージ毎の課題を見ると、成長初期の中小企業は資金調達の確保を最大の課題として挙げている。

研究開発に取り組む中小企業にとっての成長ステージ別の経営課題



※ 回答企業が、どのステージにあるかを自ら選択して回答。

○ 成長初期
創業後、事業が軌道に乗る前の時期

○ 成長・拡大期
事業が軌道に乗り、売上が成長している時期

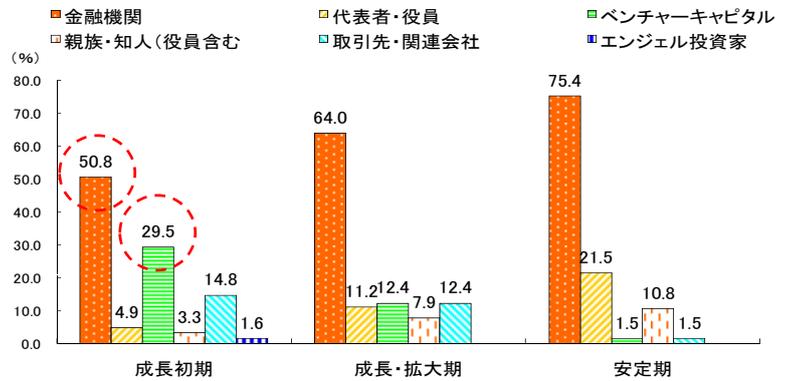
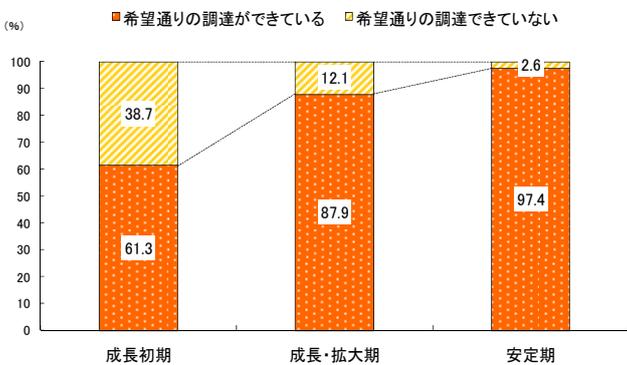
○ 安定期
事業が安定し、持続的なキャッシュフローがある時期

資料：(株)東京商工リサーチ「企業活動における資金調達実態調査」(2008年11月)
(注) 1. 中小企業のみ集計した。
2. 複数回答であるためそれぞれの合計は100を超える。

○ 研究開発に取り組む成長初期の中小企業の約4割が希望通りに資金調達を行えていない。金融機関やベンチャーキャピタル等からの資金調達への期待が大きいものの、希望通りにいかず、代表者を含めた役員自らが出資等を行い、資金調達を行っている」と推測される。

研究開発に取り組む中小企業の資金調達状況

希望通り調達できなかった、研究開発に取り組む中小企業の調達希望先



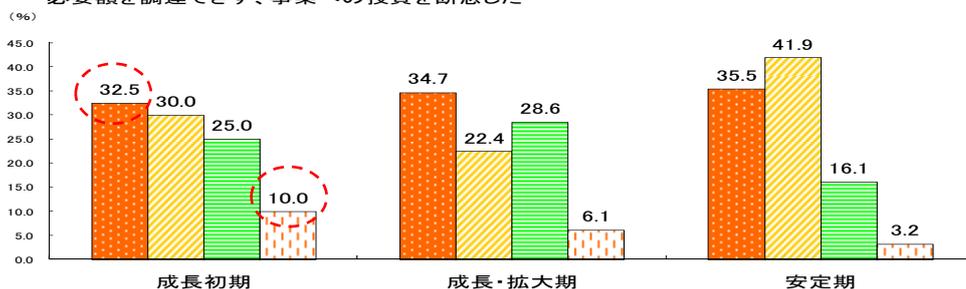
資料：(株)東京商工リサーチ「企業活動における資金調達実態調査」(2008年11月)
(注) 中小企業のみ集計した。

資料：(株)東京商工リサーチ「企業活動における資金調達実態調査」(2008年11月)
(注) 1. それぞれの成長ステージにおいて「希望通りの資金調達を行えていない」と回答した中小企業のみ集計した。
2. 複数回答であるためそれぞれの合計は100を超える。
3. 「成長初期」(61)、「成長・拡大期」(81)、「安定期」(130)と回答サンプルが少ないため中小企業の標準的な姿を代表していない可能性がある。

○ 成長初期において資金調達ができず、事業を縮小した企業は3割、事業自体を断念した企業も1割にも達する。

研究開発に取り組む中小企業が、希望通りの資金調達が行えなかった場合の対応

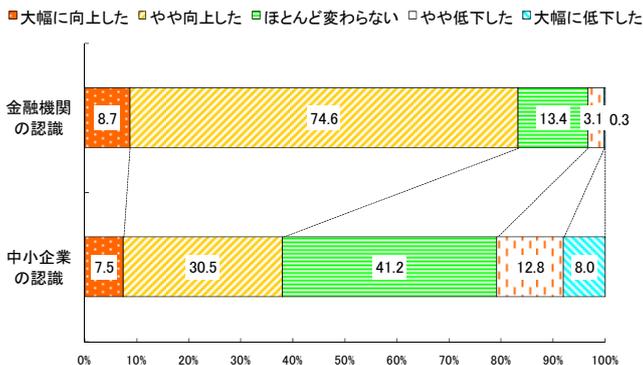
- 必要額を調達できず、事業への投資を縮小した
- 企業内部(代表者、親族・知人、役員、自己資金)からの資金調達増額で必要額を調達した
- 企業外部(資金調達希望先以外)からの資金調達増額で必要額を調達した
- 必要額を調達できず、事業への投資を断念した



資料：(株)東京商工リサーチ「企業活動における資金調達実態調査」(2008年11月)
(注) 中小企業のみ集計した。

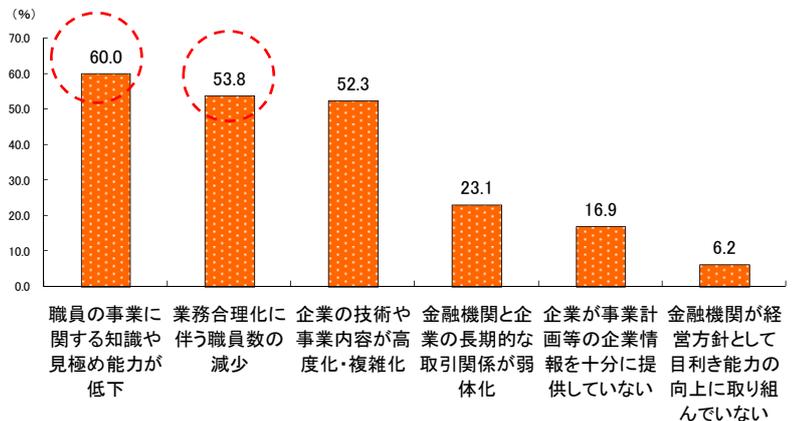
- 新たな事業に対し、金融機関が円滑に資金供給を行うためには、金融機関の目利き能力が重要。金融機関の目利き能力について、10年前と比較して「やや向上した」と評価する金融機関が多い一方、中小企業は「ほとんど変わらない」とする者も多い。
- 目利き能力が向上しない原因としては、金融機関職員の事業に関する知識の低下、金融機関のリストラに伴う職員数の減少が多く挙げられている。

10年前と比較した、金融機関の目利き能力の変化の評価(金融機関の自己評価と中小企業による評価)



資料：(株)東京商工リサーチ「企業活動における資金調達実態調査」(2008年11月)
(株)東京商工リサーチ「金融機関の資金供給実態調査」(2008年12月)

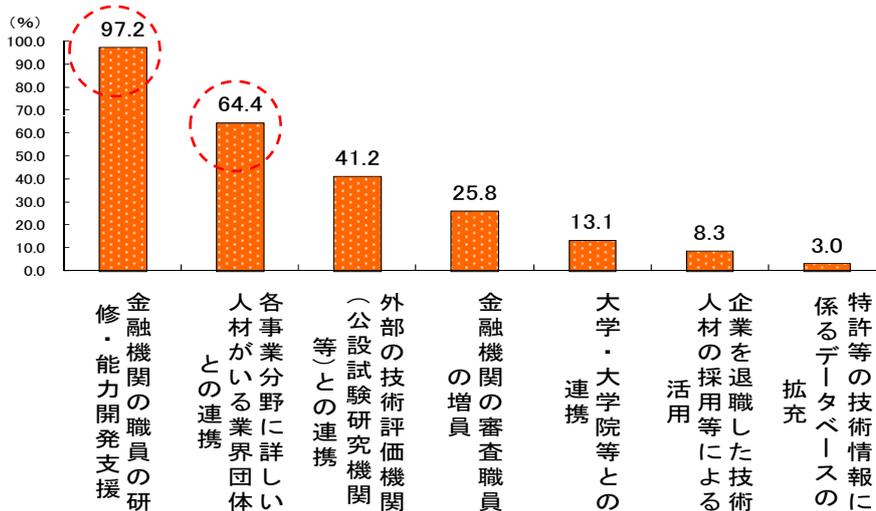
目利き能力が低下、あるいは不変とした金融機関が考える、その原因



資料：(株)東京商工リサーチ「金融機関の資金供給実態調査」(2008年12月)
(注) 1. 金融機関の目利き能力が「ほとんど変わらない」、「やや低下した」、「低下した」と回答した金融機関について集計した。
2. 複数回答であるためそれぞれの合計は100を超える。

- 金融機関は目利き能力の向上のための課題として、職員の研修・能力開発支援や各事業分野に詳しい人材がいる業界団体との連携、外部評価機関との連携に取り組むことを挙げており、こうした連携を促進していくことが重要。

金融機関が目利き能力の向上のために取り組むべきと考えている課題



資料：(株)東京商工リサーチ「金融機関の資金供給実態調査」(2008年12月)
(注) 複数回答であるためそれぞれの合計は100を超える。

事例: 多摩信用金庫

同金庫は、「地域力連携拠点」として、TLO、高専、中小企業診断士等と連携を行いながら、地域中小企業の経営課題の解決に取り組んでいる。「共同事業」としての連携を行うことで、パートナー機関や専門家との情報交換やノウハウの伝達が密になり、職員の目利き能力や課題解決能力が向上していると考えている。

第3章 中小企業の雇用動向と人材の確保・育成

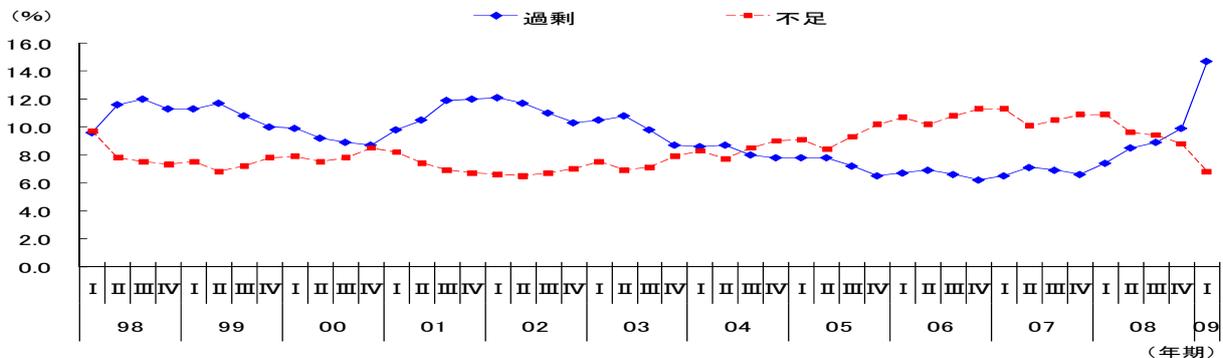
雇用情勢が厳しさを増す中、中小企業の雇用を巡る現状を明らかにし、中小企業にとって重要な経営資源である人材の確保を行うための課題を示すとともに、中小企業の賃金、仕事のやりがい等の実態を明らかにし、中小企業で働く人材の意欲を引き出すための課題を探る。

1. 雇用動向と中小企業で働く人材の現状

(1) 中小企業の足下の雇用動向

- 中小企業の雇用過不足感については、2009年1-3月期に過剰超幅が急速に拡大。特に製造業、卸売業で過剰感が強い。
- こうした厳しい雇用情勢の中でも、雇用不足感のある企業は一定程度存在。雇用過剰感が高まる一方で、ミスマッチは依然として存在。

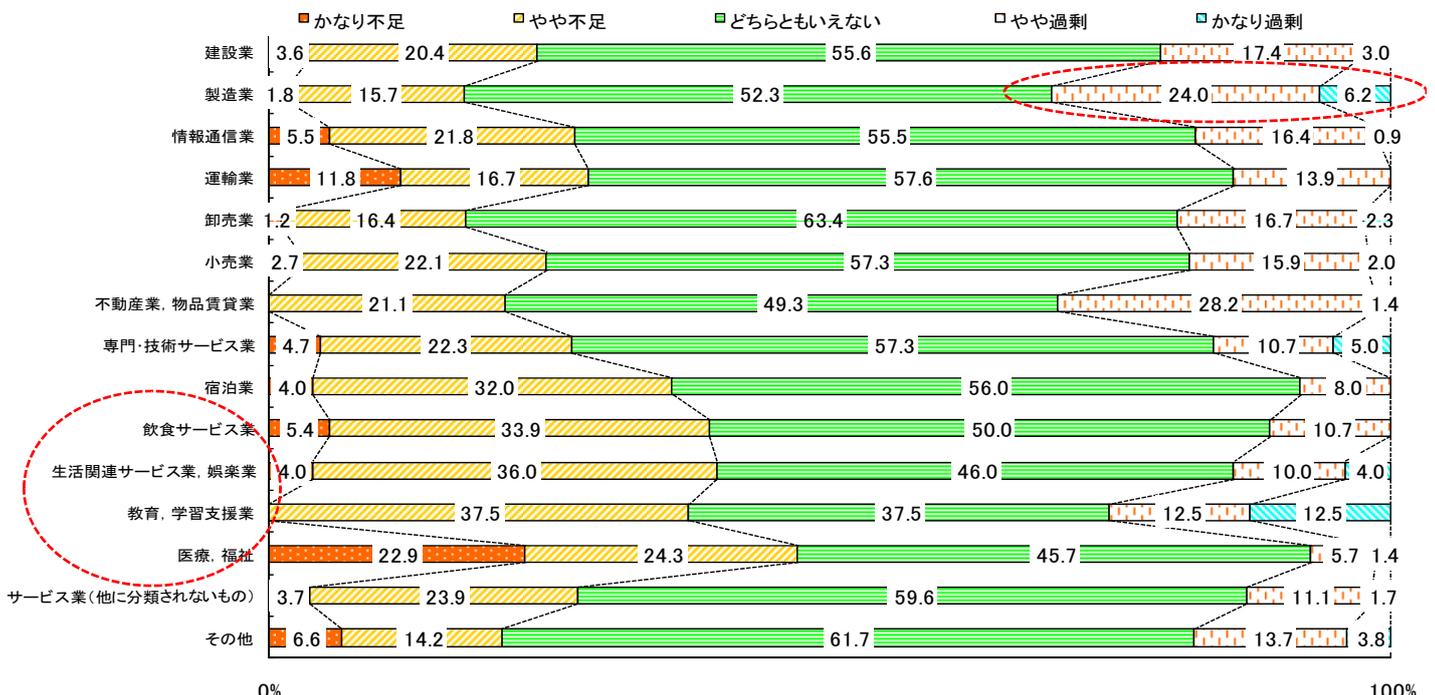
雇用の過不足感の推移



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

- いずれの業種でも、過剰を見込む中小企業と不足を見込む中小企業が存在。過剰を見込む中小企業が多い業種は製造業等である一方、不足を見込む中小企業が多い業種は、医療・福祉、生活関連サービス・娯楽業等、飲食サービス業等。

中小企業における業種別の人員過不足の見通し(今後3年程度でみた場合)

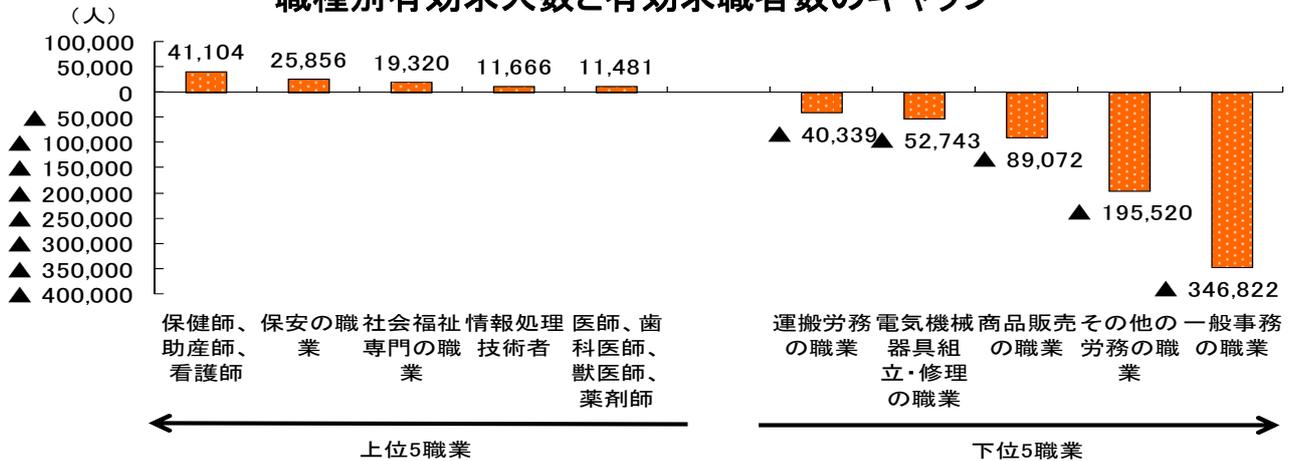


0%

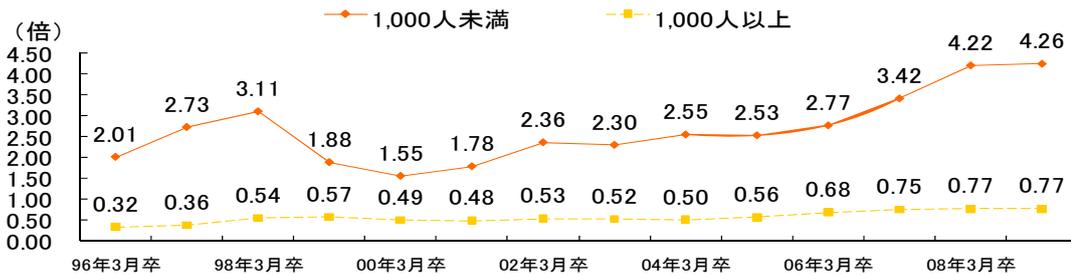
100%
25

- 職種別に有効求人数と有効求職者数を見ると、技術者や医療福祉関係の専門的な職種が不足する一方、一般事務などの職種で過剰となっており、こうしたミスマッチの解消に向けた取組が必要。
- また、大卒の求人倍率は、中小企業は常に1.0倍を上回っており、大企業との間でミスマッチが生じている。現在、大企業が採用抑制をする中、優秀な人材を確保できる好機とする中小企業もある。

職種別有効求人数と有効求職者数のギャップ



大卒求人倍率(=求人総数/就業希望者数)の推移

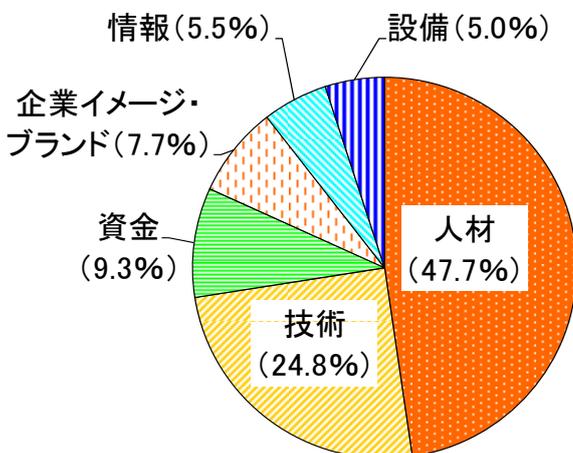


資料(上)：厚生労働省「職業安定業務統計」(2009年2月)
 (注) 職業中分類別に「有効求人数」-「有効求職者数」を算出し、上下5職業のみ抜粋。
 資料(左)：(株)リクルートワークス研究所「第25回ワークス大卒求人倍率調査(2009年卒)」(2008年4月)

(2) 中長期的な雇用動向

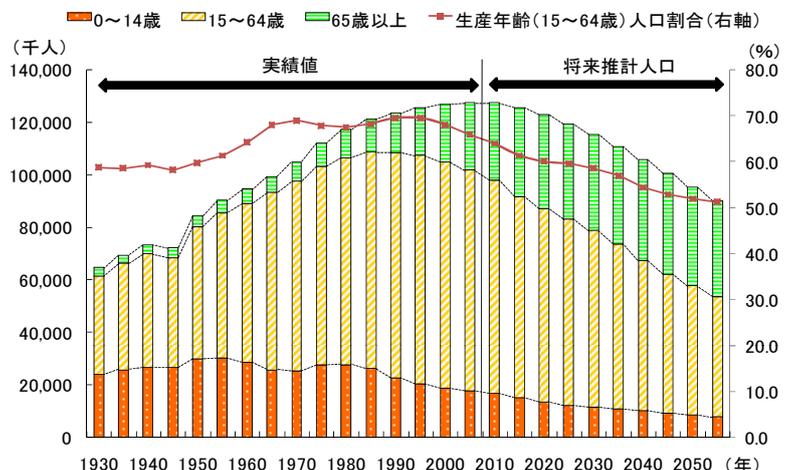
- 中小企業は人材が最も重要な経営資源と考えており、中長期的には労働力人口の減少が予想される中、将来を見据えた人材確保・育成戦略が求められている。

中小企業が最も重要と考える経営資源



資料：中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」(2008年11月)
 (注) 1. 無回答を除く。
 2. 中小企業のみ集計。

将来人口の推計

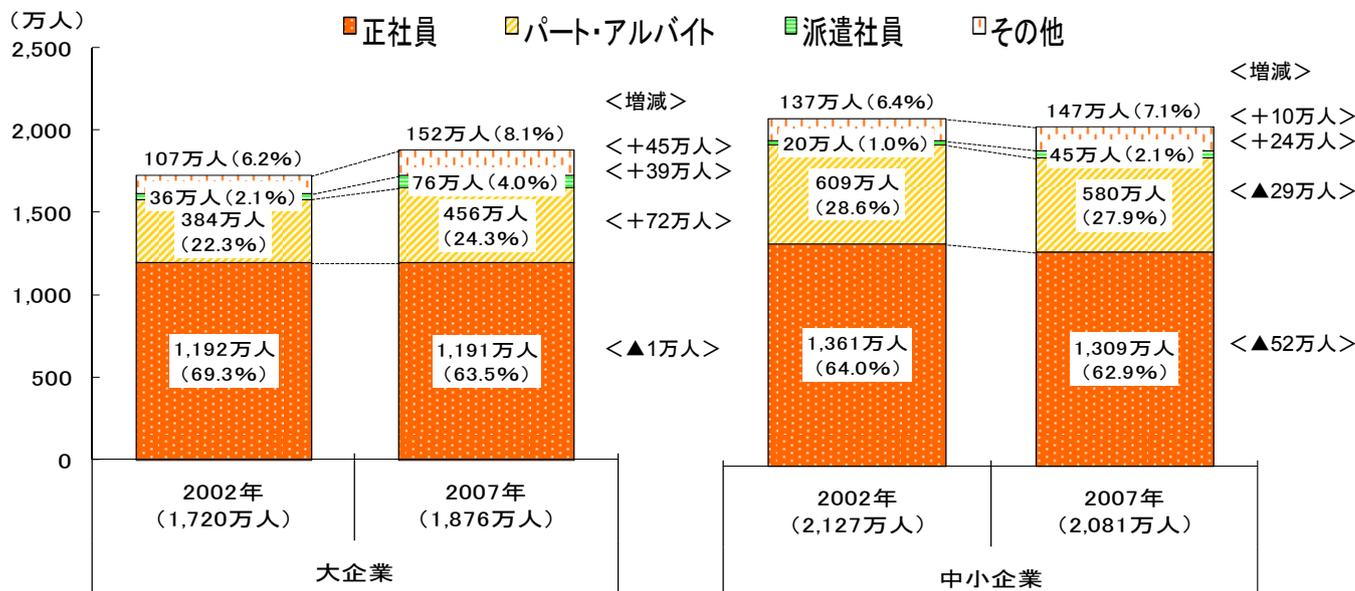


資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2006年12月推計)」
 (注) 1. 将来推計人口は、出生中位(死亡中位)推計による。
 2. 生産年齢人口割合は総人口に対する15~64歳人口の割合を指す。

(3) 中小企業で働く人材の現状と離職率

- 中小企業の雇用形態は、大企業に比べて非正規社員の割合が高いが、派遣労働者はやや少なく、パート・アルバイトが多いという特徴がある。
- 2002年から2007年にかけての変化を見ると、中小企業の正社員の比率が低下しているが、大企業の低下に比べると低下幅は小さい。

中小企業の雇用形態

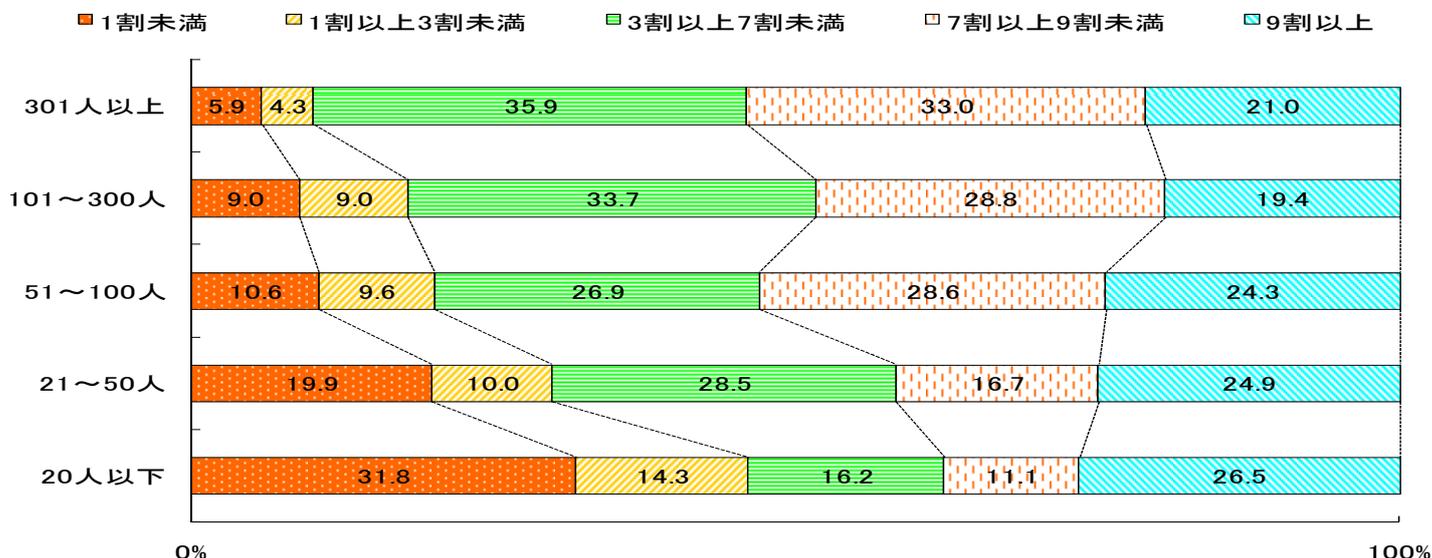


資料：総務省「就業構造基本調査」再編加工

(注) 1. 「正社員」とは、上記調査における「常雇」かつ「正規の職員・従業員」を指す。 2. 「パート・アルバイト」とは、「会社などの役員を除く雇用者」のうち「パート」または「アルバイト」を指す。 3. 「派遣社員」とは、「会社などの役員を除く雇用者」のうち「労働者派遣事務所の派遣社員」を指す。 4. 「その他」とは、上記以外の「会社などの役員を除く雇用者」を指す。 5. 非一次産業のみ集計（「官公庁など」、「その他の法人・団体」を除く）。 6. 従業員数299人以下（卸売業、サービス業は99人以下、小売業、飲食店は49人以下）の企業を中小企業、従業員数300人以上（卸売業、サービス業は100人以上、小売業、飲食店は50人以上）の企業を大企業とする。

- 正社員を含む一般労働者の離職率(平成19年)は年間12.2%*。特に新卒採用者に関しては、従業員規模の小さな企業ほど、直近10年間で正社員として採用した新卒者について、現在も働いている割合が9割以上の企業と1割未満の企業に二極化。
- 中小企業が人材育成の効果を確保していく観点からは、従業員の仕事への意欲(やりがい)を高めること等による離職の抑制に取り組むことも重要。

直近10年間で正社員として採用した新卒者が、現在まで働いている割合 (企業規模別)



資料：中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」(2008年11月)

(注) 1. 無回答は除いて集計している。

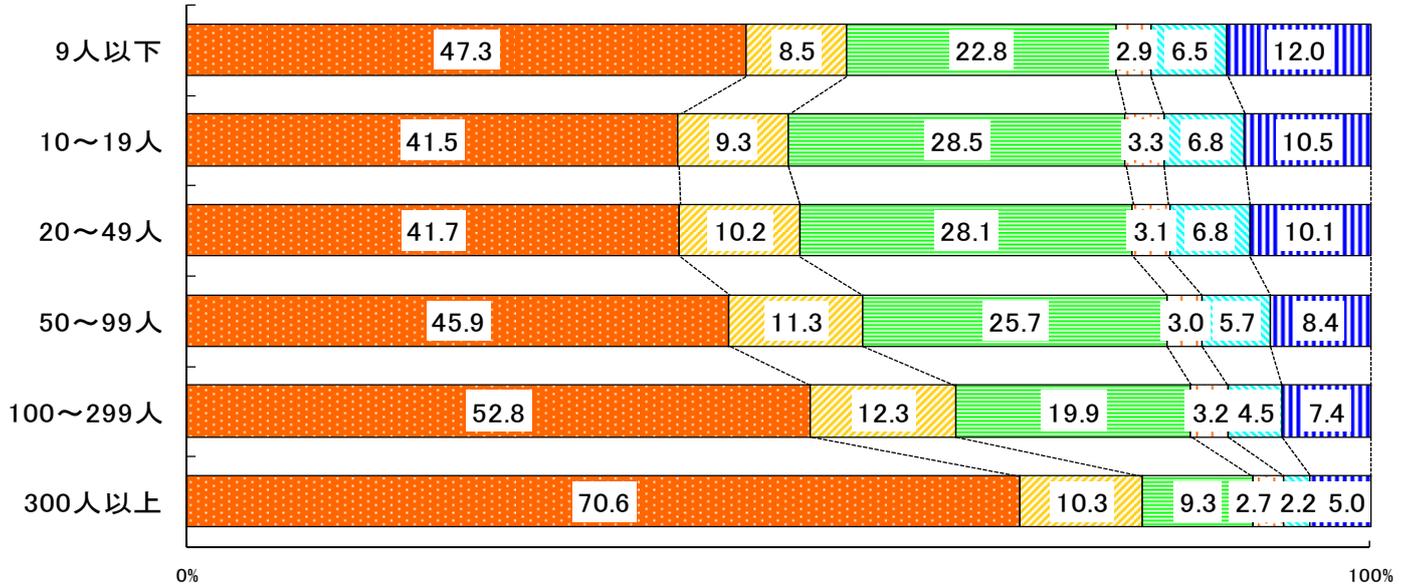
* 厚生労働省「雇用動向調査」

(4) 中小企業で働く人材の採用経路と人材橋渡しの重要性

- 中小企業の正社員は、新卒者よりも、中途採用(他社の正社員や非正規社員からの転職)が多い傾向。また、異業種間でも中小企業への人材の移動が多く行われている。
- こうした人材の橋渡しを支援するハローワーク、商工会議所・商工会等の積極的な取組が期待される。

正社員の採用経路(企業の従業員規模別)

■ 転職経験なし ■ 前職が大企業正社員 ■ 前職が中小企業正社員 ■ 前職が大企業非正社員 ■ 前職が中小企業非正社員 ■ 前職がその他



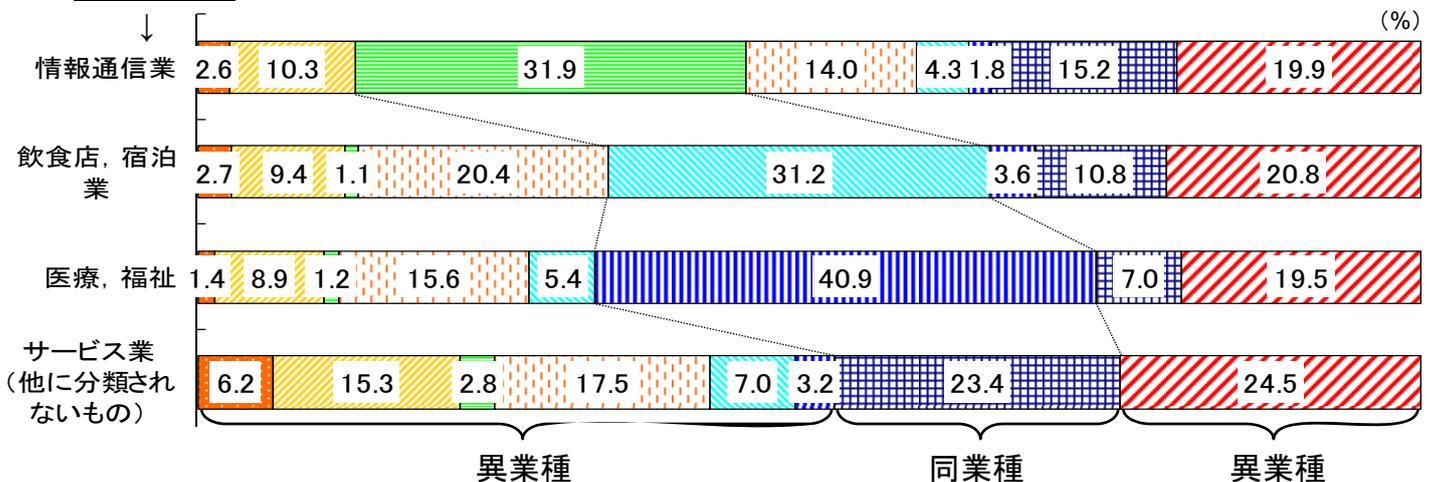
資料：総務省「平成19年 就業構造基本調査」再編加工

- (注) 1. 「正社員」とは、上記調査における「常雇」かつ「正規の職員・従業員」を指す。「非正社員」とは、「正社員」以外の「会社などの役員を除く雇用者」を指す。
 2. 「前職」においては、従業者数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、従業者数300人以上(卸売業、サービス業、小売業、飲食店は100人以上)の企業を大企業とする。また、「大企業」、「中小企業」については非一次産業のみ集計(「官公庁など」を除く)。
 3. 「現在の職業」が「正社員」の者のみ集計。

中小企業の中途採用者の前職の業種

前職の業種 → ■ 建設業 ■ 製造業 ■ 情報通信業 ■ 卸売・小売業 ■ 飲食店、宿泊業

現職の業種 ■ 医療、福祉 ■ サービス業(他に分類されないもの) ■ その他



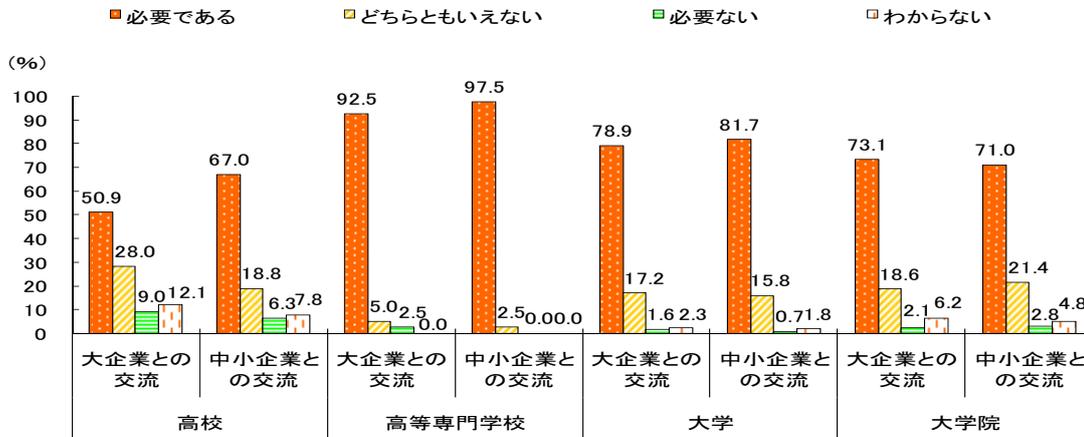
資料：総務省「平成19年 就業構造基本調査」再編加工

- (注) 1. 従業者数299人以下(卸売業、サービス業は99人以下、小売業、飲食店は49人以下)の企業を中小企業とする。
 2. 非一次産業のみ集計(「官公庁など」、「その他法人」を除く)。
 3. 「前職」の「建設業」、「製造業」、「情報通信業」、「卸売・小売業」、「飲食店、宿泊業」、「医療、福祉」、「サービス業(他に分類されないもの)」は「会社などの役員を除く雇用者」のみを集計(「官公庁など」を除く)。
 4. 過去5年以内に職を変えた経験のある「中小企業」の「会社などの役員を除く雇用者」のみ集計。

(5) 大学、高等学校等の教育機関との連携の現状と課題

- 新卒に関しては、中小企業と教育機関の連携も重要。教育機関は、インターンシップ等を通じた中小企業との交流が大企業との交流以上に必要と考えている。

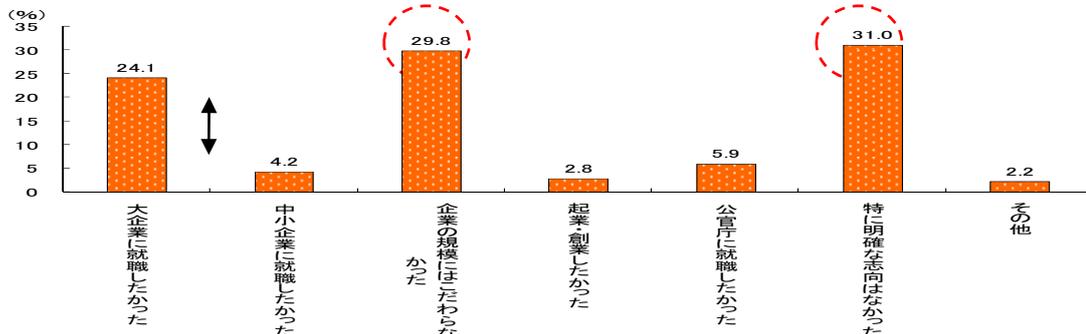
教育機関が考える、大企業・中小企業との交流の必要性



資料：(株)野村総合研究所「教育機関と企業の交流等に関するアンケート調査」(2008年12月)
 (注)無回答は除いて集計している。

- 従業員へのアンケート調査によると、就職先として「大企業に就職したかった」という回答も多いが、「企業規模にはこだわらなかった」との回答が最も多い。情報発信やインターンシップ等を通じて学生の中小企業への理解を深めることが重要。

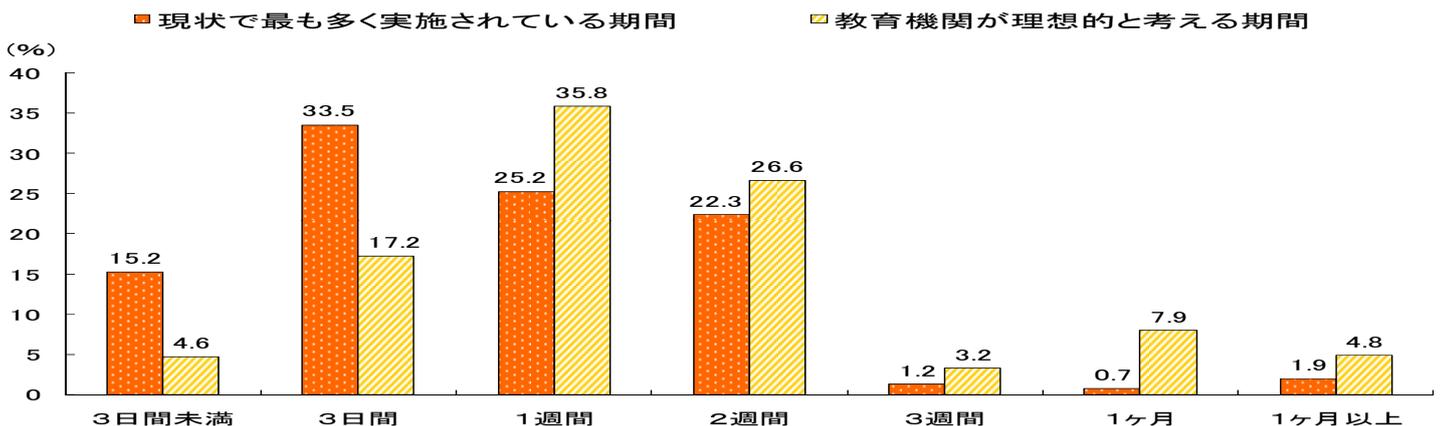
就職先に対する志向



資料：(株)野村総合研究所「仕事に対する満足度・モチベーションに関する調査」(2008年12月)
 (注)1. 現在働いている者に対し、学生時代の就職先に対する志向を尋ねたものである。

- インターンシップを実施している学校が増加しているものの、中小企業が提供しているインターンシップの期間が、教育機関が理想的と考える期間に比べて短い等のギャップが見られ、その充実に向けた取組が望まれる。

中小企業へのインターンシップの期間(教育機関の回答)



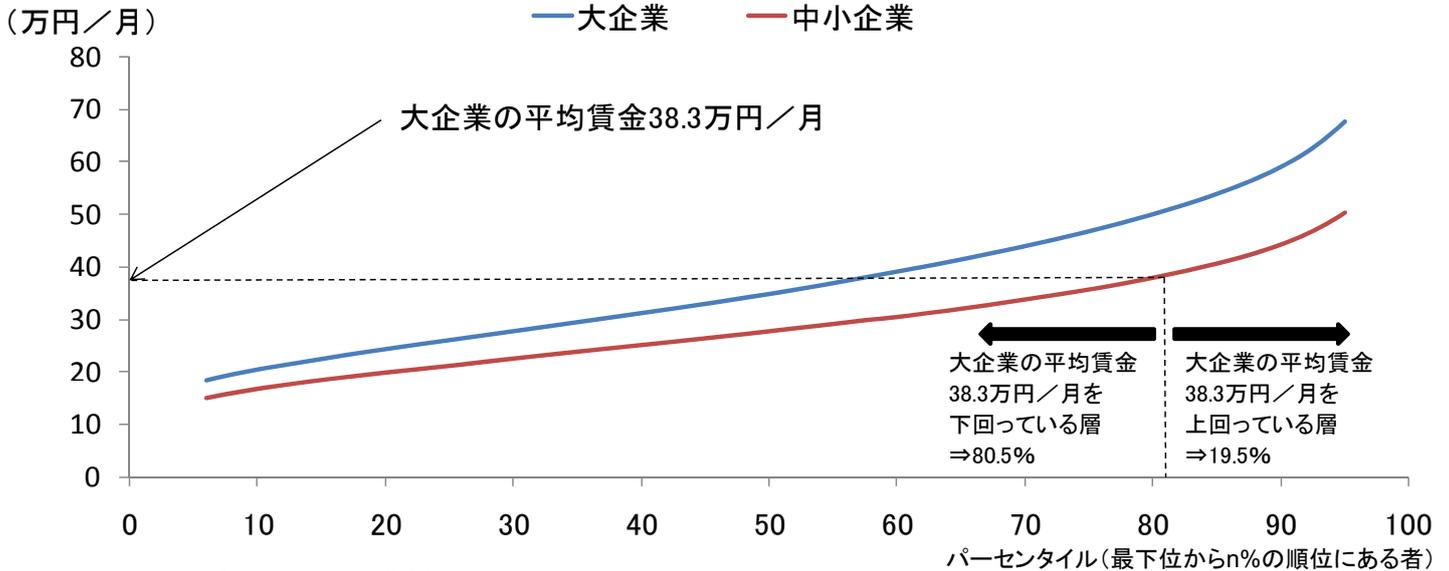
資料：(株)野村総合研究所「教育機関と企業の交流等に関するアンケート調査」(2008年12月)
 (注)1. 無回答は除いて集計している。

2. 中小企業の賃金と仕事のやりがい

(1) 中小企業の賃金の現状

○ 中小企業の正社員の賃金水準の平均値(29.8万円)は大企業の平均値(38.3万円)よりも低い。しかし、それは平均の比較であり、大企業の平均賃金を上回る中小企業も2割存在。

大企業と中小企業の賃金分布



資料：厚生労働省「平成19年 賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 1. 上記調査において、雇用形態が常用、正社員・正職員の者のうち就業形態が一般の者を「正社員」として集計。

2. パーセンタイルnは、給与額の順位を下から数えて、その順位が全体の中の「下位n-1%超n%以下」の範囲内に位置するグループを指す。

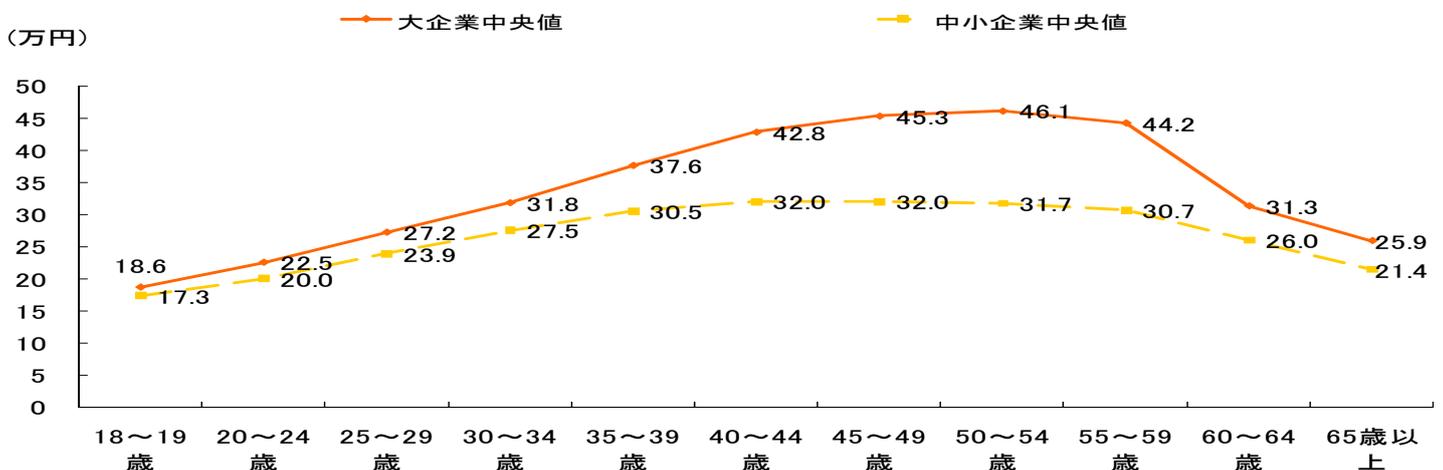
3. 給与額は、「きまって支給する現金給与額」であり、各年の6月分として支払われた給与額。

4. 「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。

5. パーセンタイルの定義により、平均賃金38.3万円を通るx軸に平行な直線と中小企業の賃金分布曲線の交点からx軸におろした垂線は、80.5%を指すものではないことには留意が必要である。

○ 全体として見れば、労働生産性の水準と賃金水準は相関するが、正社員の年齢階層ごとの賃金水準を見ると、中小企業の正社員は、大企業の正社員に比べると年功賃金の要素が小さく、相対的に成果主義・能力主義的な性格が強いものと思われる。

大企業と中小企業の賃金プロフィール



資料：厚生労働省「平成19年 賃金構造基本統計調査」再編加工

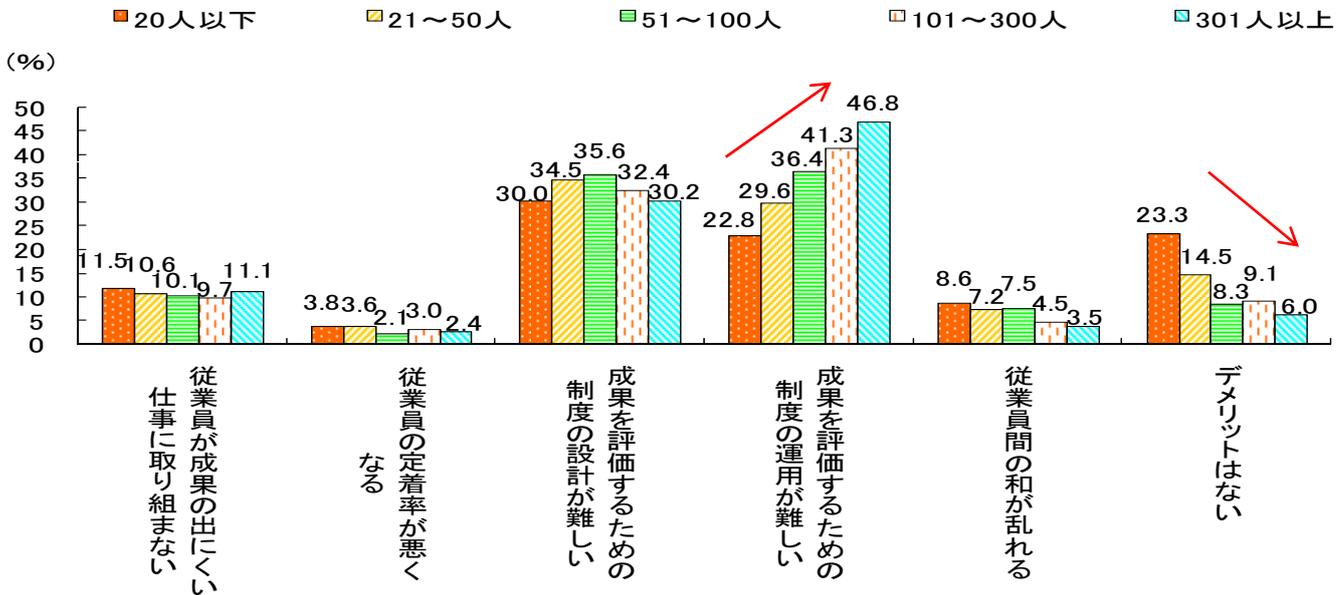
(注) 1. 上記調査において、雇用形態が常用、正社員・正職員の者のうち就業形態が一般の者を「正社員」として集計。

2. 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。

3. 「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。

○ 中小企業は組織が小さく経営者の目が行き届きやすいため、従業員の成果に応じた賃金制度の運用を行いやすいと考えられる。アンケート調査でも、企業が考える成果給の導入のデメリットについて、従業員数の多い企業ほど成果を評価するための制度の運用が難しいとの回答が多くなる傾向が見られる。

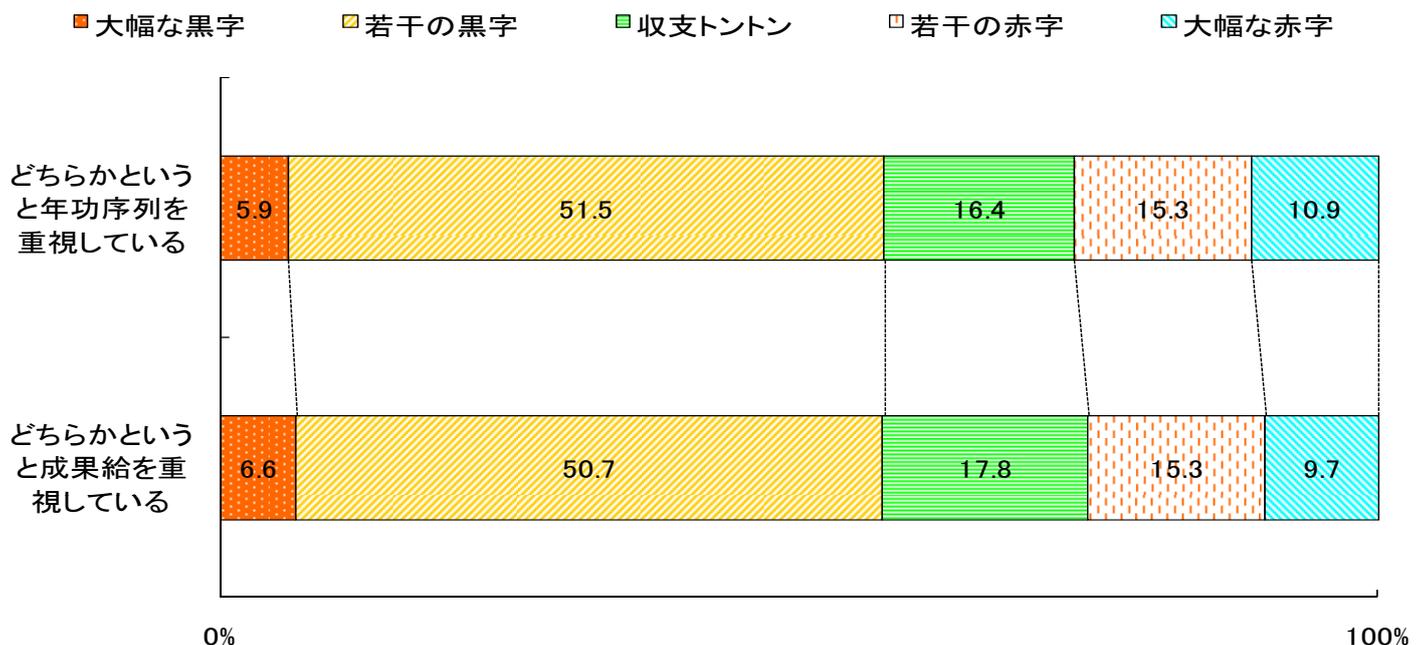
成果給導入にあたってのデメリット



資料：中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」（2008年11月）
 (注) 1. 無回答は除いて集計している。

○ 成果給を重視している企業でも、年功序列を重視している企業でも、企業業績には大きな差が見られない。長期勤続の促進により熟練技能の蓄積が必要かどうか等、企業の特長や経営戦略等に応じて最適な賃金設計を行うことが必要。

成果給・年功序列の重視と企業業績

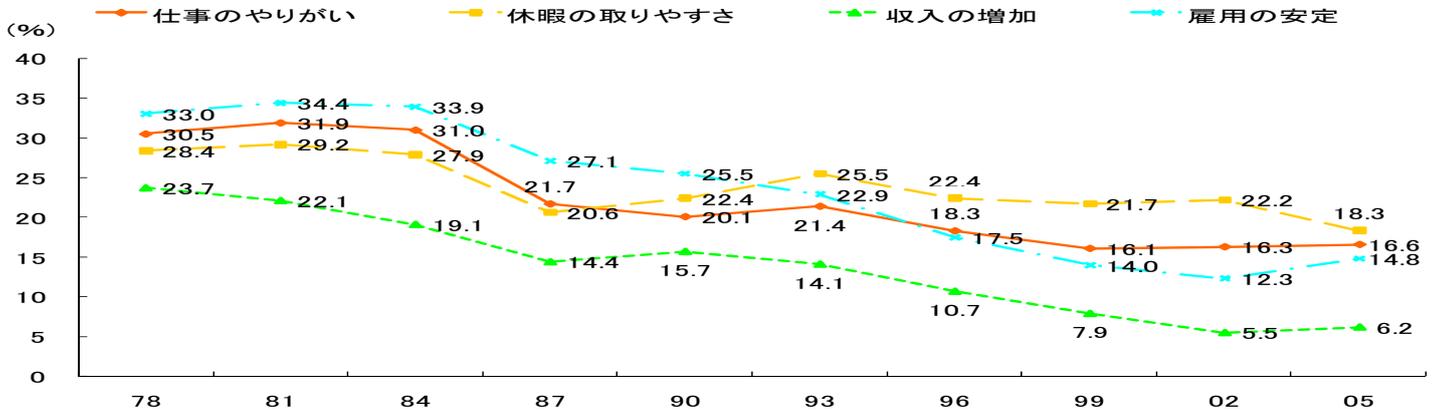


資料：中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」（2008年11月）
 (注) 1. 無回答は除いて集計している。
 2. 中小企業のみを集計している。

(2) 仕事のやりがいの現状と従業員の意欲の向上

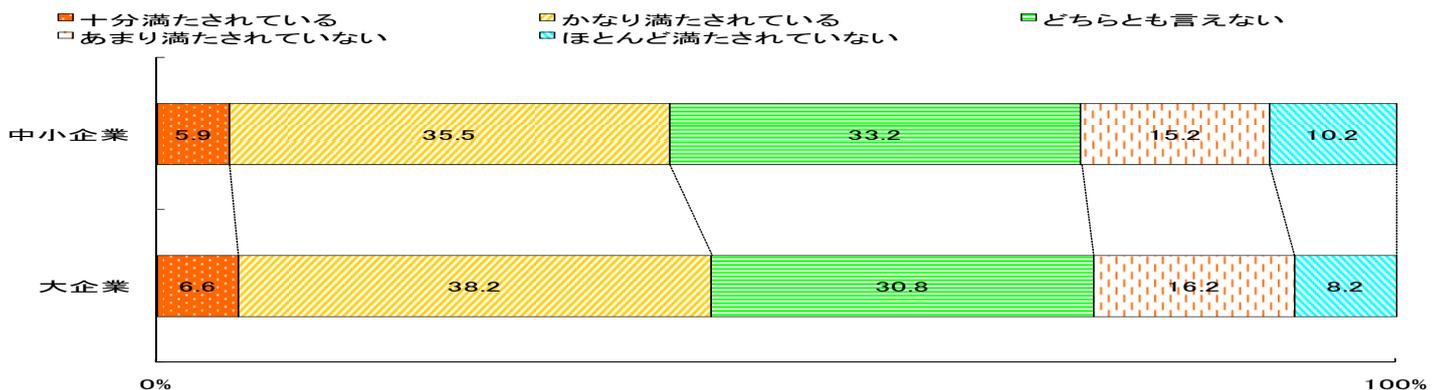
○ 労働者が感じる仕事のやりがいは年々低下傾向。大企業と中小企業の正社員について見てみると、大企業の方が仕事のやりがいを感じている者が若干多いが、中小企業でもやりがいを感じている者は多く、大企業と比べて遜色はない。

仕事のやりがい等への国民の満足度



資料：内閣府「国民生活選好度調査」（2006年6月）
 (注) 1. 仕事の満足度は、主要項目別にみた「十分満たされている」「かなり満たされている」とする者の合計の割合。
 2. 各項目の内容は以下の通り。「仕事のやりがい」：やりがいのある仕事や自分に適した仕事があること、「休暇の取りやすさ」：年間を通じて休みを多く取れること、「収入の増加」：収入が年々確実に増えること、「雇用の安定」：失業の不安がなく働けること。

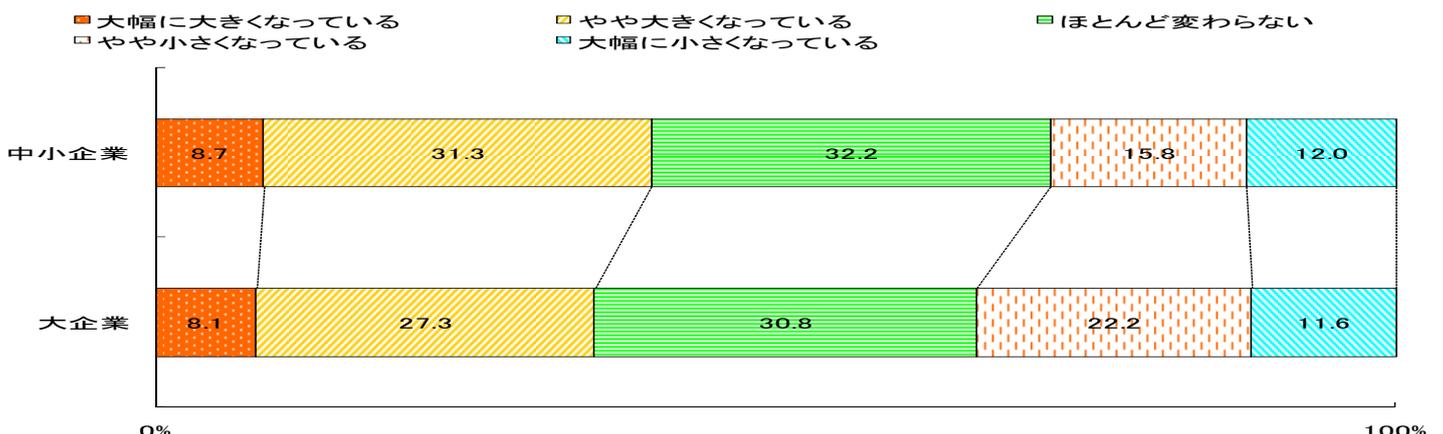
大企業と中小企業の正社員が感じている仕事のやりがい



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」（2008年12月）
 (注) 1. 正規従業員のみを集計している。
 2. 「わからない」は除いて集計している。

○ 勤続年数10年以上の従業員については、10年前と比べて現在の方が仕事のやりがいが大きくなっていると回答している従業員が中小企業の方が多。幅をもって見る必要はあるが、中小企業の仕事のやりがいが大企業よりも低いとは言えない。

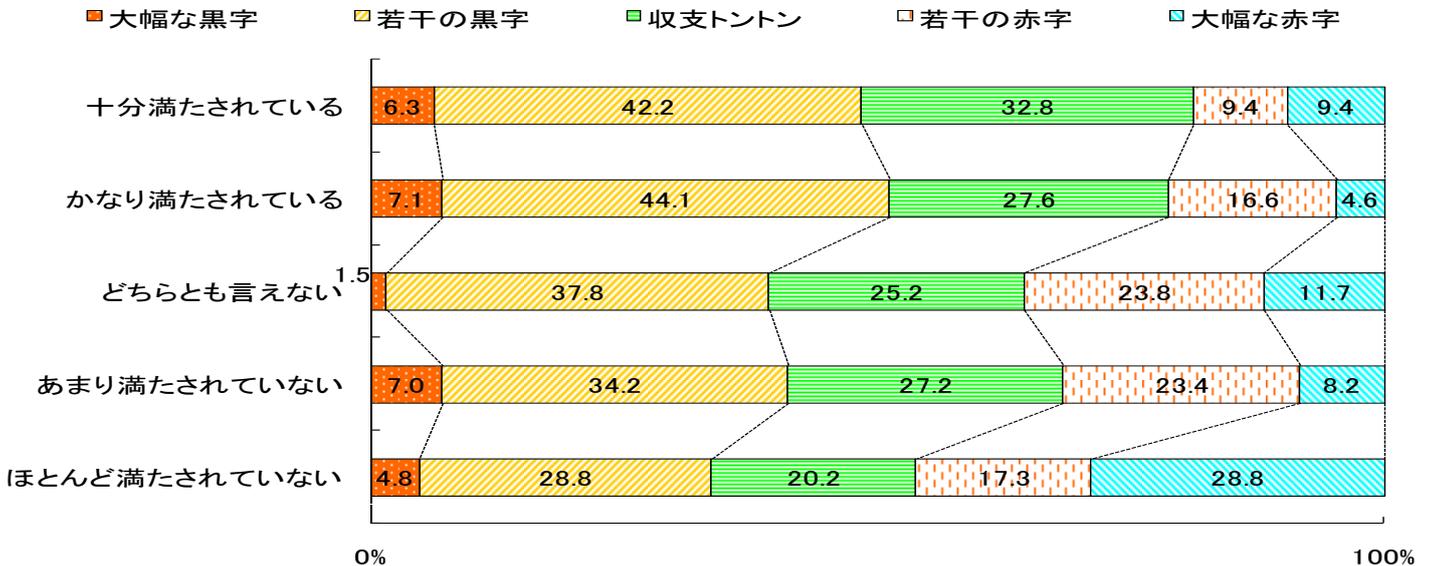
大企業と中小企業の仕事のやりがいの変化(勤続年数10年以上の正社員)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」（2008年12月）
 (注) 1. 勤続年数10年以上の正規従業員のみを集計した。

○ 仕事のやりがいが高まっていると従業員が回答している企業は、黒字企業で業績が良いという傾向が見られる。従業員が感じる仕事のやりがいを高め、意欲を引き出していく工夫をすることが重要。

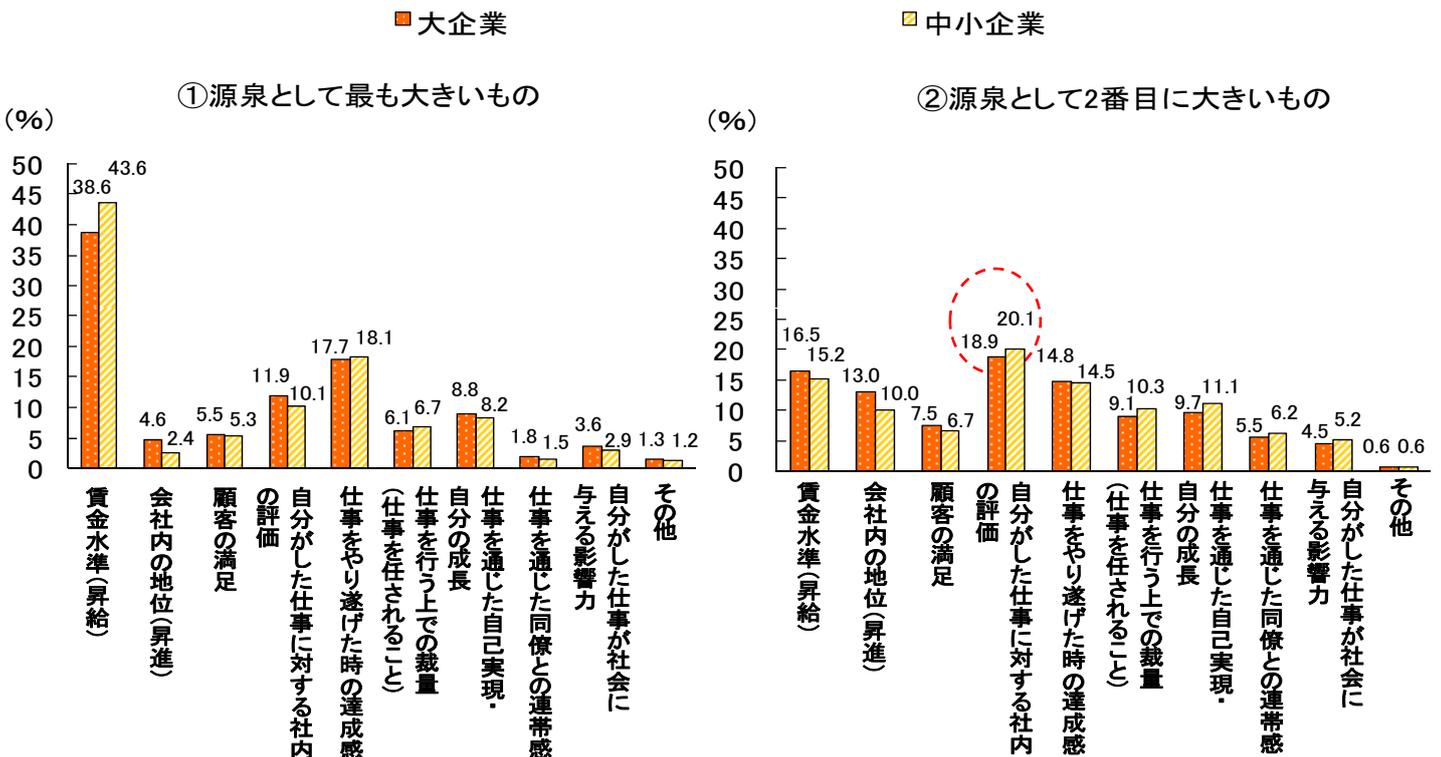
従業員のやりがいと企業の業況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
 (注) 1. 中小企業の正社員のみを集計している。
 2. 「わからない」は除いて集計している。

○ やりがいの源泉として最も大きいのが「賃金水準」であるが、二番目には「自分がした仕事に対する社内の評価」が挙げられている。
 ○ 従業員の意欲を引き出していくため、従業員の仕事をしっかりと評価したり、仕事をやり遂げた達成感を高める工夫をすることの重要性を示唆。

仕事のやりがいの源泉



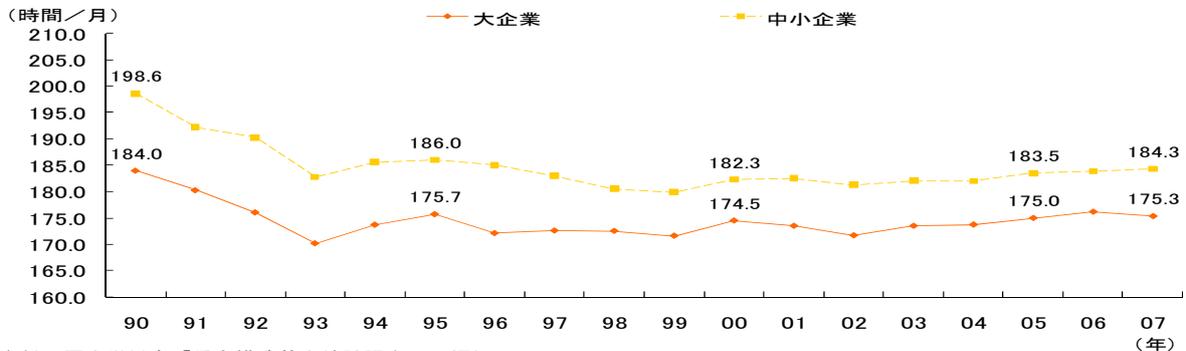
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
 (注) 1. 正規従業員についてのみ集計をしている。

3. 働き方とワーク・ライフ・バランス

(1) 労働時間とワーク・ライフ・バランスの現状

○ 正社員の労働時間は中小企業の方が大企業よりも長い。これは、年間休日総数が中小企業の方が少ないことを反映。

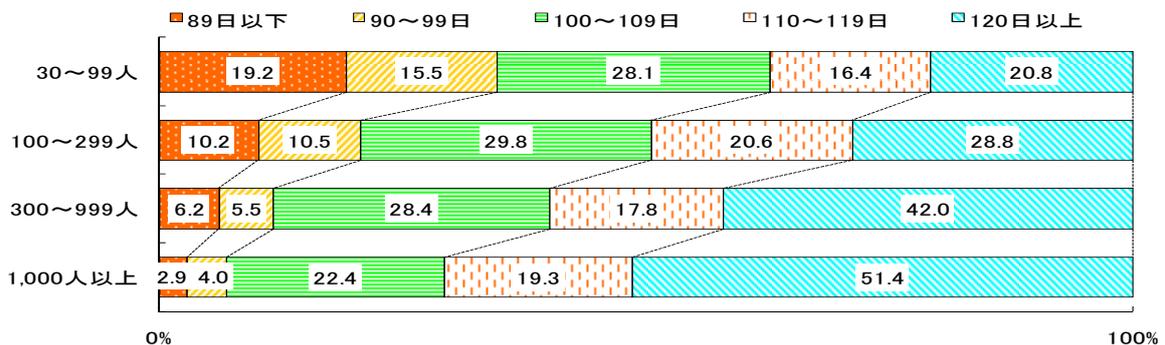
大企業と中小企業の正社員の労働時間



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

- (注) 1. 上記調査において、「正社員」とは、2004年以前は雇用形態が常用の者のうち就業形態が一般の者を集計し、2005年以降は雇用形態が常用、正社員・正職員の者のうち就業形態が一般の者を集計している。
 2. 労働時間数は、「所定内実労働時間数」に「超過実労働時間数」を加えたもの。
 3. 「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。

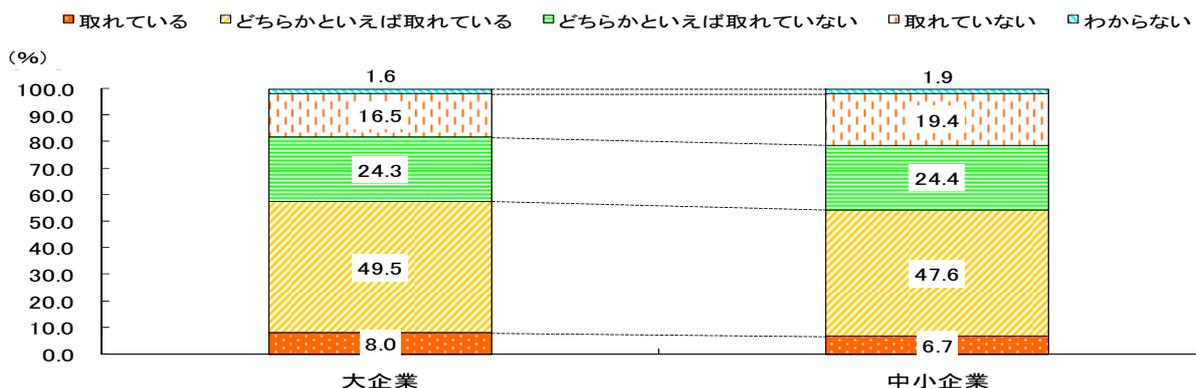
年間休日総数ごとの企業数の割合（従業員規模別）



資料：厚生労働省「平成20年就労条件総合調査」

○ このように労働時間に差異があるものの、仕事と生活の調和については、大企業も中小企業も、正社員の約4割が「取れていない」または「どちらかといえば取れていない」と感じており、両者の間で大きな差は見られない。

正社員が感じる仕事と生活の調和



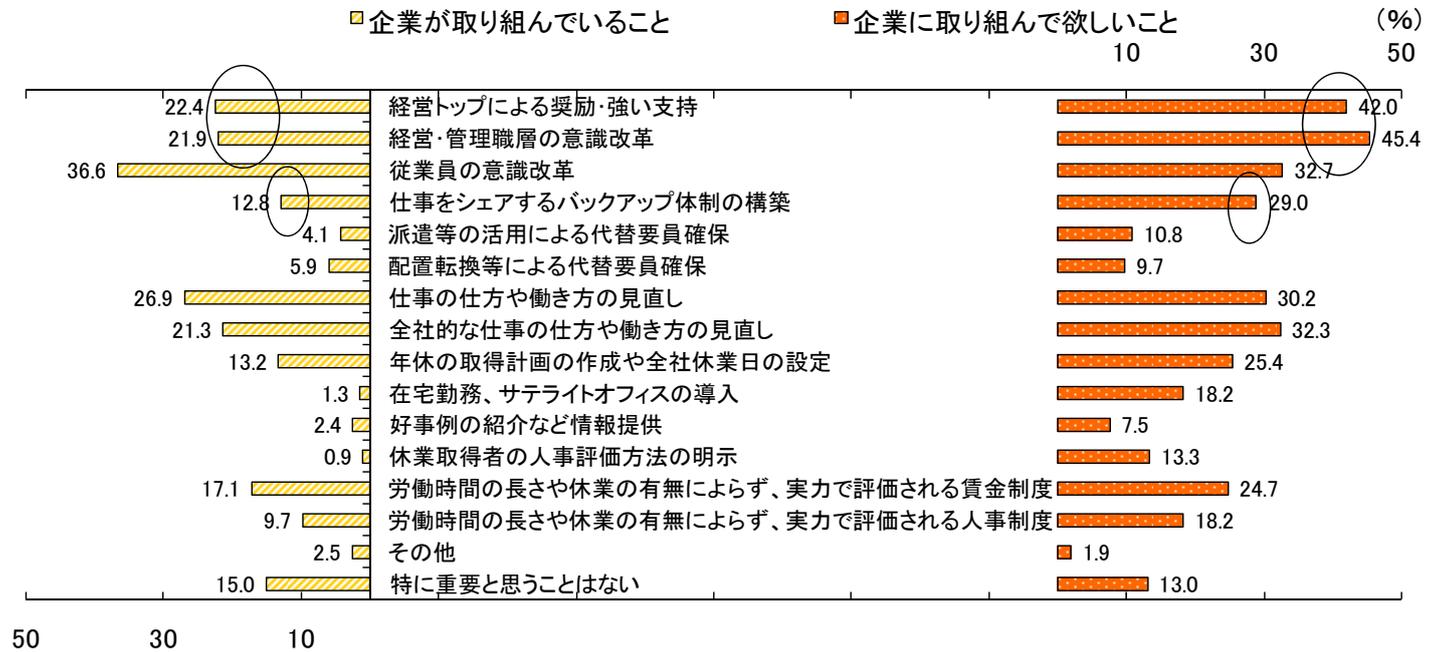
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)

- (注) 1. 無回答を除く。
 2. 正社員のみ集計。

(2) ワーク・ライフ・バランスの推進のための課題

- ワーク・ライフ・バランスを推進するための課題としては、経営トップや管理職層の奨励・意識改革のほか、仕事をシェアするバックアップ体制の構築が挙げられる。

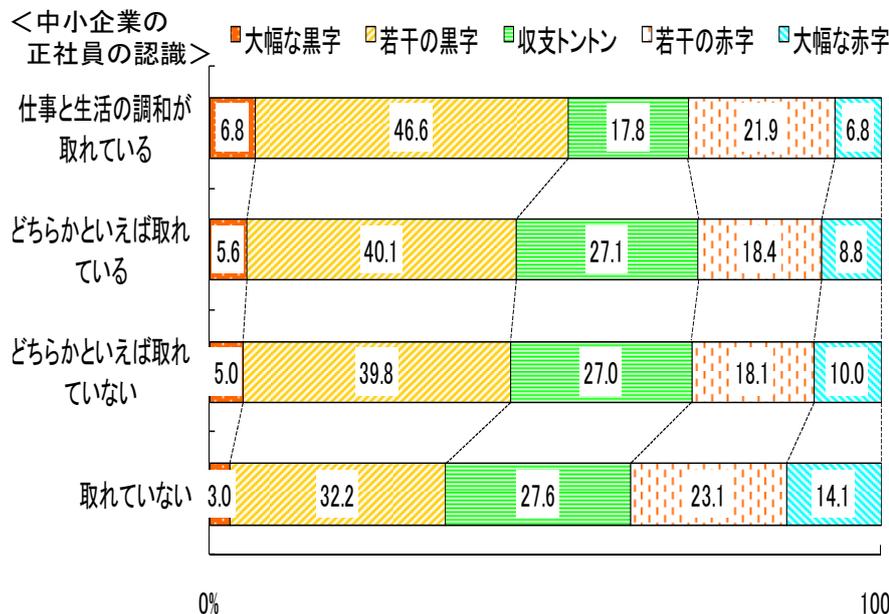
仕事と生活の調和のための課題



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」(2008年11月)
 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
 (注) 1. 中小企業、中小企業の正社員のみ集計。
 2. 複数回答のため合計は100を超える。

- ワーク・ライフ・バランスに取り組む中小企業は収益状況が悪いということではなく、むしろ良い企業が多い傾向が見られる。
- 景気後退に伴って残業が減少している今、ワーク・ライフ・バランスの推進や従業員の意欲の向上を図る観点から、従業員の働き方の点検・見直しをすることが重要。

仕事と生活の調和の達成度と収益の関係



事例：株式会社吉村甘露堂

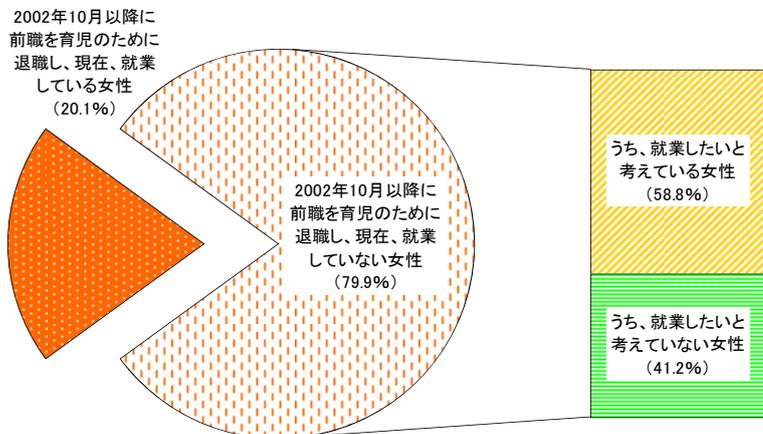
従業員や従業員の家族のモチベーションを上げるために、従業員の賛同のもと、業務時間の削減に着手。
 男性正社員の育児休業取得の実績があるほか、従業員や家族の誕生日等を記念日として休暇取得を可能とする「メモリアル休暇」制度などを設けることにより、仕事と生活の調和を図っている。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)

(3) 女性労働者の活用の現状と課題

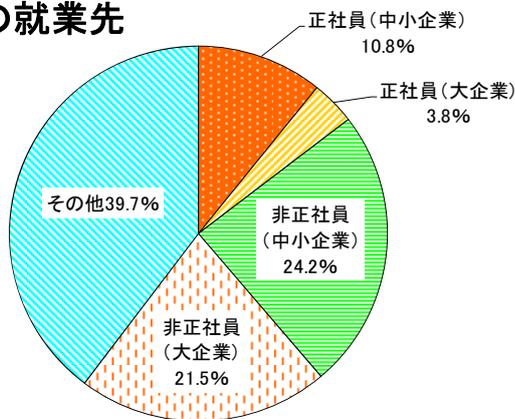
○ 育児のために退職した後、6割の女性が就業したいと考えているものの、就業していない。育児後の女性に対して、中小企業は正社員として働く場を大企業よりも多く提供しており、こうした面でも中小企業は重要な役割を果たしている。

育児のために退職した女性の就業希望度



資料：総務省「平成19年 就業構造基本調査」
(注) 2002年10月以降に前職を育児のために退職した女性のみ集計。

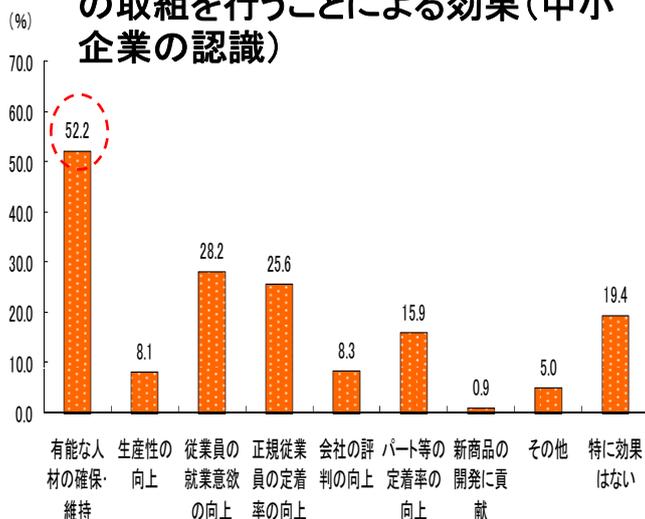
育児のために退職した女性正社員の現在の就業先



資料：総務省「平成19年 就業構造基本調査」再編加工
(注) 1. 「正社員」とは、上記調査における「常雇」かつ「正規の職員・従業員」を指す。
2. 「非正社員」とは、「正社員」以外の「会社などの役員を除く雇用者」を指す。
3. 前職が正社員かつ育児のために退職し、現在、就業している女性のみ集計。
4. 従業員数299人以下(卸売業、サービス業は99人以下、小売業、飲食店は49人以下)の企業を中小企業、従業員数300人以上(卸売業、サービス業は100人以上、小売業、飲食店は50人以上)の企業を大企業とする。
5. 「大企業」、「中小企業」については非一次産業のみ集計(「官公庁など」、「その他の法人・団体」を除く)。

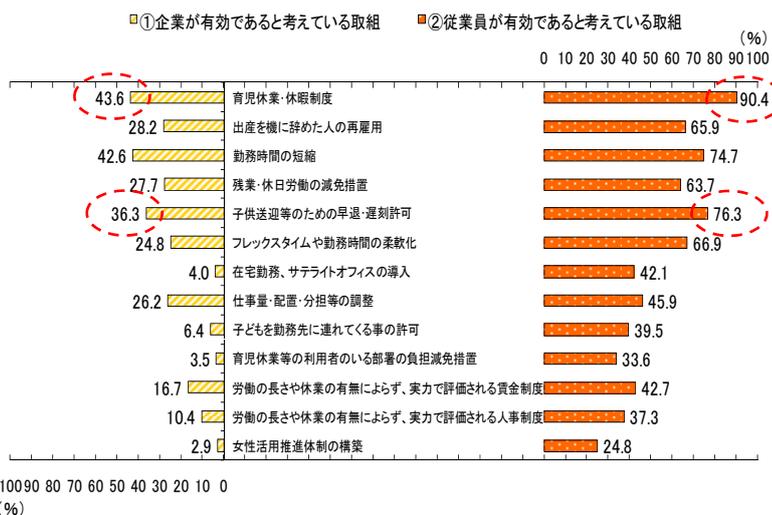
○ 女性が子どもを育てながら働き続けるための取組に関して、中小企業は有能な人材の確保・維持等に資すると感じている。しかし、育児休業・休暇制度等の有効性をはじめ、中小企業と従業員の間で意識のギャップが見られる。女性労働者の能力を十分に活用する観点から、現状を再点検していくことが重要。

女性が子どもを育てながら働くための取組を行うことによる効果(中小企業の認識)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」(2008年11月)
(注) 1. 無回答、あるいは、「特に取り組んでいない」企業を除く。
2. 複数回答のため合計は100を超える。
3. 中小企業のみ集計。

女性が子どもを育てながら働くために有効な取組(中小企業側と従業員側の認識)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」(2008年11月)、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
(注) 1. 無回答を除く。
2. 中小企業、中小企業の正社員のみ集計。
3. 従業員については、小学生以下の子どもがいる54歳以下の正社員女性のみ集計。

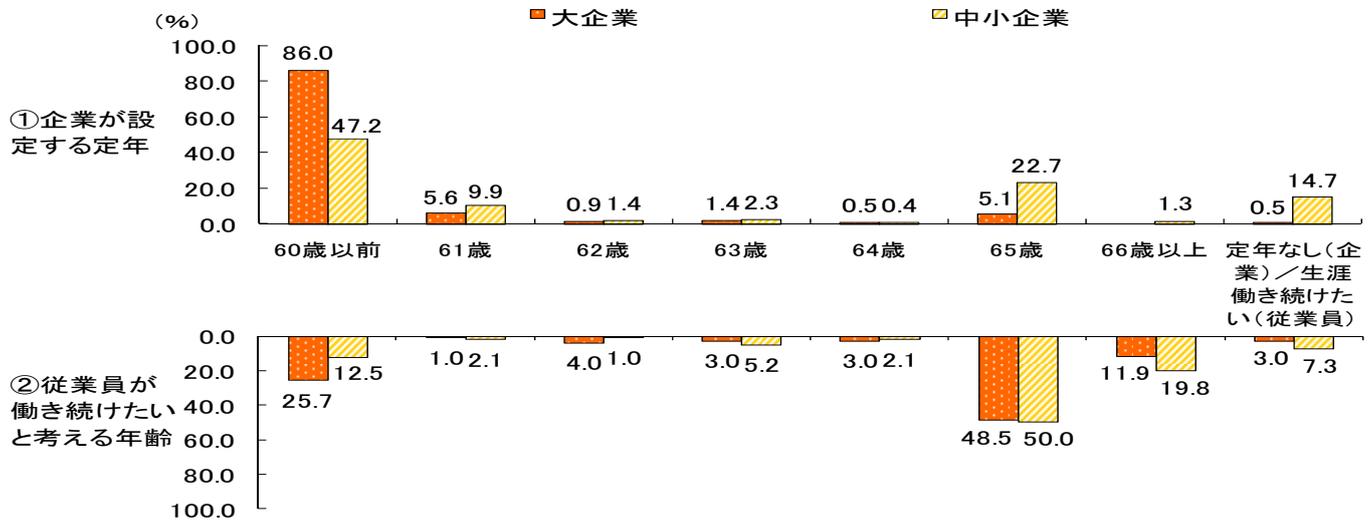
事例：株式会社オーネスト(情報通信業)

高度な専門技術が求められることから、女性従業員の出産・育児に伴う離職を防ぐため、在宅勤務制度を導入。在宅勤務のためのPC購入費用の一部を当社が負担するといった支援も実施。

(4) 高齢労働者の活用の現状と課題

- 中小企業の従業員は高齢になっても働きたいと考えている者が多く、実際、65歳定年や定年のない中小企業は大企業に比べて多い。今後、我が国の高齢化が一層進展していく中、中小企業における高齢労働者の積極活用が重要。

企業が定める定年と従業員が希望する退職年齢



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」(2008年11月)
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
(注)無回答、「わからない」を除く。従業員については、55歳以上の正社員のみ集計。

事例：西島株式会社

専門工作機械の製造業者で高い技術力を有する。「一生元気、一生現役」を経営理念とし、定年制を設けず、従業員は、現役で働くことを望む限り働き続けることができる。若手人材の採用・育成にも力を入れており、若年者から高齢者まで年齢の幅は広い。2007年に「勤続50年表彰制度」を設け、その時点で該当する66歳の従業員1名(勤続50年)と73歳(勤続56年と57年)の2名を表彰。

～中小企業白書 2009年版のまとめ～

- 1) 我が国の景気が急速に悪化し、中小企業の業況、資金繰り等は一段と厳しさを増した。政府としては、資金繰り対策、下請取引の適正化等に取り組んだ。
- 2) かつてない内外需の減少の中で、変化した市場ニーズを把握し、それに対応する製品・サービスの開発・供給、販路の開拓等、中小企業としての強みを活かしつつ、イノベーションの実現に取り組んでいくことが重要。
- 3) 雇用情勢が急速に厳しさを増す中、中小企業にとって重要な経営資源である人材を確保し育成していくためには、足下の雇用の維持に加え、ミスマッチを踏まえた人材の橋渡しとその支援が重要。
中小企業は、経営者と従業員のコミュニケーションを高め、従業員の意欲や能力の向上に取り組む、経営者と従業員が一丸となって厳しい経営環境を乗り越え、一層の発展を遂げていくことが期待される。