

BBLセミナー プレゼンテーション資料

2020年6月5日

「2020年版中小企業白書・小規模企業白書：
『価値』を生み出す中小企業・小規模事業者」

RIETIコンサルティングフェロー
中小企業庁事業環境部調査室長

関口 訓央

2020年版 中小企業白書・小規模企業白書 ＜講演用資料＞

令和2年6月
中小企業庁調査室

2020年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

- 中小企業・小規模事業者に期待される「役割・機能」や、それぞれが生み出す「価値」に着目し、経済的な付加価値の増大や、地域の安定・雇用維持に資する取組を調査・分析。
- 経営者の参考になるデータや、具体的な取組事例を豊富に紹介。

総論部分：中小企業・小規模事業者の動向

- ① 企業の新陳代謝が進む一方で、生産性の高い企業の廃業も。
- ② 中小企業の目指す姿は多様であり、期待される役割や機能を意識した支援が重要に。

テーマ別分析：「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

1. 新たな価値を生み出す中小企業

- ① 賃上げと利益拡大の両立を図るためには、付加価値の増大が不可欠。
- ② 製品・サービスの差別化や新事業展開により、新たな価値を生み出すことが重要。
- ③ 異業種企業や大学との連携、人材への投資が、中小企業の可能性を拡大。
- ④ 製品・サービスの優位性を顧客に伝える取組や、取引条件の見直しが重要。

2. 地域で価値を生み出す小規模事業者

- ① 地域の生活やコミュニティを支える小規模事業者が、住民と地域との接点に。
- ② 小規模事業者は、経営者自身を含む多様な人材の活躍の場を提供。

3. 中小企業・小規模事業者と支援機関

- ① 経営者側：外部支援を有効に活用し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要。
- ② 支援機関側：様々な支援機関が連携することで、より効果的な支援が可能に。

総論：中小企業・小規模事業者の動向

テーマ別分析：「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

- 1. 新たな価値を生み出す中小企業**
- 2. 地域で価値を生み出す小規模事業者**
- 3. 中小企業・小規模事業者と支援機関**

参考：感染症対応に関する取組事例等（白書掲載分）

中小企業・小規模事業者の定義

- 中小企業基本法では、中小企業・小規模事業者を以下のとおり定義している。

図 中小企業基本法上の中小企業・小規模事業者の定義

	中小企業		うち、小規模事業者
業種	資本金	または 従業員	従業員
製造業その他	3 億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1 億円以下	100人以下	5 人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5 人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5 人以下

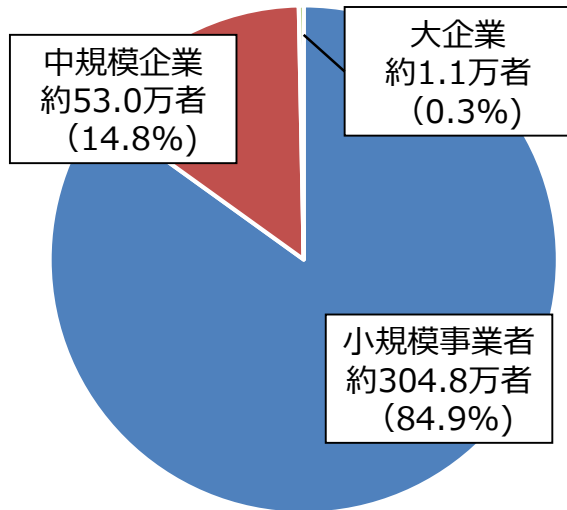
我が国の経済・雇用を支える中小企業・小規模事業者

- 我が国の企業の**99%以上**が「**中小企業**」で、**8割以上**が「**小規模事業者**」。
- 中小企業の従業者は全体の約7割を占め、雇用の担い手として存在感が大きい。

図 中小企業・小規模事業者の企業数・従業者数・付加価値額

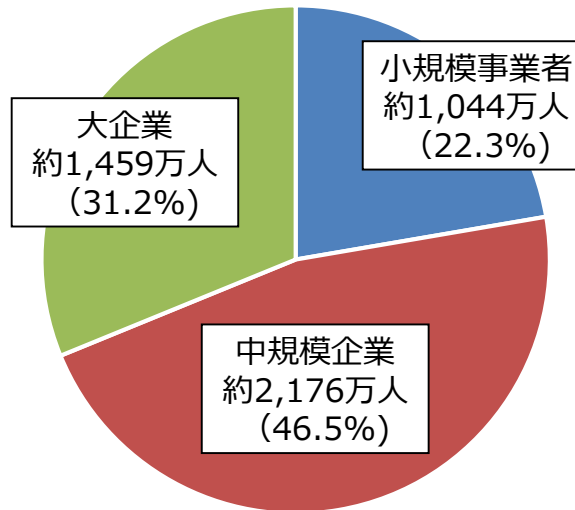
企業数（2016年）

中小企業は全企業の**99.7%**



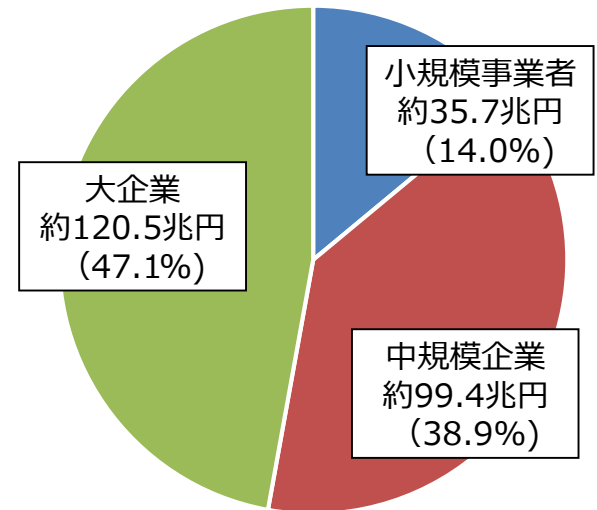
従業者数（2016年）

中小企業の従業者は全体の**約70%**



付加価値額（2015年）

中小企業の付加価値は全体の**約53%**

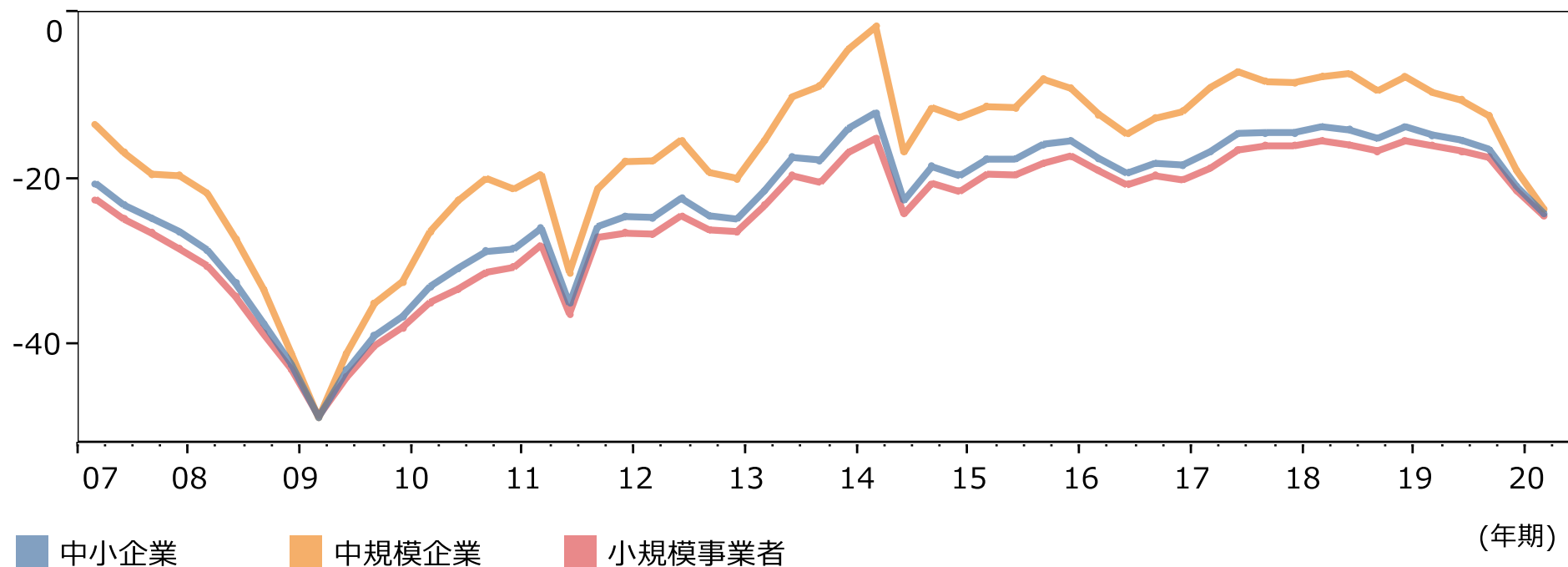


中小企業・小規模事業者の現状（①業況）

- 米中貿易摩擦の影響による外需の落ち込みや、消費税率引上げに伴う一定程度の駆け込み需要の反動減、台風等の影響により、2019年1-3月期以降、業況判断DIは低下。
- 足元では、**新型コロナウイルス感染症**の影響により、**経営環境は極めて厳しくなっている**。

図 業況判断DIの推移（中白小白第1-1-4図）

(DI, %pt)



【参考】新型コロナウイルス感染症の支援策

- 事業の継続と雇用の維持を支えるべく、資金繰り支援をはじめとする様々な支援策を措置。
- 経済産業省のホームページでは、他省庁の施策も含む支援策パンフレットや、業種別のリーフレットなどを掲載。また、LINEやTwitterを通じた情報提供を実施。

<支援策パンフレット>



経済産業省

新型コロナウイルス感染症で 影響を受ける事業者の皆様へ

資金繰り

設備投資・販路開拓

経営環境の整備

本資料は経済産業省HP特設ページに掲載しております。

🔍 経済産業省 新型コロナウイルス感染症関連 で検索、
または右のQRコードよりご確認ください。



また、最新情報については、e-中小企業ネットマガジン・中小企業庁Twitterでも、ご登録いただいた方に随時配信しております。

e-中小企業ネットマガジンの登録 → 🔍 e-中小企業ネットマガジン で検索、
または右のQRコードよりご確認ください。

中小企業庁Twitterのフォロー → 🔍 @meti_chusho で検索、
または右のQRコードよりご確認ください。

LINE公式アカウントのフォロー → 🔍 @meti_chusho で検索、
または右のQRコードよりご確認ください。

令和2年5月15日18:00時点版

<LINE公式アカウント>



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

新型コロナウイルス感染症 事業者サポート 公式LINEアカウント

LINE公式アカウントでは、パンフレットに掲載されている情報をキーワード検索で簡単にお調べいただくことができます。

🔍 @meti_chusho で検索、
または右のQRコードよりご確認ください。



最新情報はこちらからご確認ください。
<https://www.meti.go.jp/covid-19/>

🔍 経済産業省 新型コロナウイルス感染症関連 で検索

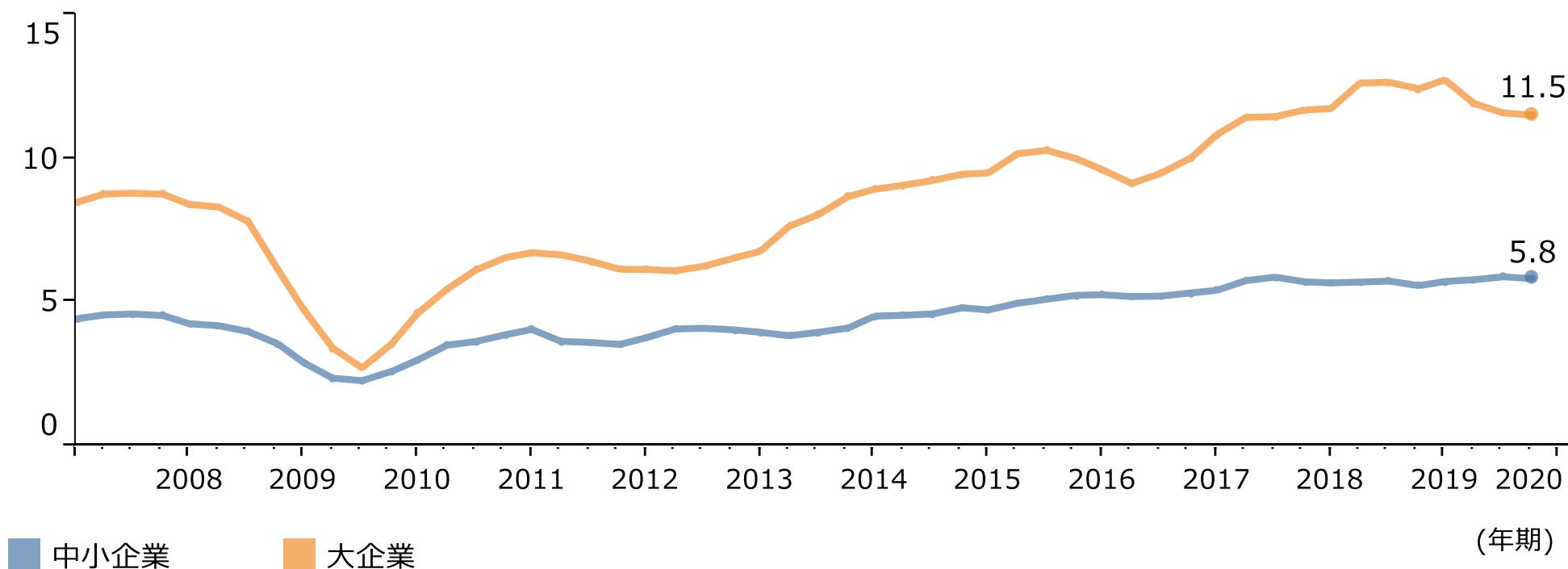


中小企業・小規模事業者の現状（②経常利益）

- 中小企業・小規模事業者の経常利益は、横ばいで推移。

図 経常利益の推移（中白小 第1-1-8図）

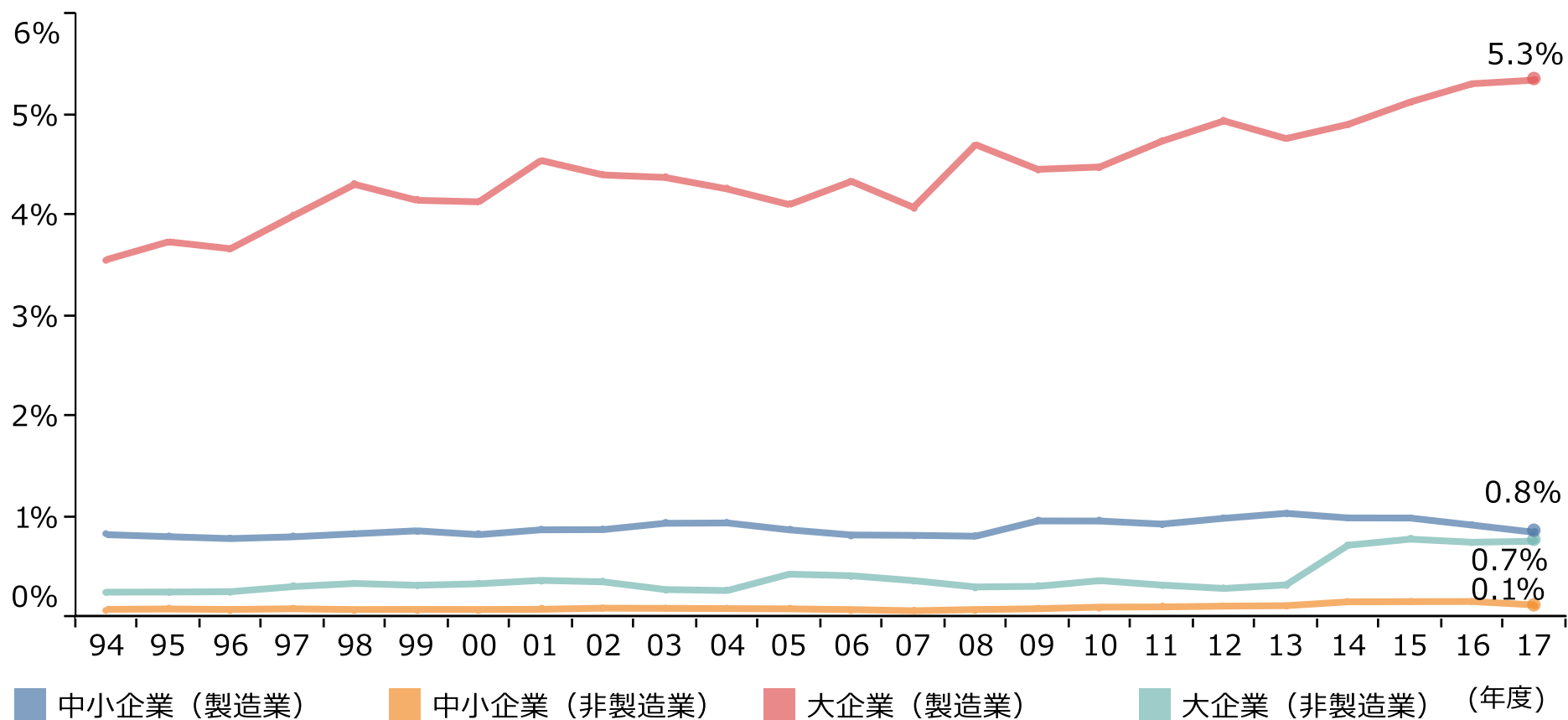
（兆円・後方4四半期移動平均）



中小企業・小規模事業者の現状（③研究開発投資）

- 中小企業の売上高に占める研究開発費の割合は、業種にかかわらず、ほぼ横ばいで推移。
- **同業種の大企業に比べて低水準**にある。

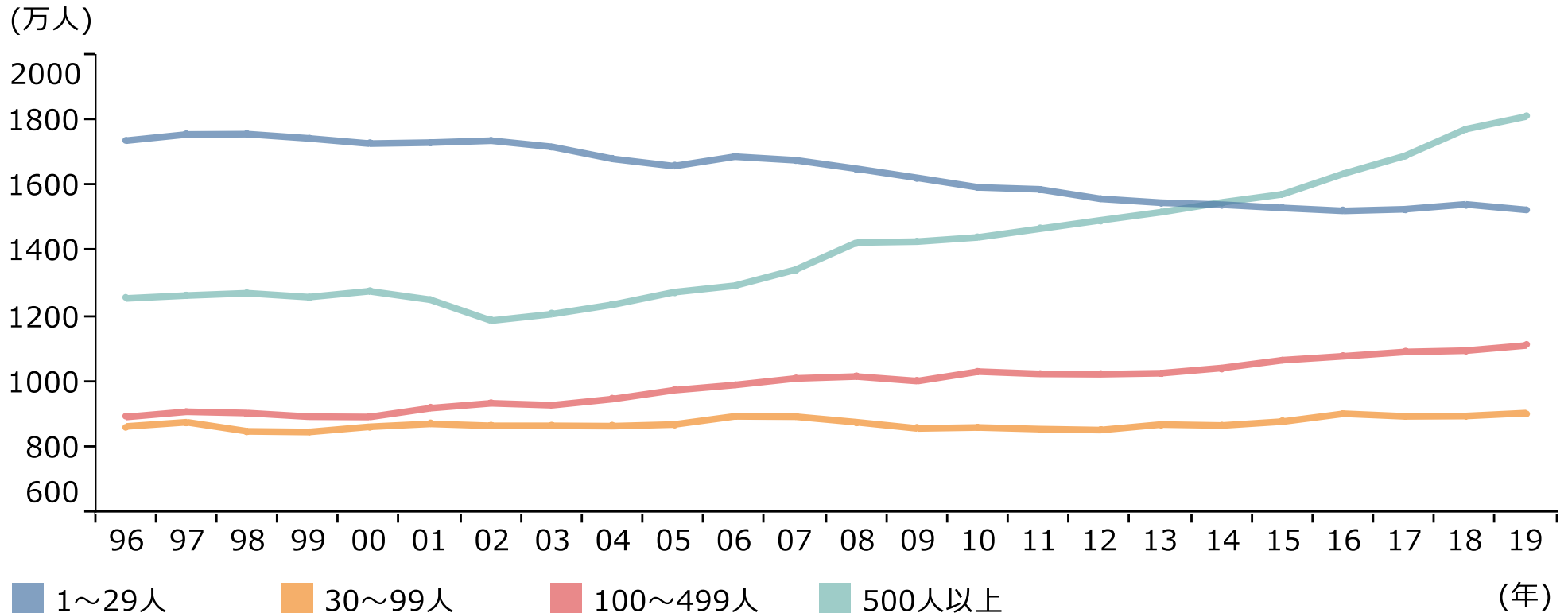
図 企業規模別・業種別の売上高対研究開発費の推移（中白小1第1-1-14図）



人手不足の状況と雇用環境（①雇用状況）

- 従業者規模30人未満の事業所の雇用者数は**減少傾向**で推移。
- 一方で、従業者規模100人以上の事業所の雇用者数は増加傾向で推移。

図 従業者規模別非農林業雇用者数の推移（中白小白第1-1-34図）



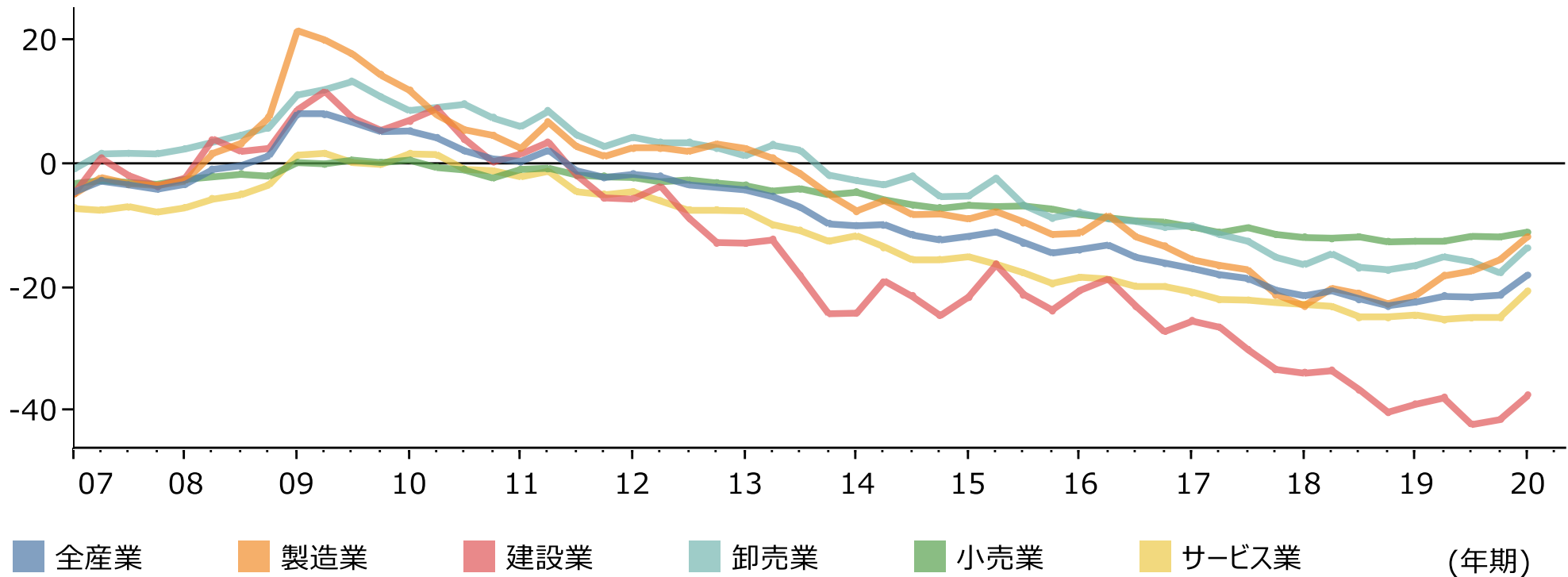
資料：総務省「労働力調査(基本集計・長期時系列データ)」

人手不足の状況と雇用環境（②人手不足の状況）

- 中小企業・小規模事業者の人手不足感は、足元では改善が見られるものの、依然として強い。
- 大卒予定者の求人倍率は、大企業では0.9倍、中小企業では8.6倍。（中白小白第1-1-36図、第1-1-37図）

図 業種別従業員過不足DIの推移（中白小白第1-1-35図）

(DI, %pt)



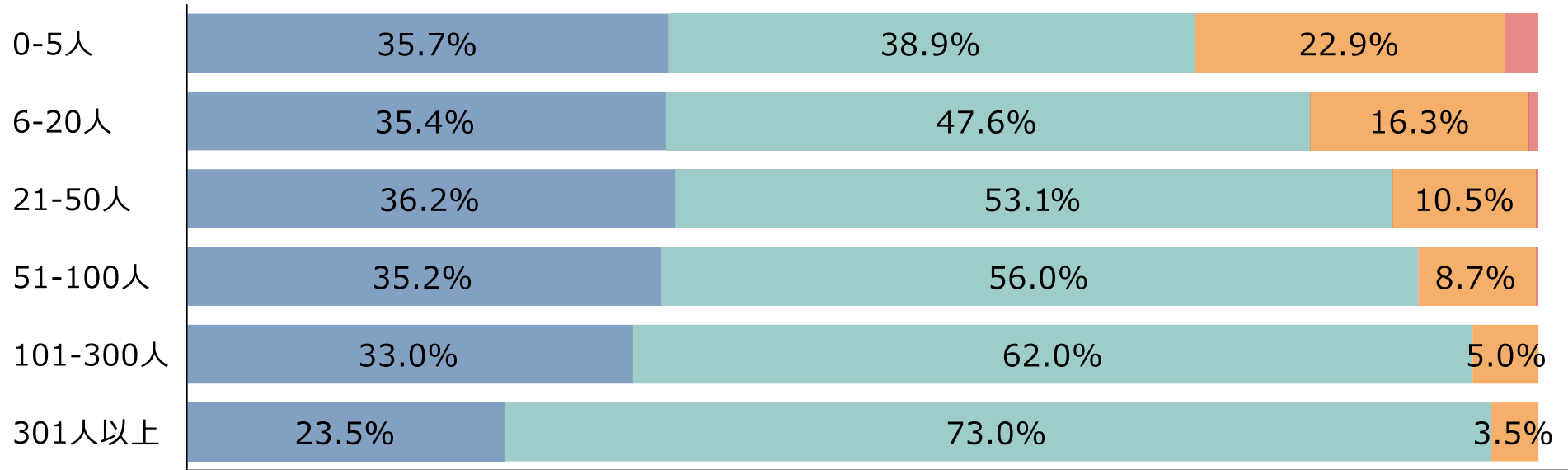
資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

人手不足の状況と雇用環境（③働き方改革への取組）

- 働き方改革全般に「対応済み」と回答した企業は3割を超える。
- 他方、「対応は困難」と回答した企業も相当程度存在。規模が小さいほど割合が高くなっている。

図 働き方改革への対応状況（中白小白第1-1-48図）

（従業員規模）



働き方改革全般への対応状況

■ 対応が必要であり、対応済みである

■ 対応が必要であり、対応方針を検討中

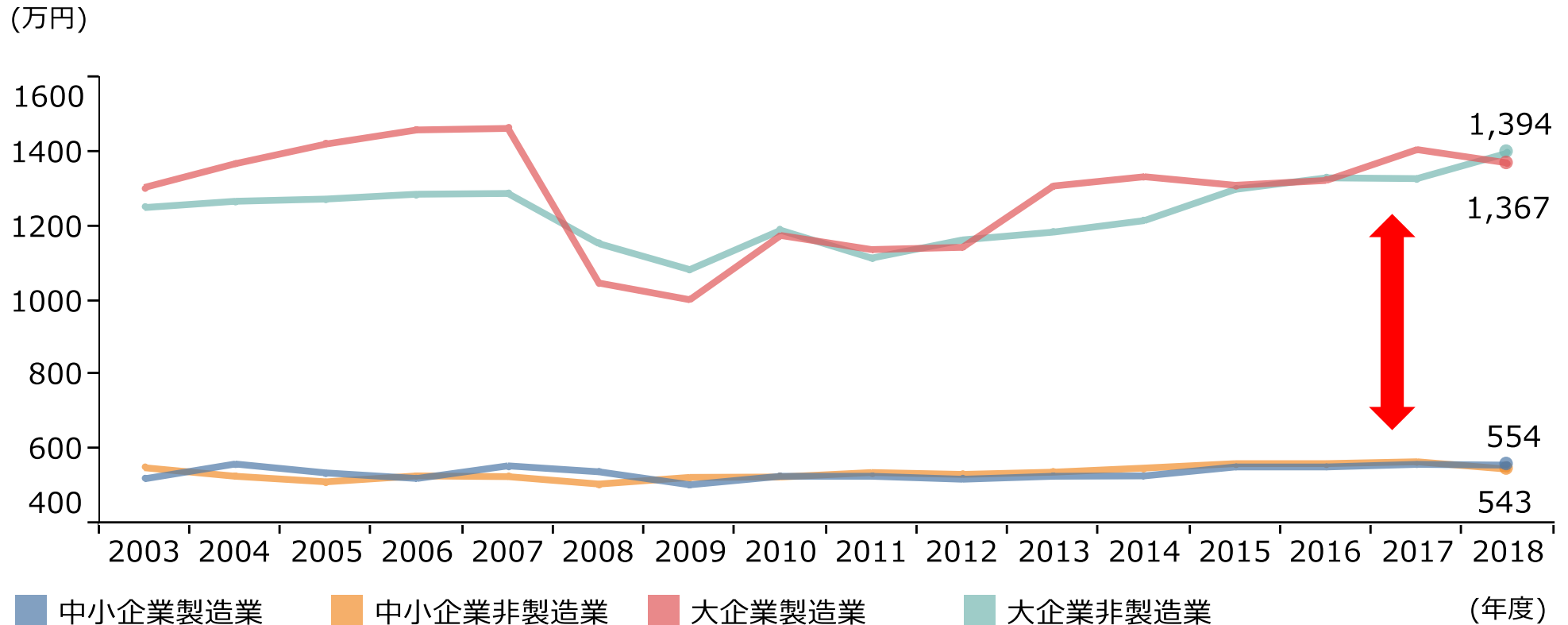
■ 対応が必要であるが、対応は困難

■ 対応が必要であるが、対応はするつもりはない

労働生産性（①労働生産性の推移）

- 中小企業・小規模事業者の労働生産性は、**長らく横ばい傾向**で推移。
- 足元では大企業との差が徐々に拡大している。

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（中白小白第1-2-1図）

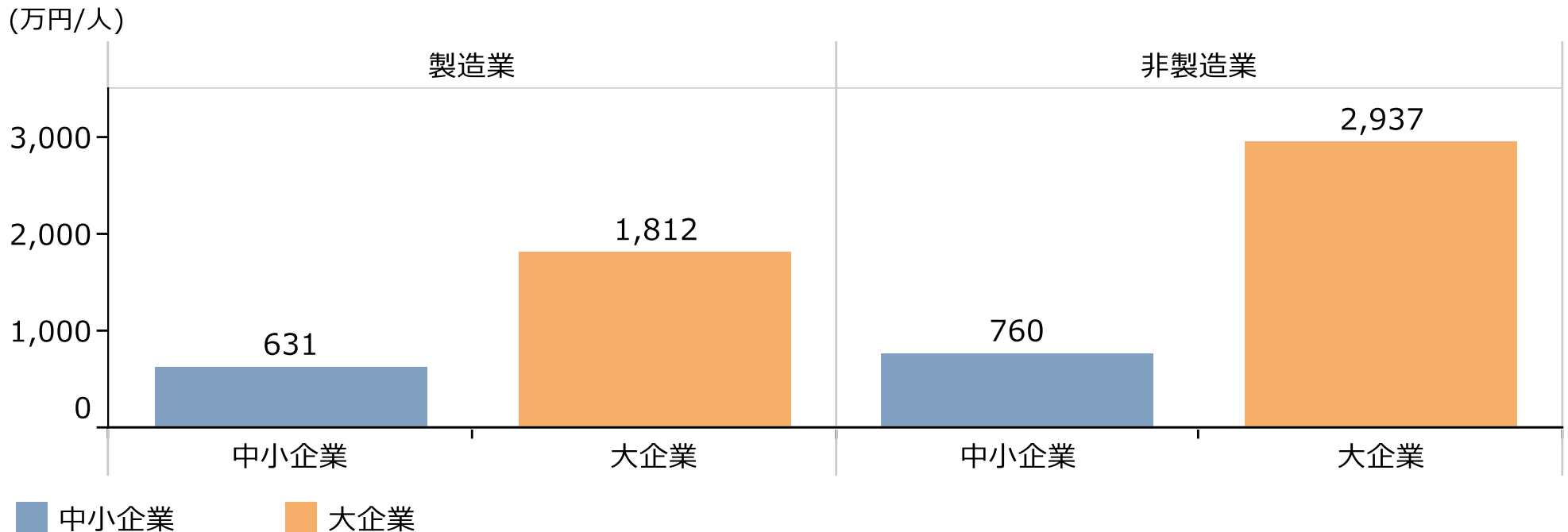


資料：財務省「法人企業統計調査年報」

労働生産性（②資本装備率）

- 労働生産性を向上させるためには、**機械や設備への投資は有効な手段**の一つ。
- しかし、資本装備率を見ると、製造業・非製造業共に、**大企業との格差は大きい**。

図 規模別・業種別の資本装備率（従業員一人当たり有形固定資産）（中白小白第1-2-2図）



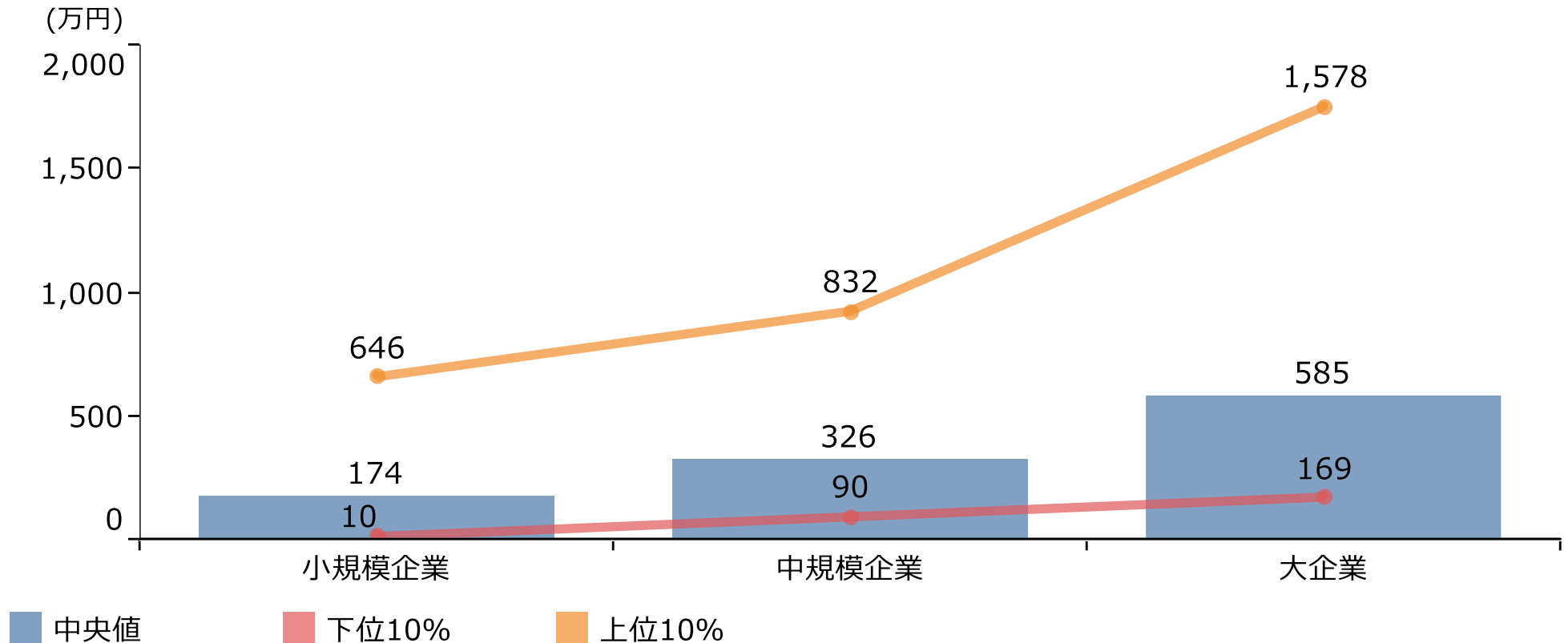
(注)資本装備率 = 有形固定資産(建設仮勘定を除く)(期首・期末平均) / 従業員数

資料：財務省「法人企業統計調査年報」

労働生産性（③企業規模別の労働生産性の比較）

- 企業規模が大きくなるにつれて、労働生産性が高くなる傾向。
- 一方で、**大企業の労働生産性（中央値）を上回る中小企業も一定程度存在。**

図 企業規模別の労働生産性の比較（中白小1第1-2-5図）

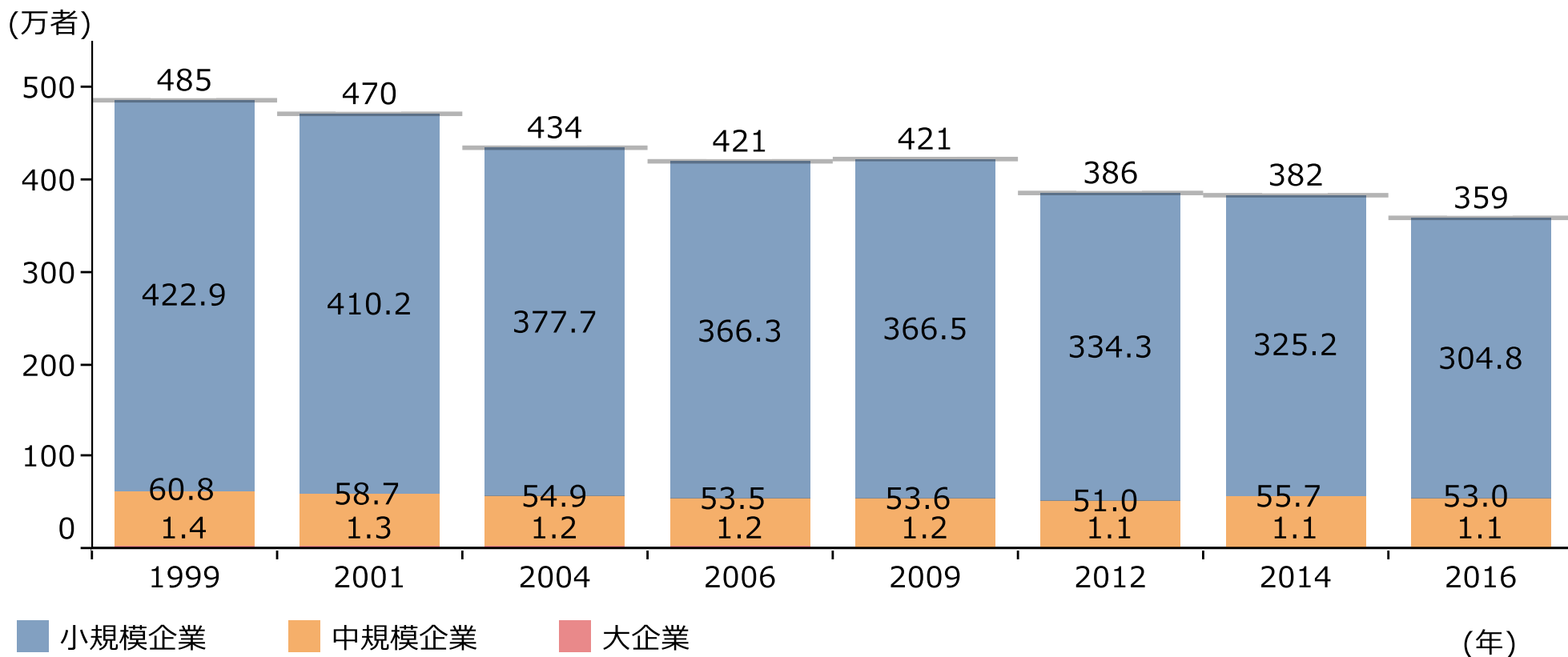


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

新陳代謝（①企業数の推移）

- 我が国の企業数は**年々減少傾向**にあり、特に**小規模企業の減少率が高くなっている**。
- 2012年から2016年にかけて存続した約295万者について企業規模の変化を見ると、7.3万者で拡大（主に小規模から中規模）、6.7万者で縮小（主に中規模から小規模）。（中白小白第1-3-4図）

図 企業規模別企業数の推移（中白小白第1-3-1図）



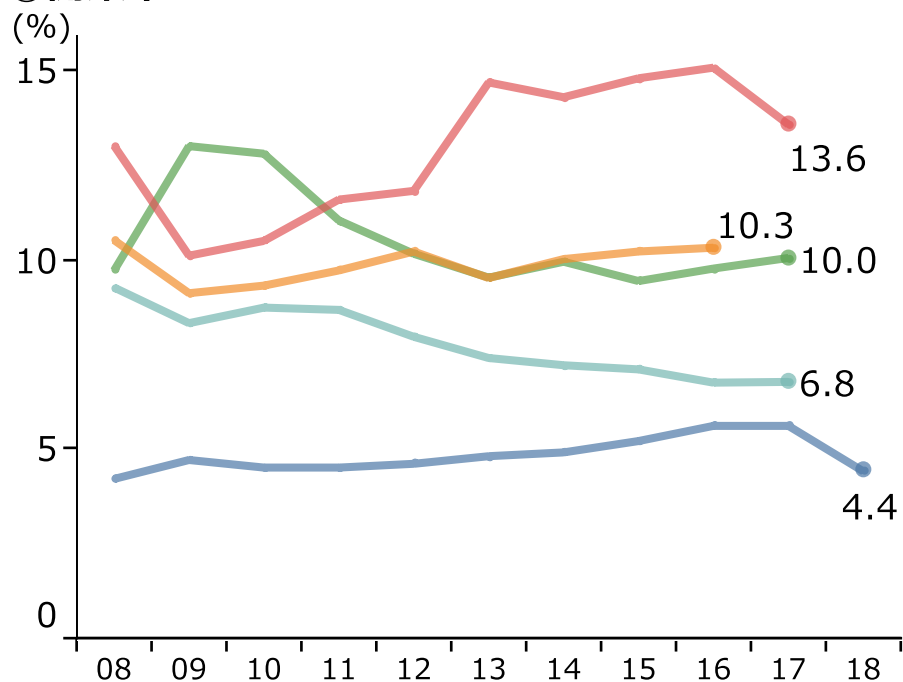
資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス-活動調査」再編加工

新陳代謝（②開業率・廃業率の推移）

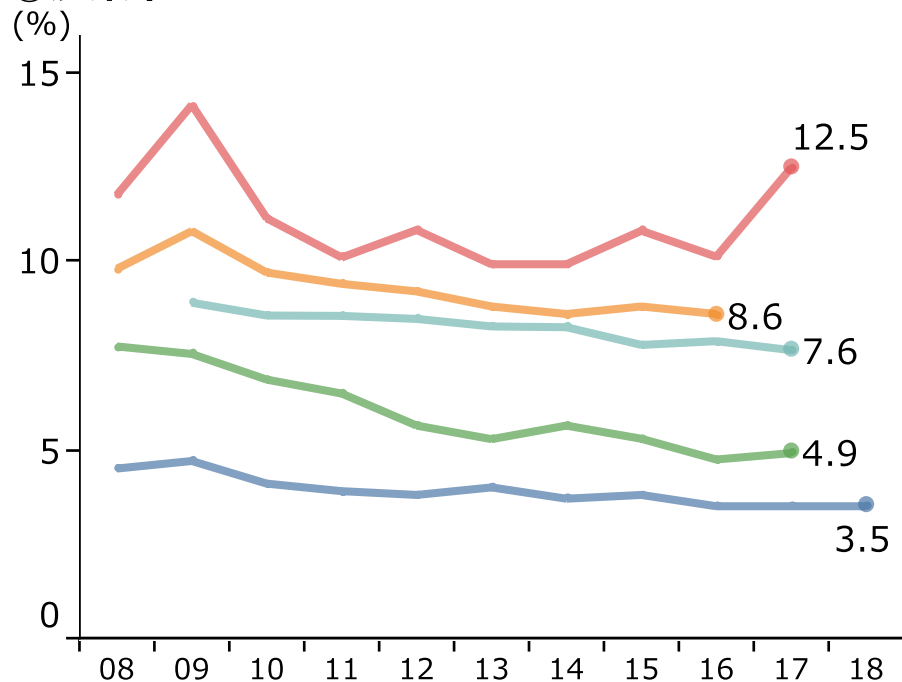
- 国際的に見ると、我が国の**開廃業率は低水準**にある。

図 開廃業率の国際比較（中白小白第1-3-9図）

①開業率



②廃業率



■ 日本 ■ 米国 ■ 英国 ■ ドイツ ■ フランス

(年、年度)

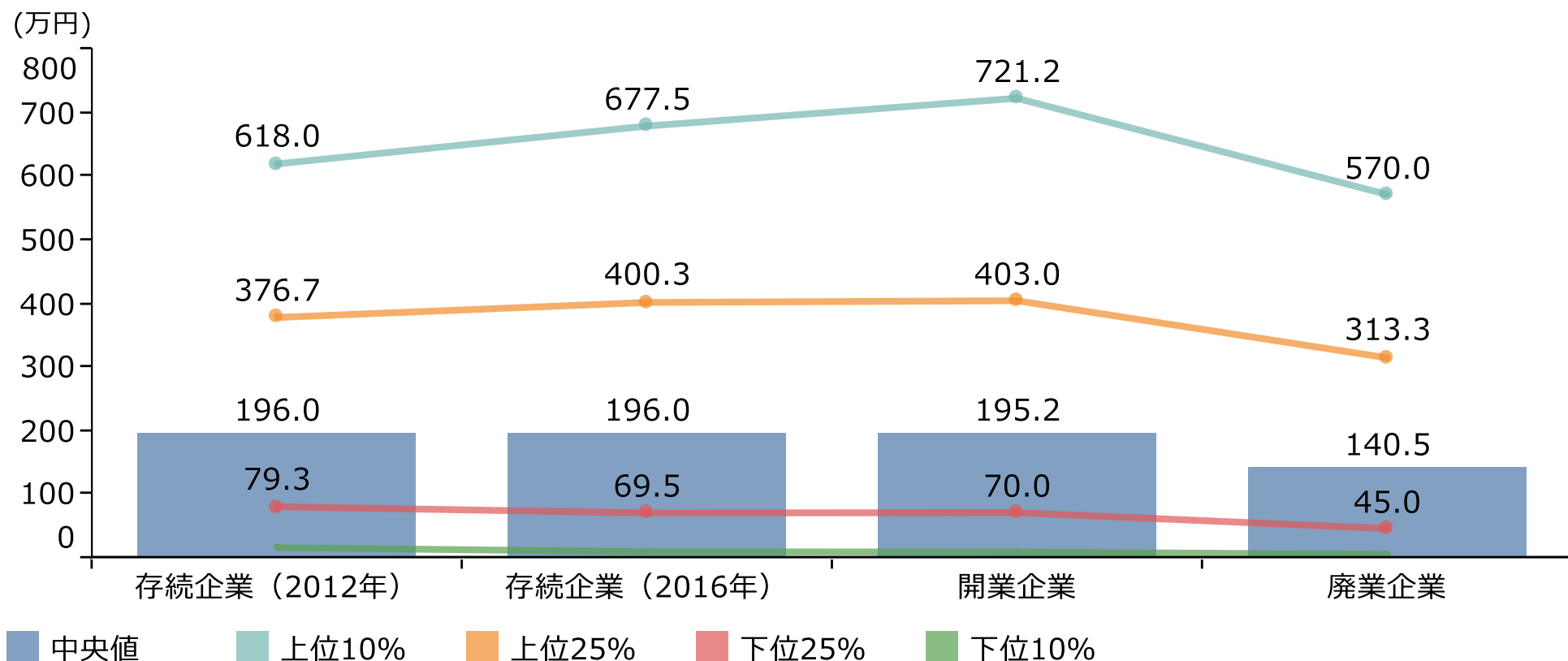
(注)国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」、米国：United States Census Bureau「The Business Dynamics Statistics」、英国・ドイツ・フランス：eurostat

新陳代謝（③新規参入や廃業による新陳代謝）

- **生産性の高い企業の新規参入**を通じて、生産性向上に資する新陳代謝が実際に起きている。
- 廃業した企業の労働生産性は相対的に低いが、一部で**生産性の高い廃業も生じている**。

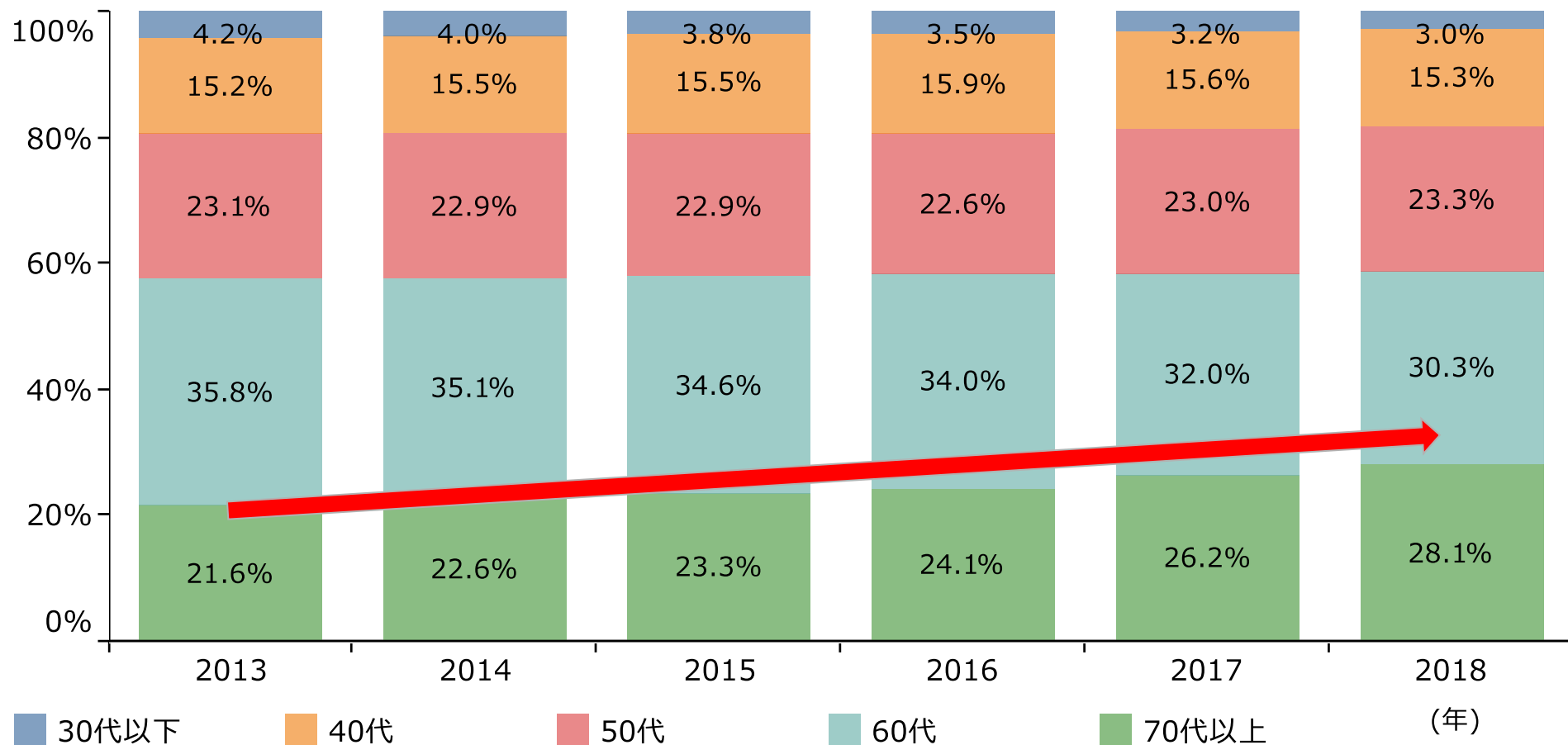
図 存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性(中白小白第1-3-12図)



新陳代謝（④経営者の高齢化）

- 70代以上の社長の占める割合が年々増加し、**経営者の高齢化**が進んでいる。

図 社長の年齢分布(中白小白第1-3-23図)

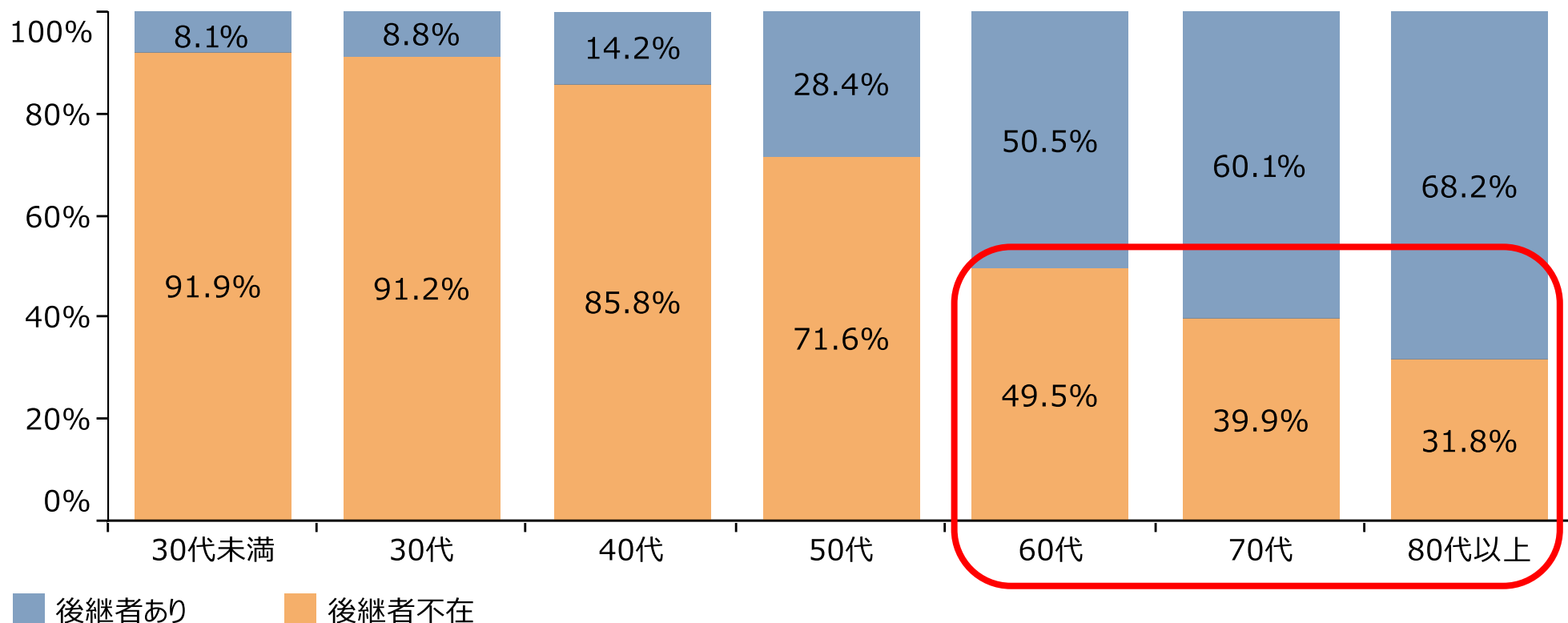


資料：(株)東京商工リサーチ「全国社長の年齢調査」

新陳代謝（⑤後継者の不在）

- 経営者年齢の高い企業においても、後継者が不在の企業が多く存在。
- 社長年齢が**60代では約半数**、**70代では約4割**、**80代では約3割**で後継者不在。

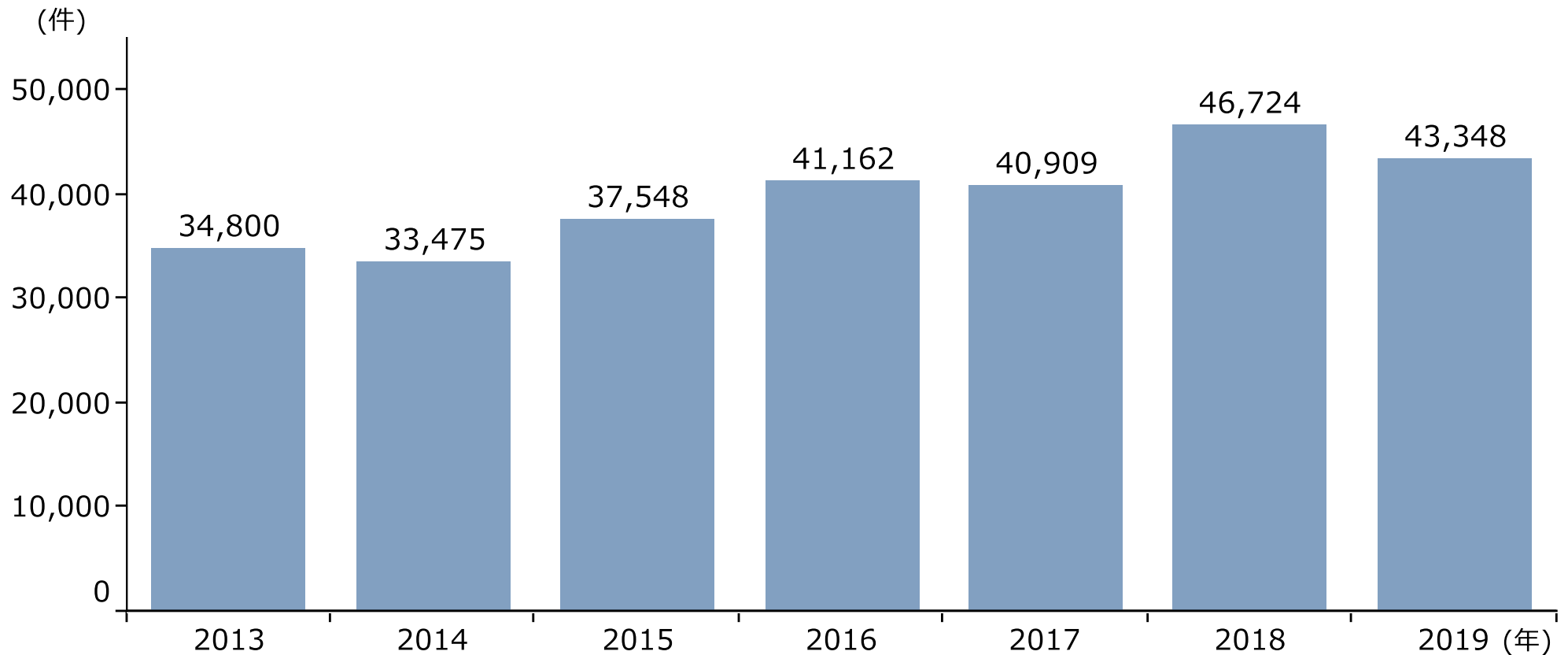
図 社長年齢別に見た、後継者決定状況（中白小白第1-3-24図）



新陳代謝（⑥休廃業・解散の状況）

- 経営者の高齢化や後継者不足を背景に、**年間4万者以上の企業**が休廃業・解散。

図 休廃業・解散件数の推移（中白小白第1-3-25図）



資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

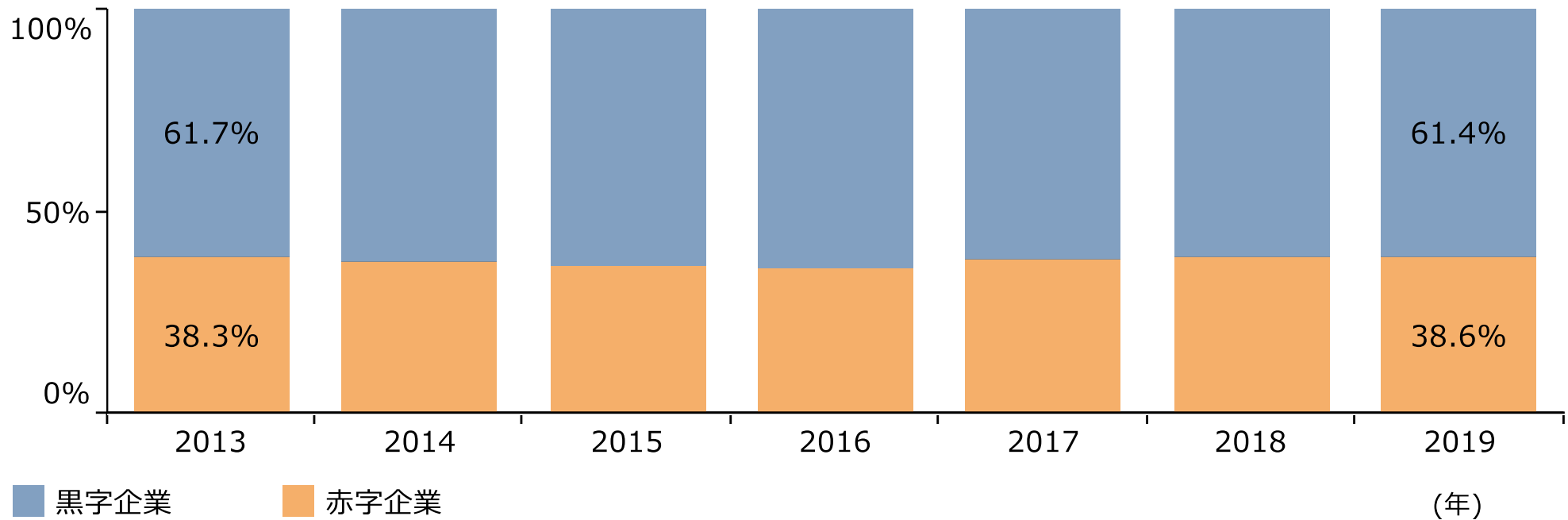
新陳代謝（⑦休廃業・解散企業の実態）

- 休廃業・解散企業のうち、**約 6 割は黒字企業**。
- 培ってきた技術や従業員などといった中小企業の**貴重な経営資源を、次世代の意欲ある経営者に引き継いでいくことが重要**。



休廃業・解散企業の損益別構成比

（休廃業・解散した企業における、直前の決算期の当期純利益）（中白小白第1-3-29図）

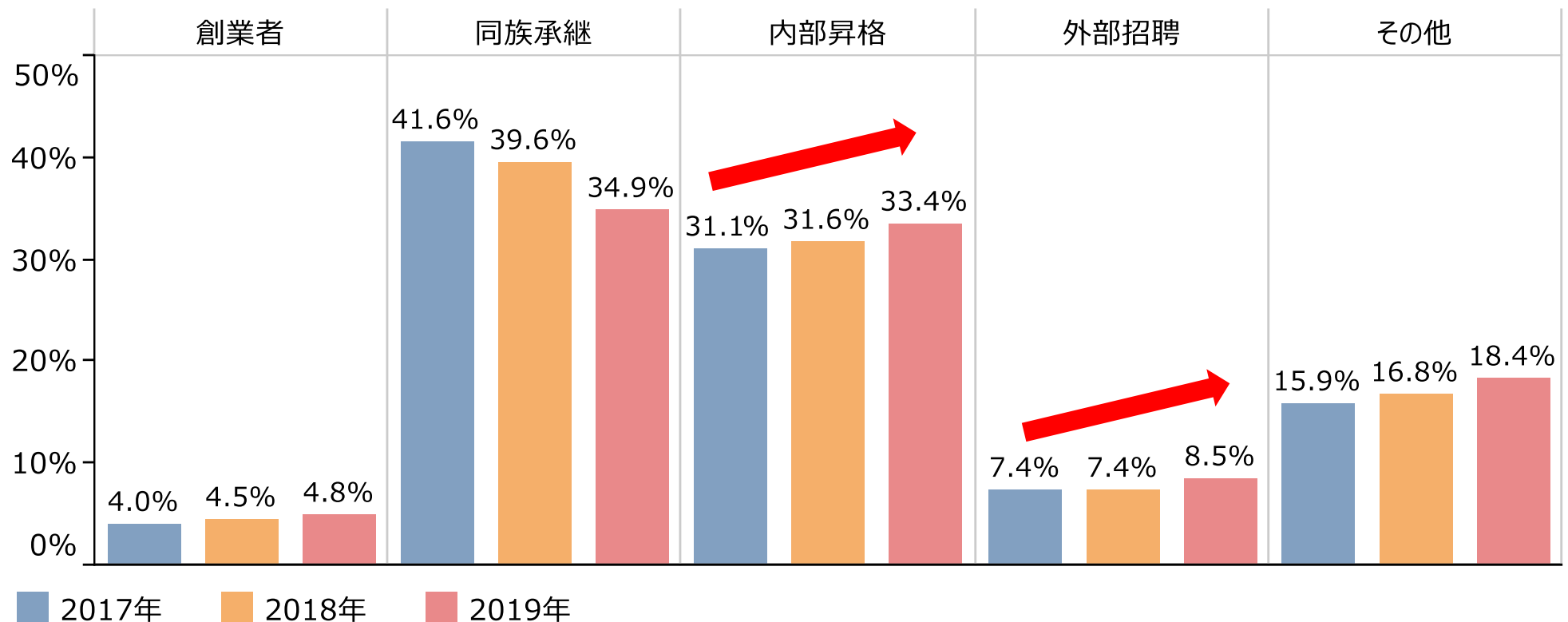


資料：(株)東京商工リサーチ「2019年「休廃業・解散企業」動向調査」

新陳代謝（⑧-1 事業承継の実態 -事業承継の内訳-）

- 「同族承継」の割合が最も高いが、「内部昇格」や「外部招聘」が増加傾向にあり、**親族外承継が事業承継の有力な選択肢**となっている。

図 事業を承継した社長の先代経営者との関係（中白小白第1-3-32図）



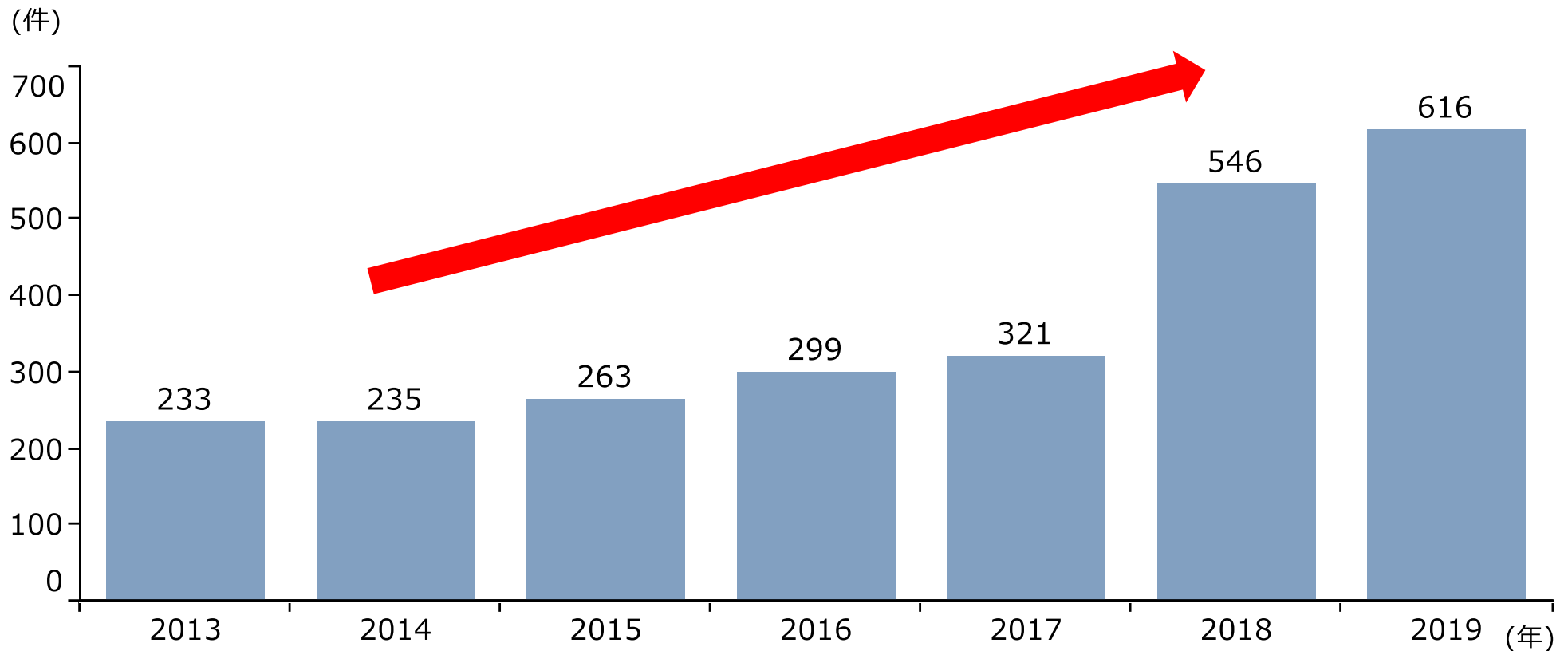
資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

新陳代謝（⑧-2 事業承継の実態 -M&Aによる第三者承継-）

- 経営者の高齢化や後継者不足が深刻化する中、**事業を継続する手段としてM&Aが活用**されている。



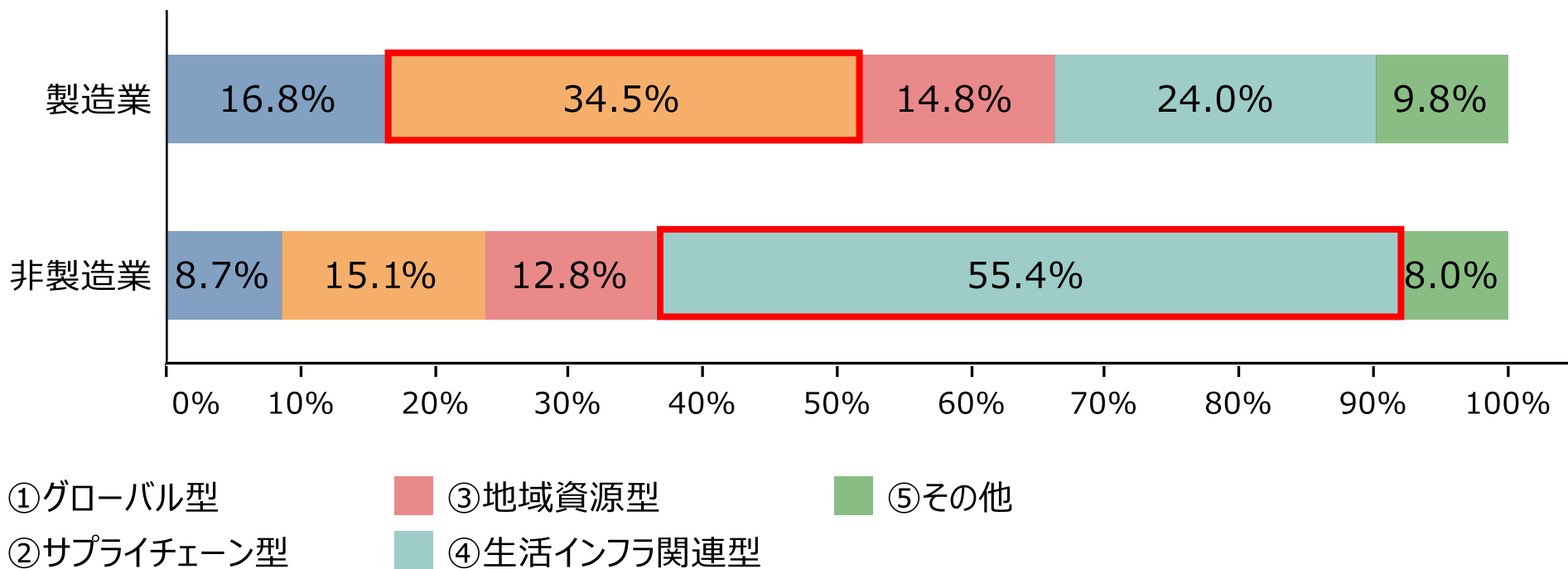
事業承継系M&Aの推移（中白小白第1-3-34図）



中小企業の4つの役割・機能と目指す姿（①-1 中規模企業、分布）

- 中小企業・小規模事業者を、役割や機能に着目した**4つの類型（①グローバル型、②サプライチェーン型、③地域資源型、④生活インフラ関連型）**に分類し、比較・分析。
- 中規模企業では、**製造業は②サプライチェーン型、非製造業は④生活インフラ関連型**が多い。

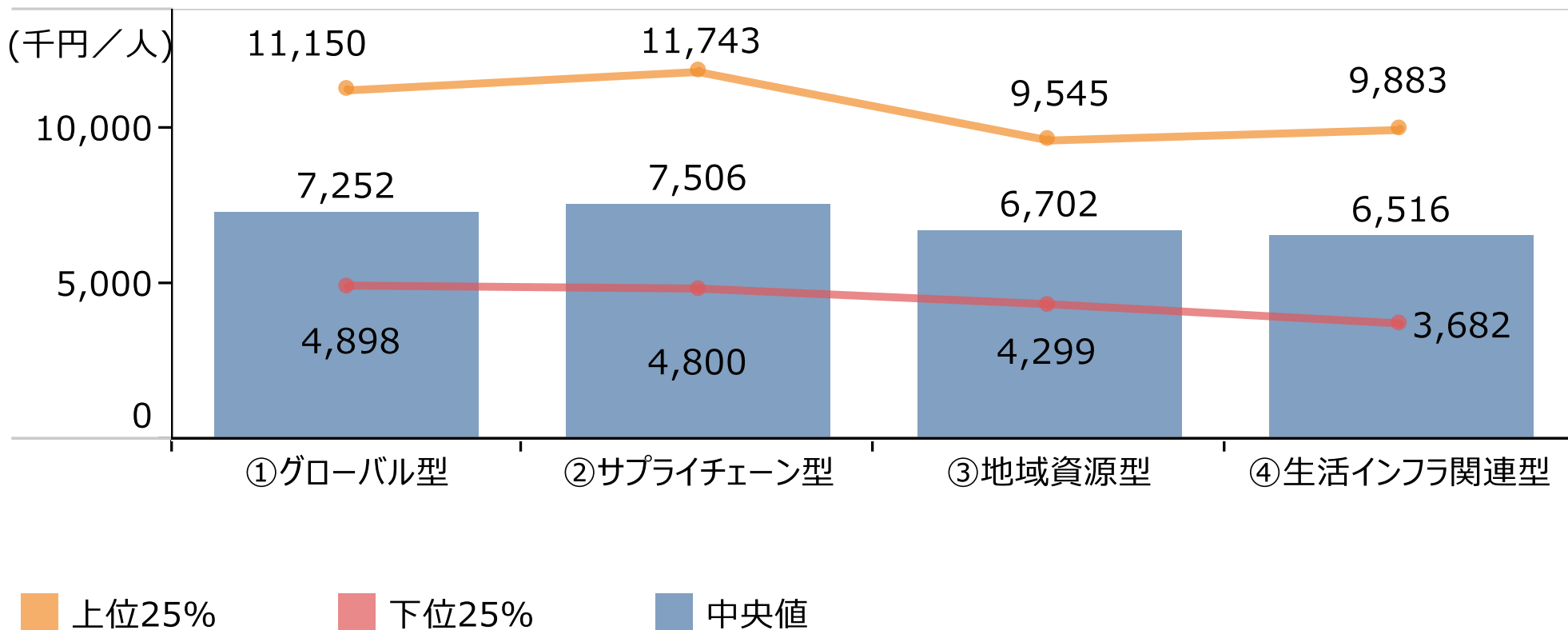
図 4 類型の分布（中規模）（中白小白第1-4-7図）



中小企業の4つの役割・機能と目指す姿（①-2 中規模企業、生産性）

- 企業の労働生産性は、類型ごとに傾向が異なる。それぞれの中央値を見ると、②サプライチェーン型で最も高く、④生活関連インフラ型で最も低くなっている。

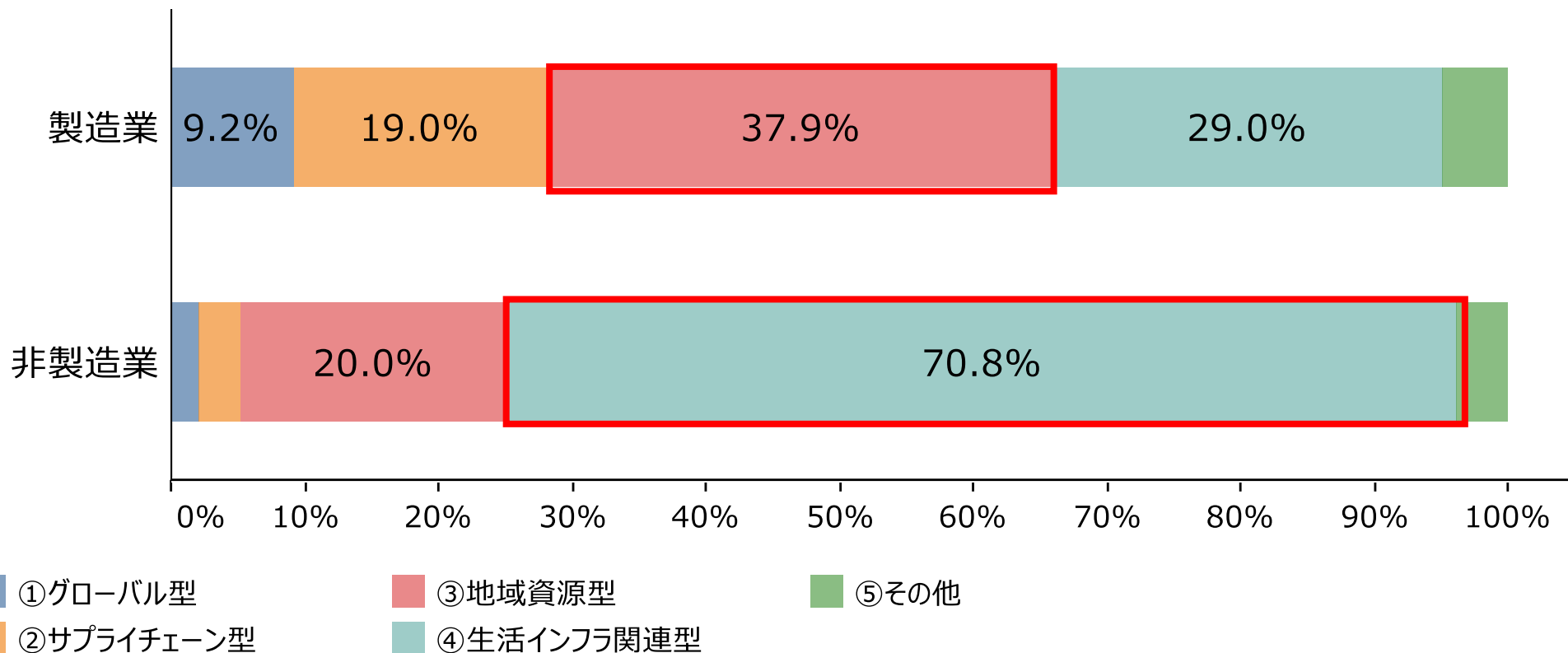
図 類型別、労働生産性の比較（中規模）（中白小自第1-4-8図）



中小企業の4つの役割・機能と目指す姿（②-1 小規模事業者、分布）

- 中小企業・小規模事業者を、役割や機能に着目した**4つの類型（①グローバル型、②サプライチェーン型、③地域資源型、④生活インフラ関連型）**に分類し、比較・分析。
- 小規模事業者では、**製造業は③地域資源型、非製造業は④生活インフラ関連型**が多い。

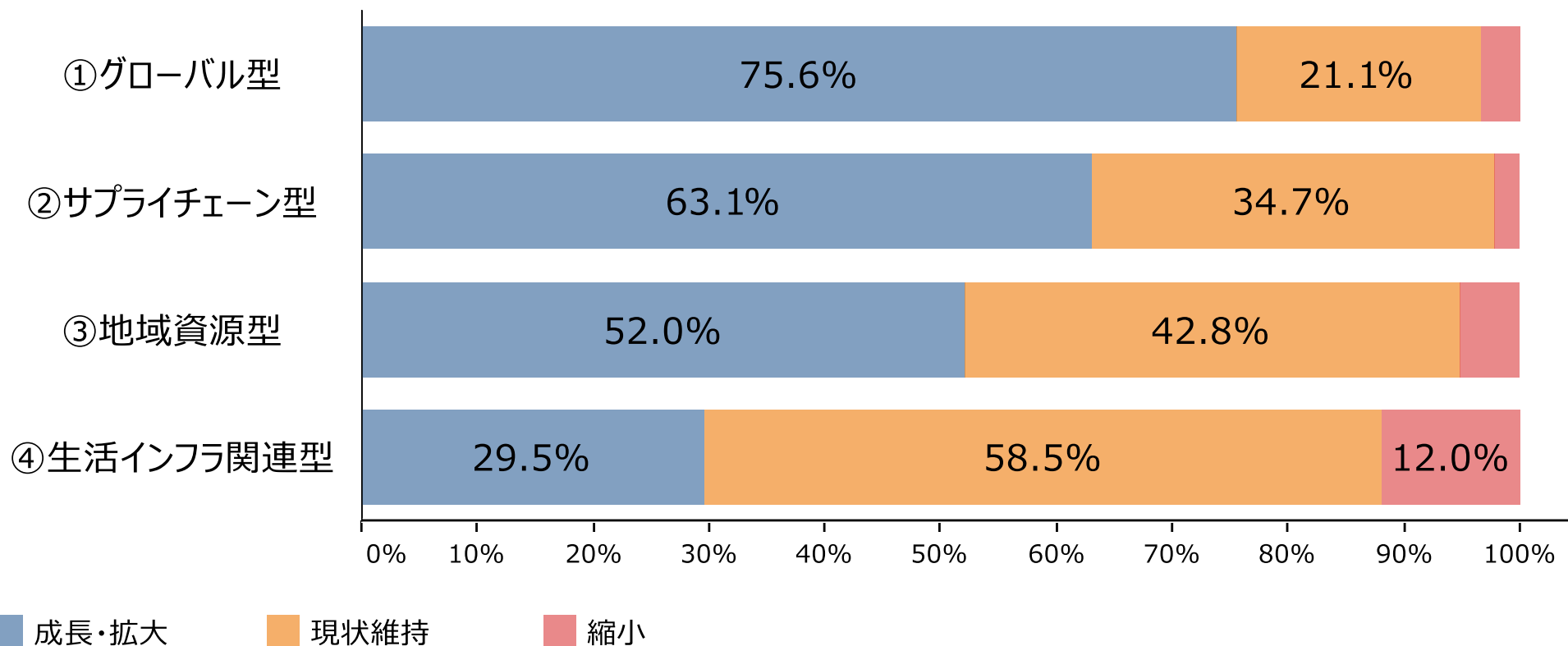
図 4 類型の分布（小規模）（中白小白第1-4-13図）



中小企業の4つの役割・機能と目指す姿（②-2 小規模事業者、事業方針）

- 成長意向も、類型ごとに傾向が異なる。④生活関連インフラ型の約6割は、現状維持の意向。
- 企業の役割や機能を意識した支援が重要に。

図 類型別、今後5年間の事業方針（小規模）（中白小第1-4-16図）



総論：中小企業・小規模事業者の動向

テーマ別分析：「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

1. 新たな価値を生み出す中小企業

2. 地域で価値を生み出す小規模事業者

3. 中小企業・小規模事業者と支援機関

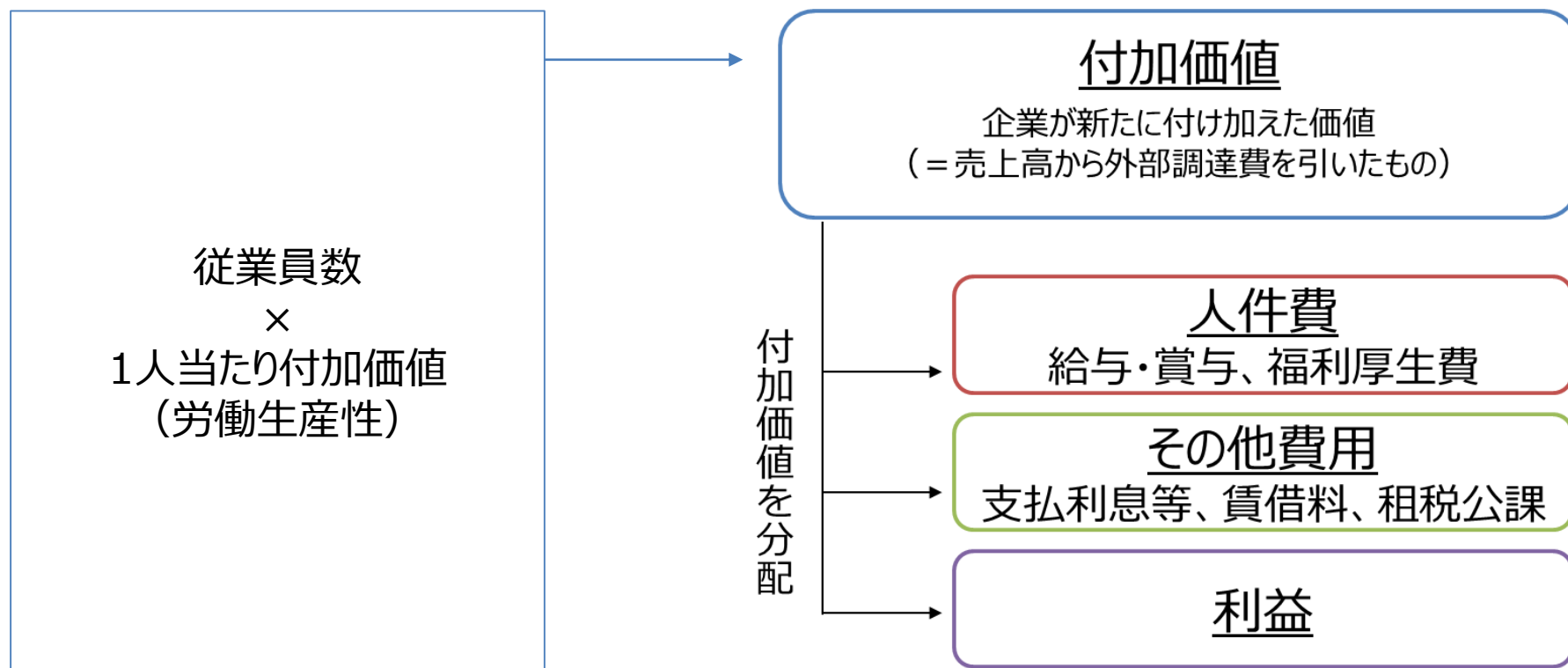
参考：感染症対応に関する取組事例等（白書掲載分）

（１）付加価値の創出に向けた取組

中小企業を取り巻く環境と「付加価値増大」の必要性（①賃金と付加価値の関係）

- 我が国の中小企業は、**残業規制**や**同一労働同一賃金**といった「**働き方改革**」をはじめ、**最低賃金の継続的な引上げ**、**被用者保険の適用拡大**など、相次ぐ制度変更への対応が必要。
- 従業員に支払う賃金（人件費）は、企業が生み出した付加価値の中から分配される。

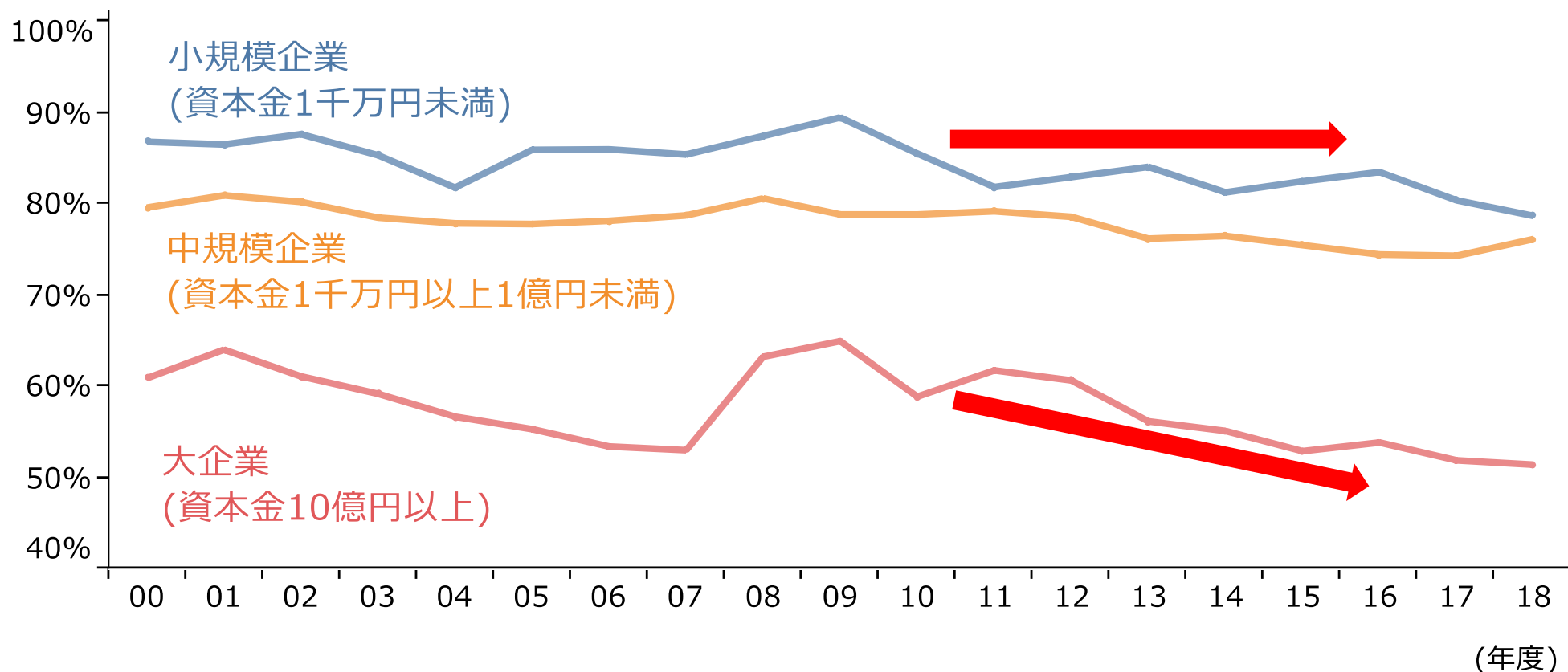
図 企業が生み出す付加価値について（考え方）



中小企業を取り巻く環境と「付加価値増大」の必要性（②労働分配率の推移）

- 大企業の労働分配率は減少傾向だが、**中小企業の労働分配率は高止まっている。**
- 労働者への分配に対する意識が高まる中、**起点となる付加価値の増大が不可欠。**

図 企業規模別、労働分配率（人件費／付加価値額）の推移（中白第2-1-1図）



中小企業を取り巻く環境と「付加価値増大」の必要性（③付加価値増大の事例）

- 実際に、**高い給与水準を実現**するために、**付加価値向上の取組とそれに合わせた価格改定**を行う企業も存在。

【事例】株式会社モアレリゾート（三重県志摩市）（中白事例2-2-10）

自社の利益確保と宿泊客の満足の両立を目指し、付加価値向上を価格へ反映する企業

【企業情報】

旅館・ホテルを運営する企業（従業員70名、資本金6,000万円）

【取組・効果】

- 「宿泊業における最大の付加価値は人材である」という考えの下、
「自社の利益確保」と「宿泊客の満足」が両立する「適正価格」を意識した
経営を進め、周辺の宿泊業者より3割程度高い給与水準を実現。
- 従業員教育や設備投資に特に力を入れている同社は、オープン以来、
増築や施設リニューアルを重ねるとともに、接客や料理の質を向上。
様々な付加価値向上の取組に合わせて価格改定を行っている。



貸切露天風呂

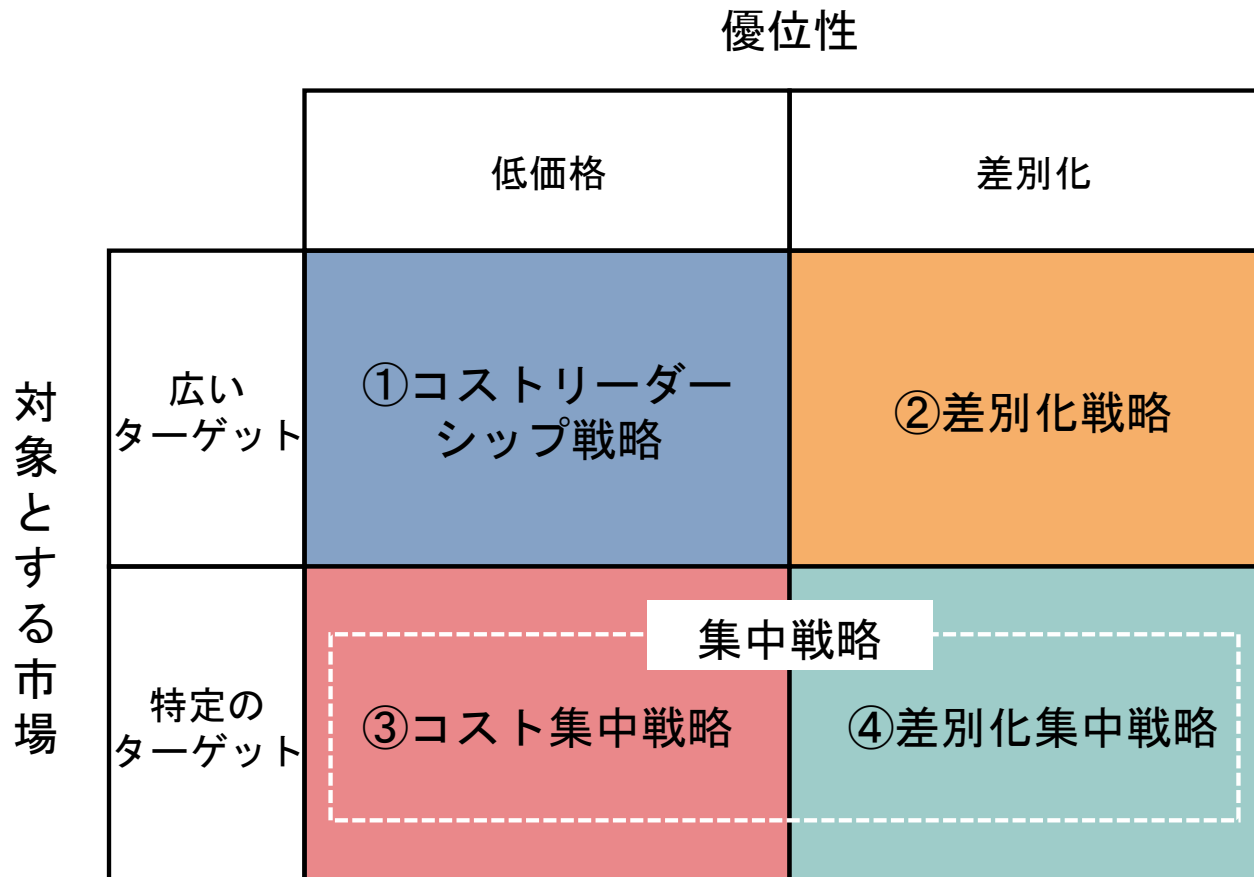


創作料理

中小企業の競争戦略（①類型）

- 付加価値の創出に向けた取組の前提として、**競争戦略を検討することが必要**。
- 企業の競争戦略は、**対象とする市場**と**優位性**の2つの軸で、4つの類型に分けることができる。

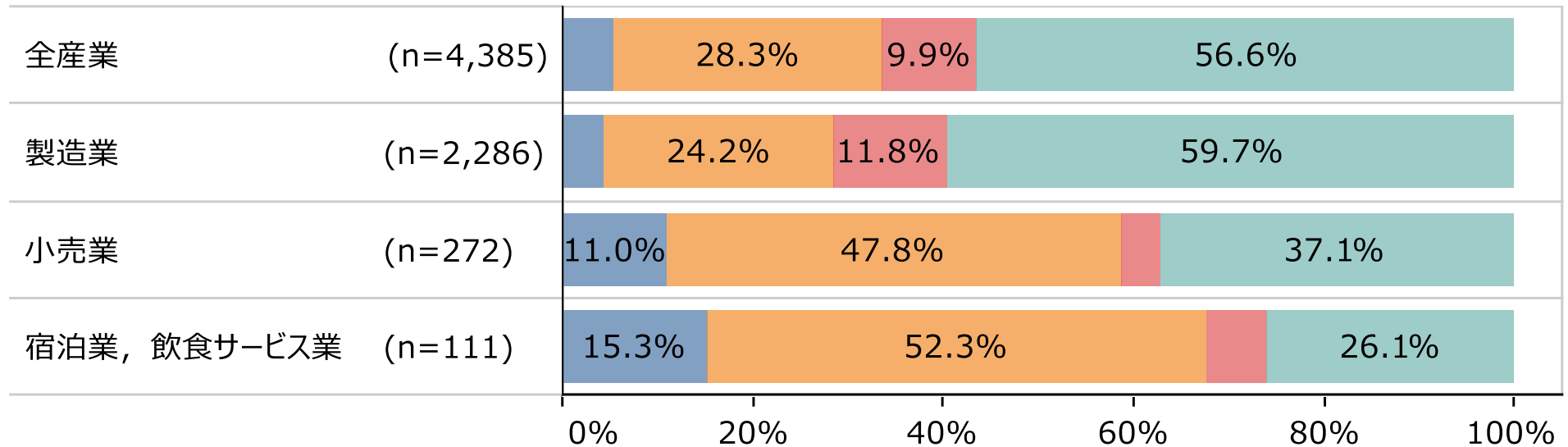
図 競争戦略の類型（中白第2-1-3図）



中小企業の競争戦略（②業種別の競争戦略）

- 業種別の傾向はあるものの、中小企業では特定の狭い市場を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する、「④差別化集中戦略」を採る企業が最も多い。

図 業種別、競争戦略（中白第2-1-4図）

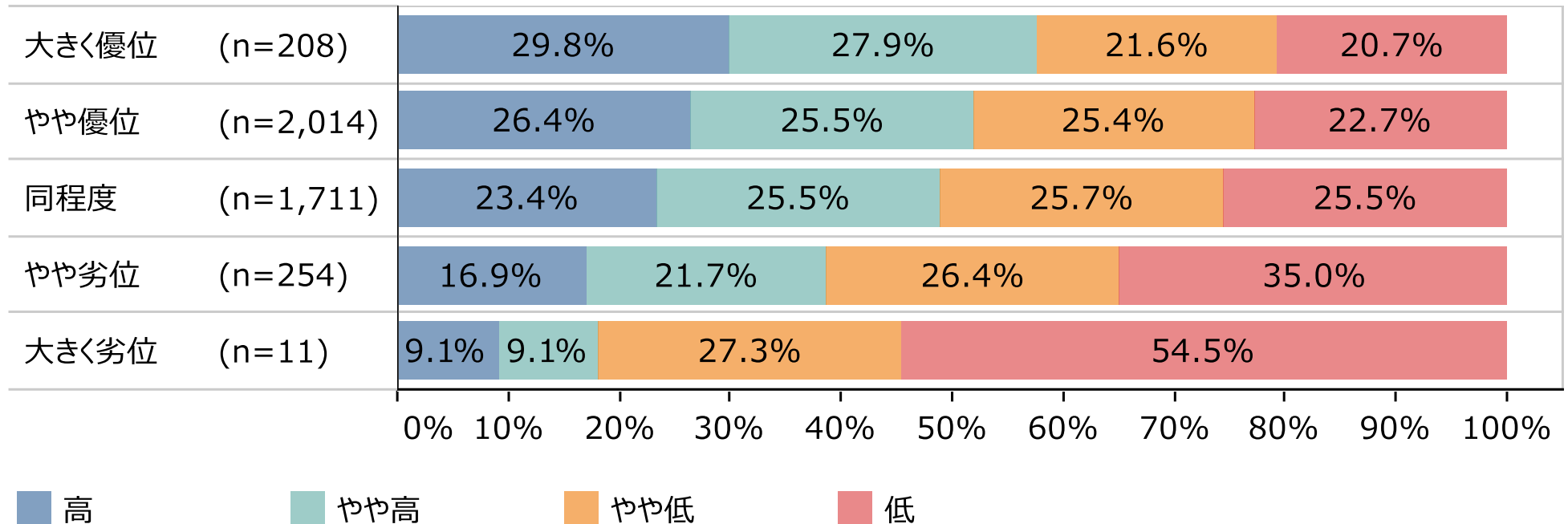


- ① 広いターゲットを対象に、低価格の製品・サービスを提供する【①コストリーダーシップ戦略】
- ② 広いターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・サービスを提供する【②差別化戦略】
- ③ 特定のターゲットを対象に、低価格の製品・サービスを提供する【③コスト集中戦略】
- ④ 特定のターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・サービスを提供する【④差別化集中戦略】

中小企業の競争戦略（③差別化と労働生産性の関係）

- 新たな製品・サービスの開発など、顧客に新たな価値を提供するような**他社との差別化**は、**付加価値の増大につながり、生産性の向上**に貢献。

図 差別化の観点での優位性評価別、労働生産性の水準(2018年) (中白第2-1-8図)

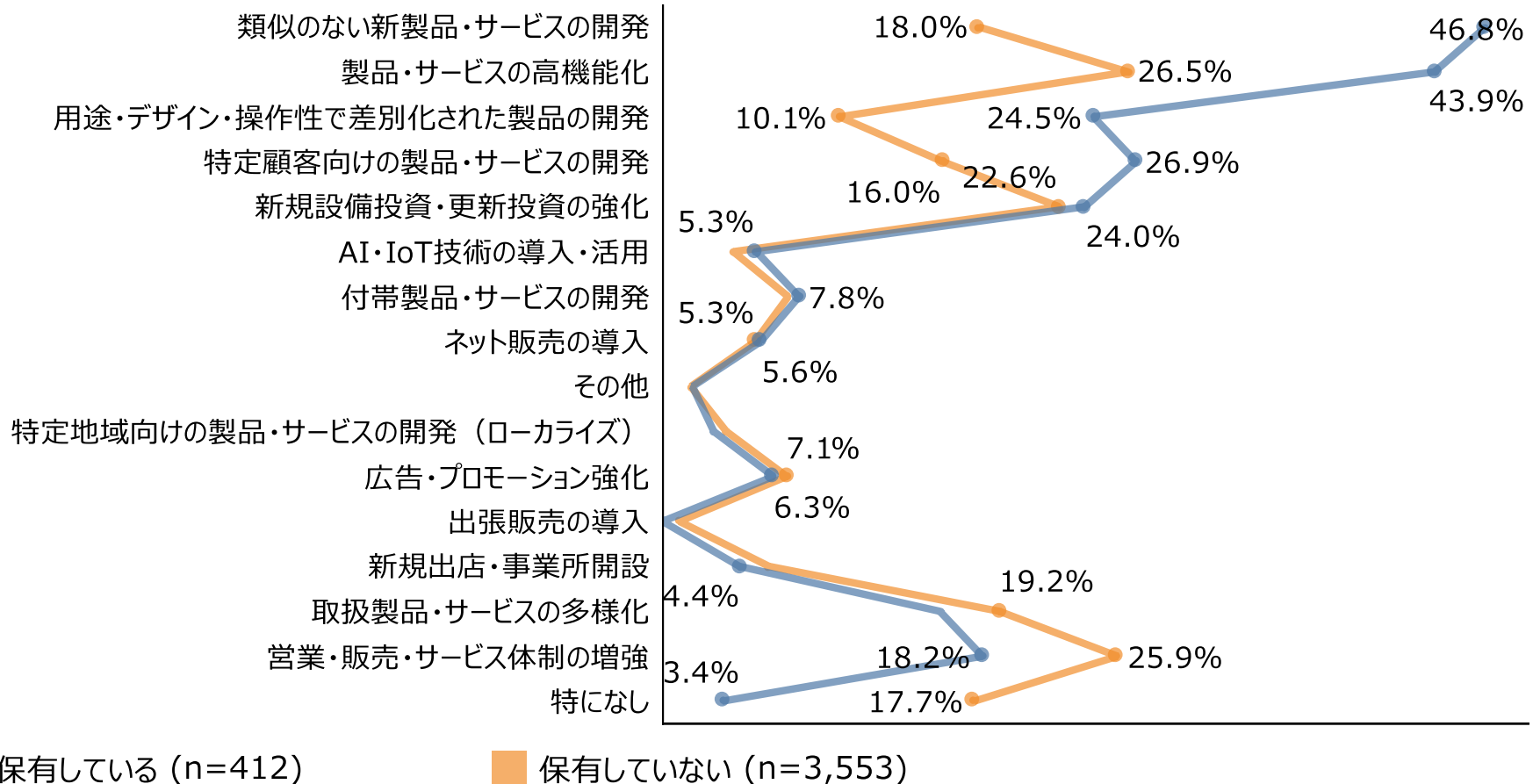


(注)業種別に、労働生産性が高い企業を上位から25%毎に、4区分に分類し、「高」「やや高」「やや低」「低」として集計している。

差別化による「新たな価値」の創造（①-1 差別化の取組）

- 国内ニッチトップ製品・サービスを保有している企業は、**独自の技術開発や新製品・サービスの開発に注力**して、差別化を図っている傾向がある。

図 国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、差別化の取組（中白第2-1-49図）



（注）ここでは、「国内ニッチトップ製品・サービス」とは、特定の顧客ニーズに対応することで国内でトップシェアを確保している製品・サービスと定義。

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

差別化による「新たな価値」の創造（①-2 差別化の取組（事例））

- 新たな製品・サービスの開発以外にも、短納期といった**強みを際立たせる取組**、本来の製品やサービスに加えて**付随的なサービスを提供**する取組などを通じて、差別化に成功する企業も存在。

【事例】株式会社アステム（宮城県蔵王町）（中白事例2-1-9）

中 2 日の短納期サービスを安定的に実現する体制を構築し、差別化に成功した企業

【企業情報】

空調設備のダクトに付属する吹き出し口、ダンパー、排煙口などの製造・販売を行う企業（従業員90名、資本金3,100万円）

【背景・課題】

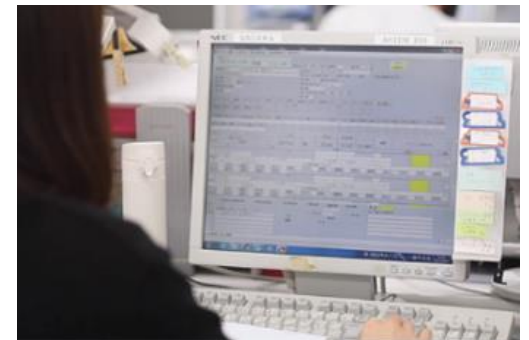
- バブル経済崩壊後、**低価格競争のあおり**を受け、母体企業は**事実上倒産**。
取引先の出資で、同社が設立されるも、**差別化や収益力向上が課題に**。

【取組・効果】

- **他社では通常 2 週間程度**を要していたところ、**同社は「中 2 日の短納期」を掲げ**、安定的に短納期サービスを実現できる生産体制を構築。
- 1998年12月期に 3 億 3 千万円であった**売上高は**、10年後には 7 億 6 千万円、20年後には18億 1 千万円と**飛躍的に成長**。



短納期サービスを支える
従業員の改善提案

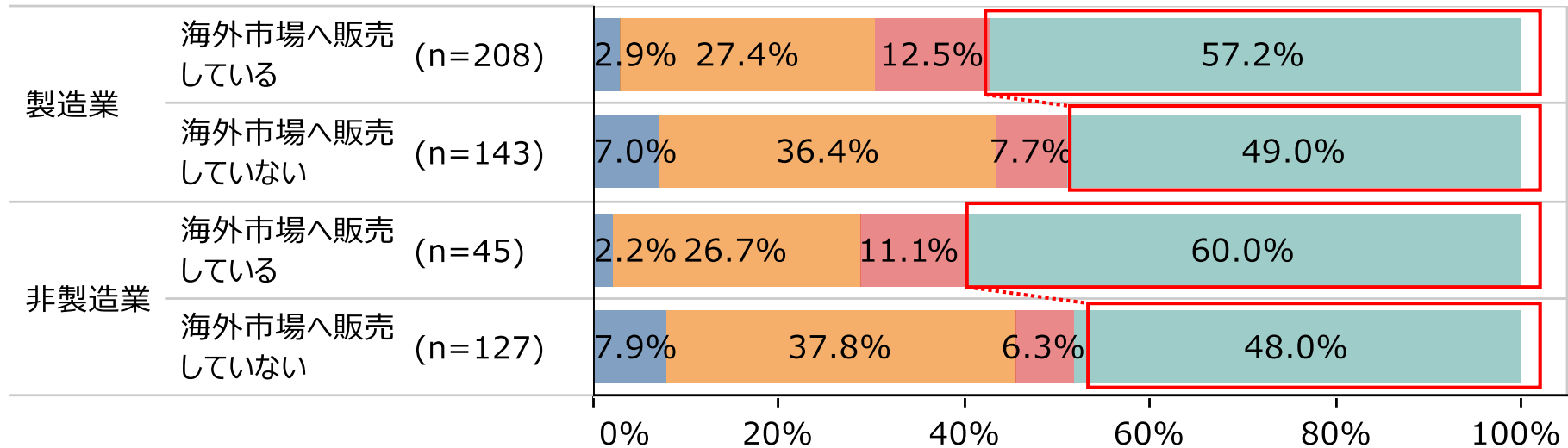


自社開発の生産管理システム

差別化による「新たな価値」の創造（②-1 海外展開と差別化）

- 海外展開においても、**他社との差別化を意識することは重要。**
- 海外展開できている企業には、特定のターゲットを対象として、価格以外の点で差別化を志向する**差別化集中戦略**を採る**企業が多い。**

図 グローバル志向型企業の競争戦略と海外市場への販売の有無の関係（中白第2-1-55図）



- 広いターゲットを対象に、低価格の製品・サービスを提供する【①コストリーダーシップ戦略】
- 広いターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・サービスを提供する【②差別化戦略】
- 特定のターゲットを対象に、低価格の製品・サービスを提供する【③コスト集中戦略】
- 特定のターゲットを対象に、価格以外の点で差別化した製品・サービスを提供する【④差別化集中戦略】

差別化による「新たな価値」の創造（②-2 海外展開と差別化（事例））

- **国内における特定の分野での差別化の成功を基に、海外展開を果たし、海外でも高いシェアを獲得**している企業も存在。

【事例】株式会社マスダックマシナリー（埼玉県所沢市）（中白小白事例1-4-1）

日本ならではの「どら焼機」で、海外展開を実現した企業

【企業情報】

食品機械の開発・設計・製造・販売・メンテナンスを行う企業

（従業員170名、資本金 1 億円）

【取組・効果】

- 同社は、**職人のこだわりを再現できる機械の開発・改良**により、主力製品であるどら焼機で、**国内シェア90%以上を占めるまでになった。**
- 2002年にパリでの展示会に出展し、海外ではなじみのない餡の代わりにチョコを使用したどら焼を会場で配り、同社の機械を「サンドイッチパンケーキマシン」として展示したところ、**「有りそうで無かった」と大きな反響を得た。**
- 各国での販路開拓や製品改良を進め、どら焼機の**海外シェアはほぼ100%**で、**販売先は約40か国に拡大、海外売上高比率も約 2 ～ 3 割に成長。**



全自動どら焼機生産の様子

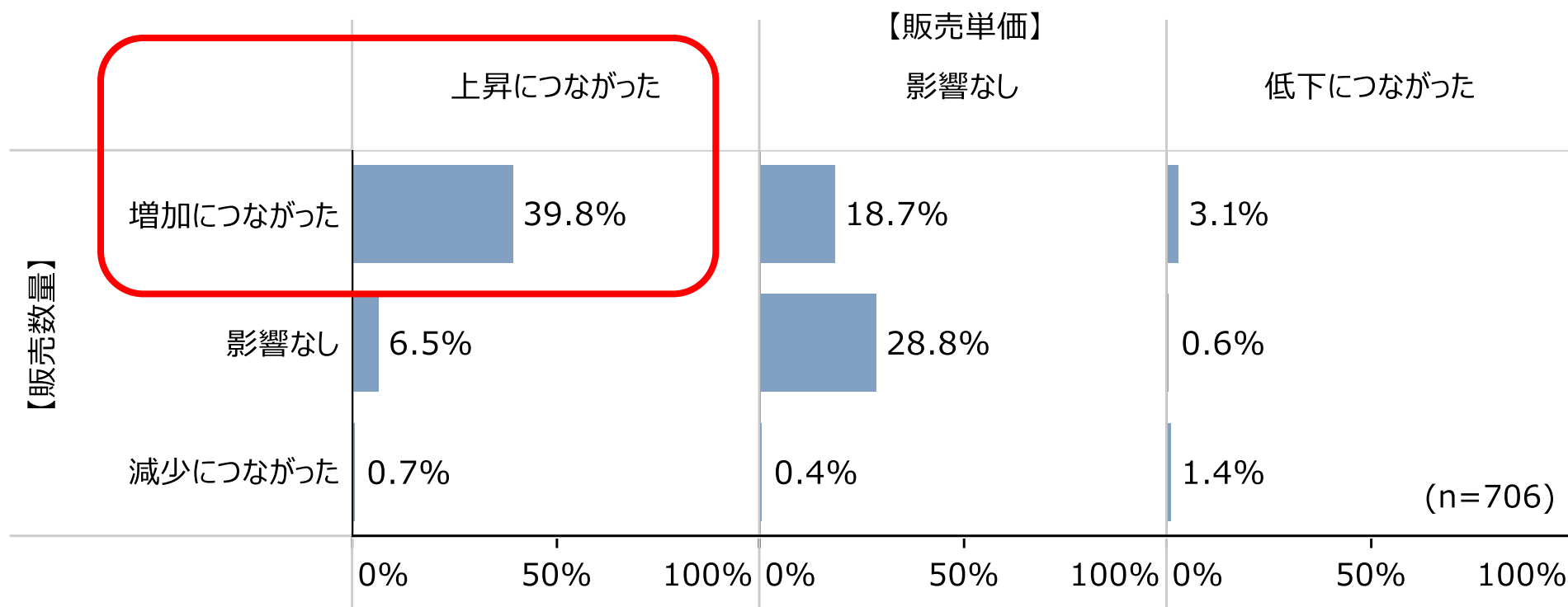


製パン・製菓機械の展示会
出展時の様子（iba 2018）

新事業展開による「新たな価値」の創造（①業績への影響）

- 一般に、販売数量と販売単価は、トレードオフの関係と考えられているが、**新たな事業領域に進出した企業の約4割で、数量・単価が共に向上。**

図 新事業領域進出の業績への影響（中白第2-1-25図）



新事業展開による「新たな価値」の創造（②新たなサービスの企画・開発）

- 新たなサービスの企画・開発により、脱下請けを達成し、**売上・利益面双方で業績向上を実現**した事例。

【事例】株式会社ハーツ（東京都品川区）（中白事例2-1-5）

業界初の新サービス「レントラ便」の企画・開発により、下請脱却・業績回復を達成した企業

【企業情報】

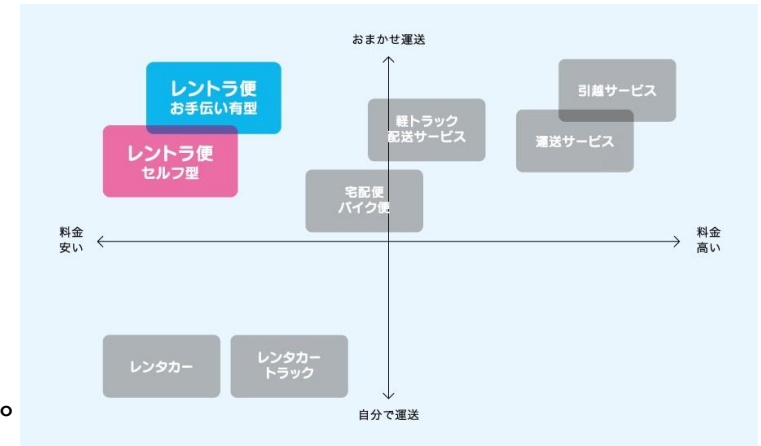
運転手付きのトラックを30分単位でレンタルできる配送サービス
「レントラ便」を提供する企業（従業員15名、資本金1,300万円）

【背景・課題】

- 当初は大手物流業者の下請として配送サービスを展開するも、主要取引先の業務内製化を受け、対消費者向けの引越し業界に参入。

【取組・効果】

- 業界初となる独自のサービスを企画・開発したことで、下請業務はほぼなくなり、「脱下請」を実現。
- 売上高は毎年前年比+10～15%の増収基調。利益面でも
下請の頃とは異なり、適正水準を維持。



レントラ便の特徴

新事業展開による「新たな価値」の創造（③新たな成長分野への参入）

- **これまでの事業分野とは異なる、新たな成長分野へ早期に参入**を果たしたことで、世界トップシェアを獲得した企業も存在。

【事例】ユアサシステム機器株式会社（岡山県岡山市）（中白事例2-1-7）

リーマン・ショックを背景に研究開発部門を立ち上げ、新たな成長分野への参入に成功した企業

【企業情報】

特殊用途の加工・組立設備や耐久試験装置の設計から製造までを一貫して手掛ける産業機器メーカー（従業員49名、資本金6,000万円）

【背景・課題】

- リーマン・ショック後に、主力であった自動車分野のFA機器の売上激減を受け、研究開発部門を立ち上げ。

【取組・効果】

- 展示会出展をきっかけに、“フレキシブルデバイス”の耐久試験装置を開発。
- 世の中のニーズをいち早く捉え、国内・世界シェア9割を獲得。
FA事業と並び同社の事業の柱にまで成長。



アメリカの展示会への出展時の様子
（世界最大規模のディスプレイ国際学会「SID DISPLAY WEEK 2019」）

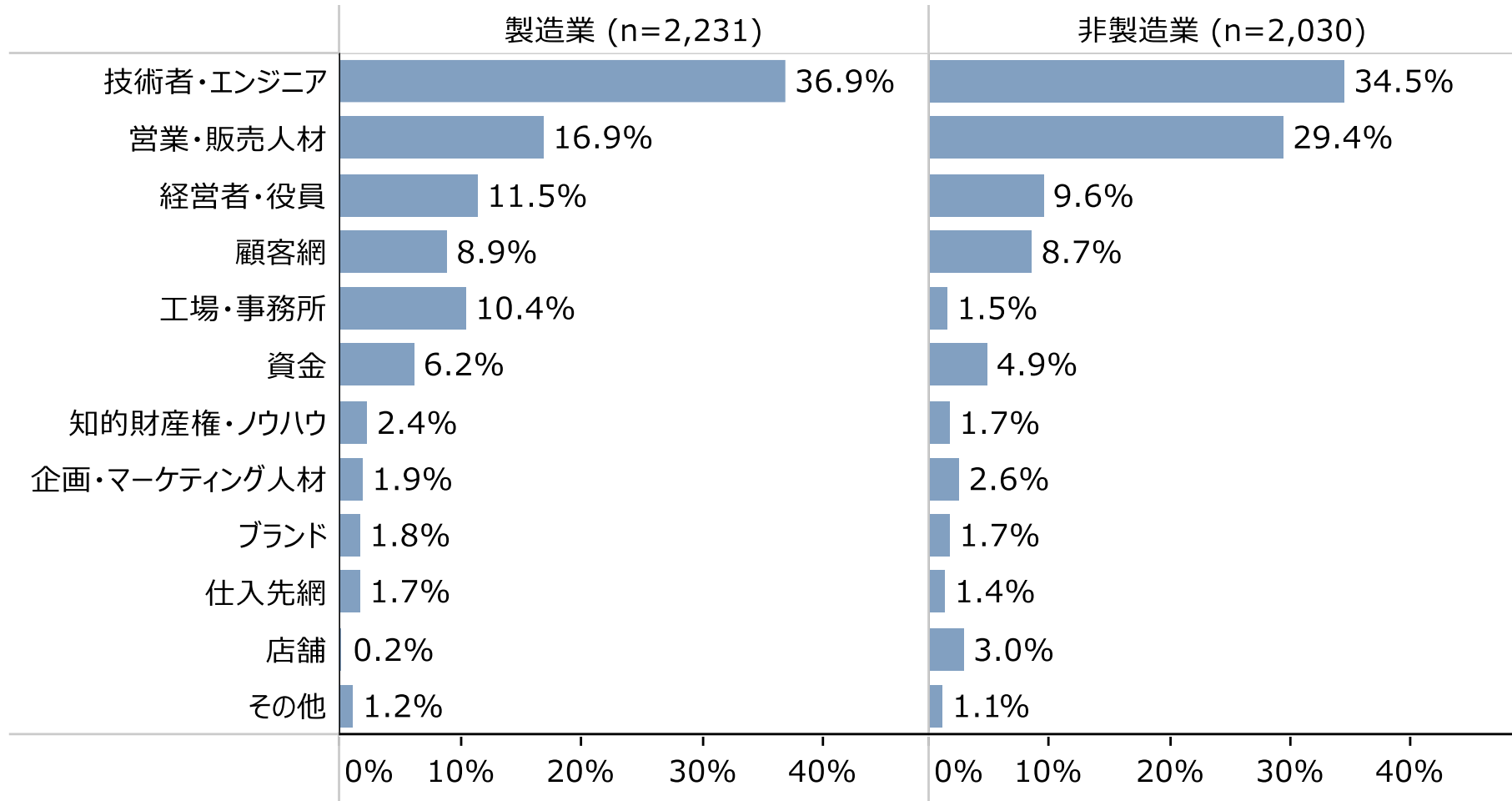


湾曲形状解析機能搭載
クラムシェル型屈曲試験機
（フレキシブルデバイス耐久試験装置）

無形資産の活用による可能性の拡大（①-1 人的資本への投資（企業の意識））

- 中小企業が**最も重視している経営資源**は「人材」。

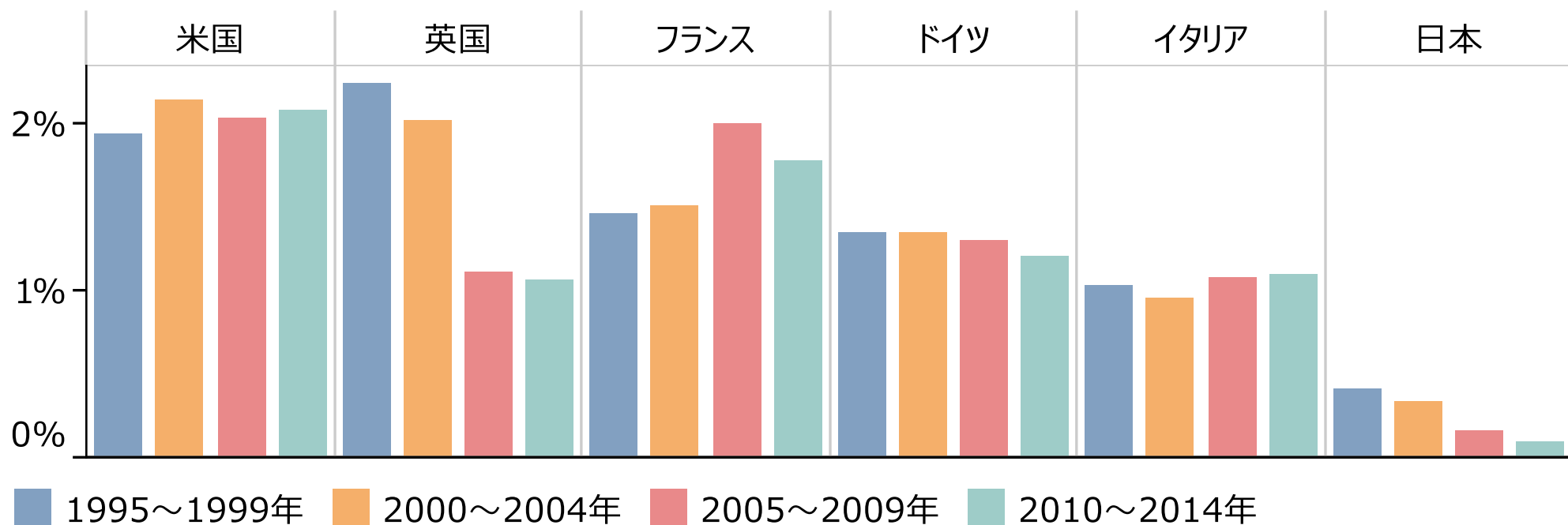
図 最も重視する経営資源（中白第2-1-65図）



無形資産の活用による可能性の拡大（①-2 人的資本への投資（国際比較））

- 一方で、我が国の人的資本投資（OFF-JT）は他国と比べて少ない。

図 GDPに占める企業の能力開発費の割合の国際比較（中白第2-1-82図）

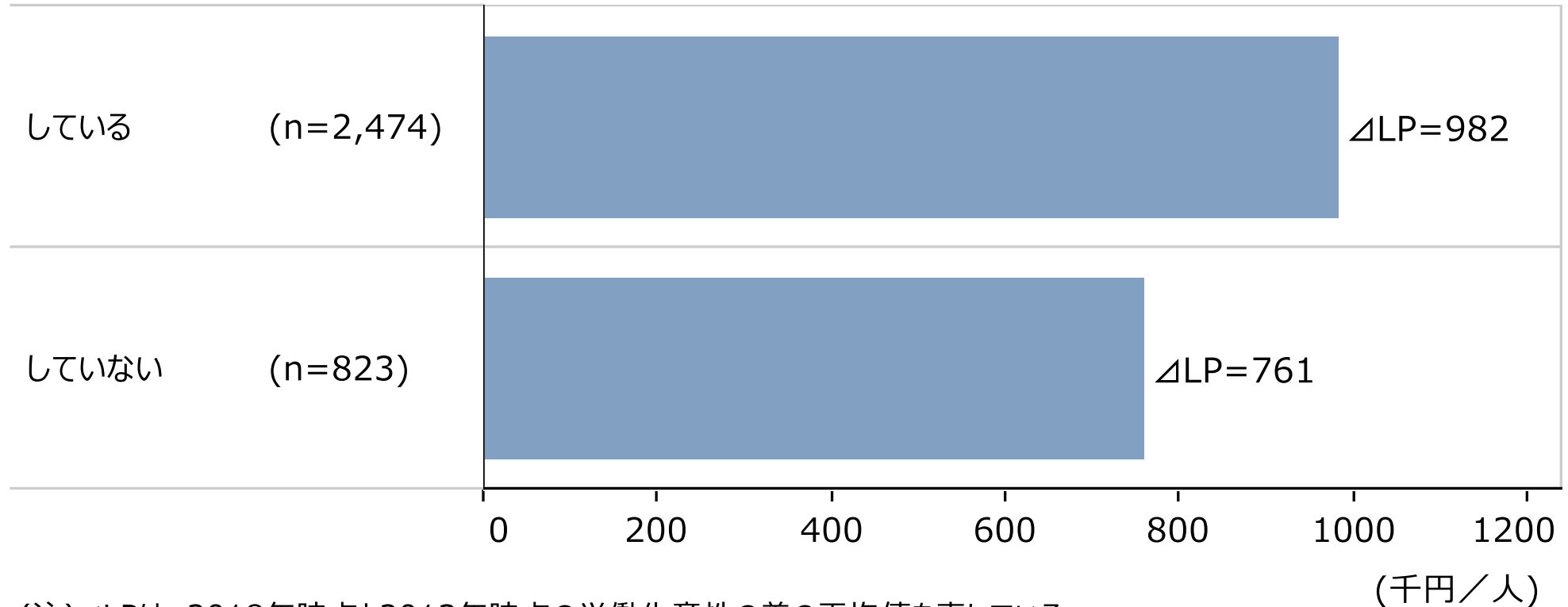


（注）能力開発費が実質GDPに占める割合の5か年平均の推移を示している。なお、ここでは能力開発費は企業内の研修費用などを示すOFF-JTの額を指し、OJTに要する費用は含まない。

無形資産の活用による可能性の拡大（①-3 人的資本への投資（生産性との関係））

- **人材への投資**に取り組むことで、生産性をさらに伸ばせる可能性がある。特に、**経営者・役員への人材教育・能力開発投資**を重視する企業で生産性の上昇幅が大きい（中白第2-1-86図）。

図 人材教育・能力開発投資の有無別、労働生産性の変化（中白第2-1-85図）

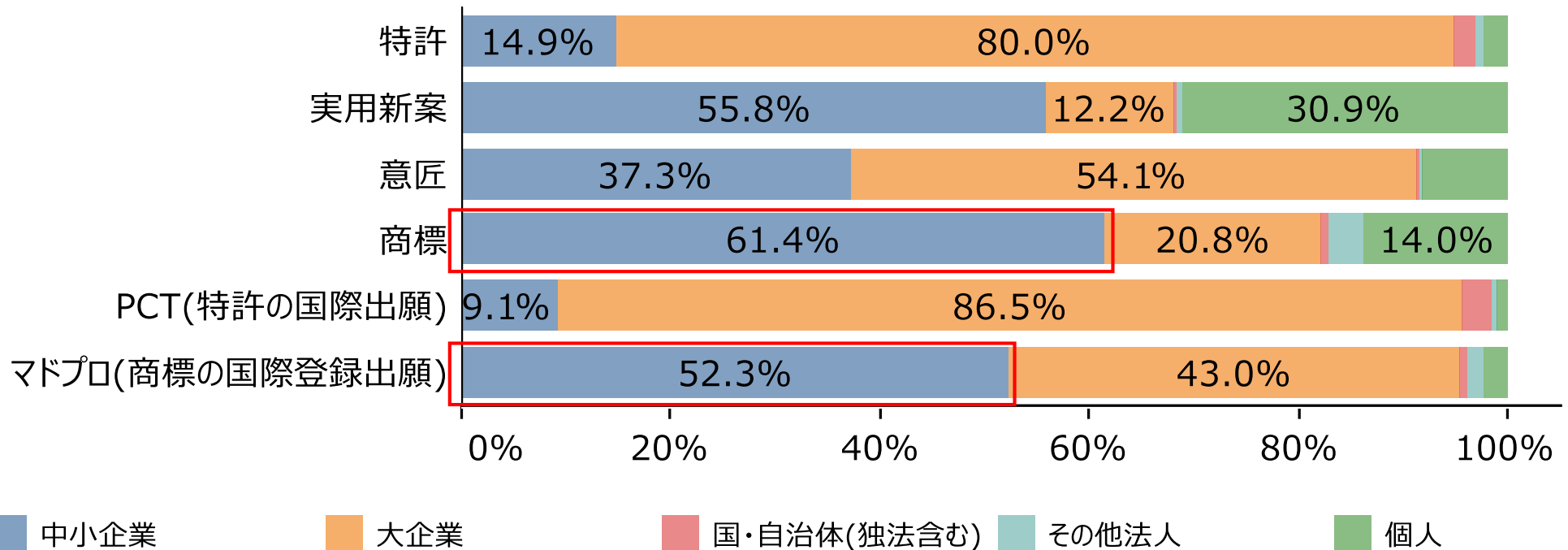


(注) ΔLPは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差の平均値を表している。

無形資産の活用による可能性の拡大（②-1 知的財産権の活用）

- **知的財産権の活用**も、生産性向上に重要な要素。
- 知的財産権別に見ると、**商標において、出願件数に占める中小企業割合が高い傾向。**

図 知的財産権別、出願件数に占める中小企業割合(2018年出願) (中白第2-1-70図)



無形資産の活用による可能性の拡大（②-2 知的財産権の活用（事例））

- 権利の使用やライセンスといった法的な側面に加え、**自社の価値の見える化やブランディングなどにも活用**されている。

【事例】由紀ホールディングス株式会社（東京都中央区）（中白事例2-1-15）

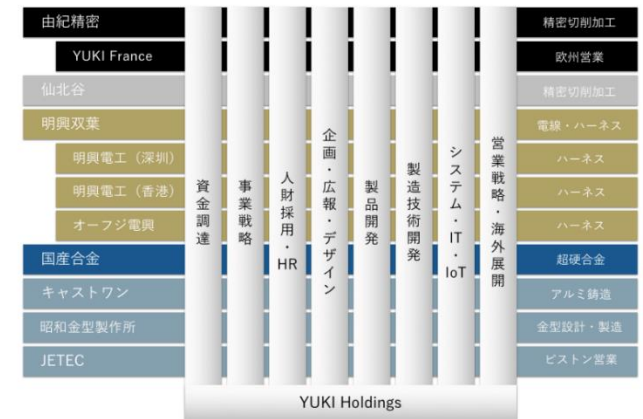
中小製造業のグループ化の取組を独自のメソッドとして商標化し、 ブランド戦略を構築する企業

【企業情報】

株式会社由紀精密で培ってきたノウハウを他の中小製造業に提供することを目指して2017年10月に設立された企業

【取組・効果】

- 同社は、優れた要素技術を持つ複数の中小製造業を抱え、各社のブランド維持やイノベーションに向けた取組を支援するプラットフォームを提供することで、各社の経営基盤の安定や技術開発を支援。
- 同取組を「YUKI Method」として確立し、**商標を取得することで、自社のビジネスモデル保護を目指す。確立したブランドイメージによる広報宣伝活動を行うことで、グループ全体の付加価値を高める**戦略に立つ。



© YUKI Holdings Inc. All rights reserved.

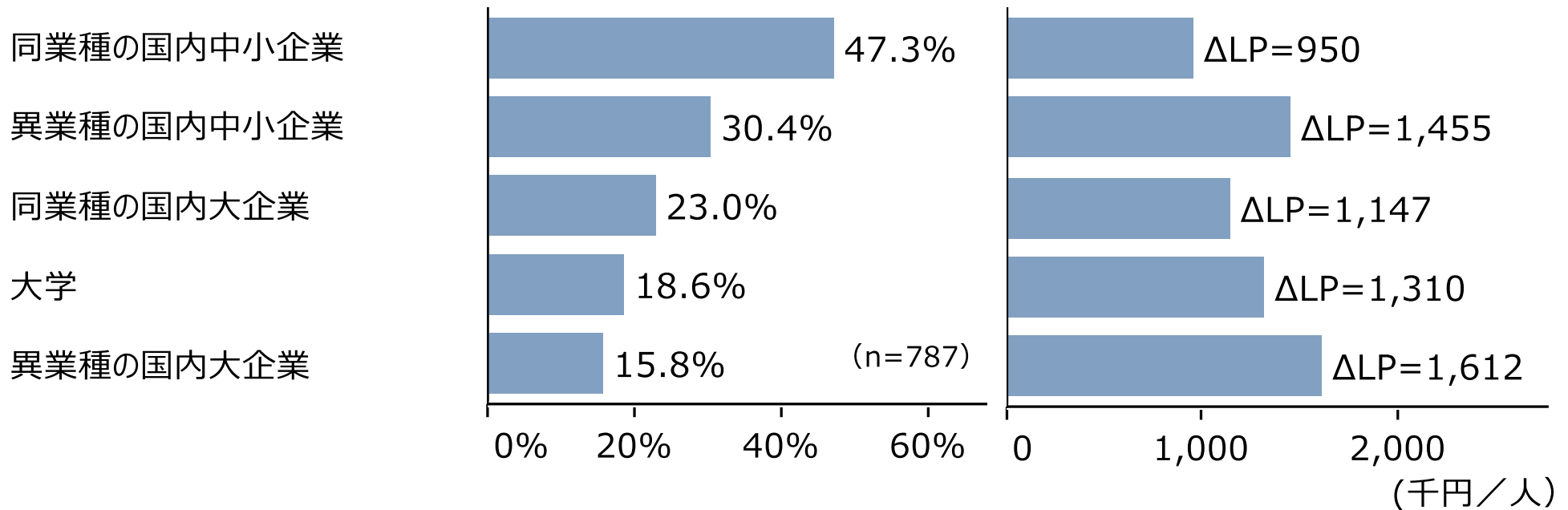
YUKI
HOLDINGS

由紀ホールディングスが持つプラットフォーム
「YUKI Method」

オープンイノベーションによる可能性の拡大（①連携先と労働生産性の関係）

- **外部の技術やノウハウの活用**は、中小企業の可能性を拡大し、**新たな技術開発や製品・サービス創出のきっかけ**に。特に、**異業種企業や大学と連携**している企業で生産性が大きく向上。

図 オープンイノベーションの連携先と、連携先別の労働生産性の変化（中白第2-1-107図、108図）



(注)1.回答数の多かった上位5項目を表示している。

2.ΔLPは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差の平均値を表している。

オープンイノベーションによる可能性の拡大（②産学官連携を通じた新分野への参入）

- 異業種連携や産学官連携は、**新たな分野への参入などの可能性を拡大。**

【事例】北陸テクノ株式会社（富山県射水市）（中白事例2-1-17）

産学官連携を通じて新たな分野に挑戦し、
環境に優しい「もみ殻処理炉」の共同開発に成功した企業

【企業情報】

溶解炉・熱処理炉の設計・製作などを行う工業炉メーカー
（従業員40名（グループ全体）、資本金3,000万円）

【背景・課題】

- 富山県射水市では、もみ殻の処理コストが課題となっており、2010年に射水市、JAいみず野、富山県立大学が共同で、もみ殻のリサイクル技術開発のプロジェクトを発足し、同社も参画。

【取組・効果】

- 複数の外部研究者と共同し、有害物質を排出せずに大量のもみ殻を処理し、かつ、リサイクル可能なもみ殻灰を製造できる、もみ殻処理炉の開発に成功。
- 加えて、鳥取県の製造業者と共に、もみ殻をリサイクルしたゴムマットやコンクリートなどの製品化を目指している。

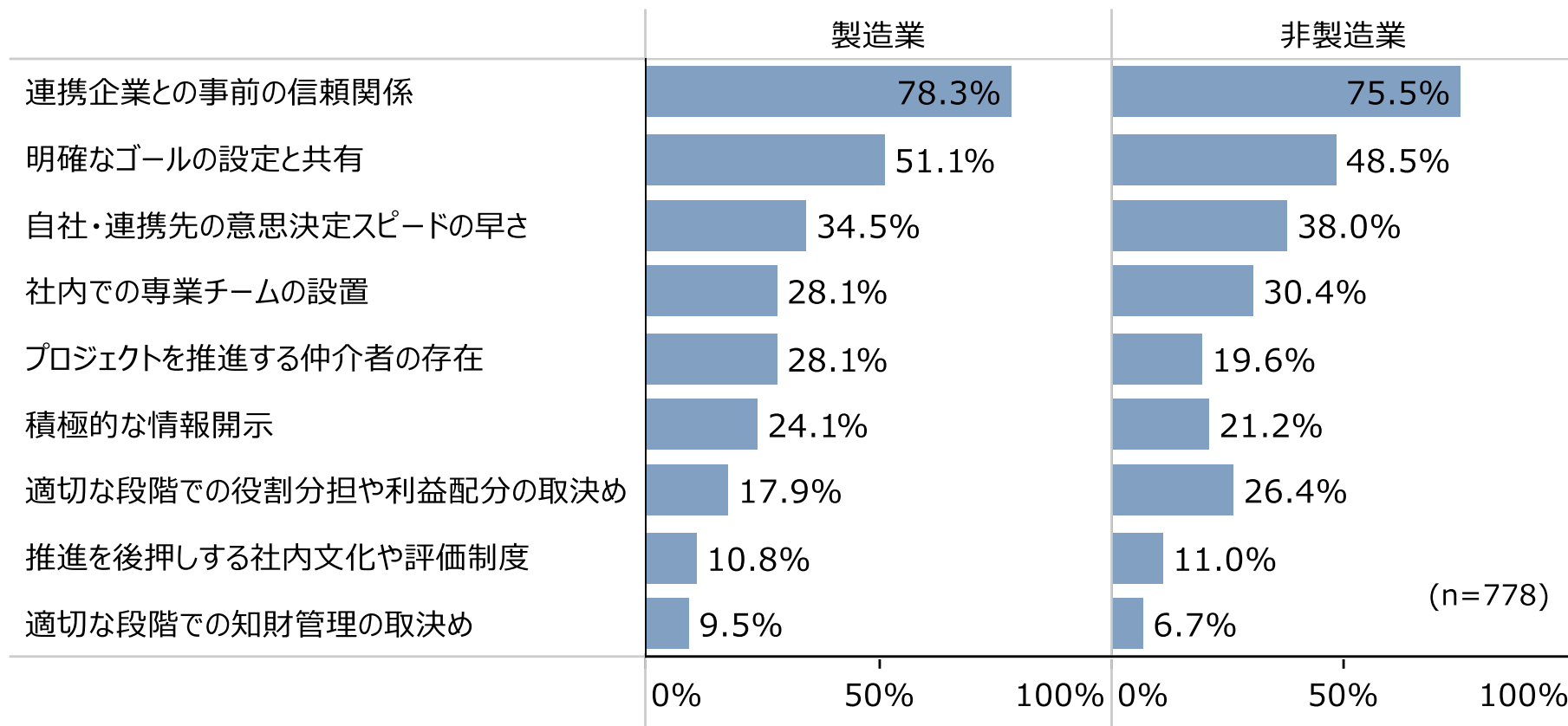


共同開発に成功したもみ殻処理炉

オープンイノベーションによる可能性の拡大（③成功に向けたポイント）

- 連携の成功に向けては、連携企業との信頼関係や明確なゴールの設定と共有などがカギ。

図 オープンイノベーションを成功させるために重要なポイント（中白第2-1-109図）



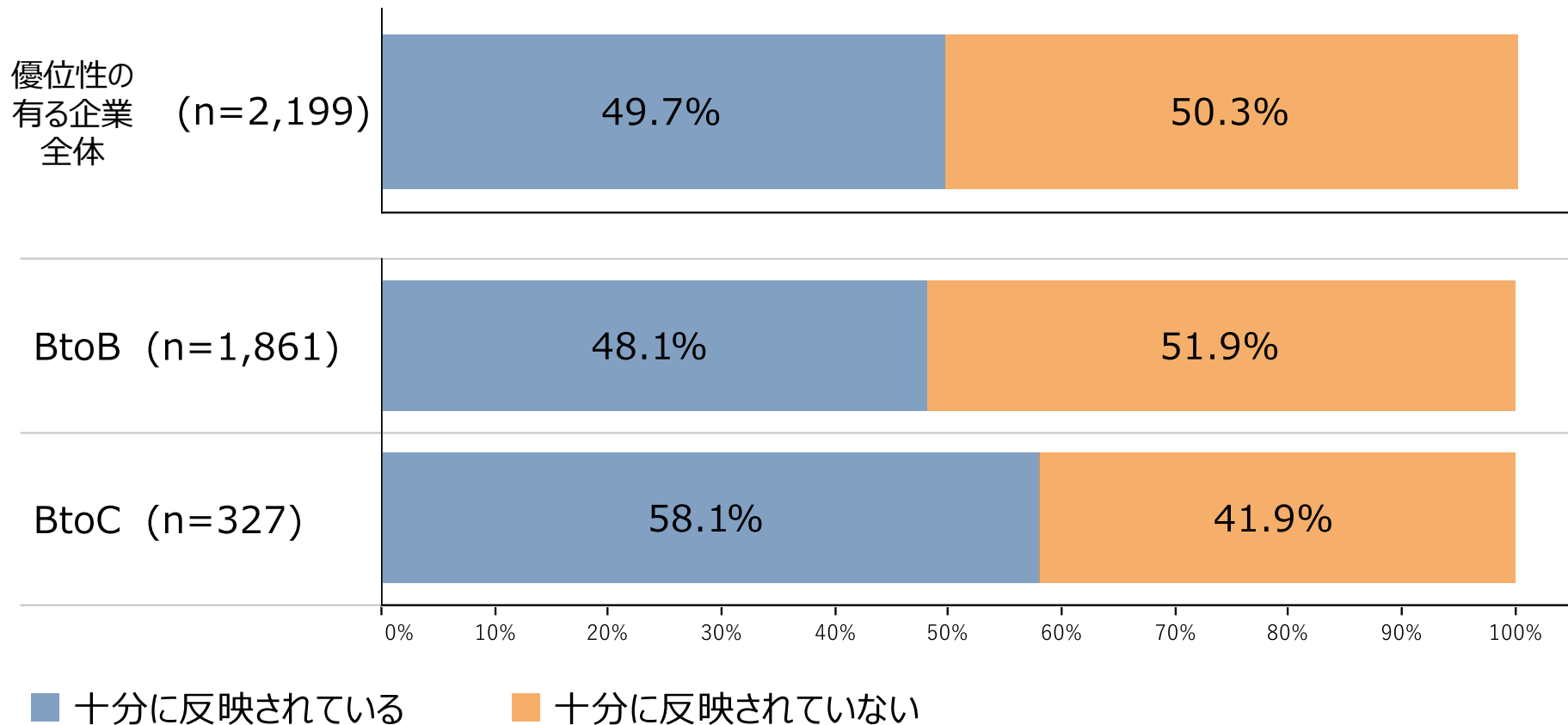
(注)回答数が少ない「その他」、「特になし」を除外。

（２）付加価値の獲得に向けた適正な価格設定

優位性の価格への反映（①価格への反映状況）

- 差別化により優位性を構築した企業の中でも、**優位性が価格に十分に反映されていない**とする企業が半数存在。

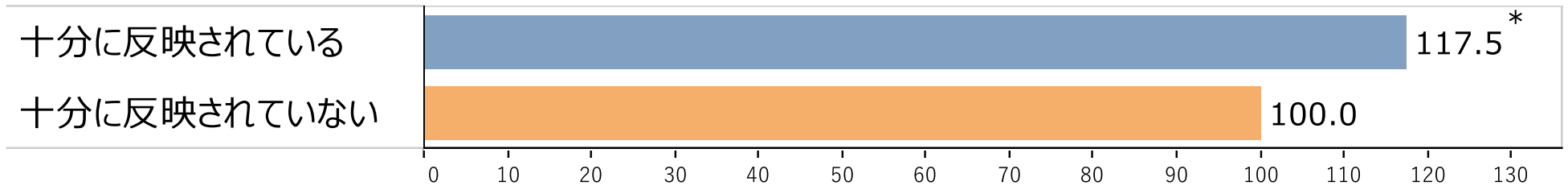
図 優位性の有る企業における、優位性の価格反映状況（中白第2-2-1図）



優位性の価格への反映（②優位性が価格に反映されている企業の特徴）

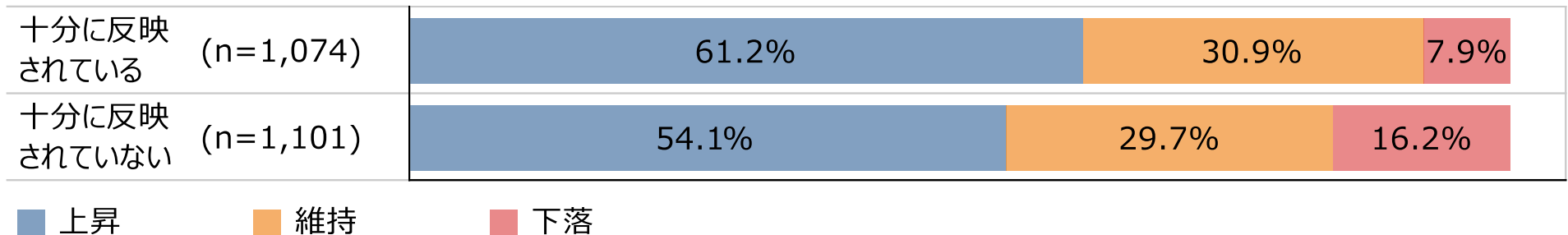
- 差別化により優位性を構築した企業の中でも、**優位性が価格に十分に反映されている**企業のほうが、**生産性が高く、販売単価も上昇している**。
- 優位性を「**価格**」に**適正に反映し、収益化**していくことが、付加価値向上の取組として重要。

図1 労働生産性の水準(2018年) (中白コラム2-2-6②図)



(注)優位性が価格に十分に反映されていない企業の、2018年時点における労働生産性の水準を100としている。

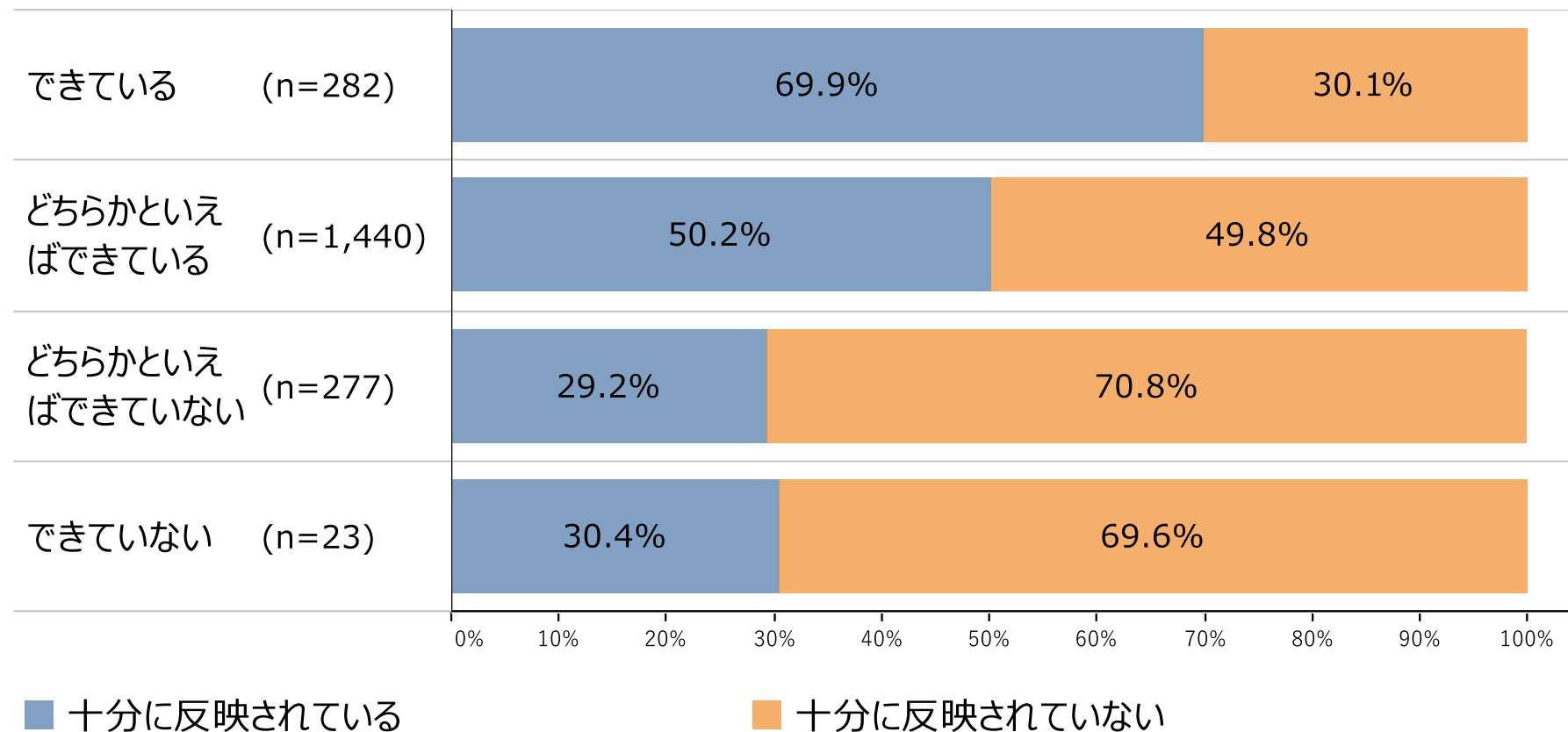
図2 販売単価の変化(2013年→2018年) (中白第2-2-3図)



適正な価格設定に向けて（①-1 顧客への優位性の発信）

- 優位性を価格に反映し、適正な価格設定を実現するためには、**優位性を顧客に伝え、製品・サービスの価値を認識してもらう**ことが重要。

図 優位性の顧客への伝達状況別、優位性の価格反映状況（中白第2-2-4図）



適正な価格設定に向けて（①-2 顧客への優位性の発信（事例））

- **独自のPR手法**が顧客の反響を呼び、多くのメディアに取り上げられるようになり、**製品・サービスの知名度が更に高まった**事例。

【事例】株式会社ひまわり市場（山梨県北杜市）（中白事例2-2-2）

こだわりの商品の価値を顧客に伝え、顧客単価向上と顧客数増加を実現した企業

【企業情報】

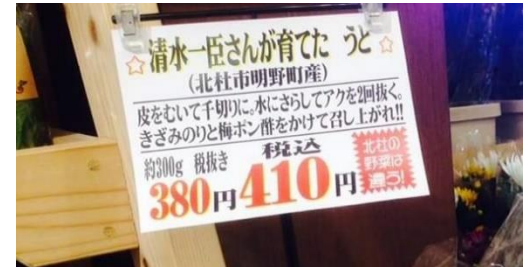
こだわりの野菜や鮮魚を販売するスーパー（従業員26名、資本金800万円）

【背景・課題】

- 他社との差別化のため、近隣の競合店では扱っていない独自性の強い商品をそろえたが、消費者になじみがなく、安価でもないため、なかなか手に取ってもらえなかった。

【取組・効果】

- 来店客に商品の価値をしっかり伝えるために、**POP広告や店内放送を用いて積極的に発信。**
POP広告の独創性は地元メディアからも脚光を浴びている。ユーモラスな店内放送では価格の安さではなく生産者のこだわりや商品の品質を、社長自らマイクを手に取り顧客に伝えている。
- 取組の結果、全国から足を運ぶ顧客が増え、**顧客単価・顧客数が増加、売上高も3割増。**



商品POP



マイクパフォーマンスを行う那波社長

適正な価格設定に向けて（②価格競争からの脱却）

- **価格競争に参加しない意向を持つ**企業ほど、優位性が価格に反映されている。
- 優位性を価格に反映するには、意識的に**価格競争から脱却**していくことが重要。

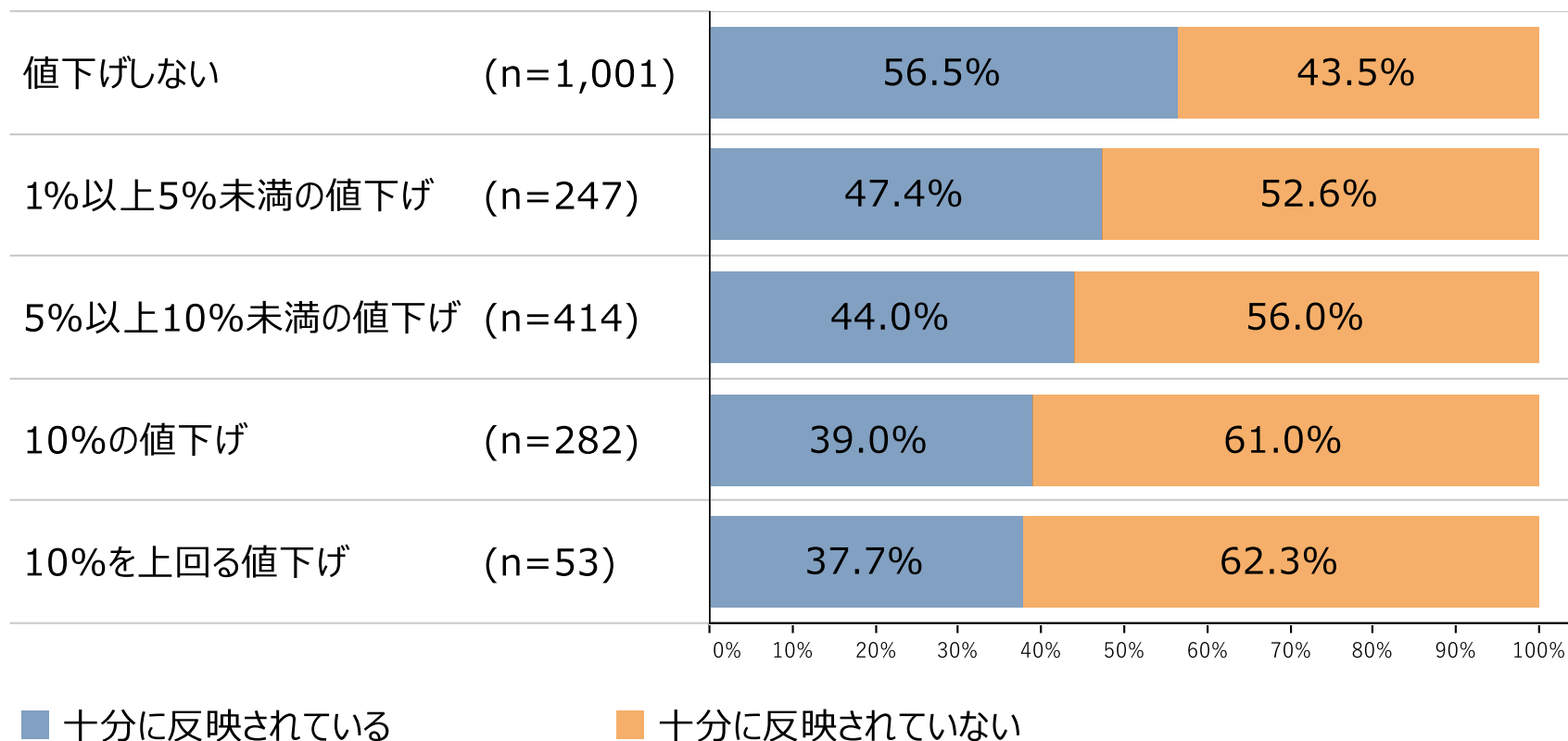
図 企業の価格競争意向別、優位性の価格反映状況（中白第2-2-14図）

価格競争に

不参加



参加



(注)競合他社が価格を10%値下げした場合に、自社の販売価格をどのくらい値下げするかについて聞いたもの。

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

適正な価格設定に向けて（③-1 原価や販売価格の管理（事例①））

- **コストを製品単位で把握**することで、**利益率の改善**に成功している事例。

【事例】株式会社プリントテクニカ（和歌山県橋本市）（中白事例2-2-8）

生產品目別のコストを従業員と共有し、利益率が確保できる新製品の開発に成功した企業

【企業情報】

紙以外の素材への特殊印刷を施す企業（従業員34名、資本金1,000万円）

【背景・課題】

- 増収にも関わらず赤字に転落した要因を分析した結果、**売れ筋の携帯電話向け製品**が、外注加工比率が高く**販売単価の低落**もあり、**採算悪化を招いていた**。

【取組・効果】

- 従業員にも会計の意識を持ってもらうために、毎月の販売実績だけでなく、**変動費や固定費を生產品目と関連付けて見える化**。経営方針も売上高から利益率重視に転換。
- 意識改革後、新たに開発した女性向け転写ステッカー（ネイルシールなど）は、市場は狭いが**安定的な収益が見込める製品**で、**高い利益率を確保**。



女性向け転写ステッカー



ネイルシール

適正な価格設定に向けて（③-2 原価や販売価格の管理（事例②））

- 社内で**利益率目標を共有し管理**することで、**高い収益力の維持**につなげている事例。

【事例】株式会社ヤマグチ（東京都町田市）（中白事例2-2-9）

顧客の絞り込みと社員への利益目標の共有により、価格競争から脱し利益率の改善を実現した企業

【企業情報】

電化製品の販売・修理を行う企業（従業員40名、資本金1,000万円）。生活の手伝いやイベントの開催等、**商品販売にとどまらないきめ細やかなサービス**を提供することで同業他社との差別化に成功。

【背景・課題】

- 家電量販店の出店が続き、**競争激化に伴う売上高の減少**が避けられない中、山口社長は、同等の利益を維持するために、利益率を大きく引き上げる必要があると考えた。

【取組・効果】

- 利益率を10%引き上げて、**粗利益率で35%以上が確保できる価格設定を徹底**、商圈と顧客を絞って営業。
従業員の営業活動の状況は日次で管理し、販売実績だけでなく、**利益も翌日には把握**できるようにした。
- 安い量販店に移っていく顧客はいたものの、**重点顧客との間では良好な関係性が続き、利益率は年々向上**。

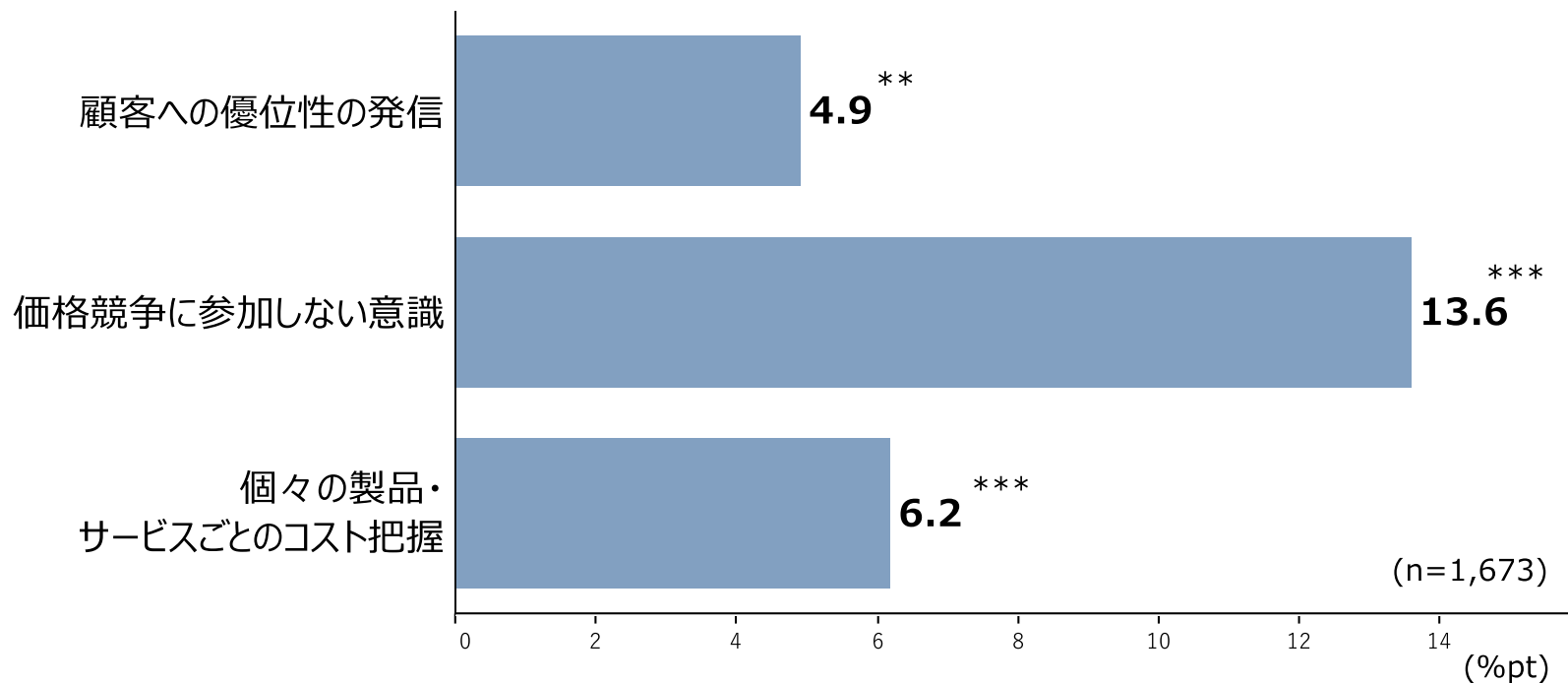


根岸店 外観

適正な価格設定に向けて（④まとめ）

- 「顧客への優位性の発信」、「価格競争に参加しない意識」、「個々の製品・サービスごとのコスト把握」ができていない企業では、優位性が価格に十分に反映されている割合が高い。
- 優位性を価格に十分に反映させることができれば、労働生産性の上昇につながる可能性。

図 企業の意識・取組と優位性の価格反映状況の相関関係（中白コラム2-2-6①図）



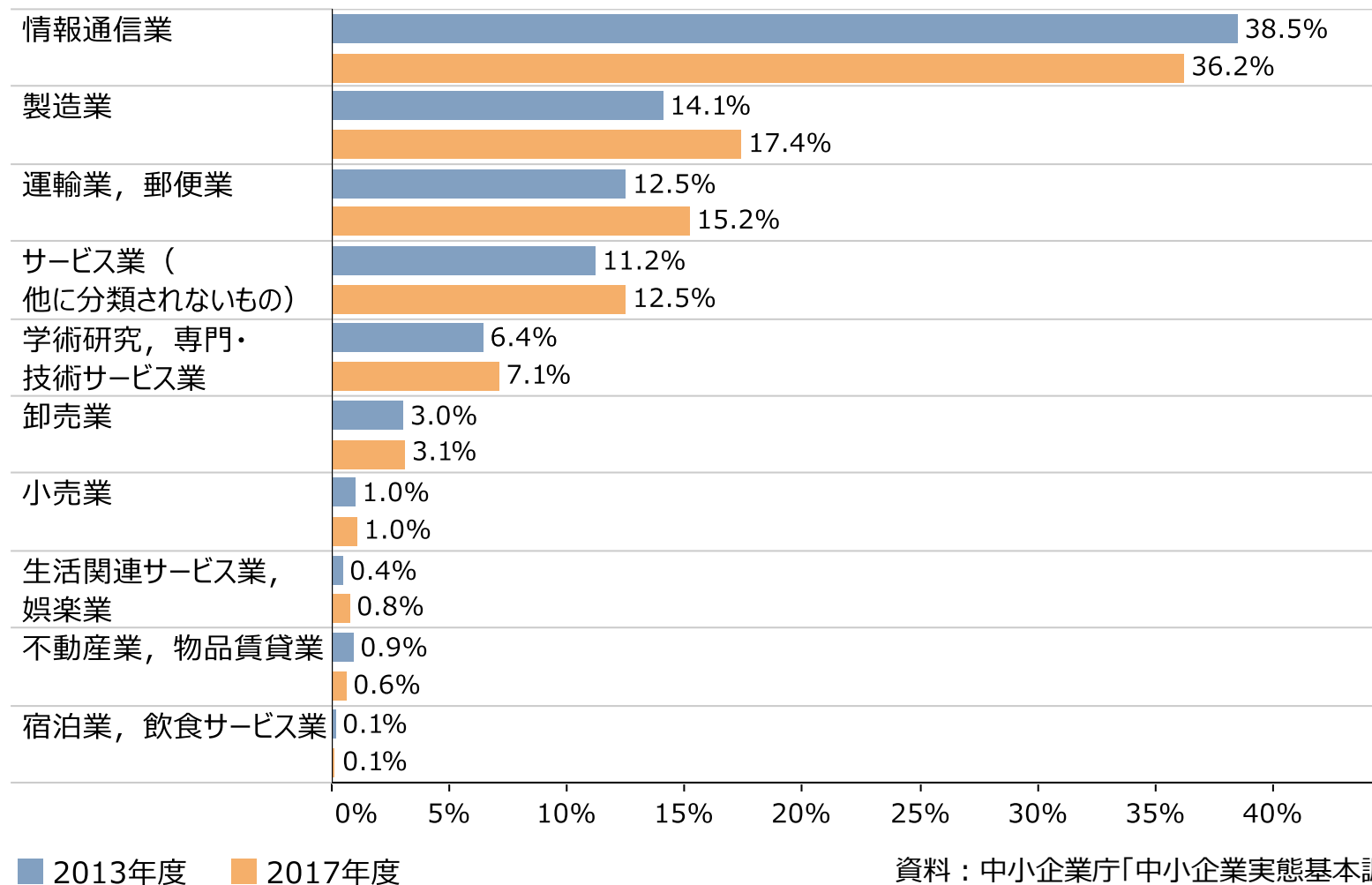
(注)企業の意識・取組ごとに優位性を価格に十分に反映できている企業とできていない企業の割合について比較している。

（３）付加価値の獲得に向けた取引関係の構築

下請取引の現状（①業種別の受託事業者の割合）

- 「情報通信業」、「製造業」、「運輸業，郵便業」では、受託取引のある事業者（広義の下請事業者）の割合が高い。

図 業種別に見た、受託事業者の割合（中白第2-3-11図）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

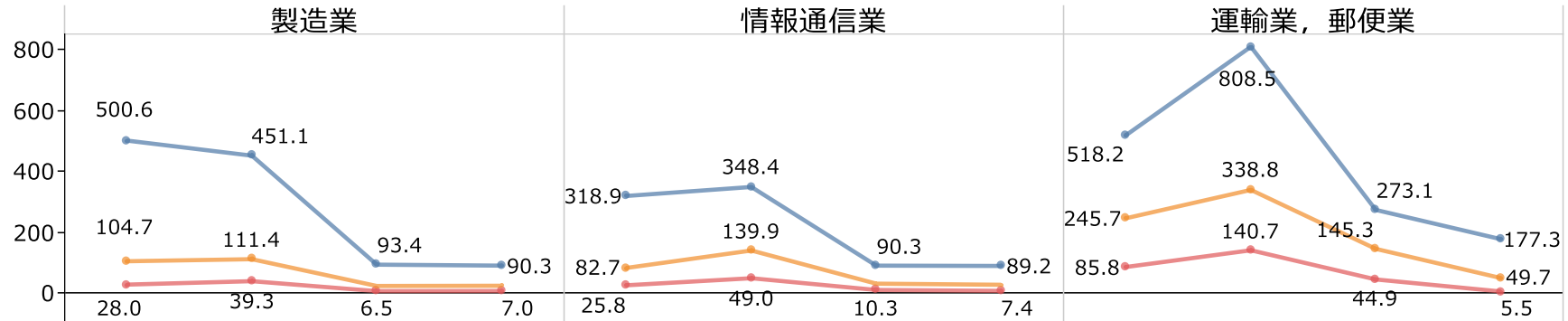
下請取引の現状（②取引類型別の経営指標の比較）

- 委託取引と受託取引の両方を有する企業（下請事業者①）の売上高や労働生産性が高い傾向。
- **取引ネットワークの広さが、パフォーマンスの高さにつながっている可能性。**

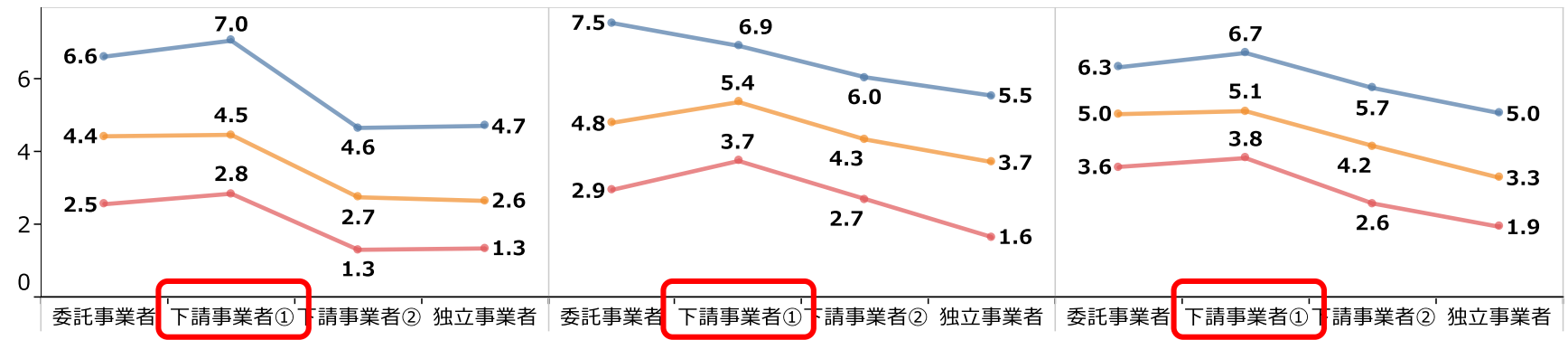
図 取引類型別に見た、経営指標（売上高、労働生産性）の比較（中白第2-3-16図）

委託事業者：受託なし／委託あり、下請事業者①：受託あり／委託あり、下請事業者②：受託あり／委託なし、独立事業者：受託なし／委託なし

売上高（単位：百万円）



労働生産性（単位：百万円/人）



■ 上位25%（75パーセンタイル）

■ 中央値

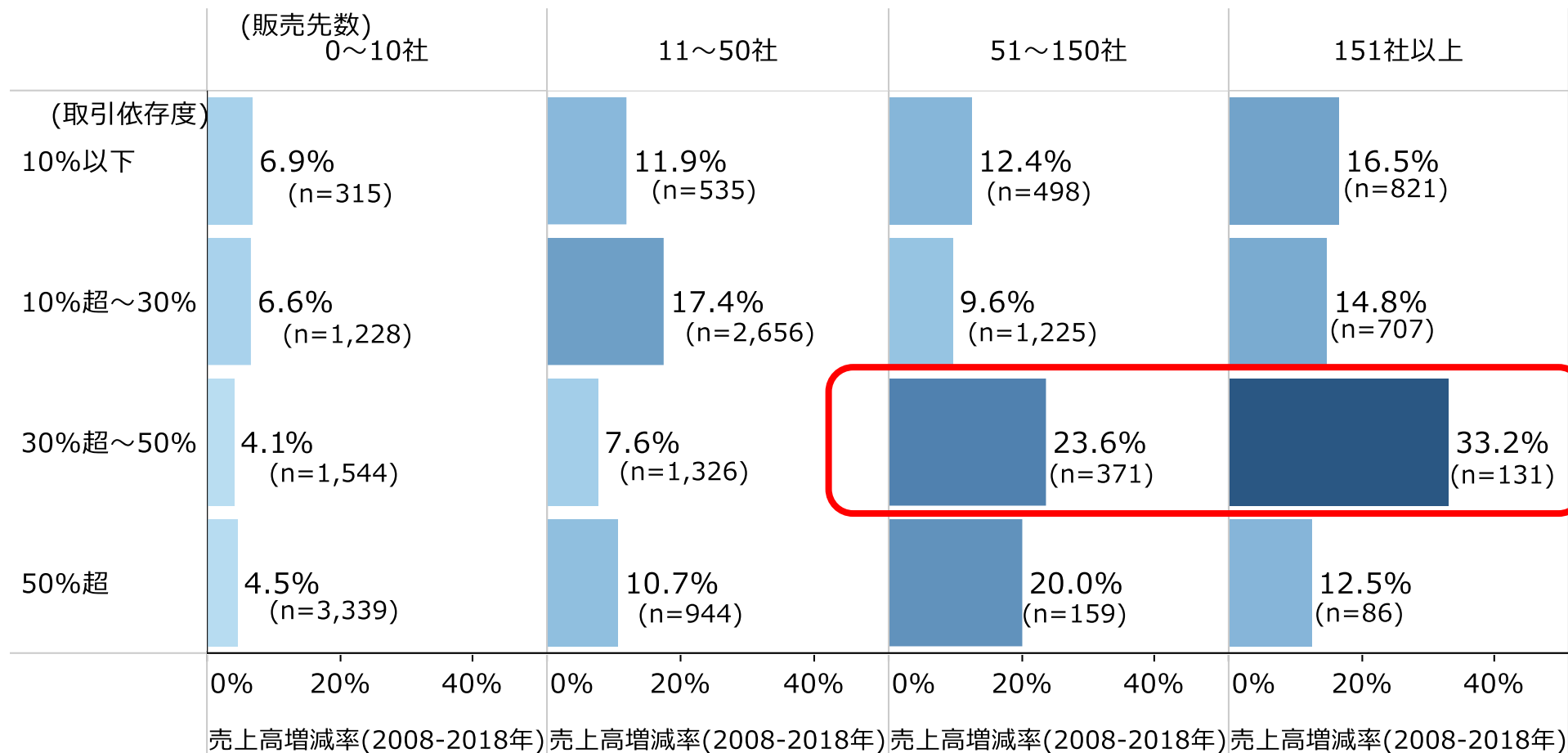
■ 下位25%（25パーセンタイル）

資料：中小企業庁「平成30年中小企業実態基本調査」

取引関係と売上高増加率（①販売先数と取引依存度）

- 販売先数の多い企業では、取引依存度が「30%超～50%」の企業の売上増加率が高くなっている。**取引の中心となる企業を有しつつ、過度に依存していないことが重要と考えられる。**

図 販売先数と取引依存度別に見た、直近10年間の売上高の増加（中白第2-3-26図）



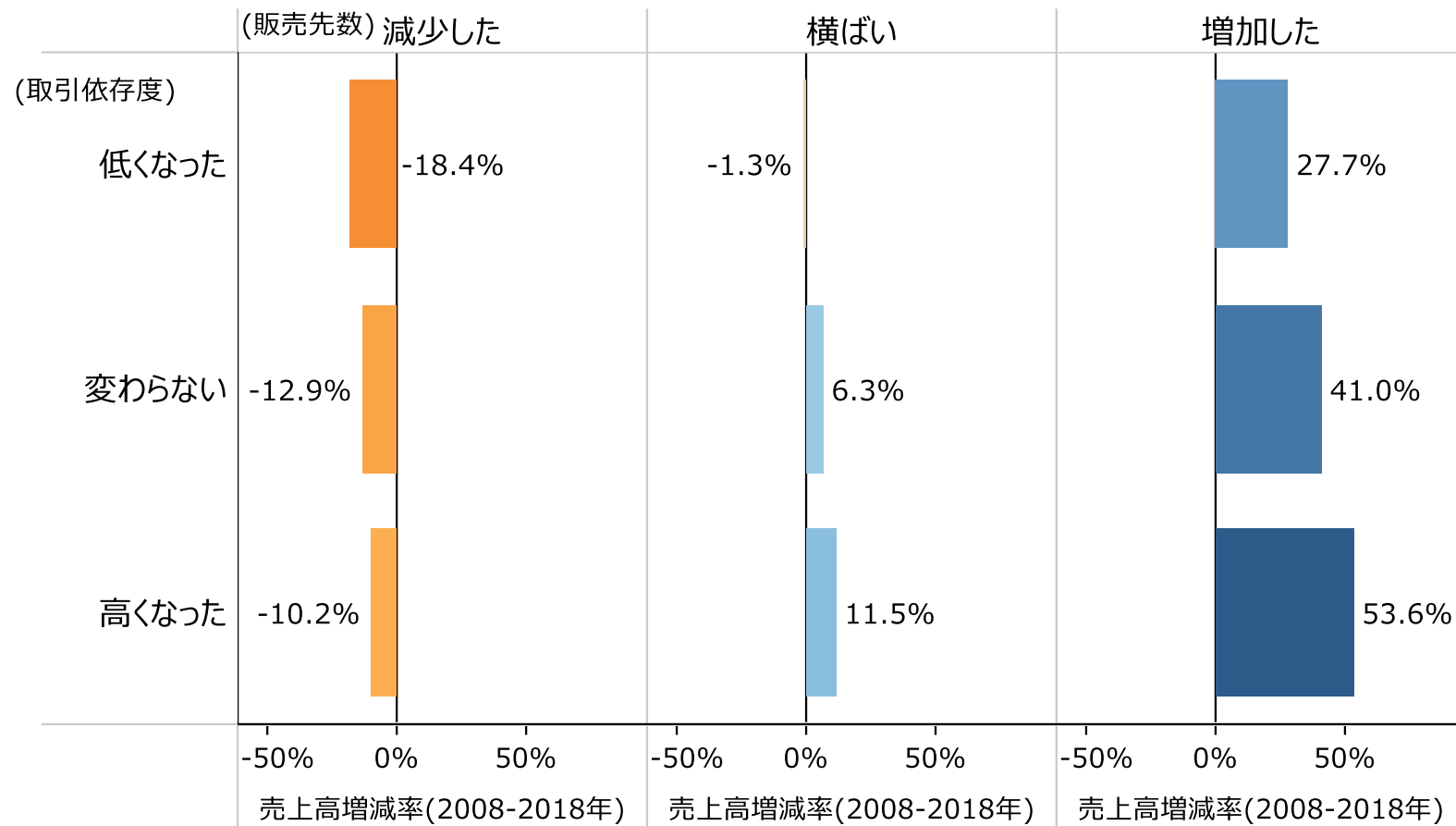
(注) 取引依存度 = 最も多く取引している販売先への販売額 ÷ 総売上高 × 100

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

取引関係と売上高増加率（②販売先数と取引依存度の変化）

- 取引依存度の変化よりも、**販売先数の変化の方が、売上高の増加率に与える影響が強い。**
- 売上高を増やしていくためには、販売先を拡大していくことがより重要。

図 直近10年間の販売先数と取引依存度の変化別に見た、売上高の増加率（中白第2-3-27図）



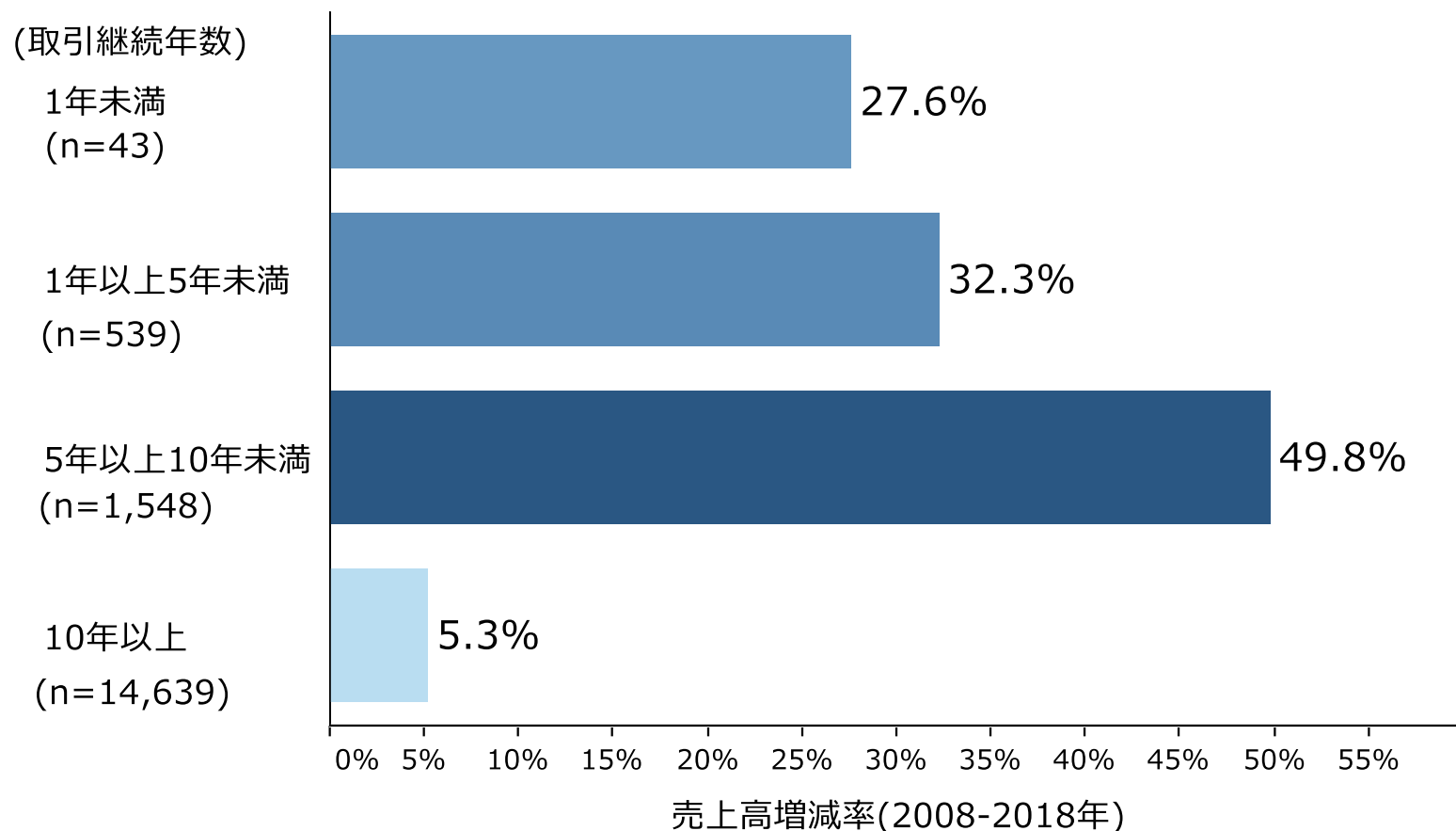
（注）取引依存度 = 最も多く取引している販売先への販売額 ÷ 総売上高 × 100

資料：（株）帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

取引関係と売上高増加率（③取引継続年数）

- 取引継続年数が10年以上の企業の売上高増加率は、10年未満の企業の増加率を大きく下回っており、**既存の取引関係を維持するだけでなく、主要販売先の見直し**を行っていくことが重要。

図 取引継続年数別に見た売上高の増加率（平均値）（中白第2-3-30図）



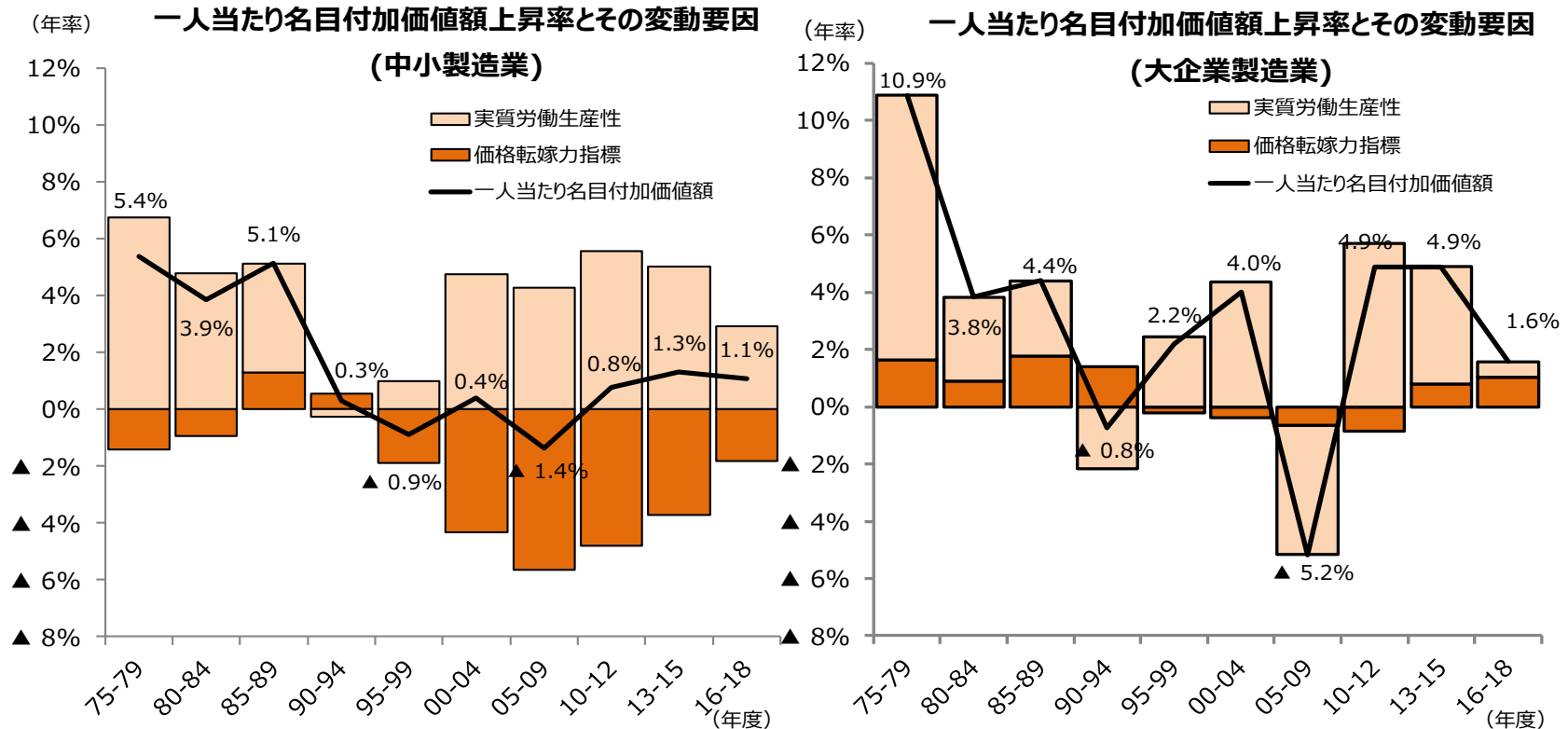
（注）取引継続年数：最も多く取引している販売先との取引継続年数

資料：（株）帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

取引適正化に向けた取組（①価格転嫁力と労働生産性）

- 中小企業の**実質労働生産性の伸び率は、大企業と比較しても遜色ない水準**。一方で**価格転嫁力指標の伸び率がマイナス**であるため、名目で見た労働生産性の伸び率が低くなっている。
- 発注側事業者との**取引条件の改善**が重要に。

図 1 人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因（中白第2-3-34図）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」、財務省「法人企業統計調査年報」

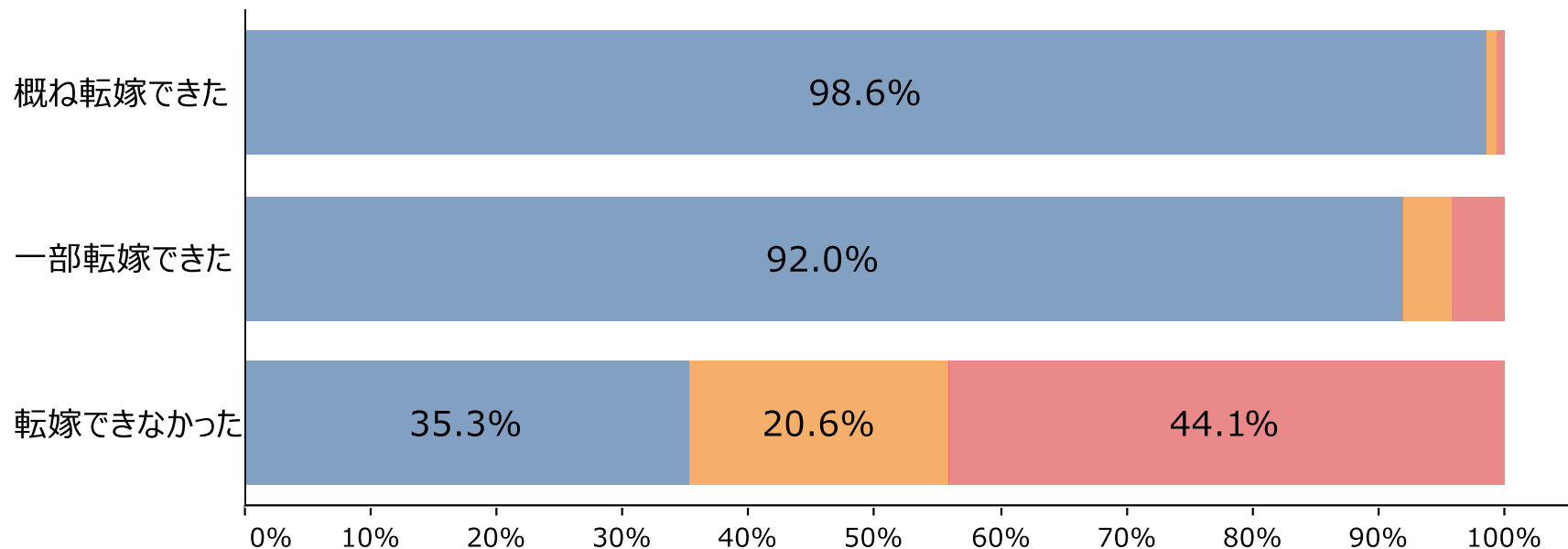
(注) 1. 価格転嫁力指標：販売価格の上昇率と仕入価格の上昇率の違いから、仕入価格の上昇分をどの程度販売価格に転嫁できているか（＝価格転嫁力）を数値化したもの

2. 実質労働生産性：「一人当たり名目付加価値額」から価格変動の影響を取り除いたもので、従業者数一人当たりの生産数量に相当する指標 66

取引適正化に向けた取組（②価格転嫁に向けた協議の状況）

- 価格転嫁できた企業の大部分は、発注側事業者に対し協議を申し入れ協議に応じてもらっているが、**価格転嫁できなかった企業の約4割は、協議の申し入れもできていない。**
- まずは、取引価格の交渉機会を設けることが重要。

図 価格転嫁の状況別に見た、発注側事業者に対する協議の申入状況（中白第2-3-40図）



発注側事業者に対する協議の申入状況

- 発注側事業者に協議を申し入れることができなかった
- 発注側事業者に協議を申し入れたが、協議に応じてもらえなかった
- 発注側事業者に協議を申し入れ、協議に応じてもらった

取引適正化に向けた取組（③価格転嫁を実現するために有効な優位性）

- 価格転嫁を実現するためには、独自の技術を磨くとともに、**取引先に対して積極的に企画・提案**を行っていくことが重要。

図 価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較（製造業）（中白第2-3-48図）

	①概ね転嫁できた (n=1,055)	②転嫁できなかった (n=2,775)	①－②
総合的な優位性	50.7%	34.8%	15.9%
製品の機能・サービスの独自性	53.0%	41.9%	11.1%
品質	59.1%	54.2%	4.9%
供給力	59.2%	56.3%	2.9%
ブランド力	34.6%	24.8%	9.8%
提案力・企画力	41.6%	26.4%	15.2%
アフターサービス	44.1%	33.6%	10.6%

取引適正化に向けた取組（④価格転嫁と投資活動）

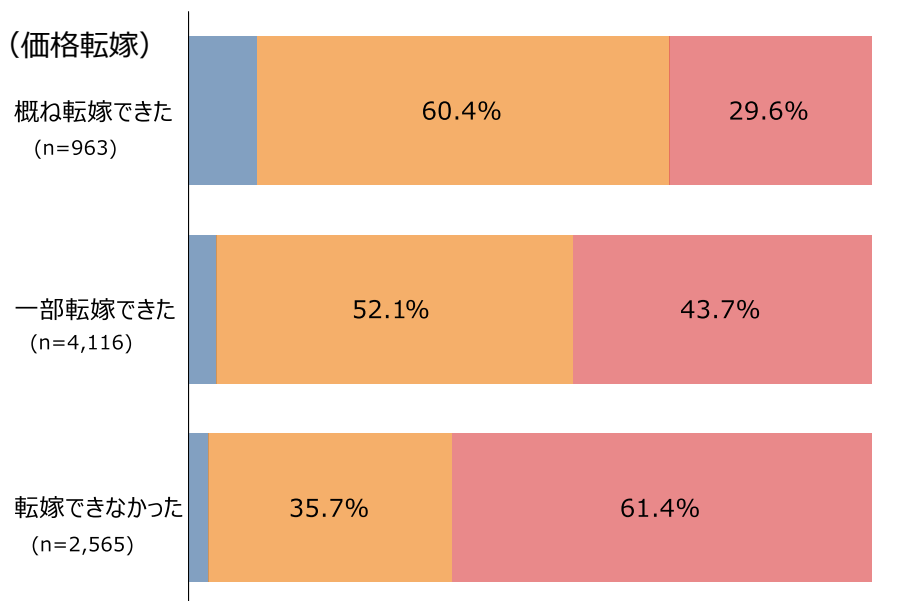
- **価格転嫁ができていない企業ほど、利益・剰余金を確保できていない傾向にあり、利益・剰余金を確保できていない企業は、成長に向けた投資にも意欲的。**
- **適正な利益の確保から前向きな投資へ、という望ましい循環を作り出すことが重要。**



価格転嫁の成否別に見た、利益・剰余金の確保状況（左図）

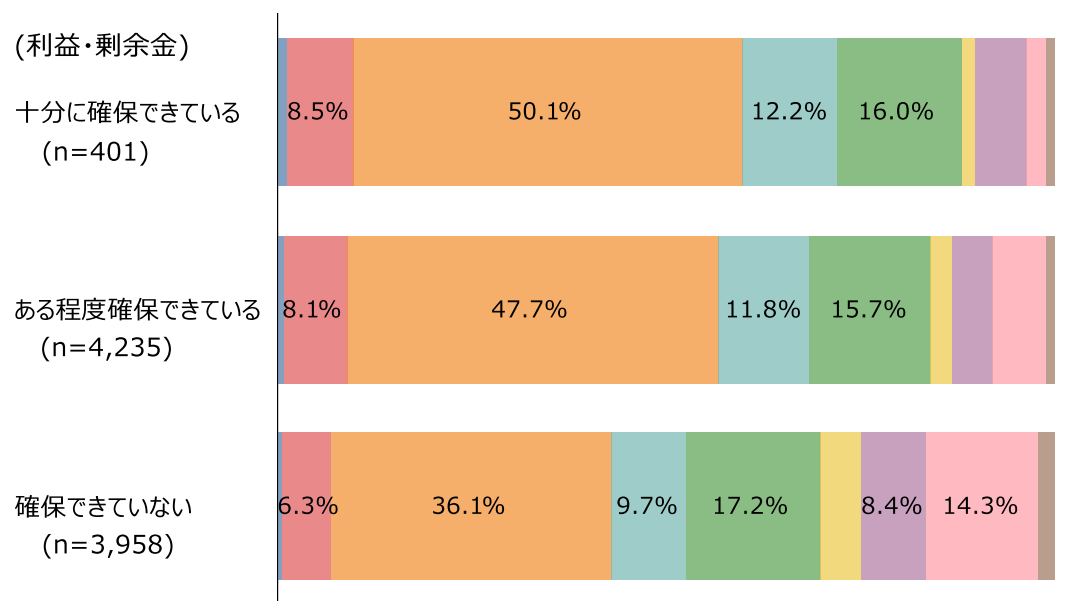
利益・剰余金の確保状況別に見た、投資を行いたい分野（右図）（中白第2-3-53図、第2-3-54図）

利益・剰余金の確保状況（製造業）



■ 十分に確保できている ■ ある程度確保できている ■ 確保できていない

投資を行いたい分野（製造業）



■ 海外への投資の増加 ■ 国内の研究開発投資の増加 ■ 国内の設備・施設等への投資の増加 ■ 新規雇用の拡大 ■ 従業員の賃金の引き上げ ■ 仕入先の取引条件改善 ■ 現預金の増加 ■ 有利子負債の削減 ■ その他

資料：（株）帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

大企業と中小企業の共存共栄に向けて

- 我が国を取り巻く様々な環境変化に対応し、経済全体のパイを拡大していくためには、**大企業と中小企業が互いに稼げる、共存共栄の取引関係**を構築していくことが重要。

【事例】航空機部品生産協同組合（三重県松阪市）（中白事例2-3-7）

大企業と中小企業が連携し、航空機産業の国際競争力向上を目指す協同組合

【組合情報】

航空機部品を一括で受注・生産（工場内稼働人員200名、出資金4,000万円）

【背景・課題】

- Tier1企業から各工程を担当する企業に発注し、完成した部品を都度Tier1企業に戻すことで、一つの部品が完成するまでに30～90日要していた。

【取組・効果】

- Tier1企業の工場建屋を購入して共同工場とし、これまで別々の企業が別々の工場で行っていた複数の工程を共同工場で行うことで、工程間の連携を高めた。
- 共通の生産管理システムの構築や、受発注システムの導入により、生産リードタイムを1週間～10日程度まで短縮することに成功した。



協同組合事務所



工場内部の様子

総論：中小企業・小規模事業者の動向

テーマ別分析：「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

1. 新たな価値を生み出す中小企業

2. 地域で価値を生み出す小規模事業者

3. 中小企業・小規模事業者と支援機関

参考：感染症対応に関する取組事例等（白書掲載分）

地域における小規模事業者の存在感（①人口密度区分別の比較）

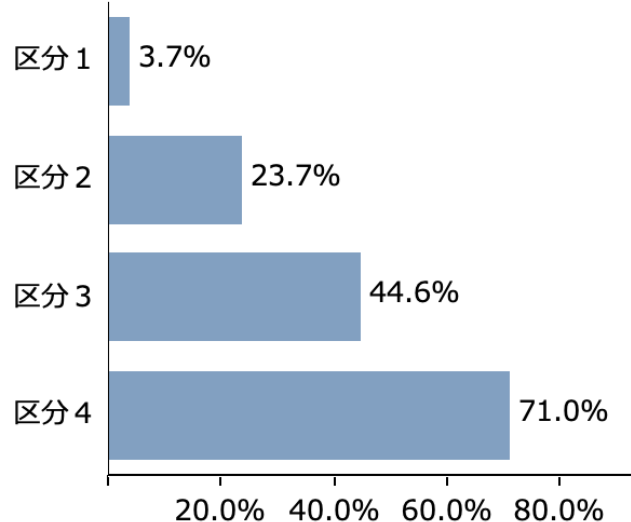
- **人口密度が低い地域**ほど、暮らしの様々な面において、**小規模事業者の存在感**が大きい。
- 例えば、人口密度が低い地域には、百貨店や総合スーパーはほとんど立地していないが、小規模な青果店などが住民の生活を支えている。

図 人口密度区分別、存在確率（小白第2-1-5図）

各市区町村を、人口密度の低い順に、区分1～4の四分位に分けて分析。（例：区分1は、下位0～25%）

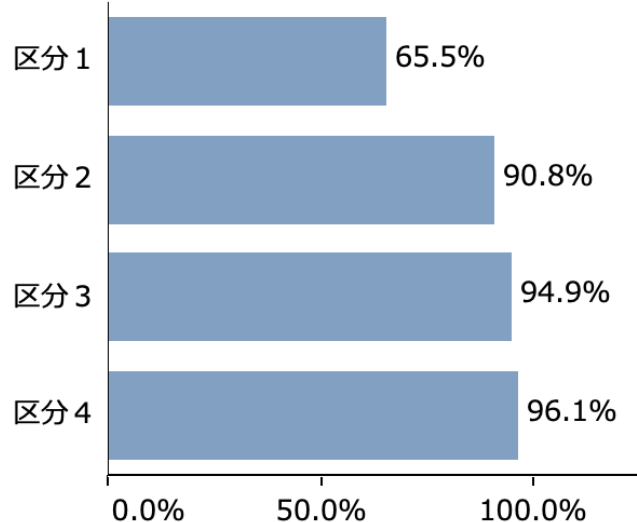
①百貨店、総合スーパー

人口密度区分



②野菜・果実小売業

人口密度区分



（注）存在確率とは、「当該業種の事業所が立地している市区町村数」を「市区町村の合計数」で割ったもの。

地域における小規模事業者の存在感（②地域において生じている様々な課題）

- 地域においては、**商店街の衰退**や**働き手・働く場所の不足**をはじめ、**様々な課題**が生じている。

図 事業者、住民別の地域課題に対する認識（小白第2-1-10図）

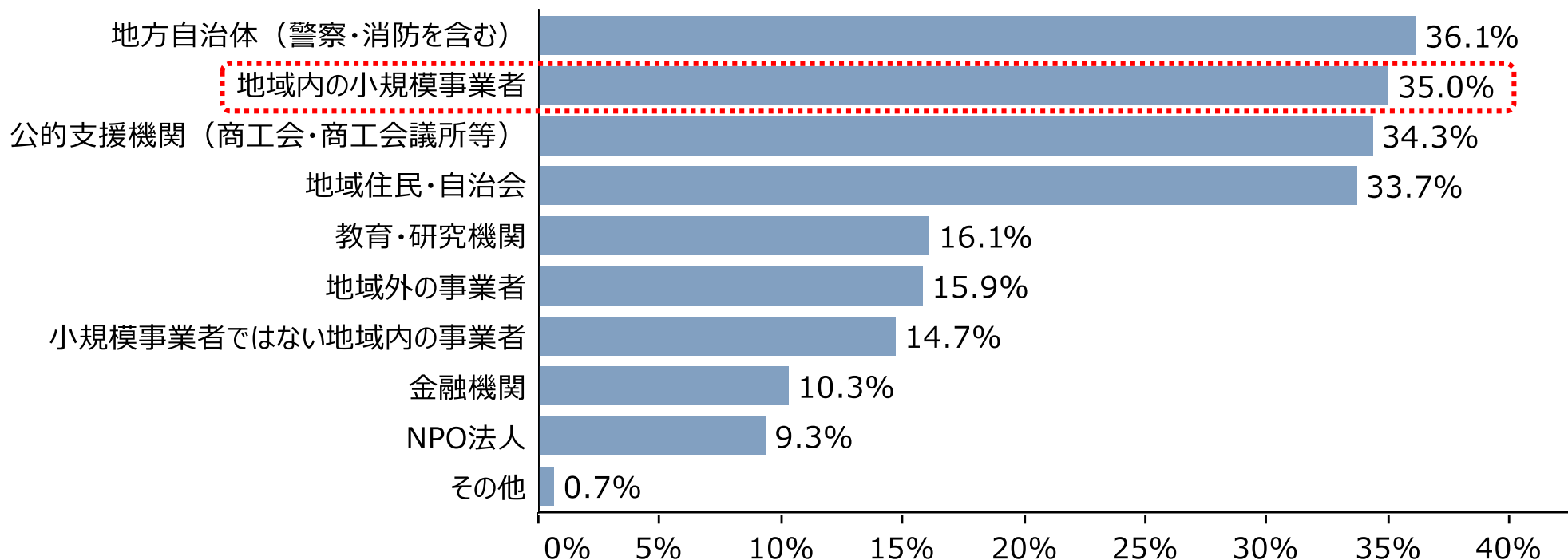
	事業者	住民
1位	商店街や中心市街地等の衰退（31.5%）	商店街や中心市街地等の衰退（24.1%）
2位	働き手の不足（24.6%）	働く場所の不足（13.4%）
3位	地場産業の衰退・不在（18.2%）	交通インフラの脆弱化（11.5%）
4位	働く場所の不足（6.1%）	働き手の不足（10.4%）
5位	観光資源の不足（4.2%）	医療・介護施設の不足（7.0%）
6位	生活必需品・サービスを扱う店舗の減少（3.3%）	生活必需品・サービスを扱う店舗の減少（5.8%）
7位	交通インフラの脆弱化（3.1%）	地場産業の衰退・不在（5.5%）
8位	祭りや伝統行事・イベントの減少（2.0%）	高齢者支援（見守り等）の不足（4.5%）
9位	その他（1.8%）	保育機能の不足（3.3%）
10位	親睦・交流行事の減少（1.3%）	観光資源の不足（3.2%）

資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

地域における小規模事業者の存在感（③小規模事業者への期待）

- **地域の課題解決に向けた中心的な役割**を担う存在として、小規模事業者への期待は大きい。

図 地域の課題解決に中心的な役割を担うことが期待される者（小白第2-1-13図）

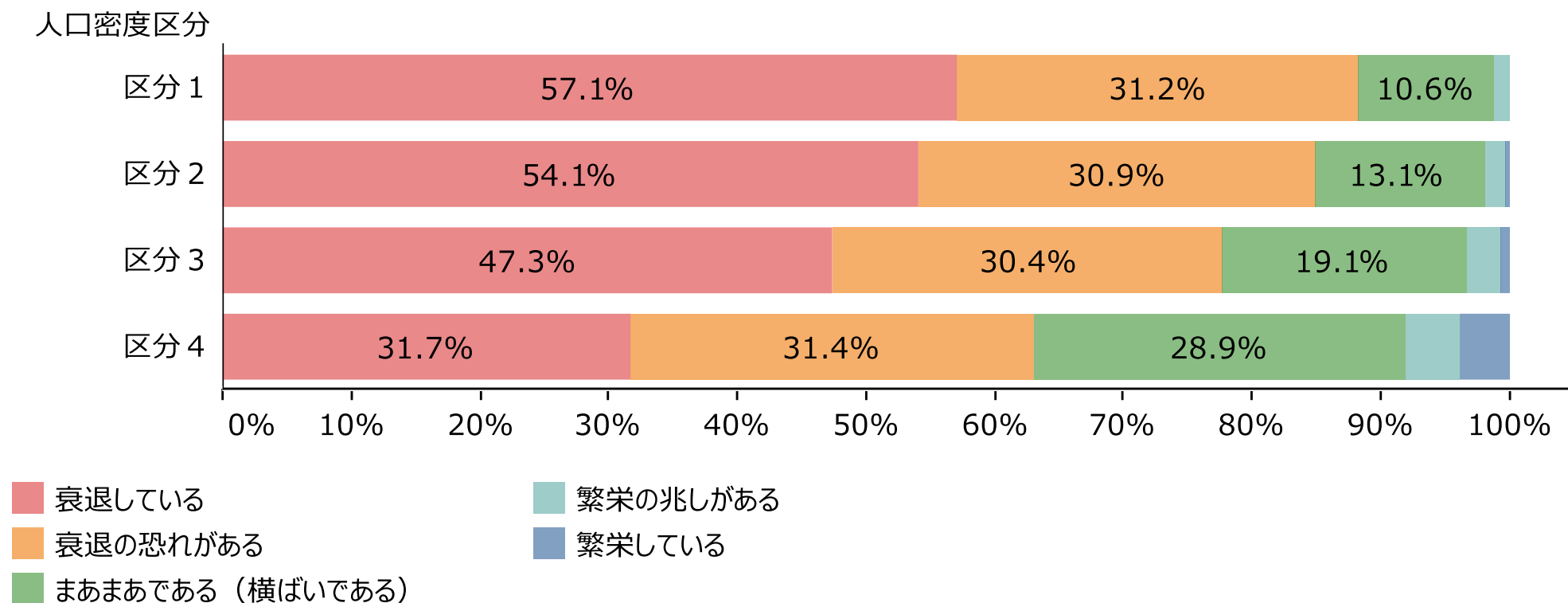


資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

商店街の現状と課題（①現状の景況）

- **人口密度が低い地域ほど、商店街は衰退傾向。**

図 人口密度区分別、現状の商店街の景況（小白第2-2-1図）



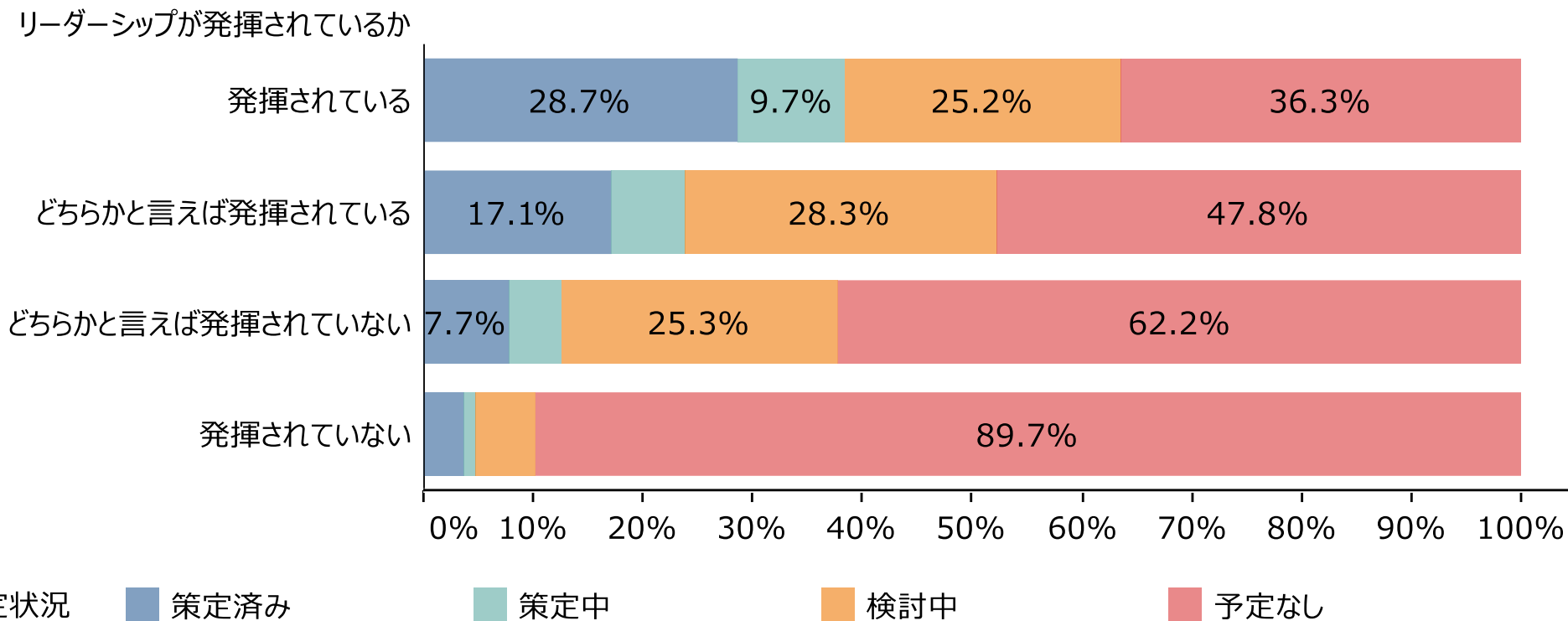
（注）各市区町村を、人口密度の低い順に、区分 1 ～ 4 の四分位に分けている。（例：区分 1 は、下位 0 ～ 25%）

資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

商店街の現状と課題（②商店街運営におけるリーダーシップの重要性）

- **リーダーシップ**が発揮されている商店街ほど、**事業計画・ビジョン等**を持って運営がなされている。
- また、こうした商店街ほど来街者数等の**パフォーマンスも高い傾向**にある。（小白第2-2-14図）

図 商店街のリーダーシップの発揮状況と事業計画・ビジョン等の策定状況（小白第2-2-13図）



資料：ランドブレイン(株)「商店街実態調査」

商店街の現状と課題（③商店街運営のリーダーシップによる成功事例）

- まちづくり会社を中心とした**リーダーシップ**により、商店街の再生に成功した事例。

【事例】株式会社油津応援団（宮崎県日南市）（小白事例2-2-2）

強いリーダーシップで地域住民を巻き込み、商店街の活性化に取り組む企業

【企業情報】

商店街の再生を目的としたまちづくり会社（従業員14名、資本金1,810万円）

【背景・課題】

- 油津商店街は広島カープのキャンプ地（天福球場）近くにあり、日南市の人口ピーク時の1960年代には80店舗あったものの、2014年には28店舗まで減少。

【取組・効果】

- 商店主や住民らとの対話の機会づくりやイベントの開催、既存の施設・店舗のリノベーションといったソフト・ハード両面の取組に着手。
- さらに、多世代交流施設と屋台村の建設・運営を一体的に手掛け、油津を自由な空気感が漂う街に変革。約4年間でIT企業ベンチャーのサテライトオフィスを含む29店舗の誘致に成功、若者の雇用の場も創出。



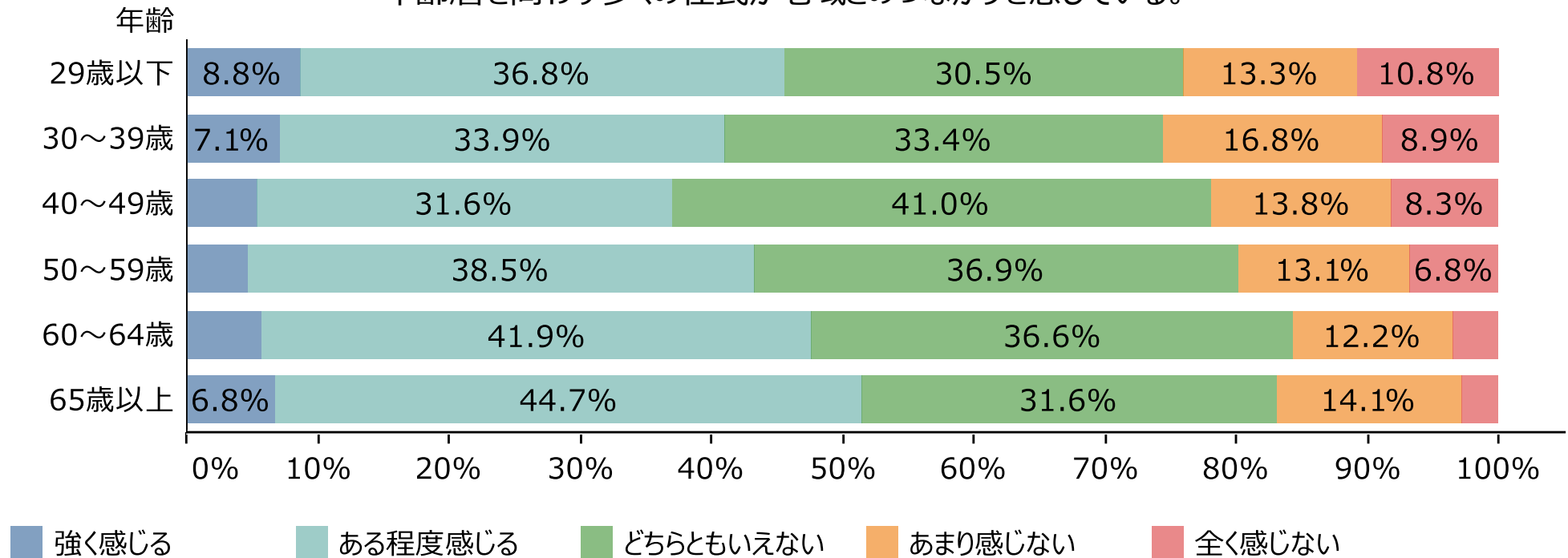
油津Yotten

地域のコミュニティを支える小規模事業者（①住民と地域の接点たる小規模事業者）

- 年齢層を問わず、多くの地域住民が、小規模事業者を通じて「地域とのつながり」を感じており、小規模事業者は**住民と地域の接点としての役割**も果たしている。

図 小規模事業者を通じて地域とのつながりを感じるか（小白第2-2-23図）

年齢層を問わず多くの住民が地域とのつながりを感じている。



資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

地域のコミュニティを支える小規模事業者（②地域コミュニティ活性化の事例）

- 住民にとっての憩いの場を提供することで、**地域コミュニティの活性化**に取り組む企業の事例。

【事例】有限会社オー・ティ・シー（大阪府藤井寺市）（小白事例2-2-9）

古民家カフェを開業し、販路開拓・地域コミュニティづくりに取り組む企業

【企業情報】

昭和初期より、茶葉の販売・普及活動を行う企業
（従業者数2名、資本金500万円）

【取組・効果】

- 地元商工会主催のイベントで日本茶の淹れ方講座を実施したところ好評。
商店街の仲間からの勧めもあり、所有していた古民家を活かした新事業として、古民家カフェ「orenchi」を開業。
- 地元商店街の飲食店とコラボレーションしたメニューを数多く開発・提供。
30代中心の新規顧客を獲得し、売上げはカフェ開業時と比べ1.5倍に。
- 地域のプロジェクトの会議や地元学校のPTAの交流の場として利用されるなど、地域コミュニティの活性化にも一役買っている。



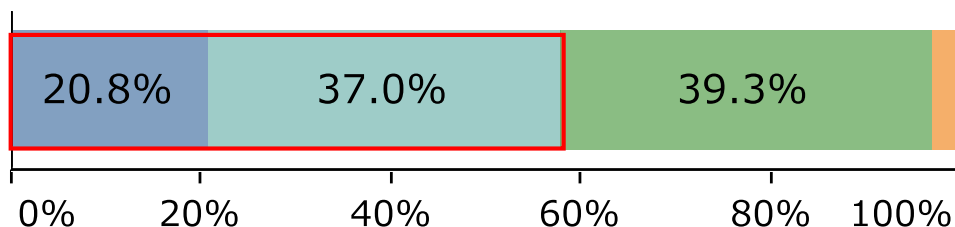
日本茶の淹れ方講座

地域の多様な人材活躍の場を提供する小規模事業者（①-1 労働環境の評価）

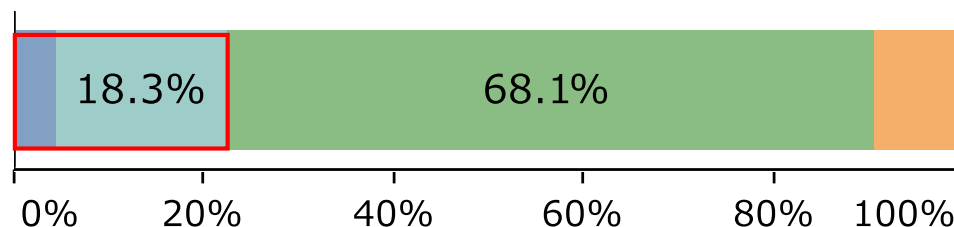
- **経営者との話しやすさ**や**従業員同士の人間関係・交流**において、自社より規模の大きい同業他者と比較して優れていると感じている小規模事業者が多い。
- 一方、**業務量・業務内容の配分・見直し**や**報酬面**では優れていると感じている者は少ない。

図 自社より規模の大きい同業他者と比較した場合、自社の労働環境の評価（小白第2-3-7図）

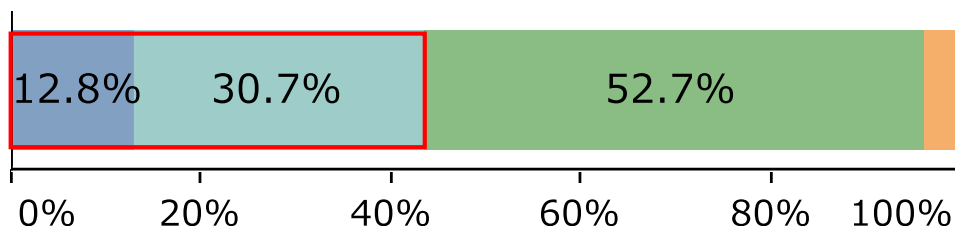
経営者との話しやすさ



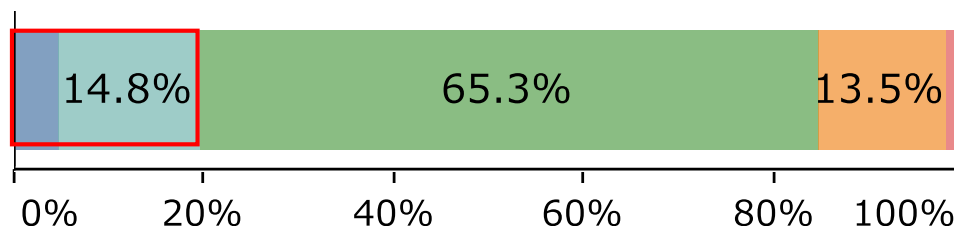
業務量・業務内容の配分・見直し



従業員同士の人間関係・交流



業務量・内容に対する適正な報酬の支払い

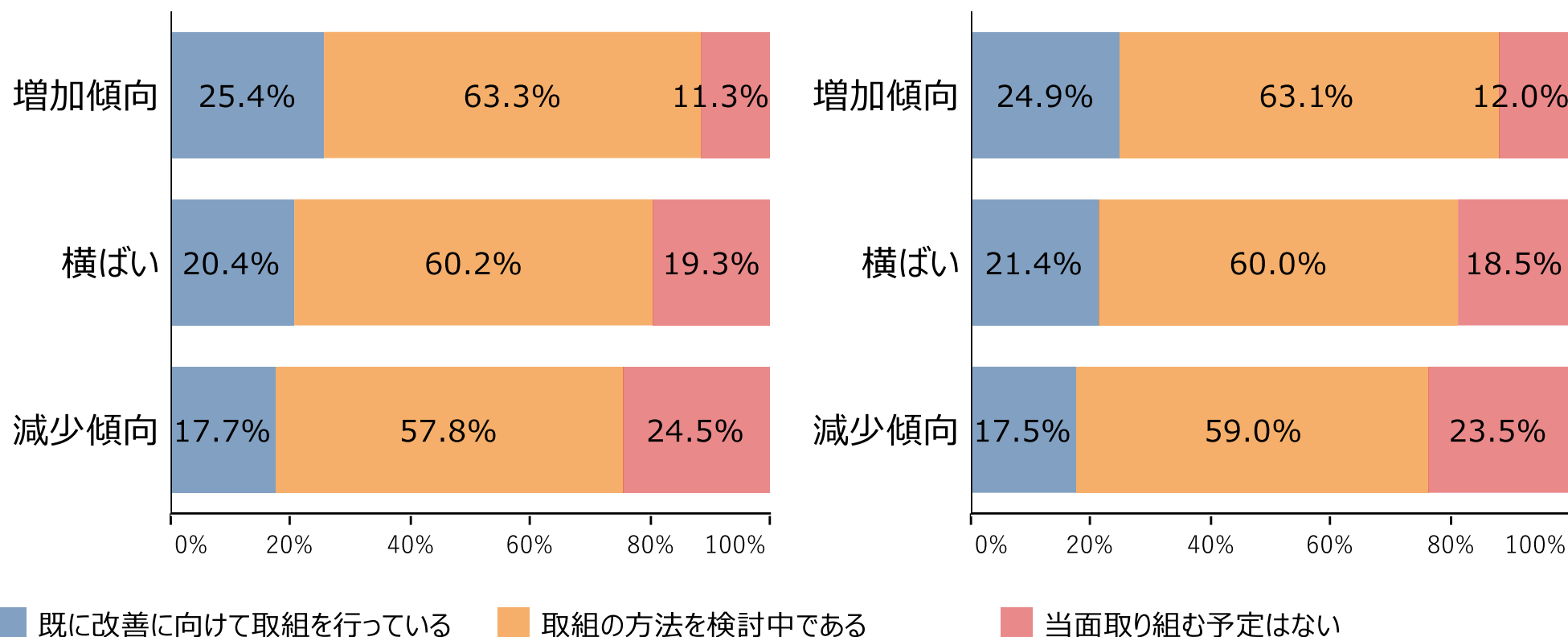


非常に優れている やや優れている ふつう やや劣っている 非常に劣っている

地域の多様な人材活躍の場を提供する小規模事業者（①-2 労働環境の改善に向けて）

- **魅力ある労働環境を提供**するためには、**売上高や利益を確保**することも重要。

図 売上高（左図）・利益（右図）の傾向別、労働環境改善への取組状況（小白第2-3-10図）



地域の多様な人材活躍の場を提供する小規模事業者（②柔軟な労働環境の提供）

- **小規模ならではの柔軟な働き方**を可能としている事業者も多く存在。**出退勤や休暇取得を自由にできる制度**を導入し、従業員の**モチベーションや生産効率の向上**を実現した企業も。

【事例】株式会社パプアニューギニア海産（大阪府茨木市）（小白事例2-3-1）

無断欠勤OK！「フリースケジュール制」で、パート従業員の働きやすい環境を実現する企業

【企業情報】

天然エビの加工・販売等を行う企業（従業員18名、資本金1,000万円）

【取組・効果】

- 出社日、出社時間、退社時間を自由とする「フリースケジュール制」を導入。
育児や親の介護等の事情を抱えたパート従業員が、柔軟に働くことができる環境を実現。このほかにも、「嫌いな作業はしてはいけない」といった制度を導入。
- パート従業員の離職率が低下し、一人一人の熟練度が向上。「自分の決めた時間で自分の決めた業務だけをやる」ことが**モチベーションや生産効率の向上**につながっている。



工場長の武藤北斗氏

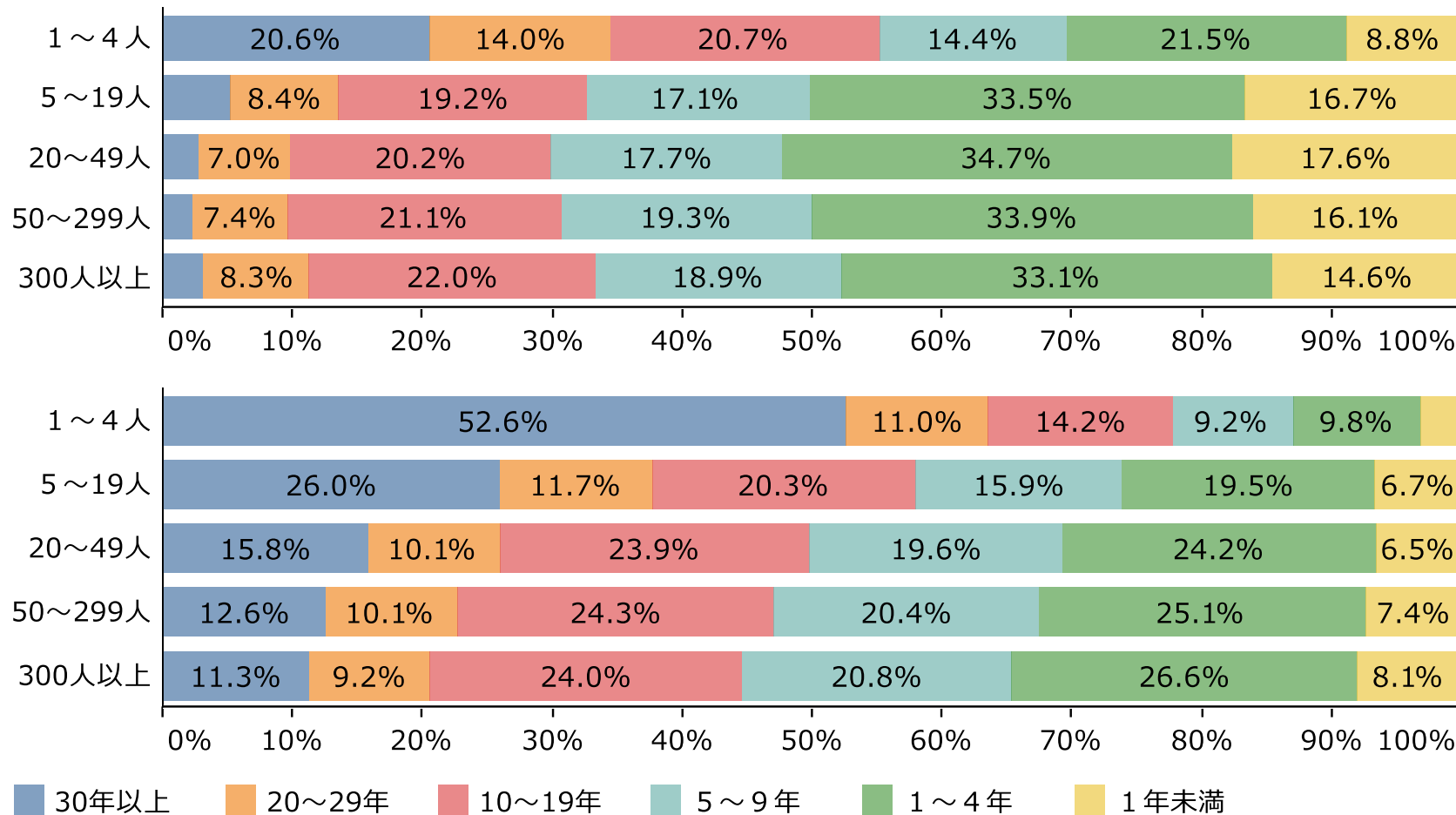


工場での作業の様子

地域の多様な人材活躍の場を提供する小規模事業者（③-1 女性・高齢者の活躍）

- 小規模事業者は、**女性や高齢者が継続して長く働ける場**を提供している。

図 従業者規模別、女性（上図）・高齢者（下図）の就業年数（小白第2-3-18図）



地域の多様な人材活躍の場を提供する小規模事業者（③-2 高齢者の活躍の場）

- **柔軟な働き方**を可能とすることで、**定年退職した高齢者の活躍の場を提供**する企業の事例。

【事例】株式会社テラサワ（埼玉県横瀬町）（小白事例2-3-3）

「生涯現役」をモットーに、定年退職したシニア世代の活躍の場を提供する企業

【企業情報】

工業用水の浄化装置の製造・メンテナンスを行う企業

（従業員 5 名、資本金1,500万円）

【取組】

- 定年後も仕事を生きがいにしていきたいという思いがあった現在の社長が創業。
経験豊富な従業員を確保すべく、前職のメーカーで定年を迎えた元同僚も積極的に採用。

【効果】

- 現在、**従業員は全員シニア**。自由に意見や提案ができる環境を整え、**職場改善の提案があったものは全て採用しており、短時間勤務の制度等を導入**。勤務時間が短くなった分、余暇時間を健康作りに充てるようになり、従業員の健康維持につながっている。また、業務の効率化に励むようになり、生産性が向上。



寺澤防子社長

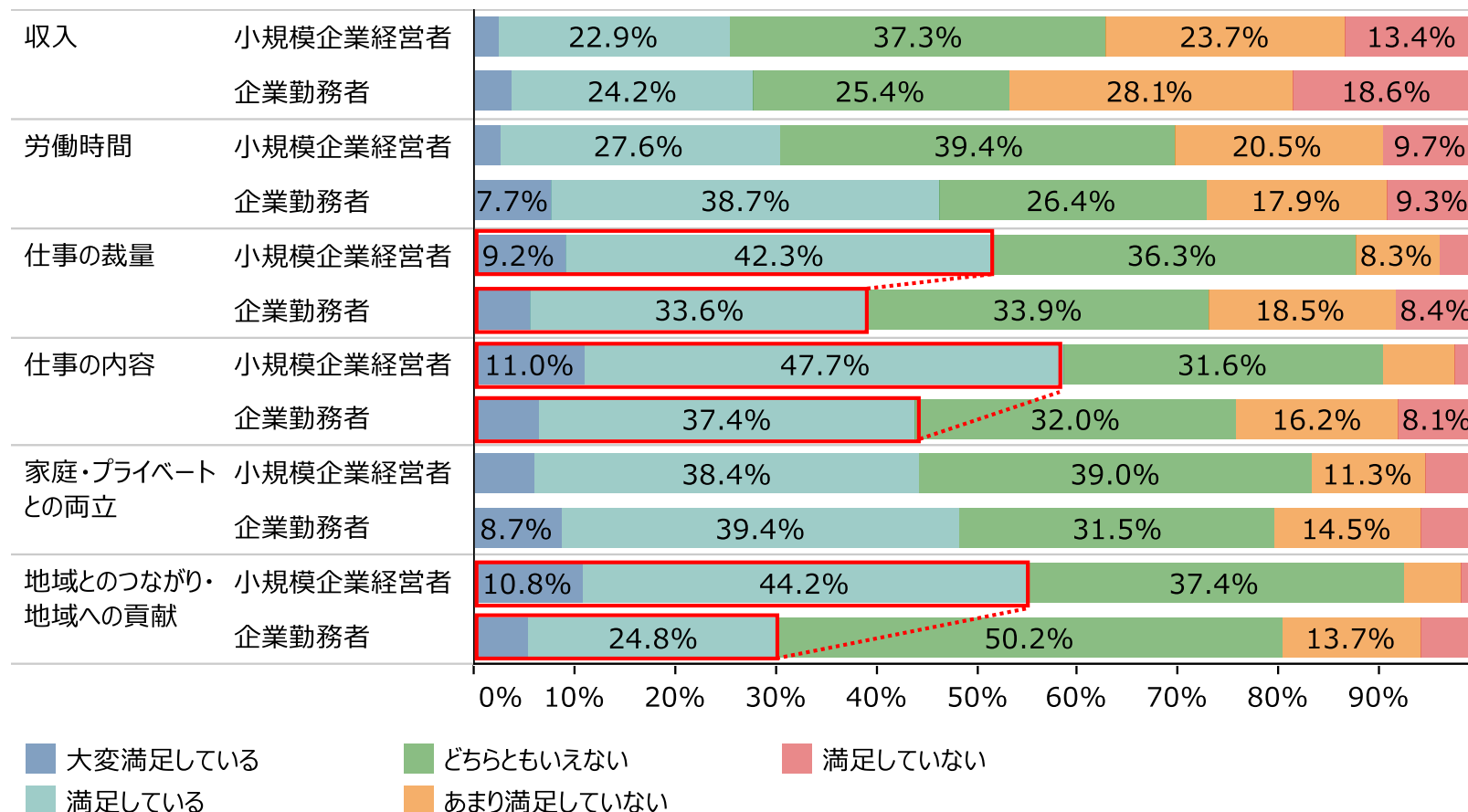


工場での作業の様子

地域の多様な人材活躍の場を提供する小規模事業者（④-1 経営者の自己実現）

- 小規模企業経営者は、企業勤務者と比べて、**仕事の裁量や仕事の内容、地域とのつながり・地域への貢献**の面で満足度が高い。

図 小規模企業経営者と企業勤務者の仕事や生活への満足度（小白第2-3-23図）



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」
みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

地域の多様な人材活躍の場を提供する小規模事業者（④-2 経営者自身の夢の実現）

- **夢を実現し、地域への貢献**を果たす小規模企業経営者の事例。

ごうっし

【事例】株式会社石見麦酒（島根県江津市）（小白事例2-3-6）

経営者自身の夢の実現を通じて、地域活性化にも貢献するビール工房

【企業情報】

クラフトビールの醸造・販売や移動販売車による飲食店を営む企業
(従業員 2 名、資本金400万円)

【取組・効果】

- 酒造りに関心があり、江津市のビジネスコンテストで大賞を受賞したのを機に夫婦で創業。夢であった酒造りに関わり、自分たちのアイディアを最大限に発揮することができ、**満足度の高い働き方を実現**。
- ①地域の農作物を使う、②開発したクラフトビールを他の特産物と一緒に売り込んでいく、③地元でブルワリーを設立する人に対するサポートを行う、といった地域貢献の方針を打ち出し、地元企業への発注や地元の飲食店とのコラボレーションなどを通じ、**地域経済の活性化にも一役買っている**。



山口梓社長と山口厳雄工場長

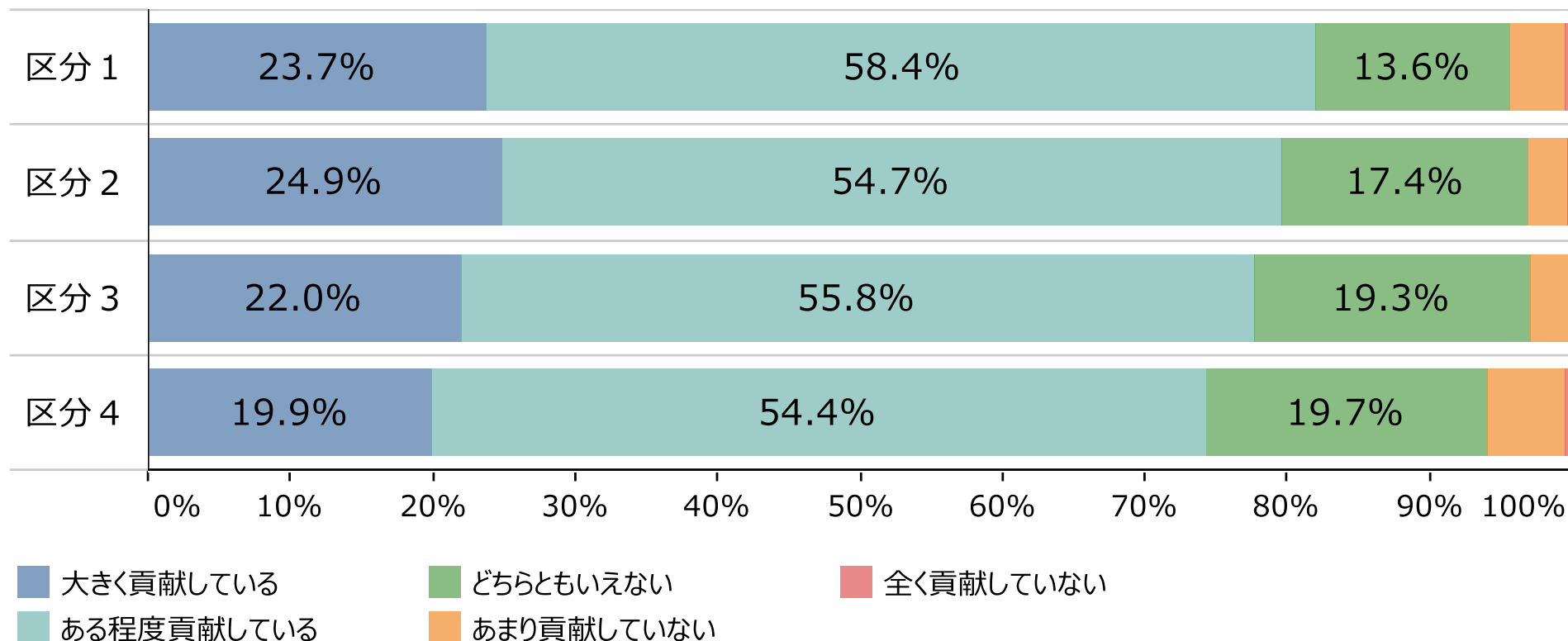


同社製品

地域資源の活用（①業績への貢献）

- 人口密度の低い地域ほど、売上高・利益が減少傾向にある割合が高い。（小白第2-4-2図）
- 地域内の需要が減少する中、**地域外需要を獲得するためにも、地域資源の活用が重要**に。

図 人口密度区分別、地域資源活用の自社の業績への貢献（小白第2-4-27図）



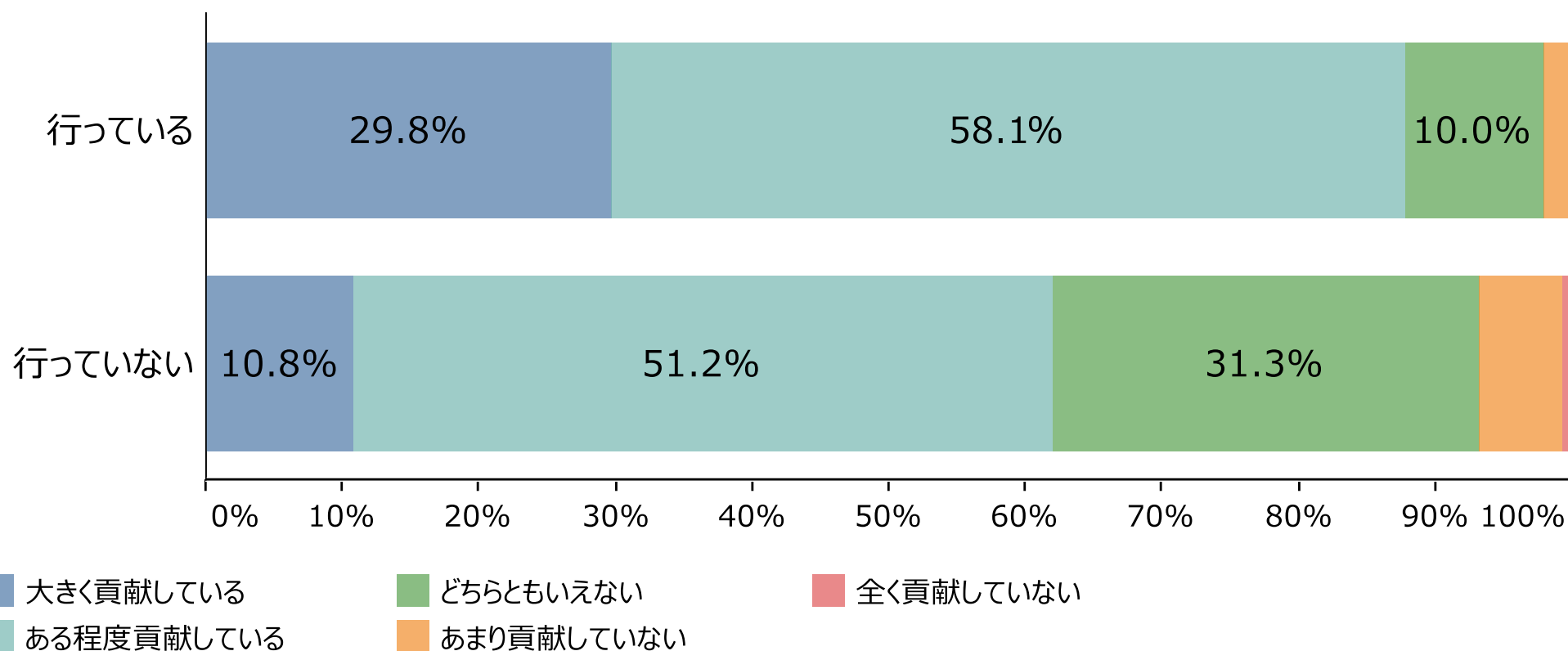
（注）人口密度の低い順に、市区町村別を区分1～4の四分位に分けている。（例：区分1は、下位0～25%）

資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

地域資源の活用（②活用方法の恒常的な工夫や見直し）

- **活用方法の恒常的な工夫や見直し**を行っている事業者ほど、地域資源の活用による業績への貢献が大きい。

図 活用方法の恒常的な工夫や見直しの業績への貢献（小白第2-4-32図）



地域資源の活用（③地域資源を積極的に活用する小規模事業者）

- 廃寺や地域の自然を地域資源として見だし、**域外から外国人観光客を呼び込み、地域活性化にも貢献**する小規模事業者の事例。

【事例】宿泊施設ホテル（新潟県南魚沼市）（小白事例2-4-5）

「お寺に泊ってみたら面白そう」をきっかけに、^{はいじ}廃寺を改修した体験型宿泊施設

【企業情報】

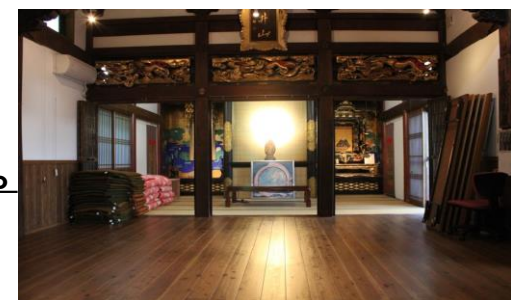
地域住民と地元国際大学の学生との交流イベントで出てきたアイデアをきっかけに、**廃寺を宿泊施設として開業**した事業者（従業員 1 名、個人事業者）

【取組・効果】

- 寺院を改修した宿泊施設は全国的にも珍しく、農業体験のイベントや、地元住民や大学生との交流ができることも大きな魅力に。また、地域住民も気づいていないようなトレッキングコースやサイクリングロードを案内するなど、農業体験以外にも地域資源を活用したプランを常に考え、提供。国内外からの観光客の呼び込みに成功。
- 素泊まり形式の民宿であるため、宿泊客が食事のために近隣の店舗を利用することとなり、地域経済の活性化にも貢献。



代表の黒岩揺光氏

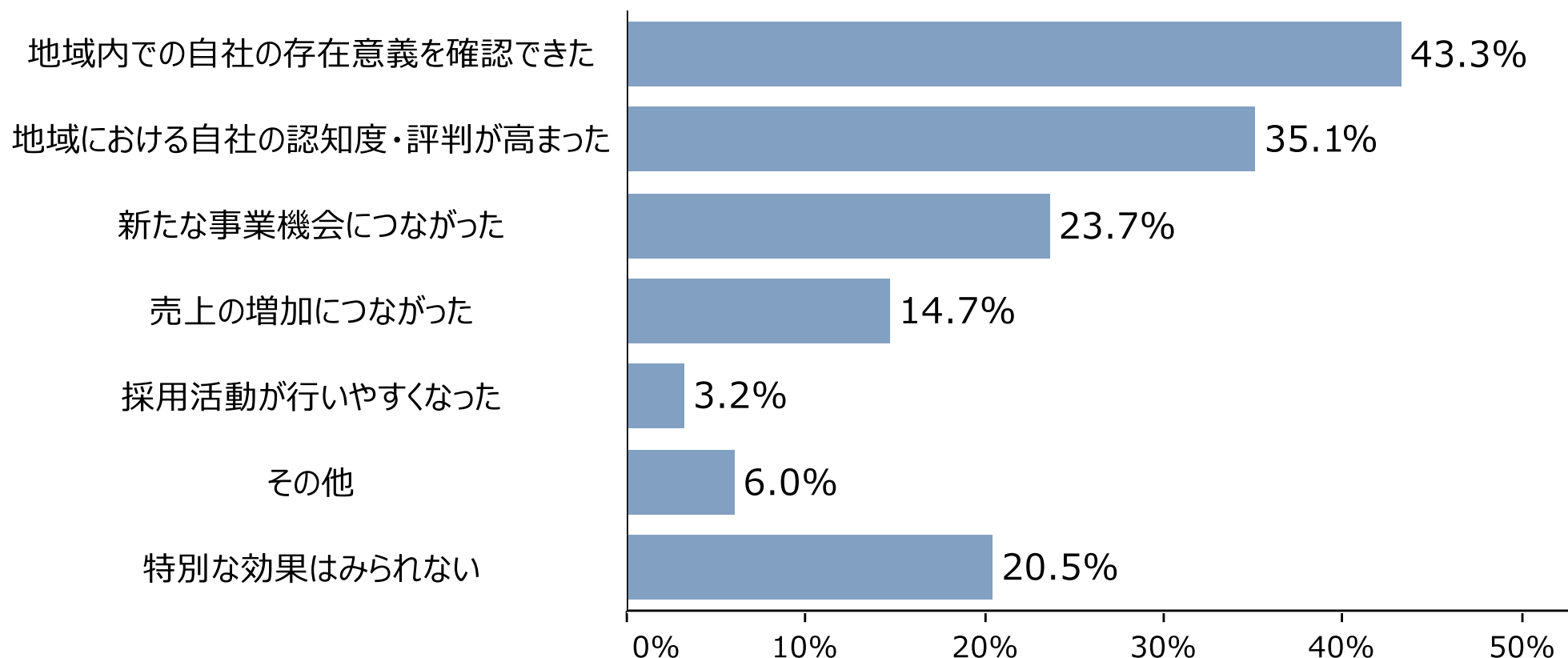


「ホテル」内の様子

地域課題の解決（①新たな事業機会の創出）

- 地域課題の解決に向けて取り組むことで、自社の存在意義を確認できるのみならず、**自社の認知度・評判の向上や、新たな事業機会、売上の増加**にもつながる可能性。

図 地域課題への取組による自社への効果（小白第2-4-53図）



資料：みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」

地域課題の解決（②地域課題の解決に取り組む事業者）

- 地域課題への取組として、**地域に観光資源を作り出し、地域の活性化に取り組む**企業の事例。

【事例】株式会社元気アップつちゆ（福島県福島市）（小白事例2-4-8）

温泉の有効活用で、「産業観光」を作りだし地域に活気をもたらす企業

【企業情報】

土湯温泉町の温泉熱を利用した発電事業や、近辺を流れる河川を利用した小水力発電事業を手掛ける企業
（従業員28名、資本金2,000万円）

【背景】

- 同町では、東日本大震災や原発事故の影響により観光客が激減。地元の有志が中心となり、「再生可能エネルギー」の活用を柱とする復興計画を策定し、計画の実施主体として、同社が設立された。

【取組・効果】

- 復興のための発電事業ということでメディアにも取り上げられ、2015年に稼働を開始。売電収入については、同町の復興・再生に活用している。
- また、発電設備の施設見学プランを考案し、観光客の呼び込みに貢献。新たな観光資源の創出にも取り組み、発電後の熱水と冷却水を用いた「オニテナガエビ」の養殖施設は、施設見学の新たな目玉となっている。



バイナリー発電設備

地域課題の解決（③地域課題の解決に取り組む商工団体）

- **多様な主体が連携して**、地域課題の解決に取り組んでいくことが重要。
- **地域の商工会**が中心となり、地域の事業者が一体となって地域活性化に取り組む事例も。

【事例】東城町商工会（広島県庄原市東城町）（小白事例2-4-10）

普及率 8 割を誇る「ほ・ろ・か」カードにより、地域活性化を目指す商工会

【背景】

- 電子マネー機能、ポイントカード機能、児童や高齢者の見守り機能を兼ね備えた、町内独自のカード「ほ・ろ・か」を発行。同カードは住民と地域をつなげるアイテムとなっている。

【取組・効果】

- 大手決済事業者を利用する場合、手数料は地域外に流出してしまうが、本事業では、地域の加盟店が支払った手数料を、地域内で循環させるモデルを実現。
- 商工会を中心に地域の事業者が一体となって普及活動に取り組み、町内の幅広い世代に普及。また、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、ポイント 5 倍セールを実施し、地域における消費を喚起。



「ほ・ろ・か」を使って決済する様子



「ほ・ろ・か」を見守り機能で利用する児童たち

総論：中小企業・小規模事業者の動向

テーマ別分析：「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

1. 新たな価値を生み出す中小企業
2. 地域で価値を生み出す小規模事業者
- 3. 中小企業・小規模事業者と支援機関**

参考：感染症対応に関する取組事例等（白書掲載分）

外部支援の有効活用（①現状把握）

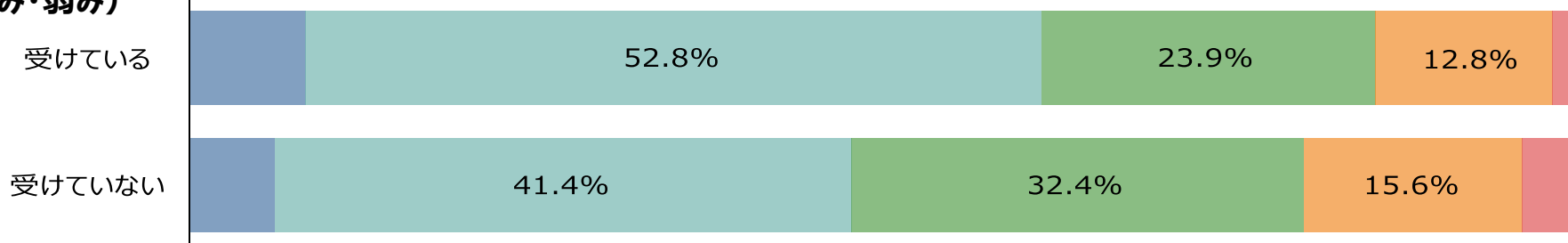
- 社外の相談相手からのアドバイスを受けることで、**自社の強みや経営課題**がより明らかに。

図 外部支援の有無別に見た、現状把握の状況（小白第3-2-5図）

（外部環境）



（強み・弱み）



（経営課題）



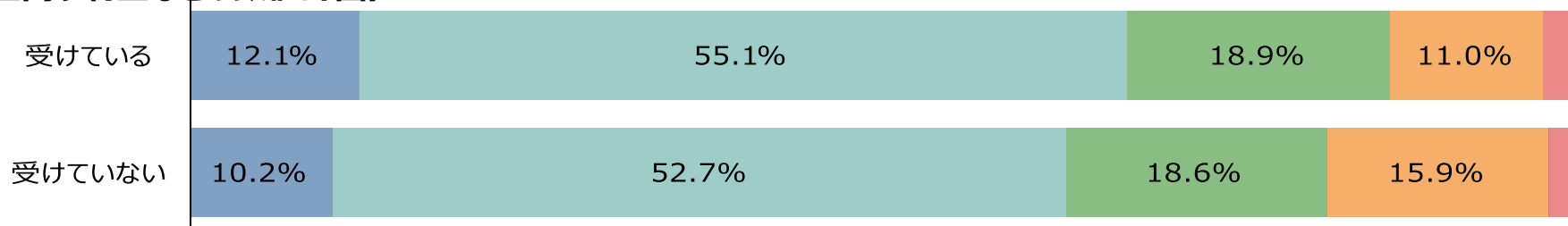
■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

外部支援の有効活用（②経営計画の策定・運用）

- 社外の相談相手からのアドバイスは、**具体的な経営計画の策定や運用**にもつながる。

図 外部支援の有無別に見た、計画策定の状況（小白第3-2-13図）

（売上高や利益などの数値計画）



（数値目標の根拠）



（具体的な行動計画）

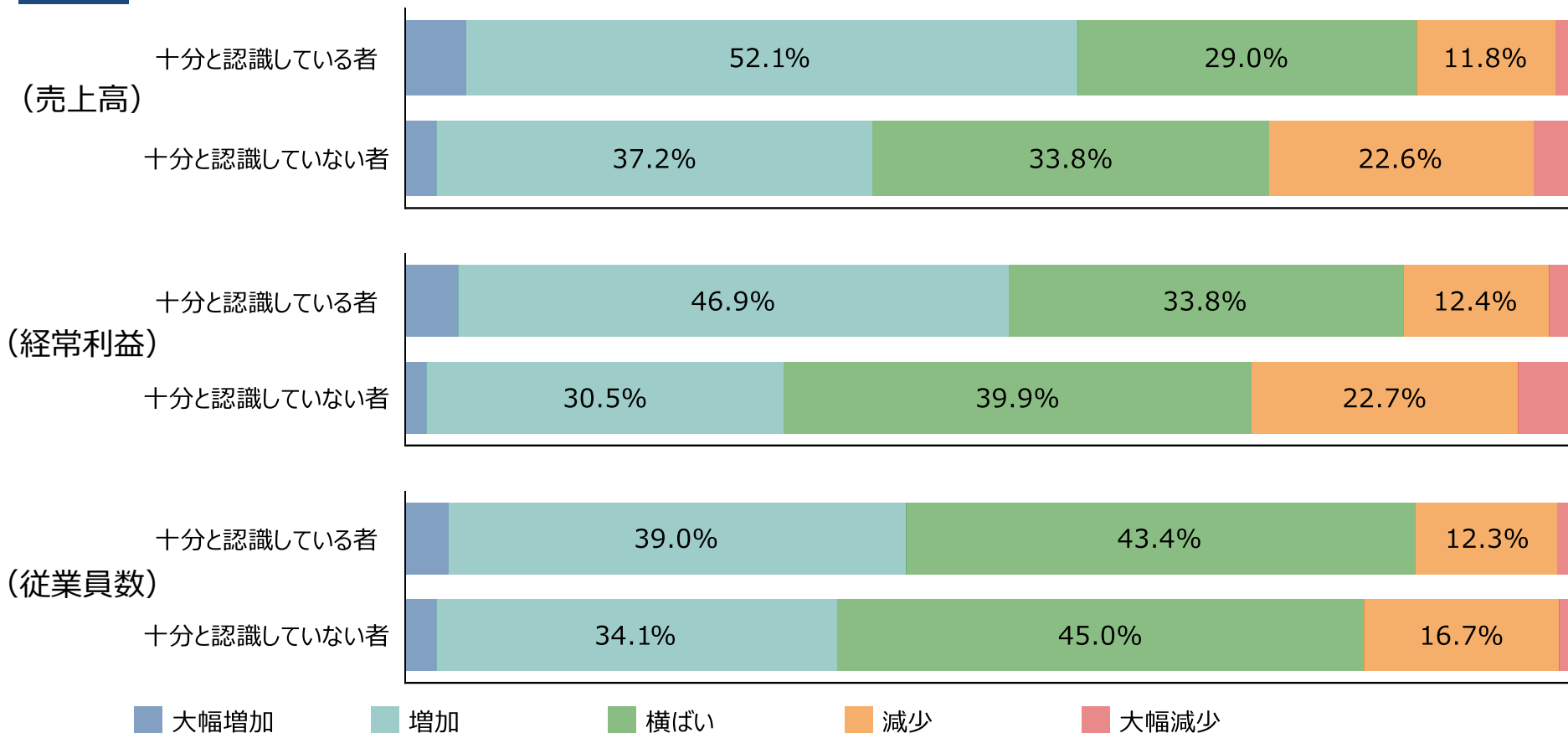


■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない ■ やや不十分 ■ 不十分

外部支援の有効活用（③経営計画の運用状況と業績傾向）

- 単に経営計画を策定するだけでなく、**経営計画の運用**（計画の達成に向けた行動や計画の進捗管理、計画に対する実績の評価など）にしっかりと取り組む企業ほど、業績が良い。
- 外部支援も有効に活用し、**経営計画に基づくPDCAサイクル**を回していくことが重要となる。

図 経営計画等の運用状況別に見た、業績傾向（小白第3-2-17図）



外部支援の有効活用（④事業者の経営改善に貢献している支援機関）

- 現状把握、経営計画の策定、経営計画の運用といった各プロセスへの支援を行い、事業者の経営改善に貢献している支援機関の事例。

【事例】草津商工会議所（滋賀県草津市）（小白事例3-2-1）

自ら考え行動できる事業者の育成を目指し、
入念な現状分析による効果的な支援を推進する商工会議所

【背景】

- 経営計画の策定及びその運用の自走化支援を推進。

【取組・効果】

- ロカベン※を活用し、経営状況の見える化を実施。また、事業者の強みを棚卸しするため、専門家を交えたワークショップを開催するなど、入念な現状分析を実施。



強みの棚卸しの様子

- 藤田工務店株式会社（従業員 4 名、資本金 1,000 万円）は、同商工会議所のアドバイスの下、入念な現状分析を行い、重要課題を特定。①受注数の安定化、②新築以外の需要開拓、③ P R 手法の見直しに取り組むとともに、実績を緻密に管理する社内体制を整備。こうした取組の結果、売上高 3 割増を達成。



藤田工務店 藤田社長

※企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして、経済産業省が提供する分析ツール「ローカルベンチマーク」の略。

【参考】 中小企業向け補助金・総合支援サイト（ミラサポplus）

- 中小企業向けの**支援施策や事例をデータベース化**。自社のニーズに合った支援策などを**簡易に検索**でき、**申請手続きまでワンストップ**で誘導する情報発信サイト。

図 ミラサポplusで提供されるサービス



- ✓ 会員情報に応じて、おすすめの支援策を表示する「リコメンデーション機能」を実装。
- ✓ また、財務情報、経営に関する概況等を入力することで、企業の「健康診断」（経営状況の見える化）が可能。

ミラサポplusでできること

> ミラサポplus会員とは

制度

> 支援制度を探す

中小企業・小規模事業者を対象として、補助金/税/認定など様々な支援制度があります。創業をお考えの方から事業拡大、承継まであなたに合った支援をチェック！

支援者

> 支援者・支援機関を探す

中小企業・小規模事業者の皆さまの経営上のお悩みを解決する、地域の支援機関や専門家をご紹介します！目的に応じて、ぜひお近くの支援機関をチェックしてみてください。

事例

> 事例を探す

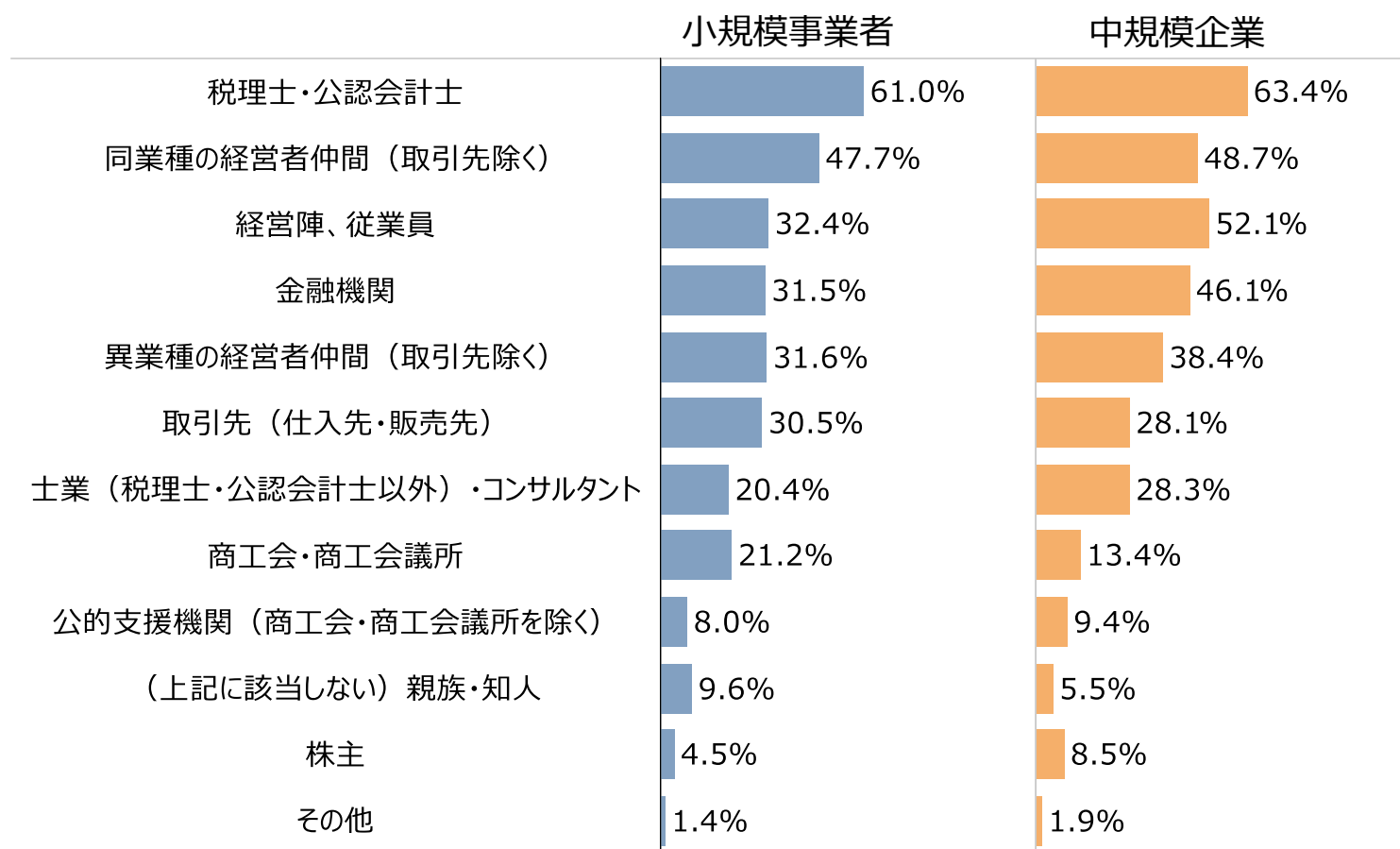
中小企業・小規模事業者の様々な経営事例集を集めました。経営や支援制度の活用例としてもご参考に。

🔑 ログイン・会員登録はこちら

日常の相談相手の活用

- ざくばらんな企業経営や事業運営に関する話題を持ちかけることができる「**日常の相談相手**」の**存在**は、中小企業経営者にとって重要。また、**経営者コミュニティへの参加**を通じて、**自社の経営課題の解決につながるヒント**や、**ビジネスの拡大につながる機会**が得られることも。

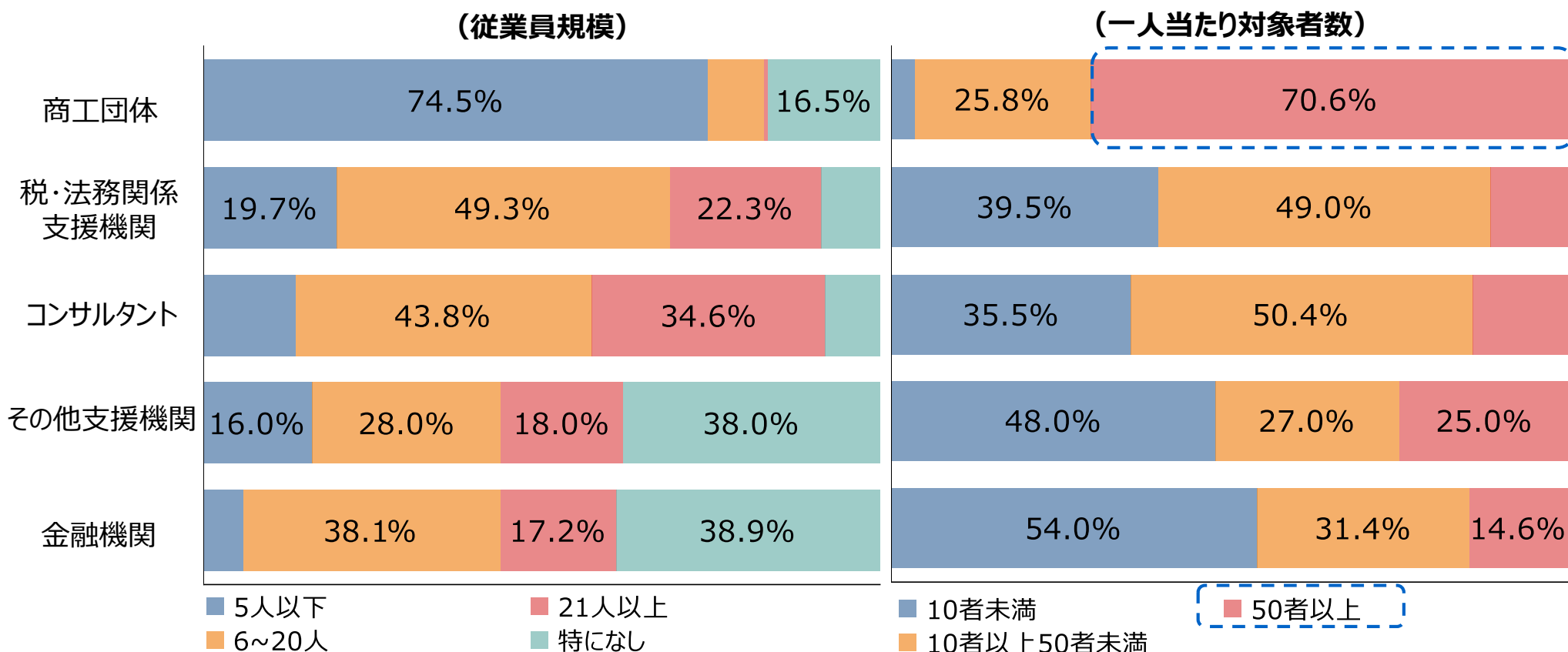
図 企業規模別、日常的な経営に関する相談相手の属性 (小白第3-2-52図)



支援機関ごとの特徴（①支援対象事業者）

- 小規模事業者を主な支援対象とする**商工団体（商工会・商工会議所・中央会）**は、**一人当たりの対応事業者数が多い**。伴走型支援を行っていく上で、**他の支援機関との連携**が重要に。

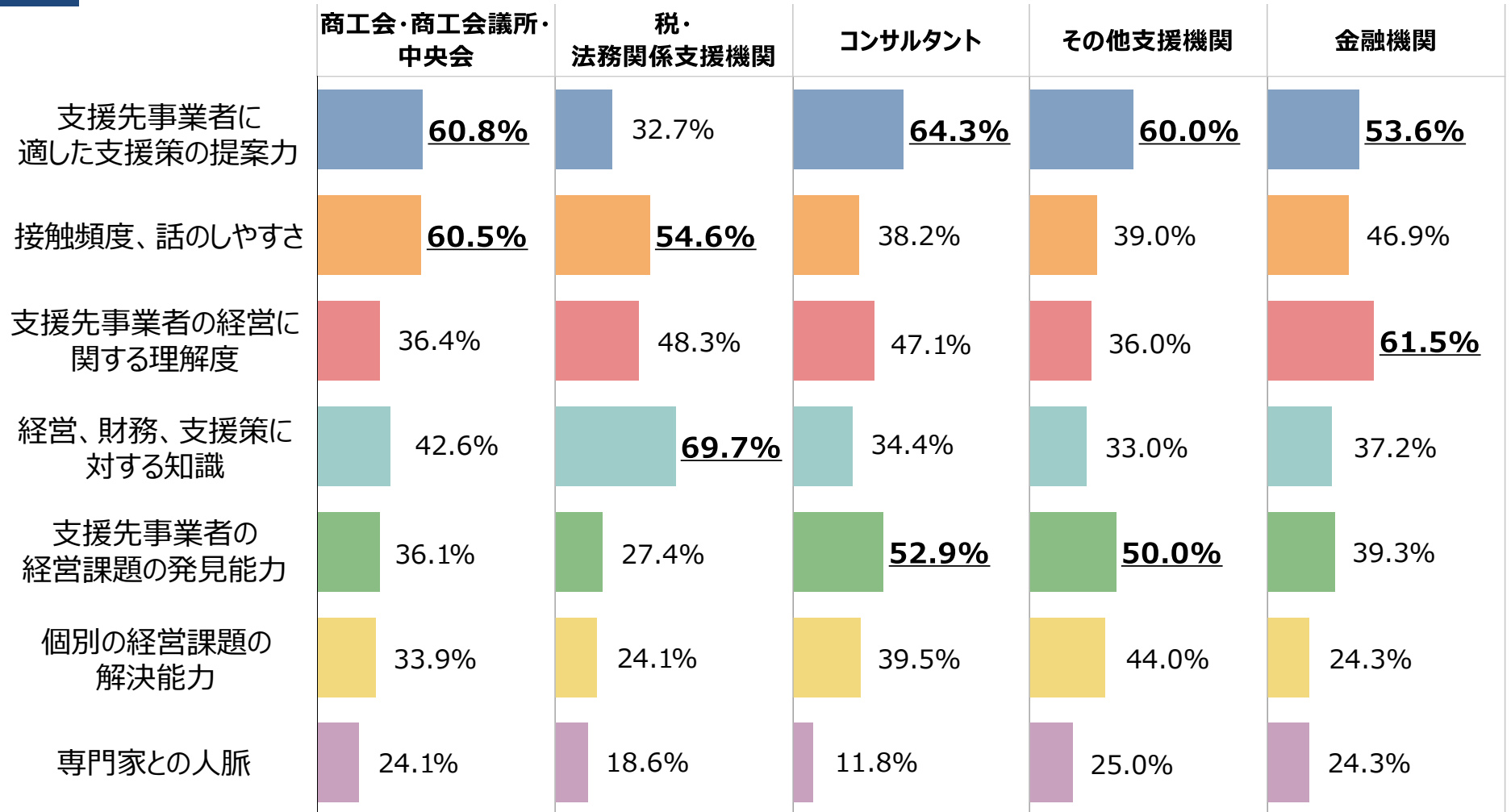
図 支援機関別、最も注力する事業者の従業員規模と対象者数（小白第3-3-1図、第3-3-6図）



支援機関ごとの特徴（②重視している要素）

- 支援機関ごとにも強み・弱みがあり、重視している要素もそれぞれ異なる。

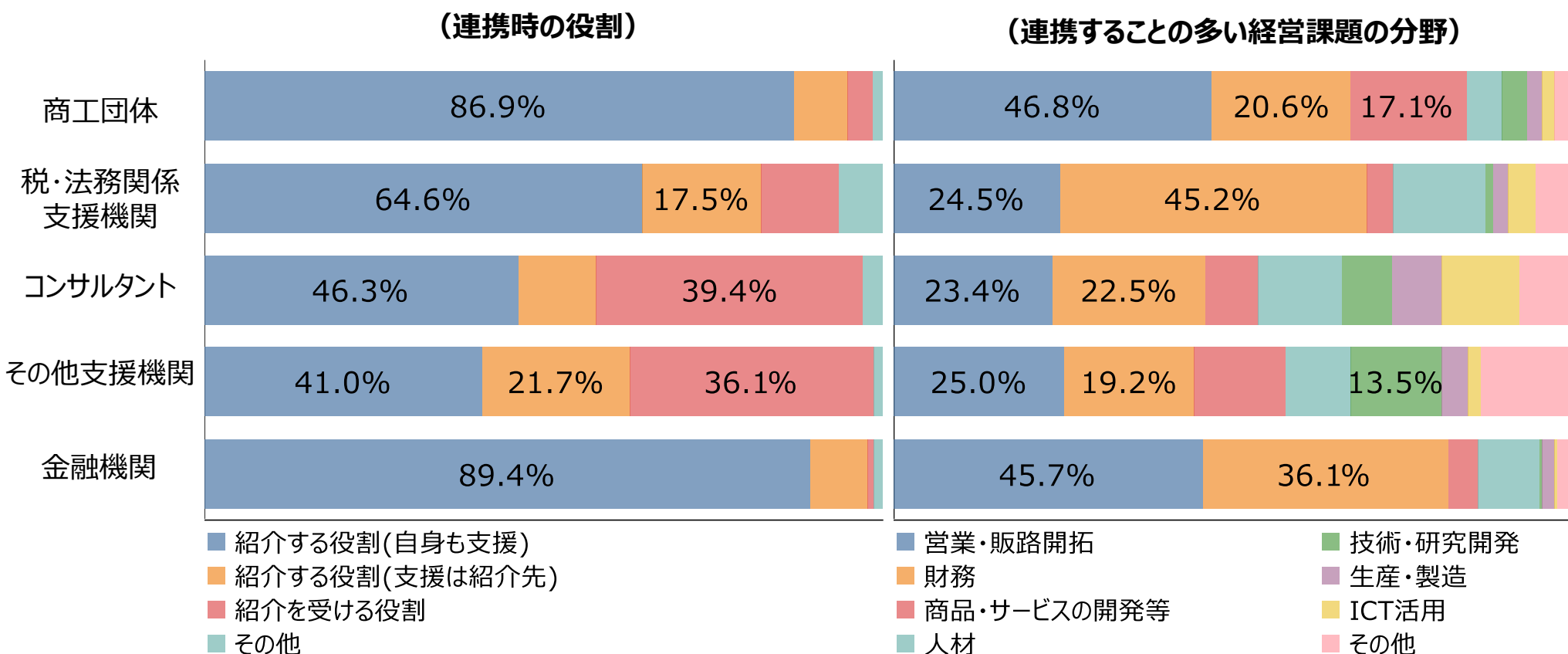
図 属性別に見た、支援機関として重視している要素（小白第3-3-9図）



支援機関ごとの特徴（③組織間連携の取組）

- 「営業・販路開拓」や「財務」の分野では、支援機関同士の連携が進んでいるが、「商品・サービスの開発等」、「技術・研究開発」などの分野では、更なる連携も期待される。

図 支援機関別、連携時の役割と連携分野（小白第3-3-18図、第3-3-21図）



支援機関ごとの特徴（④組織間連携に取り組む支援機関）

- 複数の支援機関が連携し、**案件ごとに適切な支援を提供できる仕組みを構築**する取組事例。

【事例】I-Port（新事業創出支援協議会）（長野県飯田市）（小白事例3-3-8）

行政と16の支援機関による組織の壁を越えた連携組織

【背景】

- 飯田市が主導で2017年に発足された連携支援組織。「起業の街・飯田」を盛り立てるべく、地域での継続的な新事業創出を目指している。

【取組・効果】

- 市内外の支援機関が一堂に会するため、相談者が飯田に居ながら国や県の支援策を利活用でき、ビジネスの構想段階からの支援を行う。
- 案件ごとに適切な支援機関が参集し、相談者と支援機関が一つの円卓で議論。支援者は情報収集と人的ネットワークの構築を行えるように。
- 株式会社革道楽（従業員2名、資本金300万円）は、同協議会の支援を受け、新たな自社ブランドの形成や海外展開に取り組む。



新事業創出支援協議会における議論の様子



「GAIJYU」ブランドを立ち上げた木下社長

総論：中小企業・小規模事業者の動向

テーマ別分析：「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

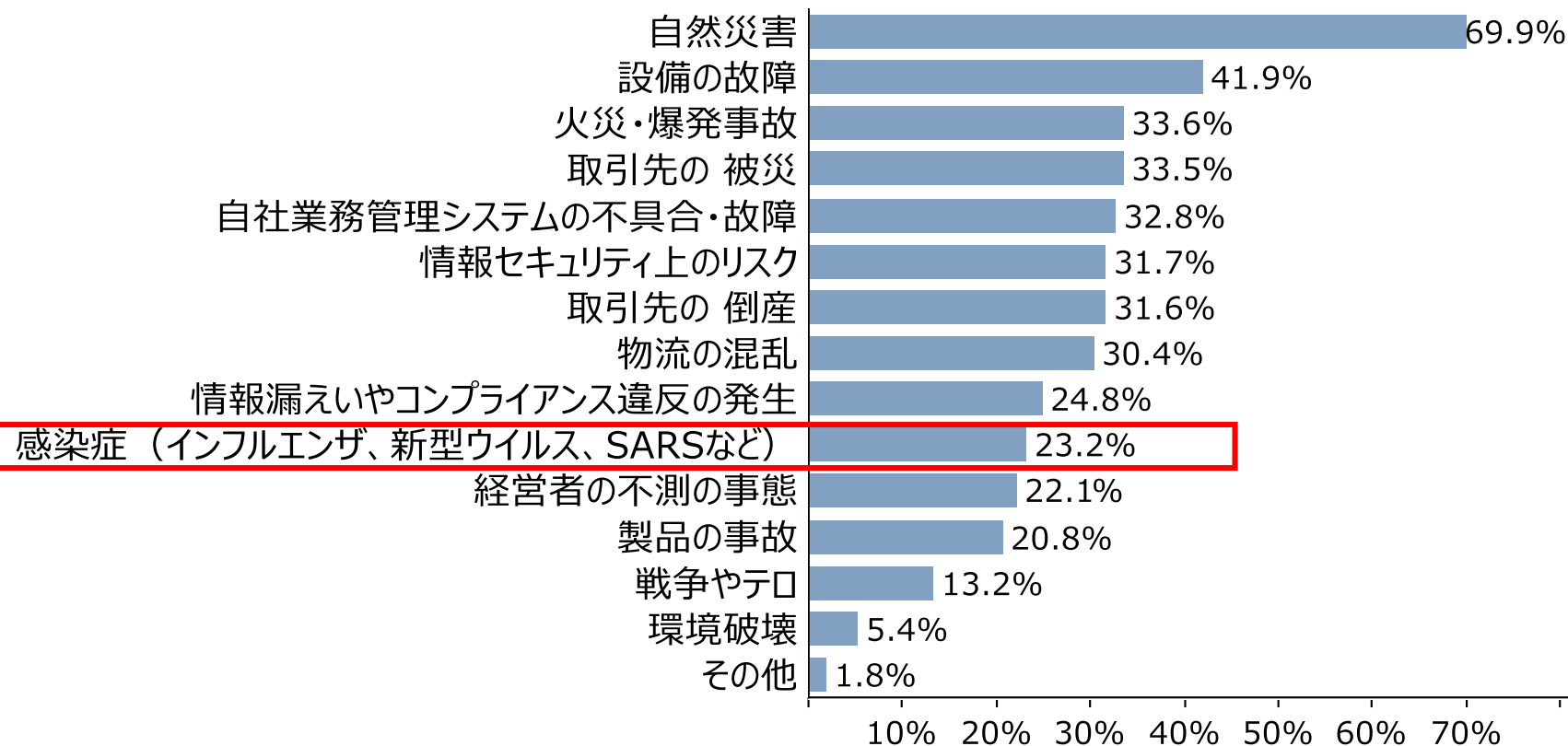
1. 新たな価値を生み出す中小企業
2. 地域で価値を生み出す小規模事業者
3. 中小企業・小規模事業者と支援機関

参考：感染症対応に関する取組事例等（白書掲載分）

企業をとりまく様々なリスク

- 2019年度は、台風等の自然災害や、新型コロナウイルス感染症など、我が国の中小企業に大きな影響を与える事象が相次いで発生。
- 自然災害のリスクと比べ、**感染症をリスクとして想定していた企業は少なかった。**

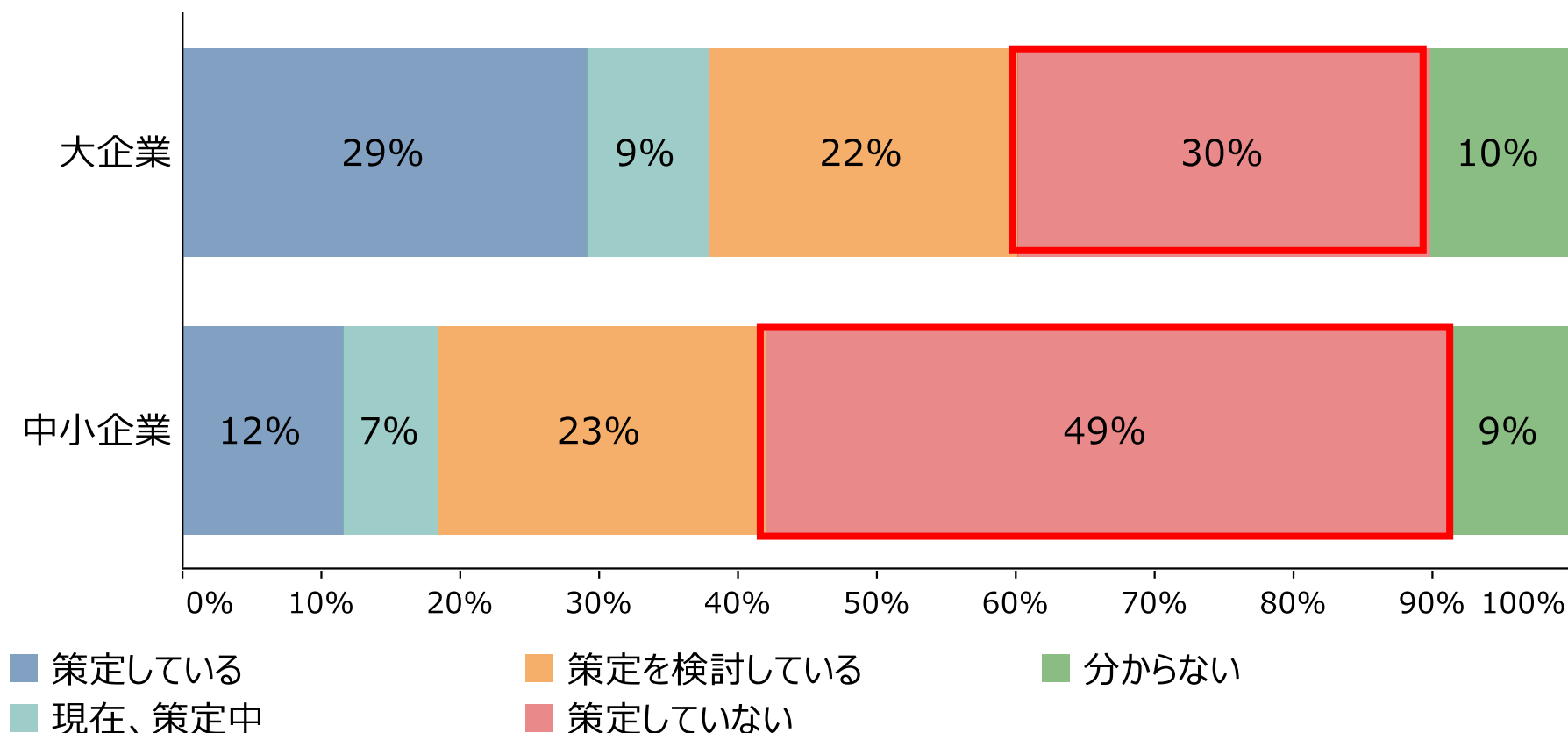
図 事業の継続が困難になると想定しているリスク(中小企業) (中白小白第1-1-90図)



BCPの策定状況

- リスクが生じた際の影響を可能な限り小さくするためには、事前の備えが重要。
- 他方、大企業に比べて、中小企業の**事業継続計画（BCP）策定は進んでいない**。

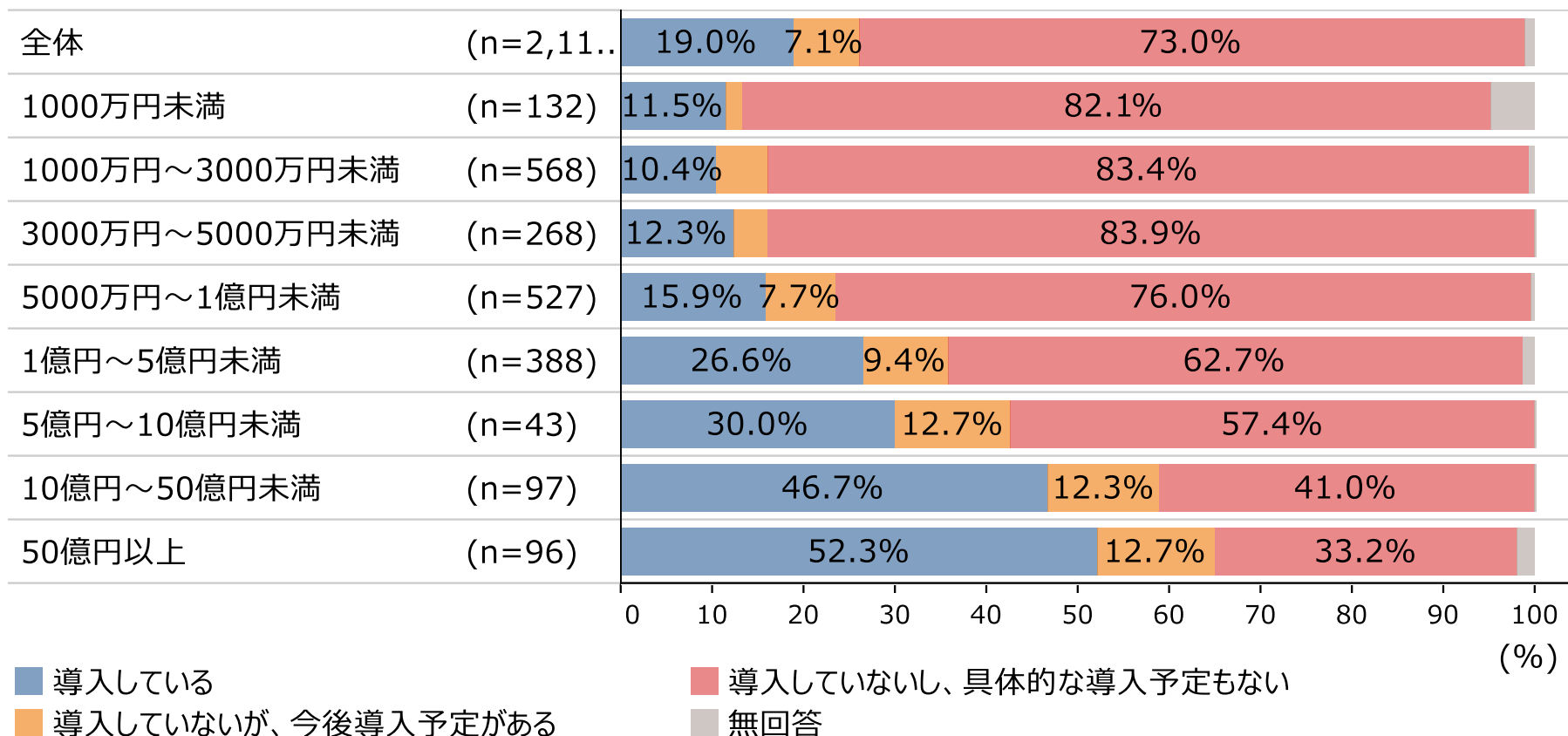
図 規模別に見た、事業継続計画（BCP）の策定状況（中白小白第1-1-91図）



テレワークの導入（①導入状況）

- 感染者との接触機会を減らすためにテレワークが推奨されたが、大企業に比べて、**中小企業でのテレワーク導入は進んでいなかった。**

図 資本金規模別、テレワークの導入状況（中白小白第1-1-95図）

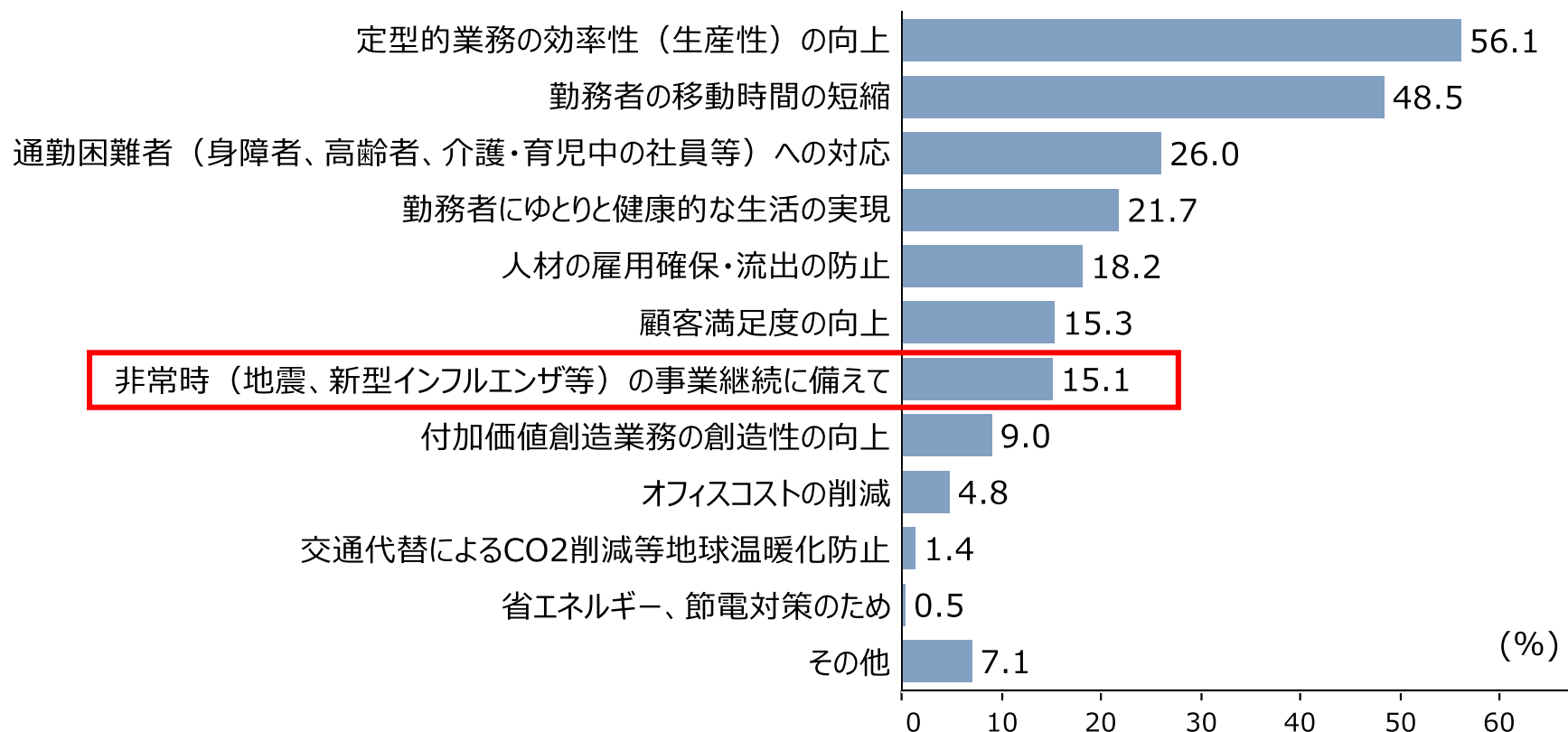


資料：総務省「平成30年通信利用動向調査」

テレワークの導入（②導入目的）

- 生産性向上を目的としたものが多いが、**非常時への備え**を目的としていた企業も存在。
- 今回の経験を機に、今後は**中小企業でもテレワークの導入が進む**ことが期待される。

図 テレワークの導入目的（中白小白第1-1-98図）



感染症対応に関する取組事例（①感染症BCPの策定）

- 新型コロナウイルス発生の前から、**感染症リスクに備えていた企業**も存在。

【事例】サクラファインテックジャパン株式会社（東京都中央区）（中白小白事例1-1-3）

新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、「感染症BCP」に基づき、
テレワークなどの感染症対策を速やかに実施した企業

【企業情報】

医療用機械器具の製造・販売を手掛ける企業（従業員170名、資本金9,900万円）

【取組】

- 2013年から会社の全額費用負担で、風疹・インフルエンザワクチンの社内での集団予防接種を実施。**2016年10月には「感染症に係る業務継続計画」（以下、「感染症BCP」という。）を策定。**



社内集団予防接種の様子

【効果】

- **新型コロナウイルス発生後、感染症BCPに基づき、すぐに発熱者の出社禁止などの措置を開始、テレワークも推奨。**チームごとにオフィスと自宅とで勤務場所を分けてシフトを組むことで、**感染予防と業務継続の両立を図った。**
- **感染症が発生した際、どのような行動を取るべきか事前に社員が理解していたため、社内の混乱をきたさずにテレワークや時差勤務の拡充に踏み切ることができた。**

感染症対応に関する取組事例（②従業員の生活を守る取組）

- **従業員の生活を守るための取組を行った企業**も存在。

【事例】株式会社奥野工務店（岐阜県飛騨市）（中白小白事例1-1-4）

学校の臨時休業に合わせて、社内に子供たちを受け入れ、従業員の生活を守った企業

【企業情報】

とび・土木工事等も手掛けている建築工事業者（従業員19名、資本金2,000万円）

【取組】

- 飛騨市内の全小中学校の臨時休業に伴い、**社内の食堂兼休憩室を従業員の子供向けの自習室として開放し、従業員の子供3名を受け入れることにした。**受け入れに当たっては、子供たちの感染予防を徹底しており、入室時は手洗い・うがいをするを義務付けている。
- **アットホームな経営を続けている同社**では、従業員同士の交流も盛んで、**初日からスムーズな運営が行われた。**

【効果】

- 受け入れた場所となった社内の食堂兼休憩室には、子供の両親だけでなく、他の従業員もよく顔を出しており、**こうした子供たちとの交流を通じて、社内の雰囲気も明るくなった。**



感染予防もしながら
自習に励む子供たち

新たな「価値創造」の取組

- 感染症の影響が広がる中でも、**新たな「価値創造」に取り組む企業**も存在。

図 新たな価値創造の取組（中白小白第1-1-100図）

取組の類型	取組内容
新製品開発	困難な状況に自社の技術を生かせないかと考え、商業施設等の入口で「高熱の人をさりげなく検出」できるシステムを、急遽 1 週間で開発。小型サーモグラフィカメラと腕時計型端末のセットで提供。【北海道】
新製品開発	空中で指や手を動かすだけでパソコン、スマホ、各種装置などを操作できる技術を開発し、特許申請中。触れずにエレベーターのボタンやドアノブを操作するなどといった幅広い展開が考えられる。【近畿】
新製品開発	完全個室のフィットネスジムであり、他者と面会する機会の少ない特別なトレーニング環境を提供することができるため、新型コロナウイルス対応で新規顧客数を増やすことができている。【中国】
販路開拓	物産展の中止等により食品の過剰在庫を抱える企業の商品を公開するホームページを開設。海産物や乳製品など 70社の商品が公開されており、全国からアクセスが殺到。非常時でも北海道ブランドの需要は高い。【北海道】
販路開拓	深刻な影響が出ている飲食店に対し、小規模飲食店向けモバイルオーダーサービスを創設。ネットで注文、持ち帰り・店内飲食の選択ができ、キャッシュレス決済する仕組みとなっている。【沖縄】
販路開拓	オープンファクトリーを毎月開催し工業見学を行っていたが、最近は人気ユーチューバーと組んで工場見学のユーチューブ動画も投稿している。これにより新型コロナウイルスにも対応できている。【近畿】
雇用	就活支援サイト（企業が直接学生にアプローチする逆求人サイト）を運営。新型コロナウイルス対策の一環として、同業他社と共同でWebでの新卒採用活動支援を実施している。【近畿】
雇用	合同企業説明会の中止などを受け、VRを活用したヴァーチャル会社見学などのイベント企画に対する需要が増加。特に大企業が、企業説明会中止の代替案として検討しているケースが多い。【近畿】
雇用	打撃を受けている観光・飲食業界の従事者を期間限定のアルバイトとして、警備業者が受入。同業界の従事者に限って時給を通常より200円増の1350円に設定し、定員50名で来年 3 月末まで募集しており、元の仕事が回復すれば無条件で戻れる制度に。既にホテルなどから要請有り。【九州】