

2017年版小規模企業白書 概要

平成29年4月

中小企業庁調査室

小規模企業白書について

- 小規模企業振興基本法第十二条に基づく年次報告書(法定白書)。
- 毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いた上で、小規模企業の動向に関する報告を国会に提出することが義務付けられている。
- 小規模企業振興基本法の制定以降、2017年版で3回目の年次報告。

小規模企業振興基本法（抄）

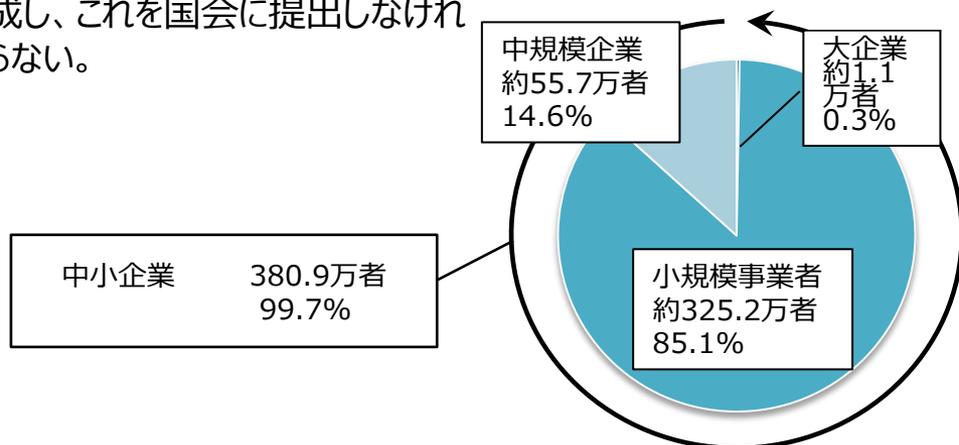
(年次報告等)

第十二条 政府は、毎年、国会に、小規模企業の動向及び政府が小規模企業の振興に関して講じた施策に関する報告を提出しなければならない。

2 政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る小規模企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

中小企業基本法の定義と企業数、従業者数

業種	中小企業		うち 小規模事業者
	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

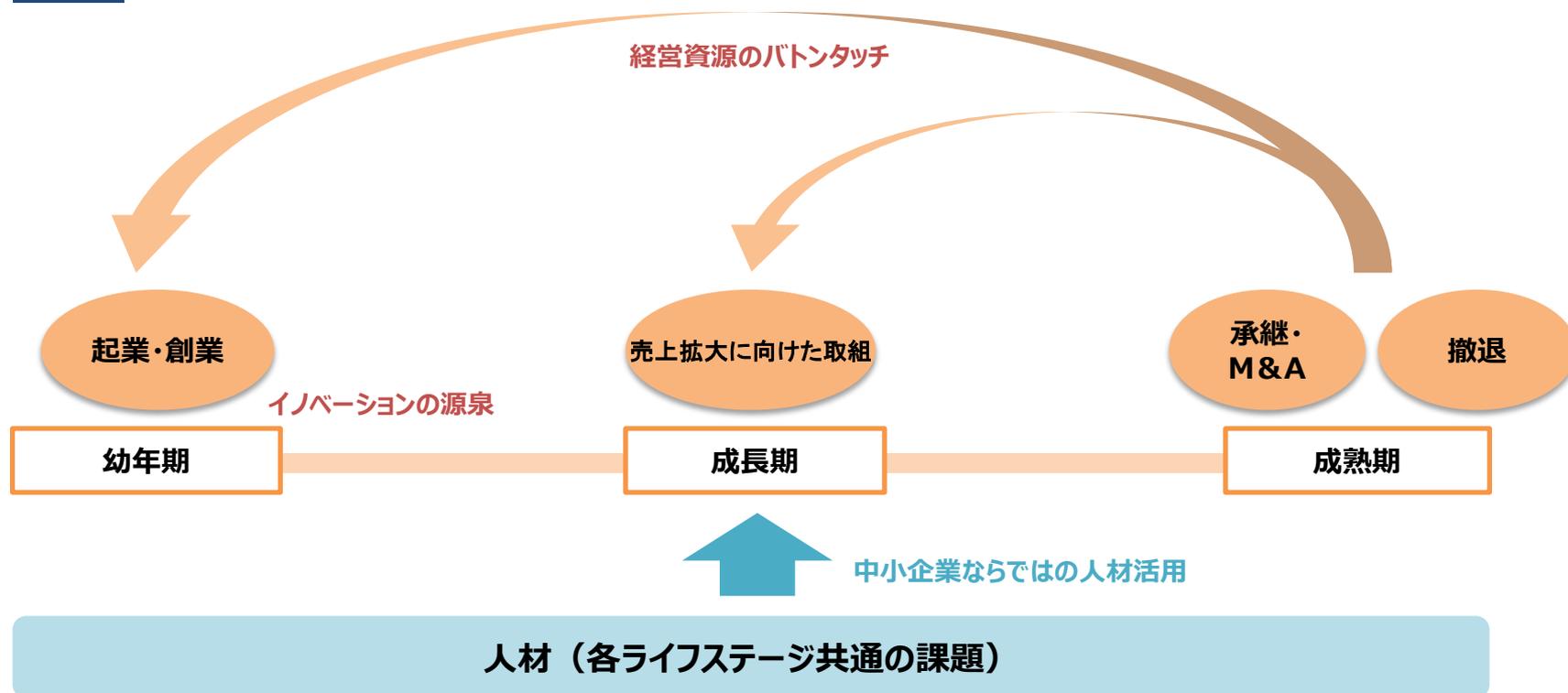


	企業数	従業者数
大企業	1.1万者	1,433万人
中小企業	380.9万者	3,361万人
うち小規模事業者	325.2万者	1,127万人

平成28年度小規模企業の動向の概要①

- 中小企業・小規模事業者の景況は緩やかな改善傾向にあるが、新規開業の停滞、生産性の伸び悩みに加えて、経営者の高齢化や人材不足の深刻化といった構造的な課題が進行中。
- こうした状況の中、起業・創業によりイノベーションが起こり、既存企業は成長を目指し、事業や経営資源（撤退企業を含む）が円滑に次世代に引き継がれるというライフサイクルが重要。各ライフステージで共通課題となる人材不足と併せて課題を分析。

図 中小企業・小規模事業者のライフサイクル（イメージ）



平成28年度小規模企業の動向の概要②

第1部【現状分析】

平成28年度（2016年度）の小規模企業の動向

第1章 小規模企業の現状

第2章 中小企業・小規模事業者のライフサイクルと生産性

第3章 中小企業・小規模事業者の雇用環境と人手不足の現状

第2部【テーマ別分析】

小規模事業者のライフサイクル

第1章 起業・創業

第2章 事業の承継

第3章 売上拡大に向けた取組

平成28年度（2016年度）において 講じた小規模企業施策

第1章 需要を見据えた経営の促進、

第2章 新陳代謝の促進

第3章 地域経済の活性化に資する事業活動
の推進

第4章 地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の
整備

第5章 その他の小規模企業振興関係施策

第6章 業種別・分野別施策

【現状分析 1-1】小規模企業の現状

- 経常利益は過去最高水準にあり、景況感も改善傾向。

図1 経常利益の推移

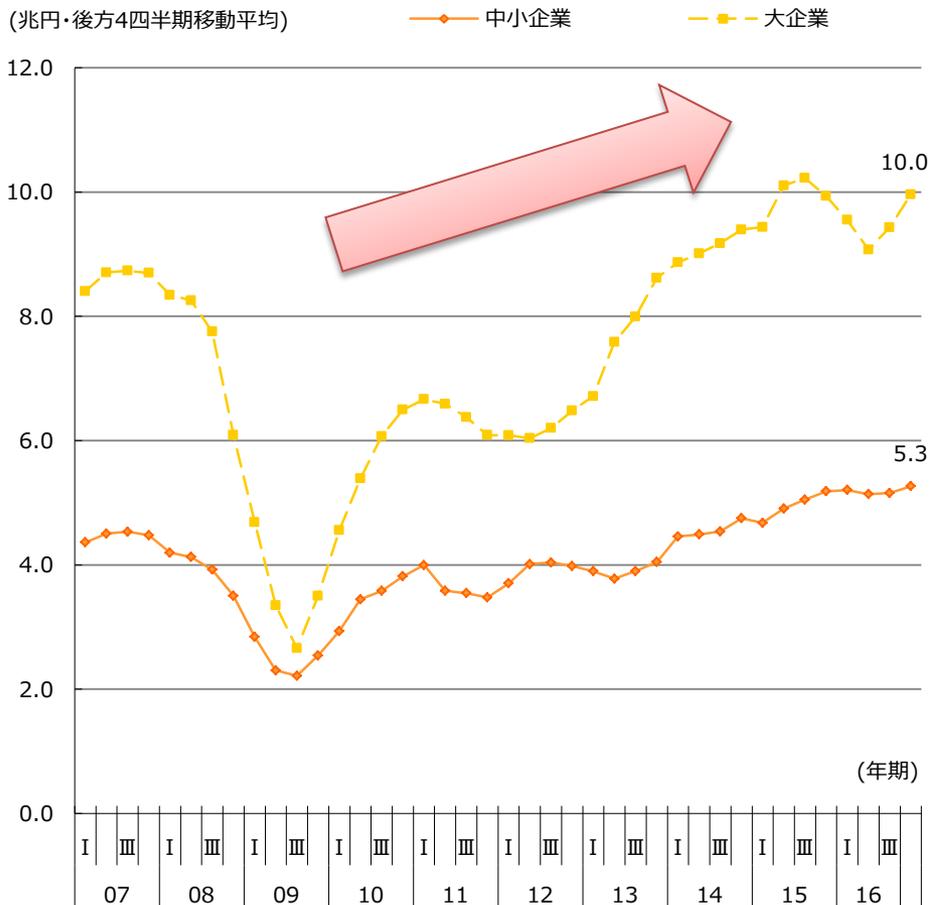


図1:財務省「法人企業統計調査季報」
(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

図2 業況判断DIの推移

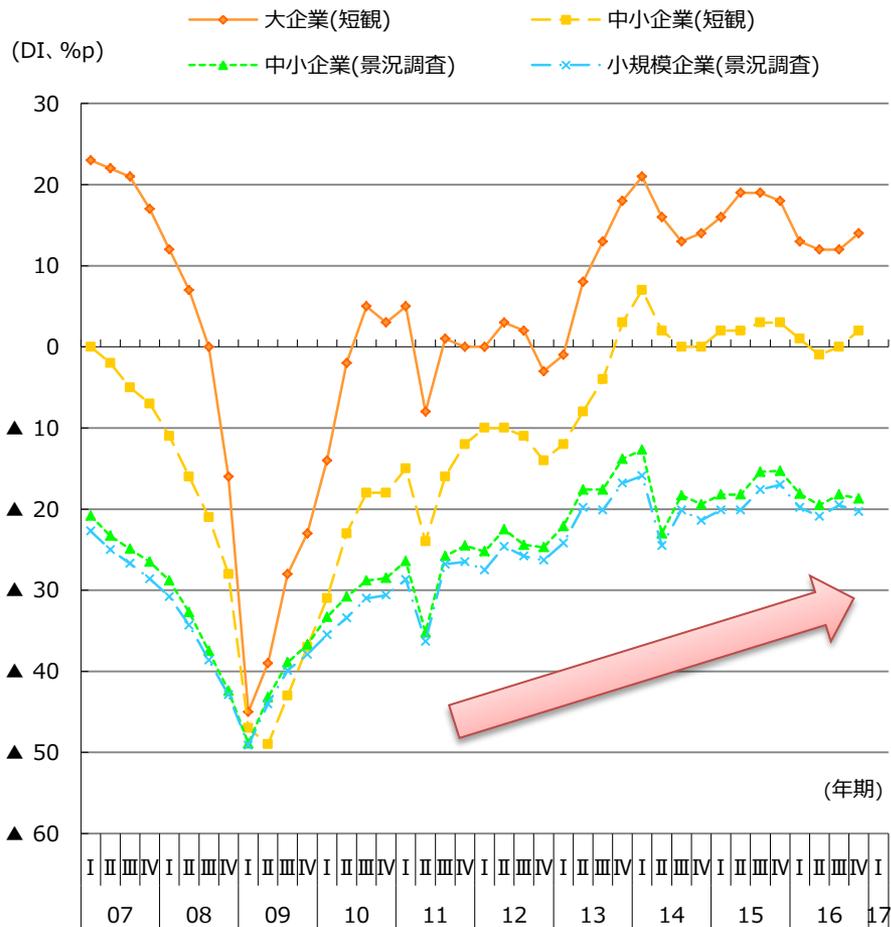


図2:日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(注) 日銀短観では、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

【現状分析 1-2】小規模企業の現状

- 売上高、生産性は伸び悩んでいる。

図1 売上高の推移

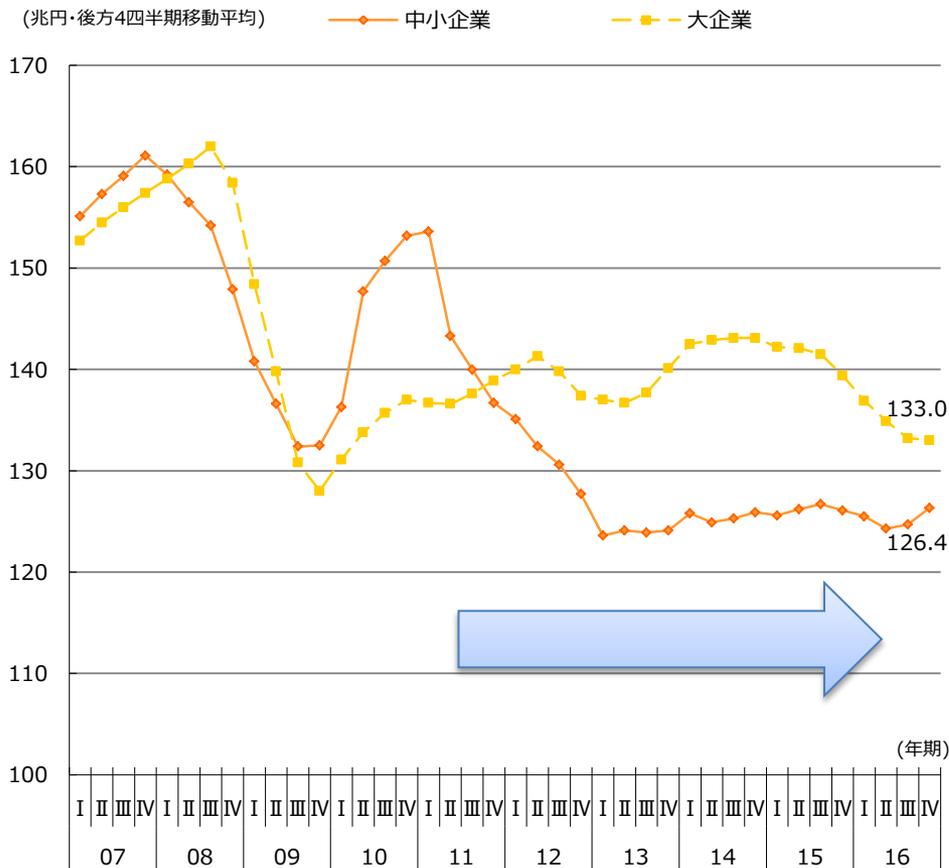


図1:財務省「法人企業統計調査季報」
 (注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

図2 規模別労働生産性の推移

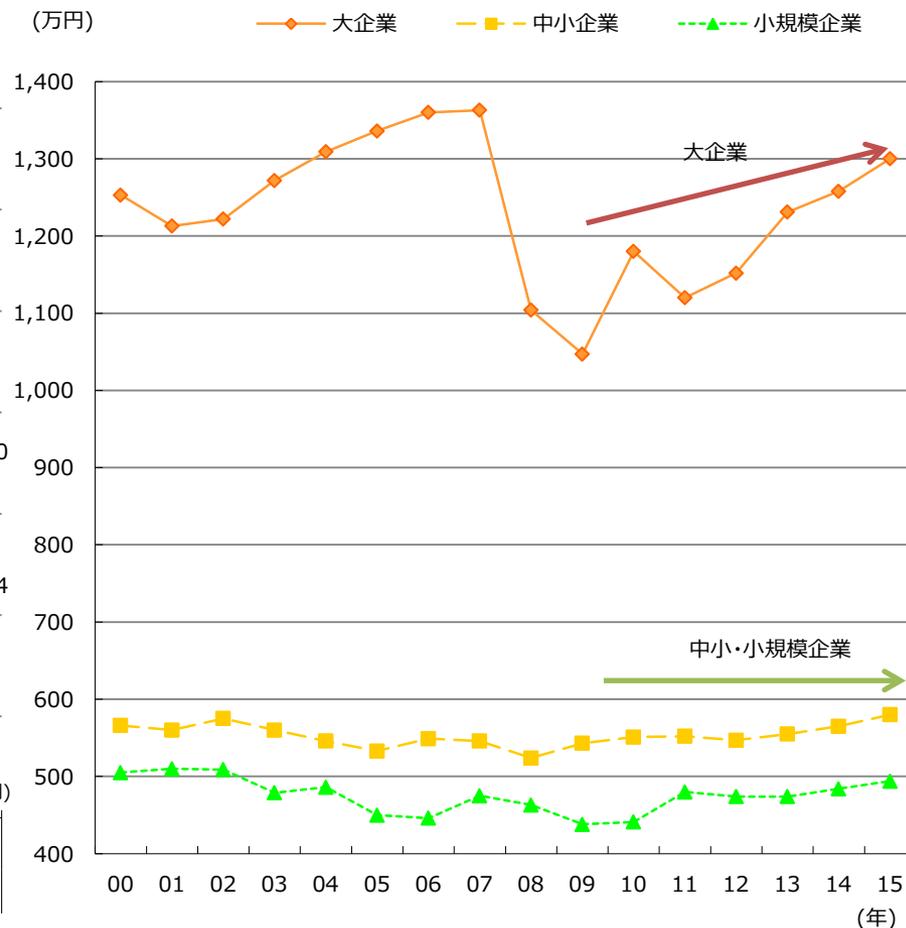


図2:財務省「法人企業統計調査年報」
 (注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

【現状分析 1-3】小規模企業の現状 ～取引適正化の取組～

- 大企業の経常利益は大きく改善しており、中小企業との格差が拡大している。
- こうした状況の改善のため、下請中小企業と親事業者の適正な取引を普及定着させ、賃上げできる環境の整備を図るための取組を推進。

図1 経常利益の推移

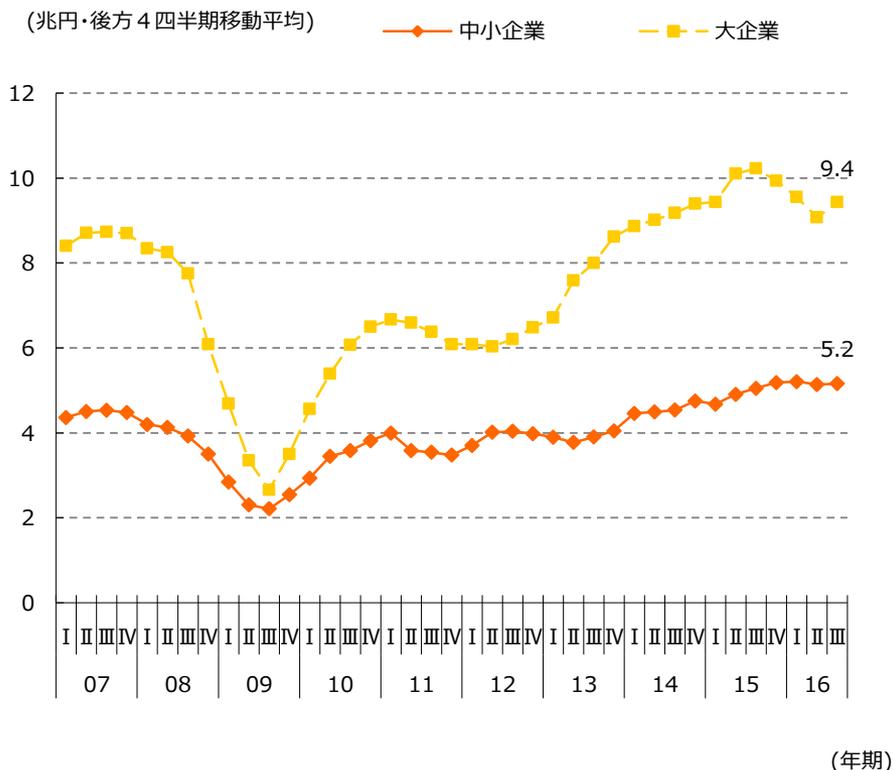


図1:財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満とする。

図2 取引適正化に向けた取組（世耕プラン）

①業種横断的なルールの明確化・厳格な運用

- 「不適正な原価低減活動」や「金型の保管コストの押しつけ」等の違反行為事例を、66事例から141事例に大幅に追加。
- 親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行として、「生産性向上等への協力」等を追加。
- 親事業者のうち大企業は、下請代金の支払いを可能な限り現金で行う等、率先して取り組む。

②業種別の自主行動計画の策定等

- 下請ガイドライン策定業種のうち、まずは自動車等の業種に対して、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けた自主的な行動計画の策定と着実な実行を要請し、フォローアップ。**平成29年3月末現在、8業種21団体が策定。**

③取引調査員（下請Gメン）による訪問調査

- 新たに下請Gメンを配置し、年間2,000件以上、下請中小企業へのヒアリングを実施し、適正取引に向けた取組に活かす。

【現状分析 2-1】中小企業・小規模事業者のライフサイクルと生産性（開廃業等による企業数の変化）

- 企業数全体は減少傾向にあり、2009年から2014年にかけて39万者減少。小規模事業者の廃業が特に影響している。
- 結果として、小規模企業が減少し、中規模企業が増加。

図1 企業数の推移

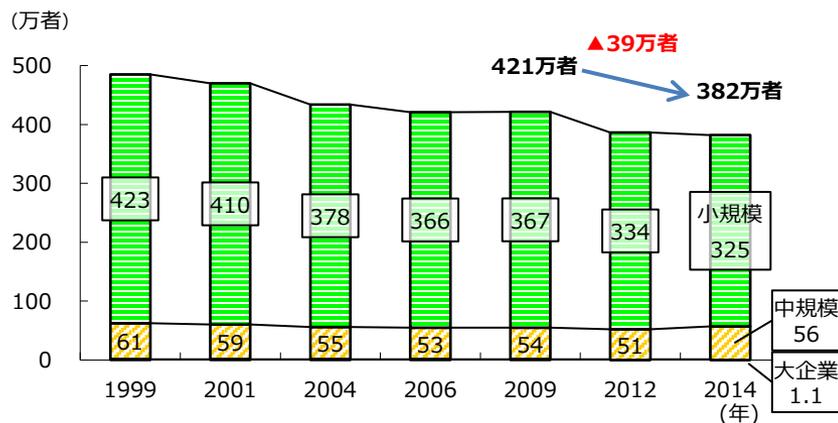


図2 開業・廃業の内訳（2009-2014年）

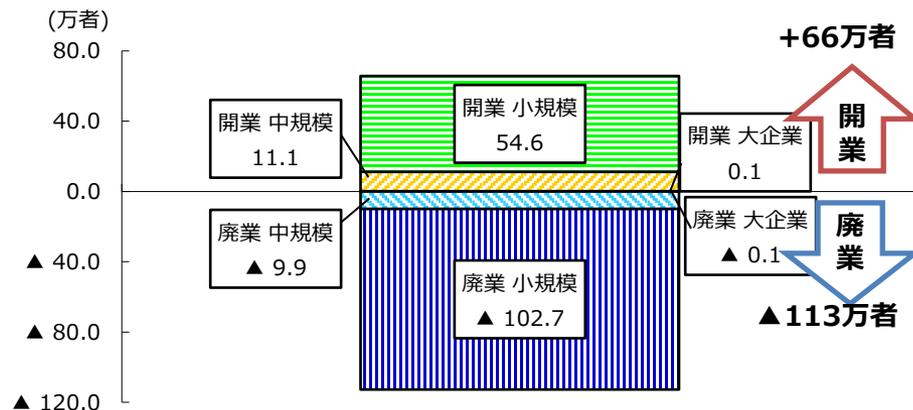
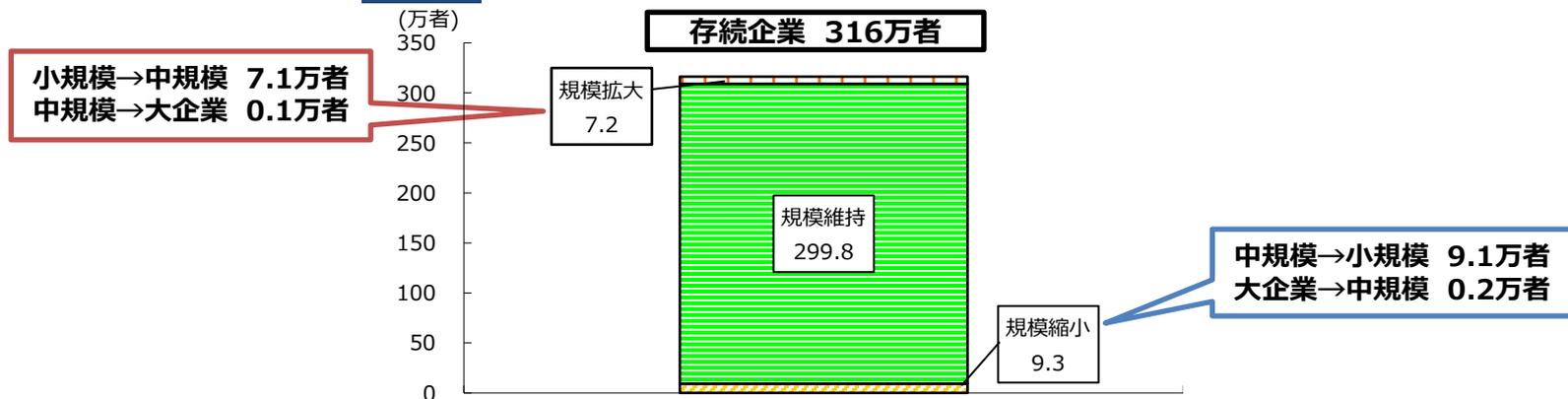


図3 存続企業の規模の変化（2009-2014年）



(注)「規模維持」の企業の中には、2009年時点で存在が確認されなかったもの、分社化や統計精度の向上により2014年時点で存在が確認された約11万者の企業を含み、2009年時点で存在が確認されたものの、2014年時点で、合併等で企業数が減少した4万者分は含まない。

【現状分析 2-2】中小企業・小規模事業者のライフサイクルと生産性（開廃業等による従業者数の変化）

- 2009年から2014年にかけて全体の従業者数は横ばいで推移する中で、中規模企業で働く人は増加。特に中規模企業の開業による増加の影響が大きい。
- 1者当たり従業者数で見ても、中規模企業で特に増加。

図1 従業者数の推移

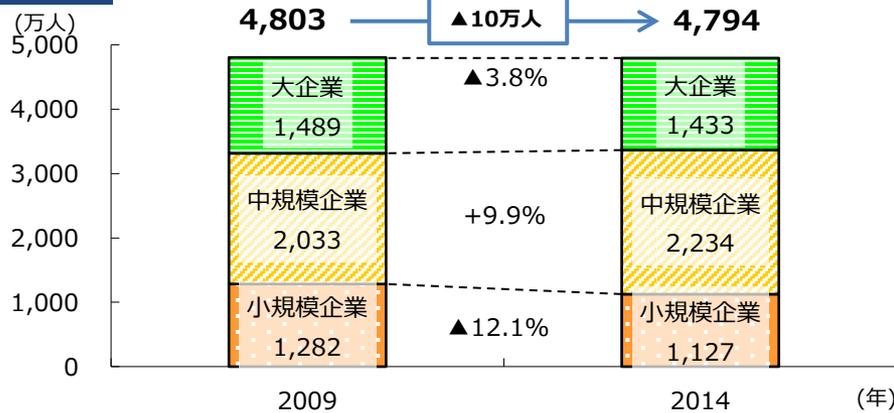


図2 従業者数変化の内訳（2009年～2014年）

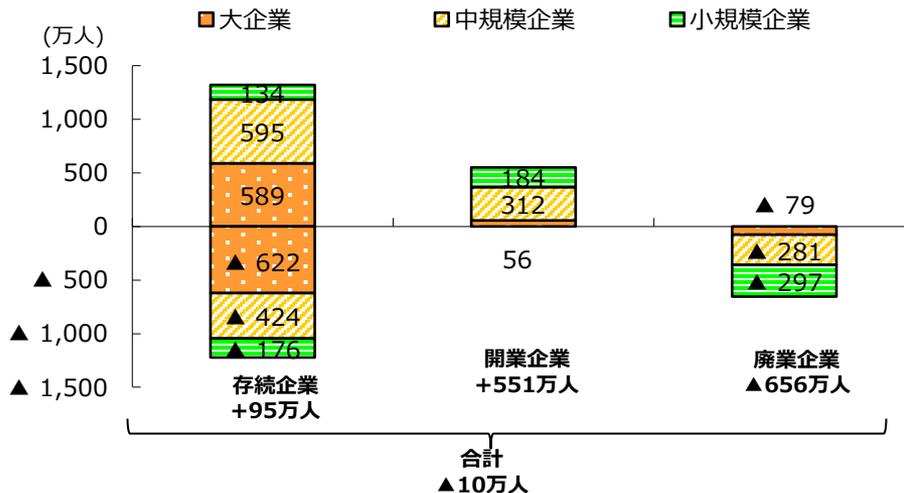
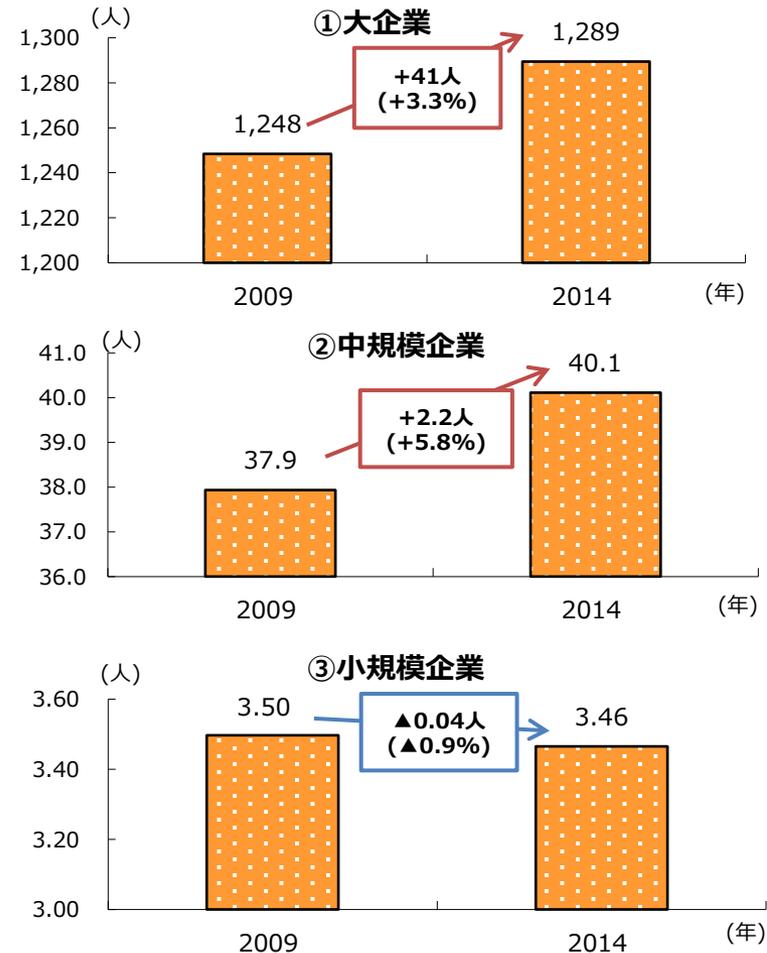
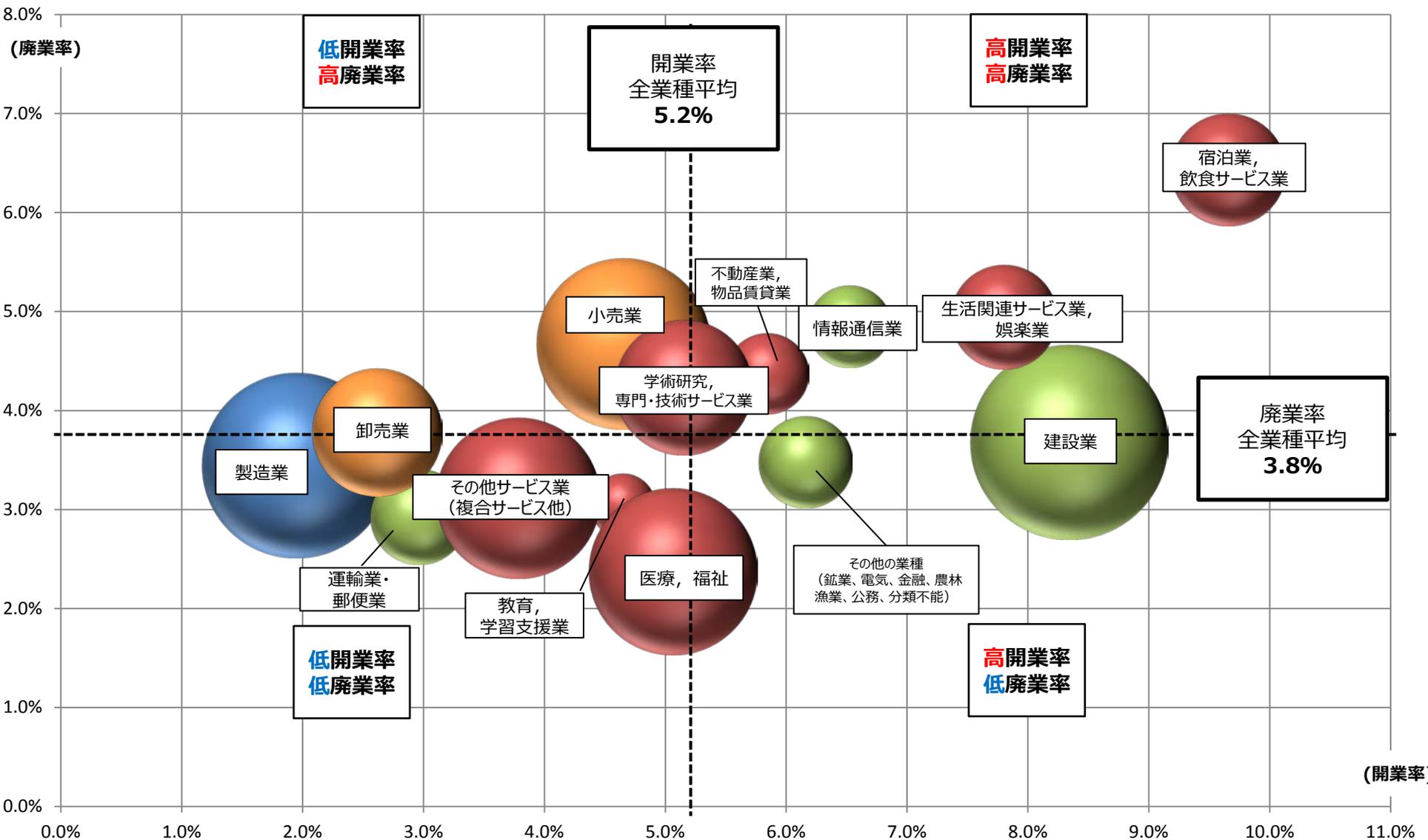


図3 企業規模別1者当たり従業者数の変化



【現状分析 2-3】中小企業・小規模事業者のライフサイクルと生産性（業種ごとの開廃業率・2015年度）

- 開廃業の現状は、業種によって大きく異なる。



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」

(注)1.雇用保険事業年報による開業率は、当該年度に雇用関係が新規に設立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

2.雇用保険事業年報による廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

【現状分析 2-4】中小企業・小規模事業者のライフサイクルと生産性(廃業の現状)

- 中小企業の経営者年齢は高齢化しており、倒産件数は減少しているが、休廃業・解散企業数は過去最多。
- 休廃業・解散企業のうち、経営者が60歳代以上、80歳代以上の企業の割合は過去最高。

図1 中小企業の経営者年齢の分布 (年代別)

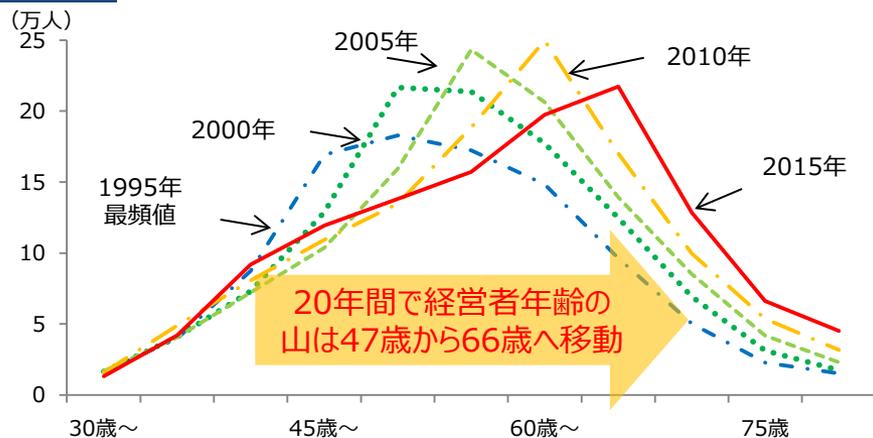


図1:(株)帝国データバンク「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工
(注) 最頻値とは、各調査年で最も回答の多かった値を指す。

図2 休廃業・解散件数、倒産件数の推移

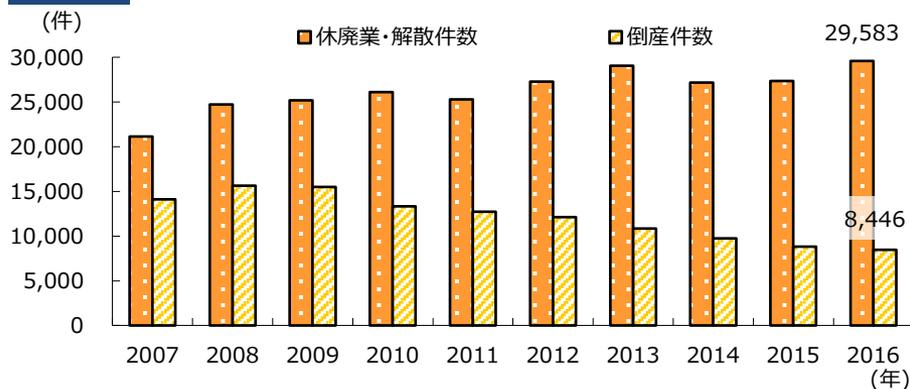
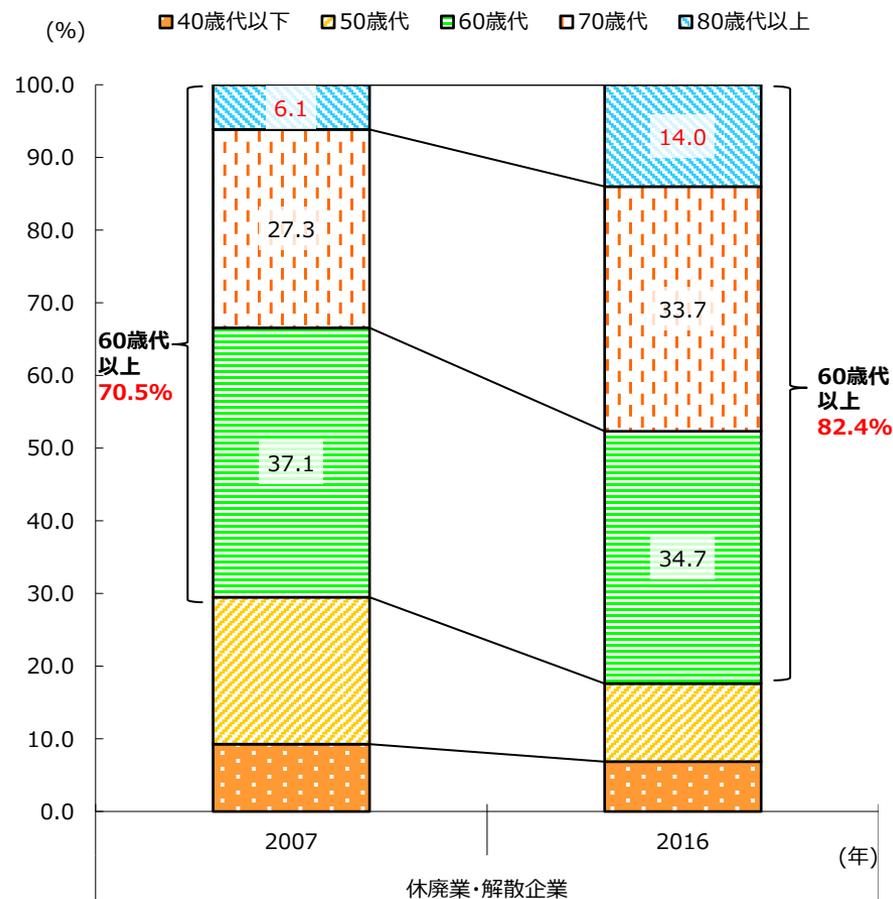


図2-3:(株)東京商工リサーチ「2016年休廃業・解散企業動向調査」

図3 休廃業・解散企業の経営者年齢



【現状分析 2-5】中小企業・小規模事業者のライフサイクルと生産性（ライフサイクルと生産性の関係①）

- ライフサイクルの各要素の動向が、中小企業全体の生産性に及ぼす影響を分析。
- 開業企業は生産性を押し上げているが、直近の押し上げ効果は縮小。生産性の高い既存企業がシェアを拡大して全体を押し上げている。他方で、既存企業の生産性の低下や、生産性の高い企業の倒産・廃業が全体の生産性を押し下げている。

図1 生産性変化の要因分解

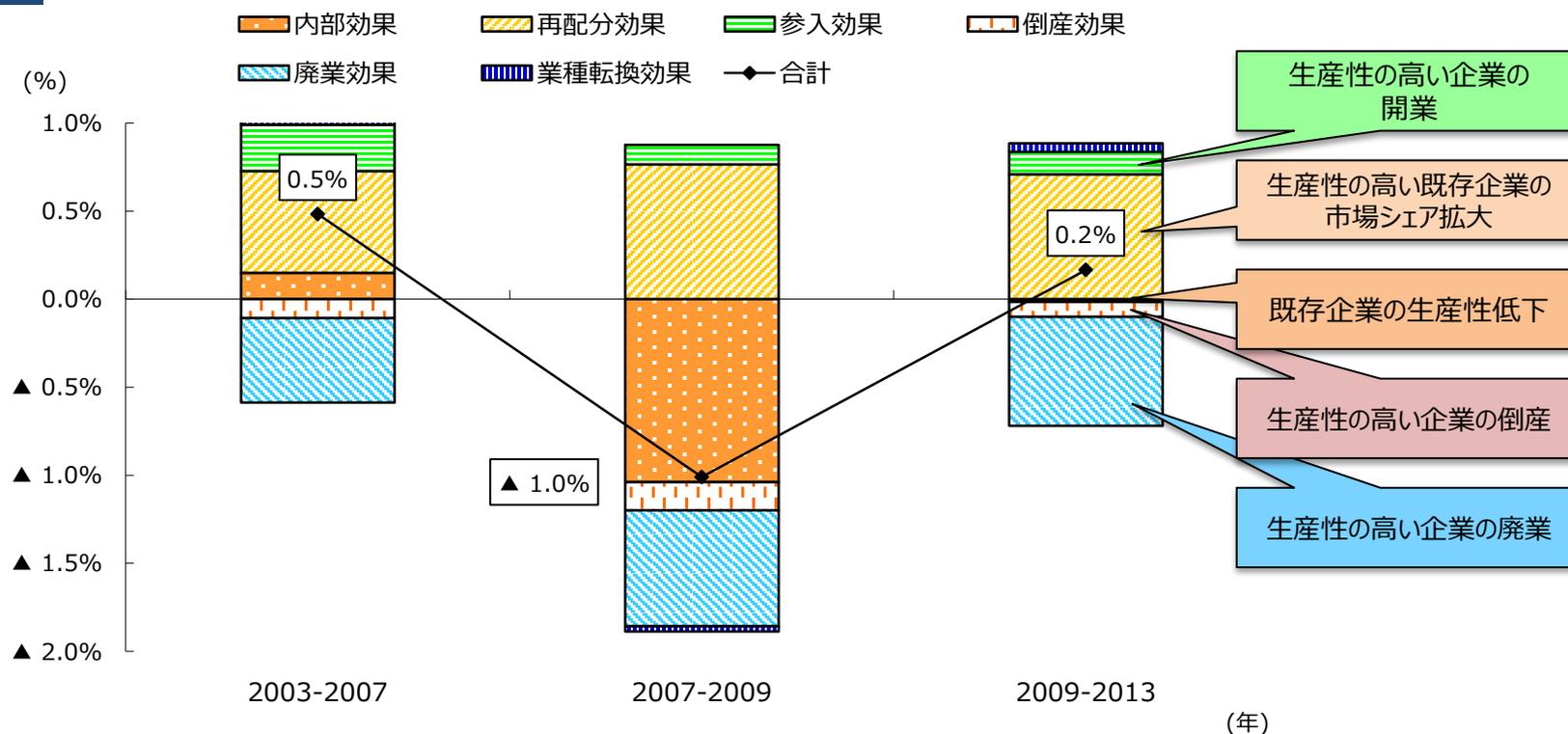


図1: 中小企業庁委託「平成28年度中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」(2016年12月, (独)経済産業研究所)

(注)1. ここでいう生産性とは、全要素生産性とする。全要素生産性とは、労働や資本がそれぞれ変化した時に、全体として付加価値がどの程度変化するかを示すもの。

2. 業種転換効果とは、企業が業種転換することで、全体の生産性を押し上げる／押し下げる効果を指す。

3. 一般社団法人CRD協会が会員(信用保証協会及び金融機関)から提供を受けた取引先中小企業の財務データ等を使用。

【現状分析 2-6】中小企業・小規模事業者のライフサイクルと生産性（ライフサイクルと生産性の関係②）

- 開業企業のうち約5割が全体の生産性を押し上げ。
- 直近は押し上げ効果が縮小しており、生産性の高い企業の参入が減少したことが要因。

図1 参入効果の内訳

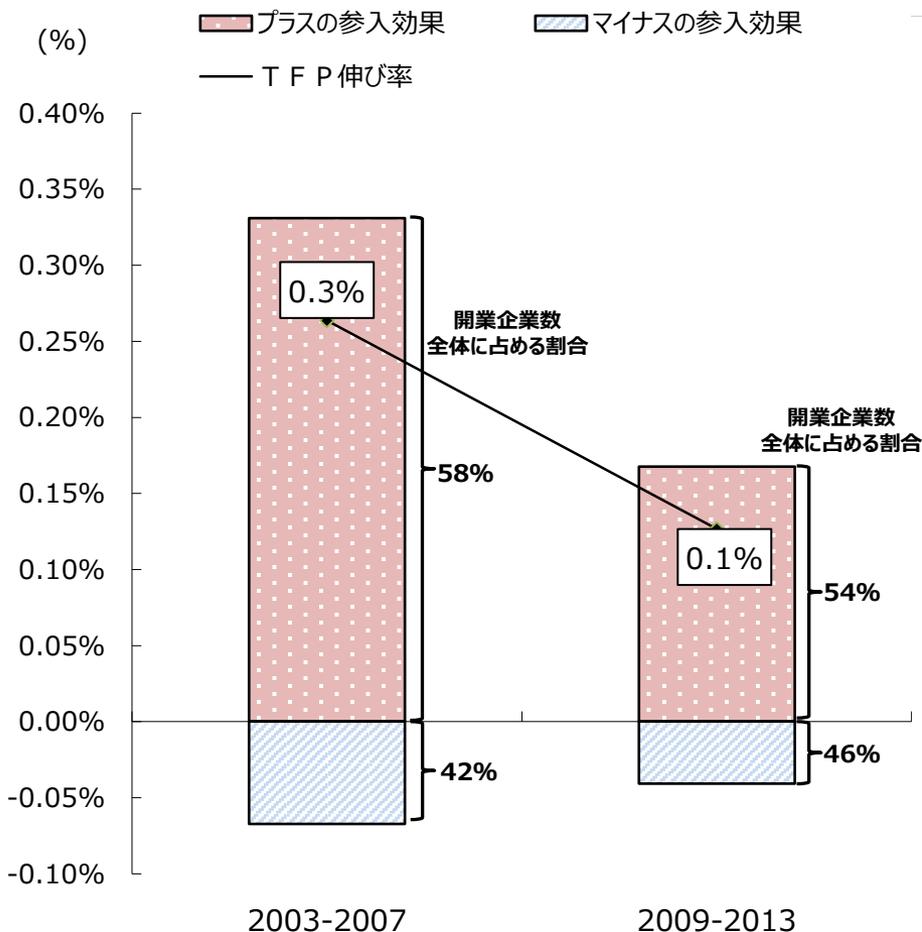


図2 参入企業の分布（2009-2013年）

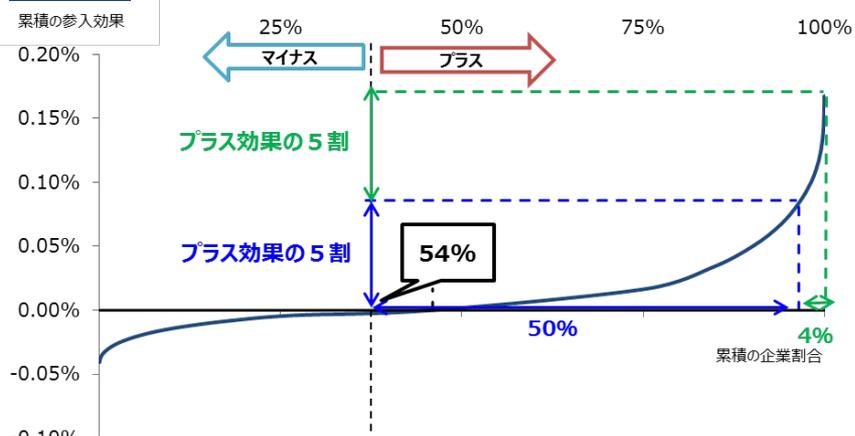


図3 参入率の推移（2009-2013年）

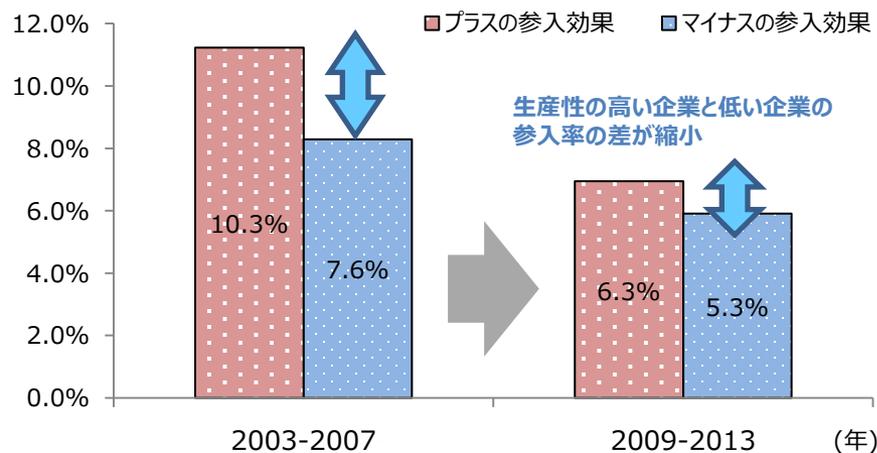


図1-2: 中小企業庁委託「平成28年度中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」(2016年12月、(独)経済産業研究所)

(注)1. ここでいう生産性とは、全要素生産性とする。全要素生産性とは、労働や資本がそれぞれ変化した時に、全体として付加価値がどの程度変化するかを示すもの。

2. ここでいう参入率とは、開業企業が全企業に占める割合を指す。

【現状分析 2-7】中小企業・小規模事業者のライフサイクルと生産性（ライフサイクルと生産性の関係③）

- 全体の廃業企業のうち約5割が生産性を押し下げ。廃業による生産性押し下げのうち、M & Aや海外移転等によると思われるものを除いても、全廃業企業の半分以上が、生産性を大きく押し下げている
- こうした企業は、存続企業と比べて、従業員数及び売上高は小さいが、利益率は高い。他方で後継者決定率が相対的に低く、こうした企業の後継者不足による廃業を減らすことが重要。

図1 廃業効果の内訳

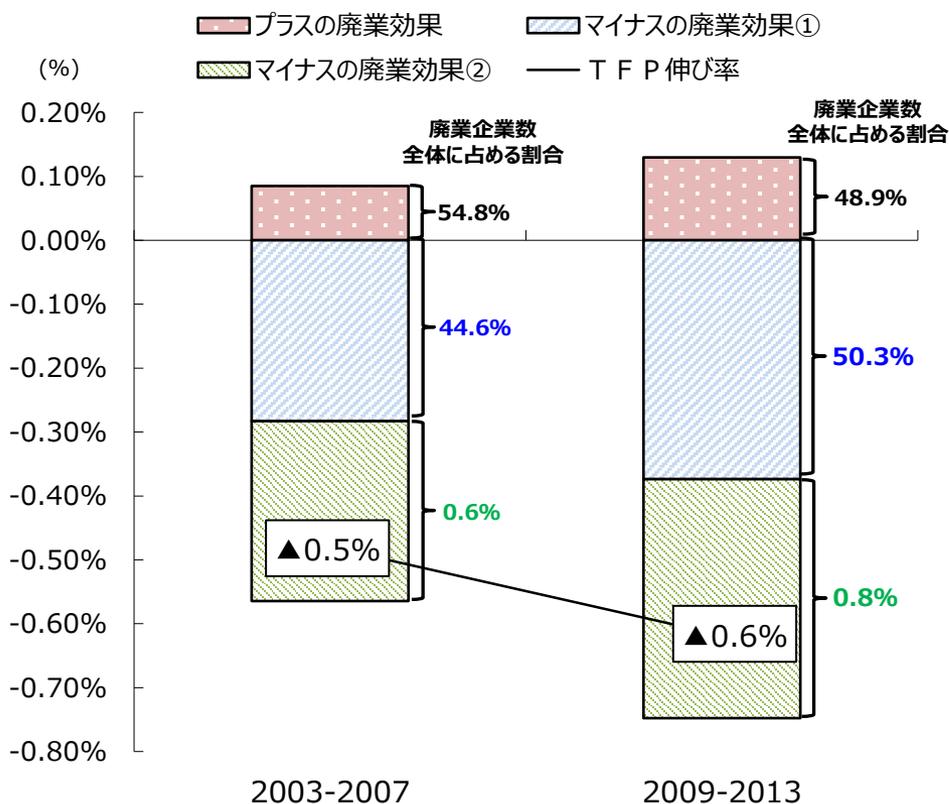


図2 廃業企業の分布（2009-2013年）

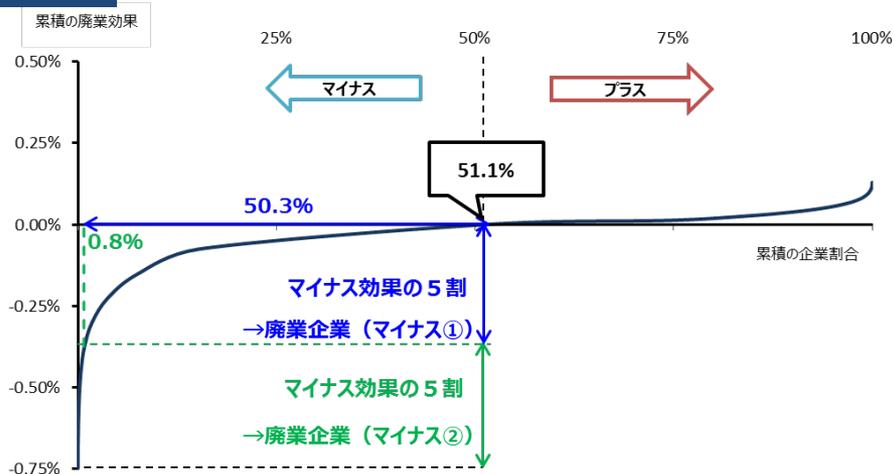


図3 廃業企業の平均の特徴（経営指標）

	廃業企業 (マイナス①) 50.3%	廃業企業 (マイナス②) 0.8%	(参考) 存続企業	廃業企業 (押し上げ) 48.9%
従業員数	6.4人	94.5人	11.2人	8.7人
売上高	1.9億円	65.9億円	3.4億円	0.9億円
売上高伸び率	0.55%	3.54%	1.4%	-3.8%
経常利益率	3.93%	4.95%	1.9%	-1.1%
固定資産伸び率	1.0%	8.0%	3.9%	-0.5%
後継者決定率	42%	41.7%	45%	40.8%

図1-3: 中小企業庁委託「平成28年度中小企業の新陳代謝に関する分析に係る委託事業」
(2016年12月, (独)経済産業研究所)

(注) ここでいう生産性とは、全要素生産性とする。全要素生産性とは、労働や資本がそれぞれ変化した時に、全体として付加価値がどの程度変化するかを示すもの。

【現状分析 3-1】中小企業・小規模事業者の雇用環境と人手不足の現状

- 中小企業では、人手不足感が強まっており、有効求人倍率も高いが、特に規模の小さな中小企業で従業者数が減少している。背景には、職種や賃金等のギャップがある。

図1 従業員数過不足DIの推移

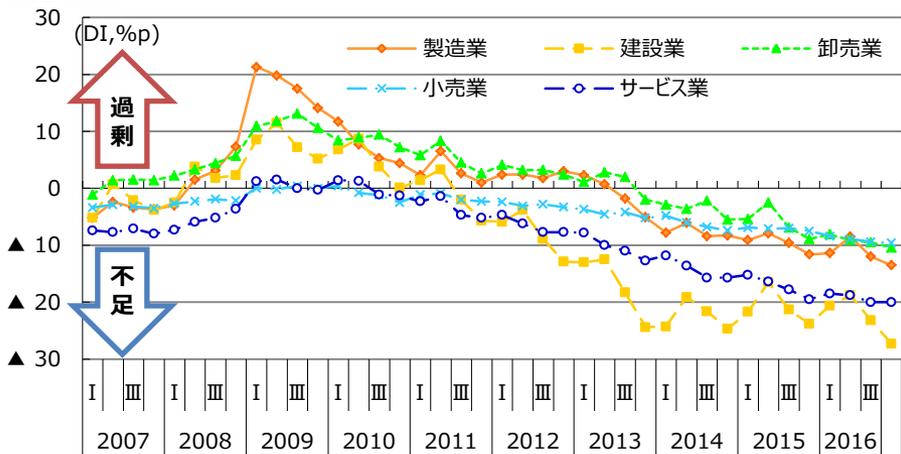


図1: 中小企業基盤整備機構・中小企業庁「中小企業景況調査」 (年(期))

図2 従業者規模別雇用者数の推移

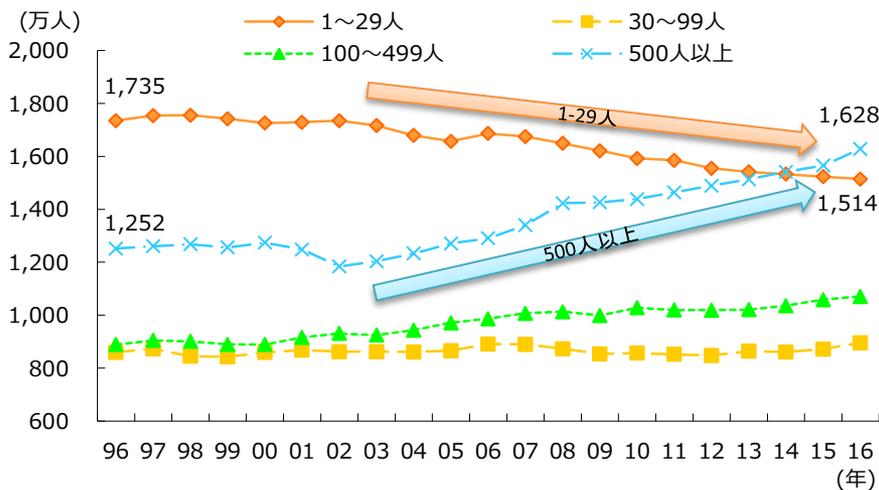


図2: 総務省「労働力調査」

図3 職種別有効求人数・求職者数の差

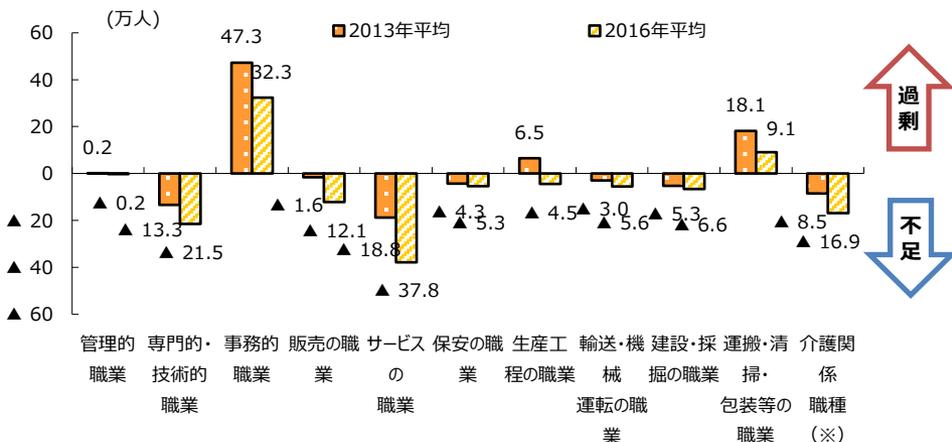


図3: 厚生労働省「一般職業紹介状況」
 (注)1.「農林漁業の職業」、「分類不能の職業」を除いて表示している。
 2.「介護関係職種」とは、平成23年改定「厚生労働省職業分類」に基づく「福祉施設指導専門員」、「その他の社会福祉の専門的職業」、「家政婦(夫)、家事手伝」、「介護サービスの職業」の合計であり、それぞれ「専門的・技術的職業」、「サービスの職業」から抽出した数値である。

図4 規模別給与額の推移

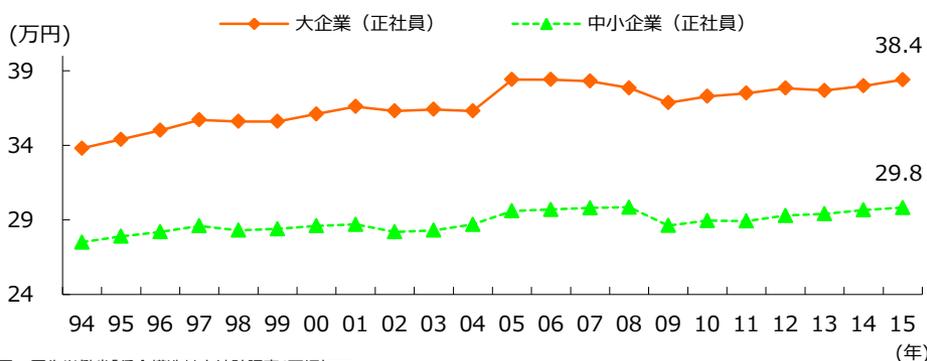


図4: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
 (注)1.「正社員」の値は、2004年以前は、雇用期間の定め無し一般労働者を集計しており、2005年以降は、一般労働者のうち、事業所で「正社員・正職員」とする者を集計している。
 2.給与額は、「きまって支給する現金給与額」であり、各年の6月分として支払われた給与額で基本給と、あらかじめ定められている諸手当の合計額をいい、残業代を含む。
 3.「企業全体の常用労働者数」が299人以下(卸売業、サービス業、小売業、飲食店は99人以下)の企業を中小企業、中小企業以外の企業を大企業とする。

【現状分析 3-2】中小企業・小規模事業者の雇用環境と人手不足の現状（多様な人材の活用状況）

- 規模の小さな企業ほど、女性やシニアといった多様な人材を積極的に活用。
- 中核人材として活用又は活用を検討する中小企業も多い。

図1 従業者規模別に見た、雇用者の男女別割合

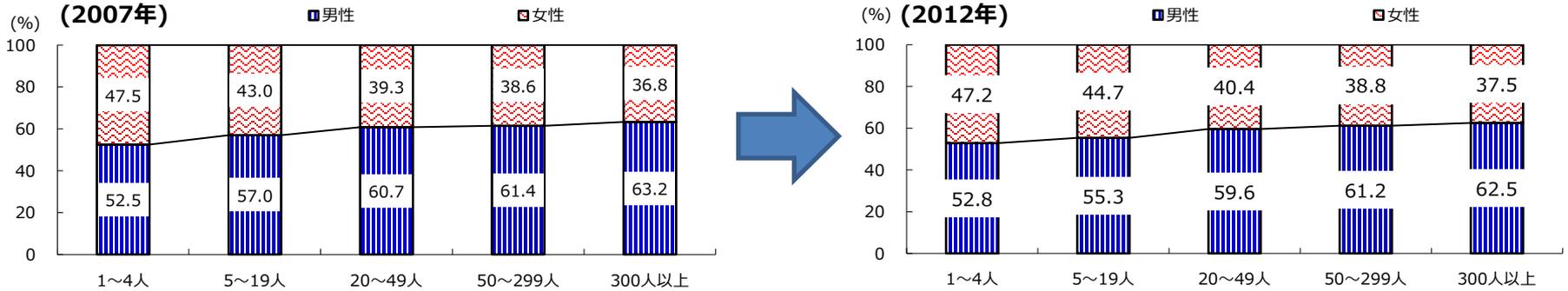


図2 従業者規模別に見た、雇用者の年齢構成割合

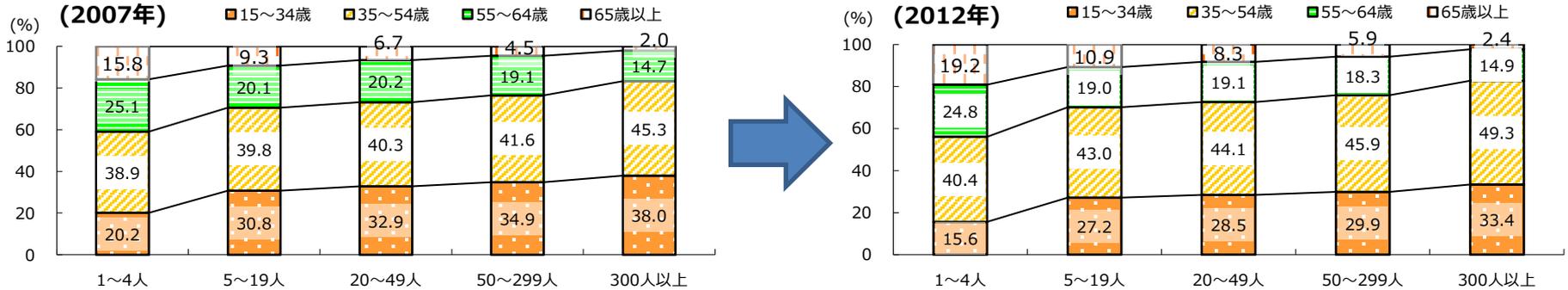


図3 多様な人材の中核人材としての活用状況（中小企業）

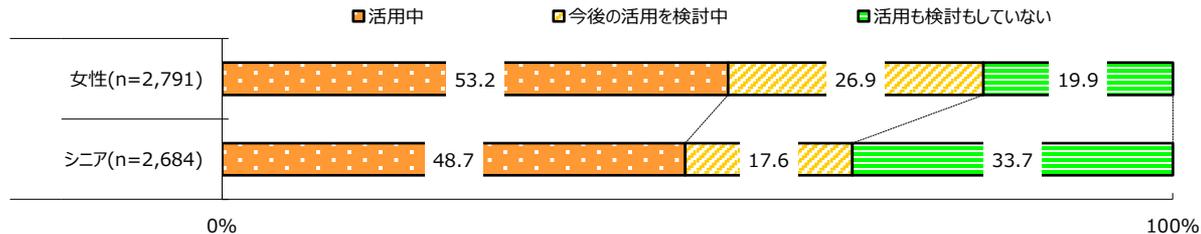


図1,2：総務省「平成19年就業構造基本調査」、「平成24年就業構造基本調査」

図3：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))

【テーマ別分析 1-1】起業・創業

- 我が国は国際的に見て開業率が低く、起業に無関心な人の割合が高いが、起業を目指す人が起業に至る確度は高い。
- いかに起業への関心を高めていくかが重要。周囲の勧め等が重要なきっかけとなる。

図1 開業率の国際比較

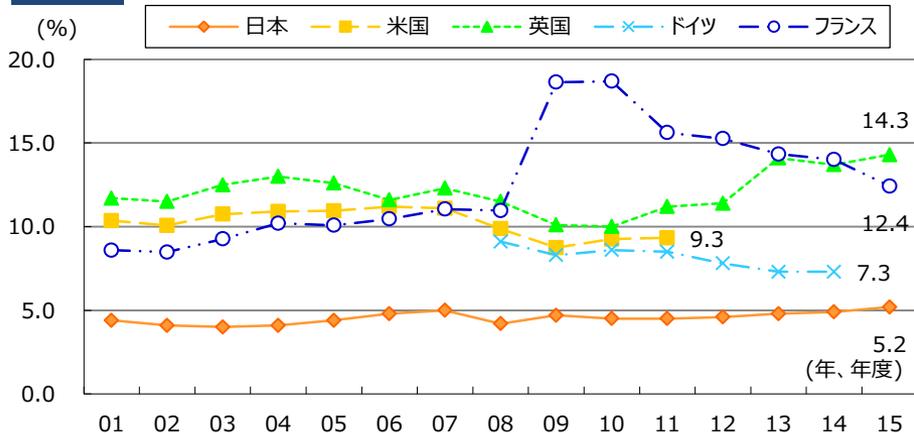


図2 起業に無関心な人の割合(国際比較)

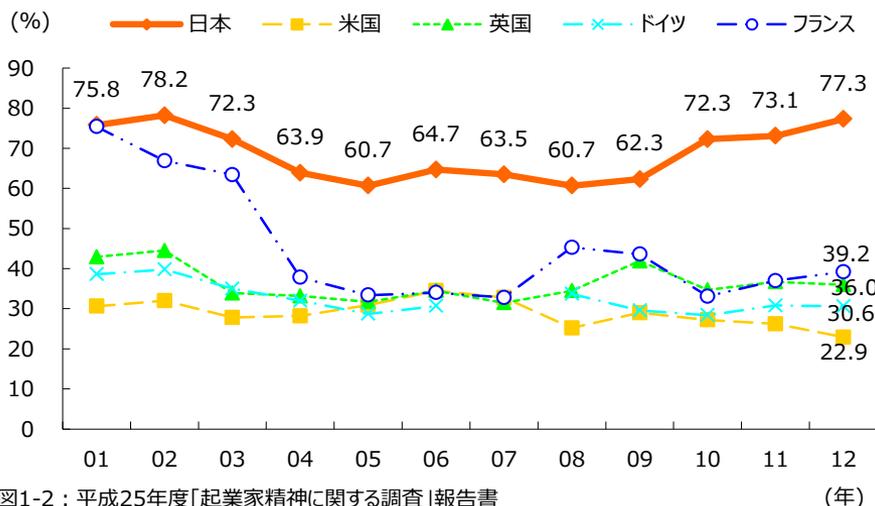


図1-2：平成25年度「起業家精神に関する調査」報告書
(平成26年3月(財)ベンチャーエンタープライズセンター)から中小企業庁作成

図3 起業に関心を持った人が起業準備、起業に至る割合(国際比較)

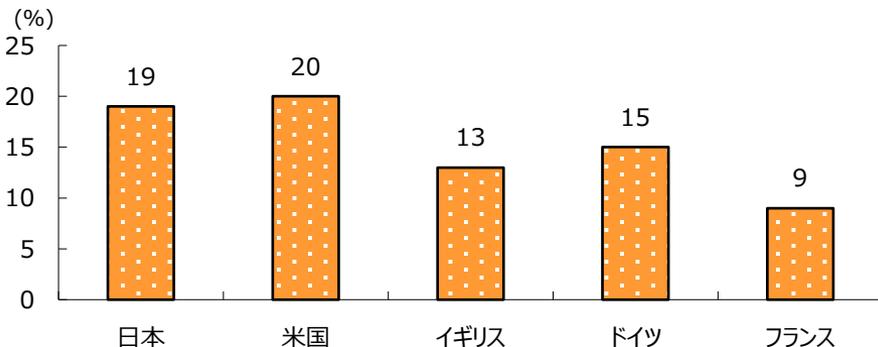


図3：「起業活動に影響を与える要因の国際比較分析」
(平成24年3月 独立行政法人経済産業研究所)から中小企業庁作成

図4 起業家が起業に関心を持ったきっかけ
周囲の勧めや周囲の企業家の存在が重要なきっかけに

		第1位	第2位	第3位
40代以下	男性 (n=961)	周囲の起業家・経営者の影響 (40.7%)	勤務先ではやりたいことができなかった (29.2%)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (27.5%)
	女性 (n=75)	周囲に勧められた (33.3%)	家庭環境の変化 (結婚・出産等) (25.3%)	周囲の起業家・経営者の影響 (22.7%)
50代	男性 (n=809)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (35.7%)	勤務先ではやりたいことができなかった (28.4%)	周囲の起業家・経営者の影響 (27.3%)
	女性 (n=107)	周囲に勧められた (37.4%)	家庭環境の変化 (結婚・出産等) (29.0%)	勤務先ではやりたいことができなかった (23.4%)
60代以上	男性 (n=949)	周囲の起業家・経営者の影響 (25.2%)	周囲に勧められた (21.9%)	勤務先の先行き不安・待遇悪化 (21.7%)
	女性 (n=99)	勤務先ではやりたいことができなかった (30.3%)	周囲に勧められた (26.3%)	事業に活かせる免許・資格の取得 (24.2%)

図4：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))
(注)1. 起業を実現した起業家が起業に関心をもったきっかけについて集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

【テーマ別分析 1-2】起業・創業

- 起業後5～10年の企業は、高成長、安定成長、持続成長の3タイプに分類される。
- 高成長型ではサービス業・製造業が多い。経営者が若く、起業家教育の影響が見られる。

図1 起業後の成長タイプ

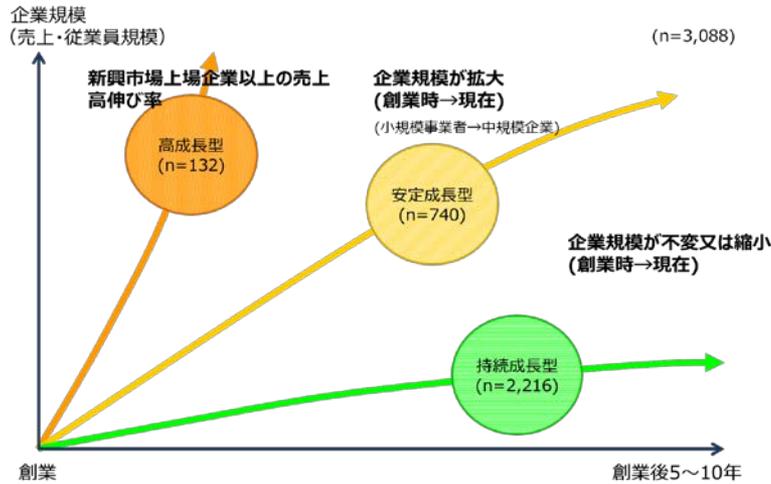


図2 成長タイプ別に見た、業種の割合

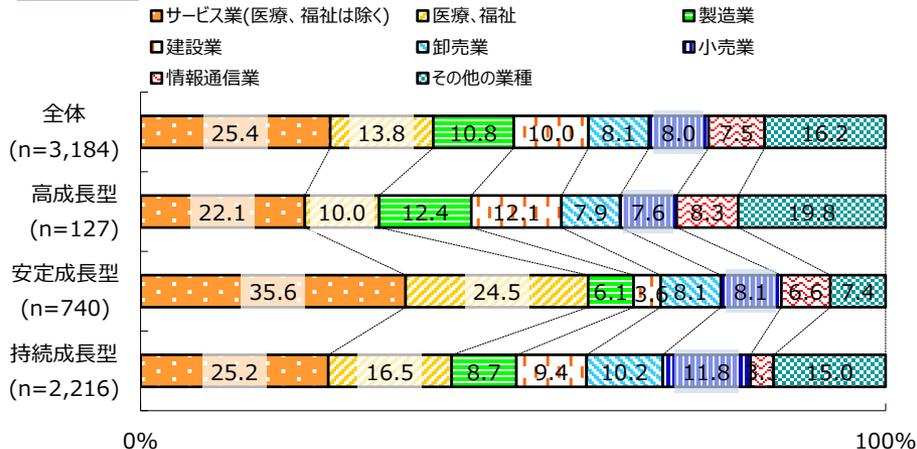


図3 成長タイプ別に見た、起業家の年齢分布

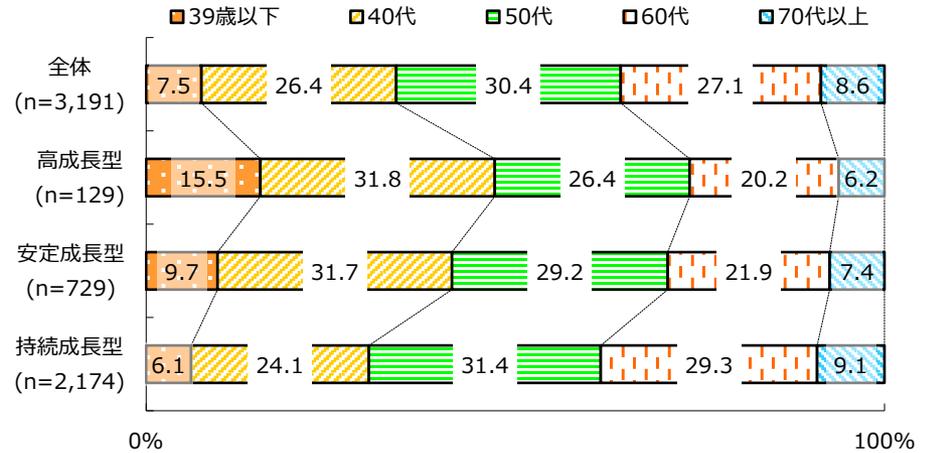
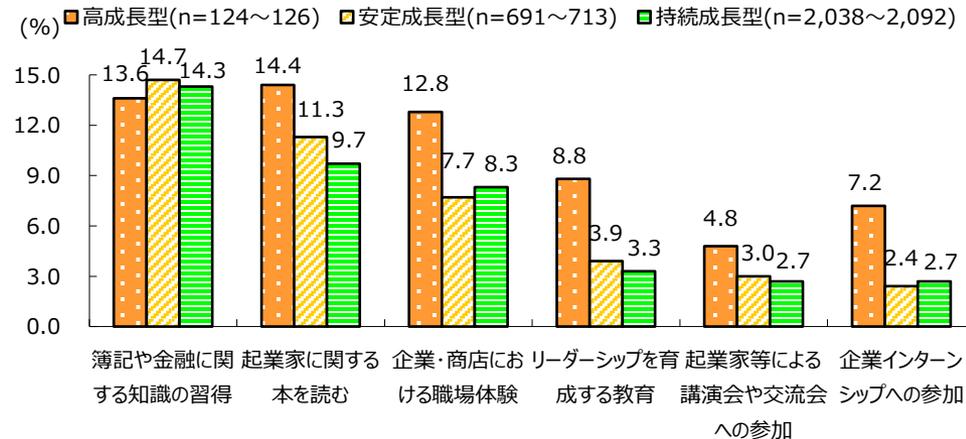


図4 成長タイプ別に見た、在学中に受講した起業家教育の内容



(注) 小学校、中学校、高等学校、高等専門学校、専門学校、短期大学、大学、大学院のいずれかに受講したことがあると回答した人を集計している。

図1-4: 中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(注)本資料において、定量的に成長タイプを類型化しているが、アンケート回答状況によってはいずれかの成長タイプにも分類できない企業もあるため、各成長タイプの合計と全体のn数が異なっている。

【テーマ別分析 1-3】起業・創業

- 持続成長型企業の8割が小規模企業で、他の成長タイプに比べて、廃業企業等の他者から、顧客、技術等の経営資源を引き継いでいる傾向がある。
- 創業期には資金調達、安定拡大期には人材、特に後継者の確保に課題がある。

図1 持続成長型企業の起業時の経営資源の引継ぎ状況

持続成長型企業は経営資源を引き継いでいる割合が高い

■高成長型企業(n=123~126) ■安定成長型企業(n=705~707)
■持続成長型企業(n=2,089~2,113)

前職等関係者、廃業企業等から引き継いでいる割合

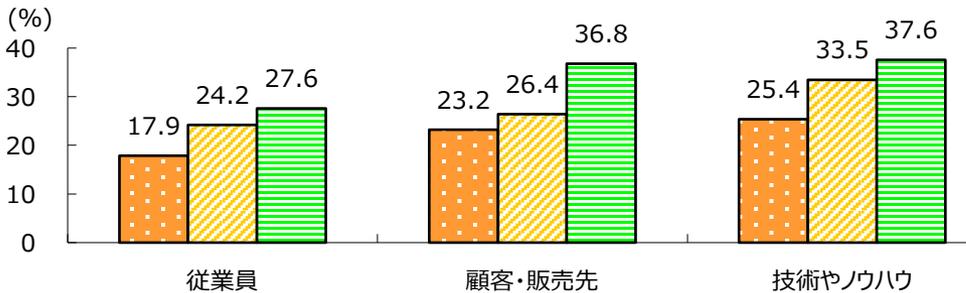


図2 持続成長型企業の成長段階ごとの課題

■創業期(n=1,895) ■成長初期(n=1,878) ■安定・拡大期(n=1,809)

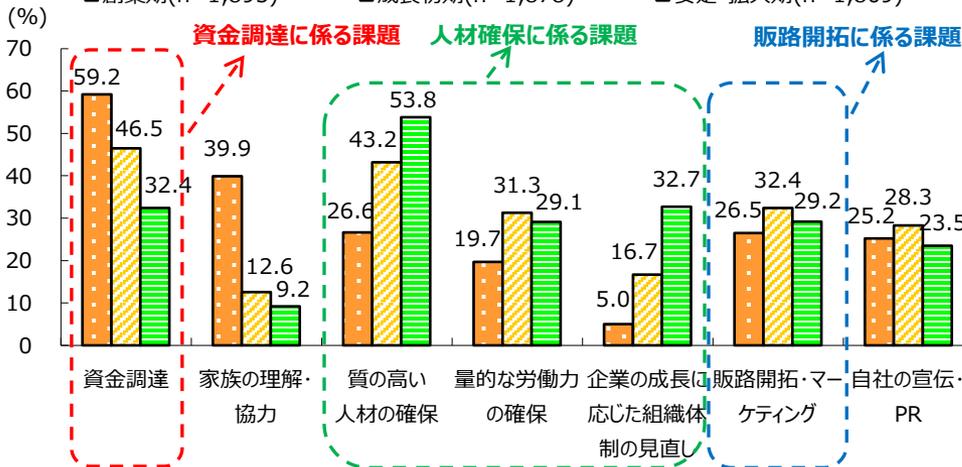


図3 持続成長型企業の創業期における資金調達方法

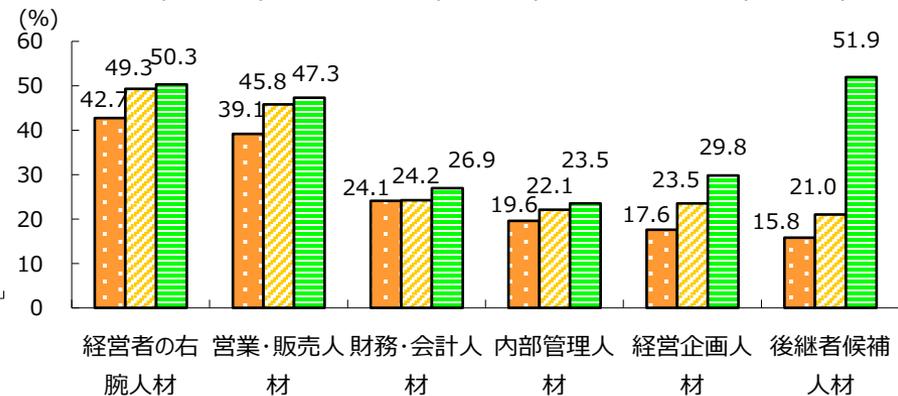
創業期の借入れニーズは大きい。

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
創業期に利用した資金調達方法 (n=1,956)	経営者本人の自己資金 (80.2%)	民間金融機関からの借入 (34.9%)	家族・親族、友人・知人等からの借入 (34.0%)	政府系金融機関からの借入 (25.2%)	公的補助金・助成金の活用 (8.9%)
創業期に利用しなかった資金調達方法 (n=391)	民間金融機関からの借入 (48.8%)	政府系金融機関からの借入 (48.6%)	公的補助金・助成金の活用 (43.5%)	ベンチャーキャピタル、投資組合・ファンド等からの出資 (38.6%)	個人投資家からの出資 (36.1%)

(注) 利用した資金調達方法、利用しなかった資金調達方法それぞれについて、回答割合が高い上位5項目を表示している。

図4 持続成長型企業が各成長段階で必要とする人材

■創業期(n=1,421) ■成長初期(n=1,636) ■安定・拡大期(n=1,712)



【テーマ別分析 1-4】起業・創業

- 持続型企業が相談する相手は、ステージが進むにつれて身内から金融機関等の接触機会が多い相手へ移行。周囲のサポートを受けることが円滑な事業化につながる。

図1 持続成長型企業の各成長段階の相談相手

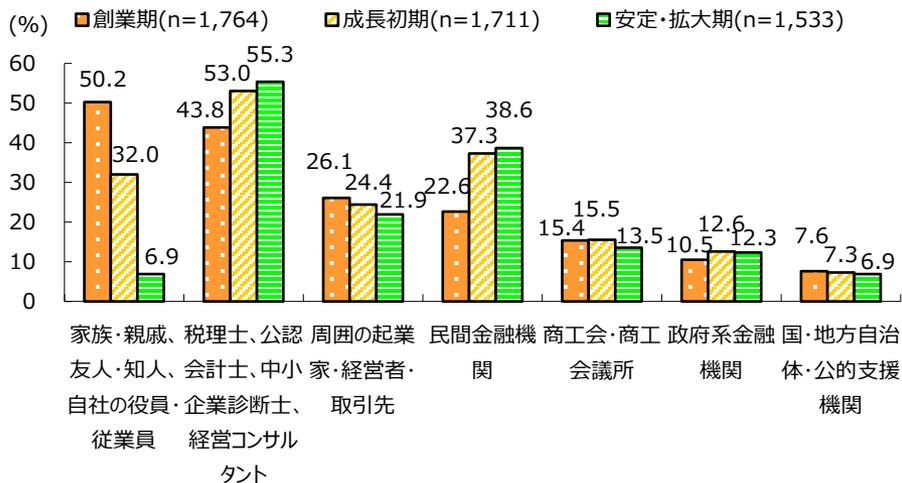


図1：中小企業庁委託「起業・創業の実態に関する実態調査」(2016年12月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

図2 産業競争力強化法における創業支援事業計画認定制度

- 産業競争力強化法では、地域における創業を促進させるためのスキームを整備。
- 市区町村が「創業支援事業計画」を策定し、国の認定を受けた上で創業支援事業者と連携して具体的な創業支援を行う。
- 平成28年12月時点で、全国1,742市区町村のうち、1,275市区町村が計画を策定済み。人口カバー率は95%。

【事例】リトルピアニスト(茨城県龍ヶ崎市)

よろず支援拠点の活用により起業に成功
世界初のピアノ専用シューズの製造販売を開始

- 茨城県龍ヶ崎市にあるリトルピアニストは、2014年4月に起業、ピアノの演奏専用シューズを開発し、製造販売を行っている。
- 代表はゲーム制作会社の正社員として勤務していたが、結婚を機に退職。出産・育児に専念していたが、娘がピアノの演奏中にペダルを踏みづらそうにしていたことから、自らピアノ演奏用シューズを開発。特許も取得し、起業を決意した。
- 事業アイデアは革新的であったが、事業や経営に関する知識・ノウハウがなく、起業のやり方も分からなかったため、茨城県と東京都のよろず支援拠点に相談。事業計画作成や補助金申請手続きに始まり、製造面では製造委託先との調整、販売面では販売委託契約や広告宣伝手法等、よろず支援拠点からトータルサポートを受けて起業に成功。

- 起業後は、テレビ番組で取り上げられたこと等がきっかけとなり、国内最大手の楽器小売店を始め販路の確保に成功。順調に業績を伸ばしている。



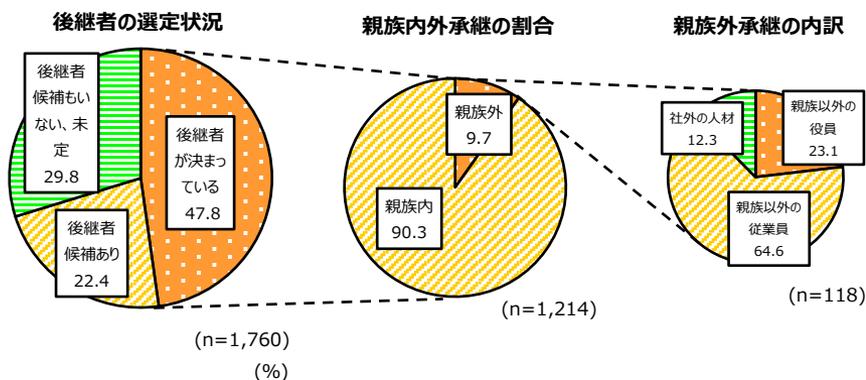
同社の倉知代表とピアノ専用シューズ

【テーマ別分析 2-1】事業の承継

- 小規模事業者では、親族内承継がほとんど。
- 小規模事業者では、事業用資産と個人用資産の分離ができていない可能性があり、親族外承継に抵抗感を感じる企業が一定割合存在。

図1 後継者選定状況・親族外承継の現状(小規模法人・個人事業者)

(1)小規模法人



(2)個人事業者

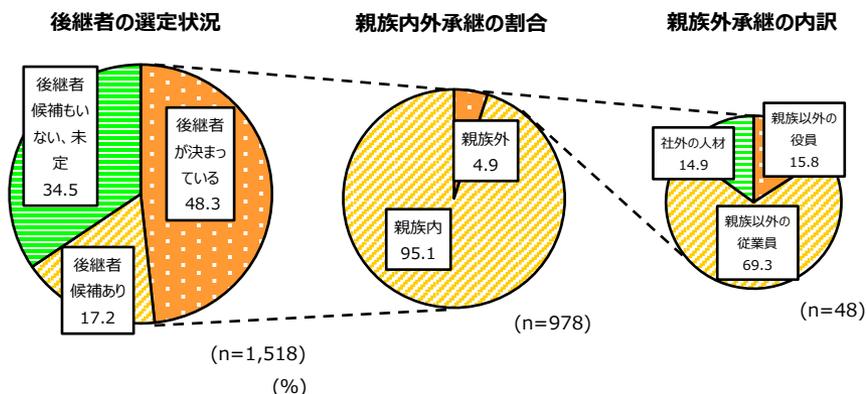


図2 従業員構成別に見た、経営者又は親族が所有する事業用不動産と自宅の分離状況(小規模法人)

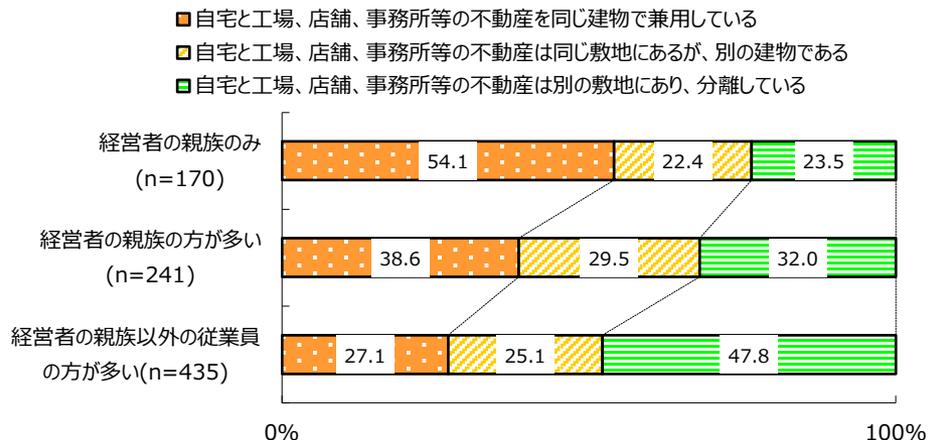
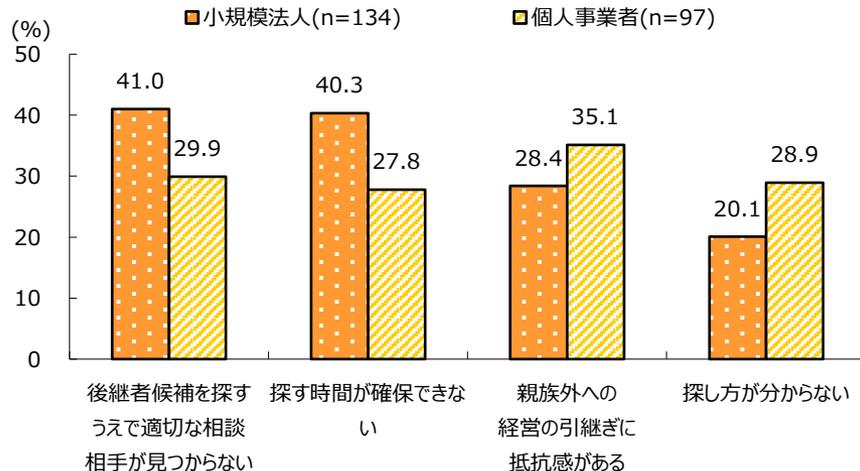


図3 後継者候補が見つからない理由(小規模企業)



【テーマ別分析 2-2】事業の承継

- ・小規模事業者では、廃業を検討する場合も多いが、法人と個人事業者で課題は大きく異なる。
- ・小規模法人では、廃業の際、自社の事業や資産を他社に譲りたいとする者もいるが、相談相手は限定的であり、こうしたニーズを捉えた効果的なマッチングが必要。

図1 M & Aの検討状況と廃業意向(小規模法人・個人事業者)

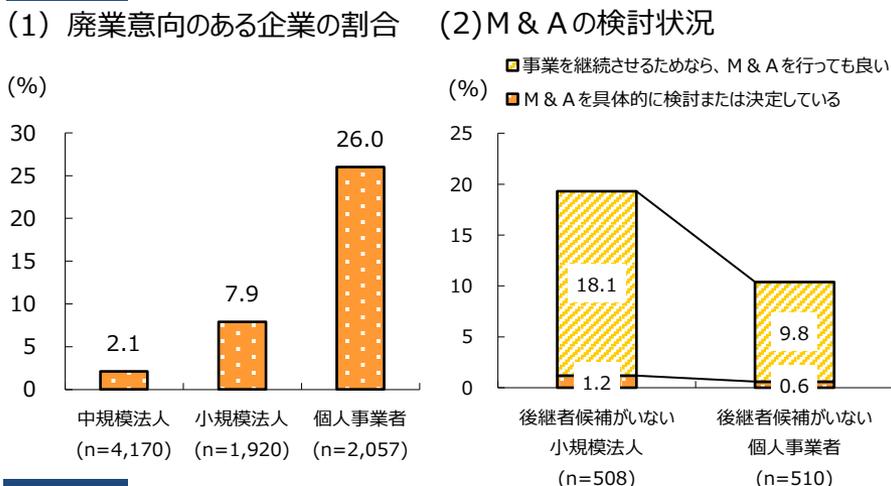


図3 廃業に際して自社の事業や資産を他社に譲ることについて(小規模法人・個人事業者)

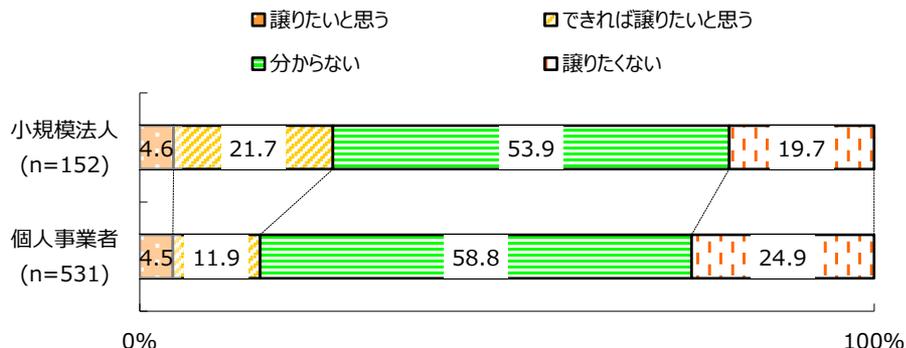


図2 廃業する上で問題になりそうなこと(小規模法人・個人事業者)

個人事業者は廃業後の生活、生きがい等を懸念する傾向。

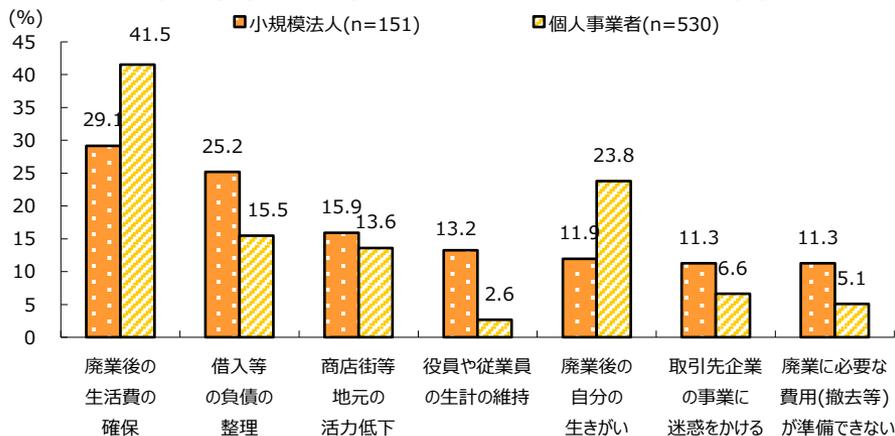
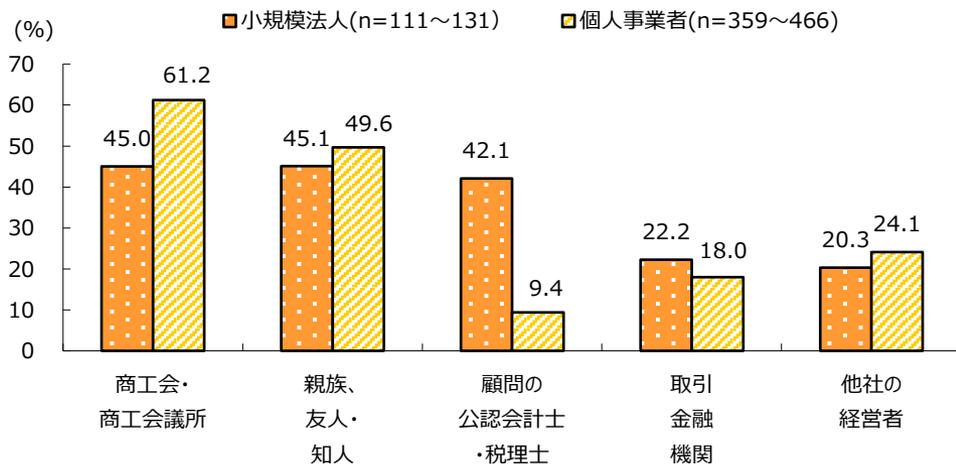


図4 廃業意向の小規模事業者の相談相手(小規模法人・個人事業者)



【テーマ別分析 2-3】事業の承継

【事例】松永陶器店(福島県浪江町)

東日本大震災による事業停止を乗り越え、伝統産業を再開 事業承継を機に、新販路を開拓

- 現代表の実家は福島県浪江町の伝統的工芸品である「大堀相馬焼」の窯元として代々続く個人事業者の4代目。
- 東日本大震災により、窯元のあった浪江町が帰還困難区域に指定され、25件あった「大堀相馬焼」の窯元も離散し、事業停止に陥っていた。
- 「大堀相馬焼」は浪江町で採れる「砥山石」から作る釉薬がなければ作ることができず、事業再開のハードルは高かった。当初は先代も事業再開に消極的であったが、息子である現代表や取引先からの働きかけもあり、福島県などの協力で代替原料を開発して西郷村で事業を再開。
- 現代表は、地元の伝統を守り、大堀相馬焼のよさをより多くの消費者に分かってもらいたいという強い思いから、事業を引き継いでいくことを決意。
- 現在は、先代である父親が製造を担当し、現代表は販売事業を別会社で立ち上げ、デザイナーとコラボレーションした新製品の企画や海外展開を含めた新販路の開拓に注力している。



再開された松永窯

【事例】丸山商店(鳥取県西伯郡大山町) 有限会社福島商店(鳥取県米子市)

小規模事業者が後継者不在の個人事業を買収し 商品・ブランド・顧客を引継ぎ

- 丸山商店は浅漬の製造・販売を行ってきた個人事業者。親族や従業員に後継者もなく、一人では事業継続は困難であると感じていた。
- 丸山商店の代表は、同業者で10年来の知人である福島商店の社長に事業譲渡を持ちかけ、両者の間で基本的に合意。地元金融機関からの紹介を受けて鳥取県事業引継ぎ支援センターに相談。
- 個人事業の買収であり、明確な評価方法がなかったため譲渡金額の設定には苦労したが、事業引継ぎ支援センター等が間に入ることによってスムーズな調整が出来た。
- 結果、福島商店に事業譲渡することとなり、事業主及び従業員7名の雇用維持と浅漬の技術・商品ブランド・取引先などを引き継ぐことができた。
- 丸山商店の前代表は「譲渡を一人で判断するのは大変、支援のおかげで気分が楽になった。」と言う。
- 福島商店は、県内の需要が縮小していくなか、丸山商店の有していたブランドや県外の販路を獲得でき、今後の事業展開につなげたいという。



事業引継ぎの調印式の光景

【テーマ別分析 3-1】売上拡大に向けた取組

- 小規模事業者の業績は伸び悩み、新規販路開拓や人材の確保が課題となっている。
- 売上拡大に向けた取組（新市場開拓、新商品開発、多角化、事業転換等）の実施に当たり、PR活動に併せてニーズの把握や自社の強みの把握に取り組む事業者は高い効果を感じているが、その際、人材不足が課題。

図1 最近、重要になったと感じる経営課題

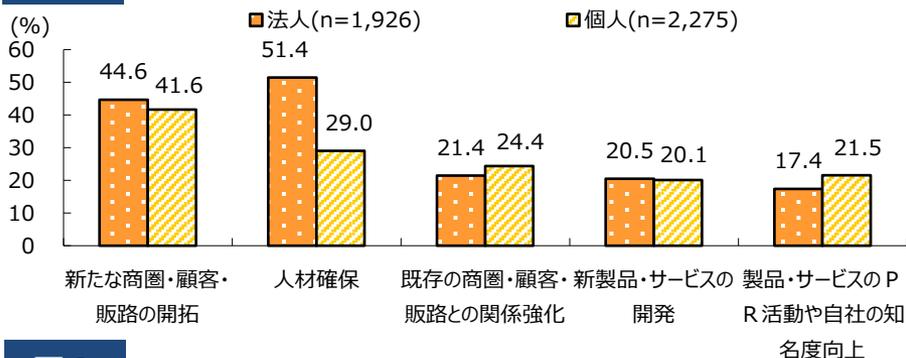


図2 「売上拡大に向けた取組」と売上動向との関係

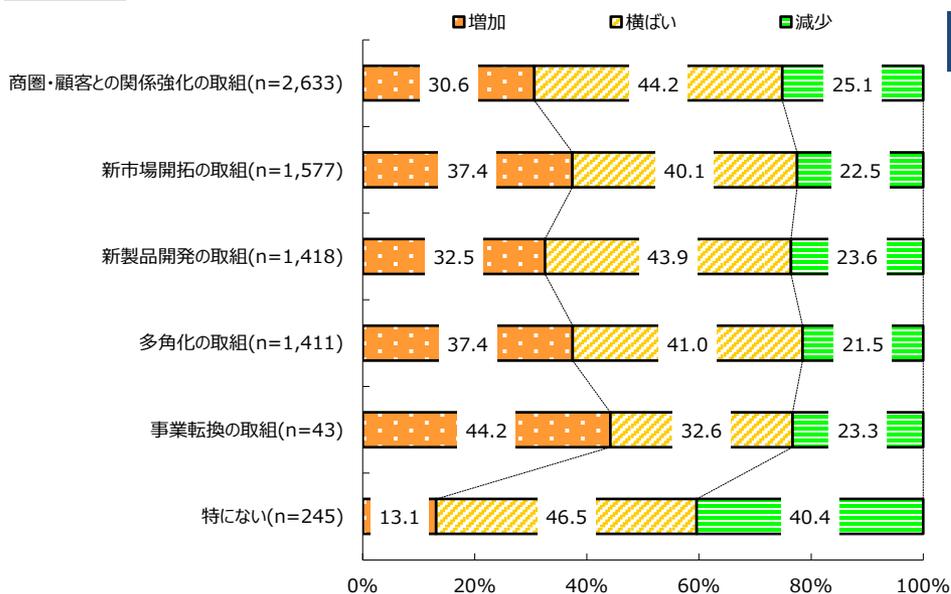


図3 マーケティング活動の実施状況別に見た、「売上拡大に向けた取組」の効果

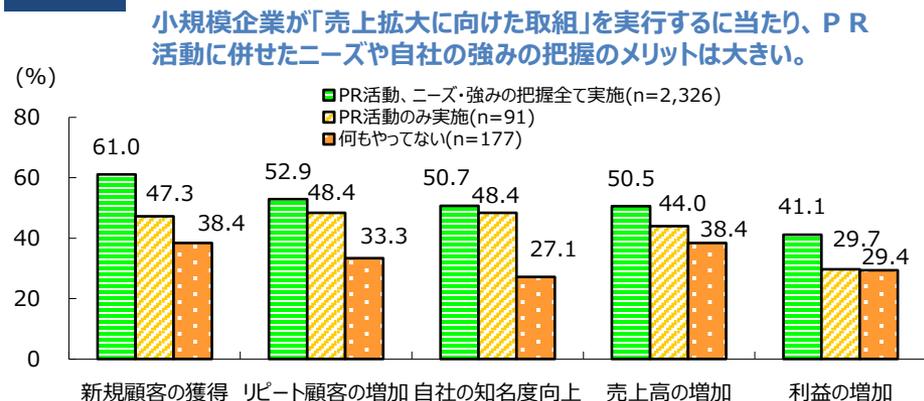
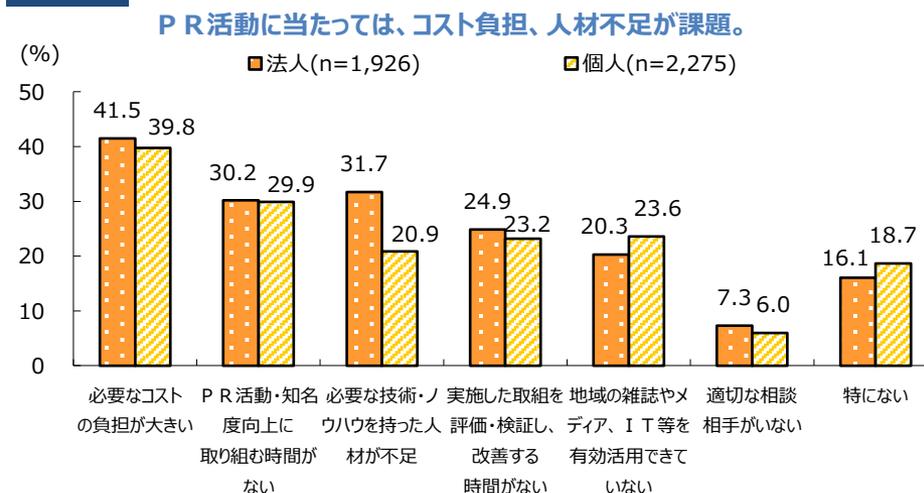


図4 PR活動における課題



【テーマ別分析 3-2】売上拡大に向けた取組

【事例】有限会社佐賀ダンボール商会(佐賀県有田町)

オンリーワン製品の開発により伝統工芸品を 高価格帯市場に展開する企業

- ▶ 有田焼製品梱包のためのダンボール箱製造・包装資材の販売及び有田焼製品の製造・販売会社。伝統工芸品の有田焼市場が年々縮小する中、①有田焼の美しさを世界に示す、②有田地域の経済を復活させる、という2つの使命を掲げ、有田焼の新製品開発を目指した。
- ▶ 同社の石川社長は、自身が病床に伏した際に、万華鏡の美しさに魅せられ、万華鏡を有田焼で製造することを思い付いた。しかし、精密さを要求される万華鏡を有田焼を組み合わせることは、技術的に困難であり、この問題を解決するため、2003年に、「有田焼万華鏡研究会」を発足させた。専門家の英知を結集することで、「有田焼万華鏡」は完成に至ることができた。
- ▶ 同年に、アメリカで毎年行われる万華鏡世界大会に出展したところ、「有田焼万華鏡」の優美な工芸技術が高く評価され、海外の百貨店から引き合いを受けることができた。また、海外での評判を日本の百貨店も聞きつけ、日本でも販売先が増えることで、2004年の販売開始から、1年間で1億3,000万円の売上を達成することができた。
- ▶ この出展を契機に、有田焼製品を次々に開発。特に、日本の工芸品が世界の富裕層に受け入れられることに気づいた社長は、万年筆や時計といった高価格帯製品を国内外の名門ブランドとコラボレーションし、高付加価値かつオンリーワン製品の開発を目指している。



【事例】田島テクニカ株式会社(徳島県吉野川市)

B to B事業からB to C事業に多角化し 新たなブランドを確立した小規模事業者

- ▶ 発泡体スライス加工やラミネート加工会社。緩衝材やサンダル等の底材として使われるEVA素材に着目し、EVA素材が持つ柔軟性や耐久性を活かした、タブレットケースや小物入れ等の雑貨を製造・販売している。
- ▶ 同社は、取引先の履物メーカーからEVA素材の取扱いの依頼を受け、EVA素材の加工に注力していたが、履物メーカーが海外での現地生産を進めていたことや等から、新事業展開の必要性を感じていた。
- ▶ これまでは、主要顧客は企業であったが、今後は、一般消費者を顧客にしたいと考えていた。また、従来から取り扱っていたEVA素材の活用による新製品開発という思いから、この素材の衝撃性という特性を活かし、タブレットケースや小物ケースの制作・販売事業を開始した。
- ▶ 支援機関からの紹介によるデザイナーとの協働や、補助金の活用、展示会への出展を精力的にこなすことで、知名度向上につながり、新規顧客層を開拓することができている。特に、徳島県の支援事業に採択され、ブランド力を大きく向上させることができた。
- ▶ 今後は、この事業を会社全体の売上高の5割程度を占めるまで、成長させたいと考えている。



【テーマ別分析 3-3】売上拡大に向けた取組

- 小規模事業者では人手不足感が強まっているが、職場環境を整備し、女性やシニア等多様な人材を活用することや、外部委託を活用することにより、効果を得られている。

図1 直近の売上高傾向別に見た、女性・シニアの活用状況

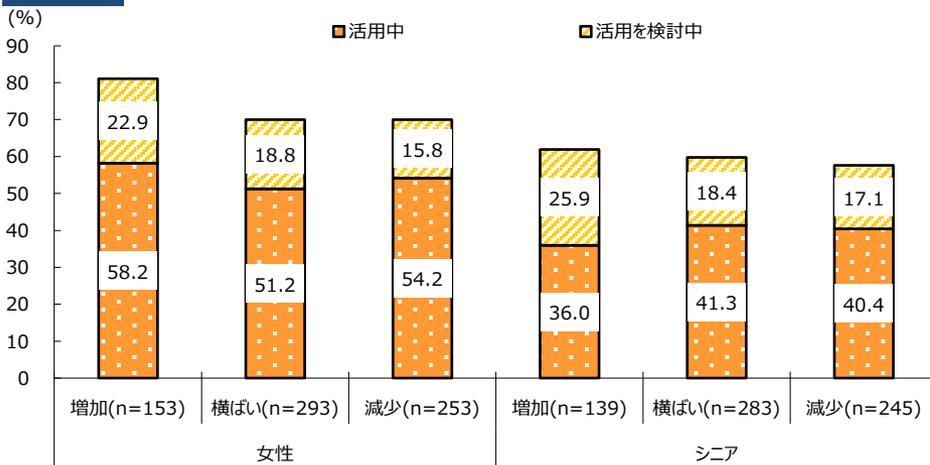


図3 直近の売上高傾向別に見た、人材不足企業の外部委託の活用状況

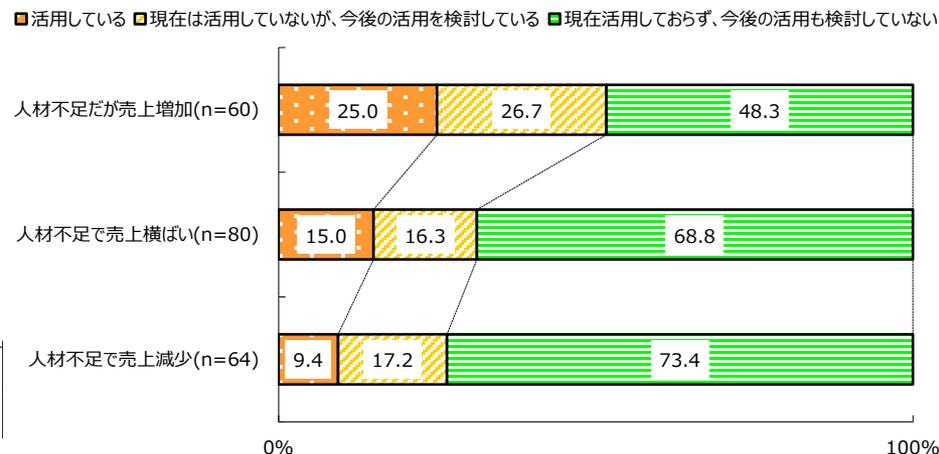


図2 女性・シニアの活用状況別に見た、職場環境の整備に関する取組

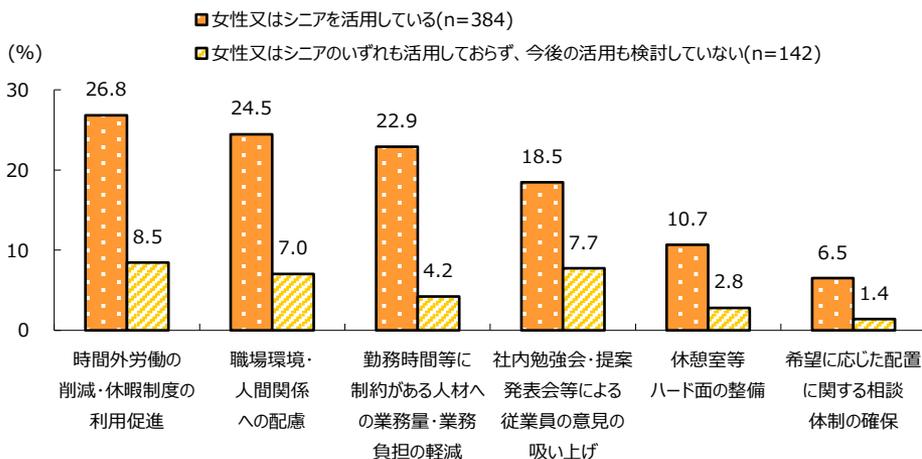
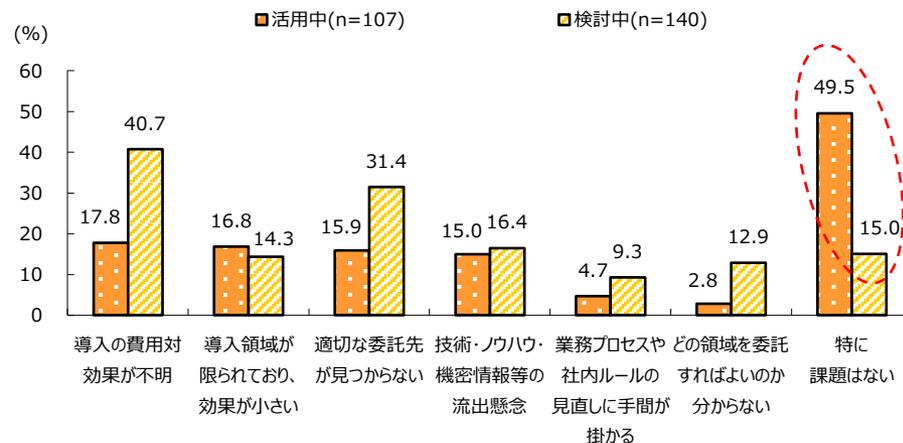


図4 外部委託の活用状況別に見た、外部委託の課題



【テーマ別分析 3-4】売上拡大に向けた取組

【事例】株式会社杉岡織布(滋賀県高島市)

設備投資やIT化推進を行い 生産性の向上と職場環境の改善を図る企業

- ▶ 地域ブランドである「高島ちぢみ」の綿織物製造・販売を行う創業62年目の企業。代表取締役社長の杉岡定弘氏は、2014年に父親である先代社長から事業を承継したが、「これまでと同じことをやっているだけでは、この先事業が立ち行かなくなるのではないか」という危機感のもと、承継する以前から顧客ニーズや補助金等の情報収集に努め、新しい取組に挑戦してきた。
- ▶ 例えば、顧客ニーズを反映した商品を短納期で生産するため、目的に合わせて機械設備の導入を実施しており、2016年には、中小企業庁の「ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金」を活用し、高性能デザインシステムを導入した。これにより商品の付加価値が向上しただけでなく、深夜までの残業時間が大幅に減少するなど、従業員の作業負担の軽減にもつながっている。
- ▶ 同社は製造部門だけでなく、販売面・事務面においても改善を進めている。2012年にはエンドユーザー向けのインターネット販売を開始しており、消費者の声が直接届くようになったことで、従業員のモチベーションも向上しているという。さらに、手書きの伝票や給与明細が主流である伝統地場産業の中にあって、2006年に同社はいち早く事務処理のシステム化を図り、これによって事務員の作業負担が軽減された。更に、2015年にはクラウド会計を導入し、事務の効率化を積極的に推進している。



代表取締役
杉岡定弘氏

- ▶ これらの取組により、職場環境が改善されたほか、生産性も向上し、新たな設備投資や海外展開への挑戦を可能にするといった好循環が生まれている。

【事例】株式会社YPP(東京都中央区)

スキマ時間の活用により、人手不足の事業者を支える企業

- ▶ 2005年創業の、経理・受発注・給与計算等の事務代行業者。育児や介護等様々な事情から勤務地や勤務時間等の「働き方」に制約はあるが、「スキマ時間を生かして少しでも働きたい」とする登録メンバーと、事務作業員を確保できない中小企業・個人事業主とのマッチングを担う。
- ▶ メンバーの家庭事情等による急な休みにも対応できるよう、同社は受注した業務の内容・納期にあわせて登録メンバーからチームを編成し、主に在宅で当該業務に従事させている。ワークシェアに重点を置くことで、メンバーは単独で納期の責任を負うことなく、柔軟な働き方が可能となっている。また、円滑な業務遂行のため、請け負った業務は、同社が作業レベルまでマニュアル化し、都度顧客・メンバー双方の調整やフォローを行っている。
- ▶ 顧客企業にとっては、コア業務に自社の従業員を集中させることができる他、事務作業員の急な退職による不足部分を同社に委託することで、次の採用者が見つかるまで滞りなく業務を継続できたケースなど、様々なメリットがある。
- ▶ メンバーの中には、妊活中の方や適応障害がある方、ダブルケアを行っている方等、様々な事情で常勤が困難な方も多い。同社での業務を通じて、就業スキルを磨きながら収入を得ることはもちろん、社会からの孤立を防ぐという効果もあると代表取締役の五味洸氏は語る。登録メンバーの中には、徐々に働く時間を増やし、在宅ワーカーながら月20万以上収入を得る方や、他社で常勤の従業員として採用され、同社を‘卒業’した方もいる。



代表取締役
五味洸子氏

平成29年度小規模企業施策の概要

【問題意識】

全国381万者の中小企業、中でもその約85%、325者を占める小規模事業者は、地域の特色を活かした事業活動を行い、就業の機会を提供することにより、地元の需要に応え、雇用を担うなど、地域経済の安定と地元住民の生活の向上・交流の促進に寄与する極めて重要な存在である。

平成26年6月には、「小規模企業振興基本法（小規模基本法）」及び「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律（小規模支援法）」が成立した。小規模基本法は、これまで中小企業基本法で規定されていた「成長発展」のみならず、「事業の持続的発展」を基本原則として位置付け、地域で雇用を維持して頑張る小規模事業者を正面から支援することとしている。

【ポイント】

小規模事業者政策を効果的に実行していくため、小規模基本法に基づいて、平成26年10月に閣議決定した「小規模企業振興基本計画」において設定した、次の四つの目標に位置付けた施策に取り組むこととしている。

- (1) 需要を見据えた経営の促進
- (2) 新陳代謝の促進
- (3) 地域経済の活性化に資する事業活動の推進
- (4) 地域ぐるみで総力を上げた支援体制の整備

【構成】

第1章 需要を見据えた経営の推進

第2章 新陳代謝の促進

第3章 地域経済の活性化に資する事業活動の推進

第4章 地域ぐるみで総力を挙げた支援体制の整備

第5章 その他の小規模企業振興関係施策

第6章 業種別・分野別施策