

2019年版 中小企業白書・小規模企業白書 概要

平成31年4月
中小企業庁

- 中小企業・小規模事業者にとって、人口減少・少子高齢化が最大の課題。
- 前は、人手不足に焦点。今回は、新時代を視野に入れ、①経営者の世代交代と、②中小企業・小規模事業者に期待される自己変革に焦点を当てる。
- ①経営者の世代交代については、事業承継・経営資源の一部承継、多様な創業について分析・解説。
- ②自己変革については、構造変化に対応する挑戦やそれを支えるステークホルダーとの互惠関係について分析・解説。
- 具体的な事例を豊富に紹介し、経営者目線に立った分かりやすい内容とする。

1. 経営者の世代交代

① 経営資源の引継ぎ

全部承継 親族内外の類型を網羅した総合的な支援施策を活用。多くの質の高い事業承継を早めに実現。

一部承継 仮に廃業する場合でも、人材や設備等の貴重な経営資源を意欲の高い次世代の経営者に引き継ぐ。

② 創業

経営資源の譲受け 初期費用の低い創業の促進が期待される。

副業・フリーランス クラウド等のICT技術の発展や働き方改革が進展し、リスクやコストの低い創業も容易になりつつある。

2. 中小企業・小規模企業経営者に期待される自己変革

① 構造変化への対応

○第4次産業革命等が進む中、中小企業は、自身の存在意義が問われる。構造変化に対応した行動変容（デジタル化への対応、オープン・イノベーション、インバウンド需要の獲得等）に挑戦。

○大企業や自治体などの周囲の関係者は、中小企業と運命共同体であることを自覚し、主体的に中小企業を支援する等、従来の関係を再構築。

② 防災・減災対策

○中小企業強靱化法案を踏まえ、中小企業・小規模事業者は、大企業や自治体などの周囲の関係者の協力を得つつ、減災・防災対策（事業継続力強化に向けた計画の策定・実施、保険加入等）に取り組む。

2019年版中小企業白書・小規模企業白書の要点

【経営者の世代交代】

1. 親族内承継の支援措置は大幅に前進。親族外承継により新事業の展開も期待される。
2. 廃業時に経営資源を引き継ぐことは、旧経営者・起業家の双方にとって有益。
3. 比較的簡単に起業できるフリーランス・副業による創業を促進することも重要。

【構造変化への対応】

4. デジタル化社会では、IoT・AIを活用した、生産性向上の取組が重要。
5. 中小企業は大企業にとって魅力的な連携相手。研究開発の促進も重要。
6. 地方の中小企業こそ、域外・海外の需要を取り込むことが必要であり、それは多くの地域で可能。

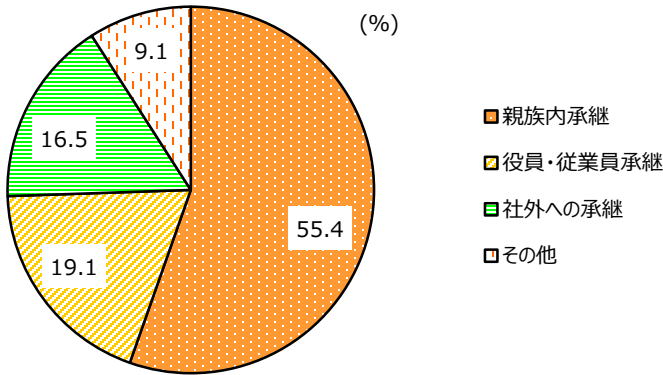
【防災・減災の取組】

7. 防災・減災対策を進めるため、関係者（サプライチェーン、自治体、金融機関、等）も巻き込みつつ普及啓発を推進することが必要。
8. リスクに見合った災害保険への加入を進めることが必要。

1. 親族内承継の支援措置は大幅に前進。親族外承継により新事業の展開も期待される。

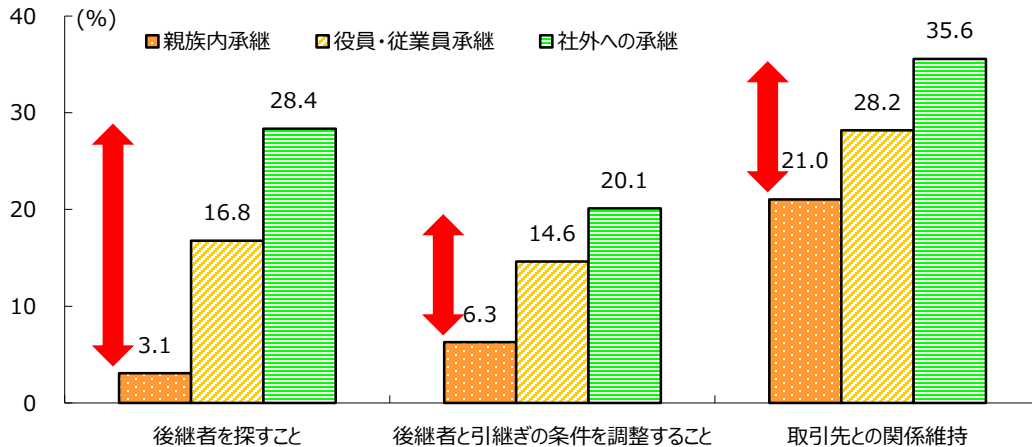
- これまで、法人向け、個人事業者向けに、贈与税や相続税の負担をゼロにする事業承継税制を措置。**親族内承継の支援措置は、大幅に前進。**
- 今後は、**親族外承継も一層推進**することが重要。旧経営者の負担が軽減されるほか、**新経営者による新たな事業展開も期待**される。

図1 事業承継の形態の割合



(注)引退後の事業継続について「事業の全部が継続している」、「事業の一部が継続している」と回答した者について集計している。

図2 経営者が事業を引き継ぐ上で苦労した点



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)

【事例】株式会社恵比須堂（福井県福井市）

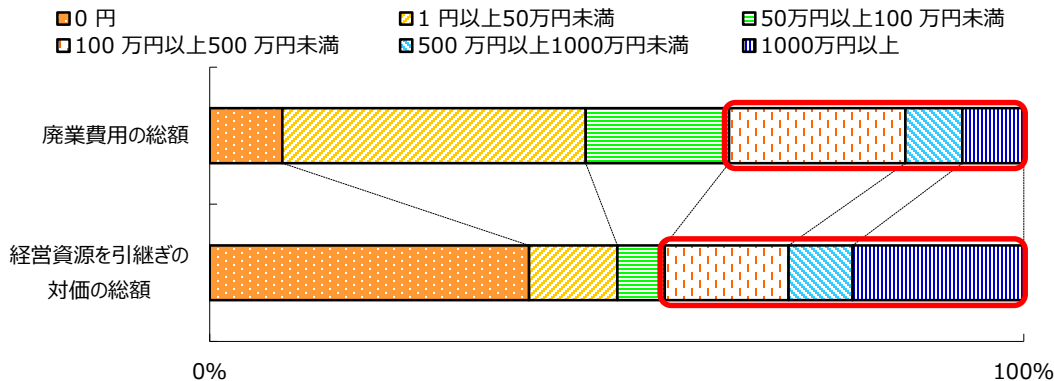
支援機関のマッチングにより、異業種企業に事業を譲り渡した老舗和菓子店

- 恵比須堂（従業員5名、資本金1,000万円）は、1917年に創業した、羽二重餅の製造を行う老舗企業。
- 前社長の中道氏には後継者がおらず、事業承継を福井県事業引継ぎ支援センターに相談。
- 「従業員の雇用の維持」などを条件にできることが分かり、引継ぎ先を募ったところ、2か月程度で、**障害者就労継続支援の企業とマッチングが実現。**
- 引継ぎ先では、**就労している障害者の仕事内容が多様化**し、やりがいも感じられるようになった。
- 現在は、新規の利用者も増え、**新商品の開発や仕事の効率化**にもつながっている。

2. 廃業時に経営資源を引き継ぐことは、旧経営者・起業家の双方にとって有益。

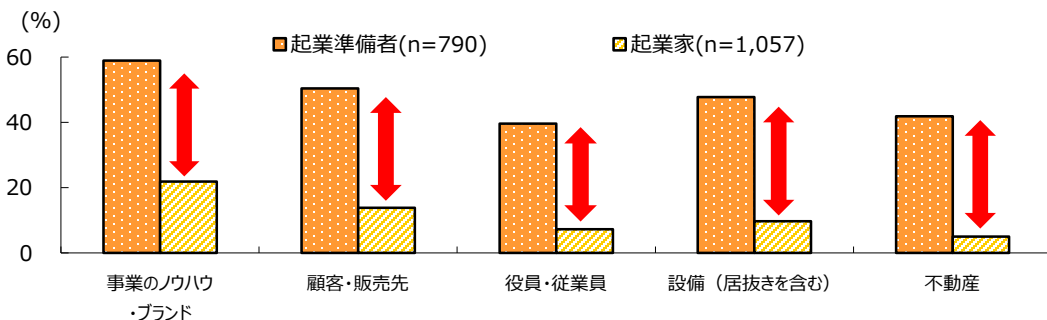
- やむを得ず廃業する場合でも、経営資源の一部を有償で譲渡すれば、経営者は、**廃業費用の一部を賄う**ことが可能。
- 事業を素早く立ち上げようとする場合、**他者から経営資源を引き継ぐ形での起業は有効**であるが、**実際に引き継いだ者は限定的**。
- **起業促進の観点**からも、部分的な事業承継として、経営資源の引継ぎを進めることが必要。

図1 廃業に係る費用総額と経営資源引継ぎの対価の総額



資料：みずほ情報総研(株)「中小企業・小規模事業者の次世代への承継及び経営者の引退に関する調査」(2018年12月)

図2 起業準備者が引き継ぎたい経営資源、起業家が引き継いだ経営資源



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」(2018年12月)

【事例】株式会社藤網合金（大阪府東大阪市）

引き継いだ技術を活かし、新たな挑戦をする企業

- 藤網合金（従業員3名、資本金200万円）は、銅合金の鋳造を行う企業。
- 藤網氏が務めていた、地元の銅合金鋳造の企業は、**社長の急死を機に廃業**。
- 同氏は、**技術が失われることを憂慮**し、自らが代表となり、同僚たちとともに、銅合金の鋳造会社を新たに起業することを決意。
- **廃業から半年後、顧客の一部と技術者を引き継いで、藤網合金を設立**。設立当初から、一定の売上を確保できた。
- 設備や人員の入れ替りで失った顧客もいたため、新たに低コストで高品質な技術を開発。**今では、売上の半分を新規顧客が占める**。

3. 比較的簡単に起業できるフリーランス・副業による創業を促進することも重要。

- クラウドなどのIT技術の発展や働き方改革の進展によって、フリーランスや副業など創業の裾野が広がるなど、**個人が比較的簡単に創業できるチャンスが到来**。
- まずはフリーランス・副業で起業し、その後、事業を拡大するような事例も存在。**起業の一形態として、フリーランス・副業による創業を促進**することも重要。

※ここでの「フリーランス」とは、特定の組織に属さず、雇用・店舗なし、技術技能の提供で成り立つ事業を営む者、「副業」とは、雇用される傍ら、事業を営むことをいう。

図1 類型別に見た開業費用

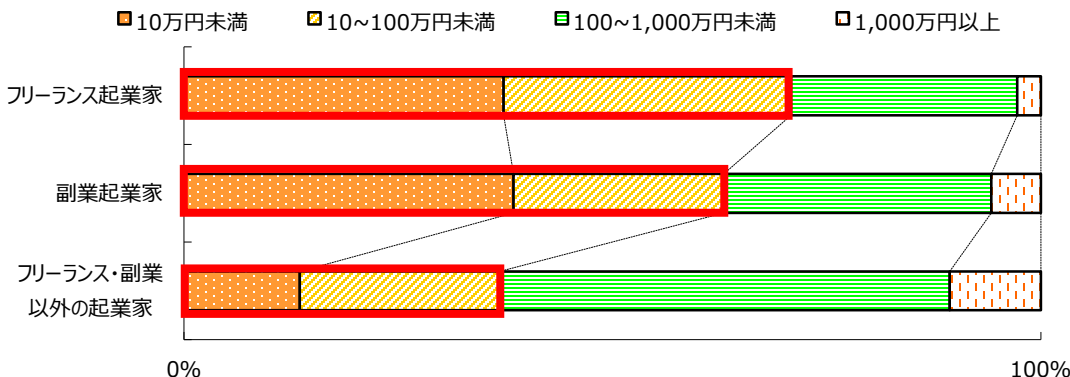
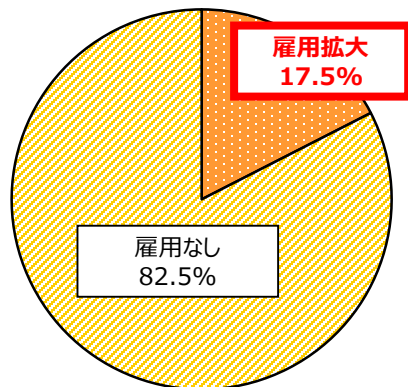
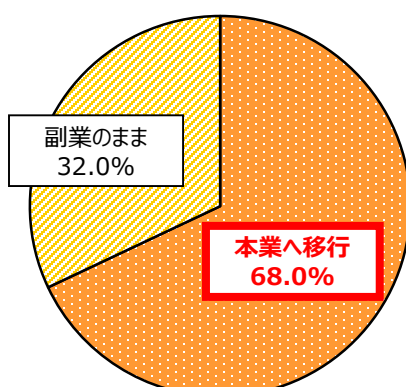


図2 フリーランス・副業の事業拡大状況

独立時にフリーランスだった人



副業から事業を始めた人



【事例】株式会社ベイジ（東京都世田谷区）

フリーランスとして起業し、売上と雇用の面で着実な成長を続ける企業

- ベイジ（従業員14名、資本金500万円）は、デザイン性に加え、戦略的なBtoBサイトの構築に強みを持つWeb制作会社。
- 代表のそぎ谷氏は、起業を志向し、専門学校への通学、デザイン会社への就職など、起業準備を進めたが、**社員を抱える不安**を払拭できずにいた。
- **腕試しとして、フリーランスの形で起業**。仕事内容や収入には満足していたが、事業を拡大するため、法人化し、雇用を拡大することを決心。
- 法人化1年目より雇用に踏み切り、**現在では、14名を擁するまでに成長**。
- 雇用に踏み切ったことについて、「業務分担で仕事のスピード感が増した。今後は自身がいなくても回る組織づくりを目指す」と谷社長は語る。

4. デジタル化社会では、IoT・AIを活用した生産性向上の取組が重要。

- デジタル化が進展する社会にあっては、中小企業にとっても**IoT・AIを活用**することが有益。
- データを活用し、**業務効率化や売上増につながる取組を促進**することが必要。

図1 従業員規模別に見た、IoT・AIの導入状況（2017年）

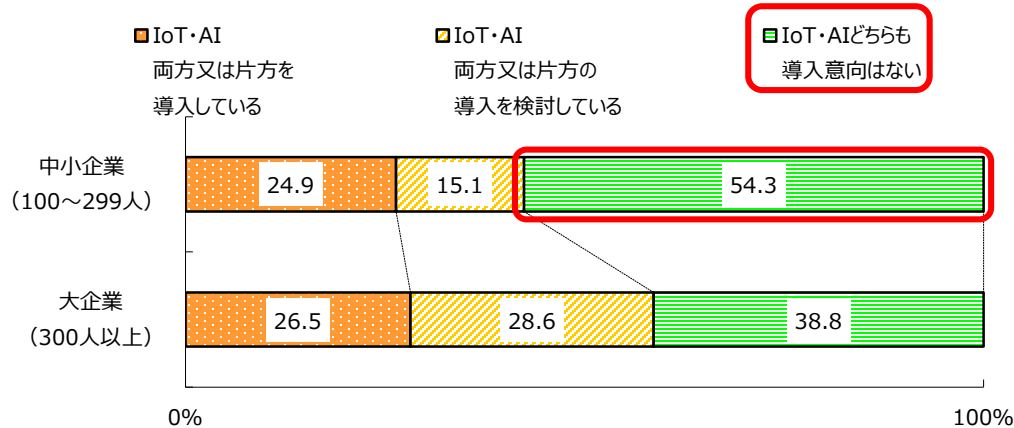
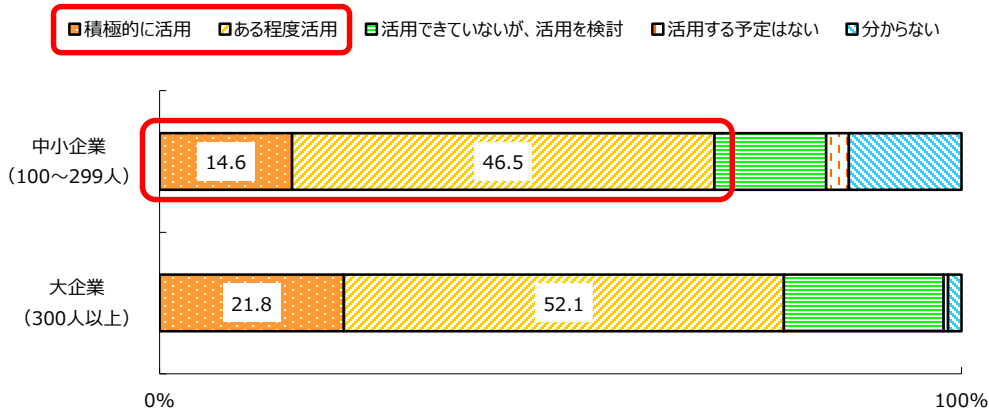


図2 IoTにより収集・蓄積したデータの活用状況（2017年）



(注) IoTを導入していると回答した企業に対する質問。

【事例】有限会社ゑびや（三重県伊勢市）

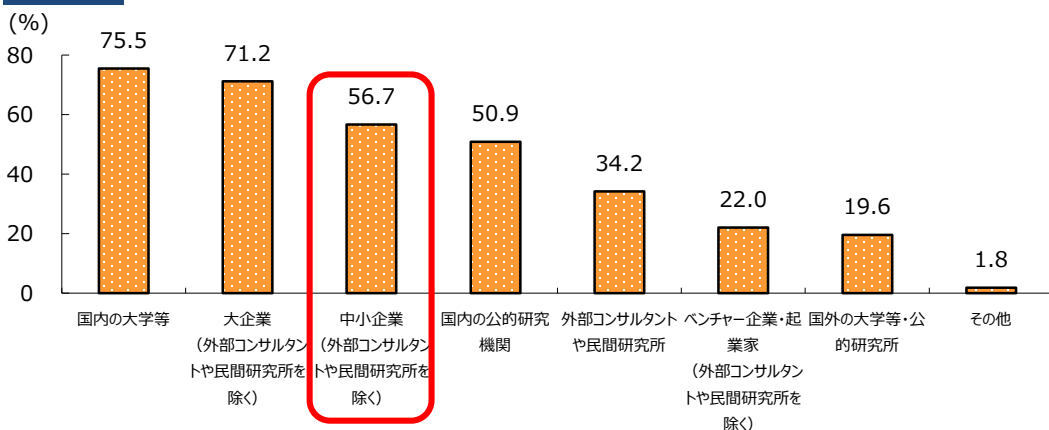
AI導入により、業務改善・売上増加を実現した企業

- ゑびや（従業員45名、資本金500万円）は、伊勢神宮の内宮前で大衆食堂を営む企業。
- 従来は、来店客数の予測が行われておらず、大量の食品ロスと、非効率な業務による従業員の疲弊が常態化。
- 大手IT企業に勤めていた現社長の入社を契機に、「**来客予測**」の精度向上を重点課題と定め、**AIの導入**を検討。
- 150種類ものデータから割り出された正確な「来客予測」は、**食品ロスの削減と従業員の負荷軽減**を実現。接客品質の向上や新たな売上増加策にも着手。
- AI導入後、従業員数を増やすことなく、売上高4倍、従業員の給与アップ、週休二日制を実現。

5. 中小企業は大企業にとって魅力的な連携相手。研究開発の促進も重要。

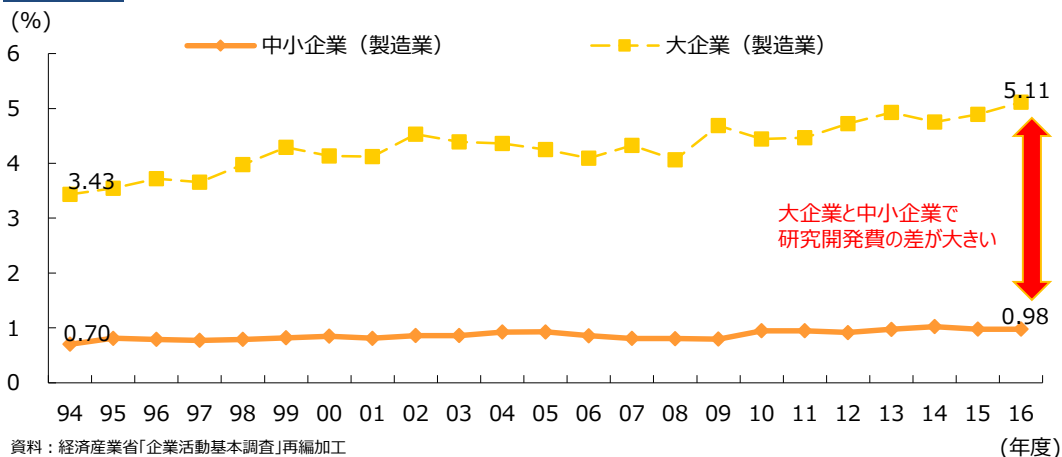
- 顧客ニーズの多様化や変化のスピードが早まる中、自社だけで革新的な商品やサービスを開発することは困難となり、**オープン・イノベーションの必要性**が高まっている。
- **小回りの効く中小企業は、大企業からも研究開発の連携相手として期待**されている。大企業の連携を含め、中小企業の研究開発への取組を促進することが必要。

図1 大企業が期待する研究開発の連携相手



資料：文部科学省 科学技術・学術政策研究所「民間企業の研究開発に関する調査報告 2017年」(2018年5月)

図2 研究開発費（対売上高）の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

【事例】株式会社HCI（大阪府泉大津市）

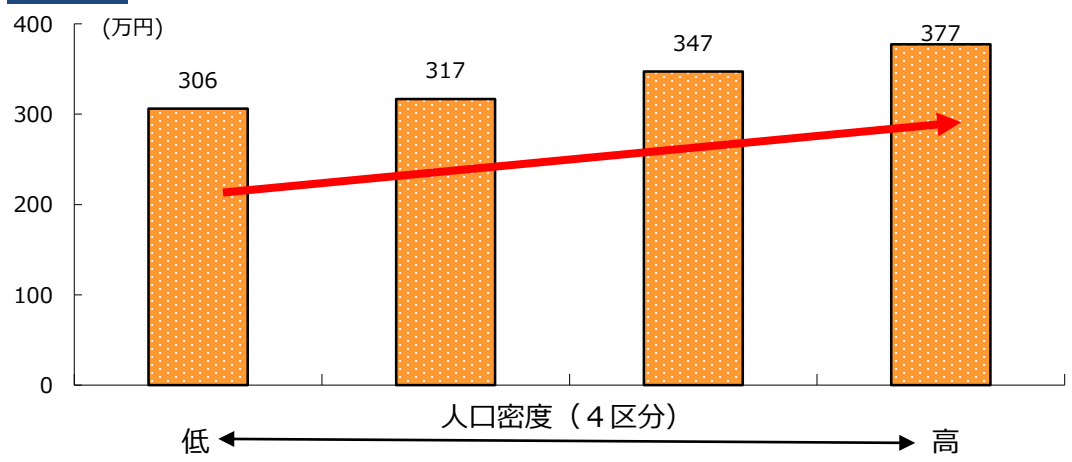
大企業と組んでオープン・イノベーションを行う企業

- HCI（従業員48名、資本金2,000万円）は、ケーブル・ワイヤー製造と、産業用ロボットのSIerを行っている企業。
- 三菱電機(株)は、産業用ロボットを製造していたが、**ケーブル・ワイヤーなどの柔らかいものの扱いに課題**を抱えていた。
- そこで、かねてより三菱電機のロボットでシステムの構築をする仕事をしており、ケーブル・ワイヤーの扱いに長けているHCIが、ワイヤーハーネスを自動で作る**ロボットシステムを開発**。
- 今では、他の中小企業や近隣の学生などと、南大阪地域の中小企業にロボットやAIを導入するための団体を立ち上げ、人材育成などでリーダーシップを発揮している。

6. 地方の中小企業こそ、域外・海外需要の取り込みが必要であり、それは多くの地域で可能。

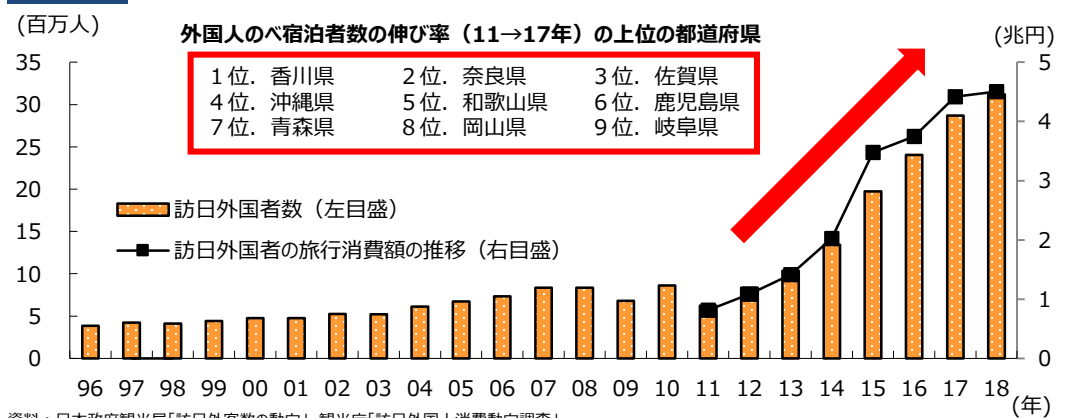
- サービス業を中心に、**人口密度が低い地域に立地する事業者ほど、生産性が低い**傾向。人口減少が進む地方では、**域外の需要を如何に取り込むか**が課題。
- 訪日外国人が急増する中、外国人のニーズに応じた商品・サービスを提供し、**海外需要を取り込むことで、地方でも高い成長を実現することが可能。**

図1 市町村ごとの人口密度と労働生産性（中小非製造業）



資料：経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

図2 訪日外国者数及び旅行消費額の推移



資料：日本政府観光局「訪日外客数の動向」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」

【事例】株式会社梅守本店（奈良県奈良市）

体験型教室でインバウンド需要を獲得する企業

- 梅守本店（従業員80名、資本金1,000万円）は、郊外型回転寿司店として事業を開始。現在は、寿司等の製造販売を行う企業。
- 娘の病気をきっかけに、「食を通じて人々に幸せを届ける」という使命を悟り、使命を実現するために、「すし体験教室」を開催。
- 従業員から、東大寺の観光客に占める外国人の割合が大きく増加しているとの情報を受け、ターゲットを外国人に変更。
- Webサイトの多言語対応など、積極的な営業が奏功し、わずか3年半で10万人を集客した（2017年2月）。
- ハラル認証も取得し、訪日ムスリムにも対応。

7. 防災・減災対策を進めるため、関係者も巻き込みつつ普及啓発を推進することが必要。

- 防災・減災対策を行った企業ほど、短期間で売上の回復を達成。
- 一方、**規模が小さい事業者は、防災・減災対策の取組が必ずしも十分でない**。「何から始めれば良いかわからない」とする事業者が多く、**大企業等の関係者の協力を得て普及啓発を推進**することが必要。

図1 被災前における自然災害への備えの有無別に見た、下がった売上が元の水準に戻るまでに掛かった期間

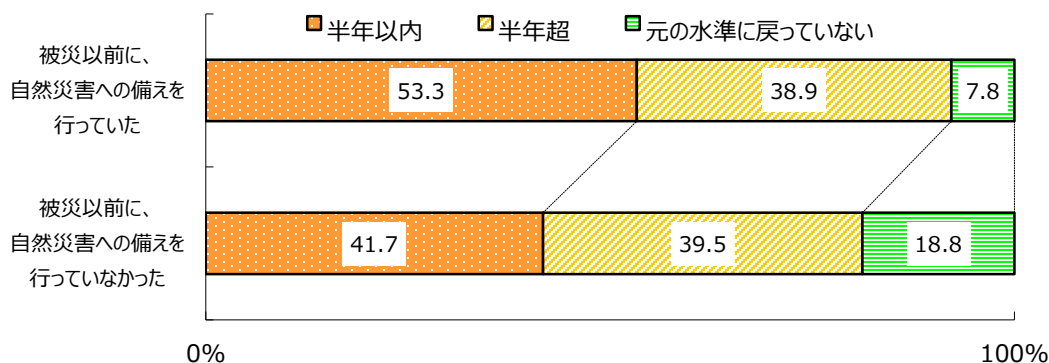
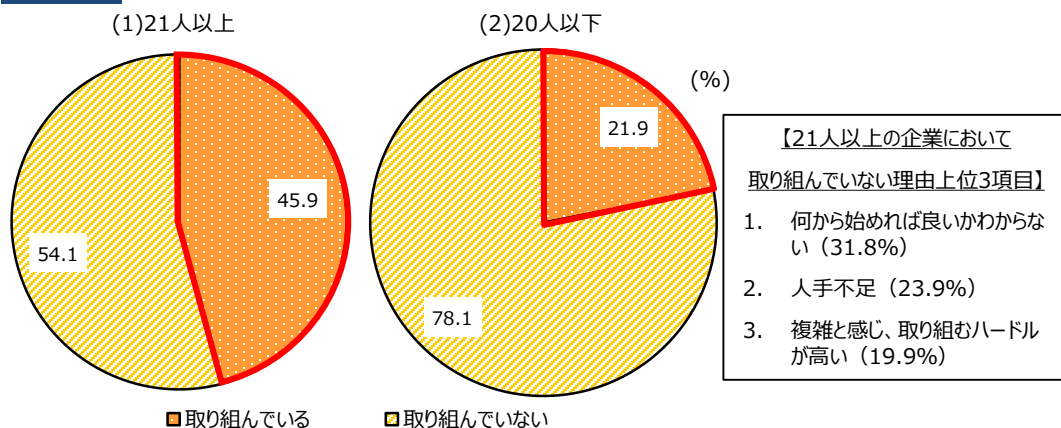


図2 自然災害への備えに具体的に取組んでいる割合



【事例】ナブテスコ株式会社（東京都千代田区）

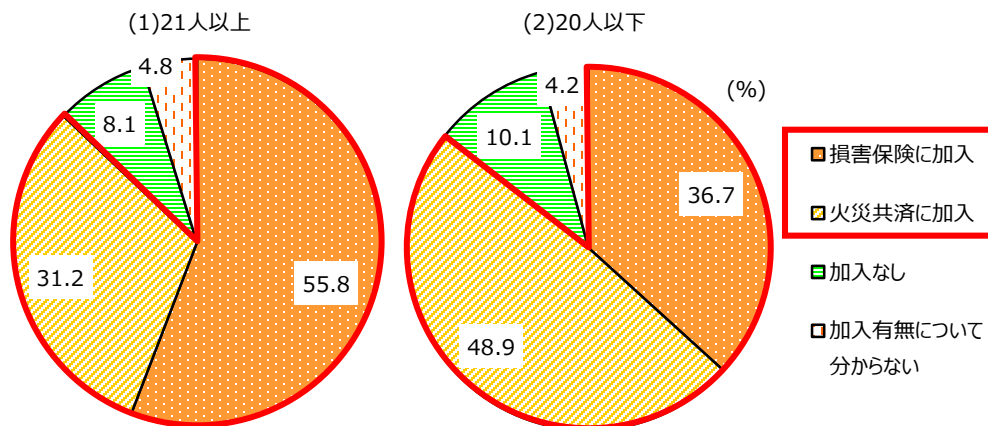
取引先の事業継続力強化を通じながら、自社の事業継続力の強化に取り組む大企業

- ナブテスコは、鉄道車両用ブレーキシステムやドア開閉装置などの最終製品を製造している大企業。
- 重要なサプライヤー400社にBCPの有無を確認した結果、300社が未策定であることが判明。**自社の事業継続力を強化するため、取引先における事前対策を促す取組**を開始。
- サプライヤーが所在する各県と連携。県主催のBCP普及啓発セミナーへの参加をサプライヤーに促し、その後、同社がBCP策定講座を開催し、個社の策定を支援。
- **サプライチェーン全体の強靱化を行い、緊急時の自社の事業継続力強化につなげよう**としている。

8. リスクに見合った災害保険への加入を進めることが必要。

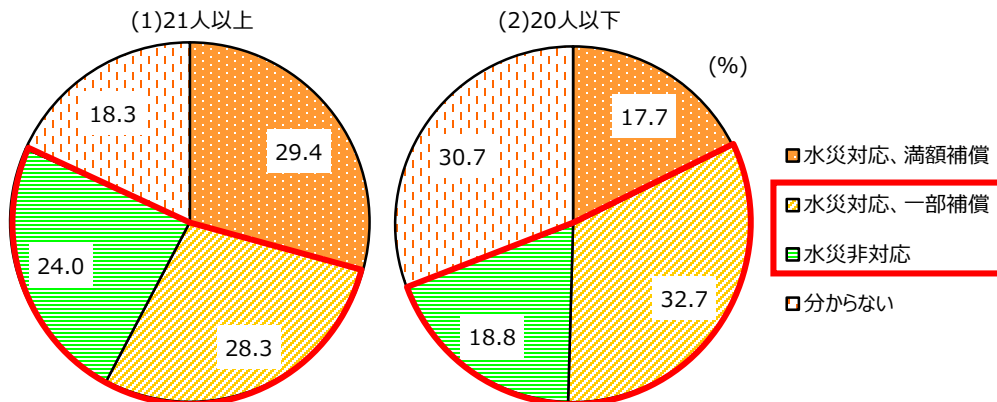
- 多くの中小企業は、損害保険や火災共済に加入。
- 他方、**水災に対応していない保険**や、**一部しか補償されない保険**への加入が半分以上。
- **リスクに見合ったカバー率の保険加入**を進めることが必要。

図1 損害保険・火災共済への加入割合



(注)「損害保険」と「火災共済」の双方に加入している場合は、補償が中心的な役割を担っている方を回答している。

図2 加入している損害保険・火災共済の内訳



(注)自然災害に対応する損害保険又は火災共済に加入している者を集計。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業の災害対応に関する調査」、「小規模事業者の災害対応に関する調査」

【事例】株式会社ヤスナガ（福岡県柳川市）

BCP策定を契機に水災に対応する保険に見直し、被災後に早期復旧を果たした企業

- ヤスナガ（従業員54名、資本金3,850万円）は、シートメタル加工全般や鋼板切断等を行う企業。
- 主要取引先からの要請を受け、2012年にBCPを策定。風水害を想定して検討する中、損害保険が水災に対応していないことが発覚。
- 契約更新直後だったが、**保険の重要性を理解していたため、すぐに水災補償を付保する手続きを行った。**
- その1か月後に、「平成24年7月九州北部豪雨」が発生。浸水により工場や機械等に**甚大な被害を受けたが、1億7千万円の損害保険金を受け取り、円滑に事業継続**できた。