

独立行政法人 経済産業研究所 (RIETI)



BBLセミナー プレゼンテーション資料

2016年5月25日

「2016年版中小企業白書」

伊奈 友子

<http://www.rieti.go.jp/jp/index.html>

2016年版 中小企業白書について (概要)

平成28年5月

中小企業庁調査室

中小企業白書と中小企業とは

中小企業白書とは、中小企業基本法第十一条に基づき毎年公表する年次報告書（法定白書）であり、2016年版で53回目。4月22日(金)閣議決定。

中小企業基本法（抄）

（年次報告等）

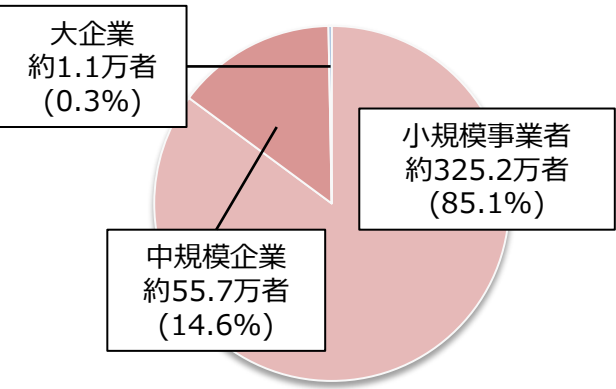
- 第十一条 政府は、毎年、国会に、中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策に関する報告を提出しなければならない。
- 2 政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

中小企業基本法上の中小企業の定義

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

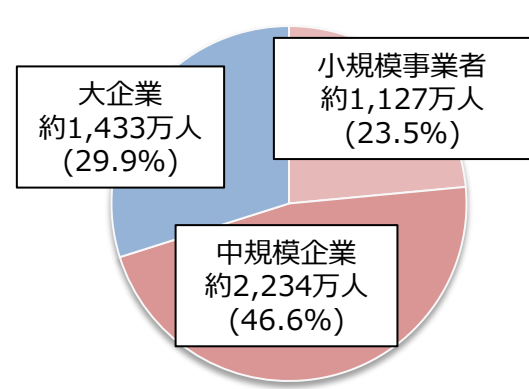
企業数(2014年)

中小企業は全企業の99.7%



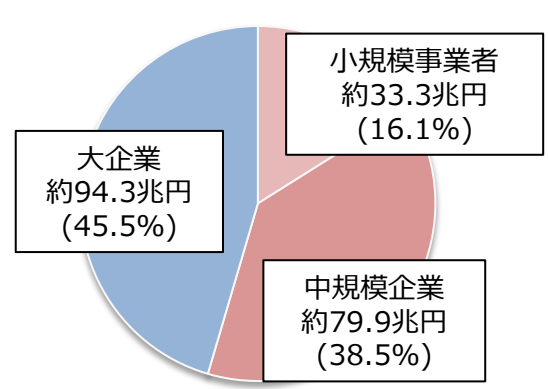
従業者数(2014年)

中小企業の従業者は全体の約70%



付加価値額(2011年)

中小企業の付加価値は全体の約55%



(資料)「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工

(資料)「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工 1

2016年版中小企業白書について

- 中小企業・小規模事業者の景況が緩やかな回復基調にある中、国内市場の縮小、人材不足、設備の老朽化など、様々な環境変化や課題も顕在化。
- 中小企業白書では、こうした状況の中、稼ぐ力を強化し、「多様で活力ある成長発展」を目指す中小企業の取組について分析する。

第1部 平成27年度（2015年度）における中小企業の動向

第1章 我が国経済の動向

第2章 中小企業の動向

第3章 中小企業の生産性の現状

第2部 中小企業の稼ぐ力

第1章 中小企業の稼ぐ力の決定要因

第2章 生産性向上のためのIT活用

第3章 売上拡大のための海外展開

第4章 稼ぐ力を支えるリスクマネジメント

第5章 中小企業の成長を支える金融

第6章 中小企業の稼ぐ力を決定づける経営力

1. 中小企業の動向 (1) 中小企業の数①

中小企業の数381万者で、うち中規模企業は56万者、小規模事業者は325万者。中小企業全体の減少ペースは緩やかとなった。倒産件数は7年連続で減少し25年ぶりの低水準。休廃業・解散件数はいまだ高水準にあるものの、2年連続の減少。

図1 中小企業数の推移

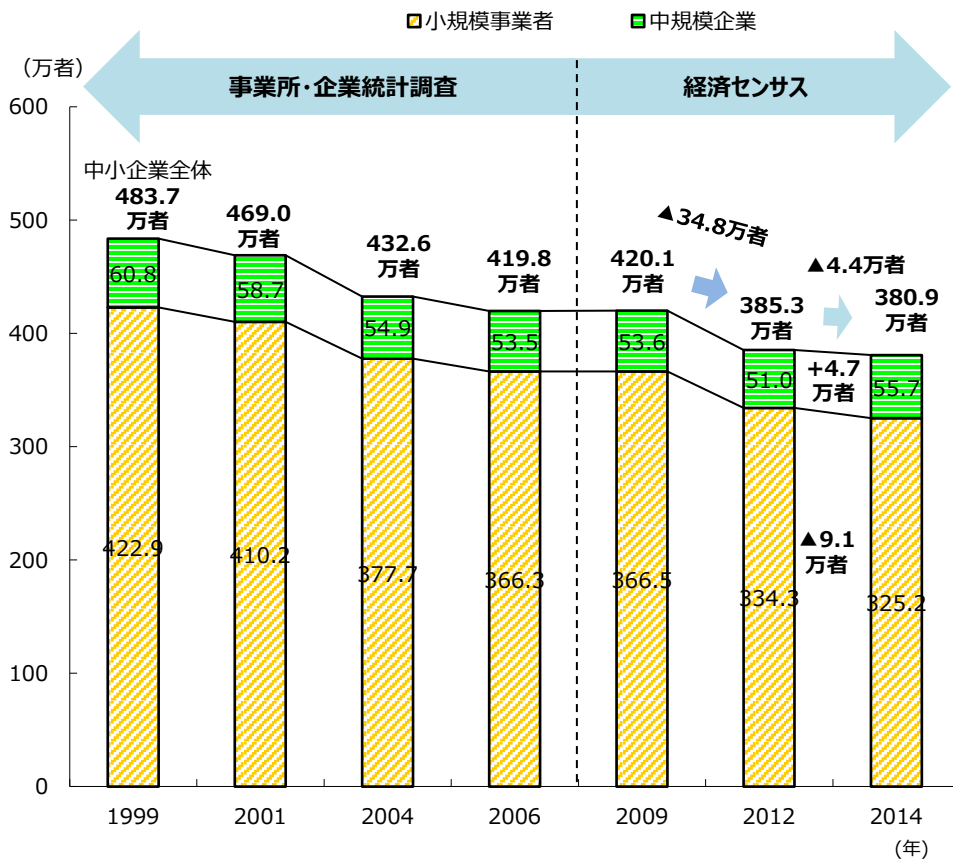
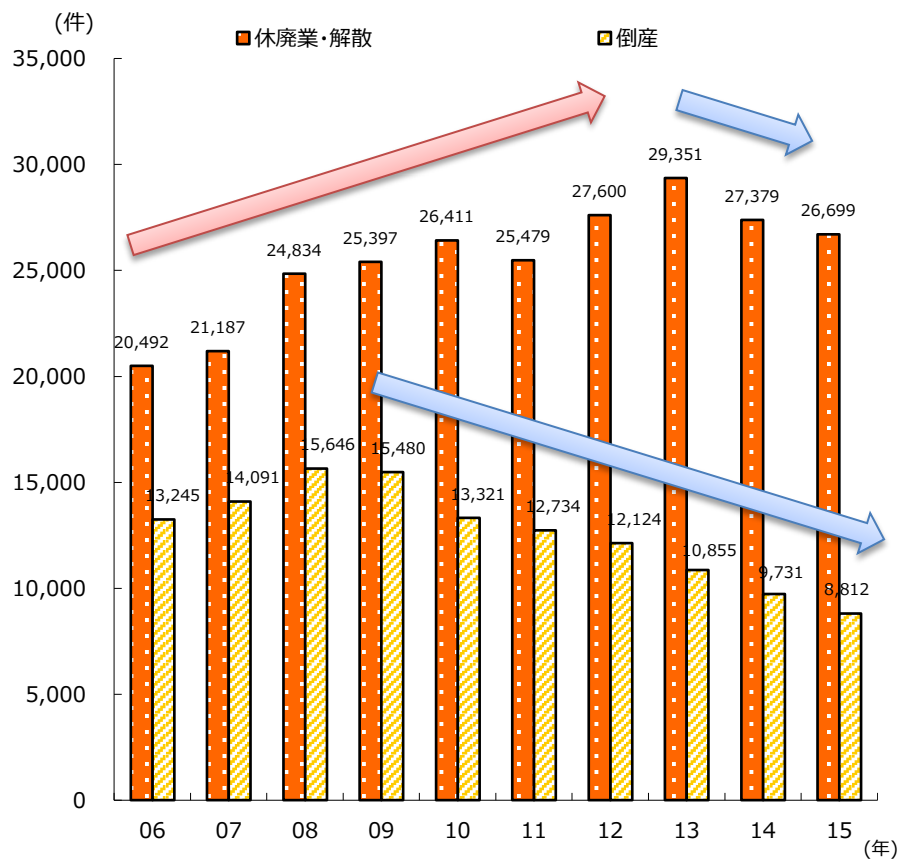


図2 倒産、休廃業・解散件数の推移



(資料) 図1:総務省「経済センサス-基礎調査」 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」 総務省「事業所・企業統計調査」再編加工 (注)1.企業数=会社数+個人事業所(単独事業所及び本所・本社・本店事業所)数。2.2009年、2014年の経済センサス-基礎調査の調査時点は7月1日であり、2012年の経済センサス-活動調査の調査時点は2月1日である。3.経済センサスの結果と「事業所・企業統計調査」の結果を単純に比較することは、統計の補足範囲が異なる点などから、適切ではない。

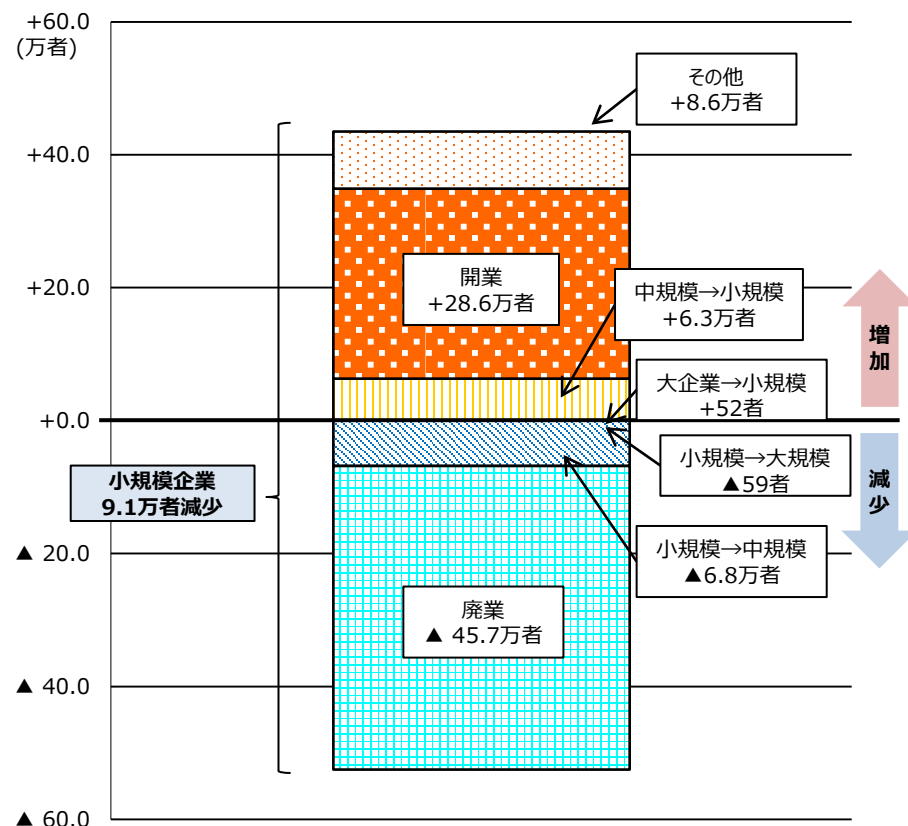
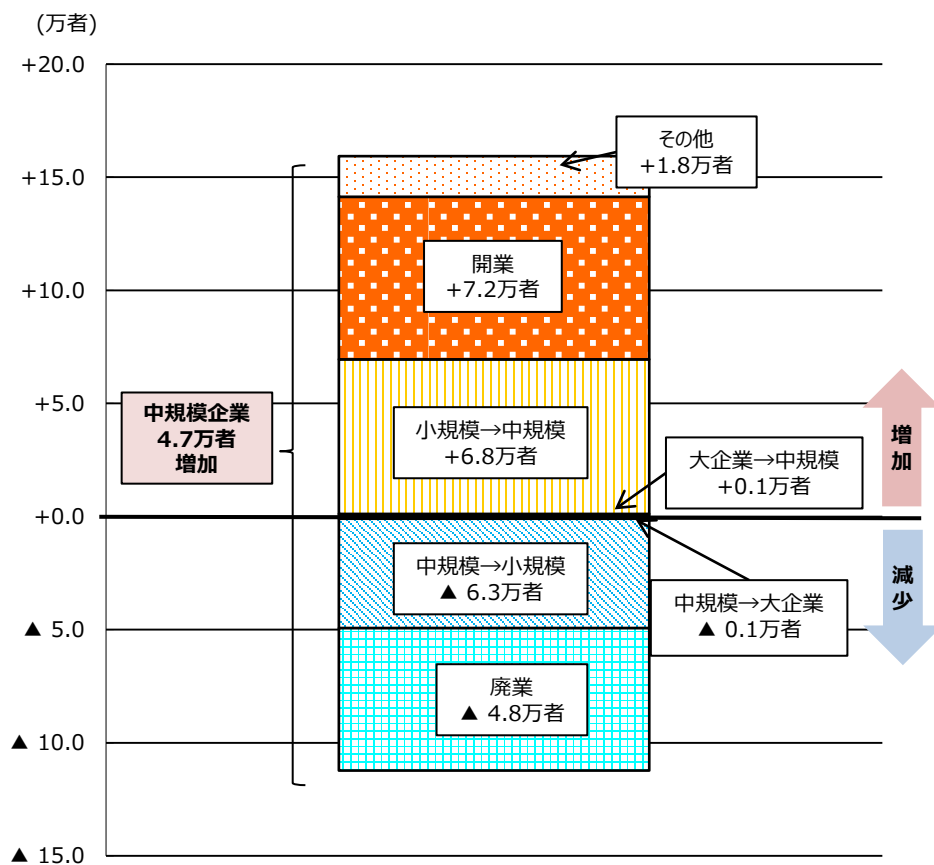
図2:東京商工リサーチ「2015年「休廃業・解散企業」動向調査」(注)「休廃業」は、資産が負債を上回る資産超過状態での事業停止、「解散」は事業継続を断念することを指し、どちらも「倒産」には集計されない。

1. 中小企業の動向 (1) 中小企業の数②

2012年から2014年の中小企業数の変化の内訳を見ると、中規模企業では開業が廃業を上回り、小規模企業では廃業が開業を上回っている。

図3 中規模企業数の変化の内訳 (2012年→2014年)

図4 小規模企業数の変化の内訳 (2012年→2014年)



(資料) 図3,4:総務省「経済センサス-基礎調査」 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工 (注) 1.平成26年と平成24年の経済センサスを用い、平成26年又は平成24年どちらかでのみ企業情報が確認された企業のうち、全ての事業所が「開業」とされている企業を「開業」と見なし、全ての事業所が「廃業」とされているものを「廃業」とみなす。これらの分類に当てはまらなかった企業については「その他」とする。2.集計上、事業所移転等の理由により、開廃業数が実際より多く算出されている可能性がある。

1. 中小企業の動向 (2) 企業収益と景況感

中小企業の経常利益は過去最高水準となり、景況感も改善傾向にあるが、売上高は伸び悩んでいる。

図1 経常利益の推移

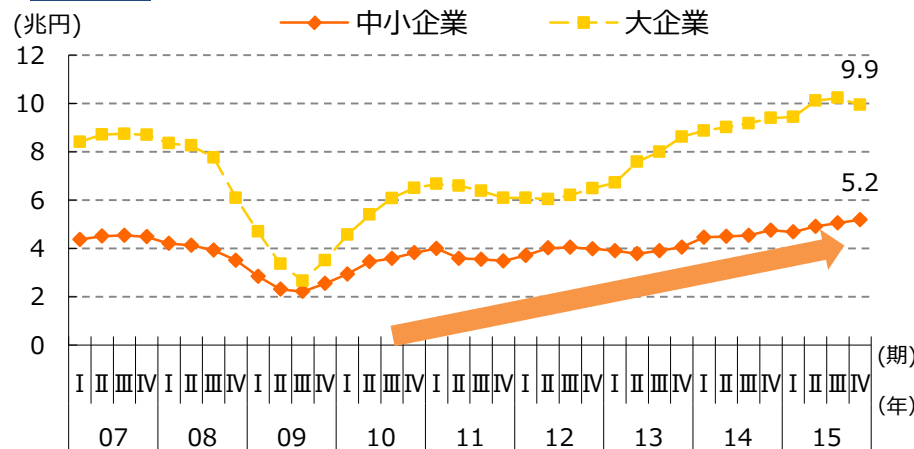


図2 売上高の推移

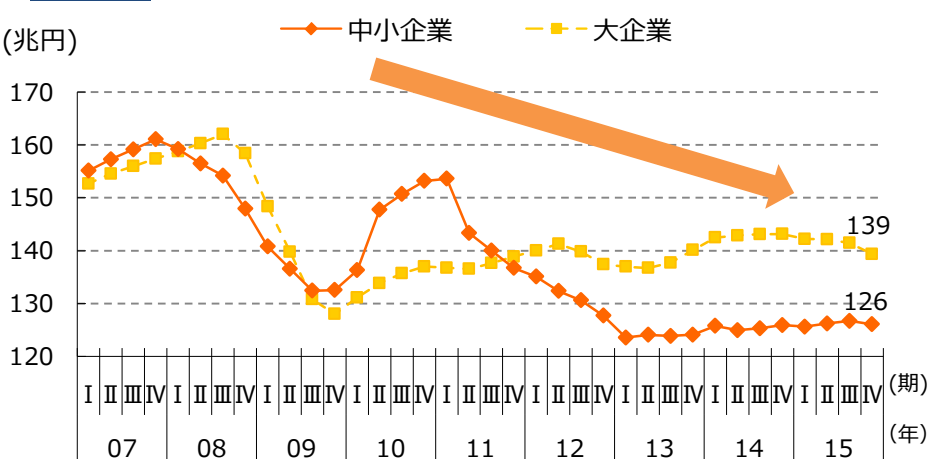
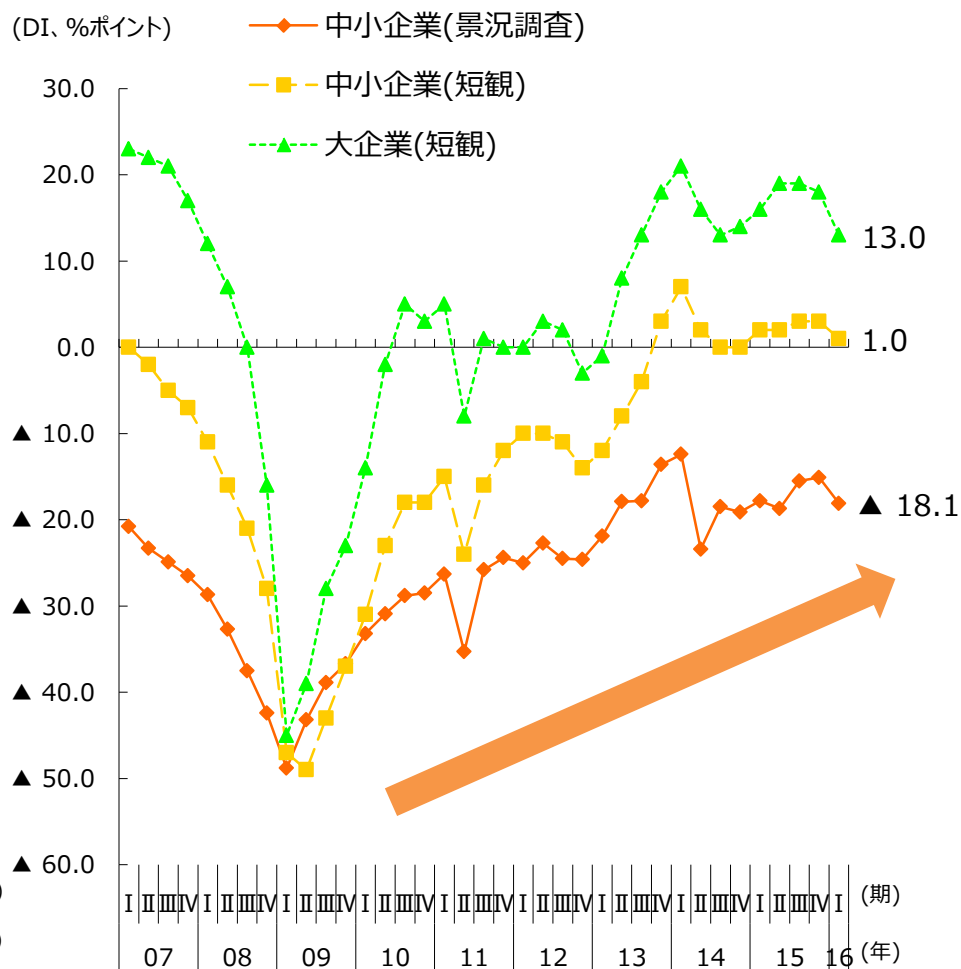


図3 景況感 (業況判断DI) の推移



(資料) 図1,2:財務省「法人企業統計季報」(注) 後方四半期移動平均。中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満、大企業とは資本金10億円以上の企業をいう。
 図3: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)1. 短観の業況判断DIは、最近の業況について、「良い」と答えた企業の割合(%)から「悪い」と答えた企業の割合を引いたもの。2. 景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。3. 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。

1. 中小企業の動向 (3) 収益増加の背景

2009年から2015年にかけての経常利益の変化を要因別にみると、中小企業では①売上高の減少、②変動費の減少(原材料・エネルギー価格の低下等が背景の一つ)、③人件費の減少が主なものであった。

図1 2009年と2015年を比較した場合の経常利益の増加額(要因別)

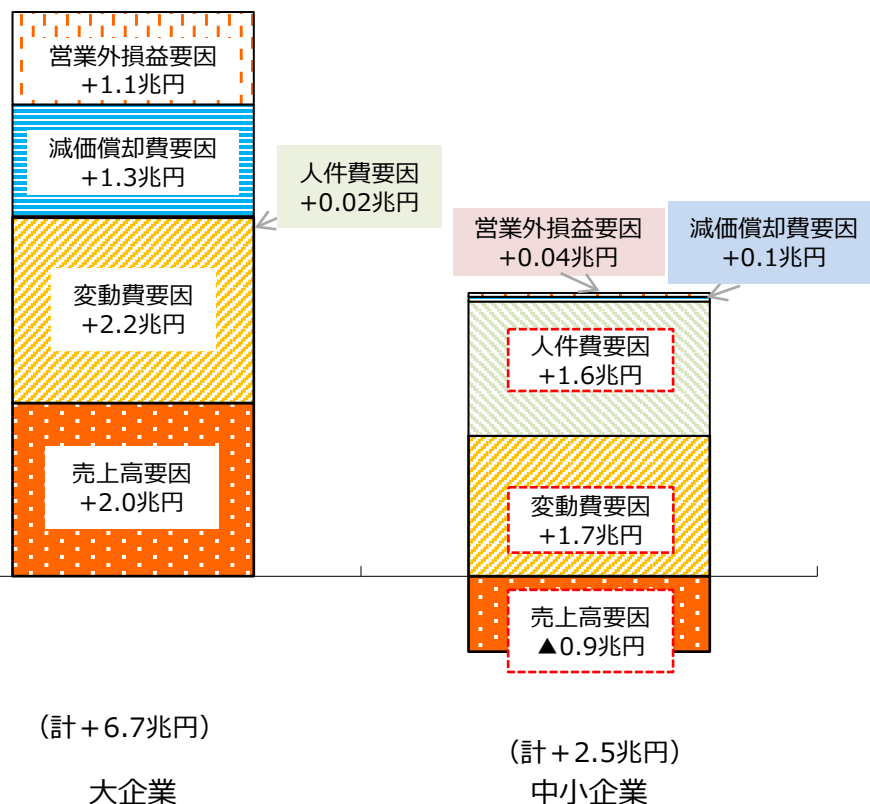
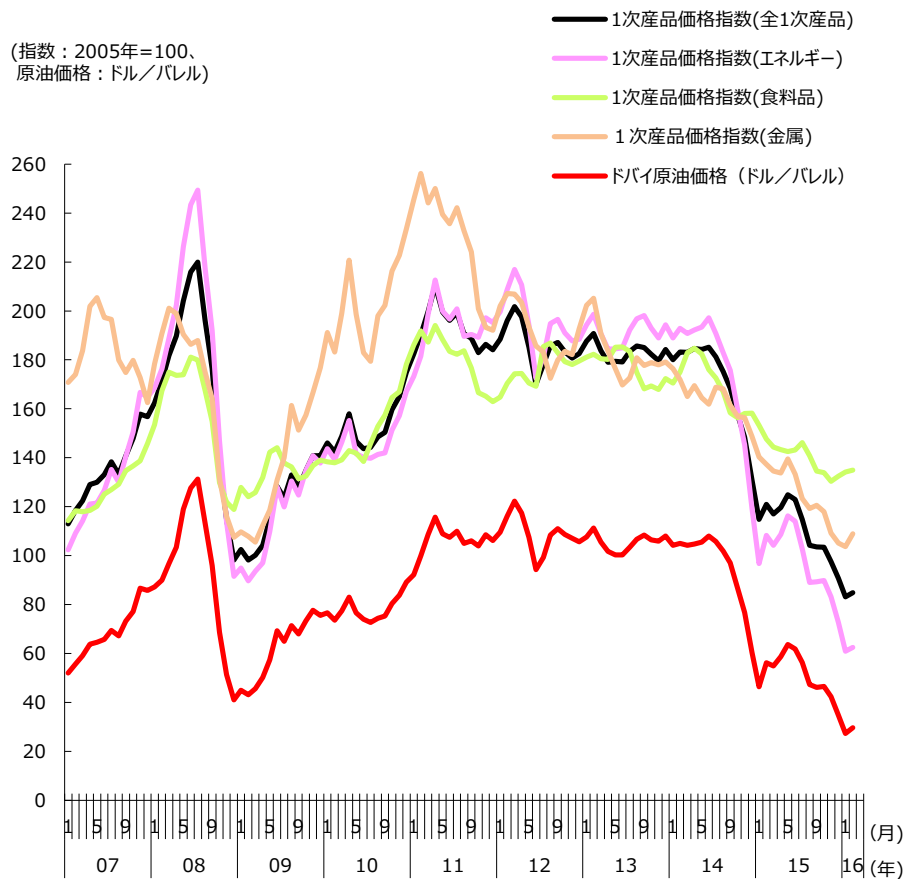


図2 一次産品価格の推移

(指数：2005年=100、
原油価格：ドル/バレル)



(資料) 図1:財務省「法人企業統計年報」(注)1.大企業は、資本金10億円以上の企業とし、中小企業は、資本金1000万円以上1億円以下の企業とする。

図2:IMF「Primary Commodity Prices」(注)1.1次産品価格指数は、食料品、金属、エネルギー(石油)等の商品価格を、2002年から2004年の輸出金額の平均をウェイトに指数化したもの。2.食料品は、穀物、植物油、食肉、砂糖、果物等。3.金属は、銅、アルミニウム、鉄、錫、ニッケル、鉛等。4.エネルギーは、原油、天然ガス、石炭。

図3:中小企業庁「下請取引価格の実態調査」(平成27年12月実施)

1. 中小企業の動向 (4) 人手不足

全体の雇用者数が増加する中、中小企業の人件費は横ばい傾向で、規模の小さな企業で働く雇用者は減少している。結果、中小企業の有効求人数は大きく増加し、人手不足感が強まっている。

図1 規模別雇用者数の推移

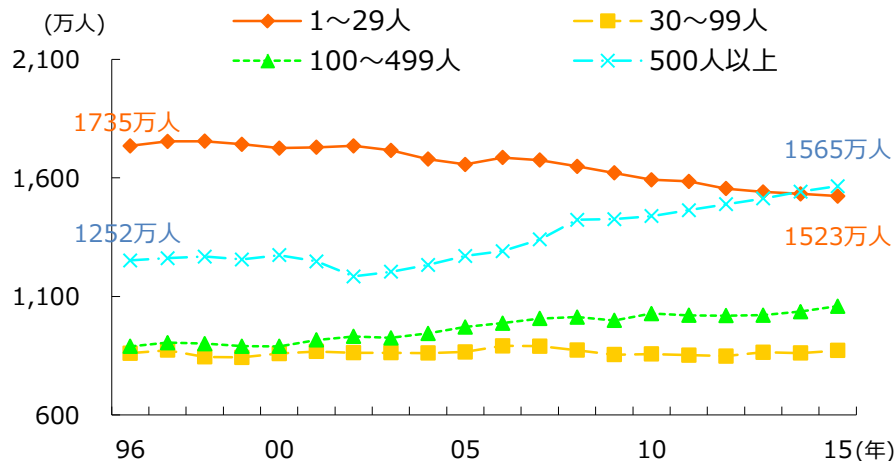


図3 規模別有効求人数

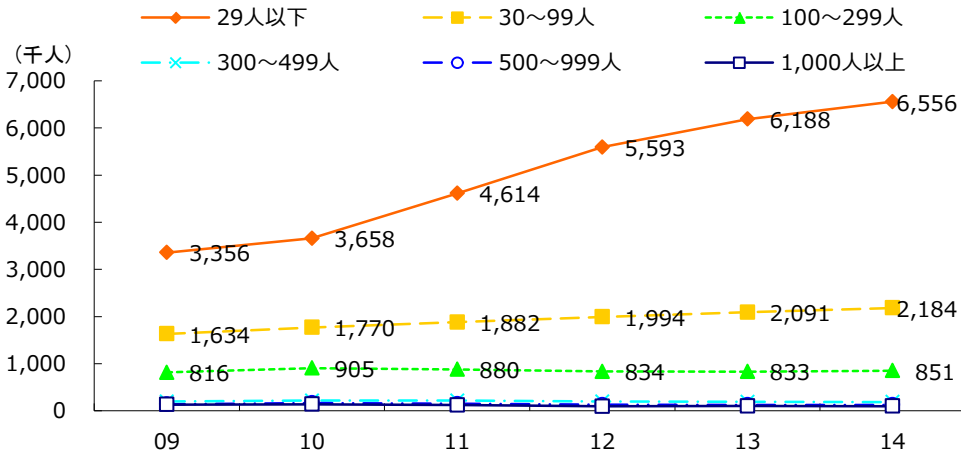


図2 人件費の推移 (規模別)

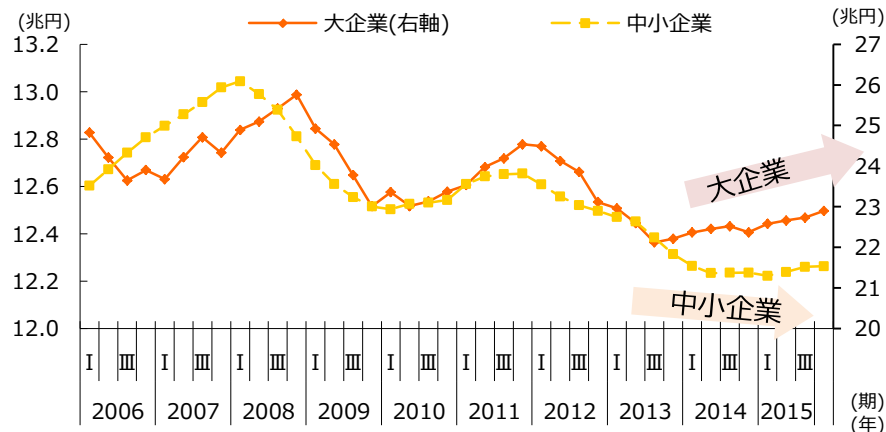
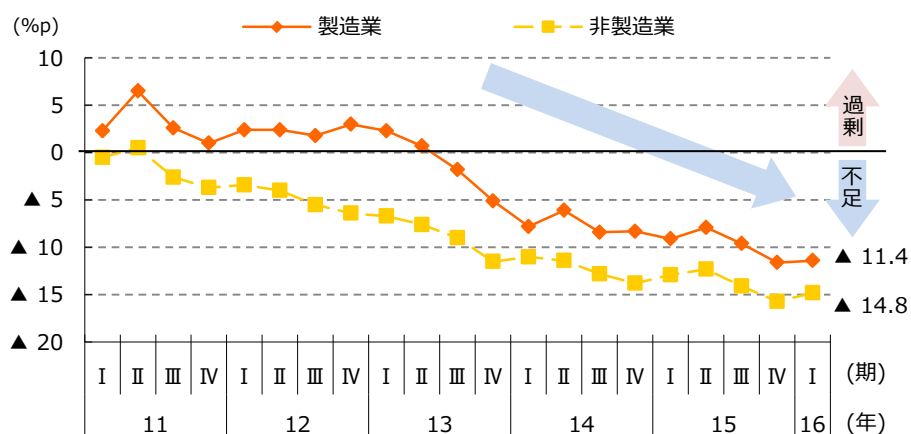


図4 従業者数過不足DI



(資料) 図1:財務省「法人企業統計季報」(注) 後方四半期移動平均。中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満、大企業とは資本金10億円以上の企業をいう。図2:総務省「労働力調査」 図3: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) 従業員数過不足DIとは、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。図4:厚生労働省「一般職業紹介状況」

1. 中小企業の動向 (5) 設備投資

設備投資は大企業、中小企業共に伸び悩む中、中小企業では、設備の不足感が生じており、設備の老朽化も進んでいる。こうした状況を踏まえれば、経常利益が過去最高水準にある今こそ、省力化・合理化や売上拡大等を通じて稼ぐ力を高める必要がある。

図1 設備投資額の推移

設備投資額は、リーマン・ショック前の水準に届いていない

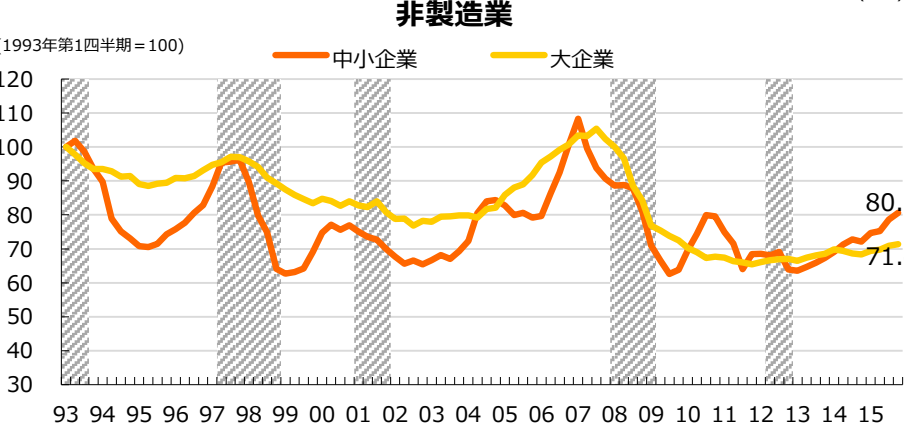
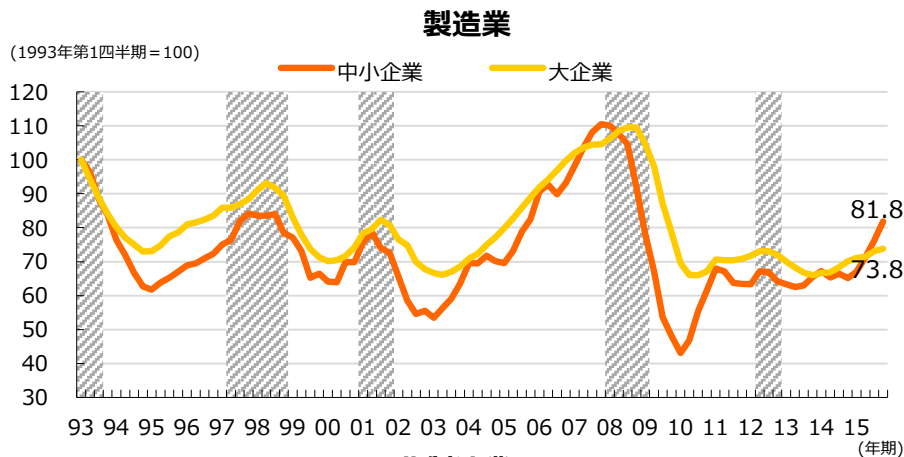


図2 中小企業の設備判断D I

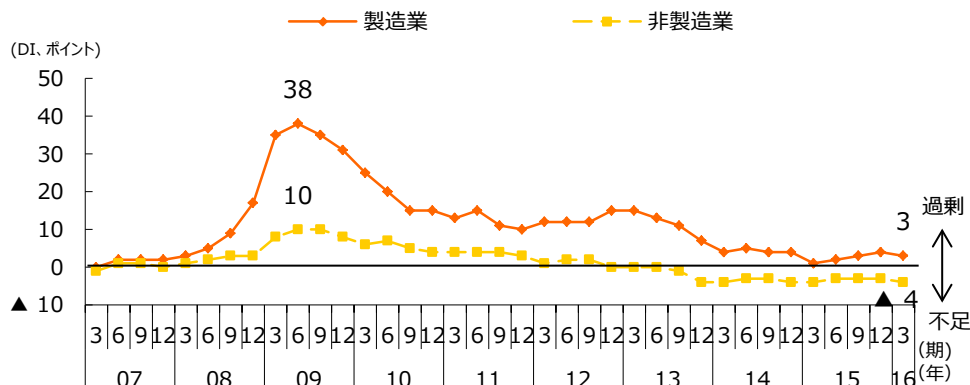
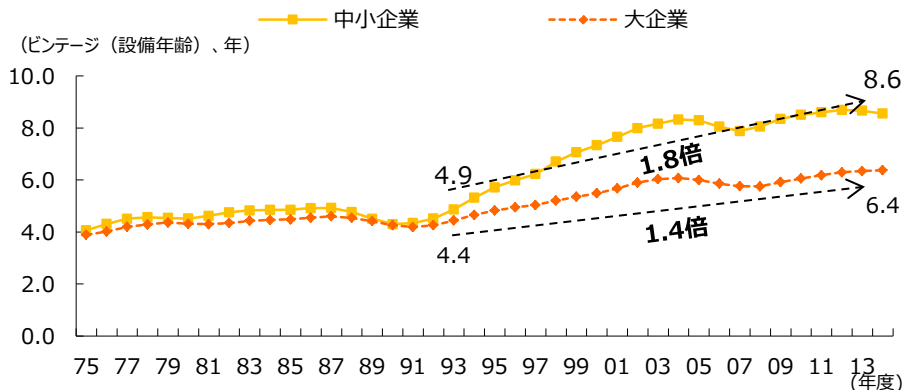


図3 設備年齢の推移 (規模別、1993年=100)

中小企業の設備年齢は、1993年と比べて、約1.8倍老朽化



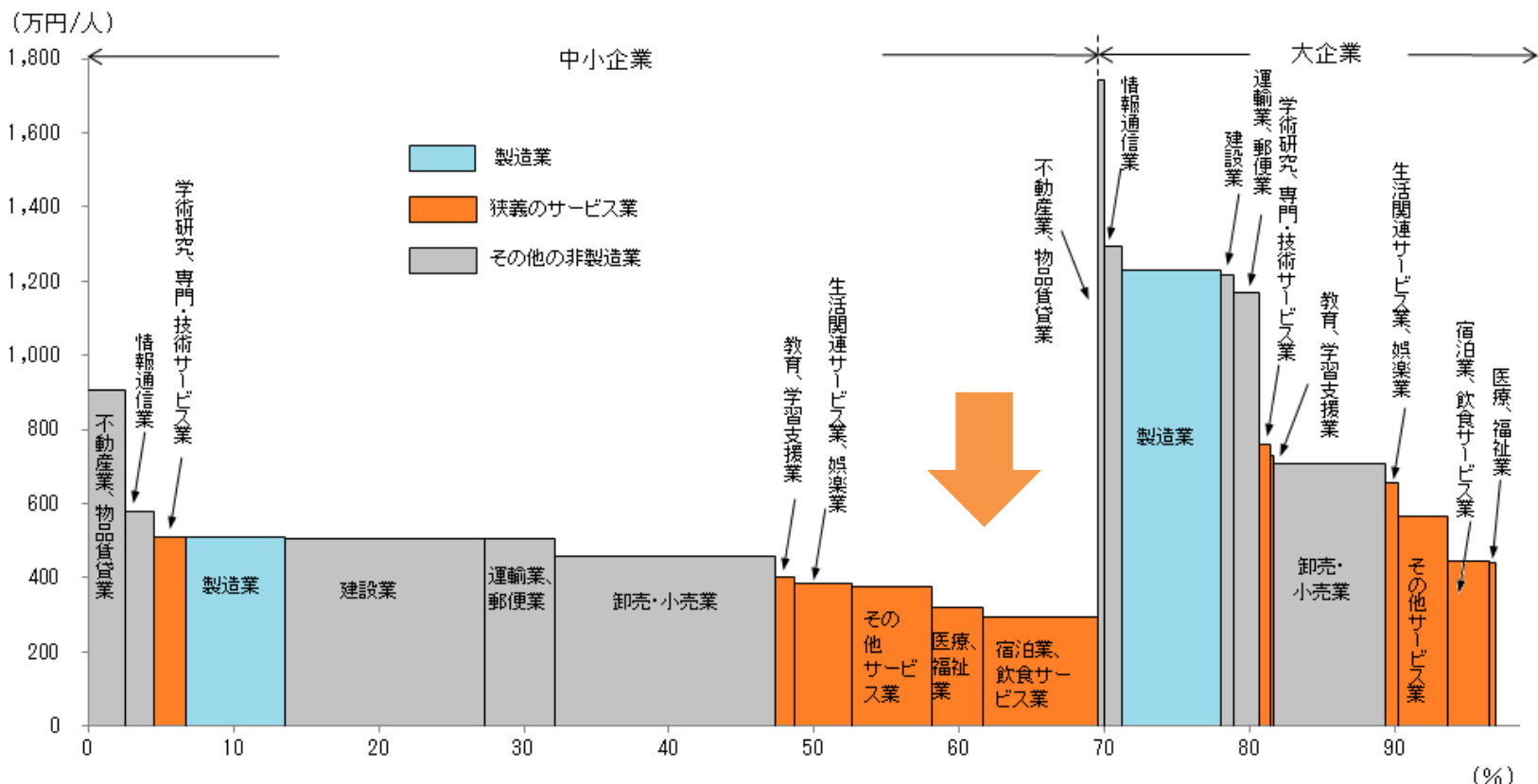
(資料) 図1:財務省「法人企業統計季報」(注) 後方四半期移動平均。中小企業とは資本額1千万円以上1億円未満、大企業とは資本金10億円以上の企業をいう。図2 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(注)1.生産・営業設備判断DIとは、生産設備が「過剰」と答えた企業の割合-「不足」と答えた企業の割合。2.資本金2千万円以上1億円未満の企業を中小企業としている。図3:財務省「法人企業統計調査年報」より(一財) 商工総合研究所「中小企業の競争力と設備投資」を基に作成。

1. 中小企業の動向 (6) 中小企業の生産性の現状①

中小企業の労働生産性の業種別平均は大企業における業種別平均を下回っており、特にサービス業については他業種と比較して労働生産性の平均水準が低い傾向にある。

図1 労働生産性（縦軸）と従業員構成比（横軸）

中小企業の労働生産性は、全ての業種において大企業を下回る水準。また、サービス業の生産性が低い傾向。



(資料) 財務省「平成26年度法人企業統計年報」総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工

(注) 1. 労働生産性=付加価値額/総従業員数 2. 付加価値額=営業利益+役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+動産・不動産賃借料+租税公課 3. 従業員数=役員数+従業員数 4. ここでいう中小企業は、中小企業基本法上の定義による。5. 法人企業統計年報の集計結果に金融・保険業が含まれていないため、従業員構成比の合計は100%にならない。

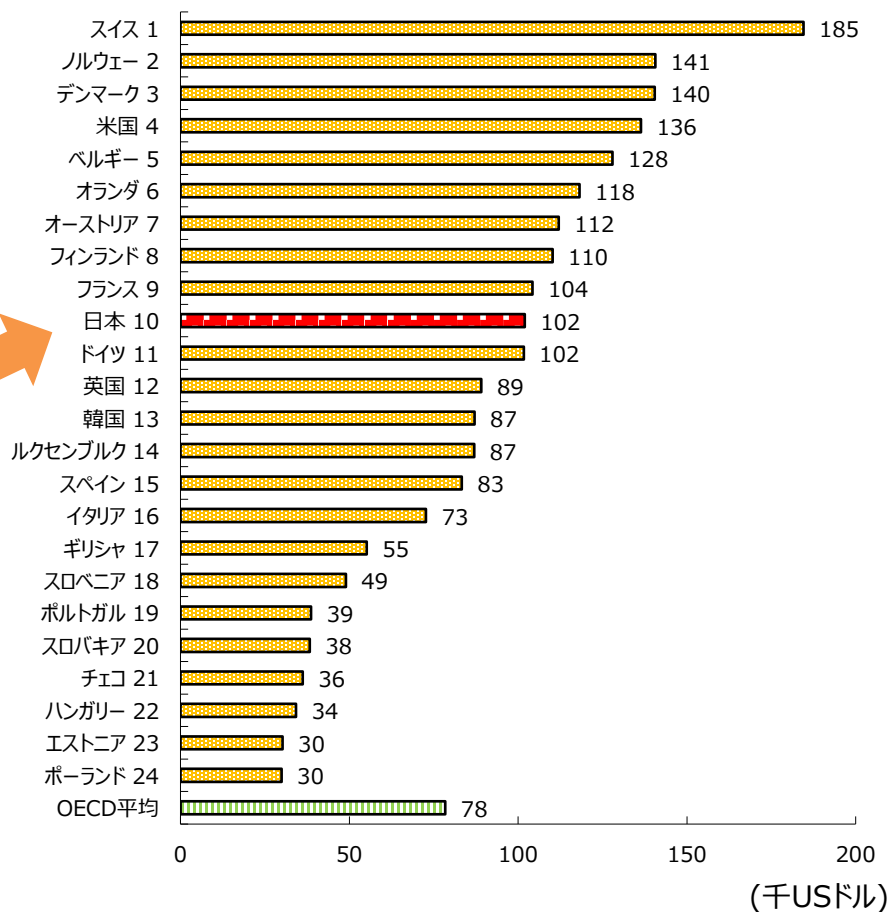
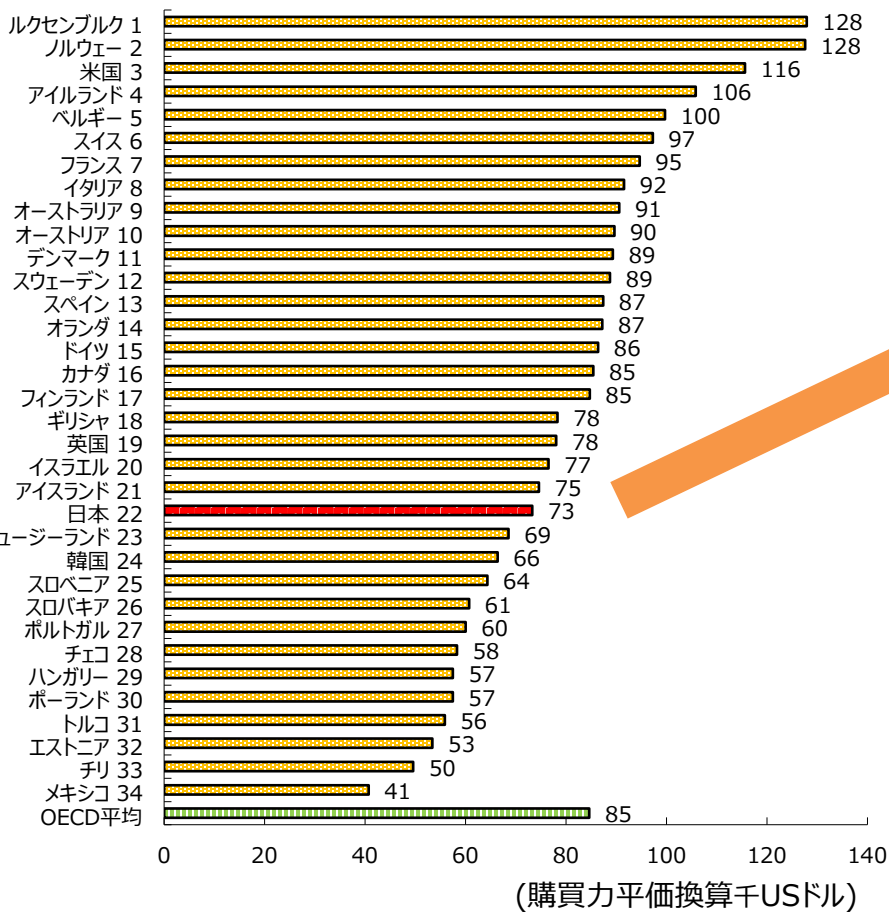
1. 中小企業の動向 (6) 中小企業の生産性の現状②

2013年のOECD加盟国の労働生産性を比較すると、日本は34カ国中22位だが、製造業に限ると10位となっている。こうした結果を受け、サービス産業の生産性向上が課題となっている。

図1 OECD加盟諸国における労働生産性の順位(2013年)

全体の労働生産性

製造業の名目労働生産性



(資料) 日本生産性本部「日本の生産性の動向2014年版、2015年版」

1. 中小企業の動向 (7) 生産性の高い中小企業

中小企業の中にも、生産性の高い稼げる企業は存在。こうした企業は、成長投資に積極的に取り組んでおり、その投資行動や資金調達等の特徴について分析する。

図1 労働生産性の累積分布

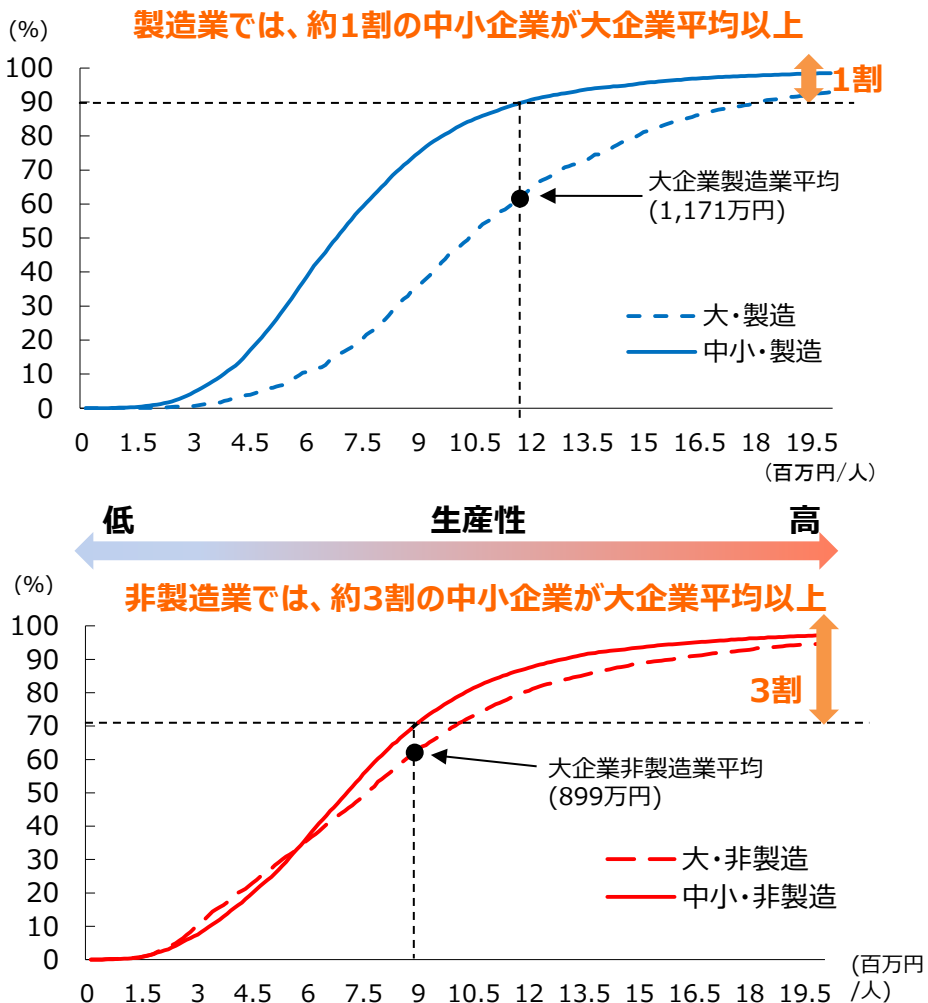


図2 労働生産性の高い中小企業の特徴(平均値)
(例：小売業)

	構成比 (%)	資本金 (百万円)	従業員数 (人)	設備投資額 (百万円)	情報処理・通信費 (百万円)	従業員一人当たり人件費 (百万円)	資本装備率 (百万円/人)
大企業小売業平均以上中小企業 (n=383)	25.9	43.0	224.3	338.6	34.6	5.1	26.7
大企業小売業平均以下中小企業 (n=1,095)	74.1	42.2	350.0	97.8	17.4	2.4	15.2
中小小売業全体 (n=1,478)	100	42.5	306.0	182.0	23.4	3.7	19.2

生産性の高い中小企業は、**設備投資やIT投資等に積極的**で、**一人あたりの賃金が高い**傾向にあることがうかがえる。

(資料) 図1,2:「平成26年企業活動基本調査」再編加工(注)1.従業員数50人未満もしくは資本金又は出資金3000万円未満の会社は含まない。
2.労働生産性(従業員一人あたり付加価値額)の分布割合を10万円/人毎に集計し、累積を計上したものの。

2-1. 中小企業の稼ぐ力の決定要因

収益力を向上させるには、売上拡大と費用削減が必要である。中小企業を取り巻く環境変化を踏まえると、特に重要となるのはITを活用した生産性向上や売上拡大のための海外展開への取組、そして、将来コスト低減のためのリスクマネジメントである。

$$\begin{array}{l} \text{収益力} \\ \text{(売上高経常利益率)} \end{array} = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} = \frac{\text{売上高} - \text{費用 (固定費、変動費)}}{\text{売上高}}$$

▶ 収益力（稼ぐ力）を向上させるためには、**売上拡大**と**費用削減**が必要。

重要となる取組は以下の通り。

- ▶ 人口減少を見据えた、IT活用による生産性向上
- ▶ 内需縮小を見据えた、海外展開による外需獲得
- ▶ 災害リスクに備え、将来コストを低減するリスクマネジメント

2-1. 中小企業を取り巻く環境

中小企業を取り巻く環境を概観すると、人口減少が進んでいる中、ITの普及に伴い電子商取引市場が拡大。さらに、近年では訪日外客数が増加。また、我が国では、自然災害発生頻度が増加傾向にある。

図1 将来人口の推計

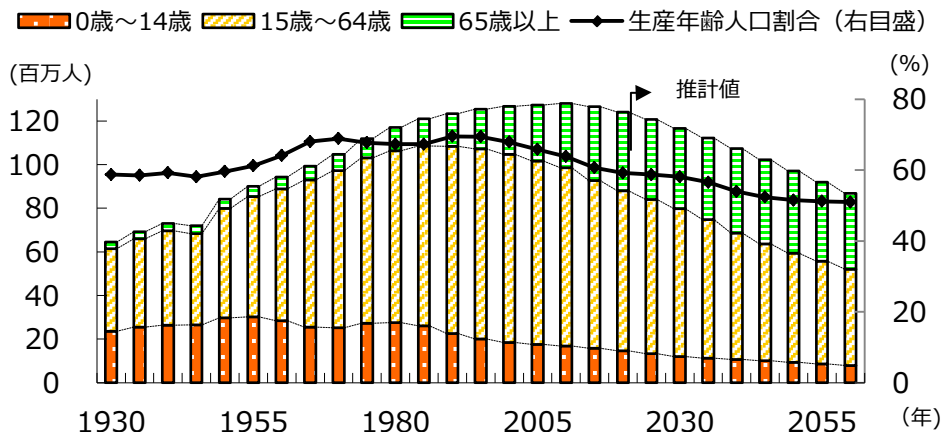


図3 訪日外客数の推移

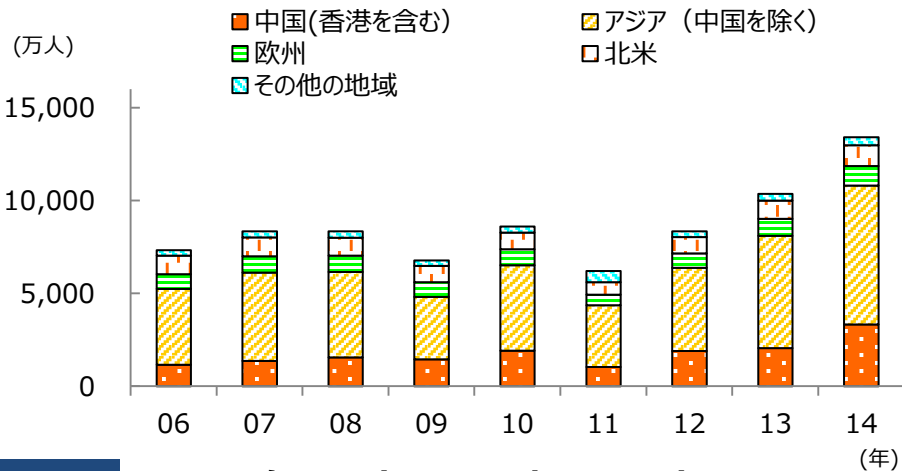


図2 B to Bの電子商取引の市場規模及びEC化率の推移

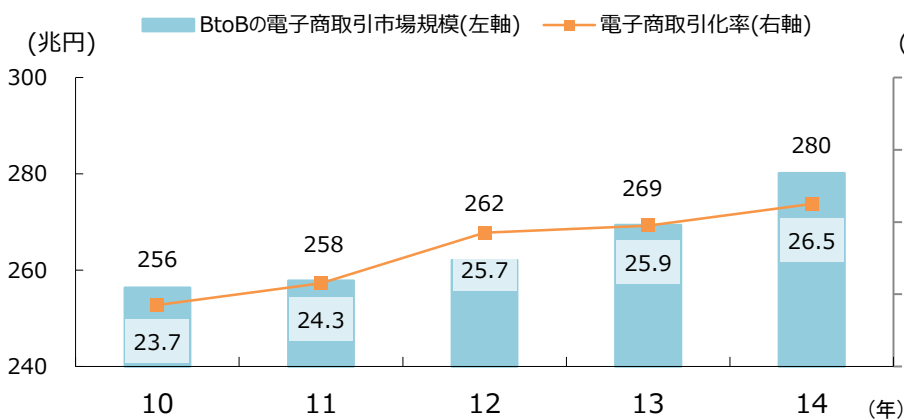
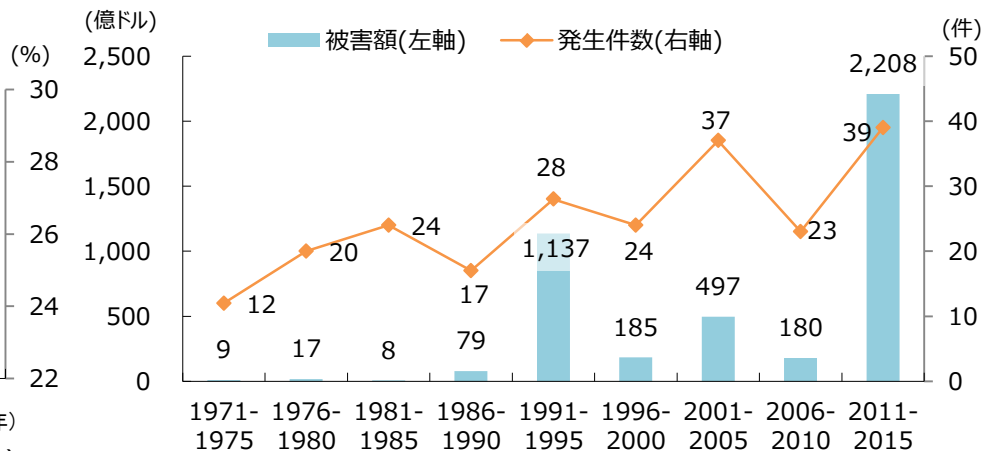


図4 日本の自然災害発生頻度及び被害状況



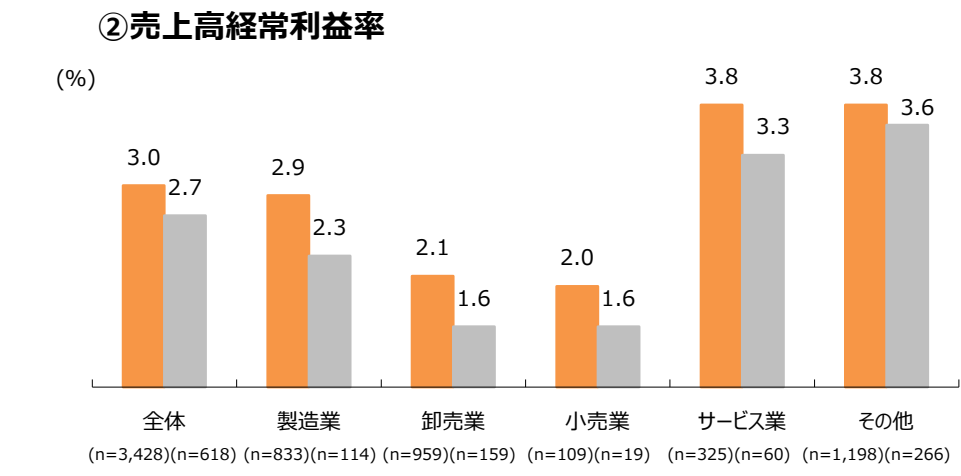
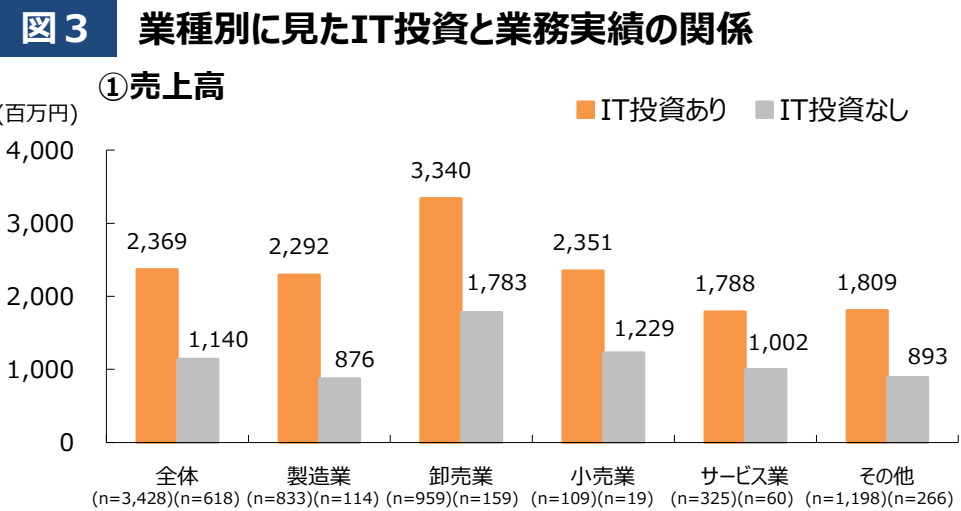
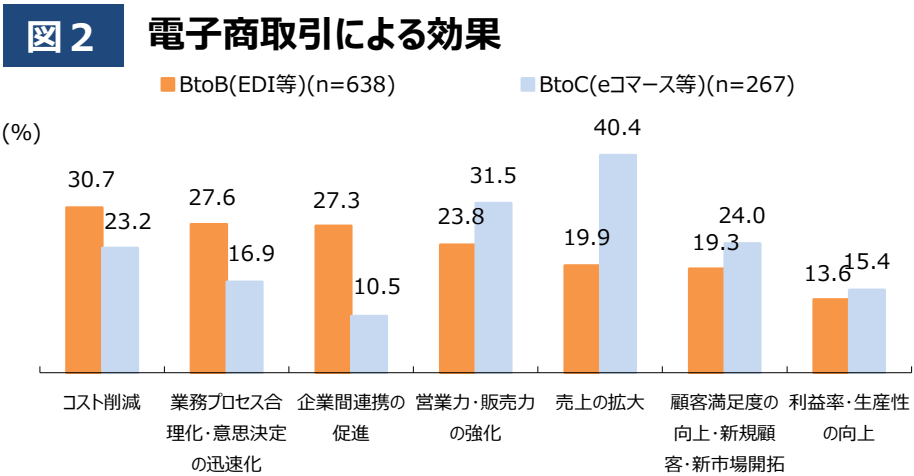
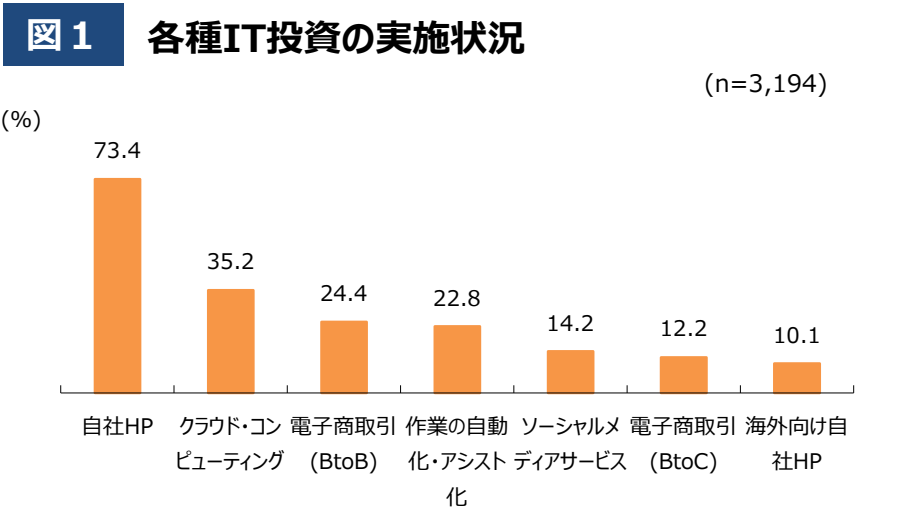
(資料) 図1：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計)

図2：経済産業省「平成26年我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」

図3：日本政府観光局「訪日外客数の動向」、図4：ルーバン・カトリック大学疫学研究所「災害データベース(EM-DAT)」から中小企業庁作成、

2-2.生産性向上のためのITの利活用① IT投資の現状・効果

自社ホームページを活用している中小企業は半数以上だが、売上拡大につながる電子商取引等の導入は遅れている。ITを活用している企業は活用していない企業に比べて、売上高及び売上高経常利益率の水準が高い。



(資料) 図1～図3：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)

2-2.生産性向上のためのITの利活用② IT投資の課題

中小企業の課題の中には、自社の経営状況の的確な把握等、IT活用が解決策となり得ると考えられるものもあるが、IT人材不足や効果がわからないこと等を背景にIT投資が進んでいない。また、必要なIT人材確保が進んでいない。

図1 中小企業の会計管理方法

自社の経営状況を適切に把握できていない企業も一定数存在

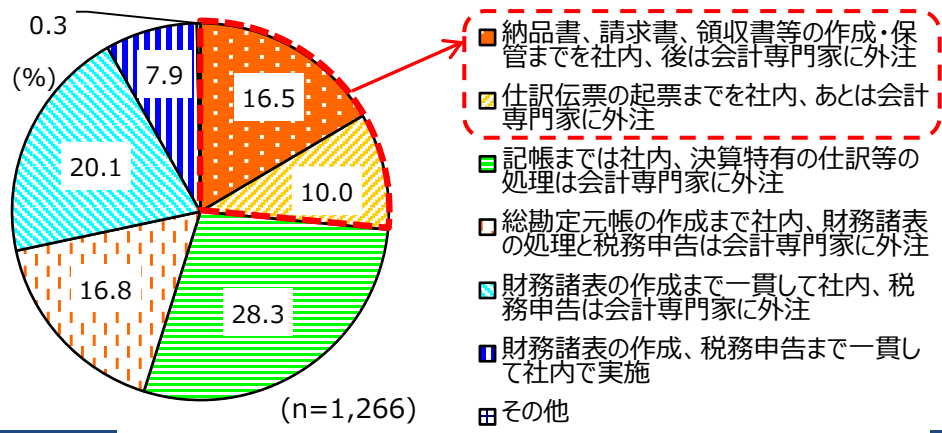
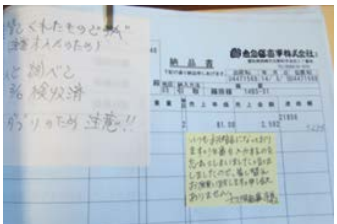


図2 ITを十分活用できていない中小企業のイメージ



ITを十分に活用できていない中小企業では、パソコンは一人に1台もなく、事務所は伝票の山で…



…メモ用紙で情報伝達するためにミスが生じ、間違い探しも伝票の山から、というケースも少なくない。

図3 IT投資実施企業の今後の課題

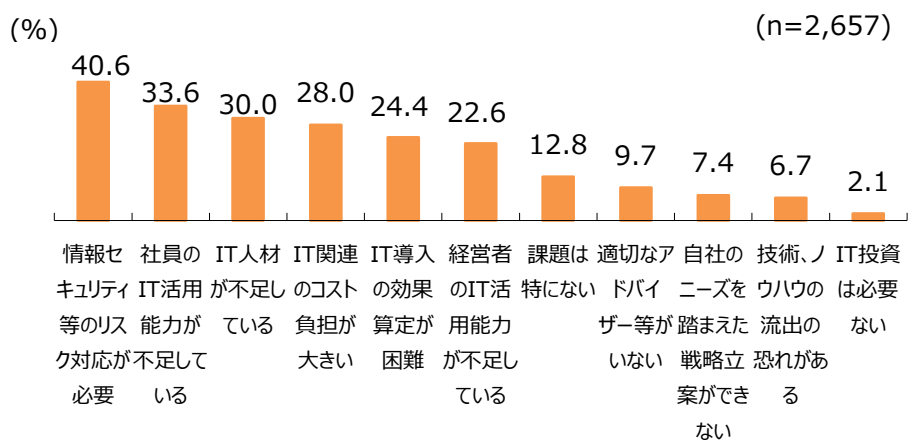
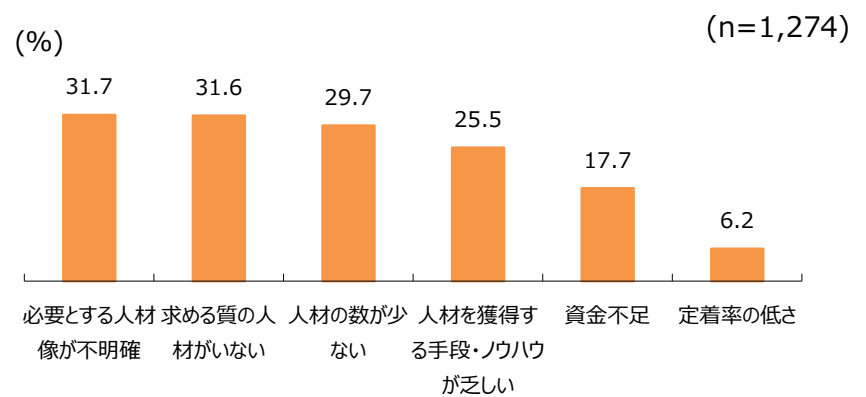


図4 IT人材が不足している企業が抱える課題



(資料) 図1：中小企業庁委託「平成24年度中小企業の会計に関する実態調査」((株)帝国データバンク)、
図2～図4：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)

2-2.生産性向上のためのITの活用③ 高収益企業の取組

高収益企業は、付加価値向上のためのIT投資の効果を得ている。そのために、従業員から意見を聴き、業務プロセスの改善や研修などの人材育成に取り組みながら計画的にIT投資を行い、さらに投資の事後評価も実施している。

図1 高収益、低収益別に見たIT投資の効果

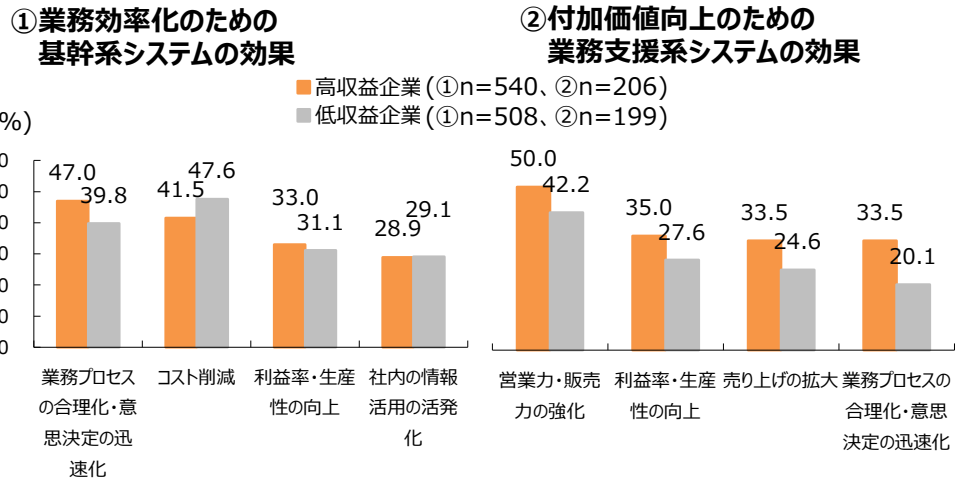
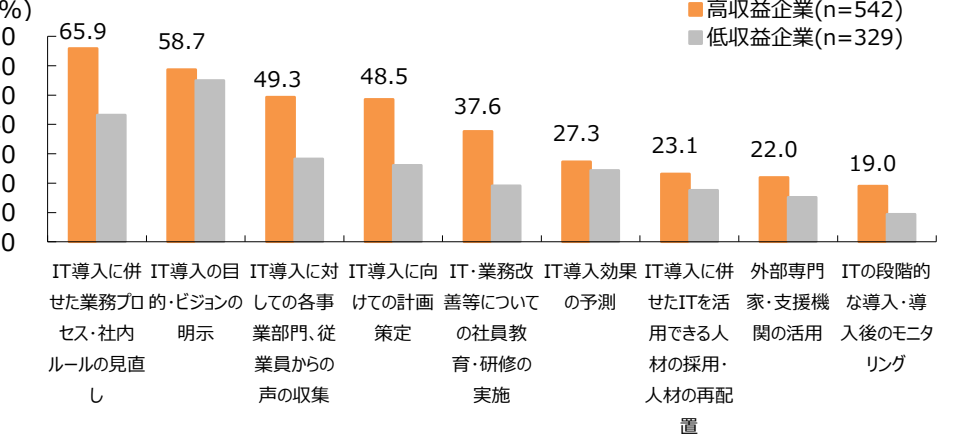


図2 高収益、低収益別に見たIT投資の効果を得るために有意であった取組の実施状況



【事例】株式会社オオクシ(千葉県千葉市)

POSシステムによる顧客データの分析と人材育成により、リピート率向上と売上拡大を実現

- ▶ 千葉県を中心に全39店舗の理美容店を展開している。全店舗にPOSシステムを導入しており、従業員情報、顧客情報をはじめとした各種データの管理・分析を行っている。
- ▶ 各種データの分析により、各店の売上、繁閑状況、顧客のリピート率等、問題発見に繋がる情報の把握・見える化を進めるとともに、従業員の人材育成に取り組む。
- ▶ 風通しのよい職場環境づくりを目指して、毎年年度方針を策定し、全従業員と経営方針を共有している。
- ▶ 同システムの導入により、顧客満足度が向上し全店平均で約85%という高いリピート率を実現。売上高も10年以上二桁成長を達成しているほか、従業員定着率は96%となっている。



同社の理容室

(資料) 図1、図2：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)

2-3. 売上拡大のための海外展開① 海外展開投資の現状・課題

国内市場が縮小し、また、海外の中間層・富裕層が増加する中、海外需要の獲得は重要。現状、海外展開を行う中小企業は中期的に見れば増加傾向であるが、知識・ノウハウ不足や人材不足といった理由を背景に伸び悩んでいる。

図1 中小製造業における直接輸出企業数

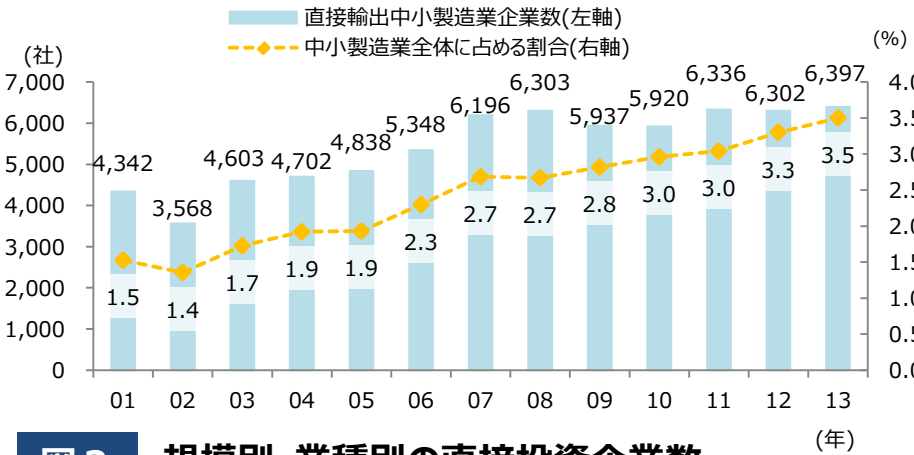


図3 インバウンド対応実施企業の割合(業種別)

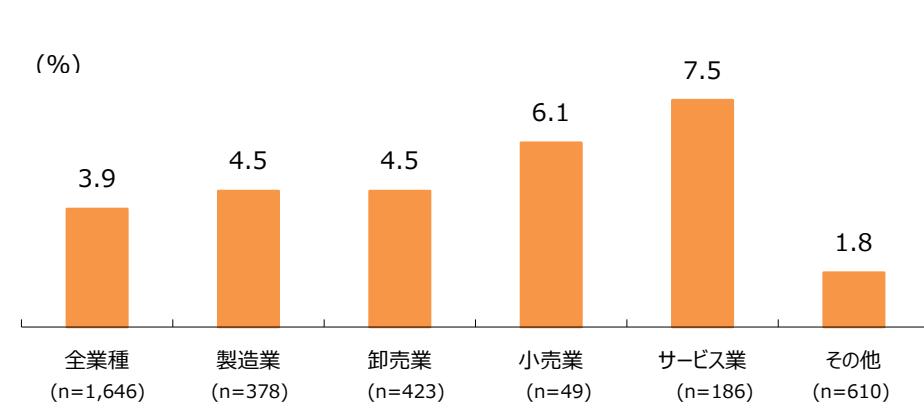


図2 規模別・業種別の直接投資企業数

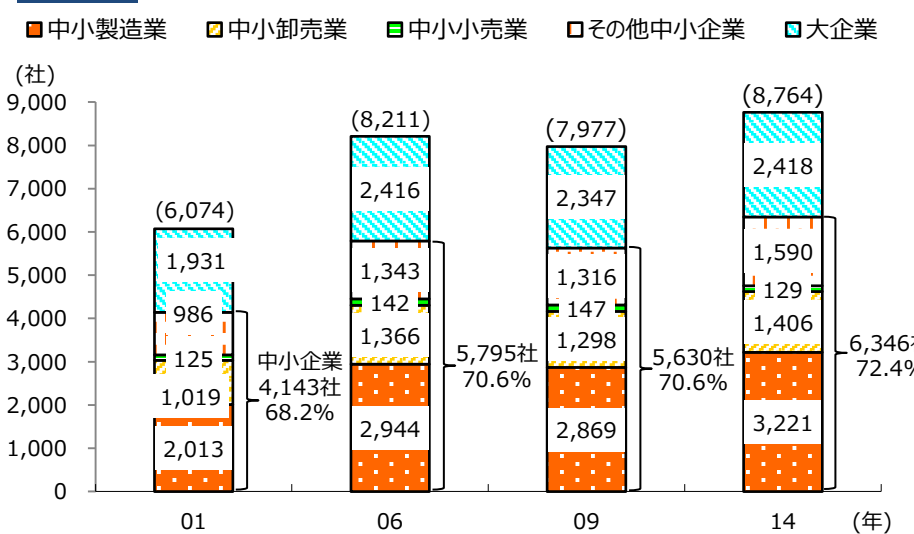
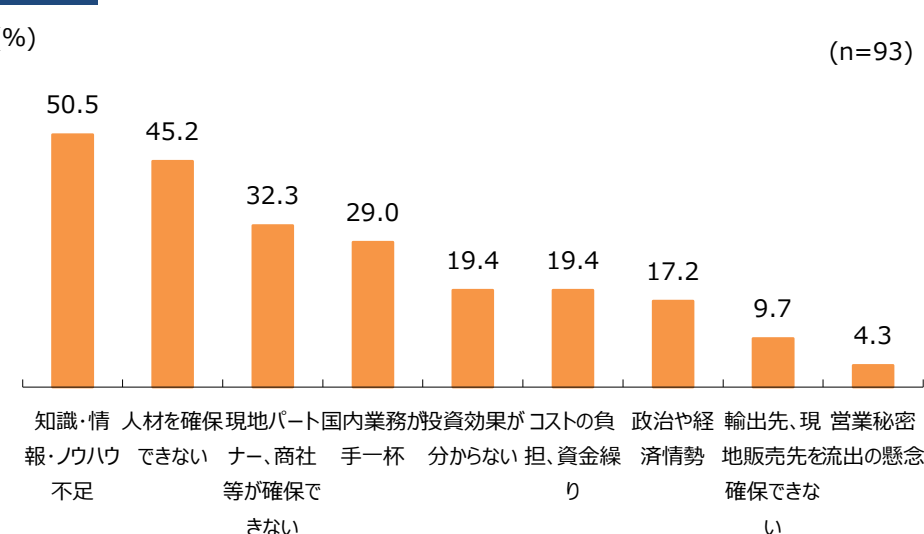


図4 海外展開投資を行わない理由



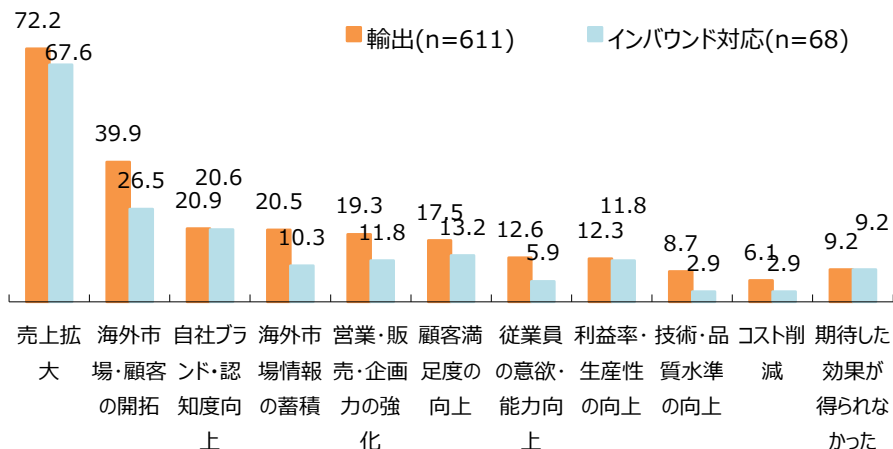
(資料) 図1: 経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成26年経済センサス基本調査」再編加工、
 図2: 経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、図3、図4: 中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)

2-3. 売上拡大のための海外展開② 海外展開投資の効果

海外展開を行う企業は、売上の拡大、海外の新市場開拓、営業力・販売力の強化といった様々な効果を実感している。また、輸出する企業の方が労働生産性が高く、海外展開を行う企業は国内従業員を増加させている傾向にある。

図1 海外展開投資の効果

(%) ①輸出・インバウンド対応による効果



(%) ②直接投資(生産拠点、販売・サービス拠点)による効果

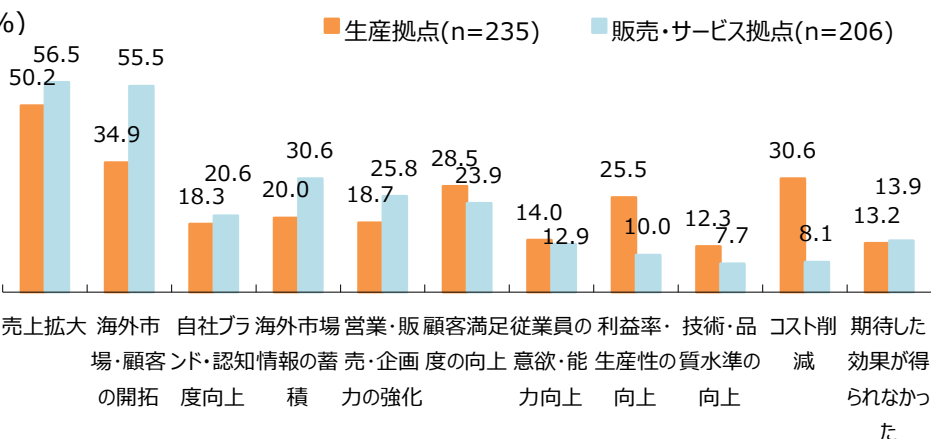


図2 輸出実施企業と輸出非実施企業の労働生産性

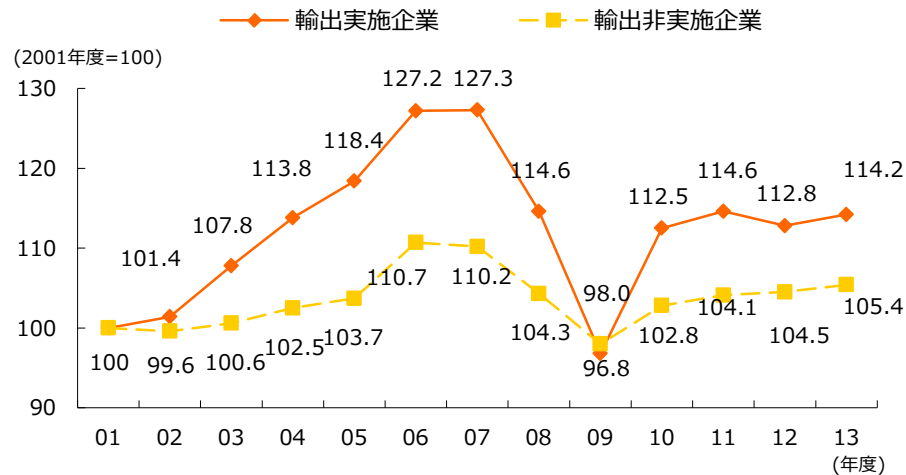
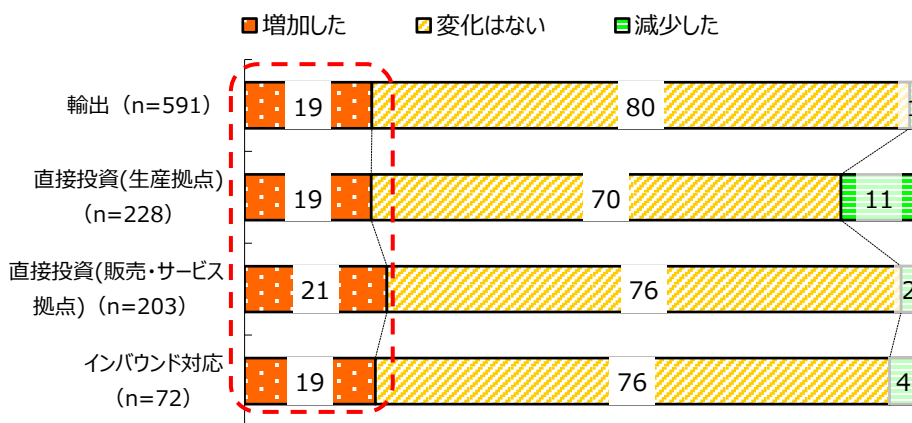


図3 海外展開投資別に見た国内従業員数の変化



(資料) 図1、図3：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)、図2：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注)ここでいう輸出実施企業とは、2001年度から2013年度まで継続して輸出を行っている企業を、輸出非実施企業とは、一度も輸出を行っていない企業のことをいう。

2-3.売上拡大のための海外展開③ 高収益企業の取組

高収益企業は、マーケティングや計画策定を進め、外国人も含めた人材の確保・育成を行いつつ、モニタリングを通じてリスクにも備えながら海外展開を行うことで、売上拡大等を達成している。

図1 効果を得るための取組実施状況(収益別)

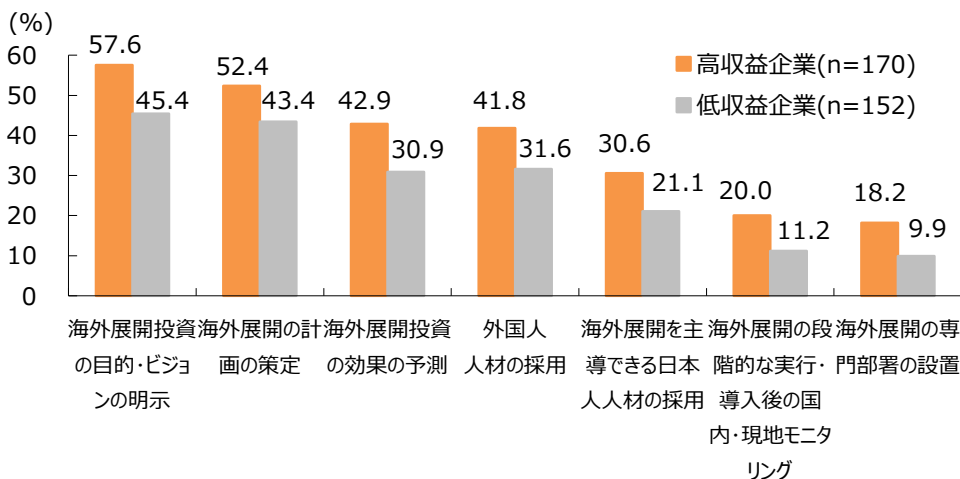
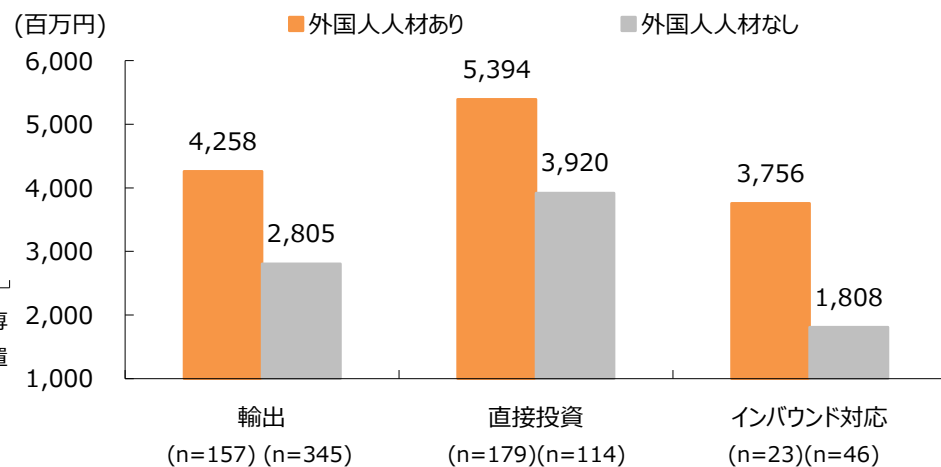


図2 外国人人材有無別に見た売上高



【事例】WILLER TRAVEL株式会社(大阪府大阪市)

訪日外国人旅行者を対象とした商品企画、マーケティングにより売上拡大に成功

- ▶ 高速バス等による旅行サービスを提供するWILLER ALLIANCEグループのうち、インターネットによる旅行予約をメインとしたポータルサイトの運営と、WEBマーケティングを担当している。訪日外国人旅行者が増加し始めた2009年から、訪日外国人旅行者専用の商品の開発、自社予約サイトの多言語対応、バスターミナルや社内での多言語アナウンスのほか、外国人スタッフも配置。
- ▶ 訪日外国人旅行者対応の取組を行う上で、ビジョンと事業計画を策定し、全従業員に周知、共有し、見直しを行いながら進めた。その結果、2014年の7万人に対し、2015年は15万人と年間利用者が倍増。



【事例】株式会社ヤマナカコーキン(大阪府東大阪市)

多様な人材の活用により海外市場に進出し業績向上を実現

- ▶ 自動車部品用の精密冷間鍛造金型製造や設計開発を中心に展開している。経済のグローバル化に伴う国内製造業の生産拠点移転の流れに合わせて、生産拠点となる現地法人設立を決意。
- ▶ 海外展開を行うにあたり、従業員の意見を踏まえた上で海外展開のビジョンを策定した。また、外国人を雇用し日本本社で研修、教育を行い、同社の経営ビジョンを理解させた上で活用することで海外販路を開拓。
- ▶ 1994年のシンガポール進出を契機に、その後は中国、タイに現地法人を設立。現在は世界20か国に輸出も行っている。



2-4.稼ぐ力を支えるリスクマネジメント（1）リスクへの対策の現状

自然災害の頻発やIT導入に伴う情報セキュリティの必要性の高まりにより、大企業はリスクへの対策を進めているが、中小企業におけるBCP策定率は15%と中小企業の取組は遅れている。また、サプライチェーン維持のための代替調達についての検討が進んでいない企業が多い。

※BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）とは、企業が自然災害、テロ等の緊急事態に遭遇した場合に、損害を最小限にとどめつつ、事業の継続・早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における対応を取り決めておく計画のこと。

図1 BCP策定状況（中小企業、従業員規模別）

中小企業の策定率はわずか**15%**。また、100人以下の企業では**8%**の企業しか策定していない。

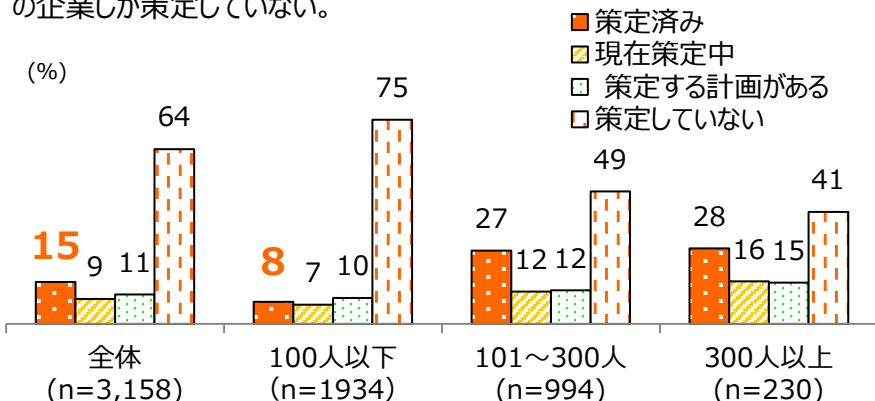


図2 代替調達についての検討状況(製造業)

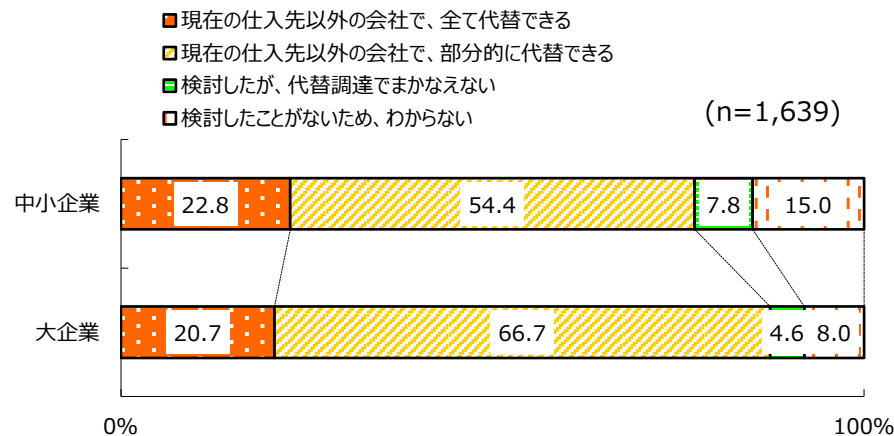
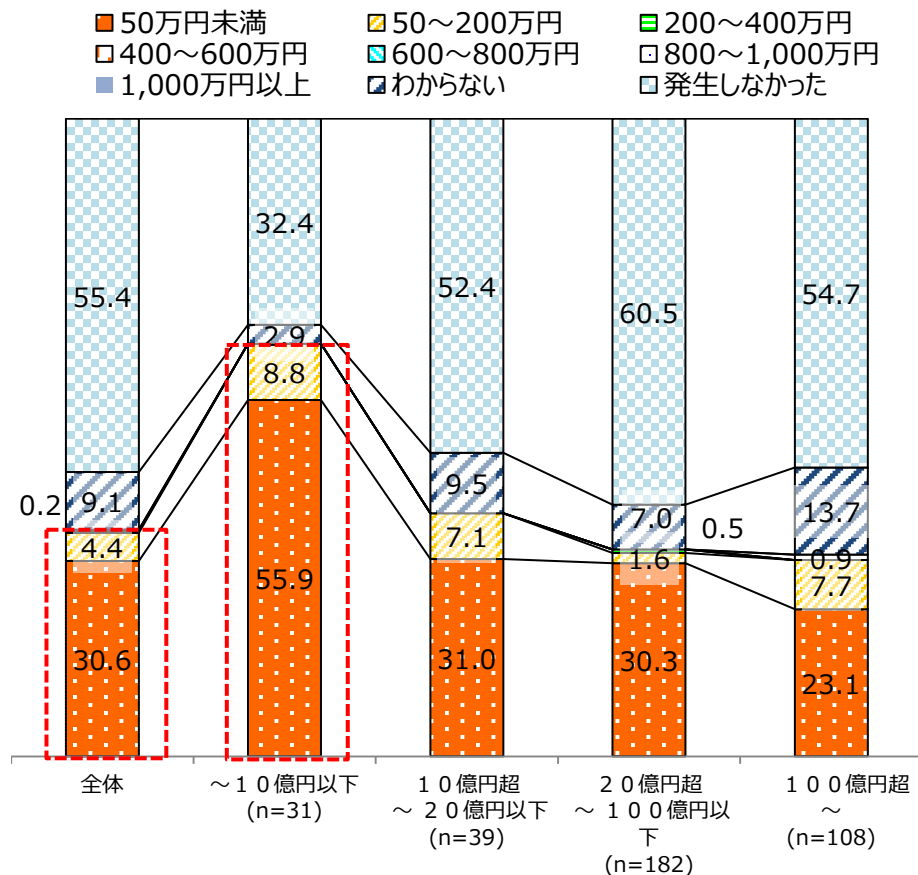


図3 情報セキュリティトラブルの被害額（中小企業、売上規模別）

中小企業の**約35%**が、なんらかのセキュリティトラブルの被害にあっており、また、特に、規模の小さな企業では**約65%**の企業が被害にあっていいる。



(資料) 図1,図2:中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株)) 図3:経済産業省「情報処理実態調査」再編加工

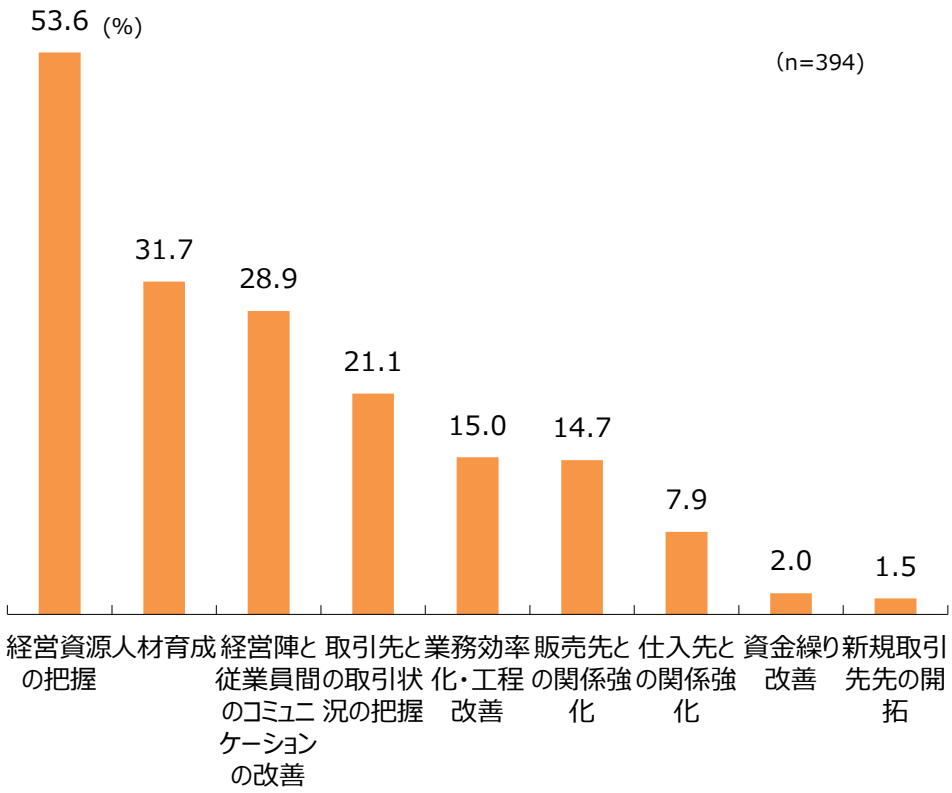
2-4. 稼ぐ力を支えるリスクマネジメント (2) 高収益企業の取組

稼げる中小企業はリスクへの対策を行うことで、業務の効率化や人材育成、売上の拡大にもつなげている。平時の経営改善の一環として、積極的に取り組むことが必要。

※BCM (Business Continuity Management : 事業継続マネジメント) とは事業継続事計画を策定し、継続的に運用していく活動や管理の仕組みのこと。

図1 平常時におけるBCMの効果

取り組んだ場合には、**平時の経営改善に大きな効果**。



【事例】大成ファインケミカル株式会社(千葉県旭市)

BCMにより平常時の経費削減を実現

- 溶液型のアクリル樹脂メーカー。オーダーメイドで樹脂を設計し、顧客の試作開発から量産品立ち上げまでを支援。
- 以前からBCPの取組を進めていたが、東日本大震災では操業を1ヶ月停止。サプライヤーとしての責務を果たすため、東京都の支援事業を通じて民間コンサルティング会社からの指導を受け、BCPを新たに策定。
- 事業継続策として、倉庫の分散、1.5ヶ月分の在庫確保、自家発電装置の導入等を実施。また、被害低減策として、ネットワーク管理サーバとファイルサーバを、震度7クラス対応外部施設へ移設し、運用を外部のデータセンターに委託した結果、運用コスト削減を実現。



震災後導入した発電機

(資料) 中小企業庁委託「中小企業のリスクマネジメントへの取組に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))

2-4.稼ぐ力を支えるリスクマネジメント (3) 事例

【事例】株式会社カネキ吉田商店(宮城県南三陸町)

大震災直後に原料調達・代替生産拠点を確保し、事業継続を実現

- 宮城県南三陸町に拠点を置くウニやあわび、めかぶ等を扱う水産加工業者。
- 東日本大震災発生時、従前から年2回実施していた避難訓練の成果もあり従業員は無事避難できたものの、工場4拠点が津波により被災し、生産活動が停止。
- 早期に事業を再開させるため、まずは原料の確保に優先して取り組み3月末には原料入荷を実現。続いて、取引先であった八戸市の事業者が保有している工場の借用を決定し、4月中旬より代替生産を開始。
代替生産を約半年間にわたって継続し、商品種類は従前の2割程度に絞りつつ、生産量は6～7割まで回復した。

- 大震災後の施設の再建にあたっては、南三陸町内で浸水リスクの少ない場所を選んで復旧。また、緊急性のない負債の圧縮を図り、加入している損害保険の見直しを行う等、資金面の備えを進めている。



再建した同社の第二工場

【事例】公益財団法人岡山県産業振興財団(岡山県岡山市)

BCPの策定支援、他地域の企業との連携を推進する支援機関

- 「BCP = 経営戦略」と位置付け、県内中小企業のBCP策定を支援。企業活動における実践、実効性の担保を重視し、「儲かったBCM企業」を輩出している。同事業で策定したBCPは同財団のホームページで公開。
- 企業連携・地域連携の取組として、災害時に相互補完を行うことでクライアントの転注を防ぐ仕組みである「お互い様BC連携ネットワーク」を構築。
- 特定非営利活動法人事業継続推進機構が主催するBCAOアワードにおいて平成24年度に大賞を受賞。受賞を通じて、他地域の企業とのネットワークづくりを推進している。



お互い様BC連携

2-5. 中小企業の成長を支える金融（1） 金融機関からの貸出状況

中小企業が成長投資を進めるためには資金供給が必要。現状、中小企業の資金繰りや、中小企業に対する金融機関の貸出態度は改善傾向にある一方で、金融機関から中小企業への貸出は、大企業ほど伸びてない。

図1 資金繰り・金融機関からの借入難易度の推移

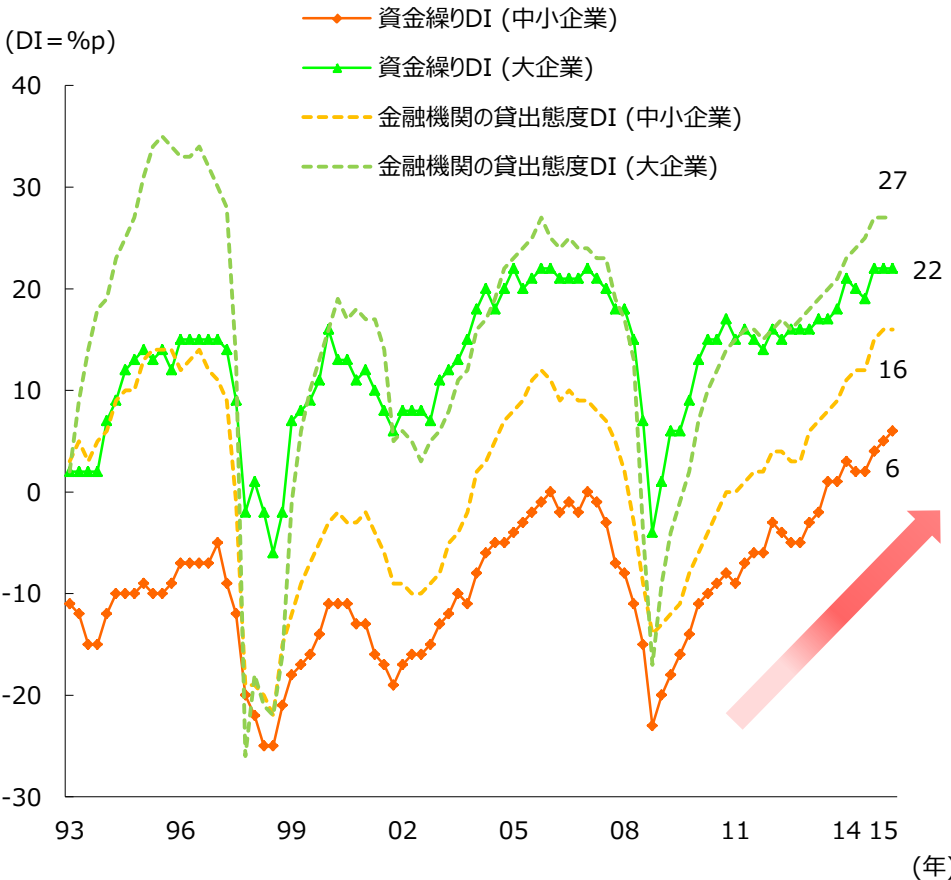
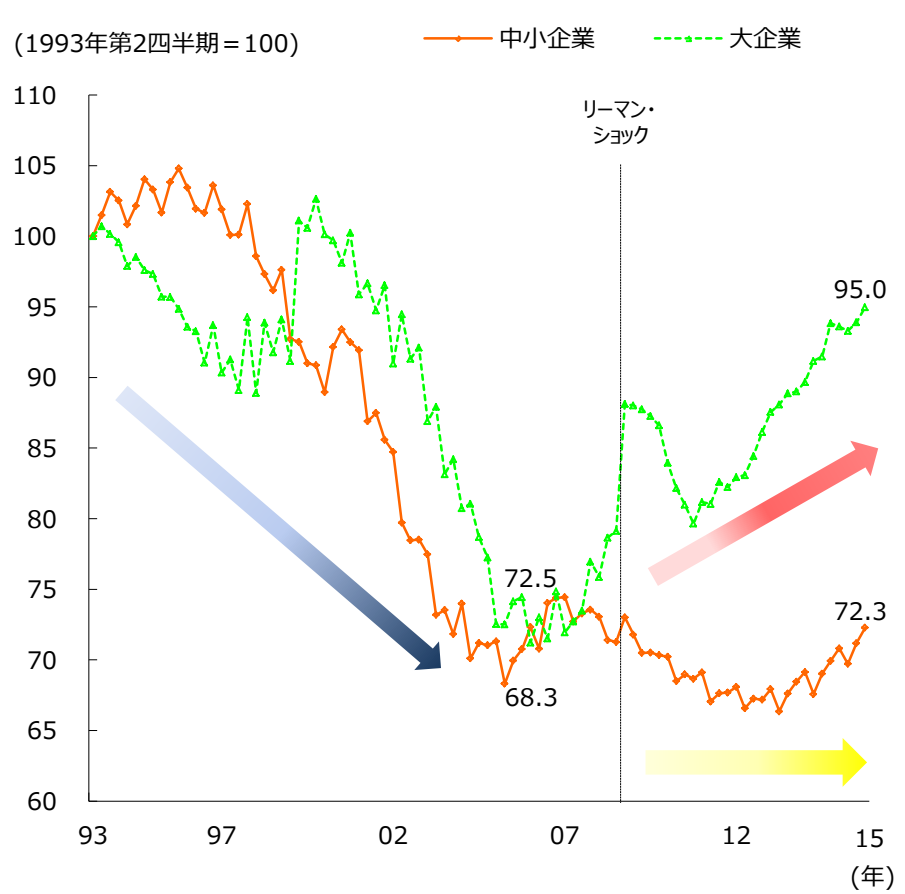


図2 企業規模別に見た金融機関からの貸出の推移



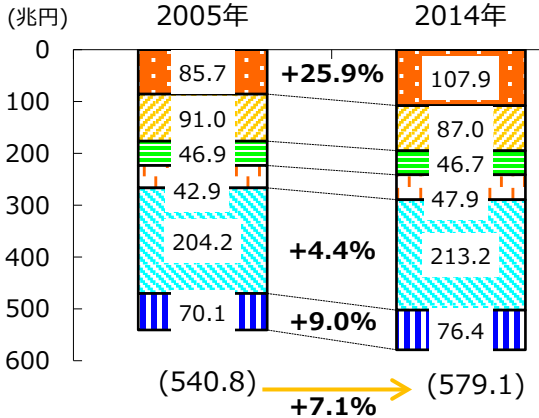
(資料) 図1: 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。2.資金繰りDIは、最近の資金繰りについて「楽である」と答えた企業の割合(%)から「苦しい」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。3.金融機関の貸出態度DIとは、最近の金融機関の貸出態度について「緩い」と答えた企業の割合(%)から「厳しい」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。 図2: 日本銀行「金融経済月報」(注)1.貸出には信託勘定、海外店勘定も含む。 2.国内銀行のみを集計している。

2-5. 中小企業の成長を支える金融（2）金融機関借入が増えなかった背景

近年、大企業は、内部留保のみならず、金融機関借入、増資等を活用し、海外を中心とした関係会社への投資等を進めた。一方、中小企業では、金融機関借入れは増加せず、設備投資等も小幅な増加に留まった。

(資産の部)

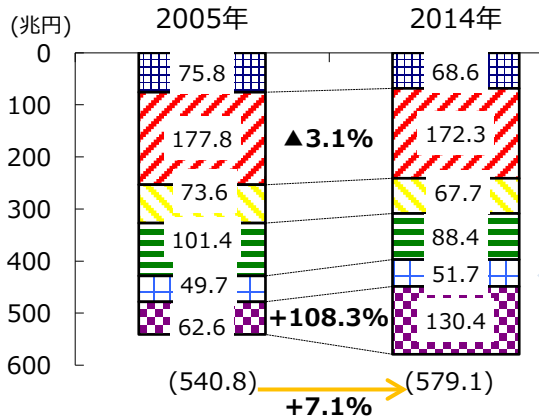
- 現預金
- 棚卸資産
- 有形固定資産・無形固定資産
- 売掛債権
- 流動資産その他
- 投資等その他



- 設備投資（有形・無形固定資産）と関係会社への出資金等（投資等その他）は **小幅に増加**
- 現預金は **大幅に増加**
- 資産は **小幅に増加**

(負債・純資産の部)

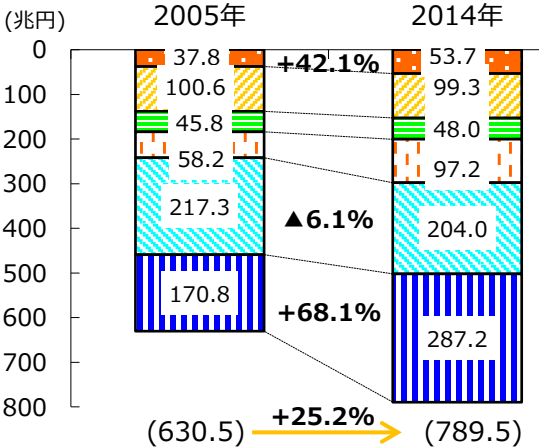
- 利益剰余金他
- その他の債務
- 金融機関借入
- 資本金、資本準備金
- 金融機関以外の借入
- 仕入債務



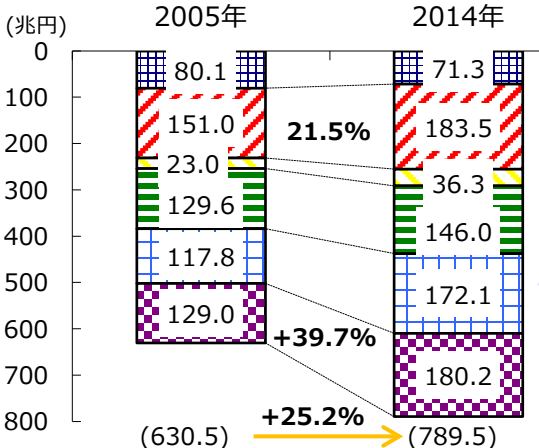
- 金融機関からの借入は **減少**
- いわゆる内部留保（利益剰余金）は **大幅に増加**

① 中小企業

② 大企業



- 設備投資は **減少**
- 関係会社への出資金等は **大幅に増加**
- 現預金は **大幅に増加**
- 資産は **大幅に増加**



- 金融機関からの借入も内部留保も **資本金も大幅に増加**

(資料)財務省「法人企業統計年報」再編加工 (注)資本金1億円未満の企業を中小企業、資本金10億円以上の企業を大企業としている。

2-5. 中小企業の成長を支える金融 (3) 無借金企業の現状と課題

金融機関借入のない無借金企業が増加傾向だが、無借金企業はある程度借入れのある企業よりも利益率が低くなる傾向。それは、無借金企業が投資に積極的でないことや金融機関を含めた外部との関係が希薄であることによるものと考えられ、こうした企業も賢く資金を調達し、成長に向けた投資を検討すべき。

図1 企業規模別に見た無借金企業の割合

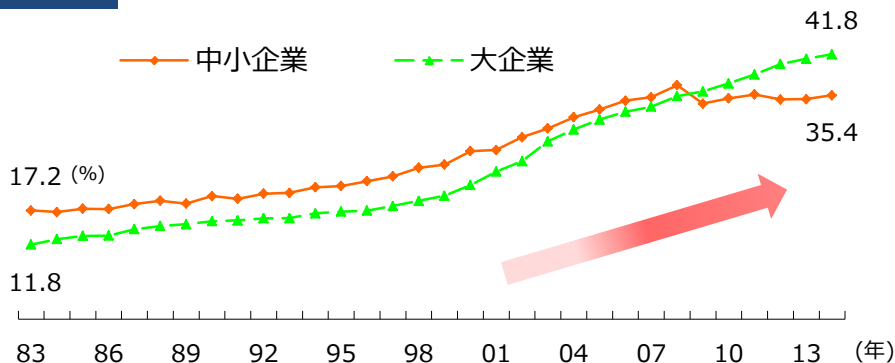


図2 設立年数、借入状況別に見た経常利益率

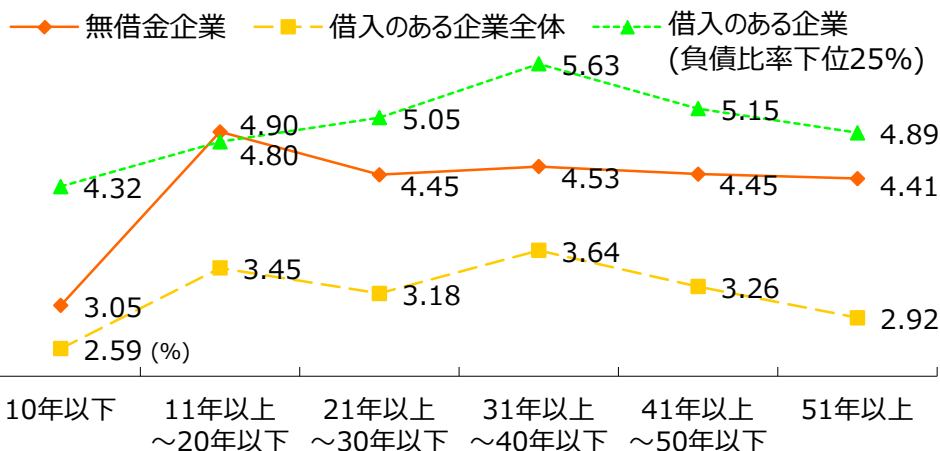


図3 設立年数、借入状況別に見た投資比率

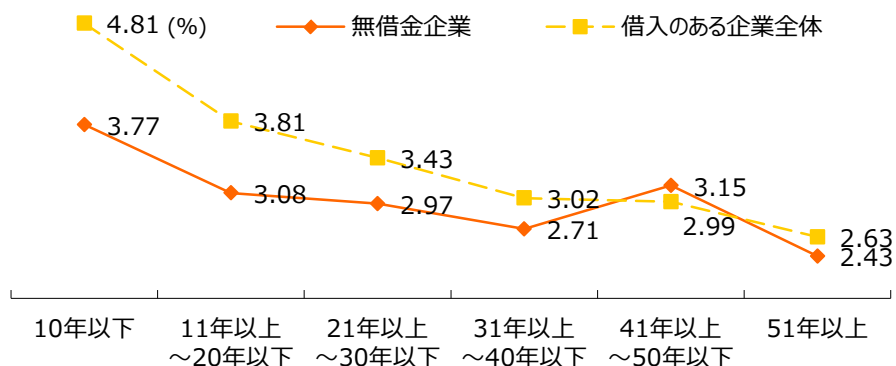
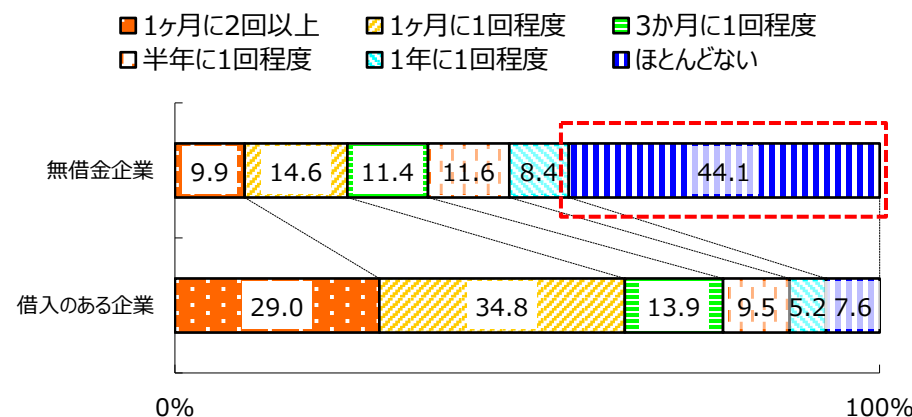


図4 メインバンクとの面談頻度



(資料)図1:財務省「法人企業統計年報」再編加工 (注)ここでいう無借金企業とは、前期末及び当期末に金融機関からの借入がない企業。 図2,3:経済産業省「平成26年企業活動基本調査」 (注)1.経常利益率が▲100%以上~100%未満の企業の経常利益率の平均値を集計している 2.負債比率下位25%とは、金融機関から借入のある企業のうち、負債比率(総資産に占める金融機関借入の割合)が下位25%の企業をそれぞれ集計している。ここでいう投資比率とは、総資産に占める設備投資額(有形固定資産と無形固定資産の合計)の割合を指す。 図4:中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株))

2-5. 中小企業の成長を支える金融 (4) 資金調達手法

中小企業にとっては、金融機関は最大の資金調達先。金融機関は今後、事業性評価に基づく融資に重点を置く考えであるが、現状は、財務内容、会社や経営者の資産余力を評価している。事業性評価に基づく融資を実現するためには、まずは企業が今後の事業計画等を積極的に伝えていくことが重要である。

図1 成長のための課題解決に必要な資金の調達先

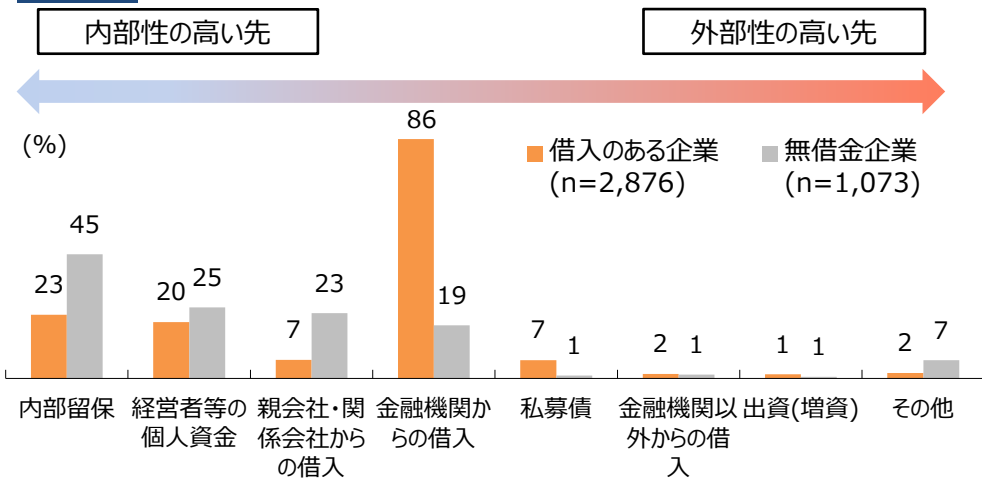


図3 金融機関が担保・保証以外に評価している項目

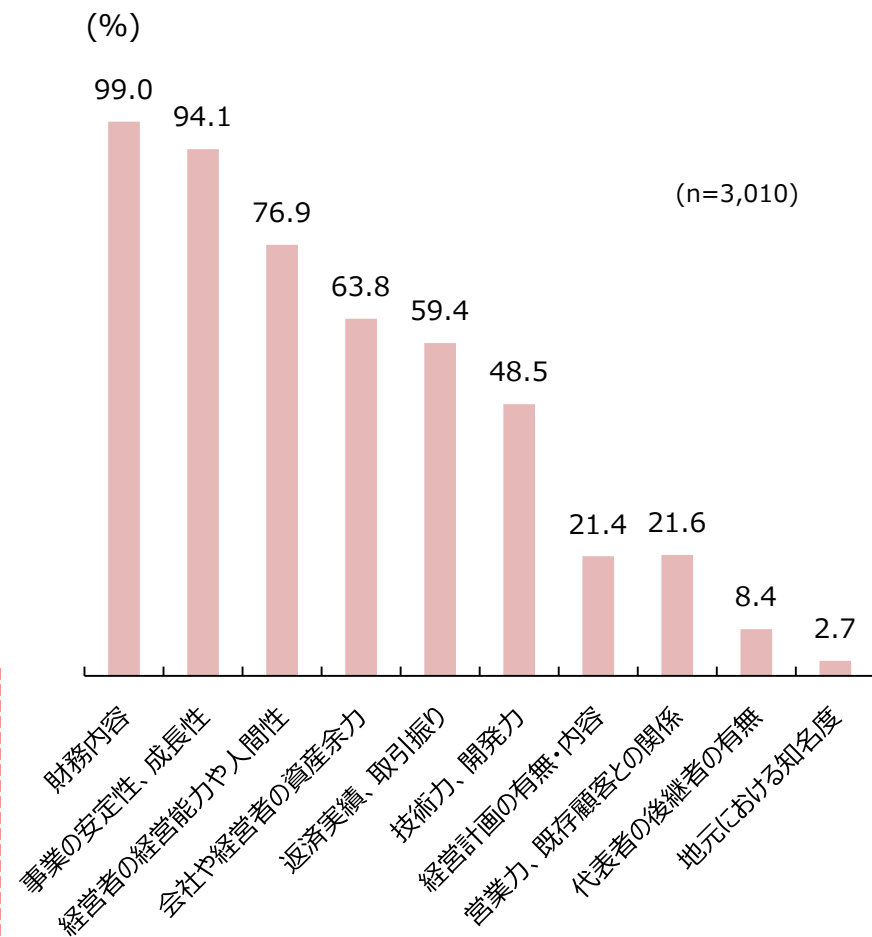
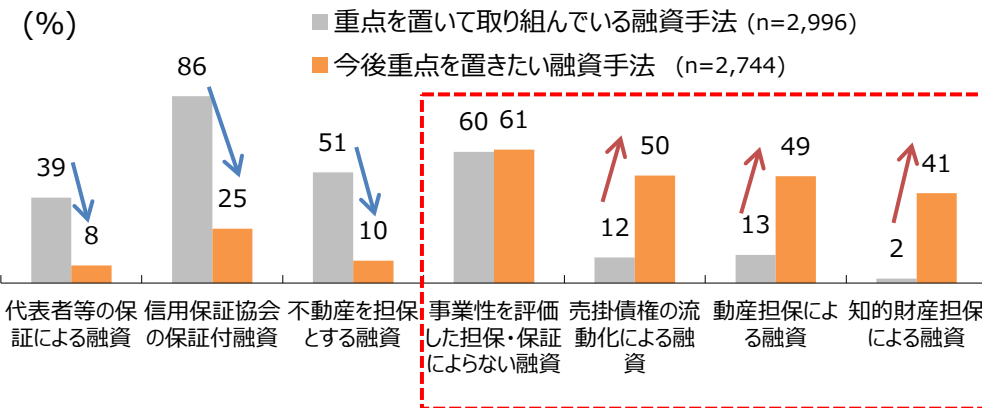


図2 金融機関が現在重視している融資手法と今後重点を置きたい融資手法



(資料)図1~3: 中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月、みずほ総合研究所(株)) (注) 上位5つまでを集計している。

2-5. 中小企業の成長を支える金融 (5) 支援体制の強化

事業性評価に積極的な金融機関は、企業のニーズに応えるため外部機関との連携にも取り組み、貸出案件の拡大等の効果を得ている。金融機関は、中小企業から相談を受けることが多い士業等専門家等の関係者と連携を深め、事業性評価に基づく融資や企業の成長に向けた非金融面での支援を実施していくことが重要。

図1 事業性評価に基づく融資への取組状況別に見た貸出判断能力の向上に向けた取組とその効果

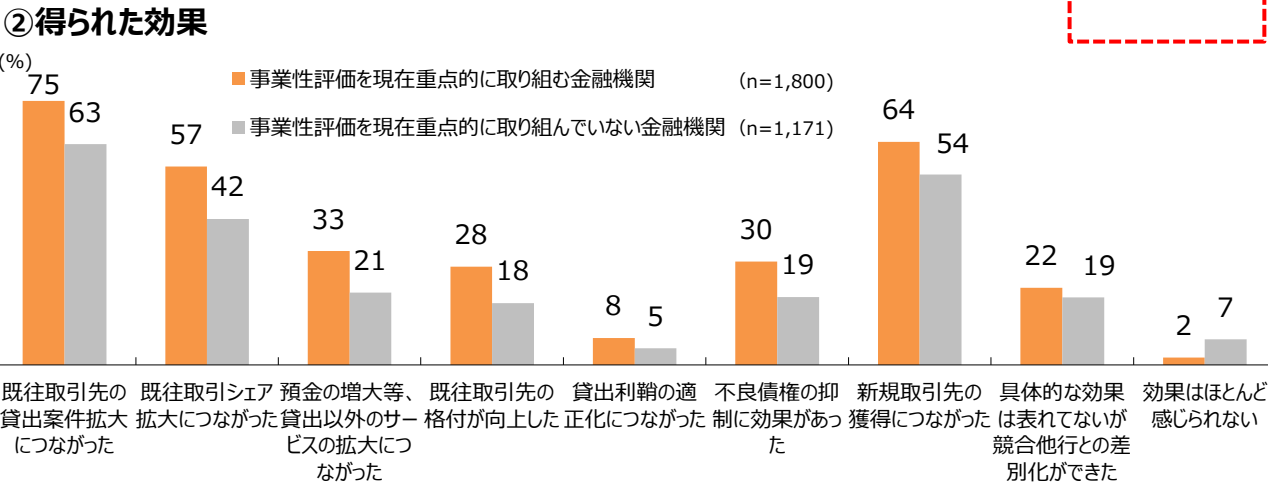
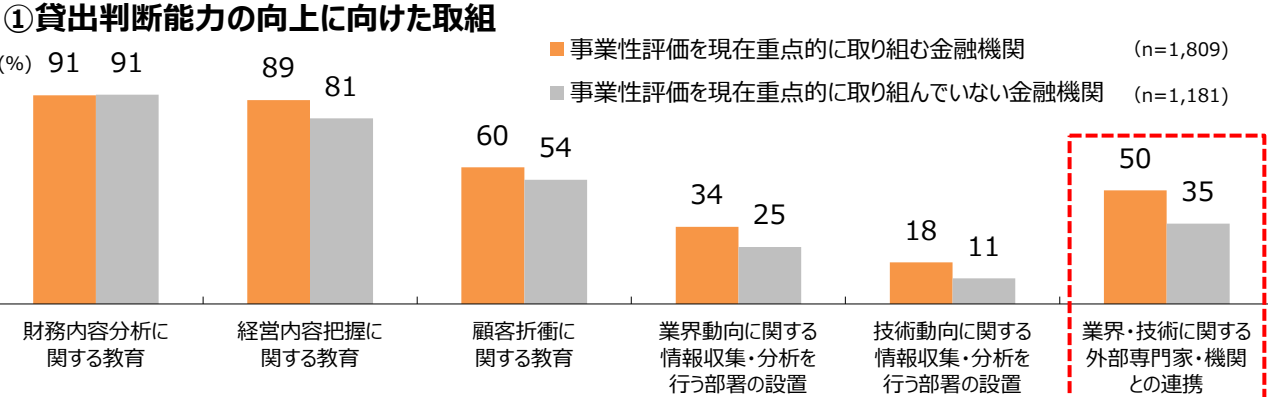
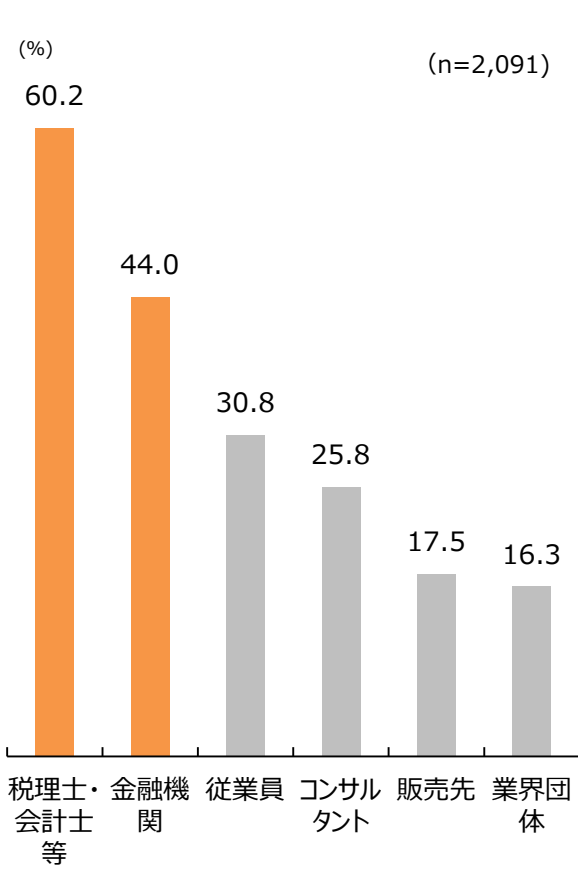


図2 リスクテイク行動をとる上で相談する相手



(資料)図1,2: 中小企業庁委託「中小企業の資金調達に関する調査」(みずほ総合研究所(株))、「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(株式会社帝国データバンク)

2-5. 中小企業の成長を支える金融

(6) 有効な取組事例

【事例】呉信用金庫(広島県呉市)

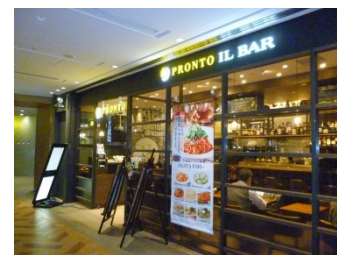
技術・経営力評価制度を利用した事業性評価に基づく融資の推進

- 事業性評価を進めるため、広島県に働きかけ、「広島県中小企業技術・経営力評価制度」の創設に尽力。
- 同制度では、中小企業に専門家を派遣し、企業の定性面を含んだ評価を行い、評価書を発行する。評価書を活用することで、事業性評価に基づく融資が進んでいる。同金庫では、専門家が企業にヒアリングを行う際に、営業店の渉外担当者も同行し、専門家による視点も学ぶことができおり、渉外担当者のスキルの向上にも寄与している。
- 同制度は、兵庫県が先行的に実施していた、「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」を参考に創設されている。今後全国で同様の制度が展開されることが期待される。

【事例】(株)双葉通信社(東京都中央区)

事業多角化により成長投資を行う無借金企業

- 雑誌媒体、特に女性雑誌に強みを持つ広告代理店。高いノウハウを有し、創業以来無借金経営を続けている。
- リーマン・ショックを契機に、事業の多角化の必要性を感じ、フランチャイズ形式の飲食店を開始するとともに、会社の分社化も実施。分社化に際しては、東京投資育成(株)からのアドバイスを受け、事業多角化の課題や今後の戦略について相談し、投資育成からの出資も受け入れた。
- こうした新たな投資が成功し、現在5期連続増収増益となっている。



【事例】(株)コーポレーションパールスター(広島県東広島市)

事業性を評価され、成長する企業

- 転倒予防くつ下の製造業者。
- 呉信用金庫が開発した評価書を活用した融資商品「くれしんコアコンピタンス」の利用者第一号となった。
- 自社の強みや弱みを再確認でき、さらには技術力の高さのPR効果も感じている。また、評価制度の利用をきっかけに、東広島商工会議所コーディネーター等の公的機関とのつながりも生まれている。



同社の転倒予防くつ下

【事例】(株)商工組合中央金庫

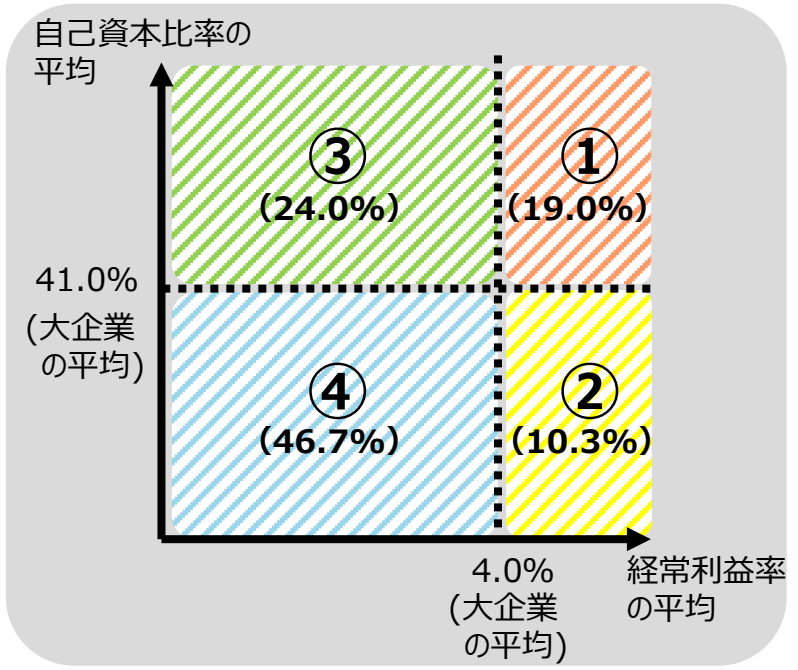
政府系金融機関による成長資金の供給

- 特定の分野でニッチトップ戦略をとる企業やグローバルな展開をしている企業、地域経済の中核を担う企業等を対象に、成長投資に必要な資金を、民間金融機関と協調して供給(グローバルニッチトップ支援貸付制度、地域中核企業支援貸付制度)。
- 一括償還型の貸出や、成功払いとなる金利設定にするなど、海外展開や新事業展開、経営改善等のリスクの高い取組に合致した資金を供給している。

2-6. 中小企業の経営力 (1) 収益性

稼げる中小企業の特徴をみるため、中小企業を利益率と自己資本比率の観点から分類し、分析した。利益率では中小企業の二極化が進んでいる。

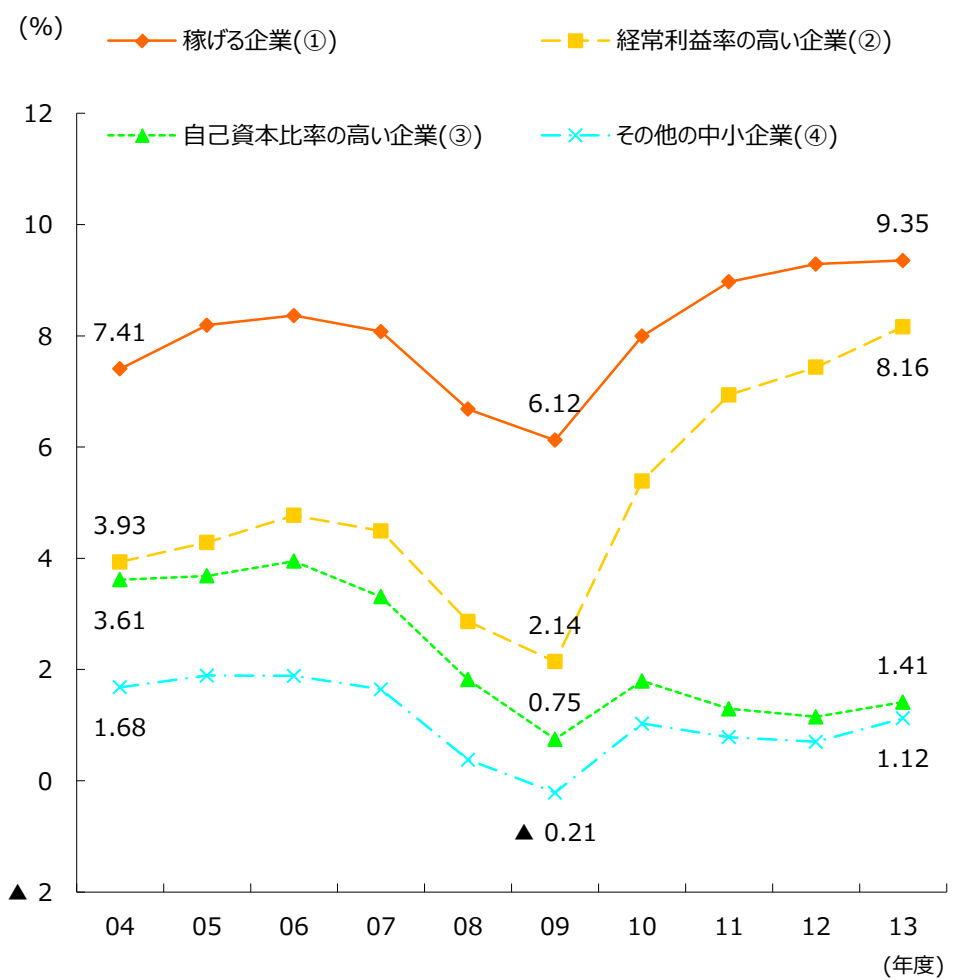
図1 分類のイメージ



- 【企業分類】※
- ①稼げる企業
 - ②経常利益率の高い企業
 - ③自己資本比率の高い企業
 - ④その他の中小企業

※大企業の平均経常益率 (4.0%) および平均自己資本比率 (41.0%) を軸とし、中小企業約1万社における2011年から2013年にかけての3年分の平均値を基に分類を行った。

図2 売上高経常利益率の推移



(資料) 図1,2:「平成26年企業活動基本調査」再編加工(注)従業員数50人未満もしくは資本金又は出資金3000万円未満の会社は含まない。

2-6. 中小企業の経営力 (2) 投資

実際の投資行動に着目すると、高収益企業は、積極的に投資しており、情報セキュリティなどのリスクへの対応も進んでいるが、低収益企業には投資に保守的な傾向が見られる。

図1 売上高固定資産取得額割合の推移

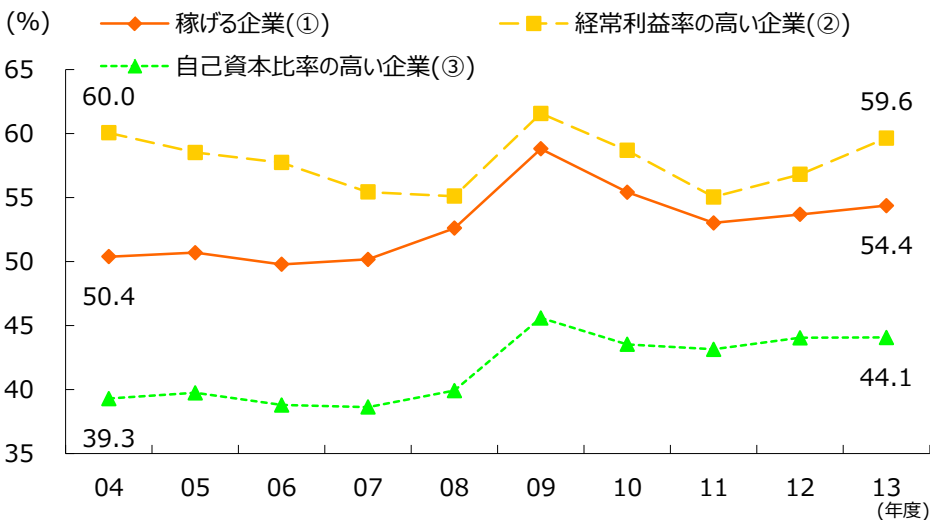


図2 売上高能力開発費割合の推移

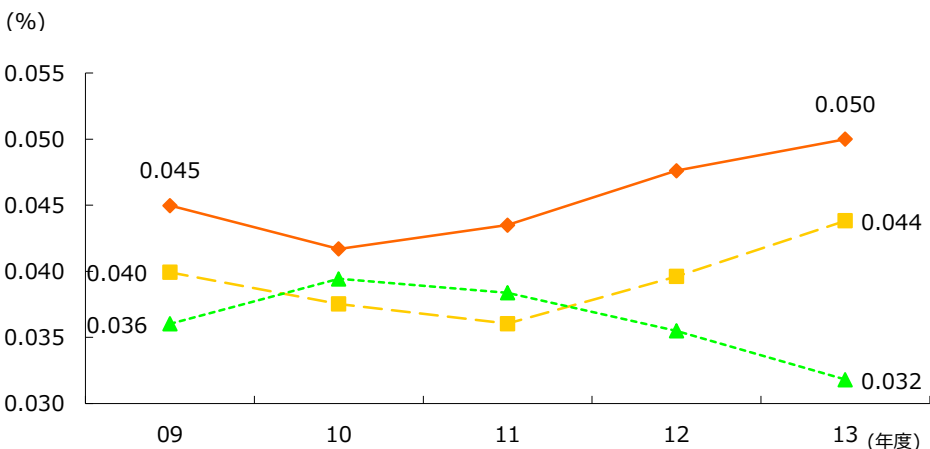


図3 売上高情報化投資割合の推移

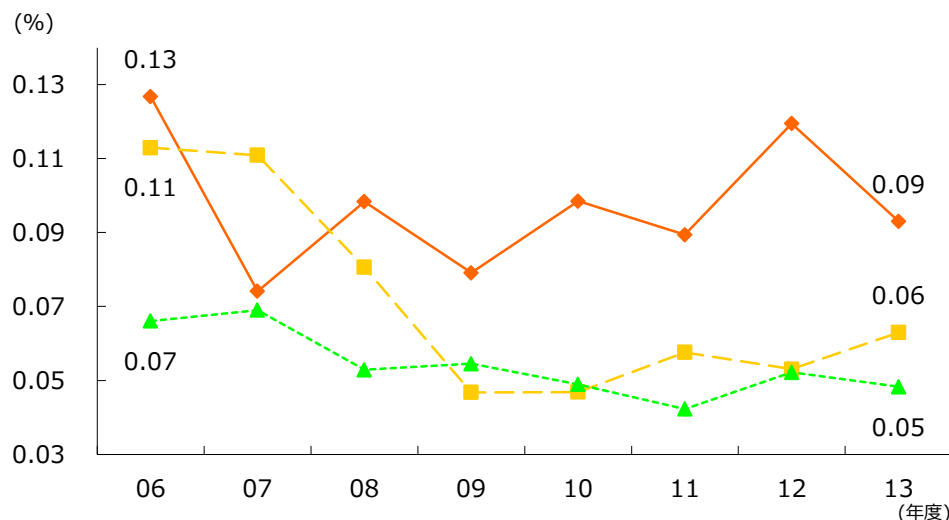
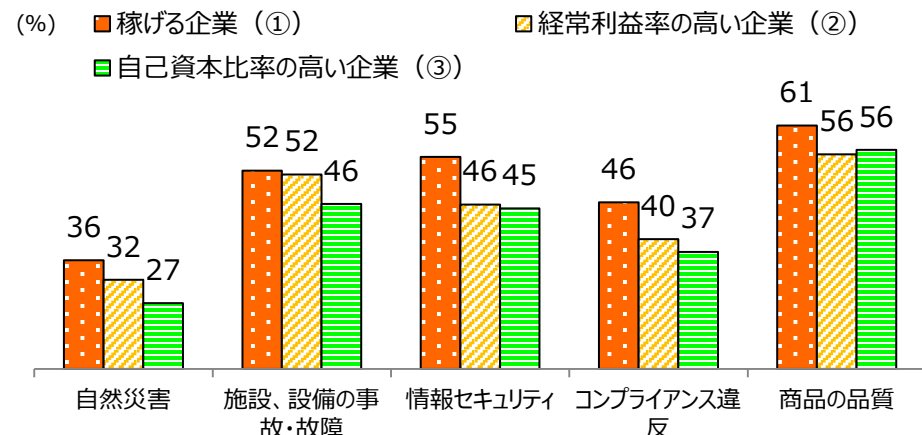


図4 リスクへの対策状況



(資料) 図1~4: 経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)

2-6. 中小企業の経営力 (3) 経営者の特徴①

企業風土については、高収益企業の方が、計画的かつ積極的に新たな試みに挑戦する傾向がある。また、投資行動を決定する経営者の年齢に着目すると、中小企業の経営者は高齢化してきており、新陳代謝が進んでいないことがわかる。

図1 企業風土

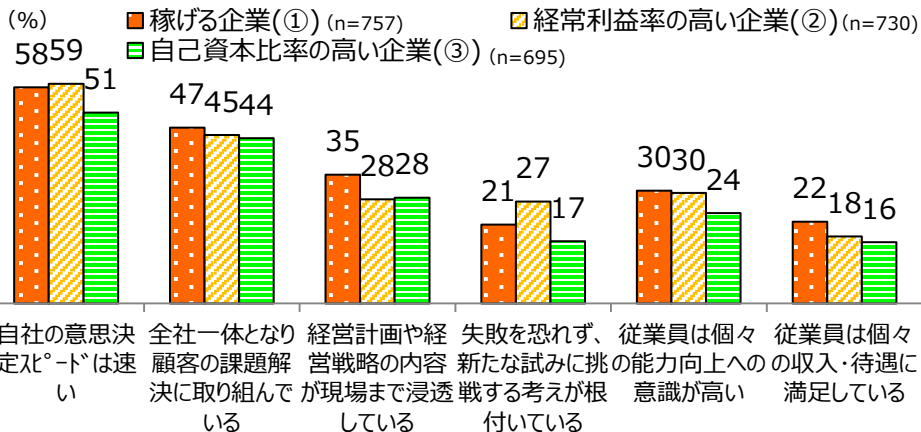
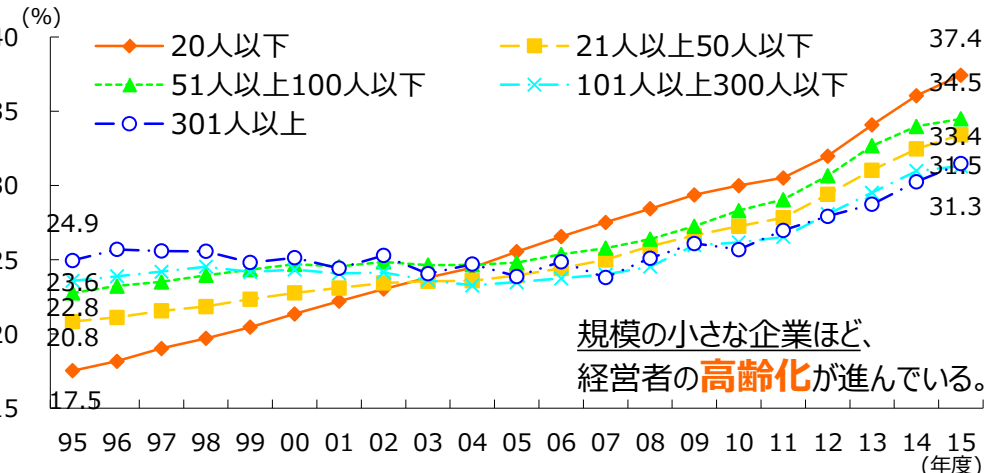
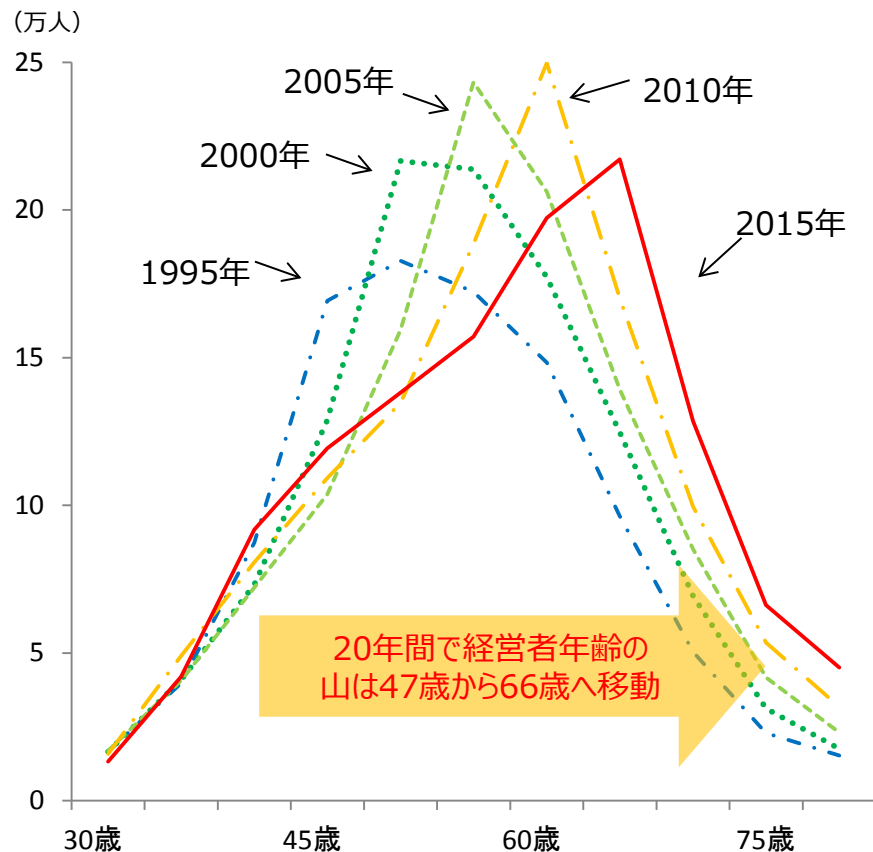


図2 経営者年齢の高齢化比率の推移 (従業員規模別)



規模の小さな企業ほど、経営者の**高齢化**が進んでいる。

図3 中小企業の経営者年齢の分布 (年代別)



(資料) 図1~3: 中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、株式会社帝国データバンク)、(株)帝国データバンク「COSMOS1企業単独財務ファイル」、「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工 (注)図2,3は(株)帝国データバンクの保有する中小企業約120万者分のデータを元に作図。

2-6. 中小企業の経営力 (4) 経営者の特徴②

経営者年齢が上がるほど、投資意欲の低下やリスク回避性向が高まる。実際に、経営者が交代した企業の方がわずかながら利益率を向上させていることから、計画的な事業承継が重要。

図1 経営者の年代別に見た成長への意識

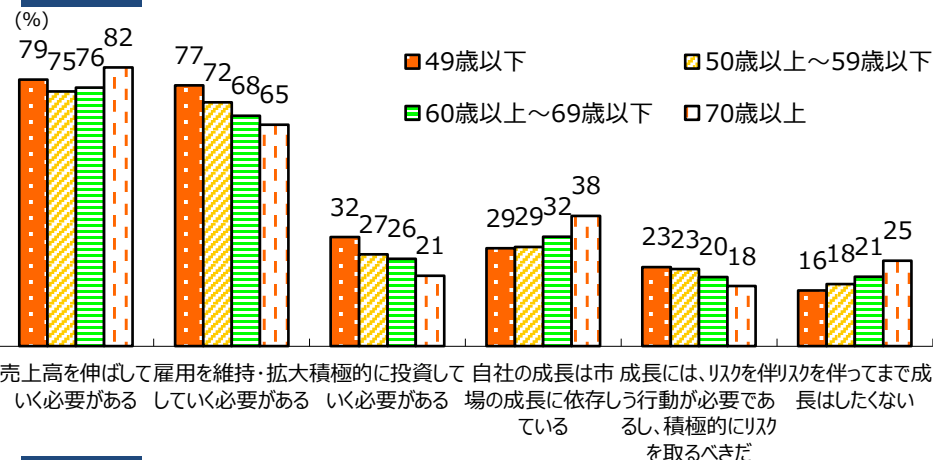


図2 今後3年間の投資意欲

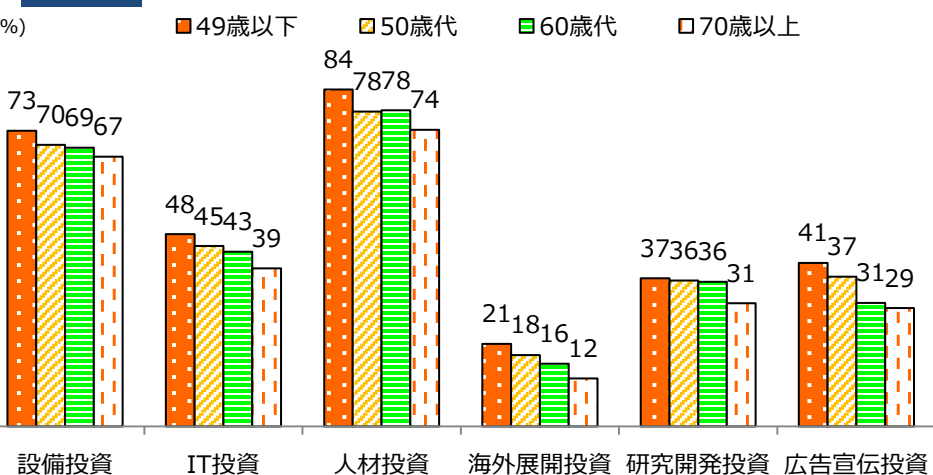
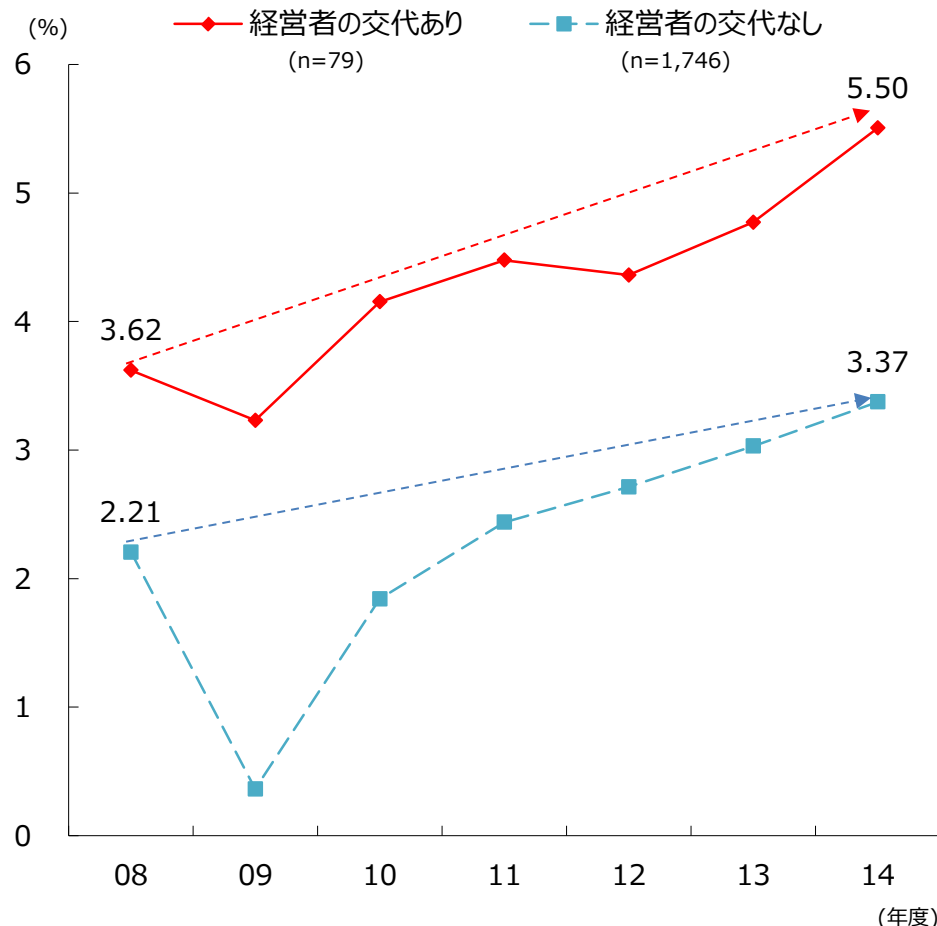


図3 経営者交代による経常利益率の違い



(資料) 図1, 2: 中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク) 図3: (株)帝国データバンク「COSMOS1企業単独財務ファイル」、「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工 (注)2007年度時点で55歳～64歳の経営者について、2007年度から2008年度にかけて経営者の交代の有無により、経常利益率を比較。

2-6. 中小企業の経営力 (5) 事例

【事例】株式会社生活の木(東京都渋谷区)

新たな市場を創造したハーブ業界のパイオニア

- ハーブ類を中心とした製造小売・卸売業。「オール自前主義」を掲げ、原材料の仕入から商品開発、製造販売、物流まで一貫して自社で手掛けている。
- 同社は、ハーブやアロマテラピーというこれまでなかった文化を日本に根付かせた。商品の販売だけでなく、ハーブやアロマテラピーという「文化」を創造するために、ハーブやアロマテラピーの楽しみ方を提案し、それを体験できる店舗やスクールも提供することで、市場を創造し、同社も成長してきた。
- また、ハーブに関する事業を総合的に展開している企業は世界的にも同社以外にないため、同社には世界中からハーブに関する情報が集まるようになっており、「世界中のハーブを活かすためのネットワーク」が構築されている。
- 今後は、スーパーフードといった「食」の分野にも注力することで、さらなる成長を目指している。

アロマテラピー商品



【事例】海内工業株式会社(神奈川県横浜市)

「仕事を待つ」町工場を脱し、「考え動く」企業を目指す 精密板金加工業者

- 精密板金加工業を主体に、加工事業、製品事業及び開発事業を展開する企業。
- 現在の海内社長は、リーマン・ショックの影響を受けたことを契機に入社し、2014年に社長就任。同社の立て直しを図るため、新たなビジョンや理念の策定等、社内改革を断行。同社の方向性を社内でも共有することで、組織一体となって顧客に貢献できる体制になることを目指している。
- また、「仕事を待つ」姿勢から、顧客のニーズを自らが「考え動く」企業となることを目指し、インターネットの活用やワークショップの開催等、顧客の開拓や新たな市場の発掘に努めている。
- 同社は、海内社長の強いリーダーシップのもと、新たな企業像を打ち出し、新たな取組にも積極的に取り組むことで、収益力を回復させている。

ワークショップの様子

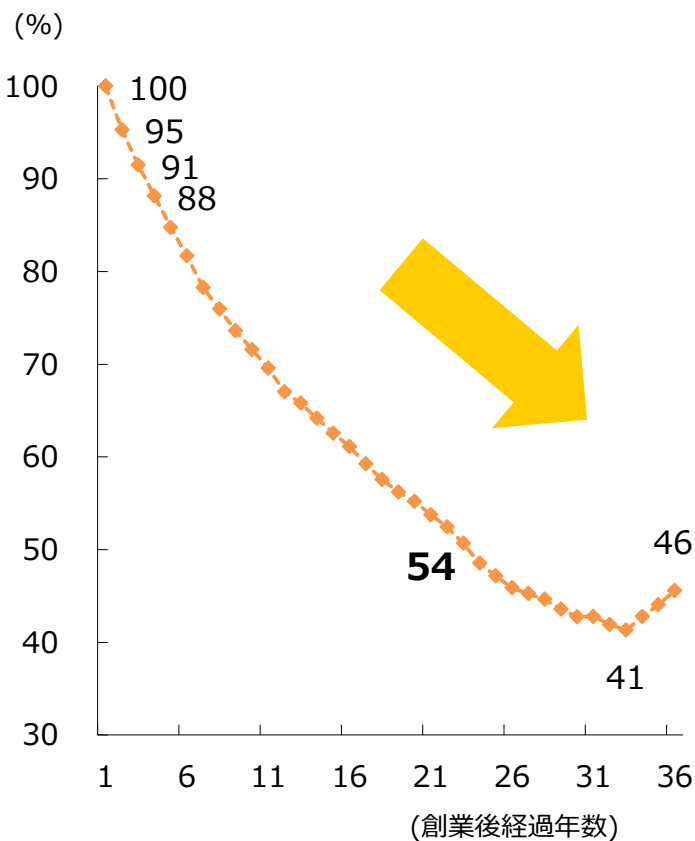


2-6. 中小企業の経営力 (6) 長寿企業

中小企業は創業後、20年後には約半数の企業が退出しており、創業後の淘汰の厳しさが伺える。他方で、市場の環境変化に対応しながら、長期的に経営を安定している企業も存在しており、変化に対応していく柔軟な事業転換や新規市場の開拓が重要である。

図1 中小企業の生存率

創業20年後には、**約半数の企業が退出**。



(資料)図1:「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工
(注)データベースに企業情報が収録されている企業のみを集計。

【事例】株式会社あいや(愛知県西尾市)

食品用抹茶市場を切り開いてきた長寿企業

- 1888年に創業した抹茶の製造販売会社。抹茶を食品加工用に転換することで、新たな抹茶市場を築き上げてきた。同社が扱う抹茶は、他社に比べて無名であったことから、他社がやったことがない食品加工用の抹茶の製造を始めた。
- 新しい市場の開拓に積極的で、海外市場にも率先して展開。その際、それぞれの市場の嗜好に合ったものを販売するようにしており、例えば、健康志向の強い欧州では、抹茶が健康効果の高い製品であることをアピールするようにしている。
- 東南アジア等の新規市場開拓など、さらなる展開を目指している。



【事例】セラリカNODA (神奈川県愛甲郡)

時代に合わせて伝統を応用し、柔軟に生き残る長寿企業

- 同社の祖となる野田製蠟はろうそくや鬢付け油向けのロウ製造業者として江戸時代天保年間(1832年)に創業。
- 1980年代、日本独自の普通紙複写機開発に取り組んでいた大手企業の技術者に、生命ロウの熱変動により溶けやすく、固まりやすいという特徴が認められ、同社の生命ロウはトナー等の添加剤として採用されることとなった。
- その他、同社では木造建築向け自然塗料や天然食品添加物等、生命ロウ独自の機能性と安全性を応用した幅広い製品を製造開発している。
- 昔ながらの天然素材を生かし切る技術を応用し、現代に合わせて柔軟に生き残っている長寿企業である。



様々な製品に応用される
同社のロウ

中小企業の稼ぐ力 まとめ

1 稼げる中小企業の取組

- 2016年版中小企業白書では、中小企業の稼ぐ力に注目。稼ぐための取組は様々だが、そのうち、IT投資、海外展開、リスクマネジメントの3点を分析した。
- こうした取組を行い、稼いでいる企業には、経営者が①ビジョンを明示し、②従業員の声を聞きながら、③人材育成、④業務プロセスの高度化などを行うことにより、さらに生産性の向上につなげているという共通点があった。また、共通の課題として、人手不足があった。

2 中小企業の成長を支える金融

- 無借金企業の割合が増えているが、適度な借入れのある企業の方が収益力がある。
- 成長投資を行うために必要な資金供給元となるのは金融機関。
- 金融機関借入に当たっては現在の財務内容や資産余力などが評価されている。

事業性評価に基づく融資を実現するためには、**金融機関側は、他の支援機関と連携した支援を行う姿勢への転換**が、**企業側は、事業計画等を積極的に金融機関に伝えることが重要。**

3 稼げる中小企業の経営力

- 低収益企業は投資に保守的な傾向が見られるが、高収益企業は、計画的かつ積極的に投資を行い、リスクへの備えも行っている。
- 経営者が交代していない企業より、経営者が交代した企業の方が収益力が高い。

経営者が理念を明示し、金融機関等外部専門家と連携しながら、現場の意見を聴いて組織的な経営を行い、成長投資と新陳代謝を進め、稼ぐ力を向上させていくことが重要。