

経

営

情

報

2017.6.27

NO.410

2017年版中小企業白書のポイント

2016年度の我が国経済は緩やかな改善傾向が続き、中小企業・小規模事業者を取り巻く状況も改善傾向にあります。改善の度合いは企業の規模、業種、地域等によってばらつきがあります。加えて、大企業と比べて設備の老朽化や海外展開が進んでいないといった課題も存在しています。中小企業・小規模事業者が発展を目指すためには、これらの課題に向き合い、設備の老朽化を解消するための設備投資、売上高の伸び悩みを解決するための海外も含めた新規需要の開拓への取組みが必要であると言えます。

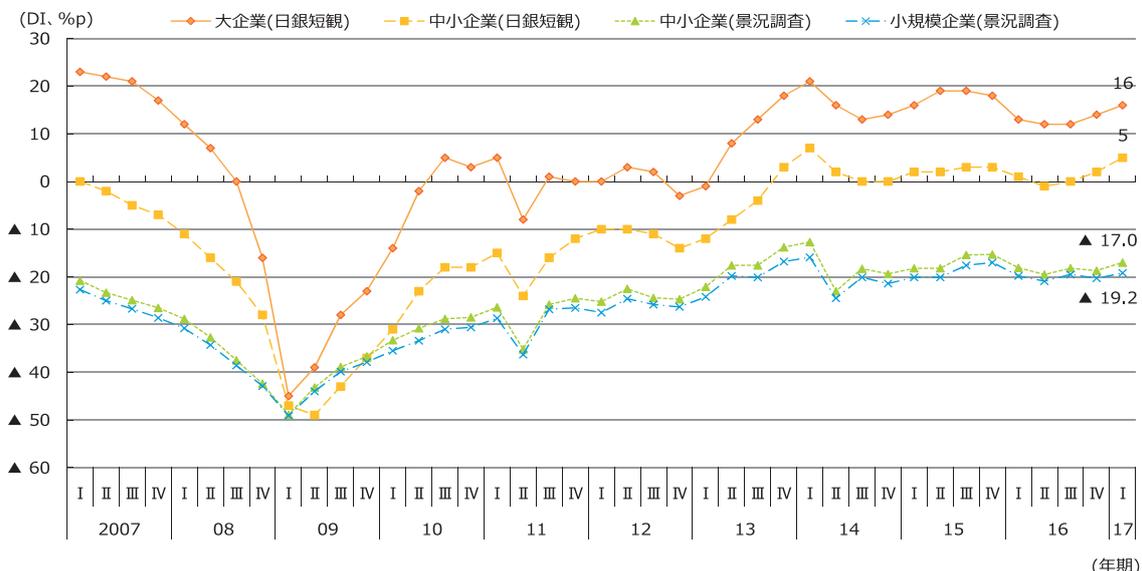
今回の中小企業白書の第1部では、最近の中小企業の動向についての分析に加え、中小企業のライフサイクルと生産性及び中小企業の雇用環境と人手不足の現状について分析を行っています。第2部では、第1部の分析結果を踏まえたうえで、中小企業のライフサイクルとそれを支える人材に着目し、起業・創業、事業の承継、新事業展開による成長及び人材確保の取組みについて分析しています。

今回は、その中から、中小企業の動向、事業の承継、新事業展開の促進、人材不足の克服に焦点を当てて、ご紹介します。

中小企業の動向

中小企業の業況判断DIは、2016年4月の熊本地震の影響等で2016年の第1四半期から第2四半期にかけて2期連続の低下となったものの、以降は上昇しており、直近の2017年第1四半期でも上昇しているなど、足下では持ち直し基調にある。

〈企業規模別業況判断DIの推移〉

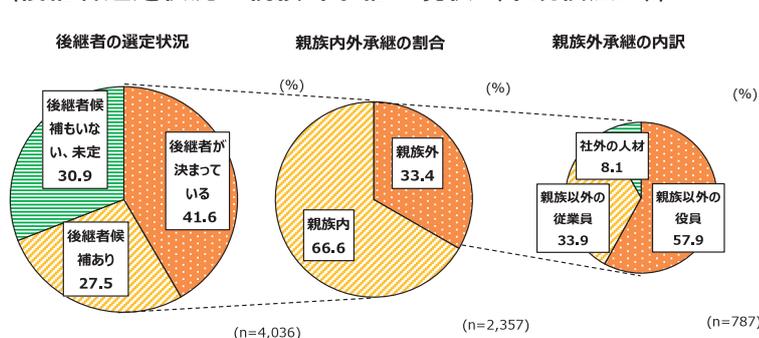


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
 (注) 1. 日銀短観の業況判断DIは、最近の業況について、「良い」と答えた企業の割合(%)から、「悪い」と答えた企業の割合を引いたもの。
 2. 景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
 3. 日銀短観では、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

事業の承継

円滑な事業承継には早期の後継者選定が重要である。ただし、後継者の選定には時間がかかるため、経営者が早期に事業の承継に向けた意識を持ち、身近な相談相手である顧問の公認会計士や税理士、取引金融機関、商工会・商工会議所等とともに、後継者の選定や資産の引継ぎに関する最適な方法を探していくことが必要である。

〈後継者選定状況・親族外承継の現状（中規模法人）〉

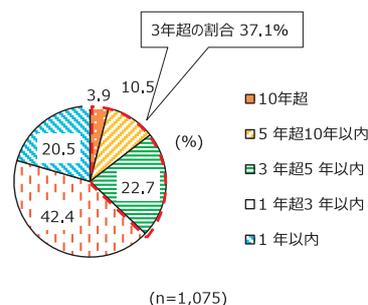


資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

- (注) 1. 「自分の代で廃業するつもりだ」と回答した者を除いて集計している。
 2. 後継者または後継者候補について、「その他」と回答した者を除いて集計している。
 3. ここでいう親族内とは、後継者または後継者候補について「配偶者」、「子供」、「子供の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他親族」と回答した者をいう。

※ 中規模法人とは…中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業及び個人事業者を除いた法人企業を指す。

〈後継者の選定を始めてから了承を得るまでにかかった時間〉



資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年11月、（株）東京商工リサーチ）

- (注) 経営を任せる後継者について「決まっている（後継者の了承を得ている）」と回答した者を集計している。

〈円滑な経営の承継に向けて3代で取り組む企業〉

株式会社オーテックメカニカル（山梨県南アルプス市）

同社は、高速組立・高速検査を行う省力機械・自動機の開発、設計及び製造、販売業者。創業者である芦澤会長自身は65歳を目処に経営の承継を行いたいと考えており、50歳を過ぎた頃、優秀な従業員が次の経営者として会社を継いでゆき、永く存続していく会社作りに取り組み始めた。

芦澤会長が18年前から取り組んでいる「経営計画発表会」で、社内に経営の方向性を浸透させることにより、徐々に経営者的な視点を持つ人材が育ち、非同族の従業員の中から現社長の若林氏を後継者として選定。若林氏は2002年に40代で常務取締役役に、2009年に社長に就任した。これは芦澤会長自身が41歳で起業をした経験から、「40代になったら経営陣（取締役）として登用すべき」という考えに基づいている。

また、同社は、東京中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という）の出資を受けており、若林氏を投資育成が開催する「次世代経営者ビジネススクール」に参加させるなど、後継者教育のために外部の研修等を積極的に活用した。さらに2013年には次の経営者候補として、営業部長の手塚氏（当時42歳、現常務）を取締役に抜擢し、同ビジネススクールに参加させている。「組織規模が大きければ、後継者を選ぶこともできるが、中小企業は時間をかけて育てて行かなければならない。後継者候補は早期から経営者としての経験を積ませていく必要がある」と芦澤会長は話す。

円滑な非同族承継に向けて、芦澤氏一族が保有していた自社株式の大半は経営陣や従業員持株会に譲渡し、役員や従業員の経営参画意識を高めている。

芦澤会長は「創業当時から会社は公器という認識が強かった。自社株式は経営に関わる人が代々保有していき、従業員から育った人材が脈々と会社を継いでいってほしい」と述べている。



左から手塚取締役、芦澤会長、若林社長

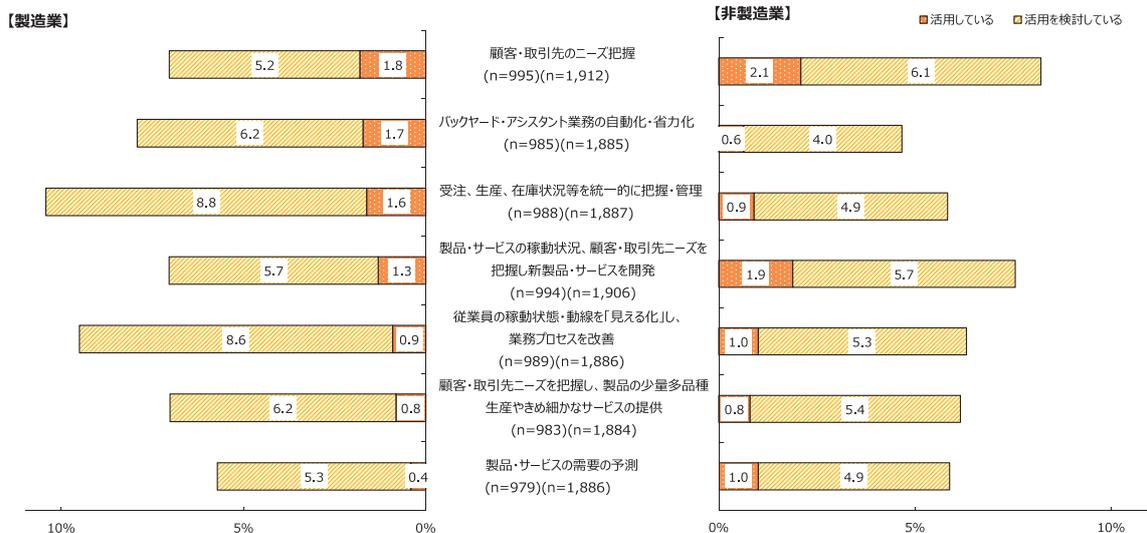
新事業展開の促進

IoT^{※1}、ビッグデータ、AI（人工知能）、ロボット等の新技術やシェアリングエコノミー^{※2}という新たな経済の仕組みについて、現時点で、中小企業における活用度合いはまだ低いものの、活用している企業は売上高の増加や業務コストの削減等の効果を感じており、中小企業にとって成長の機会につながる事が期待される。

※1 IoTとは…「Internet of Things：モノのインターネット」の略で、あらゆるモノがセンサーや無線通信等を介してインターネットにつながる仕組みのこと。

※2 シェアリングエコノミーとは…現時点で一義的に定義を行うことは困難であるが、本白書では「個人等が保有する活用可能な資産等をインターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動」として捉えている。

〈業種別に見た、新技術の活用状況〉



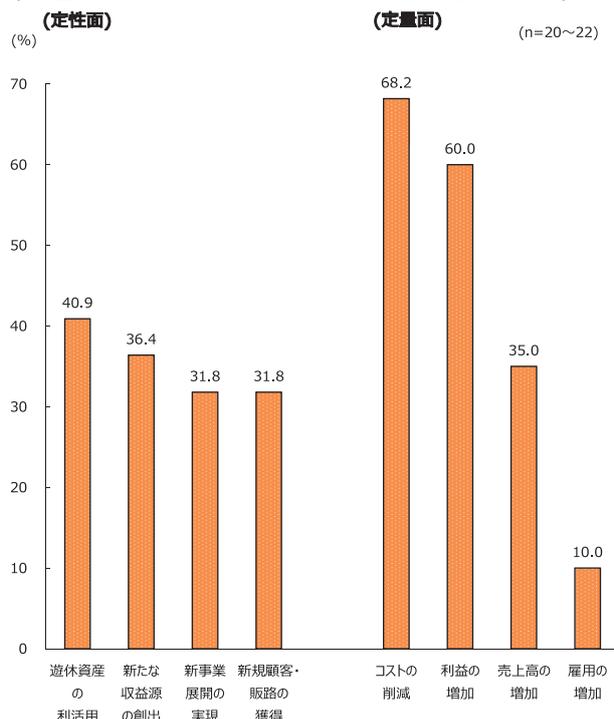
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 (注) IoT、ビッグデータ、AI、ロボット等の新技術の活用状況について尋ねたもの。

〈シェアリングエコノミーの事例〉

分野	サービス概要	事業者の例
1 家事代行	家事等のスキルを、家事を依頼したい個人に仲介するサービス	ANYTIMES 家事代行広場 タスカジ
2 子守り	子守りを仲介するサービス	AsMama キッズライン
3 スキル	様々なスキル提供を個人に仲介するサービス	ココナラ クラウドワークス
4 空間シェア	会議室、空き店舗等を、利用する個人に仲介するサービス	スペースマーケット Spacee SHOPCOUNTER スペースシェア
5 駐車場シェア	空き駐車場を、借りたい個人に仲介するサービス	トメレタ SKYZ
6 農地シェア	休耕地を、借りたい個人に仲介するサービス	シェア畑
7 車の共同使用	車の共同使用を仲介するサービス	Cafore Anyca
8 車の相乗り	車の相乗りを仲介するサービス	notteco Hitch me
9 食事	自宅での料理体験を、旅行者等に仲介するサービス	TADAKU キッチンハイク
10 外国人向けガイド	外国語での案内サービスを、外国人旅行者に仲介するサービス	Huber(TOMODA CHI GUIDE) Voyagin

資料：内閣官房IT総合戦略室「シェアリングエコノミーに関する検討経緯」平成28年7月8日より中小企業庁作成

〈シェアリングエコノミーの活用による効果〉

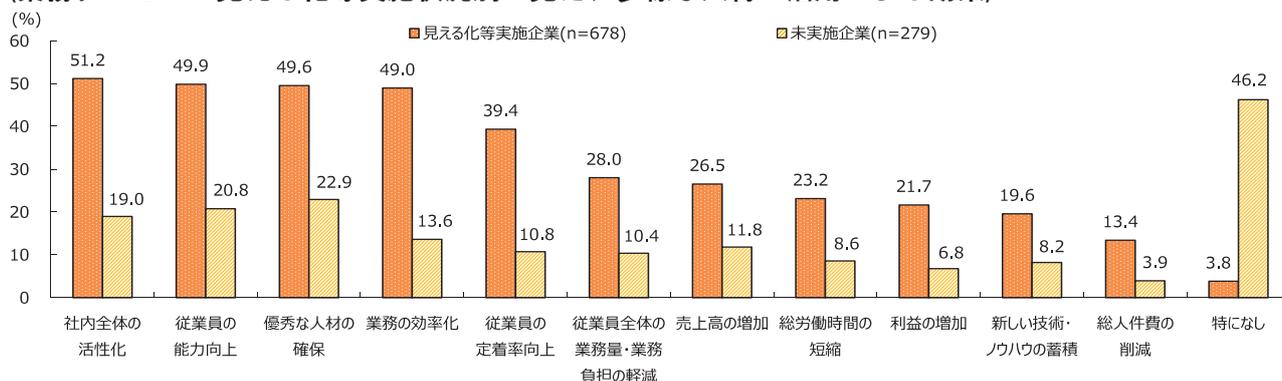


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」（2016年11月、（株）野村総合研究所）
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

人材不足の克服

生産年齢人口の減少が我が国の構造的な課題となるなか、中小企業ならではの柔軟性を活かして、柔軟な働き方を受け入れ、多様な人材を活用することにより成長を遂げる中小企業も存在する。従業員全員が互いの業務を理解し分担しあうために、社内の業務プロセスの見える化や業務の標準化に取り組むことは、業務効率化や生産性向上につながり、人材不足の克服のみならず企業の業績向上にも資すると考えられる。

〈業務プロセスの見える化等実施状況別に見た、多様な人材の活用による効果〉



資料：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））

- (注) 1. 「女性」、「シニア」、「外国人」、「障がい者」の人材の4区分について、一つでも「中核人材として活用している」と回答した者を集計している。
 2. 「見える化等実施企業」とは、「業務プロセスの見える化」を実施し、かつ「5Sの徹底」、「各人の業務内容・役割分担の明確化」、「業務内容の見直し・削減」、「社内共通の業務ツールの導入」、「部門・エリア間での重複業務の集約」について一つ以上実施していると回答した者としている。「未実施企業」とはこれらの取組みを一切行っていないと回答した者とし、その他の者は表示していない。
 3. 「多様な人材の活用による効果」とは、得られた効果及び得られると考える効果として回答したものを指している。

〈女性が活躍しやすい職場風土が醸成された企業〉

三州製菓株式会社（埼玉県春日部市）

同社は、1950年創業の米菓・洋菓子製造販売業者。女性比率は正社員で4割弱、準社員（パートタイム従業員）で9割以上、管理職比率は2割以上と、女性が戦力として大きな役割を果たしている。同社では、かねてから齊之平社長の主導で女性活躍を積極的に推進しており、「ダイバーシティ経営企業100選」をはじめ数々の認定・表彰を受けている。

同社において、出産・育児・介護等の事情による離職はほとんどない。育児・介護支援に関する人事制度や有給休暇についても正社員はもちろん準社員も大いに利用している。その最も大きな秘訣は、工場における多能工化を発展させた、一人が三種類以上の業務を担当できるようにする「一人三役」の仕組みを全ての社員に適用していることにある。

人事制度を円滑に機能させるために、業務の合理化や役割分担の見える化、人事評価への反映を定期的実施することをルールで定めており、これが休暇中の社員に対するフォロー体制の確保だけでなく、スキルアップへのモチベーション向上にもつながっているという。これにより、基幹的役割を担っている女性社員も、柔軟な働き方によりワーク・ライフ・バランスを実現しながら実力を発揮できる体制が整えられている。

近年の一番のヒット商品は育児中の短時間勤務正社員が考案した「揚げパスタ」であり、齊之平社長はこれも「一人三役」を基軸にした体制があったからこそその成果だと語る。

同社ではKPI（重要業績評価指標）に女性管理職比率を導入するほか、準社員から正社員への積極的登用を明言するなど、今後もさらに女性活躍が進むものと考えられる。



育児中の若手女性従業員が考案したヒット商品の「揚げパスタ」

（中小企業庁調査室 山田 健太）

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>