

2020年版「小規模企業白書」要約

第1部 令和元年度（2019年度）の小規模事業者の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

中小企業・小規模事業者の業績は2019年以降横ばいから低下傾向で推移し、業況にも一服感が見られる。また、設備投資についても横ばい傾向で推移する中、一部の業種において不足感が解消し過剰となっている状況が見られる。他方、中小企業・小規模事業者の人手不足感は依然として強く、新卒や転職市場において中小企業・小規模事業者は大企業との採用合戦に敗れ、人材を獲得できていないことが明らかとなった。感染症の影響による厳しい状況が続くと見込まれる中、中小企業・小規模事業者は多様な課題に対処することが求められている。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

| 企業名等（所在地） | 事例 | 頁 |
|-------------------------------------|--|----|
| 事例 1-1-1 株式会社井口一世 （埼玉県所沢市） | 徹底した実力主義と職場環境の整備により、女性の活躍を推進する企業 | 46 |
| 事例 1-1-2 株式会社博進堂 （新潟県新潟市） | 女性の活躍を推進し、新たなアイデアの創出につながる企業 | 47 |
| 事例 1-1-3 サクラファインテックジャパン株式会社（東京都中央区） | 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 | 93 |
| 事例 1-1-4 株式会社奥野工務店 （岐阜県飛騨市） | 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 | 94 |

第2章 中小企業・小規模事業者の労働生産性

中小企業の労働生産性は改善しておらず横ばい傾向で推移しており、業種に関わらず大企業との格差が存在していることが分かる。その一方で、中小企業の中にも大企業の労働生産性を上回る企業が一定程度存在することが示されたことは好材料であり、やり方次第で労働生産性を高められることを体現する事例である。今後、企業数の99.7%、雇用の約7割を占める中小企業において、こうした労働生産性の高い企業を増やしていくことが人口減少に直面する我が国にとって重要である。なお、労働生産性の規模間格差や企業間格差は業種によっても大きく異なり、一部の業種においては個別企業の経営努力や企業規模の拡大のみによって、労働生産性を大幅に向上させることは容易ではない可能性も示唆されている。

第3章 中小企業・小規模事業者の新陳代謝

中小企業・小規模事業者の新陳代謝の観点から、存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性や、新陳代謝の促進につながる事業承継や起業に着目して分析したところ、我が国の企業数は長期的に減少傾向にあること、我が国の開業率・廃業率は国際的に見ると相当程度低水準であり、入れ替わりは低調であることが確認された。また、企業の開業や廃業が、経済全体の生産性向上につながる新陳代謝として機能しているかについて分析したところ、廃業企業の労働生産性は開業企業や存続企業と比べて低く、企業の廃業は、経済全体の生産性向上に寄与する側面があることが分かった。一方、生産性の高い企業の廃業も一定程度生じていることが明らかとなった。また、存続企業の労働生産性を上回る開業企業も多く存在し、こうした企業の新規参入による生産性向上の効果が示唆された。生産性の高い企業の廃業の背景には、経営者の高齢化と後継者不足があると考えられ、企業の貴重な経営資源を散逸させない事業承継の取組が重要性を増している。

こうした点を踏まえ、事業承継の実態について確認したところ、事業承継の形態としては、同族承継や内部昇格の他に、外部招聘やM&Aなど第三者承継も有力な選択肢として存在感を高めつつあることが分かった。こうした多様な事業承継を後押しすることは、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という観点からも重要である。

我が国では起業家が減少傾向にあり、国際的に見ても起業活動・起業意識が低い状況にある中で、副業による起業家が増加傾向にあることやフリーランスといった従来の働き方によらない起業活動が増えつつあるので、こうした起業につながる多様な働き方を後押ししていくことが日本の起業活動を促進する上で重要であると考えられる。事業承継や企業の開廃業といった新陳代謝を通じて、中小企業がこれまで培ってきた技術や人材を次世代に引き継ぎつつ、経済全体の生産性向上を図っていくことが、今後ますます重要となってくる。

第4章 中小企業・小規模事業者の多様性と役割・機能

我が国の企業数の99.7%が「中小企業」であることから分かります、「中小企業」として総称される企業群の実態は極めて多種多様である。こうした中小企業・小規模事業者の多様性について、企業規模や業種に加え、期待される役割・機能にも着目し、その実態を確認した。今回の白書では、中小企業・小規模事業者の「目指す姿」を「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」の四つの類型に分類した上で、それぞれの特徴を分析している。

労働生産性や売上高などの業績面、資本金や従業員数といった規模面で比較すると、「①グローバル型」または「②サプライチェーン型」を目指す企業が、「③地域資源型」または「④生活インフラ関連型」を目指す企業を総じて上回る傾向が見られた。また、小規模事

業者では「③地域資源型」、「④生活インフラ関連型」の割合が高くなり、地域や住民生活との密接性を重視する企業の割合が高いことも分かった。さらに、同じ業種内の企業においても、その目指す姿は多様であり、「製造業」や「サービス業」といった概念だけでは捉えきれない異質性を有することも確認された。

なお、今回分析に用いた四つの類型は、企業に期待される役割・機能に着目したものであるが、期待される役割や企業の実践が異なれば、必要な支援策も当然異なってくると考えられる。中小企業・小規模事業者の多様性を踏まえたきめ細やかな支援を通じて、経済的な付加価値の増大や地域の安定・雇用維持への貢献などといった、それぞれが生み出す「価値」の最大化を図っていくことが重要といえる。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

| 企業名等（所在地） | 事例 | 頁 |
|-------------------------------------|--|-----|
| 事例 1-4-1 株式会社マスダック マシナリー（埼玉県所沢市） | 日本ならではの「どら焼機」で、海外展開を実現した企業 | 190 |
| 事例 1-4-2 株式会社中山製作所 （千葉県佐倉市） | 日本ブランドの腕時計のサプライチェーンを支える中核企業 | 191 |
| 事例 1-4-3 大高商事株式会社 （沖縄県那覇市） | 地域資源を活用し、他社がまねできない商品を開発することで、業績を回復した企業 | 192 |
| 事例 1-4-4 吉野川タクシー有限公司 （徳島県徳島市） | 地域の人々の移動を支えることを目的に、顧客に寄り添う新たなサービスを提供する企業 | 193 |

第2部 地域で価値を生み出す小規模事業者

第1章 地域の課題と小規模事業者の存在感

我が国における、人口減少・少子高齢化の現状と、地域において顕在化している課題の整理を行う中で、人口減少・少子高齢化の推移に加え、人口密度が低い地域では、小規模事業者の存在感が相対的に大きいことや、百貨店や総合スーパーといった大型店舗の代わりに、野菜・果実小売店、食肉小売店、鮮魚小売店などといった各種の専門店が地域住民の生活を支えていることを確認した。また、地域において、商店街の衰退や生活インフラの脆弱化、地域労働市場のミスマッチ、地場産業の衰退などが大きな課題となっていることに加え、小規模事業者がこうした地域課題の解決の担い手として地域住民から期待されていることを確認した。

第2章 地域の生活を支える小規模事業者

商店街の現状と課題や、地域住民にとって必要な生活インフラ機能の維持に向けて小規模事業者が果たすべき役割について考察したところ、商店街の来街者数が減少する中で、

店舗数も減少しており、空き店舗問題が顕在化してきていることを確認した。こうした中で、商店街を活性化していくためには、商店街組織内の連携・協力に加え、強いリーダーシップや次世代のリーダーの活躍が期待されることなどを示した。

人口密度が低い地域の住民ほど、長い移動時間などにより、生活に必要な各種店舗の利用に不便さを感じていることが示された。こうした地域では、最寄りの店舗があるにもかかわらず、他の店舗を利用している住民が存在することを示し、地域の小規模事業者にとって、こうした身近な住民の需要の確保が、まずは重要と考えられることを指摘した。また、多くの住民が地域の小規模事業者の店舗を利用することによって、地域とのつながりを感じていることも分かった。地域の生活を支える小規模事業者は、住民と地域の接点としての役割を担っており、こうした小規模事業者の持続的発展は、地域の経済社会の持続的発展にとっても、非常に重要であると言える。

事例 2-2-6 三重県菰野町（三重県菰野町）

郊外・過疎地域の移動手段の確保と利便性の向上を目指し MaaS の実証実験に取り組む自治体

人口約4万人の三重県菰野町では、菰野町地域公共交通会議、株式会社NTTドコモ(以下、ドコモという。)とともに、国土交通省「新モビリティサービス推進事業(先行モデル事業)」の取組の一つとして、「おでかけこもの実証実験」を2020年1月15日から2月29日まで実施した(サービス自体は以降も継続)。

同町は人口約4万人の町であり、民間・公共施設が集約されている南部と、集落が分散している北部に分かれている。公共交通機関の利用が多い南部に比べ、北部ではマイカー文化が定着しているが、高齢化が進んでいく中で、公共交通機関の利便性向上が課題となっていた。そこで同町では、2018年から乗り合いタクシーの運行を開始。北部と南部のエリア間の移動をコミュニティバス、それぞれのエリア内の移動を乗り合いタクシーが受け持つ体制を構築したが、①乗り合いタクシーについて、経路の最適化や配車が非常に困難で、業務負担が想定以上に大きい、②病院やショッピングセンターといった目的地に移動する際に必要となる、乗り合いタクシーからコミュニティバスへの乗り換えが非常に不便である、といった問題も生じていた。

同町では、これらの課題を解決するMaaS(Mobility as a Service)の実用化に向け、「おでかけこもの実証実験」として、①AIを利活用することによる乗り合いタクシーの配車最適化・業務効率化、②乗り換えの利便性向上に資する経路検索システムの構築の2点に取り組んだ。前者については、ドコモの「AI運行バス」を利用して、AIを用いた最適ルート構築、乗り合いタクシーの予約受付と配車オペレーションのシステム化を行った。これにより、乗り合いタクシーの「乗り合い率5」は、システム導入前の約8%から約13%に向上した。また、システムを利用することで、最適な乗り合わせ等の配車がされるようになり、オペレーターの業務負担の軽減につながっている。

後者については、鉄道、コミュニティバス、乗り合いタクシーの複合経路検索を 1 つの WEB サイトで提供するシステムを開発。乗換ルートが容易に検索できるようになった一方で、高齢者など経路を「検索」する習慣がない住民も多いという課題や、出発地と目的地のフォームにバスの停留所名や乗り合いタクシーの乗降場所名を入力しなければならないという課題も明らかとなった。

実証実験終了後も同サービスは継続していることから、公共交通機関利用者の増大、特に乗換利用の増大が期待される。今後は、町外からの観光客も訪れやすくするため、公共交通の更なる充実を図っていくという。菰野町総務課安全安心対策室の瀧見室長は、「今回の実証実験を通じて明らかとなった課題も踏まえて、各システムの更なる利便性向上を図るとともに、菰野町商工会とも協力しながら、住民の生活を支えている商店などにも乗り合いタクシーの乗降場所を拡大できるよう検討を進める。さらに、菰野町には開湯 1,300 年を迎えた『湯の山温泉』があることから、住民のみならず観光客も使えるような仕組みの検討も進める。」と展望を語る。

上記を含む下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

| 企業名等（所在地） | 事例 | 頁 |
|--|---|----|
| 事例 2-2-1 大通り商店街 （静岡県三島市） | 市や商工会議所と連携し、まちづくりに取り組む商店街 | 23 |
| 事例 2-2-2 株式会社油津応援団 （宮崎県日南市） | 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 | 29 |
| 事例 2-2-3 雫石よしゃれ通り商店街 （岩手県雫石町） | 全国初の取組「軽トラ市」を通じ、活気を取り戻す商店街 | 30 |
| 事例 2-2-4 一般社団法人かわかみらいふ （奈良県川上村） | 村の存続に向け、地域住民自ら生活インフラの維持に取り組む団体 | 39 |
| 事例 2-2-5 株式会社パティフ・プラス （かもマート）（島根県雲南市） | 地域住民の食の生活基盤を下支えすると同時に、住民同士の交流の場を提供する企業 | 40 |
| 事例 2-2-6 三重県菰野町 （三重県菰野町） | 郊外・過疎地域の移動手段の確保と利便性の向上を目指し、MaaS の実証実験に取り組む自治体 | 41 |
| 事例 2-2-7 安古市町商工会 （広島県広島市） | 地元の学生とコラボした地域活性化プロジェクトを企画する商工会 | 50 |
| 事例 2-2-8 株式会社新海畳店 （静岡県静岡市） | 地元大学生とのコラボレーションによって若者向けの畳を PR する企業 | 51 |
| 事例 2-2-9 有限会社オー・ティ・シー （大阪府藤井寺市） | 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 | 55 |

第3章 地域における雇用と小規模事業者

小規模事業者の地域の雇用における役割について分析し、地域の人手不足の状況と小規模事業者の人材確保の取組について確認した。全国的に人手不足感が高まっており、小規模事業者においてもその傾向は高まっている。いずれの地域においても、半数ほどの小規模事業者は新たな人材の確保を希望しているが、小規模事業者は労働環境において賃金や待遇面、人材育成の面で課題を感じていることが分かった。事例に見たように独創的な労働環境改善の取組は人材確保、魅力ある雇用の創出につながると言える。

女性・高齢者について、地域の就業状況を確認し、小規模事業者における雇用実態を確認したところ、小規模事業者では女性、高齢者の従業者割合が高く、女性や高齢者が継続して長く働ける環境を提供していることが分かった。また、分析と事例で見たように、小規模事業者が女性や高齢者などにとって、多様な個性と価値観を受容する柔軟な働き方を提供する役割は今後ますます期待される。

小規模企業経営者の働き方、起業に関心のある者に着目して分析したところ、経営者は企業勤務者と比べて「仕事の内容」や「仕事の裁量」、「地域とのつながり」への満足度が高く、また創業者は創業者以外の者に比べて満足度が高い項目が多いことが分かった。こうした仕事への満足度の高さは、経営者としての働き方の魅力の一つといえる。また、いずれの地域・年齢層においても、起業に関心のある者は一定程度存在し、「想い入れのある地域」での起業を希望する者も多く存在することが分かった。更なる地域活性化の担い手を生み出すためにも、こうした起業予備軍の起業や移住を支援していくことは、今後も重要であるといえる。

利益や売上げが増加傾向である小規模事業者が労働環境の改善に取り組んでいるように、事業活動を持続的に進めていくためには、利益や売上を一定程度確保していく取組も重要である。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

| 企業名等（所在地） | 事例 | 頁 |
|-----------------------------------|---|----|
| 事例 2-3-1 株式会社パプアニューギニア海産（大阪府茨木市） | 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 | 66 |
| 事例 2-3-2 株式会社大志建設（静岡県沼津市） | 「地域貢献手当」を支給し、従業員の地域活動への参加を促す企業 | 67 |
| 事例 2-3-3 株式会社テラサワ（埼玉県横瀬町） | 「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 | 79 |
| 事例 2-3-4 株式会社きらり．コーポレーション（熊本県熊本市） | 子連れ出勤などを可能にし、女性が生き生きと働くことができる環境を提供する企業 | 80 |

| | | |
|--|--|----|
| 事例 2-3-5 AISOHO 企業組合 (山形県山形市) | 在宅ワーカー制度により、育児中の女性や障がい者に対して働く場、スキルアップの場を提供する企業組合 | 81 |
| 事例 2-3-6 株式会社石見麦酒 (島根県江津市) | 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 | 94 |
| 事例 2-3-7 U-Bito JAPAN 株式会社 (熊本県菊池市) | 地域で自身の役割を見だし、地域のニーズに「何でも応える」企業 | 95 |
| 事例 2-3-8 mizuiro 株式会社 (青森県青森市) | 廃棄される農作物を活用し、利用者目線の安心安全な製品を世界に販売する企業 | 96 |
| 事例 2-3-9 ななお創業応援カルテット(石川県七尾市) | 四重奏のように協調しあう地域の支援機関が、創業・移住に関する伴走型支援を展開 | 97 |

第4章 付加価値の創出に向けた取組と地域活性化

小規模事業者の利益拡大への取組や、地域資源活用の取組、地域課題の解決への取組を分析し、人口密度区分による地域ごとに小規模事業者の労働生産性、経営状況について概観したところ、人口密度の高い地域と低い地域の間では小規模事業者の労働生産性や売上高・利益の傾向に差があることが分かった。また人口密度の低い地域においては、売上高・利益が減少傾向の者が多く、地域外需要の獲得の必要性も示唆された。

利益拡大に向けた取組を分析したところ、主要な販売先が同一市区町村外や観光客である者の方が、利益が増加傾向であることが分かった。また、特にB to C型の事業者でECを活用している者は利益が増加傾向であり、こうした手段を活用することは需要獲得への一助となるものと考えられる。利益拡大を図る際に重視する事業方針において、「コスト削減」を重視する者は、「販売数量の増加」、「販売単価の上昇」を重視する者と比較して、過去5年間の利益が減少傾向の者が多いことが分かった。地域内需要が減少する中、コスト削減を通じた利益の拡大には限界もあり、継続的な利益拡大を図る上では、売上高の増加に向けた取組を進めることが必要となる。

地域資源活用について、活用のフローに沿って分析したところ、地域資源の活用は人口密度の低い地域ほど、自社の業績への貢献を感じている者が多く、域外から需要を獲得する手段として地域資源の活用は重要であると言える。また、地域資源の活用に当たって、活用方法の工夫・見直しを行う者ほど、自社の業績への貢献を感じている者が多いことが分かった。地域資源を活用した製品・サービスの企画・開発から提供・販売のプロセスにおいて、小規模事業者は公的支援機関や他企業と連携して対応していることが明らかになった。

地域課題に対する取組を分析したところ、地域課題の解決に取り組むことで、新たな事業機会や、売上につながるなど、小規模事業者の事業機会を生み出す効果を期待できることが分かった。また、地域課題解決への取組においても小規模事業者は連携して取り組ん

でいることが明らかになった。地域では様々な地域課題に直面しているが、多様な主体が連携して解決に向け、取り組んでいくことが重要と言える。

事例 2-4-4 有限会社伊藤鉉鑄工所 三重県 桑名市

衰退する鑄物産業の中で、鑄物の強みに着目し、自社ブランド製品の開発につなげた企業

三重県桑名市の(有)伊藤鉉鑄工所(従業員9名、資本金300万円)は昭和49年3月に設立され、家庭用小型ポンプや工作機械に利用する鑄物部品を製造してきた。同社が立地する桑名市は伝統的な鑄物産地であり、20年程前には鑄物製造業者が約200社存在していた。しかし海外で製造された安い鑄物製品が国内に流入するようになると、鑄物業界全体として価格競争が激化。さらに様々な製品に利用されてきた鑄物部品そのものが炭素繊維複合材料のような「より軽くて丈夫な素材」に代替されるようになった。このような外部環境の大きな変化を受け、現在、同地域で事業を行う鑄物製造業者は1/10にまで減少している。

同業者が廃業していく中、代表取締役の伊藤允一氏は同社が存続していくために、新たな取組の必要性を常々感じていた。この「新たな取組」を行うきっかけになったのは、地元の工業高校からのインターンシップの受入れであった。インターンシップでやってきた高校生に対し、自社で作った鑄物部品の魅力を十分に伝えきれないと感じた伊藤社長は、自社ブランドの「鑄物製品」の開発を決意した。伊藤社長は自社ブランド製品の開発に当たり、まず「鑄物」の特徴について捉え直した。鑄物の最大の特徴は「重い」という点である。現在、工業製品を始めとして「軽い」ことが価値として評価されているが、鑄物は「重い」という事実から逃れることができない。それでは、「重い」という点に価値を感じるのは誰であろう。このように自問を繰り返す中、「筋トレ」に対する需要に着目した。当初、伊藤社長はダンベルの製造を検討したが、既に市場には安価なダンベルが流通しており、価格競争が非常に厳しかった。しかし、様々なトレーニング機器を調べていると、ロシアのトレーニング機器である「ケトルベル」という製品を知った。ケトルベルもダンベルと同様、既に販売されていたが、同社は市場価格より安く製造することができると感じ、オリジナルのケトルベルの開発に至った。開発に当たっては、同社が他の鑄物製造業者と比較し機械化している製造工程が少なく、小回りの利く組織体制であった点も、スピーディに開発を実現する上で有利に働いた。また、伊藤社長は自社だけでなく、地域産業全体の活性化につなげたいという思いから、桑名鑄物組合が考えた「くわな鑄物」というブランドの使用許諾を得て、産地産業としてのPRも行っている。

現在、同社のケトルベル(12kgの製品で6,000円)は年間500個程度を売り上げており、売上高は順調に伸びている。また、これまで同社は企業向けの製品しかなかったが、一般消費者という新たな顧客を開拓することにつながった。

伊藤社長は、「今後は、くわな鑄物というブランドで積極的に商品を展開していきたい。地元企業との連携も行い、桑名市の鑄物産業の活性化につなげていきたい」と語る。

上記を含む下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

| 企業名等（所在地） | 事例 | 頁 |
|--------------------------------------|---|-----|
| 事例 2-4-1 株式会社 Apollon （東京都文京区） | 趣味を通じて得られたアイデアから新商品の開発を行い、事業転換を実現した小規模事業者 | 114 |
| 事例 2-4-2 土佐酒造株式会社 （高知県土佐町） | 土佐の日本酒を世界に広めるべく、熱心な営業活動により海外の需要を獲得した酒造メーカー | 115 |
| 事例 2-4-3 丸三ハシモト株式会社 （滋賀県長浜市） | 地場産品である「絹紘」の新たな需要を掘り起こし、伝統産業を担う企業 | 128 |
| 事例 2-4-4 有限会社伊藤鉦鑄工所 （三重県桑名市） | 衰退する鑄物産業の中で、鑄物の強みに着目し、自社ブランド製品の開発につなげた企業 | 129 |
| 事例 2-4-5 宿泊施設「ホテル」 （新潟県南魚沼市） | 「お寺に泊ってみたら面白そう」をきっかけに、廃寺を改修した体験型宿泊施設 | 130 |
| 事例 2-4-6 株式会社ジープリッジ （大阪府大阪市） | 地域産品のブラッシュアップから販売まで、小規模事業者の商品プロモーションを総合的に支援する企業 | 141 |
| 事例 2-4-7 萩酒米みがき協同組合 （山口県萩市） | 地域の酒造会社と生産農家が一体となって、新たな地酒ブランドの確立に取り組む協同組合 | 142 |
| 事例 2-4-8 株式会社元気アップ つちゆ（福島県福島市） | 温泉の有効活用で、「産業観光」を作り出し地域に活気をもたらす企業 | 158 |
| 事例 2-4-9 特定非営利活動法人 ふくふくの会（愛媛県上島町） | 生まれ育った島で「最期」を迎えられる環境づくりに取り組む NPO 法人 | 159 |
| 事例 2-4-10 東城町商工会 （広島県庄原市） | 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 | 160 |

第3部 中小企業・小規模事業者と支援機関

第1章 中小企業政策の変遷

2017年6月にとりまとめられた「中小企業政策 審議会中小企業経営支援分科会中間整理」では、それぞれの中小企業支援機関が果たす役割として、「①気付きやきっかけを与えること、事業者の悩みを気軽に受け付けること」、「②中小企業支援機関相互がネットワークを形成すること」、「③それぞれの中小企業支援機関が能力を向上すること」の3点がポイントであると述べられている。

①については、商工会・商工会議所、士業等専門家、金融機関などの各地に存在する身近な中小企業支援機関が、様々な悩みを受け付け、時には支援を受けることを強く勧め、必要に応じて、より専門的な機関へと取り次ぐことが重要となってくるとされている。そうした専門機関と顔が見える関係を構築することの重要性や、相談対応後の積極的なフォローの重要性が指摘されている。

②については、中小企業支援機関間でネットワークを形成することで、広く面でニーズの掘り起こしや気付きの付与を行えることが効果的であるとされている。また、こうしたネットワークが形成されていれば、中小企業者などがどこの中小企業支援機関を訪れても、支援機関全体で悩みに対応することができ、また支援策を必要な事業者に円滑に届けることもできると、その有効性が指摘されている。

③については、特に「分野専攻型」の支援機関においては、窓口機関から取り次がれた場合も含めて、的確に経営課題に対応できるよう、自らの専門性の向上に努めることが重要であるとしている。

第2章 中小企業・小規模事業所における経営課題への取組

中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業」という。）における、課題解決のプロセスや、経営課題とその相談相手、公的支援メニューや支援機関の利用実態、日常の相談相手の有用性などについて分析したところ、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に沿って、外部支援活用の有効性を確認した。例えば、外部支援を受けている者の方が、受けていない者に比べて、自社の強みや経営課題を十分に把握できている割合が高いことが分かった。また、これらのプロセスを十分に実施できている者ほど、売上高や経常利益、従業員数といった業績面で良い傾向を示していることも分かった。事例3-2-1や事例3-2-3のように、支援の効率化や効果の最大化を図るため、入念な現状把握と精緻な経営計画等の策定に注力する支援機関も少なくない。こうした外部支援も有効に活用し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要といえよう。

中小企業の経営課題とその相談相手について確認したところ、中小企業が抱える経営課題の中心は、「人材」と「営業・販路開拓」であるものの、業種や企業規模、利益状況、業歴、事業方針などによっても、傾向が異なることが分かった。また、適切な相談相手とのつながりがないことを理由に、支援を期待する相談相手へのアプローチができていない者が多く存在することも分かった。過去の中小企業経営支援分科会においても指摘されているように、中小企業支援機関が多様であればあるほど、どの悩みをどの支援機関に相談すべきか分かりづらくなる側面もあるため、自社の経営課題解決に適した支援機関を探しやすい体制整備や、支援機関同士のネットワーク形成は、引き続き重要といえる。

公的な中小企業支援メニューと支援機関の利用実態について確認したところ、いずれにおいても、利用実績が有る者はない者に比べて、業績が良い割合が高く、事業拡大意向を有する割合も高いことが分かった。また、これらの認知ルートについて確認したところ、「日

常的な経営に関する相談相手（日常の相談相手）」が重要な役割を果たしていることが分かった。

「日常の相談相手」に着目し、その実態や有用性について分析を行ったところ、中小企業が日常の相談相手として活用しているのは、いわゆる中小企業支援機関と呼ばれる者以外にも、「経営陣・従業員」や「取引先」、「経営者仲間」といった経営者を取り巻く様々な関係者であることが分かった。また、日常の相談相手を有している者の方が、現状把握や経営計画等の策定・運用を十分に実施できている割合が高く、業績が良い企業も多いことが分かった。日常の相談相手の存在は、中小企業経営にとって有益であることが示唆されたといえる。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

| 企業名等（所在地） | 事例 | 頁 |
|---------------------------------|---|----|
| 事例 3-2-1 草津商工会議所 （滋賀県草津市） | 自ら考え行動できる事業者の育成を目指し、入念な現状分析に基づく効果的な支援を推進する商工会議所 | 29 |
| 事例 3-2-2 神崎市商工会 （佐賀県神崎市） | チームによる経営計画などの策定とその実行支援を通じ、事業者に経営を見直す気付きやきっかけを与える商工会 | 30 |
| 事例 3-2-3 久野浩史税理士事務所 （宮崎県宮崎市） | 経営計画の策定支援を通じて、支援先事業者の「支援を受ける能力」の向上に取り組む税理士事務所 | 31 |
| 事例 3-2-4 鳥取県 （鳥取県） | 事業者における効率的な支援策の活用に向けた取組により、地域経済の活性化を目指す自治体 | 80 |

第3章 中小企業支援機関の役割

支援機関ごとの特徴や支援機関同士の連携の状況について確認し、支援機関ごとの特徴について分析したところ、小規模事業者を主な支援対象とする商工会・商工会議所・中央会では、一人当たりの対応事業者数が50者以上となっている割合が圧倒的に高いことが分かった。また、支援機関ごとにも強み・弱みが存在するが、全体として見ると、「技術・研究開発」や「ICT活用」などへの対応が相対的に進んでいない傾向が明らかとなった。さらに、支援スキルや能力向上の取組として、経営革新計画の策定支援を通じて職員の支援機能の強化を図る取組（事例 3-3-2）や、RPAを活用した業務効率化に成功し、経営支援の強化につなげた取組（事例 3-3-6）などを紹介した。

支援機関同士の連携状況について確認したところ、「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、更なる連携が期待されることを示した。連携の促進に当たっては、連携相手の支援実績や能力の情報不足を解消することが重要であることも分かった。また、事例 3-3-8 のように、支援機関同士のネットワーク形成と集中的な支援を展開するプラットフォームの構築も、効率的な支援実施に資する取組であるといえる。また、中小企業・小規模事業者においては、現状把握、経営計画の策定・運用といった各プロセスにおいて、外部支援を有効に活用することが重要であり、支援機関においても、事業者の身近な存在として、経営課題解決のプロセスに積極的に関与していくことが期待される。なお、事業者の経営課題を「見える化」することは、適切な支援機関とのマッチングの土台ともなり、支援機関同士の連携や支援効果の最大化を図る上でも重要であると考えられる。

事業者の抱える経営課題が多様化・複雑化する中、支援機関においては、個々の支援能力の更なる向上に加え、他機関との連携に積極的に取り組んでいくことが期待される。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

| 企業名等（所在地） | 事例 | 頁 |
|--|--|-----|
| 事例 3-3-1 国立大学法人室蘭工業大学（北海道室蘭市） | 製品開発から販路開拓の一貫した支援を通じて、地域産業の発展に取り組む教育機関 | 104 |
| 事例 3-3-2 春日市商工会（福岡県春日市） | 経営革新計画の策定支援を通じて、職員の支援能力の底上げを図る商工会 | 110 |
| 事例 3-3-3 高知商工会議所（高知県高知市） | 独自の「レベル表」を活用し、効率的かつ効果的な支援に取り組む商工会議所 | 111 |
| 事例 3-3-4 静岡県（静岡県） | 県下の経営指導員を対象にした表彰制度や専門人材の派遣制度の導入により、中小企業支援機関の支援能力向上を図る自治体 | 112 |
| 事例 3-3-5 国立大学法人東北大学（宮城県仙台市）・花巻信用金庫（岩手県花巻市） | 経営人材と支援人材の共同学習・共同実践により、地域イノベーション人材育成に取り組む大学と信用金庫 | 113 |
| 事例 3-3-6 税理士法人あさひ会計 山形県 山形市 | RPA を活用した業務効率化により、経営支援の高付加価値化に取り組む会計事務所 | 118 |
| 事例 3-3-7 岩田会計事務所（栃木県小山市） | ICT 活用を通じた業務改革と経営支援の強化に取り組む会計事務所 | 119 |
| 事例 3-3-8 I-Port（新事業創出支援協議会）（長野県飯田市） | 「飯田を拠点に、全国へ、世界へ挑戦する」経営者を支援する、行政と 16 の支援機関による組織の壁を越えた連携組織 | 132 |
| 事例 3-3-9 島田掛川信用金庫（静岡県掛川市） | 地域のハローワークと連携した、人材確保支援の取組「島田掛川モデル」で成果を上げる信用金庫 | 133 |

| | | |
|---|---|-----|
| 事例 3-3-10 株式会社秋田銀行・ 株式会社秋田魁新報社 (秋田県秋田市) | 各組織の強みをいかした地域密着型のクラウドファンディングを提供する企業連携 | 134 |
| 事例 3-3-11 土岐商工会議所 (岐阜県土岐市) | “もうかる体質”の強化と“売れるモノづくり”の支援を通じて、地場産業の活性化を図る商工会議所 | 135 |
| 事例 3-3-12 高松市牟礼庵治商工会 (香川県高松市) | デザイナーとの連携を通じて、地域資源「庵治石」を活用した商品のブランド戦略やプロモーションに取り組む商工会 | 136 |

以上