

# 中小企業いばらき

●ビジネス大百科

『中小企業白書』 2015年版

～ 中小企業や地域の「稼ぐ力」を高めるために ～

8

2015 August  
No.682



photo: 鹿島青果商業協同組合

## CONTENTS

- |                |                 |
|----------------|-----------------|
| 1 … ひたち野       | 15 … 賛助会員インタビュー |
| 2 … ビジネス大百科    | 17 … 業況リポート     |
| 9 … ニュースフラッシュ  | 19 … 暑中広告       |
| 12 … インフォメーション | 28 … 中央会だより     |

## 『中小企業白書』 2015年版 ～ 中小企業や地域の「稼ぐ力」を高めるために ～

政府は、2015年4月24日に「2015年版中小企業白書」を閣議決定・公表しました。

白書は3部構成となっており、第1部では最近の中小企業・小規模事業者の動向についての分析に加え、中長期的な観点から、中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化について分析を行い、第2部では、第1部の分析結果を踏まえた上で、中小企業・小規模事業者が収益力を向上させる上での課題となる「イノベーション・販路開拓」「人材の確保・育成」を取り上げている。第3部では、中小企業・小規模事業者が根差す「地域」について取り上げている。

### 第1部 平成26年度（2014年度）の 中小企業・小規模事業者の動向

#### ■我が国経済の動向

我が国経済は、アベノミクスの「三本の矢」の効果もあり、景気が回復基調をたどる中、消費税率引上げ前後で大きな変化が生じた。消費税率引上げ後、駆け込み需要の反動減やその後の天候不順もあり、個人消費を中心に弱い動きがみられた。他方で、円安方向への動きを背景とした輸出の持ち直し、企業収益の回復、雇用環境の改善も見られ、我が国の景気は総じてみれば、足元では緩やかな回復基調が続いている。

#### ■中小企業・小規模事業者を取り巻く動向

しかしながら、中小企業・小規模事業者は相対的に厳しい経営環境に置かれている。2013年から改善基調で推移してきたが、消費税率引上げ後の駆け込み需要の反動減や原材料・エネルギーコストの上昇の影響もあり、企業の業況や採算に関する指標には弱い動きも見られた。足元では、原油価格及び国内石油製品価格の下落やマクロ経済環境の持ち直しもあり、一時に比べれば改善は見られるものの、政府としては、引き続き中小企業・小規模事業者の動向を注視していく必要がある。

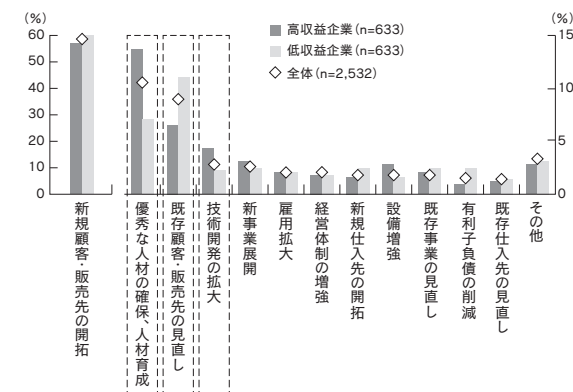
#### ■中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

中長期的視点から、中小企業・小規模事業者の動向を「企業の収益力」と「地域」の2点に着目して分析している。

企業の収益力については、企業規模が同じ中小企業・小規模事業者の間で、高収益の企業と低収益の企業の収益力の差が開いていることを示した上で、

両者の違いを検討し、高収益の企業は低収益の企業に比べて、技術開発や人材の確保・育成に対する意識が強いことが図表1から見て取れる。（図表1）

図表1 中小企業における収益向上に向けた課題



資料：中小企業庁委託「大企業と中小企業の構造的な競争力に関する調査」（2014年9月、株式会社データバンク）

（注）アンケート調査対象の中小企業の中で売上高経常利益率上位25%の企業を高収益企業といい、売上高経常利益率下位25%の企業を低収益企業という。

出所：「白書」第1-3-10図 p.62

地域については、製造業を中心とした広域需要の視点とサービス業を中心とした域内需要の視点が必要であると指摘している。

#### ・広域需要の視点

経済成長が比較的緩やかな地域では、広域需要の獲得を目指す産業を活性化させることで、経済成長率がより一層高まることが期待される。これに対して、経済成長率が中程度、あるいは高い地域においても、グローバル化に伴う輸入浸透度の上昇が製造業の雇用に与える影響に留意する必要がある。

#### ・域内需要の視点

経済成長が比較的緩やか、あるいは中程度の地域では、人口減少・高齢化が相対的に進んでおり、需要の変化に対応していく必要がある。特に経済成長

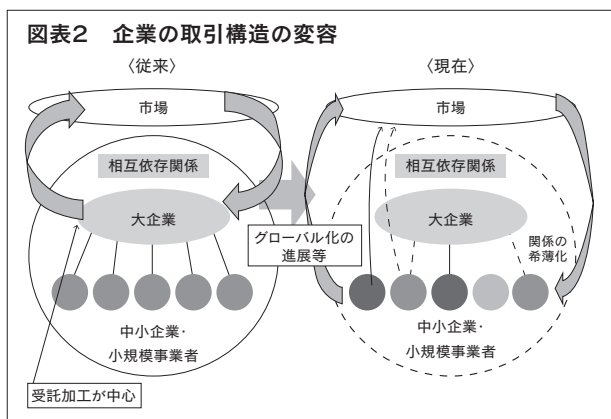
が緩やかな地域では、人口減少・高齢化が進んでおり、こうした需要を満たすためのサービス業は相対的に多いことが確認されたが、経済成長が中程度の地域では、こうしたサービス業は相対的に少ないことが確認された。したがって、高齢化によって生じている需要の変化に適切に対応していく必要がある。

他方、高い経済成長を実現している地域では、人口は成長を続けており、老年人口比率も相対的に低いという特徴がある。こうした地域では、人口の制約を乗り越え、広域から需要を取り込むことで更なる成長が実現されると期待される。

以上の視点から、それぞれの地域が実情に応じた成長への取り組みを実現していくことで、地域全体が均衡の取れた経済成長を実現できるものと期待される。

## 第2部 中小企業・小規模事業者のさらなる飛躍

中長期的な経済・社会構造の変化の中で、我が国の中小企業・小規模事業者が置かれた環境も変化してきている。ここで、製造業における大企業と中小企業・小規模事業者の取引環境について考えてみると、従来は、大企業と中小企業・小規模事業者の間には相互依存関係が存在し、受託加工を中心として事業活動を行ってきた中小企業・小規模事業者は、大企業が市場から獲得してきた需要の恩恵を享受してきた。しかしながら、グローバル化の進展等を背景に、大企業と中小企業・小規模事業者との間の相互依存関係は希薄化し、中小企業・小規模事業者は自ら市場と向き合い、需要を獲得する必要性に迫られている。（図表2）



出所：「白書」第2-1-1図 p.113

こうした変化の中、中小企業・小規模事業者においては、急速に変化する顧客ニーズに応えるため

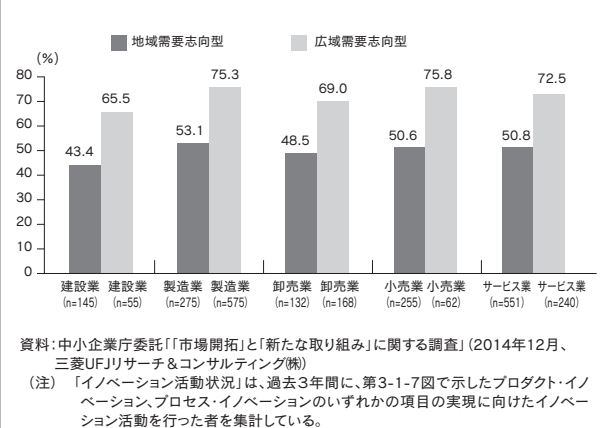
に、市場の動向など多様な需要を見据えた新たな商品・サービスの開発や、新規性に富んだアイデアの発案や技術の開発を行い、需要の創造や掘り起しを行う必要性が増している。こうした中小企業・小規模事業者が新たな商品・サービスや新規性に富んだアイデアの発案や技術の開発を行うためのイノベーションや、そうした商品サービスを活用した販路開拓について、取り組みの現状と課題を分析していく。

## ■イノベーションへの取組

「イノベーション」に関する取組は比較的規模が大きく、広い商圈で事業を営む者が行うことという印象が強い。ここでは、中小企業・小規模事業者のうち広域での事業を志向する者を「広域需要志向型」、地域での事業を志向する者を「地域需要志向型」と類型化した上で、それぞれのイノベーションへの取組状況やその成果について、違いや共通点を明らかにしていく。

広域需要志向型の企業の方が、地域需要志向型の企業よりも、イノベーション活動を活発に行っている。これは、広域な需要をターゲットにした場合、多様なニーズに応える必要性が増え、また、競合他社も増加し、他社との差別化を図るために新しい商品・サービスの提供、あるいは大幅な改善が必要になることから、イノベーション活動を行う動機が生まれやすい傾向にあると考えられる。他方、地域需要志向型の企業は、広域需要志向型の企業と比べて競争が激しくないと考えられ、このようなイノベーション活動を行う動機が、生まれにくい状況になっていると思われる。（図表3）

図表3 需要志向型別に見たイノベーション活動の状況



出所：「白書」第2-1-7図 p.125

広域需要志向型の企業、地域需要志向型の企業ともに、イノベーション活動を行っていない企業、イ

ノベーション活動を行った企業、イノベーション活動を達成した企業の順に、経常利益が増益傾向にある割合が増加している。広域需要志向型の企業と比較して地域需要志向型の企業はイノベーション活動を行う企業が少ないため、「伸び代」があり、イノベーション活動による収益力が向上する余地があると考えられる。

千葉県市原市で地元の観光土産・名産物を中心とした製造卸販売業、小売業、各種企画を手がける株式会社諏訪商店は、対事業者（B to B）向けのビジネスを行ってきたが、同業他社との競争の激化など閉塞感を感じ、対消費者（B to C）向けのビジネスの可能性を探り、2002年に「房の駅」を出店し、小売業に本格的に参入した。卸売業から小売業へ本格参入したのは、卸売業として得意先の商品を取り扱うだけではなく、独自性のある売場を設け、地元である千葉県を自由に表現することで、業績の改善や新たな事業の拡大につながると考えたからである。このように、地域の需要に着目し、顧客のニーズを踏まえた商品を提供することで売上が好調に推移するとともに、地域需要志向型の企業がイノベーションを達成し収益性を改善させた事例が紹介されている。

イノベーションに取り組む際の課題について見てみると、中規模企業は「取り組みの必要性の見極めが難しい」、「投資時期・必要性の見極めが難しい」など必要性やタイミングの見極めを課題としている。また、「事業を担当する人材の見極めが難しい」と回答した企業も多く、人材について課題を抱えていることが分かる。

一方、小規模事業者は、中規模企業と同じように必要性やタイミングの見極めを課題としながらも、「投資をするための資金調達が難しい」としている事業者が最も多く、資金面での課題も大きいことが分かる。

経営資源は限られているがこうした課題を、他社との連携によって克服したり、ITによってその代替となる仕組みを構築したりすることができれば、イノベーション活動を活発化させ、収益を伸ばしていくことも可能であると考えられる。

中小企業・小規模事業者の企業連携の成功のためには、中核となる企業や機能の存在が重要である。こうした中核となる企業や機能を中心に、企業が連携している事例として、京都府精華町で精密機械部品の製造・販売を行っているゼネラルプロダクション株式会社は、高度な加工技術を持つ中堅・中小企業、特に単工程でトップレベルにある会社をまと

め、工程間の管理をしながら最高品質の部品やユニットを世界中に販売することを目標としている。背景として、各社が単工程に特化しているために、海外メーカーが発注しづらい状況となっていることに問題を感じ、株式会社タカコの石崎社長が中心となって受注の統括を行い、川下企業の受注を引き受けている。そして受注アイテム別に約150社の中からサプライヤーを選定し、工程設計、品質・工程管理などを案製品の納品をしている。

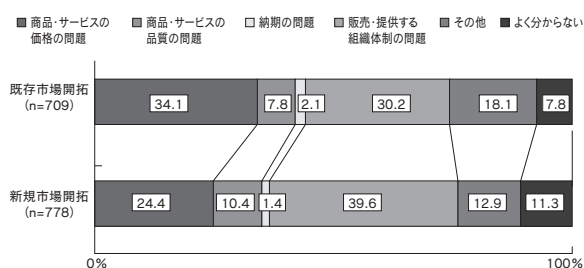
## ■販路開拓

中小企業・小規模事業者の販路開拓について「新規市場」と「既存市場」とに分けて見てみると、製造業及び卸売業は40%を超える企業が新規市場の開拓を最も重視している一方、小売業、サービス業に関しては、新規市場開拓を重視する企業は30%近くいるものの、地域需要志向型の企業が多いこともあり、既存市場の開拓を重視する企業の方が多いとなっている。

販路開拓に取り組んだことにより、売上や利益の目標達成状況を鑑みると、既存市場の開拓においては、売上目標を達成している企業は50%を超えているが、新規市場の開拓では、売上目標を達成している企業は20%近くに留まっている。また、新規市場の開拓については、そもそも売上目標を設定していない企業も20%近く存在する。

売上の目標を達成できなかった理由は、既存市場の開拓では、「商品・サービスの価格の問題」が最も多く、次いで「販売・提供する組織体制の問題」となっている。新規市場の開拓では、「販売・提供する組織の問題」、「商品・サービスの価格の問題」となっている。（図表4）

図表4 開拓する市場別に見た売上目標が未達成の理由



資料：中小企業庁委託「市場開拓」と「新たな取り組み」に関する調査  
(2014年12月、三菱UFJリサーチ & コンサルティング(株))

出所：「白書」第2-1-29図 p.163

このことから、既存市場の開拓では、売上目標は達成しやすいが、商品・サービスの価格の問題、つまり市場での競合他社との競争により売上目標が未達成となる傾向にあると言える。また、新規市場の

開拓においては、売上目標が達成することが難しく、その理由は人材の不足などの組織体制の問題が大きいと言える。

販路開拓における課題として、人材不足の問題を抱えている企業が最も多い。経営資源が少ないため従業員の採用や教育にコストがかけられない事業者もあり、新規市場を含めた市場調査等も十分にできていない状況であるといえる。

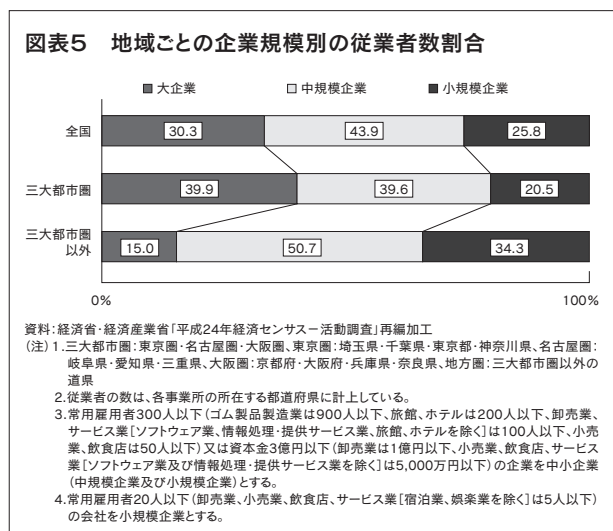
市場を把握している企業の方が、把握できていない企業と比べ、売上目標の達成率が高い。これは、大阪府大阪市にあるクリーン・プラザ株式会社事例からも見ることができる。当社は、自社の強みと弱みを冷静に分析した上で、口コミ等を上手く活用したマーケティングが功を奏し、新たな販路の開拓につながっている。

人材に関する問題を抱えている企業において、外部からの人材が獲得できない理由として、コストに見合う効果が期待できないと回答した企業が56.1%あり、希望している人材を獲得するにはコストが高すぎると考えていることが分かる。

## ■人材の確保・育成

企業においては、経営者や従業員一人ひとりが事業活動を支えており、人材とは企業の根幹で、物的な経営資源に乏しい中小企業、特に小規模事業者にとって人材は最大の経営資源である。よって、中小企業・小規模事業者の人材の確保・育成は企業にとって最も重要な経営活動といえる。しかし、雇用環境の改善が進む中で、中小企業・小規模事業者は、量的にも質的にも人材不足に直面している。

地域ごとの従業者数割合を見ると、中小企業の従業員数は69.7%を占めており、雇用の担い手として重要な存在であることが分かる。（図表5）



出所：「白書」第2-2-2図 p.222

中小企業・小規模事業者は、人材確保に関する課題を挙げる企業の割合が高く、次いで人材の育成にも大きな課題を抱えている。人材に関する課題が挙げられている中で、中小企業・小規模事業者が十分に人材を確保できているかを見てみると、「十分確保できている」は1割に満たず、「十分ではないが確保できている」が4割弱となっていることから、中小企業・小規模事業者が人材を十分に確保できていないことが分かる。他方、人材を確保できていないと回答した企業が36.3%を占めるが、その理由を見ていくと、「人材の応募がないため」、「応募はあるが、良い人材がないため」といった理由が大半であり、人材不足が質的にも量的にも深刻化していることが分かる。

ここで、人材を確保できている企業と確保できていない企業の違いとして、人材を確保できている企業は、一般に言われている労働条件や賃金に加えて、企業としての採用力ともいうべき、人材確保の手段・ノウハウにおいて強みを持っていることが考えられる。また、就業環境や仕事のやりがいに加えて、採用のノウハウや手段、採用をしたい人材像の明確化に強みがある事が分かった。

人材の確保・育成について成功している企業の共通点を挙げると、企業が人材と向き合うことで、企業が求める能力を有し、企業風土に合った人材を採用することにつながり、同時にミスマッチを減らすことで就職後の定着率も改善する。さらに、新入社員を含めた従業員同士が助け合い、刺激し合い、切磋琢磨することで人材の育成にもつながるのであろう。

中小企業・小規模事業者の人材育成に関する課題を克服する手法の一つとして、各社の経営資源やノウハウを他社と共有・連携する動きが広がってきている。企業同士の小さな取り組みだけではなく、地域が一体となり人材の確保・育成に取り組む試みが、少しずつ着実に進んでいる。こうした地域では、企業同士が競争しながらも共存するような雰囲気醸成され、中小企業支援機関、行政機関等と協力し、地域のメンバーが同じ方向を向き、共に成長することを目指している。こうした取り組みが地域の活性化や地域の魅力につながり、人材の吸引力を高め、よりよい人材の確保につながるという好循環を生む。地域が一丸となった中小企業・小規模事業者の人材の確保・育成の在り方は、地域が強くなるための一つの答えなのでないだろうか。

NPO法人ETICが行っている「実践型インターンシップ」や、NPO法人G-netが行っている「ホンキ系インターンシップ」は、企業と学生とを繋ぎ、学

生を社員の一人として考え、事業に取り組んでもらう。学生は自己責任を伴う意思決定を数多く経験することで高い当事者意識や課題を設定し、自ら解決していく能力を身に付けることができる。また企業は、経営課題の解決や事業の拡大につながり、学生が地元の魅力に気づき、地元就職する大きなきっかけとなるなど両者にとってメリットは大きい。

また、地域の人材を地域で育成するためのコンソーシアム（組織）である広島県安芸高田市のあきたかたコンソは、「経営者・人事担当者の情報交換会＆交流会」、「合同研修会の開催（Off-JT）」、「企業間ローテーション（OJT）」の取組を通じて、地域全体で人材を育成する雰囲気を醸成している。広島県安芸高田市の川根柚子協同組合は、あきたかたコンソを通じて、収穫の最盛期における人手不足を解消し、さらに収穫した柚子の管理に対するアドバイスや若手の指導を行うなど、同組合に大きな影響を与えた。

### 第3部 「地域」を考える～自らの変化と特性に向き合う～

「地域」を中長期的な視点から考えてみると、人口減少や消費者ニーズの変化による小規模小売店の減少、グローバル化に伴う製造業事業所数の減少が生じている一方で、高齢化の進行により、医療・福祉の事業所数は大きく増加している。すなわち、多くの中小企業・小規模事業者が事業を営む場である「地域」は、その構造が大きく変化してきているといえる。また、こうした変化は、そこに住む人々の暮らしに大きな変化をもたらしており、人々が抱える課題も多様化・深刻化している。他方で、こうした状況においても、実態に応じた取組を行うことで、活性化が図られている地域も存在する。ここでは、地域資源の活用、地域の社会課題の解決という

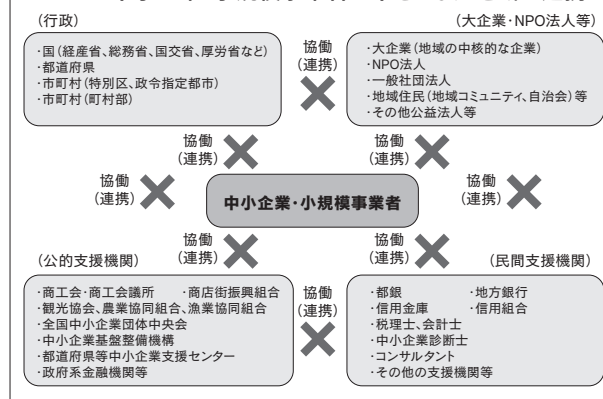
観点から、地域を活性化するための取組について、分析を行うとともに地域の実態を踏まえることの重要性和、今後の実態把握の在り方について明らかにする。

#### ■地域活性化への具体的取組

地域経済を支える産業は、多様化してきており、特定の産業が地域をけん引していくことは難しくなっている。こうした状況においては、地域に固有の資源（地域資源）の活用が重要となる。

これまで、日本全国のあらゆる地域で、中小企業・小規模事業者は、地域資源を活用した特産品等の開発を行ってきた。その中で、成功していると考えられる地域資源活用事例を見てみると、(1)地域において多様な主体による面的な取組が行われている、(2)広く市場を意識した取組が行われている、という2つの特徴を見出すことができる。（図表6）

図表6 地域資源を活用した成功事例に見られる  
中小企業・小規模事業者を中心とした地域の連携



出所：「白書」第3-1-4図 p.358

行政や公的支援機関は地域内外に幅広いネットワークを有しているため、それらのネットワークを有効に活用していくことは、地域に不足する取り組みに長けた人物を巻き込んでいくということも重要な役割の一つだと言える。行政や公的支援機関が中



# 水戸京成ホテル

ご宴会

レストラン

ウェディング



笑顔のそばに

〒310-0011 水戸市三の丸1-4-73 TEL 029-226-3111 <http://www.mito-keiseihotel.com>

心となって、地域内外の様々な主体と連携し、地域資源を活用した取り組みによって、地域経済の活性化が図られるものと考えられる。

地域資源は、地域に当たり前のよう存在する資源であるため、他地域との差別化を図ることのできる可能性を秘めた地域資源であっても、その地域資源の持つ本当の価値に気づくことが出来ない場合もある。地域資源の可能性を最大限に引き出すためにも、他地域の資源と比較することにより、自分の地域にある資源の持つ特異性に気づき、地域資源の本当の価値を再認識した上で、商品差別化のためのマーケティングや商品開発を行っていくということが必要であるといえる。

また、地域には少なからず未利用資源が存在し、それらの未利用資源の価値をしっかりと磨いていくことで、他地域との差別化を生み出すことができる資源となり得ると言える。しかし、地域資源の活用においては、地域における認知度が高く、一つのブランドとして認識されているような資源を活用する傾向があり、地域における認知度の低い資源の活用は一部に留まっている。他方で、地域資源活用事例の一部においては、必ずしも認知度の高い資源が活用されているとは限らない。そのため、地域における認知度の低い資源の活用の余地は大きく、今後の地域資源の活用の在り方として、必ずしも認知度が高くない資源の活用も検討する必要があると考えられる。

## ■経済・社会構造の変化を踏まえた地域の対応

我が国全体としては、事業所数、従業者数ともに減少傾向にある中で、特に地方の中山間部地域の市町村においては、事業所数、従業者数の減少傾向がより顕著であることが確認できる。しかし、その減少傾向は一様ではなく、地域により違いがあること、また、産業構造においても、地域により違いが

生じていることが確認できる。地域の現状を把握する際には、単に事業所数や従業者数の増減だけでなく、地域を指させる産業の変遷や、他地域との比較により把握することが重要であると言える。

地域の活性化のためには、地域の実情をきめ細かく把握し、適切な対応策を講じていくことが必要であるが、地域の実情の把握は容易なことではなく、そもそも実態の把握自体を課題と考えている自治体も多く、その担い手となり得る職員も不足している。しかしながら、発達するIT技術を使い、地域の実態を効率的に把握し、その結果を効果的に施策に反映している地域も出てきている。（事例）

こうした例を紹介するとともに、政府が開発を進めてきた「地域経済分析システム」による地域の実態把握について、具体的な機能・画面に基づいて確認するとともに、その活用の可能性を検証する。

「地域経済分析システム」は、産業マップ、人口マップ、観光マップ、自治体比較マップと4つの大きな分野を有している。これらの4つのマップをうまく組み合わせることで、地域の産業施策等がより高度化していくことが期待される。（図表7）

図表7 地域経済分析システム開発メニュー

| 1.産業マップ                                                          | 3.観光マップ                                                                        | 4.自治体比較マップ                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-1 全産業花火図<br>1-2 産業別花火図<br>1-3 企業別花火図                           | 3-1 From-to分析<br>(滞在人口)<br>3-2 滞在人口率<br>3-3 メッシュ分析<br>(流動人口)<br>3-4 ラウンドトリップ分析 | 4-1 経済構造<br>4-1-1 企業数<br>4-1-2 事業所数<br>4-1-3 製造品出荷額等<br>4-1-4 付加価値額<br>4-1-5 労働生産性<br>4-2 企業活動<br>4-2-1 創業比率<br>4-2-2 黒字赤字企業比率<br>4-2-3 従業者数<br>4-2-4 経営者平均年齢<br>4-3 労働環境<br>4-3-1 有効求人倍率<br>4-3-2 一人当たり賃金<br>4-4 地方財政<br>4-4-1 地方税<br>4-4-2 市町村民税法人分<br>4-4-3 固定資産税 |
| 2.人口マップ                                                          |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2-1 人口構成<br>2-2 人口増減<br>2-3 人口の自然増減<br>2-4 人口の社会増減<br>2-5 将来人口推計 |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                      |

※ 部分が、国及び地方自治体のみが利用可能な「限定メニュー」、その他の部分が「一般メニュー」

出所：「白書」第3-2-56図 p.583

中小企業者様の財産を様々なリスクから守るために作られた共済組合



# 茨城県火災共済協同組合

〒310-0801 水戸市桜川2-2-35 茨城県産業会館8階 029-224-0610