

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
～『中小企業白書 (2015年版)』を読んで～

桜美林大学経済・経営学系教授 堀 潔

プロフィール

1990年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。常磐大学短期大学部専任講師を経て1994年桜美林大学経済学部専任講師。2003年より現職。日本中小企業学会理事。日本経済政策学会理事。著書に『地域インキュベーションと産業集積・企業間連携』（三井逸友編著：御茶の水書房）『日本と東アジアの産業集積研究』（渡辺幸男編著：同友館）など。



※文中に記してある図表番号や事例番号は『中小企業白書 (2015年版)』に掲載されているものです。本稿ではこれらの掲載は割愛してありますので、関心のある図表や事例、コラムに関しては、直接、『白書』でご確認下さい。

1. はじめに

2015年版『中小企業白書』（以下、『白書』と略す）は本年4月25日に閣議決定され、公表された。いわゆる「アベノミクス」の景気浮揚効果によって、わが国経済は全体としては回復基調にあつたが、2014年4月の消費税引き上げを契機に多くに個人消費が落ち込み、GDP成長率は同年4～6月期、7～9月期の2期連続でマイナスとなった。その後、輸出の伸びや個人消費の持ち直しから同年10～12月期にはプラスに転じた（『白書』第1～1～1図）。

しかし、中小企業に関して言えば、状況は必ずしも良好とは言えない。中小企業の景況は2013年1～3月期以降、着実に改善を続けてきたが、消費税引き上げを契機に2014年4～6月期に悪化。その後は横ばいが続いている（『白書』第1～2～1図）。「アベノミクス」の影響はわが国中小企業にとって必ずしもよい影響ばかりではない。2013年以降、円安方向への動きを背景に国内での

石油製品価格やエネルギー価格が上昇し、これに伴って中小企業・小規模事業者の原材料・仕入単価が上昇したため、この間、売上単価・客単価も緩やかに上昇していたものの、差し引きで利益が圧縮されることになった（『白書』第1～2～5図）。2014年秋以降は、原油価格の下落に伴い国内石油製品価格も下落の方向に転じたが、依然として中小企業・小規模事業者の採算は厳しい状況にあり、消費税増税分や仕入単価の上昇を販売価格に転嫁できるかどうか「生き残りの力ギ」として注目されている。

マスコミ報道からは、「アベノミクス」の経済的恩恵はもっぱら大企業が受けており、多くの中小企業はその恩恵を受けられていないという評をしばしば見聞きする。しかし、『白書』第1部第3章「中小企業・小規模事業者を取り巻く環境」では、大企業と中小企業との間の企業規模別業績格差だけでなく、同一規模の企業間にも業績格差があることを紹介している。とくに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

基本的には景気回復の動きがみられながらも、国内外に先行き不透明な要素が多く存在するなかで、昨年6月に発表された「日本再興戦略」にも触れられているように、わが国企業は自らの「稼ぐ力」を高めていくことが求められている。

図表1 年代別に見た売上高経常利益率上位および下位25%の売上高経常利益率の平均(%)

	小規模企業			中規模企業			大企業		
	上位25%	下位25%	差(上位-下位)	上位25%	下位25%	差(上位-下位)	上位25%	下位25%	差(上位-下位)
1980年代	9.4	▲ 10.5	20.0	11.1	▲ 7.4	18.6	14.1	▲ 7.0	21.1
1990年代	10.4	▲ 15.1	25.7	11.5	▲ 9.9	21.3	12.9	▲ 8.9	23.7
2000年代	13.5	▲ 19.7	33.2	13.6	▲ 12.0	25.7	17.0	▲ 7.9	24.8
2010年以降	16.5	▲ 18.4	35.1	16.4	▲ 12.8	29.2	19.7	▲ 7.1	26.8

出所:『白書』第1-3-8図(p.59)

差が開いていることを示した上で(『白書』第1-3-8図)図表1参照)、両者の違いを検証し、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を明らかにしているところは、非常に興味深い(『白書』第1-3-10図)。

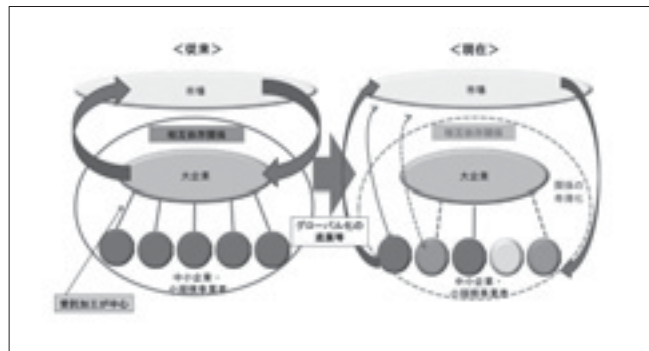
今回の『白書』は、個別の中小企業や地域が自らの「稼ぐ力」を高めていくために何をなすべきか、どのような政策的支援が可能かについて考えている。第2部では「企業」の収益力向上に関連するテーマとして「イノベーション」「販路拡大」「人材の育成」をとりあげ、第3部では、中小企業が存立する「地域」に着目し、経済・社会構造の変化に直面するなかでの、地域活性化の取組みについて取り上げている。以下、それぞれの内容について概観した後、若干のコメントを申し述べたい。

II. 中小企業飛躍の鍵は、「イノベーション」「販路拡大」「人材育成」(第2部)

1. 大企業と中小企業との取引構造の変容

1億2000万人超の人口を背景とする大きな国内市場の恩恵を受け、わが国の圧倒的多数の中小企業は国内市場や国内の特定地域の需要に対応することでこれまで存続を図ってきた。また、少なからぬ数の中小企業が、大企業との下請的取引関係によって、大企業との相互依存関係のな

図表2 企業の取引構造の変容



出所:『白書』第2-1-1図(p.113)

かで共存共栄を図ってきた。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、こうした中小企業も自らの市場を自ら獲得する必要にますます迫られている(図表2)。

このような状況への企業の対応は一律でない。企業規模別にみた1社あたり平均の実質付加価値額の推移を見ると、1980年代には大企業と中小企業はともに成長していたが、1990年代のいわゆる「バブル崩壊」以降、大企業

は底堅く推移しているのに対して中小企業は大きくマイナス成長となった(『白書』第2-1-3図)。2000年代に入り、再び大企業と中小企業はともに成長してきているが、1980年代の状況と比べると、大企業どうし、または中小企業どうしで、売上高経常利益率のばらつきが大きくなっていて、状況はかなり異なっている。大企業と中小企業との相互依存関係が希薄化するなか、自ら市場と向き合い需要を獲得することに成功した企業とそうでない企業とが生まれ、それが同規模企業間での収益率格差拡大という形で表れているのである(『白書』第2-1-4図)。何が高収益企業とそうでない企業を分けるのか。

『白書』第2部では、その分け目を「イノベーション」「販路拡大」「人材育成」の3点で分析している。

2. 「イノベーション」への取り組み

総じていえば、小規模企業よりも中規模企業、同一市内または同一都道府県内の顧客需要を重視する「地域需要志向型」企業よりも全国または海外市場をターゲットとする「広域需要志向型」のほう

が、イノベーション活動により積極的である（『白書』第2-1-6図および第2-1-7図）。ただし、地域需要志向型であっても、イノベーションの実現に向けた活動に取り組んでいる企業は取り組んでいない企業に比べて利益を伸ばしている傾向にある（『白書』第2-1-17図）。とくに小売業・サービス業には地域需要志向型の企業が多いが、こうした非製造業においては、多くの企業がイノベーション活動に消極的である分、イノベーションによる伸び代が大きく、収益力を高める余地がある、と『白書』は述べている（『白書』p.154）。

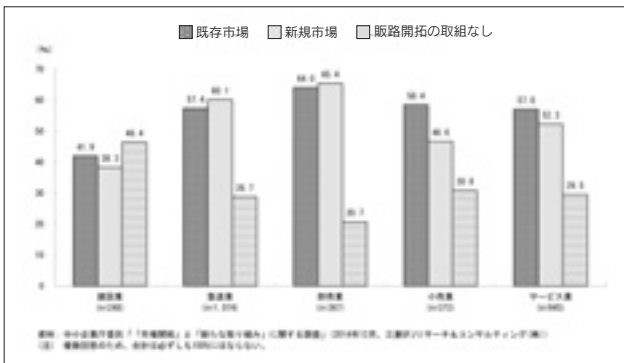
イノベーションに取り組む際の課題を見ると、「取組の必要性の見極めが難しい」、「事業化の時期の見極めが難しい」など、必要性やタイミングの見極めを課題としている者が多いが、規模別に見てみると、中規模企業は「人材」に関する課題、小規模事業者は「資金」に関する課題を挙げる企業が多い（『白書』第2-1-21図および第2-1-22図）。いずれにせよ、中小企業にとっては経営資源の不足がイノベーションの

阻害要因になることは明らかだが、企業間の連携によってイノベーションに取り組んでいる事例を紹介し、阻害要因克服の道がありうることを示している（『白書』事例2-1-5）。

3. 「販路拡大」への取組み

中小企業・小規模事業者の販路開拓の取組み状況を、「既存市場」と「新規市場」に分けて見ると、製造業と卸売業では新規市場の販路開拓に取り組んでいる企業の割合が他業種に比べて高い。他方で、「販路開拓の取組なし」という企業も2割〜4割超存在する（図表3）。

図表3 業種別・市場別にみた販路開拓の取組状況



出所：『白書』第2-1-27図(p.161)

販路拡大のためには「市場規模」「商圏」「顧客のニーズ」などを把握する必要があるが、市場の状況を把握しているからといって必ずしも販路開拓に成功し売上目標を達成できるとは限らない。とくに新規市場開拓においては、既存市場における販路開拓と比較して総じて売上目標の達成状況は低く、中小企業・小規模事業者における新規市場開拓の難しさをうかがわせる（『白書』第2-1-33図）。売上目標を達成することができなかつた企業が抱える新規市場開拓時の課題を見ると、「人材」に関する課題が最も多く、次いで、情報収集・分析等の「マーケティング」に関する課題が多い（『白書』第2-1-31図）。

経営資源の少ない中小企業では外部機関との連携が販路開拓においても非常に重要な役割を果たすが、人材が不足している企業の半数以上では外部人材の獲得が実現できていない。実現できていない理由として、「コストに見合う効果が期待できない」を挙げる企業が多い（『白書』第2-1-36図）。この点で、外部の若手デザイナーとの協力を得て250年続く刃物

産地を世界に通用するブランドへと進化させた小野金物卸商業組合（兵庫県小野市）の事例は参考になる（『白書』事例2-1-17）。その他、販路開拓に成功した企業の事例が『白書』には数多く掲載されており、興味深い。

4. 「人材の育成」への取組み

中小企業・小規模事業者の従業員の不足感は、全国的に高まっている（『白書』第2-2-6図）。アンケート調査でも、人材が「十分確保できている」や「十分ではないが確保できている」と回答した企業の割合は5割に満たず、中小企業・小規模事業者は人材を十分確保できていないことがわかる。人材が「確保できていない」理由を見ると、「人材の応募がないため」が6割弱を占める一方で、「人材の応募はあるが、よい人材がないため」という回答も4割存在し、質・量両面での「人材不足」に直面していることがわかる（『白書』第2-2-18図）。

部門別にみると、上述の販路開拓のための人材にとどまらず、研究開発・製造、IT関連、経営等多岐にわたる中核人材の不足感も強い。また中小企業・小規模事業

者における就業者の離職率（3年目）は、中途採用においては約3割、新卒採用においては約4割となっている。とくに小規模事業者においては、新卒採用の過半数が3年以内に離職しており、会社の将来を担う人材の育成の前提として、採用した社員の定着率を高める必要がある（『白書』第2-2-17図）。

かねてから、中小企業にとって学卒者の新規採用は非常に難しく、中途採用でさえハローワークや知人・友人、取引先や銀行からの紹介によるものが多い。中小企業・小規模事業者における人材の採用、定着や育成に関しては、限られた経営資源の中で行う個別企業単位の取組みには限界がある。こうした中で、外部機関との協力や地域を挙げた人材の定着・育成を行う取組事例も見られる。例えば、NPO法人ETICが長年行ってきた「長期実践型インターンシップ」と、岐阜県を中心とした東海地方に主に焦点を当てて活動を展開してきたNPO法人Ginetの活動では、企業と学生とのマッチングや丁寧なフォローアップ活動などを通じて、企業側

は具体的な経営課題解決や販路拡大への手掛かりをつかむことができ、同時に若者の中小企業への理解も深まっている（『白書』事例2-2-11）。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であるあきたかたコンソ（広島県安芸高田市）では「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」「企業間ローテーション」などの人材交流活動を通じて、地域の人材定着と活性化を図っている。このしくみのなかで、川根柚子協同組合（広島県安芸高田市）が収穫期の極端な人手不足を解消し、事業者間のコミュニケーションを深めることなどに成功した事例が紹介されている（『白書』事例2-2-12）。

III. 自らの変化と特性に 向き合い、地域の活性化を（第3部）

上記事例は、地域の特性を生かした中小企業の人材育成の好事例とも言える。この「地域の特性」が多様化してきている現在、地域の実情に応じた多様な主体による地域活性化の取組みが必要である

として、『白書』では、多数の地域活性化への取組み事例を紹介するとともに、地域活性化への取組みに求められる中小企業の役割について論じている。

1986年時点では、北海道を除く全国の多くの市町村において、雇用を担う中心産業（各市町村で最も従業者数が多い業種）は製造業であったが、2012年時点では、製造業の従業者数の減少やサービス業・医療福祉の増加等、地域ごとに異なる社会構造変化により、地域の雇用を支える産業の多様化が進行している（『白書』第3-1-11図）。

地域活性化の一つの方向性として、特定の産業による地域経済の牽引力が低下するなか、他地域との比較優位を生む可能性を秘めた地域固有の資源（地域資源）に注目し活用していくことが挙げられる。地域資源を活用し、高付加価値の商品・サービスに磨き上げたり、販路開拓を図ったりしていくことは地域の中小企業にとって解決困難な課題でもあるが、他方で、そうした課題を乗り越え、地域資源の活用による地域活性化に成功している地域も存在する。国

内で数少ないエトピリカの繁殖地であることを観光資源に、漁船による野鳥クルーズ観光事業を展開する落石ネイチャークルーズ協議会（北海道根室市）の事例（『白書』事例3-1-9）や、リンゴの台湾への輸出をきっかけに地域産品の輸出支援を目的に農家向けに輸出の選果、箱のデザイン、輸出向けの梱包等の指導（支援）を実施する（株）ファーストインターナショナル（青森県八戸市）の事例（『白書』事例3-1-7）は典型的である。

地域活性化をけん引する主体として、地域課題の解決をめざし地域に根差した事業活動を行う中小企業・小規模事業者への期待は大きい。地域では、人口減少や少子高齢化といった地域課題が多様化・深刻化しているが、こうした中小企業・小規模事業者の事業活動は地域住民の生活環境等の向上のみならず、新たな雇用や人材育成等、地域経済の活性化にも好影響を与えている（『白書』第3-1-28図）。企業のみならず、NPO法人や地域金融機関といった多様な主体が、こうした地域課題解決の新たな担い手として地域で

の活躍の場を広げ、経済面（雇用等）でも地域に好影響を与えている例もある（『白書』事例3-1-15および事例3-1-16）。「地域創生」は現政権の重要政策課題であり、昨年11月21日に成立した「まち・ひと・しごと創生法」に基づき、日本全国の都道府

県及び市町村では、「地方版総合戦略」を策定中である。総合戦略作成のために必要な地域構造分析のツールとして、経済産業省では、2015年度「地域経済分析システム」の開発を進めてきており、2015年4月から供用を開始した。「地域経済分析システム」は、①産業マップ、②人口マップ、③観光マップ、④自治体比較マップの4つのマップから構成されている。これらのデータを組み合わせることで、今後産業政策にとどまらず、都道府県及び市町村による「地方版総合戦略」の策定の場面で活用も期待される。

**IV. 危機意識をもって、将来展望を切り拓こう
（まとめにかえて）**

以上の内容以外にも、『白書』には中小企業の国際化、ITの利活

用、有望な人材としての女性や高齢者、外国人の活用などという興味深い内容が掲載されている。残念ながら、紙幅の都合で内容の紹介は省略したが、個々の読者の関心に合わせて適宜読んでいただきたいと思う。

本稿の最後に、『白書』を通読しての筆者の感想や若干のコメントを述べて、本稿のまとめに代えたい。

1. 危機意識をもって

今回も『白書』には多数の事例が掲載されている。掲載されている事例を読んでいると、イノベーションや販路拡大、人材の獲得・育成に成功する企業には必ずと言っていいほど強い「危機意識」があることを感じさせられる。例えば、(株)TOP（福井県越前市）のケースではグローバル競争の激化のなかで同社に100%出資する親会社の業績が悪化し、子会社である同社の清算を決定する、という土壇場の局面から起死回生の復活を遂げているし（『白書』事例2-1-1）、日伸工業(株)（滋賀県大津市）のケースでは、かつての主力事業だったブラウン管用部品の生産がブラウン管テレビの

生産縮小とともに消失し、そのことが現実的になった時点で新事業分野への開発に着手し始めている（『白書』事例2-1-2）。現実として、わが国はグローバル化や少子高齢化が相当程度まで進展しており、財政状況も先進国中最悪の状態であるが、にもかかわらず、上述したとおり、例えば販路開拓に関して、「販路開拓の取組なし」という企業が2割、4割超存在する（『白書』第2-1-27図）というのは、いかに危機意識の乏しい企業が多いかということの表れでもある。『白書』の事例を「対岸の火事」と感じず、危機意識を持って読まれることを勧めたい。違う業種や異なる地域の事例でも、参考になることは多いと思われる。

2. 地域人材の確保・定着について

危機意識を持つも持たないも、イノベーションや販路開拓、地域活性化に取り組むも取り組まないも、つまるところは「人材」の問題なのではないか。『白書』では、今回、第2部第2章「中小企業・小規模事業者における人材の確保・育成」において、地域の人材育成のために、個別中小企業の取

組み、複数の中小企業の連携した取組み、国や自治体などの公的機関、NPO等の幅広い連携についての解説と分析があった。例年の中小企業白書のなかで、人材に関する記述は断片的にしか取り扱われないことが多いが、前年の起業人材の育成に関する記述に続き、今回も相当程度の紙幅が割かれたことは評価したい。

中小企業の人材確保や育成を支援する政策的支援措置としては、全国中小企業団体中央会の補助事業である「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」のようなものがあり、この種の人材関連の事業に関しては近年充実が図られてきている。しかしながら人材の育成とか教育とかいうものは効果が出るまでに相当の時間を必要とするため、今後とも継続的に取り扱われることを期待したい。

3. 『小規模企業白書』にも注目を

昨年の「小規模企業振興基本法」の成立を受け、今回から『中小企業白書』と併せて『小規模企業白書』も発表されることとなった。今回の『白書』でも、文中に「中小企業・小規模事業者」という表現が意識して使われているように、

小規模事業者の「事業の持続的な発展」は中小企業政策の重要課題の一つでもある。併せて注目されたい。

最後に、昨年について、『白書』に東日本大震災発生後の復旧・復興状況に関する記述がなくなつたことは残念である、と述べておきたい。調査結果や統計的な分析はおろか、『白書』に掲載された事例のなかでも、いわゆる被災地に立地する企業の事例は一般社団法人イトナブ（宮城県石巻市）『白書』事例3-1-17の1件しかない。震災発生から4年、その爪痕がいまだ色濃く残る被災地の現状を思えば、被災地の中小企業が置かれた深刻な状況、互いに助け合いながら地域の雇用と所得を守りさらに発展させていくこととする中小企業・小規模事業者の姿をもっと記述するべきではなかったか。「4年経過したから、もついいのでは」という考えがあつたとしたら、それは大きな間違いだと思つた。

平成27年春の叙勲・褒章・県総合表彰

組合等の関係者は次のとおりです。（順不同・敬称略）

叙勲

齋藤 照（元社）日本自動車販売協会連合会常任理事
 山田美光（元一社）群馬県建築士事務所協会会長
 太田修治（元社）群馬県薬剤師会常務理事
 小倉八郎（一社）群馬県浄化槽協会会長
 松井義治（群馬県労働委員会委員）
 柳井敬正（有）柳井塗装工業代表取締役

山口正夫（桐生商工会議所会頭）
 永井 勇（渋川商工会議所副会頭）
 黒澤 昇（東日本編レース（工）理事長）
 西岡 喬（太田商工会議所副会頭）
 石川修司（前橋東部商工会会長）
 新貝隆一（元群馬県金属プレス工業会代表幹事）
 奈良哲男（高山村商工会会長）

褒章

木村隆志（行政書士）
 金井 功（元高崎商工会議所副会頭）

群馬県総合表彰

岡田修一（前橋市議会議員）
 都丸正樹（前橋法人会副会長）
 大西 勉（関東信越税理士会県支部連合会副会長）
 手島昇一（関東信越税理士会県支部連合会理事）
 吉岡 努（群馬県再生資源事業（協）連合会副会長）
 山根俊一（群馬県素材生産流通（協）副理事長）
 小坂橋一正（群馬県山林種苗緑化（協）常務理事）
 富澤健一（群馬県漬物工業（協）理事長）
 木村英男（群馬県農業機械商業（協）理事長）

塚本定夫（群馬県建設業協会常任理事）
 栗原信幸（群馬県建築士事務所協会会長）
 富永伸樹（群馬県測量設計業協会会長）
 金子光宏（群馬県砕石（工）副理事長）
 小林勝市（群馬県バス協会会長）