

2020年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

鈴木 峻
(中小企業庁事業環境部調査室)
調査係長



2020年版中小企業白書



2020年版小規模企業白書

< 2020年版中小企業白書・小規模企業白書の主なポイント >

中小企業白書・小規模企業白書第1部では、我が国経済の動向について概観するとともに、中小企業・小規模事業者の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について分析した。その中で、廃業した企業の労働生産性は相対的に低い、一部で生産性の高い企業の廃業も生じていることや我が国の企業数の99.7%が「中小企業」であることから分かります。また、「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り、期待される役割や機能を意識した支援が重要であることを指摘した。

中小企業白書第2部では、付加価値の創出に向けた取組や、付加価値の獲得に向けた価格設定や取引関係の構築について分析している。労働者への分配に対する意識が高まる中、起点となる付加価値の増大が不可欠であることや、製品・サービスの差別化や新事業展開により、新たな価値を生み出すことが重要となっていることを指摘している。また、異業種企業や大学との連携、人材への投資が、中小企業の可能性を拡大させていることや製品・サービスの優位性を顧客に伝える取組、取引条件の見直しが重要であることも述べている。

小規模企業白書第2部では、地域の生活やコミュニティを支える小規模事業者が、住民と地域との接点になっていることや小規模事業者が経営者自身を含む多様な人材の活躍の場を提供していることについて指摘している。第3部においては支援機関について取り上げており、経営者側には外部支援を有効に活用し、計画に基づく経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要であることを示している。また支援機関側は、伴走型支援を行っていく上で、様々な支援機関が連携することで、より効果的な支援が可能となることも指摘している。

なお、2020年版中小企業白書・小規模企業白書では今回新たな試みとして、中小企業庁HP内にて解説動画（全112スライド、約1時間）を掲載している。ご関心のある読者にはぜひご覧いただければ幸いです。

はじめに

「2020年版中小企業白書・小規模企業白書」（以下、「白書」）では、中小企業・小規模事業者に期待される「役割・機能」や、それぞれが生み出す「価値」に着目し、経済的な付加価値

の増大や、地域の安定・雇用維持に資する取組を調査・分析している。また、新型コロナウイルス感染症の影響や、中小企業・小規模事業者における具体的な対応事例等についても掲載している。本稿では、白書の概要について紹介する。

2020年版中小企業白書の構成

第1部 令和元年度（2019年度）の中小企業の動向

- 第1章 中小企業・小規模事業者の動向
- 第2章 中小企業・小規模事業者の労働生産性
- 第3章 中小企業・小規模事業者の新陳代謝
- 第4章 中小企業・小規模事業者の多様性と役割・機能

第2部 新たな価値を生み出す中小企業

- 第1章 付加価値の創出に向けた取組
- 第2章 付加価値の獲得に向けた適正な価格設定
- 第3章 付加価値の獲得に向けた取引関係の構築

2020年版小規模企業白書の構成

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
- 第2章 中小企業・小規模事業者の労働生産性
- 第3章 中小企業・小規模事業者の新陳代謝
- 第4章 中小企業・小規模事業者の多様性と役割・機能

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
- 第2章 地域の生活を支える小規模事業者
- 第3章 地域における雇用と小規模事業者
- 第4章 付加価値の創出に向けた取組と地域活性化

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
- 第2章 中小企業・小規模事業者における経営課題への取組
- 第3章 中小企業支援機関の役割

令和元年度（2019年度）の中小企業・小規模事業者の動向

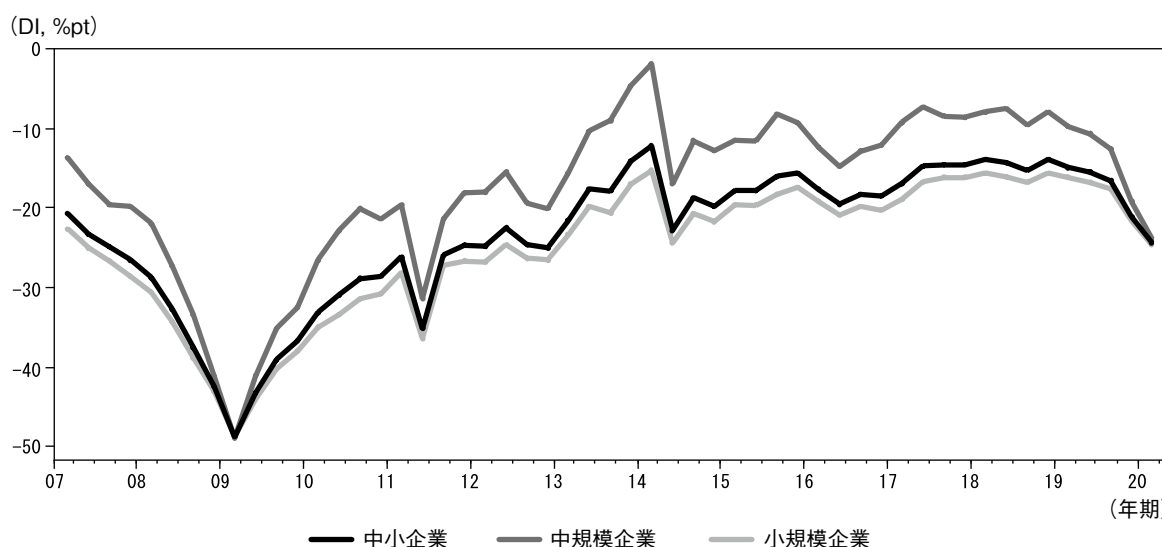
中小企業・小規模事業者の動向

（白書第1部第1章）

中小企業の業況は、リーマン・ショック後に大きく落ち込み、その後は東日本大震災などの

影響でところどころ落ち込みはあるものの、総じて緩やかな回復基調で推移してきた。2019年に入ると、米中貿易摩擦の影響による外需の落ち込みや、2019年10月の消費税率引上げに伴う一定程度の駆け込み需要の反動減に加え、台風や暖冬等の影響もある中で、業況判断DIの低下が続いている（第1図）。

第1図 企業規模別業況判断DIの推移（中白小第1-1-4図）



資料：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. 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。

2. ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

中小企業の経常利益もリーマン・ショック後に大きく落ち込んだが、その後は緩やかな回復基調が続いている。2019年を通じた動きを見ると、大企業の経常利益が2019年度第2四半期に減少に転じた中、中小企業の経常利益は横ばいで推移している。

中小企業の投資の動向を確認すると、設備の過不足感について、2009年をピークに過剰感が徐々に解消され、製造業では2017年前半、

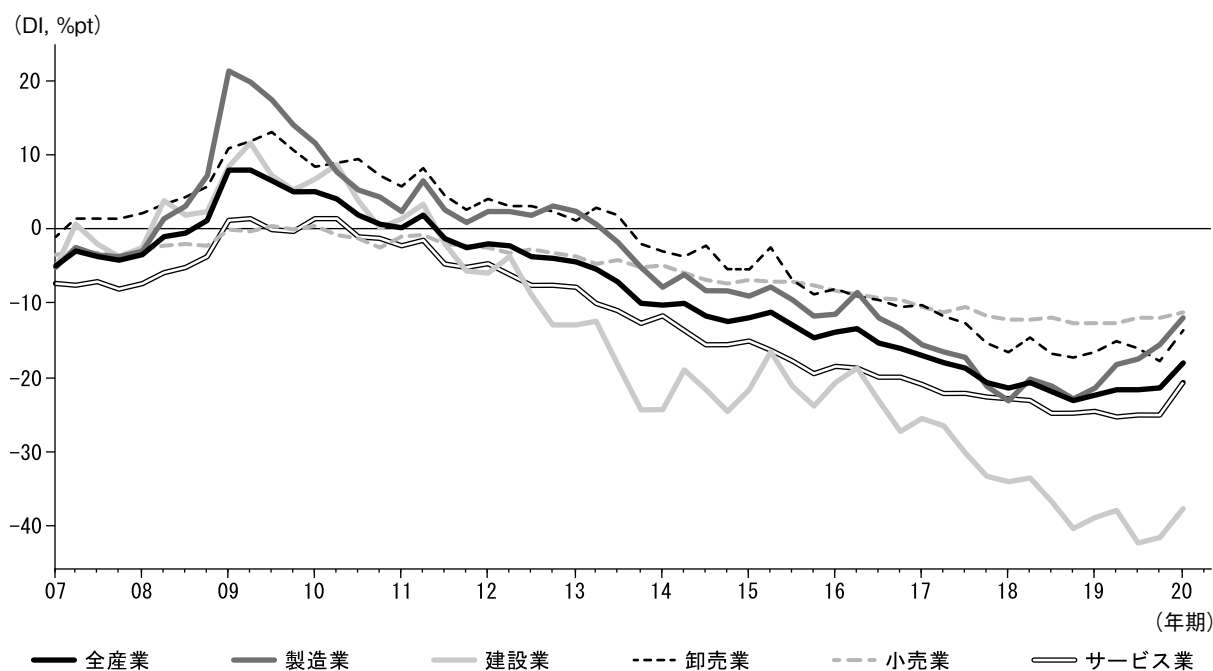
非製造業では2013年半ばに不足に転じた。その後、非製造業は依然として設備の不足感が続いている一方、製造業では2018年後半から不足感が弱まっている。

一方で昨今深刻化している人手不足については、足下では改善が見られるものの、依然として人手不足感が強いことが分かる（第2図）。人材確保の状況について、大卒予定者における求人倍率を確認すると、従業員数300人以上

の企業の求人倍率が1倍を下回っている一方で、従業員数299人以下の企業の求人倍率は8.6倍と依然として高水準となっている。また、働き方改革への取組を確認すると、従業員300人以下の企業の中小企業では、働き方改革全般に対応済みの企業が3割を超えているが、「対

応は困難」と回答している企業も相当程度存在しており、企業の規模が小さいほどその割合が高くなっている。中小企業においても魅力的な職場づくりなどを通じて、人手不足解消に取り組んでいくことが期待される。

第2図 業種別従業員過不足DIの推移（中白小白第1-1-35図）



資料：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）従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「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。

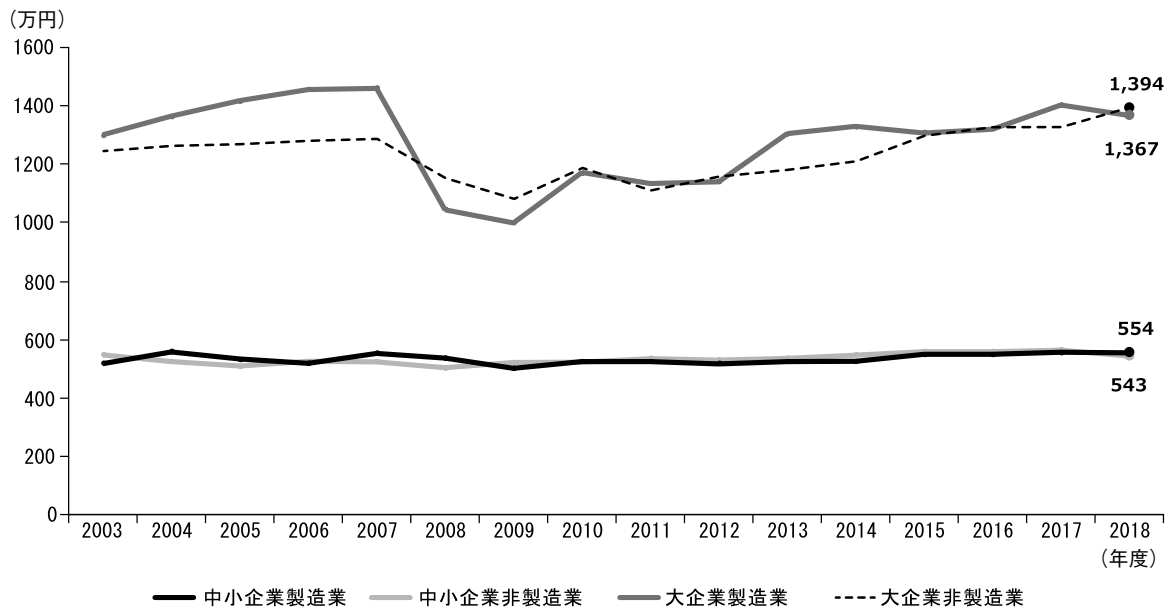
中小企業・小規模事業者の労働生産性

（白書第1部第2章）

将来的に人口減少が見込まれる中、我が国経済の更なる成長のためには、359万者のうち99.7%を占める中小企業が労働生産性を高めることが重要となる。企業規模別に、従業員一人

当たり付加価値額（労働生産性）の推移を見ると、大企業はリーマン・ショック後に大きく落ち込んだ後、緩やかな上昇傾向で推移している。一方で、中小企業は大きな落ち込みはないものの、長らく横ばい傾向が続いており、足元では大企業との差は徐々に拡大している（第3図）。

第3図 企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移（中白小白第1-2-1図）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

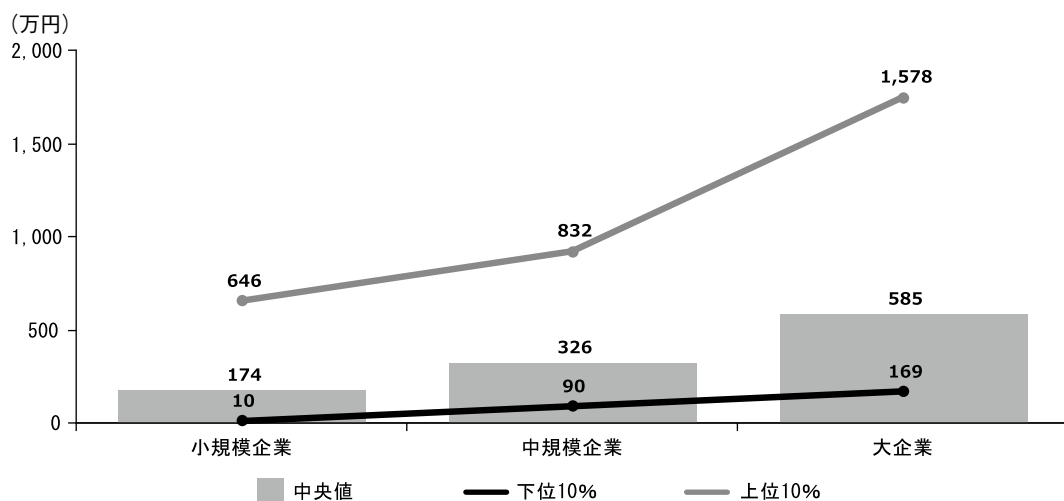
2. 平成18年度調査以前は付加価値額=営業純益（営業利益-支払利息等）+役員給与+従業員給与+福利厚生費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

白書では、労働生産性を向上させるための1つの手段として、機械や設備への投資を指摘している。しかし、機械や設備への投資の程度を表す資本装備率を見ると、製造業・非製造業共に、大企業と中小企業の格差が大きく、労働生産性の規模間格差につながっていると考えら

れる。

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数存在している（第4図）。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となっている。

第4図 企業規模別の労働生産性の比較（パーセンタイル）（中白小白第1-2-5図）



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

中小企業・小規模事業者の新陳代謝

(白書第1部第3章)

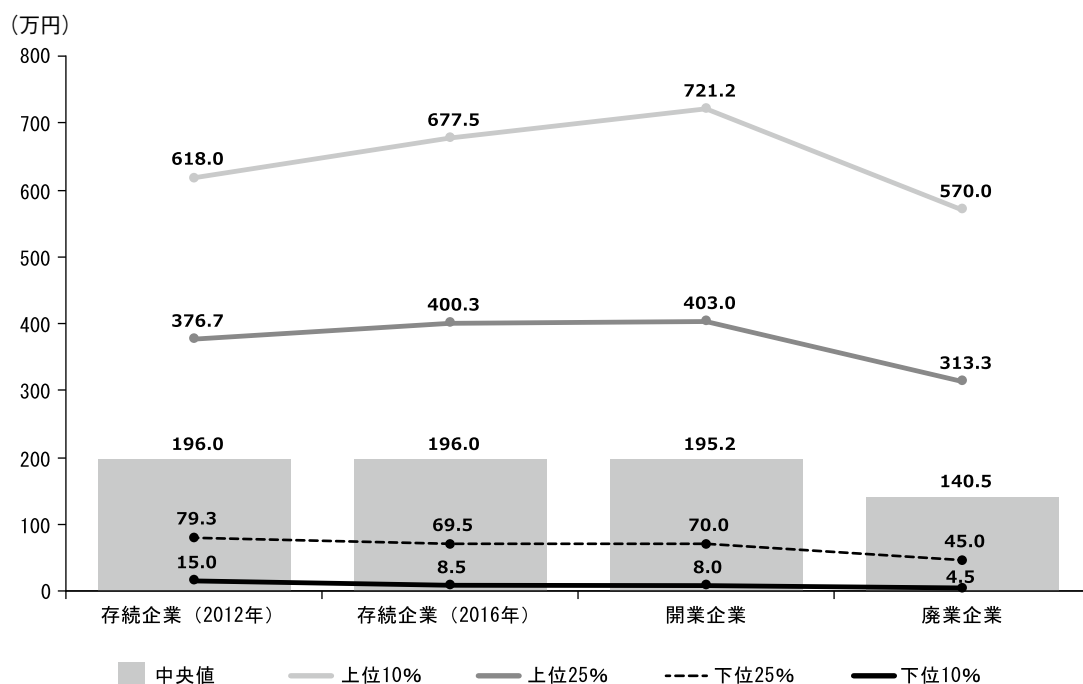
我が国経済の成長のためには、個々の存続企業が生産性を高めることに加え、生産性の高い企業の参入や生産性の低い企業の退出といった、企業の新陳代謝が機能していることも重要となる。

厚生労働省「雇用保険事業年報」を用いて算出される我が国の開業率は1998年をピークとして減少傾向に転じた後、2000年代を通じて緩やかな上昇傾向で推移してきたが、直近の2018年度は4.4%に低下した。一方、廃業率は1996年以降増加傾向で推移していたが、2010年に減少傾向に転じ、2018年度には3.5%となっている。また、我が国の開廃業率は、欧米諸国と比較して、相当程度低い水準である。

では、開業企業や廃業企業の労働生産性は

どうだろうか。存続企業（2012年から2016年にかけて存続）、開業企業（2012年から2016年の間に開業）、廃業企業（2012年から2016年の間に廃業）の労働生産性の各パーセンタイルの水準を比較すると、上位10%の値において開業企業の労働生産性は存続企業の労働生産性を大きく上回っている。こうした生産性の高い企業の新規参入は、経済全体の生産性向上に寄与するものであり、企業の開業を通じて、生産性向上に資する新陳代謝が実際に起きていることが示唆される。一方、廃業企業の労働生産性はいずれのパーセンタイルにおいても、存続企業、開業企業に比べて、労働生産性が低くなっているが、廃業企業の上位25%の値は、存続企業の中央値を大きく上回っており、生産性の高い企業の退出が一定程度生じていることも見て取れる（第5図）。

第5図 存続企業、開業企業、廃業企業の労働生産性（パーセンタイル）（中白小第1-3-12図）

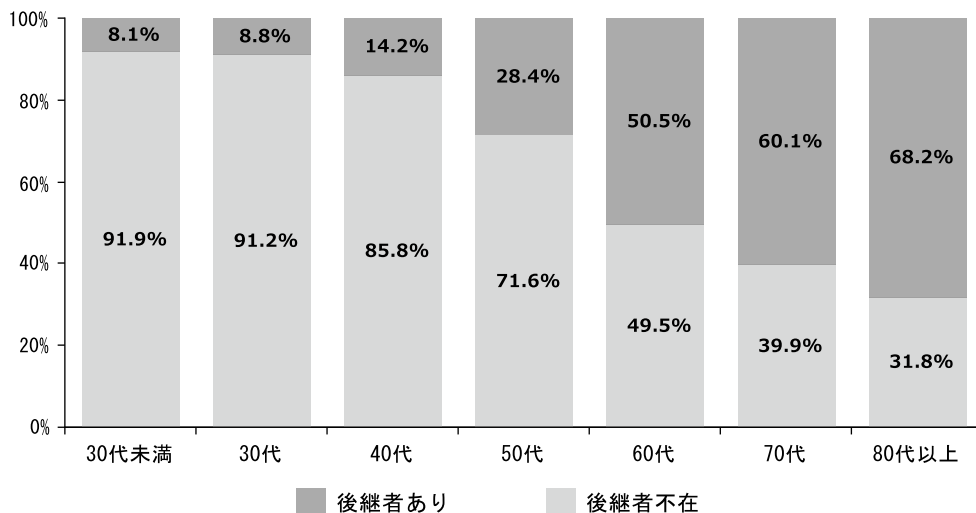


資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

経営者の年齢分布を見ると、70代以上の占める割合が年々増加し、一方で40代以下の構成比が減少傾向にあり、経営者の高齢化が進んでいる。また、後継者の有無を確認すると、

60代では約半数、70代では約4割、80代では約3割で後継者が不在となっており、経営者年齢の高い企業においても、後継者が不在の企業が多く存在することが分かる（第6図）。

第6図 社長年齢別に見た、後継者決定状況（中白小自第1-3-24図）



資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

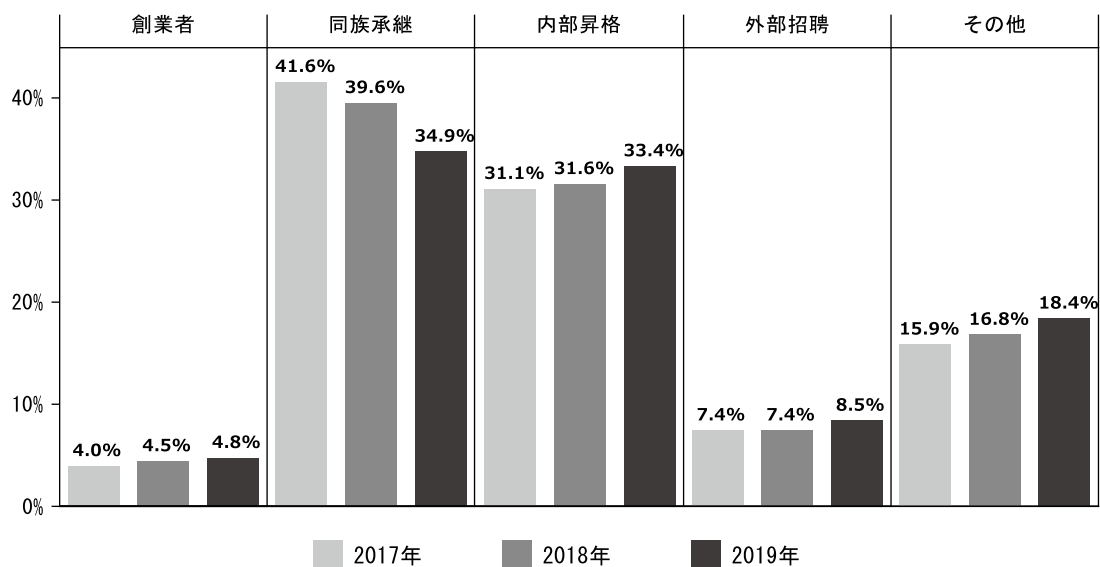
2016年以降、年間4万者以上の企業が休業・解散しており、これらの直前の決算期の当期純利益を見ると約6割は黒字となっている。生産性の高い企業の廃業の背景には、上で述べたような経営者の高齢化と後継者不足があると考えられ、こうした企業の貴重な経営資源を散逸させないため、円滑な事業承継の取組が重要性を増している。

事業承継の形態について確認すると、同族承継の割合が最も高いが、全体に占める割合は年々減少しており、近年は「内部昇格」や「外

部招聘」の割合が増加傾向にある。親族外承継が事業承継の有力な選択肢となっていることが分かる（第7図）。

また近年、大企業では一般的であったM&Aを比較的低コストで中小企業も活用できるサービスとして、オンラインでのM&Aマッチングサービスなどが登場している。経営者の高齢化や後継者不足が深刻化する中、事業を継続する手段としてM&Aが活用されている状況が伺える。

第7図 事業を承継した社長の先代経営者との関係（中白小白第1-3-32図）



資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

中小企業・小規模事業者の多様性と役割・機能 (白書第1部第4章)

白書では、中小企業に期待される役割・機能を、「①グローバル展開をする企業（グローバル型）」、「②サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業（サプライチェーン型）」、「③地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業（地域資源型）」、「④地域の生活・コミュニティを下支えする企業（生活インフラ関連型）」の4つの類型に分類し、それぞれを担う企業の特徴や実態について分析している。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、中規模企業（ここでは、従業員5名以上の中小企業）では、製造業は「②サプライチェーン型」、非製造業は「④生活インフラ関連型」が多いことが分かる。また、小規模事

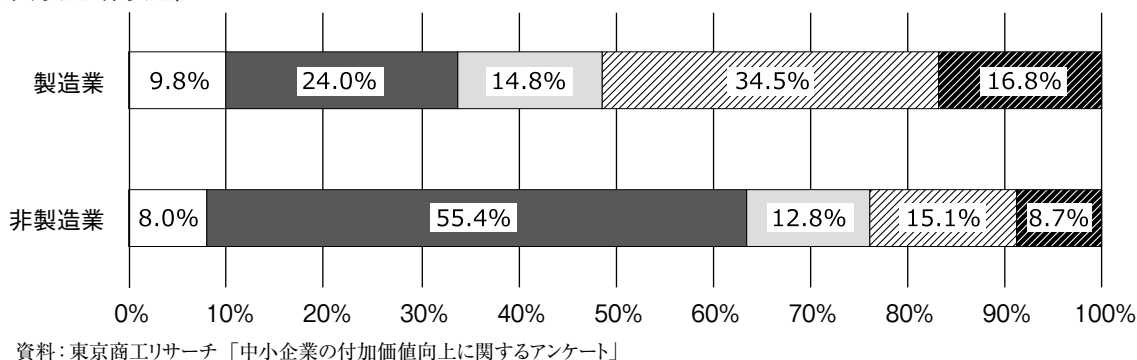
業者では、製造業は「③地域資源型」、非製造業は「④生活インフラ関連型」が多いことが分かる（第8図）。

白書では、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、グローバル型又はサプライチェーン型を目指す企業は、地域資源型又は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ることなどを明らかにしている。

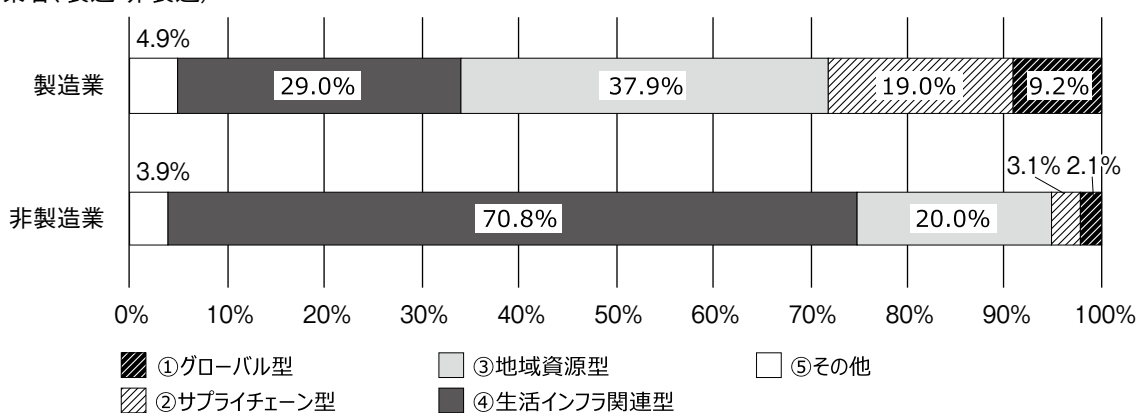
期待される役割や企業を目指す姿が異なれば、必要な支援策も当然異なってくると考えられる。中小企業・小規模事業者の多様性を踏まえたきめ細やかな支援を通じて、経済的な付加価値の増大や地域の安定・雇用維持への貢献などといった、それぞれが生み出す「価値」の最大化を図っていくことが重要といえよう。

第8図 業種別、目指す姿の類型（中白小1第1-4-7図、1-4-13図編）

（中規模企業、製造・非製造）



（小規模事業者、製造・非製造）



新たな価値を生み出す中小企業

付加価値の創出に向けた取組

（中小企業白書第2部第1章）

本章では、付加価値増大の必要性に言及した上で、付加価値の創出に向けた取組について、労働生産性に与える影響にも着目しつつ、分析している。

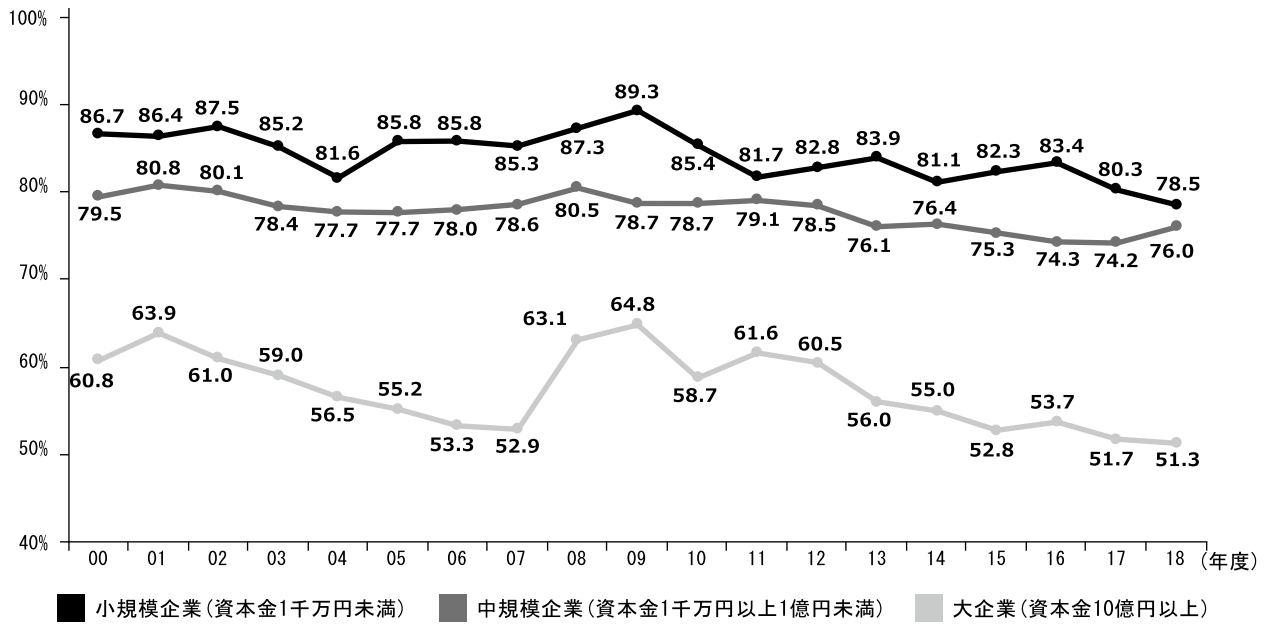
◆付加価値増大の必要性

我が国の中小企業は、高齢化・人口減少などの構造変化に直面する一方、足元では、「働き方改革」を始め、相次ぐ制度変更への対応

が必要となっている。企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけが労働者に分配されているかを表す指標である「労働分配率」について、企業規模別に推移を見ると、大企業に比べて中規模企業、小規模企業の労働分配率が長年にわたって高止まりしていることが分かる（第9図）。労働者への分配に対する意識が高まる中、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが必要である。白書では、実際に高い給与水準を実現するために、付加価値向上の取組とそれに合わせた価格改定を行う企業の事例¹などを紹介している。

¹ 中小企業白書事例2-2-10「株式会社モアレリゾート」

第9図 企業規模別、労働分配率の推移（中白第2-1-1図）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. 付加価値額=営業純益（営業利益-支払利息等）+人件費（役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費）+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課。

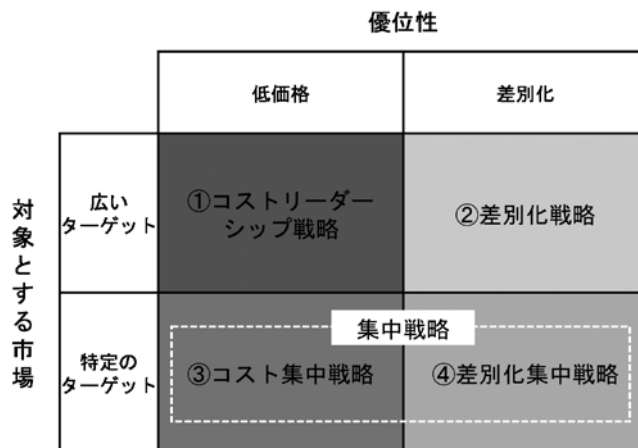
2. 労働分配率=人件費÷付加価値額

◆中小企業の競争戦略

付加価値の創出に向けた取組の前提として、競争戦略を検討することが必要である。企業の競争戦略は、「対象とする市場が広いか、狭いか」、「優位性として低価格、差別化のいずれを志向するか」の2つの軸で、4つの類型に分けることができる（第10図）。

中小企業ではこのうち、特定の狭い市場を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する「差別化集中戦略」を採る企業の割合が高いことが指摘される。また、他社との差別化に成功している企業ほど労働生産性が高い傾向にあることが分かる。新たな製品・サービスの開発など、顧客に新たな価値を提供するよ

第10図 競争戦略の類型（中白第2-1-3図）



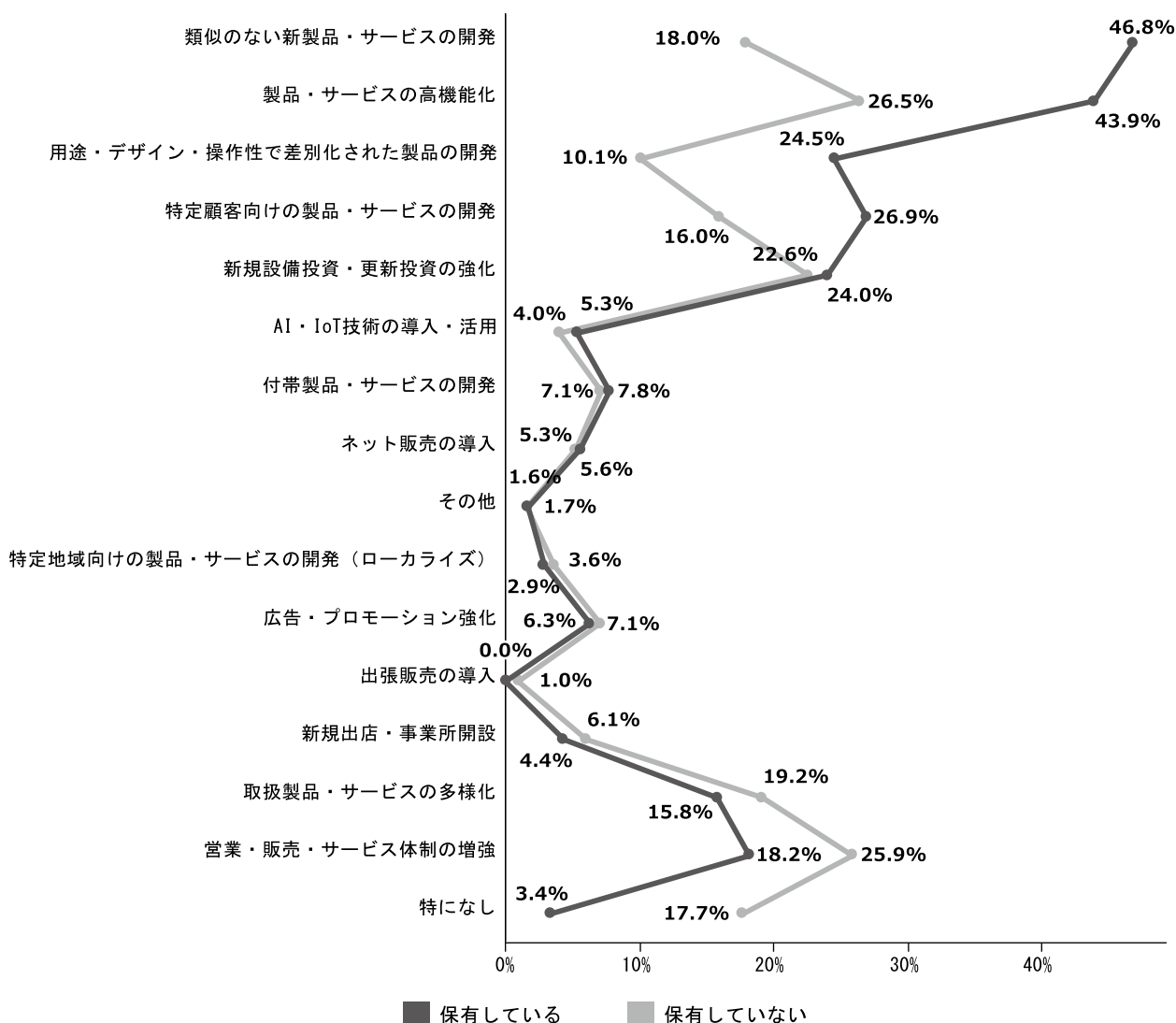
うな他社との差別化は、付加価値の増大につながり、生産性の向上に貢献しているものと考えられる。

◆差別化による付加価値創出の取組

では、差別化に成功した企業はどのような取組を行っているだろうか。国内でニッチトップ製品・サービスを保有している企業では、保有

していない企業と比較して、「類似のない新製品・サービスの開発」、「製品・サービスの高機能化」、「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」、「特定顧客向けの製品・サービスの開発」などに取り組んでいる割合が高く、独自の技術開発や新製品・サービスの開発に注力して、差別化を図っていることが分かる（第11図）。また新製品・サービス開発に当たっては、

第11図 国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、差別化の取組（中白第2-1-49図）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1. ここでは、「国内ニッチトップ製品・サービス」とは、特定の顧客ニーズに対応することで国内でトップシェアを確保している製品・サービスと定義している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3. 2013年以降、特に力を入れて成果が上がっている差別化の取組を回答した結果を集計している。

4. 各回答数（n）は以下のとおり。（国内ニッチトップ製品・サービスを）保有している：n=412、保有していない：n=3,553。

製造業では顧客ニーズ起点、非製造業では社会課題起点で取り組む企業において労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた。

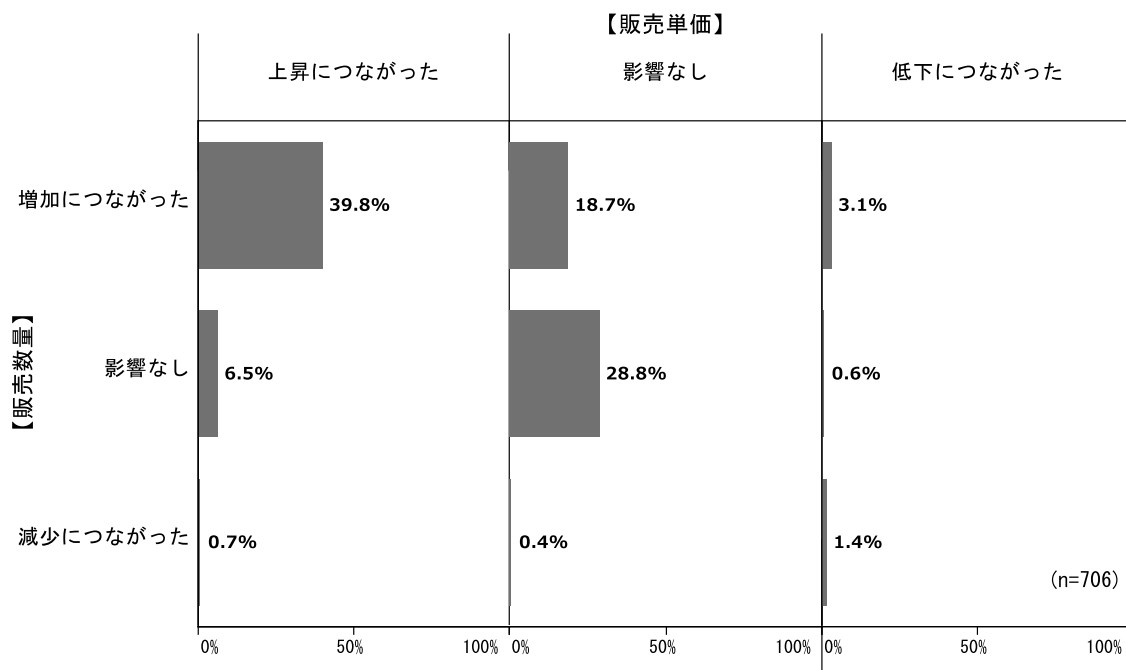
白書では、新たな製品・新たな製品・サービスの開発以外にも、短納期といった強みを際立たせる取組、本来の製品やサービスに加えて付随的なサービスを提供する取組を通じて、差別化に成功する企業の事例²や国内における特定の分野での差別化の成功を基に、海外展開を果たし、海外でも高いシェアを獲得している企業の事例³なども取り上げている。

◆新事業展開による付加価値創出への取組

一般に販売数量と販売単価はトレードオフの関係と考えられているが、新たな事業領域に進出した企業の約4割で、販売数量と販売単価が共に向上していることが分かる（第12図）。

白書では、業界初となるサービスの企画・開発により、脱下請を達成し、売上・利益面双方で業績向上を実現した企業の事例⁴などを紹介している。顧客に新たな価値を提供するような取組は、付加価値の増大につながり、生産性の上昇にも貢献すると考えられる。

第12図 新事業領域進出の業績への影響（2013年以降）（中白第2-1-25図）



資料：㈱東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」
 （注）販売単価とは、全製品・サービスの平均単価のことをいう。

◆無形資産の有効活用

新事業領域への進出や差別化の取組を実現するためには、大企業に比べ経営資源が乏しい中小企業においては、いかに限られた経営資源

を有効に活用できるかが重要となってくる。まず、企業が経営資源として何を最も重視しているかを確認すると、総じて「技術者・エンジニア」や「営業・販売人材」といったヒトを最も

² 中小企業白書事例2-1-9「株式会社アステム」

³ 中小企業白書事例1-4-1「株式会社マスタックマシナリー」

⁴ 中小企業白書事例2-1-5「株式会社ハーツ」

重視する傾向が見られた。一方で、人的資本への投資の状況を見ると、日本では米国・英国・フランスなど欧米主要国と比較して、GDPに占める能力開発費(OFF-JT)の比率が著しく低く、長期的に減少傾向にある。人的資本投資を行うことで、労働生産性の上昇幅が大きくなることも確認されており、競争の源泉となる人の育成に意識を向けることが重要である。人材の階層別に見ると、特に経営者・役員への人材教育・能力開発投資を重視する企業で労働生産性の上昇幅が大きい傾向にあることも分かっている。

白書では、知的財産の活用も生産性向上において重要な要素であることも指摘している。知的財産権別に見ると、商標において、出願件数に占める中小企業割合が高い傾向にあることが示されている。知的財産権は、権利の使用やラ

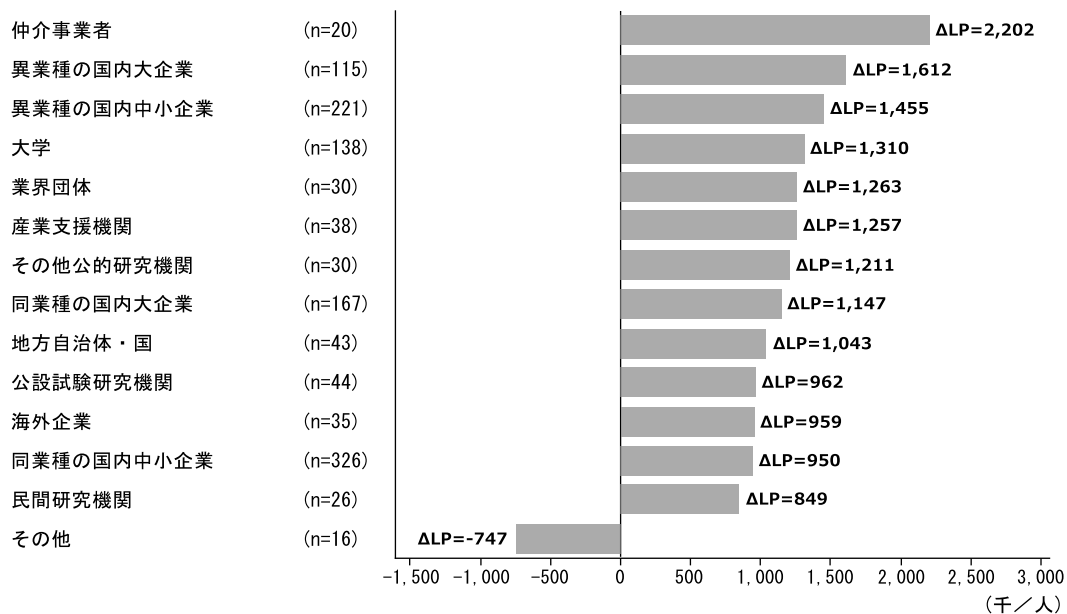
イセンスといった法的な側面に加えて、自社の価値の見える化やブランディングにも活用されており、自社の取組を独自のメソッドとして商標化することで自社のビジネスモデル保護を目指し、ブランド戦略の構築にもつなげている企業の事例⁵も取り上げている。

◆オープンイノベーションの推進

外部の技術やノウハウの活用は、中小企業の可能性を拡大し、新たな技術開発や製品・サービス創出のきっかけとなる。オープンイノベーションの連携先別に労働生産性の上昇幅を確認すると、特に、異業種企業や大学と連携している企業で労働生産性が大きく向上していることが分かる(第13図)。

白書では、実際に産学官連携を通じて新たな

第13図 オープンイノベーションの連携先別、労働生産性の変化(中白第2-1-108図)



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

- (注) 1. 労働生産性=(営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課)÷従業員数。
 2. ΔLP(労働生産性の変化)とは、2018年時点と2013年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。
 3. 労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。
 4. 「ビジネスマッチングの支援・仲介サービスを提供する事業者」は「仲介事業者」として表示している。

5 中小企業白書事例2-1-15「由紀ホールディングス株式会社」

分野に挑戦し、環境に優しい「もみ殻処理炉」の共同開発に成功した企業の事例⁶なども紹介している。

付加価値獲得に向けた適正な価格設定

(中小企業白書第2部第2章)

本章では、付加価値の獲得に向けた適正な価格設定を実現するための取組を分析している。

◆優位性の価格への反映

自社の主な製品・サービスの優位性について、競合他社と比較して「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業（以下、「優位性の有る企業」という。）に対して、その優位性が価格に十分に反映されているかを確認したところ、優位性の有る企業でも、約半数の企業は「十分に反映されていない」と考えていることが分かった。顧客の属性別では、BtoC企業よりもBtoB企業の方が「十分に反映されていない」

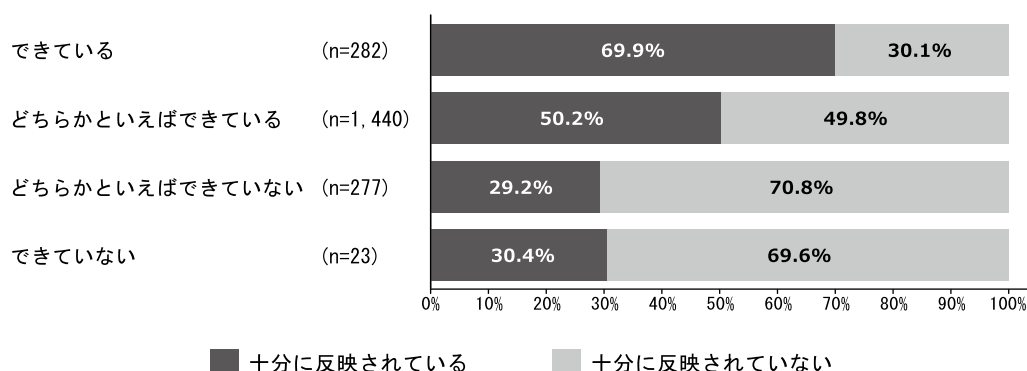
と考えている企業の割合が多いことも分かった。

また、優位性の有る企業の方が労働生産性の水準が高く、さらに、優位性の有る企業の中でも、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が高い水準となっている。また、販売単価についても、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が、販売単価を上昇させている企業の割合も高いことが分かった。以上を踏まえると、優位性を価格に十分に反映する取組により、さらに労働生産性を高めていく余地があるといえよう。

◆顧客への優位性の発信

製品・サービスの優位性を顧客に伝えることができていない企業ほど、優位性が価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる（第14図）。優位性を価格に反映し、適正な価格設定を実現するためには、優位性を顧客に伝え、製品・サービスの価値を認識してもらうことが重要である。

第14図 優位性の顧客への伝達状況別、優位性の価格反映状況（中白第2-2-4図）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1. 競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

2. 主な製品・サービスの優位性を、顧客に伝えることができていないかについて聞いたもの。

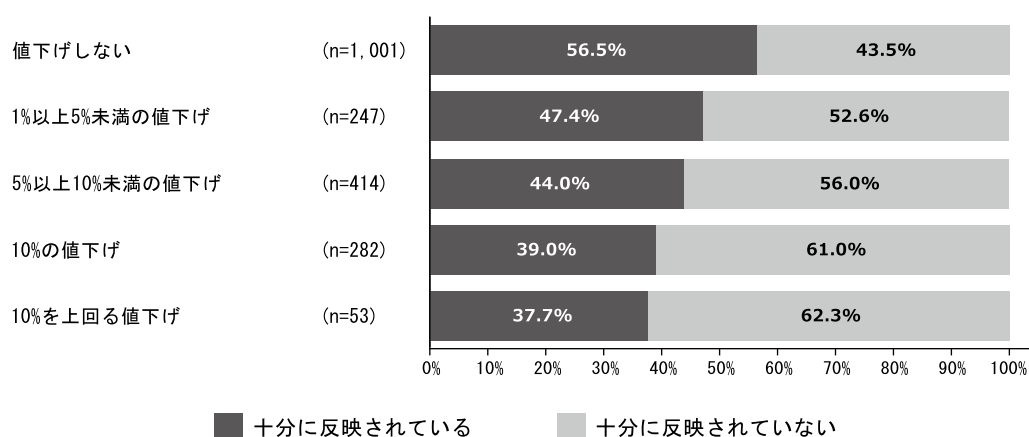
6 中小企業白書事例2-1-17「北陸テクノ株式会社」

◆価格競争からの脱却

企業の価格競争意向（競合他社が販売価格を仮に一定割合値下げした場合、自社の販売価格をどの程度値下げするかについての意向）別に、優位性の価格反映状況を見ると、「値下げしない」とする企業で、優位性が価格に十分に反映されている割合が最も高く、値下げする

とした企業でも、値下げ幅が小さいほど価格に十分に反映されている割合が高い（第15図）。差別化に成功した企業では、自社の製品・サービスが競合他社より高く売れる可能性があることを認識し、意識的に価格競争から脱却していくことが重要といえよう。

第15図 企業の価格競争意向別、優位性の価格反映状況（中白第2-2-14図）



資料：㈱東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

- (注) 1. 競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。
2. 企業の価格競争意向とは、競合他社が価格を10%値下げをした場合に、自社の販売価格をどのくらい値下げするかについて聞いたもの。
3. 競合他社の数が1社以上の企業について集計している。

◆原価や販売価格の管理

個々の製品・サービスごとのコストの把握状況別に、優位性の価格反映状況について確認すると、「把握している」と回答した企業の方が、「把握していない」と回答した企業に比べて、優位性が価格に十分に反映されている企業の割合が高い。

白書では、コストを製品単位で把握することで、利益率の改善に成功している事例⁷や社内

で利益率目標を共有し管理することで、高い収益力の維持につなげている事例⁸を紹介している。普段からの価格に対する意識の高さが、適正な価格設定の実現につながっているといえよう。

以上、中小企業白書第2部第2章では、適正な価格設定に向けて重要となる取組を3つの観点で確認している。企業年齢、経営者年齢、資本金、業種及び競合他社の数による差異をコントロールした上で、「顧客への優位性の発

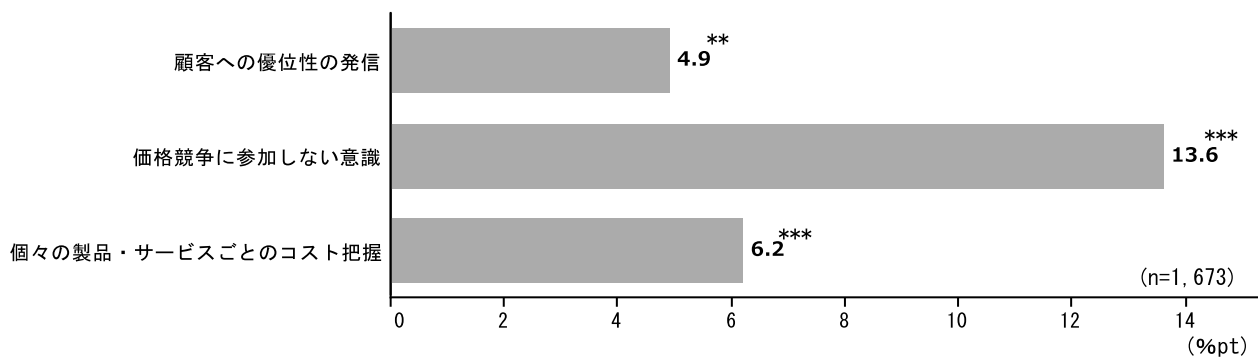
⁷ 中小企業白書事例2-2-8「株式会社プリントテクニカ」

⁸ 中小企業白書事例2-2-9「株式会社ヤマグチ」

信」、「価格競争に参加しない意識」、「個々の製品・サービスごとのコスト把握」ができていない企業と比較し、どれだけ優位性が価格に十分に反映されている割合が高いかを見ると、それぞれ4.9%ポイント、13.6%ポイント、6.2%ポイント高いことが分かり、いずれも統計的に有意な結果となっている（第16図）。

差別化により構築した優位性を「価格」に適正に反映して収益化するまでが付加価値の獲得に向けた一連の取組である。顧客、企業、従業員のそれぞれが満足できる価格設定が実現可能な戦略になっているか、実現するために何が必要なのか、時代の変化に合わせて見直していくことが重要といえる。

第16図 企業の意識・取組と優位性の価格反映状況の相関関係（中白コラム2-2-6①図）



資料：㈱東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1. 競合他社と比較して製品・サービスに優位性がある企業の中で、企業の意識・取組ごとに優位性を価格に十分に反映できている企業とできていない企業の割合について比較している。詳細は付注2-1-1を参照のこと。

2. グラフ上のアスタリスクは統計上の優位水準を示しており、**…5%有意、***…1%有意となっている。

3. 「顧客への優位性の発信」とは、顧客に優位性を伝える取組をしている企業を指す。

4. 「価格競争に参加しない意識」とは、競合他社が価格を10%値下げした場合に「値下げしない」又は「1%以上5%未満の値下げ」をする企業を指す。

5. 「個々の製品・サービスごとのコスト把握」とは、経営者や経営幹部が直接個々の製品・サービスごとのコストを把握している企業を指す。

付加価値の獲得に向けた取引関係の構築

（中小企業白書第2部第3章）

本章では、特に企業間の取引関係に着目し、取引構造と個別の取引条件について分析している。

◆下請取引の現状

まず、業種別に受託取引のある事業者（広義の下請事業者）の割合について確認すると、情報通信業で2017年度の受託事業者の割合は

36.2%、次いで製造業が17.4%、運輸、郵便業が15.2%と比較的高い割合であることが分かった。

委託—受託取引の有無に着目し、「委託事業者」（受託取引なし／委託取引あり）、「下請事業者①」（受託取引あり／委託取引あり）、「下請事業者②」（受託取引あり／委託取引なし）、「独立事業者」（受託取引なし／委託取引なし）の取引類型別に売上高、営業利益、労働生産性の三つの経営指標を確認すると、全ての経営

指標で、「下請事業者①」の水準が最も高くなっていることが分かった。また、「独立事業者」の経営指標については、ほとんど全ての指標において、他の類型を下回る水準であることが確認された。この結果からは、委託－受託関係という取引ネットワークの広さがパフォーマンスの高さにつながっている可能性が考えられる。

◆取引関係と売上高増加率

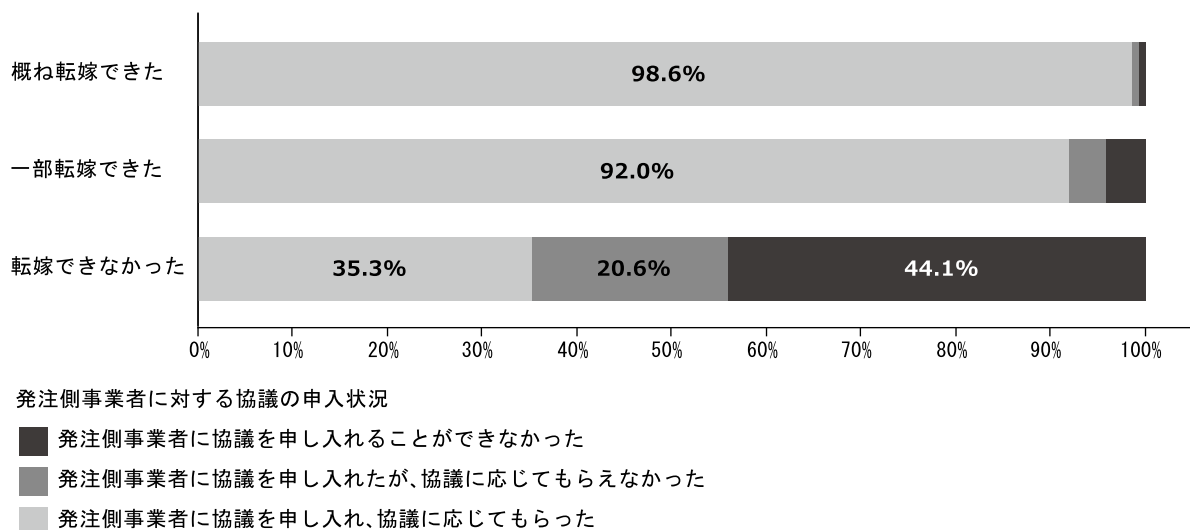
受注側事業者の取引関係と売上高の関係について確認すると、売上高を増加させている受注側事業者の特徴として、販売先数を増加させていること、取引の中心となる企業は有しつつも過度に依存していないこと、主要取引先の

見直しを行っていることなどが分かった。

◆取引適正化に向けた取組

コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況を確認したところ、製造業、サービス業において、従業員規模が小さい企業ほど「転嫁できなかった」と回答する企業の割合が高いことが分かった。また、価格転嫁を実現するためには、発注側事業者との交渉の機会が必要であるが、受注側事業者と発注側事業者との協議の状況を見ると、転嫁できなかった企業のうち、4割以上がそもそも「協議を申し入れることができなかった」としている（第17図）。

第17図 価格転嫁の状況別に見た、発注側事業者に対する協議の申入状況（中白第2-3-40図）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注) 1. 受注側事業者に対するアンケート結果を集計したもの。

2. 回答数（n）は以下のとおり。概ね転嫁出来た：n=1,800、一部転嫁出来た：n=7,354、転嫁出来なかった：n=4,082

3. 発注側事業者への協議の申し入れにおける質問で、「発注側事業者に協議を申し入れる必要が無かった」、「その他」と回答したものを除き集計している。

受注側事業者が協議の申入れを行うためには、まず取引価格の交渉機会を設けることが重要であると考えられ、発注側事業者においても価格交渉を行いやすい環境を提供するような取組が期待される。また、価格転嫁の成否別に、優位性を有する企業の割合を比べると、製造業、サービス業ともに、「提案力・企画力」、「アフターサービス」について差が大きいことが分かった。また、製造業は「製品の機能・サービスの独自性」、サービス業は「ブランド力」の差が大きいなどの特徴がある。価格転嫁を実現するためには、独自の技術を磨くとともに、取引先に対して積極的に企画・提案を行っていくことが重要と考えられる。

また、優位性を維持・獲得するためには、継続的に投資を行っていくことも重要となっている。白書では、価格転嫁できている企業ほど、利益・剰余金を確保できている傾向にあり、また、利益・剰余金を確保できている企業は、「研究開発投資の増加」、「設備投資の増加」といっ

た、成長に向けた投資を希望する割合が高いことが指摘されている。適正な利益の確保から前向きな投資へ、という望ましい循環を作り出すことが重要と示唆される。

地域で価値を生み出す小規模事業者

地域課題と小規模事業者の存在感

(小規模企業白書第2部第1章)

本章では、地域において生じている様々な問題を整理するとともに、地域の小規模事業者の期待される役割を考察している。

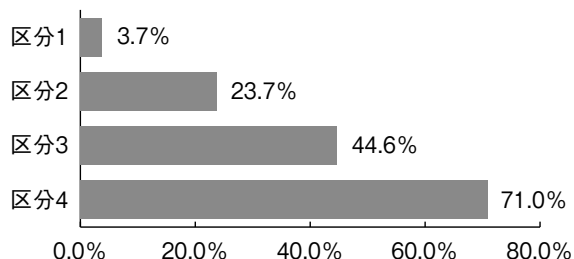
◆地域における小規模事業者の存在感

人口密度区分別⁹に小規模事業者の存在感を確認すると、人口密度が低い地域ほど、暮らしの様々な面において、小規模事業者の存在感が大きいことが分かった。例えば、人口密度が低い地域には、百貨店や総合スーパーはほとんど立地していないが、小規模な青果店などが住民の生活を支えていることが示唆される（第18図）。

第18図 人口密度区分別に見た、食料品小売業などの事業所の存在確率（小白第2-1-5図）

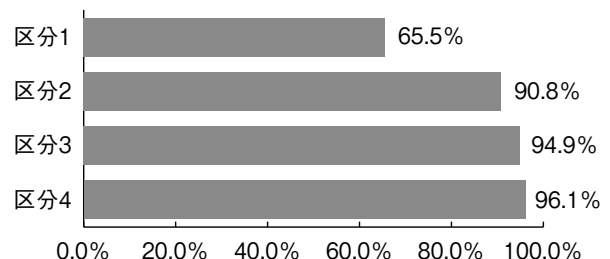
①百貨店、総合スーパー

人口密度区分別



②野菜・果実小売業

人口密度区分別



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

(注) 1. ここで用いている存在確率とは、「各人口密度区分において当該業種の事業所が立地している市区町村数」を「各人口密度区分の市区町村数」で割ったものである。

2. 人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分（人口密度が小さいものから、区分1～区分4）に分けたもの。

9 白書では各市区町村を、人口密度の低い順に、区分1～4の四分位に分けて分析。（例：区分1は、下位0～25%）

地域の生活を支える小規模事業者

(小規模企業白書第2部第2章)

本章では地域の生活を支える小規模事業者が果たすべき役割を考察している。

◆地域における生活インフラと小規模事業者

年齢層を問わず、多くの地域住民が地域の小規模事業者の店舗を利用することを通じて、「地域とのつながり」を感じていることも確認された。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、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いえよう。

地域における雇用と小規模事業者

(小規模企業白書第2部第3章)

本章では、小規模事業者の地域の雇用における役割について分析を行っている。

◆魅力的な労働環境への取組

小規模事業者の労働環境について、自社より規模の大きい同業他社と比較した場合の自社の評価を確認すると、「経営者との話しやすさ」や「従業員同士の間関係・交流」において優れていると感じている者が多いことが確認された。一方、「業務量・業務内容の配分・見直し」や「業務量・内容に対する適正な報酬の支払い」では優れていると感じている者は少ないことが分かった。白書では、魅力ある労働環境を提供するためにも、売上高・利益の確保が重要であ

ることを示すとともに、「フレースケジュール制」といった独自の制度を導入して、小規模ならではの柔軟な働き方を可能としている企業¹⁰の事例などを紹介している。

◆女性・高齢者の雇用実態

女性や高齢者の雇用実態について確認すると、従業員規模が小さい企業ほど全従業員に占める女性従業員や60歳以上の従業員の割合が高いことが分かった。また、女性・65歳以上の従業員の就業年数を従業員規模別に見ると、女性・高齢者共に、従業員数が「1～4人」の企業で就業年数が顕著に長くなっており、小規模事業者は女性や高齢者が長く働ける場を提供していることも確認された。白書では、定年退職したシニア世代の活躍の場を提供する企業の事例¹¹を紹介している。

中小企業・小規模事業者と支援機関

中小企業・小規模事業者における経営課題への取組

(小規模企業白書第3部第2章)

本章では、中小企業・小規模事業者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について分析を行っている。

◆経営課題の解決に向けた外部支援の有効活用

経営課題の解決プロセスとしては、「現状把握」「計画策定」「計画運用」といった取組が

10 小規模企業白書事例2-3-1「株式会社バブアニューギニア海産」

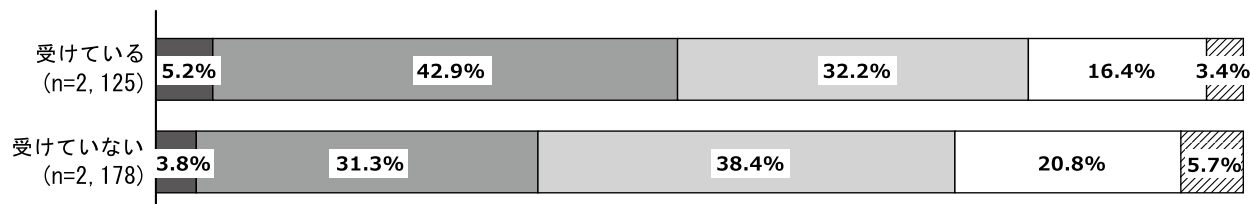
11 小規模企業白書事例2-3-3「株式会社テラサワ」

挙げられる。第19図は、外部支援の有無と、企業の「現状把握」の状況との関係について示したものであるが、いずれの項目においても外部

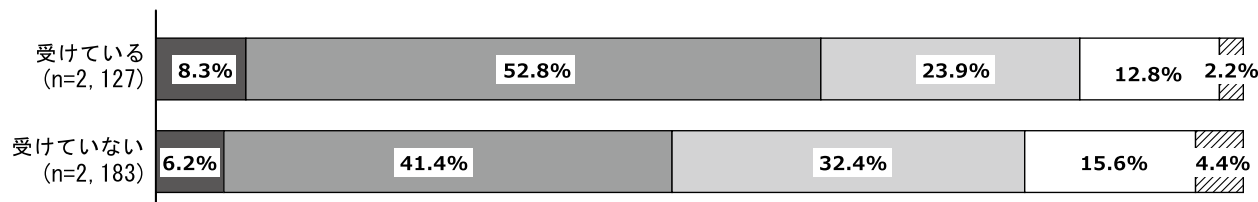
支援を受けている企業の方が、「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高いことが分かる。

第19図 現状把握に関する自己評価（外部支援の有無別）（小白第3-2-5図）

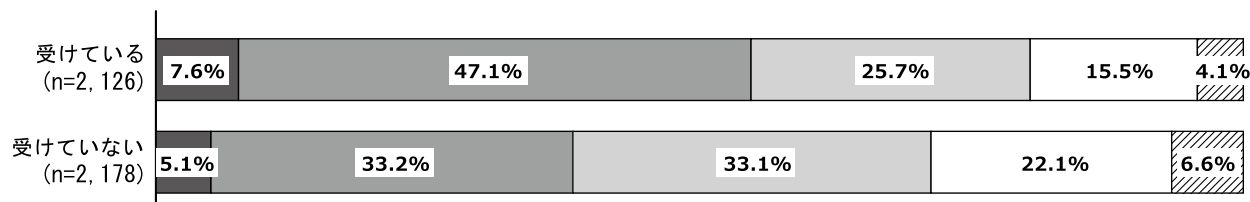
（自社の競合や業界等の外部環境）



（自社の強み・弱み）



（自社の経営課題）



■ 十分 ■ おおむね十分 ■ どちらともいえない □ やや不十分 ▨ 不十分

資料：株野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

同様に「計画策定」や「計画運用」に関しても、外部支援を受けている企業の方が、自己評価において「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高く、経営課題の解決に向けて、外部支援を受けることの有効性が示唆される。

また、白書では、単に経営計画を策定するだけでなく、計画の達成に向けた行動や計画の進捗管理、計画に対する実績の評価などといった

経営計画の運用にしっかりと取り組む企業ほど、業績が良いことも示している。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。

◆経営課題と相談相手

白書では、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、業種や企業規模、利益状況、業歴、事業方針などによっても、傾向が異なることを示している。また、適切な相談相手とのつながりがいないことを理由に、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実態を踏まえ、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の重要性などを指摘している。

◆支援機関の利用実態

白書では、各支援機関の利用実績や理解度・認知度、課題解決への貢献度等について分析している。直近3年間での利用実績を見ると、「商工会・商工会議所」で5割を超えており、「日本政策金融公庫」と「信用保証協会」については、約4割の者が利用実績を有している。また、課題解決に対する貢献度については、一部を除き、半数以上の事業者が「十分」又は「おおむね十分」と回答している。

また、支援機関を利用している企業は利用していない企業と比べて、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も確認された。白書では、公的支援メニューの利用実態や、支援策の活用を促進するための工夫や仕

組み作りを行う自治体の事例なども紹介している。

◆日常の相談相手の活用

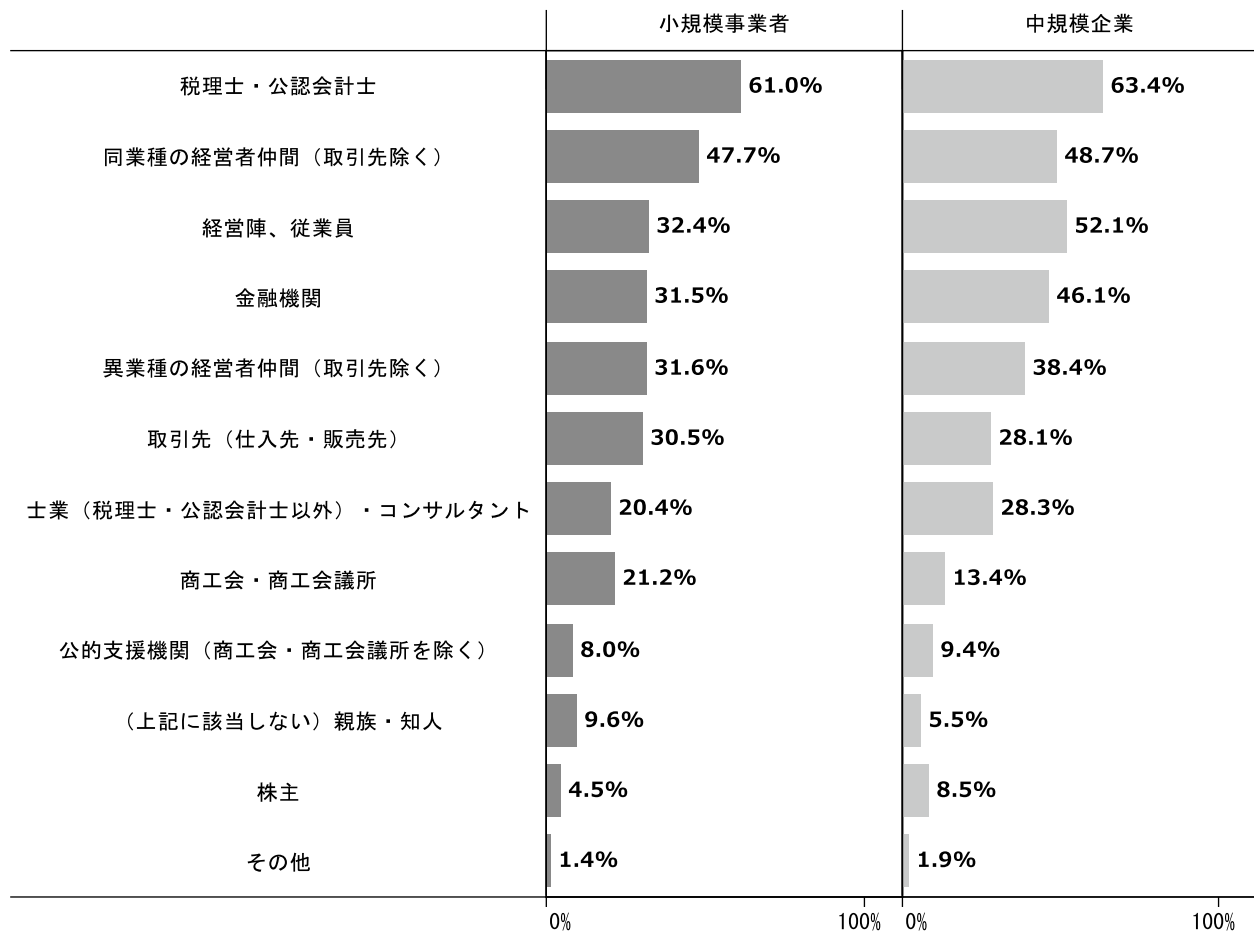
ざくばらんな企業経営や事業運営に関する話題を持ちかけることができる「日常の相談相手」の存在は、中小企業経営者にとって重要である。白書では、こうした「日常の相談相手」に着目し、その実態や有用性について分析している。

第20図は、企業規模別に日常の相談相手の属性を確認したものであるが、これを見ると、規模を問わず、「税理士・公認会計士」が最も多く挙げられている。また、いわゆる中小企業支援機関以外にも、「経営陣・従業員」や「取引先」、「経営者仲間」といった様々な関係者が、経営者の相談相手となっていることが分かる。

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も確認された。

白書では、公的支援メニューや支援機関を認知するルートとしても、こうした日常の相談相手が重要な役割を果たしていることを指摘している。

第20図 日常の相談相手（企業規模別）（小白第3-2-52図）



資料：株野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

（注）1. 各回答数（n）は以下のとおり。小規模事業者：n=1,681、中規模企業：n=1,558。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

中小企業支援機関の役割

（小規模企業白書第3部第3章）

本章では、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分析している。

◆支援機関ごとの特徴

支援機関ごとの特徴を確認すると、小規模事業者を主な支援対象とする商工団体（商工会・商工会議所・中央会）は、管内事業者を広く支援対象としていることもあり、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。例えば、商工団体やコンサルタントなどでは、「支援事業者に適した支援策の提案力」が重視されている一方、税・法務関係支援機関では「経営・財務・支援策に対する知識」、金融機関では「支援先事業者の経営に関する理解度」が最も重視されていることが確認された。

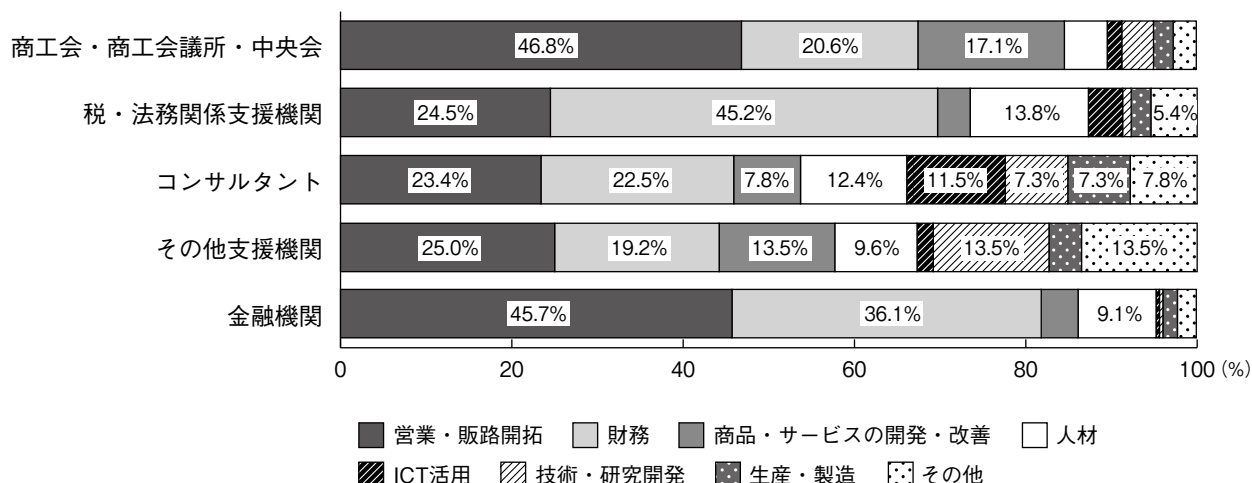
◆支援機関同士の連携

白書では、伴走型支援を行っていくためには、

他の支援機関との連携が重要となっていることを指摘している。各支援機関の組織間連携において連携することの多い経営課題の分野について確認すると、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ことが分かる。一方で、商品・サービスの開発、技術・研究開発などの分野では、連携の機会があまり多くないことも確認された（第21図）。

第21図 連携することの多い経営課題の分野（属性別）（小白第3-3-21図）



資料：株野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

- (注) 1. 他の中小企業支援機関に支援先事業者の紹介を実施する際に、多い経営課題の分野について、上位3つまで確認している。ここでは、上位1位のみを集計している。
2. 各回答数（n）は以下のとおり。商工会・商工会議所・中央会：n=1,430、税・法務関係支援機関：n=522、コンサルタント：n=218、その他支援機関：n=52、金融機関：n=230。

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といえよう。白書では、この他にも、行政と支援機関同士のネットワークを形成し、組織の壁を越えて複数の支援機関が連携することで、案件ごとに適切な支援を提供できる仕組みを構築している支援

機関の事例¹²などを紹介している。

以上、2020年版中小企業白書・小規模企業白書の内容について紹介してきたが、本稿では紹介しきれなかった分析も多数行っているほか、企業の事例も豊富に取り上げている。詳細にご関心のある方はぜひ白書本文もご覧いただければ幸いである。

12 小規模企業白書事例3-3-8「I-Port（新事業創出支援協議会）」