

構造改革に向けた 付加価値向上策のあり方について ～中小企業、地域経済～

平成28年11月2日
経済産業省

「稼ぐ力」の両輪

我が国経済の活性化のためには、①環境の変化に柔軟に対応できる中小企業を創出し、その生産性をいかに高められるか、②地域に裨益する波及効果の高い地域中核事業の促進など、付加価値が生まれる仕組みを創り出せるか、が鍵となる。

稼ぐ力の向上

「主体」「業種」

に即した取組み

- ・「業種」の特性を踏まえつつ、トップランナーの稼ぐ手法(ベストプラクティス)を普及し、意欲的な取組を支援する枠組みを導入。
各産業所管省庁の連携による取組が重要。
- ・経営者の高齢化に対応し、円滑な事業承継に向けた環境を整備し、より積極的な投資を誘発する。

「地域」「波及」

に即した取組み

- 未活用の地域資源を活用しつつ、企業単体ではなく、中核企業を軸に、地域に裨益する波及効果の高い事業(地域中核事業)に対して、地域内外の資源を活用するとともに、政策資源を集中投入。
- これにより、今後成長が期待できる分野において、地域の未来につながる投資を促進。

共通する課題

- ・高度な経営課題に対応するため、金融機関や支援機関による支援を強化する。

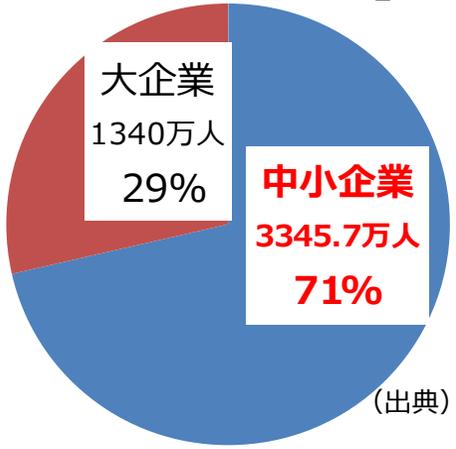
- ・以下の分野の生産性向上や投資が必要。
 - ①IoT、ビッグデータ、AI等の「第4次産業革命」
 - ②観光、スポーツ、航空機産業等の地域固有の強みを活かした先端分野など

構造改革を踏まえた 中小企業政策のあり方について

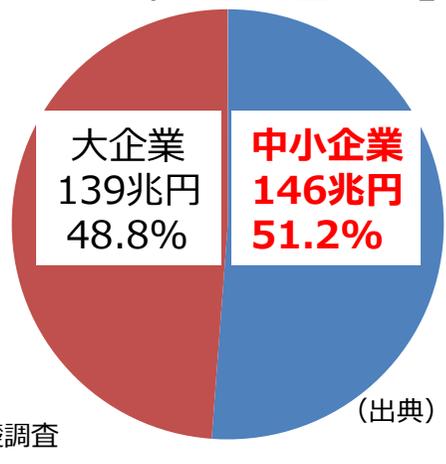
1. 中小企業の日本経済における位置づけ

- 中小企業は、企業数の99.7%を占め、雇用の7割、付加価値の過半数を担うとともに、イノベーションの担い手である。経営の自由度が高く、小回りが効くため、環境変化に柔軟に対応できる主体である。
- 他方、企業数の減少、生産性の伸び悩み・格差の固定化、経営者の高齢化などの構造問題が生じており、このままでは、我が国の経済の土台が揺ぐのではないか。

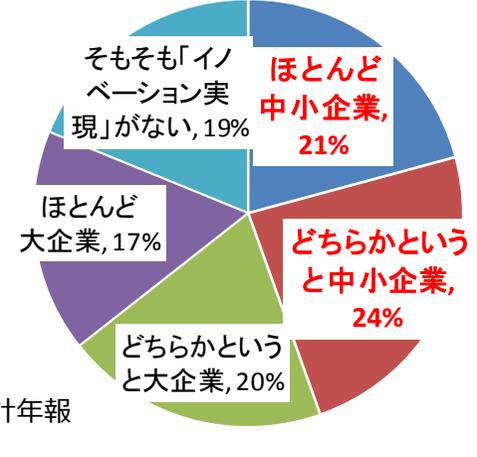
「雇用の担い手」



「付加価値の担い手」



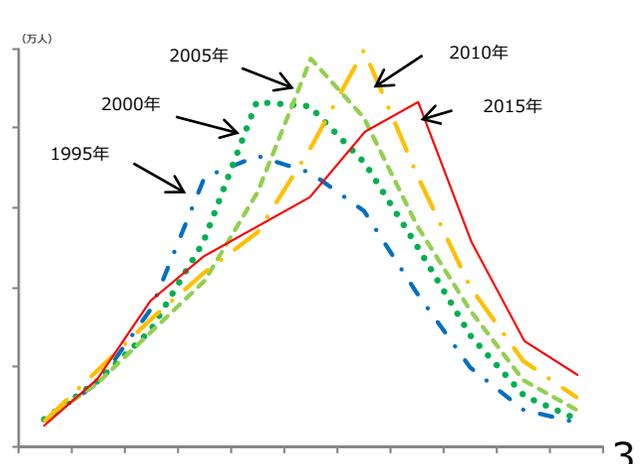
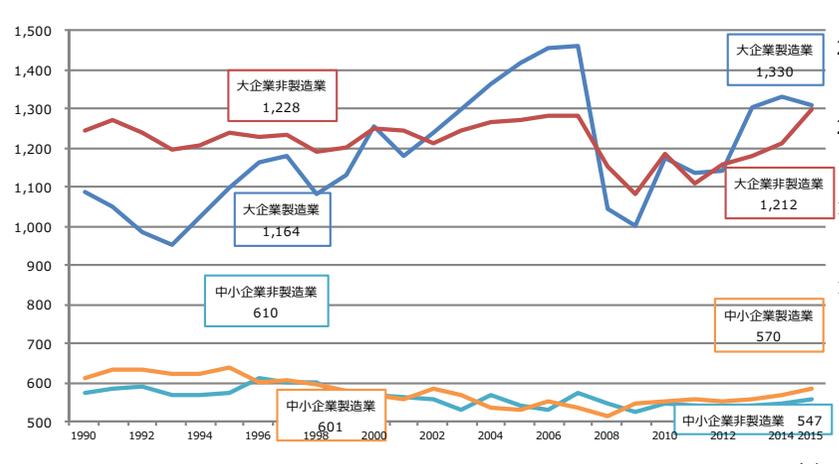
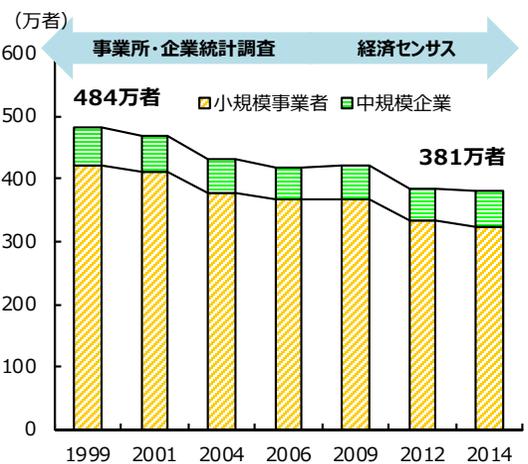
「イノベーションの担い手」



過去10年間の主なイノベーション実現の担い手（ニッチ企業の認識）

(出典) 三菱UFJリサーチアンドコンサルティング「企業の創意工夫や研究開発等によるイノベーションに関する実態調査（2008年12月）」

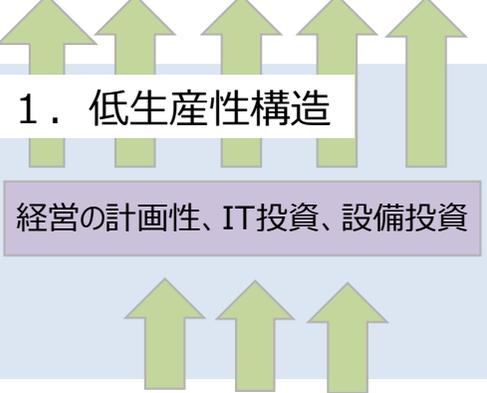
中小企業の数が大幅に減少 中小企業の実産性は大企業の半分以下で格差は拡大 中小企業の経営者の年齢のピークが66歳へ



2. 中小企業の3つの構造改革

中小企業政策において「生産性向上」を支援の中核目標とし、今後5年間程度を集中的な構造改革期間として、以下の課題への対応を中心に施策の集中投入を図る。

生産性の向上



現状と課題となる点について

- 生産性向上支援の枠組みである中小企業等経営強化法の活用状況を踏まえ、この法律を軸としながら更にいかなる生産性向上支援の体系・システムに脱皮させていくか。
- 第4次産業革命の流れの中で、中小企業が規模や商圈に応じ、身の丈に合ったITやロボットを導入・活用することで、いかに生産性を高められるか。
- とくに生産性が低くとどまっている業種（サービス業等）において、業種に固有の特段の対応が必要か。その方策は何か。



- 日本経済・地域社会を支える上で現在の企業数の推移等をどうみるべきか。
- 「大量世代交代時期」を間近に控えて、事業承継を先送りしない意識・環境づくりが必要ではないか。
- 地域における事業承継の支援体制はどのように強化すべきか。（例）地域における支援機関のネットワークの強化、支援人材の育成
- 多くの中小企業において親族内に後継者がいない現状に鑑み、中小企業のM & A、業種サプライチェーン内の事業統合をもう一段円滑にするための支援はどうあるべきか。
- 承継を契機にした第二創業、経営強化により、生産性を高めることを一体にして支援すべきではないか。



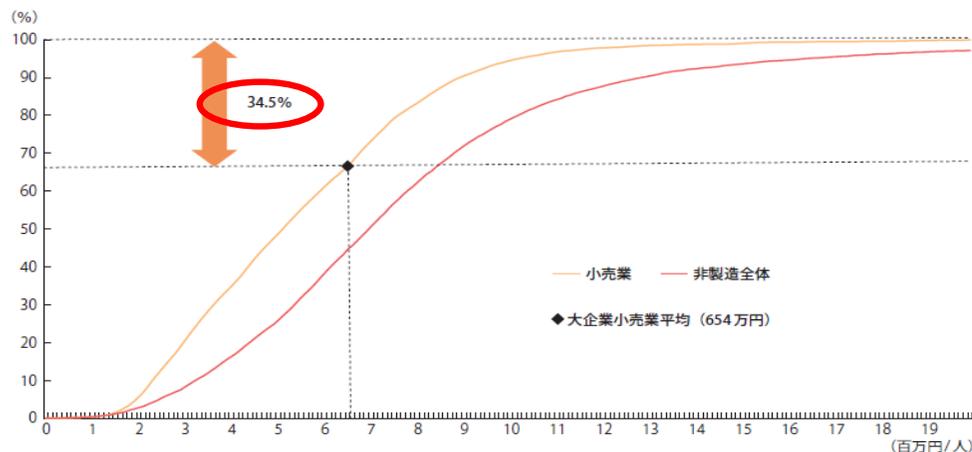
- よろず支援拠点、認定経営革新等支援機関をはじめとする支援機関の整理・強化し、経営改善や生産性向上に今まで以上に取り組む環境整備をどのように進めるべきか。
- 金融機関が、事業を評価した融資や適切な経営支援を行い、事業者とともにこれまで以上に経営改善、生産性向上に取り組む環境整備をどのように進めるべきか。

3. 各論①生産性 大企業の労働生産性を超える中小企業へ

- 中小企業の労働生産性は、全体で見ると大企業の半分以下で格差は拡大しているが (p.3中央下)、大企業の水準を超えている中小企業も一定数存在。
- こうした企業では、IT投資、設備投資、賃金水準がいずれも高いことから、これらが生産性向上の鍵なのではないか。

大企業の労働生産性を超える中小企業の比率(小売業)

※小売業では中小企業のうち34.5%が、大企業の平均以上の生産性を確保。



大企業平均以上、以下、平均となる中小企業のパフォーマンス

	売上高 (百万円)	従業員一人当 たり人件費 (百万円)	情報処理 ・通信費 (百万円)	設備投資 (百万円)	資本装備率 (%)
大企業平均以上 中小企業	11638.0	5.1	34.6	338.6	26.7
大企業平均以下 中小企業	8112.0	2.4	17.4	97.8	15.2
中小小売業全体	9345.0	3.7	23.4	182	19.2

大企業の労働生産性を超える中小企業の比率 (各業種)

	大企業を超える 中小企業の割合	大企業の 労働生産性の 平均値
製造業	10.3%	1171万円
非製造業	29.0%	899万円
小売業	34.5%	654万円
卸売業	12.5%	1216万円
飲食サービス業	20.5%	376万円
生活関連サービス、娯 楽業	21.9%	577万円
情報通信業	15.5%	1153万円

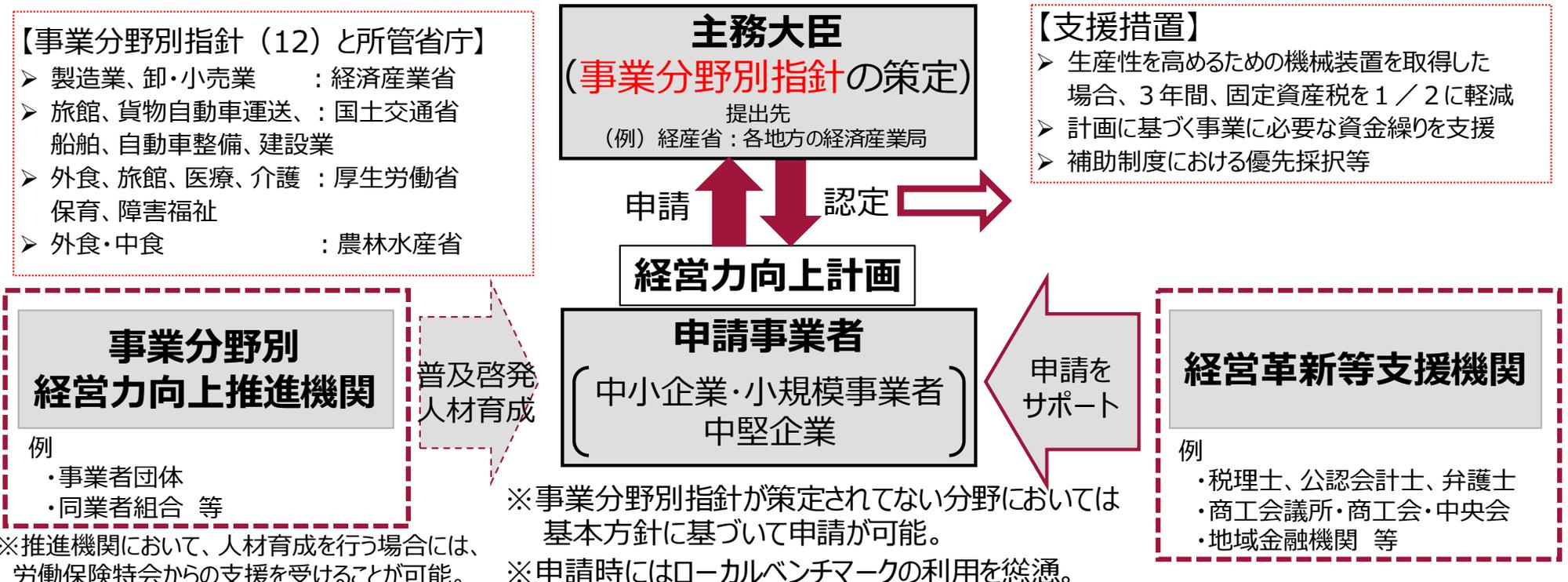
(出典) 中小企業庁「中小企業白書2016」

経済産業省「平成26年企業活動基本統計調査」再編加工

従業員数50人未満もしくは資本金又は出資金3000万円未満の会社は含まない。
サンプル数が少ない業種については平準化を行っている。

3. 各論①生産性 (a) 「中小企業等経営強化法」による支援の強化

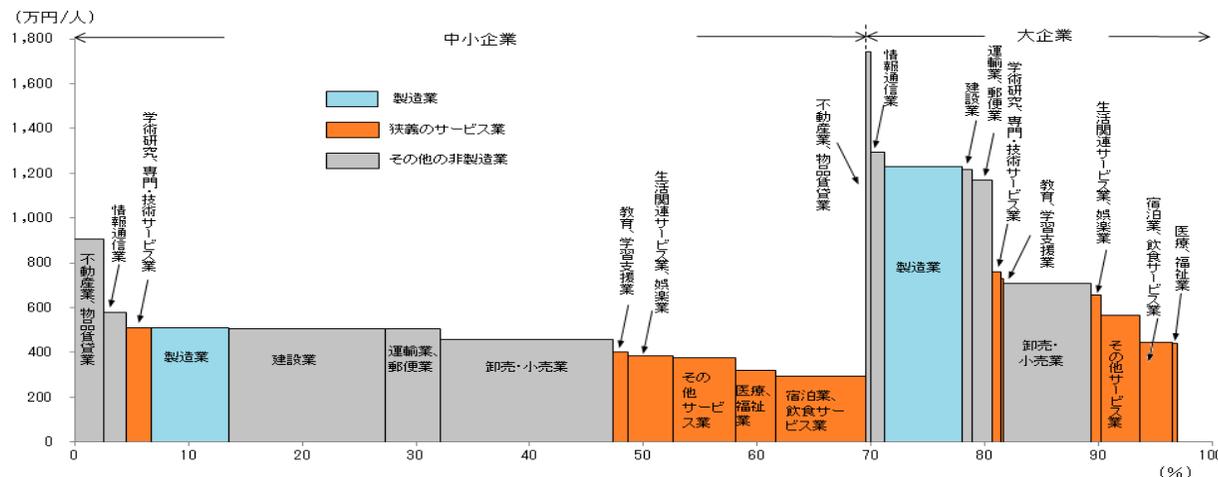
- 中小企業等の生産性を高めるための政策的な枠組みである「中小企業等経営強化法」が今年7月に施行。施行から3か月間である9月末までに、1,621件の計画を認定。
- 本法では、生産性向上策（営業活動、財務、人材育成、IT投資等）を業種毎に「事業分野別指針」として策定。現在までに製造業の他、卸・小売、外食・中食、宿泊、医療、介護、建設など12分野で策定済み。指針の追加・見直し、さらなる推進体制の整備が課題。
- 支援措置として、固定資産税の軽減措置、金融支援、補助金との連動を行っている。さらなるIT投資、設備投資、人材投資への支援の強化について検討。



(参考) 事業分野別指針の策定と推進体制の状況

- これまで事業分野別指針は12分野で策定。このうち、生産性野向上の普及に取り組むための「推進機関」の認定は4分野。「サービス産業チャレンジプログラム」を策定した7分野のうち、「推進機関」の認定は3分野。

※赤字【】
サービス産業チャレンジ
プログラムに係る7業種



※施行状況については
中小企業政策審議会
産業構造審議会に
おいてフォローアップ予定。

(資料) 財務省「平成26年度法人企業統計年報」総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工

(注)1.労働生産性=付加価値額/総従業員数 2.付加価値額=営業利益+役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+動産・不動産賃借料+租税公課 3.従業員数=役員数+従業員数 4.ここでいう中小企業は、中小企業基本法上の定義による。5.法人企業統計年報の集計結果に金融・保険業が含まれていないため、従業員構成比の合計は100%にならない。

大分類	事業分野別指針	事業分野別経営力向上推進機関	認定件数
不動産業, 物品賃貸業	-		4
情報通信業	電気通信事業、有線テレビジョン放送業に関しては現在作成中		38
学術研究, 専門・技術サービス業	-		56
製造業	製造業、中食・外食 (下記)、船舶産業		1195
建設業	建設業		64
運輸業, 郵便業	(一部) 【貨物自動車運送業】	【(公社) 全日本トラック協会】	0
卸売業・小売業	【卸・小売業】 、外食・中食 (下記)	【(一社) 日本ボランティアチェーン協会が申請を検討中】	80
教育, 学習支援業	-		4
生活関連サービス業, 娯楽業	-		14
サービス業 (他に分類されないもの)	(一部) 自動車整備	(一社) 日本自動車整備振興会連合会	37
医療, 福祉	(一部) 【医療】・【介護】・【保育】 ・障害福祉		108
宿泊業, 飲食サービス業	(一部) 【旅館業】、【外食・中食】	【(一社) 日本旅館協会が申請を検討中】	4

高
↑
労働生産性
↓
低

3. 各論①生産性 (a)-(i)製造業における取組について

- 経済産業省では、これまで製造業について、従業員の多能工化の推進や製品原価管理の徹底、IT・ロボットの導入支援などによって生産性向上や付加価値向上の取組を支援。
- 本年7月1日に施行された中小企業等経営強化法に基づき、**1,050件(経済産業省認定分)**の経営力向上計画を認定。事業分野別経営力向上推進機関として、**業界団体、大学、自治体の財団等**と調整中。
- 今後は、生産現場の改善やIoT活用事例の整理・普及啓発を実施予定。更なる生産性向上に向け、個社による取組の強化（改善活動、IT・ロボット投資）に加え、自社と異なる強みを有する他社との連携を促進するための支援策を講じていく。

<取組の詳細>

1. これまでの主な生産性向上支援策

- カイゼン指導者育成事業（平成28年度予算）
 - ・ 生産現場の改善知見を有する大企業OB等を指導者として再教育し中小企業へ派遣。多品種少量生産や頻繁な需要変動への対応等、製造業が抱える課題の解決につなげる。
- ロボット導入実証事業（平成28年度予算）
 - ロボット未活用領域における生産性の向上に向けたFS調査に要する費用及びロボット導入に係る実証事業に要する費用を補助し、ロボット未活用分野への導入を促進。
- 設備等に係る固定資産税の軽減
- 中小企業IT経営力向上支援事業（平成28年度補正）ほか

2. 中小企業等経営強化法について

- （事業分野別指針で事業者を求める取組）
- 従業員の多能工化・機械の多台持ち等による業務効率化
 - IT利活用等による高付加価値製品の開発
- （取組例：従来職人に委ねていた過酷な表面研磨処理作業を、最新の画像解析技術と力覚センサーを用いて自動化）

3. 認定件数

- 1050件（製造業/経済産業省認定分）

4. これまでの普及活動等

- 中小企業等経営強化法の特設ページの開設・説明会の実施
- ・ 当省HPに中小企業等経営強化法の特設ページを設けつつ、生産性向上に向けた支援策のPRに力を入れる。これまで88回説明会を実施。今後も継続的に開催予定。

5. 経営力向上推進機関

- 認定に向けて、現在、業界団体、大学、自治体の産業振興財団等と調整中。今後、生産現場の改善やIoT活用事例の整理・普及啓発を実施予定。

6. 今後の取組

- 製造業の生産性向上に向けては、個社による取組（生産現場の改善活動、IT・ロボット投資）に加え、強みの異なる他社との連携（異なる要素技術を有する製造業やIT活用を支援するベンダー等）が課題。IT投資や企業間連携を後押しする取組が必要。

3. 各論①生産性 (a)-(ii)卸・小売業における取組について

- 経済産業省では、これまで卸・小売業について、生産性が高い製造業のノウハウを活用した食品スーパーのバックヤード業務効率化等の生産性向上の取組事例の創出を推進。
- 本年7月1日に施行された中小企業等経営強化法に基づき、**64件（経済産業省認定分）**の経営力向上計画を認定。また、事業分野別経営力向上推進機関として、**日本ボランタリーチェーン協会**と調整を進めていく予定。
- 今後は、小売業の生産性向上の事例をまとめ、マニュアルを策定し、普及活動を行う予定。

<取組の詳細>

1. これまでの主な生産性向上支援策

- サービス業の生産性向上推進調査事業（平成27年度補正予算）（小売業の生産性向上に関するモデル事業の創出と展開）
 - ・ 小売業の生産性向上に向け、製造業の生産性向上ノウハウを有するコンサルタントのアドバイスを受けながら、食品スーパーのバックヤードの業務効率化や、商品発注精度改善等の取り組み事例の創出を推進。

2. 中小企業等経営強化法について

- （事業分野別指針で事業者を求める取組）
 - 受発注システムの導入や無人レジ導入等による業務の効率化、IT又はロボット活用による棚卸作業効率化等

3. 認定件数

- 64件（卸・小売業／経済産業省認定分）

4. これまでの普及活動等

- 中小企業等経営強化法の特設ページの開設・説明会の実施
 - ・ 当省HPに中小企業等経営強化法の特設ページを設けつつ、生産性向上に向けた支援策のPRに力を入れる。
 - ・ これまで、流通業界団体における説明会にてPRを実施。今後も継続的に実施していく。

5. 経営力向上推進機関

- 今後、小売分野における経営力向上推進機関候補として、日本ボランタリーチェーン協会と調整を進めていく予定。

6. 今後の取組

- 生産性向上の取り組みの更なる普及に向けては、今年度中に小売業の生産性向上取組事例とマニュアルをまとめ、普及展開に努めていく。

(参考) 小売業の生産性向上 (全日本食品株式会社)

- 加盟店にPOS / 受発注システムの導入を促し、店舗の欠品を無くすことで、販売機会ロスを予防しつつ、受発注業務を効率化。
- 加盟店が導入したシステムから顧客購買データ等を収集・分析。加盟店毎に、効果的な商品の価格設定や顧客別の効果的な促販情報を提供し、個々の店舗では取組が困難なマーケティングも可能に。

企業概要 (全日本食品株式会社)

- ・資本金 18億円
- ・社員数 377名
- ・加盟店 1800店

主な取組内容

- ・当社は、地域の食品スーパーを加盟店としたチェーン事業を展開。
- ・加盟店が共通でつかえるPOS / 受発注システムを開発し、加盟店に導入を促すことで、①店舗での欠品を無くし、販売機会ロスを予防、②受発注業務の効率化、③店舗毎のマーケティング戦略を支援。
- ・店舗毎のマーケティング戦略としては、加盟店から収集されるデータを分析し、その店舗での適切な価格設定や顧客別チラシに掲載すべき情報等を加盟店に提供。

取組の成果

システムを導入した加盟店の売上げは109%に増加 (2015年4月)

加盟店のデータを分析し、加盟店毎のマーケティングを実施



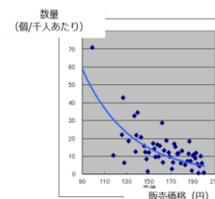
受発注データ、
顧客購買データ、
売上額 等

各店での適切な商品価格
設定や顧客別の促販
の情報

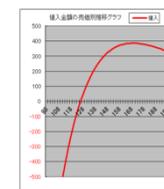
売上げを最大化できる価格を分析



加盟店が導入したPOS / 受発注システム



① 加盟店の実際の販売価格と数量の実績値のデータをグラフ化

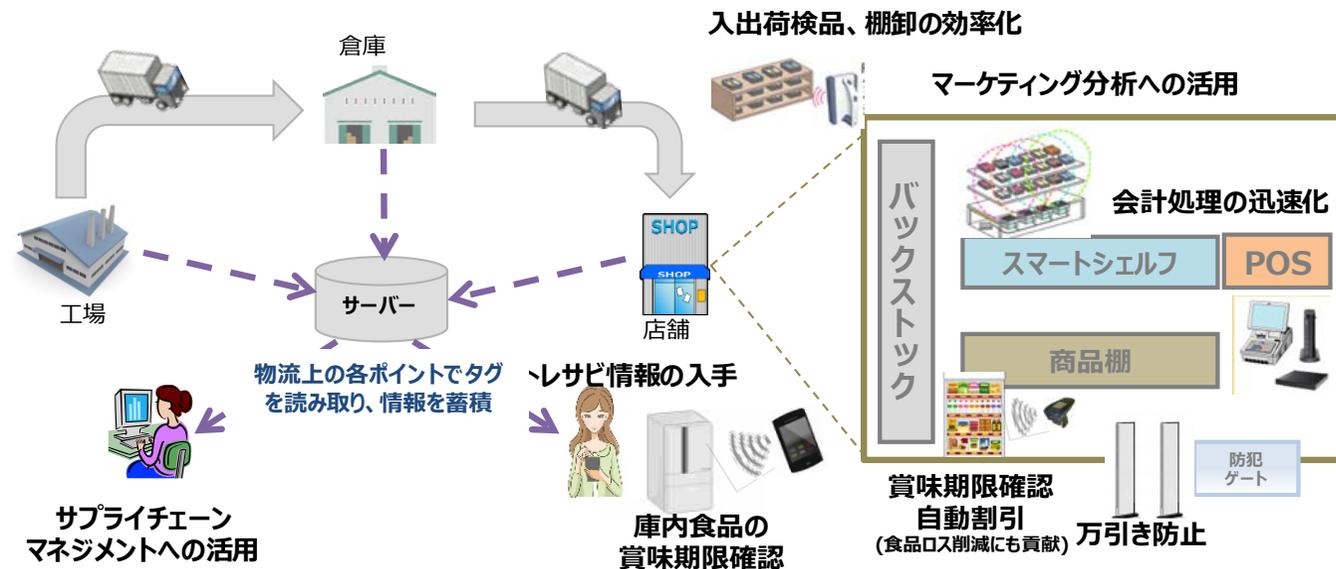


② ①のデータを統計的に処理して、最も利益が期待できる「最適売値」を算出し、加盟店に提案

(参考) 小売業の生産性向上 (RFIDを活用したムダ削減・サプライチェーンの高度化)

- (課題) 人手不足の中、商品管理の効率化・店舗作業の省人化等が課題となっている。
- (取組) 有力なツールであるRFIDの課題(コスト・電波障害)を解消するため、実証事業を行うとともに、普及に向けたガイドラインを策定。
- (目標) RFIDの導入を普及し、精算、在庫管理等の業務の効率化を促進。
人手不足に対応し、労働生産性の向上にも寄与。

サプライチェーンによるRFID (電子タグ) の活用例



RFIDのメリット

- ① 離れたところからデータの読み出し、書き換えが可能。
- ② 遮蔽物等でタグが見えなくても読み取りが可能。
- ③ 複数のタグを一括で読み取りが可能。
- ④ 用途に合わせてさまざまな形状に加工が可能 (ラベル型、ボタン型等)。

RFID拡大に向けた課題

- ① 1枚10-20円程度と、価格が高止まり。低価格帯商品には貼付できない。
- ② 電波を使用するため、水や金属の近くでは使用できない。
- ③ 標準フォーマットが普及していない。

【具体的取組】

・2016年度、コンビニで実証実験を行った上で、2017年度に、その普及に向けたガイドラインを策定。

3. 各論①生産性 (b)IT投資の強化

- 中小企業では、約半数の企業がオフィスシステムや電子メールや、給与、経理業務の内部管理業務向けには導入が進んでいるが、収益に直結する、調達、販売、受発注管理などでは、1～2割の企業による導入に留まっている。
- ①収益に直結し、導入が容易なITシステムを、②どのように導入を進められるかが課題となっている。

単位(%)	一般オフィスシステム (ワード、エクセル等)	電子メール	給与、経理業務の パッケージソフト	調達、生産、販売、 会計などの基幹業 務統合ソフト (ERP等)	電子文書 (注文・請求書)での商 取引や受発注情報 管理 (EDI)	グループウェア (スケジュール・業務情報 共有やコミュニケーション)
全体	55.9	54.1	40.3	21.5	18.5	12.2
製造業	58.6	61.8	44.1	23.9	23.1	12.3
飲食業	35.7	34.8	33.2	11.6	9.1	8.5
飲食以外の小売業	46.1	44.1	30.1	22.8	18.0	9.6
卸売業	58.1	58.9	39.6	29.9	27.1	13.3
建設業	58.0	60.6	35.8	16.7	17.0	8.0
運輸業	51.2	42.3	41.8	20.4	15.7	9.6
医療法人として行う医療業	45.1	32.7	40.7	14.2	9.7	4.4
上記以外の医療業	52.6	31.6	31.6	31.6	21.1	15.8
社会福祉法人として行う福祉業	67.7	46.2	55.9	29.0	11.8	10.8
上記以外の福祉業	62.7	47.1	39.2	21.6	15.7	16.7
宿泊業	59.7	60.2	47.7	27.8	12.5	6.3
その他サービス業	65.8	63.0	42.3	19.9	18.5	21.7

(出典) 中小企業・小規模事業者の経営課題に関するアンケート調査
(全国中小企業取引振興協会 (2016))

IT投資の効果の例

- <会計> 会計業務に係るITツールを導入し、会計処理時間が月18時間削減。
- <建設> 受発注管理、適切な人材配置等に係るITツールを導入し、発注ミスがなくなる等の業務効率化を通じて、営業利益が30%アップ。
- <宿泊> 予約台帳管理や社内情報共有等に係るITツールを導入し、顧客からの要望を迅速に社内に共有することで、多彩かつ高品質なサービスの提供を実現。これにより、営業利益が40%アップ。

3. 各論①生産性 (b)IT投資の強化

生産性の底上げに向けた総合施策パッケージ

- 中小企業の経営課題は業種毎・企業毎に様々であり、業種実態を踏まえたきめ細やかな対応が必要。
- 特にサービス分野では安価で使いやすい業務効率化ツールが有益であり、業種毎に普及促進の取組を強化。
(地域でも、金融機関や商工会議所と連携し、こうしたサービスを面的に広げている事例あり(株式会社マネーフォワード))

	製造分野	卸・小売分野	飲食分野	宿泊分野
課題	◆ ジャストインタイムでの購買、製造工程の進捗管理を合理化し短納期化。	◆ 扱う商品が多いため、受発注・在庫管理、売れ筋商品の把握などに課題。	◆ 売れ筋メニューの把握、予約の拡大、簡便な決済などに課題。	◆ 予約の拡大、顧客情報の蓄積、人員交代時の情報共有の円滑化などに課題。
対応の方向性	◆ IoT等を用いて、販売後の製品に関するデータを取得してサービスに応用。 ◆ 業務全般の効率化(受発注、生産、販売)でIT活用。	◆ 流通BMS(Business Message Standards)により効率的な受発注。 ◆ システム化により在庫管理を効率化。 ◆ POSレジ導入により売れ筋を把握。	◆ POSレジ導入により売れ筋を把握。 ◆ インターネット上の予約受付により顧客を拡大。 ◆ ウェブベースでのクレジットカード決済システムにより決済を簡素化。	◆ インターネット上の予約受付により顧客を拡大。 ◆ 顧客嗜好を踏まえたサービス提供。 ◆ コミュニケーションツールにより情報共有を促進、進捗管理を徹底。
政策的な対応	◆ 業種の課題に適合する、安価で使いやすいITツール(クラウドシステムやパッケージソフト)の導入支援(約3万社)(※)。 ◆ 導入に当たっての経営相談(全国100カ所以上)、専門家派遣(2年で約1万社)を実施。 ◆ 上記の実施状況を踏まえつつ、事業分野別指針において、ITの利活用の内容について見直しを行う。			
	◆ ロボット導入実証、 ◆ インテグレーター育成 (既存1.5万人→3万人)			

(※) 一連のITツールをセットで中小企業者に導入する民間事業者(アグリゲーター)を活用した支援事業を想定

(小売業のイメージ)

受発注

在庫管理

販売/決済

財務会計

【アクロスソリューションズ】

【ラスカル】

【ユビレジ】

【マネーフォワード】



3. 各論①生産性 (b)IT投資の強化

更なる抜本的な生産性向上に向けた中小企業におけるIoT活用

- 「IoT」(Internet of Things) の活用によって、大企業だけでなく中小企業においても、抜本的な事業の効率化や生産性の向上につながるとともに、新たなビジネスを展開していくチャンスが生まれる可能性。
- 一方、中小企業におけるIoTの導入を円滑に進めるため、データの共通形式を定め不要なコストを生まないように確保することや、あらゆるものがインターネットにつながることによる情報漏洩リスクへ対応などの課題が存在。

● IoT活用に対する支援

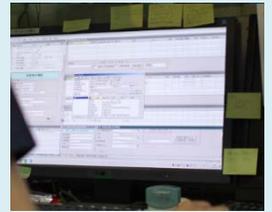
- IoTを普及する観点から、実際に活用している事例集である「IoTユースケースマップ」を「ロボット革命イニシアティブ協議会」が公表。
- 「ロボット革命イニシアティブ協議会」から中小企業向けIoTツール「スマートものづくり応援ツール」を公表。
(例：スマートフォンで設備の稼働状況を把握するアプリ)
- IoT推進のための社会システム推進事業（スマート工場実証事業）において実証事業を実施。
(例：東京町工場ものづくりのワ)
- ものづくり補助金等の補助金、融資により、資金面で支援。
- 今後、中小企業におけるIoT活用について、業種毎の取組事例の収集・整理を行い、その幅広い周知を行うなど、中小企業の実態に応じた活用支援を検討。

● IoT導入の阻害要因への対応

- 系列等で異なる企業間の受発注データの形式が導入されると、複数の形式に対応する高コスト構造となり、結果的に、IoT活用が阻害されるおそれ。このため、業種の垣根を越えた受発注データシステムを共通化。
- IoTではインターネットによる情報のやりとりが増加することから、サイバーセキュリティやデータ所有権の明確化等を推進。

【中小企業のIoT活用事例】

「東京町工場ものづくりのワ」
(株式会社今野製作所、
株式会社イー・アイ・エス、
株式会社西川精機製作所)



製品指示書と状況の共有

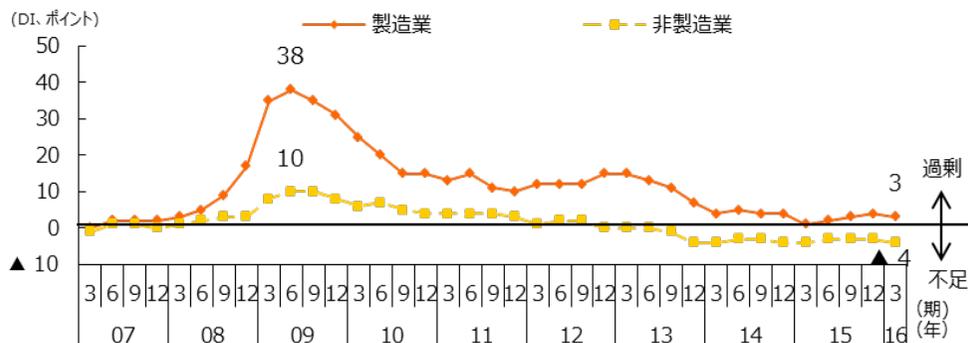
- ・板金加工を得意とする3社が集結し、共同受注を拡大。
- ・このため、法政大学(インダストリアル・バリューチェーンイニシアティブ(IVI)代表)の西岡教授が提供したシステムを改良し、「板金まるごと管理システム」を活用し、情報を共有。
- ・具体的には、引合・見積もり段階から受発注に至るデータの連携。さらに受注後は、各社現場におけるIoT活用、タブレット端末等による工程進捗情報の取得と共有によりスムーズな工程管理。

(参考) 設備投資の促進

- 中小企業の設備投資は不足し、設備の老朽化が進んでおり、生産性停滞の原因となっている。
- **2018年にリーマンショック前（2007年）を超える14兆円達成を目標に、中小企業の設備投資の促進策を講ずることが必要。**

(参考) 日本再興戦略においては、2018年に設備投資をリーマン前を越える80兆円に引き上げることを目標としている。

中小企業の設備判断D I

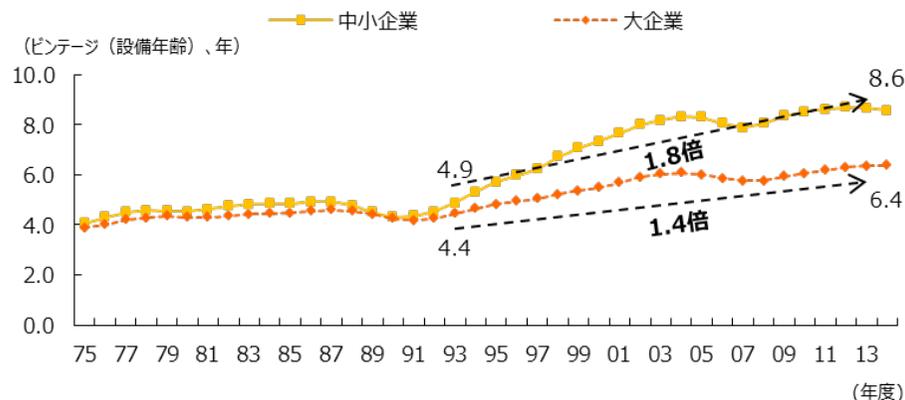


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

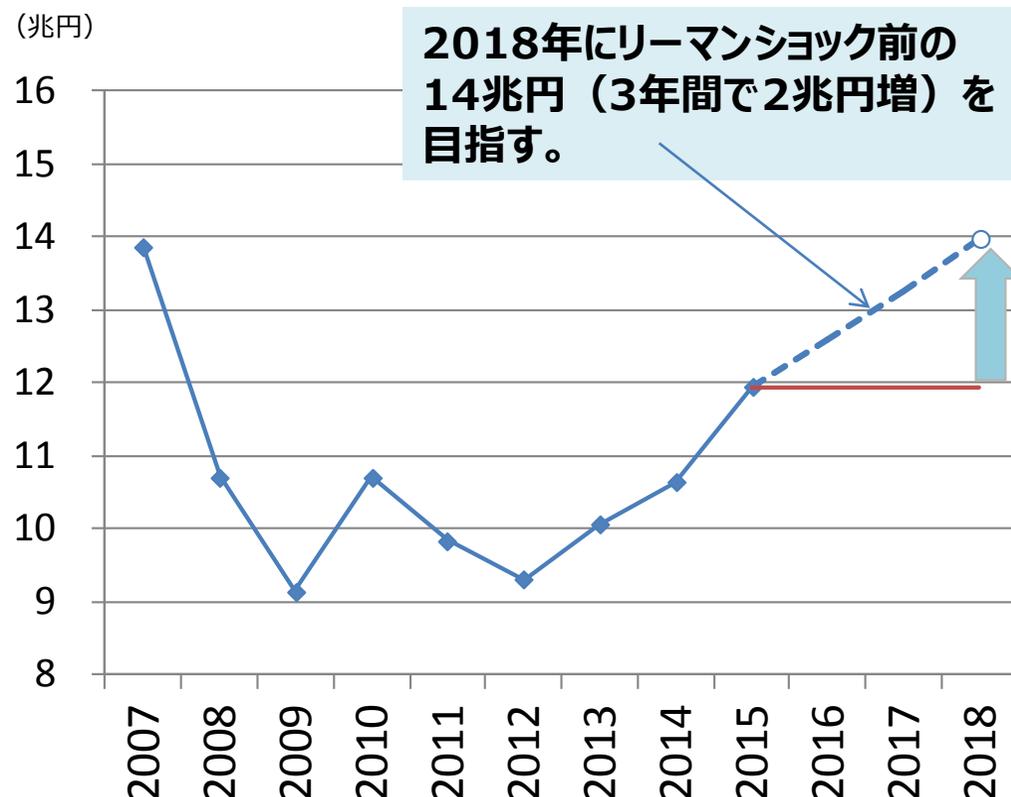
(注)1.生産・営業設備判断DIとは、生産設備が「過剰」と答えた企業の割合-「不足」と答えた企業の割合。
2.資本金2千万円以上1億円未満の企業を中小企業としている。

設備年齢の推移 (規模別)

中小企業の設備年齢は、1993年と比べて、**約1.8倍老朽化**



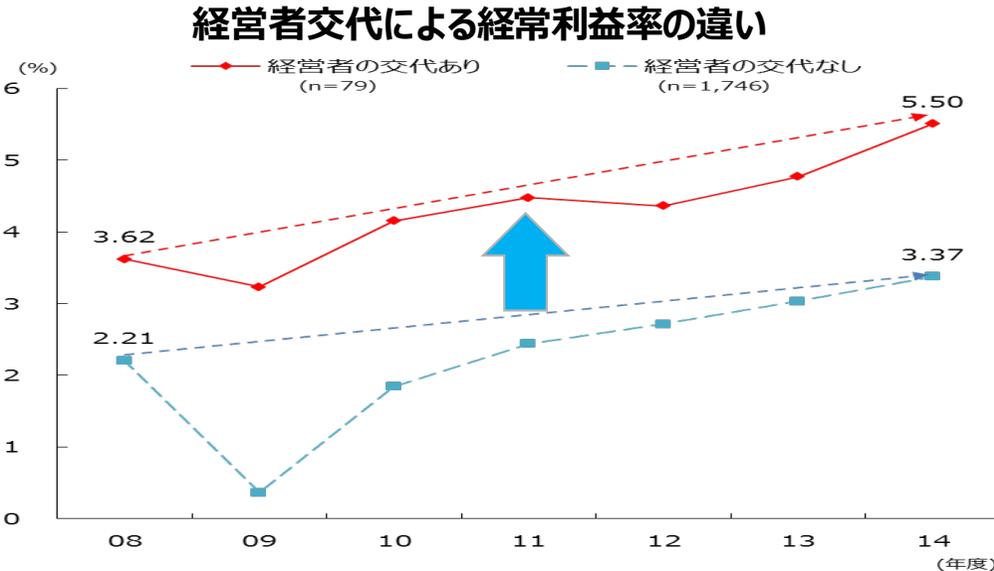
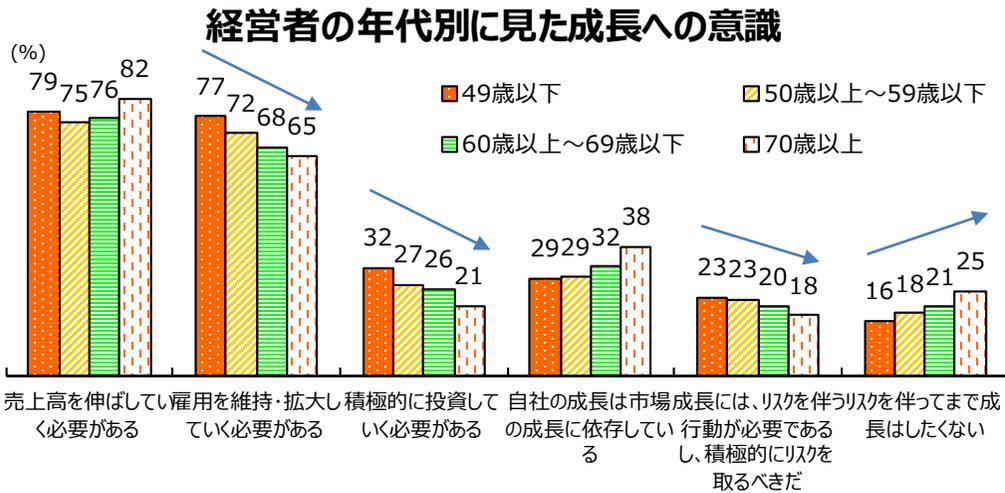
中小企業の設備投資額の推移と目標



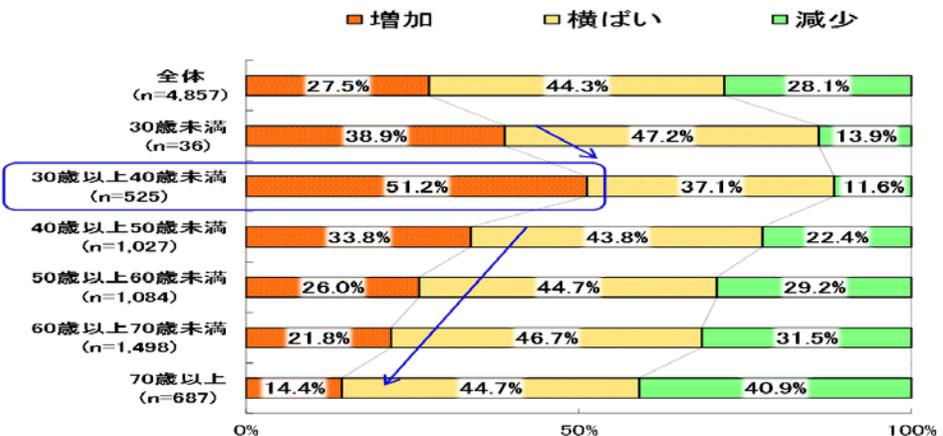
(出典) 法人企業統計 (季報)

3. 各論②担い手の強化 (a)事業承継による効果 (投資・成長促進)

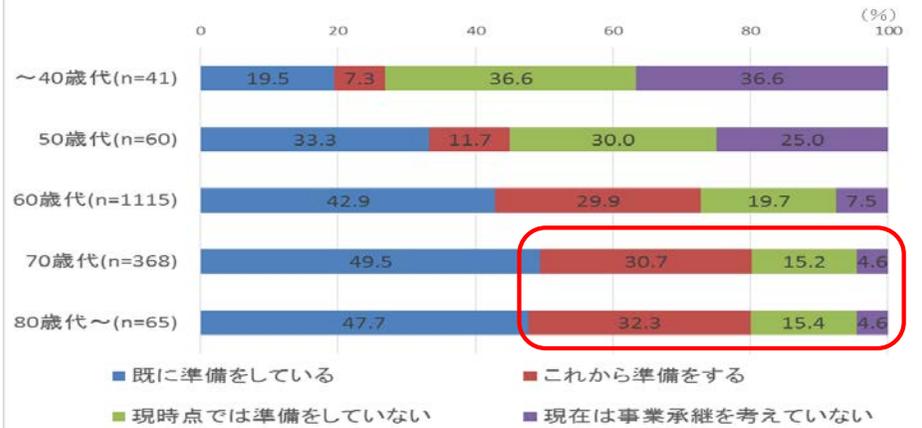
- 経営者の高齢化（現在はピークが66歳）が進むと、投資意欲が低下、リスク回避が強まり、停滞。
- 経営者が交代した企業では利益率を向上させており、早期の事業承継は成長促進に繋がる。



直近3年間の売上高の傾向(年齢世代別)



経営者の年齢別に見た事業承継の準備状況



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

(出典) 中小企業庁委託「中小企業における事業承継に関するアンケート・ヒアリング調査」(2016年2月、御帝国データバンク) (再編・加工)

3. 各論②担い手の強化 (a)大事業承継期を乗り越える総合施策パッケージ

- 2020年頃に到来する団塊世代経営者の引退期を乗り越えるため、今後5年間程度を集中期間として、経営者の意識喚起から、承継後の成長支援まで、一貫して支援を行う体制を確立。
- 円滑な事業承継や早期の事業再生などの取組意欲の増進を図るため「経営者保証に関するガイドライン」の活用を促進。(政府系金融機関の無保証融資の割合：件数32%、金額51%(平成28年4-8月))

現状と課題

政策対応

目指す2020年までの姿

【プレ支援】

経営者の意識喚起

- ・経営者の事業承継に対する認識が薄い。
- ・相談先がない。
- ・準備が遅れ、承継を先送り。

・金融機関や士業等の専門家、商工会・商工会議所など、地域の支援機関が結集して支援体制を構築。
 ・「事業承継診断ツール」を用いて早期・計画的な取組を促進。

年間5万者の事業承継診断を実施し、早期事業承継に向けた経営者の意識喚起を実施。

事業継続可能性の向上

- ・後継者不足や事業承継準備の遅れにより、世代交代・事業継続に不安。
- ・事業承継を支援する専門家の量が不足。

・後継者が安心して継ぐことができるように、「経営の見える化」や「魅力ある企業に磨き上げ」を士業等の専門家が実施。
 ・事業承継専門家の育成や支援能力の可視化に取り組む。

質が確保された十分な数の専門家が、中小企業の事業継続を支援。

【事業承継】

経営・資産の承継

- ・税負担の懸念により承継を先送り。
- ・民間では中小企業M&Aや後継者マッチングが十分に実現できていない。

・事業承継を促進する税により、生前贈与を促進。
 ・後継者マッチングを行う事業引継ぎ支援センターの体制強化。
 ・小規模企業M&Aを行う専門家の育成や取引基盤の整備(データベース等)。
 ・「経営者保証に関するガイドライン」の普及・促進

顕在化した事業引継ぎニーズに対応するため、小規模案件も含む健全なM&Aマーケットを形成。

【ポスト支援】

承継後の継続・成長支援

- ・生産性が低く、事業承継を契機として経営革新等が必要。

・事業承継を契機に経営革新や事業転換等に挑戦する後継者に対する支援の充実・強化。

事業承継により経営者が若返った企業が、成長投資・事業転換を実施。

2020年までに数十万者の事業承継を実現し、経営者の若返りによる投資・成長促進を実現。

(参考) 政府系金融機関による経営者保証に依存しない融資の取組

～「経営者保証に関するガイドライン」の活用促進

- 「経営者保証に関するガイドライン」の活用により、個人保証に依存しない融資を促進し、個人保証の弊害を解消することで、創業、成長・発展、早期の事業再生や事業清算への着手、円滑な事業承継、新たな事業の開始など、中小企業の取組意欲の増進を図る。
- 政府系金融機関における無保証融資の割合は、ガイドラインの運用開始以降、着実に増加。
 - ・平成26年2－3月（運用開始）：件数15%、金額22%
 - ・平成28年4－8月（現在）：件数32%、金額51%

「経営者保証に関するガイドライン」の概要

経営者の個人保証について、以下を規定。

1. 経営者保証に依存しない融資

- ① 法人と個人が明確に分離されている場合などに、経営者の個人保証を求めないこと

2. 保証債務の整理

- ① 早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等（従来の事由財産99万円に加え、年齢等に応じて100万円～360万円）を残すことや、「華美ではない」自宅に住み続けられることなどを検討すること
- ② 保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除すること

※本ガイドラインは、経済産業省及び金融庁の関与の下、日本商工会議所と全国銀行協会を共同事務局として設置された研究会において策定。

政府系金融機関における「経営者保証に関するガイドライン」の活用実績（新規保証契約時の経営者保証によらない融資）

○年度の実績

	26年2-3月 (運用開始)	26年度	27年度	28年4-8月 (現在)
件数	5,634 (15%)	41,860 (19%)	52,920 (24%)	29,275 (32%)
金額	2,479 (22%)	14,801 (24%)	18,957 (32%)	11,692 (51%)

※金額は億円。()内は融資全体に占める経営者保証によらない融資の割合。

3. 各論③ 支援環境の整備 (a)信用補完制度の見直し等

金融機関による伴走的な経営支援を通じた中小企業の生産性向上

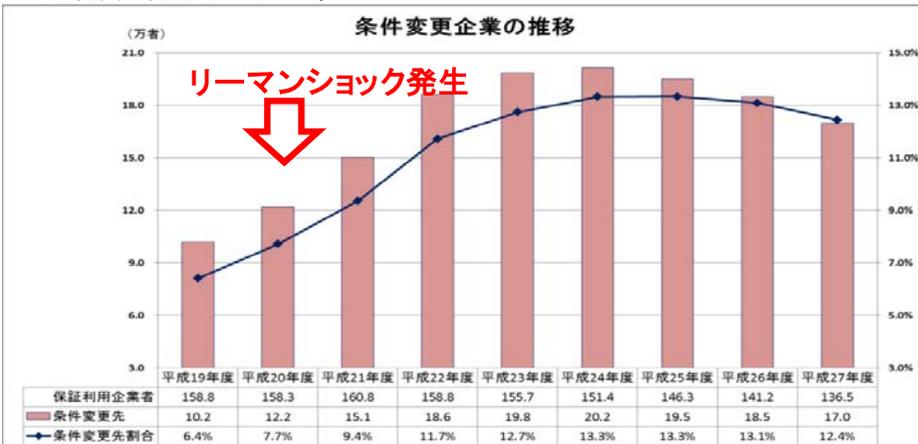
- リーマンショック以降、条件変更を繰り返している事業者の高止まりが続いているが、この場合、設備投資等のための新規資金を調達できず、徐々に経営は先細りとなり、生産性向上も進まない。こうした状況では事業承継も困難となる。
- このため、信用補完制度の見直しを進め、中小企業においては自主的な経営向上の努力を重ね、金融機関においては過度に信用保証に依存せず、事業を評価した融資を行い、その後、適切な期中管理・経営支援を実施することで、中小企業の経営改善・生産性向上に一層繋がる仕組みとする。
- 事業性評価融資の促進に向けた金融行政との連携、中小企業との対話ツール（ローカルベンチマーク）の普及も推進。

信用補完制度の見直しに向けての方向性案 <10/7中小企業政策審議会の論点整理のポイント>

- 金融機関と保証協会のリスク分担を通じた中小企業の経営改善・生産性向上
- セーフティネット保証による副作用の抑制と大規模な経済危機等への備え
- 創業期や持続的発展が重要となる小口向けの支援の維持・拡充、事業承継・撤退時などの資金ニーズへのきめ細かな対応

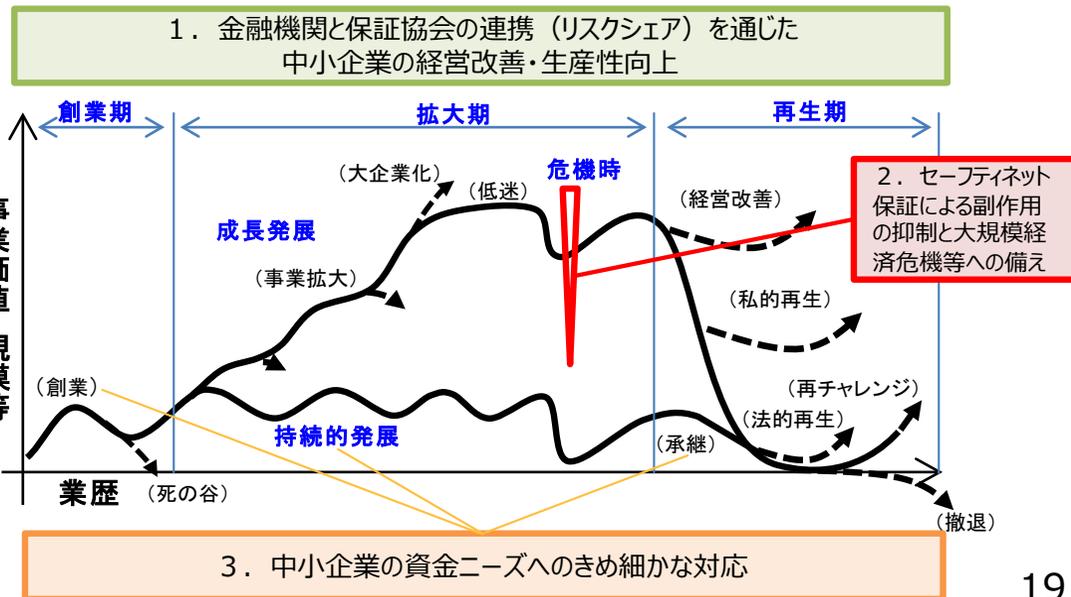
① 条件変更先の状況（推移）

- 条件変更を経験した事業者は、全業種セーフティネット100%保証の実施と金融円滑化法の影響により、リーマンショック後増加し、依然として高い水準。（約17.0万先。信用保証制度の利用者の12.4%）



※条件変更とは、当初の返済期限を延期するなど貸付条件の変更を行うこと。条件変更を行って、当該条件変更がなされた債務を完済するまでは、新規の借入れが困難となる。

② ライフステージに応じた支援の必要性



(参考) 金融庁が9月に公表した「金融仲介機能のベンチマーク」

共通ベンチマーク <5項目>

項目	具体例
取引先企業の経営改善や成長力の強化	● 経営指標の改善や就業者数の増加が見られた取引先数・融資額の推移
取引先企業の抜本的事業再生等による生産性向上	● 貸付条件変更先の経営改善計画の進捗状況 ● 金融機関が関与した創業、第二創業の件数 ● ライフステージ別の与信先数・融資額
担保・保証依存の融資姿勢からの転換	● 事業性評価に基づく融資を行っている与信先数・融資額

選択ベンチマーク <50項目>

項目	具体例
地域企業とのリレーション	● 取引先数(うちメイン取引先数・地元の取引先数)の推移、担当者1人当たりの取引先数
担保・保証に過度に依存しない融資	● 事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数 ● 地元の中小企業向け融資のうち無担保融資先数 ● 経営者保証に関するガイドラインの活用先数
本業支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	● 事業再生支援で債権放棄等を行った先数及び実施金額 ● 創業支援、販路開拓支援、事業承継支援等の先数
経営人材支援	● 中小企業に対する経営人材等の紹介数
業務推進体制	● 中小企業向け融資や本業支援を担当する従業員数
支店・個人の業績評価	● 本業支援に関連する評価の支店・個人の業績評価に占める割合
外部専門家の活用	● 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数
収益管理態勢	● 事業性評価に基づく融資・本業支援に関する収益の実績・中期的見込み
ガバナンスの発揮	● 取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する取締役会における検討頻度、社外役員への説明頻度

地域未来投資の推進に向けて

－地域中核事業をエンジンとする成長戦略－

1. 地域経済政策の変遷と評価

1970年代	工業再配置促進法	→ 大都市圏から地方への工場の移転・分散
1980年代	テクノポリス法、頭脳立地法	→ 地方圏のハイテク産業・ソフトウェア産業等の立地促進
1990年代	地域産業集積活性化法、新事業促進法	→ 既存産業集積の活性化、地域における新事業支援体制の整備

産業クラスター計画（2001年～）

【ねらい】

地域の強みを活かした新産業・新事業創出

【評価】

+ 地域内の研究機関、異業種企業等とのネットワーク形成等で成果を上げた。

- 集積業種等の差別化をはじめ、広域連携や出口戦略の不十分さ等が課題。

企業立地促進法（2007年～）

【ねらい】

企業立地の促進による産業集積の形成

【評価】

+ 多くの自治体が基本計画を策定し、製造業を中心とした域内外企業の新増設等による産業集積が図られた。

- 既存事業の高度化や広域での連携・ネットワーク化の不十分さ、結果的に全国一律の支援措置となっており地域の独自性が発揮できていない点等が課題。

環境の変化

- ◆ 第4次産業革命（IoT、ビッグデータ、AI等の活用）
- ◆ 投資・雇用の主役が製造業から非製造業へ（産業構造の変化）
- ◆ 観光・スポーツ、ものづくり先端分野等の市場拡大
- ◆ インバウンド、外需獲得

地域の中核企業を創出し、マーケット重視の取組を強化するため、グローバル・ネットワーク協議会を設立（2016年6月）

今後のカギ

- ① 地域の中核企業とサポート中小企業が地域経済の担い手
- ② 地域の独自性を発揮させるため政策資源の選択と集中
- ③ マーケット重視／新規ニーズを捉える（第4次産業革命、観光・スポーツ・農業・医療等）
- ④ 産官学金連携の深化、⑤ 面的アプローチの推進

2. 産業にみる地域経済の低迷の原因

- リーマンショック以降、地域経済を支えてきた産業が低迷。また、地域の事業収益の低迷により、新たな雇用も生まれず、新規投資も喚起されておらず、地域経済が疲弊するという悪循環が発生している可能性。

① 製造業の事業収益の低迷

大企業の主力工場 ⇒ 海外移転し、空洞化

地域の下請企業 ⇒ 受注が伸び悩み

② 非製造業の事業収益の低迷

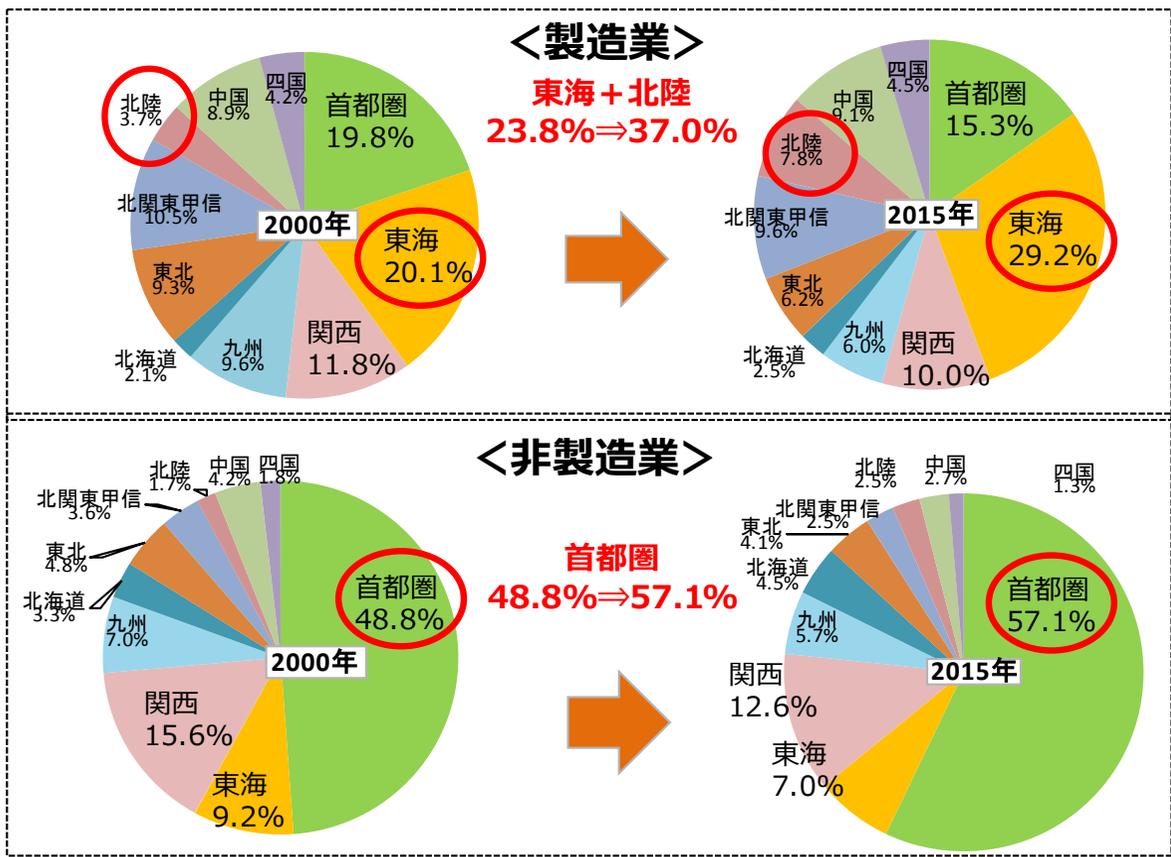
卸小売・サービス業

地方は人口減もありマーケットが縮小
大都市圏にビジネスと投資が集中

観光業

ビジネスモデルの転換が遅れ、衰退

投資額の地域別シェアの推移



出所: 上記の製造業、非製造業ともに、「設備投資計画の特徴（日本政策投資銀行）」から作成

今後、製造業の投資拡大はもちろん、非製造業への投資を各地域で伸ばしていくことが必要。 24

3. 地域で生まれつつある新たな経済成長の動き

- 地域の固有の資源・魅力を活用することにより、新たな収益機会を地域の内外に創出する事業（「地域中核事業」）が登場しつつある。その際、中核企業を軸に、地域に裨益する波及効果の高い事業を創出することがカギ。
- 将来に向けて、IoT、ビッグデータ、AI等を活用した第四次産業革命の地域における実現という観点からも、地域経済における稼ぐ力の好循環を促す「地域未来投資」を創出することが必要。

◆成功しつつある地域中核事業の特徴◆

①ターゲット分野 →これから伸びる産業

- ・先端技術を活かした成長ものづくり分野(医療、航空機、新素材等)
- ・第4次産業革命関連分野(IoT、ビッグデータ、AI等)
- ・新たなニーズをターゲットにした観光・商業、スポーツビジネス
- ・もうかる農林水産業、医療・介護・教育など公共的サービス 等

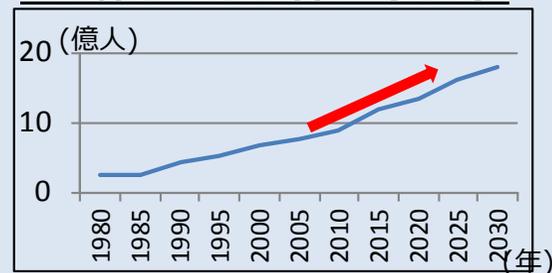
②リーダーシップと地元の連携

- ・中心に固有の競争力を持つ中堅企業(資本金1~10億円程度)が存在。
- ・オーナー企業ないし創業ベンチャーでリーダーの戦略性が高い。
- ・地元の産官学金のステークホルダーとの連携を構築。

③明確なビジネス戦略とスピード感のある経営資源の集中投入

- ・ターゲット市場を明確に認識した最適な商品・サービスの創造。
- ・企業規模からみて大きな設備投資も厭わない。
- ・スピード感重視、IoT、AIなど新技術やビッグデータを大胆に活用。

○国際観光客到着数(推計)



(出所) UNWTO (国連世界観光機関) 資料に基づき作成

○スポーツ市場規模について【試算】

2010年 5.5兆円⇒2025年15.2兆円

(出所) 経済産業省、スポーツ庁
スポーツ未来開拓会議中間報告 スポーツ産業ビジョンの
策定に向けて

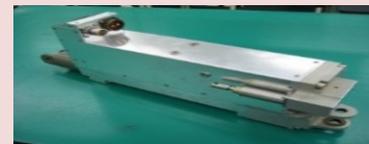


【参考】地域未来投資に向けた先進事例①

【地域における共同受注体制と産学官連携の構築】

■ 多摩川精機(株) (長野県飯田市) 【資本金1億円、従業員730人、売上360億円】

- ・航空機市場に参入するためには、部品単品でなく、モジュール化するための生産システムの確立が必要であるとともに、極めて高い安全性の確保が課題。
- ・このため、同社は、企業単位ではなく、飯田市周辺の精密加工メーカー10社による共同受注体制の構築による新製品開発を支援し、年間2千数百点もの受注獲得に成功。信州大学との産学連携による技術開発も実施。
- ・また、参入障壁となっていた国際的な認証を取得することで、海外・新分野進出を実現。飯田市は市長以下が全面的にバックアップし、地域一体となって取り組んでいく。



【市のテストベッド化とICTオフィスによる産業集積】

■ 福島県会津若松市

- ・IT専門大学である会津大学の立地を強みに、IT産業の集積によって、東京以上の収入が得られる質の高い雇用による地域活性化を志向。
- ・「スマートシティ会津若松」として同市をデータ分析/活用のメッカとするため、下記を検討中。
 - ①市内に設置したセンサ等から取得されるデータを開放し（例：公共交通車両走行情報等）、事業者がビジネスへの活用可能性を検証可能とする市街のテストベッド化
 - ②地域内外のIT企業・IoT関連企業が入居するICTオフィスの構築を検討

- ・なお、同市の取組に対しては、アクセンチュアが現地での拠点を設置し重点的に支援し、連携を主導。（現在30社以上に連携を打診中。）



ICTオフィス（イメージ）

【参考】地域未来投資に向けた先進事例②

【「KAWAII・スノーモンキー」を世界に発信！インバウンドで温泉地を再興！】

■ (株)WAKUWAKU やまのうち (長野県下高井郡山ノ内町)

- ・2000年代、スキーブームが去り、スキー場を入口とする観光需要が低迷。地銀がリードし地元有志がまちづくり会社を設立。若手人材の積極的登用と外部専門家の活用により体制強化。
- ・「野生の猿／温泉／雪」が一つの絵に収まる意外性が海外で大きくヒット。飲食店やホテルなど外国人観光客の滞在環境を整備。地銀とREVICによるファンドから資金を供給し、温泉街の空き店舗や廃業旅館のリノベーションを実施。
- ・急増する外国人旅行客に対応するため、今後、地銀とREVICによる更なる資金提供や人的支援を実施。



【都市開発と併せた面的な投資促進】

■ (株)星野リゾート、長門市、湯本温泉旅館協同組合 (山口県長門市)

- ・個人客シフトに対応できず、年間宿泊数はピーク時から半減 (S59年39万人⇒H26年18万人)。
- ・老舗ホテルが廃業し、温泉街の中心に遊休地が広がる中、コンサルの取りまとめでなく、専門性、外部性、主体性を持つ星野リゾート (H31年進出予定) と協働し、マスタープランを策定。
- ・人気温泉地トップ10、宿泊者年間33万人を目指し、魅力的な温泉街形成に向けた景観ルールの策定や統一感を維持した投資促進、道路の一時利用・車両規制等によるオープンスペースの利活用を推進。
- ・今後の課題は、エリアマネジメント体制の構築をはじめ、河川や道路の管理・運用基準の明確化や、観光地形成に向けた公共投資の財源確保、地銀と連携した活性化ファンド運用。



【参考】地域未来投資に向けた先行事例③

【日本における文化財の利用状況】

■ 迎賓館（東京都／京都府）

- ・迎賓館赤坂離宮は、「接遇に支障のない範囲で公開」に転換し、半年で約45万人が来場。また、京都迎賓館は、「通年公開」に転換し、高めの入場料にも関わらず、10月半ば時点で既に約5万6000人が来場。
- ・この集客力を活かして面的な活性化につなげるため、今後はカフェ等の周辺施設の整備が必要。



■ 金沢城／兼六園（石川県金沢市）

- ・金沢の兼六園は、ミシュランの観光版で三ツ星を獲得。今や日本人だけでなく、外国からの観光客にも人気。毎年、季節毎に様々なイベントを開催。
- ・周辺の活性化に加え、文化財の価値と集客力を高めるための整備費用の確保等も重要な課題。



【「稼げるスタジアム」構築に向けた民間ノウハウの最大限の導入】

■ 楽天・コボスタジアム（宮城県仙台市）

- ・球団がスタジアムの改修費用を負担し、改修部分を県に寄付する見返りに、全ての営業権を獲得。（2014年：改修の総投資額は約20億円）
- ・「野球場」から人の集う「ボールパーク」へと大転換。昨季、150万人の過去最高の観客動員、地域経済への波及効果は230億円。



観覧車のある楽天スタジアム

■ 吹田スタジアム（大阪府吹田市）

- ・建設費140億円（toto助成金、ふるさと寄付金（個人）、スポンサー寄付金）のうち、企業・民間から100億円超の資金調達。
- ・欧州並みのスタジアム設備（タッチラインまで7m／ゴール裏席から10m、VIPルーム完備・全て屋根で覆われた観客席フィールド内照明の全面LED・ショッピングモール隣接）



PPPを活用した吹田スタジアム

【参考】地域未来投資に向けた先行事例④

【農業ルネサンス データ解析の力で農業に改革を】

■ ベジタリア(株) (東京都渋谷区)

- IoT、ビッグデータ、AIによるテクノロジーと最新の植物科学に基づく次世代緑の革命を推進。植物工場に活用することにより、その飛躍的な高度化も期待。
- 具体的には、環境情報（温湿度/日射等）、生体情報（樹液流）、病虫害情報、気象情報、土壌情報、遺伝子情報、等の**ビッグデータを解析し、栽培に活用**。
 (例) IoTセンサーデータとAIを活用した病虫害発生予察、ミネラルセンサを活用した施肥設計、生態調和型栽培理論、等
- これらにより、**農作業の効率化、収量アップ**にとどまらず、**高栄養化・高機能化や、安心・安全等の消費者ニーズに対応**。
 (新たな取り組みに向けて、規制緩和等の課題解決が必要。)



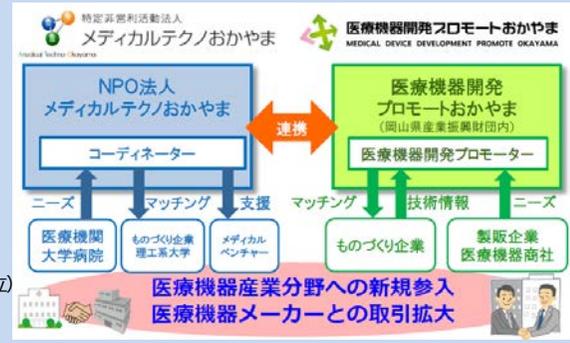
【メディカルテクノバレー構想 – 中四国の医療産業拠点おかやまを目指して –】

■ NPO法人メディカルテクノおかやま

- 岡山大学を中心とした**地域の医療機関等のニーズを、地域のものづくり企業や医療系ベンチャー企業にマッチング**することにより、世界に通用する医療産業の集積を図る。
- また、岡山大学は市内の6病院と連携した岡山大学メディカルセンターを2016年4月設立。**病院間の役割分担による質の向上、県外からの患者吸引力の増大等**を目指すとともに、**地域産業集積への寄与も期待**。



(出典) 帝人ナカシマメディカル(株) HP
 (「ナカシマプロペラ(株)」の医療機器部門が独立)
<http://www.teijin-nakashima.co.jp/product/knee/>



- 世界トップレベルの船舶用プロペラの設計・加工技術を誇るナカシマプロペラ(株)(岡山市)。
- 海外メーカーが約9割を占める日本の人工関節市場に参入。

4. 政策資源の集中投入で全国各地の地域未来投資を加速化すべき

地域の未来に繋がる投資（＝地域未来投資）を加速化するとともに課題を解決するため、新たな法的枠組みを含めて検討し、地域中核事業を形成・活性化。これにより、全国津々浦々で地域が儲かり、雇用とさらなる投資に繋がる好循環を実現する。

＜地域中核事業の取組を形成・活性化するための課題＞

- ・IoT、ビッグデータ、AIなど第4次産業革命による最新技術の利活用、設備投資
- ・グローバル市場での地位確立のための専門的知見・戦略の欠如
- ・リスクマネーの獲得が困難
- ・各種の規制の存在をクリアするために時間とコストがかかる 等

総合的に課題を解決
枠組みのイメージ

国

自治体

事業者

上記の課題を解決するため、
国・自治体・事業者が一体となって、
地域全体の最適化に向けた環境整備を図り、
地域中核事業の形成・活性化を目指す。

検討中の主な支援措置

- ✓ IoT、ビッグデータ、AIなどの活用支援
- ✓ オープンデータ促進のための環境整備
- ✓ 内外マーケットの獲得に向けた専門的アドバイス
- ✓ RESAS等の情報解析・提供による戦略情報や中核企業候補の発掘支援
- ✓ 広域連携や戦略的なビジネスマッチングの全国プラットフォーム形成（医療機器、航空機等）
- ✓ 設備投資の支援
- ✓ 遊休資産等の活用支援
- ✓ リスクマネーの供給（出融資等）
- ✓ 幅広い規制改革ニーズへの迅速な対応