

中小企業白書を読む

いま、「自己変革」のとき

～『中小企業白書（平成25年版）』を読んで～

桜美林大学経済・経営学系教授 堀 潔



※文中に記してある図表番号や事例番号は『中小企業白書（2013年版）』に掲載されているものである。本稿ではこれらの掲載は割愛したので、関心のある図表や事例、コラムに関しては、直接、『白書』での確認をお願いしたい。

I. はじめに

平成25年版『中小企業白書』は本年4月26日に閣議決定され、公表された。毎回、その時々的情勢が反映されるサブタイトルは「自己変革を遂げて躍動する中小企業・小規模事業者」である。一昨年の東日本大震災がわが国経済・社会にもたらしたさまざまな問題の解決への道筋もいまだはっきりとは見いだせてはいない中、欧州での財政危機やアジアにおける領土問題や軍事的緊張状態など、国外の政治・経済・社会情勢が我が国の中小企業経営に少なからず影響を及ぼすようになってきている。国内的には、昨年末に政権の交代があり、「アベノミクス」と呼ばれる一連のマクロの景気刺激策がそれなりに功を奏したのか、景気も今年に入って少し上向きになり、一時の「歴史的円高」水準からみればかなり円安方向に戻ってきた。一方で我々が過去数年経験してきた「100年に一度の経済危機」や「想定外の自然災害」「歴史的

円高」などを振り返ってみると、もはやそつした「試練」は一過性のものではなく、不断に訪れるものと考えたほうが無難である。変化は日常的に起こるものであり、それにうまく適応できるかどうか「中小企業生き残りの力ギ」なのかもしれない。そして、その「生き残りの力ギ」となるのが、『中小企業白書（平成25年版）』（以下、『白書』と略す）によれば、中小企業の「自己変革」なのである。以下、『白書』の内容を概観しつつ、若干のコメントを申し述べたい。

II. 回復し始めたわが国経済と中小企業（『白書』第1部）

例年どおり、『白書』では、第1部「2012年度の中小企業の動向」において、わが国経済の動向や中小企業の全体的な動きについて概観している。震災以降、一時の落ち込みから回復軌道にあった経済は、2012年後半には円高、世界景気の減速で再び弱含みとなつたが、2013年に入って、持ち直しの動きがみられるように

なつてきた（『白書』第1・1・1図）。直近の円安の影響もあつて輸出の下げ止まりがみられ、輸出主導での景気回復が期待される一方で、円安で、ガソリンなど石油製品の国内価格が上昇する動きもみられ、景気動向はまだまだ予断を許さない状況である（『白書』第1・1・6図）。

中小企業の景況感もこうしたマクロ的な経済動向とおおむね同じような動きをしている。『白書』は全国中小企業団体中央会「中小企業月次景況調査」を引用し、2012年5月以降は悪化傾向が続いたものの、11月以降改善が続いていると述べている（『白書』第1・1・8図）。しかしながら、売上高は2011年からおおむね前年比マイナスの傾向が持続しているし（『白書』第1・1・10図）、生産、資金繰り動向は一進一退の様相、設備投資は「能力拡充投資」よりも「合理化投資」主体で積極的とはいえない状況で、今後ともその動向から目が離せない状況である。



Ⅲ. 「自己変革」する中小企業（『白書』第2部）

1. 起業・創業（『白書』第2部第1章）

起業・創業は、経済の新陳代謝や雇用の創出等、わが国経済の活性化に寄与する。したがって起業・創業支援のためのさまざまな施策が必要だという考えに異論は少なからう。しかし、起業家の性別・年齢、起業動機、選択する事業分野などは多岐にわたり、彼ら・彼女らによる起業の姿も多様である。また、起業後に直面する経営課題も、その成長段階に応じてまた多様である。『白書』では、起業の形態や成長段階を分類することで、それぞれの形態や段階によって変化する、必要な起業・創業支援の内容を明らかにしようとしている。

(1) 起業・創業の特性（第1節「多様に展開する起業」）

多様な起業家と起業形態の中で、『白書』はスタートアップ企業の①事業経営方針と②目指す今後の市場に着目した。①において「規模

の拡大より、事業の安定継続を優先したい」とする企業と「規模を拡大したい」とする企業、②において「同一市町村または同一都道府県内」をターゲットとする企業と「全国または海外」を目指す企業とに分け、次の2つのスタートアップ形態をクローズアップさせた（『白書』第2-1-1図）。

(A) 「地域需要創出型」…事業経営方針として「規模の拡大より、事業の安定継続を優先したい」、かつ目指す今後の市場を「同一市町村または同一都道府県内」とする企業。対個人消費者向けの身近な事業展開を目指す企業が多く、女性起業家の割合も大きい（『白書』第2-1-7図）。このような企業は地域経済の重要な担い手となり、地域住民の生活の充実、質の向上に役割を果たすことが期待される。とくにこの種の企業においては、株式会社以外の会社形態や個人事業と並んでNPO法人（特定非営利活動法人）もその役割を果たすことがある（『白書』コラム2-1-1）。

(B) 「グローバル成長型」…事業経営方針として「規模の拡大」を目指し、かつ目指す今後の市場

を「全国または海外」とする企業。(A)に比べて若手の起業家によるものが多く、また事業規模が大きいので従業員規模が(A)に比べて大きく、地域における雇用の創出に役割を果たすことが期待される（『白書』第2-1-8図）。

(2) 成長段階別にみた事業運営上の課題と支援策（第2節第4節）

次に『白書』は、スタートアップ企業の成長段階を「萌芽期（本業による売上がない段階）」「成長初期（売上はあるが、営業利益が黒字化していない段階）」「安定・拡大期（売上が計上され、少なくとも一期は営業利益が黒字化した段階）」に分け、それぞれの成長段階における事業運営上の課題と支援策について検討している。

まず「萌芽期」であるが、この段階では起業家の指向に関わらず、求められる起業支援の内容は一致しており、「資金調達」「起業・事業運営に伴う各種手続き」「経営に関する知識・ノウハウの習得」が主な課題となっている（『白書』第2-1-9図）。このうち、「資金調達」については、萌芽期では圧倒的に自己資金に依存する傾向

があるものの、実際に必要とした開業費用が準備した自己資金額を上回る傾向にあり、『白書』は、この段階の起業家に対する政策的な資金調達支援を工夫する必要があると述べている（『白書』第2-1-10図および第2-1-11図）。

「成長初期」段階では、「質の高い人材の確保」「販路開拓・マーケティング」「製品・商品・サービスの高付加価値化」といった課題が重要視されるようになる（『白書』第2-1-16図）。「質の高い人材の確保」という局面では「経営者を補佐する人材」が必要とされ、とくに「グローバル成長型」企業では「製品・サービスで高い技術を持つ人材」「販路開拓ができる人材」の確保が課題となってくる（『白書』第2-1-17図）。事業が軌道に乗り始め、事業規模の拡大に伴って、萌芽期には起業家自身が行っていた業務が対応困難となってくるためと考えられる。



「安定・拡大期」においても、人材の確保は重要な課題である。

「地域需要創出型」企業では「後継者候補となる人材」、「グローバル成長型」では「企画・マーケティングができる人材」がとくに求められる（『白書』第2-1-20図）。政策的な支援としては、地域の中小企業団体と大学等が連携して行う「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」など各種の中小企業・小規模事業者人材対策事業に平成24年度の補正予算として280億円余りが投じられている（『白書』コラム2-1-3）。しかし、業種別に起業・創業の特徴や課題は多様であり（『白書』コラム2-1-4）、学生インターンシップや民間の支援団体を活用し、各段階で直面する課題を乗り越える企業も存在することにも注目すべきであろう（『白書』事例2-1-10）。

2. 新事業展開（『白書』第2部第2章）

新しい企業の参入・成長のみならず、既存企業の積極果敢な挑戦も、わが国経済の活性化に大きく寄与する。『白書』ではとくに中小企業・小規模事業者の新事業展

開に注目し、その効果や課題、今後の新事業展開に対する意向について概観している。なお、『白書』中において「新事業展開」とは「既存事業とは異なる事業分野・業種への進出を図ること」をいう。その中で、新事業展開の結果、10年前と比べて主力事業が変わった場合を「事業転換」、主力事業が変化しなかった場合を「多角化」と呼んでいる。

製造業における事業所の新事業展開の割合をみると、中小事業所での実施率は大事業所の半分以下にとどまっている。他方、中小事業所や小規模事業所では、新事業展開を実施した事業所の過半が事業転換につながっている（『白書』第2-2-1図）。新事業展開を行った中小企業の業績見通し（売上高、経常利益、従業員数）は、新事業展開を実施・検討したことのない企業に比べて「増加傾向」がみられ、積極的な事業展開が好業績に結びつく結果となっている（『白書』第2-2-2図）。新事業展開に取り組むと決めた企業は、その過程でさまざまな問題に直面する。規模別にみると、小規模事業者では「自己資金が不

足」「資金調達が困難」といった資金面での課題が重要視され、中規模企業では「新事業を担う人材の確保が困難」「新事業経営に関する知識・ノウハウの不足」などの課題に直面する企業が多くなる（『白書』第2-2-9図）。また、製造業に限ってみると、下請け比率が高い企業ほど「販売先の開拓・確保が困難」と回答する企業の割合が高くなる傾向がある（『白書』第2-2-11図）。

新事業展開は基本的に個別企業の経営活動ではあるが、中小企業は総じて利用できる経営資源に限りがあり、その制約を打破するためには中小企業同士が互いに連携し、不足する経営資源を相互補完する取組みも一つの方法として考えられる。『白書』では、地域で連携して新たな事業を展開した企業グループの事例（『白書』コラム2-2-6事例）や、「新事業活動・農商工連携等促進支援事業」（平成25年度。予算額19億円）のような政策的支援措置を紹介している（『白書』コラム2-2-4）。

以上のような新事業展開に関する積極的な成果や事例、政策的支



援措置のある一方で、多くの中小企業が新事業展開を実施・検討したことがないこともまた見逃せない事実である。『白書』によれば、事業転換や多角化を実施してきた企業の約6割が「今後も新事業展開を実施・検討する予定がある」としているのに対して、実施・検討した経験のない企業の約9割が「実施・検討する予定はない」と回答している（『白書』第2-2-13図）。そのような消極的な対応となる主な理由を『白書』は「有望な事業の見極めが困難」「既存事業の経営がおろそかになる」であるとしている（『白書』第2-2-14図）。新事業展開に取り組む、成果を挙げた企業は、「自社の強みの分析・他社研究」「既存の市場調査結果の収集・分析」等新事業展開の事前に取り組んでいたとの報告（『白書』第2-2-15図）を紹介しながら、まずは自社の現況を客観的・相対的に振り返ることから始めることを『白書』は推奨している。

3. 事業承継（『白書』第2部第3章）

次世代への引継ぎ（事業承継）もまた、中小企業経営者が自主的に取り組むべき重要な経営課題である。社会的にも、中小企業が有する技術やノウハウ等の貴重な経営資源を喪失させないために、事業承継は重要な政策的支援課題でもある。後継者の確保はもちろん、円滑な事業承継に向けて、後継者の養成や資産・負債の引き継ぎ等、中長期にわたる準備に早期から計画的に取り組む必要がある。

事業承継の問題は、対応が遅れるほど深刻になっていく。『白書』においても、経営者が高齢の企業ほど減益傾向が強まる（『白書』第2・3・2図）、経営者が高齢の企業ほど「縮小・廃業したい」という意向の企業が増える（『白書』第2・3・3図）といった傾向が指摘されている。逆に、事業承継時の現経営者の年齢が若いほど承継後の業績が向上する（『白書』第2・3・5図）、「やりがいのある就業機会の提供」「事業利益の地域への還元」「地域のコミュニティづくりや伝統文化の継承」など地域や社会によい影響がある

（『白書』第2・3・6図）などの傾向も報告されている。

「後継者は先代の子ども」というのが、中小企業の事業承継では今も昔も、最も多いパターンである。『中小企業白書』（2011年版）でもとりあげられたが、借入金・個人保証や連帯保証を含めた資産・負債の引き継ぎを考慮すると、どうしても他人には引き継げないと考えられる中小企業経営者は多い。その一方で、とくに中規模企業を中心に、「親族以外の役員・従業員」「社外の第三者」への事業承継が増えていることも注目される（『白書』第2・3・10図）。後継者が親族であるか否かを問わず、後継予定者が経営能力を獲得していくまでには時間がかかることを考慮すると、最後の手段としての「事業売却」も含めて、事業承継問題には中長期的な視点を持つて、早めに対応しなければならぬことを『白書』は提言している。

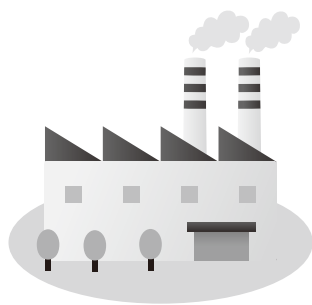
4. 情報技術の活用（『白書』第2部第4章）

IT（情報技術）という言葉が世の中に登場して久しい。10年ほど前に中小企業庁が「中小企業

IT化推進計画」を策定し、中小企業が社内の経営効率化のみならず電子商取引など事業発展戦略ツールとして情報技術を活用するように呼びかけたことがあるが、以来、情報技術はハード、ソフト両面で急速かつ多様な進歩を遂げた。ハード面ではスマートフォンやタブレット型端末が情報受発信のツールとして普及し、日々進化している。ソフト面では、ウェブ上の店舗開設から資金調達、ブログやSNSを利用した情報発信・共有などが無料または非常に低コストで行えるようになった。情報技術の進歩によって顧客・ユーザーのニーズも多様化してくるであろうし、うまく利用すれば、中小企業でも多様なビジネス展開が可能になるに違いない。

しかし『白書』は、ITが普及しても自社の市場や経営環境に「特段の変化はない」と回答する企業がとくに小規模企業で3割近くもあること（『白書』第2・4・1図）、最近5年間（2007～2012年）のIT導入状況の変化で小規模企業に遅れがみられること（『白書』第2・4・2図）を指摘し、特に小規模企業に意識

改革を促している。ITの導入に否定的な企業は、その理由を「導入の効果がわからない」「評価できない」「コストが負担できない」「人材がない」とする（『白書』第2・4・11図）。コスト面では、とくに大きな設備投資を必要としない導入方法としてのクラウドコンピューティング利用が目立っているが、主に「システムの安全性・信頼性が不十分」との認識ゆえに、中小企業での利用はそれほど進んでいない。ITの導入・活用については業種や企業によっても事情に違いがあるだろうが、スマートフォン、タブレット型端末等の普及を考慮すると、新しい情報技術が人々の日常生活にも大きな変化を与えており、ITの活用は、多くの企業にとつて避けられないものとなりつつあるとの認識が必要であろうと思われる。



Ⅳ. 中小企業とともに、社会システムの自己変革を考えよう（まとめに代えて）

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. 現場の経営課題に密着した分析 ～中小企業どうしの連携にも注目～

過去3年間の副題を振り返ると、「ピンチを乗り越えて（平成22年版）」「制約条件の克服（平成23年版）」「試練を乗り越えて（平成24年版）」という言葉に見られるように、全体的に厳しい状況の中での中小企業の生き残り策や、苦境の中にある中小企業を支援する政策ツールについての解説が多かった。これらと対比すれば、今年の『白書』は、最近の景気回復傾向を背景に、全体として前向きな印象の内容となっている。「起業・創業」「新事業展開」「事業承継」「情報技術の活用」といった中小企業者の積極的な事業展開に注目して、現場の経営課題に役立つ分析がなされていることは、中小企業経営者や中小企業で働く

人々にとっても参考になる部分が多いと思う。

ここ数年、企業事例やコラムの充実が図られている点も評価したい。今回は『白書』の副題が「自己変革」であるせいか、とりあげられた事例等も個別企業のものが多かった。欲を言えば、複数企業による企業連携事例をもっと少し意識的に紹介することがあってもよかったのではないかと思う。とりわけ中小企業組合等の連携組織は、経営資源の乏しい中小企業が互いに足りない経営資源を補完しあう仕組みとして長年機能しているからである。

2. 被災地域への配慮を忘れずに ～明日のわが国は被災地から～

その一方で、東日本大震災被災地域の状況については昨年版に比べると大幅に記述が少なくなった。東日本大震災から2年が経過し、経済指標の中には震災以前の水準まで回復したものもあるとはいえ、震災への対応や地域貢献活動に対する記述がやや淡泊ではないか、との印象を持つのは私だけだろうか。被災地が抱えるさまざまな問題のうちの多くは被災地以外の地

域にも共通して存在する問題であり、被災地の復興はわが国の地域再生・活性化の先駆的モデルとなりうる。いつまでも過去のことにこだわるわけにもいかないだろうが、せめて昨年並みの調査と分析がほしかった。

3. 過去を振り返り、明日を展望する『白書』に

1963年（昭和38年）の中小企業基本法制定を受けて、翌年から毎年『中小企業白書』は発行され、実は、今回が50回目の節目の号となる。これを記念して、『白書』は最後に「過去50年の中小企業白書を振り返って」と題する一章を設け、各年版の内容を数年ごとにとまとめて概観している。それぞれの時代背景のもとでの中小企業のありようと政策課題がまとめられており、たいへん興味深い内容だった。ただ、それだけに、最近10年ほどの中小企業白書の内容については、「一つの時代の動向として要約して記述するには（中略）」多くの内容を含んでいる」として、各年版白書の副題や見出しを一覧として並べるだけにとどめたのは、読み手にとっては残念だった。

4. 「自己変革」だけでは対処困難な問題もある

総じて言えば、今回の『白書』は中小企業に積極的な行動を求めている。新事業展開にしても、事業承継にしても、ITの導入・活用にしても、取り組んだ企業とそうでない企業との間のパフォーマンスの違いを明示し、挑戦を躊躇する企業に対しても積極的に自己変革を行うことで将来の展望が開ける可能性があることを意識させようとしているように読める。1999年の中小企業基本法改正以降、中小企業白書のメッセージは総じて「自助努力しよう」「頑張ろう」という類のものであり、この点では今回の『白書』も過去の中小企業白書と同じ流れにある。何でもかんでも要求するのは酷だけれども、次年度以降、中小企業の自己変革や自助努力だけでは対処が困難な諸問題、例えば、中小企業の雇用や賃金等の労働問題、あるいは協会けんぽの財政問題、厚生年金基金制度の見直しなど社会保障問題が中小企業に与える影響などについても現状調査と分析を望みたい。