



信用金庫の視点でひも解く2018年版中小企業白書・小規模企業白書

—今こそ中小企業に求められる生産性向上—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

(キーワード) 中小企業白書、小規模企業白書、人手不足、生産性向上、人口減少、
人材活用

(視 点)

中小企業庁では、中小企業基本法第11条の規定に基づき、1963年以降、中小企業の動向および中小企業に関して講じた施策や講じようとする施策を明らかにするため、中小企業白書を国会に提出している。また、小規模企業振興基本法第12条の規定に基づき、小規模企業の動向および小規模企業に関して講じた施策や講じようとする施策を明らかにするため、2015年以降は、小規模企業白書も国会に提出している。信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2004年度から中小企業白書の利活用促進を目的に、信用金庫役職員や信用金庫取引先の中小企業・小規模事業者を主たる対象読者として、その概要や読みどころをまとめている。

2018年4月の閣議決定後、中小企業庁ホームページに、中小企業白書と小規模企業白書が公表された。中小企業白書、小規模企業白書とも、中小企業・小規模事業者の支援に携わる関係者にとって、ぜひ押さえておきたい重要な資料の一つである。

本稿では、2018年版中小企業白書および小規模企業白書の編さんにあたった中小企業庁 調査室の石ヶ休室長いしがやすみ(当時)からのヒアリング内容も盛り込みつつ、中小企業白書および小規模企業白書のポイントを概説する。

(要 旨)

- 中小企業白書、小規模企業白書に共通している問題意識は、中小企業・小規模事業者の生産性向上が急務であるとの危機感である。両白書では、生産性向上の具体策として、業務(プロセス)の見直し、人材活用面での工夫、IT利活用、設備投資、事業再編・統合(M&A)などを挙げている。
- 白書の編さんにあたった調査室長からは、信用金庫に対して、取引先との身近な関係を生かし、事業承継を目的にしたM&A、販路拡大支援あるいは海外進出支援にあたっての相談相手になるとともに、中小企業の生産性向上のためにアドバイスをしたり第三者機関(地元の商工会議所・商工会等)につないだりする“コーディネーター役”となってほしいとのコメントをいただいた。
- 本書は、中小企業・小規模事業者のニーズを体系的に把握する上で大きな助けとなる。中小企業・小規模事業者に身近に接する信用金庫役職員にとって、一読に値する良書といえよう。

はじめに

2018年版中小企業白書および小規模企業白書は、18年4月20日に閣議決定され、中小企業庁のホームページ上で公開された^(注1)。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、04年度以降、年度ごとに信用金庫の視点から中小企業白書のポイントを取りまとめるとともに、2015年度から新しく発刊された小規模企業白書についても情報発信を行ってきた。本年度においても、中小企業白書および小規模企業白書の編さんにあたった中小企業庁調査室長にインタビューを実施し、各白書の論点を整理した。

2018年版中小企業白書の副題は「人手不足を乗り越える力 生産性向上のカギ」、小規模企業白書の副題は「小さな工夫、大きな成果！ 創意工夫で生産性は上がる！！」である。副題で示された問題意識のとおり、中小企業白書、小規模企業白書ともに、「生産性」^(注2)をキーワードにしている。人手不足の深刻化が進む中で、労働投入量の削減を通じた生産性向上が不可欠であるとの問題意識のもと、業務の見直しやIT利活用を通じた生産性の向上策について、豊富な事例を交えて解説している。

なお、1963年以降発刊の中小企業白書の副題には、その年の中小企業白書の調査分析の視点が色濃く反映される。そこで、**図表1**

では、90年以降の中小企業白書副題の変遷（15年からは小規模企業白書副題も）と、本中金が実施する「全国中小企業景気動向調査」の主要指標である業況判断D.I.（全業種）を比較対照できる形で示した。

1. 中小企業白書・小規模企業白書の編さん者へのインタビュー

まず、2018年版中小企業白書と小規模企業白書の編さんにあたった中小企業庁 事業環境部 企画課の石ヶ休剛志^{いしがやすみ}調査室長（取材当時）（**図表2**）へのインタビューの内容を掲載する。

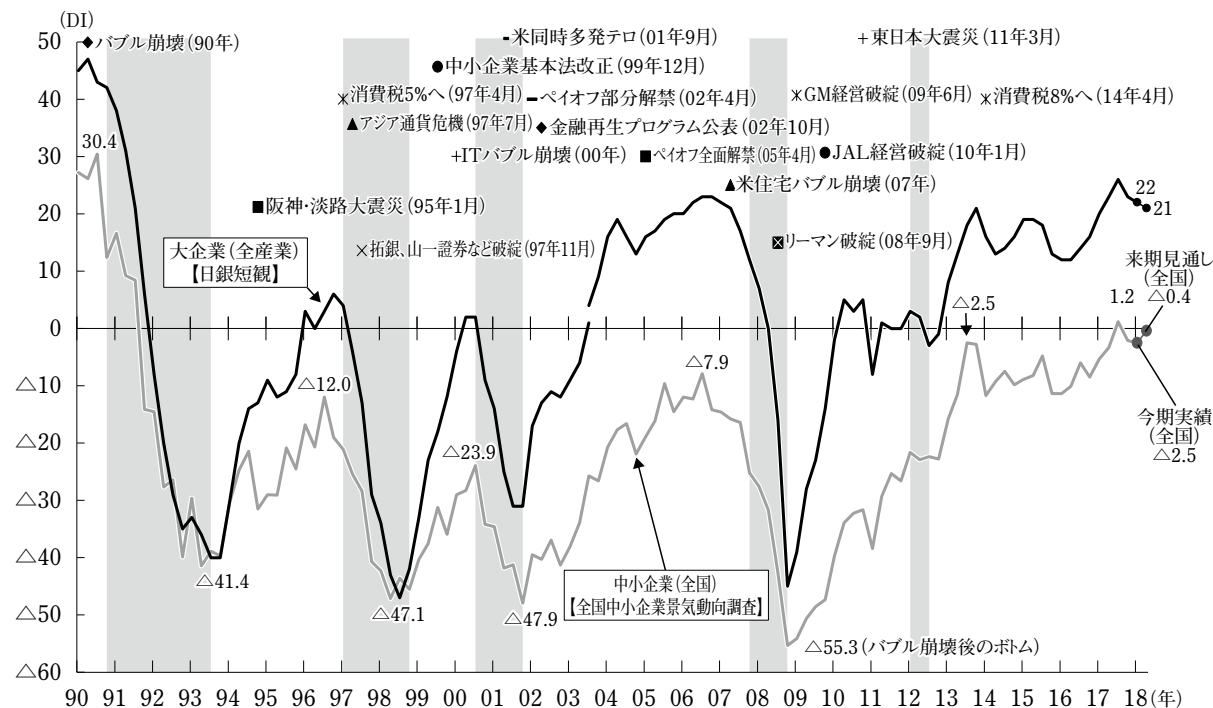
(1) 2018年版中小企業白書・小規模企業白書の読みどころ

2018年版中小企業白書および小規模企業白書の表紙は、「(中小企業・小規模事業者は) 日本経済を支える屋台骨」をイメージしてデザインしたものである。色合いは、「中小企業の力強い成長」を表す「赤」、「太陽のように輝かしい小規模事業者の力」を表す「黄」とし、ラインの区切りは「将来に向けて右肩上がりの発展」をイメージした（**図表3**）。なお、ラインとなっている「水色」は、経済産業省のシンボルカラーである。

また、「中小企業白書・小規模企業白書」としては初めての取組みとして、電子書籍フォーマット（Kindle版、楽天Kobo版）で

(注) 1. 中小企業庁ホームページ (<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>) より全文をダウンロード可能である。
2. 2018年版中小企業白書および小規模企業白書では、「生産性」を主として労働生産性（＝付加価値額÷労働投入量）と捉え、従業員1人当たり（または労働時間1時間当たり）の付加価値額などを用いた分析を行っている。なお、ここでいう付加価値額は、営業利益に人件費や支払利息、動産不動産賃借料、租税公課などを加算して算出される。

図表1 中小企業白書・小規模企業白書の副題と信用金庫取引先中小企業の業況判断D.I.の推移



発行年	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
副題	景気拡大下で進行する中小企業の構造変化と新たな発展への経路	21世紀に向けて挑戦を続ける中小企業	新中小企業像 多様化し増大する中小企業の役割	新し経済社会への構造変化の中で 中小企業の課題と進路	構造変化の中の「変革」と「創造」	新たな可能性へのチャレンジ	中小企業時代の 日本経済再建の担い手として	中小企業の本領の発揮 日本経済再建の担い手として	変革を迫られる中小企業と企業家精神の発揮	経営革新と新規創業の時代へ	IT革命と資金戦略・創業環境	目覚めよ！自立した企業へ	「まちの起業家の時代へ」 「誕生、成長発展と国民経済の活性化」	再生と「企業家社会」への道	多様性が織りなす中小企業の無限の可能性	日本社会の構造変化と中小企業者の活力	「時代の節目に立つ中小企業」 「海外経済との関係深化・国内における人口減少」	地域の強みを活かし変化に挑戦する中小企業	生産性向上と地域活性化への挑戦	インベシオンと人材で活路を開く	ピンチを乗り越えて	震災からの復興と成長制約の克服	試練を乗り越えて前進する中小企業	自己変革を遂げて躍動する中小企業 小規模事業者	小規模事業者への応援歌	地域発、中小企業イノベーション宣言！ 「はばたけ！小規模事業者」	未来を拓く「稼ぐ力」継続と挑戦！	中小企業のライフサイクル、次世代への継承、 成長の芽を次世代へ繋ぐ	人手不足を乗り越える力！生産性向上の力！ 小さな工夫、大きな成果！創意工夫で生産性は上がる！！

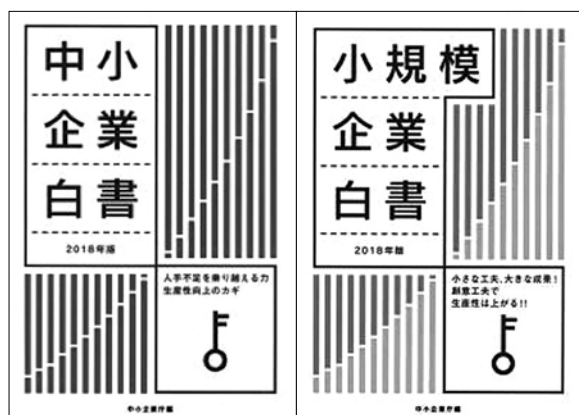
(備考) 1. 日本銀行『全国企業短期経済観測調査』、中小企業庁『中小企業白書(各年版)』、信金中央金庫『全国中小企業景気動向調査』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. シャドーは内閣府による景気後退期を示している。
 3. 2015年からは小規模企業白書副題も掲載している。

図表2 取材に応じていただいた石ヶ休剛志調査室長(左)および取材風景(右)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表3 中小企業白書・小規模企業白書の表紙



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

公開されている。

中小企業白書の副題は「人手不足を乗り越える力 生産性向上のカギ」、小規模企業白書の副題は「小さな工夫、大きな成果！ 創意工夫で生産性は上がる！！」である。これら副題のとおり、それぞれの白書では、「深刻化する人手不足」を背景とした「生産性向上」に焦点をあてている。「生産性向上」を単純に「付加価値（アウトプット）の向上」（分子部分）と「労働投入（インプット）の節約」（分母部分）と捉えれば、今回の白書では、業務プロセスの見直しを伴うIT導入をはじめとする「いかに労働投入を節約するか」という分母部分に軸足を置いて分析した。

また、とりわけ工夫した点は、紹介する先行事例の選定である。多くの中小企業・小規模事業者では、生産性向上の必要性は理解しているものの、「何から手をつけてよいかわからない」あるいは「費用対効果がわからない」等から手をこまねているケースが散見されるといわれる。そこで今回の白書では、手軽に取り組んで成果を上げている事例もな

るべく多く取り上げ、かかった費用や上げた成果を具体的な金額で示すことにより、これら手をこまねている中小企業・小規模事業者の経営者にとって生産性向上に取り組む“きっかけづくり”になることを期待している。

(2) 信用金庫へのメッセージ

金融機関がビジネスモデルの一つとして手数料収入の確保に軸足を移しつつあるなか、とりわけ信用金庫には、「取引先が期待していることに対して何ができるのか」という視点で、今回の白書でも取り上げた事業承継を目的にしたM&A、販路拡大支援あるいは海外進出支援にあたっての相談相手になっていたきたい。

また、中小企業の実産性向上のためには「製品・サービスの価値を伝える工夫」も一つの鍵を握る。販売方法やPR等の工夫は、今までのやり方の延長線上では難しいことから、取引先と身近な関係にある信用金庫には、これら工夫に対してアドバイスをしたり第三者機関（地元の商工会議所・商工会等）につないだりする“コーディネーター役”も期待したい。

2. 2018年版中小企業白書・小規模企業白書の概要

2018年版の中小企業白書は2部構成、小規模企業白書は3部構成となっている（図表4）。なお、中小企業白書の巻末では、例年通り、昨年度施行分と今年度施行予定の中小企業・小規模企業施策が掲載されている。

図表4 2018年版中小企業白書・小規模企業白書の構成

[中小企業白書]	
第1部	平成29年度（2017年度）の中小企業の動向
第1章	中小企業の動向
第2章	中小企業の構造分析
第3章	中小企業の労働生産性
第4章	中小企業の経営の在り方
第2部	深刻化する人手不足と中小企業の生産性革命
第1章	深刻化する人手不足の現状
第2章	生産性向上の鍵となる業務プロセスの見直し
第3章	人材活用面での工夫による労働生産性の向上
第4章	IT利活用による労働生産性の向上
第5章	設備投資による労働生産性の向上
第6章	M&Aを中心とする事業再編・統合を通じた労働生産性の向上
[小規模企業白書]	
第1部	平成29年度（2017年度）の小規模事業者の動向
第1章	小規模事業者の現状
第2章	小規模事業者の構造分析
第3章	小規模事業者の労働生産性分析
第2部	小規模事業者の労働生産性の向上に向けた取組
第1章	小規模事業者の人手不足と業務の見直し
第2章	小規模事業者のIT利活用による労働生産性の向上
第3章	小規模事業者の設備投資による労働生産性の向上
第4章	小規模事業者の企業間連携及び事業承継による労働生産性の向上
第3部	活躍する小規模事業者の姿
第1章	地域課題に対応しながら成長する小規模事業者
第2章	「新しい働き方」としての小規模事業者

(備考) 2018年版中小企業白書・小規模企業白書をもとに
信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以下では、今年度の両白書の概要を整理する。

(1) 問題意識

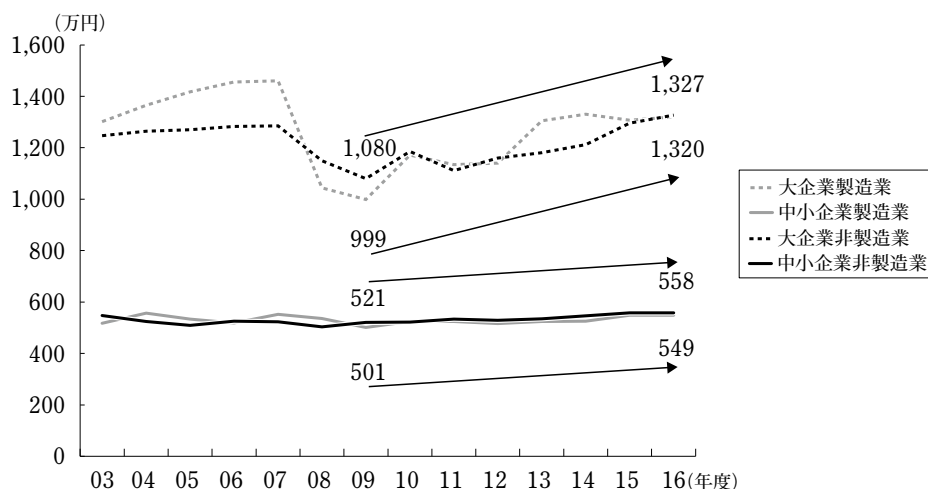
－低い生産性、人手不足、人口減少－

両白書に共通している問題意識は、中小企業・小規模事業者における労働生産性が大企業と比較して低く、また、その差が拡大していることである(図表5)。人手不足が深刻化しており、また、今後も生産年齢人口の減少が見込まれることを考慮すると、女性やシニアなどの潜在的労働力の掘り起こしに加え、中小企業・小規模事業者の生産性そのものを引き上げることが急務であると指摘している。

(2) 生産性向上に向けて

両白書とも、第2部で生産性向上に向けた取組みについて触れている。具体的には、①業務(プロセス)の見直し、②人材活用面での工夫、③IT利活用、④設備投資、⑤事業再編・統合などである。

図表5 企業規模別にみた労働生産性の推移



(備考) 2018年版中小企業白書をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

以下では、各項目の要点を簡単にまとめる。

①業務（プロセス）の見直し

中小企業白書は、「業務プロセスの見直し」が中小企業の生産性向上の大前提であると指摘している。人手不足下においても、業務の現状を明らかにし、業務の改善策を実行していくことで、現有の従業員を最大限に生かすことが可能になる。また、設備投資やIT利活用などの生産性向上策を実施するにあたっては、業務プロセスの見直しを行うことで、より一層の効果が期待されるとしている（図表6）。

また、小規模企業白書では、「業務の見直し」が生産性向上策の冒頭に挙げられている。小規模事業者の経営者は、労働時間が長く、会計や管理などの間接分野の業務負担が重くなっている。IT利活用等を通じてこれらの業務負担を軽減することで、営業など、売上げの向上に直接つながる業務へ注力できると指摘している。

②人材活用面での工夫

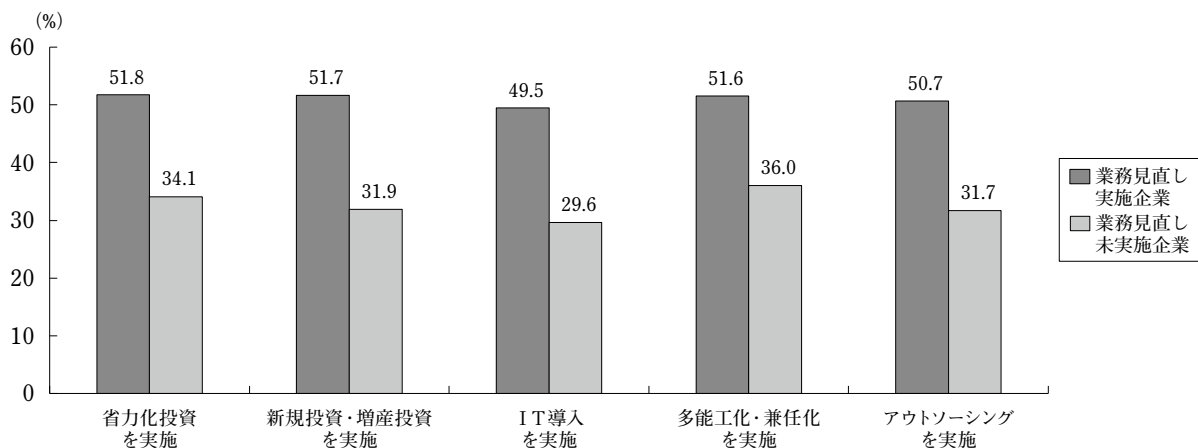
中小企業白書では、人材活用面での工夫を通じた生産性向上の具体策として、従業員の多能工化・兼任化、アウトソーシング、人材育成を挙げている。うち、多能工化・兼任化については、製造業を中心に取組みが進む一方で、非製造業で一層の取組余地があること、また、前述の「業務プロセスの見直し」を行っている企業では、行っていない企業と比較して効果を実感する割合が高いとしている（図表7）。

また、アウトソーシングを積極的に行っている企業のほうが、そうでない企業より生産性が向上したと感じていること、人材育成については、教える側、教えられる側ともに人材不足を抱えていることなどが指摘されている。

③IT利活用

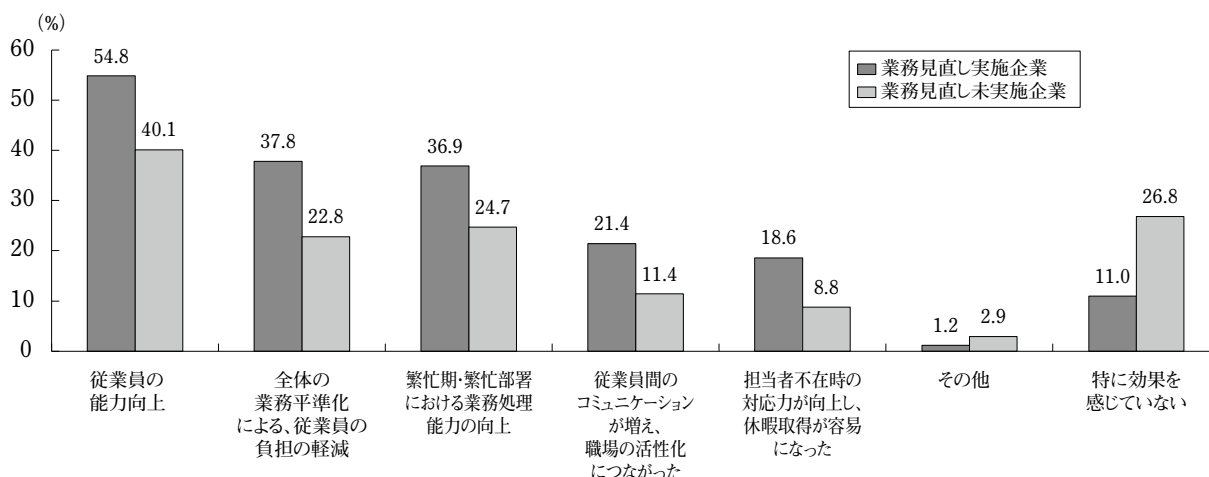
中小企業白書では、IT利活用の現状を確認したうえで、IT導入のきっかけとし

図表6 何らかの生産性向上策によって労働生産性が向上した企業の割合



(備考) 2018年版中小企業白書をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 多能工化・兼任化によって得られた効果



(備考) 2018年版中小企業白書をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

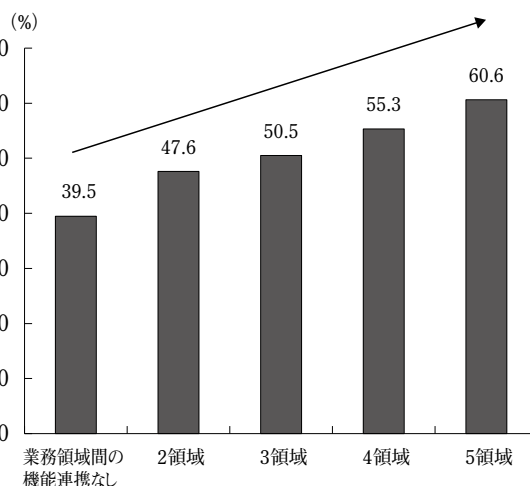
て、地元のITベンダーなど身近な相談相手が鍵を握っていることや、クラウド・サービスを活用することによってコストを抑えることができることなどを指摘している。その上で、IT導入の効果を高めるためには、財務や人事、受発注などの複数の業務領域間でデータ連携を図ることが重要であること、さらに、複数の企業間でデータ連携を行うことでさらなる生産性向上が期待できるとしている (図表8)。

また、小規模企業白書では、小規模事業者のIT利活用の現状についてまとめた上で、実際に、財務・会計などの間接業務や売上向上につながる業務においてITを活用し、成果を挙げている小規模事業者の事例を数多く紹介している。

④設備投資

中小企業白書では、経常利益が過去最高水準にあるなど、良好な投資環境に比し

図表8 データ連携している業務領域の数と労働生産性

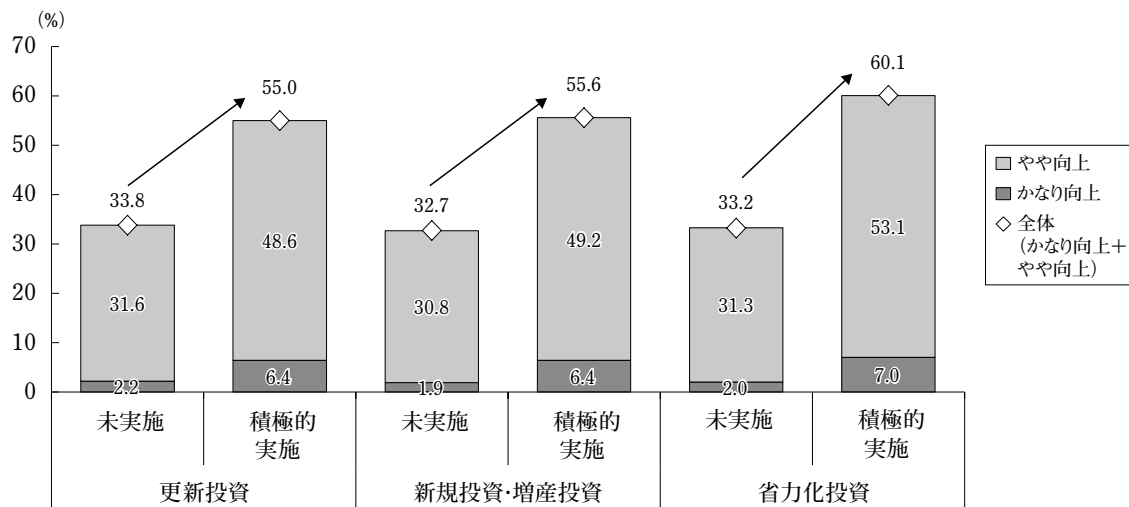


(備考) 2018年版中小企業白書をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

て、中小企業の設備投資が力強さに欠いていることを指摘した上で、更新投資や新規投資・増産投資、省力化投資のいずれにおいても、積極的に設備投資を実施した企業は労働生産性を向上させていると述べている (図表9)。

小規模企業白書では、小規模事業者が設

図表9 設備投資実績と労働生産性



(備考) 2018年版中小企業白書をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

備投資を抑制している背景に「手持ち現金が少ない、借入負担が大きい」との回答が多いことから、円滑な金融支援を行うことが設備投資を活発化させるきっかけになると指摘している。

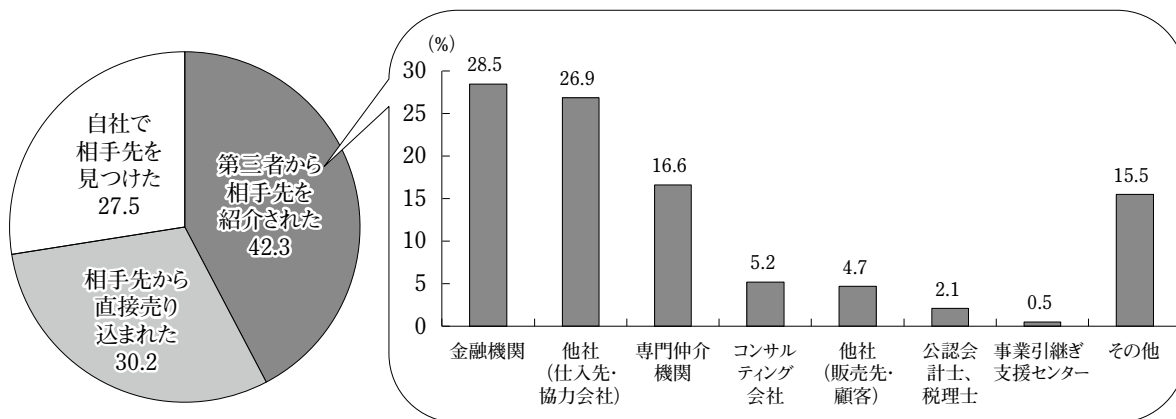
⑤事業再編・統合

中小企業白書では、M&Aを中心に事業再編・統合について触れている。具体的には、M&A(事業の譲受け)を実施している企

業は、商圏の拡大や商品・サービスの拡充による売上・利益の増加を通じ、付加価値を向上させ労働生産性の向上を図っていることを指摘した上で、M&Aの相手先を見つけたきっかけとして、金融機関など第三者から紹介された割合が高いことから、これらの支援機関同士が連携し、専門性の補完やマッチングを図りつつ、様々なニーズに対応していくことを求めている(図表10)。

小規模企業白書では、企業間連携や事業

図表10 M&A(事業の譲受け)の相手先を見つけたきっかけ



(備考) 2018年版中小企業白書をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

承継について触れている。ここでの企業間連携とは、共同での生産、流通、販売のほか、勉強会や交流会などを含んでいる。これらの連携については、実施したことがある企業の割合こそ高くないものの、実施した企業の満足感が高いと指摘している。また、事業承継は事業の多角化や業務効率化の契機ともなり、労働生産性の向上につながりうると指摘している。

（参考）豊富な経営事例

2018年度の両白書は、生産性向上に向けたヒントを提供する実践的な白書とするため、生産性向上に取り組む中小企業や小規模事業者の事例を豊富に紹介しており、事例の数は昨年の倍以上となる113（中小企業白書68、小規模企業白書45）におよぶ。

また、かかった費用や期間、得られた成果などが具体的な数値で示されており、読者がイメージしやすい作りとなっていることも特徴である。

なお、中小企業白書には、名古屋商科大学が愛知県内の15信用金庫と連携し、中小企業の後継者育成を実践している事例が、小規模企業白書には、沼津信用金庫が「後継者人材バンク」を活用し、事業の引

継ぎによる新規創業を支援している事例がそれぞれ紹介されている。これらの事例も、信用金庫にとって有益な示唆を与えるものとなろう。

おわりに

取材に応じていただいた中小企業庁調査室の石ヶ休室長（当時）からは、信用金庫に対して、取引先との身近な関係を生かし、事業承継を目的にしたM&A、販路拡大支援あるいは海外進出支援にあたっての相談相手になるとともに、中小企業の実業性向上のためにアドバイスをしたり第三者機関（地元の商工会議所・商工会等）につないだりする“コーディネーター役”となってほしいとのコメントをいただいた。

今回の中小企業白書および小規模企業白書は、特徴が2つ挙げられる。1つは、論点を「生産性向上」に絞っていること、もう1つは、100以上の豊富かつ具体的な事例を用いて、中小企業・小規模事業者に対して生産性を向上するための道筋をわかりやすく解説していることである。中小企業庁のHPでも閲覧可能であることから、信用金庫役職員においても、ぜひ一度手にとって見てほしい良書といえよう。

〈参考文献〉

- ・中小企業庁編『中小企業白書』日経印刷他（2018年版）
- ・中小企業庁編『小規模企業白書』日経印刷他（2018年版）