本ドキュメントの記載方法について

白書では、グラフ形式で統計情報を示しています。本ドキュメントでは、グラフではなく、表形式と図解を組み合わせて表示しました。表形式の右側の数字は統計上の順位を示しています。白書で注目するポイントとして改札されているところは「★」で表しています。また、統計情報の中で数が少ないものなどは省略しています。

中小企業白書の元になっている記事は以下のように黒枠で囲んで表記しています。

例）

2019 年白書 >第 1 部　平成 30 年度（2018 年度）の中小企業の動向　> 第 4 章　人手不足の状況

白書を読むと何がいいのか

白書は、中秋企業の現状と中小企業庁が中小企業に望むことが記載されています。２次試験は、少なくとも中小企業庁が望むことに反するストーリーで展開されることはありません。白書を読んでおくことは、以下のメリットがあります。

与件文が読みやすくなる

白書を読むことで、中小企業の現状・時流をつかむことができます。与件文の事例企業が白書の通りのストーリーで書かれていることもあります。読むプロセスで頭を使わずとも、すっと事例企業の内容が入ってきます。

一次ナレッジに新しい知識を加えることができる

思考・解答の切り口につかえる

中小企業白書の内容がそのまま試験の解答になることは稀です。しかし、切り口として持っておくことで、大きく外れた思考になることはありません。白書の内容がそのまま解答に使えることもあります。

人材の確保

事例Ⅰ

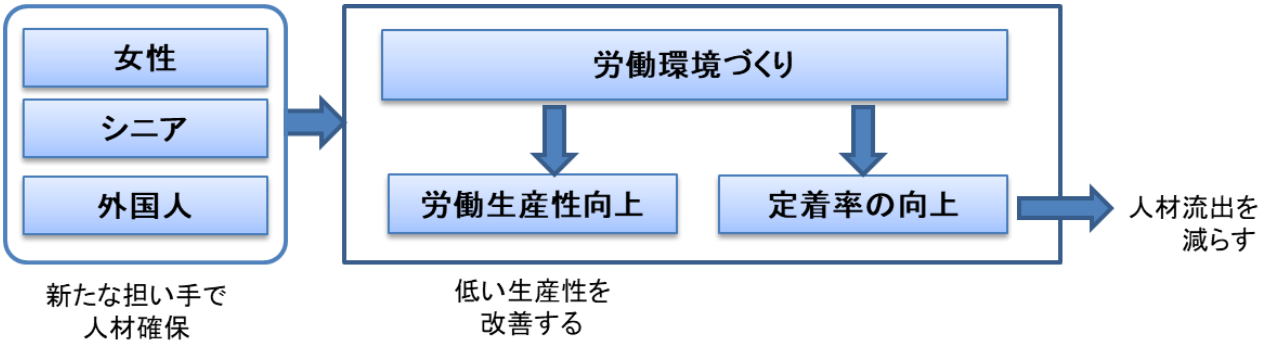
人手不足への対応

2019 年白書 >第 1 部　平成 30 年度（2018 年度）の中小企業の動向　> 第 4 章　人手不足の状況

白書の主なテーマは「人手不足」「事業承継」「販路開拓」ある。人手不足に関しては、事例Ⅰでも人材確保の観点で数回出題されているテーマでもある。白書ではどのように人手不足を捉えているかを見ていく。

少子高齢化により、規模の小さな事業者程求人数が多く、人手不足の状況にある。白書では、人手不足を解消する対応策として、**新たに人材を雇う（入れる）、既存の生産性向上（活用する）、定着率の向上（流出を減らす）**の３つの視点で挙げている。

- 新たな担い手として、女性・シニア・外国人労働者を雇用して人材を確保する。
- 労働生産性向上を図る。
- 定着率を挙げて、人材流出を減らす。



人材を雇う視点では、女性やシニアの雇用は増加傾向にあるとしている。外国人労働者も、労働人材ではなく、中核の人材として雇用することも考えられる。

労働生産性については、デジタル化により労働生産性の向上を図ることが一つ上げられる。また、元になる労働環境の改善が必要となる。賃金は伸び悩んでいるが、休暇取得状況について、まだ改善の余地がある。

定着率向上については、働きやすさを求めて中小企業に入職した者を離さず、中小企業が稼ぐ力を身に着け労働生産性を向上させるためには、これらの課題に正面から向き合った労働環境づくりが重要である。

従業員の価値観と起業家人材の流出防止

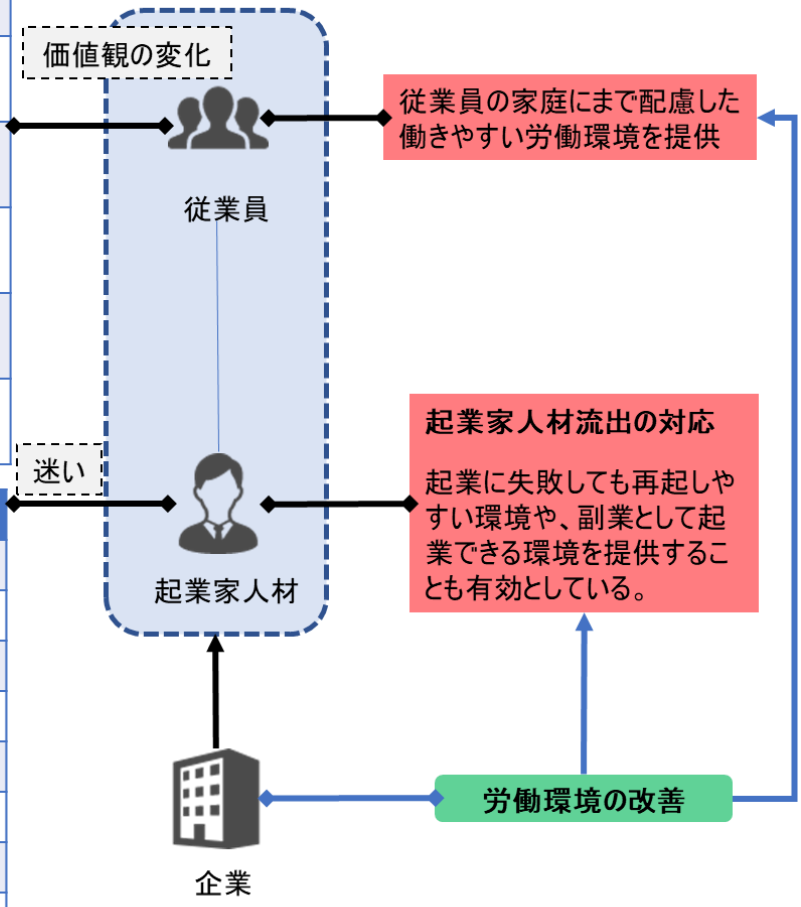
2019 年白書 >第 3 部　中小企業・小規模企業経営者に期待される自己変革＞ 第 2 節 社会構造の変化と中小企業に期待される役割＞ 2．ステークホルダーの価値観の変化

2019 年白書 >第 1 章　経営資源の引継ぎ＞ 第 1 節 経営者参入の概観 ＞ 2．我が国の経営者参入の概観

深刻な人手不足に直面している。これまでは、従業員を確保するための手段として、金銭面の報酬に注目されてきた。企業は従業員に対して「金銭面の報酬」を支払うだけでは不十分になりつつある。さらに起業家人材は企業の対応次第で、流出を減らすことも可能である。

理想の生活	
ほどよい利便性を持った郊外で快適な居住空間を楽しみながら暮らす	1★
仕事をしつつも、趣味に没頭する生活を送る	2★
省エネルギー、リサイクル等、地球環境にやさしい生活や行動に取り組む	3
仕事よりも友達や恋人、家族を大切にする生活を送る	★
男女の別なく家事・育児を負担するような家庭を築く	★
自分の技術や感性を活かして、自分にしかできない仕事をする	★

起業希望者が仕事を変えたい理由	
収入が少ない	1
時間的・肉体的な 負担	2
一時的についた	
事業不振・不安	
知識・技能を生かす	3★
余暇を増やす	
定年・契約満了	
家事の都合	



【従業員の価値観】

収入を優先する傾向は過去の調査から一貫しているが、「収入をもっと増やしたい」と回答する者の割合が減少する一方、「自由時間をもっと増やしたい」と回答する者の割合が増加している。

「仕事よりも家族などを優先したい」という考え方や、「男女の区別なく家事育児を負担したい」という価値観が高まっている。これらの結果を踏まえると、**企業は従業員を確保するために適正な賃金を支払うだけでなく、従業員の家庭にまで配慮した働きやすい労働環境を提供することも重要である。**

【起業希望者の社外流出を防ぐ】

起業希望者が現職を続けるか起業するか迷っている理由は、**「技術・知識をいかすために仕事を変えたい」**者が多い。技術・知識をいかすために起業する場合、必ずしも現職をやめたい理由があるとは限らない。

白書では、起業家を増やしていくために現職を続けるか起業するか迷っている層に対して、**起業に失敗しても再起しやすい環境や、副業として起業できる環境を提供することも有効としている。**つまり、知識・技能を活かす場を用意することで、優秀な人材の流出を防止できると考えられる。

白書に具体的な対策は記載されていないが、以下のような制度を採用することが挙げられる。

- 自由裁量の余地を残した職務充実
- 社内ベンチャー制度
- 副業として起業できる環境を提供

副業のメリット・デメリット

白書ではないが、中小企業庁の「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業 研究会提言」から、兼業・副業のメリットとデメリットについて整理する。

企業にとって

メリット	デメリット
● 人材育成 ● 優秀な人材の獲得・流出を防止 ● 新たな知識・顧客・経営資源の獲得	● 本業への支障 ● 人材流出等 ● 従業員の健康配慮 ● 情報漏洩などのリスク管理
● 所得増加 ● 自身の能力・キャリア選択肢の拡大 ● 自己実現の追究・幸福感の向上 ● 創業に向けた準備期間の確保	● 終業時間の増加による本業への支障等 ● 本業・副業間でのタスク管理の困難さ

従業員にとって

出典：兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業 研究会提言をもとに作成

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hukugyo/2017/170330hukugyoteigen.pdf

事象承継

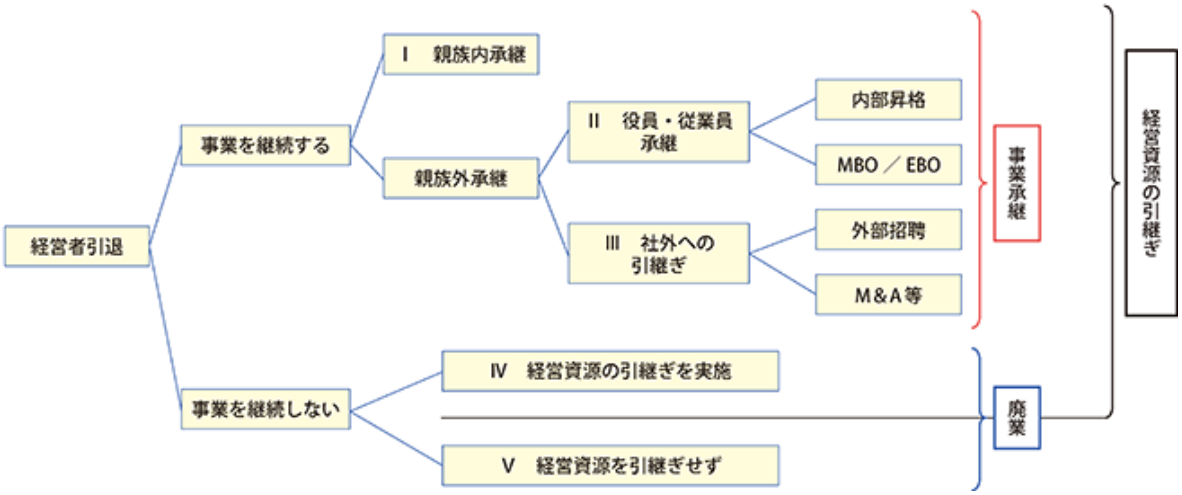
事例Ⅰ

事業承継のパターン

2019 年白書＞第 2 部　経営者の世代交代 ＞2 経営者引退に伴う経営資源の引継ぎ

経営者の高齢化が進み、後継者の数も減少傾向にある。中小企業が持つ経営資源の引継ぎのパターンを示している。

第2-1-4図　経営者引退に伴う経営資源引継ぎの概念図



事業承継の類型としては、主に親族内承継、役員・従業員承継、社外への引き継ぎの 3 つが示されている。以下にそれぞれのメリットを示す。

Ⅰ 親族内承継

1.　内外の関係者から心情的に受け入れられやすいこと

2.　後継者の早期決定により長期の準備期間の確保が可能である

3.　相続等により財産や株式を後継者に移転できるため所有と経営の一体的な承継が期待できる

Ⅱ 役員・従業員承継

1．経営者としての能力のある人材を見極めて承継することができる

2．社内で長期間働いてきた従業員であれば経営方針等の一貫性を保ちやすい

Ⅲ 社外への引継ぎ（M＆A等）

1．親族や社内に適任者がいない 場合でも、広く候補者を外部に求めることができる。

2．現経営者は会社売却の利益を得ることができる

事業承継での課題・問題 【課題・問題】

2019 年白書＞第 2 部　経営者の世代交代＞第 2 節事象承継＞1.事象承継した経営者の実態と取組

後継者を決定し、事業を引き継ぐ上で苦労した点を示したものであ る。

	親族内承継	役員・従業員承継	社外承継
後継者を探すこと			2
後継者と対話する機会を 設けること			
後継者に経営状況を詳細に伝えること	3		3
後継者の了承を得ること		3	
後継者と引継ぎの条件を調整すること			
取引先との関係維持	2	1	1
従業員の反発			
後継者の育成			
後継者を補佐する人材の確保	1	2	

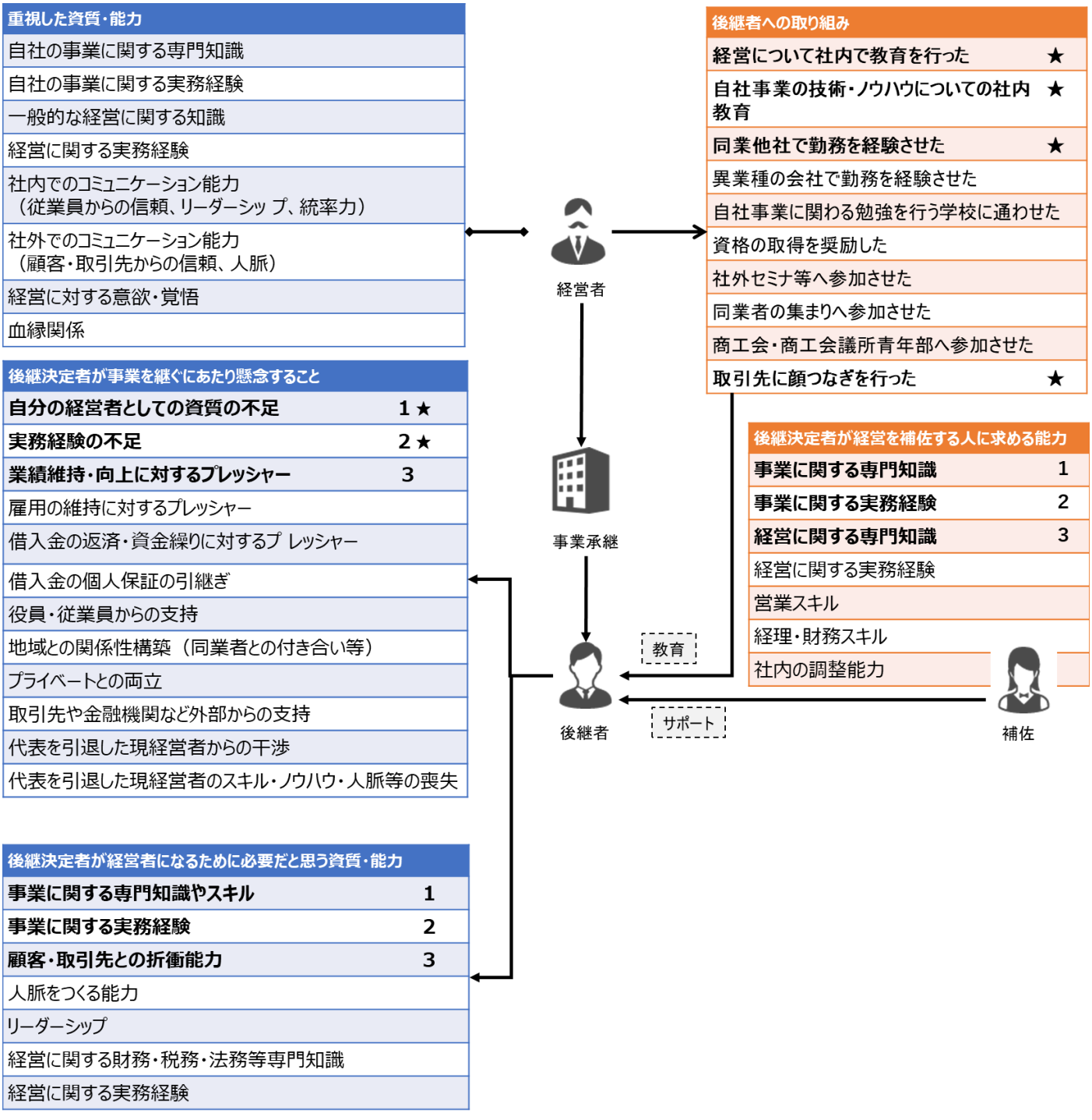
役員・従業員への承継では、「後継者の了承を得ること」、社外への承継では、「取引先との関係維持」、「後継者を探すこと」に苦労したとする回答が多い。事業承継の形態別で、事業を引き継ぐ上での苦労が異なる。

全体的に、「取引先との関係維持」や「後継者に経営状況を詳細に伝えること」など、承継前に後継者に引き継ぐための取組や教育が必要な事項も比較的高い割合になっている。

事業継承においての後継者への課題と取組

2019 年白書＞第２節　経営者参入に至るまでの課題＞ ８．後継経営者になるための課題

以下に事業継承においての後継者への課題と取組を示す。



【重視した資質・能力】（課題）

重視した資質・能力を「親族内承継」「役員・従業員承継」「社外への承継」に分けて、特徴を記載する。現経営者が大切だと思っているものであり、試験でも課題発見の手がかりになる可能性がある。

- 親族内承継

「自社の事業に関する専門知識」、「自社の事業に関する実務経験」が高く、知識や経験がより重視されている。

- 役員・従業員承継

他の形態と比べ、「社内でのコミュニケーション能力（従業員からの信頼、リーダーシップ、統率力等）」と回答した割合が高い。役員・従業員から経営者となる場合、**将来のビジョンを打ち出す力や、組織のマネジメント能力、信頼に足る人格を有するかどうかを重視している**と考えられる。

- 社外への承継

他の形態と比べ、「自社の事業に関する専門知識」や「自社の事業に関する実務経験」を回答する割合は低く、「経営に対する意欲・覚悟」を重視する傾向にあると考えられる。

【後継決定者が事業を継ぐにあたり懸念すること】（課題）

【後継決定者が経営者になるために必要だと思う資質・能力】（課題）

次に、後継者側からの視点も見てみる。
後継決定者が事業を継ぐに当たって懸念することについて、「自分の経営者としての資質不足」、「実務経験の不足」を懸念する者が多い。事業を継ぐために必要な資質・能力は、起業する場合と比較して、体系的な情報を入手するのが 難しいことが推察される。

【後継者への取り組み】(解決策)

後継者の課題・問題を解決するためには、２つの視点がある。後継者に対して、育成やノウハウ継承の準備を進めることである。あと一つは、後継者を補佐する人材を確保することである。

経営者から見た後継者への取り組みとしては以下のものが挙げられる。

- 親族内承継

他の形態と比べて、「同業他社で勤務を経験させた」ことが、最も有効だったとした者が多い。長期的視点に立ち、親族の後継者に同業他社で経験を積んでもらい、自社に還元することが有効とした経営者が多いと推察される。

- 役員・従業員承継

「経営について社内で教育を行った」ことが最も有効だとする割合が高かった。役員・従業員に引き継ぐ場合、経営に関する教育は、社内で経営者から後継者に直接行うことが有効だと考える経営者が多いと推察される。

- 社外への承継

「自社事業の技術・ノウハウについて社内で教育を行った」、「取引先に顔つなぎを行った」ことを最も有効だとする割合が高い。社外の人材に対しては、直接自社事業に関わる内容の教育が効果的だったと考える経営者が多い。

【後継者への取り組み・補佐する人材】（解決策）

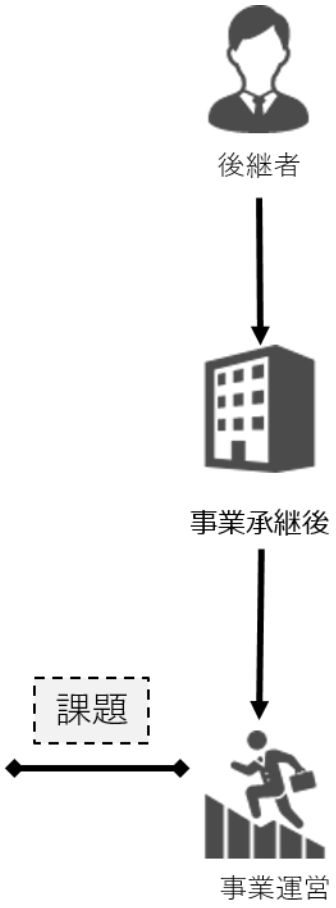
引退した経営者が後継者を決定し事業を引き継ぐ上で苦労した点として、「後継者を補佐する人材の確保」を挙げる者が一定数存在する。

後継決定者が経営を補佐する人にどのような能力を求めるかについて見たものである。「事業に関する専門知識」、「事業に関する実務経験」をはじめ、多く の面で経営の補佐を求めていることが分かる。事業の拡大のためには周囲のサポート が必要となることが推察される。

事業を継いだ後の方針・課題 【課題・問題（未来）】

後継決定者の事業承継後の方針や課題については以下の通りである。

事業承継後の方針や課題	拡大型	維持型	縮小型
新しいマーケットの情報収集	1★		
既存マーケットの将来性の見極め	2	2★	2
役員・従業員からの理解	3	1★	
現経営者からの理解			
資金調達			1
新たな専門知識・技能の習得			
既存顧客・ 取引先との関係		3	
人員体制の見直し			



拡大型の後継決定者には「新しいマーケッ トの情報収集」を課題と考える者が非常に多いことが分かる。
また、維持型では「現経営者からの理解」、「役員・従業員からの理解」を課題と考える者が多いことが分かる。現状を維持していく場合でも現経営者と後継者で事業の 計画・方針が同じとは限らない。社内での衝突を防ぐためにも、あらかじめ話合いを進めておくことが重要となる。

経営資源の引き継ぎ

経営資源の引き継ぎ

2019 年白書＞第 1 節 経営者引退の概観＞ 2．経営者引退に伴う経営資源の引き継ぎ

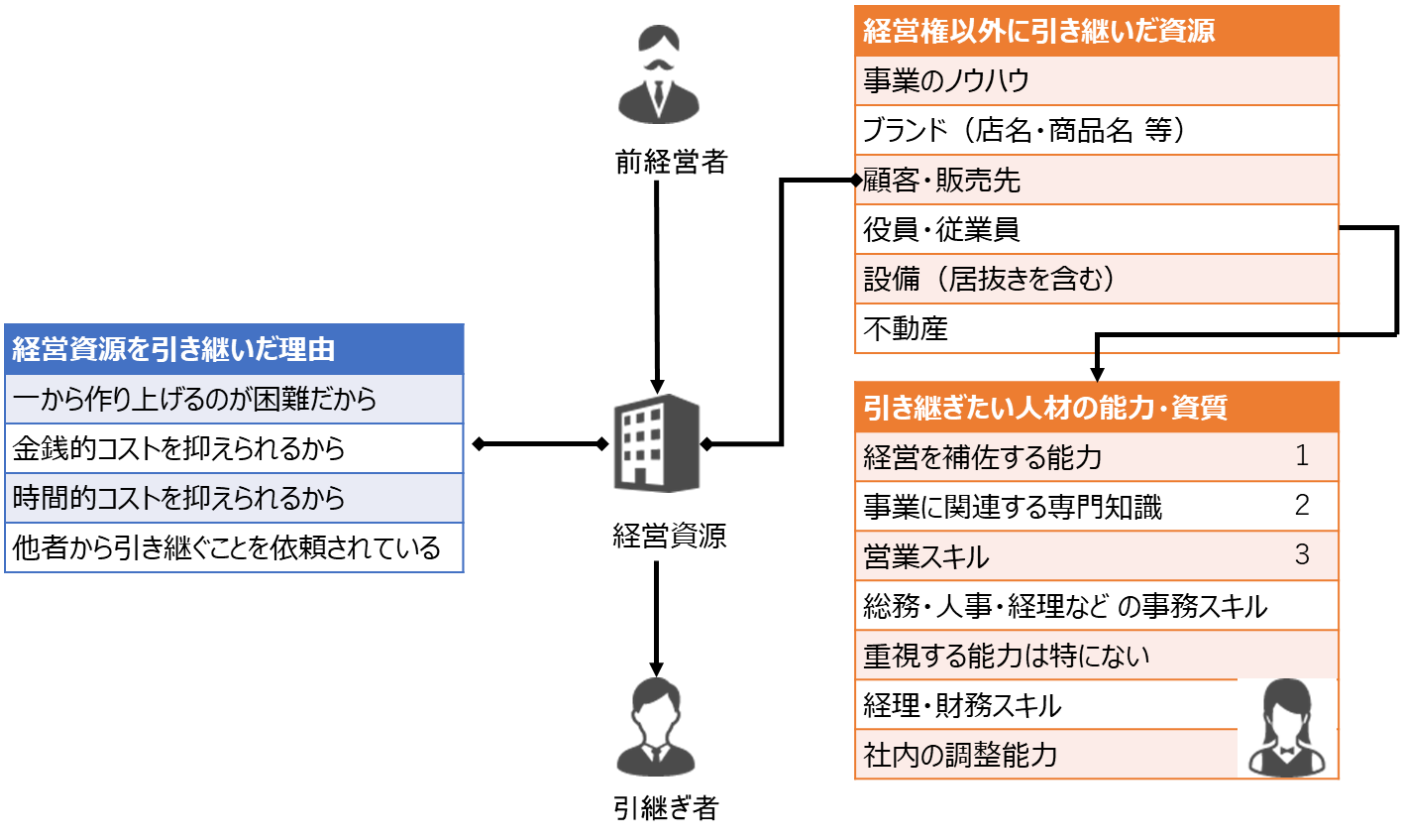
2019 年白書＞第 2 節　経営者参入に至るまでの課題＞ 4．経営資源の譲受け

2019 年白書＞第 3 節　廃業とそれに伴う経営資源の引き継ぎ

「経営資源」は、「人」、「資産」、「知的資産」に大別できる。

- 「人」… 経営権
- 「資産」… 株式、事業用資産（設備・不動産）、資金
- 「知的資産」… ノウハウ、取引先との人脈、顧客情報、知的財産権

以下、起業準備者が廃業する経営者から経営資源を引き継いだ資源、人材を引き継ぐときに引き継ぎたい人材の能力・資質を示す。



経営資源を引き継いだ理由は、引き継ぐことによるメリット・期待効果である。現在の企業の課題を補完する方法という視点でとらえることもできる。

「設備（居抜きを含む）」、「不動産」を引き継いだ場合は、**「金銭的コストを 抑えられるから」**と回答した者の割合が最も高い一方で、「事業のノウハウ」、「ブラ ンド（店名・商品名等）」、「顧客・販売先」、「役員・従業員」では**「一から作り上げるのが困難だから」**と回答した者の割合の方が高い。

経済的な機会と脅威

経済的な機会と脅威

2019 年白書＞第 1 節　3 つの経済・社会の構造変化

人口減少という大きな課題に直面する中でも、足下の経済・社会変化は中小企業にとってマイナスの影響ばかりではない。
今、中小企業に求められるのは、 追い風となる経済・社会変化を、いかに自社の経営に取り込むか、ということである。

【脅威】 人口減少	中小企業の事業所では、人口密度の低い地域は労働生産性が低い。 人口減少は一朝一夕に解決できる問題ではないため、今後は人口減少を前提としたビジネスモデルを構築していく必要がある。

【機会】 デジタル化
● 新たな販路拡大の可能性 ● 不足する経営資源の補完や経営の合理化 ● 規模を問わず事業を拡大させる可能性

【機会】 グローバル化
● 新興国を中心とした海外の需要の獲得

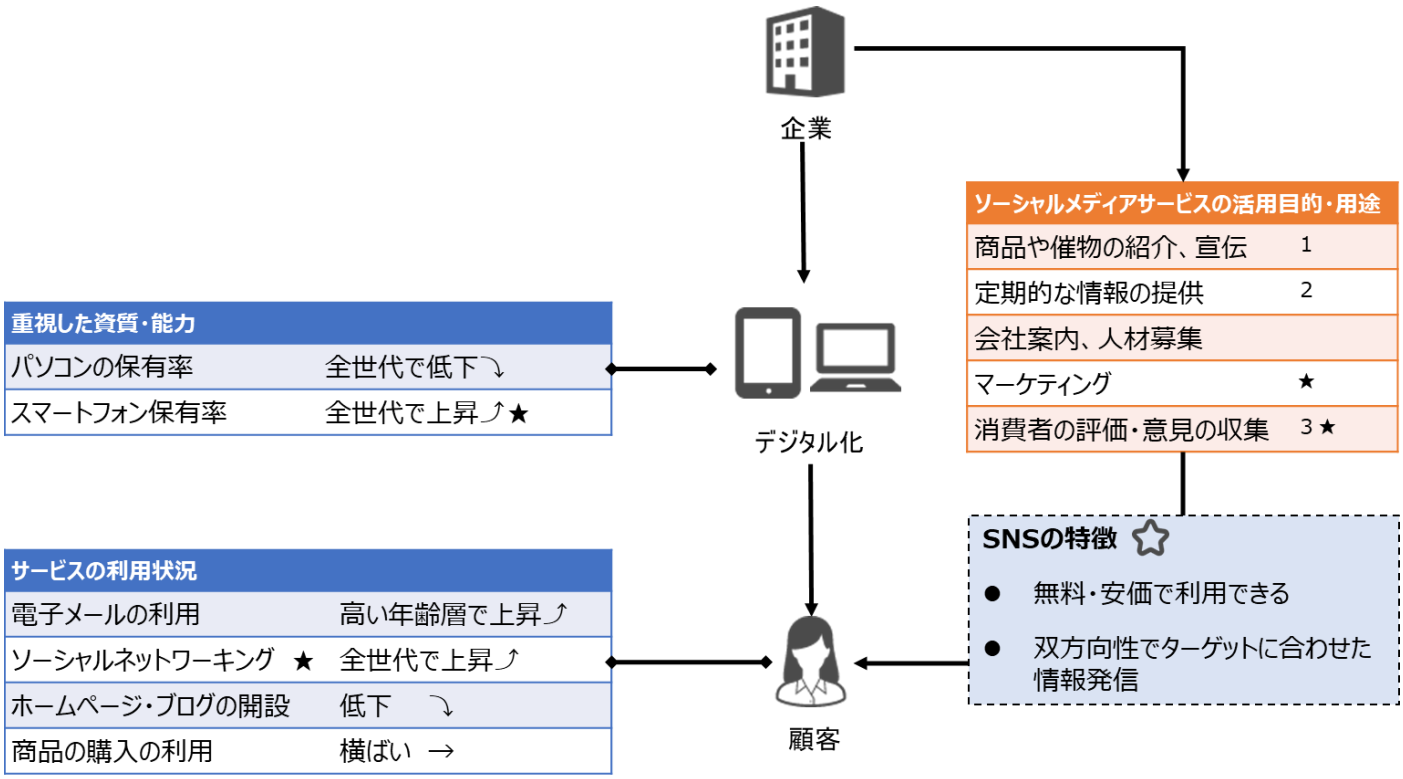
デジタル化の機会

事例Ⅱ

インターネットの普及 【機会】

2019 年白書＞第 1 節 3 つの経済・社会の構造変化

デジタル化の機会について以下に示す。利用者側では、利用しているプラットフォーム、サービスの利用状況を、企業側ではソーシャルメディアサービスの活用についてまとめる。



【プラットフォーム】

パソコンの保有率は全世代を通じて低下しているが、スマートフォンは全世代を通じて大幅に上昇している。全年齢層でインターネットの普及のプラットフォームがあることが分かる。

【サービスの利用状況】

サービスの利用率は、高い年齢層では電子メールの利用率が上昇。さらに、ソーシャルネットワーキングの活用が大幅に高まっている。ホームページ・ブログの開設は低下傾向、商品の購入の利用は横ばい傾向。個人レベルで見ると、インターネット上の活動は一般化、活発化している。

顧客との接点がインターネット上で設けられるようになり、自社の 存在や商品・サービスの認知度を高めるためにはインターネット上での情報発信が重要であるといえる。

大部分の企業がホームページを開設しており、顧客との接点となる窓口は設けられている。企業におけるソーシャルメディアサービスの活用状況は、中小企業の活用状況が 25%に対して大企業が 37%となり、差が拡大している。

【ソーシャルメディアサービスの活用目的・用途】

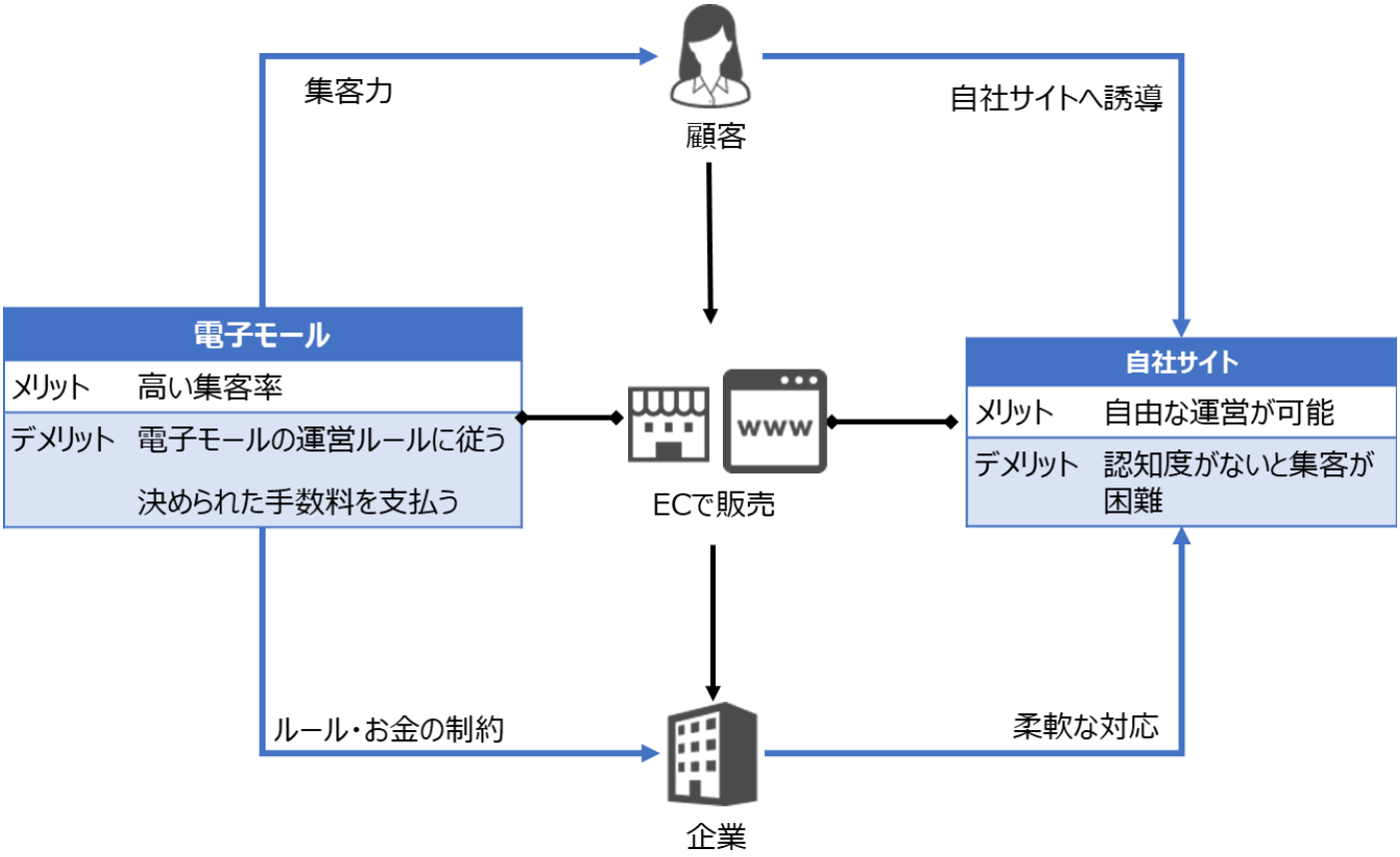
ソーシャルメディアサービスは、ブログ、SNS や動画共有サイトを指している。これらのサービスの特徴としては以下の特徴がある。

- 無料・安価で利用できる
- 双方向性でターゲットに合わせた情報発信

中小企業にとって始めやすいマーケティングツールであり、顧客関連性の強化に活用できる。留意点は、運用方法に関して慎重に検討する必要がある。

中小企業における電子商取引の利用状況【機会】

人口減少により、特に地方部では需要の減少が顕著であるが、ICT 技術は地域を超えた販路拡大の可能性をもたらす。その１つとして注目されるのは、EC である。BtoC の EC での販売モデルとして、電子モールを活用する方法と、自社サイトで販売する方法がある。それぞれのメリット・デメリットをおさえておく。



自社サイト、電子モールともにメリットとデメリットがあるので、電子モールへの 出店を行うことで自社の認知度を高めつつ、リピーターを自社サイトへ誘導するなど、 うまく活用していくことが重要である。

ＥＣを活用することは、**海外も含めた販売を拡大する有効な手段**となる。
また、近年は人口減少と EC の発達により、小売店の苦境が指摘されている。このような環境下において、「店舗で顧客を待つ」、「EC で買うことができる商品を販売する」というビジネスモデルには限界がある。 顧客に対して「特別な価値や経験」を「事業者サイドから届 けていく」ことも、経済・社会の変化に対応する１つの方法であると考えられる。

グローバル化の機会 1

事例 I　事例 III

新興国の台頭 【脅威・機会】

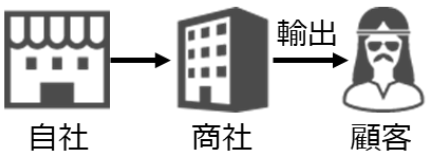
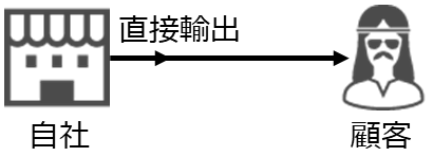
2019 年白書＞第 1 節 3 つの経済・社会の構造変化

グローバル化の脅威と機会を以下に示す。

以前・脅威	今回・機会
● 人件費の安い海外に生産工程の移転。国内の需要減と海外製品の価格面での脅威 ● 資本・技術の蓄積が進んだ結果、新興国から も数多くの最終製品メーカーが登場。価格面だけではなく、品質面でも脅威	● 新興国の急速な経済成長は、所得水準を引き上げており、需要が大きく拡大している。 この需要の拡大は中小企業にとって大きな追い風。積極的に海外需要を取り込んで成長につなげていく。

中小企業の海外展開の状況

海外展開については大きく分けて、「間接輸出」、「直接輸出」、「直接投資」の三つのステップがあると考えられる。 それぞれの特徴をおさえておきたい。

間接輸出	直接輸出	直接投資
		
商社などを通じて自社の商品・サービスを海外に展開する。	海外展開を行う企業が直接外国企業との取引を行う。	他国に子会社設立や現地企業買収で、経営権を有する企業を他国に設ける。
■メリット 日系商社であれば通常の商取引となる。実施のハードルが低い。	■メリット 商社への手数料がない。 柔軟に取引条件を決められる。	■メリット（目的） コストの低い海外での生産。 海外での販売網を拡大。
■デメリット 商社への手数料などが発生する。	■デメリット 海外との取引に係る事務コストや取引国のカントリーリスクは自己負担。	■デメリット 全てのリスクを自己負担しなければならず、この三つの形態の中で最もコストが高い。

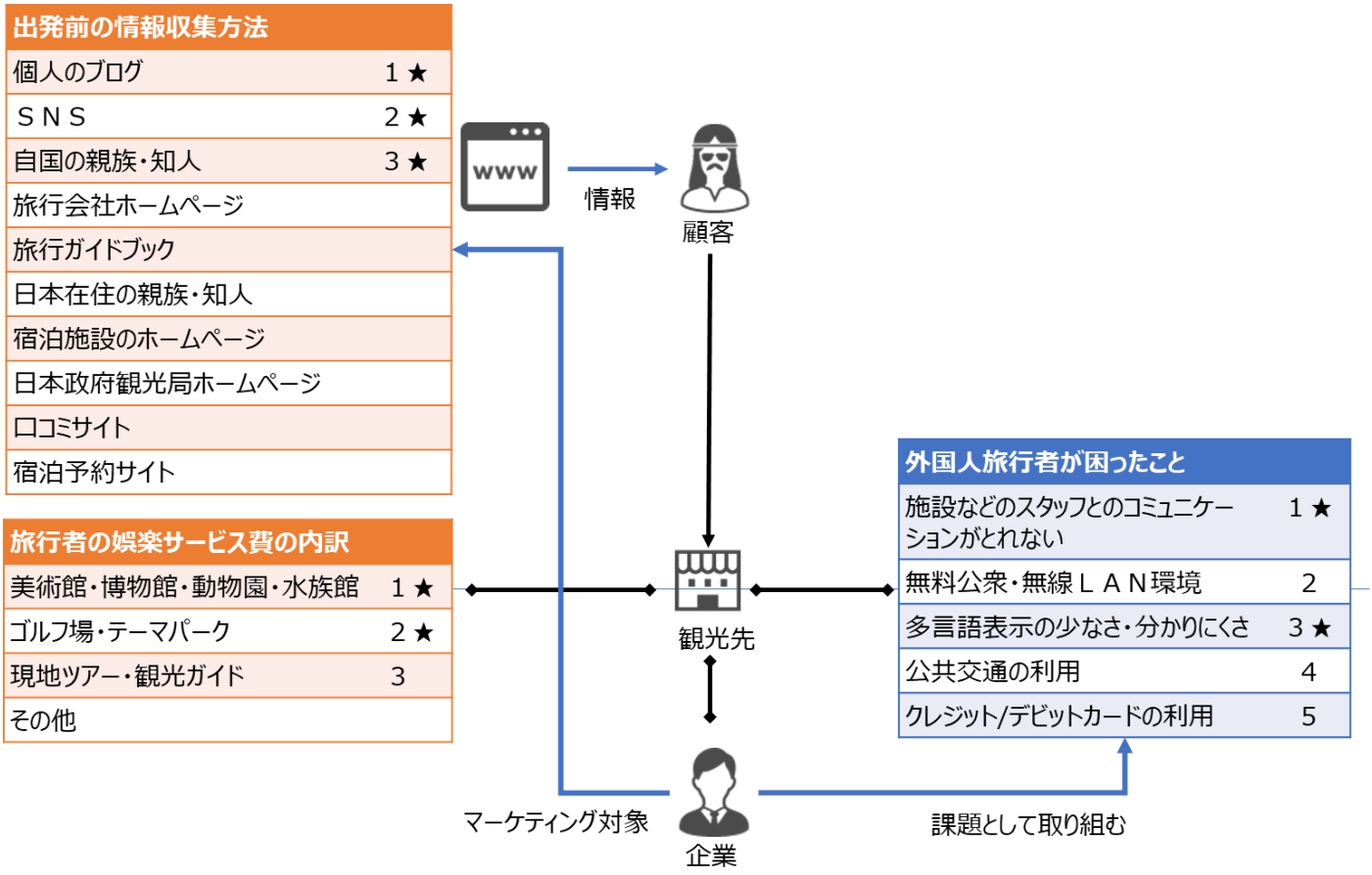
グローバル化の機会２

事例Ⅱ

インバウンド需要の増加 【機会】

2019 年白書＞第１節 ３つの経済・社会の構造変化

近年は国内 でインバウンド需要が増加しており、縮小が懸念される国内市場では大きなビジネスチャンスになり得る。国・地域ごとに異なる訪日外客の国民性を考慮した事業展開の必要性も考えられる。中小企業はどのような取り組みが必要であるのかを抑えておきたい。



訪日外国人がどのように情報を収集したのかを示す。事例Ⅱのプロモーションの知識として活用したい。

【出発前の情報収集方法】

特徴は、個人のブログや SNS、自国の親族・知人などが上位に挙がっている点である。

また、訪日外国人の旅行手配方法は、団体ツアーへの参加や個人旅行向けパッケージ商品を利用するより、個別手配を行う観光客の割合が高い。

ここから、実際に日本を訪れたことのある外国人旅行者の口コミなどを参考にし、ツアーなどでは達成できない特別な体験を期待して日本を訪れる訪日外国人像が浮かび上がる。

【旅行者の娯楽サービス費の内訳】

娯楽サービス費の購入率は、増加傾向にある。訪日外国人の「コト消費」への関心が高まっていると考えられる。

日本の文化を体験できる企画は、特別な体験を求める外国人旅行者に好評を博している。中小企業も工夫次第でインバウンド需要を獲得できる余地が広がる。

【外国人旅行者が困ったこと】

最後に、訪日外国人旅行者の満足度を更に高めるために必要な取組を確認する。

「施設等のスタッフとのコミュニケーションが取れない」ことが、 第 1 位となっており、第 3 位には多言語表示の少なさ・分かりにくさが挙げられている。中小企業においても、多言語対応を進めることはインバウンド需要を獲得するための課題の一つといえるだろう。

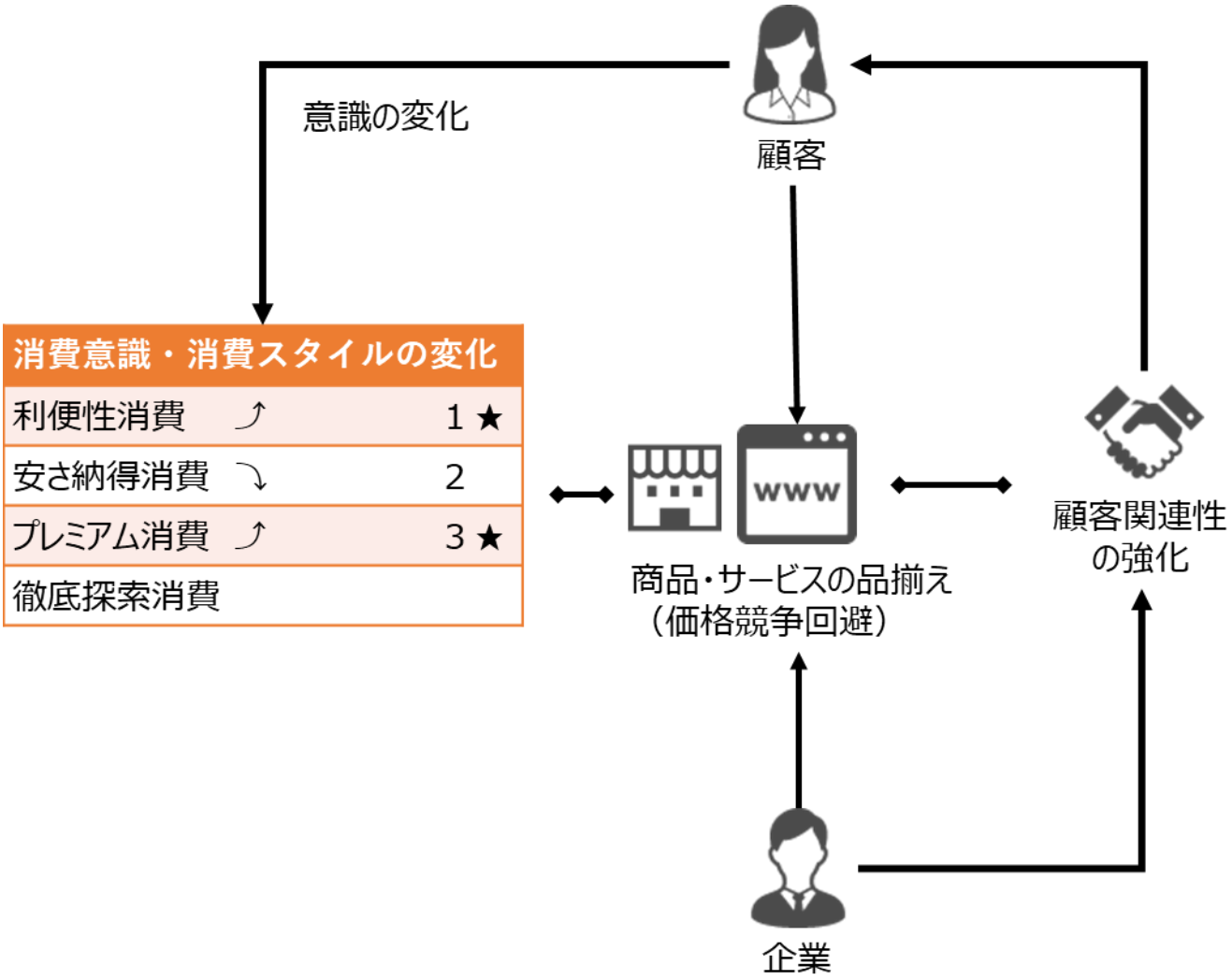
消費者のニーズ・消費スタイル変化

事例Ⅱ

消費者の意識消費スタイルの変化

2019 年白書＞第２節 社会構造の変化と中小企業に期待される役割＞ ２． ステークホルダーの価値観の変化

ステークホルダーのニーズに応えていくことが、今後の中小企業の存続要件につながる。ステークホルダーの一つである消費者の価値観の変化について以下に示す。



「利便性（利便性消費）」の重視と「こだわり・特別感（プレミアム消費）」が高まっており、「安ければよい」という価値観は大きく減少している。中小企業は、消費者との距離が近いため、顧客関連性を強化しながら、特別な価値を提供していくことは、特に重要な取組になる。

社会からのニーズ

事例Ⅰ

2019 年白書＞第２節 社会構造の変化と中小企業に期待される役割 ＞ ２．ステークホルダーの価値観の変化

以下に社会からのニーズとして、白書に挙げられてることについて示す。新しい用語については、直接の出題の可能性は低いと考えられるが、いざというときのために頭の片隅には入れておいてほしい。

企業の社会的責任（ＣＳＲ）

世界的に CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任 ） に対する注目が高まっている。ＣＳＲとは企業が「利害関係者集団の経済的、社会的欲求を満たすためになさなければならない義務」という考え方である。

EU では、企業に対して「社会的責任を果たすためには、社会、 環境、倫理、人権、消費者問題を、ステークホルダーとの密接な協力のもとで、事業 活動と中心的な戦略に統合するためのしかるべきプロセスを持つこと」を要求している。

マイケル・ポーターによれば、社会課題を解決することを通じて企業の経済発展を目指すとの 見地から、CSR を企業戦略に位置づける概念として「CSV：Creating Shared Value（共通価値 の創造）」を提唱している。

「ESG」と「SDGS」

近年、特に注目されている CSR の世界的な取組として、「ESG」と「SDGs」が挙げられる。これらの考え方は世界の共通認識となりつつあり、中小企業もこれらの流れにいち早く対応することが企業価値の向上につながる可能性がある。

【白書】 ISO20400

「ISO20400」は、2017 年に正式発効された「持続可能な調達」に関する世界初の国際規格となるガイドラインである。「持続可能な調達」とは、「組織が購入する製品及びサービスの環境影響が最も小さく、また実現可能なものとして社会・経済的好影響をもつことを確認すること」とされている。

企業が行う調達活動は、環境から取引先の従業員まで幅広い範囲の影響 を及ぼす。大手グローバル企業は、世界中にステークホルダーを抱えており、対応を誤れば世界的な不買運動に発展するなどブランドイメージを大きく毀損する可能性もある。大手グローバル企業が調達先 を選定する際には、「品質の高さ」や「価格」だけでなく、**調達先の「環境保護への 取組み状況」や「労働者の人権に対する配慮」なども重要な評価基準**になりつつある。

中小企業に期待される役割

事例Ⅰ　事例Ⅲ

2019 年白書＞第 2 節 社会構造の変化と中小企業に期待される役割　＞ 3．これからの中小企業に期待される役割

中小企業に期待される役割を、「我が国経済を牽引する役割」、「サプライチェーンを 支える役割」、「地域経済を活性化する役割」、「地域の生活・コミュニティを支える役 割」の四つの切り口から確認していく。

我が国経済を牽引する役割

中小企業には、「我が国経済を牽引する役割」が期待されている。それを維持・向上せるためには、研究開発活動が重要な要素の一つである。しかし、研究開発に必要な十分な設備・人材・資金などの経営資源を中小企業で補うのは難しい。

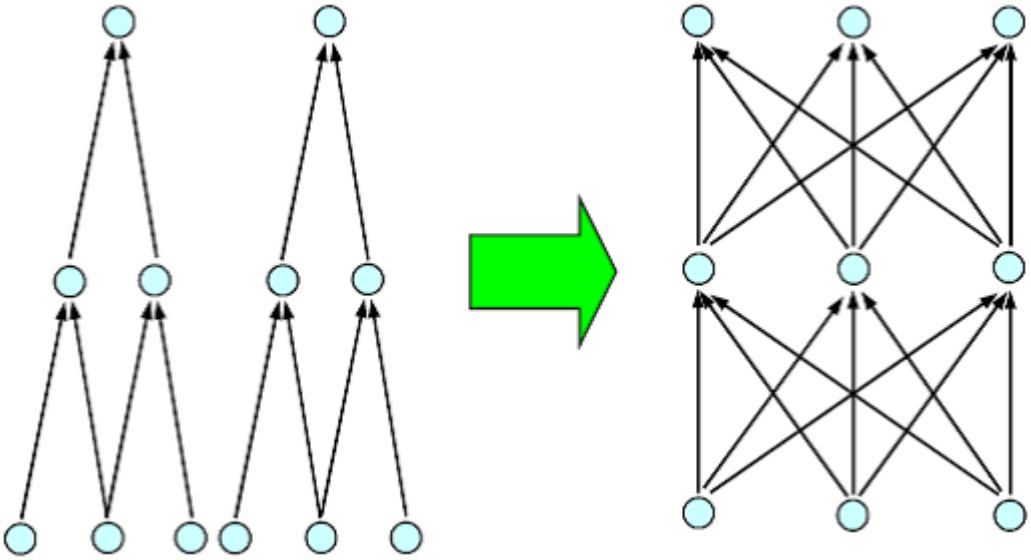
対応策として、オープンイノベーションの考え方に基づき、大学などと民間企業との連携しながら研究開発を行う。大手企業でも連携先として中小企業を選択することは少なくない。大企業側も外部との連携によりイノベーションのきっかけを探している ことが分かり、中小企業にとっては大きな機会であると考えられる。

研究開発によって得られた技術やノウハウは、長期的な競争優位を築くことができる。我が国の特許出願件数は 2010 年から漸減傾向にあるが、中小企業の特許出願件数は増加基調で推移している。

【白書】サプライチェーンを支える役割

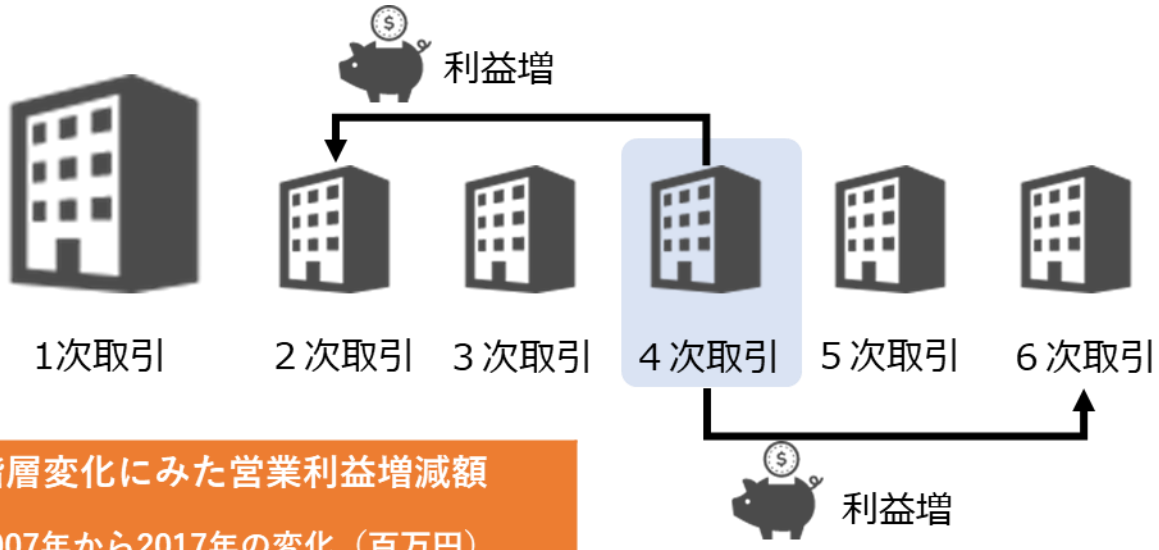
「ものづくり」の技術は、その基盤となるサプライチェーンを構築する中小企業によるところが大きい。従って、サプライチェーンを構築する中小企業の経営基盤の充実は、我が国の強みの源泉の充実につながると考えられる。

2017 年の白書では、少数の親事業者に依存した取引関係から、多数の取引先と多面的な取引関係に変化してきた。いわゆる取引関係の「メッシュ化」である。これは、サプライチェーンの川下の企業は利益率が高いわけではないため、複数の企業と取引を行い、リスクヘッジするという意図もあった。



しかし、今年の白書では提言が異なる。売上の規模は、2、3 次取引企業が低い傾向にあり、4～6 次企業は 2、3 次取引企業と比較して僅かに高い。独立型のままの企業及びポジションが変化した企業は、取引階層内に属する企業でポジションが変化していない企業と比較し、財務指標の改善が大きい傾向が見て取れる。

中小企業は**サプライチェーンの中で自社のポジションを見直すことで、業績の改善を提言している。**これは単純な下請け脱却をいっているわけではなく、4 次受けの企業が 6 次受けになる等、戦略的にサプライチェーンの中のポジションを変えることも含まれている。独自のポジションを確立することが大切になる。



階層変化にみた営業利益増減額 2007年から2017年の変化（百万円）	
変化なし（独立型除く）	−0.8
階層上昇（独立型除く）	10.3
階層下降（独立型除く）	3.5

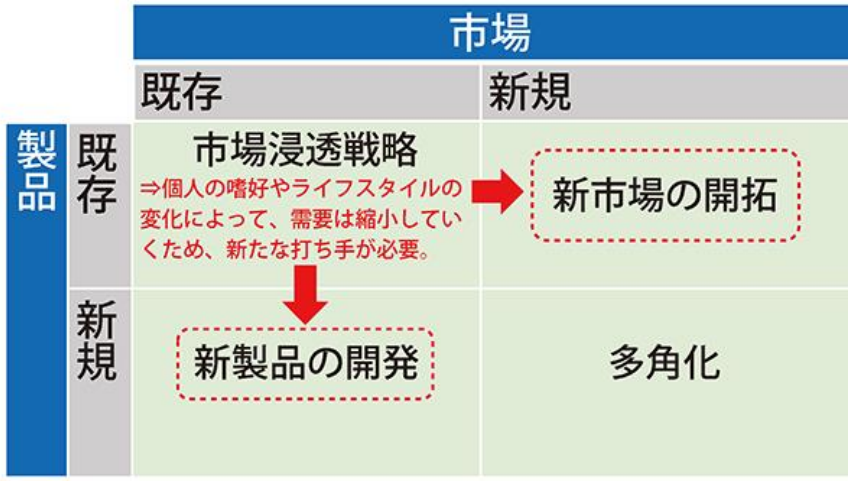
※ 4次取引の企業にしているのは図解のための例です。
4次取引に特化した話ではありません。

地域経済を活性化する中小企業

地方部では人口減少を背景とする需要縮小により、地域経済の停滞が懸念される。こうした中で、地域の外から所得を稼ぎ、地域経済を活性 するために「地域資源」の有効活用が期待されている。しかし、「地域資源」というだけでは、需要は減少の一途である。

地域資源は、その地域に根差した歴史や伝統を有しており、大きな価値がある。地域資源の持つ特徴（強み）を再度見直し、地域資源の価値がより評価される市場を開拓することや、地域資源の特徴（強み）をいかした新たな商品を開発することが重要である。

第3-1-85図 地域資源を活用した事業展開の方向性



資料：Ansoff氏「Strategiesfor Diversification」（1957）より中小企業庁作成

近年では、中小企業の新たな事業展開を支援する事業者も現れており、特に注目されている存在として「地域商社」が挙げられる。「地域商社」の明確な定義は存在しないが、一般には、地域資源の良さをいかした商品開発や新たな販路開拓を支援する存在として知られている。 このような事業者の支援を得ながら、地域資源の新たな価値を追求し、地域経済の活性化を目指していくことが期待される。

地域の生活・コミュニティを支える中小企業

社会課題に対して当事者と して向き合っていく必要があり、自社に果たすことができる役割を果たしていくこと が期待される。

実際、過疎化が進んでいる地方では、人々の生活基盤やコミュニティが失われているところも存在 する。このような背景の中で、地域の衰退という社会課題を自社の 経営課題として捉え、積極的に解決に向けた取組を進めている中小企業も存在する。 また、中小企業のネットワークを構築することで、地域課題の解決に取り組む動きも見られる。