

未来をつくる中小企業政策

～大分は負けない～



< チーム 産業政策班 >

税務課 : 大野 光基

大分県税事務所 : 幸 俊平

企業立地推進課 : 原田 浩平

北部保健所 : 橋本 啓一

大分市保健所 : 久々宮 弘子

目次

はじめに	80
第1章 政策ターゲットの選択	82
1-1 中小企業とは.....	82
1-2 大分県における中小企業.....	82
1-2-1 中小企業は大分県を支える重要な存在	82
1-2-2 中小企業を取り巻く厳しい現状	83
1-2-3 中小企業対策は大分県の責務.....	84
第2章 県内産業の概要及び中小企業が抱える課題	85
2-1 県内産業の概要	85
2-2 中小企業の問題点.....	86
2-2-1 県内中小企業の現状	86
2-3 「元気度合い」低下の原因とは	90
2-3-1 経常利益低迷の原因	90
2-3-2 売上低下の原因とは	91
2-3-3 事業所数減少の原因とは.....	92
2-3-4 積極的な新規設備投資が行われない原因とは.....	95
2-3-5 中小企業の課題まとめ	95
2-4 中小企業の「特性」について.....	96
2-4-1 中小企業が持つ「短所」	96
2-4-2 中小企業の「長所」	96
2-4-3 まとめ	97
第3章 既存施策の分析	98
3-1 売上げ低迷に関する既存施策.....	98
3-1-1 売上げ低迷に関する既存施策の分析	100
3-2 創業促進に対する既存施策	102
3-2-1 創業促進に対する既存施策の分析.....	103
3-3 積極的な新規設備投資を促す既存施策	103
3-3-2 積極的な新規設備投資を促す既存施策の分析.....	103
3-4 まとめ	104
第4章 政策提案.....	105
4-1 IGP 事業の概要.....	105
4-1-1 実施方法	106

4-1-2	プラットフォームの基本設計	108
4-1-3	期待される効果	113
4-2	IGP を活用した事業.....	113
4-2-1	「中小企業情報発信力強化事業」	114
4-2-2	「社会課題解決コンペティション」	115
4-3	将来の活用可能性.....	117
4-4	起業家アドバイザーボード概要.....	118
終章		121
5-1	残された課題.....	121
5-2	終わりに.....	121

はじめに

大分県は新産業都市やテクノポリスの指定により鉄鋼、石油、化学、半導体、電気といった分野が基幹産業となり発展を遂げた。加えて、近年は自動車、精密機器等の大型企業の誘致、優遇政策を実施し、全国的にみてもバランスのとれた産業発展を遂げてきた。また、「東九州地域医療産業拠点構想（通称：東九州メディカルバレー構想）」により、宮崎県とともに大分県も医療機器産業の生産・開発拠点としての成長が今後期待されている。これら大型企業との連携により地場の中小企業もその活躍の場を広げてきている。本県の中小企業は、全企業数の 99 パーセント以上を占めるとともに、雇用数においても 8 割超を担う等、経済・社会の主役ともいうべき極めて重要な存在である。

しかしながら、中小企業の大半は従業員 20 人以下の小規模企業や個人事業主であるなど、経営基盤の脆弱さ等の課題を抱えると同時に、経済環境の悪化に伴い、近年厳しい状況に置かれている。こうした困難な状況にある中小企業を支援するため、進出企業と地場中小企業が共に発展することを目的とした「大分県中小企業活性化条例」が 2013（平成 25）年 3 月に制定され、大分県全体として中小企業をバックアップする体制が明確になった。

本研究のスタート当初、我々が抱いていた中小企業像は強力なサポートが必要な庇護すべき存在であった。しかし、研究を進める中で企業経営者、支援機関の職員の方々に出会い、様々な話を伺うことでその印象は変化していくことになった。未知なる大陸への挑戦を力強く宣言し実行される中小企業経営者との出会い。知性と戦略に満ちた中小企業経営者との出会い。また、挑戦する企業家への尊敬と賛辞をおしまないコンサルタントとの出会いや、常に中小企業に寄り添い、黙々と業務を遂行する支援機関職員との出会い。こうした出会いを通じ強く感じたことは、中小企業は決して庇護すべき弱い存在ではなく、力強く躍動感に満ちた存在であるということだ。彼らは、企業家精神に溢れ、製品開発から販売、ブランド作りに至るまで弛まない努力を続け利益を生み出し、雇用を守り、未来へ向けた投資を行っていた。

しかるに、「中小企業の力強さや、躍動感を生み出す政策とは如何なるものか」という事が我々の研究対象となった。企業経営に関する書籍の多さを想像すれば容易な事であるが、企業経営は極めて難しく、政策的にどのような介入が可能なのか多くの議論を重ねた。

その結果、中小企業の経営基盤の脆弱さを補い、大企業にはない意思決定の早さや顧客へのきめ細かな対応力、個性に富んだ技術・商品力といった大きな強みを活かすには「連携」が 1 つのキーワードとなるのではないかと、という結論に至った。また、既存政策の分析を通じ、県の主要産業以外に対する支援施策が不足していることがわかった。したがって、県内中小企業全体を底上げするような、誰もが容易に活用できる支援施策はないかと考えた。

現在に至るまで、「連携」に関する政策は国及び本県において実行されているが、様々な課題が存在する。具体的には、連携を始めるための機会の不足、連携促進のための潤滑油となる存在の不足、連携後の事業化のための機会と場の不足であった。この課題に対し、我々は連携機会を提供し、連携を促進し事業化の機能を備えた誰もが活用できるプラットフォームの組成を政策提案することにした。理論的な裏付けとしてプラットフォーム組成

に関する先行研究、オープンイノベーションに関する先行研究、事例を参考とした。

次に、県内の事業所数、開業数に着目した場合、近年の傾向はいずれも減少傾向にあった。人口減少数を上回るペースで従業者数が減少しており、事業所数の減少は雇用機会の減少につながるおそれがある。また、開業数も減少傾向が続いており、新たな経済の担い手を生み育てる一層の創業支援が必要ではないかと考えた。

大手企業の業績回復が新聞等で報じられているが、中小企業への波及はまだまだ時間が必要のようである。また、社会環境のめまぐるしい変化は今後も中小企業にとって大きな荒波となろう。こうした状況を力強く乗り切る中小企業の創出のため、今こそ新政策が望まれている。

本報告書では、第 1 章では政策ターゲットの選択について述べ、なぜ中小企業に焦点を当てた政策が必要なのかを、県経済への貢献、中小企業を取り巻く情勢、法的側面から考察する。第 2 章で県内産業の概要及び中小企業像を明らかにし、さらにその原因を分析し課題抽出を行う。そして、中小企業の特性を踏まえた課題解決の方向性を示す。第 3 章で既存政策の分析を行い政策提案に繋がる課題を明らかにする。第 4 章では課題解決のためにプラットフォーム組成・活用に関する施策と新たな相談体制構築の 2 つの政策提案を行う。

第1章 政策ターゲットの選択

我々は、本研究における政策ターゲットを、大分県内の中小企業に定めた。
本章では、なぜ県内中小企業を政策ターゲットとしたのか説明していく。

1-1 中小企業とは

まずは、「中小企業」の定義を確認することから始めることにしよう。というのも、「中小企業」という言葉は、人口に膾炙しているものの、「具体的にどの範囲の企業が中小企業なのか」は必ずしも明確に理解されていないと思われるからである。

この点、結論的に言えば、本研究では、「中小企業基本法」第2条に依拠して「中小企業」を定義したい。同条は「中小企業」を次のように定めている。

- ① 資本金の額又は出資の総額が三億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が三百人以下の会社及び個人であつて、製造業、建設業、運輸業その他の業種（次号から第四号までに掲げる業種を除く。）に属する業種を主たる事業として営むもの
- ② 資本金の額又は出資の総額が一億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が百人以下の会社及び個人であつて、卸売業に属する事業を主たる事業として営むもの
- ③ 資本金の額または出資の総額が五千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が百人以下の会社及び個人であつて、サービス業に属する事業を主たる事業として営むもの
- ④ 資本金の額又は出資の総額が五千万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が五十人以下の会社及び個人であつて、小売業に属する事業を主たる事業として営むもの

これを整理したのが次の図表1である。

図表1 中小企業基本法による中小企業の定義

業種	資本金	従業員数
製造業その他	3億円以下	300人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下

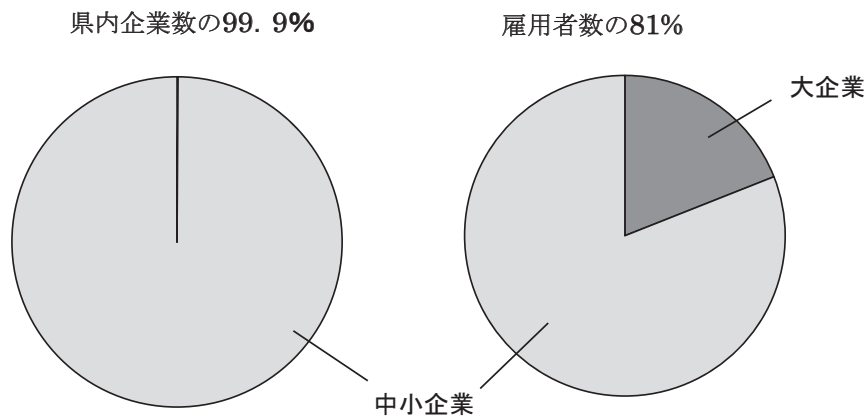
1-2 大分県における中小企業

1-2-1 中小企業は大分県を支える重要な存在

では、上記図表1で示された「中小企業」は、大分県にどのくらい存在するのであろうか。この点、『中小企業白書』（2013（平成25）年度版）付属統計資料によると、大分県内における中小企業は、4万390社存在する。実に、県内企業数の99.9%を占めている。

また、雇用者数でみると、実に、81.4%が中小企業に従事しており、中小企業は、大分県の経済と県民生活を支える極めて重要な存在であるといえる。

図表 2 大分県の企業数及び常用雇用者数

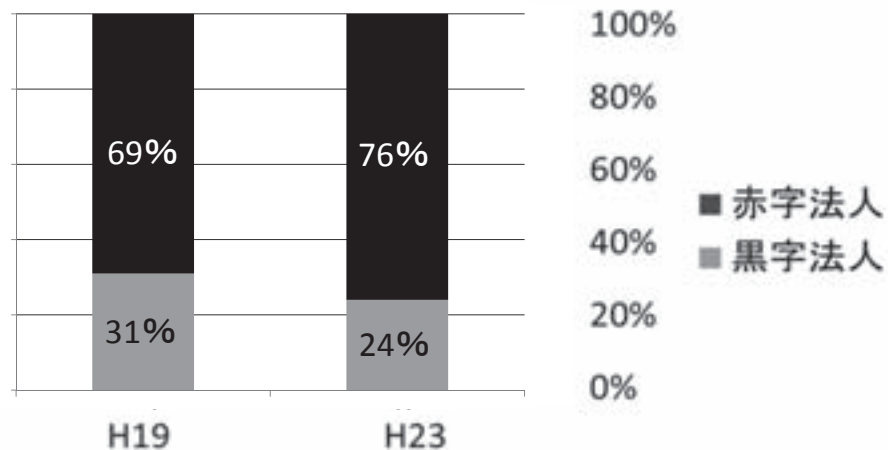


(出典：中小企業庁編 2013)

1-2-2 中小企業を取り巻く厳しい現状

一方、大分県の中小企業を取り巻く現状は厳しさを増している。図表 3 は大分県内の黒字法人割合の推移である。2007 (平成 19) 年に 31%であった黒字法人は、2011 (平成 23) 年には 24%となり、黒字法人割合は減少している。県内企業の 99.9%が中小企業であることから、中小企業の厳しい現状が推測される。

図表 3 大分県の黒字法人割合の推移



(国税庁編 2007、2011 及び大分県税務課編 2007、2011 から筆者作成)

その社会背景としては、円安による燃料・原材料の価格上昇、グローバル化を起因とする製造業における競争激化などがあげられるだろう。

また、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」、通称「中小企業金融円滑化法」は、2008 (平成 20) 年秋以降の金融危機・景気低迷による中小企業の資金繰り悪化等への対応策として、2009 (平成 21) 年 12 月に約 2 年間の時限立法

として施行されたが、2013（平成 25）年 3 月末をもって終了した。

大分県内においては、「資金繰りに余裕のあった『中小企業金融円滑化法』施行期間中に経営改善が進んだ企業は少数であり、経営体力が限界に近づいている企業の方が多い（『大分合同新聞』朝刊、2013（平成 25）年 3 月 21 日）。」との見解を帝国バンク大分支店長・武田倫明氏は述べている。

また、2014（平成 26）年 4 月からは消費税率が現行の 5%から 8%へと引き上げられることが正式に決定しているが、大分商工会議所が 2014（平成 26）年 1 月に行った会員向けアンケート調査によると、業績へ大きく悪影響をあたえると答えた企業が 16.7%、ある程度悪影響をあたえると答えた企業が 53.6%あり今後の先行き不安を感じる企業が多い（大分商工会議所 2013）。

さらに、大手企業のベースアップ回答を評価する声がある一方で、大手に比べ中小企業の業績回復は遅れがちで原材料の輸入価格の高止まりを納品価格に転嫁できないなど円安による輸出拡大の恩恵を受けていないメーカーも多いようである（『日本経済新聞』朝刊、2014（平成 26）年 3 月 13 日）。

したがって、景気回復期にあるといわれるが、中小企業にとっては依然厳しい状況が続いていくのではないだろうか。

1-2-3 中小企業対策は大分県の責務

このような困難な状況下にある中小企業にとって、政策的な支援が必要ではないだろうか。中小企業基本法第 6 条においても、「地方公共団体は、基本理念にのっとり、地方公共団体の区域の自然的経済的社会的諸条件に応じた施策を策定し、及び実行する責務を有する」と定められている。

これを受け大分県では、経済・社会の主役である中小企業が今後も意欲を持って活躍できるよう、「中小企業が元気を出せる」、「中小企業が誇りを持てる」、「中小企業を皆で支える」ことを目指す、「大分県中小企業活性化条例」を 2013（平成 25）年 3 月に制定した。

「大分県中小企業活性化条例」第 5 条には、「県は、基本理念にのっとり、関係者と連携し、中小企業の振興に関する施策を積極的に実施するとともに、その施策の推進に当たり、必要な情報の収集及び提供を行うものとする」と明記されている。

この条例により、中小企業の成長への自助努力を促し、行政や経済団体、金融機関などが一体でサポートする体制がより強化されることとなった。

さらに、広瀬県知事は 2014（平成 26）年の年頭会見において、景気回復や県民生活の向上などの方針を示し、商工業・中小企業振興などに力を入れ、景気回復を皆が実感できる状況をつくり、雇用の安定も確保していきたいと述べている。

県経済に貢献し地域を牽引する中小企業を大分県全体で育成していくことは、まさしく県の取り組むべき重要な課題であると言えるだろう。

以上のことから、本研究では県内中小企業をその政策ターゲットとし、その支援施策について論考を進めていく。

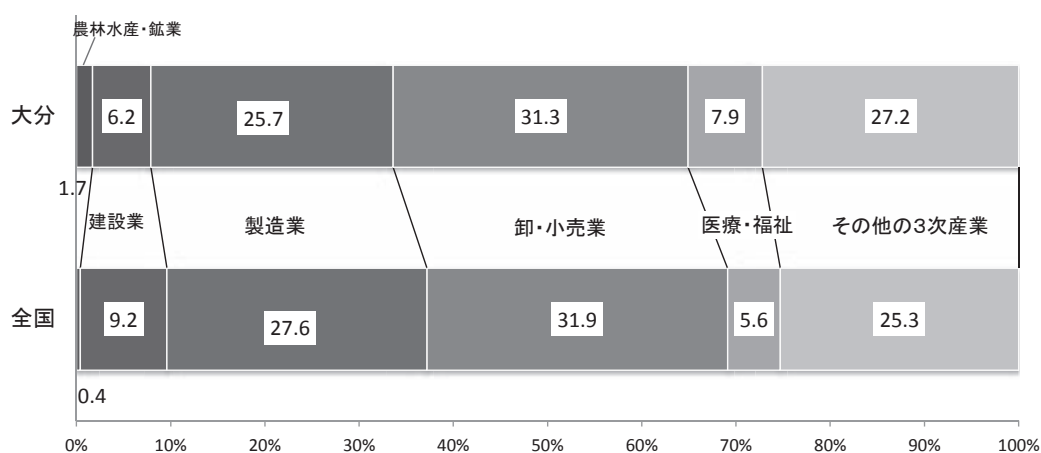
第2章 県内産業の概要及び中小企業が抱える課題

本章では、県内の中小企業が抱える課題を明らかにするため、県内産業の概要と現状を確認することから始め、その課題解決の方向性を示したい。

2-1 県内産業の概要

はじめに、県内産業の売上高構成比を全国と比較したものが、次の図表4である。大分県は卸・小売業を除くと製造業の割合が25.7%と高いが、その他の各産業別の構成比も全国の構成比と類似しており、産業別の売上高のバランスがとれていると見ることができる。

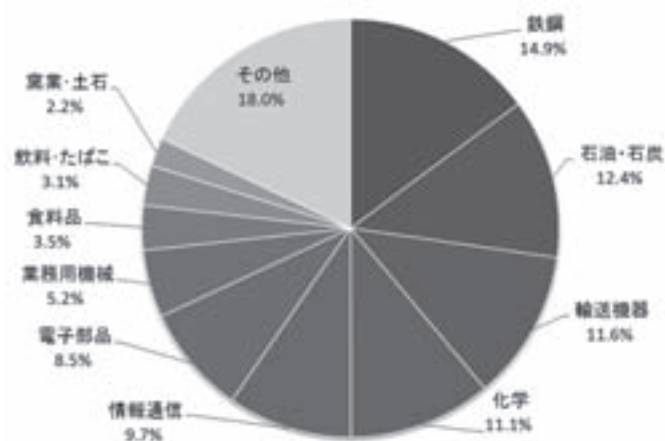
図表4 全国と大分県の産業の売上高構成比の比較



(出典：経済産業省 2012a から筆者作成)

また、県内の製造業の製造品出荷額の割合を示したものが図表5である。県内製造業は、鉄鋼、化学、電子、輸送機械などバランスの良い構成となっているのが特徴である。

図表5 大分県の工業製品出荷額の割合



(出典：経済産業省 2010b)

2-2 中小企業の問題点

2-2-1 県内中小企業の現状

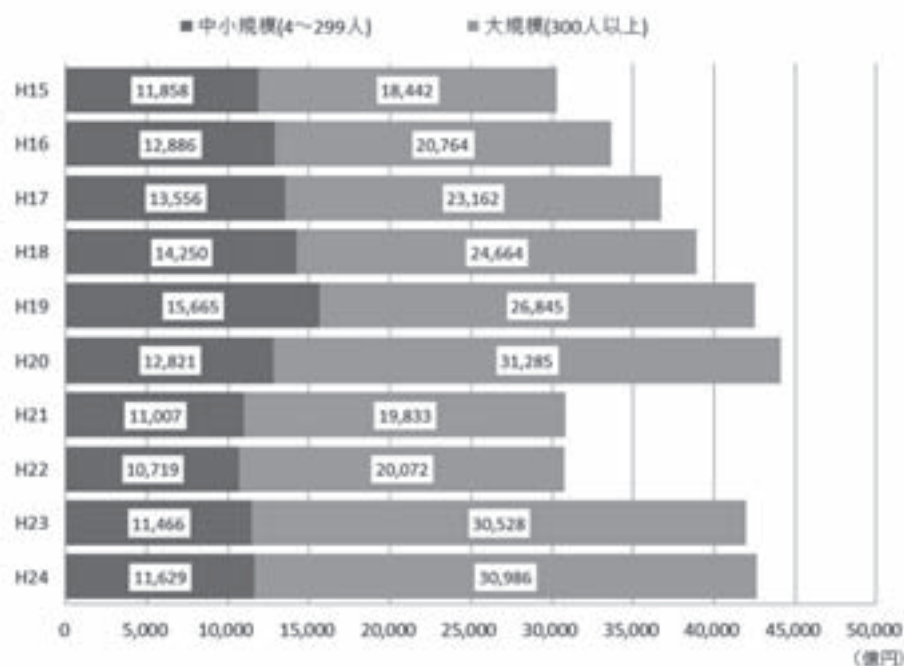
前章で述べたように、本県において中小企業は、県民の雇用の約 80%を占めており、県民所得や県民生活に大きくかかわる。中小企業の製造品出荷額や設備投資など企業活動の結果は本県の活力のバロメータといえる。当節では、そのバロメータを「元気度合い」として、県内の中小企業の現状を見ていきたい。ここでは、元気度合いを示すデータとして、①製造品出荷額の推移、②県内の事業所数の推移、③従業員 1 人あたり経常利益の推移、④ 1 社あたり設備投資額の推移を確認してみよう。

まず、大分県内の中小規模企業（従業員数 4～299 人）と大規模企業（従業員数 300 人以上）の製造品出荷額の推移を示したものが図表 6 である。

2003（平成 15）年には中小規模企業の製造品出荷額は全体の 40%程度であったものの、2012（平成 24）年には 30%を割り込んでいる。

また、大規模企業では、2009（平成 21）年にいわゆるリーマンショックの影響で出荷額を大きく落としたものの、その後の出荷額は増加に転じているが、中小規模企業の出荷額は微増及び横ばいにとどまっている。

図表 6 大分県従業員規模別製造品出荷額の推移



（出典：経済産業省編 2003～2012a 及び経済産業省編 2003～2012b から筆者作成）

次に、県内の事業所数の推移を示したものが図表 7 である。2001（平成 13）年に 6 万 3000 事業所であったものが、2012（平成 24）年には 5 万 6000 事業所まで、10 年間に 10% 減少しており、2001（平成 13）年を境に一貫して減少傾向にある。

図表 7 大分県の事業所数の推移



(出典：総務省編 1999～2012 及び経済産業省編 2003～2012a から筆者作成)

また、大分県内の開業数は、2006（平成 18）年度に年間 7040 件であったものが、2009（平成 21）年には 5720 件に減少している（総務省編 2006～2012）。

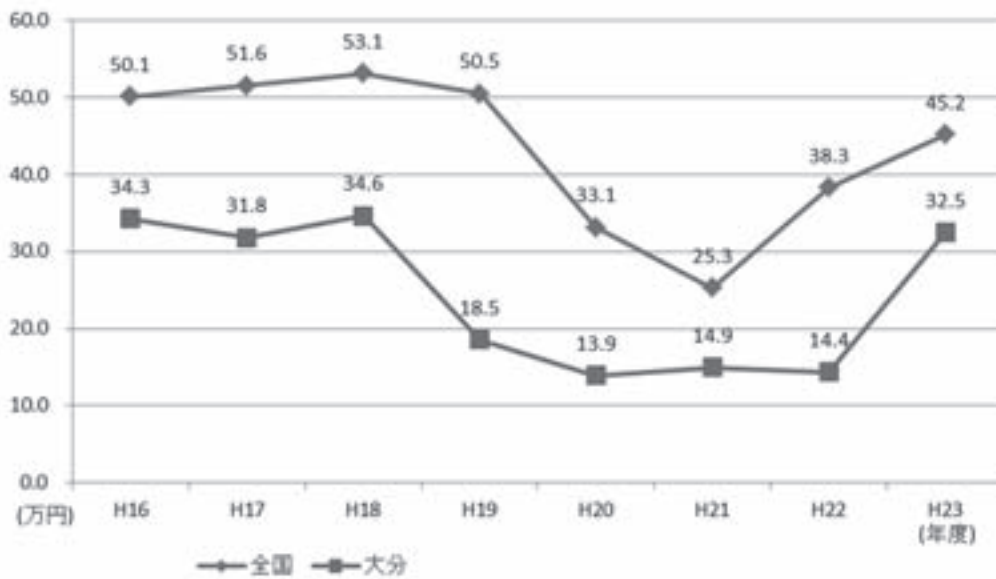
図表 6 で示した製造品出荷額の伸びの鈍化も、事業所数や開業数の減少に起因する面もあるものと推測される。事業所数の減少や、開業数の減少は雇用の場の縮小を招くとともに、次代を担う企業が生まれてくる可能性を小さくするものである。また、開業率に関する調査報告において、開業率の上昇は企業の生産性を高め、雇用創出に効果があるとされている（小本 2002）。

県内の中小企業に関する指標等では極端な減少はないものの、県内産業全体の活力が縮小傾向のトレンドがあることがわかる。

ここで、個別の中小企業の企業収益の現状を見てみよう。「従業者一人あたりの経常利益の推移」を示したものが図表 8 である。全国でも大分県でも 2007（平成 19）年度から減益に転じた。その後、いわゆるリーマンショックを乗り越えて、全国では 2010（平成 22）年に増益に転じたが、もともと全国平均以下であった大分県の経常利益は、2010（平成 22）年度は横ばいに止まっている。大分県が増益に転じたのは、2011（平成 23）年度になってからであり、全国と比べ改善が遅い傾向が見られる。

事業所数の減少に加え、県内企業が社会情勢などの環境変化にうまく対応できていないことも原因と考えられる。

図表 8 従業者 1 人あたりの経常利益の推移

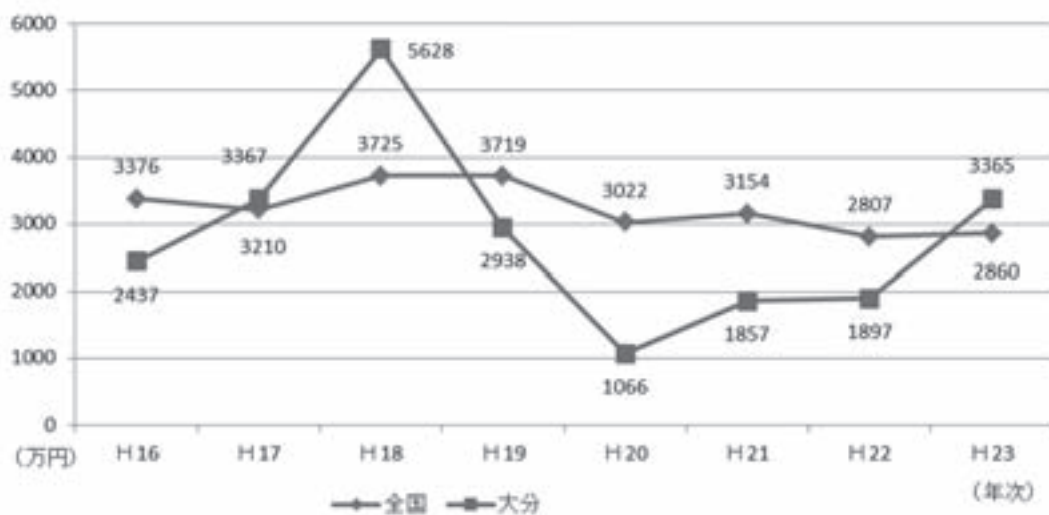


(出典：中小企業庁編 2004～2011a から筆者作成)

一方、「一企業あたりの設備投資額の推移」を示したものが図表 9 である。

2005（平成 17）年から 2006（平成 18）年にかけて、設備投資額は一時的に増加した。これは県内に大規模製造業の工場の新增設が行われた影響で、関連する企業によるものと考えられる。その後 2010（平成 22）年までは、全国に比べて低迷していたが、企業収益の改善とともに、2011（平成 23）年には全国を上回る水準となっている。

図表 9 1 企業あたりの設備投資額の推移



(出典：中小企業庁編 2004～2011a から筆者作成)

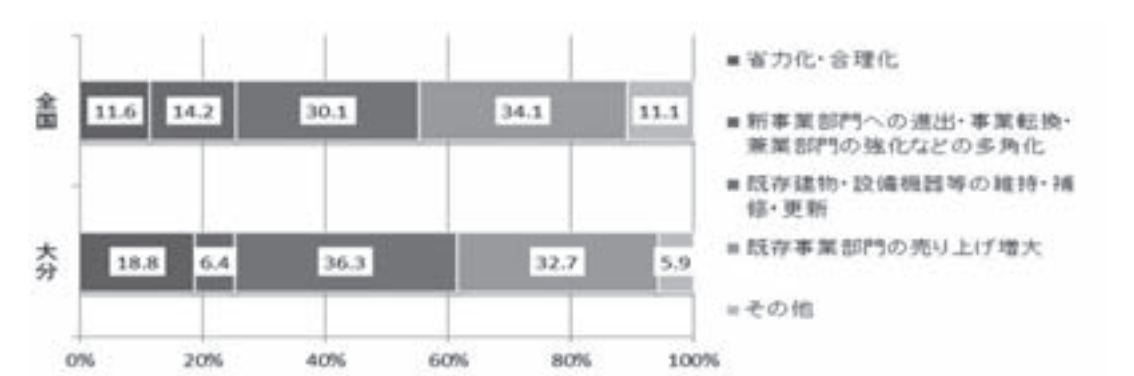
しかし、2011（平成 23）年の投資額の内訳の「投資目的別設備投資構成比」（図表 10）を見ると、大分県では「省力化、合理化」18.8%や「既存建物・設備機器等の維持・補修・

更新」36.3%と割合が高い一方で、「新事業部門への進出・事業転換・兼業部門の強化などの多角化」への投資への割合が6.4%と全国の14.2%に比べて低い。

実際の各年次の投資目的別設備投資額の順位の推移を示したものが、図表11である。大分県、全国²とも「既存建物・設備機器等の維持・補修・更新」及び「既存事業部門の売上げ増大」が上位を占める。一方で「新規事業部門への進出・事業転換・兼業部門の強化など多角化」の投資に占める構成比は2007（平成19）年の一時的な増加以外は、全国に比べて低い傾向が見られる。

また、大分県では全国に比べて、現有設備の維持・補修・更新に多くの金額を投資に充てており、現在の生産活動に必要な投資を確実に行う守りの傾向が強く、新しい設備の造設、事業の多角化など、企業の将来的な成長性に対する観点からは課題が残ると言える。

図表10 2011（平成23）年度投資目的別設備投資構成比の全国との比較



（出典：中小企業庁編 2011a）

図表11 1企業あたり投資目的別設備投資額の推移の全国との比較

大分県														(単位:万円)	
H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
維持更新	854	維持更新	1502	既存事業	2512	多角化	1391	維持更新	472	維持更新	743	維持更新	913	維持更新	1221
その他	506	既存事業	1280	維持更新	1686	既存事業	558	既存事業	372	既存事業	371	既存事業	692	既存事業	1102
多角化	445	省力化	247	多角化	945	維持更新	550	その他	85	多角化	348	省力化	115	省力化	630
省力化	374	多角化	193	その他	248	省力化	242	多角化	71	省力化	258	その他	112	多角化	215
既存事業	257	その他	145	省力化	237	その他	198	省力化	66	その他	137	多角化	65	その他	197

全国														(単位:万円)	
H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
維持更新	1088	維持更新	1065	既存事業	1509	既存事業	1328	既存事業	1053	維持更新	1132	維持更新	1031	既存事業	975
既存事業	1029	既存事業	960	維持更新	1136	維持更新	1038	維持更新	914	既存事業	920	既存事業	900	維持更新	860
省力化	455	多角化	481	多角化	422	省力化	506	多角化	389	多角化	406	省力化	305	多角化	407
多角化	419	省力化	382	省力化	358	多角化	471	その他	353	省力化	387	多角化	284	省力化	333
その他	384	その他	322	その他	301	その他	375	省力化	314	その他	309	その他	283	その他	286

省力化：省力化・合理化、多角化：新規事業部門への進出・事業転換・兼業部門の強化など多角化
維持更新：既存建物・設備機器等の維持・補修・更新、既存事業：既存事業部門の売上げ増大

（出典：中小企業庁編 2004～2011a から筆者作成）

² 図表11の1企業あたり設備投資額とは「設備投資を行った」と回答した企業の平均値であり、具体的には設備投資合計額を「設備投資を行った企業数」で除したものである。

以上で見たように、県内の中小企業は、経常利益が低く、事業所数も減少傾向にある。また、積極的な設備投資を行わない傾向にあり、「元気度合い」の低下につながっているのではないだろうか。

2-3 「元気度合い」低下の原因とは

では「元気度合い」の低下はなぜ起きているのだろうか。

当節においては、この「元気度合い」低迷の原因を①経常利益、②事業所数及び③設備投資の3つの観点から分析していくこととする。

2-3-1 経常利益低迷の原因

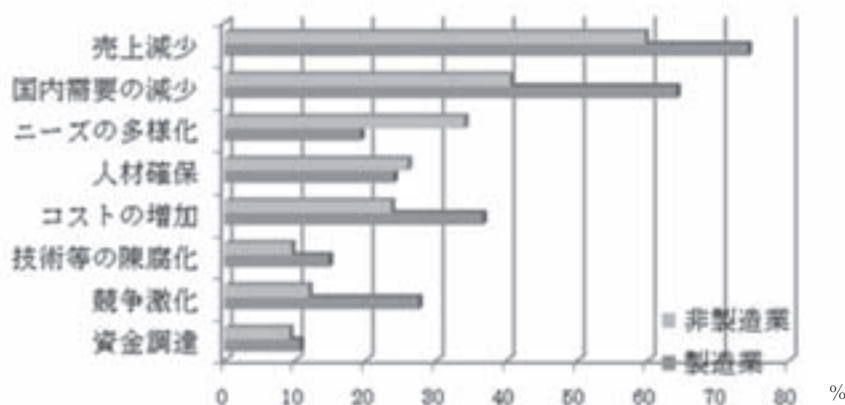
経常利益は、「(売上－売上原価)－販売費及び一般管理費＋(営業外収益－営業外費用)」の数式で求められる。

したがって、端的にいうならば、経常利益が低迷している原因は、収益があがっていないか、もしくは費用が多くかかっているか、のいずれかに帰結される。

では実際に中小企業は収益と費用、どちらについてより強い悩みを持っているのだろうか。

図表 12 は、全国の中小企業に対して行った「自社が直面している課題」に関するアンケート調査である。これによると中小企業が抱える経営課題として「売上減少」、「国内需要の減少」といった企業の収益に関わる事項が、「コストの増加」といった費用に関わる事項よりも多く挙げられていることがわかる。

図表 12 自社が直面している課題



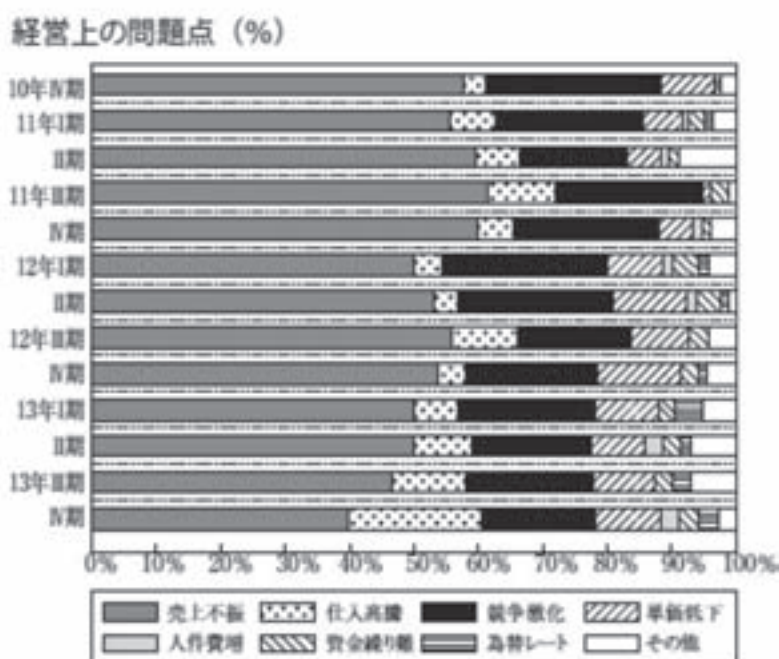
(出典：日本政策金融公庫 2013 筆者作成)

また、図表 13 は、県内企業（製造業）が抱える経営上の問題点に関するアンケート調査である。

これによると 2010（平成 22）年の第四半期から多少の増減はあるものの、一貫して「売上不振」という収益に関する項目が最も多くなっており、「仕入高騰」という費用に関する項目を常に上回っていることがわかる。

なお、当該アンケート調査は、業種ごと（製造業、卸・小売業、建設業及びサービス業）に行われているが、各業種とも「売上不振」が第 1 位³であった。

図表 13 県内企業（製造業）が抱える経営上の問題点



（出典：大銀経済経営研究所他 2013）

以上のことから、経常利益低迷の原因は、「費用」に関することよりも「収益」、中でも「売上」に関することではないか、と考えられる。

2-3-2 売上低下の原因とは

ではなぜ多くの中小企業は「売上」に関する悩みを持つのでしょうか。

その原因は、マーケティングの理論に照らすと「マーケティング 4P」⁴の項目である製品

³ 建設業は、「売上不振」と「原材料仕入価格高騰」とが同率で第 1 位であった。

なお、「売上不振」と回答した割合は、それぞれ製造業 39.8%、卸・小売業 39.7%、建設業 25.0%、サービス業 37.5%であった。

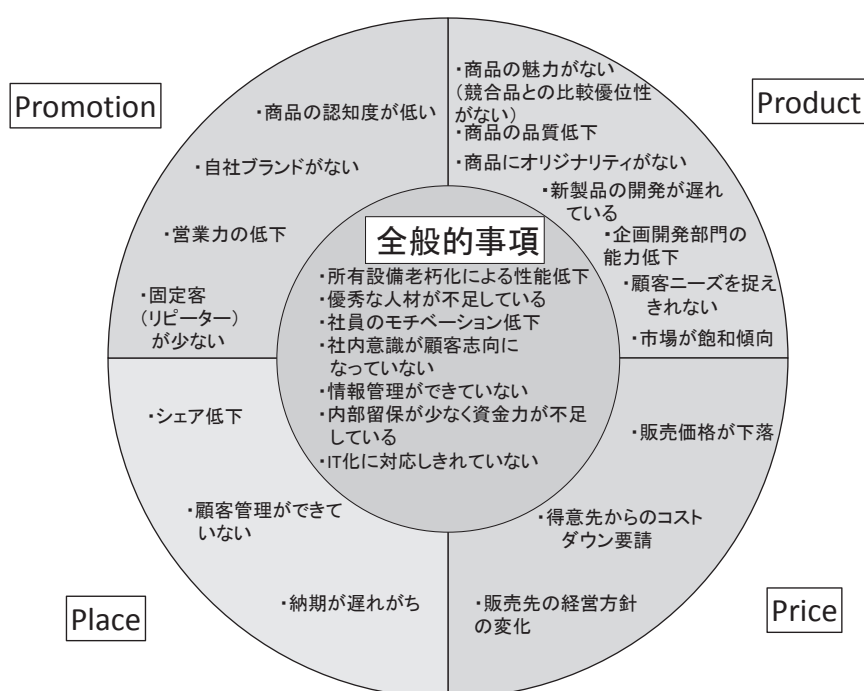
⁴ 「マーケティングとは、商品やサービスを消費者ないし使用者のもとに効率的に届けるすべての経営活動」をいい、ドラッカーの見解によれば「マーケティングは販売よりもはるかに広範な活動」であるとされる。これら「マーケティングを構成する諸活動」は、「有機的、統一的にバ

計画（Product）、価格政策（Price）、流通（Place）及びプロモーション（Promotion）の4つをあげることができる。

さらに、その原因について追求していくと、図表 14 のとおりとなる。図表中に記載された各項目は、大分県商工労働部経営金融支援室の『経営の手引き実践編』に「売上が低迷している要因」として掲載されているものである。

売上が低迷している原因としてあげられているこれらの諸項目のうち、大分県の中小企業の「元気度合い」を低下させているものは何であろうか。そして、実際に既存施策では、どのような対策が講じられているのであろうか。次章において、各項目すべてに対する既存施策の分析を行うことによって問題点を明らかにしていくこととする

図表 14 売上が低迷している要因



（出典：大分県商工労働部経営金融支援室 2013 を基に筆者作成）

2-3-3 事業所数減少の原因とは

事業所数減少の原因として考えられる、倒産、廃業、移転、統廃合、開業数の減少の5つの視点から分析する。大分県の企業倒産件数の2009（平成21）年から、2012（平成24）年の推移は図表 15 のとおりとなる。2009（平成21）年から2012（平成24）年の倒産件

ランスよく企画され、遂行されて、初めてその効果が発揮される」ものであることから、「マーケティング・ミックス」と呼ばれている。

この「マーケティング・ミックス」の根幹となる要素が、「製品計画（Product）、価格政策（Price）、プロモーション（Promotion）及び流通（Place）」であり、マッカーシーはこれを「マーケティング 4P」と呼んだ（山本 2011：2,3,10）。

数の合計は 301 件となっており、同年の事業所数の減少件数のおよそ 8.74%に相当する。倒産理由として主要なものは、販売不振があげられる。大分県においても全国と同様の傾向があることがわかる。販売不振の原因については、前項を参照いただきたい。

図表 15 大分県内企業倒産件数と原因について

大分県内企業倒産				単位：件、百万円、%							
	倒産件数	負債金額	1件当たり 負債金額	原因別							
				営業不振	販売不振	過剰生産	その他	営業不振	販売不振	過剰生産	その他
20	139	63,876	460	5	2,190	92	52,182	17	5,878	25	3,626
21	97	21,012	217	4	294	51	9,175	9	1,809	33	9,734
22	71	9,312	131	4	1,184	37	3,123	4	182	26	4,843
23	66	14,376	218	4	570	22	3,862	1	418	39	9,526
24	67	16,178	241	5	4,973	24	5,710	5	641	23	4,854
対前年比	1.5	12.5	19.9	25.9	772.5	54.5	47.9	400.9	53.3	△ 41.9	△ 49.9
23/12	6	1,397	233	-	-	3	113	-	-	3	1,284
24/1	7	794	113	1	10	2	206	1	54	3	524
2	5	380	76	-	-	5	380	-	-	-	-
3	6	387	65	1	100	3	100	-	-	2	184
4	9	1,326	147	-	-	1	72	1	260	7	994
5	8	1,232	154	-	-	4	351	1	150	3	731
6	5	1,188	238	-	-	5	1,188	-	-	-	-
7	4	1,370	343	-	-	2	795	1	146	1	429
8	5	2,501	500	1	424	2	1,426	-	-	2	651
9	4	4,554	1,139	1	4,429	3	125	-	-	-	-
10	6	1,164	194	1	10	3	721	-	-	2	433
11	3	179	60	-	-	2	126	-	-	1	53
12	5	1,163	231	-	-	2	217	1	31	2	855
対前月比	66.7	516.2	269.7	-	-	0.0	72.2	-	-	100.0	1513.2
対前年同月比	△ 16.7	△ 21.9	△ 5.3	-	-	△ 33.3	92.0	-	-	△ 33.3	△ 33.4

資料：東京商工リサーチ大分支店「大分県企業倒産状況」（負債総額1000万円以上）
注：「対前年比」、「対前月比」及び「対前年同月比」は増減率

（出典：大分県統計調査課編 2013a：8）

廃業原因に関する、大分県内の統計データはないため、全国状況⁵を参考に分析を行う。原因として考えられるのは事業に将来性がない、息子・娘に継ぐ意思がない、適当な後継者が見つからない、息子・娘がいない、地域に需要・発展性がないという 5 項目である。事業の将来性や地域の需要・発展性がない点については、各企業の経営判断であるため、政策介入は困難である。次に、後継者に関連する問題であるが、既に中小企業支援機関に相談体制⁷が整っている点や、資金面でも事業引継円滑化資金を設けるなど十分な対策がとられている。

企業の県外移転について 2009（平成 21）年から 2011（平成 23）年にかけて県外へ移転した企業は 26 社である（帝国データバンク大分支店 2012）。移転原因に関する県内調査はないため、考えられる原因を網羅的に列挙する。企業経営の外部要因として取引先から

⁵ 大分県内の事業所数は 2009（平成 21）年に 6 万 51 事業所、2012（平成 24）年に 5 万 6608 事業所である。この間の事業所の減少数は 3,443 件、倒産件数 301 件であるため、減少数の内 8.03%相当が倒産であることが推察される（経済産業省編 2009～2012）。

⁶ 小規模事業者の廃業理由は「事業に将来性がない」35.9%、「息子・娘に継ぐ意思がない」27.3%、「適当な後継者が見つからない」21.4%、「息子・娘がいない」5.9%、「地域に需要・発展性がない」5.1%、「その他」4.4%となっている（中小企業庁編 2013b）。

⁷ 大分県は（公財）大分県産業創造機構や商工団体、金融機関等に対し事業承継対策会議を開催し事業承継に関する研修機会の提供を行い相談体制の充実を図っている。また、中小企業を主体とした勉強会、説明会で事業承継の内容説明を行い普及・啓発に努めている。

の要求、取引先の撤退、受注事業の減少などが考えられる。また、企業経営の内部要因として経営方針の転換、事業領域の変更、採算性の悪化などが考えられる。いずれも企業の取引環境、経営方針に関する問題であり、政策介入による対応は困難である。

事業所の統廃合である。図表 16 によると 2009（平成 21）年から 2012（平成 24）年の 1 事業所あたりの従業者数に着目すると、17 の産業のうち 8 の産業については微減、他の 9 の産業については微増である。仮に、事業所の統廃合が頻繁に行われているとすれば、事業所数の減少とともに、1 事業所あたりの従業者数は増加するはずである。しかしながら、こうした顕著な増加傾向は確認できない。したがって事業所数減少の原因として、統廃合は考慮すべき大きな原因でないことが推測される。

図表 16 産業大分類別事業所数及び従業者数

産業大分類	21基礎調査 事業所数	24活動調査 事業所数 (速報)	増減率 (%)			21基礎調査 従業者数 (人)	24活動調査 従業者数 (速報)	増減率 (%)			21基礎 調査	24活動 調査	増減
			21基礎調査 事業所数 に占める割合 (%)	24活動調査 事業所数 に占める割合 (%)	全国の 全産業に 占める割合 (%)			21基礎調査 従業者数 に占める割合 (%)	24活動調査 従業者数 に占める割合 (%)	全国の 全産業に 占める割合 (%)			
総計	60,051	56,606	▲ 5.7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
全産業	57,826	54,240	▲ 6.2	100.0	100.0	509,675	482,157	▲ 5.4	100.0	100.0	8.8	9.1	▲ 0.3
農林漁業	788	726	▲ 6.8	1.4	0.5	8,729	8,062	▲ 7.4	1.6	0.4	11.1	11.0	▲ 0.1
鉱業、採石業、砂利採取業	26	23	▲ 8.2	0.1	0.0	770	699	▲ 9.2	0.1	0.0	21.4	21.2	▲ 0.2
建設業	5,967	5,312	▲ 9.5	9.8	9.4	42,868	42,441	▲ 11.2	8.6	7.0	8.2	8.0	▲ 0.2
製造業	3,253	3,263	▲ 2.7	6.0	9.2	77,224	75,522	▲ 2.2	15.3	16.7	23.0	23.1	▲ 0.1
電気・ガス・熱供給・水道業	42	52	▲ 21.9	0.1	0.1	1,787	1,770	▲ 1.0	0.4	0.4	42.5	34.0	▲ 8.5
情報通信業	436	409	▲ 6.2	0.8	1.3	6,305	6,362	▲ 0.9	1.3	3.0	14.5	15.6	▲ 1.1
運輸業、郵便業	1,270	1,178	▲ 7.2	2.2	2.5	26,845	24,339	▲ 9.3	4.9	5.9	21.1	20.7	▲ 0.4
卸売業、小売業	16,380	14,929	▲ 8.7	27.9	24.0	130,839	104,250	▲ 5.9	21.2	21.3	6.8	7.0	▲ 0.2
金融業、保険業	1,025	986	▲ 3.8	1.8	1.6	12,168	12,626	▲ 3.8	2.6	2.6	11.9	12.8	▲ 0.9
不動産業、物品賃貸業	3,317	3,077	▲ 7.2	5.7	7.0	30,236	9,266	▲ 9.5	1.9	2.6	3.1	3.0	▲ 0.1
学術研究、専門・技術サービス業	1,888	1,832	▲ 2.8	3.4	3.9	30,752	9,942	▲ 7.5	2.0	2.8	5.4	5.4	▲ 0.0
宿泊業、飲食サービス業	7,730	7,232	▲ 6.4	13.2	12.0	50,731	48,394	▲ 4.6	9.8	9.8	8.8	8.7	▲ 0.1
生活関連サービス業、娯楽業	5,555	5,252	▲ 5.5	9.7	8.7	22,754	21,132	▲ 7.1	4.5	4.5	4.1	4.0	▲ 0.1
教育、学習支援業	1,444	1,402	▲ 2.9	2.4	2.9	11,080	11,859	▲ 7.0	2.4	3.1	7.7	8.5	▲ 0.8
医療、福祉	3,635	3,703	▲ 1.9	6.8	4.4	69,555	75,466	▲ 8.3	15.3	15.1	19.1	20.4	▲ 1.3
複合サービス事業	584	478	▲ 18.2	0.9	0.4	5,043	5,281	▲ 4.7	1.1	0.6	8.6	11.0	▲ 2.4
サービス業（他に分類されないもの）	4,297	4,267	▲ 0.7	8.1	4.6	26,981	24,625	▲ 8.4	7.0	8.1	8.4	7.9	▲ 0.5
全国	57,886,193	54,465,578	▲ 5.1	—	—	518,442,129	506,324,082	▲ 2.4	—	—	9.9	10.3	▲ 0.4
大分県の割合 (%)	1.0	1.0	—	—	—	0.9	0.9	—	—	—	—	—	—

（出典：大分県統計調査課編（2013b：19））

最後に、大分県における開業数を見ると、2006（平成 18）年度から 2009（平成 21）年度にかけて 1320 件減少している。この減少原因はいかなるものであろうか。起業の阻害要因を分析することにより、その原因を明らかにする。業種別の創業動向は大分県経営金融支援室によると、飲食・福祉、サービス、小売業といった個人向けサービスが多く、全国の傾向と同様のようなものである。創業の阻害要因に関する県内調査データはないため、日本政策金融公庫が実施した起業に関する調査結果（図表 17）を参考に原因分析を行う。

図表 17 起業前の阻害要因と開業時に苦労したこと

阻害要因項目	起業前 内容	開業時 内容
経営資源	- 自己資金が不足している - 外部資金の調達が難しそう	- 資金繰り、資金調達 - 従業員の確保

	・従業員の確保が難しそう	・従業員教育、人材育成
取引先・立地	・販売先の確保が難しそう ・仕入れ先・外注先の確保が難しそう	・顧客、販路の開拓 ・仕入れ先・外注先の確保
アイデア・知識	・ビジネスのアイデアが思いつかない ・財務・税務・法務に関する知識が不足している ・製品・商品・サービスに関する知識や技術が不足している	・財務・税務・法務に関する知識の不足

(出典：日本政策金融公庫総合研究所 2013：12 及び 2014：6 を元に筆者作成)

起業を検討している者が、起業前に起業の阻害要因としてあげた内容と、実際の開業時に苦労した内容は概ね一致していることがわかる。つまり、起業前の阻害要因の解決が開業の手助けとなることが推測される。

また、起業するものは企業に比べ圧倒的に経営資源、取引先・立地、アイデア・知識が不足していると考えられる。したがって、自らのアイデアやビジネスモデルを事業化するためには、資金調達、顧客・販路の開拓、財務・税務等の様々な課題を順に解決していかなければならない。

2-3-4 積極的な新規設備投資が行われない原因とは

なぜ、大分県の設備投資は新しい設備の造設や、事業の多角化など、企業の将来的な成長性に対する投資が全国に比べ行われていないのであろうか。この、原因に対する具体的な調査レポートはないため、考えられる要因を列挙し分析を行う。分析項目は資金不足、経営方針、価格競争力が低い、営業力が弱い、経営環境の5つである。

資金不足については、自己資金不足、資金調達が困難の2点が考えられる。経営方針については、設備投資を行ってまで、新規受注を狙わないという消極的な姿勢が考えられる。価格競争力については、コスト計算できないために、正確な値決めができないことや、設備の老朽化による生産性の低下、在庫管理等による生産コストの上昇が考えられる。営業力の弱さについては、営業専門職員の不足、製品特性の説明不足、営業機会が少ないことが考えられる。経営環境については、現状の取引先で十分な売上を確保できるため、新規設備投資の必要性が低いもの、もしくは、生産方法に大きな変化がなく新規設備投資の必要性が低いものが考えられる。

2-3-5 中小企業の課題まとめ

前節まで、大分県内の中小企業が抱える課題を見てきた。そこで見えてきた課題を整理すると、次のとおりである。

① 製品計画に関する課題

(商品の魅力がない、商品の品質低下、商品のオリジナリティがない、新製品の開発が遅れている、企画開発部門の能力低下、顧客のニーズを捉えきれない、市場が飽和傾向)

② プロモーションに関する課題

(商品の認知度が少ない、自社ブランドがない、営業力の低下、固定客が少ない)

③ 流通に関する課題

(シェア低下、顧客管理ができていない、納期が遅れがち)

④ 価格に関する課題

(販売価格が下落、得意先からのコストダウン要請、販売先の経営方針の変化)

⑤ 創業促進に関する課題

(事業化にあたっての知識・ノウハウ不足、創業資金の不足、創業機運の低迷)

⑥ 設備投資に関する課題

(自己資金不足、資金調達が困難、設備投資に関する消極姿勢、コスト計算ができない、設備老朽化による生産性の低下、生産コストの上昇、営業力の弱さ)

2-4 中小企業の「特性」について

前節で、中小企業の「元気度合い」の低下をもたらしている具体的な要因を示した。当該分析を基に次章において既存政策の検討を行っていくこととするが、その前に中小企業の一般的な「特性」に関する論考を「短所」と「長所」とに区分して紹介しておきたい。

なぜなら、これらの論考において多くの中小企業に内在するとされる「短所」を個々の中小企業が一朝一夕に解消できるような解決策を講じることは不可能であろうし、また、「長所」を無視した解決策もまた効果に乏しいと考えられるからである。

したがって、政策を実施していくうえでは、このような中小企業の「特性」も念頭に置かなければならないだろう。

2-4-1 中小企業が持つ「短所」

中小企業の定義については前章で述べたとおりだが、一般的に「中小企業」の比較対象は「大企業」である。したがって、中小企業に関する「特性」を論じる場合の多くは、大企業との比較によって導き出されている。

これら中小企業の「特性」のうちの「短所」について、青山は「中小企業を大企業と区分して論じていく必要性」を述べる中で「企業規模の零細性からくる企業体質の脆弱性、とくに環境変化への対応力が乏しい」と指摘している(青山 2011 : 1)。

さらに松井は、『中小企業の暗いイメージ』というのは、専門技術や企業経営に必要な経営資源の蓄積が十分に出来ない中小企業の経営活動における制約や中小企業がより大規模な企業との市場における競争や取引関係における不利性や問題性を被っていることの結果現れるもの」と論じている(松井 2009 : 8-9)。

2-4-2 中小企業の「長所」

一方で、中小企業が大企業と比較して有利な点、すなわち「長所」に関しての指摘も多くなされている。

松井は「量産製品」の生産に特化する大企業に対し、中小企業は「需要が多種多様、つまり、生産や加工の種類が多種多様にわたっており、しかも、受注ロットが小さく、あるいは、頻繁に変化するような製品生産をしている」と指摘している(松井 2009 : 9)。

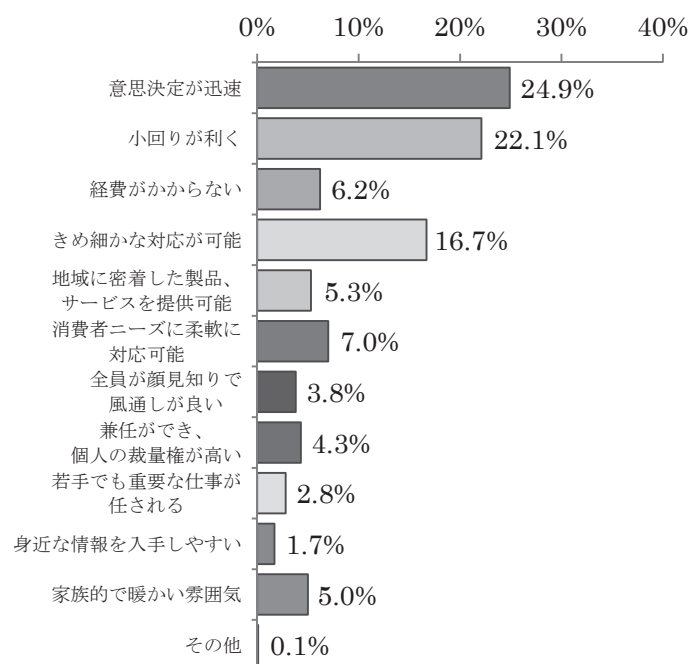
また、青山は「大企業だけでは、資源の活用効率性が悪く、時代や市場の変化に十分に

迅速な対応ができない」と論じている（青山 2011：1）。

なお、大分県においては、「意思決定の早さや顧客へのきめ細やかな対応力、個性に富んだ技術・商品力」を「中小企業ならではの大きな強み」と認識している。

図表 18 は全国の中小企業を対象とした「中小企業であることのメリット」に関するアンケート調査である。この調査結果を見る限り、上記の「長所」については中小企業自身もおおむね自覚しているものと考えられる。

図表 18 中小企業であることのメリット



（出典：三菱総合研究所 2011）

2-4-3 まとめ

前 2 項で論じた中小企業の「特性」から生じる「短所」と「長所」をまとめると以下のとおりとなる。

まず「短所」としては、中小企業は大企業と比較して規模が零細であるため、①経営資源が脆弱であること、②競争や取引に不利であること、③環境変化への対応力が乏しいことが挙げられる。

次に「長所」としては、規模が零細であるがゆえに、①小回りの利いたいわゆる「ニッチ」な分野に参入しやすいこと、②迅速に意思決定を行えること、③意思決定が早いことが挙げられる。

よって、これらの「特性」を考慮したうえで、中小企業が抱える諸課題の解決策を講じていかなければならないものと考えられる⁸。

⁸ 渡辺他は中小製造業の経営特質として、「異質性と多様性」、「経営資源の脆弱性」、「技能に依存した狭い専門技術への分化」、「経営者中心の経営と組織能力の弱さ」及び「情報収集力