

本道の小規模企業振興のあり方

- ふるさと地域を支える小規模企業の活力再生を目指す -

平成 2 7 年 3 月

北海道経済部中小企業課

《目 次》

1	本道の小規模企業をめぐる状況	1
(1)	小規模企業の現状	1
(2)	小規模企業の特徴	3
2	小規模企業振興の必要性	3
3	小規模企業の振興に向けた基本的な考え方	3
(1)	経営体質の強化	4
(2)	事業承継の促進	4
(3)	創業の促進	4
4	小規模企業のための主な支援施策の考え方	5
(1)	経営体質の強化	5
	〈売上の拡大に向けて〉	5
	〈人材の育成・確保と利活用に向けて〉	5
	〈円滑な資金調達について〉	6
	〈効果的な支援体制に向けて〉	6
(2)	事業承継の促進	7
(3)	創業の促進	8
5	小規模企業支援施策推進の考え方	8

■小規模企業とは

小規模企業振興基本法第2条において、中小企業基本法第2条第5項に規定する小規模企業者と定義。ただし、中小企業信用保険法及び小規模企業共済法施行令により一部弾力化（※）

製造業その他	概ね常時使用する従業員数が20人以下
商業又はサービス	概ね常時使用する従業員数が5人以下

（※宿泊業及び娯楽業を営む従業員20人以下の事業者は小規模企業。）

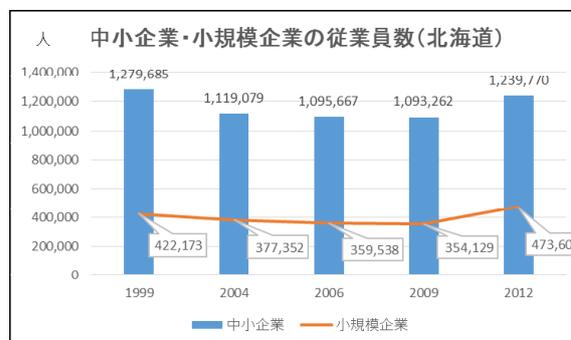
1 本道の小規模企業をめぐる状況

(1) 小規模企業の現状

- 本道の小規模企業は、中小企業数の約9割、雇用の約4割を占め、住民生活の多様なニーズに応じてさまざまな商品やサービスを提供するなど、地域の経済や雇用を支える重要な担い手となっている。

〈中小・小規模企業数及び従業員数等〉

区 分	中小企業	うち小規模企業 (中小企業に占める割合)	大企業	合 計	
企 業 数	北海道	153,790(99.8)	133,263(86.6)	263(0.2)	154,053(100.0)
	全 国	3,852,934(99.7)	3,342,814(86.7)	10,596(0.3)	3,863,530(100.0)
従 業 員 数	北海道	1,239,770(85.2)	473,607(38.2)	215,677(14.8)	1,455,447(100.0)
	全 国	32,167,484(69.7)	11,923,280(37.1)	13,971,459(30.3)	46,138,943(100.0)



(出典：中小企業白書)

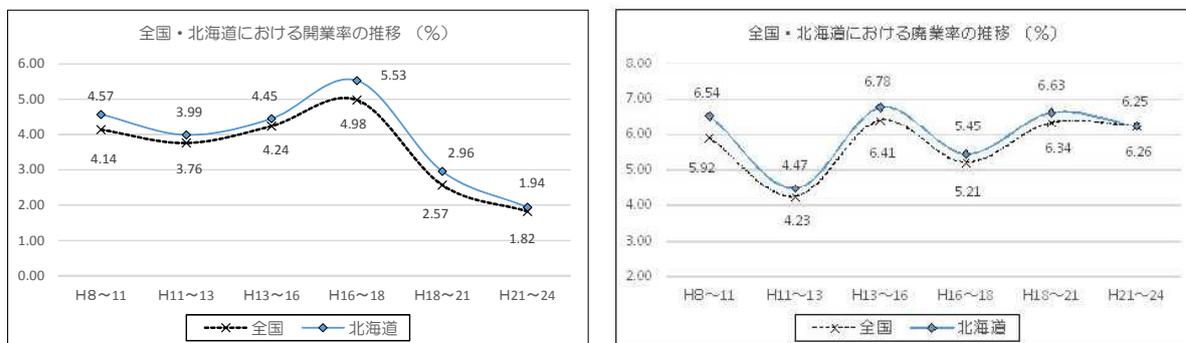
- 小規模企業は、少子高齢化や人口減少により過疎化が進展する中での需要の減退や大規模小売業の進出、ITの発達による流通構造の変化などによる競争の激化に加え、昨今の人手不足や後継者難など、極めて厳しい経営環境にある。
- 本道の小規模企業は、一事業所当たりの従業者数や売上などの規模が小さく、商圏が限定されている卸・小売業、宿泊・飲食サービス業、建設業、生活関連サービス業・娯楽業などの割合が多くなっている。

〈産業大分類別小規模企業数(農林漁業を除く)〉(2012(H24)年)

産業大分類	道 内		全 国		備 考
	企業数	構成比率	企業数	構成比率	
小規模企業数合計(農林漁業を除く)	133,263	-	3,342,814	-	注1) 全国の業種別小規模企業数及び小規模企業数合計並びに道内の小規模企業数合計は中小企業白書による。 注2) 道内の各産業大分類別の小規模企業数は経済センサスから道が独自に推計したもの。このため、注1の小規模企業数の合計とは一致しない。 注3) 端数処理の関係で構成比率の合計は100%に一致しない。
鉱業、採石業、砂利採取業	149	0.11%	1,489	0.04%	
建設業	19,120	14.34%	448,293	13.41%	
製造業	8,028	6.02%	373,766	11.18%	
電気・ガス・熱供給・水道業	21	0.02%	410	0.01%	
情報通信業	996	0.75%	29,558	0.88%	
運輸業、郵便業	3,094	2.32%	55,287	1.65%	
卸売業、小売業	26,888	20.17%	751,845	22.49%	
宿泊業、飲食サービス業	23,588	17.70%	475,183	14.22%	
金融業、保険業	1,500	1.13%	29,187	0.87%	
不動産業、物品賃貸業	14,895	11.17%	318,962	9.54%	
教育、学習支援業	3,229	2.42%	92,619	2.77%	
医療、福祉	5,471	4.10%	140,484	4.20%	
複合サービス事業	208	0.16%	3,461	0.10%	
学術研究、専門・技術サービス業	5,694	4.27%	159,400	4.77%	
生活関連サービス業、娯楽業	15,800	11.85%	357,806	10.70%	
サービス業(他に分類されないもの)	4,614	3.46%	105,064	3.14%	

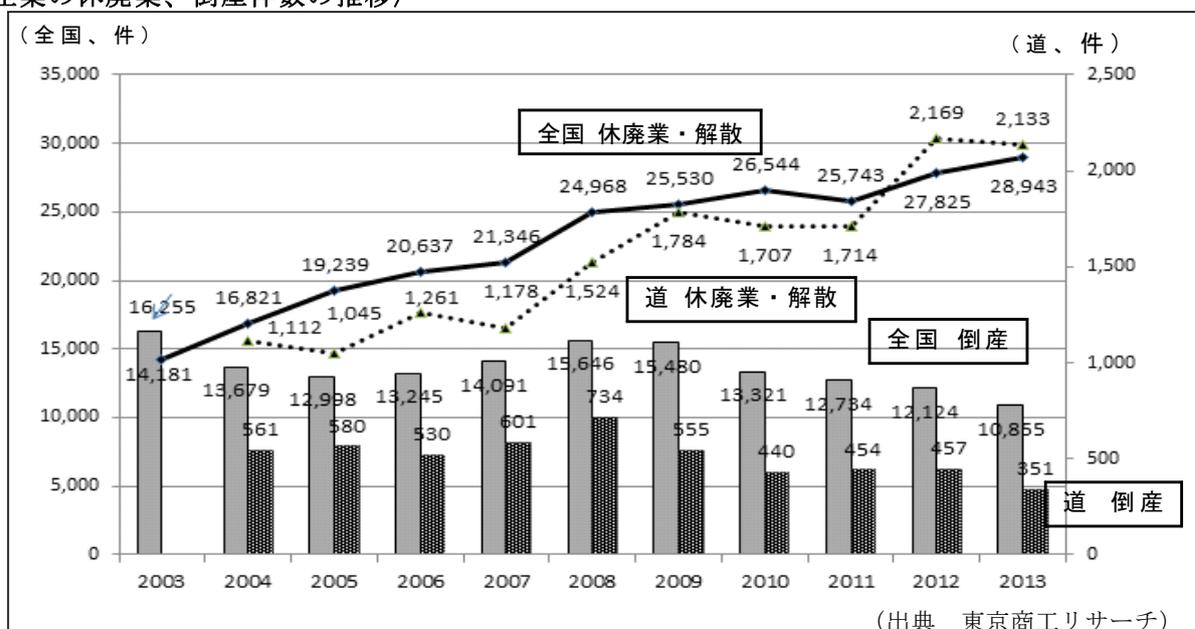
- 道内では、廃業率が開業率を上回る状況が続いており、小規模企業数は平成13（2001）年と比較すると約2万6千社減少し、直近の3年間（H21～24）では1万社以上減少しているほか、民間の調査機関によると、休廃業や解散をした企業数は10年前と比較すると全国、道内ともに倍増しており、本道企業の後継者不在率は全国で最高となるなど、企業の新陳代謝が進んでいない状況にある。

〈開廃業率の推移〉



（出典 平成18年までは、総務省「事業所・企業統計調査」、以降は「経済センサス」）

〈企業の休廃業、倒産件数の推移〉



〈後継者の状況〉

地域別	後継者有り (企業数)	後継者なし (企業数)	後継者不在率		備考
			H26(2014)年	H23(2011)年	
北海道	3,401	9,081	72.8%	71.8%	・平成26（2014）年の本道の後継者不在率は72.8%と全国で最高の状況
東北	6,232	11,556	65.0%	65.3%	
関東	35,324	69,428	66.3%	67.9%	
北陸	5,259	6,918	56.8%	56.4%	
中部	13,632	25,942	65.6%	65.6%	
近畿	15,008	33,012	68.7%	68.6%	
中国	4,403	11,065	71.5%	71.3%	
四国	3,914	3,721	48.7%	49.0%	
九州	11,213	15,301	57.7%	57.7%	
合計	98,388	186,024	65.4%	65.9%	

（出典 帝国データバンク）

(2) 小規模企業の特徴

- ・ 小規模企業の多くは地域に密着した小売業やサービス業を営んでおり、商圏が限られていることから、人口構造や産業構造など経済社会構造に制約され、地域の事業環境の変化を受けやすい傾向にある。また、一般的に経営基盤が脆弱であり、商品開発力や専門性の高い人材の確保が困難であるなど経営資源に制約があることから、価格競争力や販売力に弱みを抱えている。
- ・ 商業やサービス業をはじめとする小規模企業は、市街地の中心部に集積することによって商店街を形成して、地域住民が求める商品やサービスの提供はもとより、まちの賑わい創出や地域貢献活動など、地域社会を支える一面を有しており、地域コミュニティの重要な担い手ともなっている。
- ・ 小規模企業の経営は、経営者や個々の従業員の経験や能力によるところが大きいですが、一方で住民や取引先企業の細かな要望やニーズに機敏に対応できるほか、大手企業にはできないユニークで大胆な経営判断をすることができる。
- ・ 「北海道」は強力なブランドとなっており、商品に物語を編み込み徹底的に差別化すれば、流通条件が不利な地方の小規模企業にもビジネスチャンスがある。

2 小規模企業振興の必要性

- ・ 本道は、全国を上回るスピードで少子高齢化が進行し、生産活動や消費の縮小など、生産と消費の両面において深刻な影響が生じることが懸念されている中で、小規模企業が経済社会状況の変化に柔軟に対応し、経営を持続していくことや、起業・第二創業^(※)等、新規の事業展開がされることは、当該企業のみならず、地域全体の活性化につながるものであり、安心して暮らし続けられる地域社会を実現し、私達の地域（ふるさと）を将来に引き継いでいく上でも極めて重要である。
- ・ 国においては、人口減少問題に対処するため、地方創生に向けた本格的な取組を始めたところであるが、そうした取組を産業面で支える小規模企業の振興に関し、昨年6月に小規模企業振興基本法を制定するなど、小規模企業の成長発展のみならず持続的発展も基本に据えた施策を展開することとしており、こうした国の動きとも連携しつつ、道や市町村が地域（ふるさと）を支える小規模企業の振興に危機感を持って積極的に取り組むことが重要である。

※ 第二創業：既に事業を営んでいる企業を後継者が引き継ぎ、業態転換や新事業・新分野に進出するもの

3 小規模企業の振興に向けた基本的な考え方

本道の中小企業の約9割を占める小規模企業は、地域経済の活性化や雇用の創出はもとより、地域社会の活力を維持していく上でも、極めて重要な役割を担っている。

道においては、これまで、産業振興条例や地域商業活性化条例などに基づき、小規模企業を含めた中小企業の経営基盤の強化や、製品開発、販路開拓、さらには人材育成などに取り組んできているが、今後は人口減少社会を見据えながら、本道の小規模企業がおかれている現状や国の政策動向を踏まえ、小規模企業に重点をおいた振興施策を着実に推進していく必要がある。

施策の検討に当たっては、小規模企業が地域（ふるさと）を守り、安心して暮らし続けら

れる地域社会を実現していく上で重要な役割を果たすとの認識を小規模企業振興に関わる関係者が共有し、特に、経営体質の強化や円滑な事業承継の実現により企業が事業活動を維持し持続的に発展していけるようにすること、また、起業や第二創業を促進し、企業の新陳代謝を活発にしていくことを重視していく必要がある。

人口減少の進行など地域の活力低下が懸念される中で、道の内外から人材や企業を呼び込むためにも、地域の小規模企業それぞれが、その魅力と価値を存分に発揮できる環境を整備し、私たちの地域（ふるさと）北海道の発展に貢献していく姿を全国に向けて発信していく必要がある。

（１）経営体質の強化

- ・ 小規模企業には、商圏が限定される商業やサービス業のように地域に密着して事業活動を継続していく企業や、商圏の広いIT関連企業や製造業など道内外を市場として新しい商品・サービスを提供する成長指向型の企業も存在しており、具体的な施策の展開に当たっては、いくつかのカテゴリーに分けて、それぞれの課題や業種の特徴に応じたきめ細かな支援を行うなど、引き続き、事業を継続・発展させていけるよう応援していく必要がある。
- ・ 小規模企業にとって最も重要な経営資源である経営者や従業員双方の能力向上や、事業意欲を高める取組が必要である。
- ・ 他県と比べて国の出先機関や関係機関などの管轄が一体となっており、連携しやすい面がある本道では、こうした利点を生かして小規模企業の支援に際し、国や地方自治体、商工団体、産業支援機関、金融機関などが互いの顔の見えるネットワークを構築し、企業の強みや主体性を生かしつつ、きめ細かな視点でサポートする必要がある。とりわけ、地域の小規模企業の身近な相談窓口である商工会・商工会議所は、企業のニーズに的確に応え、これまで以上に企業に寄り添った伴走型の支援をしていく必要がある。
- ・ ヒト・モノ・カネが地域で循環できれば、事業を継続していける可能性がいっそう高まることから、域内循環を重視する必要がある。

（２）事業承継の促進

景気低迷による業績の不振や経営者の高齢化、後継者難などにより、企業の休廃業や解散件数が増加する中、小規模企業が経営を継続し、地域経済の活力を維持していくためには、外部からの多様な人材の登用も含め企業の円滑な事業承継を金融機関等を含めた関係者が緊密に連携しつつ、重点的に促進していく必要がある。

（３）創業の促進

企業数の減少により、特に地方において魅力的な雇用の場が失われていく中で、都市部への人口流出を抑止し地域経済を活性化していくためには、地域特性を生かした付加価値の高い産業が創出されることが重要である。このため、女性や若者、UIターン人材、さらにはアクティブシニアなど多様な視点や能力、経験を持った人材に対して、多様な働き方を提供する起業や第二創業を重点的に促進していく必要がある。

4 小規模企業のための主な支援施策の考え方

(1) 経営体質の強化

《売上の拡大に向けて》

- ・ 商圏が限定されており地域に密着して事業活動を続ける企業、道内外への販路を拡大し成長を志向する企業などに対し、支援機関は、それぞれの企業がおかれている事業環境、経営環境などの課題や自社の有する強みや弱みに自ら気づくことができるよう助言し、解決に向けた具体的な方向性を示すなど、より踏み込んだきめの細かいコンサルティングを行う必要がある。
- ・ 北海道というブランドを生かした、商品・サービスの展開、商店街などによる地域ぐるみでの賑わいの創出等、地域全体でイメージアップを図るなどといった取組が効果的である。特に商店街等においては、商品の提供からサービスの提供へと重点をシフトさせるなど、時代のニーズに対応した商店街づくりを進める必要がある。
- ・ 小規模企業が取り組む販路拡大や新商品・新サービスの開発、新分野進出、ITの利活用、ブランド戦略など、企業が抱える個々の課題に対して、例えば、コピーライターやデザイナー、翻訳者などを活用するなどピンポイントで具体的な解決に導く支援を行う必要がある。
- ・ ITの発達は、競争の激化を招いた反面、販売機会の増大などにもつながる可能性もあることから、業種や業態にあわせて生産性の向上や販路の拡大に向けたIT化の促進を図っていくべきである。
- ・ 例えば、海外の観光エージェントや食品流通関係者などは、北海道の情報を積極的に求めているなど、非常に高い関心を持っており、こうした状況は道内の小規模企業にとっても大きなビジネスチャンスであることから、海外展開支援機関による情報提供に加え、SNSの積極的な活用など、さまざまな手法を通じて情報発信に努めていく必要がある。

《事例紹介》SNSを活用した販路拡大

有限会社 澤田農場（斜里郡清里町）

黒毛和牛の飼養や大豆等豆類の生産・加工を行う農業生産法人。

味噌や豆腐、おからなど手作りにこだわった加工食品の生産、販売に取り組んでいるが、全国へ販路を拡大するためのマーケティングやブランドイメージの構築が課題となっていることから、道の小規模企業向けの社員研修事業を活用し、専門家の派遣を受け、インターネットマーケティングや動画によるPRの手法を従業員が習得。ホームページのリニューアルとフェイスブックによる動画の配信を開始したところ、すぐに商品の問い合わせがあるなど、ウェブマーケティングが成果を挙げている。



《人材の育成・確保と利活用に向けて》

- ・ 小規模企業は総務部門や営業部門などの組織体制が整っておらず、生産やサービスの提供、営業、経理まで限られた人員で行うケースが多いことから、経営者や従業員のスキルアップを図るために、個別課題に応じて専門家を事業所に派遣するなど、寄り添い型の継続的な人材育成の仕組みが必要である。
- ・ 小規模企業の最も重要な経営資源である人材を確保するためには、柔軟性や迅速性といった小規模企業ならではの特性を活かし、業種や業態に応じた柔軟な勤務形態を導入するなど、従業員の満足度を高めていくことが重要である。

- ・ 北海道へのU I ターンを促進するなど、新たな人材が持ち込む新しいアイデアや技術、経験を活用していくべきである。

《事例紹介》従業員のスキルアップによる経営力向上

有限会社 十勝スロウフード（上川郡清水町）

北海道産の優れた食材にこだわる食品加工会社。社内コミュニケーションに課題を感じていたことから、道の小規模企業向けの社員研修事業を活用し、専門家の派遣を受け、経営を担う幹部社員向けにはコーチング研修を、営業職向けにはマナー研修を実施。これにより、従業員の自主性が向上し、顧客対応の迅速化によりクレームが減少しているほか、社員の連携が密になり生産効率が向上している。



《円滑な資金調達に向けて》

- ・ 資金調達力が低い小規模企業にとって、助成金や融資の他にも多様な資金調達手段があることが重要である。このため、クラウドファンディング（※）の普及を図るとともに、地域の関係者が融資や投資を通じて若い経営者を応援し、資金の域内循環を高めるような支援方法も検討していく必要がある。
- ・ 小規模企業は大きなリスクを取ることが難しいため、少額で幅広い用途に活用できる助成金や融資制度を設けることにより、新事業展開を促進する方法を検討する必要がある。

※ クラウドファンディング：企業と投資家をインターネット上で結びつけ、多数の投資家から少額の資金を集める仕組み

《事例紹介》クラウドファンディングの活用による事業拡大 彦一本舗株式会社（旭川市）

緑化工事を主力事業としていたグリーンテックス（株）が、平成23年に農業分野に新分野進出して設立。これまで培ってきた土壌改良技術を活かし、にんにくの栽培や加工、販売等を行っている。有機JAS認証を取得し「彦一にんにく」のブランド化に成功。黒にんにくなどの人気の高まりに対応するため、にんにくの生産量拡大に必要な苗や肥料、設備購入等に必要な資金をクラウドファンディングを活用して調達。



《効果的な支援体制に向けて》

- ・ 補助金や融資などの支援制度は実施機関ごとにさまざまなものが用意されているが、PRが不足している面があるほか、一元的に整理されていないなど小規模企業にとっては情報を得にくい状況が見られるため、よりきめ細かく情報が行き届くよう工夫をする必要がある。
- ・ 補助金等の申請書類の作成に労力が割かれる場合があるため、申請に関する負担軽減を図るなど小規模企業にとってのハードルを下げる必要がある。
- ・ 商工会・商工会議所などの支援機関が企業の抱える課題を的確にとらえ、売上拡大に向けたプランの策定など、企業に寄り添ったより踏み込んだ支援を行うため、これら支援機関の職員のより一層のスキルアップが必要である。
- ・ 小規模企業支援のために新たな組織を設置するのではなく、産業支援機関、商工会・商工会議所、金融機関や自治体など、既存の支援体制を機能的に活用するため、各機関の専門分野、得意分野を整理し、情報の共有を図ることができるよう、人と人とが有機的に繋がる仕組みづくりを検討し、創業から事業の拡大、事業承継まで、それぞれのス

ページに応じた的確な支援を行う必要がある。

- ・ 経営資源が乏しい小規模企業は、お互いに不足している情報やノウハウを補完しあう緩やかなネットワーク（仲間づくり）が必要である。また、複数の企業が集まることにより、強みを発揮することができる場合もあることから、協同化など円滑な連携を支援する取組も必要である。

《事例紹介》さまざまな支援機関や専門家の連携による新たなブランド構築 有限会社 福田農園（亀田郡七飯町）

品評会で受賞実績を重ねるなど高品質で肉厚なしいたけを生産しているが、当初はサイズが大きすぎるという理由で規格外とされ販売に苦戦。振興局との連携による有名百貨店や一流シェフとのマッチング事業により「大きすぎるしいたけ」から「肉厚でジューシーなしいたけ」へとPRの視点を転換し、新たなブランド価値を創造。さらに地元デザイナーが手がけた高級品にふさわしいロゴデザインや化粧箱により、規格外品から高級品に変貌を遂げ、現在は有名百貨店、高級レストランまで販路が広がっている。



（２）事業承継の促進

- ・ 小規模企業が経営を維持し、地域経済の活力を維持していくためには、事業承継は重要であり、北海道へのU I ターン者がもたらす新しいアイデアや技術は北海道にとって大きな力になる可能性がある。
- ・ 親族への承継だけではなく、企業経営に新鮮な視点と活力をもたらす新たな人材の登用を図る観点からも、公的機関が創業意欲の高い女性や若者のデータベースを作成し、これを活用して後継者を必要としている企業とマッチングするなどの取組が必要である。また、こうした取組を進めるためには、移住者を歓迎するイメージを発信するなどの取組が重要である。
- ・ 人材のマッチングだけではなく、例えば、商店街の空き店舗の円滑な活用に向けて、活用希望者と家主を仲介する専門的な窓口を設けるなど、それぞれの課題に即したより効果的な取組を工夫していく必要がある。
- ・ 事業承継は経営者の世代交代を促すなどデリケートな問題を含んでいることから、経営者や従業員等、事業承継に係る関係者双方の理解を深めるなど、事業を承継しやすい環境整備を図る必要がある。
- ・ 事業承継の課題は相続や財産の処分など法律問題をはじめ多岐にわたるため、円滑な事業承継を促進するためには、金融機関をはじめとする多様な支援機関がネットワークを構築して支援していくことが重要である。

《事例紹介》早目の備えによる円滑な事業承継 有限会社 釧路フィッシュ（釧路市）

新商品の開発を支援機関の協力のもと進めていたところ、社長に健康上の問題が発生。かねてから内定していた後継者が経営を引き継ぐことを前提に、事業承継の専門家と連携して株式の評価や税務手続、金融機関をはじめとした関係者への説明など、事業承継計画の策定を支援。間もなく社長が他界したが、後継者対策に早目に取り組むことができたことで経営者の交代がスムーズに行われ、その後の経営も安定している。



(3) 創業の促進

- ・ 企業数が減少している中で、地域経済の活力を維持していくためには創業を促進する必要があり、美容・健康関連分野や医療・介護サービス分野、さらにはIT分野等、今後、女性や若者の感性や能力を生かせる事業分野に対するニーズが高まることが見込まれることから、行政や社会全体で女性や若者の創業を積極的に応援していく必要がある。特に、子供を持つ女性にとって就労しやすい環境を整えることが、創業にも結びつく可能性が高まる点に留意し、必要な取組を進めるべきである。
- ・ また、創業の拡大を図るためには、豊かな社会経験やビジネススキル、幅広いネットワークを有するアクティブシニアの創業もあわせて促進していくことが必要である。
- ・ 創業意欲の促進を図っていくためには、自ら事業を営むという行為を身近に感じる環境を作ることが重要であることから、若者に対する起業家教育の実施など、起業家意識の啓発のための施策を進める必要がある。
- ・ 創業の楽しさを教育したり格好良さを発信していくことで、女性や若者の創業気運を向上していくことが重要である。また、潜在的な創業希望者としてUIターン人材を本道へ呼び寄せるための仕組みを考えるべきである。
- ・ 道や市町村が各地で生まれてきている先進的な事例を表彰制度等を活用し広く発信するなどして、地方のイメージ向上を図り、地方での創業の流れを作っていく必要がある。
- ・ 失敗のリスクを減らすため、成功体験のみならず失敗体験を伝えることができる先輩起業家や先輩経営者をメンター（助言者）として積極的に活用するべきである。また、創業希望者と地域の事情に詳しく幅広いネットワークを持つキーマンをつながりやすくする仕組みが必要である。
- ・ 創業時のみならず、経営を安定させるために重要な創業後3年から5年程度の間、産業支援機関、商工会・商工会議所、金融機関や行政などが密接に連携しながら、道内のすべての市町村が地域ぐるみで総力を挙げた支援を行う必要がある。

《事例紹介》 経験を活かしたUターン創業

(株) マイスター (紋別郡遠軽町)

東京の化粧品会社で、店頭のカウンセリングから商品の企画開発やマーケティングを経験。北海道にUターンし、キャリアを生かした化粧品の製造販売会社を創業。原料を地元産の菩提樹から取れる蜂蜜にこだわり、希少性や大手には真似できない商品であることを強調することで商品を差別化。富裕層向けの女性誌への掲載や、北海道物産展を地道に回することで、インターネット販売を中心に北海道ファンである高級志向の顧客をつかんでいる。



5 小規模企業支援施策推進の考え方

今後、小規模企業支援施策を推進する際には、国や市町村、関係支援機関等との緊密な連携の下、具体的な施策等を明らかにした計画等を策定し、継続した取組を着実に推進していくよう努めることが重要である。

平成 2 7 年 3 月

北海道経済部経営支援局中小企業課中小企業支援グループ

〒 060-8588 札幌市中央区北 3 条西 6 丁目

電話 : 011-204-5331