

## 中小企業の位置付けと経営課題

石田 徹

ただ今御紹介いただきました、日本商工会議

所、東京商工会議所で専務理事を務めております

石田でございます。

今年(明治一五〇年)に当たりますが、渋沢栄一

が最初の商工会議所を日本で立ち上げたのが明治

一一年で、それから一四〇年が経ちます。東京証

券取引所の前身の東京株式取引所が立ち上がった

のも同じ明治一一年で、今年で一四〇年目と伺っ

ています。いずれも渋沢栄一の強い推進力によっ

て実現したものであり、その意味で、証券界と私

ども商工会議所の間には何か御縁があるように感

じている次第です。

### 一、商工会議所とは

(設立の経緯)

本題に入ります前に、商工会議所についてお話をさせていただきます。

まず、商工会議所が設立された経緯について申し上げます。明治政府は、幕末に結ばれた欧米との不平等条約を是正するため、欧米諸国との交渉を進めていきました。その過程で、イギリスのパ

クス公使から、不平等条約は日本の世論が許さないと云うが、日本に世論と言えようなものがあるのか、民間の意見を集約する機関がないではないかと指摘されました。それを受けて、大蔵卿の大隈重信が渋沢栄一と相談し、欧米に倣って商工会議所（チェンバー・オブ・コマース）を作ろうではないかということになりました。

この結果、明治十一年に東京商工会議所が立ち上がりました。同年には、大阪と神戸でも商工会議所が設立されました。大阪商工会議所は、NHKの朝ドラの「あさが来た」に登場した五代友厚が初代会頭を務めました。その後、数年のうち、全国で三〇余りの商工会議所が立ち上がっています。

（現状）

全国の主要な都市にはほとんど商工会議所があ

り、今日現在、商工会議所の数は五一五となつています。その中には、東商のように約八万の会員企業を有する大きな会議所から、会員数が二〇〇〇程度の地方都市の小さな会議所まで非常に幅広い団体が含まれています。それぞれの会議所は、地域のさまざまな規模、業種の企業を会員とする自主自律の経済団体です。

日本商工会議所は、全国の商工会議所を会員とする、アンブレラ団体とも言うべき組織です。日商は一九二二年に設立され、二〇二二年に創立一〇〇周年を迎えることになっています。東商の第三代会頭が日商の初代会頭に就任した後、東商会頭が日商会頭に選任されるのが慣例になっています。現在の三村明夫会頭は、東商では第二代会頭、日商では第一代会頭に当たります。

日商傘下の会議所の会員数は一二五万社に上ります。全国の企業数は三八二万社と言われており

ますので、そのおよそ三分の一を組織していることとなります。一二五万社の九五%は中小企業で、各地域に根差した幅広い規模、業種の企業とのネットワークを持っています。このことが、日商の政策提言や事業展開における力の源泉になっていると言えようかと思えます。

#### (海外の商工会議所)

世界で最も古い商工会議所は、一五九九年にフランスのマルセイユで、商人のギルド組織をベースに設立されました。その後、ナポレオンの大陸遠征に伴って、欧州全域に商工会議所が普及したという経緯があります。

商工会議所のあり方には、独仏系と英米系の二つの流れがあります。独仏系では、国が企業に会議所への加入を義務づけています。今でも同様で、このため独仏系の国では組織率は一〇〇%と

なっています。これらの国では、商工会議所は、民間団体ではありませんが、準政府機関的な役割を担わされています。

それに対して、英米系では、参加は任意ですが、国から公共的な役割を求められていることとの関係で、商工会議所には一定の範囲で特権が認められています。日本の商工会議所は英米系に属しています。

#### (国際団体)

商工会議所の国際団体として、パリに国際商業会議所(インターナショナル・チェンバー・オブ・コマース(ICC))があります。ICCは、一〇〇ヶ国以上の国の企業や商工会議所が参加し、会員数が六〇〇万以上の大きな組織です。ICCが中心になって、商事仲裁や国際商取引のルール作りなどが行われています。

I C Cの中に、世界商工会議所連合（ワールド・チェンバーズ・フェデレーション（W C F））が置かれています。これが全世界の一万二〇〇〇余りの商工会議所のネットワークを作っています。W C Fは、二年に一度、世界各地でワールド・チェンバーズ・コンGRESを開催しています。

私はW C Fの評議員を務めています。ワールド・チェンバーズ・コンGRESでは、例えばイギリスの商工会議所の代表がブレグジットの見通しや影響について話をしたり、E Uの関係で移民問題について意見交換をしたり、最近では、トランプ大統領の保護主義的な政策に議論が及んだりするなど、非常に有益な意見交換・情報交換の場になっています。

## 二、渋沢栄一について

### （渋沢栄一と商工会議所）

ここで、渋沢栄一についてお話をさせていただきます。彼は、東京商工会議所を創立して初代の会頭に就任しました。その後、三〇年近く会頭を務め、東商はもちろんとして、全国の商工会議所の活動の基礎を作りました。その意味で、彼は、今日までの商工会議所活動の精神的支柱となってきました。

### （青年期の人間形成）

渋沢栄一は、生涯で五〇〇もの企業の立ち上げに関与し、「日本資本主義の父」と言われています。

彼は、一八四〇年に埼玉の深谷に生まれ、一九

三一年に九一歳で亡くなりました。彼の家は豪農で、藍玉の製造販売と養蚕を兼営していました。

彼自身も、藍玉を売り歩く他、藍葉の仕入れにも携わりました。長じて尊皇攘夷思想にかぶれ、高崎城の乗っ取りや横浜の焼き討ちを計画したこともありました。計画を断念した後、幕末には、幕臣として一橋慶喜に仕えました。明治になってからは、五年余り大蔵官僚を務めた後、民間に身を投じました。

この間、彼は、士農工商の全てを体験したことになります。時代背景はあるにせよ、このようなことは、希有なことではないかと思えます。

彼は、一八六七年のパリ万博の際、一橋慶喜の弟の徳川昭武を团长とする幕府使節団に随行して一年余りをパリで過ごしました。パリ滞在中、ヨーロッパ各国を訪問してすぐれた産業や軍備の状況を見聞きし、国の力を上げるためには商人の

力が重要であることを実感しました。当時、日本では、商人は最も低い地位に置かれていましたが、それではいけないという思いを持って日本に帰ってきたわけです。

#### (明治以後の活躍)

渋沢栄一が日本に戻ったのは、大政奉還が行われ明治時代に入ってからのことでした。彼は、帰国後、一八六九年に二九歳で大蔵官僚になりました。退官するまでの間、彼は、度量衡の制定、国立銀行条例の制定など、明治初期の制度作りにおいて大きな役割を果たしました。国立銀行条例の制定を急いだのは、民の力を強めるためには金融が重要であるとの強い思いがあったためと言われています。

彼は、大蔵省を退官した後、三五歳で第一国立銀行の頭取になりました。その後、三八歳のとき

に、東京商工会議所を創立するとともに、東京株式取引所の設立にも関わりました。当時、株式売買は賭博につながりかねないとして、取引所の設立に反対する意見も強かったようですが、渋沢が発起人となって熱心に取り組んだことで実現に至ったものです。同じ年に、彼が頭取を務める第一国立銀行の株式が上場されています。

渋沢は、第一国立銀行の他にも、王子製紙、東京海上、東京ガス、日本郵船、キリンビールなど、数多くの企業の立ち上げに関わりました。これらは今や百数十年の歴史を重ね、日本を代表する大企業になっています。まさに驚嘆に値する活躍と言わざるをえません。

(論語と算盤)

東京商工会議所は、今年が創立一四〇周年に当たり、また、現在、新ビルの建築に取り組んでい

ます。今秋には、新ビル竣工と創立一四〇周年を記念してさまざまな事業を行うことを考えています。その中で、渋沢栄一が立ち上げに関わった企業のパネル展示なども予定しています。御関心のある向きは、足を運んでいただければありがたいと思います。

渋沢栄一は、有名な『論語と算盤』を著し、道徳・経済合一説を唱えました。「仁義道徳と生産殖利とは元来ともに進むべきもの。強い民間経済を作らないと国は成り立たない。企業の目的はみずからの利益の追求にあるとしても、同時に公益にも心を用いなければならない」という彼の考え方は、今日に至るまで、商工会議所の精神的支柱であると同時に、活動の基礎となっています。

### 三、中小企業の位置付け

(わが国における中小企業の役割)

以下では、お配りしている資料に沿いまして、

中小企業の位置付けと経営課題についてお話をさせていただきます。

ここで、中小企業は、資本金の規模と従業員の数によって定義されています。具体的には、製造業の場合、資本金三億円以下又は従業員三〇〇人以下の企業を指します。同様に、卸売業の場合は、一億円以下又は一〇〇人以下、サービス業の場合は、五〇〇〇万円以下又は一〇〇人以下、小売業の場合は、五〇〇〇万円以下又は五〇人以下の企業を指しています。なお、中小企業の中でも、常時使用する従業員の数が一定規模（製造業の場合、二〇人、商業又はサービス業の場合、五

人）以下の事業者は、小規模事業者とされています。

全国の企業三八二万社のうち九九・七％は中小企業であり、企業数ではほとんどが中小企業ということとなります。

中小企業の生み出す付加価値は、図表1のとおり、全国企業の五四・五％を占めています。また、中小企業が抱えている雇用者数は、図表2のとおり、約七割に上っています。さらに、給与から発生する所得税は、図表3のとおり、中小企業が約四割を占めています。同様に、事業主が拠出する社会保険料についても、図表4のとおり、中小企業の負担が約四割を占めています。わが国の財政や社会保障の財源のかなりの部分を中小企業が支えていることがわかります。

### (大企業と中小企業の生産性格差)

戦後、わが国では、近代的な大企業と前近代的な中小零細企業の間で、生産性や賃金などに大きな格差があることが注目されました。いわゆる二重構造論です。その後、高度成長が進む中で、こうした二重構造は徐々に解消されてきたと言われますが、実は今でもかなりの格差があるのが実情です。

図表5をご覧ください。これは、労働生産性（従業員一人当たりの付加価値額）を大企業と中小企業で比較したものです。上の右肩上がりの二本の線が資本金一〇億円以上の大企業、下をはっているのが資本金一〇〇万円から一億円未満の中小企業を表しています。ここから、中小企業の労働生産性は大企業の二分の一以下にとどまっております、その引き上げが、日本経済の生産性を引き上げる上で大きな鍵を握っていると言えます。

図表を離れて、業種別の生産性に着目しますと、日本では、特に卸売業、小売業、運輸などのサービス業の生産性が低いと言われています。これらの分野の生産性の向上が、わが国全体にとっても大きな課題になっています。

### (中小企業の多様性)

図表6は、大企業の生産性を超える中小企業の分布を表しています。これは、生産性が大企業を上回る中小企業が少なくないことを意味しており、中小企業の多様性を示すものと言えます。なお、ここでは、従業員五〇人未満、あるいは資本金三〇〇〇万円未満の会社が除かれています。

具体的に申しますと、大企業の平均労働生産性は、製造業の場合一一七一万円、非製造業の場合八九九万円となっています。生産性がこれを上回る中小企業は、製造業で約一割、非製造業で約三



割存在しています。なお、こうした中小企業には、ITの活用や設備投資に積極的であるという共通項があると言われています。

(大企業と中小企業の格差は拡大)

大企業と中小企業の売上高経常利益率に着目しますと、アベノミクスが始まる前の二〇一二年一〇―一二月期には、大企業が五・〇%、中小企業が三・一%で、その差は一・九%となっていました。直近の二〇一七年一〇―一二月期を見ますと、大企業が八・〇%まで上昇する一方、中小企業は四・二%への上昇にとどまっています。結果的に、両者の差は三・八%まで広がってしまいました。

図表7で、大企業と中小企業における労働分配率に着目します。中小企業は七三・九%であるのに対し、大企業は四四・三%にとどまっています。

す。人手不足が深刻化し、賃金を引き上げざるを得ないことから、中小企業の労働分配率はかなり高止まりしている状況です。大企業と異なり、中小企業は決して余裕のある財務状況にはないと言わざるをえません。

#### 四、深刻化する人手不足

(中小企業の人手不足は深刻化)

中小企業の直面する経営課題の中で、今、最も深刻なのは人手不足です。図表8の円グラフは、中小企業における人手不足の状況について、内側から順に、二〇一六年度から一八年度までの調査の結果を表したものです。

これによりますと、「不足している」との回答の割合は、二〇一六年度が五五・六%、一七年度が六〇・六%、一八年度が六六・七%で、毎年、

五%ポイントずつ増えてきており、今後ますます深刻化していくだろうと言われています。

昨年四月に公表された人口問題研究所の人口推計によりますと、一五歳から六四歳までのいわゆる生産年齢人口は、二〇一五年から二〇二五年までの一〇年間で約五六〇万人減少すると予測されています。生産年齢人口が、平均して毎年五六万人ずつ減っていくわけですから、人手不足が深刻になるのは当然のこととも言えます。

他方、年間約一%の経済成長を持続するためには、毎年約五〇万人の新しい労働力が必要になるという試算も行われています。この点を踏まえますと、今後の日本の経済成長にとって、人手不足問題が大きな逆風になる懸念があります。

中小企業の経営には、人手不足による影響が出ています。人手不足の影響が出ている企業に対し、具体的な影響の内容を聞いたところ、「売

上維持・売上増への対応が困難」「従業員の時間外労働の増加や休暇取得の減少」などの回答が多く寄せられています。

(計画どおりの採用が困難な中小企業)

図表9は、中小企業に対して、正社員と非正規社員の採用予定人数を聞いた結果を整理したものです。これによりますと、二〇一七年度は、前年に比べ正社員を増やす予定の中小企業が五〇・六%で、前年同期比横ばいとなっているのに対し、非正規社員を増やす予定の中小企業が五八・〇%で、前年同期比四%ポイントほど増えています。

図表10から、二〇一六年度に人員募集を行った中小企業が六三・五%で、募集しなかった中小企業が三六・五%であったことがわかります。募集しなかった中小企業の中で、募集しても応募がな

いだらうと考えて、募集自体を断念したところがかなり増えているように感じています。

中小企業に対して採用計画の充足状況を聞いてみますと、図表11のとおり、計画どおりの人数を確保できた企業は五割に満たないという状況です。大企業と異なり、中小企業では通年採用を行っているところが多いわけですが、それでもなかなか計画どおりの人数は確保できていないのが実情です。

#### (中小企業の賃上げの状況)

二〇一七年度の所定内賃金の引き上げ状況を見ますと、図表12のとおり、五九・六％の中小企業が賃上げを行っています。もともと、その中には、業績が改善しているため賃上げを実施したという企業が二四・〇％（賃上げ実施企業の約四割）ある一方、業績の改善は見られないが、従業

員に逃げられたり、採用が難しくなったりしないよう、言わば防衛的に賃上げを行ったという企業が三五・六％（賃上げ実施企業の約六割）に上っています。中小企業の人手不足の深刻さは、このようなどころから見てもとることができているのではないかと思えます。

#### (働き方改革について)

現在、国会において働き方改革法案が審議されています。この法案に関しては、日商としても関係委員会で議論した結果、働き方改革は、人材の確保・定着のため、中小企業にとつても避けて通れない課題であると受け止め、基本的な方向性について賛同しています。

もともと、実施に当たっては、時間外労働の違反があつても直罰をかけるのではなく、きめ細かく指導・アドバイスしてほしいとか、時間外労働

規制の導入に伴って生じる賃金上昇に対して支援策を講じてほしいとか、大企業との関係で、コストアップ分を価格転嫁できるような取引価格の適正化を図ってほしいなど、さまざまな注文をつけています。

働き方改革法案には、同一労働同一賃金の確保を義務化するという内容が含まれています。これに関し、中小企業からは、中身がよくわからない、何からどう手をつければよいのかわからないといった声が挙がっています。したがって、これについても、しっかりした手順書を作ってほしいとか、どのような場合が白で、どのような場合が黒なのか、ガイドラインをしっかりと示してほしいなどの要望を出しています。この点に関し、政府から示されているガイドライン案に対しては、もっとグレーゾーンを少なくしてほしいとの申し入れを行っています。中小企業の場合、労務

管理の専門家がない場合もあり、ノウハウも不足しておりますので、白黒の判断が現場に委ねられることになる、大きな混乱が起きると考えているためです。

なお、働き方改革法は、中小企業に関しては、大企業より一年遅れて施行されることになっています。これは、日商から、施行までの準備期間を長くとってほしいという要望を出したことに配慮していただいた結果であると受け止めています。

## 五、多様な人材の活用

### （女性の労働参画）

人手不足対策に対応するため、女性、高齢者、外国人材など、多様な人材の活用が大きな課題になっています。

まず、女性の労働参画です。図表13を見ます

と、二五歳～四四歳までのいわゆる子育て世代の女性の就業率は、一九八七年には五七・八%であったものが、二〇一七年には七四・四%となり、三〇年間で一六・六%ポイント上昇しています。従来、この年齢層の女性の間では、出産や育児のために労働市場から外れる人が多く、いわゆるM字カーブの底が深くなっていました。しかし、近年、この底が上がってきており、明確なM字カーブが見られなくなってきました。

もともと、就業を希望していても働けない女性が多く存在することは否定できません。図表14の円グラフで、就業意欲はあるが就業できていない女性が二三一万人いることが示されています。これらの方々に就業できていない理由を聞きますと、二五歳から四四歳までの女性の中では、「出産・育児のため」を挙げる女性が非常に多くなっています。日本では、欧米と比べ、この点への対

応が遅れていると言わざるをえないように思います。

女性の就業が増えますと、待機児童が増えて、保育所へのニーズが高まることになります。政府は、女性就業率を二〇二〇年に八〇%にするとの目標を掲げています。試算では、そのために三二万人分の児童の受け皿を作る必要があるとされています。しかし、民間機関の別の試算では、前提を少し変えるだけで、不足分が数十万人単位で増えてしまうようです。日商としても、今年の三月に、女性の活躍のために待機児童解消に向けた政府の取り組みを加速してほしいとの意見書を出しました。ある種、イタチごっこのようなところもありませんが、政府には、しっかりとした取り組みを進めてほしいと考えています。

(高齢者の活用)

労働力人口総数に占める六五歳以上の割合は年々上昇しており、平成二八年時点では一一・八%となっています。内訳を見ますと、六五歳～六九歳の者が四五〇万人、七〇歳以上の者が三三六万人となっています。

何歳まで働きたいかを聞きますと、図表15のとおり、「働けるうちはいつまでも」という回答が四二・〇%に上っています。これに「七〇歳くらいまで」「七五歳くらいまで」「八〇歳くらいまで」を加えますと、約八割の人が七〇歳以上まで働きたいとの希望を持っていることがわかります。

多くの中小企業は、現に、定年を超えた高齢者を積極的に活用しています。むしろ、活用せざるを得ない状況と言った方がよいかもありません。もともと、高齢者の場合、体力や集中力に問題の

あるケースもあり、それが事故やけがにつながることもあります。このため、商工会議所では、この点を考慮して、どのように職場環境を整備すればよいかなど、いろいろな事例集を作るなどの支援を行っています。

高齢者の活用に関し、中小企業では、大企業を定年退職した人材を活用したいとのニーズがあります。以前、大企業で盛んにリストラが行われた頃、労働移動の円滑化のため、経団連が産業雇用安定センターを設置しました。今、このセンターと東商が提携して、大企業を退職した人材と中小企業とのマッチングを始めています。大企業の人材が中小企業にフィットするかどうかという問題はありますが、必要な研修を行うことも含め、大企業から中小企業への円滑な人材の流れを作ろうとしているところです。

(外国人材の活用)

今、外国人材の活用が大きな課題になっています。人手不足が深刻化する中で、外国人材に対する期待や関心が非常に高まっています。中小企業者に対するアンケート調査で、四割の企業から、「既に外国人材を使っている」「使うことを考えている」という回答が返ってきています。

図表16をご覧ください。外国人労働者は、右肩上がりで増えてきており、今や一二八万人の外国人が日本で就労しているという状況です。

図表17は、外国人労働者一二八万人の在留資格別の内訳です。技能実習が二〇・二%、資格外活動が二三・二を占めています。これらは、原則、就労が認められていない在留資格であるにもかかわらず、就労者が増えており問題をはらんでいます。

(技能実習)

技能実習とは、外国から技能実習生を受け入れて、原則として一年間（最長三年間）、実際の仕事の中で実習させるものです（昨年の制度改正で、最長五年まで実習を受けることが可能になりました）。あくまでも開発途上国への技術移転のために設けられた制度であり、実習が終わると、技能実習生は母国に帰らなければなりません。本来、技能実習生は、日本の労働力としてカウントするようなものではありません。しかし、近年、技能実習生の数が非常に増加し、研修という建前と実態がかなり乖離してきています。

私自身、技能実習生の話を聞き、また、現場も見せていただきました。技能実習生という建前がありますので、賃金は本国の給与水準に抑えられ、非常に安いのが実情です。具体的に申し上げますと、一ヶ月の手取りは一〇万円程度で、その半分

を本国に送り、残りのお金で質素に暮らしているというのが一般的なイメージではないかと思えます。

このような技能実習のあり方が、果たしてこのままではよいのかと感じています。

#### (資格外活動)

資格外活動とは、典型的には、留学生が週二八時間という許容範囲の中で就業するものです。この点に関しては、二八時間の上限が適切に管理できているのかという問題があり、偽装留学が増えつつあると聞いています。

#### (外国人材の一層の活用のために)

以上のとおり、今は、本来、就労が認められていない在留資格の外国人労働者が増加するという、いびつな姿になっています。

日本で就労できる資格とは、専門的・技術的分野の在留資格です。しかし、この資格を持った外国人労働者は一八・六%しかいません。本来はここがもっと増えるべきなのですが、一九五二年に制定された今の入国管理法は、外国人は受け入れないで済めばその方がよいという考え方に基づいて作られています。これでは、外国人材の活用が求められている現状に合っていないと言わざるをえません。

専門的・技術的分野には、技能というカテゴリーがあります。例えばフランス料理の調理師はその技能で在留資格を得て日本で仕事ができます。他方、海外の日本料理店で修行した外国人が、日本の料理店で働こうとしてもそのようなことはできません。このような制度が、果たして今の時代に合っていると言えるのでしょうか。

また、日本の大学を卒業した外国人は、学んだ



専門分野に直接関係する職種でないと、日本で就労することはできません。例えば建築学科を出た外国人は、建築分野の職種には就けますが、それ以外の分野の仕事には就けないのです。このような規制があるために、日本の大学を出た後、泣く泣く本国に帰った外国人がたくさんいるようです。

日商では、外国人材の活用のために、より広く門戸を開くべきであるとする意見書を出しています。そこでは、中間的な技能人材のような、新しい在留資格を作るべきではないかということを提言しています。また、日本の大学を出た留学生で、日本で就職を希望する者に対して、例えば三年間、日本で学んだ分野以外の職種で就労を認め、将来のキャリア形成を考える時間を与えてはどうかといったことにも言及しています。この点に関しては、政府においてもタスクフォースが設

置され、外国人材に門戸を開く方向で検討が進められていると聞いています。

## 六、事業承継

### (中小企業数の減少)

もう一つの大きな経営課題は、中小企業の事業承継です。

中小企業数は年々減少してきています。図表18のとおり、二〇〇九年から二〇一四年の五年間で、中小企業数は約四〇万者ほど減少しています。グラフをよく見ますと、そのほとんどは小規模事業者数の減少によるものであることがわかります。

中小企業数減少の一つの要因として、図表19のとおり、日本の場合、欧米諸国に比べて開業率が特に低いことが挙げられます。商工会議所も、創

業支援に力を入れていっているのですが、はかばかしく開業率が上がってこないというのが実情です。

(廃業)

次に、廃業の状況を見てみます。図表20のとおり、廃業企業の五割は黒字廃業が占めています。その中には、経常利益率が二〇%を超えるような優良な企業も含まれています。

よい技術やノウハウを持った中小企業が廃業しますと、今後の生産性向上にとって大きなマイナスになりますし、経済の成長の芽が摘まれることになります。また、サプライチェーンの中で重要な一角を占めていた中小企業が廃業しますと、サプライチェーン全体に影響が及ぶこととなります。現にそのようなことが起こりつつある、あるいは起こる懸念が高まっているのが、現在の状況と言えようかと思えます。

日本はもともと長寿企業大国で、創業一〇〇年以上の長寿企業が全国に三万三〇〇〇社あると言われています。創業二〇〇年以上の超長寿企業は、世界でも七二〇〇社ぐらいしかないと言われていますが、その約四割に当たる約三〇〇〇社が日本にあるということです。

日本最古の企業は、金剛組という神社仏閣の建築・修理が専門の建設会社です。同社は五七八年に創業し、今年が創業一四四〇年に当たります。商工会議所では、このような長寿企業を対象に、長寿の秘密を研究するようなことも行っています。変化に対する適応性が高いのはもちろんですが、経営のベースになる理念がしっかりしていることが重要なポイントになるのではないかと考えています。

(廃業の理由は後継者不足)

次に、なぜ黒字廃業が多いのかを考えたいと思います。

図表21のとおり、一九九五年には、中小企業経営者の年齢のピークはほぼ四七歳でした。二〇一五年には、これが六六歳まで上がりました。過去二〇年間で、中小企業経営者の年齢のピークは約二〇歳上昇したことになります。

六〇歳以上の経営者にアンケート調査を行ったところ、図表22のとおり、「自分の代で廃業する」が五〇・〇%、「後継者未定」が二一・八%となり、両方を合わせますと約七割となりました。これが、今後の廃業予備軍になるように思います。

(事業承継税制の導入)

このような由々しい事態に直面して、昨年の税

制改正で、事業承継税制の抜本的な改正が行われました。

中小企業の場合、一般に株式は非上場で、取引相場がありません。相続をする場合も、株式を売るつもりはないし、また売ろうとしても通常は売れません。そのように、換金性がないにもかかわらず、類似業種比準方式で評価されますので、類似業種の上場株式の価格が上がりますと、それにつれて評価額が上がってしまうことになります。

中小企業者は、努力して企業価値を高めれば高めるほど、非上場株式の相続負担が過大になってきます。この点が改善されないと、中小企業を息子に継がせようとしても、多大な困難が伴います。今や親族承継が難しいため、親族外の従業員に事業を承継するケースが増えており、事業承継の約四割がそうなっています。このような親族外への承継は、親族への承継以上に難しい状況に立

に至っています。

中小企業者の中には、事業用資産としての株式の譲渡に対する相続税の課税は免除してほしい、将来、事業を清算するときに税を支払えばよいのではないかという強い意見がありました。現にドイツなどでは、そのような考え方が採られており、日商では、昨年、それに倣って思い切った税制改正要望を出しました。

しかし、相続税の免除は実現しませんでした。個人事業者との公平性の面で問題があるとされ、相続税の免除には厚い壁がありました。その代わりに実現したのが、相続時の納税を一〇〇%猶予するということです。納税猶予の条件も非常に緩いものとなりました。かつては、部分的な納税猶予に対しても、雇用維持要件など、非常に厳しい条件がついていたのですが、今回は、事実上こうした条件が撤廃され、思い切った税制改正が実現

したものです。

今回の納税猶予措置は、今後一〇年が事業承継のピークであることを踏まえ、一〇年間の時限措置として導入されました。これまでの事業承継制は使いにくいところがあり、利用件数は年間五〇〇件ぐらいにとどまっていました。商工会議所としては、金融機関や税理士と連携し、新たな納税猶予措置を活用しながら、事業承継の円滑化に取り組んでいきます。これによって、一年で数千件オーダーの新たな納税猶予措置の利用を実現したいと考えています。

(経営者の世代交代は生産性向上に寄与)

図表23は、経営者が交代した中小企業は、経営者が交代していない中小企業に比べて、経常利益率が高くなる傾向にあることを表しています。そのような意味でも、円滑な事業承継が非常に重要

であると言えようかと思えます。

## 七、生産性向上

(中小企業の生産性向上に向けた取り組み)

ここで、中小企業の生産性向上についてお話ししたいと思います。生産性を向上させるためには、分子の売上げを増加させるか、分母のコストを削減する必要があります。

図表24のとおり、売上げの増加に向けた取り組みとしては、「既存市場での取扱量の拡大」「新市場での新規顧客の開拓」「新しい商品等の提供」などが行われています。

他方、図表25のとおり、コスト削減に向けた取り組みとしては、「従業員の人材育成・能力強化」「仕入れ先・仕入れ価格・仕入れ商品等の見直し」「時間外労働の削減や長時間労働の抑制」

などが行われています。

政府は、設備投資やＩＴの利活用の推進に力を入れておりますが、これらは、中小企業の生産性向上への取り組みの中にはなかなか登場してこないのが実情です。

中小企業が生産性向上に取り組む上での問題点は、図表26のとおり、「従業員の能力やモチベーションが上がらない」「人手不足による受注・販売機会の損失」などで、人材育成や人材採用が課題になることが浮き彫りになっています。

(ＩＴ化への取り組み)

中小企業に対するアンケート調査で、ＩＣＴへの取り組み状況を聞きますと、「取り組んでいない」が三八・七％に上りました。

また、ＩＣＴ化が進まない理由を聞きますと、「導入のための費用が高い」「ＩＣＴ活用のための

知識が経営層・管理職員に不足」「ICT活用の推進役となる社員がいない」などが挙げられています。

国では、今、第四次産業革命や Society 5.0 の取り組みを進めています。こうした取り組みを成功させるためには、中小企業の IT 化が急務であるとして、国においてもいろいろな施策を講じていただいています。三年間で、中小企業の三分の一に当たる一〇〇万社を対象に、IT ツールの導入促進を図るための計画が打ち出されました。現在、IT ベンダー、金融機関、商工会議所などが連携し、中小企業に IT 化への気付きを与えて、導入を支援しようという取り組みを進めています。このため、昨年度補正予算で、IT 導入補助金として五〇〇億円が措置されました。

今は、IT 化への取り組みを進めるチャンスであると考えています。昔は IT 化を進めようとし

ても、初期投資に金がかかり過ぎるとか、専門的な人材がいないなどの事情で、なかなかうまくいきませんでした。それが、今や、月に数千円程度を支払ってクラウドサービスを利用することで、伝票整理をしなくても、自動的に会計処理を行うサービスが受けられるようになってきています。また、専門に通じた人がいなくても、IT の操作が可能な技術環境が整ってきています。

先ほど申し上げたような補助金が予算措置されたことで、以前はあまり熱心でなかった IT ベンダーが、今は、中小企業のマーケットにしっかりと向き合うようになってきました。

中小企業の IT 化は、これから大きな転換点を迎えるのではないかと考えています。

#### (ドイツの取り組み)

ドイツでは、Industry 4.0 という取り組みを進

めています。昨年、商工会議所では、ドイツのCEBITというデジタル産業の展示会にミッションを派遣しました。そこで意見交換を行う中で、ドイツでも、日本と同じように、どのように中小企業のIT化、IoTを進めるかが大きな課題になっているという話を聞きました。国あるいは州政府が相当の精力を投入しており、例えば、大型バスの中に簡単なIoTのショールームを作り、それを巡回させて中小企業向けにデモンストレーションをするようなことも行われているとのことでした。

### (身の丈IoT)

中小企業の場合、IoTについても、コストの高いものに取り組むことはできません。

私どもは、身の丈IoTと呼んでおりますが、

中小企業の身の丈に合った簡易なIoTに取り組

んではどうでしょうか。例えば秋葉原で入手したセンサーを使い、スマホ、WiFiと組み合わせ、生産工程をリアルタイムで管理するアプリを開発するようなことが考えられます。実際、そのようなアプリを開発し、それを自社で使うだけでなく、安値で外販するような中小企業も出てきています。

来年一〇月から消費税が引き上げられます。それに合わせてレジを新しくするため、国が、モバイルのPOSレジの導入支援を行っています。これを導入しますと、非常に簡単に会計処理ができるようになります。加えて、売り上げの分析にも使えますので、無駄のない商品仕入れができるようになります。

## 八、まとめ

かつて日商の会頭を務めた永野重雄氏は、亡くなる一年ほど前に「永野宣言」を出されました。

その中で、中小企業の安定と繁栄こそ国家安泰の基礎であるとして、中小企業の役割を正当に評価すべきであると主張しております。そして、日本経済の強さの源泉は大企業と中小企業の補完関係にあるとし、それを城の石垣に例えておられます。石垣は、さまざまな大きさや形の石が組み合わさることによって、数百年の風雪に耐える強靱な構造になっています。日商の機関誌のタイトルの「石垣」は、まさにここからきているものです。

経済・社会環境が大きく変わる中、大企業と中小企業の石垣構造がきちんと機能していくこと

が、日本の国際競争力の向上や日本経済の持続的な成長につながると考えられます。商工会議所としては、今後とも中小企業がそうした役割を果たしていけるよう、いろいろな取り組みを展開していきたいと考えています。今日御出席の皆様方には、ぜひこの点を御理解いただき、御支援を賜りますようお願い申し上げます。

私の話は以上で終わらせていただきます。（拍手）

**増井理事長** 石田様、どうもありがとうございます。中小企業が抱えている困難な課題と、課題への対応について興味深いお話を伺いました。

若干お時間がございます。せっかくの機会ですので、御質問等があればお出しいただきますようお願いいたします。

すぐにはないようでしたら、私の方から二つばか



りお伺いしたいと思います。

先ほど、日本では、諸外国と比べて開業率が低いというお話がありました。今後のことを考えますと、若者などの開業を支援するための環境を作っていくかなければならないと思います。これに関連して何かお考えになつていことがあればお伺いしたいと思います。

もう一つ、お答えいただきづらいかもしれませんが、今、日本では金融緩和が進められ、金利も非常に低くなつています。その意味で、中小企業にとっては悪い金融環境ではないように思いますが、今の金融政策のメリットや問題点について、中小企業の方々はどのように感じておられるのでしょうか。

石田 ありがとうございます。まず、最初の開業率の低さに関連して、私見も含めて申し上げますと、日本では、一回失敗しますと、二回目のチャレン

ジが難しいこともあり、もともとチャレンジ精神が弱い社会風土があったのではないかと思えます。加えて、今は、ますます起業が難しくなつていくように感じます。新規に開業しようとする、近年、重視されるようになったコンプライアンスの問題なども含め、一人で全てをカバーしなければなりません。ちょっとよい技術を思いついたといったレベルでは、新たに会社を立ち上げるようなことは難しいと言わざるをえません。

そうは申しませんが、商工会議所としては、創業の支援に取り組まなければなりません。このため、会議所では創業支援センターを設置し、専門家を紹介したり、国や地方公共団体の創業支援策を紹介したりするような活動を行っています。しかし、開業率はなかなか上昇しないのが実情です。

二つ目の御質問に関しては、今の金融環境は中

小企業にとって決して悪い状態ではありません。資金が回らなくて、大変だといった声はあまり聞かれません。

その意味で、中小企業にとって金融関係で最大の問題は、経営者の個人保証です。個人保証のガイドラインが策定されましたが、あまり知られていないせいか、現実これに即して対応が進むところまでには至っておらず、経営者の個人保証はまだかなり残っているのが実情です。

個人保証の問題が解消しませんが、親族外に事業を承継する場合、従業員が経営者の個人保証まで引き継ぐのかという問題が出てきます。事業承継の円滑化を図る上で、この点が非常に大きな問題として残っているように思います。

**増井理事長** ありがとうございます。その他に御質問等がございますか。——よろしいでしょうか。

それでは、ほぼ定刻になりましたので、このあたりで本日の「資本市場を考える会」を終わらせていただきます。石田様には、お忙しい中をおいでいただきましてありがとうございます。(拍手)

(いしだ とおる・日本商工会議所・東京商工会議所専務理事)

(本稿は、平成三〇年五月二日に開催した講演会での講演の要旨を整理したものであり、文責は当研究所にある。)

中小企業の位置付けと経営課題

石田 徹 氏

略 歴

昭和50年 3月	東京大学法学部卒業
昭和50年 4月	通商産業省（現経済産業省）入省
平成12年 4月	内閣総理大臣秘書官
平成14年 7月	経済産業省大臣官房審議官（政策総合調整担当）
平成15年 7月	〃 大臣官房総括審議官
平成17年 9月	〃 貿易経済協力局長
平成19年 7月	〃 産業技術環境局長
平成20年 7月	〃 資源エネルギー庁長官
平成23年 1月	東京電力（株）顧問
平成25年 6月	日本アルコール販売（株）取締役
平成26年 6月	〃 取締役副社長
平成27年12月	日本商工会議所・東京商工会議所専務理事（現任）
平成28年 6月	東京中小企業投資育成（株）社外監査役（現任）
平成28年 6月	（株）東京流通センター社外取締役（現任）