

第3章 本市の中小企業の現状

1 中小企業・小規模企業数、従業者数の状況

(1) 国・県における中小・小規模企業数、従業者数

- ・ 全国の全企業における中小企業の割合は99.7%（うち小規模企業84.9%）、栃木県内の全企業における中小企業の割合は、99.8%（うち小規模企業87.5%）であり、中小企業が企業の大部分を占めています。
- ・ また、全国では、従業者数の68.8%、栃木県では、85.4%が中小企業に就労しています。

図表87 全国・栃木県の企業数・従業者数

2016（平成28）年	企業数				従業者数			
	栃木県		全国		栃木県		全国	
大企業	99	0.2%	11,157	0.3%	75,735	14.6%	14,588,963	31.2%
中小企業	60,058	99.8%	3,578,176	99.7%	443,066	85.4%	32,201,032	68.8%
うち小規模企業	52,610	87.5%	3,048,390	84.9%	179,912	34.7%	10,437,271	22.3%
合計	60,157		3,589,333		518,801		46,789,995	

資料：中小企業庁「都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者数（民営、非第一次産業、2016年）」

(2) 本市の中小・小規模企業数、従業者数

- ・ 本市の全企業における中小企業の割合は、99.6%（うち小規模企業83.7%）であり、国・県と同様、中小企業が企業の大部分を占めています。

図表88 本市の中小企業数

2016（平成28）年	企業数	構成比
大企業	50	0.4%
中小企業	13,828	99.6%
うち小規模企業	11,609	83.7%
合計	13,878	

資料：中小企業庁「市町村別企業数（民営、非第一次産業、2016年）」

- また、本市の事業所数（本社，支社，支店，営業所等）は約 22,000 あり，従業員規模別の事業所における従業者数をみると，従業者数 300 人以下の事業所に従業者の 87.2% が就労しています。

図表 89 本市の従業員規模別事業所・従業者数

従業者規模	2016（平成28）年			
	事業所数	構成比	従業者数	構成比
1～4人	11,782	53.8%	25,734	10.7%
5～9人	4,586	20.9%	30,252	12.5%
10～19人	2,923	13.3%	39,615	16.4%
20～29人	1,052	4.8%	25,012	10.4%
30～49人	741	3.4%	27,746	11.5%
50～99人	433	2.0%	30,005	12.4%
100～199人	147	0.7%	19,919	8.2%
200～299人	51	0.2%	12,276	5.1%
300人以上	51	0.2%	30,849	12.8%
派遣従業者のみ	140	0.6%	—	—
合計	21,906	100%	241,408	100%

資料：平成28年経済センサスー活動調査を基に作成

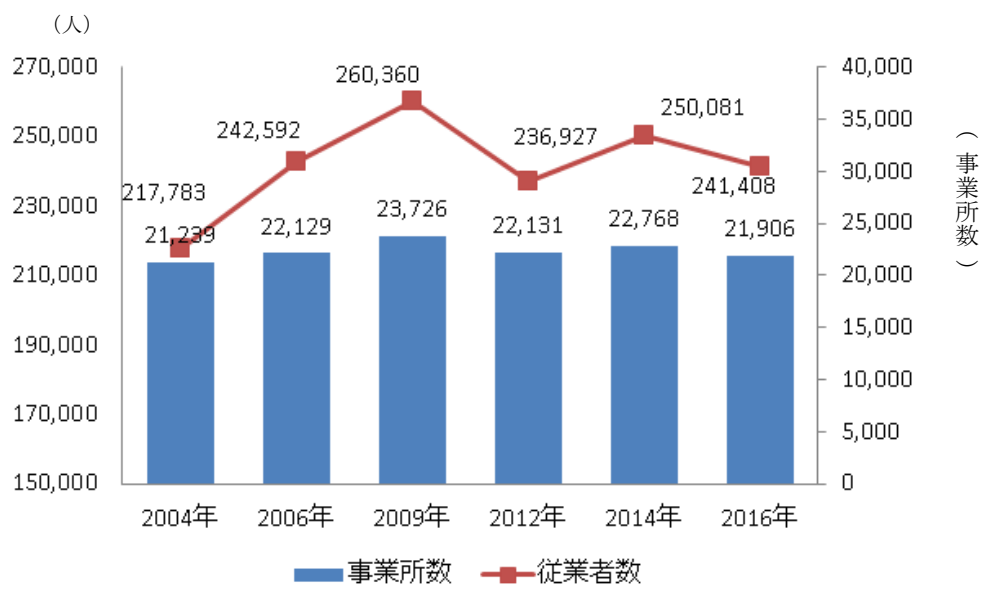
※ 参考 中小・小規模企業の定義（中小企業基本法第2条で規定）

業種	中小企業者		小規模企業者
	資本金の額	常時使用する従業員の数	常時使用する従業員の数
製造業， その他の業種	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

(3) 本市の事業所・従業者数の推移

- ・ 本市の事業所数及び従業者数は、2009（平成21）年をピークとして減少傾向にあります。
- ・ 2009（平成21）年と直近の2016（平成28）年を比較すると、事業所数では7.7%，従業者数では7.3%減少しています。

図表90 本市の民営事業所・従業者数の推移



資料：経済センサス基礎調査・活動調査を基に作成

- ・ 事業所数・従業者数を業種別にみると、事業所数は「卸売業、小売業」「宿泊業、飲食サービス業」「建設業」「生活関連サービス業、娯楽業」の割合が多くなっています。
- ・ 従業者数は、本市が県内の商業・サービス業の中心であることから「卸売業、小売業」「製造業」「医療・福祉」「サービス業（他に分類されないもの）」「宿泊業、飲食サービス業」の割合が多くなっており、中でも「医療・福祉」は高齢化に伴うサービス需要の高まりを受け、2006（平成18）年～2016（平成28）年で約9千人増加しています。

図表9-1 本市の業種別事業所・従業者数の推移

業種	事業所数						2006-2016年	
	2006年	2009年	2012年	2014年	2016年	構成比	増減	増減率
農林漁業	44	74	75	75	80	0.4%	36	81.8%
鉱業、採石業、砂利採取業	19	20	17	11	10	0.0%	-9	-47.4%
建設業	2,112	2,307	2,160	2,180	2,141	9.8%	29	1.4%
製造業	1,269	1,352	1,286	1,291	1,093	5.0%	-176	-13.9%
電気・ガス・熱供給・水道業	5	15	20	22	25	0.1%	20	400.0%
情報通信業	224	288	274	232	236	1.1%	12	5.4%
運輸業、郵便業	351	430	413	435	433	2.0%	82	23.4%
卸売業、小売業	6,474	6,624	5,977	6,101	5,953	27.2%	-521	-8.0%
金融業、保険業	408	485	493	485	480	2.2%	72	17.6%
不動産業、物品賃貸業	1,101	1,587	1,530	1,515	1,446	6.6%	345	31.3%
学術研究、専門・技術サービス業	944	1,112	1,040	1,078	1,078	4.9%	134	14.2%
宿泊業、飲食サービス業	3,112	3,139	2,898	2,952	2,833	12.9%	-279	-9.0%
生活関連サービス業、娯楽業	2,245	2,272	2,136	2,159	2,091	9.5%	-154	-6.9%
教育、学習支援業	783	806	777	820	808	3.7%	25	3.2%
医療、福祉	1,251	1,435	1,447	1,641	1,661	7.6%	410	32.8%
複合サービス事業	145	107	97	93	91	0.4%	-54	-37.2%
サービス業（他に分類されないもの）	1,313	1,432	1,491	1,457	1,463	6.7%	150	11.4%

業種	従業者数						2006-2016年	
	2006年	2009年	2012年	2014年	2016年	構成比	増減	増減率
農林漁業	453	777	784	887	799	0.3%	346	76.4%
鉱業、採石業、砂利採取業	128	132	104	83	63	0.0%	-65	-50.8%
建設業	17,926	18,838	17,102	16,979	17,410	7.1%	-516	-2.9%
製造業	40,376	37,702	33,971	33,536	32,644	13.4%	-7,732	-19.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	803	1,163	1,162	950	1,038	0.4%	235	29.3%
情報通信業	5,257	5,072	5,176	4,411	4,725	1.9%	-532	-10.1%
運輸業、郵便業	9,805	11,828	10,792	10,783	11,143	4.6%	1,338	13.6%
卸売業、小売業	55,213	59,993	52,637	54,711	55,440	22.7%	227	0.4%
金融業、保険業	7,628	8,325	8,253	8,432	8,397	3.4%	769	10.1%
不動産業、物品賃貸業	4,187	5,854	5,749	5,519	5,607	2.3%	1,420	33.9%
学術研究、専門・技術サービス業	7,144	8,533	8,338	8,226	8,344	3.4%	1,200	16.8%
宿泊業、飲食サービス業	20,846	24,107	23,472	23,989	21,738	8.9%	892	4.3%
生活関連サービス業、娯楽業	10,940	13,104	11,577	12,259	11,157	4.6%	217	2.0%
教育、学習支援業	7,304	8,217	7,401	7,608	7,799	3.2%	495	6.8%
医療、福祉	17,236	20,958	21,588	24,574	26,215	10.7%	8,979	52.1%
複合サービス事業	1,962	1,132	1,009	2,347	2,350	1.0%	388	19.8%
サービス業（他に分類されないもの）	27,102	26,206	27,812	26,104	29,046	11.9%	1,944	7.2%

資料：うつのみや産業振興ビジョン

(4) 本市の事業所数の減少

- ・ 前項で述べたように、本市の事業所数は、2009（平成21）年から2016（平成28）年にかけて、7.7%減少しています。全国的に事業所数は減少しており、事業所数減少率は全国・周辺市の減少率よりも低くなっています。

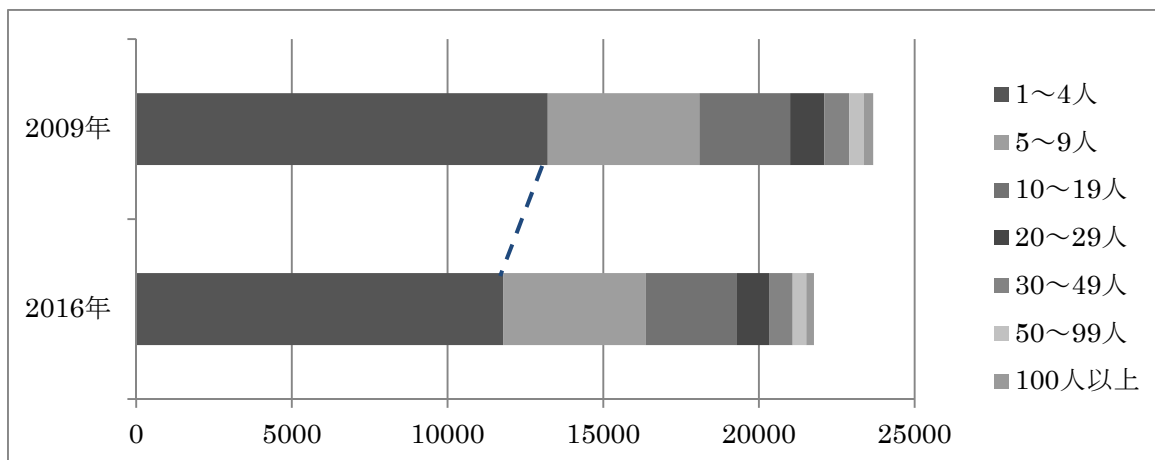
図表92 全国及び周辺中核市の事業所数の状況

	2009年（A）	2016年（B）	B/A
全国	5,886,193	5,340,783	90.7%
宇都宮市	23,726	21,906	92.3%
前橋市	18,010	15,734	87.4%
水戸市	14,518	13,136	90.5%

資料：平成21年経済センサス基礎調査，平成28年経済センサス活動調査を基に作成

- ・ 従業員規模では、事業所全体の半数超を占める従業員数4人以下の事業所の減少が多くなっています。

図表93 2009（平成21）年と2016（平成28）年の本市事業所数の比較



資料：平成21年経済センサス基礎調査，平成28年経済センサス活動調査を基に作成

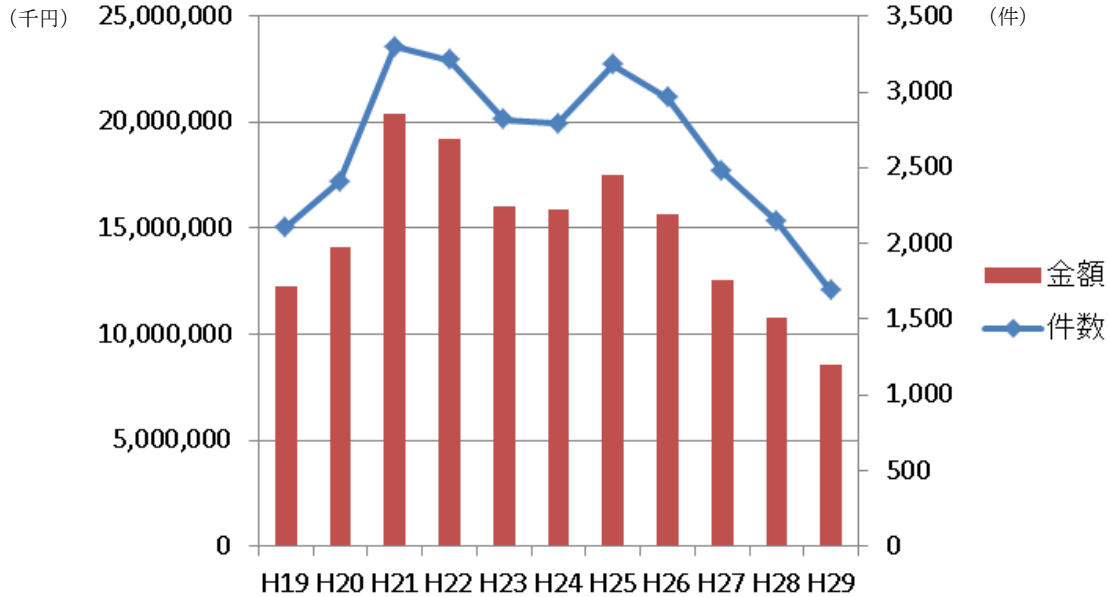
- ・ 2006（平成18）年～2016（平成28）年の事業所数の推移を業種別で見ると、事業所・従業者数とも「鉱業、採石業、砂利採取業」の減少率が最も高く、それぞれ▲47.4%、▲50.8%となっており、次に、事業所・従業者数ともに減少率が高いのは、製造業で、それぞれ▲13.9%と▲19.1%となっています。（図表91参照）

2 本市の主な中小企業関連施策の実施状況

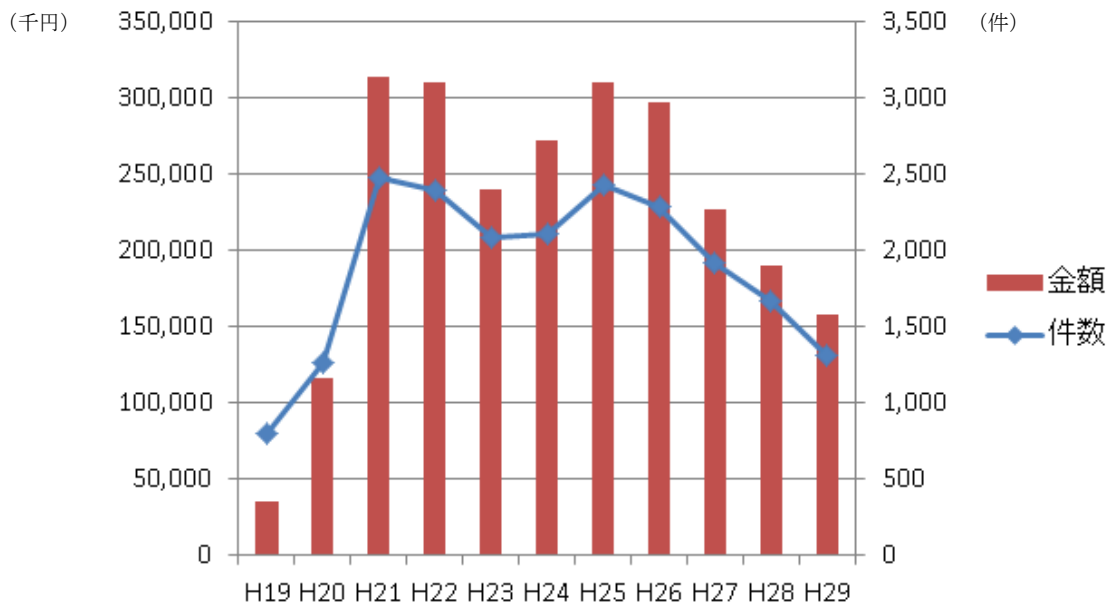
(1) 制度融資の活用実績

- ・ 市制度融資，信用保証料補助金の利用状況は，リーマンショック後の2009（平成21）年をピークに減少傾向にあります。

図表94 宇都宮市信用保証料補助金の利用状況



図表95 宇都宮市制度融資の利用状況



(2) 高度化設備設置補助金の活用実績

- ・ 中小企業の育成を促進するため、技術の高度化及び経営の合理化を図るために設置した設備投資に対して支援する補助金です。
対象：市内中小企業（製造業，特定サービス業）
補助率：3%（小規模事業者は4%） 限度額：1,000万円
- ・ 年度によって補助金の利用には波があります。

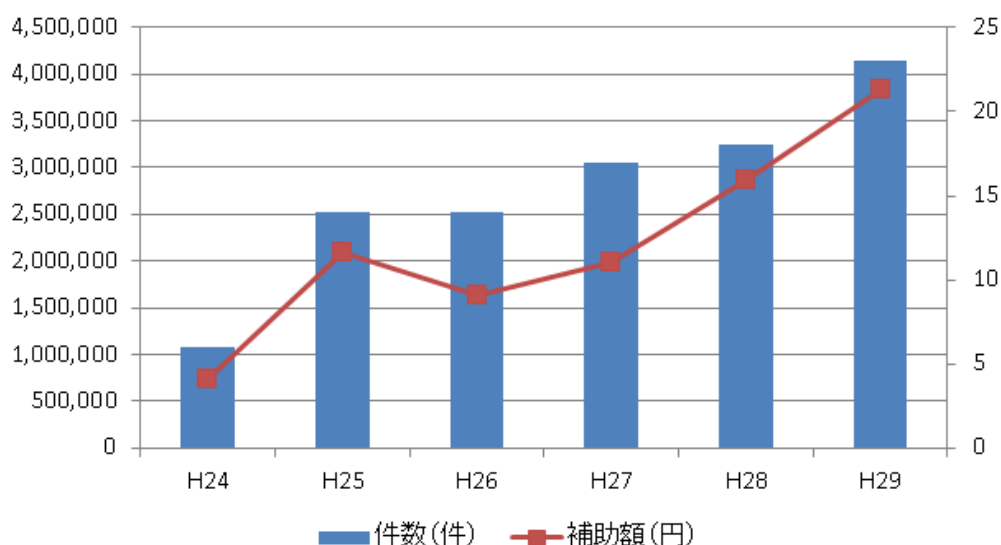
図表96 宇都宮市中小企業高度化設備設置補助金の利用状況

年度	小規模企業		中小企業		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
25	12件	6,098千円	24件	64,778千円	36件	70,876千円
26	18件	13,804千円	31件	73,596千円	49件	87,400千円
27	10件	3,594千円	23件	67,739千円	33件	71,333千円
28	8件	9,805千円	27件	68,170千円	35件	77,975千円
29	20件	16,815千円	22件	50,544千円	42件	67,359千円

(3) 特許等取得促進事業補助金の活用実績

- ・ 特許等の取得への意欲を喚起し、中小企業の製品・サービス及び技術の開発を促進するため、産業財産権出願に対する経費を支援する補助金です。
対象：市内中小企業（製造業，農林業，卸売・小売業，特定サービス業など）
補助率：1/2 限度額：30万円
- ・ 補助金の利用件数・補助額ともに、増加傾向にあります。

図表97 宇都宮市特許等取得促進事業補助金の利用状況



(4) 創業支援の状況

- ・ 創業セミナー、補助金、相談、インキュベーションオフィスの運営など、幅広い創業支援事業を行っています。

図表 98 平成26～29年度までの創業支援事業計画に基づく創業支援事業による支援実績

事業機関	事業名	創業支援 事業内容	支援対象者数（人）				創業者数（人）			
			H26	H27	H28	H29	H26	H27	H28	H29
宇都宮市	起業家養成講座「起業の実際と理論」	創業セミナー	12	21	36	29	0	0	0	1
	U J I 起業促進事業	補助金・助成金	2	2	4	6	2	2	3	3
宇都宮ベンチャーズ (宇都宮市起業家育成支援施設)	起業創業相談窓口	相談窓口	95	57	110	80	5	0	5	5
	起業家発掘事業	創業セミナー	2	3	0	0	0	2	0	0
	インキュベーションオフィス事業	インキュベーション事業	3	5	6	5	2	2	2	5

(5) 宇都宮まちづくり貢献企業認証制度（「宇都宮版CSR」推進事業）の認証状況

- ・ 「宇都宮版CSR」の目的は、本市のまちづくりの一環として、地域におけるCSR活動を活発化し、市民、企業、行政の円滑な連携による活力あふれるまちづくりを形成するとともに、CSR活動企業の社会的価値（信用）を高め、産業の振興を図るものです。

※ CSRとは

Corporate Social Responsibility の略で、日本語では「企業の社会的責任」と一般に言われる。企業は社会の中で事業活動を展開するから、社会の一員である以上、社会に迷惑をかけてはならない、社会に期待される役割を果たす責任を持っているという意味

- ・ 「人づくり」「まちづくり」「環境」などのCSR活動を本市のまちづくりの重要な仕組みと位置づけ、活動に取り組む企業を、「宇都宮まちづくり貢献企業」として認証し、様々な分野での活動を支援・推奨することによって、企業・市民・行政の協働のまちづくりを行っていきます。

【宇都宮まちづくり貢献企業認証実績 2018（平成30）年4月現在】

147社（うち中小企業 137社）

3 アンケート・ヒアリング調査による中小企業の声

本プラン策定に向けた基礎調査として、本市の中小企業を対象に、アンケートやヒアリングによる基礎調査を実施し、本市の中小企業が直面する現状と課題を明らかにしました。

● 宇都宮市中小企業実態調査（アンケート調査）

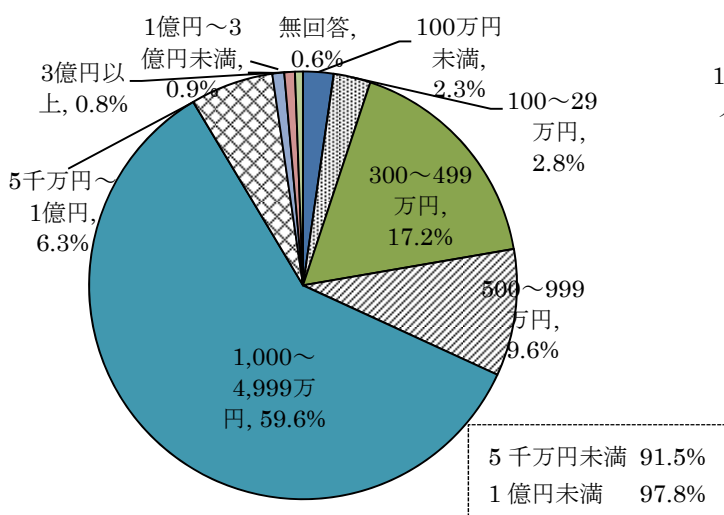
- ・ 調査対象企業：市内事業所1,441社 うち回答数653社（回収率45.3%）
- ・ 調査期間：2018（平成30）年6月4日～20日
- ・ 調査方法：郵送によるアンケート
- ・ 調査項目：企業概要，売上状況，取引状況，人材確保・育成の状況など

業種	送付数	回答数	回収率(%)
建設業	154	110	71.4
製造業	95	50	52.6
運輸業・郵便業	28	19	67.9
卸売業・小売業	403	169	41.9
金融業・保険業	32	20	62.5
情報通信業	15	6	40.0
不動産業・物品賃貸業	102	36	35.3
医療，福祉	50	26	52.0
教育，学習支援	62	15	24.2
学術研究，専門・技術サービス業	73	25	34.2
宿泊業，飲食サービス業	188	43	22.9
生活関連サービス業，娯楽業	142	22	15.5
サービス業（他に分類されないもの）※	97	105	108.2
無回答	—	7	—
合計	1,441	653	45.3

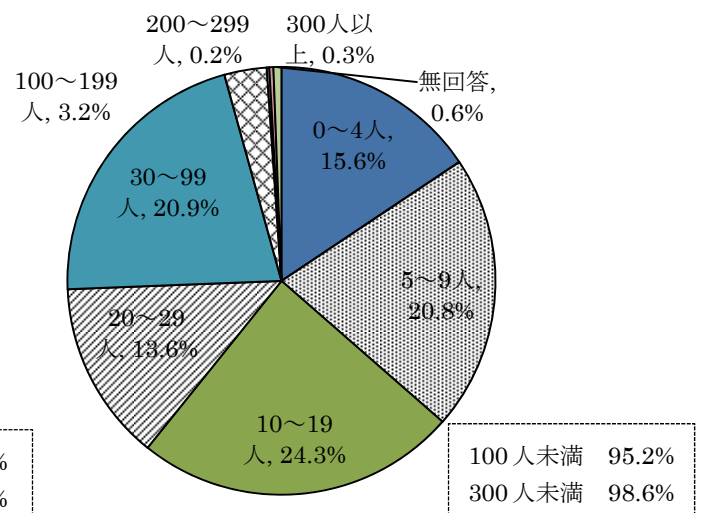
※ 回答時に、自社の業種を当該業種と捉えた企業が多かったため、送付数より回答数が多くなっている。

・ 回答企業の概要

〔 資本金 〕



〔 従業員 〕



● アンケート調査を補足するためのヒアリング調査

実施団体 (実施時期) 2018(平成30)年6月	6団体 (宇都宮商工会議所, うつのみや市商工会, 宇都宮機械工業会, 宇都宮市商店街連盟, 宇都宮オリオン通り商店街振興組合, オリオン通り曲師町商業協同組合)
実施企業 (実施時期) 2018(平成30)年7月	13社 (製造業2社, 建設業1社, 卸売業3社, 小売業2社, 不動産・物品賃貸業1社, 宿泊業, 飲食サービス業1社, サービス業3社)

< 13社の内訳 >

業種		主な事業内容	従業員数
製造業	A社	金型製作・プレス加工・溶接加工	10名
	B社	精密機械加工	11名
建設業	C社	工務店・設計事務所	4名
卸売業	D社	梱包資材製造販売	110名
	E社	コンプレッサの販売・メンテナンス	6名
	F社	水回り資材の卸売	3名
小売業	G社	文具販売	52名
	H社	菓子製造販売	20名
不動産・物品賃貸業	I社	不動産業	1名
宿泊業, 飲食サービス業	J社	旅館・飲食店経営	140名
サービス業	K社	クリーニング	151名
	L社	理美容業	3名
	M社	〃	0名

● その他参考にした調査

- 2017(平成29)年実施
「宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケート」※
(うつのみや産業振興ビジョン改定時に実施した企業アンケート)
- ※ 市内製造業全社(1,291社)及び,非製造業者のうち,業種の構成比に応じて無作為抽出した1,000社を対象に実施。製造業の回答者のうち97.6%が従業員300人以下,非製造業の回答者のうち76.3%が従業員数100人以下の企業
- 2016(平成28)年実施
「宇都宮市の地域情報化に関する企業等の意識調査」
(第3次宇都宮地域情報化計画策定時に実施した企業アンケート)
- 2018(平成30)年実施
「2019年卒マイナビ学生 Uターン地元就職に関する調査」
(民間調査:株式会社マイナビ)

● アンケート・ヒアリング調査結果（事業者の声）

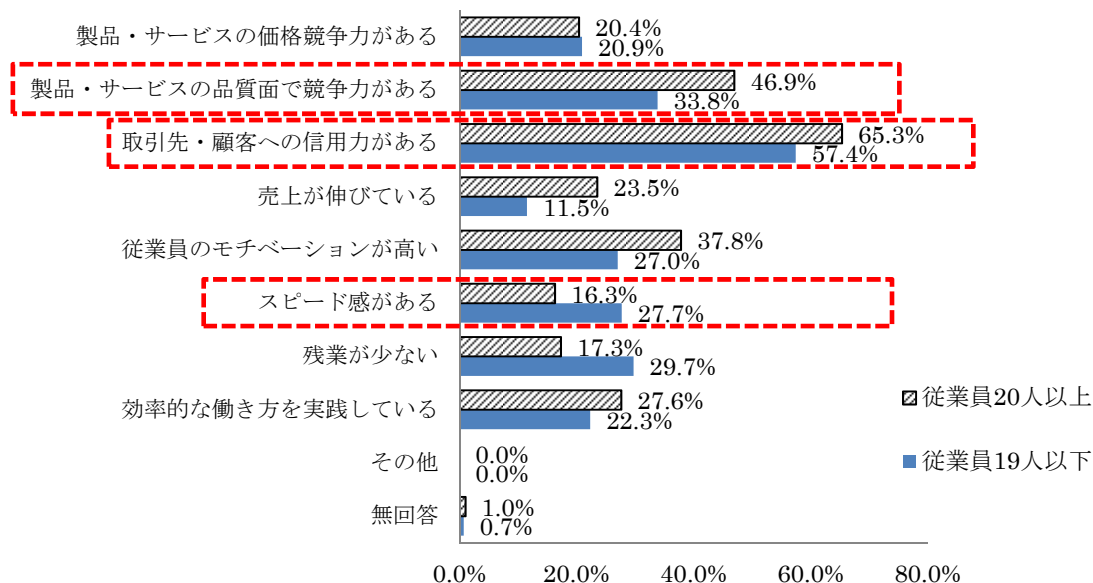
① 生産性に対する認識について

～ 非製造業において過半数の企業が「自社の生産性が低い」と認識

「自社の生産性が高い」と認識している企業は、「信用力」「製品・サービスの品質面での競争力」に強み～

- ・ 中小企業実態調査では、自社の生産性に対する認識について、「高いと思う」と回答した企業が40.4%に対し、「低いと思う」と回答した企業が59.6%であった。
- ・ そのうち、製造業では、自社の生産性が「高いと思う」企業が52.0%、「低いと思う」企業が48.0%と、若干ではあるが「高いと思う」企業が多かったのに対し、非製造業では、自社の生産性が「高いと思う」企業が39.4%、「低いと思う」企業が60.6%と、「高いと思う」企業が「低いと思う」企業を下回っている。
- ・ 一方、自社の生産性が「高いと思う」と回答した企業の「高いと思う理由」については、「取引先・顧客への信用力がある」が最も多く、次いで「製品・サービスの品質面で競争力がある」、「従業員のモチベーションが高い」であった。
- ・ 「取引先等への信用力」については、回答企業のうち、業歴が30年以上の企業が65%を超えていることから、業歴が長いことで得た信用を「強み」としている状況が推測される。
- ・ また、従業員数19人以下と20人以上の企業を比べると、従業員19人以下の企業の方が「スピード感がある」と回答している企業の割合が多かった。これは、規模が小さい企業ならではの機動力を発揮した「強み」と推測される。
- ・ ヒアリング調査では、「製品・サービスの品質面での競争力」について、具体的な取組を伺ったところ、小規模の製造業では、消費ニーズの多様化等に合わせて少品種大量生産から多品種少量生産へ移行するなど、小規模の強みを活かして小口受注への対応に力を入れており、また、卸売業では、既製品の販売のみならず、顧客ニーズに合わせて自社で製造した商品を取り扱うなど、競争の激化に対応するため、商品の差別化や業務の幅を広げるなどの工夫をしている状況もみられた。

「自社の生産性が高いと思う」と回答した企業が「(生産性が)高いと思う理由」



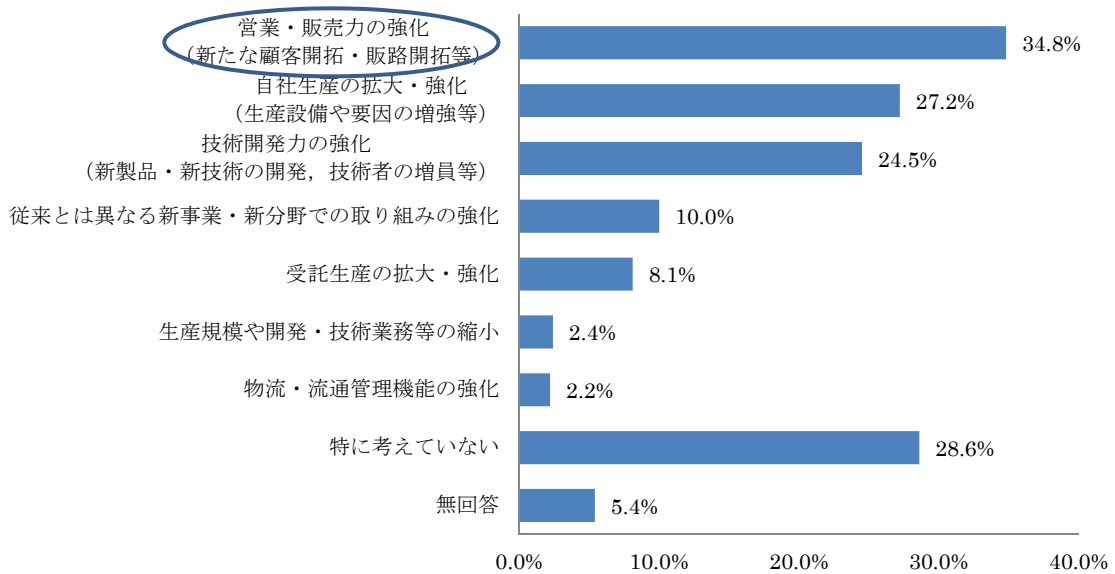
資料：宇都宮市中小企業実態調査

② 新たな顧客開拓・販路開拓等の状況について

～ 新たな顧客開拓・販路開拓等に対し意欲的な企業が多い ～

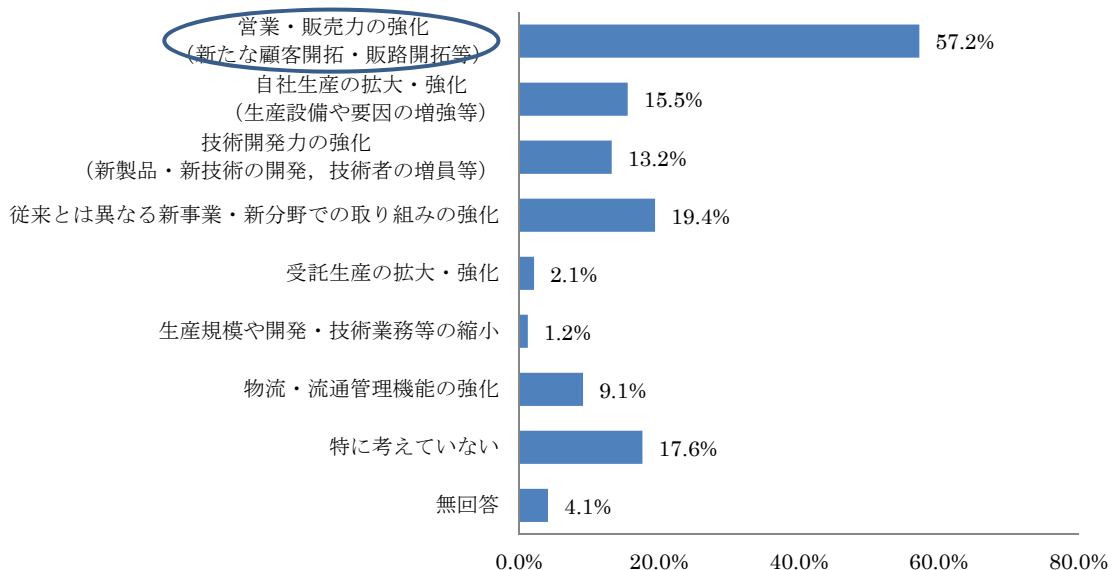
- ・ 宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケートでは、今後、重点を置いて展開する事業として「営業・販売力の強化（新たな顧客開拓・販路開拓等）」と回答した企業が、製造業で34.8%、非製造業では57.2%と最も多かった。
- ・ ヒアリング調査において、新たな顧客開拓や販路開拓の取り組みについて尋ねたところ、インターネットなどを活用した企業や製品のPRなど、顧客の購買方法の多様化に合わせて、販売方法等にも工夫をしている状況がみられた。

今後、重点をおいて展開する事業（製造業）



資料：宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケート

今後、重点をおいて展開する事業（非製造業）



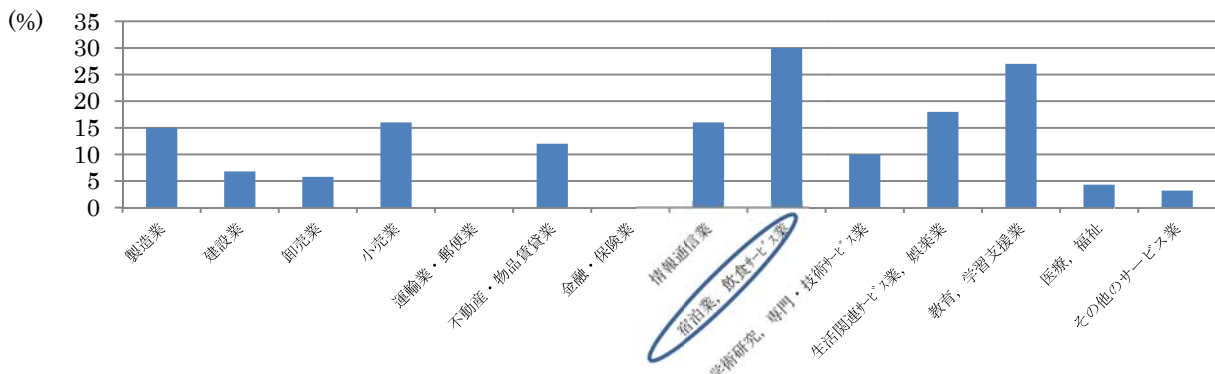
資料：宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケート

③ 設備投資や施設増強の状況について

～ 設備投資の必要性は認識しているものの投資は停滞 ～

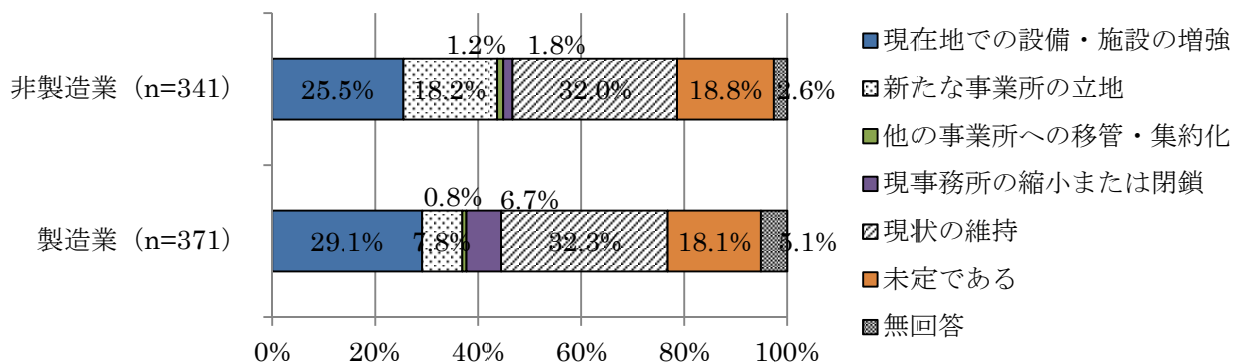
- ・ 中小企業実態調査では、宿泊業や飲食サービス業において、生産性向上の妨げとなっている要因として「新しい設備の導入, 更新, 店舗の改装などの遅れ」が30.3%と、「人材確保が困難」(60.6%)に次いで2番目に多かったものの、ヒアリング調査において、具体的な設備等の導入について尋ねたところ、2020年に開催される「東京オリンピック」やその2年後に開催される「とちぎ国体」以降の宿泊需要や消費動向等の見通しが立たないことから、慎重にならざるを得ないとの声もあった。
- ・ ヒアリング調査では、製造業や建設業において、施設や設備機器の老朽化が目立ち、修理経費や機械更新費がかさむといった声や、既存の設備機器では新たな受注に対応できないといった声が聞かれた。
- ・ また、一部の製造業において、工場が手狭になったため拡張したいが、工業団地内に適当な土地がないため広げられないといった声や、工場が分散しているため一カ所に集約したいが、適当な土地がないなどといった声が聞かれた。
- ・ 宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケートでは、今後の事業展開に伴う設備・施設面での対応について「現在地での設備・施設の増強」と回答した企業は、製造業で29.1%、非製造業で25.5%であり、製造業・非製造業とも「現状の維持」と回答した企業(製造業32.3%、非製造業32.0%)を下回っており、世界経済の動向や、国内需要の消費動向等の先行きが不安定なことから設備投資や施設増強が停滞している状況がみられる。

生産性向上の妨げとなっている要因として「新しい設備の導入, 更新, 店舗の改装などの遅れ」と回答した企業の割合



資料：宇都宮市中小企業実態調査

今後の事業展開に伴う設備・施設面での対応



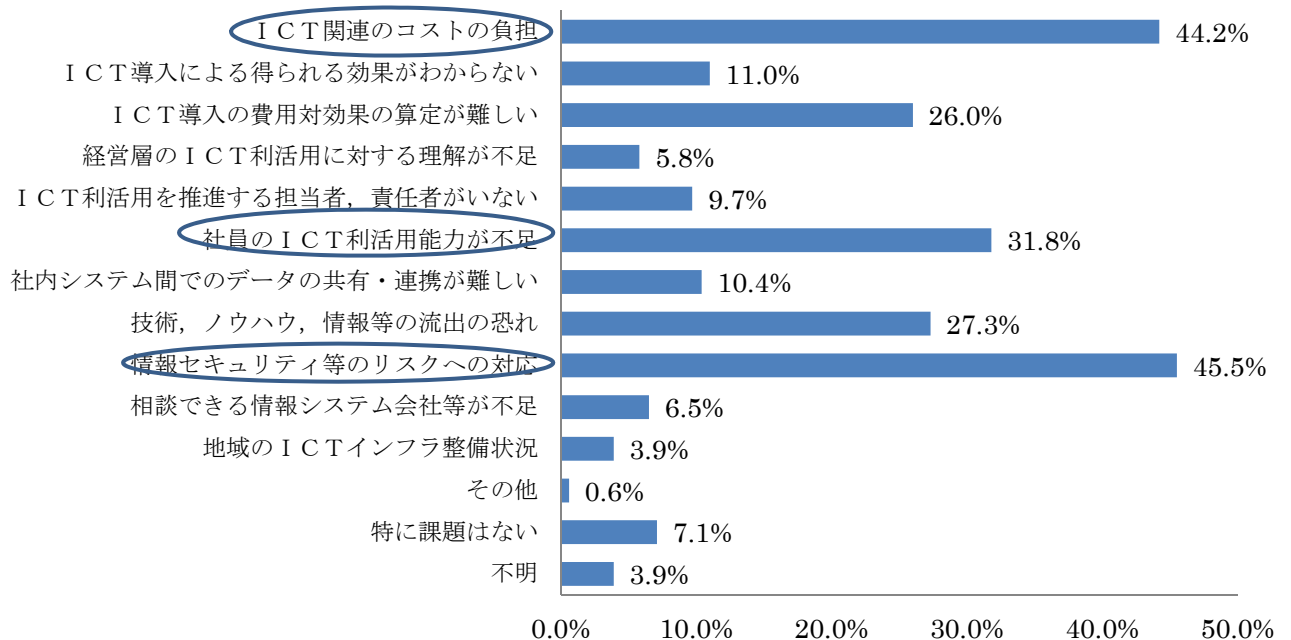
資料：宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケート

④ ICTの活用状況について

～ 企業におけるICT利活用の遅れ，ICTを利活用できる人材の不足 ～

- ・ 宇都宮市の地域情報化に関する企業等の意識調査において，ICTを利活用している企業は全体の約3割であり，約5割の企業がICTを利活用していないとの回答であった。
- ・ 同調査において，ICTを利活用する上の課題については，「情報セキュリティ等のリスクへの対応」が45.5%と最も多く，次いで「ICT関連のコストの負担」（42.5%）や「社員のICT利活用能力が不足」（31.8%）が多い。
- ・ 企業の内部管理や生産性向上のためのICTの利活用状況は，業種や企業規模によって様々であり，ヒアリング調査では，特に工場を管理する製造業や複数の事業所を持つ卸売業などは，取引先との情報連携や，自社の工場や事業所間の情報を共有・管理するためICT化が進んでいるが，小売業やサービス業などの個店においては，POSレジの導入や，商品の在庫管理において，ICT導入の遅れがみられた。
- ・ 中小企業実態調査において，企業内に「情報システム部門」の専門部署がある企業や外部委託している企業は，全体の26.2%であり，過半数の企業が必要に応じて社長や役員，又は，兼務する部署等で対応をしている状況の中，22.2%の企業が「実施していない」と回答しており，ICT化の推進についても，人材が少ない中，苦慮して対応している状況が伺える。

ICTを利活用する上での課題



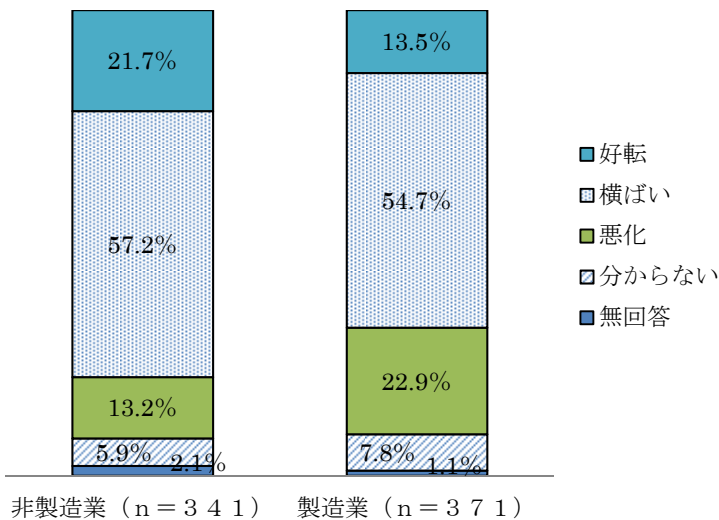
資料：宇都宮市の地域情報化に関する企業等の意識調査

⑤ 資金繰りや売り上げの状況について

～ 資金繰りは非製造業で比較的良好、売り上げは全体的に伸び悩み ～

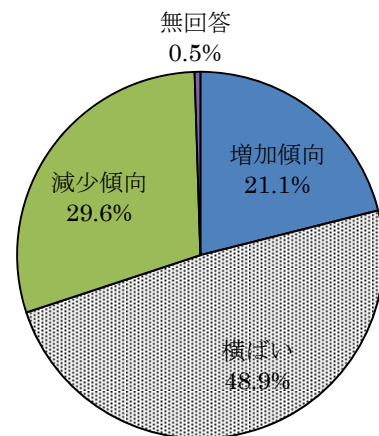
- ・ 宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケートでは、直近5年の資金繰りの状況について、「横ばい」と回答した企業が過半数を占めており、「好転」と回答した企業が非製造業で21.7%であることから、直近5年の資金繰りは、非製造業においては、比較的良好であるといえる。
- ・ また、ヒアリング調査では、資金調達について、近年の低金利政策の影響もあり、全体的に「金融機関から借りやすい」という声が多かった。
- ・ 資金調達が比較的恵まれた環境である一方で、中小企業実態調査では、全体の約半数が、最近の売上・受注状況が「横ばい」と回答しており、「増加」と回答した企業は21.1%に留まり、「減少」と回答した企業の29.6%を下回っている。
- ・ ヒアリング調査では、製造業や卸売業において、取引先工場の海外移転に伴う受注の減少や、原材料費や仕入れ単価の上昇、燃料費の高騰などの状況があるにもかかわらず、経費を販売価格に転嫁できないなどの声も聞かれ、企業の海外進出による国内需要の減少やコスト高騰などが中小企業の売上げや収益の減少に大きく影響している状況がみられる。

直近5年における資金繰りの推移



資料：宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケート

最近の売上・受注状況



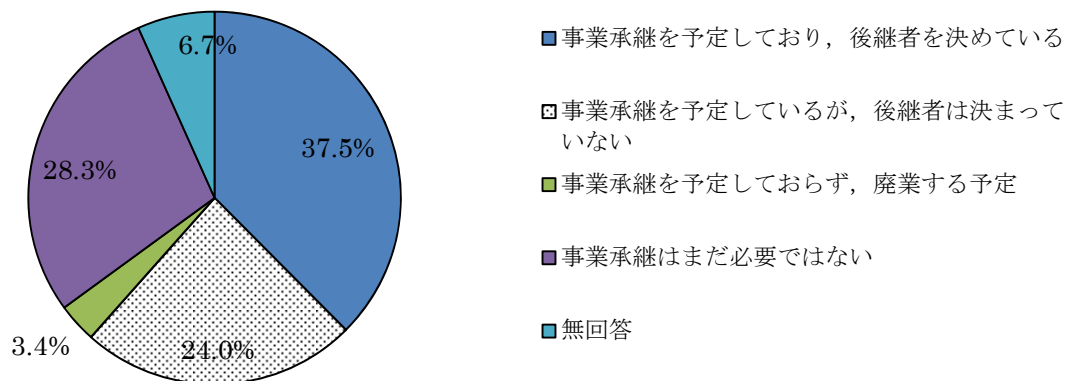
資料：宇都宮市中小企業実態調査

⑥ 事業承継の現状について

～ 中小企業の過半数を超える後継者未定企業は、事業譲渡など幅広い選択肢の中から事業承継を検討 ～

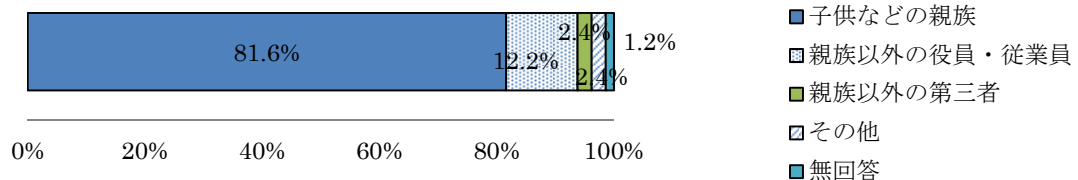
- ・ 中小企業実態調査では、事業承継の予定について「事業承継を予定しており、後継者を決めている」と回答した企業が37.5%あり「事業承継を予定しているが、後継者は決めていない」が24.0%、「事業承継を予定しておらず、廃業する予定」が3.4%、「まだ事業承継を決める年齢ではない」が28.3%であった。
- ・ この結果から、過半数の企業が「後継者を決めていない」または「廃業予定」であることがわかる。
- ・ そのうち、後継者が決まっている企業の後継者候補については、「親族内承継」が大半を占め(81.6%)、次いで「親族以外の役員・従業員」(12.2%)、「親族以外の第三者」(2.4%)、その他(2.4%)となっている。
- ・ 一方で、後継者が決まっていない企業が望んでいる後継者は、親族以外の「役員・従業員への承継」が最も多く(56.7%)、次いで「親族内承継」(39.5%)、「事業譲渡」(18.5%)、「外部からの招へい」(15.9%)となっており、後継者が決まっていない企業では、親族以外の後継者や事業譲渡等も視野に入れた幅広い選択肢で検討していることが伺える。

事業承継の予定



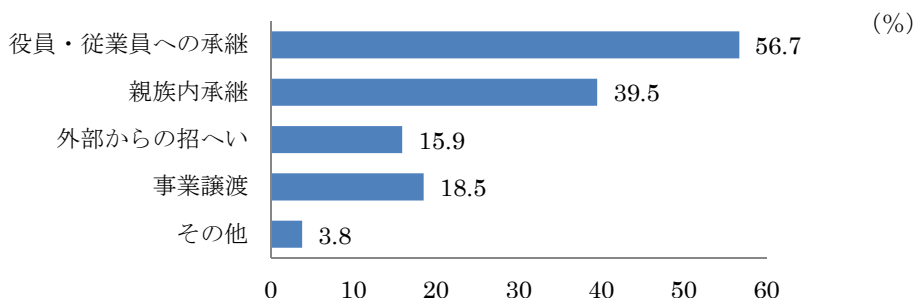
資料：宇都宮市中小企業実態調査

後継者が決まっている場合の後継者との関係



資料：宇都宮市中小企業実態調査

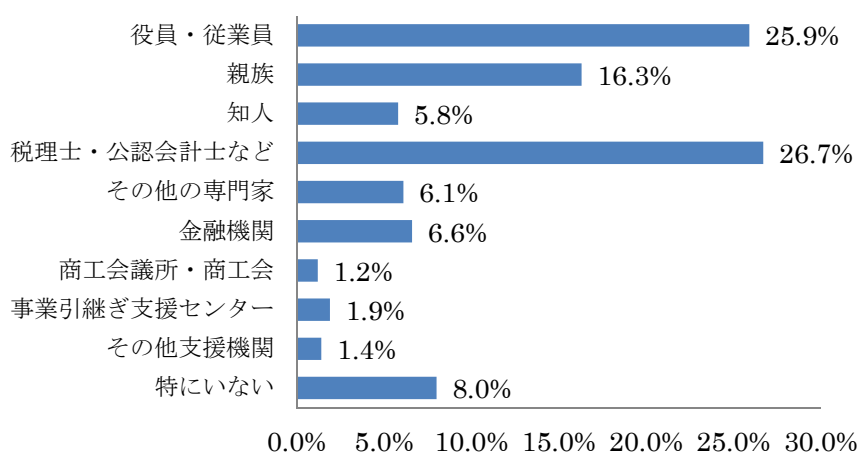
後継者が決まっていない場合、希望する事業承継



資料：宇都宮市中小企業実態調査

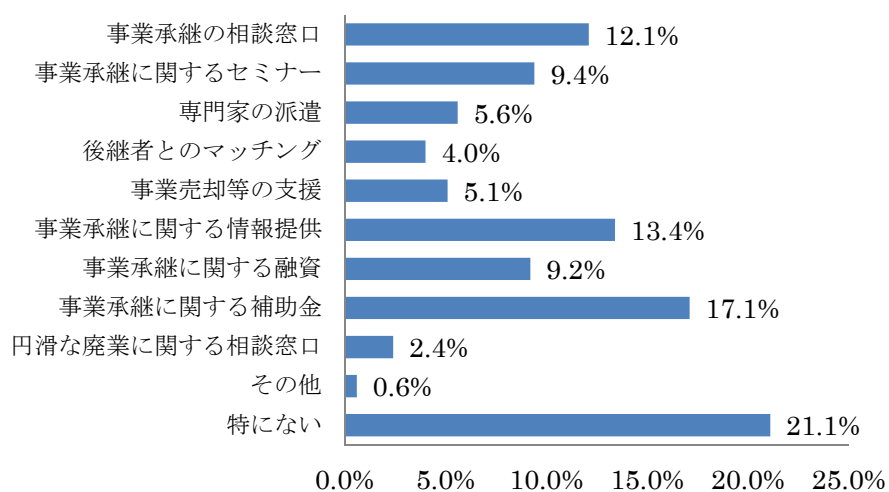
- また、中小企業実態調査の「事業承継を考えると、どこに相談するか」との問いに対し、「税理士・公認会計士など」と回答している人がもっとも多く（26.7%）、次いで「役員・従業員」（25.9%）、親族（16.3%）となっており、反対に、商工会議所や商工会、事業引継ぎ支援センターなどの公的機関へ相談すると回答している人は、それぞれ1.2%、1.9%と少なかった。
- さらに、事業引継ぎに関し、市に支援を求める回答の中で最も多かったのは「事業承継に関する補助金」（17.1%）で、次いで「事業承継に関する情報提供」（13.4%）、「事業承継の相談窓口」（12.1%）であった。
- これらのことから、後継者が決まっていない企業の事業承継を促進するためには、前述の事業引継ぎ支援センターなどの公的機関等の周知を含め、市内企業向けに、積極的に事業承継に関する情報を提供していく必要があると思われる。

事業承継についての相談先



資料：宇都宮市中小企業実態調査

事業引継ぎに関し市に求める支援



資料：宇都宮市中小企業実態調査

⑦ 消費者ニーズの把握方法について

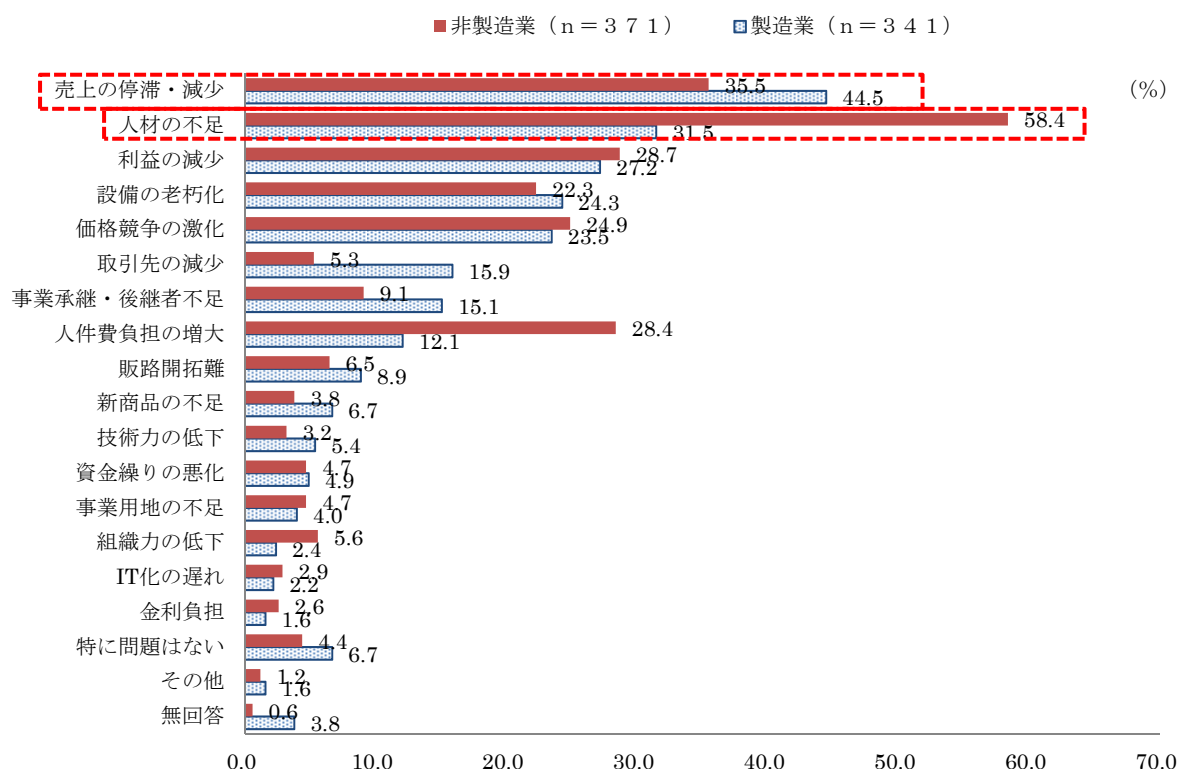
～ マーケティングに対する関心が低い企業が多い ～

- ・ 宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケートでは、企業が現在抱えている問題点について、製造業・非製造業とも「売上の停滞・減少」（製造業 44.5％、非製造業 35.5％）と「人材の不足」（製造業 31.5％、非製造業 58.4％）と答えた企業が多く、問題の解決等に向けた今後の取り組み予定としては、製造業・非製造業とも「人材の確保・育成」（製造業 33.2％、非製造業 62.5％）と答えた企業が最も多かった。

このことから、課題である「人材の不足」への対応に最も力を入れている様子が伺える。

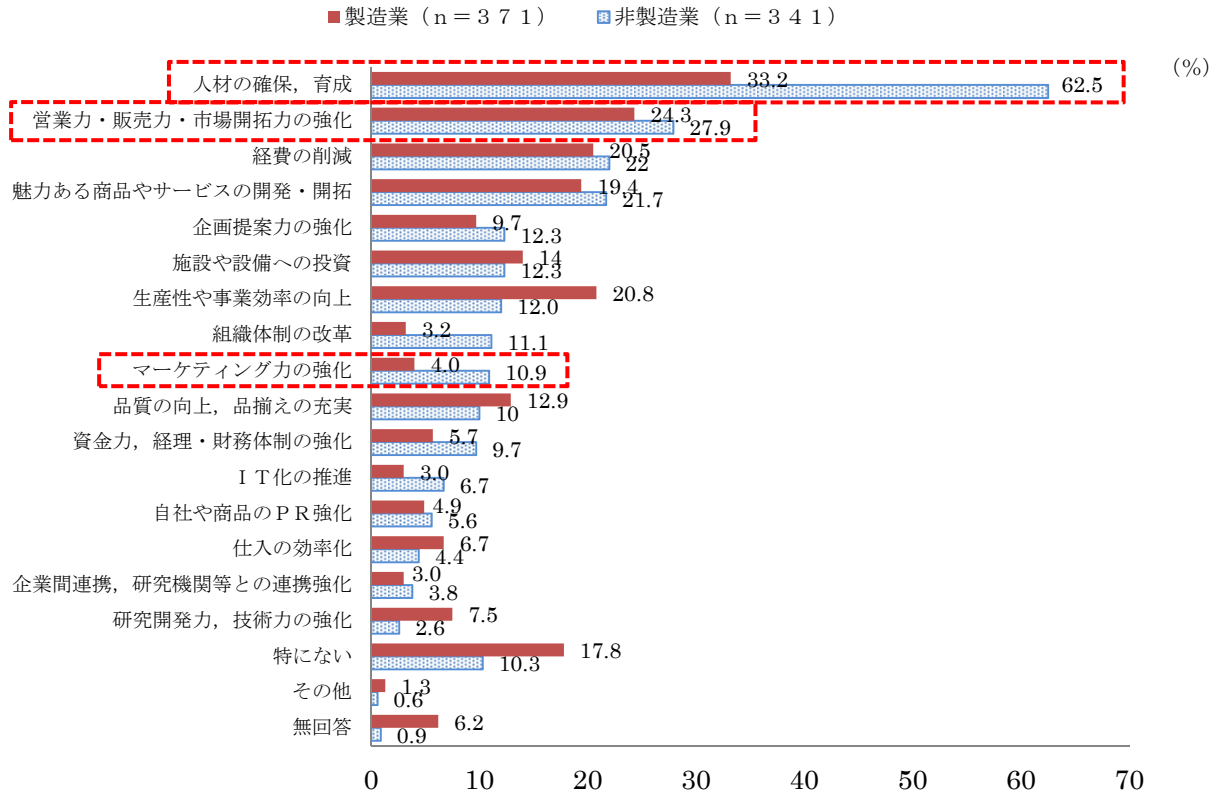
- ・ また、もう一つの課題である「売上の停滞・減少」については、問題の解決等に向けた今後の取組として「営業力・販売力・市場開拓力の強化」や「魅力ある商品やサービスの開発・開拓」と回答した企業が多い一方、「売上」を伸ばす一手法である「マーケティング力の強化」を挙げた企業は、非製造業で 10.9％、製造業で 4.0％と、営業力や販売力、市場開拓力等の強化と比べて関心が低かった。
- ・ 中小企業実態調査で、売上状況（増加傾向・横ばい・減少傾向）ごとのマーケティング活動をみてみると、売上が「増加傾向」の企業と比較して、「横ばい」「減少傾向」の企業の方が、「マーケティング活動を実施していない」との回答している割合が多いことがわかった。
- ・ このことから、顧客ニーズの把握や自社のPRを効果的に行うためのマーケティングは、個店の魅力向上や売上向上などにつながることから、マーケティングを実施していない企業について、今後、活用を促していく必要があると思われる。

現在抱えている問題点

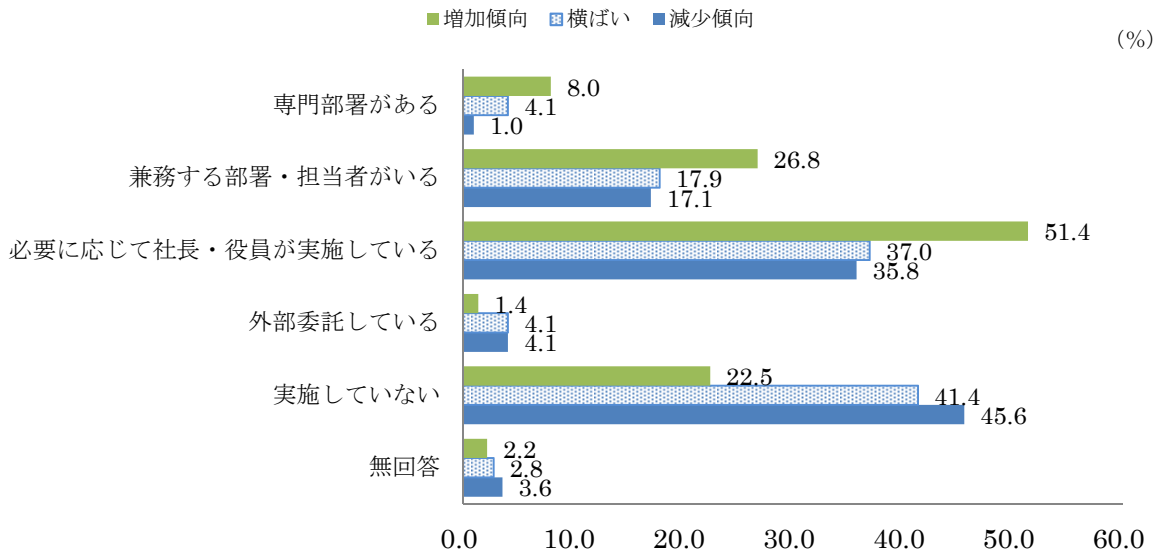


資料：宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケート

問題解決に向けた今後の取り組み



売上状況ごとのマーケティング（販売促進，顧客分析，商品開発企画等）活動について



⑧ 大型店舗やインターネットの影響について

～ 大きな影響力を持つ大型店舗やインターネット ～

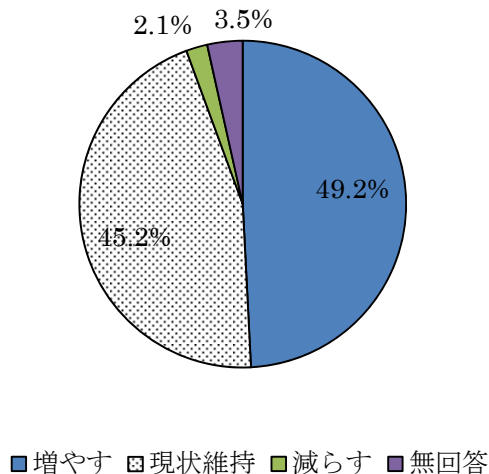
- ・ ヒアリング調査において、小売業やサービス業では、郊外型大型店舗やチェーン店の進出、インターネット通信販売などにより人の流れが変わり、地域商店街への来客数が減少していることや、価格競争の激化に対応できない等の声が多く聞かれた。
- ・ 特に中心商店街では、昼間の人口が最盛期の半分にまで落ち込んでおり、小売業やサービス業にとっては、厳しい経営環境となっている。
- ・ また、インターネットの普及により、小売業のみならず、製造業や建設業においても、製品技術を広く周知することで新たな顧客開拓の機会が増える一方、同業者による取引先の奪い合い等への懸念の声もあった。
- ・ 中小企業を取り巻く経営環境は、モータリゼーションやICTの進化とともに目まぐるしく変化しており、国内外を問わず、常に競争の波にさらされていることが伺える。

⑨ 人材確保、育成の状況

～ 喫緊の課題である人材の確保・育成 ～

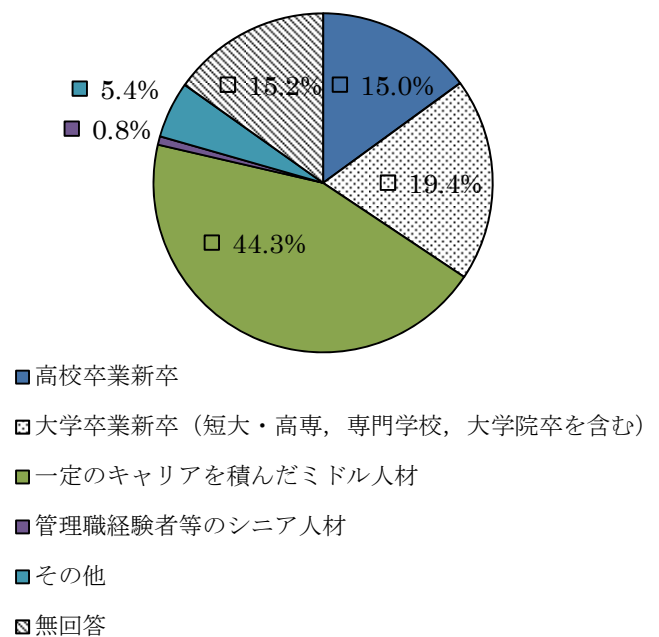
- ・ 中小企業実態調査では、今後2～3年の従業員数の見込みについて、「正社員を増やす」と回答している企業が49.2%と、「現状維持」の45.2%を上回っており、求める人材としては、「一定のキャリアを積んだミドル人材」が44.3%と最も多く、即戦力としての人材を求めていることがわかった。
- ・ 宇都宮市の経済活動に関する製造業・非製造業事業所アンケートでは、企業が「現在抱えている問題点」として「人材の不足」が、非製造業で第1位（58.4%）、製造業では第2位（31.5%）であり、非製造業、製造業ともに「問題解決に向けた取り組み」として「人材の確保、育成」が第1位であることから、「人材の確保、育成」は、どの企業にとっても最も関心の高い課題の一つと言える。
- ・ ヒアリング調査においても、事業者からは、従業員の人手不足や高齢化、経験不足への懸念などの声が寄せられ、また、新卒や若手の採用については、「大手企業と比べて、給料や福利厚生など待遇面で劣るため、若い人が中小企業を希望しない」といった声や、「（進学で地元を離れた）若者等に地元の中企業はあまり知られていないため、募集しても人がなかなか集まらない」などという声が多くあった。

今後2～3年後の従業員数の見込みについて（正社員）



資料：宇都宮市中小企業実態調査

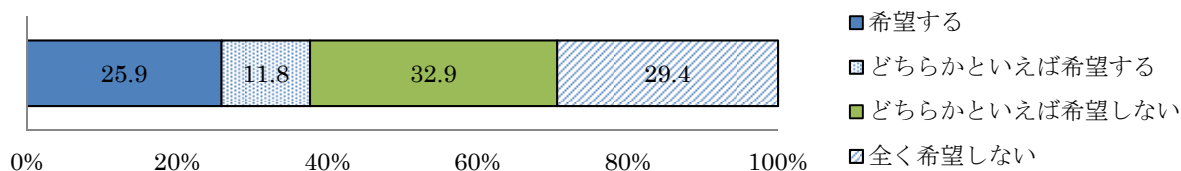
求める人材について



資料：宇都宮市中小企業実態調査

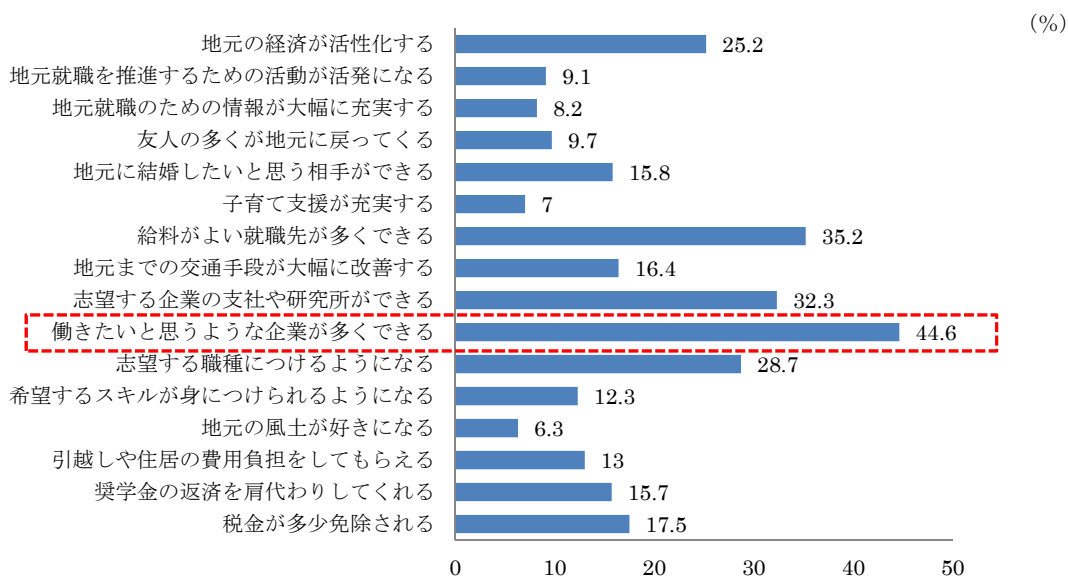
- 一方、求職側の若者の動向を見ると、2019年卒マイナビ大学生Uターン地元就職に関する調査では、栃木県内の高校を卒業し地元外の学校へ進学した者のうち、「Uターン就職を希望する」または「どちらかという希望する」と回答した学生は37.7%で、過半数以上の学生がUターン就職を「希望しない」または「どちらかという希望しない」との回答であった。
- Uターン就職を希望しないと回答した栃木県出身の学生に、実現すれば就職するかもしれないものについて聞いたところ、「働きたいと思うような企業が多くできる」が最も多く57.1%であった。
- また、東京圏で開催される就活イベントの参加学生からは、「大手の就職情報サイトなどには、地元の中小企業などの情報は少ない」といった声、東京圏の大学のキャリアセンター職員からは、「地元企業を知らないままに東京に進学し就職活動を始めるので、地元就職に目が向きにくい」といった声が聞かれた。
- 人手不足は大企業と比べると、中小企業は知名度や従業員に対する待遇などの面で不利な状況に置かれ、深刻な経営課題となっている。
- なお、人手不足を補うための外国人活用の取組状況について、中小企業実態調査では、「今後も取り組む予定はない」が69.7%と最も多く、次いで「現在は取り組んでいないが、今後取り組みたい」が16.7%、「既に取り組んでいる」が7.4%となっている。

<栃木県出身・地元外進学者> 現時点で地元（Uターンを含む）就職を希望する学生の状況



資料：2019年卒マイナビ大学生Uターン地元就職に関する調査

<全国・地元内外進学者> 実現すれば地元就職するかもしれないもの



資料：2019年卒マイナビ大学生Uターン地元就職に関する調査

第4章 中小企業振興の基本理念

本市の経済及び社会の持続的な発展のためには、地域経済の原動力である中小企業が自らの成長を目指すとともに、中小企業と関係のある者が相互に連携して、中小企業の多様で活力ある経済発展や、社会経済環境の変化に対応した中小企業の戦略的な取組を支援していく必要があります。

そこで、この章では、未来に向かって持続的に発展する都市を実現するため、中小企業・小規模企業振興の基本的な考え方を以下のとおり定めます。

● 中小企業が担う役割の重要性を踏まえた中小企業振興の推進

中小企業が、多様な事業の分野における事業活動を通じて、地域経済の活性化を促進し、就業の機会を増大させるなど、経済変動に強い本市の「耐久力」を高めるとともに、地域に密着した事業活動を通じて市民生活の向上に貢献するなど、本市のまちづくりに欠かすことのできない重要な役割を担っていることを踏まえて、中小企業の振興を推進します。

● 中小企業の自主的な努力による「稼ぐ力」の向上

中小企業の振興は、中小企業が主体的に取り組むことが重要であることから、中小企業の自主的な努力を助長しながら、「経営力」の強化と「生産性」の向上による企業の「稼ぐ力」を高めるよう支援します。

● 地域資源を活用した「創造力」の強化

豊富な人材、集積された多様な技術、優れた産業基盤、充実した産業支援機関等、良好な交通環境、多彩な地場産品や観光資源、農産物、豊かな自然、歴史その他の地域資源を有効に活用するとともに、LRT整備等、今後、発展を続ける本市のまちづくりに対応し、中小企業が製品やサービスなどに高い付加価値を創出する「創造力」を高めるよう支援します。

● 中小企業と関係のある者の相互連携・協働

中小企業の振興は、市、国・県、中小企業、中小企業支援団体、金融機関等、大企業、教育機関及び市民など、多様な主体と連携を図り、互いの強みを活かして協働で推進します。

● 中小企業が供給する製品等の積極的な利用

中小企業が供給する製品やサービスなどを利用することは、地域の雇用や所得、消費、需要の拡大につながり、地域経済の「循環力」の向上に寄与することから、その積極的な利用を促進します。

● 小規模企業の特徴の活用、事業の持続的な発展

小規模企業については、地域の多様な需要にきめ細かく対応できる等の特徴を活か

すとともに、多様な主体との連携により、経営資源の不足などを補い、事業の持続的な発展を促進します。



このような考え方に基づいて、以下のとおり基本理念を定めます。

基本
理念

**自らの成長を目指す中小企業と地域とのつながりにより、
未来に向かって持続的に発展する都市の実現
～ 「がんばる中小企業」応援都市・うつのみや ～**

第5章 本市中小企業振興上の課題

1 社会動向などの総括

本市の中小企業の現状について、社会動向等の外的要因や本市経済状況や中小企業の現状などにおける内的要因ごとに整理を行い、本市中小企業振興の課題を分析しました。

(1) 社会動向 **A**

社会動向から導き出される本市中小企業にとっての「機会」「脅威」は以下のとおりです。

《機会》

- ① ICTの発達とICT化による業績の向上
- ② グローバル化による海外のビジネス機会の拡大
- ③ 金融機関の競争激化などを背景とする金利の低下等による中小企業の資金調達
の円滑化
- ④ 国・県の中小企業・小規模企業振興に係る政策の強化
- ⑤ 高齢者や障害者、外国人などの就労者数の増加

《脅威》

- ⑥ 人口の減少と少子・高齢化の加速による国内の市場縮小や労働力人口の減少
- ⑦ グローバル化による企業間競争の激化、企業の海外移転
- ⑧ 中小企業の労働生産性の伸び悩みと大企業との格差の広がり
- ⑨ 中小企業の設備の老朽化
- ⑩ 小規模企業の設備投資の減少
- ⑪ 大企業と中小企業のICT装備率の格差
- ⑫ 商業や不動産業、サービス業の売上非増加企業におけるICT化の遅れ
- ⑬ 小規模企業において、中規模企業よりも低い水準で売上が横ばい
- ⑭ 中小企業経営者の高齢化
- ⑮ 中小企業、特に建設業やサービス業などにおける人手不足の深刻化

(2) 市内経済の現状 **B**

市内経済の現状から導き出される本市中小企業の「強み」「弱み」は以下のとおりです。

《強み》

- ① 教育機関・産業支援機関の充実
- ② 多種の伝統工芸など地域に根付いた産業の存在
- ③ 餃子やスポーツイベントなど豊富な観光資源
- ④ 観光入込客、インバウンド（外国人宿泊者数）の増加
- ⑤ 米、野菜、果実等、多様な農産物の生産

《弱み》

- ⑥ 人口の減少と東京圏への若年層の流出、特に男性と比較して女性の流出が多い

- ⑦ 製造業と比べて下回る，非製造業の労働生産性
- ⑧ 製造業が強い全国上位都市と比較し，特に集積している業種が少ない
- ⑨ 製造業において，業種を超えた取引や中核的役割を担う企業が少ない
- ⑩ 事務職を希望する女性の働く場の不足
- ⑪ 全国平均より低い開業率
- ⑫ 郊外型大型店舗の進出などを要因とする，長期的にみた中心市街地の通行量の減少
- ⑬ 小売業の事業者数・売場面積・年間商品販売額における中心市街地が占める割合の低下
- ⑭ 中心市街地の昼間人口の減少
- ⑮ 建設業や福祉関連事業，サービス業などにおける人手不足の深刻化

(3) 本市中小企業の現状 C

本市中小企業の現状（アンケート・ヒアリング調査結果等）から導き出される本市中小企業の「強み」「弱み」は以下のとおりです。

《強み》

- ① 「自社の生産性が高い」と認識している企業において、「製品・サービスの品質面で競争力がある」と感じている企業が多い
- ② 「自社の生産性が高い」と認識している小規模企業において、「スピード感がある」と感じている企業が多い
- ③ 新たな顧客開拓・販路開拓等に対して意欲的な企業が多い
- ④ 宇都宮まちづくり貢献企業の存在

《弱み》

- ⑤ 非製造業において「自社の生産性が低い」と認識している企業が多い
- ⑥ 設備投資に消極的な企業が多い
- ⑦ 企業におけるICT利活用の遅れ，ICTを利活用できる人材の不足
- ⑧ 売上・受注が伸び悩む企業が多い
- ⑨ 企業数の減少，特に小規模企業の減少
- ⑩ 後継者未定企業が過半数を超える
- ⑪ 郊外型大型店舗やチェーン店の進出，インターネットの普及による競争の激化
- ⑫ マーケティングに対する関心が低い企業が多い
- ⑬ 地元企業に対する学生等の認知度が低い
- ⑭ 人材育成を課題と感じている企業が多い

2 本市中小企業振興上の課題

前項で整理した外的要因・内的要因や、これまでの中小企業振興の取組などから見えてきた本市の中小企業振興の課題は以下のとおりです。

【課題1】経営力強化・生産性向上への対応

- ・ 労働力人口の減少による人手不足の深刻化や企業間競争の激化に対応し、生産性の向上や製品の高付加価値化を図るため、積極的な設備投資や新たな技術活用を促進する必要があります。

[A-① ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑬ ⑮, B-⑥ ⑮, C-① ② ⑥ ⑦ ⑧ ⑪]

- ・ 商業・サービス業については、ICT利活用の遅れがみられ、他の業種と比べて生産性が低いことから、売上拡大やコスト削減などの生産性向上を図るため、特に非製造業のICTの積極的な活用を促進する必要があります。

[A-① ⑥ ⑧ ⑪ ⑫ ⑬ ⑮, B-⑥ ⑦ ⑮, C-⑤ ⑦ ⑧ ⑪]

- ・ 人口減少の進行などにより市場が縮小傾向にあるため、市内企業が地域内にとどまらず、大都市圏など全国、さらには海外への販路の拡大を促進する必要があります。

[A-② ⑥ ⑦, B-⑥ ⑨, C-③ ⑧]

- ・ 製造業において、大手企業との取引における中核的役割を担う企業が少ないことから、地域経済の循環を図るため、中核企業による市内中小企業間の取引や市内中小企業の製品等の積極的な利用を促進する必要があります。

[A-⑦ ⑬, B-⑨, C-① ② ③ ⑧]

- ・ 中小企業が企業価値を高め、地域で事業を継続していくため、企業のまちづくり貢献活動や地域における社会課題の解決に向けた取組を促進する必要があります。

[B-⑥ ⑮, C-④ ⑨]

【課題2】安定した経営環境の整備への対応

- ・ グローバル化や情報化の進展等、経済環境が目まぐるしく変化する中、資本規模の小さい中小企業が持続的に発展していくためには、経営の安定や設備の高度化などに必要な資金の円滑な調達を支援する必要があります。

[A-① ② ③ ⑦ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬, C-⑥ ⑦ ⑧]

- ・ 特に小規模企業は、中規模企業よりも低い水準で売上高が横ばいであるなど経営基盤が脆弱であるため、小規模企業にきめ細かな支援が行えるよう支援機関等との連携を強化する必要があります。

[A-④ ⑩ ⑬, B-①, C-⑧]

- ・ 中小企業経営者の高齢化の進展・後継者不足を背景とする廃業や地域に根付く技術の衰退を防ぐため、円滑な事業承継・技術承継を促進する必要があります。

[A-⑥ ⑭, B-② ⑥, C-⑨ ⑩]

【課題3】企業の立地・定着や新規開業、新事業創出への対応

- ・ 人口減少や高齢化の進行により、事業所数及び従業者数が減少し、地域経済の停滞が懸念されるため、域外からの企業立地や定着を積極的に促進する必要があります。

また、女性のさらなる雇用増加を図るためには、特に女性の求職者が多い事務職系の働く場を増やすとともに、女性の職域拡大を促進する必要があります。

[A-⑥ ⑭, B-⑥ ⑩, C-⑨]

- ・ 全国平均と比較して開業率が低いことから、充実した産業支援機関等を活用し、地域経済の活性化に資する、新規開業を促進する必要があります。
また、健康・保健福祉分野や農業分野等における、ICT活用や地域製造業のものづくり技術のノウハウの活用など、産業分野の垣根を越えた新事業の創出を促進する必要があります。〔B-① ⑧ ⑪, C-⑨〕
- ・ 豊富な観光資源や観光入込客の増加、多様な農産物の生産、多種の伝統工芸などの強みを生かし、地域資源を活用した特徴的な商品やサービスの創出を促進する必要があります。〔B-② ③ ④ ⑤, C-③ ⑧〕

【課題4】魅力ある商業の振興への対応

- ・ 本市では、小売業の商品販売額に中心商業地が占める割合が低下しているため、中心商業地の通行量や昼間人口を増やすための出店促進や、売上向上に資する取組を支援する必要があります。〔B-⑫ ⑬ ⑭, C-⑪〕
- ・ 郊外型大型店舗の進出、インターネットなどによる店舗・商品のPRや購買機会の多様化に対応するため、地域特性に応じた集客や、ICTの活用などの情報発信を強化する必要があります。〔A-① ⑪ ⑫, B-⑫ ⑬ ⑭, C-③ ⑦ ⑪〕
- ・ 商圏人口が減少する中、小売業者の販売力を高め、売上高を維持・拡大するため、時代の移り変わりに伴う消費者ニーズの変化を把握する取組を支援する必要があります。〔A-⑬, B-⑥, C-③ ⑧ ⑫〕

【課題5】人材の確保と育成への対応

- ・ 人口減少社会において、労働力人口の減少が見込まれる中、企業における労働力の確保は重要であることから、若者以外にも現在離職をしている女性や高齢者、障がい者、外国人など、多様な人材が活躍できるよう、働きやすい環境の整備を促進する必要があります。〔A-⑤ ⑥ ⑮, B-⑥ ⑮〕
- ・ 20歳代全体の人口は、対東京圏について、転出者数が転入者数を上回る転出超過となっていることから、市内企業が若い人材を確保しやすくするため、地元就職やUJIターン就職を促進する必要があります。
また、転出者の内訳を見ると、20歳代の女性において、東京圏への転出が男性より多いことから、特に若年女性の雇用の確保に取り組む必要があります。〔A-⑥ ⑮, B-⑥ ⑩ ⑮〕
- ・ 市内企業の雇用を確保し、人手不足を解消するためには、学生等に市内企業を知ってもらうとともに、魅力を理解してもらう必要があります。〔A-⑥ ⑮, B-⑥ ⑮, C-⑬〕
- ・ 中小企業は、人的・時間的制約があり、従業員の技術・技能向上のための研修を十分に行うことができない企業が多い現状にありますが、中小企業の更なる発展のためには、中核となる人材の育成が課題となっていることから、支援機関と連携して従業員の資質向上を促進する必要があります。〔A-①, B-①, C-⑦ ⑭〕