

第2部

2021 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

危機を乗り越える力

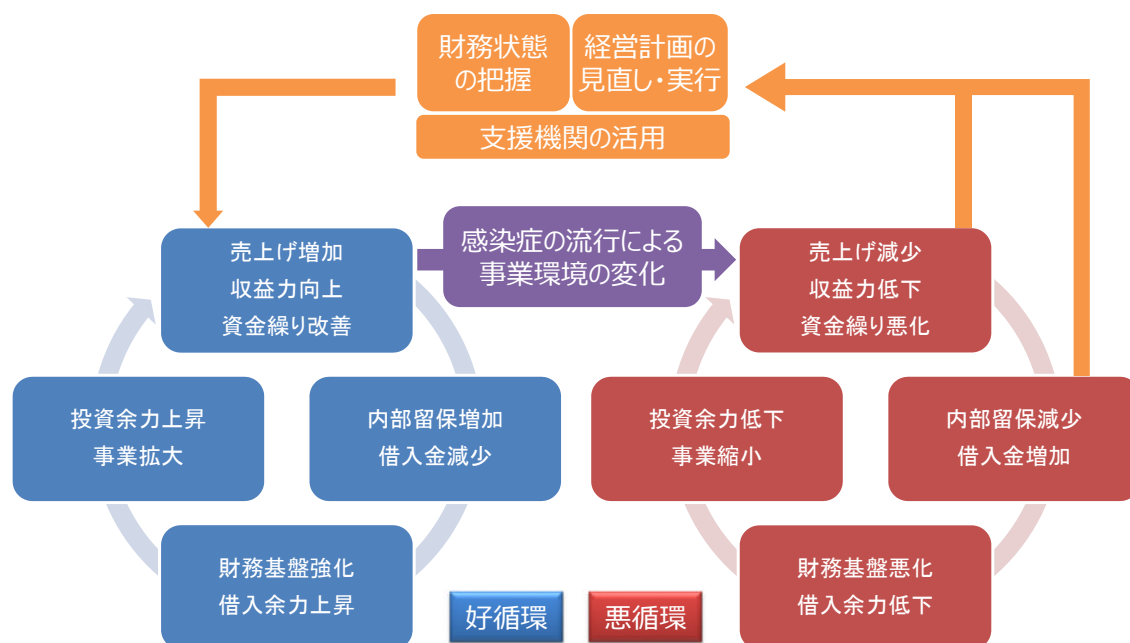




中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

第1部では、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の流行が中小企業に甚大な影響を与えたが、倒産件数は低い水準で推移していることを確認した（前掲第1-1-36図）。一方で、財務状況が悪化し資金調達余力がなくなれば、事業の継続や成長に必要な投資や支出ができなくなる恐れがある。中小企業は、引き続き財務や資金繰りの状況に留意しながらも、感染症流行後の事業環境に適応することで、再び成長軌道に戻る取組も並行して進める必要に迫られている（第2-1-1図）。

第2-1-1図 財務基盤と経営戦略



本章では、中小企業の財務基盤と経営戦略について考察する。第1節では、感染症流行前の中小企業の財務基盤・収益構造の変遷や特徴について概観した上で、中小企業への財務面に対する意識と財務の安全性・収益性の関係性について分析する。第2節では、感染症発生が中小企業の業績・資金繰りに与えた影響と、その影響を踏まえた資金繰り支援策や、関心が高まっている多様な資金調達手段の内容を確認する。第3節では、感染症の影響を小さく抑えられた企業や、感染症流行下でも回復を遂げている企業の特徴を分析する。第4節では、感染症以外の中小企業を取り巻く事業環境の変化として、「環境・エネルギー、SDGs/ESG」、「グローバル化」の動向について確認する。

第1節

中小企業の財務基盤・収益構造と財務分析の重要性

本節では、感染症流行前の企業規模別の財務基盤・収益構造の推移や、中小企業の財務基盤・収益構造の多様性について、各種財務指標を用いて

確認した上で、中小企業自身の各種財務指標に対する意識と感染症流行前の財務の安全性や収益性との関係性について分析する。

1. 企業の財務基盤・収益構造の変遷

ここでは、企業の貸借対照表・損益計算書上の各項目や財務指標の推移について、財務省「法人企業統計調査年報」を用いて分析する。

①企業の資金調達構造

まず、企業の資金調達構造の変遷について、貸借対照表の「負債・純資産の部」から確認していく。

第2-1-2図は、企業規模別に1社当たりの総資産の金額と、総資産に占める自己資本¹の割合（自己資本比率）及び借入金の割合（借入金依存度）の推移について見たものである。中規模企業の自己資本比率は、1998年度を底に上昇傾向にあり、2019年度時点では42.8%と、大企業の

44.8%とほぼ同水準となっている。一方、小規模企業の自己資本比率は、2010年代に入ってから上昇傾向にあるものの、2019年度時点で17.1%と依然として低い水準にある。

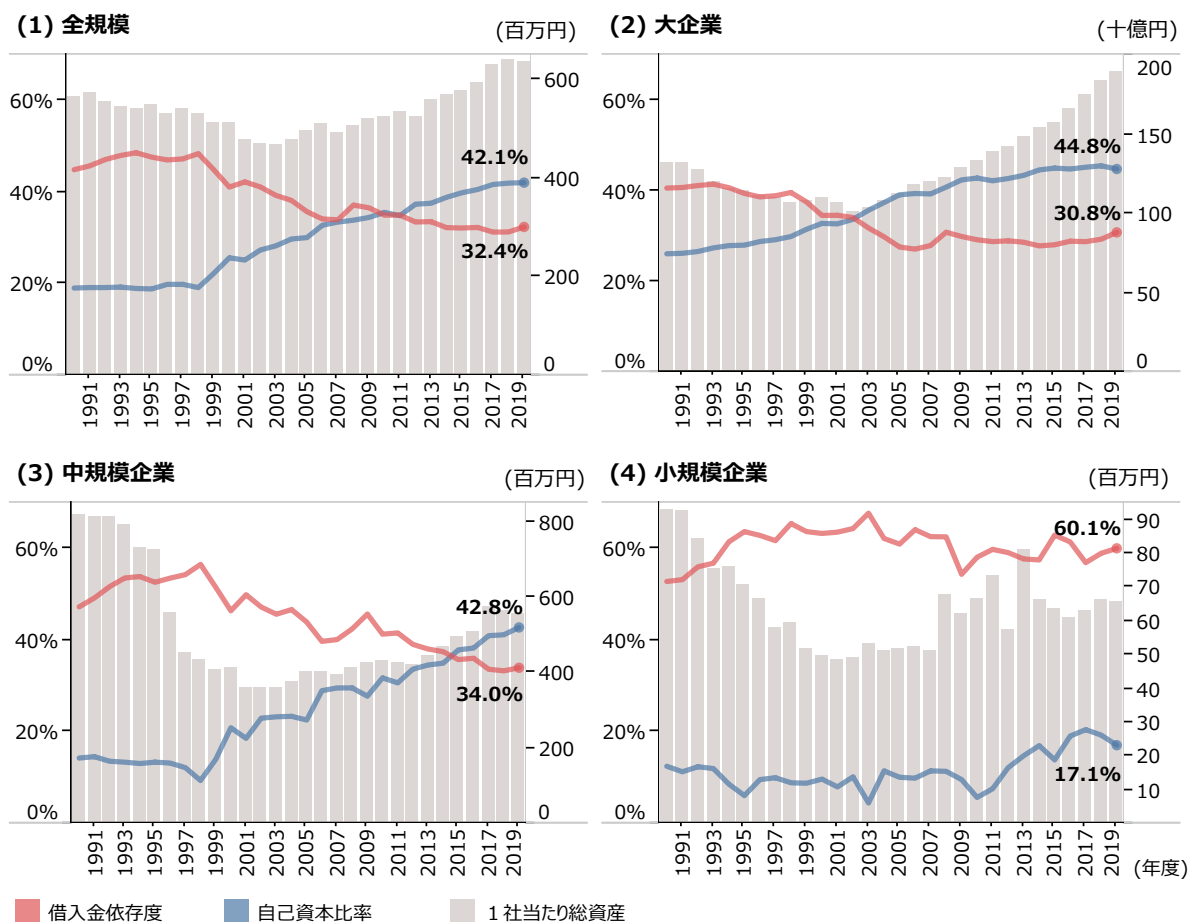
これに相対する形で、中規模企業では借入金依存度が低下傾向にあり、2019年度時点では34.0%と、大企業の30.8%とほぼ同水準となっている。小規模企業の借入金依存度については、比較的高い水準で推移しており、2019年度時点で60.1%となっている。

中規模企業では、過去20年にわたり、借入金への依存度を下げて、財務面の安全性の改善を遂げてきたことが分かる²。

¹ ここでは「純資産」と同義として扱う。「資本金」のほか、過去の利益の蓄積を示す「利益剰余金」などの各項目が含まれる。

² （一財）商工総合研究所（2015）によれば、自己資本比率上昇の要因として、①バブル崩壊後、期待成長率が低下するという状況下において、「3つの過剰」（設備、雇用、借入）が企業経営において重石となり、それまでの売上優先の経営から生き残るために「3つの過剰」の解消と財務体質の強化に取り組んだ、②長引く不況の間に財務内容の不芳な中小企業が淘汰された、③金融機関に自己査定が義務付けられ、金融機関が自己資本比率を中小企業の信用判定をする際の重要なポイントに位置付けるようになり、中小企業の経営者が顧問税理士や金融機関に相談するなかで、自己資本の重要性を実感するようになったことなどが考えられるとしている。

第2-1-2図 資金調達構造の変遷（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.借入金依存度 = (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債) ÷ 総資産

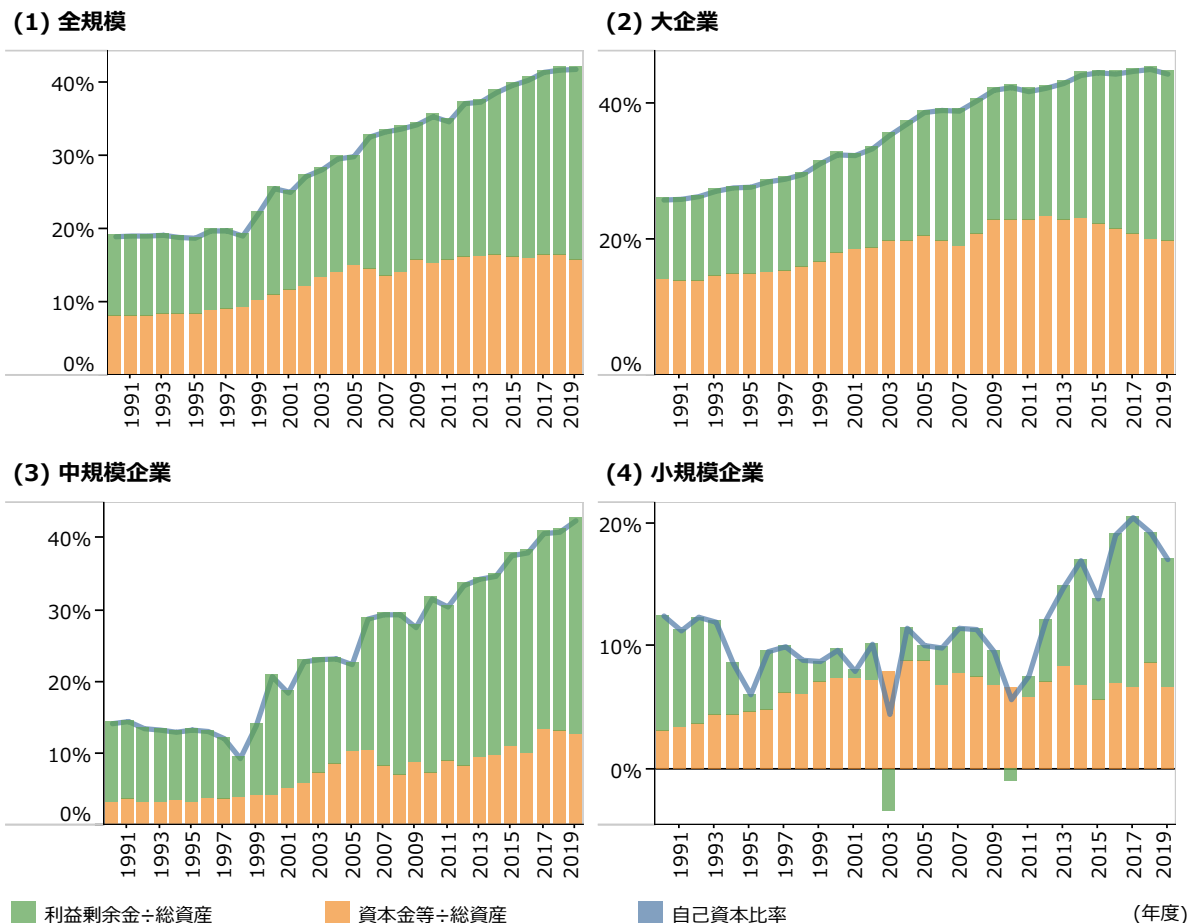
3.自己資本比率 = 純資産 ÷ 総資産

次に、自己資本比率上昇の要因について確認していく。自己資本比率は、企業の中長期的な財務的安全性を示すといわれており、適正な水準は業態や企業の事業方針により異なるものの、自己資本比率が著しく低い場合には、例えば借入れが過剰であるとして金融機関から融資を受けづらくなるなど、その財務基盤の弱さが経営課題となる。

株式発行による資金調達も一般に行われる大企業に比べ、金融機関などからの借入れによる資金調達に依存している中小企業の方が自己資本比率が低い傾向にあるが、それでも中規模企業が大企業並みの自己資本比率の水準を実現するに至った要因は何だろうか。第2-1-3図は、自己資本比率

上昇の要因を、利益の蓄積によって変動する「利益剰余金」と、株式発行などによって変動する「資本金」「資本剰余金」を含むその他の項目（「資本金等」）に分けて確認したものである。足元では大企業と中規模企業の自己資本比率は同水準だが、中規模企業では利益剰余金が占める割合が高く、特に2000年代以降、利益の蓄積によって自己資本比率を改善させてきたことが分かる。一方、小規模企業では、2000年代までは利益剰余金の割合が少なく、マイナスに転じた年もある。2010年代に入ると、利益剰余金の割合が大きく増加しており、自己資本比率の上昇につながっている。

第2-1-3図 自己資本比率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.自己資本比率＝純資産÷総資産

3.利益剰余金＝利益準備金＋積立金＋繰越利益剰余金

4.資本金等＝資本金＋資本準備金＋その他資本剰余金＋自己株式＋その他＋新株予約権

②企業の収益構造

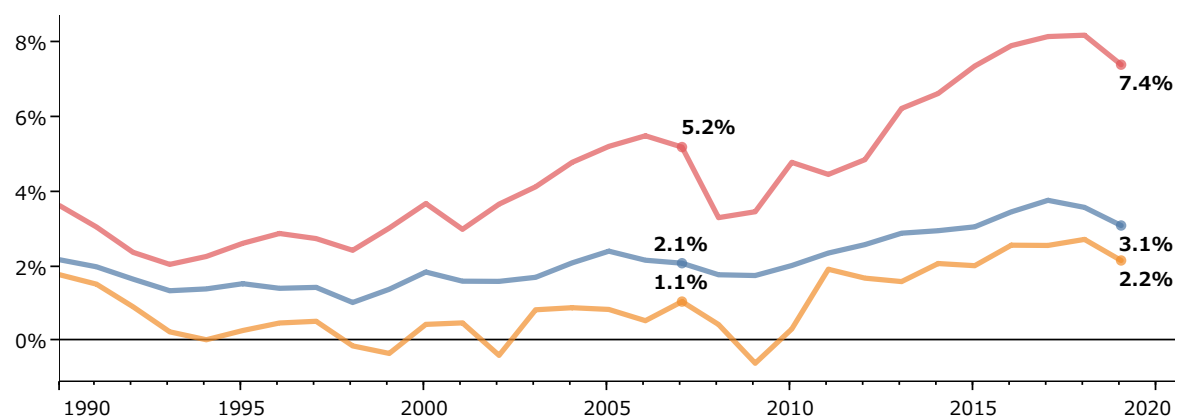
以上より、2000年代以降の中規模企業及び2010年代以降の小規模企業における自己資本比率の上昇は、利益の蓄積との関係性が深いと考えられる。これを踏まえて、ここからは企業規模別の収益構造の変遷について確認していく。

第2-1-4図は、企業規模別に1社当たりの売上

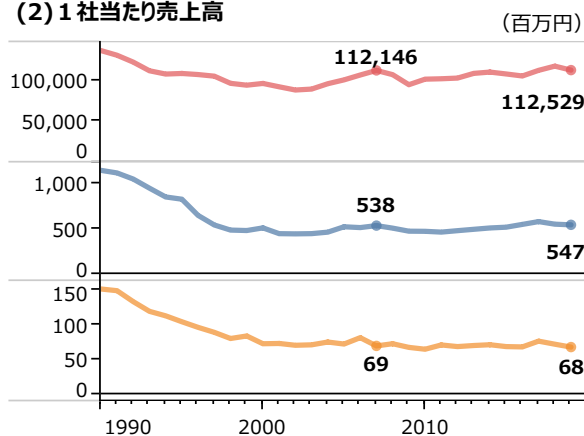
高及び経常利益の推移について見たものである。これを見ると、利益剰余金の推移と同様、中規模企業では2000年代から、小規模企業では2010年代から経常利益が増加していることが分かる。また、売上高は横ばい基調の中で売上高経常利益率が改善しており、中小企業が収益力を高めてきたことが分かる³。

第2-1-4図 売上高経常利益率の推移（企業規模別）

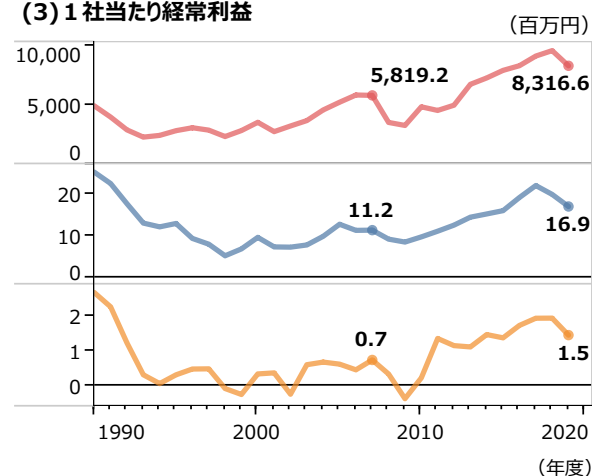
(1) 売上高経常利益率



(2) 1社当たり売上高



(3) 1社当たり経常利益



■ 大企業 ■ 中規模企業 ■ 小規模企業

資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

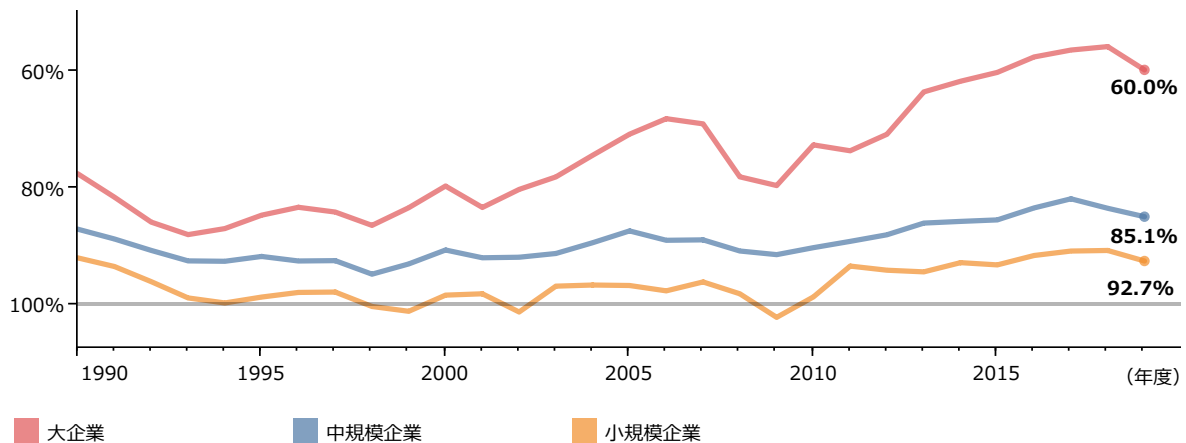
2.数値は2007年度及び2019年度について示している。

³ 2010年代の利益率上昇の要因については、企業のコスト削減努力のほか、製品・サービス単当たり利益（マークアップ率）の改善も影響している可能性についても指摘されている。（独）経済産業研究所（2020）によれば、2010年から2018年にかけて、マークアップ率は年平均0.4%上昇してきていることを分析している。また、2020年版中小企業白書コラム2-2-6では、競合他社と比較した製品・サービスの優位性を価格に反映している企業の方が売上高付加価値率が高い傾向にあることを明らかにしている。それ以外にも、市場金利の低下や借入金依存度の減少による支払利息の負担減少など、単なるコスト削減努力にとどまらない多様な要因が収益力の向上につながっていると考えられる。

一方で、コストの構造に着目すると、大企業と中規模企業の間に違いが見られる。第2-1-5図は、損益分岐点比率の推移について見たものである。損益分岐点比率とは、売上高が現在の何%以下の水準になると赤字になるかを表す指標であり、売上高の減少に対する耐性を示す。これを見ると、

大企業の損益分岐点比率は2019年度時点で60.0%にまで改善している一方、中規模企業では85.1%、小規模企業では92.7%と、改善はしているものの大企業との格差が大きくなっている。売上高が大きく減少するような局面での耐性は、大企業に比べて低いことが推察される。

第2-1-5図 損益分岐点比率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.固定費＝人件費＋減価償却費＋営業外費用－営業外収益、変動費＝売上高－経常利益－固定費、損益分岐点売上高＝固定費÷(1－変動費÷売上高)、損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高。

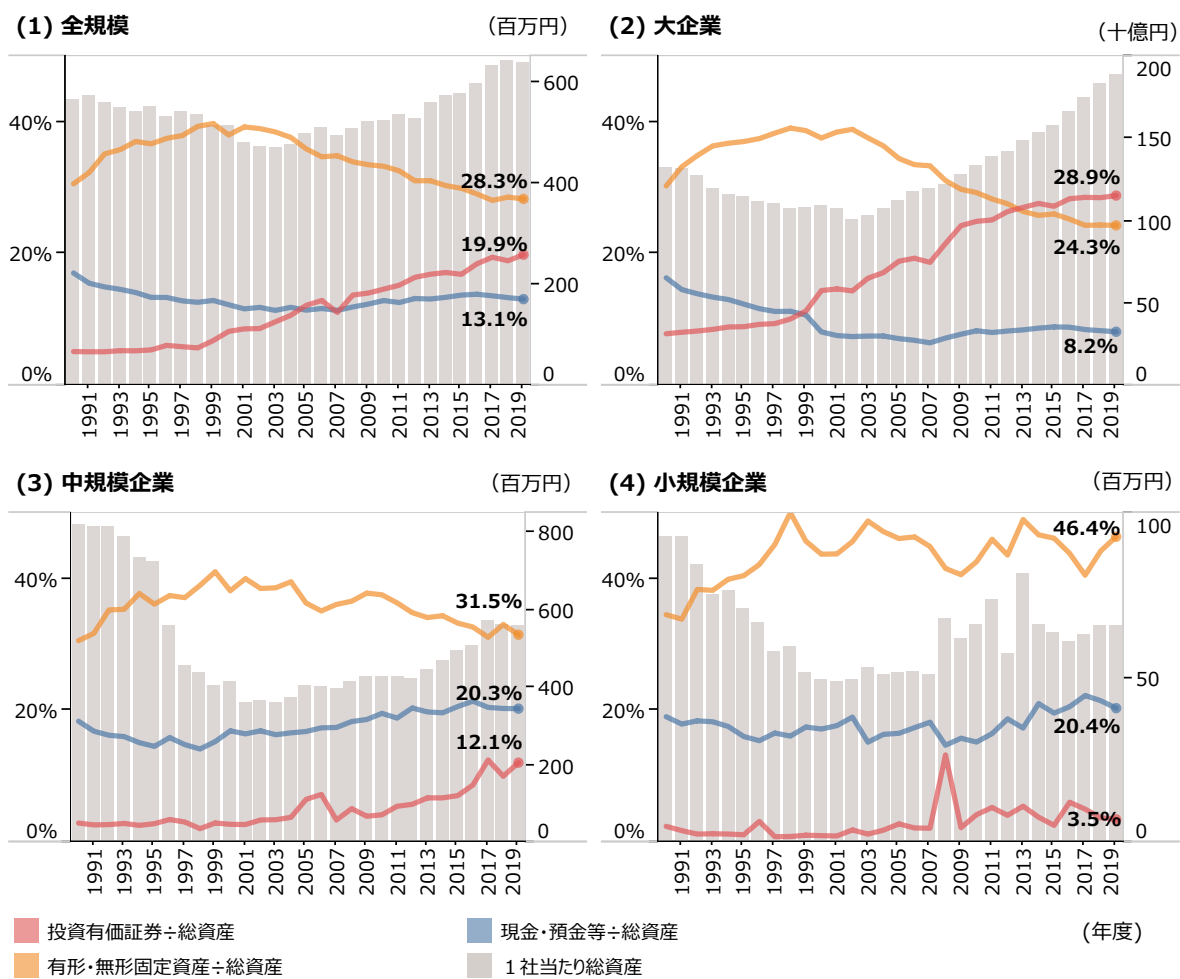
③企業の資産構成

最後に、調達した資金の使途（資産構成）の変遷について、貸借対照表の「資産の部」を基に確認していく（第2-1-6図）。

まず大企業を見ると、2000年代から総資産に占める有形・無形固定資産の割合が低下する一方、投資有価証券の割合が大きく上昇している。国内での設備投資から海外関係会社などを通じた

海外展開、あるいはM & Aへ資金を振り向けてきたことが推察される。中規模企業でも、大企業ほどではないものの、2010年代に入ると設備投資の割合が低下し、投資有価証券の割合が上昇し始めている。また、現金・預金等の推移を見ると、中規模企業では2000年代以降、小規模企業では2010年代以降、緩やかに増加している。

第2-1-6図 資産構成の変遷（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.現金・預金等＝現金・預金＋有価証券（流動資産）

以上から、大企業では2000年代に、海外投資やM&Aなどにより事業を拡大したことで、投資有価証券の割合を増加させつつも、内部留保も堅調に積み上げており、借入金依存度は横ばいで推移していることが推察される。

中規模企業では、大企業と同様に投資有価証券の割合の上昇が見られるも、2000年代以降借入金の削減に徹しており、かつ現預金の割合も緩やかに

かに高まるなど、大企業ほどは資金調達を通じた事業拡大に取り組んでいない傾向にあることが推察される。

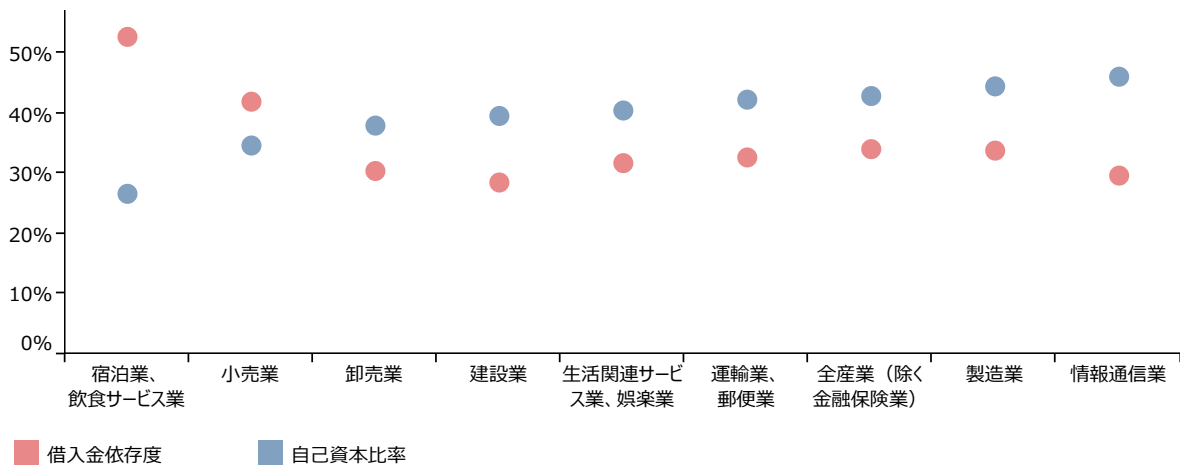
小規模企業では、2000年代までは低い収益性が課題となり、高い借入金依存度が続いていたが、2010年代に入ると、中規模企業と同様に収益力が改善し、借入金を削減する傾向にシフトしつつあることが推察される。

2. 中小企業の財務基盤・収益構造の多様性

前項では、平均的な中小企業像で見ると、財務の安全性、収益性共に改善傾向にあったことを確認したが、一方、中小企業の財務基盤・収益構造は、規模や業態によって多種多様である。本項では（株）東京商工リサーチの保有する「財務情報ファイル」も活用しながら、中小企業の各種財務指標の分布について分析する⁴。

第2-1-7図は、中規模企業について、業種別に財務の安全性を表す自己資本比率及び借入金依存度（2019年度時点）の平均値を見たものである。自己資本比率を見ると、宿泊業、飲食サービス業では低く、製造業や情報通信業では高くなっている。

第2-1-7図 業種別に見た、中規模企業の自己資本比率・借入金依存度の平均（2019年度）



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」

(注)1.ここでいう中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.借入金依存度 = (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債) ÷ 総資産

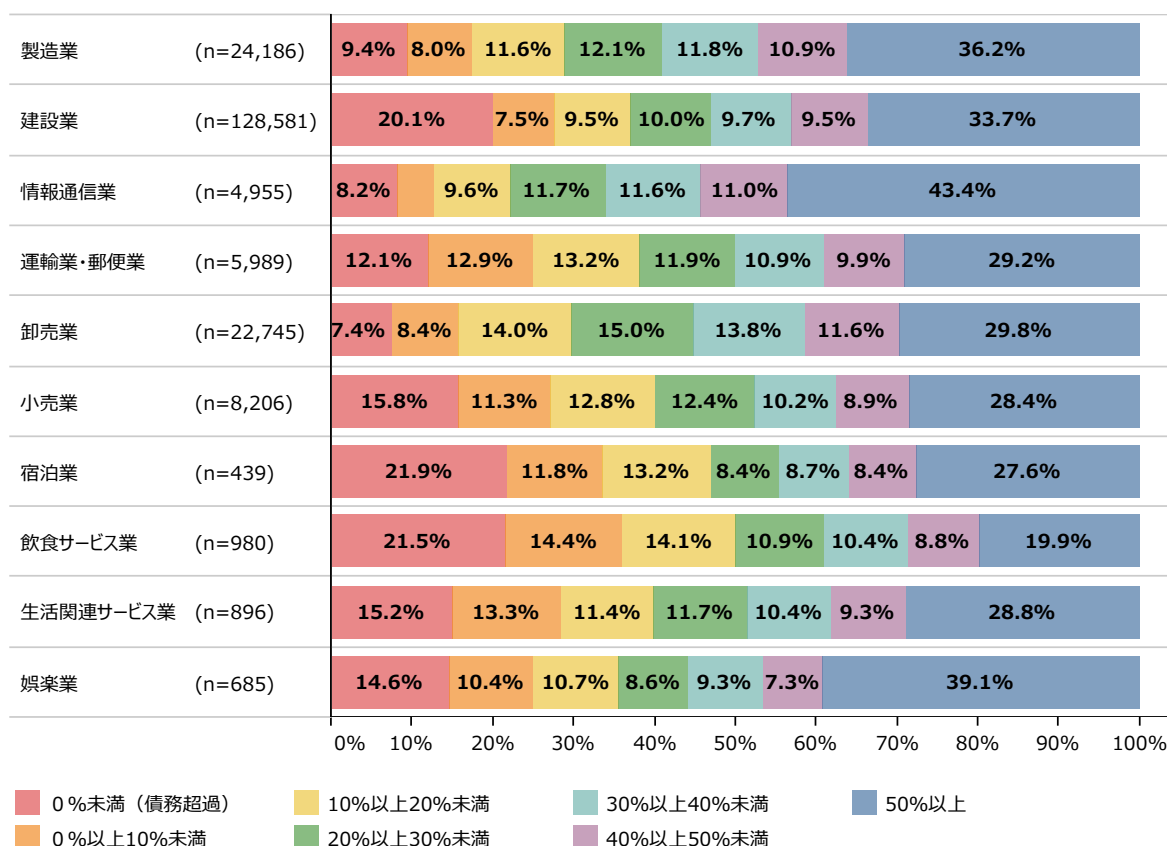
3.自己資本比率 = 純資産 ÷ 総資産

⁴ 「法人企業統計調査年報」による分析と（株）東京商工リサーチ「財務情報ファイル」による分析では、対象となる中小企業の範囲が異なる点には留意が必要。

第2-1-8図は、業種別に自己資本比率（2019年時点）の分布を見たものである。宿泊業や飲食サービス業では債務超過の企業の割合が高いことから、自己資本比率の平均値を押し下げている可能性がある。2019年版中小企業白書⁵では、2007年度から2016年度の中小企業の自己資本比率の推移について分析しており、リーマン・

ショック以降、中小企業の間でも、利益を確保し自己資本比率を改善できている企業と、そうでない企業の二極化が進んでいる可能性について言及しており、堅調に収益を確保してきた企業とそうでない企業での格差が大きくなっている可能性がある。

第2-1-8図 業種別に見た、自己資本比率の分布（2019年）

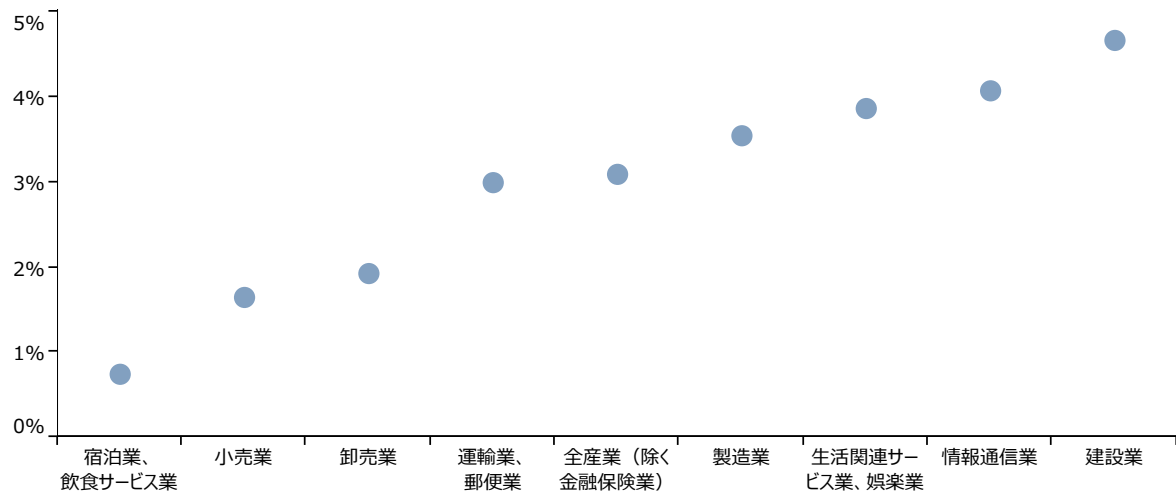


資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工
 (注)1. 中小企業基本法上の中小企業を対象に集計している。
 2. 自己資本比率 = 純資産 ÷ 総資産

⁵ 2019年版中小企業白書第1部第3章第2節

第2-1-9図は、業種別に収益性を表す売上高経常利益率（2019年度時点）の平均値について見たものである。宿泊業、飲食サービス業では低く、建設業や情報通信業では高くなっている。

第2-1-9図 業種別に見た、中規模企業の売上高経常利益率の平均（2019年度）



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」

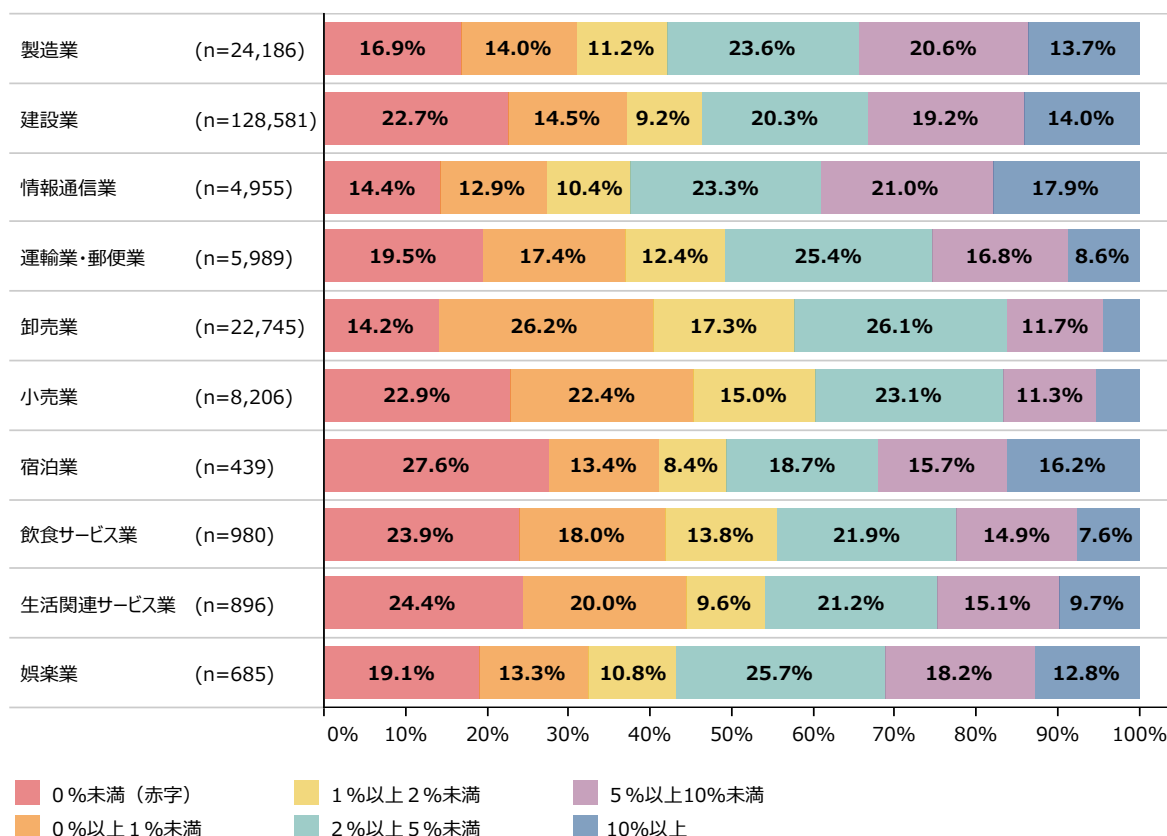
(注)1.ここでいう中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.売上高経常利益率＝経常利益÷売上高

第2-1-10図は、業種別に売上高経常利益率（2019年時点）の分布について見たものである。宿泊業や生活関連サービス業、飲食サービス業では赤字企業の割合が多い一方、卸売業や小売業で

は5%以上の高い利益率を確保できている企業の割合が低くなっているなど、ここでも業種の特徴に応じた分布の違いが見られる。

第2-1-10図 業種別に見た、売上高経常利益率の分布（2019年）

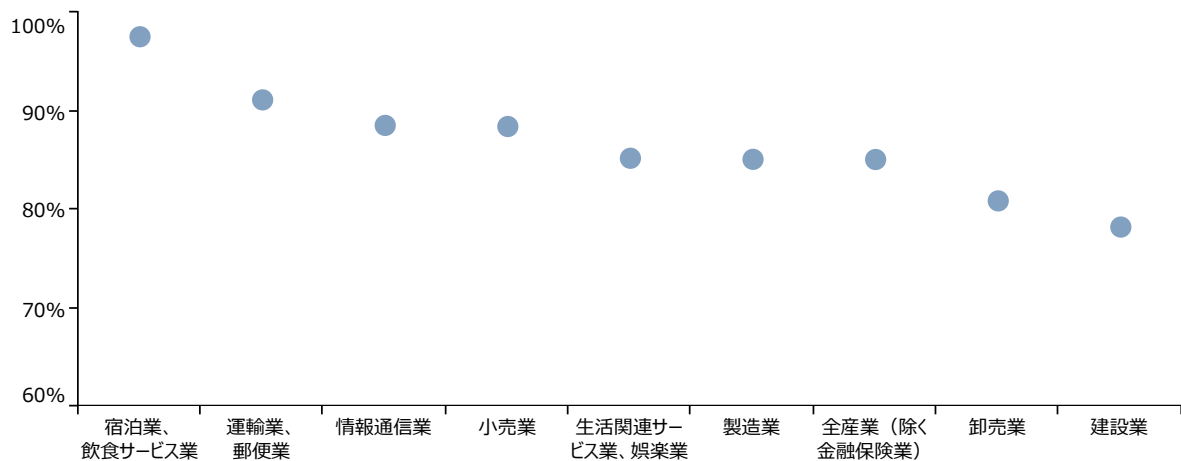


資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工
 (注)1. 中小企業基本法上の中小企業を対象に集計している。
 2. 売上高経常利益率 = 経常利益 ÷ 売上高

第2-1-11図は、業種別に売上高の減少への耐性を示す損益分岐点比率（2019年度時点）の平均値について見たものである。宿泊業や飲食サービス業では高く、卸売業や建設業では低いことが

分かる。すなわち、宿泊業や飲食サービス業は売上高の減少への耐性が低く、卸売業や建設業は高いということが分かる。

第2-1-11図 業種別に見た、中規模企業の損益分岐点比率の平均（2019年度）



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」

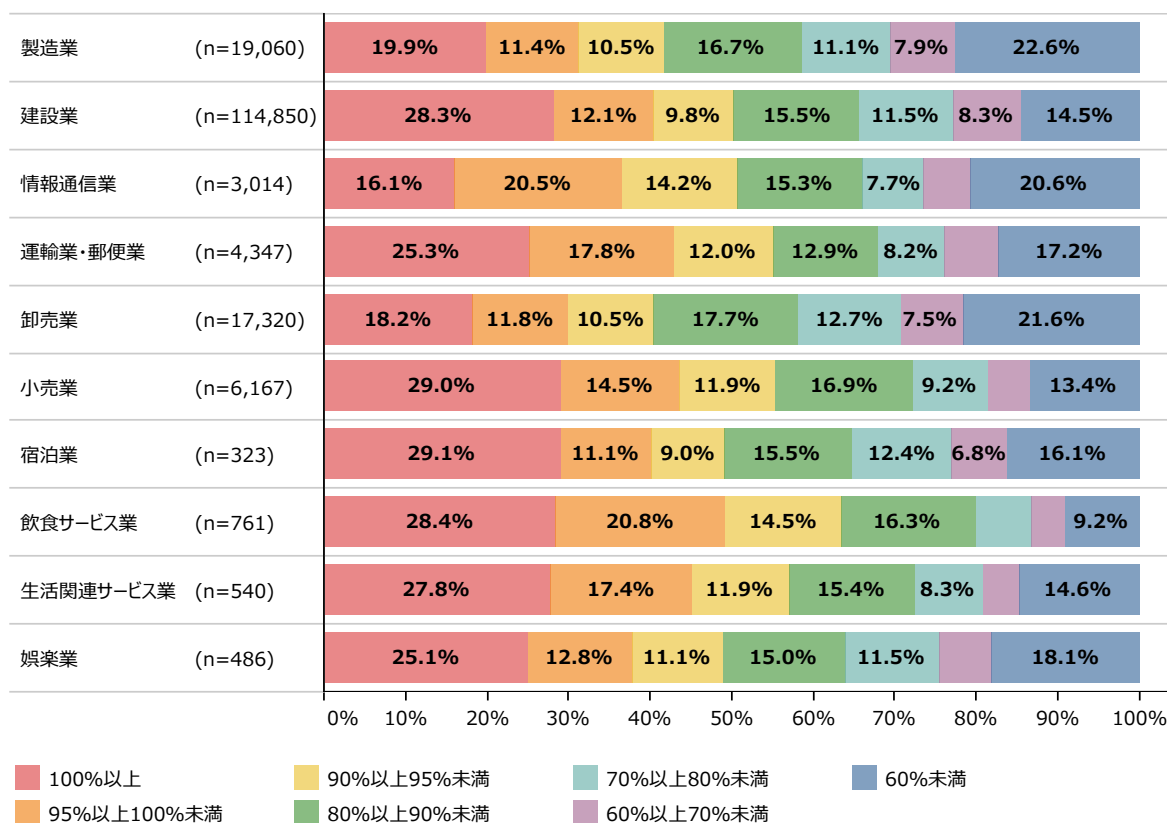
(注)1.ここでいう中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.固定費＝人件費＋減価償却費＋営業外費用－営業外収益、変動費＝売上高－経常利益－固定費、損益分岐点売上高＝固定費÷（1－変動費÷売上高）、損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高。

第2-1-12図は、業種別に損益分岐点比率（2019年時点）の分布について見たものである。製造業や卸売業では90%未満の企業の割合が特に高く、赤字に転落しにくい傾向にあると推察さ

れる。また、宿泊業や娯楽業では100%以上（赤字）の企業も多い一方で、90%未満の割合が半数を超えており、業種の中でのばらつきも見られる。

第2-1-12図 業種別に見た、損益分岐点比率の分布（2019年）



資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工

(注)1. 中小企業基本法上の中小企業を対象に集計している。

2. 損益分岐点比率 = 損益分岐点売上高 ÷ 売上高、損益分岐点売上高 = 固定費 ÷ (1 - 変動費 ÷ 売上高)、固定費 = 人件費 (役員報酬、労務費を含む) + 減価償却費、変動費 = 売上高 - 営業利益 - 固定費。

以上、ここでは中小企業の財務基盤・収益構造の多様性について、業種の観点から確認した。財務の安全性や収益性の水準を向上させるのは、業態により難易度が異なるものの、財務基盤が特に弱い状態が続くことは、繰り返し訪れる事業環境

の変化を乗り越える上で課題となり得る。業態の近い他社と比較して、自社の財務基盤・収益構造がどのような状態にあるのかを把握しておくことが重要である。

3. 中小企業の資金繰り管理・財務分析

自社の財務の安全性・収益性の状況を正しく知る上では、資金繰りや財務指標について把握できていることが前提となる。本項では、中小企業の財務や資金繰りに対する意識と、財務面で感じている課題や財務の安全性・収益性との関係性について、確認していく。

なお、ここからは、(株)東京商工リサーチが「令和2年度中小企業の財務基盤及び事業承継の動向に関する調査に係る委託事業」において実施した、中小企業を対象としたアンケート「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」⁶（以下、「財務・経営・事業承継に関するアンケート」という。）を用いて、分析していく。

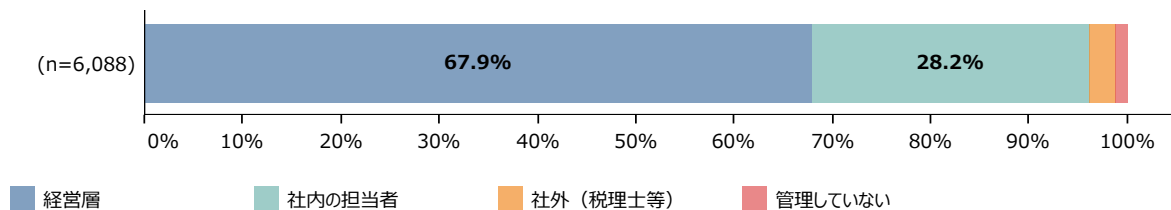
なお前項で見えてきたとおり、中小企業の自己資

本比率は利益の蓄積によって改善を遂げてきている。一概には言えないものの、一つの見方として、自己資本比率が高い企業ほど過去堅実に収益を上げてきたと捉えることができる。本節では、財務の安全性を示す自己資本比率と、収益性を示す売上高経常利益率を用いて、安全性・収益性の高低についても一部分析している。

①業績・資金繰りの管理

第2-1-13図は、業績や資金繰りの先行きについて誰が主体的に管理しているか見たものである。「経営層」、「社内の担当者」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

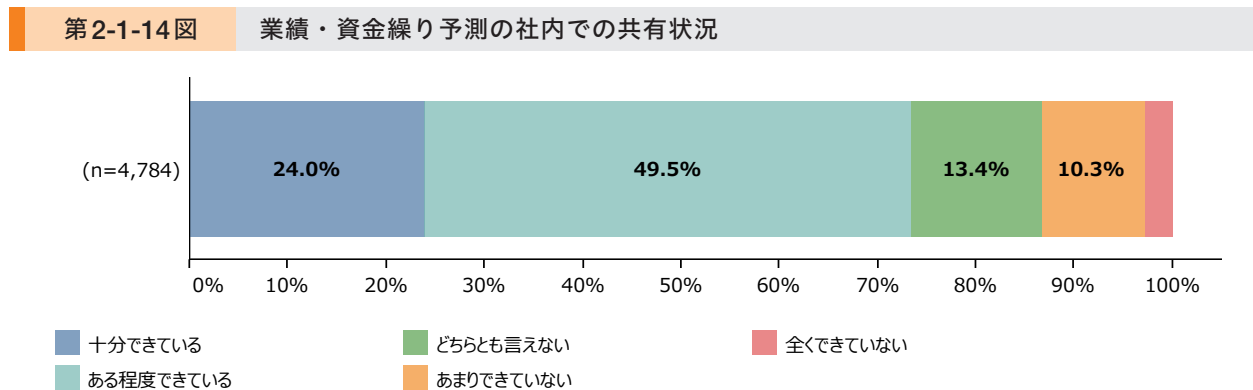
第2-1-13図 業績・資金繰り予測の管理主体



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)管理資料を用いて、業績や資金繰りの先行きについて誰が主体的に管理しているか聞いたもの。

⁶ (株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」：(株)東京商工リサーチが2020年11～12月にかけて、従業員5名以上の中小企業20,000社を対象にアンケート調査を実施（回収6,114社、回収率30.6%）したものである。
 【留意点】回収数6,114社のうち5,971社については、(株)東京商工リサーチが保有する「企業情報ファイル」及び「財務情報ファイル」のデータと接合し、各企業情報や財務指標について分析を行った。

第2-1-14図は、「経営層」、「社内の担当者」が業績・資金繰りの管理をしている企業が、今後の業績・資金繰り予測について、社内で共有できているかを見たものである。「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業が約7割



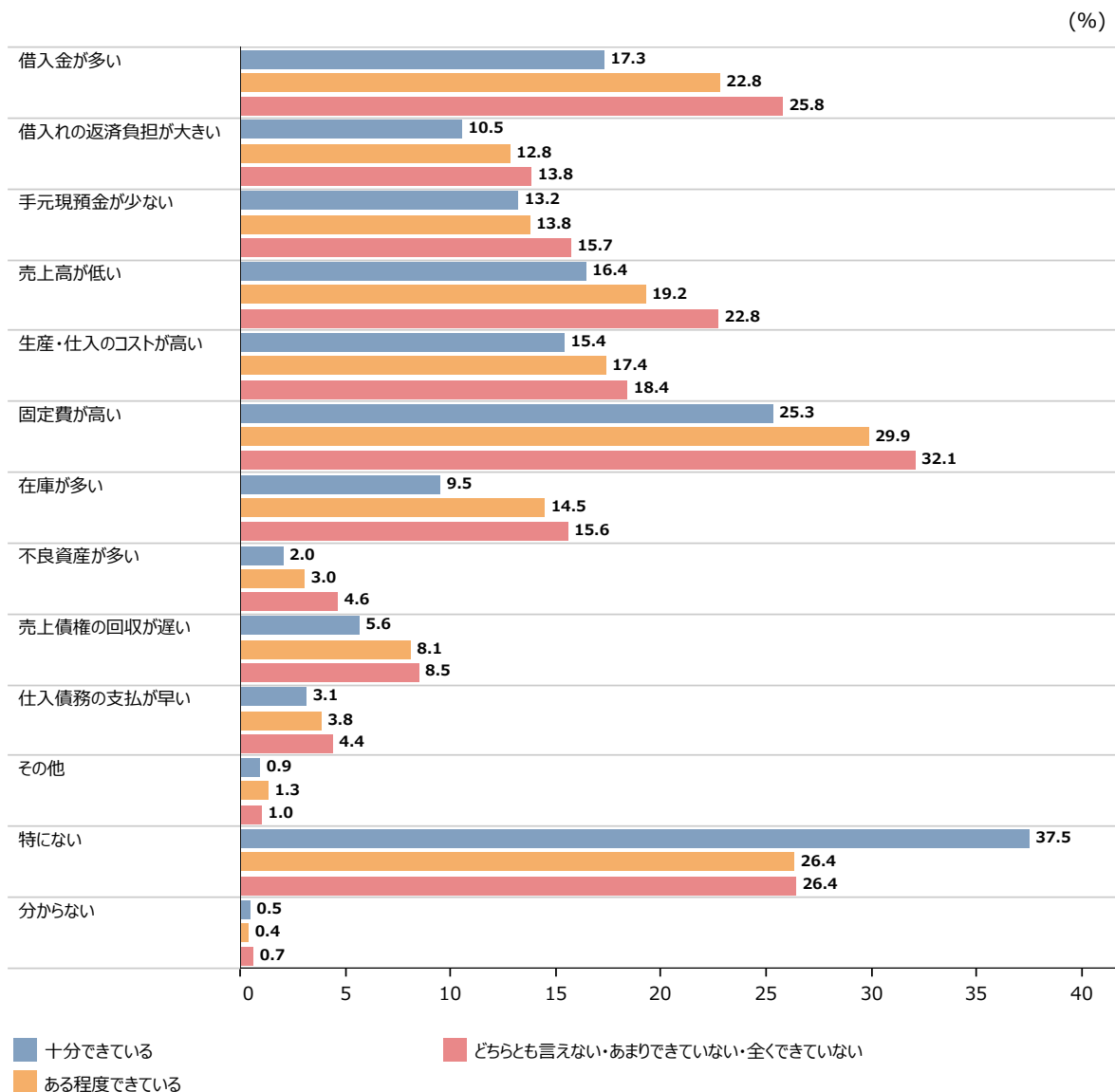
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)業績や資金繰りについて管理している部署又は担当者と、販売・調達や生産管理の部署又は担当者との間で、今後の業績や資金繰りの先行きについて共有できているか聞いたもの。

業績・資金繰り予測の社内での共有状況別に、財務面で感じていた課題について見たのが第2-1-15図である。社内での共有が十分できている企業では、「特になし」と回答した企業の割合

が約4割と比較的高いことが分かる。一方、できていない企業ほど、「固定費が高い」、「借入金が多い」、「売上高が低い」などを回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-15図 財務面で感じていた課題（業績・資金繰り予測の社内での共有状況別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.業績や資金繰りについて管理している部署又は担当者、販売・調達や生産管理の部署又は担当者との間で、今後の業績や資金繰りの先行きについて共有できているか聞いたもの。

2.感染症流行前に感じていた財務面の課題について聞いたもの。

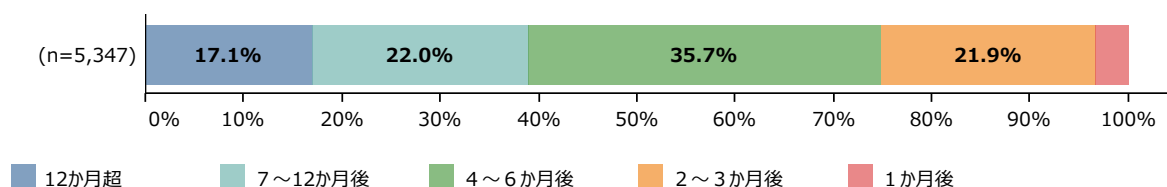
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

4.回答数(n)は以下のとおり。十分できている：n=1,085、ある程度できている：n=2,234、どちらとも言えない・あまりできていない・全くできていない：n=1,213。

続いて、第2-1-16図は、業績・資金繰り予測の期間について見たものである。「4～6か月後」

まで管理していると回答した企業の割合が最も高いことが分かる。

第2-1-16図 業績・資金繰り予測の期間

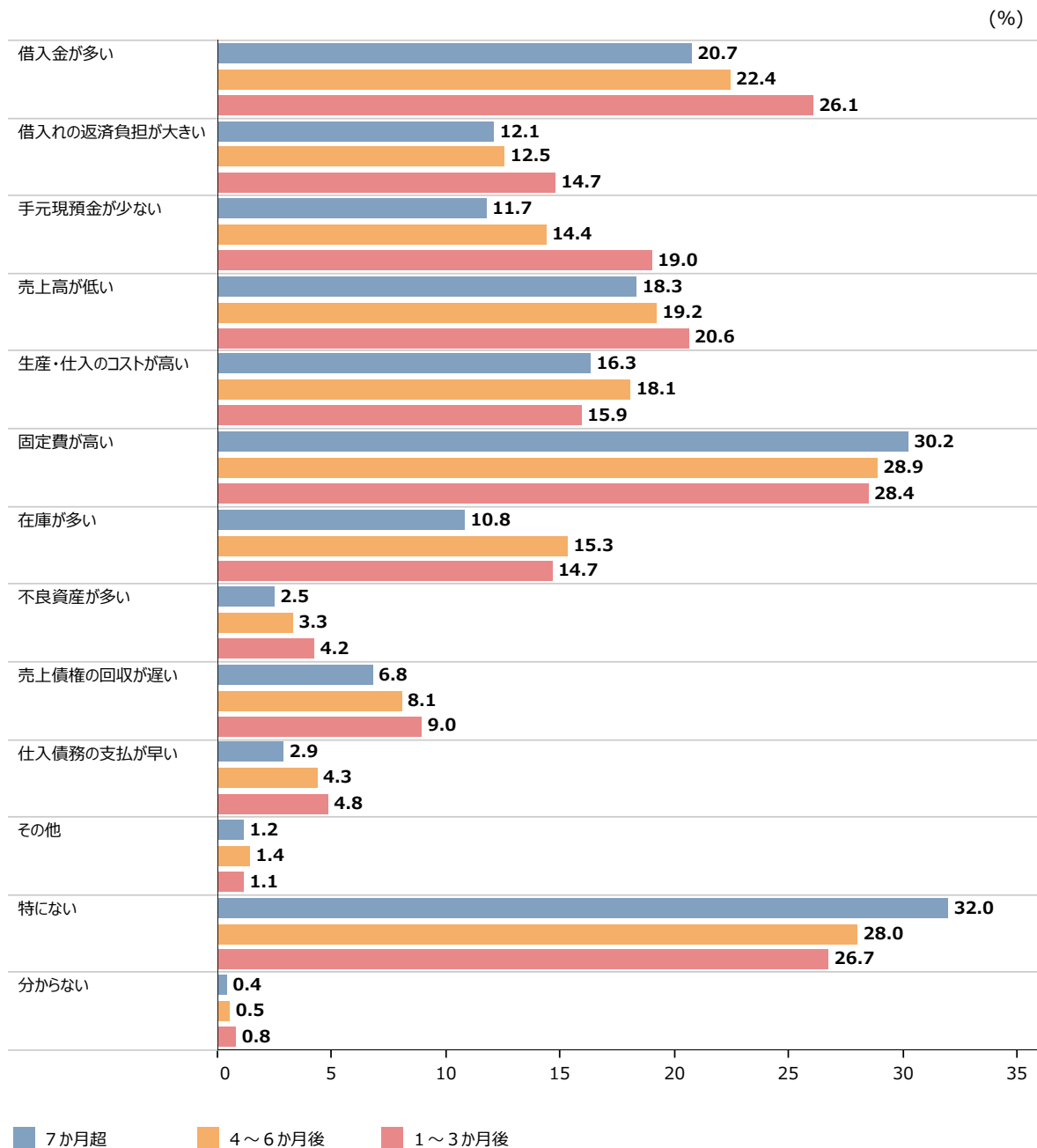


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)業績や資金繰りの先行きについて、どの程度先まで管理しているか聞いたもの。

業績・資金繰り予測の期間別に、財務面で感じていた課題について見たのが第2-1-17図である。予測期間が長いほど「特にない」と回答した企業の割合が高いことが分かる。また、予測期間が短

いほど、「借入金が多い」、「手元現預金が少ない」、「借入金の返済負担が大きい」、「売上債権の回収が遅い」などを回答した企業の割合が高い傾向にある。

第2-1-17図 財務面で感じていた課題（業績・資金繰り予測の期間別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.業績や資金繰りの先行きについて、どの程度先まで管理しているか聞いたもの。「12か月超」「7～12か月後」及び「1か月後」「2～3か月後」と回答した企業はそれぞれまとめて集計している。

2.感染症流行前に感じていた財務面の課題について聞いたもの。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%とはならない。

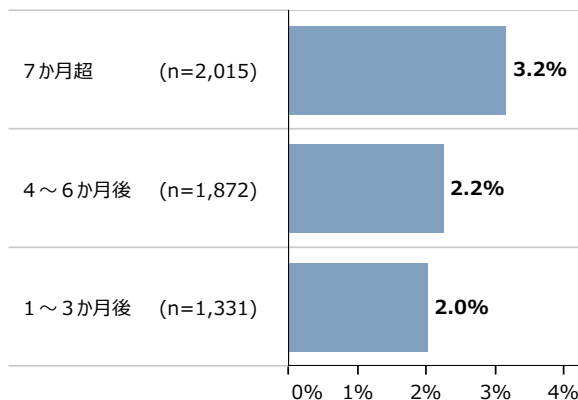
4.回答数(n)は以下のとおり。7か月超：n=1,986、4～6か月後：n=1,820、1～3か月後：n=1,262。

第2-1-18図は、業績・資金繰りの予測期間別に、売上高経常利益率及び自己資本比率の水準について見たものである。予測期間が長いほど、売

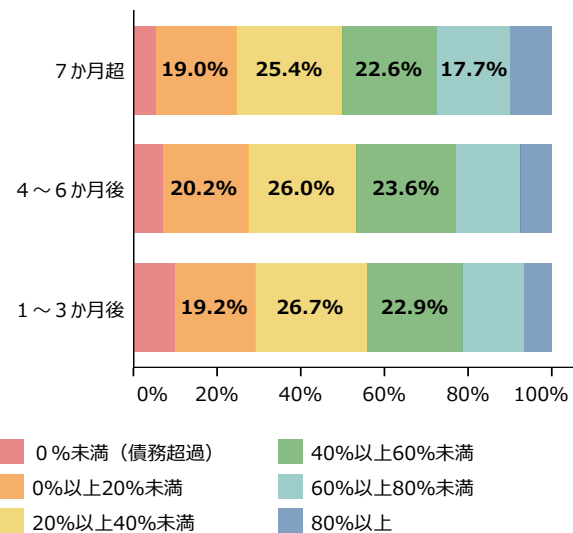
上高経常利益率が高く、また自己資本比率の低い企業の割合が少ないことが分かる。

第2-1-18図 業績・資金繰り予測の期間別に見た、各種財務指標

(1) 売上高経常利益率（中央値）



(2) 自己資本比率（分布）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.業績や資金繰りの先行きについて、どの程度先まで管理しているか聞いたもの。「12か月超」「7～12か月後」及び「1か月後」「2～3か月後」と回答した企業はそれぞれまとめて集計している。

2.売上高経常利益率、自己資本比率は2019年時点のもの。

3.売上高経常利益率＝経常利益÷売上高

4.自己資本比率＝純資産÷総資産

第2-1-19図は、感染症流行下で資金繰りが悪化し、金融機関からの資金調達を実施した企業の事例である。事例①は、資金繰り予測を行ってなかったために資金ショートを起こす可能性に直前まで気付くことができなかった事例である。事

例②は、6か月先までの資金繰り予測を金融機関に伝えたことで、申込金額満額の融資を得られた事例である。資金繰り予測は、有事の際の資金繰りのひっ迫度の把握や、金融機関とのコミュニケーションにおいても有用である。

第2-1-19図 感染症流行下における資金繰り予測（事例）

【事例①】青果物卸売・食品加工

- 感染症流行前の業況は回復基調にあり。税理士へ当初相談した時点では、感染症の影響はそれほど大きな問題にならないと認識していたが、取引先からの受注が大幅に減少したため、**税理士とともに資金繰り予測をしたところ、5月に資金ショートを起こす可能性が高いことが判明。**
- 政府系金融機関の特別貸付制度を活用。継続MASシステム(*)による決算予測・資金繰り予測、取引先別売上実績、企業再建計画書、売上実績を提出し、新規借入を実施。

(*)株式会社TKCが提供する資金繰り予測・経営計画策定の支援ツール。

資料：TKC全国会「TKC会計人のための緊急資金繰り支援テキスト」より中小企業庁作成

【事例②】料亭

- 2月までは好調だったが、3月から業況が悪化。資金的に5月の給与支払いが厳しいと予想。
- 継続MASによる先行き予測資料と試算表、売上集計資料を持参して取引金融機関と面談。**あらかじめ6か月分の資金繰り予測表を作成し、毎月の資金収支が1,000万程度マイナスになるのが見えていた**ので、申込金額6,000万円満額の融資が決まった。

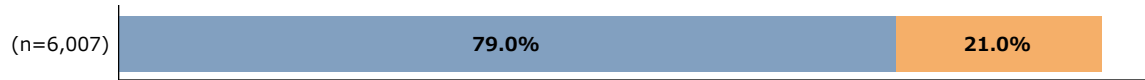
②財務分析

第2-1-20図は、各種財務指標を計算しているかについて見たものである。「売上高経常利益率」、

「損益分岐点売上高」、「自己資本比率」などでは、自社の指標を計算していると回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-20図 各種財務指標を計算している企業の割合

(1) 売上高経常利益率



(2) 損益分岐点売上高



(3) 自己資本比率



(4) 手元流動性比率



(5) 総資産回転率



(6) 自己資本利益率(ROE)



(7) 総資産利益率(ROA)



■ 計算している ■ 計算していない

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

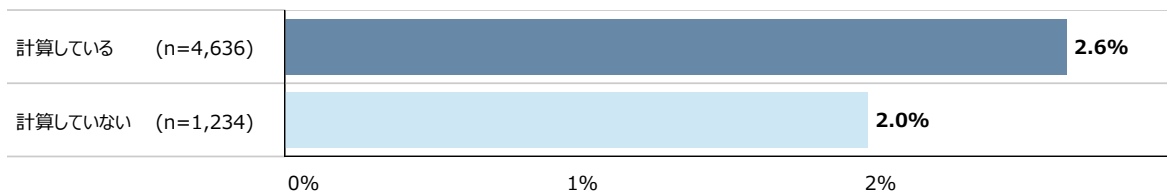
(注)「自社の指標を計算し、経営改善に活かしている」「自社の指標を計算している」と回答した企業を「計算している」、「指標の存在を知っている」「指標の存在を知らない」と回答した企業を「計算していない」として、まとめて集計している。

この中から、計算している企業が多かった売上高経常利益率、損益分岐点売上高（損益分岐点比率）、自己資本比率について、計算している企業と計算していない企業で各財務指標の水準に差異があるか見たものが、第2-1-21図である。売上高経常利益率は、計算している企業の方が高いこ

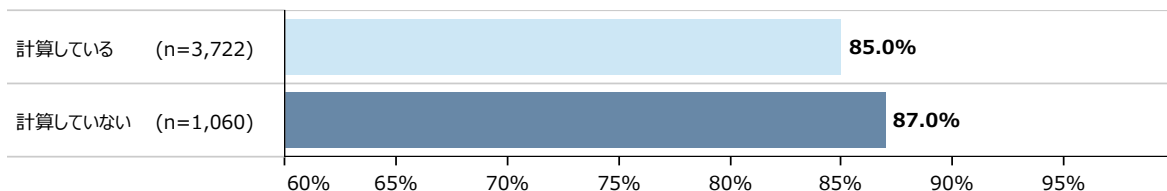
とが分かる。また、損益分岐点比率も、計算している企業の方が低い、すなわち売上高の減少への耐性が高いことが分かる。自己資本比率も、計算している企業の方が「債務超過」、「0%以上20%未満」の企業の割合が低いことが分かる。

第2-1-21図 各種財務指標の計算状況別に見た、各種財務指標の水準

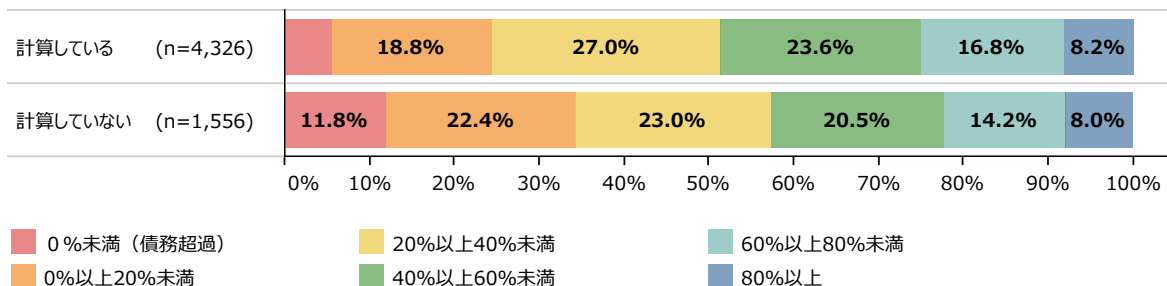
(1) 売上高経常利益率（中央値）



(2) 損益分岐点比率（中央値）



(3) 自己資本比率（分布）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.「自社の指標を計算し、経営改善に活かしている」「自社の指標を計算している」と回答した企業を「計算している」、「指標の存在を知っている」「指標の存在を知らない」と回答した企業を「計算していない」として、まとめて集計している。

2.(株)東京商工リサーチの保有する「財務情報ファイル」(2019年)を基に、各財務指標の水準を算出している。

3.売上高経常利益率＝経常利益÷売上高

4.損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高、損益分岐点売上高＝固定費÷（1-変動費÷売上高）、固定費＝人件費（役員報酬、労務費を含む）＋減価償却費、変動費＝売上高－営業利益－固定費

5.自己資本比率＝純資産÷総資産

以上より、規模や業種だけでなく、中小企業自身の財務に対する意識と財務の安全性・収益性との間には密接な関係があることが分かった。

事例2-1-1は、過去業績が悪化した際の反省から財務について学び、財務の安全性や収益性を改

善し、現在は感染症流行下でも安定的に事業を継続している企業の事例である。これまで財務面への意識が低かった企業では、事例2-1-1のように、自社の財務状態について定量的に把握することが重要といえよう。

事例

2-1-1

会計・財務を学び高利益率を実現していたことで、
感染症流行下でも落ち着いた事業の見直しができた
企業

所在地 静岡県富士市
従業員数 253名
資本金 9,500万円
事業内容 物流サービス業、
製造受託業

株式会社ミズ・バラエティー

▶ リーマン・ショックで売上げが激減し、営業に実現不可能なノルマを課す

静岡県富士市の株式会社ミズ・バラエティーは、主に3PL⁷事業を展開する企業である。高い清潔度が求められる化粧品等のこん包作業も正確に実行できること、徹底した情報セキュリティを確保していることなどを強みに、化粧品会社や百貨店などの上場企業を中心に顧客を抱えている。以前は販促品の卸売が中心であったが、社長の栗田佳幸氏は1993年の入社以降、販売先を急激に増やし順調に事業を拡大。飲料のオマケとして企画した携帯ストラップがヒットし、2007年の売上げは約21億円に達した。ところが、スマートフォンの普及で携帯ストラップの需要が急減。そこにリーマン・ショックも重なり、販促品の需要が激減した。栗田社長は焦る余り、売上げ15%増、20%増と根拠のない営業ノルマを社員に課すも、実現はかなわず経常利益は赤字に転落。2010年の売上げはピークの3分の1に落ち込んだ。

▶ 会計と財務を徹底的に学び、どうすれば利益が増えるかを知る

売上げが急減し、銀行借入れもできない状態に陥った。昇給や賞与がなくなると離職者が増えた。ある社員が退職時に経営への不満を口にしたことを機に、栗田社長は経営の根本を見直した。経営者向けの勉強会に入塾し、会計と財務を徹底的に学んだ。財務指標が経営判断に使えること、従業員に合理的な指示を出すには会計の裏付けが不可欠なこと、販売管理費の削減や、安易な値引きの廃止でも利益が増えることを知った。きめ細かな構内作業ができる強みをいかし、卸売業から3PLへの事業転換を図りながら、黒字化も実現する難いかに取りに挑んだ。10年周期で訪れる不況下でも簡単に赤字転落しないように、経常利益率10%以上、自己資本比率50%を目標にした。また、不況による様々な困難を乗り越えるには、無理なノルマではなく、財務指標などに基づいた数値目標を社内示すことで、従業員との信頼関係やモチベーションを維持することが重要だと考えた。パートには1時間当たりのこん包個数を、営業には案件ごとの利益率を、経営陣には損益分岐点や部門別損益をと、立場に合わせた分かりやすく意味のある数値で目標を設定した。2011年にマイナス47%だった自己資本比率をプラス27%まで順調に改善させたところで、コロナ・ショックに直面した。

▶ 身に付けた会計の知識も活用し、回復への道筋を従業員に落ち着いて説明

同社は、売上高が3割落ちても赤字に転落しない収益構造に変貌していたため、コロナ・ショックで大きな打撃を受けても赤字転落を逃れられた。栗田社長は不況に耐えるためには資金調達が重要と判断し、即座に金融機関からの借り増しを行った。手元資金に余裕が生まれ、中期的な経営戦略の構築に落ち着いて取り組む環境が整い、栗田社長はマーケティング戦略の見直しと組織改革を行った。「電気代などの経費をあと3%節約できれば、今後の減収予測を踏まえても収益の維持が可能。」といったように、従業員にもダメージと回復への道筋について具体的な数値を用いて説明。また、感染症流行前は、自己資本比率改善のため、利益が計画以上に出ても特別な昇給や賞与支給は控えていたが、内部留保がある安心感から、2020年も定期昇給と4か月分の賞与支給を行い、従業員をほっとさせた。「今後も会計・財務を冷静に見つめながら社員・パートとともに不況に強い会社にしていきたい。」と栗田社長は語る。



栗田佳幸社長



同社外観



クリーンルームでの構内作業

7 3 PL (サードパーティー・ロジスティクス)：荷主企業に物流機能を提案、物流業務を遂行する事業。

第2節 新型コロナウイルス感染症が与えた影響と資金調達の動向

前節では、大企業と比べて中小企業の方が売上高の減少に対する耐性が低いことについて確認した。感染症流行などの動向により売上高の減少が続くほど、中小企業の業績や資金繰りに影響を及ぼすこととなる。こうした背景の下、まずは足元の資金繰りの悪化を防ぐために、各種資金繰り支

援策が措置された。また、多様な資金調達手段の動向や活用策についても注目が集まった。

本節では、まず感染症が売上高や資金繰り面に与えた影響と、中小企業の資金調達の動向や支援策の活用状況について確認する。最後に、関心の集まった資金調達手段の概要についても紹介する。

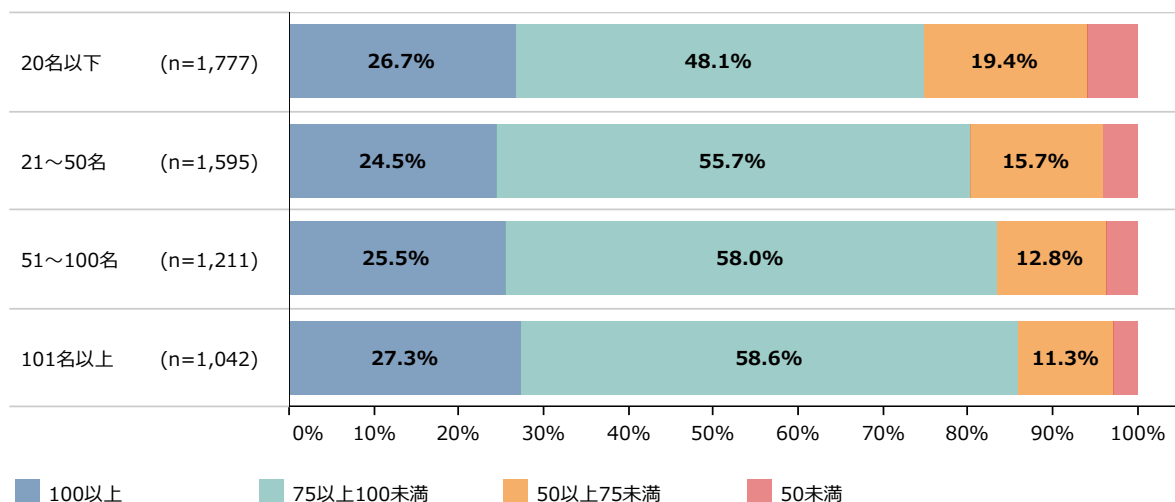
1. 感染症が売上高に与えた影響

① 2020年の売上高

まず、2020年の年間の売上高⁸を企業の特徴ごとに確認する。なお、ここで用いている数値は2019年の売上高を「100」とした場合の水準を表している。

第2-1-22図は、2020年の年間の売上高を従業員規模別に比較したものである。これを見ると、75未満の企業の割合は従業員規模が小さいほど大きいことが分かる。

第2-1-22図 2020年の売上高（従業員規模別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1. 2020年年間の売上高の見通しについて、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。

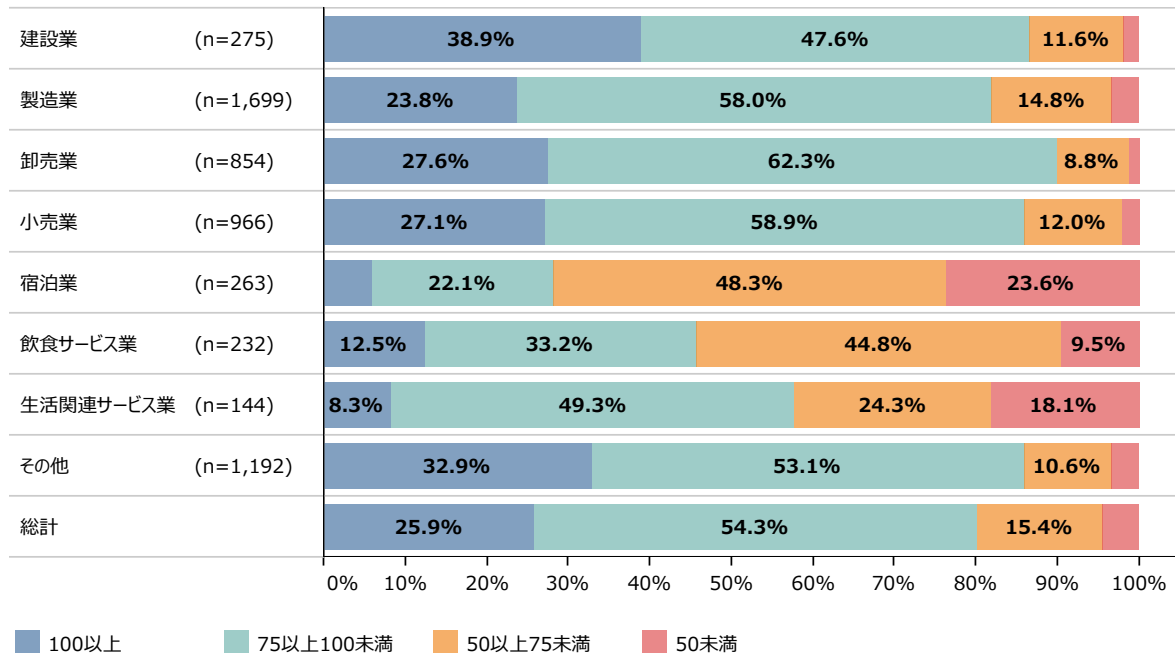
2. 調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10～12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

⁸ 調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10～12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

第2-1-23図は、2020年の年間の売上高を業種別に比較したものである。100未満の割合を見る

と、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業で高く、建設業では低いことが分かる。

第2-1-23図 2020年の売上高（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

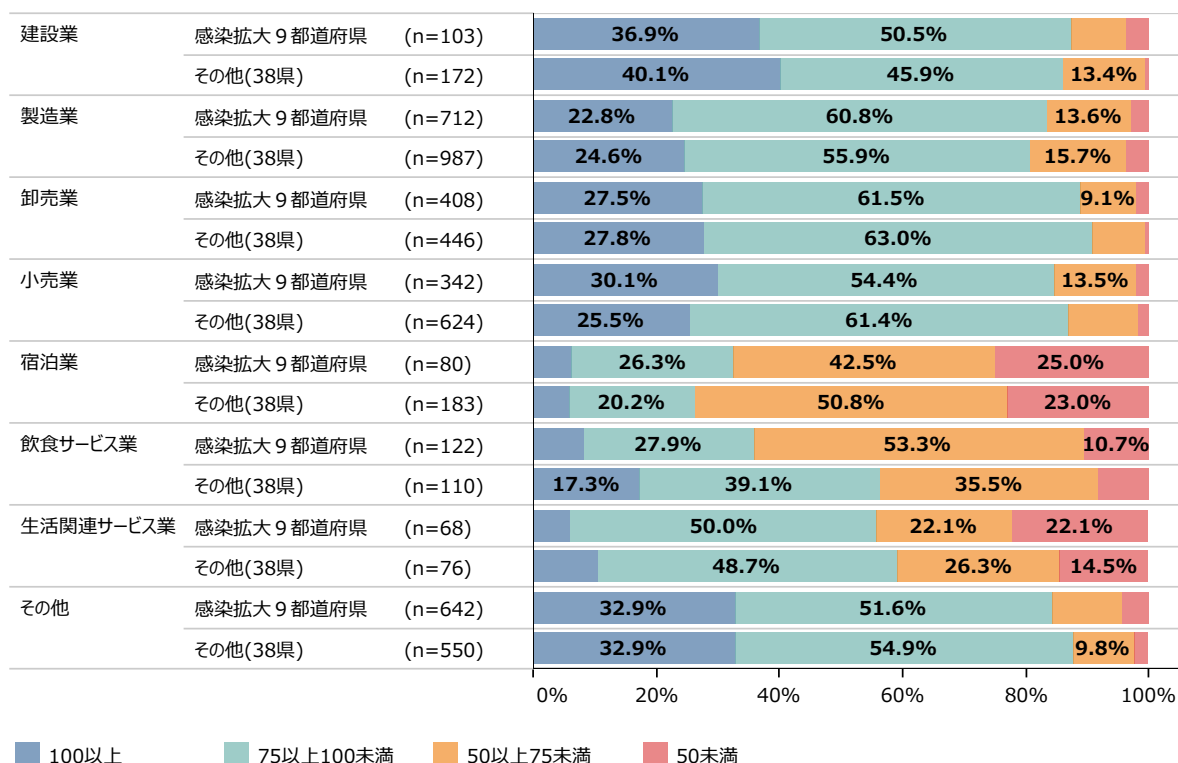
(注)1. 2020年年間の売上高の見通しについて、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。

2. 調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10～12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

前図をさらに、2020年4月から5月の緊急事態宣言の発令期間が他県と比べて長かった9都道府県（以下、「感染拡大9都道府県」という。）に所在する企業と、その他の地域に所在する企業を

比較したものが第2-1-24図である。これを見ると、飲食サービス業では、感染拡大9都道府県における75未満の割合が、その他の地域と比べて特に高いことが分かる。

第2-1-24図 2020年の売上高（業種別・地域別）

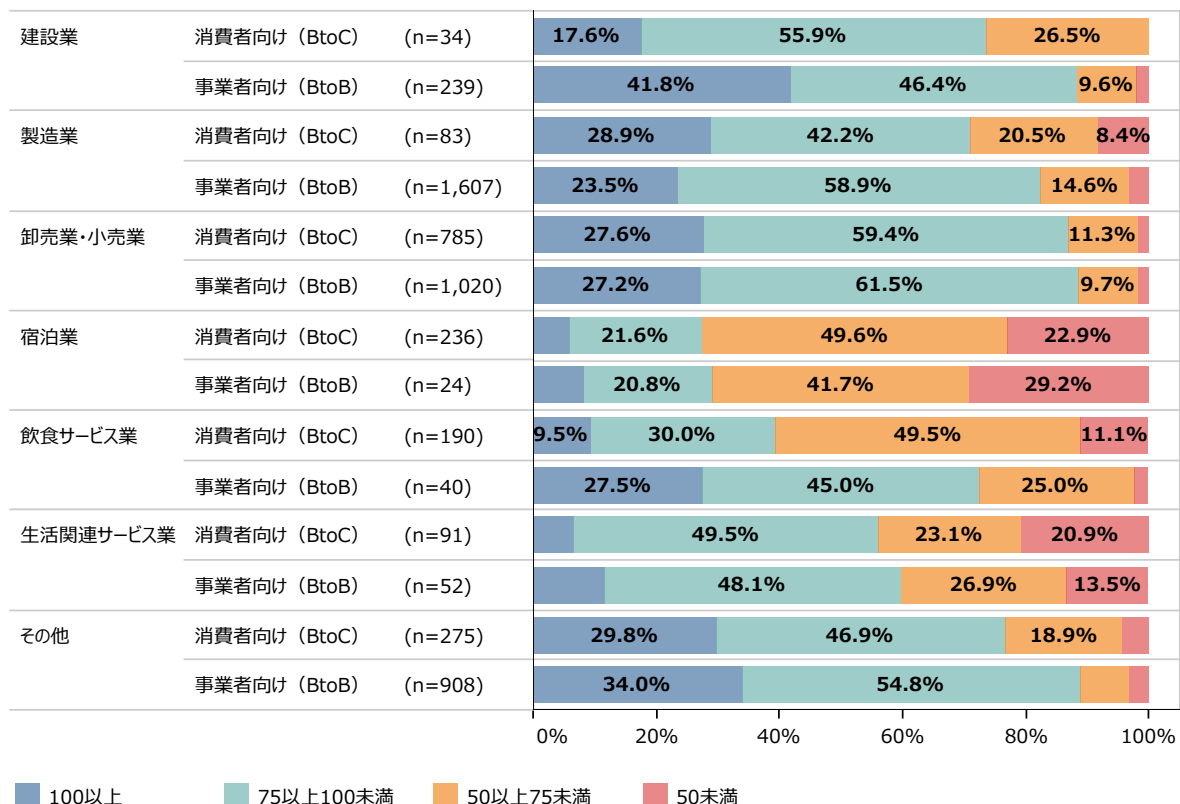


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)1. 2020年年間の売上高の見通しについて、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。
 2. 調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10～12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。
 3. 「感染拡大9都道府県」とは、2020年4-5月の緊急事態宣言の発令期間が長かった東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県(4/7-5/25)、大阪府・兵庫県(4/7-5/21)、福岡県(4/7-5/14)、北海道(4/16-5/25)、京都府(4/16-5/21)を指す。

業種別の2020年の売上高を顧客属性別に見たものが第2-1-25図である。ほとんどの業種で事業者向け（BtoB）の方が消費者向け（BtoC）よりも100以上の割合が高い一方で、製造業や卸売業・小売業では消費者向け（BtoC）の方が100以上の割合が高くなっている。消費者向けの

サービスは対面が多いものの、製造業や小売業では、EC販売など、接触を避けた提供方法もとることができることから、こうした提供方法を展開できる業態かどうかで、影響に差が出ている可能性も考えられる。

第2-1-25図 2020年の売上高（業種・顧客属性別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.2020年年度の売上高の見通しについて、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。

2.調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10～12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

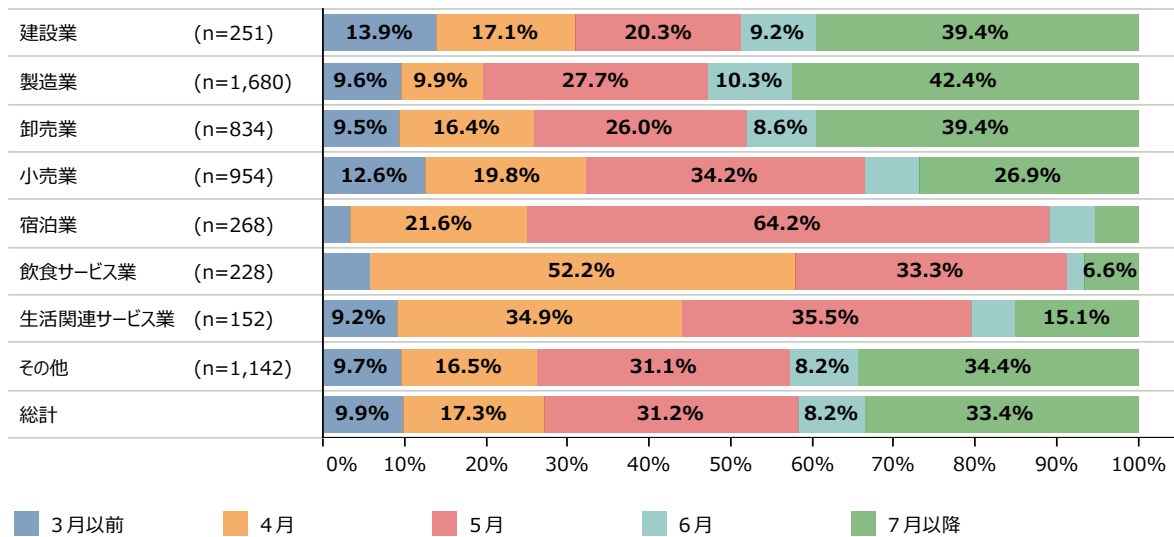
3.「消費者向け(BtoC)」とは、年間総売上高における顧客構成割合について、「消費者向け(BtoC)が多い」「両者同程度」と回答した企業を指す。

②時系列で見た感染症の売上高への影響

感染症流行下の中小企業の事業環境は、新規感染者数の増減や政府・自治体の要請によって刻々と変わっていった。年間では前年並みの売上高を確保できていても、一時的に大きな売上高の減少を経験した企業も存在すると思われる。ここでは、2020年の各企業の売上高（前年同期比）の変遷について、時系列で確認していく。

第2-1-26図は、2020年1月から10月のうち、前年同月比で最も売上高が減少した月を見たものである。宿泊業、飲食サービス業では、緊急事態宣言が発令された4月及び5月の回答割合が8割超である一方、建設業、製造業、卸売業では7月以降の回答割合が約4割と最も多く、業種によってばらつきが見られる。

第2-1-26図 最も売上高が減少した月



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

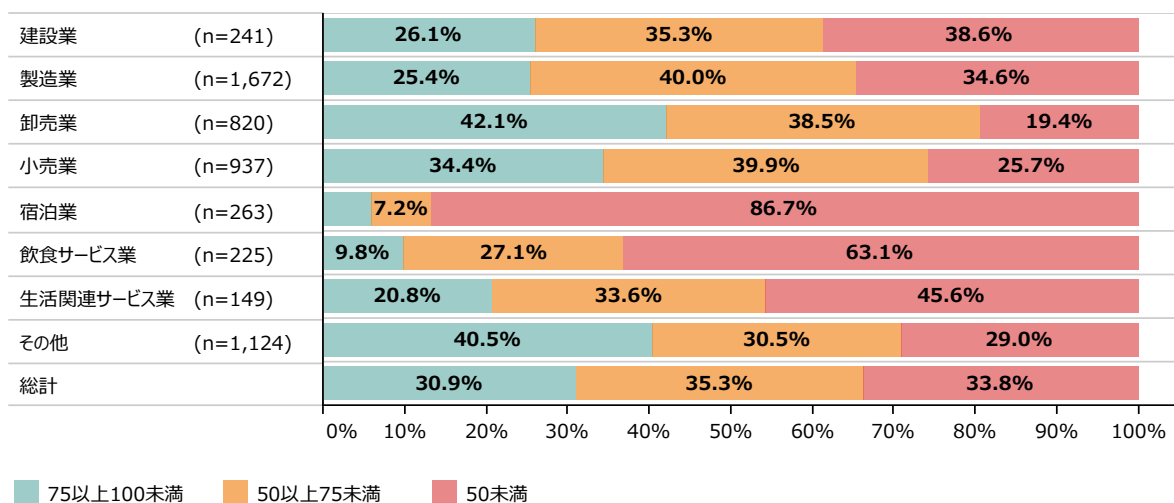
(注)2020年1～10月のうち、売上高が前年同月比で最も減少した月を聞いたもの。

第2-1-27図は、業種別に前年同期比で最も売上高が減少した月の売上高について見たものである。単月で見ると、多くの企業が売上高の大幅な減少を経験している。

前節にて、中小企業の損益分岐点比率は、中規

模企業は85.1%、小規模企業で92.7%であることを確認したが（前掲第2-1-5図）、これに鑑みると、売上高の水準が「50以上75未満」や「50未満」の状態が続けば、事業の継続に相当の負荷がかかるものと推察される。

第2-1-27図 最も売上高が減少した月の売上高（業種別）



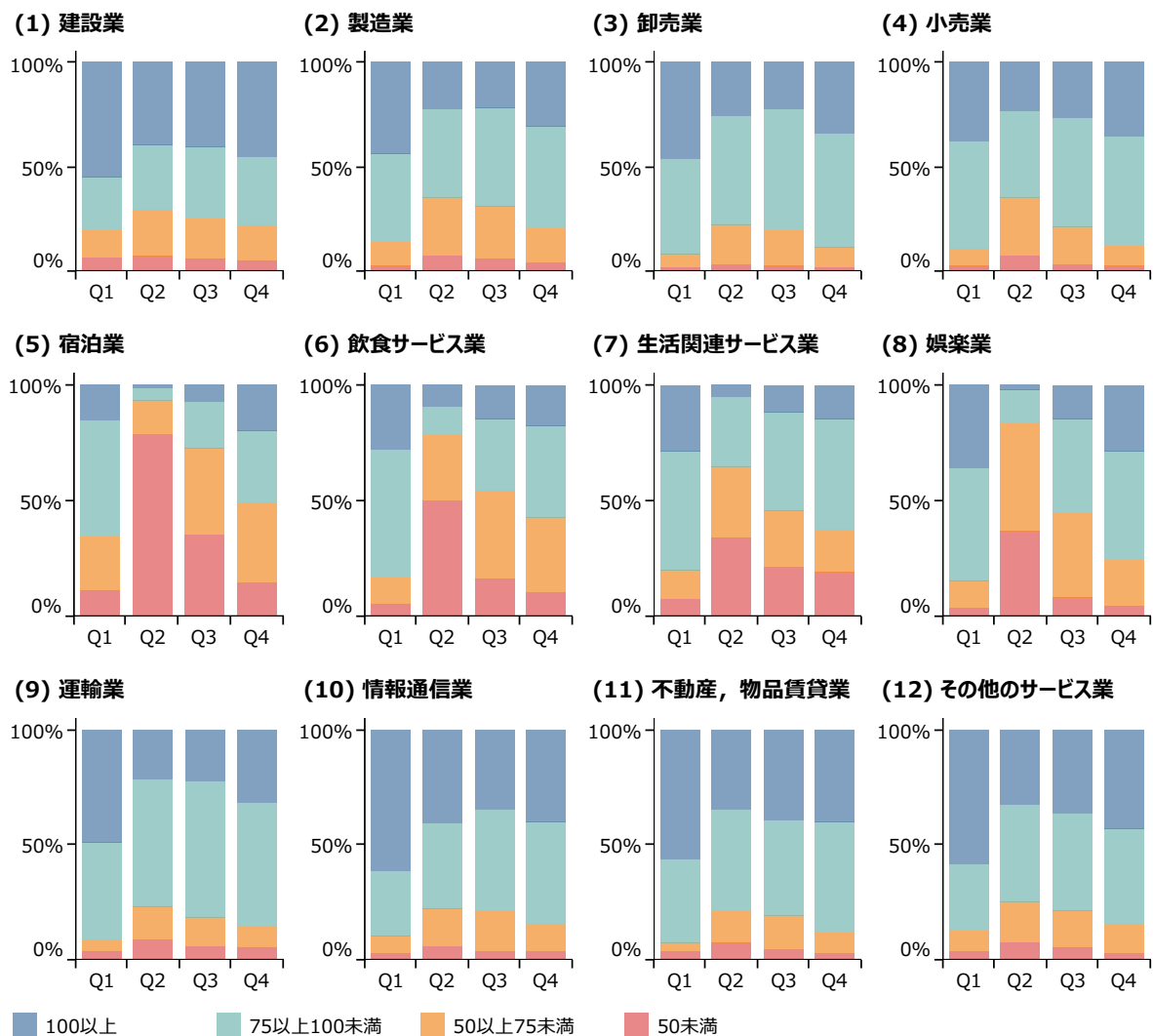
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)2020年1～10月のうち、売上高が前年同月比で最も減少した月の売上高を聞いたもの。減少した月がない企業は集計対象外とした。

第2-1-28図は、四半期ごとの売上高の推移について、業種別に見たものである。まず「100以上」の割合を見ると、多くの業種で4～6月に減少（製造業、卸売業、情報通信業などでは7～9月でも減少）して底を打った後、10～12月には全ての業種で上昇していることが分かる。また

75未満の割合を見ると、全ての業種で4～6月に増加した後、10～12月に低下している。ただし、特に宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業などでは、依然として1～3月に比べて高い水準にとどまっている。

第2-1-28図 業種別に見た、2020年の売上高の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1. 2020年1-3月(Q1)、4-6月(Q2)、7-9月(Q3)、10-12月(Q4)の売上高について、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。調査時点が11-12月時点のため、10-12月については見通しを聞いている。

2. 縦軸は、全体に占める各売上高水準の企業の割合を示している。

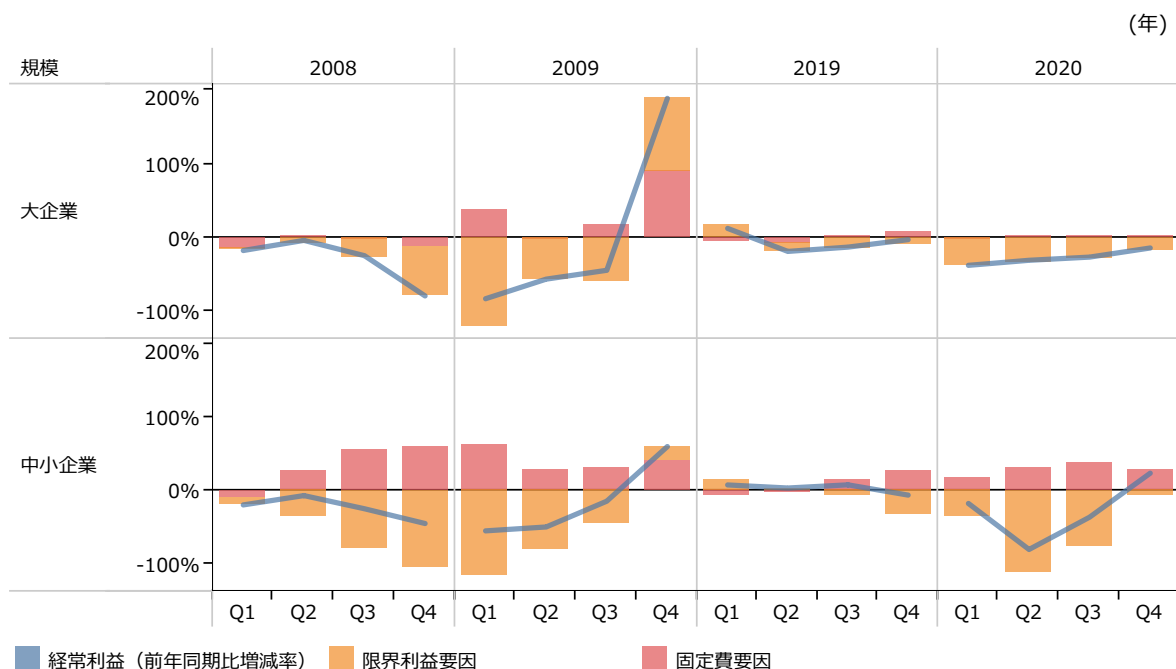
3. 回答数(n)は以下のとおり。建設業：n=269、製造業：n=1,742、卸売業：n=305、小売業：n=285、宿泊業：n=268、飲食サービス業：n=240、生活関連サービス業：n=157、娯楽業：n=138、運輸業：n=285、情報通信業：n=305、不動産、物品賃貸業：n=189、その他のサービス業：n=302。

全体的に、10～12月にかけてやや改善傾向にある要因としては、10月前後は国内の新規感染者数が比較的低位で推移していたこと、我が国での感染症流行から半年以上が経過し、企業が新しい生活様式の中で事業を継続するための戦略の見直しを進めたこと、などが考えられる⁹。このうち、企業側の対応と売上高の回復の関係については、後節で検証する。

第2-1-29図は、財務省「法人企業統計調査季報」を基に、四半期ごとの経常利益の変動要因について、限界利益と固定費に分けて、企業規模別

に見たものである。限界利益とは、売上高から変動費を差し引いたものである。中小企業では、売上高の大幅な減少局面を迎えたリーマン・ショック発生前後の2008年・2009年、感染症発生前後の2019年・2020年ともに、固定費の削減も行われている傾向にあることが分かる。結果的に、足元の2020年10-12月期では、中小企業の経常利益は前年同期に比べて増加しているものの、感染症以前の収益構造に戻ったわけではないことには注意が必要である。

第2-1-29図 経常利益の前年同期比成長率の要因分解



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.限界利益＝売上高－変動費。

3.固定費＝人件費＋減価償却＋純営業外費用、変動費＝売上高－経常利益－固定費、として計算した。

4.Q1～Q4はそれぞれ、Q1: 1-3月期、Q2: 4-6月期、Q3: 7-9月期、Q4: 10-12月期を示している。

⁹ 2021年1月に2度目の緊急事態宣言が発令されたことに伴い、再度大幅な減収に見舞われている業種が存在することに留意が必要。

2. 感染症流行の影響を踏まえた資金繰り支援

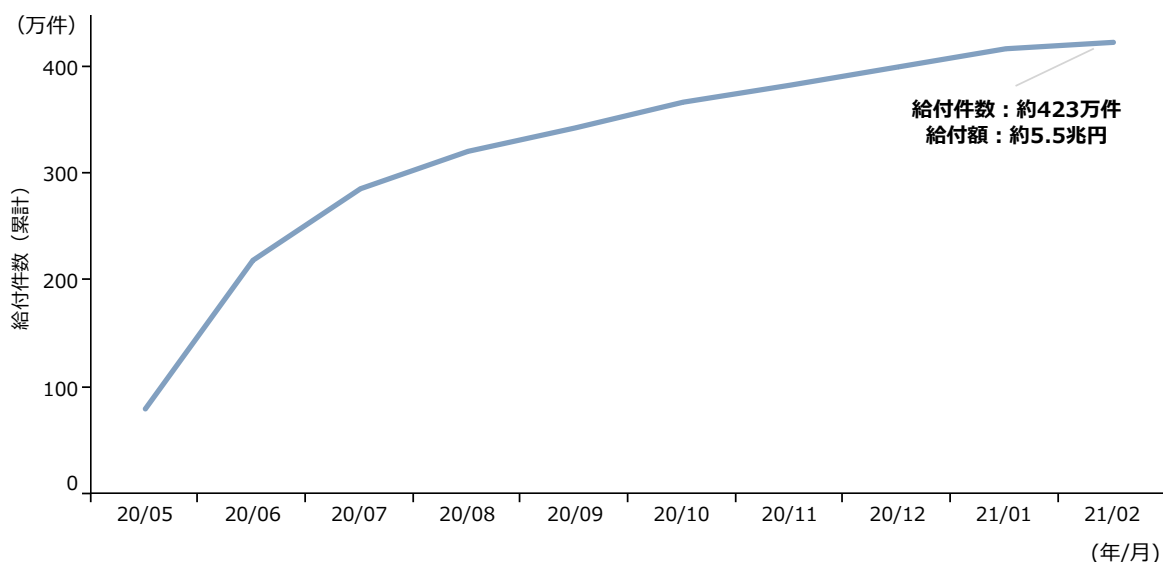
売上高の減少により利益水準が下がり、資金繰りの維持に問題が生じたり、すぐには問題がなくても将来の不確実性に備えたりするために、資金調達が必要となった企業が増加したものと考えられる。このような状況下、政府や金融機関では大規模な資金繰り支援を実施した。本項では、感染症流行後に実施された代表的な各種資金繰り支援策の実績について確認していく。なお、支援策の概要についてはコラム2-1-1を参照されたい。

① 給付金・助成金

感染症の影響を受ける事業者の事業継続を下支えするため、持続化給付金や家賃支援給付金などによる支援が実施された。

第2-1-30図は、持続化給付金の給付実績を見たものである。持続化給付金は、2020年5月1日に申請受付を開始し、2021年2月末時点で、約423万件¹⁰、約5.5兆円の給付を行った。

第2-1-30図 持続化給付金の給付件数の推移



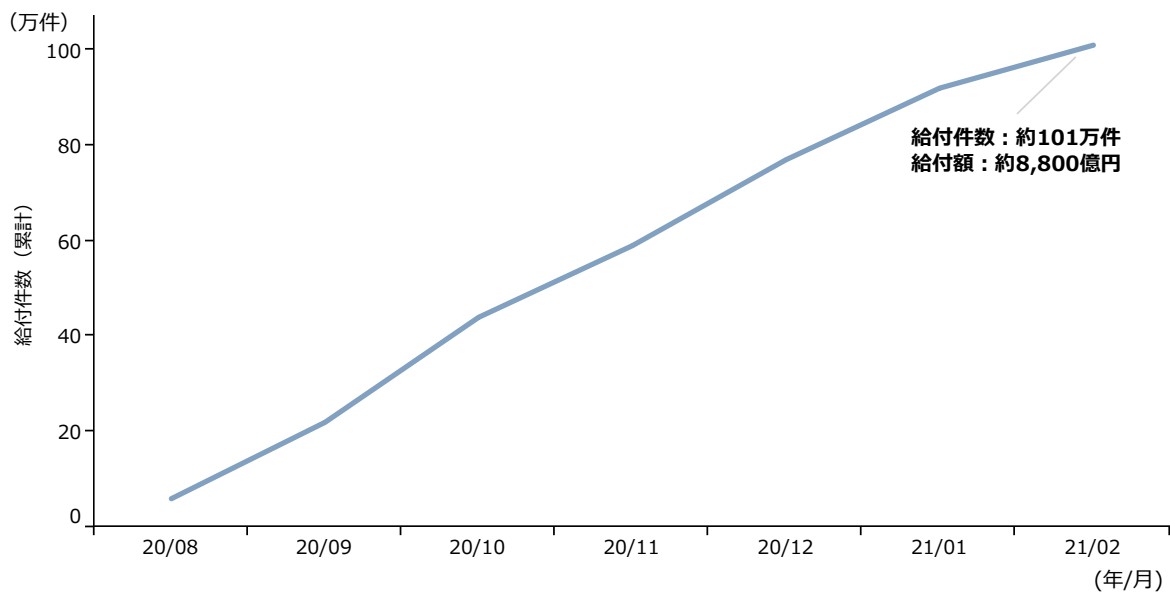
資料：中小企業庁調べ(2021年2月末時点)

第2-1-31図は、家賃支援給付金の給付実績を見たものである。家賃支援給付金は、2020年7月14日に申請受付を開始し、2021年2月末時

点で、約101万件、約8,800億円の給付を行った。

¹⁰ 持続化給付金の給付対象には、中小企業基本法上の中小企業以外の企業も含まれる（コラム2-1-1を参照）。

第2-1-31図 家賃支援給付金の給付件数の推移

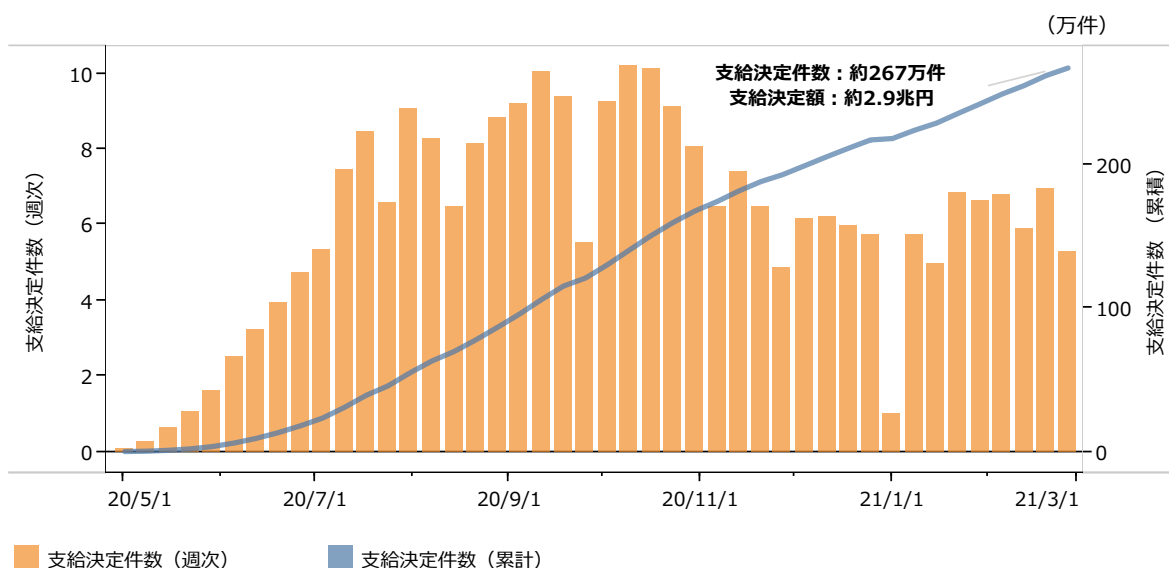


資料：中小企業庁調べ(2021年2月末時点)

第2-1-32図は、雇用調整助成金（新型コロナウイルス感染症の影響に伴う特例）の支給実績について見たものである。雇用調整助成金は、2020年1月24日以降の期間、感染症の影響を

受けて事業の縮小した事業者に対して累次の特例措置を講じ、2021年2月末までに約267万件、約2.9兆円の支給を行った。

第2-1-32図 雇用調整助成金の支給決定件数の推移



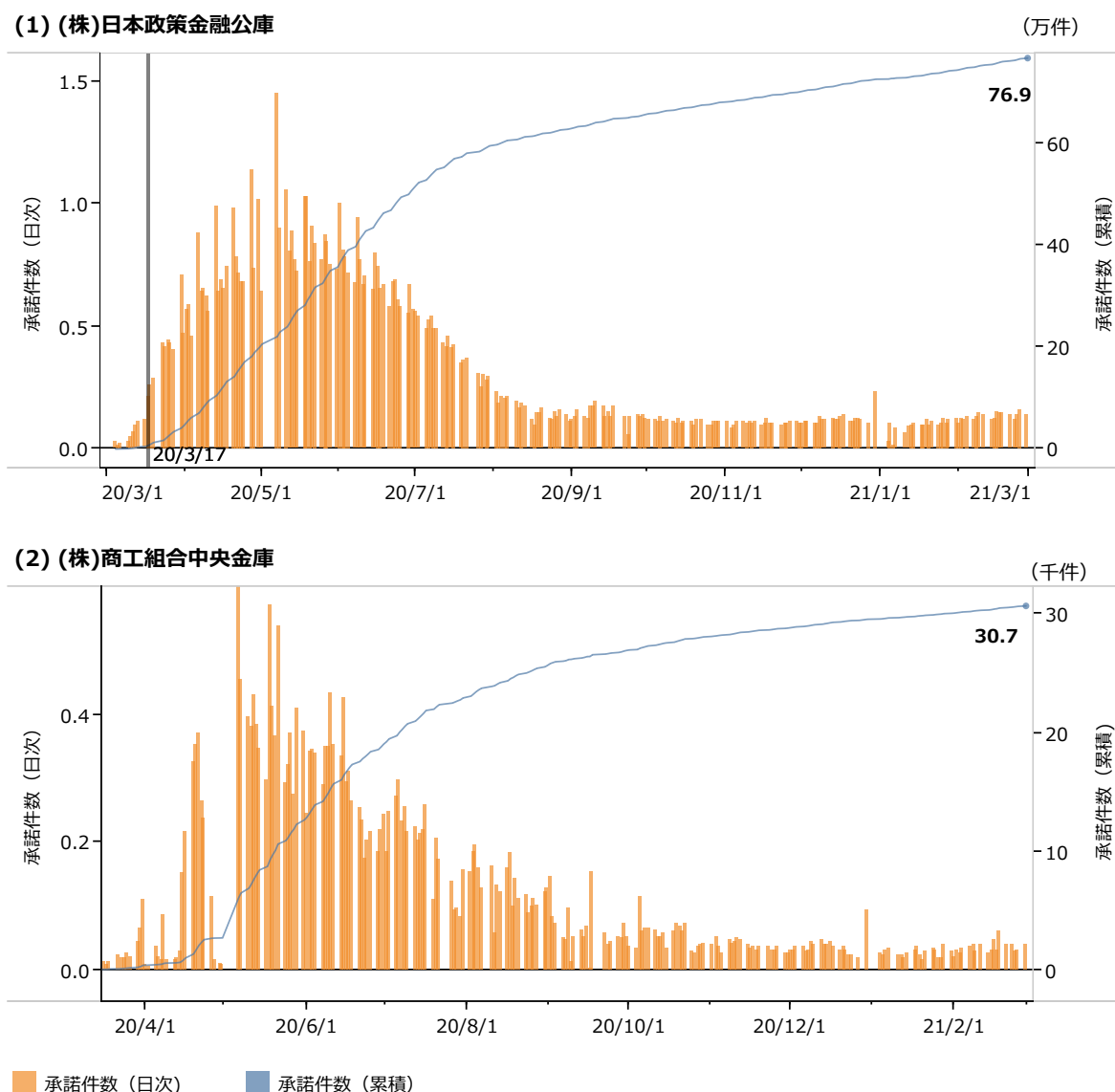
資料：厚生労働省「雇用調整助成金（新型コロナウイルス感染症の影響に伴う特例）支給実績」より中小企業庁作成（2021年2月26日時点）

②融資・保証・条件変更

第2-1-33図は、政府系金融機関である（株）日本政策金融公庫及び（株）商工組合中央金庫における融資承諾件数の推移について見たものである。（株）日本政策金融公庫は、外的要因により一時的に業況が悪化している企業への貸付制度

「セーフティネット貸付」に加えて、2020年3月17日に「新型コロナウイルス特別貸付」の取扱いを開始し、申込みが急増した。また、（株）商工組合中央金庫でも危機対応業務の一つとして「新型コロナウイルス感染症特別貸付」を立ち上げ、申込みが急増した。

第2-1-33図 政府系金融機関における融資承諾件数の推移



資料：中小企業庁調べ(2021年2月末時点)

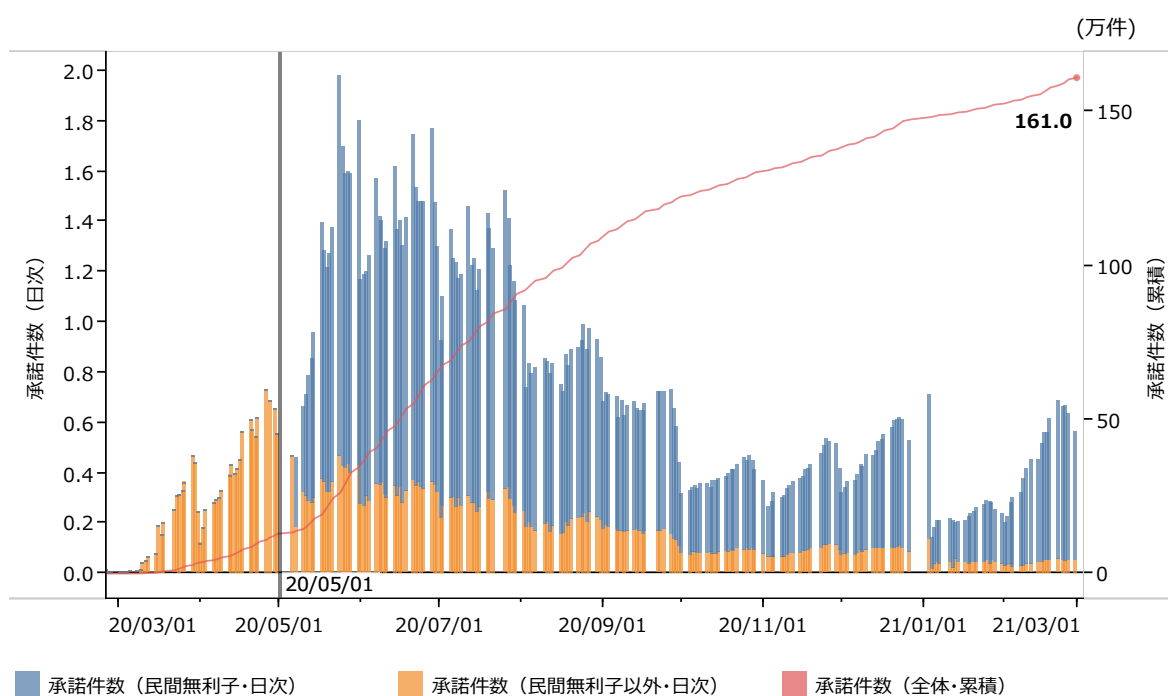
(注)1.(株)日本政策金融公庫(国民生活事業・中小企業事業)及び(株)商工組合中央金庫における融資の承諾件数を集計している。

2.営業日以外の申込・承諾は翌営業日に合算して集計しているため、申込件数(日次)は必ずしも1日の申込件数を示しているとは限らない。

第2-1-34図は、信用保証協会への信用保証の承諾件数の推移について見たものである。2020年3月までにセーフティネット保証4号、同5号、危機関連保証の認定制度が立ち上がり、5月

1日から民間金融機関における実質無利子・無担保融資制度が立ち上がると、これに伴う信用保証の申込件数が急増した。

第2-1-34図 信用保証協会の保証承諾件数の推移



資料：中小企業庁調べ（2021年2月末時点）

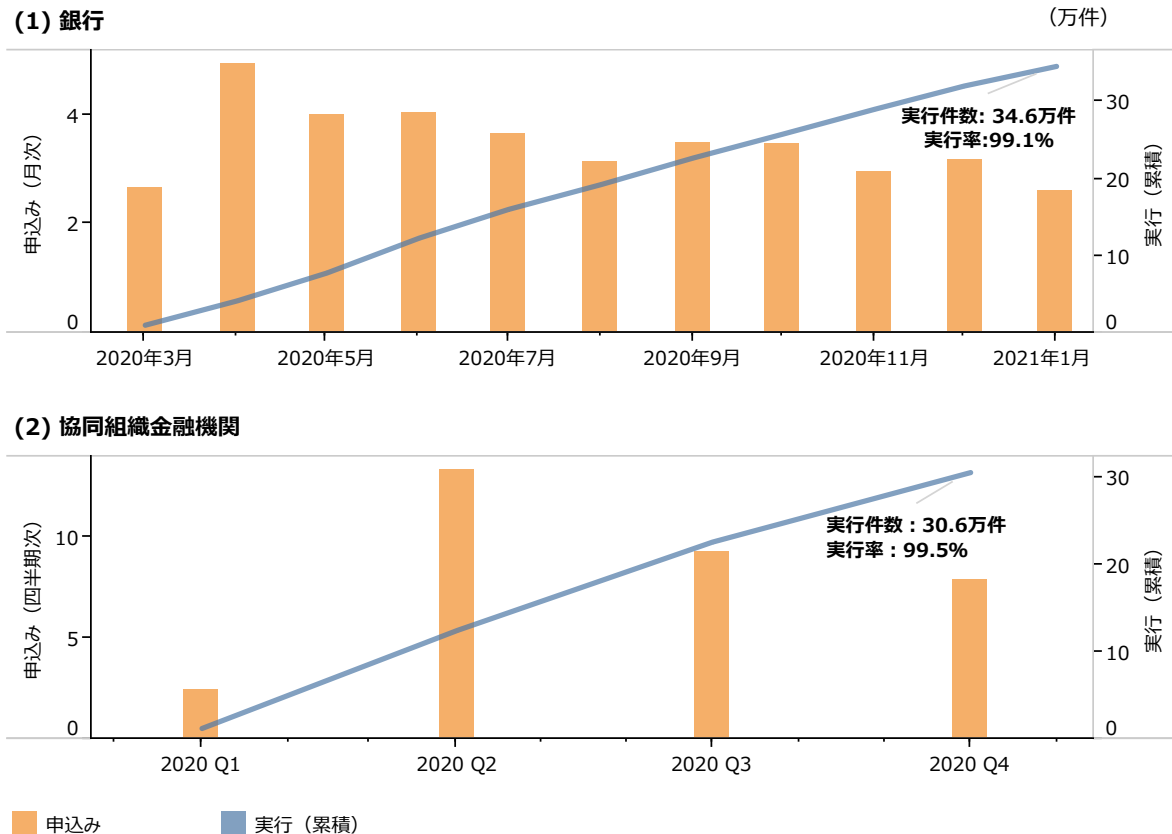
(注)1.営業日以外の申込・承諾は、翌営業日と合算して集計しているため、申込件数（日次）は必ずしも1日の申込件数を示しているとは限らない。

2.「民間無利子」とは、民間金融機関における実質無利子・無担保融資制度の活用に伴う保証申込を指す。

金融機関による資金繰り支援には、新規融資の実施のほか、既往債務の条件変更もある。第2-1-35図は、金融機関における貸付条件の変更の申込み・実行件数の推移について見たものである。2020年3月以降の銀行における貸付条件

変更の申込みは4月にピークを迎え、その後減少傾向にあるも毎月相応の申込みが続いている。申込みに対する実行率は99%を超えており、金融機関がほとんど申込みを断っていないことが分かる。

第2-1-35図 貸付条件変更の申込み・実行件数の推移



資料：金融庁「金融機関における貸付条件の変更等の状況について」より中小企業庁作成（2021年1月末時点）

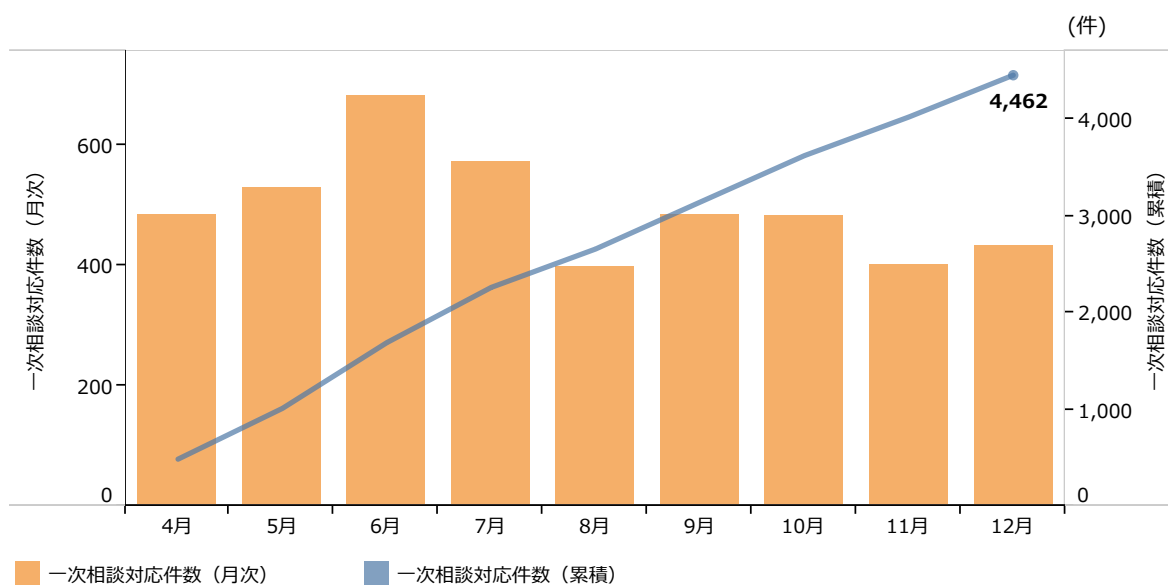
(注)1.銀行分（主要行等、地域銀行、その他の銀行）は月ごと、協同組織金融機関分（信用金庫、信用組合、労働金庫、信農連・信漁連、農協・漁協）は四半期ごとの集計。

2.実行率＝実行件数÷（実行件数＋謝絶件数）

既存の借入金の返済猶予に関する相談については、金融機関のほか、中小企業再生支援協議会にも窓口が設置された。第2-1-36図は2020年4月以降の中小企業再生支援協議会における一次相談対応件数の推移について見たものである。

2020年4月1日に「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール実施要領」が制定されると、中小企業再生支援協議会に対する支援の相談が増加した。

第2-1-36図 中小企業再生支援協議会一次相談対応件数の推移



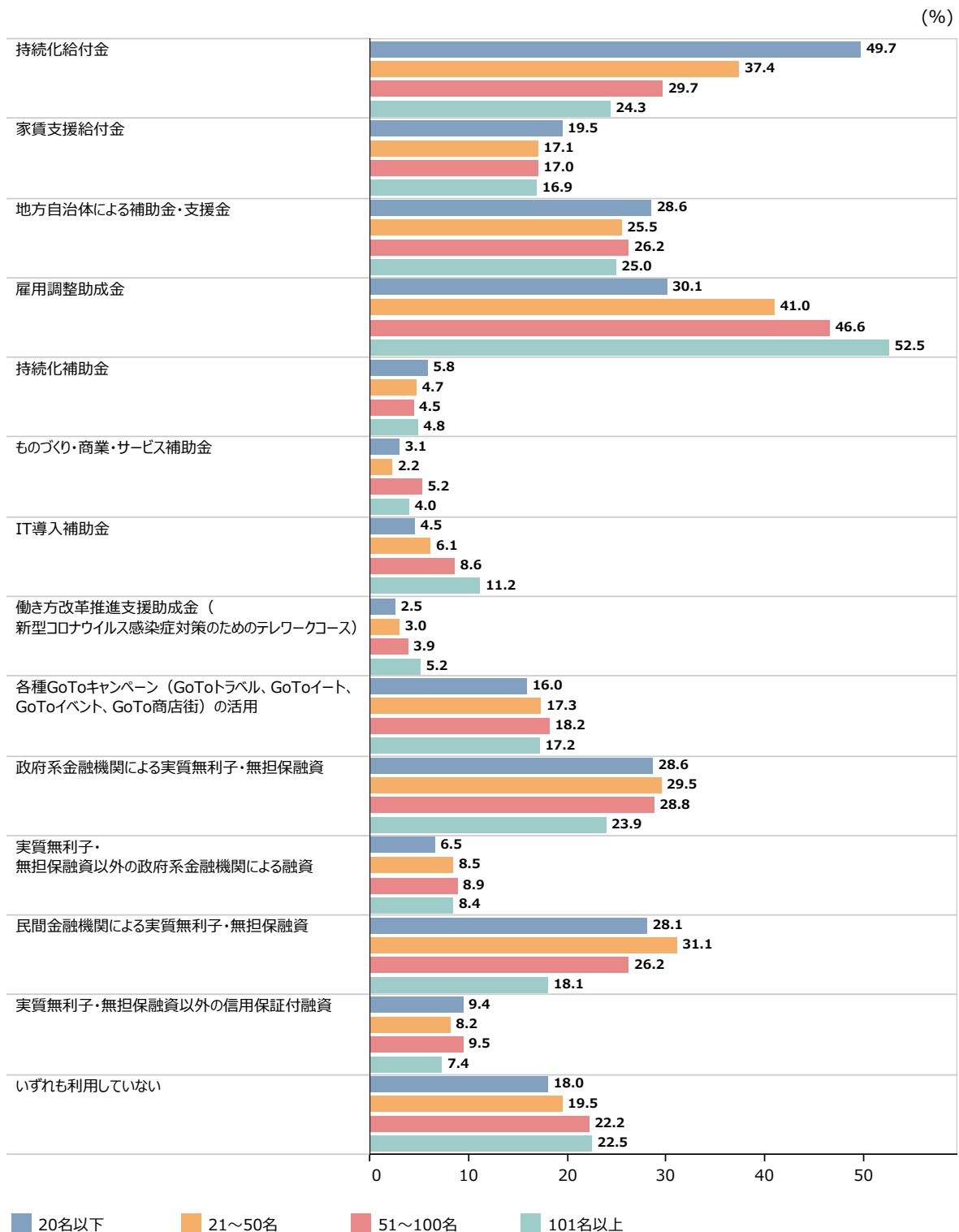
資料：中小企業庁調べ（2020年12月末時点）

③中小企業における支援策の活用状況

第2-1-37図は、感染症流行後に活用した支援策について、従業員規模別に見たものである。持

続化給付金は従業員規模の小さい企業、雇用調整助成金は従業員規模の大きい企業で活用した割合が高いことが分かる。

第2-1-37図 感染症流行後に活用した支援策（従業員規模別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.「その他」は表示していない。

2.回答数(n)は以下のとおり。20名以下：n=1,898、21～50名：n=1,689、51～100名：n=1,277、101名以上：n=1,102。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

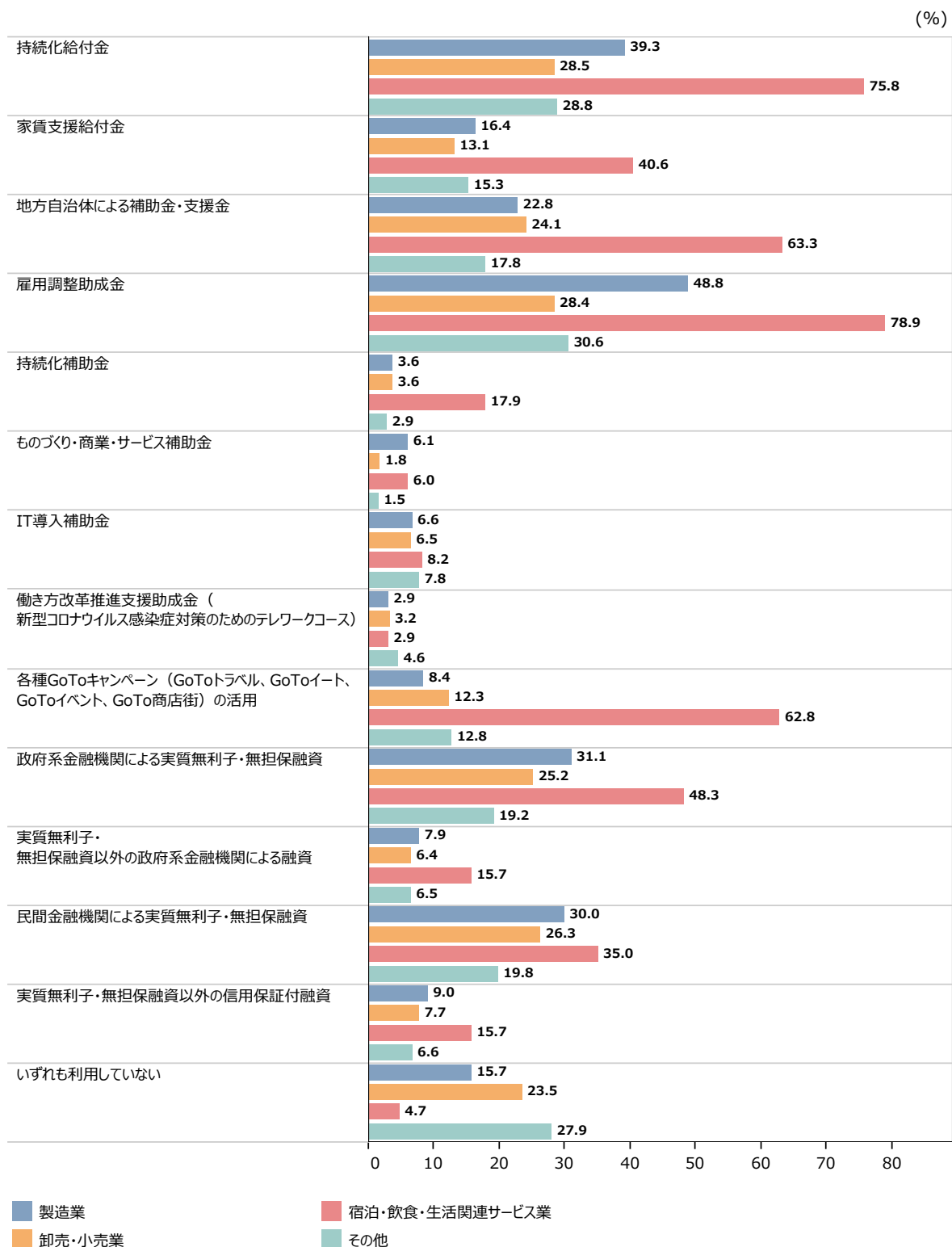
業種別に見たのが第2-1-38図である。宿泊・飲食・生活関連サービス業では、ほとんどの支援策で活用割合が高いことが分かる。感染症の影響

が大きかったこれらの業種では、各種支援策の支援対象要件に該当した企業が多い^{11, 12}ことが推察される。

¹¹ 例えば、持続化給付金では、2020年1月以降に前年同月売上高が50%以下に減少した月があることが支給対象要件となっている。

¹² 森川（2020）では、資金繰り支援、雇用調整助成金、持続化給付金といった支援策を利用している企業の生産性は、コロナ危機に入る前の時点で非利用企業に比べて低い傾向にあることを指摘している。

第2-1-38図 感染症流行後に活用した支援策（業種別）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.「その他」は表示していない。

2.回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=1,783、卸売・小売業：n=1,940、宿泊・飲食・生活関連サービス業：n=683、その他：n=1,560。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

コラム

2-1-1

新型コロナウイルス感染症を踏まえた
資金繰り支援策一覧

今般の新型コロナウイルス感染症を踏まえ、中小企業庁は、関係省庁とも連携し、2020年1月以降、専門の窓口の設置や「セーフティネット貸付制度」の要件緩和、累次にわたる要請を実施するなど、中小企業・小規模事業者の資金繰りに重大な支障が生じることがないように対応してきた。

同年3月には、中小企業・小規模事業者の業況が全国において急速に悪化していることを踏まえ、事業継続を強力に支援するために、セーフティネット保証4号の全国指定や5号の対象業種拡大に加えて、(株)日本政策金融公庫による「新型コロナウイルス感染症特別貸付」や(株)商工組合中央金庫による「危機対応業務」を発動した。特に、政府系金融機関の融資については、一定の売上げ要件を満たした事業者は、別途措置された利子補給を受けることにより、信用リスクや担保の有無にかかわらず、元本据置き最大5年間かつ実質無利子・無担保での借入れが可能となるなど、中小企業・小規模事業者の資金繰りや、事業継続を強力に支援するものとなった。

他方、4月以降の感染症流行や緊急事態宣言の発令などを踏まえ、中小企業・小規模事業者への影響が拡大する中、政府系金融機関への融資申込みが急増し、窓口がひっ迫する状況となった。このため、融資窓口拡充の観点から、5月より、都道府県等による制度融資を活用することにより、民間金融機関による実質無利子・無担保融資を開始し、中小企業・小規模事業者の資金繰り支援に更に万全を期した。

これら実質無利子・無担保融資については、その時々の方情に依じて、実質無利子等となる上限額の引上げや、必要に応じた要件の緩和等を行っている。

さらに、今後の既往債務の返済等、資金繰りに窮している事業者に対しては、中小企業再生支援協議会により、新規融資を含めた金融機関との調整、資金繰り計画策定支援を行う「新型コロナ特例リスクスケジュール支援」を4月より開始した。

また、財務状況の悪化した事業者支援のため、令和2年度第2次補正予算において、(株)日本政策金融公庫等による「新型コロナ対策資本金劣後ローン」(コラム2-1-2参照)のほか、地域の核となる企業の倒産・廃業の防止(「中小企業経営力強化支援ファンド」、令和2年度第1次補正予算においても措置)や抜本的な事業再生(「中小企業再生ファンド」)を目的とした官民ファンドの組成を支援するなど、資本金の供給にも努めてきた(コラム2-1-1①図)。

コラム

2-1-1 ①図

新型コロナウイルス感染症対策の中小企業向け資金繰り支援

1. 政府系・民間金融機関による実質無利子・無担保・据置最大5年の融資				
	日本公庫中小事業	商工中金	日本公庫国民事業	民間金融機関（信用保証）
<特別貸付>				<信用保証>
売上高▲5%	当初3年間▲0.9% (1.11%→0.21%)		当初3年間▲0.9% (1.26%→0.36%)	セーフティネット保証4号（売上高▲20%）・5号（売上高▲5%）、 危機関連保証（売上高▲15%）
<利子補給>⇒実質無利子化				<保証料補助・利子補給>⇒実質無利子化
	個人	小規模事業者 売上高▲5%	中規模事業者 売上高▲20%	個人 売上高▲5% 売上高▲15%
	法人	売上高▲15%		法人 売上高▲15% 売上高▲15%
融資枠※ （併用可）	3億円（実質無利子） 6億円（基準金利）	3億円（実質無利子） 6億円（基準金利）	6,000万円（実質無利子） 8,000万円（基準金利）	6,000万円（実質無利子） 2.8億円×3（保証枠）
借換	同一の機関であれば、既往債務を実質無利子融資へ借換可能。			信用保証付き既往債務であれば、実質無利子融資へ借換可能。 （○80%保証→80%保証、×80%保証→100%保証）

※令和2年6月より、3,000万/1億円⇒4,000万/2億円へと拡大し、令和3年1月下旬～2月より、4,000万/2億円⇒6,000万/3億円へと拡大。

2. 資本性資金供給・資本増強支援

(1) 金融機関が資本とみなすことができる資本性劣後ローンによる支援

- 日本公庫等が資本性劣後ローンを供給することで、民間金融機関からの金融支援を促し、事業者の成長・再生やスタートアップ企業の資金繰りを支援。

(2) 中小機構出資の官民ファンドによる出資や債権買取等を通じた事業再生・成長支援

- 中小企業経営力強化ファンド：地域の核となる事業者の廃業・倒産を防ぐため、出資等を通じ、事業再生とその後の企業価値の向上を支援。
- 中小企業再生ファンド：過大な債務を抱えた中小企業の再生のため債権買取や出資等を行い、経営改善までのハンズオン支援を実施。

3. 中小企業再生支援協議会の取組強化・拡充

(1) 再生支援協議会が一括して元金返済猶予を要請し、資金繰り計画（特例リスクスケジュール計画）の策定を支援

(2) 中小企業再生支援協議会の人員増強等（300人→400人）

4. 金融機関等への配慮要請

- (1) 財務省・金融庁と連携し、累次にわたって、政府系及び民間金融機関等に対し、手続の迅速化や事業者の実情に配慮した支援等を要請。

資料：中小企業庁作成（2021年3月1日時点）

その他、事業全般に広く使える「持続化給付金」や、地代・家賃の負担を軽減することを目的とした「家賃支援給付金」による支援も実施された。給付対象には中堅企業やNPO法人なども含まれ、幅広い事業者の事業継続の下支えとなった（コラム2-1-1 ②図）。

コラム 2-1-1 ②図 持続化給付金・家賃支援給付金の概要

	持続化給付金	家賃支援給付金
給付対象者	(1) 資本金10億円以上の企業を除く中小法人等（医療法人、農業法人、NPO法人など、会社以外の法人を含む）。フリーランスを含む個人事業者等。 (2) 2019年以前から事業により事業収入（売上）を得ており、今後も事業継続する意思があること。 (3) 2020年1月以降、感染症拡大の影響等により、前年同月比で事業収入が50%以上減少した月があること。	(1) 資本金10億円以上の企業を除く中小法人等（医療法人、農業法人、NPO法人など、会社以外の法人を含む）。フリーランスを含む個人事業者等。 (2) 2019年以前から事業により事業収入（売上）を得ており、今後も事業継続する意思があること。 (3) 2020年5月から12月までの間で、感染症の影響などにより、①いずれか1か月の売上が前年の同じ月と比較して50%以上減っていること。又は②連続する3か月の売上の合計が前年の同じ期間の合計と比較して30%以上減っていること。 (4) 他人の土地・建物を自らの事業のために直接占有し、使用・収益をしていることの対価として、賃料の支払いをおこなっていること。
給付額	【中小法人等】200万円（上限） 【個人事業者等】100万円（上限）	【中小法人等】最大600万円 【個人事業者等】最大300万円

資料：中小企業庁作成

(注)概要のみを示しており、給付対象の例外や各種特例措置もある点に留意。

こうした支援策もあり、全国企業短期経済観測調査における資金繰り判断DI（後掲第2-1-40図）や、中小企業景況調査における資金繰りDI（前掲第1-1-34図）においても、2020年4 - 6月期に大きく下落した後、一定程度の改善がみられた。

3. 感染症流行下における中小企業の資金繰りの動向

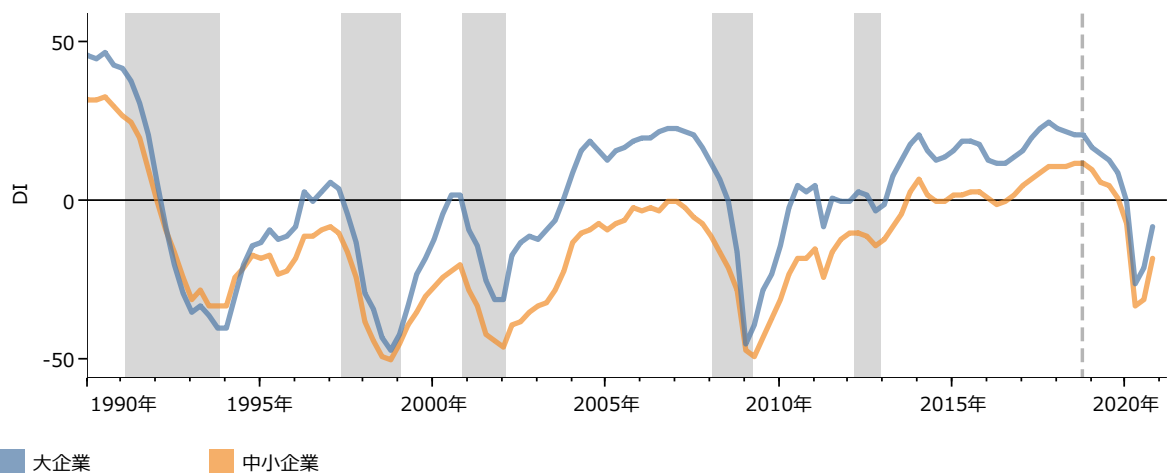
感染症流行の影響と資金繰り支援策の実施を踏まえて、本項では中小企業側の資金調達動向や資金繰りに対する意識の変化について分析する。

①資金調達環境の変化と金融機関の貸出態度

ここでは、感染症の影響と大規模な資金繰り支援を踏まえて、中小企業の資金調達環境の変化を確認する。

第2-1-39図は業況判断DI、第2-1-40図は資金繰り判断DIについて、企業規模別に見たものである。業況判断DIについては、2020年に入り大企業・中小企業共にリーマン・ショック以来の大幅な低下となっている一方、資金繰り判断DIについては、低下はしたものの水準としては比較的高く、0付近又はプラスの水準で推移していることが分かる。

第2-1-39図 業況判断DIの推移（企業規模別）



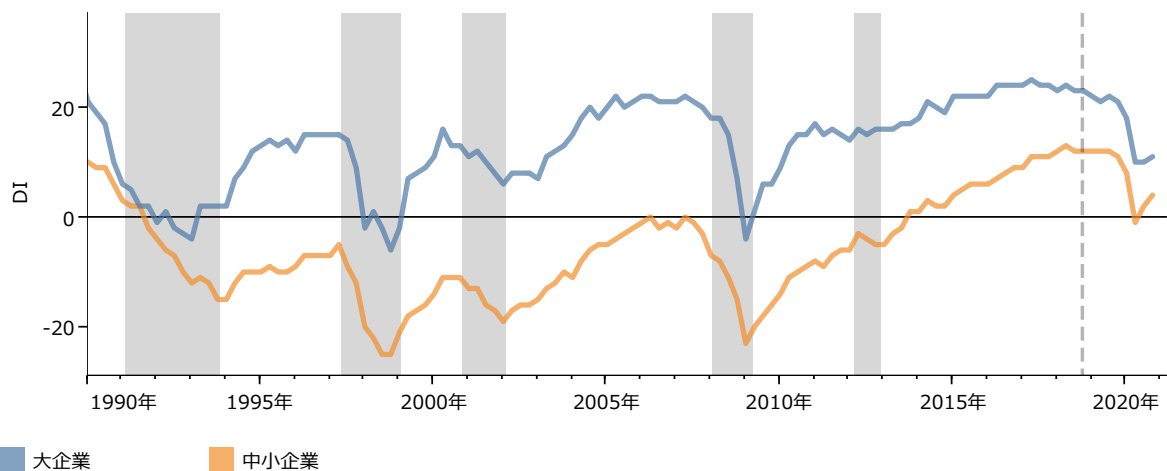
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注)1.ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

2.業況判断DIとは、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合(%)から「悪い」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

3.シャドーは内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期、破線は第16循環の景気の山（暫定）を示している。

第2-1-40図 資金繰り判断DIの推移（企業規模別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注)1.ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

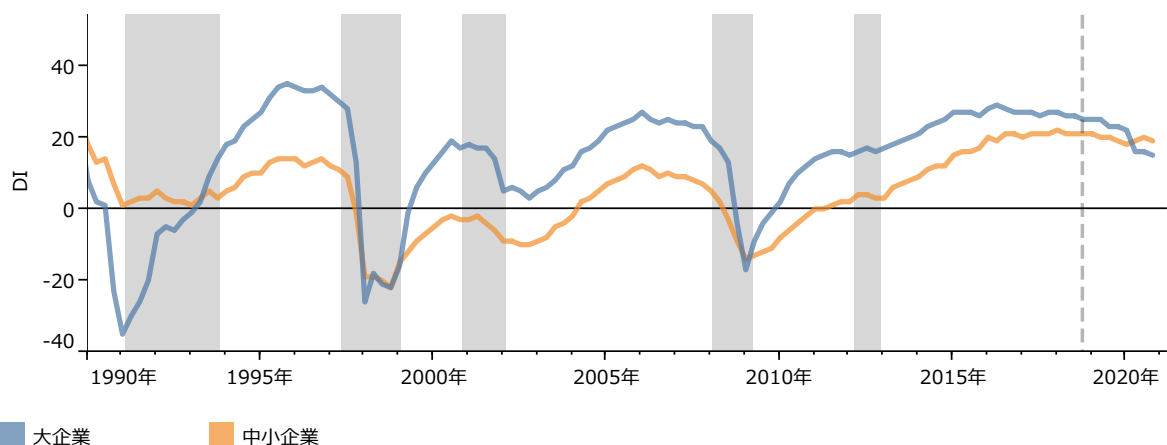
2.資金繰り判断DIとは、資金繰りの最近の状況について「楽である」と答えた企業の割合(%)から「苦しい」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

3.シャドーは内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期、破線は第16循環の景気の山（暫定）を示している。

第2-1-41図は、金融機関の貸出態度を示す貸出態度判断DIを見たものである。大企業では小幅な下落にとどまり、中小企業では横ばいを維持し、DIの水準が大企業と逆転している。過去の

ショックと比較して、貸出態度の消極化がほとんど見られなかったことが、資金繰り判断DIの低下を小幅にとどめたものと推察される。

第2-1-41図 金融機関の貸出態度判断DIの推移（企業規模別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注)1.ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

2.貸出態度判断DIとは、金融機関の貸出態度の最近の状況について「緩い」と答えた企業の割合(%)から「厳しい」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

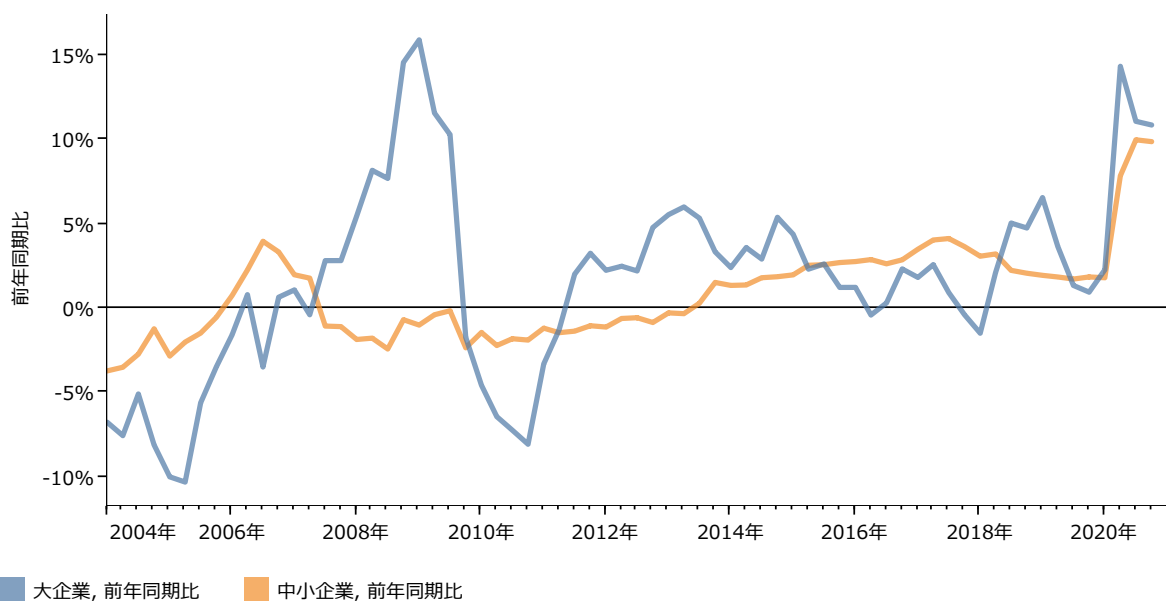
3.シャドーは内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期、破線は第16循環の景気の山（暫定）を示している。

中小企業側から見た金融機関の貸出態度が横ばいを維持したことを踏まえて、ここからは金融機関側の企業向け貸出残高の推移を見ていく。

第2-1-42図は、貸出先の企業規模別に、企業向け貸出残高の推移を見たものである。中小企業向けの貸出残高は2014年以降増加傾向にあったが、感染症流行の影響を踏まえて更に大幅に増加している。また、大企業の増加率は2020年4 -

6月期でピークアウトしている一方、中小企業の増加率は2020年7 - 9月期にかけて上昇していることが分かる。7 - 9月期に入っても中小企業では資金需要がピークアウトしていない、金融機関が積極的な融資姿勢を崩していないことなどが推察される。10-12月期は大企業、中小企業ともに横ばいで推移している。

第2-1-42図 企業向け貸出残高の推移（企業規模別）



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」他より中小企業庁調べ

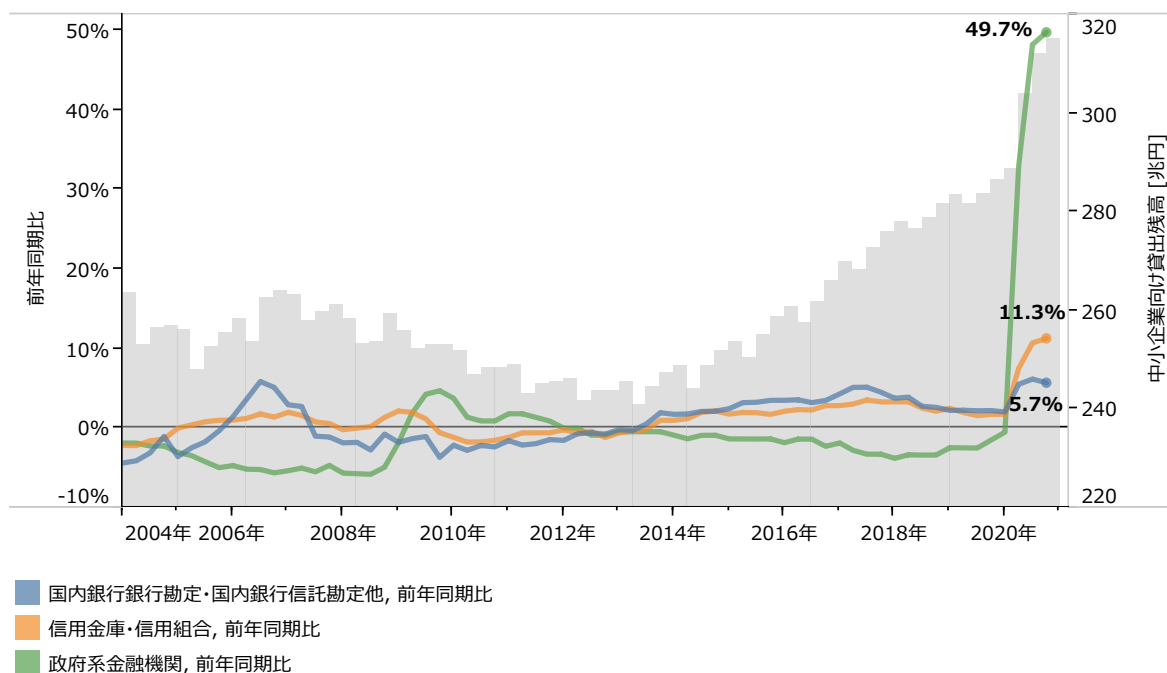
(注)1.大企業向け貸出残高とは、国内銀行勘定・国内銀行信託勘定他における資本金10億円以上かつ常用従業員300人超（卸売業、物品賃貸業等は100人超、小売業、飲食業は50人超）の企業への貸出残高を指す。

2.中小企業向け貸出残高とは、国内銀行勘定・国内銀行信託勘定他における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・(株)商工組合金庫・(株)日本政策金融公庫(中小企業事業・国民生活事業)の貸出残高の合計を指す。詳細は付属統計資料14表参照。

第2-1-43図は、中小企業向け貸出残高の推移について、中小企業向けに貸出しを行う金融機関の業態別に見たものである。減少傾向にあった政府系金融機関の貸出残高が2020年に入り大幅に増加していることが分かる。また、リーマン・ショック

の起きた2008年以降は、国内銀行・信託では貸出残高が減少傾向にあったが、感染症流行下では大幅に増加している。民間金融機関においても、実質無利子・無担保融資制度を活用しながら、積極的な融資姿勢を示したことが推察される。

第2-1-43図 中小企業向け貸出残高の推移（金融機関業態別）



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」他より中小企業庁調べ

(注) 中小企業向け貸出残高とは、国内銀行勘定・国内銀行信託勘定他における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・(株)商工中央組合金庫・(株)日本政策金融公庫(中小企業事業・国民生活事業)の貸出残高の合計を指す。詳細は付属統計資料14表参照。

以上、感染症流行後に実施された各種支援策による支援実績について確認した。こうした大規模な資金繰り支援が、中小企業の一時的な資金繰りの維持に寄与し、資金繰り判断DIの悪化や倒産件数の増加を抑えた可能性がある¹³。一方で、新

規融資の実施や既存借入金の返済猶予による資金繰り支援は将来の要返済額を減らしたわけではなく、支援を受けた中小企業は今後の返済に備える必要がある。

¹³ 日本銀行（2020a）では、企業金融支援策の効果に関するシミュレーション分析を行っており、分析結果の解釈について、留意点を補記しつつも、「中小企業の短期資金不足額は、感染症の拡大により2019年度対比で合計2.2兆円程度増加したとみられるが、足もとは、①それを上回る規模の給付金等の枠組みが存在し、②給付金等を受給できたとしても手元資金が不足するとみられる企業のうち、実質無利子融資を活用して手元資金の不足が解消できないとみられる企業の割合は、限定的との結果が得られた。」と述べている。

②資金調達の動向

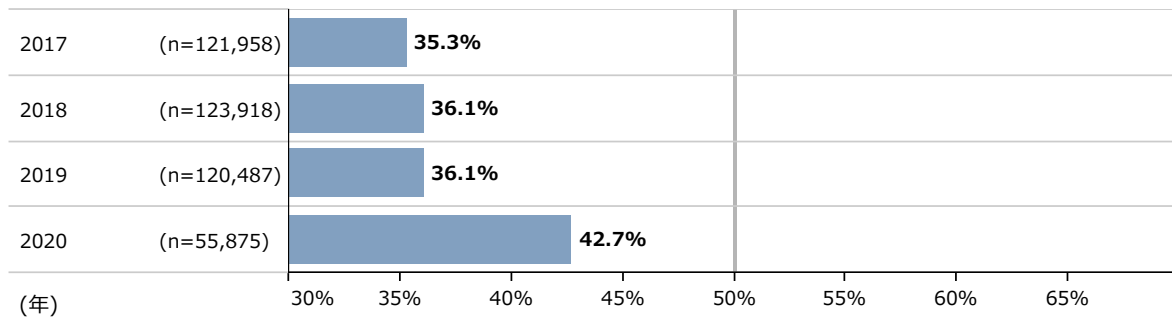
(1) 財務キャッシュフローの動向

ここからは、資金調達の動向について見ていく。

第2-1-44図は、(株)東京商工リサーチが保有する「財務情報ファイル」を基に、財務キャッシュフローがプラスの企業の割合について、時系列で見たものである。財務キャッシュフローと

は、営業活動や投資活動のために調達した資金の増減を示し、借入金の返済や配当による資金の流出より、新規借入れや増資による資金の流入が多い場合にプラスとなる。これを見ると、2020年の財務キャッシュフローがプラスの企業の割合が増加しており、金融機関の貸出残高が増加していたことと整合的である。

第2-1-44図 財務キャッシュフローがプラスの企業の割合の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工

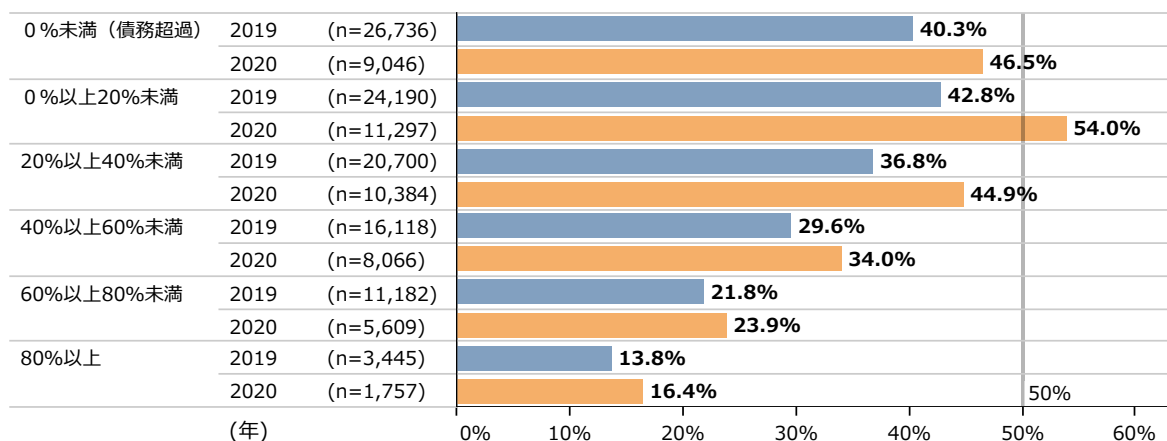
(注)1.各年の4月～9月に決算期を迎えた中小企業基本法上の中小企業を対象に集計。

2.財務キャッシュフローは、短期借入金、長期借入金、資本金、自己株式の増減及び配当金から算出。

第2-1-45図は、2019年及び2020年における財務キャッシュフローがプラスの企業の割合について、自己資本比率別¹⁴に見たものである。資産超過の企

業では、自己資本比率が低いグループほど、2019年と比べた2020年の財務キャッシュフローがプラスの企業の割合の増加幅が大きいことが分かる。

第2-1-45図 財務キャッシュフローがプラスの企業の割合（自己資本比率別）



資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工

(注)1.各年の4月～9月に決算期を迎えた中小企業基本法上の中小企業を対象に集計。

2.財務キャッシュフローは、短期借入金、長期借入金、資本金、自己株式の増減及び配当金から算出。

3.自己資本比率は前年度の決算期を基に算出。

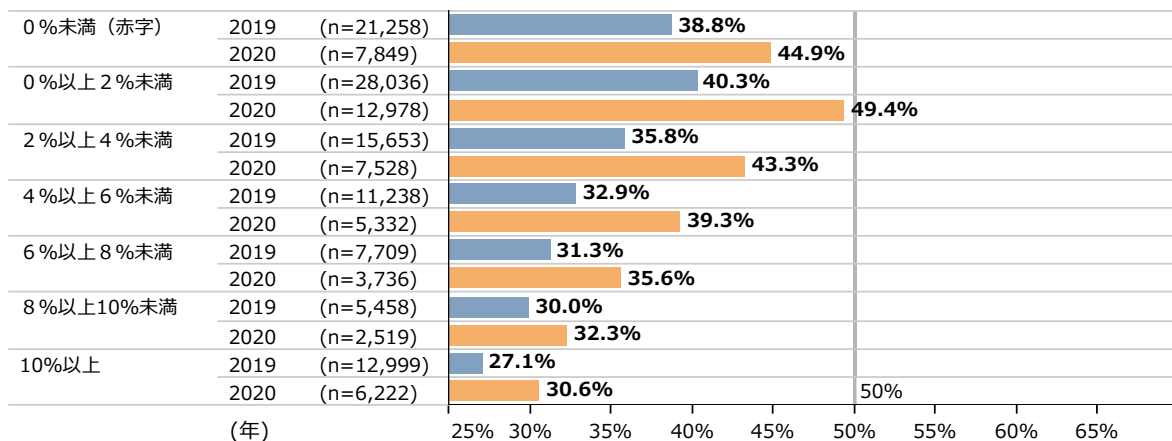
4.自己資本比率＝純資産÷総資産

第2-1-46図は、同様に売上高経常利益率別に見たものである。自己資本比率と同様に、黒字企業では利益率が低いグループほど2019年と比べ

た2020年の財務キャッシュフローがプラスの企業の割合の増加幅が大きいことが分かる。

¹⁴ 各年の期首の自己資本比率を指す。

第2-1-46図 財務キャッシュフローがプラスの企業の割合（売上高経常利益率別）



資料：(株)東京商工リサーチ「財務情報ファイル」再編加工

(注)1. 各年の4月～9月に決算期を迎えた中小企業基本法上の中小企業を対象に集計。

2. 財務キャッシュフローは、短期借入金、長期借入金、資本金、自己株式の増減及び配当金から算出。

3. 売上高経常利益率は前年度の決算期を基に算出。

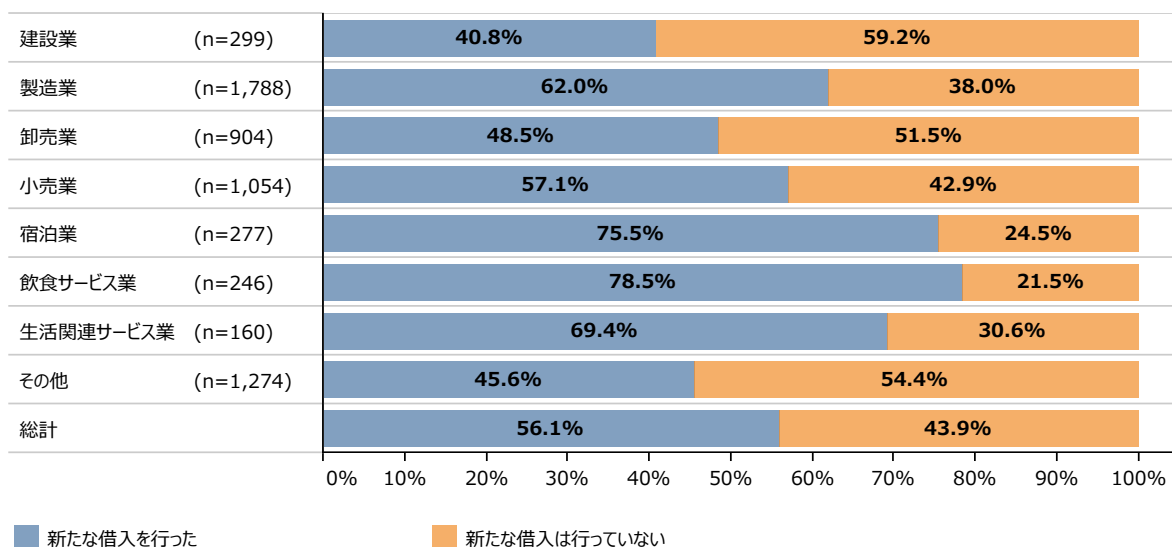
4. 売上高経常利益率 = 経常利益 ÷ 売上高

このように、自己資本比率が低いグループや、売上高経常利益率が低いグループの方が、借入れが増加した企業の割合の増加幅が大きいことから、比較的借入れ依存度の高いグループにおいて一層借入れ依存度が高まり、今後財務の安全性が二極化していく可能性が考えられる。

(2) 金融機関からの資金調達

第2-1-47図は、感染症流行後に金融機関から新たな借入れを行ったかを聞いたものである。これを見ると、感染症の影響が大きかった宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業などで高い割合となっていることが分かる。

第2-1-47図 感染症流行後の金融機関からの借入状況（業種別）



■ 新たな借入を行った

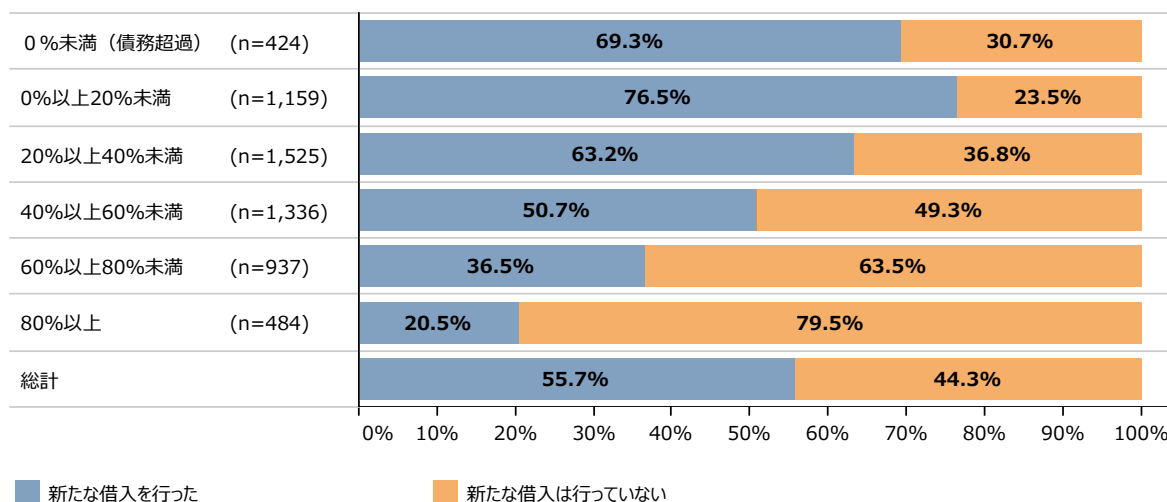
■ 新たな借入は行っていない

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

同様に、2019年時点の自己資本比率別に見たものが第2-1-48図である。これを見ると、資産超過の企業では、自己資本比率が高いほど新たな

借入れを行っていない企業の割合が高く、財務キャッシュフローの動向と整合的である。

第2-1-48図 感染症流行後の金融機関からの借入状況（自己資本比率別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.自己資本比率は2019年時点のもの。

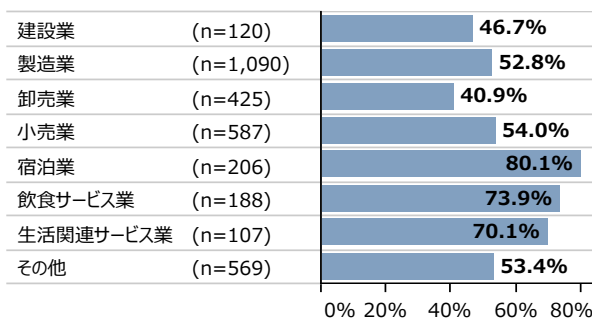
2.自己資本比率＝純資産÷総資産

第2-1-49図は、新たな借入れを行った企業における、調達した資金の使い道について見たものである。業種を問わず、「手元現預金の積み増し」を回答した企業の割合が高いことが分かる。業種別に見ると、宿泊業では、「赤字補てんや当面の資金繰り」と回答した企業の割合が他の業種に比べて高く、「手元現預金の積み増し」、「デジタル

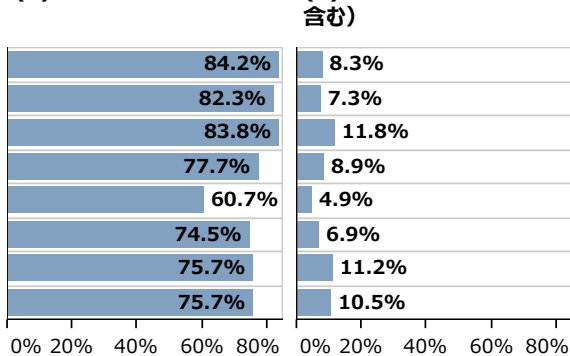
化」、「新製品・サービスの開発や新規事業の立ち上げ」と回答した企業の割合が低いことが分かる。また、飲食サービス業では、「感染症対策」「新製品・サービスの開発や新規事業の立ち上げ」と回答した企業の割合が比較的高く、感染症を契機とした取組に特に資金調達を必要としている可能性が考えられる。

第2-1-49図 調達した資金の使い道（業種別）

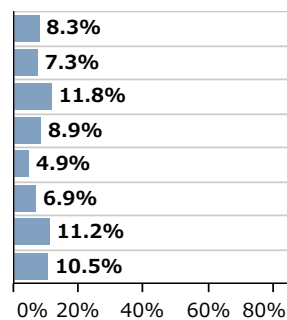
(1) 赤字補てんや当面の資金繰り
(人件費・家賃の支払い等)



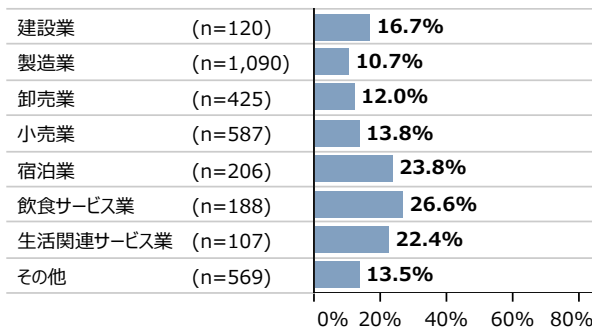
(2) 手元現預金の積み増し



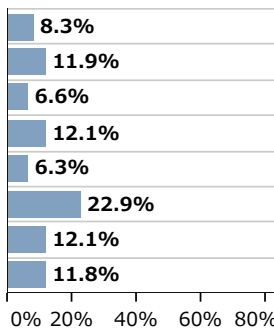
(3) デジタル化（テレワーク含む）



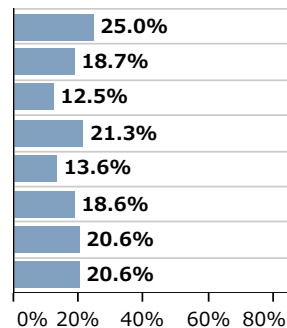
(4) 感染症対策（デジタル化関連を除く）



(5) 新製品・サービスの開発や新規事業の立ち上げ



(6) その他の設備投資



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

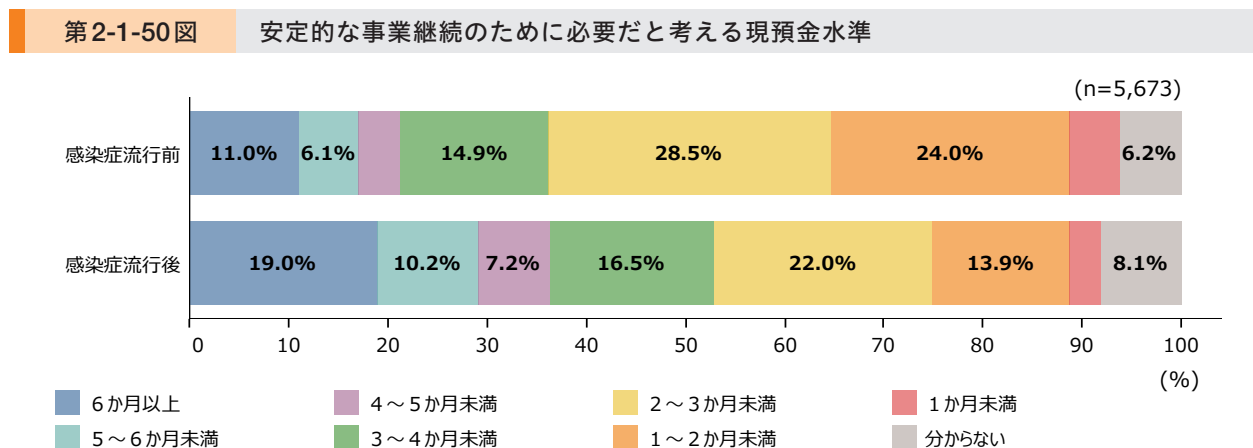
(注)1.感染症流行後に金融機関から新たな借入（短期継続融資等を除く）を行った企業に対し、調達した資金の使い道について聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③手元現預金に対する意識の変化

第2-1-50図は、安定的な事業継続のために必要だと考える現預金水準が月商の何か月程度と考えているかについて見たものである。感染症流行後、3か月未満と回答する企業の割合が減少し、

3か月以上と回答する企業の割合が増加していることが分かる。不確実性に備えるため、手元現預金の積み増しが必要と考えている企業が増加したものと推察される。

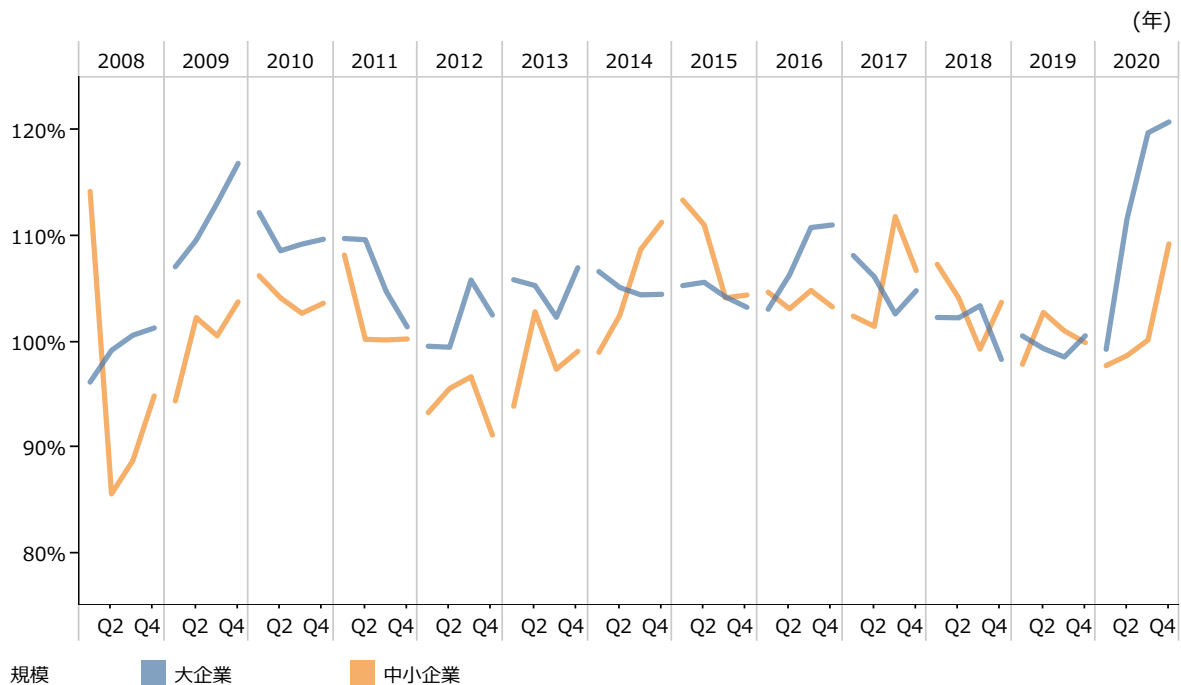


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)月商の何か月程度かを聞いている。

第2-1-51図は、手元現預金の推移について企業規模別に見たものである。2020年を見ると、

実際に、感染症流行を契機に中小企業が手元現預金を増加させていることが分かる。

第2-1-51図 手元現預金の推移（前年同期比）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

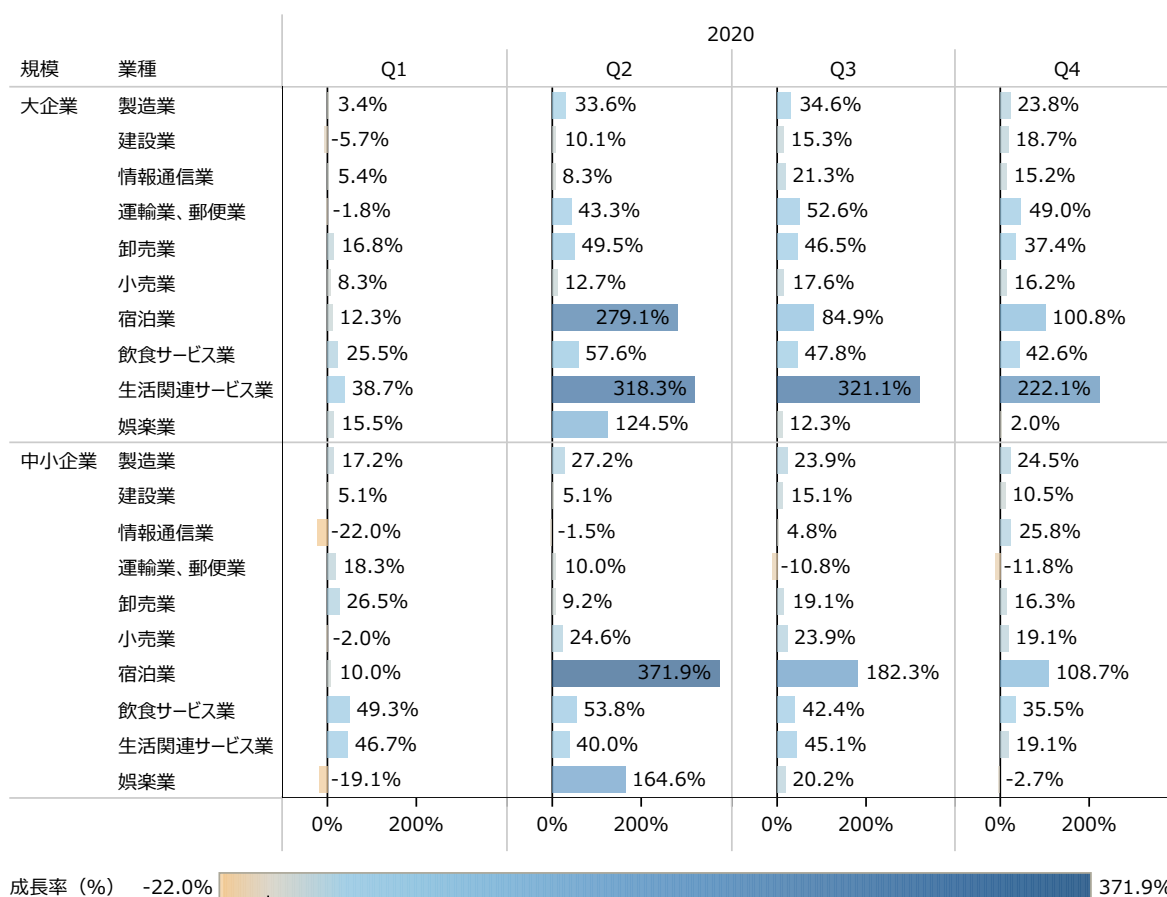
2.手元現預金=現金・預金+有価証券（期首・期末平均）

3.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

第2-1-52図は、企業規模別・業種別に、手元流動性の前年同期比成長率について見たものである。大企業、中小企業共に、感染症の影響の大きかった宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業などで手元流動性が大幅に上昇している。売上高が減少したこと、手元現預金を積み増したことで、双方が手元流動性の上昇に寄与していることが推察される¹⁵。

ス業などで手元流動性が大幅に上昇している。売上高が減少したこと、手元現預金を積み増したことで、双方が手元流動性の上昇に寄与していることが推察される¹⁵。

第2-1-52図 手元流動性の前年同期比成長率（2020年）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.手元流動性＝（現金・預金＋有価証券（期首・期末平均））/月商

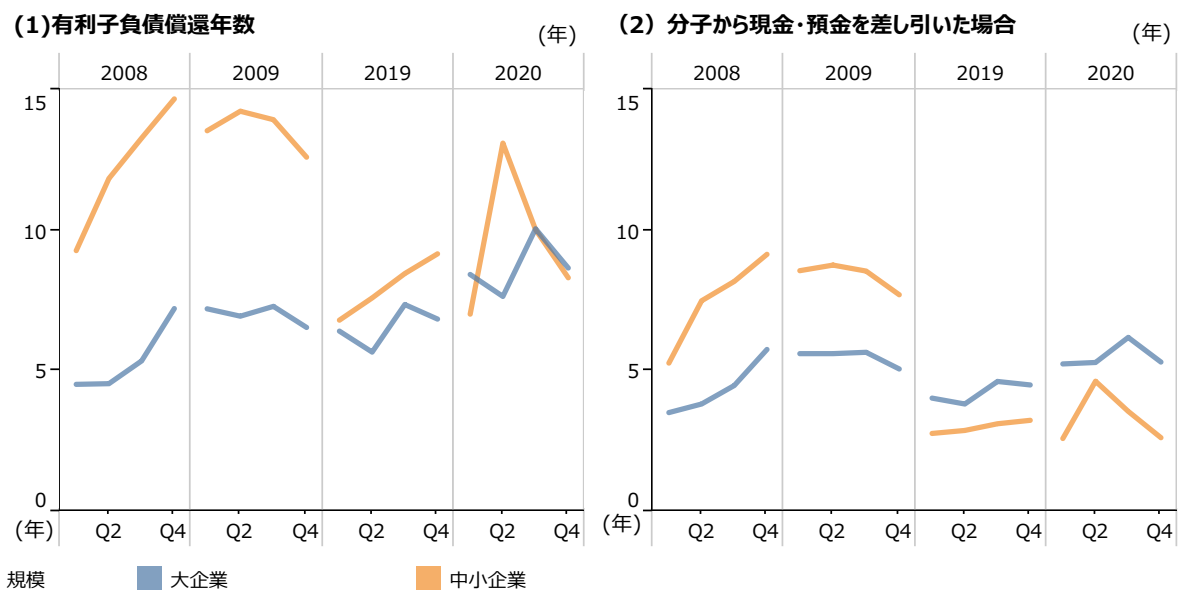
3.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

¹⁵ 本田・植杉（2021）では、上場企業において、売上高の変動の多い企業の方が現預金を増加させている傾向が確認されている。

第2-1-53図は、有利子負債償還年数の推移について見たものである。有利子負債償還年数とは、有利子負債を営業キャッシュフローで割ったものであり、営業キャッシュフローの水準を毎年同程度確保できた場合、何年で有利子負債を返済できるかを示す指標である。これを見ると、中小企業では、売上高が大きく減少した2020年4-6月期で大きく上昇していることが分かる。他

方、分子を有利子負債から現金・預金を差し引いたもので算出した場合においては、上昇幅が小さくなっており、また大企業よりも低い水準で推移していることが分かる。手元現預金の積み増しが進む中、借入れの総額だけでなく、手元現預金では返済できない借入金額の推移についても、注視が必要である。

第2-1-53図 有利子負債償還年数



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.営業キャッシュフロー＝経常利益×0.5＋減価償却費、有利子負債＝短期借入金＋長期借入金＋社債〔期首・期末平均〕、有利子負債償還年数＝有利子負債／（営業キャッシュフロー×4）。

3.(2)では、分子＝有利子負債－現金・預金、としている。

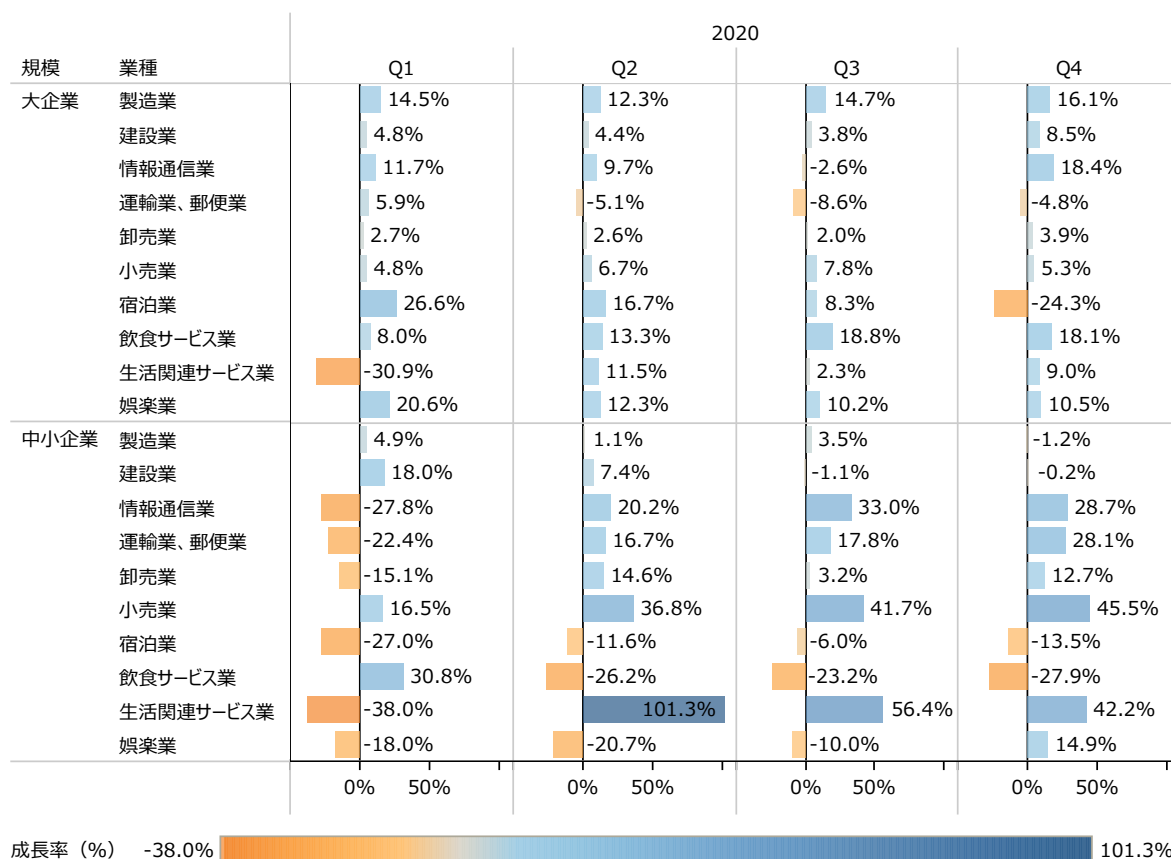
4.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

④設備投資に対する意識の変化

第2-1-54図は、企業規模別・業種別に、固定資産の前年同期比成長率を見たものである。一般に、資金繰りが悪化した際、外部からの資金調達が十分にできなかった場合、資産の売却などによ

り資金の確保を検討することになるが、2020年4-6月期以降、多くの業種では前年より固定資産が増加している傾向にあることが分かる。一方、中小企業の宿泊業、飲食サービス業では大幅に減少していることが分かる。

第2-1-54図 固定資産の前年同期比成長率（2020年）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

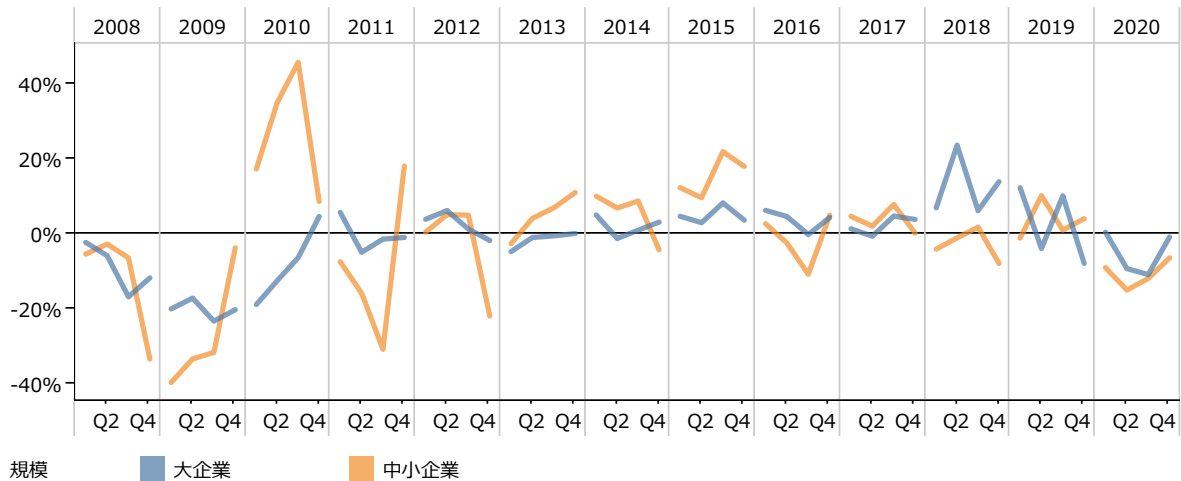
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

第2-1-55図は、企業規模別に、設備投資額の
前年同期比成長率の推移を見たものである。リー
マン・ショックの際に比べると落ち込みは小さい

ものの、2020年に入り、マイナスに転じている
ことが分かる。

第2-1-55図 設備投資の前年同期比成長率の推移



資料：財務省「法人企業統計季報」

(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

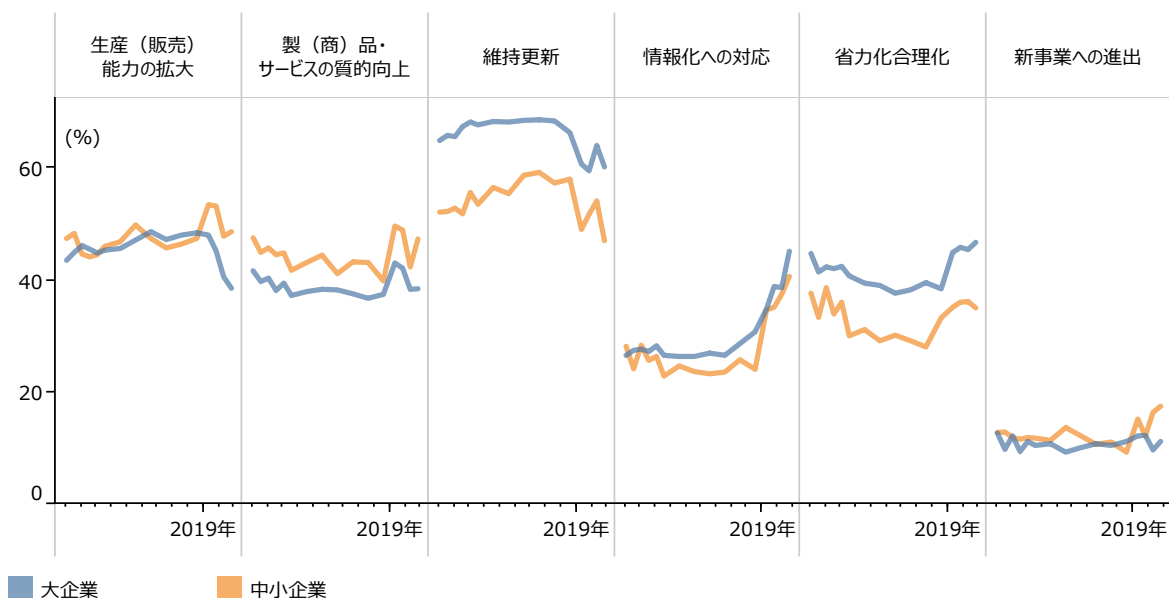
2.設備投資額には、「設備投資（当期末新設固定資産）」を用いた。

3.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

投資に対する意欲が冷え込む一方、投資を検討している企業の意向には変化が見られる。第2-1-56図は、企業規模別に設備投資のスタンスの変化について見たものである。中小企業では、

感染症流行前の2019年から「維持更新」が低下、「情報化への対応」や「新事業への進出」が上昇していたが、感染症流行後の2020年にその傾向が加速している。

第2-1-56図 設備投資のスタンス



資料：内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」

(注)1.各年度における設備投資のスタンスとして、重要度の高い3項目について集計している。

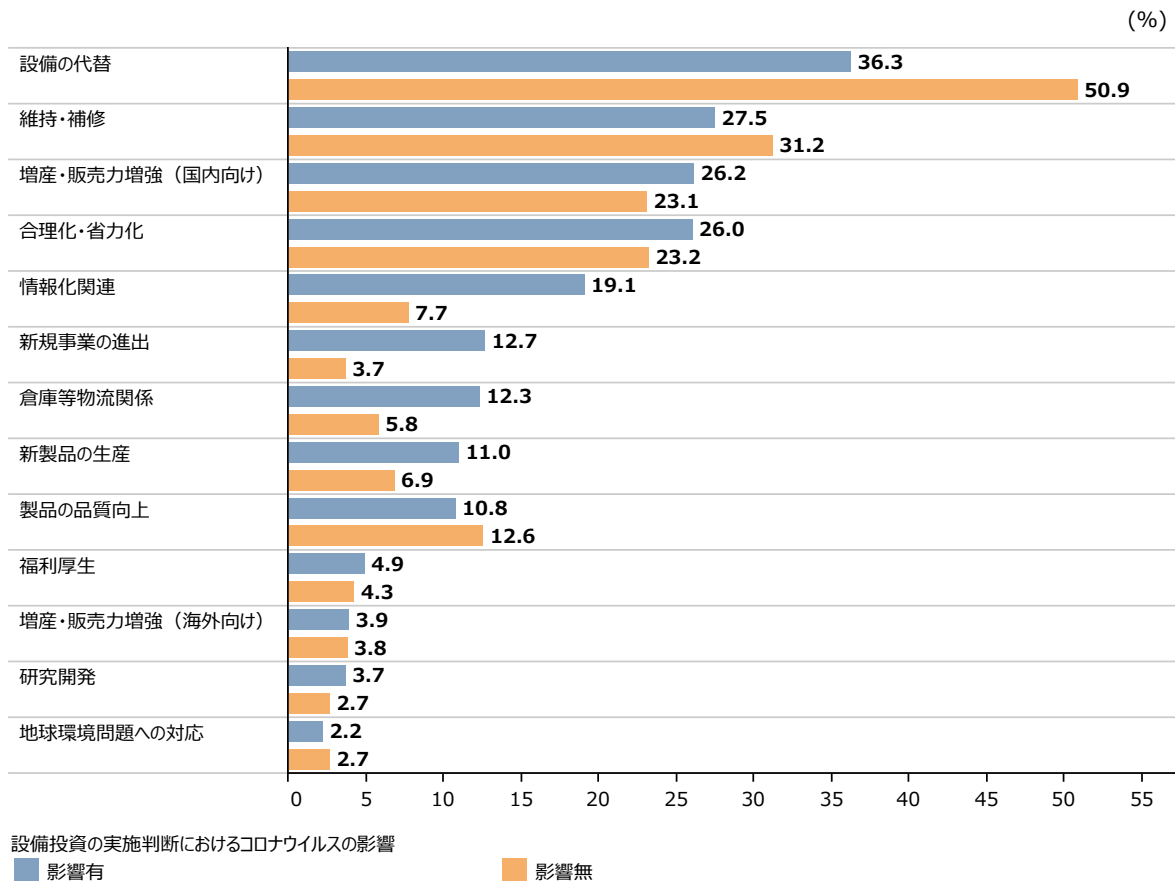
2.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業を指す。

3.回答割合の低かった「環境対策」、「研究開発」、「海外投資」については表示していない。

第2-1-57図は、感染症が設備投資の実施判断に影響を与えたか別に、2020年の投資計画における設備投資の目的について見たものである。影響のあった企業の方が、「合理化・省力化」、「情報化関連」、

「新規事業の進出」、「倉庫等物流関係」、「新製品の生産」の回答割合が高く、「設備の代替」、「維持・補修」の回答割合が低いことが分かる。

第2-1-57図 設備投資の目的



資料：(株)商工組合中央金庫「中小企業設備投資動向調査」(2020年7月)

(注)1.設備投資を実施する企業に対し、設備投資の実施判断において新型コロナウイルスの影響の有無と、設備投資の目的を聞いたもの。

2.回答数(n)は以下のとおり。影響有：n=408、影響無：n=904。

以上より、感染症の影響を踏まえて、平時より多くの企業が現預金の積み増しのために資金調達を実施していること、投資支出に対しては消極的になっている傾向が分かった。一方、感染症流行下でも投資意欲のある企業では、単なる維持・更新ではなく、デジタル化や新事業への進出といった分野へ投資スタンスが変化していることも分かった。

事例2-1-2は、過去の反省から先行き不透明な事業環境においても、設備投資を継続する企業の事例である。事例2-1-2のようにすぐには投資に踏み切る必要のない企業でも、事例2-1-3のように、不況期の仕事の減った時間を活用して次の投資機会を従業員とともに見定めていくことは重要であるといえよう。

事例

2-1-2

投資凍結で商機を逸した苦い経験から、
利益の積み重ねにより投資余力を確保し、
商機を生み出した企業

所在地 神奈川県厚木市
従業員数 195名
資本金 7,000万円
事業内容 その他の生産用機械・同部分品製造業

株式会社明輝

▶ 投資凍結により、商機を逃す

神奈川県厚木市の株式会社明輝は、プラスチック射出成形用金型を製造・販売する企業である。自動車のバンパーやフロントグリルといった内外装品金型を手掛け、大型金型に対応できる点や精密な切削加工技術が評価されて取引先の信頼を得ている。感染症流行下で世界市場が冷え込む中でも、「危機こそ投資の最大のチャンス」と投資を続ける。黒柳貴宏社長は「不況期の方が市況価格が下がり、投資総額を抑えられる。」と逆張りの経営姿勢を打ち出しているが、この背景には過去の苦い経験がある。2008年秋のリーマン・ショック後、売上げが半減し、設備や人材育成など一切の投資をやめた。減給の結果、社員の離職が続き、社員数はピーク時の350名から200名に減った。市場が回復基調に戻りつつあっても生産設備の更新を凍結していたため、経年劣化による機械の不具合が発生し、受注に対応しきれず外注に頼らざるを得なくなり、利益率を圧迫した。

▶ 毎期の投資と並行して、「変化に強い柔軟な組織づくり」に着手

設備投資を再開したのは2016年。それ以降、毎期の設備投資が滞らないような経営を心掛けている。同2016年に海外工場の責任者だった黒柳氏が社長に就任してからは、人材育成を通じた「変化に強い柔軟な組織づくり」も進める。中堅社員と一緒に中期経営計画を練る、若手社員が会社の未来を考えるプロジェクトを発足するなど、変化に敏感な若手・中堅を中心にトップダウンではなくボトムアップで柔軟に対応できる強い会社を目指している。社員が経営を「自分事」と捉える風土が少しずつ根付きつつあるという。多様な考え方を取り入れるため、海外人材も8か国から積極的に正規社員として雇用し、社内のグローバル化を推し進める。

▶ 足で稼いだ情報で商機をつかむ

若手社員の声に耳を傾けつつも、大型投資となると、社長自身が意思決定する大きな経営判断となる。黒柳社長は毎年12月から翌年3月まで顧客への挨拶回りを欠かさない。2020年、新型コロナウイルス感染症の影響で商機がなかなか見いだせない中、大手自動車メーカーが東海地区の工場を閉鎖し、小型車生産を2021年に東北地区の工場に集約する話と出会う。大手自動車メーカーでは、東北地区には大型金型のメンテナンス拠点がなく、生産元の東海地区に金型を修理に出す場合がほとんどであった。往復に4日を要して輸送していたところを明輝の一関工場（岩手県一関市）で請け負うことができれば、1時間圏内で対応できるようになる。新規受注を増やせる好機と捉えた黒柳社長は、すぐに一関工場の拡張を決めた。投資額は約3億円。1億円は自己資金で賄った。日々の技術開発における原価低減により利益を蓄積してきたことで、リーマン・ショック時とは異なり、厳しい事業環境下でも投資余力が確保されていた。「景気は悪化した後、必ずいつかは改善する。先行き不透明ではあるが、攻め続けることで、未来を明るく輝かせたい。」と黒柳社長は力強く語る。



黒柳貴宏社長



拡張する一関工場



若手社員が会社の未来を考えるプロジェクト

事例

2-1-3

不況期に自社を見つめ直し、
あえて投資や教育に取り組み次の戦略を描く企業

所在地 愛知県豊橋市
従業員数 80名
資本金 7,900万円
事業内容 プラスチック製品
製造業

株式会社樹研工業

▶ 射出成形のソリューションメーカーとして医療分野にも進出

愛知県豊橋市の株式会社樹研工業は、100万分の1グラムの精密歯車やナノ切削加工を得意とする射出成形の極小樹脂部品加工メーカー。オイルショック以後は、小物部品に焦点を絞り、精密機構部品を多く製造してきた。近年は、光学部品や医療機器部品などを戦略的に増やしてきており、現在は医療分野の構成比が全体の売上高の30%を占める。感染症流行下では、2020年7月・8月の全社売上高が前年同月比で80%減になったのを底に、2021年2月時点では前年同月比で10%減まで回復しており、今後も回復は進むと予想している。利益率が高い医療分野が、収益を下支えしている。

▶ 外部環境が厳しい時にこそ投資は継続する

不況に耐性のある企業として周囲から評価される一因としては、自己資本比率の高さがある。同社は先代の頃から現在まで安定して50%前後の自己資本比率を保つ。その背景には、厳しい事業環境下でも投資や教育を継続し、成長を続けてきた歴史がある。

先代社長の時代、リーマン・ショックや東日本大震災の際に事業が伸び悩む中、あえて投資を継続し、事業の幅を広げることで成長を実現してきた。現在の松浦直樹社長も、独自の考えの基に、設備投資や人材投資の更なる強化を図っている。強みである超精密切削加工技術をいかしてCERN（欧州合同原子核研究機関）の加速器プロジェクトに参画するなど、常に新分野に挑んでいる。また、人への投資も重要と考え、感染症流行下では受注減で一時的に業務量が減った時間を活用して、若手社員を中心に射出成形を基礎から学び直してもらえよう、オンラインセミナーの受講を推奨したり、外部講師を招いての学習機会を増加させたりした。社員からは顧客ニーズに合わせた新しい提案など早速学習の成果が出てきている。

▶ 時機を捉え、課題解決策や新規事業案などを具現化

同社は不況期に限らず、常日頃からアイデアを探し、「宿題」としてリストにしている。松浦社長は、平時は安定しているので、できるだけ顧客視点での操業に集中する一方、不況期には内部改革を進め、その上で出てきた課題解決策や新規事業案などを具現化していくチャンスと捉えている。「投資に踏み切るタイミングは『やろう』と思った時がタイミングだが、その意思決定に向けて、社員とともに課題解決策や新規事業案をじっくり考えることが重要。感染症の流行のように大きな出来事の後には、社会通念や価値観が変化する。今はその変化に適応していくために、戦略を見直して投資機会を見定める期間だと思っている。」と松浦社長は語る。



極小部品の数々



準備中の製造ライン



経営戦略を考える松浦社長

4. 関心の高まる多様な資金調達手段

感染症流行後、大規模な資金繰り支援策が講じられたが、今後の景況感が見通しづらい中、手形貸付けや証書貸付けといった、中小企業にとって一般的な手法以外の資金調達手段にも関心が集まった。本節では、感染症流行下で注目が集まった資金調達手段の概要と、中小企業が活用する上での利点や課題について、紹介していく。

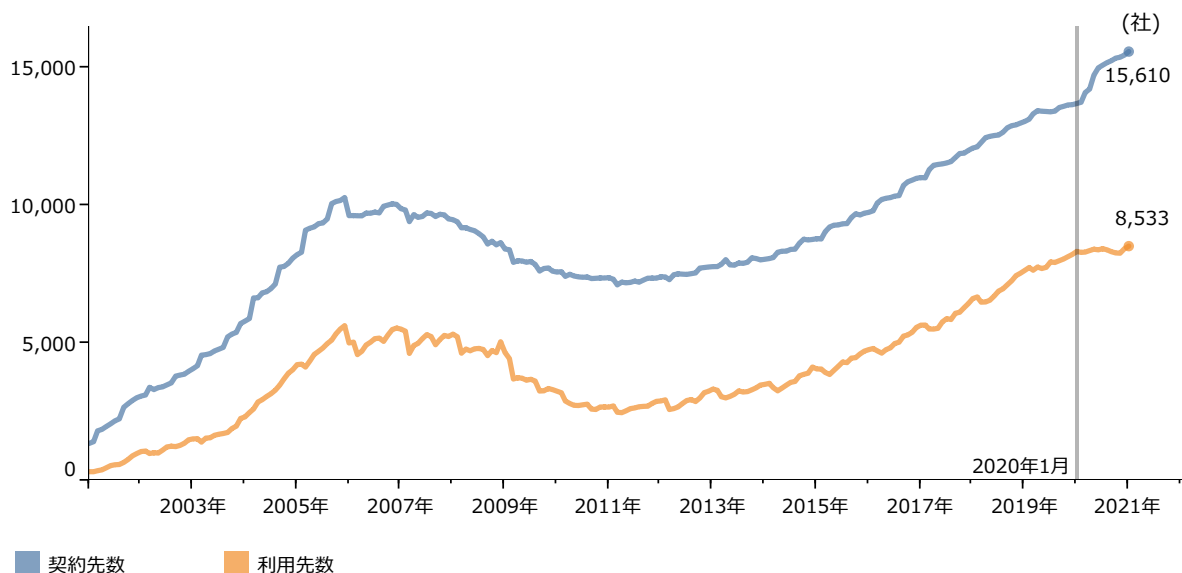
①コミットメントライン

まず、「コミットメントライン」について見ていく。コミットメントライン（銀行融資枠）とは、銀行と企業があらかじめ設定した期間及び融資枠の範囲内で、企業の請求に基づき、銀行が融資を実行することを約束（コミット）する契約のことである。当座貸越とは異なり、融資の実行を金融機関側が拒絶することができないのが特徴で

ある。非常時以外に資金の引き出しを行わないことを前提とする「スタンドバイライン」と、いつでも資金引き出しが可能である「リボルビングライン」の2種類がある。また、契約方法にも、貸手（個別の金融機関）と借り手（企業）が相対で契約を締結する「バイラテラル方式（相対型）」と、アレンジャー（幹事金融機関）を中心に、複数の金融機関と一つの契約書に基づき、同一条件でコミットメントライン契約を締結する「シンジケート方式（協調型）」の2種類がある。

第2-1-58図は、「コミットメントライン」の契約先数・利用先数の推移について見たものである。2012年頃から増加傾向にあり、2020年に入ると契約先数が更に増加した。こうした動きは特に大企業で顕著に見られた^{16, 17}。

第2-1-58図 コミットメントラインの契約先数・利用先数の推移



資料：日本銀行「預金・貸出関連統計」

¹⁶ (株)東京商工リサーチの調査によれば、上場企業のうち、公表資料から銀行借入の実施を確認できた企業は164社だったのに対し、コミットメントラインの契約の実施を確認できた企業は148社だったという（集計期間：2020年2月～2021年2月8日）。

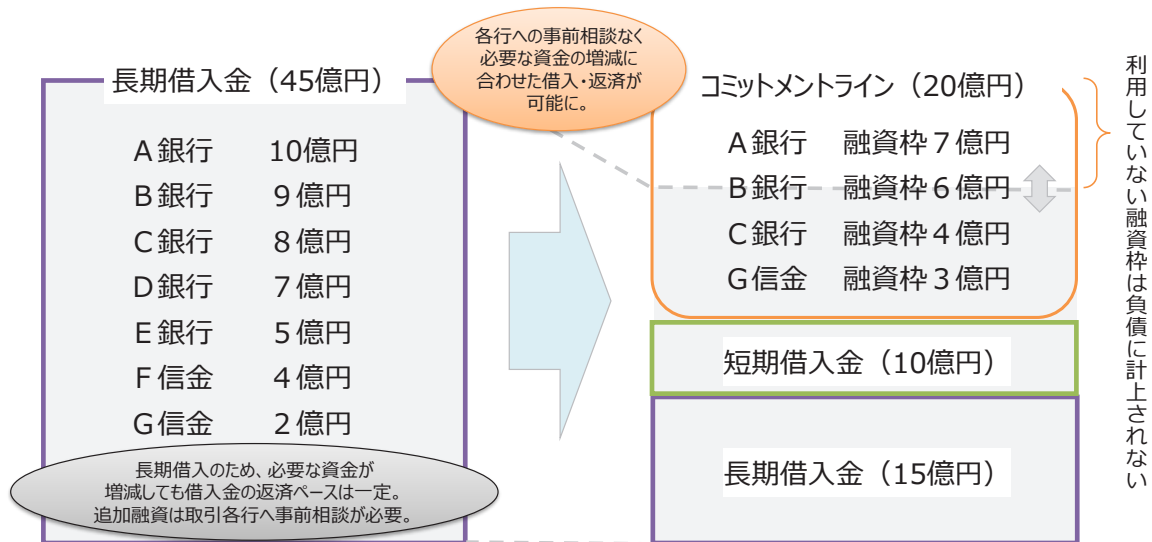
¹⁷ 経済産業省（2006）によれば、従来中小企業で活用が進んでいない背景として、コミットメントフィーは資本金3億円以下の企業等では利息制限法上みなし利息とされ得るため、リスクの高い融資枠の設定であっても高いコミットメントフィーは設定できず、財務基盤が弱いとされてきた中小企業での普及にはハードルがあったためとされている。

コミットメントラインを活用する利点としては、①「安定的な経常運転資金枠の確保」や②「マーケット環境の一時的な変化など、不測の事態への対応手段の確保」などが挙げられる。感染症流行下で需要が増加したのは②であると推察される。

①「安定的な経常運転資金枠の確保」としては、突発的に大口の仕入れ資金需要が発生したりする業態で、活用検討の余地がある。あるいは、複数の金融機関との取引を継続する中で借入れ過多となった財務基盤を改善するために活用するという手法もある（第2-1-59図）。

第2-1-59図 コミットメントラインの導入による資金繰り改善（例）

（背景）過去の業績悪化時、借入金の返済のための資金を他の金融機関から調達していったことで、取引行数が増加。また、資金使途にかかわらず長期借入金での資金調達を実施した結果、月々の返済負担が増加。
⇒先代から事業を引き継いだ後継者が、コミットメントラインの活用により資金繰り・財務基盤の改善を実現。



資料：ヒアリングを基に中小企業庁作成

②「マーケット環境の一時的な変化など、不測の事態への対応手段の確保」としては、自然災害などの事業継続リスクに備える場合に活用の余地がある。例えば、地震発生時にあらかじめ定めた融資限度額や金利条件で貸出しを行う、震災リスク対応型のコミットメントラインなどがある¹⁸。

一方で、留意点としては、金利とは別に手数料（コミットメントフィー）を支払う必要がある点

や、契約締結に際しては所定の審査があり、財務状態が一定水準以上である必要がある点が挙げられる。

感染症を契機に手元現預金の確保への意識が高まっているが、有事に備えてあらかじめ資金を確保するだけでなく、有事の際に資金を確保できる環境を整えることも一つの戦略といえる。

¹⁸ 中小企業庁（2019b）

②資本性劣後ローン

続いて、「資本性劣後ローン」について見ていく。企業が資金を調達する方法は、金融機関や投資家からお金を借り入れる「デット・ファイナンス」と、株式を発行することで資金調達を行う「エクイティ・ファイナンス」の主に2通りがあるが、その中間形態（「メザニン・ファイナンス」）も存

在し、資本性劣後ローンはその中の一つである。

資本性劣後ローンは貸手にとってはリスクの高い金融商品であり、中小企業においてはこれまで政府系金融機関による融資が中心だったが、感染症流行による取引先への影響を踏まえて、民間金融機関でも資本性劣後ローンの取扱いが増加している（第2-1-60図）。

第2-1-60図 劣後ローンに関するニュースリリース（抜粋）

年月日	金融機関名	リリースタイトル
5月28日	佐賀銀行	資本性商品の提案によるお客さま支援の取組みについて
6月4日	山口銀行・もみじ銀行・北九州銀行	新型コロナウイルス感染症に対する法人のお客様に対する資金繰り支援について～資本性劣後ローンによる資金繰り・資本強化支援の取組み～
6月12日	十六銀行	「じゅうろく資本性ローン」第1号案件の組成について
6月30日	愛知銀行	「あいぎん資本性ローン」の取扱開始について
7月2日	三重銀行	資本性ローンの取扱い開始について
7月31日	中国銀行	資金繰り支援のための資本性ローン（ちゅうぎん資本性ローン）の取扱開始について
8月3日	愛媛銀行	新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中小企業に対する「資本性支援」への取組みについて
8月11日	秋田銀行	「資本性ローン」の取扱開始について
9月16日	七十七銀行	「資本性劣後ローン」の取扱いについて
9月16日	八十二銀行	「劣後ローン」の取扱開始について
9月28日	山陰合同銀行	資本的劣後ローンの取扱開始について

資料：各金融機関プレスリリースより中小企業庁作成

（注）劣後ローンに関するニュースリリースを実施した金融機関の抜粋であり、必ずしも網羅されているものではない。

呼称は金融機関によっても異なるが、金融庁では「償還条件」、「金利設定」、「劣後性」の観点から十分な資本的性質が認められる借入金を「資本性借入金」と呼んでおり、急激な経営環境の悪化により資本の充実が必要となった企業への支援の手法として有用であるとしている¹⁹。主な特徴としては以下が挙げられる²⁰。

活用の利点として、第1に、償還期限にまとめて返済を行う「期限一括償還」であることが挙げられる。事業拡大や事業再生のために一定期間の資金流出を免れない企業では、毎月の返済負担がなく、資金繰りが一時的に改善する。第2に、金利設定が業績連動型のため、拡大した事業や再生中の事業の業績が軌道に乗るまでの間、金利負担を抑えることができる。第3に、金融機関の審査の際、資本性劣後ローンが自己資本として見なさ

れる点が挙げられる。債務超過だった企業では、一時的に財務状況が改善したものとして扱ってもらえるため、融資判断にプラスの影響があるといえる²¹。

活用の留意点として、好業績の際は通常の融資と比較して、高い金利を支払う必要がある。また、資本的性質はあるものの、実態としては返済が必要な借入金である点には注意を要する。償還期限までに、返済原資を確保するか、金融機関からの前向きな継続支援が得られる財務状態まで改善しておく必要がある。目先の資金繰りの緩和ではなく、事業拡大や事業再生を目的とした資金調達手段としての活用が期待される。具体的な活用例については、コラム2-1-2の中でも紹介しているので参照されたい。

¹⁹ 2019年12月に廃止された「金融検査マニュアル」に代わり、「主要行等向けの総合的な監督指針」等の中で明記された。

²⁰ 詳細な条件は金融機関ごとに設定される。ここでは（株）日本政策金融公庫の提供する資本性劣後ローンの条件に準じて記載する。

²¹ ここでは事業を継続する上でのメリットを記載しているが、その他法的破綻時に返済順位が通常の負債に比べて劣後する点も活用のメリットとなる。

コラム

2-1-2 新型コロナウイルス対策資本金性劣後ローン

「新型コロナ対策資本金性劣後ローン」は、(株)日本政策金融公庫等が以前から実施してきた「資本金性劣後ローン」を大幅に拡充し、スタートアップ企業や事業再生中の企業に加え、「事業計画書を策定しつつ、民間金融機関などによる協調融資等の支援を受けられる体制が構築されている事業者」という要件を設け、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）流行の影響を受けた事業者が広く利用できる融資制度である（コラム2-1-2①図）。令和2年度第2次補正予算で措置され、2020年8月から取扱いを開始。民間金融機関との協調の下、地域経済を支える中小企業・小規模事業者の事業継続や新たな事業展開等に活用されており2021年1月末時点で約1,800件、約3,300億円の融資を決定している。

コラム 2-1-2①図 新型コロナ対策資本金性劣後ローンの概要

取扱金融機関	(株)日本政策金融公庫（中小企業事業及び国民生活事業） (株)商工組合中央金庫（危機対応融資）																
融資対象	新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者であって、以下のいずれかに該当する者 ① J-Startupに選定された事業者、又は中小機構が出資する投資ファンドから出資を受けた事業者 ② 再生支援協議会の関与のもとで事業の再生を行う事業者、又は中小機構が出資する投資ファンドの関与のもとで事業の再生を行う事業者 ③ 事業計画を策定し、民間金融機関等による協調支援体制が構築（※1）されている事業者（※2） （※1）原則として融資後概ね1年以内に民間金融機関等から出資又は融資による資金調達が見込まれること （※2）民間金融機関等からの協調支援を希望しない場合等においては、認定支援機関の支援を受けて事業計画を策定していれば対象																
融資限度額	【中小事業・危機対応】1社あたり7.2億円（別枠）、【国民事業】1社あたり7,200万円（別枠）																
融資期間	20年・10年・5年1ヵ月（期限一括償還） ※5年を超えれば、手数料ゼロで期限前弁済可能																
貸付利率	融資後当初3年間は一律0.5%又は0.95%、4年目以降は直近決算の業績に応じた利率を適用 <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th><th rowspan="2">当初3年間及び 4年目以降赤字の場合</th><th colspan="2">4年目以降黒字の場合</th></tr> <tr> <th>5年1ヵ月・10年</th><th>20年</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>中小事業・危機対応</td><td>0.50%</td><td>2.60%</td><td>2.95%</td></tr> <tr> <td>国民事業</td><td>0.95%</td><td>3.30%</td><td>4.70%</td></tr> </tbody> </table> ※直近決算の業績に応じて、毎年適用利率の見直しを実施				当初3年間及び 4年目以降赤字の場合	4年目以降黒字の場合		5年1ヵ月・10年	20年	中小事業・危機対応	0.50%	2.60%	2.95%	国民事業	0.95%	3.30%	4.70%
	当初3年間及び 4年目以降赤字の場合	4年目以降黒字の場合															
		5年1ヵ月・10年	20年														
中小事業・危機対応	0.50%	2.60%	2.95%														
国民事業	0.95%	3.30%	4.70%														
担保・保証人	無担保・無保証人																
資本金性の扱い	金融機関の債務者の評価において自己資本とみなすことが可能 ※償還期限の5年前までは残高の100%を資本とみなすことが可能（5年未満からは1年毎に20%ずつ資本とみなせる額が減少）																
その他	本制度による債務は、法的倒産時には、全ての債務（償還順位が同等以下とされているものを除く）に劣後																

資料：中小企業庁作成（2021年4月1日時点）

資本金性劣後ローンは、借入金でありながら、民間金融機関等の債務者の評価において、「自己資本」と見なして取り扱うことが可能であり、借り手の企業にとっては、債務超過の解消等で財務の安全性が高まったという評価を民間金融機関等から得られ、民間金融機関から追加融資を受けやすくする効果が期待できる。また、資本金性劣後ローンは、出資とは異なり、経営に直接的に関与されることはない。

資本金性劣後ローンの融資条件面の特徴としては、①期限一括償還、②業績連動型の金利、③債権の劣後性、の3点が挙げられる。

期限一括償還については、期限到来時まで元本返済負担がなく、キャッシュフローの不足する業績悪化時や事業再生、新規事業の立ち上げ時などにおいて、返済負担を気にせず事業に注力することが可能になる。「新型コロナ対策資本金性劣後ローン」では、感染症流行の影響の甚大さを鑑み、償還期間は従来の資本金性劣後ローンの最長

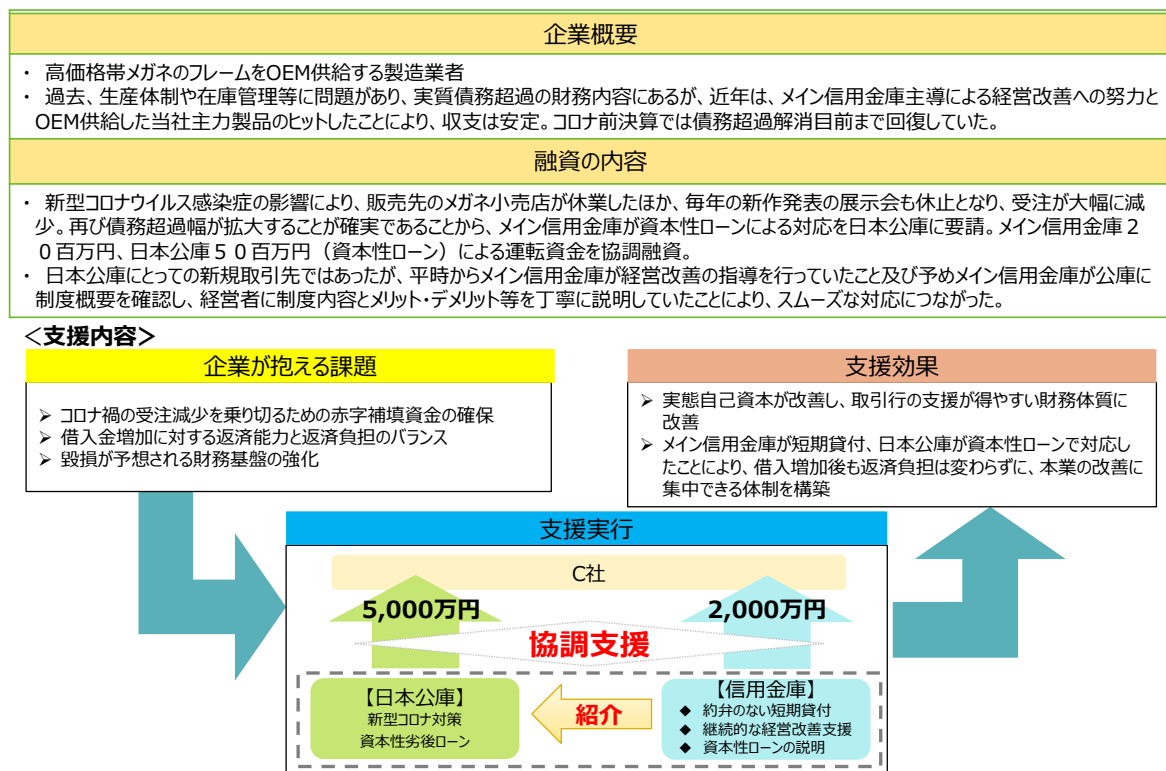
15年間から最長20年間の期限一括償還に拡充されている。

金利設計については、直近決算の業績に応じて決まり、業績悪化時には金利負担が抑えられ、好業績時には配当に近い考えのもと一定の金利負担が発生する。「新型コロナ対策資本金劣後ローン」では、従来の資本金劣後ローンに比べて、利益が出た際の金利も最大3%程度引下げを行っており、更に融資後3年間は利益の有無によらず、金利を低利に据え置くことで、金利負担の大幅な軽減が図られている。

債権の劣後性については、法的倒産手続において当該債権の劣後性が確保されており、無担保・無保証としている。これにより、担保がなくても資金調達が可能であり、担保がある場合は民間金融機関に担保提供することで、民間金融機関から有利な条件での資金調達ができる可能性もある。

コラム2-1-2②図及びコラム2-1-2③図は、当制度を活用し、感染症流行下の事業再生や事業拡大に取り組む企業の事例である。今後より一層、民間金融機関と政府系金融機関が連携を図った上で、「新型コロナ対策資本金劣後ローン」がウィズ・コロナ、ポスト・コロナにおける中小企業・小規模事業者の事業継続や事業再生、新分野展開や業種転換等の取組に、これまで以上に積極的に活用されることが期待される。

コラム 2-1-2②図 新型コロナ対策資本金劣後ローンの活用事例①



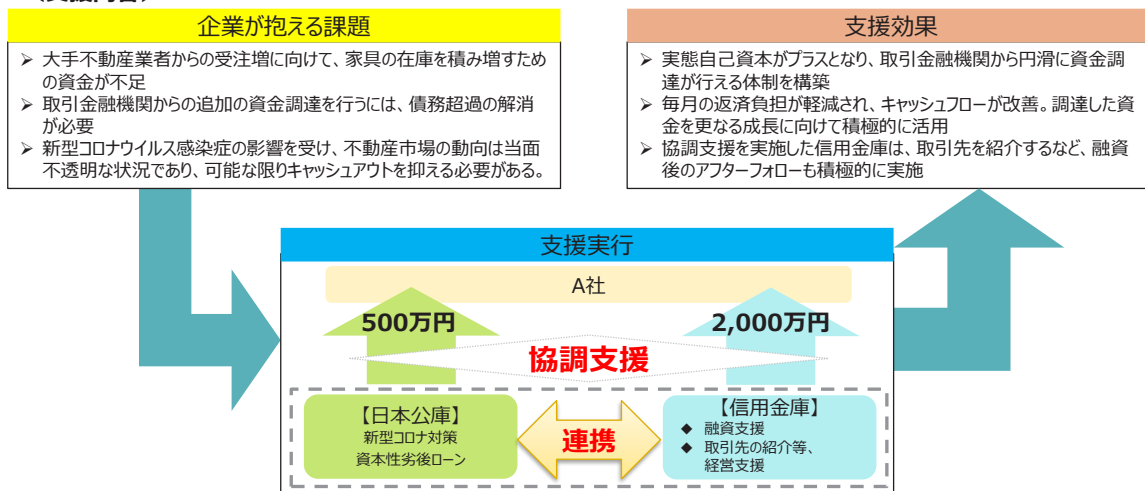
資料：（株）日本政策金融公庫作成

JFC 日本政策金融公庫

コラム 2-1-2③図 新型コロナ対策資本金性劣後ローンの活用事例②

企業概要
・ 不動産業者等を対象に、家具・室内装飾等のレンタル事業を展開
融資の内容
・ 大手不動産販売会社から注目を受けている事業であり、足元は増収増益。アフターコロナを見据えて事業の拡大を図るうえで、地元金融機関からの金融支援は不可欠という状況の中、メインバンクである信用金庫の支援方針と、日本公庫の新型コロナ対策資本金性劣後ローンの趣旨が合致し、協調で融資を実施

<支援内容>



資料：（株）日本政策金融公庫作成

JFC 日本政策金融公庫

③エクイティ・ファイナンス

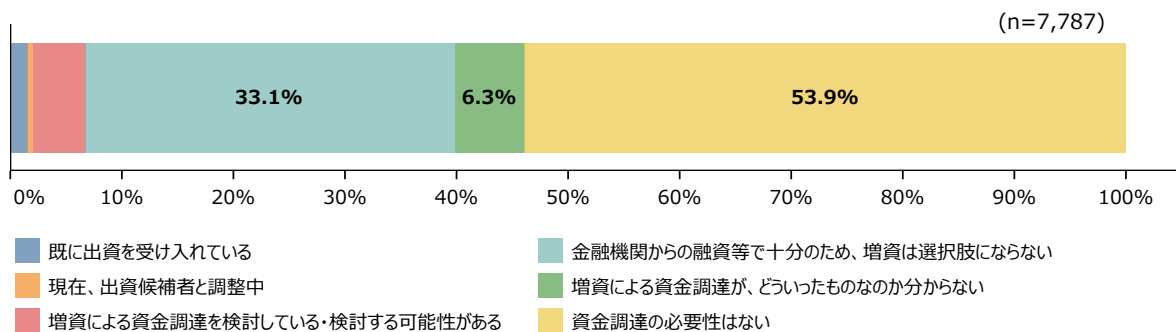
資本金劣後ローンと異なり、調達資金の返済が不要な資金調達手段として、株式発行による資金調達（「エクイティ・ファイナンス」）がある。近年はベンチャー・キャピタルなどの、創業期・成長期の企業を対象とした支援ファンドのほか、中小企業の事業承継支援を目的とした事業承継ファンドや、足元では感染症流行により経営状態が悪化した企業に対し経営改善を行う事業再生ファンドも登場し始めている。

第2節で見たとおり、中小企業では利益の蓄積

により自己資本比率を高めており、エクイティ・ファイナンスにはなじみが薄い。株式発行により議決権割合が変わったり、外部の株主の意向が入ったりすることには、家族経営の多い中小企業では抵抗感がある場合も少なくない。

第2-1-61図は、中小企業のファンドの活用意向について見たものである。「既に出資を受け入れている」、「現在、出資候補者と調整中」、「増資による資金調達を検討している・検討する可能性がある」と回答した企業の割合は1割未満にとどまる。

第2-1-61図 成長支援ファンド等の活用意向



資料：(株)東京商工リサーチ「第13回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2021年2月)再編加工

(注)1.資本金1億円未満の企業について集計している。

2.成長支援ファンドや事業承継ファンドについて紹介した上で、資金調達の手段として新株発行による増資が選択肢になるかについて聞いたものの。

3.「増資による資金調達を検討している・検討する可能性がある」は、「コロナ感染拡大前から、増資による資金調達を検討している」「コロナ感染拡大を踏まえて、増資による資金調達を検討する可能性がある」の合計。

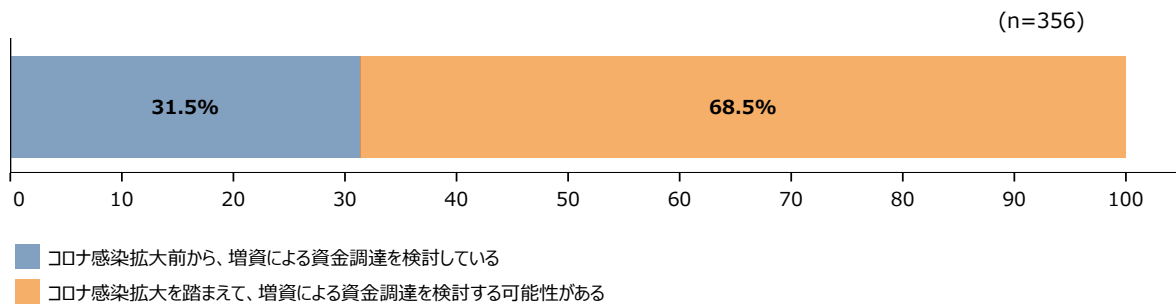
4.「回答できない」と回答した企業を除いて集計している。

5.回答割合は以下のとおり。既に出資を受け入れている：1.5%、現在、出資候補者と調整中：0.6%、増資による資金調達を検討している・検討する可能性がある：4.6%。

増資による資金調達を検討している企業における、検討を開始した時期について見たのが第2-1-62図である。「コロナ感染拡大を踏まえて」検討する可能性がある」と回答した企業が3分の2

を占めており、感染症流行を機に、感染症流行による影響を踏まえた財務面の見直しや、今後の経営戦略の見直しに当たり、ファンドの活用を検討している企業が増加していることが推察される。

第2-1-62図 成長支援ファンド等の活用を検討し始めた時期



資料：(株)東京商工リサーチ「第13回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2021年2月)再編加工

(注)1.資本金1億円未満の企業について集計している。

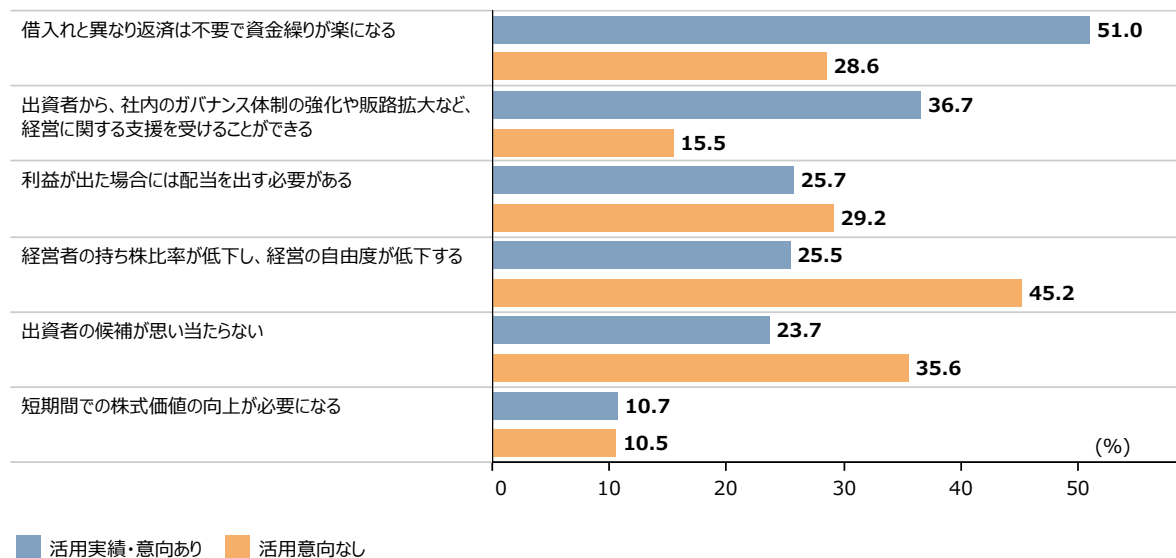
2.成長支援ファンドや事業承継ファンドについて紹介した上で、資金調達の手段として新株発行による増資が選択肢になるかについて聞いたもの。

3.他の選択肢を回答した企業を除いて集計している。他の選択肢は第2-1-61図参照。

第2-1-63図は、ファンドの活用意向別に、増資による資金調達に対する意識について見たものである。活用実績・意向のある企業では、活用意向のない企業と比べて、「借入れと異なり返済は不要で資金繰りが楽になる」、「出資者から、社内のガバナンス体制の強化や販路拡大など、経営に

関する支援を受けることができる」を回答した企業の割合が高く、「経営者の持ち株比率が低下し、経営の自由度が低下する」、「出資者の候補が思い当たらない」を回答した企業の割合が低いことが分かる。

第2-1-63図 成長支援ファンド等の活用意向別に見た、増資による資金調達に対する意識



資料：(株)東京商工リサーチ「第13回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2021年2月)再編加工

(注)1.資本金1億円未満の企業について集計している。

2.成長支援ファンドや事業承継ファンドについて紹介した上で、資金調達の手段として新株発行による増資が選択肢になるかについて聞いたもの。

3.「活用実績・意向あり」は「既に出資を受け入れている」「現在、出資候補者と調整中」「コロナ感染拡大前から、増資による資金調達を検討している」「コロナ感染拡大を踏まえて、増資による資金調達を検討する可能性がある」、「活用意向なし」は「金融機関等からの融資等で十分のため、増資は選択肢にならない」を回答した企業を指す。

4.回答数(n)は以下のとおり。活用実績・意向あり：n=439、活用意向なし：n=1,782。

事例2-1-4は、中小企業の成長を支援するファンドを活用して大企業のノウハウも取り込みながら、「家族経営」から「企業経営」に進化させて、事業の成長を遂げた企業の事例である。大きな事業環境の変化に対応するために、財務基盤の強化だけでなく外部からの踏み込んだ支援についても模索している企業にとっては、ファンドの活用も一つの選択肢となり得るといえよう。

その他、エクイティ・ファイナンスの手法とし

て、株式を一般に公開する、すなわち株式上場（IPO）がある。株式上場の理由として、事例2-1-5は「仲間」を増やすことが、企業の成長につながると考えた点、事例2-1-6は産学連携の促進により研究開発の幅を広げることができると考えた点を挙げている。ステークホルダーを重視した経営が求められる代わりに、知名度の向上や組織改革につなげることができる手段であるといえよう。

事例

2-1-4

ファンドとの連携により組織体制の強化を実現し、グローバルな事業拡大を視野に入れる企業

所在地 茨城県かすみがうら市
従業員数 261名
資本金 1億円
事業内容 食料品製造業

株式会社ポテトかいつか

▶ 当時の家族経営が持続的成長のボトルネックに

茨城県かすみがうら市の株式会社ポテトかいつかは、さつまいもの生産・仕入れ、加工、販売を営む業界トップシェアの企業である。生産者から仕入れたさつまいもをスーパーや食品メーカーなどに供給する。焼き芋機を小売店に貸与し、焼き芋用の生芋を供給するビジネスモデルを2010年頃に確立したことで売上げが急増した。しかし、事業の成長に経営体制や管理体制が追いつかないという課題も生じた。同社は、先代社長を大黒柱に家族で切り盛りする家族経営で、契約社員が40名ほど在籍していたが、組織として十分に機能していなかった。同社の貝塚みゆき社長は、2000年頃から家業に携わるようになり、先代社長の右腕として経営に関わった。2014年頃から経営方針として、顧客のニーズに応えるためには経営体制の改革や事業承継の計画が必要なこと、解決策としてM&Aにより他社の傘下に入るのも選択肢であることなどを先代社長と話し合うようになっていた。

▶ ファンドからの出資を受け入れ、組織体制の再構築とブランド力強化を実現

貝塚社長はM&Aについて情報収集を始めたとともに、複数の投資ファンドとの面会に臨んだ。2016年、日本成長投資アライアンス株式会社（以下、「J-GIA」という。）と初めて面会。日本たばこ産業株式会社（以下、「JT」という。）と株式会社博報堂（以下、「博報堂」という。）をアライアンスパートナーに持つこと、J-GIAが成長戦略の策定や幹部人材の派遣を含めた事業支援を行うことなどが魅力であった。2017年、同社はJ-GIAが運営し独立行政法人中小企業基盤整備機構も出資するJ-GIA 1号投資事業有限責任組合と資本提携を締結することとした。すぐにJ-GIAの担当チームによって作成された投資後の経営戦略を示した「100日プラン」が策定・実行された。新社長となった貝塚社長は、JTから出向した執行役員とともに経営刷新に着手。人事・組織制度が再構築され、既存の契約社員を正社員に登用するなどの人材を有効活用できる体制が整った。J-GIAの協力のもと、成長企業で腕を振りたい部長・課長クラスの正社員を新たに募集・採用した。また、食品関連企業を傘下に抱えるJTの支援で、工場における品質監査を実施。100項目以上の改善点に取り組み、工場でのJT基準の品質、省人化、生産性向上を実現した。ブランド構築は博報堂が支援。チーム内で議論し、日本中で焼き芋で温かくするという思いを込めた新ブランド「ほくほく山KAITSUKA」が誕生。東京に焼き芋カーを走らせるなど、ユニークなプロモーションを実行した。瞬く間に、感覚的に行っていた経営が、ロジカルにPDCAを回していく経営に変革していった。

▶ 大手食品会社の傘下に入り、「さつまいも世界一」を目指す

元気のいい成長企業になり、若い人材も集まるようになった。一時60代であった従業員の平均年齢が、現在は40.7歳に若返りを果たし、繁忙期にはアルバイトを多数雇い、460名の従業員が働く。2020年4月、同社はカルビー株式会社（以下、「カルビー」という。）の100%子会社になった。J-GIAの投資担当者も、「ファンドの出口には様々な選択肢がある。貝塚社長の希望は事業の成長だったのでベストな選択になったと思う。」と述べる。同社の成長にはさつまいもの調達が欠かせないが、農作物の調達は思うようにならない部分もあり、成長のネックになり得る。カルビーとの連携によってさつまいもの安定的な調達も図る。「現在は、輸出も行っており、グローバルな事業拡大を視野に入れている。世界一のさつまいもリーディングカンパニーを目指す。」と貝塚社長は語る。



スーパーに設置された焼き芋機



工場外観



移動販売サービス「焼きいもGO!」

事例

2-1-5

従業員だけでなく、株主や地域住民を含めた、
自社の経営理念に共感する「仲間」を増やして
活動の幅を広げる企業

所在地 神奈川県鎌倉市
従業員数 435名
資本金 5億2,396万7,000円
事業内容 受託開発ソフト
ウェア業

株式会社カヤック

▶ 企業理念「つくる人を増やす」に向き合う面白法人

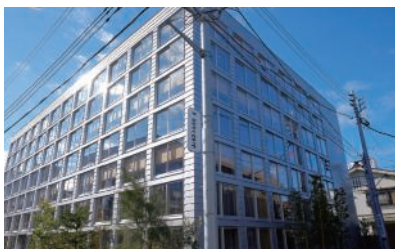
神奈川県鎌倉市の株式会社カヤックは、Web制作・企画を中心に多角的に事業を展開する企業である。2008年に資本金が5,000万円超、2010年には従業員が100名超となり、事業の拡大とともに、自然と中小企業から中堅企業へ成長。2014年には東京証券取引所マザーズ市場に上場している。1998年に大学時代の友人である代表取締役CTOの貝畑政徳氏、代表取締役CEOの柳澤大輔氏、代表取締役CBOの久場智喜氏が合資会社として創業。会社形態を「面白法人」と称し、「面白がって楽しく働く人が世の中に増えれば、世の中がより幸せになる」という思いを表現した。企業理念は「つくる人を増やす」。主体性を持つ、自分を見つめる、誰かに与えるという意味が込められる。同社が「つくる人」になるためのプロセスとして重視するのがプレスト²²で、既存の枠にとらわれない革新的なアイデアを生み出し、それらがユニークなサービスや製品、社内制度として形になっている。

▶ 株主も一緒にカヤックをつくる仲間と位置付け関係を築く

創業時に「仲間と面白い会社をつくろう」とは決めたが、何をするかは決めず、テープ起こしなど、できる仕事からスタートした。今でも同社では「何をするか」より「誰とするか」を重視している。株主を、一緒に同社をつくる仲間と位置付け、プレストやアンケート調査ができるコミュニティサイトへの参加、株主の紹介による社員の採用、全国縦断投資家説明会、社員が持つ「漫画名刺」を株主にも配布するなど、毎年の株主総会でユニークな企画を実施している。こうした取組により、同社の株主には理念に共感する個人投資家が多く、上場後も変わらず柔軟な経営に理解を得ている。また、地域のステークホルダーと共存し、地域資本の増大を通じて共栄していきたい考えから、鎌倉近郊に住む株主を増やすことに注力している。2011年に増資を行ったタイミングで、IPO経験者を外部から採用。上場に向けて、法務部・財務部の新設、経理部の強化を通じて管理部門の体制を整備。監査役会・社外取締役の設置によってコーポレートガバナンスを強化した。2014年の上場後、信用力・資金調達力の向上により、新規事業やM&Aをよりスムーズに速く実行できるようになった。

▶ 地域の持続的な成長を目指す「ちいき資本主義事業」

同社の事業として、中期的な育成対象と位置付ける「ちいき資本主義事業」があり、これまで可視化されなかった、人のつながりやコミュニティ、自然や文化といった「地域資本」を指標化し、地域の持続的な成長を目指す支援を行っている。移住と関係人口づくりのためのマッチングサービス（SMOUT）、コミュニティ通貨（まちのコイン）などのサービスを提供。また本社のある鎌倉市に拠点を置く企業・団体と連携して、保育園、社員食堂、採用説明会などを開く「まちの〇〇シリーズ」を展開するなど、地域ならではの豊かさを実現する「鎌倉資本主義」にも取り組む。「ワークライフスタイルやコミュニティが多様化し、それぞれの地域固有の資本が蓄積され、持続可能な成長を生み出していく中、絶えず変化を生み出し続けることのできる組織の形を模索し、株主、従業員、地域と共に、一層面白い未来を描いていきたい。」と管理本部広報部部長の渡辺裕子氏は語る。



鎌倉本社外観



株主にも配布された漫画名刺

同社の開発したゲームアプリ
「ぼくらの甲子園！ポケット」

事例

2-1-6

研究開発の促進のために、
株式上場による資金調達や企業間連携を行い、
事業を成長させる中堅企業

所在地 東京都八王子市
従業員数 344名
資本金 13億300万円
事業内容 金属製品製造業

株式会社菊池製作所

▶「下請」を続けることへの危機感から、更なる成長を目指す

東京都八王子市の株式会社菊池製作所は、金属及びプラスチック製品の試作及び量産の設計・製作・販売を手掛ける企業である。特に試作分野に強みを持ち、当初は計算機・電卓の試作を手掛けたが、特定の製品に固執することなく、デジタルカメラやスマートフォン、自動車関連に医療機器と、時代とともに新たな製品開発に携わるよう心掛けてきた。2000年頃から同社の菊池功社長は、下請構造の中で生き続けることに危機感を感じ、自社製品の開発を検討していた。また、自社の今後の成長と発展のためには、自社製品開発のための積極的な設備投資に加えて、上場して社会的信頼を得ることで、社員が誇りとやりがいを持って働ける会社にする必要だと考えた。

▶ 社内の説得に苦慮するも、上場を通じた資金調達が成長投資につながる好循環を形成

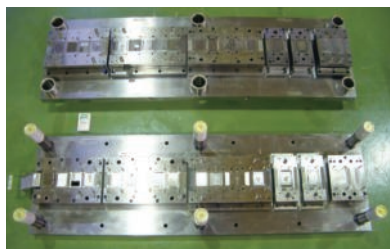
2004年頃から株式上場を検討し、監査法人の確保などの上場のための体制づくりを始めた。そうした中、社内の管理部門からは、生産体制に何ら問題がないにもかかわらず、管理コストだけが増すのではないかと上場に対して否定的な反応もあった。これに対し、菊池社長は社内を説得し、トライアンドエラーで管理体制を構築していった。その結果、徐々に上場に向けた目的意識が社内で共有されていった。上場を果たすまでに、2008年のリーマン・ショックの影響などにより二度上場を取り下げたが、外部コンサルタントとも連携しながら、管理部門担当者を中心に地道に検討を重ねた結果、2011年10月に大阪証券取引所JASDAQ市場（スタンダード）へ上場した。当時の従業員数は351名で、資本金が1億7,000万円から3億5,800万円になったことにより、中小企業基本法上の中小企業の要件から外れ、いわゆる「中堅企業」となった。上場準備と並行して2006年にもものづくりメカトロ研究所を設立し、産学連携による製品開発を進めてきたが、株式上場による資金調達により、研究開発にまい進できる環境を整えることができた。

▶ スタートアップに出資をする新しい資金の流れで、事業規模を拡大

上場により調達した資金は、純アルミの鋳造を可能としたホットチャンバー式アルミダイキャストや、環境・エネルギー・医療分野で応用が期待できるマイクロポンプの自社開発、高速5軸のマシニングセンターを増やすなどの設備投資に用いられ、市場のニーズに対応した体制が構築できた。また、上場したことによる社会的信頼度も向上し、大学研究室とのサービス・サポート系のロボットなどの共同研究を後押ししている。さらに近年では、装着型作業アシストスーツやドローンなどを開発・製造・販売する大学発スタートアップを設立時から支援したほか、次々と大学発スタートアップに対して出資を実施。同社がスタートアップに対して資金面、技術面、販路など包括的に支援する「事業化プラットフォーム」構想を掲げ、グループ企業を増やす形で規模を拡大している。「高い成長志向を持ってこそ、事業の継続や発展が実現できる。感染症流行による環境の変化も踏まえると、今後は新しい製品を生み出していく創造力がより重要になる。そのためには、従来の縦の関係ではなく横の関係が重要。今後とも大学やスタートアップと連携して、時代の変化に合わせたプラットフォームを構築していきたい。」と菊池社長は語る。



本社工場



プレス用金型

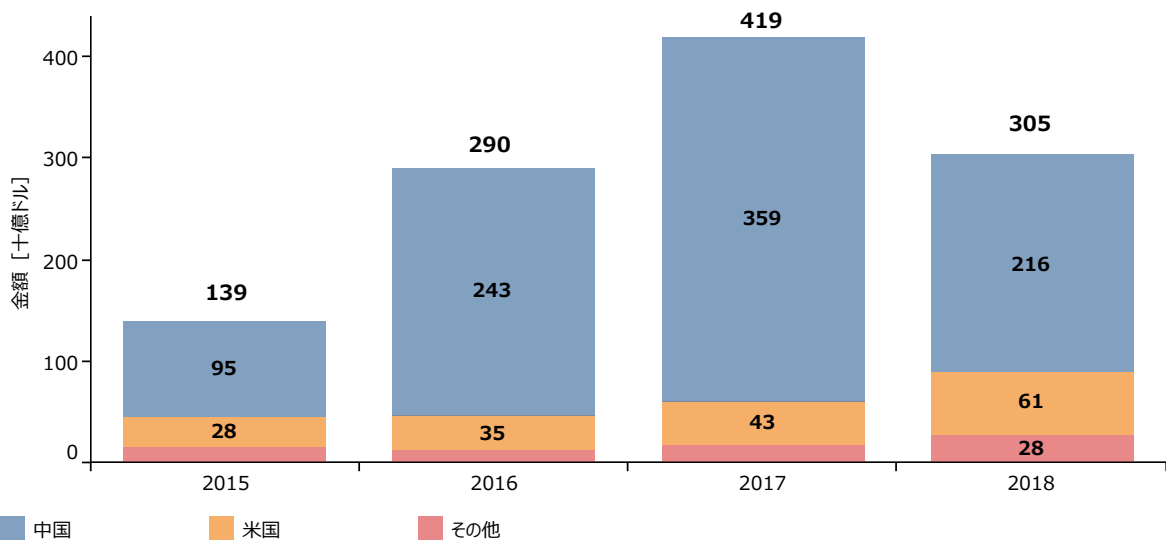
製品化を支援した歩行支援ロボット（左）
装着型作業アシストスーツ（右）

④クラウドファンディング

続いて、「オルタナティブ・ファイナンス」について見ていく。オルタナティブ・ファイナンスとは、インターネットを活用した資金調達全般を指しており、その類型やサービスの名称について明確な定義はないが、ここでは主に、「クラウドファンディング」と「トランザクションレンディング」の二つに分けて、それぞれ動向を確認する。

第2-1-64図は、世界のオルタナティブ・ファイナンスの市場規模の推移について見たものである。2018年時点の世界の市場規模は3,050億ドルで、その過半を中国が占めている。中国では2017年をピークに減少に転じているが、2位の米国及びそれ以外の地域全体では、2015年以降増加傾向にある。インターネットを活用した資金調達手段が、世界的に浸透しつつあることが推察される。

第2-1-64図 世界のオルタナティブ・ファイナンスの市場規模



資料：Cambridge Center for Alternative Finance (2020) "The Global Alternative Finance market Benchmarking Report"より中小企業庁作成

クラウドファンディングとは、オルタナティブ・ファイナンスのうち、インターネットを通じて不特定多数の個人から資金を集める方法を指す。投資家が受け取るリターンによって、幾つかの形態に分けられる²³。

第1に、「寄付型」とは、プロジェクトに対して資金提供者が寄付を行う形態で、商品やサービスなどのリターンは発生しない。第2に、「購入型」とは、資金提供者がリターンとしてモノやサービスを得る形態である。資金提供者は資金調達側がリターンとして設定した商品やグッズ、

サービスなどを購入するような感覚で支援することができる。第3に、「融資型」とは、事業者が仲介し資産運用したい個人投資家から小口の資金を集め、大口化して借り手企業に融資する形態である。「P2Pレンディング」や「ソーシャルレンディング」とも呼ばれる。個人から集めた資金を融資するという性質を持っているため、支援者は金銭的なリターン（利息）を得ることができる。第4に、「株式型」とは、個人投資家へ未公開株式を提供する代わりに資金を募る形態である。投資家は出資先企業の詳細な情報を参考に投

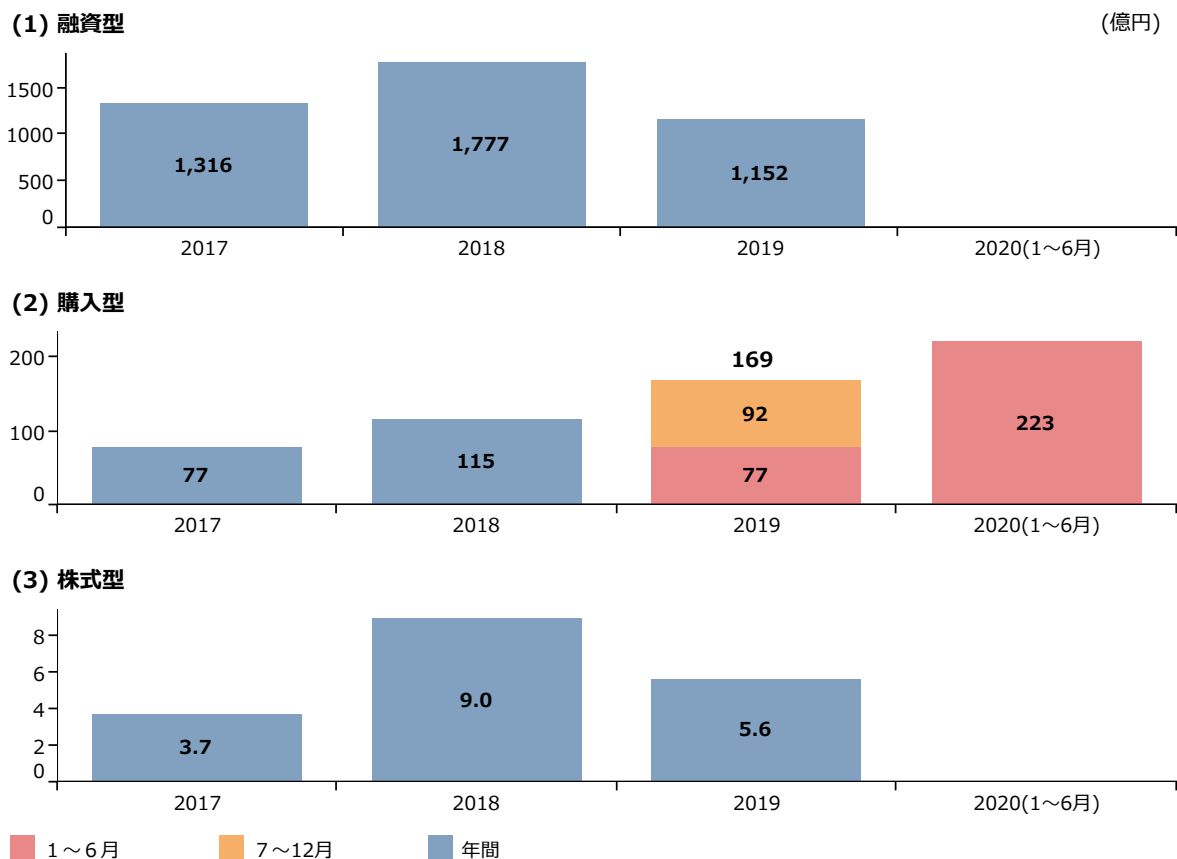
²³ ここではデータを見る上で必要な情報について簡潔に記載している。類型別のクラウドファンディングの詳細については2014年版中小企業白書第3部第5章第2節で詳しく紹介しているので参照されたい。

資を行い、非上場企業の未公開株を取得できることが特徴である²⁴。

第2-1-65図は、クラウドファンディングの種類別に、国内の市場規模の推移について見たものである。「融資型」の規模が最も大きく、2019年時点で1,152億円となっている。一方で、「購

入型」・「寄付型」の市場規模は「融資型」に比べると小さいが、2019年は年間で169億円だったが、2020年は上半期のみで223億円となっており、感染症が流行した2020年に入り急速に拡大している。

第2-1-65図 国内のクラウドファンディングの市場規模の推移（種類別）



資料：(一社)日本クラウドファンディング協会「クラウドファンディング市場調査報告書」

(注)1.購入型は寄付型を含む数値。

2.2019年1~6月及び2020年1~6月は購入型のみ集計している。

「購入型」が増加した理由として、クラウドファンディングを運営する事業者各社が、感染症流行下の事業者を支援するため、手数料を大幅に引き下げるキャンペーンを実施したことなどが影響していると考えられる（第2-1-66図）。感染症の影響の大きかった飲食店やライブハウスなどで、「寄付型」や前払チケットをリターンとして

提供する「購入型」の活用が増えたと言われている²⁵。事例2-1-7は、感染症流行により休業を余儀なくされたが、クラウドファンディングを活用して資金難を乗り越えた企業の事例である。こうした支援を通じて、中小企業においてもクラウドファンディングの存在や使い方が普及した可能性がある。

²⁴ その他、企業の特定の事業に対して個人投資家から出資を募る形態の「ファンド型」などがある。

²⁵ クラウドファンディング運営事業者へのヒアリング。

第2-1-66図 クラウドファンディング運営事業者による新型コロナウイルス対策支援プログラム(例)

プラットフォーム	類型	コロナ対策支援プログラム	内容
CAMPFIRE	購入型	新型コロナウイルスサポートプログラム	新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、イベント中止・自粛を発表したアーティストやイベント事業者、予約キャンセルが相次ぎ来店客数が著しく減少した飲食店舗・宿泊施設などをはじめ、経営に大幅な支障をきたした事業者を対象とする支援金振込時に掛かるサービス手数料が通常12%→0%となり、決済手数料5%のみでクラウドファンディング実施が可能。(20/2/28)
Makuake	購入型	オンライン日本酒市	新型コロナウイルス感染症による影響で、お花見や宴会の自粛、飲食店の休業やイベントの中止などにより売上の大幅な減少に悩む酒蔵・酒販店を支援するために、各酒蔵・酒販店が実施する日本酒のプロジェクトをまとめて掲載。利用手数料の割引やPRサポート等も実施。(20/4/23)
READYFOR	購入型	新型コロナウイルスによる中止イベント支援プログラム	新型コロナウイルスの影響で中止となったイベントを支援するクラウドファンディングプログラム。本プログラムが適用となったイベントは、目標金額への到達の有無にかかわらず集まった資金を受け取ることができるALL-IN形式が適用され、サービス手数料が無料となり決済手数料(5%)のみでクラウドファンディングの実施が可能。(20/2/27)

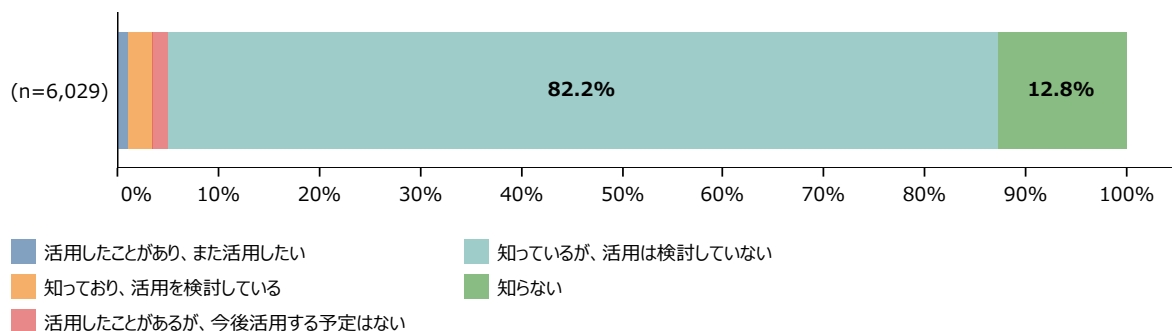
資料：各事業者プレスリリースより中小企業庁作成

こうした背景を踏まえて、足元の中小企業のクラウドファンディングに対する活用実績や意向について見ていく。

第2-1-67図は、クラウドファンディングに関する実績・意向について見たものである。活用の有無にかかわらずクラウドファンディングを知っ

ていると回答した企業の割合は約9割となっており、中小企業にも広く知れ渡っているといえる。一方、クラウドファンディングを活用したことがある又は活用の意向のある企業の割合は約5%にとどまる。

第2-1-67図 クラウドファンディングに関する意向



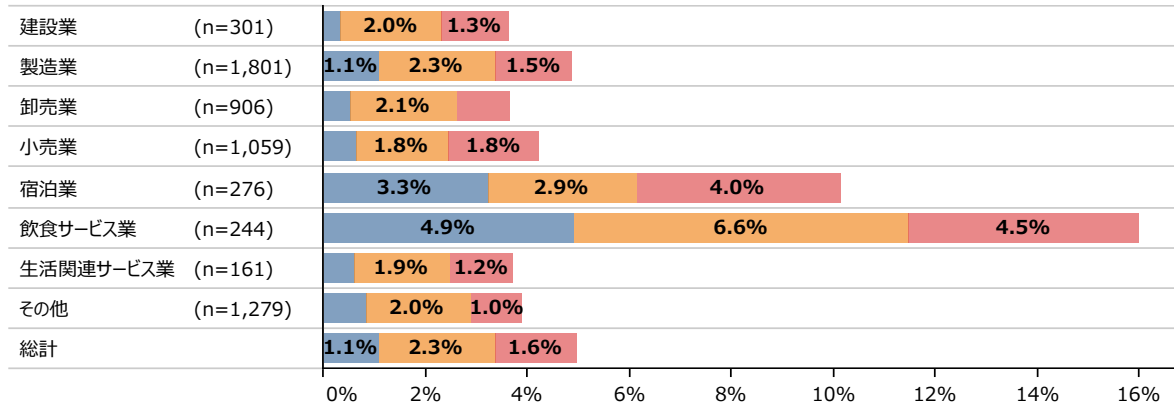
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)回答割合は以下の通り。活用したことがあり、また活用したい：1.1%、知っており、活用を検討している：2.3%、活用したことがあるが、今後活用する予定はない：1.6%。

活用実績又は活用する意向がある企業について、業種別に見たのが第2-1-68図である。宿泊業及

び飲食サービス業では、活用実績・意向がある企業の割合が比較的高くなっていることが分かる。

第2-1-68図 クラウドファンディングに関する意向（業種別）



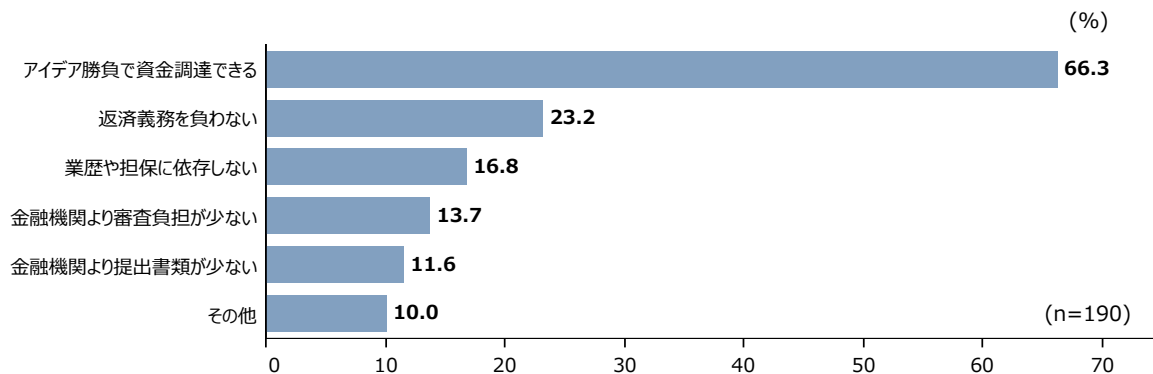
■ 活用したことがあり、また活用したい
■ 知っており、活用を検討している
■ 活用したことがあるが、今後活用する予定はない

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)クラウドファンディングについて「知っているが、活用は検討していない」「知らない」の割合は表示していない。

第2-1-69図は、クラウドファンディングの今後の活用意向がある企業に対し、活用したい理由を聞いたものである。「アイデア勝負で資金調達

できる」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-69図 クラウドファンディングを活用したい理由

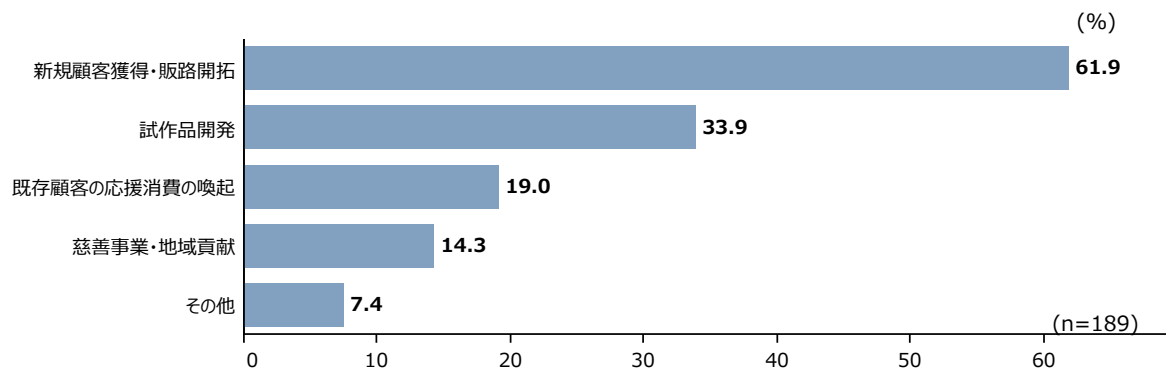


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)1.クラウドファンディングを「活用したことがあり、また活用したい」「知っており、活用を検討している」と回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

クラウドファンディングを活用した資金調達の目的について見たものが、第2-1-70図である。感染症流行下では既存顧客から寄付を募る企業も見られたが、ここでは「新規顧客獲得・販路開拓」を回答した企業の割合が最も高く、次いで「試作品開発」などが続く結果となっている。ク

ラウドファンディングは資金調達だけでなく新しい製品・サービスのテストマーケティングの手段として活用することもできる。感染症流行下で新たな製品・サービスの提供を検討している企業では、こうした資金調達手段を有効活用することも検討に値するといえよう。

第2-1-70図 クラウドファンディングを活用した資金調達の目的



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.クラウドファンディングを「活用したことがあり、また活用したい」「知っており、活用を検討している」と回答した企業に対して聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例

2-1-7

感染症流行による廃業の危機を、クラウドファンディングによる資金調達で乗り切った企業

所在地 新潟県阿賀野市
従業員数 20名
資本金 7,905万円
事業内容 娯楽業

サントピアワールド株式会社

▶ 経営再建中で金融機関から融資を受けられず

新潟県阿賀野市のサントピアワールド株式会社は、遊園地「サントピアワールド」を運営している企業である。1999年には年間来場者数35万人、10億円以上の売上げがあったが、その後は少子化に加え、大型テーマパークの人気の押しに年々来場者が減少。2011年には約3億円台まで落ち込み、民事再生法の適用を受けた。以降、コスト削減のためにアトラクションを自社設計したり、サバイバルゲームなどの若者向けのイベントを開催したりと8年掛かりで経営再建に努め、ようやく黒字化にこぎ着けた。しかしその矢先、感染症流行の影響を受け、2020年3月の売上げは前年の7割減、4月からは休園を余儀なくされた。「再び経営存続の危機に直面し、資金繰りに奔走したが、経営再建中とあって思い通りに融資してくれる金融機関は見付からなかった。」と高橋修園長は振り返る。

▶ 5,000万円を目標にクラウドファンディングで支援金を募集

最後の頼みの綱として活用したのがクラウドファンディング（以下、「CF」という。）であった。同社は運営資金を調達するためにCFサイト「CAMPFIRE」を利用。休園中に申請手続やWebページ作成などの準備を進め、5月27日から支援金の募集を開始した。目標金額は5,000万円。支援者への返礼には、「1日フリーキップ」や「限定オリジナルTシャツ」のほか、「1日貸切り権」などのユニークなものも用意した。こうした取組は地元の新聞などで取り上げられ、SNSでも話題となった。全国4,497名から4,200万円以上の支援が集まった。この他、同社の窮状を知った人々からも支援金が直接寄せられた。「昔、子供をよく連れてきた。」という匿名希望の高齢者や、「頑張ってください。」と貯金箱を持参した高校生らしき若者もいたという。

集まった5,500万円の支援金は維持費や従業員の給料などに使用された。同社は2020年5月23日から週末限定で営業を再開させたが、CFが話題になるに連れて来園者が増加し、激励されることも増えた。返礼品の「1日貸切り権」を修学旅行に利用する中学・高校があったことをきっかけに、団体利用も増加。9月、10月の売上げは、前年同月を大きく上回った。

▶ 自社の存在意義を再確認

CFのWebページの作成に当たり、「どうして事業を続けたいのか」、「自社の存在意義は何か」を言語化する中で、今後の経営戦略に関する気付きもあったという。「お客様に思い出を作る場所を提供したい。」その思いを実現するために、自社の重要な経営資源である広い私有地を存分にいかしていく必要があると改めて感じた。経営難を逆手に取った低予算イベント「ぎりぎりアトラクション！」など、新しいアトラクションづくりも続けていく一方で、「遊園地」という形態に固執せず、キャンプ場やサバイバルゲームフィールド、ドローンフィールドなど、「密」になりにくい施設をオープンさせ、新たな思い出づくりの場所を提供していく予定である。「事業継続に向けたプレッシャーも感じつつ、新しいお客様にたくさん来てもらえたことは励みになった。今度は寄付を募る形ではなく、新施設の建設にCFを利用することも検討していきたい。」と高橋園長は語る。



園内の様子

返礼品の「一日貸切り権」を利用する
修学旅行客

園内のサバイバルゲーム

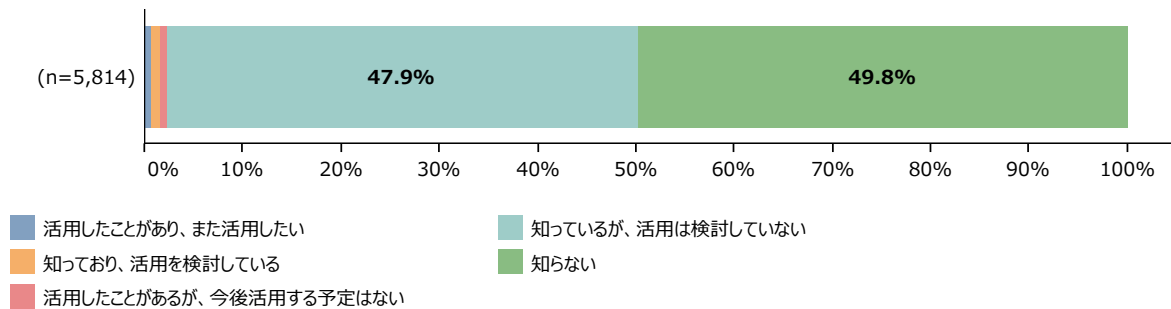
⑤ トランザクションレンディング

最後に、トランザクションレンディングについて見ていく。トランザクションレンディングについても、統一的な用語の定義はないが、ここではECにおける販売実績や消費者のレビュー、会計ソフトの入力情報、金融機関の預金口座情報、クレジットカードや電子マネーの決済情報など、様々なデータをAIなどコンピュータープログラムを使って分析し、融資の可否を決める手法による資金調達のことを指す。金融機関の従来型の審査において、以前は使わなかった、あるいは使え

なかったデータを活用するので、従来型の審査では資金を借りられなかった企業に資金調達の道を開く可能性があるといわれてきた。

第2-1-71図は、中小企業におけるトランザクションレンディングに関する意向について見たものである。トランザクションレンディングを知っている企業の割合は約5割にとどまる。また、トランザクションレンディングを活用したことがある又は活用の意向のある企業の割合は約2%にとどまる。

第2-1-71図 トランザクションレンディングに関する意向



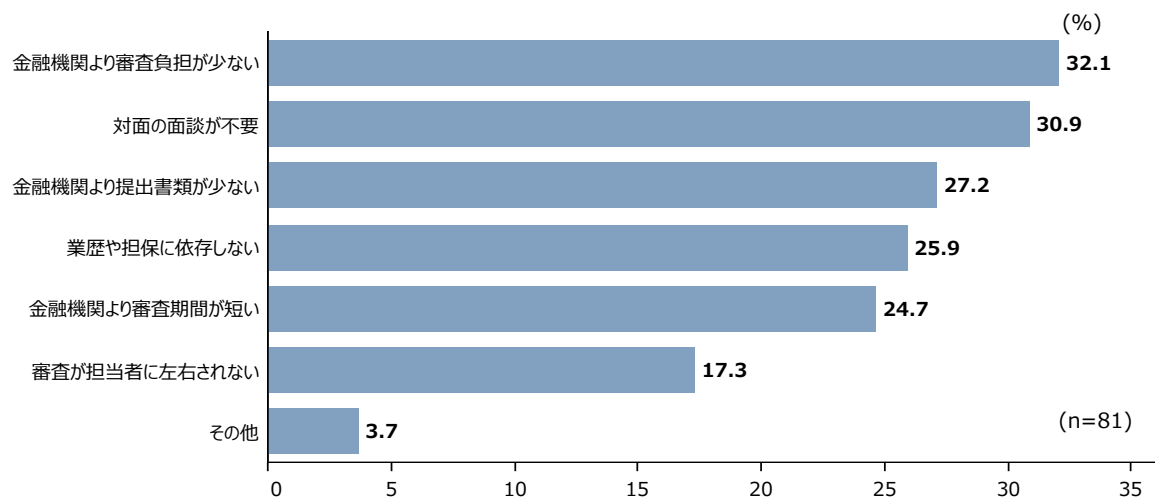
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)回答割合は以下のとおり。活用したことがあり、また活用したい：0.6%、知っており、活用を検討している：0.9%、活用したことがあるが、今後活用する予定はない：0.7%。

第2-1-72図は、トランザクションレンディングの今後の活用意向がある企業に対し、活用したい

理由を聞いたものである。「金融機関より審査負担が少ない」の回答割合が最も高いことが分かる。

第2-1-72図 トランザクションレンディングを活用したい理由



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1. トランザクションレンディングを「活用したことがあり、また活用したい」「知っており、活用を検討している」と回答した企業に対して聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

回答割合は低かったが、トランザクションレンディングの活用の利点として審査期間が短いことが挙げられる。感染症流行下では、大規模な資金繰り支援が実施された結果、トランザクションレンディングを活用する企業は増えていないが、中には制度融資や給付金が実行されるまでのつなぎ資金の確保のために、試行的に活用した企業の存在が確認されている²⁶。サービスによっては申込当日に融資が実行されるケースもあることから、突然発生した資金ニーズなどに活用することができる。留意点としては、金融機関の融資と比較して金利が高く、また返済期間が短いことが挙げられる。

事例2-1-8は、創業期に金融機関からは事業や収益性への理解を得られない中で、トランザクションレンディングを活用して資金を調達し、事業を成長させた事例である。また、事例2-1-9は、日中は金融機関に足を運ぶ時間もない中で、店舗のあいていない夜間においても申請できるトランザクションレンディングを活用し、手元資金に余裕を持たせることで安定した経営につなげている事例である。

⑥まとめ

以上、本項では感染症流行下で関心が集まった資金調達手段の概要や中小企業における活用意向について確認した。「コミットメントライン」や「トランザクションレンディング」は突発的な資金需要に対応する上で、「資本性劣後ローン」や「エクイティ・ファイナンス」は事業戦略を大きく見直していく上で活用を検討する余地がある手段といえる。「クラウドファンディング（寄付型・購入型）」は、販路開拓や試作品開発における活用ニーズが高い一方、顧客とのつながりや消費者からの共感を感染症流行下の事業継続に活用するケースも見られた。

いずれの資金調達手段もメリットとデメリットがあり、中小企業各社の特徴に合わせて活用されていくことが望まれる。中小企業においては、多様な資金調達手段を知っておくことで、事業環境が変化する中で自社の財務基盤・経営戦略に見合った資金調達を実施することができる。足元で大きく事業環境が変化する中で、こうした多様な資金調達手段の利点・課題について把握しておくことも、今後の戦略を見直していく上で有用といえよう。

²⁶ トランザクションレンディングを提供する事業者へのヒアリング。

事例

2-1-8

トランザクションレンディングを活用し、
事業を成長させた企業

所在地 東京都目黒区
従業員数 40名
資本金 600万円
事業内容 家具小売業

株式会社 bydesign

▶ 自社のビジネスモデルにあわせた資金調達手段を検討するもかなわず

東京都目黒区の株式会社 bydesign は、社長の音田康一郎氏が2016年に創業した、テーブル・椅子を中心とした家具の企画開発・オンライン販売を手掛ける企業である。共同創業者が試作した家具が周囲から好評だったのを事業機会と捉えて、家具ブランド「かなでもの」を立ち上げた。自社デザインの金属脚と、杉無垢材、ヒノキ、唐松など様々な種類の木材の天板を組み合わせたテーブルを中心とした自社企画製品と、海外から直接仕入れたこだわりの家具を自社のオンラインショップで販売している。

自社企画製品の金属脚を自社で輸入しているほか、海外からの家具の輸入では前払金も必要なため、相応の運転資金が発生する一方、生産工程は外部委託しているため、設備投資などの大きな支出は予定しておらず、証書貸付けなどにより借入れが膨らむことは望んでいなかった。創業の際は株式会社日本政策金融公庫の創業融資と品川区のあっせん融資を活用。その後、運転資金の調達用に、極度貸付け²⁷を利用すべく、金融機関に借入枠の設定について相談したものの、業歴が浅くまだ赤字決算だった同社は、金融機関から前向きな回答が得られなかった。

▶ トランザクションレンディングの活用で、大口の仕入資金も即時調達可能な体制に

そこで活用したのがトランザクションレンディングである。当初はEC事業者向けのオンライン融資サービスを活用し、現在は住信SBIネット銀行のオンライン融資サービス「事業性融資dayta」を中心に活用している。口座のマイページから借入可能額と借入条件を確認し、そのままネット上で申し込みれば最短当日に借入れが可能。無担保・無保証、決算書の提出や面談も不要なため、同社のように急ぎょ大口の仕入資金が必要になるケースでも安心である。また、ネットバンク活用のメリットは資金調達だけではない。決済や為替の手数料が安く、口座の取引履歴も何年も前まで遡ることができる。その総合力の高さゆえ、長らく従来型金融機関を利用することはなく、現在に至るまで同行がメインバンクとなっている。

▶ 事業は順調に成長、現在は従来型金融機関も積極的な融資姿勢

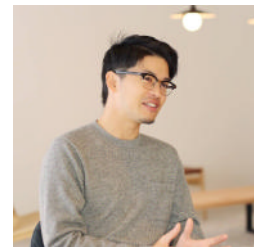
「大量生産型のメーカーのテーブル・椅子はサイズが固定であるところに使いづらさがある。フルオーダーメイドの家具販売業者も存在するが、価格が高く納期も長い。両者の中間に当たるような、中価格帯で納期もそこそこ短く、かつサイズをオーダーできる製品であれば勝機がある。」と考えた音田社長の戦略は奏功。シンプルで洗練されたデザインを好む若年層や、家具の使用時間が長いエンジニアやデザイナーを中心に顧客を獲得した。また、感染症流行後は、イエナカ消費拡大の恩恵を受けて、月商は感染症流行前の2～3倍に急増。今後はブランディング力強化のため実店舗の出店も検討しているが、「事業性融資dayta」は設備資金には利用できない。出店計画については従来型の金融機関にも相談しているが、事業を順調に成長させた同社に対する融資に、今では金融機関も積極的だという。「業歴の浅い企業にとって、決算書不要のレンディングサービスは相性が良く、活用して良かった。今後はネット銀行と従来型金融機関、それぞれのメリットを活用して、更なる事業拡大を目指したい。」と音田社長は語る。



洗練されたデザインの椅子



同社製品の活用イメージ



音田康一郎社長

²⁷ あらかじめ設定された極度額（利用限度額）の範囲内で繰り返し借入れや返済をする形態の融資契約。

事例

2-1-9

トランザクションレンディングを活用し、
資金繰りに余裕を持たせる企業

所在地 東京都台東区
従業員数 2名
資本金 500万円
事業内容 飲食店

株式会社トオセヨ

▶ 小規模経営では、日中に金融機関の店舗に足を運ぶ時間がない

東京都台東区の株式会社トオセヨは、社長の金周鎬氏が2012年に創業した韓国料理店である。2005年に来日し、和食を勉強。その後アルバイト先だった東上野の「満月」1号店からのれん分けする形で「満月」2号店を開店。当初は集客に苦戦したが、季節ごとに花や食器を入れ替えるなど、顧客に飽きられない工夫によって、リピート客が増加。海鮮ネギチーズチヂミなどのリーズナブルな韓国料理のメニューが好評を得ている。

事業が軌道に乗った後の2019年、当面の資金繰りには懸念がないものの、予想外の事態に備えて資金繰りに余裕を持たせたいと考えようになった。しかし、具体的な資金ニーズはなく、つい最近床の貼り替えのためにメインバンクから資金調達をしたばかりでもあったため、金融機関に追加融資の相談に行くのは足が重かった。何より、ふだん少ない人数でランチもディナーも回しており、金融機関の店舗に足を運ぶ時間を確保することも難しく、以前から金融機関に相談に行く上での障壁となっていた。

▶ トランザクションレンディングの活用で、手元資金に余裕を持たせる

そうした中、利用していた会計ソフト「弥生会計」からメールで案内を受けたのが、アルトア株式会社のオンライン融資サービス（以下、「アルトア」という。）であった。申込みに当たっては「弥生会計」の会計データだけ用意すればよく、面談も不要で、金融機関に比べて融資も迅速だという。24時間インターネット上から申し込めるので、店を閉めた後の夜の時間を使って利用できるのも大きなメリット。同サービスを活用して手元資金に余裕を持たせることで、本業に集中できるようになった。

▶ 感染症の影響もある中、トランザクションレンディングの存在に安心感

新型コロナウイルス感染症拡大後、緊急事態宣言が発令された2020年4～5月は、客数が50%にまで落ち込んだため、各種支援策（持続化給付金、家賃支援給付金、東京都の感染拡大防止協力金、セーフティネット保証4号）を活用。信用保証協会付融資の相談に当たっては、メインバンクの担当者が親身になって手続きを進めてくれて助かったという。その後集客は9割程度まで回復したが、2021年1月には緊急事態宣言が再発令。2020年4～5月の緊急事態宣言発令中に実施していた弁当販売を再開するなどして顧客との関係維持に努めている。先行きの見通しにくい状況の中、アルトアの融資サービスがあるのは、資金繰りの面で心の支えになっている。「資金繰り支援が充実しているのは有り難いものの、先にアルトアでスピーディーに融資を受けておくと安心感が増す。現在は資金繰りに懸念はないが、また資金ニーズが発生すれば、最初にアルトアを活用する予定。」と金社長は語る。



海鮮ネギチーズチヂミ



店舗外観



店舗内観

第3節

危機を乗り越えていくために必要な中小企業の取組

予期せずして発生したコロナ・ショックを乗り切るため、大規模な資金繰り支援が実施され、倒産件数は低位で推移している。一方で、感染症流行による事業環境の変化を踏まえて、企業は事業の継続・成長や、借入金の返済原資の確保のため、再び収益力を回復させることが必要である。

1. 過去の経営危機を乗り越えるための取組

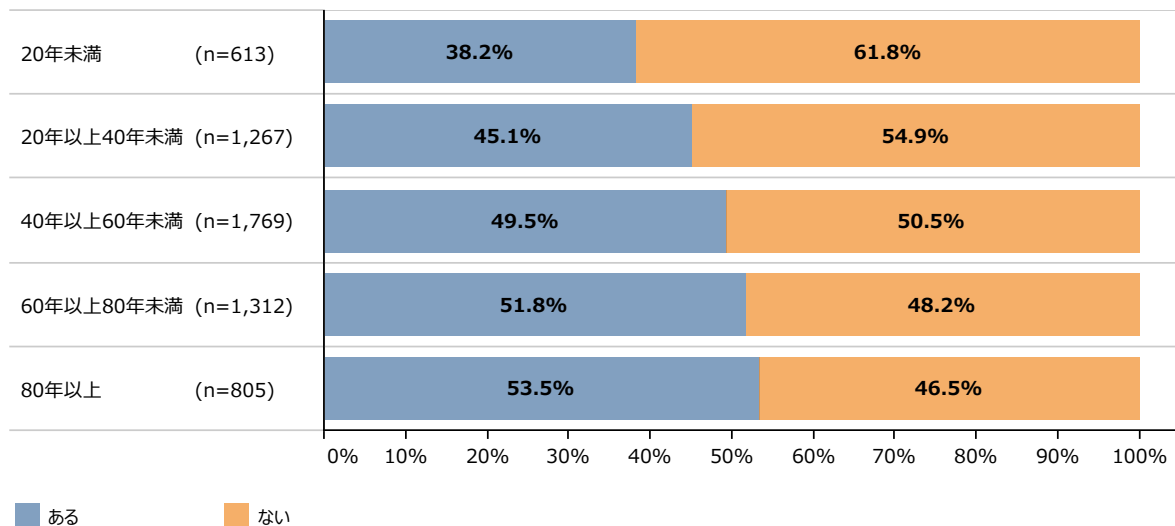
感染症は多くの中小企業に影響を与えたが、こうした大きな危機は過去にも繰り返し発生してきた。ここでは、過去中小企業が乗り越えてきた経営危機と、それを乗り越えるために実施した取組について、確認する。

第2-1-73図は、企業年齢別に、過去事業の大

本節では、感染症の影響を小さく抑えられた企業や、感染症流行下でも回復を遂げている企業の特徴を分析し、ウィズ・コロナ、ポスト・コロナを見据えた経営戦略策定の重要性について、明らかにする。

幅な見直しを迫られる危機（以下、「経営危機」という。）に直面したことがあるかを見たものである。約半数の企業が経営危機を経験したことが「ある」と回答しており、企業年齢の高い企業ほど、経験したことが「ある」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-73図 企業年齢別に見た、経営危機の経験



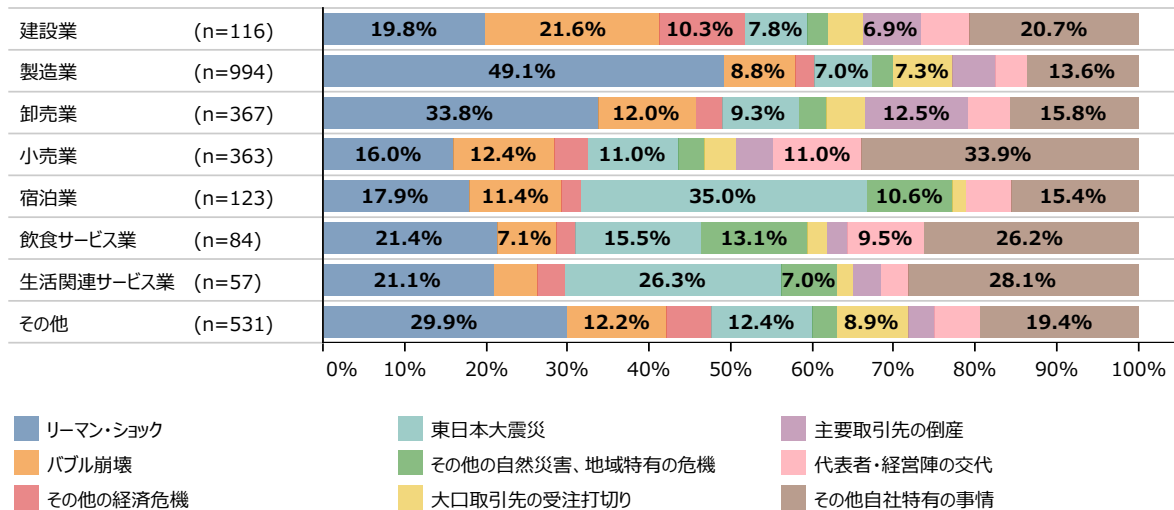
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)これまで新型コロナウイルス感染症以外で事業の大幅な見直しを迫られる「危機」に直面したことがあるか聞いたもの。

経営危機の背景にあった経済や事業環境の変化について、業種別に見たものが第2-1-74図である。リーマン・ショックなど経済危機に関する回

答は製造業や卸売業で多く、東日本大震災など自然災害に関する回答は宿泊業や生活関連サービス業で多いことが分かる。

第2-1-74図 最も影響の大きかった経済や事業環境の変化（業種別）



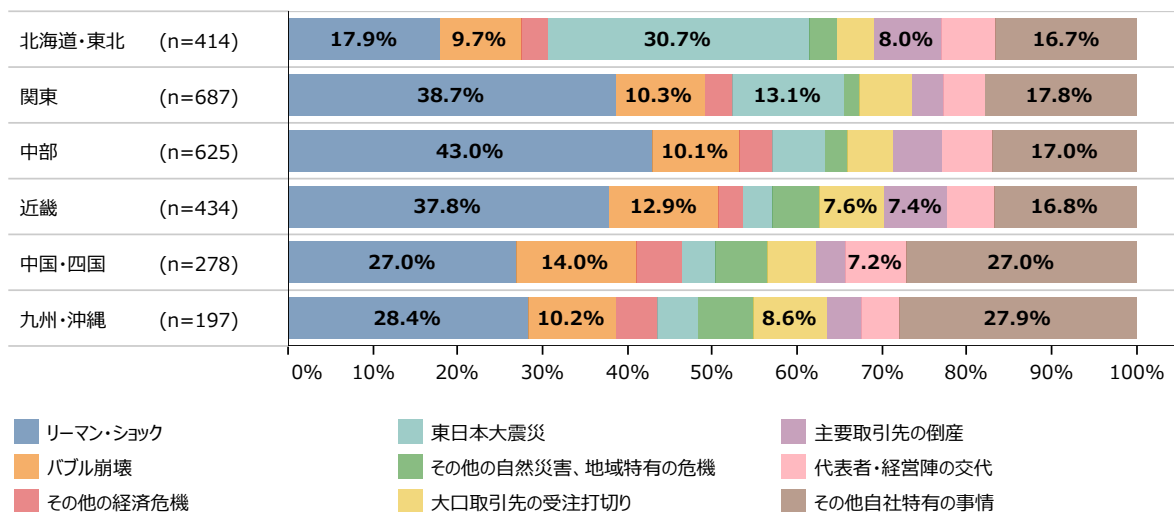
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)事業の大幅な見直しを迫られる「危機」に直面したことがある企業に、危機の背景にあった経済や事業環境変化のうち、最も影響が大きかったものを聞いたもの。

同様に、地域別で見たものが第2-1-75図である。近年では、リーマン・ショックに関する回答は関東地方、中部地方、近畿地方で多く、東日本

大震災に関する回答は北海道・東北地方、関東地方で多いことが分かる。

第2-1-75図 最も影響の大きかった経済や事業環境の変化（地域別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

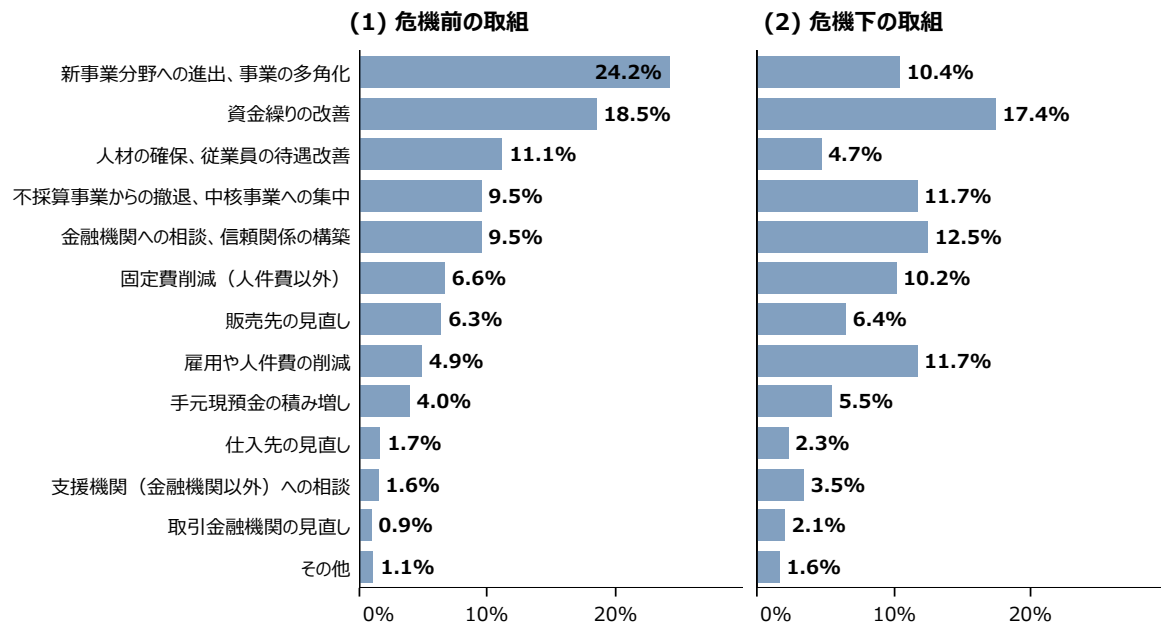
(注)事業の大幅な見直しを迫られる「危機」に直面したことがある企業に、危機の背景にあった経済や事業環境変化のうち、最も影響が大きかったものを聞いたもの。

第2-1-76図は、経営危機を乗り越える上で最も重要だった取組について見たものである。危機前の取組としては、「新事業分野への進出、事業の多角化」と回答した企業の割合が最も高いこと

が分かる。また、危機下の取組を見ると、「資金繰りの改善」と回答した企業の割合が最も高いことが分かる。

第2-1-76図 経営危機を乗り越える上で最も重要だった取組

(n=2,427)



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

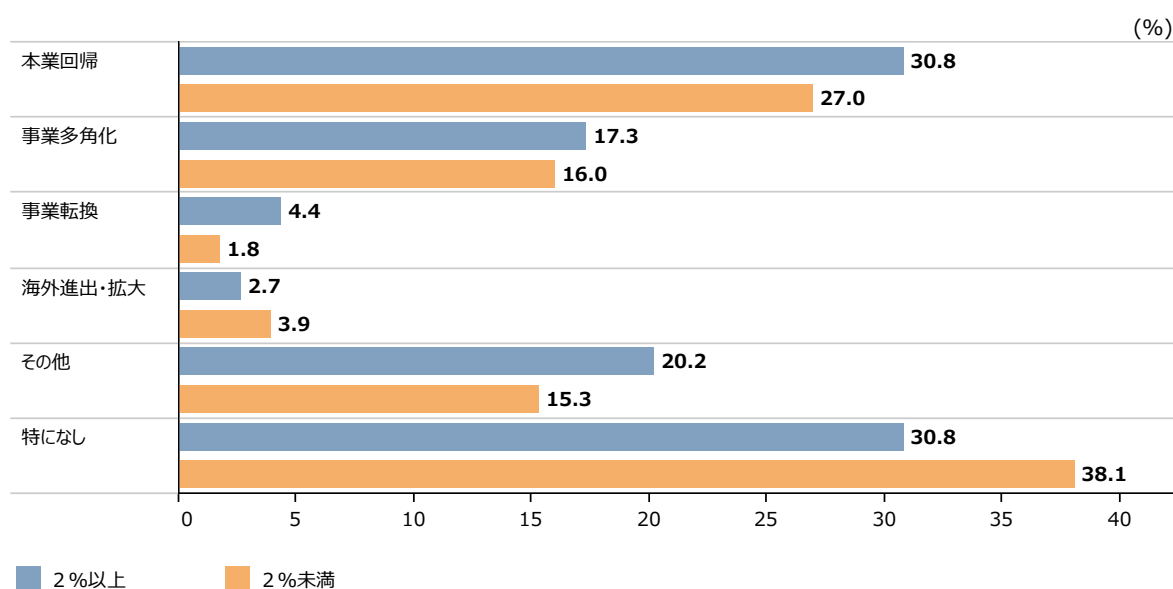
(注)1.事業の大幅な見直しを迫られる「危機」に直面したことがある企業に、危機を乗り越えるために最も重要だった取組について聞いたもの。
2.「特にない」「分からない」と回答した企業を除いて集計している。

ここからは、危機下の取組がその後の経営パフォーマンスにどのように影響していったかについて、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が(株)日本政策金融公庫総合研究所からの委託を受けて、2014年に実施した「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」を基に見ていく。本調査では、調査時点の総資本利益率が2%以上の企業を経営パフォーマンスの高い企業と位置づけ、2%以上の企業と2%未満の企業が

過去経営危機を乗り越える上で行った取組について比較分析を行っている。

第2-1-77図は、経営危機を乗り越えるために行った事業戦略上の取組を見たものである。2%未満の企業の方が「特になし」と回答した企業の割合が高いことが分かる。経営危機を乗り越えるために、事業戦略の見直しを行うことの重要性が示唆される。

第2-1-77図 「危機」を乗り越えるために行った事業戦略上の取組



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」(2014年)

(注)1.「2%以上」「2%未満」は、調査時点の総資本利益率の水準を示している。

2.「危機」とは、リーマンショックによる影響があった企業においてはリーマンショックによる「危機」、リーマンショックによる影響はないがその他の「危機」を経験したことがある企業においてはその直近の「危機」を指す。

3.「無回答」は表示していない。

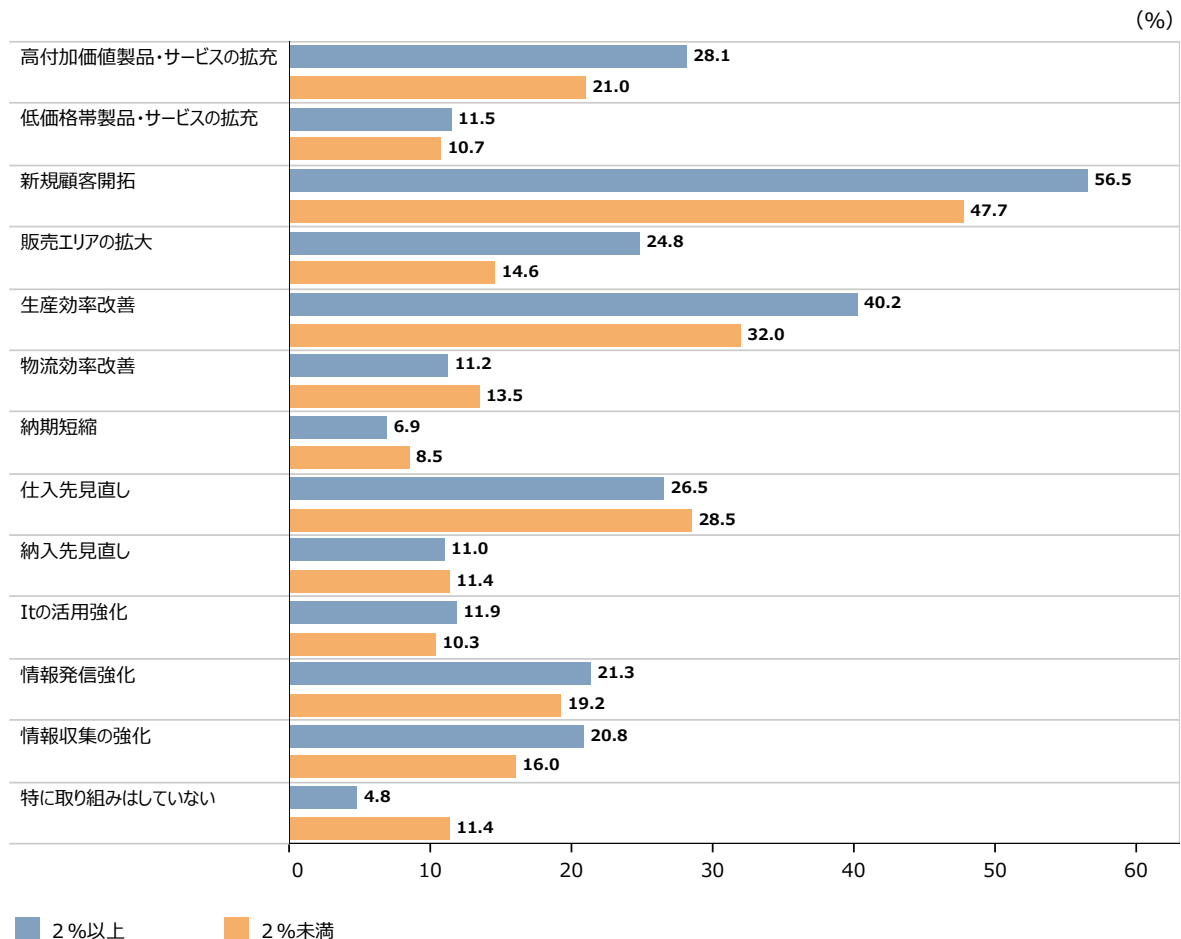
4.回答数(n)は以下のとおり。2%以上：n=520、2%未満：n=281。

5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-78図は、経営危機を乗り越えるために行った取組（雇用・人材以外）について見たものである。2%以上の企業では、「新規顧客開拓」、

「生産効率改善」、「高付加価値製品・サービスの拡充」と回答した企業の割合が高く、2%未満の企業と比べても高いことが分かる。

第2-1-78図 「危機」を乗り越えるために行った取組（雇用・人材以外）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」(2014年)

(注)1.「2%以上」「2%未満」は、調査時点の総資本利益率の水準を示している。

2.「危機」とは、リーマンショックによる影響があった企業においてはリーマンショックによる「危機」、リーマンショックによる影響はないがその他の「危機」を経験したことがある企業においてはその直近の「危機」を指す。

3.「無回答」及び総資本利益率の水準にかかわらず回答割合の低かった「海外拠点の設置・拡充」「海外拠点の撤退・縮小」「国内拠点の撤退・縮小」「M & A」「他社等との技術連携」「その他」は表示していない。

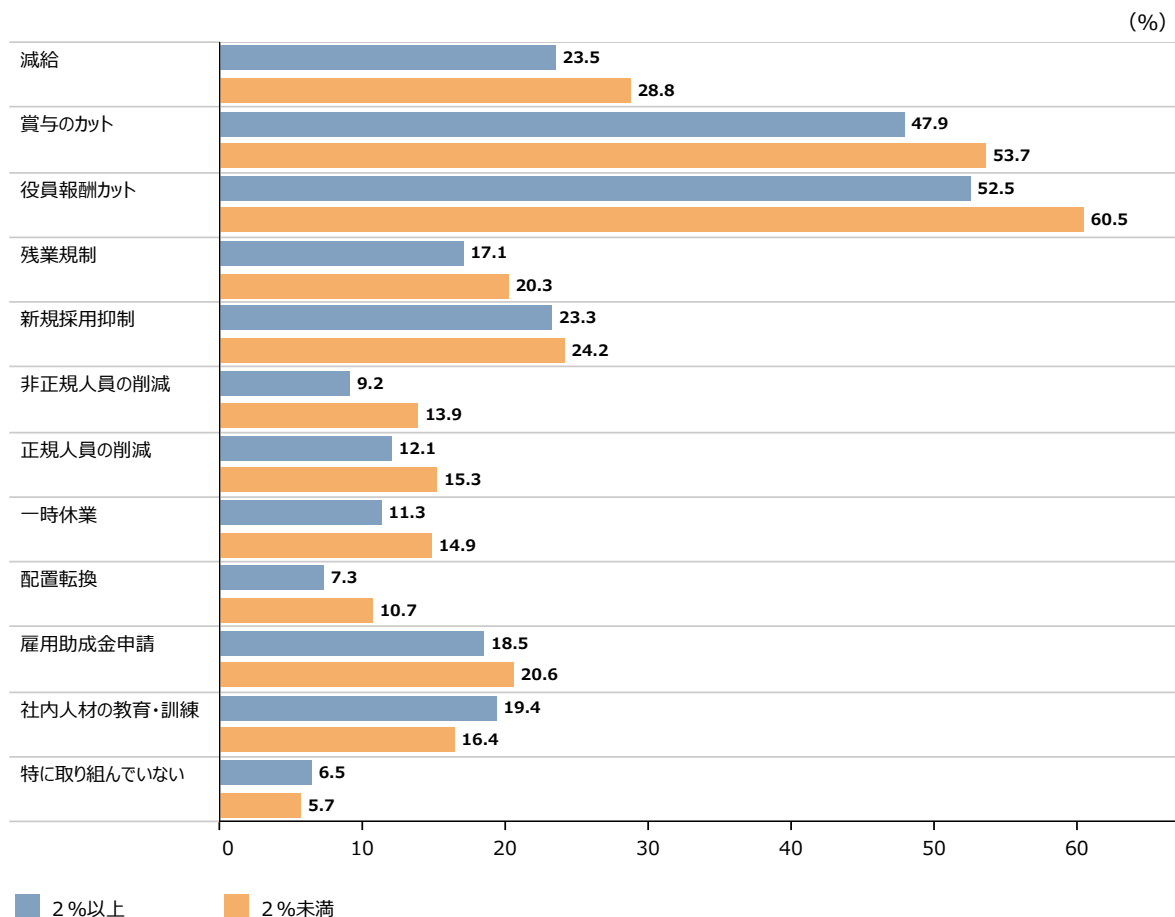
4.回答数(n)は以下のとおり。2%以上：n=520、2%未満：n=281。

5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-79図は、経営危機を乗り越えるために行った取組（雇用・人材）について見たものである。2%以上の企業、2%未満の企業いずれでも「減給」、「賞与のカット」、「役員報酬カット」と

回答した企業の割合が高いことが分かる。一方で、2%以上の企業では、2%未満の企業に比べて、「社内人材の教育・訓練」と回答した企業の割合が比較的高いことが分かる。

第2-1-79図 「危機」を乗り越えるために行った取組（雇用・人材）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業における持続的競争優位の源泉に関する調査」(2014年)

(注)1.「2%以上」「2%未満」は、調査時点の総資本利益率の水準を示している。

2.「危機」とは、リーマンショックによる影響があった企業においてはリーマンショックによる「危機」、リーマンショックによる影響はないがその他の「危機」を経験したことがある企業においてはその直近の「危機」を指す。

3.「無回答」及び総資本利益率の水準にかかわらず回答割合の低かった「出向」「増給」「賞与のアップ」「新規採用拡大」「非正規人員の増員」「正規人員の増員」「その他」は表示していない。

4.回答数(n)は以下のとおり。2%以上：n=520、2%未満：n=281。

5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1節でも確認したとおり、中小企業では損益分岐点比率が高く、急激な売上高の減少に対しては固定費の削減が短期的には大きな効果がある一方、危機を乗り越えて再び成長軌道に戻っていくためには、「高付加価値製品・サービスの拡充」

「新規顧客開拓」「生産効率の改善」「社内人材の教育・訓練」といった、新たな経営戦略の策定や業務改革も並行して進めていく必要があると推察される。

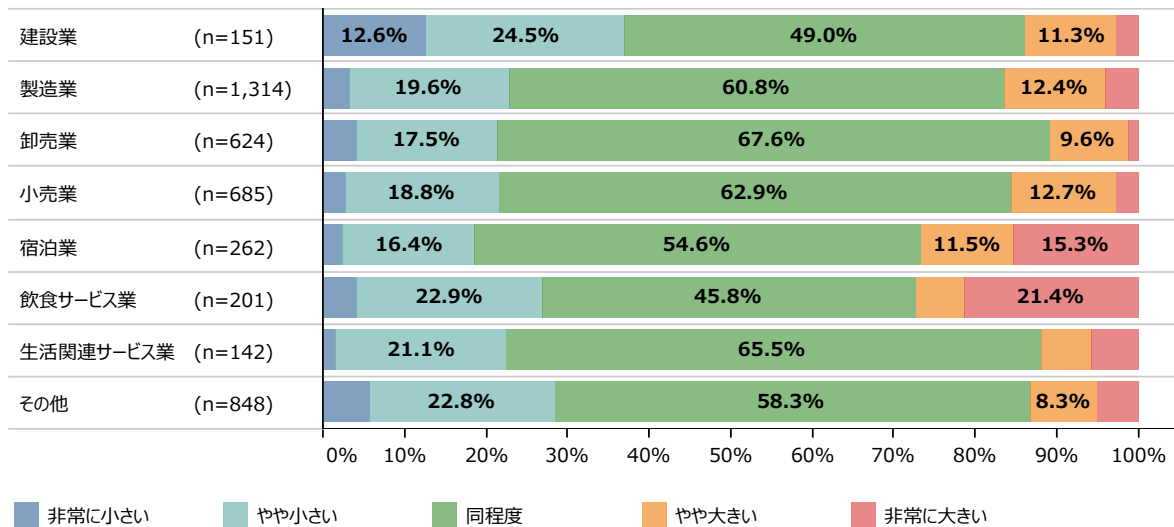
2. 経営計画の運用と感染症の影響の関係性

ここからは、今般の感染症の影響に関して分析していく。

第2-1-80図は、感染症が業績にマイナスの影響を与えたと回答した企業に対し、売上高の水準の変化とは別に、同業他社と比較したときの影響

の大小を聞いたものである。業種を問わず、小さかったと回答する企業が一定数存在する。同業種の中でも影響に差異があるということは、外的要因以外に、企業の備えに違いがあったことも考えられる。

第2-1-80図 同業他社と比べた感染症流行による業績への影響



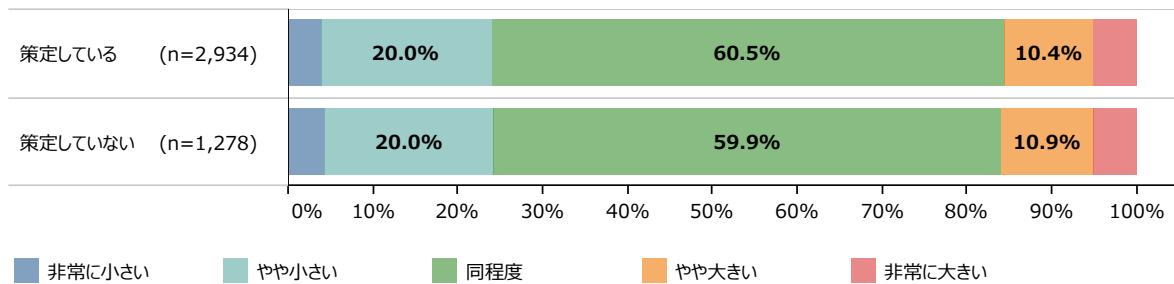
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

経営方針や事業環境などを整理する手法の一つに、経営計画の策定がある。経営計画の策定や運用を通して、自社のおかれた事業環境や、その変化に対して取るべき行動を明確化し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要である²⁸。本項では、経営計画の運用（見直し）の状況と感染症のマイナスの影響の関係を比較分析していく。

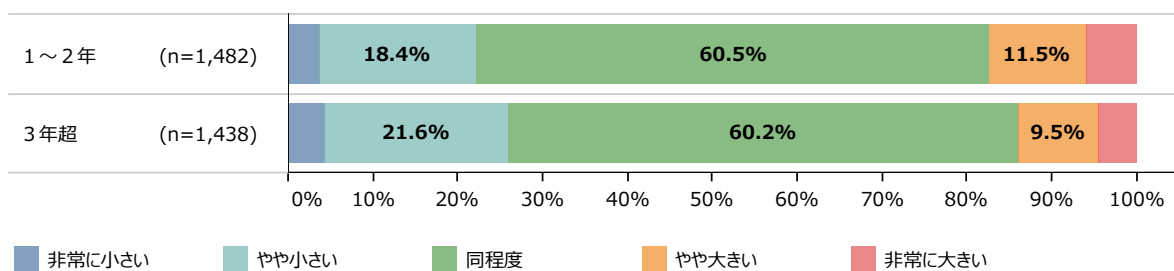
第2-1-81図は、経営計画の策定有無と、策定している場合の経営計画の策定期間別に感染症の影響について見たものである。経営計画を策定しているかどうかで感染症の影響は変わらない一方、経営計画の期間が長い企業の方が、影響がやや小さいことが分かる。

第2-1-81図 経営計画の策定状況別に見た、同業他社と比べた感染症の影響

(1) 経営計画の策定有無



(2) 経営計画の期間

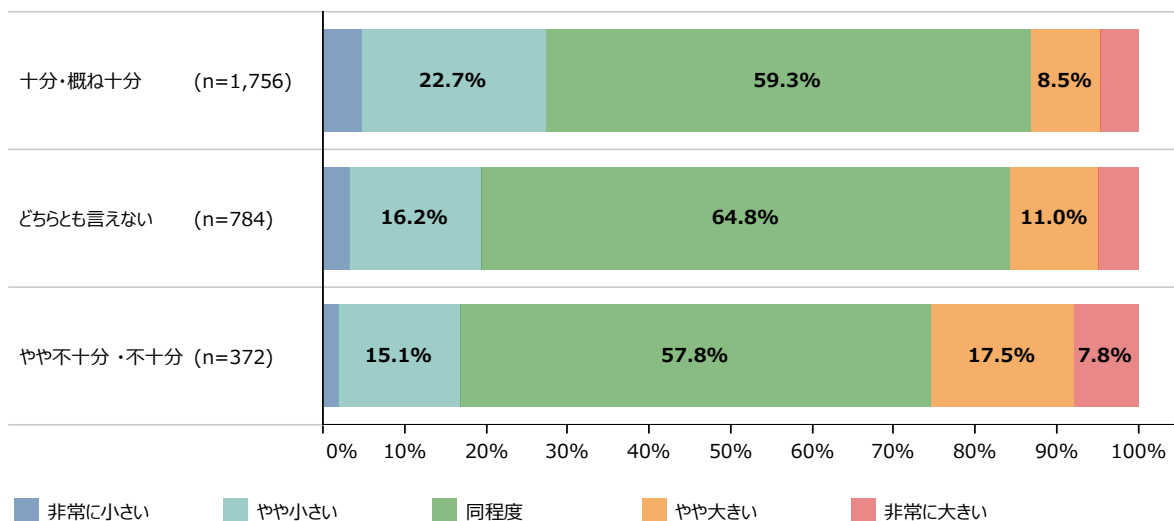


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

第2-1-82図は、感染症流行前における、経営計画の実績の評価や見直しの状況別に、感染症の影響について見たものである。経営計画を十分に

見直してきた企業の方が、感染症の影響が小さいことが分かる。

第2-1-82図 感染症流行前における経営計画の見直し状況別に見た、同業他社と比べた感染症の影響

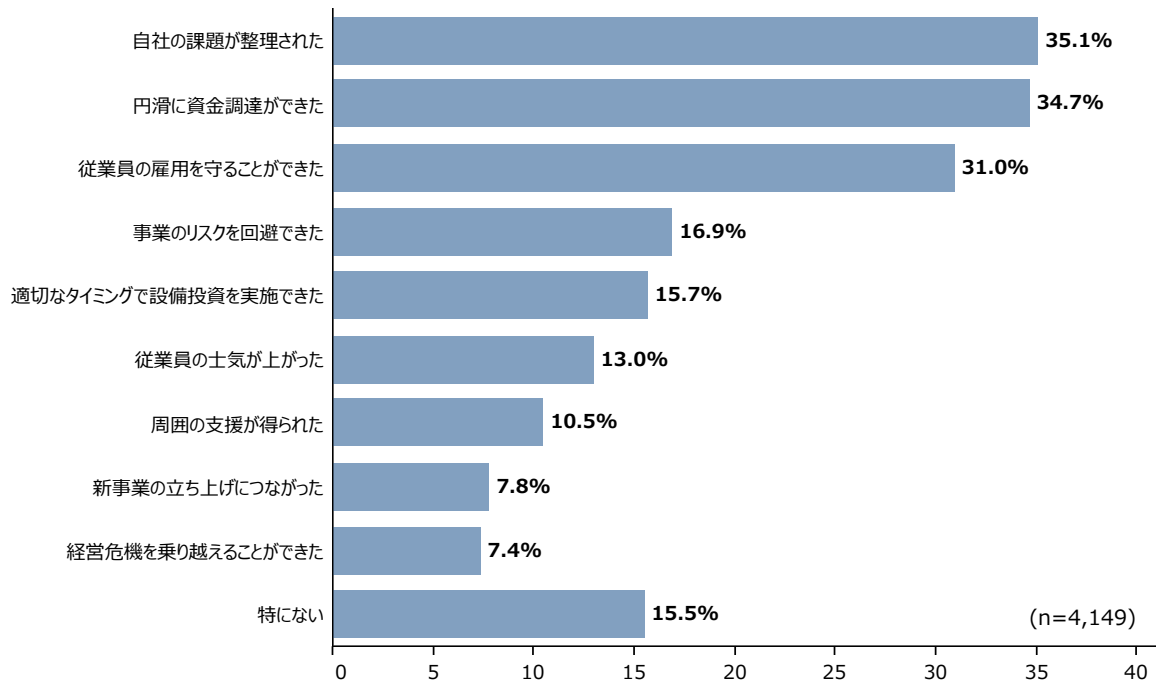


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

第2-1-83図は、感染症流行前において、経営計画を見直して役に立った経験について見たものである。「自社の課題が整理された」、「円滑に資金調達できた」と回答した企業の割合が高いこ

とが分かる。「経営危機を乗り越えることができた」を回答した企業の割合は低い、円滑に資金調達できたことで危機に陥らなかった可能性も考えられる。

第2-1-83図 感染症流行前に経営計画を見直して役に立った経験



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(%)

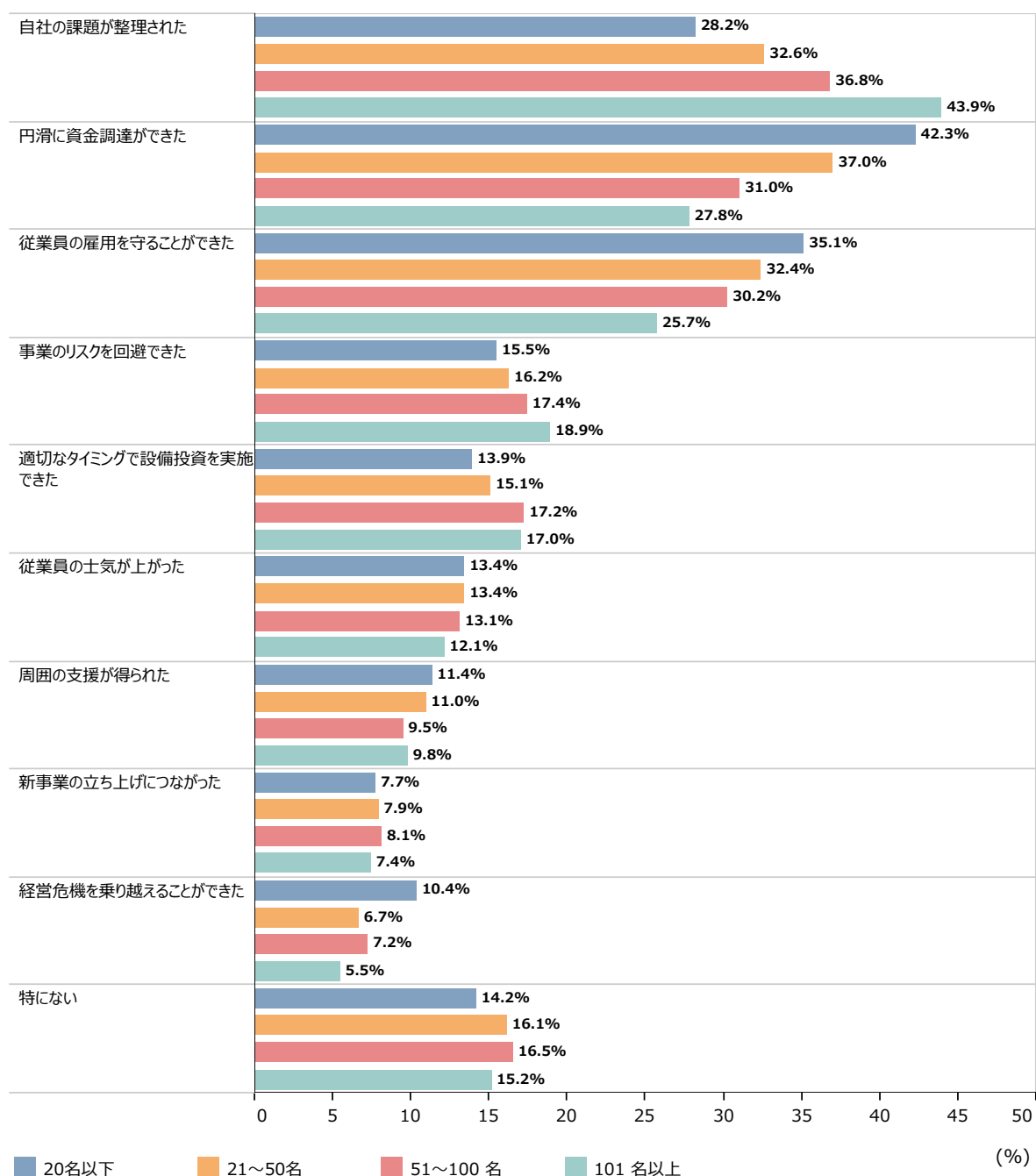
(注)1.「その他」「見直していない」は表示していない。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

経営計画を見直して役に立った経験について、従業員規模別に見たものが第2-1-84図である。従業員数が多い企業ほど「事業のリスクを回避できた」「自社の課題が整理された」の回答割合が

高いことが分かる。また、従業員数が小さい企業ほど「円滑に資金調達できた」「従業員の雇用を守ることができた」の回答割合が大きいことが分かる。

第2-1-84図 感染症流行前に経営計画を見直して役に立った経験（従業員規模別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.「その他」「見直していない」は表示していない。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

3.回答数(n)は以下のとおり。20名以下：n=1,010、21～50名：n=1,196、51～100名：n=995、101名以上：n=947。

一般的に、企業にとって経営計画を明文化する必要性が生じるかどうかは、従業員や株主、金融機関などのステークホルダーとの関係性にもよりますが、経営計画を策定した場合には、それが足元の状況に即したものになっているか、点検していくことが重要である。こうした取組ができている企業では感染症流行下のような大きな事業環境変化にも強い可能性があることが推察される。

第1部ではリスクに備える手段として、BCPの策定について触れたが、事例2-1-10のように、災害や感染症も事業の多々あるリスクの一つとして、経営計画の中に記載し、備えてきた企業も存在する。日頃から事業のリスクや経営課題を明確にしておくことが、予期せぬリスクが発生した場合への対応力も高まる可能性がある。

事例

2-1-10

事業継続力を意識した
経営計画を策定していたことで、
迅速な感染症対策と新規事業創出につなげた企業

所在地 岩手県北上市
従業員数 77名
資本金 1,000万円
事業内容 石油・鉱物卸売業

北良株式会社

▶ 東日本大震災を契機に事業継続を最優先する経営計画を策定

岩手県北上市の北良株式会社は、家庭用・産業用・医療用ガスの製造・販売及び在宅患者向けの医療サービスを主力事業とする企業である。2008年の岩手・宮城内陸地震を機に事業継続への意識が高まり、2011年の東日本大震災によって新たに露見した課題も踏まえて、事業継続を最優先する経営計画を策定した。部門横断のメンバー約15名で構成される防災チームが中心となり、発電機や非常用ライトなどの点検を毎月実施。夜間の停電訓練や炊き出し訓練も年2回実施するなどしてきた。事業継続に関する取組は、詳細なルールに基づいて実施しているものもあるが、発生し得るリスクの全てを想定できるわけではないので、有事の際の判断基準や基本的方針だけを定めている部分もあるという。また、同社の従業員は医療機関や在宅患者宅にも出入りするため、感染症流行前から従業員に検温を実施するなど、自然災害だけでなく衛生面での対策も行ってきた。2020年、感染症流行の兆しが見えると、体温を報告していない者には催促メールが送られるシステムを導入。消毒用アルコールやアクリル板の設置、作業エリアの分けなど早急にオフィスのレイアウト変更が行われ、テレワークの交代実施が開始された。

▶ 従業員の安全確保と並行して地域社会へも貢献

感染症流行を踏まえた社内の体制整備を進める一方で、同社の笠井健社長は、患者やその家族から消毒用アルコールが入手困難であるという悩みを聞いた。自社では対応できないため、友人である酒造メーカー、株式会社南部美人の久慈浩介社長に消毒用アルコールの製造ができないか相談。同社が全量買取りを約束して2020年4月27日に製造を開始した。無償配布を条件に行政から製品の取扱いが許され、相談から10日ほどで岩手県内の医療機関や在宅患者、従業員へ配布を開始できた。日頃からの中小企業同士の信頼関係に加え、それぞれが税務署や保健所、医療行政と密接につながっていたことが迅速な対応を可能にした。

▶ 事業継続への取組が自社のイメージアップと新規事業創出をもたらす

感染症流行後、工場、飲食店向けや医療用のガス需要が減少した一方、在宅率の上昇により家庭用ガスの需要が増加し、売上げ全体としては感染症の影響を最小限に抑えることができた。しかし、事業継続に対する意識の高さが従業員を守るだけでなく地域貢献にまでつながった点で、事業継続を最優先とした経営計画の存在が大きな効果をもたらした。消毒用アルコールの配布は、結果的に同社の信用やイメージの向上にもつながった。

笠井社長は事業継続のためのコストは小さくはないものの、教育研究費、新規事業開発費として捉えることもでき、また従業員の定着率向上にも寄与することから、投資効果は高いと判断している。実際、同社のユニークな取組が広く知られ、自社開発の自動安否確認システムが大手企業に採用されるなど、新規事業として利益を生み出すようになってきた。同社では単独の事業継続計画（BCP）を策定せず、経営計画の中で包括的な事業継続に向けた取組を実施している。「立派なBCPのみを策定しても、想定外のケースに対応できるとは限らないし、『災害のため』だけを意識した取組は続かない。事業継続の取組は日頃の業務とひも付けて実施することで、危機を乗り越える力の強化につながる。」と笠井社長は語る。



環境整備点検

医療機関や在宅患者へ配布した
消毒用アルコール

笠井健社長（左）と久慈浩介社長（右）

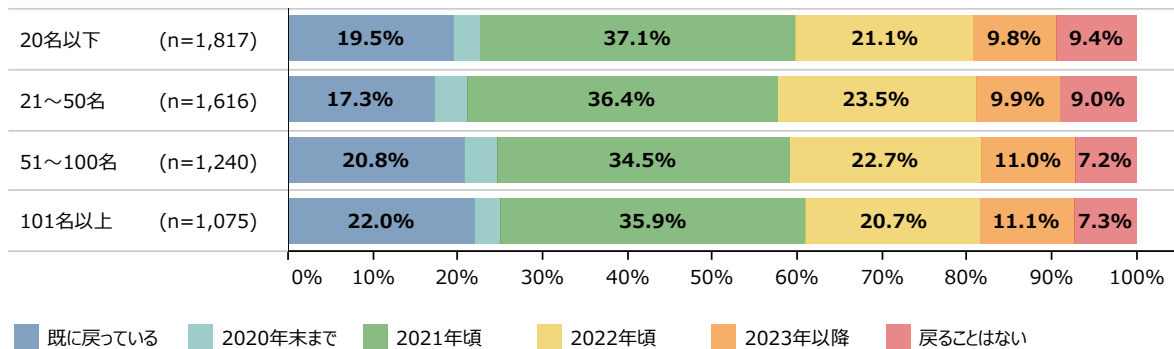
3. 売上高回復企業の特徴

本項では、売上高回復の見通しと、売上高が既に回復している企業の意識や取組について分析することで、今後中小企業が危機を乗り越えるために必要な取組について確認していく。

①売上高回復の見通し

はじめに、売上高が感染症流行前の水準に戻ると予想する時期について見ていく。第2-1-85図は従業員規模別に比較したものであるが、従業員規模による違いは見られない。

第2-1-85図 売上高回復の見通し（従業員規模別）

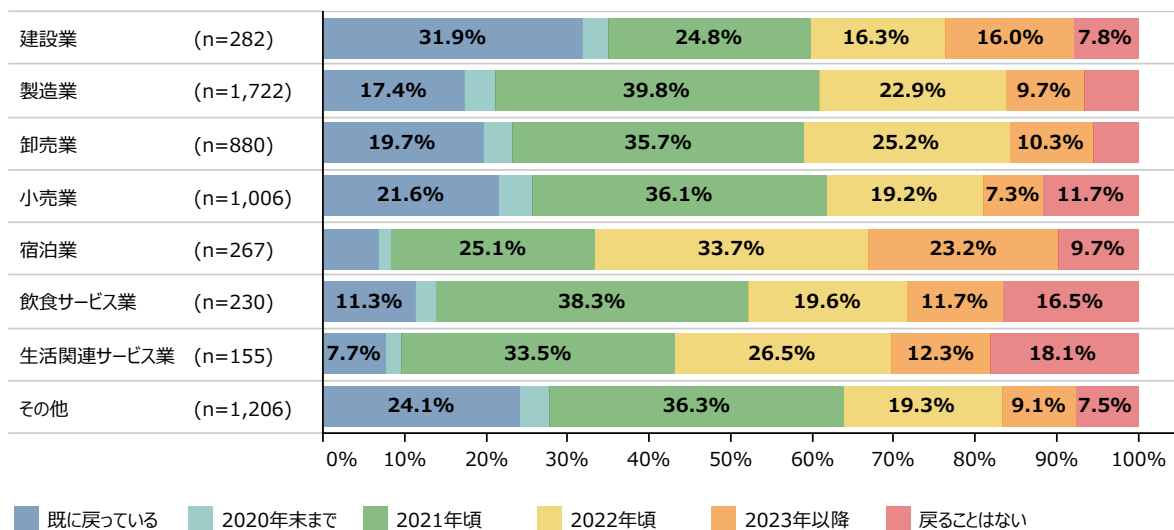


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前の水準に戻ると思う時期について聞いたもの。

第2-1-86図は、業種別に比較したものである。宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業では回復に長期を要すると考えていることが分か

る。また、飲食サービス業、生活関連サービス業では「戻ることはない」の回答割合が2割近くとなっている。

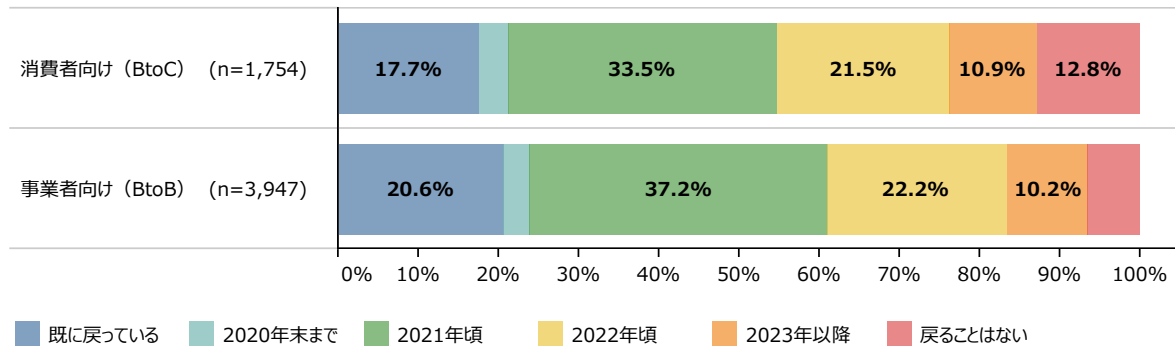
第2-1-86図 売上高回復の見通し（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前の水準に戻ると思う時期について聞いたもの。

第2-1-87図は、顧客属性別に比較したものである。BtoCの方が、感染症流行前の水準に戻るまで長期を要していることが分かる。

第2-1-87図 売上高回復の見通し（顧客属性別）



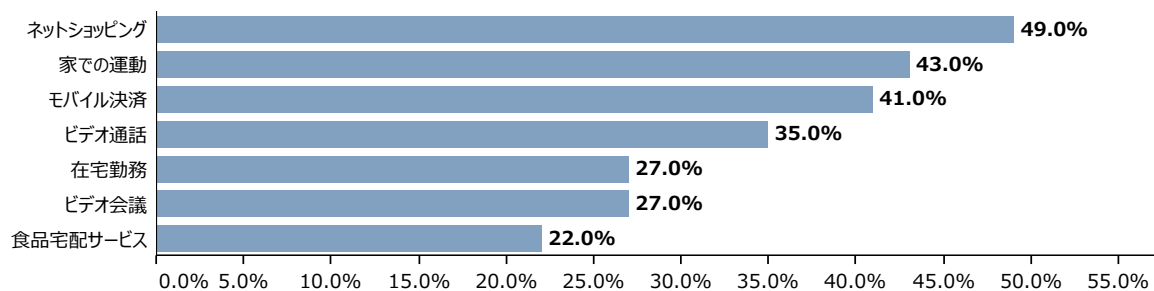
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 （注）感染症流行前の水準に戻ると思う時期について聞いたもの。

第2-1-88図は、調査会社が世界18か国の1万5千人の個人に行ったアンケート結果である。感染症の収束後も利用を継続したいサービスについて、ネットショッピング（49%）、家での運動（43%）、モバイル決済（41%）、ビデオ通話（35%）、在宅勤務（27%）、ビデオ会議（27%）、食品宅配サービス（22%）が挙げられており、

感染症の収束後も感染症を契機に拡大した需要が今後残っていく可能性もある。

今後、売上高が戻らない前提で、感染症流行下で拡大した需要を捉えながら、収益構造や事業内容を見直していく必要性に迫られる企業が相応に出てくるものと考えられる。

第2-1-88図 感染症の収束後も利用を継続したいサービス



資料：Global Web Index「Coronavirus Research | July 2020」

（注）1. 世界（オーストラリア、ベルギー、ブラジル、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、ニュージーランド、フィリピン、ポーランド、ルーマニア、シンガポール、南アフリカ、スペイン、英国、米国）の16-64歳1万5千人に対して行ったインターネット調査。

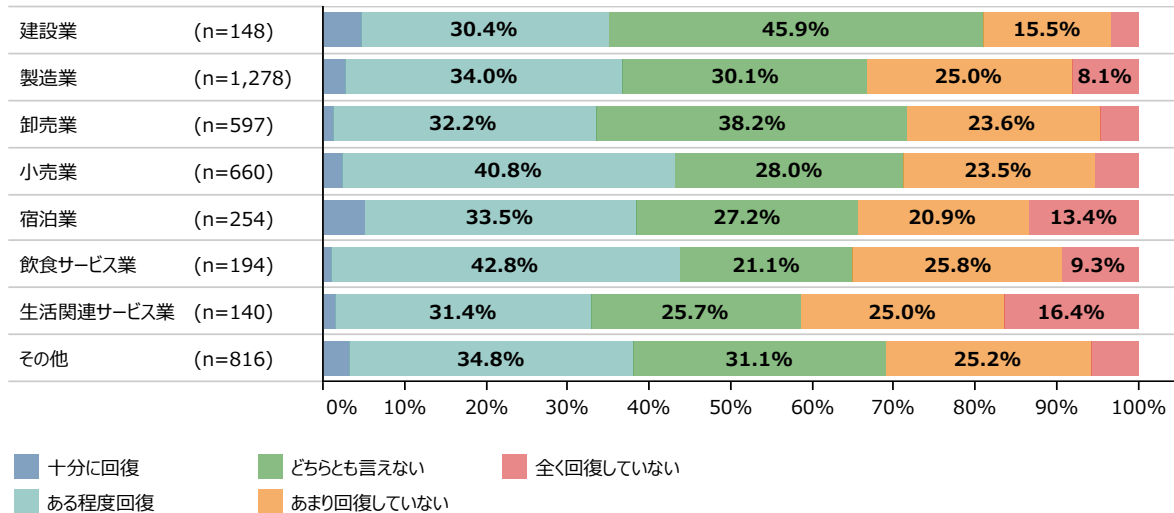
2. "After the outbreak is over, do you think you'll do any of the following?"に対する回答結果をまとめたもの。

②同業他社と比べた回復状況

第2-1-89図は、感染症流行により業績にマイナスの影響を受けた企業における、同業他社と比較した業績の回復状況について、業種別に見たものである。前節では宿泊業、飲食サービス業、

生活関連サービス業などで感染症が売上高に与えた影響が大きかったことを確認したが、同業他社比では回復しているという認識を持つ企業は業種を問わず3割以上存在することが分かる。

第2-1-89図 同業他社と比較した業績回復の状況（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)感染症流行により業績にマイナスの影響を受けた企業に対し、同業他社と比較した場合の業績の回復状況について聞いたもの。

そこで、前項で見た感染症による総合的な影響とは別に、感染症の影響により売上高が減少した後、大きく回復させた企業（以下、「売上高回復企業」という。）と、比較的回復していない企業に分けて、意識や取組の違いについて分析することで、今後中小企業が危機を乗り越えるために必

要な取組について確認していく。具体的には、感染症流行後（4～9月）に前年同月比で売上高が最も落ち込んだ企業の中で、落ち込みの度合いが近い企業群ごとに、売上高回復企業を約半数抽出し、その他の企業との比較分析を実施した²⁹。

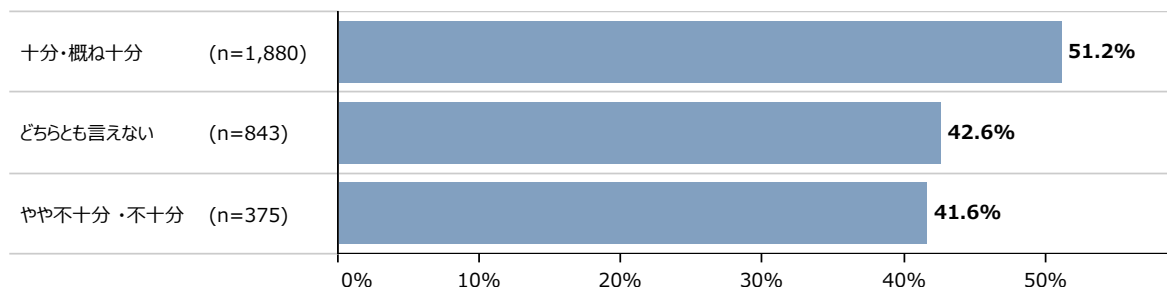
²⁹ 抽出の詳細については付注2-1-1参照。回復幅が特に大きかった企業を「売上高回復企業」としており、それ以外にも売上高が回復している企業も存在することから、売上高が回復した企業の割合を示しているものではないことに留意が必要である。

③経営計画の見直しと売上高回復の関係性

第2-1-90図は、感染症流行前時点で、経営計画に対する定期的な評価・見直しを十分に実施し

てきたか見たものである。十分に見直している企業ほど、売上高回復企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-90図 感染症流行前における経営計画に対する見直し状況別に見た、売上高回復企業の割合

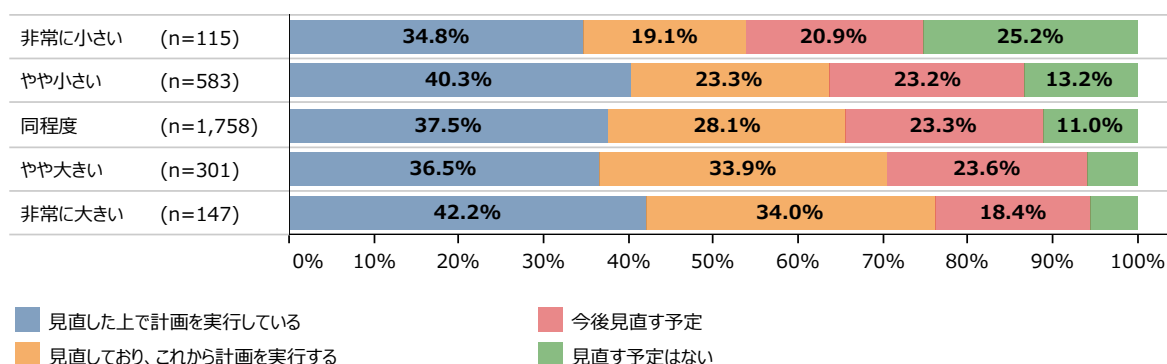


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)1.感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1参照。
 2.感染症流行前時点における、経営計画の定期的な実績の評価・見直しが十分だったかについて聞いたもの。

経営計画を策定している企業について、感染症流行下における計画の見直し状況別に、同業他社と比べた感染症のマイナスの影響別に見たものが

第2-1-91図である。感染症の影響が大きかった企業ほど、見直している又は見直す予定のある企業が多いことが分かる。

第2-1-91図 同業他社と比べた感染症の影響別に見た、感染症流行を契機とした経営計画の見直し状況



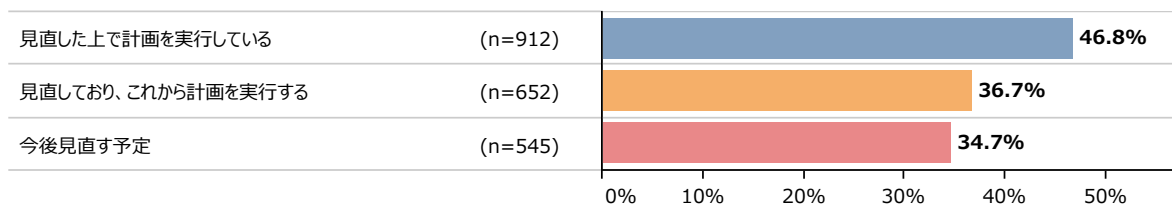
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

感染症流行後の見直し状況別に、売上高回復企業の割合を見たのが第2-1-92図である。売上高回復企業の割合は、「見直した上で計画を実行している」と回答した企業で最も高いことが分かる。また、感染症の影響が大きかった企業の中で

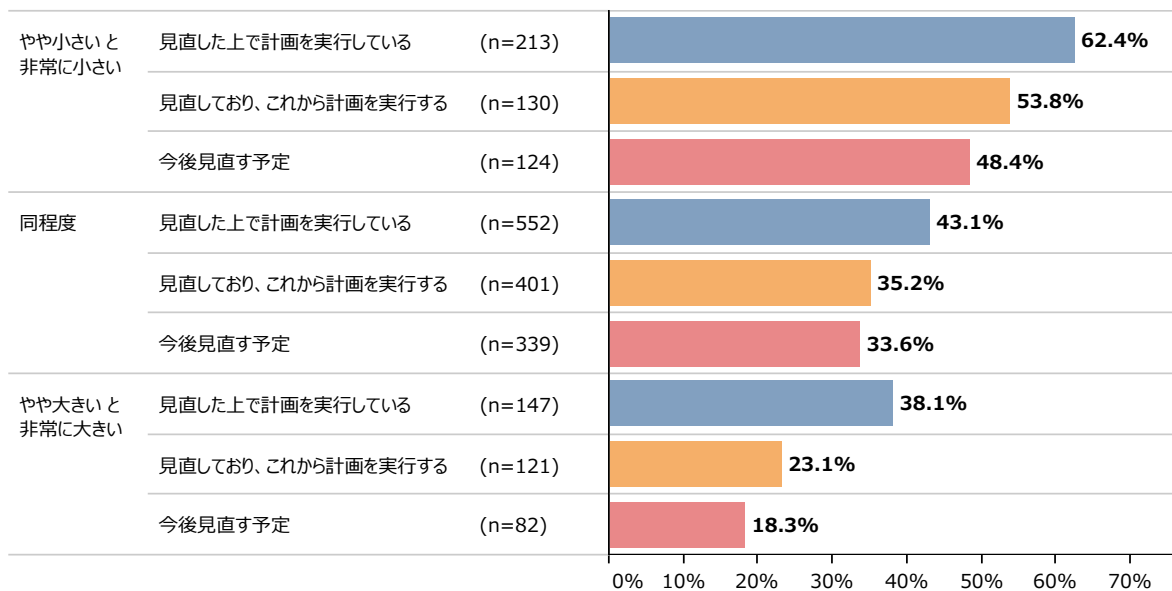
比較しても、同様に「見直した上で計画を実行している」と回答した企業が最も高いことが分かる。感染症の影響が持続する中で、計画の見直しに一早く取り掛かったかと、売上高が回復しているかの間には、関係があることが推察される。

第2-1-92図 感染症流行後の経営計画に対する見直し状況別に見た、売上高回復企業の割合

(1) 全体



(2) 同業他社と比較した感染症の影響別



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1を参照。

2.感染症流行を契機に経営計画を見直したかをそれぞれ聞いたもの。

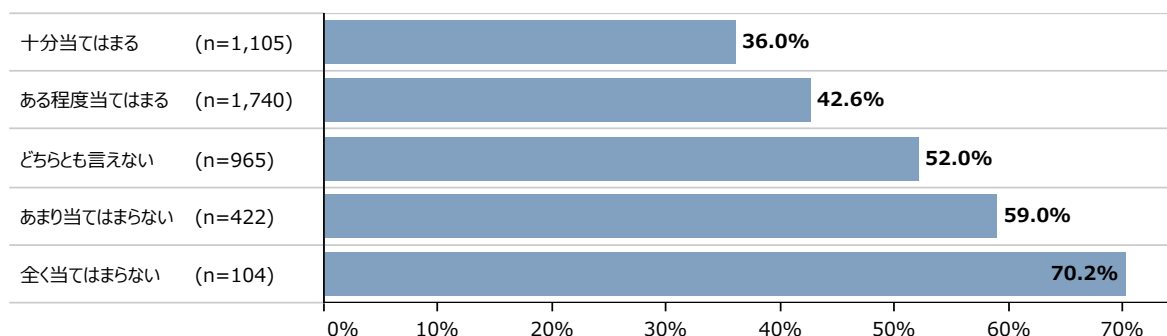
④事業環境変化への対応状況と売上高回復の関係性

第2-1-93図は、感染症流行による事業環境変化の捉え方を見たものである。感染症の流行を事

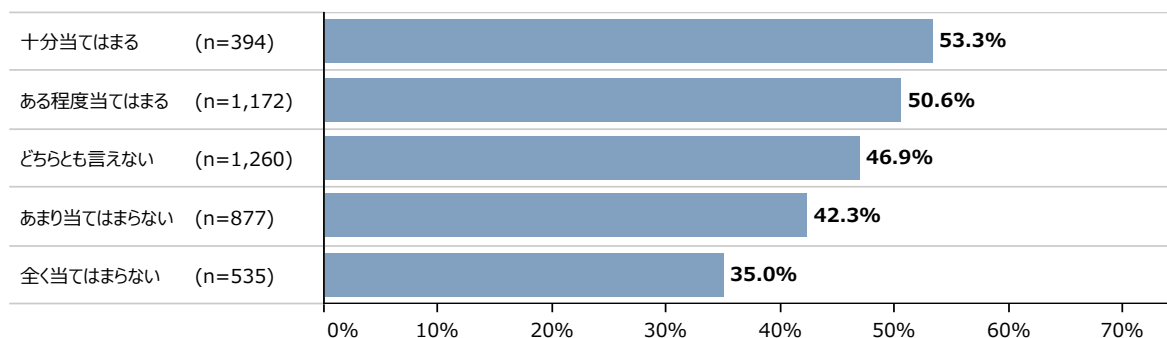
業の脅威（ピンチ）だと感じている企業ほど売上高回復企業の割合が低く、機会（チャンス）だと感じている企業ほど高いことが分かる。

第2-1-93図 感染症流行による事業環境変化の捉え方別に見た、売上高回復企業の割合

(1) 事業の脅威（ピンチ）である



(2) 事業の機会（チャンス）である



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

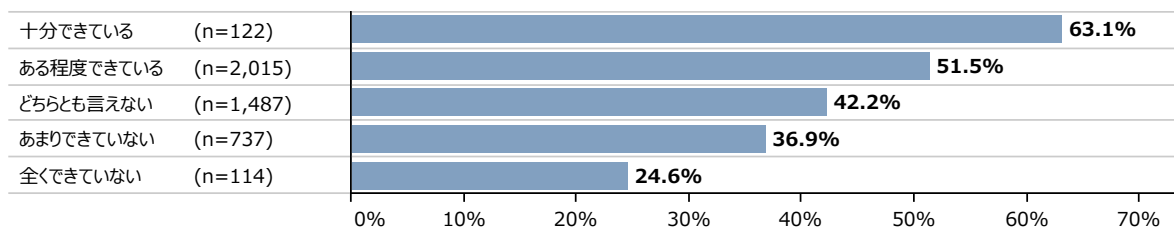
(注)感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1参照。

第2-1-94図は、事業環境の変化に対し、柔軟な対応ができているかについて見たものである。柔軟な対応ができている企業ほど、売上高回復企

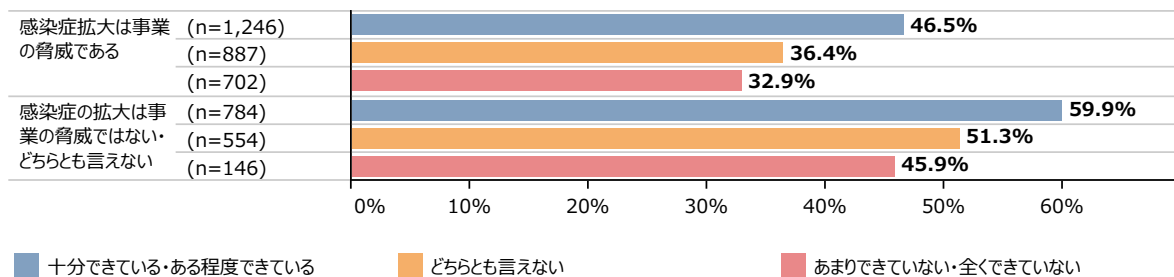
業の割合が高いことが分かる。また、事業環境の変化を脅威と感じている企業でもそうでない企業でも、同様の傾向にあることが分かる。

第2-1-94図 事業環境変化への対応状況別に見た、売上高回復企業の割合

(1) 全体



(2) 感染症流行を事業の脅威と感ずるか別



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

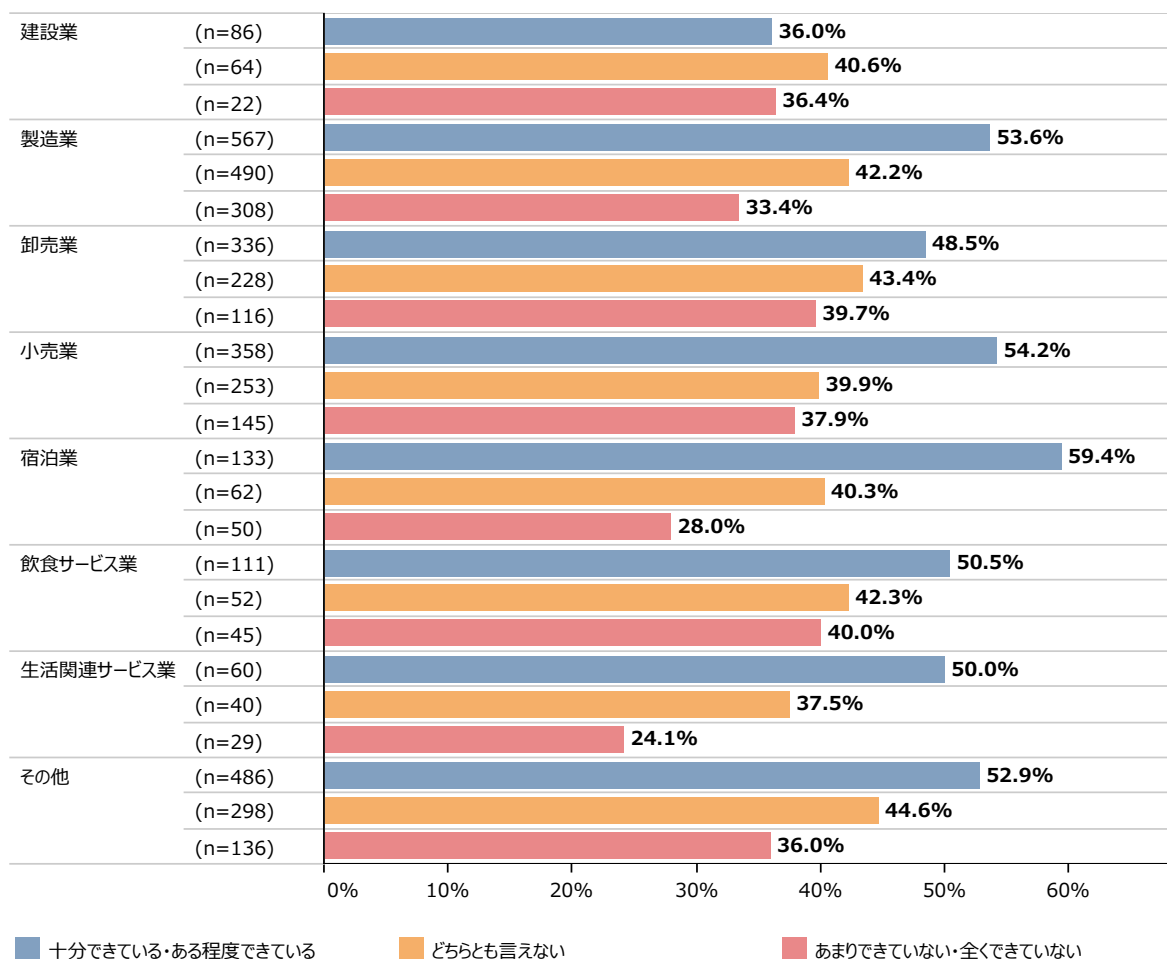
(注)1. 感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1参照。

2. 感染症の流行による事業環境の変化への柔軟な対応がどの程度できていると考えているかについて聞いたもの。

同様に、業種別で見たものが第2-1-95図である。建設業を除き、柔軟な対応ができていない企業

ほど、売上高回復企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-95図 感染症流行による事業環境変化への対応状況別に見た、売上高回復企業の割合（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1を参照。

2.感染症の流行による事業環境の変化への柔軟な対応がどの程度できていると考えているかについて聞いたもの。

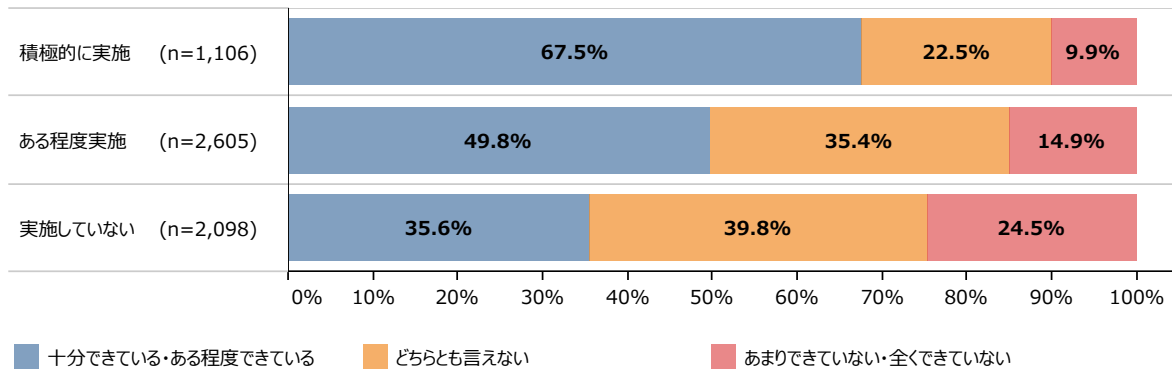
⑤事業環境変化への対応に向けた取組

(1) 新製品・サービスの開発・提供

柔軟な対応を実現していくために必要な取組として、新製品・サービスの開発・提供がある。第2-1-96図は、感染症流行後に新製品・サービス

の開発・提供をどの程度実施しているか別に、事業環境の変化に柔軟に対応できていると感じているか見たものである。積極的に実施しているほど、「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-96図 感染症流行後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

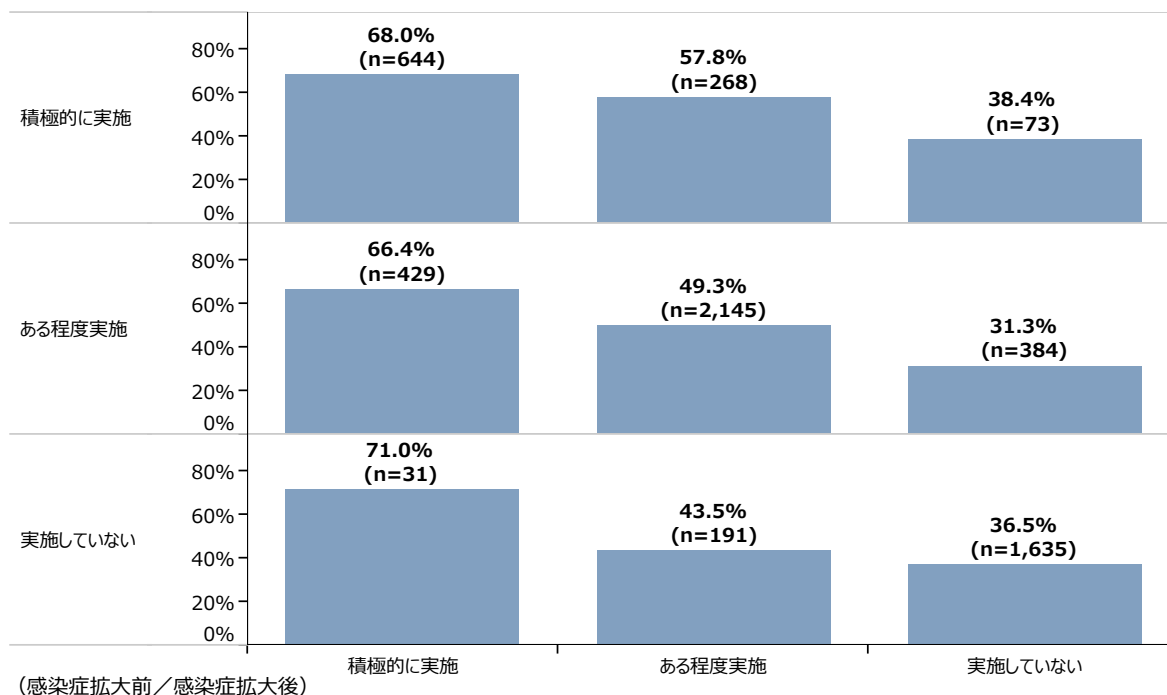
(注)感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合を、より詳細に見たのが第2-1-97図及び第2-1-98図である。第2-1-97図では、感染症流行前から実施していたかどうかについても確認している。これを見ると、感染症流

行前は実施していなかった企業でも、感染症流行後に積極的に実施している企業の方が、柔軟に対応できていると感じている企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-97図

感染症流行前後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合

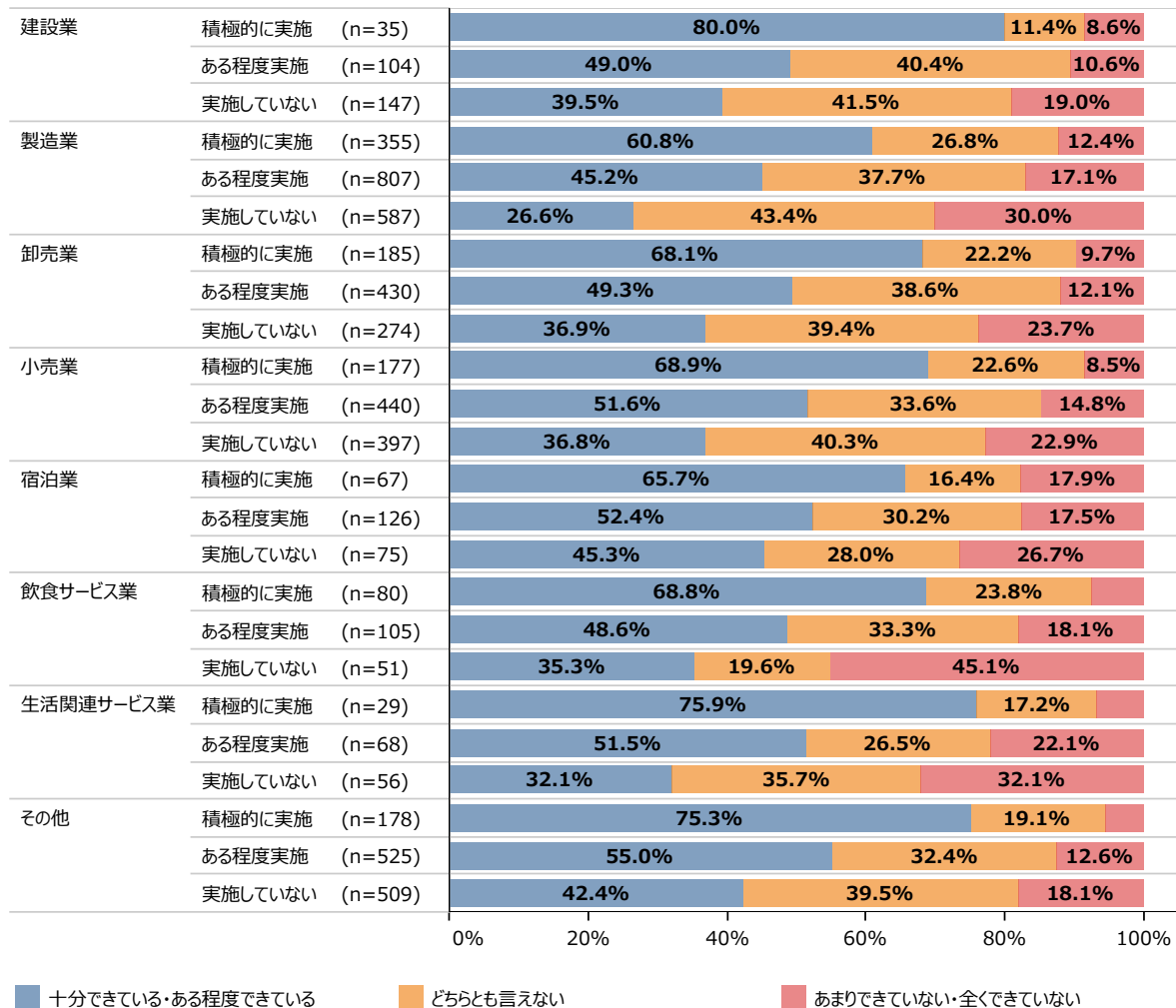


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)感染症流行による事業環境の変化への柔軟な対応が「十分できている」「ある程度できている」と回答した企業の割合を示している。

第2-1-98図は、業種別に見たものである。感染症の影響が大きかった業種を含め、すべての業種で実施している企業ほど、割合が高いことが分かる。

第2-1-98図 感染症流行後の新製品・サービスの開発・提供状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合（業種別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

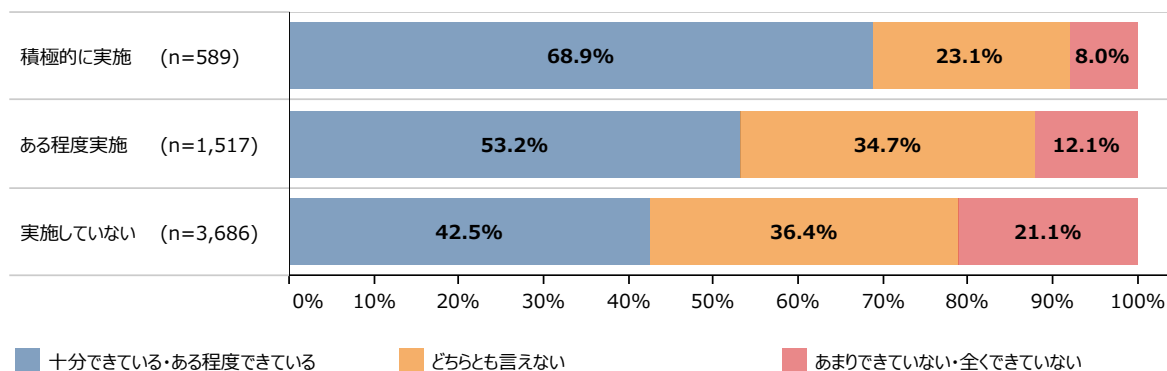
(注)感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

(2) 新事業分野への進出

既存の事業の中で新たな製品・サービスを検討するほかに、他の事業分野に進出していく方法もある。第2-1-99図は、感染症流行後に新事業分野への進出をどの程度実施しているか別に、事業

環境の変化に柔軟に対応できていると感じているか見たものである。積極的に実施しているほど、「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-99図 感染症流行後の新事業分野への進出状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合

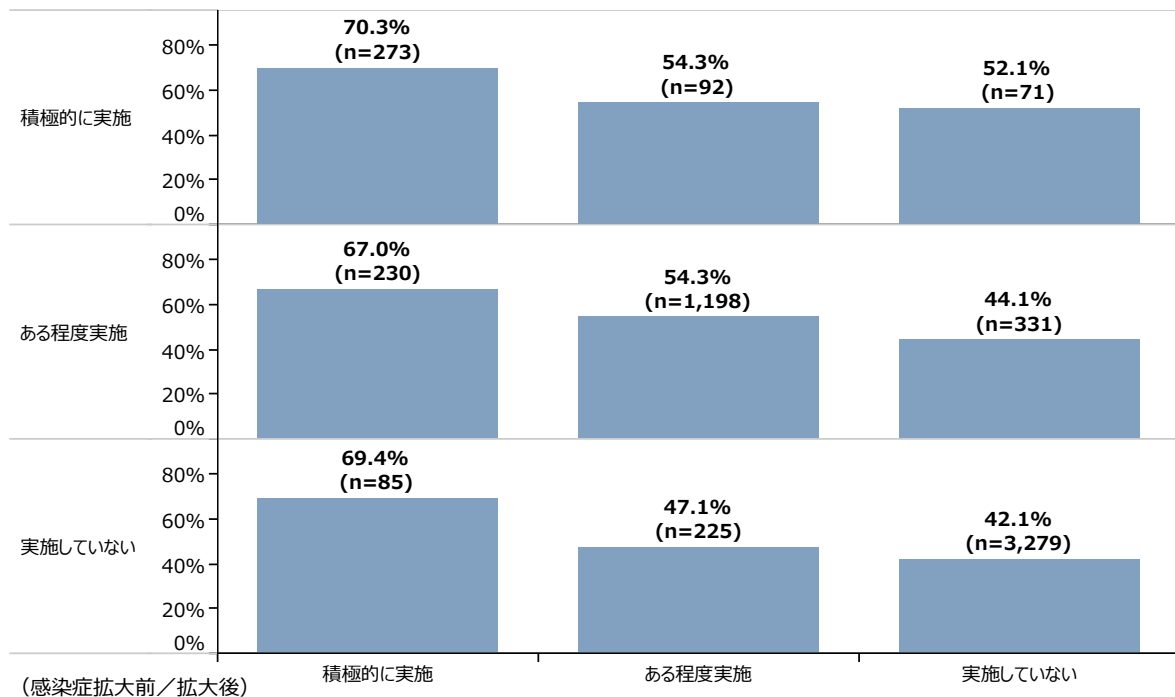


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合を、より詳細に見たのが第2-1-100図及び第2-1-101図である。第2-1-100図では、感染症流行前から実施していたかどうかについても確認している。これを見ると、感染症

流行前は実施していなかった企業でも、感染症流行後に積極的に実施している企業の方が、柔軟に対応できていると感じている企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-100図 感染症流行前後での新事業分野への進出状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合



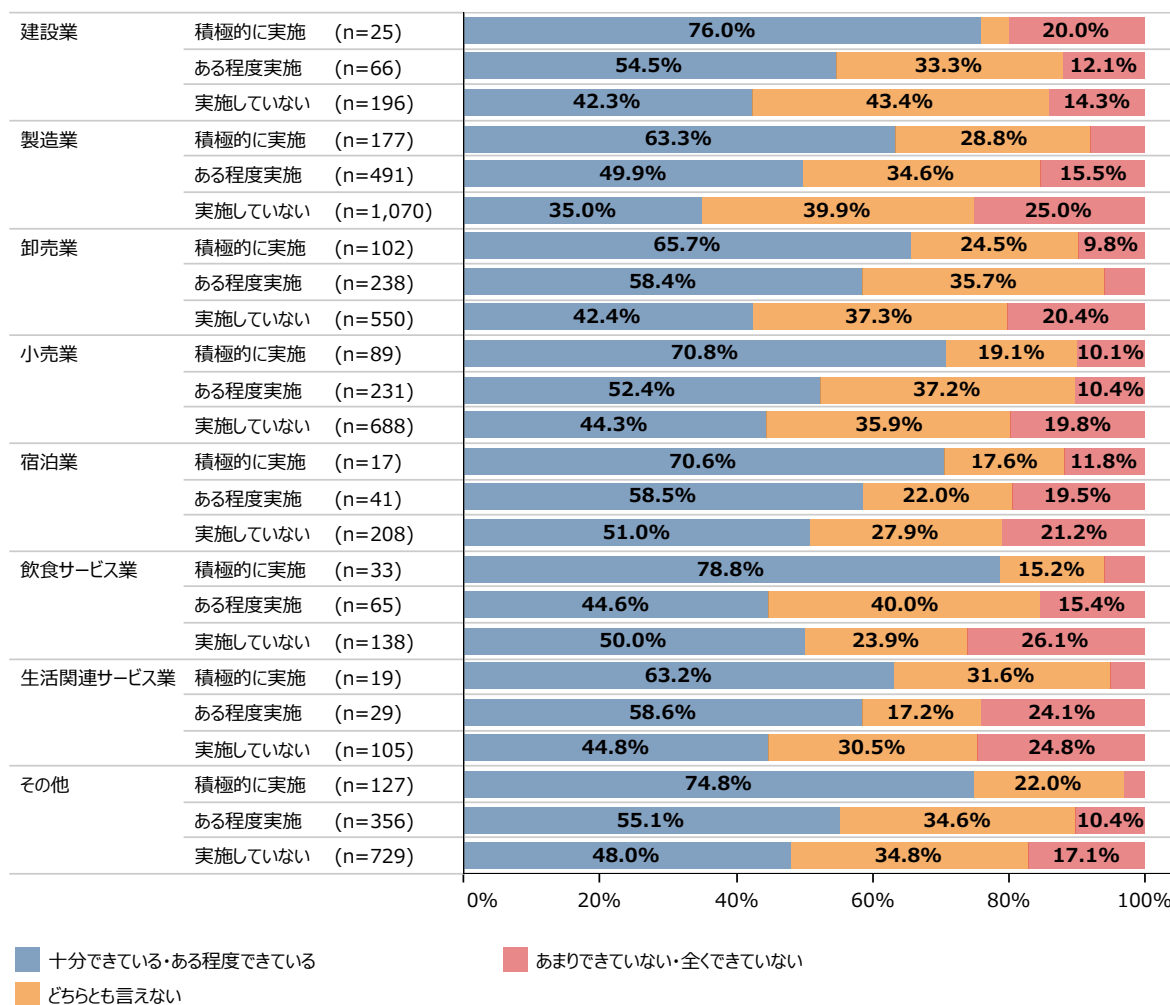
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)感染症流行による事業環境の変化への柔軟な対応が「十分できている」「ある程度できている」と回答した企業の割合を示している。

第2-1-101図は、業種別に見たものである。飲食サービス業では「実施していない」企業における割合が「ある程度実施」している企業における割合を上回っている。また、生活関連サービス

業では「積極的に実施」している企業と「ある程度実施」している企業の間で割合の差が少ないことも分かる。

第2-1-101図 感染症流行後の新事業分野への進出状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合（業種別）



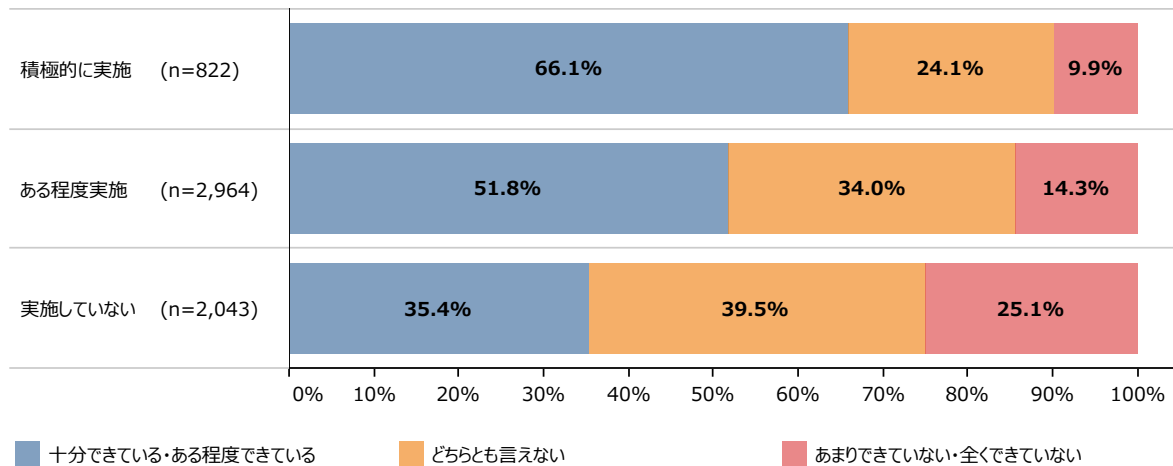
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

(3) 従業員の能力開発、トライアンドエラーの環境
事業環境の変化への柔軟な対応は、経営者だけでなく従業員を含めて企業全体が取り組んでいく必要がある。第2-1-102図は、感染症流行後に従業員の能力開発・ノウハウ取得のための研修の

実施状況別に、事業環境の変化に柔軟に対応できていると感じているか見たものである。積極的に実施しているほど、「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-102図 感染症流行後の従業員の能力開発・研修の実施状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合

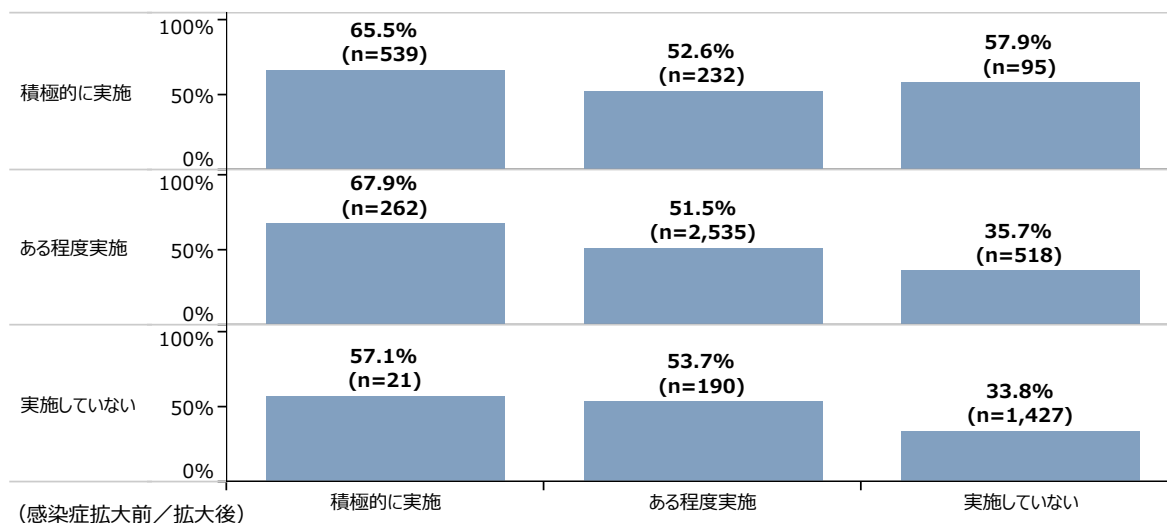


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)感染症流行前から取組が継続している場合を含む。

「十分できている」、「ある程度できている」と回答した企業の割合を、より詳細に見たのが第2-1-103図及び第2-1-104図である。第2-1-103図では、感染症流行前から実施していたかどうか

についても確認している。これを見ると、感染症流行前に「積極的に実施」していた企業では、流行後の実施状況にかかわらず割合が高いことが分かる。

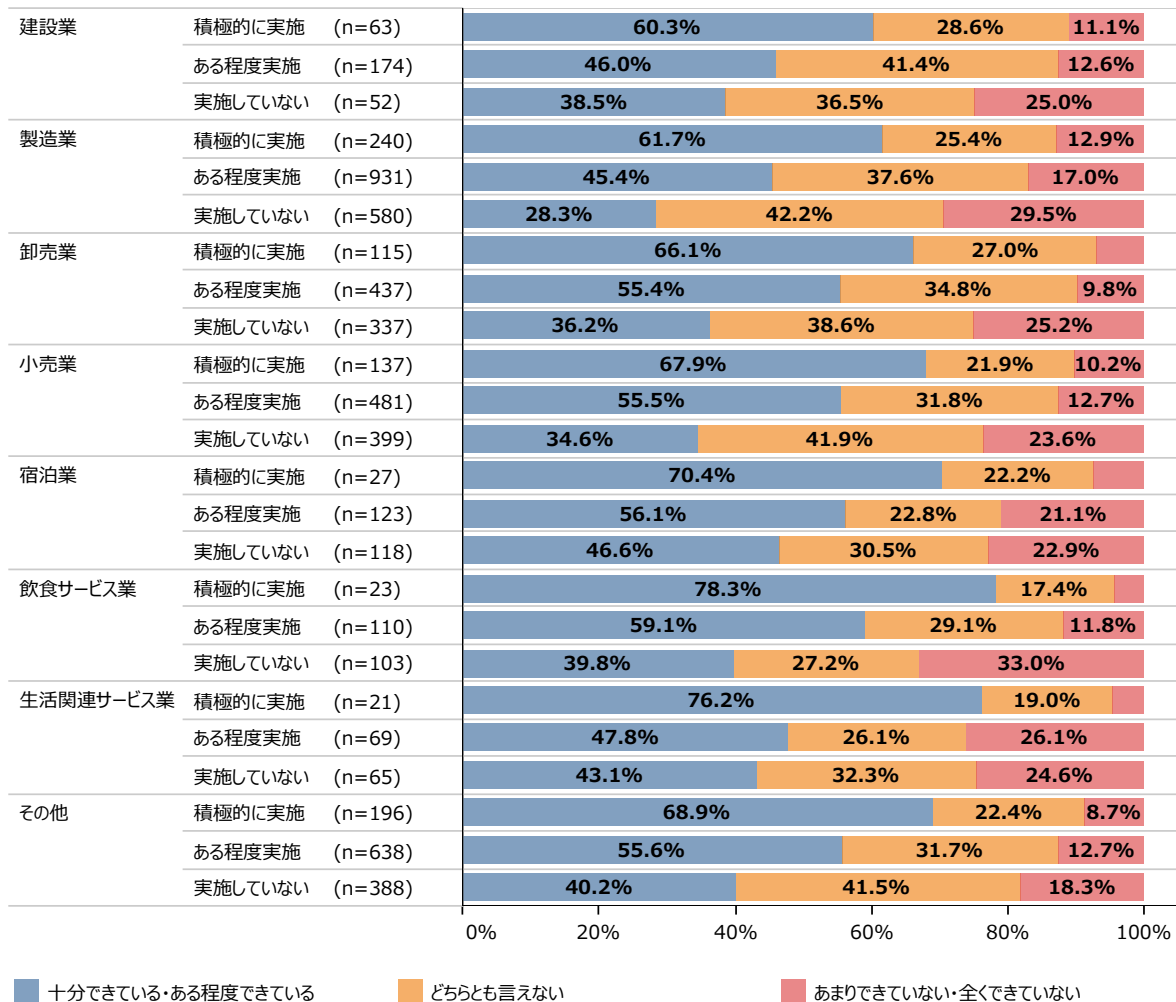
第2-1-103図 感染症流行前後の従業員の能力開発・研修の実施状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

第2-1-104図は、業種別に見たものである。業種で実施している企業ほど、割合が高いことが感染症の影響が大きかった業種を含め、すべての分かる。

第2-1-104図 感染症流行後の従業員の能力開発・研修の実施状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合（業種別）

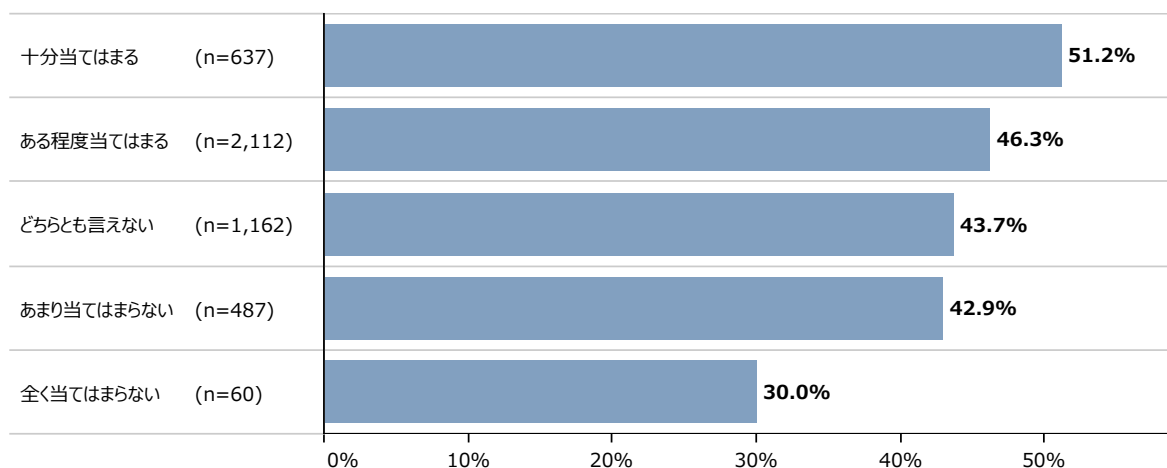


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

第2-1-105図は、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土があるか別に、売上高回復企業の割合を見たものである。当てはまる企業ほど、売上高回復企業の割合が高いことが分か

る。事業環境が変化する中でも失敗を恐れず新たな取組に挑戦し続けることが重要であるといえよう。

第2-1-105図 トライアンドエラーへの許容度別に見た、売上高回復企業の割合



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.感染症流行後(4-9月)に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1参照。

2.試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土があるかについて聞いたもの。

事例2-1-11や事例2-1-12は、感染症による影響を大きく受けたものの、感染症流行前から事業環境の変化に合わせて柔軟に経営戦略を見直してきていたことが、感染症流行の影響を乗り切る上でも功を奏している事例である。いずれも経営理

念やビジョンが明確になっている点も特徴的である。企業や経営者が実現したい理念やビジョンは保ちつつ、事業領域や取組については柔軟な発想で見直しを進めていくことが重要といえよう。

事例

2-1-11

自社の強みを軸とした事業の再構築に
抜本的に取り組み、
感染症を含めた事業環境の変化に柔軟に対応する企業

所在地 東京都墨田区
従業員数 40名
資本金 4,000万円
事業内容 飲食店、漁業、
食料品製造業

株式会社ゲイト

▶ 仕入値の上昇が止まらず、戦略を見直す

東京都墨田区の株式会社ゲイトは、食材の自社調達に強みを持つ飲食店を経営する企業である。同社の五月女圭一社長は、2010年から飲食店経営に携わり、2012年に独立。当初は株式上場も視野に多店舗展開を戦略としていた。しかし、東日本大震災後の電気料金の高騰を皮切りに、食材費や物流費なども上昇。問屋からの仕入値が毎年10～15%も値上がりしていく中、周囲の飲食店は食材を安いものに変更するコスト削減戦略を採ることで耐えていたが、五月女社長は、「このままでは東京の顧客においしい食材を提供できなくなる」と危機感を抱き、問屋からの仕入れに掛かる支出を抑えて、抑えた分を他の支出や投資に回すことで、有意義に活用できないか検討し始めた。

▶ 漁業に進出し独自のサプライチェーンを構築、多店舗展開の戦略も見直し

2016年、五月女社長は三重県の漁村に赴き、味は良いのに市場に流通していない魚が存在することを知った。市場ではある程度需要が見込める魚にしか値がつかないためである。そこで五月女社長は、市場に出回らない魚を釣って運べば、漁師や市場と衝突せずに、魚の自社調達を実現できるかもしれないと考えた。2018年、同県尾鷲市で漁船を購入。漁師の高齢化に悩んでいた現地の漁業協同組合は、五月女社長の組合加入を認めてくれた。自社で魚を釣り、加工し、道中で農産物も仕入れながら三重から東京へ運ぶ。独自のサプライチェーンの構築が進む中で、店舗設計も見直した。店舗数は縮小し、代わりにプロサッカーファン向けのイベントスペースを新設するなど、不特定多数の来店型から同社の店に足を運ぶ明確な理由をつくるための仕掛けづくりに注力した。

▶ 先を見据えて変化をいとわない姿勢で感染症流行を乗り切る

感染症流行により、2020年3月の売上げは前年比95%減となった。経済産業省のパンフレットや、官房長官の記者会見、国会の各委員会のネット中継までチェックして動向を先読み。金融支援策が立ち上がるとすぐに資金調達を行い、目先の資金繰りの心配をしないで対策を考える時間を確保した。まず、会食で訪れることが多い商社の経営者の話から、企業の宴会需要は当面戻ることはないと判断。既存店12店舗のうち千代田区の1店舗を残し、他店舗は閉鎖した。業績への影響は大きい、店舗数の縮小自体は元々進めていたため、計画が早まったと前向きに考えているという。残した1店舗では、感染症流行下のニーズを捉えた魚の持ち込み調理サービスが奏功し、同年12月は前年同月比100%の売上げを確保している。先行きは不透明だが、打開策の手掛かりとなるのが独自のサプライチェーンの活用である。感染症流行下では弁当のネット販売やペットフードの開発など、従業員を解雇することなく、今できることに次々と挑戦しており、効果の出始めた事業もあるという。五月女社長は、事業環境の変化に柔軟に対応する上では、「コストを見直すときは金額だけでなく支出の意義に着目すること」、「『飲食店』のような産業の境目に捉われないこと」、「新しい取組に共感してくれる専門家や仲間を集めること」などが重要と感じているという。「感染症だけでなく、環境の変化はこれまでもあったし、これからも劇的に起きる。経営者や企業が持つ理念やビジョンを頼りに、常に前進していくことが重要。」と、五月女社長は語る。



「くろさん 神田本店」



高齢者が多い三重県の漁村



漁業に取り組む従業員

事例

2-1-12

若い社員の力を結集し、
感染症流行を含む事業環境の変化に
柔軟に対応する企業

所在地 広島県府中市
従業員数 60名
資本金 1,000万円
事業内容 看板・標識機製造業

株式会社タティシ広美社

▶「職人」から「経営者」へ、「看板制作」から「情報伝達業」へ

広島県府中市の株式会社タティシ広美社は、町の小さな看板から、大手企業の屋内外看板やデジタルサイネージ（電子看板）まで、企画・デザイン・設計・施工をワンストップで行う「総合情報伝達企業」である。1977年に同社の立石克昭会長が創業。絵を描くことが好きだった立石会長は、ペンキ塗りや看板への文字入れなど、自らの技術を持って生計を立てたいと考え、看板制作業を始めた。しかしその後パソコンが普及し始めると、パソコンさえ使えば看板が作れる時代に突入した。立石会長は悩んだ末に時代に適応することを選び、1988年にコンピュータカッティングマシンを導入。自らは経営の勉強にいそしみ、パソコンの操作は新たに雇った若い社員に任せた。以降、地元での看板制作業者としての存在感を増しつつも、従来の看板制作だけに固執しては時代に取り残されると考え、LEDを使用した電光掲示板やデジタルサイネージ事業にも参入し、自社の業種を「情報伝達業」と再定義した。2016年に電子ペーパーを活用した防災情報表示システムが東京都港区で採用されるなど全国的な知名度も上昇、2017年に娘婿である立石良典氏が社長に就任すると、更に販路拡大やオンラインツールの活用が活発化。感染症流行直前には東京五輪関連の注文も数多く受けるようになっていた。

▶ 感染症流行後危機に陥るも、チャンスを一早くつかみV字回復

2020年3月、感染症流行の影響を受けて看板広告の注文がほぼ全てキャンセルされ、同月の売上高はほぼゼロに。東京五輪延期の影響で、大量の亚克力板を在庫として抱えることになり、経営危機に陥った。そんな中、顧客へのヒアリングでニーズを確認できたのが、当時まだ普及していなかった「感染防止パーテーション」であった。亚克力板が手元にあるのは不幸中の幸いであったが、同社で類似の製品を製作したことはなかった。しかし、ふだんから顧客の多様な要望を聞き、社員が日頃から試行錯誤を繰り返してきた同社では、社員自ら率先してパーテーションの試作を進めて、僅か1週間で設計から製造・販売までの生産ラインの構築を実現した。3月末には販売にこぎ着け、全国から注文が殺到。8月には前年同月比130%の売上げを確保した。

▶ 社員との協業姿勢が、危機を乗り越える原動力

パーテーションの売上げにより一旦は事業が安定したが、看板広告の需要は戻り切っていない。先行きがまだ見通せない中、同社の挑戦は続く。原動力となるのは、社員の仕事への前向きな姿勢である。立石会長は2000年以降、経営計画には社員のプライベートの夢を記載するようにしている。当初は反発の声もあったが、経営陣が社員の求める働き方や生き方を実現しようとする姿勢が伝わるようになり、現在では社員も協力的になった。同社の社員の平均年齢は33歳と若く、東京からのUターン就職も多い。立石会長は、パソコンの導入やデジタルサイネージ事業への進出など、これまで新しい事に取り組むか悩んだ時には、常に若い社員の声に耳を傾けてきたという。「経営者の役割は社員に夢を与えること。最終的な意思決定は経営陣がするが、新しい取組への挑戦は、社員が率先して進めてくれればよいし、私も悩み事があれば社員に相談する。社員がやりたい事や新しい事に挑戦できる環境を整えることで、これからの事業環境の変化も乗り越えていきたい。」と立石会長は語る。



停電後も72時間稼働可能な
防災情報表示システム



社内の様子



法要向け飛沫感染防止
パーテーション

コラム

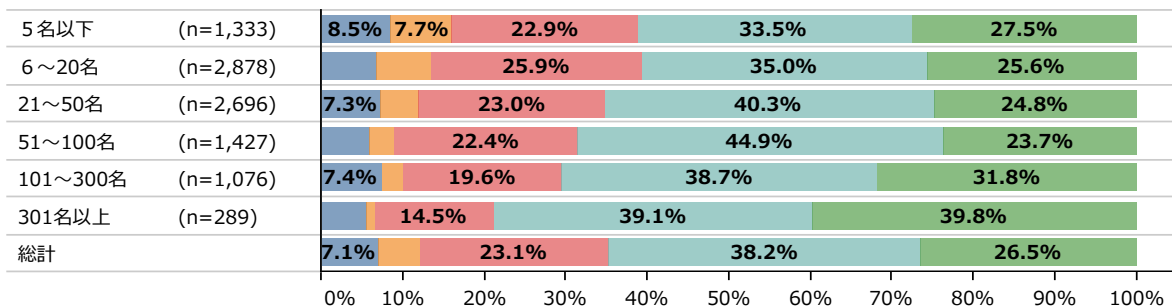
2-1-3

感染症の影響を乗り切るための事業再構築

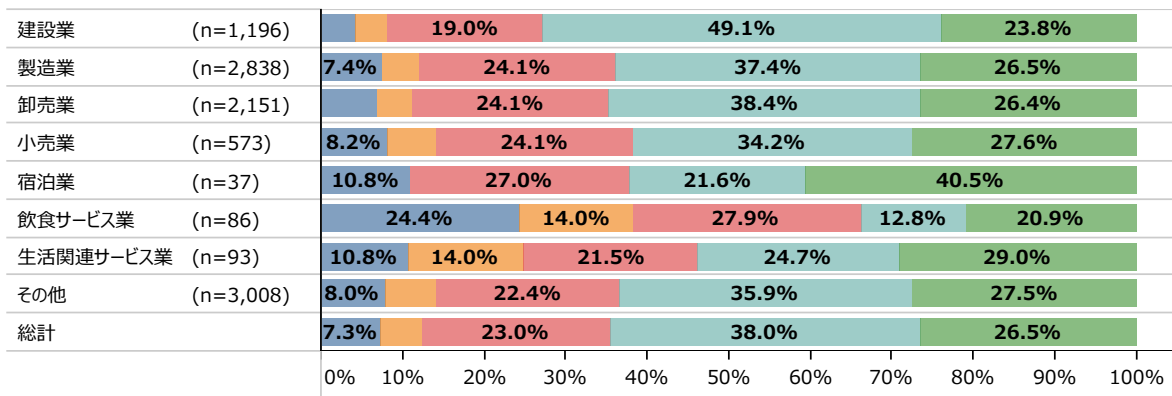
感染症の流行を受けて、「事業再構築」への関心が高まっている。コラム2-1-3①図は、2020年12月時点の事業再構築の意向について見たものである。従業員規模別に見ると、規模の小さい企業の方が事業再構築を行っている又は考えている企業の割合が高いことが分かる。また業種別では飲食サービス業で特に事業再構築を行っている又は考えている企業の割合が高いことが分かる。感染症流行による事業環境の変化などを踏まえて、事業再構築を検討していることが考えられる。

コラム 2-1-3①図 事業再構築の意向（2021年1月）

(1) 従業員規模別



(2) 業種別



- コロナ禍以後、既に事業再構築を行っている
- 今後1、2年で大幅な事業再構築を行うことを考えている
- 今後1、2年で部分的な事業再構築を行うことを考えている
- 今後2年以内に事業再構築の意向はない
- 答えられない・わからない

資料：(株)東京商工リサーチ「第12回新型コロナウイルスに関するアンケート調査(2021年1月)」再編加工

(注)1. 資本金1億円未満の企業について集計している。

2. 今後の事業再構築（新分野展開、業態転換、事業・業種転換、事業再編など）の意向について聞いたもの。

こうした中、中小企業庁では企業の思い切った事業再構築を支援すべく、「事業再構築補助金」を措置した³⁰。新製品・サービスの開発・提供に比べて、大きく事業を再構築することにはリスクも伴えば、ノウハウも必要となる。各種支援策や支援機関も活用しながら、前に進めていくことが重要といえよう。

コラム 2-1-3②図 事業再構築補助金の概要

事業の再構築に挑戦する皆様へ

ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するための

企業の思い切った事業再構築を支援

(中小企業等事業再構築促進事業)

対象

新分野展開や業態転換、事業・業種転換、事業再編又はこれらの取組を通じた規模の拡大等を目指す、以下の要件をすべて満たす企業・団体等の新たな挑戦を支援します！

1. 申請前の直近6か月間のうち、任意の3か月の合計売上高が、コロナ以前の同3か月の合計売上高と比較して**10%以上減少**している中小企業等。
2. **事業計画を認定経営革新等支援機関や金融機関と策定し、一体となって**事業再構築に取り組む中小企業等。
3. 補助事業終了後3～5年で付加価値額の年率平均**3.0%(一部5.0%)以上増加**、又は**従業員一人当たり付加価値額の年率平均3.0%(一部5.0%)以上増加**の達成。

中小企業

通常枠 補助額 **100万円～6,000万円** 補助率 **2/3**

卒業枠* 補助額 **6,000万円超～1億円** 補助率 **2/3**

*卒業枠：400社限定。事業計画期間内に、①組織再編、②新規設備投資、③グローバル展開のいずれかにより、資本金又は従業員を増やし、中小企業から中堅企業へ成長する事業者向けの特別枠。
※中小企業の範囲については、中小企業基本法と同様。

中堅企業

通常枠 補助額 **100万円～8,000万円**
補助率 **1/2 (4,000万円超は1/3)**

グローバルV字回復枠** 補助額 **8,000万円超～1億円** 補助率 **1/2**

**グローバルV字回復枠：100社限定。以下の要件を全て満たす中堅企業向けの特別枠。

- ①直前6か月間のうち任意の3か月の合計売上高がコロナ以前の同3か月の合計売上高と比較して、**15%以上減少**している中堅企業。
- ②補助事業終了後3～5年で付加価値額又は従業員一人当たり付加価値額の年率**5.0%以上増加**を達成すること。
- ③グローバル展開を果たす事業であること。

緊急事態宣言特別枠

上記1～3の要件に加え、緊急事態宣言に伴う飲食店の時短営業や不要不急の外出・移動の自粛等により影響を受けたことにより、**令和3年1～3月のいずれかの月の売上高が対前年または前々年の同月比で30%以上減少**していること。

補助額	従業員数 5人以下 ：100万円～500万円	補助率	中小企業 3/4
	従業員数 6～20人 ：100万円～1,000万円		中堅企業 2/3
	従業員数 21人以上 ：100万円～1,500万円		

令和2年度3次補正予算

³⁰ 本白書で取り上げる事業の見直しを実施した企業の事例は、必ずしも当該補助金の要件を満たすものではない。

4. 支援機関の活用

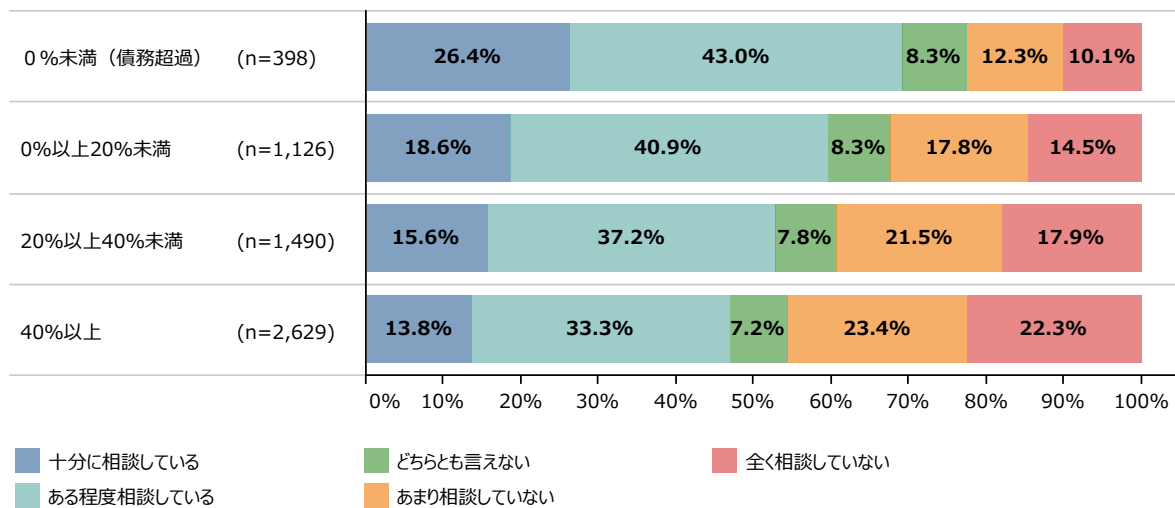
ここまで、自社の財務基盤・収益構造を正しく把握し、当面の資金繰りを確保し、その上で経営計画を見直して事業環境の変化に対応していく重要性について述べてきた。これらを中小企業が自社で成し遂げられるかは、企業・経営者の経験値や事業の規模、感染症による影響の大小によっても異なると考えられる。特に感染症流行前から財務基盤が弱い企業や、感染症の影響を大きく受けた企業では、周囲の支援も活用しながら早めに今

後の経営戦略の策定に取り組んでいく必要がある。

①財務・経営に関する社外への相談状況

第2-1-106図は、業績・資金繰りの予測に当たり社外の専門家へ相談しているか、感染症流行前の財務の安全性別に見たものである。安全性が低いほど、「十分に相談している」「ある程度相談している」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-106図 業績・資金繰り予測に関する社外の専門家への相談状況（財務の安全性別）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

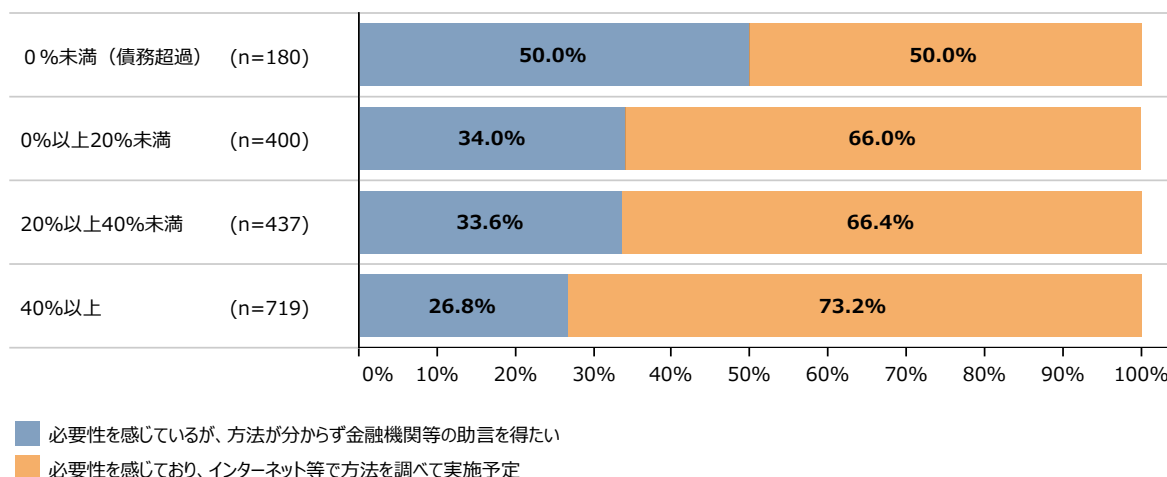
(注)1. 2019年時点の自己資本比率の高い企業を財務の安全性が高い企業としている。

2. 自己資本比率 = 純資産 ÷ 総資産

第2-1-107図は、財務分析の必要性を感じているが実施していない企業における今後の支援ニーズについて、財務の安全性別に見たものである。

安全性が低いほど、「必要性を感じているが、方法が分からず金融機関等の助言を得たい」と回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-107図 財務分析に対する支援ニーズ（財務の安全性別）

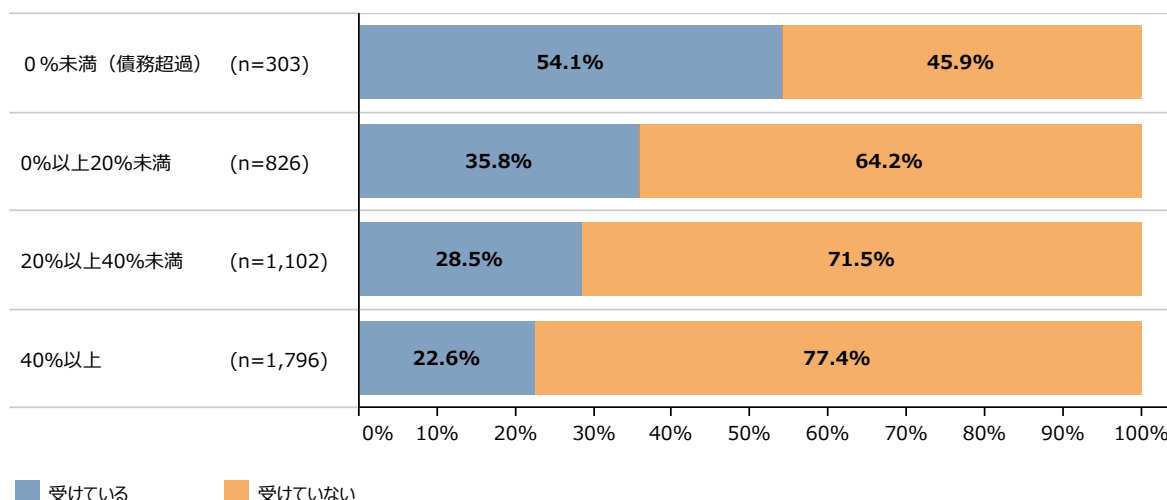


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)1.2019年時点の自己資本比率の高い企業を財務の安全性が高い企業としている。
 2.自己資本比率＝純資産÷総資産
 3.財務分析の必要性を感じているが実施していない企業について集計している。

第2-1-108図は、経営計画を策定している企業において、計画策定に当たり外部からの支援を受けているかについて、財務の安全性別に見たものである。

安全性が低い企業ほど、感染症流行前から支援を受けている割合が高いことが分かる。

第2-1-108図 経営計画策定における外部からの支援（財務の安全性別）

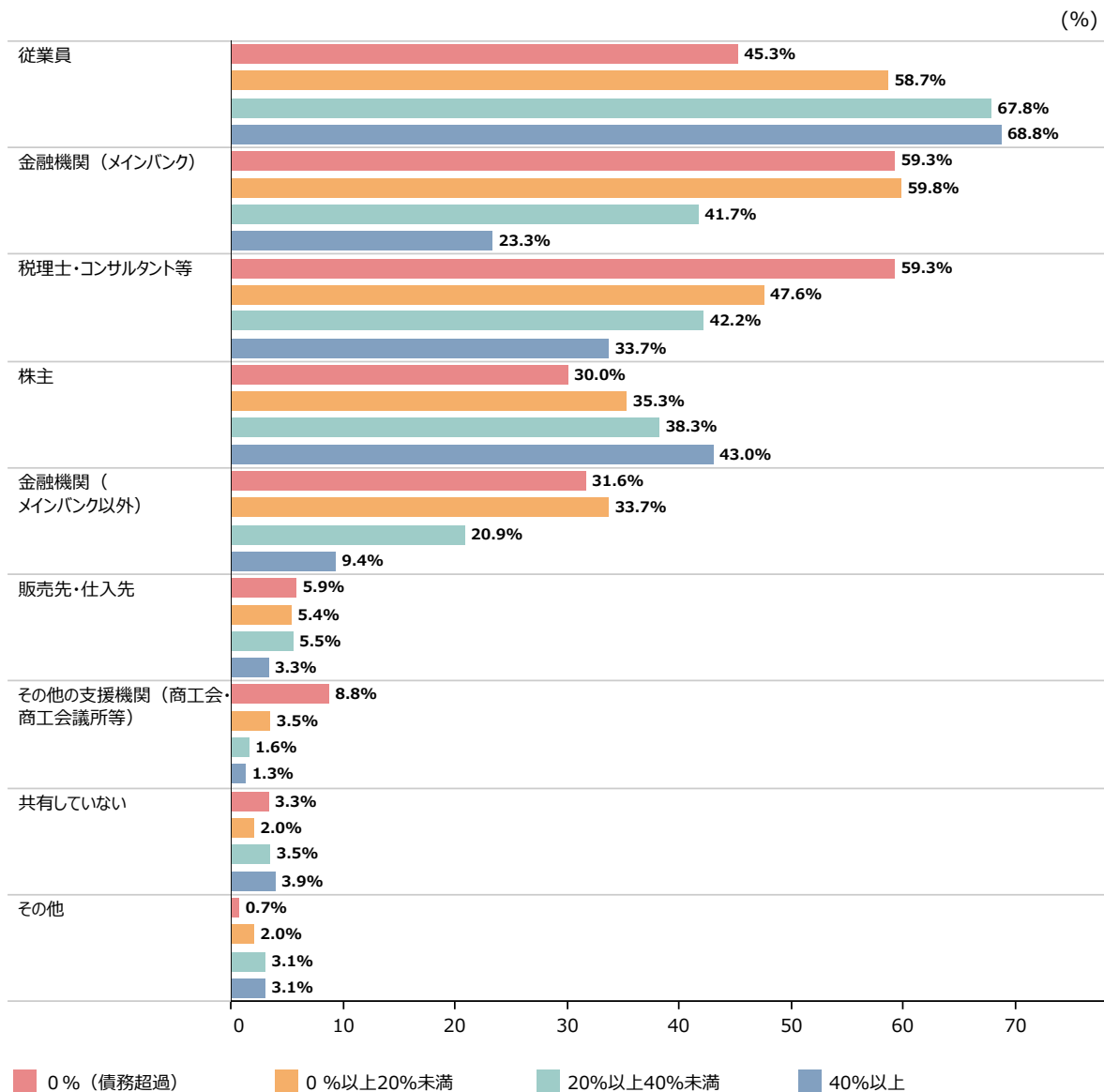


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)1.2019年時点の自己資本比率の高い企業を財務の安全性が高い企業とした。
 2.自己資本比率＝純資産÷総資産

第2-1-109図は、経営計画の共有先について見たものである。財務の安全性が低い企業ほど「税理士・コンサルタント等」「金融機関（メイン

バンク）」と回答した企業の割合が高く、安全性が高い企業ほど「従業員」「株主」の割合が高い。

第2-1-109図 経営計画の共有先



資料：(株)東京商工リサーチ「財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注)1.2019年時点の自己資本比率の高い企業を財務の安全性が高い企業とした。

2.自己資本比率＝純資産÷総資産

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

4.回答数(n)は以下のとおり。0%未満（債務超過）：n=307、0%以上20%未満：n=838、20%以上40%未満：n=1,104、40%以上：n=1,809。

財務の安全性の低い企業の中には、業績改善のために、金融機関などの支援機関から計画の策定を促されていたり、金融支援を受けるために計画を策定したりしている企業が存在することが推察される。

例えば、金融機関が貸付け条件の変更を認める際は、企業に対して経営改善計画の提出を求めることが多い。(株)東京商工リサーチが(独)経済産業研究所の委託を受けて2014年に実施した「金融円滑化法終了後における金融実態調査」では、条件変更を受け、経営改善計画を提出した企業のうち、イノベーションに係る取組を盛り込

み、会社の将来像を明確に示している計画を作成した企業ほど、条件変更後のパフォーマンスが良い傾向にあることを明らかにしている。また、資金繰りに問題がなく、支援機関からの策定を求められていない企業でも、中小企業が主導的に経営計画を策定し、見直しをしていくことが、事業リスクの回避や経営課題の整理に役立つことは、本節で見えてきたとおりである。コラム2-1-4やコラム2-1-5をはじめとする支援策も活用しながら、支援機関とともに今後の戦略を見直していくことも選択肢といえよう。

コラム

2-1-4

早期経営改善計画策定支援事業（プレ405）

本コラムでは、本格的な経営改善が必要となる前の早期段階において、資金繰り管理や採算管理など、基本的な内容の経営改善の取組を必要とする中小企業・小規模事業者の経営計画の策定を支援する事業「早期経営改善計画策定支援事業（プレ405）」について紹介する。

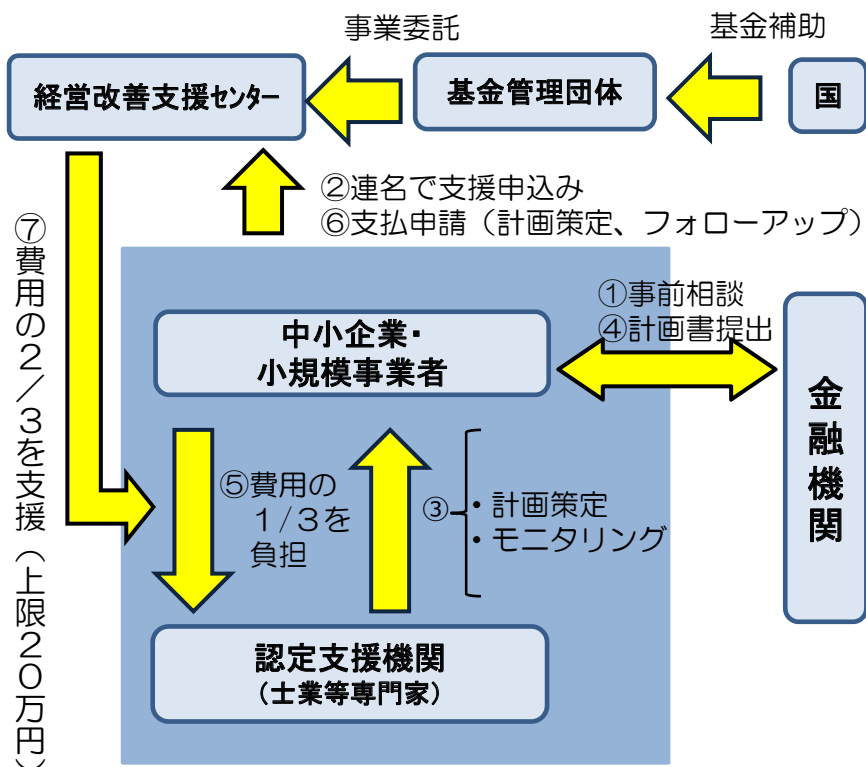
支援内容

国の認定を受けた認定経営革新等支援機関（以下、「認定支援機関」という。）の支援を受けて早期経営改善計画を策定する場合、その策定等にかかった費用（フォローアップ費用を含む）について、総額の3分の2（最大20万円、うちフォローアップ費用は最大50,000円かつ計画策定費用の原則3分の1）まで負担する（コラム2-1-4①図）。

コラム

2-1-4①図

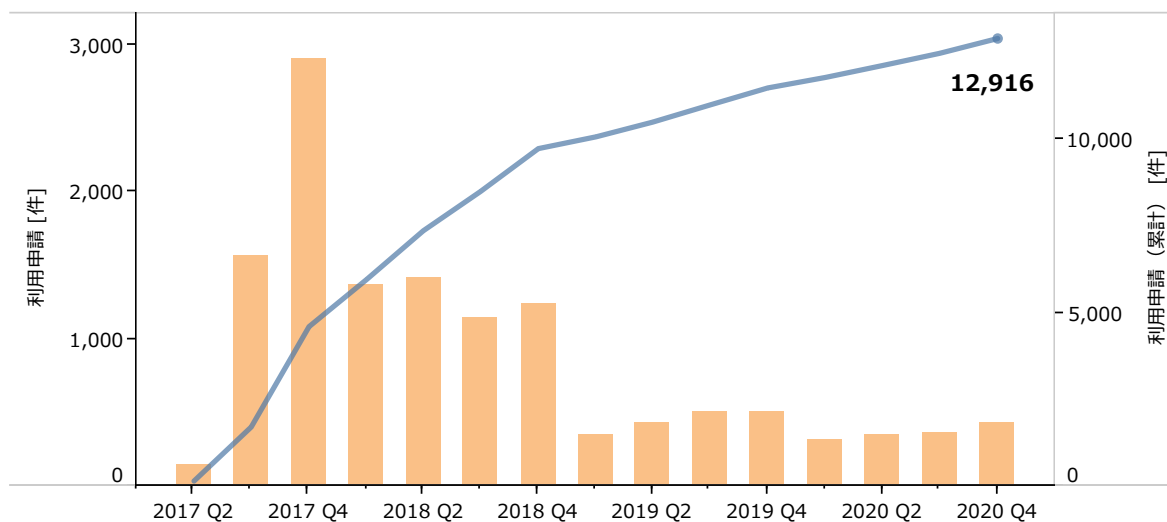
早期経営改善計画策定支援事業のスキーム



利用実績

2020年4月から12月末における相談件数は1,714件、新規受付件数は1,123件となり、制度発足時（2017年5月）から2020年12月末までの実績は、相談件数16,987件、新規受付件数12,916件となった（コラム2-1-4②図）。

コラム 2-1-4②図 「認定支援機関による早期経営改善計画策定支援」利用申請等実績の推移



資料：中小企業庁作成

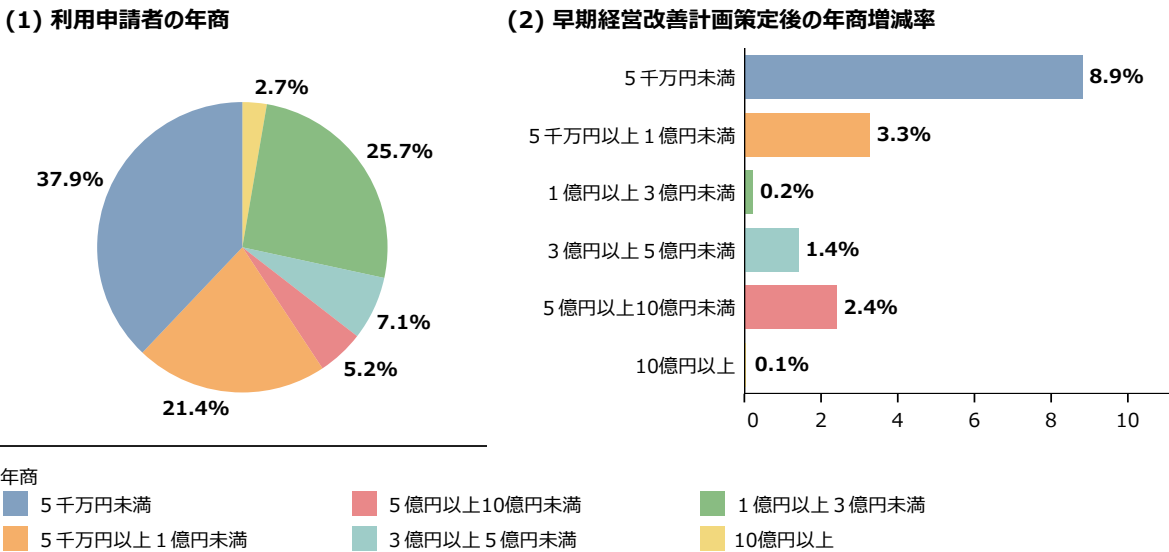
(注)1.2017年5月29日以降について集計。

2.Q1～Q4はそれぞれ、Q1：1-3月期、Q2：4-6月期、Q3：7-9月期、Q4：10-12月期を示している。

事業の利用効果

早期経営改善計画策定支援事業を利用した事業者は、年商1億円未満の事業者が約60%を占める。年商1億円未満の事業者は売上げ規模の大きい事業者に比べて、売上高増加率が高く、小規模事業者に最も経営改善の効果がある。本事業による計画策定が取組の見直しのきっかけとなり、売上げ増加につながっていることが推察される（コラム2-1-4③図）。

コラム 2-1-4③図 早期経営改善計画策定支援事業の利用効果



資料：中小企業庁作成

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

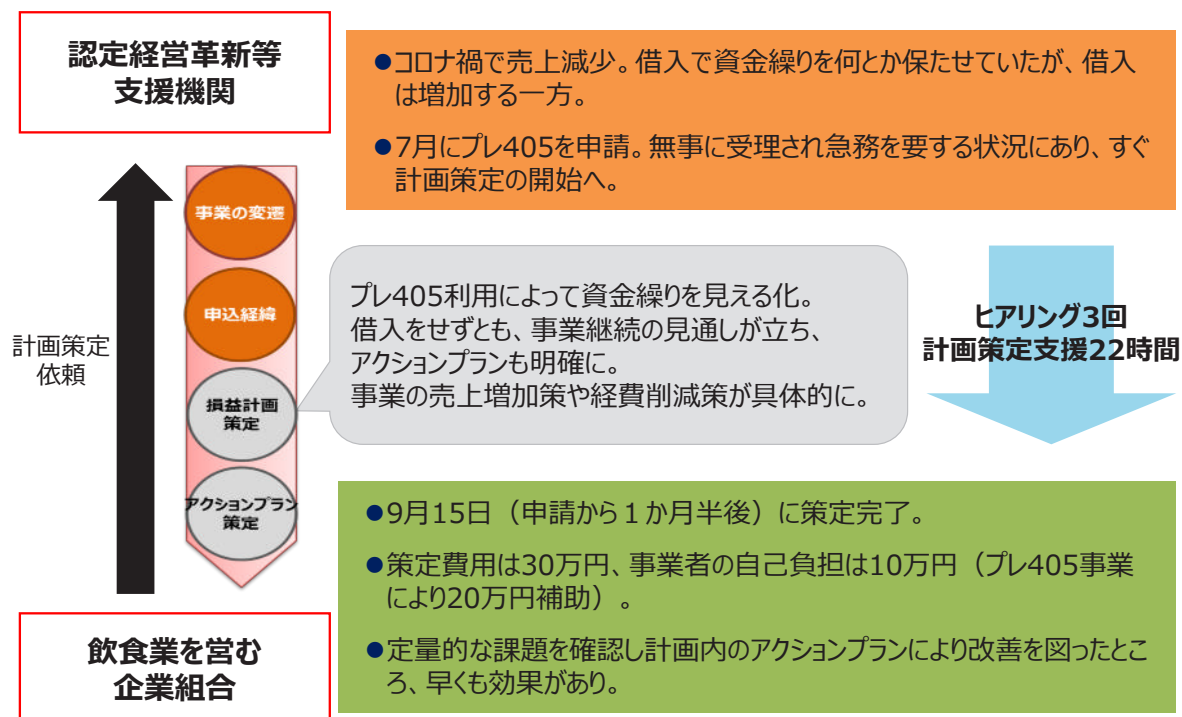
感染症流行下における早期経営改善計画策定支援事業の活用事例

当事業により策定した早期経営改善計画そのものの実効性は当然重要だが、計画を策定するに当たって、事業者が専門家と会話をしながら自らの事業内容や資金繰りを見つめ直すプロセスにこそ意味がある。コラム2-1-4④図は、事業をどのように運営していけば良いのか、外部専門家の助力を得て、一定の方向性が見えた事例である。当事業を活用したからこそ、迅速に計画を策定でき、実効性・即効性のあるプランニングが可能になったといえよう。

コラム

2-1-4④図

コロナ禍における売上減少によりプレ405事業を活用した事例



コラム

2-1-5

将来を構想するための思考補助ツール 「経営デザインシート」

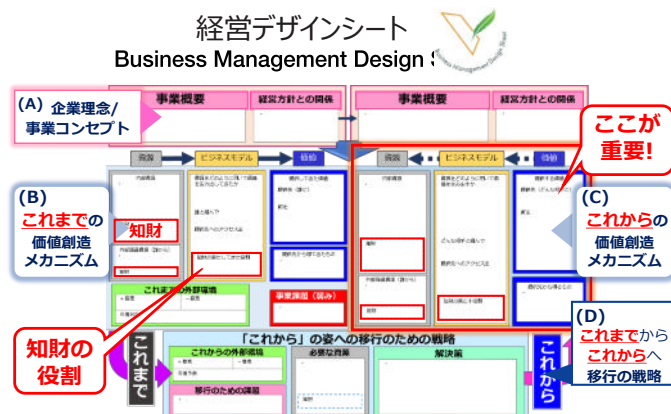
本コラムでは、経営戦略の策定に資する「経営デザインシート」について紹介する。「経営デザインシート」は、企業等が、自社の将来を構想するための思考補助ツールである。また、社外との関係では、共通言語に基づく対話ツールになるもので、2018年5月の知的財産戦略本部での公表後、企業や地域金融機関・公的機関などの中小企業支援機関等で利用されている。

コラム

2-1-5①図

経営デザインシートの概要

あなたの強み・魅力・こだわりを生かした将来構想を支援します！



経営デザインシートを活用した事業者 (中小企業経営者等) からの声

- ・ **自社の強みを明確化・再認識**できた
- ・ **将来像が明確化**できた
- ・ **社内外に説明しやすい**
- ・ **事業承継**で焦点を絞って議論ができた

詳細はこちらを御覧ください⇒



首相官邸ホームページ
知的財産戦略本部「経営をデザインする」

将来を構想するための「経営デザインシート」

「経営デザインシート」は、コラム2-1-5①図に示すように、企業等が環境変化に適応し持続的成長をするために、

- 自社や事業の存在意義を意識した上で、
- 「これまで」を把握し、
- 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想し、
- それに向けて今から何をすべきか戦略（移行戦略）を策定する、

ための思考補助ツールである。

「経営デザインシート」では、「これまで」と「これから」の姿を資源⇒ビジネスモデル⇒価値の流れ（価値創造メカニズム）で整理、比較し、両者の差分から将来に向けた移行戦略を導き出すことができる。

すなわち、環境変化に適応していくためには長期ビジョンが重要であるが、本ツールを活用すれば、「これまで」の延長線ではなく、「これから」の在りたい姿からバックキャストして移行戦略を考えることができる。

活用イメージ

中小企業経営者にとって

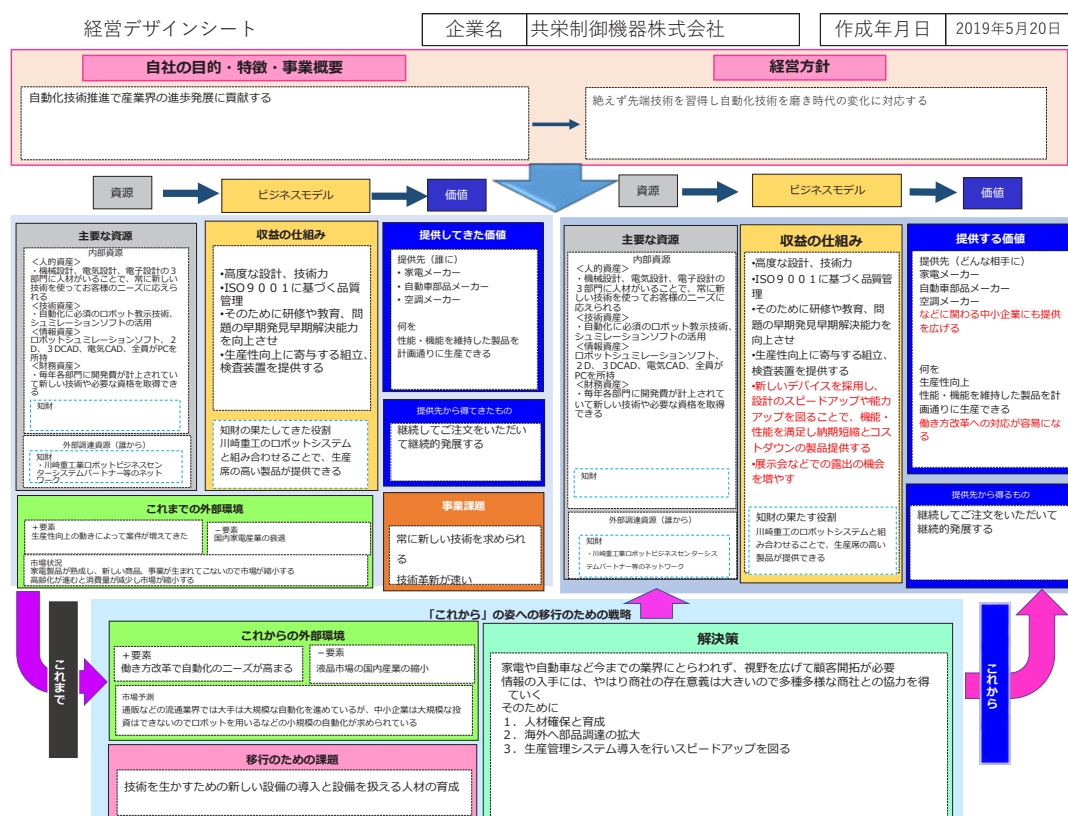
シンプルに構成された「経営デザインシート」の各フレームを埋めていくことで、思考を整理しながら将来を構想することができる。その過程で、価値の提供につながるビジネスモデルや、知的財産などの資源（無形資産）もその役割とともに可視化される。また、経営者と社員が共同で作成することで、各人の意見やアイデアを整理し、企業全体としての新事業を構想することにつながる。

なお、業務上の提携先や事業承継における後継者候補と作成すれば、将来提供する新たな価値を共同で構想することもできる。

支援機関にとって

地域金融機関等・公的機関などの中小企業支援機関等が、当該企業の事業を理解する際の対話ツールとして活用することができる。例えば、コラム2-1-5②図は、尼崎信用金庫が事業者に寄り添う支援の一環として中小企業（共栄制御機器株式会社）での作成を支援した「経営デザインシート」である³¹。

コラム 2-1-5②図 経営デザインシートの記載例



資料：首相官邸ホームページ

³¹ 首相官邸ホームページ

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/amashin_tsutomu_kyouei_02.pdf

②金融機関への期待

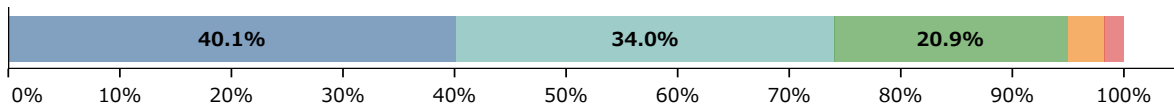
第2-1-110図は、金融機関からの借入れがある企業の、メインバンクに対する評価について見たものである。融資に関する提案、融資以外に関する提案、いずれについても「やや不満」、「不

満」と回答した企業の割合は非常に少ないことが分かる。一方で、融資以外に関する提案について、「満足」、「やや満足」と回答している企業の割合は、融資に関する提案に比べると、低いことが分かる。

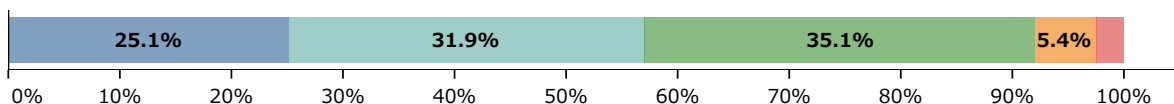
第2-1-110図 メインバンクに対する評価

(1) 融資に関する提案の評価

(n=4,875)



(2) 融資以外に関する提案の評価



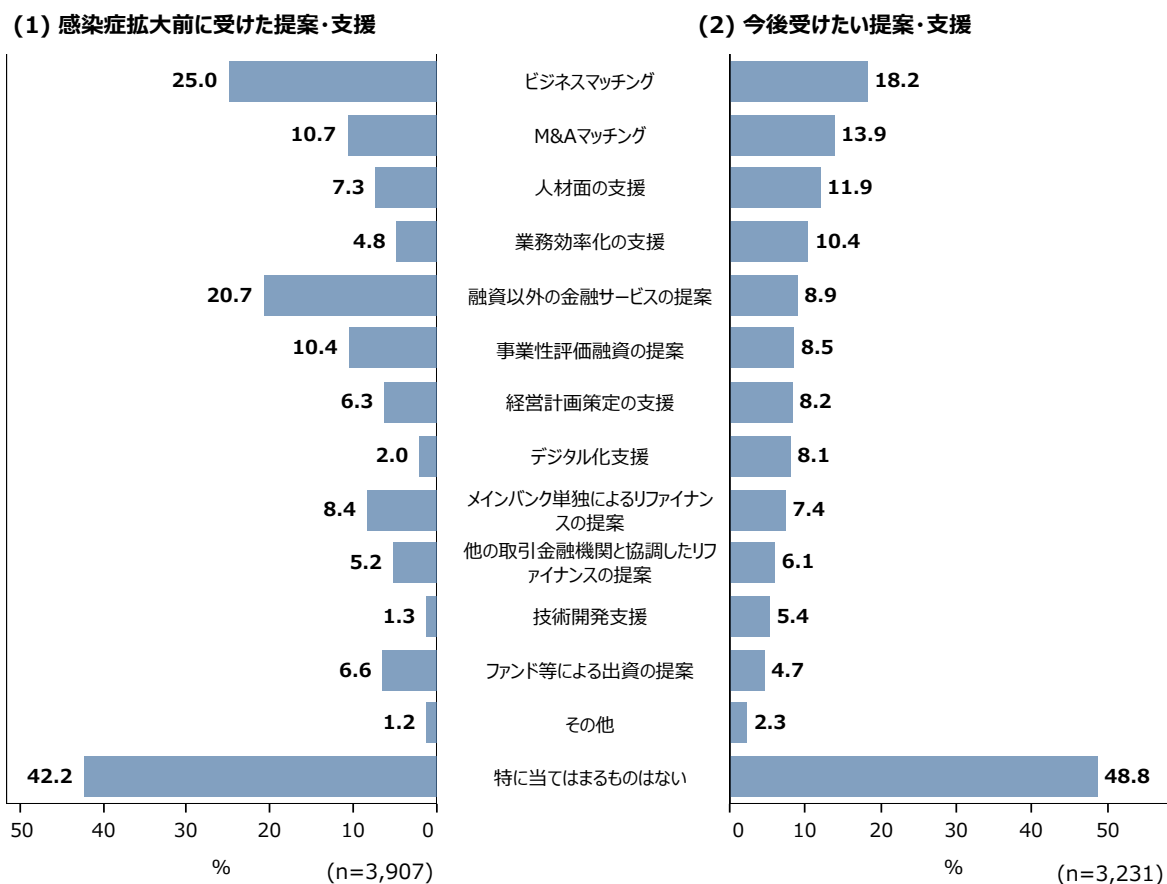
■ 満足 ■ やや満足 ■ どちらとも言えない ■ やや不満 ■ 不満

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

第2-1-111図は、感染症流行前にメインバンクから受けた提案・支援と、今後受けた提案・支援について見たものである。今後受けた提案・支援としては、「特に当てはまるものはない」の割合が最も高いが、それ以外では「ビジネスマッチング」、「M&Aマッチング」、「人材面の支援」の順に高いことが分かる。また、近年関心の高まる「M&Aマッチング」や「デジタル化

支援」、前節 で見てきたとおり経営課題の可視化や戦略の見直しに資する「経営計画策定の支援」、その他事業環境の変化を乗り越える上で重要となる「人材面の支援」や「業務効率化の支援」と回答した企業の割合は、感染症流行前に提案・支援を受けた割合よりも比較的高いことが分かる。

第2-1-111図 メインバンクからの提案・支援



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例2-1-13は、ローカルベンチマーク³²を活用して、取引先の経営課題を整理し、解決策を提案する金融機関、事例2-1-14は感染症流行下の取引先企業の経営課題に担当者が気付き、迅速に解決策を講じた金融機関の事例である。

また、事例2-1-15や事例2-1-16のように、技術開発や地域活性化といった分野で中小企業やス

タートアップの支援を行うメガバンクも存在する。事例2-1-17は、金融機関のネットワークを活用し、支援先スタートアップと既存の中小企業をつなぐことで、双方の成長に貢献している。今後の経営戦略を検討する上で、金融機関から資金繰り以外の側面で支援を得られる余地がないか確認することも選択肢といえよう。

³² ローカルベンチマークとは、2016年に策定された、企業の現状分析ツールである。六つの財務指標を可視化できる財務情報シートと、事業内容や業務フロー・商流を整理できる非財務情報シートがある。金融機関や支援機関とコミュニケーションを取りながら記載することで、自社の強み・弱みを把握できる。また、中小企業向け補助金・支援ポータルサイト「ミラサポplus」でもツールが提供されており、企業単独で分析に取り組むことも可能となっている。詳細は2020年版小規模企業白書コラム3-2-2参照。

事例

2-1-13

ローカルベンチマークを活用し、
企業の経営課題の発掘と解決に取り組む金融機関

所在地 群馬県高崎市

高崎信用金庫

▶ 顧客企業を深く理解するためにロカベンが有効であると判断

群馬県高崎市の高崎信用金庫は、地域の中小企業や小規模事業者を支援するに当たって、2016年から独自の事業性評価シートを導入していたが、2017年3月に経済産業省が推進する企業の経営診断ツール「ローカルベンチマーク」（以下、「ロカベン」という。）の「商流・業務フロー」シートが改善されたことを機に、事業性評価にロカベンが有効と判断して利用を開始した。ロカベンには、業務フローの「差別化ポイント」や商流の「選んでいる（選ばれている）理由」を確認する項目がある。これらを深掘りすることで顧客企業の強みを見極め、課題解決に向けた様々な提案に結び付けることで、強固な信頼関係の構築と顧客満足度向上につながると判断した。

▶ ロカベンを通じた経営改善支援が、取引先の収益改善につながる

同信金は、事業性評価以外に、同信金内における人材育成研修や、外部機関との連携などあらゆる場面にロカベンを活用するようになった。2010年より実施している「たかしん一日巡回経営相談サービス」（以下、「経営相談サービス」という。）³³もその一つ。同サービスでは、同信金職員が中小企業診断士や民間の経営コンサルタントとともに、経営に関する悩みを抱えた顧客企業を訪問し、ロカベンを活用した経営診断及び経営課題の解決に向けたアドバイスを提供している。例えば、同信金と30年以上取引が続く株式会社銀星社印刷所は、近年の印刷需要の減少により売上げが伸び悩んでいた。同社と技術に関する具体的な対話をする中で、食品パッケージ向けの印刷を始めとして、設計、デザインから印刷、加工まで一貫して対応可能な同社の技術力であれば商圏を広げて売上げを拡大することは可能と判断。従来、地場の企業との取引がメインであったが、工場見学やイベントへの出展といった同社の知名度向上に資する取組を積極的に支援した結果、大企業や都市部の企業との取引が増加し、再び増収傾向に回復している。このように、ロカベンを活用した非財務情報の見える化が顧客企業の収益の改善に役立っているという。

▶ 顧客との信頼関係強化や職員の人材育成の場にも活用

ロカベンを活用した事業性評価の取組を始めて以降、事業性評価を活用した融資件数及び融資金額が増加。また、顧客企業の本業に踏み込んだ対話ができるようになったことで、顧客企業からの信頼が向上し、経営相談の件数も増加している。さらに、同信金内での人材育成研修、経営相談サービスによる取引企業支援などを通じ、顧客企業の強みや課題を把握するためのヒアリング力や事業性評価を行うための目利き力の向上が見られた。「ロカベンは顧客企業と目線を合わせる上で優れたツール。その裏返しで、ヒアリング項目を埋めることが目的化しないよう注意も必要。ロカベンの特性をうまく利用して顧客企業への伴走型支援を更に強化していきたい。」と地域サポート部地域活性化推進室の沼賀拓也課長代理は語る。



高崎信用金庫外観



銀星社印刷所「化粧品開発展」出展の様子



銀星社印刷所工場内

³³ 一般社団法人群馬県中小企業診断士協会と連携した「たかしん一日巡回経営相談サービス」と、株式会社船井総合研究所と連携した「たかしん一日巡回経営相談サービスⅡ型」がある。

事例

2-1-14

休業中の旅館従業員と
人手不足の観光農園のマッチングにより、
域内事業者間のつながりを創出した金融機関

所在地 長野県飯田市

飯田信用金庫

▶ 域内の中小企業や小規模事業者から浮かび上がる様々な課題に寄り添う

長野県飯田市の飯田信用金庫は、市内の事業者や個人に対するきめ細かな支援に努めている。事業者に対する感染症流行を踏まえた支援策として、2020年3月に資金繰りについて、8月に事業継続について、計2回の大規模なヒアリングを行い、速やかに資金繰り支援を実施した。各支店が収集する取引先の課題などの情報はイントラネット上で集約し、役職員間で情報を共有している。その中で、老舗高級旅館「石苔亭いしだ」の女将から「雇用調整助成金の活用により、当面の従業員の雇用は続けられるものの、従業員の仕事に対するモチベーションを維持できるか心配。」という声を駒場支店の支店長がヒアリングしていた。一方、大島支店（松川町）の担当者は、さくらんぼ観光農園が「本来は観光客に自分で収穫してもらおう仕組みだが、観光客が来なくなったため、このままでは自力で収穫して出荷しようにも人手がなく収穫できない。」という声を聞いていた。そこで、同信金本部は両者の声を結び付け、「石苔亭いしだ」の従業員と観光農園のマッチングを検討することとなった。

▶ 旅館従業員と観光農園の収穫作業をマッチング

一般社団法人南信州まつかわ観光まちづくりセンターと連携し、6軒の農家が「石苔亭いしだ」の従業員を受け入れることになった。2020年6月「石苔亭いしだ」が全27名の従業員から交代で1日数名を20日間、農家に派遣した。派遣先では農家の指導の下、さくらんぼの収穫を手伝うなど農作業に従事した。当初は、旅館で働く自分がなぜ農作業を、という反発も一部から上がったが、次第に全員が意欲的に取り組むようになっていった。最終日には涙を流して別れを惜しむ姿も見られ、参加した各農家が無事にさくらんぼを出荷することができた。

▶ 地域の魅力を知り、地域愛を抱きながら旅館業に携わるように

その後、「石苔亭いしだ」は2020年7月に営業を再開。従業員は、派遣先農家のさくらんぼで作ったウェルカムドリンクを宿泊客に提供し、収穫作業の話も接客時のコミュニケーションにいかしており、宿泊客からの評価も上々だという。新卒で入社した従業員は地元出身ではなく名古屋市近隣か関東出身者が大半であったが、地域の魅力を改めて知ったことが当地で観光業に携わる意欲を高めたと女将は分析する。さらに、冬には派遣先農家から提供してもらったりんごを使った献立を用意するなど、農家とのつながりはその後のサービスの拡充にもいかされている。同信金営業統括部の山崎一成チーフマネジャーは、感染症流行による影響が長引くようであれば、他の業種・業界を跨ぎ地域のマッチングを広げていくことを検討している。「今後、法人担当者を3倍近くに増強し、活動のKPIも自金庫の業績だけでなく、売上高や労働生産性といったお客様の経営指標の改善にシフトしていく。他の金融機関に比べて転勤エリアが狭いという信用金庫ならではの強みをいかし、地域の方々に寄り添って経営課題を理解し、更なる伴走支援を行っていきたい。」と山崎氏は語る。



さくらんぼの収穫を行う「石苔亭いしだ」の従業員

事例

2-1-15

グループの総合力とネットワークを活用し、
成長企業を支援するメガバンク

所在地 東京都千代田区

株式会社三井住友銀行

▶ グループ一体となり、スタートアップのステージに合わせた支援を加速

東京都千代田区の株式会社三井住友銀行は、グループ企業であるSMBCベンチャーキャピタル株式会社やSMBC日興証券株式会社と足並みをそろえて、スタートアップの成長支援を強化すべく、2017年には成長事業開発部を設立、その動きを本格化させている。アクセラレーションプログラム「未来」では、会社設立の有無、補助金の獲得や出資の有無等を問わずあらゆる事業計画を支援の対象とし、毎年6、7月に募集開始、最終審査は翌年2月となる長期プログラムを実施している。期間中に事業計画のブラッシュアップやメンタリングなど、参加者のステージに合わせて支援している。2020～21年の「未来2021」では200社を超えるエントリーがあり、受賞企業と大企業の協業推進やネットワーク構築につながっている。

同行では、2020年4月に「未来2020」の開催を終えたところで、連携企業であるCreww株式会社³⁴（以下、「Creww」という。）がスタートアップ企業に対して実施した感染症の影響に関する調査結果から、多くの企業が「営業機会喪失」の課題を抱えていることが分かった。そこで同行では、感染症流行下でどのようにスタートアップの営業機会を作ることができるかを検討し、同月末には「スタートアップ支援プログラム」の実施を決定した。

▶ 感染症関連の社会課題解決を支援する「スタートアップ支援プログラム」

「スタートアップ支援プログラム」は、感染症の拡大で浮き彫りとなった多様な社会課題を解決できるスタートアップ企業のプロモーションや資金調達支援を目的として実施され、2020年5月から約2週間の応募期間で全国から309社の応募があった。「未来」では創業直後のスタートアップ企業からの応募が多いが、同プログラムでは、既に有名なスタートアップ企業からも、テレワーク導入・運用のサポート、従業員のメンタルヘルス、遠隔医療、新型コロナウイルスの検査薬や治療薬等、多岐にわたる感染症関連の課題解決に関するエントリーが多数あった。選考に当たってはスピード感も重視し、審査の全工程をCrewwが提供するクラウドサービス上で進行。1か月後の6月には、受賞企業5社を決定した。受賞企業には全国紙でのPRのほか、行内パンフレットでの紹介、産学官マッチングの実施など、スピード感をもって事業展開の支援を実施した。

▶ 日本の産業力を強めるためのスタートアップ支援を今後も推進

来期の「未来2022」では大企業との接点を手軽に取ることができるようにするほか、大企業側へのサービスもクラウドサービスの活用により拡充し、全国から優れたスタートアップをこれまで以上に発掘できる体制に発展させていく。「次世代を担う成長事業を創造し、産業の新陳代謝を促す機能がスタートアップにはある。スタートアップが日本の産業力を高めていくための支援をこれからも推進していく。」と同行の成長事業開発部の佐藤正義部長は語る。



「未来2021」最終審査会（オンライン開催）



「未来2021」ホームページ



「スタートアップ支援プログラム」

³⁴ スタートアップ約5,200社が登録するオープンイノベーションプラットフォームを運営。

事例

2-1-16

地方自治体や地域金融機関と連携して、 地域活性化を支援するメガバンク

所在地 東京都千代田区

株式会社みずほ銀行

▶ 全国47都道府県の営業店舗ネットワークと地域金融機関とのリレーションをいかす

東京都千代田区の株式会社みずほ銀行は、47都道府県と海外に営業店舗網を持つ都市銀行である。同行は国内ネットワークを活用して様々な地域活性化の取組を行っている。また、幅広い地域金融機関とのリレーションをいかし、地方銀行主催のセミナーへの講師派遣のほか、物産展開催の協力など、地域金融機関のサポートを幅広く行い、地域の企業・家計の経済活動を支えることが地域活性化につながると考えている。

▶ 自治体・商工会や地域金融機関と連携した各種取組で地域活性化に貢献

同行では全国にある営業店舗網を活用し、自治体、商工会や地域金融機関と連携して、地域活性化に資するファンドへの出資を行うほか、主な社会課題の一つと認識している中長期的な地域の活性化に向け、各種取組を実施している。特に力を入れて取り組んでいるのがPFIの推進である。同行のグループ企業であるみずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社（以下、「MHRT」という。）が、地元公共施設などの建設、維持管理、運営等につき、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用する「PFI」導入コンサルティングを支援。そして、民間企業の資金調達を同行がサポートする。MHRTが地方公共団体からの受託調査業務で培った経験をいかし、グループ一体となって地域活性化に向けた活動を行っている。

同行独自の地域活性化の取組として、地域振興券のデジタル化ソリューション「電子地域振興券」の提供がある。これは、従来は自治体などから紙で発行されていた各種の商品券や振興券をWeb上でキャッシュレス化するものである。利用者は専用のWebサイトを通じ、あらかじめ地域振興券を購入しておくことで、地域の提携店舗においてスマートフォンで決済することができる。連携する自治体などが事前に販売総額や、発行上限額・プレミアム率などを自由に設定できるほか、利用状況や精算情報を管理することが可能で、2020年9月に福岡県福岡市内の商店街や、東京都三鷹市、山形県山形市で提供を開始した。これらは振興券の発行や精算などの業務効率化による事業コスト削減、コンタクトレスやキャッシュレス化を進め、新型コロナウイルスの感染拡大防止と地域活性化に貢献している。

▶ ポスト・コロナを見据えたソリューションを展開

同行は、感染症流行により企業の業績が二極化する中で、事業構造改革支援や成長戦略支援のニーズが明確化していくと想定している。そのため今後は中小企業の経営課題に対する中長期的なアクションプランの策定を強化し、営業部店と本部が一体となって取り組む方針である。電子地域振興券を通じて獲得できる利用者の新たな行動データをいかし、更にきめ細かな施策提案をしていく。「電子地域振興券など、異業種と連携した新規ソリューションによる地域貢献を継続する。今後ヘルスケア、MaaS、観光、環境などの分野に力を入れ、地域活性化を進めていきたい。」と同行デジタルイノベーション部次長の多治見和彦氏は語る。



本店外観



地域金融機関と連携して開催したセミナー

事例

2-1-17

多彩なネットワークを活用し、
ものづくりスタートアップの
試作支援を行う投資ファンドを運営する企業

所在地 京都府京都市
従業員数 17名
資本金 9,504万円
事業内容 投資ファンド運営、
技術サービス業

株式会社 Monozukuri Ventures

▶ 85%以上のスタートアップが挫折する量産化試作

京都府京都市の株式会社 Monozukuri Ventures は、ものづくりに取り組む日米のスタートアップを対象に試作を資金面で支援する「MBC 試作ファンド」を運営し、また技術面の支援も行う企業である。ものづくりは企画から始まり、デモ用試作、展示会用試作、量産化試作、量産化、流通というプロセスをたどる。展示会用試作までは試作台数は1台で足りるが、必要数が100台以上にもなる量産化試作では、スタートアップは様々な問題に直面する。量産化試作のプロセスまでたどり着いても、実に85%以上のスタートアップが展示会用試作と量産化試作の間にある「死の谷」を越えられずに挫折するといわれている。

▶ スタートアップと金融機関・大手メーカーをつなぎ、「死の谷」を越える

そこで同社の牧野成将社長は、日本の技術力に優れた中小企業と連携して、ものづくりと資金面の両方でスタートアップを支援する体制を構築できれば、それらの課題が解決できると考え、2015年に「京都試作ネット」³⁵と連携して試作・製造の技術支援を行うサービスを開始。2017年には、三井住友銀行、京都銀行、DMG森精機株式会社など、金融機関や大手メーカーと連携し、「MBC 試作ファンド」を設立した。連携内容は大きく3点。第1に、投融資先として有望なスタートアップの相互紹介である。開発費の捻出には投資と融資を組み合わせた複雑な資金調達が必要となるため、ファンドと金融機関の連携が重要となる。第2に試作を担う企業の紹介である。MBC 試作ファンドは試作・製造を担う企業の開拓を行い、金融機関はスタートアップの試作に興味を示す企業を探す。メガバンクは大企業、地方銀行は地場の中小企業とのネットワークをいかし、発掘する。第3に、大手メーカーとの連携である。スタートアップが成長し量産フェーズに入った際、量産工場やサプライチェーンを意識した開発・生産体制を構築するのが課題となるが、ファンドを通して大企業と連携することでスムーズに移行できる。

▶ 量産化を実現し大手企業に導入された事例も

2021年2月現在、試作支援の事例は110社を超え、日米32社のスタートアップに投資をしてきた。量産化に至った事例もある。例えば株式会社スマートショッピング（東京都）には、企画段階で投資・支援を開始。工場やオフィスの在庫・棚卸しを重量計測で自動管理する「スマートマット」の量産化までの開発をサポートした。これまで累計35,000台を生産し、大手企業を中心に500社以上に導入された。2021年にはDXやIoT、少量生産に関する技術を支援する2号ファンドを設立したほか、京都市内に少量生産の拠点設立も進めている。「展示会用試作から量産化試作、その先に進むには、サプライチェーンやネットワークの構築が鍵。金融機関、大手メーカー、中小企業連合体それぞれの強みを集約することで、今後のスタートアップ支援を加速させていきたい。」と牧野社長は語る。



量産化試作で85%以上が挫折する「死の谷」のイメージ



ものづくりスペース「Kyoto Makers Garage」



量産化を実現した「スマートマット」

³⁵ 機械金属関連の中小企業が共同で立ち上げた「試作に特化したソリューション提供サービス」を専門とするサイト。

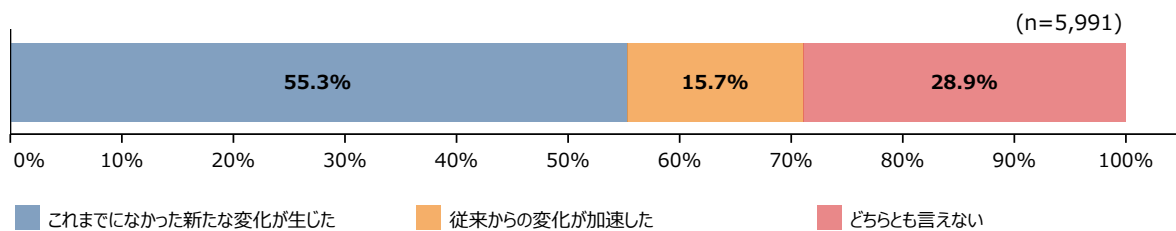
第4節 中小企業を取り巻く事業環境の変化への対応

前節では、感染症流行による事業環境の変化に柔軟に対応している企業の方が、売上高を回復させている傾向について見たが、事業環境の変化は感染症流行を機に生じたものに限らない。

第2-1-112図は、感染症の流行による事業環

境の変化をどう捉えているかについて見たものである。「これまでになかった新たな変化が生じた」と回答する企業が過半を占める一方、「従来からの変化が加速した」と回答した企業も存在することが分かる。

第2-1-112図 感染症の流行による事業環境の変化の捉え方



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

今後の経営戦略を検討する上では、感染症流行前からの事業環境の変化にも注目しておく必要がある。我が国は2011年以降人口が減少しており、内需の縮小や地方での過疎化が進む中で、デジタル化やグローバル化の波を取り込み、販路や経営資源を補完していくこと、また、消費や働き方が多様化する中で、消費者や従業員の価値観の変化に合わせてビジネスを変容させていくことは、今

後も重要である³⁶。

「デジタル化」については次章、「消費者の意識の変化」については2021年版小規模企業白書³⁷で分析を行っている。ここではそれ以外の、感染症の影響に限定されない大きな事業環境の変化として、「環境・エネルギー、SDGs/ESG」及び「グローバル化」について確認していく。

³⁶ 2019年版中小企業白書第3部第1章第3節

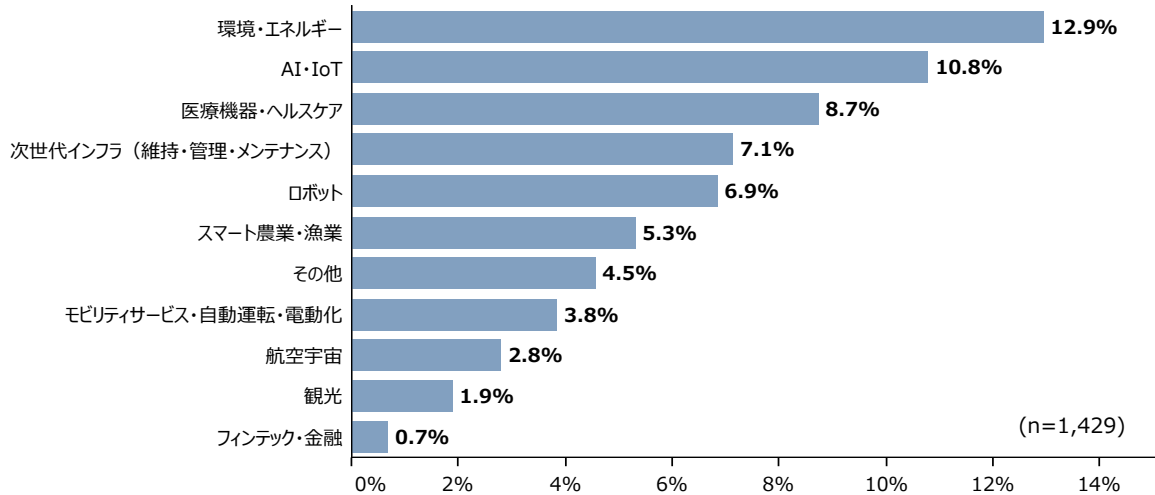
³⁷ 2021年版小規模企業白書第2部第1章

1. 環境・エネルギー、SDGs/ESG

第2-1-113図は、感染症流行前の2019年に、中小企業に対して新たに進出を検討している成長

分野を聞いたものである。「環境・エネルギー」と回答した企業の割合が最も高いことが分かる。

第2-1-113図 新たに進出を検討している成長分野



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート(2019年)」(2020年版中小企業白書第2-1-31図)

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.新たに成長分野に進出を検討している企業数と進出を検討していない企業数の合計値(n=1,429)に対する回答の割合を集計している。

特に環境・エネルギーへの関心が高い背景として、SDGsやESG（以下「SDGs/ESG」という。）への注目度が高まっていることが考えられる。

SDGsとは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2016年から2030年までの17のゴール（目標）と169のターゲットからなる国際目標である。

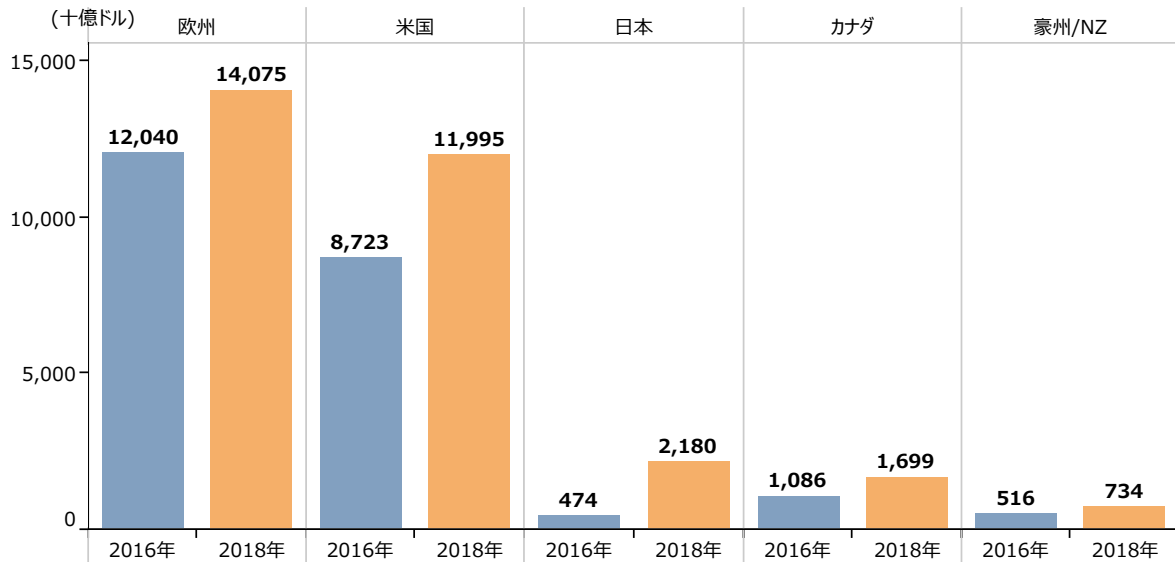
SDGsを達成するためには、膨大な資金が必要

であり、資金不足を解消していくには、公的な資金のみでなく、民間資金も活用されていくことが肝要であるといわれている。こうした背景の中、近年増加しているのがESG投資である。ESG投資とは、財務情報だけでなく、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）に関する取組も考慮した投資のことであり、2006年に国連が「責任投資原則（PRI）」を設立したことを契機に広がりを見せている³⁸。

第2-1-114図は、国・地域別のESG投資残高について見たものである。これを見ると、我が国におけるESG投資残高は2018年時点で約2兆2

千億ドルと、欧米と比べて規模は大きくないものの伸長していることが分かる。

第2-1-114図 国・地域別のESG投資残高



資料：「Global Sustainable investment review 2018」より中小企業庁作成（2020年版通商白書第Ⅱ-3-3-8表）

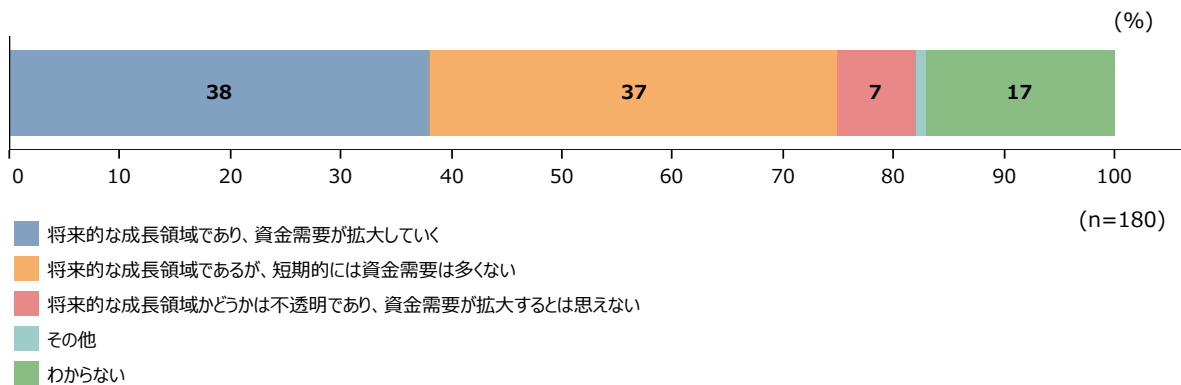
特にESGの「E」に当たる環境・エネルギー分野への関心が高まっている。欧州では気候変動対策を中心に環境に配慮した経済活動への投資、いわゆる「グリーン投資」により、感染症流行下・収束後の経済成長を目指す動きがある。我が国でも2020年12月に「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」が策定され、こうした政策的な後押しも背景に、企業が環境・エネルギー分野への参入や同分野での事業拡大が増加していくことが期待される。

こうしたグローバルなトレンドがある一方で、中小企業では、エクイティ・ファイナンスにはなじみが薄い。中小企業にも環境に配慮した経済活動のための資金が行き渡るかは、中小企業における一般的な資金調達先である金融機関の動向による。ここでは、国内の金融機関におけるSDGs/ESG関連の投融資の動向について、環境省が実施した「2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査」を基に確認する。

第2-1-115図は、ESG金融に対する認識について見たものである。「将来的な成長領域であり、

資金需要が拡大していく」と回答した金融機関が約4割存在することが分かる。

第2-1-115図 ESG金融に対する認識



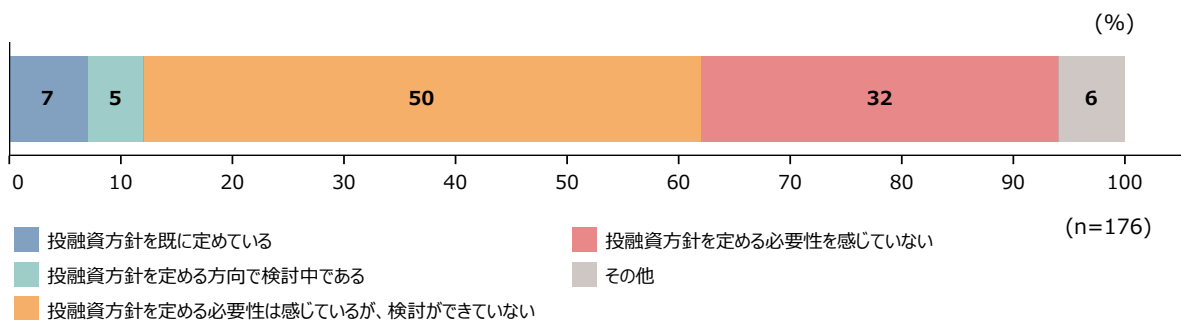
資料：環境省「2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査」(2019年9月)

(注)都市銀行、大手信託銀行、政府系金融機関、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫を対象とした調査。

第2-1-116図は、環境関連の投融资方針の策定状況について見たものである。「既に定めている」と回答した金融機関の割合は7%にとどまる一方、「定める方向で検討中である」「定める必要性は感じているが、検討ができていない」と回答

した金融機関は55%存在することが分かる。事例2-1-18を始め、SDGs/ESGに関連する投融资に積極的に取り組む金融機関も存在する。中小企業を取り巻くESG金融の環境も変わりつつある。

第2-1-116図 環境関連の投融资方針の策定



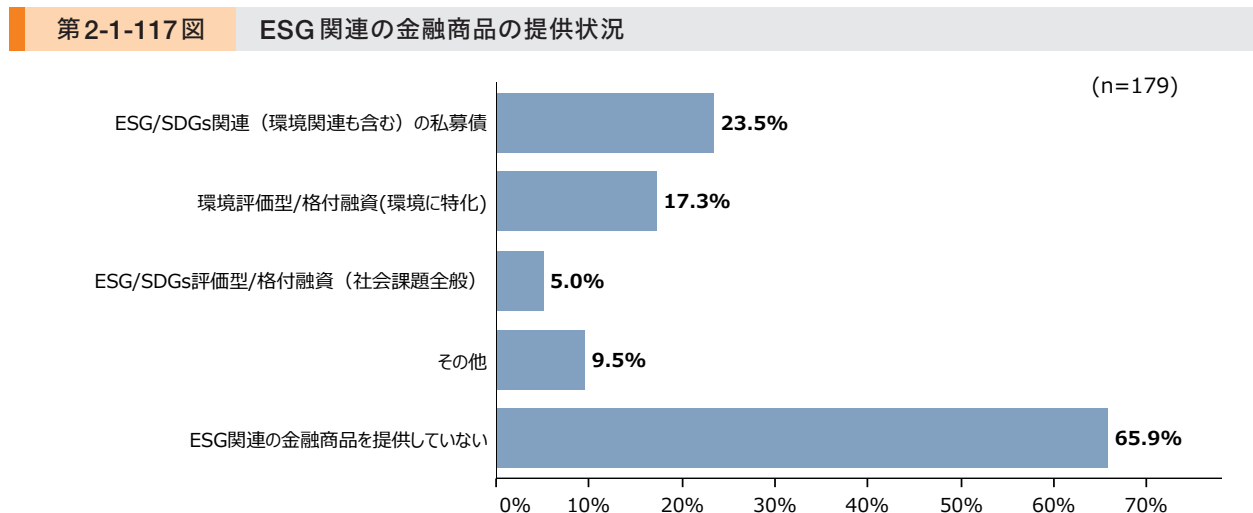
資料：環境省「2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査」(2019年9月)

(注)1.都市銀行、大手信託銀行、政府系金融機関、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫を対象とした調査。

2.未回答を除いて集計している。

第2-1-117図は、ESG関連の金融商品の提供状況について見たものである。ESG関連の金融商品を提供している（「提供していない」と回答

しなかった）金融機関が34.1%にとどまることが分かる。



資料：環境省「2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査」(2019年9月)

(注)1.都市銀行、大手信託銀行、政府系金融機関、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫を対象とした調査。

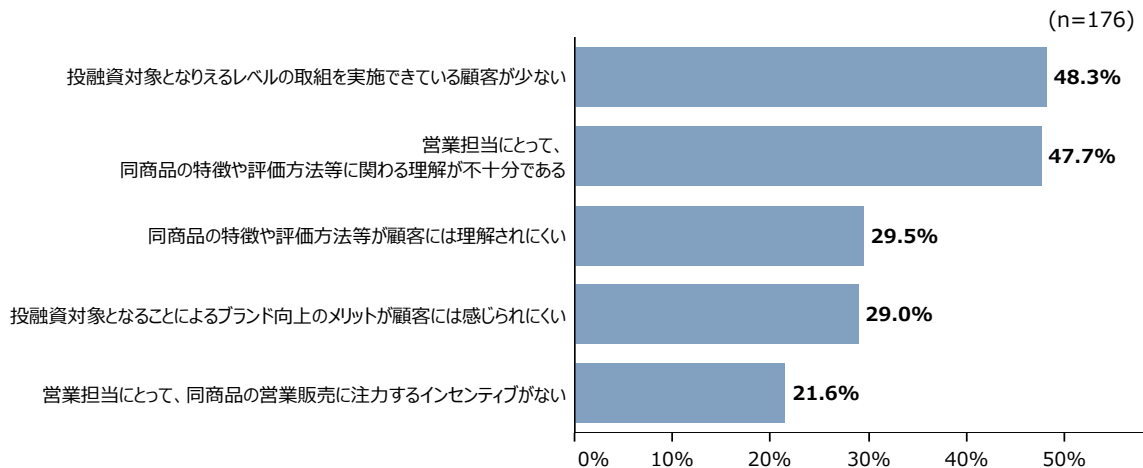
2.未回答を除いて集計している。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ESG関連の金融商品の提供における課題を見たのが第2-1-118図である。「投融資対象となれるレベルの取組を実施できている顧客が少ない」、「営業担当にとって、同商品の特徴や評価方法等に関わる理解が不十分である」を回答した金

融機関の割合が高いことが分かる。金融商品の開発や投資方針の策定だけでなく、営業担当がSDGs/ESGに対する知見を高めていくことも重要といえよう。

第2-1-118図 ESG関連の金融商品の提供における課題



資料：環境省「2019年度ESG地域金融に関するアンケート調査」(2019年9月)

(注)1.都市銀行、大手信託銀行、政府系金融機関、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫を対象とした調査。

2.未回答を除いて集計している。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2020年3月に環境省が公表した「持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド（第2版）」では、中小企業がSDGsの活用によって期待できる四つのポイントを紹介している。

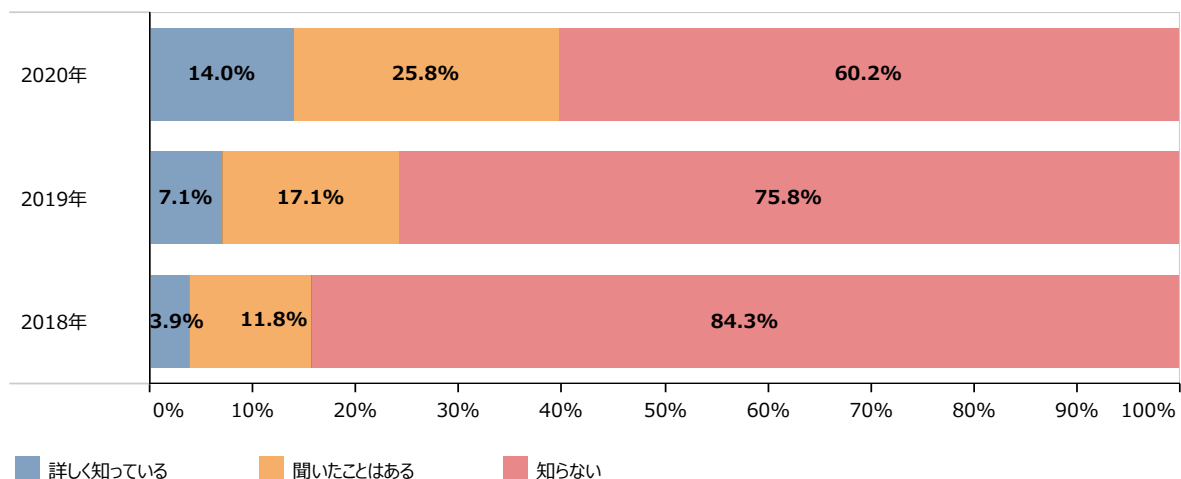
一つ目が、企業イメージの向上である。SDGsへの取組をアピールすることで、多くの人に「この会社は信用できる」、「この会社で働いてみたい」という印象を与え、より多様性に富んだ人材確保にもつながるなど、企業にとってプラスの効果をもたらすことができる。事例2-1-19は、従来より環境・エネルギー分野を本業とする企業だが、アフリカ人との交流を通して、アフリカにおける企業イメージを向上させ販路開拓につなげている事例である。

二つ目が、社会の課題への対応である。SDGsには持続可能な未来の実現のための様々な目標が網羅されており、これらの目標実現のための課題への対応は、経営リスクの回避とともに、社会への貢献や地域での信頼獲得にもつながる。

三つ目が、生存戦略になる点である。今後はSDGsへの対応がビジネスにおける取引条件になる可能性もあり、持続可能な経営を行う戦略として活用できる。例えば、サプライチェーンを支える中小企業では、今後大企業でSDGsへの意識が高まれば、SDGsを意識した取引を要請されるようになる可能性もある。

四つ目が、新たな事業機会の創出である。取組をきっかけに、地域との連携、新しい取引先や事業パートナーの獲得、新たな事業の創出など、今までになかったイノベーションやパートナーシップを生むことにつながる可能性がある。第2-1-119図は、消費者のSDGsの認知度の推移を見たものである。SDGsを「詳しく知っている」、「聞いたことはある」と回答する者の割合がそれぞれ高まっている。消費者向けに製品・サービスを提供する事業者では、SDGsを取り込んで製品・サービスの差別化にいかすことも選択肢といえよう。

第2-1-119図 消費者のSDGsの認知度の推移



資料：企業広報戦略研究所「ESG/SDGsに関する意識調査」

(注)1.全国の20～69歳の男女個人を対象に調査。

2.回答数(n)は以下のとおり。2018年：n=10,000、2019年：n=10,500、2020年：n=10,500。

SDGsに取り組むに当たっては、自社の経営理念やビジョン、経営課題を整理した上で、それとひもづけてSDGsをどう使うのか、何のために取

り組むのかを整理することが重要である（第2-1-120図）。

第2-1-120図 SDGsの使い方と取組の動機・目的（例）

目的	動機	SDGsの使い方
コスト削減	燃料費や電気代が高騰してきた	従業員の省エネ意識を、SDGsを活用して改善する。活動や製造方法の改善などをして、コストを削減する
経営計画の策定	顧客の幅が狭く、売上も縮小	SDGsに示された目標から2030年の世の中を意識し、何が必要か従業員みんなで考えてみる
新製品・新サービスの開発	取引先からの要請	“持続可能性”を組み込んだ製品やサービスにより付加価値をつける
新規顧客の開拓	売り上げ増	SDGsに即した調達基準を設定している企業などに営業する
事業パートナーの募集	新たな事業をはじめたい	異業種交流会やSDGsに関心のある企業セミナー等に参加しネットワークを構築する

（資料）環境省「持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド〔第2版〕」より中小企業庁作成

事例

2-1-18

ESG地域金融を積極的に実行し、
課題解決型ビジネスを支援する金融機関

所在地 北海道札幌市

株式会社北洋銀行

▶ CSRと向き合ってきた歴史からESG地域金融に取り組む

北海道札幌市の株式会社北洋銀行は、道内最大の規模を誇る金融機関である。特に道内企業のメインバンクとしてのシェアが大きい。同行が支持を集める理由の一つに、長きにわたって地域振興、環境保護、SDGsなどを含めて、積極的にCSR³⁹と向き合ってきた歴史があり、ESG地域金融への取組もその一環である。環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）を考慮した資金の流れを作ること、地域の持続可能性と収益基盤の確保に貢献する。同行はESG地域金融への取組歴も長く、2010年に環境配慮型企業に対する私募債「北洋エコボンド」を取り扱い、同年に北海道の生物多様性の保全に取り組む人々や団体を応援する「ほくくー基金」も設立した。近年では、「北洋SDGs推進ファンド」、「ほくよう農業地域活性化ファンド」を通じて、課題解決型ビジネスに出資している。

▶ 耕作放棄地を活用してジンを製造するプロジェクトに出資

代表事例として株式会社積丹スピリットへの出資がある。同社は農林水産業のコンサルタントであった岩井宏文社長が2018年に創業。岩井社長は、積丹の地形、気候が英国・スコットランドと似ていることから、ジンの製造の肝となるボタニカル（ハーブ、スパイス、果皮など香りのもとになる植物）の栽培や蒸留に適しているのではないかと関係者のアイデアに着目。住民に地元の魅力を再発見してもらうべく、積丹町が所有する耕作放棄地の再活用を検討し始めた。同行は岩井社長の事業構想を知り、自然資源の持続可能な管理、生物多様性保全、雇用創出、関係人口の増加といった環境的・社会的効果が考えられることから、ESG地域金融に取り組む金融機関として支援を表明。2018年に同社設立とともに預金取引を開始し、事業立ち上げに向けた議論を開始した。2020年に北洋農業応援ファンド（現ほくよう農業地域活性化ファンド）が出資した3,000万円を活用して、蒸留所が完成。ジンの製造が本格的に始まった。同年6月より出荷を開始し、2021年1月末現在、出荷本数は500mlボトル6,380本分、売上げは累計3,000万円を超えた。同行では、地域の特徴を活かした取組に対する支援を横展開させて、北海道全体へと波及したい考えである。

▶ 環境やIoTなど成長分野に取り組む社会課題解決型企業への出資を加速

他にも、「北洋SDGs推進ファンド」では、SDGsに取り組む道内中小企業への資金提供を通じて企業が抱える課題を解決し、「北海道の持続可能な発展」への貢献に取り組んでいる。例えば、出資先の株式会社RAINBOWは、再生医療に関する製品の開発、治験、薬事商品化まで一貫した体制を整えることを目指し、同ファンドからの出資を受けている。「今後はSDGs/ESGに対する取組がより重要になる。長期的な視野に立ち、地域の課題を解決し環境を意識した取組を継続していく。」と、地域産業支援部の越田雄三部長は語る。



積丹町の蒸留所



積丹スピリットのジン「火の帆」



経営計画のディスカッション風景

³⁹ Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任。

事例

2-1-19

インターンシップの受入れにより築いた ネットワークで、 独自の排水処理技術をいかして アフリカに進出する企業

所在地 神奈川県横浜市
従業員数 13名
資本金 2,000万円
事業内容 化学製品卸売業、
機械器具設置工事業

日之出産業株式会社

▶ 排水処理の国内市場は飽和状態

神奈川県横浜市の日之出産業株式会社は、排水処理薬品の製造・販売を行う企業である。2010年には、微細な泡を発生させて微生物の浄化作用を活性化する装置「HMB（ヒノデマイクロバブラー）」を開発し、独自の排水処理設備の設計・施工も手掛けるようになった。日本の排水処理システムの市場は既に飽和状態で、中国や韓国、タイ、ベトナムなどのアジア諸国への進出も計画していた中、2013年に横浜市で開催された「第5回アフリカ開発会議（TICAD V）」に市から要請を受けて参加し、「アフリカでの環境ビジネスに大きな可能性を感じた。」と同社の藤田香取締役は振り返る。

▶ アフリカからのインターンシップの受入れにより、海外進出の糸口をつかむ

同社はアフリカ進出の糸口をつかむために、独立行政法人国際協力機構（JICA）のプログラム「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ」を活用。これはアフリカの若者を日本に招いて、日本とアフリカの懸け橋になる人材育成を目指す制度である。日本には最大3年間滞在し、大学院修士課程で学びながら参画企業で夏季2週間及び修了後に最長半年間のインターンシップを行う。同社は2016年から2020年まで約20か国、延べ約50名のアフリカ人研修生を受け入れてきた。研修期間中は排水処理技術のレクチャーや、ディスカッションを実施。「アフリカで排水処理技術をどうかするか」といったテーマについて話し合うことで、研修生のビジネス感覚が磨かれる一方、同社にとっては最新のアフリカ事情を知ることができた。感染症が流行した2020年は、感染防止のためにリモート研修を実施することにより、インターンシップを継続した。

▶ アフリカとのネットワークが生まれ商機が拡大

母国に戻った研修生たちが、同僚や知人に同社を紹介してくれるようになった。そのお陰でアフリカ諸国での同社の知名度が徐々に上がってきている。また、土木を研究していたセネガル人男性と環境学を学んだモロッコ人女性の研修生2名がインターンシップを通じて同社に魅力を感じ、入社に至った。同社は、国連工業開発機関（UNIDO）が定める「コロナウイルス等感染症対策に役立つ技術を持つ日本企業」に選ばれており、モロッコの集落で生活排水を農業用水に変える設備の建設を進めている。多国籍の従業員を抱える同社では、自社で英語やフランス語の資料も作成できるため、現地のコミュニケーションもスムーズである。

同社の事業はSDGsの目標6（すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する）の実現に資するものであるが、海外ビジネスとして成立させるには、自社の技術を単にそのまま移転するのではなく、移転先の事情に合わせたローカライズが重要になる。現地に合わせた製品・技術を開発するに当たっても、研修生を通じたネットワークが大いに役に立っている。「アフリカ各地にネットワークは広がり、ビジネス展開するための土壌は着実に整備されている。今後は脱炭素への取組も加速させて、より付加価値の高い製品・システムを提供していきたい。」と藤田取締役は先を見据えている。



藤田香取締役



国際色豊かになった同社事務所



リモート研修の様子

コラム

2-1-6

九州SDGs経営推進フォーラム

2015年9月の国連サミットにおいて採択されたSDGsは、経済・社会・環境の幅広い課題の統合的な解決を目指し、世界がー丸となって取組を推進している。

我が国政府においても、2016年5月に設置されたSDGs推進本部の下、実施指針やアクションプランを策定しており、経済界では大企業を中心にSDGsの取組が進んでいるものの、地域・中小企業への浸透は進んでいない。

九州経済産業局が2018年度に実施した地域企業へのアンケート調査によると、SDGsの認知度（「よく知っている」、「ある程度知っている」の割合）は26.2%と低い状況にとどまるとともに、SDGs推進の課題として、「社会的な認知度が高まっていない」（47.8%）、「マンパワーの不足」（36.3%）、「社内の理解度が低い」（32.3%）、との回答が多いなど、多くの企業がSDGs経営の導入段階で足踏みしている状況がうかがえた。

九州SDGs経営推進フォーラムの設立

そこで、九州経済産業局では、2020年2月、地域企業がSDGsを本業に埋め込み、経営戦略に実装することで、ブレない経営の創造とビジネスの潮流に乗ることを後押しするため、産学官金のプラットフォーム「九州SDGs経営推進フォーラム」を設立した。同フォーラムでは、①SDGsに関する情報提供（九州SDGs情報交流ネットワーク）、②地域・社会課題解決に向けた企業と自治体などとの対話（九州SDGsダイアログ）、③金融連携による地域企業へのSDGs経営支援（九州SDGs金融連携プログラム）などの活動を通じ、SDGs経営の推進による地域企業の持続的な企業価値の向上と、地域課題・社会課題の解決による九州地域の持続的な発展を目指している。

コラム

2-1-6①図

九州SDGs経営推進フォーラムが目指す姿と主な活動

九州SDGs経営推進フォーラム

目指す姿

- ①SDGs経営の推進による地域企業の持続的な企業価値の向上
- ②地域課題・社会課題の解決による九州地域の持続的な発展

主な活動	①普及啓発・交流促進 「九州SDGs情報交流ネットワーク」	②ビジネスマッチング 「九州SDGsダイアログ」	③SDGs経営の支援 「九州SDGs金融連携プログラム」
	セミナー、メルマガ配信、事例集など How-toモデルの提供 ・SDGsに関する理解促進 ・成功事例の顕彰・見える化を通じたステップアップ ・会員交流を通じたネットワーク	課題解決に向けた企業と自治体等との対話の場の提供 ・ソリューション提案企業と課題提示企業・自治体等との対話 ・連携による持続可能な課題解決プロジェクトの創出	金融連携による地域企業へのSDGs経営支援 ・地域金融機関、自治体等との金融ネットワーク ・地域企業の課題解決に貢献するSDGs経営戦略の普及と実装

コラム 2-1-6②図 九州SDGs経営推進フォーラムの組織・運営体制

【設立】	2020年2月3日
【運営体制】	
会長	九州大学 大学院芸術工学研究院 教授/SDGsデザインユニット長 井上 滋樹
アドバイザーボード	SDGパートナーズ有限会社 代表取締役 CEO 田瀬 和夫
コーディネーター	株式会社YOUI 代表取締役 原口 唯
運営委員（所属）	(一社)九州経済連合会・(公財)九州経済調査協会・(独)国際協力機構九州センター (独)中小企業基盤整備機構・(一社)SINKa・(株)日本政策金融公庫・九州経済産業局 九州経済産業局総務企画部企画調査課
事務局	
【会員】	
会員数	653者（法人・団体会員：467、個人会員：186）〔2021年2月末現在〕 ※随時入会受付中 https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/kyosoryoku/sdgs.html

なぜSDGs経営が求められているのか？

企業は、SDGsを達成する上で、課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することが期待されている。社是や経営理念に社会への貢献を掲げる企業が多くみられるように、SDGsは、利益を上げながら社会に対し善をなすという企業の本分と合致するものである。

SDGs経営に取り組むメリット

企業が本業の中でSDGsに取り組むことは、新たなビジネスチャンスとなり得る。環境・エネルギーや社会の幅広い分野の課題に、技術革新も活用して取り組み、経済成長を目指すSDGsの実現には、世界で年間5～7兆ドルの新規資金が必要になると言われており、新しい市場の源泉となっている。

一方、SDGsの取組は取引先、投資家、消費者からみた企業価値を高める。グローバルに活動する企業の多くは、SDGsの精神にのっとった事業推進を取引先にも求めており、SDGs経営はサプライチェーン内での生存戦略としても重要である。また、環境・社会・ガバナンスを考慮したESG投資は日本でも急成長している。さらに、倫理的消費（エシカル消費）という言葉が示すとおり、最近では消費者の意識が変化し、多少割高でも地球環境に優しい商品を購入するなど、SDGsに沿った製品やサービスを企業に求める傾向にある。

SDGsはミレニアル世代やZ世代と呼ばれる若年層に訴求していることが特徴の一つであり、最近では就職先を選ぶ理由として企業におけるSDGsの本質や社会的責任を強く意識する傾向がある。そのため、SDGs経営は優秀な人材確保の面でもプラスとなり得る。

SDGs経営のポイント

SDGsは2030年までの世界の「あるべき姿」を示しており、「今できること」から将来を予測するのではなく、「あるべき姿」から逆算して「今何をすべきか」、単に既存事業の延長線ではなく、「バックカスティング思考」によって自社の戦略をより一層磨き上げることが求められる。また、多様なステークホルダーとのパートナーシップも極めて重要である。

九州SDGs経営推進フォーラムにおけるパートナーシップの取組事例としては、地域・社会課題解決に向けたビジネスマッチング「九州SDGsダイアログ」や、ソリューションの提供を通じてフォーラムとともにSDGs経営の推進をはかる「パートナー企業」、会員によるSDGsの普及や実践につながる多様な取組（自主事業）である「分科会」などがあり、フォーラムとして連携促進を図っている。

九州SDGs経営推進フォーラムパートナー企業の例

株式会社中村製材所は、持続可能な森林の活用と保全に資するFSC^{®40}認証木材及び全国地域産材を取り扱うとともに、小径木や未利用材をデザイン性の高い建材・インテリア材に加工した自社特許商品（SKINWOOD[®]）の製造・販売を行う企業である。同時に環境と社会に責任を持つことへの普及啓発や森林教育（地元大学・セミナーへの登壇）などにも取り組んでいる。

これら地域産材・FSC認証木材や特許商品（SKINWOOD[®]）は、佐賀県庁や福岡県庁を始め、全国にも店舗を所有する福岡市内有名カフェ店や佐賀市内有名眼鏡店などに納入実績があり、森林・環境教育の活動やニーズ対応商品の開発などが評価され、「佐賀さいこう企業」（2019年）、「ウッドデザイン賞2018」などを受賞。



佐賀県庁で採用された同社の桧壁面・椅子など

九州SDGs経営推進フォーラム分科会の例

「中小企業のためのSDGs経営分科会」は、SDGs推進ネットワーク福岡（一般社団法人福岡県中小企業診断士協会）のメンバーが、経営支援の専門家としての経験と知見をいかし、中小企業のSDGs経営の実践的支援を行うことを目的として活動している。

①普及啓発セミナーの開催、②SDGs経営の導入支援、③認定評価書の発行のほか、ラジオ番組でのSDGs解説などを通じて、事業者のSDGs経営の普及に取り組んでいる。



「中小企業のためのSDGs経営分科会」による普及・啓発セミナーの様子

⁴⁰ Forest Stewardship Council[®]（森林管理協議会）。森林の管理や伐採が、環境や地域社会に配慮して行われている森林を認証する国際機関。

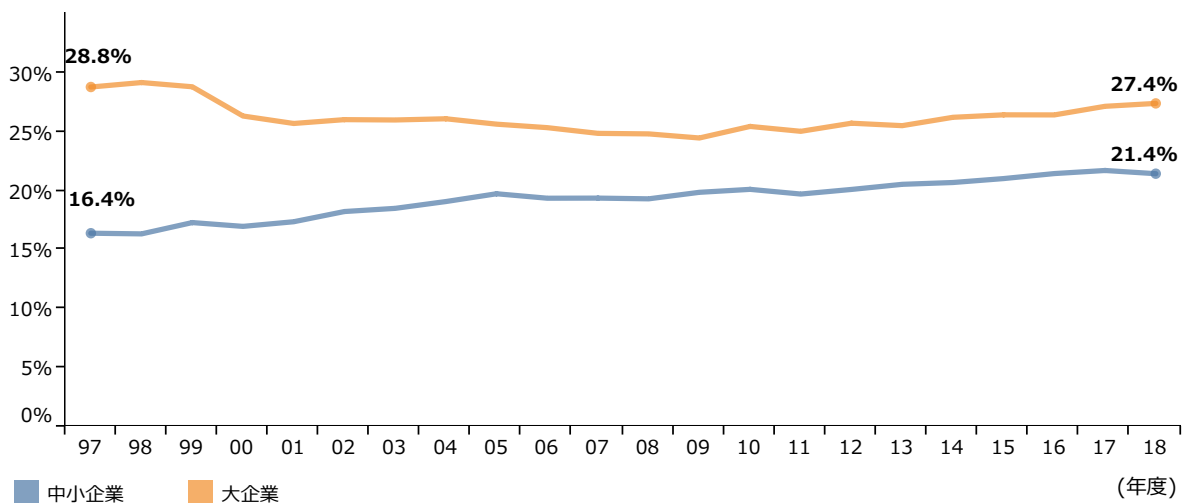
2. グローバル化

感染症の動向は国ごとに異なり、海外に販路や生産拠点を持つ中小企業には深刻な影響を与えた一方、我が国の人口が減少する中、海外需要獲得は引き続き重要である。

まず、感染症流行以前の海外展開の動向について確認する。第2-1-121図は、企業規模別に、直接輸出企業の割合を見たものである⁴¹。これを

見ると、中小企業の輸出企業割合は長期的に増加傾向にあることが分かる。また、中小企業の輸出額と売上高に占める輸出額の割合の推移を見ると、足元では減少が見られるものの、長期的にはいずれも増加傾向にあることが分かる（第2-1-122図）。

第2-1-121図 企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移

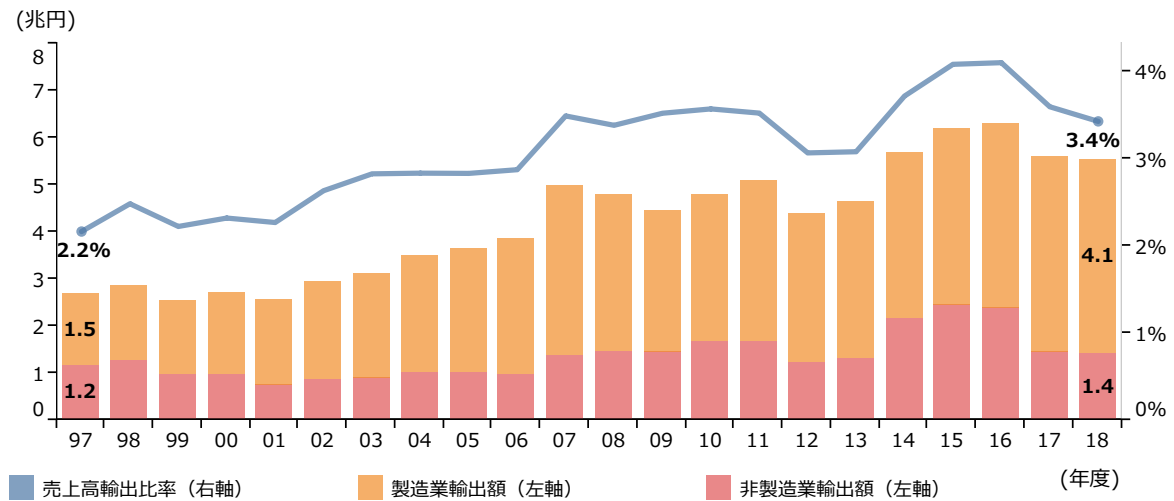


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)ここでいう直接輸出企業とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

⁴¹ 分析に用いている経済産業省「企業活動基本調査」の調査対象企業の規模は、従業員50人以上かつ資本金額又は出資金額3,000万円以上のものであることに留意が必要である。

第2-1-122図 中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移



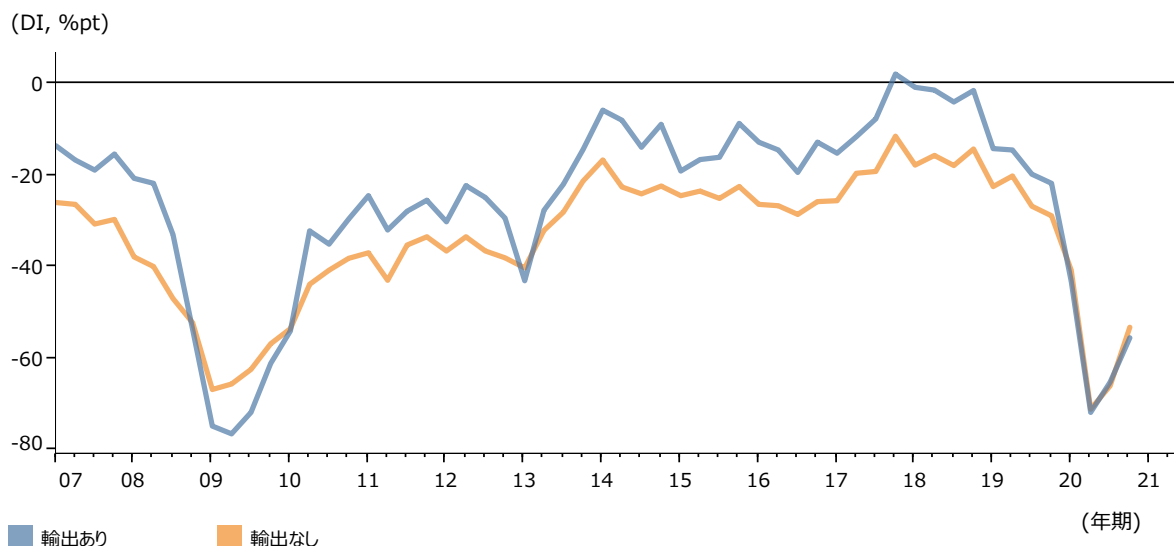
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)売上高輸出比率は、中小企業の売上高に占める中小企業の輸出額（製造業・非製造業の合算）を算出したもの。

第2-1-123図は、輸出の有無別に製造業の業況判断DIの推移を示したものである。輸出企業の業況判断DIは、非輸出企業と比べて感染症流行後に大きく低下している。一方で、リーマン・ショックや東日本大震災といった非常時を除い

て、輸出企業の業況判断DIは非輸出企業の業況判断DIを一貫して上回っており、外需を獲得し企業が成長する手段としての重要性がうかがえる。

第2-1-123図 輸出有無別の業況判断DI（製造業）



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

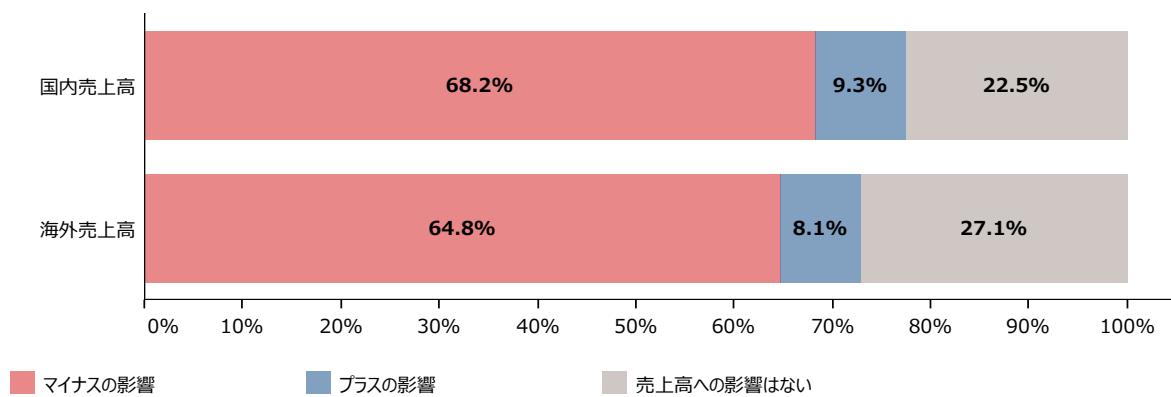
(注)景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

感染症流行によって、海外に現地法人を持つ中小企業や、海外輸出を行う中小企業では、どのような意識の変化があっただろうか。ここからは、(独)日本貿易振興機構が実施した「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」⁴²を基に、海外ビジネスを実施する企業にお

ける感染症流行の影響と、今後の意向について、確認する。

第2-1-124図は、感染症の2020年度の売上高への影響を見たものである。海外向けにビジネスを行う企業の約6割が、マイナスの影響があったと回答している。

第2-1-124図 新型コロナの2020年度売上高への影響



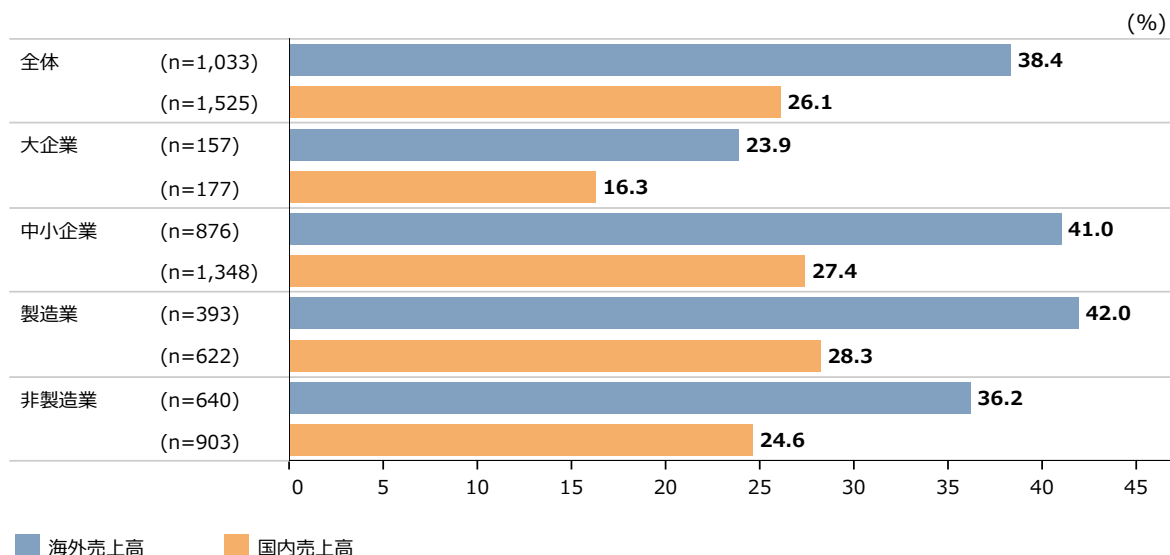
資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)

⁴² (独)日本貿易振興機構の会員制度への加入企業を対象とした調査。

第2-1-125図は、マイナスの影響があった企業における、そのマイナスの影響の程度を見たものである。中小企業の海外売上高の減少幅の平均

は41.0%と、国内売上高に比べて大きく、また大企業と比較しても大きいことが分かる。

第2-1-125図 新型コロナの2020年度売上高へのマイナスの影響の程度（平均）

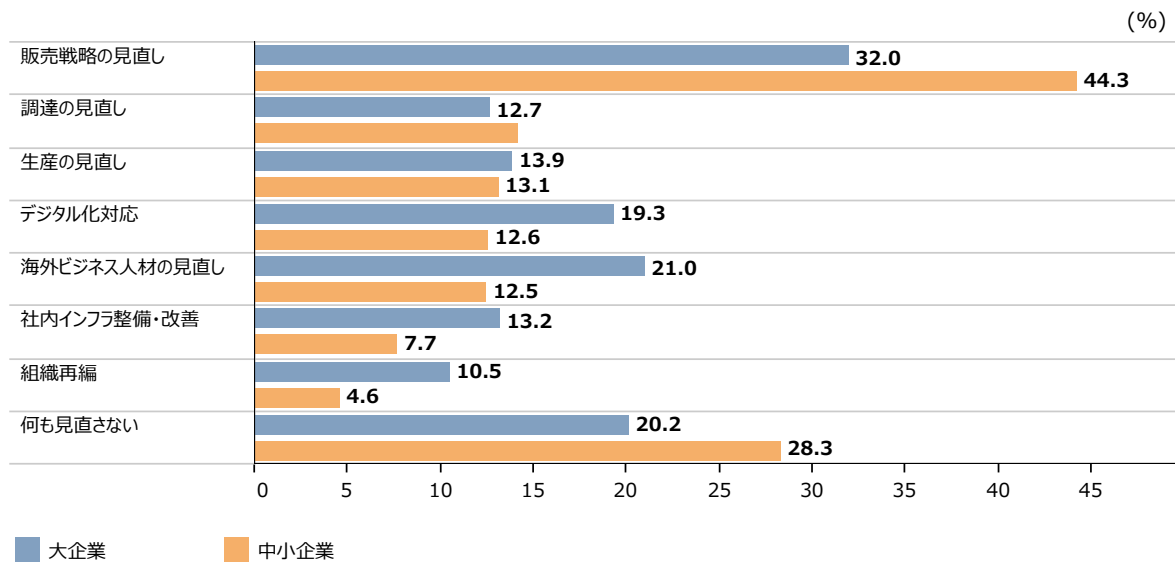


資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)

(注)新型コロナの2020年度の売上高の影響で「マイナスの影響」と回答した企業のうち、減少率を回答した企業について集計。

第2-1-126図は、海外ビジネスの見直し方針について企業規模別に見たものである。中小企業では「販売戦略の見直し」を回答した企業の割合が高いことが分かる。

第2-1-126図 海外ビジネスの見直し方針と見直し内容（企業規模別）

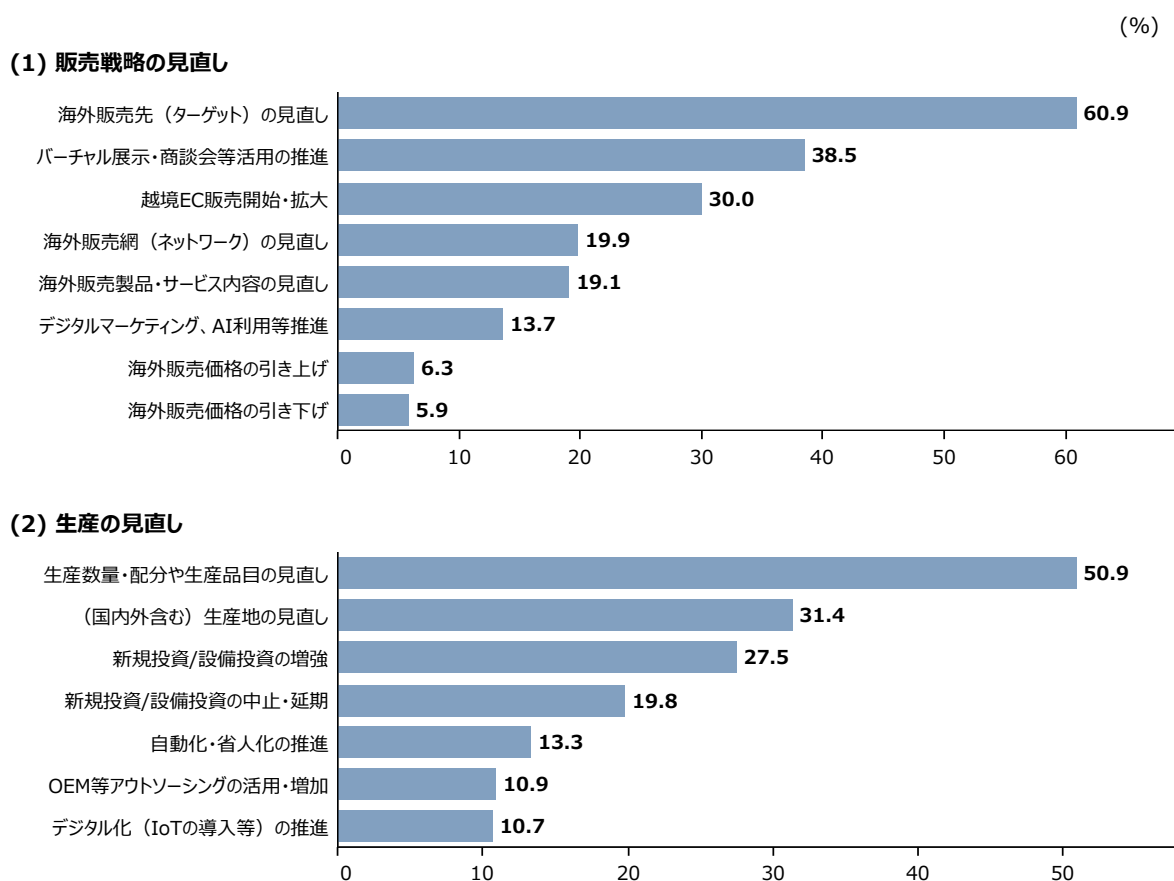


資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)
 (注)各回答数(n)は以下のとおり。大企業：n=410、中小企業：n=2,312。

販売戦略の見直しと生産の見直しについて、細かく見ていく。それぞれの具体的な方針について見たのが第2-1-127図である。販売戦略の見直しでは「海外販売先（ターゲット）の見直し」、「バーチャル展示・商談会等活用の推進」、「越境EC販売開始・拡大」を回答した企業の割合が高

いことが分かる。生産の見直しでは「生産数量・配分や生産品目の見直し」と回答した企業の割合が高いことや、「新規投資/設備投資の増強」と回答した企業の割合は「新規投資/設備投資の中止・延期」を上回っていることが分かる。

第2-1-127図 海外ビジネスの見直しの具体的な方針



資料：（独）日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（2021年2月）

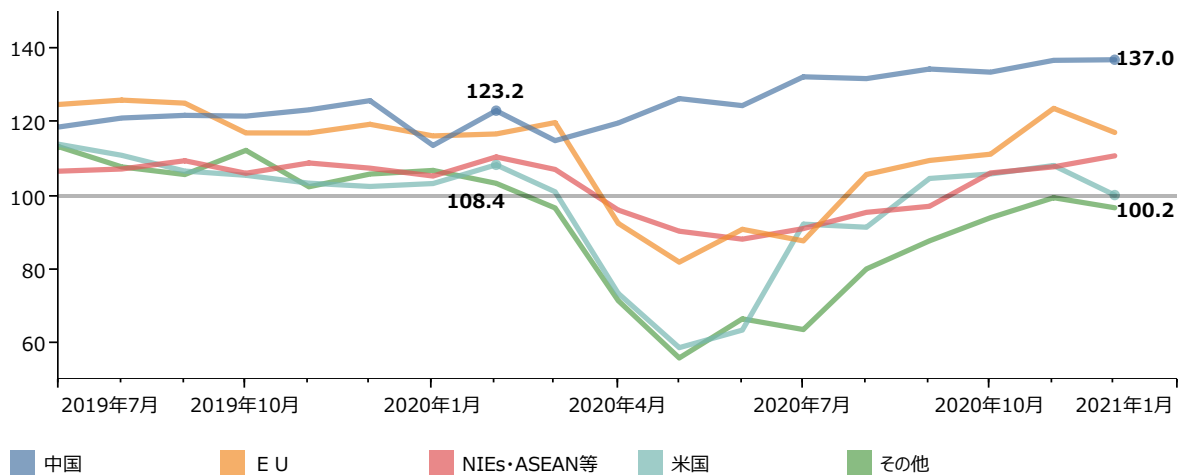
（注）1.各回答数(n)は以下のとおり。販売戦略の見直し：n=1,076、生産の見直し：n=338。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

販売戦略の見直しの方針として「海外販売先（ターゲット）の見直し」が上位となっている背景として、世界各国での感染症流行の影響が異なっていることが考えられる。第2-1-128図は、

我が国の輸出動向について、輸出先の国・地域別に見たものである。感染症流行後、ほとんどの国・地域で輸出が減少した一方、感染症が収束傾向にある中国では、増加を続けている。

第2-1-128図 輸出先の国・地域別の輸出動向



資料：日本銀行「実質輸出入の動向」(2021年1月時点)

(注)1.財務省「貿易統計」で公表されている財の名目輸出入金額を、日本銀行「輸出入物価指数」で割ることにより算出したもの。

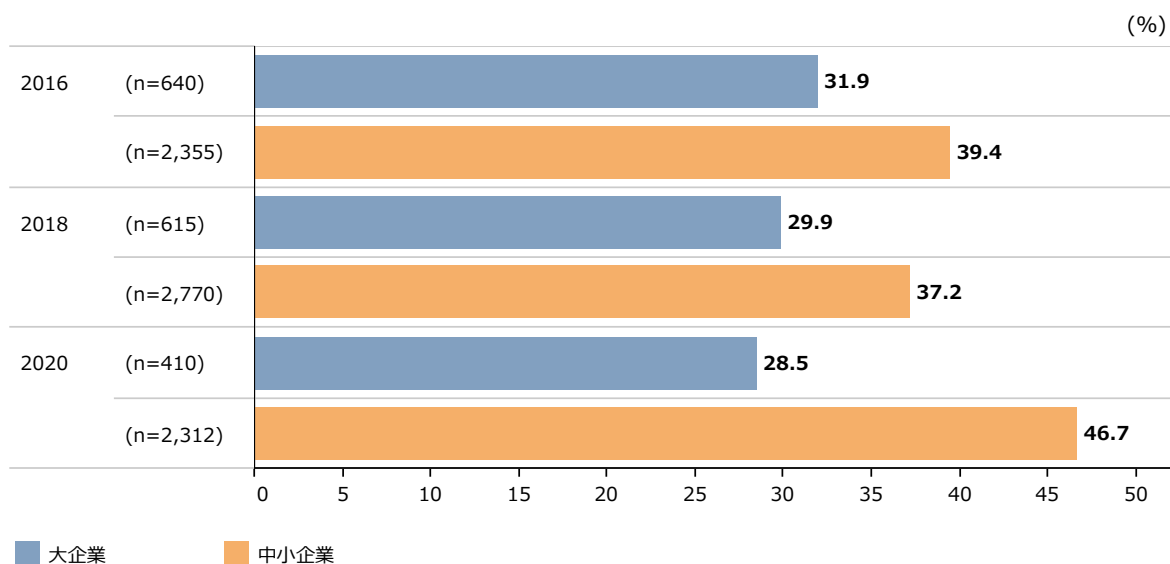
2.2015年暦年平均を100として指数化している。

3.数値は米国・中国の2020年2月・12月を示している。

海外販売先を見直していくための手段として有用と考えられるのが越境ECである。第2-1-129図は、今後国内外での販売においてEC利用を拡

大する企業の割合について、企業規模別に見たものである。中小企業の方が利用拡大意欲が高く、また2020年に更に高まっていることが分かる。

第2-1-129図 EC利用の拡大意欲



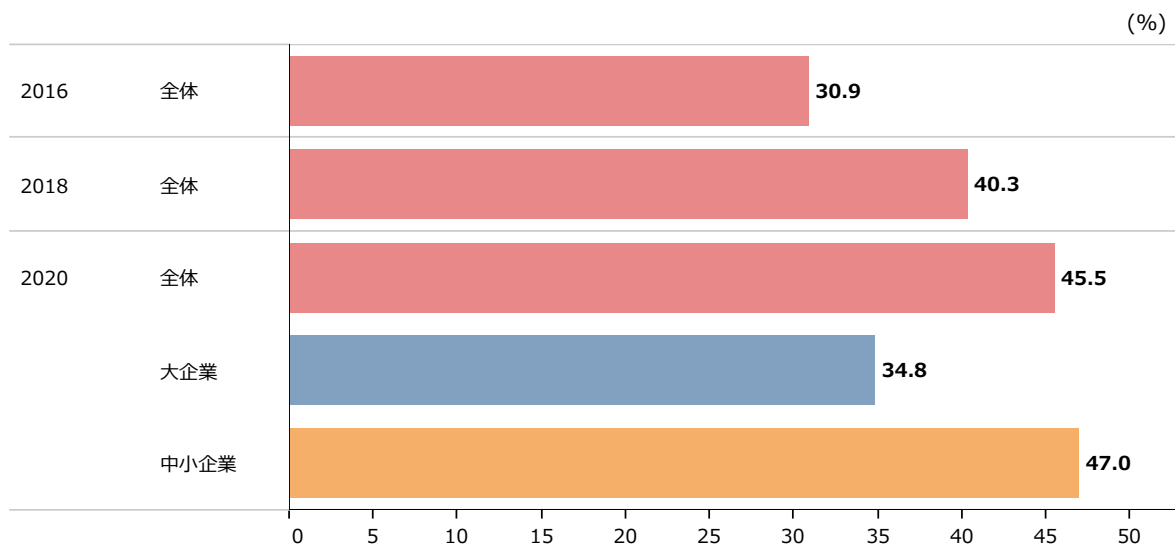
資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)

(注)「利用したことがあり、今後、さらなる拡大を図る」「利用したことがないが、今後の利用を検討している」の合計。

第2-1-130図は、販売でECを利用している企業の内、越境ECを利用している企業の割合を見たものである。越境ECを利用している割合は2016年以降増加していることが分かる。また

2020年について、企業規模別に見ると、中小企業の方が越境ECを利用している割合が高いことが分かる。

第2-1-130図 越境ECの利用状況



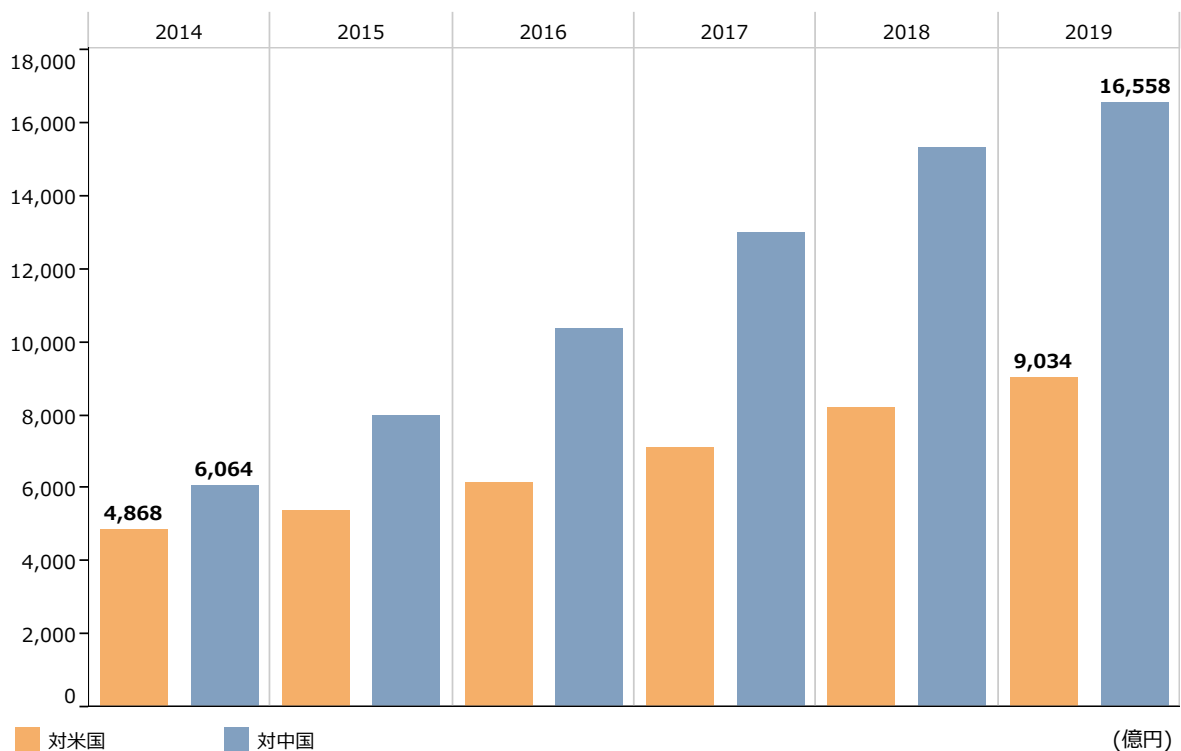
資料：(独)日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)

(注)販売でECを利用している企業に占める、日本国内から海外への販売にEC(越境EC)を利用している企業の割合を示している。

第2-1-131図は、米国及び中国の消費者による日本の事業者からのEC購入額の推移を見たも

のである。特に中国を中心に、越境ECの市場規模が拡大してきていることが分かる。

第2-1-131図 越境ECの市場規模の推移（推計）



資料：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」

越境ECをはじめとする生産拠点の進出を伴わない海外輸出は、中小企業でも比較的取り組みやすい海外展開手法⁴³であり、感染症流行下でも海外進出のチャンスをつかむことができる可能性がある。

事例2-1-20は、感染症流行の影響を踏まえて、中国での事業拡大、ベトナムでの事業縮小、ECの利用拡充と、各国の事情に合わせて戦略の見直しを検討する企業の事例である。

⁴³ 2019年版中小企業白書第3部第1章第1節では、「間接輸出」や「直接輸出」は、経営権を有する企業を設ける「直接投資」に比べてリスクが低く、また越境ECは中小企業の海外展開のチャンスを拡大していると指摘している。

事例

2-1-20

感染症流行下で先行きが不透明な中でも、
海外事業の拡大に取り組む企業

所在地 滋賀県湖南市
従業員数 470名
資本金 5,000万円
事業内容 その他の小売業

株式会社ナカザワ

▶ 取引のあるショッピングモールの出店に合わせて海外進出を次々に実行

滋賀県湖南市の株式会社ナカザワは、ショッピングモールなどへの出店を中心に、時計や眼鏡の販売を行う企業である。「おもてなし」の精神を重視しながら時計へのあらゆるニーズに対応。国内従業員のうち1割を占める50名が中国などの外国籍で、インバウンド需要の獲得に対応していることも特徴的である。2014年、取引のある国内ショッピングモールがベトナムに出店するのに合わせ、海外第1号店を開店。滋賀銀行と株式会社国際協力銀行（JBIC）による現地法人への協調融資が得られたことも後押しとなった。2019年までにベトナム・中国・カンボジアに9店舗を出店。現地富裕層による高額商品の購入が予想外に多く、目標の売上げや黒字化を前倒しで達成してきた。進出先の各国では経済発展や人口増加による消費意欲の向上が今後とも期待されるが、2020年、感染症流行の影響により戦略の見直しを迫られることとなった。

▶ 感染症流行の打撃を受けながらも、海外出店の拡大を今後とも重要視

中国の2店舗は、感染症の収束により早期に営業再開を果たし、日本へ旅行したいができない中国人の消費意欲の受け皿となって過去最高益を記録した。一方、国内店舗はインバウンド需要激減の影響を受けているほか、ベトナムとカンボジアは医療体制への不安と政府の規制などから出歩く人は極端に少なく、大幅な赤字が続いている。ベトナムの店舗は立て直しを図ろうにも、日本からの渡航制限により本部人材の派遣ができておらず、店舗数の縮小も検討中である。カンボジアは、中国人の往来が活発になれば売上げが回復すると期待しているが、先行きは不透明な状況が続いている。海外事業全体としての業績は現状低迷しているが、同社の中澤実仟盛代表取締役は「長期的な海外への出店攻勢は変わらない。」という。同社の丁寧な接客力と充実したアフターサービスは、進出先の各国において大きな強みとなっており、現地でのブランド力も向上している。日本の国内市場が飽和する中、海外出店の拡大は中長期的に見て引き続き重要であると考えている。

▶ 「おもてなし」と外国籍従業員を強みに、海外ビジネスを継続

足元では中国の広州での新店舗オープンが決まっているほか、インドネシアへの進出、フランチャイズ展開なども検討中である。一方で、実店舗販売を主軸としながらも、ECサイトでの販売を拡大する予定。接客という強みがいかしづらい感染症流行下で、実店舗以外での情報発信にも注力していく。

また、同社の戦略を進める上で活躍が期待されるのが外国籍従業員だという。インバウンド需要が激減し国内店の売上げが落ち込む中、自身のSNSを通じて情報発信し、国内に在住する外国人に対する販売促進に注力した結果、売上げのカバーにも貢献している。「日本のおもてなしを学んだ外国籍従業員が非常に頼もしい存在。国内のベトナム人従業員の派遣によるベトナム事業の立て直しも検討している。今後は彼らが国内外でリーダーシップを発揮してくれるだろう。」と中澤代表取締役は期待する。



主力の時計専門店
「タイムステーションNEO」



浴衣を着て接客するカンボジア店舗の従業員
(中央が中澤実仟盛代表取締役)

コラム

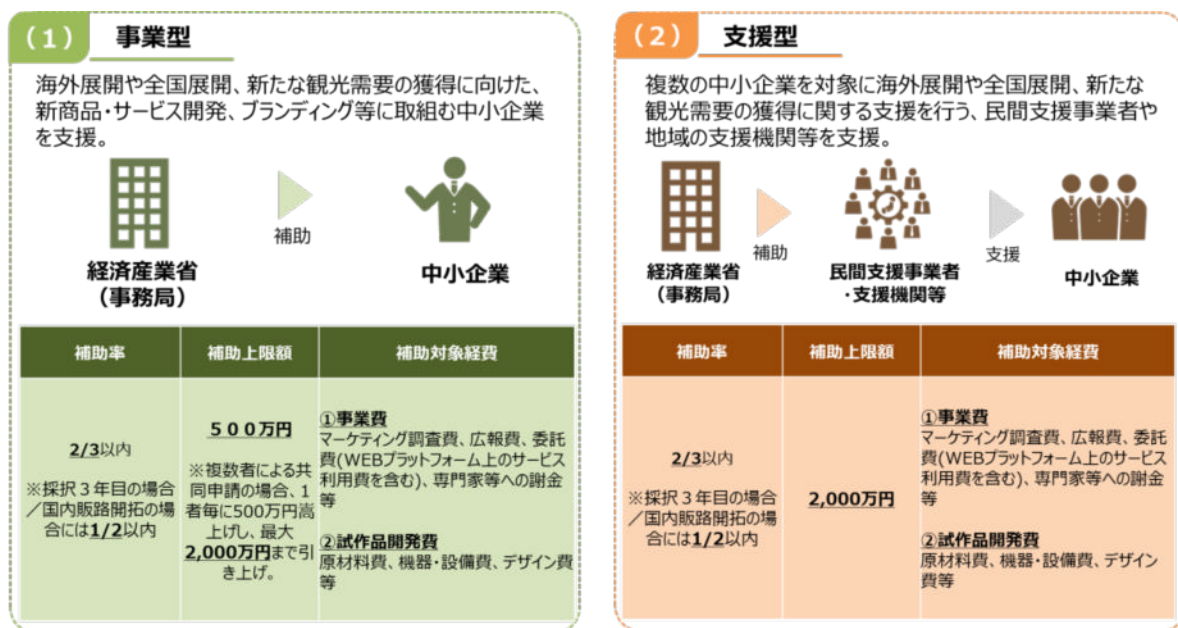
2-1-7 JAPAN ブランド補助金を活用した海外展開

人口減少などを背景に国内市場が縮小する一方で、途上国を中心に、海外市場は成長し続けており、中小企業・小規模事業者にとっても、海外市場への挑戦は非常に重要となっている。本コラムでは、中小企業・小規模事業者の海外展開を支援する事業として、「JAPAN ブランド育成支援等事業」（以下、「JAPAN ブランド補助金」という。）について見ていく。

JAPAN ブランド補助金とは、海外展開や全国展開、新たな観光需要の獲得に取り組む中小企業・小規模事業者向けの補助金である。新商品・サービス開発や、展示会出展等による販路拡大、ブランディングやプロモーション等に係る経費について、1者あたり最大で補助率3分の2、上限額500万円まで補助する。

また、こうした中小企業・小規模事業者の取組を後押しする民間事業者や商工会・商工会議所等に対しても、最大で補助率3分の2、上限額2,000万円まで補助する。

コラム 2-1-7①図 JAPAN ブランド補助金の概要

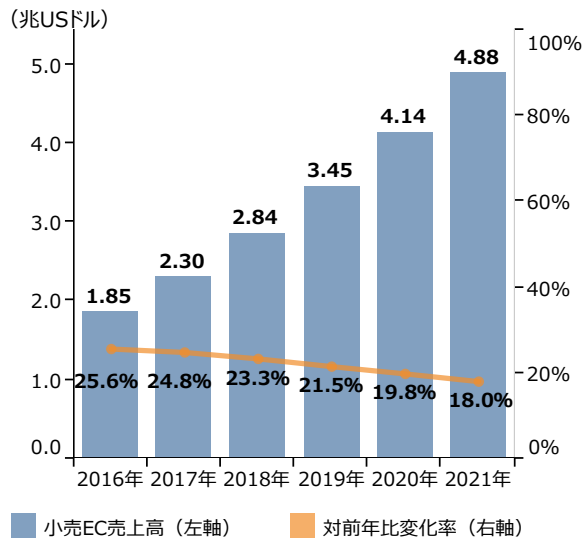


本補助金では、電子商取引（EC）、オンライン商談会、クラウドファンディングなどを活用した取組を重点的に支援することにより、中小企業による新たな商流への挑戦を促進している。2020年度は、中小企業庁と（独）日本貿易振興機構（JETRO）の共催にて「海外ECサイト活用促進セミナー」を開催するなど、新しい商流の活用を促進する取組を進めてきた。

中でも、海外ビジネスを担う人材や、海外展開に取り組むための資金が不足する中小企業が海外需要にアクセスするための手段として、越境ECは極めて有効なツールである。近年の世界のEC市場は拡大傾向にあり、2021年まで毎年二桁成長が見込まれ、今後中長期的（5～10年程度）に自社のビジネスにおいて電子商取引（EC）が与える影響が大きいと考える中小企業も多い（コラム2-1-7②図）。新型コロナウイルス感染症流行を受けた渡航・外出制限等の中で、さらにその動きは加速化しており、中小企業・小規模事業者が海外展開を進める際の重要なツールになっているともいえる。

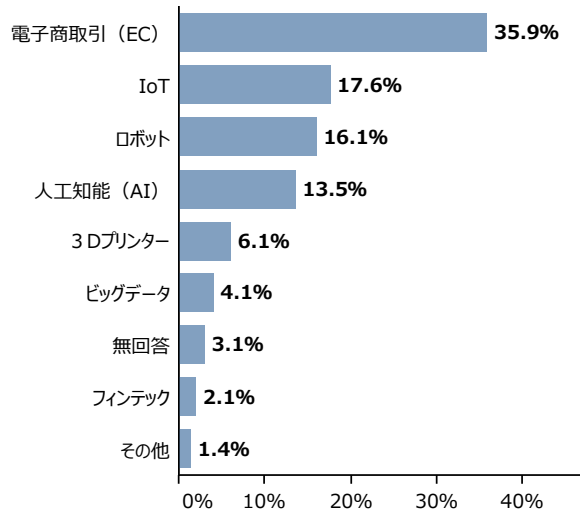
コラム 2-1-7②図 越境EC市場の拡大

世界の BtoC 電子商取引市場規模



資料：eMarketer, Nov2018より中小企業庁作成

自社のビジネスに最も影響が大きいデジタル技術 (中小企業)



資料：(独)日本貿易振興機構「2017年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

例えば、福島県の花春酒造株式会社は、越境ECを活用した海外展開に取り組んでいる、従業員数約25名の老舗企業である。1718年に創業して以来、会津若松の地で日本酒を製造している。日本酒の国内出荷量が年々低下する厳しい環境の中、新型コロナウイルス感染症流行により地元の観光旅館や飲食店が休業し、酒類を卸すことができなくなり、大きな打撃を受けた。

こうした中で、日本酒の輸出金額は年々増加傾向にあることに着目し、海外販路開拓を模索し始める。当初は大手ECプラットフォームを活用した越境ECに取り組んでいたが、県内企業との連携による地域振興の取組の一つとして、他の企業が販売するおつまみとのセット販売といった新たな販路開拓を目指して、魅力ある自社ECサイトの構築という、もう一歩踏み込んだ形での海外展開を志すようになった。令和2年度には、海外販路開拓を担う新たな部署を新設し、JAPANブランド育成支援等事業費補助金（令和2年度補正予算）などを活用して自社HPの多言語化やECサイト構築に取り組んだ。ECサイトを通じた販売や、多言語化した自社HPのプロモーションが功を奏して、2月には新たにドイツに向けての日本酒輸出が決まるなど、一定の成果が出始めている。



創業300年を記念して作られた新商品。海外からの人気も高い



コロナ終息後の酒蔵見学も見越して、自社HPの多言語化なども行っている

コラム

2-1-8

オープンイノベーション・マッチングスクエア（OIMS）

本コラムでは、事業環境が大きく変化する中でも、企業間連携や海外展開を目指す中堅・中小企業を支援する関東経済産業局の支援策「オープンイノベーション・マッチングスクエア（OIMS）」を紹介する。

OIMSとは

デジタル革新によって類似のモノを作り出す能力が世界各地で高まり、サービスを含む付加価値提供の重要性が高まる中、中堅・中小企業が「稼ぐ力」の維持・向上を図るためには、従来のネットワークや企業内のリソースに限定されない、オープンイノベーションを通じた企業間連携を促進することが重要である。関東経済産業局では、オープンイノベーションを通じて、中堅・中小企業の稼ぐ力を強化するために、2019年7月に（独）中小企業基盤整備機構と連携し、「オープンイノベーション・マッチングスクエア（OIMS：Open Innovation Matching Square）」を開設した（コラム2-1-8①図）。

このマッチングサイトは、他社との共同開発ニーズを有する大手企業等と、技術力があり新事業創出に意欲のある中堅・中小企業とのマッチングの場を提供するものである。2021年2月末までに、大手企業等からの349件のニーズ発信に対して、中堅・中小企業から4,268件の提案があり、これまで592件の商談を実施した。

防災・減災等の課題解決に向けたマッチング

関東地方整備局とも連携し、OIMSの中で公共インフラの整備に係る防災・減災等の課題解決に向けたマッチングも実施している。関東地方整備局の道路・河川事務所が有する課題解決ニーズを掲載したところ、マッチングが成立し、既に現場実証に向けた動きがあるなどの成果が出ている。

外資系企業とのマッチング

さらに、OIMSは中堅・中小企業の海外展開などを後押しするためにも有効なツールである。現在、（独）日本貿易振興機構と連携して、外資系企業の共同開発や事業連携に関するニーズをOIMS内で発信し始めた（コラム2-1-8②図）。

例えば、世界最大の化粧品メーカーであるロレアルグループの日本法人、日本ロレアル株式会社が、化粧品の開発ニーズなどについて、OIMS及び関東経済産業局が主催するイベント「オープンイノベーション・チャレンジピッチ」内で情報発信したところ、全国の中堅・中小企業から40件のソリューション提案が集まり、17社とオンライン面談を実施し、現在6社との連携に向けた協議が進行している。

感染症の流行によって国内外の往来が制限される中、対面で行われる見本市や商談会などのマッチングの機会も制限を受けざるを得ない状況にある。このような状況を踏まえて、地理的な制約を受けないオンラインによるマッチングサイトの存在が一定の効果を上げているものと考えられる。

コラム

2-1-8①図

OIMSのプラットフォーム概要



資料：関東経済産業局作成

コラム

2-1-8②図

海外企業（外資系企業）のオープンイノベーション案件一覧

海外企業（外資系企業）のオープンイノベーション案件一覧

【NEW】紫外線を含めた有害光線を防御する新しい製品やサービス 概要：外資系企業が、紫外線を含めた有害光線を防御する新しい製品、サービスに向けた連携先を探しています。 提案期限：2020年12月21日	【NEW】ダメージを受けた毛髪を、重くすることなく、柔らかく自然な感触で、かつ美しいツヤが出るように永続的に修復する方法 概要：外資系企業が、ダメージを受けた毛髪を、重くすることなく、柔らかく自然な感触で、かつ美しいツヤが出るように永続的に修復する方法に関する連携先を探しています。 提案期限：2020年12月21日	【NEW】デジタル技術を活用した新たな消費者体験の提供 概要：外資系企業が、デジタル技術を活用した新たな消費者体験の提供に関する連携先を探しています。 提案期限：2020年12月21日
【NEW】肌の表面やボリュームを変化させて、たるみ、しわ、ハリ/ボリュームの欠如、を取り除く方法 概要：外資系企業が、肌の表面やボリュームを変化させて、たるみ、しわ、ハリ/ボリュームの欠如、を取り除く方法に関する連携先を探しています。 提案期限：2020年12月21日	【NEW】バイオ技術・グリーンケミストリー・天然物抽出技術等を利用した、持続可能でグリーンな化粧品成分（原料）・化粧品処方への応用 概要：外資系企業が、バイオ技術・グリーンケミストリー・天然物抽出技術等を利用した、持続可能でグリーンな化粧品成分（原料）・化粧品処方への応用に関する連携先を探しています。 提案期限：2020年12月21日	L'ORÉAL Research & Innovation

資料：（独）中小企業基盤整備機構ホームページ

第5節 まとめ

本章では、感染症の影響を確認するとともに、中小企業における財務分析・経営戦略策定の重要性について、分析した。

第1節では、感染症流行前の中小企業の財務基盤・収益構造の変遷や特徴について概観した。近年、平均的な中小企業の財務の安全性・収益性は大きく上昇してきた一方、売上高の減少への耐性については、大企業に比べて低いことを明らかにした。また、中小企業の財務基盤・収益構造は業種によっても異なり、財務面に対する意識の間にも関係性があることから、まずは中小企業自身が財務・収益の状況について把握することの重要性を示した。

第2節では、感染症が中小企業の業績・資金繰りに与えた影響について、概観した。2020年4-6月期を中心に多くの中小企業が売上高の減少を経験し、実際に業績・資金繰り面に影響が出た企業だけでなく、今後のリスクに備えて手元現預金を積み増すためにも多くの中小企業が資金調達を実施したことを確認した。また、大規模な資金繰り支援策が講じられ、金融機関も積極的に融資を実行した結果、中小企業の資金繰り環境は大きくは悪化していないことも確認した。

第3節では、感染症の影響を小さく抑えられた企業や、感染症流行下でも回復を遂げている企業

の特徴を分析し、経営計画の見直しや、感染症流行による事業環境変化への柔軟な対応、柔軟な対応に向けた新製品・サービスの開発等の重要性を事例を交えて示した。また、財務基盤の弱い企業を中心に支援機関活用のニーズがあること、金融機関に対して期待が高まっている支援分野があることなどについても分析し、今後支援機関も巻き込みながら経営戦略を策定していくことの重要性を示した。

第4節では、感染症流行以前からの中小企業を取り巻く事業環境の大きな変化として、「環境・エネルギー、SDGs/ESG」、「グローバル化」の動向について確認した。

事業環境が急速に変化する中、まずは足元の資金繰り確保が最優先である。このためには、自社の財務基盤について点検し、支援策も活用しながら、落ち着いて事業継続に向けた策を検討する体制を整えることが重要である。その上で、時代が変化する中で、変化を事業の機会（チャンス）と捉え、前に進んでいくことは、平時に限らず、有事でも重要な取組である。改めて自社の経営理念や今後の経営戦略について検討し、今を好機と捉え、感染症以外の事業環境の変化にも目を向けながら、事業を見直していくことが、企業の再びの安定と成長につながるといえよう。