中小企業白書
小規模企業白書
2021年版

下

中小企業庁編

小規模事業者の底力

2021年版

中小企業白書
小規模企業白書

下

小規模事業者の底力

中小企業庁 編

「中小企業白書・小規模企業白書」の発刊に寄せて

令和２年は、新型コロナウイルス感染症が全世界に激震をもたらした１年でした。現在、中小企業・小規模事業者は、かつて経験したことのないほど、厳しい経営環境に直面しています。このため、政府では、事業の継続と雇用の維持を何としても守るという強い決意の下、事業者の皆様に寄り添いながら、あらゆる支援策を講じています。

中小企業・小規模事業者は、全国３千万人を超える雇用を支える、我が国経済の屋台骨です。しかしながら、人手不足や高齢化といった従来からの構造変化に加え、新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境の激変など、様々な課題を乗り越えていかなければなりません。

今回の白書では、新型コロナウイルス感染症が中小企業・小規模事業者に与えた影響を分析し、その実態を明らかにするとともに、この危機を乗り越えるために重要となる、経営戦略の見直しやデジタル化のほか、事業承継などの取組について、多数の事例を交えながら幅広く分析を行いました。

今回の分析結果も踏まえ、我が国の経済社会において多様な役割を担っている中小企業・小規模事業者が、今回の危機を乗り越えて、それぞれが理想とする姿を目指した取組を進めることで、より活力ある経済社会を実現することができるよう、引き続き、きめ細かな支援に取り組んでいきます。

本白書が、中小企業・小規模事業者の皆様がその支援に携わる皆様とともに現下の課題を乗り越え、新たな挑戦を始める契機となり、また、国民の皆様が中小企業・小規模事業者の現状や課題に対する理解を深める一助となることを祈念して、私の挨拶とさせていただきます。

令和３年７月
経済産業大臣　梶山弘志

この「中小企業白書 小規模企業白書 2021年版㊦ 小規模事業者の底力」は、小規模企業振興基本法（平成26年法律第94号）第12条の規定に基づき、政府が第204回国会に提出した「令和２年度小規模企業の動向」及び「令和３年度小規模企業施策」（2021年版小規模企業白書）です。

2021年版 小規模企業白書の概要

第１部では、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた中小企業・小規模事業者の動向に関する分析に加え、中小企業・小規模事業者の労働生産性、開廃業の状況などについて分析を行う。

第２部では、感染症による消費者の意識・行動の変化、小規模事業者の対応について分析する。加えて、経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴や商工会・商工会議所の取組などについても分析する。

※小規模企業白書が対象とする「小規模企業」とは、小規模企業振興基本法（第２条第１項）に定義された、おおむね常時使用する従業員の数が20人以下（商業又はサービス業は５人以下）の事業者のことである。なお、本白書の本文中では、「小規模企業」に、会社のみならず、個人事業者も含まれることを分かりやすく記すため、「小規模企業」のことを「小規模事業者」としている。

第１部 令和２年度（2020年度）の小規模事業者の動向

●中小企業・小規模事業者の動向

新型コロナウイルス感染症が中小企業・小規模事業者に与えた影響について分析するとともに、雇用の動向や企業間取引の状況などを示す。

●中小企業・小規模事業者の実態

我が国の企業数の99.7％を占める中小企業・小規模事業者の多様性を示すとともに、主要な論点である労働生産性や開廃業の状況などを示す。

●中小企業・小規模事業者政策の方向性

中小企業・小規模事業者の多様性を踏まえ、目指す役割や機能によって四つの類型に分類し、それぞれの特徴に合わせた支援策の方向性などを示す。

第２部 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

●小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応

感染症により自宅周辺での消費が増加するなど消費者の意識・行動の変化や、オンラインツールの活用などにより新たな需要を獲得する小規模事業者が存在することなどを示す。

●経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴

日頃から地域とのつながりを大事にしていることにより感染症流行下においても売上げを維持している小規模事業者が存在することや、SDGsへの取組が小規模事業者の持続的な発展にとって重要であることなどを示す。

●感染症流行下の商工会・商工会議所の取組と小規模事業者支援

感染症流行下において、小規模事業者による商工会・商工会議所の利用頻度が増加したこと、商工会・商工会議所が事業環境の変化に合わせた効果的な支援を実施したことなどを示す。

目次 Contents 2021 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

第1部　令和2年度（2020年度）の小規模事業者の動向

中小企業庁ウェブサイトにて掲載（中小企業白書 小規模企業白書 2021年版㊤ 第1部にも同じ内容を掲載）

第2部　消費者の意識変化と小規模事業者の底力 …… Ⅱ-1

第1章　小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応 …… Ⅱ-2

第1節　小規模事業者の産業構造の実態 …… Ⅱ-2
第2節　感染症流行による小規模事業者への影響 …… Ⅱ-6
第3節　感染症流行による消費者の意識・行動の変化 …… Ⅱ-19
第4節　感染症流行を踏まえた事業の見直しと対応 …… Ⅱ-37
第5節　まとめ …… Ⅱ-89

第2章　経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴 …… Ⅱ-90

第1節　日頃からの経営分析 …… Ⅱ-91
第2節　顧客・地域とのつながり …… Ⅱ-104
第3節　自社又は商品・サービス・技術のブランド化 …… Ⅱ-124
第4節　SDGsへの取組 …… Ⅱ-133
第5節　まとめ …… Ⅱ-145

第3章　感染症流行下の商工会・商工会議所の取組と小規模事業者支援 …… Ⅱ-146

第1節　商工会・商工会議所の相談実態と小規模事業者からの評価 …… Ⅱ-146
第2節　感染症流行下における小規模事業者の課題と商工会・商工会議所の支援 …… Ⅱ-164
第3節　まとめ …… Ⅱ-183

令和２年度において講じた小規模企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

令和３年度において講じようとする小規模企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

付注 …… Ⅲ-1

参考文献 …… Ⅲ-7

図表索引 …… Ⅲ-9

【中小企業庁ウェブサイト】

2021年版中小企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho.html

2021年版小規模企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/shokibo.html

その他更新情報があれば、中小企業庁ウェブサイトにて掲載していますのでご参照ください。

本書で取り上げた事例一覧

第1部　令和2年度（2020年度）の中小企業の動向

※第1部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

第1章　中小企業・小規模事業者の動向

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-1-1	株式会社ふらここ	東京都 中央区	正社員・パート社員を問わず、皆で助け合う組織風土を醸成し、日本の人形文化を継承していく企業	I-66

第2部　消費者の意識変化と小規模事業者の底力

第1章　小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	出汁茶漬け 網元茶屋	愛媛県 松山市	包丁さばきを伝授し、『骨取り』ハモで町おこしに取り組む茶漬け店	II-53
2-1-2	北映 Northern Films	北海道 北見市	感染症流行で苦しむ地元事業者を支援したことで、認知度向上と収益アップに成功した事業者	II-54
2-1-3	奉還町商店街振興組合	岡山県 岡山市	来店者を他店にも誘導する『ぐるり奉還町』で来街者の回遊性を高めた商店街	II-55
2-1-4	だしダイニング楓	埼玉県 川口市	テイクアウト商品の充実で、感染症流行下でも柔軟な営業体制を続けることができた飲食店	II-57
2-1-5	株式会社大人ウェディング	東京都 港区	結婚式需要の変化に対応し、ウェディングドレスの長期レンタルサービスを始めた企業	II-58
2-1-6	株式会社ダルマン	東京都 文京区	感染症流行下、『ムジンノフクヤ』で非対面型の店舗を展開する古着店	II-59
2-1-7	山本製作所有限会社	愛知県 豊川市	感染症流行下での非接触・マスク需要に着目して、新たな事業分野に進出した企業	II-61
2-1-8	有限会社砂原石材	岐阜県 飛騨市	巣籠もり需要に着目し、事業者向け製品を改善し家庭用販売に進出した企業	II-62
2-1-9	オステリアメタメタ	兵庫県 赤穂市	感染症流行下においても新天地への移住により移転開業した飲食店	II-64
2-1-10	Licca	群馬県 みなかみ町	地域の特性に合った環境配慮型事業を移住して立ち上げた事業者	II-65
2-1-11	テクナード株式会社	岐阜県 羽島市	楽器演奏者用マスクを開発し、感染症流行下であってもニッチな分野に進出する企業	II-67
2-1-12	小川タクシー有限会社	千葉県 東金市	外出自粛が続く中、『便利タクシー』で新サービスを提供するタクシー会社	II-68

2-1-13	有限会社共栄旅行サービス	埼玉県 草加市	地元密着型の旅行業の強みをいかし弁当の宅配事業で感染症を乗り越える企業	Ⅱ-70
2-1-14	Cerca Travel株式会社	京都府 京都市	動画配信、オンラインツアーをきっかけに映像制作事業を始めた企業	Ⅱ-71
2-1-15	有限会社山城屋	大分県 由布市	自社の強みや経営資源をいかし、感染症流行下でも新規事業に積極的に取り組む旅館	Ⅱ-72
2-1-16	株式会社クローネ	神奈川県 鎌倉市	感染症流行による来店客数減への対策に、SNSを活用して顧客との接点を増やした企業	Ⅱ-74
2-1-17	大洗海風ヨガスタジオ	茨城県 大洗町	レッスンのオンライン化で新たな顧客層を取り入れたヨガスタジオ	Ⅱ-75
2-1-18	合同会社WhyKumano	和歌山県 那智勝浦町	新サービス『オンライン宿泊』で、新規顧客を開拓したゲストハウス	Ⅱ-76
2-1-19	旅館 比与志	埼玉県 秩父市	SNSでの丁寧な情報発信と地元事業者との連携で感染症を乗り越える旅館	Ⅱ-78
2-1-20	さ～どぷれいす	高知県 高知市	地域の飲食店と連携して、新たな需要の掘り起こしに取り組む企業	Ⅱ-79
2-1-21	有限会社マルキチ阿部商店	宮城県 女川町	感染症が流行する中で、他社と連携して経営効率化と販路開拓に取り組んだ企業	Ⅱ-80
2-1-22	城南信用金庫	東京都 品川区	『テイクアウト支援サイト』で感染症流行下の飲食店テイクアウトを支援する信用金庫	Ⅱ-82
2-1-23	一般社団法人北海道国際流通機構	北海道 札幌市	輸出に係るコストとリスクを低減し、中小企業の海外進出を支援する機関	Ⅱ-83
2-1-24	株式会社Catalu JAPAN	東京都 中央区	製品と店舗をつなぐ新しい流通サービスにより、地方中小製造業の販路開拓を支援する企業	Ⅱ-84

第２章　経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	有限会社源泉館	山梨県 身延町	心が伝わる手書きのニュースレターで築いた顧客とのつながりに支えられた温泉旅館	Ⅱ-111
2-2-2	株式会社カメヤ時計店	奈良県 御所市	売らないイベントとSNSでの情報発信で顧客とのつながりを強化し、感染症流行下でも業績を維持する小規模事業者	Ⅱ-112
2-2-3	合同会社ねっか	福島県 只見町	地域に愛される焼酎づくりで地域ブランドを生み出した酒蔵会社	Ⅱ-120
2-2-4	カゴノオト	高知県 四万十町	地元ならではのパン菓子のブランド訴求で、ファンからの支持を獲得している事業者	Ⅱ-131
2-2-5	株式会社鳥取銀行	鳥取県 鳥取市	県産ジビエのブランド化により、地域活性化に取り組む金融機関	Ⅱ-132
2-2-6	株式会社きぬのいえ	埼玉県 寄居町	サステナブルな衣類の供給を目指し、職人技をいかした染め直しの新サービスを始めた企業	Ⅱ-141

第３章　感染症流行下の商工会・商工会議所の取組と小規模事業者支援

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-3-1	有限会社松輝製網	三重県 川越町	感染症流行後、商工会と連携しながら積極的に新規事業に取り組んだ企業	Ⅱ-158
2-3-2	KOYASU FARM	福岡県 宇美町	商工会が提案する支援策を柔軟に取り入れながら新規事業の拡大に取り組む事業者	Ⅱ-159
2-3-3	山口商工会議所	山口県 山口市	テイクアウト用サイトの開設やプレミアムチケットの販売で地元事業者を支える商工会議所	Ⅱ-180
2-3-4	熊本県商工会連合会	熊本県 熊本市	大型イベントをオンライン開催に切り替え地元事業者のPR支援に取り組む支援機関	Ⅱ-181
2-3-5	庄原市キャッシュレス決済推進協議会	広島県 庄原市	行政と複数の経済団体との連携による地域循環型ICカードシステムの導入	Ⅱ-182

本書で取り上げたコラム一覧

第1部　令和2年度（2020年度）の中小企業の動向

※第1部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

第1章　中小企業・小規模事業者の動向

コラム	タイトル	掲載ページ
1-1-1	地域コミュニティにおける商業機能の担い手である商店街に期待される新たな役割	I-41
1-1-2	働き方改革への対応状況	I-61
1-1-3	外国人材の受入れについて	I-67
1-1-4	副業・兼業を通じた多様な人材の活用	I-70
1-1-5	「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく取組の更なる浸透に向けて	I-101
1-1-6	振興基準	I-103
1-1-7	パートナーシップ構築宣言	I-104
1-1-8	デジタルプラットフォーム取引透明化法の施行と相談窓口の開設	I-106
1-1-9	「事業継続力強化計画」認定制度	I-119

第2章　中小企業・小規模事業者の実態

コラム	タイトル	掲載ページ
1-2-1	フリーランスの実態	I-130

第3章　中小企業・小規模事業者政策の方向性

コラム	タイトル	掲載ページ
1-3-1	中小企業・小規模事業者政策の政策評価	I-153

第２部　消費者の意識変化と小規模事業者の底力

第１章　小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応

コラム	タイトル	掲載ページ
2-1-1	AT（アドベンチャーツーリズム）	Ⅱ-22
2-1-2	JAPANブランド補助金を活用した海外展開	Ⅱ-49
2-1-3	「小規模事業者持続化補助金」～経営計画に基づく販路開拓～	Ⅱ-85

第２章　経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴

コラム	タイトル	掲載ページ
2-2-1	地域一帯型オープンファクトリー	Ⅱ-121
2-2-2	九州SDGs経営推進フォーラム	Ⅱ-142

第３章　感染症流行下の商工会・商工会議所の取組と小規模事業者支援

コラム	タイトル	掲載ページ
2-3-1	感染症流行下における中小企業診断士による電話相談窓口事業	Ⅱ-175

本文を読む前に（凡例）

1　この報告の中で、中小企業とは、中小企業基本法第２条第１項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模企業とは、同条第５項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。「中小企業者」、「小規模企業者」については、具体的には、下記に該当するものを指す。

業　種	中小企業者（下記のいずれかを満たすこと）		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種（②～④を除く）※	３億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	１億円以下	100人以下	５人以下
③サービス業※	5,000万円以下	100人以下	５人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	５人以下

※下記業種については、中小企業関連立法における政令に基づき、以下のとおり定めている。

【中小企業者】

①製造業

・ゴム製品製造業：資本金３億円以下又は常時雇用する従業員900人以下

③サービス業

・ソフトウェア業・情報処理サービス業：資本金３億円以下又は常時雇用する従業員300人以下

・旅館業：資本金5,000万円以下又は常時雇用する従業員200人以下

【小規模企業者】

③サービス業

・宿泊業・娯楽業：常時雇用する従業員20人以下

2　この報告では、一般に公表されている政府の統計資料を再編加工したものや民間諸機関の調査等を主として利用した。資料の出所、算出方法、注意事項等についてはそれぞれの使用箇所に明記してあるが、統計ごとに共通する注意事項は以下のとおりである。なお、この報告でいう「再編加工」とは、各統計調査の調査票情報を中小企業庁で独自集計した結果であることを示す。

（１）経済産業省「企業活動基本調査」

従業者数50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上の法人企業を調査対象としているため、調査結果には小規模企業が含まれていないことに注意を要する。なお、本調査の正式名称は「経済産業省企業活動基本調査」だが、本書においては「企業活動基本調査」と記述することとする。

（2）財務省「法人企業統計調査年報」及び「法人企業統計調査季報」

法人企業を対象としているため、特に小規模層については、全体的な傾向を示すものではない。また、標本抽出と回収率の点から見て、小規模法人の調査結果については幅を持って考える必要がある。なお「季報」は、資本金1,000万円未満の法人を含んでいないことに注意を要する。

（3）総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス-基礎調査」及び総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」

本統計は事業所単位及び企業単位双方で集計されている。この報告において、本統計を利用した企業ベースの分析には、個人事業者も含む。ただし、「事業所・企業統計調査」の個人事業者については、名寄せができないため、過去からの連続性を優先し、「本所・本店」のみの従業者数により企業規模の判定を行っている。また、「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」は、「事業所・企業統計調査」と調査の対象は同様だが、調査手法が異なることから、「事業所・企業統計調査」との差数が全て増加・減少を示すものではないことに注意を要する。

3　中小企業・小規模事業者に関する統計を見ていく場合、中小企業・小規模事業者は大企業と異なり、指標によっては企業間のばらつきが大きいため、平均値は中小企業・小規模事業者の標準的な姿を代表していない可能性があることに注意を要する。

4　各統計値については、過去分にわたって更新される可能性がある。

5　この報告に掲載した我が国の地図は、我が国の領土を包括的に示すものではない。

中小企業白書・小規模企業白書について

・中小企業白書は、中小企業基本法に基づく年次報告。2021 年版で 58 回目。
・小規模企業白書は、小規模企業振興基本法に基づく年次報告。2021 年版で 7 回目。

● 中小企業基本法（抄）

（年次報告等）

第十一条　政府は、毎年、国会に、中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策に関する報告を提出しなければならない。

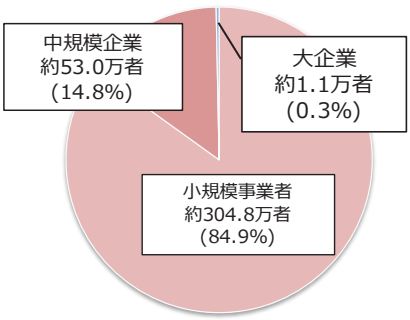
２　政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 中小企業基本法上の中小企業の定義

	中小企業		うち小規模事業者
業種	資本金　または　従業員		従業員
製造業その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

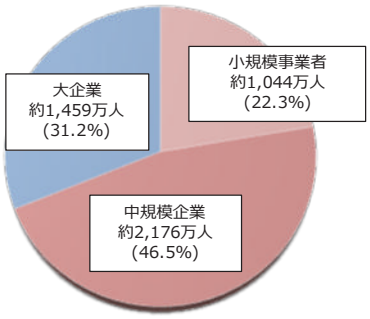
企業数(2016年)

中小企業は全企業の 99.7%



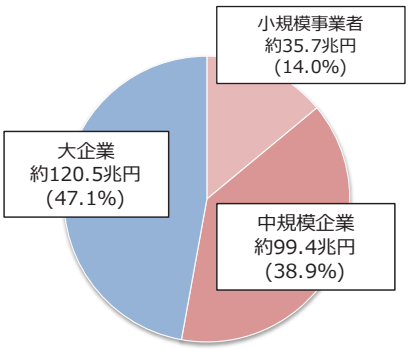
従業者数(2016年)

中小企業の従業者は全体の約 70%



付加価値額(2015年)

中小企業の付加価値は全体の約 53%



第１部 2021 White Paper on Small Enterprises in Japan

令和２年度（2020年度）の小規模事業者の動向

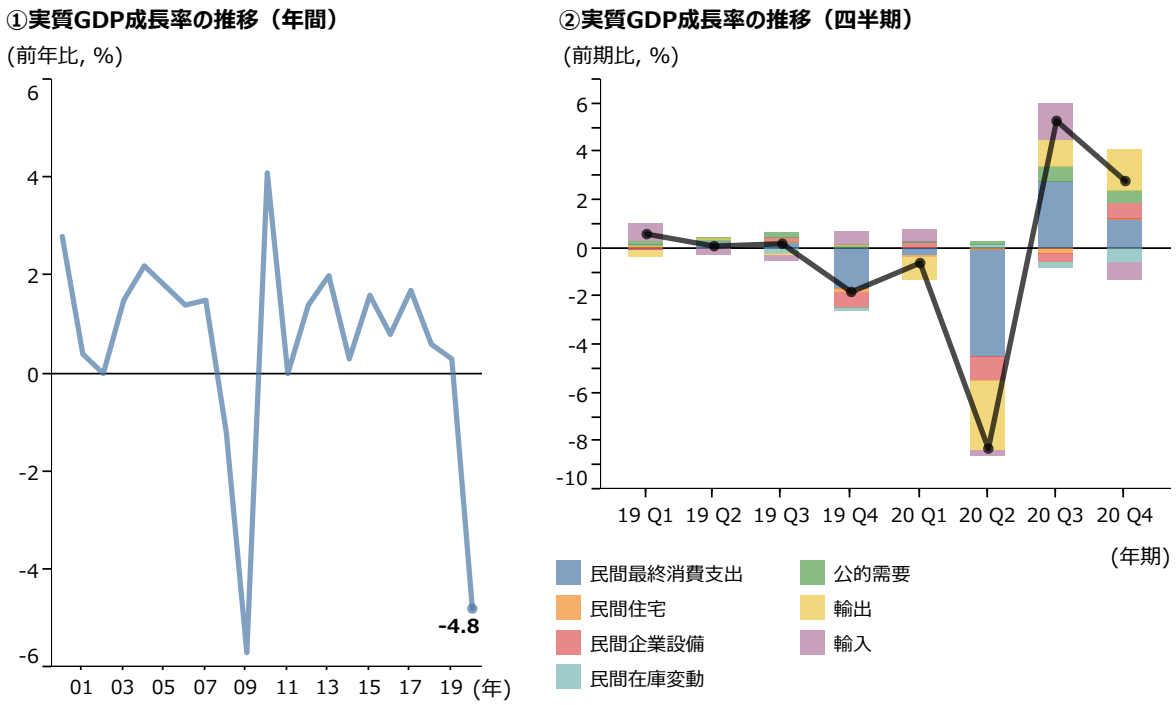
中小企業・小規模事業者の動向

本章では、我が国経済の動向について概観するとともに、中小企業・小規模事業者の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について見ていく。

第1節 我が国経済の現状

始めに、我が国経済の動向について概観する。2020年は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の世界的流行に伴い、我が国経済には未曽有の事態が生じた。実質GDP成長率の推移を確認すると、2020年は前年比4.8%減となり、2019年を大きく下回った。2020年を通じた動きを見ると、2020年第１四半期及び第２四半期はマイナス成長が続いた。特に、2020年第２四半期は、感染拡大防止のための外出自粛等による内需の下押しや主要貿易相手国での経済活動の停止等による外需の大幅な減少により、前期比8.3%減となった。その後、国内外における社会経済活動の段階的な引上げに伴い、2020年第３四半期は前期比5.3%増、第４四半期は前期比2.8%増と２四半期連続のプラス成長となった（**第1-1-1図**）。

第1-1-1図 実質GDP成長率の推移

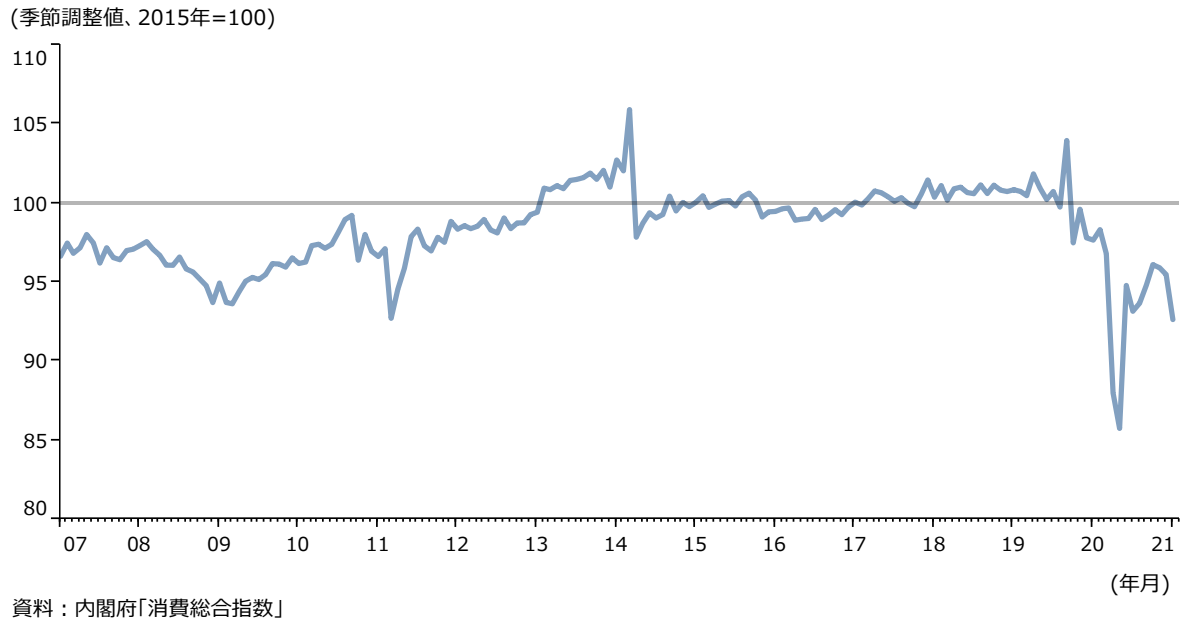


資料：内閣府「国民経済計算」
(注)1.2015年暦年連鎖価格方式。
2.数値は、「2020年10-12月期四半期別GDP速報（2次速報値）」（2021年３月９日公表）による。

次に、個人消費の状況について確認する。

内閣府「消費総合指数」は、2020年３月に低下した後、４月に緊急事態宣言が発出された中で大幅に低下した。緊急事態宣言が段階的に解除された５月を底に上昇に転じたものの、11月以降再び低下しており、個人消費は足元では弱含んでいる（**第1-1-2図**）。

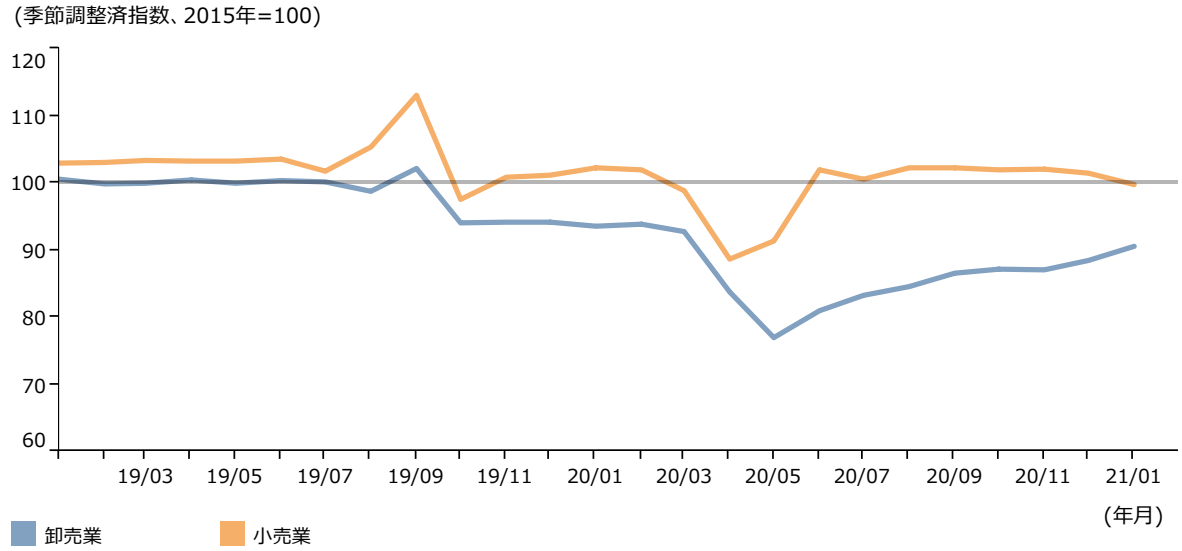
第1-1-2図　消費総合指数の推移



資料：内閣府「消費総合指数」

続いて、経済産業省「商業動態統計」により個人消費の動向を供給側から確認する（**第1-1-3図**）。卸売業は、2019年10月以降横ばい傾向で推移してきたが、2020年４月から５月にかけて大幅に低下した。６月以降は持ち直しの動きが見られるものの、感染症流行前の水準には戻っていない。小売業は、2019年10月以降上昇傾向で推移してきたが、３月から４月にかけて大幅に低下した。その後、６月に大きく持ち直し、感染症流行前の水準まで戻って推移している。

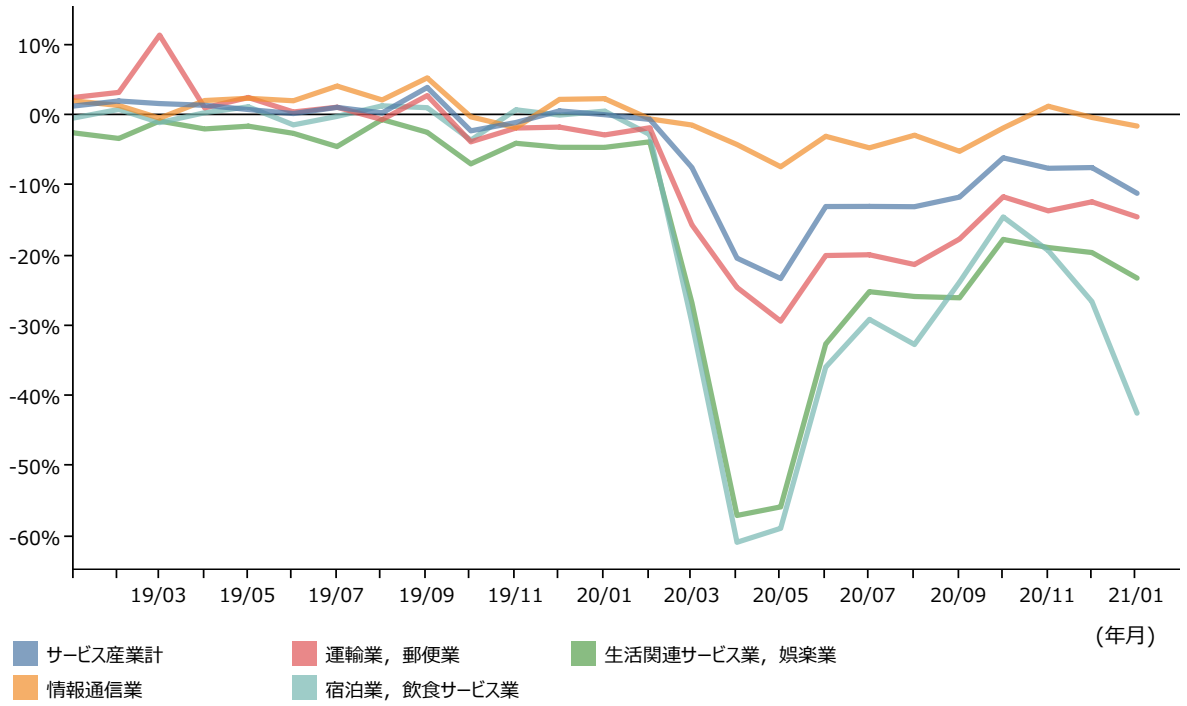
第1-1-3図　商業販売額指数の推移



資料：経済産業省「商業動態統計」
(注)指数値は、「2021年１月分」（2021年３月17日公表）による。

第1-1-4図は、総務省「サービス産業動向調査」を用いて、サービス産業の売上高について前年同月比を見たものである。2020年のサービス産業全体の動きを見ると、2020年２月以降は売上高が前年同月を下回って推移しており、特に2020年４月及び５月における売上高の落ち込みが大きかったことが分かる。また、サービス産業の中でも、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」で売上高が前年同月比で大幅に減少している。他方で、「情報通信業」の売上高を見ると、2020年２月以降は前年同月より減少して推移していたものの、10月からは前年同月とほとんど変わらない水準で推移しており、産業ごとに感染症流行による影響の度合いが異なる状況が見て取れる。

第1-1-4図　サービス産業の売上高（前年同月比）の推移

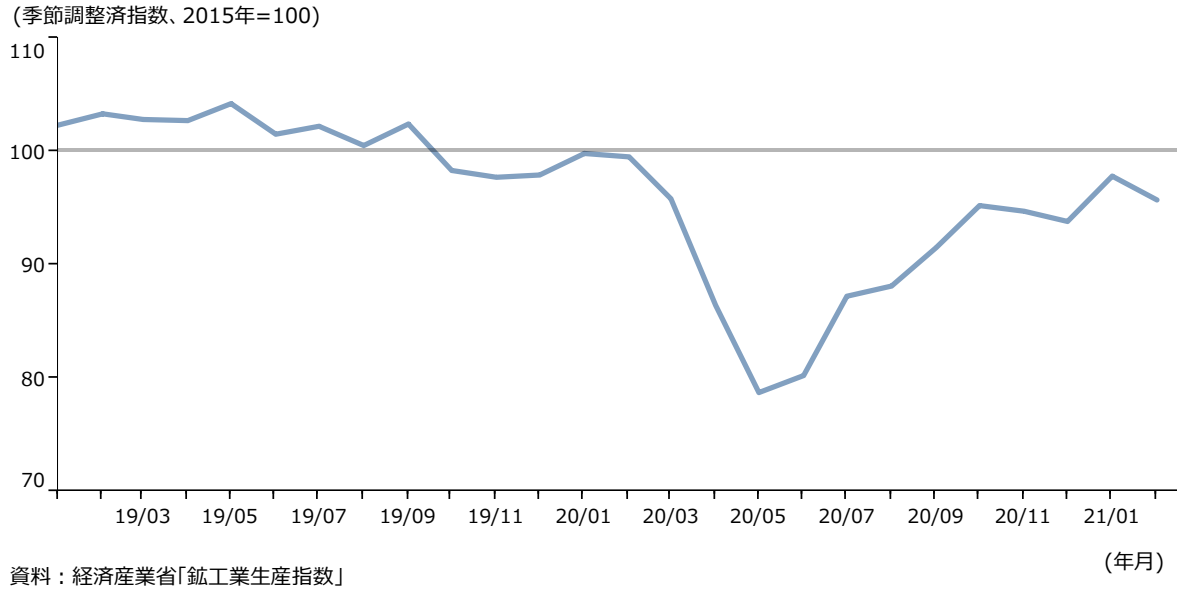


資料：総務省「サービス産業動向調査」
(注)2020年11月、12月、2021年1月の値は速報値。

次に、企業の生産活動の状況について見ていく。

第1-1-5図は、経済産業省「鉱工業生産指数」によって、鉱工業の活動状況を見たものである。感染症の影響により、2020年２月から５月まで鉱工業生産指数は大幅に低下した後、６月以降は一転し、10月まで勢いのある上昇が続いた。その後、11月、12月は増産が一服していたが、2021年１月は大幅上昇となり、回復傾向は続いているものの、２月は低下となった。

第1-1-5図　鉱工業生産指数の推移

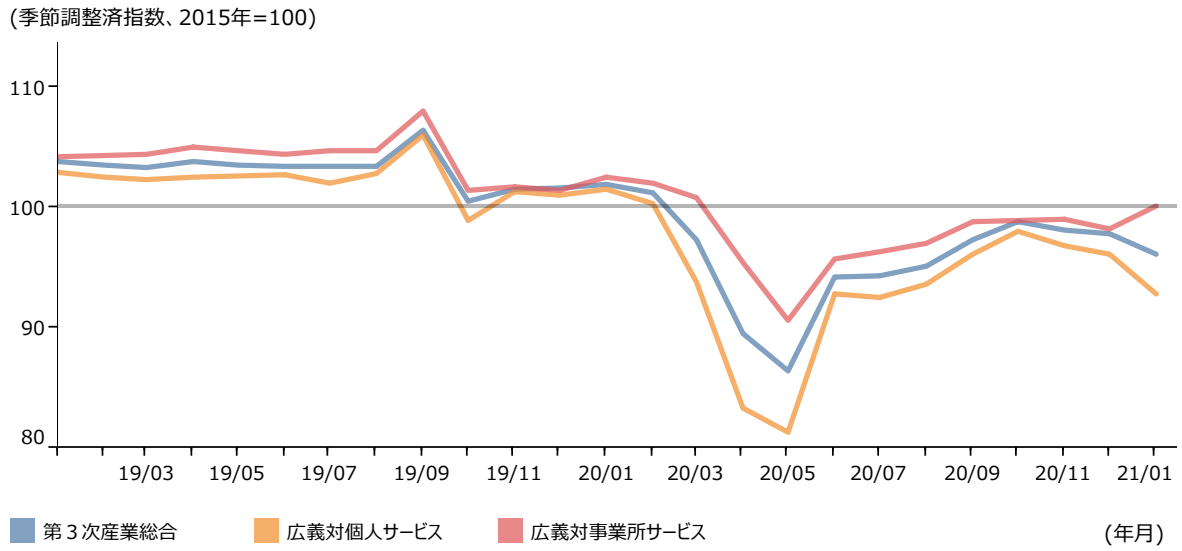


資料：経済産業省「鉱工業生産指数」
(注)指数値は、「2021年２月速報」（2021年３月31日公表）による。

第1-1-6図は、経済産業省「第３次産業活動指数」によって、非製造業や広義のサービス業などの第３次産業に属する業種の生産活動を見たものである。第３次産業全体としては、感染症の拡大とそれに伴う緊急事態宣言が発出されたこともあり、2020年５月まで大幅な低下となった。その後、緊急事態宣言の解除等もあり、６月以降、５か月連続で上昇が続いたが、感染症の再拡大により、11月以降低下が続き、再び緊急事態宣言が発出された2021年１月は更に低下した。

これを大きく「広義対個人サービス」と「広義対事業所サービス」に分けて確認すると、感染症流行により「広義対個人サービス」が相対的に大きな影響を受けていることが分かる。また、足元では「広義対個人サービス」が低下傾向で推移している一方で、「広義対事業所サービス」は均して見れば上昇傾向が続いており、サービスの提供先によって動きが異なる状況が見て取れる。

第1-1-6図　広義対個人サービス・広義対事業所サービス活動指数の推移

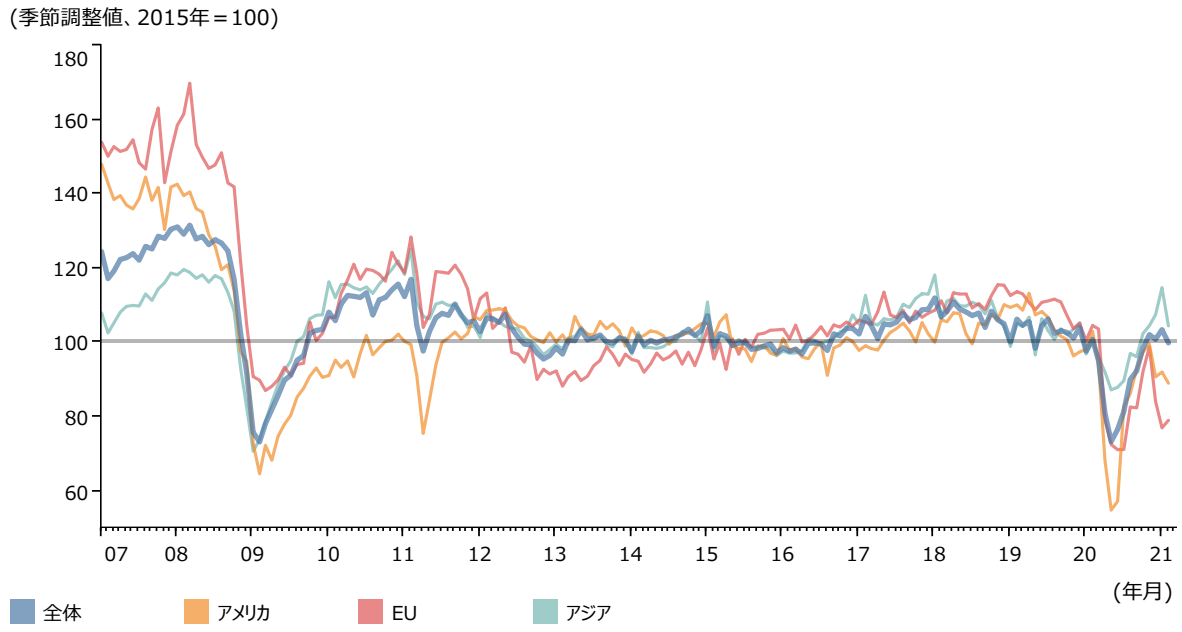


資料：経済産業省「第３次産業活動指数」
(注)指数値は、「2021年1月分」（2021年３月15日公表）による。

次に、輸出入や海外現地法人の活動状況など対外経済関係の動向について見ていく。

第1-1-7図及び**第1-1-8図**は、地域別の輸出入数量指数の推移について見たものである。輸出数量指数は、2020年３月から５月にかけて急速に低下した後、上昇傾向で推移してきたが、足元で増勢が鈍化している。輸入数量指数は、2020年２月に感染症が拡大した中国において生産活動が停止した影響により一時的に急減した後は、中国の生産再開に伴って急速に上昇するという動きが見られた。また、足元では全体として持ち直しの動きが見られる。

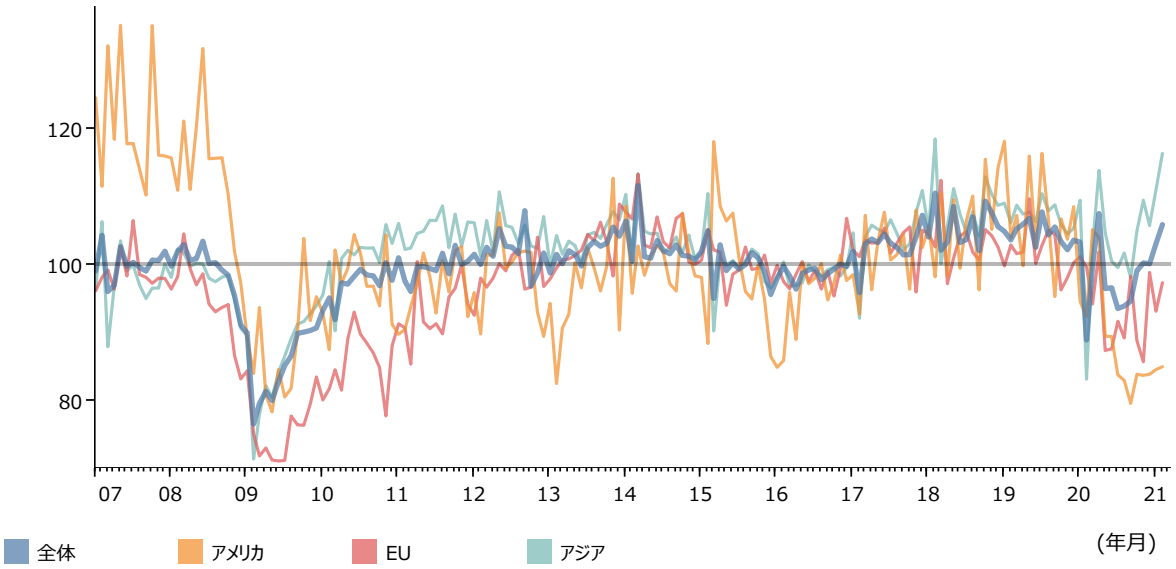
第1-1-7図　地域別輸出数量指数の推移



資料：財務省「貿易統計」より作成
(注)1.内閣府による季節調整値。
2.EUについては、2015年以降は英国を除く27か国ベース。

第1-1-8図　地域別輸入数量指数の推移

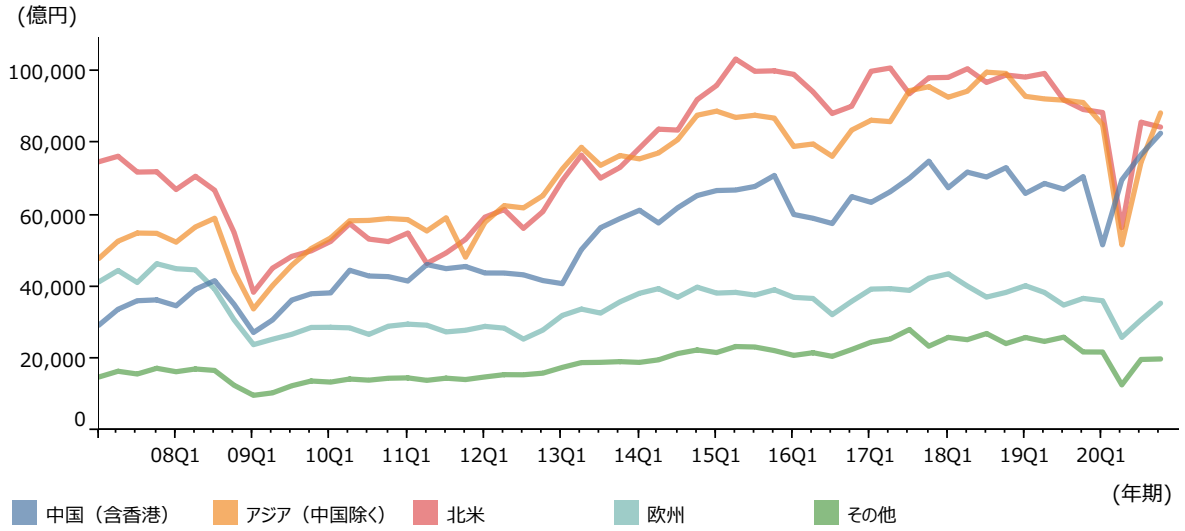
(季節調整値、2015年＝100)



資料：財務省「貿易統計」より作成
(注)1.内閣府による季節調整値。
2.EUについては、2015年以降は英国を除く27か国ベース。
3.2021年２月の値は、速報値。

続いて、我が国企業の海外現地法人の売上高の推移を見たものが**第1-1-9図**である。2020年２月に感染症が拡大した中国では、2020年第１四半期に売上高が大幅に減少した後、増加に転じ、感染症流行前の水準を上回って推移している。また、中国以外の地域では2020年第２四半期に売上高が大きく減少し、その後は増加傾向に転じ、感染症流行前の水準に戻りつつある状況が見て取れる。

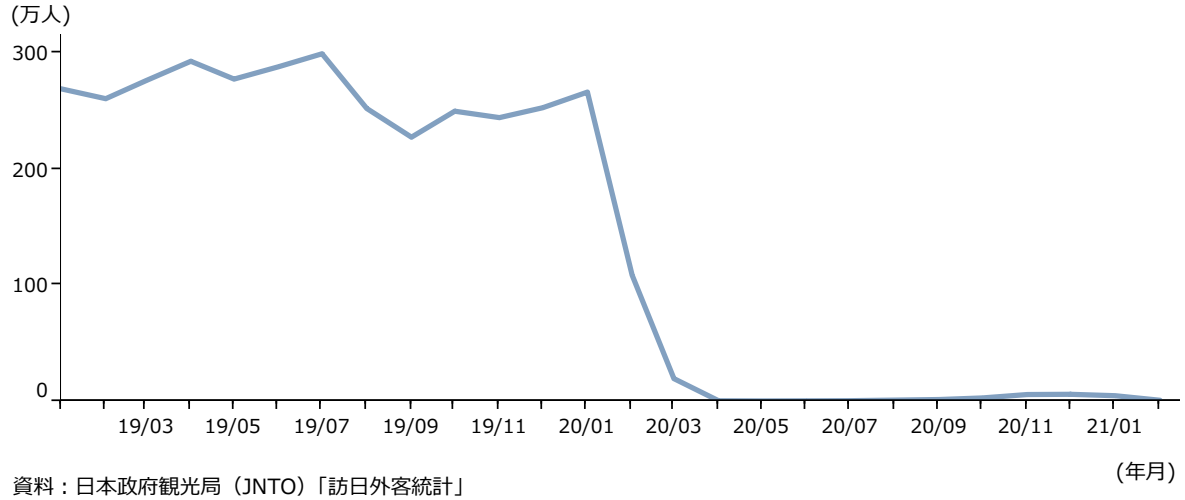
第1-1-9図　地域別海外現地法人の売上高の推移



資料：経済産業省「海外現地法人四半期調査」
(注)2020年10-12月期は速報値。

続いて、インバウンド需要の動向として、訪日外国人数の推移を確認する（**第1-1-10図**）。感染症の拡大防止のための入国制限や渡航自粛などにより、2020年２月から訪日外国人数は大きく減少し、４月以降はゼロ近傍の水準で推移している。

第1-1-10図　訪日外国人数の推移



資料：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」
(注)2021年１月、２月の値は推計値である。

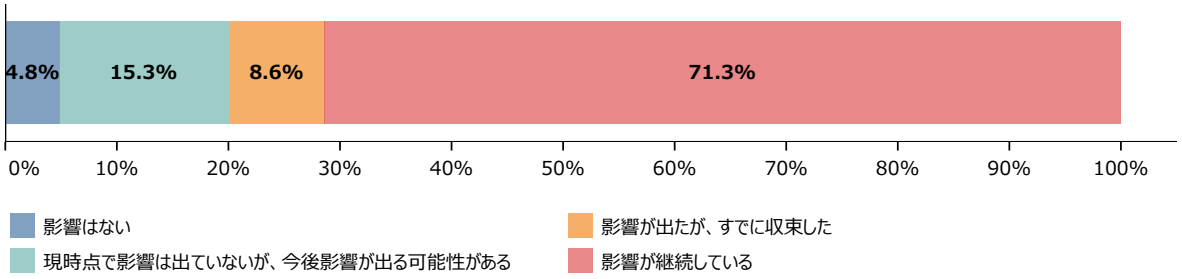
第２節　中小企業・小規模事業者の現状

本節では、中小企業・小規模事業者に焦点を当て、業況、収益、投資、資金繰り、倒産状況などといった中小企業・小規模事業者の動向や中小企業・小規模事業者を取り巻く状況について確認していく。

１．業況

始めに、（株）東京商工リサーチ「第14回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」を用いて、感染症による中小企業の企業活動への影響について確認したものが**第1-1-11図**である。これを見ると、感染症の流行により多くの中小企業が影響を受けていることが分かる。

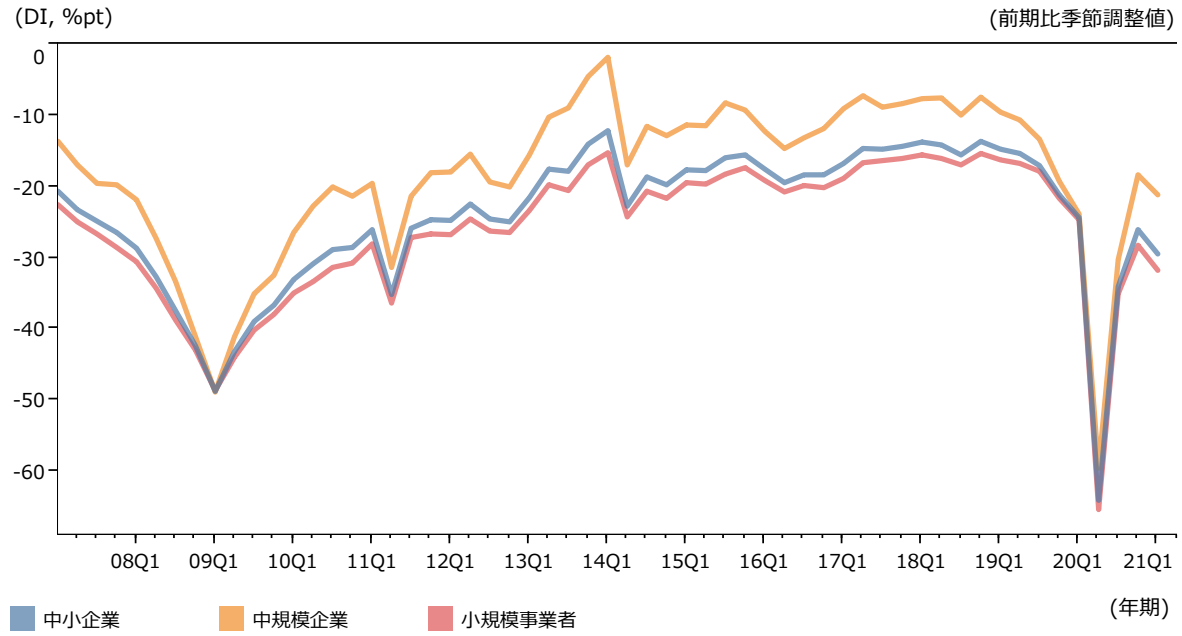
第1-1-11図　新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響



資料：(株)東京商工リサーチ「第14回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2021年３月）
(注)資本金１億円未満の企業を集計したもの。

続いて、中小企業の業況について、中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」(以下、「景況調査」という。)の業況判断DIの推移を確認する(**第1-1-12図**)。中小企業の業況は、リーマン・ショック後に大きく落ち込み、その後は東日本大震災や2014年4月の消費税率引上げの影響によりところどころで落ち込みはあるものの、総じて緩やかな回復基調で推移してきた。2019年に入ると、米中貿易摩擦の影響による外需の落ち込みや、2019年10月の消費税率引上げに伴う一定程度の駆け込み需要の反動減などの影響もある中で、業況判断DIは低下傾向に転じた。2020年前半の動きを見ると、感染症流行による経済社会活動の停滞により、業況判断DIは急速に低下し、第2四半期にリーマン・ショック時を超える大幅な低下となった。その後は2期連続で上昇したものの、2021年第1四半期は再び低下した。

第1-1-12図　企業規模別業況判断DIの推移

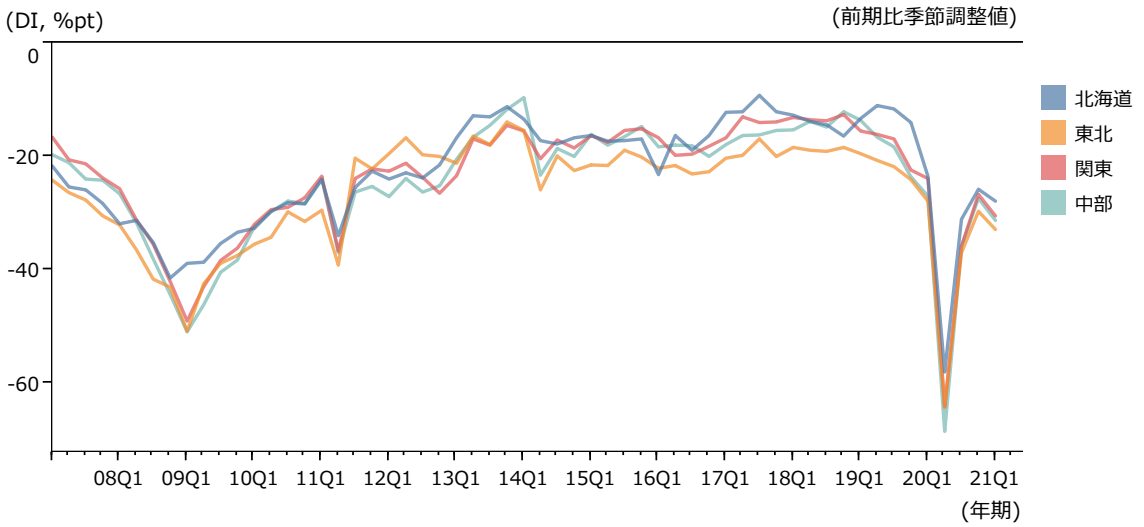


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
(注)1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

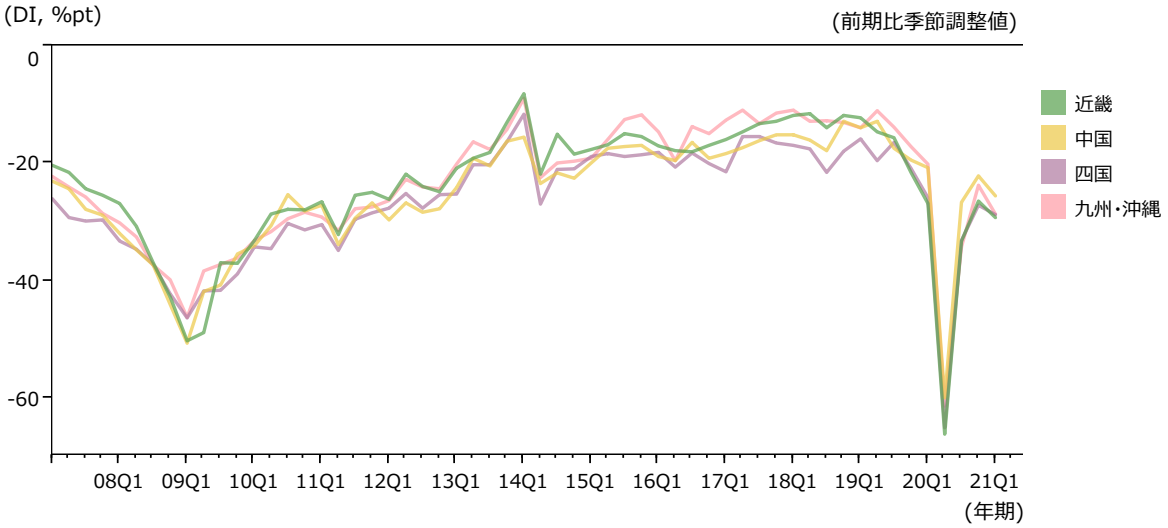
この業況判断DIを地域別に見たものが**第1-1-13図**である。これを見ると、いずれの地域においても、2020年第２四半期に業況判断DIは急速に低下し、その後回復傾向で推移したが、2021年第１四半期は再び低下した。

第1-1-13図　地域別業況判断DIの推移

①北海道、東北、関東、中部



②近畿、中国、四国、九州・沖縄



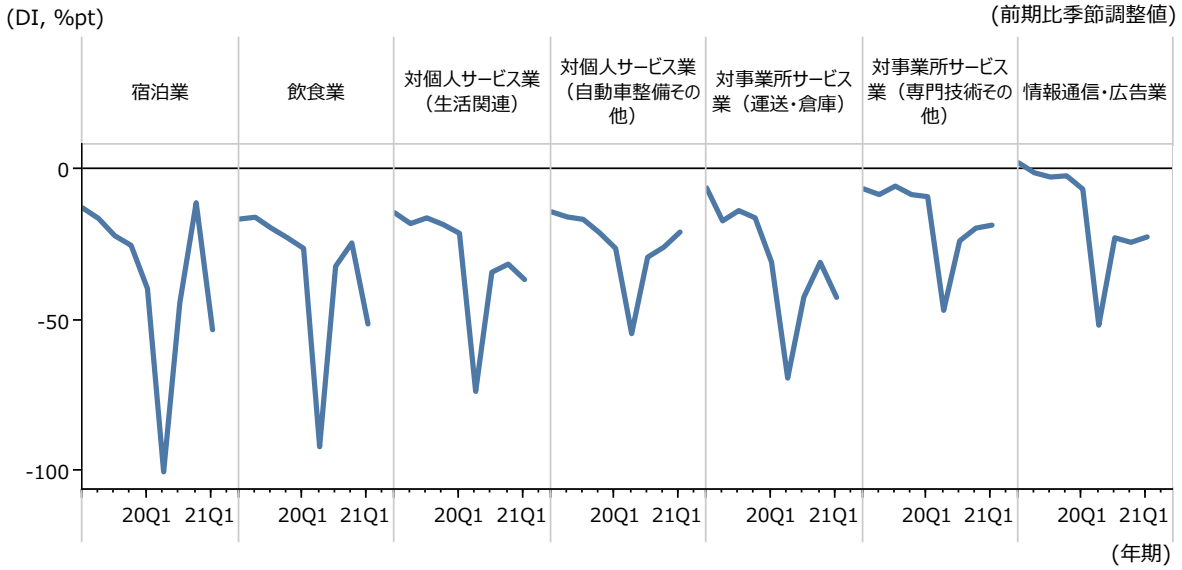
資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
(注)1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
2.地域区分は、各経済産業局管内の都道府県により区分している。関東には、新潟、山梨、長野、静岡の各県、中部には、石川、富山の各県、近畿には、福井県を含む。九州・沖縄は、九州各県と沖縄県の合計。

続いて、業種別に業況判断DIを確認すると、建設業を除き、2020年第２四半期はリーマン・ショック時を下回る水準となり、その後はいずれの業種においても回復傾向で推移したが、2021年第１四半期は卸売業、小売業、サービス業で業況判断DIが低下した（**第1-1-14図**）。また、2020年第２四半期に最も大きく低下したサービス業について、更に詳細な業種別の動きを確認すると、宿泊業、飲食業で特に大きく低下したことが見て取れる（**第1-1-15図**）。

第1-1-14図　業種別業況判断DIの推移

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。

第1-1-15図　業種別業況判断DIの推移（サービス業）



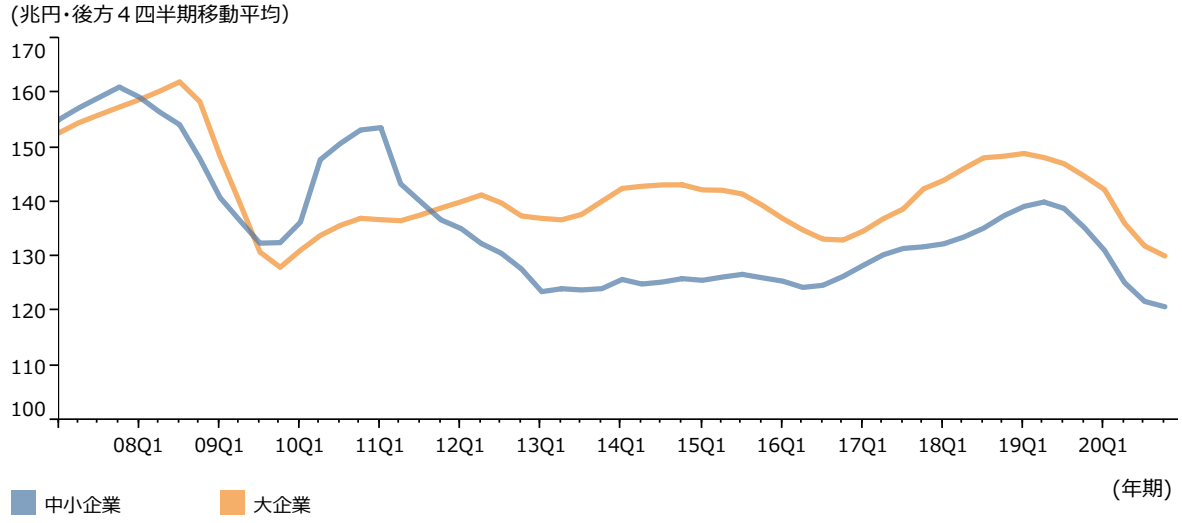
資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
(注)景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

2．業績

次に、中小企業の業績について売上高と経常利益の状況を見ていく。

中小企業の売上高は、リーマン・ショック後及び2011年の東日本大震災後に大きく落ち込み、2013年頃から横ばいで推移した後、2016年半ばより増加傾向となっていた。2019年以降は減少傾向に転じた中で、感染症の影響により、中小企業の売上高は更に減少した（**第1-1-16図**）。

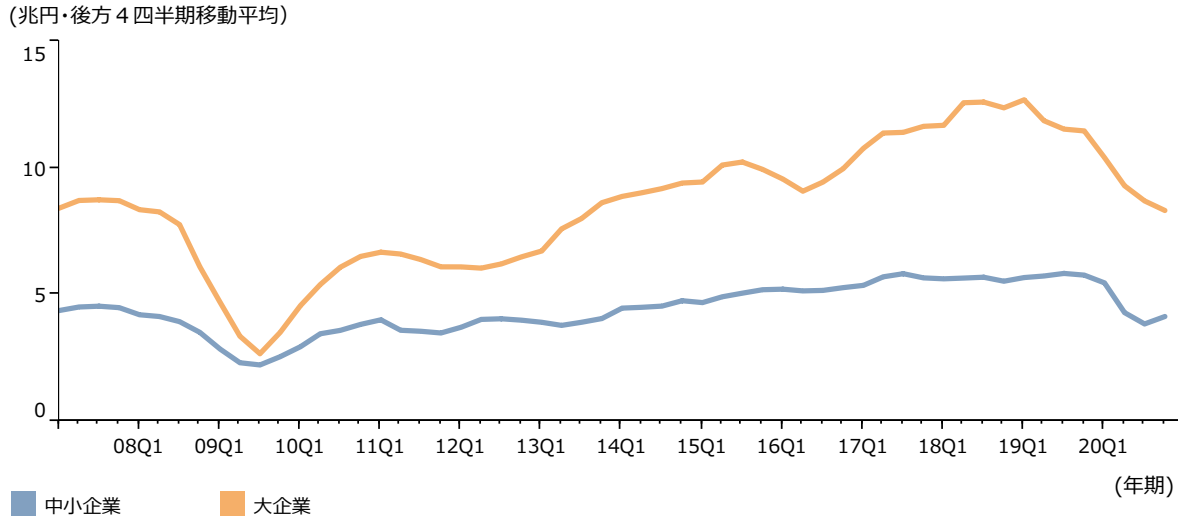
第1-1-16図　企業規模別売上高の推移



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１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

中小企業の経常利益は売上高同様、リーマン・ショック後に落ち込んだが、その後は緩やかな回復基調が続いてきた。2020年に入ると、感染症の影響により、中小企業の経常利益は減少に転じたが、足元で再び増加に転じる動きが見られる（**第1-1-17図**）。

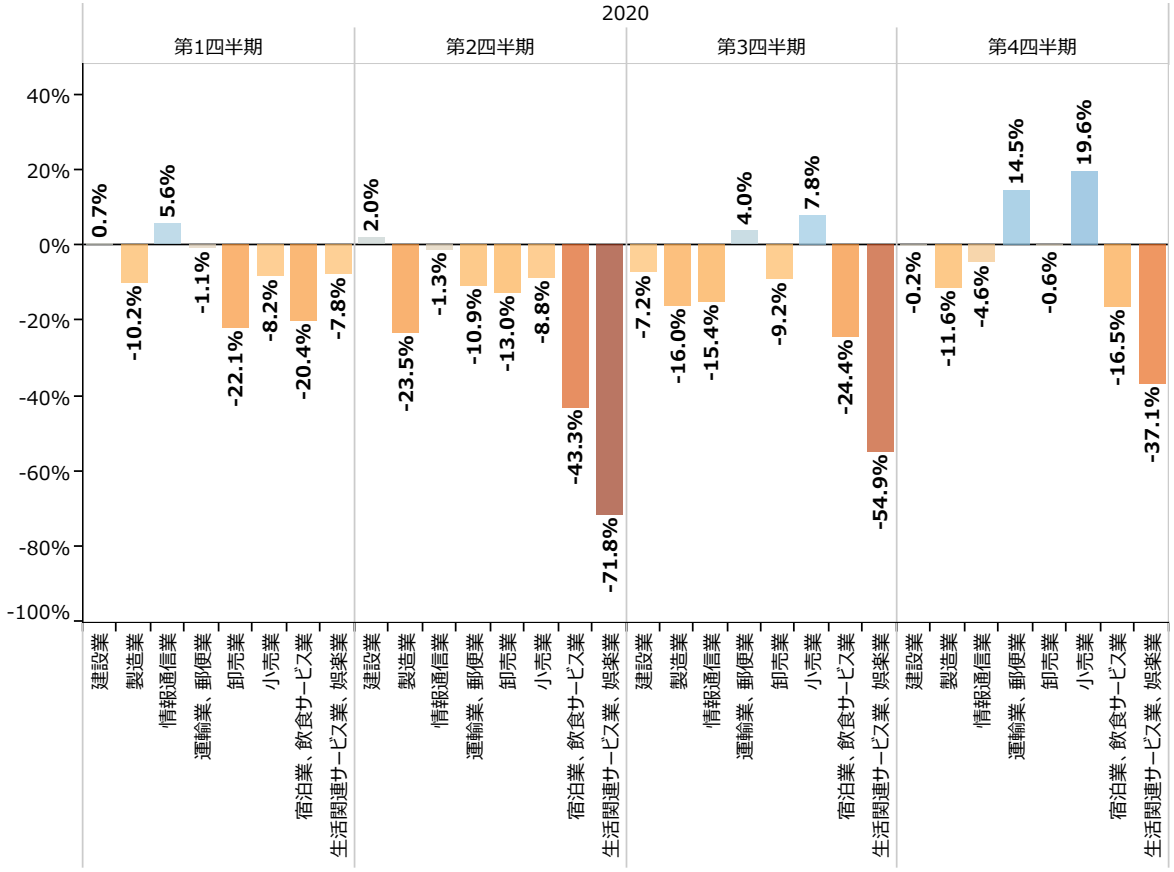
第1-1-17図　企業規模別経常利益の推移



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１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

続いて、中小企業の売上高の動向を業種別に見ると、2020年第２四半期は多くの業種で前年同期と比べて売上高が減少し、「生活関連サービス業、娯楽業」で71.8％減、「宿泊業、飲食サービス業」で43.3％減と特に大きな影響があったことが見て取れる（**第1-1-18図**）。

第1-1-18図　業種別に見た、中小企業の売上高の前年同期比

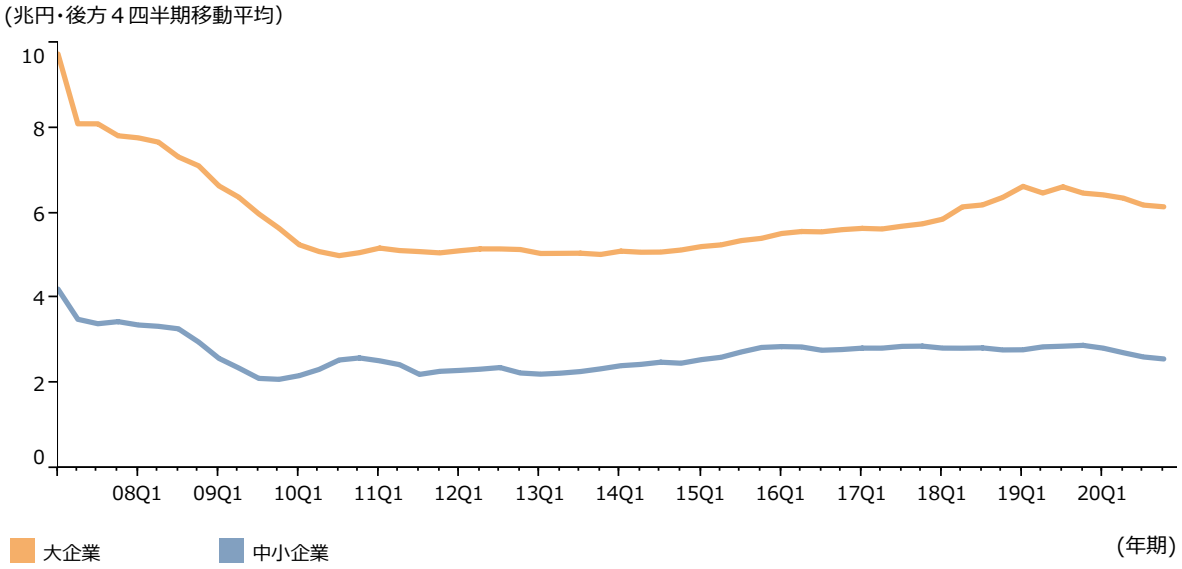


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注)ここでいう中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。

3．設備投資・ソフトウェア投資・研究開発投資・能力開発投資

次に、中小企業の投資の動向について見ていく。まず、中小企業の設備投資は、2016年以降はほぼ横ばいで推移してきたが、2020年に入ると減少傾向で推移している（**第1-1-19図**）。

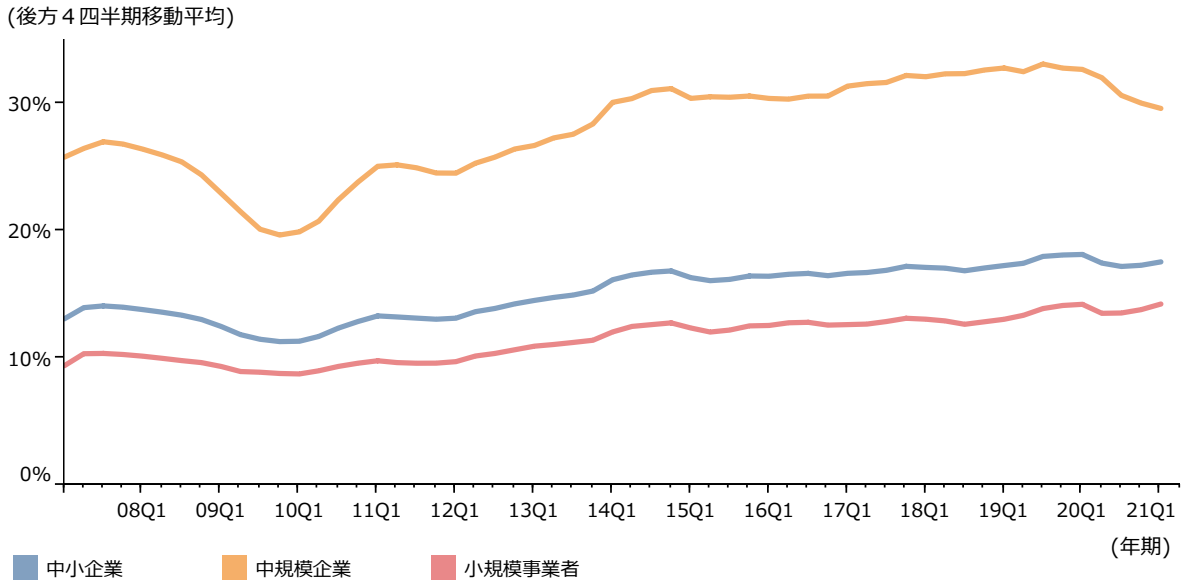
第1-1-19図　企業規模別設備投資の推移



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１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。
3.設備投資は、ソフトウェアを除く。

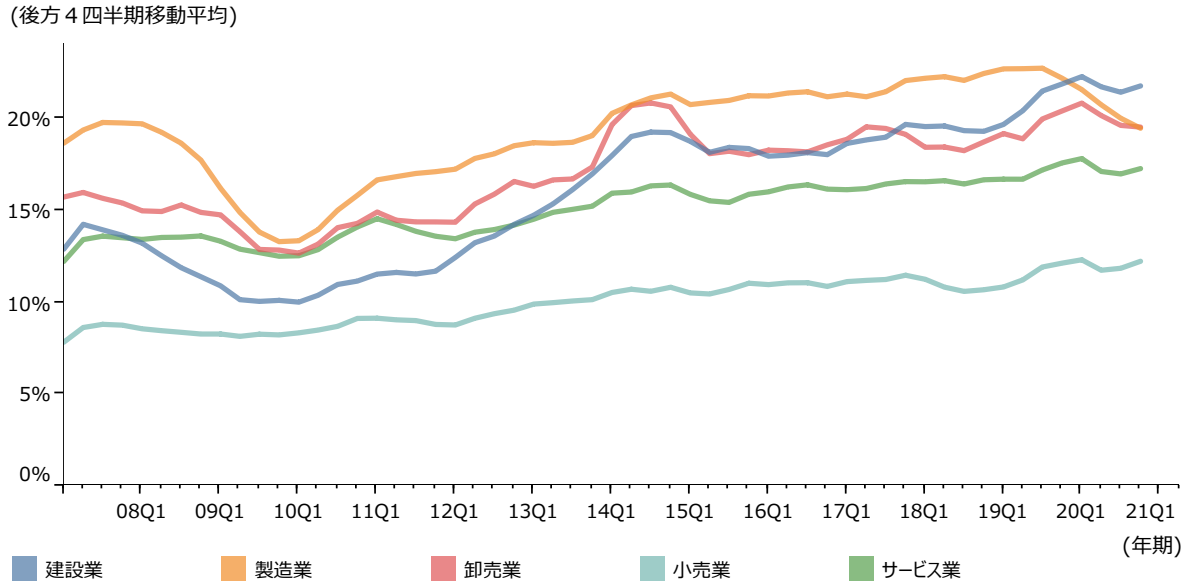
また、中小企業の設備投資実施割合の推移を確認すると、リーマン・ショック以降、緩やかに上昇傾向で推移してきたが、足元では低下から横ばい傾向で推移している（**第1-1-20図**）。また、この設備投資実施割合を業種別に見ると、製造業において割合が相対的に大きく低下していることが分かる（**第1-1-21図**）。

第1-1-20図　企業規模別に見た、設備投資実施割合の推移



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)ここでは、中小企業とは中小企業基本法第２条第１項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第２条第５項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

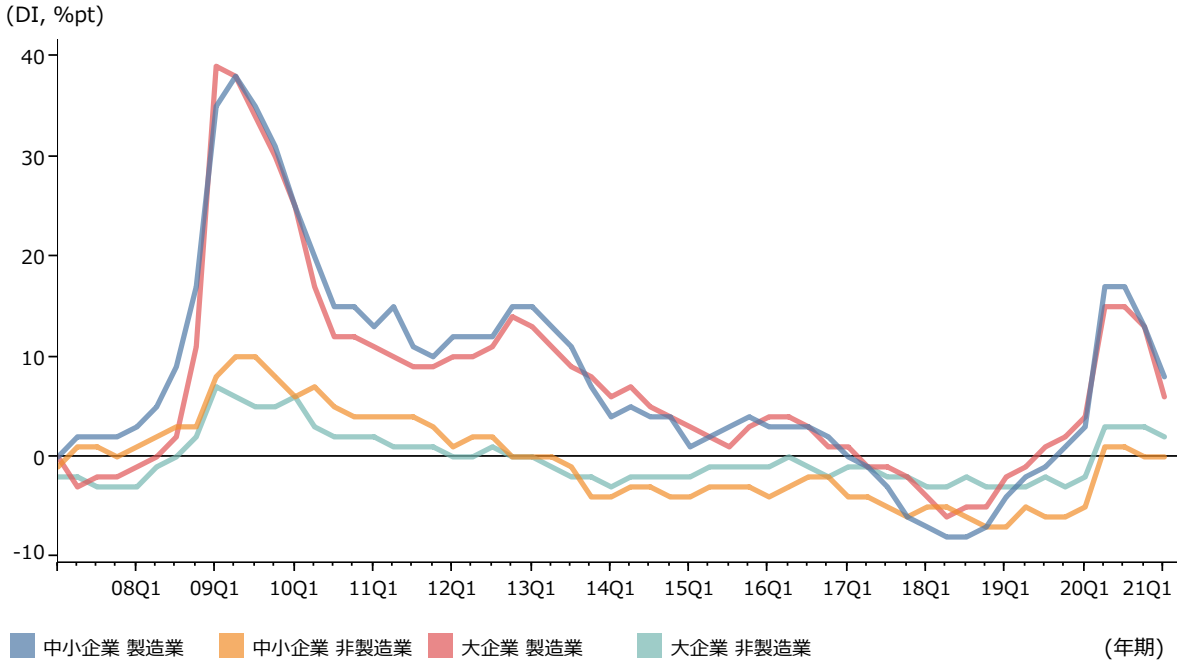
第1-1-21図　業種別に見た、設備投資実施割合の推移



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」

続いて、設備の過不足感について生産・営業用設備判断DIの推移を確認する。全体的に、2009年をピークに設備の過剰感が徐々に解消され、非製造業では2013年半ば、製造業では2017年前半に生産・営業用設備判断DIはマイナスに転じた。その後、製造業は2018年後半から不足感が弱まる傾向で推移していたが、2020年に入ると急速に過剰感が強まった。この過剰感が**第1-1-21図**で見た製造業の設備投資実施割合の低下につながっていると考えられる。足元では、製造業の設備の過剰感は弱まる傾向で推移している。また、非製造業においても2020年は設備の不足感が弱まっている（**第1-1-22図**）。

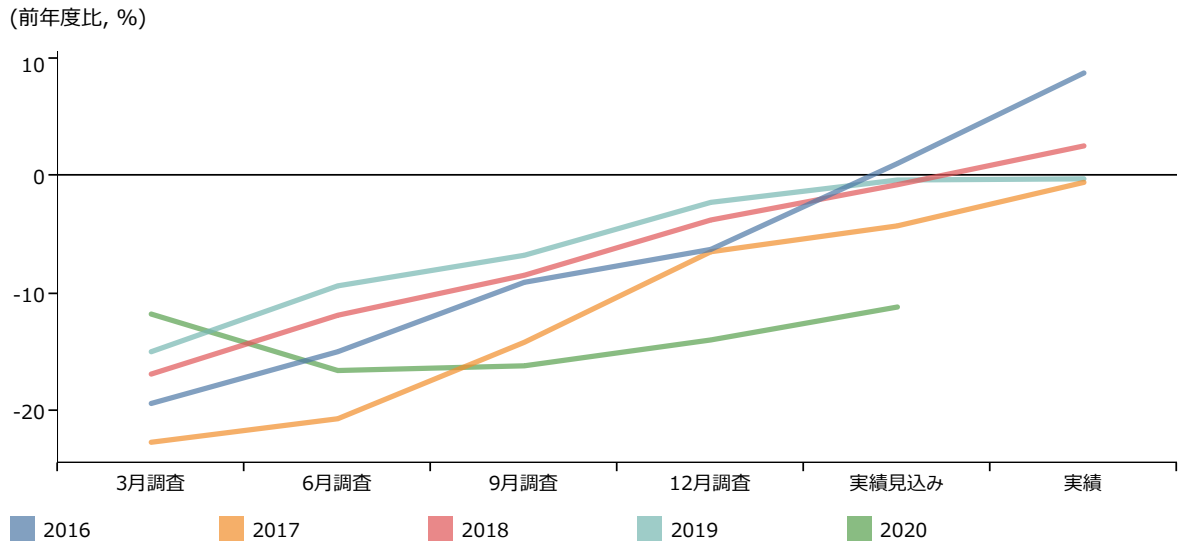
第1-1-22図　企業規模別・業種別に見た、生産・営業用設備判断DIの推移



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.生産・営業用設備判断DIとは、生産・営業用設備が「過剰」と答えた企業の割合（%）から「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

第1-1-23図は、中小企業の設備投資計画[1]について見たものである。2020年度の設備投資計画は、例年よりも低い水準で推移しており、**第1-1-22図**で見た設備の過剰感や感染症による先行きの見通しづらさなどにより、中小企業が設備投資に対して慎重姿勢を取っていることが見て取れる。

第1-1-23図　中小企業の設備投資計画

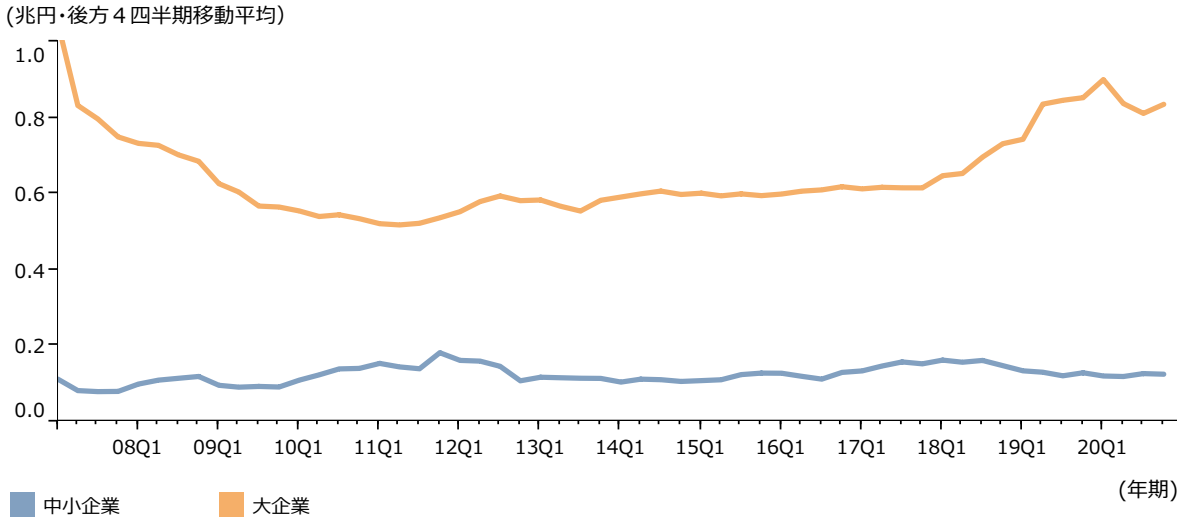


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)ここでいう中小企業とは資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。

1　中小企業では、年度計画を事前に策定していない企業が多く、案件が実際に実施されるごとに、設備投資額に計上される傾向があるため、３月調査から実績調査（翌年６月調査）まで、ほぼ一貫して上方修正されるパターンとなっている。

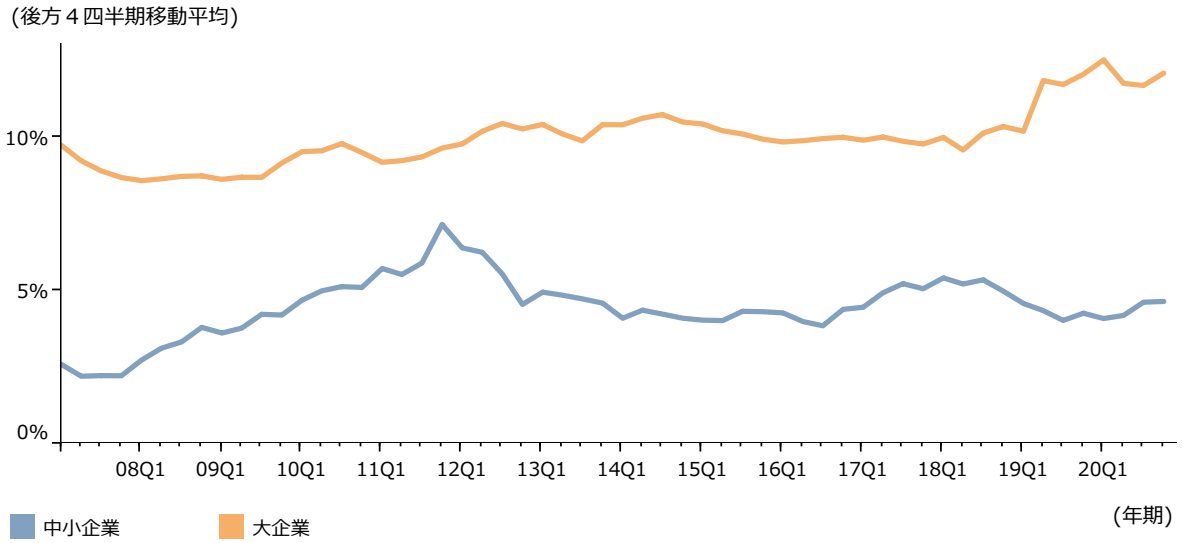
次に、IT関連指標としてソフトウェア投資の推移について確認する。中小企業のソフトウェア投資は、長期にわたって横ばい傾向で推移してきた。2020年に入っても、この傾向は変わらず、中小企業のソフトウェア投資は横ばいで推移した（第1-1-24図）。また、中小企業のソフトウェア投資比率について見ると、設備投資が減少傾向となった一方で、ソフトウェア投資は横ばいを維持したため、足元で上昇傾向に転じている（第1-1-25図）。

第1-1-24図　企業規模別ソフトウェア投資額の推移



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１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

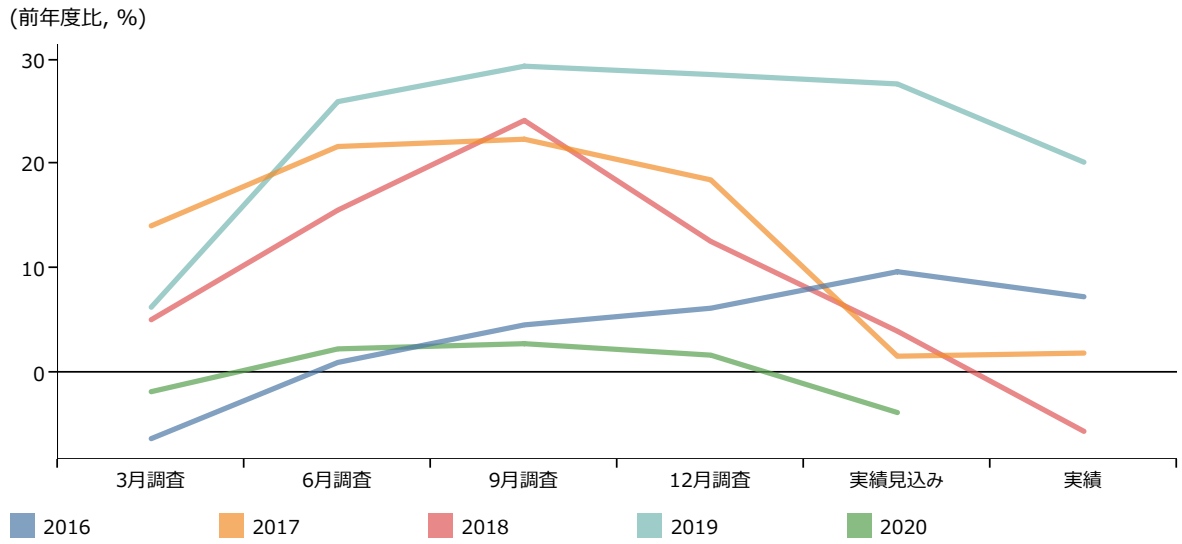
第1-1-25図　企業規模別ソフトウェア投資比率の推移



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１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。
3.ソフトウェア投資比率は、ソフトウェア投資額を設備投資額で除し、100を乗じて算出している。

続いて、中小企業のソフトウェア投資計画を見ると、2020年度の実績見込みは前年度をやや下回る水準となっている（**第1-1-26図**）。設備投資は前年度比10％以上の減少が見込まれる一方で、ソフトウェア投資は前年度比約４％の減少にとどまる見込みであり、感染症流行を契機としてソフトウェア投資の重要性は高まっていることがうかがえる。

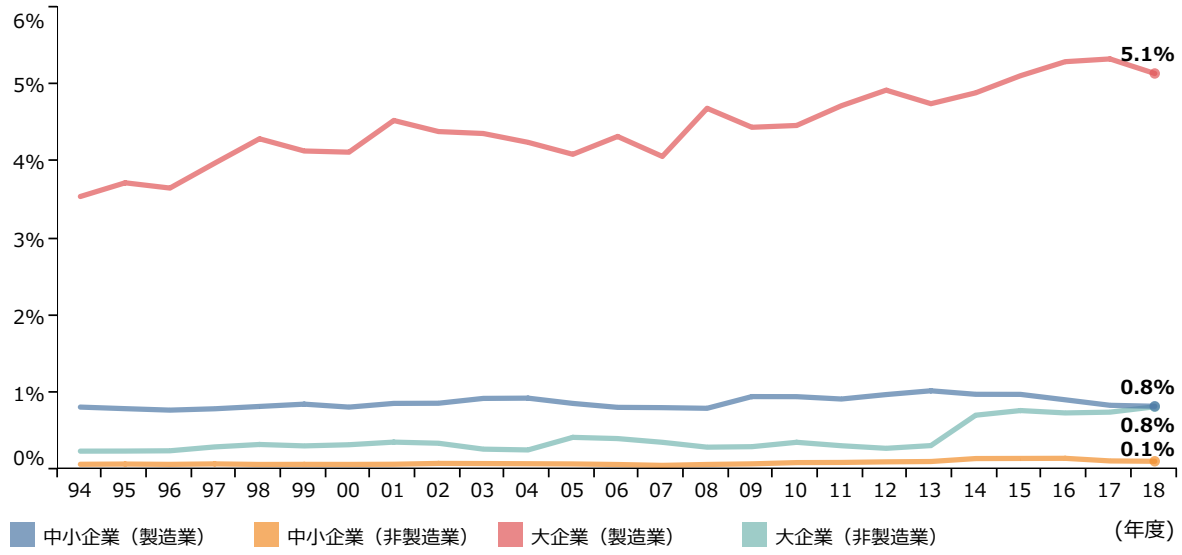
第1-1-26図　中小企業のソフトウェア投資計画



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)ここでいう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。

次に、新たな付加価値を生み出すための研究開発活動について見ていく。**第1-1-27図**は、売上高に占める研究開発費の割合の推移である。これを見ると、中小企業の売上高に占める研究開発費の割合は、業種にかかわらず、ほぼ横ばいで推移しており、同業種の大企業に比べて低水準にあることが分かる。

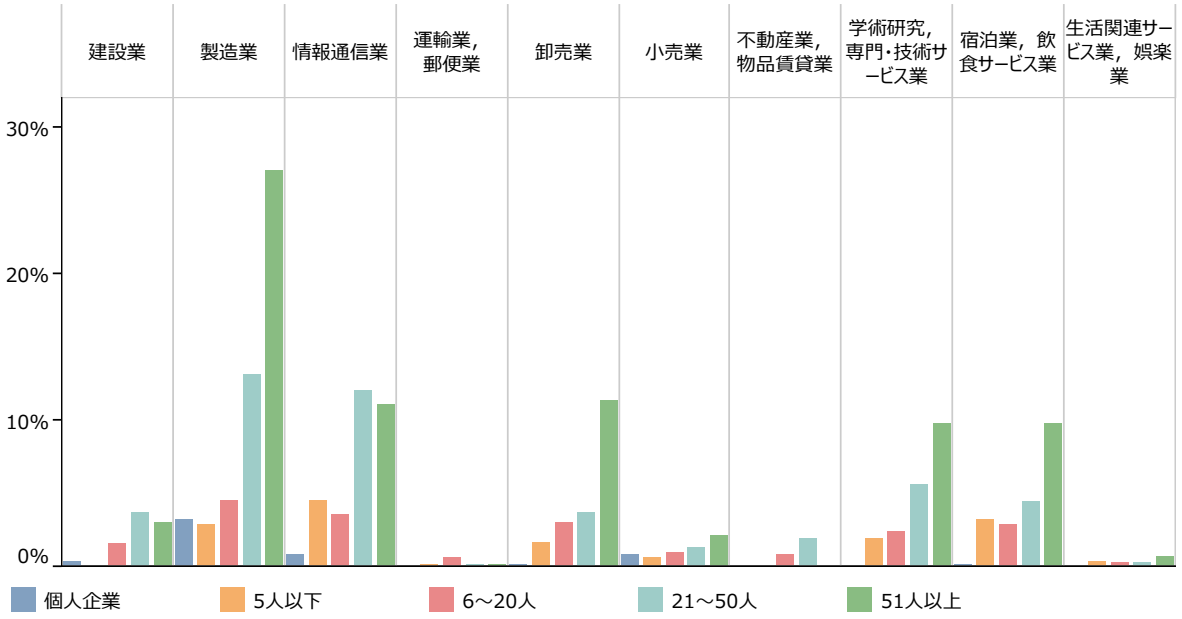
第1-1-27図　企業規模別・業種別に見た、売上高対研究開発費の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

また、研究開発を実施している中小企業の割合を示したのが**第1-1-28図**である。これを見ると、業種によって実施割合の水準は異なるものの、従業者規模が大きくなるほど実施割合が高い傾向にあることが見て取れる。研究開発を行うためには、十分な設備・人材・資金などの経営資源が必要であり、企業規模の小さな企業にとって、研究開発に取り組むことは必ずしも容易でないことが示唆される。

第1-1-28図　業種別・従業者規模別に見た、中小企業における研究開発の実施割合

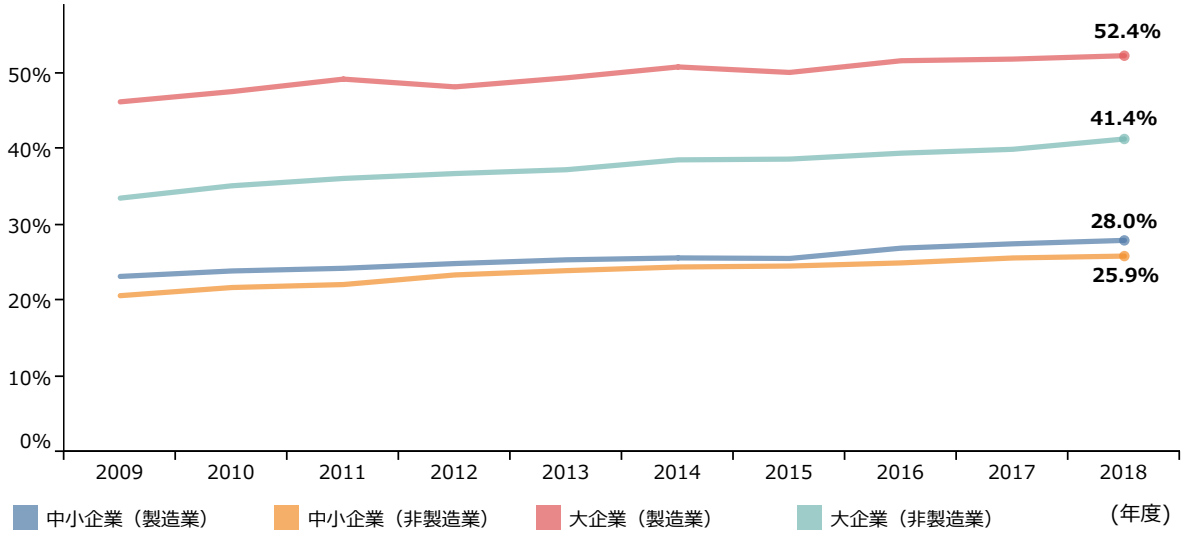


資料：中小企業庁「令和元年中小企業実態基本調査」
(注)研究開発を行った企業の割合は、研究開発を行った企業数／母集団企業数としている。

企業が新たな付加価値を生み出すための投資については、設備やソフトウェアへの投資や研究開発などに加えて、知的財産やブランド、人的資本など無形資産への投資の重要性が指摘されている。ここではそのうち人的資本への投資について現状を確認する。

第1-1-29図は、能力開発を実施した企業の割合の推移である。中小企業における能力開発を実施した企業の割合は、製造業、非製造業共に上昇傾向で推移している。

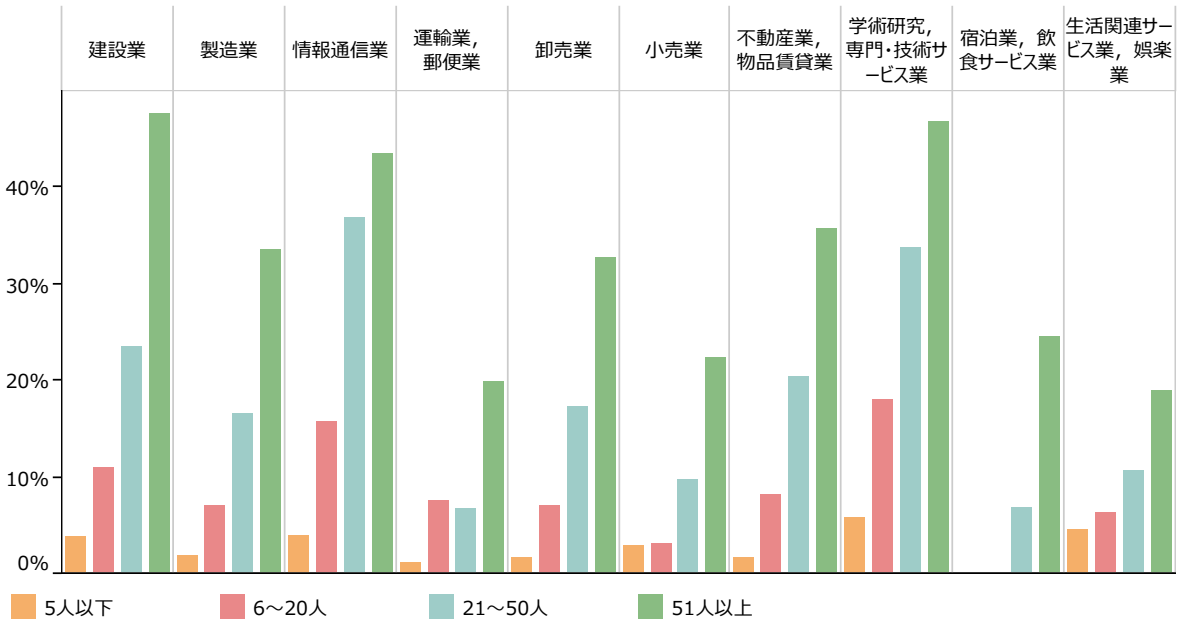
第1-1-29図　企業規模別・業種別に見た、能力開発を実施した企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

続いて、能力開発を実施している中小企業の割合を業種別・従業者規模別に示したものが**第1-1-30図**である。研究開発投資と同様に、従業者規模が大きくなるにつれて実施割合が高くなる傾向が見て取れる。また、業種ごとに水準は異なるものの、研究開発投資と比べて業種の偏りが少なく、様々な業種で能力開発投資が実施されていることが分かる。

第1-1-30図　業種別・従業者規模別に見た、中小企業における能力開発の実施割合（法人企業）

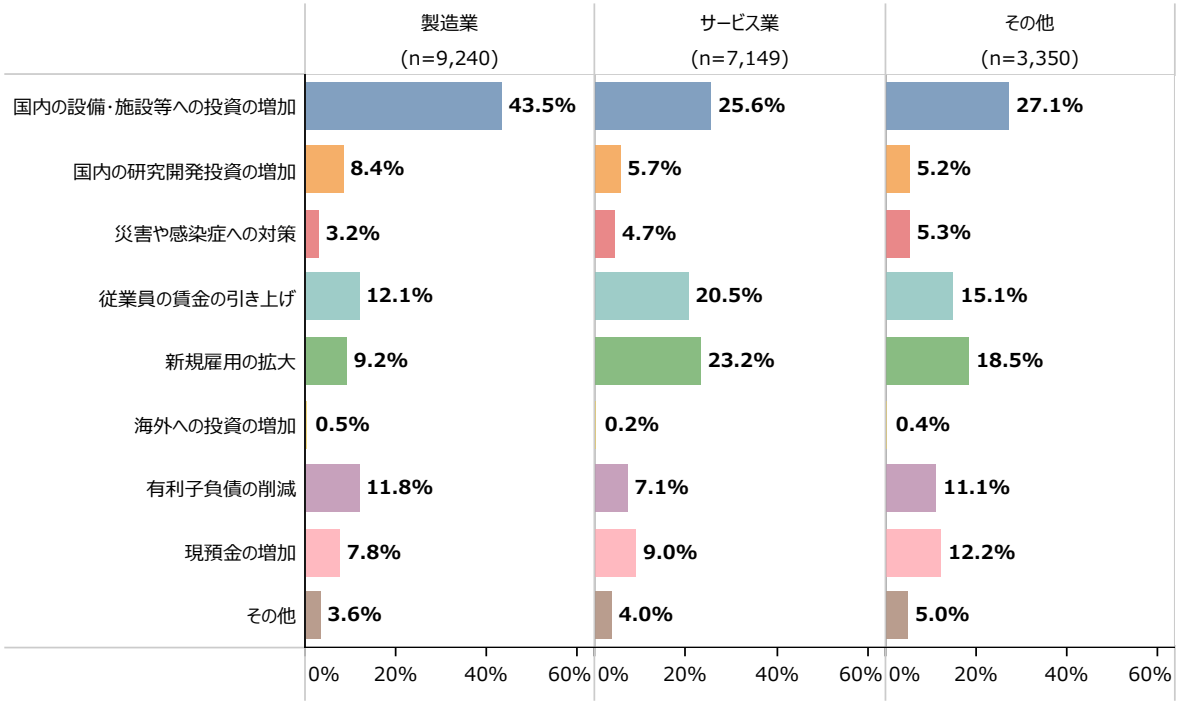


資料：中小企業庁「令和元年中小企業実態基本調査」
(注)能力開発を行った企業の割合は、能力開発を行った企業数／母集団企業数としている。

事業活動において資金の使途は様々であり、自社の経営戦略に応じて資金を投じることになる。ここからは、(株)帝国データバンクが「令和2年度取引条件改善に向けた施策のあり方に関する研究分析等事業」において実施したアンケート(以下、「取引条件改善状況調査」という。)[2]の結果から、中小企業における資金の使途を確認する。

第1-1-31図は、今後3年間で最も資金を投じたい分野について業種別[3]に確認したものである。これを見ると、いずれの業種においても「国内の設備・施設等への投資の増加」の割合が最も高い。また、サービス業では「従業員の賃金の引き上げ」や「新規雇用の拡大」といった雇用に対して資金を最も投じたい企業の割合が、相対的に高いことが見て取れる。

第1-1-31図　今後3年間で最も資金を投じたい分野



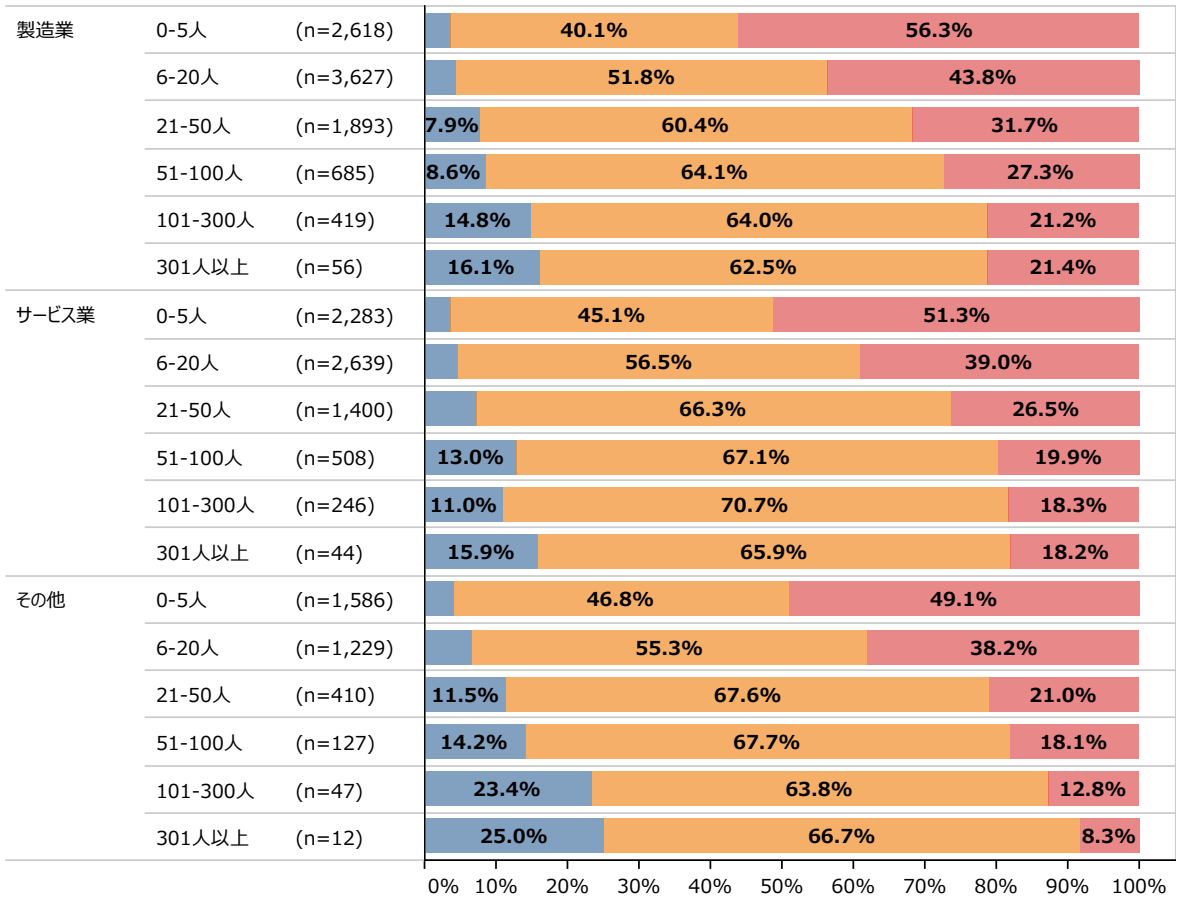
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2　(株) 帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(株) 帝国データバンクが2020年9月に、全国66,600社（うち発注側事業者6,400社、受注側事業者60,200社）の企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答26,737件（うち発注側事業者2,467件、受注側事業者24,270件)、回収率40.1%（うち発注側事業者38.5%、受注側事業者40.3%))。

3　業種別の分析に当たっては、アンケート調査において事業者が選択した業種を以下のようにグルーピングして分析を実施している。
・「製造業」：食料品製造業、繊維産業、紙・紙加工品産業、印刷業、石油・化学産業、鉄鋼産業、素形材産業、建設機械産業、産業機械産業、工作機械産業、半導体・半導体製造装置産業、電機・情報通信機器産業、自動車産業、その他製造業
・「サービス業」：放送コンテンツ産業、アニメーション制作業、情報サービス産業、トラック運送業・倉庫業、広告産業、技術サービス産業、警備業、その他サービス業
・「その他」：建設業、卸売業、小売業、金融業、その他

第1-1-32図は、今後３年間で各分野に資金を投じるために必要な利益や余剰金の確保状況について、業種別・従業員規模別に確認したものである。これを見ると、いずれの業種においても「確保できていない」と回答する企業の割合は、従業員規模が小さいほど高い傾向にある。

第1-1-32図　今後３年間で資金を投じるために必要な利益・余剰金の確保状況

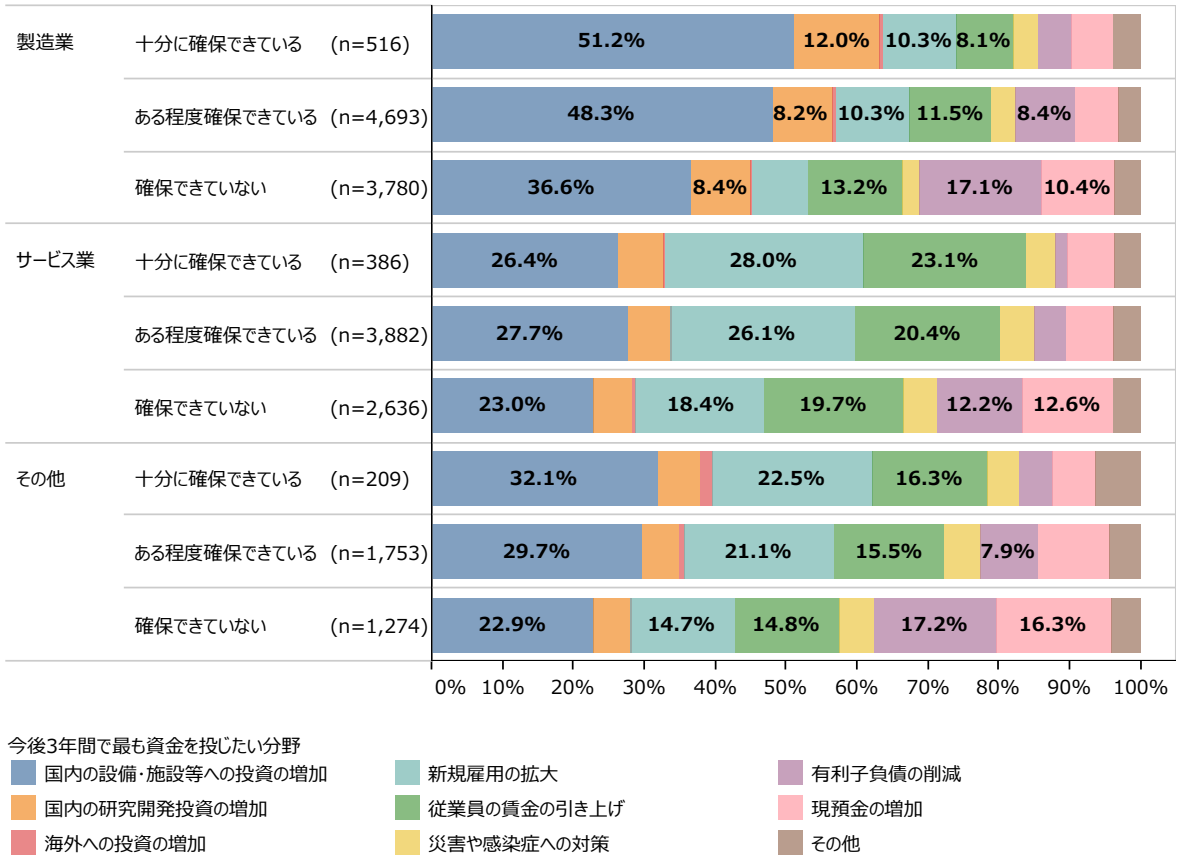


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

この利益や余剰金の確保状況別に、今後３年間で最も資金を投じたい分野を見たものが**第1-1-33図**である。これを見ると、「十分に確保できている」、「ある程度確保できている」と回答した企業では、「国内の設備・施設等への投資の増加」、「国内の研究開発投資の増加」、「新規雇用の拡大」といった、成長に向けた投資を実施したいと考えている企業の割合が相対的に高い。

これに対して、「確保できていない」と回答した企業では、「現預金の増加」、「有利子負債の削減」といった回答の割合が高く、成長に向けた投資が難しい状況にあることが見て取れる。

第1-1-33図　資金を投じるための利益や余剰金の確保状況別に見た、今後３年間で最も資金を投じたい分野

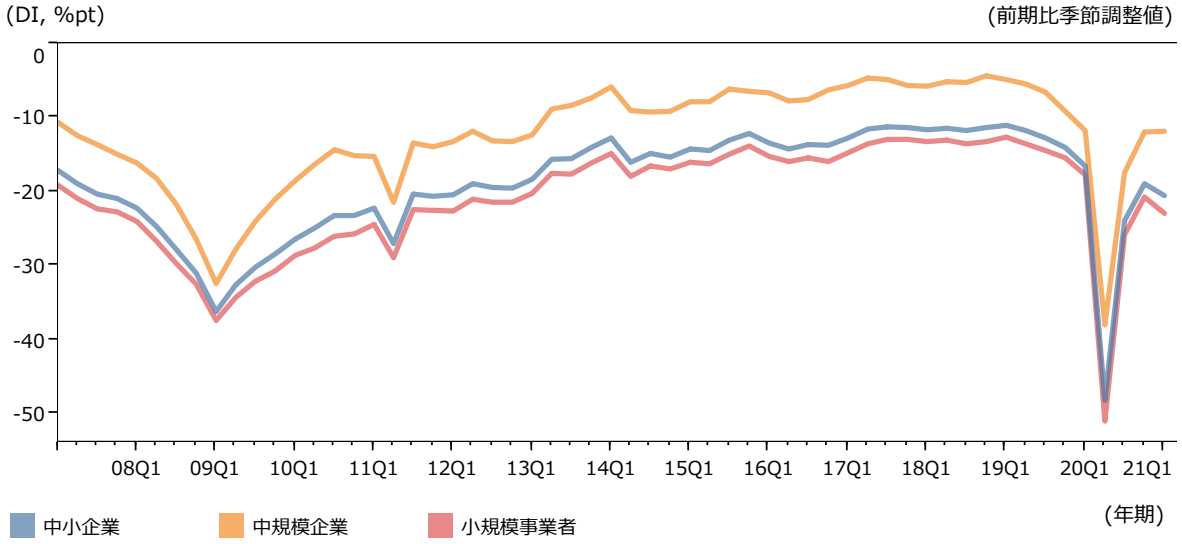


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

４．資金繰り・倒産・休廃業

次に、中小企業の資金繰りの状況について景況調査を用いて確認する（**第1-1-34図**）。中小企業の資金繰りDIは、リーマン・ショック後に大きく落ち込み、その後は東日本大震災や2014年４月の消費税率引上げに伴い一時的に落ち込みが見られたものの、改善傾向で推移してきた。2019年以降はやや低下傾向で推移する中で、感染症流行による売上げの急激な減少と、それに伴うキャッシュフローの悪化により、2020年第２四半期に大きく下落した。これはリーマン・ショック時を大きく上回る下落幅となったが、第３四半期には大きく回復した。足元では、資金繰りDIは再び低下している。

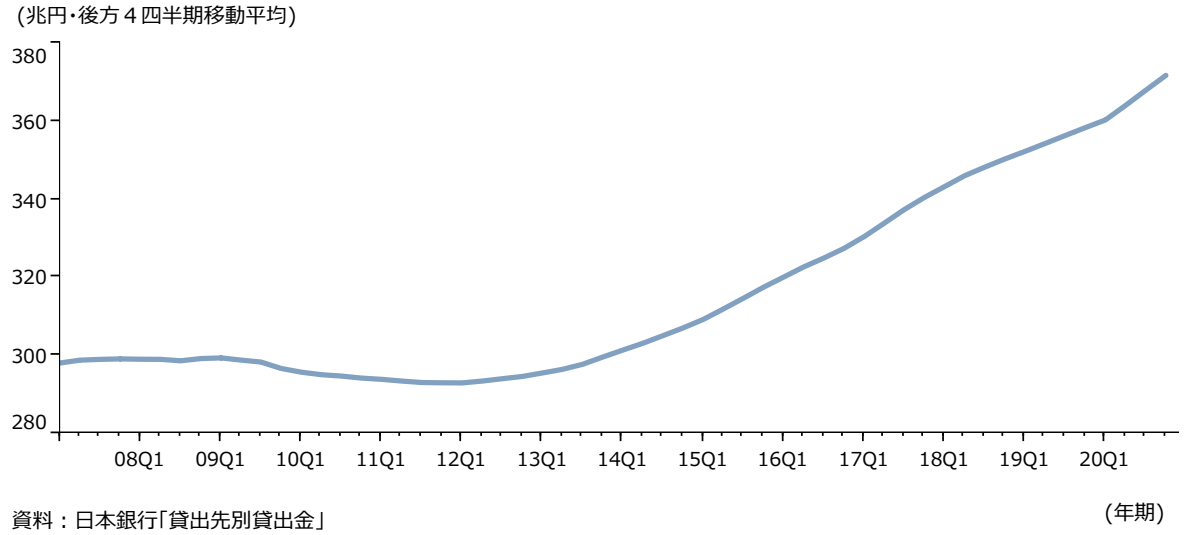
第1-1-34図　企業規模別資金繰りDIの推移



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)1.景況調査の資金繰りDIは、前期に比べて、資金繰りが「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。
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第２条第１項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第２条第５項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

続いて、中小企業向けの貸出金の推移について確認すると、2012年まではおおむね横ばいで推移してきたが、2013年以降は右肩上がりで推移しており、2020年も堅調に増加した（**第1-1-35図**）。

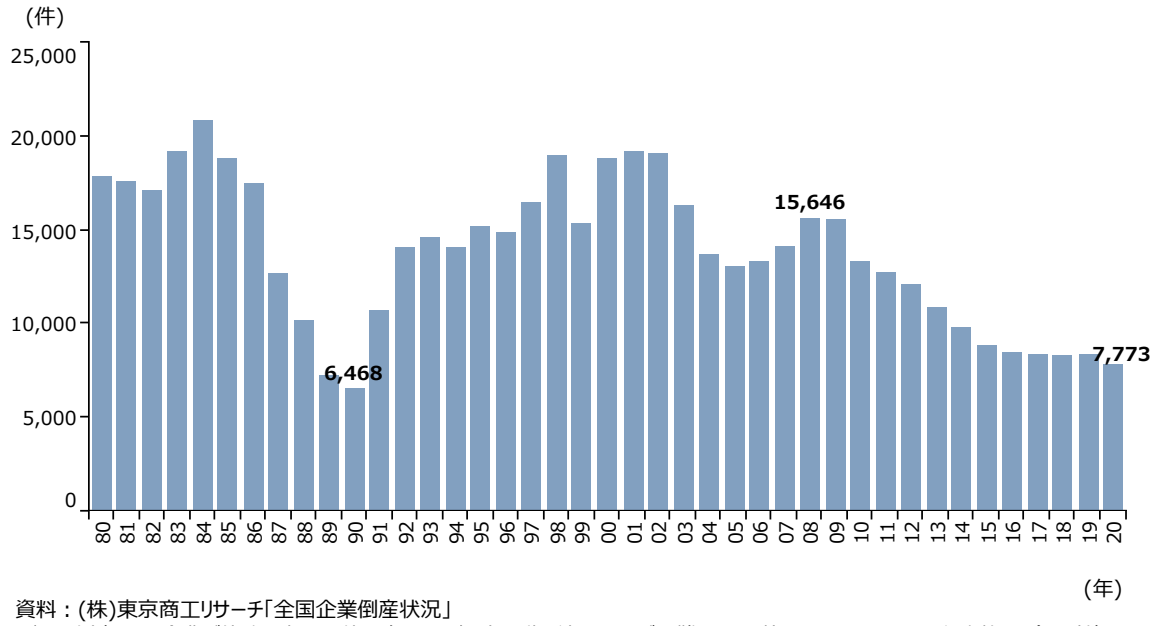
第1-1-35図　中小企業向け貸出金の推移



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」

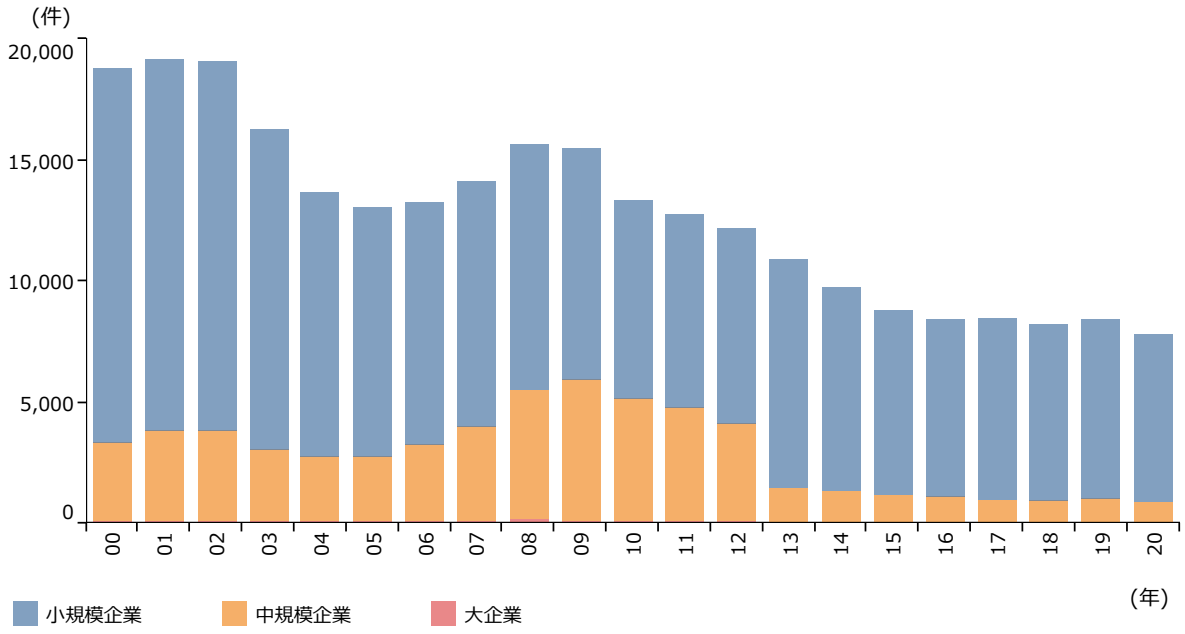
次に、倒産件数の推移について確認する（**第1-1-36図**）。我が国の倒産件数は、2009年以降は減少傾向で推移してきた中で、2020年は資金繰り支援策などの効果もあり30年ぶりに8,000件を下回る水準となった。また、これを規模別に見ると、倒産件数の大部分を小規模企業が占めていることが分かる（**第1-1-37図**）。

第1-1-36図　倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
(注)1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

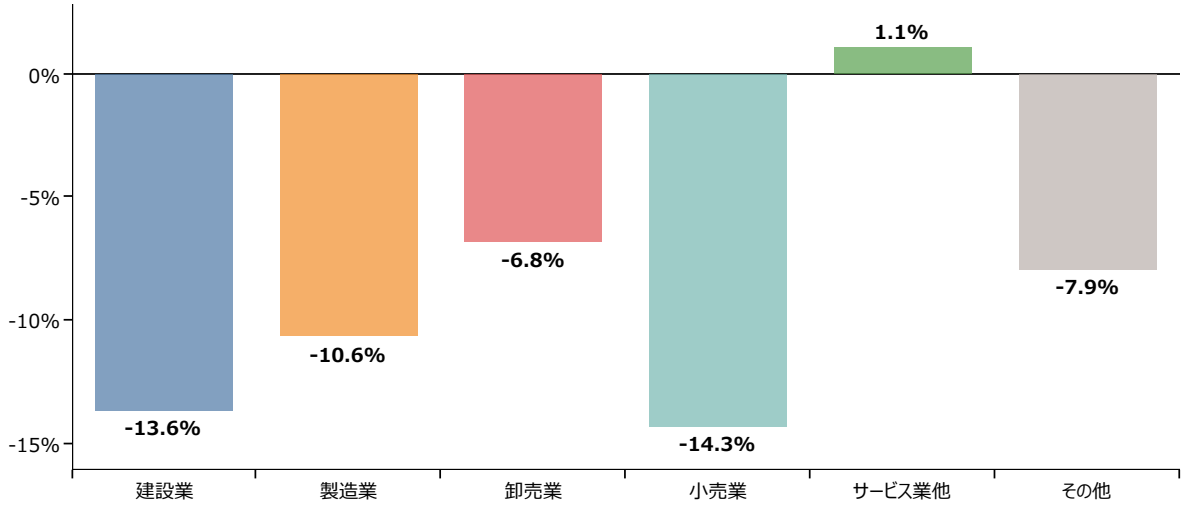
第1-1-37図　企業規模別倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
(注)1.ここでいう「中規模企業」とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業に当てはまらない企業をいう。
2.企業規模別の集計については、2000年以降のみ集計を行っている。
3.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

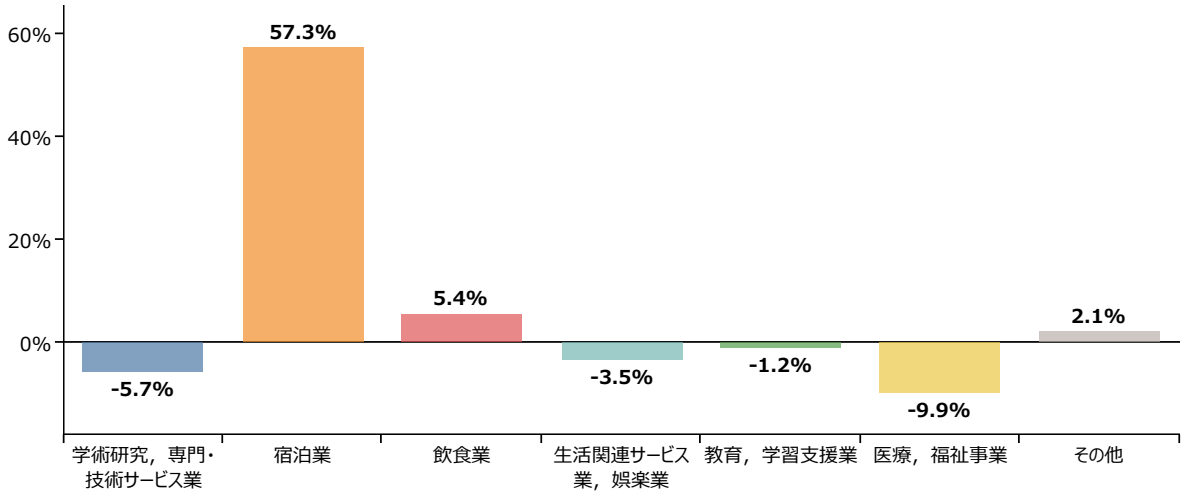
続いて、業種別に2020年の倒産状況を確認する。**第1-1-38図**を見ると、感染症の流行によるインバウンド需要の消失や外出自粛などで大きな影響を受けた「サービス業他」を除く業種では、2020年の倒産件数が前年を下回ったことが分かる。また、前年を上回った「サービス業他」の内訳を見ると、「宿泊業」や「飲食業」において倒産が前年比で増加となっている（**第1-1-39図**）。

第1-1-38図　業種別倒産件数の前年比



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
(注)1.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。
2.「その他」には、農林漁業・鉱業、情報通信業、運輸業、金融保険業、不動産業が含まれる。

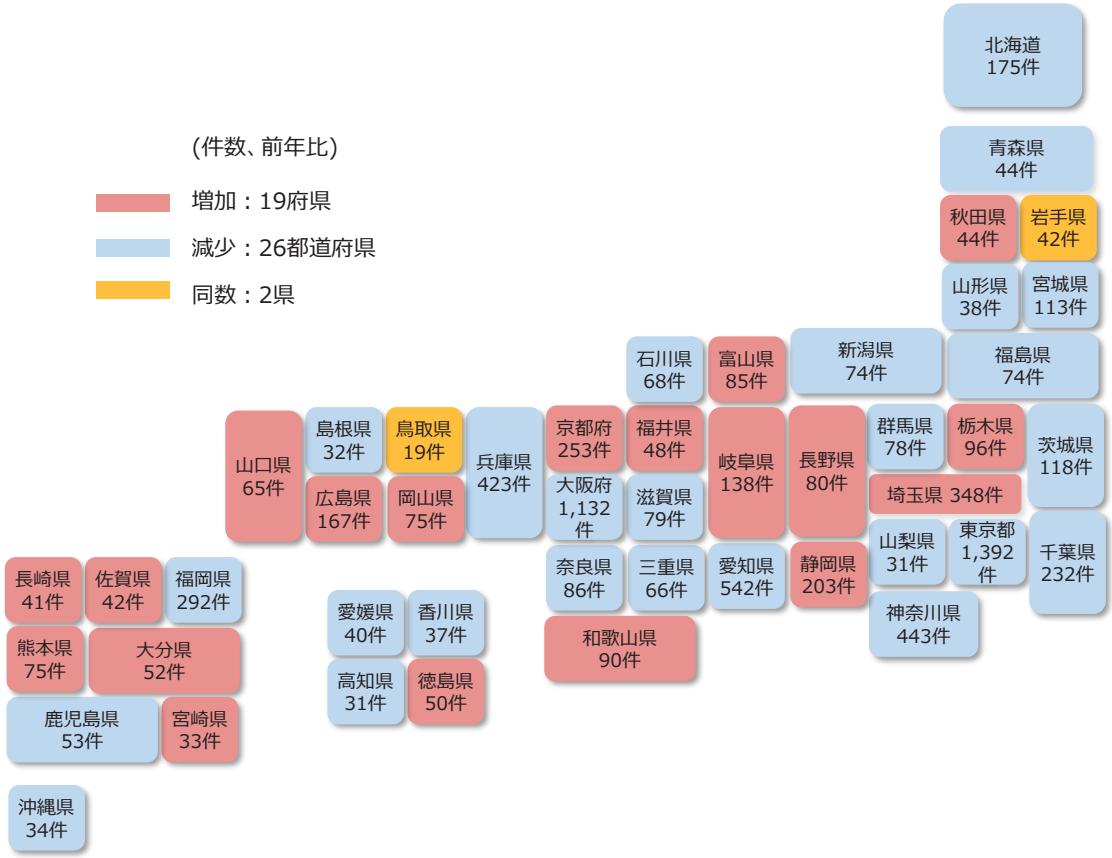
第1-1-39図　「サービス業他」内訳の倒産件数の前年比



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
(注)1.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。
2.「その他」には、電気・ガス・熱供給・水道業、物品賃貸業、他のサービス業が含まれる。

第1-1-40図は、都道府県別に2020年の倒産状況を見たものである。これを見ると、2020年の倒産件数は前年と比べて増加が19府県、減少が26都道府県、同数が２県となっており、都道府県ごとに状況は異なることが見て取れる。

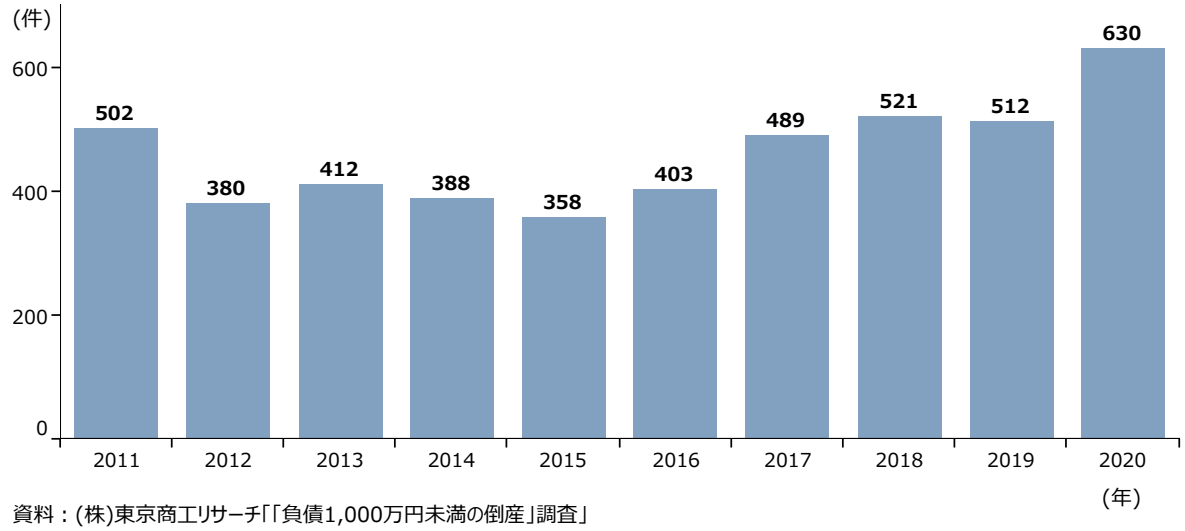
第1-1-40図　都道府県別の倒産状況（2020年）



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

第1-1-41図は、負債総額1,000万円未満の倒産件数[4]の推移を示したものである。これを見ると、2016年以降増加傾向で推移してきた中で、2020年は前年比23%増となり、これまでの増加ペースを上回って推移したことが分かる。

第1-1-41図　負債総額1,000万円未満の倒産件数の推移

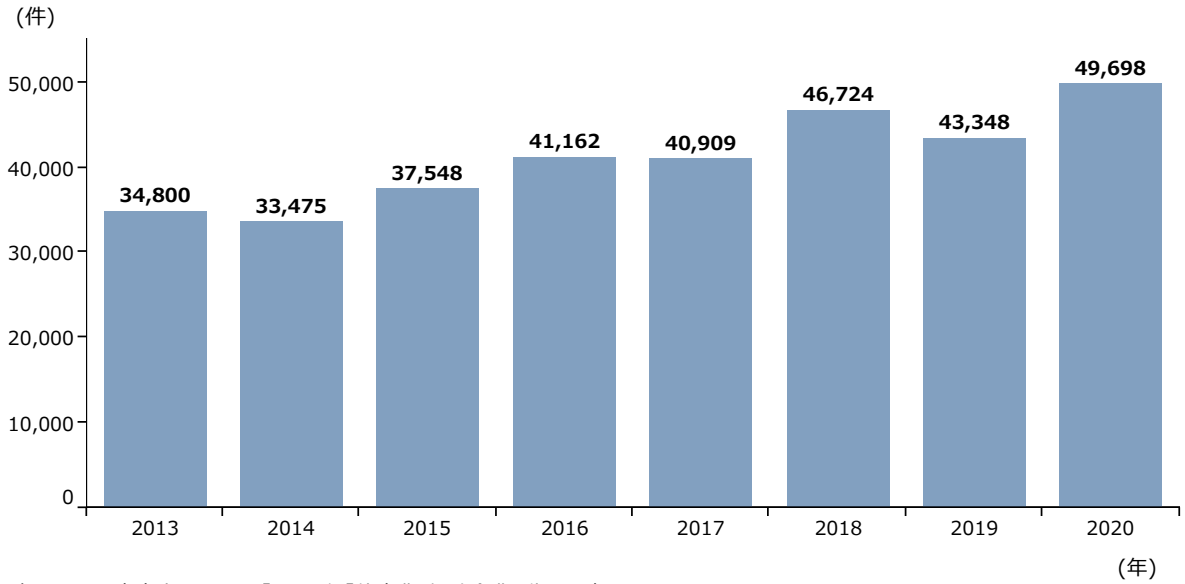


資料：(株)東京商工リサーチ「負債1,000万円未満の倒産」調査」

次に、休廃業・解散件数の推移について確認する。(株) 東京商工リサーチの「休廃業・解散企業」動向調査によると、2020年の休廃業・解散件数は4万9,698件で、前年比14.6%増となった（**第1-1-42図**）。また、(株) 帝国データバンクの全国企業「休廃業・解散」動向調査によると、2020年の休廃業・解散件数は5万6,103件で、前年比5.3%減となった（**第1-1-43図**）。調査ごとに傾向に差異は見られるものの、休廃業・解散の背景には構造的な要因として経営者の高齢化や後継者不足が存在することがいずれの調査においても確認されている。

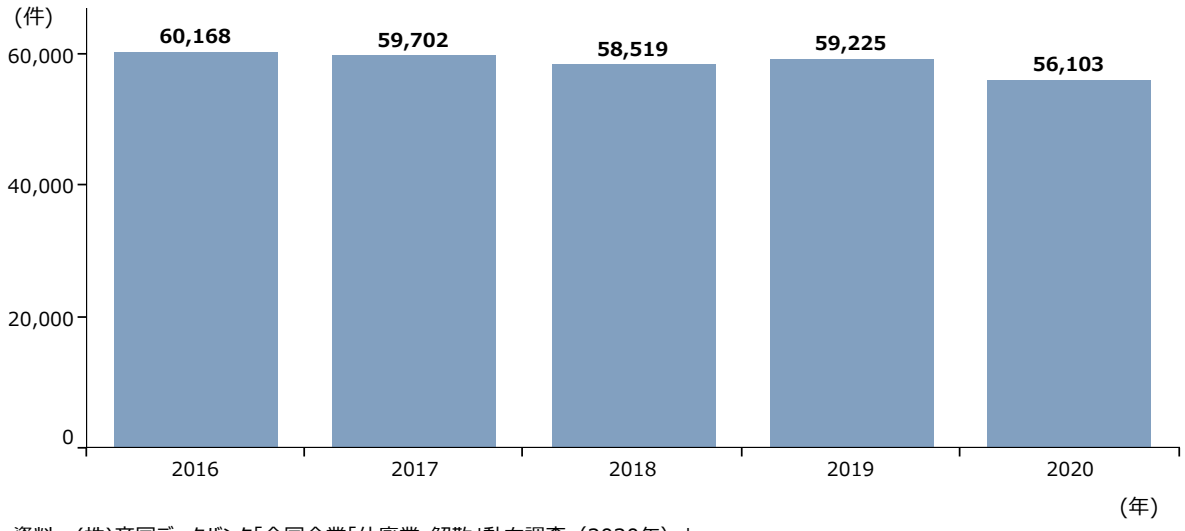
4　(株) 東京商工リサーチによる通常の倒産集計は、負債総額1,000万円以上の倒産を集計対象としており、この集計に含まれない負債総額1,000万円未満の倒産を (株) 東京商工リサーチにおいて集計したもの。

第1-1-42図　休廃業・解散件数の推移（東京商工リサーチ）



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」
(注)1.休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。
2.解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

第1-1-43図　休廃業・解散件数の推移（帝国データバンク）



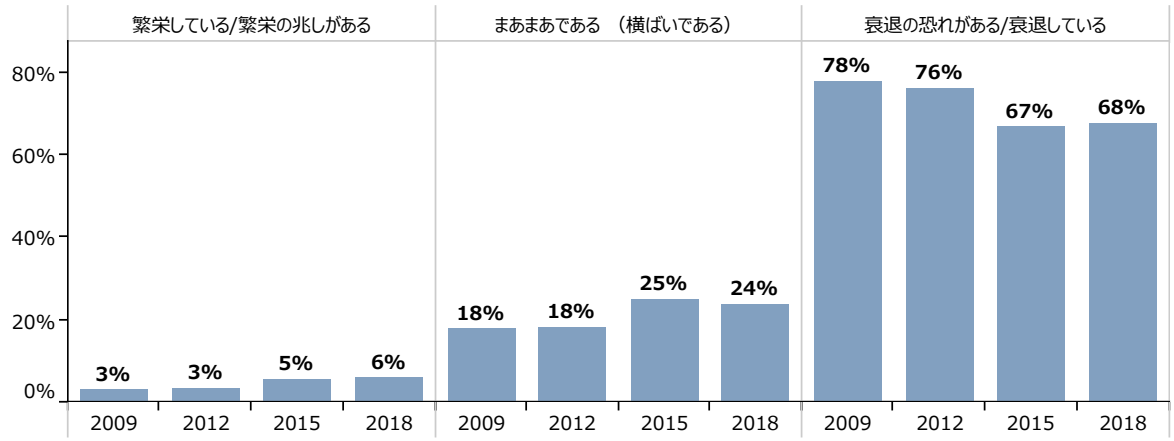
資料：(株)帝国データバンク「全国企業「休廃業・解散」動向調査（2020年）」
(注)休廃業・解散とは、倒産（法的整理）によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態の確認（休廃業）、もしくは商業登記等で解散（但し「みなし解散」を除く）を確認した企業の総称。

5．商店街の現状

ここでは、商店街について、現状を見ていく。まず、商店街の最近の景況について確認すると、2018年度は「衰退の恐れがある/衰退している」と回答した割合が68%と最も多くなっているものの、2009年度と比べるとその割合は低下しており、景況は一定の改善が見られる（**第1-1-44図**）。

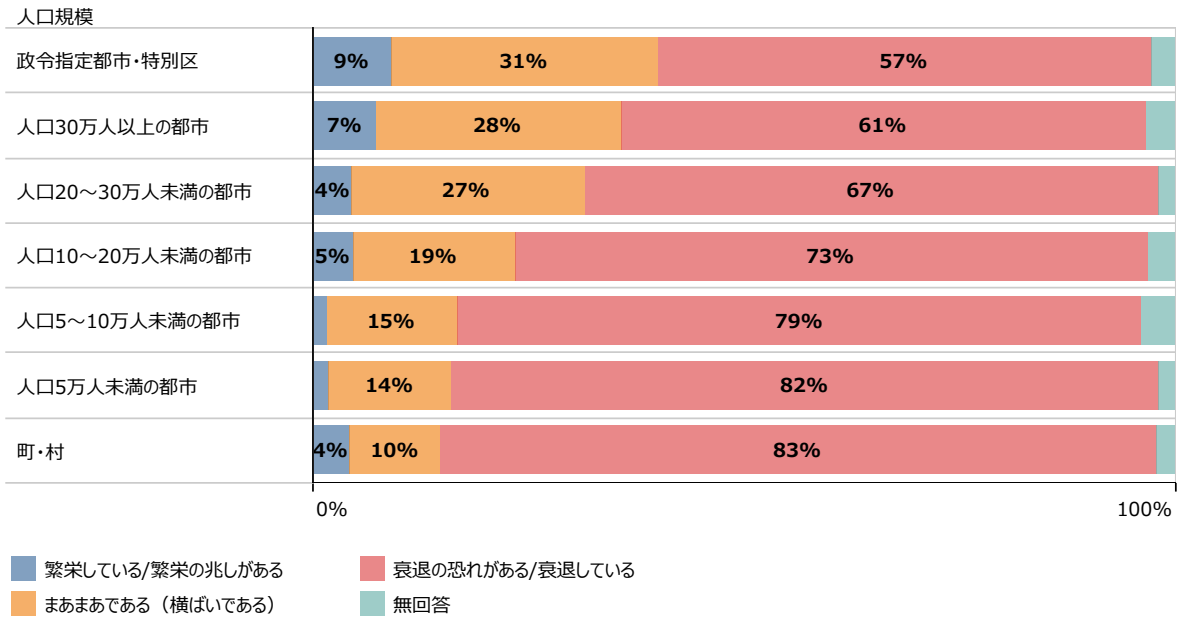
また、これを立地市区町村の人口規模別に見ると、人口規模が小さくなるにつれて「衰退の恐れがある/衰退している」と回答した割合が高くなっている（**第1-1-45図**）。

第1-1-44図　商店街の最近の景況



資料：中小企業庁「商店街実態調査」
(注)集計には無回答が含まれるため、各項目を合算しても100%にならない。

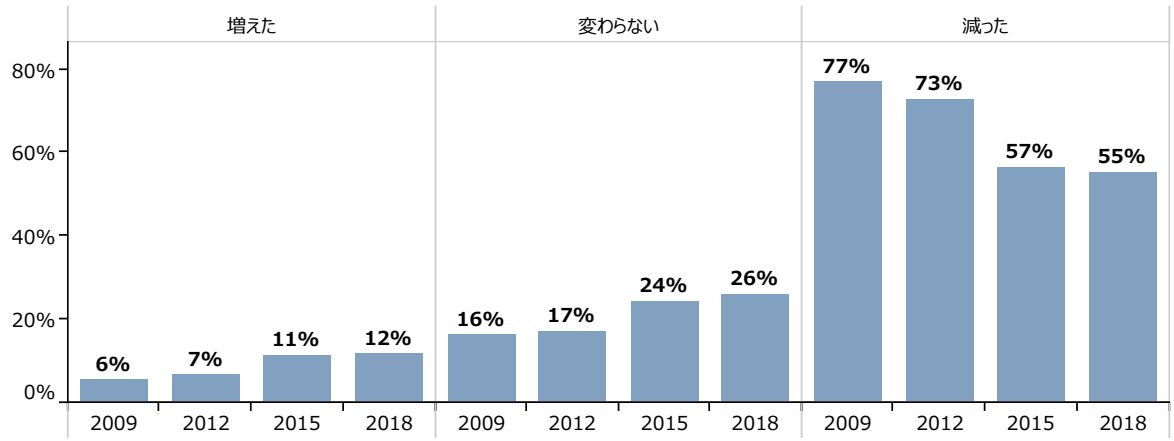
第1-1-45図　立地市区町村の人口規模別に見た、商店街の最近の景況



資料：中小企業庁「商店街実態調査」
(注)2018年度について集計したもの。

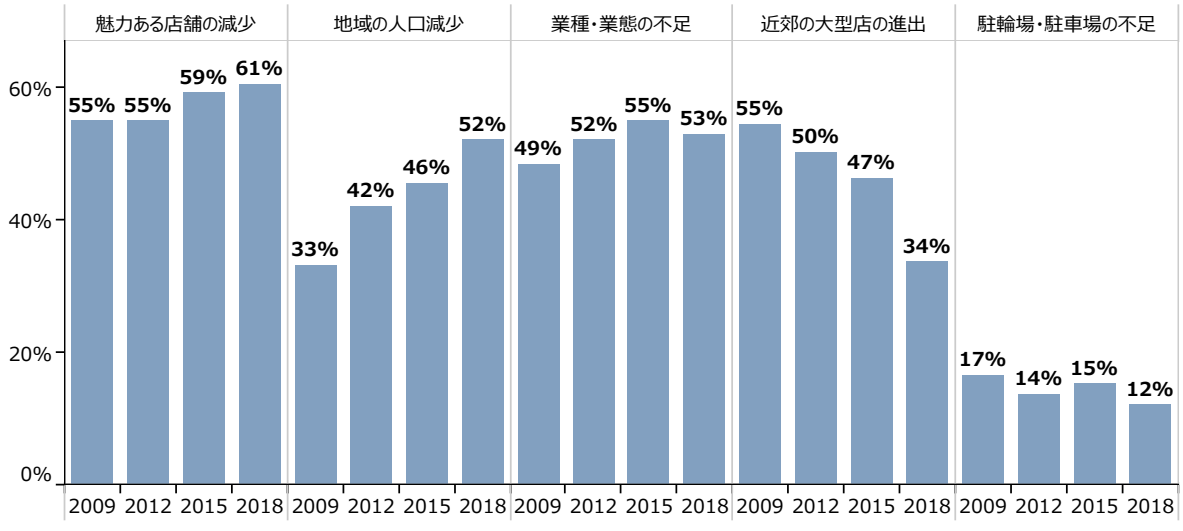
次に、最近３年間の来街者数の変化について推移を見ると、2018年度は「減った」と回答した割合は依然として５割を超えているものの、2009年度以降その割合は改善傾向で推移している（**第1-1-46図**）。続いて、来街者が減少した要因について見ると、2018年度は「魅力ある店舗の減少」が最も多くなっている。また、「地域の人口減少」を来街者の減少要因として回答する割合が、2009年度から2018年度にかけて著しく増加していることが見て取れる（**第1-1-47図**）。

第1-1-46図　最近３年間の商店街への来街者数の変化



資料：中小企業庁「商店街実態調査」
(注)集計には無回答が含まれるため、各項目を合算しても100%にならない。
(年度)

第1-1-47図　最近３年間の商店街への来街者数の減少要因（上位五つ）



資料：中小企業庁「商店街実態調査」
(注)1.複数回答。
2.回答の多い上位五つを示している。
(年度)

コラム

1-1-1　地域コミュニティにおける商業機能の担い手である商店街に期待される新たな役割

経済産業省では、地域の商業機能の担い手として中核的な役割を果たしてきた商店街に着目し、商店街が地域コミュニティを支えるために期待される役割や新たな役割を担う商店街の自己変革に対する効果的な支援の在り方について検討するため、「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」を開催し、2020年6月に、地域の既存ハード（商店街等）の利活用最適化に関する中間取りまとめ「地域コミュニティにおける商業機能の担い手である商店街に期待される新たな役割～「商店が集まる街」から「生活を支える街」へ～」を公表した。

本コラムでは、地域コミュニティにおける商店街に対するニーズの変化と商店街に期待される新たな役割とその支援の在り方について紹介する。

近年、交通インフラの脆弱化、高齢者支援（見守り等）の必要性の高まり、働き方改革の制約ともなり得る保育支援機能の不足などの社会課題が指摘される中で、地域の住民やコミュニティのニーズは変化している。こうしたニーズの変化を背景に、商店街の位置付けも「買物の場」から「多世代が共に暮らし、働き、交流する場」へと変化しつつあり、商店街には地域コミュニティの生活支援といった機能・役割が期待されている。

他方、人口減少の進展状況など、地域の実情は様々であるため、それぞれのコミュニティにおいて商店街の置かれた状況に合わせた対応が必要である。

このため、本研究会では、商店街について「①（商業機能）単独型」、「②（地域コミュニティ支援機能との）複合型」、「③転換型」に類型化を行い、それぞれの特徴と、課題と対応の方向性について示した（**コラム1-1-1①図**）。

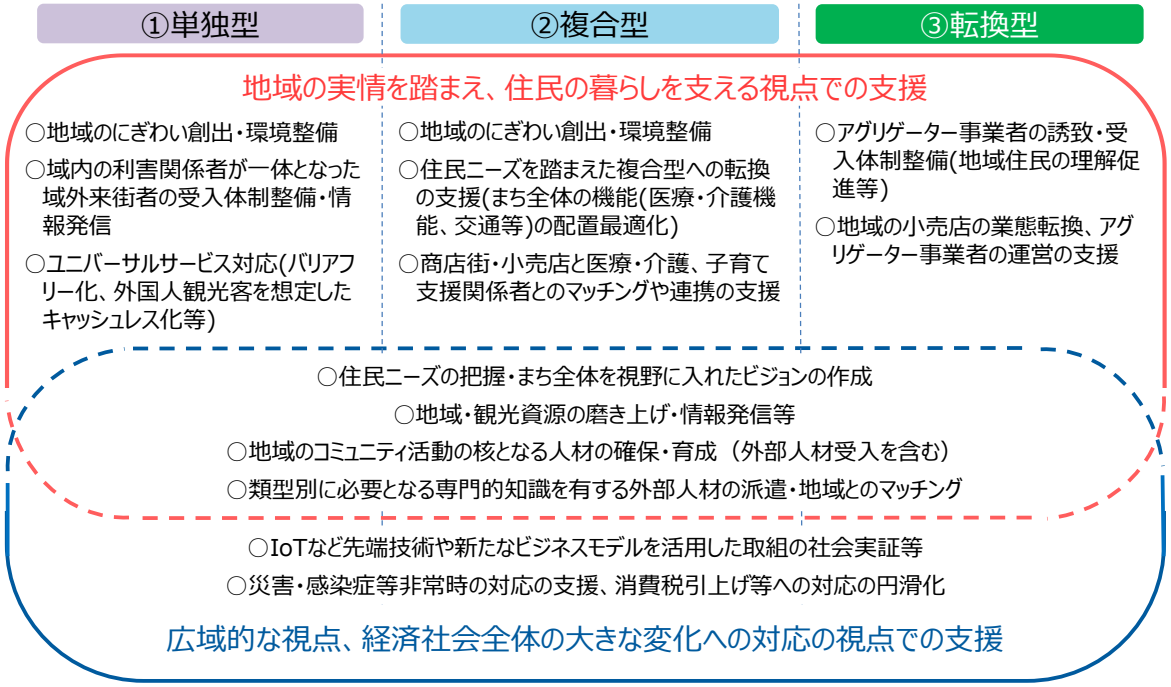
全国各地の商店街は、これらの分類のうちいずれの類型に該当するのか、客観的に自己診断を行うとともに、商店街としてどのように地域に貢献するのかについての方向性を地域の多様な関係者と共有し、具体的な取組を進めることが重要である。

コラム　1-1-1①図　商店街類型別の課題と対応の方向性

	①単独型	②複合型	③転換型
特徴	・都市部の駅前や著名な観光資源の近くに立地し、商業機能のみで十分な来街が期待できる。	・生活圏の近くに立地し、地域住民のアクセスが容易。	・過疎化が進む地方に立地し、地域住民の減少に伴い、来街が期待できない。
課題と対応の方向性	・来街者の更なる利便性の向上 ・域外の潜在来街者の受入体制整備・情報発信 ⇒ 利便性向上、域外からの来街者の誘客などにより、多様な商業需要を取り込む対応。	・地域住民が求める多様なニーズの把握 ・商業機能に加え、多様な住民ニーズに対応できるマルチな機能の担い手へと変革 ⇒ 商業需要以外の多様なサービス需要も取り込む対応。	・少ない住民にとって必要な商業機能を維持するための域外の事業者(アグリゲーター)との広域的な連携 ⇒ 個々の小売業者が連携先事業者を通じて住民に買物の機会を提供する対応。

また、新たな役割に応えるため、自己変革をする商店街への今後の支援の在り方として、「地域の実情を踏まえ、住民の暮らしを支える視点」と、「広域的な視点、経済社会全体の大きな変化への対応の視点」の両面から、地方公共団体と国が役割分担しながら、相乗効果を発揮する形で支援していくことが必要であるとの提言がなされている（**コラム1-1-1②図**）。

コラム　1-1-1②図　商店街の置かれた状況に合わせた地方公共団体と国による支援の在り方



※アグリゲーター事業者：例えば、物販機能であれば、広域で需要を集約し、移動販売等により、サービスを提供するような事業者を指す。

こうした提言を踏まえて経済産業省では、令和３年度予算事業として「地域の持続的発展のための中小商業者等の機能活性化事業」を新たに立ち上げた。この事業では、商業機能の提供やコミュニティの中心として地域の持続的発展に欠くことのできない中小商業者等が、地方公共団体と一体となって、新たな需要の創出につながる魅力的な機能の導入等を行う実証事業について、財政、人材育成、ノウハウ提供等の面から支援を行い、地域の持続的発展を促進することとしている。

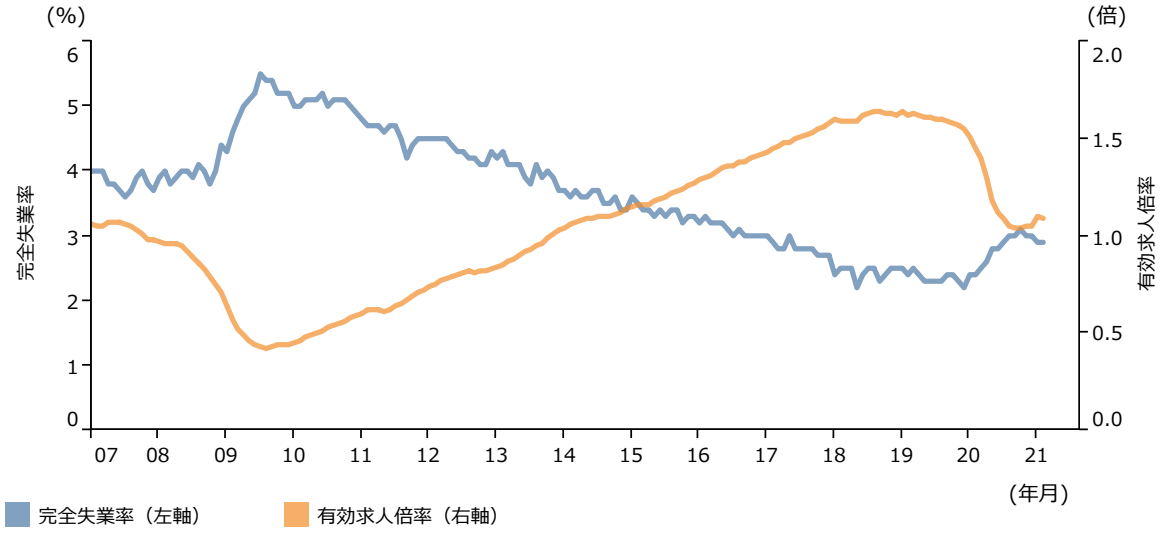
第3節　雇用の動向

感染症は企業の事業活動に大きな影響をもたらし、企業で雇用される労働者にも様々な影響が生じている。本節では、感染症流行による雇用環境への影響を概観するとともに、中小企業における雇用状況について見ていく。

1．我が国の雇用環境

始めに、雇用情勢を示す代表的な指標として、完全失業率と有効求人倍率の推移について確認する（**第1-1-48図**）。完全失業率は、2009年中頃をピークに長期的に低下傾向で推移してきたが、2020年に入ると上昇傾向に転じた。足元では完全失業率が低下傾向に転じる動きが見られる。また、有効求人倍率も2020年に入り、大きく低下したが、足元では上昇傾向に転じる動きが見られる。

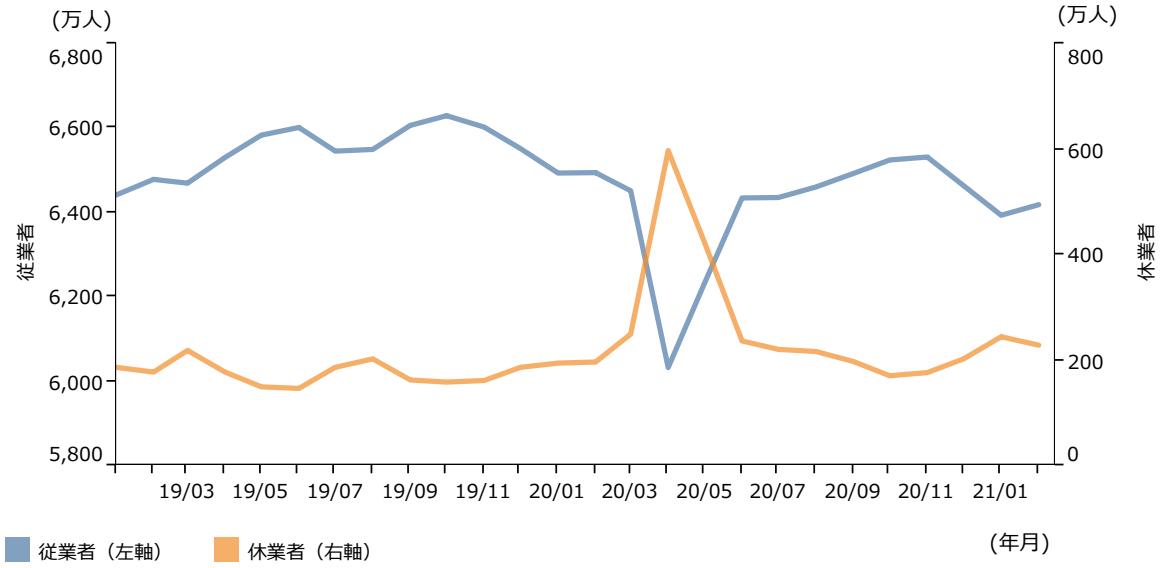
第1-1-48図　完全失業率・有効求人倍率の推移



資料：総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」
(注)季節調整値。

続いて、従業者と休業者の動きについて確認する（**第1-1-49図**）。感染症の拡大を受けて全国に緊急事態宣言が発出された2020年４月に、休業者数が大幅な増加となり、それに伴い従業者数は減少した。その後、休業者数の減少とともに、従業者数も感染症流行以前の水準に接近しており、休業者の多くは失業に至らず、一時的な休業を経て、従業者に戻っている状況が見て取れる。2020年11月以降は感染症の影響により、休業者数は緩やかな増加傾向となったが、足元では再び減少に転じる動きが見られる。

第1-1-49図　従業者・休業者の推移

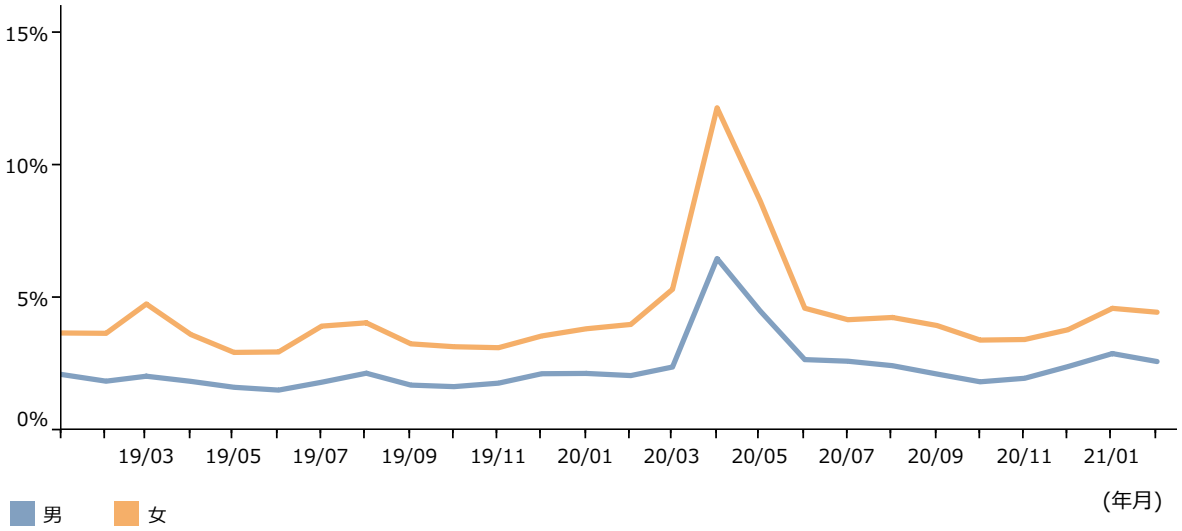


資料：総務省「労働力調査」

この休業者について、男女別に休業者比率の推移を見ると、2020年４月の休業者比率の上昇幅は男性と比べて女性の方が大きかったことが分かる。その後は、男女共に休業者比率は感染症流行以前の水準まで戻ったが、11月以降は緩やかな上昇傾向にある（**第1-1-50図**）。

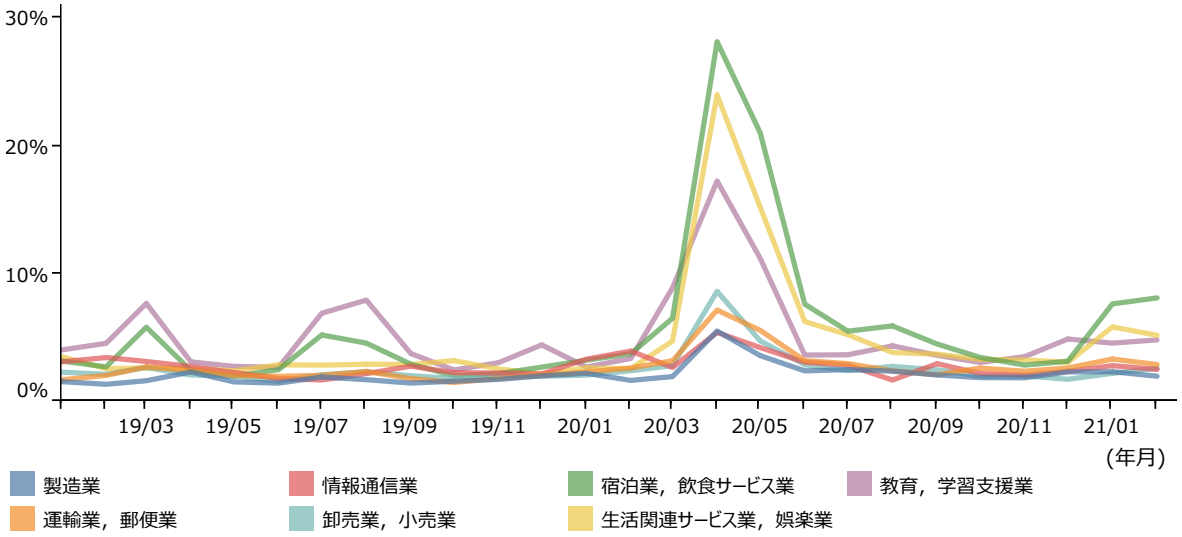
また、業種別に休業者比率を見たものが**第1-1-51図**である。これを見ると、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」において、2020年４月に休業者比率が大きく上昇したことが分かる。５月以降は、いずれの業種でも低下傾向となり、感染症流行以前の水準に戻っていたが、足元では「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」において休業者比率は再び上昇傾向で推移している。

第1-1-50図　男女別の休業者比率の推移



資料：総務省「労働力調査」
(注)休業者比率は、就業者に占める休業者の割合として計算。

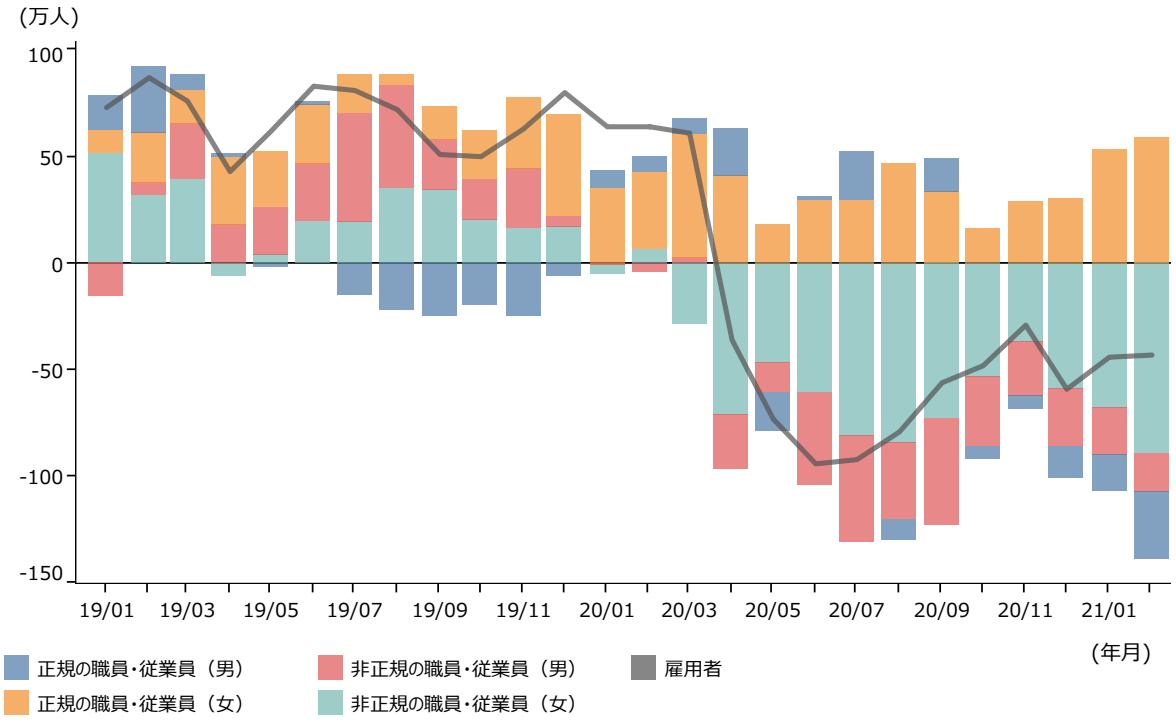
第1-1-51図　業種別の休業者比率の推移



資料：総務省「労働力調査」
(注)休業者比率は、就業者に占める休業者の割合として計算。

次に、雇用者数の動きを確認する。**第1-1-52図**は、男女別に正規の職員・従業員数と非正規の職員・従業員数について、前年同月差の推移を見たものである。これを見ると、2020年は正規の職員・従業員数がおおむね前年を上回って推移する一方で、非正規の職員・従業員数は前年を大幅に下回る状況が続いていることが分かる。

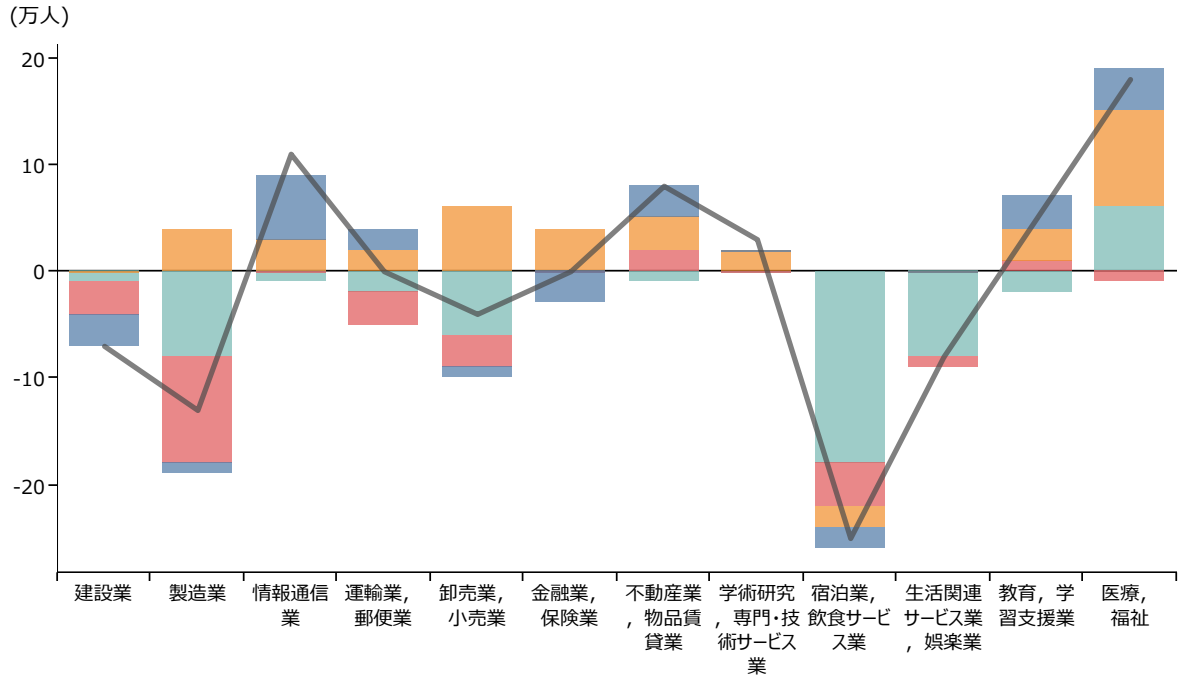
第1-1-52図　性別・雇用形態別に見た、雇用者数の前年同月差の推移



資料：総務省「労働力調査」
(注)雇用者には役員も含まれるため、正規の職員・従業員と非正規の職員・従業員の値を合計しても、雇用者の値とは一致しない。

第1-1-53図は、2020年の雇用者数について業種別に前年差の状況を見たものである。これを見ると、「宿泊業，飲食サービス業」では正規の職員・従業員数、非正規の職員・従業員数が共に、前年より減少している。また、全体を通して非正規の職員・従業員数の減少が相対的に目立っている。

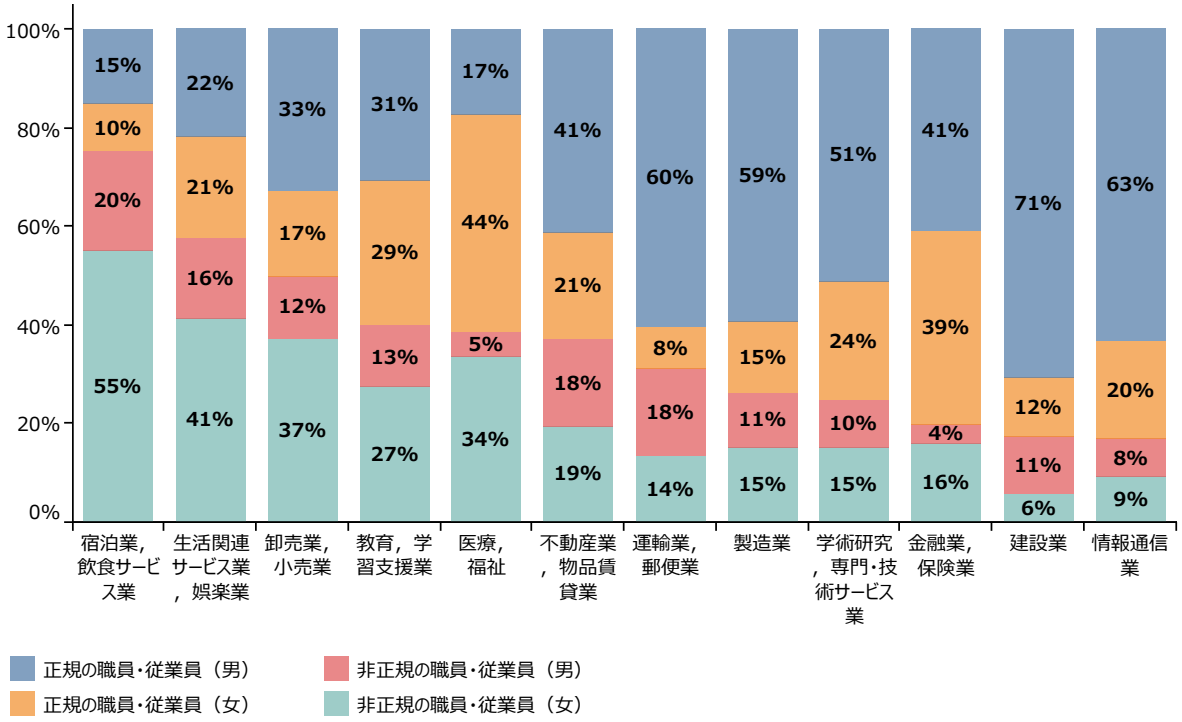
第1-1-53図　業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者数の前年差



資料：総務省「労働力調査」
(注)1.雇用者には役員も含まれるため、正規の職員・従業員と非正規の職員・従業員の値を合計しても、雇用者の値とは一致しない。
2.グラフは、2020年と2019年の差について示している。

なお、**第1-1-54図**は業種別に雇用者の構成比を示したものである。これを見ると、「宿泊業，飲食サービス業」や「生活関連サービス業，娯楽業」は、非正規の職員・従業員の占める割合が相対的に高い業種であることが分かる。

第1-1-54図　業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者の割合（2020年平均）



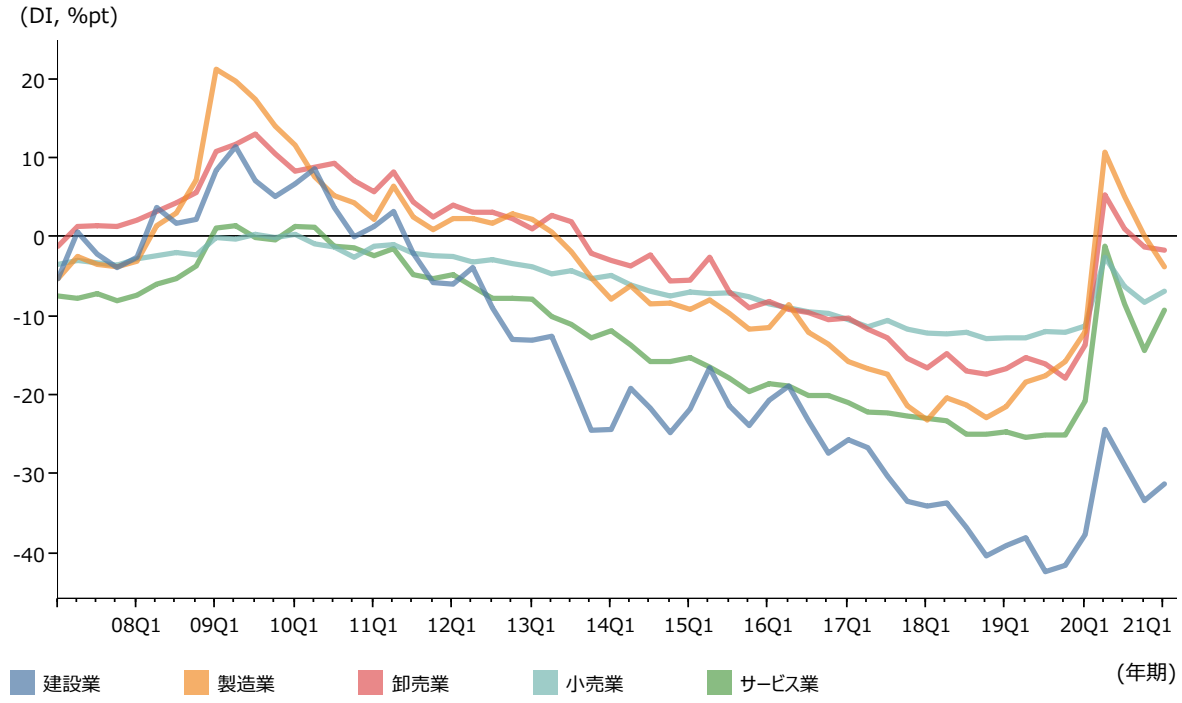
資料：総務省「労働力調査」
(注)ここでは雇用者から役員を除いた正規の職員・従業員及び非正規の職員・従業員の合計を100%としている。

2．中小企業の雇用状況

ここからは、中小企業の雇用をめぐる状況について見ていく。

第1-1-55図は、景況調査を用いて、業種別に従業員の過不足状況を見たものである。2013年第４四半期に全ての業種で従業員数過不足DIがマイナスになり、その後は人手不足感が強まる傾向で推移してきた。2020年に入ると、この傾向が一転して、第２四半期には急速に不足感が弱まった結果、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなった。足元では、いずれの業種でも従業員数過不足DIはマイナスで推移している。

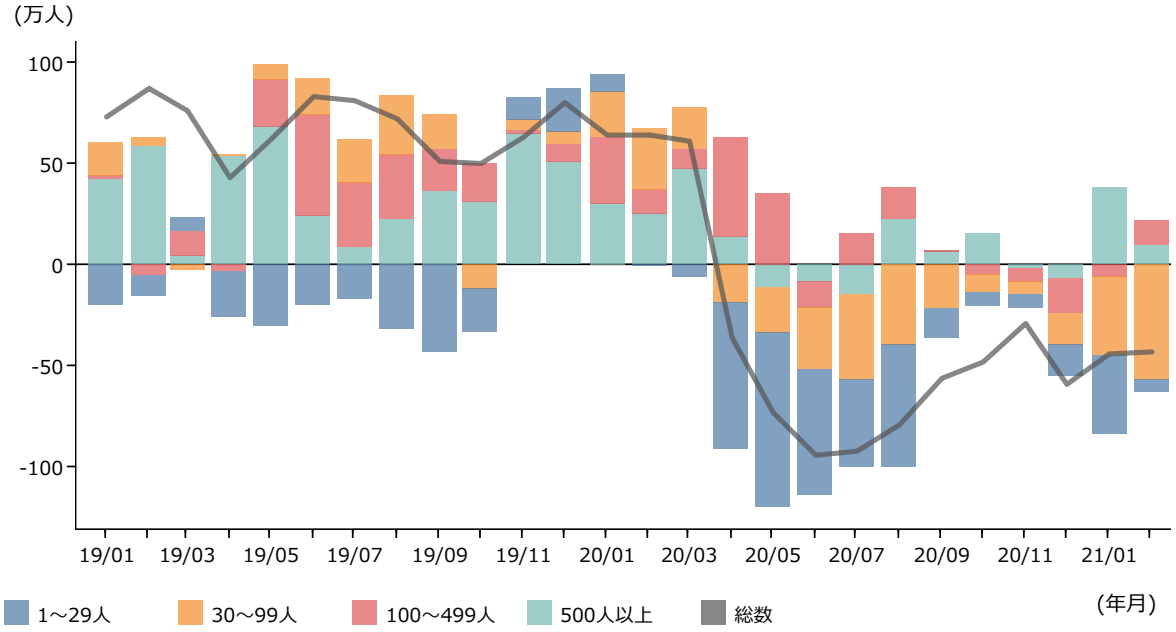
第1-1-55図　業種別従業員数過不足DIの推移



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)従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

第1-1-56図は、従業者規模別に雇用者数の前年同月差の推移を見たものである。これを見ると、2020年４月以降に、従業者規模が「１～29人」、「30～99人」の企業において、雇用者数が前年より大きく減少している状況が見て取れる。

第1-1-56図　従業者規模別雇用者数の前年同月差の推移



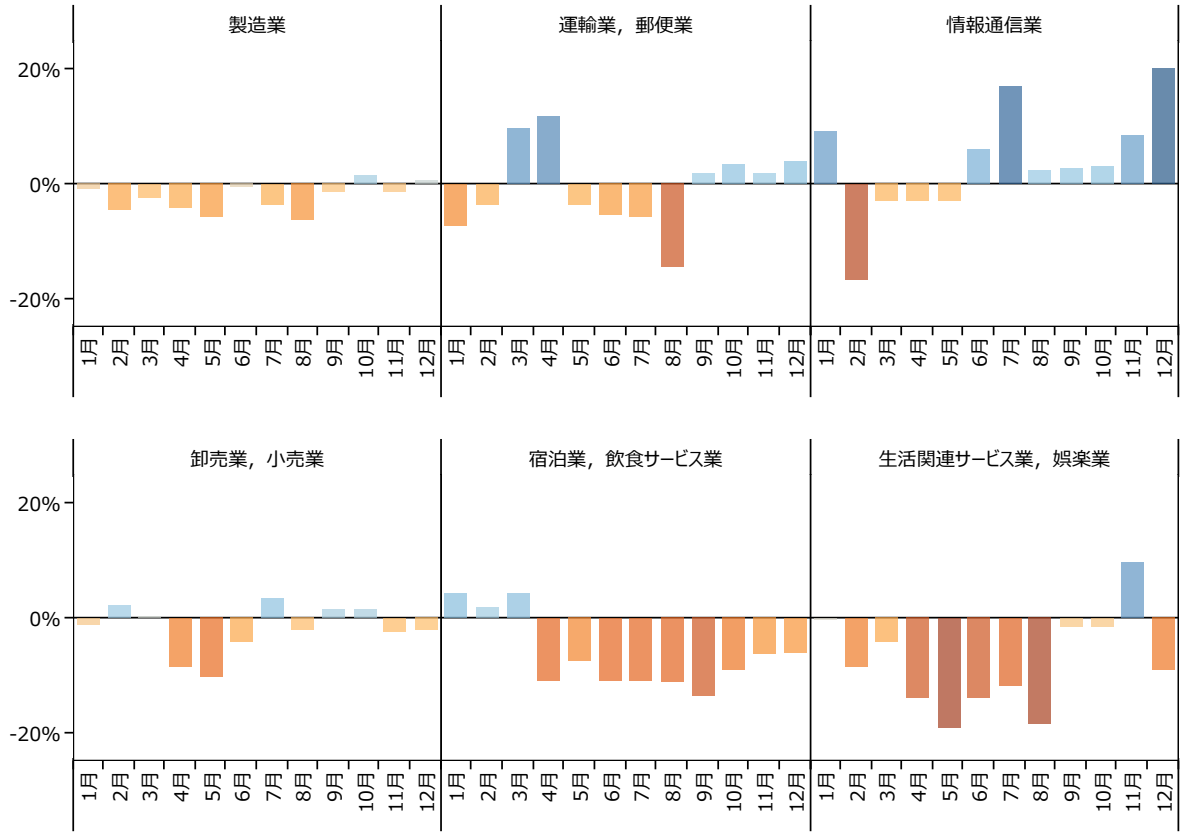
資料：総務省「労働力調査」
(注)総数には「官公」を含むため、それぞれの従業者規模の値を合計しても、総数の値とは一致しない。

この従業者規模が「１～29人」、「30～99人」の企業について、業種別に2020年における雇用者数の前年同月比の推移を見たものが、**第1-1-57図**及び**第1-1-58図**である。

従業者規模が「１～29人」の区分では、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」において、前年同月比で大きく減少して推移していることが分かる。一方で、「情報通信業」では６月以降は前年を上回って推移している。

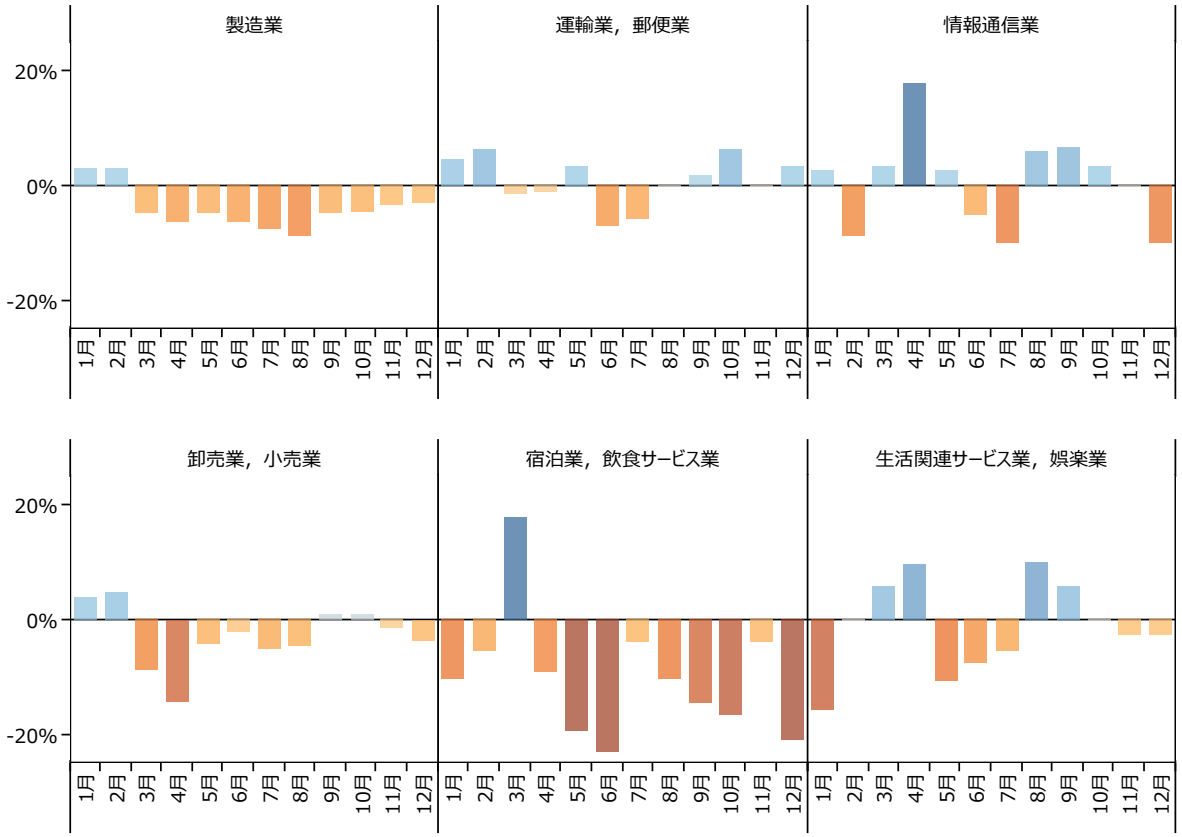
従業者規模が「30～99人」の区分では、「宿泊業，飲食サービス業」において、前年同月比で大きく減少している状況が見て取れる。

第1-1-57図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業者規模１～29人）



資料：総務省「労働力調査」
(注)グラフは、2020年の各月の前年同月比を示している。

第1-1-58図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業者規模30～99人）

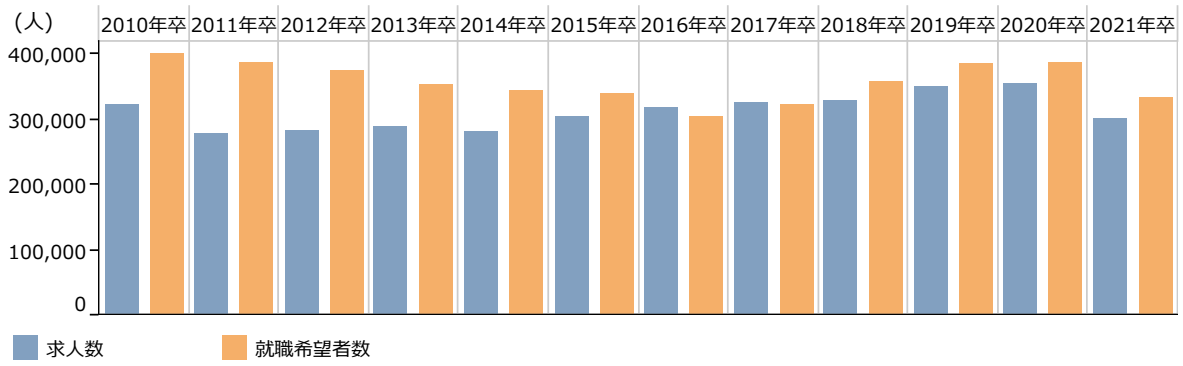


資料：総務省「労働力調査」
(注)グラフは、2020年の各月の前年同月比を示している。

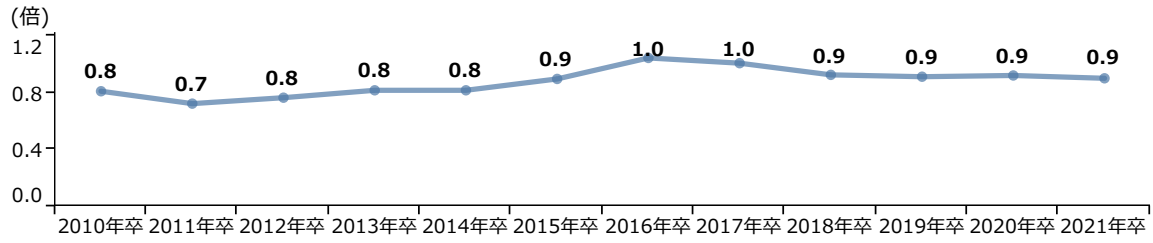
続いて、企業の人材確保の状況について見ていく。**第1-1-59図**及び**第1-1-60図**は、従業者規模別に見た大卒予定者の求人数及び就職希望者数の推移である。まず、従業者数300人以上の企業では、就職希望者数が減少したものの、求人数も減少したため、2021年卒においても求人倍率は１倍を下回る状態が続いた。従業者数299人以下の企業では、求人数が減少した一方で、就職希望者数が大幅に増加したことによって、求人倍率は2020年卒の8.6倍から2021年卒の3.4倍に大きく低下した。依然として、求人数が就職希望者数を上回る状態は続いているものの、人手不足の課題を抱える中小企業にとっては、大卒の人材を確保しやすい状況に移りつつあると考えられる。

第1-1-59図　従業者数300人以上の企業における大卒予定者求人数・就職希望者数の推移

①求人数・就職希望者数



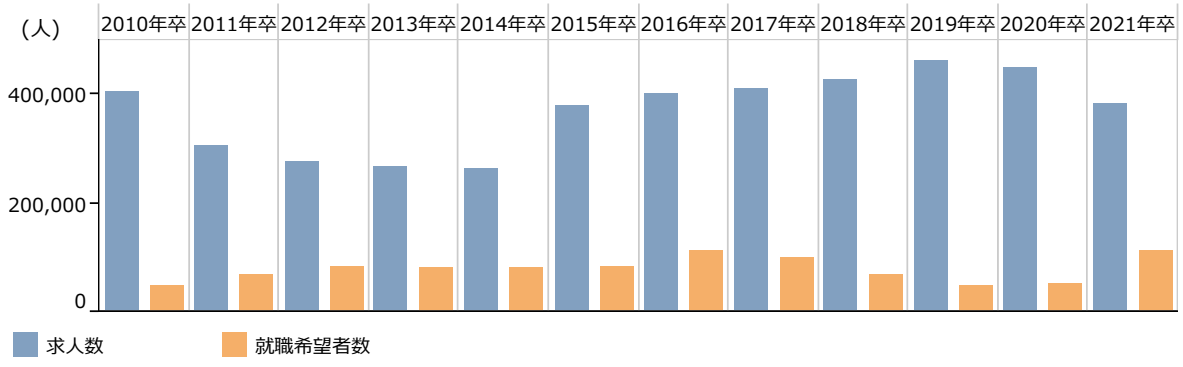
②求人倍率の推移



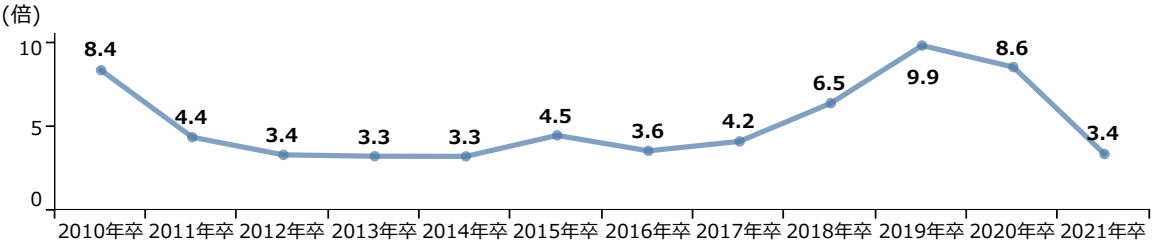
資料：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」
(注)求人倍率＝求人数/就職希望者数

第1-1-60図　従業者数299人以下の企業における大卒予定者求人数・就職希望者数の推移

①求人数・就職希望者数



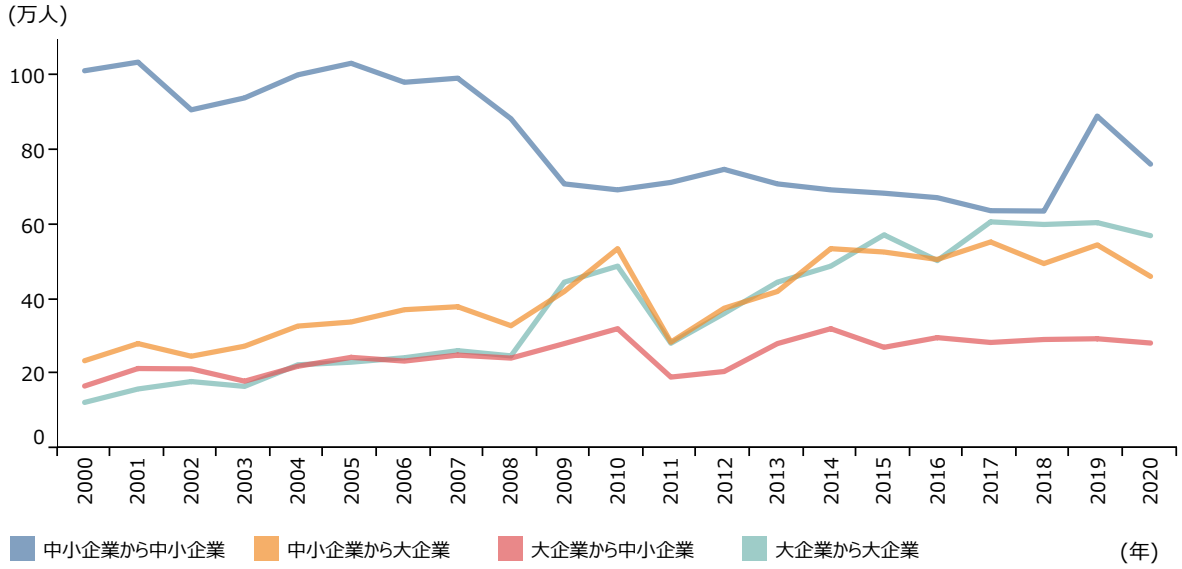
②求人倍率の推移



資料：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」
(注)求人倍率＝求人数/就職希望者数

第1-1-61図は、各年上半期の転職者数の推移について、前職と現職をそれぞれ中小企業と大企業に分けて示したものである。これを見ると、2020年上半期はいずれも前年より転職者数が減少していることが分かる。

第1-1-61図　転職者の規模間移動の状況

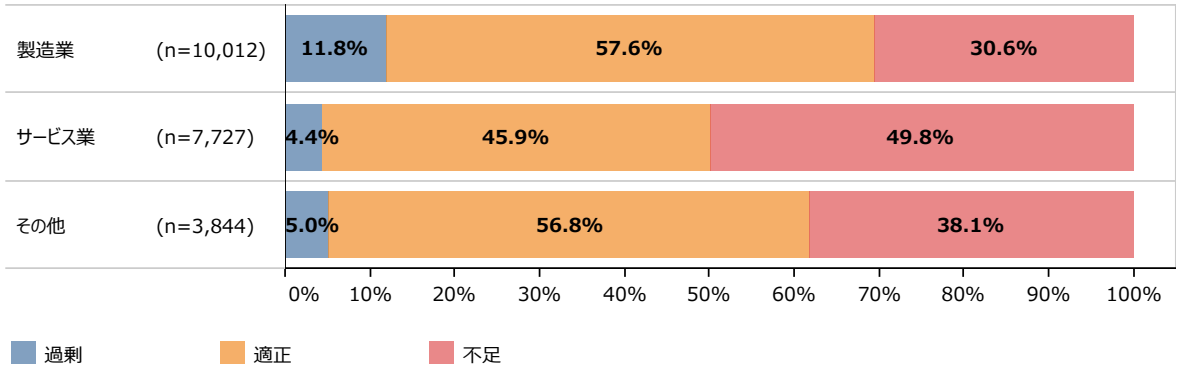


資料：厚生労働省「雇用動向調査」より作成
(注)1.ここでは、従業者数が５～299人の企業を中小企業、300人以上を大企業とする。
2.グラフの数字は、いずれの年も上半期（１月～６月）のもの。

ここからは、取引条件改善状況調査[5]の結果を用いて、中小企業の雇用状況について見ていく。

第1-1-62図は、業種別に人員の過不足状況を確認したものである。これを見ると、「サービス業」において人員が「不足」と回答した企業が約５割と、相対的に多くなっている。「製造業」では人員が「不足」している企業が３割程度存在する一方で、「過剰」となっている企業も１割程度存在している。

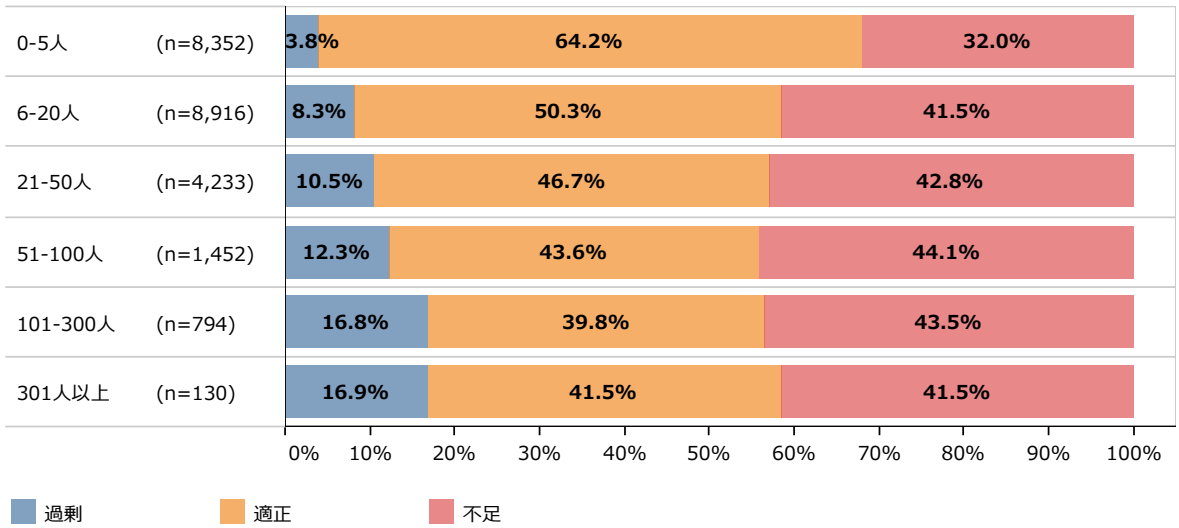
第1-1-62図　業種別に見た、人員の過不足状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

また、人員の過不足状況を従業員規模別に見たものが**第1-1-63図**である。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど、人員が「不足」している企業の割合及び「過剰」となっている企業の割合が共に高くなる傾向があり、人員を適正な水準に維持することが難しい状況が見て取れる。

第1-1-63図　従業員規模別に見た、人員の過不足状況

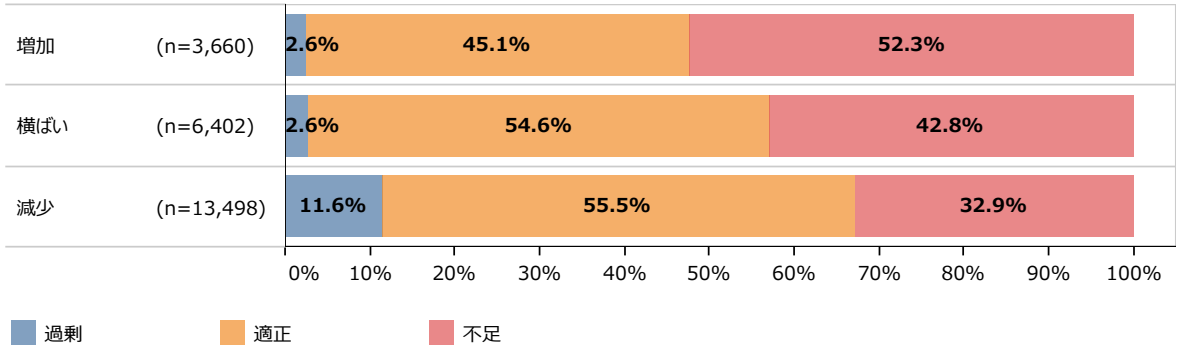


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

5　アンケートの詳細については、本章の脚注２、３を参照されたい。

第1-1-64図は、直近１年間の売上高の動向別に、人員の過不足状況を見たものである。これを見ると、直近１年間の売上高が「増加」した企業で、人員が「不足」していると回答した企業の割合が高く、業績が拡大基調にある企業ほど人手不足の状況にあることが分かる。

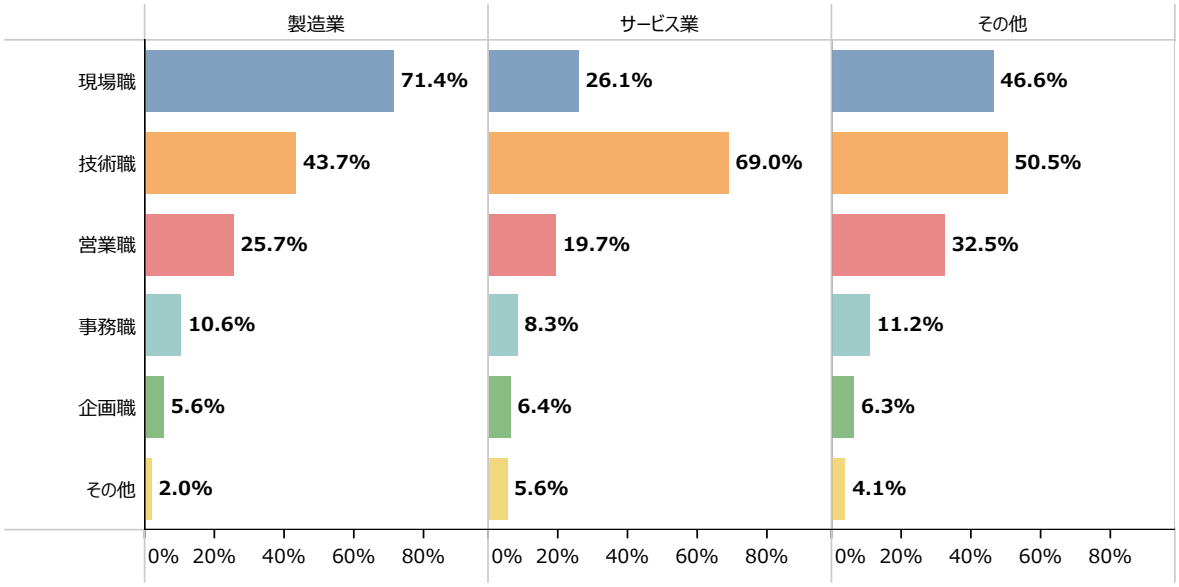
第1-1-64図　直近１年間の売上高の動向別に見た、人員の過不足状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-65図は、業種別に人員が不足している職種の状況を見たものである。これを見ると、「製造業」では「現場職」と回答した企業の割合が7割程度となっており、工場や店舗などでの働き手が特に不足していることが分かる。また、「サービス業」では「技術職（設計、システムエンジニア、デザイナー、運転手などの専門職）」が不足しているとする企業が7割程度と最も高くなっている。

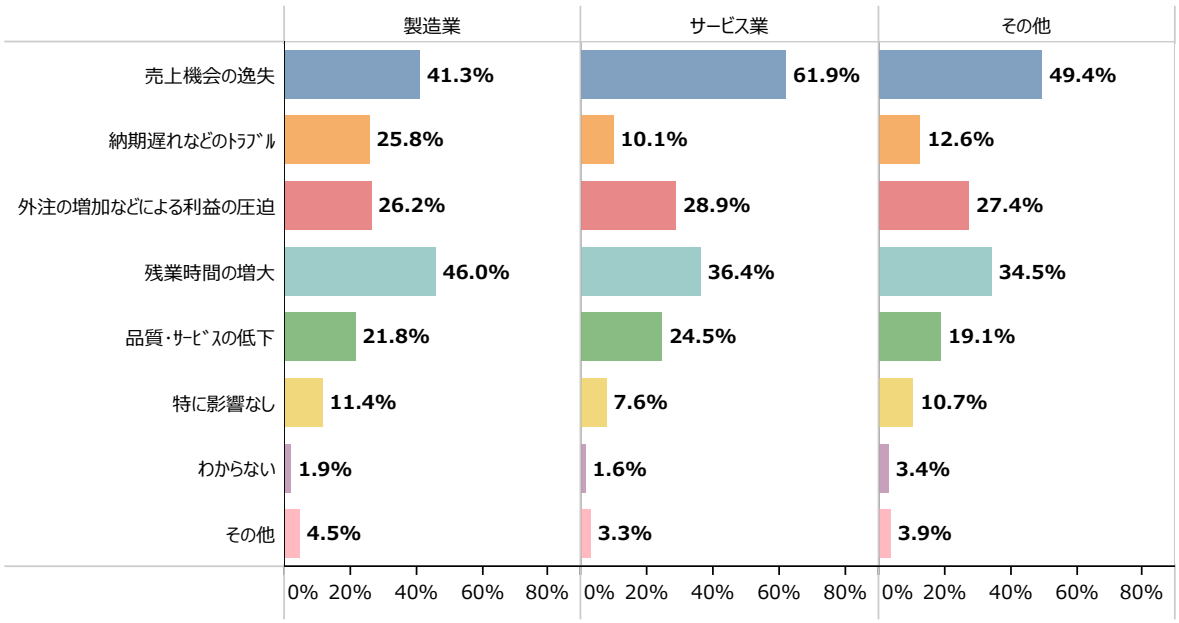
第1-1-65図　業種別に見た、人員が不足している職種の状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.人員の過不足状況に関する質問で、「不足」と回答した企業に対して聞いたもの。
3.「現場職」は工場、店舗などの人員、「技術職」は設計、システムエンジニア、デザイナー、運転手などの専門職を指す。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
5.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=3,038、サービス業：n=3,809、その他：n=1,449。

第1-1-66図は、業種別に人員不足による影響を確認したものである。これを見ると、「サービス業」、「その他」において、「売上機会の逸失」と回答した企業の割合が最も高くなっている。「製造業」においては、「残業時間の増大」と回答する企業の割合が最も高く、「納期遅れなどのトラブル」と回答した企業の割合も相対的に高い。

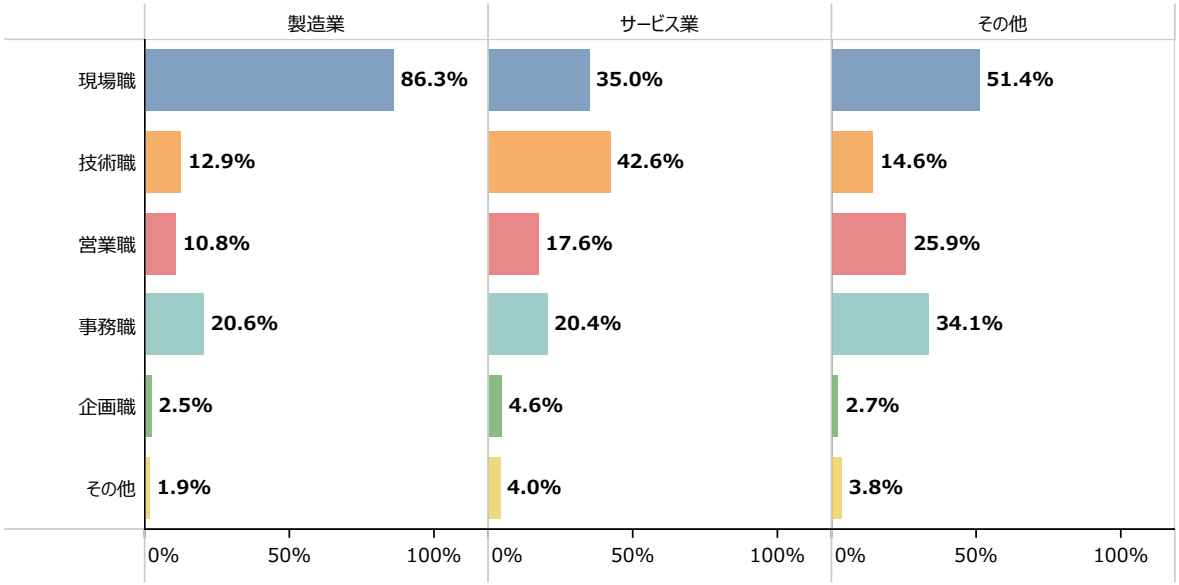
第1-1-66図　業種別に見た、人員不足による影響



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.人員の過不足状況に関する質問で、「不足」と回答した企業に回答を求めている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
4.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=3,028、サービス業：n=3,786、その他：n=1,426。

続いて、業種別に人員過剰となっている職種の状況について見たものが**第1-1-67図**である。これを見ると、「製造業」では「現場職」が過剰であると回答する企業の割合が８割以上となっている。また、「サービス業」では「技術職」が過剰と回答する企業の割合が相対的に高い。

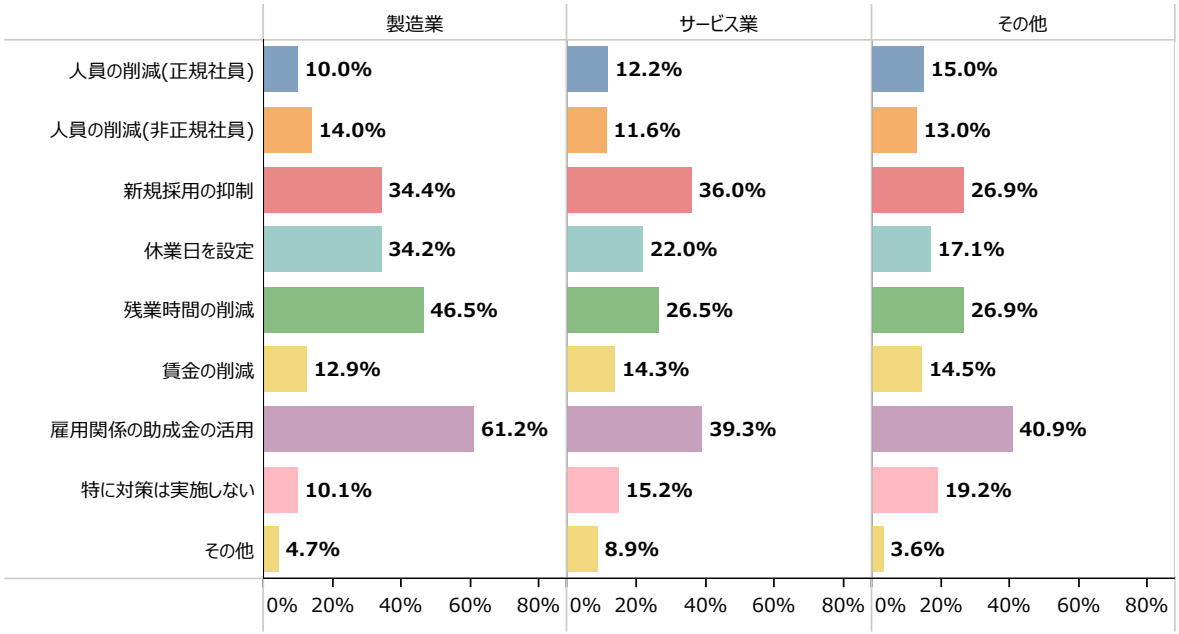
第1-1-67図　業種別に見た、人員が過剰となっている職種の状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.人員の過不足状況に関する質問で、「過剰」と回答した企業に対して聞いたもの。
3.「現場職」は工場、店舗などの人員、「技術職」は設計、システムエンジニア、デザイナー、運転手などの専門職を指す。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
5.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=1,167、サービス業：n=329、その他：n=185。

第1-1-68図は、業種別に人員過剰への対応方法について確認したものである。これを見ると、いずれの業種においても「雇用関係の助成金の活用」と回答する企業の割合が最も高くなっている。また、「新規採用の抑制」、「休業日を設定」、「残業時間の削減」と回答する企業の割合が相対的に高い一方で、「人員の削減」と回答した企業は１割程度にとどまっており、人員過剰の中でも雇用を維持しようとする企業が多いことが分かる。

第1-1-68図　業種別に見た、人員過剰への対応方法



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.人員の過不足状況に関する質問で、「過剰」と回答した企業に対して聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
4.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=1,182、サービス業：n=336、その他：n=193。

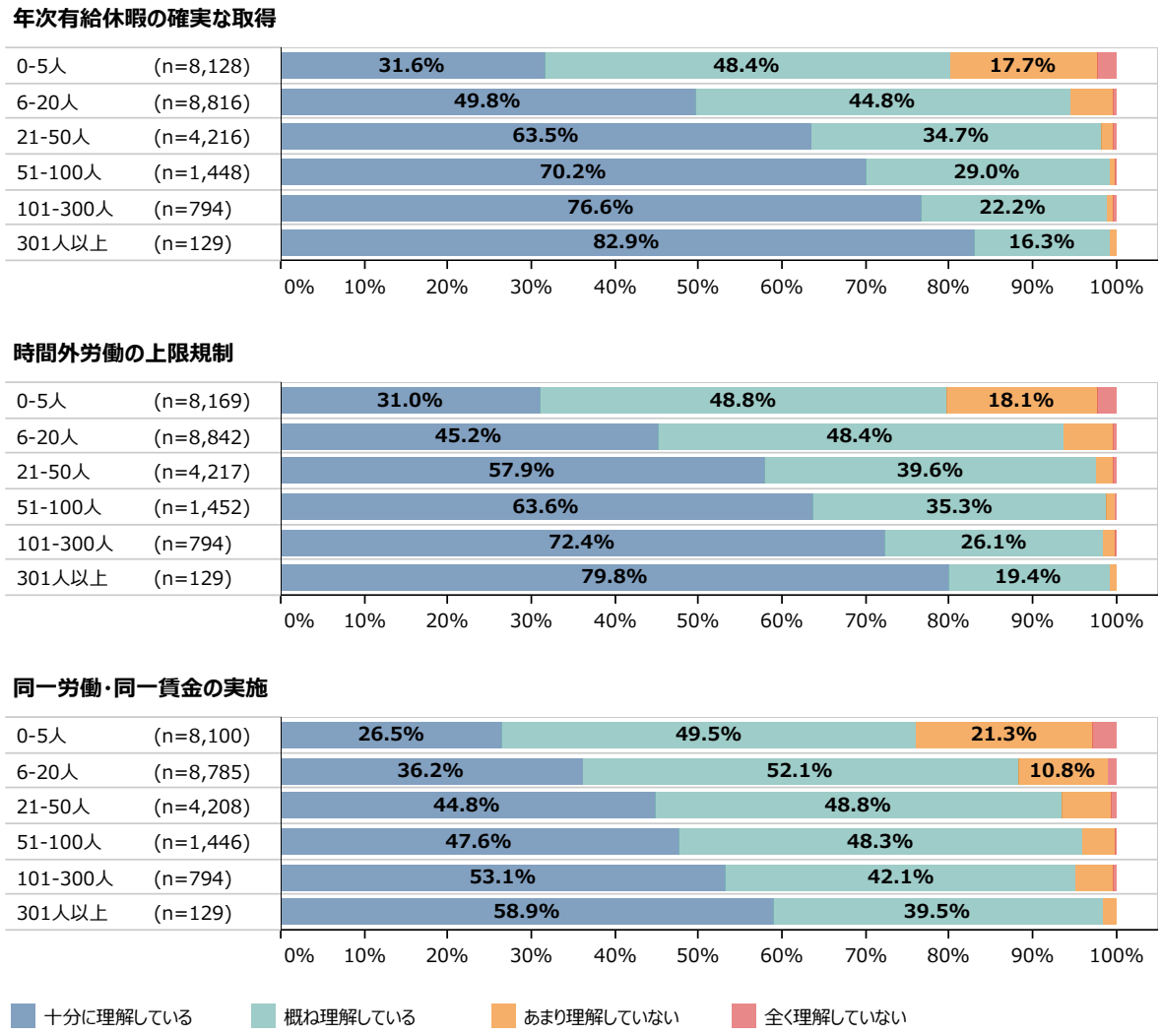
コラム

1-1-2　働き方改革への対応状況

2018年７月に公布された働き方改革関連法について、中小企業においては、2019年４月から「年５日の年次有給休暇の確実な取得」、2020年４月から「時間外労働の上限規制」、2021年４月から「同一労働同一賃金」が適用されている。ここでは、中小企業の働き方改革に対する取組状況について確認していく。

コラム1-1-2①図は、従業員規模別に見た、働き方改革関連法における内容別の理解度を示したものである。これを見ると、働き方改革については総じて一定程度の理解が得られていることが分かる。従業員規模別に理解度を見ると、従業員規模が小さい企業ほど「十分に理解している」、「概ね理解している」と回答する企業の割合が低下していく傾向にある。

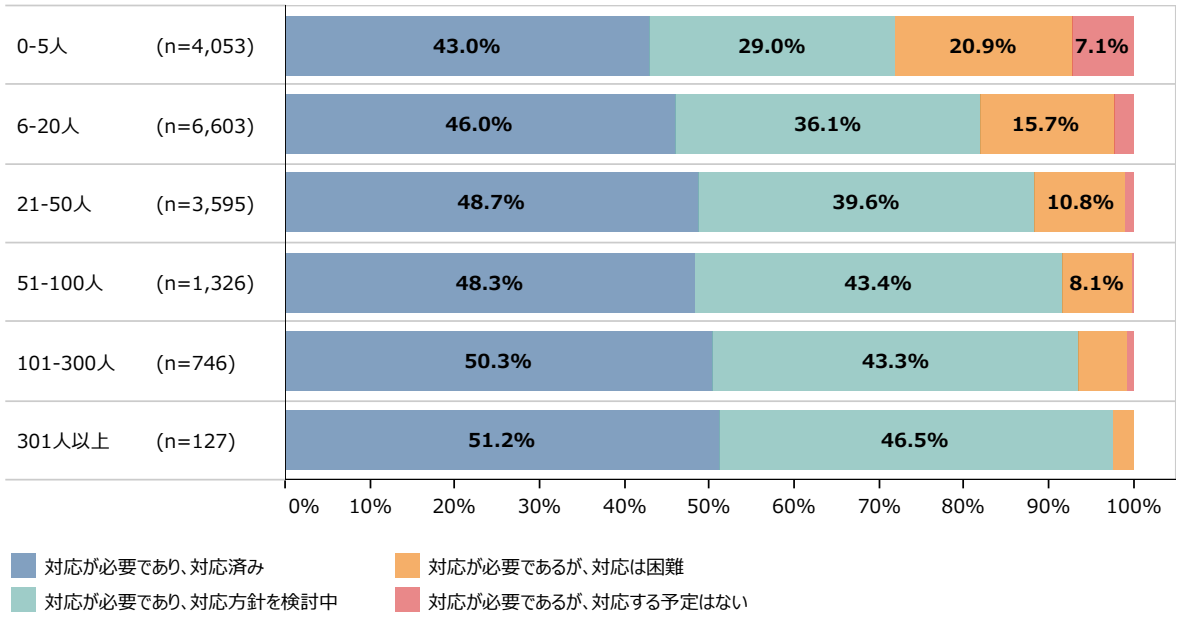
コラム　1-1-2①図　従業員規模別に見た、働き方改革関連法における内容別の理解度



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

コラム1-1-2②図は、従業員規模別に、働き方改革全般への対応状況について確認したものである。これを見ると、いずれの規模においても「対応済み」と回答した企業の割合が４割以上となっている。他方、「対応は困難」と回答した企業の割合は、従業員規模が小さいほど高くなる傾向にある。

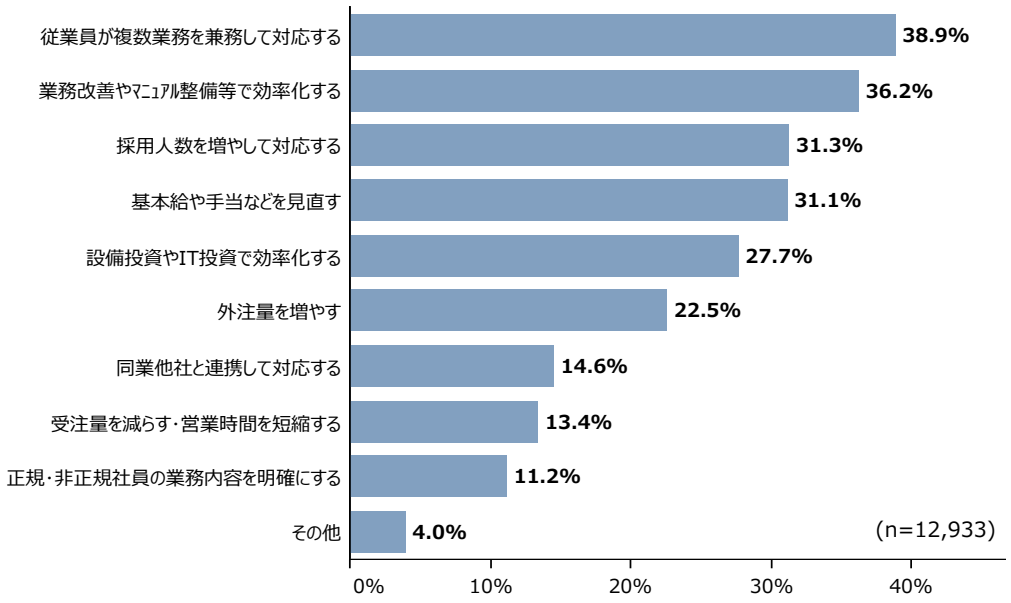
コラム　1-1-2②図　働き方改革（全般）への対応状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.働き方改革関連法に対する理解度の質問で、「年次有給休暇の確実な取得」、「時間外労働の上限規制」、「同一労働・同一賃金の実施」のいずれか１つでも「十分に理解している」、「概ね理解している」と回答した企業に対して聞いたもの。
3.対応状況に関する質問で、「対応の必要はない」、「対応の要否が分からない」と回答した企業を除いて集計している。

コラム1-1-2③図は、働き方改革への具体的な対応方針について見たものである。これを見ると、「従業員が複数業務を兼務して対応する」、「業務改善やマニュアル整備等で効率化する」といった対応方針が多い。また、「採用人数を増やして対応する」と回答した企業も３割程度存在しており、働き方改革を進める上でまず人員を確保することが重要と考えている企業も一定数存在していることが分かる。

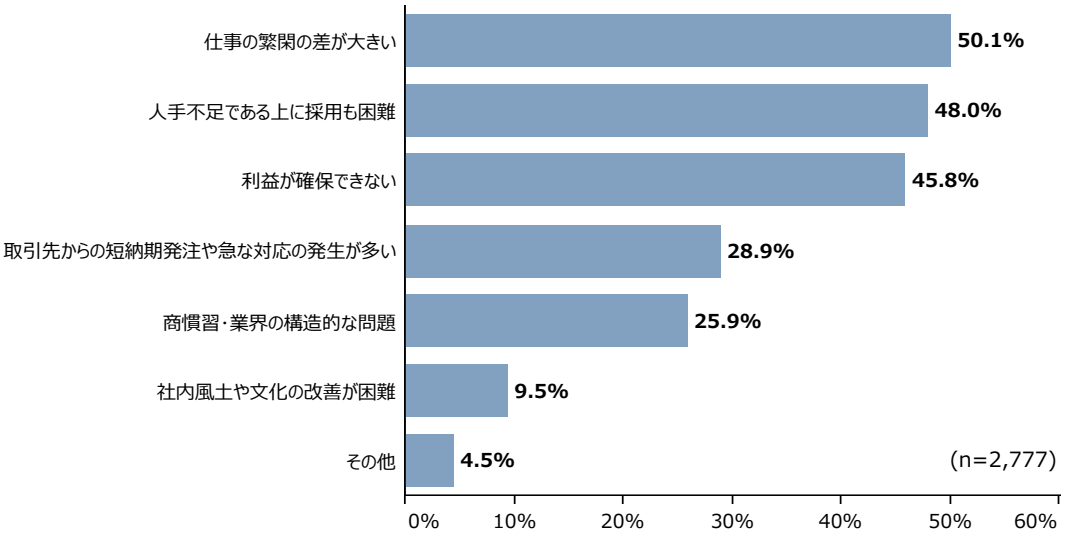
コラム　1-1-2③図　働き方改革への対応方針



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.働き方改革全般への対応状況に関する質問で、「対応が必要であり、対応済み」、「対応が必要であり、対応方針を検討中」と回答した企業に対して聞いたもの。

コラム1-1-2④図は、働き方改革への対応について「対応が必要であるが、対応は困難」、「対応が必要であるが、対応する予定はない」と回答した企業に対して、その理由を確認したものである。これを見ると、「仕事の繁閑の差が大きい」、「取引先からの短納期発注や急な対応の発生が多い」、「商慣習・業界の構造的な問題」といった取引に起因する要因を挙げる企業が多く存在している。また、人手不足を解消できないため、働き方改革が実行できないとする企業も多数存在していることが分かる。

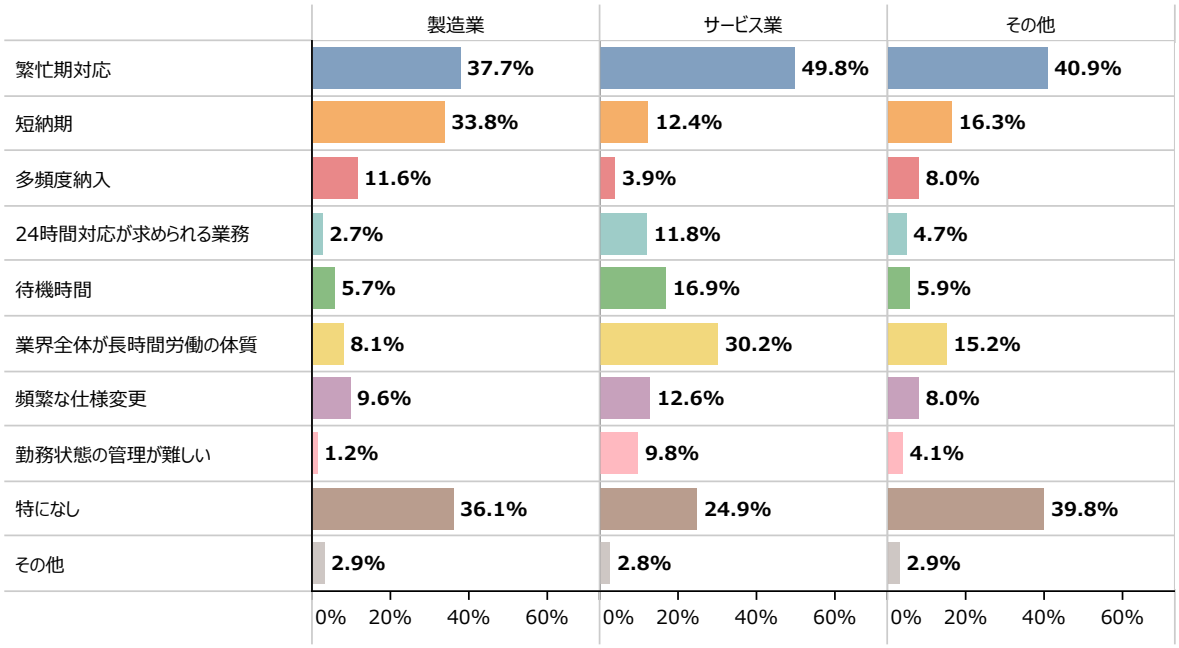
コラム　1-1-2④図　働き方改革への対応が困難又は対応しない理由



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.働き方改革全般への対応状況に関する質問で、「対応が必要であるが、対応は困難」、「対応は必要であるが、対応する予定はない」と回答した企業に対して聞いたもの。

コラム1-1-2⑤図は、働き方改革を進める上での業界特有の課題について業種別に見たものである。これを見ると、いずれの業種でも「繁忙期対応」と回答した企業の割合が最も高い。また、業種別に見ると、「製造業」では「短納期」であること、「サービス業」では「業界全体が長時間労働の体質」であることが、「繁忙期対応」に次ぐ課題となっている。このような課題は各企業による取組のみで解決することは難しく、業界を挙げて働き方改革の取組を進めることも重要であると考えられる。

コラム　1-1-2⑤図　働き方改革を進める上での業界特有の課題



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.各回答数(n)は以下のとおり。製造業：n=9,609、サービス業：n=7,403、その他：n=3,618。

以上、本コラムでは働き方改革に関する理解度や対応状況、働き方改革を進める上での課題などについて確認した。

事例1-1-1では、伝統産業において、雇用形態によらず社員の成果を評価する人事制度などを整備し、部署の垣根を越えて連携している企業の事例を紹介する。

働き方改革

事例 1-1-1

正社員・パート社員を問わず、皆で助け合う組織風土を醸成し、日本の人形文化を継承していく企業

所在地　東京都中央区
従業員数　29名
資本金　500万円
事業内容　その他の製造業

株式会社ふらここ

▶ 社員の約半数が会社を去ることに

東京都中央区の株式会社ふらここは、ひな人形や五月人形を始めとする日本人形の製造・販売を行う企業である。同社は2008年に設立後、赤ちゃん顔のかわいらしいデザインや、飾る場所を選ばないコンパクトなサイズ感が若い子育て世代にヒットし、2014年９月期には売上高２億円を超えた。しかし、例年11月から４月までの繁忙期に部署間での業務量の偏りが生じる中で、人事評価や労働時間に対する不満が生まれ、2014年当時の社員の約半数が退職。社員と向き合う重要性を痛感した原英洋社長は、正社員・パート社員を問わず残った全員と話し合い、不満を解消し、生き生きと働ける環境づくりに向けて、まずは新たな人事制度を整備することに決めた。

▶「皆が納得できる」人事制度の整備を起点に、社内の雰囲気が変化

2015年、原社長は社内から希望を吸い上げた結果、「皆が納得できる評価であること」を人事制度の中心に据えることとした。評価制度は職務別に、社内コミュニケーションやチームワーク、職場・仕事への愛など５項目の求められる行動について評価する「職務行動評価」と、等級別に、使命感行動やチャレンジ力など５項目の求められる能力について評価する「資格能力評価」の二つの基本構成にした。また、雇用形態によらず社会保険への加入や賞与の支給、退職金規定なども整備。外部の専門家の助言も参考にしつつ、社内全員が納得感を持った形で約１年３か月を掛けて人事制度を構築した。

人事制度策定の過程で、各部署の業務内容の棚卸しを実施したことで、各部署間の相互理解につながり、部署をまたいだコミュニケーションが活発となった。社内の雰囲気の変化を実感した原社長らは、「人事制度を機能させるには、更なるコミュニケーションの円滑化が欠かせない」と考えた。そこで、閑散期に、全社員で自分達が取り組んでいる業務内容を互いに情報共有し意見交換する社員総会を開催することにした。部署間のみならず、正社員・パート社員に求められる役割の違いを互いに理解し、尊重し合うことにもつながった。そのほかにも、業務マニュアルやパート社員向けの作業標準書、Dropboxなどを活用した情報共有の仕組みも作り、一部の社員に業務が集中しないよう、カバーし合える体制づくりを行った。「社内の距離感が次第に近くなり、互いに協力し合う習慣・雰囲気が醸成されていった。」と経営企画部の小川真奈課長代理は振り返る。現在同社では、出荷が集中する時期に物流部を手伝うことや、顧客からの問合せ対応に販売部以外の社員もヘルプ対応することが一般的となっている。社内で協力し業務を分散させたことや業務効率化の効果もあり、正社員一人当たりの月平均残業時間は３年連続で10時間以内に抑えることにも成功。連携の意識が高まったことで部署の垣根を越え、顧客の声を更に反映できるようになり、2020年９月期の売上高は5.9億円と過去最高を更新した。

▶ 子供たちのひな人形・五月人形を手にした笑顔が見たい

同社の変革が実現した最大の要因は、正社員・パート社員を問わず「ひな人形・五月人形を手にした子供たちが笑顔になる姿を見たい」との思いが一致していたからと原社長は語る。自社ECサイトやSNSに投稿された顧客の声を社内で共有することにより、同社の一員としての自覚・責任感の醸成につながっている。社員の幸せを実現することを経営理念に掲げる同社は、社員一人一人と思いを一つに、日本の伝統文化の継承を担っていく。

同社の五月人形を手にする様子

同社のひな人形

全社員が参加し、顧客の声・写真を共有するふらここフォトコンテスト

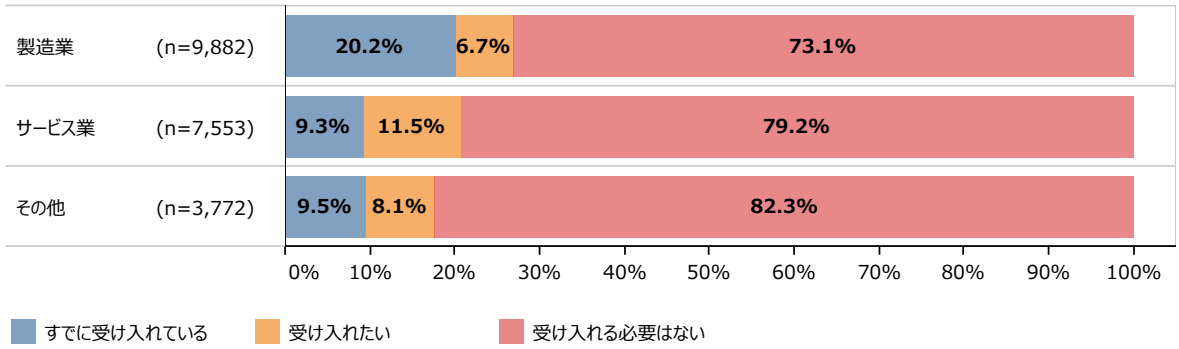
コラム

1-1-3　外国人材の受入れについて

我が国の人口は長期的に減少傾向で推移することが見込まれる中、経済・社会基盤の持続可能性を確保していくため、外国人材を受け入れる体制の整備が進められてきた。他方、感染症の流行により国際的な移動制限が生じており、外国人材の受入れを取り巻く環境は大きく変化している。ここでは、中小企業における外国人材の受入状況と感染症による影響について見ていく。

コラム1-1-3①図は、業種別に見た、中小企業における外国人材の受入状況である。これを見ると、「製造業」では２割程度、「サービス業」、「その他」では１割程度が「すでに受け入れている」と回答している。

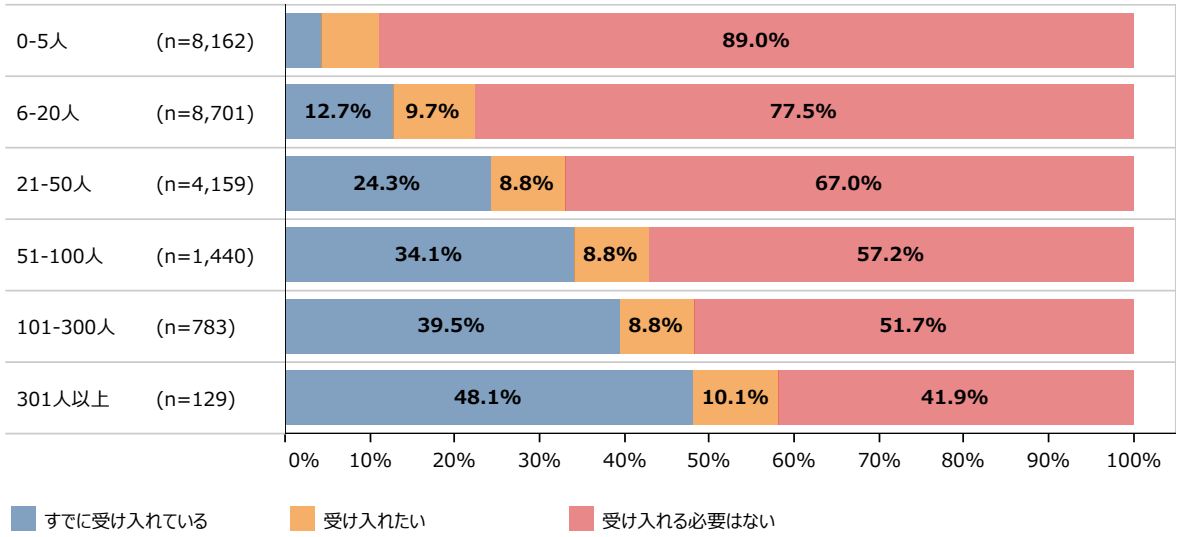
コラム　1-1-3①図　業種別に見た、外国人材の受入状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

コラム1-1-3②図は、従業員規模別に、外国人材の受入状況について見たものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど、外国人材を「すでに受け入れている」と回答する企業の割合が高まる傾向にある。

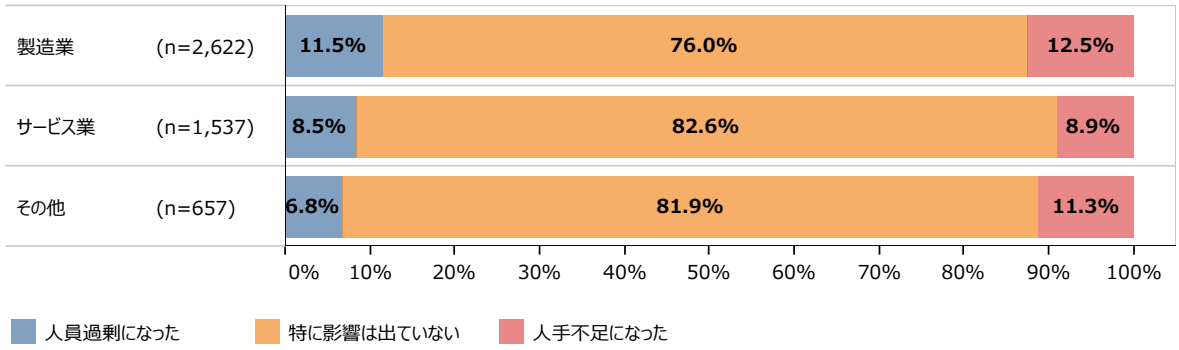
コラム　1-1-3②図　従業員規模別に見た、外国人材の受入状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

コラム1-1-3③図は、外国人材を「すでに受け入れている」、「受け入れたい」と回答した企業に対して、感染症の流行に伴う国際的な移動制限による影響を聞いたものである。これを見ると、いずれの業種においても「特に影響は出ていない」と回答する企業が８割程度と多くを占めているものの、「人員過剰になった」、「人手不足になった」と回答する企業もそれぞれ１割程度存在しており、一部の企業では雇用状況に影響が生じていることが分かる[6]。

コラム　1-1-3③図　国際的な移動制限による影響

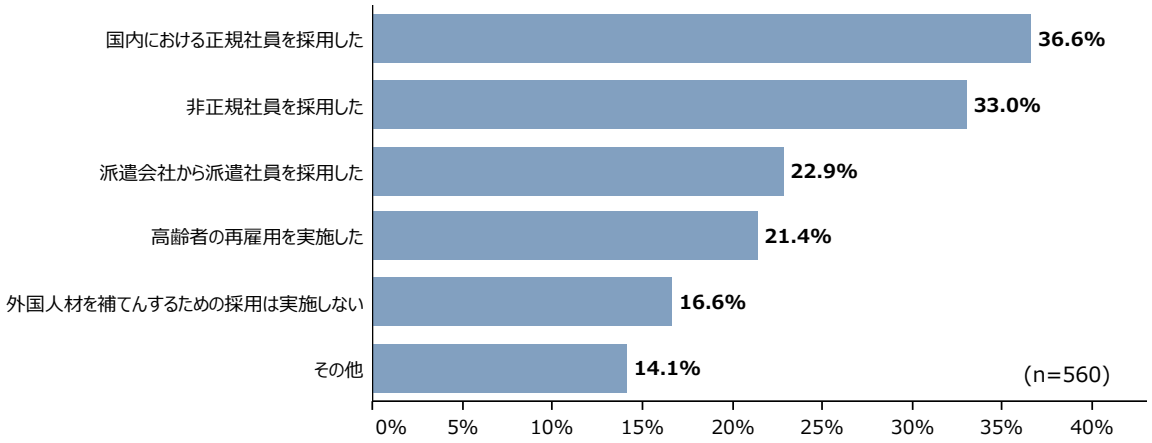


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.外国人材の受入状況に関する質問で、「すでに受け入れている」、「受け入れたい」と回答した企業に対して聞いたもの。

6　感染症流行に伴う外国人の入国制限により、住宅の建設工事など一部で人手不足が生じている一方で、コンビニエンスストア業界など業界によっては外国人材への需要の減少が生じている状況も報じられている（2020年９月25日付　日本経済新聞 電子版参照）。

コラム1-1-3④図は、感染症の流行に伴う国際的な移動制限によって、「人手不足になった」と回答した企業に対して、その対応方法を確認したものである。これを見ると、「国内における正規社員を採用した」、「非正規社員を採用した」という対応を実施した企業が相対的に多いことが見て取れる。

コラム　1-1-3④図　国際的な移動制限により人手不足になった企業の対応方法



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.新型コロナウイルス感染症の流行に伴う国際的な移動制限による影響に関する質問で、「人手不足になった」と回答した企業に対して聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

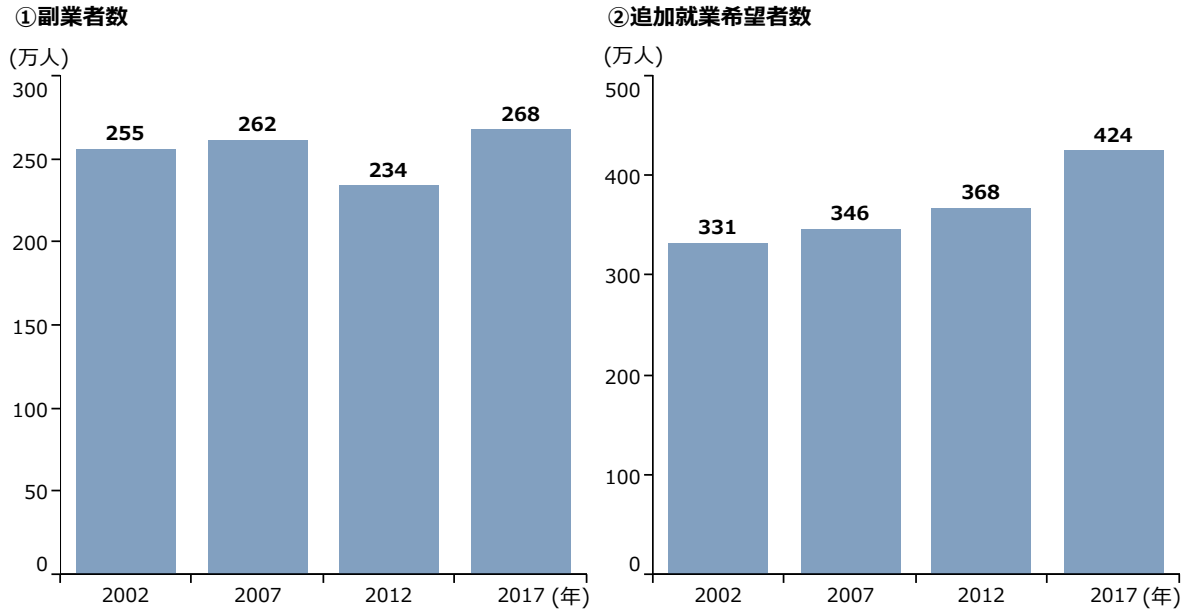
コラム

1-1-4　副業・兼業を通じた多様な人材の活用

近年、単一の企業のみに属さず、複数の企業に属して仕事に携わる副業や兼業といった柔軟な働き方への注目が高まっている。ここでは、副業・兼業の現状や企業における活用状況について見ていく。

まず、就業者の視点から副業・兼業の状況について確認する。総務省「就業構造基本調査」によると、副業者数は横ばい傾向で推移している。他方、追加就業希望者数は年々増加しており、多様な働き方を望む個人が増えてきていることが分かる（**コラム1-1-4①図**）。

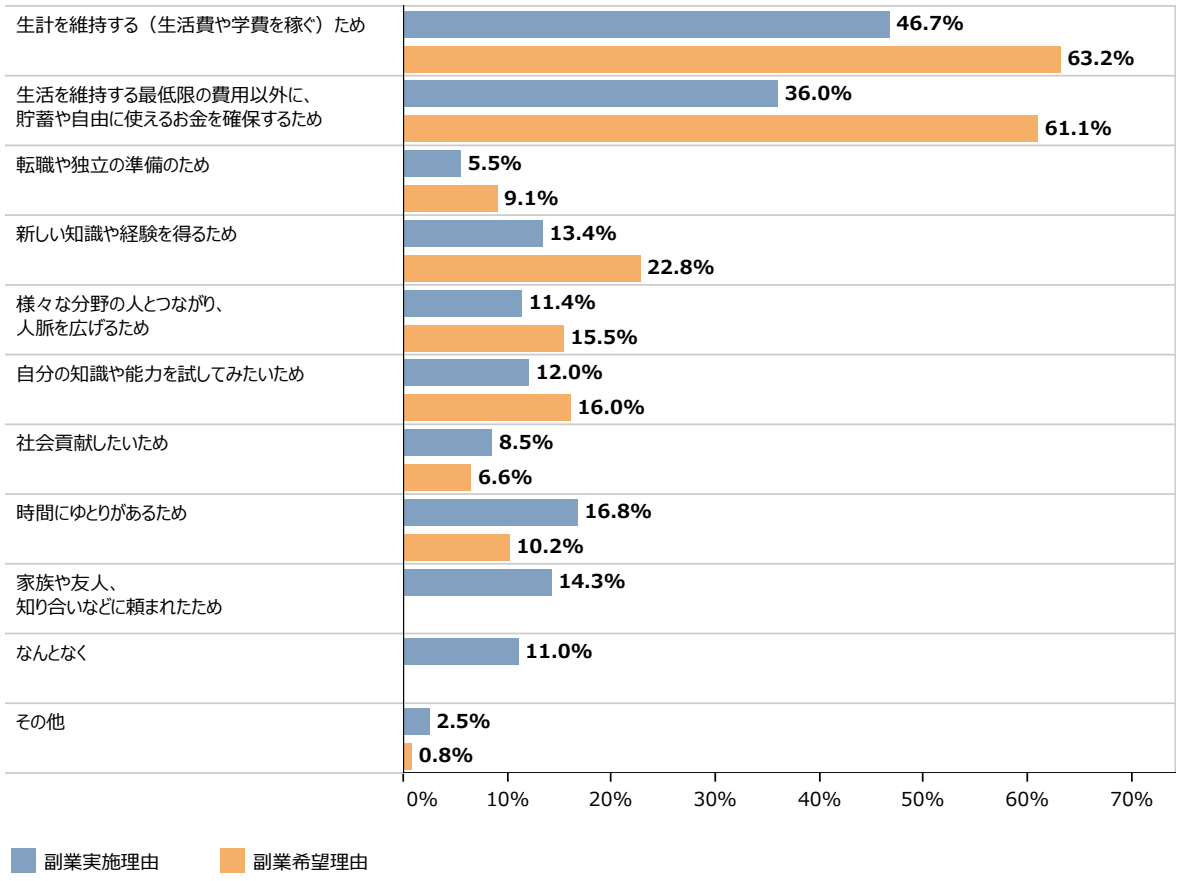
コラム　1-1-4①図　副業者数・追加就業希望者数の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」
(注)追加就業希望者とは、現在就いている仕事を続けながら、他の仕事もしたいと思っている者をいう。

コラム1-1-4②図は、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査（JPSED）2020」によって、副業の実施理由及び副業の希望理由を見たものである。これを見ると、副業の実施理由、希望理由共に、「生計を維持する（生活費や学費を稼ぐ）ため」や「生活を維持する最低限の費用以外に、貯蓄や自由に使えるお金を確保するため」といった経済的な事情に関する回答が相対的に多いことが分かる。他方で、副業の希望理由では、「新しい知識や経験を得るため」との回答が22.8%となっており、キャリアアップや新たなチャレンジを目的として、副業を希望する人も一定程度存在していることが見て取れる。

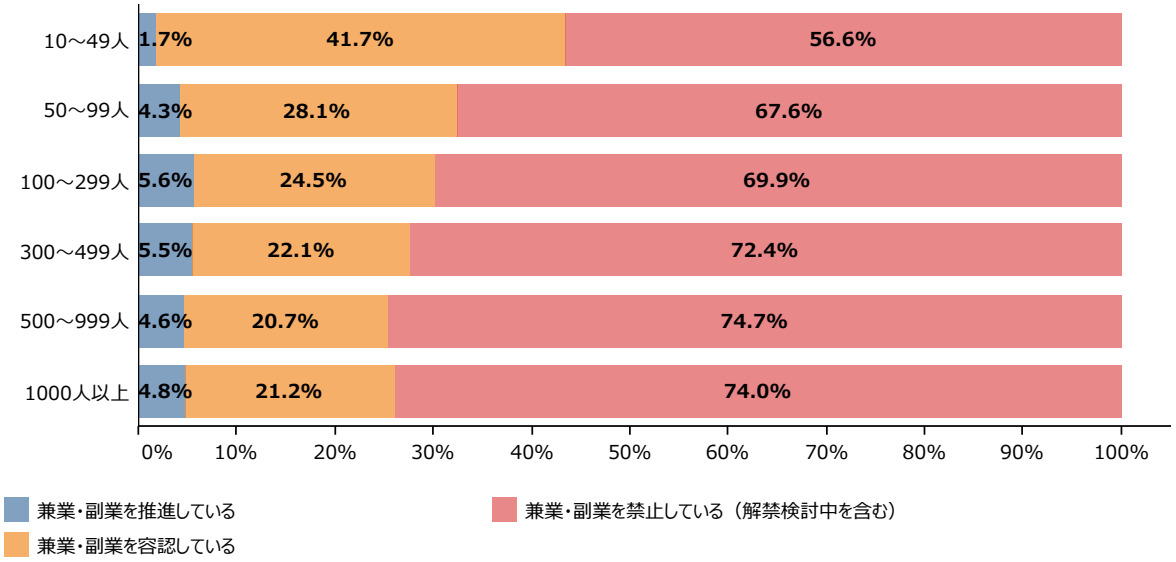
コラム　1-1-4②図　副業実施理由及び希望理由



資料：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査（JPSED）2020」
(注)1.xa20を用いたウエイト集計を行っている。
2.複数回答のため、合計しても100%にならない。
3.「家族や友人、知り合いなどに頼まれたため」、「なんとなく」の２項目について、副業希望者に対しては聞いていない。

続いて、企業の視点から副業・兼業の状況について、（株）リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査（2019）」を用いて確認する。**コラム1-1-4③図**は、兼業・副業の推進・容認状況について、従業員規模別に見たものである。これを見ると、従業員規模が「10～49人」の企業において、「兼業・副業を推進している」又は「兼業・副業を容認している」と回答する割合が最も高くなっている。

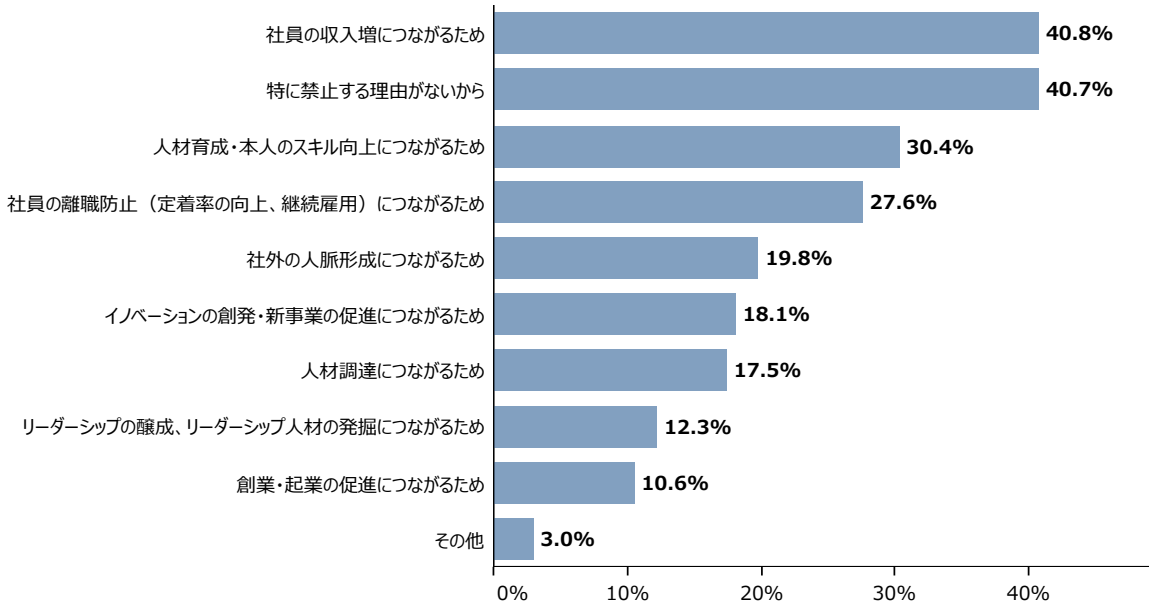
コラム　1-1-4③図　従業員規模別に見た、兼業・副業の推進・容認状況



資料：(株)リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査（2019）」

また、**コラム1-1-4④図**は、兼業・副業を導入している企業に導入理由を聞いたものである。これを見ると、「社員の収入増につながるため」との回答が最も多くなっており、就業者の視点で見た副業理由に対応していることが分かる。また、「人材育成・本人のスキル向上につながるため」、「社員の離職防止（定着率の向上、継続雇用）につながるため」と回答する企業も３割程度存在しており、人材育成・人材確保の観点から副業・兼業を導入している企業も一定数いることが見て取れる。

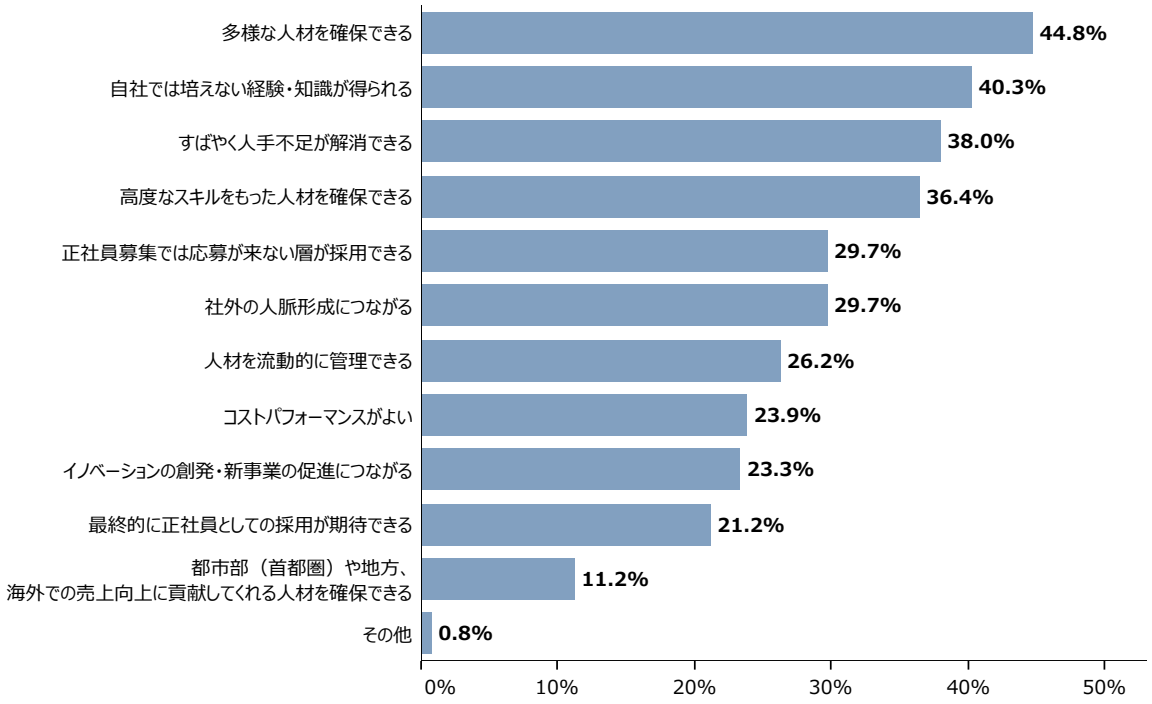
コラム　1-1-4④図　兼業・副業を推進・容認している理由



資料：(株)リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査（2019）」
(注)複数回答のため、合計しても100%にならない。

コラム1-1-4⑤図は、兼業・副業として働きたい人を既に受け入れている企業若しくは受入れを検討している企業に対して、兼業者・副業者を受け入れるメリットについて聞いたものである。これを見ると、「多様な人材を確保できる」と回答した企業の割合が最も高く、「自社では培えない経験・知識が得られる」との回答が続いている。受入企業において副業・兼業人材は、人手不足解消の手段にとどまらず、自社の人材とは異なる価値を提供する人材であると認識されていることが分かる。

コラム　1-1-4⑤図　兼業・副業として働きたい人を受け入れるメリット



資料：(株)リクルートキャリア「兼業・副業に対する企業の意識調査（2019）」
(注)複数回答のため、合計しても100%にならない。

最後に、ここまで見てきた副業・兼業人材を活用して新規の事業開発に成功した企業の事例を紹介する（**コラム1-1-4⑥図**）。

コラム　1-1-4⑥図　副業・兼業人材を活用した企業の事例

静岡を盛り上げるための観光音声ガイド制作。新規事業のプロジェクトマネジメントでも外部人材が活躍。

株式会社 竹屋旅館

会社概要

代表者名：竹内 佑騎
業務内容：ホテル運営事業／健康食Medichef事業、IOT観光音声事業
事業規模：3.5億円
従業員数：50名
設 立 年：1948年2月28日
所 在 地：静岡県静岡市清水区真砂町3-27
企業HP：
https://www.takeyaryokan.com/

採用のきっかけ　**新規事業立ち上げには、外部の自由な発想が必要だった**

- 「静岡に世界から人を集めたい」という理念に基づき、静岡の魅力を発信するための新たな事業を始めたいと考えていたが、自社にプロジェクトを遂行できる人材はいなかった。
- スキルだけではなく全く新しいアイディアや実行力を持ち、さらに静岡への愛や問題意識を共有できる人材を求めたため結果として外部人材を活用することに。
- 元新聞記者で、以前取材に応じたことのある青木氏に竹内社長より直接オファー。

課題と対応　**コミュニケーションを重ねていくなかで音声ガイドのアイディアが具体化**

- 新規事業のメンバーは社長の竹内氏以外は全員外部人材で構成。メンバーには副業従事者もいたため、それぞれのスキマ時間を使ってオンラインミーティングや対面打ち合わせを週1程度からスタートし、コミュニケーション密度を高めていった。
- 本件の外部人材である青木氏は音声ガイド制作における制作マネジメント全般を担当。動画制作の専門家などとのやりとりやクオリティコントロールなどを行った。

活動成果　**観光音声ガイドを開発、地域企業による導入も多数。分社化後は外部人材が代表取締役に就任。**

- 竹屋旅館から分社化し、観光音声ガイド事業を行う新会社（株式会社Otono）を設立。青木氏が代表取締役に就任。外部人材が新たな視点を持ち込み、地域活性化事業を展開。
- 立ち上げから約1年半後には音声ガイドの導入実績が20件以上となり、想定を上回る反響があった。
- Otonoとタッグを組む事で、ベンチャー企業系のビジネスコンテストに参加。様々な賞を受賞し、Otonoと竹屋旅館双方の知名度アップにつながっている。

副業・兼業は、個人にとっては新たな知識やスキルを得る機会になるとともに、企業にとっても経営課題に応じた適切な人材を活用できる機会となり得ることから、今後更なる活用が期待される。

第４節　取引環境と企業間取引の状況

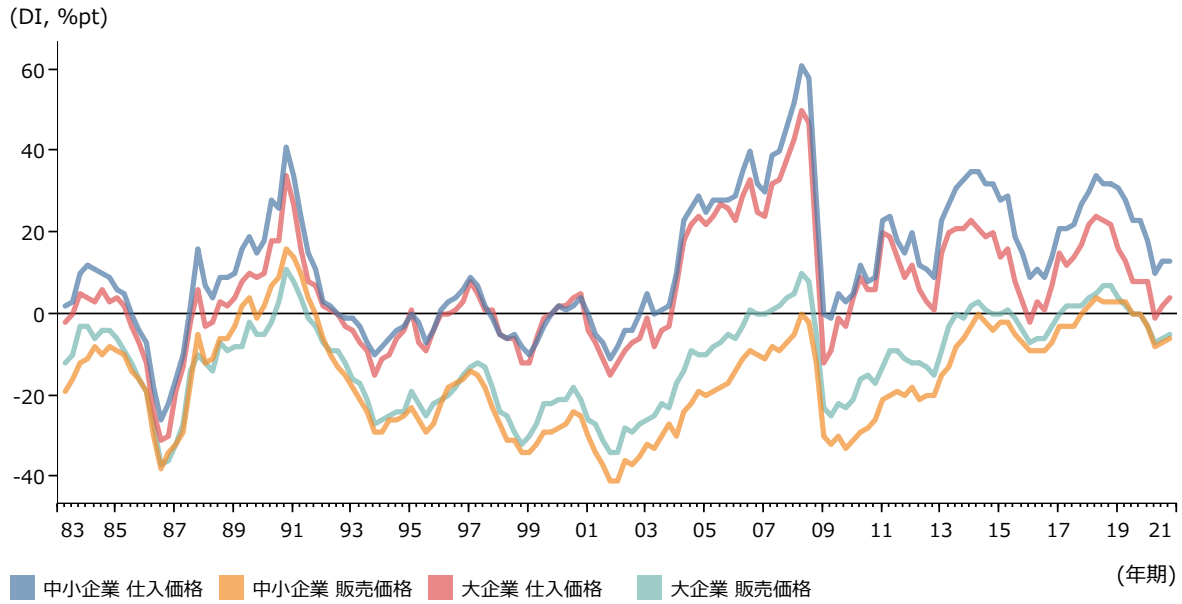
本節では、取引条件改善状況調査[7]の結果を中心に、感染症が企業間取引に与えた影響や、取引適正化に向けた現状と課題について確認していく。

１．取引環境

始めに、中小企業の取引環境を概観する。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」を用いて、企業規模別に仕入価格DIと販売価格DIの動向を確認すると、2016年頃から仕入価格DIが上昇し、それに応じて販売価格DIも上昇した後、2018年からは仕入価格DI、販売価格DI共に低下に転じていた。2020年上半期もこの低下傾向が続いたが、下半期は仕入価格DI、販売価格DI共に再び上昇に転じている（**第1-1-69図**）。

また、販売価格DIから仕入価格DIを引いた数値である交易条件指数の推移について見ると、足元ではリーマン・ショック時のような交易条件指数の急激な悪化は見られない（**第1-1-70図**）。

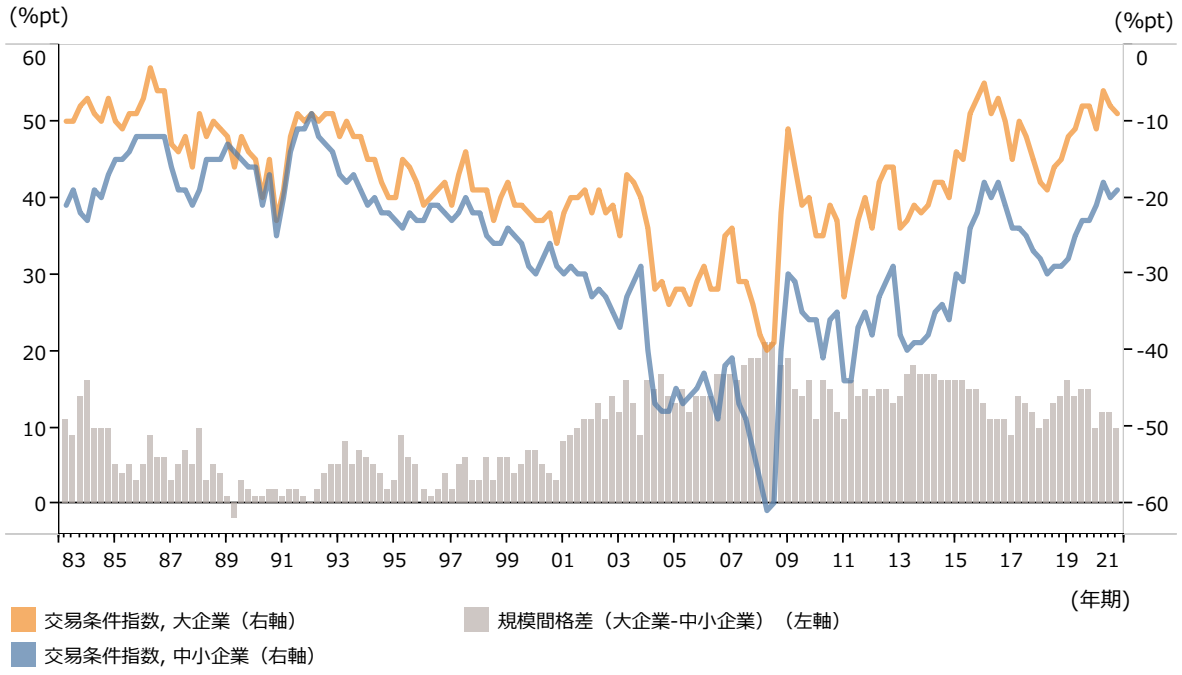
第1-1-69図　企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。
2.仕入価格DIは、回答企業の主要原材料購入価格又は主要商品の仕入価格が前期と比べ、「上昇」と答えた企業の割合から「下落」と答えた企業の割合を引いたもの。
3.販売価格DIは、回答企業の主要製品・サービスの販売価格が前期と比べ、「上昇」と答えた企業の割合から「下落」と答えた企業の割合を引いたもの。

7　アンケートの詳細については、本章の脚注２、３を参照されたい。

第1-1-70図　企業規模別交易条件指数の推移



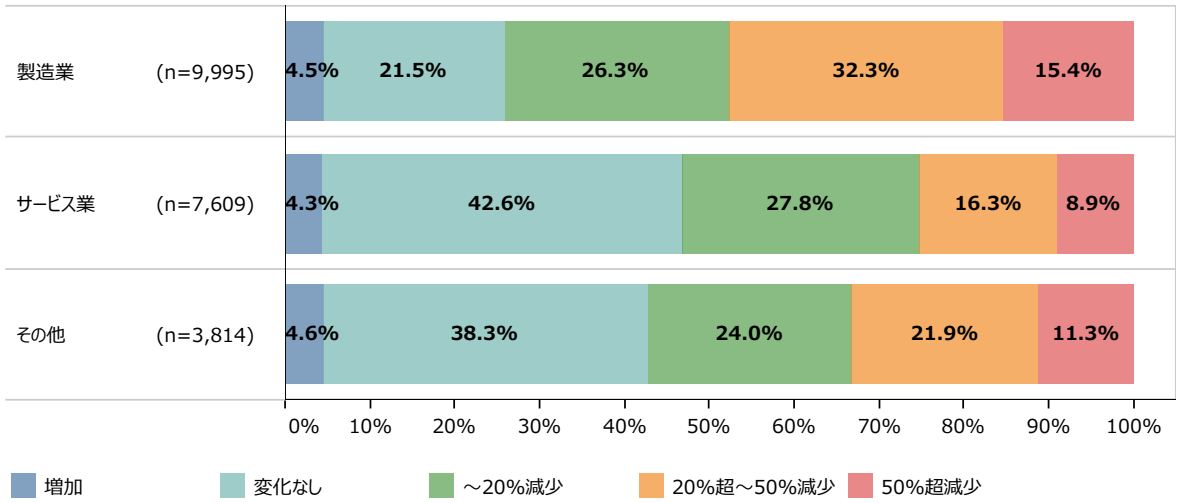
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。
2.交易条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

２．新型コロナウイルス感染症が企業間取引に与えた影響

①感染症流行前後の取引条件の変化

第1-1-71図は、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の受注量の変化を業種別に見たものである。これを見ると、「製造業」で７割以上、「サービス業」、「その他」で５割以上の企業が、受注量が減少したと回答している。また、受注量が50%超の減少となった企業はいずれの業種でも、１割程度存在している。

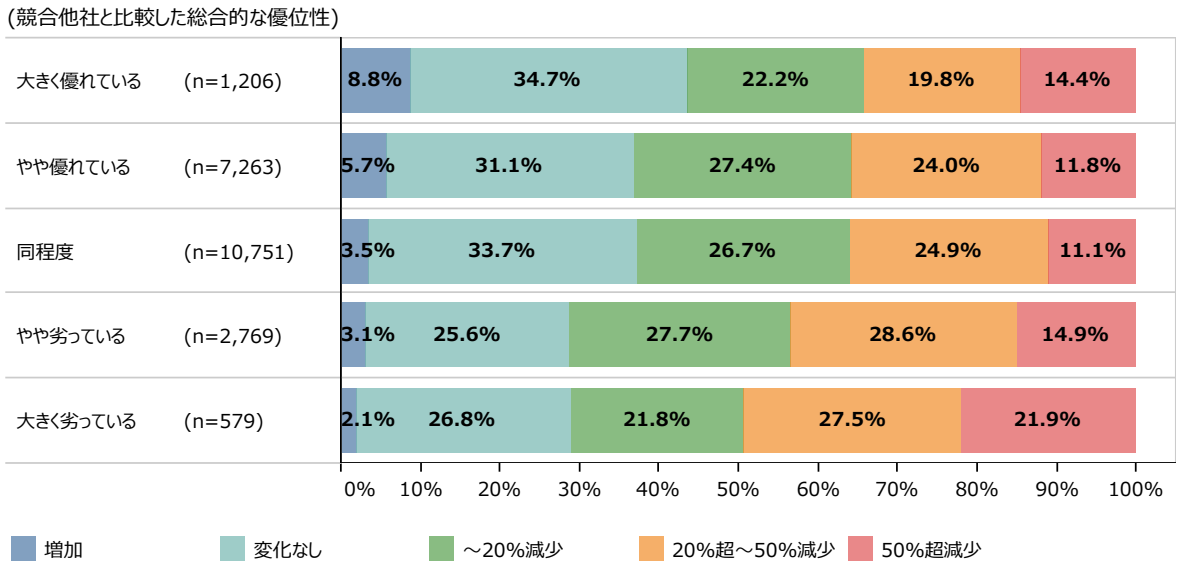
第1-1-71図　新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.最も多く取引をしている販売先との取引について、新型コロナウイルス感染症流行後、最も影響を受けた月とその前年同月を比較したもの。

これを競合他社と比較した総合的な優位性の有無別に見たものが、**第1-1-72図**である。これを見ると、優位性を有している企業の方が、感染症流行前後で受注量が減少したとする割合が低い傾向にあることが見て取れる。

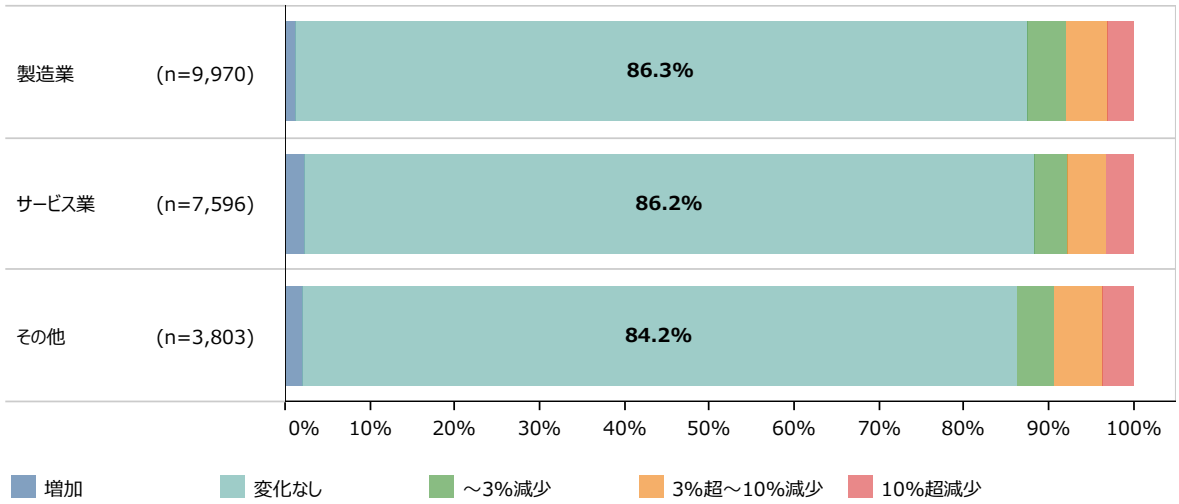
第1-1-72図　優位性の有無別に見た、新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.最も多く取引をしている販売先との取引について、新型コロナウイルス感染症流行後、最も影響を受けた月とその前年同月を比較したもの。

第1-1-73図は、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の受注単価の変化を見たものである。これを見ると、いずれの業種でも受注単価は「変化なし」と回答した企業が８割以上となっている。一方で、受注単価が減少した企業も１割程度存在している。

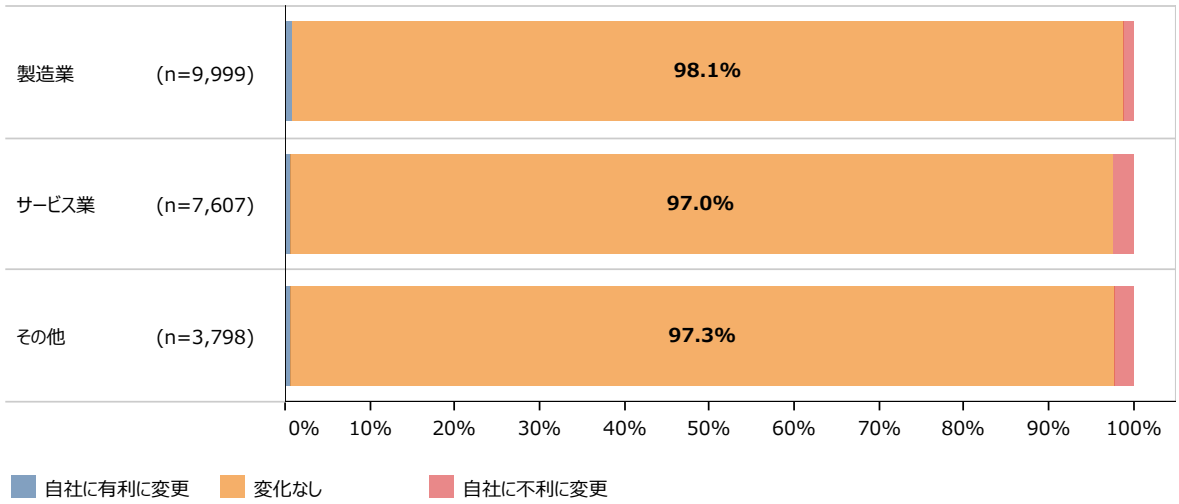
第1-1-73図　新型コロナウイルス感染症流行前後の受注単価の変化



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.最も多く取引をしている販売先との取引について、新型コロナウイルス感染症流行後、最も影響を受けた月とその前年同月を比較したもの。

第1-1-74図は、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の決済条件の変化を見たものである。これを見ると、ほとんどの企業で決済条件は変わらなかったことが分かる。

第1-1-74図　新型コロナウイルス感染症流行前後の決済条件(支払いサイトや支払方法)の変化



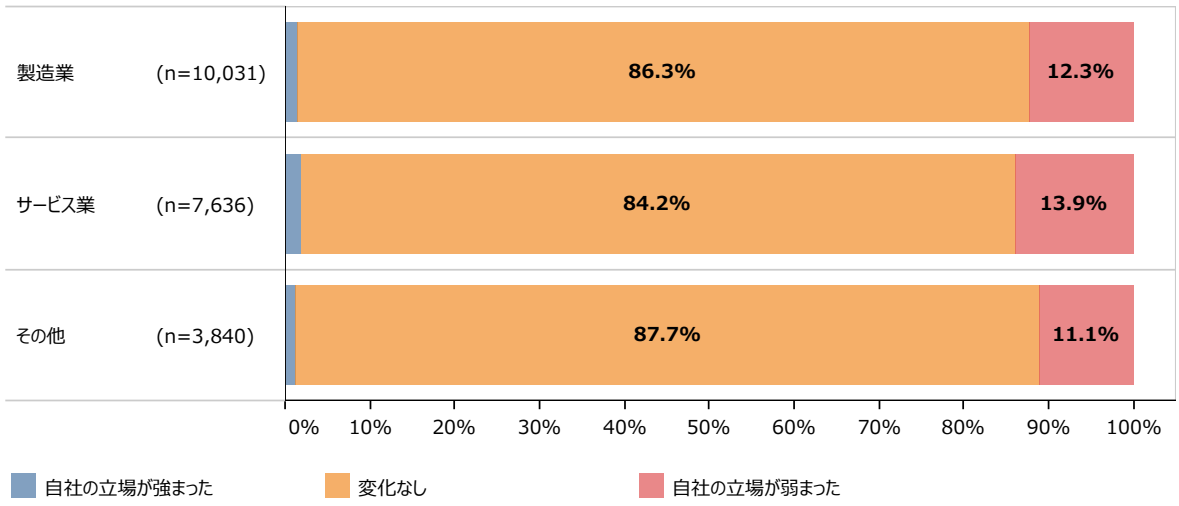
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.最も多く取引をしている販売先との取引について、新型コロナウイルス感染症流行後、最も影響を受けた月とその前年同月を比較したもの。

ここまでの結果から、感染症流行による需要減少によって、取引先からの受注量の減少は多くの企業で生じたものの、それに伴う取引条件の悪化は一部の企業にとどまったことが分かる。

②感染症流行前後の取引関係の変化

第1-1-75図は、代表的な取引先との取引関係について、感染症流行前後の変化を見たものである。これを見ると、いずれの業種においても８割以上の企業が感染症流行前後で取引関係に「変化なし」と回答している。他方で、１割程度の企業が「自社の立場が弱まった」と回答しており、事業環境の悪化が取引関係における立場の悪化につながっている企業も一定数存在している。

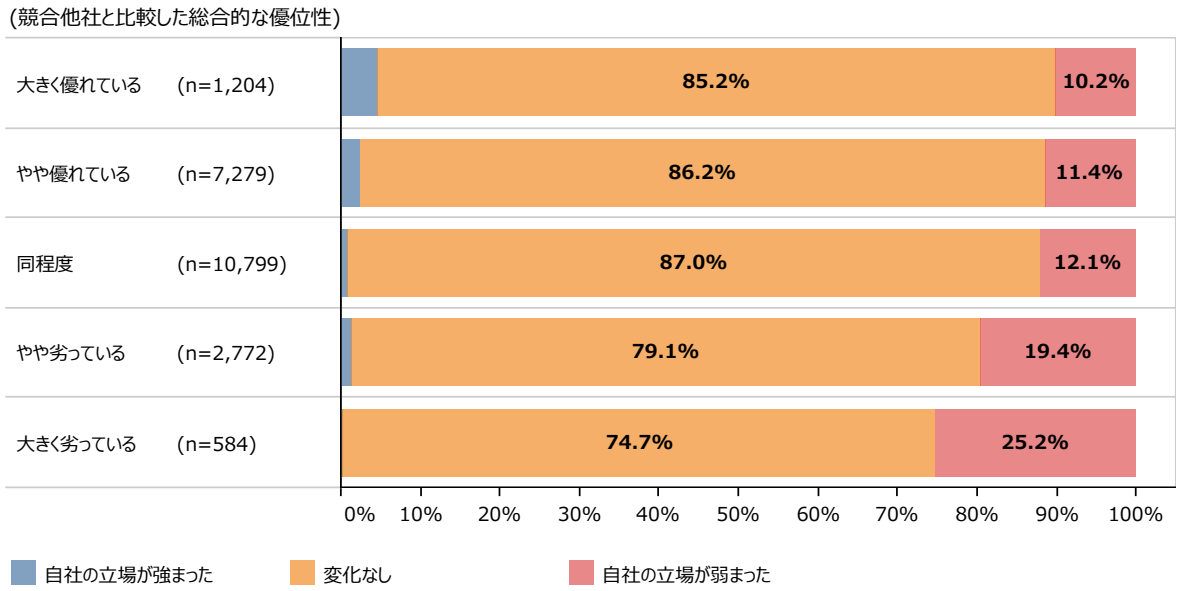
第1-1-75図　新型コロナウイルス感染症流行前後の取引関係の変化



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.代表的な取引先との取引関係について、新型コロナウイルス感染症流行前後の変化を聞いたもの。

これを競合他社と比較した総合的な優位性の有無別に見たものが、**第1-1-76図**である。これを見ると、優位性を有していない企業の方が、感染症流行前後で取引関係における「自社の立場が弱まった」と回答とする企業の割合が高い傾向が見て取れる。

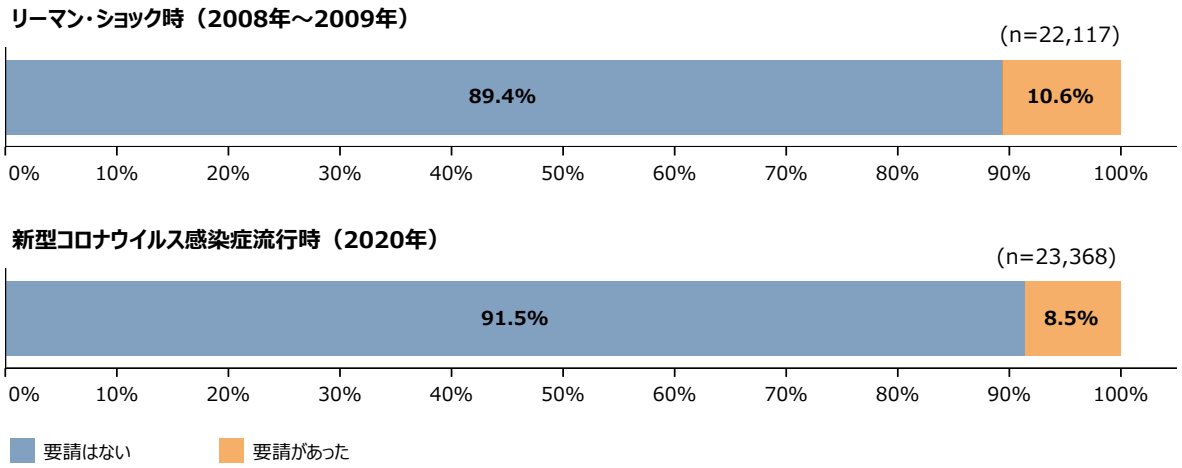
第1-1-76図　優位性の有無別に見た、新型コロナウイルス感染症流行前後の取引関係の変化



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.代表的な取引先との取引関係について、新型コロナウイルス感染症流行前後の変化を聞いたもの。

第1-1-77図は、リーマン・ショック時（2008年～2009年）と感染症流行時（2020年）のそれぞれにおいて、販売先企業から不合理な計画変更や値下げなどの要請の有無について確認したものである。これを見ると、いずれの時期でも不合理な計画変更や値下げなどの要請があった企業が１割程度存在している。

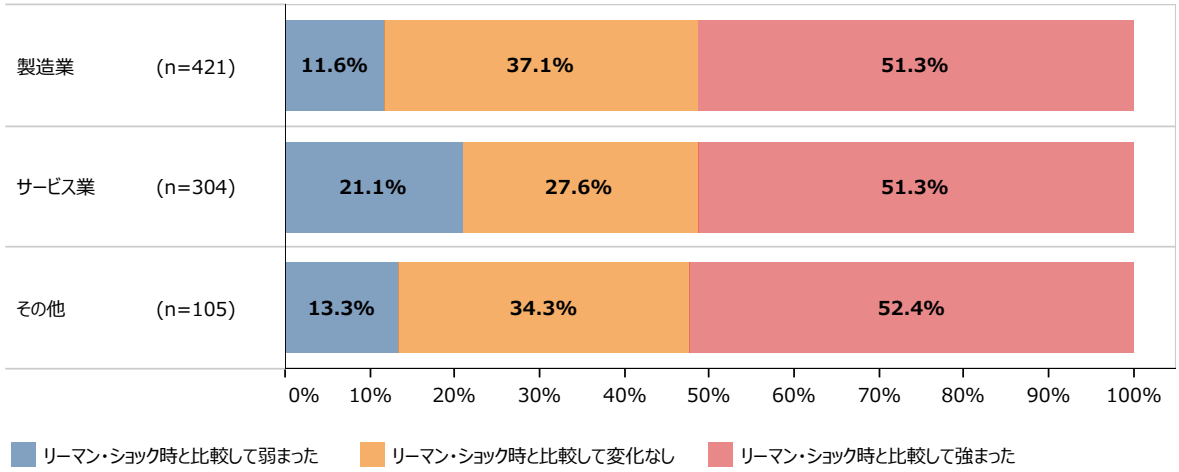
第1-1-77図　販売先企業から不合理な計画変更や値下げなどの要請の有無



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

また、リーマン・ショック時と比較した今回の要請度合について聞いたものが**第1-1-78図**である。これを見ると、半数程度の企業でリーマン・ショック時と比較して不合理な計画変更や値下げなどの要請度合が強まっている状況が見て取れる。

第1-1-78図　リーマン・ショック時と比較した、不合理な計画変更や値下げなどの要請度合



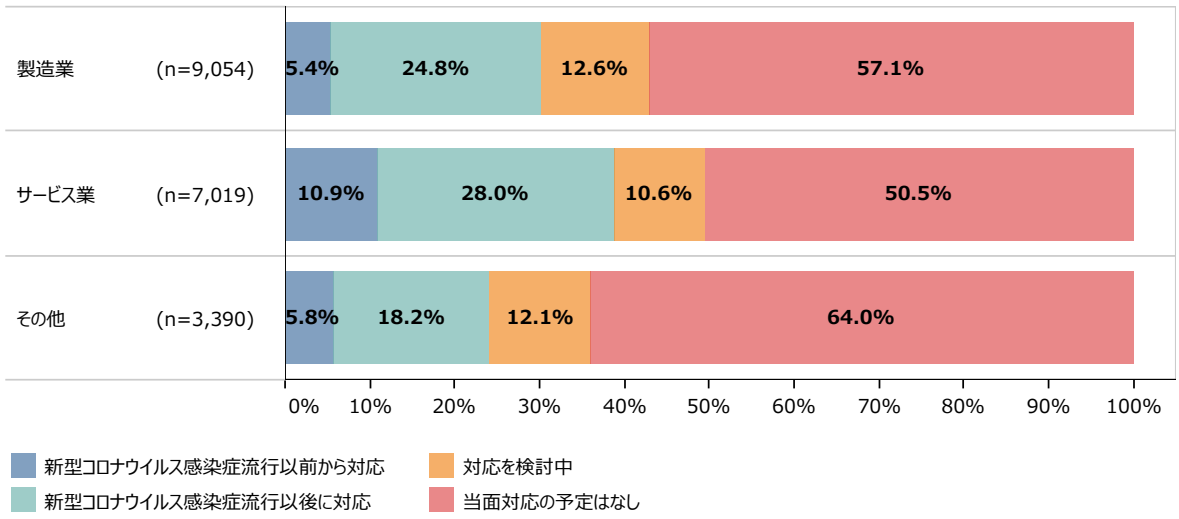
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.リーマン・ショック時と新型コロナウイルス感染症流行時のいずれの際も、販売先企業から不合理な計画変更や値下げなどの要請があった企業に対して聞いたもの。

これらの結果から、感染症流行による事業環境の変化が、企業間の取引関係にもたらした影響は全体としてはそれほど大きくない一方で、一部では取引上の立場の悪化や不合理な計画変更や値下げなどの要請といったしわ寄せも生じていることが分かる。

③企業間取引におけるデジタル化

第1-1-79図は、業種別にリモート商談への対応状況を見たものである。これを見ると、感染症流行以前からリモート商談に対応していた企業は、「製造業」、「その他」で５％程度、「サービス業」で１割程度と多くはなかったが、感染症流行後にそれぞれの業種で２割から３割程度の企業が対応するようになったことが分かる。

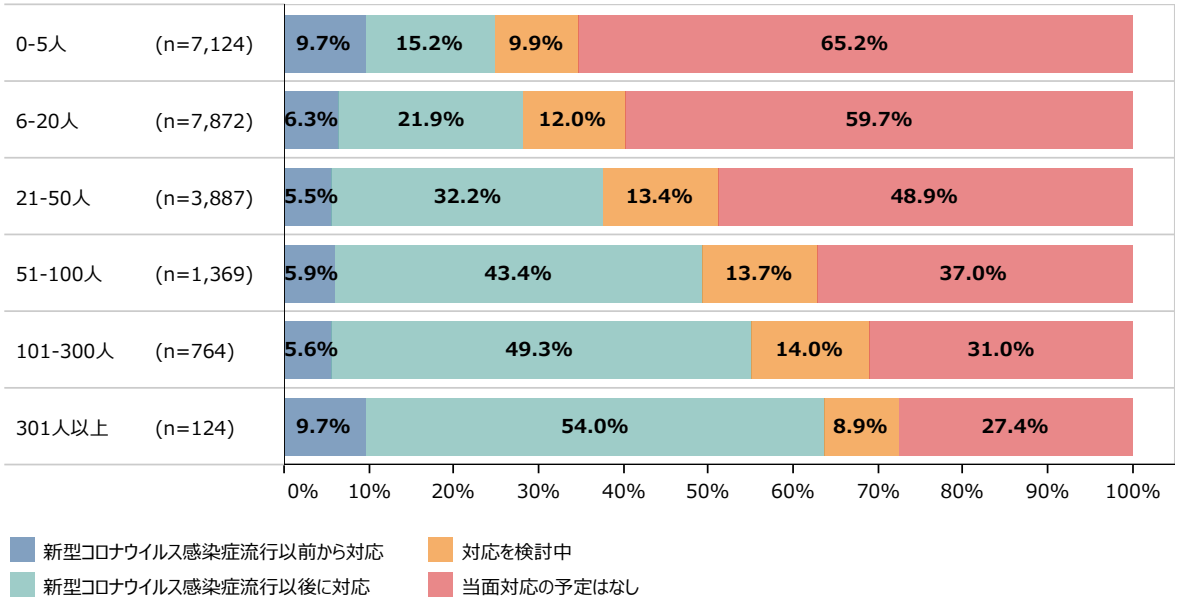
第1-1-79図　業種別に見た、リモート商談への対応状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

また、従業員規模別にリモート商談への対応状況を見たものが、**第1-1-80図**である。これを見ると、従業員規模が大きくなるにつれてリモート商談に対応している企業の割合が高くなる傾向がある。また、感染症流行以前は従業員規模による対応状況に差はなかったが、感染症流行後に従業員規模が大きい企業において、リモート商談への対応の必要性が相対的に高まったことがうかがえる。

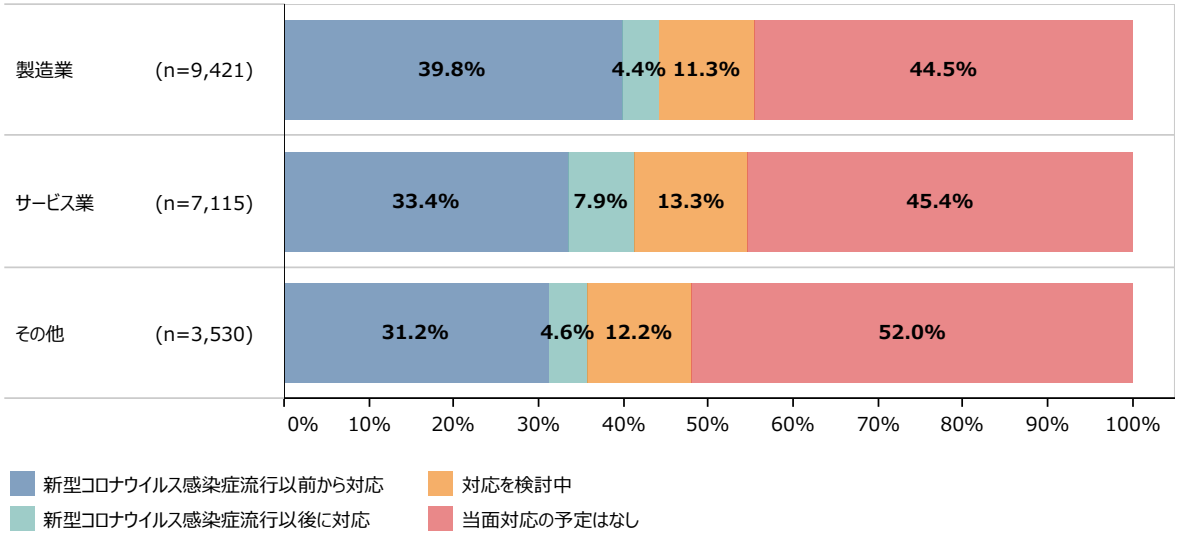
第1-1-80図　従業員規模別に見た、リモート商談への対応状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

次に、**第1-1-81図**は業種別に電子受発注への対応状況を見たものである。これを見ると、感染症流行以前からいずれの業種でも３割以上の企業が対応していたことが分かる。また、感染症流行を契機として対応した企業は一定数にとどまっている状況が見て取れる。

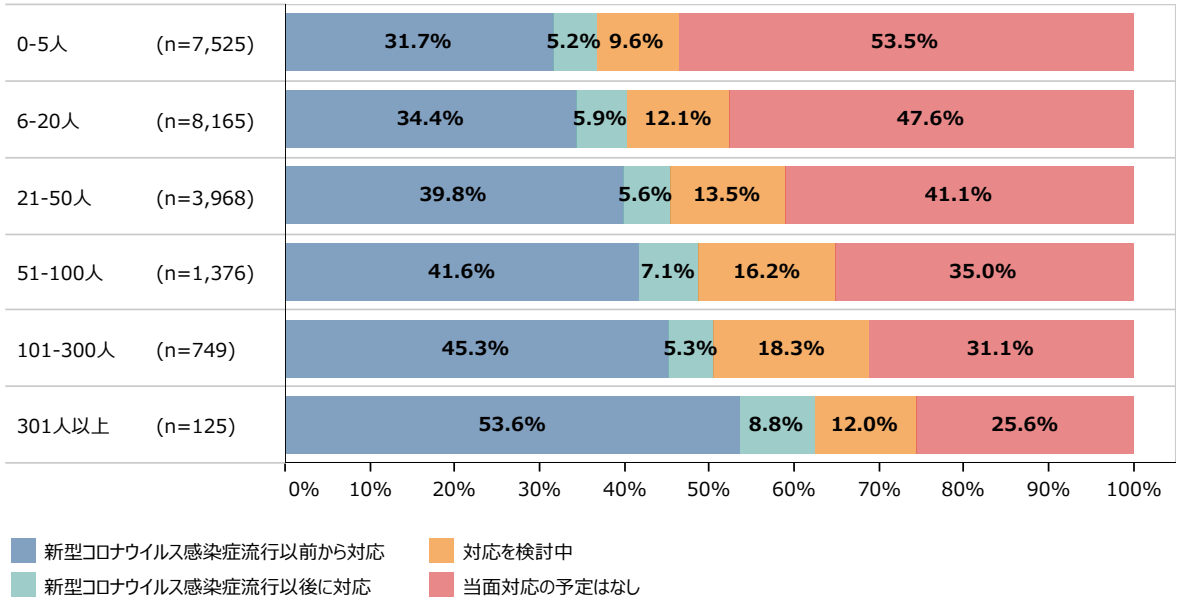
第1-1-81図　業種別に見た、電子受発注への対応状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

また、従業員規模別に電子受発注への対応状況を見たものが、**第1-1-82図**である。これを見ると、従業員規模が大きくなるにつれて、電子受発注へ対応している企業の割合が高くなる傾向がある。

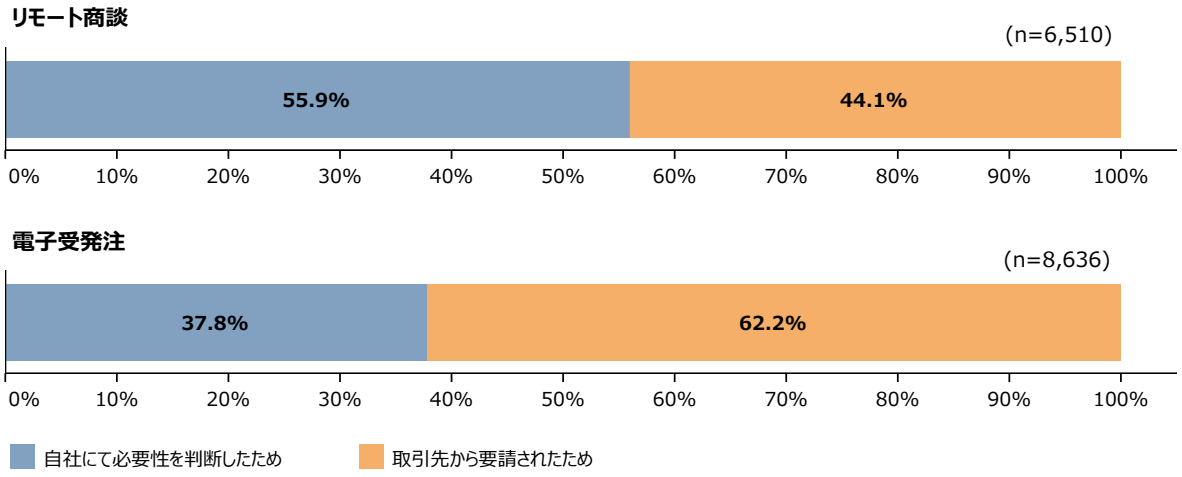
第1-1-82図　従業員規模別に見た、電子受発注への対応状況



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-83図は、リモート商談と電子受発注に対応したきっかけについて確認したものである。これを見ると、リモート商談で４割以上の企業、電子受発注で６割以上の企業が、取引先からの要請を受けて対応した状況が見て取れる。企業間取引におけるデジタル化対応では、自社の業務における必要性だけでなく、取引先の方針も踏まえて対応方針を検討する必要があるといえよう。

第1-1-83図　リモート商談・電子受発注に対応したきっかけ



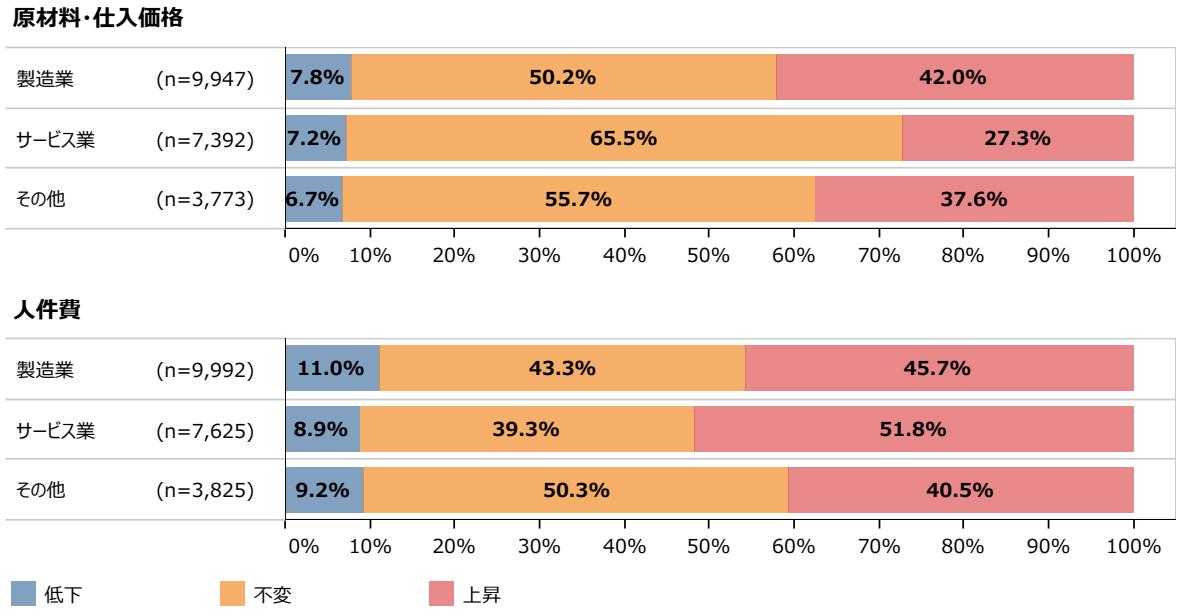
資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.リモート商談と電子受発注について、「新型コロナウイルス感染症流行以前から対応」、「新型コロナウイルス感染症流行以後に対応」と回答した企業に対して聞いたもの。

３．取引適正化の状況

①価格転嫁の状況

まず、受注側事業者における直近１年のコストの動向を確認する。**第1-1-84図**を見ると、原材料・仕入価格、人件費共に、「低下」と回答した企業は少なく、全般的にコストは横ばいから上昇傾向にあることが分かる。

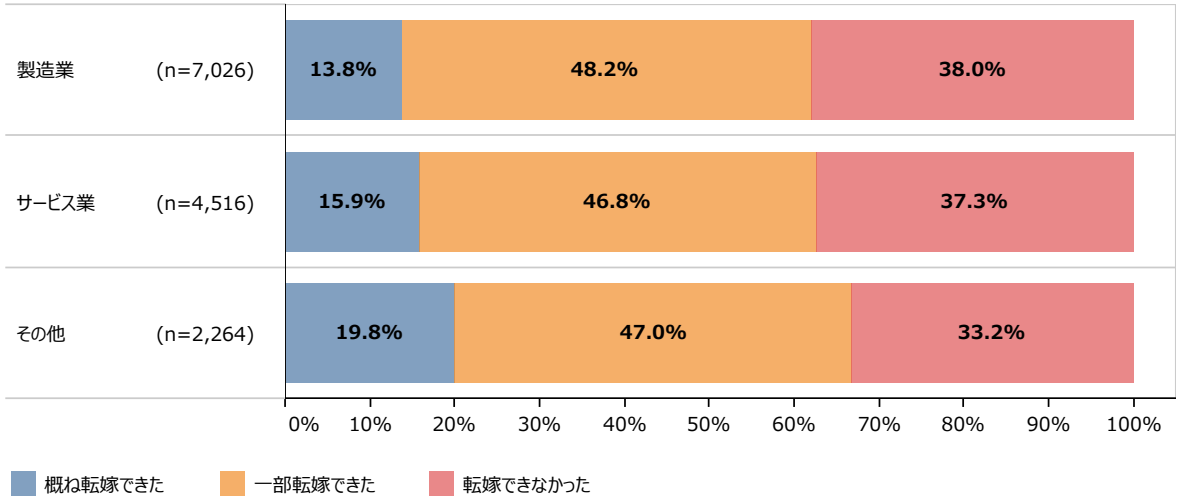
第1-1-84図　直近１年の各コストの動向（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-85図は、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況である。これを見ると、「概ね転嫁できた」と回答した企業は、いずれの業種においても２割以下である。また、３割以上の企業が「転嫁できなかった」と回答しており、依然として価格転嫁は企業間取引における課題となっている。

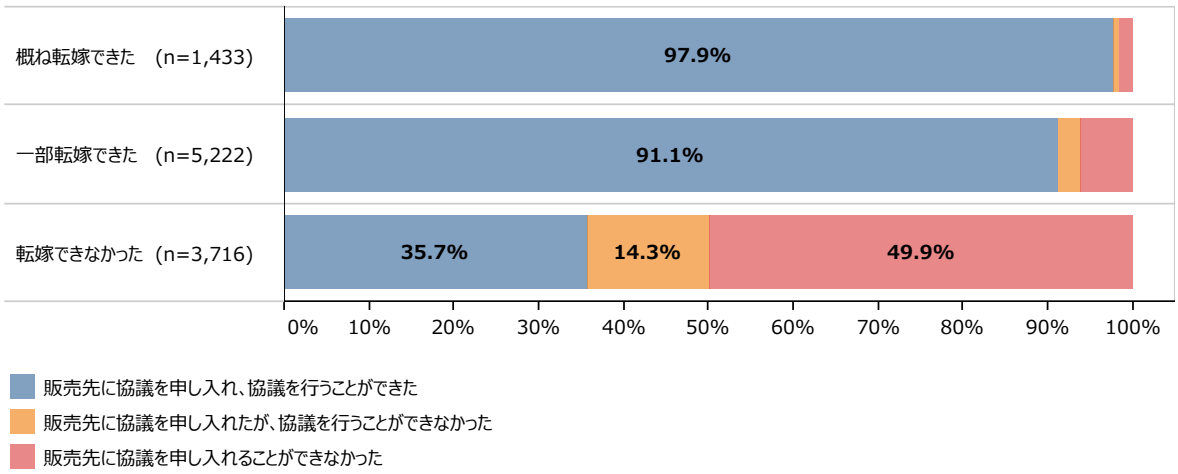
第1-1-85図　直近１年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.直近１年のコスト全般の変動に対して「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。

第1-1-86図は、価格転嫁の状況と販売先に対する価格転嫁の協議の申入れ状況との関係を見たものである。これを見ると、「概ね転嫁できた」、「一部転嫁できた」と回答した企業の大部分が、協議を申し入れた上で協議を行っている。一方で、「転嫁できなかった」と回答した企業の半数程度は、そもそも販売先に協議を申し入れることができていない。

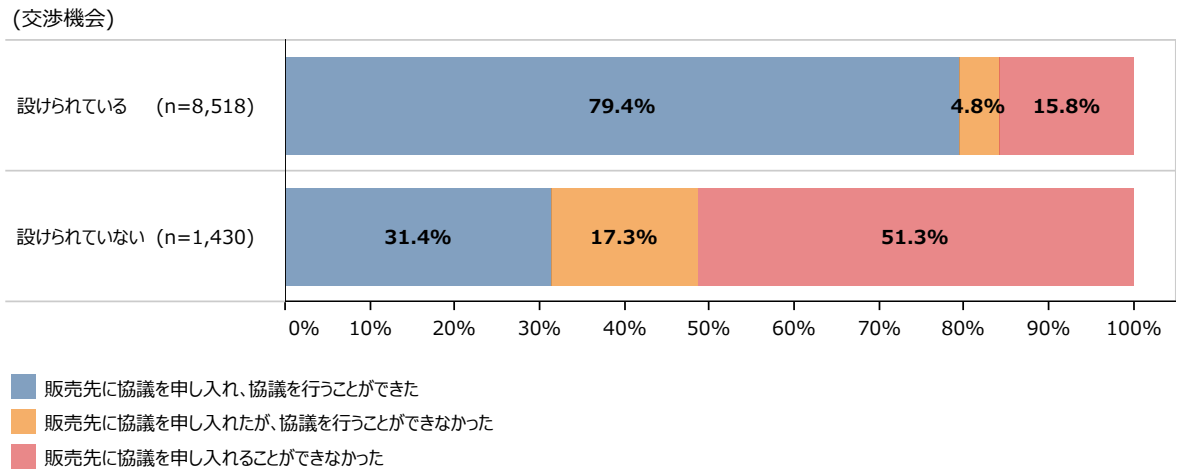
第1-1-86図　価格転嫁の状況別に見た、販売先に対する協議の申入れ状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.直近１年のコスト全般の変動に対して「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。
3.販売先への取引価格や単価の見直しについての協議の申入れ状況で、「販売先に協議を申し入れる必要がなかった」、「その他」を除き集計している。

第1-1-87図は、販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に、協議の申入れ状況を見たものである。これを見ると、交渉機会が「設けられていない」企業は、「設けられている」企業と比較して、「販売先に協議を申し入れることができなかった」、「販売先に協議を申し入れたが、協議を行うことができなかった」と回答する割合が高い。コストの上昇を価格に転嫁するために必要な協議を行う上で、まずは取引価格や単価の交渉機会を設けることが重要であると考えられる。

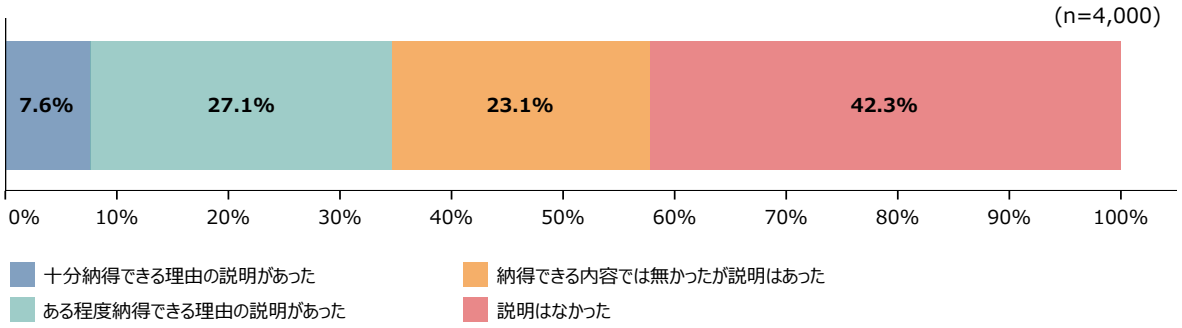
第1-1-87図　販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に見た、協議の申入れ状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.販売先への取引価格や単価の見直しについての協議の申し入れ状況で、「販売先に協議を申し入れる必要がなかった」、「その他」を除き集計している。

第1-1-88図は、価格転嫁ができなかった企業に対して、販売先からその理由についての十分な説明の有無を聞いたものである。これを見ると、「十分納得できる理由の説明があった」と回答した企業は7.6％にとどまり、そもそも「説明はなかった」と回答した企業が４割以上存在する。発注側事業者には受注側事業者の申出に対して真摯に対応することが期待される。

第1-1-88図　販売先から価格転嫁できない理由の説明の有無（受注側事業者）

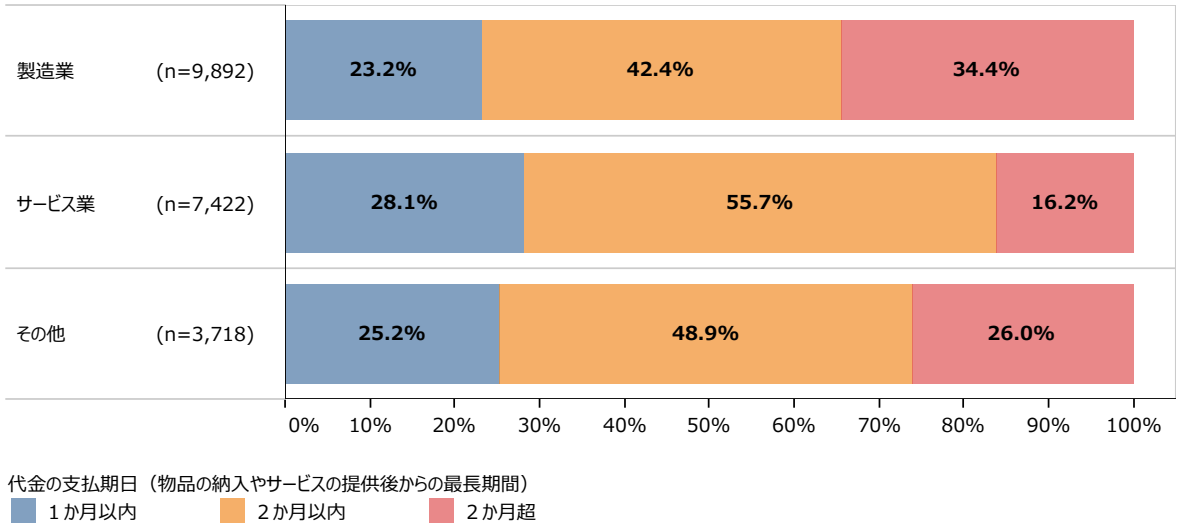


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.直近１年のコスト全般の変動に対して「転嫁できなかった」と回答した企業に対する質問である。

②代金支払の状況

第1-1-89図は、製品の納品や役務の提供後の代金の支払期日[8]を確認したものである。これを見ると、「製造業」では代金の支払期日が「２か月超」と回答した企業が３割以上存在している。また、いずれの業種においても、「１か月以内」と回答した企業の割合は２割から３割程度にとどまっている。

第1-1-89図　物品等の納入やサービス提供後の代金の支払期日（最長のもの）（受注側事業者）

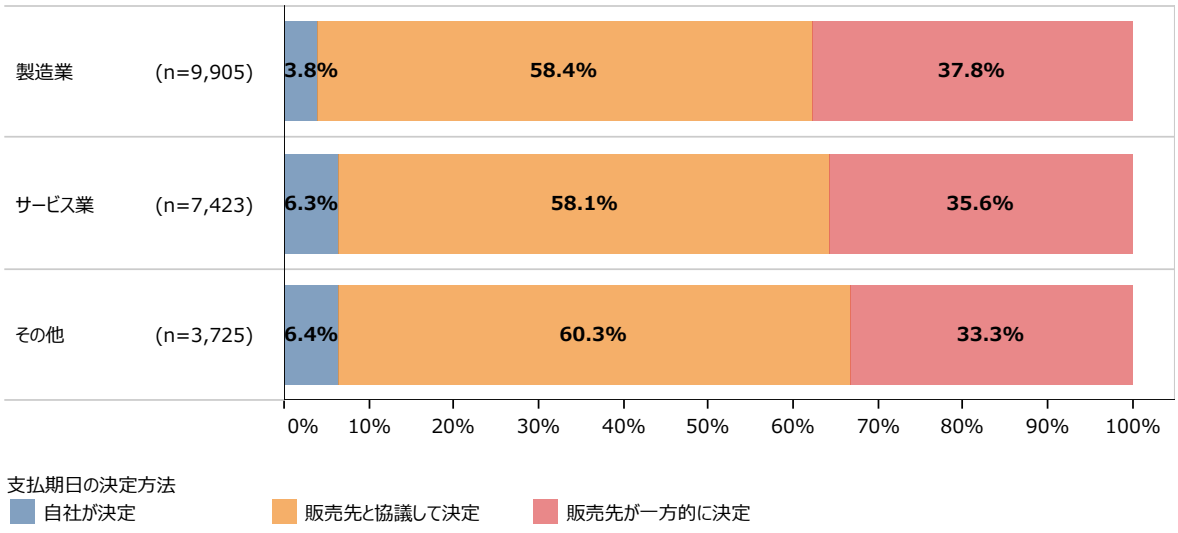


資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

8　ここでは、受注側事業者の代金の受取期日のことを指している。

第1-1-90図は、代金の支払期日の決定方法を見たものである。これを見ると、支払期日を「自社が決定」と回答した企業は僅かだが、「販売先が一方的に決定」と回答した企業は３割以上存在している。

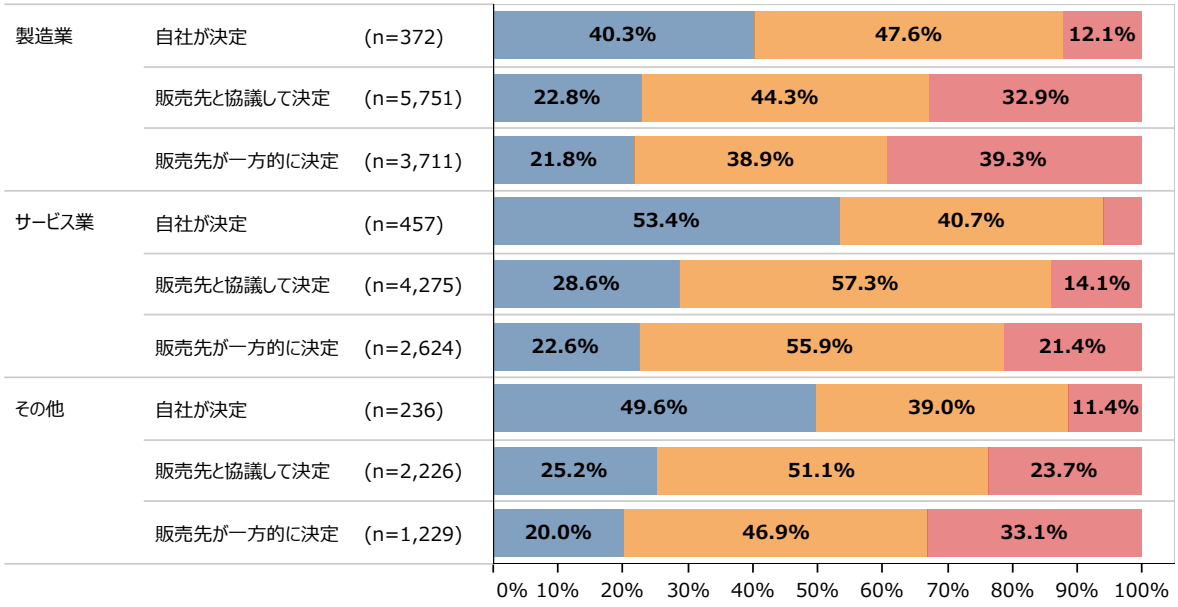
第1-1-90図　支払期日の決定方法（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-91図は、代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況である。これを見ると、支払期日を「販売先が一方的に決定」とした企業において、支払期日が「２か月超」となっている企業の割合が高い傾向がある。

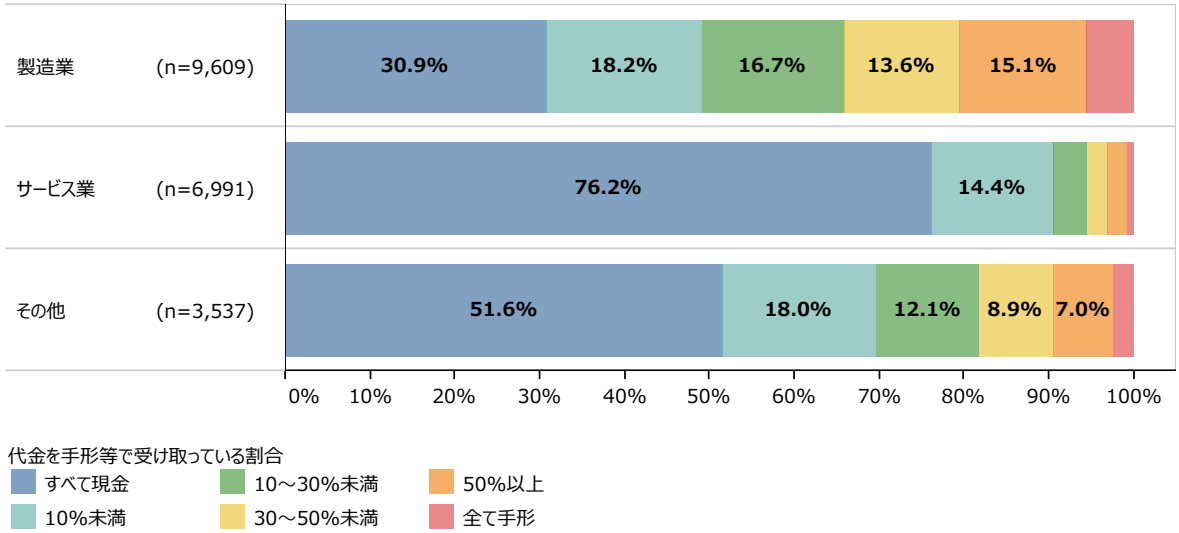
第1-1-91図　代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-92図は、受取代金の手形割合を確認したものである。これを見ると、「サービス業」は代金を「すべて現金」で受け取っている企業の割合が相対的に高く、手形割合が10%以上の企業は少数である。一方で、「製造業」では「すべて現金」で受け取っている企業は3割程度にとどまり、手形割合が10%以上の企業が半数程度となっている。

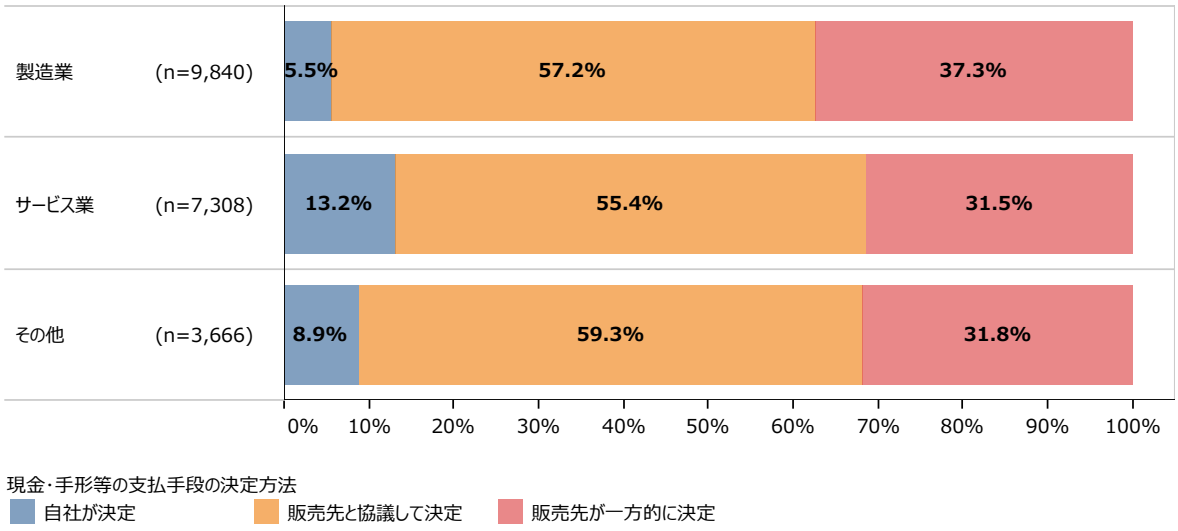
第1-1-92図　受取代金の手形割合（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-93図は、現金・手形等の支払手段の決定方法を見たものである。これを見ると、支払手段を「自社が決定」と回答した企業は１割程度だが、「販売先が一方的に決定」と回答した企業は３割以上存在している。

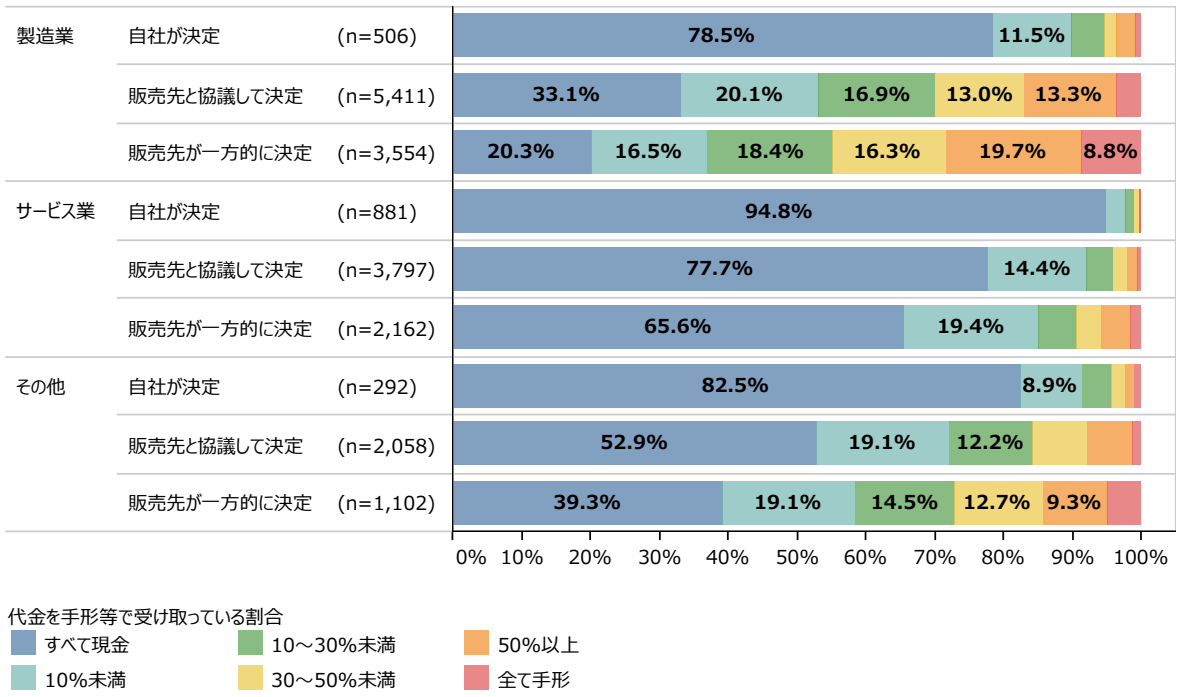
第1-1-93図　現金・手形等の支払手段の決定方法（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-94図は、現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合である。これを見ると、支払手段を「販売先が一方的に決定」と回答した企業において、受取代金の手形割合が高い傾向がある。当然ながら、業種や業態の特殊性を考慮する必要があるものの、双方が納得する形で支払期日や支払手段を決定していくことが重要である。

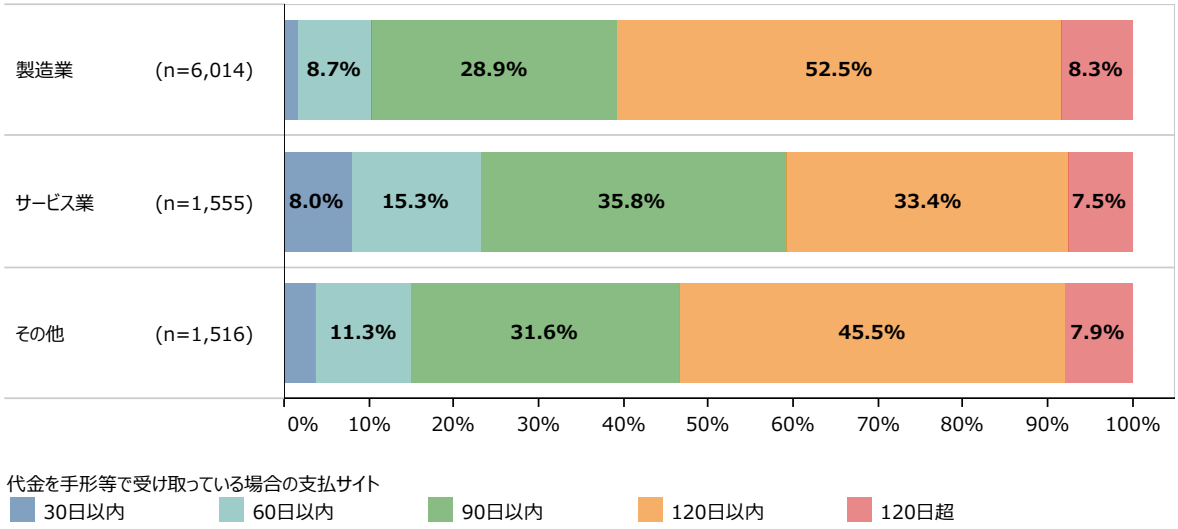
第1-1-94図　現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-95図は、代金の一部を手形で受け取っている企業に対して、その支払サイトを確認したものである。これを見ると、いずれの業種においても、受取手形の支払サイトが60日以内の企業は１割から２割程度にとどまっている。また、支払サイトが120日超となる企業が１割程度存在している。

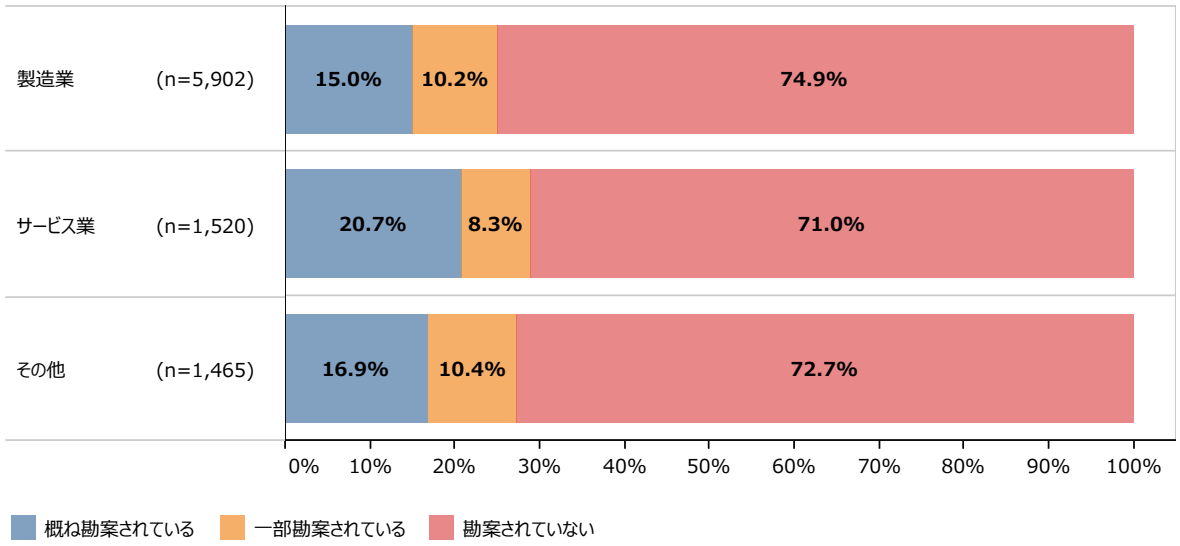
第1-1-95図　受取手形の支払サイト（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-96図は、代金の一部を手形で受け取っている企業に対して、手形割引料相当額を勘案した取引価格が設定されているかを確認したものである。これを見ると、いずれの業種でも「勘案されていない」と回答する企業が大部分を占めており、手形取引における課題となっている。

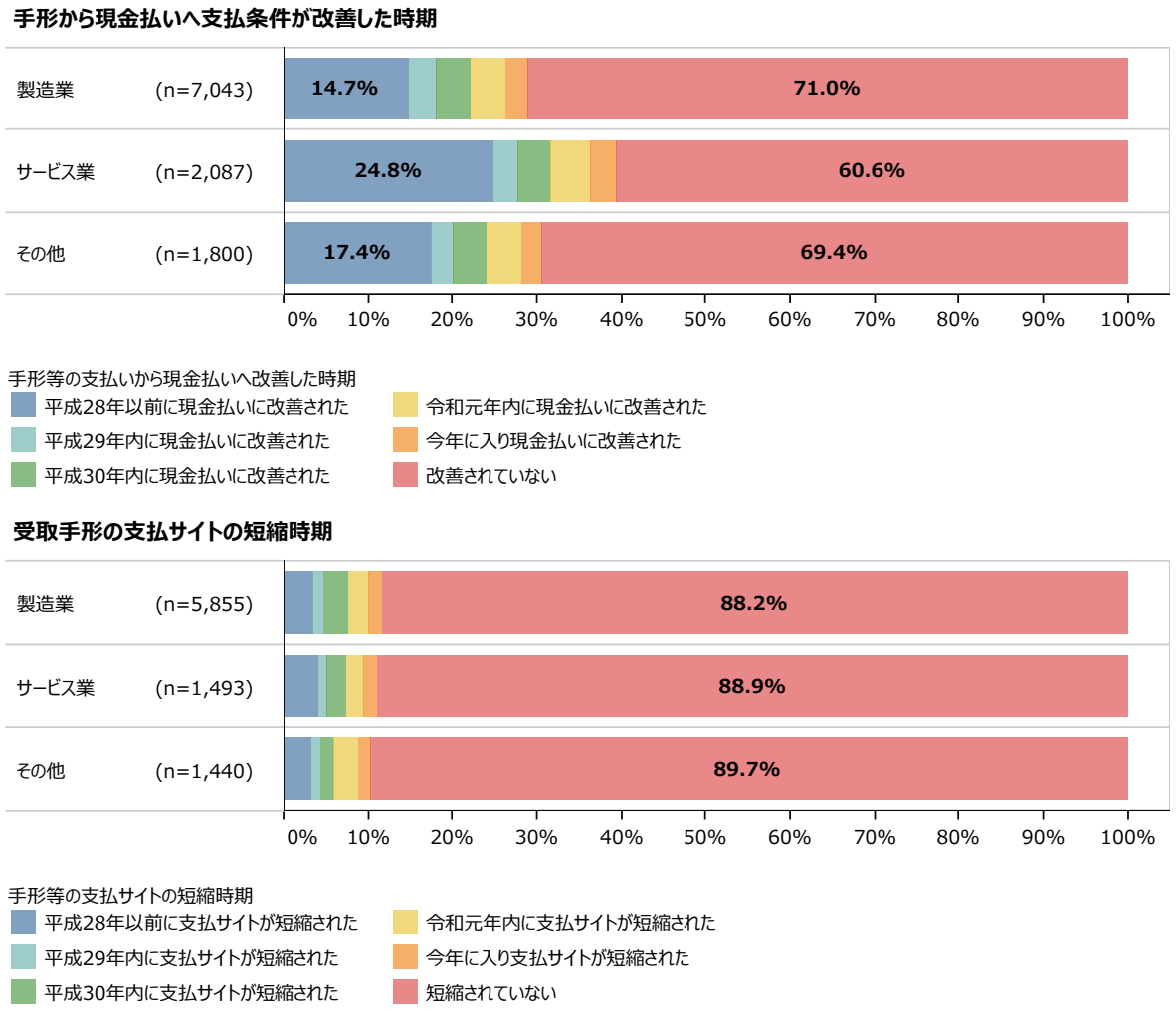
第1-1-96図　手形割引料相当額を勘案した取引価格の設定状況（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第1-1-97図は、代金の支払条件の改善時期と受取手形の支払サイトの短縮時期について見たものである。これを見ると、支払条件の見直し、支払サイトの短縮について、少しずつ進展している状況が見て取れる。他方で、支払条件が「改善されていない」、支払サイトが「短縮されていない」と回答する企業の割合は依然として高く、更なる改善に向けて継続的に取り組む必要がある。

第1-1-97図　代金の支払条件の改善時期・受取手形の支払サイトの短縮時期（受注側事業者）



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

コラム

1-1-5 「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく取組の更なる浸透に向けて

中小企業庁などでは、取引条件改善の対策パッケージ「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づき、2020年度も様々な取組を実施してきた。本コラムでは、2020年度における取組を中心に紹介する。

下請Gメンによる下請中小企業ヒアリング（2017年～）

2017年より、中小企業庁及び地方経済産業局に下請 Gメンを配置し、現在120名体制で、全国各地で年間4,000件超の下請中小企業へのヒアリングを実施している。下請 Gメンが直接、企業を訪問してヒアリングすることにより、書面調査ではうかがうことができない取引上の課題などの把握につながっており、例えば、取引適正化の取組の浸透状況や感染症の流行に起因するしわ寄せなど、下請事業者の取引実態を幅広く聴取している。感染症流行の状況を踏まえて一部電話でのヒアリングも開始し、2021年１月末までに累計20,997件（訪問調査13,878件、電話調査7,119件）の下請中小企業ヒアリングを実施した。

自主行動計画のフォローアップ調査（2020年９月～）

「未来志向型の取引慣行に向けて」では、各業界団体に対して、サプライチェーン全体での取引適正化と付加価値向上に向けた「自主行動計画」の策定と着実な実行などを要請しており、2021年３月末時点で、16業種49団体において「自主行動計画」が策定・公表されている。この自主行動計画の内容については、各業界団体において毎年フォローアップ調査を行うこととしており、2020年度は９月から11月にかけて、経済産業省所管の12業種44団体が、自主行動計画の実施状況についてフォローアップ調査を実施した（調査対象：各業界団体に所属する6,649社、回答：2,519社、回答率：38%）。

調査結果からは、「未来志向型の取引慣行に向けて」重点三課題のうち「価格決定方法の適正化」「コスト負担の適正化」については改善傾向である一方、「支払条件の改善」については悪化していることが明らかとなった。

以上の調査結果も踏まえ、より効果的な取組を検討することを目的に、2021年３月、取引問題小委員会（中小企業庁の審議会）にて、策定業界団体から報告を受けるとともに、課題の更なる改善や発注側と受注側の認識のズレの解消などについて、議論を行った。さらに、議論の結果を踏まえ、業界ごとの課題に対し、取引適正化に向けた更なる対策の検討等を各団体に要請した。このような取組を通じて、取引適正化のPDCAサイクルを回し、成果が出るまで粘り強く取り組んでいくことが重要である。

型取引の適正化推進協議会（2019年８月～）

型管理の適正化を阻害する商慣行や課題を把握するため、2018年12月以降、事業者における型管理の実態調査を行ったところ、受注側事業者が無償で不要型の長期保管を余儀なくされるなどの実態が明らかになったことから、2019年８月から産学官からなる「型取引の適正化推進協議会」を開催し、型取引全般に係る課題の検討を行った。2019年12月には、型取引の適正化に向けた基本的な考え方及び取引の原則、事業者が遵守すべきルールを報告書として取りまとめて公表し、各業界における適正化に向けた取組実施を呼びかけた。

2020年８月の同協議会では、各業界から適正化に向けた取組状況の報告を受けるなど、報告書のルール遵守状況のフォローアップを行った。また、2020年10月以降、型管理を行う事業者３万社に対して書面調査を実施したところ、型の引渡し時における代金の一括払い、不要型の廃棄については一定の進展がみられたものの、型の保

管料の支払については、なお取組の途上にあることが確認された。

こうした実態を2020年12月に開催した同協議会において公表し、引き続き適正化に向けた取組の継続を各業界団体に呼びかけた。さらに、適正化の取組が前進した具体例を示すため、型管理の取組が難航している中小企業を中心にモデル実証調査を行った。

知的財産取引検討会（2020年７月～）

知的財産に係る取引についても大企業と中小企業間における不適正な取引慣行が存在していることを踏まえ、2020年７月から有識者を交えた検討会（知的財産取引検討会）を開催し、問題事例の確認や整理、今後の対策について議論を行った。検討会は計８回開催し、知的財産取引に係る問題事例の把握や課題の洗い出しを進めるとともに、①ノウハウを含め知的財産権を事前の承諾を得ずに、立入検査の目的に利用してはならないこと、②金型の設計図面等の提供を強制しないことなどを示したガイドラインと契約書のひな形を策定した。加えて、ガイドラインや契約書のひな形の周知・普及や、知財支援の体制強化、中小企業の気づきや知財経営への取組を促すことなどを盛り込んだ報告書を取りまとめ、公表した。

約束手形をはじめとする支払条件の改善に向けた検討会（2020年７月～）

下請企業に対する現金払いの割合は全体として増加するなど着実に改善がみられているが、その一方で、手形サイトの短縮化や現金化に係る割引料等のコストの上乗せなどについては十分な改善がなされておらず、なお課題として残されている。

そのため、2020年７月から有識者を交えた検討会（約束手形をはじめとする支払条件の改善に向けた検討会）を開催し、更なる支払条件の改善や今後の対策について議論を行ってきた。検討会は計６回開催し、手形払いの現金化や、手形サイトの長さや割引料の負担といった約束手形に関する論点について議論を行い、手形等のサイトを60日以内とすることや、手形等で支払う場合に割引料等のコストを示すことなどについて、手形通達の見直しを行うこととした。加えて、IT化や新しい決済手段に関する議論を行うとともに、約束手形の利用意向や手形等の支払から現金払いへの改善状況等を踏まえ、今後、産業界・金融業界がそれぞれ「約束手形の利用の廃止等に向けた自主行動計画」を策定すること等を盛り込んだ報告書を取りまとめ、公表した。

取引適正化推進会議（2018年～）

全国各地で取引適正化の取組を浸透させるため、2018年度より、全国各地で「取引適正化推進会議」を開催しており、2020年度も全国９ブロックにてオンライン開催した。経済産業省及び業所管省庁の幹部などが出席し、各地の中核・中堅企業などから、各社が抱える取引上の課題をヒアリングするとともに、型取引の適正化や下請代金の現金払い化など取引適正化に向けた議論を行った。

コラム

1-1-6　振興基準

「下請中小企業振興法」及び「振興基準」について

「下請中小企業振興法」は、親事業者と下請事業者の取引条件改善を通じて、下請事業者の独立性を高めるとともに、下請中小企業の能力が最大限に発揮されることを目的として、1970年に制定された。

「振興基準」（1971年3月12日策定）は、「下請中小企業振興法」第3条に基づき、下請中小企業振興の観点から、下請事業者及び親事業者のよるべき望ましい取引の一般的な基準として経済産業大臣が定めるものである。2016年9月に取りまとめた「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づく取組を進めていく中で、サプライチェーン全体での取引適正化を推進することを目的に、「振興基準」を、産業界が参照すべき、望ましい取引の規範として更なる浸透を図ってきたところである。

これらは新たに把握された取引上の課題に対処するために数次の改正が行われている。直近では、「下請中小企業振興法」については、2021年2月に、これまで「下請中小企業振興法」が対象としていなかった取引類型を法対象とすることや、中小企業の強みを活かした取引機会等を創出する事業者の認定制度を創設するとともに、金融支援等を措置すること等を盛り込んだ改正案をまとめ、第204回通常国会に提出した。また「振興基準」については、2021年3月に①知的財産の取扱い、②手形等の支払サイトの短縮化及び割引料負担の改善、③フリーランスとの取引、④親事業者に対する協議を下請事業者から申し出やすい環境の整備などについて改正した。

「振興基準」と各産業界における「自主行動計画」の関係について

2016年より、「未来志向型の取引慣行に向けて」に基づき、サプライチェーン全体での取引適正化と付加価値向上に向けた「自主行動計画」の策定と着実な実行を産業界に対して要請しており、策定団体は当初8業種21団体であったが、2021年3月末時点で16業種49団体まで拡大している（**コラム1-1-6**図）。「振興基準」の改正に当たっては、産業界としても、新たな取引上の課題に対処すべく、改正内容を踏まえた「自主行動計画」の改定が随時行われ、業界ごとの取組を進めている。

コラム　1-1-6図　自主行動計画策定団体

自主行動計画策定団体（16業種49団体）

業種	団体名
自動車	日本自動車工業会 日本自動車部品工業会
素形材	素形材センター 等　計9団体
機械製造業	日本建設機械工業会 日本産業機械工業会 日本工作機械工業会 日本半導体製造装置協会 日本ロボット工業会 日本計量機器工業連合会 日本分析機器工業会
航空宇宙工業	日本航空宇宙工業会
繊維	日本繊維産業連盟 等　計2団体
紙・紙加工業	日本製紙連合会 全国段ボール工業組合連合会
電機・情報通信機器	電子情報技術産業協会 ビジネス機械・情報システム産業協会 情報通信ネットワーク産業協会 日本電機工業会 カメラ映像機器工業会

業種		団体名
情報サービス・ソフトウェア		情報サービス産業協会
流通業	スーパー、コンビニ、ドラッグストア等の小売業	日本スーパーマーケット協会 全国スーパーマーケット協会 日本フランチャイズチェーン協会 日本チェーンドラッグストア協会 日本ボランタリーチェーン協会 日本ドゥ・イット・ユアセルフ協会
建材・住宅設備		日本建材・住宅設備産業協会
金属産業		日本電線工業会 日本鉄鋼連盟 日本アルミニウム協会
化学産業		日本化学工業協会 等　計6団体
警備業　※警察庁より要請		全国警備業協会
放送コンテンツ業　※総務省より要請		放送コンテンツ適正取引推進協議会
トラック運送業　※国交省より要請		全日本トラック協会
建設業　※国交省より要請		日本建設業連合会

資料：中小企業庁

コラム

1-1-7　パートナーシップ構築宣言

パートナーシップ構築宣言

大企業と中小企業が強みを出し合って互いに稼ぐためには、また、それにより持続可能な好循環を生み出すためには、中小企業が特定の大企業に依存することなく競争力を高めつつ、「共存共栄」の関係を構築する必要がある。しかし、足元では、中小企業はデジタル化の遅れや人手不足、価格転嫁の課題など様々な困難を抱えている。

中小企業庁と内閣府は、これらの課題を克服するため、2020年５月に経済界・労働界の代表及び関係閣僚をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」を立ち上げ、「共存共栄」の考え方を産業界全体に浸透させ、価値創造型の企業連携や取引適正化を徹底することを目的に「パートナーシップ構築宣言」の枠組みを導入した。

具体的には、①サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携、②親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行の遵守、を重点的に取り組むことで新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表者の名前で宣言するものであり、1,000社を超える企業の皆様に宣言していただいている（2021年３月末現在）。

宣言企業は名刺や自社ホームページ等に「ロゴマーク」を掲載して、PRに活用できる。実際に、イメージアップにつながり取引先からの評価が変わったといった声も届いている。さらに、経済産業省の一部の補助金について優先採択を講じている。

2020年11月には第２回会議を開催し、出席した菅内閣総理大臣から、「大企業と中小企業のパートナーシップの構築を更に進める」旨の発言があり、政府としても更なる普及拡大に努めていく。

コラム　1-1-7①図　パートナーシップ構築宣言ロゴマーク

＜ロゴマークに込められた思い＞
大企業と中小企業がうまく噛み合い、共存共栄していく

コラム　1-1-7②図　日本商工会議所作成「パートナーシップ構築宣言」プロモーションビデオ

https://www.jcci.or.jp/news/jcci-news/2021/0301140000.html

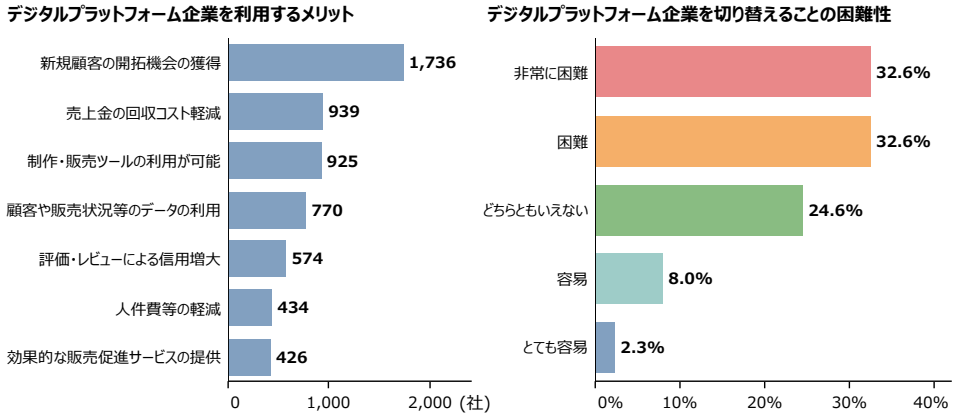
コラム

1-1-8　デジタルプラットフォーム取引透明化法の施行と相談窓口の開設

オンラインショッピングモールなどのデジタルプラットフォームは、中小企業やベンチャー等にとって、国際市場を含む市場へのアクセスの可能性を飛躍的に高めるなど、様々な便益をもたらす存在となっている。具体的には、新規顧客の開拓機会の獲得、売上金の回収コストの軽減といったメリットを指摘する声が多い。

一方で、取引上の課題や懸念も存在する。事前説明もないまま一方的に取引条件が変更される、出品停止やアカウント停止の理由が示されない、問合せや意見に対応する体制・手続が不十分、といった様々な声が上げられている。また、取引するデジタルプラットフォーム企業を切り替えることが困難との声も多数を占める。

コラム　1-1-8①図　デジタルプラットフォームを利用する事業者の声



[デジタルプラットフォームに関する取引上の課題]
- ✓ 利用規約の一方的な変更によって手数料が引上げられた。
- ✓ 利用規約の変更に同意しなかったら、サービスの利用を制限された。
- ✓ 返品の受入を事実上強制された。
- ✓ 検索表示や決済方法等で、デジタルプラットフォームを運営する事業者やその関連会社が優遇されている。
- ✓ デジタルプラットフォームを運営する事業者が出品者の取引データを活用し、出品者が販売する商品と同種の商品を安値で後追い的に販売された。
- ✓ 他のデジタルプラットフォームと商品の販売価格を同等又は安値にするよう要請された。　等

資料：経済産業省「オンライン・プラットフォームと事業者の間の取引関係に関する事業者向けアンケート調査」（2018 年）、公正取引委員会「デジタル・プラットフォーマーの取引慣行等に関する実態調査（オンラインモール・アプリストアにおける事業者間取引）」（2019 年）から作成。

これらの課題や懸念に対応すべく、「特定デジタルプラットフォームの透明性及び公正性の向上に関する法律」（デジタルプラットフォーム取引透明化法）が、2020年５月27日に成立し、2021年２月１日に施行された。規制対象事業者は、大規模なオンラインショッピングモールやアプリストアの運営者であり、取引条件等の情報開示や自主的な手続・体制整備等の義務を負う。

例えば、規制対象事業者は、自らが運営するデジタルプラットフォームの利用規約を変更する場合、プラットフォームを利用する事業者に与える影響を考慮した上で、時間的余裕をもって事前にその内容と理由を開示しなければならない。これにより、いわゆる優越的地位の濫用といった独禁法違反行為の未然抑止につながると期待される。また、利用事業者側も、当該変更に対応しやすくなるとともに、課題があれば協議や調整を申し入れていくことも可能となる。透明化法に基づく指針は、利用事業者からの合理的な声をプラットフォームの事業運営に反映していけるような手続や体制を構築することを求めている。

コラム　1-1-8②図　デジタルプラットフォーム取引透明化法のポイント

基本理念

- **デジタルプラットフォーム提供者が透明性及び公正性の向上のための取組を自主的かつ積極的に行うことを基本**とし、**国の関与や規制は必要最小限**のものとすることを規定。（**規制の大枠を法律で定めつつ、詳細を事業者の自主的取組に委ねる「共同規制」の規制手法**を採用。）

規制の対象

- デジタルプラットフォームのうち、特に取引の透明性・公正性を高める必要性の高いプラットフォームを提供する事業者を**「特定デジタルプラットフォーム提供者」として指定し、規律の対象とする。**
  ※　具体的には、各種調査で取引実態が明らかとなっている**大規模なオンラインモール・アプリストア**を当面の対象とする。

特定デジタルプラットフォーム提供者の役割

- 特定デジタルプラットフォーム提供者が、**取引条件等の情報の開示**及び**自主的な手続・体制の整備**を行い、実施した措置や事業の概要について、毎年度、**自己評価を付した報告書を提出。**
  ※　利用者に対する**取引条件変更時の事前通知**や**苦情・紛争処理のための自主的な体制整備**などを義務付け。

行政庁の役割

- 報告書等をもとにプラットフォームの**運営状況のレビュー**を行い、報告書の概要とともに**評価の結果を公表。**その際、**取引先事業者や消費者、学識者等の意見も聴取**し、関係者間での課題共有や相互理解を促す。
- **独占禁止法違反のおそれがあると認められる事案を把握した場合**、経済産業大臣は公取委に対し、**同法に基づく対処を要請。**

※　本法律の規律は**内外の別を問わず適用。**海外事業者にも適用が行われている独禁法の例等も参考に、**公示送達の手続を整備。**

また、2021年４月には「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」を開設し、専門の相談員が事業者からの取引上の悩み相談に無料で応じ、アドバイスする体制を構築した。相談窓口に寄せられる共通課題については、適宜その解決策について検討し、今後の取引環境改善につなげていくこととしている。

コラム　1-1-8③図　デジタルプラットフォーム取引相談窓口

(1)オンラインモール利用事業者向け窓口
公益社団法人　日本通信販売協会
対応日時：平日９時～12時、13時～17時（土日・祝日等を除く。）
問い合わせ先：以下のウェブサイトからお問い合わせください。
https://www.online-mall.meti.go.jp
メールアドレス：info@online-mall.meti.go.jp
電話番号：0120-088-004

(2)アプリストア利用事業者向け窓口
一般社団法人　モバイル・コンテンツ・フォーラム
対応日時：平日９時～12時、13時～17時（土日・祝日等を除く。）
問い合わせ先：以下のウェブサイトからお問い合わせください。
https://www.app-developers.meti.go.jp/
メールアドレス：info@app-developers.meti.go.jp
電話番号：0120-535-366

※上記の分野以外のデジタルプラットフォームについても、取引上の課題等について、以下のウェブフォームから、経済産業省に情報や御意見をお寄せいただくことが出来ます。
https://mm-enquete-cnt.meti.go.jp/form/pub/syomu-project/digital-platform

第5節　中小企業・小規模事業者を取り巻くリスクへの対応

近年、台風等の自然災害や感染症流行など、我が国の中小企業に大きな影響を与える事象が相次いで発生している。堅調に事業活動を行っていたとしても、こうした予期せぬリスクにさらされ、事業の継続が困難になることがある。本節では、自然災害の影響や対応状況について確認するとともに、不測の事態が生じた際に影響を可能な限り小さくするための取組について見ていく。

1．自然災害の影響

我が国は世界の中でも自然災害が多く、2020年も令和２年７月豪雨等を始めとして、様々な自然災害が発生し、多くの中小企業の経営に影響をもたらした（第1-1-98図）。

第1-1-98図　自然災害による中小企業の被害例（2018～2020年）

平成30年７月豪雨（西日本豪雨）【2018年】	西日本を中心に全国的に広範囲で記録的な大雨を記録し、各地に甚大な被害をもたらした。豪雨災害初の激甚災害（本激）。
台風第19～21号【2018年】	近畿地方から中部地方にかけた広範囲で、交通インフラや建物、設備に大きな被害をもたらした。
北海道胆振東部地震【2018年】	地震の影響で、道内の火力発電が緊急停止し、電力の需給バランスが崩れたため、道内全域で停電が発生。市民生活への影響とともに、産業、物流などに大きな被害をもたらした。
佐賀豪雨、台風第10号・第13号・第15号・第17号【2019年】	暴風雨における災害であり、特に８月末の豪雨では佐賀県、台風15号では千葉県に大きな被害をもたらした。
台風第19～21号【2019年】	中部地方から関東・東北地方にかけた広範囲で、交通インフラや建物、設備に大きな被害をもたらした。激甚災害（本激）に指定。
令和２年７月豪雨等【2020年】	停滞した前線の影響により九州地方を中心に、日本各地において記録的な豪雨を記録し、多くの被害をもたらした。激甚災害（本激）に指定。

また、こうした災害に係る各種損害保険の支払保険金について見ると、近年発生している災害が過去と比較しても、規模の大きい災害であったことが分かる（第1-1-99図、第1-1-100図）。

第1-1-99図　災害に係る各種損害保険の支払保険金（2020年）

災害名	車両保険	火災保険	新種保険	合計
令和２年７月豪雨	140	710	24	874

資料：（一社）日本損害保険協会
(注)支払保険金は2020年12月３日時点（見込み含む）。

第1-1-100図　過去の主な風水災等による保険金の支払い

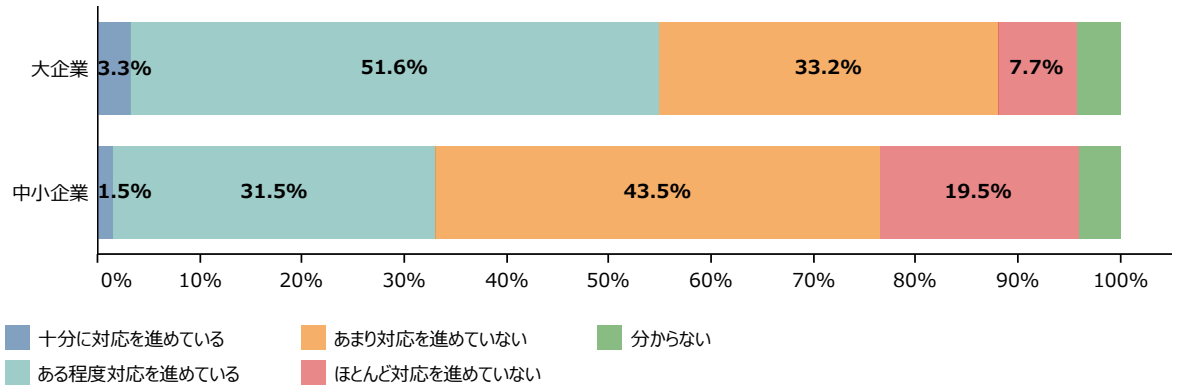
順位	災害名	地域	年度	支払保険金（億円）			
				火災･新種	自動車	海上	合計
1	平成30年台風21号	大阪･京都･兵庫等	2018	9,363	780	535	10,678
2	令和元年台風19号	東日本中心	2019	5,181	645	–	5,826
3	平成3年台風19号	全国	1991	5,225	269	185	5,680
4	令和元年台風15号	関東中心	2019	4,398	258	–	4,656
5	平成16年台風18号	全国	2004	3,564	259	51	3,874
6	平成26年2月雪害	関東中心	2014	2,984	241	–	3,224
7	平成11年台風18号	熊本･山口･福岡等	1999	2,847	212	88	3,147
8	平成30年台風24号	東京･神奈川･静岡等	2018	2,946	115	–	3,061
9	平成30年7月豪雨	岡山･広島･愛媛等	2018	1,673	283	–	1,956
10	平成27年台風15号	全国	2015	1,561	81	–	1,642

資料：（一社）日本損害保険協会
(注)1. 2020年３月末時点の集計。
2.支払保険金は見込み。

では、こうした頻発する自然災害に対する企業の対応状況について見ていく。

第1-1-101図は、企業規模別に見た、自然災害への対応状況である。これを見ると、「十分に対応を進めている」、「ある程度対応を進めている」と回答した割合は、大企業が約５割であるのに対して、中小企業は約３割にとどまっており、大企業と比べて中小企業の自然災害へのリスク対応が進んでいない状況が分かる。

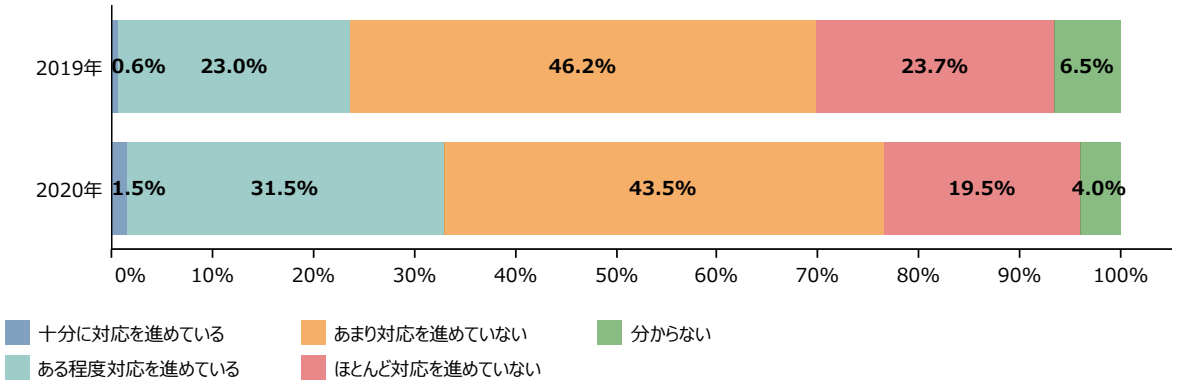
第1-1-101図　自然災害に対する企業の対応状況



資料：(株)帝国データバンク「自然災害に対する企業の対応状況調査」（2020年10月）

続いて、中小企業の自然災害への対応状況を時系列で見たものが**第1-1-102図**である。これを見ると、自然災害が頻発する中で、中小企業においても自然災害への対応が進みつつあることが分かる。

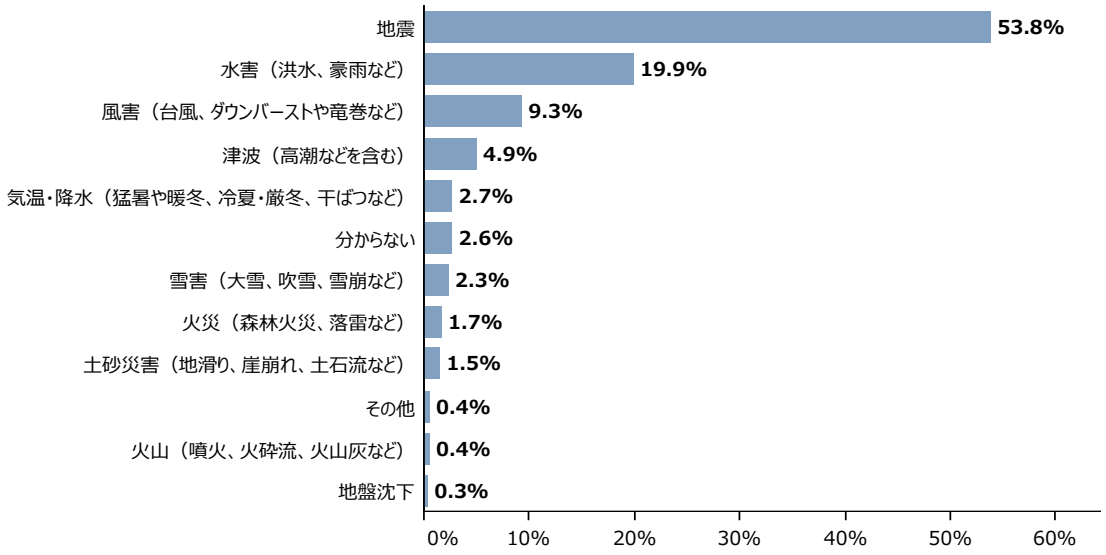
第1-1-102図　自然災害に対する企業の対応状況の推移（中小企業）



資料：(株)帝国データバンク「自然災害に対する企業の対応状況調査」（2019年11月、2020年10月）

第1-1-103図は、中小企業に対して最も警戒する自然災害を聞いたものである。これを見ると、近年大きな被害をもたらしている「地震」や「水害（洪水、豪雨など）」への警戒が強いことが見て取れる。

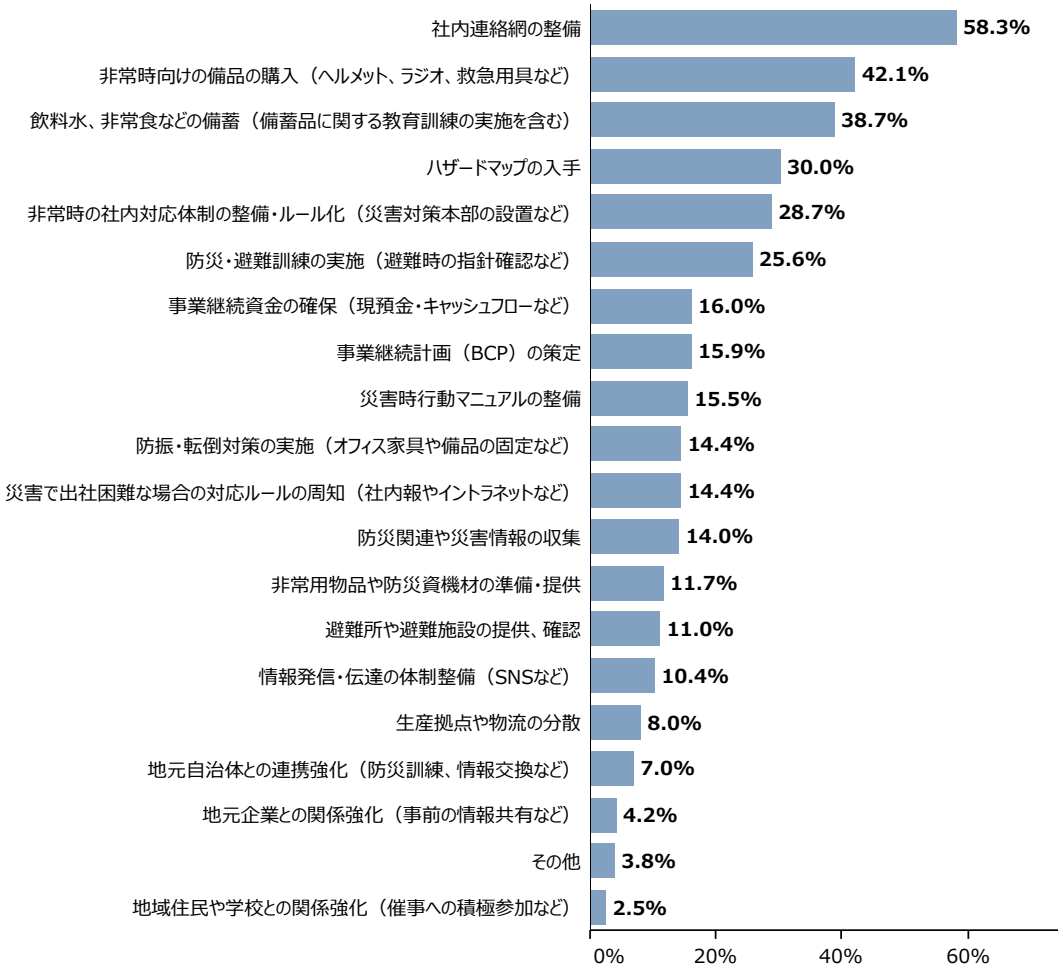
第1-1-103図　最も警戒する自然災害（中小企業）



資料：(株)帝国データバンク「自然災害に対する企業の対応状況調査」（2020年10月）

第1-1-104図は、企業防災としての取組内容を見たものである。これを見ると、「社内連絡網の整備」、「非常時向けの備品の購入」、「飲料水、非常食などの備蓄」といった自然災害発生後、即時に必要となる項目への取組割合は高い。他方、「非常時の社内対応体制の整備・ルール化」、「事業継続資金の確保」などの割合はそれほど高くはないため、被災後に事業を継続するための備えは十分でない可能性が考えられる。

第1-1-104図　自然災害への対策に関する取組内容（中小企業）



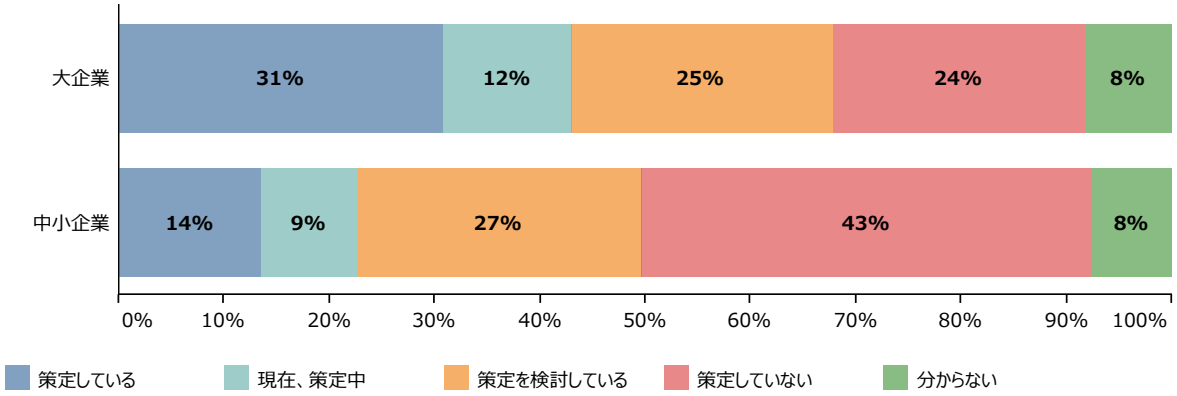
資料：(株)帝国データバンク「自然災害に対する企業の対応状況調査」（2020年10月）
(注)複数回答のため、合計しても100%にならない。

２．リスクへの備え

企業の事業活動に影響を及ぼすリスクは自然災害や感染症のまん延、テロなどの事件の発生、大事故、サプライチェーンの途絶、サイバー攻撃など多岐にわたっている。こうした不測の事態が発生しても、重要な事業・業務を中断させない、又は中断しても可能な限り短期間で復旧させるための方針、体制及び手順などを示した「行動計画」のことを「事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）」（以下、「BCP」という。）という。ここからは、中小企業のBCPに対する取組状況を見ていく。

第1-1-105図は、企業規模別にBCPの策定状況について見たものである。これを見ると、「策定している」、「現在、策定中」と回答した企業の割合は、大企業が約４割に対して、中小企業は約２割となっており、大企業に比べて中小企業のBCP策定が進んでいない状況が分かる。

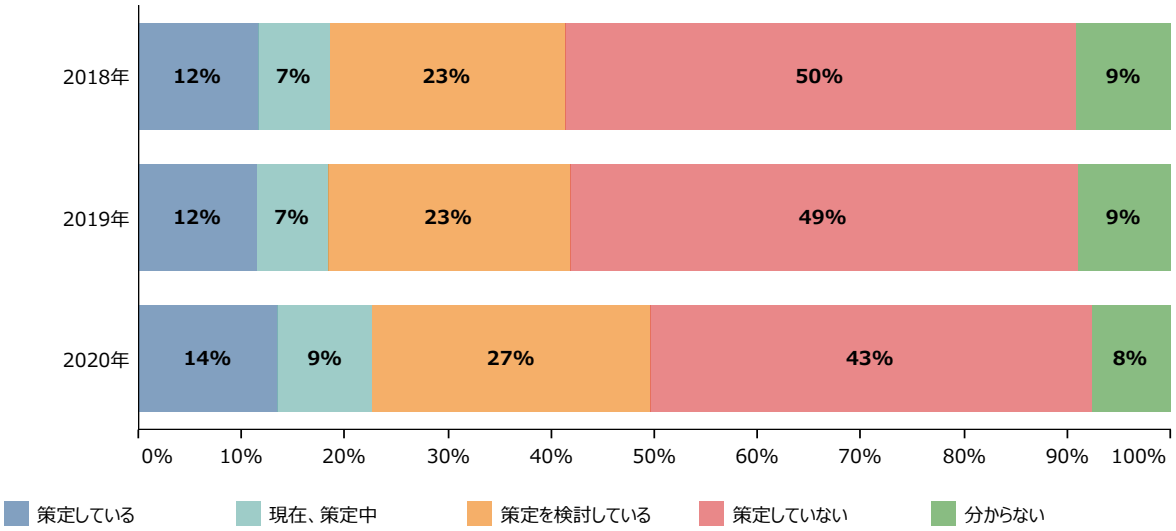
第1-1-105図　事業継続計画（BCP）の策定状況



資料：(株)帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2020年５月）

続いて、中小企業のBCPの策定状況を時系列で見たものが**第1-1-106図**である。これを見ると、大規模災害の頻発や感染症のまん延など企業を取り巻くリスクが顕在化する中、BCPの策定状況に大きな進展が見られないことが分かる。

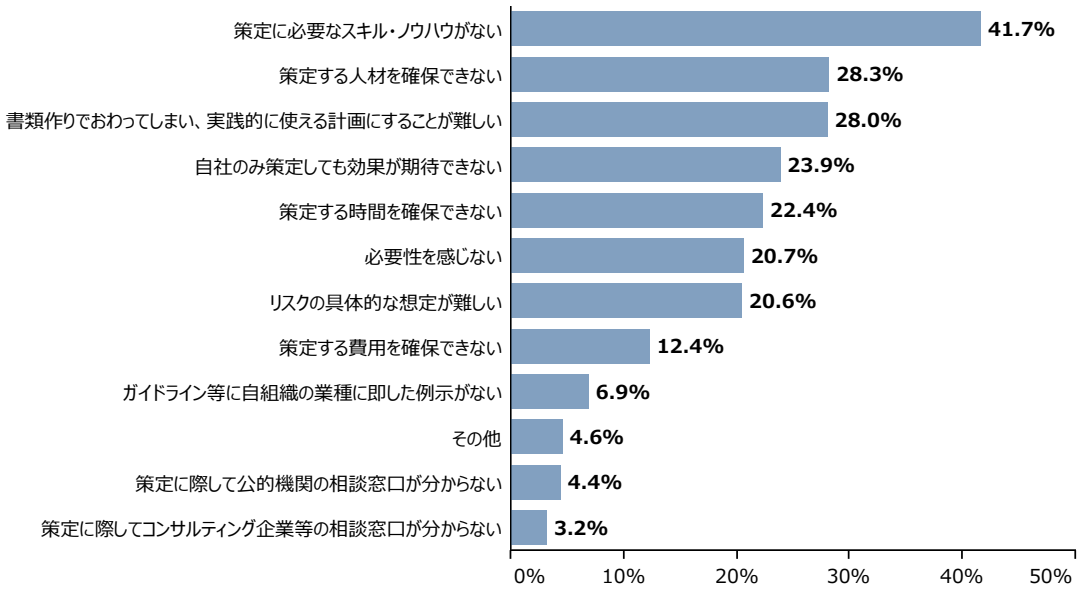
第1-1-106図　事業継続計画（BCP）の策定状況の推移（中小企業）



資料：(株)帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2018年５月、2019年５月、2020年５月）

第1-1-107図は、BCPを「策定していない」と回答した企業に対して、その理由を聞いたものである。これを見ると、BCPの策定が大きく進展していない主な背景として、BCP策定に関する人材やスキル・ノウハウの不足があると考えられる。また、そもそもBCPの策定に「必要性を感じない」と回答した企業が２割程度存在している。

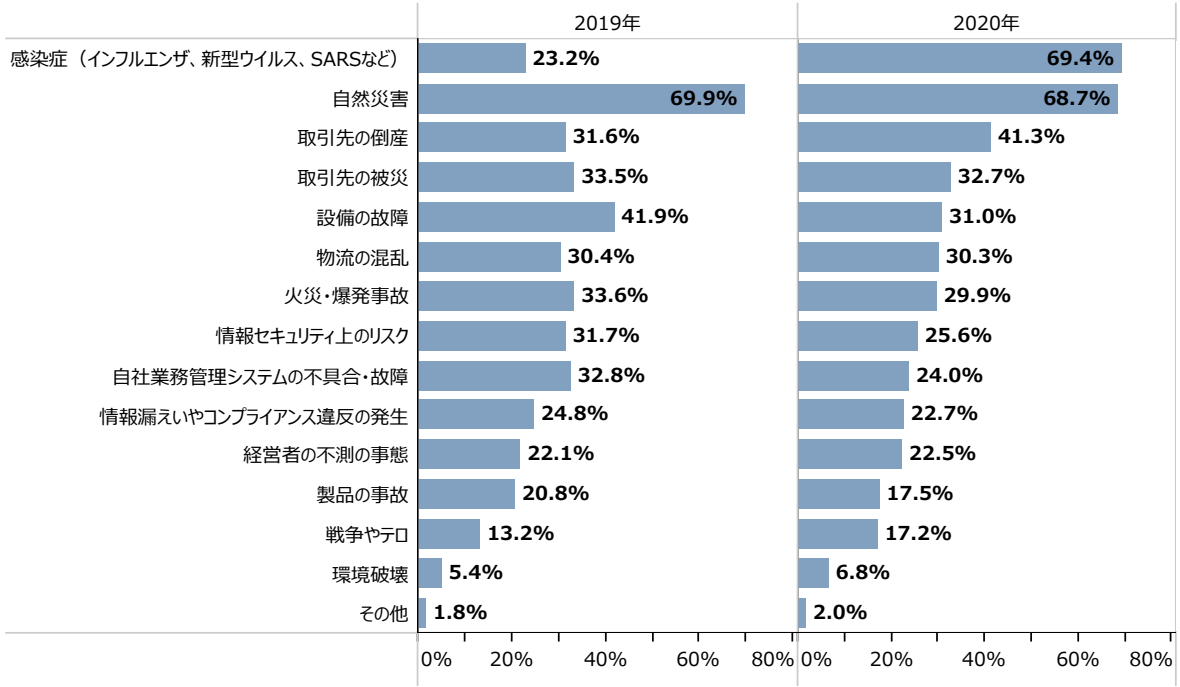
第1-1-107図　事業継続計画（BCP）を策定しない理由（中小企業）



資料：(株)帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2020年５月）
(注)1.事業継続計画（BCP）を「策定していない」と回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

第1-1-108図は、BCPを「策定している」、「現在、策定中」、「策定を検討している」と回答した企業に対して、事業の継続が困難になると想定しているリスクについて聞いたものである。これを見ると、感染症流行前は、「感染症」と回答した企業は約2割にすぎなかったが、感染症流行後は約7割と明確にリスクとして認識されていることが分かる。また、足元での事業環境の悪化から、「取引先の倒産」をリスクとして想定する企業の割合も増加している。

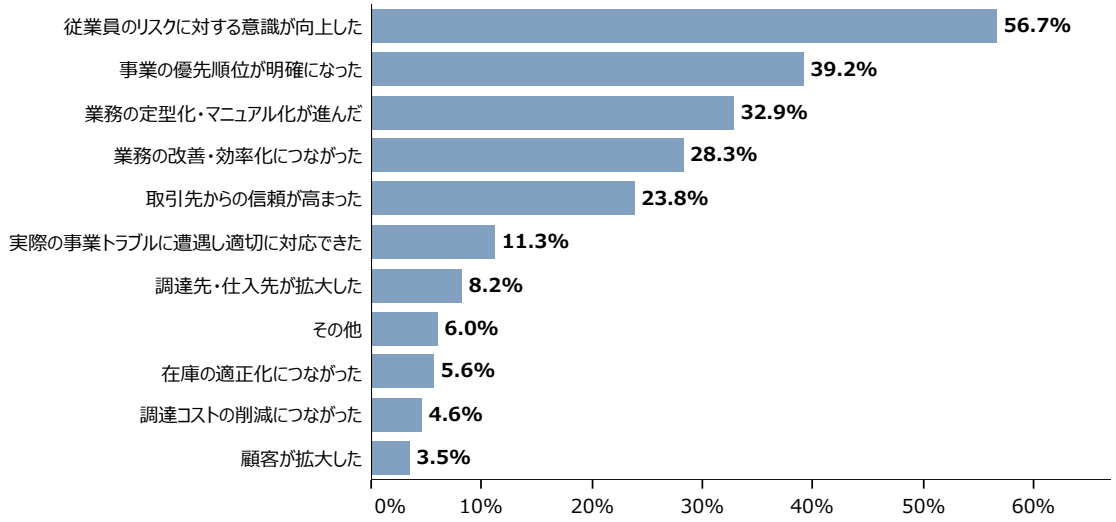
第1-1-108図　事業の継続が困難になると想定しているリスク（中小企業）



資料：(株)帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2019年5月、2020年5月）
(注)1.事業継続計画（BCP）を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」のいずれかを回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

第1-1-109図は、BCPを「策定している」と回答した企業が感じている効果を示したものである。BCP策定の直接的な効果である「従業員のリスクに対する意識が向上した」のほかに、「事業の優先順位が明確になった」、「業務の改善・効率化につながった」と回答している企業が一定割合存在することが見て取れる。BCPの策定は、単にリスクへの対応力を高めるだけでなく、BCP策定のプロセスを通じて自社の事業を見直すきっかけとなっていることが分かる。また、２割程度の企業が「取引先からの信頼が高まった」と回答しており、BCPの策定は持続的な取引関係の構築にも資するといえよう。

第1-1-109図　事業継続計画（BCP）を策定したことによる効果（中小企業）



資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2020年５月）
(注)1.事業継続計画（BCP）を「策定している」を回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

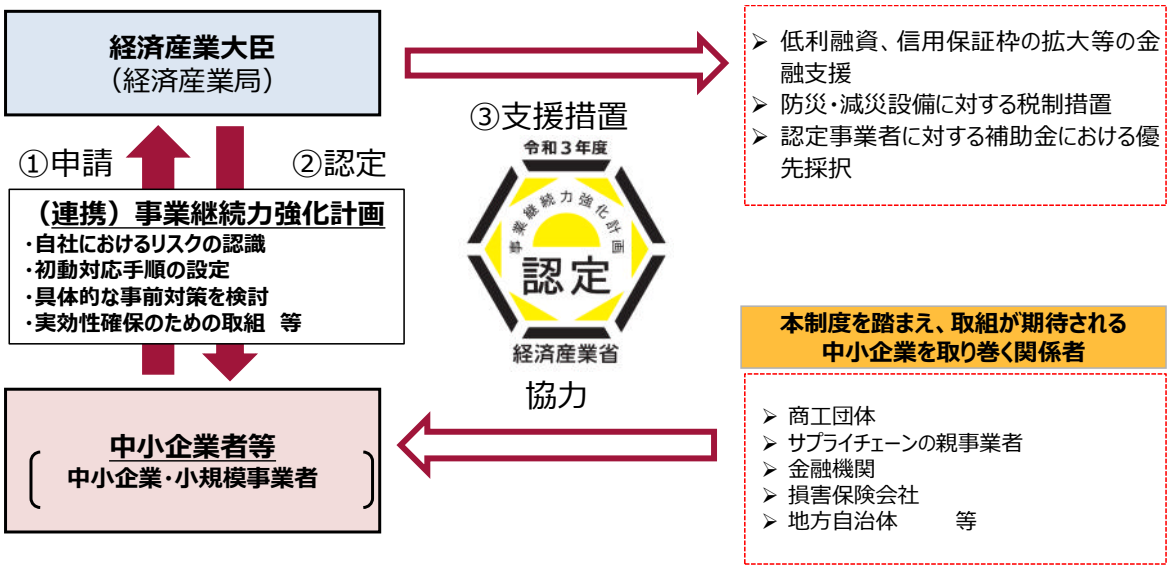
コラム

1-1-9　「事業継続力強化計画」認定制度

「事業継続力強化計画」認定制度とは、自然災害等にかかる防災・減災対策に取り組む中小企業が、その取組を「事業継続力強化計画」として取りまとめ、経済産業大臣が認定する制度であり、2019年７月より開始している。認定を受けた中小企業は、税制措置や金融支援等様々な支援策を受けることができる。

同計画には、中小企業等経営強化法で規定する基本方針に沿って、計画の目標、ハザードマップ等を活用した自然災害などにおけるリスクの確認結果、安否確認等の初動対応手順、ヒト・モノ・カネ・情報を守るための事前対策、訓練等の実行性の確保に向けた取組などを記載する。従来のBCP（事業継続計画）は、企業にとってハードルが高いと認識されており、計画の策定が浸透しにくかった背景がある。そのため、中小企業による事前対策の強化に向けた取組の第一歩とすべく同認定制度を創設し、A４紙４枚程度と比較的簡易な申請を可能としている。なお、2021年１月より、中小企業の更なる利便性の向上を目指し、オンラインによる申請も開始している。

コラム　1-1-9①図　事業継続力強化計画認定制度のスキーム

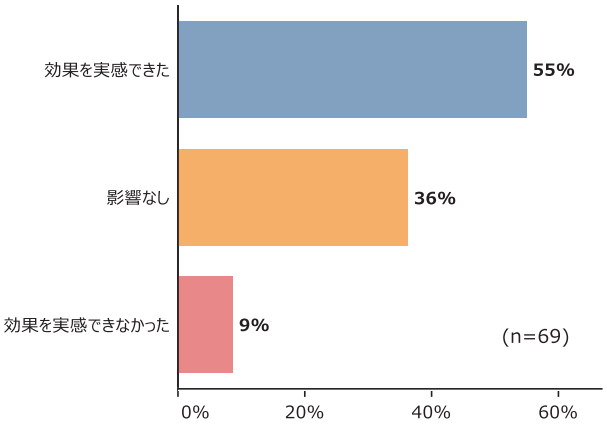


電子申請システムトップ画面

中小企業庁では、事業継続力強化計画の策定を含めた中小企業の防災・減災、感染症リスクに対する取組を促進するため、シンポジウム等の普及啓発や、計画策定のための専門家を無料で派遣するハンズオン支援等様々な事業を展開している。それらの取組の結果、2021年２月末日時点で既に累計２万2,000件を超える計画が認定を受けており、計画の有効性を実感する声もある。

コラム　1-1-9②図　シンポジウムの様子と計画の効果

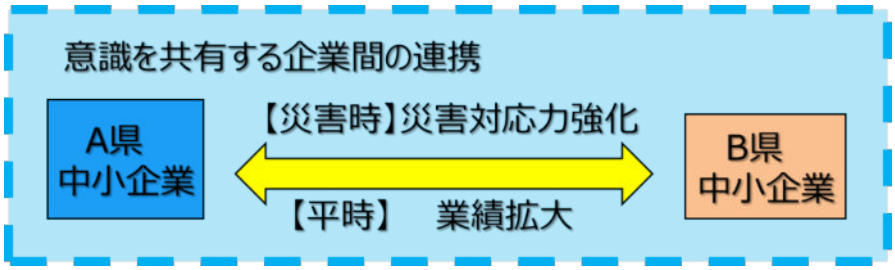
中小企業強靱化シンポジウムで挨拶をする梶山大臣



令和２年７月豪雨における計画認定事業者の事業継続力強化計画の効果の有無

単独の中小企業が取り組む同計画のほかに、複数の中小企業が連携して取り組む「連携事業継続力強化計画」の認定を受けることもできる。単独では不可能な遠方の企業との代替生産や連携体間での人の融通等、より強靱な事前対策が「連携事業継続力強化計画」では可能となる。連携して事前対策に取り組んだ企業においては、平時に不得意分野の相互補完、共同生産や受注、販路開拓を実施し、業績を拡大した事例も存在している。

コラム　1-1-9③図　意識を共有する企業間の連携



中小企業庁では、中小企業・小規模事業者の自然災害や感染症への事前対策の計画の策定支援を行っていくとともに、リスクファイナンス対策の強化を始めとする計画の質の向上を促進すべく、被害を最小限に抑えた好事例等を収集し発信していく。

第6節　まとめ

感染症の影響により、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は大きく変化し、企業経営にも甚大な影響が生じた。

中小企業・小規模事業者の業況や業績、設備投資の状況は悪化した一方で、感染症の流行を契機としてソフトウェア投資の重要性が高まりつつある状況が見られた。また、業績の悪化が広く見られる中で、資金繰り支援策の効果などにより倒産は低水準にとどまっている。

雇用環境については、非正規雇用を中心に影響が生じており、従業者規模の小さい企業の雇用者数が減少する一方で、中小企業・小規模事業者の一部では依然として人手不足の状況が続いていることが確認された。

今後も感染症の影響による厳しい状況が続くと見込まれる中、中小企業・小規模事業者は多様な経営課題に対応することが求められている。

中小企業・小規模事業者の実態

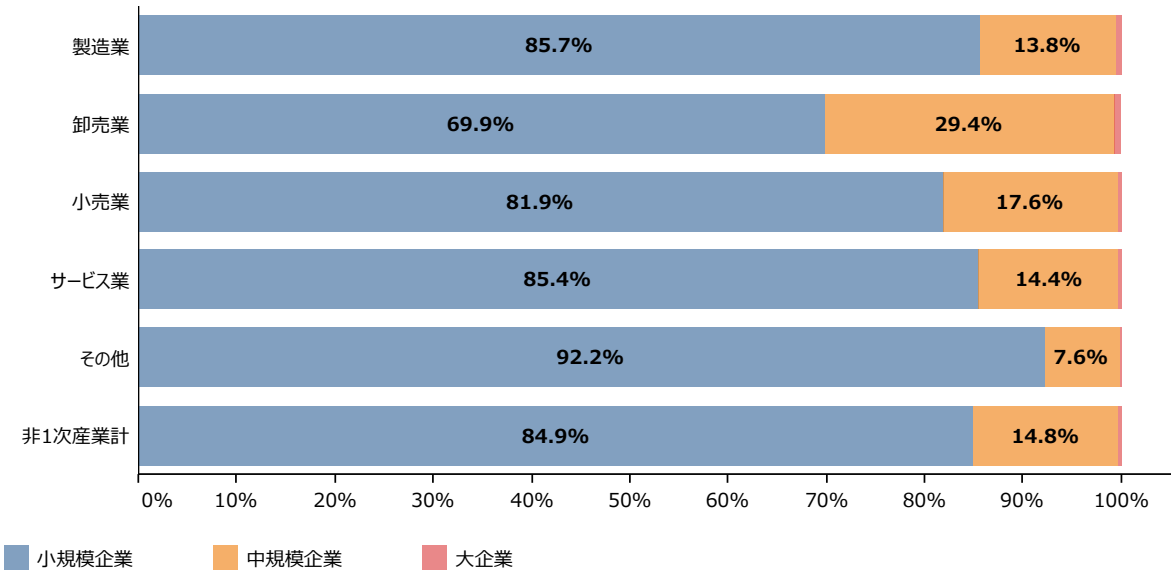
本章では、我が国の中小企業・小規模事業者の多様性を示すとともに、重要な論点となっている労働生産性及び開廃業の状況について確認していく。

第１節 多様な中小企業・小規模事業者

始めに、中小企業・小規模事業者が企業数、従業者数、付加価値額の全体に占める状況[1]について確認する。

第1-2-1図は、業種別、企業規模別[2]に企業数の内訳について見たものである。これを見ると、いずれの業種においても我が国の企業のほとんどが中小企業であることが分かる。

第1-2-1図　業種別・企業規模別の企業数の内訳



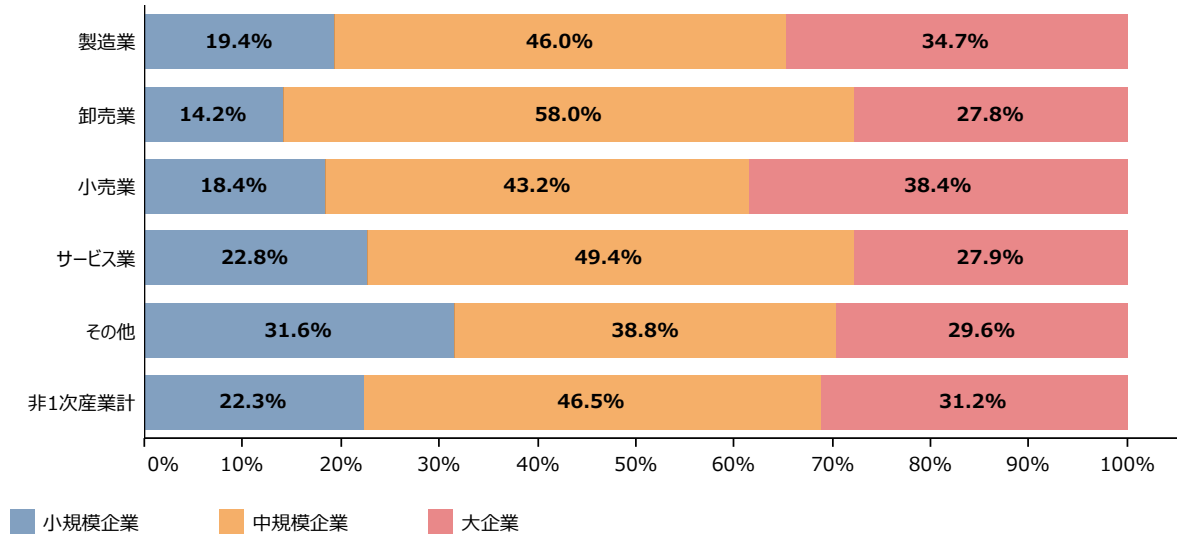
資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1.企業数＝会社数＋個人事業者数とする。
2.「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」が含まれる。

1 以下の比較に当たっては、業種によって中小企業・小規模事業者の定義が異なるため、業種ごとに定義に該当する企業の規模が異なる点に留意されたい。
2 ここでいう中規模企業とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業に当てはまらない企業をいう。

第1-2-2図は、業種別、企業規模別に従業者数の内訳について見たものである。全体について見ると、従業者数のうち約７割が中小企業で雇用されていることが見て取れる。また、「卸売業」、「サービス業」において中小企業の全体に占める割合が相対的に高くなっている。

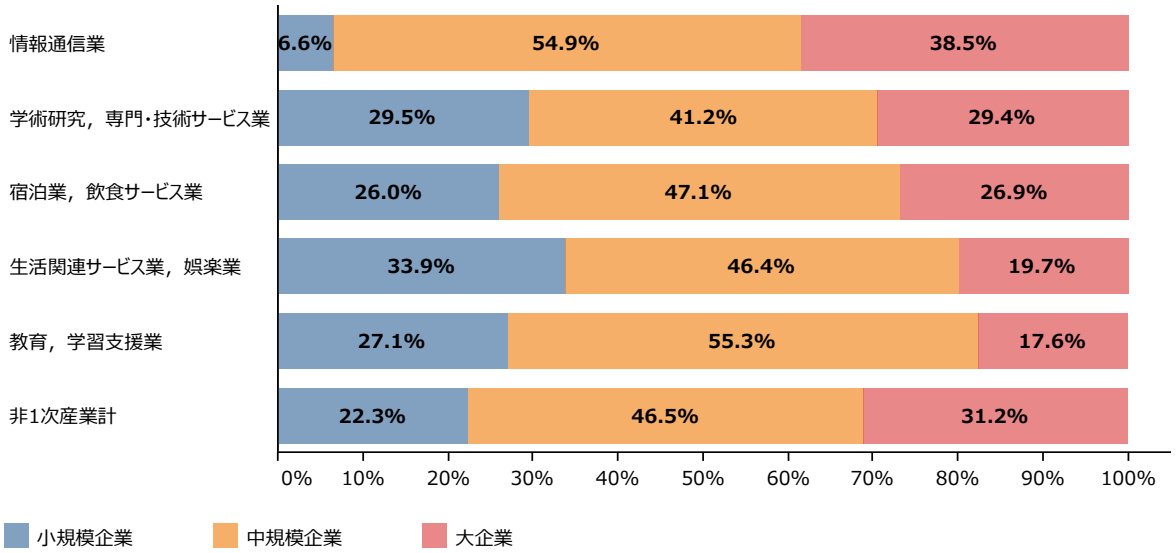
このうち、「サービス業」についてその内訳を示したものが**第1-2-3図**である。これを見ると、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」において、従業者数のうち中小企業の構成比が高く、中小企業の雇用における存在感が大きいことが分かる。

第1-2-2図　業種別・企業規模別の従業者数の内訳



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」が含まれる。

第1-2-3図　業種別・企業規模別の従業者数の内訳（サービス業）

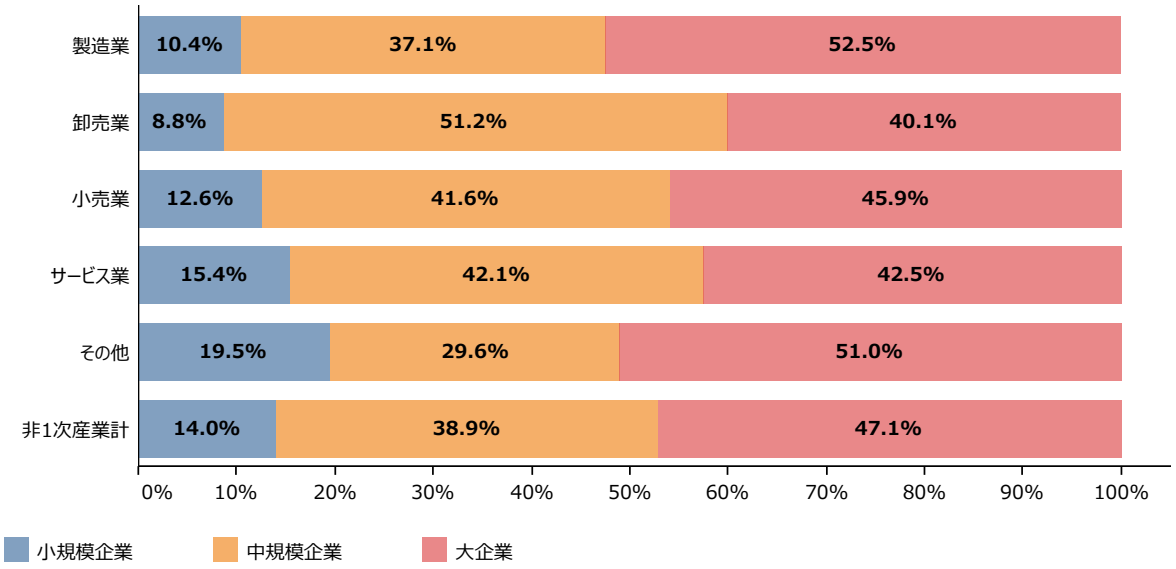


資料：総務省･経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)「サービス業」のうち、「不動産業，物品賃貸業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」は除いて表示している。

第1-2-4図は、業種別、企業規模別に付加価値額の内訳について見たものである。全体として見ると、我が国の付加価値額の５割以上を中小企業が生み出していることが分かる。また、「卸売業」、「サービス業」では、付加価値額全体に占める中小企業の割合が相対的に高くなっている。

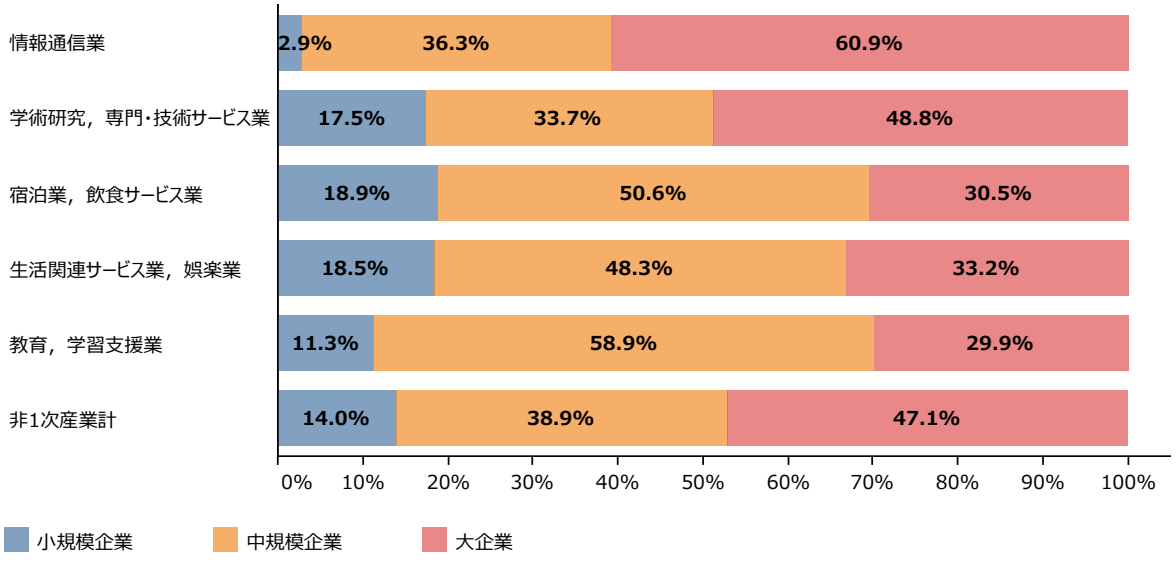
このうち、「サービス業」についてその内訳を示したものが**第1-2-5図**である。これを見ると、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」では、約７割の付加価値額が中小企業によって生み出されており、業種内での中小企業の存在感の大きさがうかがえる。

第1-2-4図　業種別・企業規模別の付加価値額の内訳



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」が含まれる。

第1-2-5図　業種別・企業規模別の付加価値額の内訳（サービス業）

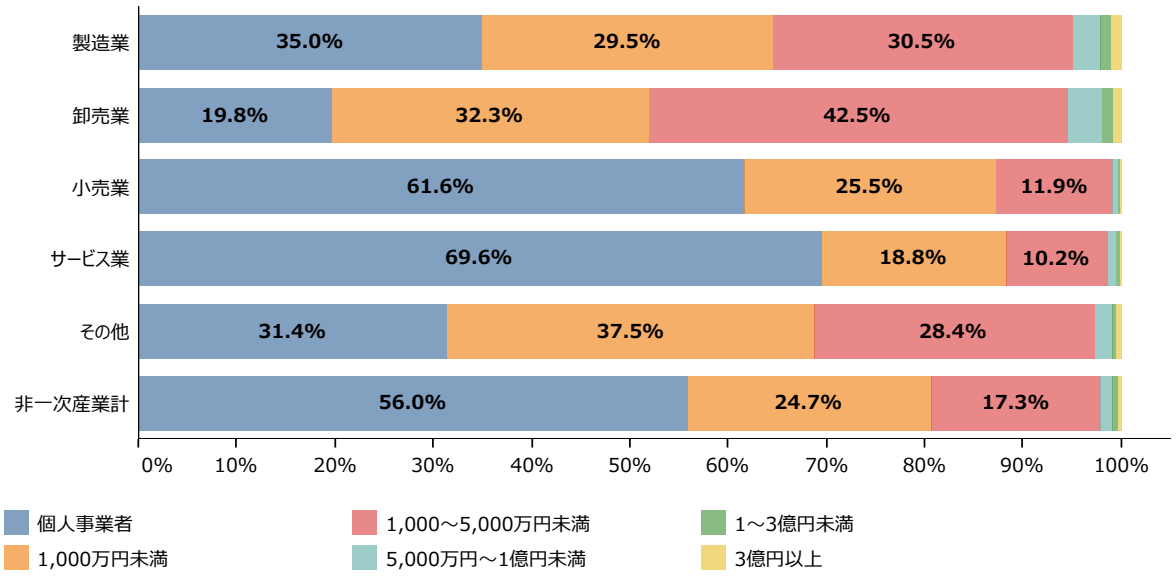


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)「サービス業」のうち、「不動産業，物品賃貸業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」は除いて表示している。

続いて、資本金及び常用雇用者数の観点から、企業の多様性を確認する。

第1-2-6図は、業種別に資本金規模別の企業分布を見たものである。これを見ると、いずれの業種においても、個人事業者及び資本金5,000万円未満の企業が大半を占めていることが分かる。また、「小売業」、「サービス業」では、個人事業者の全体に占める割合が相対的に高いことが見て取れる。

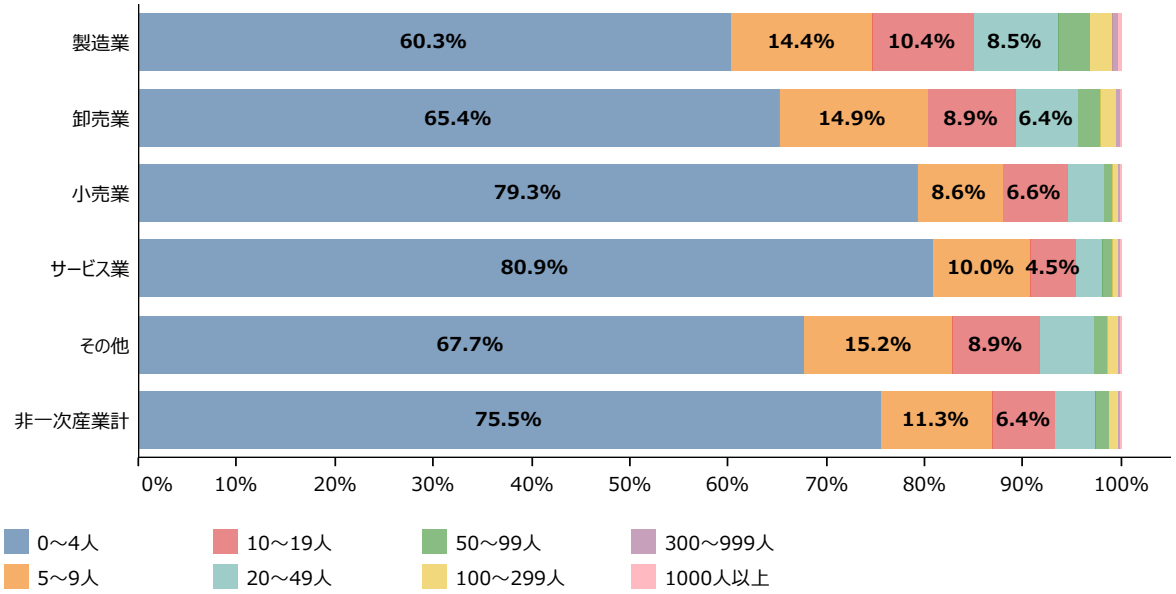
第1-2-6図　業種別・資本金規模別の企業数の内訳



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」
(注)1.企業数=会社数+個人事業者数
2.「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」が含まれる。

第1-2-7図は、業種別に常用雇用者規模別の企業分布を見たものである。これを見ると、いずれの業種においても、常用雇用者数が50人未満の企業が大半を占めていることが分かる。また、個人事業者の割合が高い「小売業」、「サービス業」では、常用雇用者数が４人以下の企業の割合が約８割を占めており、他の業種と比べて構成比が高くなっている。

第1-2-7図　業種別・常用雇用者規模別の企業数の内訳

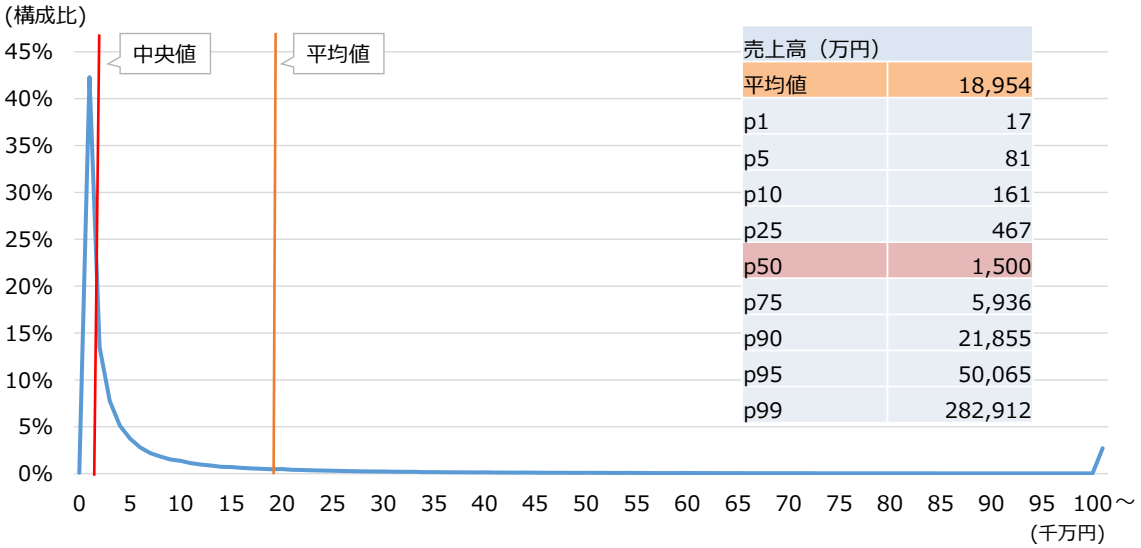


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」
(注)1.企業数=会社数+個人事業者数
2.「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業，物品賃貸業」、「学術研究，専門・技術サービス業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」、「教育，学習支援業」、「医療，福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」が含まれる。

次に、中小企業の売上高、労働生産性の分布状況について見ていく。

第1-2-8図は、横軸に売上高区分を1,000万円ごとに取り、縦軸に企業数の構成割合を取って、中小企業の売上高の分布状況を示したものである。中小企業の売上高の中央値は1,500万円で、売上高1,000万円以下に約４割の中小企業が存在していることが分かる。他方で、売上高10億円超の中小企業も約３％存在しており、中小企業でも売上高の大きい企業は存在していることが分かる。

第1-2-8図　中小企業の売上高の分布（企業）

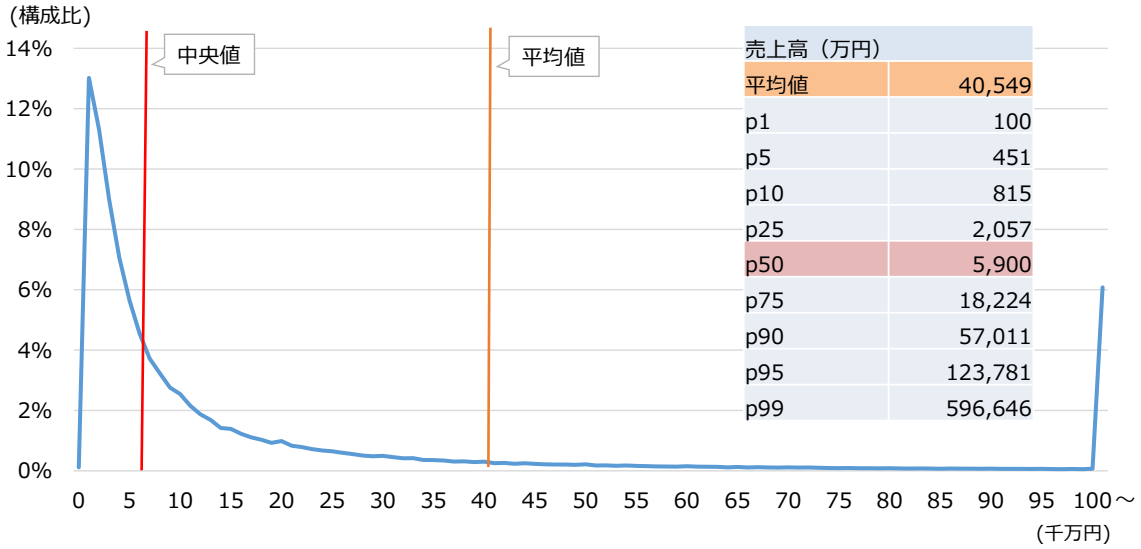


売上高（万円）	
平均値	18,954
p1	17
p5	81
p10	161
p25	467
p50	1,500
p75	5,936
p90	21,855
p95	50,065
p99	282,912

資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

第1-2-8図を「会社」と「個人事業者」に分けて、売上高の分布状況を確認したものが**第1-2-9図**及び**第1-2-10図**である。これを見ると、最も構成比の高い区分は「会社」、「個人事業者」共に、売上高1,000万円以下であるものの、その構成比は「会社」が１割程度に対して、「個人事業者」が７割程度となっており、「個人事業者」の方が似たような事業規模の企業が多いことが見て取れる。

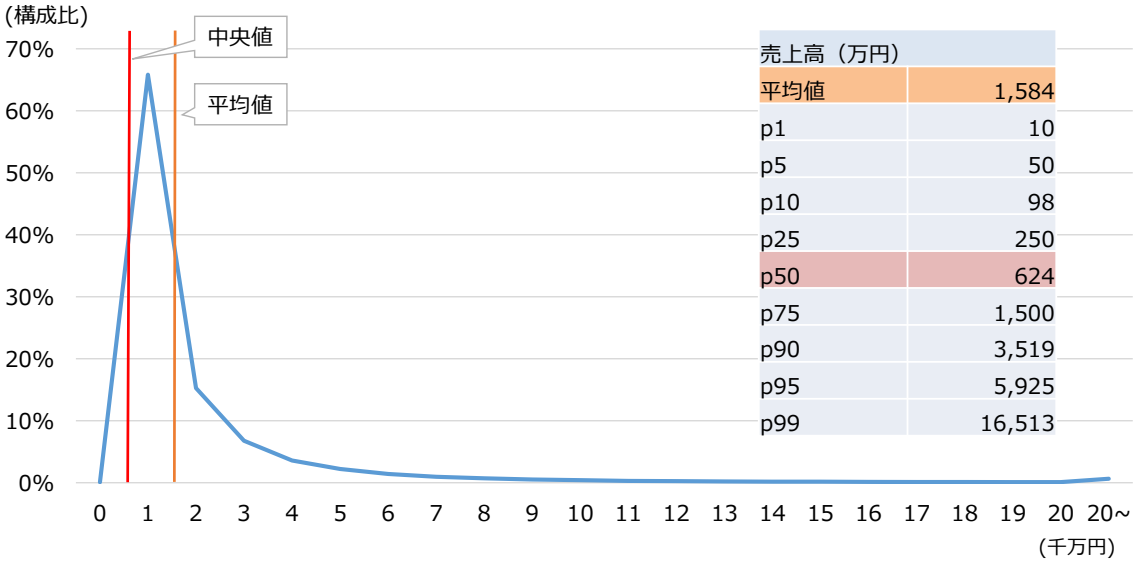
第1-2-9図　中小企業の売上高の分布（会社）



売上高（万円）	
平均値	40,549
p1	100
p5	451
p10	815
p25	2,057
p50	5,900
p75	18,224
p90	57,011
p95	123,781
p99	596,646

資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

第1-2-10図　中小企業の売上高の分布（個人事業者）



売上高（万円）	
平均値	1,584
p1	10
p5	50
p10	98
p25	250
p50	624
p75	1,500
p90	3,519
p95	5,925
p99	16,513

資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

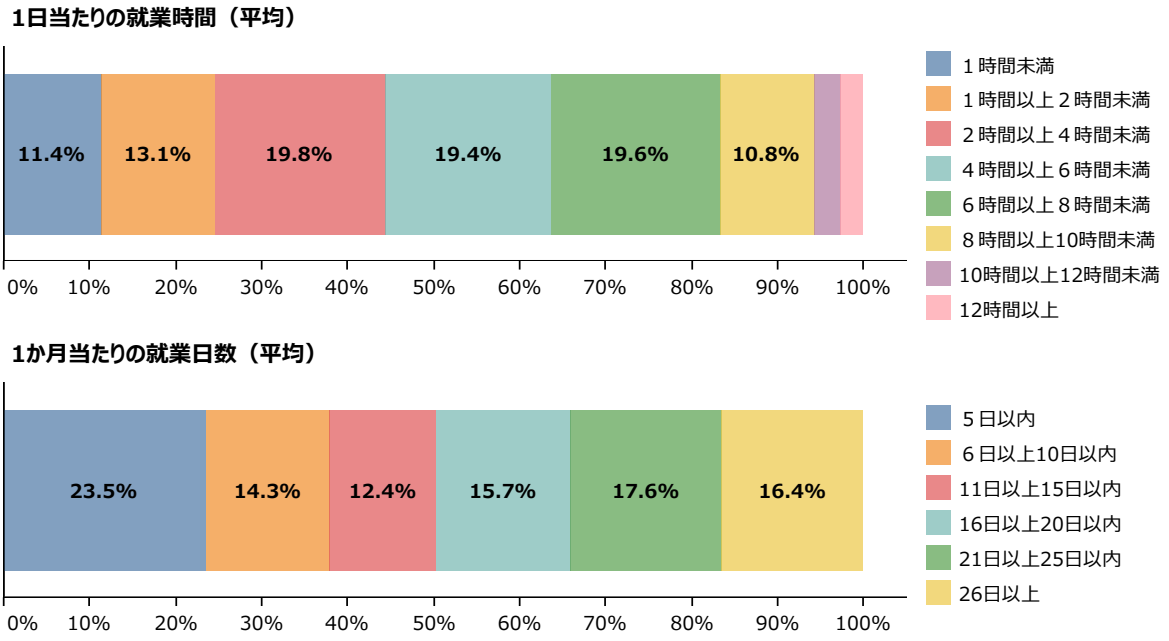
コラム

1-2-1　フリーランスの実態

本節では中小企業・小規模事業者といっても一括りにはできず、多種多様であることを見てきた。こうした中、新たな多様性をもたらす主体として、フリーランスの存在が注目されている。ここでは、内閣官房が2020年に実施した「フリーランス実態調査」を基に、フリーランスの実態について確認していく。

まず、フリーランスとしての就業時間・就業日数について見たものが、**コラム1-2-1①図**である。１日当たりの就業時間は、「２時間以上４時間未満」、「４時間以上６時間未満」、「６時間以上８時間未満」と回答した者がそれぞれ２割程度となっており、その属性は分散していることが分かる。また、１か月当たりの就業日数についても、回答割合は各区分で１割から２割程度となっており、フリーランスとしての働き方は多様であることが見て取れる。

コラム　1-2-1①図　フリーランスの就業時間・就業日数



資料：内閣官房日本経済再生総合事務局「フリーランス実態調査」

コラム1-2-1②図は、主な取引先と業務の形態ごとに内訳を確認したものである。これを見ると、業務・作業の依頼（委託）を受けて仕事を行い、主に事業者と取引を行う者が全体の約４割を占めており、最も高い割合となっている。他方、それ以外の区分でも１割以上存在しており、フリーランスは取引先や業務形態についても、一括りで扱うことはできない存在であることが分かる。

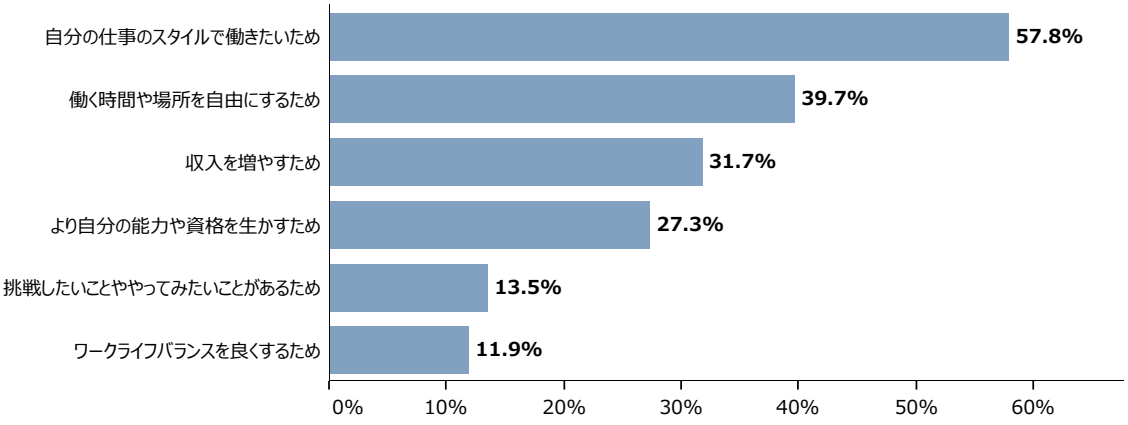
コラム　1-2-1②図　フリーランスの属性分布

	主な取引先が事業者	主な取引先が消費者
業務・作業の依頼（委託）を受けて仕事を行う者	43.2%（3,234） （本業：1,806/副業：1,428） ［例：デザイナー、システムエンジニア、webライター］	13.7%（1,025） （本業：505/副業：520） ［例：個人と契約する家庭教師、家事代行］
上記以外の者	12.2%（914） （本業：412/副業502） ［例：カメラマン、ジャーナリスト］	30.8%（2,305） （本業：873/副業：1,432） ［例：e-コマース、ハンドメイド作家］

資料：内閣官房日本経済再生総合事務局「フリーランス実態調査」
（注）割合は、小数点第２位を四捨五入して計算しているため、全体を足しあわせても100%にならない点に留意。

続いて、フリーランスという働き方を選択した理由について見たものが、コラム1-2-1③図である。これを見ると、「自分の仕事のスタイルで働きたいため」と回答した者が約６割と最も高い割合となっている。また、「働く時間や場所を自由にするため」と回答した者も約４割と相当程度存在しており、仕事に関する自分自身の裁量を大きくすることが、フリーランスとして働くモチベーションの一要因になっていると考えられる。

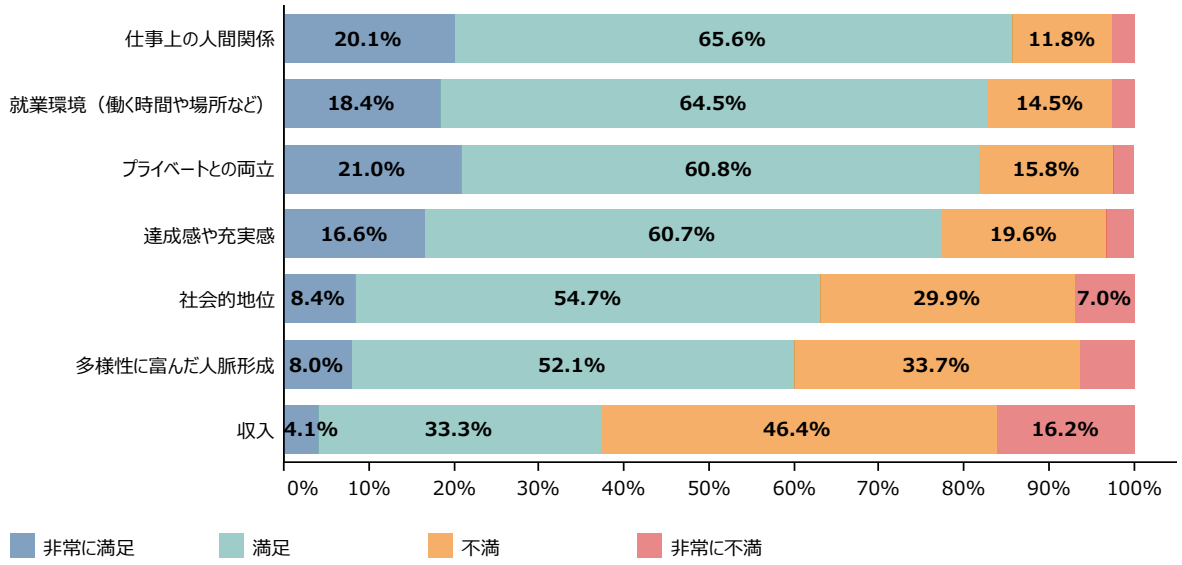
コラム　1-2-1③図　フリーランスという働き方を選択した理由



資料：内閣官房日本経済再生総合事務局「フリーランス実態調査」
(注)「フリーランスとしての働き方を選択した理由について、当てはまるものをお選びください。」（複数回答可）という設問への回答のうち上位６項目を集計。

コラム1-2-1④図は、フリーランスという働き方に対する満足度について確認したものである。これを見ると、「仕事上の人間関係」、「就業環境（働く時間や場所など）」、「プライベートとの両立」、「達成感や充実感」に満足していると回答した者は、７割以上となっている。他方で、「収入」について満足していると回答した者は、４割程度にとどまる。フリーランスとして働く者にとって、仕事内容に関する満足度は高い中で、収入面での充実が課題であることが分かる。

コラム　1-2-1④図　フリーランスという働き方の満足度



資料：内閣官房日本経済再生総合事務局「フリーランス実態調査」

新たな経済の担い手として注目されるフリーランスについて見てきたが、フリーランス自体も属性や取引関係について多様であることが確認された。フリーランスは、多様な働き方の拡大や企業の経営課題を解決する外部人材などの観点から重要な主体であると同時に、取引関係や雇用関係における様々な課題も存在している。こうした状況を踏まえて、政府として一体的に、フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのルール整備が進められている[3]。

また、これに基づき、事業者とフリーランスとの取引について、独占禁止法、下請代金支払遅延等防止法、労働関係法令の適用関係を明らかにするとともに、これらの法令に基づく問題行為を明確化するため、実効性があり、一覧性のあるガイドラインについて、2021年３月に内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省連名で策定し、公表された[4]。

3　ルール整備の方向性については、全世代型社会保障検討会議 第９回配布資料「全世代型社会保障検討会議第２次中間報告（案）」（2020年６月25日）、「成長戦略実行計画」（2020年７月17日閣議決定）を参照されたい。
4　ガイドラインの詳細については、以下を参照されたい。
https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/210326_guideline.pdf

コラム　1-2-1⑤図　フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン（概要）

フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン（概要）

○　事業者とフリーランスとの取引について、独占禁止法、下請代金支払遅延等防止法、労働関係法令の適用関係を明らかにするとともに、これらの法令に基づく問題行為を明確化するため、実効性があり、一覧性のあるガイドラインについて、内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省連名で策定し、フリーランスとして安心して働ける環境を整備。

第１フリーランスの定義

○　本ガイドラインにおける「フリーランス」とは、実店舗がなく、雇人もいない自営業主や一人社長であって、自身の経験や知識、スキルを活用して収入を得る者。

第２独禁法、下請法、労働関係法令との適用関係

○　独占禁止法は、取引の発注者が事業者であれば、相手方が個人の場合でも適用されることから、事業者とフリーランス全般との取引に適用。
○　下請法は、取引の発注者が資本金1000万円超の法人の事業者であれば、相手方が個人の場合でも適用されることから、一定の事業者とフリーランス全般との取引に適用。
○　これらの法律の適用に加えて、フリーランスとして業務を行っていても、実質的に発注事業者の指揮命令を受けていると判断される場合など、現行法上「雇用」に該当する場合には、労働関係法令が適用。

独禁法・下請法

第３フリーランスと取引を行う事業者が遵守すべき事項

１ フリーランスとの取引に係る優越的地位の濫用規制についての基本的な考え方
○　自己の取引上の地位がフリーランスに優越している発注事業者が、フリーランスに対し、その地位を利用して、正常な商慣習に照らして不当に不利益を与えることは、優越的地位の濫用として、独占禁止法により規制される。

２ 発注時の取引条件を明確にする書面の交付に係る基本的な考え方
○　優越的地位の濫用となる行為を誘発する原因とも考えられ、発注事業者が発注時の取引条件を明確にする書面をフリーランスに交付しない場合は、独占禁止法上不適切。
○　下請法の規制の対象となる場合で、発注事業者が書面をフリーランスに交付しない場合は、下請法第３条で定める書面の交付義務違反となる。

３ 独占禁止法（優越的地位の濫用）・下請法上問題となる行為類型
○　優越的地位の濫用につながり得る行為について、行為類型ごとに下請法の規制の対象となり得るものも含め、その考え方を明確化。

（１）報酬の支払遅延	（２）報酬の減額	（３）著しく低い報酬の一方的な決定
（４）やり直しの要請	（５）一方的な発注取消し	（６）役務の成果物に係る権利の一方的な取扱い
（７）役務の成果物の受領拒否	（８）役務の成果物の返品	（９）不要な商品又は役務の購入・利用強制
（10）不当な経済上の利益の提供要請	（11）合理的に必要な範囲を超えた秘密保持義務等の一方的な設定	（12）その他取引条件の一方的な設定・変更・実施

第４仲介事業者が遵守すべき事項

１ 仲介事業者とフリーランスとの取引について
○　仲介事業者は、フリーランスが役務等を提供する機会を獲得・拡大することや、発注事業者や消費者が、フリーランスから良質廉価な役務等を受けることに貢献。
○　一方で、今後フリーランスと仲介事業者との取引の増加により、仲介事業者が取引上優越した地位に立ち、フリーランスに対し、その地位を利用して、正常な商慣習に照らして不当に不利益を与える場合も考えられる。

２ 規約の変更による取引条件の一方的な変更
○　規約の変更を一方的に行うことにより、自己の取引上の地位がフリーランスに優越している仲介事業者が、フリーランスに対して、正常な商慣習に照らして不当に不利益を与えることとなるときは、優越的地位の濫用として問題となる。

労働関係法

第５現行法上「雇用」に該当する場合の判断基準

１ フリーランスに労働関係法令が適用される場合
○　フリーランスとして請負契約や準委任契約などの契約で仕事をする場合であっても、労働関係法令の適用に当たっては、契約の形式や名称にかかわらず、個々の働き方の実態に基づいて、「労働者」かどうか判断。
○　労基法上の「労働者」と認められる場合は、労働基準法の労働時間や賃金等に関するルールが適用される。
○　労組法上の「労働者」と認められる場合は、団体交渉を正当な理由なく拒んだりすること等が禁止される。

２・３ 労働基準法における「労働者性」の判断基準とその具体的な考え方
（１）「使用従属性」に関する判断基準
①「指揮監督下の労働」であること（労働が他人の指揮監督下において行われているか）
②「報酬の労務対償性」があること（報酬が「指揮監督下における労働」の対価として支払われているか）
（２）「労働者性」の判断を補強する要素
①事業者性の有無（仕事に必要な機械等を発注者等と受注者のどちらが負担しているか等）
②専属性の程度（特定の発注者等への専属性が高いと認められるか。）

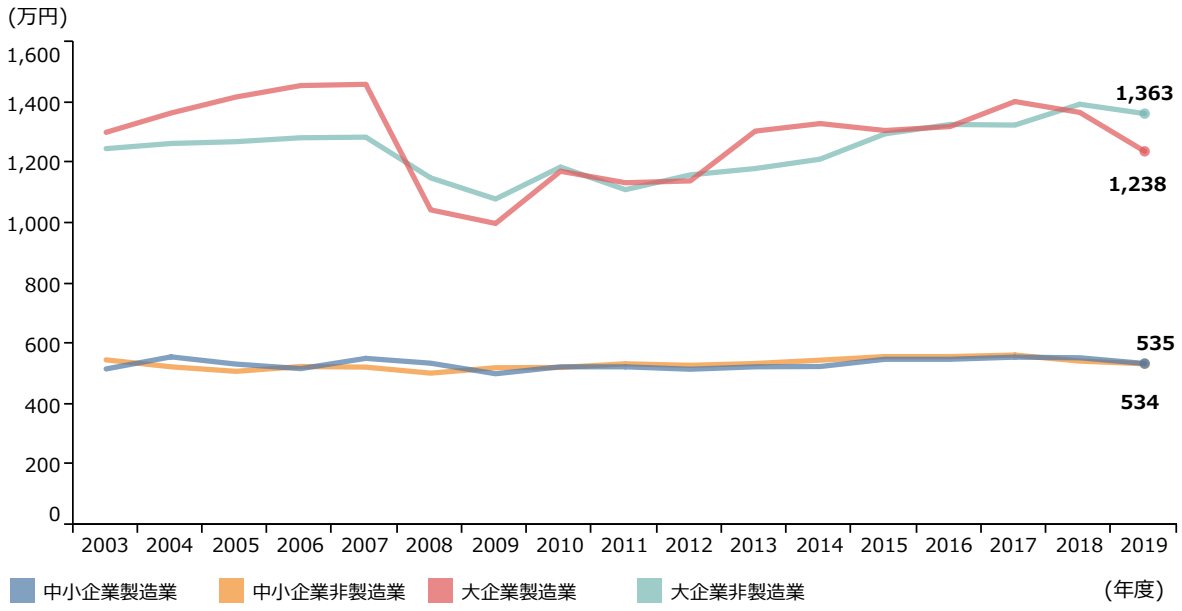
４・５ 労働組合法における「労働者性」の判断要素とその具体的な考え方
（１）基本的判断要素
①事業組織への組み入れ（業務の遂行に不可欠ないし枢要な労働力として組織内に確保されているか）
②契約内容の一方的・定型的決定（労働条件や労務の内容を相手方が一方的・定型的に決定しているか）
③報酬の労務対価性（労務供給者の報酬が労務供給に対する対価などとしての性格を有するか）
（２）補充的判断要素
④業務の依頼に応ずべき関係（相手方からの個々の業務の依頼に対し、基本的に応ずべき関係にあるか）
⑤広い意味での指揮監督下の労務提供（労務供給者が、相手方の指揮監督の下に労務の提供を行っていると広い意味で解することができるか等）
（３）消極的判断要素（この要素が肯定される場合には、労働組合法上の労働者性が弱まる場合がある）
⑥顕著な事業者性（恒常的に自己の才覚で利得する機会を有し自らリスクを引き受けて事業を行う者か）

第２節　中小企業・小規模事業者の労働生産性

将来的に人口減少が見込まれる中、我が国経済の更なる成長のためには、企業全体の99.7％を占める中小企業の労働生産性を高めることが重要である。本節では、中小企業・小規模事業者の労働生産性について現状を把握していく。

第1-2-11図は、企業規模別[5]に、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）[6]の推移を示したものである。これを見ると、中小企業の労働生産性は製造業、非製造業共に、大きな落ち込みはないものの、長らく横ばい傾向が続いていることが分かる。

第1-2-11図　企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移

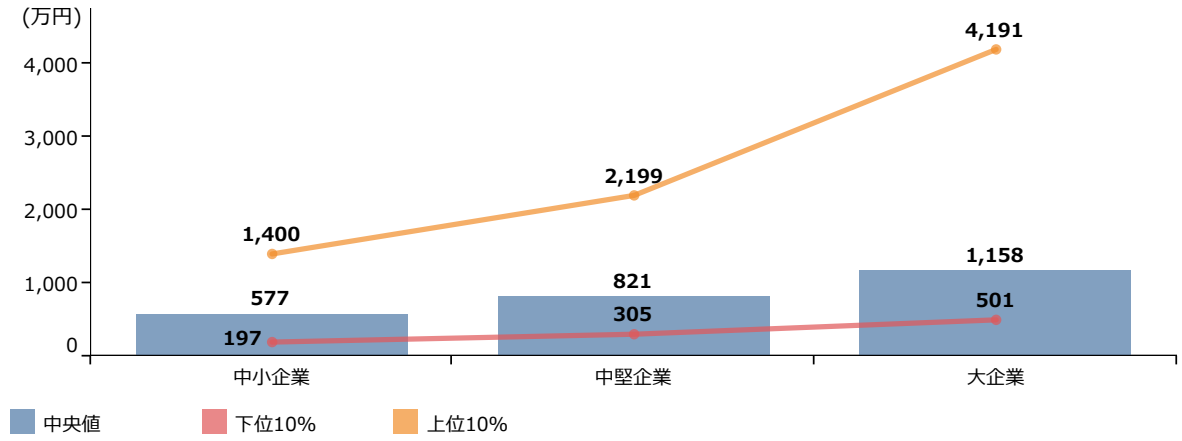


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金１億円未満の企業とする。
2.平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益(営業利益－支払利息等)＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

5　本節において、財務省「法人企業統計調査年報」を用いた分析では、資本金10億円以上の企業を「大企業」、資本金１億円以上10億円未満の企業を「中堅企業」、資本金１億円未満の企業を「中小企業」とする。
6　労働生産性の算出に当たっては、厳密には分母を「労働投入量」（従業員数×労働時間）とする必要があるが、本白書ではデータ取得の制約等から、分母に「従業員数」を用いている点に留意されたい。

第1-2-12図は、企業規模別に上位10%、中央値、下位10%の労働生産性の水準を示している。これを見ると、いずれの区分においても、企業規模が大きくなるにつれて、労働生産性が高くなっている。しかし、中小企業の上位10%の水準は大企業の中央値を上回っており、中小企業の中にも高い労働生産性の企業が一定程度存在していることが分かる。反対に、大企業の下位10%の水準は中小企業の中央値を下回っており、企業規模は大きいが労働生産性の低い企業も存在している。

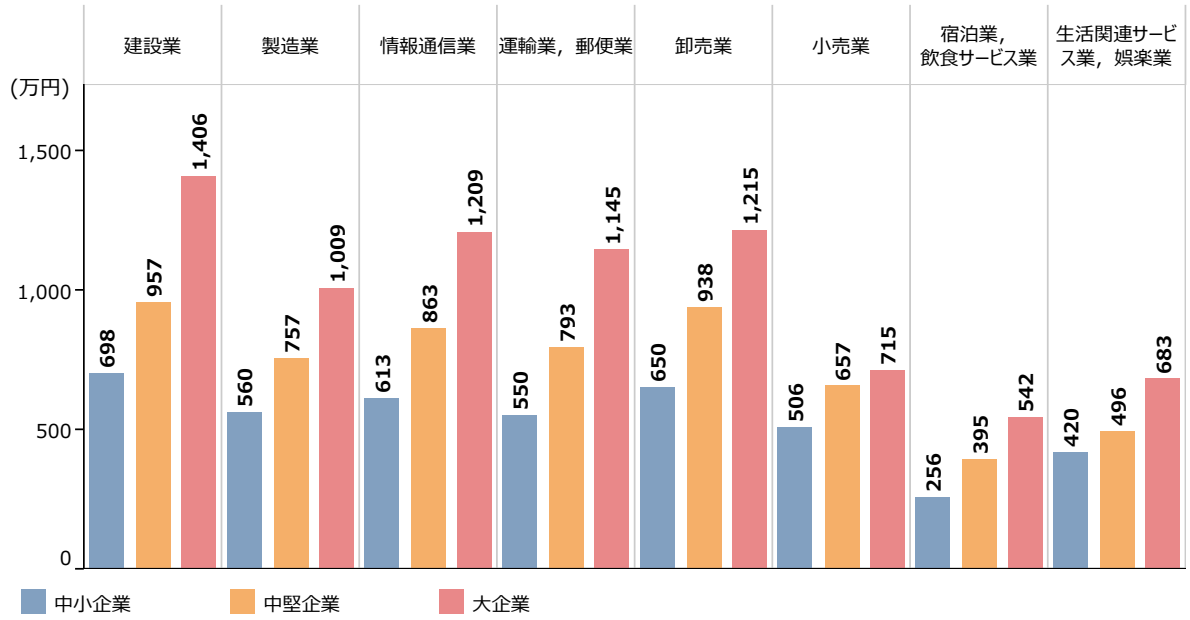
第1-2-12図　企業規模別の労働生産性の水準比較



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)非一次産業を集計対象としている。

第1-2-13図は、企業規模別、業種別に労働生産性の中央値を比較したものである。これを見ると、業種にかかわらず、企業規模が大きくなるにつれて労働生産性が高くなることが見て取れる。

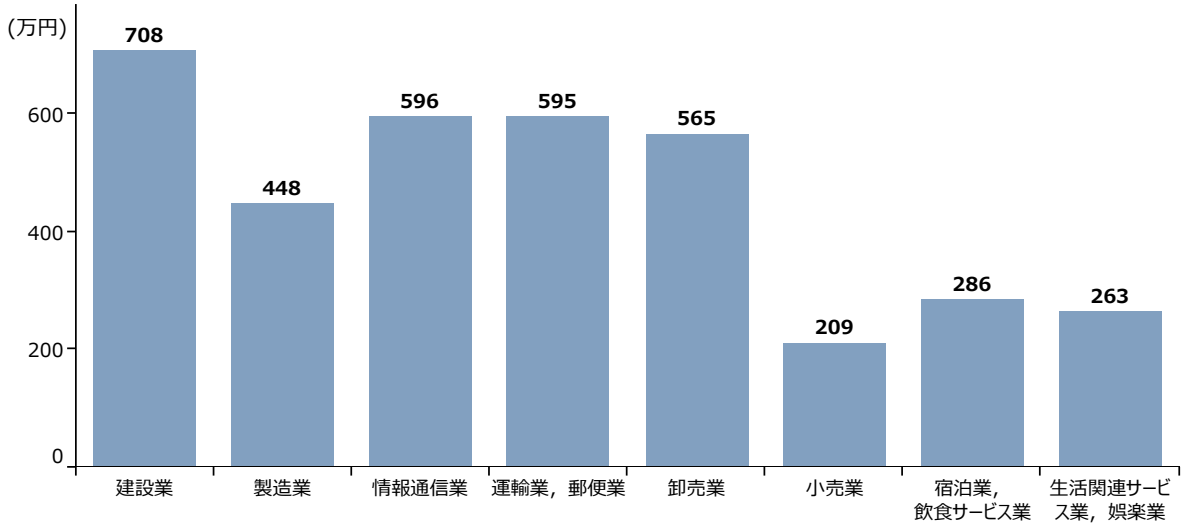
第1-2-13図　企業規模別・業種別の労働生産性



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は中央値。

第1-2-14図は、大企業と中小企業の労働生産性の差分を用いて、労働生産性の規模間格差を業種別に示したものである。これを見ると、「建設業」や「情報通信業」、「運輸業，郵便業」、「卸売業」では大企業と中小企業の労働生産性の格差が大きいことが分かる。一方で、「小売業」や「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」では、大企業も含め業種全体での労働生産性が低いこともあり、企業規模間の格差は比較的小さい。

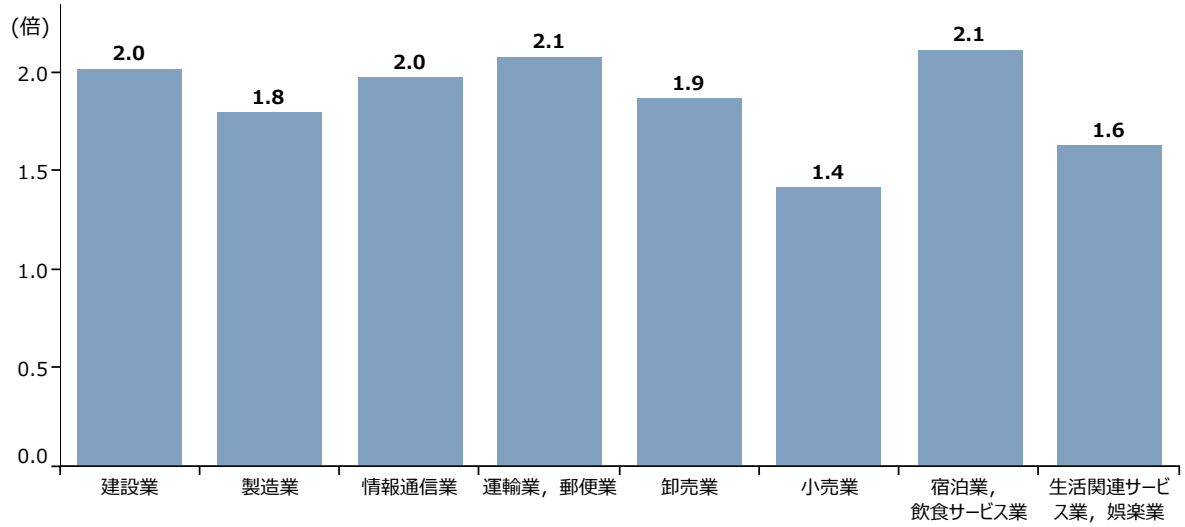
第1-2-14図　業種別に見た、労働生産性の規模間格差（差分）



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は、大企業と中小企業の労働生産性（中央値）の差分を示している。

また、**第1-2-15図**は労働生産性の規模間格差について、中小企業の労働生産性に対する大企業の労働生産性の倍率を用いて、業種別に示したものである。これを見ると、「小売業」や「生活関連サービス業，娯楽業」では、倍率で見ても企業規模間の格差が比較的小さいことが分かる。

第1-2-15図　業種別に見た、労働生産性の規模間格差（倍率）

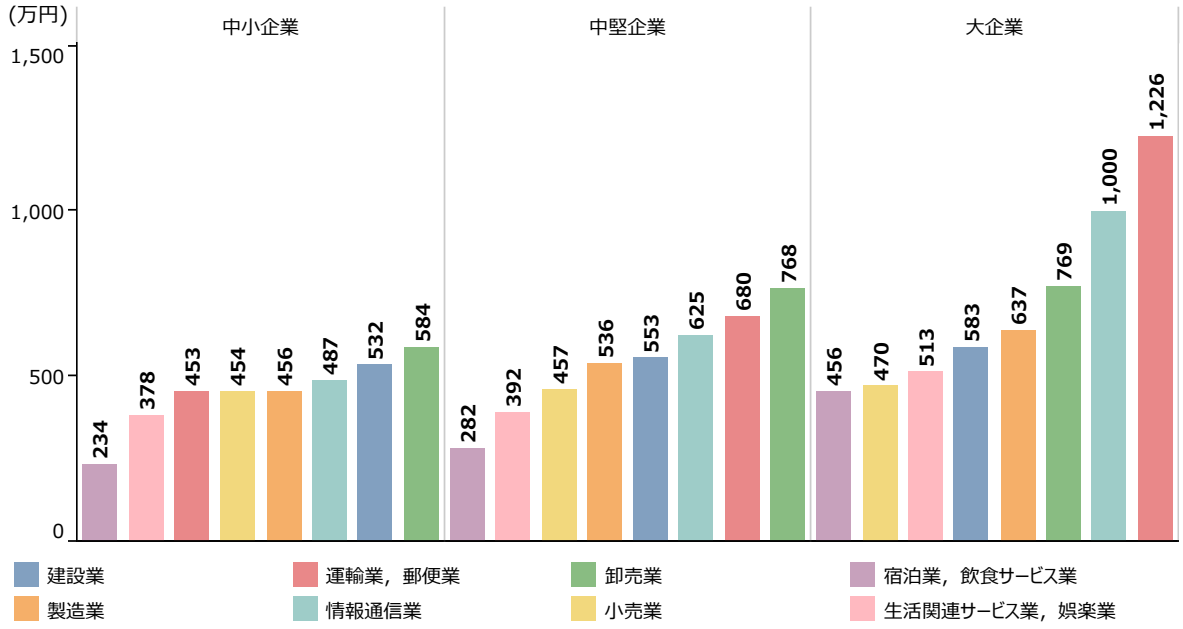


資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は、中小企業に対する大企業の労働生産性（中央値）の倍率を示している。

第1-2-16図は、上位25％と下位25％の値の差分を用いて、同一企業規模内における労働生産性の企業間格差を業種別に示したものである。これを見ると、労働生産性の水準が相対的に低い「小売業」や「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」では、同一企業規模内での企業間格差も小さいことが見て取れる。

以上から、労働生産性の規模間格差や企業間格差の状況は、業種によっても大きく異なることが分かる。特に、業種全体として労働生産性の水準が低い「小売業」や「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」においては、個別企業の経営努力や企業規模の拡大のみによって、労働生産性を大幅に向上させることは容易でない可能性も示唆される。

第1-2-16図　業種別・企業規模別の労働生産性のばらつき



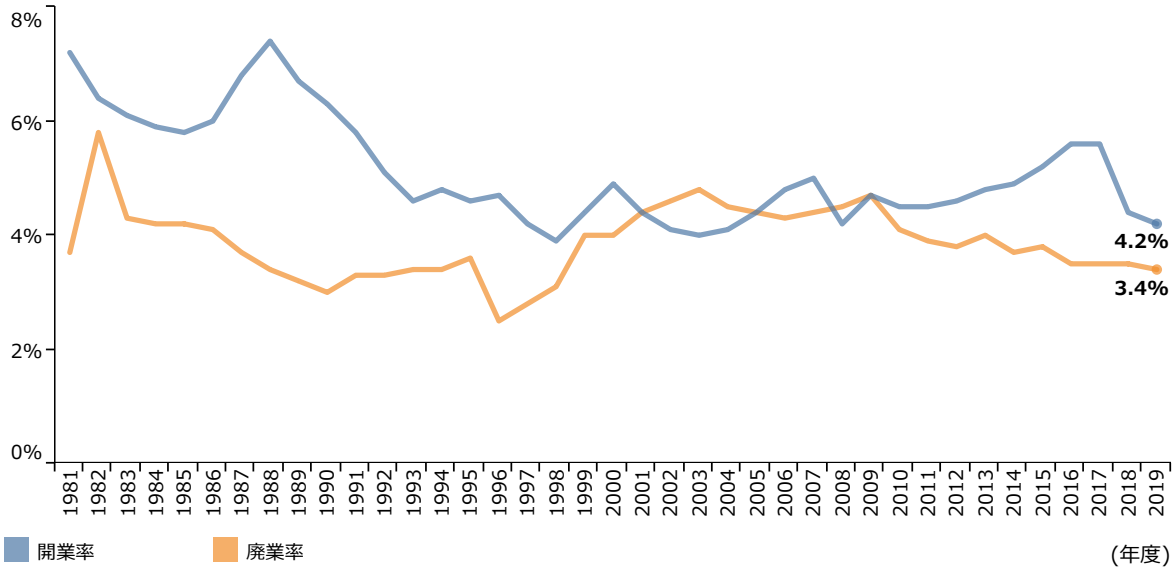
資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注)数値は、上位25%と下位25%の値の差分を示している。

第３節　開廃業の状況

本節では、我が国の開業率及び廃業率について現状把握を行う[7]。

我が国の開業率は、1988年をピークとして低下傾向に転じた後、2000年代を通じて緩やかな上昇傾向で推移してきたが、足元では再び低下傾向となっている。廃業率は、1996年以降増加傾向で推移していたが、2010年からは低下傾向で推移している（**第1-2-17図**）。

第1-2-17図　開業率・廃業率の推移



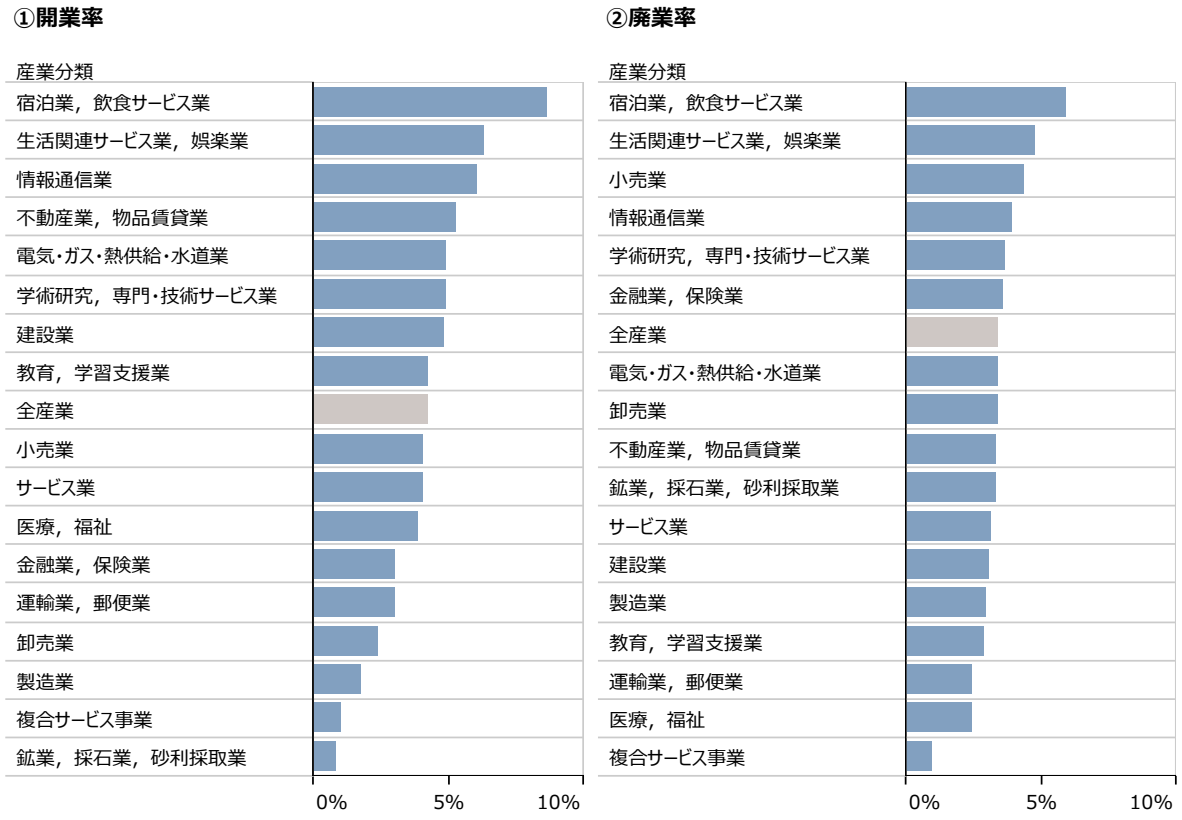
資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出
(注)1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
2.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第5条）。

7　本節での分析に用いる「雇用保険事業年報」を基に中小企業庁で算出した開廃業率は、事業所における雇用関係の成立、消滅をそれぞれ開廃業とみなしている。そのため、企業単位での開廃業を確認できない、雇用者が存在しない、例えば事業主１人での開業の実態は把握できないという特徴があるものの、毎年実施されており、「日本再興戦略2016」（2016年６月２日閣議決定）でも、開廃業率のKPIとして用いられているため、本分析では当該指標を用いる。なお、「事業所・企業統計調査」、「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」を基に算出した開廃業率は付属統計資料10表及び11表、「民事・訴訟・人権統計年報」及び「国税庁統計年報書」を基に算出した開廃業率は付属統計資料13表を参照されたい。

続いて、業種別に開廃業の状況を確認する（**第1-2-18図**）。開業率について見ると、「宿泊業，飲食サービス業」が最も高く、「生活関連サービス業，娯楽業」、「情報通信業」と続いている。また、廃業率について見ると、「宿泊業，飲食サービス業」が最も高く、「生活関連サービス業，娯楽業」、「小売業」と続いている。

開業率と廃業率が共に高く、事業所の入れ替わりが盛んな業種は、「情報通信業」、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」であることが分かる。他方、開業率と廃業率が共に低い業種は、「製造業」、「運輸業，郵便業」、「複合サービス事業」となっている。

第1-2-18図　業種別の開廃業率



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出
(注)1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
2.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第5条）。

第1-2-19図は、都道府県別に開廃業の状況を見たものである。開業率について見ると、沖縄県が最も高く、福岡県、愛知県と続く。また、廃業率について見ると、長崎県が最も高く、青森県、福岡県と続いている。

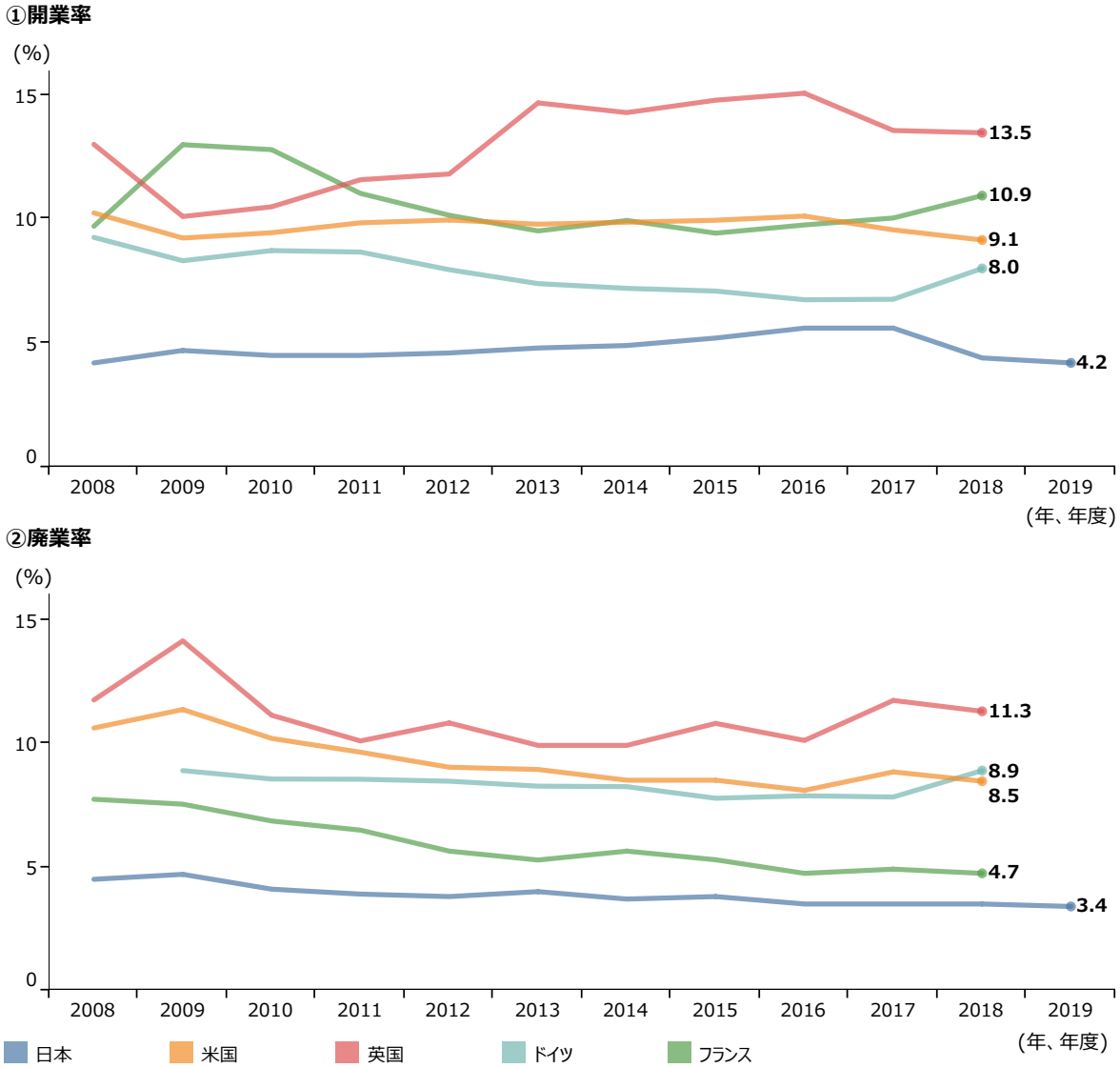
第1-2-19図　都道府県別開廃業率（2019年度）

	開業率	廃業率
北海道	4.0%	3.6%
青　森	2.9%	4.0%
岩　手	2.9%	3.8%
宮　城	3.6%	3.6%
秋　田	2.5%	3.4%
山　形	2.8%	3.4%
福　島	3.1%	3.4%
茨　城	4.6%	3.2%
栃　木	3.6%	3.0%
群　馬	4.1%	3.4%
埼　玉	4.9%	3.2%
千　葉	4.8%	3.1%
東　京	4.8%	3.4%
神奈川	4.6%	3.7%
新　潟	2.7%	3.3%
富　山	3.3%	3.1%
石　川	3.4%	3.2%
福　井	3.3%	3.0%
山　梨	4.1%	3.2%
長　野	3.1%	2.8%
岐　阜	3.9%	3.1%
静　岡	3.9%	3.4%
愛　知	4.9%	3.7%
三　重	4.1%	3.5%
滋　賀	3.7%	2.9%
京　都	4.3%	3.8%
大　阪	4.5%	3.6%
兵　庫	4.5%	3.3%
奈　良	4.0%	3.3%
和歌山	3.4%	2.9%
鳥　取	3.4%	3.5%
島　根	2.5%	3.5%
岡　山	4.1%	3.1%
広　島	3.7%	2.8%
山　口	3.7%	3.4%
徳　島	3.0%	3.4%
香　川	3.9%	3.4%
愛　媛	3.6%	2.9%
高　知	3.0%	3.6%
福　岡	5.1%	4.0%
佐　賀	3.5%	3.5%
長　崎	3.8%	4.3%
熊　本	4.3%	3.0%
大　分	4.1%	3.6%
宮　崎	4.0%	3.4%
鹿児島	3.7%	3.5%
沖　縄	6.6%	3.7%
全国計	4.2%	3.4%

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出
(注) 1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
2.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第５条）。

第1-2-20図は、諸外国の開廃業率の推移と比較したものである。各国ごとに統計の性質が異なるため、単純な比較はできないものの、国際的に見ると我が国の開廃業率は相当程度低水準であることが分かる。

第1-2-20図　開廃業率の国際比較



資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出、米国：United States Census Bureau「The Business Dynamics Statistics」、英国・ドイツ・フランス：eurostat
(注)国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

第４節　まとめ

本章では、我が国の企業数の99.7％を占める中小企業・小規模事業者の実態について、企業数や雇用、売上高等の観点から見てきた。その実態は、いずれの点においても、業種や経営組織によって異なり、極めて多様であることが確認された。

また、重要な論点となっている中小企業の労働生産性及び開廃業の状況についても確認した。中小企業の労働生産性は長期的に横ばい傾向で推移しており、大企業との格差は業種を問わず存在していることを見た。その一方で、中小企業の中にも大企業の労働生産性を上回る企業が一定程度存在しており、こうした労働生産性の高い中小企業を増やしていくことが今後人口減少に直面する我が国にとって重要である。加えて、我が国の開廃業率は国際的に見て相当程度低水準であり、中小企業全体の生産性を向上させていく上での課題と考えられる。

中小企業・小規模事業者政策の方向性

ここまで、中小企業・小規模事業者の足元の状況を確認してきた。新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の影響により中小企業は引き続き厳しい状況にあり、影響については引き続き注視していくことが必要である。

一方、感染症の影響による事業環境の変化により、課題も浮き彫りになってきた。中小企業・小規模事業者それぞれが、こうした事業環境の変化に応じて将来に向けた経営戦略を明確にすることも求められている。また、支援策についてもそうした中小企業・小規模事業者が目指す役割や機能に即したものにしていくことが必要である。

本章では、中小企業・小規模事業者の多様性に着目するとともに、多様性を踏まえた今後の中小企業・小規模事業者政策の方向性について概観する。

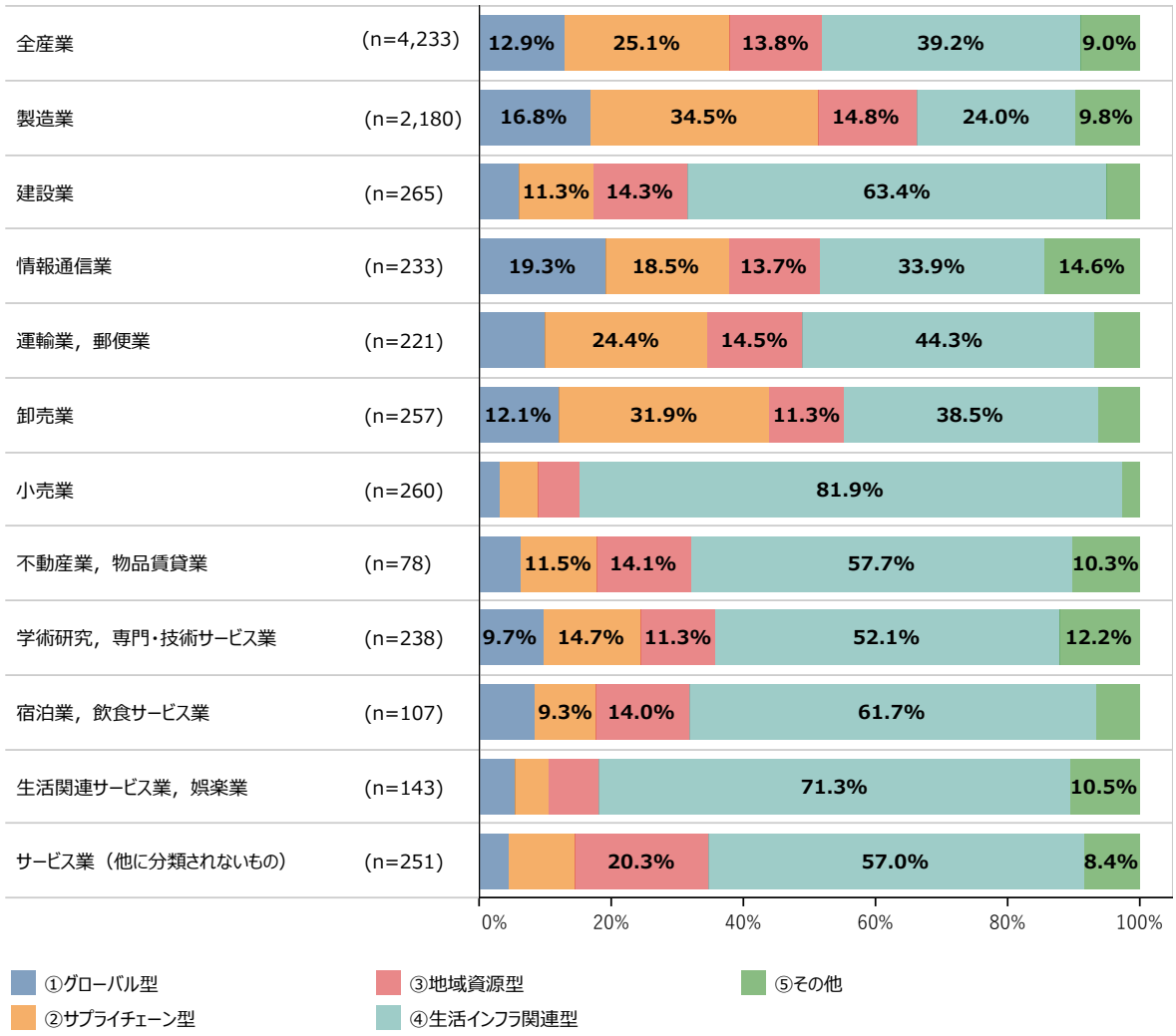
第１節 中小企業の類型

2020年版中小企業白書[1]においては、中小企業・小規模事業者の多様性に着目し、中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能を、「グローバル展開をする企業（グローバル型）」「サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業（サプライチェーン型）」、「地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業（地域資源型）」、「地域の生活・コミュニティを下支えする企業（生活インフラ関連型）」の四つの類型に分類し、企業の特徴や実態を分析している。

第1-3-1図は、業種別に、中小企業・小規模事業者が目指す類型を確認したものである。「情報通信業」や「製造業」において「グローバル型」を目指す企業の割合が高い一方、「小売業」や「生活関連サービス業，娯楽業」では「生活インフラ関連型」を目指す企業の割合が高い。このように、業種によって異なるとともに、同じ業種内においても目指す類型が異なり、業種だけでは捉えきれない多様性が存在することが確認された。

1 2020年版中小企業白書第１部第４章第２節

第1-3-1図　業種別、目指す姿の類型

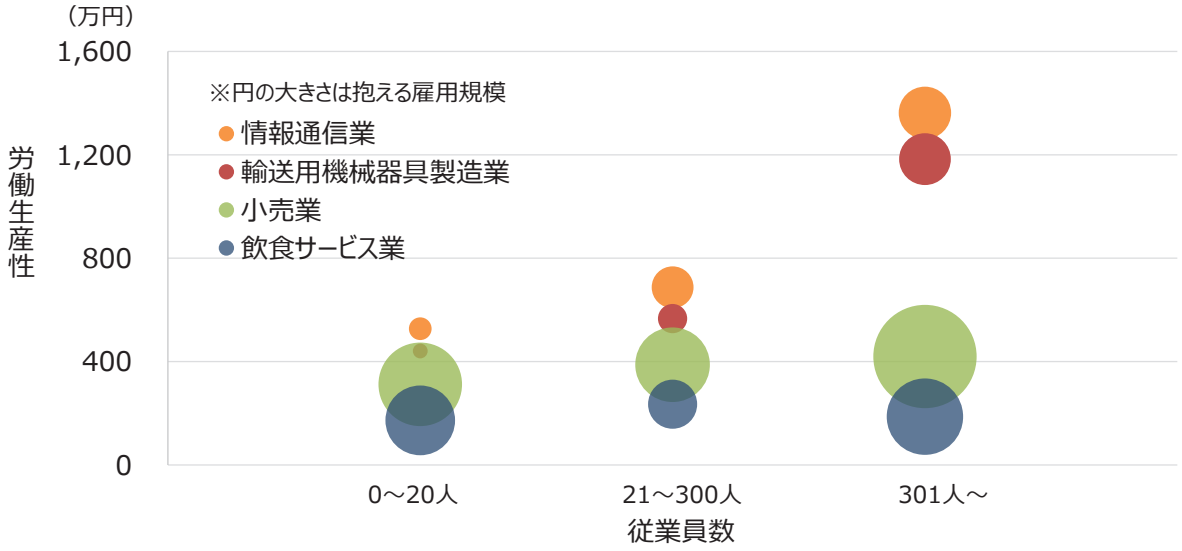


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」(2020年版中小企業白書第1-4-7図)
(注)「全産業」では、業種不明の企業を除外して集計している。

第1-3-2図は、業種別・規模別に労働生産性を確認したものである。情報通信業や輸送用機械器具製造業は従業員規模が大きいほど労働生産性が高くなる一方、小売業や飲食サービス業は従業員規模が大きくなっても、労働生産性の上昇は小さいことがわかる。

中小企業庁「中小企業政策審議会制度設計ワーキンググループ」（以下、「制度設計ワーキンググループ」という。）において、類型ごとの目指す方向性と支援の在り方について検討が行われた。四つの類型の特徴を踏まえ、「地域資源型」や「地域コミュニティ型[2]」の企業については、規模拡大による労働生産性向上ではなく、持続的成長・発展を通じた地域経済や雇用の維持、「グローバル型」、「サプライチェーン型」の企業については、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を増やすというそれぞれの観点から、それぞれ支援を進めていくことが必要であることが示された。

第1-3-2図　業種別・規模別の労働生産性



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

2　2020年版中小企業白書における「生活インフラ関連型」に対応する。

第２節　地域資源型・地域コミュニティ型企業の目指す方向性と支援の在り方

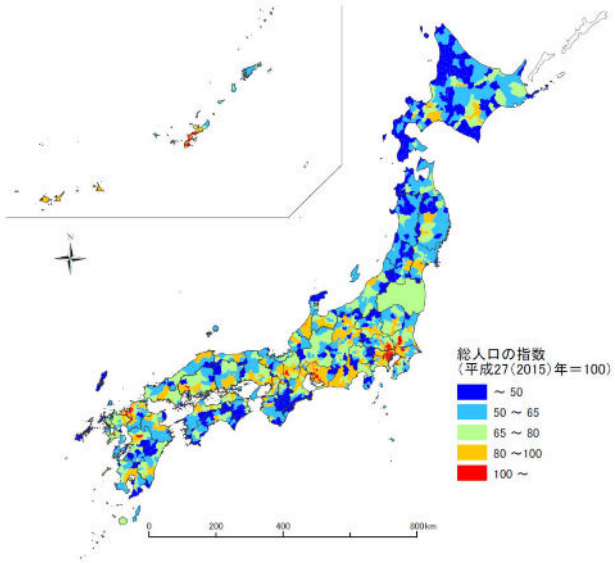
本節では、制度設計ワーキンググループにおける検討を踏まえ、四つの類型のうち、地域資源型・地域コミュニティ型企業の目指す方向性と支援の在り方について紹介する。

１．地域の中小企業・小規模事業者の現状と課題

人口密度の低い地方ほど、商店街の衰退、働き手・働く場所の不足、地場産業の衰退などの課題に直面しており、こうした課題の解決は、地域の持続性確保の観点からも必要な取組である。小規模事業者には、こうした地域課題の解決に当たって中心的な役割を担うことが期待されている。

一方、人口減少が加速し、域内需要の減少が進み、地域の中小企業・小規模事業者の事業の存立基盤が大きく揺らいでいる。**第1-3-3図**は、市区町村単位で人口の変化を示したものである。2045年の人口は、７割以上の市区町村で2015年に比べ２割以上減少する見込みである。今後、事業者が利益を獲得していくためには、域外への販路開拓が重要である。また、マークアップ率の向上につながる、「質の高い商品・サービスを相応の価格で提供すること」を目指す取組も重要である。

第1-3-3図　日本の地域別将来推計人口（2045年）



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

２．地域の中小企業・小規模事業者の支援の方向性

地域の中小企業・小規模事業者の現状を踏まえ、引き続き、小規模事業者の新たなビジネス構築や販路開拓の取組を支援することが重要な政策課題である。また、人口減少により、域内需要が減少していく中では、事業者による生産性向上の取組に加え、地域の需給バランスを踏まえた持続可能な経済圏の形成や、地域資源を最大限活用した域外需要の取り込みも必要である。その際、地域の担い手を特定の上、基礎自治体などが連携して、持続可能な地域経済モデルを確立することが重要である。

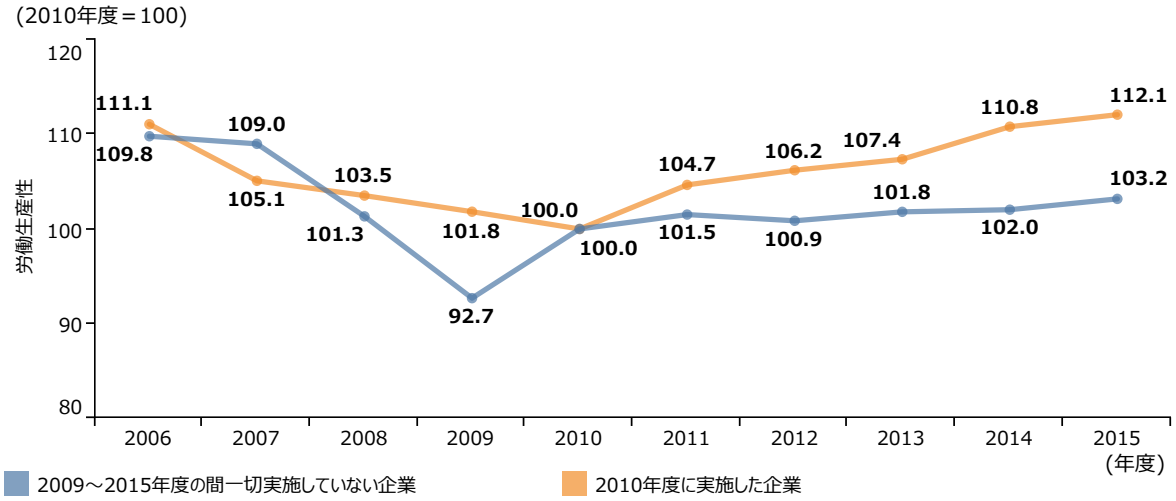
第３節　グローバル型・サプライチェーン型企業の目指す方向性と支援の在り方

グローバル型・サプライチェーン型の企業については、おおむね、企業規模が大きく、規模拡大・成長志向にある。このため、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を増やすという観点からの支援が必要である。

中小企業の事業・規模拡大促進策においては、一般的に中堅企業への規模拡大の可能性が高い企業群を重点的に支援することが効果的であると考えられる。制度設計ワーキンググループにおいては、こうした観点も踏まえ、中小企業の事業・規模拡大を支援する法律などについて、新たな支援対象類型を創設することが検討されている。

中小企業の成長・規模拡大の手法として、M＆Aも効果的である。**第1-3-4図**は、吸収合併を実施した企業と、実施していない企業の労働生産性の推移を比較したものである。吸収合併を実施した企業の労働生産性が比較的高い水準となっていることがわかる。

第1-3-4図　吸収合併実施企業と非実施企業の労働生産性

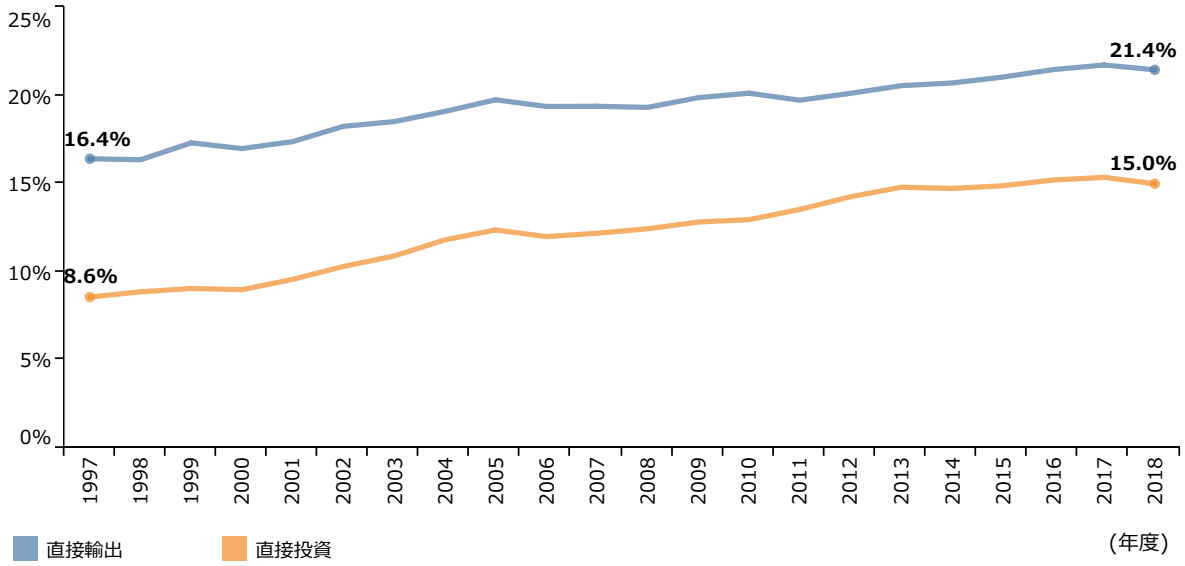


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工(2018年版中小企業白書第2-6-22図)
(注)1.中小企業のみを集計している。
2.労働生産性＝付加価値額÷従業員数で計算している。

令和３年度税制改正において、経営資源の集約化によって、生産性向上などを目指す計画の認定を受けた中小企業が、計画に基づくＭ＆Ａを実施した際の税制措置を創設することとした。制度設計ワーキンググループでは、中小企業のＭ＆Ａを促進するとともに、デューデリジェンスの実施を促すような支援の必要性や、所在不明株主の株式の買取り手続に必要な期間を短縮する措置を検討している。

また、海外需要を獲得することも重要である。**第1-3-5図**は、中小企業の海外展開比率を確認したものである。中小企業の海外展開はわずかに上昇基調であるものの、特に直接投資を実施する中小企業は必ずしも多くない。

第1-3-5図　中小企業の海外展開比率



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

このため、（株）日本政策金融公庫は、2021年１月から中小企業の海外子会社に直接融資を行う仕組みを構築し、中小企業の海外展開支援を強化した。今後、中小企業の進出ニーズの高いASEAN諸国を中心に、対象国の拡大を検討していく。

また、（独）中小企業基盤整備機構は、ファンドへの出資を通じて、出資先の販路開拓や組織管理体制の整備を支援し、中小企業の海外展開を支援している。

第４節　共通基盤の整備

いずれの類型においても、企業の活動を共に支えるための共通基盤として、大企業と中小企業の共存共栄関係の構築や、災害などに備える事業継続力強化の取組が重要である。

１．大企業と中小企業の共存共栄

感染症の影響が長引く中、中小企業の取引条件の悪化が懸念されている。「しわ寄せ」を防ぎ、大企業と中小企業が協力して感染症という危機を乗り越えるためには、取引の適正化を徹底することが不可欠である。経済産業省では、取引適正化の実現に向けて、産業界に対して自主行動計画の策定などを働きかけてきた。引き続き、取組状況をフォローアップしつつ、課題に応じた対策を講じていくことが必要である。

また、個々の企業が、取引先との連携による生産性向上に取り組むことや、望ましい取引慣行の遵守を経営責任者の名前で宣言する「パートナーシップ構築宣言」の仕組みを構築した[3]。今後、宣言する企業が増え、実効的な取組が広がることが期待される。

２．事業継続力の強化

自然災害や感染症などの危機に対応するためには、各企業が保険加入などの事前対策を講じてリスクに備えておくことが必要である。経済産業省では、2019年７月から事業継続力強化の認定制度を開始した[4]。

面（地域）で被災する自然災害への対応策として、サプライチェーン上の垂直的な連携や、組合などによる水平的な連携により、中堅・大企業を含めた複数事業者が連携した計画の策定も有効である。しかし、中小企業以外が連携事業継続力強化計画に参画しても、実質的な支援が受けられないことなどから、策定が進んでいない。そのため連携事業継続力強化計画を策定した中堅企業が、自然災害などにより影響を受けた場合には、一定の金融支援を受けられるような制度が検討されている。

また、地方自治体などが中小企業に対して所在地域の災害リスクを周知することを促進し、中小企業が、ハザードマップを踏まえて計画を策定し、想定される災害をカバーする保険へ加入するなど、事前の備えを行うような促進策が検討されている。

3　詳細はコラム1-1-7を参照。
4　詳細はコラム1-1-9を参照。

コラム

1-3-1　中小企業・小規模事業者政策の政策評価

成長戦略フォローアップ（2020年７月閣議決定）において、中小企業政策のKPIを「中小企業全体の生産性向上」に見直すとともに、中小企業・小規模事業者の事業活動を通じた地域コミュニティの持続的発展の促進を目標として位置づけた。

このようなKPIを達成するためにも、今後の中小企業政策の立案においては、施策の効果を的確に分析・検証し、効果の高い施策を追求していくことが重要である。中小企業庁「中小企業政策審議会制度設計ワーキンググループ」では、支援策を活用した企業の変化の因果関係を明らかにする検証を行った。

コラム　1-3-1①図　中小企業政策のKPI

中小企業の労働生産性を今後5年間で５%向上させる。
中小企業の全要素生産性を今後5年間で５%向上させる。
中小企業から中堅企業に成長する企業が年400社以上となることを目指す。
海外への直接輸出又は直接投資を行う中小企業の比率を今後5年間で10%向上させる
開業率が米国・英国レベル（10%台）になることを目指す。

資料：「成長戦略フォローアップ」(2020年7月)

①ものづくり補助金

中小企業が行う新製品・サービスの開発や生産プロセスの改善などのための設備投資を支援するものづくり補助金は、中小企業の規模拡大の観点からも効果が期待される施策の一つである。売上高伸び率や従業員数の増加に与えた影響を企業規模別に明らかにするため、ものづくり補助金に採択された企業と、属性が類似する採択されていない企業を比較した分析を行った。分析の結果、規模の小さい企業群を中心にプラスの効果が確認された。規模の大きい企業群など、効果が統計的に優位となっていない部分については、サンプル数の問題や、補助上限の影響など様々な理由が考えられる。

コラム　1-3-1②図　ものづくり補助金受給が売上高伸び率・従業員数の増加に与えた影響（製造業）

			～5人	6～20人	21～50人	51～100人	101～150人	151～300人	301～500人	501人～
売上高伸び率	2012年度補正予算事業の効果（2012年→2018年）	係数	0.261***	0.128***	0.090***	0.089***	0.065**	0.055*	0.006	0.006
		n	222	1900	2732	1814	756	698	124	48
	2013年度補正予算事業の効果（2013年→2018年）	係数	0.176***	0.151***	0.063***	0.023	0.066**	0.016	-0.043	0.059
		n	346	1868	2006	1170	432	342	76	28
	2014年度補正予算事業の効果（2014年→2018年）	係数	0.206***	0.114***	0.026	-0.031	0.023	0.051	0.018	0.031
		n	278	1366	1262	608	208	158	38	22
	2015年度補正予算事業の効果（2015年→2018年）	係数	0.163***	0.054**	0.044**	0.011	0.084*	0.028	0.108	0.749
		n	194	788	620	270	116	96	26	4
従業員数の増加	2012年度補正予算事業の効果（2012年→2018年）	係数	0.703**	2.51***	2.33***	7.58***	2.08	-5.83	-19.6	20.6
		n	222	1904	2746	1830	766	700	126	44
	2013年度補正予算事業の効果（2013年→2018年）	係数	0.948***	1.57***	2.24***	2.68**	-0.303	2.77	20.2	-16.6
		n	348	1876	2010	1170	436	346	76	26
	2014年度補正予算事業の効果（2014年→2018年）	係数	1.42**	0.891***	0.075	0.801	0.752	0.241	19.9	48
		n	280	1370	1278	612	210	158	38	20
	2015年度補正予算事業の効果（2015年→2018年）	係数	0.282	0.527**	0.723	2.88	5.26	5.48	79.8***	-118.5
		n	194	790	622	270	116	96	26	4

資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)1. 2012年度補正予算のものづくり補助金の採択企業をもとにPS matchingを行い（2012年時点の属性がものづくり補助金採択企業と似ている企業を抽出し）、2012～2018年の売上高の伸びについて差があるか、Difference in Difference（差の差）の検定を実施。他の対象年度や対象指標（従業員数の増加）についても同様の方法で分析。
2.グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており、*…10%有意、**…5%有意、***…1%有意となっている。

②戦略的基盤技術高度化・連携支援事業（サポイン事業）

中小企業が産学官連携により取り組む研究開発を支援するサポイン事業は、事業化率や総予算投入額に対する支援した研究開発などに関する売上げ累積額などを事業のアウトカム指標としているが、補助上限が高く、中堅企業へと規模拡大を目指す中小企業への支援という観点からも中心的な施策の一つである。

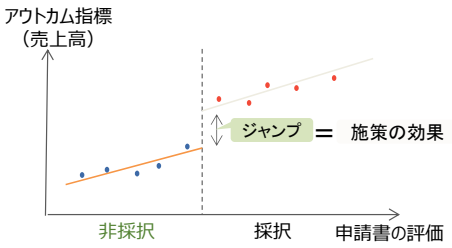
売上高又は出荷額の増加に与えた影響については、中小企業庁の調査事業で詳細な分析が行われている。補助金採択の有無を変数とした回帰分析に加え、採択企業と非採択企業の申請書の得点を用いた回帰分断デザイン（RDデザイン）により支援の効果を分析しており、採択企業は、同等の特性を持つ非採択企業と比べて、採択から６～８年後に、毎年の売上高が20億円程度プラスの効果があることが確認されている。

コラム　1-3-1③図　2006～2008年度サポイン事業の申請企業についての分析結果

通常の「回帰分析（固定効果モデル）」に加え、採択企業と非採択企業の申請書の得点を用いた「回帰分断デザイン（ＲＤデザイン）」により、支援の効果を分析

アウトカム指標	分析方法	活用データ	採択から６年目	採択から８年目
売上高又は出荷額	回帰分析	民間データ	10.9億円*	20.8億円***
		工業統計	2.6億円	8.9億円**
	RDデザイン	民間データ	85.0億円	38.3億円
		工業統計	15.0億円**	10.0億円
従業員数	回帰分析	民間データ	11.85人	4.36人
		工業統計	7.274人**	7.049人
	RDデザイン	民間データ	70人	2人
		工業統計	22人	－

<回帰分断デザインに基づく効果測定のイメージ>



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「平成29年度戦略的基盤技術高度化支援事業の効果測定に関する調査事業」
(注)グラフ上のアスタリスクは統計上の有意水準を示しており、*…10%有意、**…5%有意、***…1%有意となっている。

第５節　まとめ

中小企業の多様性を踏まえ、中小企業の役割・機能によって、四つの類型に分類し、それぞれの特徴に合わせた支援策の方向性を確認した（第1-3-6図）。

第１節では、「グローバル型」、「サプライチェーン型」、「地域資源型」、「地域コミュニティ型」の四つの類型の特徴を確認し、それぞれの類型について成長や支援の在り方を確認した。

第２節では、「地域資源型」、「地域コミュニティ型」の企業について、人口減少下における現状の課題や、規模拡大による労働生産性向上ではなく、持続的成長・発展を通じた地域経済や雇用の維持のための支援の方向性について確認した。

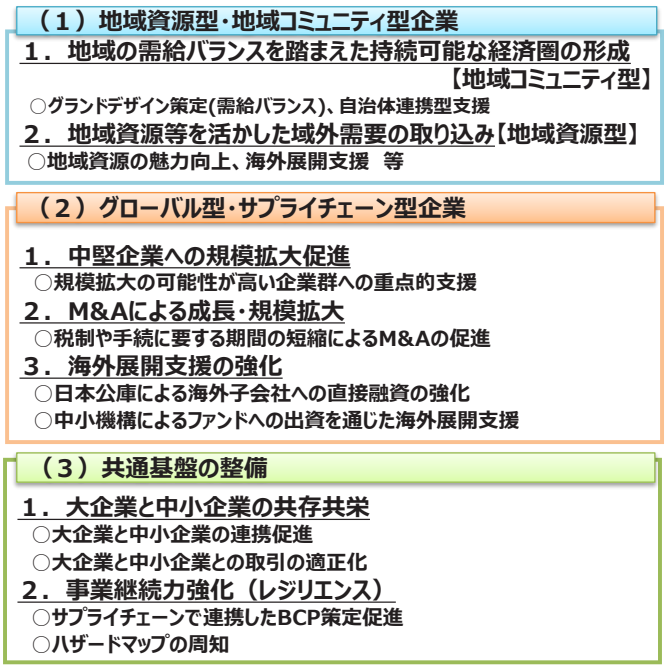
第３節では、「グローバル型」、「サプライチェーン型」の企業については、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を増やすための支援の方向性について確認した。

第４節では、いずれの類型の企業においても必要な、企業の活動を共に支えるための共通基盤として、大企業と中小企業の共存共栄関係の構築に向けた取組や、災害などに備える事業継続力強化に向けた取組の方向性について確認した。

今後、それぞれの中小企業が目指す姿を実現するために必要な支援策の検討を進めていくことが必要である。その際、ウィズ・コロナ、そしてポスト・コロナを見据え、中小企業のIT化・デジタル化を進めていくことは不可欠である。

また、いずれの姿を目指すにも、中小企業自身が経営戦略を明確にすることは重要であり、それを促す支援機関ネットワークの構築も課題である。

第1-3-6図　今後の中小企業施策の方向性



資料：中小企業庁作成

第２部 2021 White Paper on Small Enterprises in Japan

消費者の意識変化と小規模事業者の底力

小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応

2020年は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）により、我が国経済には未曽有の事態が生じ、小規模事業者の経営に甚大な影響が及んでいる。感染予防意識の向上や外出自粛など消費者の意識・行動が変化し、小規模事業者を取り巻く環境が急速に変化している。

本章では、感染症流行による小規模事業者への影響や消費者の意識・行動変化について概観し、こうした厳しい経営環境の中での小規模事業者の販路開拓や新事業創出への取組について考察する。

第1節 小規模事業者の産業構造の実態

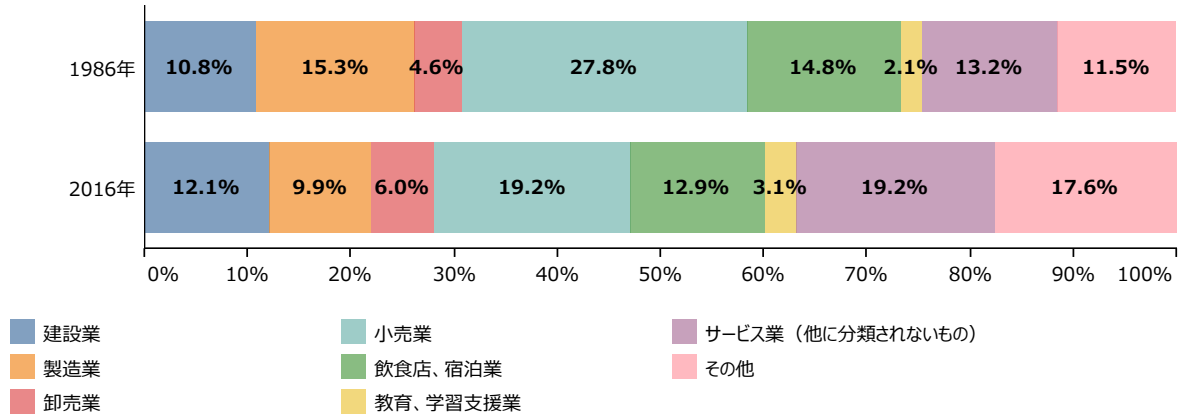
ここでは、我が国の企業数の８割以上を占める小規模事業者の産業構造の変化と業種ごとの地域分布の特徴について確認する。

１．小規模事業者の産業構造の変化

ここでは、総務省「事業所統計調査」と総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」の事業所に関する集計により、小規模事業者の長期的な産業構造の変化について確認する。

第2-1-1図は、小規模事業所の業種別構成比の変化を示したものである。「小売業」の割合は大幅に下がっているが、依然として最も高いことが分かる。また、「飲食店、宿泊業」の割合は減少しているが、「教育、学習支援業」と「サービス業（他に分類されないもの）」を含めたサービス業全体の割合は増加していることが分かる。

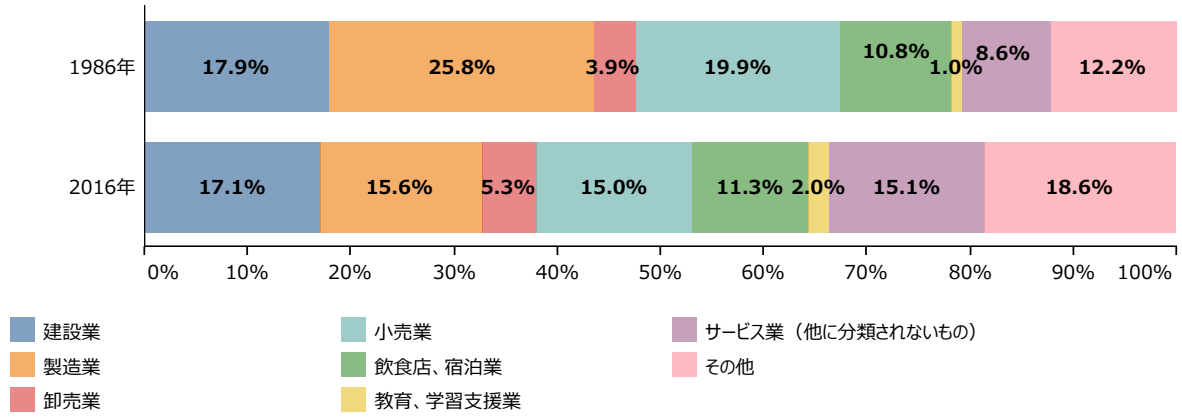
第2-1-1図　小規模事業所の業種別構成比の変化



資料：総務省「昭和61年事業所統計調査」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1.「小規模事業所」については、1986年は従業者数１～19人(卸売業、小売業、サービス業については１～４人)の事業所について集計し、2016年は従業者数20人以下(卸売業、小売業、サービス業は５人以下）で集計しており、中小企業基本法に定められた小規模企業者の基準「常用雇用者数20人以下(卸売業、小売業、サービス業は５人以下)」とは異なる。
2. 産業分類は2002年3月改定のものに従っている。1986年と2016年の産業分類については産業分類を小分類レベルで共通分類(中分類ベース)にくくり直した。
3. 1986年、2016年それぞれ「複合サービス事業」については、集計から除いている。

第2-1-2図は、小規模事業所の従業者の業種別構成比の推移を示したものである。これを見ると、「製造業」と「小売業」の割合が大きく減少しており、「飲食店、宿泊業」や「教育、学習支援業」、「サービス業（他に分類されないもの）」を合わせた、サービス業全体の割合が増加していることが分かる。

第2-1-2図　小規模事業所の従業者の業種別構成比の変化



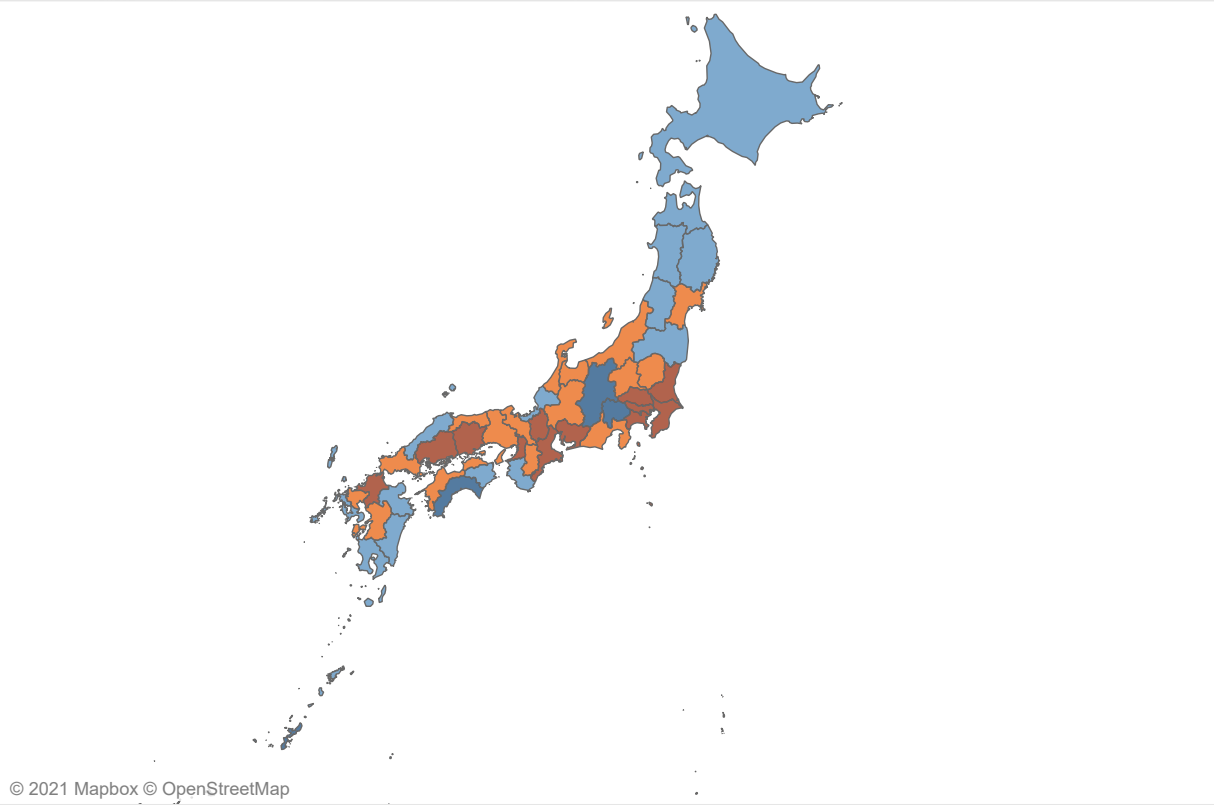
資料：総務省「昭和61年事業所統計調査」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1.「小規模事業所」については、1986年は従業者数１～19人(卸売業、小売業、サービス業については１～４人)の事業所について集計し、2016年は従業者数20人以下(卸売業、小売業、サービス業は５人以下)で集計しており、中小企業基本法に定められた小規模企業者の基準「常用雇用者数20人以下（卸売業、小売業、サービス業は５人以下)」とは異なる。
2. 産業分類は2002年3月改定のものに従っている。1986年と2016年の産業分類については産業分類を小分類レベルで共通分類(中分類ベース)にくくり直した。
3. 1986年、2016年それぞれ「複合サービス事業」については、集計から除いている。

２．業種ごとの地域分布の特徴

感染症流行の影響が特に大きいとされている対面型の事業のうち、「宿泊業、飲食サービス業[1]」と「小売業」の小規模事業者を地域別に見た特徴について確認する。

第2-1-3図は、都道府県別に「宿泊業、飲食サービス業」の小規模事業所の従業者が全従業者に占める割合を示したものである。これを見ると、東京都や大阪府、愛知県などの都市部では割合が低い一方、東北地方、四国地方、九州地方では割合が高い県が多いことが分かる。

第2-1-3図　都道府県別、宿泊業、飲食サービス業の小規模事業所に従事する従業者の構成割合

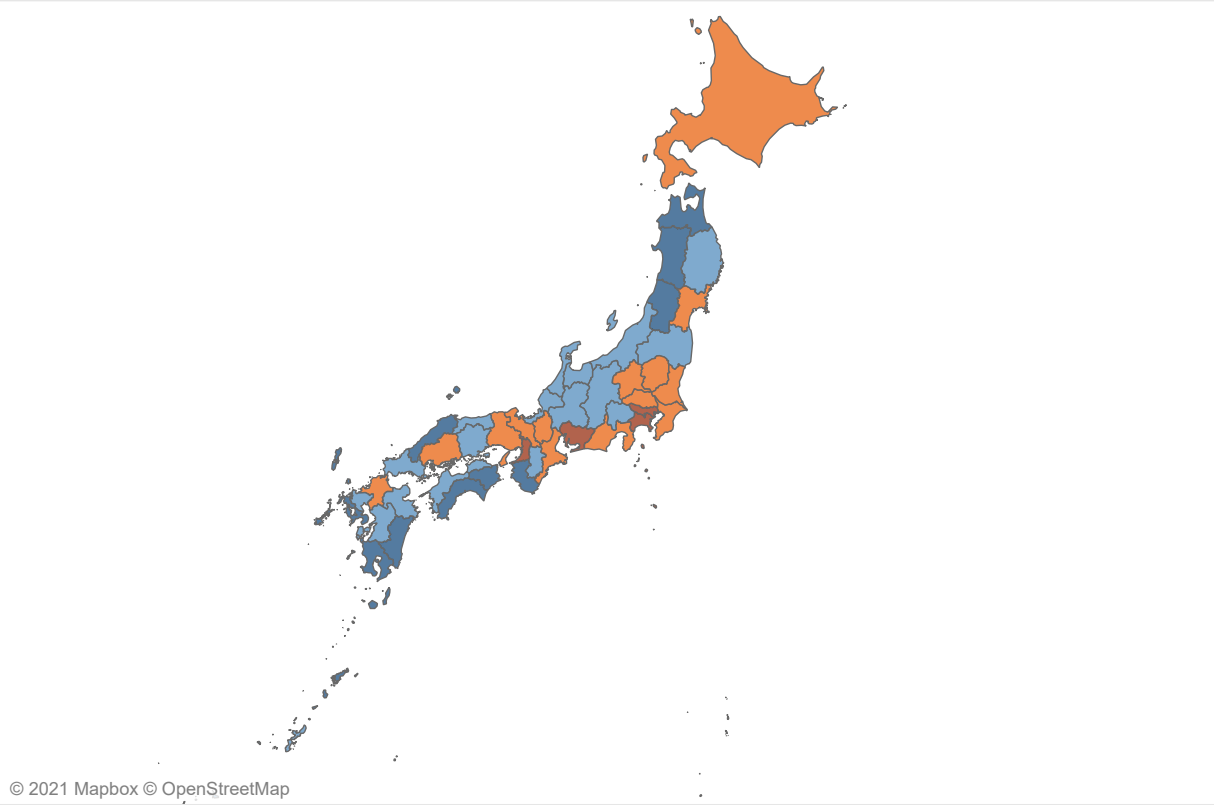


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1．従業者数は事業所単位での集計となっている。
2．ここでいう「小規模事業所」とは、総従業者数20人以下(卸売業、小売業、飲食店、サービス業は５人以下)の事業所(一部の政令指定業種を除く)をいう。
3．都道府県ごとの全従業者を分母としている。

1　産業分類は2013年10月改定のものに従っている。

第2-1-4図は、都道府県別に、「小売業」の小規模事業所の従業者数の割合を示したものである。これを見ると、「宿泊業、飲食サービス業」と同様に、東京都や大阪府、愛知県などの都市部では割合が低い一方、東北地方や四国地方、九州地方は、割合が高い県が多いことが分かる。

第2-1-4図　都道府県別、小売業の小規模事業所に従事する従業者の構成割合



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工
(注)1．従業者数は事業所単位での集計となっている。
2．ここでいう「小規模事業所」とは、総従業者数20人以下(卸売業、小売業、飲食店、サービス業は５人以下)の事業所(一部の政令指定業種を除く)をいう。
3．都道府県ごとの全従業者を分母としている。

第２節　感染症流行による小規模事業者への影響

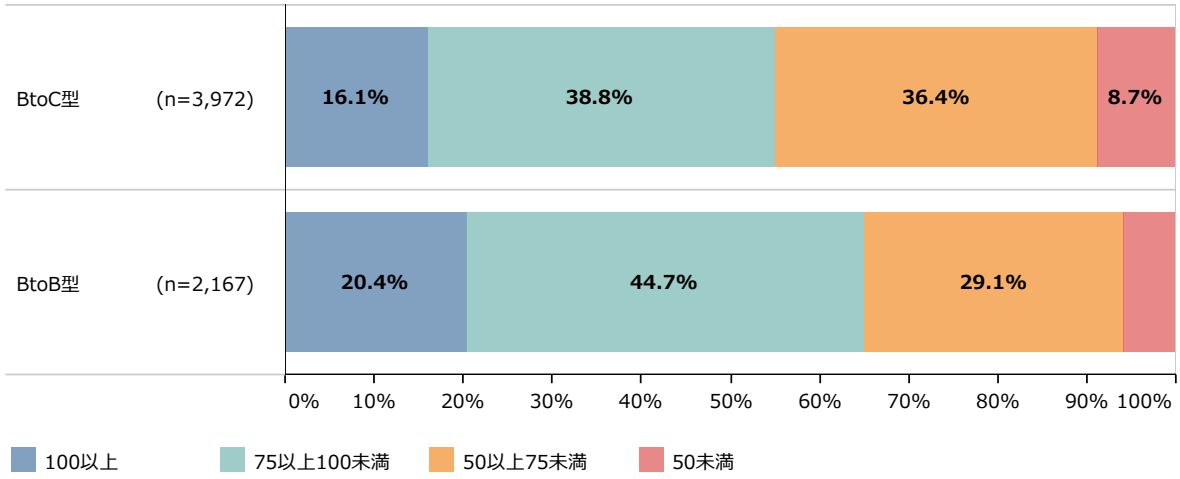
本節では、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が「令和２年度小規模事業者を取り巻く環境の変化と需要獲得に関する調査に係る委託事業」において実施した小規模事業者を対象としたアンケート調査[2]（以下、「事業者アンケート調査」）の結果を基に、小規模事業者への感染症流行による影響について、顧客属性別（BtoC型事業者[3]及びBtoB型事業者[4]）、業種別、地域別に分析を行う。

１．売上高への影響

①顧客属性別の影響

第2-1-5図は、顧客属性別に、2020年の年間の売上高を示したものである。BtoC型事業者の方が、前年と比べ「50以上75未満」又は「50未満」と回答している者の割合が高く、売上高が大きく落ち込んだ者が比較的多いことが分かる。

第2-1-5図　顧客属性別、2020年の売上高

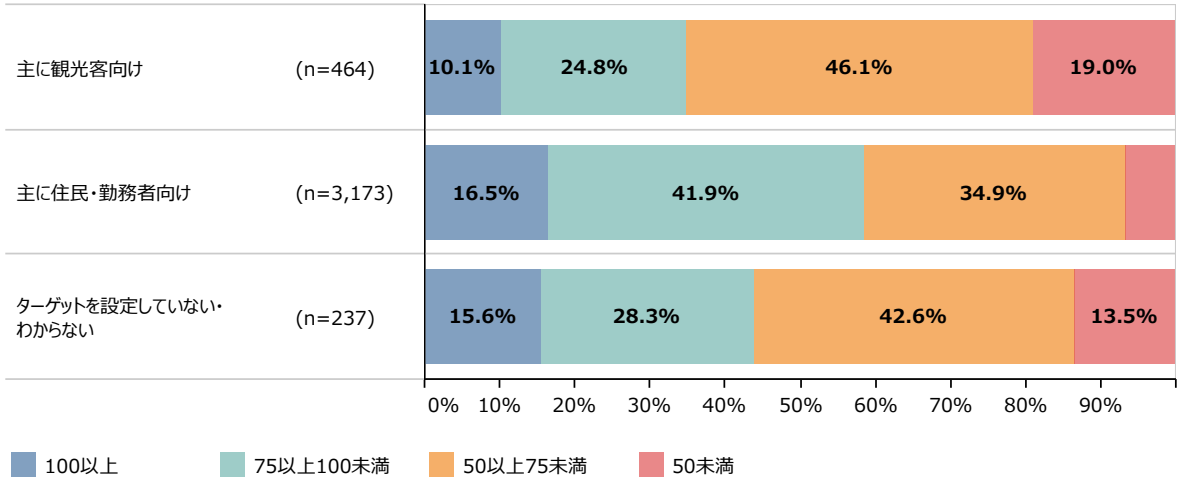


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．ここでいう2020年の売上高は、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。
2．調査時点が2020年11～12月であるため、2020年の年間の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

2　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が、2020年11～12月に商工会及び商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象に実施したWebアンケート調査（有効回答数：商工会の会員5,832者、商工会議所の会員307者）。
3　「事業者アンケート調査」において、主な販売先を「一般消費者（BtoC）」と回答した事業者を指す。
4　「事業者アンケート調査」において、主な販売先を「事業者（BtoB）」と回答した事業者を指す。

第2-1-6図は、BtoC型事業者の想定ターゲット別に、2020年の年間の売上高を示したものである。これを見ると、想定ターゲットが「主に観光客向け」の者は、前年と比べて「50以上75未満」又は「50未満」と回答している者の割合が高いことが分かる。

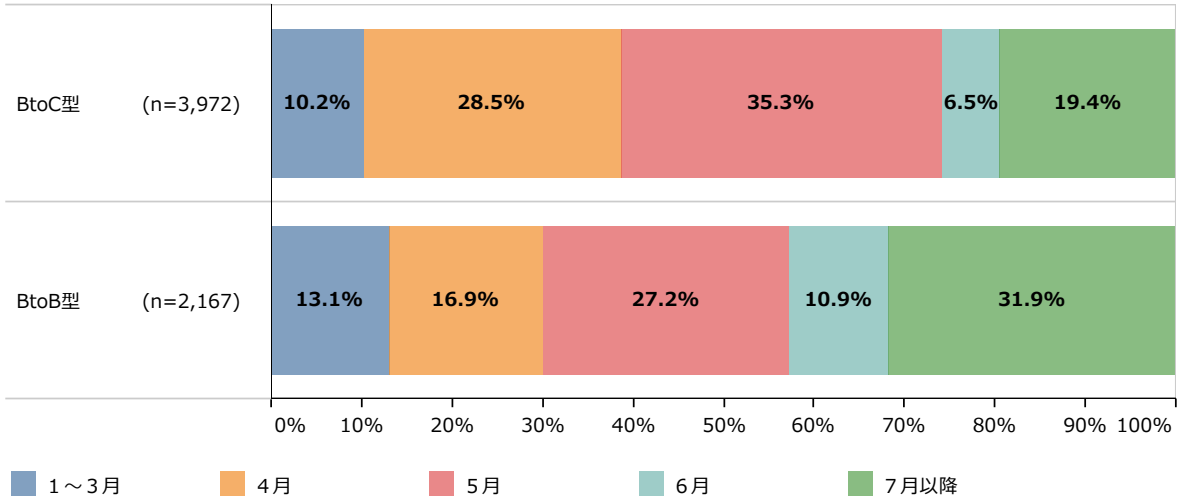
第2-1-6図　BtoC型事業者の想定ターゲット別、2020年の売上高



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1. ここでいう2020年の売上高は、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。
2. 調査時点が2020年11～12月であるため、2020年の年間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. 想定ターゲットについて、「その他」と回答した者は、除いている。

第2-1-7図は、顧客属性別に、2020年１月から10月のうち最も売上高が減少した月を示したものである。これを見ると、BtoC型事業者では緊急事態宣言が発令された４月、５月と回答する者の割合が６割超である一方、BtoB型事業者は７月以降と回答する者の割合が約３割と最も高く、影響に差が見られる。

第2-1-7図　顧客属性別、2020年１月から10月のうち最も売上高が減少した月

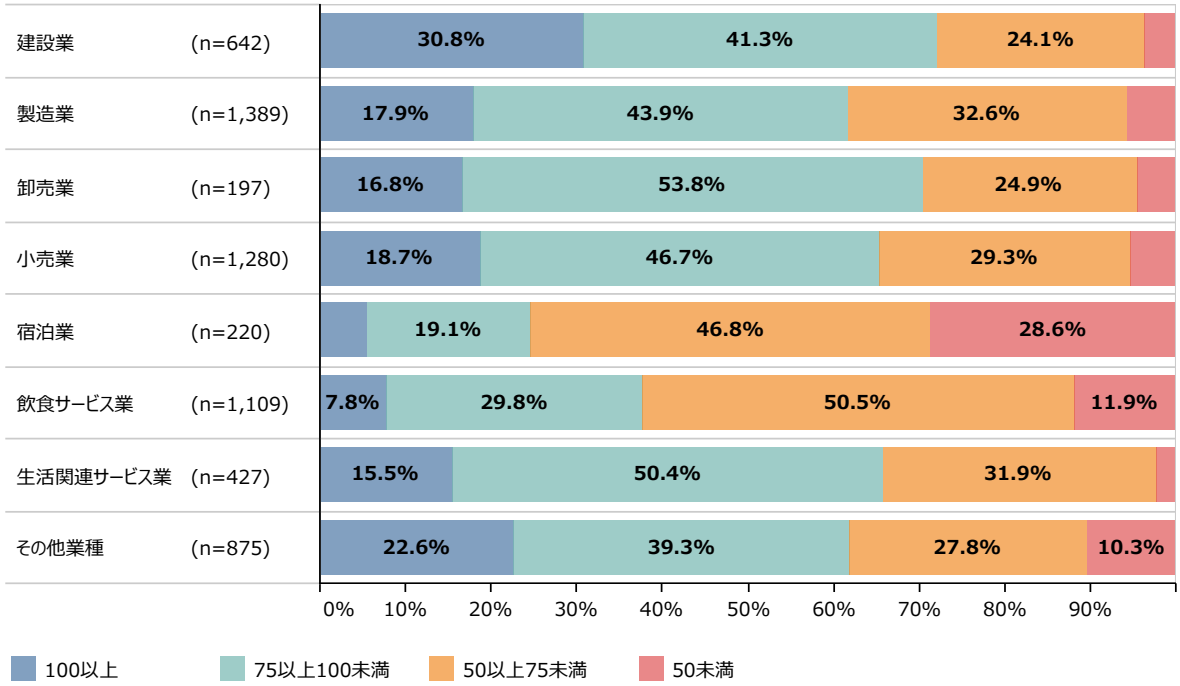


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)ここでいう最も売上高が減少した月とは、売上高が前年同月比で最も減少した月のことを指す。

②業種別の影響

第2-1-8図は、業種別に、2020年の年間の売上高を示したものである。これを見ると、宿泊業や飲食サービス業は、前年と比べて「50以上75未満」又は「50未満」と回答している者の割合が高く、売上高が大きく落ち込んだ者が比較的多いことが分かる。

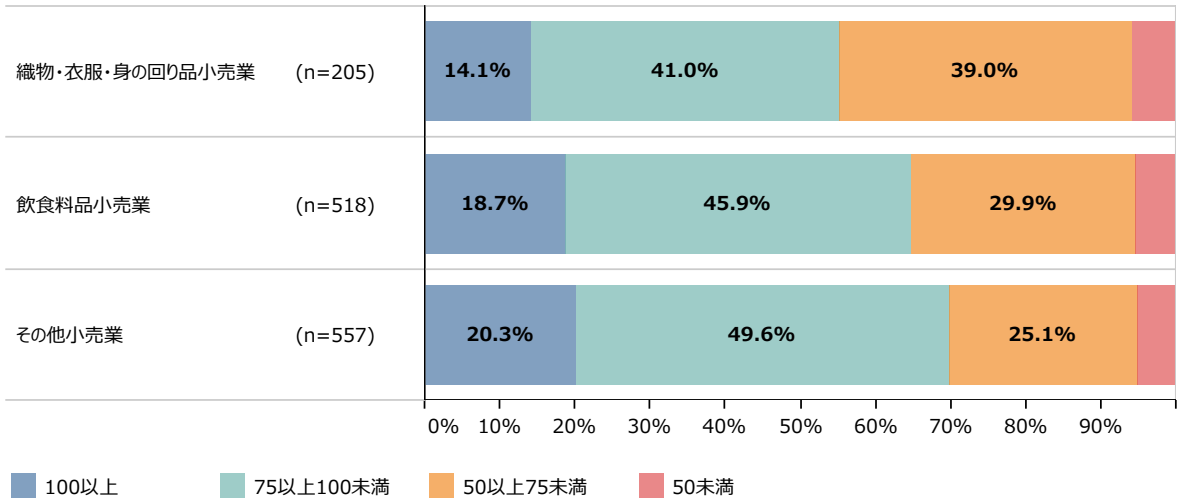
第2-1-8図　業種別、2020年の売上高



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1. ここでいう2020年の売上高は、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。
2. 調査時点が2020年11～12月であるため、2020年の年間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。

2020年の年間の売上高を、小売業について更に細かく分類して示したものが**第2-1-9図**である。これを見ると、織物・衣類・身の回り品小売業は、前年同期と比べ「50以上75未満」又は「50未満」と回答している者の割合が高く、売上高が大きく落ち込んだ者が比較的多いことが分かる。

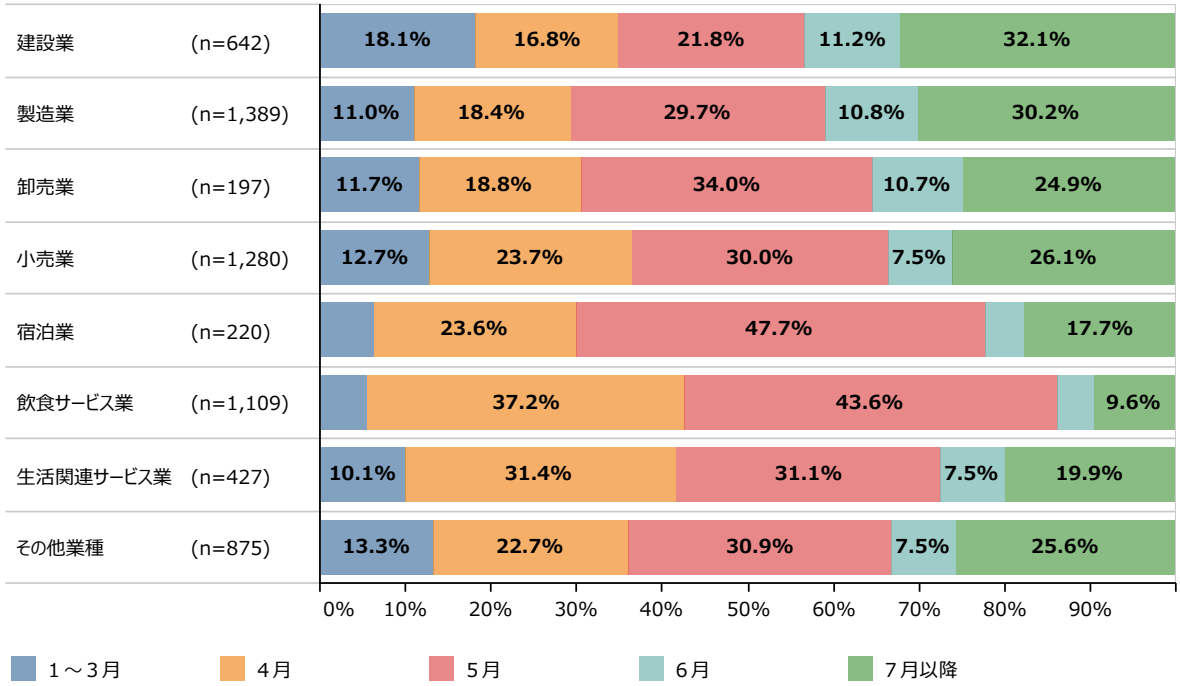
第2-1-9図　小売業の2020年の売上高



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．ここでいう2020年の売上高は、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。
2．調査時点が2020年11～12月であるため、2020年の年間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2-1-10図は、業種別に、最も売上高が減少した月を示したものである。これを見ると、宿泊業や飲食サービス業では緊急事態宣言が発令された４月、５月と回答する者の割合が７割超である一方、製造業や建設業では７月以降と回答する者の割合が３割超と、最も高いことが分かる。

第2-1-10図　業種別、2020年１月から10月のうち最も売上高が減少した月

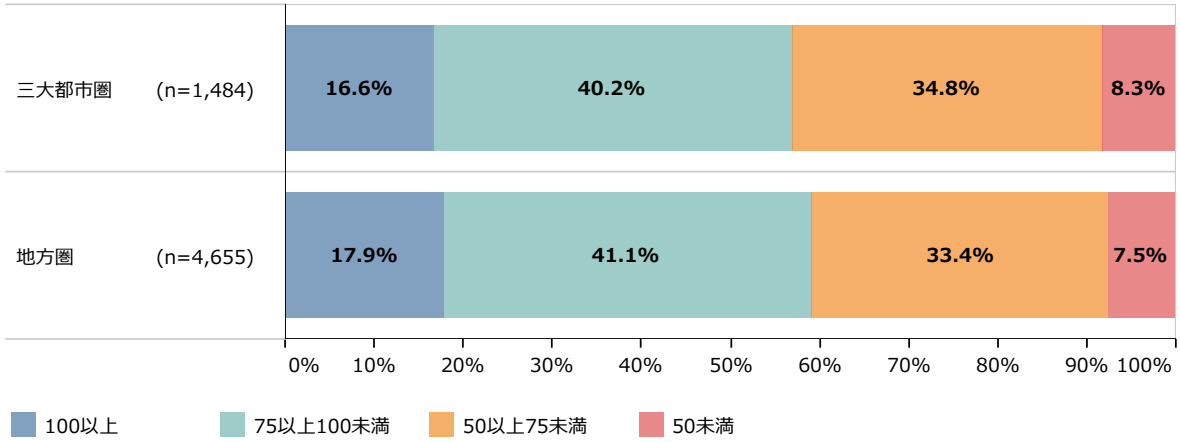


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)ここでいう最も売上高が減少した月とは、売上高が前年同月比で最も減少した月のことを指す。

③地域別の影響

第2-1-11図は、三大都市圏と地方圏別に、2020年の年間の売上高を示したものである。これを見ると、両地域の間での差は余り見られない。

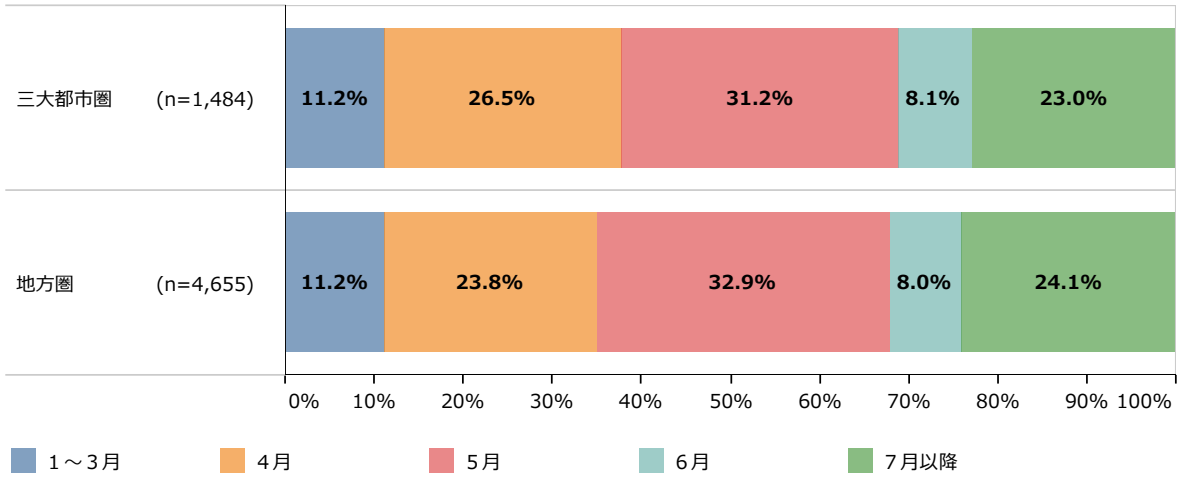
第2-1-11図　地域別、2020年の売上高



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．ここでいう2020年の売上高は、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。
2．調査時点が2020年11～12月であるため、2020年の年間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。
3．三大都市圏は、「東京圏」：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、「大阪圏」：大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、「名古屋圏」：愛知県、三重県、岐阜県を集計している。地方圏は、三大都市圏に該当しない道県を集計している。

第2-1-12図は、三大都市圏と地方圏別に最も売上高が減少した月を示したものである。これを見ると、両地域の間での差は余り見られない。

第2-1-12図　地域別、2020年1月から10月のうち最も売上高が減少した月



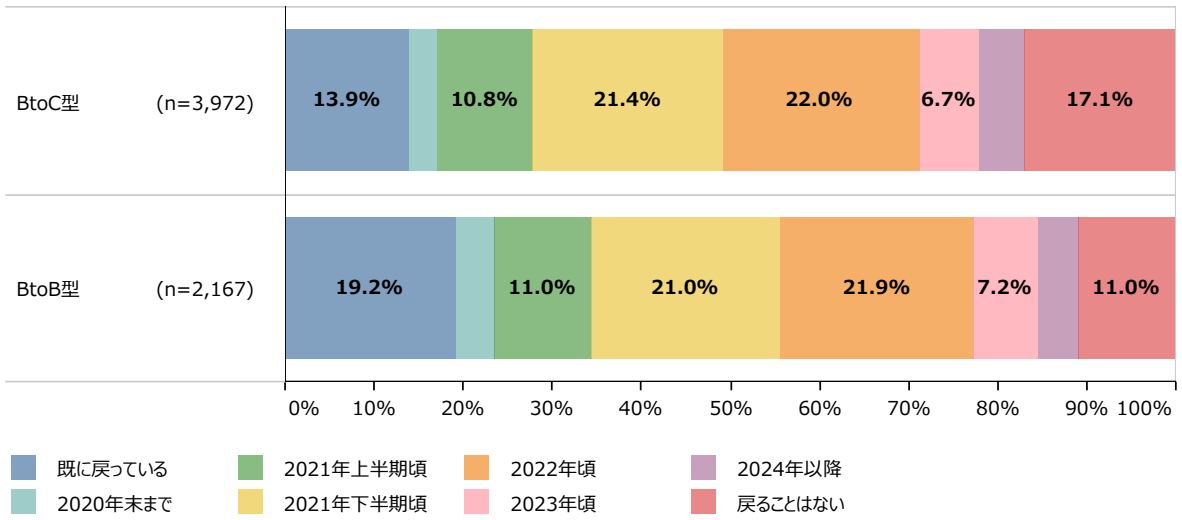
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．最も売上高が減少した月とは、売上高が前年同月比で最も減少した月のことを指す。
2．三大都市圏は、「東京圏」：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、「大阪圏」：大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、「名古屋圏」：愛知県、三重県、岐阜県を集計している。地方圏は、三大都市圏に該当しない道県を集計している。

2．感染症流行前の水準に戻る時期

①顧客属性別

第2-1-13図は、顧客属性別に、売上高が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である。これを見ると、BtoC型事業者の方が、「既に戻っている」と回答する者の割合は低く、「戻ることはない」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-1-13図　顧客属性別、売上高が感染症流行前の水準に戻ると思う時期

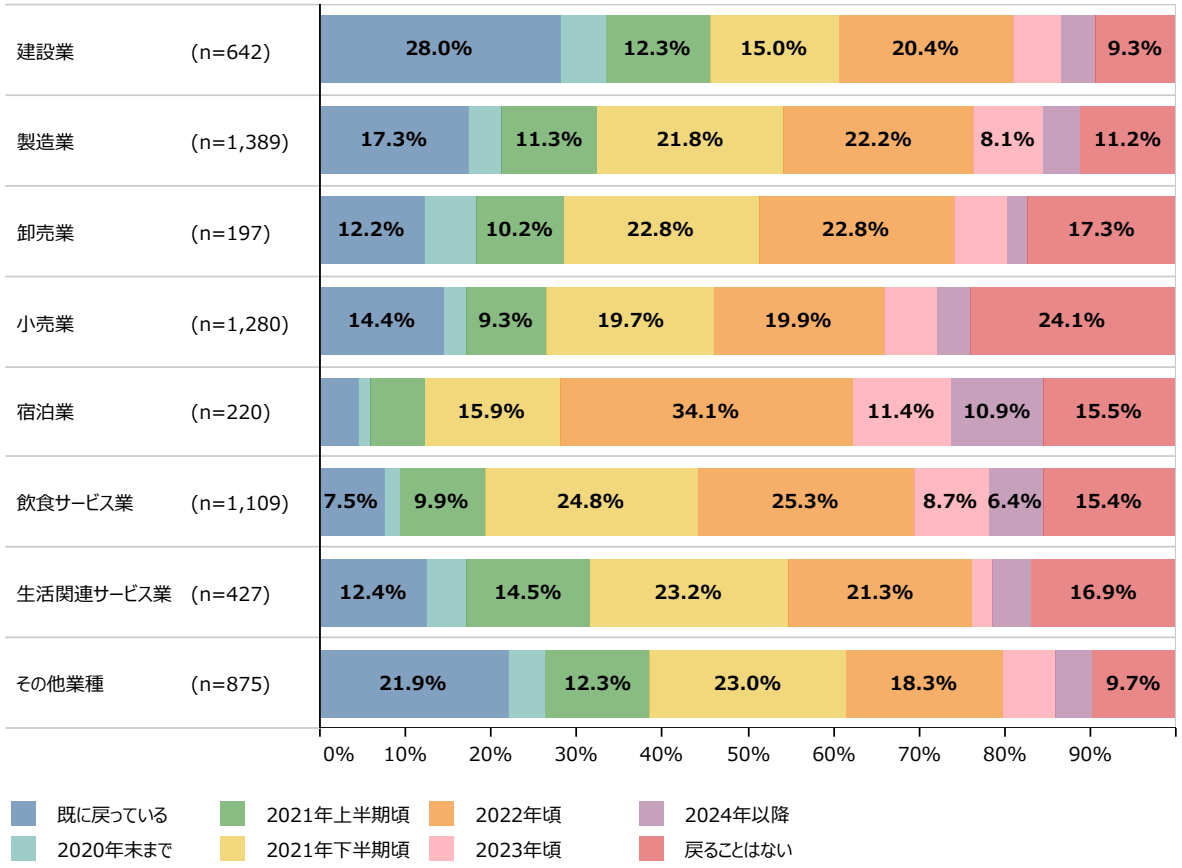


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

②業種別

第2-1-14図は、業種別に、売上高が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である。これを見ると、小売業や宿泊業、飲食サービス業は他の業種と比較して、感染症流行前の水準に戻るまで長期を要すると考えている者の割合が高いことが分かる。

第2-1-14図　業種別、売上高が感染症流行前の水準に戻ると思う時期

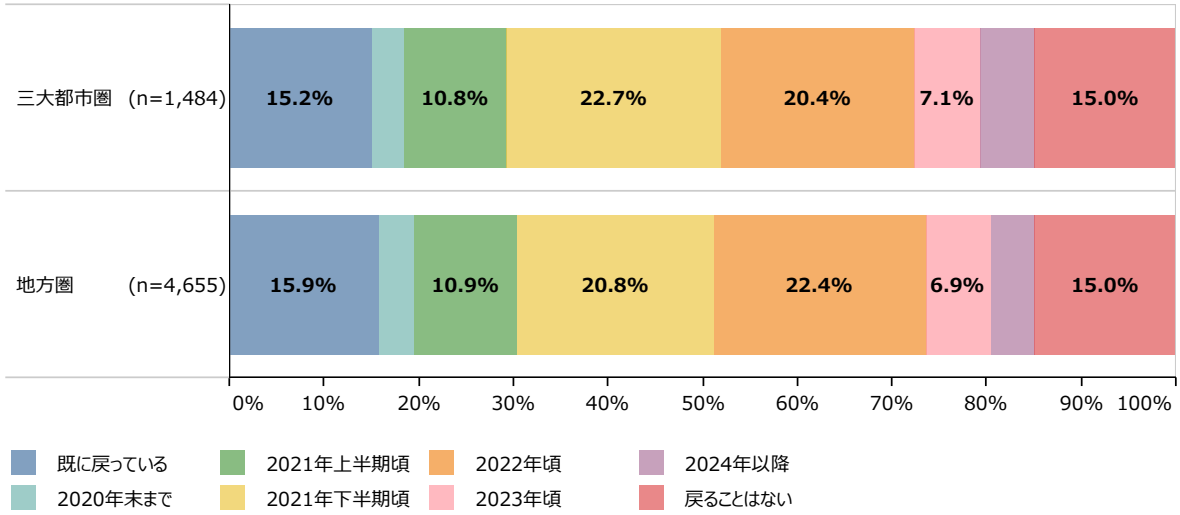


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

③地域別

第2-1-15図は、三大都市圏と地方圏別に、売上高が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である。これを見ると、両地域の間での差は余り見られない。

第2-1-15図　地域別、売上高が感染症流行前の水準に戻ると思う時期



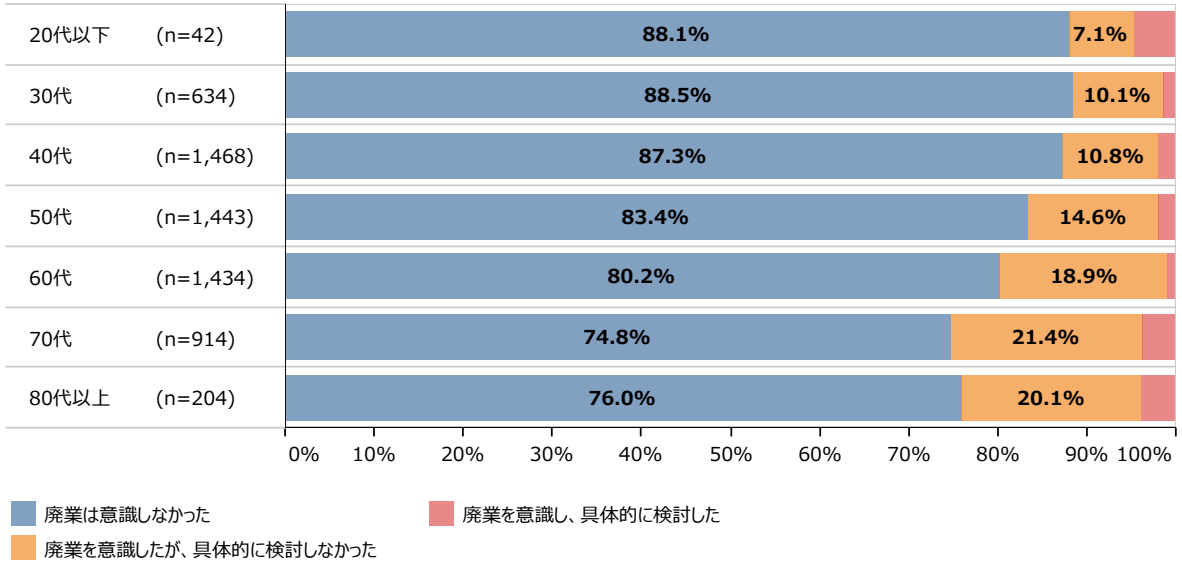
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)三大都市圏は、「東京圏」：東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、「大阪圏」：大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、「名古屋圏」：愛知県、三重県、岐阜県を集計している。地方圏は、三大都市圏に該当しない道県を集計している。

３．感染症流行による廃業に対する意識・検討状況

ここでは、感染症流行の影響を踏まえ、小規模事業者の廃業に対する意識・検討状況について確認する。

第2-1-16図は、経営者年齢別に、感染症流行後の廃業に対する意識・検討状況を示したものである。これを見ると、経営者の年齢層が高いほど、廃業を意識した者の割合が比較的高いが、いずれの年齢層においても「廃業は意識しなかった」と回答している者が大半であることが分かる。

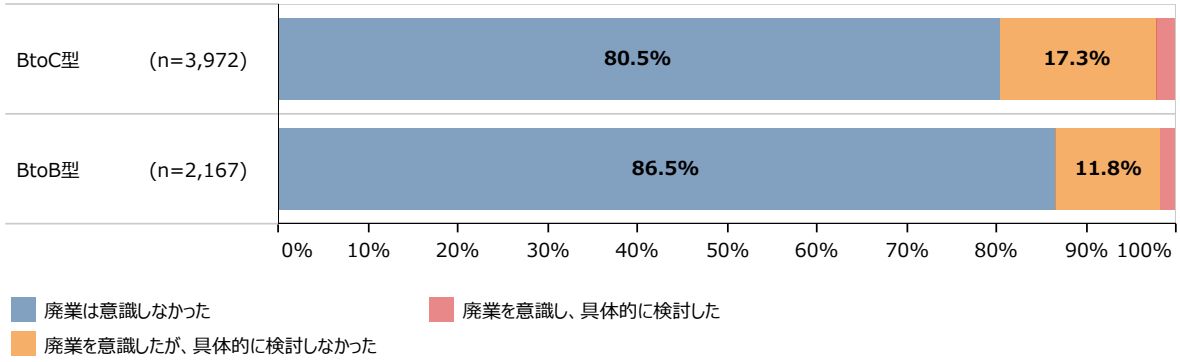
第2-1-16図　経営者年齢別、感染症流行後の廃業への意識・検討の状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-1-17図は、顧客属性別に、感染症流行後の廃業への意識・検討の状況を示したものである。BtoC型事業者の方が、廃業を意識した者の割合が高いことが分かる。

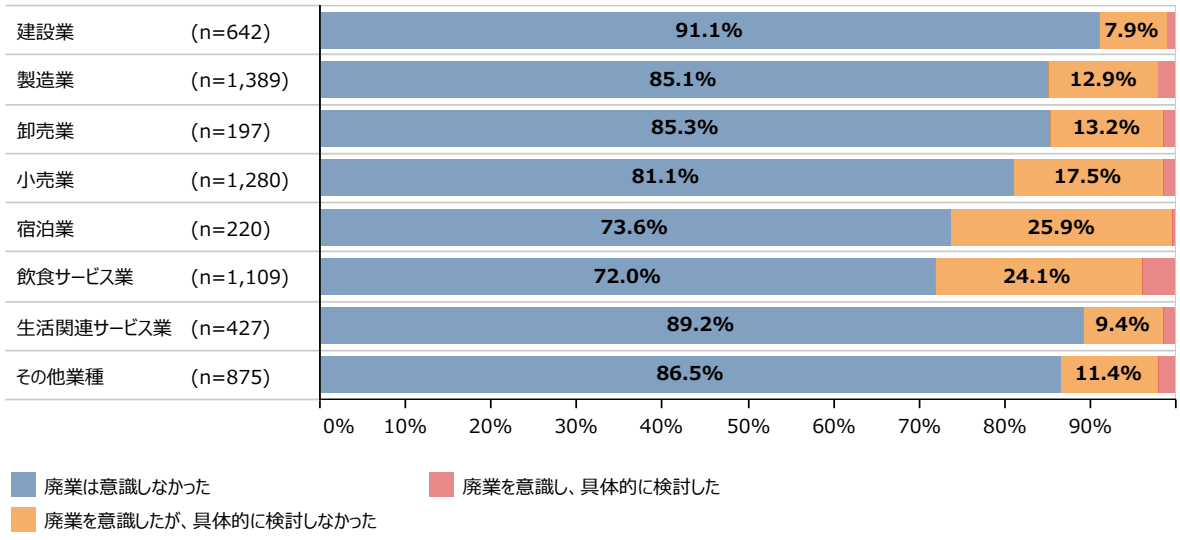
第2-1-17図　顧客属性別、感染症流行後の廃業への意識・検討の状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-1-18図は、業種別に、感染症流行後の廃業への意識・検討の状況を示したものである。売上高が大きく落ち込んだ者の割合が高い宿泊業、飲食サービス業において、廃業を意識した者の割合が高いことが分かる。

第2-1-18図　業種別、感染症流行後の廃業への意識・検討の状況

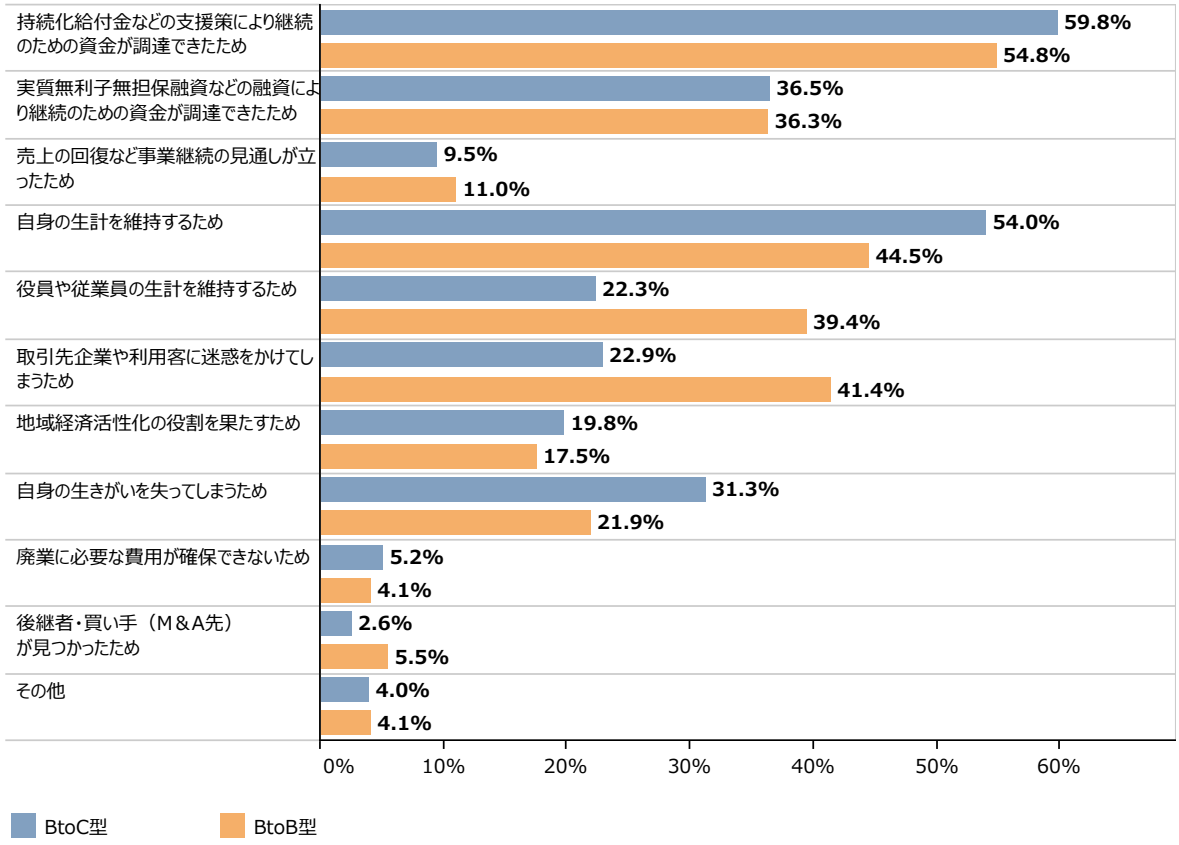


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-1-19図は、顧客属性別に、感染症流行後に廃業を意識・検討したが、廃業を思いとどまった理由を聞いたものである。これを見ると、持続化給付金や実質無利子無担保融資などの施策によって廃業を思いとどまった者が一定程度存在することがわかる。

また、上記以外の理由を顧客属性別に見ると、BtoC型、BtoB型事業者ともに、「自身の生計を維持するため」と回答する者の割合が最も高い。BtoC型事業者では、「自身の生きがいを失ってしまうため」と回答する者が次いで多いが、BtoB型事業者では「取引先企業や利用客に迷惑をかけてしまうため」や「役員や従業員の生計を維持するため」が多く、顧客属性により異なる傾向が見られた。

第2-1-19図　顧客属性別、感染症流行後に廃業を意識・検討したが、廃業を思いとどまった理由



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.「廃業を意識したが、具体的に検討しなかった」又は「廃業を意識し、具体的に検討した」と、回答した者について集計している。
2. 有効回答数(ｎ)は以下のとおり。BtoC型：ｎ＝776、BtoB型：ｎ＝292。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第3節　感染症流行による消費者の意識・行動の変化

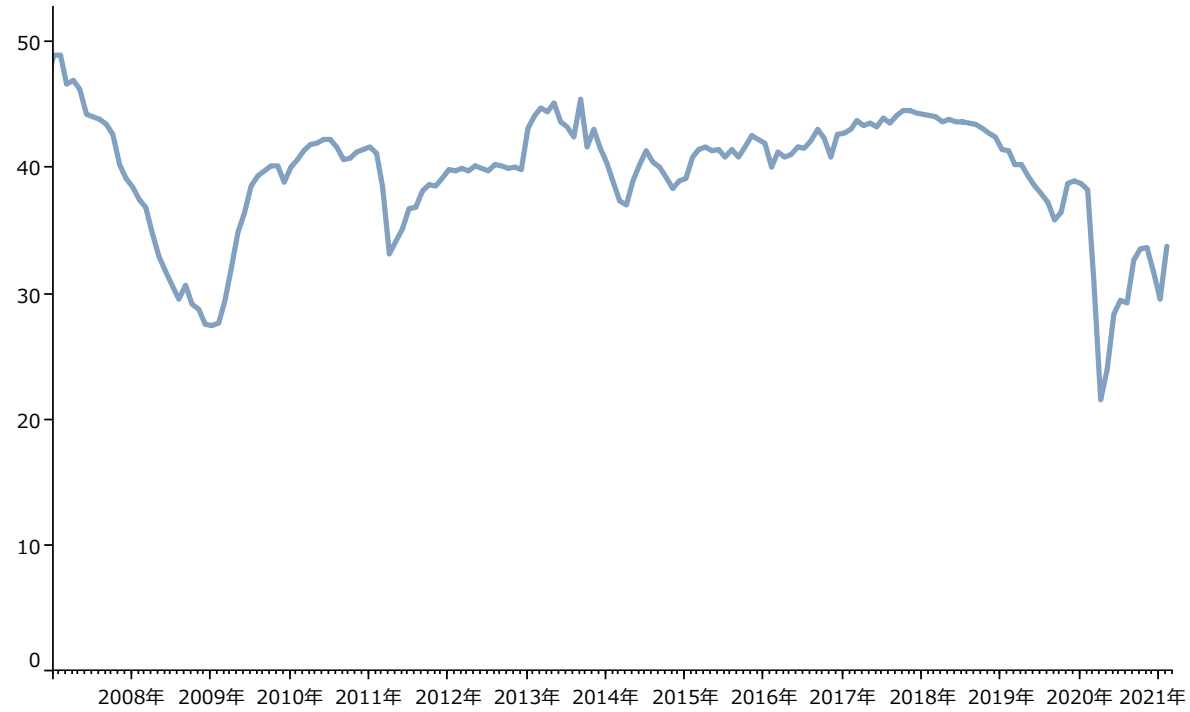
前節において、顧客属性別ではBtoC型事業者、業種別では飲食サービス業や宿泊業は、感染症流行による経営環境の変化の影響が大きいことを指摘した。ここでは、感染症流行後の消費の動向と消費者の意識・行動の変化について確認する。

1．感染症流行による国内消費への影響

①消費者マインドの推移

第2-1-20図は、内閣府「消費動向調査」における消費者態度指数の推移を示している。感染症流行後において、リーマン・ショック時や東日本大震災後のように消費者態度指数は大きく落ち込み、持ち直しの動きはあるものの感染症流行前の水準に回復していないことが分かる。

第2-1-20図　消費者態度指数の推移

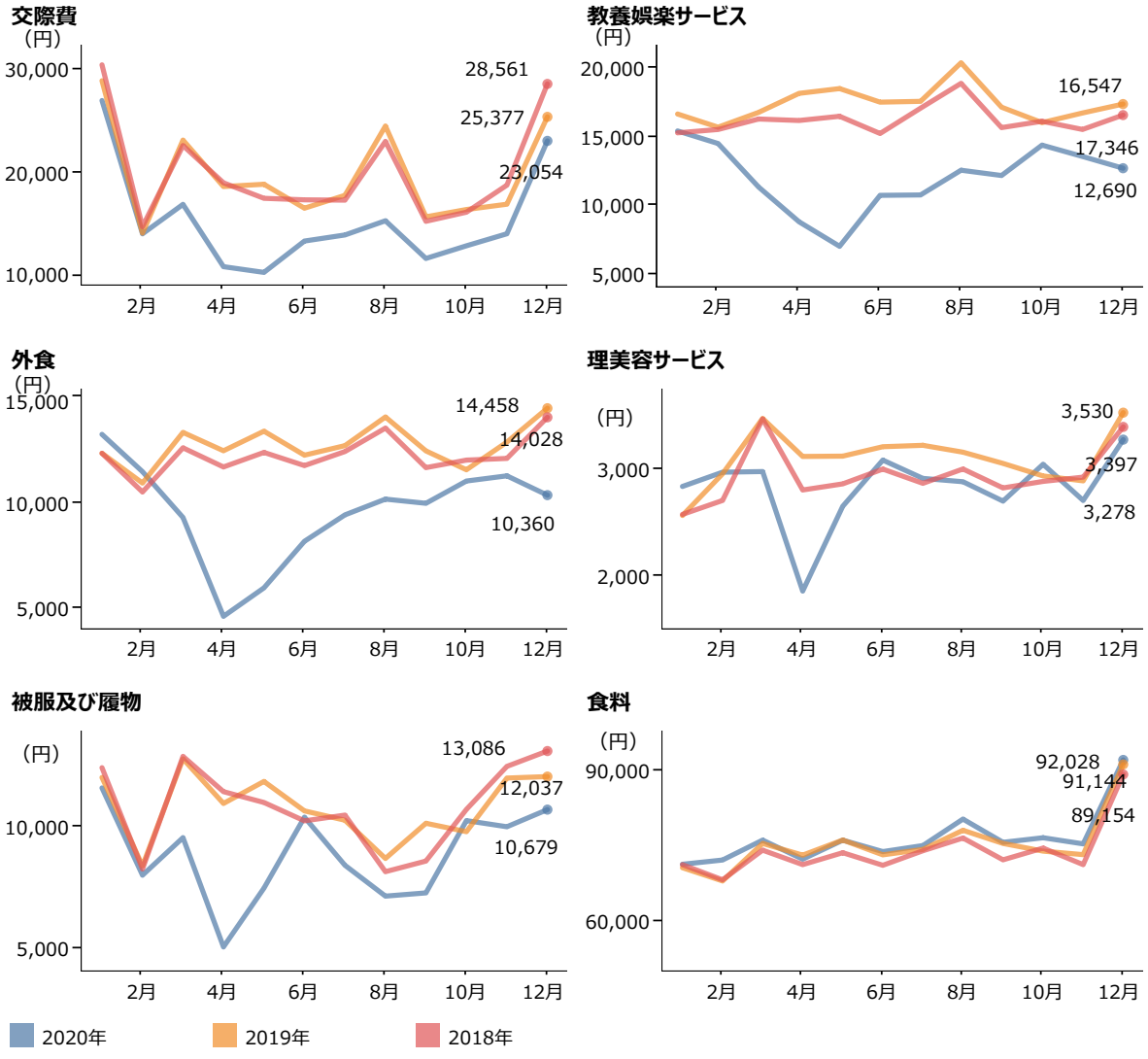


資料：内閣府「消費動向調査」
(注)二人以上の世帯について、集計している。

②消費額の推移

第2-1-21図は、総務省「家計調査」における主要品目の消費額の推移を示したものである。これを見ると、「食料」などの支出弾力性[5]の低い品目や「理美容サービス」などの生活必需サービス[6]について影響は小さい。一方、「交際費」や「外食」など外出を伴う品目や、「被服及び履物」や「教養娯楽サービス」などの支出弾力性の高い品目については前年までと比較して、低い水準で推移していることが分かる。

第2-1-21図　消費額の推移

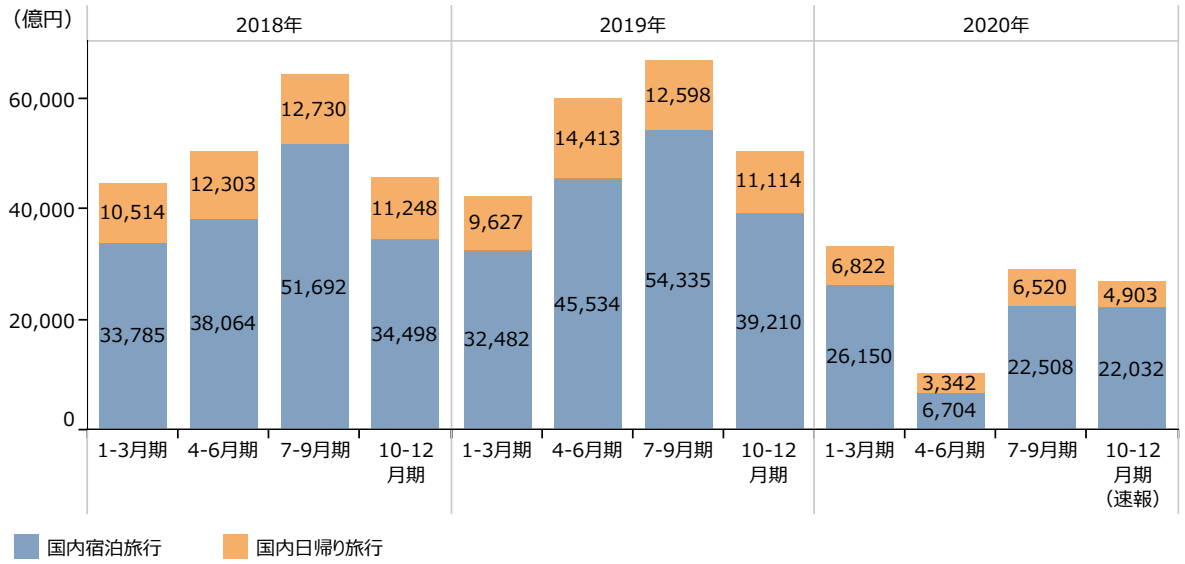


資料：総務省「家計調査」
(注)1．二人以上世帯について集計している。
2．１世帯当たり１か月間の支出金額を指している。
3．2018年結果には、家計簿改正の影響が含まれるため、正確には時系列比較はできない。

5　総務省「家計調査」では、消費支出が１％変化したときに、各品目の支出が何％変化するかという弾力性を計算している。一般に消費支出が減少すると、支出弾力性の高い品目の支出は削減されやすい傾向にある。
6　新型コロナウイルス感染症対策本部「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」ではホテル・宿泊、銭湯、理美容、ランドリー、獣医等を生活必需サービスとしている。

第2-1-22図は、国内旅行消費額の推移を示したものである。これを見ると、感染症流行により、2020年4 - 6月期に大きく落ち込み、7 - 9月期以降は持ち直しているものの感染症流行前の水準に回復していないことが分かる。

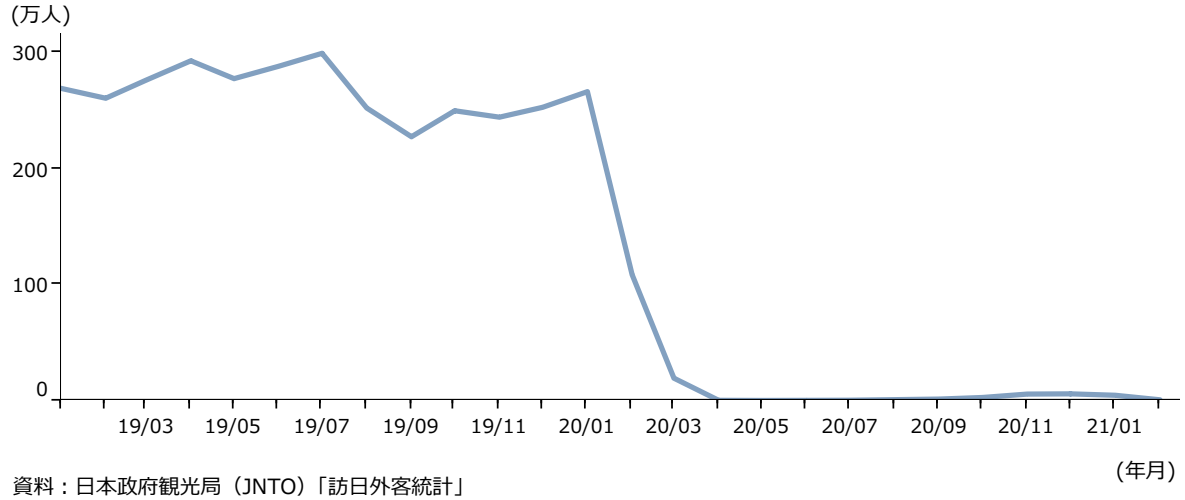
第2-1-22図　国内旅行消費額の推移



資料：観光庁「旅行・観光消費動向調査」

続いて、インバウンド需要の動向として、訪日外国人数の推移を確認する（**第2-1-23図**）。感染症の拡大防止のための入国制限や渡航自粛などにより、2020年2月から訪日外国人数は大きく減少し、4月以降はゼロ近傍の水準で推移している。

第2-1-23図　訪日外国人数の推移



資料：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」
(注)2021年1月、2月の値は推計値である。

コラム

2-1-1　AT（アドベンチャーツーリズム）

感染症流行以前の北海道の観光は、国内客が伸び悩む中、アジア系インバウンドが増加し全体の入込数は増加傾向にあった。しかしながら繁忙期における利用客の更なる集中による人手不足や外注費の高騰などの新たな課題も生じた。また、需要を獲得するための競争の中で、サービス価格を上げることも難しかった。

そういったことから、観光関係者は感染症流行以前より、今後は、単に「数」だけではなく、「消費単価の向上」も目指していくことが重要と認識していた。

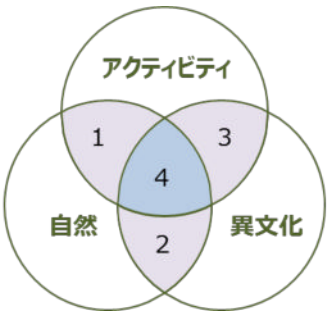
このような中で、北海道内の観光関係者が注目し始めたのが「アドベンチャーツーリズム（Adventure Tourism）」（以下、「AT」という。）である。

ATとは

ATとは、「アクティビティ」、「自然」、「異文化体験」の３要素のうち、二つ以上で構成される旅行のことをいう。「アドベンチャー」から連想されるハードなアクティビティだけではなく、バードウォッチングや自然散策、食や文化的体験等のソフトなものも含まれている。

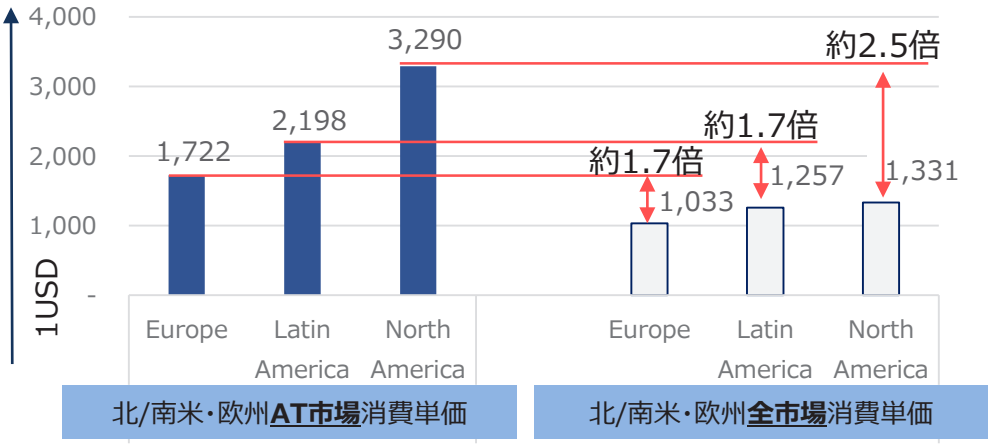
ATは欧米を中心に発展してきた旅行形態で、世界で約70兆円の市場規模といわれており、AT旅行者の消費単価は一般旅行者を大きく上回っている。

コラム　2-1-1①図　ATの概念図



１～４が、アドベンチャーツーリズムと呼ばれる旅の形態

コラム　2-1-1②図　ATと一般観光における消費単価の比較



AT推進の意義

AT旅行者の受け手となるのは、地域を知り尽くした地場の中小旅行会社のほか、アクティビティ提供事業者も中小・小規模事業者が多く、宿泊においても小規模旅館、民宿等の利用が期待される。また、日本的な食文化や生活様式などもコンテンツとなるATでは、いわゆる「観光地」ではない地域も観光ビジネスの場となり得る。

AT旅行者は単に消費単価が高いだけでなく、地域への経済効果が団体旅行より大きいとされており、AT推進は、地域のあらゆる産業や中小・小規模事業者への支援、観光地ではない地域への支援にもつながる。

北海道経済産業局の取組

北海道経済産業局では、先行してATに注目していた北海道運輸局を始めとした道内の行政機関や業界と連携して、2017年度からATの推進に取り組んでいる。

地域中核企業・創出支援事業を活用し、ATの可能性に着目していた（株）鶴雅リゾートの取組を支援する形で始まり、北海道が世界的に見てATのデスティネーション（目的地）となり得るのかを検証するため、ATの世界的団体である「Adventure Travel Trade Association（略称：ATTA）」の会長他を招へいし、道東地域の視察で十分な可能性を見いだすとともに、全道的なムーブメントの醸成を図るべく札幌でシンポジウム「Adventure Connect」を開催した（2017年9月）。

その後、ATの世界大会「Adventure Travel World Summit（略称：ATWS）」に専門家等を派遣し、世界のATの動向を把握するとともに、道内関係者の意識醸成を図るための第2回「Adventure Connect」（2018年9月）の開催や、ATTA関連の大型招へいツアー「Adventure Week JAPAN」を実施（2019年2月末～3月上旬）することで、北海道を世界に発信してきた。

Adventure Connect（2017年）

ATWS2018（トスカーナ）商談会風景

こうした中、ATWSを北海道で開催することが、日本や北海道がATのデスティネーションとして世界的に認知されるきっかけになるとの共通認識の下、北海道経済産業局、北海道運輸局、北海道、札幌市、釧路市、北海道観光振興機構の6機関により、「ATWS北海道誘致準備会」を設立（2019年3月）。その後、観光庁、日本政府観光局（JNTO）など、関係省庁・機関の協力の下、ATTAに対しATWS2021北海道開催の提案書を提出（2019年5月）し、2020年1月に北海道でのATWS2021開催が内定。

Adventure Week JAPAN

ATWS2021北海道開催の提案書手交式

2020年４月には、道内経済団体、観光関連団体・事業者、各行政機関等が参画した「ATWS2021北海道実行委員会」（会長：北海道知事）を設立。事務局が北海道庁内に設置され、北海道経済産業局も事務局メンバーとして参画。

なお、この間北海道経済産業局では、共同・協業販路開拓支援事業を活用し、関係者を支援している。例えば、北海道観光振興機構に委託し、道内の中小旅行会社、アクティビティ関係者等のATWS2019（スウェーデン）への派遣事業を行ったほか、感染症流行下においては、ポスト・コロナも見据えた全国８地域10社の中小旅行会社連携による日本全国をカバーする広域的コースの造成（ハンズオン支援、国内商談会・海外商談会の実施）を実施している。

現在、2021年９月のATWS開催に向け、地域一丸となって準備を進めている。

今後の展望

ATは、地域への波及が大きく、少人数で付加価値の高いツアーであることから、オーバーツーリズムを避けた環境や地域に配慮した持続可能な旅行形態として、世界的にも注目されている。将来的に日本全体がATのデスティネーションとなることを目指し、北海道のほか日本国内の各地でATに注目し、地域を巻き込んだ取組が始まりつつある。

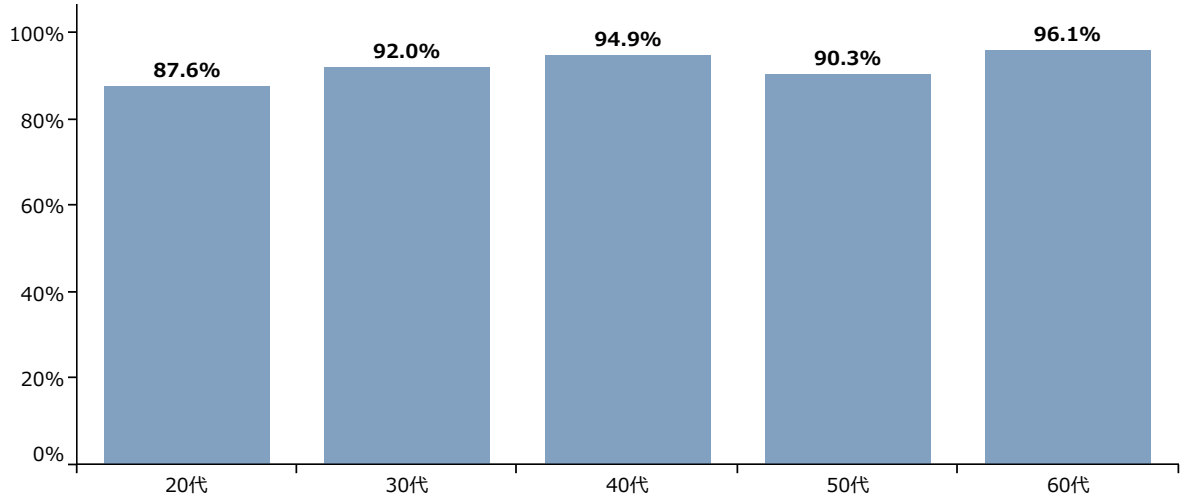
また、感染症流行下で通常の観光が大きな影響を受ける中、「密」を避けたいというニーズの高まりに対して、ATの「少人数での旅行」、「自然を満喫するアウトドア観光」といった旅行形態はポスト・コロナの新しい観光形態として期待される。

2．感染症流行後の消費者の意識・行動の変化

①感染予防意識の高まり

第2-1-24図は、マスク着用や手洗いなど、感染対策を徹底している消費者の割合を年代別に示したものである。これを見ると、いずれの年代も約９割の消費者は、感染症流行下において感染予防意識が高い状態であることが分かる。

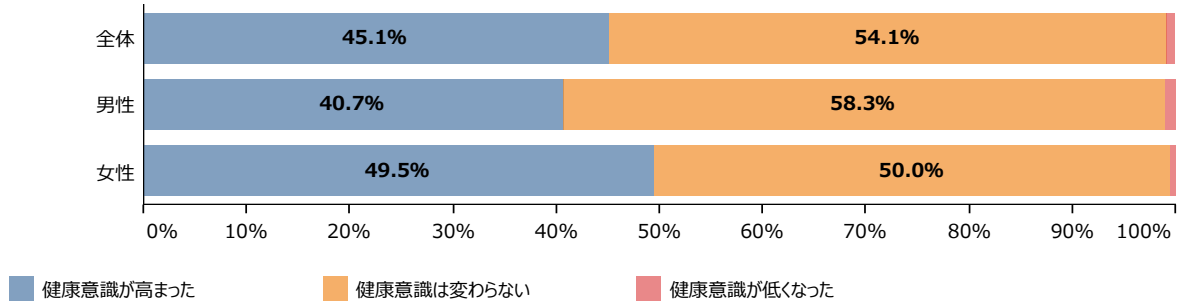
第2-1-24図　感染予防を徹底している消費者の割合



資料：博報堂生活総合研究所「第12回　新型コロナウイルスに関する生活者調査」（2021年３月）
(注)1．新型コロナウイルス影響下での意識・行動の「マスク着用や手洗いなど、感染対策を徹底するようにしている」という設問に対して、「あてはまる」又は「ややあてはまる」と回答した者の割合を示している。
2．有効回答数(ｎ)は、以下のとおり。20代：ｎ＝241、30代：ｎ＝286、40代：ｎ＝375、50代：ｎ＝319、60代：ｎ＝279。

第2-1-25図は、男女別に、感染症流行後により健康意識が高まった消費者の割合を示したものである。「ステイホーム・コロナ禍」を機に、より健康意識の高まった者が半数近く存在することが考えられる[7]。

第2-1-25図　男女別、感染流行後の健康意識の変化

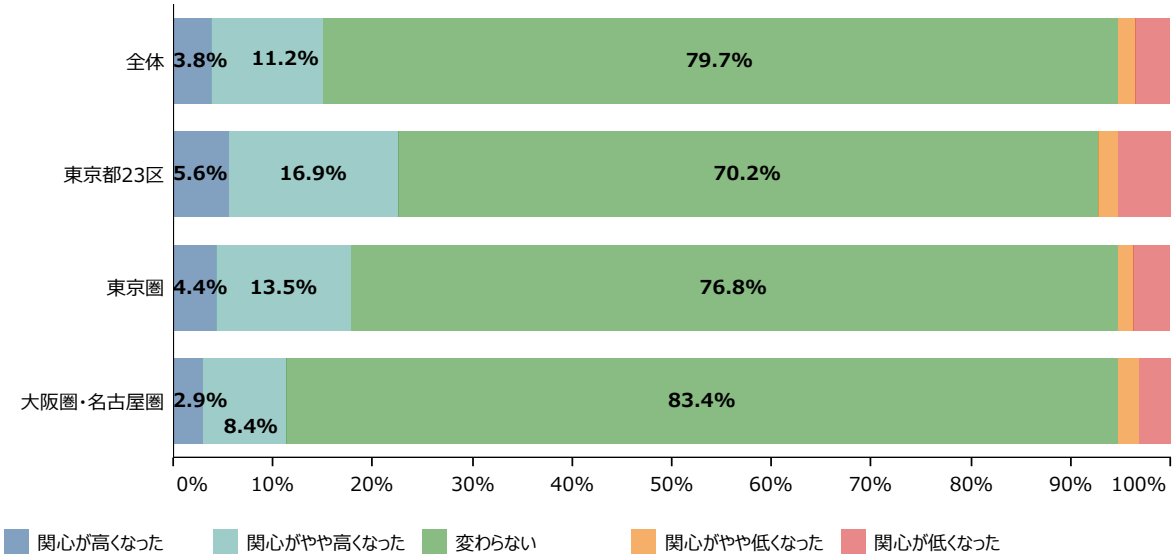


資料：明治安田生命保険「健康に関するアンケート調査」（2020年８月）
(注)1．「あなたはステイホーム・コロナ禍を機に、より健康意識が高まったと思いますか」という設問への回答状況を示している。
2．全国の20～79歳の既婚者を調査対象としている。有効回答数(ｎ)は以下のとおり。全体：ｎ＝5,640、男性：ｎ＝2,820、女性：ｎ＝2,820。

7　明治安田生命保険「健康に関するアンケート調査」では、健康意識が高まったと回答した者に対して、どのような健康意識が高まったか調査しており、「食事・栄養に気を配るようになった」（50.9％）や、「運動を心がけるようになった」（35.3％）など、健康増進に向けて生活習慣の改善に取組む回答が多い結果となっている。

第2-1-26図は、感染症流行下における消費者の地方移住への関心の変化を示したものである。感染症が特に流行した「東京都23区」や「東京圏」を中心に、地方移住への関心が高まった者が一定の割合存在することが分かる。

第2-1-26図　感染症流行下における、消費者の地方移住への関心の変化

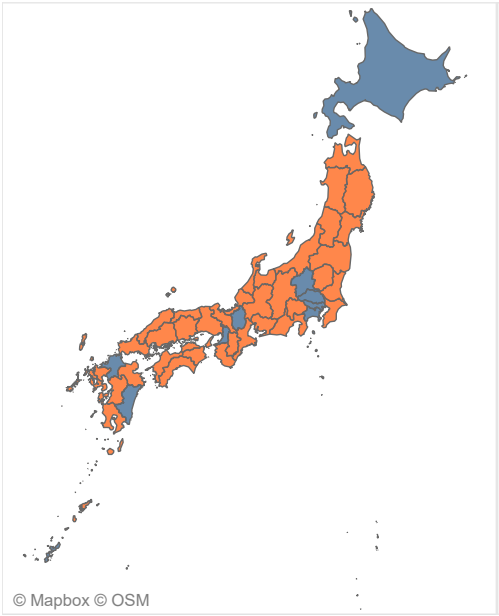


資料：内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（2020年５月）
(注)1.「東京圏」は東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、「大阪圏」は大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、「名古屋圏」は愛知県、三重県、岐阜県をそれぞれ集計している。
2. 全体は、「東京圏」、「大阪圏」、「名古屋圏」の三大都市圏の合計を示している。
3. 有効回答数(ｎ)は以下のとおり。全体：ｎ＝5,554、東京都23区：ｎ＝803、東京圏：ｎ＝3,091、大阪圏・名古屋圏：ｎ＝2,463。

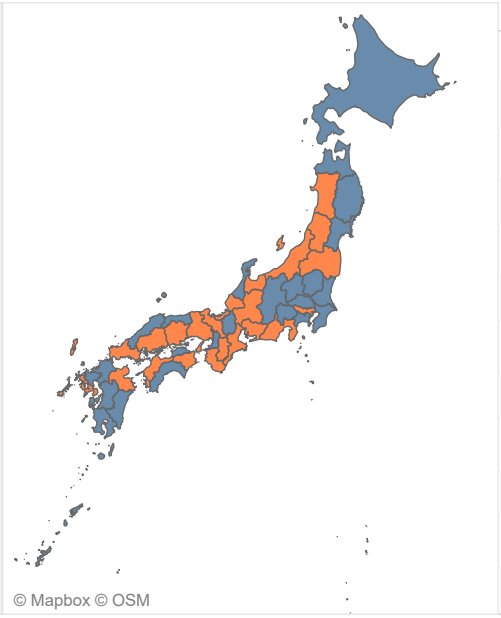
第2-1-27図は、2019年（5－12月）と2020年（5－12月）の都道府県ごとの転入超過数の状況を示したものである。これを見ると、2019年（5-12月）において転入超過となった都道府県は、東京都を始めとした10都道府県だが、2020年（5-12月）においては、東京都が転出超過に転じた上、転入超過となった道府県が25道府県と増加していることが分かる。

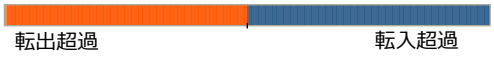
第2-1-27図　転入超過数の推移

2019年（5－12月）



2020年（5－12月）





東京都の転入超過数

（人）

	2019年	2020年
1月	3,763	3,286
2月	4,271	4,578
3月	39,556	40,199
4月	13,073	4,532
5月	4,481	-1,069
6月	3,175	1,669
7月	1,199	-2,522
8月	3,648	-4,514
9月	3,362	-3,638
10月	2,657	-2,715
11月	2,254	-4,033
12月	1,543	-4,648

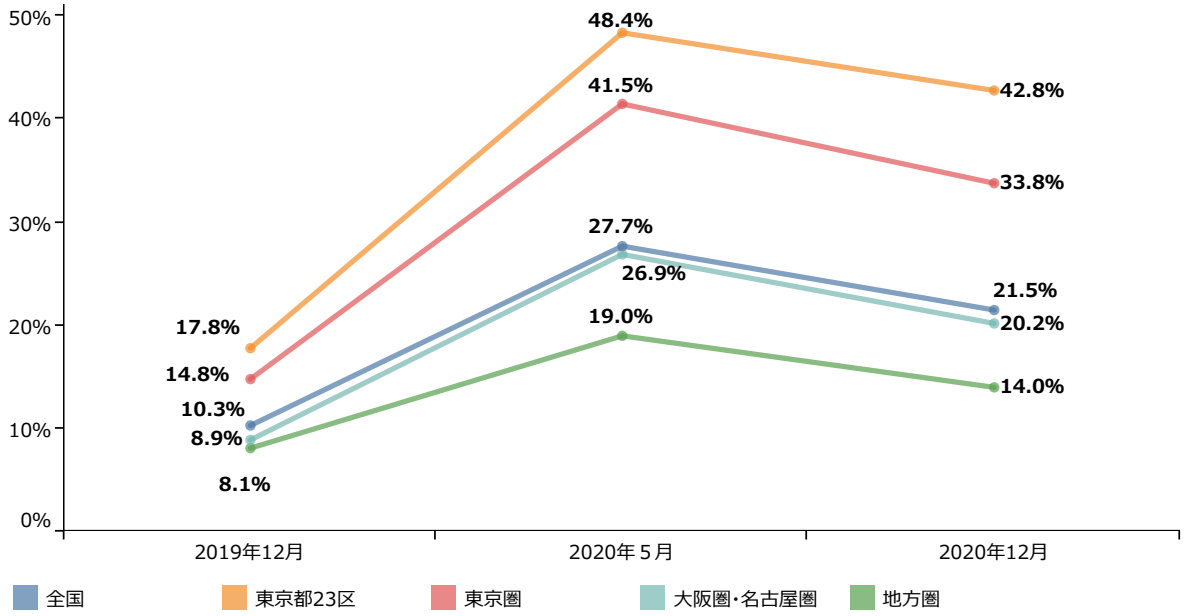
資料：総務省「住民基本台帳人口移動報告」
(注)都道府県ごとに、5－12月期の転入超過数を合計し、プラスの場合「転入超過」、マイナスの場合「転出超過」としている。

②移動範囲の縮小

感染症の流行により広まった働き方の一つにテレワークが挙げられる。人の移動を抑制するためテレワークが推奨された結果、働き方に変化が起きた。

第2-1-28図は、地域別に就業者のテレワーク実施率を示したものである。これを見ると、2020年５月時点で全国の就業者の約３割がテレワークを実施し、2020年12月時点では２割程度まで減少したものの、感染症流行前の2019年12月時点と比較すると高い水準であることが分かる。また、地域別には、東京都23区や東京圏では他の地域と比較して実施率が高いことが分かる。

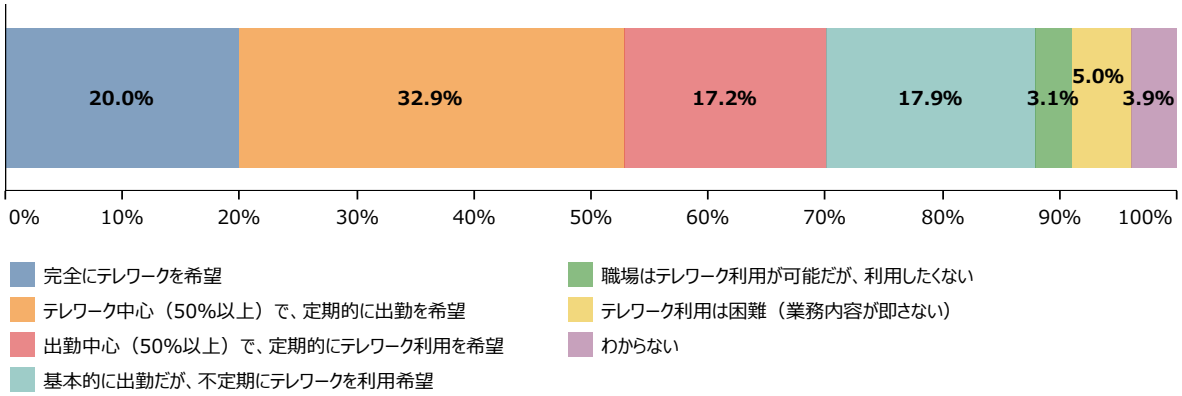
第2-1-28図　地域別、テレワーク実施率（就業者）



資料：内閣府「第２回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（2020年12月）
(注)1.「東京圏」は東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、「大阪圏」は大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、「名古屋圏」は愛知県、三重県、岐阜県をそれぞれ集計している。地方圏は、その他の道県を集計している。
2. 有効回答数(ｎ)は以下のとおり。全国：ｎ＝6,653、東京都23区：ｎ＝539、東京圏：ｎ＝2,010、大阪圏・名古屋圏：ｎ＝1,607、地方圏：ｎ＝3,036。

テレワークを実施した者のうち、今後のテレワークの実施希望状況を示したものが、**第2-1-29図**である。約７割が「完全にテレワークを希望」又は「テレワーク中心（50％以上）で、定期的に出勤を希望」、「出勤中心（50％以上）で、定期的にテレワーク利用を希望」と回答しており、テレワークを継続したいと考える者が一定程度存在することが分かる。

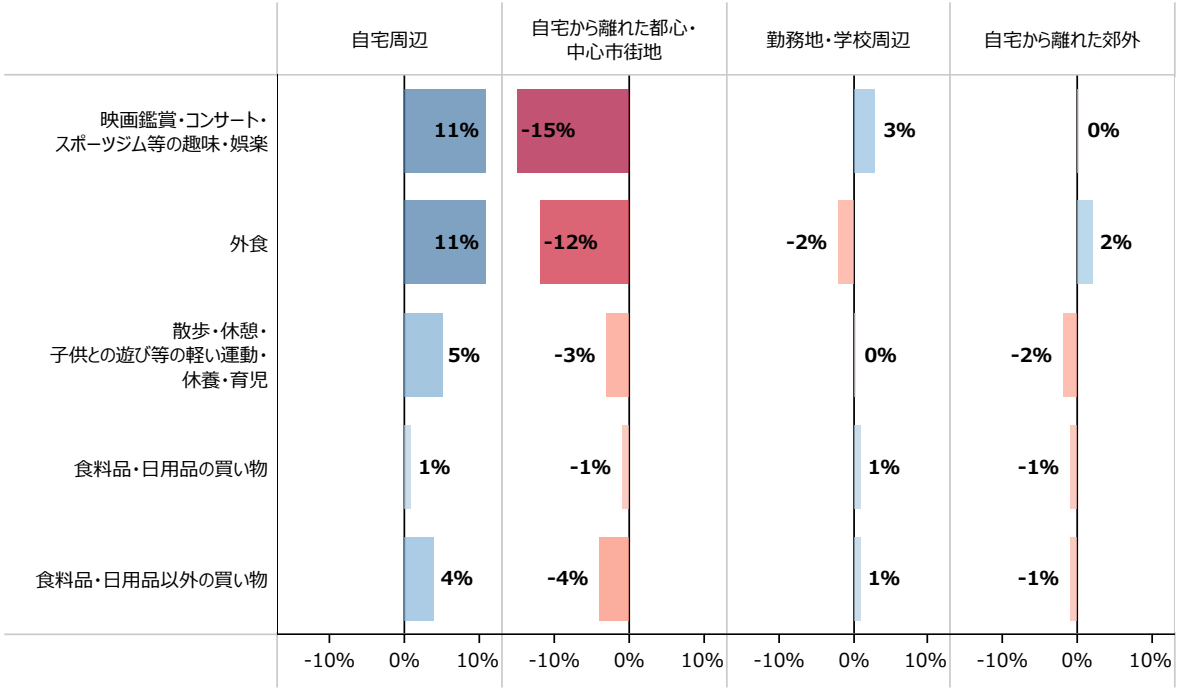
第2-1-29図　テレワーク実施者の今後のテレワーク実施希望



資料：内閣府「第２回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（2020年12月）
(注)1．2020年12月時点で、テレワークを実施している者について集計している。
2．有効回答数(n)は以下のとおり。n＝1,428。

第2-1-30図は、感染症流行前後における消費者の外出先の変化を示したものである。「映画鑑賞・コンサート・スポーツジム等の趣味・娯楽」や「外食」を中心に、いずれの項目においても、自宅周辺への外出が増加しており、自宅から離れた都心・中心市街地への外出は減少していることが分かる。

第2-1-30図　感染症流行前後における外出先の変化



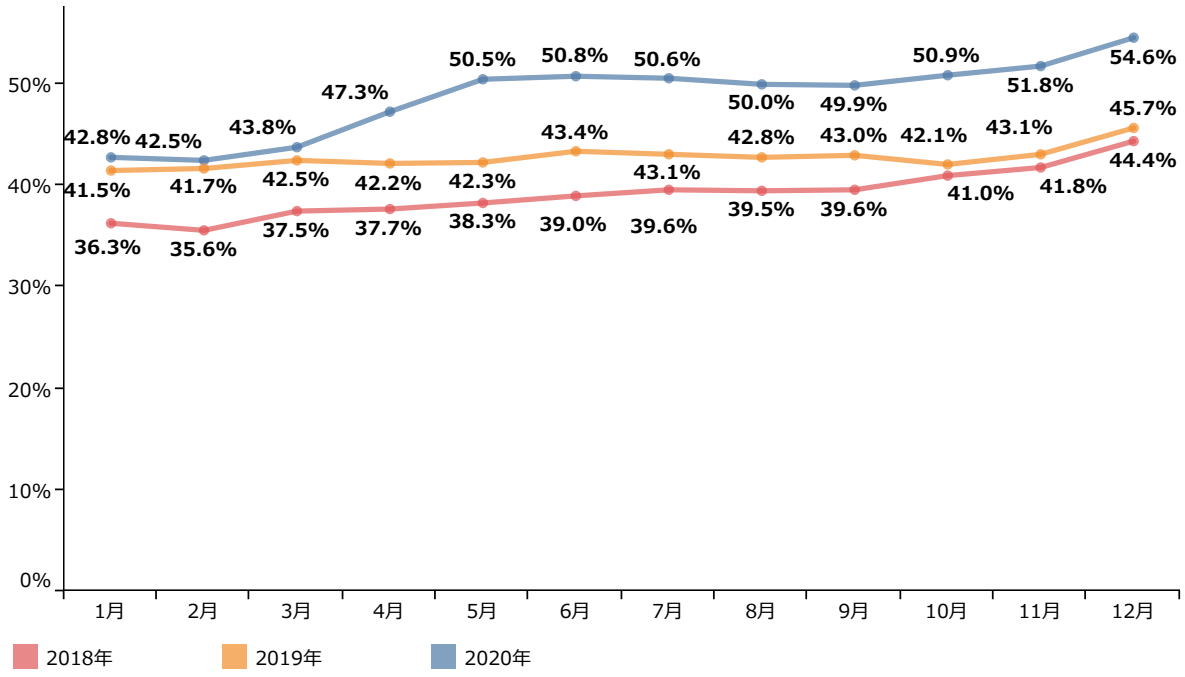
資料：国土交通省「新型コロナ生活行動調査」（2020年８月）
(注)1．感染症流行前と2020年の緊急事態宣言解除後の外出先を比較している。
2．有効回答数(n)は以下のとおり。n＝12,872。

③オンラインツール利用の増加

テレワークや外出自粛による在宅時間の増加に伴う変化として、消費者においてオンラインツール利用の増加が挙げられる。

第2-1-31図は、ネットショッピングをする世帯の割合の推移を示したものである。これを見ると、2019年にかけてネットショッピングをする者の割合は増加傾向にあったが、感染症が流行した2020年4月以降、前年までと比較して大幅に増加していることが分かる。

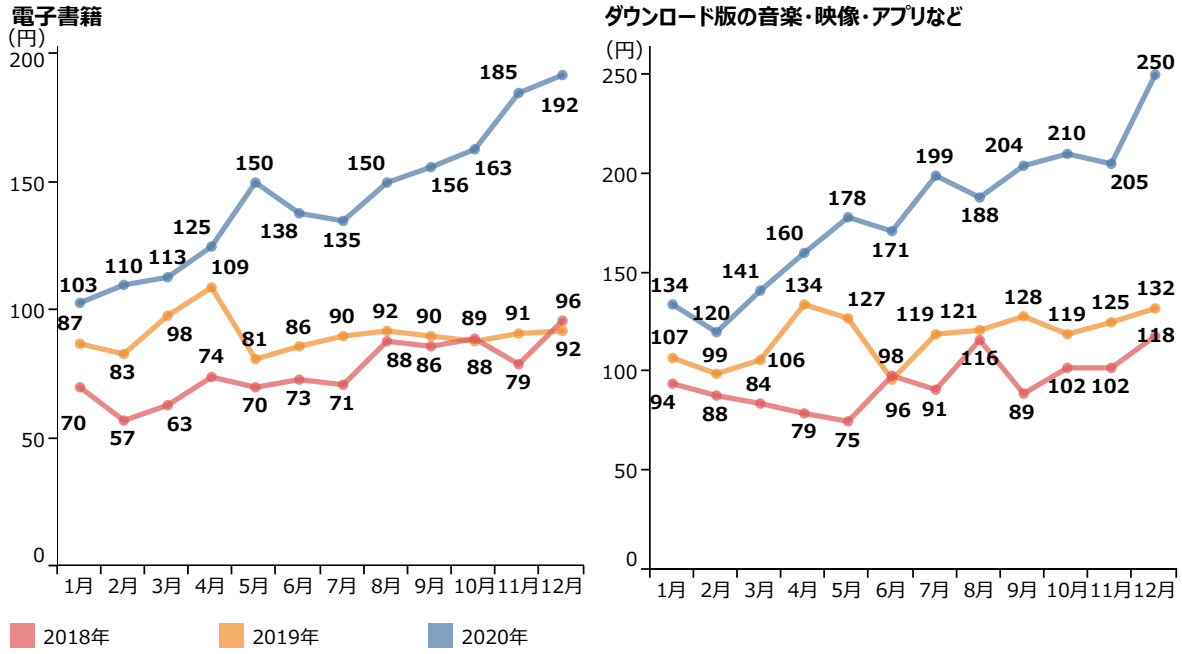
第2-1-31図　ネットショッピングをする世帯の割合の推移



資料：総務省「家計消費状況調査」
(注)1．ネットショッピングをする世帯の割合は、インターネットを通じて注文した世帯（1万分比）/100のことを指す。
2．二人以上の世帯について集計している。

第2-1-32図は、デジタルコンテンツの消費額の推移を示したものである。これを見ると、感染症が流行した2020年４月以降、前年までと比較して大幅に増加していることが分かる。

第2-1-32図　デジタルコンテンツの消費額の推移

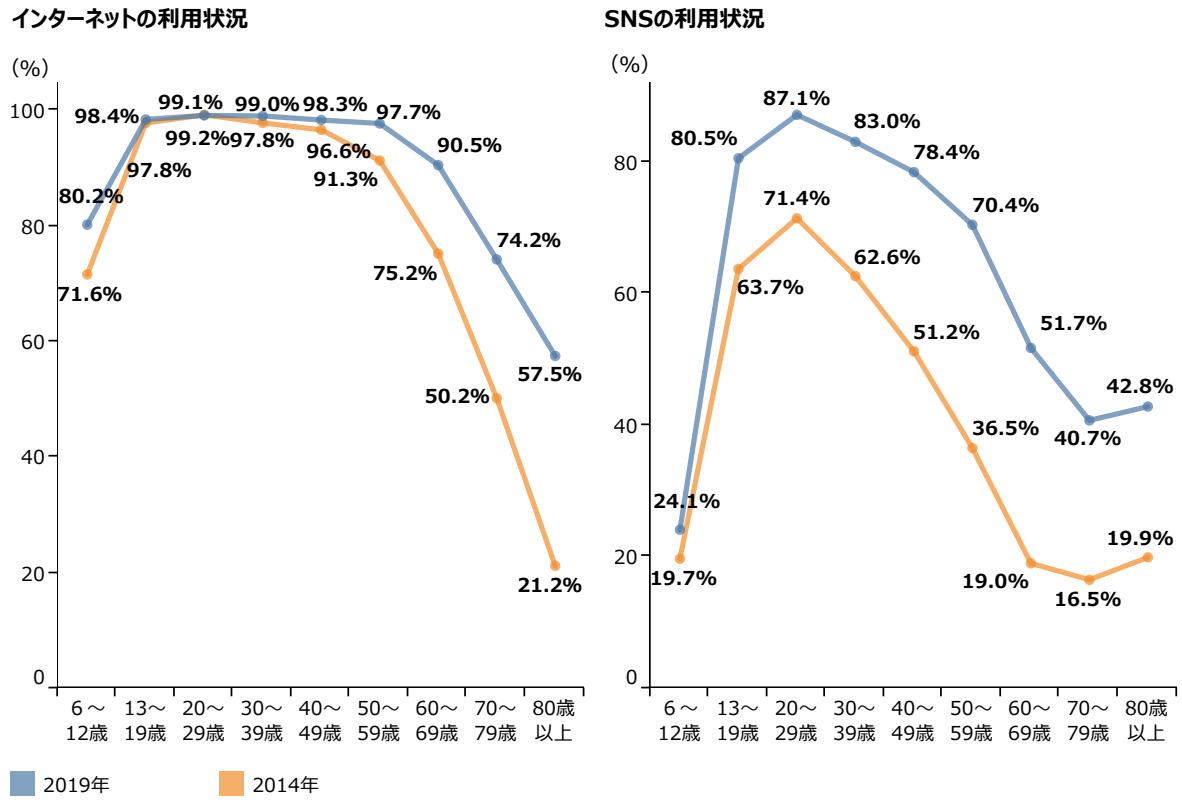


資料：総務省「家計消費状況調査」
(注)1．インターネットを利用した１世帯当たり１か月間の支出を指している。
2．二人以上の世帯について集計している。

第2-1-31図より、ネットショッピングをする者の割合は、感染症流行以前から増加傾向にあったことを確認したが、ここからは近年の消費者のオンラインツール利用の実態について確認する。

第2-1-33図は、年齢階層別に、2014年と2019年の消費者のインターネットとSNSの利用状況の推移を示したものである。インターネットの利用、SNSの利用共に、利用する者の割合が増加しており、特に2014年には利用する者の割合が低かった60歳以上の高齢層においても大きく増加していることが分かる。

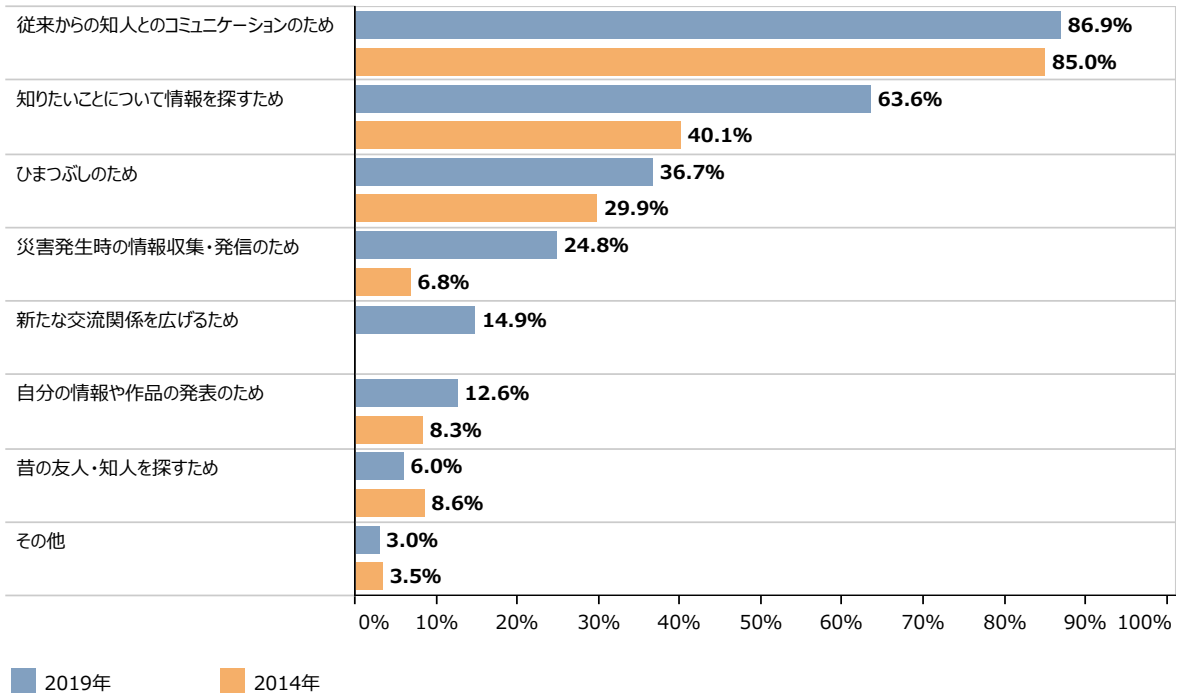
第2-1-33図　年齢階層別、消費者のオンラインツールの利用状況の推移



資料：総務省「通信利用動向調査」より中小企業庁作成
(注)無回答を除く。

第2-1-34図は、消費者のSNSの利用目的を示したものである。2014年と2019年の差に着目すると、「知りたいことについて情報を探すため」や「災害発生時の情報収集・発信のため」と回答する者の割合が大幅に増加しており、SNSの活用が消費者にとって、実用的なツールとなりつつあることが分かる。

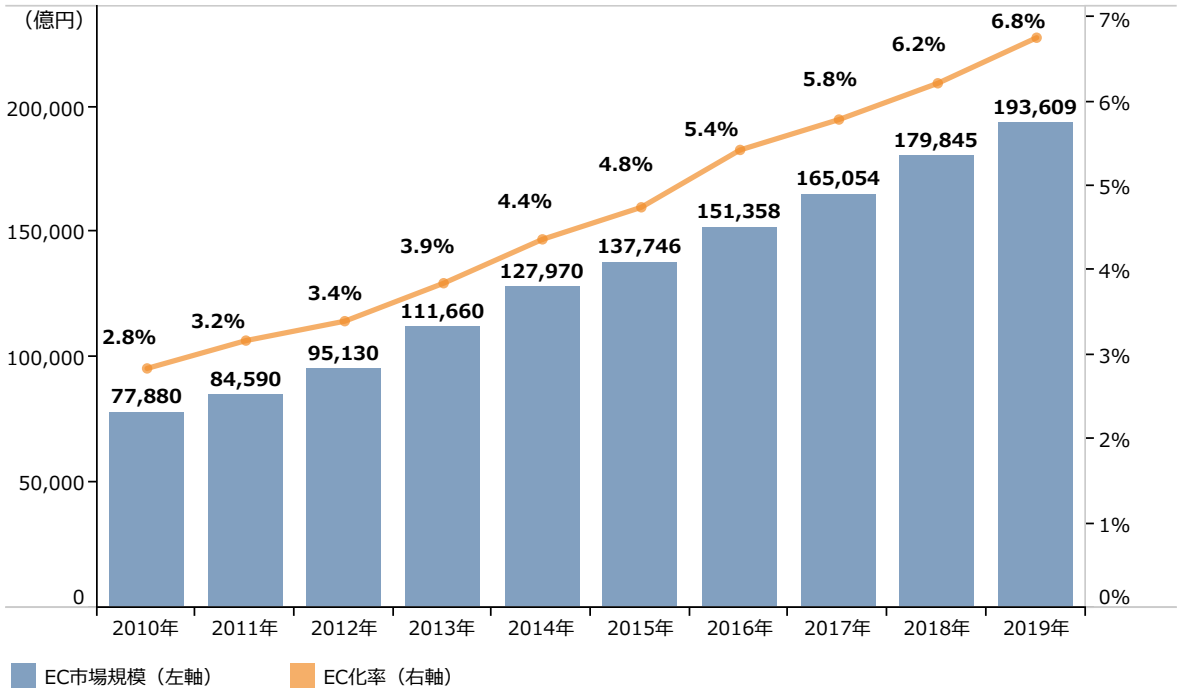
第2-1-34図　消費者のSNSの利用目的



資料：総務省「通信利用動向調査」より中小企業庁作成
(注)1.「新たな交流関係を広げるため」は2014年調査時点では、調査項目に入っていない。
2. 無回答を除く。

また、BtoC市場におけるECの市場規模とEC化率を示したのが、**第2-1-35図**である。BtoC向け市場において、ECの市場規模が拡大傾向にあることが分かる。

第2-1-35図　我が国のBtoCにおけるEC市場規模とEC化率の推移



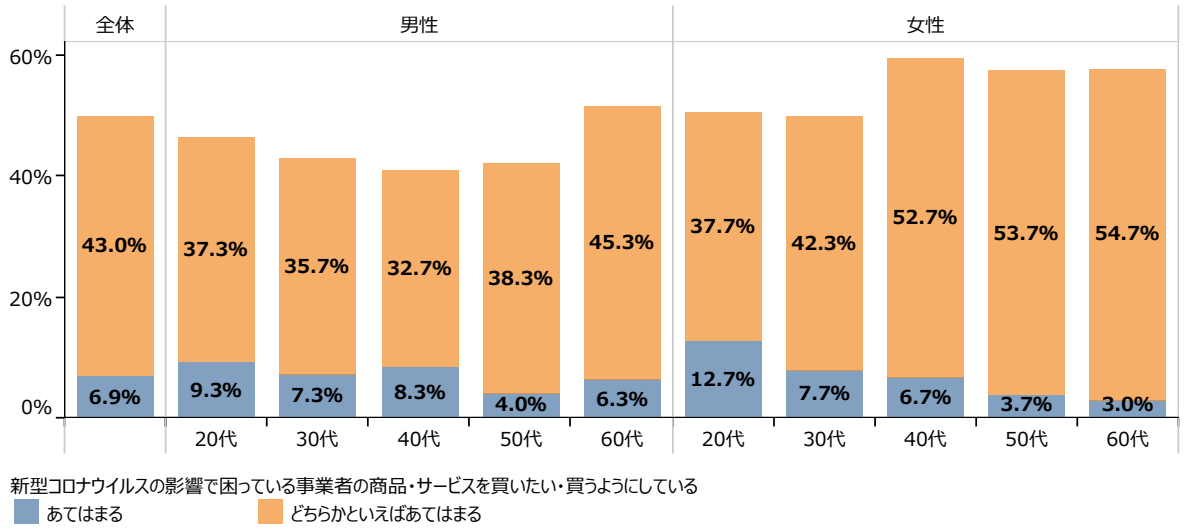
資料：経済産業省「令和元年度電子商取引に関する市場調査」
(注)1．EC化率とは全ての商取引金額（商取引市場規模）に対する、電子商取引の市場規模割合を指している。
2．EC化率の算出対象は、物販系分野に限られている。

④応援消費

感染症流行下において事業者が感染症の影響を受ける中、応援消費の高まりが見られる。応援消費とは、災害や感染症などの外的要因により事業に支障を来している事業者を商品・サービスの購入により支援することであり、東日本大震災の際に定着した考え方である[8]。

第2-1-36図は、感染症流行下における消費者の応援消費の意向を示したものである。これを見ると、約半数の消費者が、感染症流行の影響で困っている事業者を消費で支援する意向があることが分かる。応援消費は、感染症流行下での事業継続の一助となる可能性もある。

第2-1-36図　性別、年代別、感染症流行下における消費者の応援消費の意向



資料：(株)第一生命経済研究所「第３回 新型コロナウイルスによる生活と意識の変化に関する調査(消費行動編)」（2020年９月）
(注)全国の20～69歳の男女3,000名を調査対象としている。性・年代別の有効回答数(n)はそれぞれ300。

8　渡辺（2014）は、東日本大震災において、自粛ではなく、被災地の産品を積極的に購入することで復興を支援しようという「応援消費」の動きが巻き起こり広がっていった、と述べている。

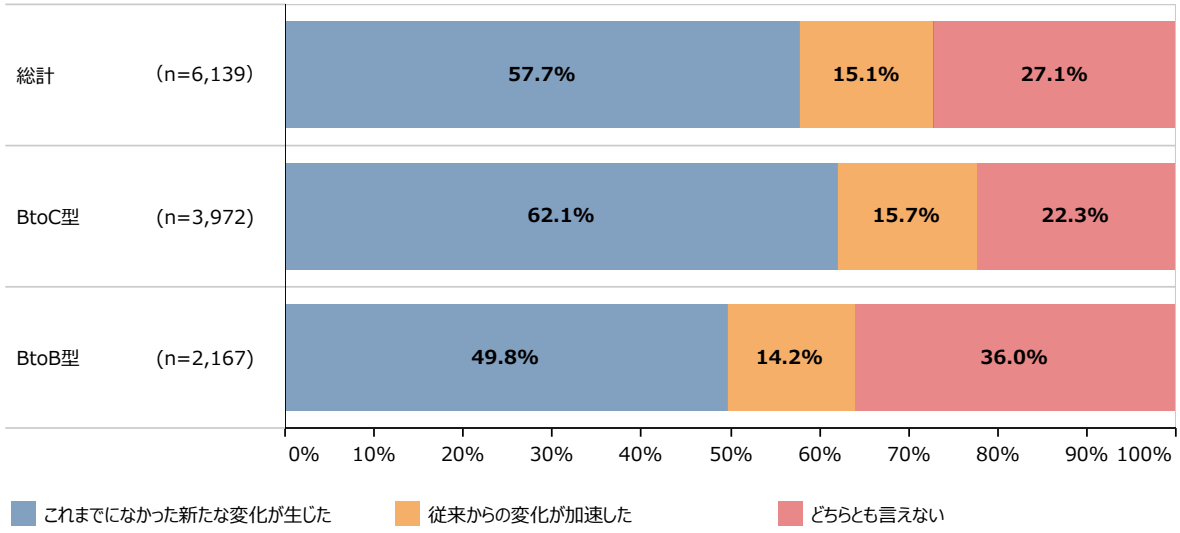
第4節　感染症流行を踏まえた事業の見直しと対応

ここまで、感染症流行による小規模事業者への影響と消費者の意識・行動の変化を中心に経営環境の変化を確認した。ここではこうした変化に柔軟に対応した小規模事業者について「事業者アンケート調査」と事例を交えて考察する。

1．小規模事業者の感染症流行による変化の受け止め方

第2-1-37図は、顧客属性別に、感染症流行による経営環境変化への受け止め方を示したものである。「これまでになかった新たな変化が生じた」と回答する者の割合が最も高く、特にBtoC型事業者においてその割合が高いことが分かる。

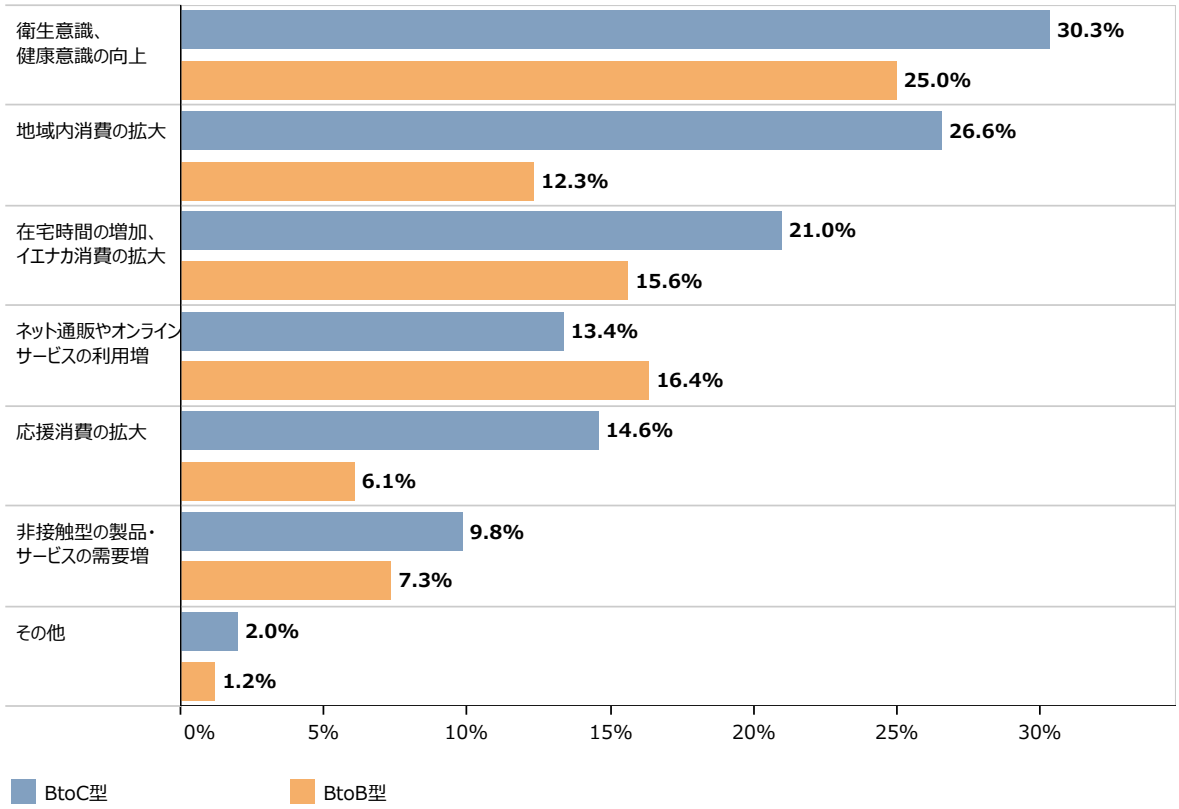
第2-1-37図　顧客属性別、感染症流行による経営環境変化への受け止め方



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-1-38図は顧客属性別に、顧客の意識・行動の変化のうち、自社の事業にプラスの影響をもたらしている変化を示したものである。顧客属性にかかわらず、「衛生意識、健康意識の向上」と回答する者の割合が最も高く、BtoC型事業者では「地域内消費の拡大」、BtoB型事業者では「ネット通販やオンラインサービスの利用増」と回答する者の割合が次いで高い。感染症流行による変化が事業にプラスの影響を及ぼしていると考える事業者が一定程度存在していることが分かる。

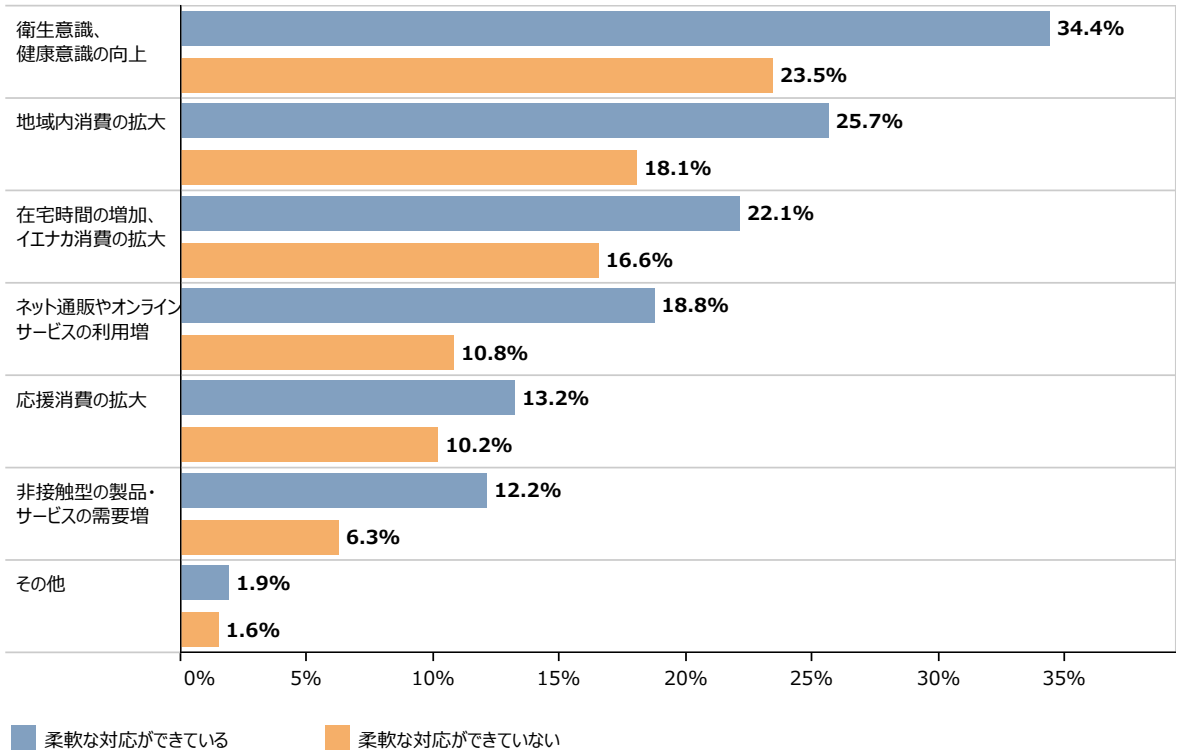
第2-1-38図　顧客属性別、顧客の意識・行動の変化のうち、自社の事業にプラスの影響をもたらしている変化



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2．「当てはまるものはない」と回答した者については、表示していない。
3．有効回答数(n)は以下のとおり。BtoC型：n =3,972、BtoB型：n =2,167。

第2-1-39図は、感染症流行による経営環境変化への対応状況別に、顧客の意識・行動変化が、自社の事業にプラスの影響をもたらしている割合を示したものである。これを見ると、いずれの変化についても、「柔軟な対応ができている」と回答した者は、プラスの影響をもたらしていると回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-1-39図　感染症流行による経営環境変化への対応状況別、顧客の意識・行動の変化のうち、自社の事業にプラスの影響をもたらしている変化

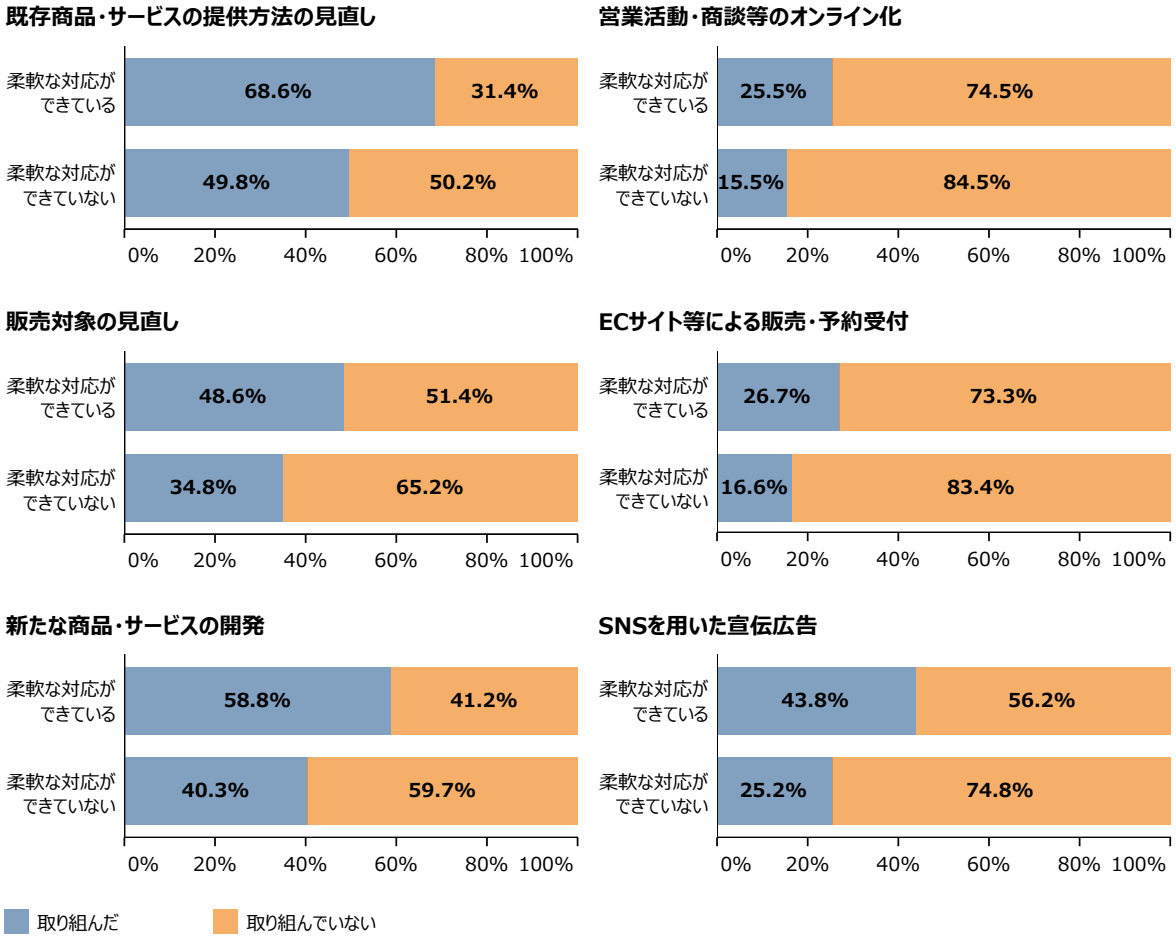


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2. 感染症流行による経営環境の変化への柔軟な対応が「十分できている」又は「ある程度できている」と回答した者を「柔軟な対応ができている」と集計し、「どちらとも言えない」又は「あまりできていない」、「全くできていない」と回答した者を「柔軟な対応ができていない」と集計している。
3. 「当てはまるものはない」と回答した者については、表示していない。
4. 有効回答数(ｎ)は以下のとおり。柔軟な対応ができている：ｎ=2,787、柔軟な対応ができていない：ｎ=3,352。

２．感染症流行下における顧客数の維持・増加のための取組

第2-1-40図は、感染症流行による経営環境変化への対応状況別に、顧客数の維持・増加のための取組状況を示したものである。いずれの取組においても、「柔軟な対応ができている」と回答する者は、「取り組んだ」と回答する割合が高いことが分かる。

第2-1-40図　感染症流行による経営環境変化への対応状況別、顧客数の維持・増加のための取組状況

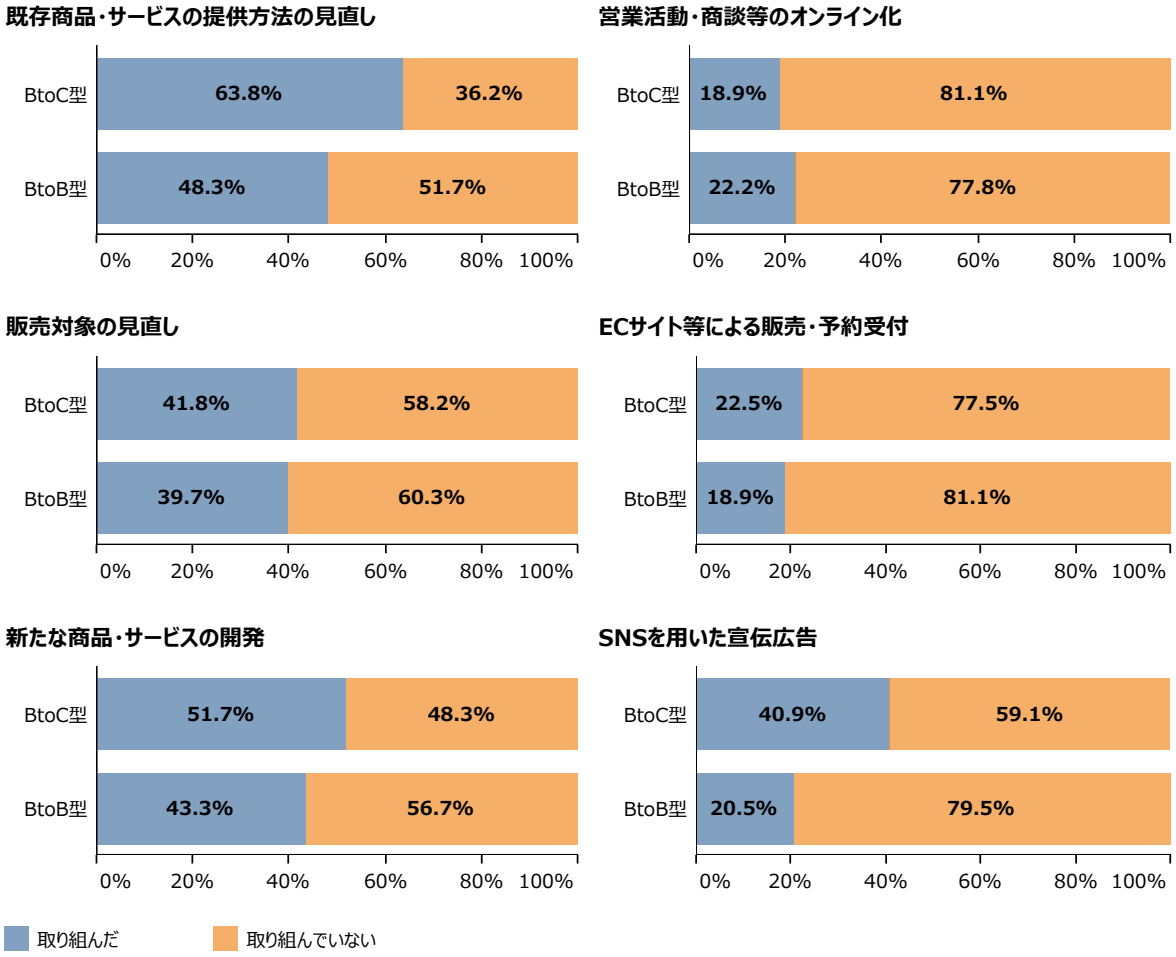


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．感染症流行による経営環境の変化への柔軟な対応が、「十分できている」又は「ある程度できている」と回答した者を「柔軟な対応ができている」、「どちらとも言えない」又は「あまりできていない」、「全くできていない」と回答した者を「柔軟な対応ができていない」と集計している。
2．各取組に対して、「感染症流行前から取り組んでいた」又は「感染症をきっかけに取り組んだ」と回答した者を「取り組んだ」と集計し、「まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある」又は「特に取り組む意向はない」と回答した者を「取り組んでいない」と集計している。
3．有効回答数(ｎ)は以下のとおり。柔軟な対応ができている：ｎ＝2,787、柔軟な対応ができていない：ｎ＝3,352。

第2-1-41図は、顧客属性別に、顧客数の維持・増加のための取組状況を示したものである。これを見ると、「既存商品・サービスの提供方法の見直し」や「販売対象の見直し」、「新たな商品・サービスの開発」と比べ、「営業活動・商談等のオンライン化」や「ECサイト等による販売・予約受付」、「SNSを用いた宣伝広告」といったオンラインツールの活用に取り組んだ者は相対的に割合が低いことが分かる。

また、BtoC型事業者の方が、「営業活動・商談等のオンライン化」以外の項目において、「取り組んだ」と回答する者の割合が高いことが分かる。

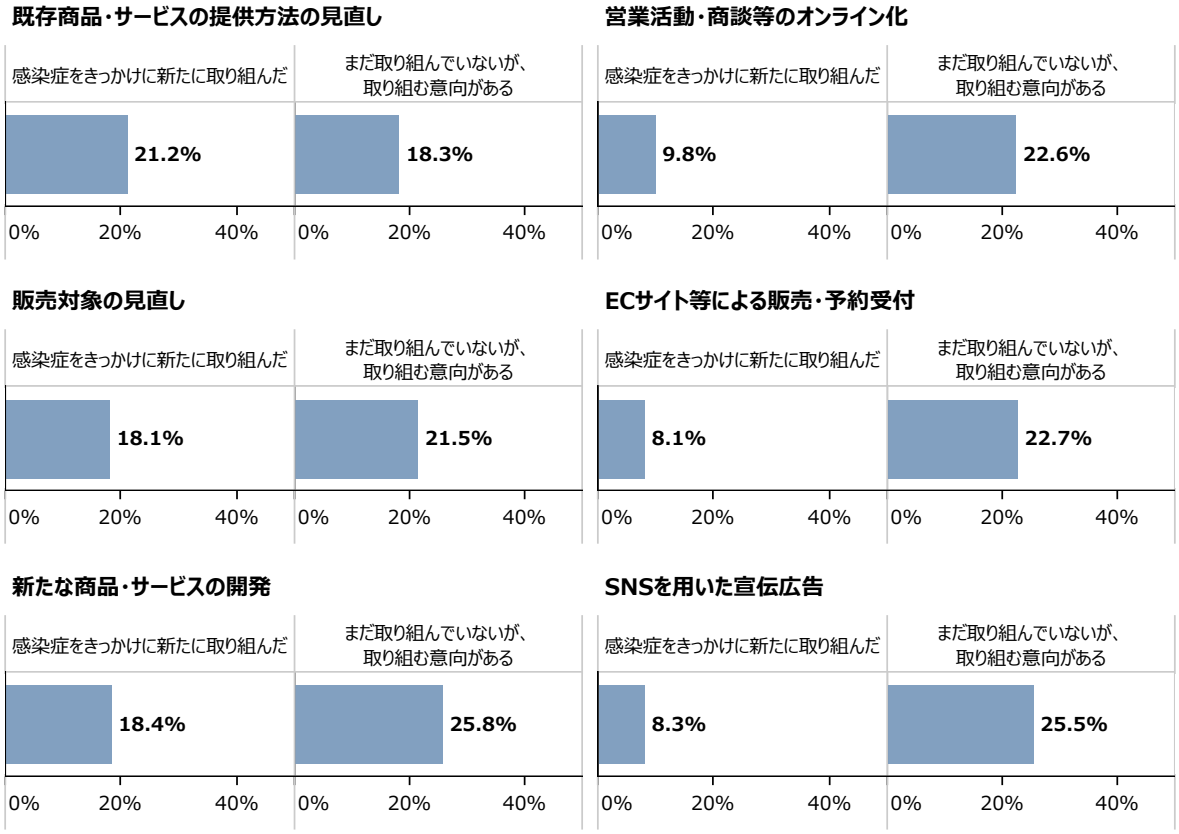
第2-1-41図　顧客属性別、顧客数の維持・増加のための取組状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．各取組に対して「感染症流行前から取り組んでいた」又は「感染症をきっかけに取り組んだ」と回答した者を「取り組んだ」と集計し、「まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある」又は「特に取り組む意向はない」と回答した者を「取り組んでいない」と集計している。
2．各有効回答数(ｎ)は以下のとおり。BtoC型：ｎ＝3,972、BtoB型：ｎ＝2,167。

BtoC型事業者の、顧客数の維持・増加のための取組ごとに、感染症流行後に取組を始めた者と、今後取り組む意向のある者の割合を示したものが**第2-1-42図**である。これを見ると、「営業活動・商談等のオンライン化」や「ECサイト等による販売・予約受付」、「SNSを用いた宣伝広告」といったオンラインツールの活用においては、相対的に「感染症をきっかけに新たに取り組んだ」と回答する者の割合は低いが、「まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある」と回答する者が一定程度存在し、オンラインツールの活用が更に進む可能性がある。

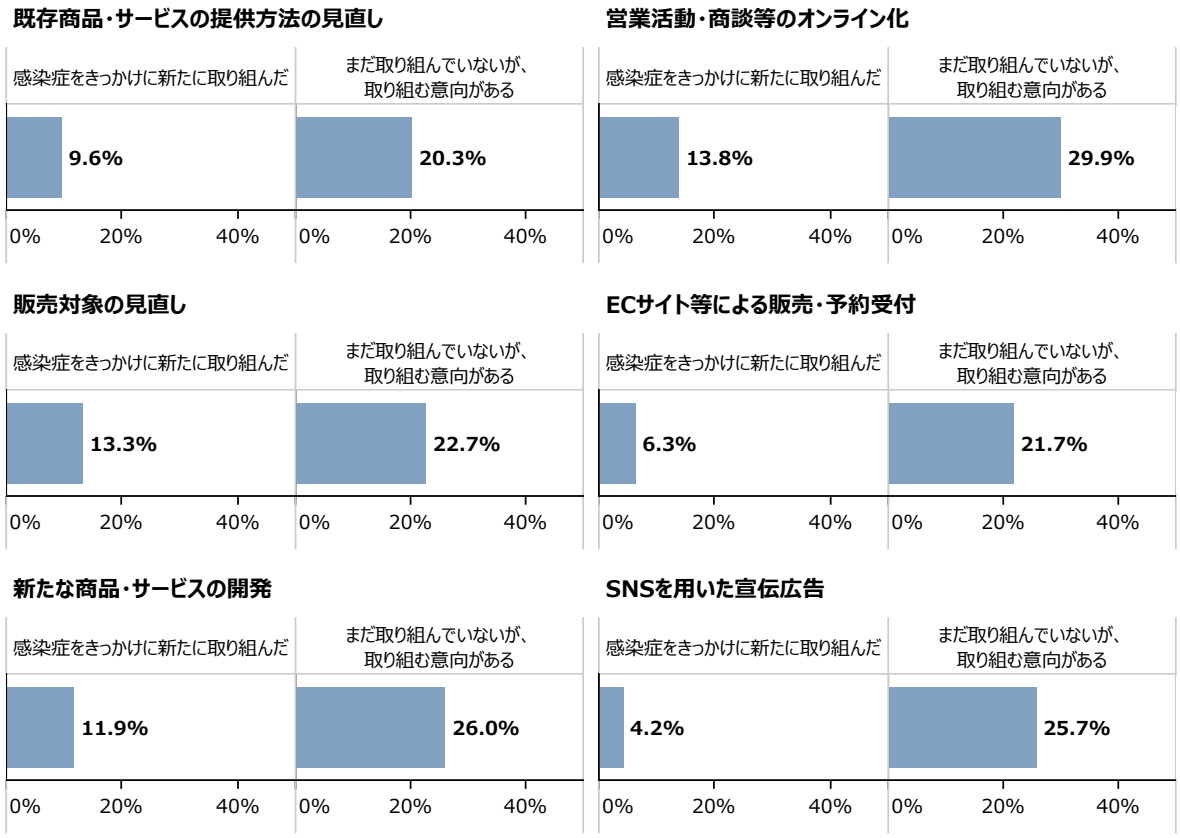
第2-1-42図　BtoC型事業者の、顧客数の維持・増加のための取組状況（感染症をきっかけに新たに取り組んだ者と、まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある者）



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．各取組に対して「感染症流行前から取り組んでいた」、「特に取り組む意向はない」と回答した者は、表示していない。
2．有効回答数(ｎ)は以下のとおり。BtoC型事業者：ｎ＝3,972。

同様にBtoB型事業者の顧客数の維持・増加のための取組ごとに、感染症流行後に取組を始めた者と、今後取り組む意向のある者の割合を示したものが**第2-1-43図**である。これを見ると、「ECサイト等による販売・予約受付」、「SNSを用いた宣伝広告」といったオンラインツールの活用においては、相対的に「感染症をきっかけに新たに取り組んだ」と回答する者の割合は低いが、「営業活動・商談等のオンライン化」において、「感染症をきっかけに新たに取り組んだ」、「まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある」と回答する者が一定程度存在することが分かる。

第2-1-43図　BtoB型事業者の、顧客数の維持・増加のための取組状況（感染症をきっかけに新たに取り組んだ者と、まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある者）



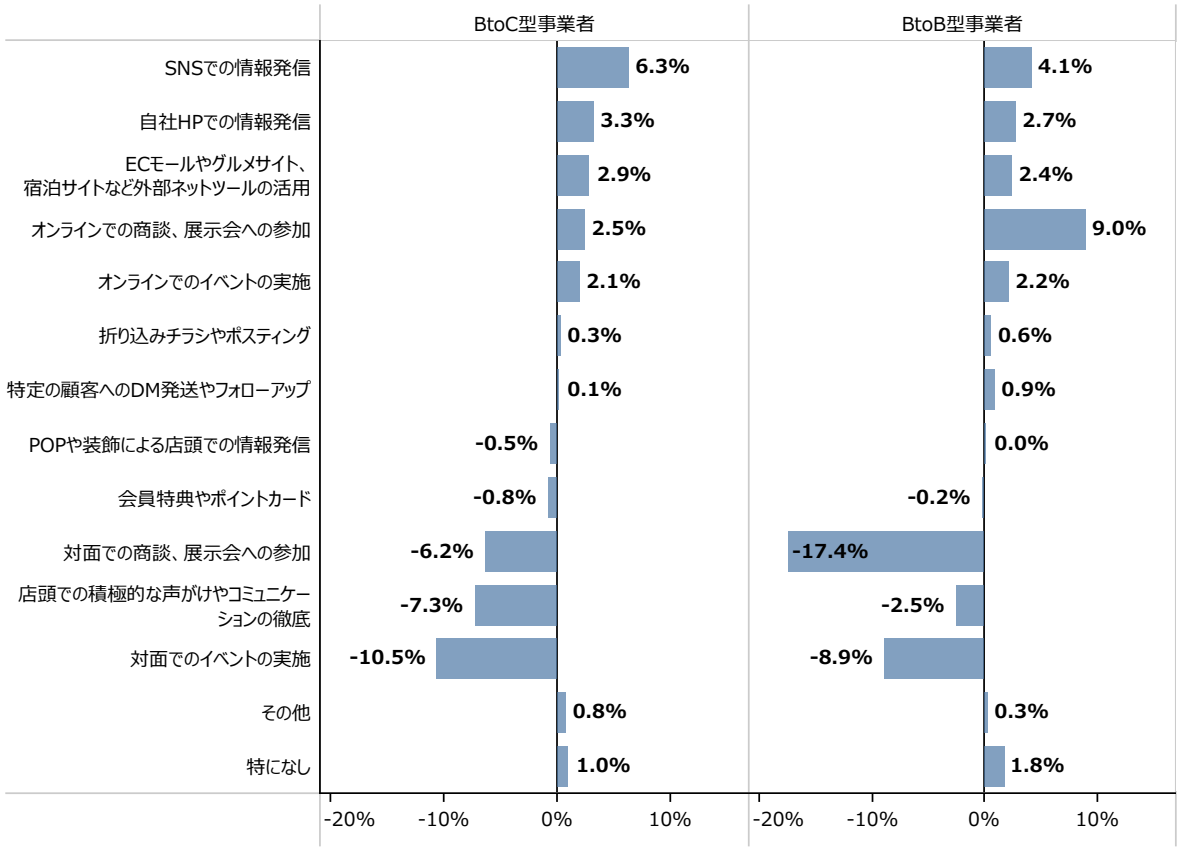
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．各取組に対して「感染症流行前から取り組んでいた」、「特に取り組む意向はない」と回答した者は、表示していない。
2．有効回答数(ｎ)は以下のとおり。BtoB型事業者：ｎ＝2,167。

３．オンラインツールの活用

第３節では、感染症流行後、消費者のオンラインツールの利用が拡大したことを確認した。小規模事業者においても、販路開拓などのためオンラインツールを活用することが重要である。ここでは、小規模事業者の感染症流行後のオンラインツールの活用について分析する。

第2-1-44図は、感染症流行前後における顧客との関係づくりにおいて力を入れている取組の変化を示したものである。これを見ると、BtoC型、BtoB型いずれも「SNSでの情報発信」や「自社HPでの情報発信」など、顧客との関係づくりでは感染症流行下でオンラインツールを活用した取組に力を入れる者が増加していることが分かる。一方、「対面でのイベントの実施」や「対面での商談、展示会への参加」など、対面による関係づくりの取組に力を入れる者は減少していることが分かる。

第2-1-44図　顧客属性別、感染症流行前後における顧客との関係づくりにおいて力をいれている取組の変化



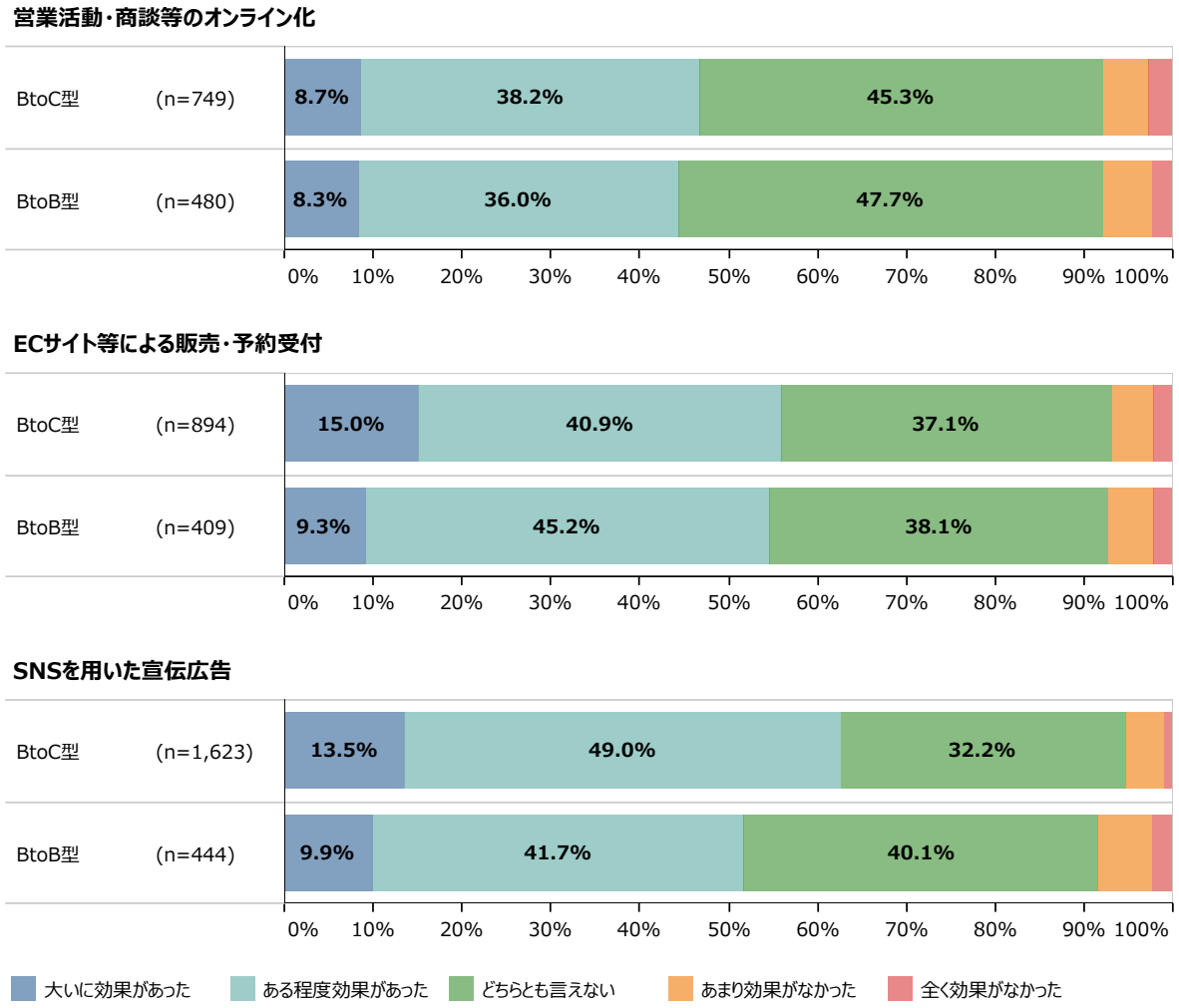
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．感染症流行前と感染症流行後に、力を入れている取組をそれぞれ三つまで回答し、感染症流行前後での回答割合の差を示している。
2．有効回答数(n)は以下のとおり。BtoC型：n＝3,972、BtoB型：n＝2,167。

次に、オンラインツールの活用の効果について分析をする。

第2-1-45図は、顧客属性別に、オンラインツールの活用による感染症流行後の顧客数の維持・増加への効果を示したものである。いずれにおいても、約半数が「大いに効果があった」又は「ある程度効果があった」と回答していることが分かる。

BtoC型事業者においては、「SNSを用いた宣伝広告」について、効果があったと回答する者の割合は比較的高く、BtoC型事業者に対して顧客数の維持・増加への有用性が高いことが示唆される。

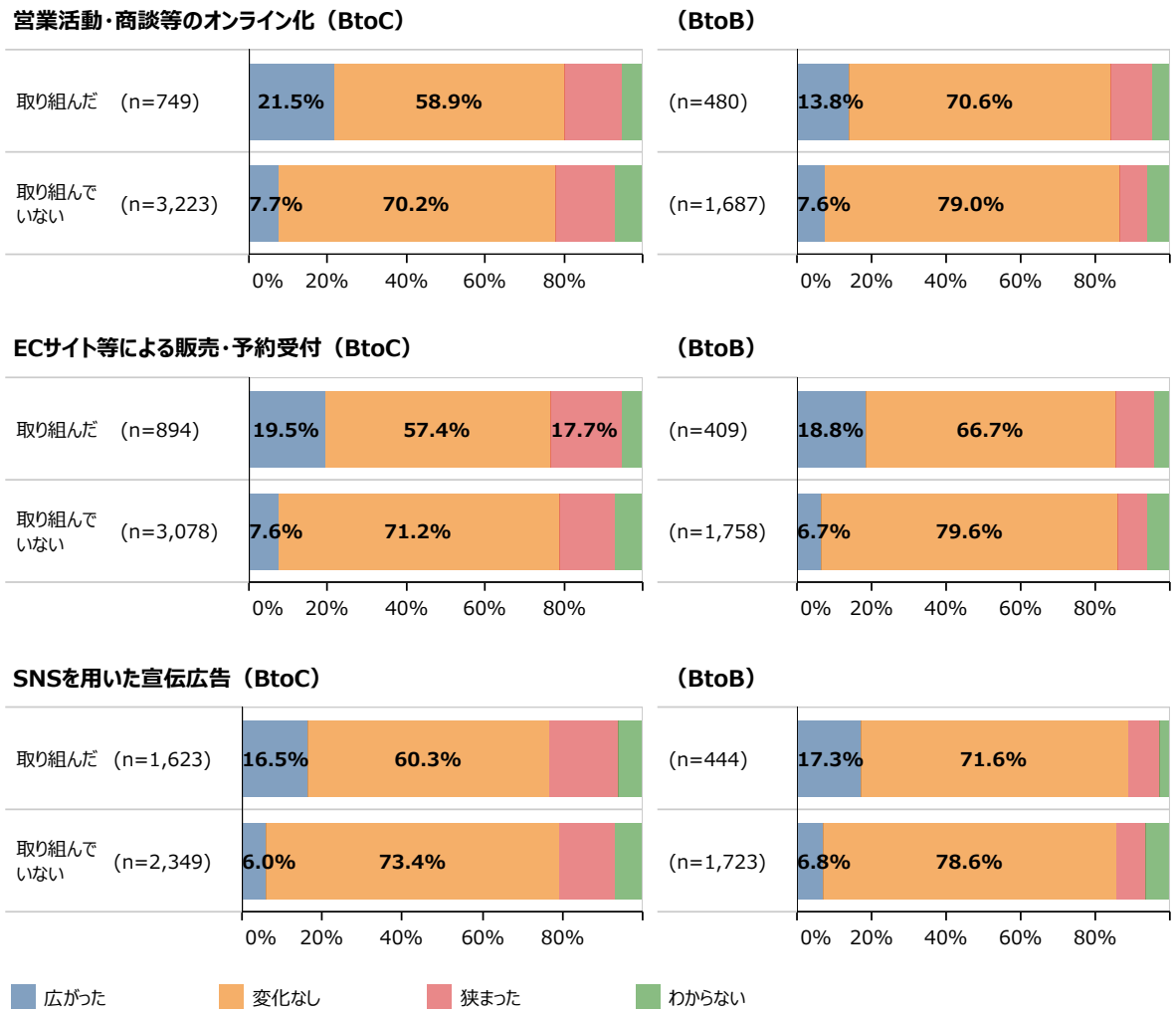
第2-1-45図　顧客属性別、オンラインツールの活用による感染症流行後の顧客数の維持・増加への効果



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)それぞれの取組について、「感染症流行前から取り組んでいた」又は「感染症をきっかけに新たに取り組んだ」と回答した者について、集計している。

第2-1-46図は、顧客属性別、オンラインツールの活用状況別に、商圏の変化を示したものである。いずれにおいても、取組を行った者の方が、「広がった」と回答する割合が高いことが分かる。

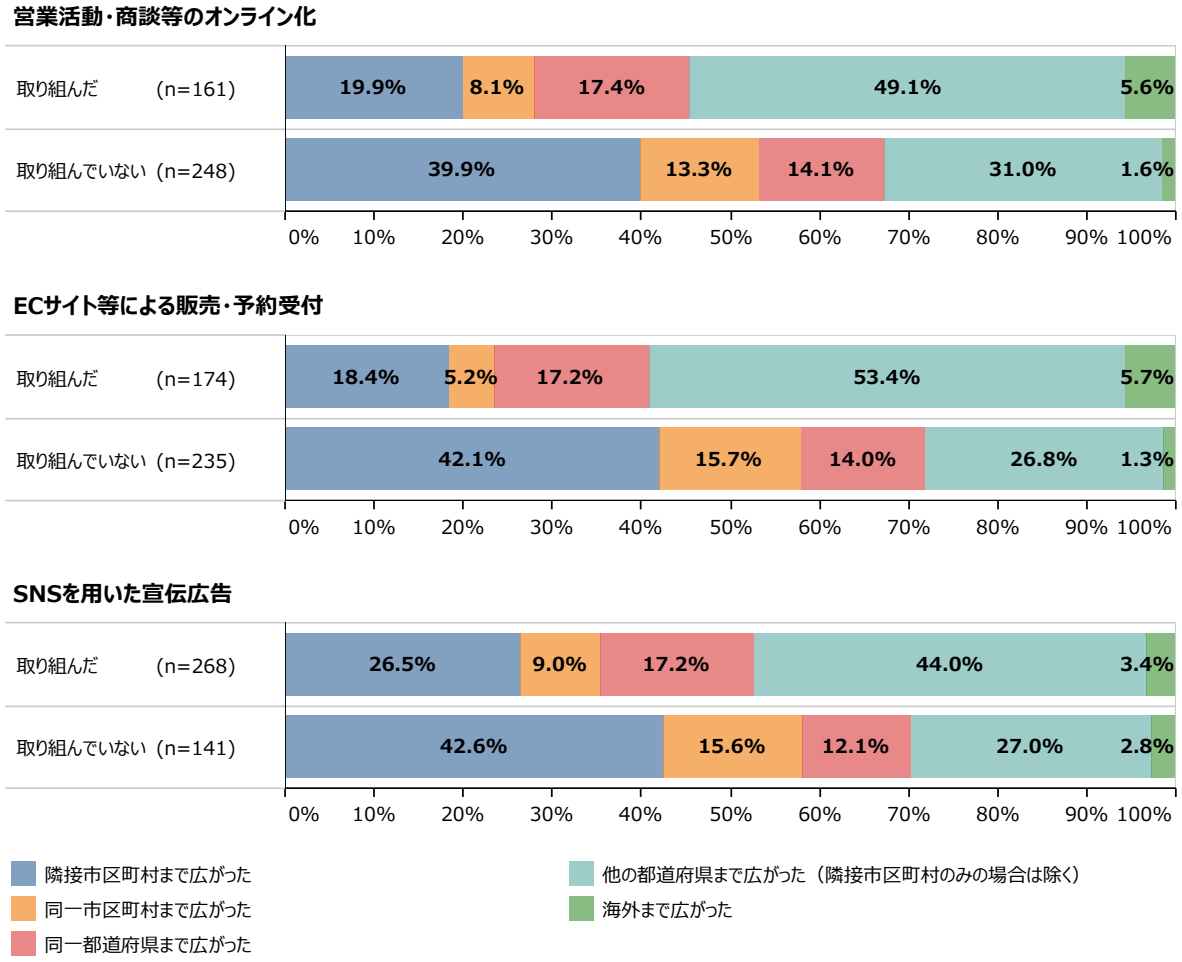
第2-1-46図　顧客属性別、オンラインツールの活用状況別、感染症流行後の商圏の変化



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)「感染症流行前から取り組んでいた」又は「感染症をきっかけに新たに取り組んだ」と回答した者を「取り組んだ」と集計し、「まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある」又は「特に取り組む意向はない」と回答した者を「取り組んでいない」と集計している。

第2-1-47図は、BtoC型事業者のオンラインツールの活用状況別に、商圏が広がったと回答した者に対して、どこまで広がったかを聞いたものである。いずれのオンラインツールにおいても、取組を行った者の方が、「他の都道府県まで広がった」など広域まで広がったと回答する者の割合が高い。また、「営業活動・商談等のオンライン化」や「ECサイト等による販売・予約受付」においては、「海外まで広がった」と回答する者の割合が比較的高いことが分かる。

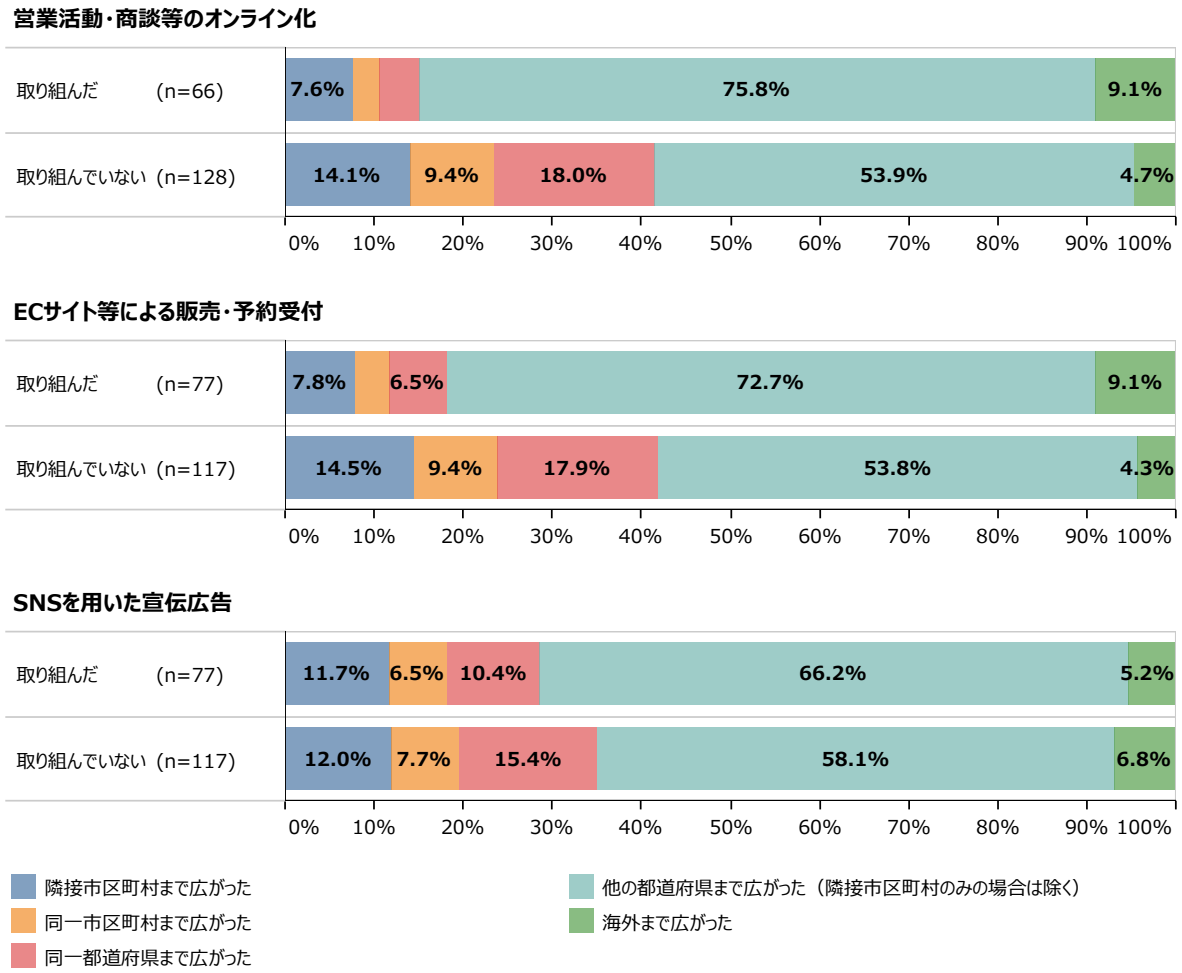
第2-1-47図　BtoC型事業者のオンラインツールの活用状況別、感染症流行後の商圏の拡大状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.「感染症流行前から取り組んでいた」又は「感染症をきっかけに新たに取り組んだ」と回答した者を「取り組んだ」と集計し、「まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある」又は「特に取り組む意向はない」と回答した者を「取り組んでいない」と集計している。
2. 感染症流行後に、商圏が「広がった」と回答した者について、集計している。

第2-1-48図は、BtoB型事業者のオンラインツールの活用状況別に、商圏が広がったと回答した者に対して、どこまで広がったかを聞いたものである。BtoC型事業者と同様に、いずれのオンラインツールにおいても、取組を行った者の方が、「他の都道府県まで広がった」と回答する者の割合が高く、「営業活動・商談等のオンライン化」や「ECサイト等による販売・予約受付」において、「海外まで広がった」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-1-48図　BtoB型事業者のオンラインツールの活用状況別、感染症流行後の商圏の拡大状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.「感染症流行前から取り組んでいた」又は「感染症をきっかけに新たに取り組んだ」と回答した者を「取り組んだ」と集計し、「まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある」又は「特に取り組む意向はない」と回答した者を「取り組んでいない」と集計している。
2. 感染症流行後に、商圏が「広がった」と回答した者について、集計している。

コラム

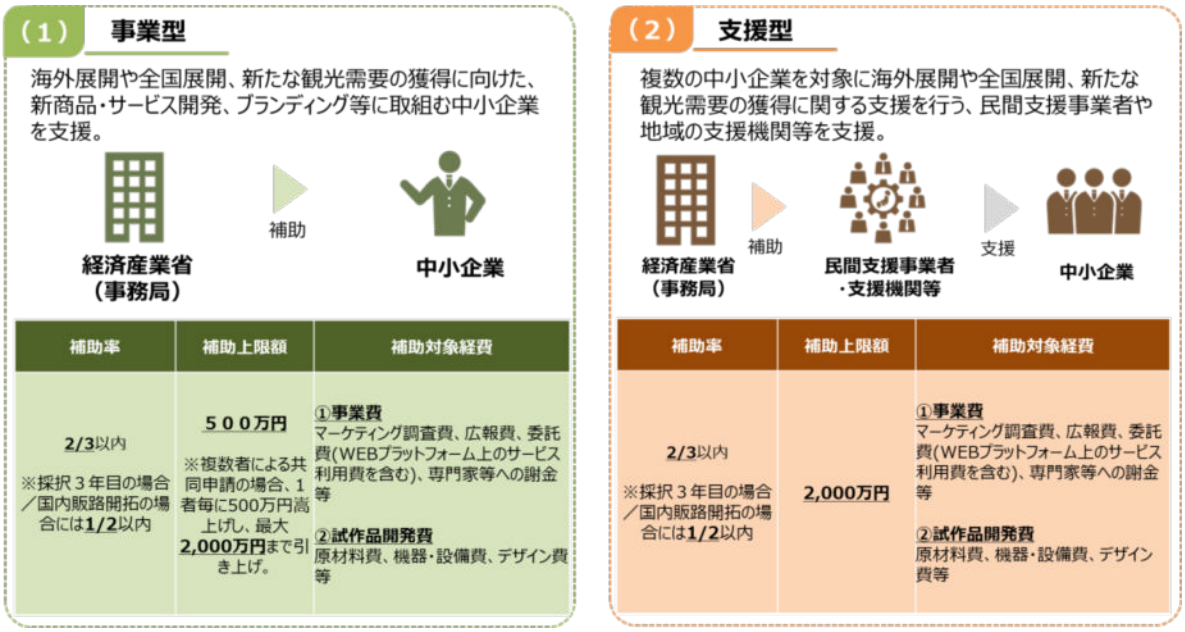
2-1-2　JAPANブランド補助金を活用した海外展開

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　2-1-2①図　JAPANブランド補助金の概要

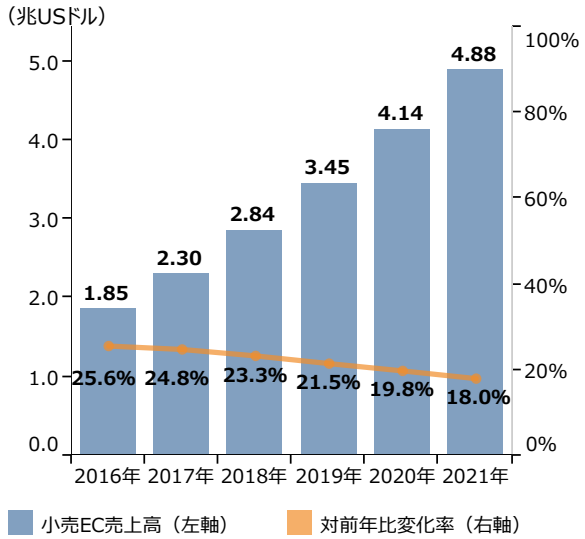


本補助金では、電子商取引（EC）、オンライン商談会、クラウドファンディングなどを活用した取組を重点的に支援することにより、中小企業による新たな商流への挑戦を促進している。2020年度は、中小企業庁と独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）の共催にて「海外ECサイト活用促進セミナー」を開催するなど、新しい商流の活用を促進する取り組みを進めてきた。

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2-1-2②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。

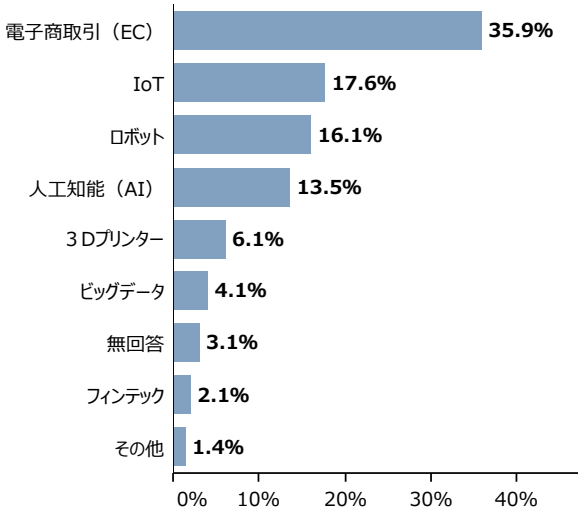
コラム　2-1-2②図　越境EC市場の拡大

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。

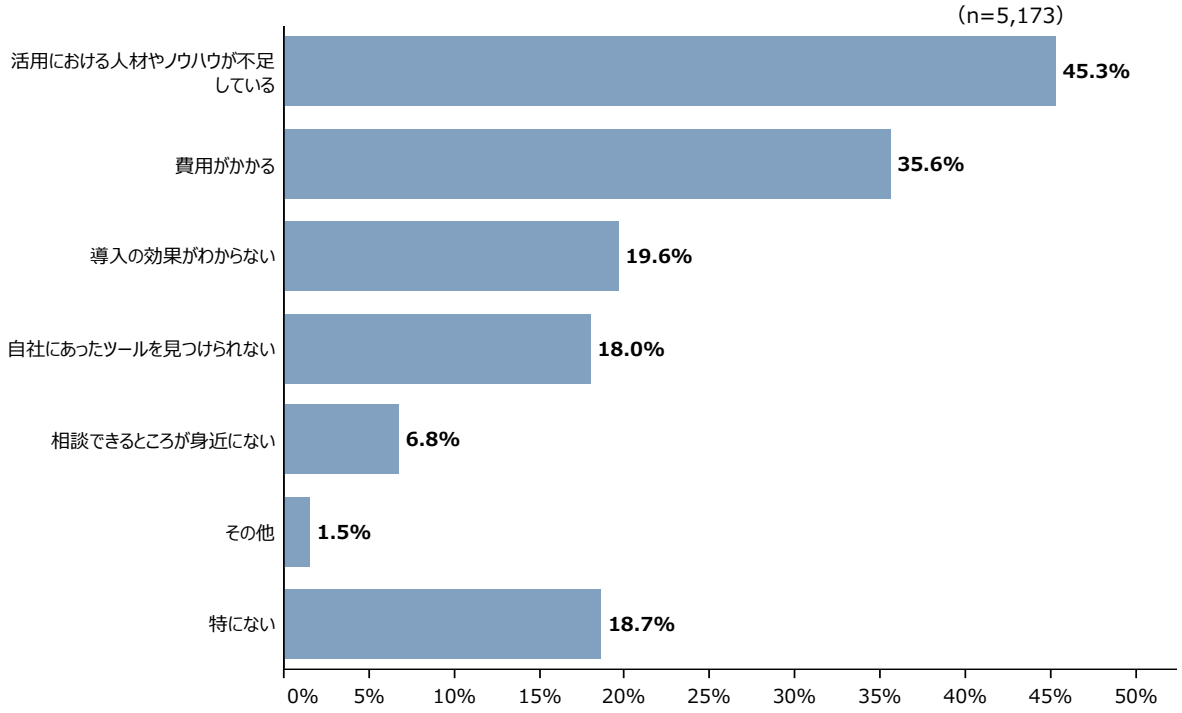
こうした中で、日本酒の輸出金額は年々増加傾向にあることに着目し、海外販路開拓を模索し始める。当初は大手ECプラットフォーマーを活用した越境ECに取り組んでいたが、県内企業との連携による地域振興の取り組みの一つとして、他の企業が販売するおつまみとのセット販売といった新たな販路開拓を目指して、魅力ある自社ECサイトの構築という、もう一歩踏み込んだ形での海外展開を志すようになった。令和２年度には、海外販路開拓を担う新たな部署を新設し、JAPANブランド育成支援等事業費補助金（令和２年度補正予算）などを活用して自社HPの多言語化やECサイト構築に取り組んだ。ECサイトを通じた販売や、多言語化した自社HP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

第2-1-49図は、小規模事業者におけるオンラインツール導入への課題を示したものである。これを見ると、「活用における人材やノウハウが不足している」と回答する者の割合が最も高く、次いで「費用がかかる」の割合が高い。

第2-1-49図　オンラインツール導入の課題

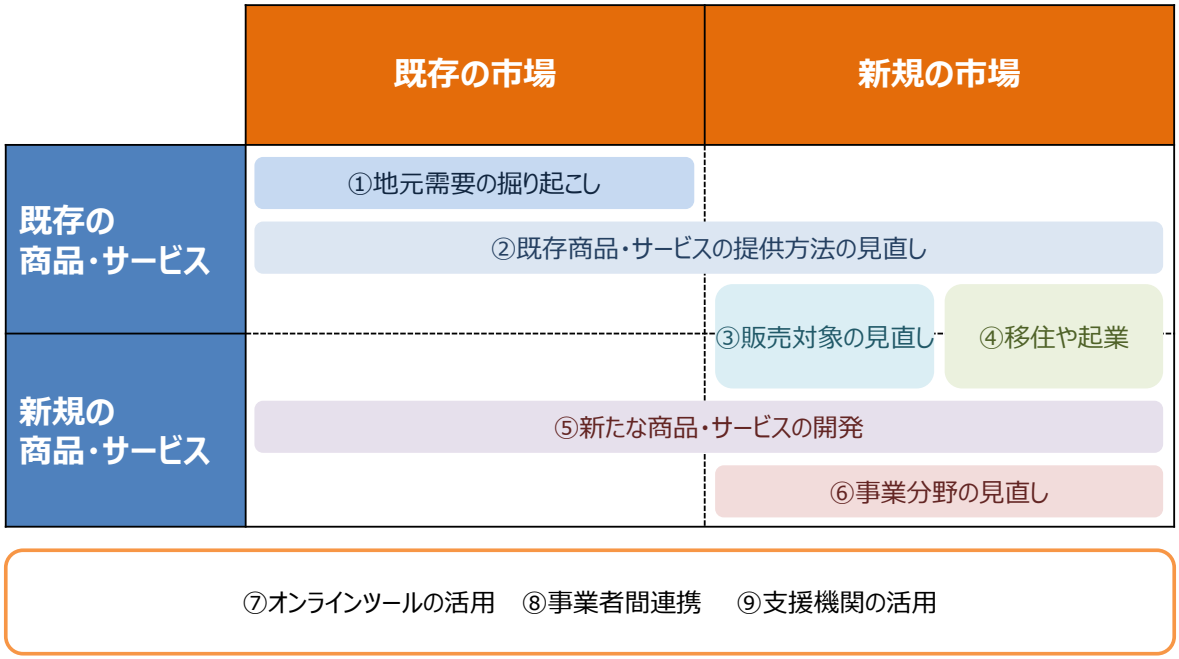


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)「導入は検討していない」と回答した者は、除いている。

４．感染症を乗り越えるための小規模事業者の取組事例

感染症が流行する中でも事業を見直し、需要獲得へ販路開拓や新事業創出への取組を行う事例から、第2-1-50図のように整理した。ここでは、事例を通して、感染症流行下における、販路開拓や新事業創出へのヒントを示したい[9, 10]。

第2-1-50図　感染症流行下での販路開拓、新事業創出の概念図



①地元需要の掘り起こし

ここでは、感染症流行下において、地元需要の掘り起こしへ注力した事業者の事例を紹介する。

事例2-1-1は、感染症の影響により域外への進出を断念する中、地元消費の掘り起こしに取り組んだ飲食店の事例である。**事例2-1-2**は、首都圏からの受注が減少する中、地元事業者に向けたPR動画製作を手掛け、地元地域からの受注を増加させた事例である。また、**事例2-1-3**は、感染症の影響により商店街の人通りが減少したことを受け、回遊性を高め地元住民の消費の促進に取り組んだ商店街の事例である。

いずれも需要の減少に対して、地元に着目して取り組んでいる。外出自粛など、消費者の移動範囲が縮小する中（第2-1-30図）、今一度地元の需要に着目することの重要性が示唆される。

9　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」を措置したが、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。
10　なお、⑨支援機関の活用に関して、商工会・商工会議所の分析については第３章で紹介している。

事例 2-1-1

包丁さばきを伝授し、『骨取り』ハモで町おこしに取り組む茶漬け店

所 在 地　愛媛県松山市
従業員数　１名
資 本 金　個人事業者
事業内容　飲食店

出汁茶漬け 網元茶屋

▶ 開店以来客足を順調に伸ばすも営業自粛により売上げが激減

愛媛県松山市の出汁茶漬け 網元茶屋は、塩沢研氏が2017年８月に開店した海鮮茶漬けの店である。繁華街に店があり、酒席の締めに一杯といった客が訪れる。店の看板メニューは「骨取り」ハモの茶漬け、刺身。ハモは無数の骨があるため、「骨切り」して提供される場合が多いが、「骨取り」するのは珍しく、「骨切り」に比べて包丁を入れる回数が少ないため鮮度が落ちにくいという。味と食感が評判となり、客足は順調に伸びた。また、塩沢氏は「骨取り」ハモの味を東京の高級料理店にも広め、販路拡大を考えていた。しかし新型コロナウイルス感染症の影響を受けて状況は一変。それまで夜の12時過ぎの売上げが全体の半分を占めていたが、県の要請で店を早く閉めるようになり激減した。飲食店への需要減少により、東京進出も断念した。

▶ 地域の料理人に技術を教え地元での消費喚起に取り組む

ハモ料理は関西が有名なため、愛媛の海で捕れるハモも多くは関西に運ばれる。しかし感染症流行下で関西での需要も減ったことから、愛媛の漁業者も苦難に陥っていた。塩沢氏は、こうした良い素材を届けてくれる漁業者への手助けになればとも考え、地元での消費拡大に目を向けた。

愛媛のハモは他の地域に比べて身が大きく、味に優位性がある。ただ、身が大きい分、骨も多いため扱いにくく、県内の飲食店ではあまり扱われていなかった。しかし、「骨取り」ならば短時間で骨を取り除くことができて、素材を有効に使うことができる。塩沢氏は地域の飲食店へ自身の「骨取り」の技術を広めるべく、店先に「ハモの骨取り教えます」という張り紙を貼った。張り紙は愛媛新聞社の目に留まり、漁港で有名な八幡浜発のブランドを立ち上げるための取組に協力してほしいと声が掛かった。2020年10月に八幡浜市の魚市場に同市と伊方町から料理人が集まり、塩沢氏の講習を受けた。講習後はそれぞれの店で塩沢氏がさばく動画を見て包丁使いを自習。３週間後に技術認定試験を行い、和食、イタリアン、中華とそれぞれ異なる業態の料理人たち19名が合格した。

▶「骨取り」ハモの町として地元客増加、知名度向上を目指す

愛媛で水揚げされた地元産のハモは新鮮なため様々な料理に使うことができる。認定試験合格者の店では握りずし、ムニエル、チリソースあえ、カルパッチョなど多彩なメニューの創出につながった。講習後も、飲食店それぞれがSNSでつながり、共同で新メニューの開発を行うなど以前にはなかったつながりが生まれたという。また、他店でハモを味わった地元客が自店にも足を運ぶようになった。地元を「骨取り」ハモ料理が盛んな町にし、知名度を上げ、行く行くは感染症収束後の観光客呼び込みを期待している。「町がにぎわえば飲食も増える。そうなれば『締めに茶漬けを一杯』という客も戻ってくる。自分一人の腕だけではできない。手を携えてこそ、そうした人の流れを再び作れる。」と塩沢氏は手応えを感じている。

茶漬け師の塩沢氏

骨取りしたハモのお茶漬け

講習会の様子

事例
2-1-2

感染症流行で苦しむ地元事業者を支援したことで、認知度向上と収益アップに成功した事業者

所在地　北海道北見市
従業員数　０名
資本金　個人事業者
事業内容　映像情報制作・配給業

北映 Northern Films

▶ 感染症流行のため首都圏、関西圏の仕事が困難に

北海道北見市の北映Northern Filmsは、代表の磯川実氏を中心に映像制作、Webサイト制作などを得意とする若手クリエーターが集まり、2018年１月に設立されたプロダクションチームである。磯川代表は高校在学中にグラフィックデザイナーとして活動し、香港留学、カンボジアで映像制作会社を起業するなど様々な経験を積んだ。帰国後は北映を設立し、実写映像のみならず、モーショングラフィックや3D映像を使った企業紹介映像や商品PVの制作、デザインにこだわったWebサイトの制作など幅広く企業・個人のプロモーション活動に携わってきた。また、口コミや紹介により顧客を増やし、関東や近畿、四国など遠方を中心に受注を確保してきた。しかし、感染症流行後は、移動制限により出張撮影や打合せができず、多くの仕事が延期になってしまった。

▶ 苦境に陥った地元の事業者を支援するため無償で動画を作成

磯川代表は、知り合いの居酒屋店主から感染症の影響で売上げが90％減少したと聞き、このままでは身近な店がなくなってしまうと危機感を覚えた。「居酒屋やめてYouTuberになるわ」と冗談めかして言った店主の一言で磯川代表は地元事業者のプロモーション策をひらめく。それまでも北見市に貢献したいという気持ちはあったが、実行できずにいた。感染症による閑散期を利用して、無償で店舗紹介動画を作ろうと決め、2020年２月末、磯川代表はSNSで希望店舗を募集。飲食店や美容室、家具店など８件の動画を制作した。最長３分ほどの動画で、それぞれの店舗のホームページやSNS、YouTubeで見られるようにした。どの店舗からも感謝の言葉をもらった。中でも「若者がこんなに頑張っているのだから、私も頑張る。」という女性経営者の言葉がメンバーの胸に響いた。

▶ 地元での認知度が向上し依頼が増加

同社の取組がもたらした影響は、支援した店舗だけにとどまらない。多くのマスメディア、特に地元メディアに取り上げられたことで、同社の認知度が向上するとともに、同社の取組に興味を持った地元の企業から新規の問合せや引き合いが急増した。オフィスに問合せの客が直接訪ねて来ることもあり、地域とのつながりが弱かった以前では考えられなかった。感染症流行前は全体で10％もなかった北見市周辺の顧客売上げが、2021年２月時点では70～80％に達する。2021年２月現在に至るまで、前年以上に売上げを伸ばしている。「北見市、北海道・オホーツクとの関わりをより一層強くしていき、地元に貢献でき、愛される企業になりたい。」と磯川代表は語る。

磯川実代表

地元店舗での動画撮影風景

北映のメンバー

事例 2-1-3

来店者を他店にも誘導する『ぐるり奉還町』で来街者の回遊性を高めた商店街

所在地　岡山県岡山市

奉還町商店街振興組合

▶ 若手役員の取組で商店街を活性化するも、感染症流行により来街者は減少

岡山県岡山市北区の奉還町商店街振興組合は、明治時代初頭からの歴史を持つ県内でも有数の中心商店街である同商店街の約90店で構成される。同商店街は岡山駅西口の大学、専門学校、高校10数校に通う学生たちの通学路であり、地元住民が昔からの主要客。役員には若手組合員が就任し、月例会議を開くなど、店主同士の交流や議論でアイデアなどを出し合う組織風土が醸成されており、商店街の中で飛行ロボット「ドローン」のレースを開催したり、古着市を開催したりするなど、集客イベントも積極的に行っていた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行により、集客イベントは軒並み中止に。近隣の学校の休校や勤務者の在宅勤務などで人通りも無くなり、緊急事態宣言が解除された後の2020年６月においても来街者は前年同月と比較して約20%減少したままであった。

▶ アイデアを出し続け、回遊性を高める「ぐるり奉還町」を実施

こうした中でも、春先にマスク不足で困っているという利用客の声を聞き、同組合はマスクの無料配布を企画。地域のお寺に余っていた晒（さらし）を譲り受け、青年部のメンバーが製品化し、約500枚を無料で配布した。また、来街者の減少への対策について議論する中で、「昔と比べてお店同士の連携が希薄になっているのではないか。他店を紹介し、回遊客を増やすような取組ができないものか」という課題が浮かび上がり、2020年８月に実施したのが「ぐるり奉還町」である。この取組は、来街者が参加店を利用した際に発行されたレシートや領収書を別の参加店に提示することによって、発行日のみ様々なサービスや特典を受けることができるというものである。利用客・店舗双方の利便性を高めるため、「ぐるり奉還町」のカードとスタンプ、ポスターを作製した。これをきっかけに、お勧めの店を紹介する店主が増加し、利用客との会話も弾むようになった。人を密集させない回遊型の集客イベントということもあり、好評を博した。当初16店舗のみの参加であったが、2020年11～12月の同イベントでは50店舗まで参加店舗数が増加。2021年も２月以降、２か月間実施し、１か月間休むというサイクルで実施予定である。

▶ 売上げの増加に加え、地域住民、店主同士の距離が縮まる

イベント期間中は複数店舗を回遊する利用客が増加し、2020年11～12月のイベントでは各店舗の売上げは平時に比べ平均10%前後増加した。「初めてのお店は入りづらいが、イベントがあったため入りやすかった。紹介してもらって、今まで気付かなかった魅力的なお店を知ることができた。」と利用客の評価も高い。店主と地元住民との距離は縮まり、店主同士の横のつながりも強まった。「お客様との話のついでに他の店を紹介することは、昔は当たり前だった。今後も地域に必要とされる商店街を目指していきたい。」と、畝本伸三専務理事は取組に自信を深めている。

2019年開催ドローンレースの様子

「ぐるり奉還町」カードとスタンプ

畝本伸三専務理事

②既存商品・サービスの提供方法の見直し

ここでは、既存の商品・サービスの提供方法を見直した事業者の事例を紹介する。

事例2-1-4は、テイクアウトに事業を絞り、地域消費者のニーズに対応した飲食店の事例である。また、**事例2-1-5**は、感染症の影響により結婚式需要が減少する中、長期レンタルサービスを新たに始めたドレスショップの事例である。**事例2-1-6**は、無人の店舗運営により非接触ニーズに対応した店舗運営を実施した古着屋の事例である。

いずれも商品・サービスは変わらないものの、新しい販売方法に柔軟に変更している。消費者の感染予防意識が高まる中、非接触ニーズなどへ対応することの重要性が示唆される。

事例
2-1-4

テイクアウト商品の充実で、感染症流行下でも柔軟な営業体制を続けることができた飲食店

所 在 地　埼玉県川口市
従業員数　４名
資 本 金　個人事業者
事業内容　飲食店

だしダイニング楓

▶ 健康食で顧客を獲得するも、感染症により売上げ激減

埼玉県川口市のだしダイニング楓は、川口駅西口近くで地元住民を中心に家庭料理を提供する飲食店である。オープンは2019年４月。代表の田口舞純氏は創業前には料理教室を開いており、その経験をいかし、栄養バランスの良い家庭料理を提供している。これまで昼は高齢者層から30～40代の主婦層を中心に、夜はサラリーマンや家族連れなど、幅広い顧客を獲得してきた。また、地域における「孤食」、「栄養の偏り」、「不規則な食生活」を経験する高齢者が多いという問題を解決したいとの思いも店舗の営業に込められている。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行による外出自粛の影響により、夜間の団体予約の減少を始め来店客が減少し、売上げは激減した。

▶ 潜在ニーズを調査し、テイクアウト商品を展開

テイクアウト需要の高まりを受け、2020年３月よりテイクアウト商品の考案など準備を開始。４月の緊急事態宣言を機に、店内飲食は休業しテイクアウトのみの営業にシフトした。テイクアウトのメニューづくりにおいては、お母さんが家族のために作る家庭料理を提供するというコンセプトを崩さず、コンビニやスーパーとの差別化を図るために、その場で調理し、添加物が少なく安心して食べられる温かいお弁当を提供することを大切にした。また総菜については、周囲のスーパーで天ぷらなど冷えていてもよく売れているものを調査し、テイクアウト商品に加えた。

テイクアウト販売をする中で、コスト削減や単価の見直しも怠らなかった。例えば、問屋から仕入れた鶏肉は脂や筋を取り除く下処理を自ら行うなどして支出を抑え、グラム数を量りながら切り分け、テイクアウト商品ごとに適正な量で作り、余った部位を他の商品に使うなど、手頃な商品価格を実現した。

▶ リピーターを獲得し、売上げ回復

栄養バランスの良いテイクアウト商品は評判を得て、利用客は増加。また、テイクアウトという買い求めやすさもあり、今まで訪れる機会のなかった新規顧客の購入が増加した。テイクアウトで味を知ったことで店のファンとなり、店内飲食に訪れるという固定客の確保の効果も得られた。店内営業を再開した2020年６月以降もテイクアウトの需要は落ち込まず、同年７月には前年を上回る売上高を達成した。この経験を経て、再び緊急事態宣言が発令された2021年１月以降は平日の夜間営業をテイクアウト商品のみに絞るなど柔軟な営業体制により、売上げは安定している。「感染症による影響はあったが、地域からのニーズに応えることができた。これからも『ただいま』と言いたくなる地域の台所として愛される店を目指していきたい。」と、田口氏は語る。

栄養バランスを考えた
テイクアウト商品

店頭でのテイクアウト商品の販売
（左が田口代表）

テイクアウト商品のメニュー

事例
2-1-5

結婚式需要の変化に対応し、ウェディングドレスの長期レンタルサービスを始めた企業

所 在 地　東京都港区
従業員数　０名
資 本 金　200万円
事業内容　物品賃貸業

株式会社大人ウェディング

▶ Ｍ＆Ａにより事業を引き継ぐも、感染症流行下で結婚式需要は低下

東京都港区の株式会社大人ウェディングは、都内２店舗でウェディングドレスのレンタルを行う企業である。後継者不在で譲渡先を探していた前オーナーから2020年３月に新島ユリア氏が事業を引き継いだ。新島社長は元看護師で、２人目の子供の出産を機に退職。子育てをしながらできる職を探していたところ、Ｍ＆Ａマッチングサイトで同社が目に留まった。自身の結婚式の経験から結婚式に携わる仕事への思い入れが強く、また看護師時代に患者一人一人に寄り添ってきた経験から、顧客のニーズに寄り添ったサービスの提供に自信もあり、ブライダル業界への参入を決意。前オーナーにも新島社長の思いは伝わり、円滑に事業譲渡された。しかし、感染症が流行する中、結婚式の縮小・中止などにより、引継ぎ当初は先行きが厳しい状況であった。

▶ 最大６か月の長期レンタルを開始

新島社長は以前より、当日以外にもウェディングドレスを着たいというニーズがあると感じており、長期間レンタルできるサービスを検討していた。特に、感染症流行下においては、結婚式が延期になることも増えており、長期間レンタルのニーズは高まると考えた。事業引継ぎ後、早速低価格で長期間レンタルが可能なドレスブランドを立ち上げた。基本的なレンタル期間は６か月で、結婚式当日以外の二次会や新婚旅行の度に、何度もレンタルするよりも低価格で利用できる。また、店舗では妊娠中でも着用できるなど、豊富な種類・サイズのドレスやタキシードをそろえ、他店との差別化を図っている。

▶ 多様化したウェディングニーズの獲得に成功

低価格かつ長期レンタルを可能にした同社のレンタルサービスは、感染症流行下で「親族だけ」、「友人だけ」、「会社の同僚だけ」というように、小規模な結婚披露パーティーを複数回に分けて開催するニーズや、「いつ挙式ができるか分からないがドレスを確保しておきたい」といった多様なニーズにも応えることができた。2021年２月には緊急事態宣言下でありながら、15件前後の契約が成立。今後は従業員を増やして営業も強化し、レンタル先の結婚式場やフォトスタジオとの提携も増やす考えである。「感染症により影響は確かに受けたが、軌道に乗せるまでの準備期間と考えている。本当に顧客が必要としているニーズに合わせサービスも工夫していきたい。」と新島社長は語る。

店内の様子

新島ユリア社長

事例
2-1-6

感染症流行下、『ムジンノフクヤ』で非対面型の店舗を展開する古着店

所 在 地　東京都文京区
従業員数　3名
資 本 金　300万円
事業内容　中古品小売業

株式会社ダルマン

▶ ネット販売の収益性に限界を感じた

東京都文京区の株式会社ダルマンは、古着の販売とリラクゼーションマッサージ店の運営を行う企業である。2018年に創業し、古着のインターネット販売を手掛けてきたが、顧客対応からこん包、発送に掛かる労力に見合うほど収益を得られていなかった。収益性を高めるため、より効率的に販売する方法を模索していたところ、無人の書店があることを知った。「無人店舗」であれば、人件費や発送などのコストを抑えることができると考え、無人店舗の出店を計画。その間に、新型コロナウイルス感染症が流行し、アパレル小売の業界でも非対面のニーズが高まった。これを好機と捉え、2020年8月、東京都中野区の商店街に無人店舗「ムジンノフクヤ」をオープンした。

▶ 300点以上の商品が並ぶ無人古着店を運営

「ムジンノフクヤ」は、24時間営業で常駐するスタッフは1人も居ない。300点ほどの商品は500円単位で色分けされたハンガーにつるされており、客はハンガーの色で価格を見分けることができる。精算は現金のみで、店舗内に設置された券売機を利用するという仕組みである。顧客のニーズに沿った店舗運営にするため、来店客が自由に要望を書き込める連絡帳を用意。商品リクエストのほか、「試着時に他の来店者を知らせるベルの設置」などの要望が寄せられ、一つ一つ改善してきた。また、同社は古着のリメイクにも力を入れている。仕入れた古着のリメイクをデザイナーに依頼し、オリジナル商品を販売。顧客が来店するたびに新しい商品を目にでき、何度も足を運びたくなるように工夫している。

▶ ネット販売の倍の月次売上高を達成

オープン当初からメディアで多数取り上げられ、店員に気兼ねすることなくゆっくり商品を選べる形態が好評で、リピーターも徐々に増えた。2021年2月現在、1日平均20～30点ほどの商品が売れ、毎月の売上げはインターネット販売の倍の売上高を達成している。今後はキャッシュレス決済やRFIDタグ（非接触ICタグ）のシステムを導入するなどして、利便性を高めていく予定である。また、商品の入荷状況や店内の様子をYouTubeでライブ配信することで、店内の混雑具合を公開し、集客につなげる計画も立てている。「消費者のニーズに沿うよう改善を続け、感染症流行の状況を見極めながら、多店舗展開も進めていきたい。」と平野泰敬社長は意気込んでいる。

平野泰敬社長

25㎡ほどの広さの店内

券売機とハンガーの価格表を掲示

③販売対象の見直し

ここでは、新たに消費者向け市場に進出した事業者の事例を紹介する。

事例2-1-7は、感染症の影響により受注が減少する中、消費者の非接触やマスクに対するニーズに着目し、非接触ツールの開発に取り組んだ製造業の事例である。同様に、**事例2-1-8**は、感染症の影響により受注が減少する中、巣籠もり需要に着目し、消費者向け製品の開発に取り組んだ製造業の事例である。消費者の需要は減少しているが、両者とも消費者の行動の変化により生じた新たな需要を捉え迅速にBtoC市場へ進出している。

事例
2-1-7

感染症流行下での非接触・マスク需要に着目して、新たな事業分野に進出した企業

所在地　愛知県豊川市
従業員数　6名
資本金　3,000万円
事業内容　金属製品製造業

山本製作所有限会社

▶ 下請体質脱却と多角化を進めるもコロナで大打撃

愛知県豊川市の山本製作所有限会社は、ダイカストや銅素材の切削加工を得意とし、金属製品の企画・設計・試作・製造を手掛ける企業である。3代目社長の田中倫子氏は2012年まで看護師として病院で働いていたが、父親の急逝を受け、後を継いだ。事業を承継した当初は、中小企業特有の下請体質が根付いており、自社の強みを発揮できていなかったが、電力関連向け部品を中核とし、田中社長のリーダーシップの下、自動車や住宅関連へと多角化を進めてきた。その結果、大手1社に依存する体質から脱却し、BtoBを中心に取引先を50社近くまで拡大してきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行により、2020年2月には電力関連の受注が前年同月比で50%減。田中社長が試算したところ、新たに開拓した分野の自動車・住宅関連の受注は2020年5月から8月まで前年の80%減が続く見通しとなった。

▶ タッチレスツール「しっぽ貸し手」の開発により、BtoC事業へ初進出

売上げの減少が見込まれる中、危機意識をいち早く抱き、過去の医療現場での経験などからタッチレスツールの需要増を見込み、開発に取り掛かった。田中社長がこれまで多角化した際には、中小企業ならではのフットワークの軽さをいかし、量産型ではなく顧客のニーズに柔軟に対応する製品開発を大事にしてきた。今回もその方針の下、医療従事者の元同僚などから意見を聴きつつ開発を進めた。看護師から「ロッカーで使えるフックが欲しい」という声や、看護師の家族からは「食事の際に使えるマスク掛けが欲しい」という声を聴き、マスクを掛けるフックの形の着想を得た。また、見る人の癒やしになればとの思いから、ふだん工場に顔を出す猫のデザインでフックの製作を始めた。愛らしいしっぽの曲線は職人が一つ一つ手作業で曲げて作っている。そして、大ヒットとなった完成品が「しっぽ貸し手」である。BtoCへの進出は初めてだったが、販売には自社で開設したECサイトを活用。その結果、「エンドユーザーからの生の声を聴けていなかった」という同社の課題を解決し、消費者とのコミュニケーションの中で得られた声を社内にフィードバックすることができるようになった。実際に、消費者の応援の声から製作が決まった卓上マスク置き「しっぽ使っ手」の開発は、従業員のやる気にもつながった。

▶ 開発ストーリーが消費者の情緒に訴えヒット

「しっぽ貸し手」にはウイルスの不活化効果などの効能もあったが、それに加えて開発に至ったストーリーも発信し、消費者の情緒に訴えた。その結果、マスメディアにも多く取り上げられ、3,630円という安くはない商品であるにもかかわらず、販売累計は8,000個に及んでいる（2020年12月現在）。また、追加販売した「しっぽ使っ手」の価格はそのほぼ倍であるが、受注開始後、即日で100個が完売。累計500個の販売に至っている（2020年12月現在）。「製品の機能性だけでなく、ストーリー、情緒性、また日本のものづくりの良さもお届けしたい。変化に対応し続けることで、しなやかな成長を目指す。」と田中社長は語る。

田中倫子社長

卓上マスク置き「しっぽ使っ手」

自社WEBサイト

消費者の変化・小規模事業者

事例 2-1-8

巣籠もり需要に着目し、事業者向け製品を改善し家庭用販売に進出した企業

所在地　岐阜県飛騨市
従業員数　９名
資本金　500万円
事業内容　骨材・石工品等製造業

有限会社砂原石材

▶ 墓石事業から多角化に取り組み、飲食店向けに「溶岩プレート」を開発

岐阜県飛騨市の有限会社砂原石材は、飛騨地方で墓石を中心に石材の加工を手掛ける企業である。建築石材や造園・土木工事だけでなく経営の多角化に取り組み、近年では地元飛騨の石材を用いた焼肉用調理器具「飛騨溶岩プレート」を開発した。熱伝導効率が高く食材の内部まで均一に熱が通り素材の旨味を引き出せる点や、煙や焦げ目が少なく耐熱・耐久性に優れている点などが評価され、地元の旅館や高級焼き肉店を中心に好評を得てきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行による旅館や飲食店の営業自粛の影響により、「飛騨溶岩プレート」の新規注文は途絶えた。さらに、葬儀の自粛や納骨・法要の延期などで本業の墓石関連の売上げが前年同期比で４割まで落ち込んだ。

▶ 巣籠もり需要に着目し、「溶岩プレート」の販売を強化

感染症が流行する中、同社３代目社長の砂原吉浩氏は、外出自粛による「巣籠もり需要」に着目した。それまで「飛騨溶岩プレート」は主に飲食店向けなど業務用として販売していたが、家庭用へとかじを切ることにした。商品開発においては、消費者の多様なニーズに応えるために、従業員からも意見を求め、持ち運びにも便利な一人用や屋外バーベキュー用など、バリエーションを６種類に拡大した。自社ECサイトに加え、楽天市場やアマゾン、ヤフーショッピングなどのECモールにも出店したところ、注文は順調に増加した。

当初は、増加する注文に対して納品スピードや顧客対応が追い付かず、苦労した。そこで、納品チェック項目の基準づくりや、全ての製品を従業員が一人で加工できるよう教育し、注文に素早く対応できる体制を構築した。また、購入者からの意見・評価にも目を向け、丁寧なこん包や分かりやすい説明書など細部にも気を配った。

▶ 好調なECでの売上げにより、感染症流行下の収益の柱に

家庭用「飛騨溶岩プレート」の主要製品は6,000～8,000円と高価格帯であるが、例えば楽天市場では2020年５月に月間600枚の販売を記録し、丁寧な対応が評価され月間優良店舗にも選出された。同月の緊急事態宣言解除後、飲食店の営業も再開され、業務用販売の売上げも戻りつつあるが、家庭用の売上げは全体の13%を占めるまでになった。現在、更なる販売増強を目指し、「飛騨溶岩プレート」の海外進出の準備を進めている。「墓石需要は今後も減少していくだろうが、職人ならではの技術を伝承し、石材の新しい可能性を追求していきたい。」と、砂原社長は語る。

家庭用「飛騨溶岩プレート」

砂原吉浩社長

手作業による加工の様子

④移住や起業

ここでは、感染症流行により地方移住への関心の高まる中、都市圏から地方へ移住し、店舗移転や起業による新事業創出をした事業者の事例を紹介する。

事例2-1-9は、感染症流行下に、兵庫県赤穂市に移住し、店舗も移転した事例である。また**事例2-1-10**は、群馬県みなかみ町へ移住し、起業した事例である。いずれにおいても、移住に当たって事前に自治体などから情報収集をしつつ、事業のイメージをつくっている。

こうした自治体の情報提供などを通じた移住や起業への支援も重要といえよう。

事例
2-1-9

感染症流行下においても新天地への移住により移転開業した飲食店

所 在 地　兵庫県赤穂市
従業員数　０名
資 本 金　個人事業者
事業内容　飲食店

オステリアメタメタ

▶ 働き方を見直し地方移住を志向

兵庫県赤穂市のオステリアメタメタは、冨田新之輔氏が営むイタリア料理店である。冨田氏は６年にわたってイタリア・フィレンツェで料理の腕を磨いた。開業準備期間を経て、2014年に大阪市福島区で独立開業。2017年、実家近くの大阪市中央区に移転した。本場のイタリア料理を気軽に味わえると評判になり、店は繁盛した。しかし都市部の家賃は高く、売上げを確保するために昼はランチ営業をし、夜は酒類を提供し遅くまで営業していたことで体調が悪化することが度々あった。また、夫婦２人で切り盛りしていたため、２人の子供たちと一緒に過ごす時間が持てないこともあり、地方移住によるワークライフバランスの改善を考えた。

▶ 住居や店舗を念入りに調査し、移住を実施

一定の需要が見込めることを条件として、少なくとも人口５万人程度の地域を候補地として探した。そのような中、以前休日に家族で訪れた兵庫県赤穂市は人口が５万人に近く、有力候補であった。１日1,000円で泊まれる市の「お試し暮らし住宅」を利用するなどして、移住や店舗の移転先としてのイメージを確認。店舗物件の選択肢は少なかったが、人通りが多い駅と赤穂城址を結ぶメインストリートで空き店舗を探したところ、理想に近い物件を見付けることができた。市の担当者から丁寧な情報提供を受け、商店街空き店舗等活用事業補助金を利用し、移住、開業に向けた準備を円滑に進めていき、2020年１月には大阪の店舗を閉店、同年２月に赤穂市へ移住した。

▶ 感染症流行下でも着実に固定客を確保

感染症流行の影響による改装工事の遅れで、当初の予定を延期したものの、2020年10月に開店にこぎ着けた。全国的に感染症が流行する中であったが、冨田氏に不安はなかった。大阪において、自慢の味で固定客を獲得してきた経験もあり、赤穂でも本場のイタリア料理を味わえる店のコンセプトは変えずに営業した。また、市民農園を借り、自家栽培した野菜を店舗で扱うといった新しい試みも始めた。こうした中、リピート客も訪れるようになり確かな手応えを感じている。現在は夜のみの営業であるが事業継続には十分であり、家族と過ごす時間が増えてプライベートも充実し、体も楽になったという。「今まで大阪で営業してきた経験が、移転後の自信になった。まだ開店間もないが、今後は地域活性化のためのイベントにも積極的に参加していきたい。」と冨田氏は語る。

市民農園で子供たちと農作業をする冨田氏

店内の様子

一推しのＴボーンステーキ

事例
2-1-10

地域の特性に合った環境配慮型事業を移住して立ち上げた事業者

所在地　群馬県みなかみ町
従業員数　0名
資本金　個人事業者
事業内容　香料製造業

Licca

▶ 間伐材を利用したビジネスで創業

群馬県みなかみ町のLiccaは、長壁総一郎氏・早也花氏夫妻が営むアロマオイル関連製品の製造・販売を営む企業である。早也花氏が2016年頃にラオスでアロマによるリラックス効果を体感したことを契機に、アロマオイルに関連したビジネスプランの検討を始めた。2019年12月、京都市で間伐材を原料にアロマオイル（精油）を製造する事業者を視察し、燃料にも間伐材を使う環境配慮型の製法に感銘を受けた。間伐材の枝葉は利用価値がないことから、従来山林に放置されてきた。この間伐材を利用したアロマオイル関連製品の製造は、地域資源のアップサイクル[11]にもつながり山林整備や地域の活性化などにも貢献できると考え、創業を決断。2020年1～3月に京都でアロマオイルの製法を学ぶ一方、創業の地には、以前訪れた際に、人と森が共生する町という印象を抱いた群馬県のみなかみ町を選んだ。みなかみ町には住んだことがなかったが、町役場の担当者から移住支援事業や起業支援事業などについて丁寧な情報を得ることができ、円滑な移住と創業を実現した。

▶ 自伐型林業グループに所属し山の整備を行う

2020年4月に移住し、庭先に蒸留用のかまどを建設。また、里山の保全と材料の仕入を目的として自伐型林業グループに所属した。自伐型林業とは、地域住民が自ら山に入って木材を切り出す林業で、環境保護と収益確保を両立する持続可能な林業である。総一郎氏もグループに所属し、休日は山の整備を行い、間伐材を仕入れている。さらに地域の住民からは、「間伐してもらえるなら山に入って木を取っていい」と言われ、間伐材の仕入れルートが増えた。同年5月下旬より試験蒸留、ラベルのデザイン、Webサイト制作と準備を進め、7月から本格蒸留開始。杉、ヒノキなど5種類のアロマオイルを、ECサイトを通じて発売した。また、道の駅や宿泊施設、土産物店などにも販路が拡大した。

▶ 香りのコンサルタント、香育など新たなビジネスも

温泉街であるみなかみ町では宿泊客へのおもてなしに空間演出の重要性を感じている旅館が複数あった。「地元産精油を使いオリジナルの香りをブレンドしてほしい。」という依頼が旅館から寄せられ、対応した。こうした「香りのコンサルタント」は、アロマオイル販売と並ぶ収益の柱となった。また同年12月、「群馬イノベーションアワード2020（スタートアップ部門）」を受賞し、知名度向上に貢献した。当初一つであった蒸留釜を四つに増やし、蒸留製造量も増えて順調に増産している。今後は、工房見学やワークショップを体験できる香育（香りの教育）事業にも力を入れる。「これほど短期間で起業できたのは町の皆さんのお陰。事業を軌道に乗せ、地域経済に貢献したい。」と総一郎氏は語る。

長壁総一郎氏、早也花氏夫妻

アロマオイルを精製する蒸留釜

香りを楽しむアロマポット

11　ここでは、本来捨てられてしまうものに新たな付加価値を加え、リサイクルにより魅力的な製品にすることをいう。

⑤新たな商品・サービスの開発

ここでは、自社の技術や経営資源を活用し、新商品・サービスを開発した事業者の事例を紹介する。

事例2-1-11は、感染症の影響により受注が減少する中、楽器用マスクなどニッチな分野で新商品を開発した製造業の事例である。また、**事例2-1-12**は、感染症の影響による外出自粛でタクシーの利用者が減少する中、新たに買物代行サービスを始めたタクシー会社の事例である。

事例2-1-11における自社の技術の活用や**事例2-1-12**における既存車両の有効活用など、いつの時代においても自社の経営資源を有効に活用していくことは重要といえよう。また、**事例2-1-11**のように、他者の進出していないニッチな分野へ進出することも他者と差別化を図る手段として有効であろう。

事例
2-1-11

楽器演奏者用マスクを開発し、感染症流行下であってもニッチな分野に進出する企業

所 在 地　岐阜県羽島市
従業員数　９名
資 本 金　500万円
事業内容　繊維工業

テクナード株式会社

▶ 感染症発生によるマスク不足を早くから予見

岐阜県羽島市のテクナード株式会社は、自社ブランドである消臭・吸湿機能製品「シリカクリン」シリーズを製造・販売する企業である。「シリカクリン」は消臭作用のあるシリカゲルを素材に加工したシートで、同シートを使用した靴のインソールを始めとした製品を展開。アウトドアや楽器用の消臭グッズなど、これまで様々な分野に挑戦してきた。さらに、2019年12月には「シリカクリン」の消臭ファブリックの新ブランドも立ち上げた。主力材料のシート「シリカクリン」の大半は中国で生産していたため、感染症流行の影響により2020年１月には原材料のシートの供給が止まり、生産の見込みが立たなくなり、従来事業の受注も半減した。そのような中、2020年１月に中国では既にマスク不足が起きていることを知った同社の原真澄社長は、早晩日本も同じ状況になると予想した。

▶ 感染症流行下のニーズに合わせたニッチなマスクを開発

国内で開発を進めていた新材料の「シリカクリンファブリック」を用いたマスクの開発に着手。同年４月にマスク製品の生産を始め、同月末から販売した。同社のマスクは呼吸がしやすい、嫌な臭いがしない、眼鏡が曇りにくいといった高い機能と自然な着け心地が多くのユーザーに評価された。また、同年８月には、感染症流行前からギター用の調湿製品などで取引のあった大手楽器店の島村楽器株式会社（以下、「島村楽器」という。）が同社のマスク製品に目を付け、装着したままサックスやフルートなどの木管楽器や金管楽器を演奏できるマスクを共同開発した。演奏者用というニッチ分野での開発となったが、販売店との意見交換などを経て、ユーザーの視点に配慮した製品開発を行うことができた。

▶ 多様なニッチマスクの展開により売上げが安定

島村楽器から楽器用マスクの注文が入るようになり、売上げが安定した。この経験から、原社長は「ニッチマスク開発相談窓口」を設けた。小規模メーカーならではの迅速な対応力をいかしてオーダーメイドに力を入れることで、マスク不足が解消され多様なマスクが店頭に並ぶようになってからも、複数の企業からの強い引き合いが続いた。2020年12月には、大きく口を開けて歌ってもずれにくい歌唱用マスクを開発するなど、ニッチながらも一定の需要を見込める新しい市場を開拓し続けている。「当社は以前より他社が進出しない領域に進出してきた。ニッチマスクの開発にとどまらず、今後も小規模メーカーらしい迅速な対応で新しい領域の製品を提供していきたい。」と、原社長は意気込む。

原真澄社長

「シリカクリン」を使用した同社製品

フルート演奏用マスク

事例
2-1-12

外出自粛が続く中、『便利タクシー』で新サービスを提供するタクシー会社

所在地　千葉県東金市
従業員数　４名
資本金　300万円
事業内容　道路旅客運送業

小川タクシー有限会社

▶ 地域の足として親しまれてきたが、感染症流行により利用者が激減

千葉県東金市の小川タクシー有限会社は、JR東金線求名駅近くに拠点を持つタクシー会社である。営業エリアである東金市一帯は新興住宅地で、地域住民の利用が多く、近辺には、大学や警察学校などがあり、学生や教員の利用も多い。４代目社長の小川喜晴氏は、妊婦専用のサービスである「陣痛タクシー」など他社が行わないようなサービスも手掛け、地域の足として長年親しまれてきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行により、地域住民の外出は減少し、タクシー利用者は激減した。緊急事態宣言が発令された2020年４月は売上げが前年同月比約30％の水準にまで落ち込んだ。以前は１日に10～15件あった電話による依頼も、２件程度に減少した。

▶ 外出不安が高まる中、「便利タクシー」を開始

こうした状況を打破するために何か新しいことができないかと考えていた中、タクシー事業者による有償貨物運送が許可されることとなった。飲食店の配達ニーズが増加していることに加え、外出不安により地域の高齢者が日々の薬の受取や買物にも窮していることから、外出の用事を包括的に代行する「便利タクシー」を始めた。「便利タクシー」は１時間2,000円の基本料金プラス商品代金の実費で、飲食店のテイクアウト商品の配達から、薬の受取や病院の診察の順番待ちなど、幅広いニーズに応えるサービスである。当初は知名度が低く、社長自らチラシを作るなどして、地域住民へ配布した。また、東金商工会議所が実施するテイクアウトやデリバリーの促進活動「東金お弁当わくわくガイド」への参加により、親密になった飲食店から地域住民への紹介が増え、次第に利用者が増加した。

「便利タクシー」を始めた当初、旅客に比べると手間が掛かるため、従業員からは冷ややかな反応もあったが、重い荷物や特に手間が掛かる配達を社長が率先して取り組んだことで、「便利タクシー」の必要性が従業員にも伝わり、サービスとして定着した。

▶ 感染症流行下においても「便利タクシー」への確かな実感

「便利タクシー」の利用者には高齢者が多く、購入量が多い買物や重い荷物を運ぶ際に重宝され、利用者から好評を得ている。また、同社の取組を知った大学教職員の依頼により、複数の飲食店から30～40個のお弁当を届けるデリバリーを月に複数回依頼されることもあった。「感染症が終息するまでは、依然厳しい状態が続くが、『便利タクシー』をきっかけに、当社の認知度が高まり、地域の事業者との親密な付き合いも増えた。現在の代行サービスにとどまることなく、地域で協力して新しいサービスも生み出していきたい。」と小川社長は語る。

「便利タクシー」の様子

大学へお水とお弁当を運ぶ小川喜晴社長

営業所外観

⑥事業分野の見直し

ここでは、新しい事業分野[12]に進出した事業者の事例を紹介する。

事例2-1-13は、感染症の影響により旅行客が減少する中、既存の旅行企画事業で培った経験を基に始めた弁当事業に注力した旅行会社の事例である。**事例2-1-14**も同様に、感染症の影響により旅行客が減少した旅行会社だが、既存の経験をいかし、新たに映像制作事業に進出した事例である。**事例2-1-15**は、感染症の影響によるインバウンド需要の消失により顧客が減少する中、ランチ営業や販売用みその開発といった新事業に取り組んだ事例である。いずれにおいても、自社の既存事業と接点のある分野へ進出しており、新事業分野へ進出する際、既存事業の強みをいかせる分野へ進出することも意識することの重要性が示唆される。

12　ここでいう新しい事業分野とは、既存事業とは異なる業種の事業分野のことをいう。

事例
2-1-13

地元密着型の旅行業の強みをいかし 弁当の宅配事業で感染症を乗り越える企業

所 在 地　埼玉県草加市
従業員数　４名
資 本 金　300万円
事業内容　旅行業、配達飲食サービス業

有限会社共栄旅行サービス

▶ 旅行業で培った知見から、ケータリング事業へ進出

埼玉県草加市の有限会社共栄旅行サービスは、地元の各種団体や小中学校、個人を主な顧客とする地域密着型の旅行代理店である。大手旅行業者が企画するパック旅行や個人ツアーでは経験することができない「ホテルのバックヤード見学」など、独自の企画を最大の強みとしている。しかし旅行業は元々繁閑の差が大きい事業であることに加え、少子化による小中学校の減少や個人客の高齢化などの課題もあった。2019年初め、旅行業で培った全国各地の名産品や旬の食材の知識を活用し、「旅行業と安心・安全な『食』のマッチング」をテーマに経営革新計画の承認を受けてケータリング事業「MIYABI」をスタート。さらに草加商工会議所から「会議所向けにお昼の弁当を作らないか」と打診されたことをきっかけに、宅配弁当も試験的に開始した。「MIYABI」では全国各地の名産品や銘酒などの知識と、地元で生産された枝豆や小松菜、クワイ、いちごなどを使用し、新鮮な素材を使った手作りで愛情のこもった弁当の提供を始めた。しかし、感染症の流行により2020年２月以降は団体・個人旅行のキャンセルが相次ぎ、イベントの中止などによりケータリング事業の注文も途絶えた。

▶ 感染症流行下で弁当の宅配事業へ注力

感染症流行後、それまで試験的に実施していた弁当の宅配事業に注力した。2020年３月、草加商工会議所からの提案もあり「新型コロナウイルス感染症に立ち向かう草加市内経営革新承認企業（旅行業者）のご紹介」として、弁当の宅配事業についてプレスリリースしたところ、地元の新聞やテレビに取り上げられ、注文は増加。注文の増加に対応するため、代理店の事務所スペースを調理施設へと改修した。さらに、小規模事業者持続化補助金を活用し、チラシの作成・配布、ホームページの作成など、販売促進を強化した。

▶「注文の電話」が感染症流行下での精神的支えに

コンビニエンスストアにはない地元食材を使ったお弁当が評判になり、町内会、商工会議所などに加え、地元建設業者などからも定期的に注文が入るようになった。また、感染症流行下での巣籠もり需要ともあいまって、個人客からの注文も増加していった。「感染症が流行した直後は旅行やケータリングサービスのキャンセルの電話が多かったが、宅配弁当の『注文の電話』で精神的にも大きく救われた。今後は地域の飲食店や地元農家との連携も更に進め、ポスト・コロナに備え、旅行業と二足のわらじを履いてバランスの良い経営を継続していきたい。」と、金杉ヨシ子社長は語る。

旅行業と「MIYABI」の、のぼり

金杉社長

手作りのお弁当

事例
2-1-14

動画配信、オンラインツアーをきっかけに映像制作事業を始めた企業

所 在 地　京都府京都市
従業員数　３名
資 本 金　500万円
事業内容　旅行業、映像情報制作・配給業

Cerca Travel株式会社

▶ 感染症流行下においても、新事業を模索

京都府京都市のCerca Travel株式会社は、主に京都旅のコンサルティングを手掛ける企業である。同社の井上ゆき子社長は、2006年の独立開業以来、女性の一人旅に特化したツアーを展開し、現在では顧客の好みに合わせたオリジナルの京都観光を企画し、京都を知り尽くす旅行会社として、顧客からの信頼を獲得している。また、海外からの京都人気が高まる中、欧米を中心としたインバウンド需要も取り込んできた。しかし、感染症流行の影響で、手配していた旅行はほとんどがキャンセルになり、好調であったインバウンド需要も消滅した。こうした状況下でも、井上社長はこの機会を業態転換のチャンスだと前向きに捉えた。

▶ 閑散とした京都の動画を配信したことから新規事業が始まる

旅行業で培った経験をいかした事業を模索し、2020年５月、同業者との情報交換中に、観光客がいない京都の現状を動画で発信するアイデアが浮かぶ。早速、SNSで『今の京都を届ける！オンラインツアー』を立ち上げた。市内と郊外の観光名所や旅館、店舗を撮影し、解説を交えた動画やバスガイドによる京都オンラインツアーを実施し、無料で配信した。スマートフォンでの撮影による手作り動画だが、開始から１週間でSNSのフォロワーが1,000人に達した。視聴者からは、「お金を払ってでも見たい」や「クラウドファンディングで応援したい」という評価の声も多く、井上社長はオンラインツアーを基にした映像制作事業に可能性を感じた。同年６月、これまで雑然とアップしていた動画を分類、整理し、ホームページ『てれんぽ』を開設。すると、京都への修学旅行が中止になった学校関係者から、「予定していたルートを撮影して映像にしてほしい」という注文が次々と入った。またシニア向けの会員制学習用動画配信サイトを運営する会社からは、「京都の歴史的建造物や史跡の案内など、京都文化を伝える映像制作をしてほしい」との注文が入った。テレビや新聞、ネットメディアなどの取材を受けるなど、オンラインツアー需要の高さを実感した。

▶ 新しい事業の柱として映像に関わる事業を展開

オンラインツアーを始めて９か月ほどで、動画部門の売上げは約200万円に達した。さらに、動画配信だけでなく、ライブ中継の依頼も増えた。例えば修学旅行であれば、撮影した動画に加えて、観光地からライブ中継する。学校側は生徒や先生が講堂に集まり、スクリーンでライブ中継の映像を観賞しながら質疑応答をすることで、実際に行っているような感覚を味わうことができる。また現在は京都の「今」を配信するサブスクリプション（定額料金制）動画サイトの立ち上げを予定するなど、動画部門が新しい事業の柱へと成長している。「旅行の仕事のない中、映像制作の仕事でモチベーションが上がった。少しでも良い思い出ができて、京都のファンになってくれるようにと願いを込めている。」と井上社長は話す。

ホームページ『てれんぽ』

バスガイドによる案内動画

学習用動画に出演する井上社長

消費者の変化・小規模事業者

事例 2-1-15

自社の強みや経営資源をいかし、感染症流行下でも新規事業に積極的に取り組む旅館

所在地　大分県由布市
従業員数　３名
資本金　10万円
事業内容　宿泊業

有限会社山城屋

▶ インバウンド旅行客が８割を占める人気老舗旅館を感染症が直撃

大分県由布市の有限会社山城屋は、湯平温泉で客室６部屋の小さな旅館を営む企業である。二宮謙児社長は、2000年代前半に国内需要の減少を危惧し、海外需要の獲得に向けた取組を始めた。自社ホームページやSNSを使った情報発信に加え、海外の現地の旅行会社や旅行雑誌に掲載依頼のアプローチをしたことにより、由布市の宿泊先として紹介された。その結果、韓国・香港・台湾・中国・オーストラリアなど、海外34か国・地域からのインバウンド旅行客が宿泊客の８割を占めるまでになった。日本らしい温かい丁寧なサービスが口コミで広まり、大手旅行口コミサイト「トリップアドバイザー」の日本旅館部門において2017年には全国で３位となるなど、高い評価を得てきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行によりインバウンド需要は突如消失。国内遠方からの予約もほぼキャンセルとなったことで連日休業状態になり、売上げは一時９割減まで落ち込んだ。

▶ 旅館らしさをいかした新規事業に取り組む

旅館らしさをいかした新たな事業を検討する中、元々夕食の料理で評判が良かった手作りのみそを使用した「茄子の味噌田楽」に着目し、みその商品化を思い付き、由布市商工会に相談した。その後、商工会から紹介を受けたPB（プライベート・ブランド）商品を得意とするコンサルティング会社とともに、ラベルデザインの考案や協力工場を選定し、工場にレシピを伝え試作していった。長年みそづくりに携わってきた大女将が納得できる商品になるまで半年掛かったが、試行錯誤を繰り返して旅館で提供する味を再現し、2021年２月、自社ECサイトと地元の百貨店で完成した商品「大女将秘伝の味噌」の販売を開始した。また販売に際しては、ホームページやSNSにみそを使ったレシピ動画を紹介することで、旅館の料理を自宅で楽しめるように工夫した。

二宮社長は地域住民の意見にも耳を傾けた。以前から、「立ち寄り湯はやっていないのか」「ランチはやらないのか」との問合せが多かった。こうした要望に対して、昼食付きの日帰りプランを始めたところ、旅館の風情と味が気軽に楽しめると地元でも評判となった。

▶ 新たな収益源に確かな手応え

「大女将秘伝の味噌」は、当初450個製造したが、販売開始後間もなく完売し、すぐに増産した。今後は輸出も視野に入れている。日帰りプランは、県内客の獲得に貢献し、リピート客も増え、平日においても着実に利用客が増えた。また、旅館の裏山にある地元の人からも忘れ去られた88体に及ぶ石仏群への参道を整備し、芝桜を植えるなど、温泉街の魅力向上にも積極的に取り組んでいる。「感染症により宿泊業だけやっていればいいという状況ではなくなった。活用できる経営資源は何でも活用し、収益の柱を作っていきたい。」と、二宮社長は語る。

貸切りの露天風呂

「大女将秘伝の味噌」を持つ二宮社長（左）・大女将（中）・女将（右）

盛り沢山のランチ

⑦オンラインツールの活用

ここでは、オンラインツールの活用により販路開拓や新事業創出に取り組んだ事業者の事例を紹介する。

事例2-1-16は、外出自粛により来店客が減少する中、SNSを活用して顧客との接点を増やした小売店の事例である。**事例2-1-17**は、外出自粛によりスタジオでの営業ができない中、オンラインヨガに取り組んだヨガスタジオの事例である。**事例2-1-18**は、外出自粛により宿泊客が減少する中、新たに「オンライン宿泊」を始めたゲストハウスの事例である。

オンラインツールの活用は、顧客との関係性の維持や事業の継続に有効である。また、遠方の顧客など新たな顧客の開拓という効果も期待できる。

消費者の変化・小規模事業者

事例 2-1-16

感染症流行による来店客数減への対策に、SNSを活用して顧客との接点を増やした企業

所在地　神奈川県鎌倉市
従業員数　３名
資本金　300万円
事業内容　家具小売・卸売業

株式会社クローネ

▶ 感染症流行後に来店客数が減少し、売上げが激減

神奈川県鎌倉市の株式会社クローネは、鎌倉駅前に２店舗を構え、北欧のインテリア雑貨を中心に輸入販売する企業である。自社ECサイトも運営するほか、全国のインテリアショップや百貨店などの店舗への卸売も手掛け、商品ラインナップを拡充させてきた。30～40代の女性を中心に遠方からの来店も多く、売上げは堅調に伸びていた。しかし、新型コロナウイルス感染症流行により風向きが一変。緊急事態宣言が発令された2020年４月には来店客数は前年比で４割減少し、売上げも激減した。休業を余儀なくされた卸売先も多く、卸売事業の業績も悪化した。

▶ SNSの活用を強化し、顧客との接点を増やす

売上げの回復を目指す同社は、来店客数の減少と卸売事業の不振を補うために店のファンとの接点を増やそうと、SNSの活用を強化した。まずは顧客にSNSを見てもらうことが大事だと考えた同社の澤口亮社長は、店舗スタッフによる商品説明の短編動画を「クローネ１分チャレンジ」と題してインスタグラムに投稿。動画の視聴者からは、商品を購入したいという問合せが相次いだ。また、顧客の利便性を考え、ECサイトに案内するのではなく、メッセージ上で簡単に購入決済ができるよう対応したことも評判を得た。

さらに、顧客との双方向のコミュニケーションを重視し、2020年７月からインスタグラムのライブ機能を使って動画をライブ配信することにした。配信のタイミングは毎週火曜の開店前と閉店後で、１回の配信時間は30分～１時間程度。配信中にリアルタイムで視聴者からメッセージを受け付け、視聴者の関心の高い商品を詳しく紹介したり、視聴者と一緒に新商品を企画したりしている。2021年１月時点で、動画配信の回数は計58回を数え、視聴者目線で作る動画は次第に評判となり、インスタグラムを窓口とした注文は右肩上がりで伸びていった。テレビ番組のように配信日時を固定したことで、定期的に参加する視聴者も増加した。

▶ 感染症流行下の来店客数減をネット販売が補い、前年並み売上げを維持

感染症流行の影響により2020年３～９月の売上げは前年比60～80%程度に落ち込んでいたが、動画のライブ配信が軌道に乗った10月以降は前年を上回る水準で推移し、2021年３月期の売上高は、自社ECサイトでの販売が店舗販売と卸売事業の落ち込みをカバーし前年と同程度を確保する見込みである。SNSのフォロワーには地方在住者も多く、感染症流行前と比べて地方からの注文も増加した。今後は、企画した商品をライブ限定で販売し、店頭にそろえる前に顧客の評価を確認するといった取組も始める。「動画視聴者が来店するケースが増え、スタッフとの会話が増えた。何よりも顧客とのコミュニケーションを大事にし、近くに来た際には、気軽に立ち寄ってもらえる店を今後も目指していきたい。」と澤口社長は語る。

クローネ一号店

澤口亮社長

インスタライブの様子

事例
2-1-17

レッスンのオンライン化で新たな顧客層を取り入れたヨガスタジオ

所在地　茨城県大洗町
従業員数　3名
資本金　個人事業者
事業内容　その他の教育、学習支援業

大洗海風ヨガスタジオ

▶ 子供からお年寄りまで3世代が集まる地域密着型ヨガスタジオ

茨城県大洗町の大洗海風ヨガスタジオは、商業施設内でヨガウエアやマットなどを扱う店舗兼スタジオとして2018年4月にオープン。スタジオでのレッスンと併せて商店街や学校などへの出張レッスンを行い、地域密着でヨガ体験を広めてきた。スタジオでは基本的な呼吸法やめい想法を学びヨガを手軽に楽しめるビギナー向けプログラムと、補助道具を使ってポーズを行いリラクゼーション効果が得られる経験者向けプログラムを展開。そのほか天井からつり下がった布にくるまり浮遊感でリラックスできる空中ヨガは、2人同時に体験することもでき、親子や孫連れ、観光客にも人気となった。2年間で定期的に通う会員が60人と順調に増加し、2020年中には100人を目指していた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行により2020年3月から5月までスタジオは休止した。

▶ オンラインヨガを開始し、シニア向けにヨガDVDを配布

感染症が流行する中、以前の状態に戻らないと考えた小林綾子社長は、新しい生活様式に合わせ、オンラインでのヨガレッスンを開始。ふだん通っているスタジオからレッスンを配信し、少しでも利用者が安心できるよう工夫した。また、開始した当初は1回の参加費を1,000円と安い料金設定にしたことで、気軽に参加してもらうことができ、若い世代を中心に利用者は徐々に増加した。

一方、小林社長には「外出制限がかかる中、特にシニア層には運動習慣を続けてほしい」という願いがあったが、シニア層の中には、パソコンやスマートフォンの操作に不慣れな人もいた。そんなとき、78歳の母がDVDを使って毎日決まった時間に運動をしているのを見て、パソコンやスマートフォンよりDVDの方がなじみがあるのではないかと考えた。早速、茨城県の感染症拡大防止協力金を活用し、家でできるヨガ・ストレッチDVDを制作。1,500円で販売するとともに、大洗町長に提案し300枚を町民に無料配布した。町役場など5か所で配布され、地元紙にも取り上げられたことで、スタジオやオンラインヨガの知名度が高まり、利用者からも好評を得て、問い合わせも相次いだ。

▶ オンラインヨガで新規顧客の開拓へ

2020年6月にはスタジオを再開したが、オンラインヨガのレッスンも引き続き実施。感染症流行前までに通っていた会員のうち半数は利用をやめてしまったが、2020年12月までに定期的に利用する会員がスタジオとオンライン両者合わせて50人まで戻った。障がいのある人や育児や介護で家を空けられない人、また遠方の人など、オンラインレッスンなら自宅で参加でき、これまでアプローチできなかった顧客層を開拓できるようになった。現在は、理学療法士などと連携したオンラインのヨガセラピー事業など、新事業の展開も考えている。「オンラインレッスンの取組を通してアフター・コロナに向けた事業展開の可能性が広がった。オンラインの受講者を更に増やしていきたい。」と、小林社長は語る。

ZOOMによるオンラインクラスの様子

制作・配布したDVD

将来を見据える小林綾子社長

事例
2-1-18

新サービス『オンライン宿泊』で、新規顧客を開拓したゲストハウス

所 在 地　和歌山県那智勝浦町
従業員数　２名
資 本 金　56万円
事業内容　宿泊業

合同会社WhyKumano

▶ インバウンド需要を獲得するも感染症流行により開店休業状態に

和歌山県那智勝浦町の合同会社WhyKumanoは、ゲストハウスを運営する企業である。代表社員の後呂孝哉氏は那智勝浦町と同じく熊野エリアに属する新宮市の出身。大学・会社員時代の10年間を関東で過ごした後、地元熊野の魅力を世界に発信したいとUターンし、2019年５月、「WhyKumano Hostel & Cafe Bar」を開業した。日本全国を旅しながら旅行に関連した事業構想を練る中で、旅の一番の魅力は地域住民や他の旅行者との交流体験にあり、宿泊客とスタッフが自然な形で交流できるゲストハウスは理想的な業態で、熊野の魅力を発信するのに最も適していると考えたからである。世界遺産の熊野古道を訪れる外国人観光客を中心に宿泊客を獲得し、開業後約９か月間は客室の稼働率は５～６割と好調な滑り出しだった。インバウンド客が７割を占め、宿泊客の出身国は50か国に及んだ。しかし、2020年２月から感染症流行の影響が深刻化し、３月下旬には開店休業状態となった。相部屋を前提としているゲストハウスはどこも敬遠され、WhyKumanoも客足の回復が見通せない状況に陥った。

▶ ゲストハウスの魅力を疑似体験できる「オンライン宿泊」

休業を決断する宿泊業者や飲食業者が多い中、後呂氏は休業ではない道を模索した。客も宿泊したいのにできない状況にあるならば、宿泊業者として潜在顧客に対し何らかのサービス提供で応えたいと考えた。2020年４月、後呂氏は蛇口からお湯が流れるだけのYouTube動画「オンライン銭湯」をたまたま見付けた。この動画が１日で２万回再生されていたことに触発され、オンライン宿泊を思い付いた。これは、ビデオ通話アプリを使ってゲストハウス宿泊や熊野での出会いを疑似体験するもので、１回の定員は６～７名、１泊1,500円に設定。SNSで予約し、支払はオンライン決済アプリで完了する。現実の宿泊と同様に、まずフロントでのチェックイン、館内の案内を行い、全員で乾杯した後、スタッフが地図アプリなどを画面共有しながら熊野の観光名所や特産品などを紹介するのが一連の流れである。後呂氏は参加者の発言を促し、まるでゲストハウスのラウンジで語り合っているような空間を作ることを大事にしている。翌朝には参加者のSNSにメッセージとともに、熊野での観光をイメージした動画が届くようにするなど、工夫を凝らしている。

▶ 収益の支えのみならず新規顧客開拓にも効果

オンライン宿泊は、メディアで取り上げられた影響もあり、４月に開始してから３か月連続で予約枠が毎日全て埋まる人気となった。７月からは通常の宿泊を再開し、オンライン宿泊の回数を減らしたが、2021年２月時点で累計参加者は500名を超えた。旅行を控えている人だけでなく、育児や介護、ペットのために旅行したくてもできない人、移動や宿泊が困難な障がいを持つ人、海外在住者などの参加も目立った。地元のゲストハウスに興味があるという地域住民も多かった。また、オンライン宿泊利用者のうち30名以上が、その後実際にゲストハウスに宿泊するなど、オンライン宿泊は感染症流行下での収益を支えるだけでなく、平時では実現できなかった新規顧客の掘り起こしにも役立った。「外出自粛になればオンライン宿泊のニーズが高まり、感染者が減少すれば通常の宿泊ニーズが高まる。今後もオンラインとリアルの両輪で、切れ目のないサービス提供を続けていきたい。」と後呂氏は語る。

代表社員の後呂孝哉氏

オンライン宿泊の客室案内の様子

ゲストハウス外観

⑧事業者間連携

ここでは、事業者間連携により販路開拓や新事業創出に取り組んだ事業者の事例を紹介する。

事例2-1-19は、感染症の影響により宿泊客が減少する中、地域の事業者と連携して新しい宿泊プランなどを企画した旅館の事例である。**事例2-1-20**は、地域の飲食店が連携してドライブスルーマーケットなどを企画し、地域の消費需要を掘り起こした事例である。また**事例2-1-21**は、感染症の影響により既存の販路の受注が減少する中、地域内の事業者と連携協定を結び、販路の確保や業務効率化に取り組んだ事例である。

経営資源に限りがある小規模事業者だが、事業者間連携は販路開拓や効率化を促し、新事業にも付加価値を与える機会となる可能性がある。

事例
2-1-19

SNSでの丁寧な情報発信と地元事業者との連携で感染症を乗り越える旅館

所 在 地　埼玉県秩父市
従業員数　６名
資 本 金　個人事業者
事業内容　宿泊業

旅館 比与志

▶ 好調な業績が感染症流行により一転、休業へ

埼玉県秩父市の旅館 比与志は、1963年に創業した、全７室の旅館である。３代目支配人の前川拓也氏は、大学在学中からテレビCM制作を経験し、大学卒業後もフリーのCM制作、助監督やロケコーディネーターとして活躍していたが、30代半ばに入ると2014年に家業である同旅館で働き始めた。それまで同旅館では50～60代の宿泊客が中心であったが、30代女性をメインターゲットに定め、薪ストーブやデザイナーズ家具などを取り入れ、内装をリニューアルした。2019年６月にはインスタグラムによる情報発信を開始し、館内施設やサービス、周辺の観光情報に加え、四季折々の秩父の風景を中心に発信した。前職で一流カメラマンの技術を間近に見てきた経験を、写真の撮影や加工にいかしている。インスタグラムのフォロワーは順調に増加し、若い女性の宿泊客が顕著に増え、単月で2020年２月は前年比170％の売上げとなった。しかし、新型コロナウイルス感染症流行の影響で３月はキャンセルが相次ぎ、４月からは休業を余儀なくされた。

▶ インスタグラムでの丁寧な情報発信を続け、地元事業者とのコラボ企画も打ち出す

２か月半の休業中に、母の女将から事業を承継した。前川氏は、休業中にも顧客維持と新規顧客開拓のためのインスタグラム発信は継続した。一方、感染症流行の影響により困難な状況に陥った地域の飲食店を目の当たりにし、地域全体で秩父を盛り上げる必要性を感じたこともあり、地域の事業者と連携した取組に力を入れた。

まず、地元の創作料理店と連携し、朝食を旧暦の二十四節気にちなんだ内容に磨き上げ、２週間ごとにメニューが変わるようにした。食材も、秩父にこだわった旬の食材を用意し、宿泊客が楽しめるような工夫を凝らした。また、人気パティスリーの焼き菓子付きプランやアクティビティ施設のチケット付きプラン、タロット占いやエステ付きプランなど地域の様々な事業者とコラボレーションした宿泊プランを企画した。こうしたコラボレーションの様子もインスタグラムで発信したところ、30代女性を中心とした利用客から口コミで高評価が広がっていった。

▶ 好調な再スタートを切り、地元事業者へも効果が波及

2020年６月下旬に営業を再開すると、順調に予約が入り、GWを含む２か月半の休業期間があったものの2020年全体では前年比95％の売上げ となった。また、地元事業者とコラボレーションした新プランをインスタグラムで発表すると、コラボレーションした事業者のインスタグラムのフォロワーも呼応して増加し、実際に足を運ぶ客も増加。「当館のPRは、インスタグラムを中心に行っている。地域の事業者とのコラボ企画の評判は特に高く、今後も地域内の連携を大切にしていきたい。」と前川氏は話す。

全７室の旅館

照明やインテリアにこだわった客室

二十四節気の朝食

事例
2-1-20

地域の飲食店と連携して、新たな需要の掘り起こしに取り組む企業

所 在 地　高知県高知市
従業員数　３名
資 本 金　個人事業者
事業内容　飲食店

さ～どぷれいす

▶ 中心商店街の人の流れが変わり、営業自粛で売上げが激減

高知県高知市の「さ～どぷれいす」は、梶原あいみ氏が代表を務め、同市内でカフェや居酒屋を営業している。梶原代表は2013年に市の中心商店街である帯屋町商店街でカフェ「シュシュ」をオープン。その後も居酒屋を開店するなど、2019年には４店舗の飲食店を経営するまでになった。しかし、2020年４月の緊急事態宣言の発令を受けて営業自粛を余儀なくされ、売上げは９割減少した。カフェのランチタイムに弁当の販売を開始したが、スーパーや専門店の低価格帯の商品には太刀打ちできず、売れ残ることも多かった。「完売したとしても利益はごく僅か。八方塞がりの状態だった。」と梶原代表は振り返る。

▶ ドライブスルーマーケットを始めとしたイベント開催に取り組む

対策を検討する中、仕事終わりはまっすぐ家に帰る、休日も家で過ごす、といった消費者意識の変化が生じていることに気が付いた。梶原代表は、まず非接触・外出自粛のニーズが高まっていた2020年４、５月においてドライブスルー形式で弁当販売することを思い付く。しかし、小規模店舗の自社だけで大掛かりなイベントを実施することは困難であった。そこで、近隣の飲食店に呼び掛けを行ったところ、他店も同じ悩みを抱えており、2020年５月２日～６日には、大型家具店の駐車場で「ドライブスルーマーケット」を共同で開催した。７店舗11種類の弁当を販売したところ、渋滞ができるほどの盛況ぶりで、５日間で2,000食以上が売れた。会場を変えて開催した第２弾、第３弾では11店舗が参加した。その後も、地域の飲食店と連携して、テイクアウト商品を共同販売する「お弁当マルシェ」の開催や、商店街を歩行者天国にする「柳町de宵祭り」など、次々とイベントを開催した。「柳町de宵祭り」は、歩行者天国のエリアを設け、テイクアウト専用の地域産品でそろえたメニューを屋外テーブルで食べてもらうといった趣向で、延べ5,000人以上の客が訪れ、各店の宣伝にもつながり、その後、客足が伸びた店も多かった。

▶ 同業者との結束が強まり、新しい事業計画が生まれた

こうしたイベントにより、一定の売上げの確保につながったほか、困難な時期を飲食店同士で連携して乗り越える過程で、店舗同士で活発に意見を言い合える関係ができた。次の一手として、屋台村の建設やドライブインシアターの開催のほか、３輪自動タクシーの「トゥクトゥク」を地域の飲食店で共同購入し、観光や店の送迎へ活用する計画などが立ち上がっている。「感染症が流行する中では消費者のニーズも常に変化していくが、新たな計画を打ち出し、地域の店舗で力を合わせて一つ一つ実現していく。ピンチをチャンスに変えてきた経験をいかし現在はアドバイザーとしても活動しており、高知のにぎわいを、早く取り戻したい。」と、梶原代表は意気込んでいる。

梶原あいみ代表

「お弁当マルシェ」の様子

ドライブスルーマーケットの様子

事例
2-1-21

**感染症が流行する中で、
他社と連携して経営効率化と販路開拓に取り組んだ企業**

所在地　宮城県女川町
従業員数　11名
資本金　300万円
事業内容　食料品製造業

有限会社マルキチ阿部商店

▶ 好調だった水産加工製品の販売が感染症の流行により低迷

宮城県女川町の有限会社マルキチ阿部商店は、水産加工業を営む企業である。女川町はカキやホタテ、サケ、ホヤなどの養殖業が盛んで、サンマの水揚げが全国トップクラスの女川漁港を擁する。同社は、女川特産のサンマを使った昆布巻や、ホヤで卵を包み込んだ郷土料理などの加工品を、昔ながらの手作りにこだわって作っている。2011年の東日本大震災では津波で工場を失う被害に遭ったが、石巻市の仮設工場での営業を経て再建を果たした。2017年には女川駅前の商業施設に直営の物販店をオープン。震災直前と比べると、2019年の売上げは約1.5倍になっていた。しかし、感染症の流行により2020年２月から４月の全体の売上げは前年比30％減と大きく減少した。特に直営店では客数も低迷し、同時期の売上げが前年比60％減とダメージが大きかった。

▶ 地域の同業者と経営資源を共有し、経営効率化とブランド力強化を狙う

感染症の影響が出始めた2020年３月に、女川町の水産加工会社の株式会社鮮冷（以下、「鮮冷」という。）から業務提携の話があった。鮮冷は、水産物の細胞を壊さず劣化を防ぐCAS（Cells Alive System）凍結機を備え、食品安全管理の国際規格FSSC 22000の認証を取得している従業員70名規模の企業であり、ホタテを中心に業務用加工食材や小売用総菜などに強みを持ち、ホテルや飲食店、スーパーなどに販路を持つ。マルキチ阿部商店の阿部淳代表取締役社長は、震災時にも助け合って苦難を乗り越えてきたこともあり、鮮冷の社長と親しい付き合いがあった。販売不振が続く中、両社が協力し合って経営効率化を図るとともに、女川の水産加工品のブランド力を高めたいという意見が一致し、2020年５月30日に「販路の共有」、「設備の共有」、「ノウハウの共有」、「人材資源の共有」、「原材料の融通」の五つについて業務提携を結んだ。製造面では、マルキチ阿部商店の小ロットへの迅速な対応力が鮮冷に役立つ一方、鮮冷の高い生産能力が大きなロットの新商品企画を可能にする点はマルキチ阿部商店に役立つなど互いにメリットがあると考えた。

▶ 連携により原材料費の低減や販路拡大に貢献

業務提供の効果は「原材料の融通」ですぐに表れた。仕入量が圧倒的に多い鮮冷に一括仕入れしてもらうことで原材料費が下がり、粗利が拡大した。また、それぞれが営業時に互いのパンフレットを持ち合い、連携していることをアピールするなど販路拡大に努めたことで、2020年内にマルキチ阿部商店は六つの新規取引先を開拓することができた。2021年からは「ノウハウの共有」に積極的に取り組み、新製品の共同開発などを企画している。また、労務関連の環境が整えば、サンマの水揚げが盛んな９～12月の繁忙期には人材を融通し合う予定である。「鮮冷とマルキチ阿部商店には『恩返しをしたい』という思いが共通している。震災復興の際に世界中の方から頂いた御恩を、豊かな海の恵みをいかした製品を世界中に届けることでお返しし、いかなる環境下でも地域で共に手を取り合うことにより、持続的な貢献をしていきたい。」と阿部社長は話す。

マルキチ阿部商店の工場と事務所

鮮冷との業務提携（右が阿部社長）

直営店「マルキチ女川浜めし屋」

⑨支援機関の活用

最後に、感染症流行下における支援機関などの支援サービスの事例を紹介する。

事例2-1-22は、飲食店のテイクアウトの周知を支援する信用金庫の事例である。**事例2-1-23**は、中小企業が海外展開をする際に、煩雑な手続の支援や認知度が低い商品でも海外展開へ挑戦する機会を提供する支援機関の事例である。また、**事例2-1-24**は、中小企業のECによる販売促進を支援するECプラットフォームを運営する企業の事例である。いずれの事例においても、知名度の低さから新商品・新サービスを打ち出しても、消費者などに認知されないという小規模事業者の課題解決の支援に取り組んでいる。

小規模事業者が新規顧客獲得や新商品・サービスの開発に当たり販路開拓を課題と感じる者は多く、またPR活動においてコストの負担や時間的余裕のなさ、人材不足などが挙げられる[13]。こうした経営課題に対して、支援サービスを活用していくことも有用である。

13　2017年版小規模企業白書第2部第3章第1節

消費者の変化・小規模事業者

事例
2-1-22

『テイクアウト支援サイト』で感染症流行下の飲食店テイクアウトを支援する信用金庫

所在地　東京都品川区

城南信用金庫

▶ 感染症流行下で飲食店の課題を認識

東京都品川区の城南信用金庫は、東京都、神奈川県を中心に事業を展開しており、地域金融機能を発揮し、地域貢献活動にも積極的に取り組んでいる。新型コロナウイルス感染症の流行により首都圏の飲食店は影響が大きく、外食需要の減少により苦境に立たされている。同信金も資金繰りを中心に事業者への金融支援に取り組んできたが、特に飲食店からの相談が多数寄せられていた。丁寧に相談に乗る中で、飲食業界は、テイクアウト事業が収益の柱となりつつあるが、小規模な店舗ではその取組が認知されておらず、消費者を店舗へ誘導できないといった悩みを抱えていることが分かり、金融支援のみならず飲食店の集客に関する支援の必要性を認識した。

▶ 地域の飲食店を対象とした「テイクアウト支援サイト」を立ち上げ

同信金は、全国の信用金庫約7,400店舗のネットワークを活用したビジネスマッチングサイト「よい仕事おこしネットワーク」の事務局として、事業者間のマッチングを仲介してきた。こうした経験をいかし、2020年５月には、中小企業・小規模事業者を支援するための「つながろうプロジェクト」の始動を発表し、飲食店支援ツールとして「テイクアウト支援サイト」を立ち上げた。

このサイトは、飲食店のテイクアウトやデリバリー情報等を消費者向けに発信することで、飲食店の情報発信力を補完するものである。飲食店側は、信金を通じて手数料不要で登録ができ、信金と取引がなくても登録することができる。また、地域に詳しい信金の強みをいかし、他のWebサイトには掲載されていない地域の名店を数多く掲載している点が特徴である。サイトの画面には、店舗一覧が地図とともに表示され、各店の所在地や電話番号、営業時間、メニューなどが閲覧できるほか、現在地から近い店を探す機能もある。

▶ 消費者からの認知度向上、地域内の飲食店の支えに

「テイクアウト支援サイト」は、同信金の営業エリアである東京、神奈川にある飲食店から試験的に始め徐々にエリアを拡大していった。同信金の職員はITに不慣れな高齢の飲食店主にも丁寧なサポートを実施することにより登録件数を増やしてきた。また都内の22信金にも参加を呼びかけたところ、同行を含めた都内18信金が取組に参加。2021年３月中旬時点で登録店は1,200を超えるまでに拡大している。また、QRコード入りのポスターとステッカーを用意し、信金の営業店や営業担当者による周知活動に取り組み、地域の消費者からの認知度も高まった。あるスリランカ料理店では、お昼時間にはテイクアウト目的の客が間断なく訪れるようになり、店内飲食売上げの不足を補うまでになったという。「融資だけでは時間稼ぎに終わってしまう。信金の信用力を最大限いかして地域の事業者を支えていきたい。」と、川本恭治理事長は支援への思いを語る。

「テイクアウト支援サイト」ポスター

「テイクアウト支援サイト」ステッカー

事例
2-1-23

輸出に係るコストとリスクを低減し、中小企業の海外進出を支援する機関

所在地　北海道札幌市
事業内容　運輸に附帯するサービス業

一般社団法人北海道国際流通機構

▶ 北海道の中小企業の海外輸出を応援するために設立

一般社団法人北海道国際流通機構（以下、「HIDO」という。）は、海外企業との個別商談に向けたきめ細かい支援やアフターケアなど、輸出に挑戦する北海道の中小企業を育成・支援するための各種サービスを提供する支援機関である。海外への輸出を考える中小企業にとって、代金回収のリスク、高い営業コスト、複雑な手続などが障壁となることが多い。特に北海道からの輸出に当たっては物流・商流の機能が首都圏などと比べて弱く、海外輸出に挑戦しやすい環境が整っていなかった。これらの課題解決を目指して、中小企業の輸出を拡大することを目的に設立されたのがHIDOである。

▶「希望の拠点」により台湾への輸出の足掛かりを容易に

輸出未経験の中小企業には、情報提供から海外販路獲得への戦略の策定・実行や輸出実務の代行など、輸出開始まで総合的に支援している。一方、輸出経験者に対しては、販路拡大、輸出実務、資金調達など、更なる輸出拡大に必要な支援を実施している。他にも、商品の前払による買取りや小口貨物集約による輸出など、煩雑な輸出手続・ノウハウを持たない中小企業でも低リスクで輸出を行うことができる仕組みを構築してきた。

HIDOの特徴的な取組としては、台湾の台中市で「食」と「観光」を総合的に情報発信する「希望の拠点」事業がある。本事業は、１ロット10kg程度と少量の商品を台湾最大規模である同市内の観光地、麗宝楽園アウトレットモールにある北海道アンテナショップに送り、同ショップを運営する台湾の販売会社がアンテナショップでの販売のほかインターネット通販、百貨店催事などで参加事業者商品の販売を委託販売形式で行う。全ての企業が低リスクで挑戦が可能であり、知名度の低い中小企業でも挑戦できる環境を提供するのが狙いである。

▶ HIDOを通じて感染症流行下においても円滑に海外展開した企業も

「希望の拠点」を活用し、海外への販路開拓をスムーズに実現した企業として、株式会社Kカンパニー（北海道札幌市　従業員数：６名　資本金500万円）がある。同社はアパレル店舗の運営の他、食品・雑貨の卸売業を営み、2016年には、道内の酒蔵に委託して、海外の人も気軽に飲める日本酒「NEKOSAKE（ネコ酒）」を開発し、海外へ販路を広げていた。更に輸出対象国を増やしたいと考えた同社は、2018年にHIDOの会員になった。「希望の拠点」で「NEKOSAKE」商品を販売したところ、台湾企業数社より問い合わせがあった。HIDOは海外での日本酒市場開拓のためにとにかく数を売りたいというKカンパニーの要望を最大限考慮し、各社との交渉を含めた円滑な手続を進め、年間500万円以上の総代理店契約の成約にまで至った。「感染症が拡大する中でも契約までスムーズに手続をしてくれた。感染症でブラジル、アメリカ、メキシコなどへの輸出がストップしてしまったが、HIDOを介して進出した台湾への販路が業績の支えになっている。」とKカンパニーの中嶋圭取締役は語る。

2020年12月時点でHIDOに参加する会員企業106社のうち、36社が同事業を利用し、アンテナショップでの総売上金額1,000万円の成果を生んだ。今後は、「希望の拠点」を他国にも展開していけるよう、各国で協力企業を確保することが課題である。「感染症流行下という厳しい状況が続くが中小企業の発展を考えると、『海外』という選択肢を閉ざす必要はない。今後も中小企業の育つ環境を作っていきたい。」とHIDOの鳥取義之代表理事は語る。

鳥取義之代表理事

台湾の北海道アンテナショップ

Kカンパニーの「NEKOSAKE」商品

事例
2-1-24

製品と店舗をつなぐ新しい流通サービスにより、地方中小製造業の販路開拓を支援する企業

所在地　東京都中央区
従業員数　６名
資本金　200万円
事業内容　販路開拓支援サービス

株式会社Catalu JAPAN

▶販路獲得に悩む地方中小製造業者の流通を支援する「カタルスペース」

東京都中央区の株式会社Catalu JAPANは、様々な店舗でのマーケティング・プロモーションから販売までを可能にする流通の支援事業を展開する企業である。消費者へ販売したい製品を持つ中小製造業者と集客力のある都心のサービス店舗をWeb上でマッチングし、店舗の遊休スペースを活用して製品の展示を促す流通支援サービス「カタルスペース」を提供する。同社が注目したのは、地方中小製造業者の販路獲得の問題である。中小製造業者は製造ロットが小さいため、卸・小売経由の流通網を簡単に増やすことができないことが多い。一方、大手ECモールに掲載しても膨大な商品に埋もれてしまう。また、自社ECサイトを立ち上げても、サイトまで集客できないといった課題もある。そこで同社が解決策として開発したのが、店舗の集客力・伝達力とECをかけ合わせた「カタルスペース」である。同サービスでは、展示された製品にQRコードが掲示され、製造業者の関連する情報サイトや自社ECサイトへ誘導し、消費者は気に入った製品を購入するという体験型ECの側面も持つ。

▶「カタルスペース」専用のECモールを開設

同社の吉本正社長は以前より、地方の中小製造業者は自社ECサイトを持っていない者も多く、「カタルスペース」を利用して消費者へのプロモーションができても、実際に継続した販売につなげていくことが難しいという話を聞いていた。この度の感染症流行下でEC活用の重要性は更に高まったことを受け、地方の中小製造業者の販路開拓に貢献すべく、「カタルスペース」専用のECモールを開設し、自社ECサイトを持たない事業者にも使いやすい形に整備。同ECモールは実店舗で商品に出会って、ネットで購入するという仕組み自体は変えず、モールを利用した購入者が同じ商品を自宅に居ながらリピート購入しやすい仕組みとした。

▶感染症流行下で製品のリピーターづくりや店舗の利益増加に貢献

ECモール開設などの効果もあり、感染症流行前と比較して、「カタルスペース」への登録製造業者数は約５倍、登録店舗数も約３倍に伸びた。ある食品加工業者は開発直後の漬物製品を飲食店で展示・販売を行ったところ購入者の半数をリピーターとして獲得し、当該店舗での食材にも採用され、定食の副菜として提供されるようになった。Catalu JAPANは、飲食店の顧客を多く持つガス事業者や、飲食店以外にもホテルなどとの提携を進め、展示・販売の可能性を広げている。「今後は、海外店舗での展示・販売を可能にしていくほか、アフター・コロナにおいてはインバウンド旅行者向けに多言語対応を行い、海外発送を行いたい。さらに、店舗やネットで蓄積されたデータを中小製造業者に提供することにより、製品開発のための情報提供もしていきたい。」と吉本社長は語る。

「カタルスペース」の仕組み

木材を使った手帳や名刺入れなど、
カフェでの展示の様子

コラム

2-1-3 「小規模事業者持続化補助金」～経営計画に基づく販路開拓～

小規模事業者の「事業の持続的発展」は小規模企業振興基本法の基本原則であり、同法の創設を契機に、小規模事業者の販路開拓による事業の持続的発展を支援する「小規模事業者持続化補助金」が予算措置されてきた。ここでは、これまでに延べ約16万者の販路開拓を支援してきた「小規模事業者持続化補助金」について概観する。

事業概要

本補助制度は、小規模事業者が、展示会への出展や新商品の開発、生産設備の導入等、販路開拓に取り組む費用を支援している。申請に当たっては「経営計画書」の添付を要件とし、経営計画に基づく経営を促している。なお、令和元年度補正予算では、通年で公募し、複数の締切りを設けて審査・採択を行うことで、事業者の予見可能性を高め、十分な準備の上、都合のよいタイミングで申請・事業実施することが可能となった。

さらに、令和２年度第１次補正予算では、新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えるために、経営計画を作成して取り組む販路開拓の取組等を支援するための特別枠を創設し、令和２年度第２次補正予算では、小規模事業者の事業再開を強力に後押しするため、業種別ガイドライン等に基づいて行う取組への支援を拡充した。

コラム　2-1-3①図　小規模事業者持続化補助金の概要

		通常枠	特別枠（類型A）	特別枠（類型Ｂ又はＣ）
持続化補助金（販路開拓等）	補助上限額	50万円	100万円	100万円
	補助率	２／３	２／３	３／４
事業再開枠	補助上限額	50万円（※１）		
	補助率	定額(10/10)		
追加対策が必要な業種（※２）	補助上限額	50万円		
	補助率	２／３・３／４・定額		

※１　総補助額の２分の１以下であること。
※２　屋内運動施設、バー、カラオケ、ライブハウス、接待を伴う飲食店

コラム　2-1-3②図　特別枠の要件

【特別枠の申請要件】

補助対象経費の1/6以上が、以下の要件に合致する投資であること

A：サプライチェーンの毀損への対応

顧客への製品供給を継続するために必要な設備投資や製品開発を行うこと

（例：部品調達困難による部品内製化、出荷先営業停止に伴う新規顧客開拓）

B：非対面型ビジネスモデルへの転換

非対面・遠隔でサービス提供するためのビジネスモデルへ転換するための設備・システム投資を行うこと

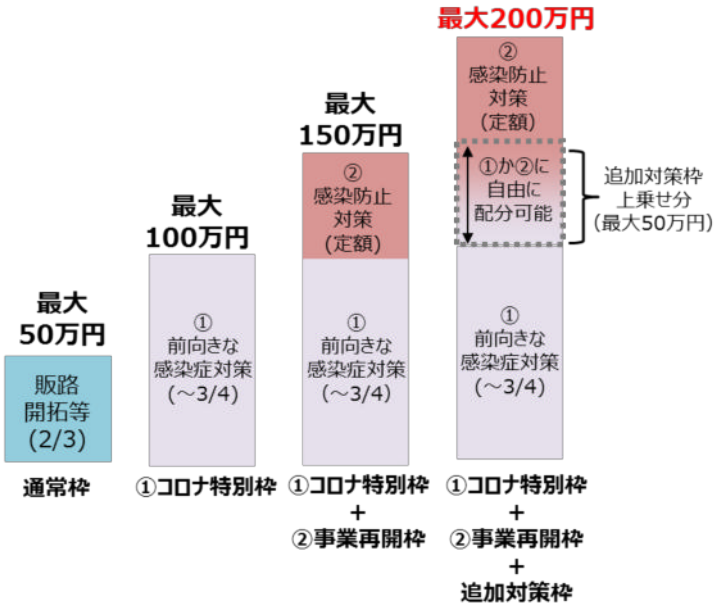
（例：店舗販売からＥＣ販売へのシフト、ＶＲ・オンラインによるサービス提供）

C：テレワーク環境の整備

従業員がテレワークを実践できるような環境を整備すること

（例：ＷＥＢ会議システム、ＰＣ等を含むシンクライアントシステムの導入）

コラム　2-1-3③図　補助上限額のイメージ



事例１　株式会社ちづや

プライベートブランド商品のEC販売強化により、持続力のある経営基盤の構築を目指す企業

2017年５月に焼き肉店「ちづや」を創業。国産の良質肉の調達にこだわり、他店ではまねできない斬新なメニュー開発にも注力し、「焼肉以上の価値」が感じられる店舗づくりや、豊かな食文化の創造を目指し、妥協なき挑戦を続けている。

2020年４月の緊急事態宣言を受けて、グループ予約を中心にキャンセルが急増し、売上げが大幅に減少したため、同月中旬より店内営業を休止し、テイクアウトのみの営業に切り替えた。５月上旬まではテイクアウト需要はあったものの、それ以降は予約も減少した。４月の売上げは前年同月比47％減となり、５月以降も厳しい状況が続いた。

そこで、統計データを活用し、焼き肉店がプロデュースするプライベートブランド（以下、「PB」という。）が焼き肉のたれ市場の拡大をけん引しているとの予測を立て、店舗と商品双方のブランド価値を高めていく戦略を立案した。自社PB商品「焼肉のたれ」の販売に向けてはECサイトにおいて本格的な販売準備を進め、EC機能を備えたホームページの制作と付随するプロモーションやデザインにおいて補助金を活用した。

店舗来店型の焼き肉やテイクアウト中心のビジネスから、EC販売を中心とした自社PB商品の販売による非対面の収益源を確保したことで、持続力のある経営基盤を構築した。

今後、新型コロナウイルス感染症の影響で経営が厳しい飲食店に対し、これまでの経営ノウハウや今回のEC販売で得た販売促進ノウハウを他社に提供するサービス（コンサルティング）も見据えている。同業者とともに食文化を支える企業への成長を目指す。

こだわりの内装

様々な部位が楽しめることを表現した看板

PB商品「焼肉のたれ」

事例２　日本料理　魚繁大王殿
琵琶湖産湖魚を使ったメニュー開発及びテイクアウト・デリバリー事業により、売上げの回復を目指す企業

日本料理魚繁大王殿は1970年創業の地域に根付いた従業員５名の日本料理店。地元滋賀県産の食材をふんだんに使用した料理を提供しており、「ハレの日」や地元企業の接待、宴会コースでの利用が多く、店内飲食が売上げの約70％を占めている。店内飲食だけでなく、「琵琶湖八珍[14]」を用いた商品の開発・販売にも力を入れてきた。

2020年３月、４月は例年であれば歓送迎会シーズンの売上げが見込める時期だが、新型コロナウイルス感染症の影響による周辺企業の宴会自粛に伴い、店内飲食の売上げが減少した。そこで、テイクアウト需要やデリバリーサービスを活用した弁当需要が伸びてきたことに注目した。テイクアウトやデリバリーの品数を増やすため、補助金を活用して新たな設備を導入し、新商品開発を行うこととした。一方で、テイクアウトやデリバリーに取り組む飲食店が増え、競争が激化してきたため、独自のルートを活用して仕入れた琵琶湖産湖魚の地域食材を使ったメニューを開発し、弁当箱や紙袋を独自のパッケージデザインに改良することで差別化を図った。

テイクアウトやデリバリー用として新たに開発した商品により新規顧客も獲得することができ、売上げが回復している。

店舗外観

新たに開発した弁当

同社店主

14　琵琶湖の特徴的な魚介類である、ビワマス、ニゴロブナ、ホンモコ、イサザ、ゴリ、コアユ、スジエビ、ハスの計８種。

第5節　まとめ

本章では、感染症流行による小規模事業者への影響や、消費者の意識・行動の変化を確認するとともに、経営環境が変化する中における小規模事業者の事業の見直しについて分析した。

第１節では、小規模事業者の産業構造について概観した。事業所で見ると、小売業や飲食店、宿泊業については、近年構成比が下がっているものの、依然小規模事業者において、高い割合を占めていることが分かった。また、事業所、従業者それぞれで見ると、ともにサービス業全体の構成比が増加していることが分かった。

第２節では、感染症流行による小規模事業者の業績への影響を、顧客属性別、業種別、地域別に分析した。顧客属性別ではBtoC型事業者、業種別では飲食サービス業や宿泊業において、売上高への影響が特に大きかったことを確認した。一方、都市圏と地方圏との間で大きな差が見られず、感染症の影響は都市圏のみならず、地方の小規模事業者にも同程度の影響を与えていることが分かった。

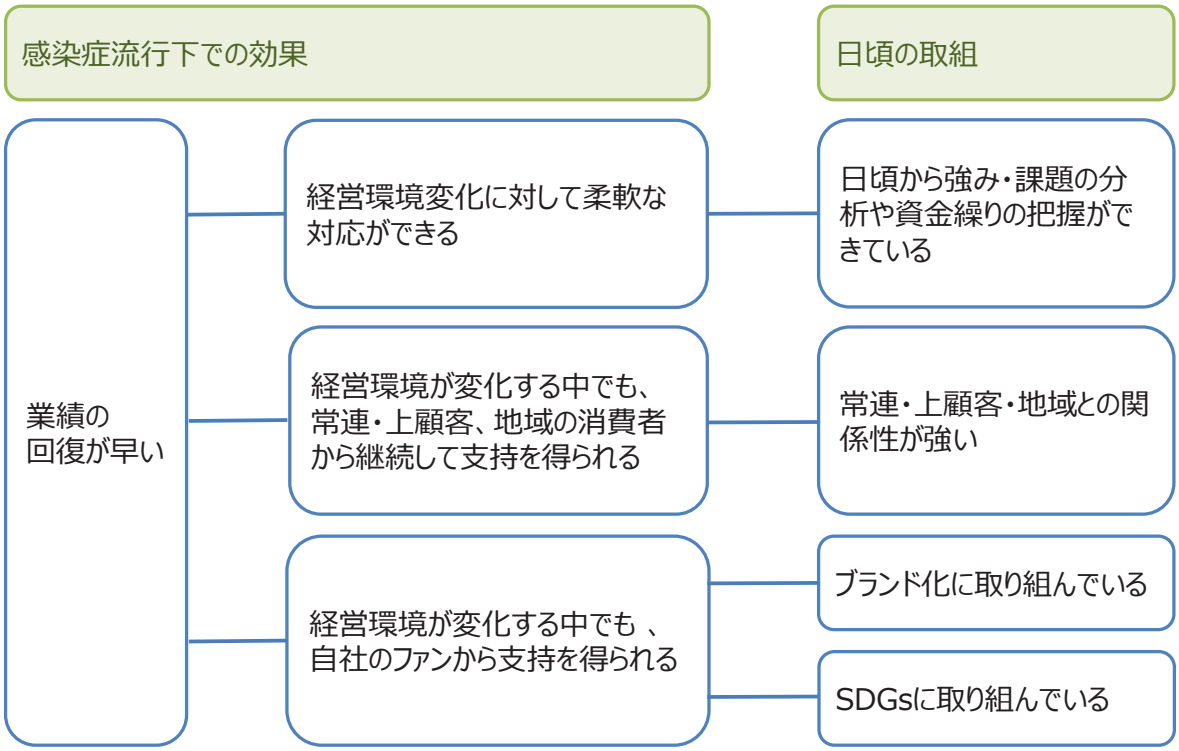
第３節では、感染症流行による消費者の意識・行動の変化について確認した。消費者の感染予防意識の高まりやテレワークや外出自粛による移動範囲の縮小が見られたが、自宅周辺での消費が増加するなど新たな需要が生まれていることを確認した。また、ネットショッピングを利用する者の割合やデジタルコンテンツの消費額が増加していることも確認した。

第４節では、感染症流行による経営環境変化への小規模事業者の対応について分析した。消費者の意識・行動が変化する中でも、こうした変化を転機ととらえ柔軟に対応している者もいることが分かった。また、オンラインツールへの活用意向を持つ小規模事業者は一定程度存在し、商圏の拡大効果があることも分かった。事例からは、地元の消費需要の掘り起こしに取り組む者や、既存商品・サービスの提供方法の見直しから事業分野の見直しなど多様な取組を確認した。いずれにおいても既存の事業の強みをいかし、販路開拓や新事業創出に取り組むことが重要といえよう。また、事業者間連携や支援機関の活用の事例に見られるように、自社に不足する部分を外部の事業者や支援機関を活用して補っていくことの重要性も示唆された。

経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴

本章では、中長期的な小規模事業者の持続的な発展を見据え、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の影響を受けても、回復している小規模事業者の特徴について感染症流行前からの意識・取組を基に明らかにする。ここでは、「事業者アンケート調査」と三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が「令和２年度小規模事業者を取り巻く環境の変化と需要獲得に関する調査に係る委託事業」において実施した商工会・商工会議所の経営指導員を対象としたアンケート調査[1]（以下、「経営指導員アンケート調査」という。）により、日頃の取組と感染症流行下での効果について、経営分析、顧客・地域とのつながり、ブランド化、SDGsに着目して分析を行う[2]。（第2-2-1図）

第2-2-1図 日頃の取組と感染症流行下での効果



また、本章では、売上高回復事業者の抽出を行い、感染症の影響により売上高が減少した後、大きく回復させた事業者と、比較的回復していない事業者に分けて、意識や取組の違いについて分析を行う。

1 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が、2020年11～12月に全国の商工会及び商工会議所に所属する経営指導員を対象に実施したWebアンケート調査（有効回答数：商工会の経営指導員3,494名、商工会議所の経営指導員235名）
2 日頃の取組については、ここで示したもの以外にも多様に存在するが、ここでは経営分析、顧客・地域とのつながり、ブランド化、SDGsに着目している。

具体的には、業種別に、感染症流行後（2020年４～９月）に売上高が最も落ち込んだ事業者を抽出。その中で落ち込み幅が近い事業者群ごとに、回復幅の大きい事業者とそうでない事業者を選別し、「売上高回復事業者」を抽出した[3]。

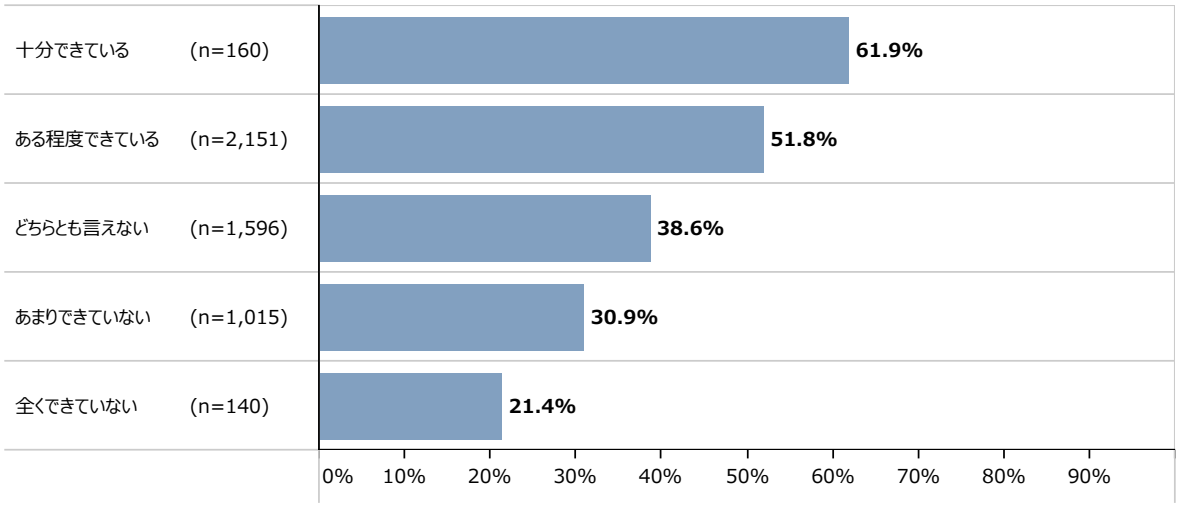
第1節　日頃からの経営分析

本節では、感染症流行前における強み・課題の分析、財務・資金繰りの把握、顧客情報の把握・活用の実態と、感染症流行後の業績との関係について考察する。

まず、本節での効果の検証に当たって、感染症流行による経営環境変化への対応状況と売上高の回復との関係を確認する。

第2-2-2図は、感染症流行による経営環境変化への対応状況別に、売上高回復事業者の割合を示したものである。これを見ると、「十分できている」、「ある程度できている」と回答する者ほど、売上高回復事業者の割合が高く、経営環境変化への対応と売上高の回復との間に相関関係があることが分かる。

第2-2-2図　感染症流行による経営環境変化への対応状況別、売上高回復事業者の割合



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．感染症流行後(2020年4-9月)に売上高が落ち込んだ事業者を対象に分析。落ち込み幅が同程度の事業者に比べて2020年10-12月期時点の売上高が比較的回復している事業者を「売上高回復事業者」とした。詳細は付注2-2-1参照。
2．調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10-12月時点の売上高は実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

以上より、本節においては、日頃から経営分析などを行っていることと、感染症流行による経営環境変化への対応状況との関係性について確認する。

3　詳細は付注2-2-1参照。

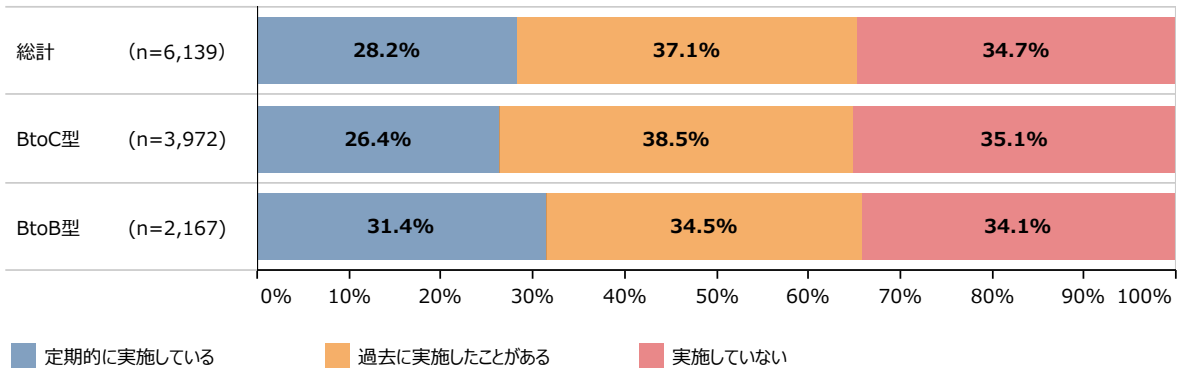
１．強み・課題分析に関する取組

①強み・課題分析の実施状況

まず、小規模事業者の強み・課題分析の実態について確認する。

第2-2-3図は、顧客属性別に、強み・課題分析の実施状況を示したものである。これを見ると、「定期的に実施している」と回答する者の割合は約３割にとどまり、BtoB型事業者の方が若干高いことが分かる。

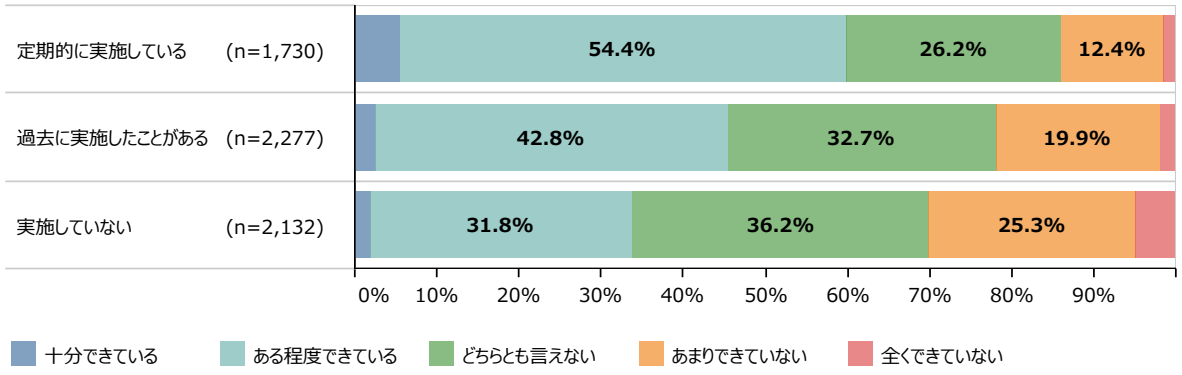
第2-2-3図　顧客属性別、強み・課題分析の実施状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-4図は、強み・課題分析の実施状況別に、感染症流行による経営環境変化への対応状況を示したものである。これを見ると、「定期的に実施している」と回答する者は、経営環境変化への対応ができている者が多いことが見て取れる。

第2-2-4図　強み・課題分析の実施状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況



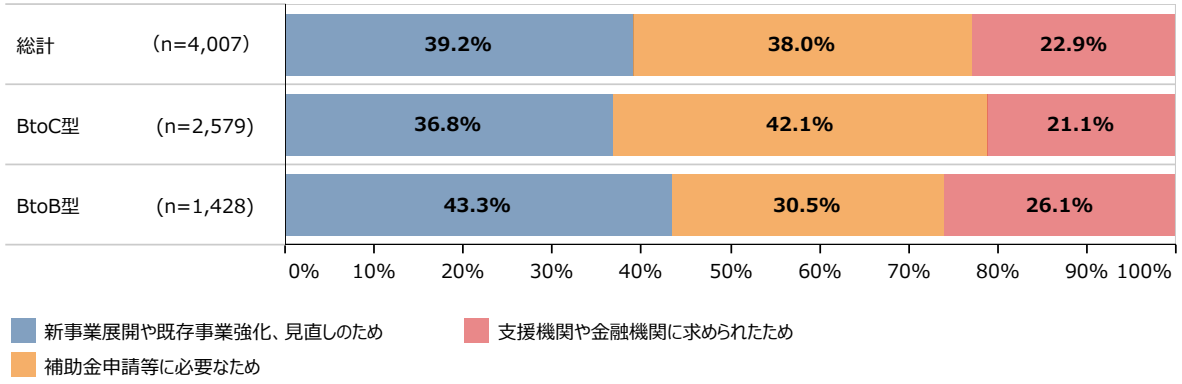
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

②強み・課題分析の目的、実施主体、顧客意見の反映

ここからは、強み・課題の分析について「定期的に実施している」又は「過去に実施したことがある」と回答した者について、強み・課題分析の目的、実施主体、顧客意見の反映状況を分析していく。

第2-2-5図は、強み・課題分析の目的について示したものである。これを見ると、「新事業展開や既存事業強化、見直しのため」と回答する者は約４割を占め、BtoB型事業者の方が若干高いことが分かる。

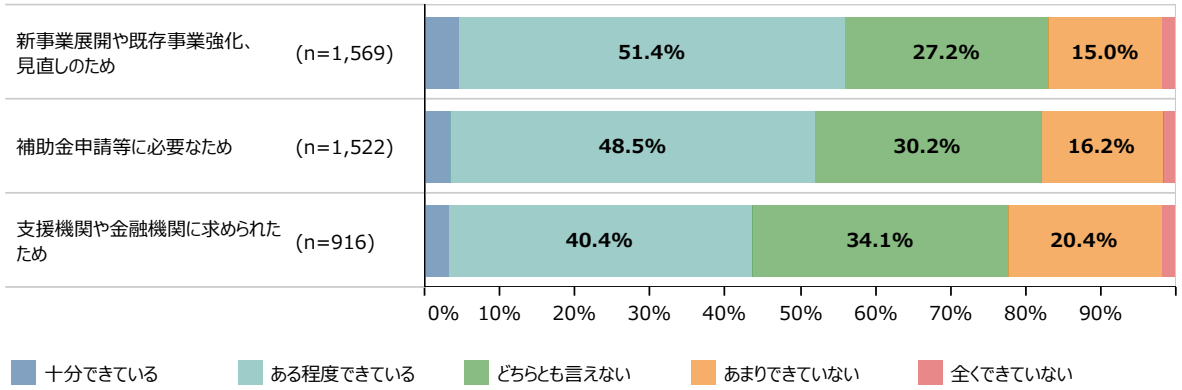
第2-2-5図　顧客属性別、強み・課題分析の目的



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-6図は、強み・課題分析の目的別に、感染症流行による経営環境変化への対応状況を示したものである。これを見ると、「新事業展開や既存事業強化、見直しのため」と回答した者は、経営環境変化への対応ができている者が多いことが見て取れる。

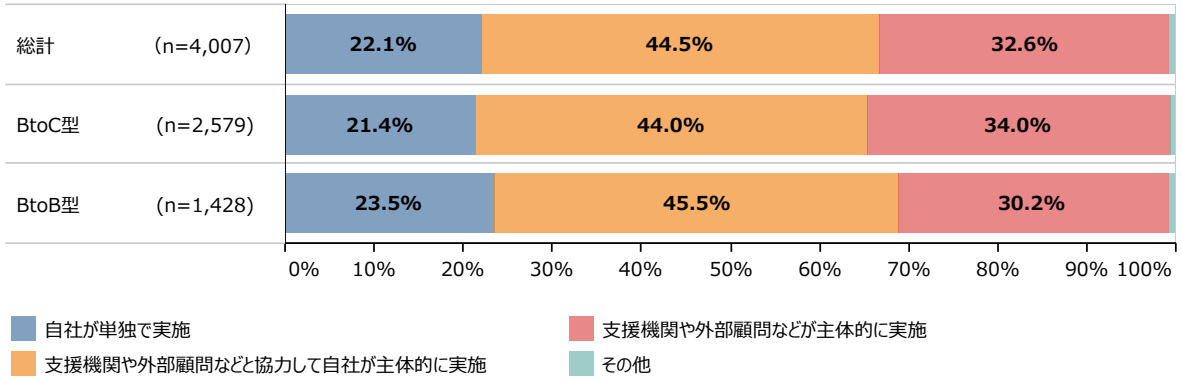
第2-2-6図　強み・課題分析の目的別、感染症流行による経営環境変化への対応状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-7図は、顧客属性別に、強み・課題分析の実施主体を示したものである。これを見ると、半数近くの者が、「支援機関や外部顧問などと協力して自社が主体的に実施」していることが分かる。

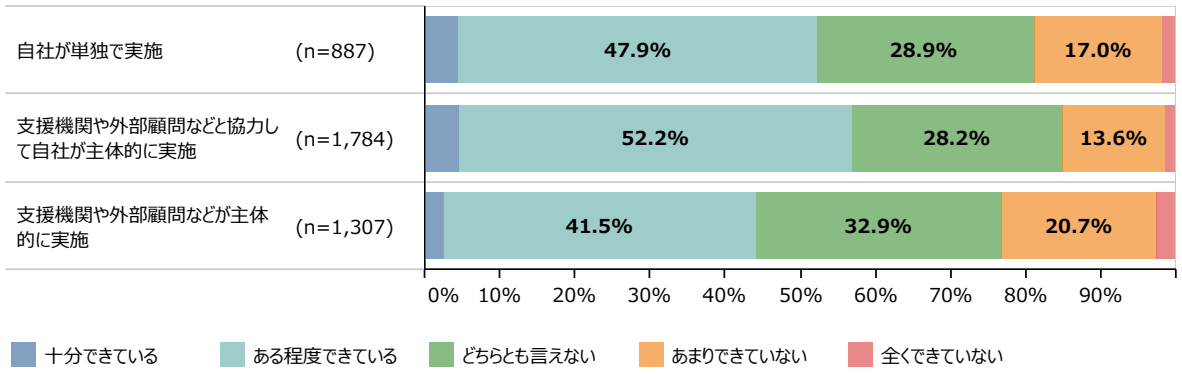
第2-2-7図　顧客属性別、強み・課題分析の実施主体



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-8図は、強み・課題分析の実施主体別に、感染症流行による経営環境変化への対応状況を示したものである。これを見ると、「支援機関や外部顧問などと協力して自社が主体的に実施」と回答した者は特に、経営環境変化への対応ができている者が多いことが見て取れる。外部支援を受け、強み・課題分析を実施することの重要性が示唆される[4]。

第2-2-8図　強み・課題分析の実施主体別、感染症流行による経営環境変化への対応状況

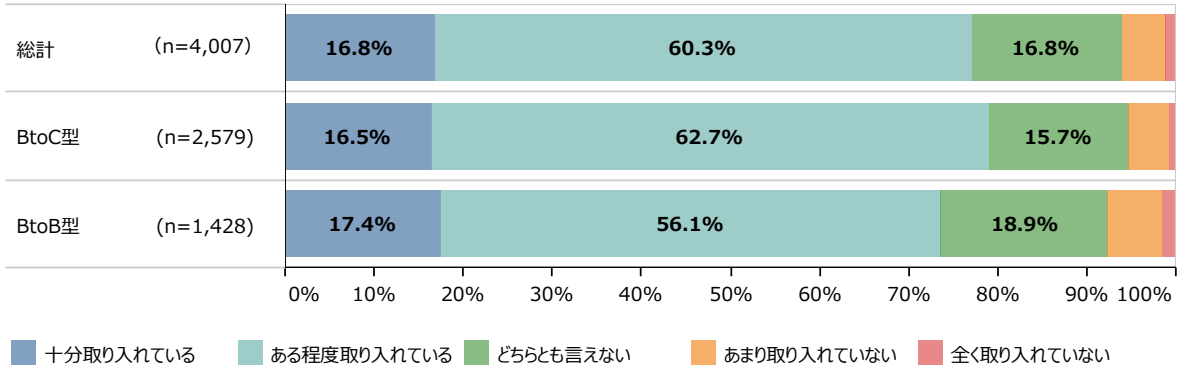


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)回答数の少なかった「その他」については、集計から除いている。

4　2020年版小規模企業白書第３部第２章第１節

第2-2-9図は、顧客属性別に、強み・課題分析への顧客意見の反映状況を示したものである。これを見ると、８割近くの者が「十分取り入れている」又は「ある程度取り入れている」と回答していることが分かる。

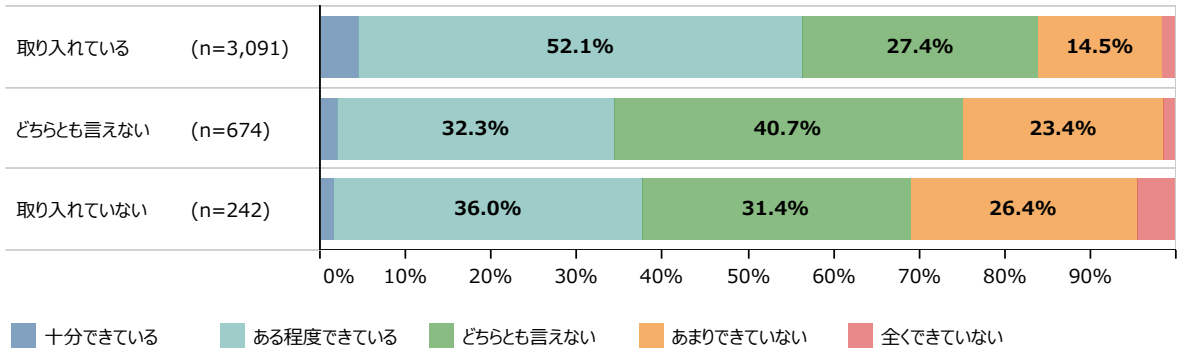
第2-2-9図　顧客属性別、強み・課題分析への顧客意見の反映状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-10図は、強み・課題分析への顧客意見の反映状況別に、感染症流行による経営環境変化への対応状況を示したものである。これを見ると、「取り入れている」と回答する者は、経営環境変化への対応ができている者が多いことが見て取れる。

第2-2-10図　強み・課題分析への顧客意見の反映状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況



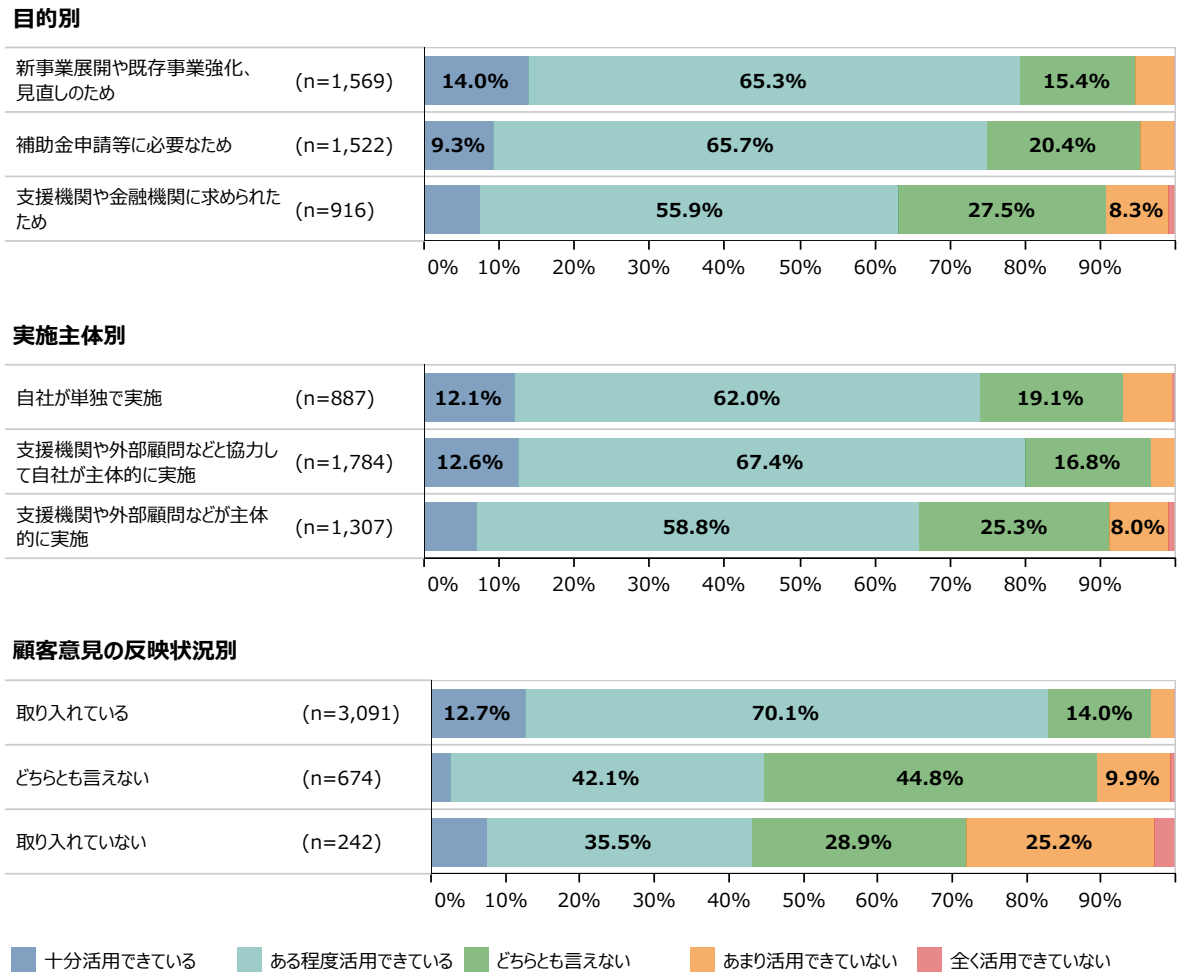
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)強み・課題分析に顧客意見を、「十分取り入れている」又は「ある程度取り入れている」と回答した者は「取り入れている」と集計し、「あまり取り入れていない」又は「全く取り入れていない」と回答した者は「取り入れていない」と集計している。

③強み・課題分析の経営への活用

第2-2-11図は、強み・課題分析結果の経営への活用状況を、強み・課題分析の目的別、実施主体別、顧客意見の反映状況別に示したものである。これを見ると、目的別では「新事業展開や既存事業強化、見直しのため」と回答する者は、「十分活用できている」又は「ある程度活用できている」と回答する者の割合が高いことが分かる。

実施主体別では「支援機関や外部機関などと協力して自社が主体的に実施」、顧客意見の反映状況別では「取り入れている」と回答する者は、「十分活用できている」又は「ある程度活用できている」と回答する者の割合が高いことが分かる。

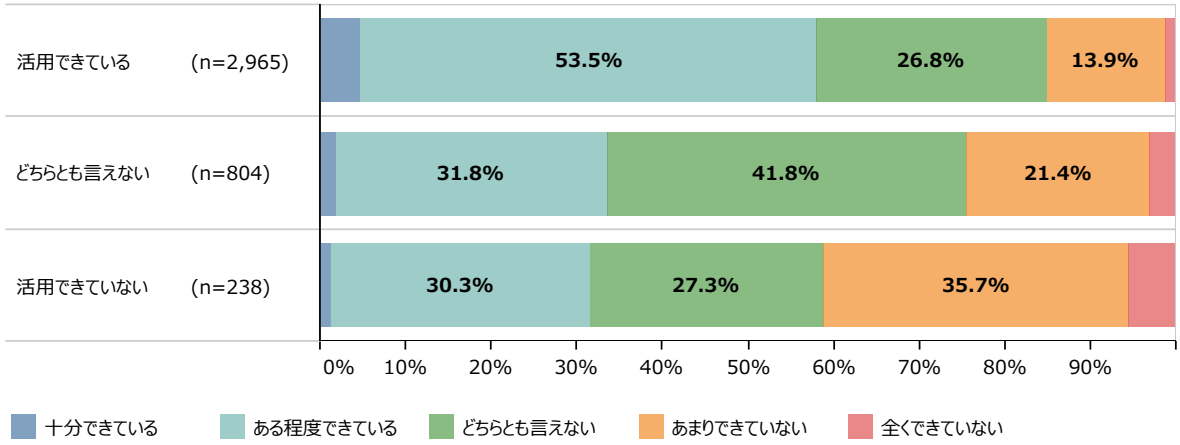
第2-2-11図　強み・課題分析結果の経営への活用状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．強み・課題分析を「定期的に実施している」又は「過去に実施したことがある」と回答した者について、集計している。
2．強み・課題分析に顧客意見を、「十分取り入れている」又は「ある程度取り入れている」と回答した者は「取り入れている」と集計し、「あまり取り入れていない」又は「全く取り入れていない」と回答した者は「取り入れていない」と集計している。
3．実施主体別において、回答数の少なかった「その他」については、集計から除いている。

第2-2-12図は、強み・課題分析結果の経営への活用状況別に、感染症流行による経営環境変化への対応状況を示したものである。これを見ると、強み・課題分析結果を経営に活用できている者は、経営環境変化への対応ができている者が多いことが見て取れる。

第2-2-12図　強み・課題分析結果の経営への活用状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況

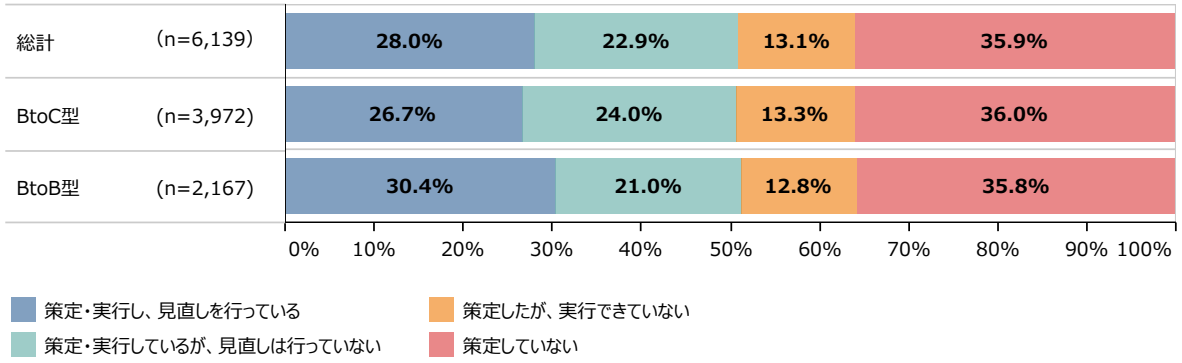


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．強み・課題分析を「定期的に実施している」又は「過去に実施したことがある」と回答した者について、集計している。
2．強み・課題分析結果の経営への活用状況について、「十分活用できている」又は「ある程度活用できている」と回答した者は「活用できている」と集計し、「あまり活用できていない」又は「全く活用できていない」と回答した者は「活用できていない」と集計している。

④経営分析に基づく経営計画の策定・実行・見直し

第2-2-13図は、顧客属性別に、経営分析に基づく経営計画の策定・実行及び見直しの状況について示したものである。これを見ると、「策定・実行し、見直しを行っている」者は３割程度にとどまり、「策定していない」と回答する者が４割近く存在することが分かる。

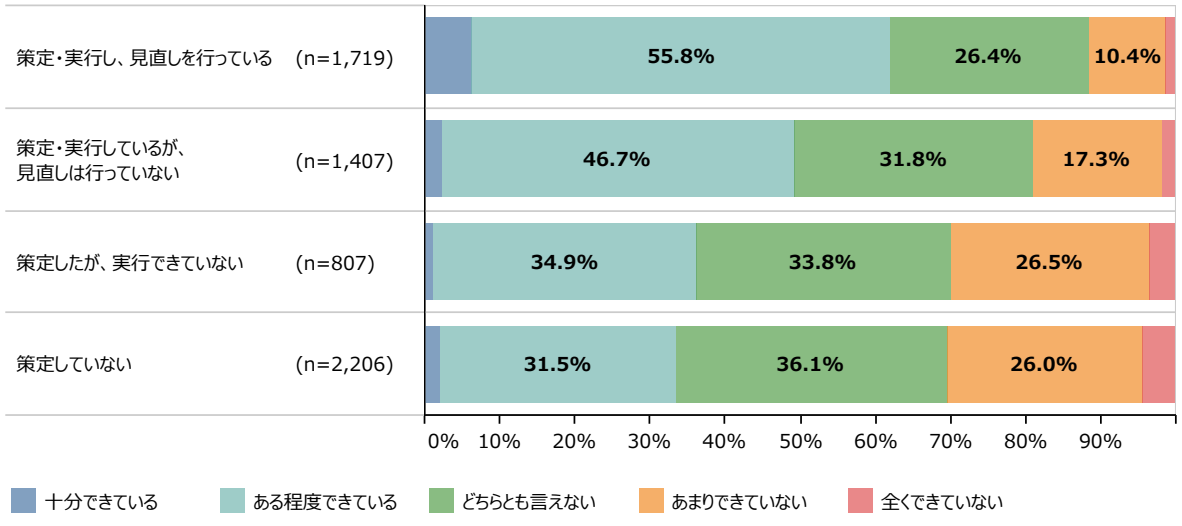
第2-2-13図　顧客属性別、経営分析に基づく経営計画の策定・実行及び見直しの状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-14図は、経営分析に基づく経営計画の策定・実行及び見直しの状況別に、感染症流行による経営環境変化への対応状況を示したものである。これを見ると、「策定・実行し、見直しを行っている」と回答する者は、経営環境変化への対応ができている者が多く、見直しまで行いPDCAサイクルを回していくことの重要性が示唆される。

第2-2-14図　経営分析に基づく経営計画の策定・実行・見直しの状況別、感染症流行による経営環境変化への対応の状況

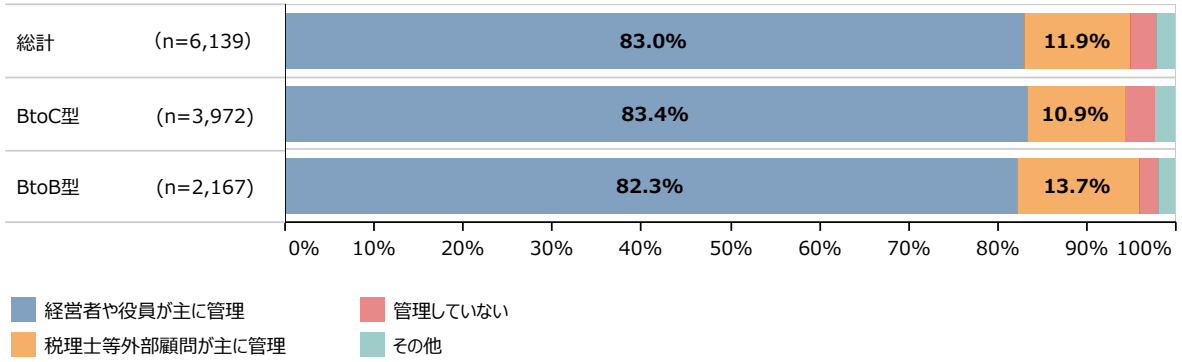


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

２．財務の管理

第2-2-15図は、顧客属性別に、財務の管理状況を示したものである。これを見ると、大半の者は「経営者や役員が主に管理」と回答していることが分かる。

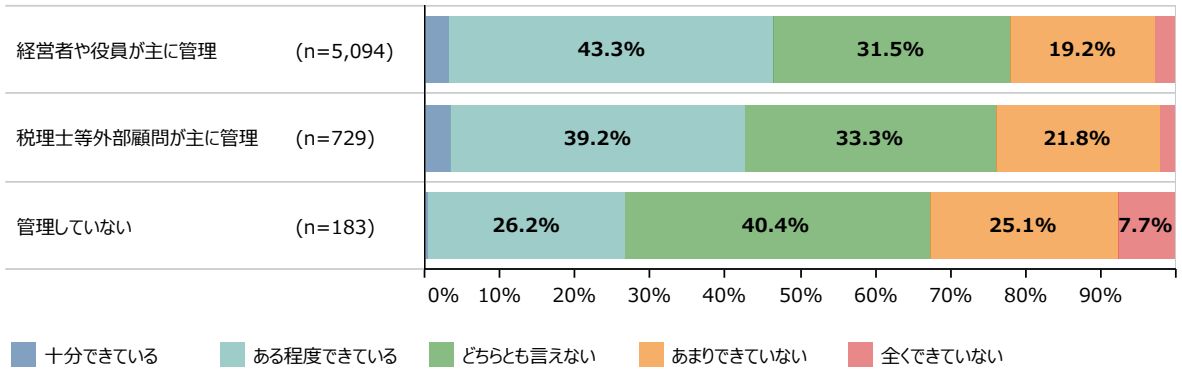
第2-2-15図　顧客属性別、財務の管理状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-16図は、財務の管理状況別に、感染症流行による経営環境変化への対応状況を示したものである。これを見ると、「管理していない」と回答する者は、経営環境変化への対応ができていない者が多いことが分かる。

第2-2-16図　財務の管理状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)回答数の少なかった「その他」については、集計から除いている。

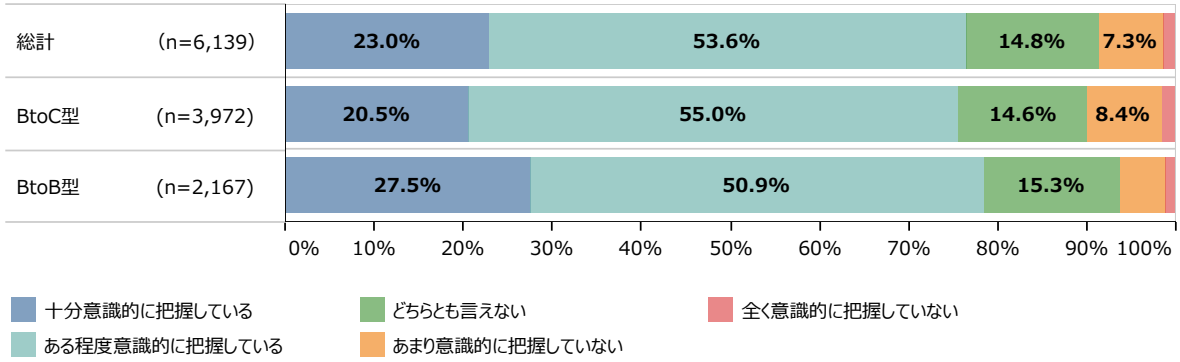
３．顧客情報の把握、活用

ここでは、小規模事業者における顧客情報の把握、管理・活用状況に着目して分析を行う。

①顧客情報の把握

第2-2-17図は、顧客属性別に、顧客情報の把握状況を示したものである。約８割の者が「十分意識的に把握している」又は「ある程度意識的に把握している」と回答しており、BtoB型事業者の方が、若干高い結果となっている。

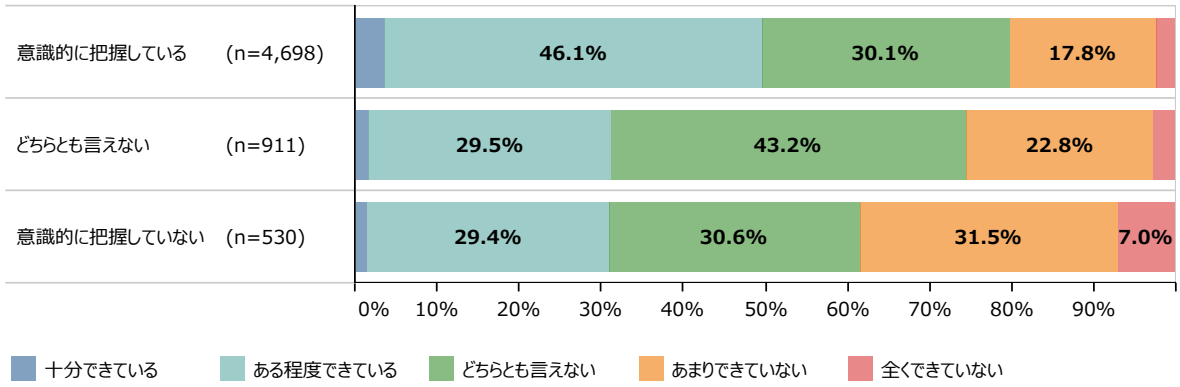
第2-2-17図　顧客属性別、顧客情報の把握状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-18図は、顧客情報の把握状況別に、感染症流行による経営環境変化への対応状況を示したものである。これを見ると、顧客情報を意識的に把握している者の方が、経営環境変化への対応ができている者が多いことが見て取れる。

第2-2-18図　顧客情報の把握状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況

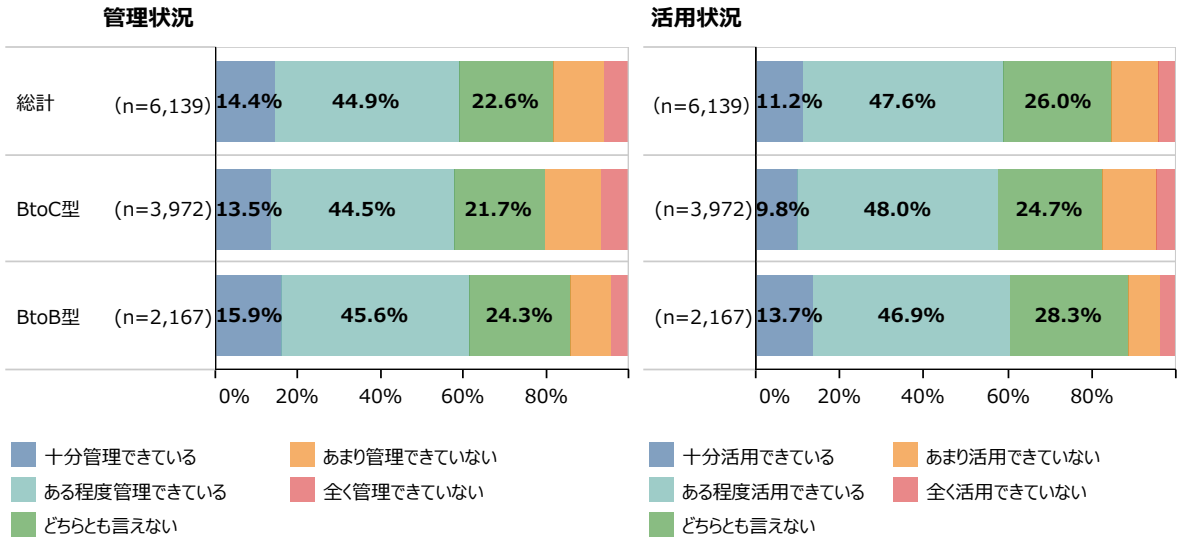


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)顧客情報を、「十分意識的に把握している」又は「ある程度意識的に把握している」と回答した者は「意識的に把握している」と集計し、「あまり意識的に把握していない」又は「全く意識的に把握していない」と回答した者は「意識的に把握していない」と集計している。

②顧客情報の管理・活用

第2-2-19図は、顧客属性別に、収集した顧客情報の管理状況と経営への活用状況を示したものである。管理や活用ができていると回答する者の割合はそれぞれ約６割と、前掲第2-2-17図の顧客情報の把握状況に比べ低い結果となっている。

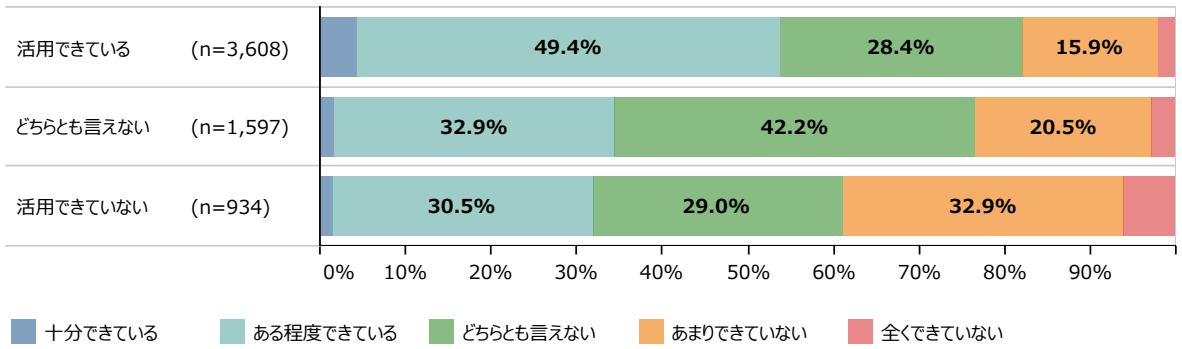
第2-2-19図　顧客属性別、収集した顧客情報の管理状況と経営への活用状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-20図は、顧客情報の経営への活用状況別に、感染症流行による経営環境変化への対応状況を示したものである。これを見ると、「活用できている」と回答する者の方が、経営環境変化への対応ができている者が多いことが見て取れる。日頃から把握している顧客情報を活用することで、感染症流行後の経営環境変化に柔軟に対応することも期待される。

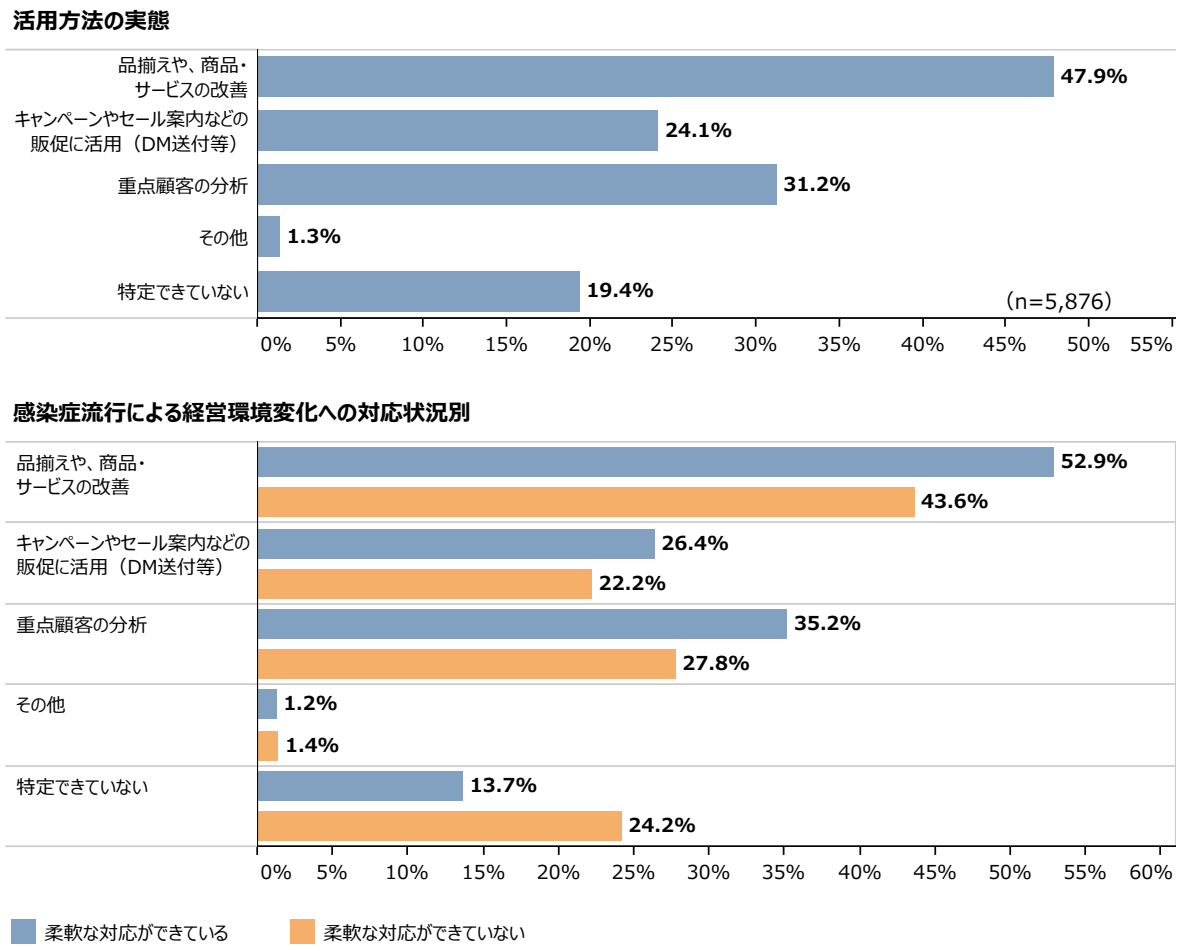
第2-2-20図　収集した顧客情報の経営への活用状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)経営への活用状況について、「十分活用できている」又は「ある程度活用できている」と回答した者は「活用できている」と集計し、「あまり活用できていない」又は「全く活用できていない」と回答した者は「活用できていない」と集計している。

第2-2-21図は、収集した顧客情報の活用方法の実態を、感染症流行による経営環境変化への対応状況別に示したものである。これを見ると、「品揃えや、商品・サービスの改善」と回答する者の割合が最も高い。また、経営環境変化への対応状況別に見ると、柔軟な対応ができている者では「品揃えや、商品・サービスの改善」や、「重点顧客の分析」と回答する者の割合が高く、日頃より顧客情報を経営に活用していることが推察される。

第2-2-21図　収集した顧客情報の活用方法

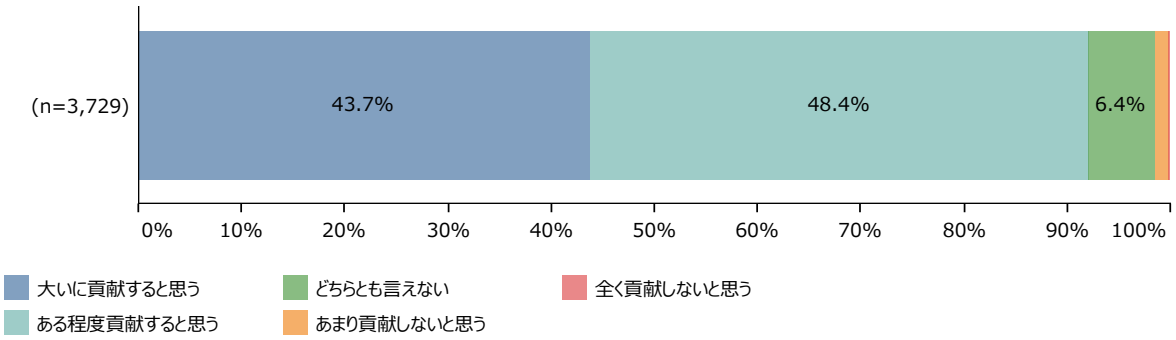


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．顧客情報の経営への活用状況で、「全く活用できていない」と回答した者については、集計から除いている。
2．感染症流行による経営環境の変化への柔軟な対応が、「十分できている」又は「ある程度できている」と回答した者を「柔軟な対応ができている」、「どちらとも言えない」又は「あまりできていない」、「全くできていない」と回答した者を「柔軟な対応ができていない」と集計している。
3．有効回答数(ｎ)は以下のとおり。柔軟な対応ができている：ｎ＝2,714、柔軟な対応ができていない：ｎ＝3,162。
4．複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

以上、経営分析の実施状況と経営環境変化への対応状況の関係性について見てきた。最後に、商工会・商工会議所の経営指導員の経営分析への取組の効果に対する考えについて確認する。

経営分析への取組は、経営指導員も小規模事業者の持続的発展に貢献すると考えており（**第2-2-22図**）、その重要性がうかがえる。

第2-2-22図　経営指導員から見て、経営分析への取組は小規模事業者の持続的発展へ貢献するか



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」

第２節　顧客・地域とのつながり

本節では、日頃からの顧客・地域とのつながりと感染症流行後の顧客からの支持獲得に資する効果について考察する。

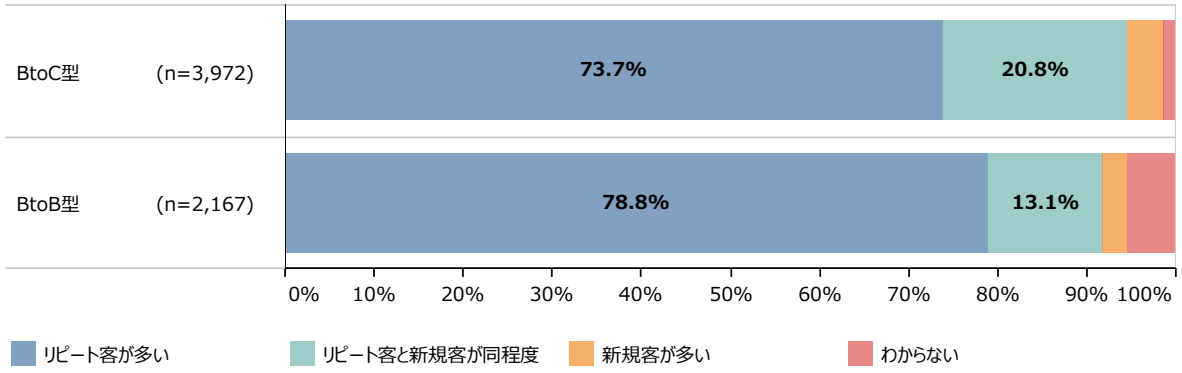
１．顧客とのつながり

ここでは、小規模事業者の顧客層や営業戦略の実態を概観し、常連客や上顧客[5]を感染症流行下においても維持できている者の特徴を分析する。

①小規模事業者の顧客層・営業戦略の実態

第2-2-23図は、顧客属性別に、小規模事業者の主な顧客層を示したものである。これを見ると、BtoC型、BtoB型事業者ともに、「リピート客が多い」と回答する者が大半であることが分かる。

第2-2-23図　顧客属性別、主な顧客層

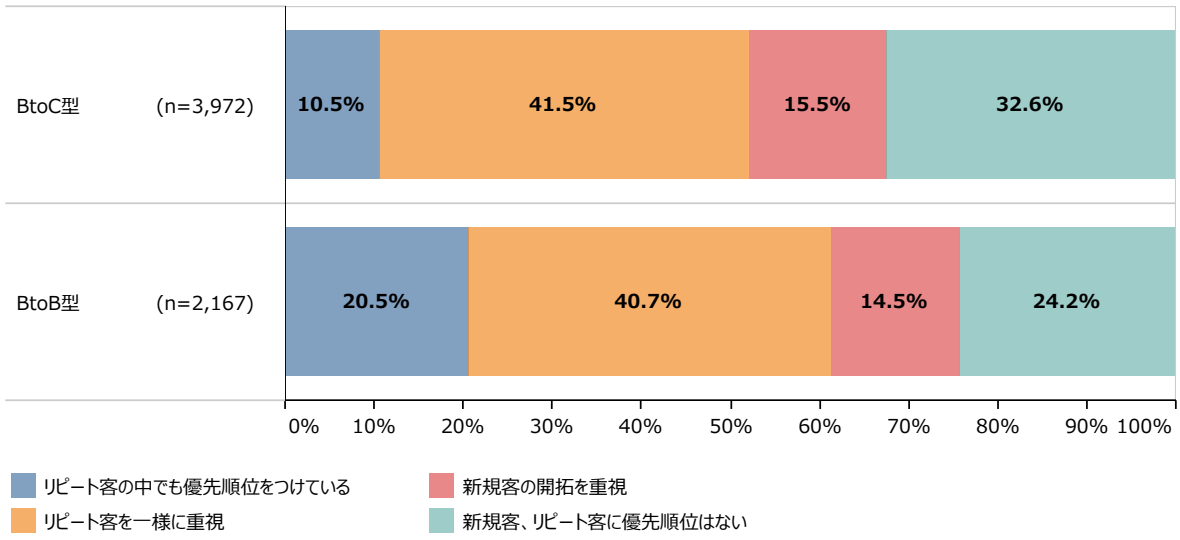


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

5　ここでいう上顧客とは、自社への利用や取引が多く売上げに貢献している顧客のことをいう。

第2-2-24図は、顧客属性別に営業戦略を示したものである。これを見ると、BtoC型事業者はBtoB型事業者と比較して、「リピート客の中でも優先順位をつけている」と回答する者の割合は少なく、「新規客、リピート客に優先順位はない」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-2-24図　顧客属性別、営業戦略

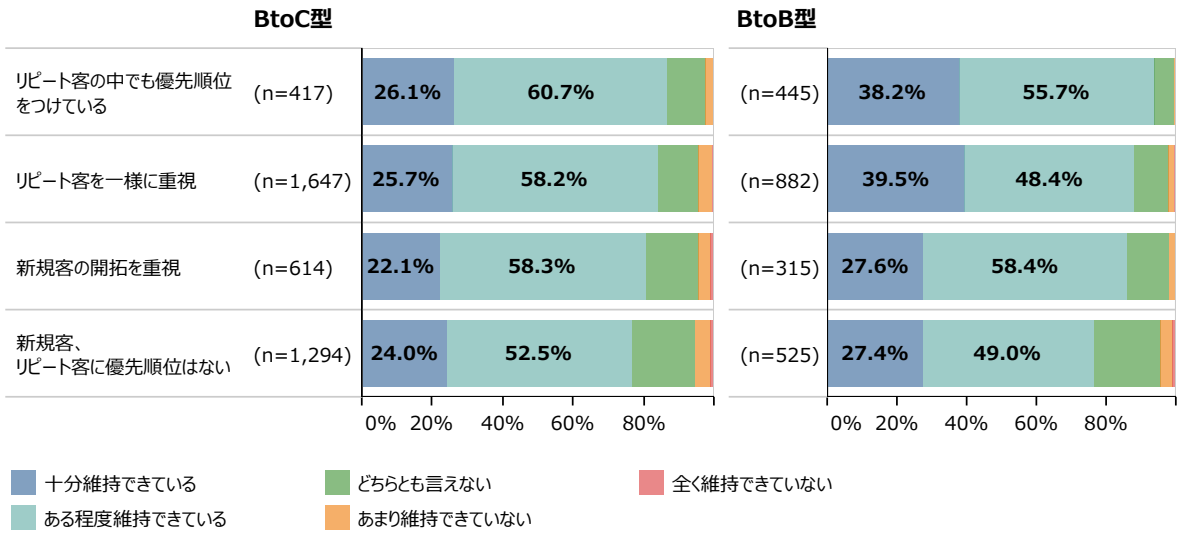


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

②常連客・上顧客を維持できている者の特徴

第2-2-25図は、顧客属性別、営業戦略別に、感染症流行後の常連客・上顧客との関係性を示したものである。これを見ると、いずれの戦略においても、大半の者は「十分維持できている」又は「ある程度維持できている」と回答しており、戦略間での大きな差は無いことが分かる。

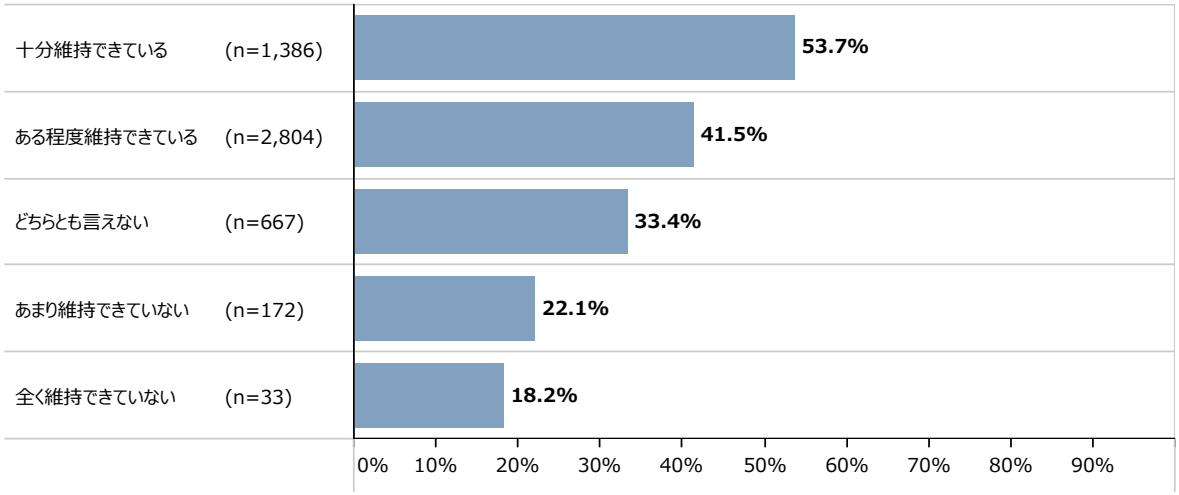
第2-2-25図　顧客属性別、営業戦略別、感染症流行後の常連客・上顧客との関係性



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-26図は、感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別に、売上高回復事業者の割合を示したものである。これを見ると、「十分維持できている」と回答する者ほど、売上高回復事業者の割合が高いことが分かる。顧客とのつながりが強いことが、感染症流行後において売上高を回復している事業者の一つの特徴といえよう。

第2-2-26図　感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別、売上高回復事業者の割合

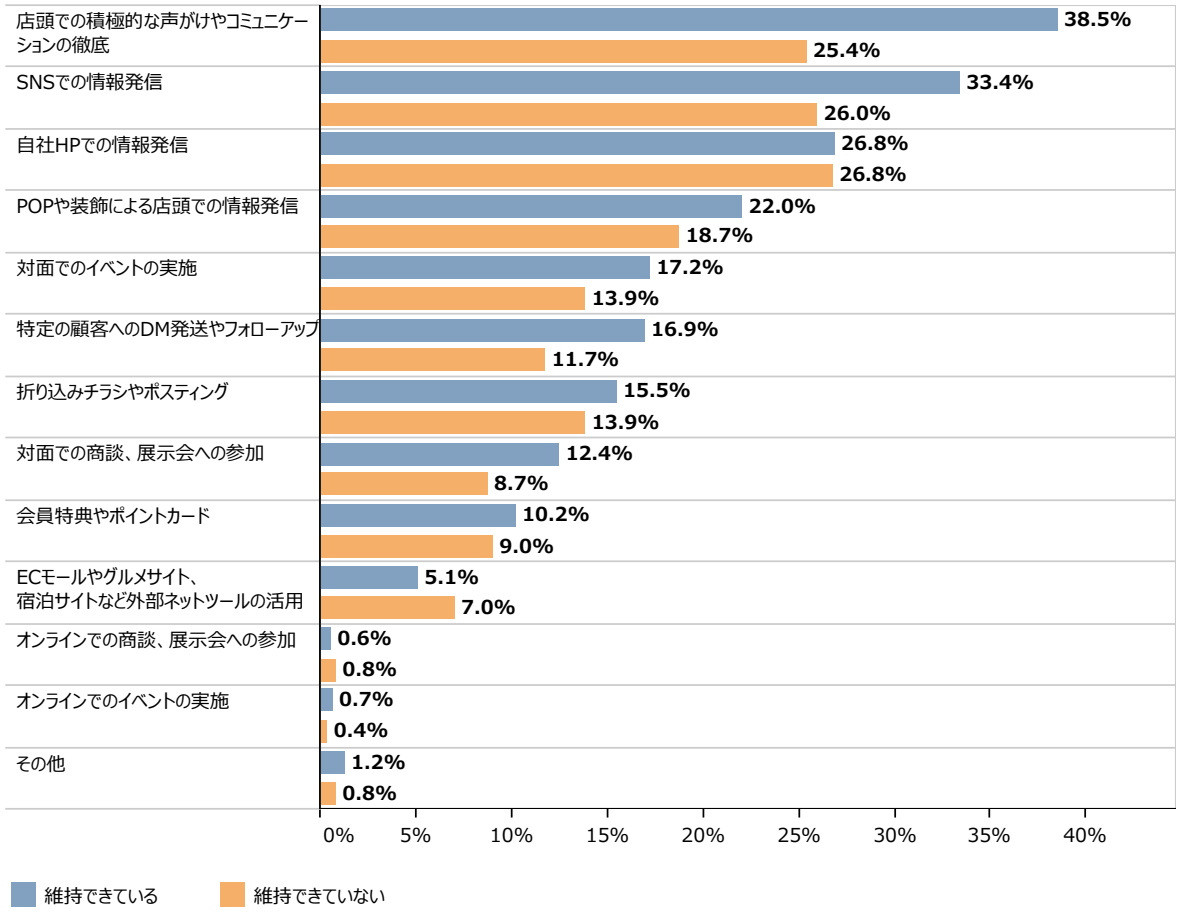


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．感染症流行後(2020年4-9月)に売上高が落ち込んだ事業者を対象に分析。落ち込み幅が同程度の事業者に比べて2020年10-12月期時点の売上高が比較的回復している事業者を「売上高回復事業者」とした。詳細は付注2-2-1参照。
2．調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10-12月時点の売上高は実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

それでは、常連客・上顧客との関係性を維持できている者は、感染症流行前に、どのような取組を行ってきたのだろうか。

第2-2-27図は、感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別に、BtoC型事業者における、感染症流行前の顧客との関係づくりとして主に取り組んでいたことを示したものである。これを見ると、関係性を維持できていると回答する者は、「店頭での積極的な声がけやコミュニケーションの徹底」や「SNSでの情報発信」、「対面でのイベントの実施」など、日頃より双方向でのコミュニケーションを重視する者の割合が高いことが分かる。

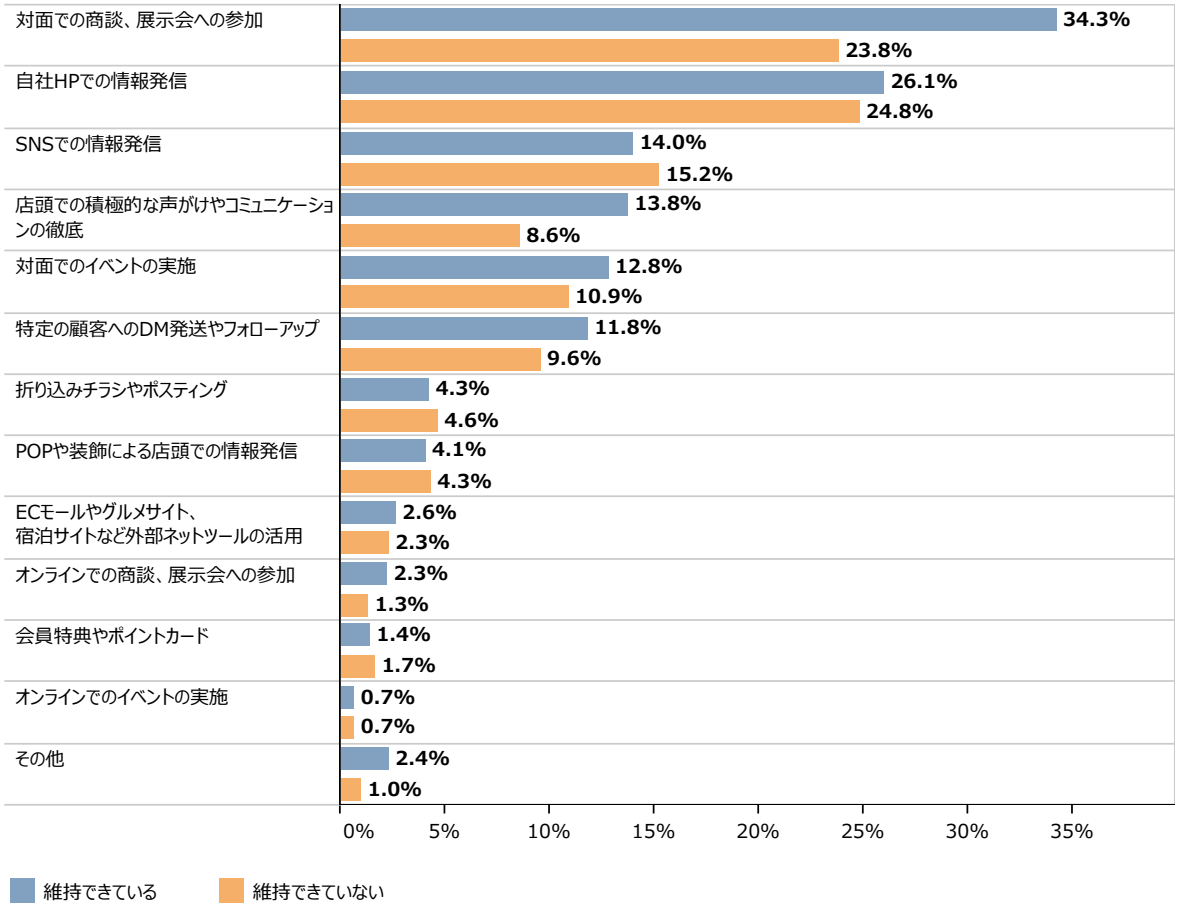
第2-2-27図　感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別、BtoC型事業者の感染症流行前の顧客との関係づくりとして主に取り組んでいたこと



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．感染症流行前における顧客との関係づくりにおいて力を入れている取組について、三つまで回答している。
２．感染症流行後の常連客・上顧客との関係性について、「十分維持できている」又は「ある程度維持できている」と回答した者を、「維持できている」と集計し、そのほかを回答した者を「維持できていない」と集計している。
3．「特になし」と回答した者については、集計から除いている。
4．複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
5．有効回答数(ｎ)は以下のとおり。維持できている：ｎ＝3,229、維持できていない：ｎ＝743。

第2-2-28図は、感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別に、BtoB型事業者における、感染症流行前の顧客との関係づくりとして主に取り組んでいたことを示したものである。これを見ると、関係性を維持できていると回答する者は、「対面での商談、展示会への参加」が最も高く、BtoC型事業者同様に、日頃より双方向でのコミュニケーションを重視する者の割合が高いことが分かる。

第2-2-28図　感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別、BtoB型事業者の感染症流行前の顧客との関係づくりとして主に取り組んでいたこと

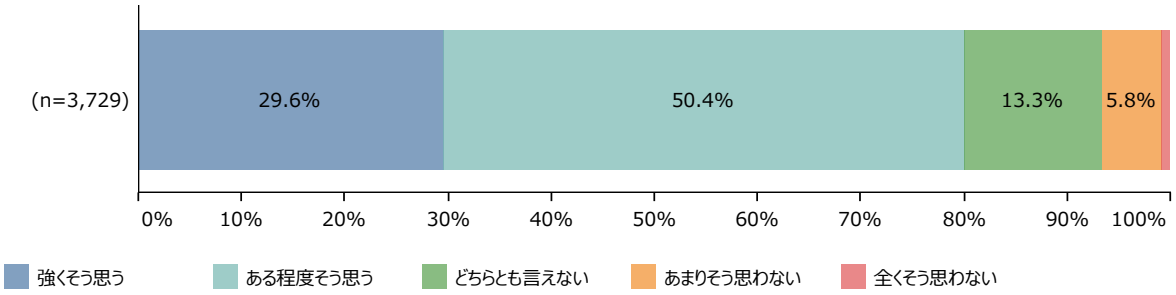


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．感染症流行前における顧客との関係づくりにおいて力を入れている取組について、三つまで回答している。
２．感染症流行後の常連客・上顧客との関係性について、「十分維持できている」又は「ある程度維持できている」と回答した者を、「維持できている」と集計し、そのほかを回答した者を「維持できていない」と集計している。
3．「特になし」と回答した者については、集計から除いている。
4．複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
5．有効回答数(ｎ)は以下のとおり。維持できている：ｎ＝1,865、維持できていない：ｎ＝302。

以上、顧客とのつながりの実態と常連客・上顧客を維持できている者の特徴について見てきた。最後に、商工会・商工会議所の経営指導員の、顧客とのつながりの感染症流行下における効果に対する考えについて確認する。

第2-2-29図は、経営指導員に、顧客とのつながりは感染症流行下において小規模事業者の売上げの維持へ効果があるか聞いたものである。多くの経営指導員が、効果があると考えており、その重要性がうかがえる。

第2-2-29図　経営指導員から見て、顧客とのつながりは感染症流行下において小規模事業者の売上げの維持へ効果があるか



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」

事例2-2-1は、手書きによる独自のニュースレターが顧客との関係性を築いた事例である。また、**事例2-2-2**は、健康に関するセミナーや手作りバッグの教室など、本業とは直接関係のないイベントなど、販促ではない取組により顧客との関係性を強めた事例である。いずれの事例においても、日頃より顧客との強いつながりを築いていたことで、感染症流行下においても、常連客に事業を支えられている。

事例
2-2-1

心が伝わる手書きのニュースレターで築いた顧客とのつながりに支えられた温泉旅館

所 在 地　山梨県身延町
従業員数　8名
資 本 金　300万円
事業内容　宿泊業

有限会社源泉館

▶ 団体客減少による1300年の伝統の危機

山梨県身延町の有限会社源泉館は戦国時代の武田信玄のかくし湯として知られる下部温泉に位置し、湯治宿「古湯坊 源泉館」を営む企業。循環・加水・加温を一切していない温泉として1300年近い歴史を有する。社長の依田茂氏は、湯守として58代目、外湯から旅館となってからは8代目となる。依田社長が湯守を引き継いだ30年前は、県内外からの各種団体ツアー客が大型バスで訪れ、にぎわいを見せていた。しかし徐々に団体旅行は減少し始め、湯治目的で訪れる個人の宿泊客にもリピート利用してもらえていないことに課題を感じていた。2009年頃からはリーマン・ショックの影響により更に宿泊客が減少し、危機感を募らせた。

▶ 手書きのニュースレターで顧客との関係強化を実践

こうした現状を打破するために参加した経営セミナーで、「おなじみ様を大切にする」ことを教わり、感銘を受けた。そこで「人は忘れやすいから、旅館のことを思い出してもらおう」と女将の由有子さんと夫婦で考えたのが手書きのニュースレター「しあわせの源だより」である。旅館からのお知らせや魅力、翌月の予約状況、イベント情報、入浴に関する知識、近隣の飲食店の紹介など、親しみを持ってもらえる情報を毎月発信することにした。「しあわせの源だより」は、過去1年間に宿泊した顧客を対象に郵送。2009年6月から毎月休むことなく発行し、2021年2月で140号目を数える。初孫の成長記録やスタッフの近況報告など、温泉とは直接関係ない話題も好評で、「お便りをもらってうれしい」という反響が多く寄せられた。従業員と顧客の会話が増え、以前よりも顧客との距離が縮まったと感じるようになった。

▶ 感染症流行の下でも事業を支える顧客とのつながり

リーマン・ショック直後、シーズン中の客室稼働率が一時は40%前後まで落ち込んだが、「しあわせの源だより」の発行を始めてからは80～90%まで回復。発送後には予約が集中して入るような効果も得られた。2020年の感染症流行の下、一時は休業を余儀なくされたが、「しあわせの源だより」で「たすけてください！」など、ピンチを包み隠さず報告したところ、常連客を中心に予約が入り、普段よりも滞在日数を伸ばしてくれるなど事業の支えとなった。「ニュースレターという糸が常連客を結び付けてくれ、発行を継続してきた努力が報われた。近年は若いビジネスマンの湯治客も増えてきた。より多くの顧客とのつながりを保ち続けたい。」と依田社長は笑顔で語る。

「しあわせの源だより」

100号の発行記念を祝ってもらった様子

旅館外観

消費者の変化・小規模事業者

事例
2-2-2

売らないイベントとSNSでの情報発信で顧客とのつながりを強化し、感染症流行下でも業績を維持する小規模事業者

所 在 地　奈良県御所市
従業員数　１名
資 本 金　1,000万円
事業内容　その他の小売業

株式会社カメヤ時計店

▶ 長年の技と信用も来店客の減少傾向に危機感

奈良県御所市の株式会社カメヤ時計店は、1916年創業の時計、宝石、眼鏡などの販売・修理を手掛ける企業である。時代の変化とともに取扱商材を拡大させてきたが、携帯電話の普及や大型チェーン店の台頭により、主力事業であった時計や宝石市場の規模縮小などに直面し、近年は売上げがバブル期の40％程度まで減少。また79歳になる井上晴雄社長に付いている常連客が売上げの大半を占めており、事業承継を見据えると、顧客の若返りや来店頻度の向上が急務となっていた。後継予定者である井上知也取締役、井上雅紀子監査役は自身の技術力やサービス力に自信があったものの、地域住民の高齢化とともに来店客数が減少していることに危機感を覚えていた。

▶ 来店につながる販促ではないイベント開催と情報発信

同社の商材は頻繁に購入されるものではないため、購入しなくても気軽に来店してもらう必要があると考え、店内の空きスペースを活用し、健康に関するセミナーや手作りバッグの教室など、本業とは直接関係のないイベントを始めた。新型コロナウイルス感染症流行以前は月１回のペースで開催し、材料費や講師の謝金など参加者の実費負担はあるものの、常連客やその友人などを中心に毎回10名程度が参加。イベント中の参加者との何気ない会話から「小さい字が見えにくい」、「リングの修理はできますか」など、顧客の困りごとを把握することができ、本業の売上げにも貢献している。

また店頭配布用の小冊子「time」の発行やSNSを通じて、情報発信にも注力している。おすすめ商品やイベント案内だけでなく、スタッフの人柄やお店の雰囲気が伝わるような世間話や、眼鏡や健康に関する豆知識なども発信することで、顧客が気軽に来店できるよう心掛けている。結果として、新規顧客でもSNSを通じてスタッフのことを知って来店するため、安心感を持って来店できるといった効果もあった。

▶ 日頃の取組が感染症流行下の業績維持に貢献

新型コロナウイルス感染症の影響が本格化し始めた2020年春先は顧客が来ないことを理由に店を閉める同業者が多い中、店を開け続け、SNSの発信も毎日継続した。これらの効果もあり、従前からの常連客を中心に６月以降客足が戻り、10月の売上高は前年同期を上回った。ポスト・コロナを見据え、今後も眼鏡や時計修理、補聴器の技術力とイベント、SNSの組合せにより他店との差別化を図っていく。「感染症流行を通じて日頃からのお客様との関係づくりの重要性を実感した。市内唯一の時計店として、地域になくてはならない店と応援してもらえるよう努力していく」と雅紀子監査役は語る。

小冊子「time」

店舗２階で開催するバッグ作り教室

家族５人での経営

２．地域とのつながり

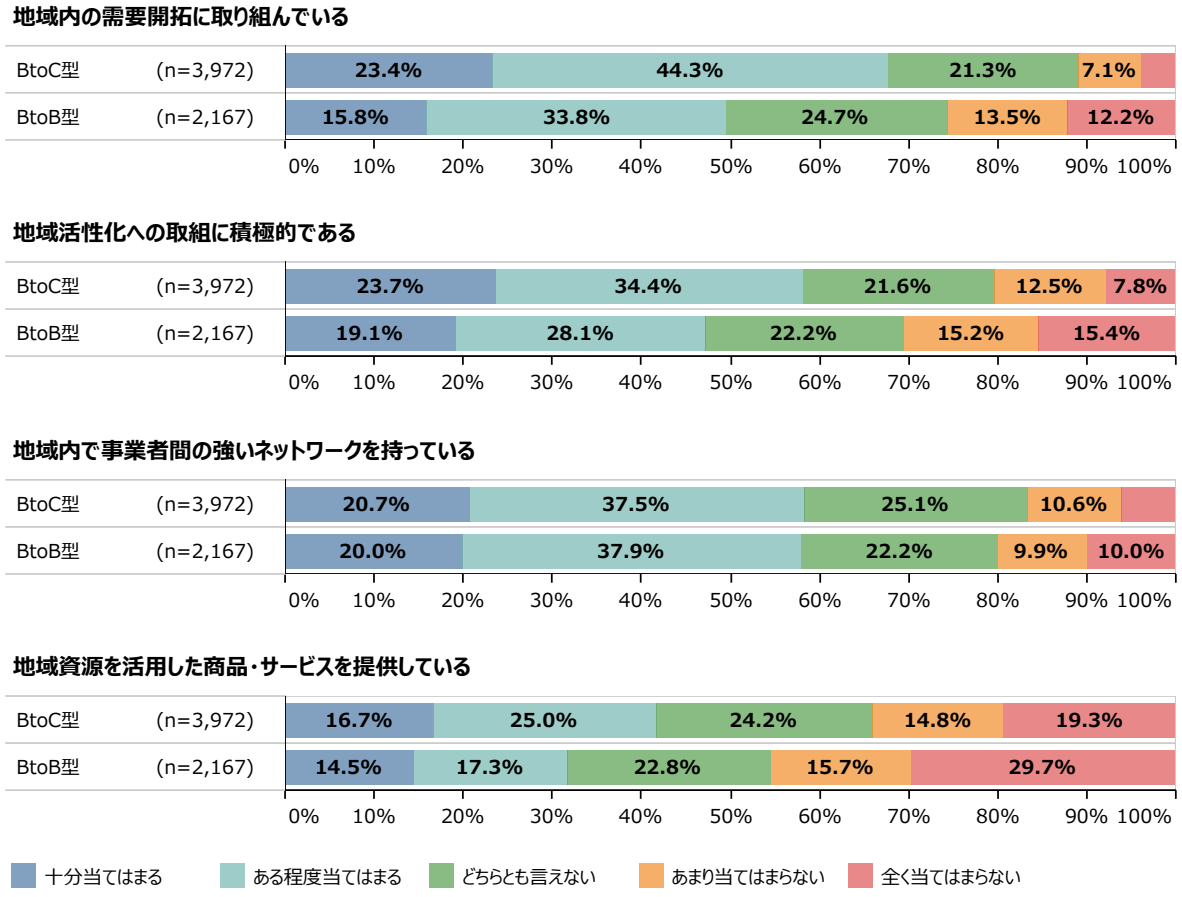
①小規模事業者の地域とのつながりの実態

次に、小規模事業者の地域とのつながりについて分析する。

第2-2-30図は、顧客属性別に、地域とのつながり[6]の実態について示したものである。これを見ると、「地域内で事業者間の強いネットワークを持っている」では、BtoC型、BtoB型事業者ともに「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答する者の割合に差が見られないが、その他の項目においてはBtoC型事業者の方の割合が高いことが分かる。

BtoC型事業者では、「地域内の需要開拓に取り組んでいる」者において、「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答する者の割合が最も高い。

第2-2-30図　顧客属性別、地域とのつながりの実態

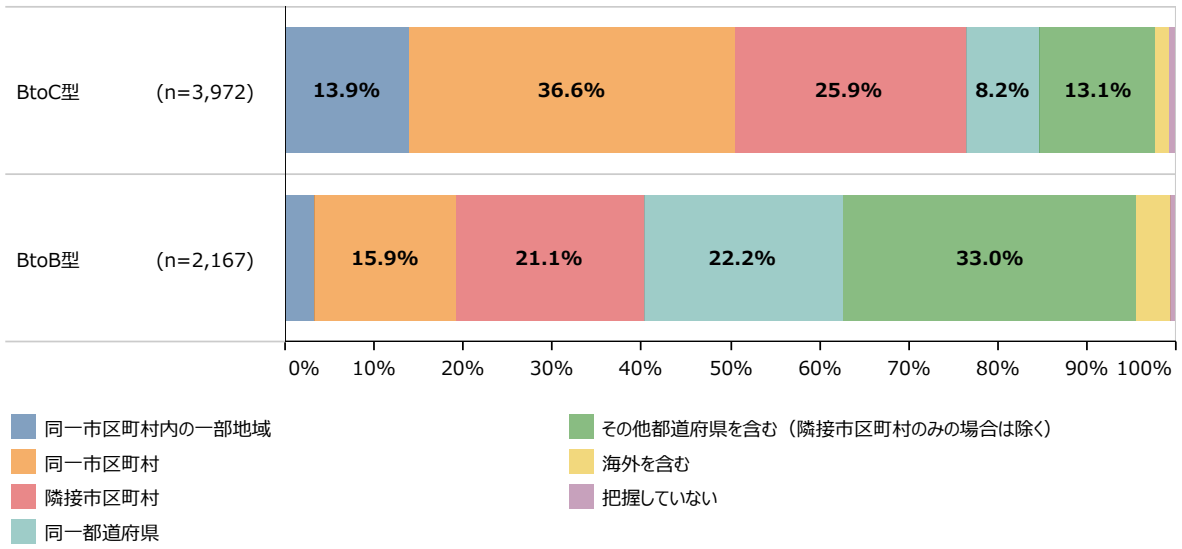


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

6 「事業者アンケート調査」では、「地域内の需要開拓に取り組んでいる」、「地域活性化への取組に積極的である」、「地域内で事業者間の強いネットワークを持っている」、「地域資源を活用した商品・サービスを提供している」の四つの観点で、地域とのつながりがあるか確認している。

第2-2-31図は、顧客属性別に、小規模事業者の商圏について示したものである。これを見ると、商圏が「同一市区町村内の一部地域」又は「同一市区町村」と回答する者は、BtoC型事業者では半数以上と、BtoB型事業者と比べて多いことが見て取れる。前掲第2-2-30図において、BtoC型事業者の方が、特に「地域内の需要開拓に取り組んでいる」者が多いことの背景には、両者間での商圏の違いが考えられる。

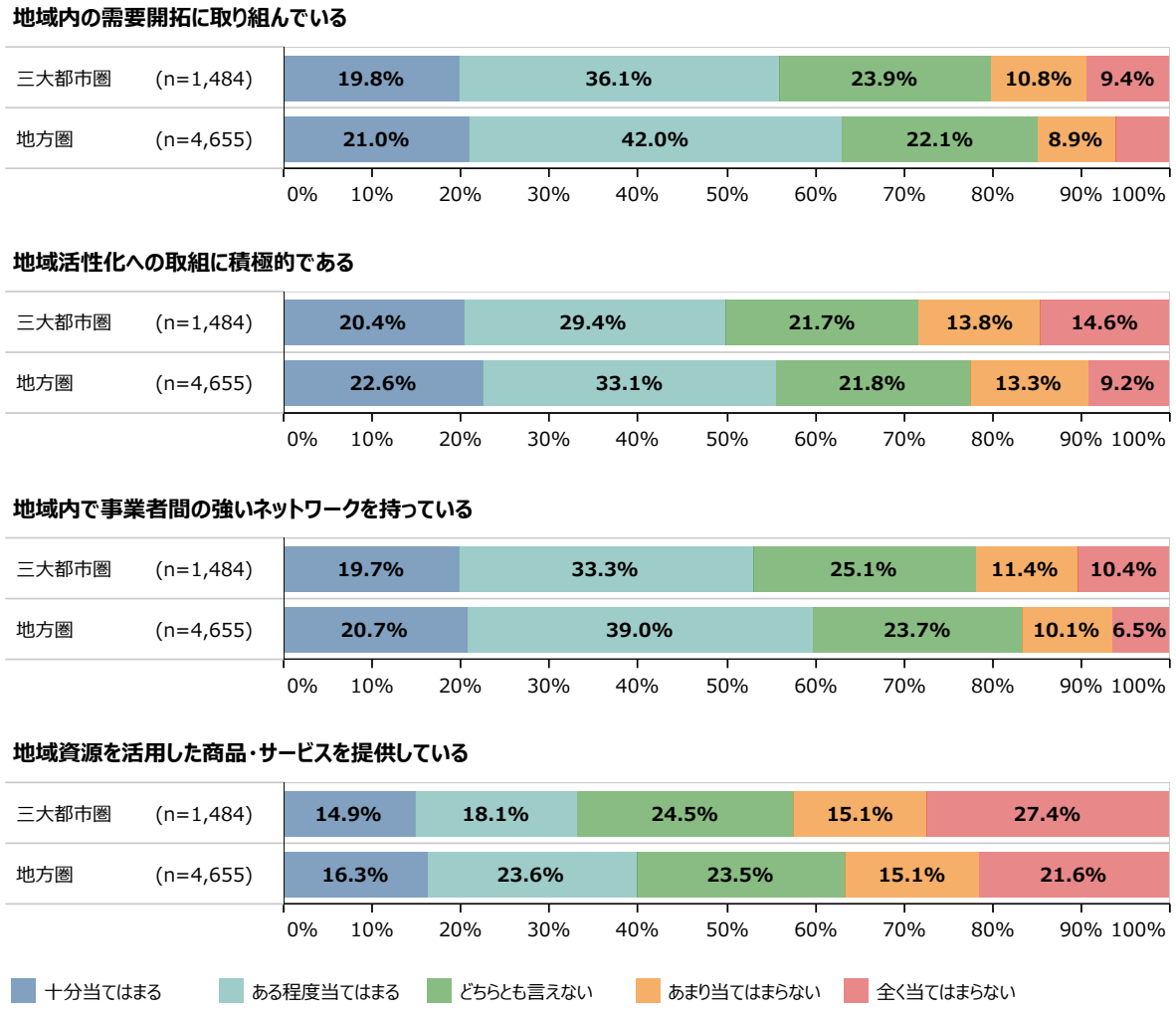
第2-2-31図　顧客属性別、小規模事業者の商圏



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-32図は、地域別に、地域とのつながりの実態について示したものである。これを見ると、いずれの項目においても地方圏の事業者の方が、「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-2-32図　地域別、地域とのつながりの実態

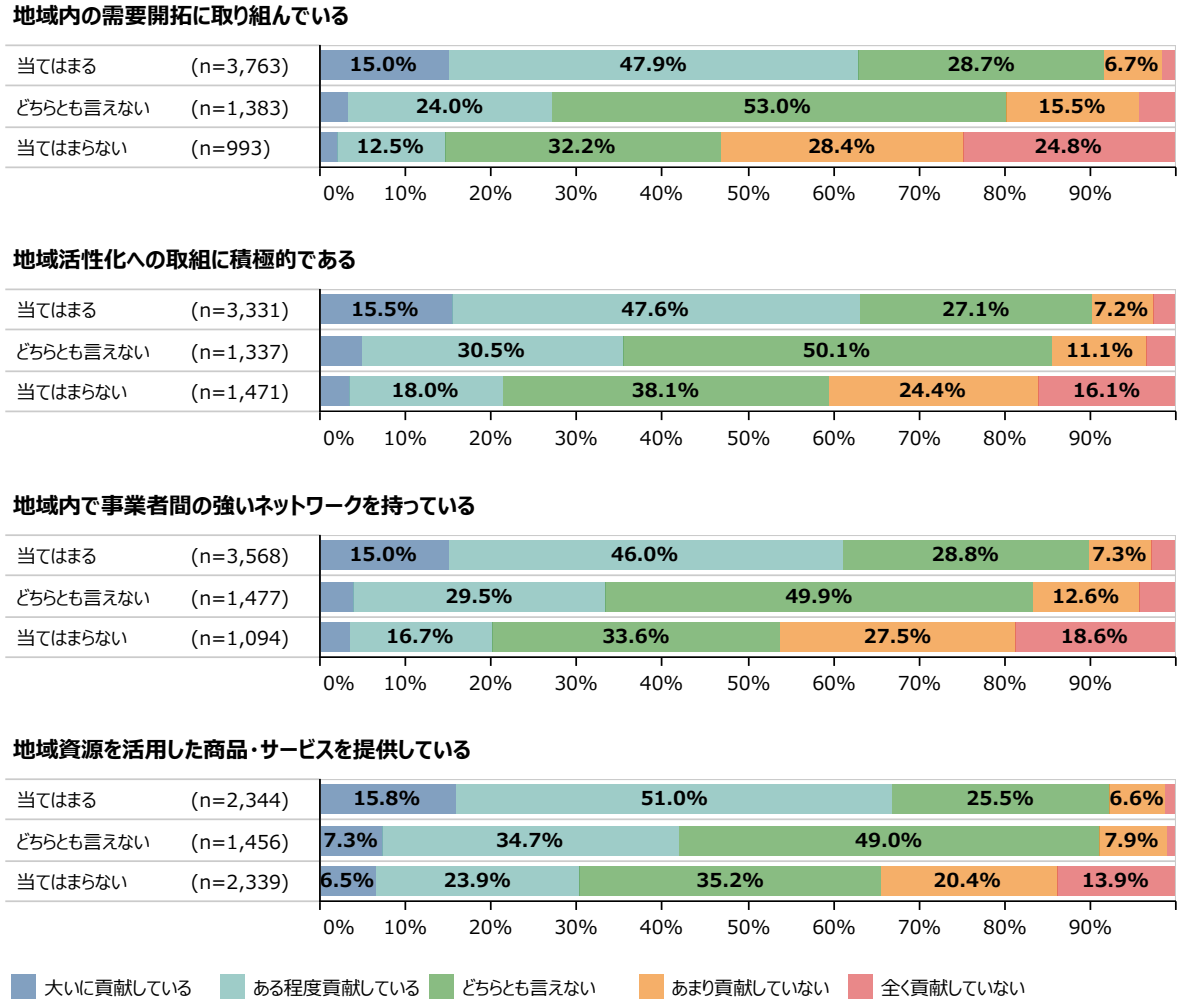


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)ここでいう三大都市圏とは、東京圏(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県)、名古屋圏(愛知県、岐阜県、三重県)、大阪圏(大阪府、京都府、兵庫県、奈良県)に含まれる都府県のことをいい、地方圏とはその他の道県のことをいう。

②地域とのつながりが感染症流行後の経営に資する効果

第2-2-33図は、地域とのつながりの状況別に、地域とのつながりが感染症流行後の売上げの維持に貢献しているか聞いたものである。これを見ると、いずれの項目においても「当てはまる」と回答した者は、地域とのつながりが感染症流行後の売上げの維持に貢献している様子が見て取れる。

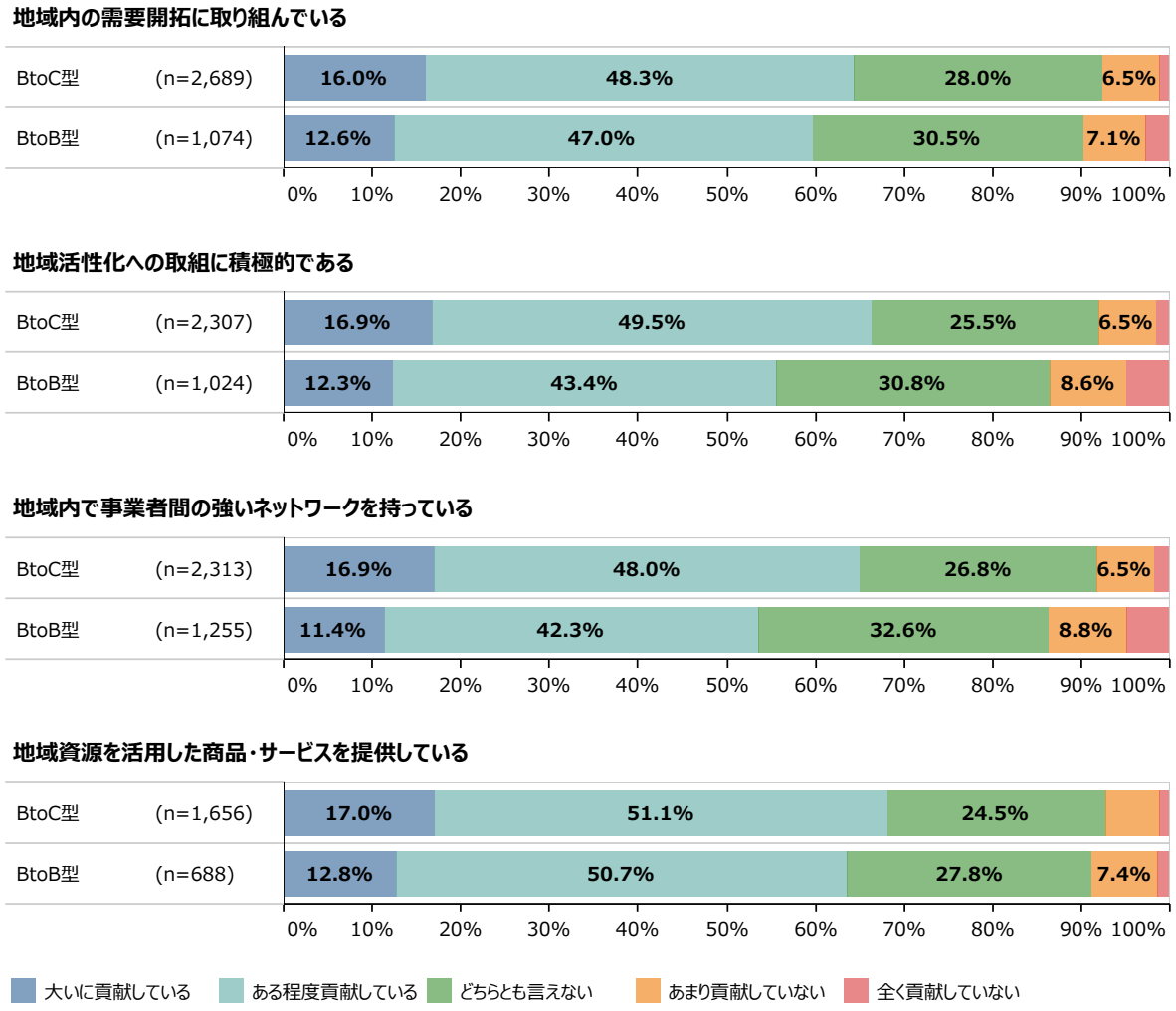
第2-2-33図　地域とのつながりの状況別、地域とのつながりが感染症流行後の売上げの維持に貢献しているか



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答した者を、「当てはまる」と集計し、「あまり当てはまらない」又は「全く当てはまらない」と回答した者を、「当てはまらない」と集計している。

第2-2-34図は、顧客属性別に、地域とのつながりが感染症流行後の売上げの維持に貢献しているか聞いたものである。これを見ると、いずれの項目においてもBtoC型事業者の方が、地域とのつながりが感染症流行後の売上げの維持に貢献している様子が見て取れる。

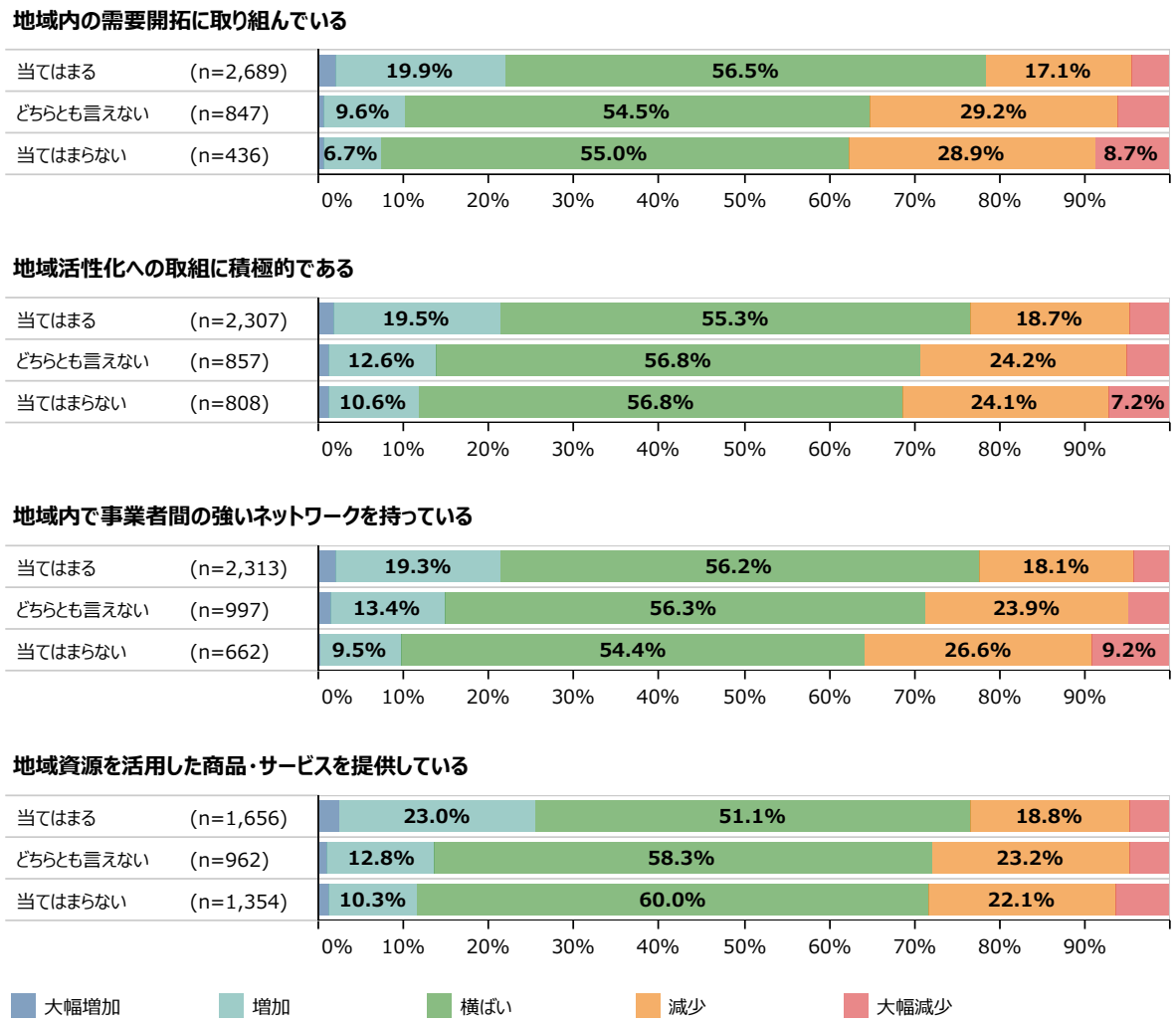
第2-2-34図　顧客属性別、地域とのつながりが感染症流行後の売上維持に貢献しているか



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)それぞれの項目において、「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答した者について、集計している。

第2-2-35図は、地域とのつながりの状況別に、BtoC型事業者の同一市区町村内からの売上げの変化について示したものである。これを見ると、それぞれの項目について「当てはまる」と回答する者ほど、「大幅増加」又は「増加」と回答する者の割合が高いことが分かる。第2-1-30図で確認したように感染症流行後、消費者は自宅周辺への外出が増加していることを指摘したが、地域とのつながりが強い小規模事業者はこうした需要を取り込めている可能性がある。

第2-2-35図　地域とのつながりの状況別、BtoC型事業者の同一市区町村内からの売上げの変化

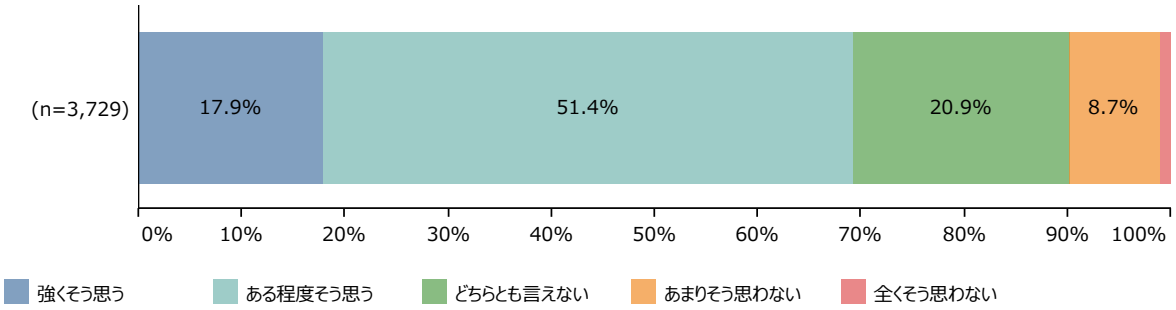


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答した者を、「当てはまる」と集計し、「あまり当てはまらない」又は「全く当てはまらない」と回答した者を、「当てはまらない」と集計している。

以上、地域とのつながりの実態と感染症流行後の経営に資する効果について見てきた。最後に、商工会・商工会議所の経営指導員の、地域とのつながりの感染症流行下における効果に対する考えについて確認する。

第2-2-36図は、経営指導員に、地域とのつながりは感染症流行下において小規模事業者の売上げの維持へ効果があるか聞いたものである。これを見ると、多くの経営指導員が効果があると考えており、その重要性がうかがえる。

第2-2-36図　経営指導員から見て、地域とのつながりは感染症流行下において小規模事業者の売上げの維持へ効果があるか



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」

事例2-2-3は、地域に根ざした焼酎づくりにより、感染症流行後も地域需要を中心に売上げを維持した事例である。同事例では、品質向上に加え、商品開発において地域住民の意見を取り入れ、地域イベントの実施による交流を通じて認知度を高め、地域とのつながりを深めている。

事例
2-2-3

地域に愛される焼酎づくりで地域ブランドを生み出した酒蔵会社

所在地　福島県只見町
従業員数　３名
資本金　300万円
事業内容　酒類製造業

合同会社ねっか

▶ 只見町の農家の悩みを共有し、焼酎づくりを開始

福島県只見町の合同会社ねっかは、米焼酎の製造販売を営む企業である。同社の脇坂斉弘代表社員は、2000年頃より親戚が経営する南会津町の酒造会社に勤め、只見町の農家とも交流があった。昨今の米需要が減少する中、只見町の田園風景をどう守ればよいのかという悩みを米農家たちと共有してきた。南会津町などには酒蔵があるが只見町にはないことから、酒づくりを始めることによって、酒米の生産により田園風景を守るとともに、特産品として地域活性化にもつながるのではないかとの意見が上がった。只見町長からの依頼も受け、2017年に脇坂代表は酒類製造免許を取得して、焼酎づくりを開始した。

▶ 地域に愛される焼酎づくりを目指す

地域の農家や消費者に支持される焼酎を目指し、只見町の酒米を使い、「オール只見」によるブランド化を掲げた。香りを決める酵母は福島県ハイテクプラザと共同開発して品質を向上させ、試作の段階で地域の小売店や消費者にアンケートを実施し、意見を取り入れていった。また、従業員に地域の農家を採用し、農家の意見も最大限取り入れつつ製品開発を進めた。こうして製品化にこぎ着けたのがブランド焼酎「ねっか」である。「ねっか」は地元の方言から採っており、可能性を否定しない前向きな気持ちが込められている。「苦みがなく、すっきりして飲みやすい」、「まるで日本酒のような味わい」と高い評価も得て、地域で瞬く間に評判となった。

同社は、地域に親しみのある酒蔵となるためにも、地域イベントへの参加や開催にも積極的である。例えば、2017年より実施している小学生の田植イベントは、只見町の全３校において親子で田植を体験し、その酒米をもとに製造した焼酎を成人した際にプレゼントするものである。こうした取組により、同社の認知度は更に高まった。

▶ 感染症流行下においても、地域内消費を中心に売上げは増加

地域の名産品として知名度が上がり、2019年には人口約4,000人の只見町内で年間約６万本が売れるようになった。手土産や贈物としての購入が約半数を占めている。また、その品質の良さからIWSC（International Wine & Spirit Competition）2017シルバーメダルなど国際的な賞を次々と受賞し、世界的評価も獲得した。感染症の流行で、飲食店向けの需要は減少したものの、地元地域からの根強い人気から、地域の個人消費を中心に2020年は前年を上回る売上高を達成。「世界から評価を得て、地域ブランドの発信もできたが、何よりも地域から支持されることを大切にしてきた。今後も地域とのつながりを大切にし、ともに歩んでいきたい。」と、脇坂代表社員は語る。

田んぼに集合する社員

蒸留所外観

田植をする小学生

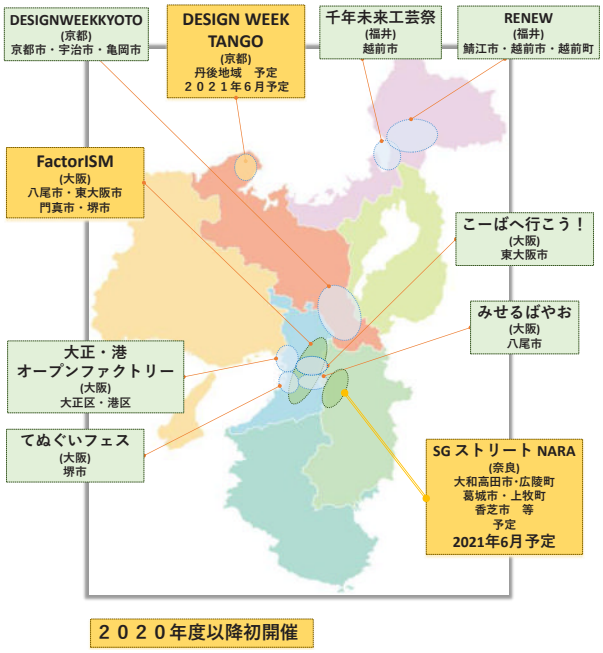
コラム

2-2-1　地域一帯型オープンファクトリー

近畿経済産業局では、2017年度から同局職員による年間「1000 社訪問プロジェクト」を実施し、地域の中堅・中小企業の実態を把握するとともに、ヒアリング結果を基にしたレポート「関西企業フロントライン NEXT」や「関西おもしろ企業事例集～兆：KIZASHI～」を公表している。

本コラムでは、「関西企業フロントライン NEXT」レポートVol.14で取り上げた「オープンファクトリー」をテーマとして、近年関西で活性化している「地域一体型オープンファクトリー」の一部を紹介する。

「地域一体型オープンファクトリー」とは、ものづくりに関わる中小企業や工芸品産地など、一定の産業集積が見られる地域を中心に、企業単独ではなく、地域内の企業などが面として集まり、生産現場を外部に公開したり、来場者にものづくりを体験してもらう取組である。関西においては、これまで多くの工場の職人と来場者の交流を生み出してきたが、2020年は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の影響により、各イベントが軒並み中止・延期となった。そうした中でも、感染症に対する対策を徹底した上で実行された「地域一体型オープンファクトリー」がある。この中から、「RENEW」（福井県鯖江市ほか）及び「FactorISM」（大阪府八尾市ほか）について紹介する。



関西における「オープンファクトリー」の開催状況

1. RENEW（福井県鯖江市・越前市・越前町）

福井県の中央部に位置する丹南エリア（鯖江市・越前市・越前町）は、日本でも有数のものづくりの町である。越前漆器、越前和紙、越前打刃物、越前箪笥、越前焼、眼鏡、繊維の計７つの地場産業が、端から端まで車で約40分という狭いエリアに集まっている。同エリアで年に一度開催されるのが、ものづくりを「見て・知って・体験する」体感型マーケット「RENEW（リニュー）」である。開催期間中は、約80の工房や事業所が一斉に開放される。２メートル以上もある和紙の大紙をすく現場に立ち会ったり、高く積まれた木地のサンプルを見学したり、眼鏡職人の指導を受けながら自分オリジナルの眼鏡を作ったりと、ものづくりの産地ならではの体験ができる。

RENEWは2020年で６回目を迎え、初回開催からの５年間で、産地には新たな店舗やギャラリーが20店舗以上増加した。また、通年で工房見学を楽しめる施設も開設され、就職者や移住者も増加するなど、地域の活性化につながっている。

2020年は感染症の影響により、開催が危ぶまれる状況ではあったものの、「全国が感染症で打撃を受けている中で、この町に対しても、日本全国の産地に対しても、“前を向こう”というメッセージを伝えていきたい。」という実行委員の思いから、「Re：RENEW2020」と銘打って開催することを決断した。

工房見学やワークショップを楽しめるRENEWに加え、“作り手”、“伝え手”、“使い手”をつなぐマーケット「てくて往来市 TeTeTe All Right Market」の同時開催も決定した。また、オンラインでも職人自らが製品への思い

を語ったり、工房を案内したりと、現地に足を運べない人にとっても魅力的なコンテンツとして発信する「RENEW TV」や、イベント限定品を販売する「オンラインRENEWストア」の実施を行うなど、工夫を重ねていった。

開催に当たっては、来場者に対して徹底した体調管理の依頼と所属確認を実施した。この徹底した感染症対策の内容については参加者全員に共有し、マニュアル化も行った。このマニュアルは、他地域で同様のイベントを実施する組織へも提供され、感染症流行下における「地域一体型オープンファクトリー」のロールモデルとなっている。来場者数は延べ約３万2,000人、オンライン視聴者も延べ約１万4,000人に達し、売上げも期間中で約2,300万円と過去最高となった。

「Re:RENEW2020」の様子

2. FactorISM（大阪府八尾市、堺市、門真市、東大阪市）

「FactorISM 2020 アトツギたちの文化祭」は、ものづくりの現場を一般公開し、世界に誇る日本のものづくりの現場を体験、体感してもらう文化祭のようなイベントである。大阪府内でも多くの町工場が連なる「ものづくりのまち」として有名な八尾市、堺市、門真市、東大阪市の企業が実行委員会を組成し、「こうばはまちのエンターテイメント」を合言葉に、今までに足を踏み入れることのなかったものづくりの現場で、職人や作り手の技術に触れ、感動や驚き、そして憧れを感じてもらう機会を提供することを目的として、2020年12月に初めて開催された。「FactorISM」という名称は“Factory”“ISM”“Tourism”を掛け合わせた造語で、「産地Tourismを通じて、産地やこうば（Factory）の思い、主義（ISM）を伝える」という思いが込められている。

開催直前には、大阪府で感染症が再拡大し始めていたが、「ものづくりの灯を消してはいけない」と参加企業が一致団結し、アプリケーションを活用した徹底した非対面チェックインシステムの構築や、リアルタイム・オンライン工場見学の体制づくりを急ピッチで進めた。第１回の開催にもかかわらず、リアルとオンラインの累計来場者数が約3,000名に至るなど、大きな盛り上がりを見せた。

また、オンライン配信でのトークセッションにおいては、参加地域ごとの企業群が議論するだけでなく、北陸

地方など遠方で同様にオープンファクトリーに取り組む事業者との交流も実施。今後、エリアをまたいだ更なる連携が期待される。

「FactorISM 2020 アトツギたちの文化祭」オンラインページ

「地域一体型オープンファクトリー」の参加企業には、数人で技能を継承しながらものづくりを行う個人事業の規模から、数百人規模の社員を抱える中堅企業、又は地域に根ざした大企業も含まれている。こうしたイベントを通じて、通常の取引関係と異なる関係が構築され、新たなイノベーションを生み出すきっかけになる可能性も考えられる。

第３節　自社又は商品・サービス・技術のブランド化

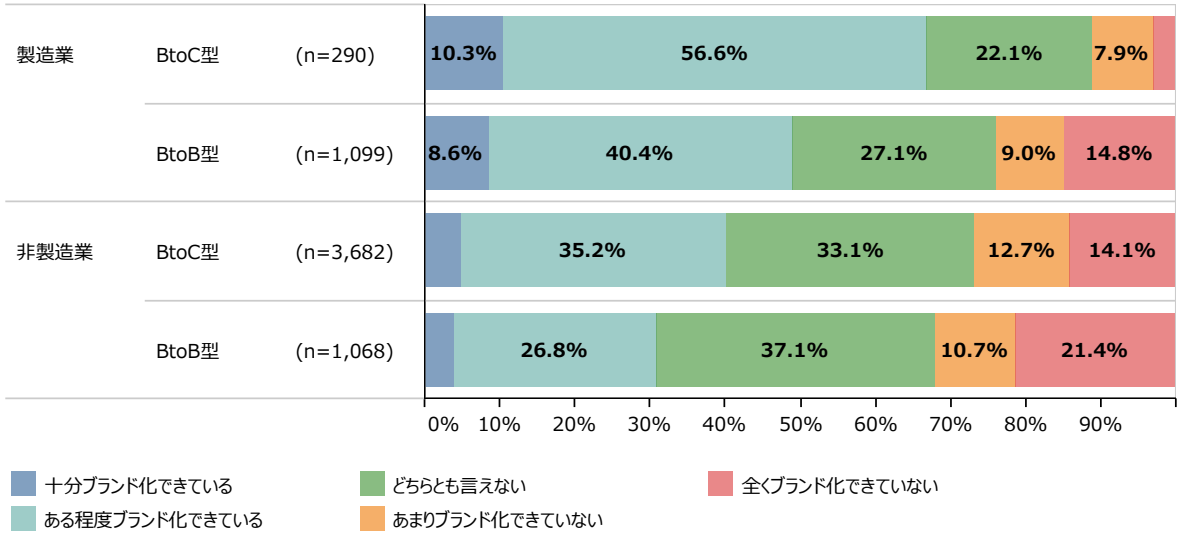
本節では、小規模事業者の自社又は商品・サービス・技術のブランド化（以下、「ブランド化」という。）と感染症流行後の経営に資する効果について考察する。

１．小規模事業者のブランド化の実態

①ブランド化の自己評価

第2-2-37図は、業種別、顧客属性別に小規模事業者のブランド化に対する自己評価を示したものである。業種別に見ると製造業、また顧客属性別に見るとBtoC型事業者の方が、「十分ブランド化できている」又は「ある程度ブランド化できている」と回答する者の割合が高いことが分かる。

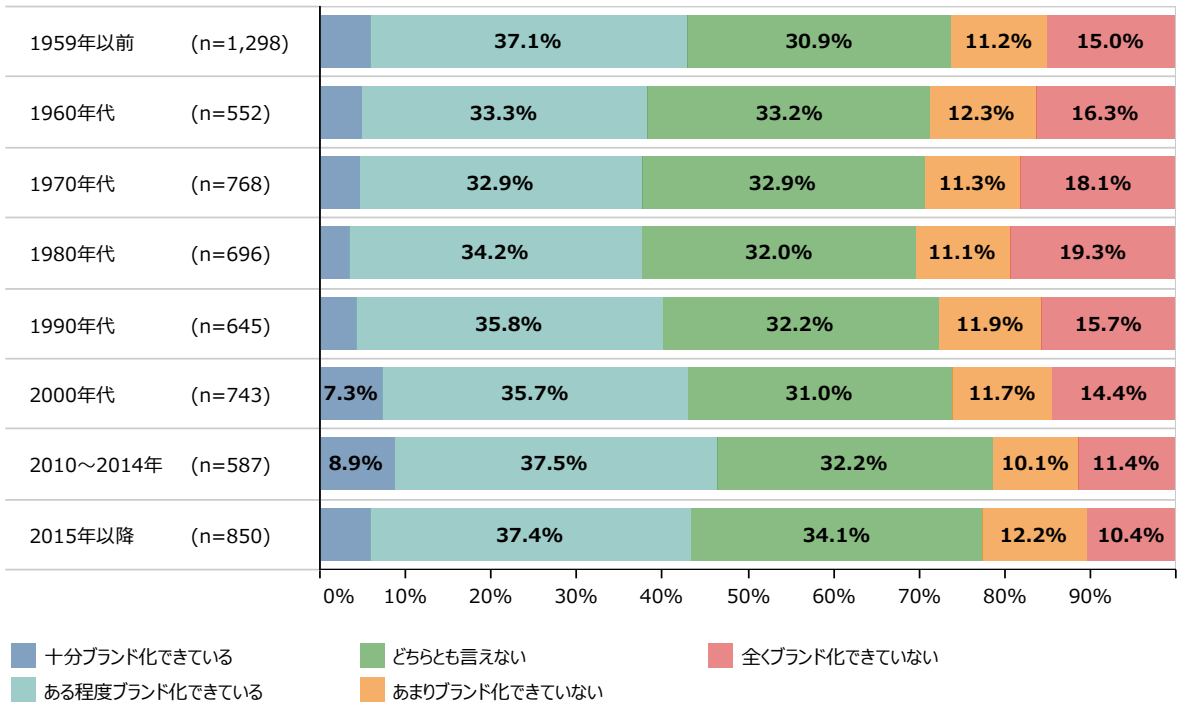
第2-2-37図　業種別、顧客属性別、ブランド化に対する自己評価



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

第2-2-38図は、創業年別に、ブランド化に対する自己評価を示したものである。2000年代以降に創業した者ほど、「十分ブランド化できている」又は「ある程度ブランド化できている」と回答する者の割合が高いことが分かる。また、1959年以前に創業した者においても、割合は高く、老舗企業において年月をかけブランドを築いてきた者が一定程度存在することが示唆される。

第2-2-38図　創業年別、ブランド化に対する自己評価



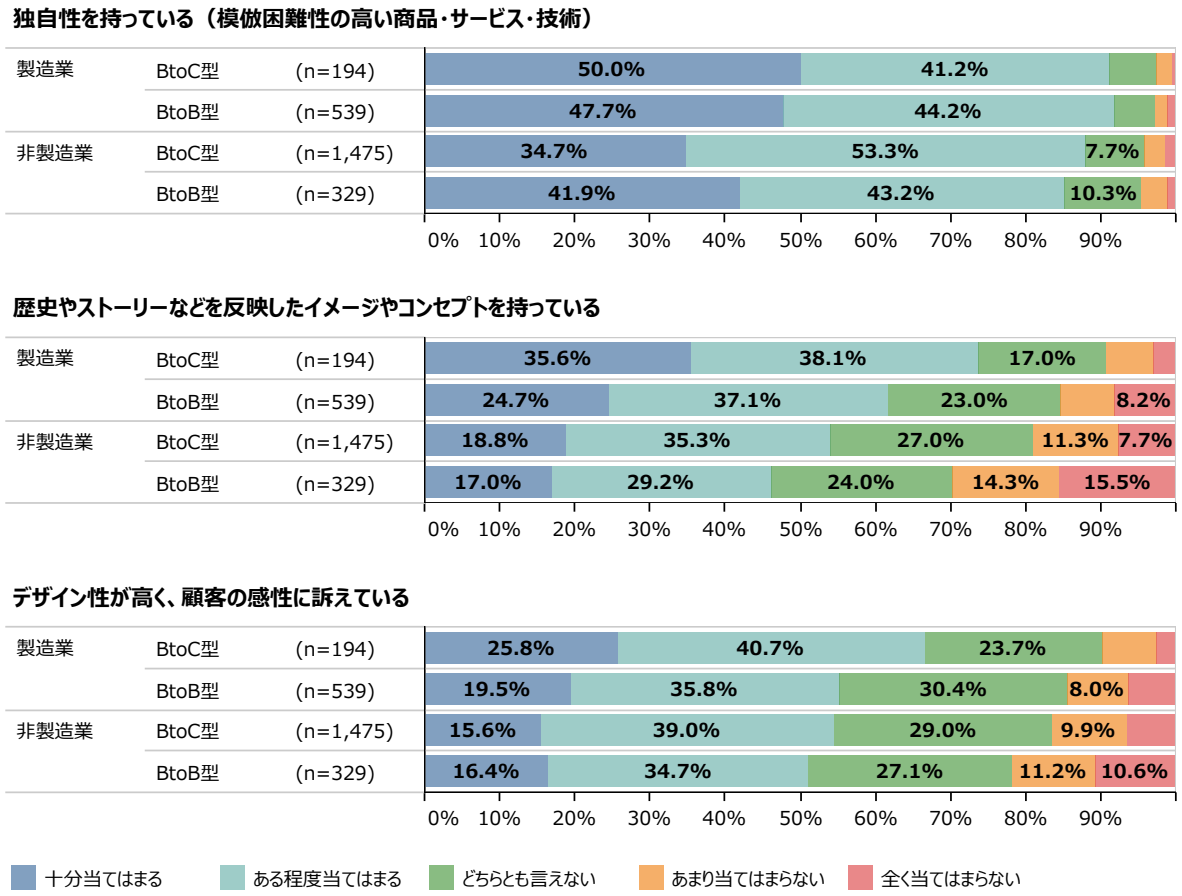
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

②ブランド化の特徴

ここでは、ブランド化の特徴を「独自性を持っている（模倣困難性の高い商品・サービス・技術）」、「歴史やストーリーなどを反映したイメージやコンセプトを持っている」、「デザイン性が高く、顧客の感性に訴えている」[7]とし、ブランド化の特徴の実態について確認する。

第2-2-39図は、業種別、顧客属性別に、ブランド化の特徴の状況について示したものである。これを見ると、ブランド化の特徴のうち、「独自性を持っている（模倣困難性の高い商品・サービス・技術）」において、「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答する者の割合が高い。一方、他の特徴においては、非製造業やBtoB型事業者において、割合が低いことが分かる。

第2-2-39図　業種別、顧客属性別、ブランド化している者の、ブランド化の特徴の状況



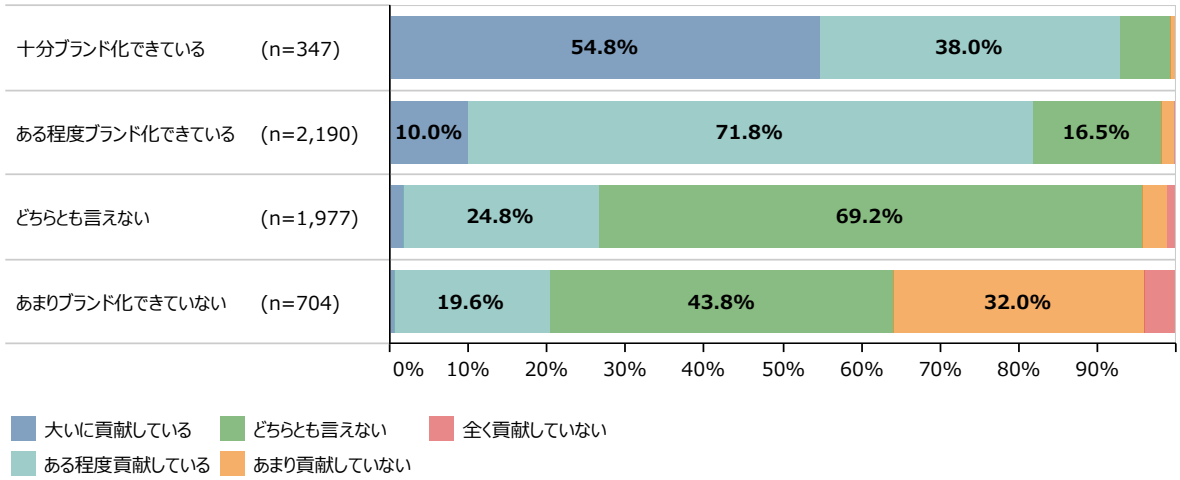
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)ブランド化に対する自己評価において「十分ブランド化できている」又は「ある程度ブランド化できている」と回答した者について集計している。

7　岩崎（2013）は、「消費者1,000人アンケート」の結果より、「強いブランド」を規定する条件を①明確なコンセプト、明快なイメージ、②感性に訴求する、③独自のポジションがある、④低価格ではないとしている。

２．ブランド化が感染症流行後の経営に資する効果

第2-2-40図は、ブランド化に対する自己評価別に、感染症流行後においてブランド化が、継続して顧客からの支持を得ることに貢献しているか聞いたものである。これを見ると、「十分ブランド化できている」者は、半数以上が「大いに貢献している」と回答している。また、「ある程度ブランド化できている」者においても、「大いに貢献している」又は「ある程度貢献している」と回答する者の割合が約８割と、ブランド化できている者の大半は顧客からの支持獲得への効果を実感していることが分かる。

第2-2-40図　ブランド化に対する自己評価別、感染症流行後においてブランド化が、継続して顧客から支持を得ることに貢献しているか

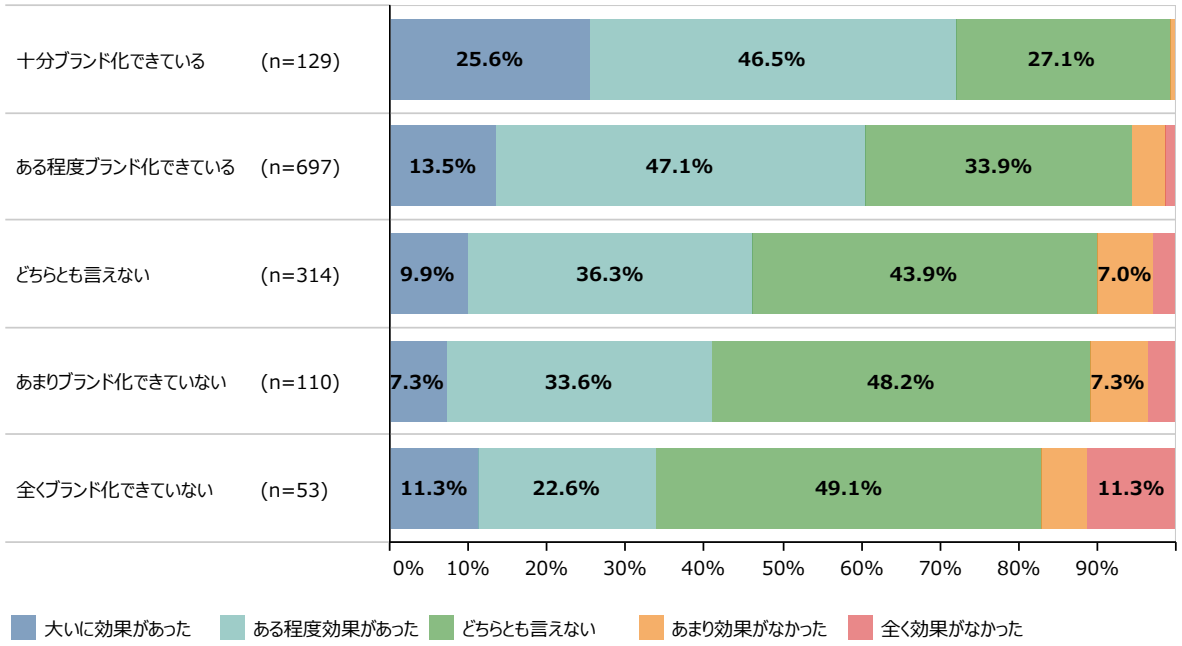


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)ブランド化に対する自己評価において、「全くブランド化できていない」と回答した者は、設問の回答対象から除いている。

第１章第３節では、消費者においてネットショッピングを利用する者が感染症流行後、増加していることを確認したが、ECサイトでの販売におけるブランド化の効果について確認する。

第2-2-41図は、ブランド化に対する自己評価別に、ECサイト等による販売・予約受付の、感染症流行後の顧客数の維持・増加への効果について示したものである。これを見ると、「十分ブランド化できている」者ほど、「大いに効果があった」又は「ある程度効果があった」と回答する者の割合が高いことが分かる。ECサイトのようなリアルな接点を持つことが難しいツールの活用においても、ブランド化により顧客から選好される可能性がある。

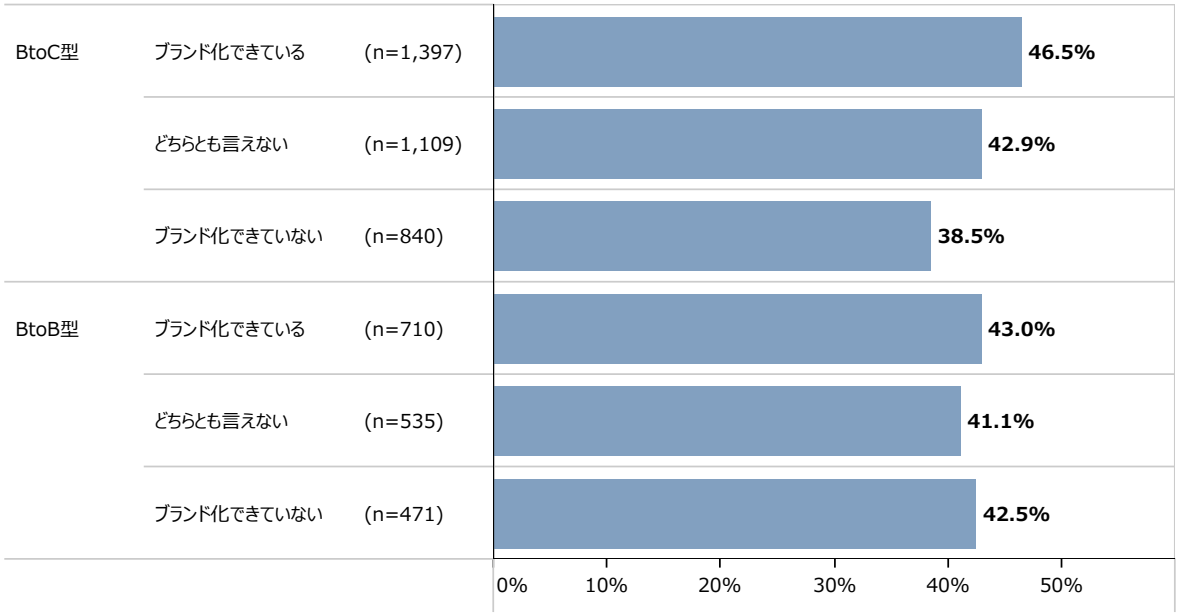
第2-2-41図　ブランド化に対する自己評価別、ECサイト等による販売・予約受付の、感染症流行後の顧客数の維持・増加への効果



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)顧客数の維持・増加のために行った取組のうち、ECサイト等による販売・予約受付において「感染症流行前から取り組んでいた」又は「感染症をきっかけに取り組んだ」と回答した者について集計している。

第2-2-42図は、顧客属性別、ブランド化に対する自己評価別に、売上高回復事業者の割合を示したものである。これを見ると、BtoC型、BtoB型事業者いずれにおいても、「ブランド化できている」と評価する者ほど、売上高回復事業者の割合が高く、BtoC型事業者の方がその差が大きいことが分かる。

第2-2-42図　顧客属性別、ブランド化に対する自己評価別、売上高回復事業者の割合

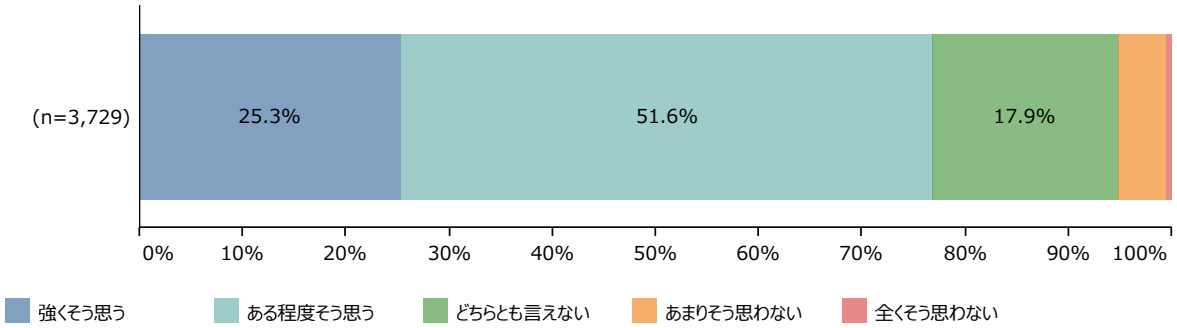


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．感染症流行後(2020年4-9月)に売上高が落ち込んだ事業者を対象に分析。落ち込み幅が同程度の事業者に比べて2020年10-12月期時点の売上高が比較的回復している事業者を「売上高回復事業者」とした。詳細は付注2-2-1参照。
2．調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10-12月時点の売上高は実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。
3．「十分ブランド化できている」又は「ある程度ブランド化できている」と回答した者を「ブランド化できている」と集計している。「あまりブランド化できていない」又は「全くブランド化できていない」と回答した者を「ブランド化できていない」と集計している。

以上、ブランド化の実態とブランド化が感染症流行後の経営に資する効果について見てきた。最後に、商工会・商工会議所の経営指導員の、ブランド化の感染症流行下における効果に対する考えについて確認する。

第2-2-43図は、経営指導員に、ブランド化は感染症流行下において小規模事業者の売上げの維持へ効果があるか聞いたものである。これを見ると、多くの経営指導員が、効果があると考えており、その重要性がうかがえる。

第2-2-43図　経営指導員から見て、ブランド化は感染症流行下において小規模事業者の売上げの維持へ効果があるか



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」

事例2-2-4は、日頃より顧客へのブランドの訴求により顧客からの共感を得て、感染症流行後も顧客からの支持を得ている事業者の事例である。自社や自社商品の特徴を顧客へ伝えることで顧客からのブランドへの認識を高めていくことも重要といえよう。また、**事例2-2-5**は、官民一体で地域ブランドの育成に取り組んだ金融機関の事例である。こうした支援機関による供給体制の整備や販路開拓による地域ブランドの育成の取組も重要といえよう。

事例
2-2-4

地元ならではのパン菓子のブランド訴求で、ファンからの支持を獲得している事業者

所 在 地　高知県四万十町
従業員数　0名
資 本 金　個人事業者
事業内容　パン・菓子製造業

カゴノオト

▶ カフェ経営を始めるも、当初は経営に苦戦

高知県四万十町のカゴノオトは、東京から移住した前成照氏・小清水緑氏夫妻が営む菓子製造・小売店である。前氏はホテルのレストランで料理人として、小清水氏は障がい者施設でソーシャルワーカーとして勤めていたが、東日本大震災を契機に、生活を見つめ直そうと2011年10月に四万十町に移住した。移住後は地元の農家との交流を深め、2012年12月には地域で採れた作物を使った料理や菓子を提供するカフェ「カゴノオト」をオープン。音楽ライブやアート展示なども手掛け、地元の人や移住者が集まれる場所を提供した。しかし、人口が少ない商圏のため、集客の限界もあり、経営面では苦戦していた。

▶ シュトーレンの製造小売に特化し、顧客へブランド訴求

2017年、高知県よろず支援拠点で経営改善について相談。様々な支援機関の紹介によりアドバイスを得られ、経営力の強化を意識した。特に、こうちIT事業者協同組合が事務局を務める「e商人養成塾」では、ECサイトで成功している高知の小規模事業者から多くを学んだ。そこで、自分たちの強みを考え直し、菓子の製造販売でやっていくことを決断。2013年頃から販売を開始したドイツのクリスマスシーズンの伝統的なパン菓子であるシュトーレンをメイン商品に据えて、カフェから菓子製造小売店に業態転換した。同社のシュトーレンは、四万十町の農家が育てた季節ごとの12の作物を手間暇掛けて仕込んでおり、高額ながらも高知の素材をいかした味が評価されてきた。自社と商品への信頼・共感・応援が更なる注文につながると考え、生産に至る過程や四万十町の魅力、なぜ移住したのか、どのような苦労があったかなど、自社と商品に関するストーリーをHPやSNSで、動画を交えて発信した。また、農家を訪ねた際に聞いた作物の状態や生産過程での苦労話を含めた思いも顧客に伝えてきた。

▶ 感染症流行下でも前年を上回る売上げを達成

こうした発信が顧客の共感を呼び、SNSで口コミが広がり、購入者は増加。手紙で満足感を伝えてくれる購入者も現れるなど、着実にファンを増やしていった。2020年は感染症流行の影響で、イベント出店の中止や来店客の減少により店舗での売上げが減少したものの、シュトーレンの底堅い人気によりECサイトでの注文を中心に、同年のシュトーレン注文本数は前年比60%増となった。また、オンラインで農家を訪ねるファンイベントにも挑戦し、好評を博した。「感染症流行下では巣籠もり需要だけでなく、消費者が人とのつながりを求めており、売上げの増加につながったと考えている。今後も自社と商品のストーリーを積極的に発信し、顧客から支持される商品作りを続けたい。」と、前氏は語る。

前成照氏・小清水緑氏夫婦

同社のシュトーレン

シュトーレンに入る四万十町の味覚

事例
2-2-5

県産ジビエのブランド化により、
地域活性化に取り組む金融機関

所在地　鳥取県鳥取市

株式会社鳥取銀行

▶ メガバンクと協定を締結し地方創生共同プロジェクトを始動

鳥取県鳥取市の株式会社鳥取銀行は、地域活性化にも積極的に取り組んでいる地方銀行である。2015年、「地方創生への積極的な関与」を基本方針に掲げ、地方創生を最重要課題とした。翌年の2016年には、地域の豊富な資源と独自の取組を、大都市圏の企業とマッチングさせることを使命と捉えていた株式会社三菱東京UFJ銀行（現・三菱UFJ銀行）との間で「地方創生に関する包括協定[8]」を締結し、自治体や民間企業を含めた官民一体での共同プロジェクトを始動させた。そのうち「ジビエ活用」のワーキンググループは、「販路の拡大」、「安全で、おいしいお肉へ」、「駆除から利活用へ」の三つを課題として取り組み始めた。

▶ 衛生的な解体処理施設の整備とハンター人材育成を支援

「販路の拡大」の取組としては、三菱東京UFJ銀行のネットワークを活用し、都市部の大手バイヤーとのビジネスマッチングを実施。バイヤーとの商談で、安心・安全や安定供給の担保、食材としてのブランド価値という具体的な課題が洗い出された。「安全で、おいしいお肉へ」の取組としては、ジビエ解体処理施設が2017年に若桜町で１軒、2020年に智頭町で１軒、それぞれ鳥取県版HACCPの認定を受けた。「駆除から利活用へ」の取組としては、捕獲装置の改善や保冷装置付き車両の導入のほか、県主催のハンター育成講座によりハンター入門者と地元猟友会とをマッチングし、捕獲から加工処理までを学ぶハンターの人材育成を支援。迅速で適切な処理による安心・安全かつおいしい「とっとりジビエ」として県産ジビエのブランド化を推進した。

▶ 処理頭数が増加し飲食店での活用など地域活性化に貢献

若桜町のジビエ解体処理施設では、2015年度に年間約500頭だったシカの処理頭数が2020年には年間約2,750頭に増加。同解体処理施設を運営する企業では大阪のフランス料理店とジビエカレーを共同開発したほか、鹿肉の端材でペット用ジャーキーなども開発し、都市圏へ販路を拡大。また、ジビエ肉の安定供給の体制が整備されたことで、若桜町には2019年から2020年の2年間で、ジビエメニューを打ち出した飲食店が４店オープン。感染症流行下においても、智頭町でジビエ料理のキッチンカー事業や倉吉市でドライブスルー形式でジビエの精肉を販売するウィズ・コロナに沿ったビジネスも誕生した。「取組を通じて、県外からのジビエブランドの認識が向上してきた。ジビエを一時のブームに終わらせず、地元に根付いたブランドとして発展させていきたい。」と、鳥取銀行営業統括部地方創生グループの松本公彦氏は話す。

ジビエブランド化の取組

都内レストランで提供されるジビエ料理

8　協定では、鳥取県固有の課題やニーズ、地域資源を背景に、「日本版CCRC」、「空き家対策」、「観光振興」、「ジビエ活用」の４テーマを選定した。

第４節　SDGsへの取組

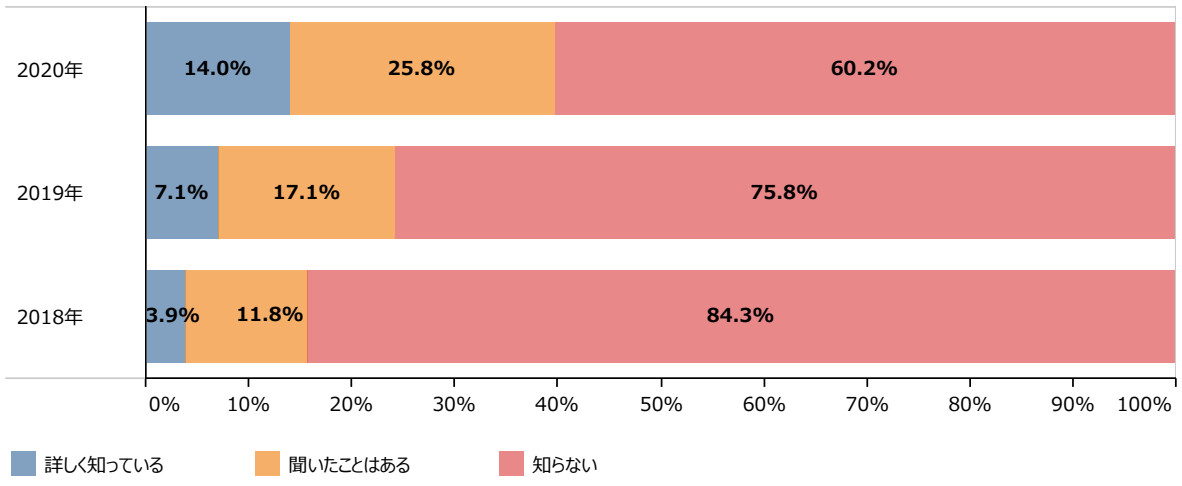
SDGsとは、2015年９月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの17のゴール（目標）と169のターゲットからなる国際目標である。採択より５年が経過し、SDGsの考え方は世界の共通認識になりつつあり、我が国においても重要な指針とされている。

ここでは、消費者のSDGsへの認知度について確認し、小規模事業者におけるSDGsの認知度、取組及び効果について考察を行う。

１．消費者のSDGsへの認知度

第2-2-44図は、消費者のSDGsへの認知度の推移を示したものである。これを見ると、2018年から2020年にかけてSDGsについて「詳しく知っている」と回答する者の割合が高くなっていることが分かる。また、「聞いたことはある」と回答する者の割合も高くなっており、SDGsへの認知度が高まっていることがうかがえる。

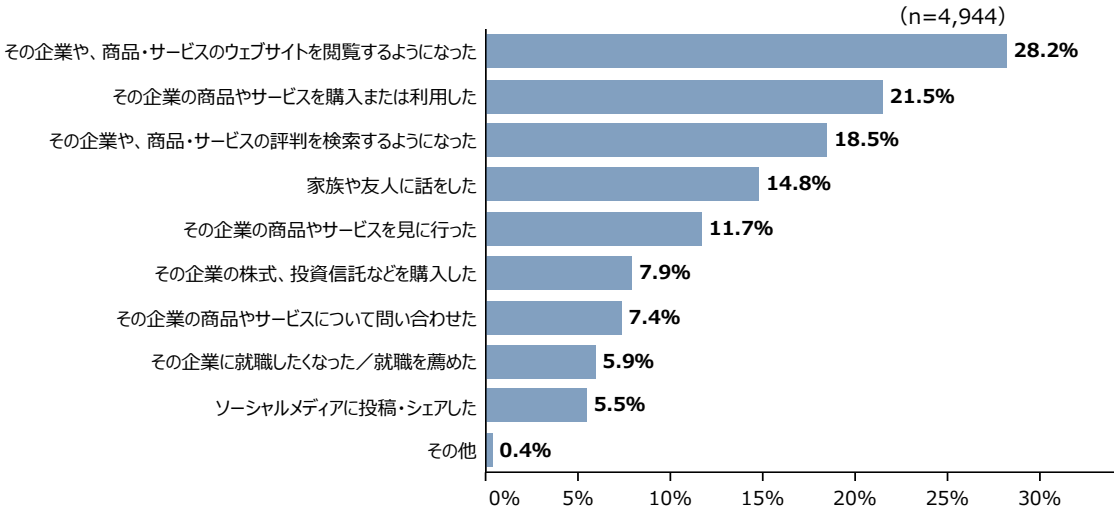
第2-2-44図　消費者のSDGsへの認知度の推移



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

第2-2-45図は、消費者が企業のSDGsに対する取組を知り、実際に取った行動を示したものである。これを見ると、「その企業や、商品・サービスのウェブサイトを閲覧するようになった」や「その企業の商品やサービスを購入または利用した」と回答する者も一定程度存在し、SDGsへの取組は事業に好影響を与える可能性がある。

第2-2-45図　企業のSDGsに対する取り組みを知り、実際に取った行動



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．本調査において、企業のSDGsに対する取り組みを想起できた者について集計している。

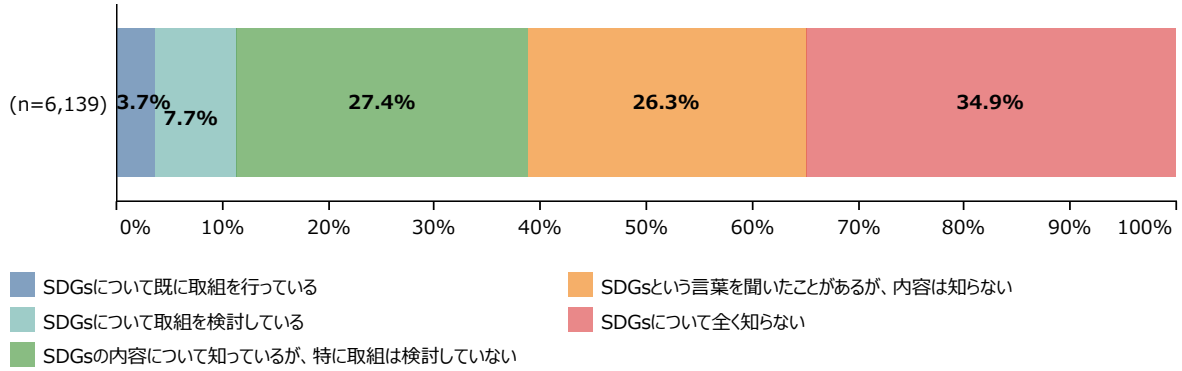
２．小規模事業者のSDGsへの取組

次に、小規模事業者のSDGsへの認知度や取組について見ていく。

①小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況

第2-2-46図は、小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況を示したものである。これを見ると、「SDGsについて既に取組を行っている」又は「SDGsについて取組を検討している」と回答する者は、約１割にとどまる。一方、「SDGsの内容について知っているが、特に取組は検討していない」又は「SDGsという言葉を聞いたことがあるが、内容は知らない」まで含めて約７割と、小規模事業者においてもSDGsへの認知度が高まっていることが分かる[9]。

第2-2-46図　小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況

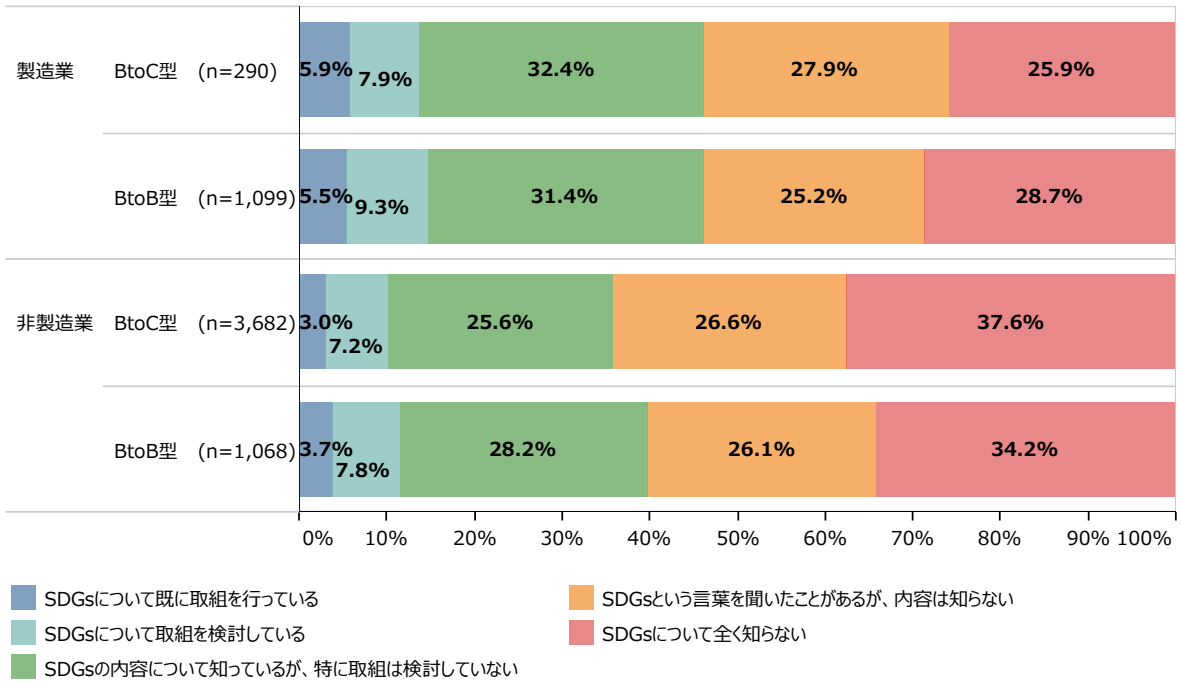


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

9　2018年に関東経済産業局と（一財）日本立地センターが実施した、「中小企業のSDGs認知度・実態等調査」（調査対象：民間調査会社が保有するモニターに登録されている、本社が11都県に所在する中小企業の代表取締役。調査期間：2018年10月１日～10月４日。回収数：中小企業500社）では、「SDGsについて全く知らない」と回答する者が、全体の８割以上を占めていた。調査対象が異なるため、比較には留意が必要であるが、2018年当時に比べてSDGsの認知度が高まっている可能性がある。

第2-2-47図は、業種別、顧客属性別に小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況を示したものである。これを見ると、製造業の方が「SDGsについて既に取組を行っている」又は「SDGsについて取組を検討している」と回答した者の割合が若干高いことが分かる。

第2-2-47図　業種別、顧客属性別、小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況

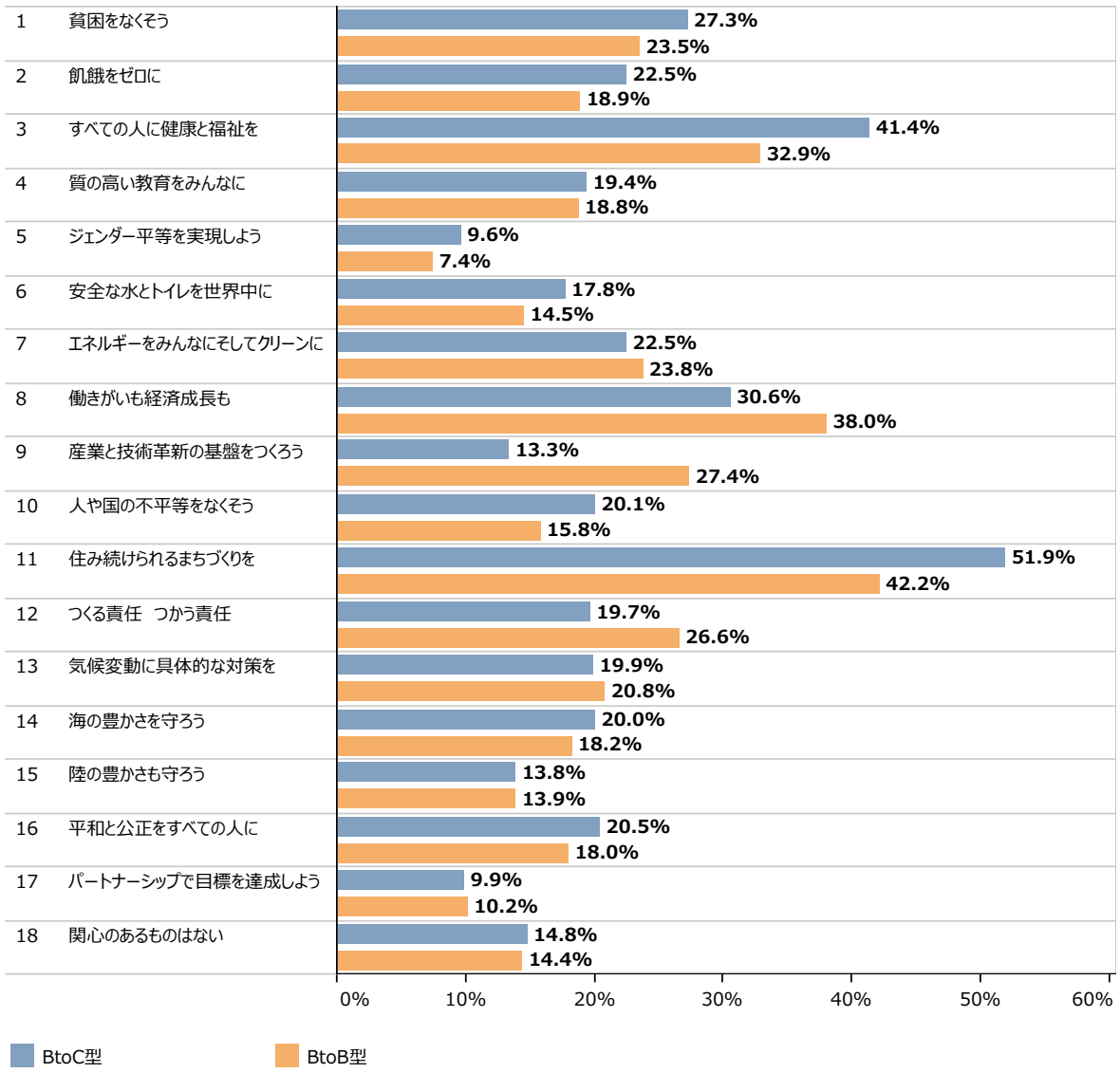


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

②SDGsの中で関心のあるゴール

第2-2-48図は、SDGsの17のゴールのうち、関心のあるものを聞いたものである。これを見ると、BtoC型事業者、BtoB型事業者ともに「住み続けられるまちづくりを」と回答する者の割合が最も高いことが分かる。また、「関心のあるものはない」と回答する者は１割程度にとどまり、小規模事業者の大半はSDGsのゴールのいずれかに関心を持っていることが分かる。

第2-2-48図　顧客属性別、小規模事業者のSDGs17のゴールのうち、関心のあるもの



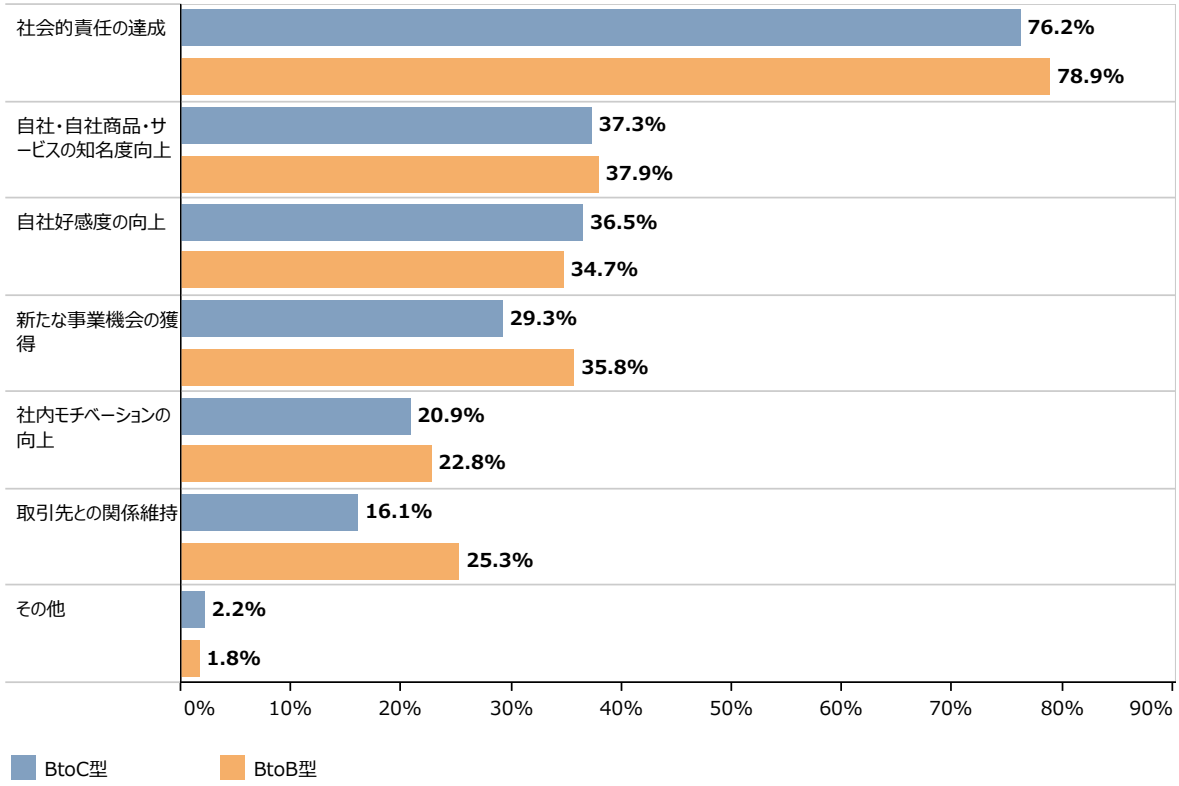
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2．有効回答数(n)は以下のとおり。BtoC型： n ＝3,972、BtoB型： n ＝2,167。

③小規模事業者がSDGsに取り組む目的

第2-2-49図は、顧客属性別に、小規模事業者がSDGsに取り組む目的を示したものである。これを見ると、「社会的責任の達成」と回答する者の割合が最も高い。また「自社・自社商品・サービスの知名度向上」や「自社好感度の向上」、「新たな事業機会の獲得」と回答する者の割合はそれぞれ約３割から約４割と、業績向上を期待する者も一定程度存在することが分かる。

顧客属性別に見ると、BtoB型事業者において「取引先との関係維持」と回答する者が約３割と一定程度存在する。

第2-2-49図　顧客属性別、小規模事業者のSDGsに取り組む目的

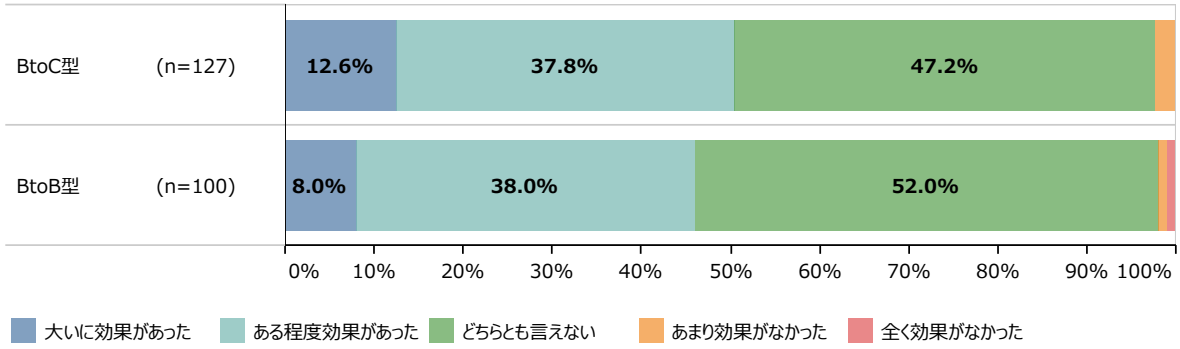


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2．SDGsへの認知度・取組状況で、「SDGsについて既に取組を行っている」又は「SDGsについて取組を検討している」と回答した者について集計している。
3．有効回答数(ｎ)は以下のとおり。BtoC型：ｎ＝416、BtoB型：ｎ＝285。

④SDGsへの取組の効果

第2-2-50図は、顧客属性別に、小規模事業者のSDGsへの取組の目的に対する効果について示したものである。これを見ると、約５割が「大いに効果があった」又は「ある程度効果があった」と回答しており、BtoC型事業者の方が、若干高い結果となっている。

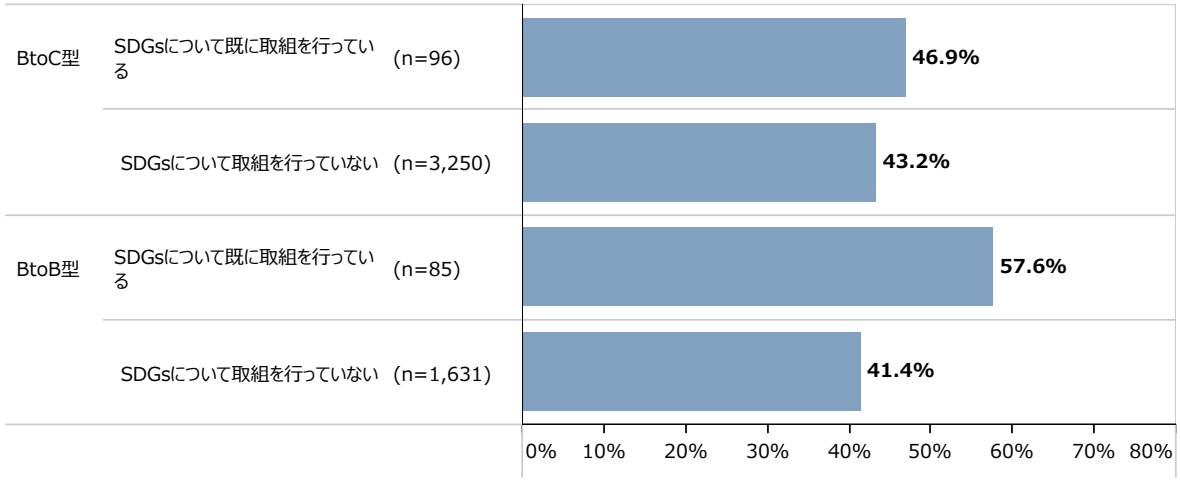
第2-2-50図　顧客属性別、小規模事業者のSDGsへの取組の目的に対する効果



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)SDGsへの認知度・取組状況で、「SDGsについて既に取組を行っている」と回答した者について集計している。

第2-2-51図は、顧客属性別、SDGsへの認知度・取組状況別に、売上高回復事業者の割合を示したものである。これを見ると、BtoC型、BtoB型事業者いずれにおいても、SDGsへの取組を行っている者の方が、売上高回復事業者の割合が高いことが分かる。SDGsへの取組は、消費者や取引先からの支持を得られ、回復に結びついている可能性がある。

第2-2-51図　顧客属性別、SDGsへの認知度・取組状況別、売上高回復事業者の割合

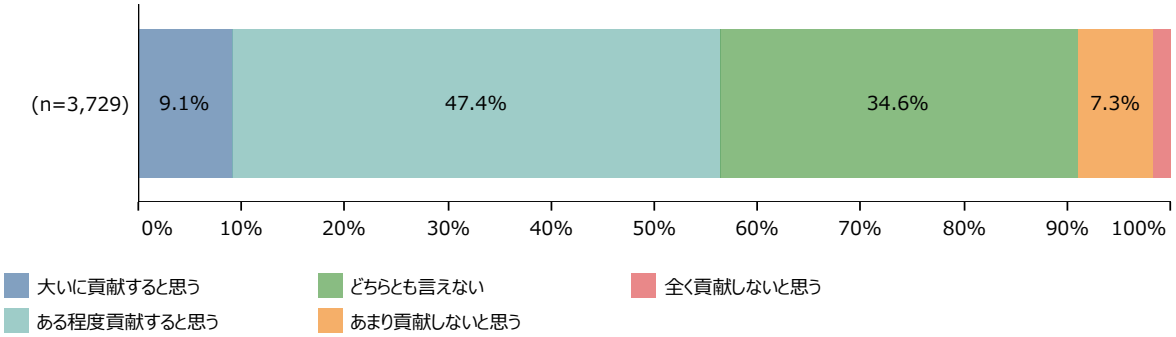


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．感染症流行後(2020年4-9月)に売上高が落ち込んだ事業者を対象に分析。落ち込み幅が同程度の事業者に比べて2020年10-12月期時点の売上高が比較的回復している事業者を「売上高回復事業者」とした。詳細は付注2-2-1参照。
2．調査時点が2020年11～12月であるため、2020年10-12月時点の売上高は実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。
3．SDGsへの認知度・取組状況で、「SDGsについて既に取組を行っている」と回答した者以外を「SDGsについて取組を行っていない」と集計している。

以上、消費者と小規模事業者それぞれのSDGsへの認知度や取組について見てきた。最後に、商工会・商工会議所の経営指導員の、SDGsへの取組の効果に対する考えについて確認する。

第2-2-52図は、経営指導員に、SDGsへの取組は小規模事業者の持続的発展へ貢献するかを聞いたものである。これを見ると、半数以上の経営指導員が貢献すると考えており、SDGsの重要性の認識は経営指導員へも広まりつつあり、経営指導において小規模事業者の取組への波及効果も期待される。

第2-2-52図　経営指導員から見て、SDGsへの取組は小規模事業者の持続的発展へ貢献するか



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」

事例2-2-6は、SDGsに沿った新規事業に取り組み、消費者からの支持を得て、新たな事業の柱に成長させた事例である。消費者の間でもSDGsへの認知度が高まる中、SDGsへの取組は小規模事業者の成長につながる可能性があるといえよう。

事例
2-2-6

サステナブルな衣類の供給を目指し、職人技をいかした染め直しの新サービスを始めた企業

所 在 地　埼玉県寄居町
従業員数　６名
資 本 金　1,000万円
事業内容　染色整理業

株式会社きぬのいえ

▶ サステナブルな新規事業の模索

埼玉県寄居町の株式会社きぬのいえは、独自の染色技術でスカーフ、のれん、バッグなど小物雑貨の製造・販売を行う企業である。同社は1937年に呉服裏地の産地問屋として創業。1989年に旧埼玉県秩父繊維工業試験場が開発した「一浴多色染め」の技術供与を受け、一度に様々な色に染め上げる「欧露羅（オーロラ）染め」に発展させ、染色整理業へ事業転換した。2002年には「オーロラ染め」による自社ブランドを立ち上げ、2016年からは海外市場も開拓してきた。しかし、売上げの７割を占めるOEMが減収傾向で伸び悩んでおり、新たな収益の柱の必要性を感じていた。このような状況の中、同社３代目社長の吉田昌弘氏は、近年ファッション業界において大手を始め、SDGs達成への取組が主流となりつつあることを知った。吉田社長自身、製造・使用・廃棄という一方通行の消費構造に以前から疑問を抱いていたため、自社でもSDGsの達成に貢献できる取組ができないかと思い、サステナブルな新規事業を模索し始めた。

▶ SDGsの理念に合致する古着の染め直し事業をスタート

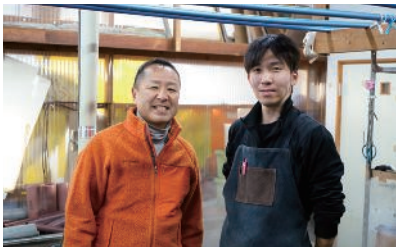
同社は寄居町商工会主宰の事業者支援プログラム「LAYERS HOOP YORII」を活用。同プログラムは経営課題を抱える事業者が参加者とともに解決策を探るワークショップで、2019年11月から2020年２月まで計５回開催された。吉田社長は、ブランディングデザイナー、カメラマン、学生など様々な立場の参加者十数人と、既存商品のブラッシュアップや商品開発のアイデアを練った。そこで生まれたのが、退色や黄ばみの出た衣類を再生する事業のアイデアであった。「染め直しであれば新たな設備投資が不要な上、これまで培った技術ですぐに始められる。そして、SDGsの12番『つくる責任 つかう責任』に合致し、サステナブルな生産と消費のサイクルに寄与できる点が魅力だった。」と吉田社長は振り返る。同プログラム終了後の2020年６月、染め直しサービス「SOMA Re:（ソマリ）」をスタート。既存事業の染め工程の遊休時間を活用し、Ｔシャツ１枚1,000円からとリーズナブルな価格を実現。また、顧客からの要望にもきめ細かく応え、１枚ずつ職人が丁寧に染め上げることで安心感と満足感も提供できている。

▶「SOMA Re:」の今後の事業の柱としての可能性

「SOMA Re:」は顧客の環境意識に応えるユニークなビジネスとして、雑誌やテレビなどで取り上げられ、認知が広がり、注文が殺到。高級ブランドのシャツやパンツのほか、帽子やバッグなど数点まとめての依頼が多く、平均単価は4,000～5,000円。開始から半年で受注数500件を突破し、納期は半年待ち、売上げの５％を占めるまでになった。現在、染め直しは一人の染色職人の手で行われており、増加する注文にどう対応するかが課題となっている。「今後、『SOMA Re:』は設備投資と作業工程の見直しで効率を上げ、特殊な技術をもつクリーニング会社や古着屋との連携などでBtoBにも広げたい。さらに、染め直した古着のリユース事業も展開し、『SOMA Re:』事業単体で現在の年商規模へ成長させたい。」と吉田社長は語る。

染め直し前（左）と染め直し後（右）

手作業による染色の様子


吉田昌弘社長（左）と
染色職人の井澤剛史氏（右）

コラム

2-2-2　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、世界が一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　2-2-2①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　2-2-2②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
アドバイザリーボード	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
事務局	九州経済産業局総務企画部企画調査課
【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、「バックキャスティング思考」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®[10]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

10 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。

第５節　まとめ

本章では、経営分析、顧客・地域とのつながり、ブランド化、SDGsに着目して、それぞれの実態と感染症流行下における経営に資する効果を分析した。

第１節では、日頃からの強み・課題分析や財務の把握状況、顧客情報の把握・活用状況と、それらが感染症流行後の業績に資する効果を確認した。強み・課題分析においては、定期的に実施している者や、それらを経営分析にまで活用している者ほど、感染症流行による経営環境の変化へ対応できている者の割合が高いことが分かった。

第２節では、顧客・地域とのつながりの実態と感染症流行後の経営に資する効果を確認した。常連客や上顧客との関係性を感染症流行後も維持できている者ほど、売上高の回復している者の割合は高く、日頃より顧客とのつながりを持っておくことの重要性が示唆された。常連客や上顧客との関係性を維持できている者は、日頃からの顧客との関係づくりとして双方向でのコミュニケーションを重視している割合が高いことが分かった。また、日頃から地域とのつながりを大事にしている小規模事業者は感染症流行後においても地域とのつながりに支えられ、売上げを維持している者が存在することが分かった。

第３節では、自社又は商品・サービス・技術がブランド化している者ほど、回復している事業者の割合は高く、感染症流行後においても顧客や消費者の支持を得られていることが示唆された。

第４節では、SDGsへの認知度などを消費者、小規模事業者の双方について確認した。SDGsについて、消費者、小規模事業者ともに認知度が高まっており、SDGsへの取組により、感染症流行後においても顧客や消費者の支持を得られていることが示唆された。SDGsへの取組に着手している小規模事業者はわずかであるが、経営指導員においても重要と考える者は多く、小規模事業者の持続的な発展にとっても重要な取組といえよう。

感染症流行下の商工会・商工会議所の取組と小規模事業者支援

第１章では、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）流行による小規模事業者への影響や、経営環境が変化する中でも販路開拓や新事業創出などの取組が重要であることを指摘した。

本章では、「事業者アンケート調査」と「経営指導員アンケート調査」の結果を基に、商工会・商工会議所による経営相談等の実態や感染症流行下における小規模事業者への支援について分析していく。

第１節 商工会・商工会議所の相談実態と小規模事業者からの評価

本節では、感染症流行下における商工会・商工会議所への相談実態とそれに対する小規模事業者からの評価について確認する。

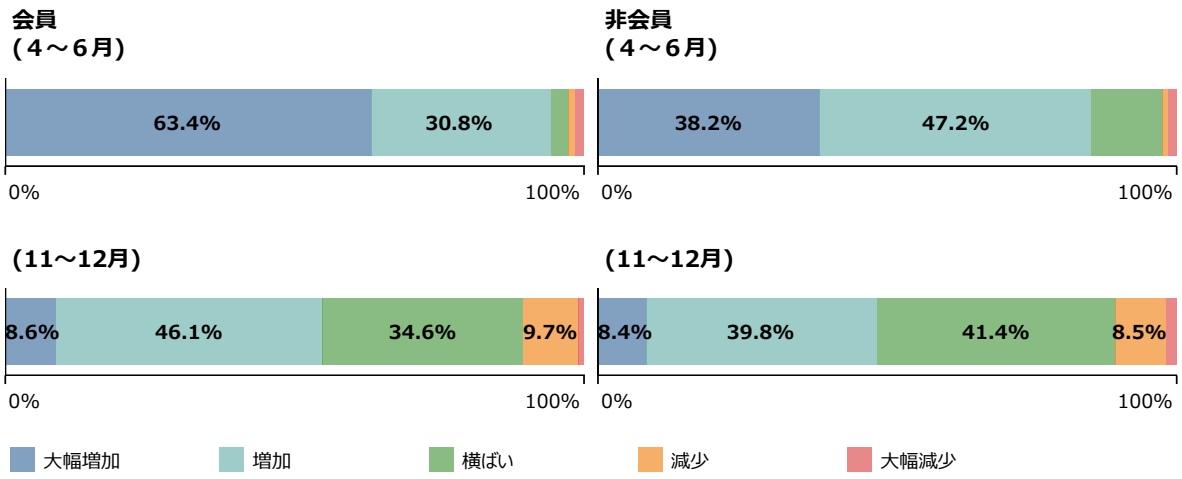
１．商工会・商工会議所への感染症流行下における相談実態

ここからは、「経営指導員アンケート調査」を用いて、経営指導員から見た感染症流行下における商工会・商工会議所への相談実態を確認していく。

①感染症流行下における相談件数の変化

まず、商工会・商工会議所への相談件数について確認する。**第2-3-1図**は、感染症流行後の４～６月から11～12月における会員、非会員からの相談件数の変化を示したものである。４～６月には会員・非会員ともに相談件数が大幅に増加した。11～12月においては、４～６月に比べると「大幅増加」と回答した割合は減少しているものの、約半数が増加したと回答している。

第2-3-1図　相談件数の増減

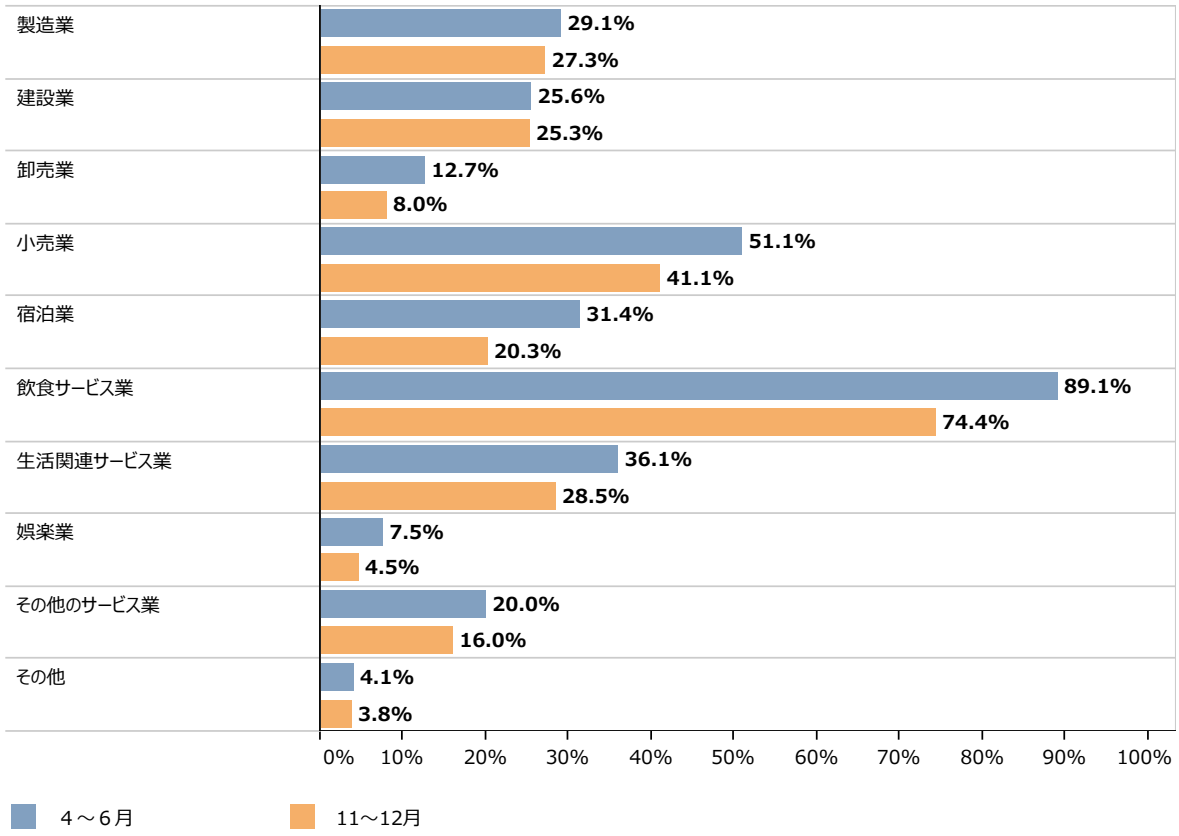


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.前年の同時期と比較した相談件数の増減について確認している。
2.回答数(n)は、3,729。

②感染症流行によって相談が増加した業種

第2-3-2図は、前年と比べ全体に占める相談の割合が増加した業種の分布を示したものである。４～６月では、ほとんどの経営指導員が「飲食サービス業」からの相談が増加したと回答しており、次いで「小売業」が増加していることが分かる。また、11～12月は全ての業種で増加の割合が減少しているものの、減少幅は小さく、依然として増加傾向にあることから、11～12月においても感染症の影響が続いている小規模事業者が多いことが推察される。

第2-3-2図　全体に占める相談の割合が増加した業種



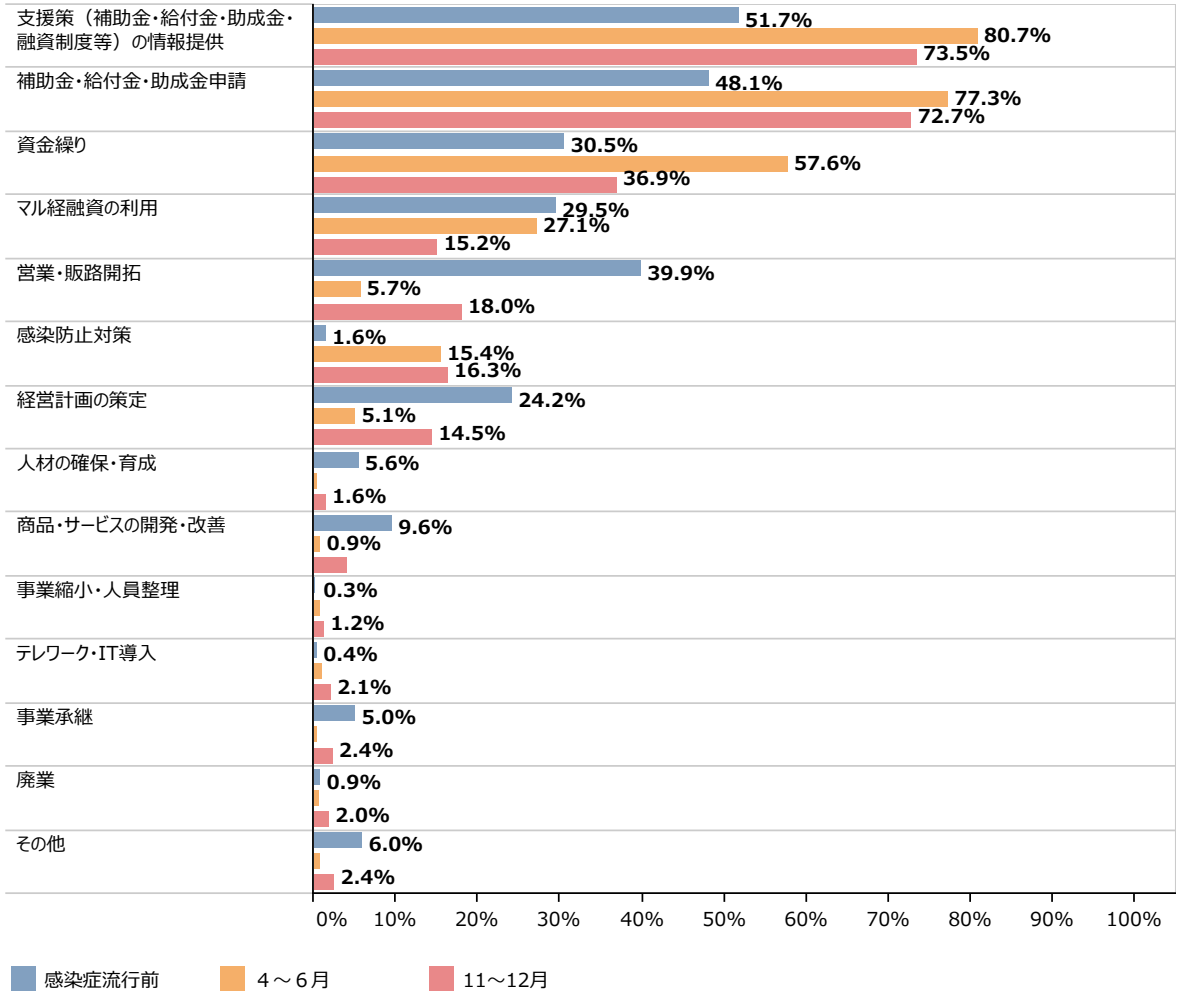
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.昨年の同時期と比較して全体に占める割合が増加した業種を確認している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.回答数(n)は、3,729。

③感染症流行前後の相談内容

第2-3-3図は、感染症流行前、４～６月、11～12月のそれぞれの期間における相談件数が多い相談内容の推移を示したものである。感染症流行前は、「支援策（補助金・給付金・助成金・融資制度等）の情報提供」や「補助金・給付金・助成金申請」に加え「営業・販路開拓」や「経営計画の策定」の相談件数が多いと回答する者も一定程度存在していた。しかし、４～６月は「支援策（補助金・給付金・助成金・融資制度等）の情報提供」、「補助金・給付金・助成金申請」、「資金繰り」の件数が多いと回答した者が大幅に増加していることが分かる。11～12月になると「資金繰り」は減少し、「営業・販路開拓」や「経営計画の策定」の相談件数が多いと回答する者が増加していることから、小規模事業者の活動が足元の資金確保から売上げの維持・拡大へ徐々に移行していることが示唆される。

また、全体を通して、感染症流行後でも「廃業」の相談件数が大幅には増加していないことが確認できる。

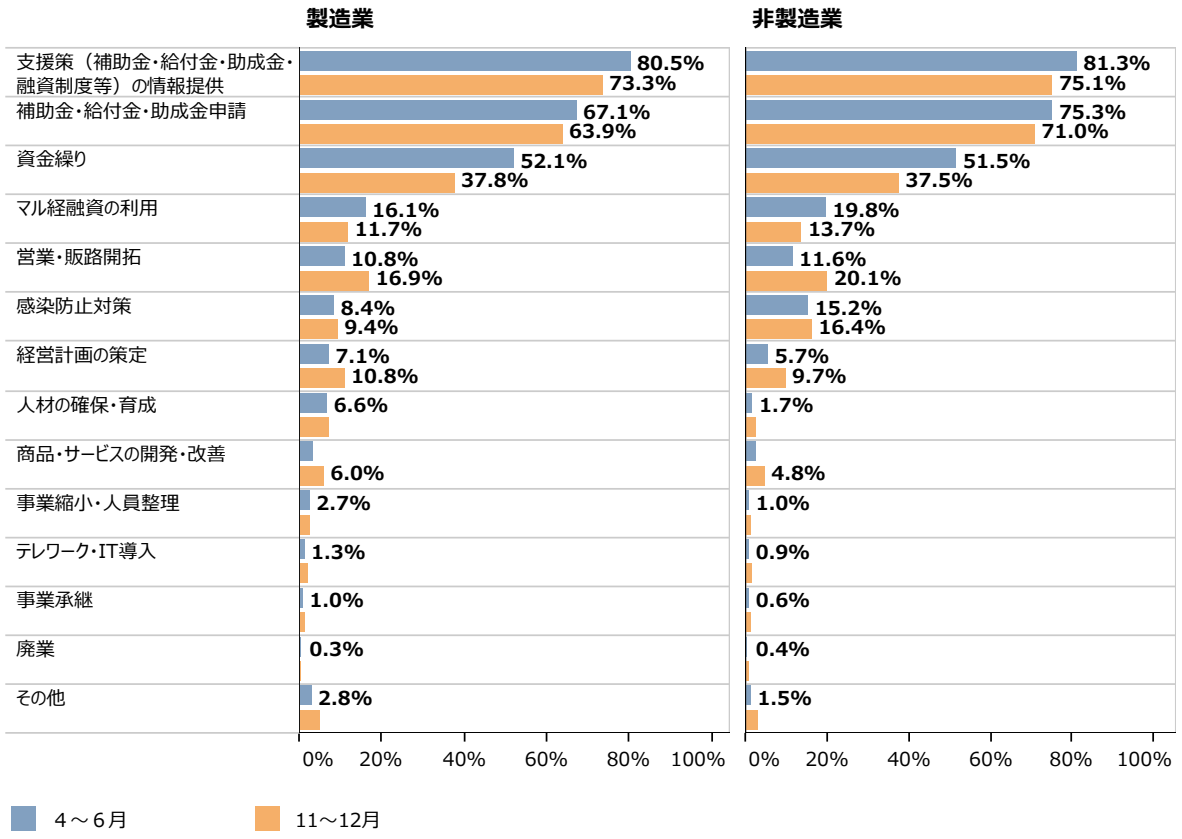
第2-3-3図　相談件数の多い相談内容の推移



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.相談件数の多い相談内容について、三つまで確認している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.回答数(n)は、3,729。

第2-3-4図は、第2-3-3図を業種別に示したものである。これを見ると、４～６月は製造業・非製造業ともに「支援策（補助金・給付金・助成金・融資制度等）の情報提供」と「補助金・給付金・助成金申請」、及び「資金繰り」の相談が多かったことが分かる。なかでも「補助金・給付金・助成金申請」と「感染防止対策」は非製造業が多い傾向にあり、11～12月になると、「資金繰り」はいずれの業種も減少している一方で、「営業・販路開拓」、「感染防止対策」、及び「経営計画の策定」の相談が増加していることが確認できる。

第2-3-4図　相談件数の多い相談内容の推移（業種別）



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.相談件数の多い相談内容について、三つまで確認している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.回答数(n)は、3,729。

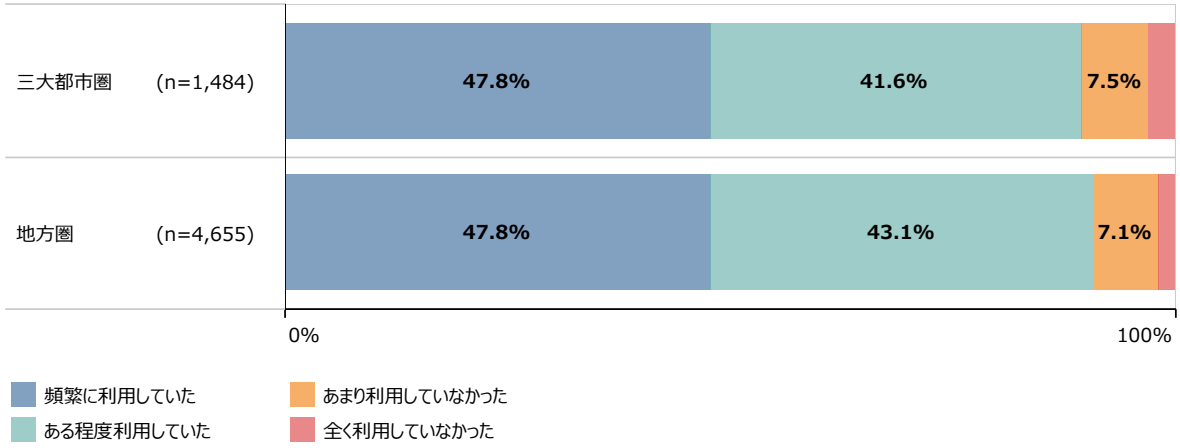
２．感染症流行下で高まる商工会・商工会議所に対する小規模事業者からの評価

ここからは「事業者アンケート調査」を用いて、小規模事業者による商工会・商工会議所の利用頻度や期待度の変化を確認していく。

①小規模事業者の利用頻度の変化

第2-3-5図は、感染症流行前における商工会・商工会議所の利用頻度の分布を地域別に示したものである。これを見ると、いずれの地域においても約半数の小規模事業者が商工会・商工会議所を頻繁に利用していたことが分かる。

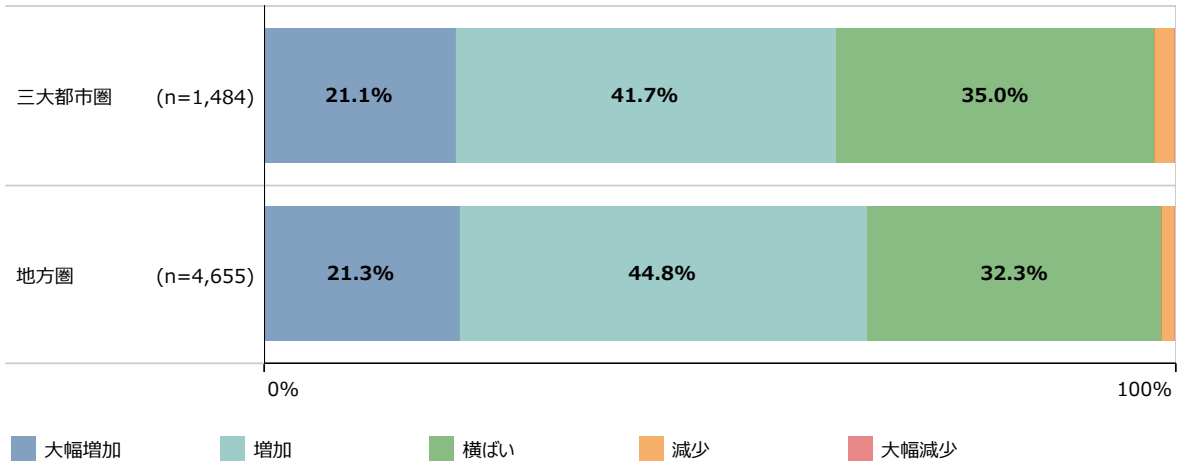
第2-3-5図　商工会・商工会議所の利用頻度



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.本アンケートは、商工会及び商工会議所の会員のうち小規模企業振興基本法に基づく小規模事業者に対して調査を行っていることに留意が必要。
2.ここでいう三大都市圏とは、東京圏(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県)、名古屋圏(愛知県、岐阜県、三重県)、大阪圏(大阪府、京都府、兵庫県、奈良県)に含まれる都府県のことをいい、地方圏とはその他の道県のことをいう。

第2-3-6図は、感染症流行前から商工会・商工会議所を利用していた小規模事業者における感染症流行後の利用頻度の変化を地域別に示したものである。これを見ると、全国的に利用頻度が増加しており、三大都市圏と比べ、地方圏の小規模事業者の利用がより増加したことが確認できる。

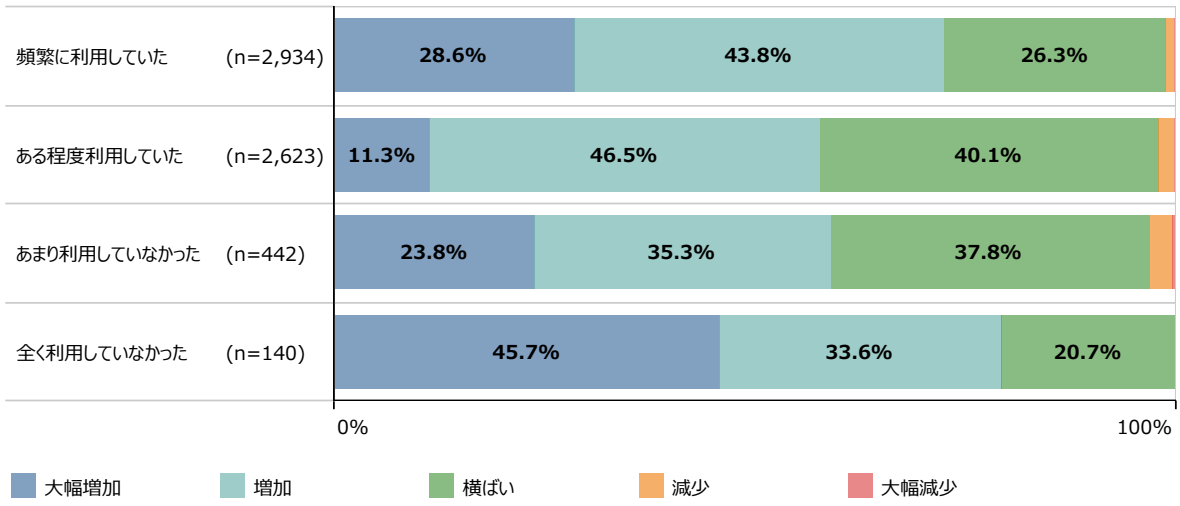
第2-3-6図　商工会・商工会議所の利用頻度の変化（地域別）



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.本アンケートは、商工会及び商工会議所の会員のうち小規模企業振興基本法に基づく小規模事業者に対して調査を行っていることに留意が必要。
2.ここでいう三大都市圏とは、東京圏(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県)、名古屋圏(愛知県、岐阜県、三重県)、大阪圏(大阪府、京都府、兵庫県、奈良県)に含まれる都府県のことをいい、地方圏とはその他の道県のことをいう。

次に、**第2-3-7図**では、利用頻度の変化を感染症流行前の利用頻度別に確認したものである。これを見ると、「頻繁に利用していた」と回答していた者の利用頻度が更に増加していることが分かる。また、商工会・商工会議所を「全く利用していなかった」と回答していた者の利用頻度も大幅に増加していることが見て取れる。これまで全く利用していなかった小規模事業者は、感染症流行が商工会・商工会議所を利用するきっかけになったものと推察される。

第2-3-7図　商工会・商工会議所の利用頻度の変化（感染症流行前の利用頻度別）

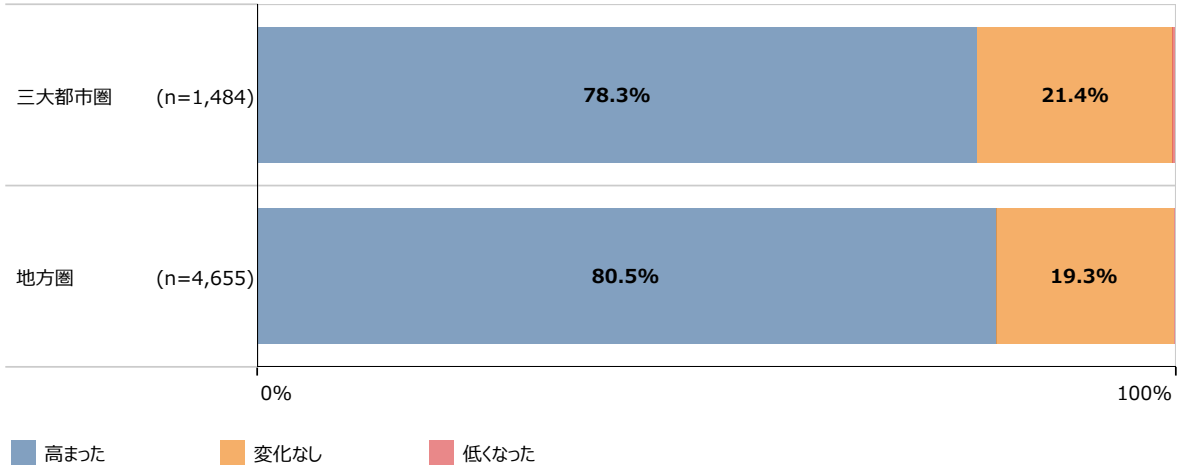


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)本アンケートは、商工会及び商工会議所の会員のうち小規模企業振興基本法に基づく小規模事業者に対して調査を行っていることに留意が必要。

②小規模事業者の期待度の変化

第2-3-8図は、感染症流行後における商工会・商工会議所への期待度の変化について地域別に確認したものである。これを見ると、いずれの地域においても、多くの小規模事業者による商工会・商工会議所への期待が高まっていることが分かる。

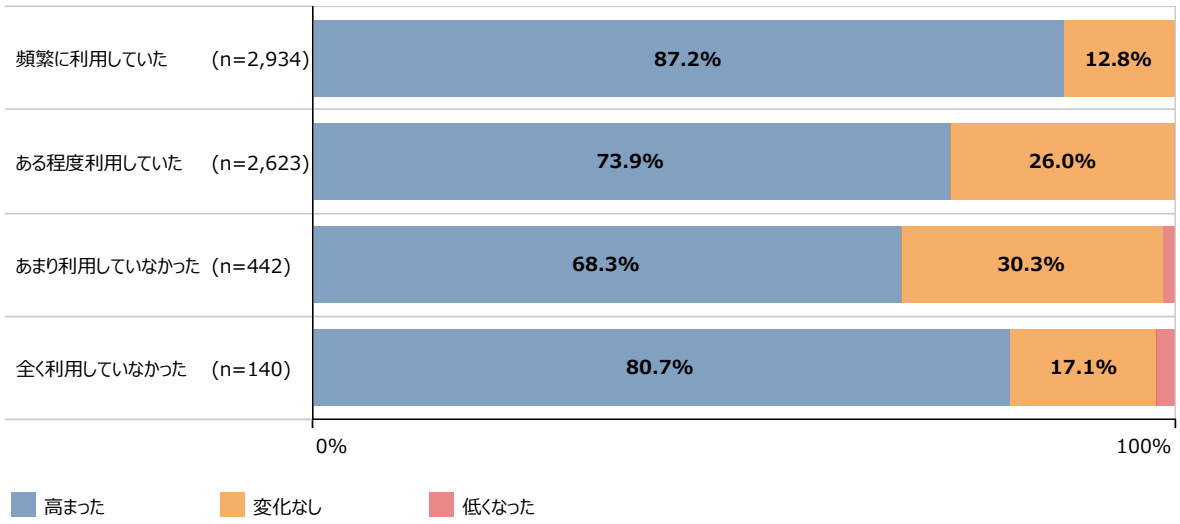
第2-3-8図　商工会・商工会議所への期待度の変化（地域別）



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.本アンケートは、商工会及び商工会議所の会員のうち小規模企業振興基本法に基づく小規模事業者に対して調査を行っていることに留意が必要。
2.ここでいう三大都市圏とは、東京圏(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県)、名古屋圏(愛知県、岐阜県、三重県)、大阪圏(大阪府、京都府、兵庫県、奈良県)に含まれる都府県のことをいい、地方圏とはその他の道県のことをいう。

第2-3-9図は、商工会・商工会議所への期待度の変化を感染症流行前の利用頻度別に確認したものである。これを見ると、利用頻度にかかわらず商工会・商工会議所への期待は高まっていることが確認できる。特に「頻繁に利用していた」、「全く利用していなかった」と回答していた者からの期待が高くなっている。

第2-3-9図　商工会・商工会議所への期待度の変化（感染症流行前の利用頻度別）

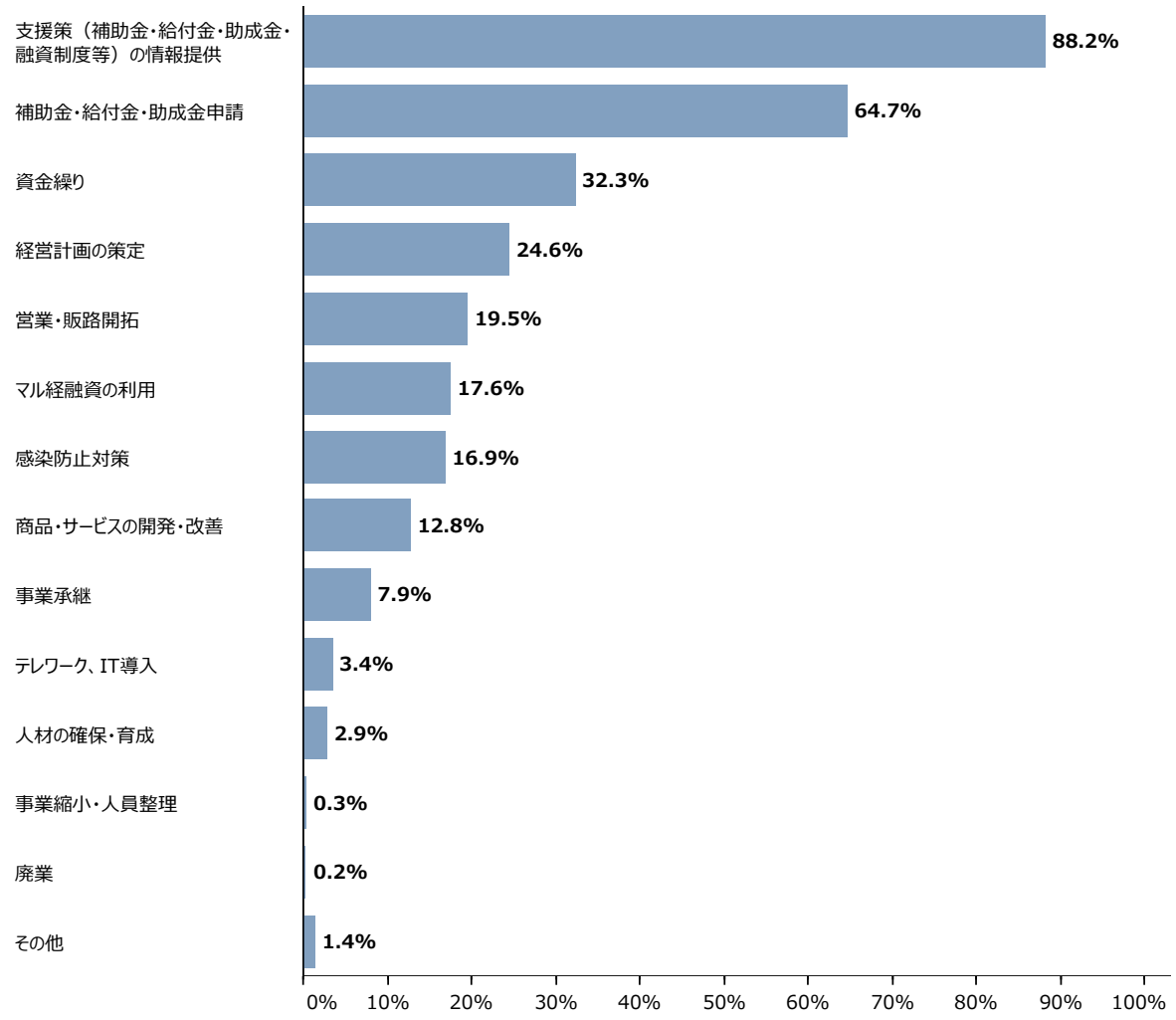


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)本アンケートは、商工会及び商工会議所の会員のうち小規模企業振興基本法に基づく小規模事業者に対して調査を行っていることに留意が必要。

③感染症流行下で満足度の高かった支援策

第2-3-10図は、感染症流行下で商工会・商工会議所が実施した支援のうち、小規模事業者の満足度が高かった支援策を示している。ここでは、「支援策（補助金・給付金・助成金・融資制度等）の情報提供」の割合が高く、次いで「補助金・給付金・助成金申請」が挙げられており、商工会・商工会議所が事業継続に向けた資金確保などの支援で重要な役割を果たしたことが示唆される。

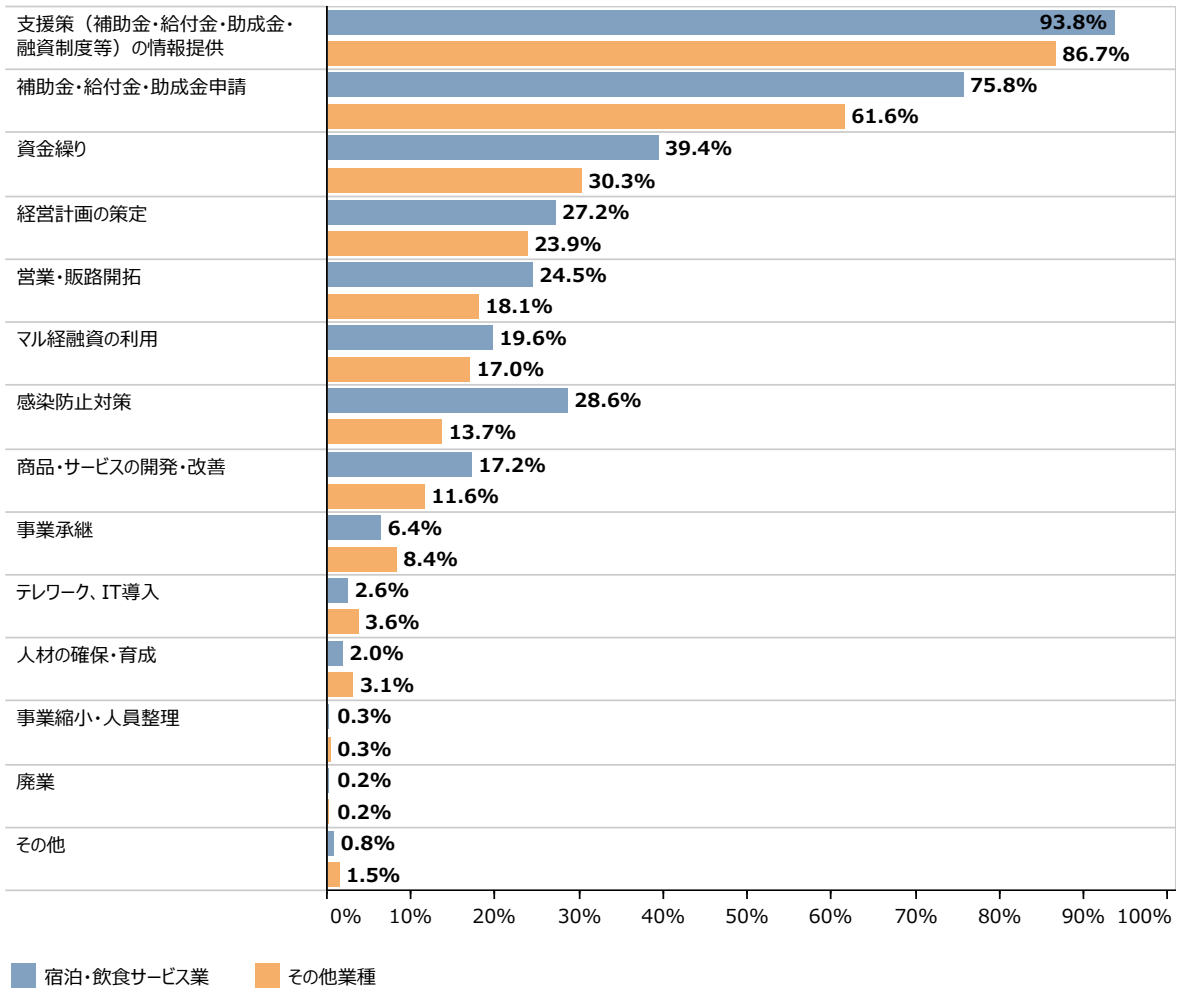
第2-3-10図　感染症流行下で満足度の高かった支援策



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。「特にない」の項目は表示していない。
2.回答数(n)は、6,139。

第2-3-11図は、「宿泊・飲食サービス業」と「その他の業種」に分けて満足度が高かった支援策を示している。これを見ると、**第2-3-10図**と同様に「支援策（補助金・給付金・助成金・融資制度等）の情報提供」と「補助金・給付金・助成金申請」が挙げられていることに加えて、「宿泊・飲食サービス業」は「その他業種」と比較して「感染防止対策」の割合が高くなっていることが分かる。

第2-3-11図　感染症流行下で満足度の高かった支援策（宿泊・飲食サービス業）



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.「宿泊・飲食サービス業」は、主要業種を「宿泊業」又は「飲食サービス業」と回答した者のことをいう。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。「特にない」の項目は表示していない。
3.回答数(n)は以下のとおり。宿泊・飲食サービス業：n=1,329、その他業種：n=4,810。

事例2-3-1や**事例2-3-2**では、感染症流行の影響を受ける中、商工会を活用し新規事業に取り組む小規模事業者を紹介する。

事例 2-3-1

感染症流行後、商工会と連携しながら積極的に新規事業に取り組んだ企業

所 在 地　三重県川越町
従業員数　４名
資 本 金　300万円
事業内容　繊維工業

有限会社松輝製網

▶ 漁網の需要が落ち込み、売上げは大幅減

三重県川越町の有限会社松輝製網は、地場産業であった漁網の製造販売業を営みながら、その縫製技術をいかして家庭用のオーダーカーテンを製造している。感染症流行下では、観光業や飲食店の需要が減少し、沿岸漁業も大打撃を受け、同社の漁網も販売不振に陥った。カーテンの受注も伸びず、同社の売上げは前年比50％減となる月もあった。

▶ 社内スタッフの「デザイナー」と「着付け師」が新規事業のけん引役

同社の松岡弘高社長は、2020年３月初旬、マスクが入手できず早朝から薬局などに行列ができている光景を見て、カーテンの端切れで従業員とその家族にマスクを作って支給することを考え、すぐに実行した。支給したマスクは大好評。さらに、抗ウイルスのカーテン生地の存在を知り、４月初旬、販売を視野に商品開発を開始。パートスタッフの一人が商品パッケージや宣伝ポスター等の作成を担当した。松岡社長はそのスタッフがデザインのスキルを持っていることを初めて知り、その後も、ECサイト向けのビジュアルイメージの作成を担当させるなどプロジェクトの重要な一員になった。４月中旬には商品が完成。近隣の帽子縫製工場に協力を要請し、月産数千枚の製造能力を確保。同時進行で、他社のマスクとの差別化のための商品改良を試みていたところ、副業で着付け師をしているスタッフが、和柄マスクを考案。４月下旬には、表地に洗える着物生地、中地にカーテンの抗ウイルス生地、裏地にコットンを使用した３層構造の『清らマスク』と、着物生地は使わない２層構造の『輝らマスク』を、町内の着物店とカーテンショップで販売を始めた。社内人材の隠れた能力と、既存事業の生産技術をフルに活用することで、商品開発から１か月で発売することができた。

▶ 商工会が補助金の申請や販路拡大を支援

４月中旬、松岡社長は朝明商工会に見本を持ち込み、助言を求めたところ、同会の事務局長が太鼓判を押し、経営指導員が「三重県経営向上支援新型コロナ危機対応補助金」の申請を支援。申請して１週間後には採択され、専用ミシン２台と、アイロン、アイロン台１組を購入し、５月中旬にはマスクの量産を開始。６月初旬からは、松岡社長の知人のECサイトでも販売した。商工会はその後も、新たな販路として学生服販売店を紹介したり、町役場と川越富洲原駅に常設された商工会の展示コーナーにもマスクを陳列したりと支援を継続。精力的に販路拡大に協力してくれた町内の着物店の活躍もあり、地元の病院に併設する薬局のほか、ホテルや温浴施設の売店にも商品を並べてもらえるようになった。同社にとってマスクの収益は漁網の数％程度と小さいが、仕事が減った一時期の雇用を支えた。「マスクの供給が増えた中では選んでもらうのも大変だが、新しい着物生地の柄を楽しみに待つリピーターもいる。一点物のような付加価値の高い商品として、今後も作り続けていきたい。」と松岡社長は語る。

刺し網

３層構造の「清らマスク」

川越富洲原駅の展示コーナー

事例
2-3-2

商工会が提案する支援策を柔軟に取り入れながら新規事業の拡大に取り組む事業者

所 在 地　福岡県宇美町
従業員数　０名
資 本 金　個人事業者
事業内容　乳製品製造業

KOYASU FARM

▶「産みの町」宇美と親和性の高い町おこしビジネスを立ち上げ

福岡県宇美町のKOYASU FARMは、山羊の乳を使った加工食品の製造販売を行う個人事業者である。事業主の小林孝昭氏は、ガソリンスタンドを経営する父を補佐しながら、宇美町商工会青年部での活動を通じて、町おこしに貢献する新事業を検討していた。宇美町にある「宇美八幡宮」は神功皇后が應神天皇を出産したとされる地で、地名は「産み」に由来すると言われる。小林氏は古くから山羊の乳を母乳の代替品として赤ちゃんに飲ませていた歴史を知り、地名の由来と結び付けた町おこしの材料になると考え、山羊の飼育を開始。2018年に宇美町商工会の北村直之指導員と試行錯誤を重ね、ヤギミルクアイスの製造・販売を行うKOYASU FARMを設立した。

▶ 商工会と連携したブランドづくりを推進

小林氏は北村指導員のアドバイスを受けながら、ミルクアイスとソフトクリームの製造を開始。商工会は専門家派遣でも積極的に支援。クラウドファンディング、ブランディング、デザインなど、数多くの専門家の助言を受け、2018年秋にミルクアイス「うみあいす」が完成。また、北村指導員の協力を得て日本政策金融公庫からの融資を元に移動販売車を調達。ふだんはガソリンスタンドの隣でアイスを販売し、近隣でイベントがあれば会場に出向くようになった。商工会の提案で応募した「福岡よかとこビジネスプランコンテスト2018」で大賞を受賞し、百貨店への販路開拓につながった。さらに、ふるさと納税の返礼品への登録支援など、商工会の提案を柔軟に取り入れながら着々とブランディングを実行。2019年には商品名を「産み愛す」に変更した新デザインで「福岡デザインアワード」銀賞を受賞、2020年には「福岡県六次化商品コンクール」で審査委員特別賞を受賞した。

▶ 感染症流行下でも商工会と連携し販路を開拓

イベントでのソフトクリーム販売数は１日200～300個と売行きは順調であったが、感染症流行の影響により売上げの中核を担っていたイベント、催事が軒並み中止となったため販売面で大打撃を受けた。小林氏はこの時期を「次のステップに向けた準備期間」と前向きに捉え、北村指導員の支援を受けながら持続化補助金を活用した「山羊の堆肥」の商品化、ものづくり補助金を活用した２台目の移動販売車の購入など、商品開発とブラッシュアップ、事業基盤の強化を行い、再始動に向けた準備を進めた。また、商工会からの紹介によりECサイトへの卸売や通信販売の比率を高める取組を行ったほか、地元飲食店のテイクアウトメニューに「ヤギミルクアイス産み愛す」を加えてもらうなど事業者間での連携も進めた。商工会青年部のつながりから、宇美町と同じく2020年に町制施行100周年を迎える宮崎県都農町とも連携。都農町商工会も含めた両商工会のバックアップを受けながら、都農町の特産品の一つである梅とコラボした梅アイスを開発し、商工会のイベントで販売した。「ヤギミルクを宇美町の特産品にしたい。今はきゅう舎飼育だが、将来は家族連れで訪問できる牧場にして、山羊と触れ合い、山羊の親子愛の深さを感じてもらいたい。」と小林氏は語る。

山羊を抱く小林孝昭氏

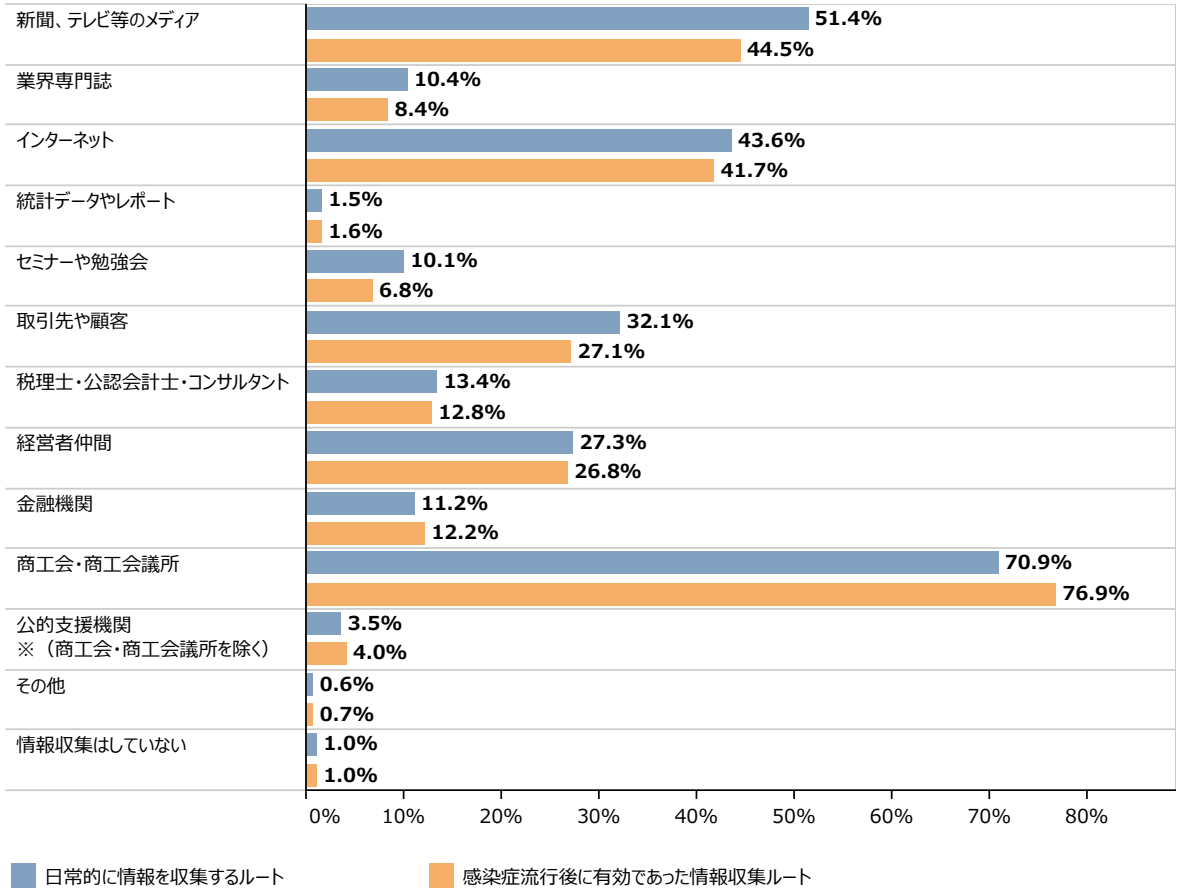
「うみあいす」を「産み愛す」に一新し販売

キッチンカー（移動販売車）

④小規模事業者の外部環境や経営に関わる情報収集状況

ここでは、小規模事業者による外部環境や経営に関する情報収集状況を確認する。**第2-3-12図**では、小規模事業者が日常的に情報を収集するルートと感染症流行後に有効であった情報収集ルートを示している。これを見ると、日常的な情報収集先として、「商工会・商工会議所」が最も多く、次いで「新聞、テレビ等のメディア」、「インターネット」が挙げられている。また、感染症流行後においても、他の情報収集先と比較して「商工会・商工会議所」は有効な情報ルートであったことが確認できる。

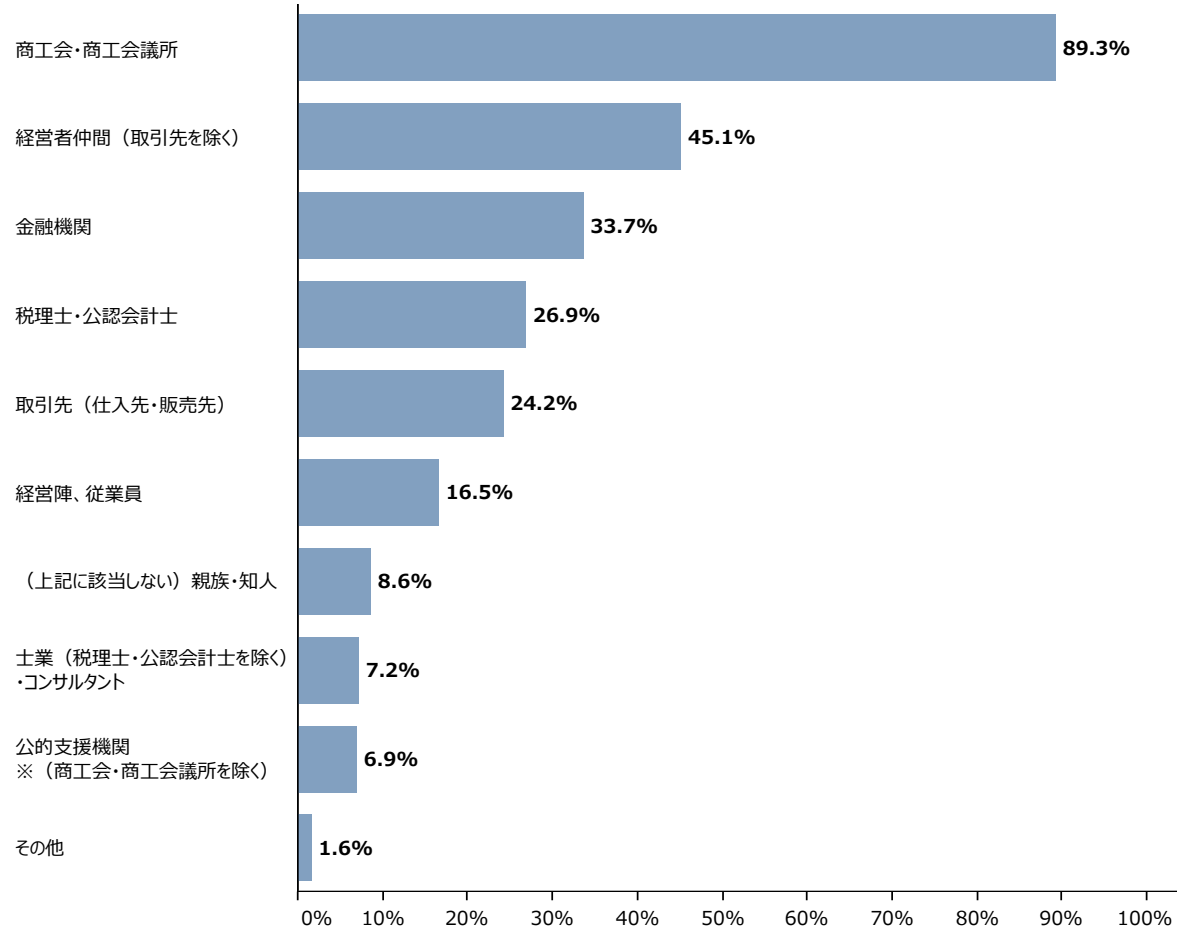
第2-3-12図　感染症流行前後の情報収集ルート



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.本アンケートは、商工会及び商工会議所の会員のうち小規模企業振興基本法に基づく小規模事業者に対して調査を行っていることに留意が必要。
2.日常的に情報を収集するルート及び感染症流行後に有効であった情報収集ルートについて、三つまで確認している。
3.ここでいう公的支援機関とは、国や都道府県等が設置(予算措置も含む)する、中小企業が利用可能な支援を提供する団体等のことを指す。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
5.回答数(n)は、6,139。

次に、第2-3-13図では小規模事業者が感染症流行後の経営に当たり相談をした支援機関や関係者を示している。これを見ると「経営者仲間（取引先を除く）」や「取引先（仕入先・販売先）」、及び「金融機関」も挙げられている中で、「商工会・商工会議所」が最も相談する機会が多かったことが分かる。

第2-3-13図　感染症流行後の経営における相談をした支援機関や関係者

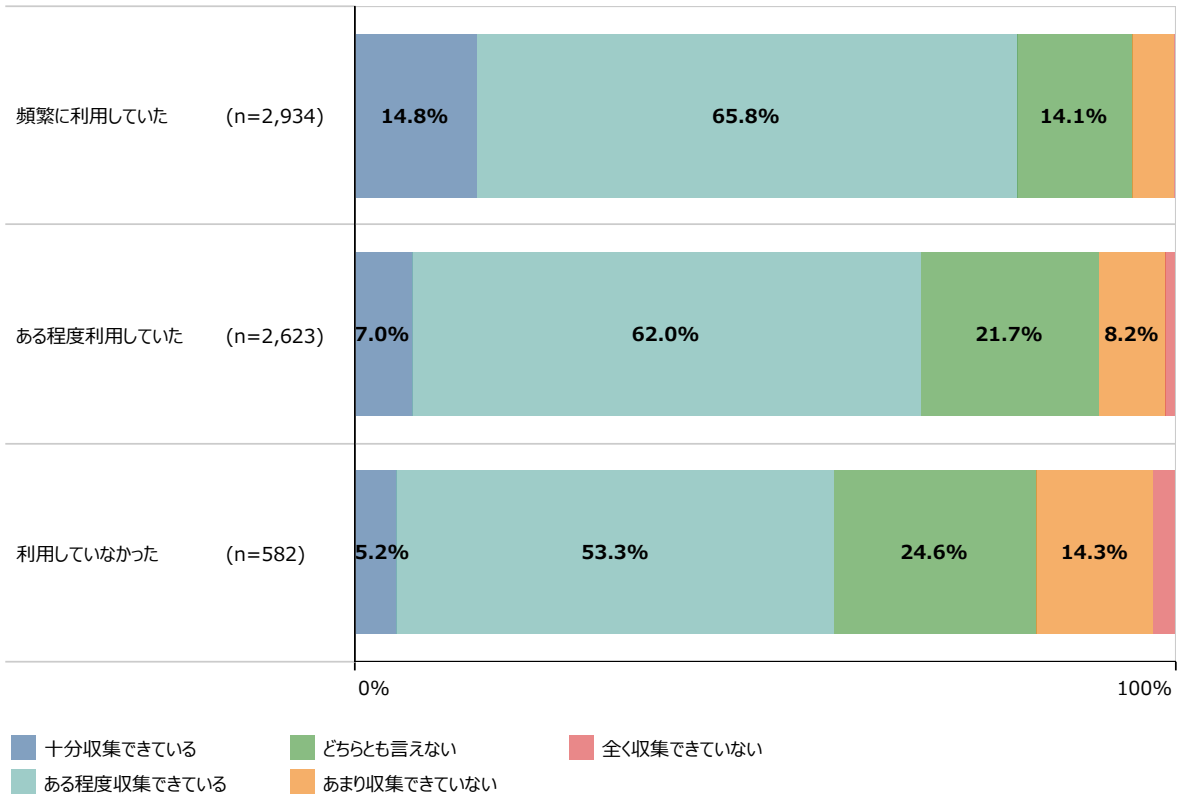


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.本アンケートは、商工会及び商工会議所の会員のうち小規模企業振興基本法に基づく小規模事業者に対して調査を行っていることに留意が必要。
2.ここでいう公的支援機関とは、国や都道府県等が設置（予算措置も含む）する、中小企業が利用可能な支援を提供する団体等のことを指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
4.回答数(n)は、6,139。

⑤商工会・商工会議所の利用頻度別、支援策の情報収集状況

第2-3-14図では、感染症流行後における自社に関連する支援策の情報収集状況を確認する。これを見ると、感染症流行前に商工会・商工会議所を利用していた者ほど感染症流行後も情報収集ができていると回答している割合が高いことが分かる。

第2-3-14図　支援策の情報収集状況（感染症流行前の利用頻度別）

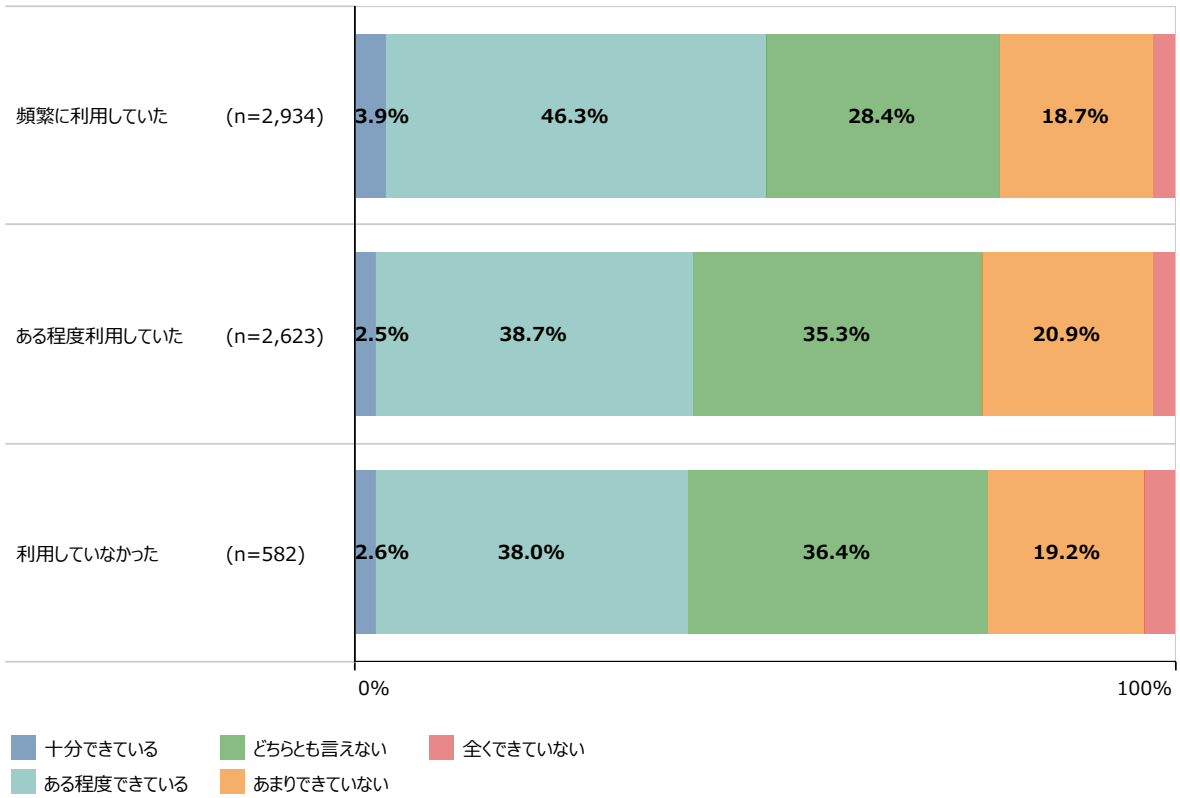


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.本アンケートは、商工会及び商工会議所の会員のうち小規模企業振興基本法に基づく小規模事業者に対して調査を行っていることに留意が必要。
2.感染症流行前の商工会・商工会議所の利用頻度について、「あまり利用していなかった」又は、「全く利用していなかった」と回答した者を「利用していなかった」として集計している。

⑥商工会・商工会議所の利用頻度別、経営環境変化への柔軟な対応状況

第2-3-15図は、感染症流行後における経営環境変化への柔軟な対応状況を示したものである。これを見ると商工会・商工会議所を頻繁に利用していた小規模事業者ほど変化に柔軟な対応ができている者が比較的多いことが分かる。

第2-3-15図　経営環境変化への柔軟な対応状況（感染症流行前の利用頻度別）



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.本アンケートは、商工会及び商工会議所の会員のうち小規模企業振興基本法に基づく小規模事業者に対して調査を行っていることに留意が必要。
2.感染症流行前の商工会・商工会議所の利用頻度について、「あまり利用していなかった」又は、「全く利用していなかった」と回答した者を「利用していなかった」として集計している。

第２節　感染症流行下における小規模事業者の課題と商工会・商工会議所の支援

本節では、感染症流行下における経営指導員から見た小規模事業者の経営課題を確認するとともに、商工会・商工会議所が実施した支援について分析する。

１．経営指導員から見た小規模事業者の経営課題

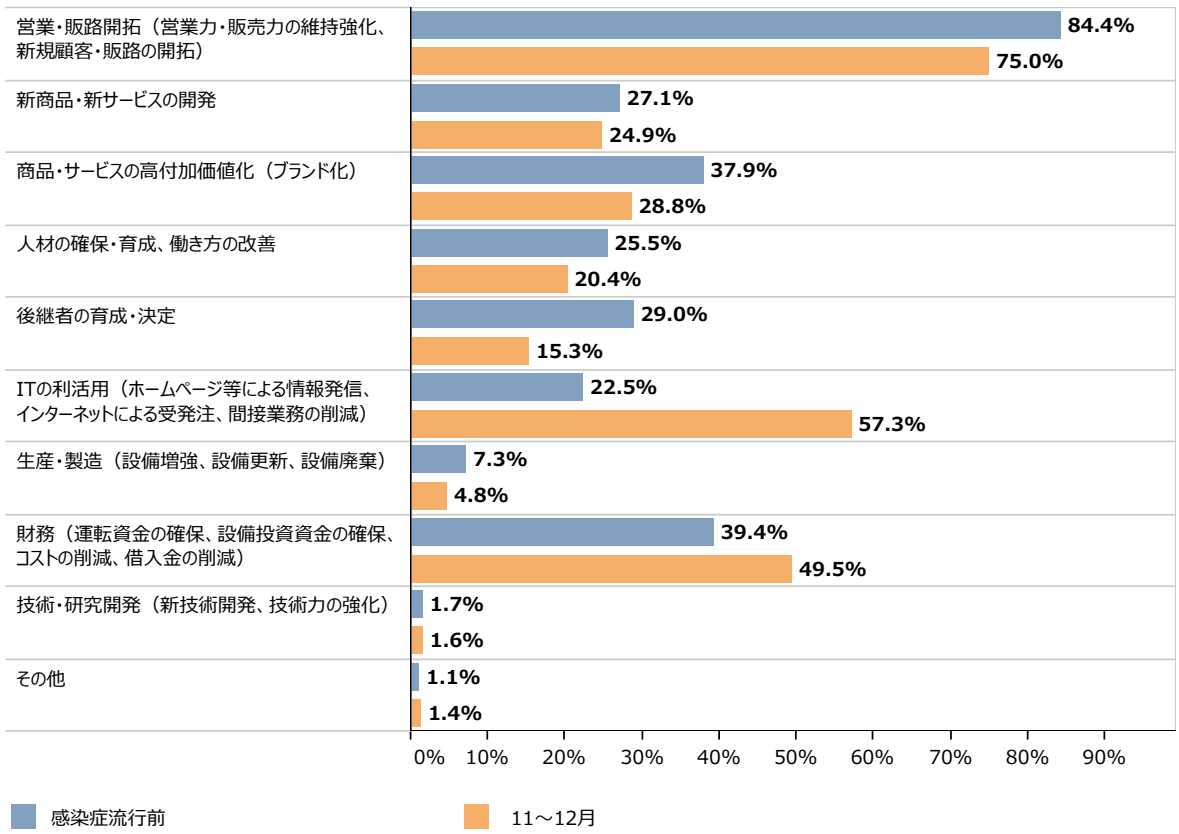
ここでは、「事業者アンケート調査」と「経営指導員アンケート調査」を用いて、小規模事業者の経営課題を確認していく。

①感染症流行前後の小規模事業者の経営課題

第2-3-16図は、商工会・商工会議所の経営指導員が重要と考える小規模事業者の経営課題について、感染症流行前後の変化を示したものである。これを見ると、「営業・販路開拓（営業力・販売力の維持強化、新規顧客・販路の開拓）」は感染症流行前後にかかわらず重要度が高いことが分かる。

感染症流行前後の変化としては、「ITの利活用（ホームページ等による情報発信、インターネットによる受発注、間接業務の削減）」と回答する者が特に増加したことが見て取れる。

第2-3-16図　経営指導員の考える小規模事業者の経営課題

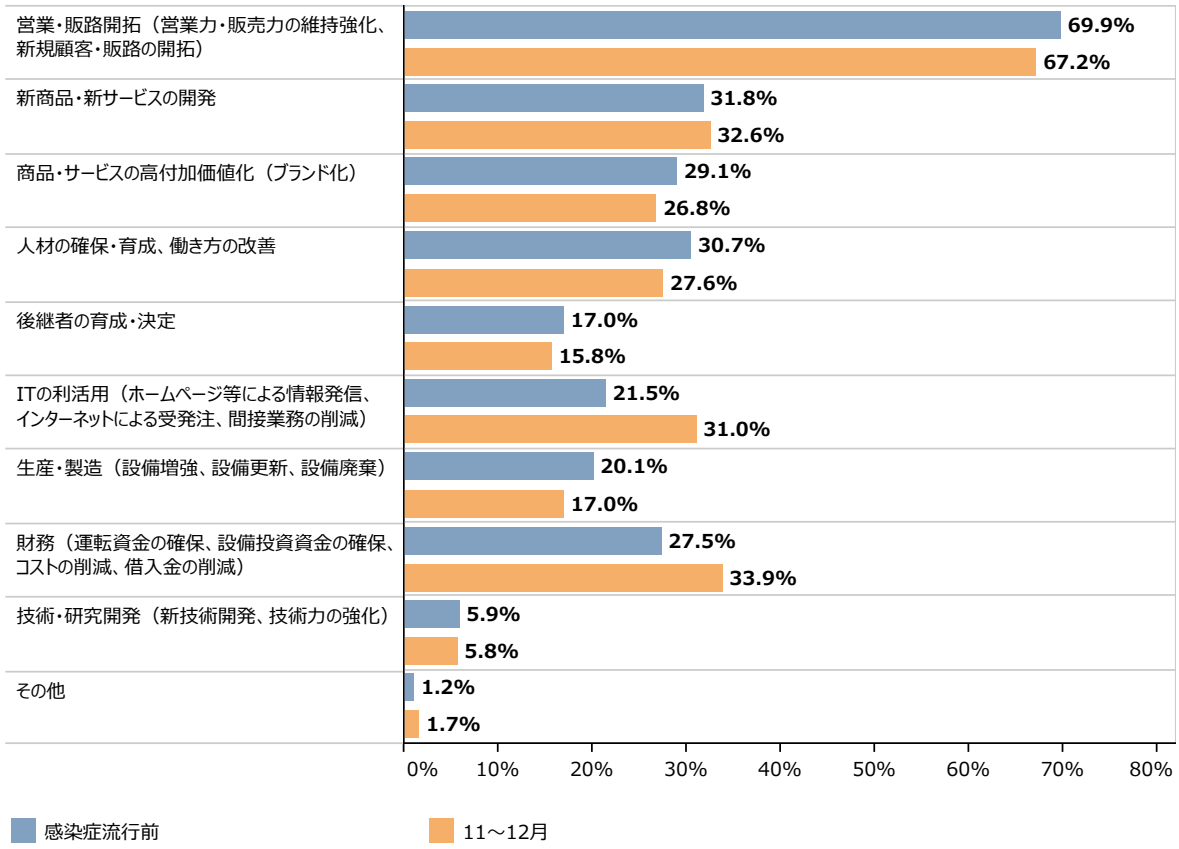


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.小規模事業者の経営課題について、三つまで確認している。
2.複数回答のため、合計が必ずしも100%にならない。
3.回答数(n)は、3,729。

第2-3-17図は、小規模事業者が重要と考える自社の経営課題について、感染症流行前後の変化を確認したものである。「営業・販路開拓（営業力・販売力の維持強化、新規顧客・販路の開拓）」と回答している小規模事業者の割合は、感染症流行前後にかかわらず高いことが分かる。

感染症流行後は、経営指導員と同様に「ITの利活用（ホームページ等による情報発信、インターネットによる受発注、間接業務の削減）」が重要と考える経営者が増加していることが確認できる。

第2-3-17図　小規模事業者が考える自社の経営課題

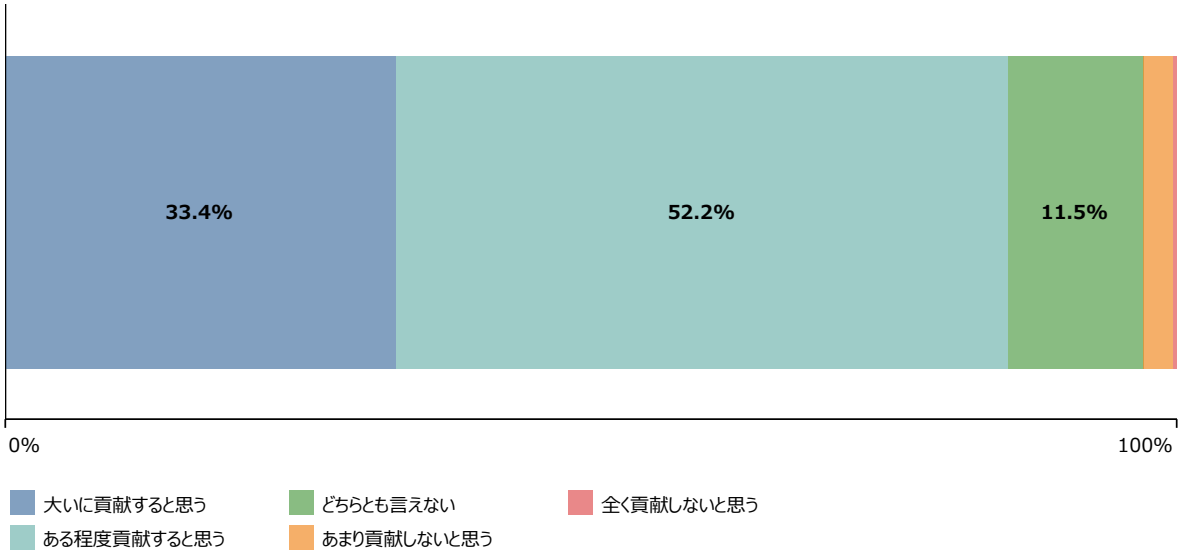


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1.自社の経営課題について、三つまで確認している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.回答数(n)は、6,139。

②経営指導員のデジタル化に対する認識

第2-3-18図は、経営指導員に対して小規模事業者が「デジタル化[1]」に取り組むことは事業の持続的発展へ貢献するかを聞いたものである。これを見ると、デジタル化に取り組むことが、今後の小規模事業者の持続的発展に貢献すると考える経営指導員が多いことが分かる。

第2-3-18図　デジタル化の取組による事業の持続的発展への貢献

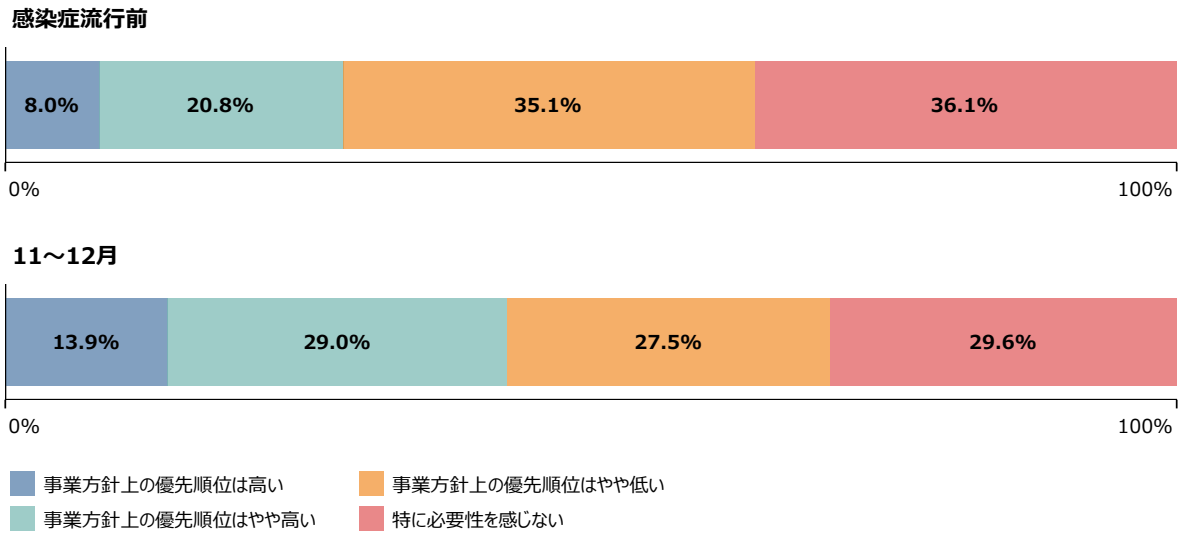


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)回答数nは、3,729。

1　ここでいう「デジタル化」とは、アナログデータをデジタルデータに変換・活用し、業務の効率化を図ることや、経営に新しい価値を生み出すことなどを指す。

次に、小規模事業者が考える事業方針上の優先順位において、感染症流行前後での「デジタル化」に対する考え方の変化を示したのが**第2-3-19図**である。小規模事業者においても感染症流行前と比較して、デジタル化を「事業方針上の優先順位は高い」、「事業方針上の優先順位はやや高い」と回答する者が増加していることが分かる。

第2-3-19図　デジタル化に対する考え方



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)回答数(n)は、6,139。

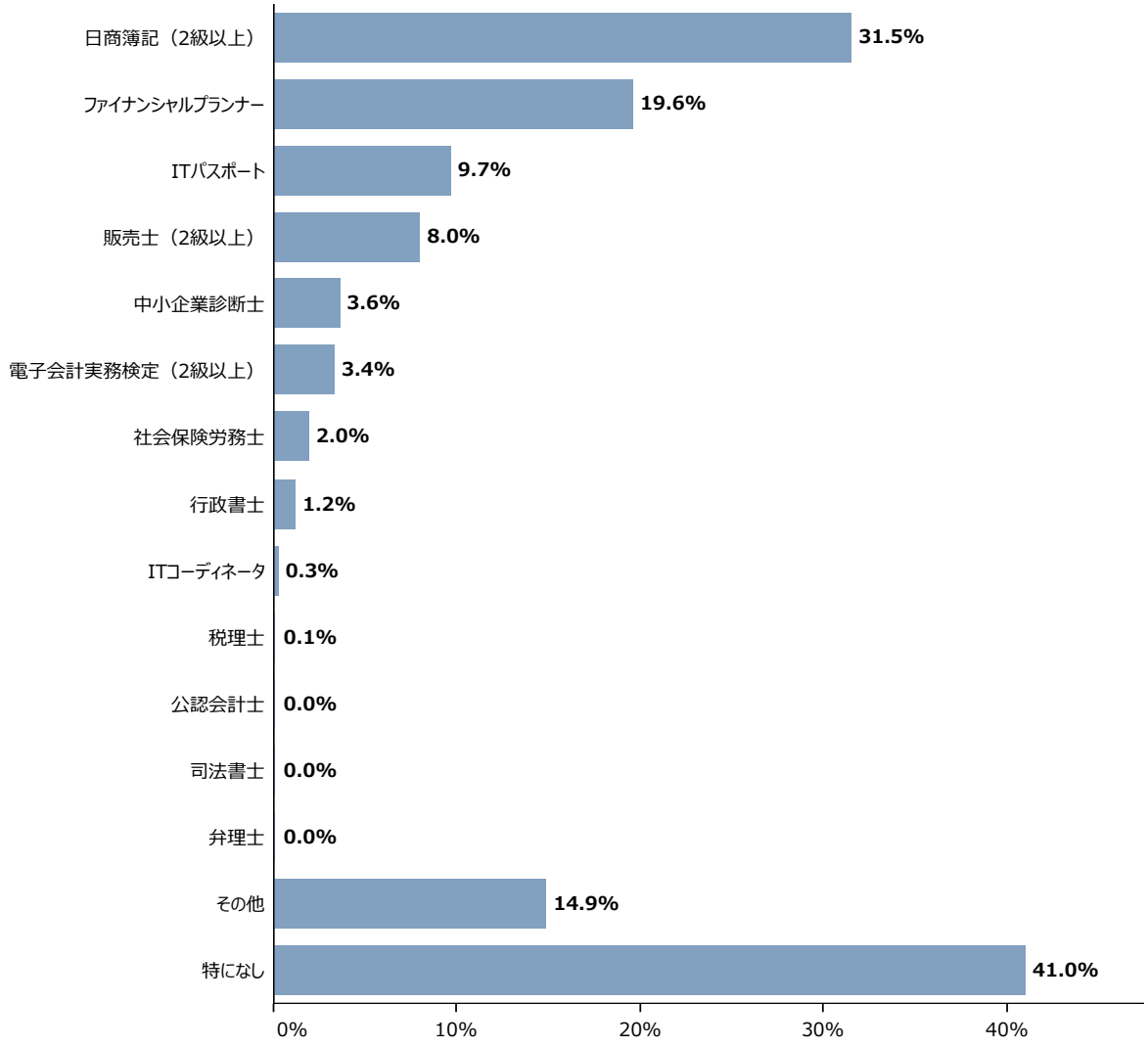
２．経営指導員の能力と感染症流行下における小規模事業者支援

ここからは、「経営指導員アンケート調査」を用いて、経営指導員の能力や感染症流行下における小規模事業者支援について確認していく。

①経営指導員の保有する資格

第2-3-20図は、経営指導員の保有する資格を示したものである。これを見ると、経営支援に必要となる記帳指導に役立つ「日商簿記（２級以上)」が最も多く、次いで「ファイナンシャルプランナー」の資格を保有している者が多いことが分かる。

第2-3-20図　経営指導員の保有する資格

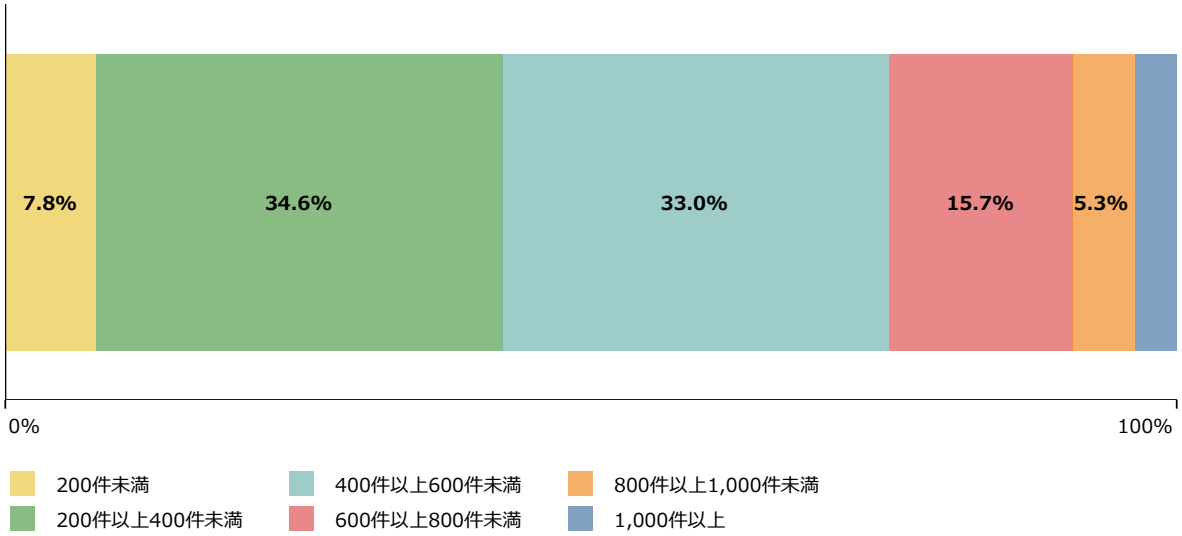


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)回答数(n)は、3,729。

②経営指導員の相談・指導延べ件数

第2-3-21図は、経営指導員の１年間の相談・指導の延べ件数を示したものである。これを見ると、年間「200件以上400件未満」の経営指導員が最も多いものの、経営指導員一人当たりの相談・指導件数には個人差があることが確認できる。

第2-3-21図　相談・指導延べ件数

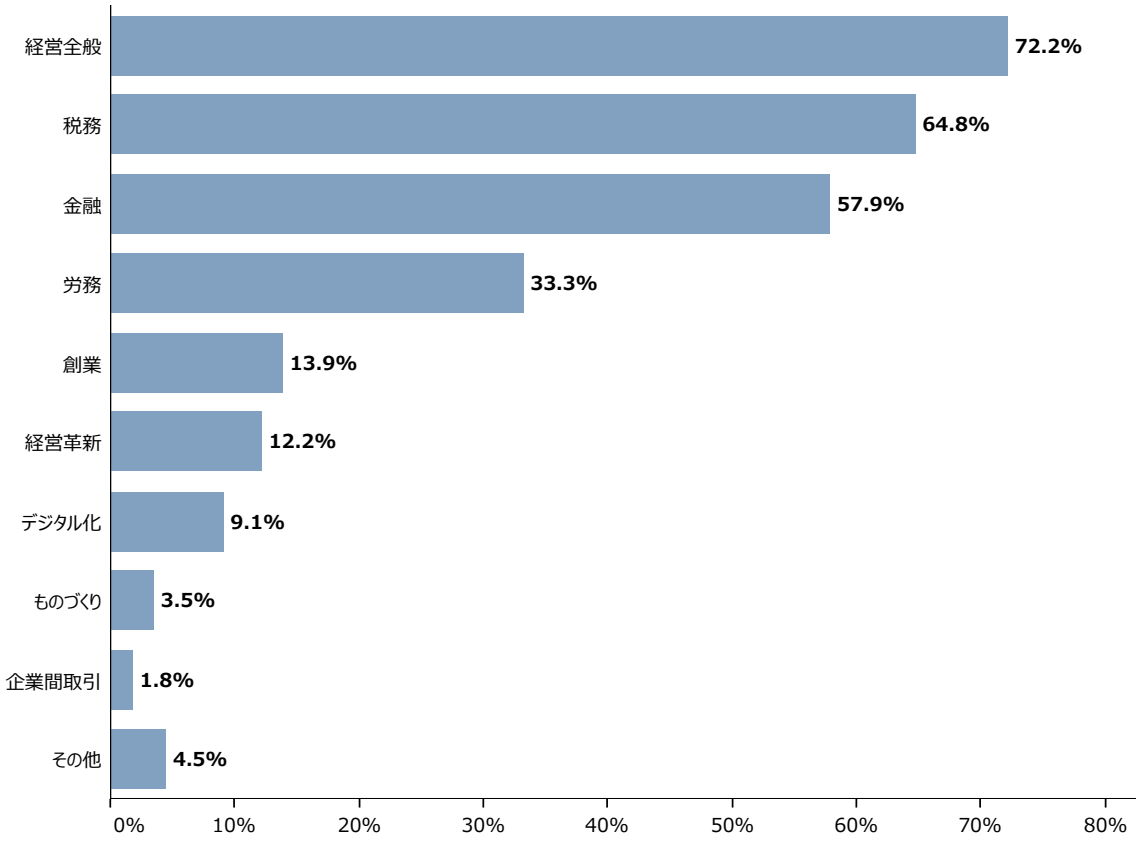


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)回答数(n)は、3,729。

③経営指導員が得意、あるいは支援した経験が多い領域

経営指導員は事業者からの様々な相談に対応すべく、多岐にわたる業務を担当しているが、なかでも得意、あるいは支援した経験が多い領域を示したのが第2-3-22図である。これを見ると「経営全般」の割合が最も高く、次いで「税務」、「金融」が挙げられていることが分かる。また、「デジタル化」については、得意あるいは支援した経験がある指導員が少ないことが確認できる。

第2-3-22図　得意、あるいは支援した経験が多い領域

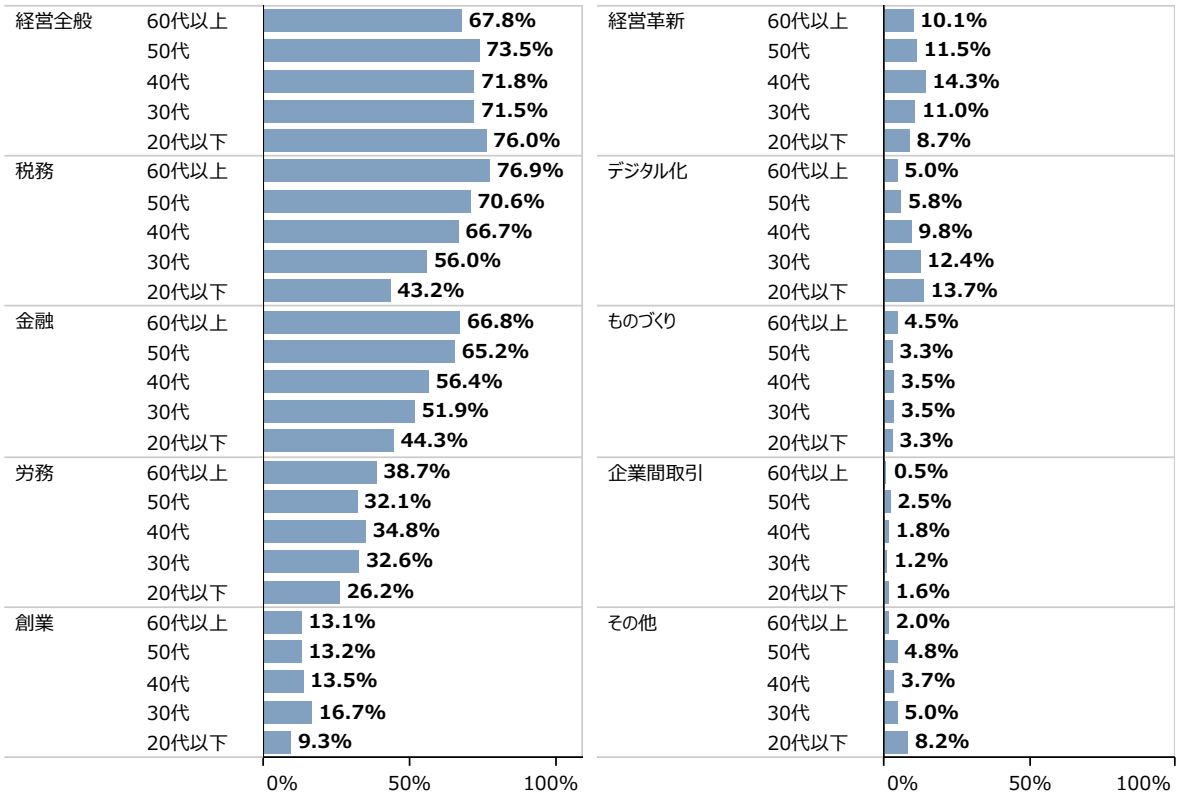


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.得意、あるいは支援した経験が多い領域について、三つまで確認している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.回答数(n)は、3,729。

第2-3-23図では、**第2-3-22図**を経営指導員の年齢別に示したものである。ここでは経営指導員が最も得意、あるいは経験が多い「経営全般」で年齢による大きな差は見られない。「税務」、「金融」は年代が高いほど得意、あるいは経験が多い傾向にあることから、勤続年数に比例して習熟度が高くなっていくことが推察される。

また、「デジタル化」は年代が高い指導員ほど得意、支援した経験がある者が少なく、若い世代ほど得意、支援した経験が多いとする傾向にあることが分かる。

第2-3-23図　得意、あるいは支援した経験が多い領域（年齢別）

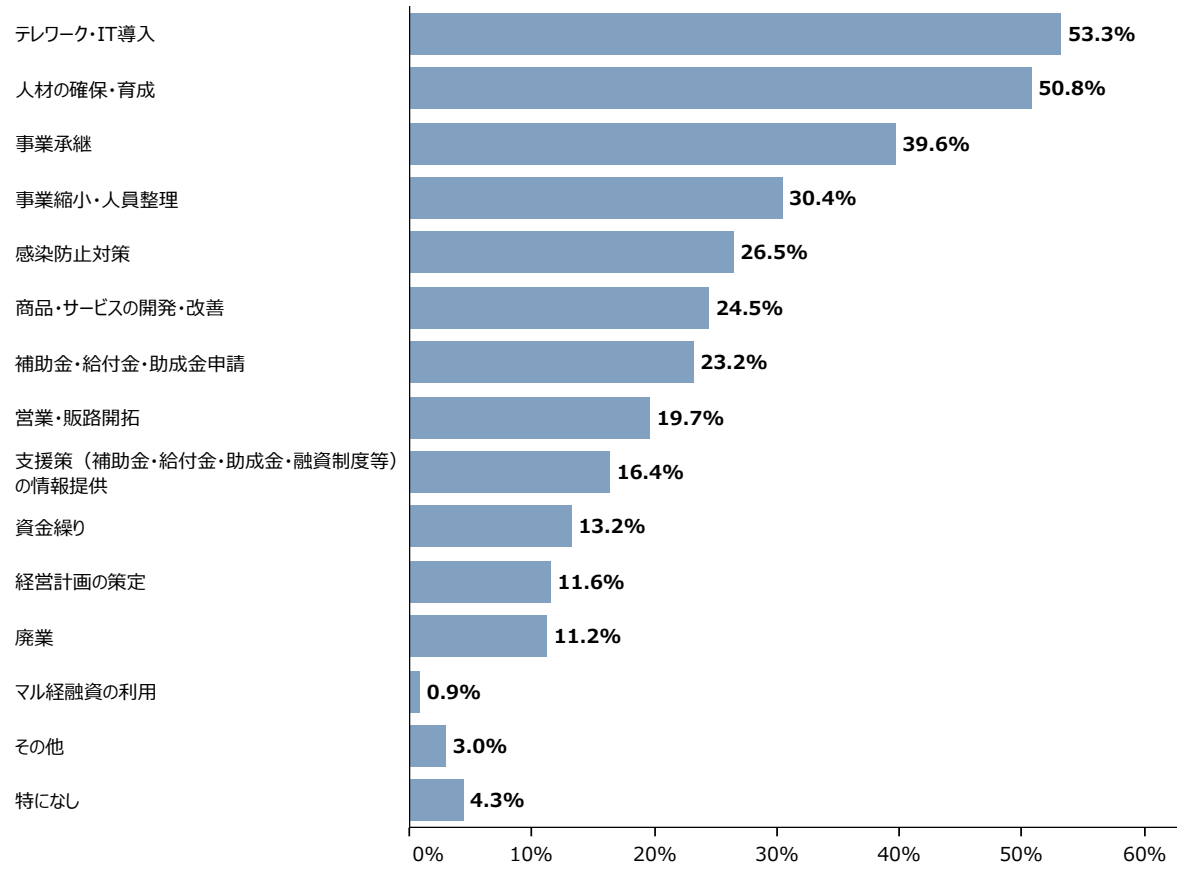


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.得意、あるいは支援した経験が多い領域について、三つまで確認している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.回答数(n)は、以下のとおり。60代以上：n=199、50代：n=1,097、40代：n=1,410、30代：n=840、20代以下：n=183。

④対応が難しいと感じた相談内容

第2-3-24図は、経営指導員が商工会・商工会議所だけでは十分な対応が難しいと感じた相談内容を示したものである。これを見ると、専門知識やITベンダーとのネットワークが必要となる「テレワーク・IT導入」が最も多く、次いで「人材の確保・育成」、「事業承継」が挙げられ、このような分野における経営指導員の対応能力の向上や他機関との連携などが課題となっていることが示唆される。

第2-3-24図　商工会・商工会議所だけでは十分な対応が難しいと感じた相談内容

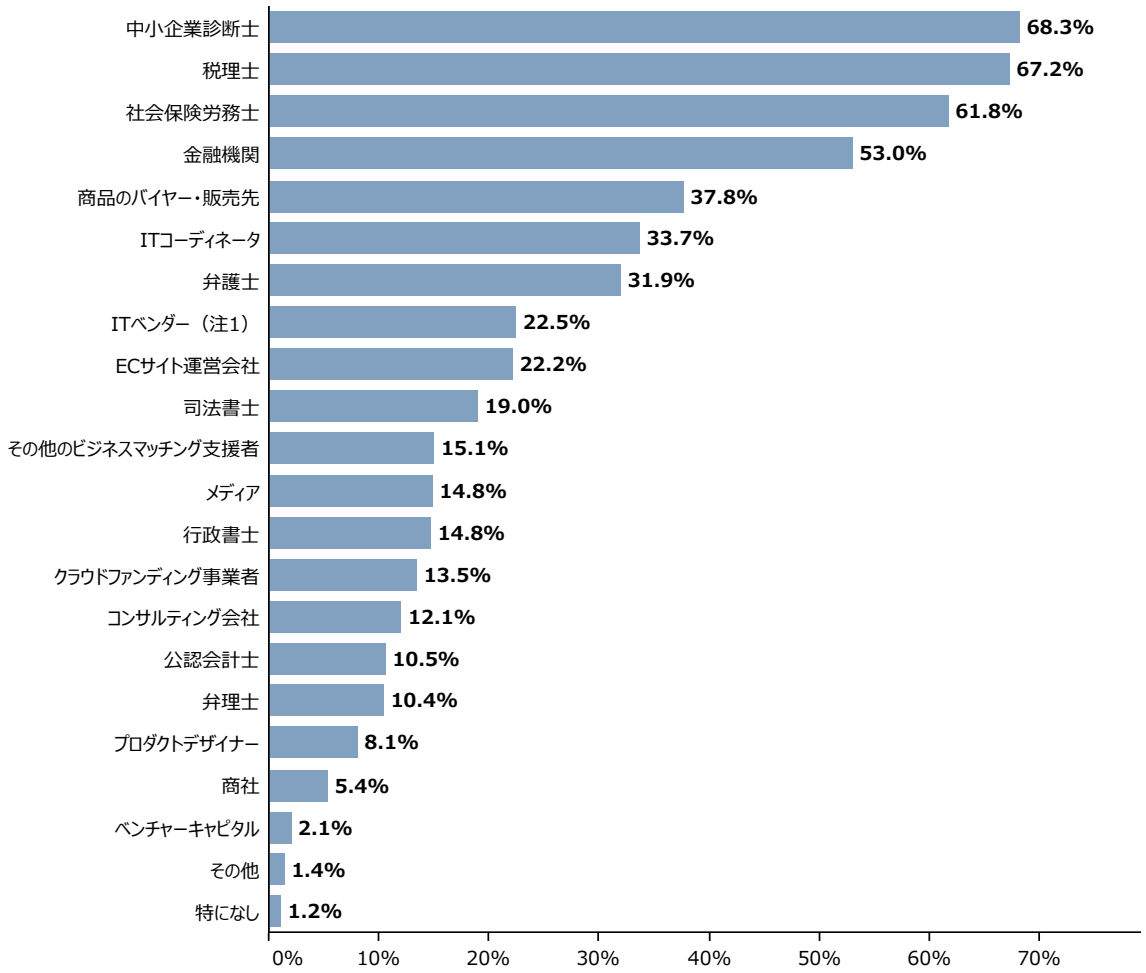


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.回答数(n)は、3,729。

⑤支援の質を高めるために連携を強化したい民間事業者

商工会・商工会議所では十分な対応が難しい相談については、外部の民間事業者などと連携することによって解決できる場合がある。**第2-3-25図**は、経営指導員が考える支援の質を高めるために連携を強化したい民間事業者を示したものである。これを見ると、「中小企業診断士」や、専門的な相談に対応する「税理士」、「社会保険労務士」、「金融機関」などといった民間事業者との連携を強化したいと考える者が多いことが分かる。また、「商品のバイヤー・販売先」や**第2-3-24図**でも見られたテレワーク・IT導入等への相談に対応すべく、「ITコーディネータ」との連携強化の意向が一定数あることから、事業者をつなぐネットワークの広がりを必要としている傾向にあるといえよう。

第2-3-25図　支援の質を高めるために連携を強化したい民間事業者

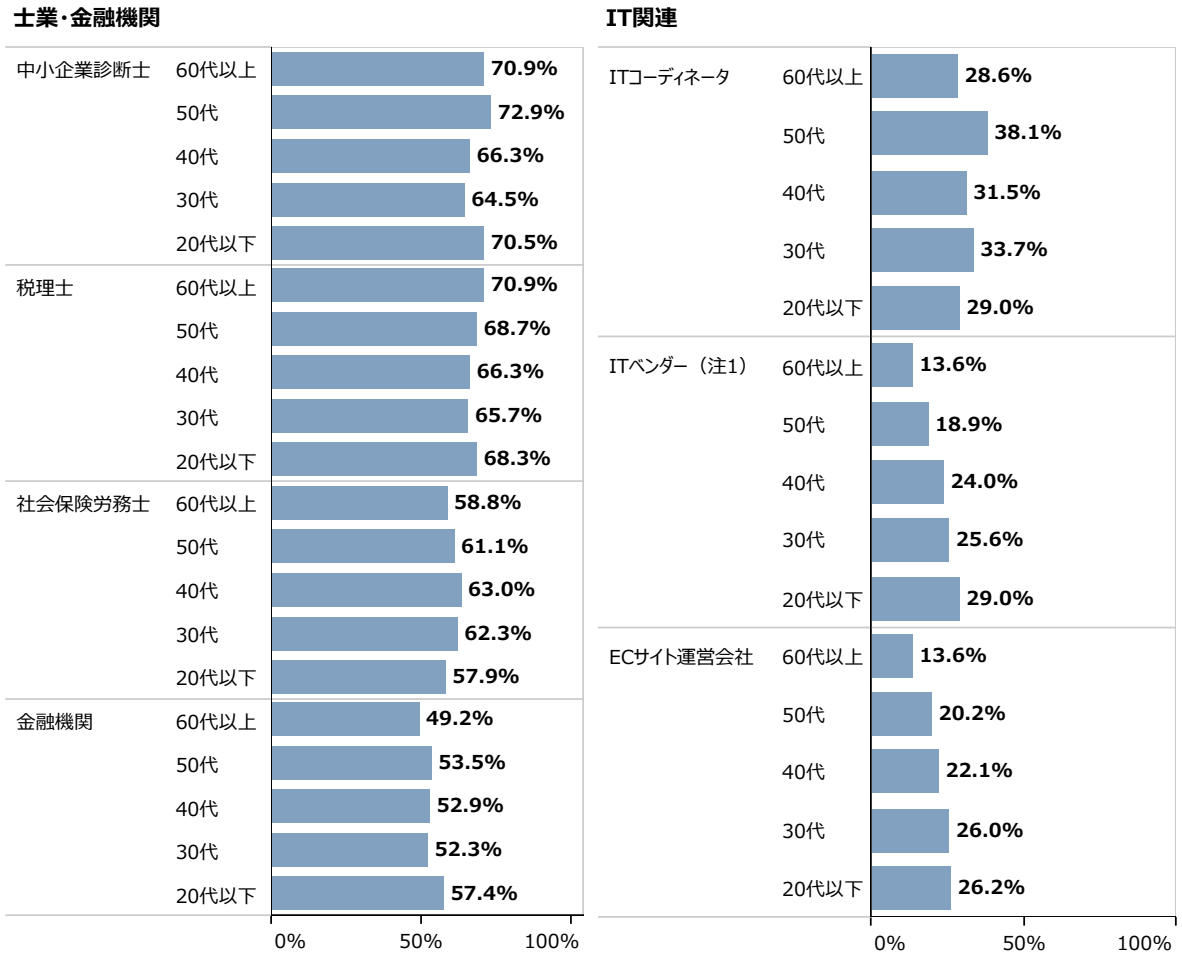


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.ここでいうITベンダーとは、ソフトウェア、ハードウェア、その集合体であるコンピュータシステムの販売や開発、サポートを行う企業を指す。ITコーディネータやコンサルティング会社は含まない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.回答数(n)は、3,729。

第2-3-26図では、経営指導員が連携を強化したい民間事業者のうち、上位を占める士業・金融機関とIT関連の専門家や事業者との連携意向について、年齢別に確認していく。

士業・金融機関との連携の意向については、年代による差は見られず、ITコーディネータに対しては、事業者支援の際に連携している場合もあり、全体的に一定程度連携を強化したいと希望していることが分かる。また、ITベンダーやECサイト運営会社などIT関連商品・サービスを提供する民間事業者については、若い経営指導員ほど連携を強化したいと考える者が多いことが確認できる。

第2-3-26図　支援の質を高めるために連携を強化したい民間事業者（年齢別）



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.ここでいうITベンダーとは、ソフトウェア、ハードウェア、その集合体であるコンピュータシステムの販売や開発、サポートを行う企業を指す。ITコーディネータやコンサルティング会社は含まない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.回答数(n)は、以下のとおり。60代以上：n=199、50代：n=1,097、40代：n=1,410、30代：n=840、20代以下：n=183。

コラム2-3-1では、クラウド型のコールセンターシステムとビジネスチャットを活用して全国の中小企業診断士を窓口とする相談体制を設置した取組を紹介する。

コラム

2-3-1　感染症流行下における中小企業診断士による電話相談窓口事業

感染症流行に伴う外出自粛の影響を受け、インターネットショッピングの利用率は高年齢層を含めて増加した。また、事業者側でもテレワークの実施が進み、ウェブ会議システムやビジネスチャットアプリの利用も一般的なものとなりつつある。総務省が公表した「テレワーク先駆者百選」でも中小・小規模事業者の取組が多く紹介されており、従業員全員を対象としたテレワーク勤務制度を導入している事例もある。

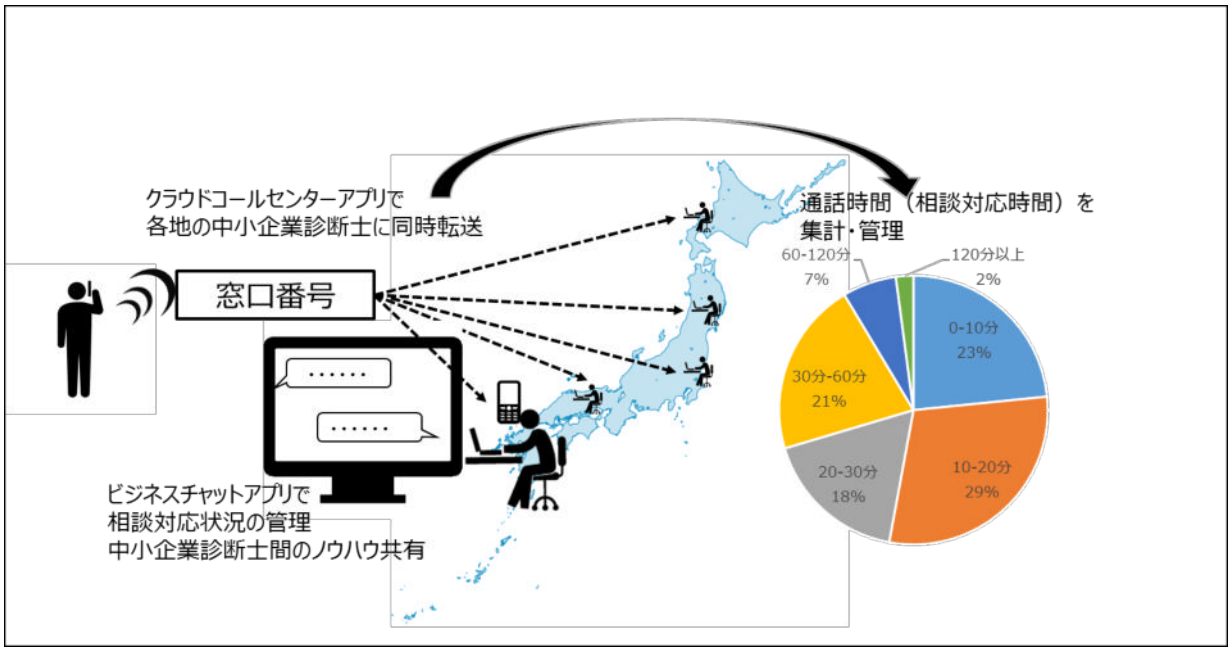
このようなテレワーク・リモート化の動きは、中小・小規模事業者向けの経営相談窓口の体制にも及んでいる。商工会・商工会議所においても電話やメールによる相談対応の比率が高まっている。また、地方自治体が運営する相談窓口では感染防止対策から対面式相談を中止し、電話やオンライン相談のみに舵を切ったものもある。

今後の経営相談窓口の運営に当たっては、対面式の窓口相談や巡回相談だけでなく、移動自粛やテレワークに対応した電話相談やウェブ会議システムを用いた非接触型のオンライン相談といった対応も重要になってくるだろう。

このような中、「新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中小・小規模事業者向け経営相談体制強化事業」によって実施した中小企業診断士による電話相談窓口事業（以下、「電話相談窓口事業」という。）を受託・運営した株式会社プロデューサー・ハウスは、全国各地の中小企業診断士とのネットワークを有し、企業と中小企業診断士をマッチングする事業や研修事業を実施する小規模事業者である。

同社は、クラウド型コールセンターシステムとビジネスチャットを組み合わせることで、100名以上の中小企業診断士が自身の事務所や自宅で全国各地から電話相談を受け付けることができる体制を構築。約５か月の窓口稼働期間中に5,000件以上の相談に対応した（**コラム2-3-1①図**）。

コラム　2-3-1①図　電話相談窓口事業の体制



電話相談窓口事業は、育児や介護によって自宅を離れることのできない中小企業診断士や窓口常駐が難しい企業内診断士のリソースを活用できるほか、より多くの中小企業診断士によるきめ細かな相談対応が可能となるなど利点が大きい。

例えば、電話相談窓口には外国人経営者からの相談もあったが、ビジネスチャットを用いて、当該時間帯に外国語対応が可能な中小企業診断士へ転送処理することで対応した例もある。また、ビジネスチャット上での中小企業診断士間のコミュニケーションも活発化し、それに伴い国の施策を紹介する際の分かりやすい説明方法等ノウハウが蓄積・共有された。

加えて、クラウド型コールセンターシステムを用いることで相談に対応した通話時間を集計できるため、曜日や時間帯による相談件数の分析も容易となり、相談対応コストの見える化によって、従事する中小企業診断士の効率的な配置と一人当たりの負担軽減も可能となった。

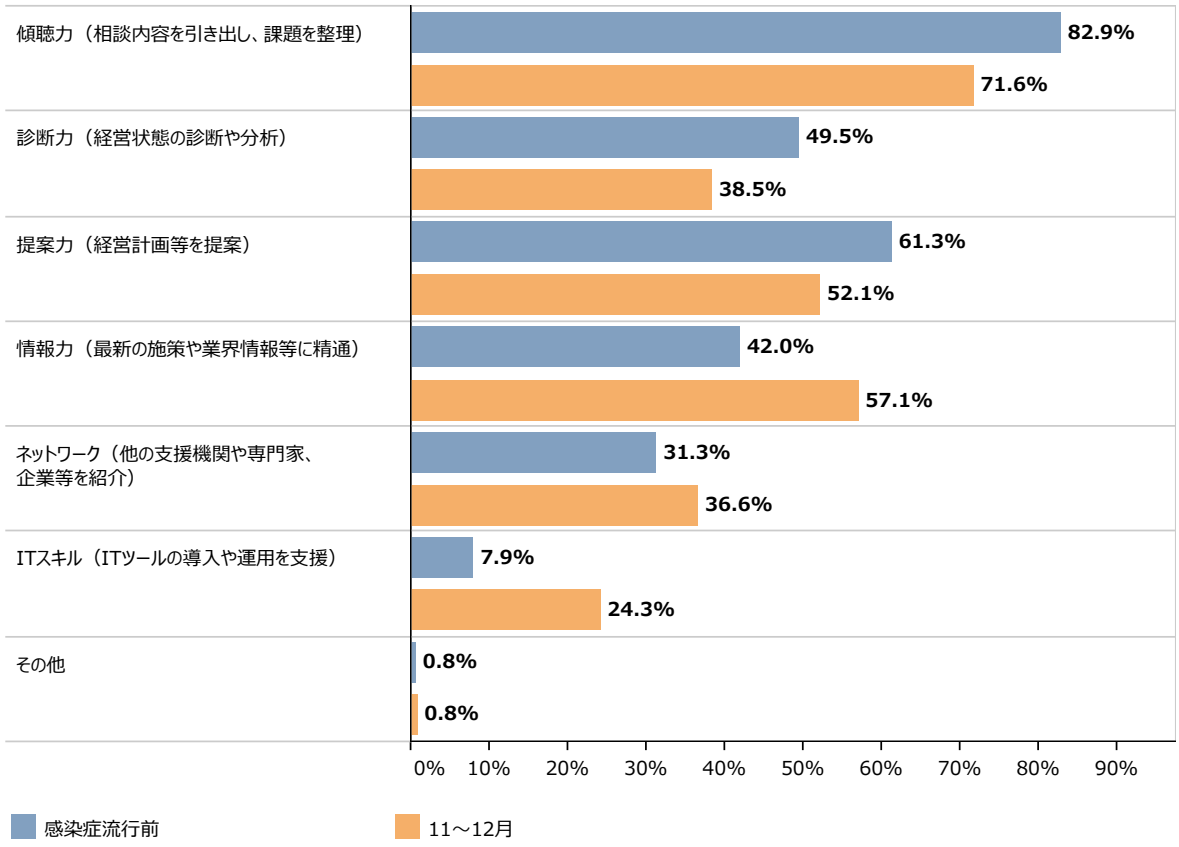
商工会・商工会議所の経営指導員が支援の質を高めるために連携を強化したい先として中小企業診断士がトップに挙がっているが、このようなオンラインツールを活用することで更なる連携強化を図ることも期待される。

持続化補助金を活用する場合、通常であれば商工会・商工会議所を訪問して経営計画や事業計画の相談をするところ、感染症流行によりメールや電話を活用した相談に切り替えている事業者もいる。今後、テレワークの実施が進展していくことが予想される中、経営者が事業所以外のどこにいても電話やウェブ会議システムを活用することで、中小企業診断士への相談が容易となることが期待される。

⑥小規模事業者からの相談や支援に当たって重要と考える経営指導員の資質

第2-3-27図は、経営指導員が考える小規模事業者に対する相談・支援に当たり重要と考える資質を感染症流行前後で示したものである。これを見ると、「傾聴力」が最も重要な資質と考える経営指導員が多いことが分かる。また、感染症流行後には、特に「ITスキル」、「情報力」を重要視するようになっており、感染症流行による経営環境の変化に合わせて、経営指導員自身の必要とする資質の認識が変化していることが確認できる。

第2-3-27図　相談・支援に当たり重要と考える資質



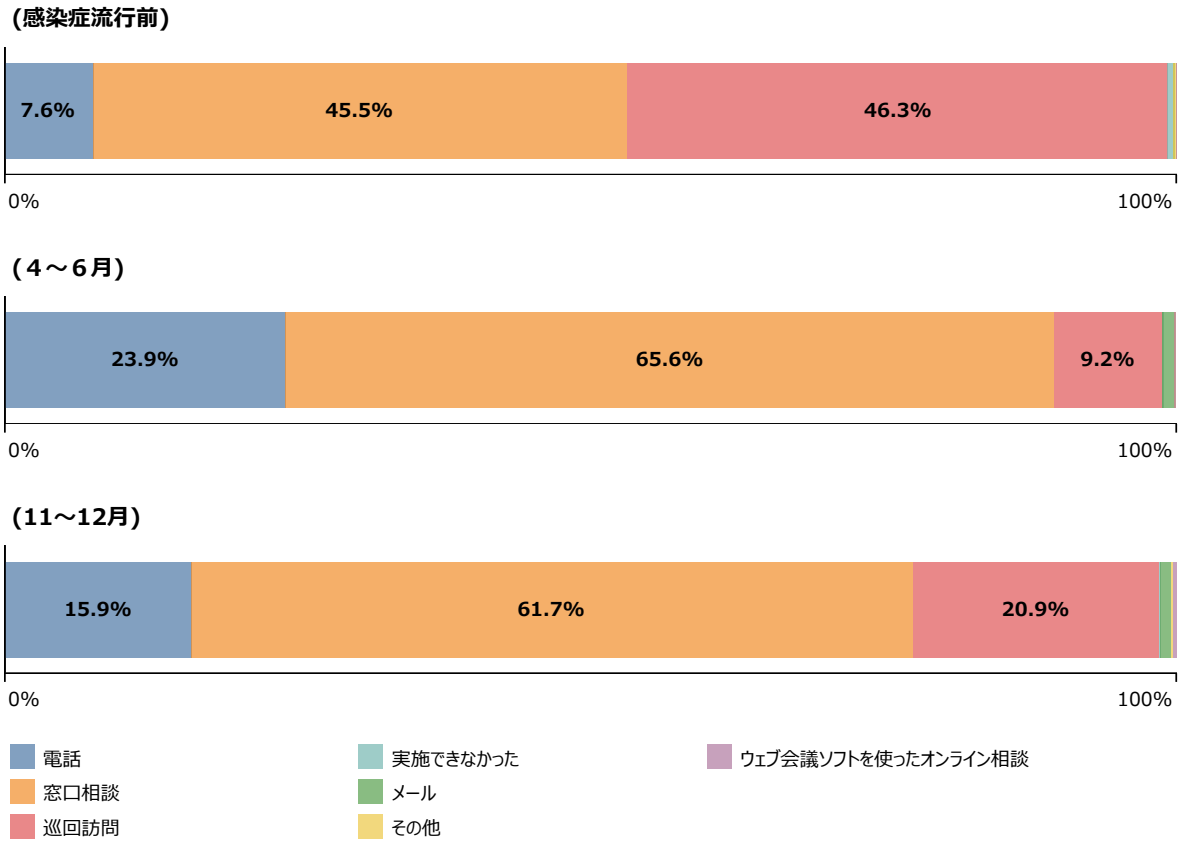
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.小規模事業者に対する相談・支援において、重要と考える資質を三つまで確認している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.回答数(n)は、3,729。

⑦最も多い相談方法

第2-3-28図は、感染症流行前、４～６月、11～12月の各期間における商工会・商工会議所に対する最も多い相談方法を示したものである。これを見ると感染症流行前では、「窓口相談」、「巡回訪問」が同程度で大きな割合を占めていたが、感染症流行後は「電話」や「窓口相談」が増加し、「巡回訪問」が減少していることが分かる。

また、感染症流行をきっかけにウェブ会議ソフトを使ったオンライン相談を開始している商工会・商工会議所もあるが、多い相談方法として挙げられたのは全体でわずかであったことから、対面での相談を希望する事業者が多いことが示唆される。

第2-3-28図　最も多い相談方法

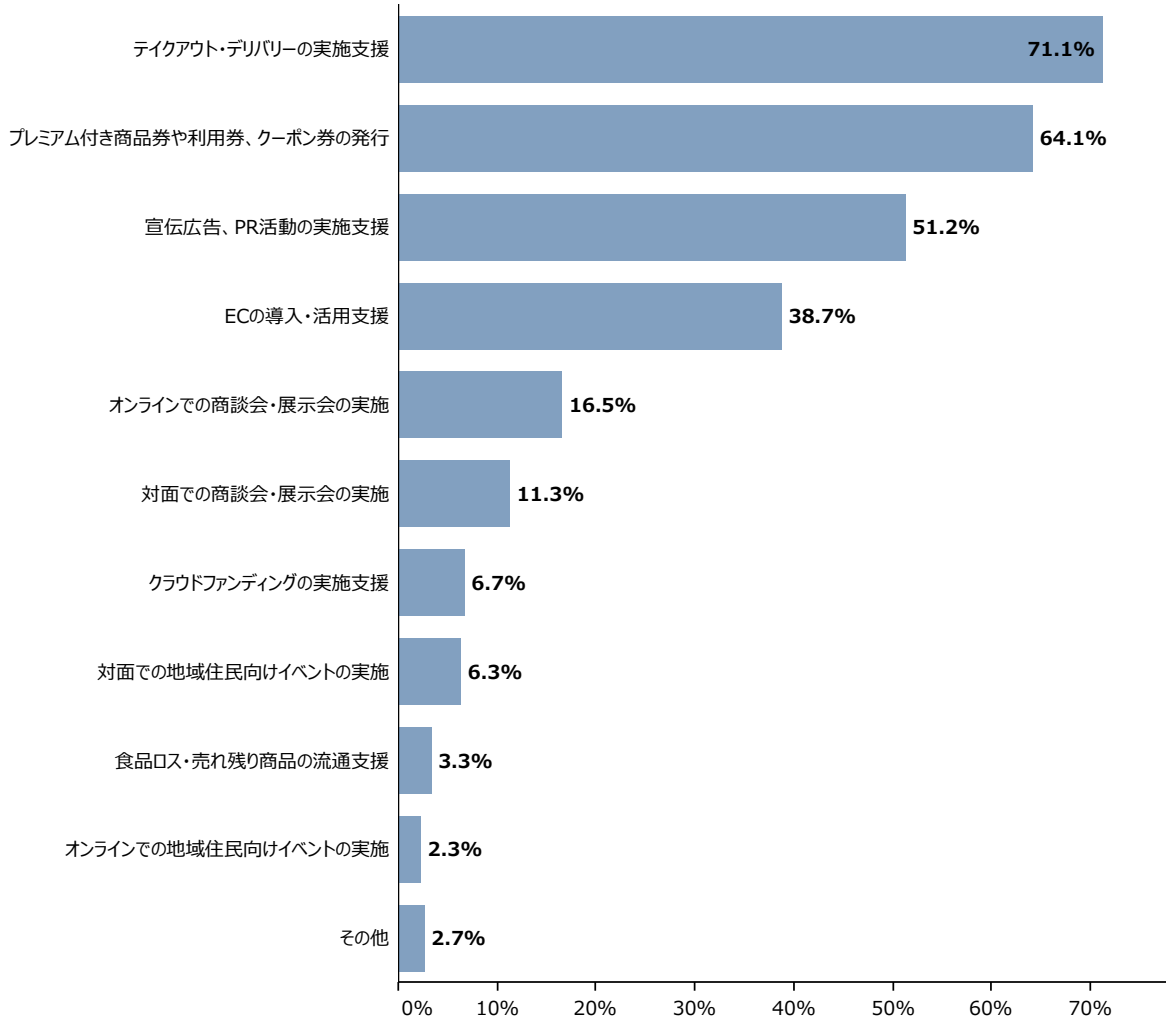


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)回答数(n)は、3,729。

⑧感染症流行下で実施した「営業・販路開拓」に関する具体的な支援策

第2-3-29図は、経営指導員が感染症流行をきっかけに実施した「営業・販路開拓」に関する具体的な支援策を示したものである。これを見ると「テイクアウト・デリバリーの実施支援」が最も多く、次いで「プレミアム付き商品券や利用券、クーポン券の発行」、「宣伝広告・PR活動の実施支援」が挙げられている。また、「ECの導入・活用支援」も一定程度実施しており、商工会・商工会議所は地元事業者が感染症流行によって変化した消費行動に対応できるよう新サービス・商品提供への支援や地域活性化に向けた消費喚起といった支援に注力したことが推察できる。

第2-3-29図　感染症流行下での「営業・販路開拓」の支援内容



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。「特になし」の項目は表示していない。
2.回答数(n)は、3,729。

事例2-3-3、事例2-3-4では、感染症流行による外出自粛等の影響を受ける事業者を支え、地域活性化に向けた支援に取り組む商工会・商工会議所の事例を紹介する。また、**事例2-3-5**では、商工会・商工会議所が行政と連携し、地域循環型ICカードシステムの導入によって地域の消費喚起に取り組む事例を紹介する。

事例
2-3-3

テイクアウト用サイトの開設やプレミアムチケットの販売で地元事業者を支える商工会議所

所在地　山口県山口市

山口商工会議所

▶ 感染症により飲食店や宿泊施設を中心に大打撃

山口県山口市の山口商工会議所(会員数2,639事業所、2021年２月末時点)は、創業、経営革新、事業承継など伴走型の企業支援を重点的に行っている機関である。山口市は多くの飲食店を有する県の中心地で、萩・津和野など周辺観光地への宿泊拠点でもある。そのため、同所管内の会員は商業、観光サービス業が約半数を占めており、2020年の感染症流行は域内の経済に大打撃を与えた。同所は平時から山口市役所と頻繁に情報交換を行いながら事業を推進しており、感染症対策においても迅速な支援策の企画立案と事業の実行に取り組んだ。

▶ 情報発信から市内需要の喚起へと切れ目のない支援を実施

2020年２月、同所企画推進課は、市の企画経営課と協力して域内事業者への支援策を検討。持ち帰りサービスを実施する飲食店とそのメニューを紹介するWebサイトの構築を考案した。早速会員の飲食店に対して、持ち帰りサービスへの事業展開とWebサイト掲載を提案しながら、新たに保健所の許可が必要な店舗については同所で３～４月にまとめて申請のサポートを実施。Webサイトに掲載する店舗が40ほど集まった５月末に「テイクアウトdeやまぐち」を開設し、その後も持ち帰りサービスの情報を随時発信していった。続いて、市内消費者の需要を喚起すべくプレミアム（割増金）付きチケットを発行。幅広い業種を対象として、市民が事前にチケットを購入し、購入した店舗においてのみ利用できる「エール！やまぐち応援チケット」（利用期間：2020年６～８月）を皮切りに、市内の料飲組合に加盟する飲食店で利用可能な「エール！やまぐち飲食店応援チケット」（利用期間：同年９～10月）を発行。さらに、市内の店舗で利用できる「エール！やまぐちプレミアム共通商品券」（利用期間：同年11～翌２月）を発行するなど、矢継ぎ早に消費喚起に向けた支援策を実施した。

▶「テイクアウトdeやまぐち」はグルメサイトとして定着

「テイクアウトdeやまぐち」は、その後も飲食店からのメニュー開発の相談を受け付けながら掲載店舗を増やし、2021年２月時点で、約150店舗、メニューは約600点を紹介。SNSでの情報発信も行い、テイクアウトのみならずグルメ情報サイトとして活用されている。サイト開設後、安定して約２万PV/月を維持し、最高約４万PV/月を記録した月もあった。今後は予約機能の実装も視野に入れ、更に利用拡大を目指す。プレミアム付きチケット類の販売は、「エール！やまぐち応援チケット」こそ販売目標の半分である約５万セットであったが、その後の「エール！やまぐち飲食店応援チケット」は用意していた２万セットが完売。また、「エール！やまぐちプレミアム共通商品券」は、申込み多数により当初予定していた１人10万円の購入上限を５万円に修正するほどの人気となり、26億円分となる20万セットが早々に完売した。「感染症流行下で観光客を呼べない今こそ、DX事業に注力する事業者を始めとしたIT化支援によって、地域内の新たな魅力の発信に取り組みたい。」と企画推進課の春永亜由美氏は語る。

「テイクアウトdeやまぐち」

「エール！やまぐち飲食店応援チケット」

「エール！やまぐち」参加事業者に配布したポスター

事例
2-3-4

大型イベントをオンライン開催に切り替え
地元事業者のPR支援に取り組む支援機関

所在地　熊本県熊本市

熊本県商工会連合会

▶ 感染症流行で物産展が開催の危機に直面

熊本県内49商工会からなる熊本県商工会連合会は、小規模事業者が直面する多様な課題に対して、高い専門性を持った伴走型支援ができるよう、広域ブロックごとに支援体制を構築している。同会が実行委員会の幹事団体を務めている「くまもと物産フェア」は、例年11月初旬頃に産業展示場「グランメッセ熊本」で開催され、県内の特産品が一堂に集められている。2019年の出展企業は約250社に上り、来場者数は約２万人の規模となった。「くまもと物産フェア」は、これまで事業者が提供する商品の認知度向上と販路拡大に寄与してきたが、2020年は感染症流行の影響により従来と同じ形で開催することは困難であった。

▶ オンライン開催に合わせてEC導入を積極的に支援

実行委員会は、県内事業者がECサイト導入などのデジタル化により積極的に取り組む契機とすべく、オンラインで開催することを決定。「第25回くまもと物産フェア オンライン」は2020年11月２日～12月25日にWeb上の特設サイトにて開催された。出展企業は約160社、期間中の特設サイトへの訪問者数は約15,600人であった。消費者が商品を購入する際には、特設サイトから出展企業の自社ECサイトなどにリンクするシステムとした。これまでECに取り組んでいなかった事業者のうち希望者には、IT企業との連携により他社ECサイトに出店できるよう支援した。また、ECサイト掲載用の商品画像を撮影するためのオンラインセミナーも開催。期間中は、特設サイトへの訪問数を増やすため、様々な工夫を凝らした。ローカルタレントが商工会ごとに選んだ特産品を１分間で紹介する「セレクト動画」を特設サイト内に掲載。工業製品・民芸品は出展事業者による実演動画を作成した。そのほかにも商品の人気投票、くまモンやローカル戦隊ヒーローが登場する動画の掲載、特産品プレゼントなどによって特設サイトへの訪問者数を増やした。

また、感染症の流行で高校生が参加する各種大会や展示会が中止になったこともあり、例年10校に満たない高校からの出展は30校に増加した。生徒たちは動画の掲載とリモートでインタビューを受ける形で出展。遠方の学校も参加することができたため、学校側から感謝と喜びの声が寄せられた。

▶ オンライン開催は好評を博し、新たなPR支援の方向性を確認

特設サイト訪問者の反応はおおむね好評で、地元の知られざる特産品を家でゆっくり見ることができて良かったという意見が多かった。企業が商品を紹介する場として更なる改善の余地はあるが、感染症流行下におけるPR支援の方向性も確認することができた。「課題も残ったが、非常に勉強になった。今後もECへの取組を継続していきたい。」と高宮貴一事務局長は語る。

「セレクト動画」撮影風景

リモートでインタビューを受ける高校生

プレゼントの抽選をする笠愛一郎会長

事例 2-3-5

行政と複数の経済団体との連携による地域循環型ICカードシステムの導入

所在地　広島県庄原市

庄原市キャッシュレス決済推進協議会

▶ キャッシュレスの推進に向け５者が連携

広島県庄原市は、広島県北東部に位置し、人口が約34,000人で65歳以上の高齢者が43%を占めている。今後も人口減少が見込まれており、公共サービスなどに対する市民満足度の向上や事業者の事業継続が喫緊の課題であったところ、感染症の流行により地域経済が大きな影響を受けた。こうした中、市民生活への影響や地域経済の地盤沈下に危機感を抱いた庄原市、庄原商工会議所、備北商工会、東城町商工会及び一般社団法人庄原観光推進機構（庄原DMO）が連携し、地域内消費の拡大を目的として「庄原市キャッシュレス決済推進協議会（以下、「協議会」という。）」を設立した。同市内では既に東城町商工会が町内独自にICカード「ほ・ろ・かカード」を発行しており、このシステムを活用して市内全域で利用できるICカード「な・み・か（正式名称：いざなみカード。以下、「本カード」という。）」の発行を2021年３月より開始した。

▶「な・み・か」による消費喚起と地域の安全・安心の提供

同市には、「古事記」の日本誕生の女神、イザナミノミコトが眠るとされる「比婆山御陵」があり、それにまつわる多くの伝説がある。本カードにはイザナミノミコトをモチーフとしたキャラクター「なみちゃん」と、市内７地域ごとのキャラクターが登場し、市民に親しみやすいデザインとなっている。本カードの申込者数は、市が１万円分のプレミアムポイントを付与するキャンペーンを実施したこともあり、ほ・ろ・かカードへのプレミアムポイントの付与の申込みを含めて人口の９割近くに相当する約30,000人となっている。また、利用できる加盟店として、大手スーパーやJAなどを含め214店舗が登録している。

本カードは、１万円を電子マネーとしてチャージした際に100円分のプレミアムポイントが付与され、加盟店で買物をすると200円ごとに１ポイント（１円分）が付与される。また、消費の喚起のみならず、地域の安全・安心も提供している。一定期間、本カードの利用がない高齢者の情報を身内にメール通知する「高齢者見守りサービス」や、児童が登下校時に校舎に設置された専用端末にタッチすることで保護者へのメール連絡と１ポイントが自動的に付く「児童見守りサービス」の運用も可能。さらに、スマートフォンのアプリで電子会員証を提示することでもサービスが受けられ、市や加盟店からの情報配信も行う。なお、協議会はこれらサービスを展開するための手数料として、大手決済事業者に比べ格安となる決済売上げの1.5%を加盟店から徴収し、本事業の原資としている。

▶「な・み・か」を活用した地域のデジタル化を目指す

行政と複数の経済団体が連携したICカードシステムの導入により、地域内における購買データを取得し、消費者の購買動向を把握することが可能となる。その結果を基に新たな消費の創出に向けた取組を進めていく。「市民の生活満足度が向上するとともに、地元の中小事業者などの経済活動が活性化することで、持続可能な地域が構築できる。さらに、地域外へも情報発信をするためのデジタルプラットフォームを構築していきたい。」と協議会会長の後藤茂行氏は語る。

木山庄原市長らによる「な・み・か」のデザイン発表

「な・み・か」と「ほ・ろ・か」

第３節　まとめ

本章では、商工会・商工会議所による経営相談等の実態や感染症流行下における小規模事業者への支援について分析した。

第１節では、商工会・商工会議所の相談実態と小規模事業者からの評価について確認した。感染症流行後における小規模事業者からの相談は会員・非会員ともに大幅に増加したことが分かった。また、商工会・商工会議所が感染症流行下において、有効な情報提供や経営に関するアドバイスをすることで、これまで利用頻度が高かった者に加え、全く利用していなかった小規模事業者まで商工会・商工会議所への期待が高まったことが確認できた。

第２節では、小規模事業者の課題と感染症流行下での商工会・商工会議所の支援について分析した。感染症流行の影響により、小規模事業者は経営課題について「営業・販路開拓」に加えて、ITの利活用等「デジタル化」を重要視するといった意識の変化が確認できた。商工会・商工会議所の経営指導員は各種支援策に関する情報提供や補助金等の申請、資金繰りの相談対応のほか、営業・販路開拓において、外出自粛に対応するテイクアウト・デリバリーの支援実施やプレミアム商品券等の発行、及び宣伝広告・PR活動を実施していたことが分かった。以上から、商工会・商工会議所は感染症流行の影響を受ける小規模事業者を支える効果的な取組を実施し、支援機関として事業継続に向けた役割を果たしたといえよう。

また、小規模事業者と同様に、経営指導員もまた「デジタル化」を重要視する傾向であることが確認できた。商工会・商工会議所では、「経営全般」や「財務」、「金融」の分野において、これまで培った経験をもとに感染症流行下における支援を実施したことが確認された一方で、ITに関連した相談対応に関しては、更なる支援体制の構築が期待される。

目まぐるしく変化する情勢の中、商工会・商工会議所においては、経営環境の変化に合わせた新たな支援能力の獲得や、民間事業者等との連携により、今後も様々な経営課題を抱える小規模事業者を支えていくことが期待されるだろう。

付 注

付注　　目次

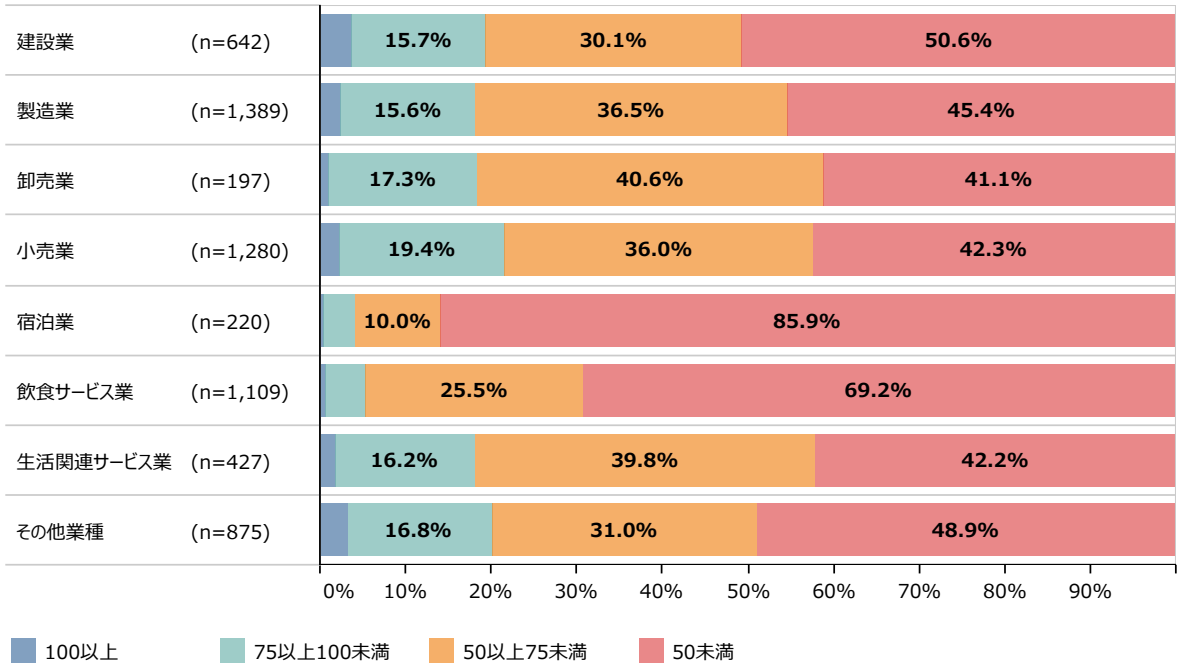
付注2-2-1　売上高回復事業者に関する分析 …… Ⅲ-2

付注2-2-1　売上高回復事業者に関する分析

第２部第２章では、限られたデータの中から感染症流行下で業績の回復を遂げている事業者を抽出し、その特徴について分析している。ここでは、「事業者アンケート調査[1]」における「売上高回復事業者」の抽出方法について説明する。

はじめに、2020年の１月から10月で、最も売上高が減少した月の売上高（付図１）と2020年10－12月期の売上高（付図２）について確認すると、いずれの業種においても2020年10－12月期にかけて、売上高が回復傾向にあることが分かる。業種別に見ると、宿泊業と飲食サービス業において、最も売上高が減少した月において売上高の落ち込みが大きい事業者の割合が高く、2020年10－12月期の売上高において回復していない事業者の割合が他の業種に比べて高く、業種により回復傾向が異なることが分かる。

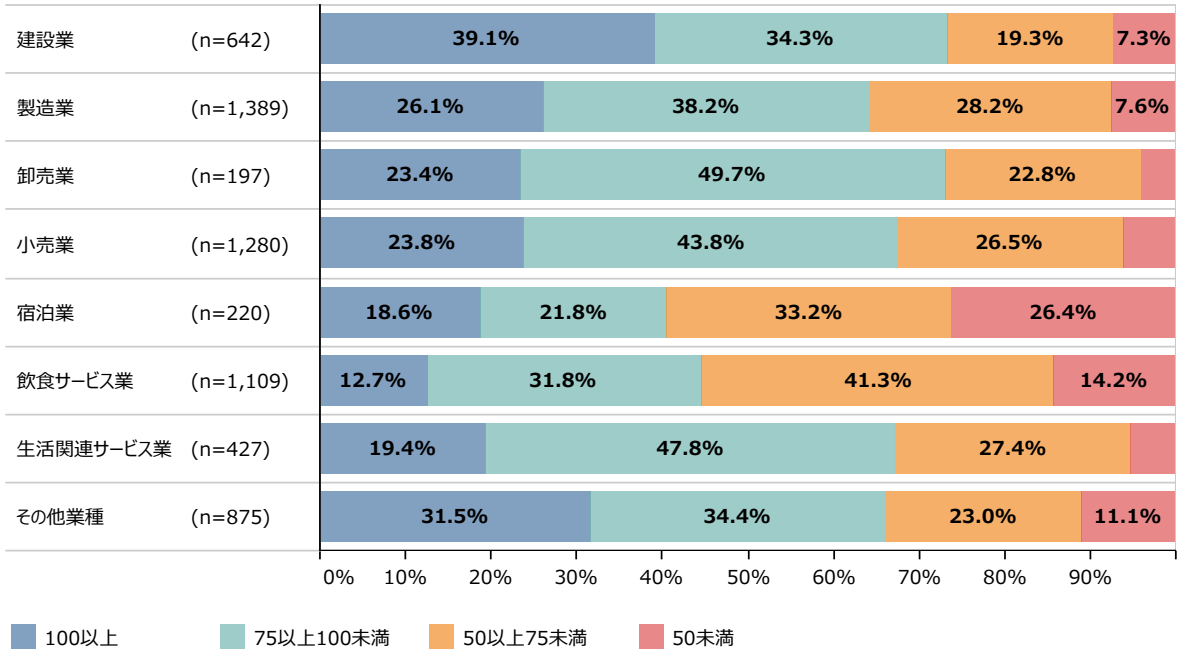
付図1　業種別、最も売上高が減少した月の売上高



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．ここでいう最も売上高が減少した月とは、売上高が前年同月比で最も減少した月のことを指す。
2．ここでいう売上高は、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。

1　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が実施した「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」。詳細は第２部第１章参照。

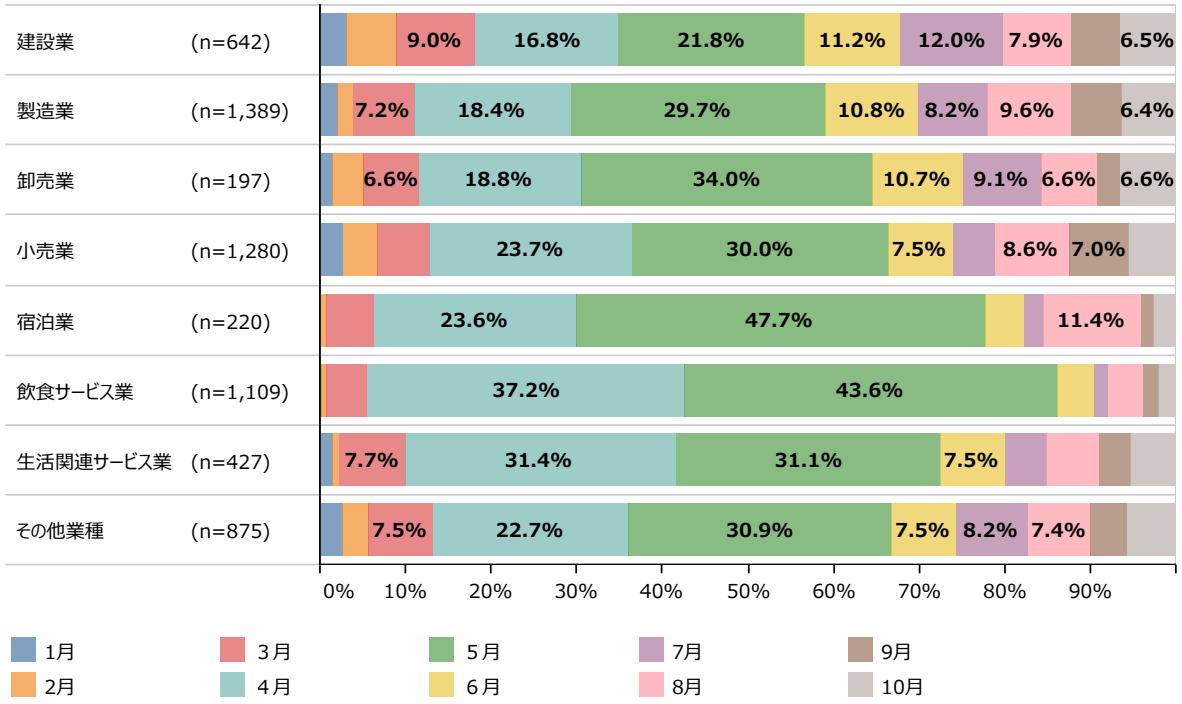
付図2　業種別、2020年10-12月期の売上高



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．ここでいう2020年10-12月期の売上高は、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。
2．調査時点が2020年11～12月であるため2020年10-12月期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。

また、2020年の１月から10月で、業種ごとに最も売上高が減少した月（付図３）について確認すると、宿泊業や飲食サービス業では緊急事態宣言が発令された４月、５月と大半の者が回答しているが、建設業や製造業では７月以降に回答する者の割合も相応に高く、2020年10－12月期にかけての回復状況に、業種ごとの差が出ていることが考えられる。

付図3　業種別、2020年１月から10月のうち最も売上高が減少した月

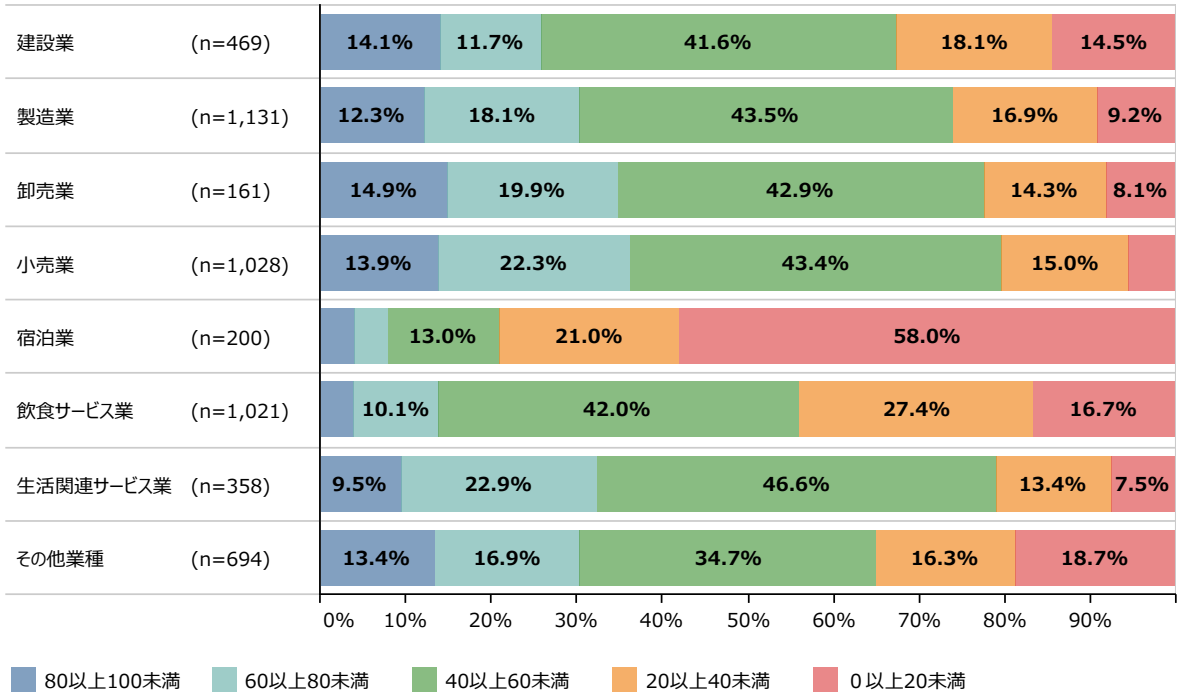


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)ここでいう、最も売上高が減少した月とは、売上高が前年同月比で最も減少した月のことを指す。

これらを踏まえて、まず「回復」を見ていくに当たり、感染症流行下で売上高の減少を経験した事業者として、「2020年１～10月のうち、前年同月比の売上高が最も減少した月が４月から９月のいずれかの月である事業者」を抽出した。

さらに、売上高が最も減少した月の前年同月比売上高の水準によって、業種ごとに５つの階層に類型化した（付図４）。

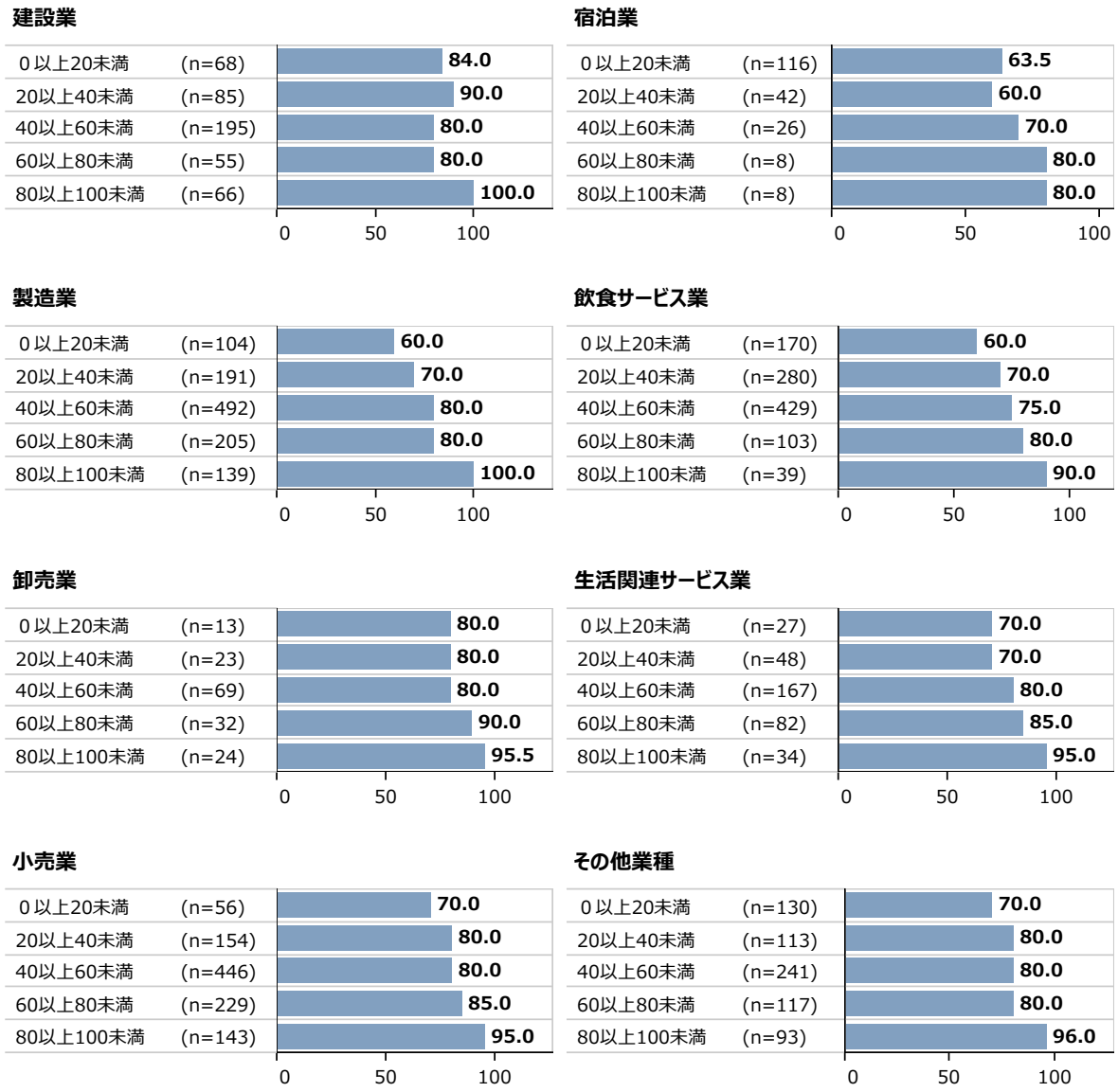
付図4　業種別、最も売上高が減少した月の売上高水準



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．ここでいう売上高が最も減少した月とは、売上高が前年同月比で最も減少した月のことを指す。
2．最も売上高が減少した月を４～９月のいずれかに回答した者について集計している。

この階層ごとに、2020年10-12月期の前年同期比売上高の中央値を見たものが付図５である。

付図5　業種別、最低売上高の水準別、2020年10-12月期の売上高水準（中央値）



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」
(注)1．2020年に売上高が最も減少した月が４月～９月のいずれかに回答した事業者について集計している。
2．調査時点が2020年11～12月であるため2020年10-12月期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．縦軸は最も売上高が減少した月の前年同期比の売上高(%)を示しいている。
4．横軸は2020年10－12月の前年同期比の売上高(%)の中央値を示している。

そこで、最低売上高の水準によるバイアスを排除するために、業種別に各階層の2020年10-12月期の売上高水準が中央値を上回る事業者を「売上高回復事業者」、中央値の事業者及び中央値を下回る事業者を「その他」とした。

参考文献

●第１部第１章

・内閣府［2020］『令和２年度年次経済財政報告（経済財政白書）』、
https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je20/index_pdf.html
・中井雅之［2020a］『経済活動の再開が進む中での雇用動向―新型コロナウイルスの影響による女性非正規の雇用の減少が顕著―』、（独）労働政策研究・研修機構、
https://www.jil.go.jp/tokusyu/covid-19/column/020.html
・中井雅之［2020b］『新型コロナの影響を受けた2020年の雇用動向』、（独）労働政策研究・研修機構、
https://www.jil.go.jp/tokusyu/covid-19/column/025.html

●第１部第２章

・中小企業庁［2020］『中小企業白書2020年版』、日経印刷

●第２部第１章

・（国研）新エネルギー・産業技術総合開発機構［2020］『コロナ禍後の社会変化と期待されるイノベーション像』、
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/kenkyu_innovation/pdf/019_02_00.pdf
・（株）第一生命経済研究所『第３回 新型コロナウイルスによる生活と意識の変化に関する調査（消費行動編）』
・（独）中小企業基盤整備機構［2020］『新型コロナウイルス感染症の中小・小規模企業影響調査』、
https://www.smrj.go.jp/research_case/research/questionnaire/index.html
・中小企業庁［2020］『小規模企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁［2018］『小規模企業白書2018年版』、日経印刷
・中小企業庁［2017a］『中小企業白書2017年版』、日経印刷
・中小企業庁［2017b］『小規模企業白書2017年版』、日経印刷
・中小企業庁［2015］『中小企業白書2015年版』、日経印刷
・中小企業庁［2014］『中小企業白書2014年版』、日経印刷
・内閣府［2020］『新型コロナウイルス感染症の影響下における 生活意識・行動の変化に関する調査』
・（株）ニッセイ基礎研究所［2020］『新型コロナによる暮らしの変化に関する調査』
・（株）日本政策金融公庫 総合研究所［2020］『「選ばれる小さな企業」の経営戦略』日本政策金融公庫総合研究所 日本政策金融公庫論集 第48号（2020年８月）
・（株）日本政策金融公庫 総合研究所［2014］『中小企業による「新事業戦略」の展開－実態と課題－』日本政策金融公庫総合研究所 日本政策金融公庫論集 第24号（2014年８月）
・博報堂生活総合研究所［2020］『新型コロナウイルスに関する生活調査』
・三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）［2021］『令和２年度小規模事業者を取り巻く環境の変化と需要獲得に関する調査にかかる委託事業 報告書』
・明治安田生命保険［2020］『健康に関するアンケート調査』

・渡辺龍也［2014］『東日本大震災で「発見」された消費の力』

●第２部第２章

・SDGs推進本部［2020］『SDGsアクションプラン2021』、
https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/SDGs_Action_Plan_2021.pdf
・岩崎邦彦［2013］『小さな会社を強くするブランドづくりの教科書』
・環境省［2020］『すべての企業が持続的に発展するために-持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド-［第２版］』
・企業広報戦略研究所［2020］『2020年度 ESG/SDGsに関する意識調査』
・経済産業省関東経済産業局、（一財）日本立地センター［2018］『中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果（WEBアンケート調査）』
・中小企業庁［2020］『小規模企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁［2017］『小規模企業白書2017年版』、日経印刷
・中小企業庁［2014］『中小企業白書2014年版』、日経印刷
・三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）［2021］『令和２年度小規模事業者を取り巻く環境の変化と需要獲得に関する調査にかかる委託事業 報告書』

●第２部第３章

・中小企業庁［2020］『小規模企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁［2016］『小規模企業白書2016年版』、日経印刷
・（独）中小企業基盤整備機構［2018］『平成30年度商工会・商工会議所の小規模事業者支援力向上要因検証調査』
・三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）［2021］『令和２年度小規模事業者を取り巻く環境の変化と需要獲得に関する調査にかかる委託事業 報告書』

図表索引

※第１部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

図表索引

第1部第1章
第1-1-1図　実質GDP成長率の推移 …… I-2
第1-1-2図　消費総合指数の推移 …… I-3
第1-1-3図　商業販売額指数の推移 …… I-4
第1-1-4図　サービス産業の売上高（前年同月比）の推移 …… I-5
第1-1-5図　鉱工業生産指数の推移 …… I-6
第1-1-6図　広義対個人サービス・広義対事業所サービス活動指数の推移 …… I-7
第1-1-7図　地域別輸出数量指数の推移 …… I-8
第1-1-8図　地域別輸入数量指数の推移 …… I-9
第1-1-9図　地域別海外現地法人の売上高の推移 …… I-10
第1-1-10図　訪日外国人数の推移 …… I-11
第1-1-11図　新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響 …… I-12
第1-1-12図　企業規模別業況判断DIの推移 …… I-13
第1-1-13図　地域別業況判断DIの推移 …… I-14
第1-1-14図　業種別業況判断DIの推移 …… I-15
第1-1-15図　業種別業況判断DIの推移（サービス業） …… I-16
第1-1-16図　企業規模別売上高の推移 …… I-16
第1-1-17図　企業規模別経常利益の推移 …… I-17
第1-1-18図　業種別に見た、中小企業の売上高の前年同期比 …… I-18
第1-1-19図　企業規模別設備投資の推移 …… I-19
第1-1-20図　企業規模別に見た、設備投資実施割合の推移 …… I-20
第1-1-21図　業種別に見た、設備投資実施割合の推移 …… I-20
第1-1-22図　企業規模別・業種別に見た、生産・営業用設備判断DIの推移 …… I-21
第1-1-23図　中小企業の設備投資計画 …… I-22
第1-1-24図　企業規模別ソフトウェア投資額の推移 …… I-23
第1-1-25図　企業規模別ソフトウェア投資比率の推移 …… I-23
第1-1-26図　中小企業のソフトウェア投資計画 …… I-24
第1-1-27図　企業規模別・業種別に見た、売上高対研究開発費の推移 …… I-25
第1-1-28図　業種別・従業者規模別に見た、中小企業における研究開発の実施割合 …… I-26
第1-1-29図　企業規模別・業種別に見た、能力開発を実施した企業割合の推移 …… I-27
第1-1-30図　業種別・従業者規模別に見た、中小企業における能力開発の実施割合（法人企業）
…… I-28
第1-1-31図　今後3年間で最も資金を投じたい分野 …… I-29
第1-1-32図　今後3年間で資金を投じるために必要な利益・余剰金の確保状況 …… I-30
第1-1-33図　資金を投じるための利益や余剰金の確保状況別に見た、
今後3年間で最も資金を投じたい分野 …… I-31
第1-1-34図　企業規模別資金繰りDIの推移 …… I-32

第1-1-35図　中小企業向け貸出金の推移…… I-33
第1-1-36図　倒産件数の推移…… I-34
第1-1-37図　企業規模別倒産件数の推移…… I-34
第1-1-38図　業種別倒産件数の前年比…… I-35
第1-1-39図　「サービス業他」内訳の倒産件数の前年比…… I-35
第1-1-40図　都道府県別の倒産状況（2020年）…… I-36
第1-1-41図　負債総額1,000万円未満の倒産件数の推移 …… I-37
第1-1-42図　休廃業・解散件数の推移（東京商工リサーチ）…… I-38
第1-1-43図　休廃業・解散件数の推移（帝国データバンク）…… I-38
第1-1-44図　商店街の最近の景況…… I-39
第1-1-45図　立地市区町村の人口規模別に見た、商店街の最近の景況…… I-39
第1-1-46図　最近３年間の商店街への来街者数の変化 …… I-40
第1-1-47図　最近３年間の商店街への来街者数の減少要因（上位五つ）…… I-40
第1-1-48図　完全失業率・有効求人倍率の推移 …… I-43
第1-1-49図　従業者・休業者の推移…… I-44
第1-1-50図　男女別の休業者比率の推移…… I-45
第1-1-51図　業種別の休業者比率の推移…… I-45
第1-1-52図　性別・雇用形態別に見た、雇用者数の前年同月差の推移…… I-46
第1-1-53図　業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者数の前年差 …… I-47
第1-1-54図　業種別に見た、性別・雇用形態別の雇用者の割合（2020年平均）…… I-48
第1-1-55図　業種別従業員数過不足DIの推移 …… I-49
第1-1-56図　従業者規模別雇用者数の前年同月差の推移 …… I-50
第1-1-57図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業者規模１～29人）…… I-51
第1-1-58図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業者規模30～99人）…… I-52
第1-1-59図　従業者数300人以上の企業における大卒予定者求人数・就職希望者数の推移 …… I-53
第1-1-60図　従業者数299人以下の企業における大卒予定者求人数・就職希望者数の推移 …… I-53
第1-1-61図　転職者の規模間移動の状況…… I-54
第1-1-62図　業種別に見た、人員の過不足状況 …… I-55
第1-1-63図　従業員規模別に見た、人員の過不足状況 …… I-55
第1-1-64図　直近１年間の売上高の動向別に見た、人員の過不足状況…… I-56
第1-1-65図　業種別に見た、人員が不足している職種の状況 …… I-57
第1-1-66図　業種別に見た、人員不足による影響 …… I-58
第1-1-67図　業種別に見た、人員が過剰となっている職種の状況 …… I-59
第1-1-68図　業種別に見た、人員過剰への対応方法 …… I-60
第1-1-69図　企業規模別仕入価格DI・販売価格DIの推移…… I-76
第1-1-70図　企業規模別交易条件指数の推移…… I-77
第1-1-71図　新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化…… I-78
第1-1-72図　優位性の有無別に見た、新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化 … I-79
第1-1-73図　新型コロナウイルス感染症流行前後の受注単価の変化…… I-79

第1-1-74図　新型コロナウイルス感染症流行前後の決済条件（支払いサイトや支払方法）の変化 …… I-80
第1-1-75図　新型コロナウイルス感染症流行前後の取引関係の変化 …… I-81
第1-1-76図　優位性の有無別に見た、新型コロナウイルス感染症流行前後の取引関係の変化 … I-82
第1-1-77図　販売先企業から不合理な計画変更や値下げなどの要請の有無 …… I-82
第1-1-78図　リーマン・ショック時と比較した、不合理な計画変更や値下げなどの要請度合 … I-83
第1-1-79図　業種別に見た、リモート商談への対応状況 …… I-84
第1-1-80図　従業員規模別に見た、リモート商談への対応状況 …… I-85
第1-1-81図　業種別に見た、電子受発注への対応状況 …… I-85
第1-1-82図　従業員規模別に見た、電子受発注への対応状況 …… I-86
第1-1-83図　リモート商談・電子受発注に対応したきっかけ …… I-87
第1-1-84図　直近１年の各コストの動向（受注側事業者）…… I-88
第1-1-85図　直近１年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（受注側事業者）…… I-89
第1-1-86図　価格転嫁の状況別に見た、販売先に対する協議の申入れ状況（受注側事業者）…… I-90
第1-1-87図　販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に見た、協議の申入れ状況（受注側事業者）…… I-91
第1-1-88図　販売先から価格転嫁できない理由の説明の有無（受注側事業者）…… I-92
第1-1-89図　物品等の納入やサービス提供後の代金の支払期日（最長のもの）（受注側事業者）… I-92
第1-1-90図　支払期日の決定方法（受注側事業者）…… I-93
第1-1-91図　代金の支払期日の決定方法別に見た、支払期日の状況（受注側事業者）…… I-94
第1-1-92図　受取代金の手形割合（受注側事業者）…… I-95
第1-1-93図　現金・手形等の支払手段の決定方法（受注側事業者）…… I-96
第1-1-94図　現金・手形等の支払手段の決定方法別に見た、受取代金の手形割合（受注側事業者）…… I-97
第1-1-95図　受取手形の支払サイト（受注側事業者）…… I-98
第1-1-96図　手形割引料相当額を勘案した取引価格の設定状況（受注側事業者）…… I-99
第1-1-97図　代金の支払条件の改善時期・受取手形の支払サイトの短縮時期（受注側事業者）… I-100
第1-1-98図　自然災害による中小企業の被害例（2018～2020年）…… I-109
第1-1-99図　災害に係る各種損害保険の支払保険金（2020年）…… I-110
第1-1-100図　過去の主な風水災等による保険金の支払い …… I-110
第1-1-101図　自然災害に対する企業の対応状況 …… I-111
第1-1-102図　自然災害に対する企業の対応状況の推移（中小企業）…… I-111
第1-1-103図　最も警戒する自然災害（中小企業）…… I-112
第1-1-104図　自然災害への対策に関する取組内容（中小企業）…… I-113
第1-1-105図　事業継続計画（BCP）の策定状況 …… I-114
第1-1-106図　事業継続計画（BCP）の策定状況の推移（中小企業）…… I-115
第1-1-107図　事業継続計画（BCP）を策定しない理由（中小企業）…… I-116
第1-1-108図　事業の継続が困難になると想定しているリスク（中小企業）…… I-117
第1-1-109図　事業継続計画（BCP）を策定したことによる効果（中小企業）…… I-118

第1部第2章

第1-2-1図　業種別・企業規模別の企業数の内訳 …… I-122
第1-2-2図　業種別・企業規模別の従業者数の内訳 …… I-123
第1-2-3図　業種別・企業規模別の従業者数の内訳（サービス業）…… I-124
第1-2-4図　業種別・企業規模別の付加価値額の内訳 …… I-125
第1-2-5図　業種別・企業規模別の付加価値額の内訳（サービス業）…… I-125
第1-2-6図　業種別・資本金規模別の企業数の内訳 …… I-126
第1-2-7図　業種別・常用雇用者規模別の企業数の内訳 …… I-127
第1-2-8図　中小企業の売上高の分布（企業）…… I-128
第1-2-9図　中小企業の売上高の分布（会社）…… I-129
第1-2-10図　中小企業の売上高の分布（個人事業者）…… I-129
第1-2-11図　企業規模別従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移…… I-134
第1-2-12図　企業規模別の労働生産性の水準比較 …… I-135
第1-2-13図　企業規模別・業種別の労働生産性 …… I-136
第1-2-14図　業種別に見た、労働生産性の規模間格差（差分）…… I-137
第1-2-15図　業種別に見た、労働生産性の規模間格差（倍率）…… I-138
第1-2-16図　業種別・企業規模別の労働生産性のばらつき …… I-139
第1-2-17図　開業率・廃業率の推移…… I-140
第1-2-18図　業種別の開廃業率…… I-141
第1-2-19図　都道府県別開廃業率（2019年度）…… I-142
第1-2-20図　開廃業率の国際比較…… I-143

第1部第3章

第1-3-1図　業種別、目指す姿の類型…… I-146
第1-3-2図　業種別・規模別の労働生産性…… I-147
第1-3-3図　日本の地域別将来推計人口（2045年）…… I-148
第1-3-4図　吸収合併実施企業と非実施企業の労働生産性 …… I-150
第1-3-5図　中小企業の海外展開比率…… I-151
第1-3-6図　今後の中小企業施策の方向性…… I-155

第2部第1章

第2-1-1図　小規模事業所の業種別構成比の変化…… II-3
第2-1-2図　小規模事業所の従業者の業種別構成比の変化…… II-3
第2-1-3図　都道府県別、宿泊業、飲食サービス業の小規模事業所に従事する従業者の構成割合…… II-4
第2-1-4図　都道府県別、小売業の小規模事業所に従事する従業者の構成割合 …… II-5
第2-1-5図　顧客属性別、2020年の売上高…… II-6
第2-1-6図　BtoC型事業者の想定ターゲット別、2020年の売上高 …… II-7
第2-1-7図　顧客属性別、2020年1月から10月のうち最も売上高が減少した月 …… II-8
第2-1-8図　業種別、2020年の売上高…… II-9

第2-1-9図　小売業の2020年の売上高…… II-10
第2-1-10図　業種別、2020年1月から10月のうち最も売上高が減少した月…… II-11
第2-1-11図　地域別、2020年の売上高…… II-12
第2-1-12図　地域別、2020年1月から10月のうち最も売上高が減少した月…… II-12
第2-1-13図　顧客属性別、売上高が感染症流行前の水準に戻ると思う時期…… II-13
第2-1-14図　業種別、売上高が感染症流行前の水準に戻ると思う時期…… II-14
第2-1-15図　地域別、売上高が感染症流行前の水準に戻ると思う時期…… II-15
第2-1-16図　経営者年齢別、感染症流行後の廃業への意識・検討の状況…… II-16
第2-1-17図　顧客属性別、感染症流行後の廃業への意識・検討の状況…… II-17
第2-1-18図　業種別、感染症流行後の廃業への意識・検討の状況…… II-17
第2-1-19図　顧客属性別、感染症流行後に廃業を意識・検討したが、
廃業を思いとどまった理由…… II-18
第2-1-20図　消費者態度指数の推移…… II-19
第2-1-21図　消費額の推移…… II-20
第2-1-22図　国内旅行消費額の推移…… II-21
第2-1-23図　訪日外国人数の推移…… II-21
第2-1-24図　感染予防を徹底している消費者の割合…… II-25
第2-1-25図　男女別、感染流行後の健康意識の変化…… II-25
第2-1-26図　感染症流行下における、消費者の地方移住への関心の変化…… II-26
第2-1-27図　転入超過数の推移…… II-27
第2-1-28図　地域別、テレワーク実施率（就業者）…… II-28
第2-1-29図　テレワーク実施者の今後のテレワーク実施希望…… II-29
第2-1-30図　感染症流行前後における外出先の変化…… II-30
第2-1-31図　ネットショッピングをする世帯の割合の推移…… II-31
第2-1-32図　デジタルコンテンツの消費額の推移…… II-32
第2-1-33図　年齢階層別、消費者のオンラインツールの利用状況の推移…… II-33
第2-1-34図　消費者のSNSの利用目的…… II-34
第2-1-35図　我が国のBtoCにおけるEC市場規模とEC化率の推移…… II-35
第2-1-36図　性別、年代別、感染症流行下における消費者の応援消費の意向…… II-36
第2-1-37図　顧客属性別、感染症流行による経営環境変化への受け止め方…… II-37
第2-1-38図　顧客属性別、顧客の意識・行動の変化のうち、
自社の事業にプラスの影響をもたらしている変化…… II-38
第2-1-39図　感染症流行による経営環境変化への対応状況別、顧客の意識・行動の変化のうち、
自社の事業にプラスの影響をもたらしている変化…… II-39
第2-1-40図　感染症流行による経営環境変化への対応状況別、
顧客数の維持・増加のための取組状況…… II-40
第2-1-41図　顧客属性別、顧客数の維持・増加のための取組状況…… II-41
第2-1-42図　BtoC型事業者の、顧客数の維持・増加のための取組状況（感染症をきっかけに
新たに取り組んだ者と、まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある者）…… II-42

第2-1-43図　BtoB型事業者の、顧客数の維持・増加のための取組状況（感染症をきっかけに新たに取り組んだ者と、まだ取り組んでいないが、取り組む意向がある者）…… II-43
第2-1-44図　顧客属性別、感染症流行前後における顧客との関係づくりにおいて力をいれている取組の変化…… II-44
第2-1-45図　顧客属性別、オンラインツールの活用による感染症流行後の顧客数の維持・増加への効果…… II-45
第2-1-46図　顧客属性別、オンラインツールの活用状況別、感染症流行後の商圏の変化…… II-46
第2-1-47図　BtoC型事業者のオンラインツールの活用状況別、感染症流行後の商圏の拡大状況… II-47
第2-1-48図　BtoB型事業者のオンラインツールの活用状況別、感染症流行後の商圏の拡大状況… II-48
第2-1-49図　オンラインツール導入の課題…… II-51
第2-1-50図　感染症流行下での販路開拓、新事業創出の概念図…… II-52

第2部第2章
第2-2-1図　日頃の取組と感染症流行下での効果…… II-90
第2-2-2図　感染症流行による経営環境変化への対応状況別、売上高回復事業者の割合…… II-91
第2-2-3図　顧客属性別、強み・課題分析の実施状況…… II-92
第2-2-4図　強み・課題分析の実施状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況…… II-92
第2-2-5図　顧客属性別、強み・課題分析の目的…… II-93
第2-2-6図　強み・課題分析の目的別、感染症流行による経営環境変化への対応状況…… II-93
第2-2-7図　顧客属性別、強み・課題分析の実施主体…… II-94
第2-2-8図　強み・課題分析の実施主体別、感染症流行による経営環境変化への対応状況…… II-94
第2-2-9図　顧客属性別、強み・課題分析への顧客意見の反映状況…… II-95
第2-2-10図　強み・課題分析への顧客意見の反映状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況…… II-95
第2-2-11図　強み・課題分析結果の経営への活用状況…… II-96
第2-2-12図　強み・課題分析結果の経営への活用状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況…… II-97
第2-2-13図　顧客属性別、経営分析に基づく経営計画の策定・実行及び見直しの状況…… II-98
第2-2-14図　経営分析に基づく経営計画の策定・実行・見直しの状況別、感染症流行による経営環境変化への対応の状況…… II-98
第2-2-15図　顧客属性別、財務の管理状況…… II-99
第2-2-16図　財務の管理状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況…… II-99
第2-2-17図　顧客属性別、顧客情報の把握状況…… II-100
第2-2-18図　顧客情報の把握状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況…… II-100
第2-2-19図　顧客属性別、収集した顧客情報の管理状況と経営への活用状況…… II-101
第2-2-20図　収集した顧客情報の経営への活用状況別、感染症流行による経営環境変化への対応状況…… II-101
第2-2-21図　収集した顧客情報の活用方法…… II-102
第2-2-22図　経営指導員から見て、経営分析への取組は小規模事業者の持続的発展へ貢献するか…… II-103

第2-2-23図　顧客属性別、主な顧客層…… II-104
第2-2-24図　顧客属性別、営業戦略…… II-105
第2-2-25図　顧客属性別、営業戦略別、感染症流行後の常連客・上顧客との関係性…… II-106
第2-2-26図　感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別、売上高回復事業者の割合… II-107
第2-2-27図　感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別、BtoC型事業者の
感染症流行前の顧客との関係づくりとして主に取り組んでいたこと…… II-108
第2-2-28図　感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別、BtoB型事業者の
感染症流行前の顧客との関係づくりとして主に取り組んでいたこと…… II-109
第2-2-29図　経営指導員から見て、顧客とのつながりは感染症流行下において
小規模事業者の売上げの維持へ効果があるか…… II-110
第2-2-30図　顧客属性別、地域とのつながりの実態…… II-113
第2-2-31図　顧客属性別、小規模事業者の商圏…… II-114
第2-2-32図　地域別、地域とのつながりの実態…… II-115
第2-2-33図　地域とのつながりの状況別、地域とのつながりが感染症流行後の
売上げの維持に貢献しているか…… II-116
第2-2-34図　顧客属性別、地域とのつながりが感染症流行後の売上維持に貢献しているか…… II-117
第2-2-35図　地域とのつながりの状況別、BtoC型事業者の同一市区町村内からの
売上げの変化…… II-118
第2-2-36図　経営指導員から見て、地域とのつながりは感染症流行下において
小規模事業者の売上げの維持へ効果があるか…… II-119
第2-2-37図　業種別、顧客属性別、ブランド化に対する自己評価…… II-124
第2-2-38図　創業年別、ブランド化に対する自己評価…… II-125
第2-2-39図　業種別、顧客属性別、ブランド化している者の、ブランド化の特徴の状況…… II-126
第2-2-40図　ブランド化に対する自己評価別、感染症流行後においてブランド化が、
継続して顧客から支持を得ることに貢献しているか…… II-127
第2-2-41図　ブランド化に対する自己評価別、ECサイト等による販売・予約受付の、
感染症流行後の顧客数の維持・増加への効果…… II-128
第2-2-42図　顧客属性別、ブランド化に対する自己評価別、売上高回復事業者の割合…… II-129
第2-2-43図　経営指導員から見て、ブランド化は感染症流行下において小規模事業者の
売上げの維持へ効果があるか…… II-130
第2-2-44図　消費者のSDGsへの認知度の推移…… II-133
第2-2-45図　企業のSDGsに対する取り組みを知り、実際に取った行動…… II-134
第2-2-46図　小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況…… II-135
第2-2-47図　業種別、顧客属性別、小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況…… II-136
第2-2-48図　顧客属性別、小規模事業者のSDGs17のゴールのうち、関心のあるもの…… II-137
第2-2-49図　顧客属性別、小規模事業者のSDGsに取り組む目的…… II-138
第2-2-50図　顧客属性別、小規模事業者のSDGsへの取組の目的に対する効果…… II-139
第2-2-51図　顧客属性別、SDGsへの認知度・取組状況別、売上高回復事業者の割合…… II-139
第2-2-52図　経営指導員から見て、SDGsへの取組は
小規模事業者の持続的発展へ貢献するか…… II-140

第２部第３章

第2-3-1図　相談件数の増減…… Ⅱ-147
第2-3-2図　全体に占める相談の割合が増加した業種…… Ⅱ-148
第2-3-3図　相談件数の多い相談内容の推移…… Ⅱ-149
第2-3-4図　相談件数の多い相談内容の推移（業種別）…… Ⅱ-150
第2-3-5図　商工会・商工会議所の利用頻度…… Ⅱ-151
第2-3-6図　商工会・商工会議所の利用頻度の変化（地域別）…… Ⅱ-152
第2-3-7図　商工会・商工会議所の利用頻度の変化（感染症流行前の利用頻度別）…… Ⅱ-153
第2-3-8図　商工会・商工会議所への期待度の変化（地域別）…… Ⅱ-154
第2-3-9図　商工会・商工会議所への期待度の変化（感染症流行前の利用頻度別）…… Ⅱ-155
第2-3-10図　感染症流行下で満足度の高かった支援策…… Ⅱ-156
第2-3-11図　感染症流行下で満足度の高かった支援策（宿泊・飲食サービス業）…… Ⅱ-157
第2-3-12図　感染症流行前後の情報収集ルート…… Ⅱ-160
第2-3-13図　感染症流行後の経営における相談をした支援機関や関係者…… Ⅱ-161
第2-3-14図　支援策の情報収集状況（感染症流行前の利用頻度別）…… Ⅱ-162
第2-3-15図　経営環境変化への柔軟な対応状況（感染症流行前の利用頻度別）…… Ⅱ-163
第2-3-16図　経営指導員の考える小規模事業者の経営課題…… Ⅱ-164
第2-3-17図　小規模事業者が考える自社の経営課題…… Ⅱ-165
第2-3-18図　デジタル化の取組による事業の持続的発展への貢献…… Ⅱ-166
第2-3-19図　デジタル化に対する考え方…… Ⅱ-167
第2-3-20図　経営指導員の保有する資格…… Ⅱ-168
第2-3-21図　相談・指導延べ件数…… Ⅱ-169
第2-3-22図　得意、あるいは支援した経験が多い領域…… Ⅱ-170
第2-3-23図　得意、あるいは支援した経験が多い領域（年齢別）…… Ⅱ-171
第2-3-24図　商工会・商工会議所だけでは十分な対応が難しいと感じた相談内容…… Ⅱ-172
第2-3-25図　支援の質を高めるために連携を強化したい民間事業者…… Ⅱ-173
第2-3-26図　支援の質を高めるために連携を強化したい民間事業者（年齢別）…… Ⅱ-174
第2-3-27図　相談・支援に当たり重要と考える資質…… Ⅱ-177
第2-3-28図　最も多い相談方法…… Ⅱ-178
第2-3-29図　感染症流行下での「営業・販路開拓」の支援内容…… Ⅱ-179

編集後記

危機からの復興には、多くの方の不断の努力が必要とされる。今年2021年は、東日本大震災から10年の節目の年に当たる。ようやく復興も緒に就いてきたところでもある。しかし、危機は何度でも形を変えて、我々に襲い掛かってくる。世界金融危機、大規模自然災害、感染症の世界的流行…この数年を振り返るだけでも、我が国は度重なる未曽有の危機にさらされてきた。我々はこの危機をどう乗り越えていけばよいのか。

遡ること100年。当時も現在と同様、重大な危機に見舞われていた。世界中を震撼させたスペイン風邪は、我が国でも1918年から21年にかけて流行し、40万人弱の方々が犠牲となられた。さらに、1923年には関東大震災が発生し、10万人以上の方々が犠牲となられた。その後も昭和金融恐慌、世界大恐慌といった金融経済危機が立て続けに襲い掛かってきた。

この度重なる危機を、我が国はいかに乗り越えてきたのか。

戦前の日本経済を支えていた綿紡績業。1920年代に力織機などに新たな技術が導入され、各地の織物産業が飛躍的に発展した。糸から布を織る織布工程を専業とする企業は、こうした産地で発展する中小の織物メーカーと連携した新しいビジネスモデルの展開によって、原綿から糸を作る紡績工程と織布工程を垂直統合した大企業と互角に渡り合うことが可能になった[1]。

また、当時の主な輸送手段は鉄道であった。関東大震災により、被災地の鉄道は壊滅的な被害を受ける。その代わりとして、トラックが復興時の物資の輸送に大活躍した。その機動力を存分に発揮し、高級品と見られていた自動車が実用品として、その公共性・利便性を広く理解される契機となった。当初の輸入車中心から国産車の製造も盛んになっていき、後の経済成長の礎を築いた[2]。

電力、鉄道、紡績、化学等の産業では、事業の再構築を伴う業界再編が急務となり、重工業化と地域の工業化が進んだのもこの時期であった[3, 4]。新進気鋭のベンチャー起業家が登場し、株式交換やIPOによる再生型のM＆Aを行い、多数の名門企業の復活を担っていく。昭和恐慌で萎縮した経済を底上げし、世界的な大恐慌から我が国がいち早く抜け出す要因の一つとなった[5]。

一方、米国でもスペイン風邪をきっかけとして、エンタテインメント産業に新たなイノベーションが起こった。感染症流行下で多くの劇場や映画館が閉鎖に追い込まれる中、自宅で音楽をいつでも手軽に楽しみたいという消費者ニーズが高まり、蓄音機の改良が重ねられ、売上が倍増。人同士の接触が制限される状況下で、レコード文化という新たなライブ体験の再現性・操作性が生み出された[6]。

今回の白書では、全国90者の中小企業・小規模事業者の方々の貴重な実例を始め、危機を乗り越える力と小規模事業者の底力を提起した。自社の存在意義と経営基盤を再確認し、今後の強みとなる技術やサービスを見極めた上で事業を見直し、変化する消費者ニーズに柔軟に対応していく。100年前の経験からも、こうした中小企業・小規模事業者の方々の絶え間ない努力と創意工夫によって、我が国は今回の危機も乗り越えていくことができると確信している。

2021年7月
中小企業庁

1 岡崎哲二［2017］『経済史から考える』（日本経済新聞出版社）を参考。
2 トヨタ自動車株式会社『トヨタ自動車75年史』を参考。
http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section1/item1.html
3 鎮目雅人［2002］『戦間期の日本の経済変動と金融政策対応―テイラー・ルールによる評価』（日本銀行金融研究所）を参考。
https://www.imes.boj.or.jp/research/papers/japanese/kk21-2-3.pdf
4 袁堂軍、攝津斉彦、ジャン・パスカル・バッシーノ、深尾京司［2009］『戦前期日本の県内総生産と産業構造』（経済研究第60巻2号）を参考。
https://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/hermes/ir/re/19561/keizaikenkyu06002163.pdf
5 株式会社FUNDBOOK［2020］『日本はM&A先進国だった!?戦前の歴史から紐解く日本のM&A』を参考。
https://fundbook.co.jp/history-of-ma-japan/
6 大和田俊之［2021］『パンデミックとアメリカ音楽』（ちくまweb）を参考。
http://www.webchikuma.jp/articles/-/2298?page=3