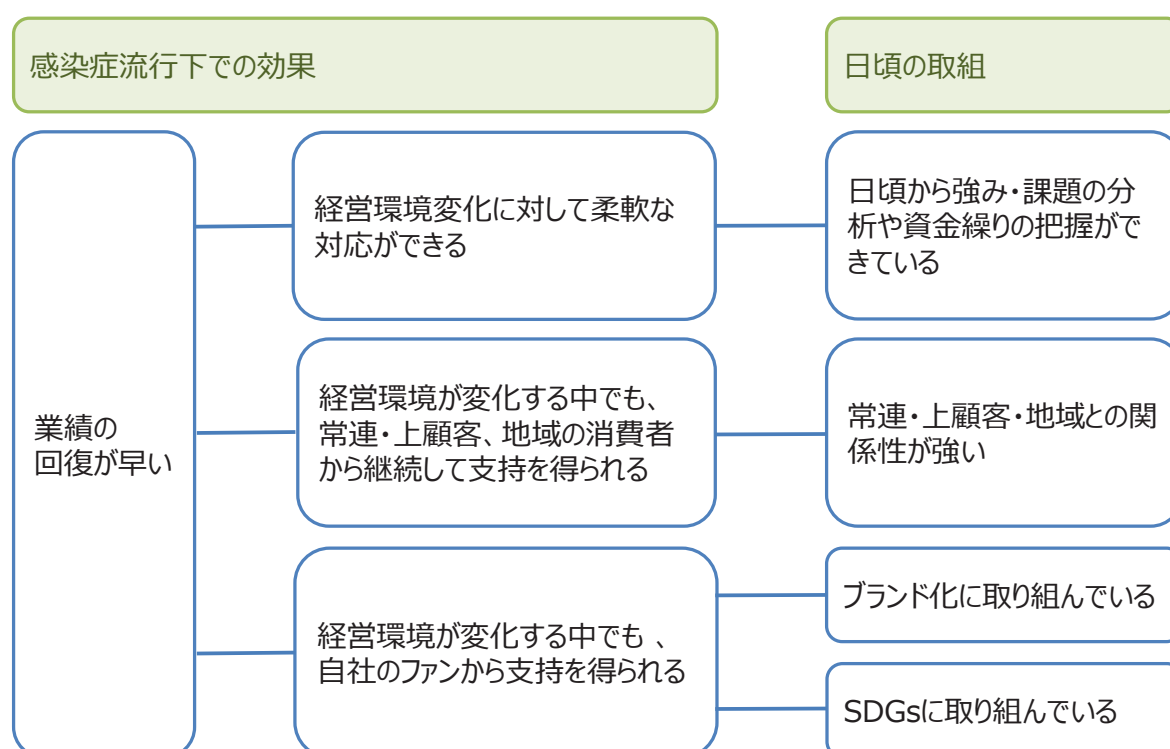




経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴

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。

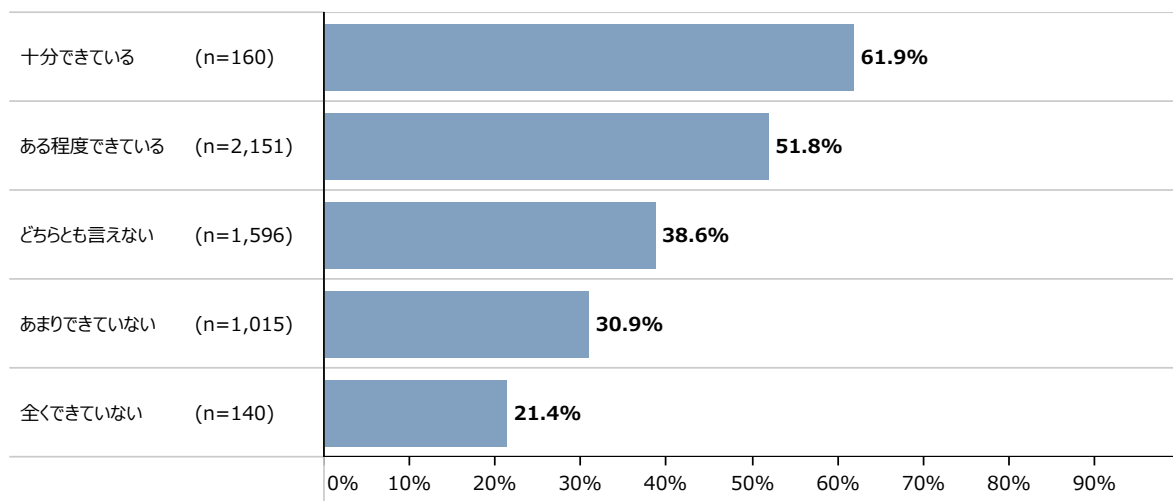
第1節 日頃からの経営分析

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

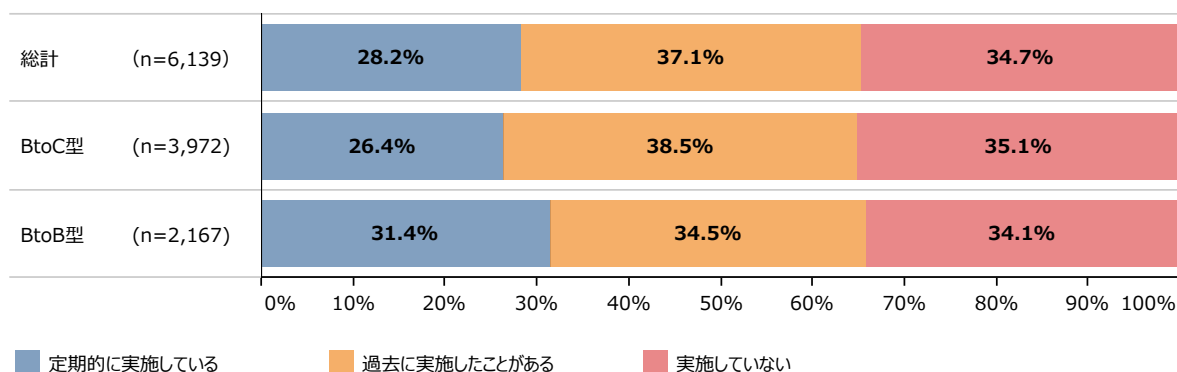
①強み・課題分析の実施状況

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

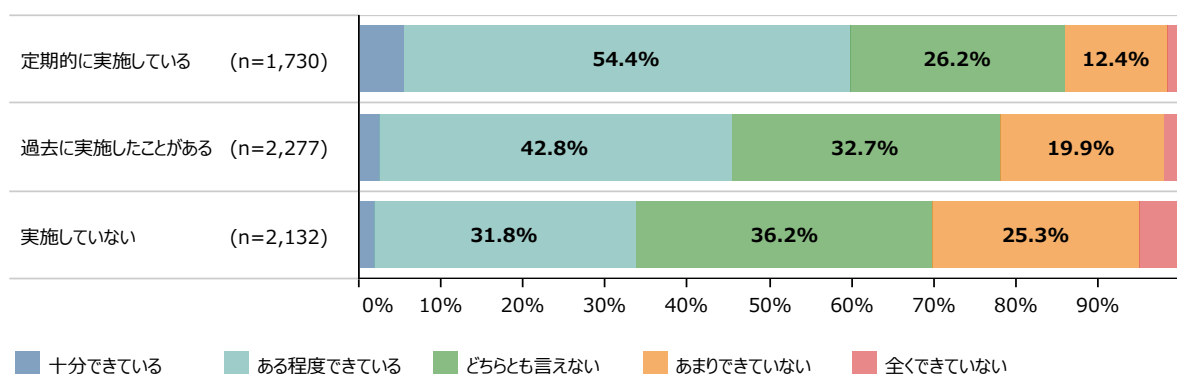


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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」

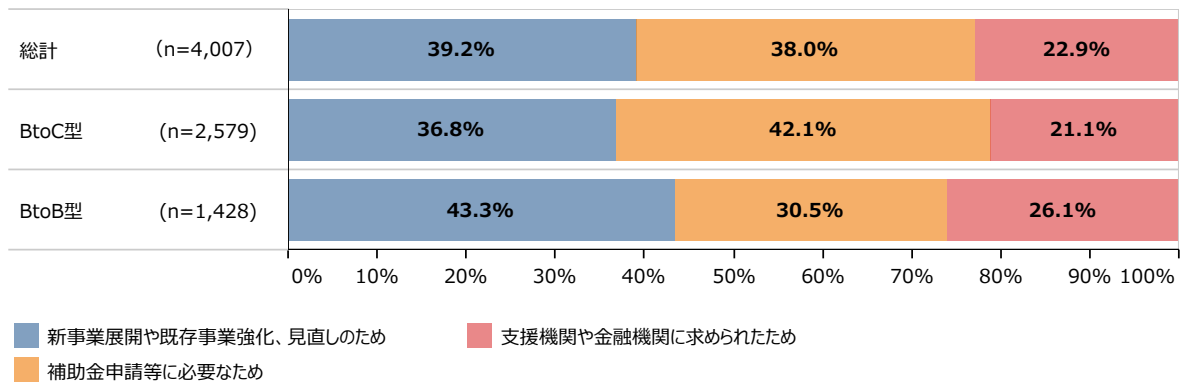
②強み・課題分析の目的、実施主体、顧客意見の反映

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

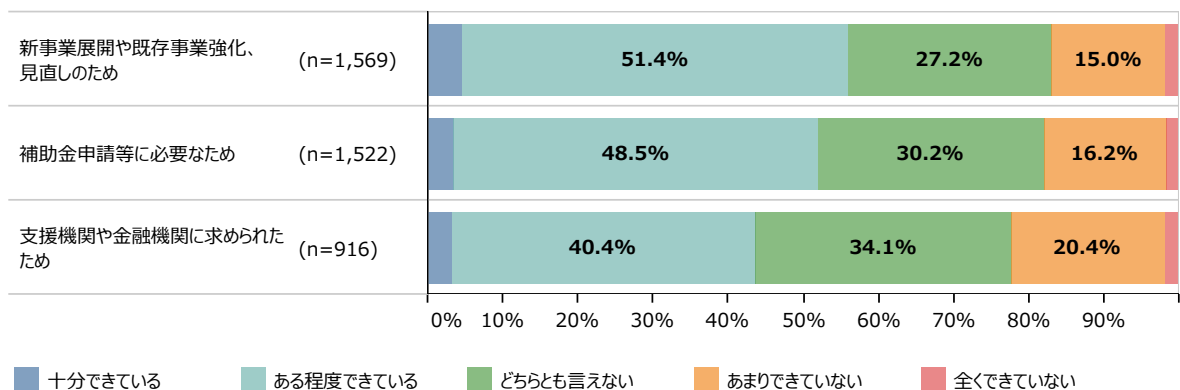


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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

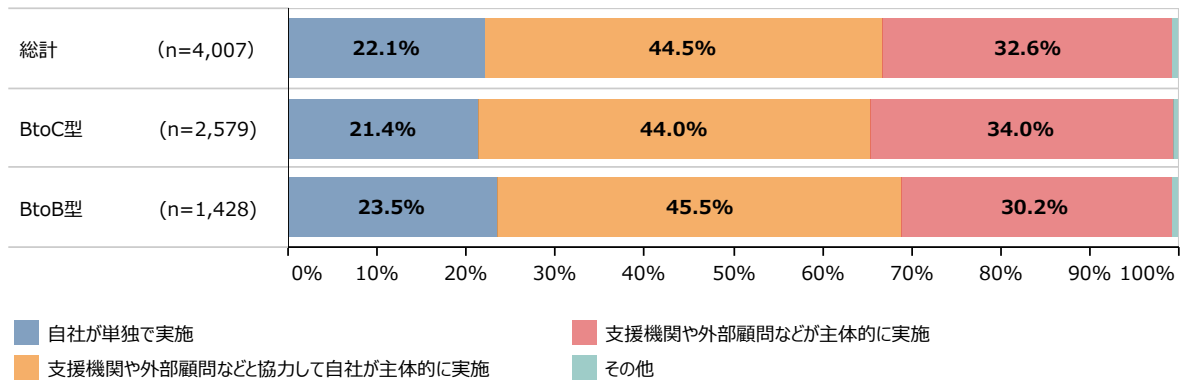


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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

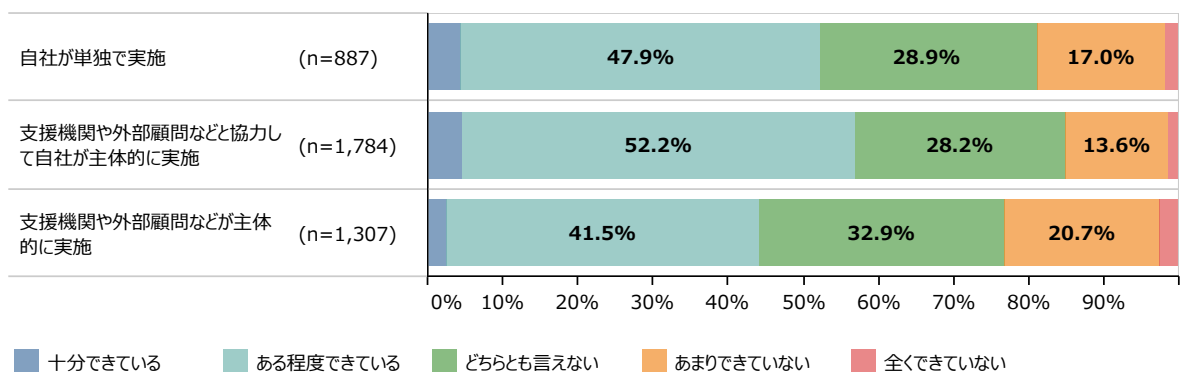


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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ない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」

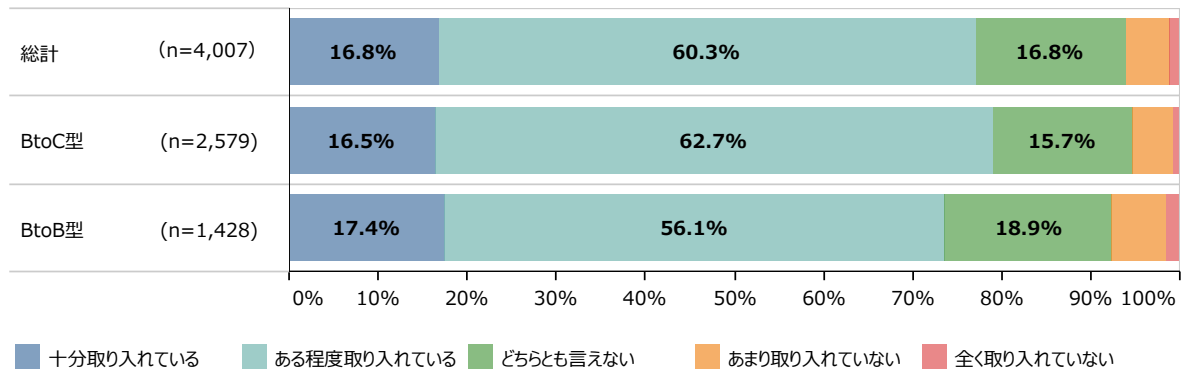
(注)回答数の少なかった「その他」については、集計から除いている。

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

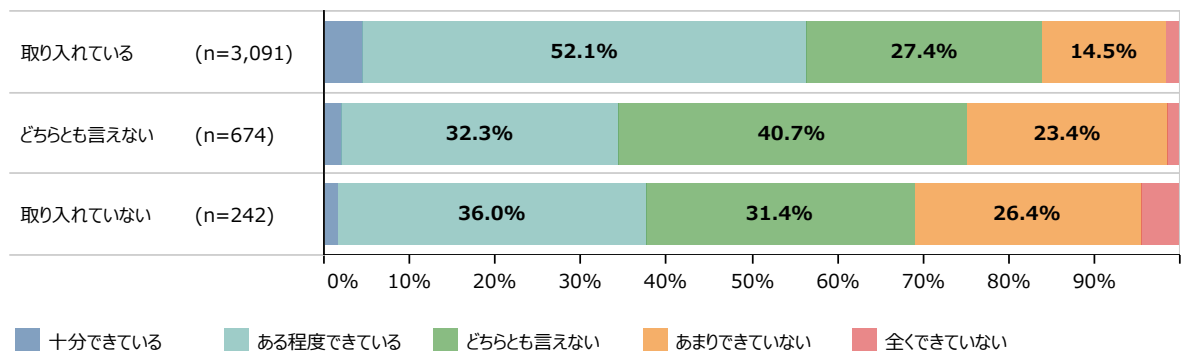


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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

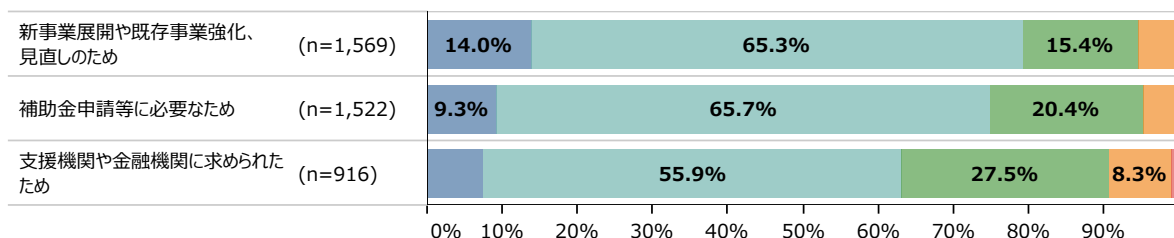
第2-2-11図は、強み・課題分析結果の経営への活用状況を、強み・課題分析の目的別、実施主体別、顧客意見の反映状況別に示したものである。これを見ると、目的別では「新事業展開や既存事業強化、見直しのため」と回答する者は、「十分活用できている」又は「ある程度活用できている」と回答する者の割合が高いことが分か

る。

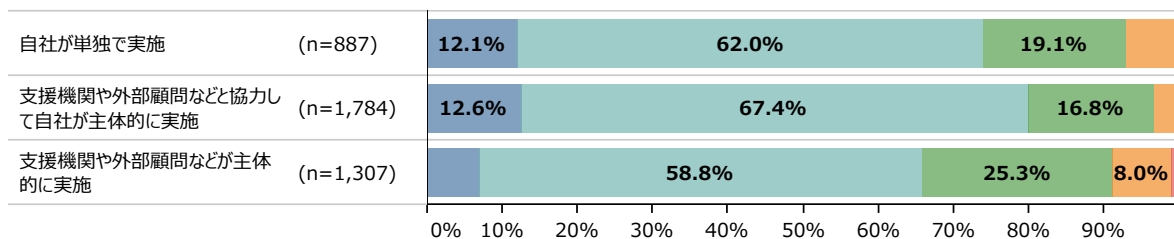
実施主体別では「支援機関や外部機関などと協力して自社が主体的に実施」、顧客意見の反映状況別では「取り入れている」と回答する者は、「十分活用できている」又は「ある程度活用できている」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-2-11図 強み・課題分析結果の経営への活用状況

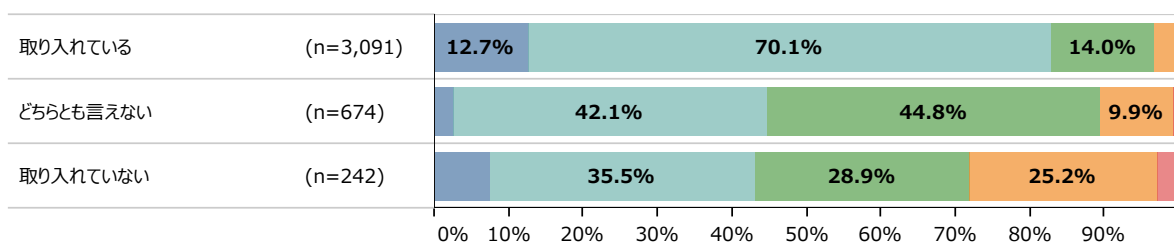
目的別



実施主体別



顧客意見の反映状況別



■ 十分活用できている ■ ある程度活用できている ■ どちらとも言えない ■ あまり活用できていない ■ 全く活用できていない

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。

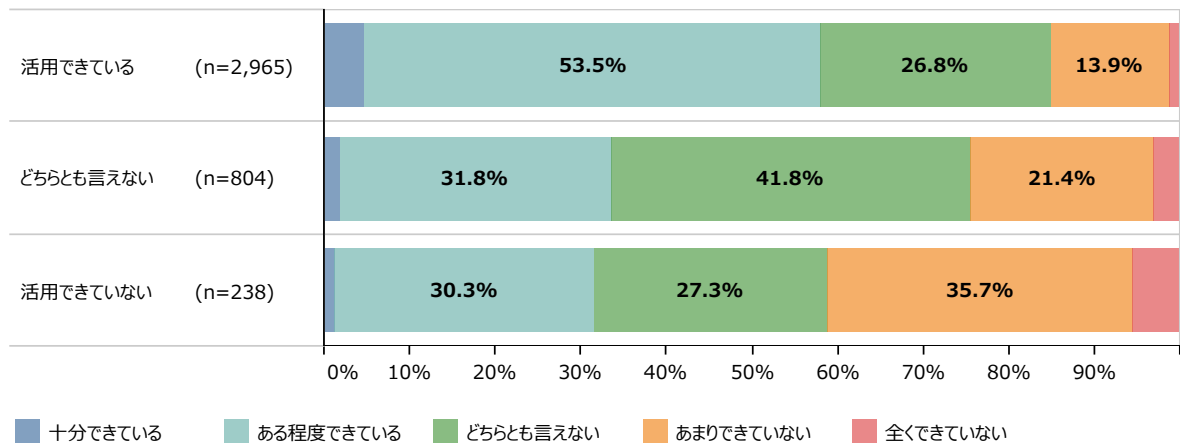
2. 強み・課題分析に顧客意見を、「十分取り入れている」又は「ある程度取り入れている」と回答した者は「取り入れている」と集計し、「あまり取り入れていない」又は「全く取り入れていない」と回答した者は「取り入れていない」と集計している。

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「定期的の実施している」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。

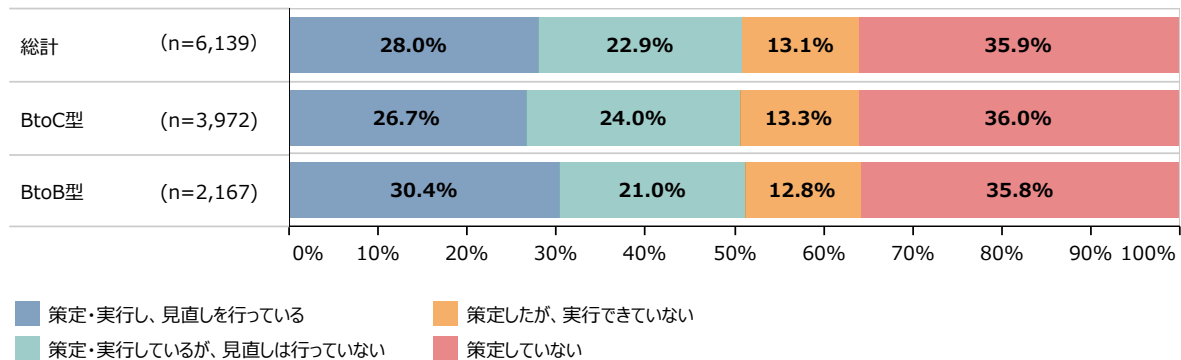
2. 強み・課題分析結果の経営への活用状況について、「十分活用できている」又は「ある程度活用できている」と回答した者は「活用できている」と集計し、「あまり活用できていない」又は「全く活用できていない」と回答した者は「活用できていない」と集計している。

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

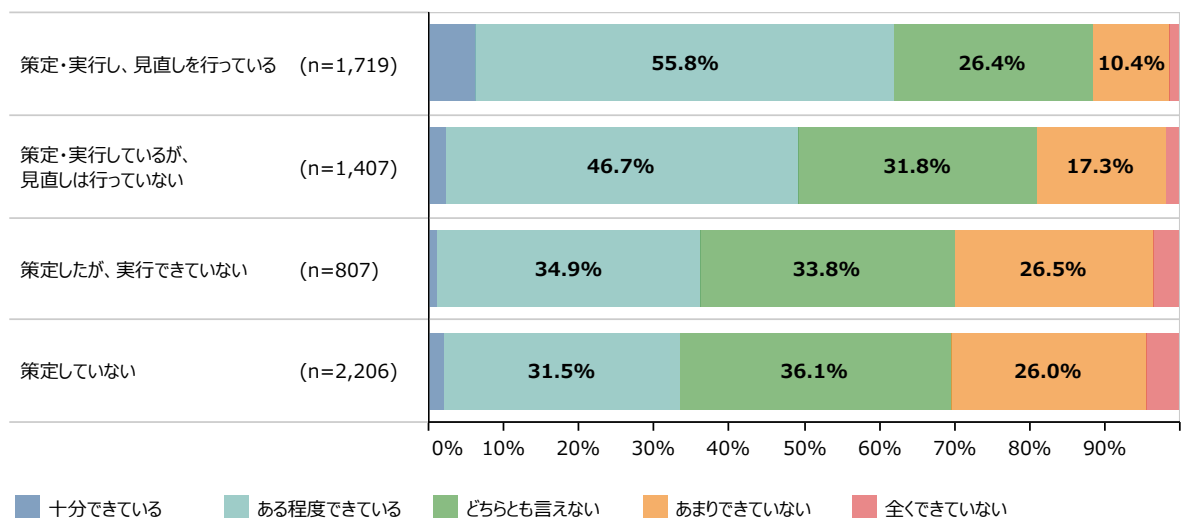


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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ない者が多く、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



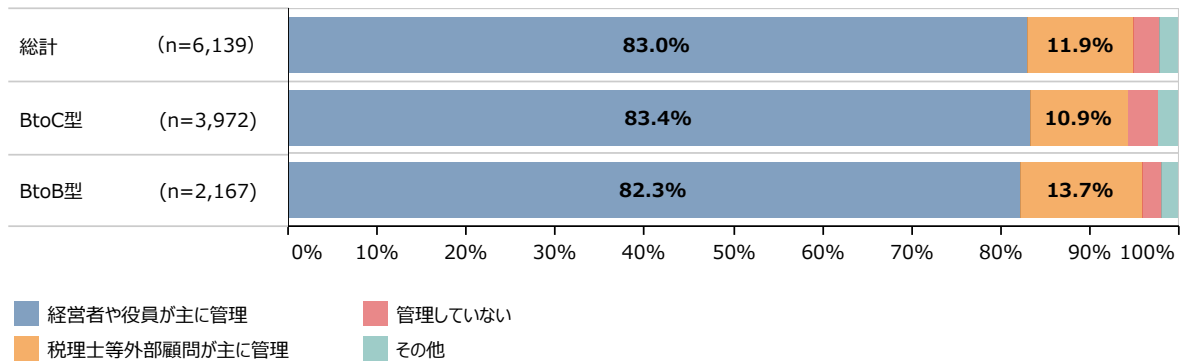
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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

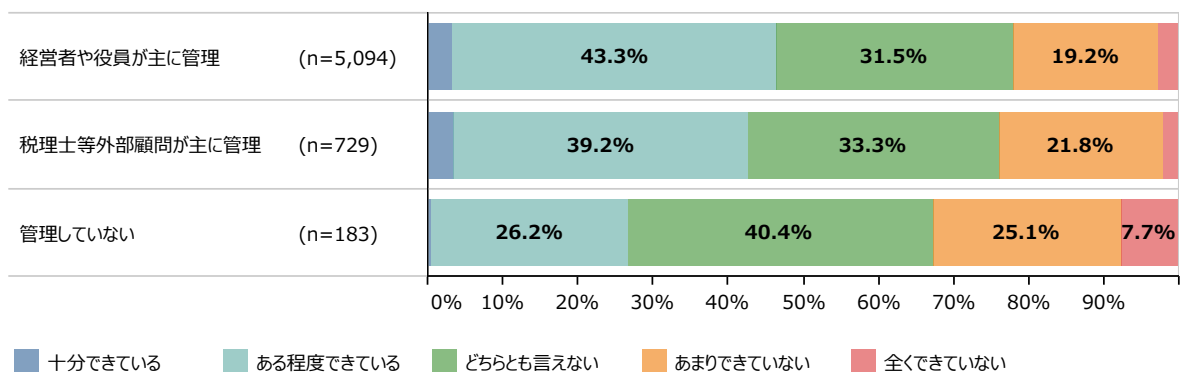


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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

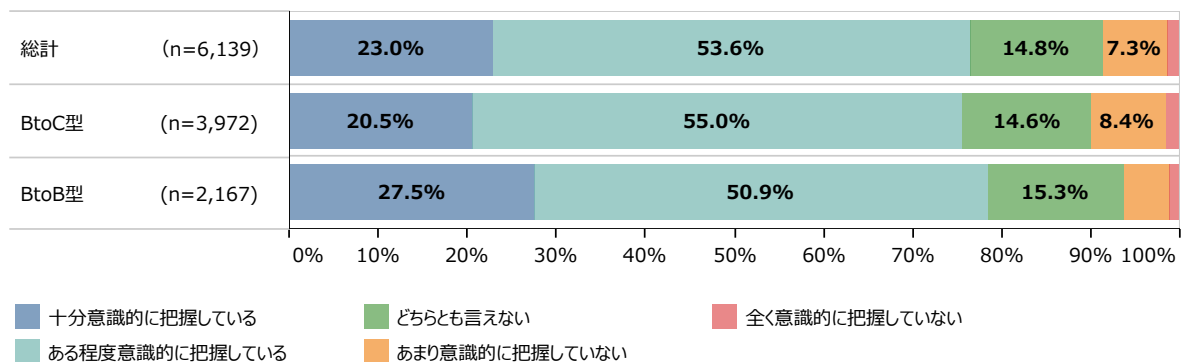
ここでは、小規模事業者における顧客情報の把握、管理・活用状況に着目して分析を行う。

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

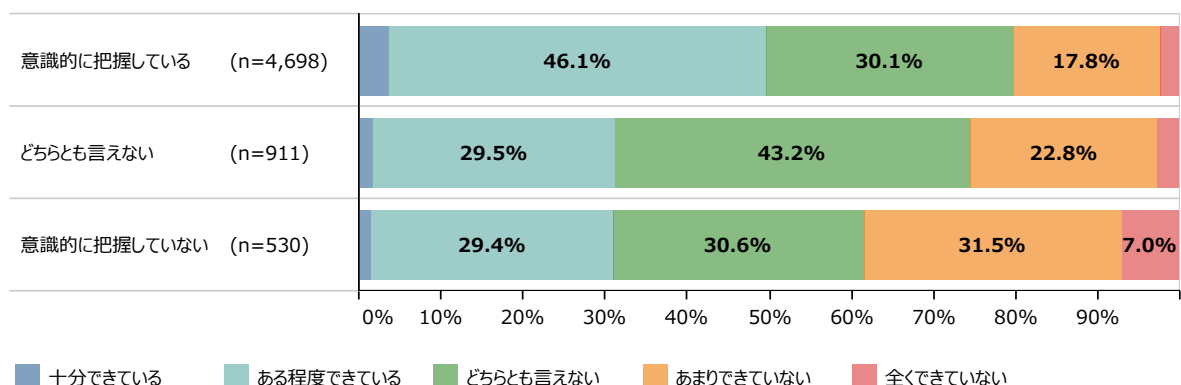


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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

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」

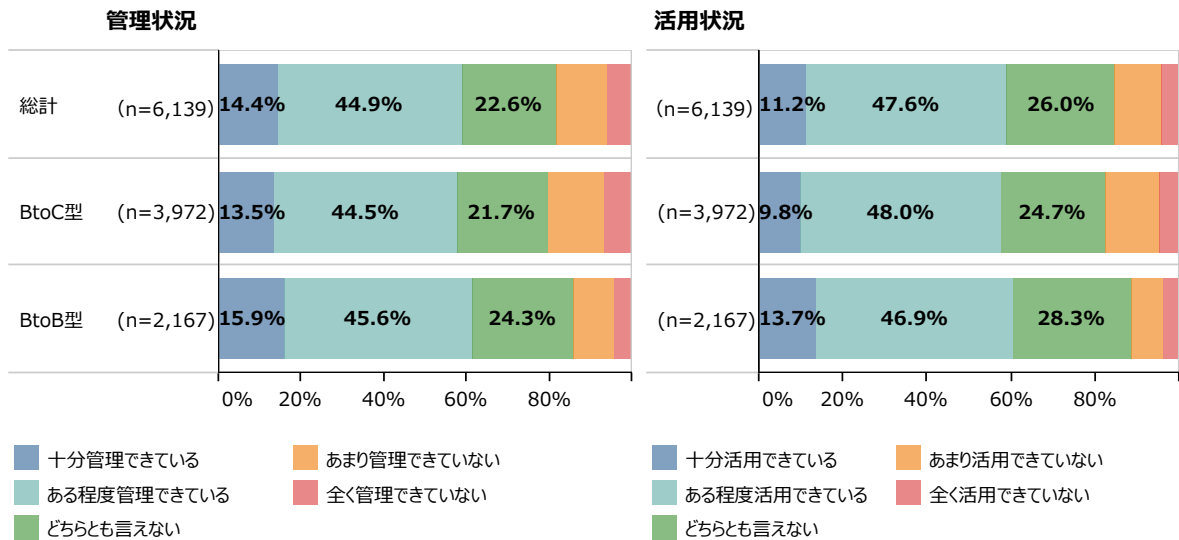
(注)顧客情報を、「十分意識的に把握している」又は「ある程度意識的に把握している」と回答した者は「意識的に把握している」と集計し、「あまり意識的に把握していない」又は「全く意識的に把握していない」と回答した者は「意識的に把握していない」と集計している。

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

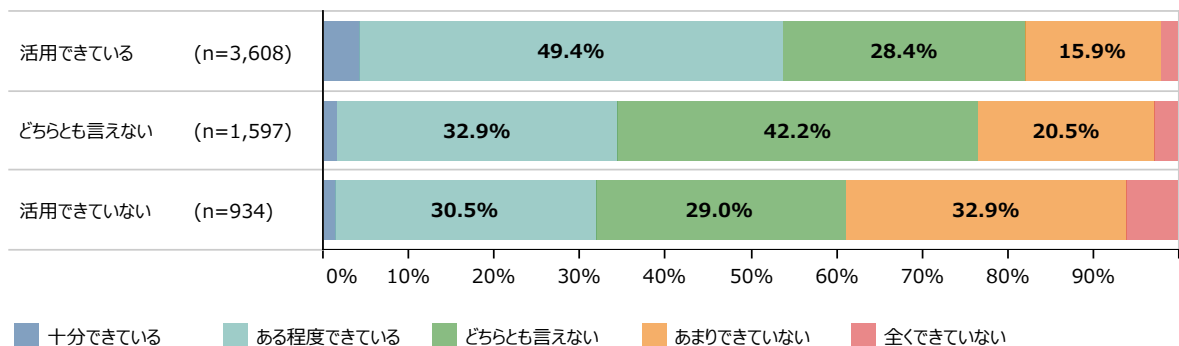


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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」

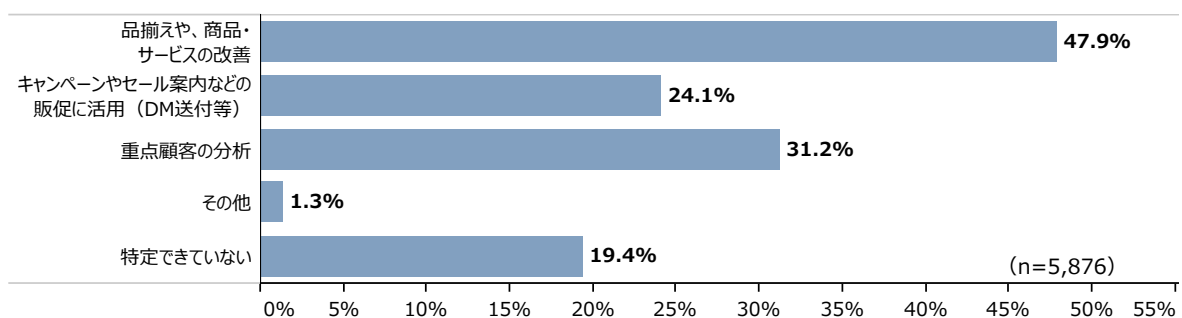
(注)経営への活用状況について、「十分活用できている」又は「ある程度活用できている」と回答した者は「活用できている」と集計し、「あまり活用できていない」又は「全く活用できていない」と回答した者は「活用できていない」と集計している。

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

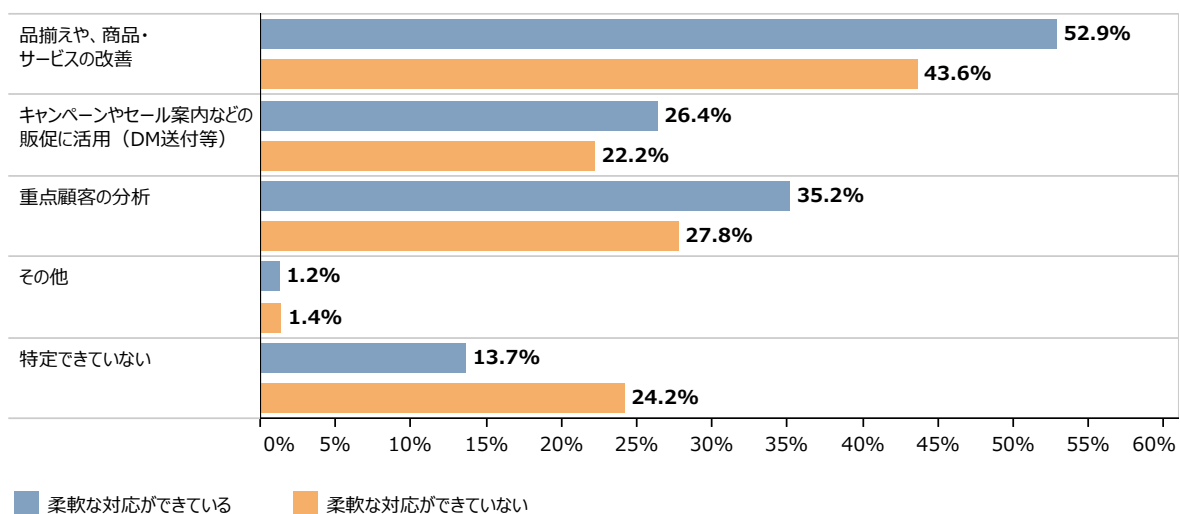
応状況別に見ると、柔軟な対応ができている者では「品揃えや、商品・サービスの改善」や、「重点顧客の分析」と回答する者の割合が高く、日頃より顧客情報を経営に活用していることが推察される。

第2-2-21図 収集した顧客情報の活用方法

活用方法の実態



感染症流行による経営環境変化への対応状況別



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. 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。

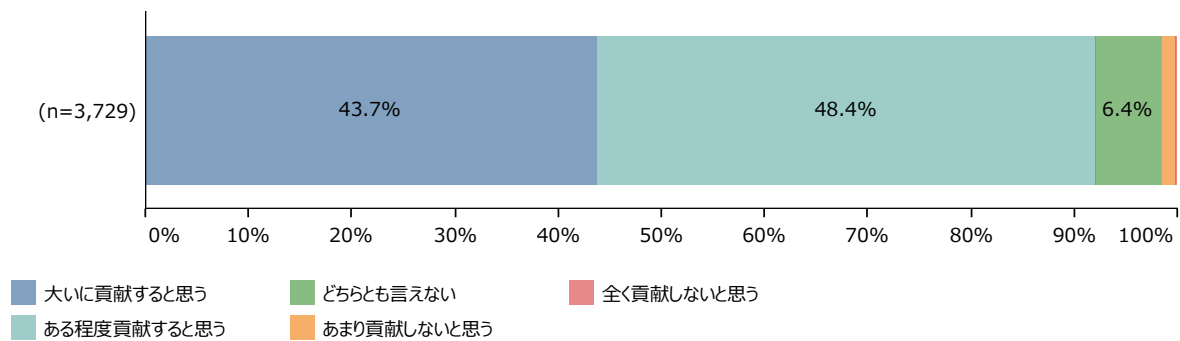
3. 有効回答数(n)は以下のとおり。柔軟な対応ができている：n=2,714、柔軟な対応ができていない：n=3,162。

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

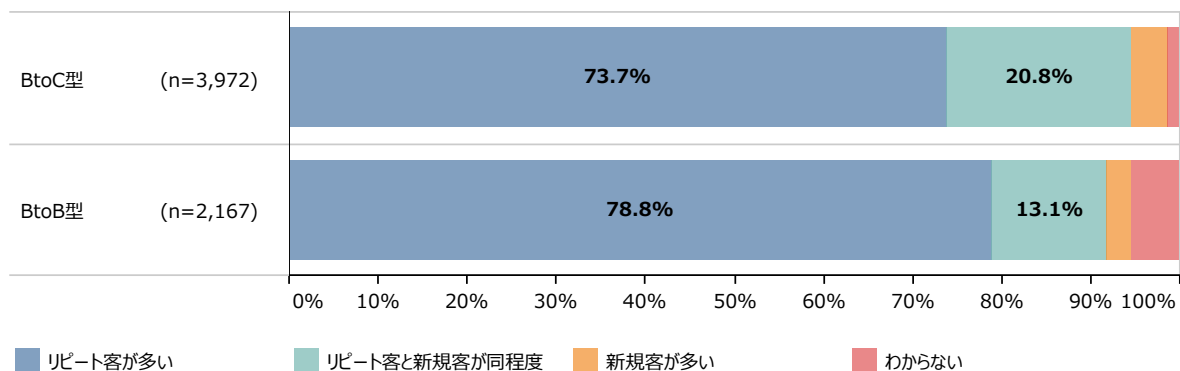
ここでは、小規模事業者の顧客層や営業戦略の実態を概観し、常連客や上顧客⁵を感染症流行下においても維持できている者の特徴を分析する。

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。

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

第2-2-23図 顧客属性別、主な顧客層



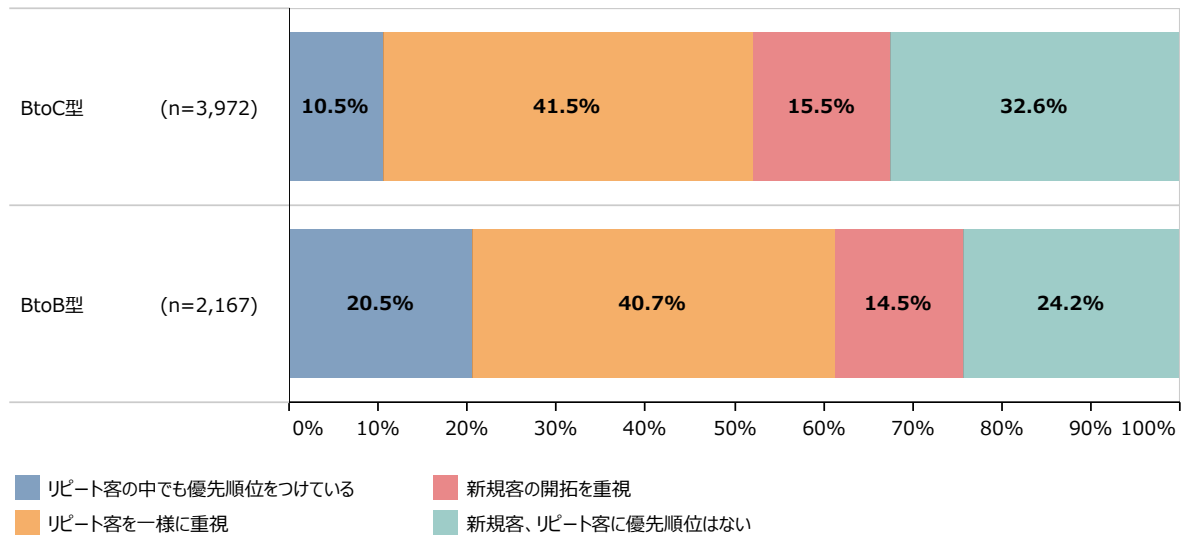
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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



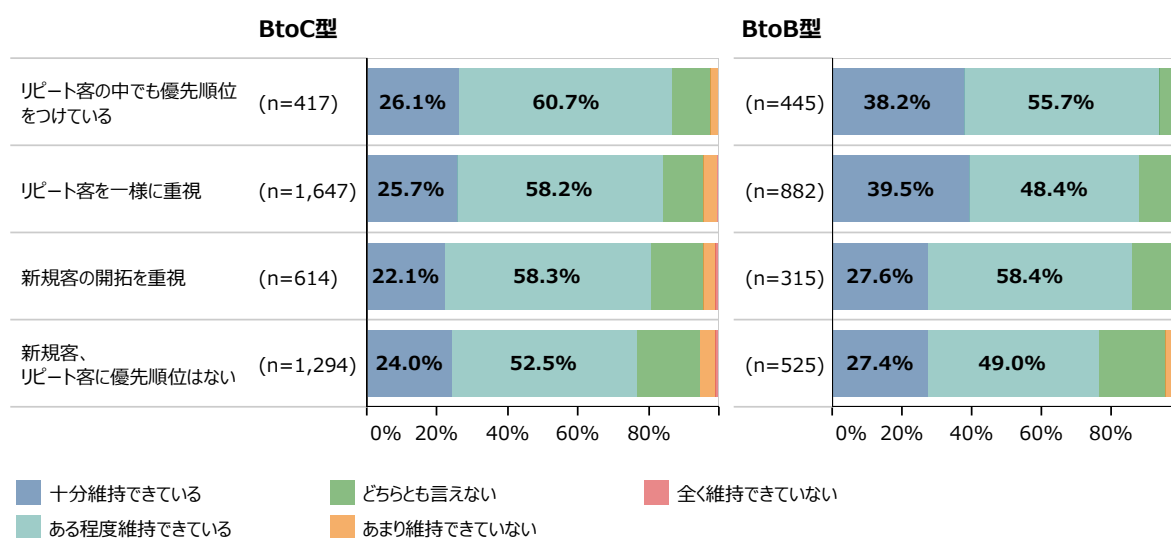
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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

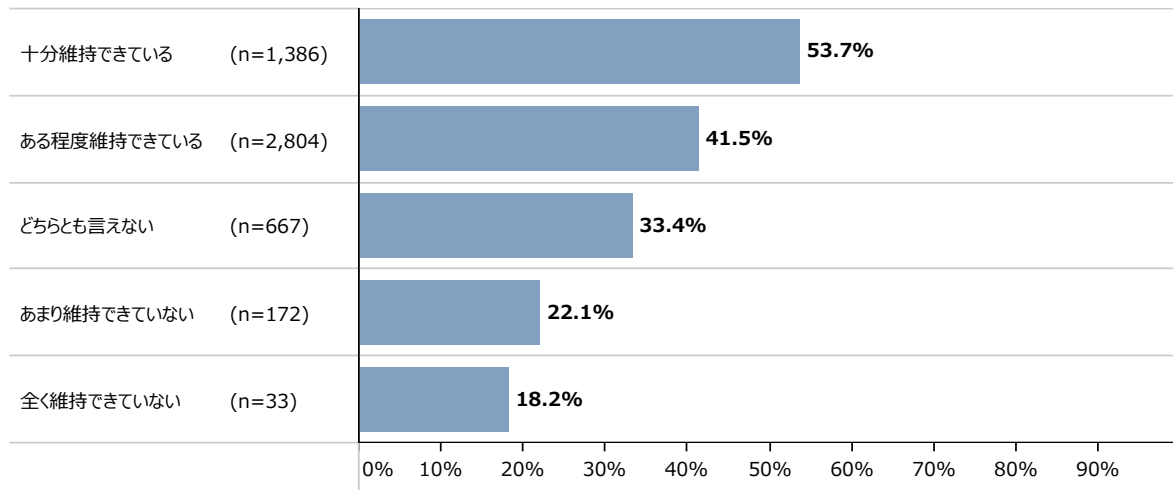


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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。

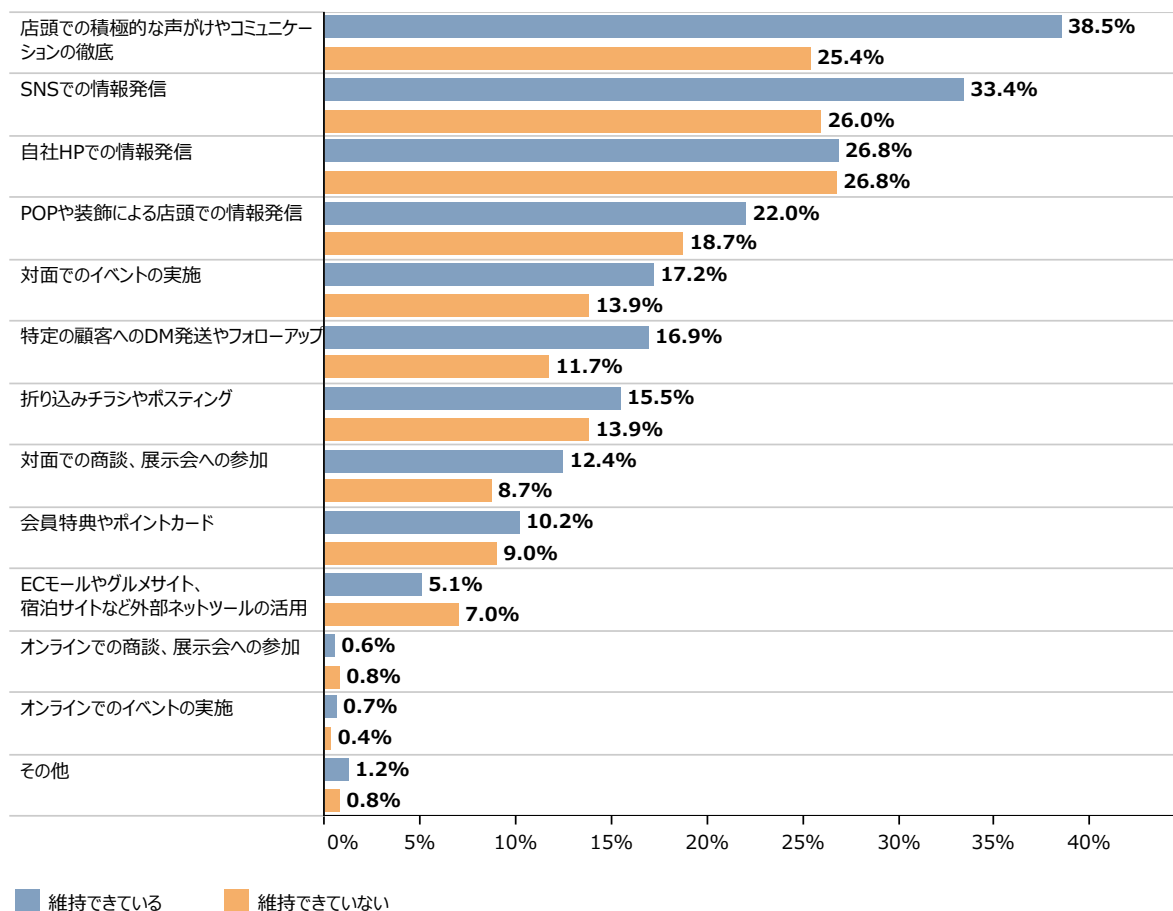
2. 調査時点が2020年11~12月であるため、2020年10-12月時点の売上高は実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

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か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。

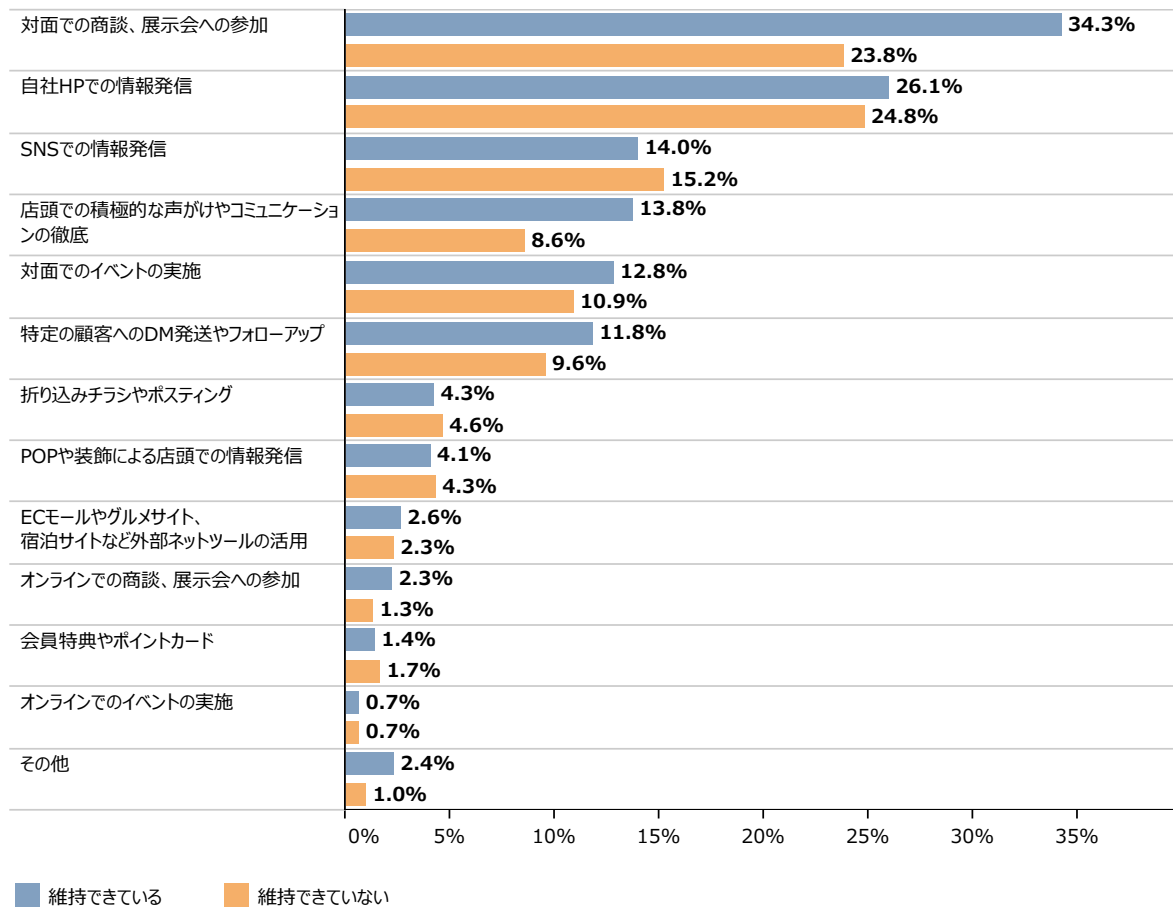
4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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。

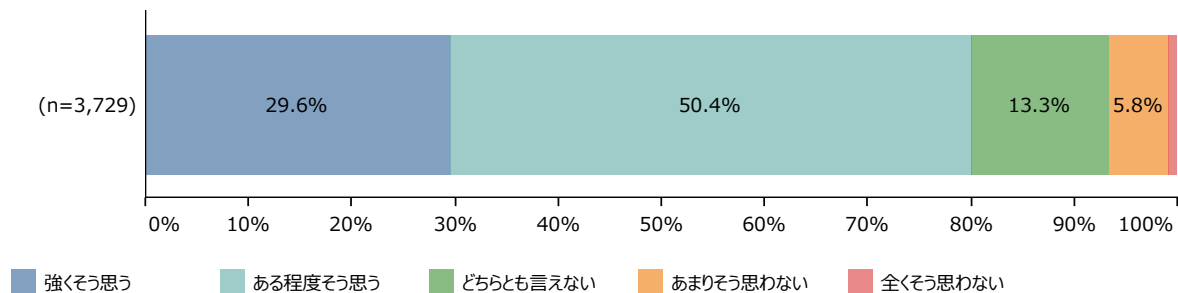
4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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の維持へ効果があるか



資料：三菱UF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ター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

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、地域になくっ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。

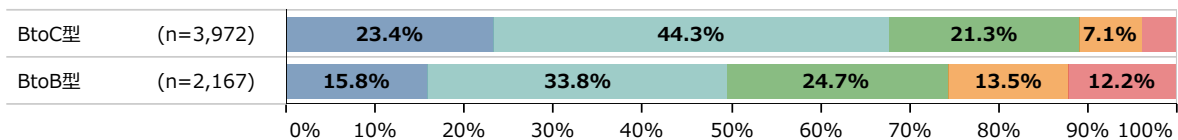
第2-2-30図は、顧客属性別に、地域とのつながり⁶の実態について示したものである。これを見ると、「地域内で事業者間の強いネットワークを持っている」では、BtoC型、BtoB型事業者ともに「十分当てはまる」又は「ある程度当てはま

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。

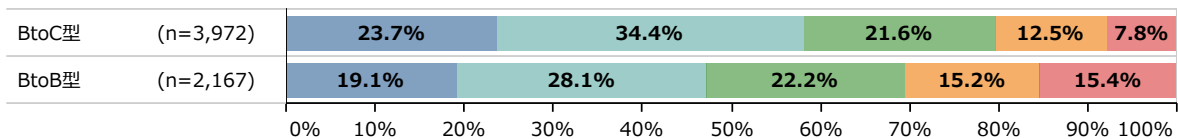
BtoC型事業者では、「地域内の需要開拓に取り組んでいる」者において、「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答する者の割合が最も高い。

第2-2-30図 顧客属性別、地域とのつながりの実態

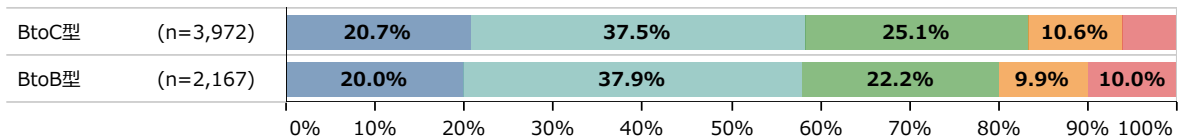
地域内の需要開拓に取り組んでいる



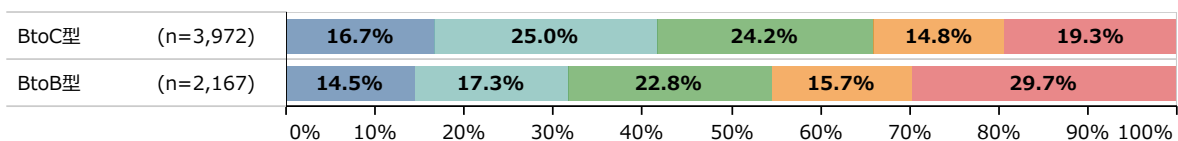
地域活性化への取組に積極的である



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



■ 十分当てはまる ■ ある程度当てはまる ■ どちらとも言えない ■ あまり当てはまらない ■ 全く当てはまらない

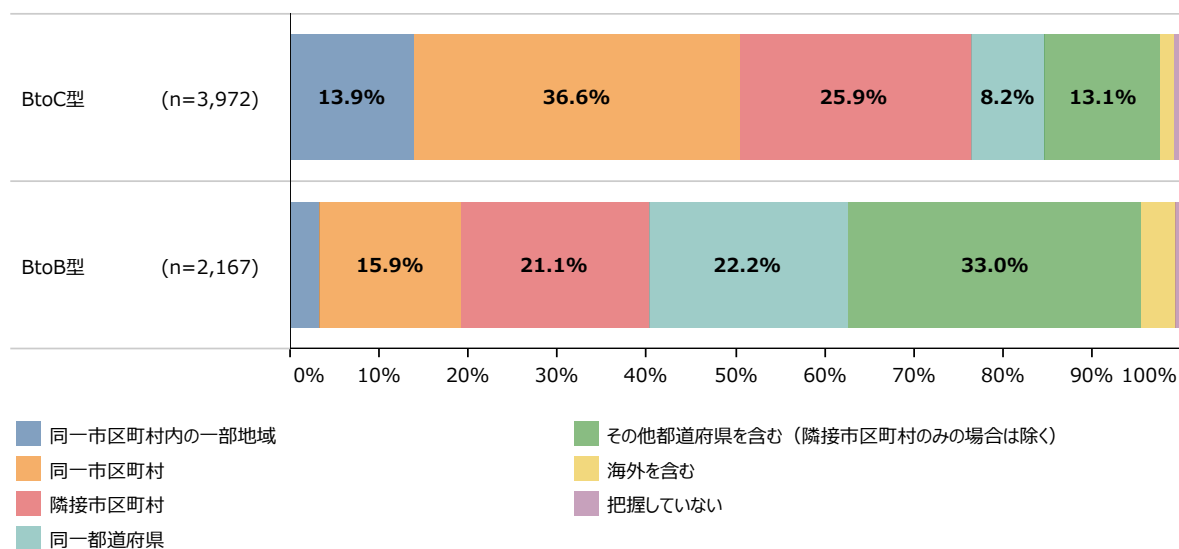
資料：三菱UFリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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、小規模事業者の商圈について示したものである。これを見ると、商圈が「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、両者間での商圈の違いが考えられる。

第2-2-31図 顧客属性別、小規模事業者の商圈



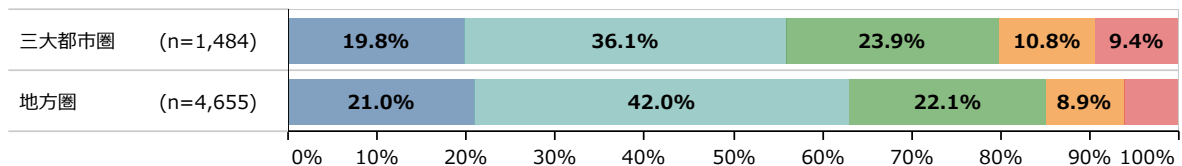
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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

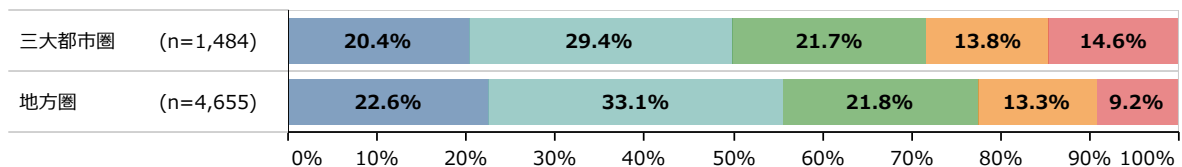
が、「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答する者の割合が高いことが分かる。

第2-2-32図 地域別、地域とのつながりの実態

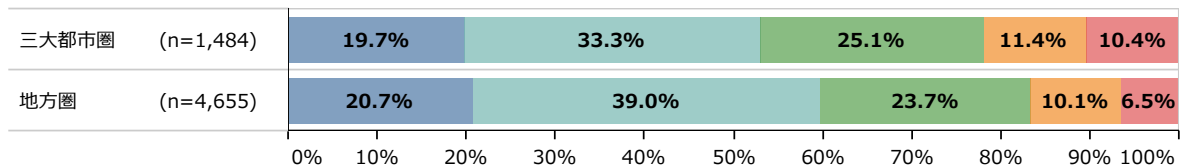
地域内の需要開拓に取り組んでいる



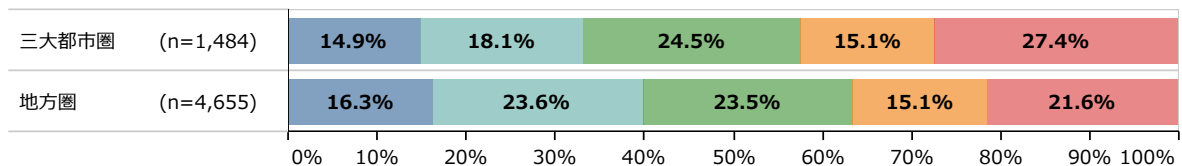
地域活性化への取組に積極的である



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



■ 十分当てはまる ■ ある程度当てはまる ■ どちらとも言えない ■ あまり当てはまらない ■ 全く当てはまらない

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。

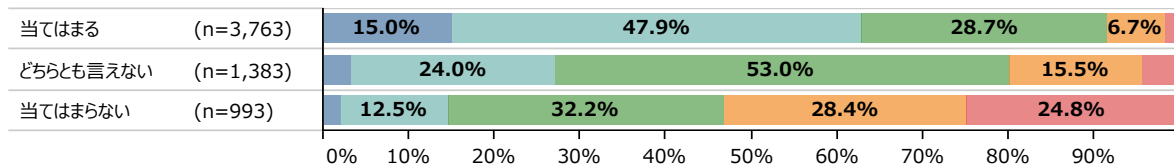
②地域とのつながりが感染症流行後の経営に資する効果

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

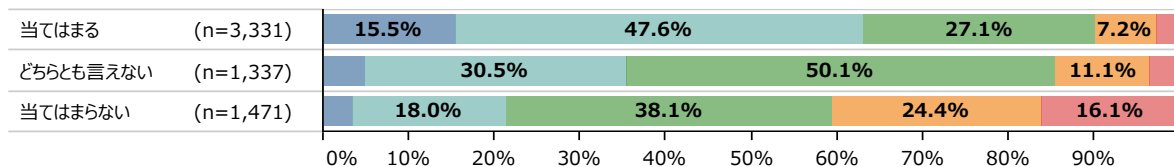
に貢献しているか聞いたものである。これを見ると、いずれの項目においても「当てはまる」と回答した者は、地域とのつながりが感染症流行後の売上げの維持に貢献している様子が見て取れる。

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

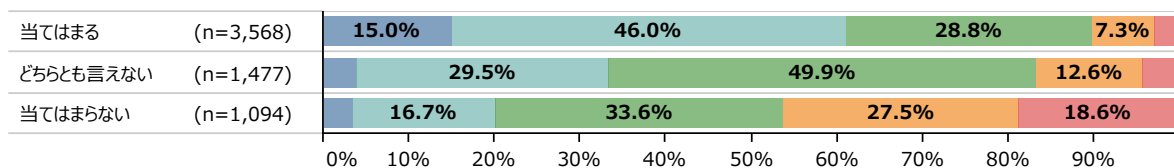
地域内の需要開拓に取り組んでいる



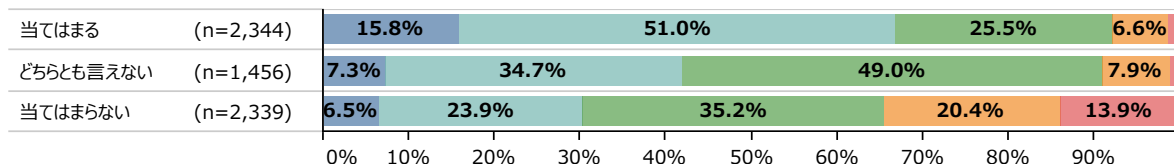
地域活性化への取組に積極的である



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



■ 大いに貢献している ■ ある程度貢献している ■ どちらとも言えない ■ あまり貢献していない ■ 全く貢献していない

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」

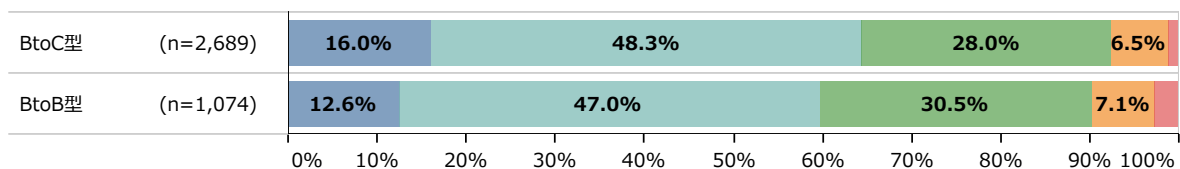
(注)「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答した者を、「当てはまる」と集計し、「あまり当てはまらない」又は「全く当てはまらない」と回答した者を、「当てはまらない」と集計している。

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

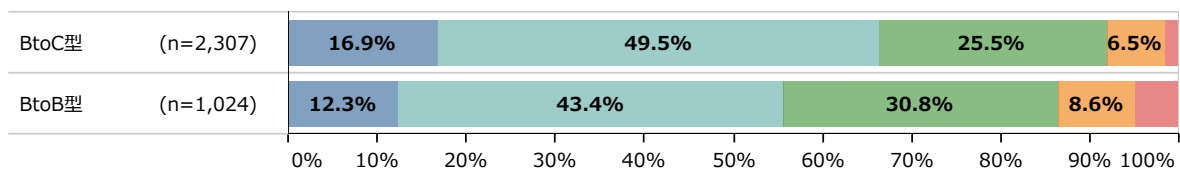
項目においてもBtoC型事業者の方が、地域とのつながりが感染症流行後の売上の維持に貢献している様子が見て取れる。

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

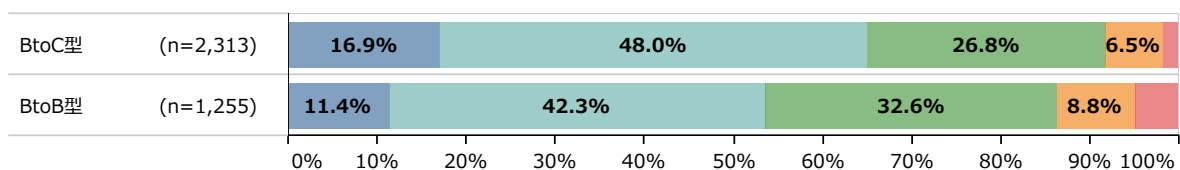
地域内の需要開拓に取り組んでいる



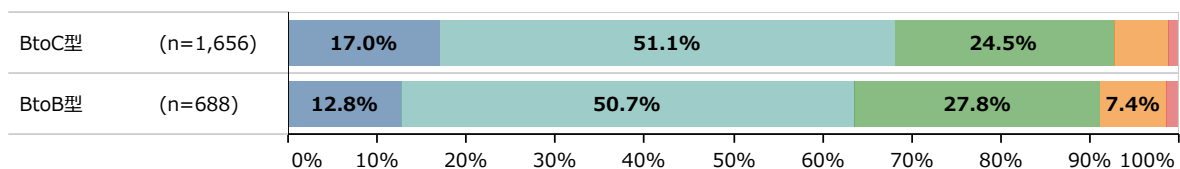
地域活性化への取組に積極的である



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



■ 大いに貢献している ■ ある程度貢献している ■ どちらとも言えない ■ あまり貢献していない ■ 全く貢献していない

資料：三菱UF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」

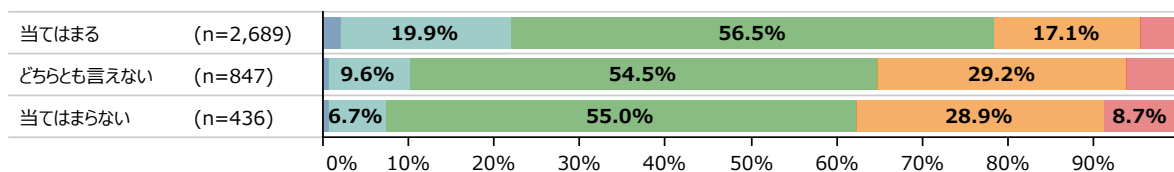
(注)それぞれの項目において、「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答した者について、集計している。

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

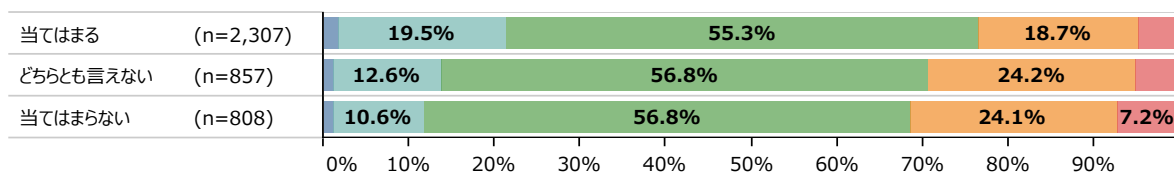
者の割合が高いことが分かる。第2-1-30図で確認したように感染症流行後、消費者は自宅周辺への外出が増加していることを指摘したが、地域とのつながりが強い小規模事業者はこうした需要を取り込めている可能性がある。

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

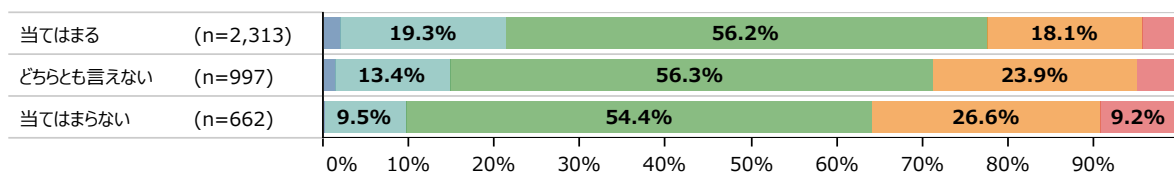
地域内の需要開拓に取り組んでいる



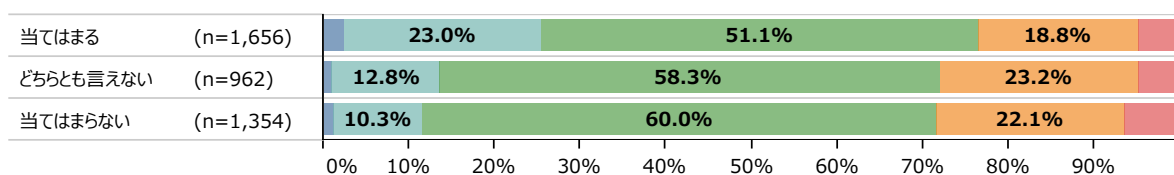
地域活性化への取組に積極的である



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



■ 大幅増加 ■ 増加 ■ 横ばい ■ 減少 ■ 大幅減少

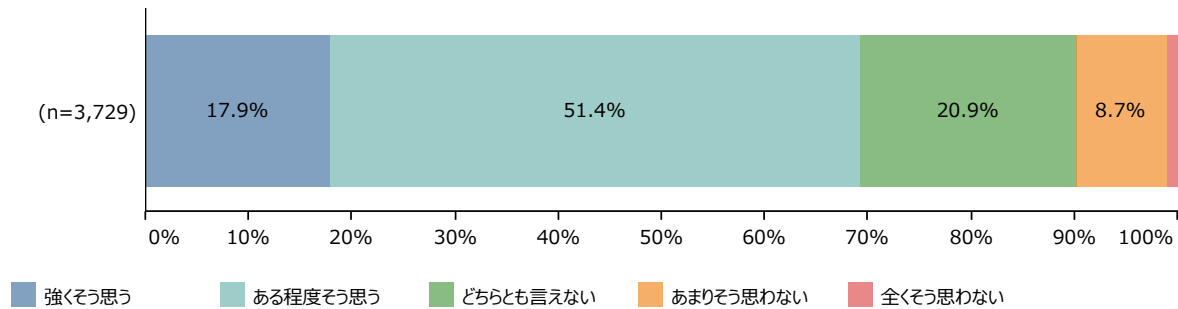
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

(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の維持へ効果があるか



資料：三菱UF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。同社の脇坂育弘代表社員は、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シルバーマ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「地域一帯型オープンファクトリー」の一部を紹介する。

「地域一帯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「地域一帯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。

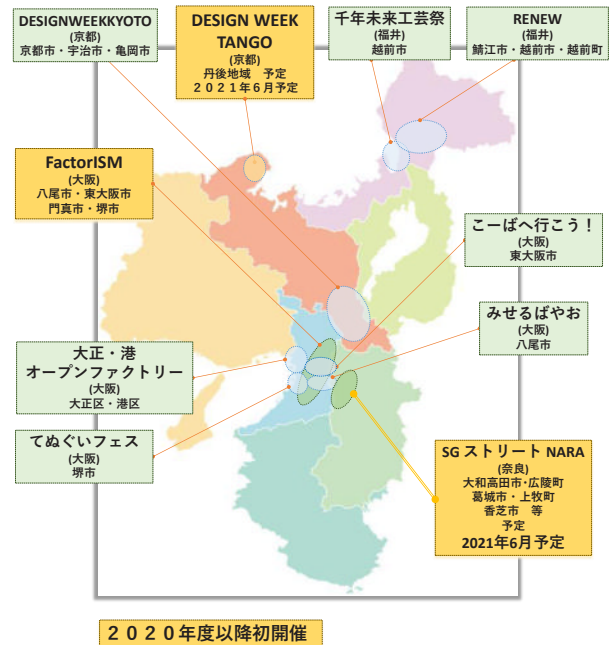
1. RENEW（福井県鯖江市・越前市・越前町）

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、越前筆筥、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「ててて往来市 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



関西における「オープンファクトリー」の開催状況

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。

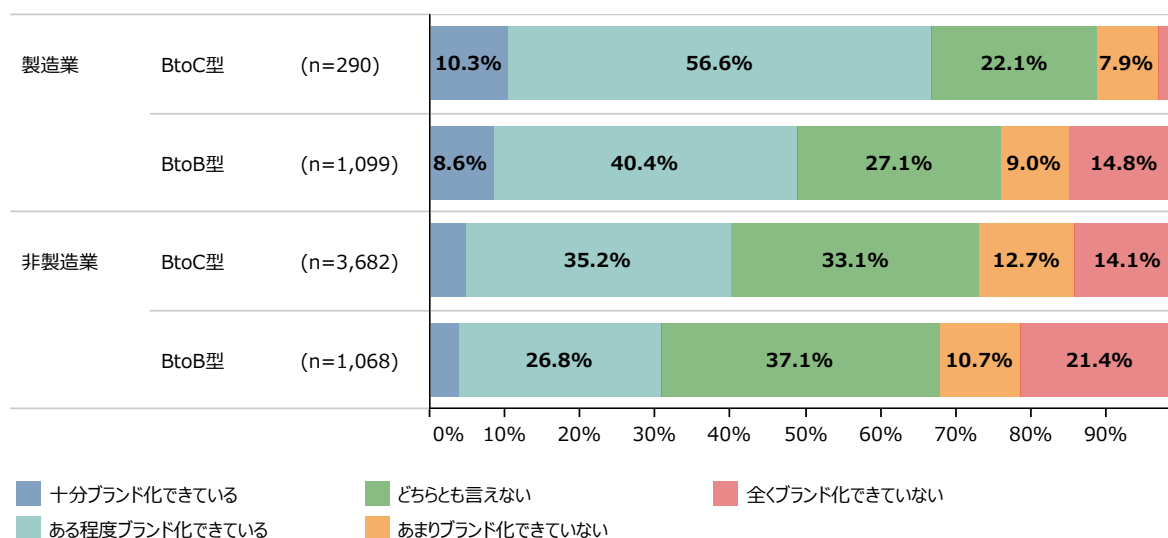
1. 小規模事業者のブランド化の実態

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

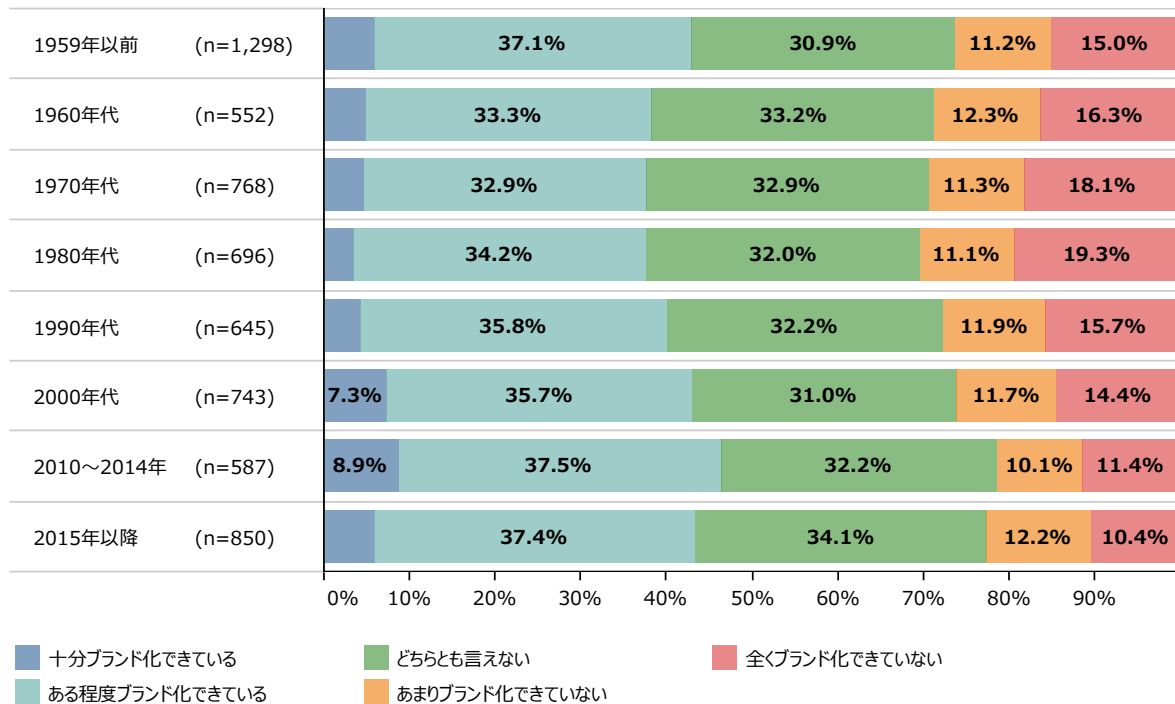


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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

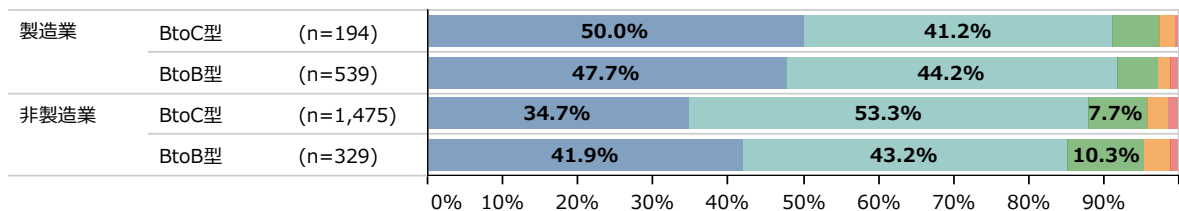
ここでは、ブランド化の特徴を「独自性を持っている（模倣困難性の高い商品・サービス・技術）」、「歴史やストーリーなどを反映したイメージやコンセプトを持っている」、「デザイン性が高く、顧客の感性に訴えている」⁷とし、ブランド化の特徴の実態について確認する。

第2-2-39図は、業種別、顧客属性別に、ブ

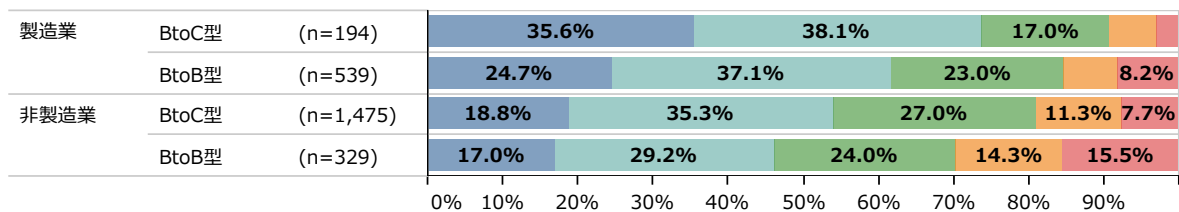
ランド化の特徴の状況について示したものである。これを見ると、ブランド化の特徴のうち、「独自性を持っている（模倣困難性の高い商品・サービス・技術）」において、「十分当てはまる」又は「ある程度当てはまる」と回答する者の割合が高い。一方、他の特徴においては、非製造業やBtoB型事業者において、割合が低いことが分かる。

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

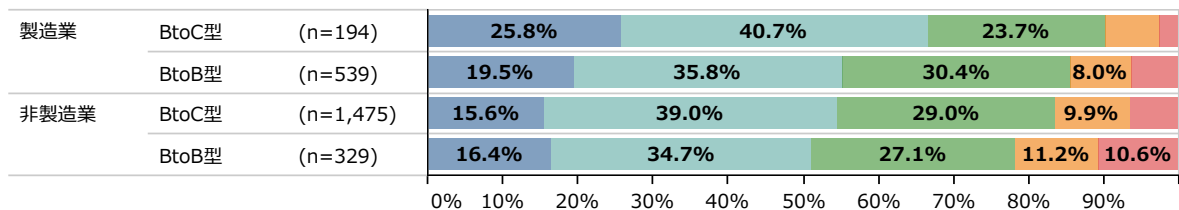
独自性を持っている（模倣困難性の高い商品・サービス・技術）



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



■ 十分当てはまる ■ ある程度当てはまる ■ どちらとも言えない ■ あまり当てはまらない ■ 全く当てはまらない

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。

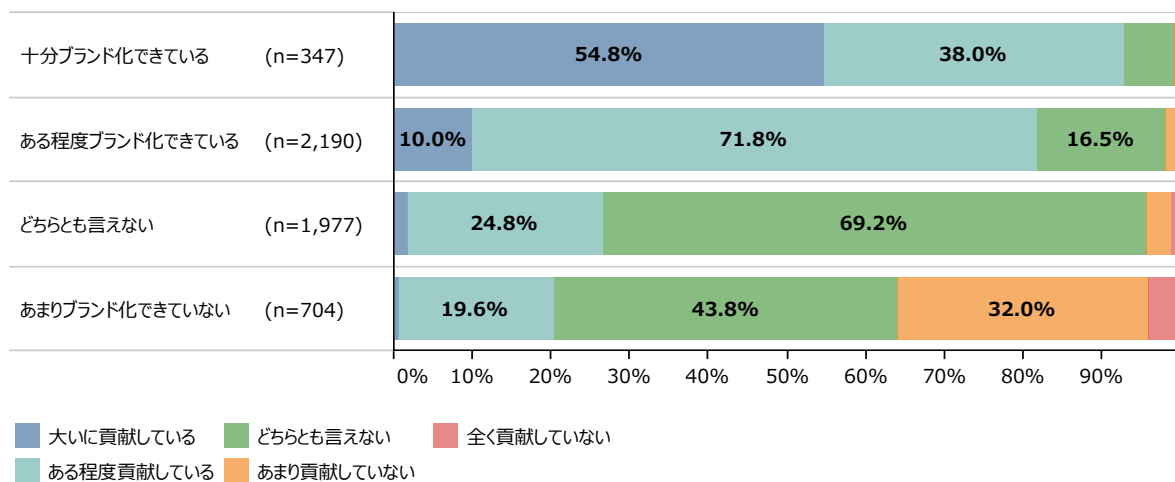
⁷ 岩崎（2013）は、「消費者1,000人アンケート」の結果より、「強いブランド」を規定する条件を①明確なコンセプト、明快なイメージ、②感性に訴求する、③独自のポジションがある、④低価格ではないとしている。

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」

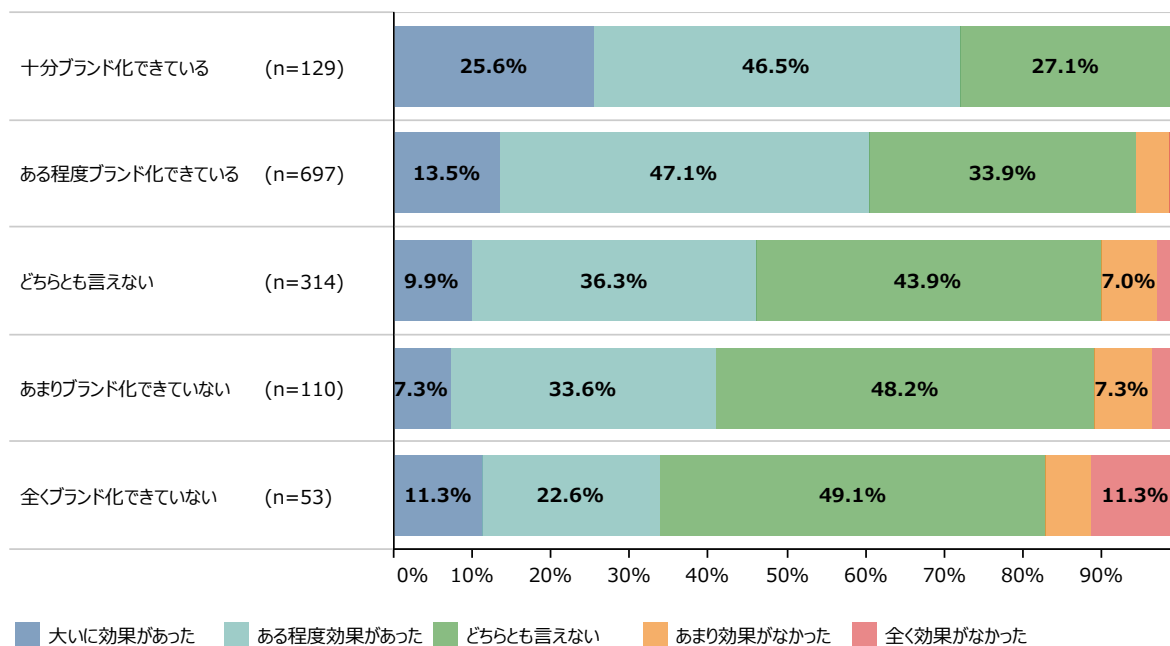
(注)ブランド化に対する自己評価において、「全くブランド化できていない」と回答した者は、設問の回答対象から除いている。

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



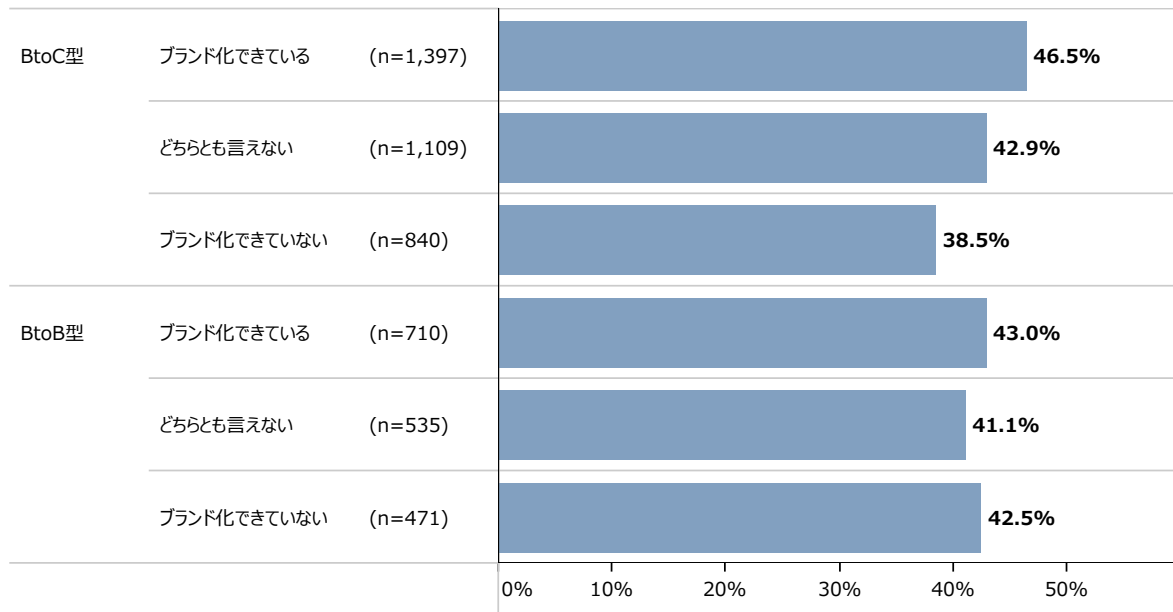
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

(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。

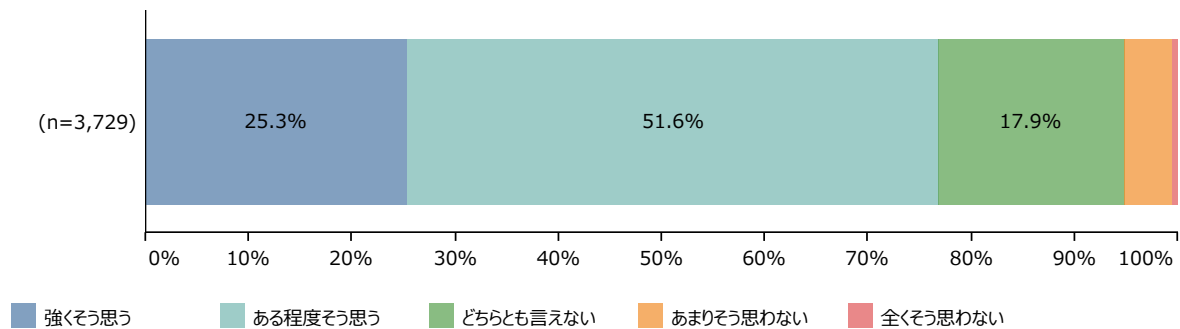
2. 調査時点が2020年11~12月であるため、2020年10-12月時点の売上高は実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

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

消費者の変化・小規模事業者

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、人口が少ない商圈のため、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

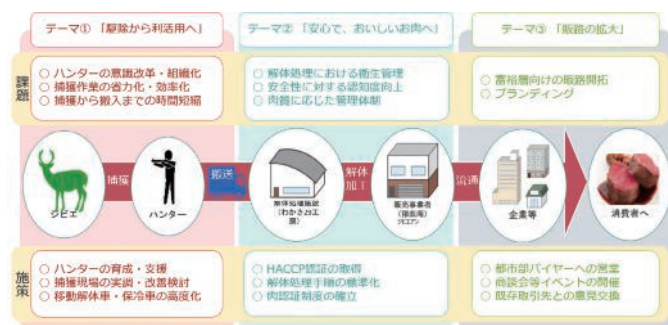
鳥取県鳥取市の株式会社鳥取銀行は、地域活性化にも積極的に取り組んでいる地方銀行である。2015年、「地方創生への積極的な関与」を基本方針に掲げ、地方創生を最重要課題とした。翌年の2016年には、地域の豊富な資源と独自の取組を、大都市圏の企業とマッチングさせることを使命と捉えていた株式会社三菱東京UFJ銀行（現・三菱UFJ銀行）との間で「地方創生に関する包括協定⁸」を締結し、自治体や民間企業を含めた官民一体での共同プロジェクトを始動させた。そのうち「ジビエ活用」のワーキンググループは、「販路の拡大」、「安全で、おいしいお肉へ」、「駆除から利活用へ」の三つを課題として取り組み始めた。

▶ 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知が向上してきた。ジビエを一時的な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。

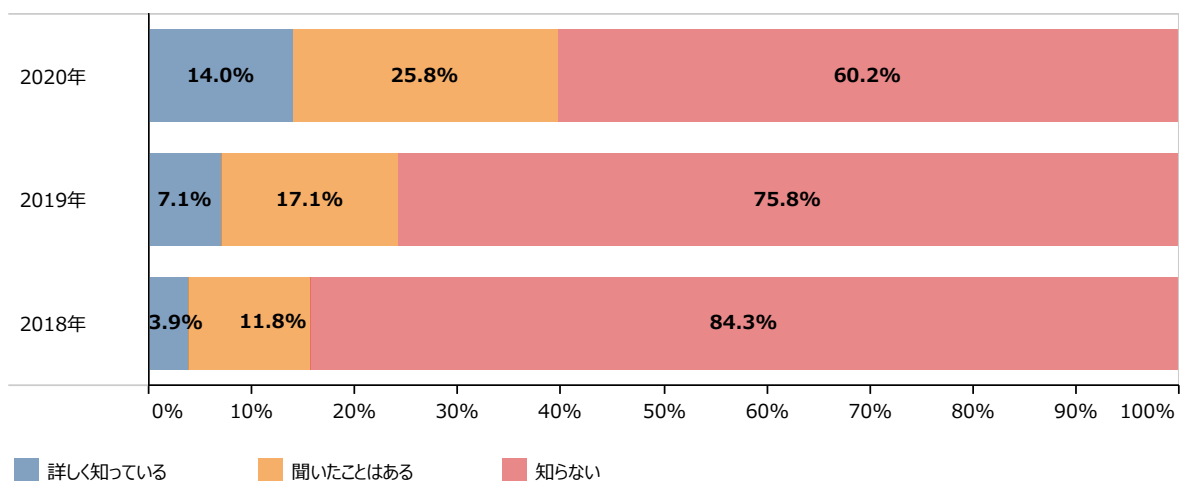
ここでは、消費者の SDGs への認知度について確認し、小規模事業者における SDGs の認知度、取組及び効果について考察を行う。

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

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」

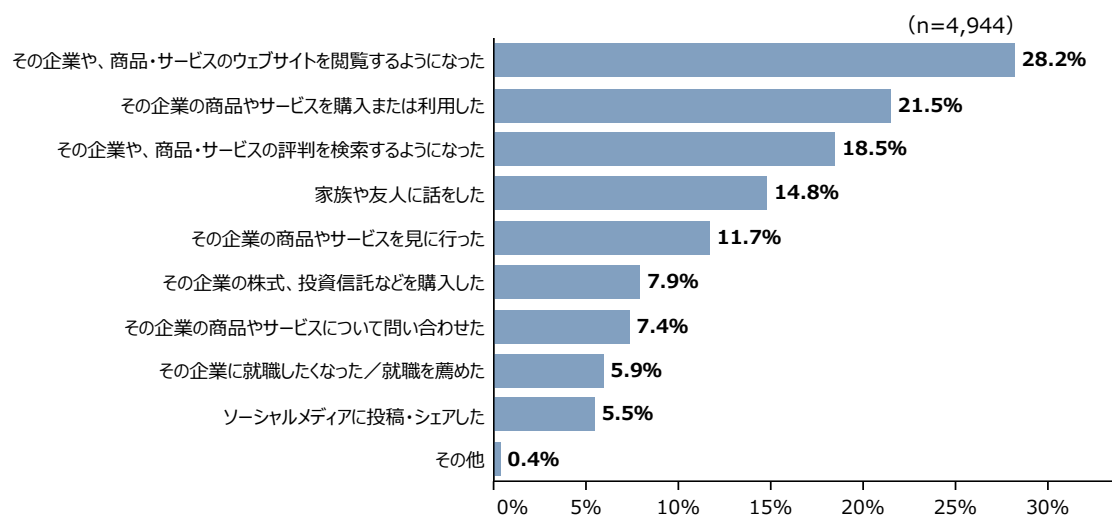
(注)1. 全国の20～69歳の男女個人を対象に調査。

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開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

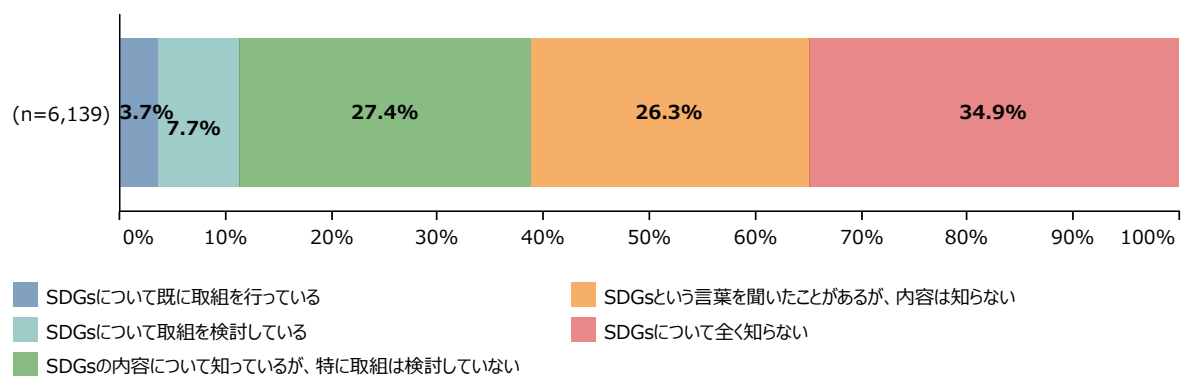
次に、小規模事業者のSDGsへの認知度や取組について見ていく。

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



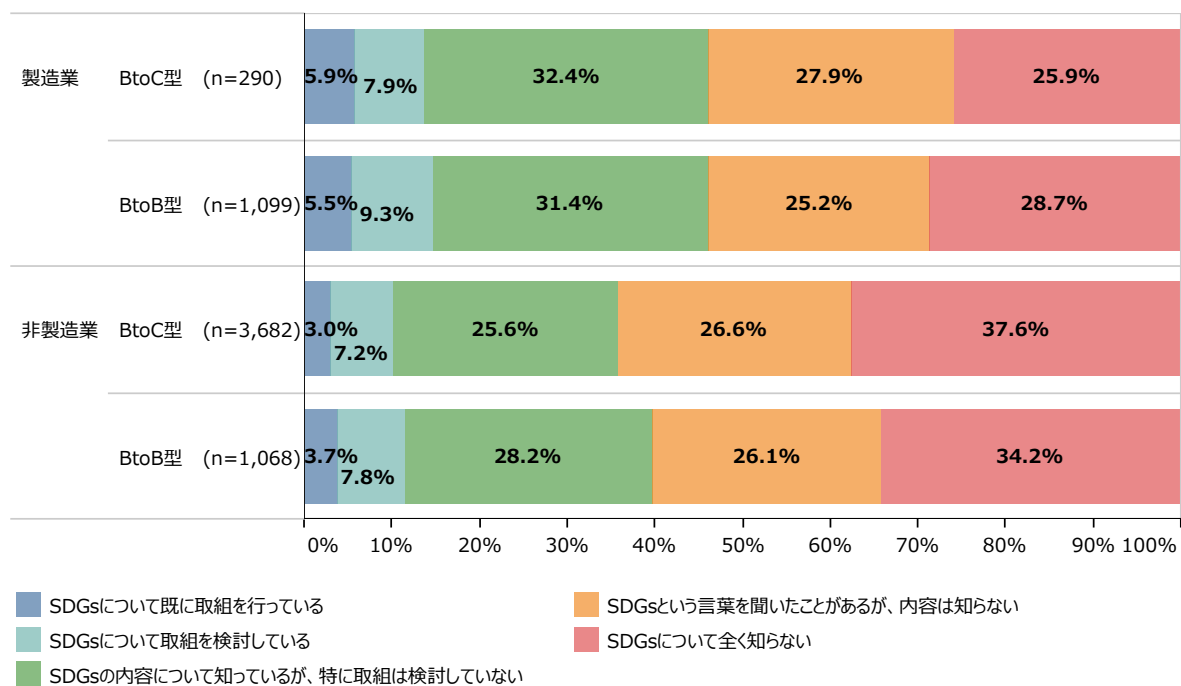
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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

について既に取り組を行っている」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



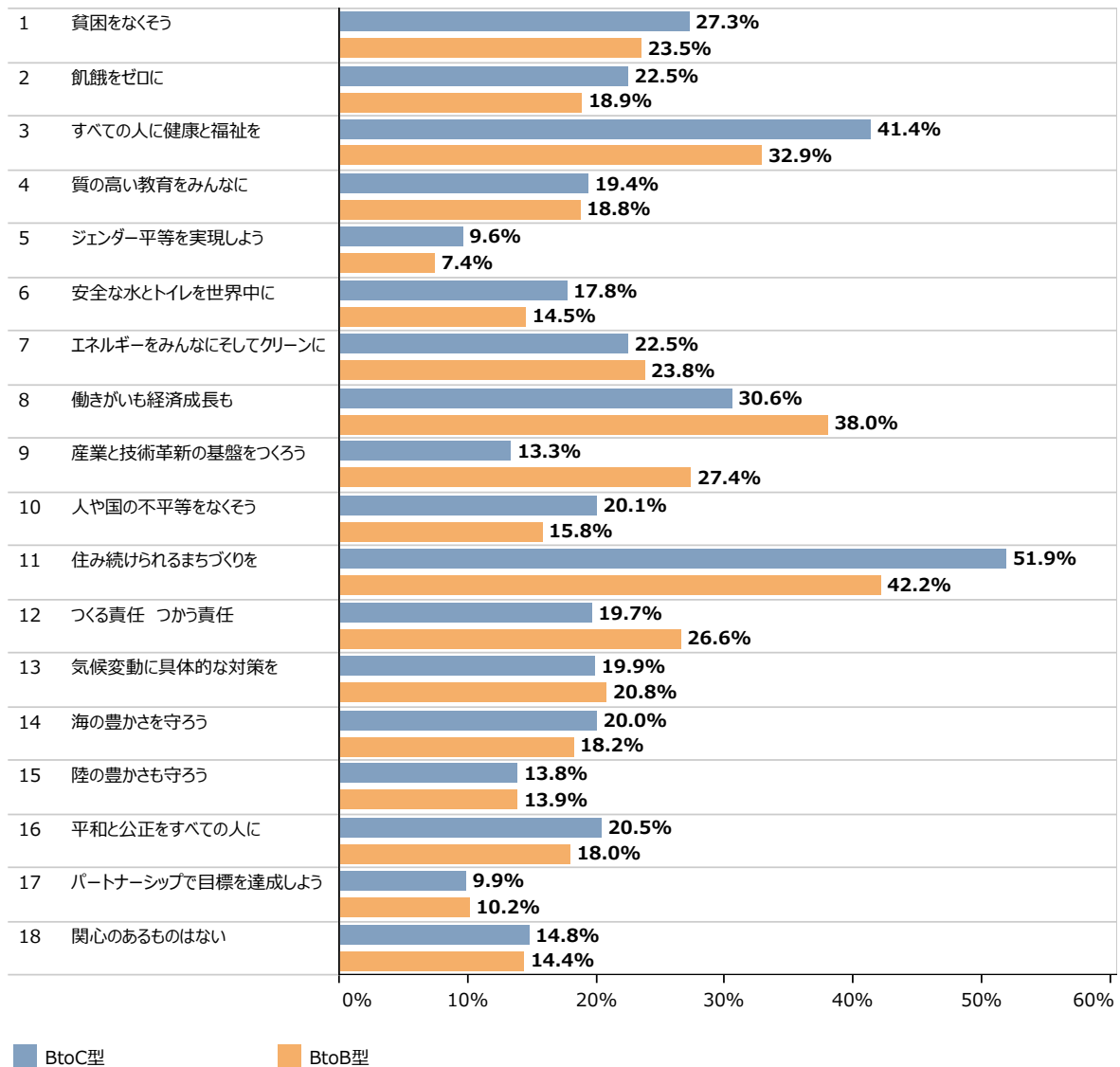
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

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。

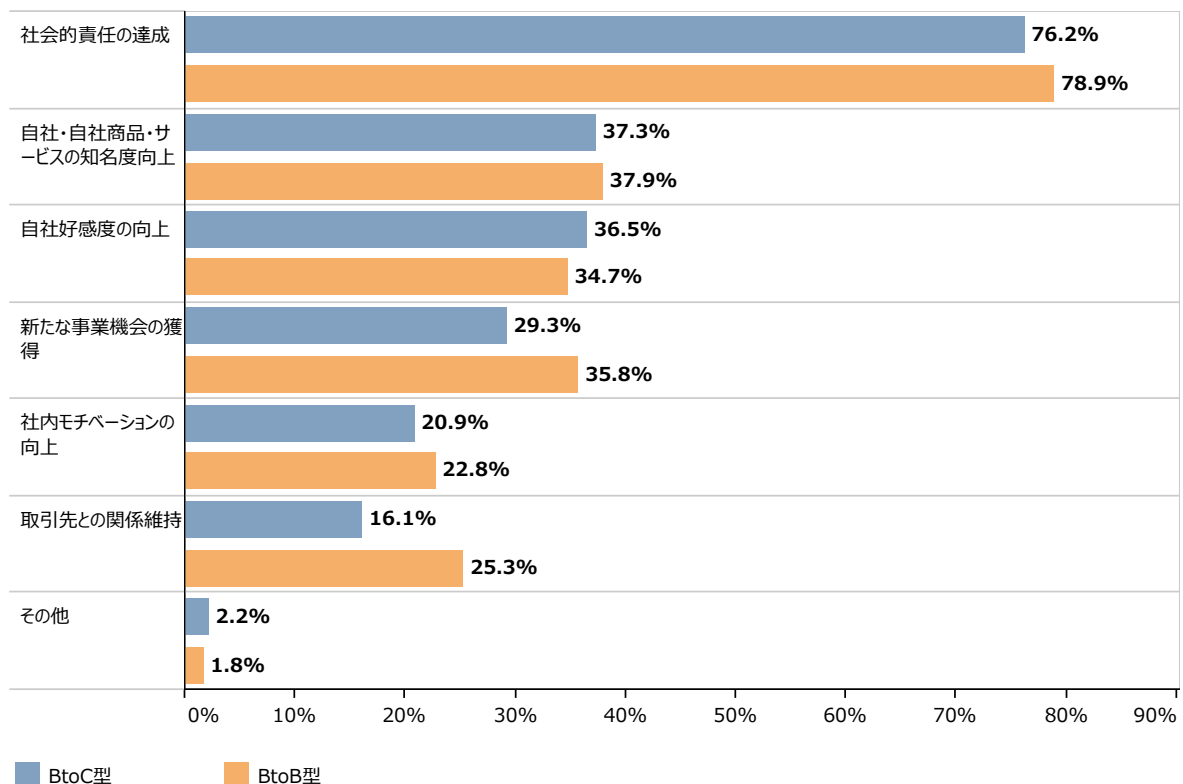
③小規模事業者がSDGsに取り組む目的

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UF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。

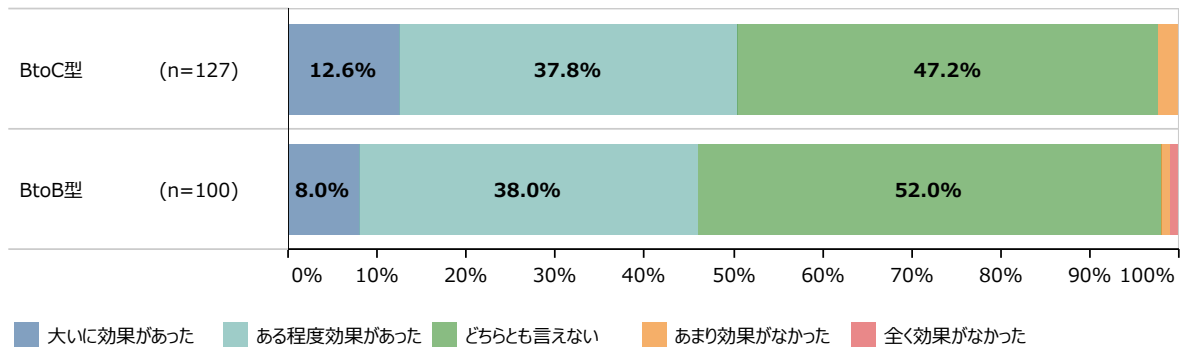
3. 有効回答数(n)は以下のとおり。BtoC型：n = 416、BtoB型：n = 285。

④ SDGs 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



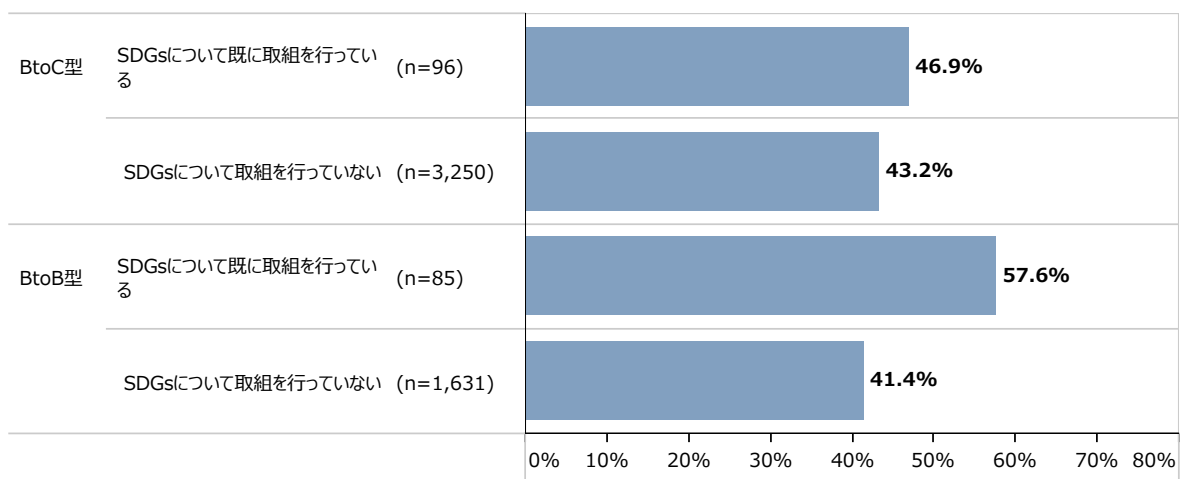
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

(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。

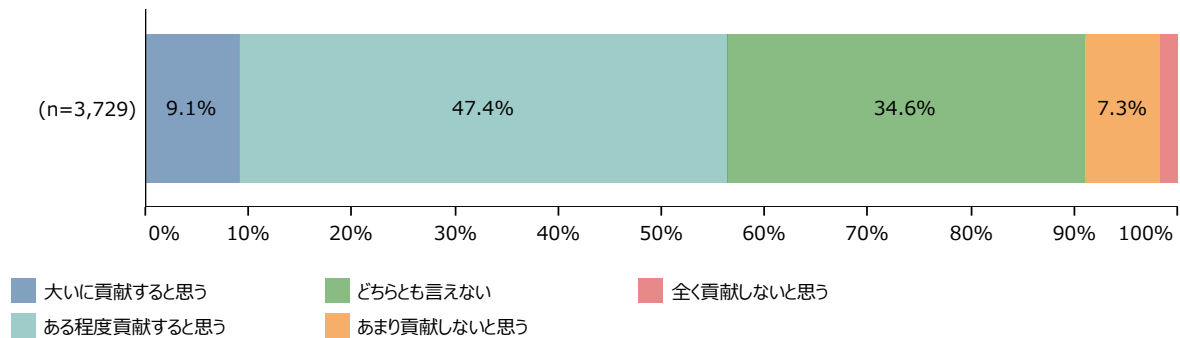
3. SDGsへの認知度・取組状況で、「SDGsについて既に取組を行っている」と回答した者以外を「SDGsについて取組を行っていない」と集計している。

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、経営指導員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

消費者の変化・小規模事業者

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度も提供できている。

▶ 「SOMA Re:」の今後の事業の柱としての可能性

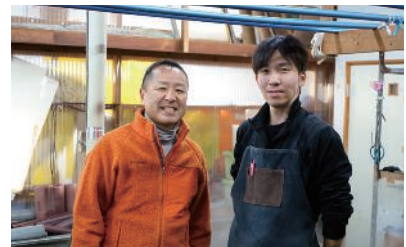
「SOMA Re:」は顧客の環境意識に応えるユニークなビジネスとして、雑誌やテレビなどで取り上げられ、認知が広がり、注文が殺到。高級ブランドのシャツやパンツのほか、帽子やバッグなど数点まとめたものの依頼が多く、平均単価は4,000～5,000円。開始から半年で受注数500件を突破し、納期は半年待ち、売上げの5%を占めるまでになった。現在、染め直しは一人の染色職人の手で行われており、増加する注文にどう対応するかが課題となっている。「今後、『SOMA Re:』は設備投資と作業工程の見直しで効率を上げ、特殊な技術をもつクリーニング会社や古着屋との連携などでBtoBにも広げたい。さらに、染め直した古着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。

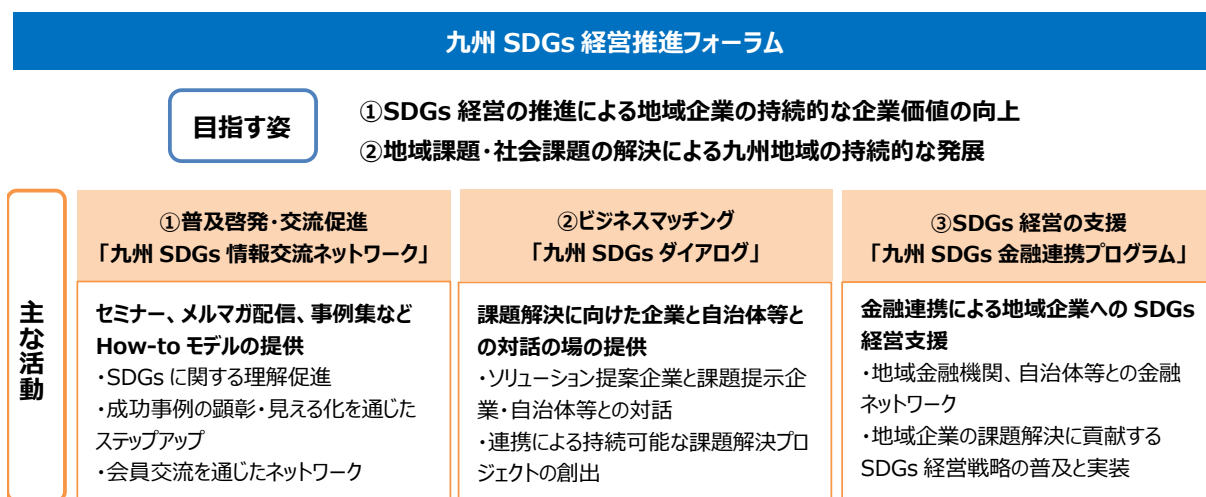
我が国政府においても、2016年5月に設置されたSDGs推進本部の下、実施指針やアクションプランを策定しており、経済界では大企業を中心にSDGsの取組が進んでいるものの、地域・中小企業への浸透は進んでいない。

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



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 YOUNI 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、「バックカスティング思考」によって自社の戦略をより一層磨き上げることが求められる。また、多様なステークホルダーとのパートナーシップも極めて重要である。

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

「分科会」などがあり、フォーラムとして連携促進を図っている。

九州SDGs経営推進フォーラムパートナー企業の例

株式会社中村製材所は、持続可能な森林の活用と保全に資するFSC®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、定期的を実施している者や、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つ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

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。