新たな時代へ向けた自己変革力

中小企業庁編

中小企業白書
小規模企業白書

2022年版

上

2022年版

中小企業白書
小規模企業白書

上

新たな時代へ向けた自己変革力

中小企業庁 編

2022年版 中小企業白書の概要

第１部では、新型コロナウイルス感染症の流行や原油・原材料価格の高騰等の外部環境の下で、業況や倒産・資金繰り、雇用環境を始めとする中小企業・小規模事業者の動向について分析を行う。

第２部では、感染症が社会全体や中小企業の活動に与えた影響や、感染症下における事業再構築の取組について分析する。加えて、企業の成長を促す取組としてブランドの構築や人的投資、経営者の経営力を高める取組などについても分析を行う。さらに、中小企業・小規模事業者における共通基盤として、デジタル化や取引適正化、伴走支援に関する分析を行う。

第１部 令和３年度（2021年度）の中小企業の動向

●中小企業・小規模事業者の動向

中小企業・小規模事業者の経営環境は、緩やかな回復傾向にあるものの、引き続き厳しい状況にあり、景況感や売上高は、依然として感染症流行前の水準まで回復していない業種も多いことなどを示す。

第２部 新たな時代へ向けた自己変革力

●中小企業における足下の感染症への対応

感染症が人々の行動や地域経済、企業業績にもたらした影響や、資金繰り等の支援策の実施状況などを示す。また、感染症下における事業再構築の実施状況を確認し、中小企業が足下の事業継続とその後の成長につなげる方法の一つとして、事業再構築が重要であることなどを示す。

●企業の成長を促す経営力と組織

中小企業の成長を促すための取組として、無形資産投資に着目。ブランドの構築については、ブランドコンセプトを明確化することの重要性などを示す。また、人的投資については、従業員の能力開発に取り組むことの重要性などを示す。その他、海外展開や脱炭素化、スタートアップに関する現状などを示す。

●共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援

中小企業・小規模事業者の事業継続、成長を支えるインフラ（共通基盤）として、取引適正化やデジタル化、伴走支援に着目。取引適正化については、コスト変動に対する価格転嫁の状況や販売先との交渉機会を設けることの重要性などを示す。デジタル化については、感染症下における進展状況やデジタル化の進展に応じて効果がより実感できることなどを示す。伴走支援については、中小企業の「自己変革力」を高めるために、的確な課題設定を行う上で、支援機関との対話による伴走支援を受けることが有効であることを事例などを用いて示す。

目次 Contents 2022 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

第1部 令和３年度（2021年度）の中小企業の動向 …… I-1

第1章 中小企業・小規模事業者の動向 …… I-2

第1節 我が国経済の現状 …… I-2
第2節 中小企業・小規模事業者の現状 …… I-10
第3節 雇用の動向 …… I-36
第4節 原油・原材料価格の高騰 …… I-49
第5節 事業継続計画（BCP）の取組 …… I-63
第6節 労働生産性と分配 …… I-71
第7節 経営資源の有効活用 …… I-85
第8節 まとめ …… I-114

第２部　新たな時代へ向けた自己変革力 …… Ⅱ-1

第１章　中小企業における足下の感染症への対応 …… Ⅱ-2

第１節　オルタナティブデータから見る感染症の影響 …… Ⅱ-2
第２節　感染症下の中小企業政策 …… Ⅱ-40
第３節　感染症下の事業再構築 …… Ⅱ-58
第４節　まとめ …… Ⅱ-69

第２章　企業の成長を促す経営力と組織 …… Ⅱ-70

第１節　ブランドの構築・維持に向けた取組 …… Ⅱ-71
第２節　人的資本への投資と組織の柔軟性、外部人材の活用 …… Ⅱ-94
第３節　中小企業経営者の経営力を高める取組 …… Ⅱ-141
第４節　中小企業が対応を迫られる外部環境 …… Ⅱ-216
第５節　まとめ …… Ⅱ-262

第３章　共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援 …… Ⅱ-263

第１節　取引適正化と企業間取引 …… Ⅱ-263
第２節　中小企業におけるデジタル化とデータ利活用 …… Ⅱ-282
第３節　経営力再構築伴走支援などの中小企業に対する支援の在り方 …… Ⅱ-366
第４節　まとめ …… Ⅱ-399

令和３年度において講じた中小企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

令和４年度において講じようとする中小企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

付注 …… Ⅲ-1

参考文献 …… Ⅲ-5

付属統計資料 …… Ⅲ-9

図表索引 …… Ⅲ-53

【中小企業庁ウェブサイト】

2022年版中小企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html

2022年版小規模企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/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3年度(2021年度)の中小企業の動向

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	株式会社ヒダカラ	岐阜県 飛騨市	感染症の影響により閉店を決断した豆腐店を第三者承継し、事業多角化に挑戦する中小企業	I-105
1-1-2	株式会社山上木工	北海道 津別町	先代までに培った強みをいかし、後継者が新たな取組や販路開拓に積極的に取り組む中小企業	I-106
1-1-3	株式会社上町家守舎	岩手県 花巻市	感染症下で事業承継を実施し、地元の味を守り続けている中小企業	I-110

第2部　新たな時代へ向けた自己変革力

第1章　中小企業における足下の感染症への対応

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	株式会社村井	東京都 豊島区	クラウドファンディングなどを活用し販路を拡大することで、BtoC事業を強化し事業再構築を進める中小企業	Ⅱ-65
2-1-2	株式会社和多屋別荘	佐賀県 嬉野市	サテライトオフィスの誘致など事業再構築に取り組み、多角化を進める中小企業	Ⅱ-66

第2章　企業の成長を促す経営力と組織

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	近畿編針株式会社	奈良県 生駒市	ブランドコンセプトから見直し、新ブランドを立ち上げたことで、海外向けの売上げを伸ばし成長につなげている中小企業	Ⅱ-79
2-2-2	環境大善株式会社	北海道 北見市	社外のアートディレクターと共にデザイン経営に取り組み、自社のブランドコンセプトの明確化などを通じて、ブランド力を高めた中小企業	Ⅱ-91
2-2-3	株式会社ワン・ステップ	宮崎県 宮崎市	オンライン研修を活用するなど、従業員に積極的に学びの機会を提供し、感染症流行の影響を受けながらも急回復している中小企業	Ⅱ-112
2-2-4	ヒカリ株式会社	奈良県 天理市	社内に『ものづくり大学』を開校し、楽しみながら知識や技術を習得できる仕組みを提供する中小企業	Ⅱ-113
2-2-5	岩田商事株式会社	大分県 大分市	従業員主導の人事評価制度導入で自主性を育み、高収益を上げる中小企業	Ⅱ-125

2-2-6	株式会社三義漆器店	福島県 会津若松市	従業員と共に働きやすい職場環境を実現することで感染症下においても５期連続の増収増益を達成している中小企業	Ⅱ-126
2-2-7	株式会社 ホクシンエレクトロニクス	秋田県 秋田市	モラルサーベイを活用して人事施策を改善するなど、従業員満足度を高める経営で業務の質を向上させている中小企業	Ⅱ-127
2-2-8	株式会社ジャパンインターナショナル総合研究所	京都府 京都市	20代社員を新支社長に抜てきするなど、大胆な組織体制の刷新を行い、外部環境の変化に対応する中小企業	Ⅱ-133
2-2-9	株式会社吉備総合電設	鳥取県 鳥取市	副業人材の専門性を活用してBtoC市場に新規参入を果たした中小企業	Ⅱ-139
2-2-10	株式会社オキス	鹿児島県 鹿屋市	業容拡大に合わせて適材適所で副業人材を活用し、社内体制を強化している中小企業	Ⅱ-140
2-2-11	株式会社共立理化学研究所	神奈川県 横浜市	事業承継を機に企業理念の再構築に取り組み、自社の目指す姿を明確化した中小企業	Ⅱ-153
2-2-12	株式会社常磐植物化学研究所	千葉県 佐倉市	創業時の原点に立ち返り、経営理念の浸透を通じた意識改革に取り組んだことで、経営危機からの復活を遂げた中小企業	Ⅱ-162
2-2-13	飯田工業薬品株式会社	静岡県 富士市	経営理念を社内に浸透させ、新規事業の取組により取引先との共栄を実現した中小企業	Ⅱ-163
2-2-14	株式会社はくばく	山梨県 中央市	市場調査により顧客のニーズを把握し、経営戦略の策定にいかす中小企業	Ⅱ-172
2-2-15	パック・ミズタニ株式会社	大阪府 大阪市	段ボールを軸に自社の事業領域をしっかりと認識し、顧客ニーズをつかみながら事業領域を拡大していった中小企業	Ⅱ-176
2-2-16	正栄産業株式会社	富山県 富山市	自社の経営理念・経営戦略を組織内に浸透させ、社内一丸となった経営を実現している中小企業	Ⅱ-185
2-2-17	株式会社あつまる	東京都 渋谷区	過去の失敗に奮起し、経営の知識・哲学を学び、会社の成長と従業員の働きがいにつなげる中小企業	Ⅱ-208
2-2-18	株式会社マックス	大阪府 八尾市	社内外での学びを積極的に実践することで、経営危機から脱し、次の時代を見据えて飛躍する中小企業	Ⅱ-209
2-2-19	株式会社STG	大阪府 八尾市	感染症下、リモート交渉で海外M＆Aを成立させ、成長を続ける中小企業	Ⅱ-225
2-2-20	株式会社二川工業製作所	兵庫県 加古川市	自社で発電する再生可能エネルギーを活用することで脱炭素への取組を進め、企業価値を高める中小企業	Ⅱ-235
2-2-21	川上産業株式会社	東京都 千代田区	早くから再生原料に着目し、製造過程における脱炭素化に取り組み、競争力を高めている中小企業	Ⅱ-236
2-2-22	株式会社ヤマグチマイカ	愛知県 豊川市	サプライチェーンにおける人権尊重に積極的に取り組む中小企業	Ⅱ-243
2-2-23	株式会社金井酒造店	神奈川県 秦野市	ファンドの資本を受け入れ、DX推進により経営改善と再成長につなげる中小企業	Ⅱ-253
2-2-24	株式会社イーディーピー	大阪府 豊中市	継続的な資金調達と技術開発の強化に取り組み、業績の大幅向上に至った中小企業	Ⅱ-261

第３章　共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-3-1	株式会社松浦機械製作所	福井県 福井市	感染症流行下にDX推進室を立ち上げ、動画戦略を軸としたデジタル化に取り組んだ中小企業	Ⅱ-298
2-3-2	株式会社ヒサノ	熊本県 熊本市	社外専門家との二人三脚で、配車業務の効率化や付加価値向上を実現した中小企業	Ⅱ-323
2-3-3	有限会社佐々木酒造店	宮城県 名取市	ITリテラシーを高め、HPや動画を活用したマーケティングに取り組んだことで、震災後の危機をチャンスに変えた中小企業	Ⅱ-324
2-3-4	株式会社カワトT.P.C.	山口県 岩国市	情報共有の円滑化を実現し、デジタル化による競争力強化にもつなげた中小企業	Ⅱ-343
2-3-5	有限会社静岡ラボ	静岡県 湖西市	データ利活用で農産物の生産を効率化し、生産量を３倍に高めた中小企業	Ⅱ-358
2-3-6	株式会社オギノ	山梨県 甲府市	顧客属性・購買データの分析と利活用で顧客との関係性を強化している中小企業	Ⅱ-359
2-3-7	東海光学株式会社	愛知県 岡崎市	購買管理システムの導入に伴いデータの部門間共有を可能にし、コスト削減にも成功した中小企業	Ⅱ-360
2-3-8	松田紙業有限会社	千葉県 野田市	加工データの蓄積とデータベース化により、顧客の信用を獲得した中小企業	Ⅱ-361
2-3-9	株式会社ありの子	大分県 大分市	SNSと来店客の分析を連動させ、無駄のない店舗運営、売上増加につなげた中小企業	Ⅱ-362
2-3-10	株式会社清和モールド	新潟県 燕市	伴走型支援により、自社の取り組むべき課題を設定し経営ビジョンの社内への浸透、組織的な営業体制を確立した中小企業	Ⅱ-394
2-3-11	株式会社三友製作所	茨城県 常陸太田市	伴走型支援を通じて中期経営計画を策定し、次世代の経営陣の育成につながった中小企業	Ⅱ-395

本書で取り上げたコラム一覧

第1部　令和3年度（2021年度）の中小企業の動向

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	人口減少と人手不足	I-44
1-1-2	感染症流行前後の外国人労働者数	I-46
1-1-3	感染症下におけるサプライチェーンへの影響	I-59
1-1-4	「事業継続力強化計画」認定制度	I-69
1-1-5	中小企業生産性革命推進事業	I-78
1-1-6	戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン事業）	I-83
1-1-7	中小PMIガイドライン	I-111

第2部　新たな時代へ向けた自己変革力

第1章　中小企業における足下の感染症への対応

コラム	タイトル	掲載ページ
2-1-1	主要公共交通機関の変化	Ⅱ-6
2-1-2	中小企業の業況把握に資するオルタナティブデータの活用	Ⅱ-16
2-1-3	オルタナティブデータに関する事例	Ⅱ-17
2-1-4	感染症下で進んだオルタナティブデータの活用	Ⅱ-21
2-1-5	主観的指標と客観的指標の組み合わせで広がる理解	Ⅱ-28
2-1-6	事業再構築補助金	Ⅱ-67

第2章　企業の成長を促す経営力と組織

コラム	タイトル	掲載ページ
2-2-1	標準化が支える中堅・中小企業等の市場展開	Ⅱ-80
2-2-2	中小企業における商標権の活用	Ⅱ-84
2-2-3	中小企業のためのデザイン経営ハンドブック/みんなのデザイン経営	Ⅱ-92
2-2-4	アフターコロナを見据えたこれからの海外展開	Ⅱ-222
2-2-5	ビジネスと人権を巡る国際動向と日本政府の取組	Ⅱ-242
2-2-6	オルタナティブ・ファイナンス	Ⅱ-254

第3章　共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援

コラム	タイトル	掲載ページ
2-3-1	取引適正化に向けた取組について	Ⅱ-273
2-3-2	パートナーシップ構築宣言に関する取組状況	Ⅱ-277
2-3-3	ミラサポplus	Ⅱ-325
2-3-4	デジタルプラットフォーム取引相談窓口	Ⅱ-344
2-3-5	ファクトリーサイエンティストの育成	Ⅱ-363
2-3-6	事業環境変化対応型支援事業	Ⅱ-385
2-3-7	伴走型支援の浸透	Ⅱ-386
2-3-8	地域中核企業に対する官民合同チームによる伴走支援	Ⅱ-390
2-3-9	対談：日本商工会議所創立100周年これからの中小・小規模企業支援に向けて	Ⅱ-396

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、個人事業者については、名寄せができないため、「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、過去分に渡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。2022 年版で 59 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。2022 年版で 8 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。

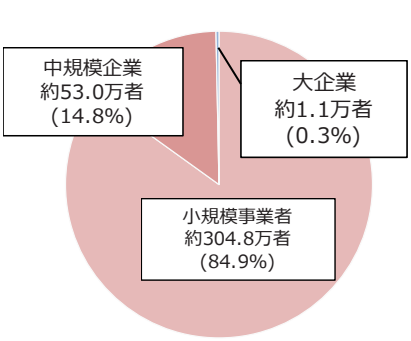
２　政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 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

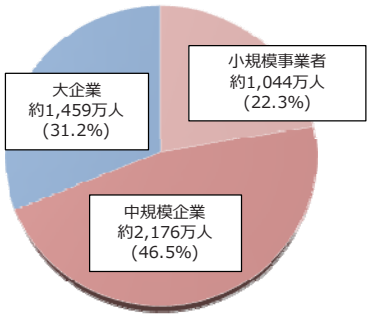
企業数(2016年)

中小企業は全企業の 99.7%



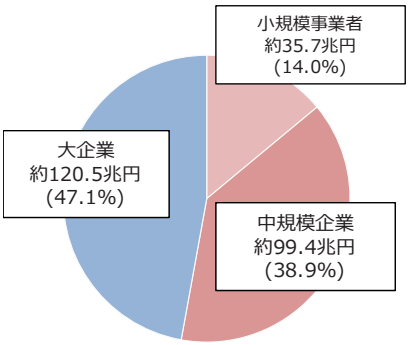
従業者数(2016年)

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 2022 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

令和３年度（2021年度）の中小企業の動向



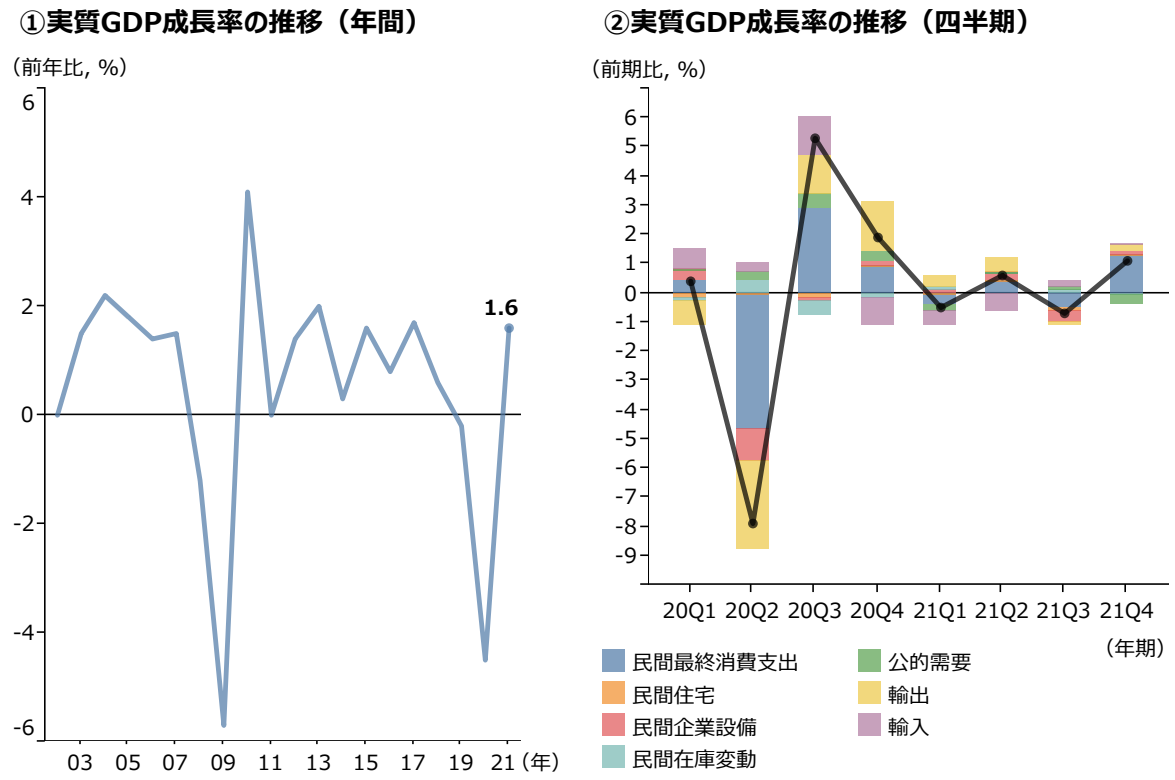
中小企業・小規模事業者の動向

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。2021年は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の世界的流行が続き、我が国経済も大きな影響を受けた。実質GDP成長率の推移を確認すると、2021年は前年比1.6%増となった。2021年を通じた動きを見ると、2021年初頭から発出された2回目の緊急事態宣言と時期を重ねるように、第1四半期にはマイナス成長に転じた。その後は感染状況に左右されながら、2021年第4四半期は前期比1.1%増と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

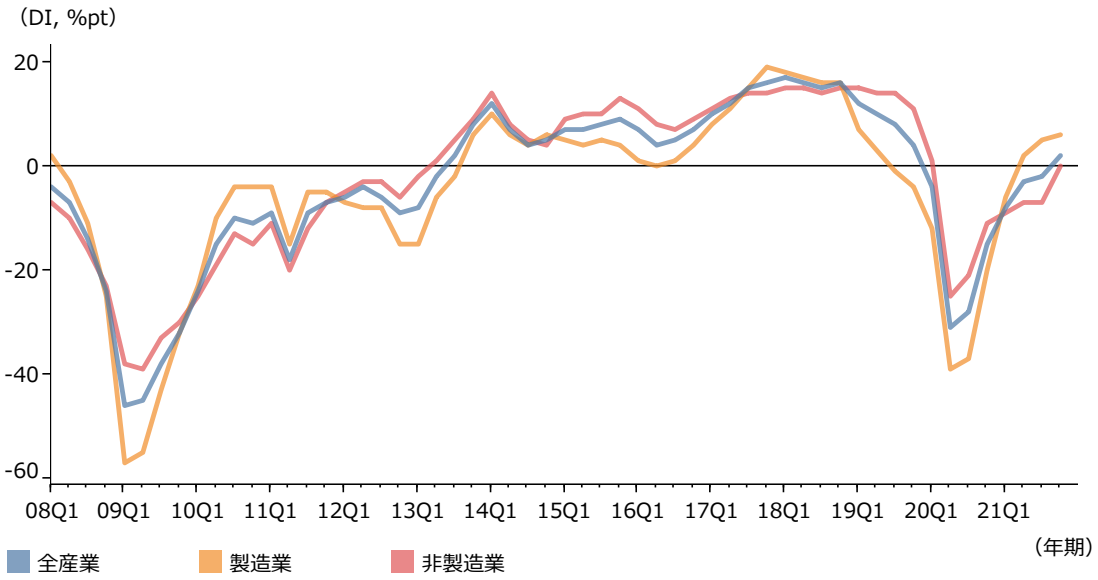


資料：内閣府「国民経済計算」
（注）1.2015年暦年連鎖価格方式。
2.数値は、「2021年10-12月期四半期別GDP速報（2次速報値）」（2022年3月9日公表）による。

次に、業況や生産活動の動向について概観する。

業種別の業況について、日本銀行「全国企業短観経済観測調査」（以下、「日銀短観」という。）の業況判断DIの推移を用いて確認する（**第1-1-2図**）。業況判断DIは、2020年第２四半期を底に回復傾向にあり、2021年第４四半期には全産業でプラスに転じた。

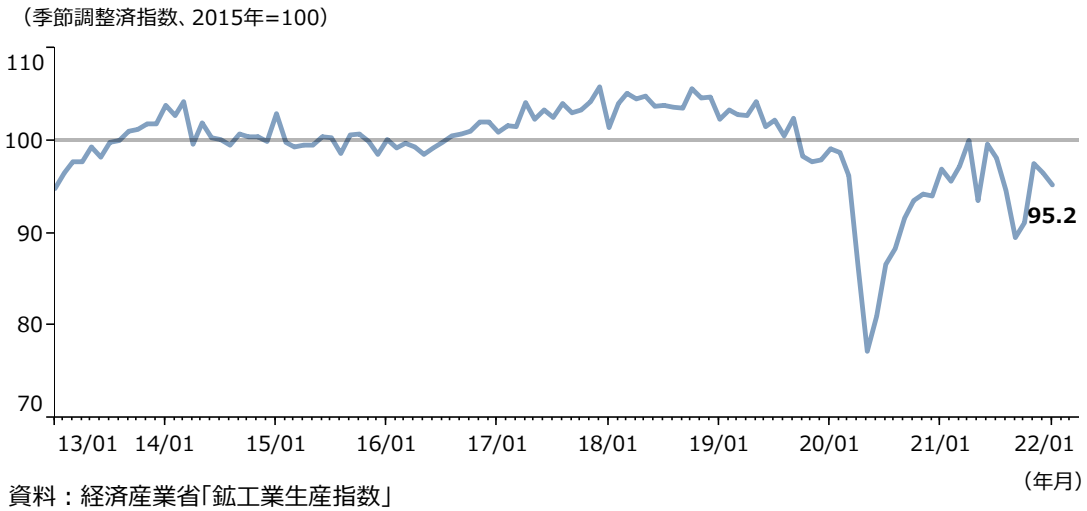
第1-1-2図　業種別の業況判断DIの推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）1.業況判断DIとは、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合（%）から「悪い」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.数値は、全規模ベースのもの。

続いて、経済産業省「鉱工業生産指数」を用いて鉱工業の生産活動の状況を確認する（**第1-1-3図**）。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、同年６月以降は一転し、勢いのある上昇が続いた。2021年は、７月から９月において再び低下した後、10月から上昇し持ち直しの動きが見られているが、足元では、供給制約などが下押ししている。

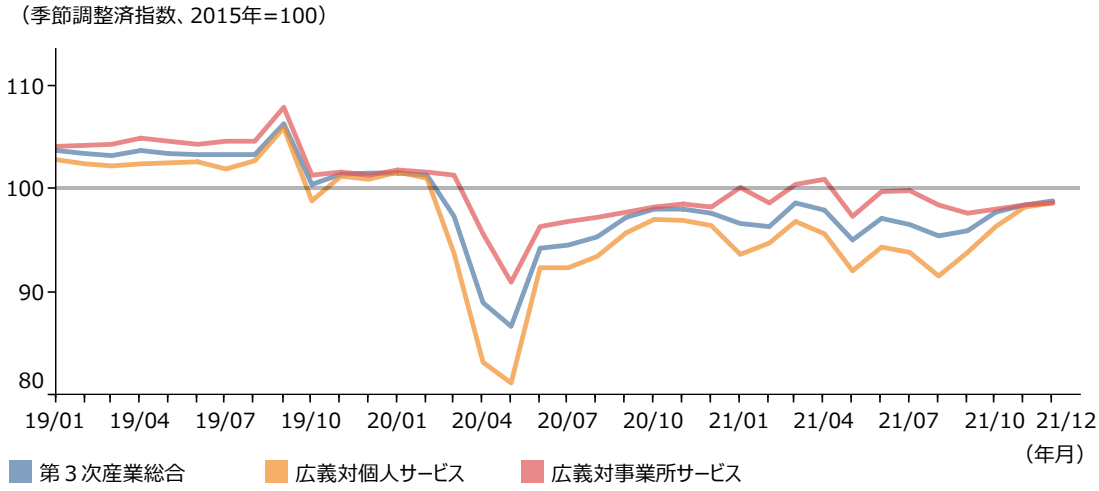
第1-1-3図　鉱工業生産指数の推移



資料：経済産業省「鉱工業生産指数」
（注）1.指数値は、「2022年1月速報」（2022年2月28日公表）による。
2.2022年1月は速報値。

第1-1-4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。指数は感染症の拡大に伴い、2020年５月にかけて大幅な低下となった。その後、回復傾向にあったものの、３回目の緊急事態宣言が発出された直後の2021年５月には一時的に低下するなど、感染症流行の状況に左右されながら変動している様子が分かる。

第1-1-4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

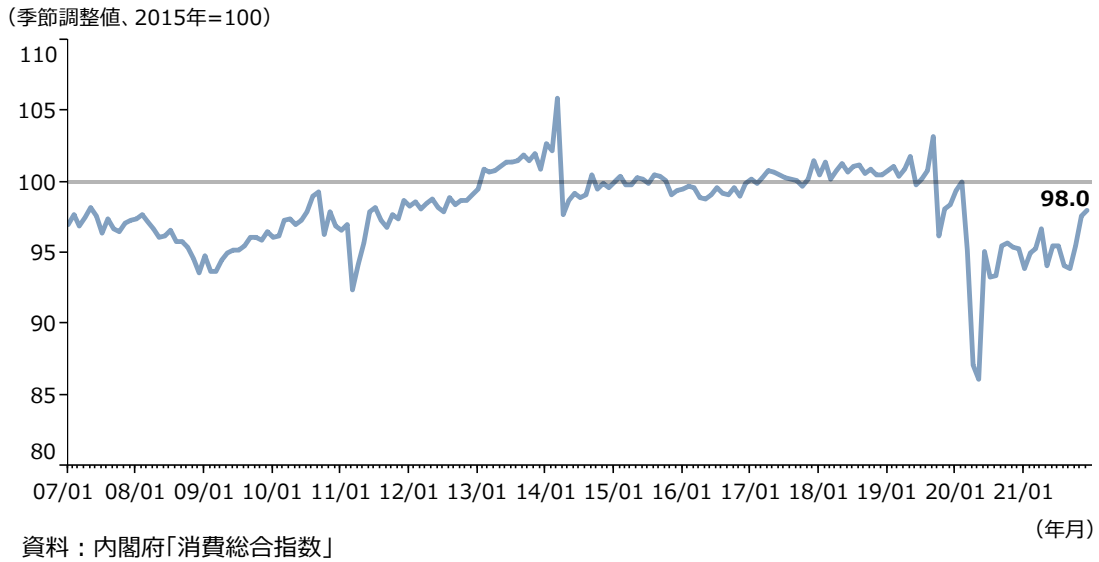


資料：経済産業省「第３次産業活動指数」
（注）指数値は、「2021年12月分」（2022年2月16日公表）による。

次に、消費の動向について概観していく。

第1-1-5図は、内閣府「消費総合指数」によって、2015年を100とした指数で消費の動向を見たものである。消費総合指数は2020年５月を底に上昇に転じたものの、６月以降は上昇と低下を繰り返し、足元では、依然として感染症流行前の水準には戻っていない。

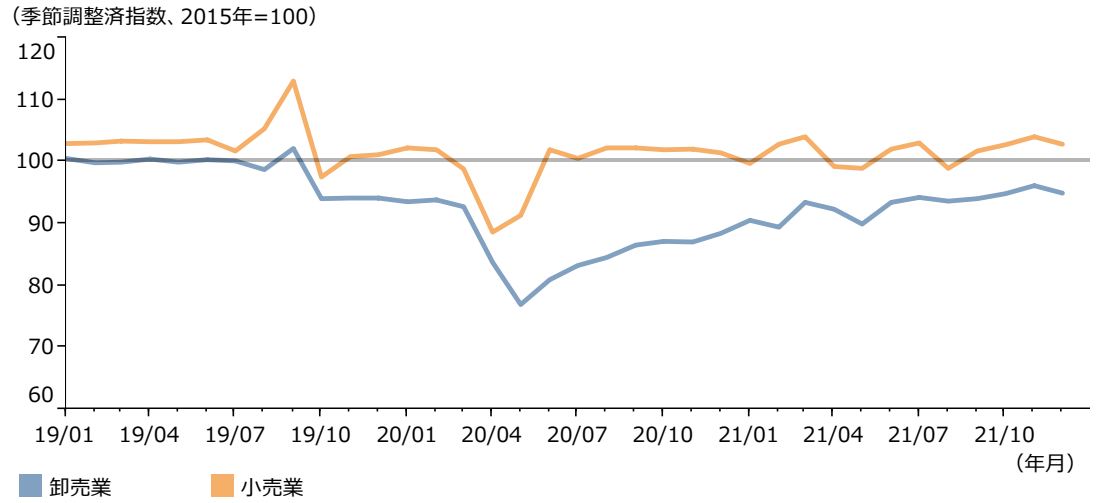
第1-1-5図　消費総合指数の推移



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」により消費の動向を供給側から確認する（**第1-1-6図**）。卸売業は、2020年３月から５月にかけて大幅に低下したが、同年６月以降は緩やかに持ち直し、足元では感染症流行前の水準まで戻って推移している。小売業については、2020年３月から４月にかけて大幅に低下したが、その後、同年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をしている。

第1-1-6図　商業販売額指数の推移

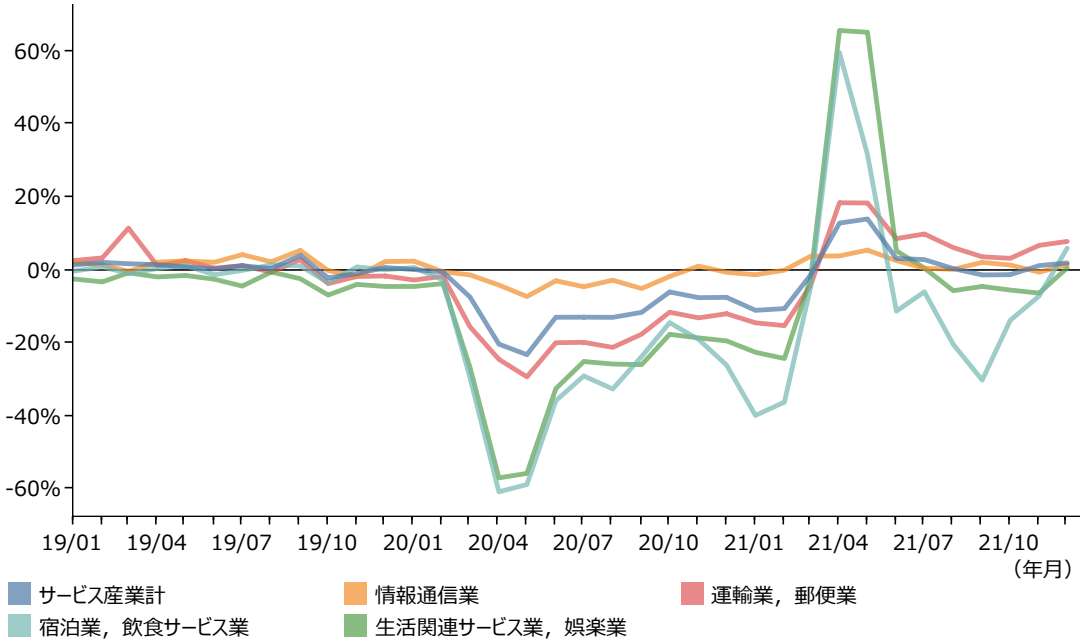


資料：経済産業省「商業動態統計」

第1-1-7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。2021年のサービス産業全体の動きを見ると、第２回緊急事態宣言が解除された直後の2021年４月には前年同月を上回る水準に転じ、５月には前年同月比で大幅に増加した。その後は、感染症が再び拡大する中で、前年同月比での増加幅が縮小している。

また、サービス産業の中で、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」は2021年４月にはそれぞれ前年同月比で大幅に増加したが、６月以降は再び低下した。足元では、いずれの業種も前年を上回っている。一方で、「情報通信業」は期間全体を通じて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1-1-7図　サービス産業の売上高（前年同月比）の推移



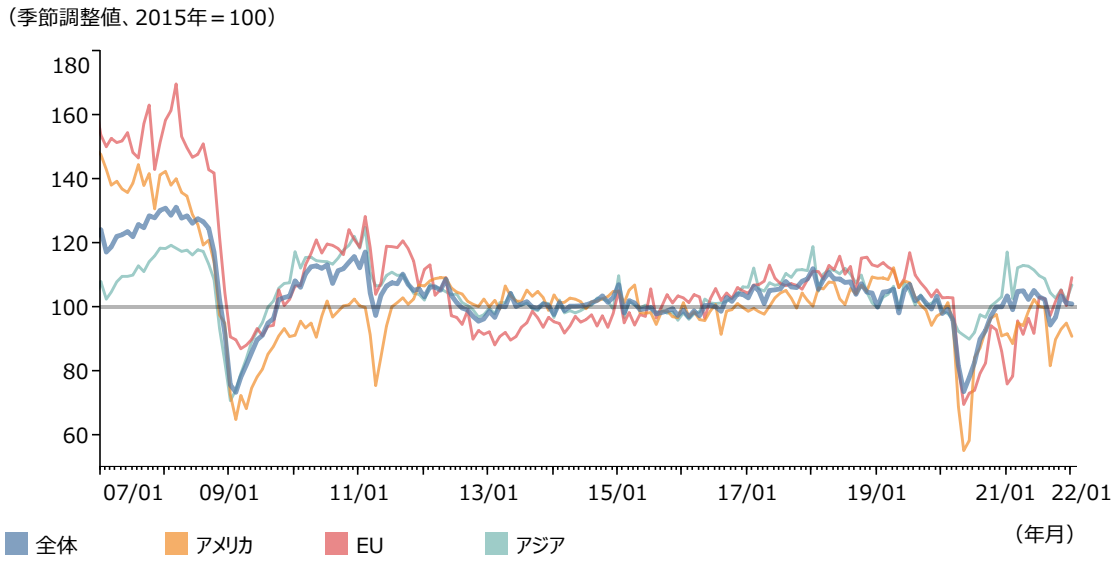
資料：総務省「サービス産業動向調査」
（注）2021年10月～12月の値は速報値。

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1-1-8図及び**第1-1-9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５月にかけて急速に低下した後、上昇傾向で推移していたが、その後増勢が鈍化。足元では、おおむね横ばいで推移している。また、地域別には足元、米国向けは弱含む一方、アジアやEU向けは100を超える水準となった。

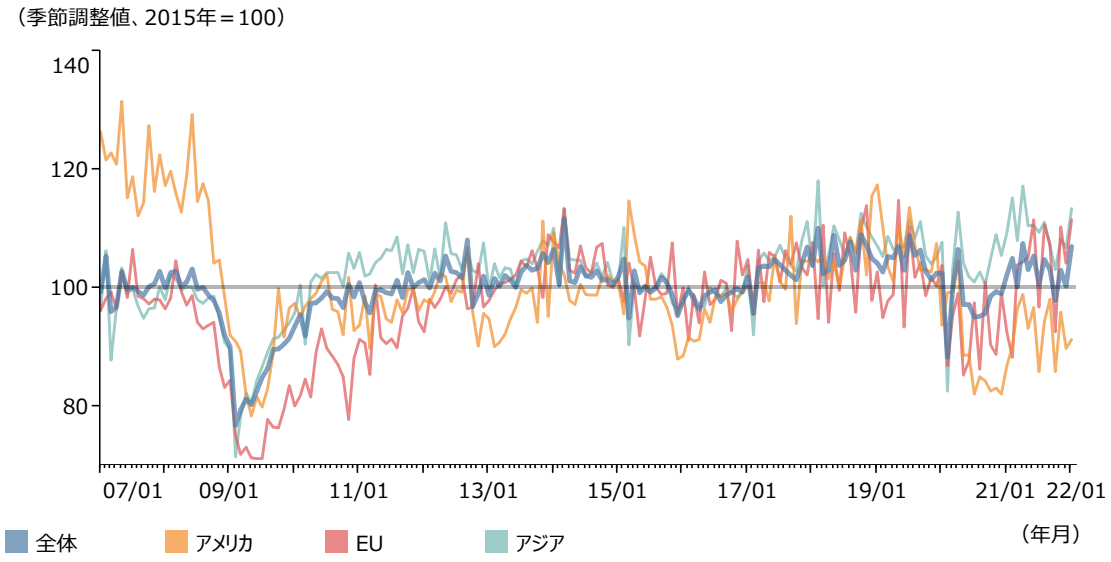
輸入数量指数は、2021年上半期に感染症流行前の水準に回復しつつも、上昇と下落を繰り返しながら推移している。また、地域別には足元、米国からの輸入は依然として感染症流行前の水準まで回復していないが、アジアやEUからの輸入は100を超える水準となった。

第1-1-8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。2022年1月は速報値。
2.EUについては、2015年以降は英国を除く27か国ベース。

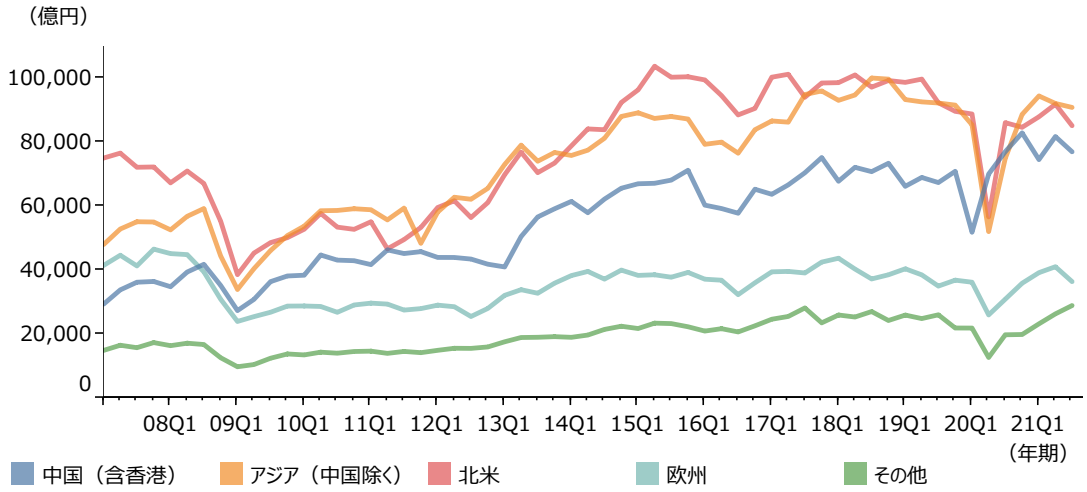
第1-1-9図　地域別輸入数量指数の推移



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。2022年1月は速報値。
2.EUについては、2015年以降は英国を除く27か国ベース。

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1-1-10図**である。各地域においておおむね回復傾向にあり、北米を除き、感染症流行前の水準まで回復している。

第1-1-10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）2021年7-9月期は速報値。

第２節　中小企業・小規模事業者の現状

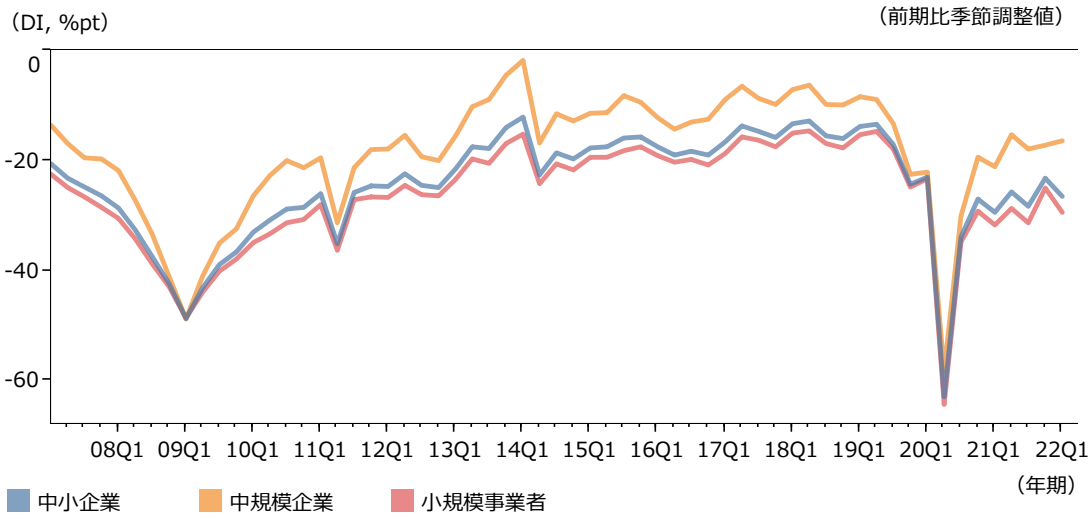
本節では、中小企業・小規模事業者に焦点を当て、業況、収益、投資、資金繰り、倒産状況などといった中小企業・小規模事業者の動向や中小企業・小規模事業者を取り巻く状況について確認していく。

１．業況

始めに、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1-1-11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。2020年には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が、その後は２期連続で上昇した。2021年は上昇と低下を繰り返しながら推移しており、2022年第１四半期は再び低下した。

また、中規模企業においては感染症流行前を上回る水準まで回復したものの、小規模事業者においては戻り切れていない状況であり、中小企業の中でも規模ごとに回復の程度が異なることが見て取れる。

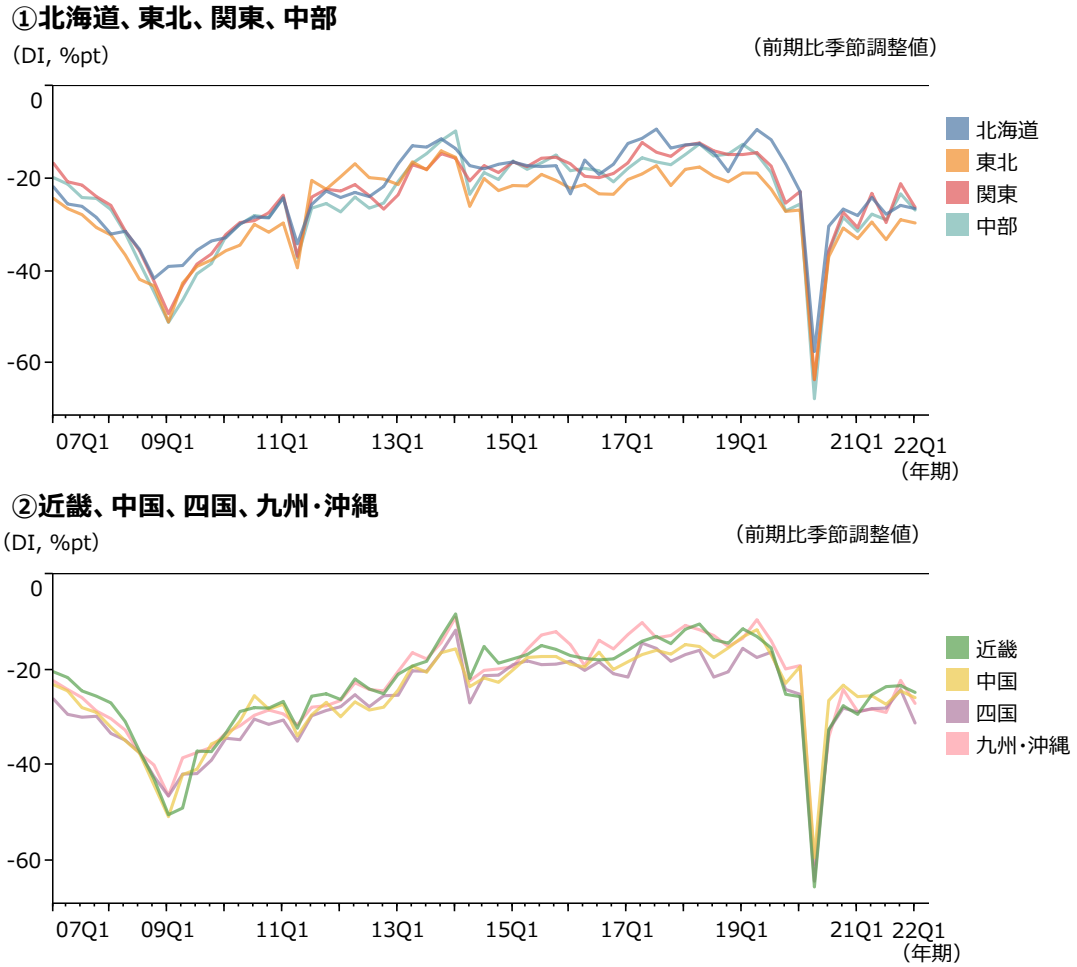
第1-1-11図　企業規模別業況判断DIの推移



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1-1-12図**であるが、多くの地域において、2021年は上昇と低下を繰り返しており、2022年第1四半期はいずれの地域も低下した。

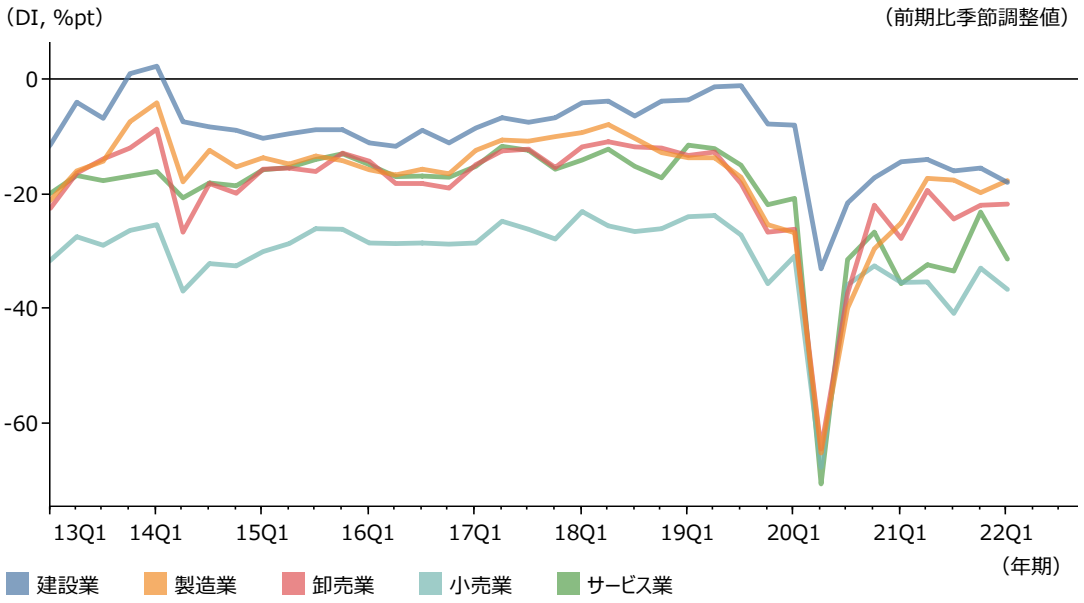
第1-1-12図　地域別業況判断DIの推移



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.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。

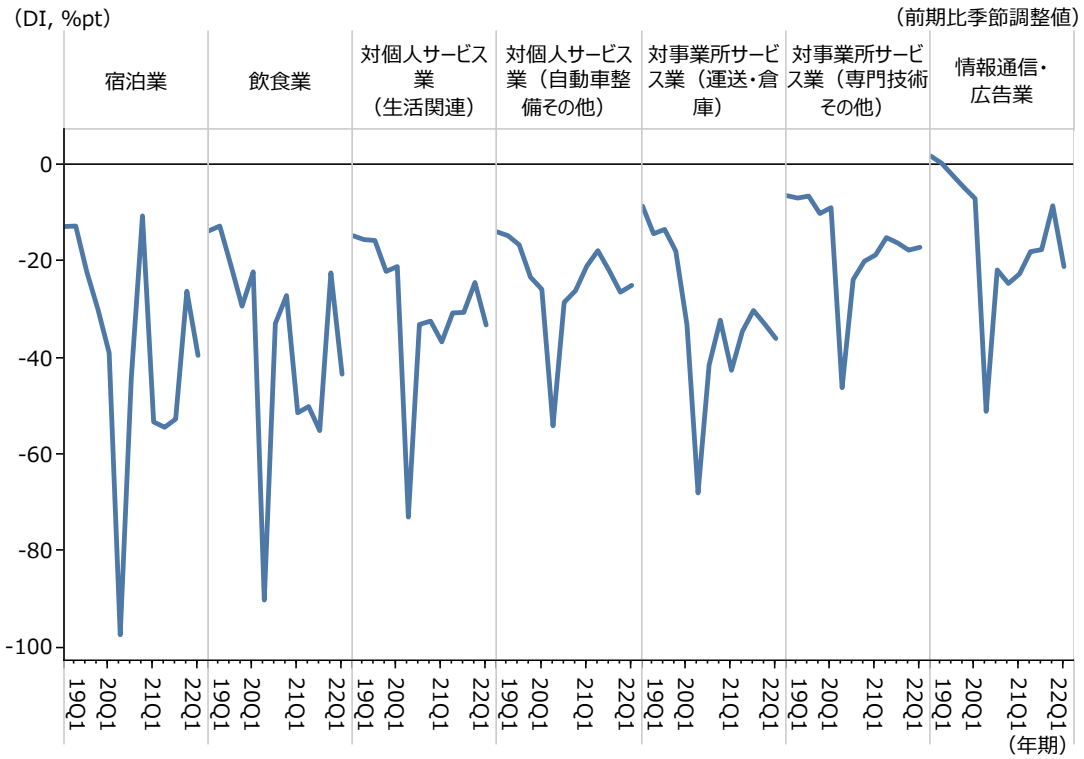
続いて、業種別に業況判断DIを確認すると、建設業を除き、2020年第2四半期はリーマン・ショック時を下回る水準となったが、その後いずれの業種でも2期連続で回復した。その後は業種ごとに傾向は異なるが、2022年第1四半期においては、製造業を除いて低下した（**第1-1-13図**）。また、2020年第2四半期に最も大きく低下したサービス業について、更に詳細な業種別の動きを確認すると、特に宿泊業、飲食業においては、2021年9月末に緊急事態宣言が解除されてから上昇したが、2022年第1四半期に再び低下している様子が分かる（**第1-1-14図**）。

第1-1-13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1-1-14図　業種別業況判断DIの推移（サービス業）



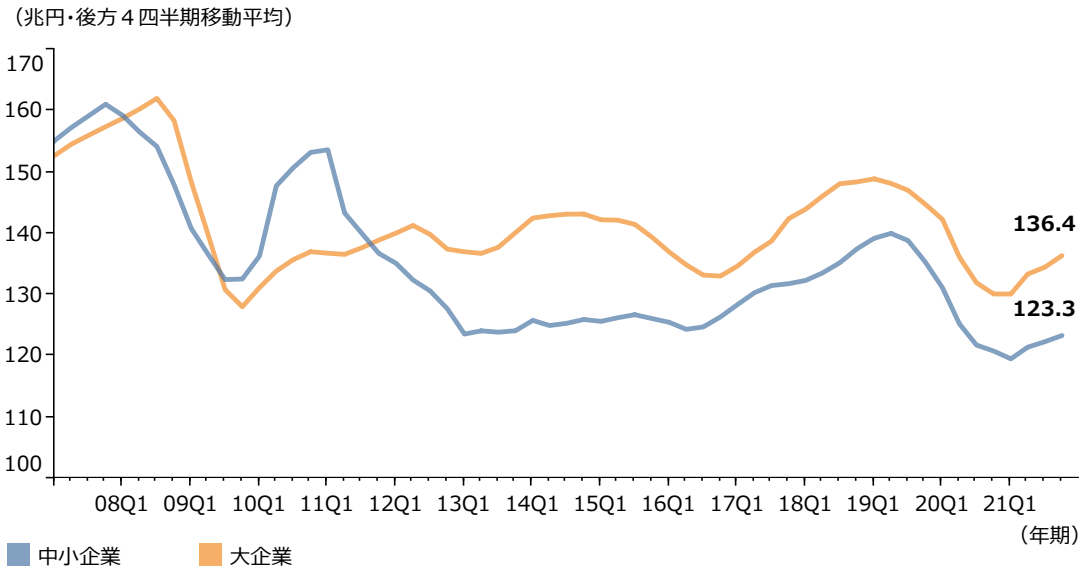
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

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更に減少したが、2021年第１四半期を底に緩やかな増加傾向に転じている（**第1-1-15図**）。

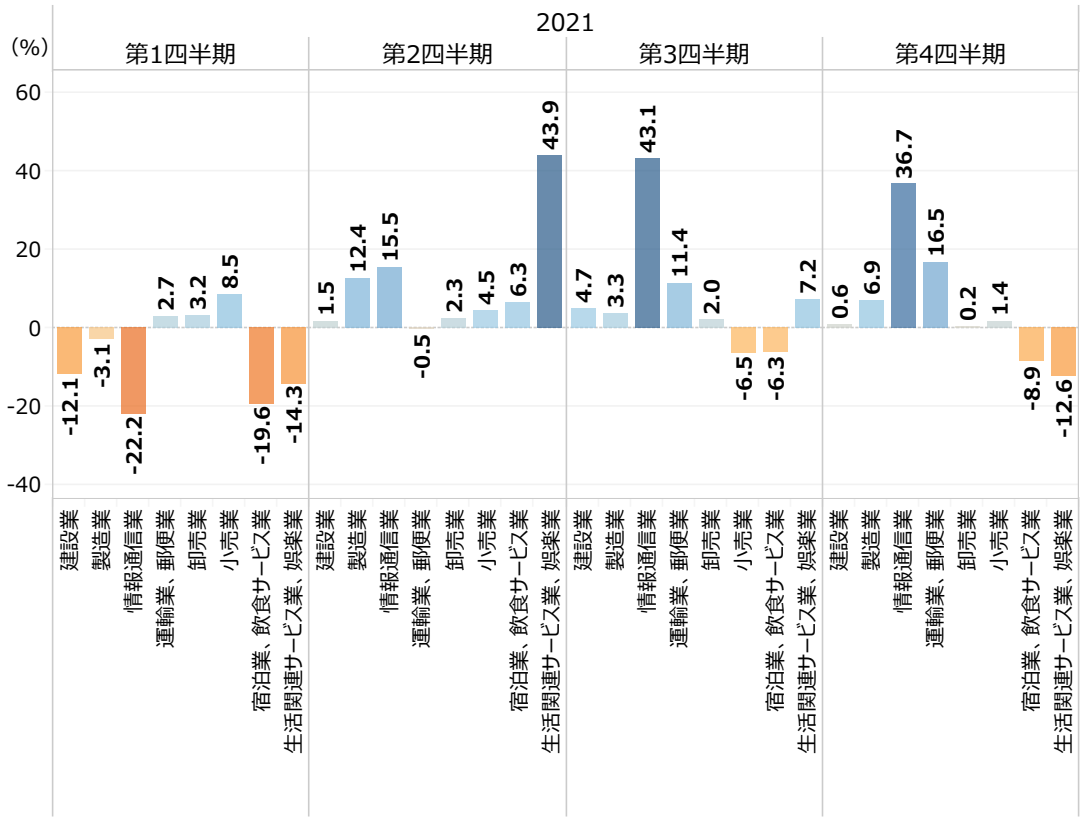
第1-1-15図　企業規模別に見た、売上高の推移



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。

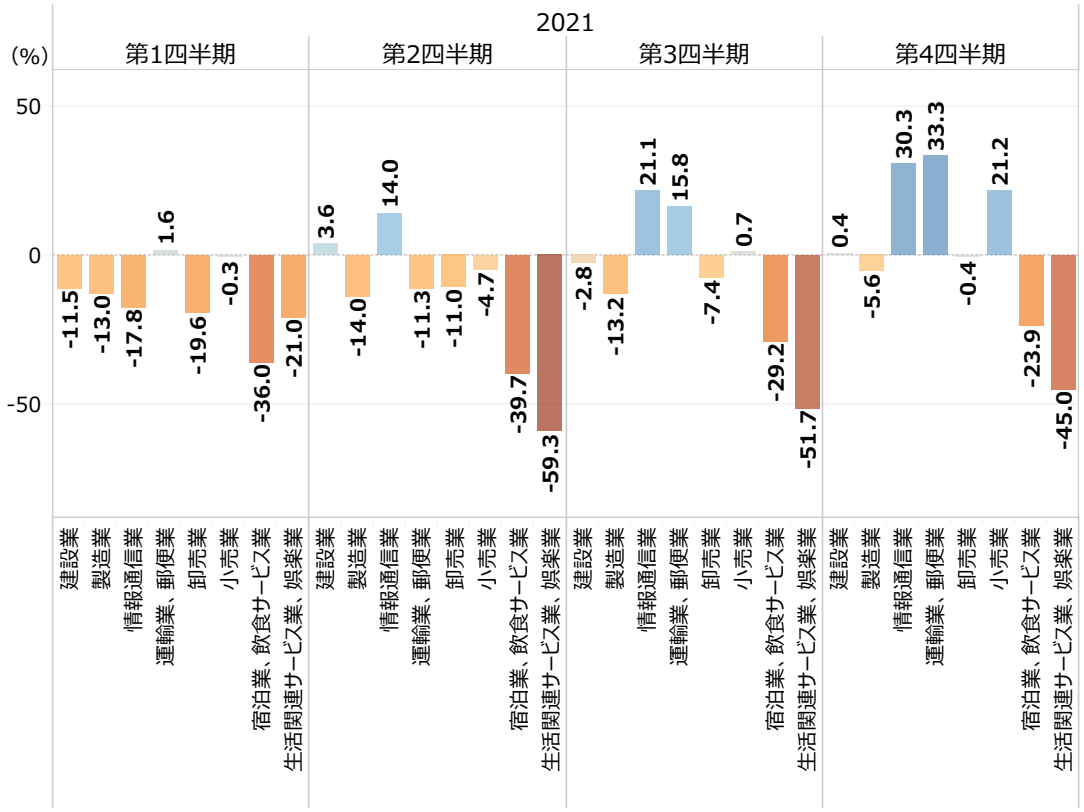
続いて、業種別に前年同期と比較した中小企業の売上高の動向を見ると、2021年第２四半期から多くの業種で、前年同期と比べて売上高が回復した（**第1-1-16図**）。一方で、2019年同期比と比較すると、依然として多くの業種で売上高が回復しておらず、特に「生活関連サービス業、娯楽業」、「宿泊業、飲食サービス業」においてそれぞれ大幅減となっており、引き続き厳しい状況にあることが分かる（**第1-1-17図**）。

第1-1-16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。

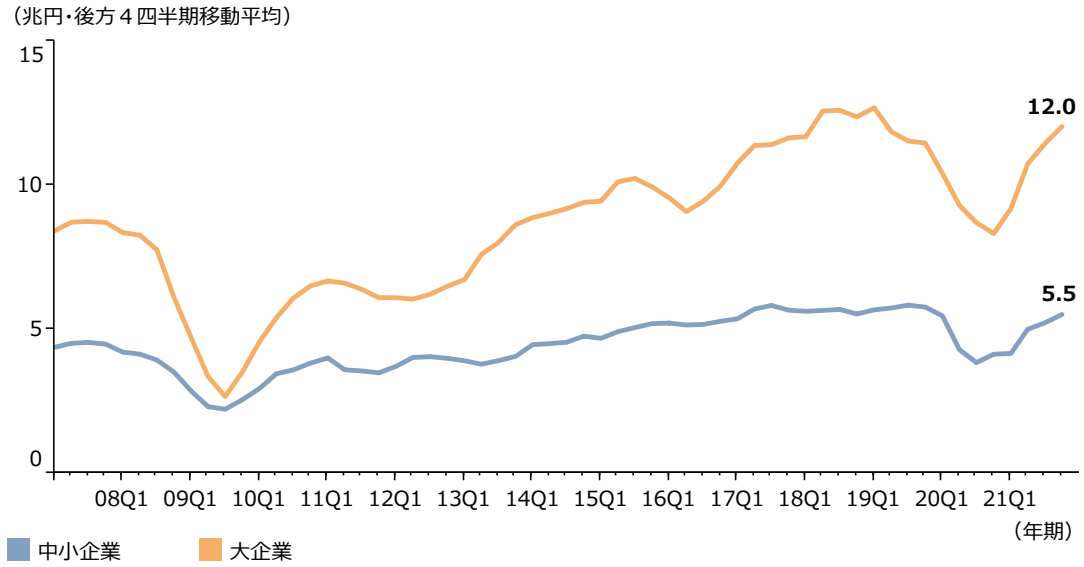
第1-1-17図　業種別に見た、中小企業の売上高の2019年同期比



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。

中小企業の経常利益は売上高同様、リーマン・ショック後に大きく落ち込んだ後は緩やかな回復基調が続いてきたが、2020年に入ると、感染症の影響により減少に転じた。その後は、2020年第３四半期を底に中小企業の経常利益は再び緩やかな増加傾向にある（**第1-1-18図**）。

第1-1-18図　企業規模別に見た、経常利益の推移



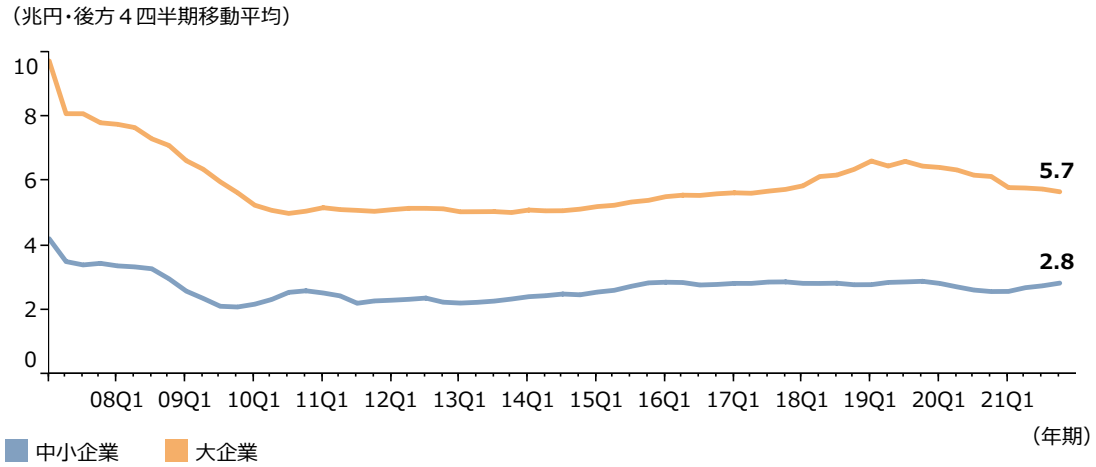
資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

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、2020年には減少傾向となったが、2021年に入ると僅かに増加している（**第1-1-19図**）。

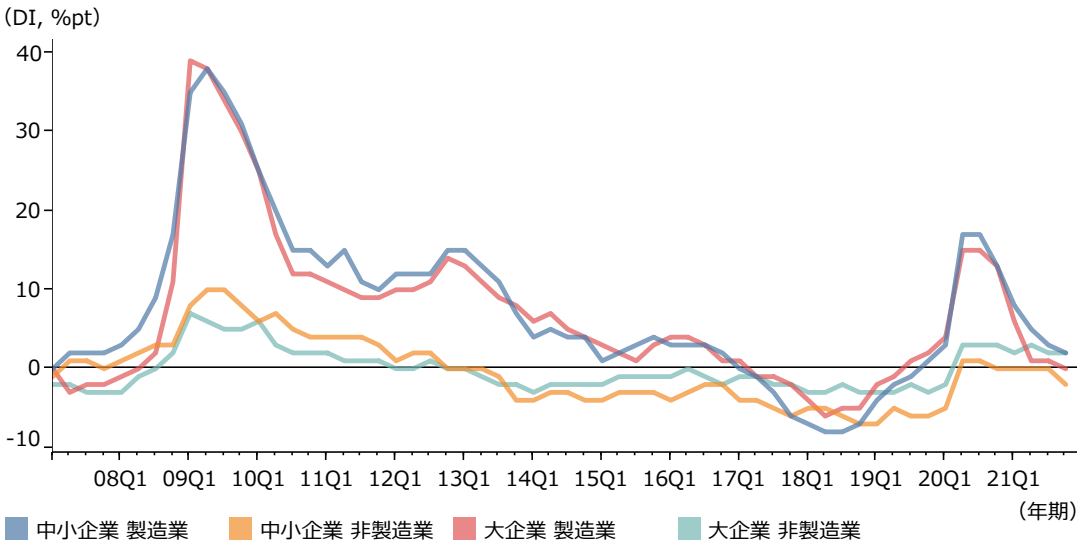
第1-1-19図　企業規模別に見た、設備投資の推移



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。

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。2020年に入ると急激に過剰感が強まったが、2020年第３四半期以降は過剰感が和らいでいる。非製造業においては2020年に設備の不足感が弱まったが、足元では、特に中小企業において再び不足感が強まっている（**第1-1-20図**）。

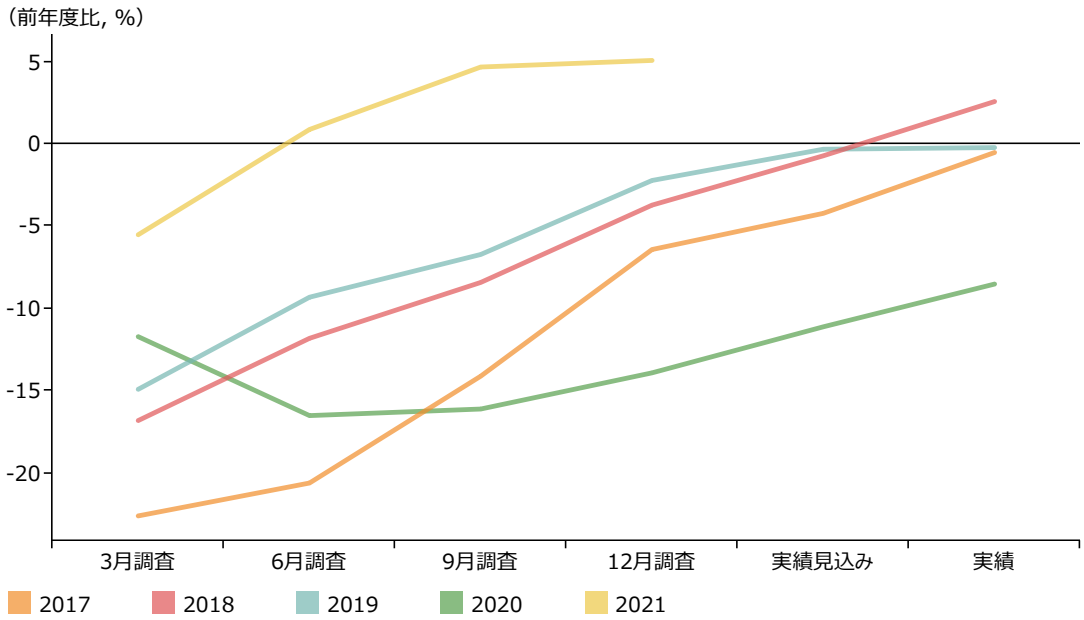
第1-1-20図　企業規模別・業種別に見た、生産・営業用設備判断DIの推移



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1-1-21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年度設備投資計画が感染症の影響を受けて、例年よりも低い水準で推移していたこともあり、2021年度は6月調査以降の設備投資計画が前年度比で増加。感染症による影響による先行きの見通しづらさはあるものの、昨年度よりも積極的な投資の動きが見られる。

第1-1-21図　中小企業の設備投資計画

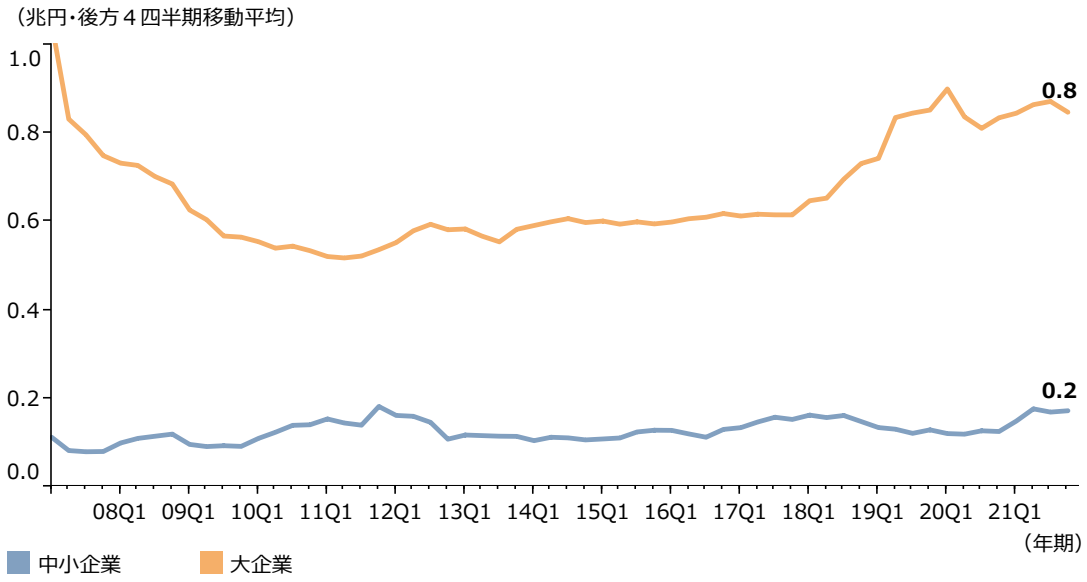


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）ここでいう中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

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が、2021年に入ると増加傾向となり、足元ではおおむね横ばいで推移している（**第1-1-22図**）。また、中小企業の設備投資に占めるソフトウェア投資の比率についても、2021年に入ると増加し、足元ではおおむね横ばいで推移している（**第1-1-23図**）。

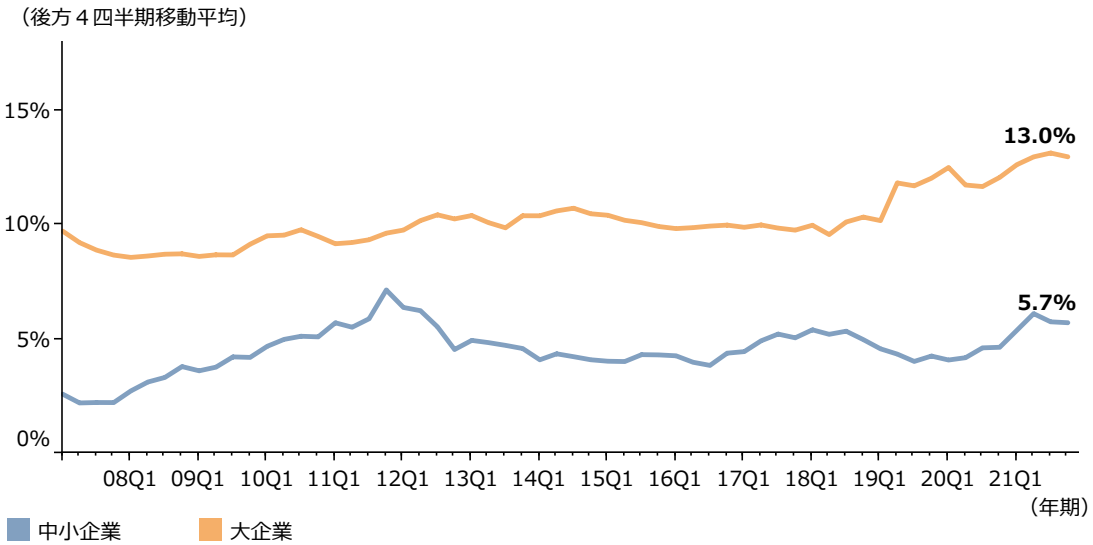
1　中小企業では、年度計画を事前に策定していない企業が多く、案件が実際に実施されるごとに、設備投資額に計上される傾向があるため、3月調査から実績調査（翌年6月調査）まで、ほぼ一貫して上方修正されるパターンとなっている。

第1-1-22図　企業規模別に見た、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。

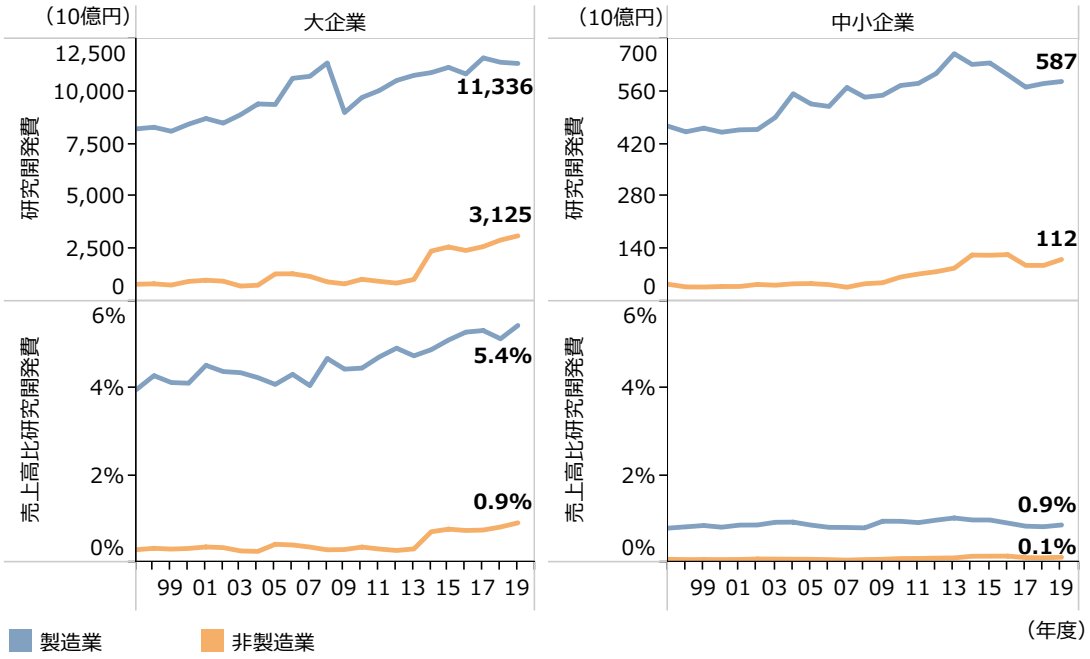
第1-1-23図　企業規模別に見た、ソフトウェア投資比率の推移



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。

次に、企業が新たな製品・サービスを生み出すための研究開発活動について見ていく。**第1-1-24図**は、研究開発費と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、中小企業における研究開発費は緩やかな増加傾向であるものの、売上高に占める研究開発費の割合は横ばいの傾向が続いており、同業種の大企業と比べて低水準にあることが分かる。

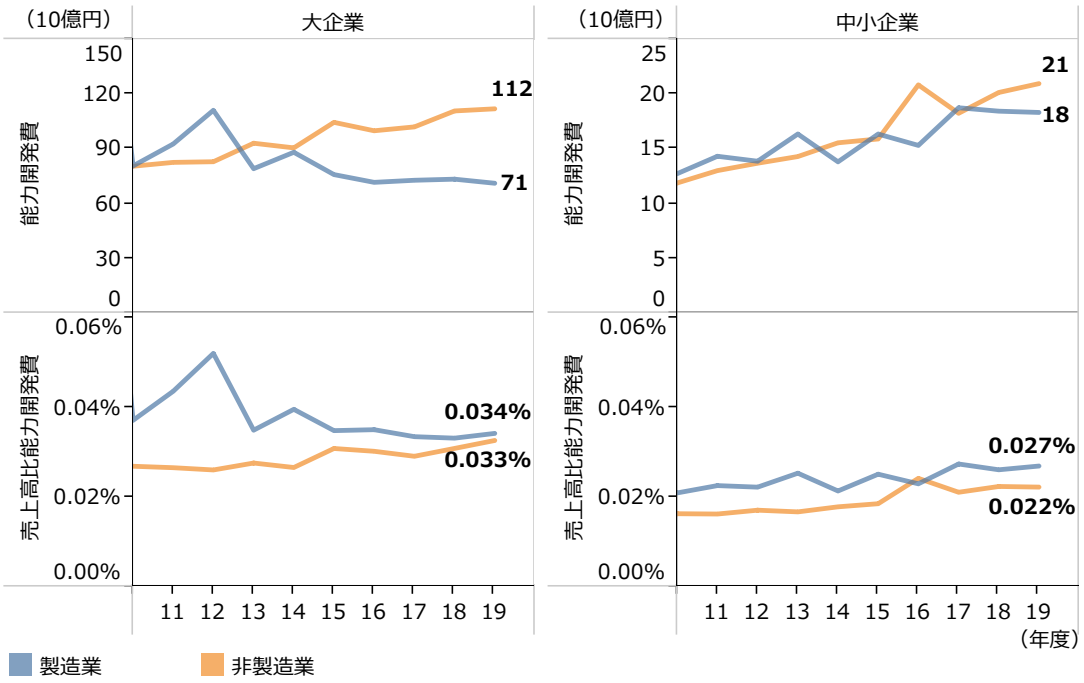
第1-1-24図　企業規模別・業種別に見た、研究開発費及び売上高研究開発費の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

続いて、**第1-1-25図**は、能力開発費と売上高に占める能力開発費の割合の推移である。これを見ると、中小企業の能力開発費は大企業と比較して規模が小さいものの、増加傾向にある。一方で、売上高に占める能力開発費の割合を見ると、業種にかかわらず、ほぼ横ばいで推移している。ただし、同業種の大企業に比べて研究開発費ほどの格差は存在していないことが分かる。

第1-1-25図　企業規模別・業種別に見た、売上高対能力開発費

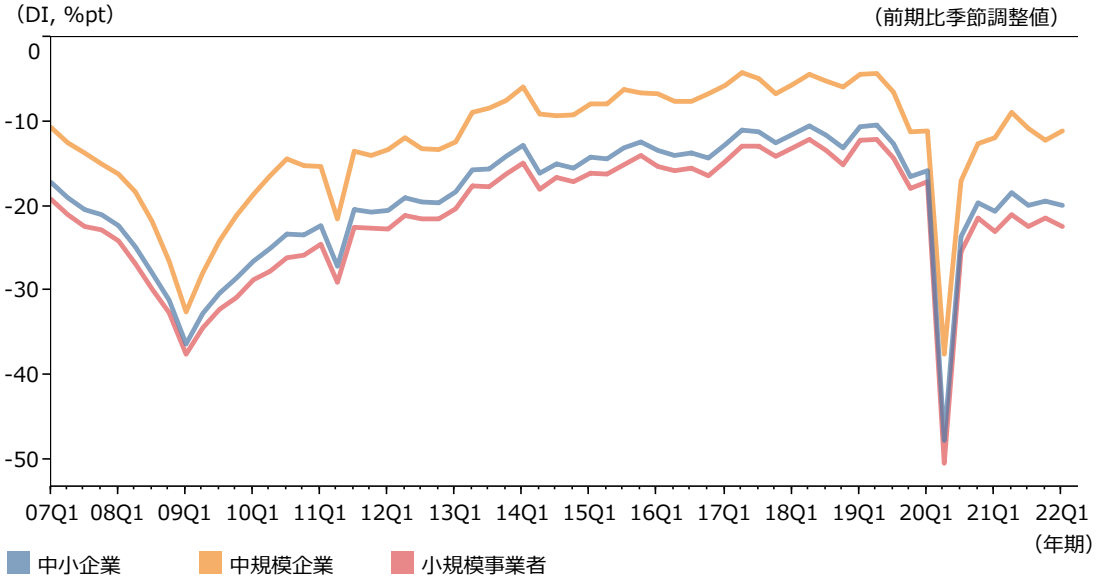


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

4．資金繰りと倒産・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1-1-26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。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が、第3四半期には大きく回復した。しかしながら、2021年以降、その回復のテンポは弱まっており、特に小規模事業者においては感染症流行前の水準には戻っていない。

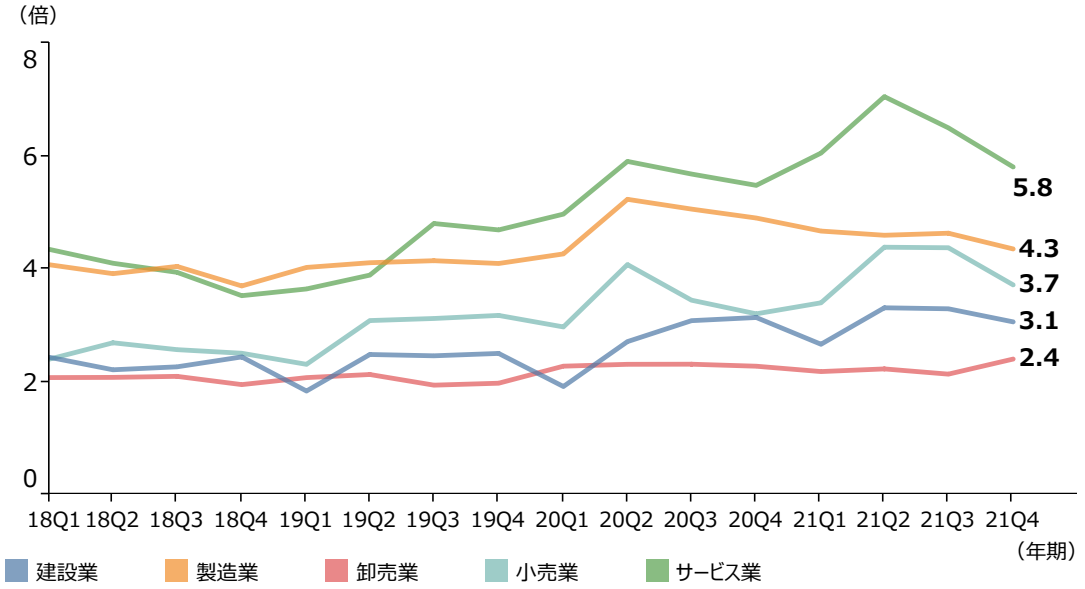
第1-1-26図　企業規模別に見た、資金繰りDIの推移



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、**第1-1-27図**は借入金月商倍率を見たものであるが、多くの業種で感染症流行前と比べて借入金月商倍率が上昇している。特にサービス業[2]や小売業は2020年第２四半期、2021年第２四半期に借入金月商倍率が上昇している様子が分かる。感染症流行に左右されながら、借入金の返済余力が低下している可能性がうかがえる。

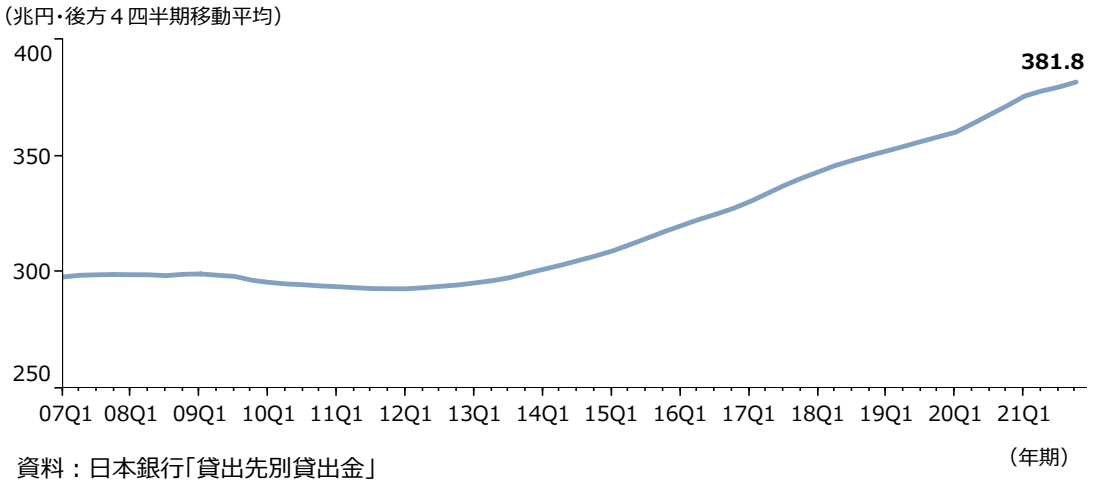
第1-1-27図　業種別に見た、借入金月商倍率の推移



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.借入金月商倍率＝（金融機関短期借入金＋その他の短期借入金＋金融機関長期借入金＋その他の長期借入金＋社債）÷月商

また、中小企業向けの貸出金についても確認すると、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増加し、2021年も堅調に増加している（**第1-1-28図**）。

第1-1-28図　中小企業向け貸出金の推移

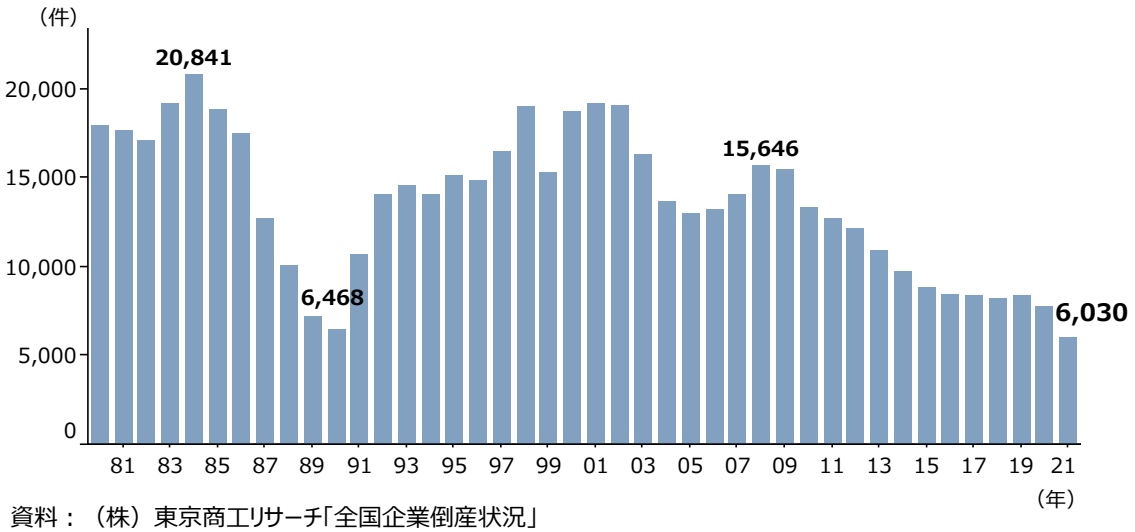


資料：日本銀行「貸出先別貸出金」

2　サービス業のうち、特に宿泊業などで借入金月商倍率が上昇した。

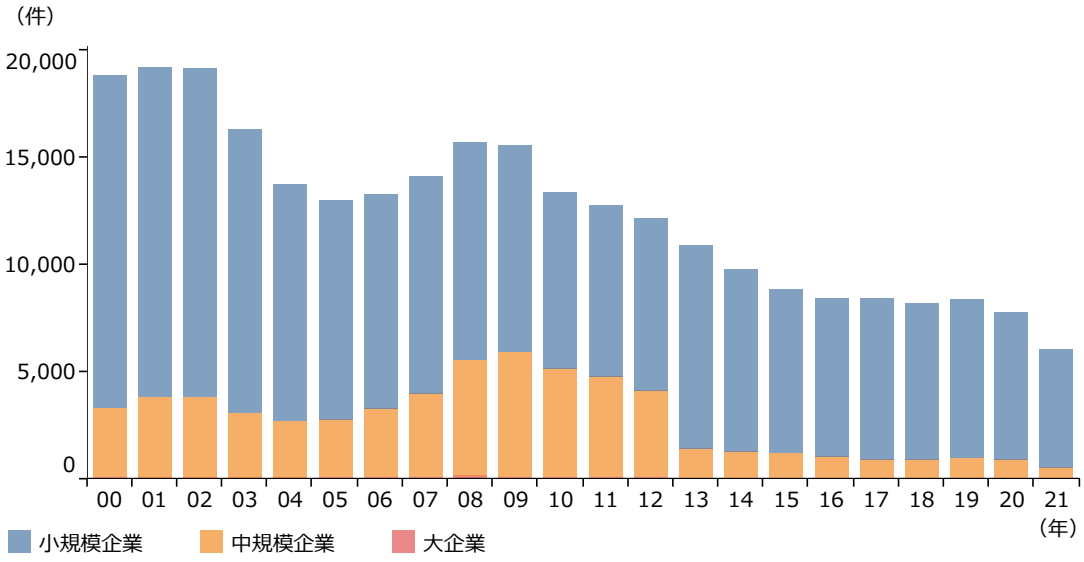
続いて、我が国の倒産件数の推移について確認する（**第1-1-29図**）。倒産件数は2009年以降、減少傾向で推移してきた中で、2021年は資金繰り支援策などの効果もあり57年ぶりの低水準となった。また、これを規模別に見ると、倒産件数の大部分を小規模企業が占めていることが分かる（**第1-1-30図**）。

第1-1-29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1-1-30図　企業規模別倒産件数の推移

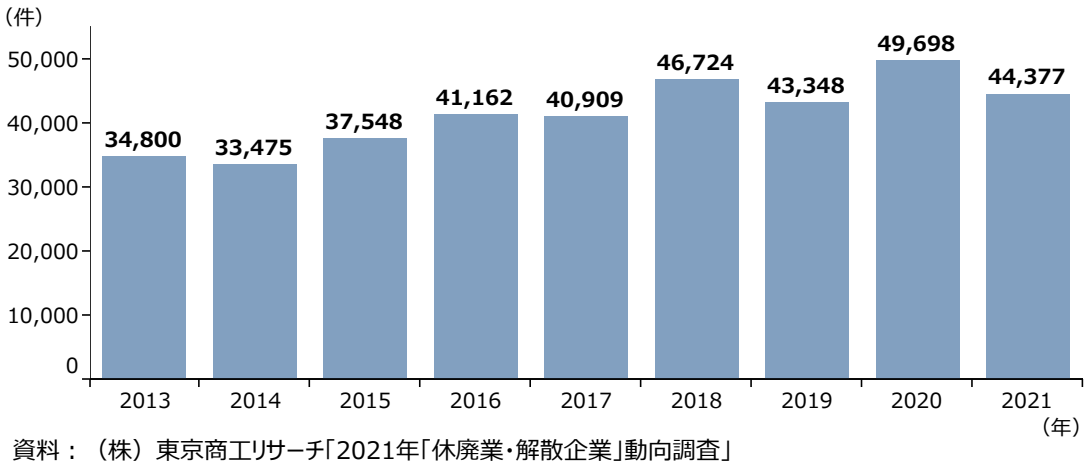


資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
（注）1.ここでいう「中規模企業」とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業に当てはまらない企業をいう。
2.企業規模別の集計については、2000年以降のみ集計を行っている。
3.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

また、休廃業・解散件数は（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、2021年の休廃業・解散件数は４万4,377件で、前年比10.7％減となった。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、2021年の休廃業・解散件数は５万4,709件で、前年比2.5％減となった（**第1-1-31図**）。

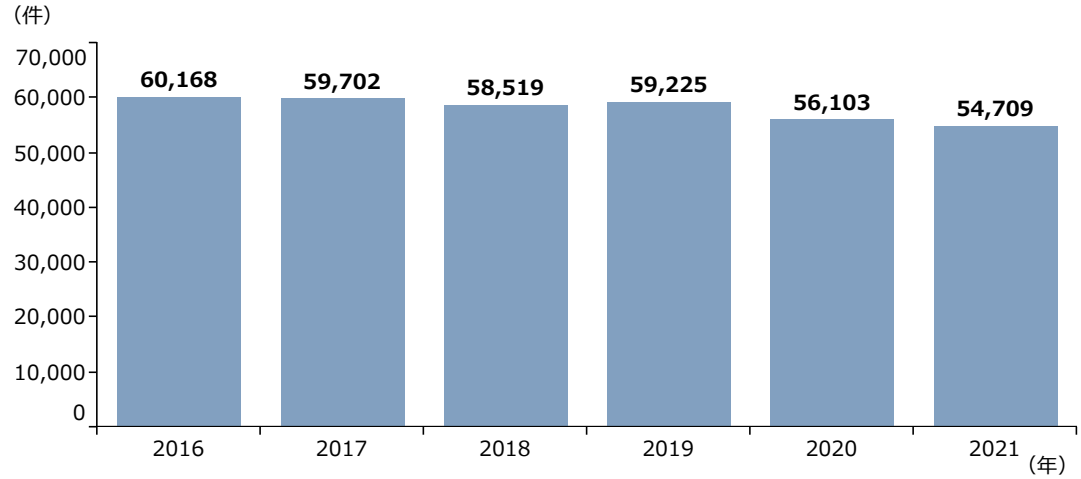
第1-1-31図　休廃業・解散件数の推移

①東京商工リサーチ



資料：（株）東京商工リサーチ「2021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。

②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（2021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。

倒産件数や休廃業・解散件数は資金繰り支援などの各種支援策の奏功もあり、いずれも前年の件数を下回る結果となった。

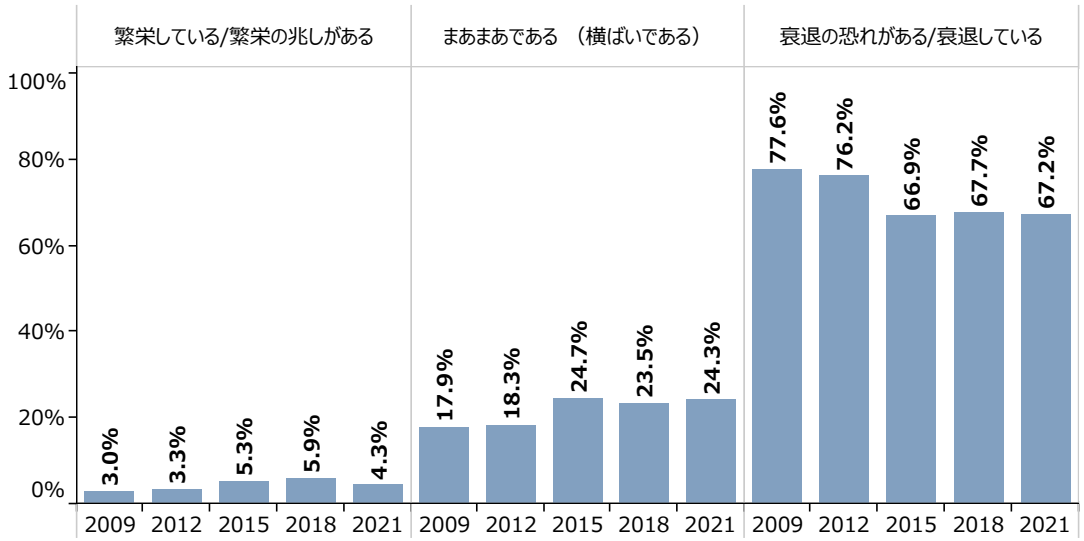
一方で、前述の通り、資金繰りの回復のテンポが弱まっており、借入金の返済余力が低下している業種もある中で、今後の倒産件数や休廃業・解散件数の動向に留意する必要がある。

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、2021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67.2%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1-1-32図**）。

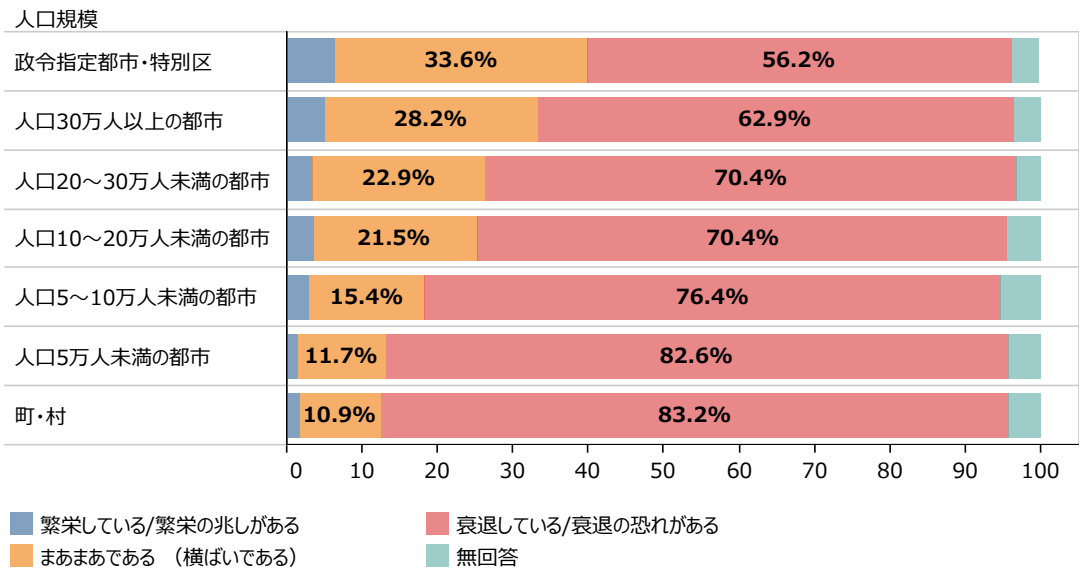
また、これを立地市区町村の人口規模別に見ると、人口規模が小さくなるにつれて「衰退の恐れがある/衰退している」と回答した割合が高くなっている（**第1-1-33図**）。

第1-1-32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。

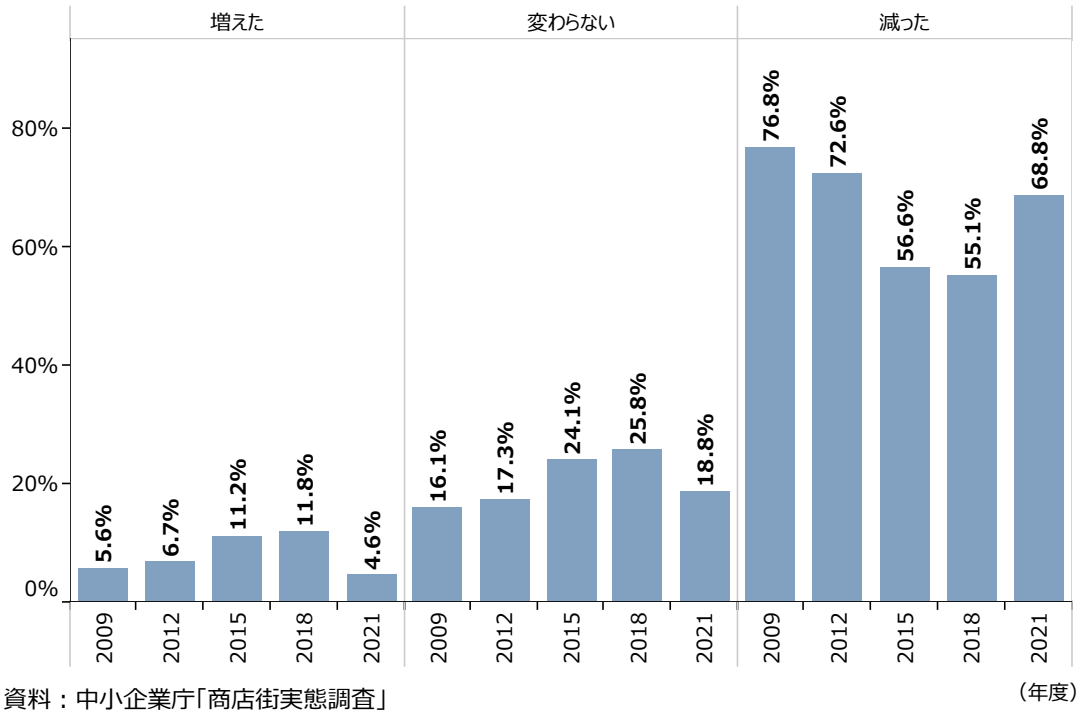
第1-1-33図　立地市区町村の人口規模別に見た、商店街の最近の景況



資料：中小企業庁「商店街実態調査」
（注）2021年度について集計したもの。

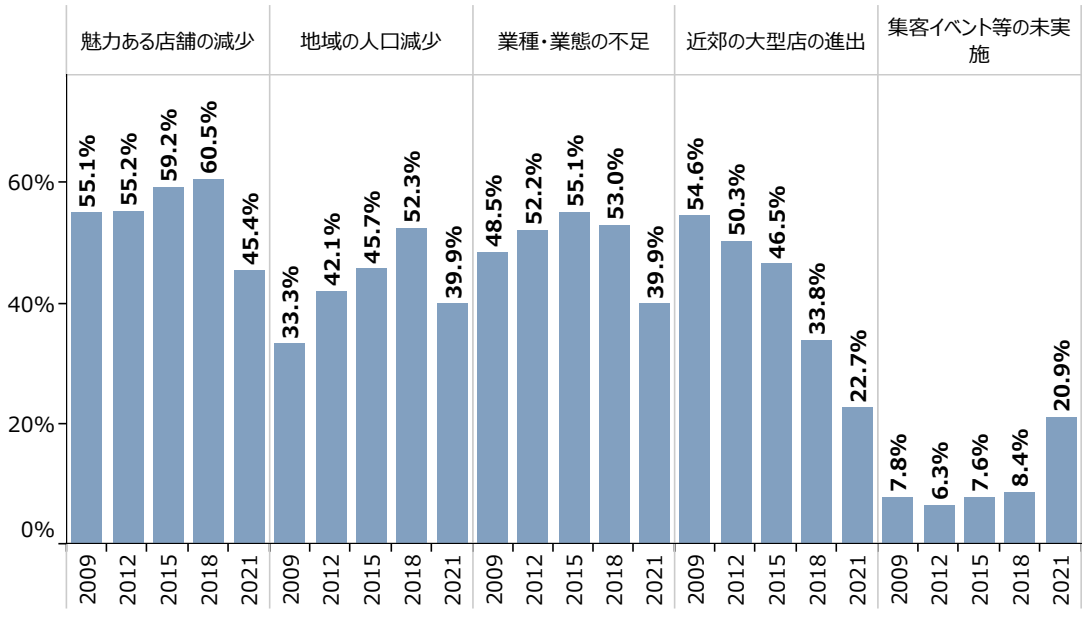
次に、**第1-1-34図**は各調査時点における最近３年間の来街者数の変化を見たものであるが、2021年度は「減った」と回答した割合が前回調査よりも増加し約７割となった。続いて、来街者が減少した要因について見ると、2021年度は「魅力のある店舗の減少」が最も多くなっているが、特に「集客イベント等の未実施」を来街者の減少要因として回答する割合が、2018年度から2021年度にかけて大きく増加していることが見て取れる（**第1-1-35図**）。

第1-1-34図　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）1.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。
2.各調査時点における最近３年間の来街者数の変化を聞いたもの。

第1-1-35図　商店街への来街者数の減少要因



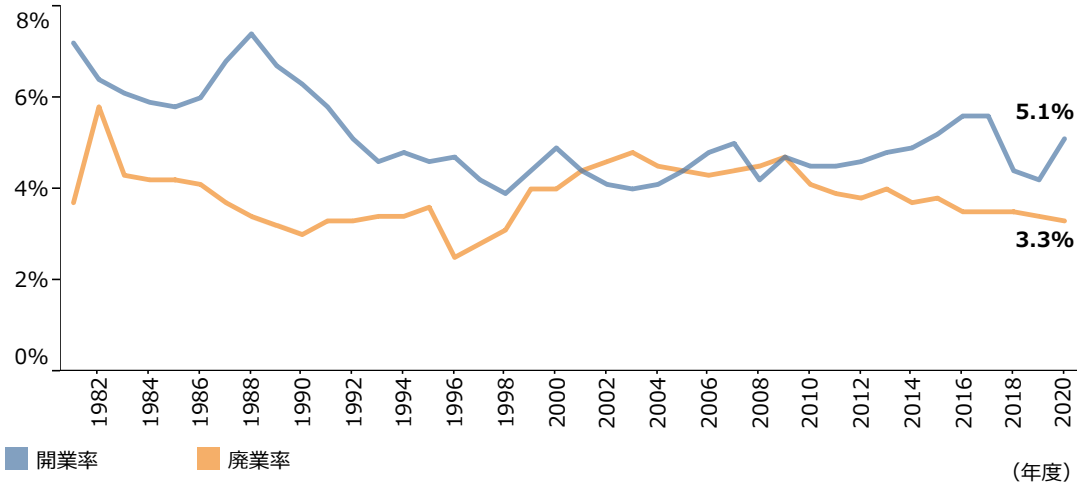
資料：中小企業庁「商店街実態調査」
（注）1.複数回答。
2.2021年度調査において回答の多い上位五つを示している。

６．開廃業の状況

続いて、我が国の開業率及び廃業率について現状把握を行う[3]。

我が国の開業率は、1988年度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、2018年度に再び低下傾向に転じた。足元では再び５％台に回復している。廃業率は、1996年度以降増加傾向で推移していたが、2010年度からは低下傾向で推移している（**第1-1-36図**）。

第1-1-36図　開業率・廃業率の推移



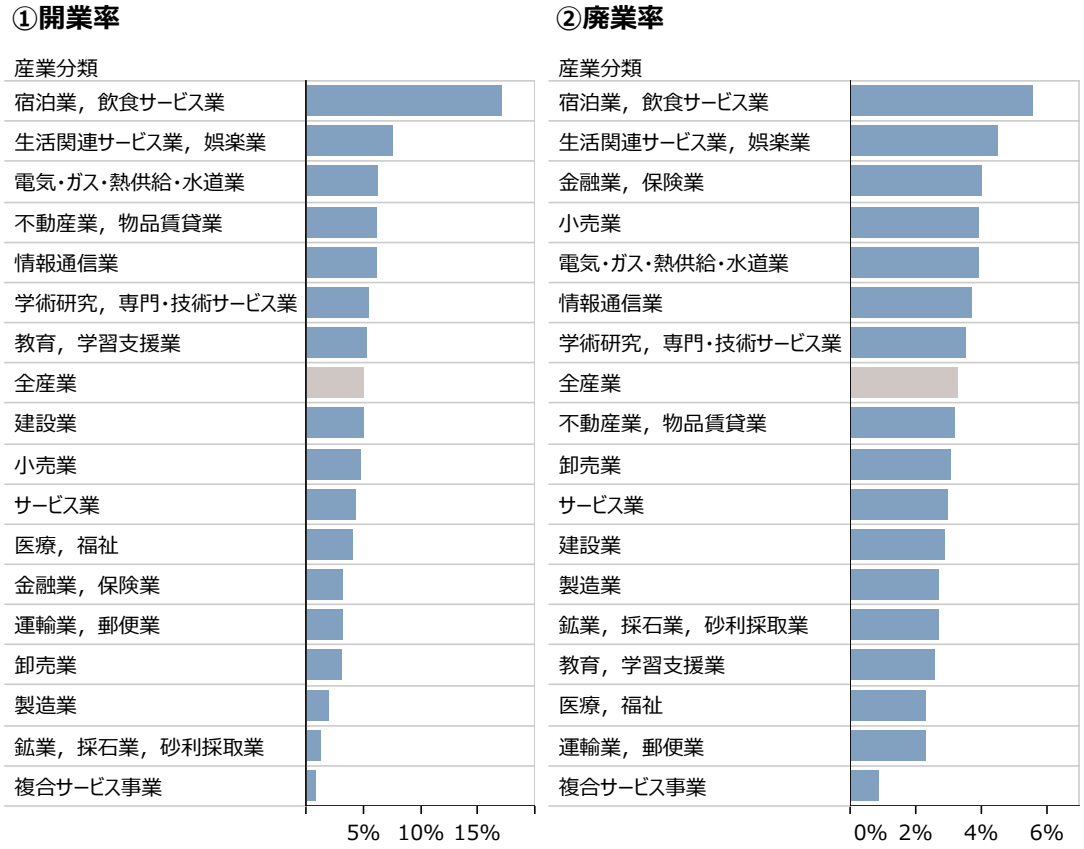
資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出
（注）1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
2.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第5条）。

3 「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1-1-37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」、「電気・ガス・熱供給・水道業」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」、「金融業，保険業」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、「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。一方で、開業率と廃業率が共に低い業種は、「運輸業，郵便業」、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「複合サービス事業」となっている。

第1-1-37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1-1-38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、埼玉県、東京都、福岡県、愛知県と続く。また、廃業率について見ると、大分県が最も高く、島根県、高知県、徳島県、佐賀県と続いている。

第1-1-38図　都道府県別開廃業率（2020年度）

	開業率	廃業率
北海道	4.2%	3.3%
青森	2.9%	3.2%
岩手	3.2%	3.4%
宮城	4.1%	3.3%
秋田	2.7%	3.6%
山形	3.4%	3.0%
福島	3.8%	3.2%
茨城	5.1%	3.1%
栃木	4.7%	2.9%
群馬	5.0%	3.0%
埼玉	6.0%	3.3%
千葉	5.8%	3.3%
東京	6.0%	3.2%
神奈川	5.8%	3.2%
新潟	3.2%	3.1%
富山	3.3%	3.5%

	開業率	廃業率
石川	4.3%	3.1%
福井	3.6%	3.4%
山梨	5.6%	2.9%
長野	3.8%	3.2%
岐阜	4.9%	2.9%
静岡	4.6%	3.2%
愛知	5.9%	3.7%
三重	5.0%	3.1%
滋賀	4.7%	3.3%
京都	5.2%	3.4%
大阪	5.4%	3.0%
兵庫	5.2%	3.1%
奈良	4.8%	2.7%
和歌山	3.9%	2.8%
鳥取	3.8%	3.4%
島根	3.3%	3.8%

	開業率	廃業率
岡山	4.6%	3.0%
広島	4.5%	2.9%
山口	4.1%	3.1%
徳島	3.4%	3.7%
香川	4.4%	3.4%
愛媛	4.2%	3.0%
高知	3.6%	3.8%
福岡	6.0%	3.7%
佐賀	4.1%	3.7%
長崎	4.4%	3.7%
熊本	5.3%	2.8%
大分	4.3%	4.0%
宮崎	4.7%	3.4%
鹿児島	4.4%	3.4%
沖縄	8.8%	3.5%
全国計	5.1%	3.3%

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

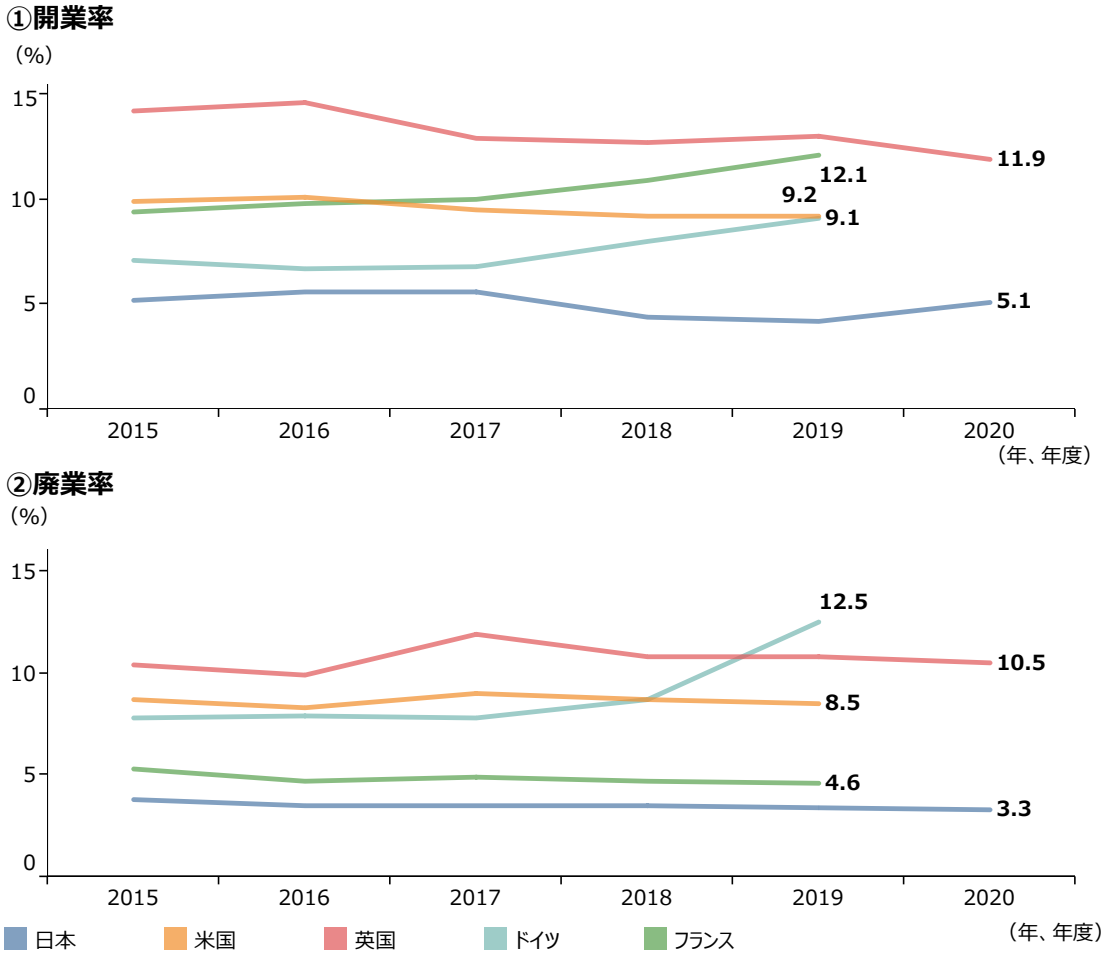
（注）1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

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1-1-39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1-1-39図　開廃業率の国際比較

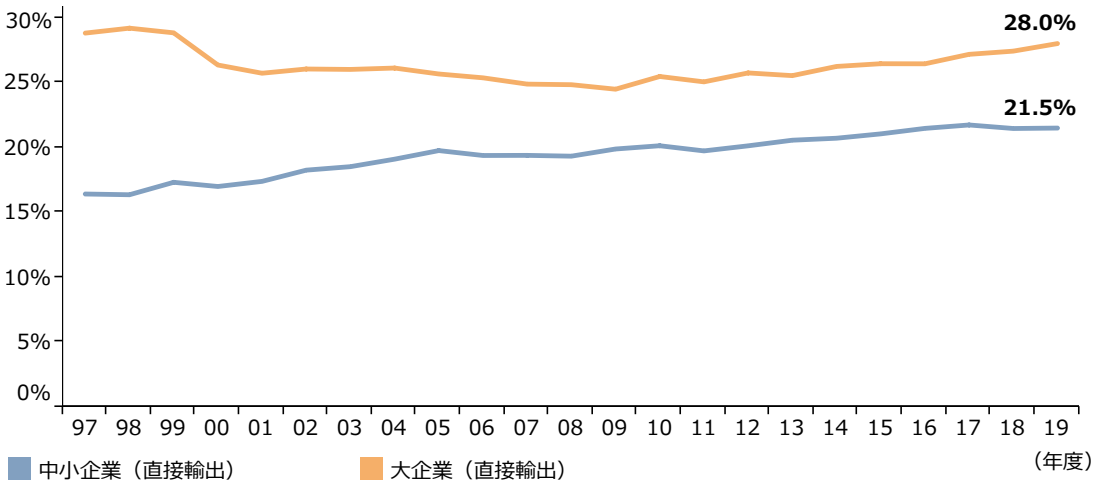


資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出、米国：United States Census Bureau「The Business Dynamics Statistics」、英国：英国国家統計局「Business demography」、ドイツ・フランス：eurostat
（注）国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

７．海外展開

中小企業の海外展開の現状について、経済産業省「企業活動基本調査」[4]を用いて確認する。**第1-1-40図**は、企業規模別に見た直接輸出企業割合の推移である。これを見ると、中小企業の直接輸出企業割合は長期的に増加しているが、足元では横ばいで推移している。また、中小企業の輸出額と売上高に占める輸出額の割合の推移を見ると、ともに2016年度までおおむね増加傾向であったが、その後は減少傾向に転じている（**第1-1-41図**）。

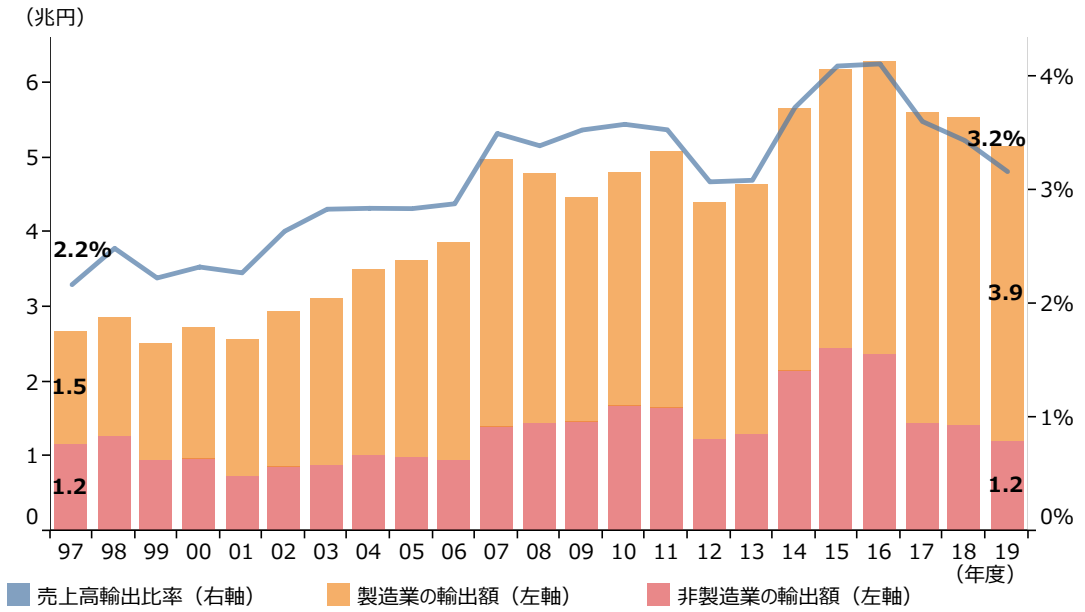
第1-1-40図　企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）ここでいう直接輸出企業とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

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

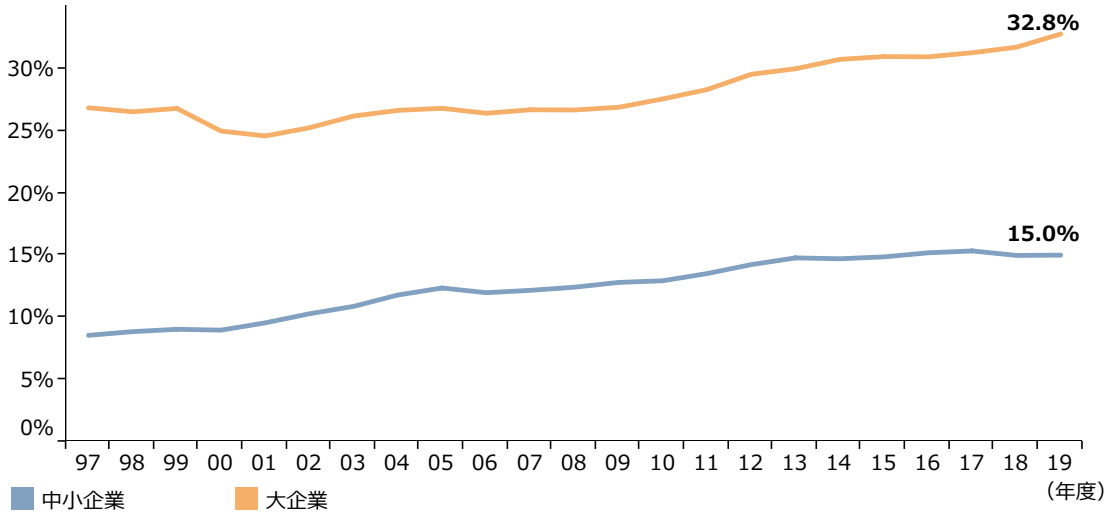
第1-1-41図　中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）売上高輸出比率は、中小企業の売上高に占める中小企業の輸出額（製造業・非製造業の合算）を算出したもの。

第1-1-42図は、企業規模別の直接投資企業割合の推移である。これを見ると、中小企業の直接投資企業割合についても長期的に増加傾向にあるものの、足元では横ばいとなっている。

第1-1-42図　企業規模別に見た、直接投資企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

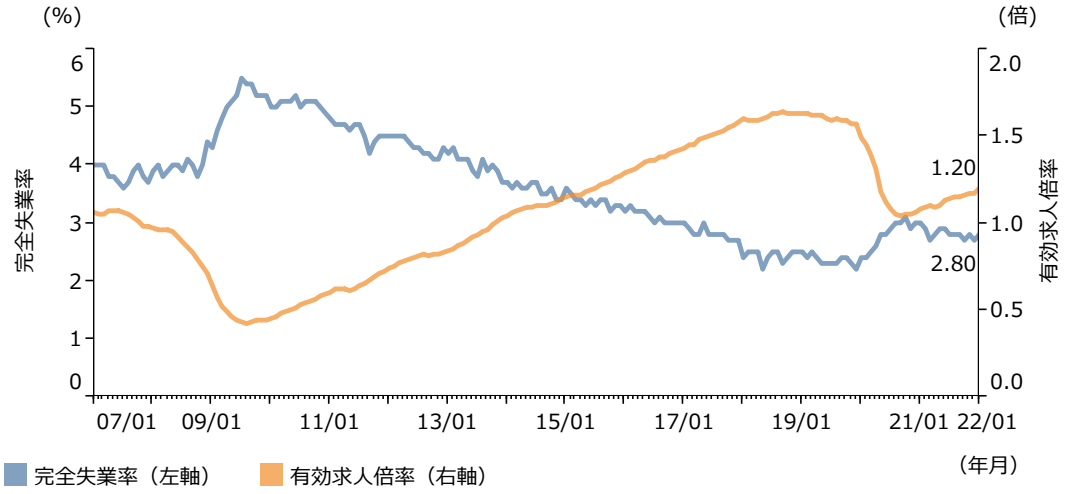
第３節　雇用の動向

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1-1-43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、その後は再び低下傾向で推移している。また、有効求人倍率も2020年に入り、大きく低下したものの、再び緩やかな上昇傾向となっている。

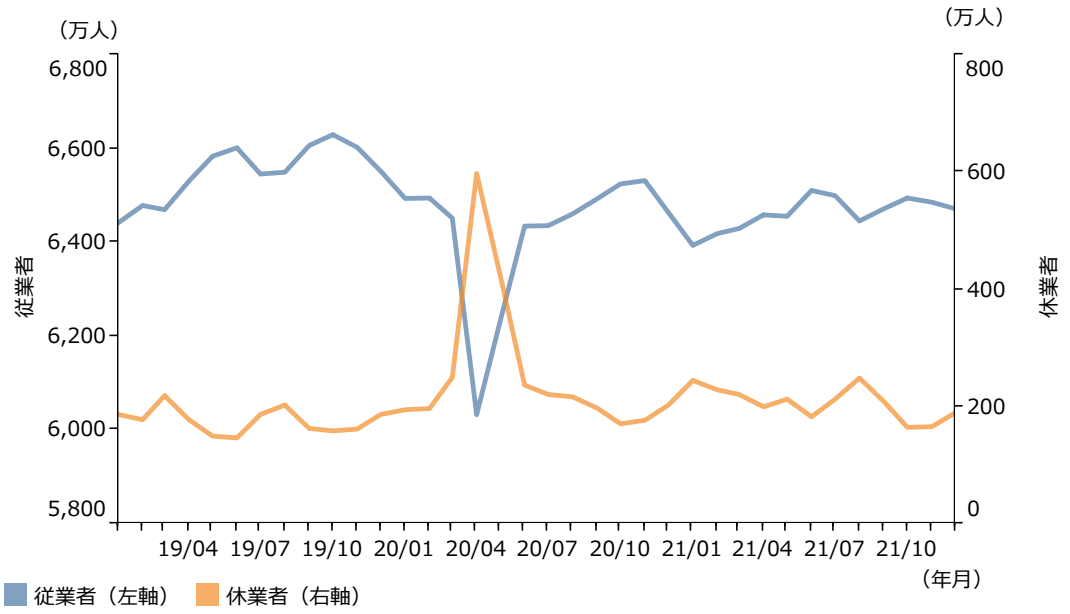
第1-1-43図　完全失業率・有効求人倍率の推移



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1-1-44図**）。感染症の拡大を受けて第１回緊急事態宣言が発令された2020年４月に休業者数と従業者数で大きな変動があったが2021年に入ると、月によって増減を繰り返しながら推移し、足元では従業者が減少傾向、休業者が増加傾向となっている。

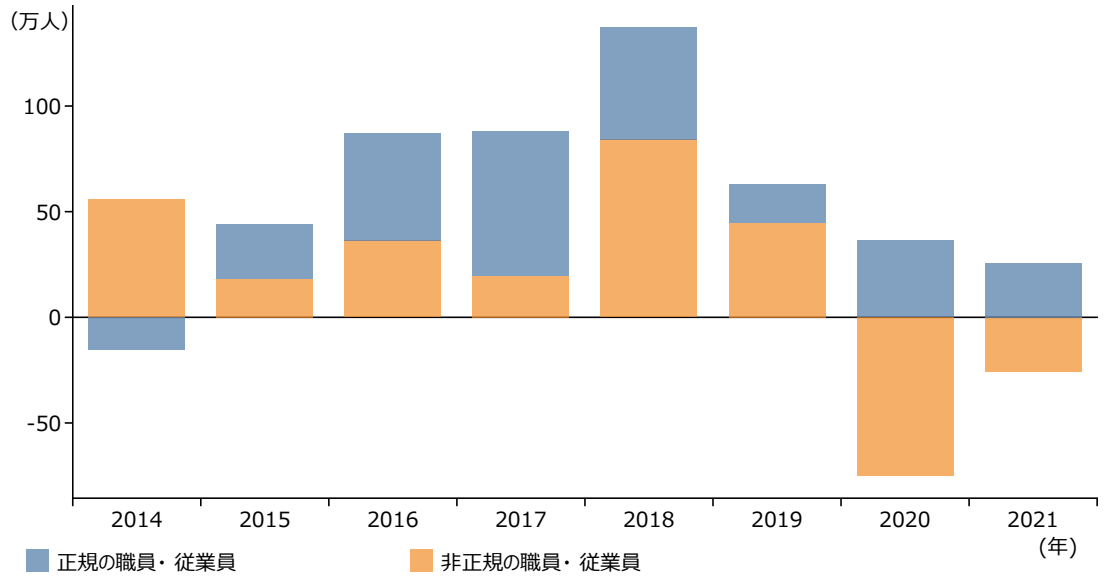
第1-1-44図　従業者・休業者の推移



資料：総務省「労働力調査」
（注）2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を用いている。

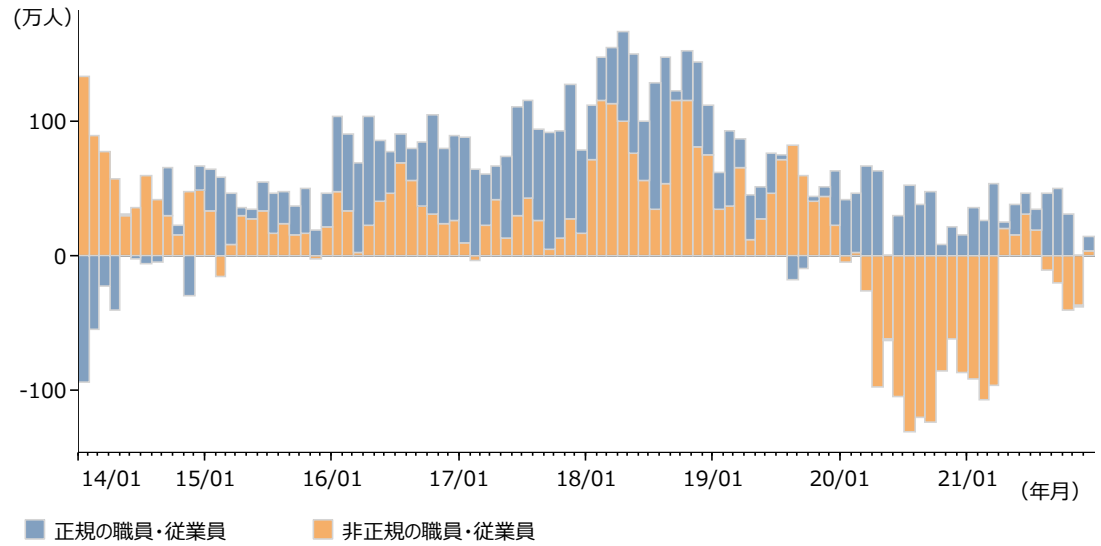
次に、雇用者数の動きを確認する。**第1-1-45図**は、雇用形態別に見た雇用者数の前年差の推移を見たものである。「正規の職員・従業員」の雇用者数は2015年から毎年前年から増加しているのに対して、「非正規の職員・従業員」の雇用者数は2020年に大きく減少し、2021年も2020年と比べて減少幅が小さいものの、引き続き前年から減少している。また、月別に前年同月差を見ると、2020年の初め頃から「非正規の職員・従業員」の雇用者数は減少し、2021年４月頃にその傾向が一時的に収まったが、８月頃から再び減少している。12月は正規・非正規ともに前年同月より増加しているものの、その増加幅は小さい（**第1-1-46図**）。

第1-1-45図　雇用形態別に見た、雇用者数の推移（前年差）



資料：総務省「労働力調査」
（注）1.雇用者のうち役員を除いて集計。
2.2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を用いている。

第1-1-46図　雇用形態別に見た、雇用者数の推移（前年同月差）

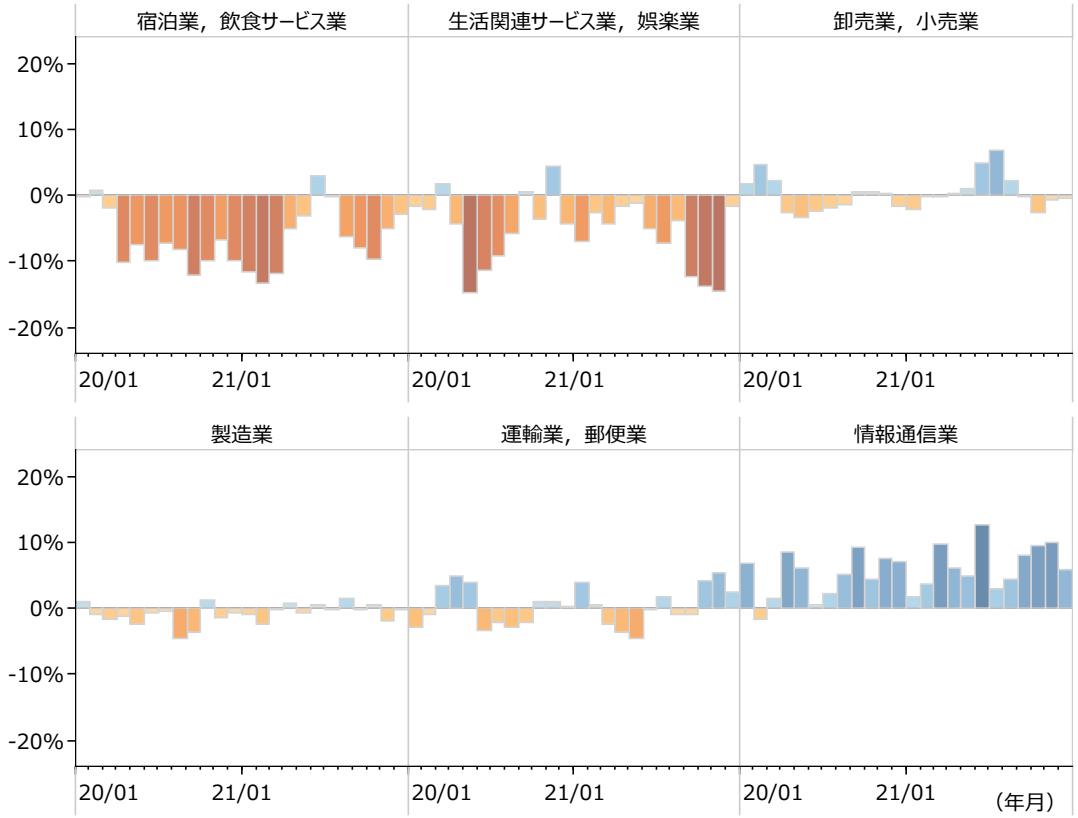


資料：総務省「労働力調査」
（注）1.雇用者のうち役員を除いて集計。
2.2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を用いている。

次に、業種別に雇用者数の動向を確認すると、特に感染症による影響を受けた「宿泊業,飲食サービス業」や「生活関連サービス業,娯楽業」は、2020年に引き続き2021年においても前年同月と比べて減少している。2021年12月時点においてもおおむね前年同月を下回っていることから依然として雇用者数が戻っていない様子が分かる。

一方で「情報通信業」の雇用者数は2020年に引き続き2021年においても前年同月を上回っており、業種ごとに異なる傾向となっている（**第1-1-47図**）。

第1-1-47図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移



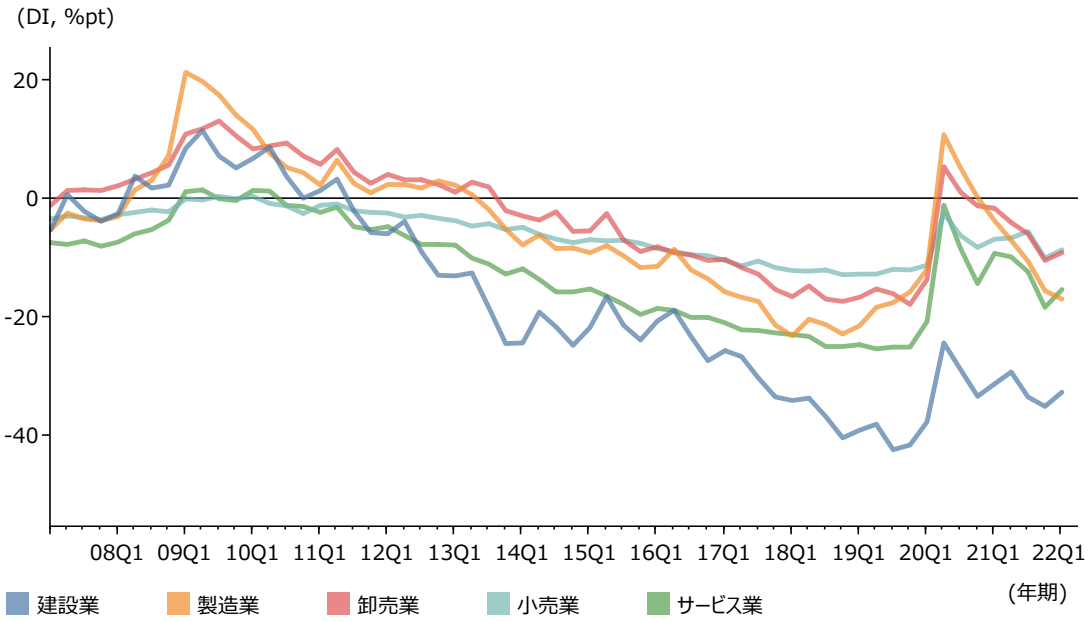
資料：総務省「労働力調査」
（注）2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を用いている。

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1-1-48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高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り、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、いずれの業種も従業員数過不足DIはマイナスとなっているが、製造業を除き僅かに人手不足感が弱まっている。

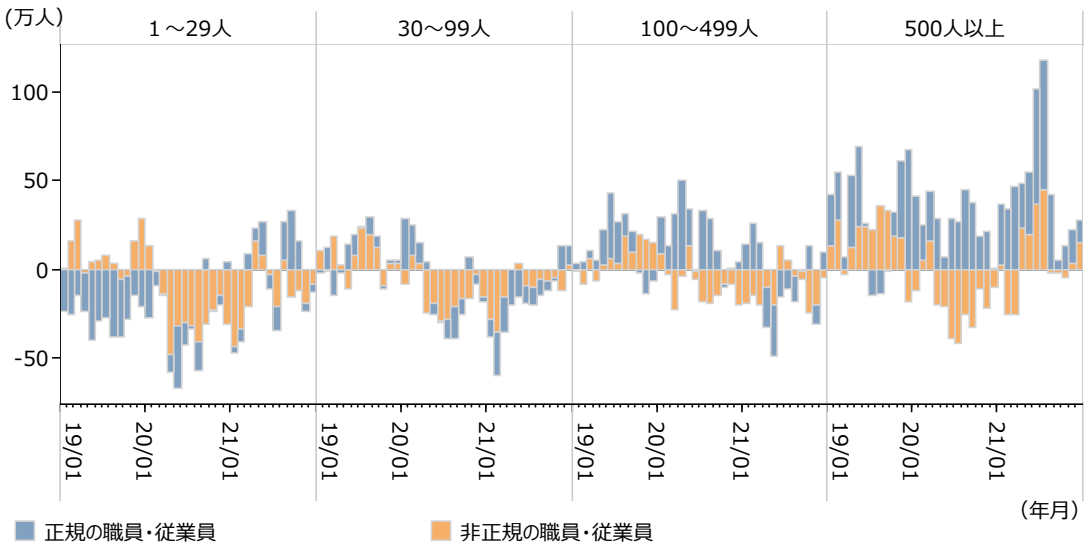
第1-1-48図　業種別に見た、従業員数過不足DIの推移



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1-1-49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。どの従業者規模においても2020年４月頃から特に非正規の職員・従業員数が減少しているが、特に従業者規模が「１～29人」の企業においては、他の従業者規模の区分と比べて減少幅が大きい状況が見て取れる。

第1-1-49図　従業者規模別に見た、雇用形態別雇用者数の推移（前年同月差）



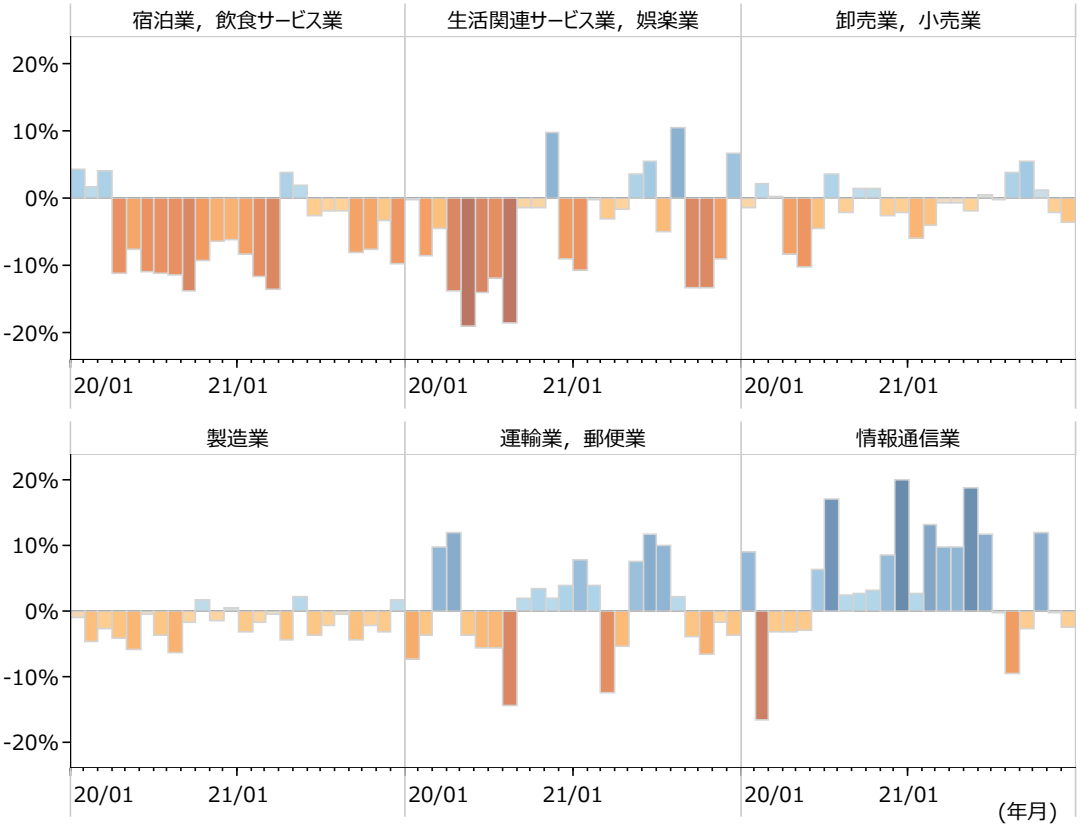
資料：総務省「労働力調査」
（注）1.雇用者のうち役員を除いて集計。
2.2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を用いている。

次に、従業員規模別に各業種における雇用者数の動向を確認する。従業員規模が「１～29人」の区分では、特に感染症による影響を受けた「宿泊業,飲食サービス業」や「生活関連サービス業,娯楽業」において、2021年も前年同月比で減少している月が多く、依然として雇用者数が戻っていない様子が分かる。

一方で、「情報通信業」の雇用者数は、他業種と比較して感染症下にあっても前年同月を上回る月が多い（**第1-1-50図**）。

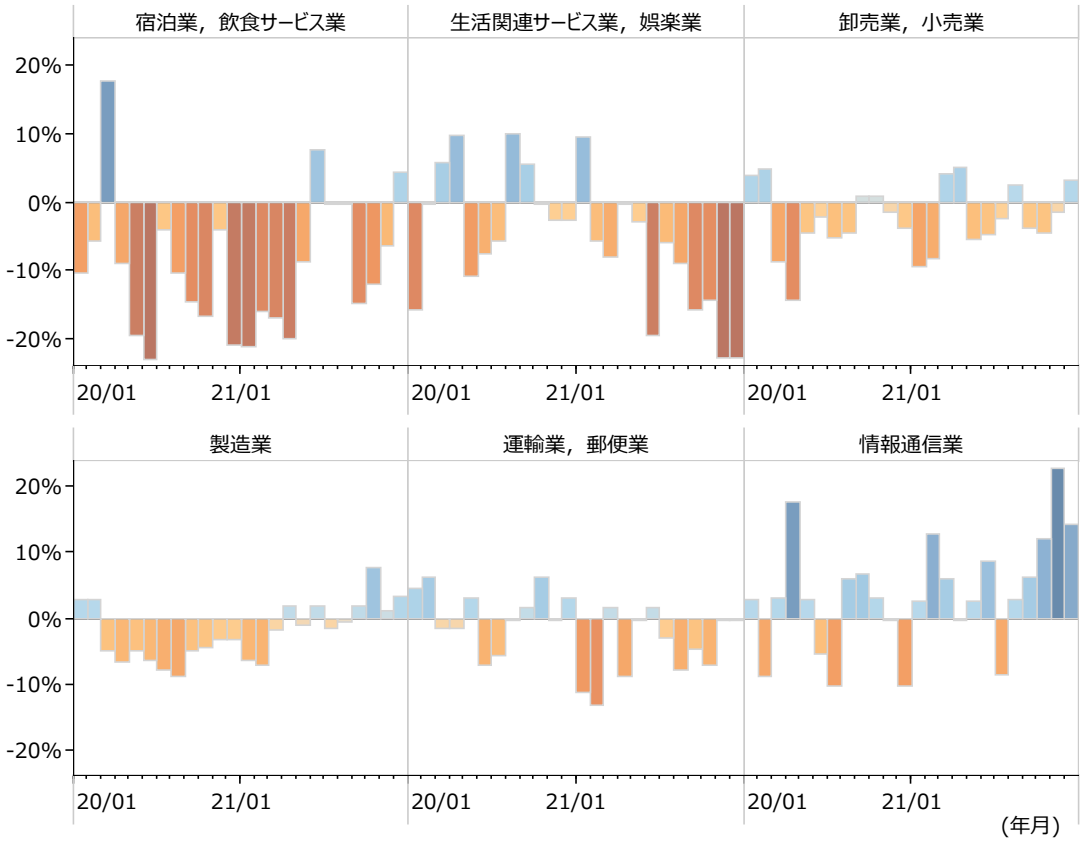
従業員規模が「30～99人」の区分では、「宿泊業,飲食サービス業」において、2021年も前年同月比で大きく減少して推移している状況が見て取れる。また、「生活関連サービス業,娯楽業」においては、2021年後半から足元にかけて前年同月比で見た減少率が高まっており、雇用者数の減少が加速している様子が分かる（**第1-1-51図**）。

第1-1-50図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業員規模１～29人）



資料：総務省「労働力調査」
（注）2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を用いている。

第1-1-51図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業員規模30～99人）



資料：総務省「労働力調査」
（注）2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を用いている。

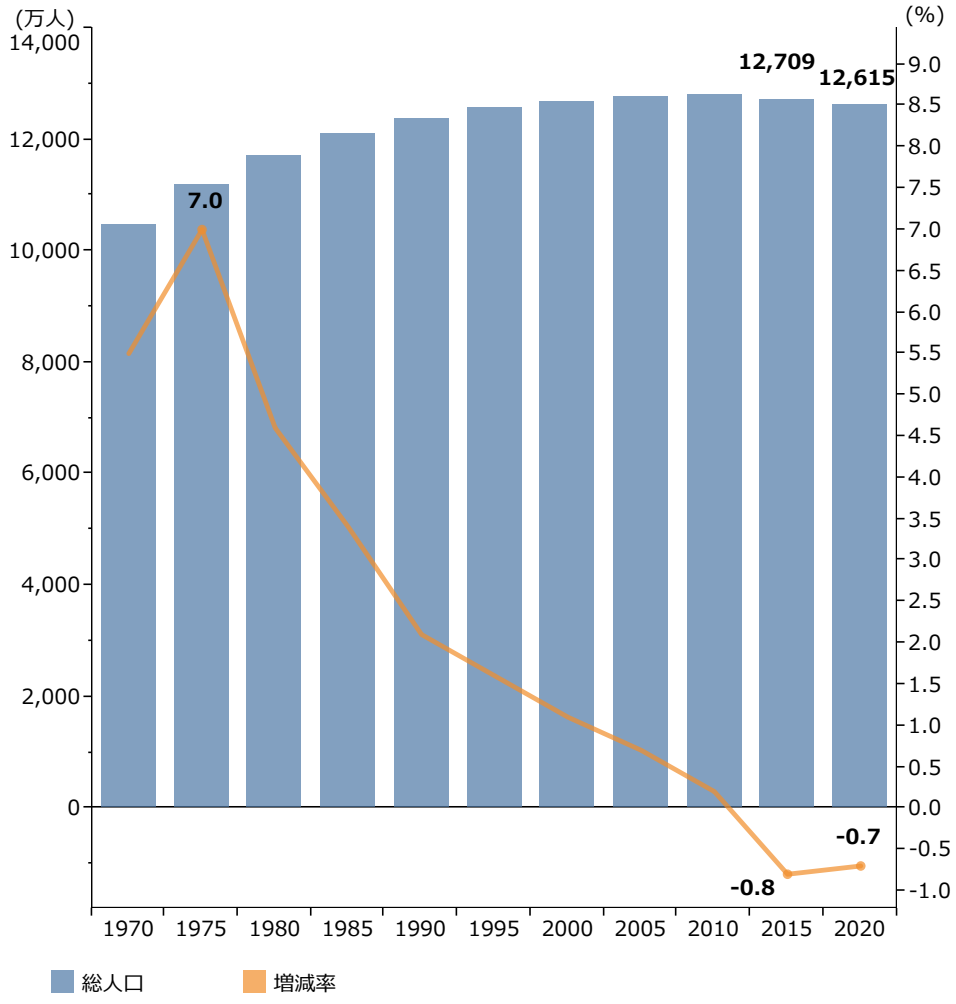
コラム

1-1-1　人口減少と人手不足

総務省統計局は、2021年11月に「令和２年国勢調査」において人口基本集計結果を公表した。公表結果では、我が国の人口を男女別や都道府県別などの属性別に集計した人口の確定値が示されている。

これによると、2020年10月１日現在における我が国の人口は１億2,614万６千人であり、前回調査の2015年と比較し、94万９千人減少している結果となった。人口増減率は、第２次ベビーブームにより、1970～1975年に7.0％を記録して以降は増加幅が縮小し、2010～2015年には、1970年以降、初めての人口減少となった。2015～2020年も引き続き人口減少となっているが、減少幅はやや縮小した。

コラム　1-1-1①図　国勢調査に基づく最新の人口状況

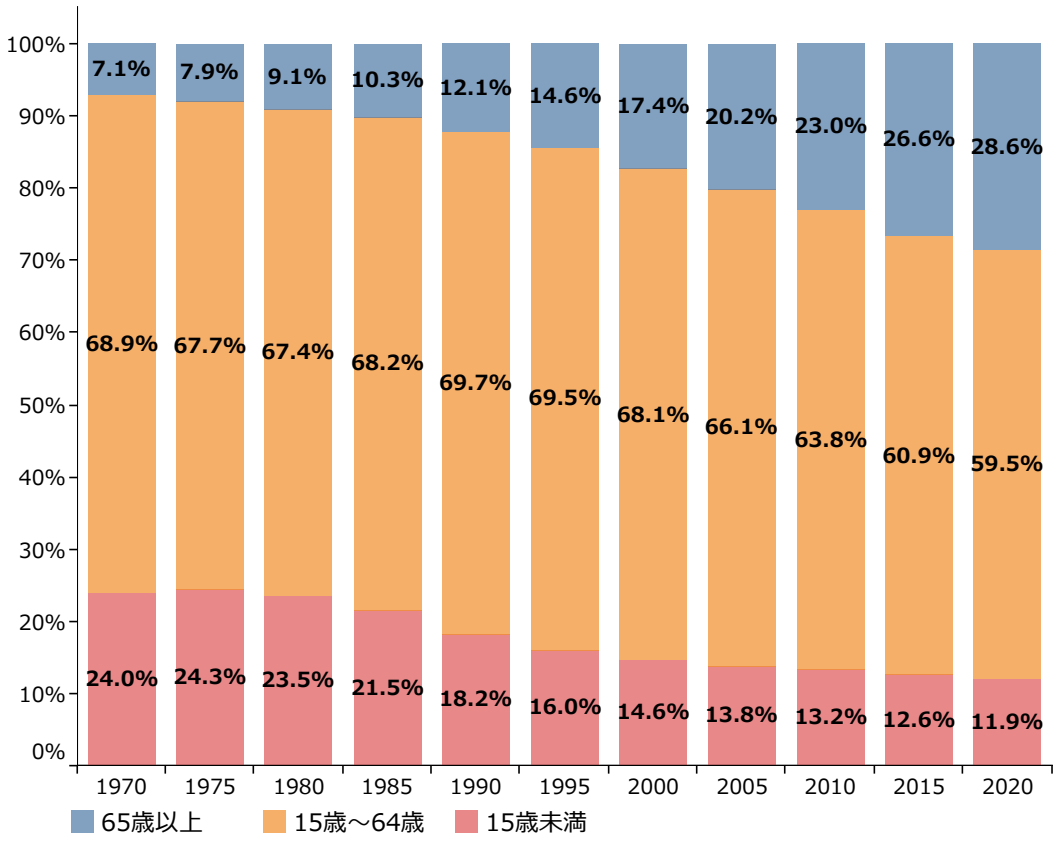


資料：総務省「令和２年国勢調査」

また、年齢３区分別の人口の割合を見てみると、2020年における生産年齢人口（15歳～64歳）の割合は、1970年以降初めて60％を下回った。過去の中小企業白書においても当時の人口動態を紹介した上で、生産年齢人

口の変化が中小企業の人手不足感の高まりが起こる構造的な背景として指摘してきたが、改めて足元においても生産年齢人口の割合が低下している趨勢が続いていることが確認できる。また年少人口（15歳未満）の割合は調査開始後、過去最低を更新する一方で、老年人口（65歳以上）の割合は1970年以降、過去最高を更新している状況にもあり、生産年齢人口が減少する傾向は将来にわたって継続することが見込まれる。

コラム　1-1-1②図　最新の年齢3区分別人口



資料：総務省「令和２年国勢調査」

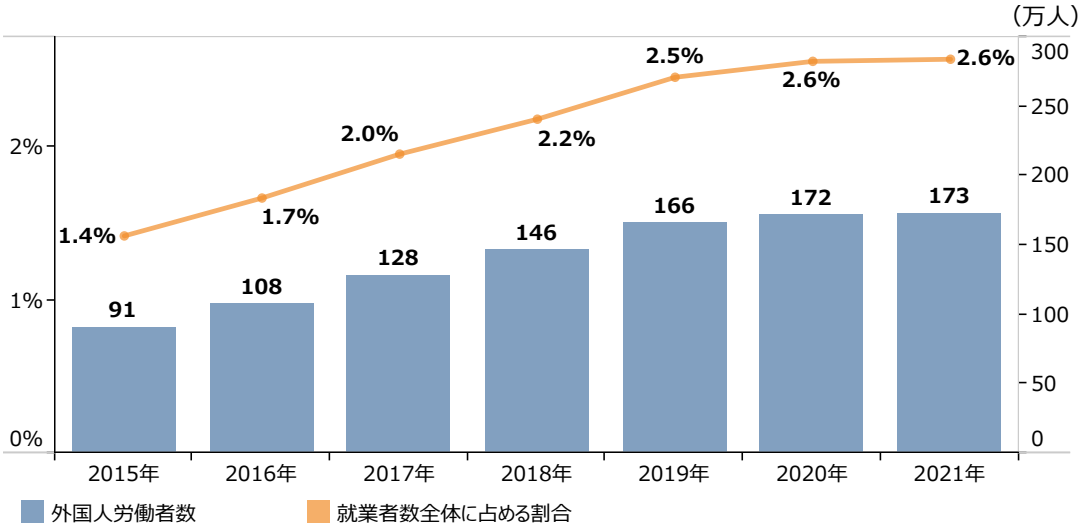
コラム

1-1-2　感染症流行前後の外国人労働者数

コラム1-1-1では、2015年の国勢調査以降、我が国の人口が減少していることや、生産年齢人口の減少傾向が将来にわたって継続することが見込まれることを示し、前述の第1-1-48図では、足元の動きとしていずれの業種も人手不足感が高まっている状況を紹介した。ここでは、我が国において経済・社会基盤の持続可能性の確保のため、外国人材を受け入れる体制が進められてきた中で、感染症流行前後における外国人労働者数の状況を確認する。

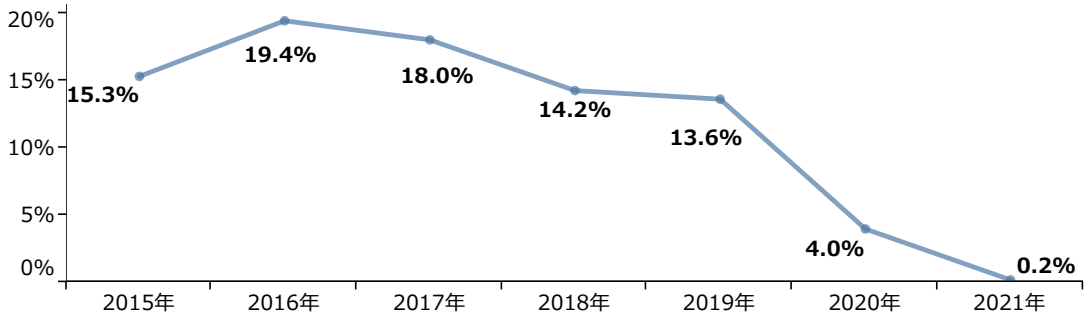
コラム1-1-2①図は、外国人労働者数と就業者全体に占める割合の推移を確認したものである。これを見ると、外国人労働者数は毎年増加するとともに、就業者全体に占める割合も上昇しており、外国人労働者の労働市場に占める存在が次第に大きくなっていることが見て取れる。こうした中で、感染症流行後の2020年以降においては、対前年比で見た増加率は低下している（**コラム1-1-2②図**）。

コラム　1-1-2①図　外国人労働者数と就業者全体に占める割合の推移



資料：総務省「労働力調査」、厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ
（注）就業者数は年平均、外国人労働者数は各年10月末の数値。

コラム　1-1-2②図　外国人労働者数の対前年増加率

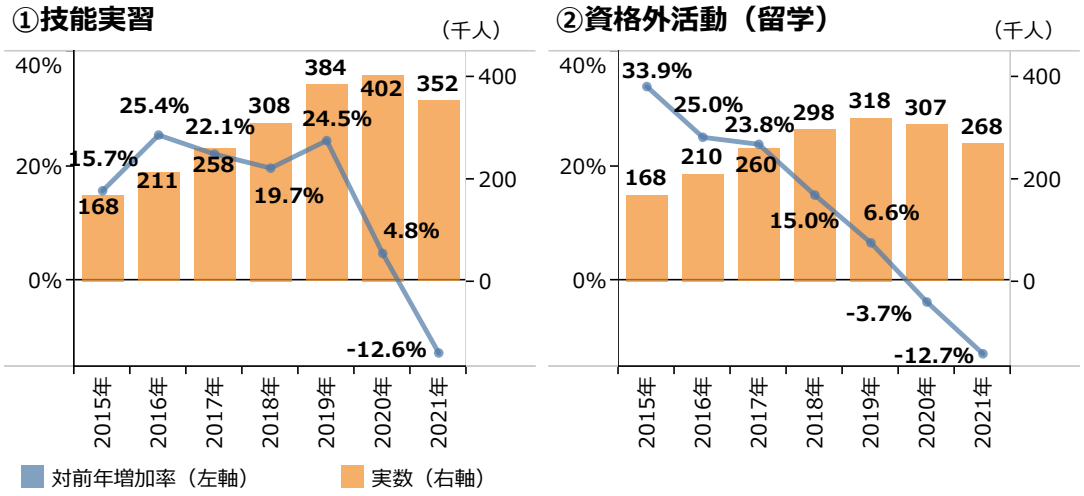


資料：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ
（注）外国人労働者数は各年10月末の数値。

コラム1-1-2③図は、在留資格別に労働者の動向を確認したものである。これを見ると、感染症流行により水際対策が強化された中で、2021年の技能実習は前年比12.6%減少。感染症流行前（2015年～2019年）の5年間では年平均で約2割増加していたが、初めて前年を下回った。資格外活動（留学）[5]についても2020年、2021年と2年連続で減少している。こうした動きについては、景気による雇用の影響だけでなく、感染症下における出入国制限の影響もあるとされる[6]。また、技能実習と資格外活動（留学）における2021年の就労業種を見ると、前者は製造業と建設業で約7割を占めており、後者は宿泊業・飲食サービス業、卸売業・小売業で約6割を占めている（**コラム1-1-2④図**）。こうした業種では、足元における外国人労働者の確保が感染症流行前と比べて困難になっている可能性が考えられる。

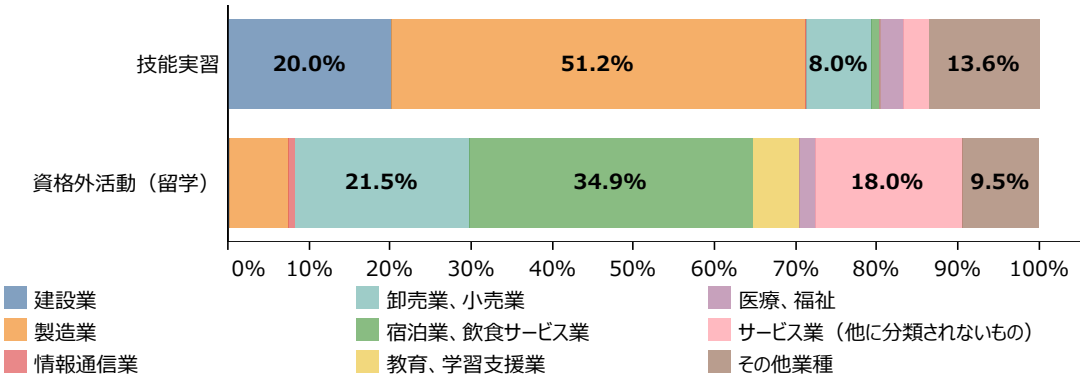
5　「資格外活動」とは、本来の在留目的である活動以外に就労活動を行うものであり、本コラムでは、「留学」の在留資格に係る資格外活動を取り上げている。
6　厚生労働省「外国人雇用対策の在り方に関する検討会 中間とりまとめ」

コラム　1-1-2③図　在留資格別に見た、労働者数と対前年増加率の推移



資料：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ
（注）外国人労働者数は各年10月末の数値。

コラム　1-1-2④図　在留資格別、就労業種の内訳



資料：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ
（注）外国人労働者数は各年10月末の数値。

第4節　原油・原材料価格の高騰

本節では、感染症のみならず多様なリスクと共に変動をする資源価格の動向を概観するとともに、企業間取引の状況について確認をしていく。

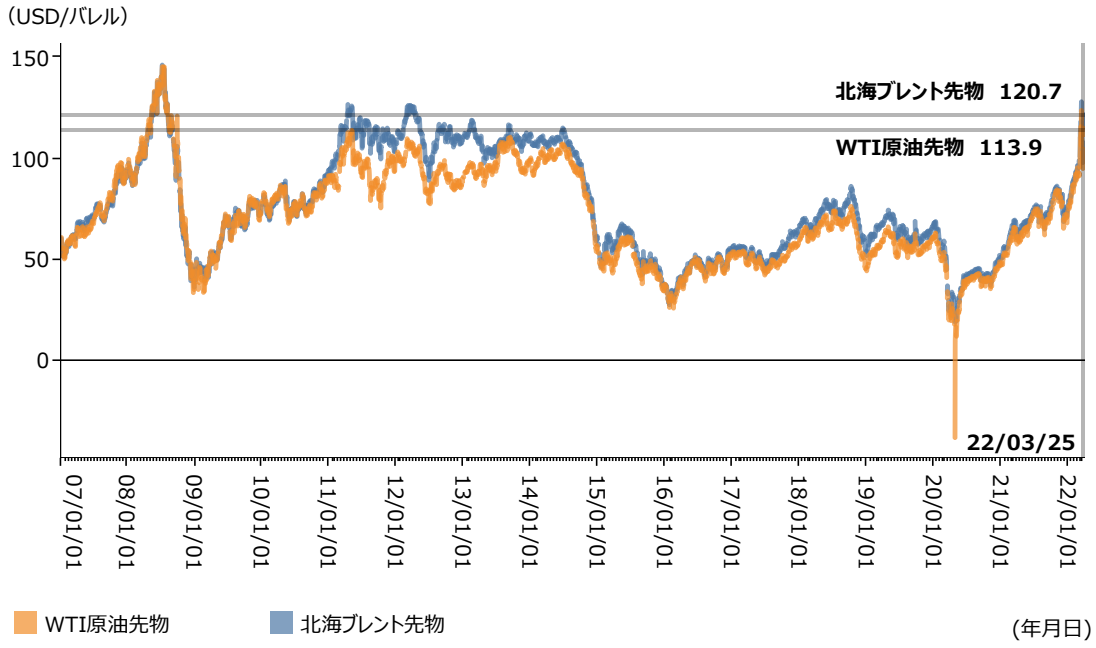
1．資源価格の変動

我が国経済は国内だけでなく、経済活動のグローバル化に伴い国境を越えてサプライチェーンが構築されているため、国内外で発生する多様なリスクの影響はサプライチェーンを通じて直接的又は間接的に受けうる状況にある。

足元では、感染症の流行に加え、ウクライナ情勢の緊迫化などの地政学リスクが高まっている中、燃料や非鉄金属などの取引価格が大きく変動している。このため、まずは国内企業物価や輸入物価に影響を与える国際商品市況の動向を概観する。

第1-1-52図は、原油先物取引の価格の推移であるが、2020年4月頃に感染症の流行に伴う経済活動の停滞により大幅に低下したのち、上昇傾向に転じた。その後、上昇の傾向が続き、2022年2月下旬頃からその増加幅が更に大きくなった。3月上旬に一度低下に転じるもその後は再び増加傾向に戻った。

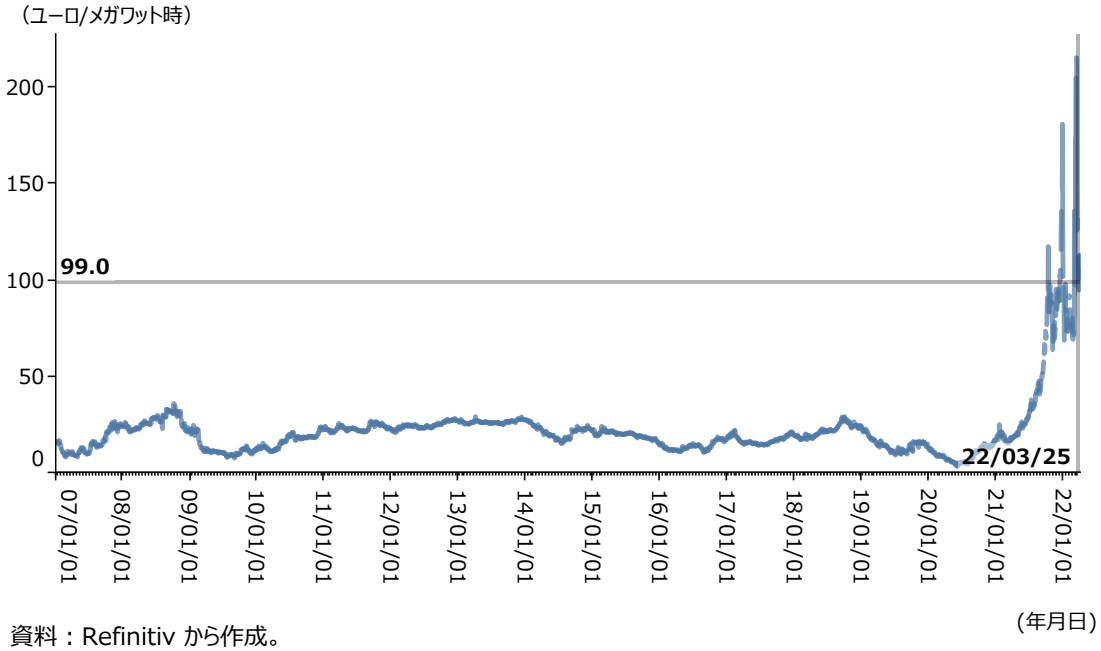
第1-1-52図　原油先物取引の価格推移



資料：Refinitiv から作成。
（注）2022年3月25日時点。

原油と並んで代表的な化石燃料である天然ガスの先物取引価格について見ると、2021年後半から価格が上昇したが、主要調達先であるロシアからの供給不足が懸念される中で、３月上旬には１メガワット時当たり200ユーロを超える水準を記録した[7]（**第1-1-53図**）。

第1-1-53図　天然ガス先物取引の価格推移

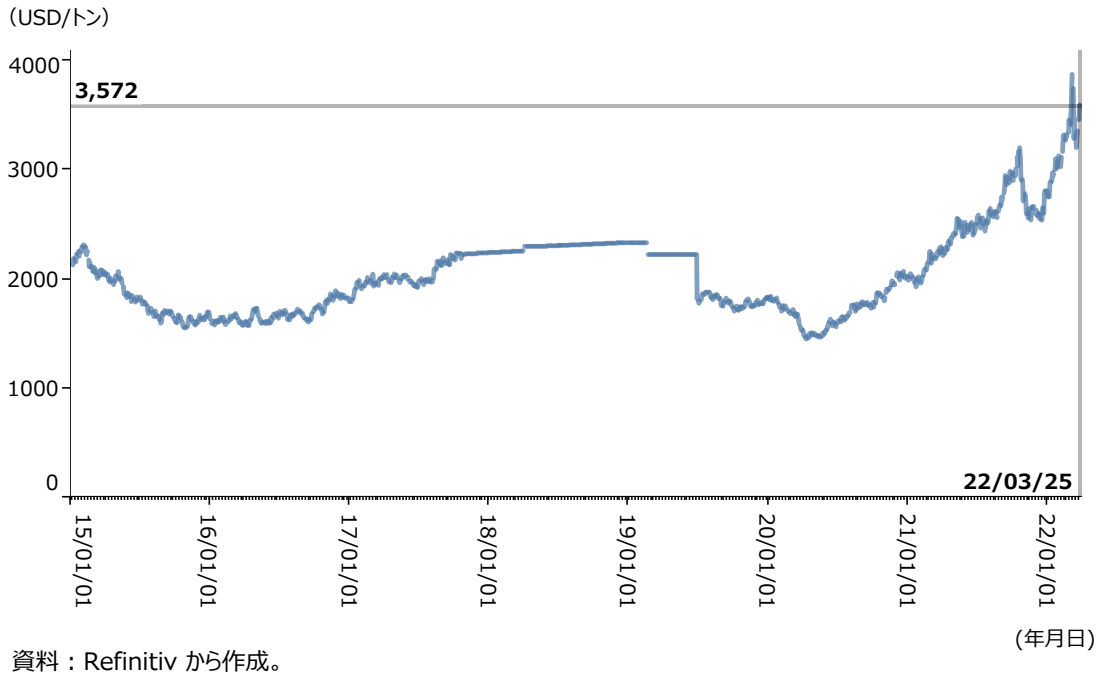


資料：Refinitiv から作成。
（注）1.2022年3月25日時点。
2.TTFにおける天然ガス先物価格を使用。

次に、非鉄金属の先物取引価格について確認する。**第1-1-54図**は、アルミニウム先物取引の価格の推移であるが、2020年５月頃から価格が上昇し、2022年２月下旬頃にその上昇幅が更に大きくなった。３月上旬に一度低下に転じるもその後は再び上昇傾向に戻った。また、銅先物取引の価格についても2020年３月頃から価格が上昇したのち、高止まりが続いている[8]（**第1-1-55図**）。

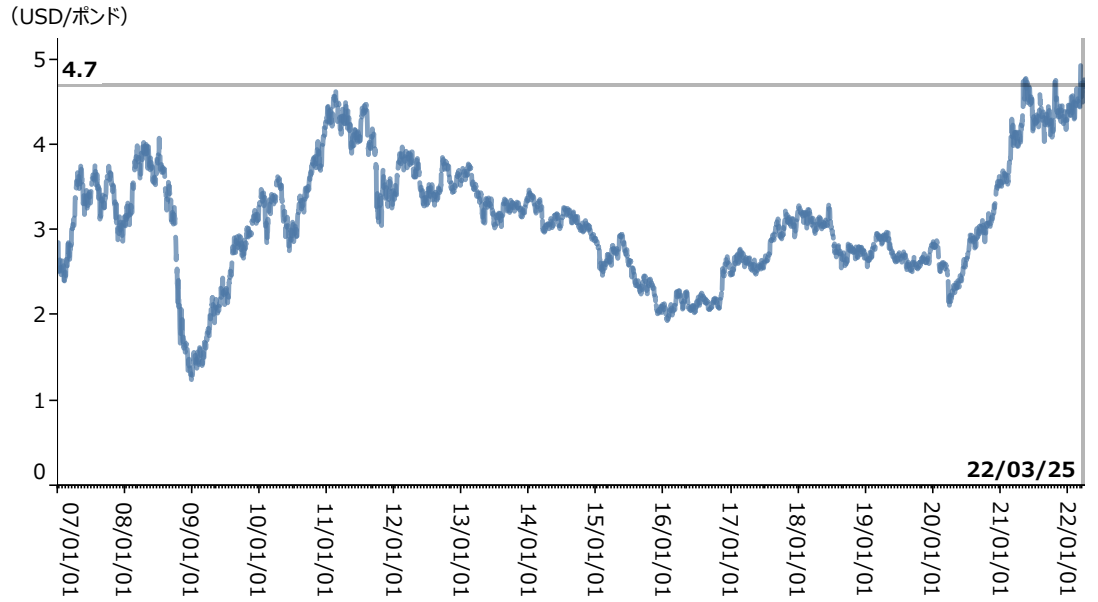
7　ここでは、燃料である石油や天然ガスの取引価格を取り上げているが、そのほか燃料の取引価格や電気料金なども上昇している。詳細は政府統計を含む各種統計を参照されたい。
8　ここでは、非鉄金属であるアルミニウムや銅の取引価格を取り上げているが、そのほかの金属類や木材といった資材なども取引価格が上昇している。詳細は政府統計を含む各種統計を参照されたい。

第1-1-54図　アルミニウム先物取引の価格推移



資料：Refinitiv から作成。
（注）1.2022年3月25日時点。
2.COMEXにおけるアルミニウム先物価格を使用。

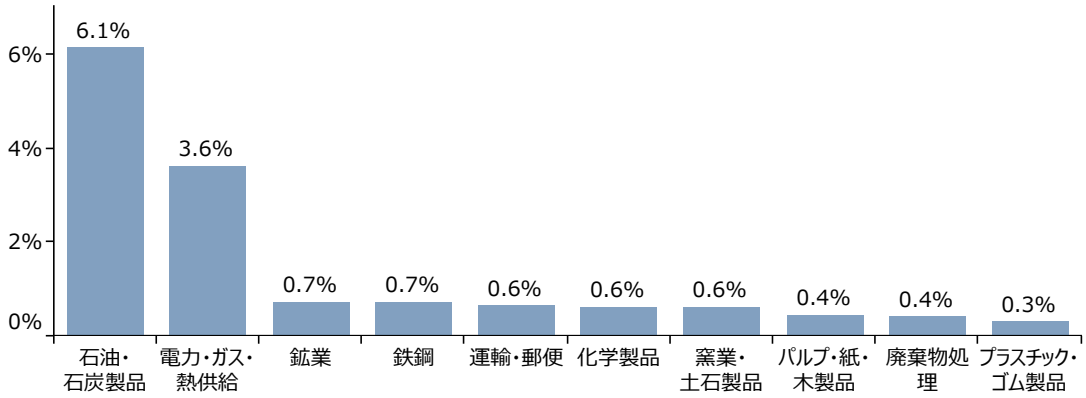
第1-1-55図　銅先物取引の価格推移



資料：Refinitiv から作成。
（注）1.2022年3月25日時点。
2.COMEXにおける銅先物価格を使用。

また、資源価格の高騰が続けば、資源を材料として使用する業種から影響が生じることが考えられる。**第1-1-56図**は、産業連関表[9]を用いて、原油・石炭・天然ガス部門の輸入価格が10％上昇した場合に、各部門の産出（販売）価格が何％上昇するか試算を行ったものである[10]。これを見ると、石油・石炭製品部門では6.1％、電力・ガス・熱供給部門では3.6％と、原油・石炭・天然ガスの投入が多い部門において産出価格が特に上昇する。また、鉄鋼部門では0.7％、運輸・郵便部門では0.6％となっているが、石油・石炭製品の価格上昇に伴って、間接的な費用が増加することで産出価格の上昇につながっている。

第1-1-56図　原油等の輸入価格が１割上昇した場合の産出価格の上昇率（上位10部門）



資料：総務省「平成27年(2015年）産業連関表」を基に中小企業庁作成。
（注）1.石炭・石油・天然ガス業の輸入価格が10%上昇した場合の各部門の産出価格の変化率を計算したもの。 価格上昇による輸入コストの増加分は全て価格転嫁されると仮定している。
2.ここでの部門は、産業連関表の基本表における37部門となっている。

9　今回の試算では、2015年基準の産業連関表を使用しているため、2015年時点の経済構造を前提としている点に留意。
10　試算に当たっては、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（2021）などを参照した。ここでは、石油などの輸入価格の上昇分を各部門が全て価格転嫁できると仮定を置いて計算を行っている。計算式は次のとおり。
$\Delta P^d = (I - {}^t A^d)^{-1} {}^t A^m \Delta P^m$
ΔP^d：国産品価格の変化率ベクトル、${}^t A^d$：国産品の投入係数の転置行列、${}^t A^m$：：輸入品の投入係数の転置行列、ΔP^m：輸入品価格の変化率ベクトル

第1-1-57図は、これらの産出価格の上昇率の高い部門に対応する中小企業について、中小企業全体における、企業数、従業者数及び付加価値額の割合を示したものである。これを見ると、上位10部門に対応する中小企業が、中小企業全体に占める割合は、従業者数で12.5%、付加価値額で15.1%となっていることが分かる。

第1-1-57図　価格上昇率が高い商品の生産に従事する中小企業の企業数、従業者数、付加価値額

製造業関連	企業数	中小企業全体の企業数に占める割合	従業者数（人）	中小企業全体の従業者数に占める割合	付加価値額（億円）	中小企業全体の付加価値額に占める割合
石油・石炭製品	496	0.0%	11,952	0.0%	915	0.1%
鉄鋼※1	6,879	0.2%	141,227	0.4%	9,361	0.7%
化学製品	6,281	0.2%	248,119	0.8%	22,676	1.7%
窯業・土石製品※2	16,699	0.5%	231,494	0.7%	12,697	0.9%
パルプ・紙・木製品	40,817	1.1%	403,721	1.3%	18,461	1.4%
プラスチック・ゴム製品	22,770	0.6%	466,133	1.4%	23,825	1.8%
計	93,942	2.6%	1,502,646	4.7%	87,936	6.5%

非製造業関連	企業数	中小企業全体の企業数に占める割合	従業者数（人）	中小企業全体の従業者数に占める割合	付加価値額（億円）	中小企業全体の付加価値額に占める割合
電力・ガス・熱供給	975	0.0%	38,689	0.1%	4,193	0.3%
鉱業※3	1,310	0.0%	17,024	0.1%	4,913	0.4%
運輸・郵便※4	67,220	1.9%	2,216,062	6.9%	95,859	7.1%
廃棄物処理	13,941	0.4%	226,899	0.7%	11,321	0.8%
計	83,446	2.3%	2,498,674	7.8%	116,285	8.6%

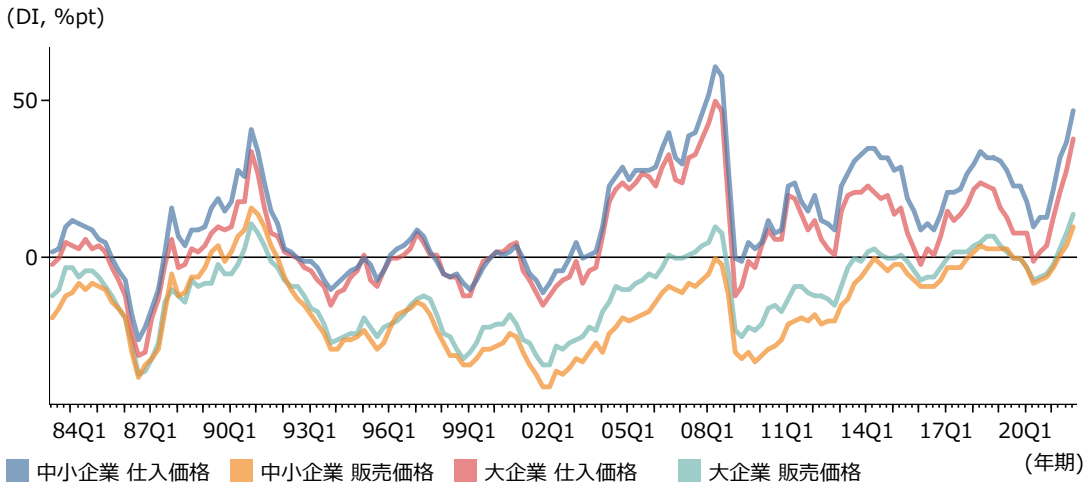
資料：総務省「平成27年（2015年）産業連関表」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス－活動調査」再編加工
（注）付加価値額＝売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課で計算。調査対象は民営企業のみ。
※1について、産業連関表の定義の中では鉄スクラップ加工品は含まれていないが、経済センサスのデータ制約から、表内の数字からは控除されていない。
※2について産業連関表の定義の中では砕石が含まれていないが、経済センサスのデータ制約から、表内の数字からは控除されていない。
※3について、産業連関表の定義の中に砕石が含まれるが、経済センサスのデータ制約から、表内の数字には含まれていない。
※4について、産業連関表の定義の中に旅行業、旅行業者代理業、郵便局が含まれるが、経済センサスのデータ制約から、表内の数字には含まれていない。

2．企業間取引の状況

続いて、中小企業の取引環境を概観する。日銀短観を用いて、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、2018年頃から仕入価格DI、販売価格DI共に低下に転じており、2020年上半期もこの低下傾向が続いた。しかし、2020年下半期からは仕入価格DI、販売価格DI共に上昇に再び転じており、2021年に入ってから急激に上昇している（第1-1-58図）。

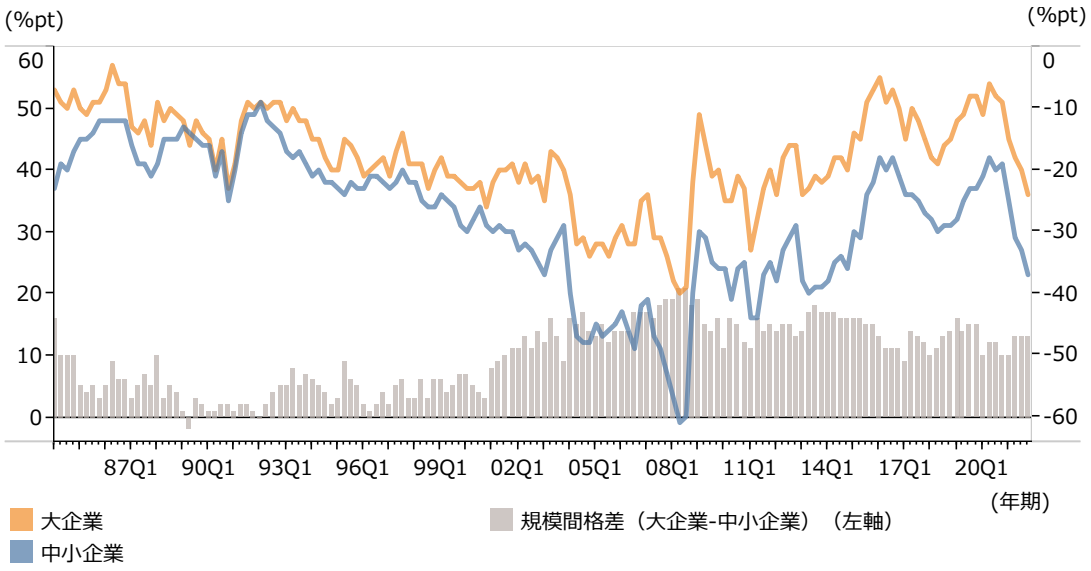
また、販売価格DIから仕入価格DIを引いた数値である交易条件指数の推移について見ると、足元では仕入価格DIの上昇が販売価格DIの上昇よりも大きいため、交易条件指数は悪化の傾向にある。こうした状況から、事業者によっては仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁することが必ずしも十分にはできていない様子がうかがえる（第1-1-59図）。

第1-1-58図　企業規模別に見た、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。

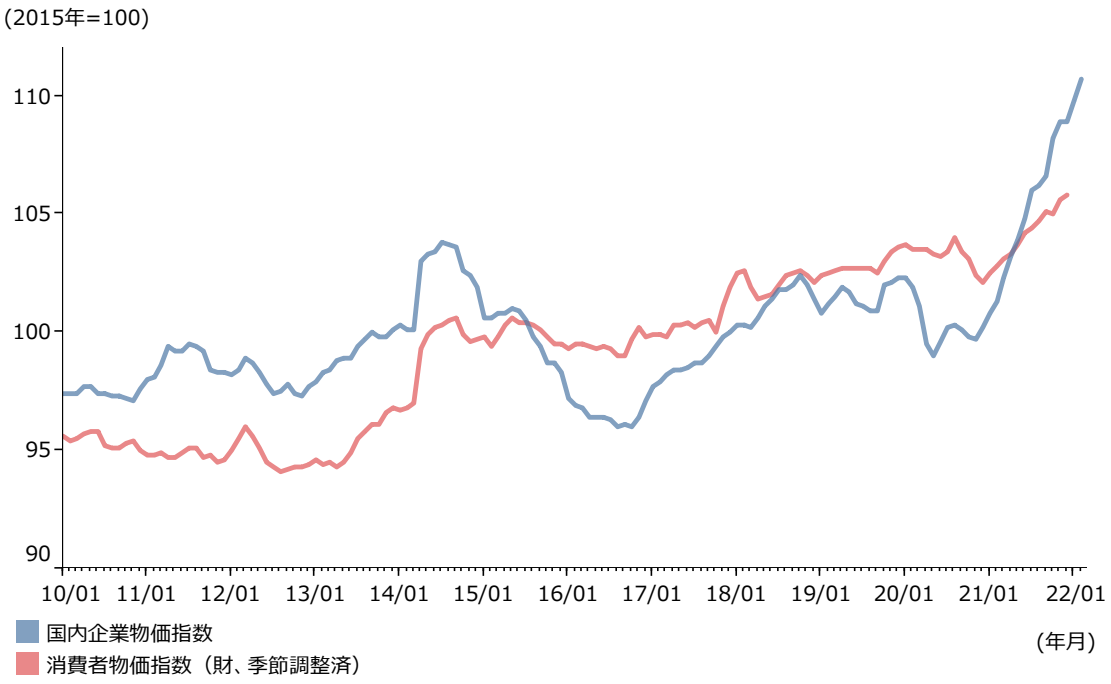
第1-1-59図　企業規模別に見た、交易条件指数の推移



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。

次に、国内企業物価指数及び消費者物価指数の動向を確認する。国内企業物価指数は、生産者の出荷又は卸売段階における財の物価の動きを、消費者物価指数は、小売段階の物価の動きを反映する指標として、それぞれの動向が注目されるが、国内企業物価指数は2020年12月から、消費者物価指数は2021年１月から上昇傾向に転じた。また、2021年以降におけるそれぞれの物価指数の推移を見ると、国内企業物価指数が消費者物価指数の変化を上回って急激に上昇している（**第1-1-60図**）。

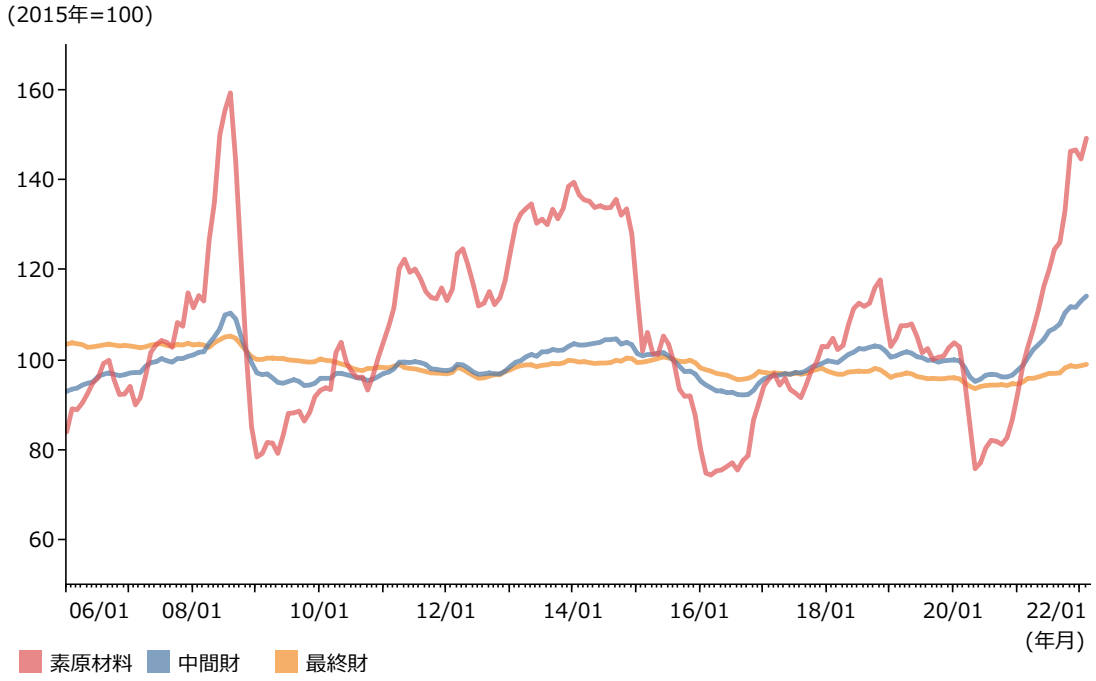
第1-1-60図　国内企業物価指数と消費者物価指数の推移



資料：日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」

続いて、需要段階別に企業物価指数を見ると、足元では素原材料価格が大きく上昇し、中間財価格も上昇の傾向にある。一方で、最終財価格が大きな変動を見せていないことから足元の燃料や非鉄金属などの資源価格の高騰が、最終財に必ずしも十分には転嫁されていない様子が分かる（**第1-1-61図**）。

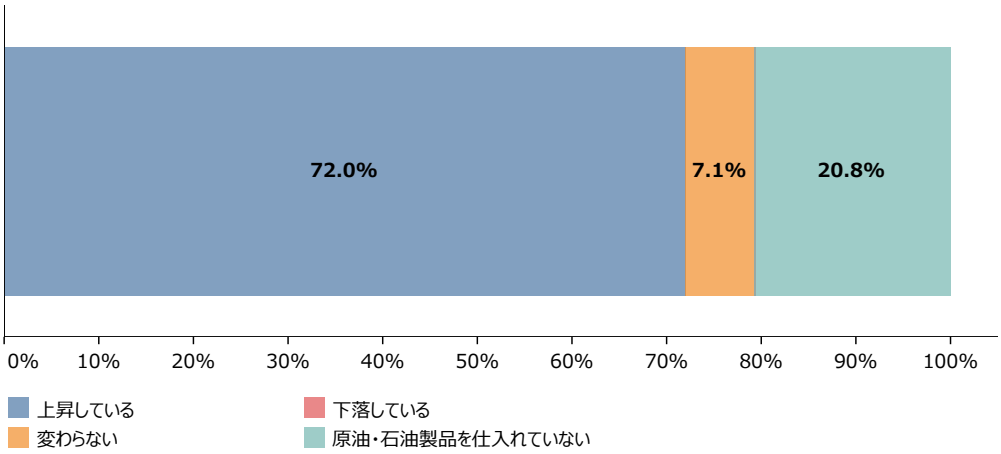
第1-1-61図　需要段階別に見た、企業物価指数の推移



資料：日本銀行「企業物価指数」

続いて、**第1-1-62図**は、（株）日本政策金融公庫総合研究所が実施したアンケート調査による原油・石油製品の仕入価格の変化を示したものであるが、約７割の中小企業が３か月前と比較して仕入価格が上昇していると回答している。

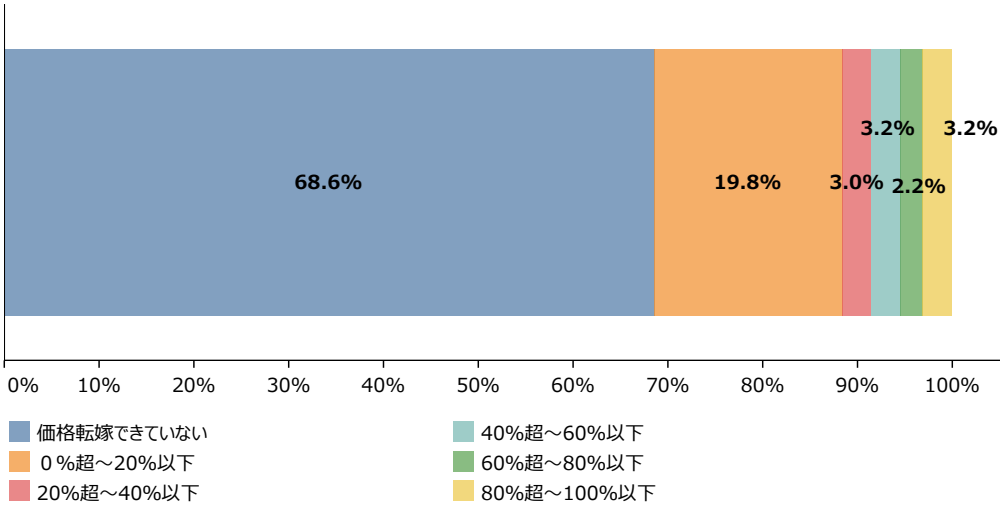
第1-1-62図　原油・石油製品の仕入価格の変化



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（2021年12月付帯調査）
（注）1.三大都市圏の中小製造業を主な調査対象としている。
2.3か月前と比較した変化を尋ねたもの。
3.「下落している」は0%のため表示されない。

また、**第1-1-63図**は原油・石油製品の価格高騰によるコスト上昇分を自社の製品・サービスの価格にどれだけ転嫁できているかの分布を示したものであるが、全く転嫁できていないとする割合は全体の約７割を占める。

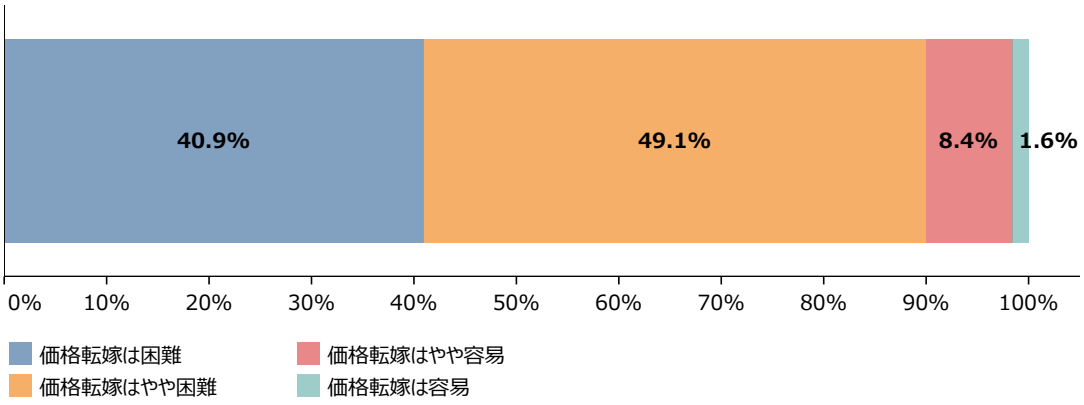
第1-1-63図　価格上昇分の製品等価格への転嫁



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（2021年12月付帯調査）
（注）石油・原油製品の仕入価格が3カ月前と比べて「上昇している」と回答した企業に尋ねたもの。

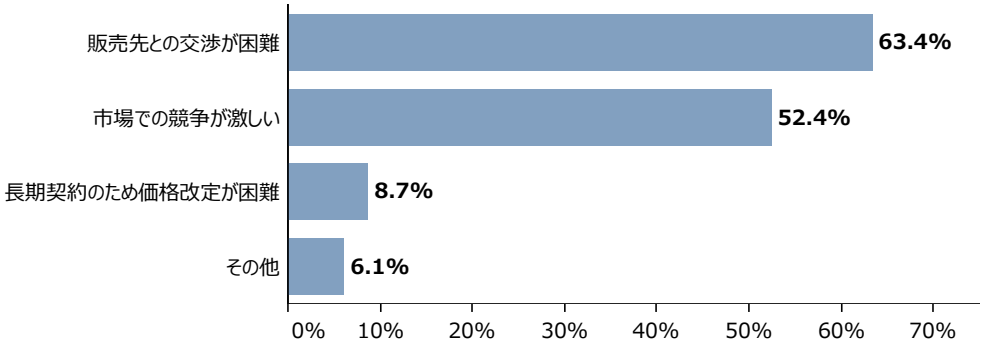
こうした中で、今後の価格転嫁の見通しについて「転嫁は困難」「転嫁はやや困難」を選んだ割合が９割にも上る（**第1-1-64図**）。価格転嫁が困難な理由については、「販売先との交渉が困難」（63.4%）、「市場での競争が激しい」（52.4%）の順で割合が高い（**第1-1-65図**）。

第1-1-64図　価格転嫁の見通し



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（2021年12月付帯調査）
（注）「石油・原油製品を仕入れていない」と回答した企業を除いて尋ねたもの。

第1-1-65図　価格転嫁が困難な理由



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（2021年12月付帯調査）
（注）1.今後の価格転嫁の見通しについて、「転嫁は困難」又は「転嫁はやや困難」と回答した企業に尋ねたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

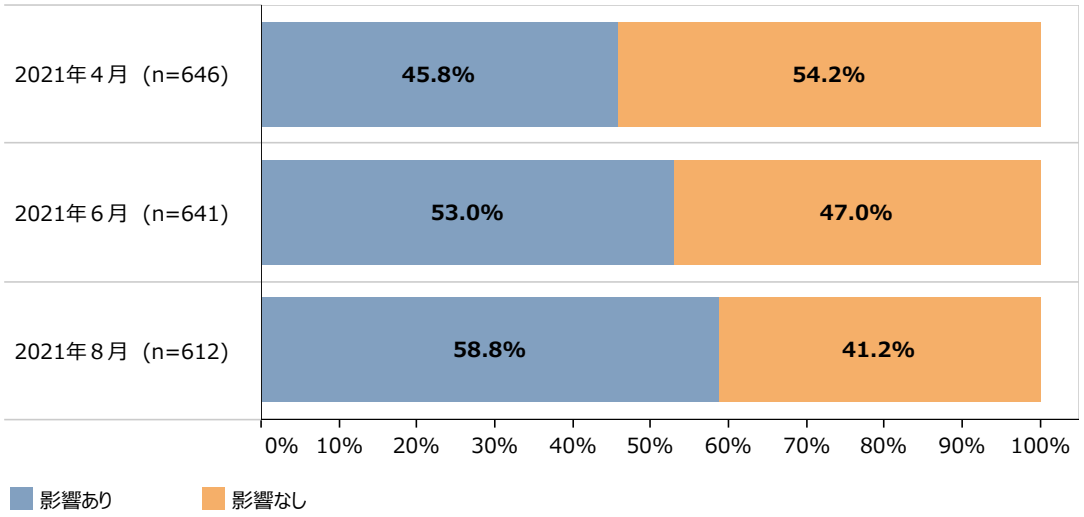
コラム

1-1-3　感染症下におけるサプライチェーンへの影響

感染症は企業のサプライチェーンにも影響を与え、サプライチェーンの強靭化を図る重要性を再認識する出来事ともなった。

コラム1-1-3①図は、時系列で見た、サプライチェーンへのマイナスの影響を確認したものである。これを見ると、2021年4月時点で4割以上の企業が「影響あり」と回答している。その後、8月時点の調査では約6割が「影響あり」と回答しており、影響を受けた企業が次第に増えていることが分かる。

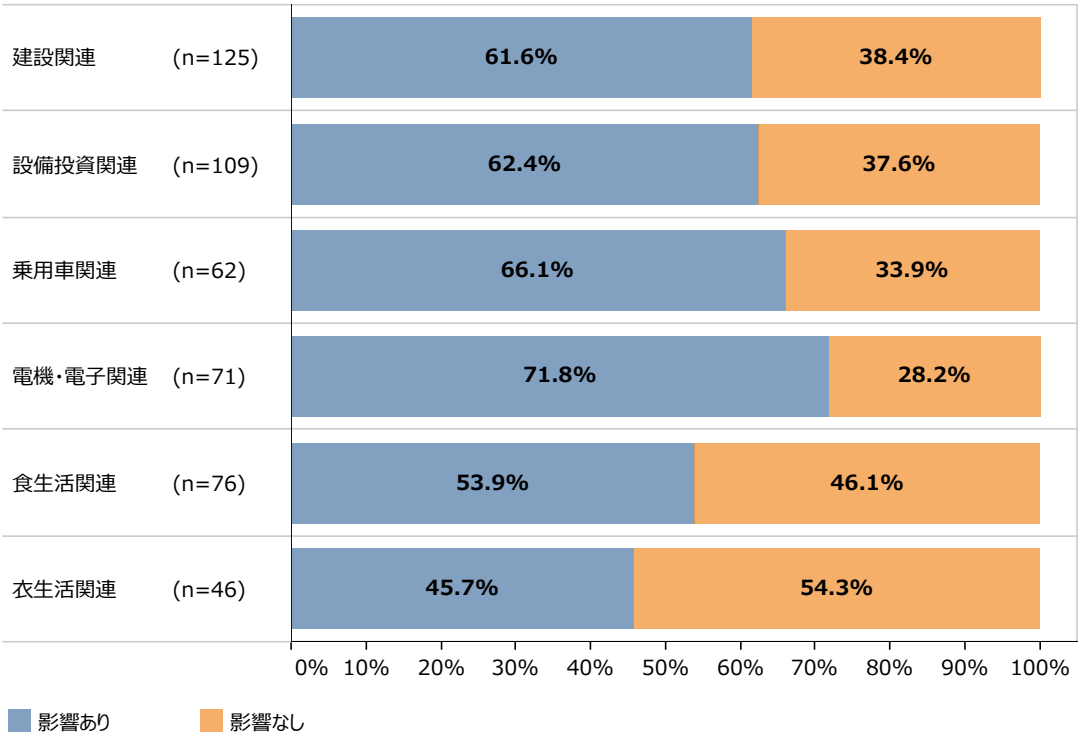
コラム　1-1-3①図　時系列で見た、サプライチェーンへのマイナスの影響



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」付帯調査

コラム1-1-3②図は、需要分野別に見た、サプライチェーンへのマイナスの影響を確認したものである。これを見ると、「電機・電子関連」、「乗用車関連」、「設備投資関連」といった外需関連で影響ありと回答した割合が高くなっていることが分かる。

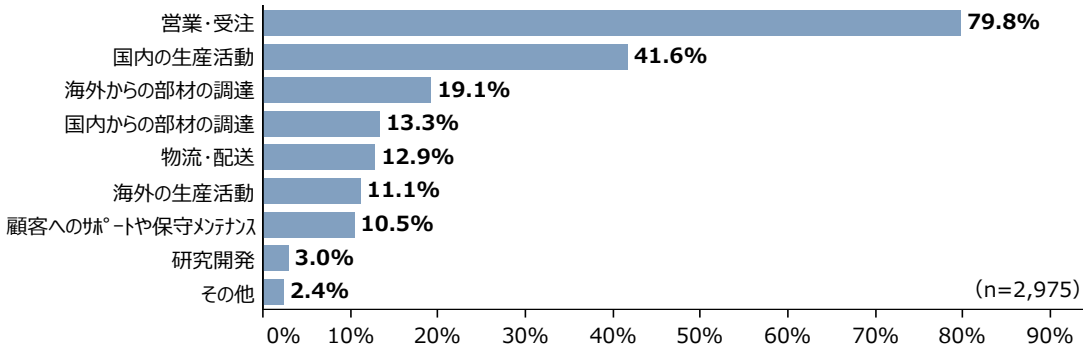
コラム　1-1-3②図　需要分野別に見た、サプライチェーンへのマイナスの影響の有無



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」付帯調査
（注）1.最終需要分野は、企業が取り扱う製品・サービスのうち、最もウエイトの大きいものが使われる分野で分類し集計したもの。
2.調査時点は2021年８月時点となっている。

コラム1-1-3③図は、感染症に起因して支障を来した業務について示したものである。これを見ると、「営業・受注」を挙げる企業が最も多いものの、生産活動や部材調達といった供給面にも影響を受けた業務も一部存在していることが分かる。

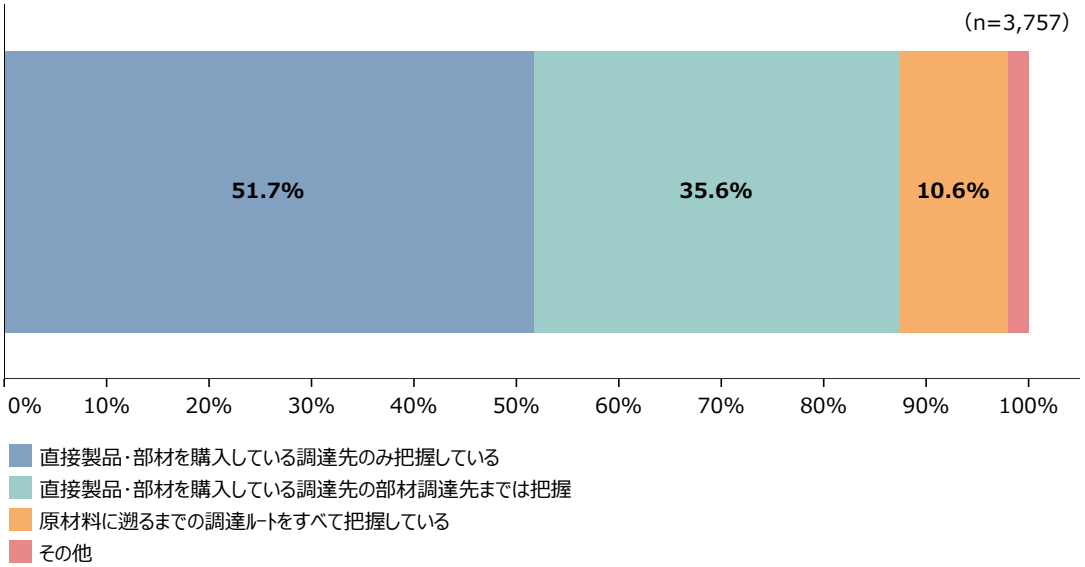
コラム　1-1-3③図　感染症に起因して支障を来した業務



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査」（2021年３月）
（注）1.ここでいう中小企業は、製造業における従業員数300名以下又は資本金３億円以下の企業を指す。
2.新型コロナウイルス感染症の感染拡大に起因して支障をきたした業務内容について、聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は100%にならない。

コラム1-1-3④図は、購入する製品・部材等の調達先の把握状況について示したものである。これを見ると、調達先の部材調達先や原材料に遡るまでの調達ルートを把握している企業は一定数にとどまることが分かる。

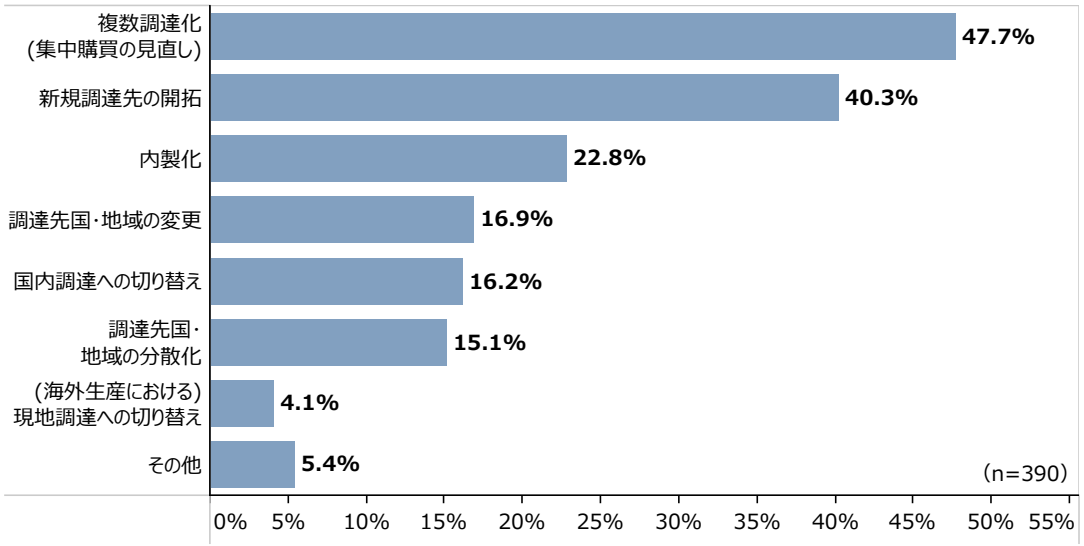
コラム　1-1-3④図　購入する製品・部材等の調達先の把握状況



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査」（2021年３月）
（注）資本金３億円以下又は従業員数300名以下の企業を集計。

コラム1-1-3⑤図は、調達活動を見直した際にとった取組について示したものである。これを見ると、調達活動を見直した企業は、「複数調達化（集中購買の見直し）」、「新規調達先の開拓」、「内製化」に取り組んでいることが分かる。

コラム　1-1-3⑤図　調達活動を見直した際にとった取組



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査」（2021年３月）
（注）1.資本金３億円以下又は従業員数300名以下の企業を集計。
2.複数回答のため、合計は100%にならない。

2021年版ものづくり白書（経済産業省）や日本経済2021-2022（内閣府）では、サプライチェーンの再構築を進める重要性が高まっていると指摘されている。今回起きた感染症のようにサプライチェーンが寸断される今後のリスクを見据えて、調達先の調達ルートの把握や調達先の分散といった取組を通じて、サプライチェーンの再構築を図っていくことが重要といえよう。

第５節　事業継続計画（BCP）の取組

第４節ではリスクに伴う企業活動への影響について概観したが、近年も大雨、地震などの自然災害や感染症流行など、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。こうした事象は、順調に事業活動を行っていたとしても、不測の事態から事業の継続が困難になることがある。本節では、不測の事態に対して、事業を継続していくための取組について見ていく。

１．自然災害の影響

第1-1-66図は、2021年に発生した災害のうち、災害救助法の適用を受けたものを示している。2021年においても、大雨、大雪、地震、大規模火災など、災害救助法の適用を受ける災害が多く発生した。

第1-1-66図　2021年に災害救助法の適用を受けた災害

災害名	適用地域
令和３年１月７日からの大雪による災害	秋田県（4市2町1村）・新潟県（6市）・福井県（5市）・富山県（4市）
福島県沖を震源とする地震	福島県（8市9町）
令和３年栃木県足利市における大規模火災	栃木県（足利市）
令和３年新潟県糸魚川市における地滑り（激甚災害指定）	新潟県（糸魚川市）
島根県松江市における大規模火災	島根県（松江市）
令和３年７月１日からの大雨による災害（激甚災害指定）	静岡県（熱海市）・鳥取県（鳥取市）・島根県（4市）・鹿児島県（3市2町）
台風第９号から変わった温帯低気圧に伴う大雨による災害（激甚災害指定）	青森県（１市１町１村）
令和３年８月１１日からの大雨による災害（激甚災害指定）	島根県（１市２町）・福岡県（３市）・長崎県（２市）・長野県（２市３町１村）・広島県（３市１町）・佐賀県（２市１町）
長野県茅野市において発生した土石流	長野県（茅野市）

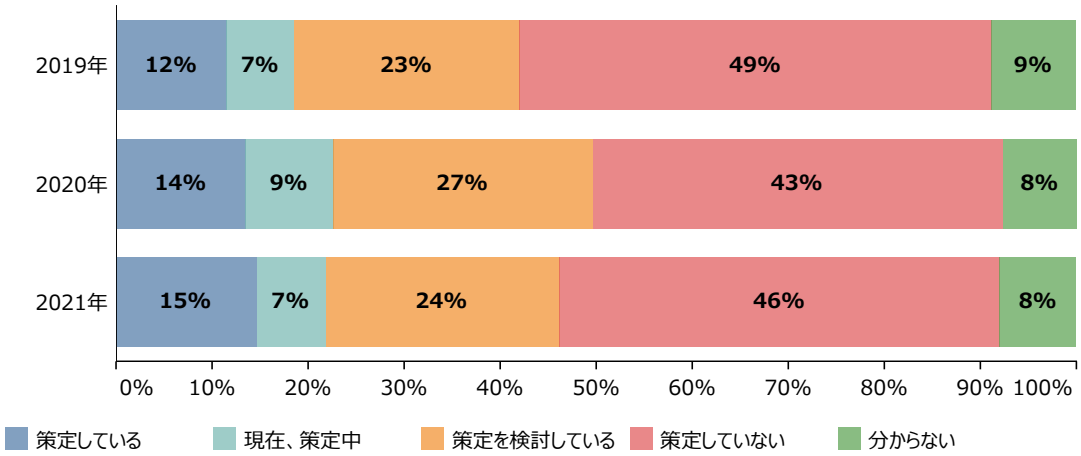
資料：内閣府防災情報のページ「災害救助法の適用状況」

２．リスクに対する備え

災害に代表されるような不測の事態が発生しても、重要な業務を中断させることなく、また中断が生じても可能な限り短期間で復旧させるために、方針や体制及び手順を示した「事業継続計画」（BCP：Business Continuity Plan）（以下、「BCP」という。）について、その取組状況を見ていきたい。

第1-1-67図は、中小企業における直近３年間のBCPの策定状況を見たものである。これを見ると、策定している企業は、毎年増加傾向にあるものの、半数近くは時期によらず策定していないという回答となっている。

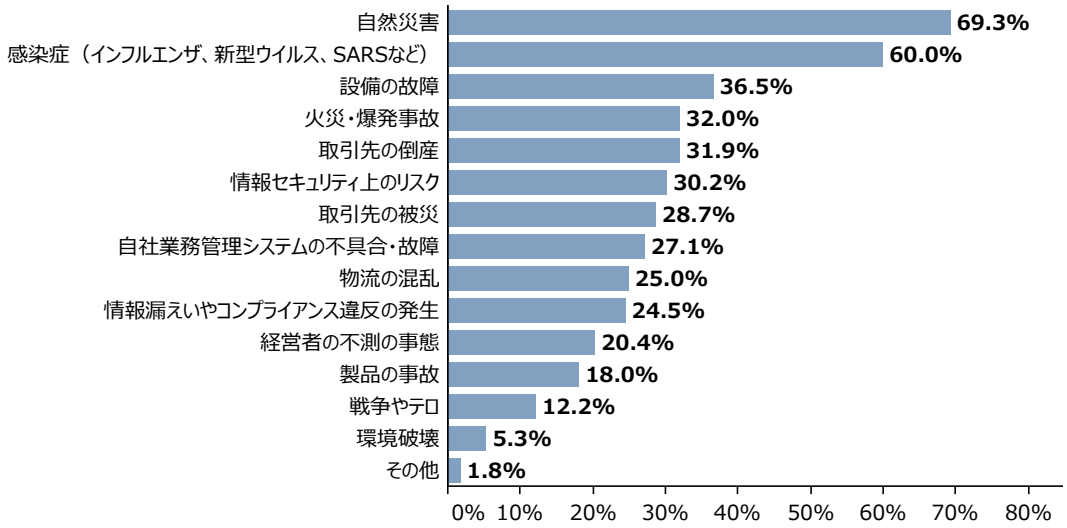
第1-1-67図　事業継続計画（BCP）の策定状況の推移（中小企業）



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」（2019年５月、2020年５月、2021年５月）

次に、**第1-1-68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を聞いたものである。これを見ると、「自然災害」と「感染症」がリスクとして高く認識されていることが分かる。

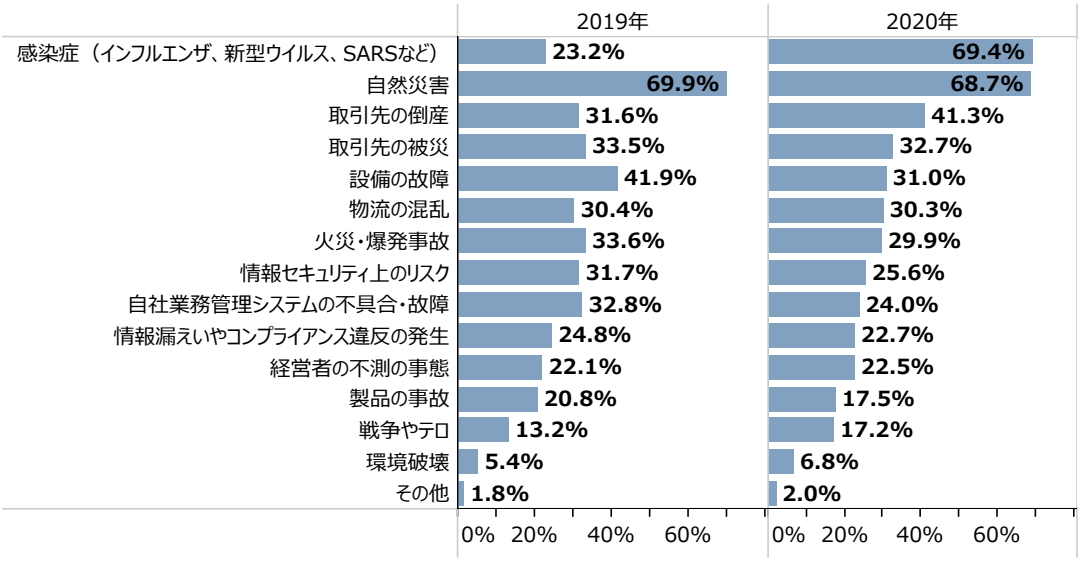
第1-1-68図　事業の継続が困難になると想定しているリスク（中小企業）



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」（2021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。

続いて**第1-1-69図**は、同様の調査を2019年と2020年の２か年で比較したものである。2020年は感染症による在宅勤務の推奨や、従業員の感染による出勤停止に伴う稼働停止など、事業の継続が困難となる事態が懸念されたためか、「感染症」を想定するリスクとして回答した企業の割合は2019年から急増した。また、毎年のように発生する大規模な大雨や地震、大雪といった自然災害についても想定するリスクとして2019年に引き続き高い割合で推移している。

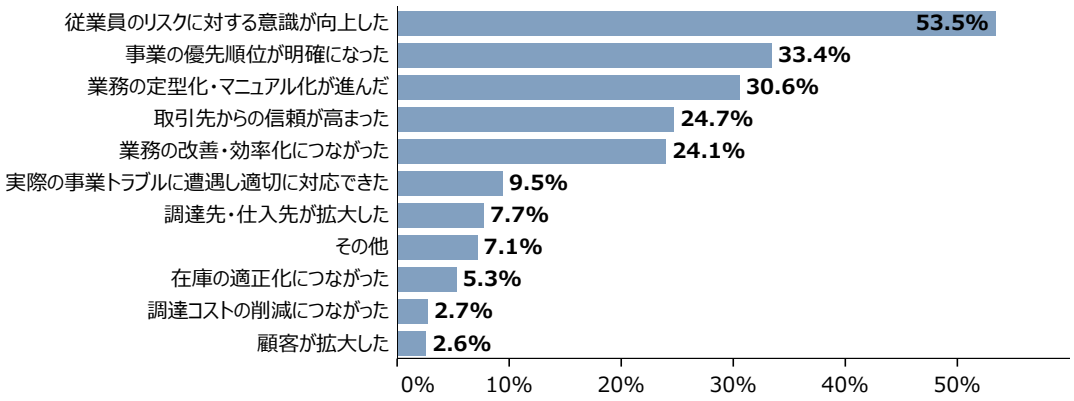
第1-1-69図　事業の継続が困難になると想定しているリスク（中小企業）2019年、2020年



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。

次に、BCP策定の効果について見ていく。**第1-1-70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が、「従業員のリスクに対する意識が向上した」という回答が半数以上存在するほか、「事業の優先順位が明確」や「業務の定型化・マニュアル化」「業務の改善・効率化」など、日頃の業務改善にも効果が表れていることが見て取れる。また「取引先からの信頼」といったように、自社の価値向上にもつながっていることが示唆される。

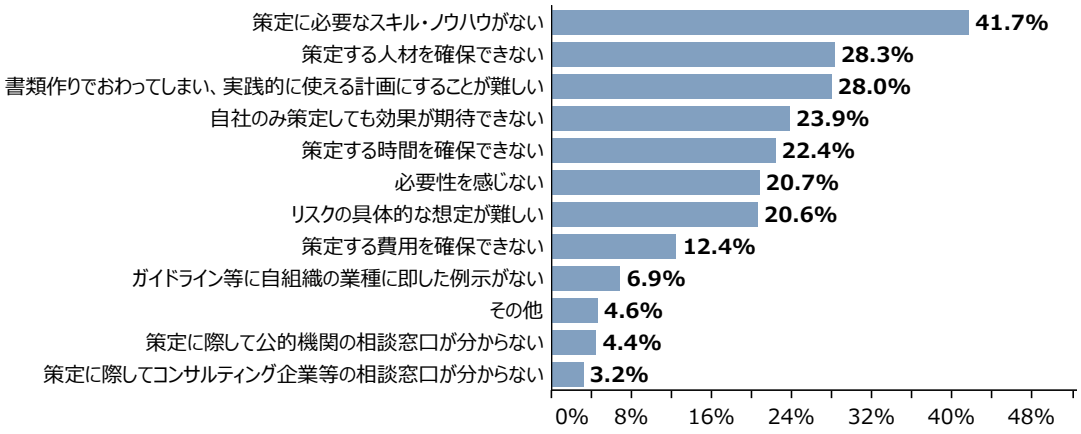
第1-1-70図　事業継続計画（BCP）を策定したことによる効果（中小企業）



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」（2021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。

次に、**第1-1-67図**で示したように、「策定していない」と答えた企業の割合が半数近くある中で、その背景にある課題について確認する。**第1-1-71図**は、BCPを「策定していない」と回答した企業に対して、その理由を尋ねたものである。これを見ると、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」や「実践的に使える計画にすることが難しい」など、BCPに対する敷居の高さが存在する可能性が示唆される。一方で、「策定する人材や時間の確保ができない」や「策定の効果が期待できない」に加え、２割程度が「必要性を感じない」と回答するなど、BCPに対する優先度が高くないことが示唆される。

第1-1-71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」（2021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。

自然災害はもとより昨今の情勢下では、予測不能な事態が発生する可能性が高まっている。そうした事態の発生において、損害を最小限にとどめ、事業活動の中断を防止することや、中断が生じた際の早期復旧を可能とさせるためにも、BCPに対する意識の向上とBCP策定の浸透が望まれる。

コラム

1-1-4　「事業継続力強化計画」認定制度

制度概要

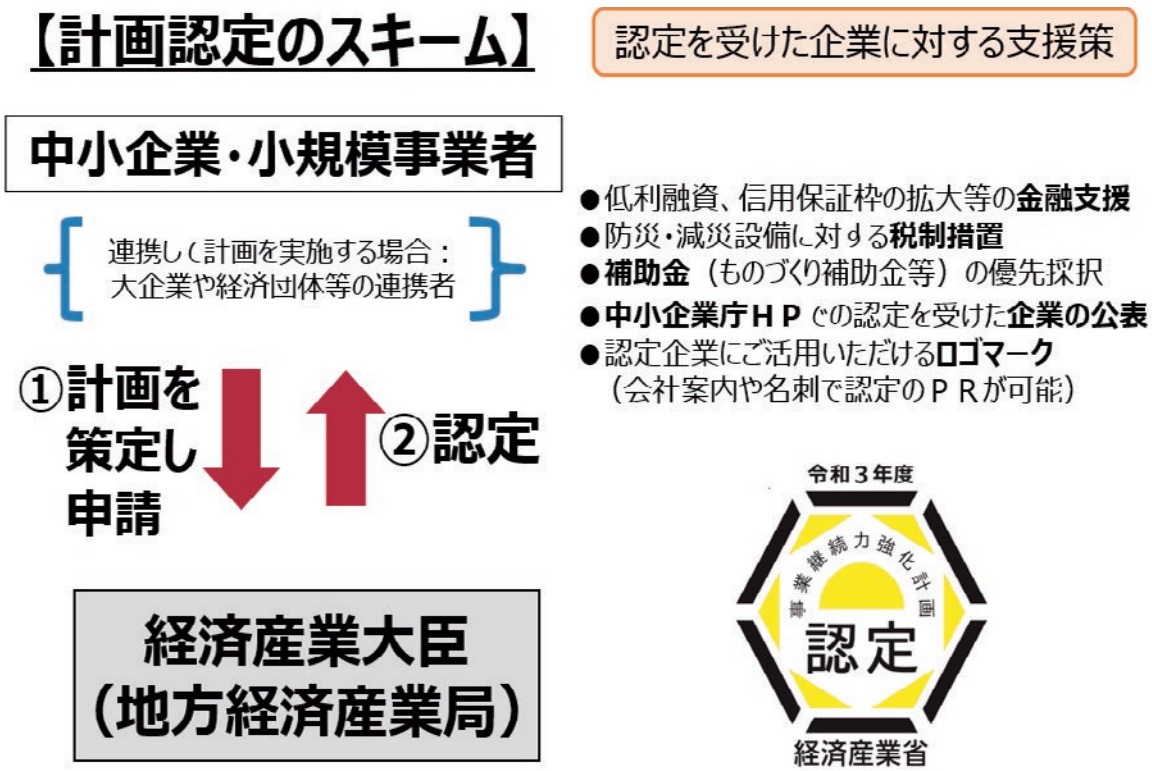
「事業継続力強化計画」認定制度とは計画の目標、ハザードマップなどを活用した自然災害などにおけるリスクの確認結果、安否確認などの初動対応手順、ヒト・モノ・カネ・情報を守るための事前対策、実効性の確保に向けた取組などを計画としてとりまとめ、経済産業大臣が認定するものである。

従来のBCPは、企業にとってハードルが高いと認識されている一方、本計画はＡ４紙４枚程度と比較的簡易な様式となっているため、中小企業がより取り組みやすいものとなっている。

認定を受けた中小企業は、防災・減災設備に対する税制措置、低利融資、補助金の優先採択等を受けることができる。

2021年12月末日時点で累計３万6,000件を超える計画が認定を受けている。

コラム　1-1-4①図　制度概要



連携事業継続力強化計画の事例

「連携事業継続力強化計画」は、複数の企業が集まり、災害時の相互協力体制を構築するものである。ここでは「連携事業継続力強化計画」に取り組んだ事例について紹介する。

コラム　1-1-4②図　連携事業継続力強化計画の事例

株式会社きむらクリーニング

所在地：北海道新ひだか町　創業：1964年9月
従業員数：98人　業種：クリーニング業

- 2018年の北海道胆振東部地震で全道停電を経験したことにより自然災害による二次災害の可能性に思い至り、事業継続力強化の取組を本格化。
- 災害時にサプライチェーンの責務が果たせるよう、**遠隔地の同業者３社による連携事業継続力強化計画を策定**。（令和３年１月認定）

取組のきっかけ

サプライチェーンの責務を果たすために

- ✓ 2018年9月6日に発生した北海道胆振東部地震では想定外の全道停電を経験。
- ✓ 災害時には医療機関や避難先となる宿泊業で使用するリネン類等を洗うのはクリーニング業であり、早期に事業を再開できないと、取引先の業務に滞りが出てしまうと考え策定を決意。

取組の効果

従業員や家族に働く上での安心感を

- ✓ 災害時において指揮系統を決めておくことや、他者との協力体制を構築することで、従業員や家族に働く上での安心感を与えることができた。

取引先からの信頼の獲得

- ✓ 取引先には、**万が一の災害があっても、サプライチェーンが止まるリスクが低いという信頼感を示すことができると考える**。

取組の内容

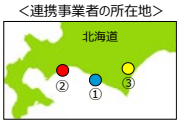
遠隔地の同業者との業務提携

- ✓ 同時被災の可能性が少ない**同業3社で相互補完的な協力関係を結んだ**。
- ✓ 災害時には3社でお互いに情報を共有し、災害時の人員派遣や代替生産の手配など、早期復旧への具体的な取組案を作成。

雇用している障がい者への災害時の配慮

- ✓ きむらクリーニング全従業員に占める障がい者の割合は3分の1ほど。
- ✓ 災害時にも、障害者が安心して働ける職場環境を整えるため、**障がいのある従業員を含め、緊急時の指揮系統や手順を決定。**

<連携事業者の所在地>



①(株)きむらクリーニング【北海道新ひだか町】
②(有)スタークリーニング【北海道苫小牧市】
③ヤスダリネンサプライ(株)【北海道大樹町】

有限会社田中工作所

所在地：兵庫県神戸市　創業：1961年9月
従業員数：45人　業種：航空機部品メーカー

- 航空機部品製造で**競合する５社が連携計画を策定**。（2021年11月認定）

取組のきっかけ

業界一丸となり協力し合う関係を

- ✓ コロナ禍の影響による需要減という苦境にある航空機部品業界において、助け合いが必要との機運が醸成。
- ✓ 自然災害の発生や感染症による操業停止の際に、事業を止めることなく、安全・雇用を守るための対策に着手。
- ✓ 策定にあたっては中小機構が派遣する専門家によるサポートを受ける。

取組の効果

持続的に事業を続けるための基盤に

- ✓ 自然災害時等における協力体制を構築。持続的に事業を続けるための基盤となった。

取組の内容

競合会社同士の連携

- ✓ 操業や物流を支え合うことで、大手メーカーへの部品供給を維持する。
- ✓ 緊急連絡先のリストや支援要請などを伝える書類を用意。
- ✓ 自然災害時に製品の運搬代行や、発注元の許可により代替生産できる枠組みを構築。

<連携する5社>
有限会社田中工作所　【兵庫県神戸市】
上村航機株式会社　【兵庫県加古川市】
株式会社中谷鉄工所　【兵庫県神戸市】
株式会社日本エアテツク【兵庫県明石市】
ミツ精機株式会社　【兵庫県淡路市】

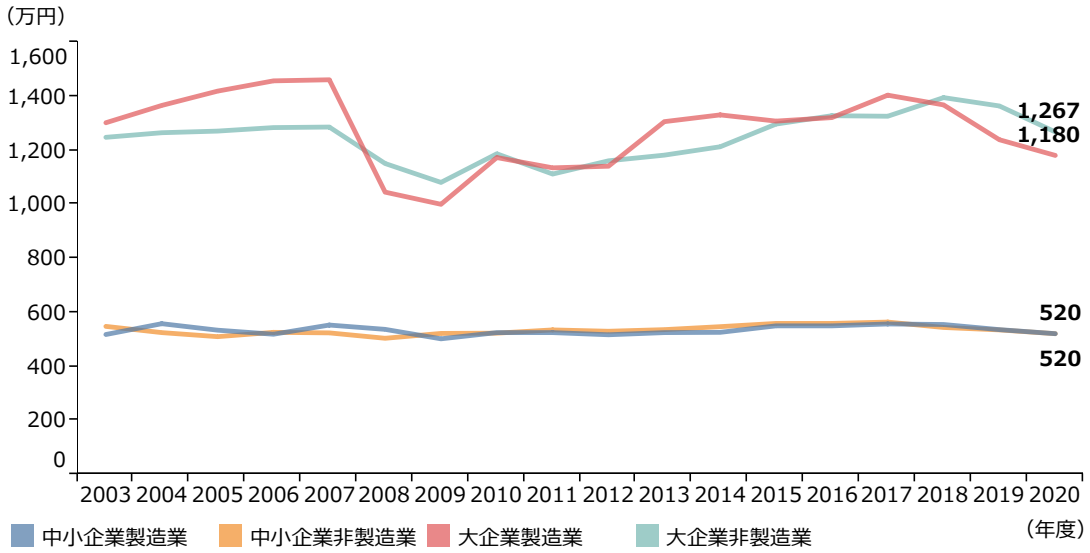
第6節　労働生産性と分配

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。

1．中小企業・小規模事業者の労働生産性と分配

第1-1-72図は、企業規模別に従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）[11]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1-1-72図　企業規模別に見た、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移

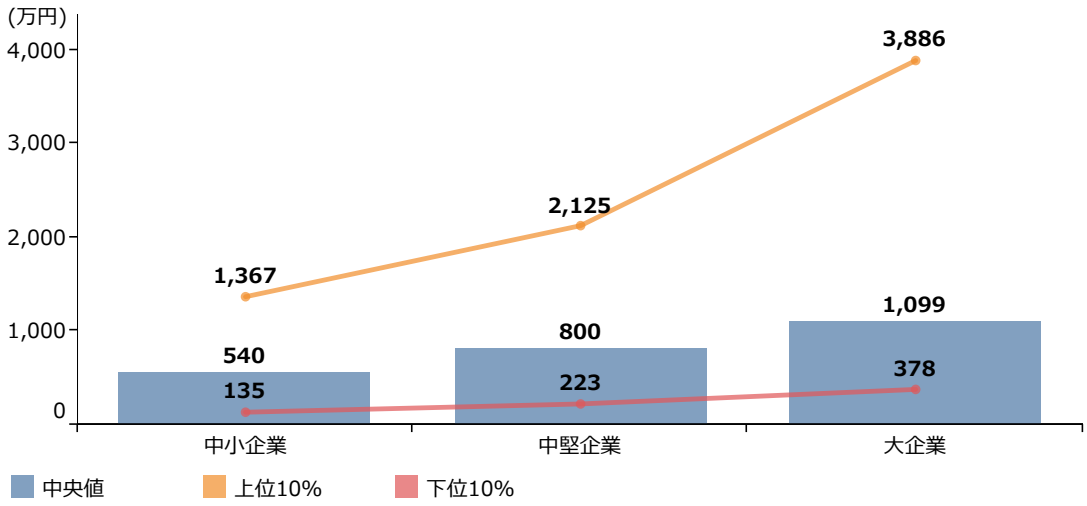


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金１億円未満の企業とする。
2.平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

11　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などから、分母に「従業員数」を用いている点に留意されたい。

第1-1-73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。

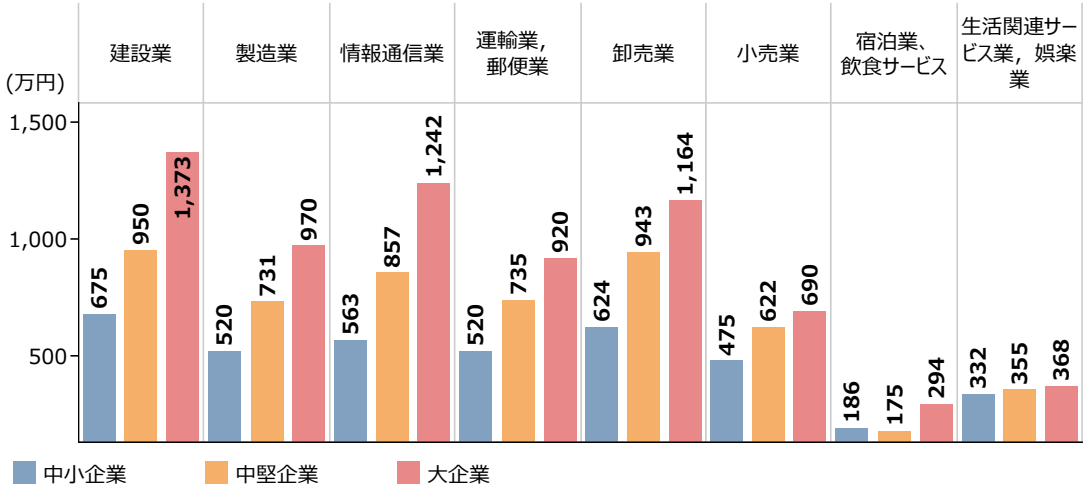
第1-1-73図　企業規模別の労働生産性の水準比較



資料：財務省「令和２年度法人企業統計調査年報」再編加工
（注）1.非一次産業を集計対象としている。
2.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金1億円未満とする。

第1-1-74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。

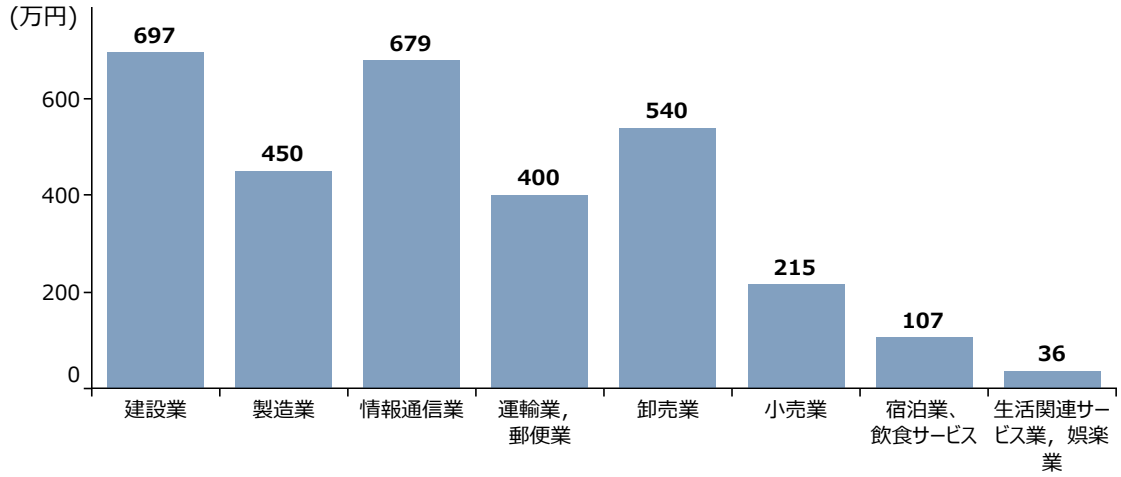
第1-1-74図　企業規模別・業種別の労働生産性



資料：財務省「令和２年度法人企業統計調査年報」再編加工
（注）1.数値は中央値。
2.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金1億円未満とする。

第1-1-75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」、「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。

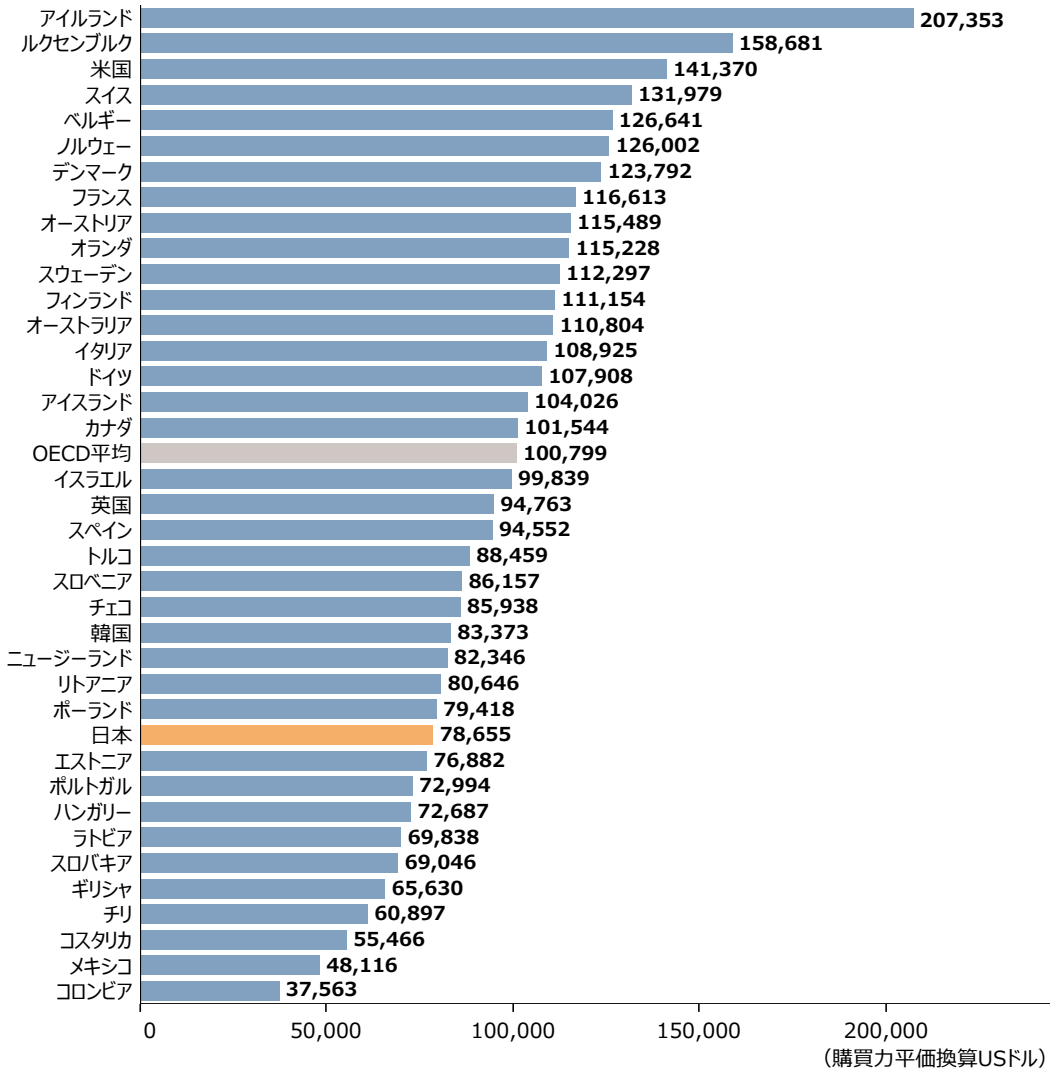
第1-1-75図　業種別に見た、労働生産性の規模間格差（差分）



資料：財務省「令和２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。

第1-1-76図は、我が国の労働生産性について国際比較したものである。日本の労働生産性については、OECD加盟国38か国中28位とOECD平均を下回り、首位のアイルランドの約4割弱程度の水準である。

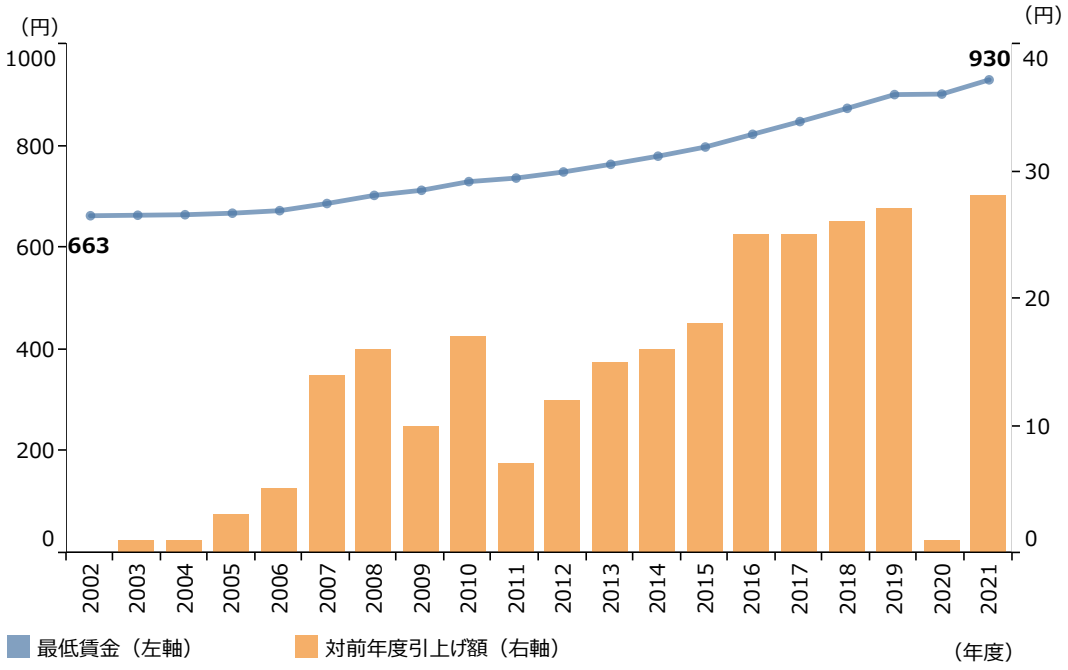
第1-1-76図　OECD加盟国の労働生産性（2020年）



資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2021」
（注）1.全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価(PPP)によりUSドル換算している。
2.計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。

また、我が国の中小企業は感染症による経済活動への影響や高齢化・人口減少などといった構造的な変化に直面する一方で、残業規制や同一労働同一賃金といった「働き方改革」を始め、最低賃金の継続的な引上げなどへの対応が必要となっている（**第1-1-77図**）。

第1-1-77図　最低賃金の推移

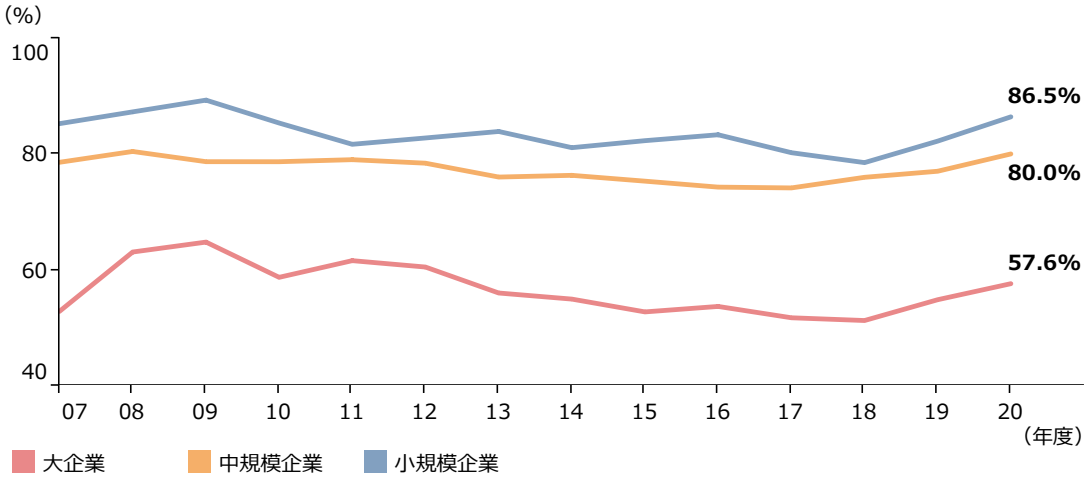


資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

また、**第1-1-78図**は企業規模別に見た労働分配率[12]の推移であるが、大企業に比べて、中規模企業及び小規模企業では、労働分配率が長年にわたって高止まりしていることが分かる。

経済・社会環境の変化に対応しつつ、企業としての成長や事業の拡大を継続的に図っていくためには、収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続させることが必要であり、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが重要であると考えられる。

第1-1-78図　企業規模別に見た、労働分配率の推移



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、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満。
2.ここでいう労働分配率とは付加価値額に占める人件費とする。
3.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費（役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費）＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。
4.金融業、保険業は含まれていない。

12 企業は事業活動により生み出した「付加価値」を基に、人件費などの諸費用を賄い、利益を得ているが、「労働分配率」とは、企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけが労働者に分配されているかを表す指標である。

コラム

1-1-5　中小企業生産性革命推進事業

経済産業省は、中小企業の生産性の向上を図り、足腰の強化を進めていくため、「中小企業生産性革命推進事業」を実施することを目的した運営費交付金を（独）中小企業基盤整備機構に対して交付することで、中小企業・小規模事業者の設備投資、販路開拓、IT導入等を支援している。

令和元年度補正予算から令和３年度補正予算まで５次にわたり約9,600億円の予算措置を行い、感染症の影響を受けつつも、前向きな取組を行う中小企業・小規模事業者の取組を支えるべく、特別枠を創設して補助率や補助上限額を引き上げるなど、制度を拡充している。

令和３年度補正予算では、これまでの「ものづくり・商業・サービス補助金」、「持続化補助金」、「IT導入補助金」の３事業に加えて、「事業承継・引継ぎ補助金」を新たに追加し、中小企業の生産性向上を一層強力に支援していく。

ものづくり・商業・サービス補助金

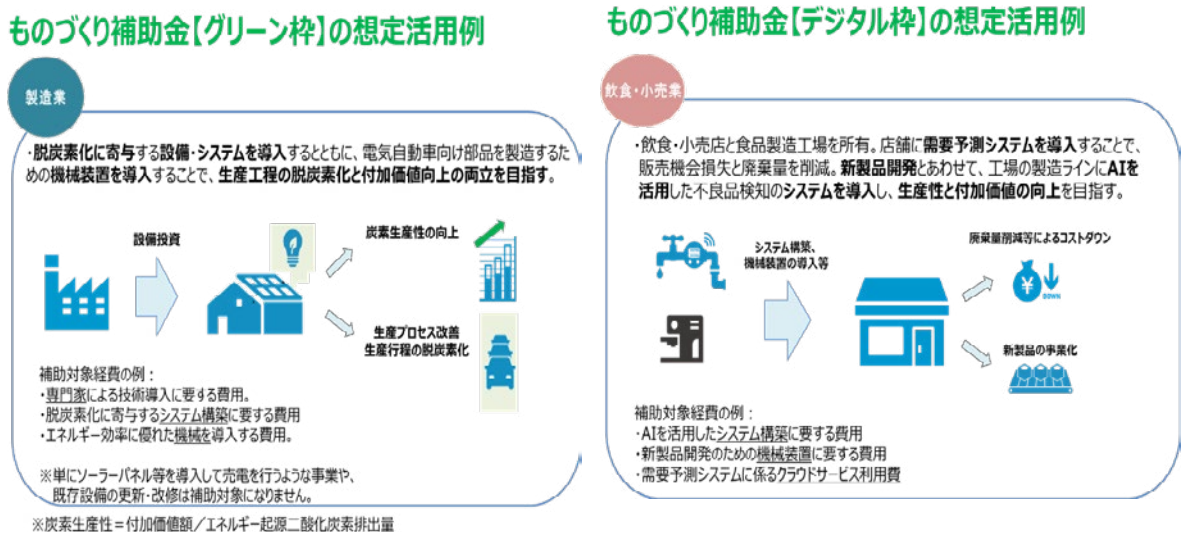
ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（通称：ものづくり・商業・サービス補助金）は、革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセス等の改善を行うための設備投資等を支援する事業として、中小企業・小規模事業者等の生産性の向上に資する取組を幅広く支援している。

令和３年度補正予算では、通常枠に加え、DXに資する革新的な製品・サービスの開発やデジタル技術を活用した生産プロセス・サービス提供方法の改善等を行う事業者を支援対象とする「**デジタル枠**」、温室効果ガスの排出削減に資する革新的な製品・サービスの開発や炭素生産性向上を伴う生産プロセス・サービス提供方法の改善等を行う事業者を対象とする「**グリーン枠**」、業況が厳しい事業者に対して、賃上げ・雇用拡大に取り組むための生産性向上を支援する「**回復型賃上げ・雇用拡大枠**」、の三つの申請類型を新設し、成長投資の加速化と事業環境変化への対応を支援する。

コラム　1-1-5①図　ものづくり・商業・サービス補助金の概要

申請類型	補助上限額	補助率
通常枠	750 万円、1,000 万円、1,250 万円（※従業員規模により異なる）	原則 1/2（※小規模事業者・再生事業者は 2/3）
回復型賃上げ・雇用拡大枠		
デジタル枠		2/3
グリーン枠	1,000 万円、1,500 万円、2,000 万円（※同上）	

コラム　1-1-5②図　ものづくり・商業・サービス補助金　デジタル枠、グリーン枠の想定活用例



持続化補助金

小規模事業者持続化補助金（通称：持続化補助金）は、小規模事業者が、変化する経営環境の中で持続的に事業を発展させていくために行う、展示会への出展や新商品の開発、生産設備の導入等の販路開拓等の取組を支援している。申請に当たっては小規模事業者と地域の商工会・商工会議所が一体となって経営計画を作成することが求められている。

令和３年度補正予算では、通常枠に加え、賃金引上げや雇用の増加による事業規模の拡大に取り組む小規模事業者を支援対象とする「**成長・分配強化枠**」、後継ぎ候補者が実施する新たな取組や創業後間もない小規模事業者を支援対象とする「**新陳代謝枠**」、免税事業者からインボイス発行事業者に転換する場合の環境変化への対応に取り組む小規模事業者を支援対象とする「**インボイス枠**」の３枠５類型を新設し、事業環境変化に対応する小規模事業者の取組を支援する。

コラム　1-1-5③図　持続化補助金の概要

申請類型	補助上限額	補助率
通常枠	50万円	2/3（※成長・分配強化枠において、賃金引上げに取り組む小規模事業者のうち、赤字事業者は3/4）
成長・分配強化枠（新設） ・賃金引上げ ・小規模事業者からの卒業	200万円	
新陳代謝枠（新設） ・後継者支援 ・創業支援	200万円	
インボイス枠（新設） ・インボイス発行事業者への転換	100万円	

IT導入補助金

サービス等生産性向上IT導入補助金（通称：IT導入補助金）は、中小企業・小規模事業者等が生産性の向上に資するITツールを導入するための事業費等の経費の一部を補助等することにより、中小企業・小規模事業者等の生産性向上を図ります。

■デジタル化基盤導入類型

中小・小規模事業者に、インボイス制度も見据えたデジタル化を一挙に推進するため、会計ソフト・受発注ソフト・決済ソフト・ECソフトの導入費用に加え、PC・タブレット、レジ・券売機等の導入費用を支援します。

■複数社連携IT導入類型

複数の中小・小規模事業者が連携してITツール及びハードウェアを導入することにより、地域DXの実現や、生産性の向上を図る取組に対して、複数社へのITツールの導入を支援するとともに、効果的に連携するためのコーディネート費や取組への助言を行う外部専門家に係る謝金等を含めて支援します。

コラム　1-1-5④図　IT導入補助金の概要

<table>
<tr><th></th><th colspan="4">令和３年度補正予算（デジタル化基盤導入枠）
（2,001億円の内数）</th></tr>
<tr><td>類型名</td><td colspan="4">デジタル化基盤導入類型</td><td>複数社連携IT導入類型</td></tr>
<tr><td rowspan="2">補助額</td><td colspan="2">ITツール</td><td>PC等</td><td>レジ等</td><td rowspan="2">a. デジタル化基盤導入類型の対象経費
⇒左記と同様
b. それ以外の経費
⇒補助上限額は50万円×参加事業者数、補助率は２／３
（１事業あたりの補助上限額は、3,000万円（(a)+(b)）及び事務費・専門家費）</td></tr>
<tr><td>～50万円以下</td><td>50万円超～350万円</td><td>～10万円</td><td>～20万円</td></tr>
<tr><td>補助率</td><td>３／４</td><td>２／３</td><td colspan="2">１／２</td></tr>
<tr><td>対象経費</td><td colspan="5">ソフトウェア購入費、クラウド利用費（クラウド利用料２年分）、ハードウェア購入費、導入関連費
【複数社連携IT導入類型のみ】事務費・専門家費</td></tr>
</table>

事業承継・引継ぎ補助金

事業承継・引継ぎ補助金は、円滑な事業承継・事業引継ぎ（M＆A）を後押しするため、事業承継・事業引継ぎ後の設備投資や販路開拓等の新たな取組を支援するとともに、事業引継ぎ時の専門家活用費用等を支援している。また、事業承継・引継ぎに伴う廃業等についても支援している。

支援に当たり、事業引継ぎ時の専門家活用費用のうち、フィナンシャルアドバイザーや仲介に係る手数料の補助については、あらかじめ「M＆A支援機関登録制度」に登録された支援機関が提供する支援のみを補助対象とすることにより、安心な中小M＆Aが推進される仕組みとしている。

令和３年度補正予算では、「中小企業生産性革命推進事業」に新たに追加することで、時期を問わずに行われる事業承継・事業引継ぎに対して、年間を通じて機動的かつ柔軟な支援が可能となった。

コラム　1-1-5⑤図　事業承継・引継ぎ補助金の概要

申請類型	補助上限額	補助率
①経営支援事業 ・創業支援型 ・経営者交代型 ・M&A型	 400万円 600万円※1	 2/3（補助額400万円まで） 1/2（補助額400～600万円）
②専門家活用事業 ・買い手支援型 ・売り手支援型	 600万円※2	 2/3
③廃業・再チャレンジ事業※3	150万円	2/3

※１　生産性向上に関する要件等を満たす場合、400万円から最大600万円まで引き上げ
※２　M&Aが未成約の場合は300万円
※３　①②と併用可能

コラム

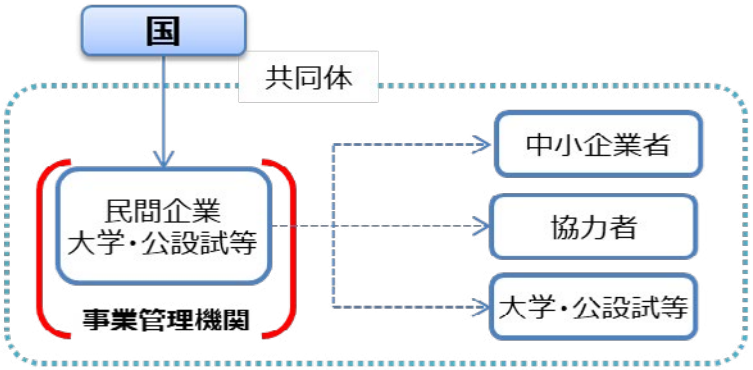
1-1-6　戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン事業）

（※）令和４年度からは「成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech）」に名前を変えて実施予定。

戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン事業）は、「中小企業の特定ものづくり基盤技術の高度化に関する指針」に基づいた研究開発や試作品開発等の取組を支援し、中小企業のものづくり基盤技術の高度化を通じて我が国製造業の国際競争力の強化及び新たな産業の創出を図ることを目的としている。

具体的には、中小企業・小規模事業者が大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、製品化につながる可能性の高い研究開発、試作品開発及び販路開拓への取組について最大３年間の支援を行う。

コラム　1-1-6①図　戦略的基盤技術高度化支援事業の仕組み

対象事業	中小企業が、産学官連携により取り組む研究開発に対する支援 
事業期間	２～３ 年
補助上限	○単年度 ４，５００万円以下 ○３年間総額 ９，７５０万円以下
補助率	原則２／３以内

本事業は平成18年度に創設され、これまでのべ2,000件以上の中小企業の研究開発プロジェクトを支援。平成29年に実施した効果測定の結果、採択企業は非採択企業と比べ、一社当たり採択から８年で毎年の売上約20億円、売上総利益約３億円プラスの効果があること等が確認されており、本事業を通じて研究開発に取り組んだ結果、成長を遂げた事例も多数存在。

コラム　1-1-6②図　戦略的基盤技術高度化支援事業を通じて成長を遂げた事例

（株）昭和真空 ～世界トップシェアを誇る装置を開発～

【主たる研究実施場所：神奈川県】

- PCやスマートフォン等の電子機器の正確な動作には、基準周波数を発振する水晶振動子が不可欠。
- 水晶振動子の周波数調整には、イオンビームを照射し100万分の1レベルの精度で表面を削る作業が必要であり、より一層の性能向上が求められていた。
- そのため、**同社は独自のイオンビーム出力方法を確立するとともに、大学等との共同開発により、32個の水晶振動子にイオンビームを同時照射しながら個々の水晶振動子の周波数を計測・調整できる装置を開発。**
- 本装置の販売によりリーマンショックによって落ち込んでいた売上を回復し、**80%に達する業界トップシェア**を確かなものとした。**同社の開発当時の売上高は約100億円であるが、本装置の売上は10～15%を占めている。**



<研究開発体制>

- (株)昭和真空
  - タマティーエルオー(株)
  - 首都大学東京
  - 三生電子(株)
  - アドバイザー企業等

令和４年度からは「戦略的基盤技術高度化支援事業」と革新的なサービスモデルの開発支援事業である「商業・サービス競争力強化連携支援事業」を統合し、名称を「成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech）」に改め、先端技術を活用した高度なサービス開発等の取組を支援の対象に含める。また、本事業で取り組む研究開発プロジェクトに関し、出資者からの出資を受けることが見込まれる事業者を支援する「出資獲得枠」を新たに創設。

中小企業庁では、本事業で取り組んだ研究開発成果のPRの場として、展示会「中小企業テクノロジー展」やWebサイト「サポインマッチ・ナビ」などを用意しており、こうしたツールを通じて、研究開発成果の事業化の取組を後押ししていく。



サポイン採択事業者を出展対象とした「中小企業 テクノロジー展」含む３展示会合同開会式の様子



サポイン事業等の情報発信サイト「サポインマッチ・ナビ」

第7節　経営資源の有効活用

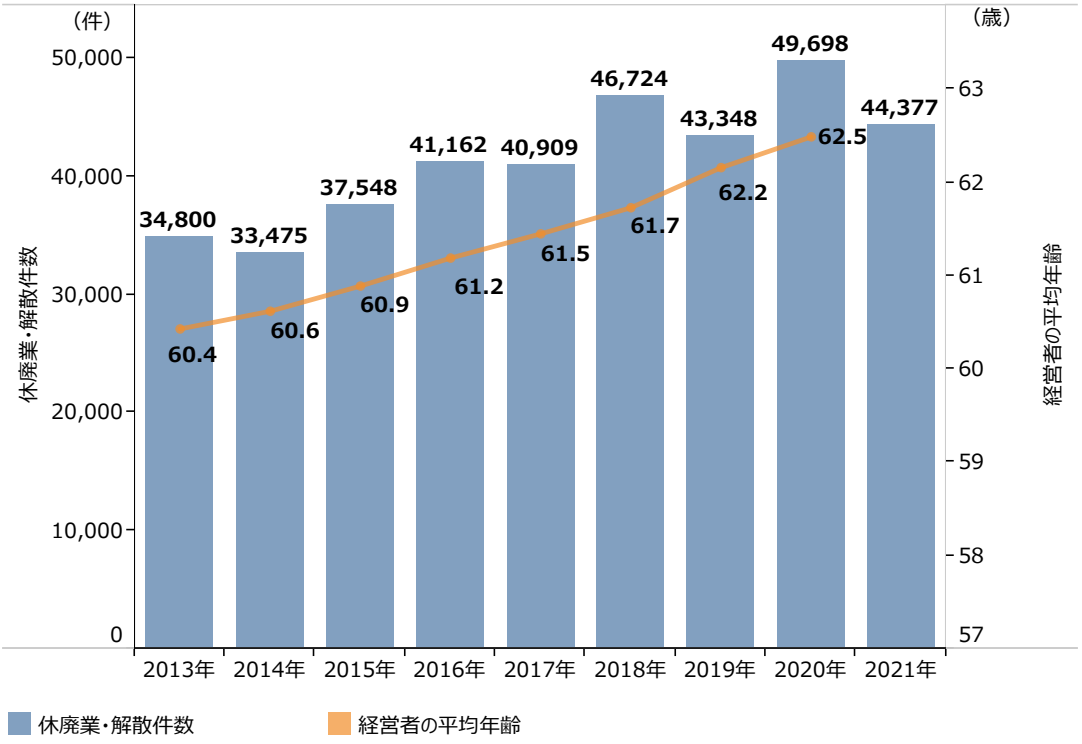
我が国の高齢化の進展に伴い、経営者の高齢化も進む中で中小企業の事業承継は社会的な課題として認識されている。我が国経済が持続的に成長するためには、中小企業がこれまで培ってきた価値ある経営資源を次世代に承継していくことが重要である。

本節では、休廃業・解散や経営者の高齢化の状況も踏まえつつ、事業承継やM＆Aを通じた経営資源の有効活用について見ていく。

まず、休廃業・解散と経営者の高齢化の状況について確認する。

第1-1-79図は、休廃業・解散件数と我が国企業の経営者平均年齢の推移について見たものである。2021年の休廃業・解散件数は、4万4,377件であり、2020年、2018年に次ぐ、高水準である。また、経営者の平均年齢は上昇傾向にあり、休廃業・解散件数増加の背景には経営者の高齢化が一因にあると考えられ、引き続き、こうした状況への対応は喫緊の課題である。

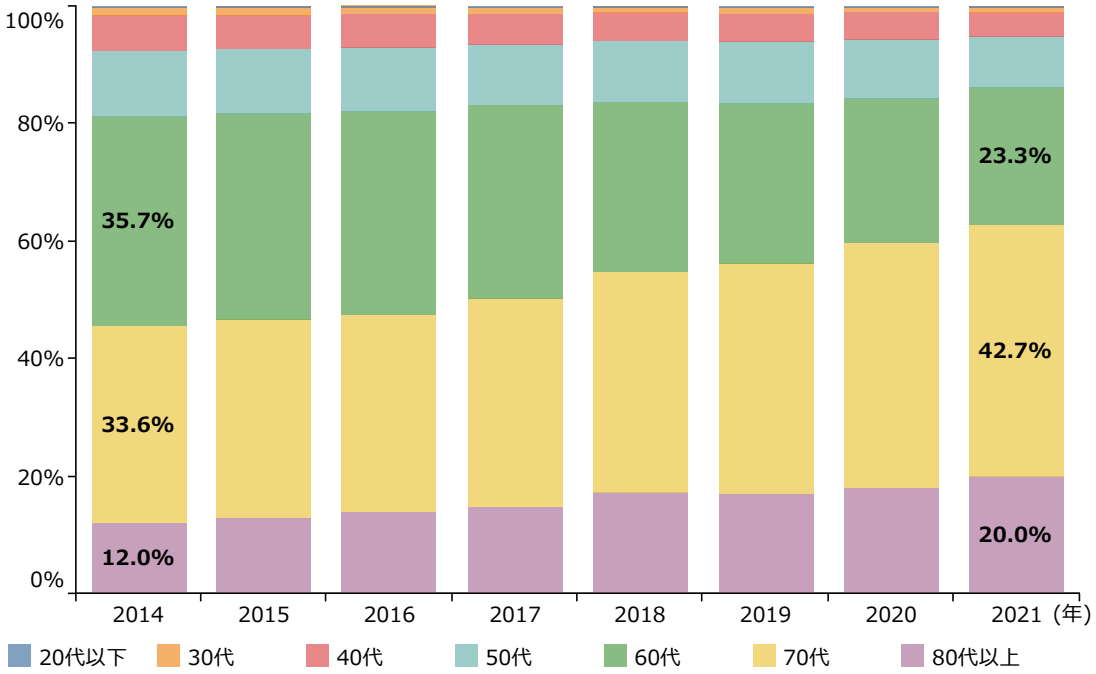
第1-1-79図　休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移



資料：（株）東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」、「全国社長の年齢調査」
（注）経営者の平均年齢は2020年までを集計している。

第1-1-80図は、休廃業・解散企業の代表者年齢について見たものである。2021年は、70代の割合が最も高く、42.7%となっている。また、70代以上が全体に占める割合は年々高まっており、2021年は６割超となっている。

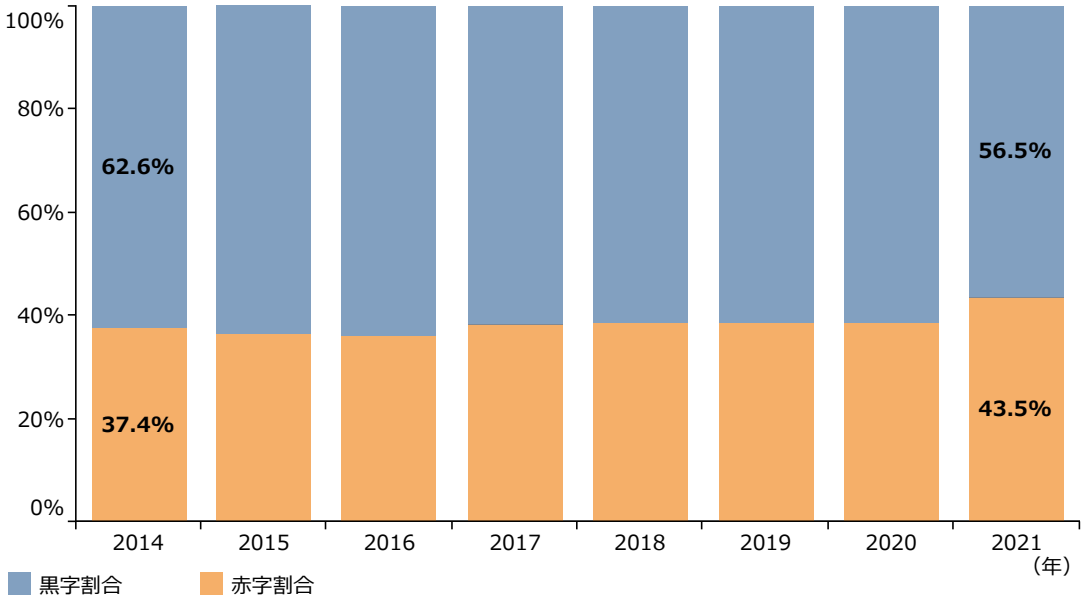
第1-1-80図　休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比



資料：（株）東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」

第1-1-81図は、休廃業・解散企業の損益別構成比について見たものである。これを見ると、2014年以降一貫して過半数の休廃業・解散企業が黒字であったことが分かる。一方で、2021年は黒字企業の割合が前年から低下し、6割未満となっている。

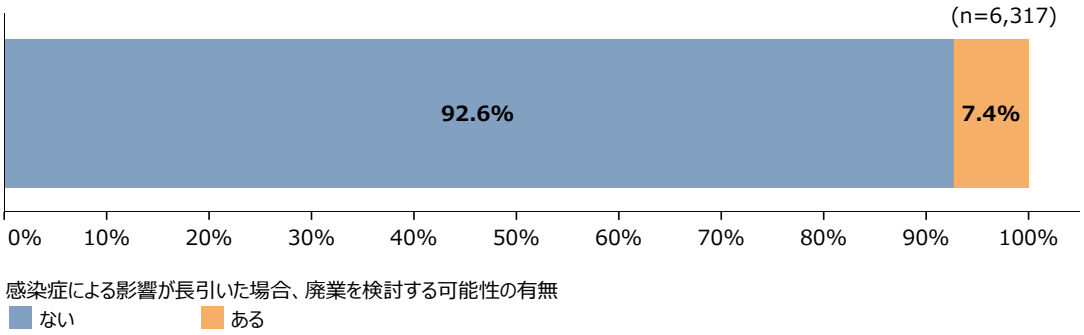
第1-1-81図　休廃業・解散企業の損益別構成比



資料：（株）東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」
（注）損益は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでいう直前期の決算は休廃業・解散から最大2年の業績データを遡り、最新のものを採用している。

第1-1-82図は、感染症による影響が長引いた場合に廃業を検討する可能性について見たものである。これを見ると、９割以上の企業では廃業について検討する可能性はないとする一方、１割未満ではあるものの、廃業を検討する可能性がある企業が存在することが分かる。

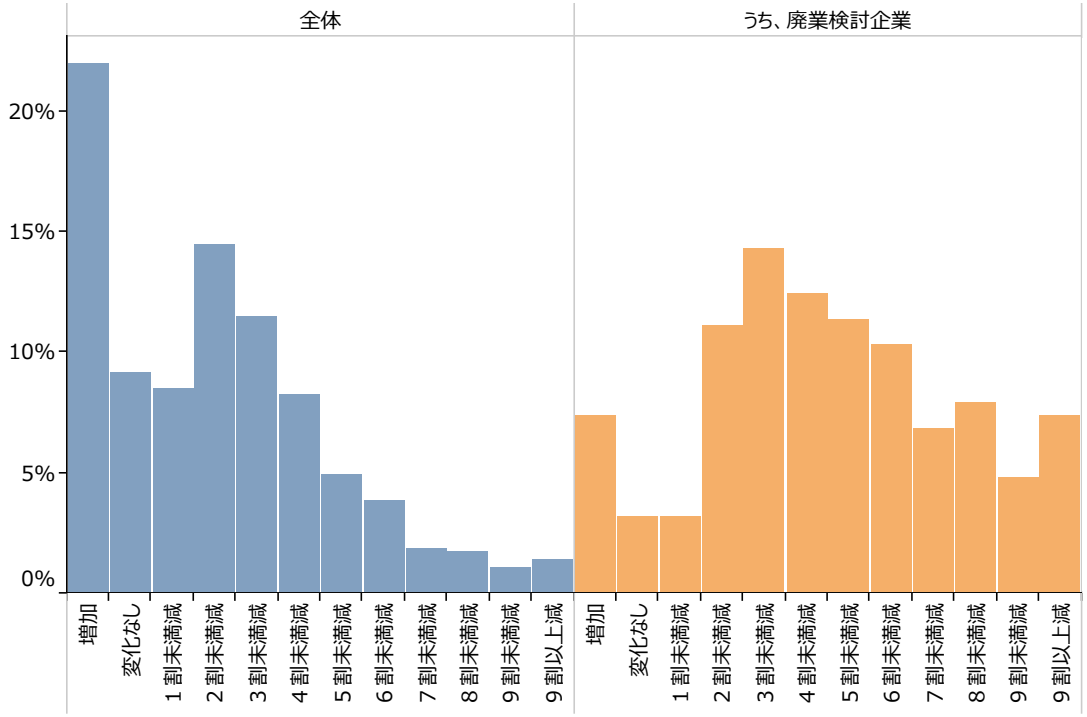
第1-1-82図　感染症による影響が長引いた場合、廃業を検討する可能性



資料：（株）東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2022年2月）
（注）資本金１億円未満の企業を集計したもの。

第1-1-83図は、廃業検討状況別に、2022年1月の売上高の分布について見たものである。これを見ると、感染症の影響が長引いた場合に廃業を検討する可能性がある企業では、2019年同月比の売上高の減少幅が大きい企業の割合が相対的に高いことが分かる。

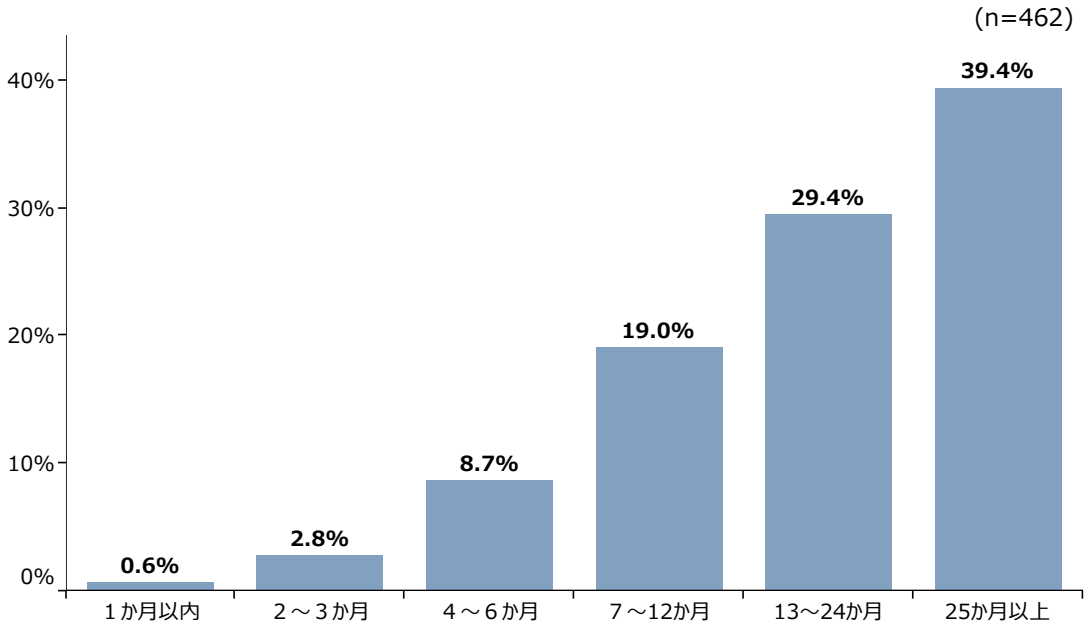
第1-1-83図　廃業検討状況別に見た、2022年1月売上高の分布（2019年同月比）



資料：（株）東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2022年2月）再編加工
（注）1.資本金1億円未満の企業について集計したもの。
2.廃業検討企業は、新型コロナウイルス感染症の影響が長引いた場合の廃業を検討する可能性について、「ある」と回答した企業を集計している。

第1-1-84図は、感染症の影響が長引いた場合に廃業を検討する可能性のある企業の廃業を検討する時期について見たものである。これを見ると、３割程度の企業では１年以内に検討するとしていることが分かる。

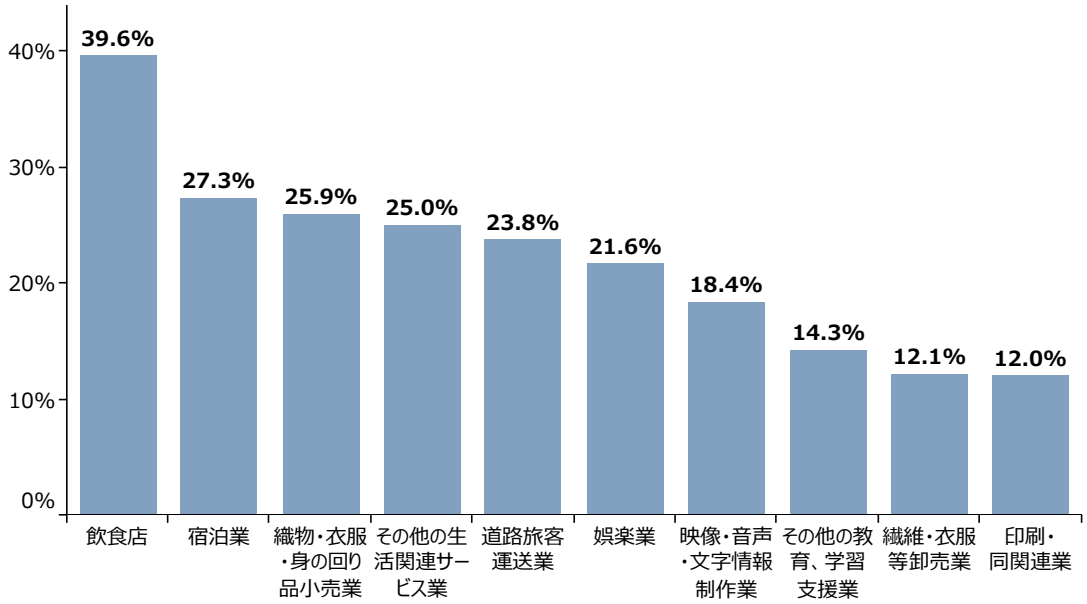
第1-1-84図　廃業を検討する時期



資料：（株）東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2022年2月）
（注）1.資本金１億円未満の企業を集計したもの。
2.新型コロナウイルス感染症の影響が長引いた場合の廃業を検討する可能性について、「ある」と回答した企業に対する設問。

第1-1-85図は、業種別に、廃業を検討する可能性のある企業の割合について見たものである。これを見ると、飲食店では４割程度と最も高く、続いて、宿泊業や織物・衣服・身の回り品小売業で廃業を検討する可能性がある企業の割合が高いことが分かる。

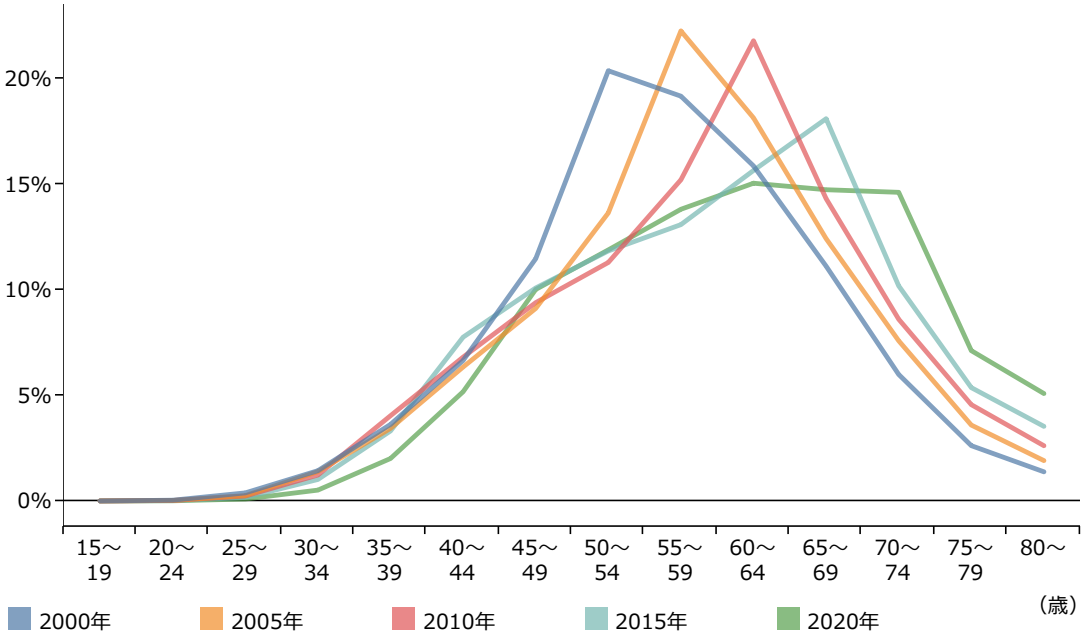
第1-1-85図　業種別に見た、廃業を検討する可能性のある企業の割合（上位10業種）



資料：（株）東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2022年2月）
（注）新型コロナウイルス感染症の影響が長引いた場合に廃業を検討する可能性について尋ねたもの。廃業を検討する可能性について、業種別に集計し、上位10業種を表示している。

第1-1-86図は、年代別に中小企業の経営者年齢の分布について見たものである。これを見ると、2000年に経営者年齢のピーク（最も多い層）が「50歳～54歳」であったのに対して、2015年には経営者年齢のピークは「65歳～69歳」となっており、経営者年齢の高齢化が進んできたことが分かる。2020年を見ると、経営者年齢の多い層が「60歳～64歳」、「65歳～69歳」、「70歳～74歳」に分散しており、これまでピークを形成していた団塊世代の経営者が事業承継や廃業などにより経営者を引退していることが示唆される。一方で、70歳以上の経営者の割合は2020年も高まっていることから、経営者年齢の上昇に伴い事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化している様子が見て取れる。

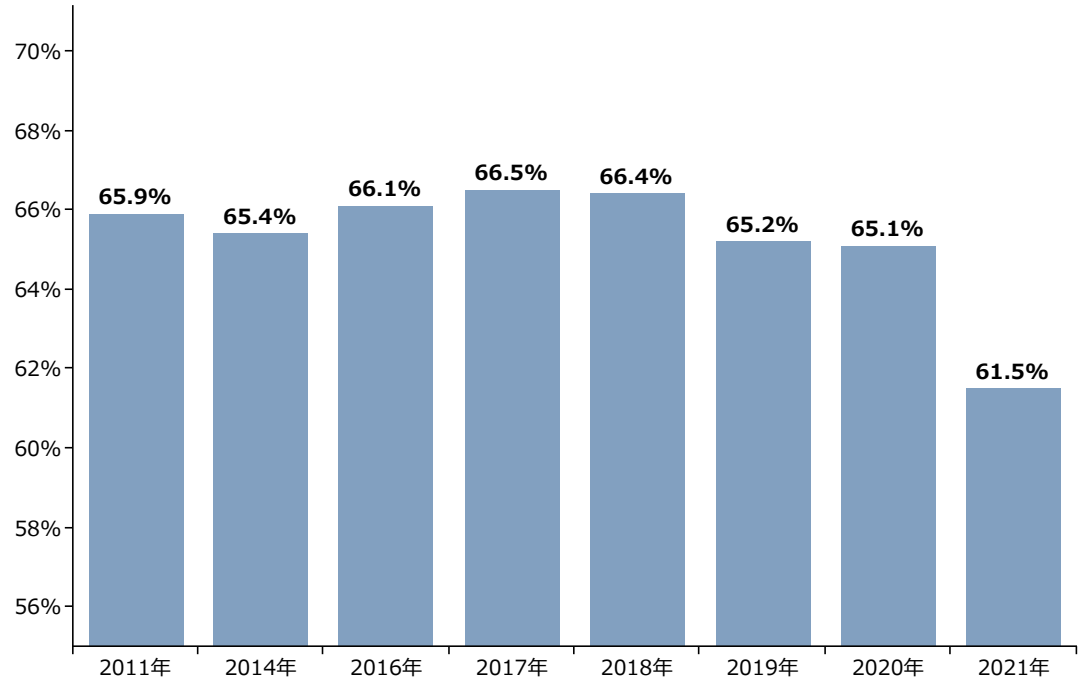
第1-1-86図　年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
（注）「2020年」については、2020年９月時点のデータを集計している。

第1-1-87図は、後継者不在企業の割合（以下、「後継者不在率」という。）の推移について見たものである。後継者不在率は、2017年の66.5%をピークに近年は微減傾向にあり、2021年は前年比3.6ポイント減となる61.5%となっている。

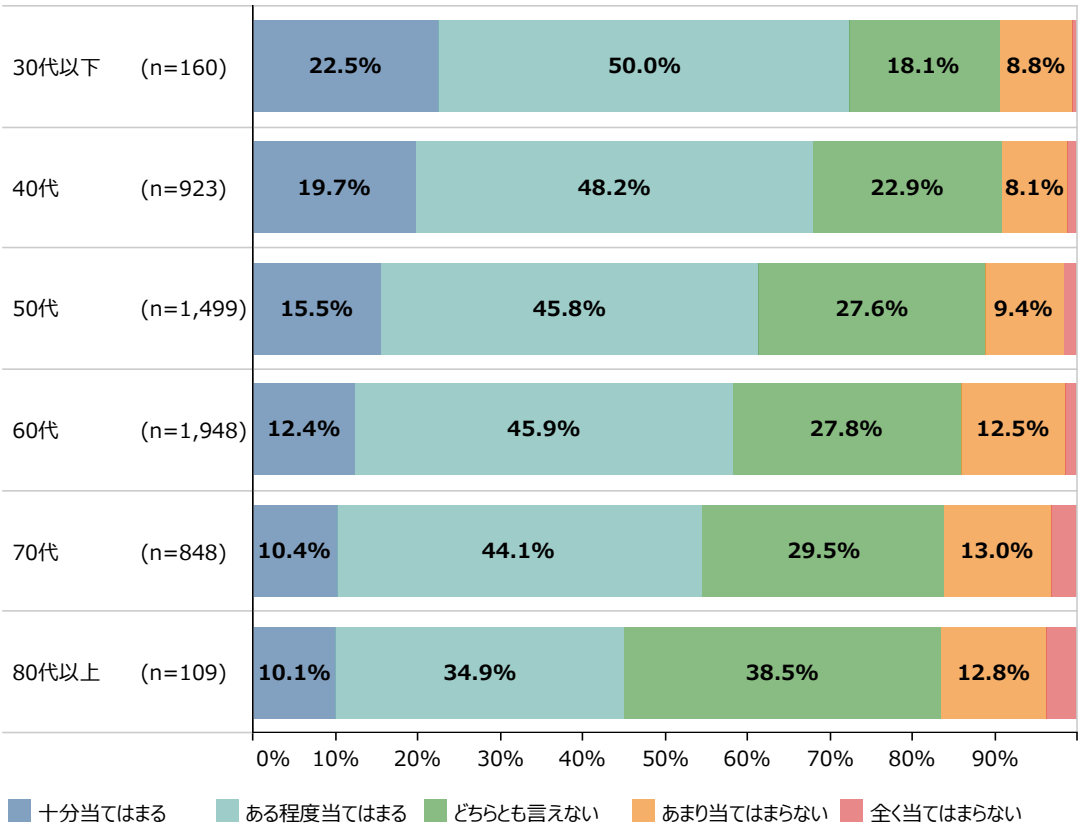
第1-1-87図　後継者不在率の推移



資料：（株）帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2021 年）」

第1-1-88図は、経営者年齢別に試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無を見たものである。これを見ると、経営者年齢が若い企業ほど、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土があるとする企業の割合が高い傾向にあることが分かる。また、**第1-1-89図**は、経営者年齢別に新事業分野進出の状況について見たものである。これを見ると、経営者年齢が若い企業では、積極的に新事業分野進出への取組を実施している様子が見て取れる。こうしたことから、経営者年齢が若い企業では新たな取組に果敢にチャレンジする企業が多いことが示唆される。また、過去の中小企業白書[13]においても、経営者年齢が若い企業ほど、長期的な視野に立って経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなる可能性を指摘している。事業承継を適切に実施し、次世代の後継者に引き継ぐことで、中小企業の更なる成長が期待される。

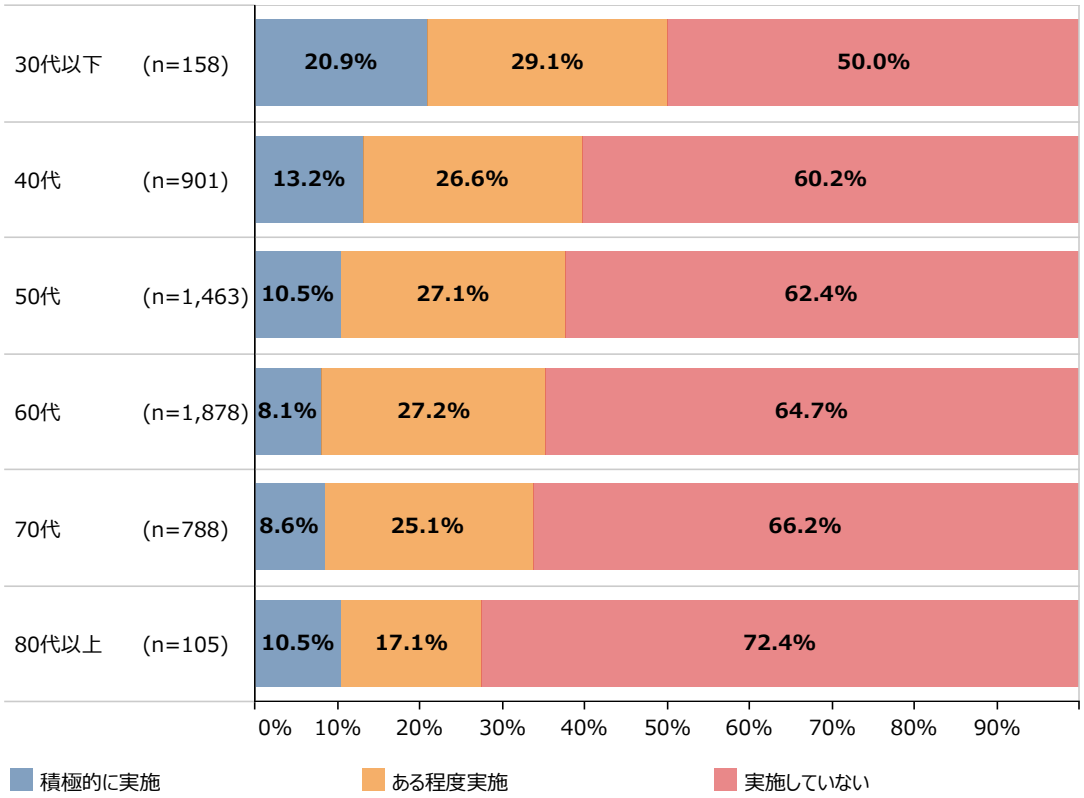
第1-1-88図　経営者年齢別に見た、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」（2020年11月）

13 例えば、2016年版中小企業白書第２部第６章第２節など。

第1-1-89図　経営者年齢別に見た、新事業分野への進出の状況

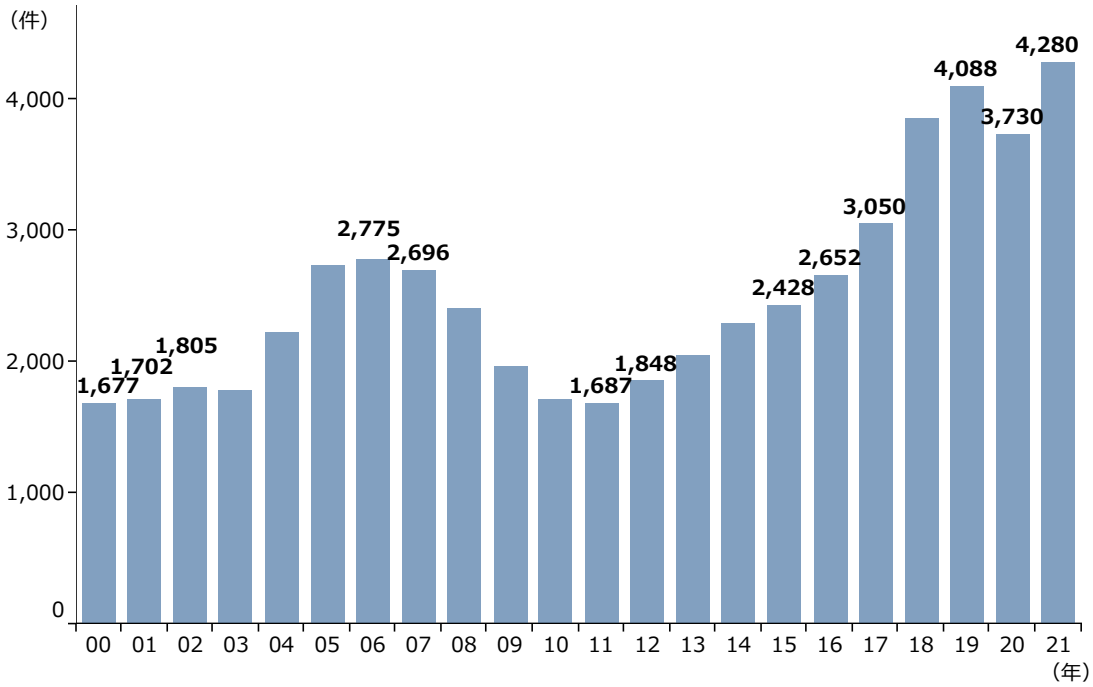


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」（2020年11月）
（注）新型コロナウイルス感染症流行後の新事業分野への進出の状況について尋ねたもの。

ここからは、中小企業における事業承継の選択肢の一つとして、近年関心が高まっているＭ＆Ａの動向について確認する。

第1-1-90図は、Ｍ＆Ａ件数の推移について見たものである。（株）レコフデータの調べによると、Ｍ＆Ａ件数は近年増加傾向で推移しており、2021年は過去最多の4,280件となった。これはあくまでも公表されている件数であるが、Ｍ＆Ａについては未公表のものも一定数存在することを考慮すると、我が国におけるＭ＆Ａは更に活発化していることが推察される。

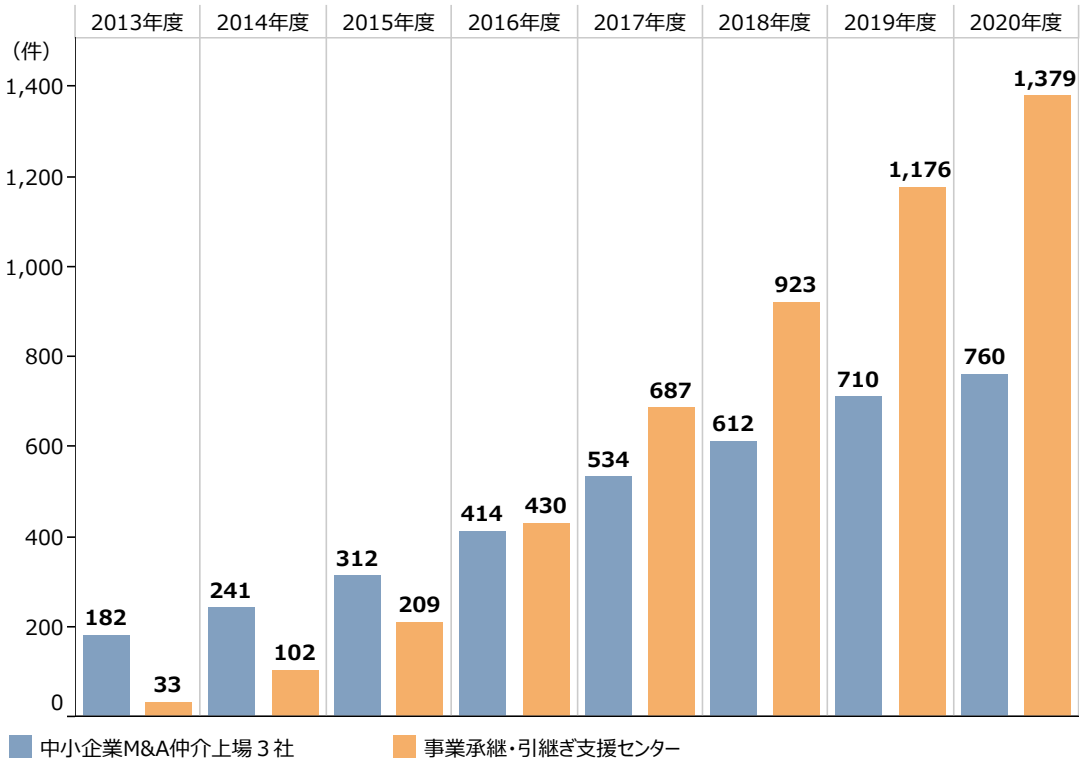
第1-1-90図　Ｍ＆Ａ件数の推移



資料：（株）レコフデータ調べ

続いて、**第1-1-91図**は、中小企業におけるＭ＆Ａの実施状況について見たものである。中小企業のＭ＆Ａの実施状況は、公表されていないことも多く、データの制約も大きい。そこで、中小企業のＭ＆Ａ仲介を手掛ける東証一部上場の３社（(株）日本Ｍ＆Ａセンター、(株）ストライク、Ｍ＆Ａキャピタルパートナーズ（株））の成約件数及び、全国に設置されている事業承継・引継ぎ支援センターの成約件数について確認する。これを見ると、中小企業Ｍ＆Ａ仲介上場３社、事業承継・引継ぎ支援センターのいずれも成約件数が増加傾向にあることが分かる。

第1-1-91図　中小企業のＭ＆Ａ実施状況

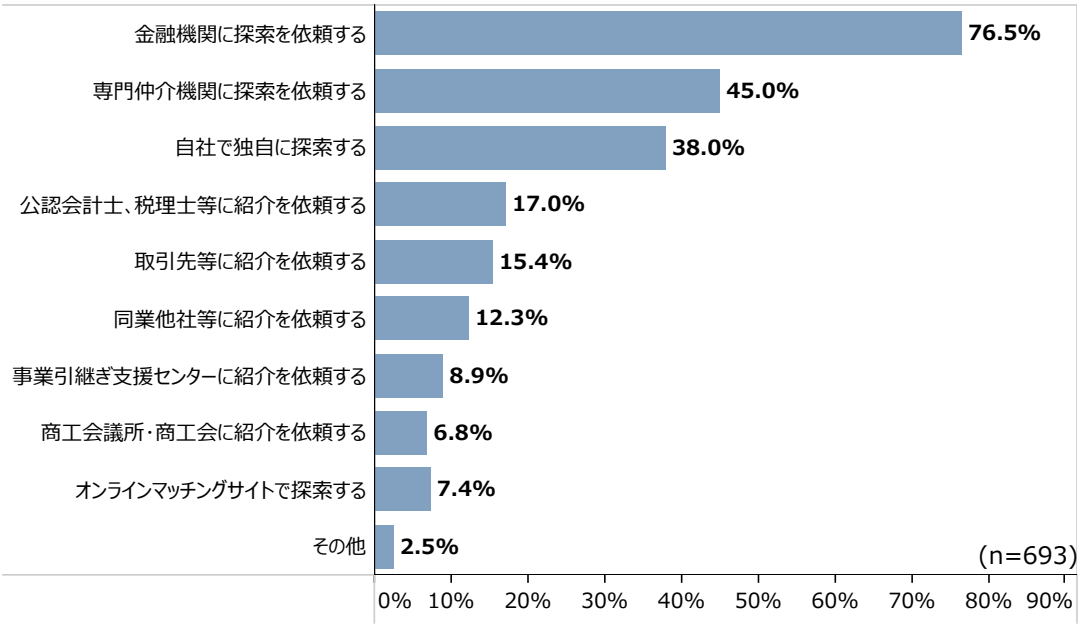


資料：中小企業庁「中小M&A推進計画」
（注）「中小企業M&A仲介上場３社」とは、株式会社日本M&Aセンター、株式会社ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ株式会社について、集計したものである。

ここからは、買い手としてのＭ＆Ａ実施の状況について確認する。

第1-1-92図は、買い手としてのＭ＆Ａ実施意向のある企業の相手先企業の探し方について見たものである。金融機関に探索を依頼する企業が７割超と最も高く、続いて専門仲介機関に探索を依頼する企業が４割超となっている。なお、Ｍ＆Ａ件数の増加に伴い、Ｍ＆Ａ支援機関の数も増加する中、十分な知見・ノウハウなどを有しないＭ＆Ａ支援機関の参入も懸念されつつあることから、中小企業庁では、2021年８月に「Ｍ＆Ａ支援機関登録制度」を創設し、中小企業が安心してＭ＆Ａに取り組める基盤の構築に取り組んでいる。

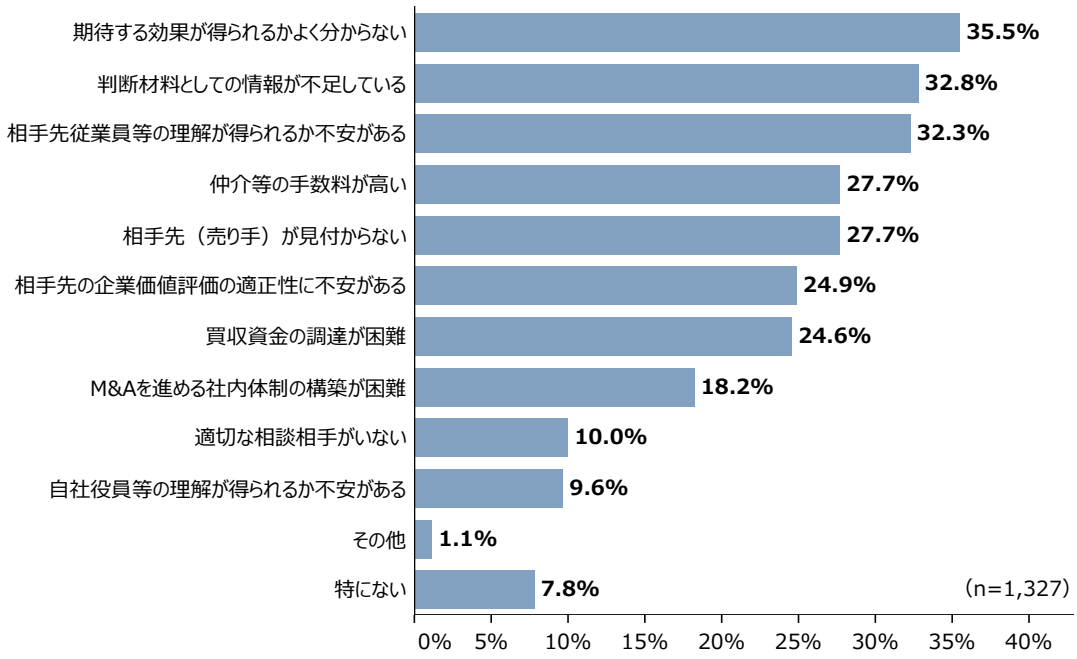
第1-1-92図　買い手としてのＭ＆Ａ実施意向のある企業の相手先企業の探し方



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」（2020年11月）
(注)1.M&A実施意向について、「買い手として意向あり」と回答した者を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-1-93図は、買い手としてのＭ＆Ａを実施する際の障壁について見たものである。「期待する効果が得られるかよく分からない」、「判断材料としての情報が不足している」、「相手先従業員等の理解が得られるか不安がある」が上位となっている。このような障壁を解決するためには、まず、Ｍ＆ＡプロセスにおいてＭ＆Ａ支援機関による調査などを有効活用し、情報収集や判断の助言などのサポートを受けることが重要となる。他方で、Ｍ＆Ａプロセスだけで全てを解決することはできないため、Ｍ＆Ａ後の円滑な統合作業（PMI）が必要となる。また、売り手においても、従業員や取引先との信頼関係の構築を重視する声が多く、これらについてもＭ＆Ａ実施後の統合作業（PMI）において意識的に取り組むことが重要である。

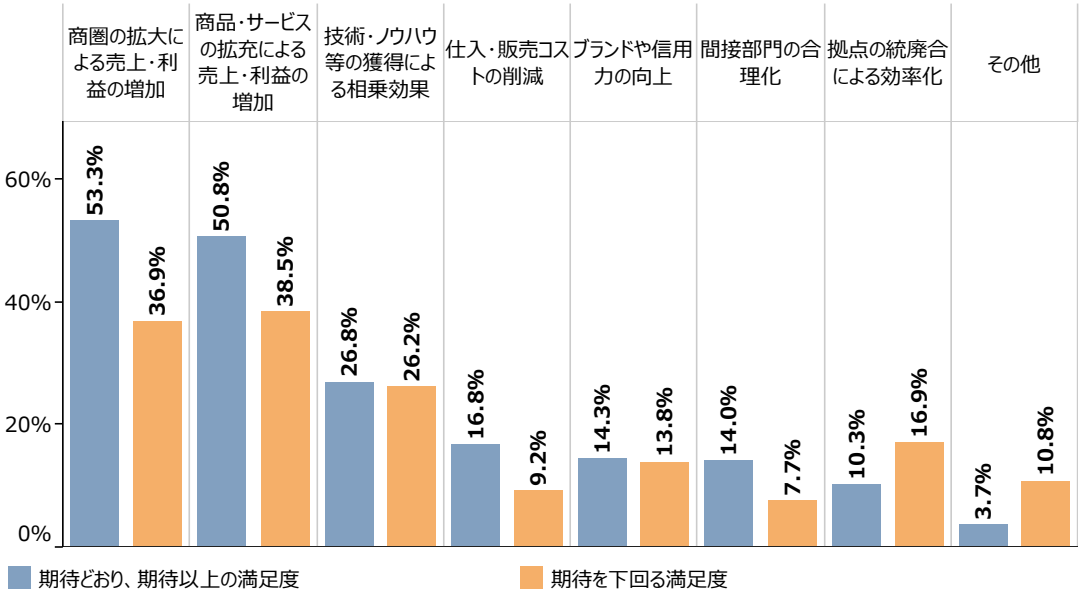
第1-1-93図　買い手としてＭ＆Ａを実施する際の障壁



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」（2020年11月）
（注）1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-1-94図は、Ｍ＆Ａ実施後の満足度別に、Ｍ＆Ａ実施の具体的効果について見たものである。これを見ると、「期待どおり、期待以上の満足度」の企業では、「商圏の拡大による売上・利益の増加」や「商品・サービスの拡充による売上・利益の増加」といった売上・利益面の向上を通じ、付加価値向上を実感している割合が「期待を下回る満足度」の企業よりも高いことが分かる。

第1-1-94図　Ｍ＆Ａ実施後の満足度別に見た、Ｍ＆Ａ実施の具体的効果

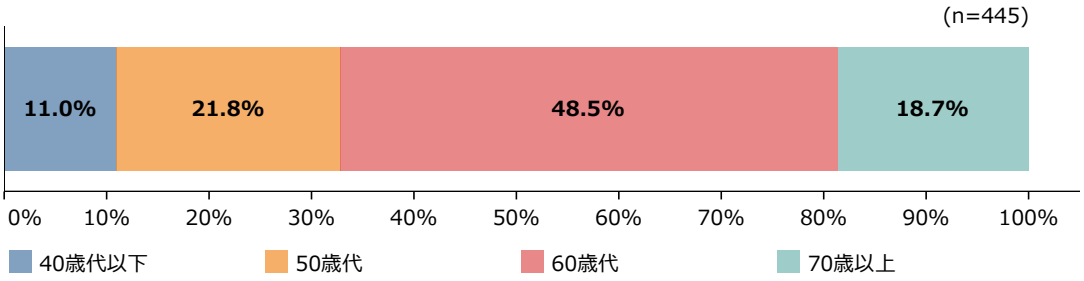


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「成長に向けた企業間連携等に関する調査」（2017年11月）
（注）1.複数回実施している者については、直近のＭ＆Ａについて回答している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.ここでいう「期待どおり、期待以上の満足度」とは、Ｍ＆Ａ実施後の総合的な満足度について「期待を大きく上回っている」、「期待をやや上回っている」、「ほぼ期待どおり」と回答した者をいう。また、ここでいう「期待を下回る満足度」とは、Ｍ＆Ａ実施後の総合的な満足度について「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」と回答した者をいう。
4.有効回答数(n)は、以下のとおり。期待どおり、期待以上の満足度：n=321、期待を下回る満足度：n=112。

続いて、売り手としてのＭ＆Ａについて確認する。

第1-1-95図は、買い手企業に、Ｍ＆Ａの相手先企業の経営者年齢について確認したものである。これを見ると、60歳代が約５割、70歳以上が約２割と、60歳代以上の構成比が７割程度と高いことが分かる。

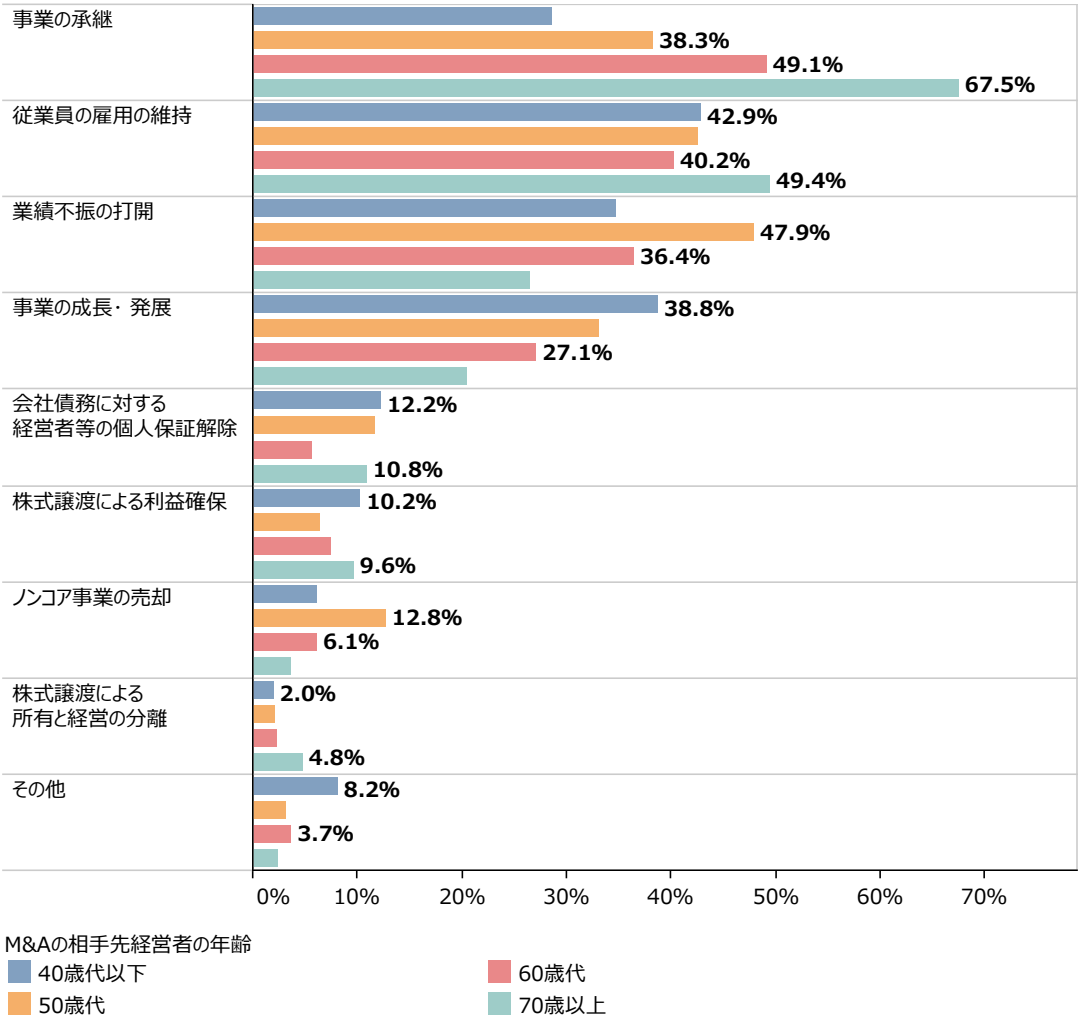
第1-1-95図　Ｍ＆Ａの相手先の経営者年齢



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「成長に向けた企業間連携等に関する調査」（2017年11月）
（注）1.買い手としてのM&Aについて、「実施をした」と回答した企業に対する設問。
2.複数回実施している者については、直近のＭ＆Ａについて回答している。

第1-1-96図は、買い手企業に対し、相手先企業の経営者年齢別にＭ＆Ａの相手先企業のＭ＆Ａの目的について確認したものである。これを見ると、相手先経営者の年齢が「60歳代」や「70歳以上」の場合、「事業の承継」を目的とする割合が最も高いことが分かる。一方で、経営者年齢が「40歳代以下」の場合は、「事業の成長・発展」を目的としてＭ＆Ａを行う割合が他の年代よりも高くなっており、企業の成長戦略としてＭ＆Ａが活用されていることがうかがえる。

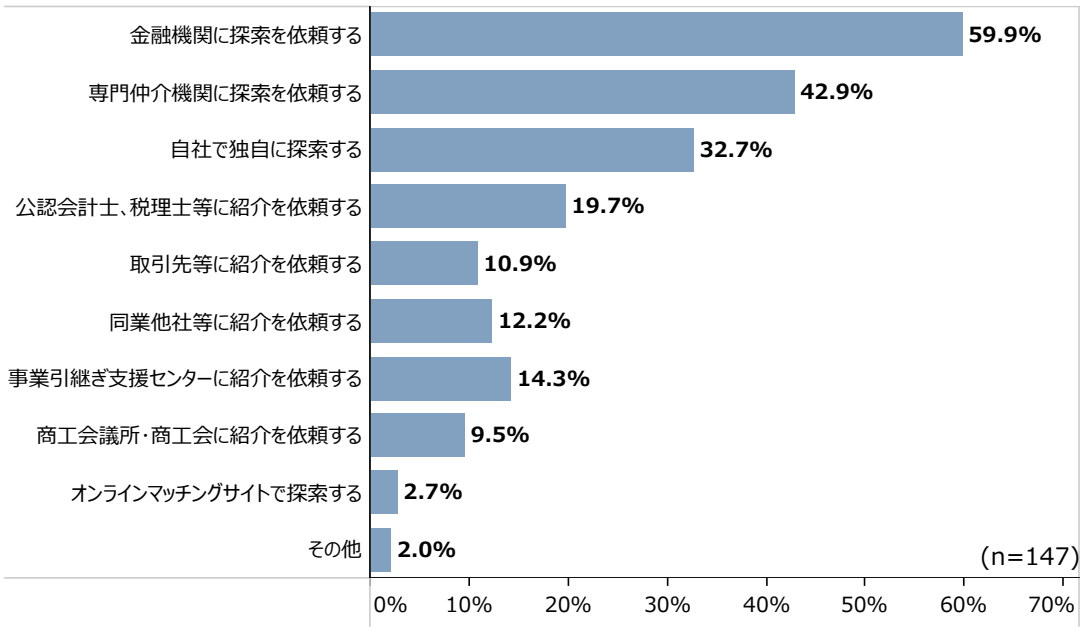
第1-1-96図　Ｍ＆Ａの相手先経営者の年齢別に見た、相手先のＭ＆Ａの目的



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「成長に向けた企業間連携等に関する調査」（2017年11月）
（注）1.買い手としてのM&Aについて、「実施をした」と回答した企業に対する設問。
2.複数回実施している者については、直近のＭ＆Ａについて回答している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
4.有効回答数(n)は、以下のとおり。40歳代以下：n=49、50歳代：n=94、60歳代：n=214、70歳代以上：n=83。

第1-1-97図は、売り手としてのＭ＆Ａ実施意向のある企業の相手先企業の探し方について見たものである。これを見ると、金融機関や専門仲介機関に依頼する企業の割合が相対的に高いことが分かる。また、**第1-1-92図**で見た買い手としての意向がある企業と比較すると、「事業引継ぎ支援センター」[14]や「商工会議所・商工会」に紹介を依頼する割合が相対的に高く、身近な公的機関に相談するケースも多い様子が見て取れる。

第1-1-97図　売り手としてのＭ＆Ａ実施意向のある企業の相手先企業の探し方

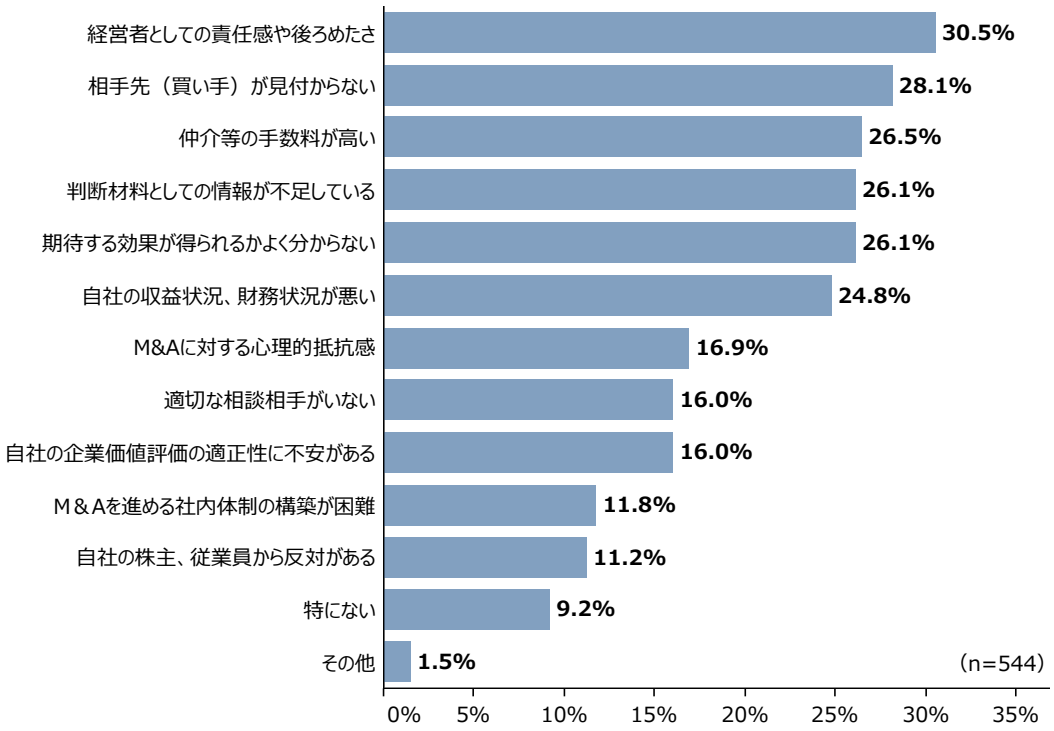


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」（2020年11月）
(注)1.M&A実施意向について、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

14　2021年４月より、「事業承継・引継ぎ支援センター」に改組

第1-1-98図は、売り手としてのＭ＆Ａを実施する際の障壁について見たものである。「経営者としての責任感や後ろめたさ」が最も高く、Ｍ＆Ａの意志決定の際にこうした心理的側面が影響していることが分かる。また、「相手先（買い手）が見付からない」や「仲介等の手数料が高い」といった実務的な障壁の割合も高く、売り手としてのＭ＆Ａを支援する仕組みの更なる充実が期待される。

第1-1-98図　売り手としてＭ＆Ａを実施する際の障壁



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」（2020年11月）
（注）1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例1-1-1は、感染症の影響により閉店を決断した豆腐店を第三者承継し、事業多角化にチャレンジする中小企業の事例である。また、**事例1-1-2**は、既存の経営資源をいかして、後継者が積極的に新たな取組に挑戦する中小企業の事例である。

事例 1-1-1

感染症の影響により閉店を決断した豆腐店を第三者承継し、事業多角化に挑戦する中小企業

所 在 地　岐阜県飛騨市
従業員数　18名
資 本 金　500万円
事業内容　小売業

株式会社ヒダカラ

▶ 大手企業を退職し、地元にUターンし起業

岐阜県飛騨市の株式会社ヒダカラは、地元飛騨地方の食材に特化したECサイト「ヒダカラ商店」の運営のほか、地域の事業者や自治体向けにブランディング、販売支援などを行う企業である。大手ECサイト運営企業に勤めていた舩坂康祐社長が妻の舩坂香菜子共同代表と共に、「飛騨をもっとホットに！」をビジョンに掲げ、2019年に設立。舩坂社長は、前職で全国各地のマーケティング支援を行っていた経験から、飛騨地方にも魅力的な地域産品が多くあるにも関わらず、消費者に魅力が伝わっていない現状にかねてから問題意識を持っており、地域の個性やこだわりを次世代に残したいと考えて、起業した。起業後は、感染症の影響で行き場をなくした飛騨の食材を詰め合わせてセット販売する「飛騨の宝箱」など、ECサイト運営事業を中心に業容拡大を図ってきた。

▶ 地元に愛される豆腐店の閉店を聞き、第三者承継を決意

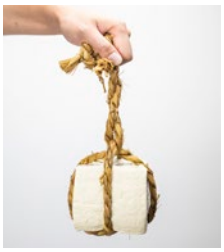
岐阜県白川村の深山豆腐店は、当地で古くから作られてきた伝統食材「石豆腐」を製造・販売する豆腐店である。岐阜県の一大観光地である白川郷からも近く、地元客や観光客に親しまれてきたが、感染症の影響による売上減少や店主の高齢化などにより、2021年３月末で閉店することとなった。株式会社ヒダカラは当時、深山豆腐店と直接的な取引はなかったが、白川村のふるさと納税に関するプロジェクトで何度か顔を合わせたことがあった。閉店前に香菜子共同代表が同店を訪れると、店主からは冗談半分で「事業を引き取ってもらえないか」と言われた。その場では結論を出さなかったが、舩坂社長やスタッフと議論する中で、「石豆腐を途絶えさせてはいけない」、「地域の魅力を再構築できるかもしれない」という思いから、承継することを決断した。その後、具体的に収支計画を立てるなど事業の現実性を精査し、2021年４月から事業承継に向けた具体的な手続きを開始した。事業承継に当たっては、岐阜県事業承継・引継ぎ支援センターからM＆Aに関する基本的な手続きや費用感の相場を教えてもらうなどのサポートを受けながら、同年８月に事業譲渡の締結に至った。

▶ クラウドファンディングやテイクアウト対応など新たな取組にもチャレンジ

事業承継後は、数か月にわたって社員が先代の店主から石豆腐の製法について指導を受け、技術を習得した。さらに、製造設備購入などの資金を集めるため、クラウドファンディングに取り組んだ。同社の事業承継に対する思いと石豆腐の魅力があいまって、当初の目標である50万円を大きく上回る126万円の資金が全国から集まった。同社では、この資金などを活用して、機械の入替えや新商品の開発を進めるほか、アフターコロナを見据え、テイクアウトやイートインに対応する店舗へのリニューアルを実施した。舩坂社長は、「初めての製造業への進出という不安はあったが、クラウドファンディングを通じて石豆腐の魅力を再確認し、今回の事業承継の可能性を実感している。当社としても大きなチャレンジとなるが、地域の発展のためにも事業を成長させていきたい。」と語る。



事業承継後の新体制


当店の製造する石豆腐


リニューアル後の店内

事例
1-1-2

先代までに培った強みをいかし、後継者が新たな取組や販路開拓に積極的に取り組む中小企業

所在地　北海道津別町
従業員数　19名
資本金　300万円
事業内容　木製建具工事業

株式会社山上木工

▶ 同社の知名度の低さを痛感するも、技術力には確かな自信

北海道津別町の株式会社山上木工は、木製家具のOEM製造から自社ブランド「ISU-WORKS」の販売製造までを手掛ける企業である。コンピュータで数値制御した高度なNC工作機械による「機械力」と、高い加工技術を持つ熟練の木工職人による「職人力」を強みとしている。３代目となる山上裕一朗専務は、大学卒業後、大手工作機械メーカーに勤務。当時は家業を継ぐという意識はなかったが、父である山上裕靖社長の助けになりたいという気持ちが強まり、2013年に同社に入社した。新規受注を得るために回った営業先では同社の知名度の低さを痛感したが、確かな技術力で作られる同社の製品品質に自信があった山上専務は、同社の今後の成長を見据え、「オホーツクから世界に」を合言葉に、同社のPRと販路開拓に積極的に取り組むこととした。

▶ 自社ショールームの整備や海外展開などに積極的に取り組む

山上専務は情報発信を強化するため、同社のHPを一新。さらに、動画やSNSを駆使しながら実績や技術力の高さなどを積極的に発信した。また、2015年には廃校になった小学校を活用した自社ショールーム「TSKOOL（ツクール）」の整備を開始。３年をかけてリノベーションし、同社の製品を発信しているほか、木工教室を開校するなど地元津別に人を呼び込むスポットとしても機能している。また、山上専務は自社ブランド「ISU-WORKS」の海外展開にも積極的に挑戦。2017年に経済産業省が実施した、フランスのパリにおいて地域の優れたクールジャパン商品のテストマーケティングを支援する「Challenge Local Cool Japan in パリ」事業に応募し、これに選定されると、１年間の常設展示の機会を得る。これにより海外展開の足掛かりを掴むと、現在はフランスでの展開に加え、香港においても５店舗を出店するなど、海外進出に成功。さらに今後は、台湾やシンガポール、タイなどへの進出を予定している。こうして自社のPRと海外展開を進める中、更なる実績を作りたいと考えていた山上専務は、株式会社SYD代表取締役でデザイナーの吉田真也氏とともに、2018年に東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が公募した「メダルケースの製造委託契約」のプロポーザルに挑戦。締切日までの僅かな日数の中で、同社の技術力をいかして0.1ミリ単位で削って修正する緻密な作業を続け、200個以上の試作品を作成した結果、受注を勝ち取る。「オホーツクから世界に」を目標として掲げていた同社において、地域の小さな会社であっても世界規模の仕事ができることを体現した瞬間でもあった。

▶ 昨年は過去最高の売上高を記録するとともに、今後は更なる海外展開に挑戦

一連の取組は、同社の認知度向上につながったほか、現在では直接、海外のクライアントからも仕事の依頼が来るようになるなど、国内外問わず、新規受注も増加している。また、「ISU-WORKS」の立ち上げ当初は100脚以下だった年間販売数も、2021年は1,400脚まで増加し、売上高も過去最高を記録した。

2020年、山上専務は「ISU-WORKS」の更なる海外展開に加えて、地元北海道で作られている家具やインテリア雑貨の海外輸出などを手掛ける地域商社「株式会社The Goods」を設立。これまでの海外展開などの経験を基に、自社だけにとどまらずオホーツクの魅力向上にも取り組んでいく予定としている。「先代までに培ってきた土台があったからこそ、新たな取組に挑戦できた。今後は自社ブランドだけにとどまらず、オホーツクの魅力を世界に届けるために挑戦を続けたい。」と山上専務は意気込む。


山上裕一朗専務

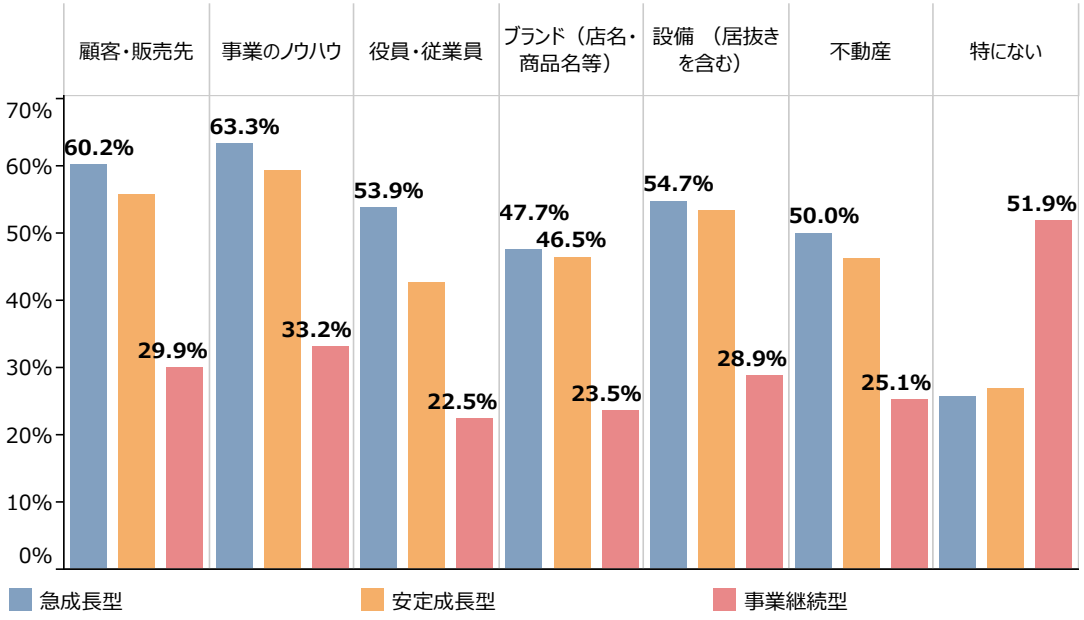

同社が製作したオリンピック・パラリンピックのメダルケース


廃校になった小学校を活用した自社ショールーム「TSKOOL（ツクール）」

後継者不在の中小企業は、M&Aによって廃業等を回避できる可能性もある一方で、買い手企業が見つからないなどM&Aを実施できない場合には廃業等に移行せざるを得ないが、こうした場合でも経営資源の一部を引き継いでいくことが重要である。こうした経営資源を創業希望者が引き継ぐことは、創業希望者にとっても創業時におけるリスクやコストを抑える上で有用なケースも少なくないと考えられる[15]。

第1-1-99図は、起業後の成長意向別に起業準備者が引き継ぎたい経営資源について見たものである。これを見ると、起業後の成長意向が強いほど、経営資源の引継ぎを希望する割合が高いことが分かる。経営資源の引継ぎを支援することは、成長意向の強い起業家の支援につながる可能性が高いと考えられる。

第1-1-99図　起業後の成長意向別に見た、起業準備者が引き継ぎたい経営資源

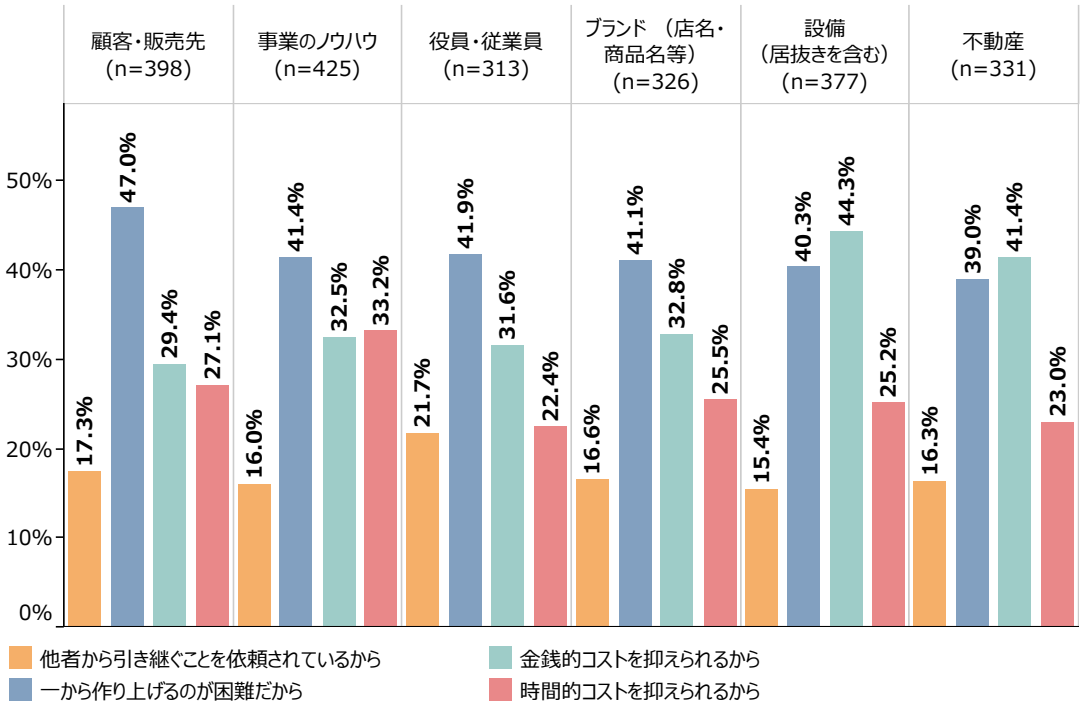


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1.「株式」の項目は表示していない。
2. 各経営資源について引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者を集計している。
3.「特にない」とは、全ての経営資源について引継ぎを「検討したがやめた」、「検討したことがない」と回答した者を集計している。
4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
5. 有効回答数(n)は、以下のとおり。急成長型：n=128、安定成長型：n=475、事業継続型：n=187。

15 中小企業庁（2021）「中小M&A推進計画」

第1-1-100図は、起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由について見たものである。他者から引継ぎを依頼されていなくても、経営資源を引き継ぎたいと考える起業準備者が多いことが分かる。また、「設備（居抜きを含む）」、「不動産」では「金銭的コストを抑えられるから」と回答した者の割合が最も高い一方で、「顧客・販売先」、「事業のノウハウ」、「役員・従業員」、「ブランド（店名・商品名等）」では「一から作り上げるのが困難だから」と回答した者の割合の方が高いことが分かる。

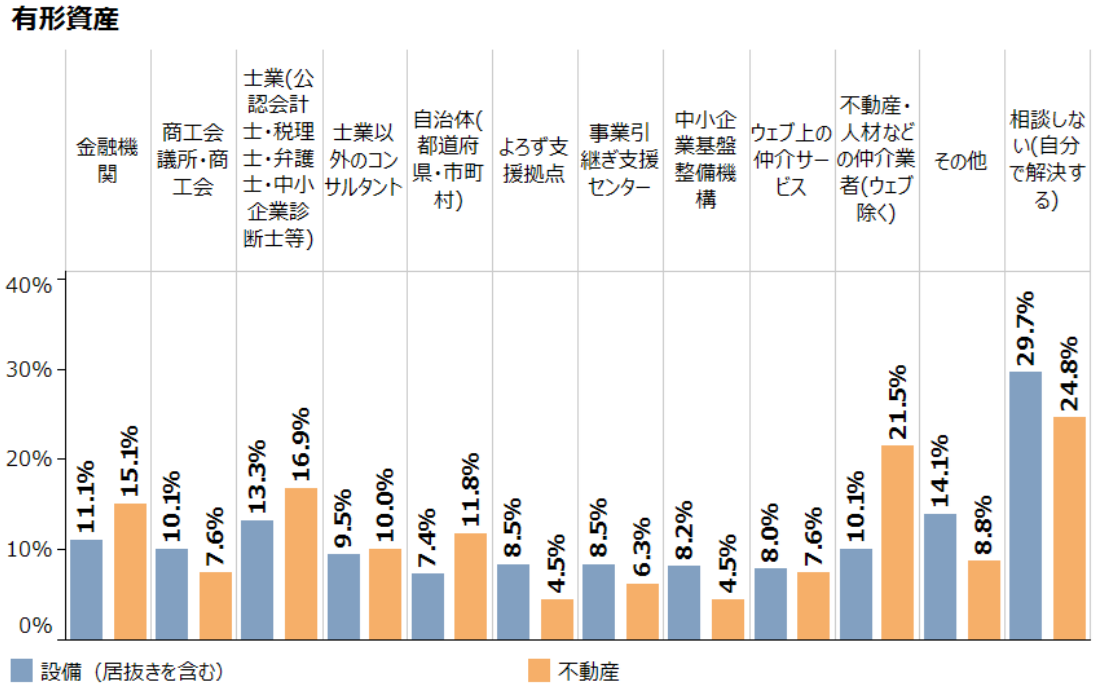
第1-1-100図　起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由

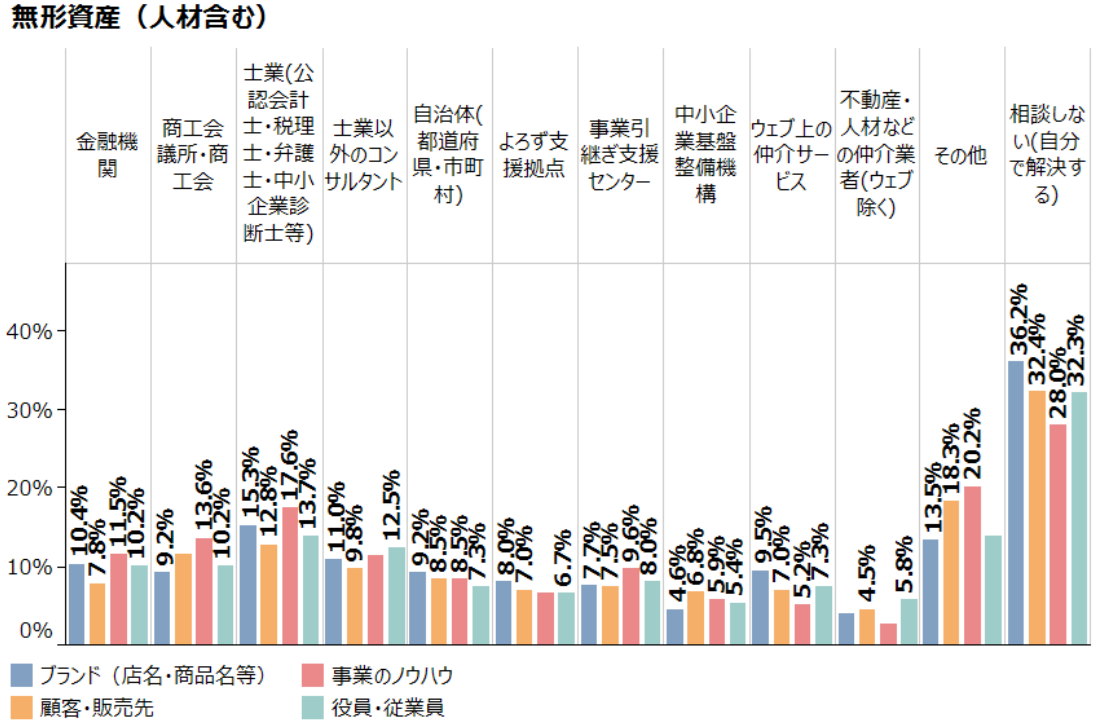


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1. 各経営資源の引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者について集計している。
2.「株式」以外の項目について表示している。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-1-101図は、経営資源の引継ぎの相談相手について見たものである。これを見ると、全ての経営資源について、「相談しない（自分で解決する）」の割合が最も高く、また「その他」の割合も高いことが分かる。有形資産では、「相談しない」以外では「不動産・人材などの仲介業者（ウェブ除く）」が多い一方、無形資産では、「不動産・人材などの仲介業者（ウェブ除く）」が非常に低いこと、「商工会議所・商工会」、「士業（公認会計士・税理士・弁護士・中小企業診断士等）」が相対的に高いことが分かる。各支援機関が、経営資源の引継ぎへの支援に関する情報を発信していくことも、経営資源の引継ぎの促進につながるものと考えられる。

第1-1-101図　経営資源の引継ぎの相談相手





資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）
（注）1.起業準備者が経営資源の引継ぎの相談（利用）をした・相談（利用）したい専門家等について聞いている。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.有効回答数(n)は、以下のとおり。設備（居抜きを含む）：n=377、不動産：n=331。ブランド（店名・商品名等）：n=326、顧客・販売先：n=398、事業のノウハウ：n=425、役員・従業員：n=313。

事例1-1-3は、感染症の影響を受けながらも、事業承継を実施した事例である。

事例
1-1-3

感染症下で事業承継を実施し、地元の味を守り続けている中小企業

所在地　岩手県花巻市
従業員数　45名
資本金　100万円
事業内容　飲食業、その他小売業

株式会社上町家守舎

▶ 長年愛される地元の名店を残すために

岩手県花巻市の株式会社上町家守舎は、花巻市のランドマークであるマルカンビルの運営を軸として、2016年に設立した地元のまちづくりに貢献している企業である。社長の小友康広氏は、同社以外でも、空き家のリノベーションを実施し商業化するなどの取組を行っており、これまでも花巻市の活性化に寄与していた。花巻市中心部で1955年から続く老舗の餃子屋「夜来香（イエライシャン）」の当時の店主である伊藤達夫氏は、自身が75歳を迎えるに当たり、事業を誰かに引き継いでもらいたい意向を持っていた。こうした中で、日々まちづくりや、地元の良いものを残していきたいと考えている小友社長がその情報を知り、事業承継の打診を行う機会を得た。「夜来香」は、伊藤氏が２代目店主として1976年から経営しており、長年地元民に愛されているお店で、花巻市内では有名店であった。現店主の菊池英樹氏は花巻市出身で、「夜来香」には何度も足を運んだことがあり、かねてより伊藤氏との交流もあった。株式会社上町家守舎では、飲食事業部長としてマルカンビル大食堂の指揮を執っており、事業承継の機会を前向きに捉えていた。「夜来香」の次期店主を菊池氏とする方向で、事業承継に向けた取組を2020年夏頃から本格的に開始した。

▶ 事業の譲渡主と譲受主との信頼関係の構築

当初、菊池氏が伊藤氏に接触した際は、別の事業者が引継先の候補として存在した。その後、伊藤氏が株式会社上町家守舎の事業への取組姿勢や花巻市への思い入れに感銘を受け、同社に引き継ぐことを決めた。菊池氏の「地元の味を守り抜く」との堅い覚悟と「事業内容や企業の歴史を真の部分から理解し、オーナー様の気持ちを酌み取ることが大切」との考えやその情熱は、伊藤氏にしっかりと伝わっていた。2020年11月から２か月間、伊藤氏とともに修行を実施。皮や餡まですべて手作りのこだわりある餃子で、長年親しまれた味をしっかり作り出せるよう腕を磨いた。そして、翌年2021年１月に事業承継を実施。菊池氏を店主として新たなスタートを切った。

▶ 事業承継を契機に生産体制を強化

事業承継前からテイクアウトの需要はあり、感染症下でも対応していた。しかし、店内での飲食が限られる時期もあったため、売上げを伸ばすことは難しかった。そこで、事業承継を実施後に同社の従業員にも餃子の作り方を伝授し、製造体制を強化した。テイクアウトの供給量を増加し、集客力のあるマルカンビル大食堂でも餃子を提供することを可能にした。その結果、事業承継前と比べ、「夜来香」店舗での売上げは感染症下でも維持し続け、店舗とマルカンビル大食堂を含めた当社全体での餃子の売上げは、2.5倍にまで伸ばすことができた。今後は、「地元のみならず、全国にこの餃子を届けられるよう、冷凍餃子の開発を目指していきたい。そして、花巻市発祥の名物商品として発信し、地元を盛り上げられるお店になれるよう、今後も頑張りたい。」と菊池氏は語る。



長年変わらない地元のお客様を引き寄せる店構え


前店主の伊藤達夫氏（左）と現店主の菊池英樹氏（右）


看板料理の「夜来香餃子」

コラム

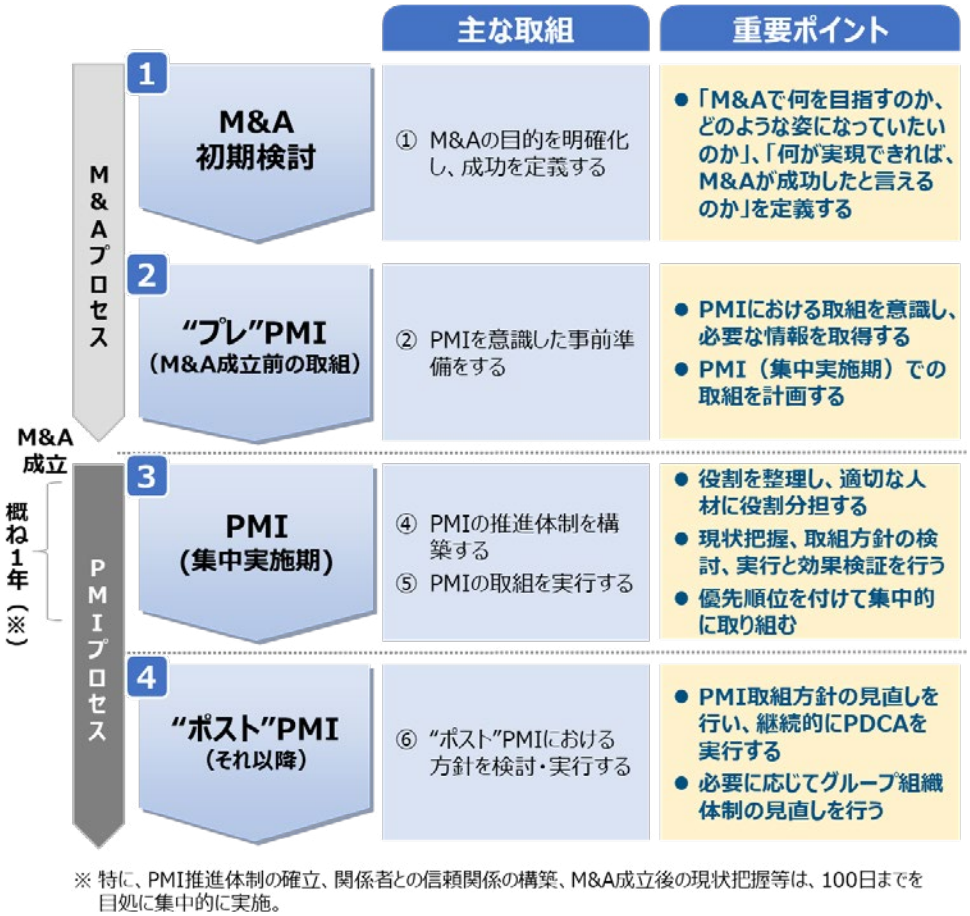
1-1-7　中小PMIガイドライン

事業承継や生産性向上等の手段としてＭ＆Ａを選択する中小企業が増える一方、PMI（Post Merger Integration）と総称するＭ＆Ａ実施後の統合作業の重要性を認識・理解する中小企業や、それを支援する支援機関は少ない。Ｍ＆Ａの成立だけでなく、Ｍ＆Ａ後の中小企業の事業継続や成長を支援することで、Ｍ＆Ａを成功に導くことが重要である。

こうした状況を踏まえ、中小企業庁では、2022年３月16日、中小企業のＭ＆ＡにおけるPMIの成功事例や失敗事例を分析するなどして、現時点の知見として譲受側が取り組むべきと考えられるPMIの取組を整理し、「中小PMIガイドライン」として取りまとめた。本ガイドラインでは、規模の大小等を問わず、幅広い中小企業においてＭ＆Ａが広がりつつあることを踏まえ、経営資源に制約のある比較的小規模な中小企業であっても対応できるよう「基礎編」を用意するとともに、必要に応じてより高度な取組にも挑戦できるよう「発展編」も用意した。

本ガイドラインでは、PMIの主な構成要素を「経営統合」「信頼関係構築」「業務統合」の３領域と定義し、PMIの推進体制や各領域における手順、求められる取組などを示した。また、Ｍ＆Ａの検討段階からPMIに向けた準備を進めることがPMIを円滑に実行する上で欠かせない点や、Ｍ＆Ａ成立後概ね１年の集中実施期間を経て、それ以降も継続的に取組を実施することが重要であることを示した。

コラム　1-1-7①図　中小PMIの全体像



※ 特に、PMI推進体制の確立、関係者との信頼関係の構築、M&A成立後の現状把握等は、100日までを目処に集中的に実施。

譲受側の売上高が３億円以下の場合を主な対象として想定する「小規模Ｍ＆Ａ案件」において、円滑な事業の引継ぎを目指す譲受側向けの「基礎編」では、Ｍ＆Ａ成立後100日～１年程度までに求められる基本的な取組を中心に記載した。小規模案件は譲渡側の企業規模が小さいことが多く、経営者の影響力が強いことから、Ｍ＆Ａ成立後、経営者の交代時に求心力が低下し、事業の円滑な引継ぎに支障が生じるリスクがある。

このため、譲渡側の先代経営者や、従業員、取引先と信頼関係を構築することを重視する必要があるとした上で、具体的な手法として従業員向けの説明会開催や個別面談の実施、即効性のある就労環境の改善などを主として記載した。

コラム　1-1-7②図　中小PMIの取組【基礎編】



譲受側の売上高が10～30億円程度の場合を主な対象として想定する「中・大規模M＆A案件」における譲受側向けの「発展編」では、「基礎編」に記載された取組の実行を前提に、譲渡側とのシナジー（相乗効果）創出に必要な取組や、人事・労務・会計・法務等の管理機能の統合に必要な取組などを重点的に記載した。

コラム　1-1-7③図　中小PMIの取組【発展編】



PMIのイメージをより鮮明に持ってもらうべく「基礎編」「発展編」ともに、M＆A経験のある全国の中小企業から直接ヒアリングした成功事例や失敗事例を掲載した。中小企業の皆様には、本ガイドラインが、中小企業のM＆AにおけるPMIの重要性を認識し、個々の具体的な案件の状況に応じてPMIに取り組むための「道しるべ」となることを期待している。また、支援機関の皆様には、本ガイドラインを支援の「基本型」として活用いただき、独自に魅力的な支援を展開していただくことを期待している。

第８節　まとめ

中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は、２年に及ぶ感染症の流行や原油・原材料価格の高騰、部材調達難、人材不足といった供給面の制約もある中で、引き続き厳しい状況にある。

こうした中、中小企業・小規模事業者の業況や業績は、感染症の流行直後において多くの業種で急激に悪化した状態から、緩やかな回復傾向にあるものの、依然として感染症流行前の水準まで回復していない業種も多い。一方で、感染症の流行により影響を受けている中小企業・小規模事業者に対して行われた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。

ただし、資金繰りの状況は回復のテンポが弱まっており、特に小規模事業者においては感染症の影響を受ける前の水準に戻っていない状況にある。

雇用環境については、依然として人手不足の状況が続いていることや、特に感染症の影響を受けた「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、いまだ雇用者数が戻っていない様子が明らかとなった。

今後は感染症だけでなく多様なリスクがもたらす影響により、厳しい経営環境が続く可能性もある中、中小企業・小規模事業者においては様々な経営課題に対応することが求められている。

第２部 2022 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

新たな時代へ向けた自己変革力



中小企業における足下の感染症への対応

本章では、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）がもたらした人々の生活や企業業績への影響について、各種データを用いて確認していく。また、感染症下における事業再構築の実施状況についても確認していく。

第1節 オルタナティブデータから見る感染症の影響

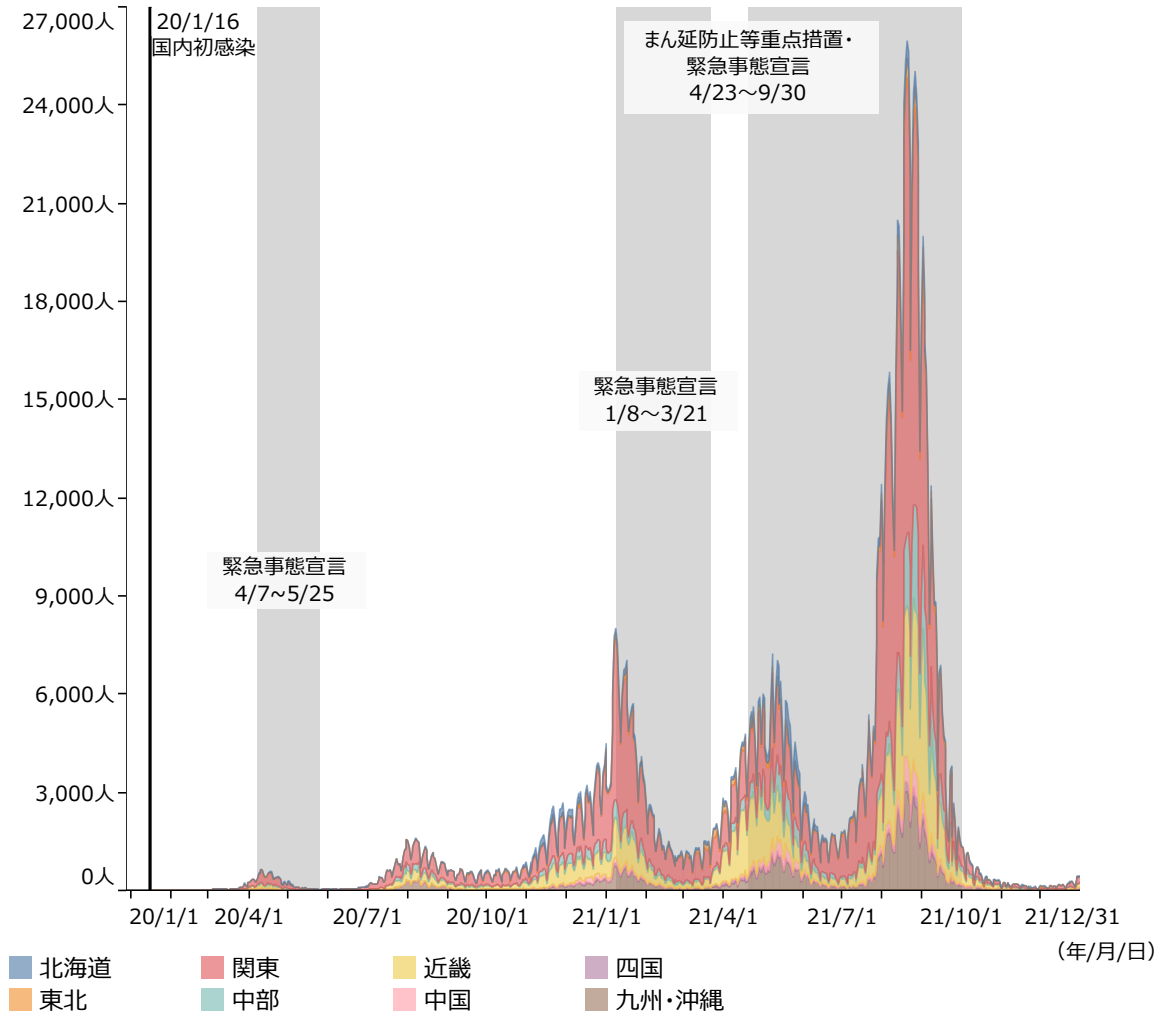
感染症という未曽有の事態は、これまで企業や個人の生活に大きな支障をもたらしてきた。感染症の流行に伴い、足元における経済動向を把握する重要性が高まったが、公的統計をはじめとする伝統的な経済情報は速報性や網羅性といった課題を有することも同時に顕在化したとされる[1]。こうした中、国内外の政府・中央銀行や国際機関において、政策判断や公的統計の補完に活用する観点から「オルタナティブデータ」[2]を活用する動きが広がっている。本節でも既存の公的統計も活用しつつ、こうしたオルタナティブデータを用いて、感染症がもたらした影響について概観、分析していく。

1．感染症がもたらした人流の変化

第2-1-1図は、厚生労働省の「新規陽性者の推移（日別）」を用いて、2020年1月から2021年12月までの感染症の新規陽性者数の推移を地域ごと[3]に示したものである。これを見ると、これまで発生した第1波から第5波[4]の動きが顕著に表れていることが読み取れる。2021年8月中旬から9月初頭にかけて、1日に2万人を超える新規陽性者が確認されるなど第5波により感染が拡大したことが見て取れる。

1 渡辺努、辻中仁士（2022）
2 日本銀行において、オルタナティブデータとは、技術革新やデジタル化の進展に伴い、従来のマクロ経済統計等とは異なる情報源や入手経路を通じて新たに利用可能となったデータであり、具体的には、携帯電話の位置情報を用いた人出の高頻度データや、公開文書やレポートの単語等のテキストデータ、金融市場や金融機関に関連する高粒度データなどを指す。
3 ここでいう「地域」は、下記の地域区分で設定している。
【北海道】北海道【東北】青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島【関東】茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川、新潟、山梨、長野、静岡【中部】富山、石川、岐阜、愛知、三重【近畿】福井、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山【中国】鳥取、島根、岡山、広島、山口【四国】徳島、香川、愛媛、高知【九州・沖縄】福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄
4 大阪府感染症情報センター資料より、2020年1月29日から6月13日を「第1波」、6月14日から10月9日を「第2波」、10月10日から2021年2月28日を「第3波」、3月1日から6月20日を「第4波」、6月21日から12月16日を「第5波」、12月17日以降を「第6波」としている。

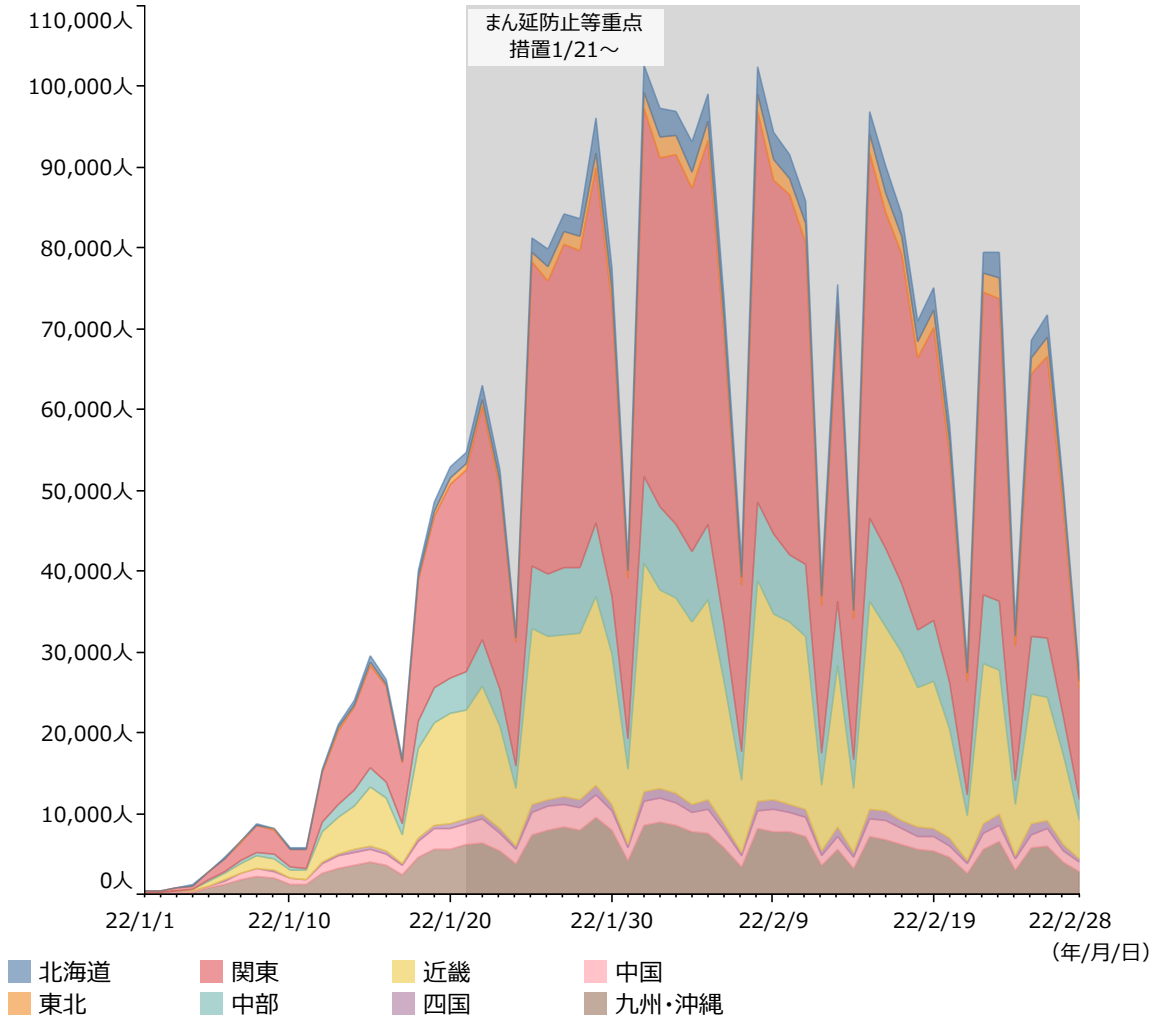
第2-1-1図　新規陽性者数の推移（2020年1月～2021年12月）



資料：厚生労働省「新規陽性者数の推移（日別）」
（注）1.新規陽性者数は、HER-SYS（新型コロナウイルス感染者等情報把握・管理支援システム）及び自治体公表値を基に集計され、オープンデータとして公開されている。
2.緊急事態宣言およびまん延防止等重点措置は、１都３県を対象とした期間を表示している。
3.2022年３月15日公開時点データにより作成。

「オミクロン株」が主流となった、2022年以降の感染者の推移は、**第2-1-2図**である。**第2-1-1図**で示した2021年12月までの状況と比較し、第６波として急激な感染拡大を引き起こしていることが読み取れる。

第2-1-2図　新規陽性者数の推移（2022年１月～）

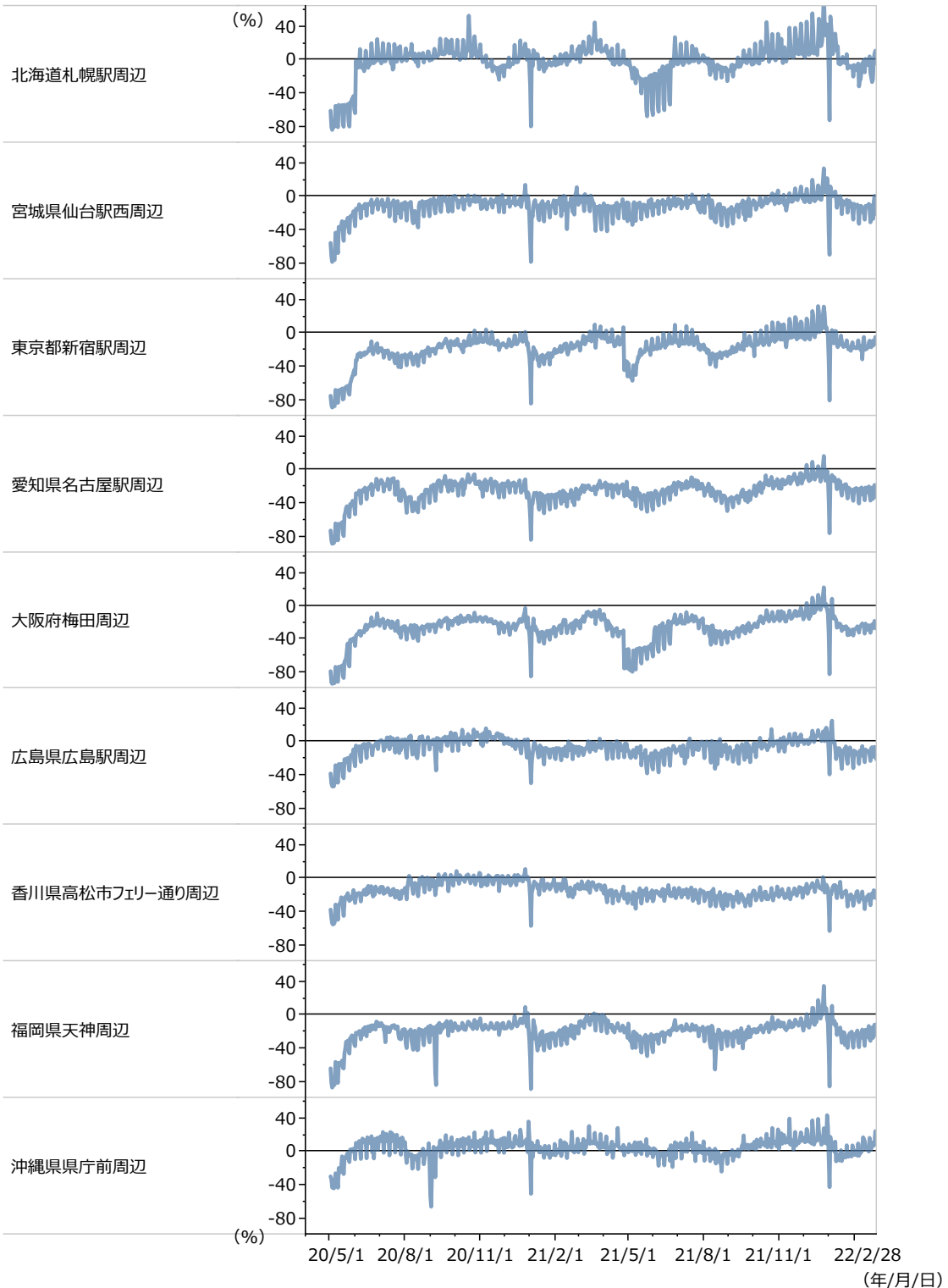


資料：厚生労働省「新規陽性者数の推移（日別）」
（注）1.新規陽性者数は、HER-SYS（新型コロナウイルス感染者等情報把握・管理支援システム）及び自治体公表値を基に集計され、オープンデータとして公開されている。
2.緊急事態宣言およびまん延防止等重点措置は、１都３県を対象とした期間を表示している。
3.2022年３月15日公開時点データにより作成。

第2-1-3図は、内閣官房新型コロナウイルス感染症対策推進室の特設サイト上で公開されている「モバイル空間統計」[5]を用いて、主要駅等周辺における、感染症流行前と比較した15時台の人口変動増減率の推移を示したものである。ここでは、全国の主要９地点を見ているが、これを見ると、札幌駅周辺や沖縄県庁前周辺では人流が感染症流行前よりも増加となっている日が多く観測され、それ以外の地点では人流が減少している日が多く観測されている。

5　（株）NTTドコモの携帯電話ネットワークシステムの位置情報を使用して作成される人口統計情報。

第2-1-3図　感染症流行前（2020年1月18日～同年2月14日）と比べた人口変動率



資料：内閣官房新型コロナウイルス感染症対策サイト「全国の人口変動分析」
（注）1.株式会社NTTドコモのモバイル空間統計により、感染拡大以前と、各日15時台の比較を行ったもの。
2.感染拡大以前（令和２年１月18日）の当日が平日の場合は平日平均、休日の場合は休日平均となる。
3.人口変動増減率が０を上回る場合には人口変動は増加、下回る場合には人口変動は減少となる。
4.それぞれの地点には、住宅地が含まれる場合もあることに留意が必要。
5.本データの公開されている2020年5月1日よりグラフ化している。

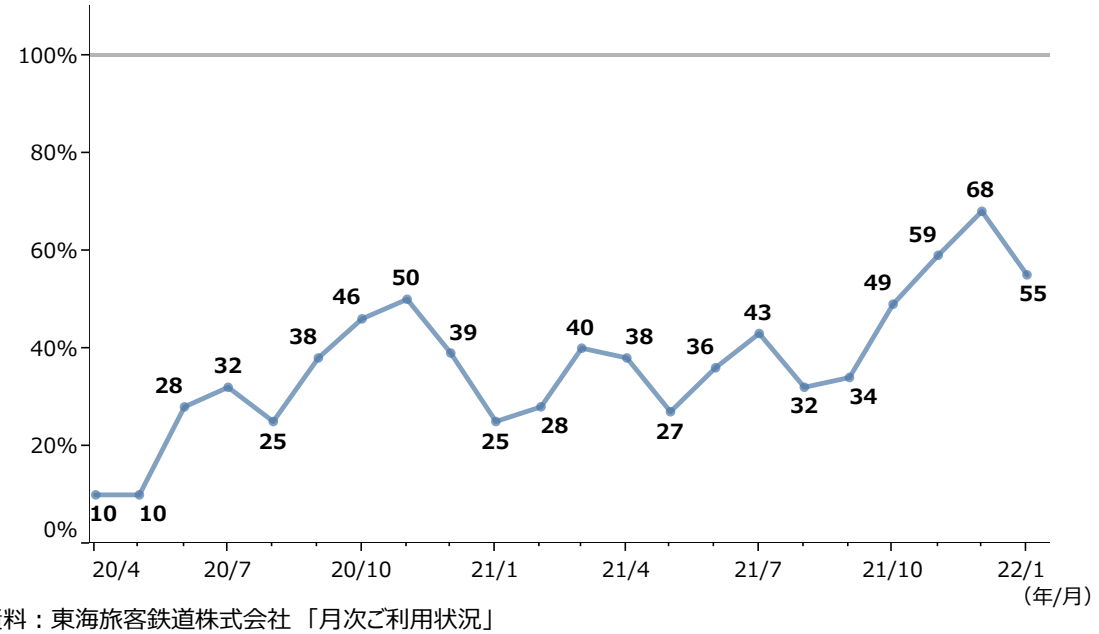
コラム

2-1-1　主要公共交通機関の変化

「人流」や「人出」、「混雑率」といったキーワードで日々報道される中で、これら目的地への移動に不可欠な鉄道や高速道路といった「手段」の利用状況は、お盆や年末年始の帰省シーズン以外で取り上げられることは少ないのではないだろうか。本コラムでは、こうした手段となる交通機関の利用状況を公開されているデータを基に取りまとめた。

まず、**コラム2-1-1①図**は、新幹線の利用状況として、東海旅客鉄道（株）（JR東海）の公表情報を用いて、感染症流行以前の輸送量と比較したものである。

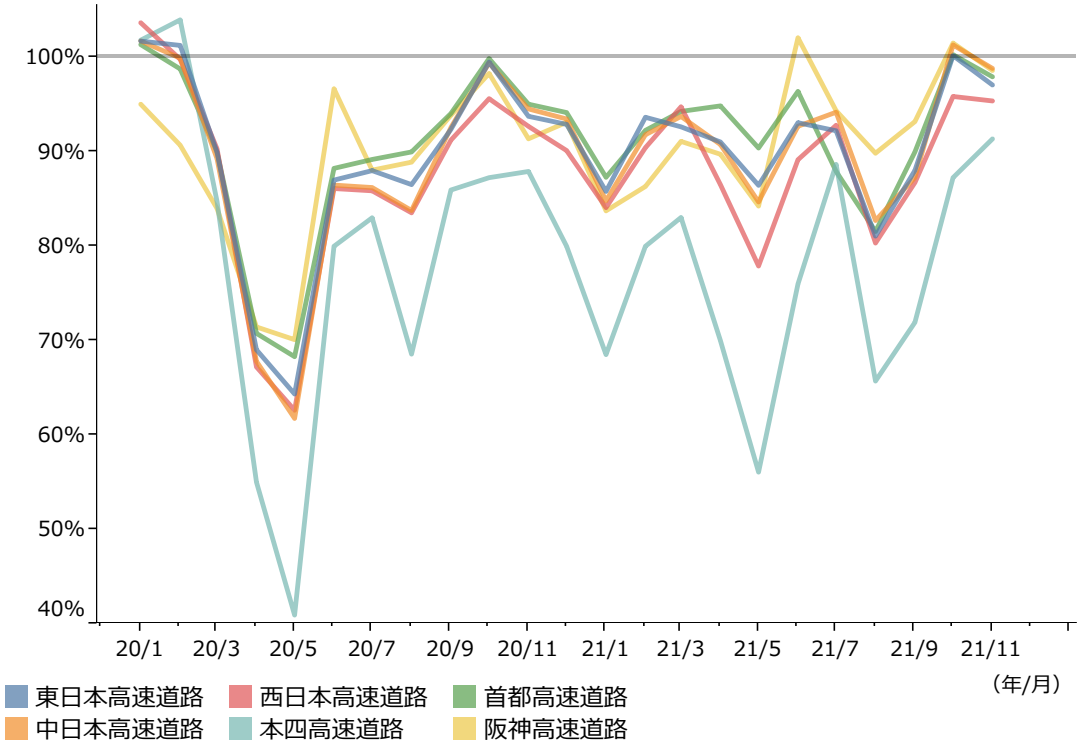
コラム　2-1-1①図　新幹線輸送量の推移



資料：東海旅客鉄道株式会社「月次ご利用状況」
（注）1.新型コロナウイルス感染症の影響を見るため、21年1月までは2019年度との比較、21年2月以降は2018年度との比較としている。
2.特定の駅間での月累計断面輸送量における対前年比を表している。

次に、（独）日本高速道路保有・債務返済機構が公開する、高速道路の利用状況を2019年同月比で示した（**コラム2-1-1②図**）。

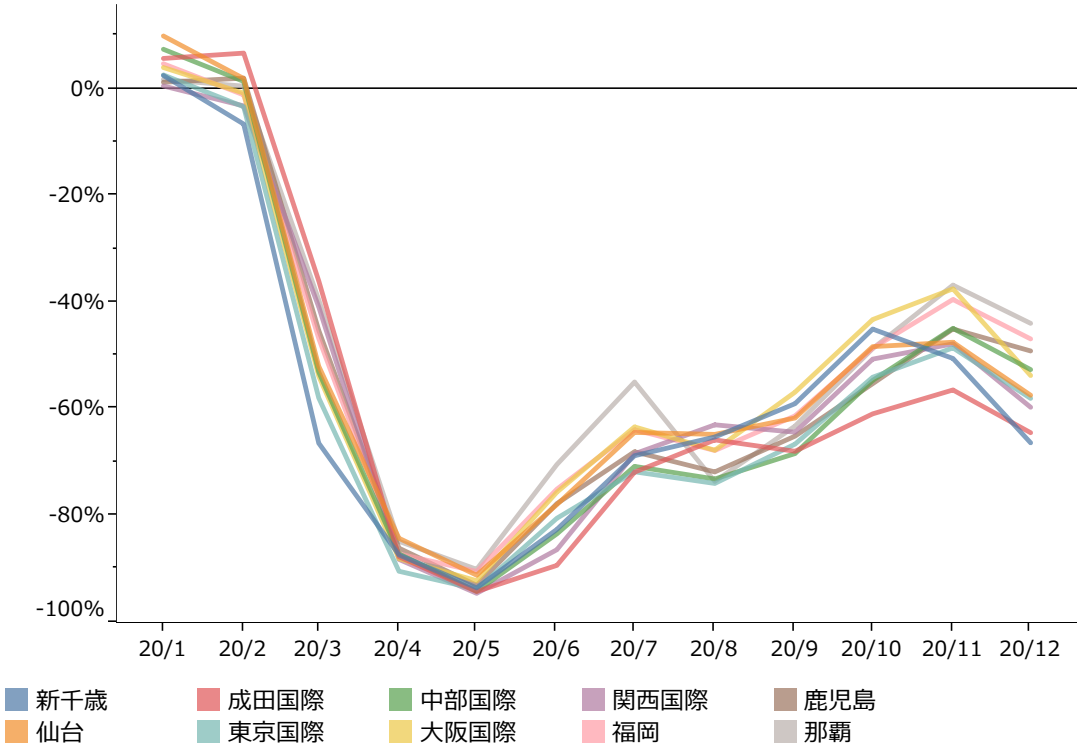
コラム　2-1-1②図　高速道路の利用状況の推移



資料：独立行政法人 日本高速道路保有・債務返済機構「各高速道路会社の交通量データ」
（注）1.各高速道路会社の調査による速報値のデータである。
2.NEXCO３会社は、原則１回の利用につき１台とカウントしたインターチェンジ出口の台数を、首都高速と阪神高速は１回の利用を１台とカウントし、本四高速は神戸淡路鳴門・瀬戸中央・西瀬戸の３自動車道の県境断面交通量の合計値として、それぞれの1日平均利用台数（千台/日）を2019年同月比で表している。

次に、国土交通省が公開する「空港管理状況調書」により、2019年度の国内線乗降客数上位10空港の2020年における国内線の利用状況を2019年同月比で示した。

コラム　2-1-1③図　2019年度の国内線乗降客数上位10空港の利用状況の推移



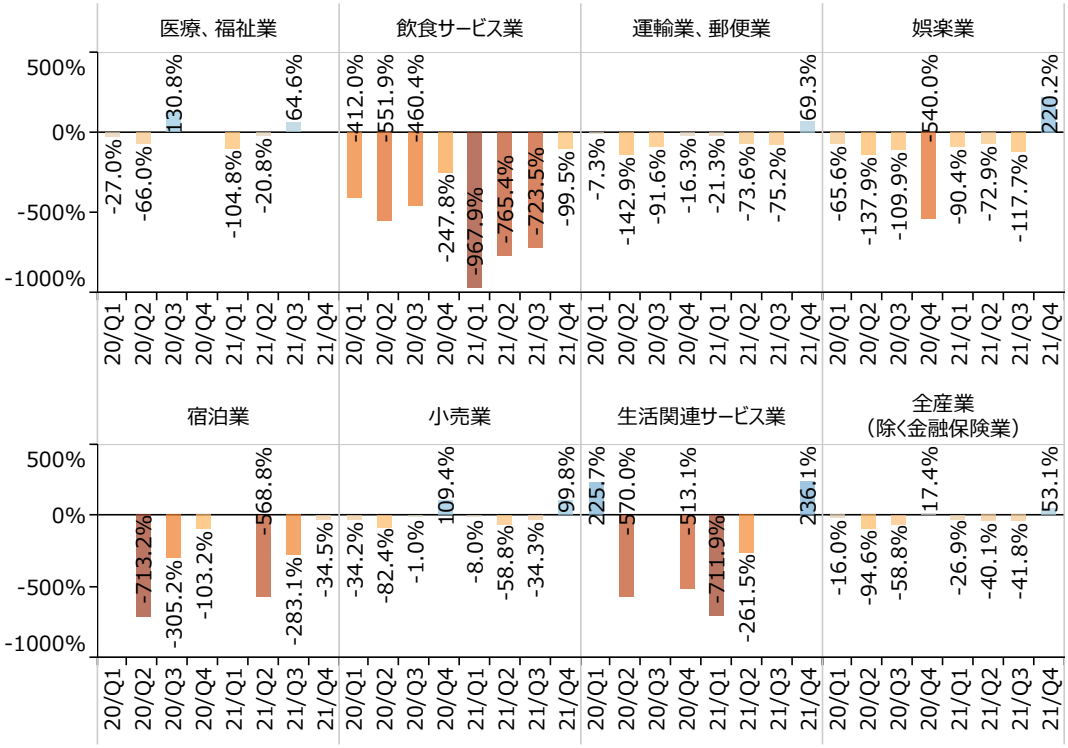
資料：国土交通省「令和2年空港管理状況調書」
（注）1.ここで表示する空港とは、国土交通省「令和元年（暦年）空港別順位表」における上位10空港を指す。
2.このグラフでは、国内線における乗降客数（人）を基に、2019年同月比を示している。

これらで示した図はいずれも、都道府県間をまたぐ移動に適している手段であるが、感染拡大防止の観点から都道府県間の移動自粛要請により、感染症流行以降、大きく利用率が落ち込んでいることが見て取れる。とりわけ大きく報道等で耳にすることは少ないものの、社会生活に必要な社会インフラも苦境に立たされていることも忘れてはならない。

2．感染症がもたらした企業業績への影響

陸運業、小売業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、医療福祉業の７業種は、①手元資産、②自己資本比率、③赤字転落の減収率の三つの財務指標から、感染症の影響を特に大きく受けた業種との指摘[6]がある。**第2-1-4図**は、2019年同期比の営業利益を見たものであり、飲食サービス業、宿泊業、生活関連サービス業において、大半の時期で営業利益が大きく減少していることが分かる。

第2-1-4図　業種別に見た、中小企業の営業利益（2019年同期比）

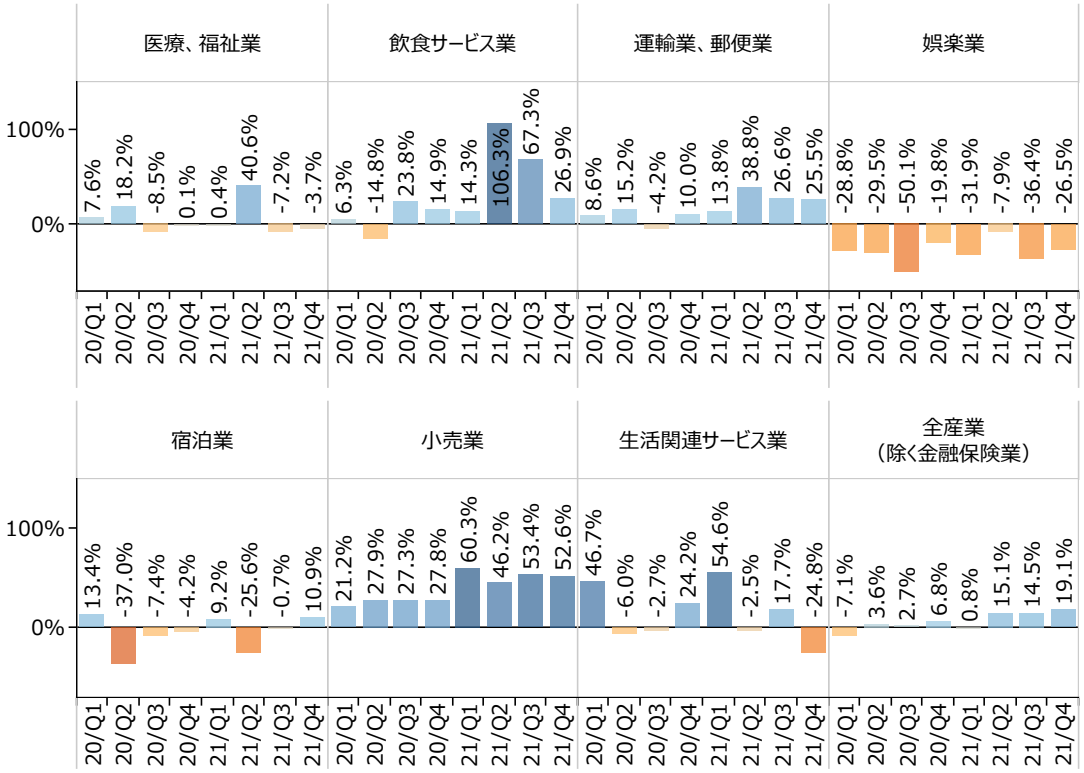


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（年/四半期）
（注）1.ここでいう中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.2019年の一社当たりの営業利益がマイナス値であった場合、2019年同期比営業利益は算出ができず、欠損値となっている。

6　岡三証券（2021）

また、**第2-1-5図**は、業種別に2019年比の中小企業の借入金を見たものである。飲食サービス業、小売業、生活関連サービス業において、2019年と比べて借入金が増加しており、特に飲食サービス業においては、2021年第２四半期に、2019年から倍増している。足元においても、2021年第４四半期は多くの業種で借入金が増加している。感染症下における資金繰りを借入金で賄っていることが示唆される。

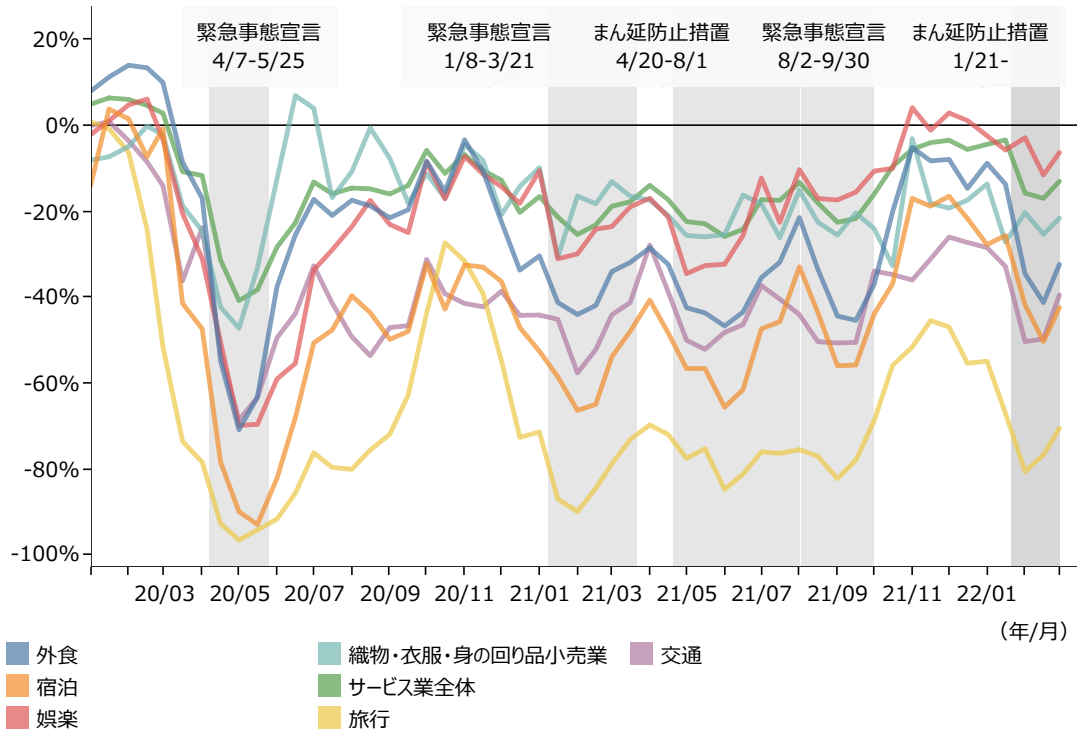
第2-1-5図　業種別に見た、中小企業の借入金（2019年同期比）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（注）１.ここでいう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.借入金は長期借入金と短期借入金の合計。

続いて、業種別の消費動向について、消費支出のデータを用いて確認する。**第2-1-6図**、**第2-1-7図**は、第１回の緊急事態宣言発令時に、特に感染症の影響を大きく受けた業種について、消費支出の推移を示したものである。**第2-1-6図**を見ると、緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発令されている期間に、外食、交通、娯楽、宿泊、旅行などの消費支出が感染症流行前の水準から大きく減少し、特に宿泊と旅行は減少幅が大きくなっていることが分かる。

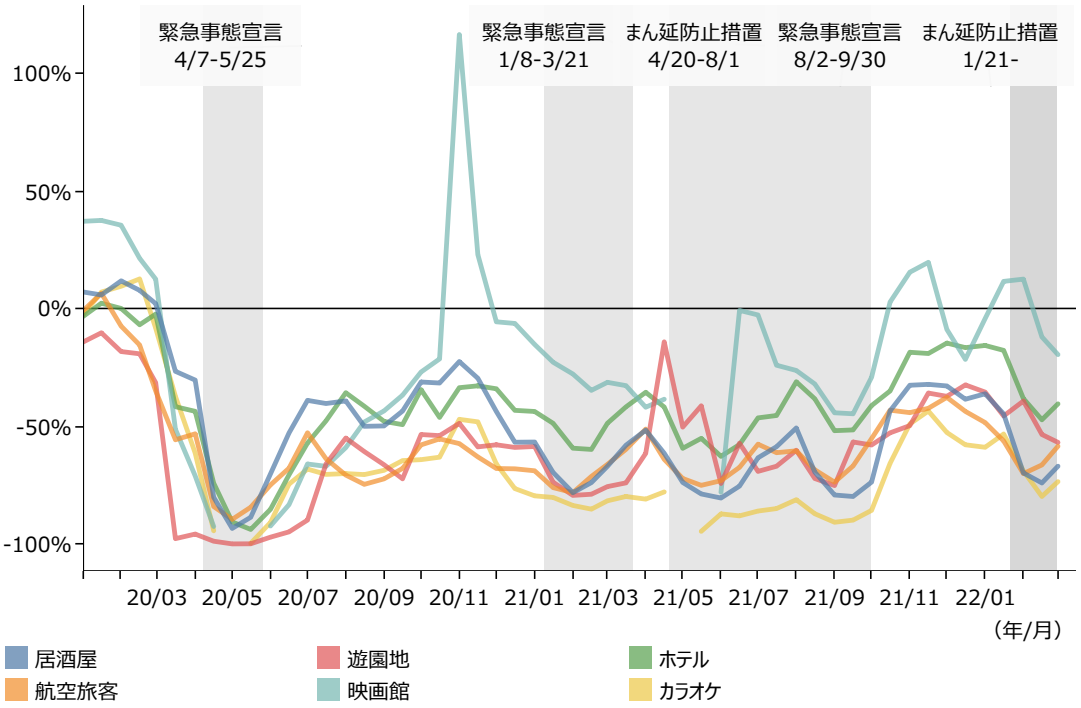
第2-1-6図　**業種別消費支出の推移①（感染症流行前同時期対比）**



資料：（株）ナウキャスト/（株）ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成(2022年2月末時点)
（注）1.2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数変化を織り込んだ数値。
2.緊急事態宣言・まん延防止等重点措置の期間は首都圏１都３県に発令されていた期間。

また、より細かい業種で見たものが、**第2-1-7図**である。映画館のように足元で回復傾向がみられる業種がある一方、カラオケや居酒屋、航空旅客のように引き続き消費が感染症流行前の水準と比べて低水準で推移している業種があることが分かる。

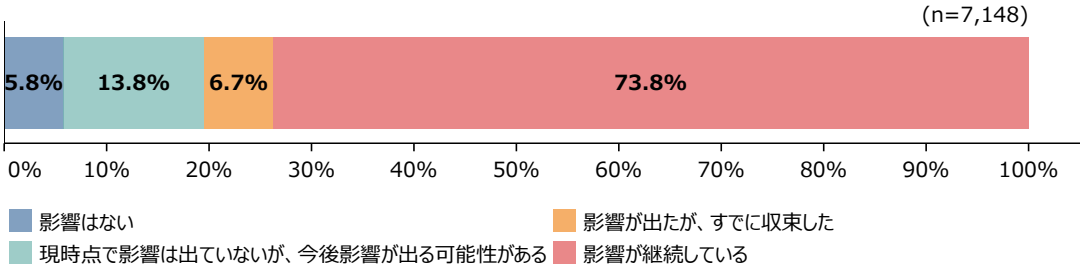
第2-1-7図　業種別消費支出の推移②（感染症流行前同時期対比）



資料：（株）ナウキャスト/（株）ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成(2022年2月末時点)
（注）1.2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数変化を織り込んだ数値。
2.緊急事態宣言・まん延防止等重点措置の期間は首都圏１都３県に発令されていた期間。
3.消費者数が一定数を下回った場合、欠損値となっている。

次に、アンケート調査の結果から企業業績への影響を見ていく。**第2-1-8図**は、（株）東京商工リサーチが行った「第20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を確認したものである。これを見ると、約８割の中小企業がこれまでに感染症の影響を受けており、現在においても、７割以上の企業で影響が継続していることが分かる。

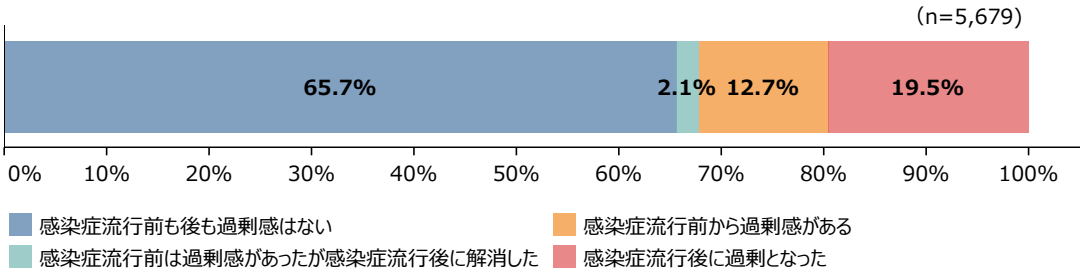
第2-1-8図　感染症による企業活動への影響



資料：（株）東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2022年2月）
（注）資本金１億円未満の企業を集計したもの。

また、**第2-1-9図**は、（株）東京商工リサーチが行った「第５回過剰債務に関するアンケート調査」を用いて、感染症流行前後における中小企業の債務の過剰感について確認したものである。これを見ると、約２割の中小企業において債務の過剰感があると回答している。

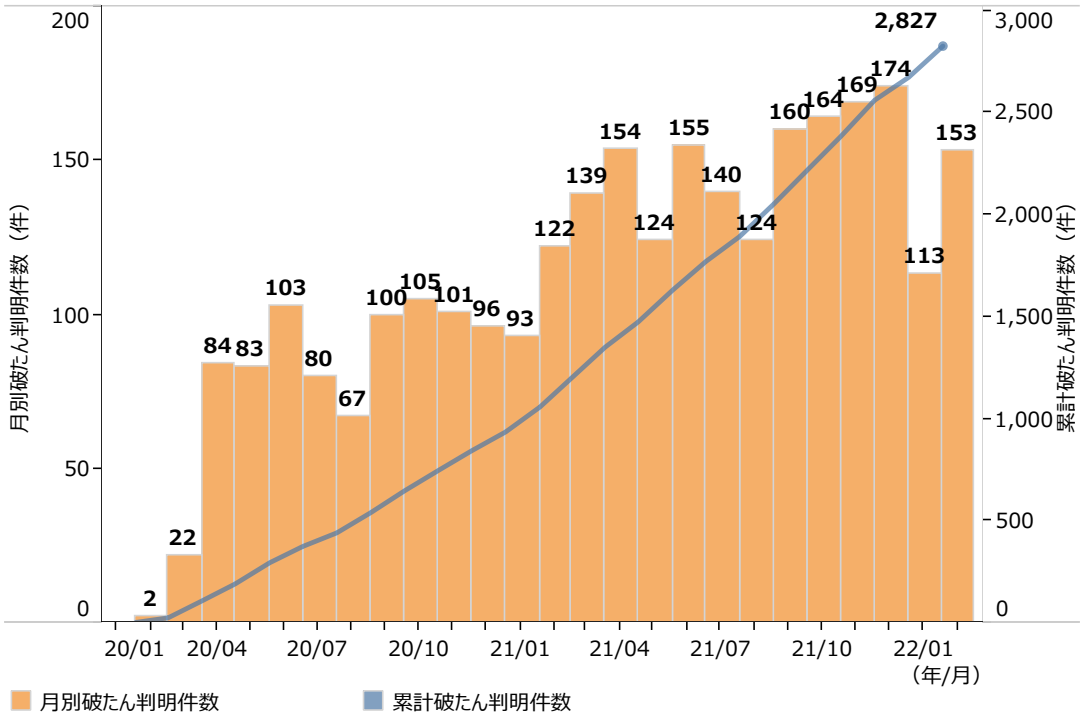
第2-1-9図　感染症流行前後における債務の過剰感



資料：（株）東京商工リサーチ「第5回過剰債務に関するアンケート調査」（2021年12月）
（注）資本金１億円未満の企業を集計したもの。

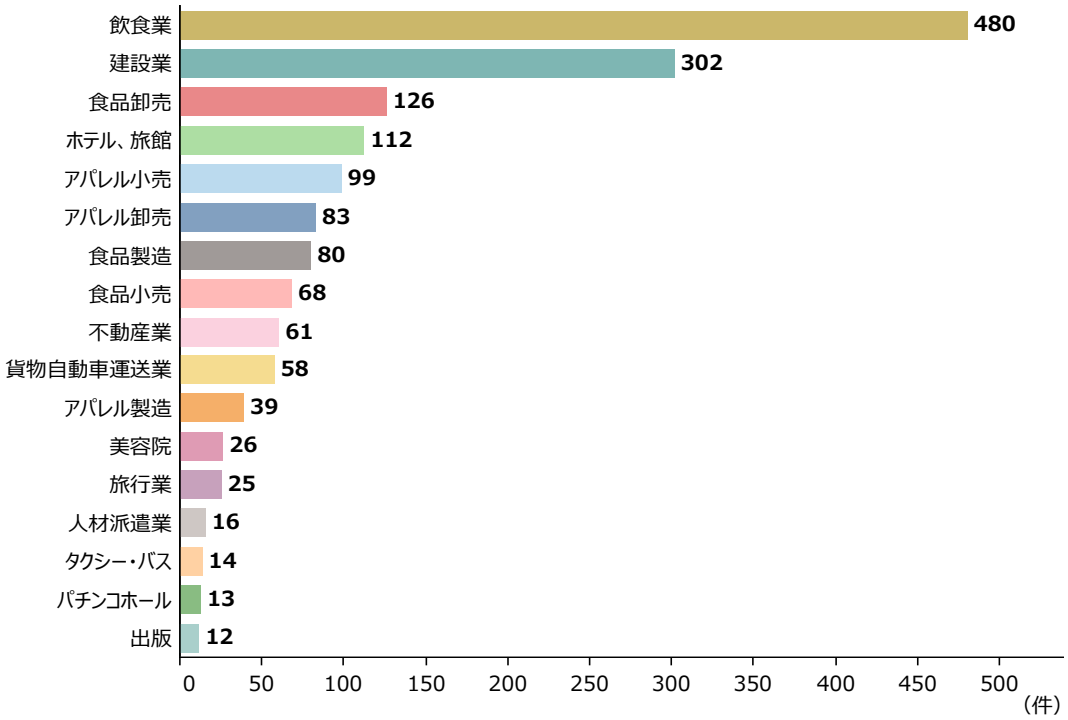
続いて、中小企業の倒産の状況を見ていく。**第2-1-10図**、**第2-1-11図**は、（株）東京商工リサーチが調査を行った「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」を示したものであり、2022年２月28日時点で、新型コロナウイルス関連の破たん（負債1,000万円以上）は累計2,827件（倒産2,696件、弁護士一任・準備中131件）となっている。破たん件数は、2021年２月以降、毎月100件を超える水準で推移し、12月に2020年２月以降最多の174件が判明した。業種別に見ると、飲食店が最多で480件、次いで建設業が302件となっている。

第2-1-10図　新型コロナウイルス関連破たんの月別判明件数



資料：（株）東京商工リサーチ「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」（2022年2月28日時点）
（注）1.負債1,000万円以上の法的整理、私的整理を対象に集計されたもの（準備中を含む）。
2.（株）東京商工リサーチの取材で経営破たんが判明した日を基準に集計されたもの。
3.新型コロナウイルス関連破たんとは、（株）東京商工リサーチの取材で担当弁護士や当事者から新型コロナウイルスが要因であると言質が取れた経営破たん。

第2-1-11図　新型コロナウイルス関連破たんの業種別判明件数



資料：（株）東京商工リサーチ「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」（2022年2月28日時点）
（注）1.負債1,000万円以上の法的整理、私的整理を対象に集計されたもの（準備中を含む）。
2.（株）東京商工リサーチの取材で2020年1月から2022年2月末までに集計された経営破たん。
3.新型コロナウイルス関連破たんとは、（株）東京商工リサーチの取材で担当弁護士や当事者から新型コロナウイルスが要因であると言質が取れた経営破たん。

コラム

2-1-2 中小企業の業況把握に資するオルタナティブデータの活用

感染症の流行により、宿泊業、飲食業などにおける中小企業及び小規模事業者の多くは、業績の落ち込みや資金繰りの悪化に陥り、政策当局が機動的に各種支援策を講じながら、中小企業及び小規模事業者の下支えを行うことが求められてきた。これらの支援策に当たっては、支援を必要とする事業者を的確かつ迅速に把握することが重要であり、業種、地域、規模などの属性を踏まえたデータの利活用が必要となる。

政策当局が経済活動の実態把握を行う際、我が国では伝統的に公的統計を利用するが、公的統計は調査対象である事業者の活動状況が正確に把握できる一方で、標本数が限られることや、調査の集計・公表までに必要なプロセスが多いことなどから、都道府県別や地域別といった属性を限定した分析を行うこと、高い速報性を有した把握を行うことには必ずしも向いていない。

こうした公的統計が課題として抱える詳細性や速報性に強みがあるデータとして、クレジットカード決済データ、POSデータ、位置情報などのオルタナティブデータへの注目度が高まっている。中小企業庁調査室では、このようなオルタナティブデータの利活用推進を図るため、海外におけるオルタナティブデータの利活用状況に関する委託調査を実施するとともに、経済学、統計学に知見を有し、オルタナティブデータを活用した研究に従事した経験がある有識者で構成する検討会を開催した。こうした取組を通じて、中小企業政策の立案におけるオルタナティブデータの活用に向けて知見を深めており、検討会では、中小企業の経済活動の計測・予測を行うために特に把握すべき変数は、売上げ、生産、資金繰り、雇用、企業間取引であることが示された。

また、オルタナティブデータの利活用においては、民間企業からのデータ提供に係るインセンティブ作りが重要であるという意見もあった。これらを踏まえ、データホルダーである民間企業、データや経済学に知見のある学術機関、政策を立案・実行する政府当局が連携し、オルタナティブデータの利活用を推進していくことが課題である。

コラム

2-1-3　オルタナティブデータに関する事例

中小企業庁調査室では、より速報性と詳細性を持って中小企業の経済活動を把握すべく、オルタナティブデータの活用を進めている。本コラムでは、国内におけるオルタナティブデータの個別事例を紹介する。

（1）JCB消費NOW

「JCB消費NOW」は、現金支出を含めた国内の個人消費全体を分析するために、クレジットカード決済データから作成された消費指数。地域・業種・年代・性別のデータがあるなど詳細性が高いことに加え、データ更新頻度が2週間と、速報性にも優れている。

コラム　2-1-3①図　JCB消費NOW（(株)ナウキャスト/（株）ジェーシービー）

データ種類	JCBクレジットカードの決済データ
サンプル数	約1,000万人
対象業種	66業種（マクロ・ミクロ分類計）
更新頻度	直近2週間のデータを毎月1日、15日に公表
特徴	地域・業種・年代・性別の消費動向を2週間のタイムラグで捕捉可能

（2）KDDI Location Analyzer

「KDDI Location Analyzer」は、KDDIが個別許諾を得たユーザーの携帯電話GPSデータから作成された位置情報データ。全国各地における性年代別の通行人口や滞在人口を捕捉することができる。

コラム　2-1-3②図　KDDI Location Analyzer（KDDI・技研商事インターナショナル）

データ種類	位置情報データ
集計データ	KDDI携帯電話GPSデータ
サンプル数	数百万人
対象エリア	全国各地最小125mメッシュ（商圏設定は最大2km） 任意で囲ったエリアを最小10mメッシュ単位で集計することも可能
更新頻度	直近3日前～2年3か月前までのデータを公表 （オプション機能を利用することで2018年5月からのデータを集計可能）
特徴	性年代別の通行人口や滞在人口を捕捉可能 サンプル数から国勢調査のデータを利用し拡大推計を実施

人々の行動が何らかの経済活動を反映していることが多いため、こうした動きを捉えることを可能とする位置情報データが景気全般の基調的な動向をどの程度捉えることができるのかといった研究も進んでいる。例えば、位置情報データとマクロ経済統計の相関について、水門善之氏、柳井都古杜氏らは「KDDI Location Analyzer」[7]を

7　データ提供：KDDI・技研商事インターナショナル「KDDI Location Analyzer」。
調査に用いたデータはau（KDDI）スマートフォンの位置情報ビッグデータ（auスマートフォンユーザのうち、個別同意を得たユーザが対象、かつ個人を特定できない処理を行って集計された情報）。なおデータには20歳未満、及びインバウンド観光利用者のデータは含まれない。

用いた研究[8]を実施している。全国の主要駅・観光地の半径１km以内に滞在している「来街者数」と、経済産業省「第３次産業活動指数」の相関関係を分析した結果、第３次産業活動指数の観光関連産業の値と、浅草駅の来街者数で0.82、京都駅の来街者数で0.80の高い相関関係が確認された。

（３）TKC月次指標

「TKC月次指標」は、TKC全国会の会員である税理士により作成された企業財務データ。法人企業統計調査季報では四半期ごとにしか取得できない企業の売上高、現預金、借入金等の企業財務データを、月次で取得することができる。

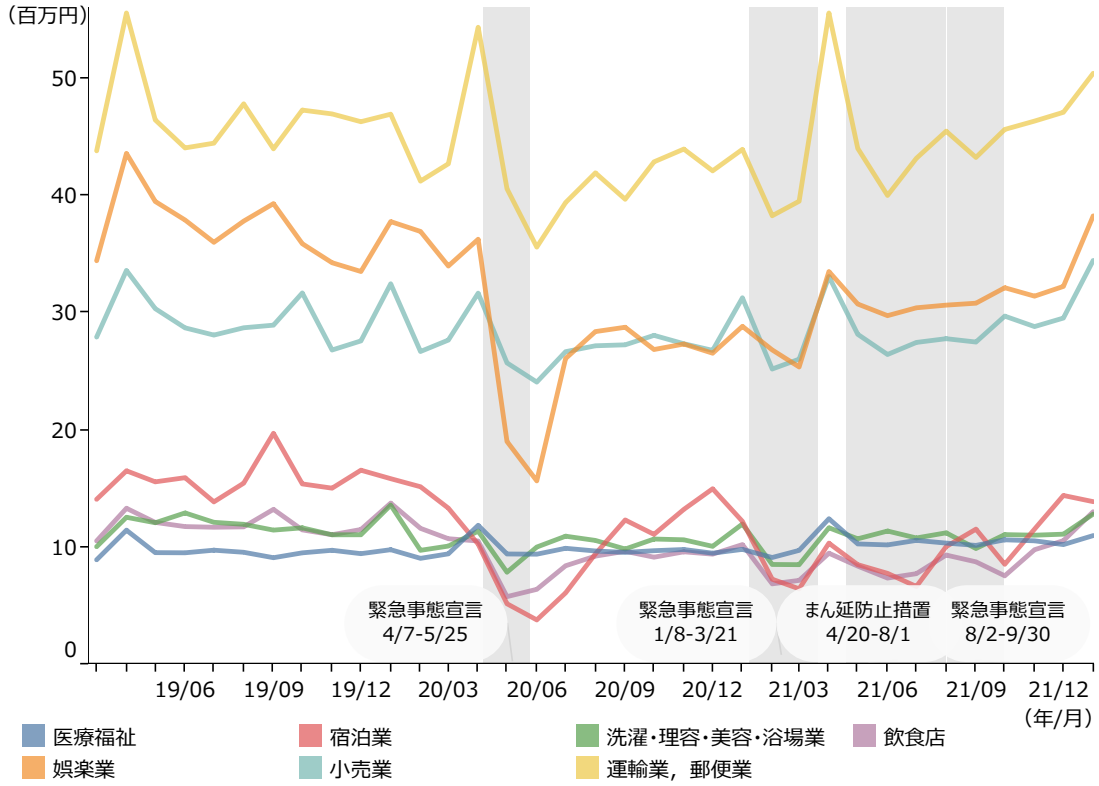
コラム　2-1-3③図　TKC月次指標（TKC全国会）

データ種類	企業財務データ
集計データ	ＴＫＣ全国会会員税理士により作成された会計帳簿データ
サンプル数	25万社超
対象業種	99業種（日本標準産業分類に準拠）
更新頻度	毎月30日に直近24か月のデータを公表（最新月は公表月の２か月前）
特徴	企業の売上高、現預金、借入金の実額推移を捕捉可能

8　水門・柳井（2020）

2-1-3④図は、TKC月次指標を用いて、感染症の影響を大きく受けた業種の売上高推移を見たものである。各業種において、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の期間に売上高が大きく減少していることが分かる。

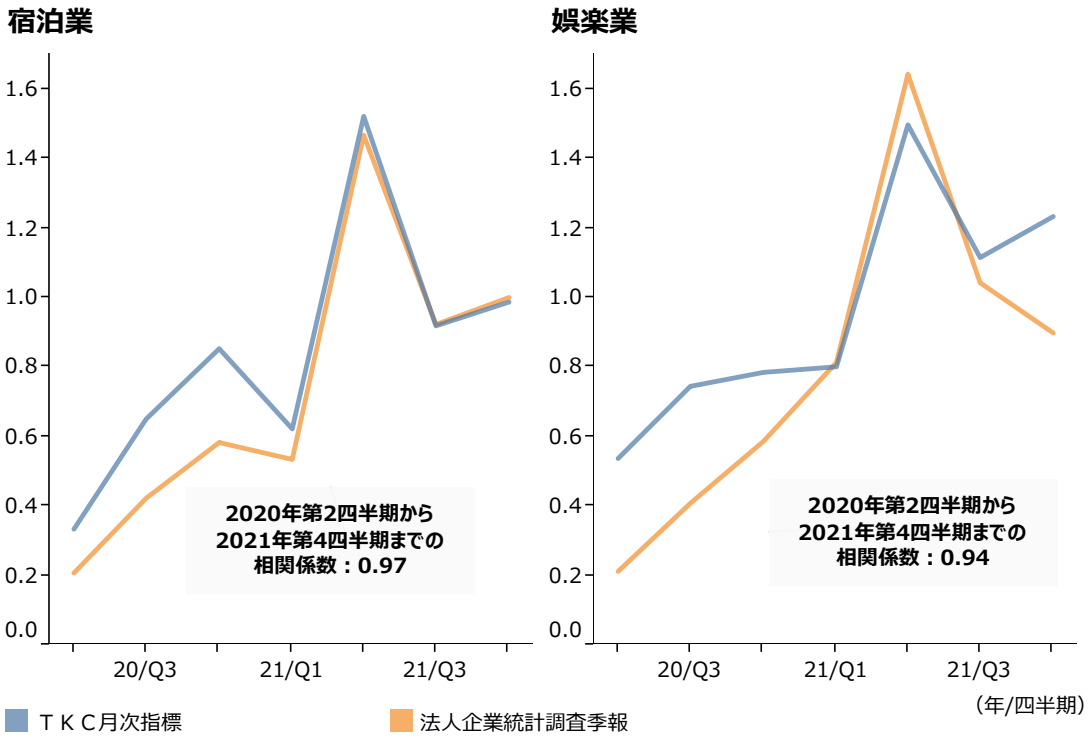
コラム　2-1-3④図　業種別一社当たり売上高の推移



資料：ＴＫＣ全国会「ＴＫＣ月次指標」より中小企業庁作成（2021年12月末時点）
（注）1.全国の中小企業者の一社当たり平均値。
2.緊急事態宣言・まん延防止等重点措置の期間は首都圏１都３県に発令されていた期間。

なお、中小企業庁調査室にて、**2-1-3④図**で扱った業種を対象に、TKC月次指標と財務省「法人企業統計調査季報」との相関関係を確認したところ、宿泊業で0.97、娯楽業で0.94と高い相関関係が見られた（**2-1-3⑤図**）。

コラム　2-1-3⑤図　TKC月次指標と法人企業統計調査季報の相関



資料：ＴＫＣ全国会「ＴＫＣ月次指標」、財務省「法人企業統計調査季報」より中小企業庁作成
（注）1.ＴＫＣ月次指標は中小企業者について月次の数値の平均により四半期の数値を算出。
2.法人企業統計調査季報は資本金１千万円以上１億円未満の企業の数値。
3.ＴＫＣ月次指標、法人企業統計調査季報それぞれの前年比を算出し、相関係数を確認している。

ただし、その他の業種については、洗濯・理容・美容・浴場業で0.82、医療福祉で0.81と高い相関が確認できた一方で、運輸業・郵便業で0.43、飲食店で0.36、小売業で0.035と、相関が見られない業種があったことには留意が必要である。

また、本コラムでは、オルタナティブデータの利活用に寄与すべく個別事例について紹介したが、今回取り扱ったデータは数あるオルタナティブデータの一部であり、中小企業庁調査室として特定のデータの利用を推奨するものではない。企業活動を把握する観点から、既存の政府統計に固執することなく、各種オルタナティブデータに目を向け、データについて理解を深めることが重要であると考える。

コラム

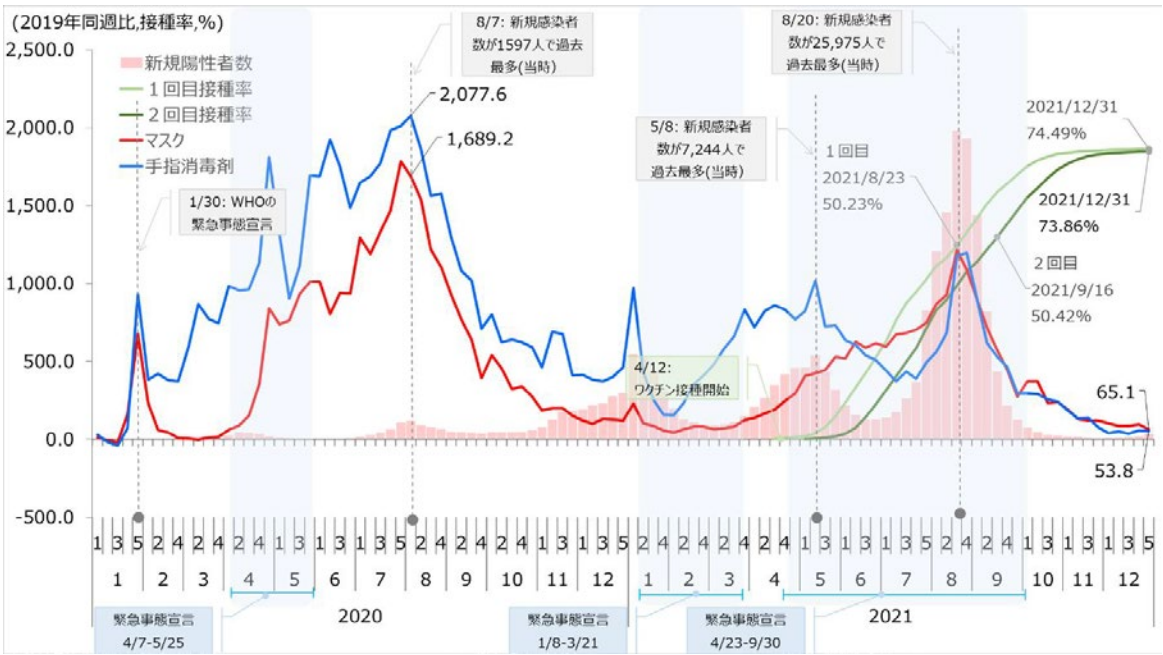
2-1-4　感染症下で進んだオルタナティブデータの活用

2020年１月以降、世界的に感染症が拡大し、日本は３回の緊急事態宣言を経験したが、諸外国のような強制的なロックダウンや行動規制、マスク着用の義務がない中でこの危機に対処してきた。感染抑止のヒントは私たちの日常生活にあるが、感染症下での必需品となった感染予防品、影響が大きかった中小企業やサービス産業については、公的統計調査では捉えることが難しい。そこで本コラムでは、店舗別販売動向が見られるPOS（販売時点情報管理）データと個人消費が見られる家計簿アプリデータを組み合わせることで包括的な消費動向を把握する。

経済産業省は、2019年11月より（株）インテージ（以下、「インテージ社」という。）とジーエフケー マーケティング サービスジャパン（株）（以降、「GfK社」という。）という民間企業のPOSデータを用いて「METI POS小売販売額指標［ミクロ］」を開発した。毎週金曜日に「BigData-STATSダッシュボード（β版）」上で、週次の販売動向の最新データを公表し、感染症下の２年間、リアルタイムに消費の実態を捉えてきた。

感染症下では感染予防品が必需品になった。（**コラム2-1-4①図**）は、インテージ社のマスクと手指消毒剤の販売額の2019年同週比に新規陽性者数とワクチン接種率を重ねている。０％のとき、感染症流行前と同等、100％の時には感染症流行前の２倍の販売増である。この２年間で常に感染症流行前を上回り、感染拡大第２波のピーク時には、マスクは1,689.2％増、手指消毒剤は2,077.6％増と平時には類を見ない程高くなった。同週比が低く見える2021年12月第５週でもマスクは2019年の約1.65倍、手指消毒剤は約1.54倍増だった。感染者数の多寡、ワクチン接種率の高低に関わらずマスクと手指消毒剤を購入し続けたことが分かる。

コラム　2-1-4①図　感染予防品の販売動向・新規陽性者数・ワクチン接種率の推移



資料：小西葉子他[2022]「コロナ禍での混乱から新たな日常への変化：消費ビッグデータで記録する２年間」、RIETI-DP, 22-J-006。
（注）感染予防品の販売額はインテージ社の「SRI+（全国小売店パネル調査）」、新規陽性者数は厚生労働省の「国内発生状況」、ワクチン接種率は政府CIOポータルの新型コロナワクチンの接種状況と人口は総務省の「令和３年住民基本台帳年齢階級別人口（市区町村別）」を使用して作成。

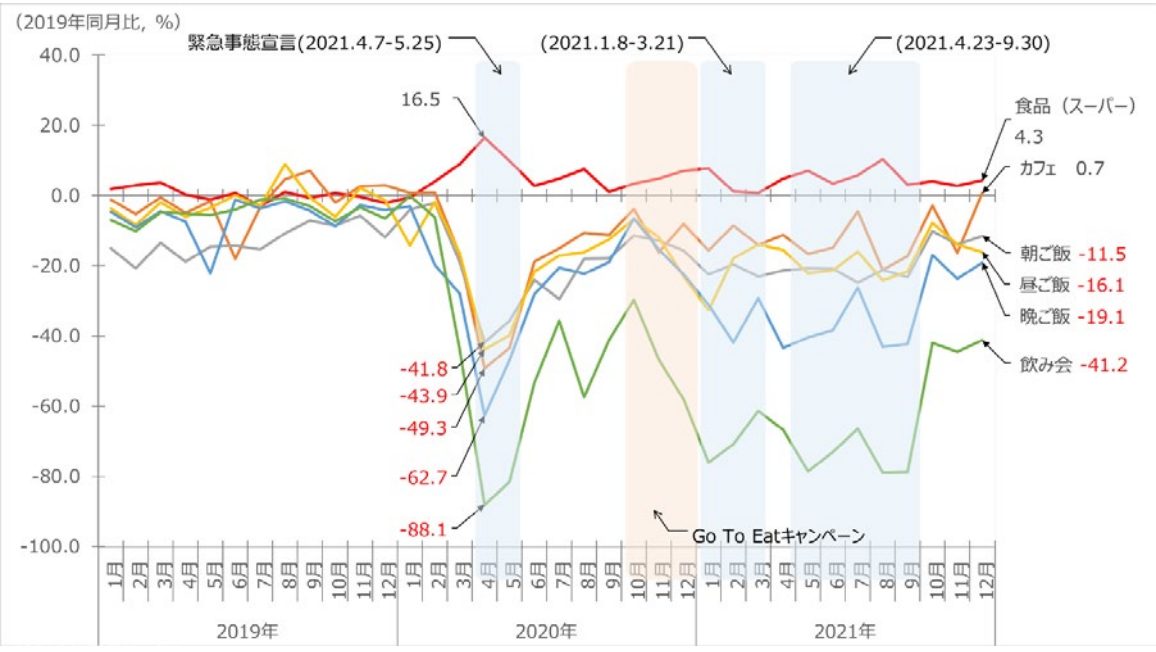
感染症下において感染予防品、食品、日用品の消費の混乱は、第１回目の緊急事態宣言前及び期間中が顕著であった。当初、オルタナティブデータの活用はこれらの品薄の現状把握が第一義であったが、新しい日常が定着するとともに、消費が落ち込んでいる品目やサービス支出への影響を知るニーズが高まった。しかし、これらの多くはPOSデータでは把握できない。

コラム2-1-4②図は、インテージ社のPOSデータで食品の販売額の2019年同月比を、食事サービスについては（株）Zaim（以下、「Zaim社」という。）の家計簿アプリの支出額の2019年同月比を用いている。感染症流行前と比較して販売増が続いたのは、スーパーマーケットの食品販売額だけである。

一方、飲食サービスへの支出額は、感染症流行前を下回り続けた。第１回目の緊急事態宣言時が最も下落し、特に「飲み会」の支出額は前年の約１割、「晩ご飯」も約３割に落ち込んだ。「飲み会」と「カフェ」は店舗での支出となる一方、「朝ご飯」「昼ご飯」「晩ご飯」は購入して自宅で食べる中食も支出に含まれる。そのため、「晩ご飯」の同月比は「飲み会」よりも高い。宣言解除後からGo To Eatキャンペーン開始時までは各サービスの上昇が見られたが、その後減少に転じた。第３回目の緊急事態宣言解除後は、カフェは僅かだが感染症下で初めての支出増となった。一方、「飲み会」も浮上したが感染症流行前の６割程度に留まっている。

感染症下の影響を業種別（和食、中華、イタリアン等）に知ることも重要だが、本コラムの様に、食事のタイミング別の比較ができることで、「日中利用が多いカフェ」、「夜利用が多い居酒屋」といった飲食業態ごとの感染症の影響を見ることができる。

コラム　2-1-4②図　食生活の変化について



資料：小西葉子他[2022]「コロナ禍での混乱から新たな日常への変化：消費ビッグデータで記録する２年間」、RIETI-DP, 22-J-006。
（注）経済産業省のBigData-STATSダッシュボードのスーパーマーケットの食品販売額、Zaim社の食費に関する支出額を使用。

3．地域経済への影響

経済産業省では、各地の経済動向を把握するために、「地域経済産業の動向」[9]として、地域[10]ごとの生産や個人消費、設備投資等に関する経済指標を毎月取りまとめている。本項では、この「地域経済産業の動向」の指標の中から、「全国鉱工業生産指数」、「小売業販売額」、「自動車登録台数」、「延べ宿泊者数」を用いて、感染症が流行する以前の2019年同月比と比較した地域経済への影響について分析[11]を行っている。

9　本調査は、従来四半期ごとに各経済産業局が管内の企業等に対して業況、生産、設備投資などの地域ごとの経済動向を把握するためにヒアリング調査等を実施し、その結果を集約し公表してきた「地域経済産業調査」を見直し、地域ごとの生産や個人消費等に関する経済指標を取りまとめ、令和２年３月より「地域経済産業の動向」として毎月公表している。

10　この調査でいう「地域」とは、原則として「経済産業局」の管轄区域による地域区分である。下記の地域区分によらない場合は注記にその旨を記載している。
【北海道】北海道【東北】青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島【関東】茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川、新潟、山梨、長野、静岡【東海】岐阜、愛知、三重【北陸】富山、石川、福井【近畿】福井、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山【中国】鳥取、島根、岡山、広島、山口【四国】徳島、香川、愛媛、高知【九州】福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島【沖縄】沖縄　　※福井は北陸、近畿の両地域に含まれる。

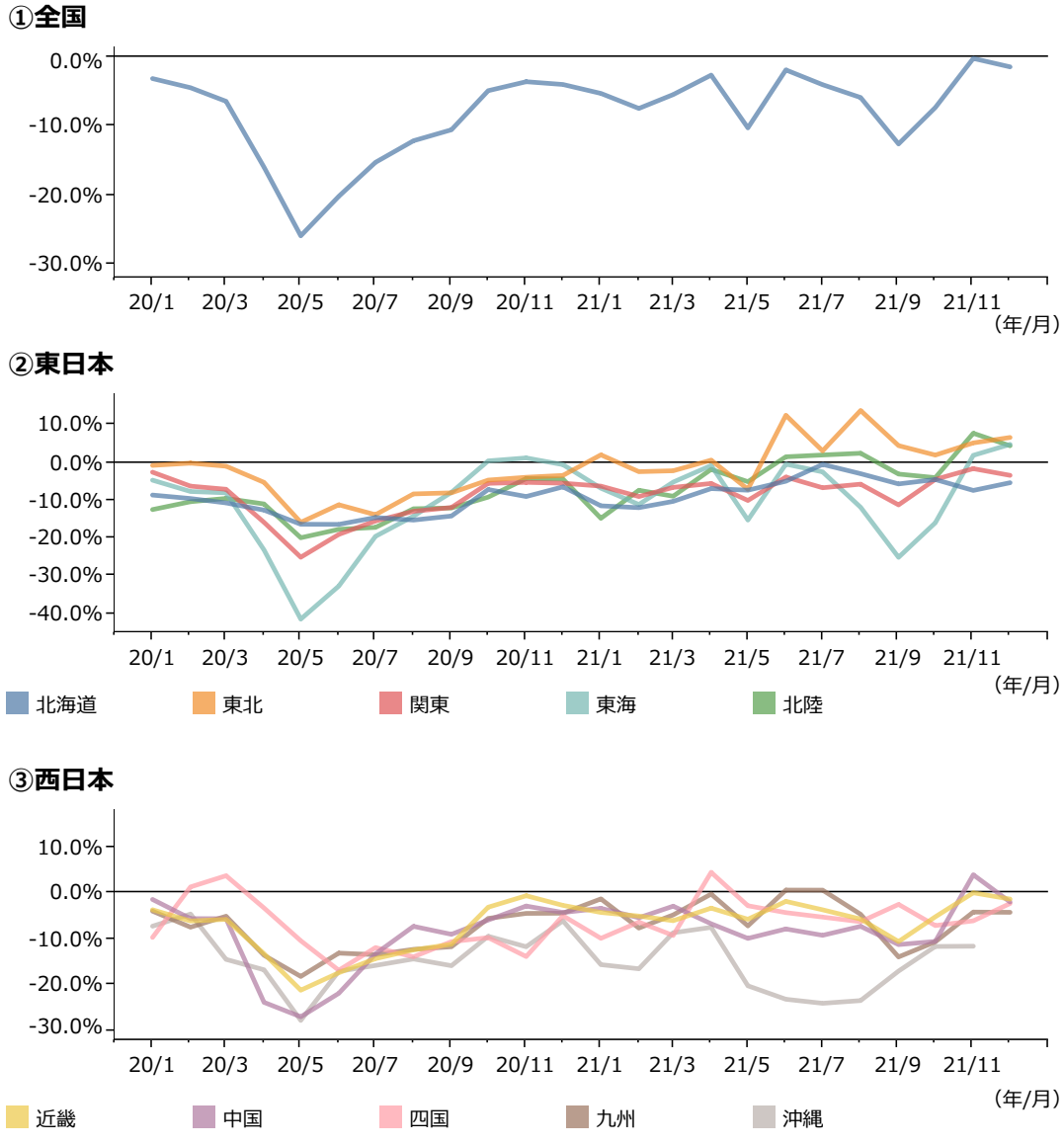
11　地域別の分析については、【北海道】、【東北】、【関東】、【東海】、【北陸】を東日本ブロック、【近畿】、【中国】、【四国】、【九州】、【沖縄】を西日本ブロックと分けて、比較する。

①全国鉱工業生産指数（IIP）

第2-1-12図は、経済産業省「鉱工業生産指数」を用いて、感染症下における全国の鉱工業の活動状況を見たものである。

第１波であった2020年５月においては、2019年同月比で大きく低下したが、その後の推移を見ると、第２波から第５波の影響は第１波より小さいことが分かる。また、地域別に見ると、東海地域においては第１波の時期に大きく低下したが、東北地域では2021年以降は2019年同月比で上昇した月が多く、やや持ち直しの傾向が見て取れる。

第2-1-12図　2019年同月比IIP（鉱工業生産指数）の推移

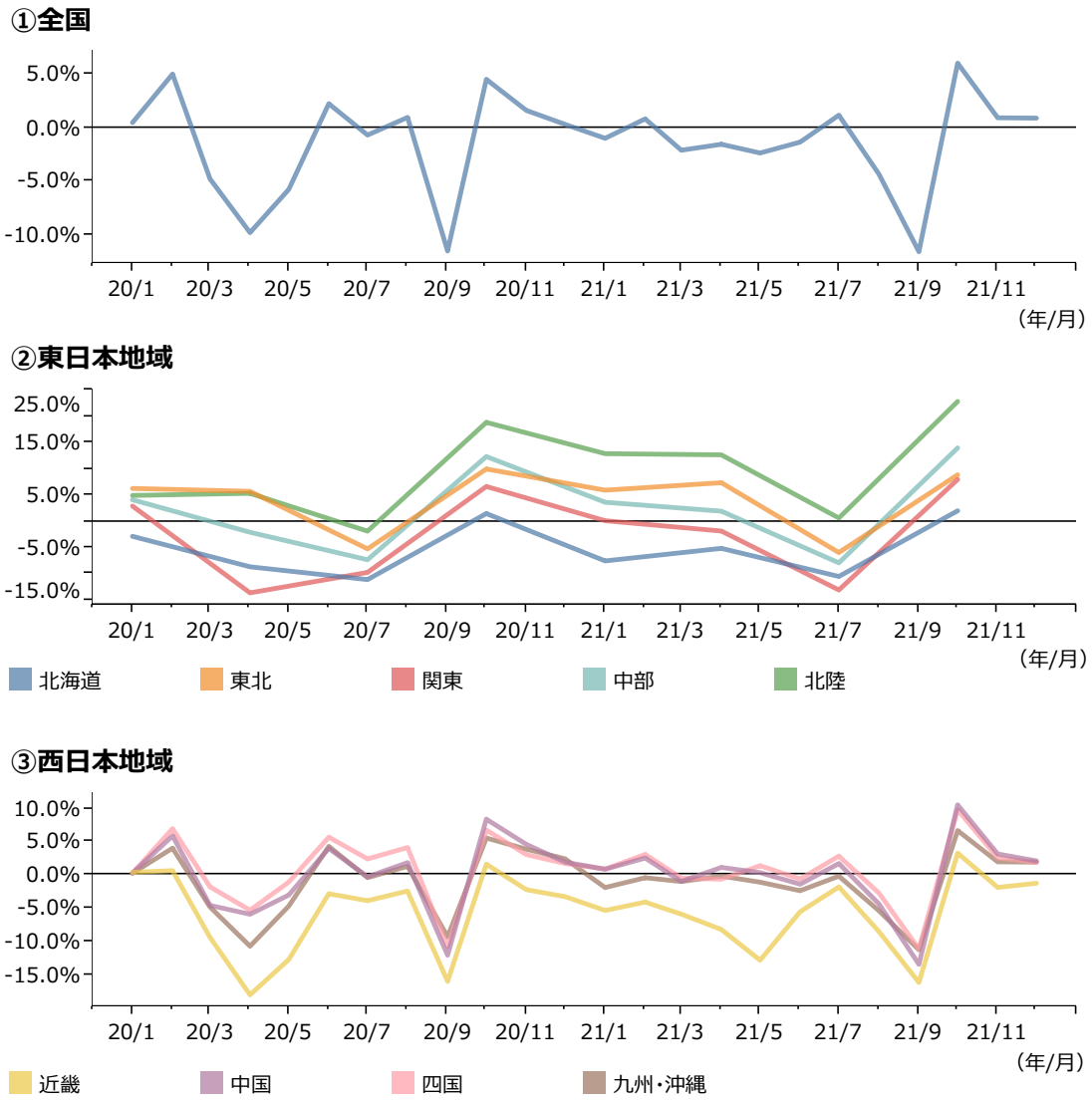


資料：経済産業省「鉱工業生産指数」
（注）1.2015年を100とした指数に対し、2019年のIIP指数における同月比を示している。
2.「地域経済産業の動向」の21年12月分までの公表結果に基づくため、全国はすべて確報値、他地域は沖縄を除き、21年11月分まで確報値、21年12月分は速報値となる。
3.沖縄は他地域と1ヶ月遅れて公表のため、21年12月は非表示。21年10月分まで確報値、21年11月分は速報値となる。

②小売業販売額

第2-1-13図は、経済産業省「商業動態統計調査」に基づき、小売業６業態[12]における全国の状況を示したものである。いずれの地域においても第１波、第２波、第５波の時期に大きな落ち込みが見て取れるものの、一方で第４波が観測された時期については、全国的に落ち込みは弱くなっていることが見て取れる。東日本地域では関東や東北において、2019年同月比を上回る月も確認できるが、西日本地域に限定して見ると、近畿は他の地域と比べて、各月における2019年同月比の変化率が最も大きく、2019年同月比の水準を上回る月がほとんど確認できない。

第2-1-13図　2019年同月比小売業６業態の販売額の推移



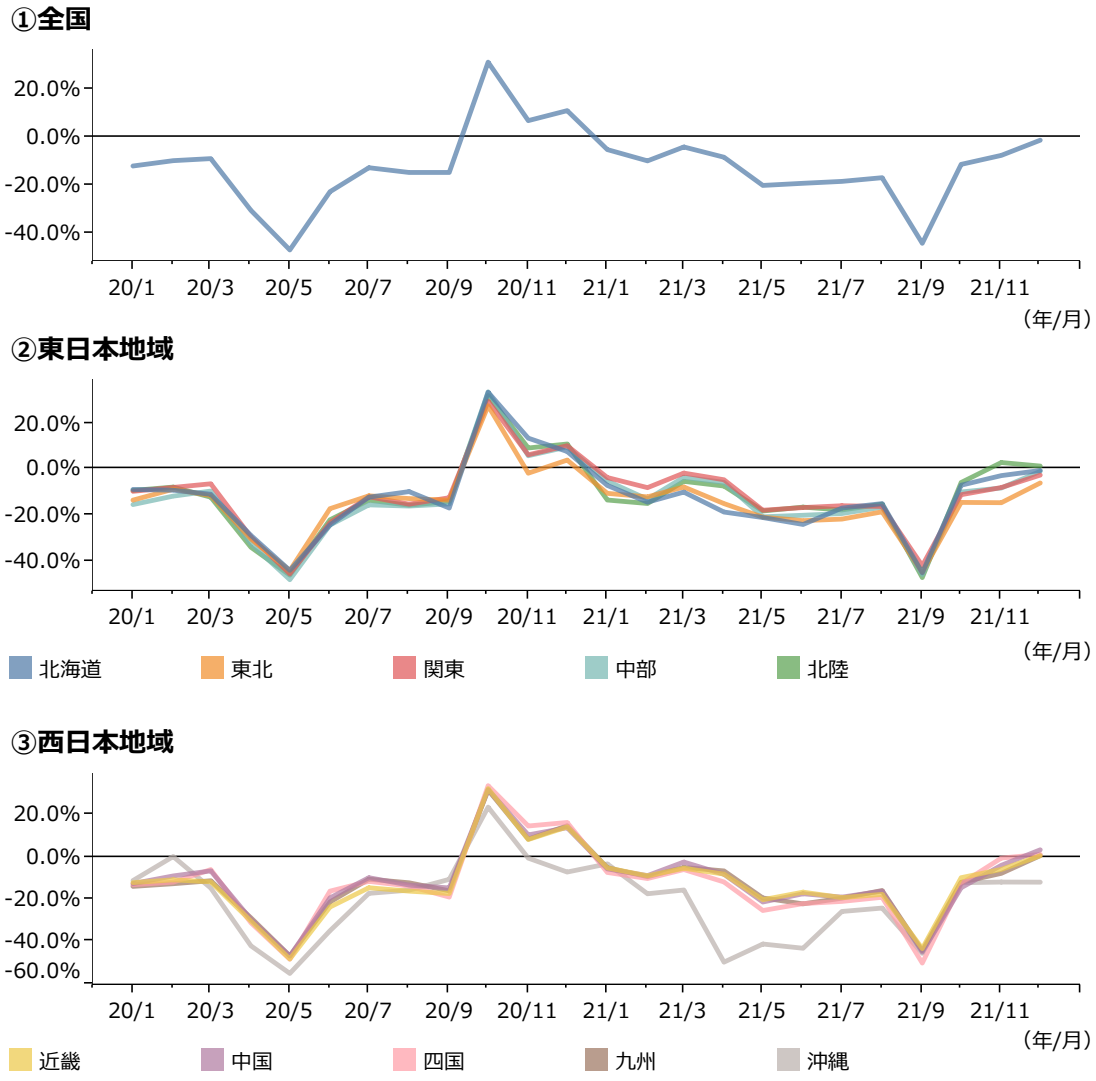
資料：経済産業省「商業動態統計調査」
（注）1.小売業６業態とは、百貨店、スーパー、コンビニエンスストア、家電大型専門店、ドラッグストア、ホームセンターをいう。
2.中部には岐阜、愛知、三重、富山、石川を含み、北陸の富山、石川は中部、福井は近畿の内数に含まれる。
3.九州・沖縄は、沖縄県のホームセンターの販売額が2020年５月までは公表されておらず、2020年６月からの反映となる。

12 小売業６業態とは、百貨店、スーパー、コンビニエンスストア、家電大型専門店、ドラッグストア、ホームセンターをいう。

③自動車新規登録台数

第2-1-14図は、（一社）日本自動車販売協会連合会、（一社）全国軽自動車協会連合会が公表する、乗用車の新車登録台数と軽自動車の新車販売台数を用いて示したものである。これを見ると、2020年10月から12月頃にかけて2019年同月比でプラスとなっており、これは観光庁の「Go To トラベル事業」[13]の時期に合致するほか、自宅から１～２時間圏内の観光を指す「マイクロツーリズム」の増加により、自家用車を新しく購入する需要が増加していた可能性も考えられる。

第2-1-14図　2019年同月比自動車新規登録台数の推移



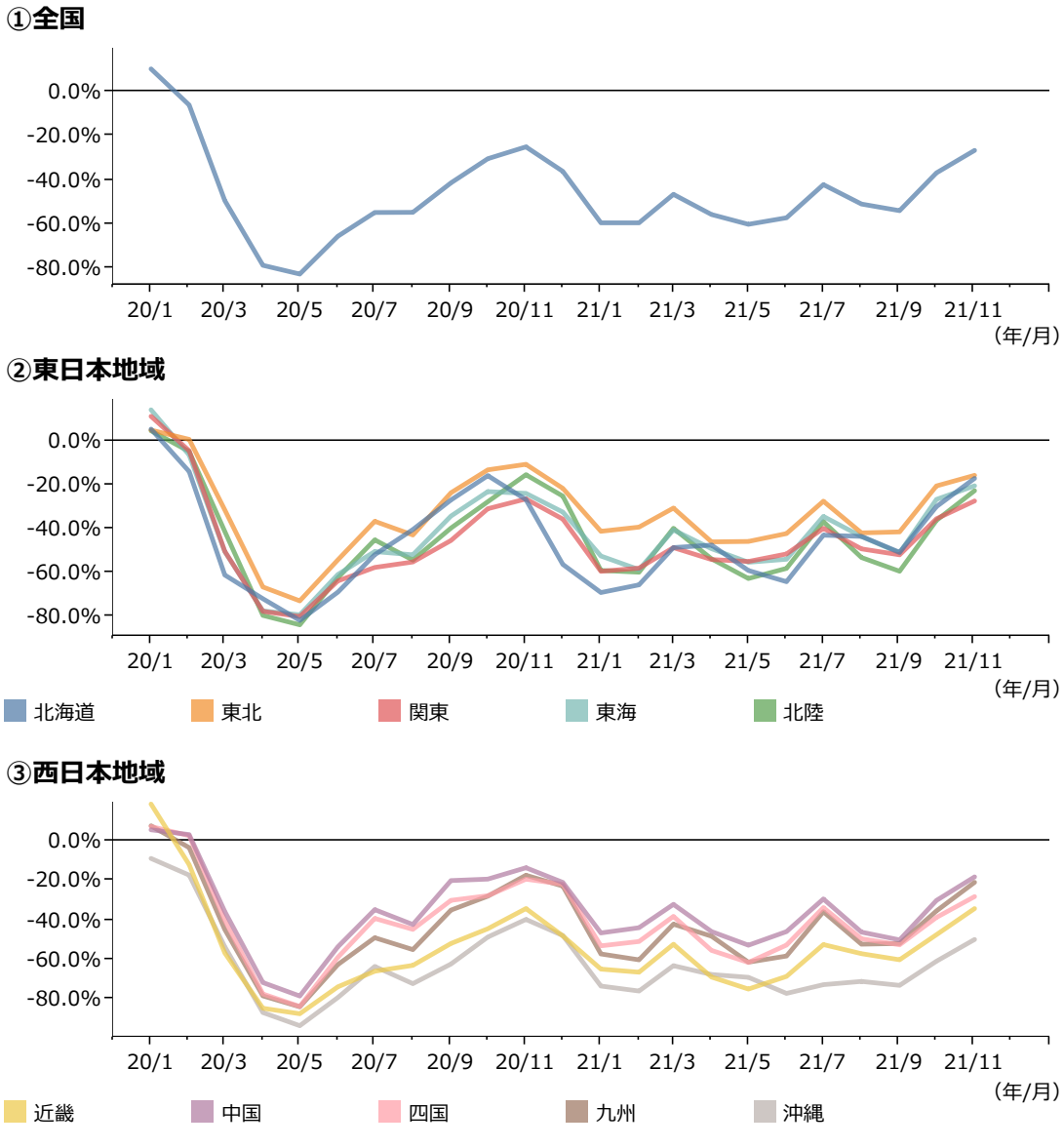
資料：一般社団法人日本自動車販売協会連合会、一般社団法人全国軽自動車協会連合会
（注）中部には、岐阜、愛知、三重、富山、石川が含まれる。北陸の富山、石川は中部の内数、福井は近畿の内数。

13 失われた観光需要の回復や旅行中における地域の観光関連消費の喚起を図り、ウィズコロナの時代における「安全で安心な旅のスタイル」の普及を目的に実施された観光庁の事業。

④延べ宿泊者数

第2-1-15図は、観光庁「宿泊旅行統計調査」を用いて示したものである。これを見ると、2020年1月を最後に、その後は2019年同月比で、マイナスで推移している。また、観光庁「Go To トラベル事業」の時期に回復の傾向が見られるが、感染症流行前の水準を上回るまでには至っていないことが分かる。

第2-1-15図　2019年同月比延べ宿泊者数の推移



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
（注）1.福井県については北陸地域のみで計上し、近畿地域では計上していない。
2.延べ宿泊者数の数値は、日本人と外国人を合算したものである。

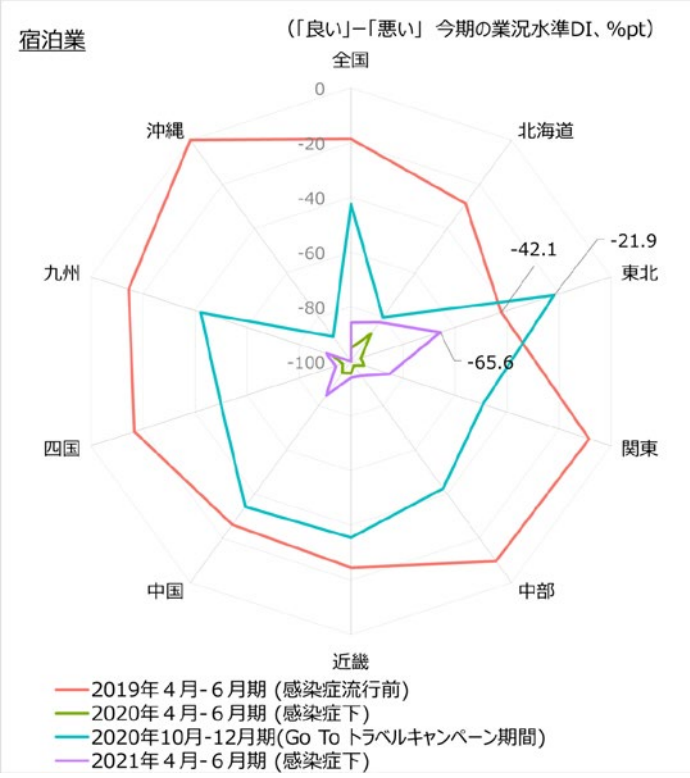
コラム

2-1-5　主観的指標と客観的指標の組み合わせで広がる理解

感染症下においては、多くの経済指標が第１回目の緊急事態宣言の発出後に大きく落ち込んだ。中小企業の業況についても、2020年第２四半期が底になっており（**第1-1-11図**参照）、業種別に見ると、**第1-1-13図**、**第1-1-14図**が示すように飲食業や宿泊業といった観光関連のサービス業がより長期間にわたって大きな打撃を受けている。中小企業基盤整備機構の「中小企業景況調査」は、中小企業を対象としており、小規模企業が全体の約８割を占める。本コラムでは、宿泊業の「業況（自社）今期の水準」の業況水準DIを用いて、感染症下における中小企業の景況感の変化を地域別に見ていく。

コラム2-1-5①図は、全国と９地域の宿泊業の今期の業況水準DIである。業況水準DIは「良い」と答えた企業数の割合（%）から「悪い」の割合（%）を引いて計算する。最も業況が低かった2020年４月-６月期（黄緑色）と比較するために、感染症流行前の2019年４月-６月期（赤色）、翌年の2021年４月-６月期（紫色）を描画する。同時期の比較により季節性も考慮できる。また、2020年７月22日には「Go To トラベルキャンペーン」が開始され、その後、10月１日に東京発着分が対象に追加されることとなった。よって、2020年10月-12月期（水色）を加えてGo To トラベルキャンペーン時の地域別の影響を見ていく。

コラム　2-1-5①図　宿泊業の全国と地域別の今期の業況水準DI

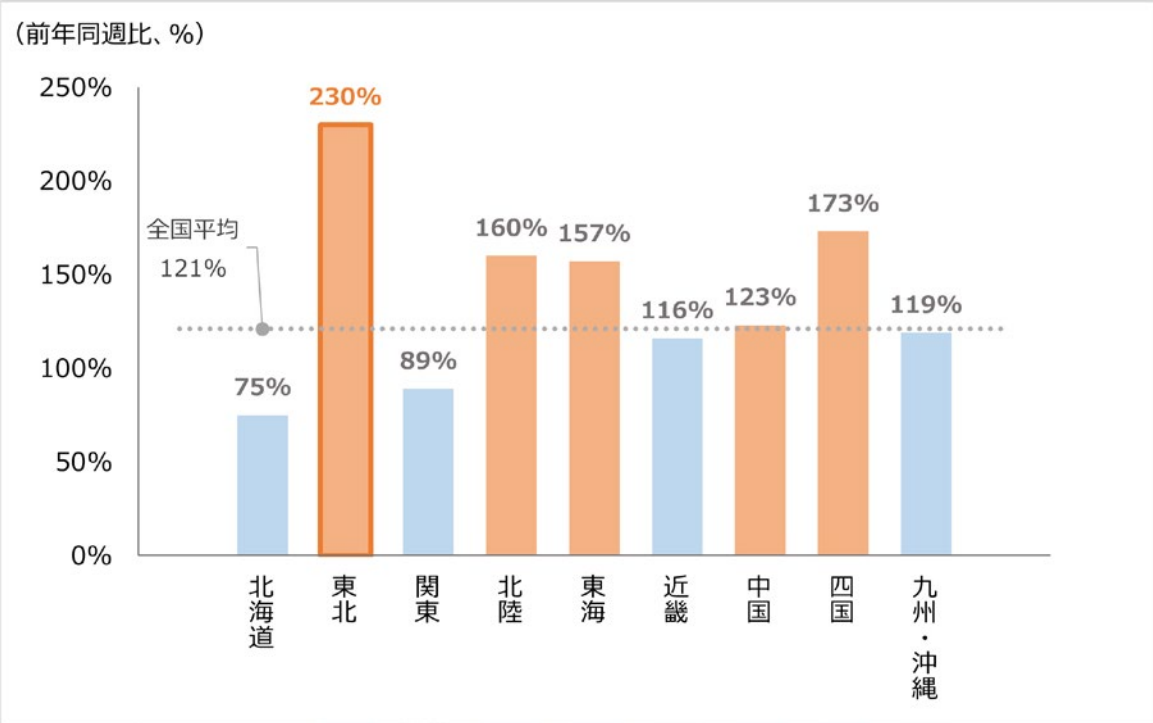


資料：小西葉子他 [2021]「コロナ禍での中小企業の声を聴く：地域×業種分析編 －中小企業景況調査の活用－」、RIETI特別コラム：新型コロナウイルス-課題と分析。
（注）中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」の『業況（自社）今期の水準』を使用してDIを計算。

他地域と異なる動きをしているのは、東北地方である。2019年４月-６月期は、DIが９地域中で最も低かった。しかし、2020年10月-12月期と2021年４月-６月期は、９地域中で最も高くなっている。特筆すべきは、2020年10月-12月期（水色）が2019年４月-６月期（赤色）よりも高い点だ。2019年４月-６月期は、インバウンド旅行市場が非常に活況であった。インバウンド需要が消失する中、2020年10月-12月期が感染症流行前を上回ったのは、Go To トラベルキャンペーンによる改善と見なせる。一方、観光地として人気が高い北海道、沖縄は全国値を大きく下回り、宿泊業への大きな打撃が観察された。

ここで、Go To トラベルキャンペーンの需要増を客観的な指標でも確認する。**コラム2-1-5②図**は、2020年10月-12月期の調査日を含む11月第３週の「宿泊者数」の前年同週比である。全国平均を上回った地域の中でも東北が突出して高く（230%増）、これが業況水準DIの改善の要因である。一方、北海道と九州・沖縄も増加したが、全国平均値を下回った。

コラム　2-1-5②図　全国と９地域の宿泊者数の前年同週比（2020年11月第３週時点）

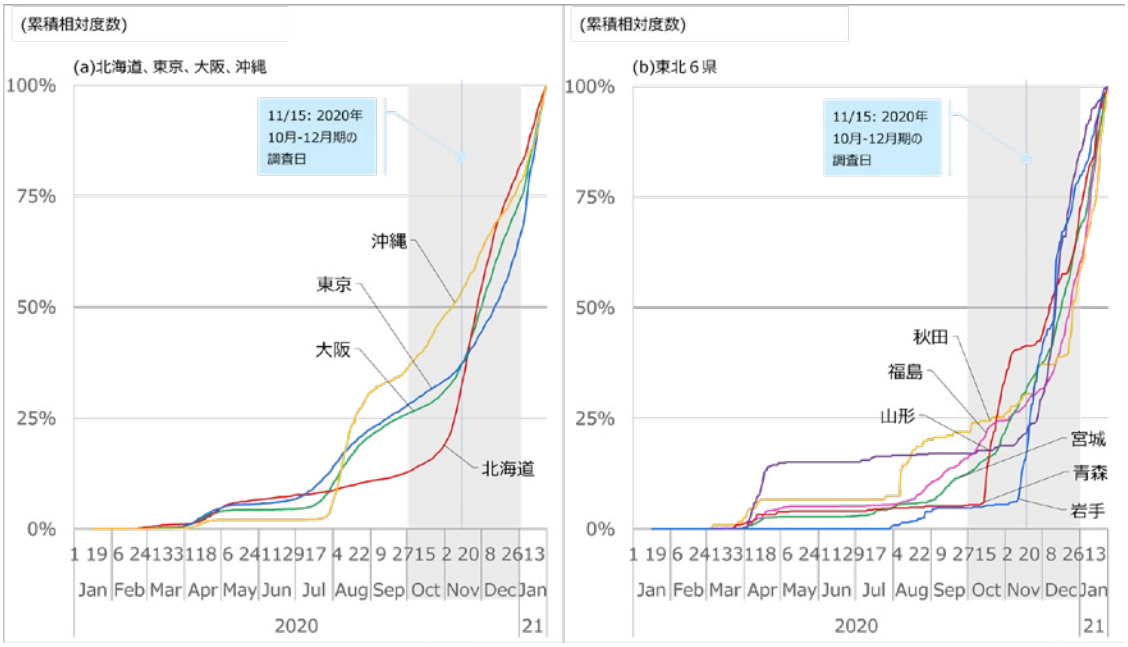


資料：V-RESAS、観光予報プラットフォーム推進協議会（事務局：日本観光振興協会）『宿泊者数』を使用。

さらに、Go To トラベルキャンペーン時に北海道と沖縄のDI値が回復せず、東北が改善した理由を確認しよう。**コラム2-1-5③図**は、日々の感染者数の累積相対度数である。(a) は北海道と沖縄と比較のために東京と大阪を加えている。(b) は東北地方の６県の結果である。2020年10月-12月期を灰色で網掛けし、調査日の11月15日は青色線で示した。累積相対度数は、各地域の感染者数の大小の比較はできないが、期間中の感染者数増加のタイミングの違いを見るのに便利である。沖縄は８月以降感染者数が急増し、調査日付近でいち早く全体の50%を超えている。北海道も10月に25%を超えた後はグラフが立ち上がり、短期間で急増している。

一方、東北６県は、10月時点で全体の25%を超えておらず、(a) の地域と比較して下方に分布している。青森は10月中旬、岩手と山形は景況調査の調査日付近まで総感染者数がほぼ変化していない。

コラム　2-1-5③図　日々の感染者数の累積相対度数分布（2020年1月16日～2021年1月23日）



資料：小西葉子他 [2021]「コロナ禍での中小企業の声を聴く：地域×業種分析編 －中小企業景況調査の活用－」、RIETI特別コラム：新型コロナウイルス-課題と分析。
（注）日本放送協会(NHK)の「特設サイト新型コロナウイルス」の都道府県別データを使用。

以上より東北地方の景況水準DIの改善は、Go To トラベルキャンペーン時に、人々が安心・安全を考慮して、他地域よりも感染者数が少ない東北を旅先として選んだことが主要因といえる。

このように、宿泊業の業況という主観的指標と、宿泊者数や感染者数という客観的指標とを組み合わせることで、感染症下での地域の観光市場への理解が深まる。

4．キャッシュレスが生み出した付加価値の例

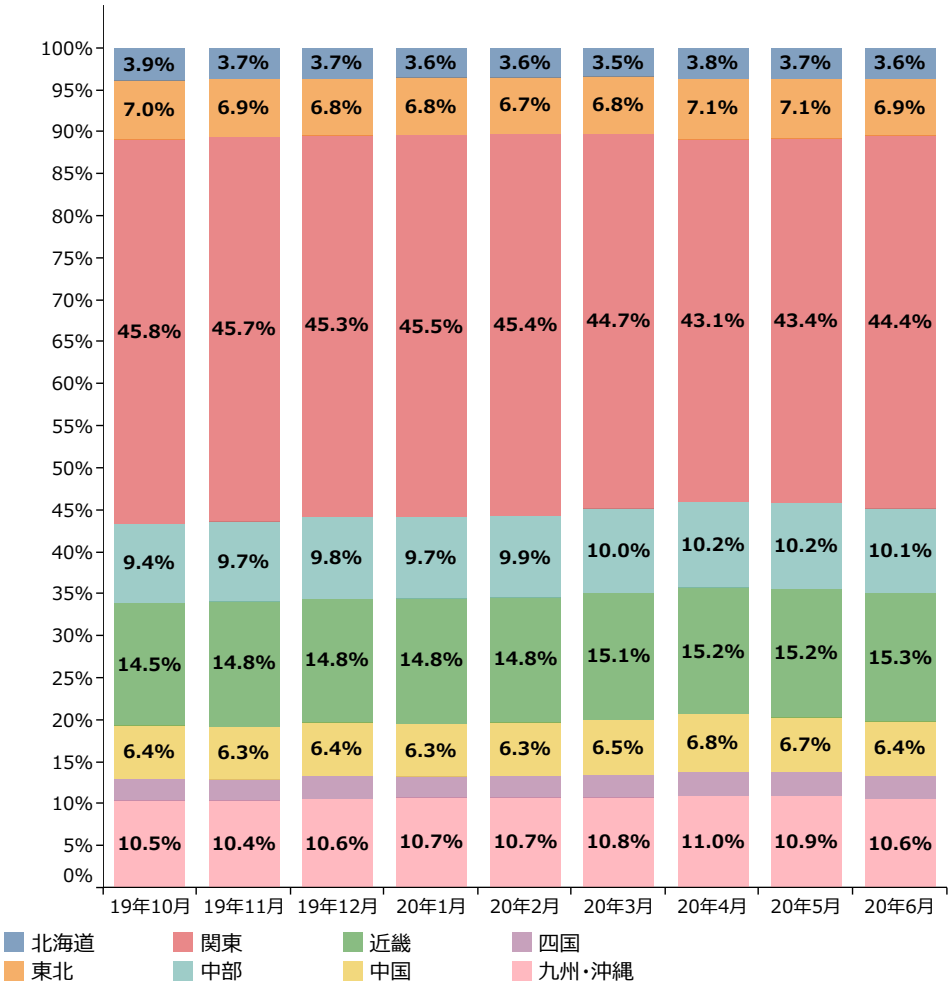
経済産業省では、2019年10月１日の消費税増税による景気の落ち込みを緩和するため、2020年６月30日まで「キャッシュレス・ポイント還元事業」を実施した。この事業から得られた結果については、2021年３月に「キャッシュレス加盟店数（ポイント還元事業）」、2021年７月に「キャッシュレス決済データ（ポイント還元事業）」として、地域経済分析システム（RESAS）に掲載している。

本項においては、消費税増税に加え、非接触で現金等の受け渡しを行う手段として衛生面から注目されているキャッシュレス決済の実態について、地域経済分析システム（RESAS）の公開データに基づき、地域別[14]に把握していく。

①決済回数の地域別割合

第2-1-16図は、地域別に見た決済回数の割合を各月末日時点で示したものである。これを見ると、関東地域で約５割を占めていることが見て取れる一方、**第2-1-17図**のように、人口１万人当たりの決済回数で見ると、中国地域での決済回数が多いことが分かる。

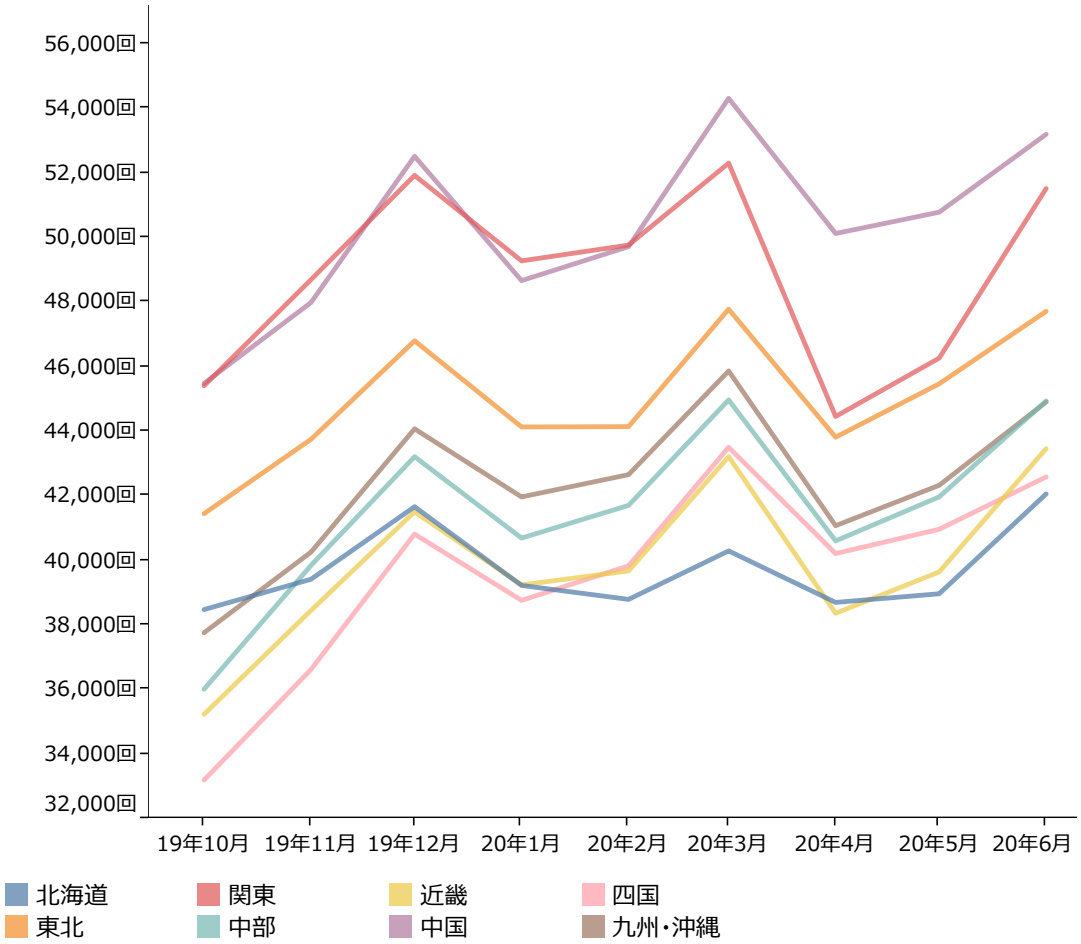
第2-1-16図　決済回数地域別割合



資料：地域経済分析システム(RESAS)で公開された経済産業省（キャッシュレス・ポイント還元事業補助金事務局）のデータに基づき、中小企業庁作成。

14　ここでいう「地域」は、下記の地域区分で設定している。
【北海道】北海道【東北】青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島【関東】茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川、新潟、山梨、長野、静岡【中部】富山、石川、岐阜、愛知、三重【近畿】福井、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山【中国】鳥取、島根、岡山、広島、山口【四国】徳島、香川、愛媛、高知【九州・沖縄】福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄

第2-1-17図　人口１万人当たり決済回数

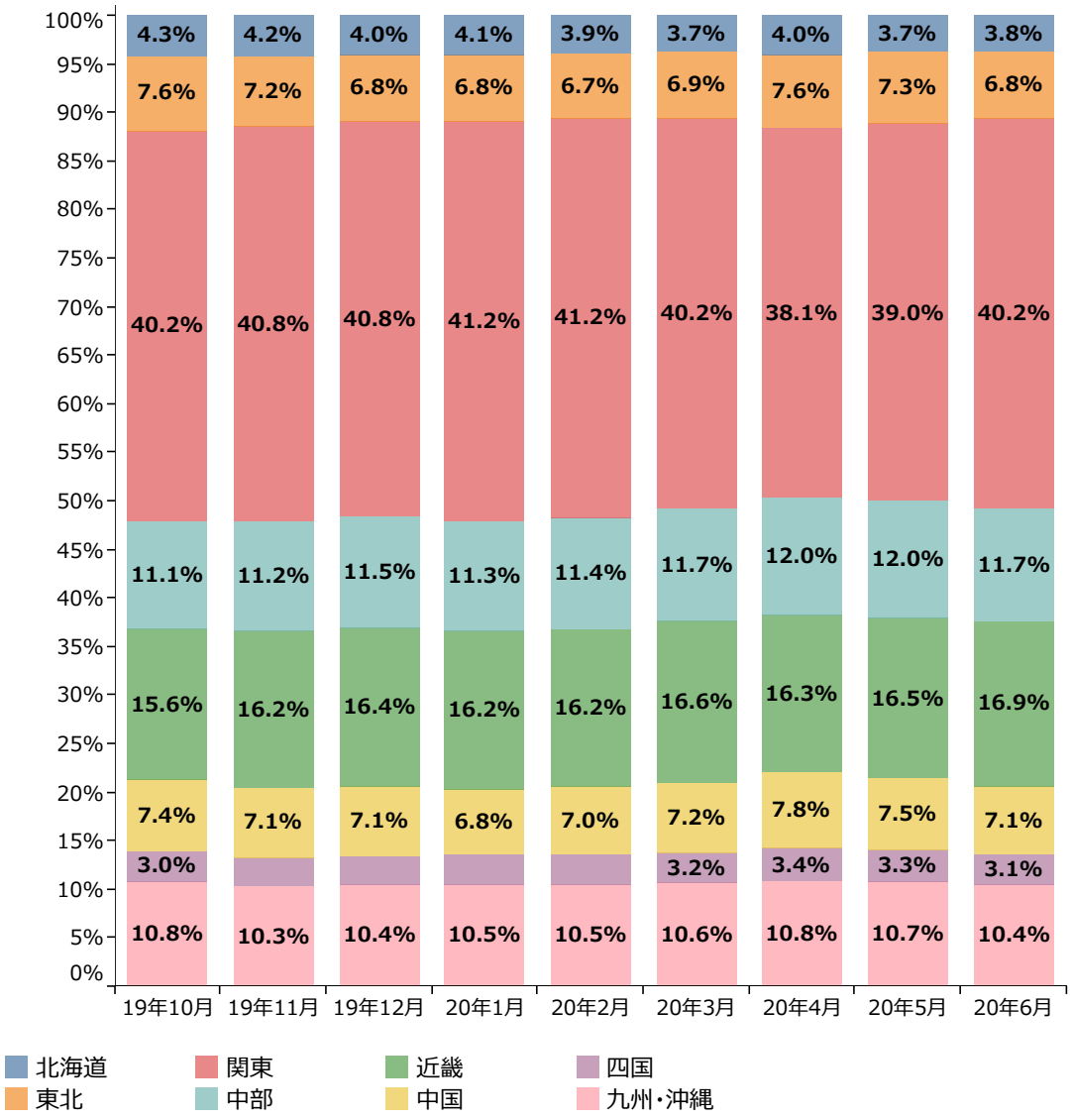


資料：地域経済分析システム(RESAS)で公開された経済産業省（キャッシュレス・ポイント還元事業補助金事務局）のデータ、総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」に基づき、中小企業庁作成。

②決済金額の割合

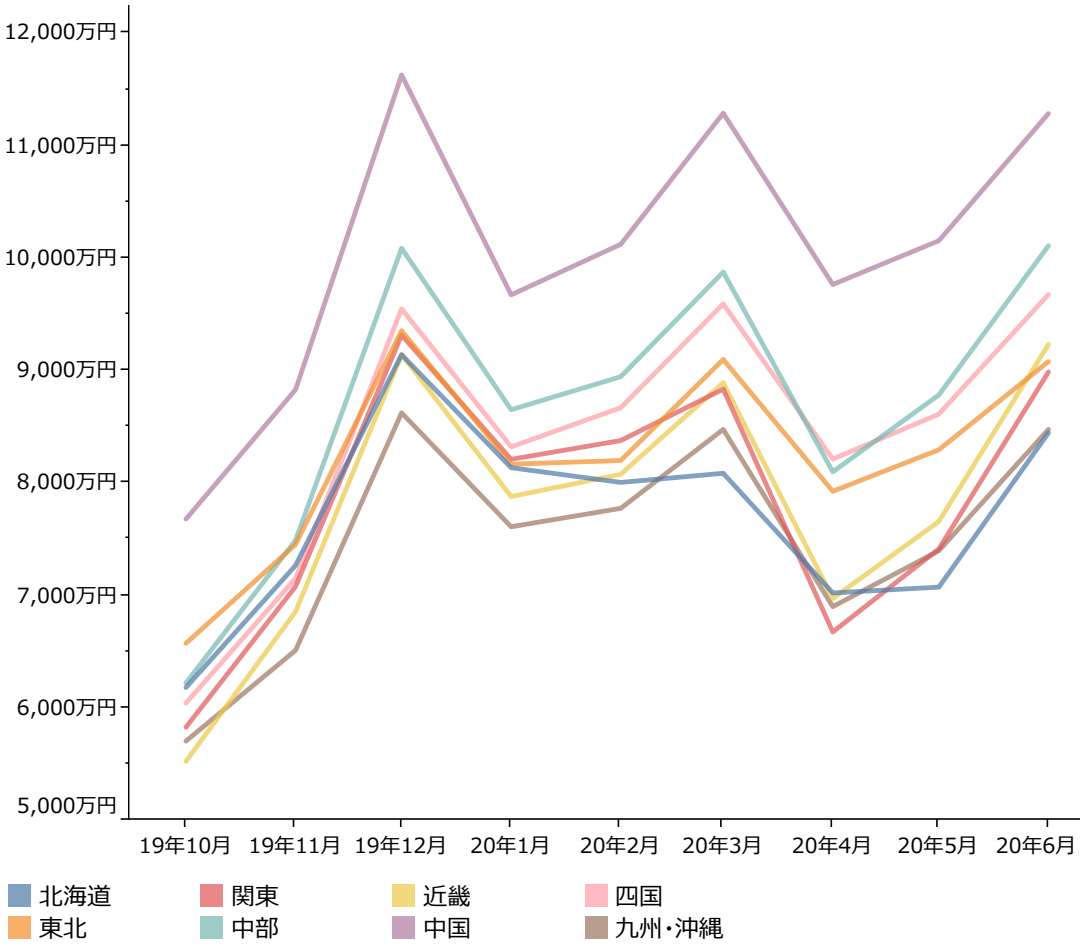
第2-1-18図は、地域別に見た決済金額の割合を示したものである。関東地域では、第2-1-16図で示した決済回数の比率に比べ、決済金額の占める割合が５％程度低下しており、このことは、関東地域では他地域と比べて少額決済においてキャッシュレス決済が使われている場合が多い可能性が示唆される。また、人口１万人当たりの決済金額を示したものが第2-1-19図であり、これを見ると、中国地域と中部地域で、他地域と比べて決済金額がやや大きくなっていることが分かる。

第2-1-18図　決済金額地域別割合



資料：地域経済分析システム(RESAS)で公開された経済産業省（キャッシュレス・ポイント還元事業補助金事務局）のデータに基づき、中小企業庁作成。

第2-1-19図　人口１万人当たり決済金額

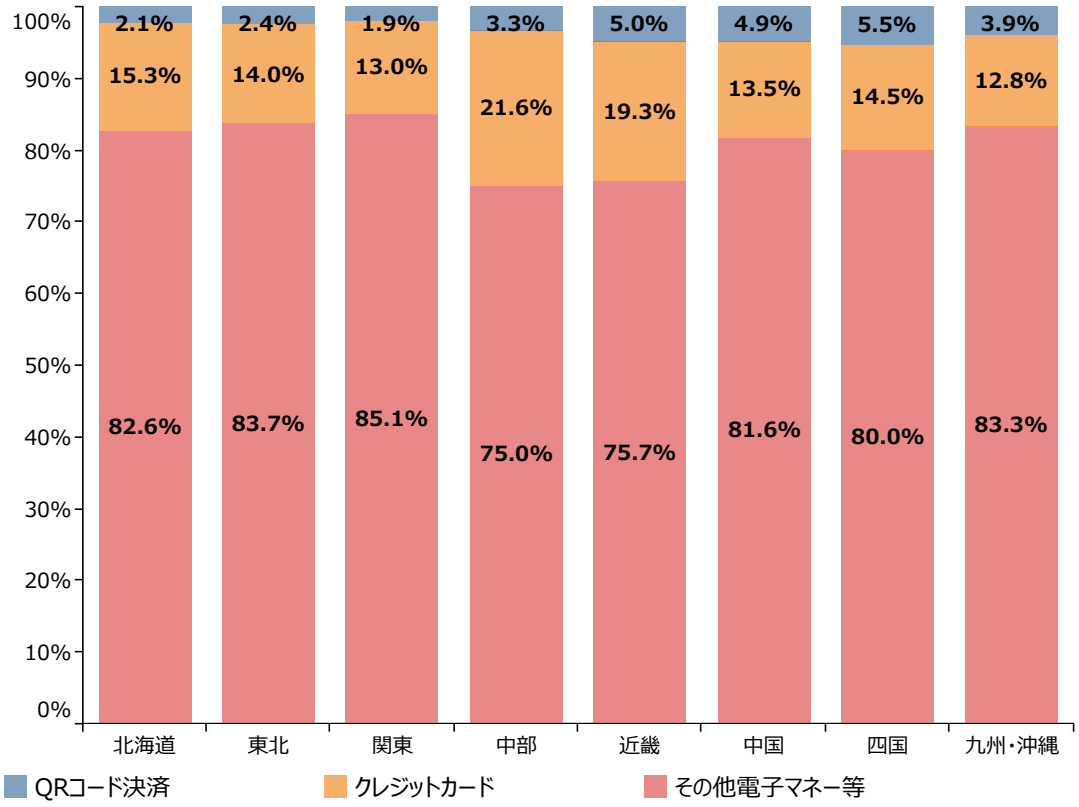


資料：地域経済分析システム(RESAS)で公開された経済産業省（キャッシュレス・ポイント還元事業補助金事務局）のデータ、総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」に基づき、中小企業庁作成。

③決済手段の比較

ここでは、決済手段別に見た、決済回数と決済金額について比較を行う。**第2-1-20図**は、決済手段別に見た決済回数である。これを見ると、どの地域においても、その他電子マネー等（以下、「電子マネー」という。）が多数を占め、次に、クレジットカード、QRコードと続いている。この背景には、公共交通機関を用いた通勤や通学等の移動において交通系ICカードが普及していることや、利用に当たって事前審査の手続がない[15]ことなどが背景として考えられる。

第2-1-20図　決済手段別に見た、各地域における決済回数の割合

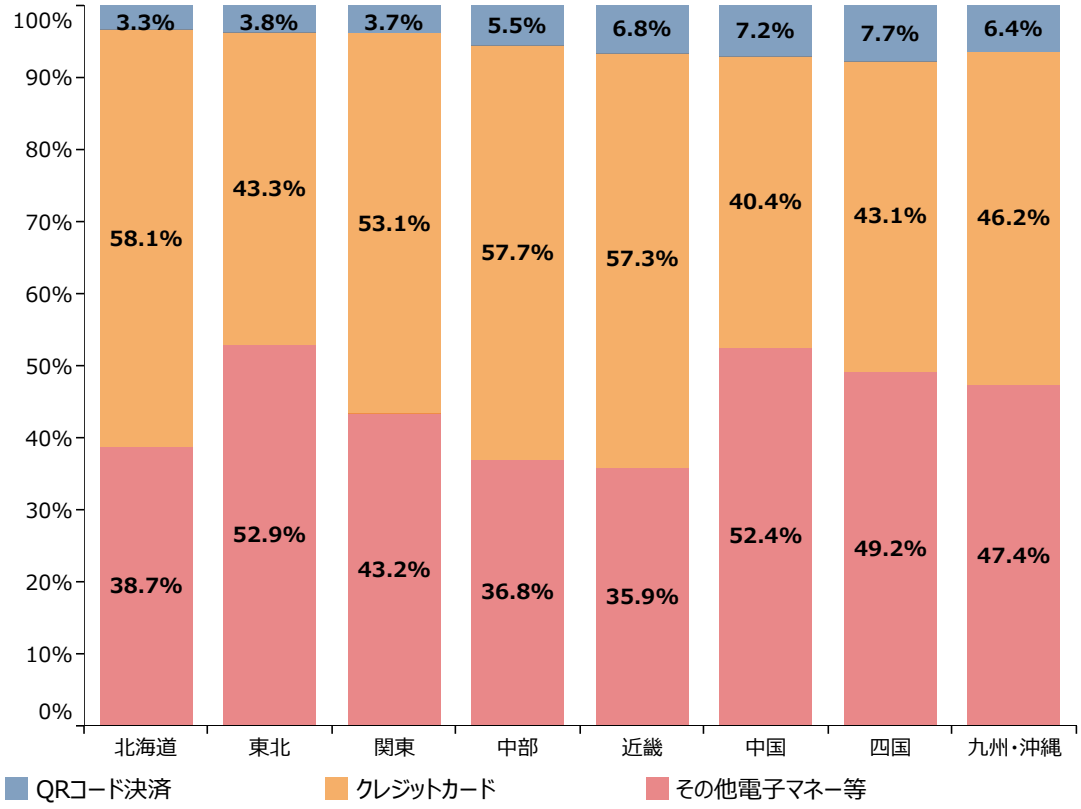


資料：地域経済分析システム(RESAS)で公開された経済産業省（キャッシュレス・ポイント還元事業補助金事務局）のデータに基づき、中小企業庁作成。

15　交通系ICカードは、一般にデポジット料金を支払うことで誰でも利用可能であるが、クレジットカードの利用には収入や年齢などの審査、QRコードの利用にはスマートフォン等の携帯電話の所有が前提となるため。

次に第2-1-21図は、決済手段別に見た決済金額である。これを見ると、クレジットカードの比率が５割を超える地域が半数を占めていることが確認できる。また、第2-1-20図の決済回数を踏まえると、クレジットカードは高額決済に、電子マネーは少額決済に用いられている場合が多いことが示唆される。

第2-1-21図　決済手段別に見た、各地域における決済金額の割合

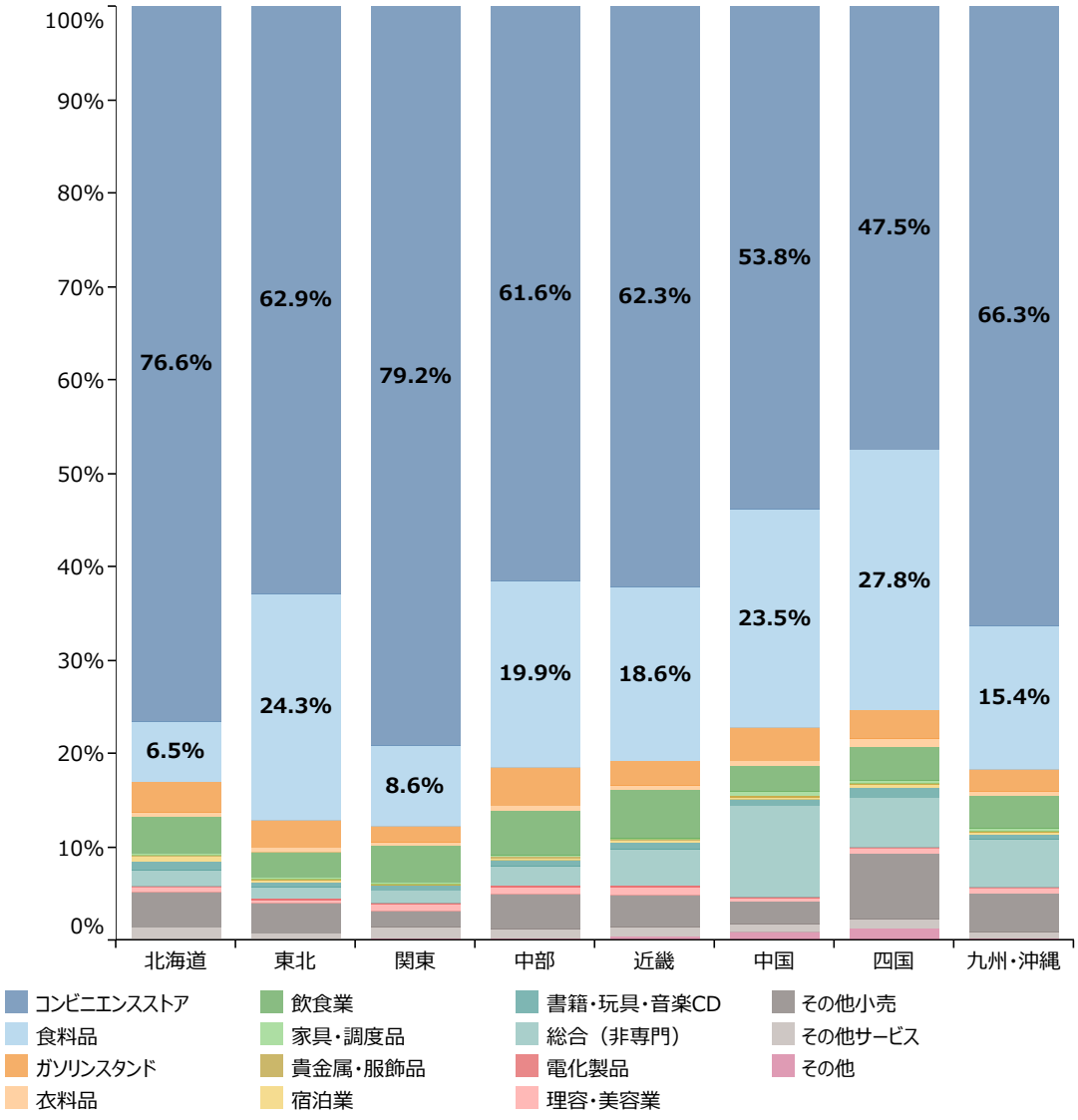


資料：地域経済分析システム(RESAS)で公開された経済産業省（キャッシュレス・ポイント還元事業補助金事務局）のデータに基づき、中小企業庁作成。

④キャッシュレスの利用シーン別の決済回数、決済金額

ここでは、期間中にどの用途[16]で決済が行われたか、キャッシュレスの利用シーン別に決済回数や決済金額について見ていく。**第2-1-22図**は、利用シーン別に見た決済回数を示している。いずれの地域においても、コンビニエンスストアや、食料品において決済回数が多いことが見て取れる。

第2-1-22図　キャッシュレス利用シーン別に見た、各地域における決済回数の割合

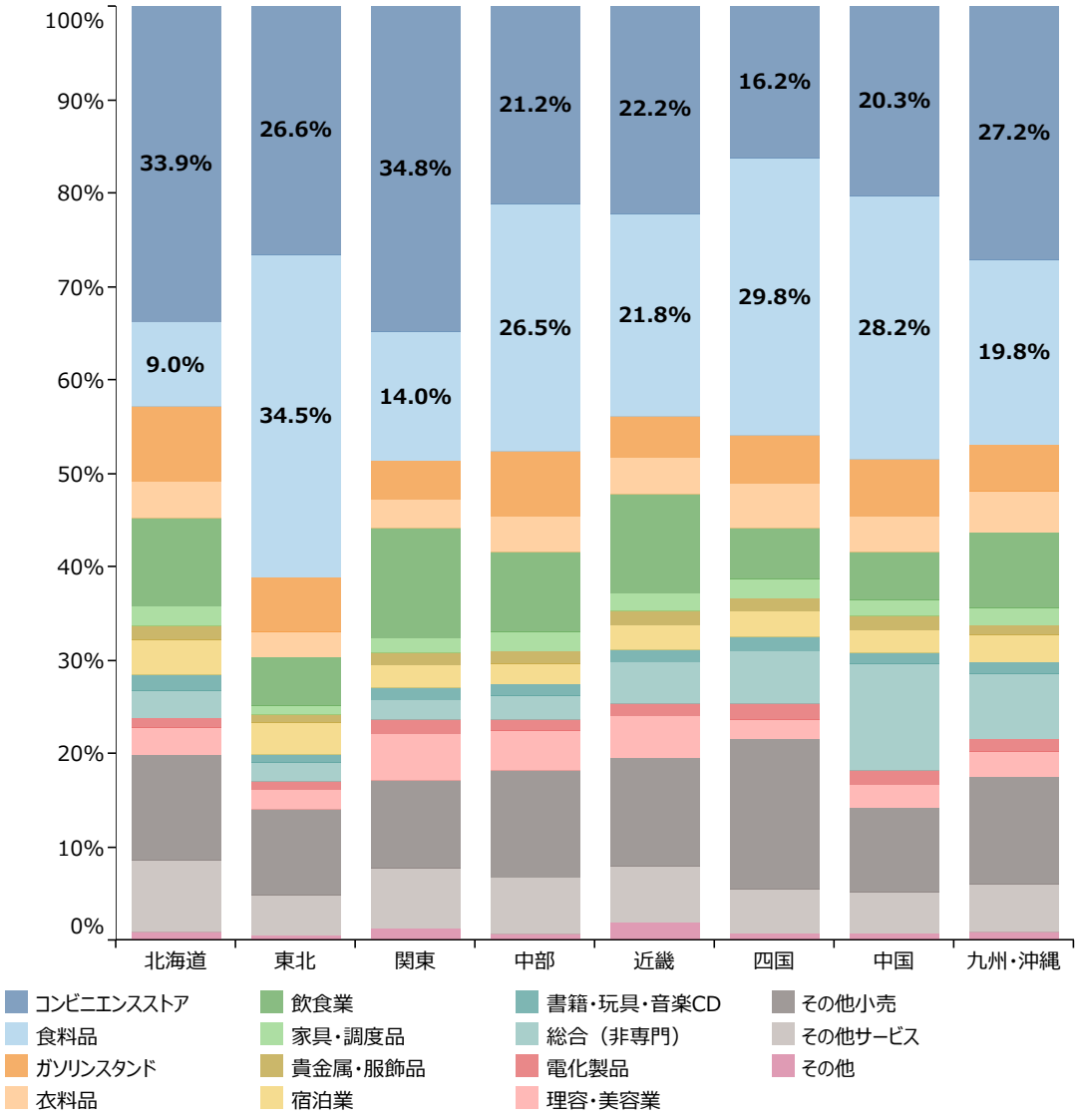


資料：地域経済分析システム(RESAS)で公開された経済産業省（キャッシュレス・ポイント還元事業補助金事務局）のデータに基づき、中小企業庁作成。

16　ここでいう用途については、キャッシュレス・ポイント還元事業補助金事務局の業種分類を用いており、日本標準産業分類とは一致しない。また「その他小売」には薬局（ドラッグストア）やホームセンターが含まれ、「その他サービス」にはタクシーや運転代行、税理士事務所やクリーニング店を含み、「その他」には自動車学校や英語教室、アトリエ等が含まれている。

次に第2-1-23図で、利用シーン別に見た決済金額を示してみた。これを見ると、決済回数と比較して、コンビニエンスストアにおける決済金額の割合が小さい一方、飲食業やドラッグストア等を含む「その他小売」、タクシーやクリーニング店といった「その他サービス」において、決済金額の割合が高いことが見て取れる。

第2-1-23図　キャッシュレス利用シーン別に見た、各地域における決済金額の割合

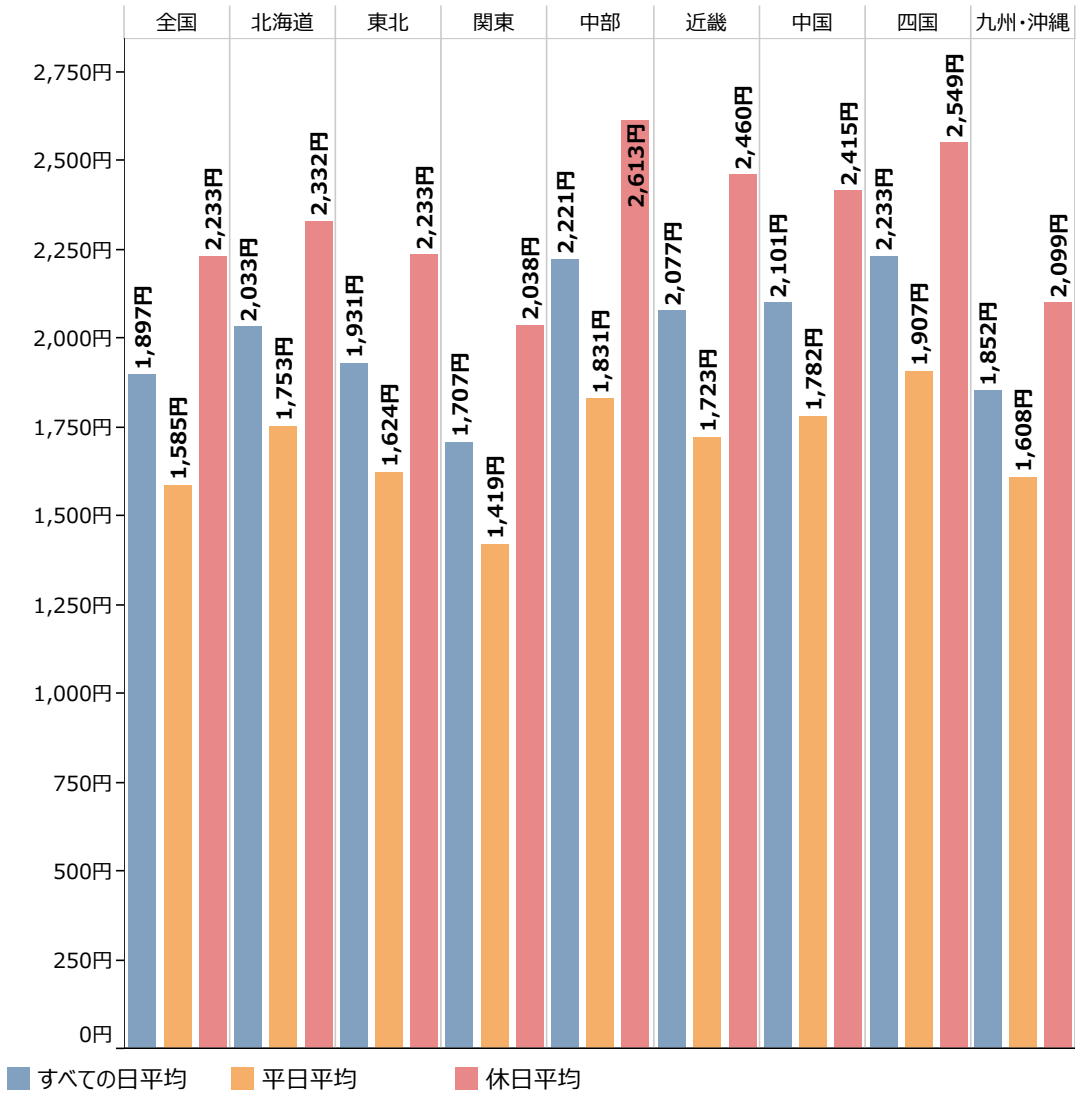


資料：地域経済分析システム(RESAS)で公開された経済産業省（キャッシュレス・ポイント還元事業補助金事務局）のデータに基づき、中小企業庁作成。

⑤キャッシュレスの決済単価

ここでは、キャッシュレスの決済単価について見ていく。**第2-1-24図**は、平日または休日の一日当たりの平均決済金額を一日当たりの平均決済回数で除して算出したものである。これを見ると、いずれの地域においても、平日よりも休日の方が、決済単価が高いことが分かる。また、平日における決済単価を地域別に見ると、四国地域が最も高く、休日においては中部地域が最も高いことが見て取れる。

第2-1-24図　平日・休日別に見た、キャッシュレス決済の平均単価



資料：地域経済分析システム(RESAS)で公開された経済産業省（キャッシュレス・ポイント還元事業補助金事務局）のデータに基づき、中小企業庁作成。
（注）各地域の平均単価は、各都道府県の平均決済金額と平均決済回数を地域別に集計して算出している。

これまでの分析結果から、本事業の期間中において、電子マネーは比較的単価が安い場面で、クレジットカードは比較的単価が高い場面で使用される機会が多いことや、平日よりも休日の方がキャッシュレス決済による支払単価が多いこと、利用シーン別ではコンビニエンスストアやガソリンスタンド、食料品を扱う店舗において、キャッシュレス決済が行われる傾向にあったことなどが分かった。

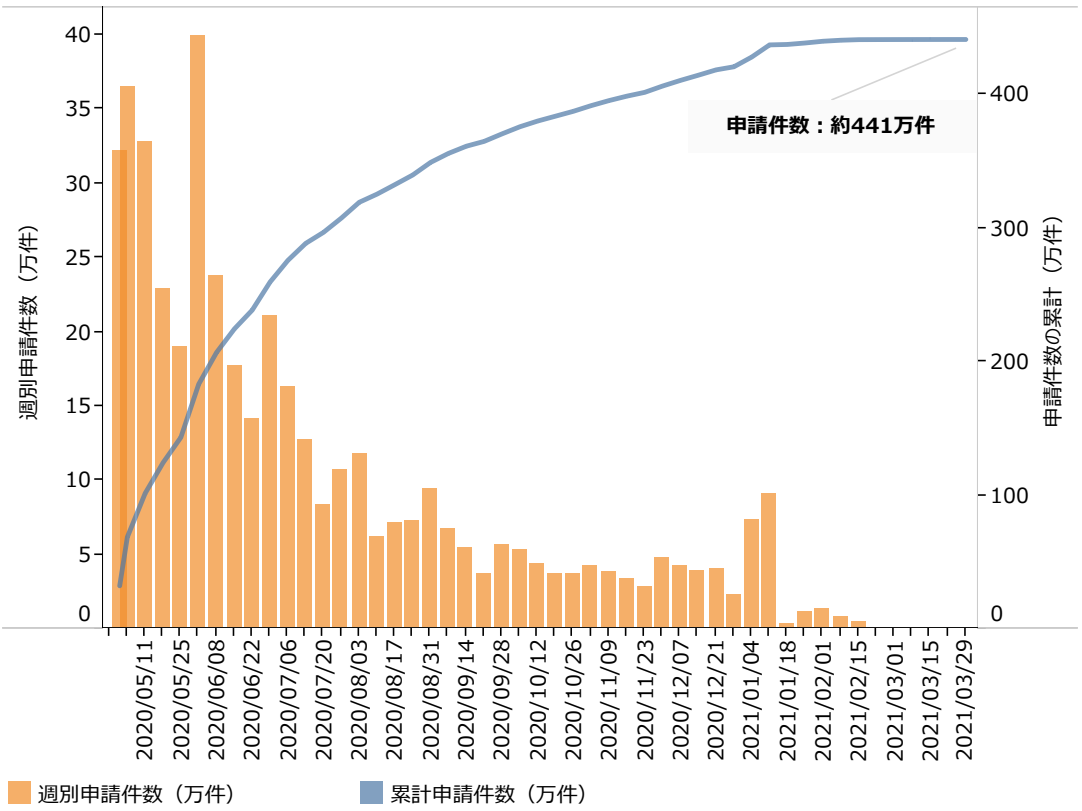
第２節　感染症下の中小企業政策

売上高の減少により、利益水準の低下や、運転資金の確保、将来の不確実性に備えた資金繰りの確保等のために、資金調達が必要となる企業が増加した。このような状況下で、政府や金融機関による大規模な資金繰り支援が実施・継続された。本節では、感染症流行後に実施された代表的な各種資金繰り支援策の実績について確認していく。

１．給付金・助成金

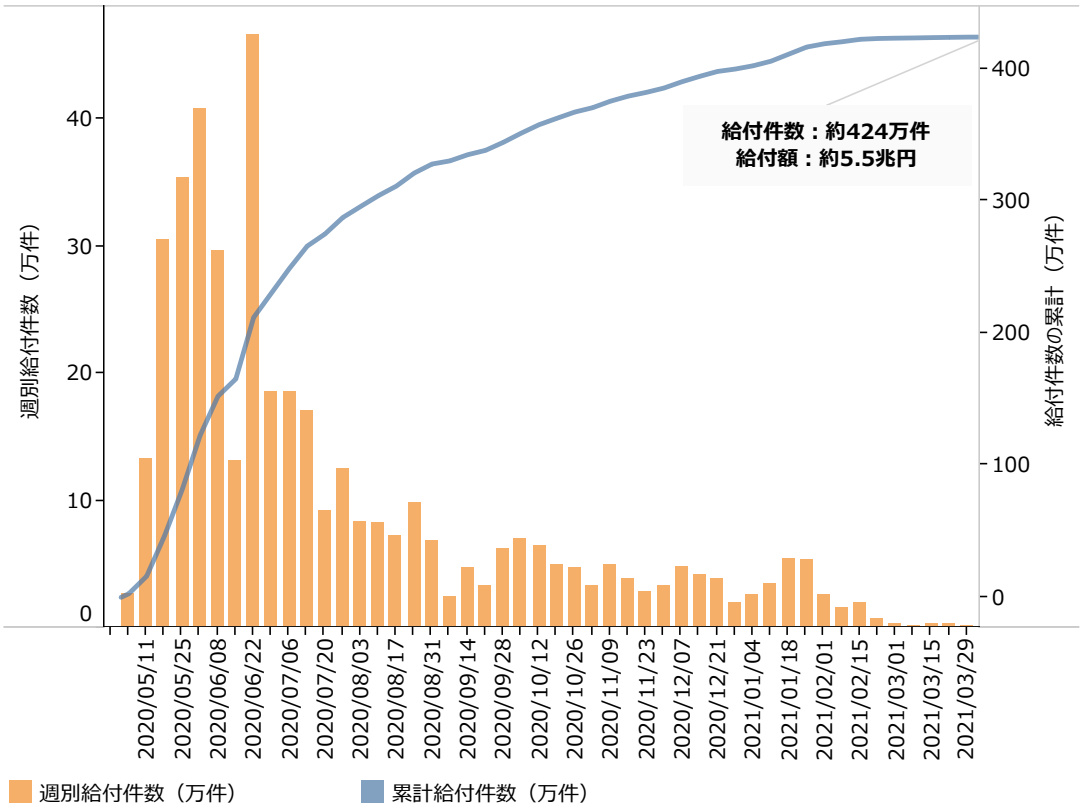
感染症の影響を受ける事業者の事業継続を下支えするため、持続化給付金や家賃支援給付金などによる支援が実施された。**第2-1-25図**は、持続化給付金の申請件数の推移を、**第2-1-26図**は給付件数の推移を見たものである。持続化給付金は、2020年５月１日に申請受付を開始し、事業終了の2021年３月末時点で全体の申請件数は約441万件、給付件数は約424万件、給付総額は約5.5兆円となった。

第2-1-25図　持続化給付金の申請件数の推移



資料：中小企業庁調べ

第2-1-26図　持続化給付金の給付件数の推移



資料：中小企業庁調べ

第2-1-27図は、持続化給付金の都道府県別給付実績（比率）と業種別給付実績（比率）を見たものである。都道府県別給付実績（比率）は、東京都が17.2%、大阪府が8.6%、神奈川県が6.5%と、全国に占める給付比率が高い結果となった。また、業種別給付実績（比率）は、建設業が19.3%、卸売業、小売業が12.7%、宿泊業、飲食サービス業が12.6%と、全業種に占める割合が高い結果となった。

第2-1-27図　持続化給付金　都道府県別給付実績　業種別給付実績

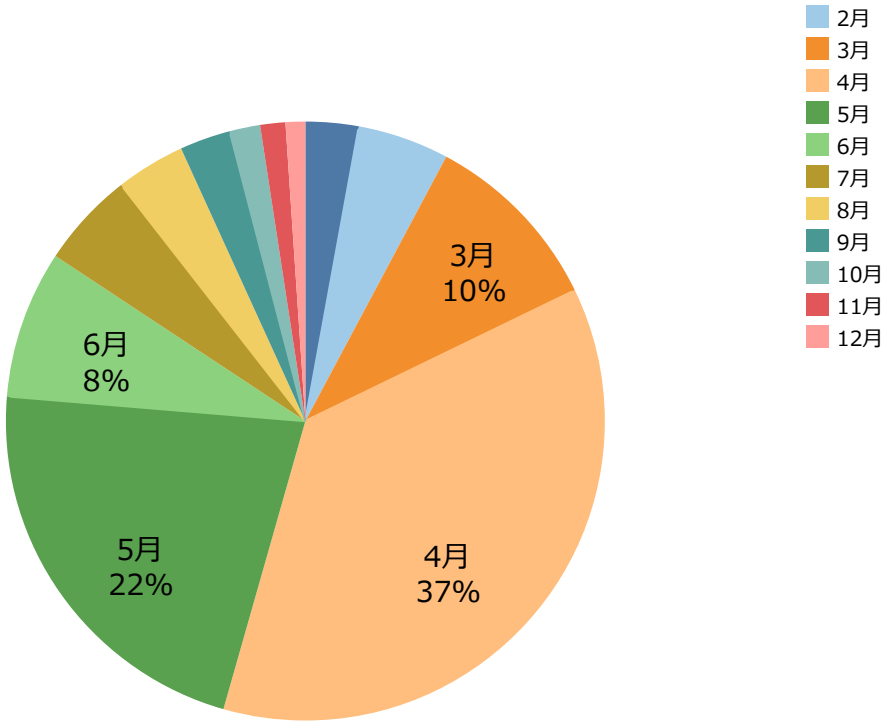
都道府県	比率（%）	都道府県	比率（%）
北海道	3.8%	滋賀	1.0%
青森	0.8%	京都	2.5%
岩手	0.7%	大阪	8.6%
宮城	1.6%	兵庫	4.3%
秋田	0.5%	奈良	0.9%
山形	0.8%	和歌山	0.8%
福島	1.2%	鳥取	0.4%
茨城	1.8%	島根	0.4%
栃木	1.3%	岡山	1.2%
群馬	1.4%	広島	1.9%
埼玉	4.8%	山口	0.8%
千葉	3.8%	徳島	0.5%
東京	17.2%	香川	0.7%
神奈川	6.5%	愛媛	1.0%
新潟	1.4%	高知	0.5%
富山	0.7%	福岡	4.1%
石川	1.0%	佐賀	0.5%
福井	0.6%	長崎	0.9%
山梨	0.8%	熊本	1.5%
長野	1.6%	大分	0.8%
岐阜	1.6%	宮崎	0.8%
静岡	2.9%	鹿児島	1.1%
愛知	5.5%	沖縄	1.5%
三重	1.2%	合計	100%

業種大分類	比率（%）
農業，林業	3.5%
漁業	1.2%
鉱業，採石業，砂利採取業	0.03%
建設業	19.3%
製造業	7.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	1.0%
情報通信業	3.0%
運輸業，郵便業	2.2%
卸売業，小売業	12.7%
金融業，保険業	1.0%
不動産業，物品賃貸業	2.7%
学術研究，専門・技術サービス業	8.4%
宿泊業，飲食サービス業	12.6%
生活関連サービス業，娯楽業	8.3%
教育，学習支援業	3.3%
医療，福祉	2.2%
複合サービス事業	0.08%
サービス業（他に分類されないもの）	10.3%
公務（他に分類されるものを除く）	0.00%
その他	0.8%
総計	100%

資料：中小企業庁調べ

第2-1-28図は、持続化給付金において、売上減少対象月の割合を見たものである。売上げの減少対象月は2020年４月が37％と最も高く、次いで同５月の22％、同３月の10％となっている。

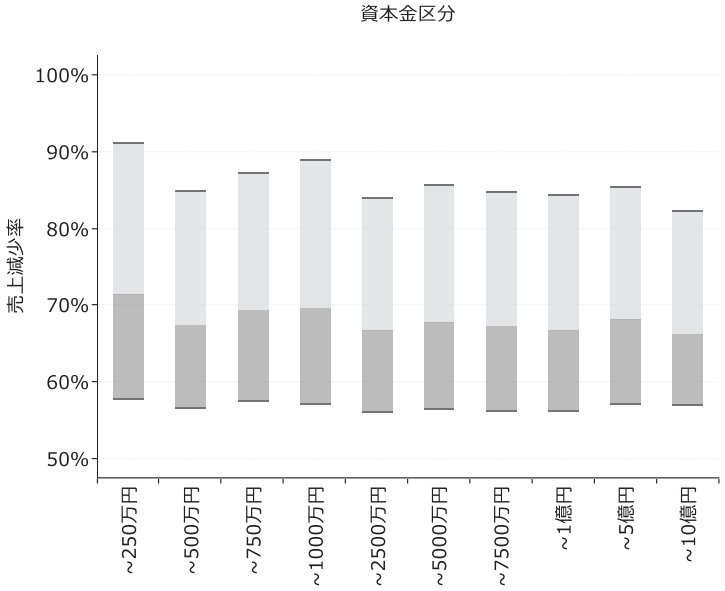
第2-1-28図　持続化給付金　売上減少対象月の割合



資料：中小企業庁調べ
（注）売上減少対象月は2020年

第2-1-29図は、持続化給付金の給付対象企業において、資本金別の売上減少率を見たものである。資本金が250万円以下の企業を売上減少率が小さい順に並べ変えて分布を見た場合、75%の位置にある企業の売上減少率は約９割を占める。持続化給付金は、単月で50%以上の売上減少が支給基準の一つとなっているが、基準を大きく超えて売上げが減少した企業が多いことが分かる。

第2-1-29図　持続化給付金　資本金別売上減少率

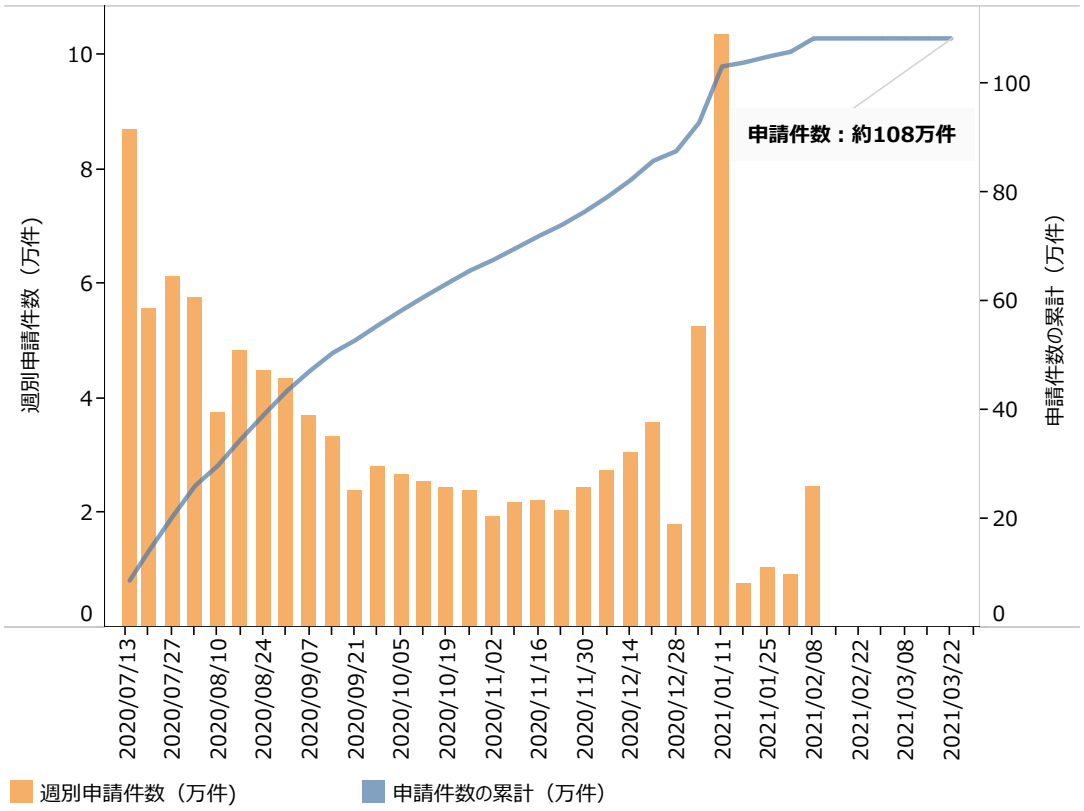


資本金区分	第一四分位	中央値	第三四分位
～250万円	57.7%	71.4%	91.0%
～500万円	56.5%	67.5%	84.8%
～750万円	57.4%	69.3%	87.2%
～1000万円	57.0%	69.6%	88.8%
～2500万円	56.1%	66.7%	83.9%
～5000万円	56.3%	67.7%	85.6%
～7500万円	56.2%	67.2%	84.7%
～1億円	56.2%	66.6%	84.2%
～5億円	57.1%	68.1%	85.3%
～10億円	57.0%	66.2%	82.2%

資料：中小企業庁調べ
（注）1.箱の上端は売上減少率の分布における75%位置の値(第三四分位)、箱の中央は中央値、箱の下端は売上減少率の分布における25%位置の値(第一四分位)。
2.売上減少率は売上減少対象月とその前年度の月の値により算出。

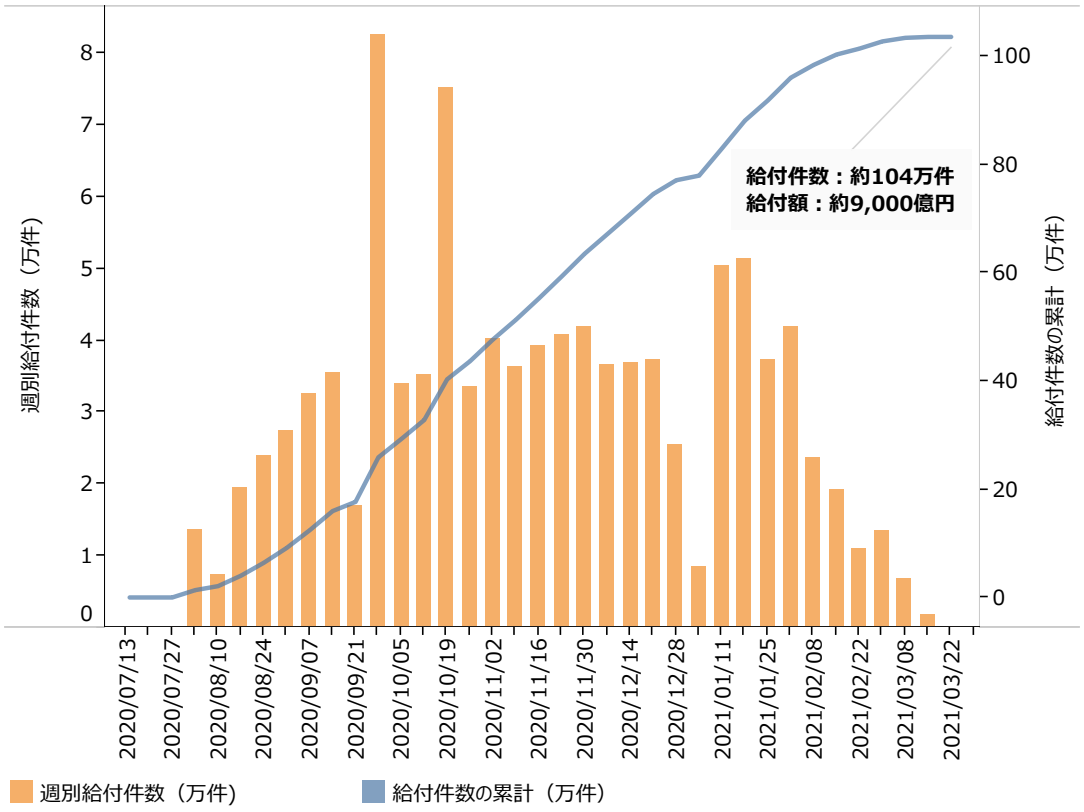
第2-1-30図は、家賃支援給付金の申請件数の推移を、**第2-1-31図**は給付件数の推移を見たものである。家賃支援給付金は、事業終了の2021年3月末時点で全体の給付件数は約104万件、給付総額は約9,000億円となった。

第2-1-30図　家賃支援給付金の申請件数の推移



資料：中小企業庁調べ

第2-1-31図　家賃支援給付金の給付件数の推移



資料：中小企業庁調べ

第2-1-32図は、家賃支援給付金の都道府県別給付実績（比率）と業種別給付実績（比率）を見たものである。都道府県別給付実績（比率）は、東京都が24.9%、大阪府が11.4%、神奈川県が7.2%と、全国に占める給付比率が高い結果となった。また、家賃支援給付金の業種別給付実績（比率）は、宿泊業、飲食サービス業が26.8%、卸売業、小売業が13.9%、建設業が9.9%と、全業種に占める割合が高い結果となった。

第2-1-32図　家賃支援給付金　都道府県別給付実績　業種別給付実績

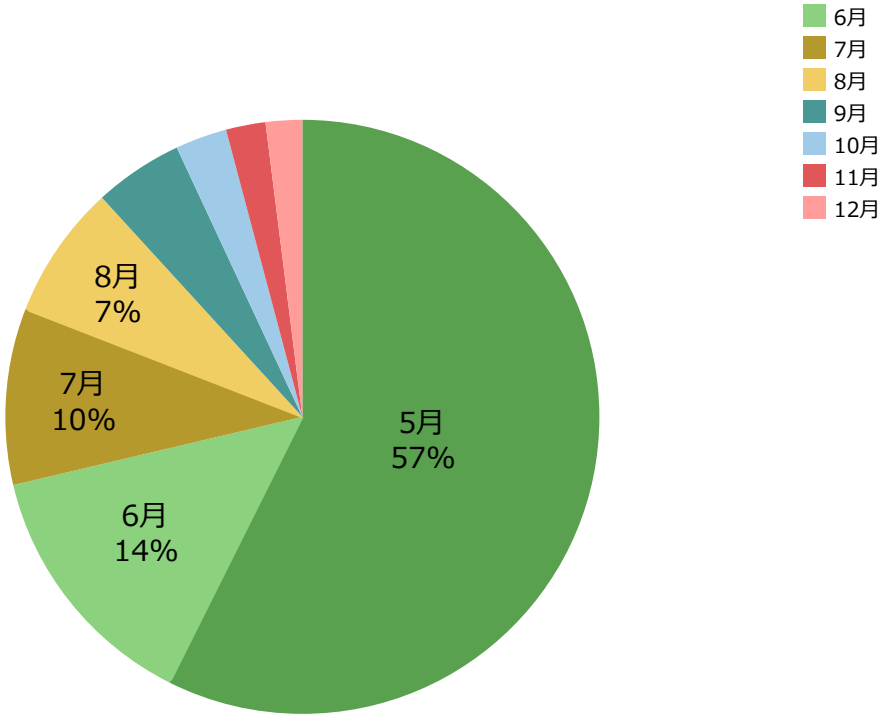
都道府県	比率（%）	都道府県	比率（%）
北海道	3.4%	滋賀	0.7%
青森	0.5%	京都	2.7%
岩手	0.5%	大阪	11.4%
宮城	1.3%	兵庫	4.4%
秋田	0.3%	奈良	0.8%
山形	0.5%	和歌山	0.6%
福島	0.8%	鳥取	0.3%
茨城	1.1%	島根	0.3%
栃木	0.8%	岡山	1.0%
群馬	0.9%	広島	1.9%
埼玉	4.3%	山口	0.6%
千葉	3.2%	徳島	0.3%
東京	24.9%	香川	0.5%
神奈川	7.2%	愛媛	0.7%
新潟	0.9%	高知	0.4%
富山	0.5%	福岡	4.1%
石川	0.8%	佐賀	0.4%
福井	0.5%	長崎	0.7%
山梨	0.5%	熊本	1.0%
長野	1.2%	大分	0.6%
岐阜	1.1%	宮崎	0.6%
静岡	2.3%	鹿児島	0.8%
愛知	5.7%	沖縄	1.5%
三重	0.8%	合計	100%

業種大分類	比率（%）
農業，林業	0.6%
漁業	0.07%
鉱業，採石業，砂利採取業	0.02%
建設業	9.9%
製造業	7.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	0.3%
情報通信業	3.2%
運輸業，郵便業	2.1%
卸売業，小売業	13.9%
金融業，保険業	0.4%
不動産業，物品賃貸業	2.9%
学術研究，専門・技術サービス業	7.6%
宿泊業，飲食サービス業	26.8%
生活関連サービス業，娯楽業	9.4%
教育，学習支援業	3.0%
医療，福祉	3.5%
複合サービス事業	0.07%
サービス業（他に分類されないもの）	8.5%
公務（他に分類されるものを除く）	0.00%
その他	0.6%
総計	100%

資料：中小企業庁調べ

第2-1-33図は、家賃支援給付金において、売上減少対象月の割合を見たものである。売上減少対象月は2020年５月が57％と最も高く、次いで同６月の14％、同７月の10％となっている。

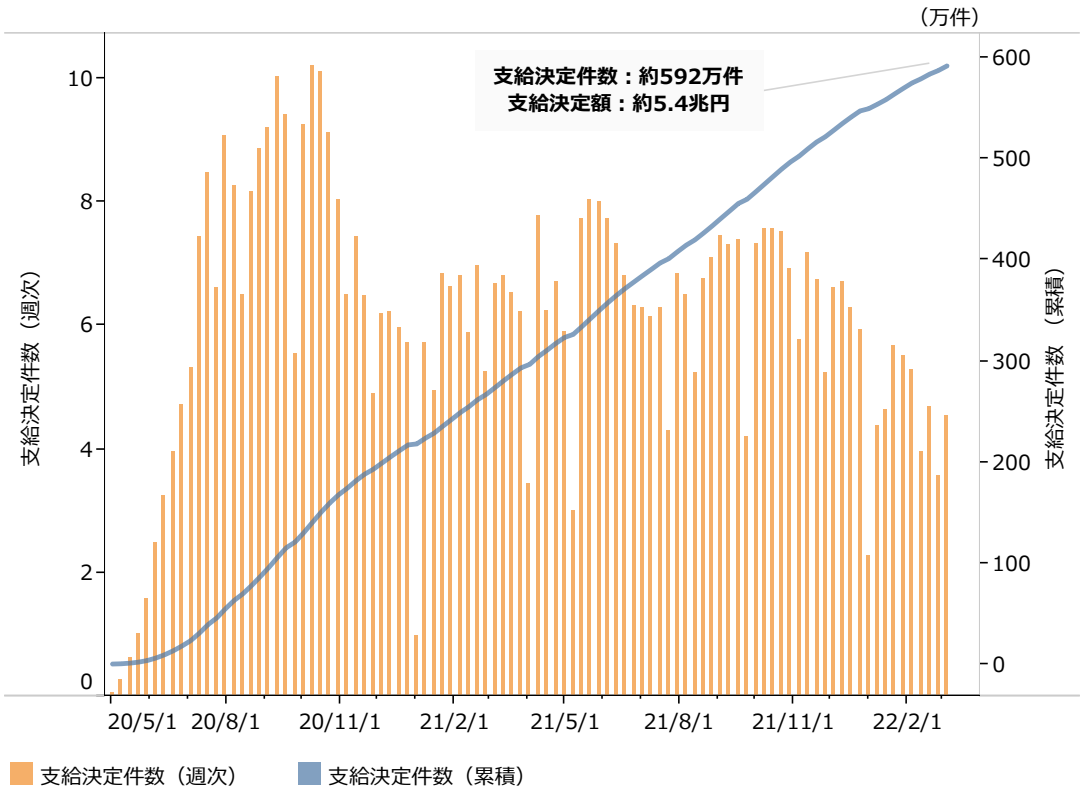
第2-1-33図　家賃支援給付金　売上減少対象月の割合



資料：中小企業庁調べ
（注）売上減少対象月は2020年

第2-1-34図は、雇用調整助成金（新型コロナウイルス感染症の影響に伴う特例）の支給実績について見たものである。雇用調整助成金は、2020年１月24日以降の期間、感染症の影響を受けて事業が縮小した事業者に対して累次の特例措置を講じ、2022年３月４日までに約592万件、約5.4兆円の支給を行った。

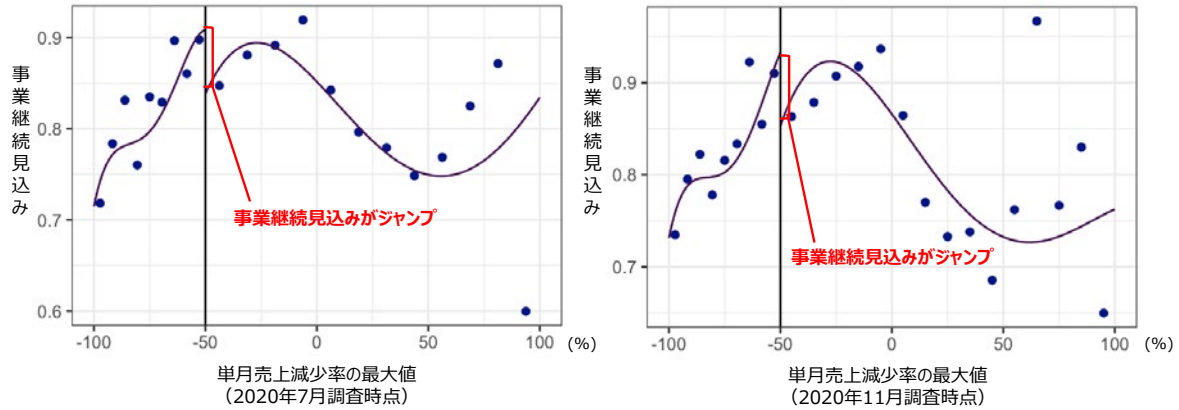
第2-1-34図　雇用調整助成金の支給決定件数の推移



資料：厚生労働省「雇用調整助成金（新型コロナウイルス感染症の影響に伴う特例）支給実績」より中小企業庁作成（2022年3月4日時点）

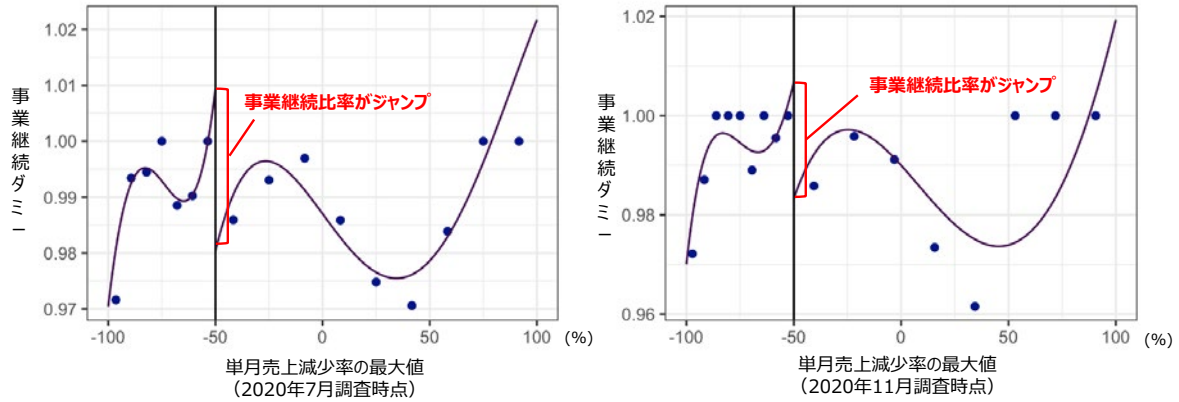
最後に、給付金の効果について検証した学術研究[17]を紹介する。川口康平氏、児玉直美氏、熊埜御堂央氏、田中万理氏は、2020年５月、７月、11月、2021年２月に、経営者、自営業者、自由業者本人含む従業員20人以下の小規模事業者に「新型コロナ下の小規模企業経営者調査（マクロミル主体のモニターに対するアンケート調査）」を実施し、持続化給付金の受給が事業の継続に与える影響を分析した。2020年７月、11月の調査に係る分析の結果、100万円の持続化給付金を受給する場合、2020年末までの事業継続見込みが、７月調査時点で10.5ポイント、11月調査時点で18.1ポイント改善することが示された（**第2-1-35図**）。また、100万円の持続化給付金を受給した場合、実際の2020年末までの事業継続率が４-５ポイント改善するという結果も得られている（**第2-1-36図**）。

第2-1-35図　持続化給付金を受給する場合の事業継続見込み



資料：Kawaguchi, Kodama, Kumanomido, and Tanaka(2021)より中小企業庁にて加工

第2-1-36図　持続化給付金を受給した場合の事業継続率



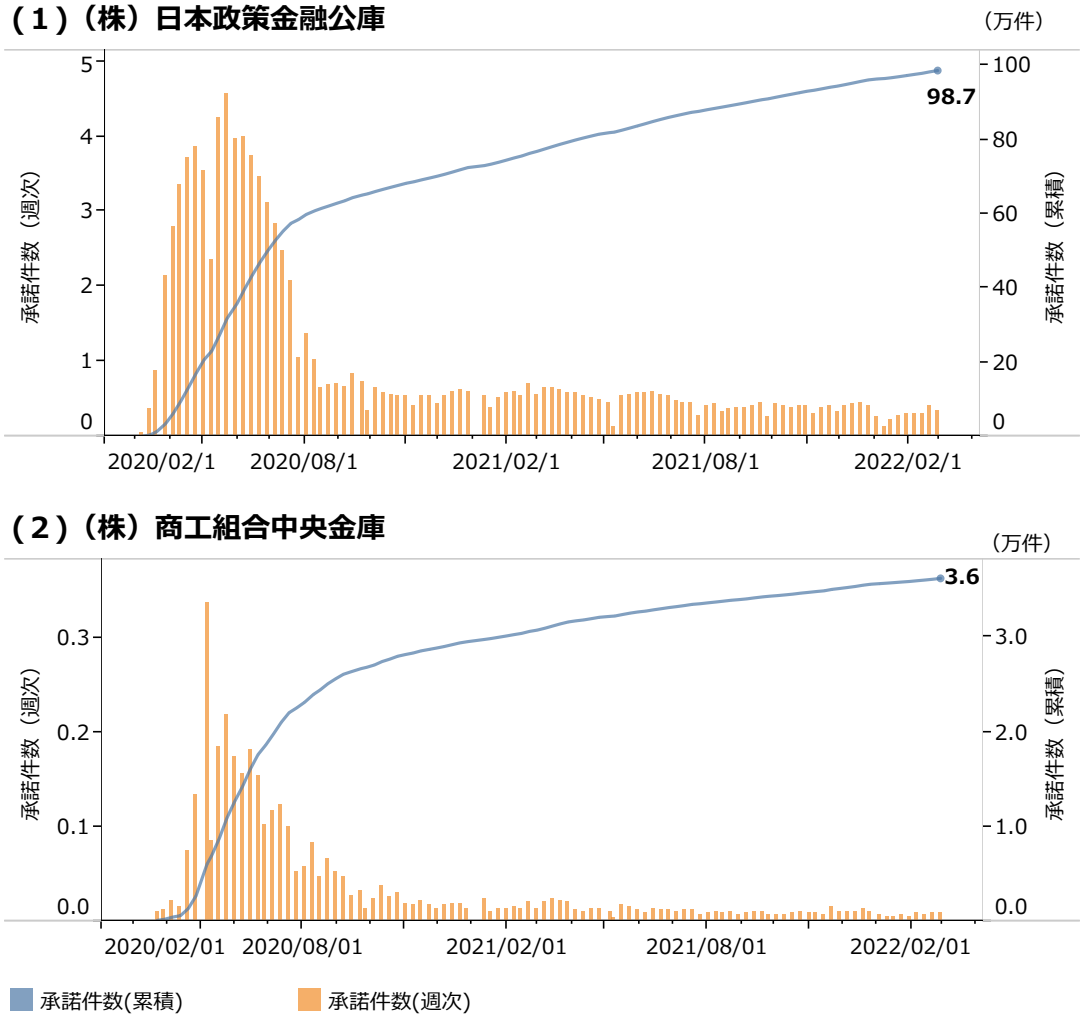
資料：Kawaguchi, Kodama, Kumanomido, and Tanaka(2021)より中小企業庁にて加工
（注）事業継続ダミーは、2021年2月調査で判明した事業継続の有無。

17 Kawaguchi, Kodama, Kumanomido, and Tanaka（2021）

2．融資・保証・条件変更

感染症の影響を受ける事業者の資金繰りを下支えするため、政府系金融機関や保証協会制度を利用した民間金融機関による融資が実施された。**第2-1-37図**は、政府系金融機関である（株）日本政策金融公庫及び（株）商工組合中央金庫における融資承諾件数の推移について見たものである。（株）日本政策金融公庫は、外的要因により一時的に業況が悪化している企業への貸付制度「セーフティネット貸付」に加えて、2020年3月17日に「新型コロナウイルス特別貸付」の取扱いを開始し、申込みが急増した。また、（株）商工組合中央金庫でも危機対応業務の一つとして「新型コロナウイルス感染症特別貸付」を立ち上げ、申込みが急増した。2021年においては、融資承諾件数が再び急増することはなく、足元でおおむね横ばいとなっている。

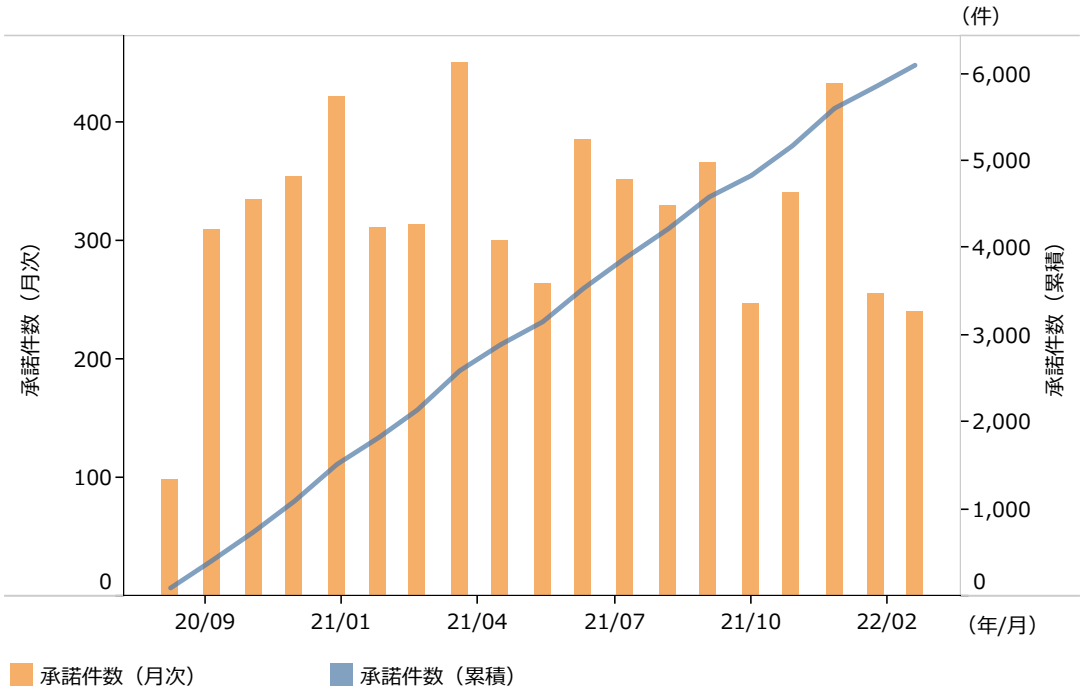
第2-1-37図　政府系金融機関における融資承諾件数の推移



資料：中小企業庁調べ（2022年2月末時点）
（注）1.（株）日本政策金融公庫（国民生活事業・中小企業事業）及び（株）商工組合中央金庫における融資の承諾件数を集計している。
2.営業日以外の申込・承諾は翌営業日に合算して集計しているため、承諾件数（週次）は必ずしも1週の申込件数を示しているとは限らない。

第2-1-38図は、政府系金融機関である（株）日本政策金融公庫及び（株）商工組合中央金庫における新型コロナ対策資本性劣後ローンの承諾件数の推移について見たものである。資本性劣後ローンは、借入金でありながら、民間金融機関等の債務者の評価において、「自己資本」と見なして取り扱うことが可能であり、借り手の企業にとっては、債務超過の解消等で財務の安全性が高まったという評価を得ることで、民間金融機関から追加融資を受けやすくなる効果が期待できるものである。令和２年度第２次補正予算で措置され、2020年８月から取扱いを開始。2022年２月末時点で、約6,100件、約8,700億円の融資を承諾している。

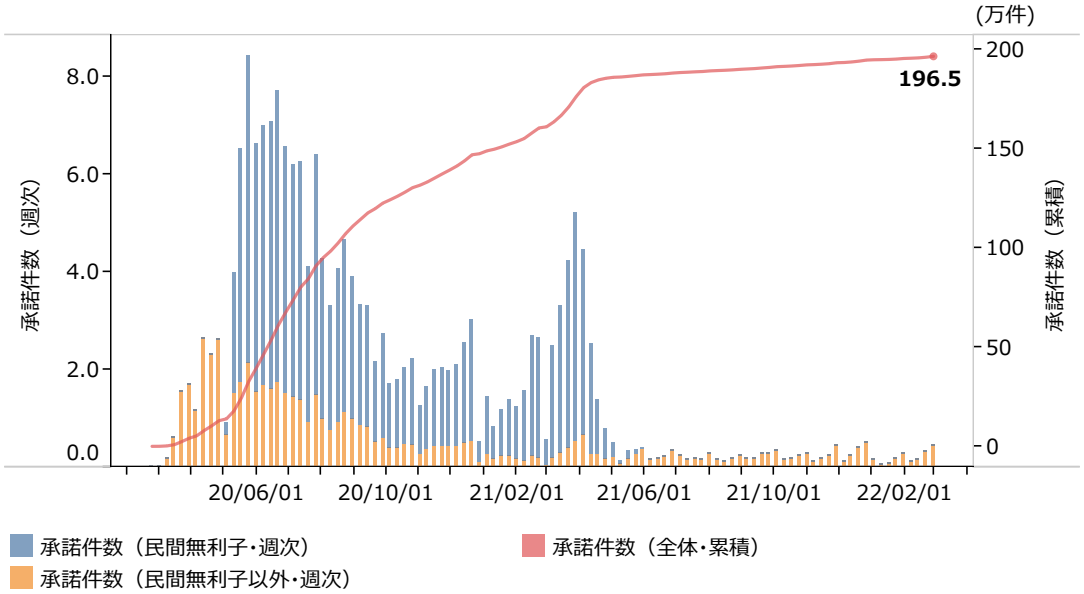
第2-1-38図　政府系金融機関における中小企業向け新型コロナ対策資本性劣後ローンの承諾件数の推移



資料：中小企業庁調べ（2022年2月末時点）
（注）1.（株）日本政策金融公庫（国民生活事業・中小企業事業）及び（株）商工組合中央金庫における資本性劣後ローンの承諾件数を集計している。
2.営業日以外の申込・承諾は翌営業日に合算して集計しているため、承諾件数（月次）は必ずしも１月の申込件数を示しているとは限らない。

第2-1-39図は、信用保証協会への信用保証の承諾件数の推移について見たものである。2020年３月までにセーフティネット保証４号、同５号、危機関連保証の認定制度が立ち上がり、５月１日から民間金融機関における実質無利子・無担保融資制度が立ち上がると、これに伴う信用保証の申込件数が急増した。この民間金融機関における実質無利子・無担保融資制度の申込みは2021年３月末をもって終了した。

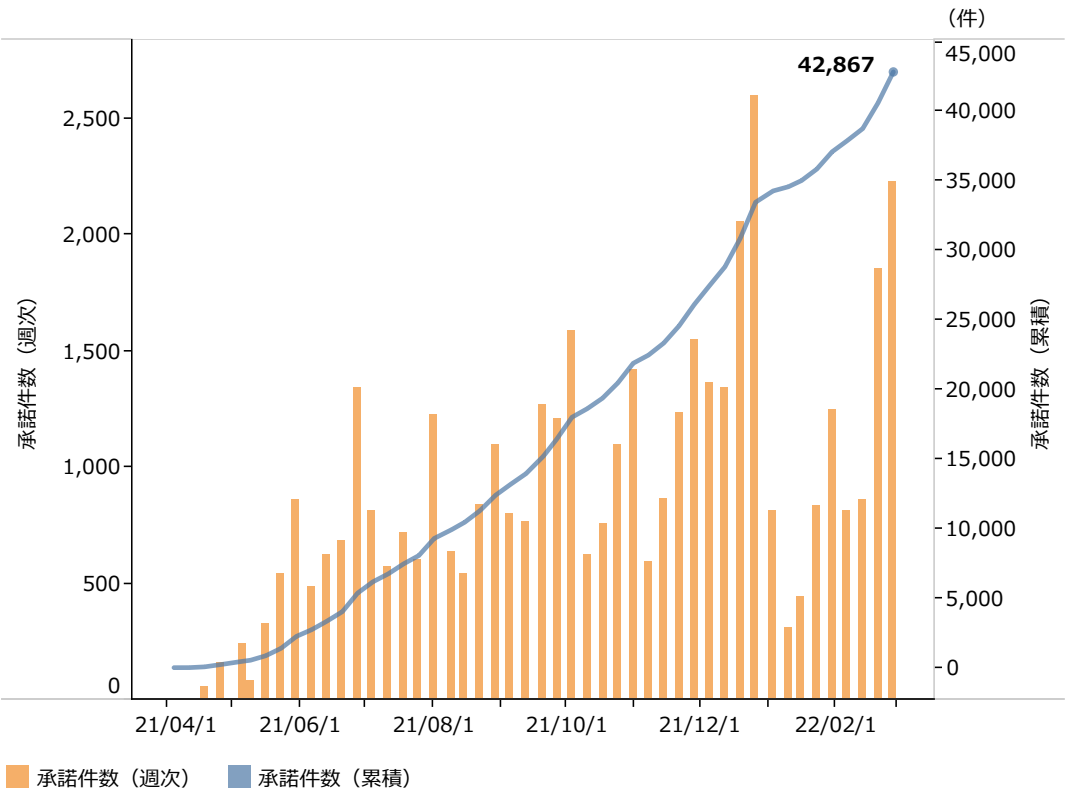
第2-1-39図　信用保証協会の保証承諾件数の推移



資料：中小企業庁調べ（2022年2月末時点）
（注）1.営業日以外の申込・承諾は、翌営業日と合算して集計しているため、申込件数（週次）は必ずしも１週の申込件数を示しているとは限らない。
2.「民間無利子」とは、民間金融機関における実質無利子・無担保制度の活用に伴う保証申込を指す。

その後、2021年４月より、金融機関による中小企業に対する継続的な伴走支援や経営行動計画書の作成等を条件に、信用保証料の事業者負担を大幅に引き下げる「伴走支援型特別保証制度」が設けられた。週次の承諾件数にはばらつきがあるものの、承諾件数は2021年末にかけて増加した（第2-1-40図）。

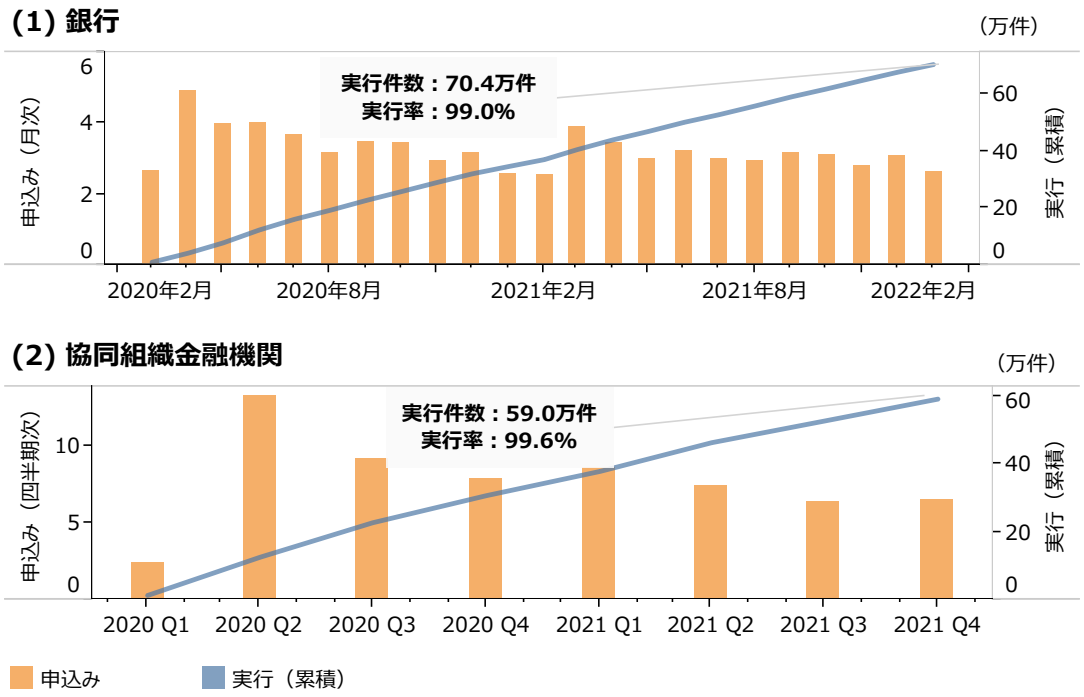
第2-1-40図　伴走支援型特別保証制度の承諾件数の推移



資料：中小企業庁調べ（2022年2月末時点）
（注）営業日以外の申込・承諾は、翌営業日と合算して集計しているため、申込件数（週次）は必ずしも１週の申込件数を示しているとは限らない。

金融機関による資金繰り支援には、新規融資の実行のほか、既往債務の条件変更がある。**第2-1-41図**は、民間金融機関における貸付条件の変更の申込み・実行件数の推移について見たものである。2020年3月以降の銀行における貸付条件変更の申込みは4月にピークを迎え、その後減少傾向にあったが、2021年3月に再び増加。その後減少傾向となるも毎月相応の申込みが続いているところ、実行率は99%となっている。

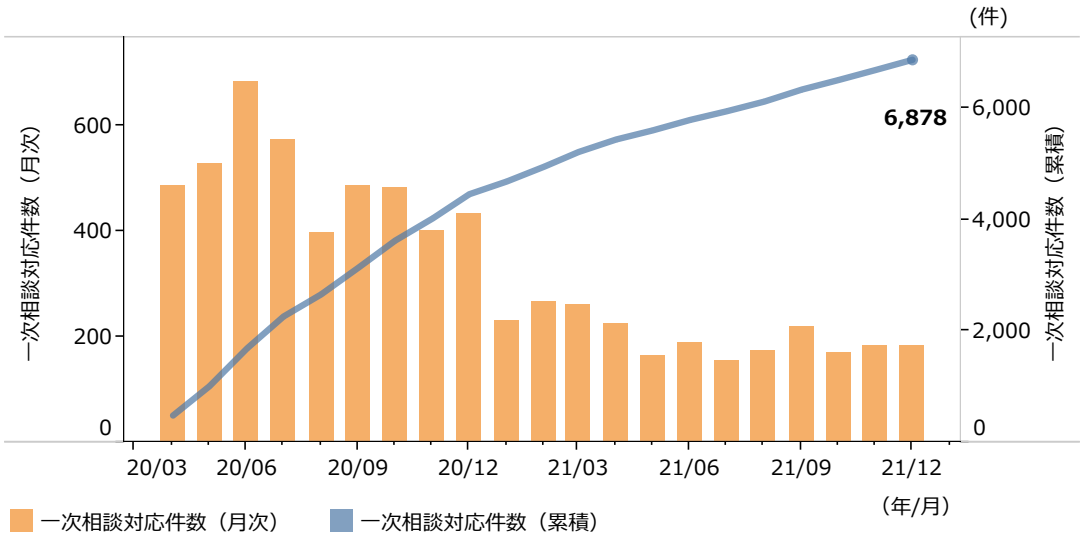
第2-1-41図　貸付条件変更の申込み・実行件数の推移



資料：金融庁「金融機関における貸付条件の変更等の状況について（債務者が中小企業である場合）」より中小企業庁作成（2022年1月末時点）
（注）1.銀行分（主要行等、地域銀行、その他の銀行）は月ごと、協同組織金融機関分（信用金庫、信用組合、労働金庫、信農連・信漁連、農協・漁協）は四半期ごとの集計。
2.実行率＝実行件数÷（実行件数＋謝絶件数）

既存の借入金の返済猶予に関する相談については、金融機関のほか、中小企業再生支援協議会にも窓口が設置された。**第2-1-42図**は、2020年４月以降の中小企業再生支援協議会における一次相談対応件数の推移について見たものである。2020年４月１日に「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール実施要領」が制定されると、中小企業再生支援協議会に対する支援の相談が増加した。2021年は相談件数が減少したが、足元は再び増加傾向にあり、一定水準を保って推移している。

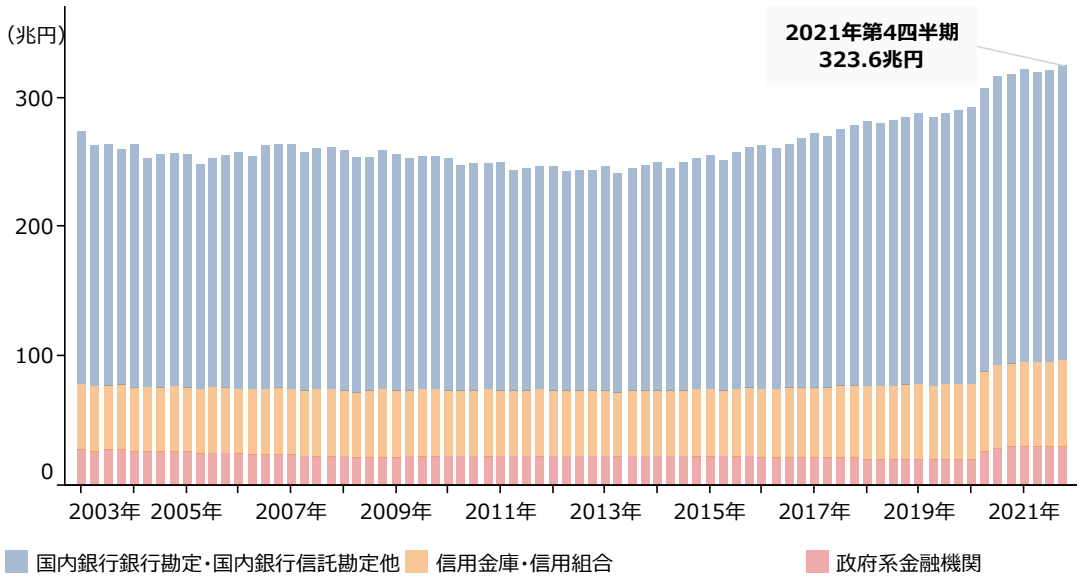
第2-1-42図　中小企業再生支援協議会一次相談対応件数の推移



資料：中小企業庁調べ（2021年12月末時点）

第2-1-43図は、中小企業向け貸出残高の推移について、中小企業向けに貸出しを行う金融機関の業態別に見たものである。減少傾向にあった政府系金融機関の貸出残高が2020年に入り大幅に増加していることが分かる。また、リーマン・ショックの起きた2008年以降は、国内銀行・信託では貸出残高が減少傾向にあったが、感染症下では大幅に増加している。民間金融機関においても、実質無利子・無担保融資制度を活用しながら、積極的な融資姿勢を示したことが推察される。

第2-1-43図　中小企業向け貸出残高の推移（金融機関業態別）



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」他より中小企業庁調べ（2021年12月末時点）
（注）中小企業向け貸出残高とは、国内銀行勘定・国内銀行信託勘定他における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・（株）商工組合中央金庫・（株）日本政策金融公庫（中小企業事業・国民生活事業）の貸出残高の合計を指す。詳細は付属統計資料14表参照。

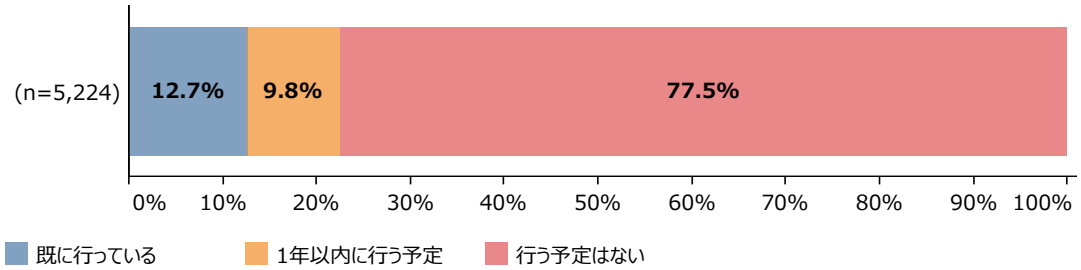
第３節　感染症下の事業再構築

感染症下において、中小企業を取り巻く事業環境は大きく変化した。中小企業は事業環境の変化に応じ、自社が競争優位に立てる事業領域へ進出することが必要であり[18]、事業再構築は、足元の事業継続だけでなく、事業の成長にも寄与する点でも重要である。そこで本節では、（株）東京商工リサーチが「令和３年度中小企業実態調査委託費（中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査研究）」において実施した、中小企業・小規模事業者を対象としたアンケート「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」[19]を用いて、中小企業における事業再構築[20]の実施状況及びその効果について確認する。

１．事業再構築の実施状況

第2-1-44図は、感染症下における事業再構築の実施状況を確認したものである[21]。これを見ると、「既に行っている」と回答した企業の割合は12.7%、「１年以内に行う予定」と回答した企業の割合は9.8%であり、事業再構築を実施済み又は実施予定の企業は合わせて22.5%となっている。

第2-1-44図　事業再構築の実施状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.新型コロナウイルス感染症流行後（2020年2月以降）に事業再構築を行っているかについて聞いている。

続いて、**第2-1-45図**は、事業再構築の実施状況を従業員規模別に示したものである。これを見ると、101人以上の従業員規模の企業において、既に事業再構築を行っている企業の割合が高くなっているものの、全体として従業員規模別で実施状況に大きな差はないことが分かる。また、**第2-1-46図**は、事業再構築の実施状況を業種別に示したものである。これを見ると、宿泊業・飲食サービス業において特に事業再構築を行っている割合が高くなっており、実施予定の企業を含めると、小売業や生活関

18　（株）日本政策金融公庫「2022年の中小企業の景況見通し」（2021年12月）によると、中小企業における2022年に向けた見通しに関して、今後の経営上の不安要素として、「国内の消費低迷、販売不振」が2021年に引き続き上位に位置している。また、中小企業が今後注力する分野として「営業・販売力の強化」を挙げる企業が多く存在している。

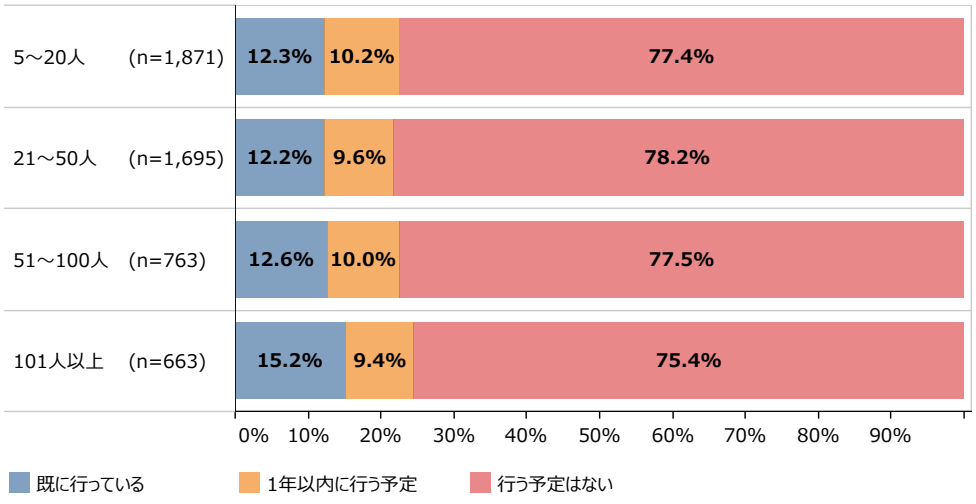
19　（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」：（株）東京商工リサーチが2021年11～12月にかけて、中小企業・小規模事業者20,000社を対象にアンケート調査を実施（回収5,318社、回収率26.6%）したものである。
【留意点】回収数5,318社について、（株）東京商工リサーチが保有する「企業情報ファイル」及び「財務情報ファイル」のデータと接合し、各企業情報や財務指標について分析を行った。

20　ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。

21　事業再構築を実施している企業は、事業再構築補助金に申請している企業や採択された企業を指すわけではない点に留意。

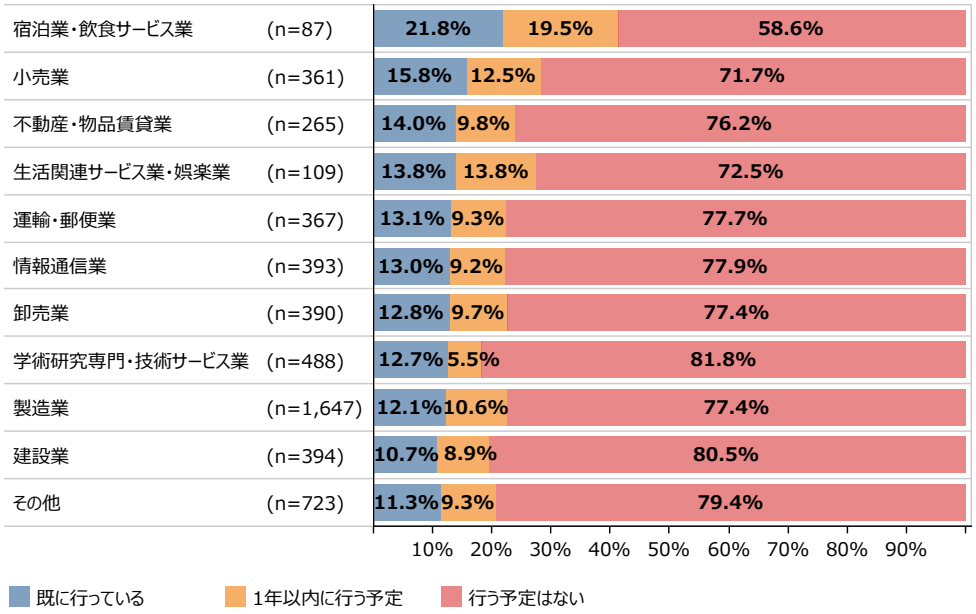
連サービス業・娯楽業の割合が高くなっていることが分かる。これらの業種は感染症流行の影響をより受けた業種でもあり、売上減少が続く中で事業再構築を実施している様子がうかがえる。

第2-1-45図　事業再構築の実施状況（従業員規模別）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.新型コロナウイルス感染症流行後（2020年2月以降）に事業再構築を行っているかについて聞いている。

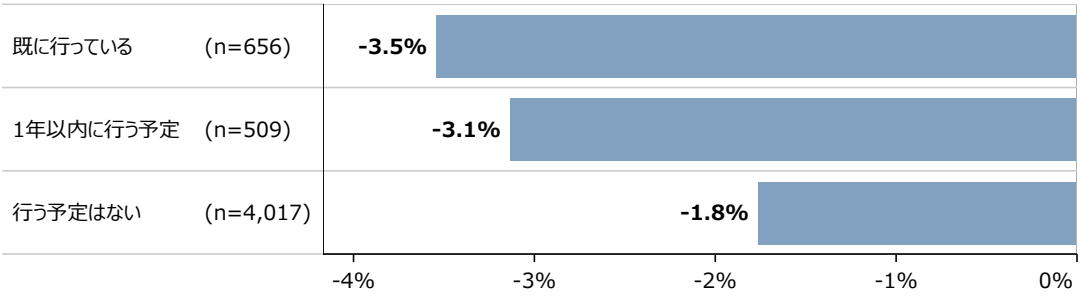
第2-1-46図　事業再構築の実施状況（業種別）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.新型コロナウイルス感染症流行後（2020年2月以降）に事業再構築を行っているかについて聞いている。

第2-1-47図は、事業再構築の実施状況別に、2019年から2020年にかけての売上高の変化を示したものである。「行う予定はない」と回答した企業と比較して、「既に行っている」、「１年以内に行う予定」と回答した企業の方が、売上高の減少率が高い傾向にあることが分かる。先ほどの**第2-1-46図**において業種別で確認したように、特に感染症の影響が大きかった企業において事業再構築を実施・検討している様子がうかがえる。

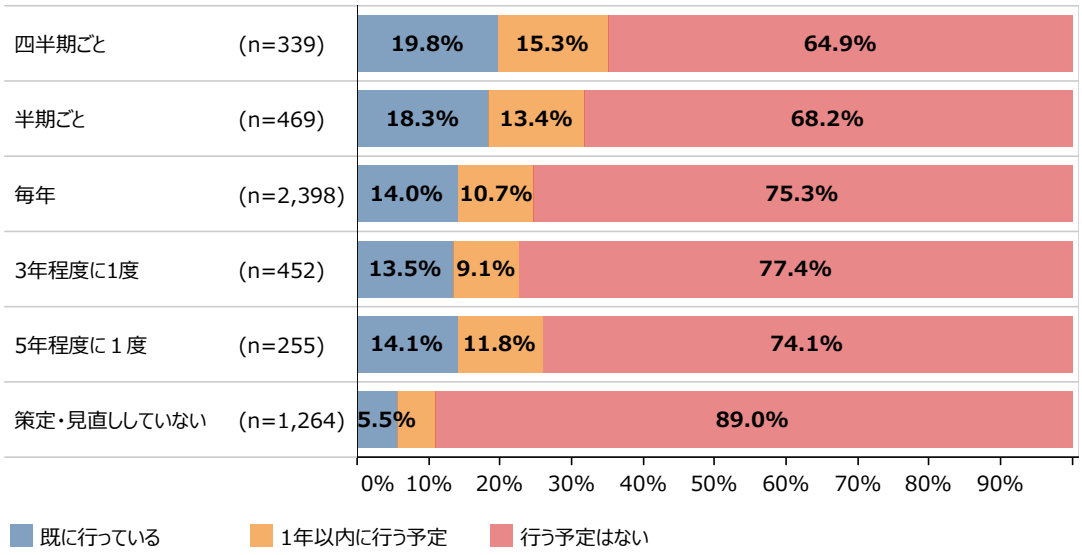
第2-1-47図　事業再構築の実施状況別、売上高の変化（中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.新型コロナウイルス感染症流行後（2020年2月以降）に事業再構築を行っているかについて聞いている。
3.ここでいう売上高の変化とは、2019年と2020年を比較したものである。

続いて、**第2-1-48図**は、事業再構築の実施状況を経営戦略の見直し頻度別に示したものである。これを見ると、経営戦略の見直しを行っている企業の方が「既に行っている」、「１年以内に行う予定」と回答した企業の割合が高くなっていることが分かる。定期的に経営戦略の見直しを行うことで、事業再構築の必要性や機会に気付き、事業再構築に取り組むに至っている様子がうかがえる。

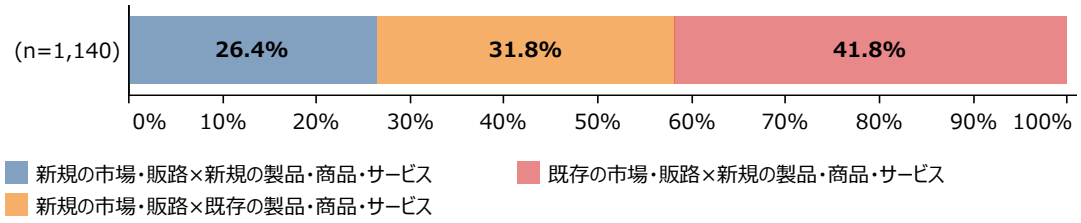
第2-1-48図　経営戦略の見直し頻度別、事業再構築の実施状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。
2.新型コロナウイルス感染症流行後（2020年2月以降）に事業再構築を行っているかについて聞いている。

次に、実際に行われた又は行われる予定の事業再構築はどういったものであるのかを確認する[22]（第2-1-49図）。これを見ると、「既存の市場・販路×新規の製品・商品・サービス」の回答割合が最も高くなっていることが分かる。

第2-1-49図　事業再構築の内容

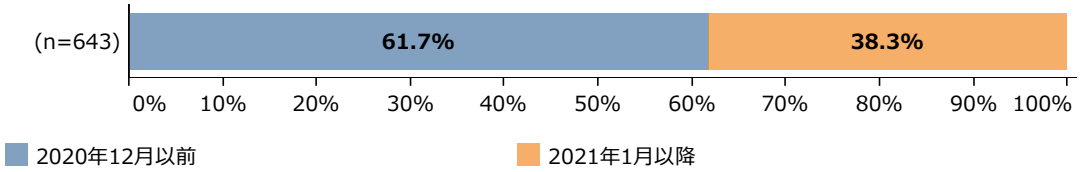


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）事業再構築について「既に行っている」、「1年以内に行う予定」と回答した企業に対して聞いている。

22 ここでは事業再構築の内容を三つに分類している。各分類の例示は以下のとおり。
①既存の市場・販路×新規の製品・商品・サービス
（例：ヨガ教室においてオンライン配信サービスを新たに開始）
②新規の市場・販路×既存の製品・商品・サービス
（例：卸売業者がECサイトを通じた個人客向けの販売を新たに開始）
③新規の市場・販路×新規の製品・商品・サービス
（例：航空機部品製造業者が半導体関連部品の製造を開始）

第2-1-50図は、事業再構築の開始時期を示したものである。これを見ると、感染症の影響があった最初の年である2020年12月以前に開始した企業が61.7%となっている一方で、感染症の影響が長引く中で、2021年に入ってから事業再構築に着手する企業も一定数存在していることが分かる。

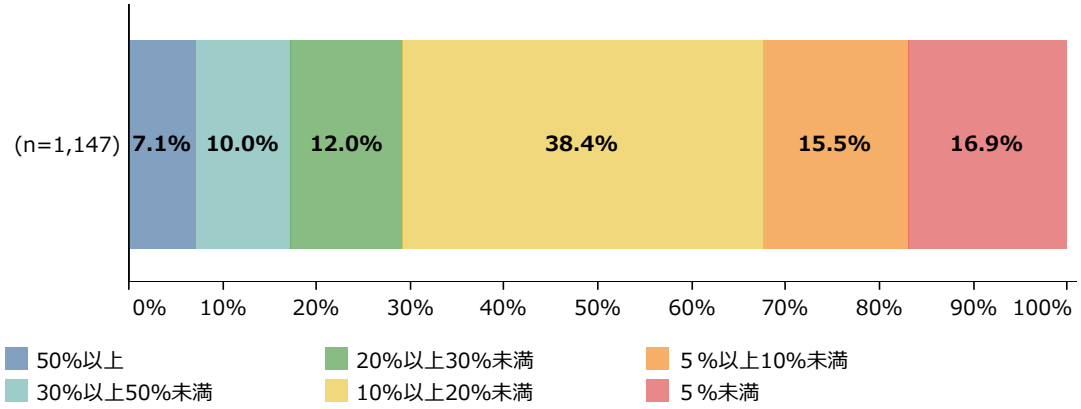
第2-1-50図　事業再構築の開始時期



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）事業再構築について「既に行っている」と回答した企業に対して聞いている。

続いて、第2-1-51図は、事業再構築の事業規模を示したものである[23]。これを見ると、現在の企業全体の売上高に対して20%未満と回答した企業の割合が７割を超えていることが分かる。ここでの事業再構築は、主力の事業を入れ替えるような大がかりなものというよりは、新たな柱の一つとなる事業の構築を目指す規模のものが多い様子がうかがえる。

第2-1-51図　事業再構築の規模



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.事業再構築について「既に行っている」、「1年以内に行う予定」と回答した企業に対して聞いている。
2.事業再構築を行っている（又は行う予定の）事業について、計画上の最終目標売上高が、現在の企業全体の売上高に対してどの程度の規模となることを見込んでいるかを聞いている。

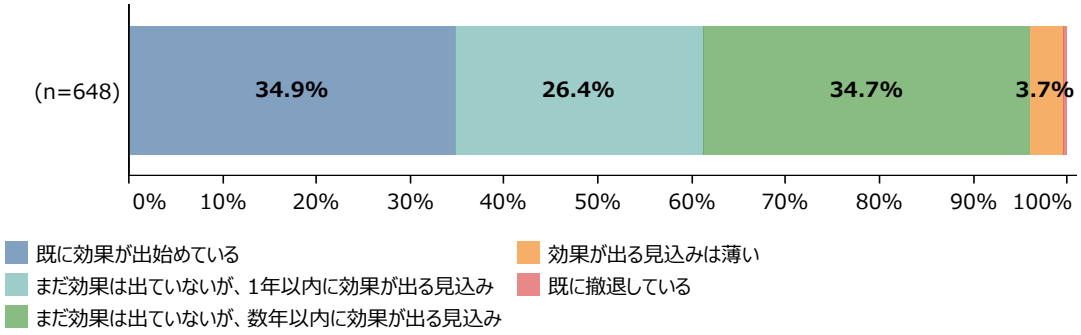
23 事業再構築を行っている又は行う予定の事業について、計画上の最終目標売上高が、現在の企業全体の売上高に対してどの程度の規模となることを見込んでいるかを聞いている。

2．事業再構築の効果

ここでは事業再構築を実施することによる効果について確認していく。

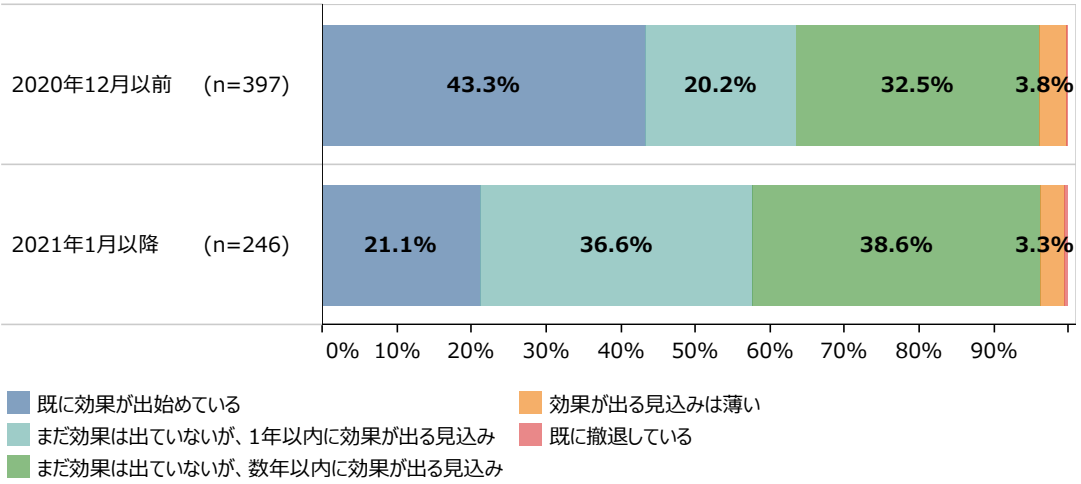
第2-1-52図は、事業再構築による売上面での効果を確認したものである。「効果が出る見込みは薄い」及び「既に撤退している」と回答した企業を除いた割合は96.0%となっており、事業再構築の実施は売上面で一定の効果が期待できることが分かる。また、事業再構築の開始時期別に見ると、2021年1月以降に事業再構築を開始した企業の方が、「既に効果が出始めている」と回答した企業の割合が低くなっていることが分かる（**第2-1-53図**）。売上面での効果が出るには一定程度の期間を要することから、早めに取組を開始することが重要といえよう。

第2-1-52図　事業再構築による売上面での効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）事業再構築について「既に行っている」と回答した企業に対して聞いている。

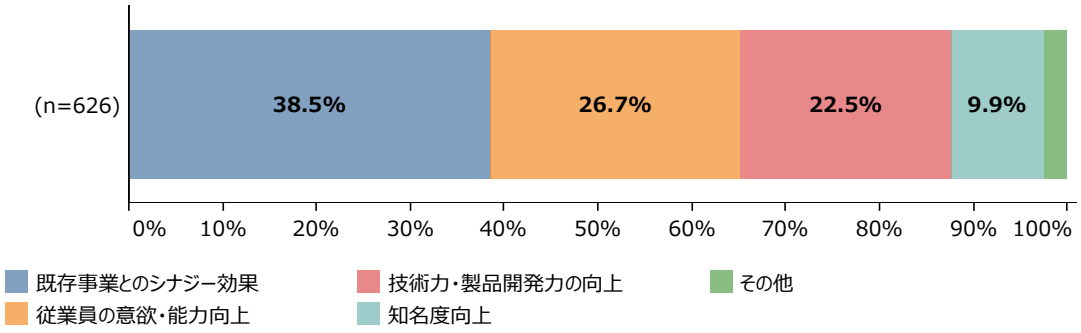
第2-1-53図　事業再構築の開始時期別、売上面での効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）事業再構築について「既に行っている」と回答した企業に対して聞いている。

最後に、事業再構築を実施したことによる売上面以外の効果を確認する。**第2-1-54図**を見ると、「既存事業とのシナジー効果」の回答割合が38.5％と最も高くなっていることが分かる。事業再構築を実施することで、実施した事業以外への波及効果も期待できるといえよう。

第2-1-54図　事業再構築による売上面以外の効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）事業再構築について「既に行っている」と回答した企業に対して聞いている。

ここまで見てきたように、感染症の影響により、事業再構築を実施している企業及び実施を予定している企業は２割程度となっている。一方、実際に事業再構築を実施している企業は、売上面での効果だけでなく、「既存事業とのシナジー効果」や「従業員の意欲・能力向上」といった売上面以外での効果を感じていることが確認できた。

事例2-1-1や**事例2-1-2**では、感染症の影響で主力事業が落ち込んだ中で、新たに事業の柱となるような事業を育てられるよう、事業再構築に取り組んでいる企業を紹介している。また、こうした事業再構築は行っていないとした企業の中でも、感染症下において、既存の市場、既存商品・既存のサービスの下で、情報発信の強化や商品・サービスの向上を図る取組を行う事業者も存在する[24]。事業環境の変化の激しい時代においては、自社が構築している競争優位を常に保つことができるとは限らないため、現在の事業について常に見直しを検討し、必要に応じて事業再構築を実施していくことが重要といえるのではないだろうか[25]。

24　既存の市場、既存商品・既存のサービスの下で、情報発信の強化や商品・サービスの向上を図る取組を行う事業者の取組などについては、2022年版小規模企業白書第２部１章で取り上げているため参照されたい。
25　2021年版中小企業白書第２部第１章第３節では、既存事業における新製品・サービスの開発や新事業分野への進出を積極的に実施している企業ほど、事業環境変化に対応できていることを指摘している。

事例
2-1-1

クラウドファンディングなどを活用し販路を拡大することで、BtoC事業を強化し事業再構築を進める中小企業

所在地　東京都豊島区
従業員数　107名
資本金　1億円
事業内容　なめし革・同製品・毛皮製造業

株式会社村井

▶ 感染症下でBtoB事業が落ち込む中、一般消費者向けの製品開発・販売強化が課題

東京都豊島区の株式会社村井は、靴を作る際に必要不可欠な「靴型」、つま先・踵部分に入れる芯や足を支える土台部分などの「靴部品」を企画・製造・販売する。全国の靴業界企業約700社のうち、同社が顧客に抱えるのは400社以上。金型や製造機械を自社で設計製造できる点などが同社の強みであり、製品評価や開発においては、帝京大学や東京工科大学などの外部の知見を得ながら課題解決に当たっている。

これまで靴部品事業（BtoB）を中心に手掛けてきたが、2000年に一般消費者向けにインソールやパッドの販売を行うフットケア事業（BtoC）を始めた。徐々に市場での認知度も上がり2020年度の全社売上高のうち、フットケア事業が2割を占めるようになった。フットケア事業は感染症の影響を比較的抑えることができたものの、感染症下で靴部品事業の売上高は、2019年度比で大幅減少となった。このため、自社で売上げや利益をコントロールしやすい一般消費者向け自社製品の開発・販売の強化が喫緊の経営課題であった。

▶ クラウドファンディングなどを活用し、新製品の販売を拡大

フットケア事業の強化のために、新製品として開発していた飛距離アップと球筋の安定を両立させる右利き専用のゴルファー向けインソールの投入を検討。製品のマーケティングやブランディングの方法を見直す中で、2021年1月にゴルファー向けインソールについてクラウドファンディング（以下「CF」という。）を実施した。メールや葉書によるDM、SNSでの広報の結果、公開から約3時間で当初の目標金額を達成。プロジェクト終了時のサポーターは705人、応援購入金額は達成率1,300%を超える結果となった。また、CFの実施自体が営業ツールとなり、CF終了後に実施したゴルフ専門紙へのプレゼント企画掲載など様々なマーケティング施策も功を奏し、多くの注文が舞い込んだ。顧客の反応をダイレクトに感じられると手ごたえをつかんだ同社の村井隆社長は、CF第2弾として産前産後の女性向けインソールのプロジェクトを企画、新たにギフト市場への参入を狙う。

▶ フットケア事業の売上高を5年後に全社売上高の5割へ

フットケア事業の開発・販売を強化し、実際に利用する消費者との距離が近くなった結果、「ここが良かったよ」という消費者の声がより届きやすくなり、従業員の意欲向上にもつながっている。落ち込んでいた靴部品事業も回復の兆しが見える中で、今後はフットケア事業の販路を更に強化するため、事業再構築補助金を活用し、2022年中に同社のECサイトを開設。さらには本社1階のスペースを活用した、一般消費者向けの商品の素晴らしさを感じたり、「歩く」アクションのきっかけを提供したりする「歩く」をテーマにしたギャラリー設置を計画している。「『足の悩み及び靴に関する意識調査』結果によると約75%の人が足に何らかの悩みを抱えている。そうした人々の声を拾い上げ、解決につながる商品や歩くきっかけを提供することで、もっと歩くことに積極的になってもらいたい。消費者に寄り添いながら、5年後を目途にフットケア事業の売上比率を現在の2割から5割に引き上げたい。」と村井社長は語る。



村井隆社長


クラウドファンディングで話題となったゴルファー向けインソール


顧客との接点を増やし、製品開発に取り組む

事例
2-1-2

サテライトオフィスの誘致など事業再構築に取り組み、多角化を進める中小企業

所在地　佐賀県嬉野市
従業員数　101名
資本金　1,000万円
事業内容　宿泊業

株式会社和多屋別荘

▶利益率の低い「一泊二食」に依存する業態に危機感

株式会社和多屋別荘は、「日本三大美肌の湯」の一つ、嬉野温泉にある1950年創業の旅館である。２万坪に及ぶ広大な敷地に110室の客室を持つ。同社３代目社長の小原嘉元氏は、旅館の再生事業を専門に行うコンサルタントとして修業後、同事業で独立。10年の実績を重ねた後、2013年頃、同社に戻り社長に就任した。大工経験のある社員による低コストかつ高品質なリフォーム、地場の名産品である嬉野茶と肥前吉田焼に嬉野温泉観光を組み合わせた「ティーツーリズム」の提案など様々な取組を実施したところ、客室稼働率は安定し、業績も堅調に推移していた。一方で感染症流行前より、「一泊二食」というベストセラー商品だけに依存した従来型のビジネスモデルの見直しの必要性を小原社長は感じていた。こうした中、感染症流行後、宿泊客の減少により売上げが半減し、その課題が浮き彫りとなった。

▶「２万坪の管理・運営」に発想を転換し、経営資源の有効活用を進める

小原社長は就任当初より自社の事業を「旅行の販売」から、「２万坪の敷地の管理・運営」へと見直す構想を練り続け、同社最大の経営資源である広大な敷地を活かしたテナントの誘致など、幅広い視野で事業を検討していた。事業再構築の取組は感染症流行前より開始していたが、契機となったのは、2019年夏に同旅館を愛用する株式会社イノベーションパートナーズ（以下、「IP社」という。）の本田晋一郎社長から、「自社のサテライトオフィスを設置できないか」という打診を受けたことであった。同社はIP社及び行政と連携し、企業立地制度なども活用しながら、サテライトオフィスを2020年４月から稼働した。感染症流行の影響を受け、旅館の営業休止を余儀なくされた時期と被ったこともあり、ここから同社はサテライトオフィス事業の拡大を加速させた。IP社と連携し、サテライトオフィスへの入居企業を探し、2021年６～10月にかけて新たに４社のサテライトオフィスへの入居が決まった。また、同社は更に取組を進めた。ワークスペースを整備する中で、ワーケーション用の宿泊プランを新設し、感染症流行で関心が高まったワーケーション需要の取り込みにも積極的に動いた。また、2021年11月には、「泊まる→通う旅館へ」をコンセプトに、有名パティスリーショップなどを誘致し、あわせて書店などを開業する「Reborn Wataya Project」を実施し、宿泊客だけでなく地元客の需要の取り込みも進めた。

▶新規事業が収益を下支え、シナジー効果も生まれる

同社がリーシング事業と呼ぶ、これらの一連の取組は新たな事業の柱となりつつある。感染症流行の影響により、引き続き宿泊事業は厳しい状況ではあるものの、リーシング事業の安定した賃料と高い利益率により、同社の収益を下支えしている。「Reborn Wataya Project」ではそれまで利用の少なかった近隣顧客による売上げが生まれるだけでなく、同社の知名度も向上し、既存事業とのシナジー効果を感じている。またサテライトオフィス事業では、依然として多くの問い合わせを受けており、2022年中には10～12社のサテライトオフィス入居を見込んでいる。「サテライトオフィスの入居企業には当社とのシナジーも期待する。現地採用された人が活躍し、世界へと羽ばたいていくのだから奥行きが深い。今後は美術館や劇場を開業させたい。」と小原社長は語る。


小原嘉元社長


サテライトオフィス


和多屋別荘の外観

コラム

2-1-6　事業再構築補助金

経済産業省では、ウィズコロナ時代の経済環境の変化に対応するために、中小企業等の思い切った事業再構築の挑戦を支援する事業として、「事業再構築補助金」を実施するための基金を創設している。予算規模としては、令和２年度第３次補正予算で約１兆1,000億円、令和３年度第１次補正予算では新たに約6,000億円が基金に積み増され、多くの中小企業の再構築計画を手厚くサポートする環境を整備している。

中小企業等が補助金に申請する際の主要な要件は、①コロナ禍により売上げが減っていること、②新分野展開、業態転換、事業・業種転換等、指針に示す「事業再構築」を行うこと、③認定経営革新等支援機関（国の認定を受けた中小企業診断士、金融機関等）と事業計画を策定することである。申請類型は、通常枠をはじめ、緊急事態宣言に伴う時短営業や外出自粛の影響を受けた事業者向けの「緊急事態宣言特別枠」、最低賃金引上げの影響を受けてその原資の確保が特に困難な業況の厳しい事業者に向けた「最低賃金枠」など、様々なメニューが用意されており、事業者は業況や目的に応じた類型を選択することができる。

コラム　2-1-6①図　第５回公募の申請類型

対象者	類型	補助上限※2	補助率
中小企業、個人事業主等 ※1	緊急事態宣言特別枠	500万円,1,000万円,1,500万円	3/4
	最低賃金枠		3/4
	通常枠	4,000万円,6000万円,8,000万円	2/3※3
	大規模賃金引上枠（150者限定）	1億円	2/3※3
	卒業枠（400者限定）		2/3
	グローバルV字回復枠（100者限定）		1/2

（※1）中堅企業も申請可能（補助上限、補助率は異なる）
（※2）一部の類型では従業員数により補助上限額が異なる
（※3）6,000万円超は1/2



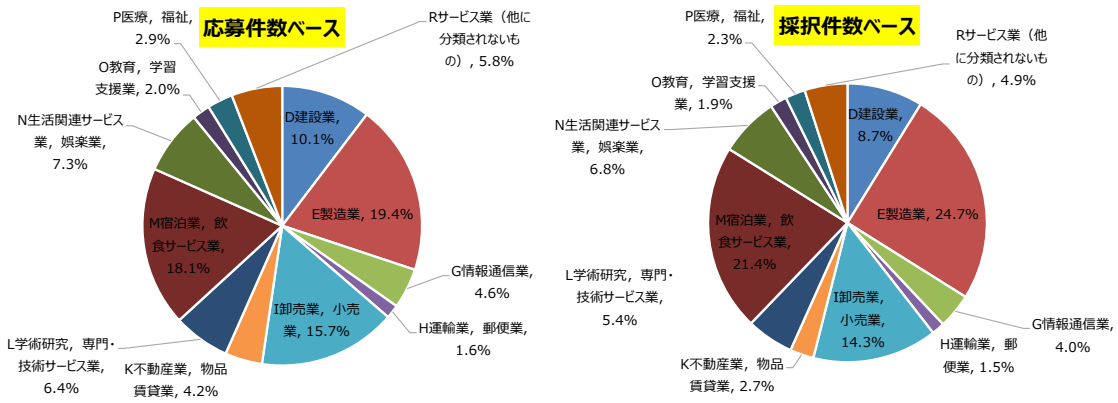
事業再構築補助金事務局HPトップ画面

2022月３月末日までに実施された全４回の公募の実績としては、延べ８万件を超える申請のうち、合計35,000件が採択されている。日本標準産業分類で業種別の応募割合及び採択割合を分析すると、特に製造業、宿泊業・飲食サービス業、卸売・小売業の割合が多い特徴はあるものの、幅広い業種で活用されていることが分かる。

コラム　2-1-6②図　事業再構築補助金の採択状況

件数（単位：件数）	第1回公募（３月26日～５月７日）	第2回公募（５月20日～７月2日）	第3回公募（7月30日～9月21日）	第4回公募（10月28日～12月21日）
①応募件数	22,231	20,800	20,307	19,673
②採択件数	8,016	9,336	9,021	8,810
採択倍率（①／②）	2.8	2.2	2.25	2.23

業種別の応募・採択割合（第１回公募～第４回公募合計）



また、経済環境や事業者からのニーズも踏まえて、公募回ごとに類型の見直しや要件の緩和などの運用改善を重ねてきている。特に第６回公募以降は、引き続き業況が厳しい事業者や事業再生に取り組む事業者への支援として「回復・再生応援枠」を新設することに加え、グリーン分野での事業再構築を通じて高い成長を目指す事業者を対象に、補助上限額を引き上げ、売上高減少要件を撤廃した「グリーン成長枠」を創設するなど、ポストコロナ社会を見据えた未来社会を切り拓くための取組を重点的に支援する。

コラム　2-1-6③図　第６回公募以降の申請類型

対象者	類型	補助上限※2	補助率
中小企業、個人事業主等　※1	最低賃金枠	500万円,1,000万円,1,500万円	3/4
	回復・再生応援枠		3/4
	通常枠	2,000万円,4,000万円,6000万円,8,000万円	2/3※3
	大規模賃金引上枠	1億円	2/3※3
	グリーン成長枠	中小1億円,中堅1.5億円	2/3

（※1）中堅企業も申請可能（補助上限、補助率は異なる）
（※2）一部の類型では従業員数により補助上限額が異なる
（※3）6,000万円超は1/2

第4節　まとめ

本章では、感染症がもたらした人々の生活や企業業績への影響について、各種データを用いて確認するとともに、感染症下における事業再構築の実施状況について分析した。

第1節では、既存の統計に加えオルタナティブデータを用いて、感染症がもたらした人々の行動、企業業績、地域経済への影響について概観した。緊急事態宣言やまん延防止措置が発令された時期には、全国の主要地点の多くで人口変動率が2019年同月比で減少していたことを確認した。同時期には特に外食、宿泊などの消費支出が大きく減少している。また、多くの中小企業が感染症により企業活動に影響を受け、企業利益が減少したことも確認した。地域経済においては、感染症の拡大に伴って生産・設備投資の停滞が見られたが、足元で持ち直しの傾向を確認した。加えて、キャッシュレス化の進展など、人々の行動様式への影響も確認した。

第2節では、感染症下で実施された中小企業政策の実績について概観した。最初に感染症が流行した時期に講じられた資金繰り支援策について、感染症による影響の収束と共に終了した支援策がある一方、感染症の再流行と共に再び利用が増加する支援策もあることを確認した。また、売上高の減少や利益水準の低下への対応に限らず、将来の不確実性に備え、多くの中小企業が資金調達を実施していることを確認した。

第3節では、感染症下での事業再構築の実施状況について分析した。事業再構築を実施した企業の大半が売上面での効果が既にある又は見込まれるとしており、売上面以外でも、既存事業とのシナジー効果などを感じている企業も存在していることを確認し、事業環境が大きく変化する中で、事業再構築の実施を検討することの重要性について、事例を交えて示した。

企業の成長を促す経営力と組織

第１章では、感染症下の厳しい環境において、中小企業が足元の事業継続とその後の成長につなげていく方法の一つとして、事業再構築が重要であることを確認した。第２章では、「アフターコロナ」を見据えて、中長期で成長を目指す中小企業が自らの潜在的な成長可能性を引き出す上で重要な取組について考察する。

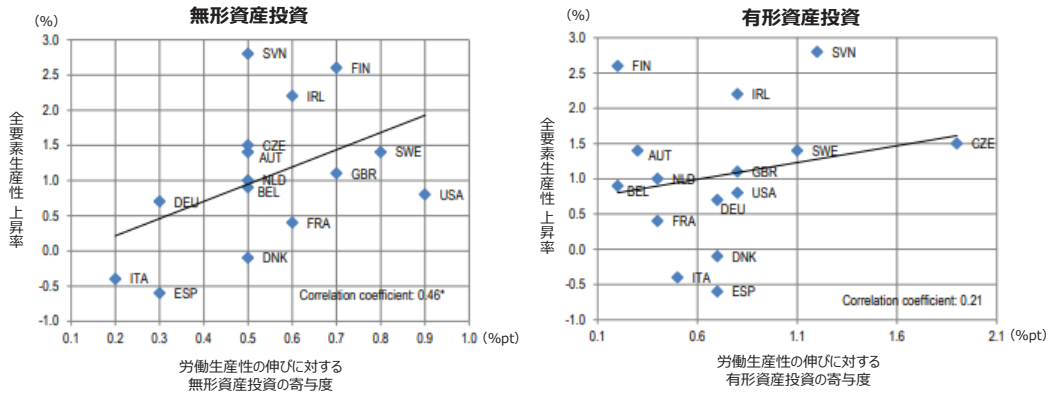
1990年代以降の日本経済の現状として、潜在成長率は米国などの先進国と比べても低水準で推移し、国際競争力も継続的に低下するなどの状況が続いている[1]。現在は国際的に活躍している国内の大企業もその黎明期には中小企業として、技術やビジネスモデルのイノベーションを創出し、日本経済を牽引していた。地域の生活・コミュニティを支えるといった役割など多様な役割を担う中小企業の存在[2]を踏まえれば、必ずしも全ての中小企業に高い成長性を求めることはできないものの、中小企業が有する経営判断のスピードやニッチな市場への参入といった特性から、より多くの中小企業に事業規模を拡大し、成長を目指してもらうことが日本経済にとって重要であり、こうした企業の成長を政策的に支援していくことも求められる。

中小企業が付加価値を向上しながら成長するための方法としては、労働力の確保や有形資産投資の増加なども考えられるが、ブランドや人材の質といった「無形資産」への投資も付加価値向上を促す方法とされる。

特に無形資産投資は、４Ｓ（Scalability, Sunk, Spillover, Synergy）と称した、イノベーションをよりもたらすとされる経済的特性から近年注目を集めている[3]。また、過去のOECD報告書でも無形資産投資の増加が有形資産投資と比べて生産性をより向上させるといった分析が示されているように、無形資産投資が成長に与える可能性が指摘されていることも踏まえ、第１節以降ではブランドの構築・維持や人的資本への投資などについて取り上げ、その重要性を確認する（第2-2-1図）。

1 経済産業省（2021）『産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会（第１回）事務局資料』
2 2020年版中小企業白書第１部第４章第２節
3 ジョナサン・ハスケル、スティアン・ウェストレイク（2020）は、「無形投資が生み出す無形の知識ベースの資産は、有形資産と比べて異なる性質を持つ。それはスケーラブルで、サンクコスト（埋没費用）を持つ。そしてその便益はスピルオーバーし、他の無形資産とシナジーを示しがちだ。」と述べている。

第2-2-1図　有形・無形資産投資と全要素生産性の関係性



資料：OECD報告書「New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital」
（注）グラフは、複数のOECD諸国について、労働生産性の上昇率に対する無形資産投資と有形資産投資の寄与度を算出した上で、それぞれの寄与度と全要素生産性の上昇率の相関を取ったもの。

第1節　ブランドの構築・維持に向けた取組

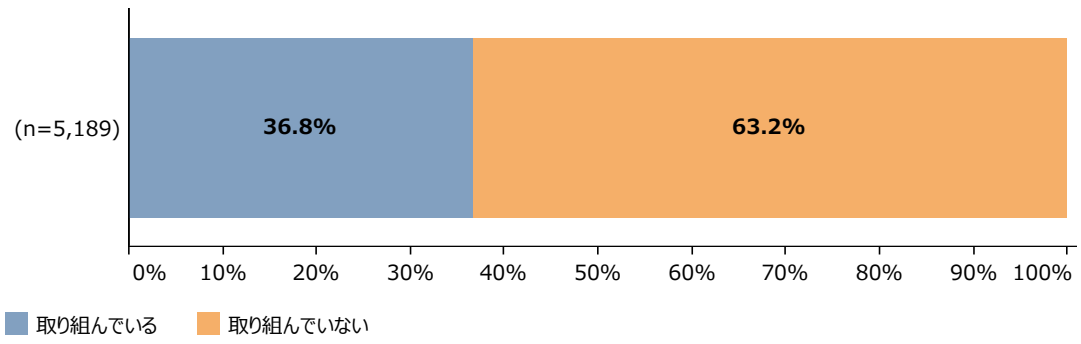
本節では、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」[4]の調査結果を基に、中小企業におけるブランドの構築に向けた取組の実施状況及びその内容や効果を確認する。また、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営であるデザイン経営について、取組状況や効果などについて確認していく。

1．ブランドの構築・維持のための取組

ここではブランドの定義を「顧客に認識される、企業や商品・サービスなどのイメージの総体」[5]とし、自社のブランドの構築・維持のための取組状況について確認していく。

第2-2-2図は、ブランドの構築・維持のための取組について実施有無を示したものである。これを見ると、取組を実施している企業は３分の１程度となっている。

第2-2-2図　ブランドの構築・維持のための取組の有無

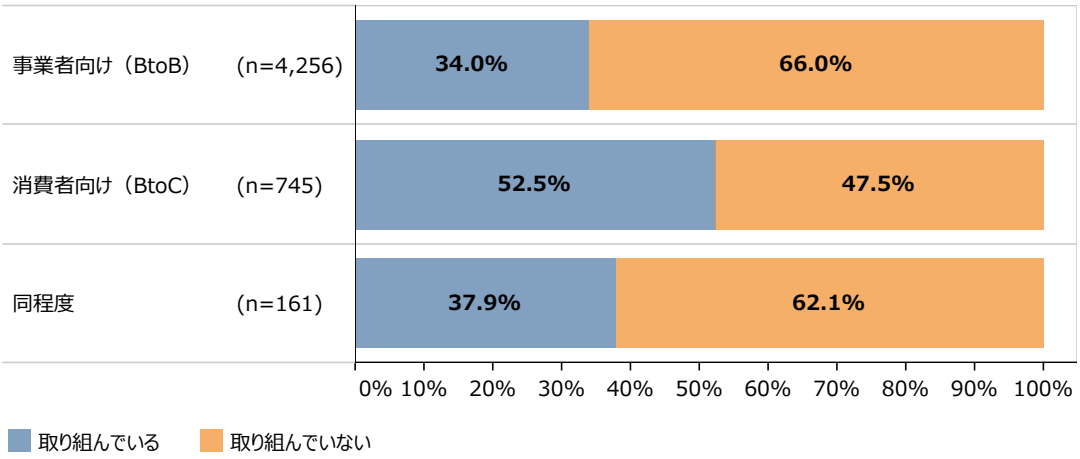


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

4　詳細は第２部第１章第３節第１項を参照。
5　特許庁（2003）

さらに、取引先属性別に示したものが**第2-2-3図**である。これを見ると、消費者向け（BtoC）の販売が多い企業の方がブランドの構築・維持のための取組を実施している割合が高い一方で、事業者向け（BtoB）の販売が多い企業においても、取組を実施している企業が一定数存在することが分かる。

第2-2-3図　取引先属性別に見た、ブランドの構築・維持のための取組の有無

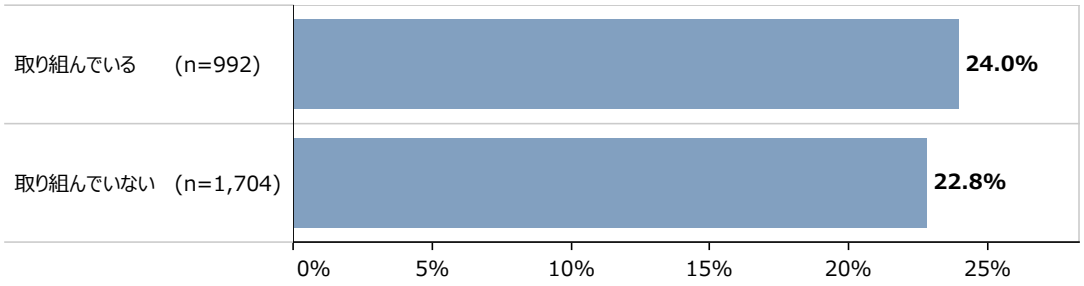


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）顧客構成について、事業者向け(BtoB)と消費者向け(BtoC)のどちらが多いかを聞いている。

続いて、**第2-2-4図**はブランドの構築・維持のための取組の実施有無別に、売上総利益率の水準を比較したものである。これを見ると、取組を行っている企業の方が、取組を行っていない企業と比較して売上総利益率の水準がやや高いことが分かる[6]。また、**第2-2-5図**はブランドの構築・維持のための取組の有無別に取引価格への寄与を見たものである。これを見ると、取組を行っている企業の方が、取組を行っていない企業と比較して、ブランドが取引価格の維持・引上げに寄与している企業の割合が高くなっていることが分かる。売上総利益率を引き上げる要因としては、コストの削減などもあるため、今回の調査からは一概にはいえないものの、ブランドの構築・維持に取り組むことにより、差別化が図られ、取引価格の維持・引上げが可能となり、売上総利益率の向上など企業業績へのプラスの影響が生まれている可能性が考えられる。

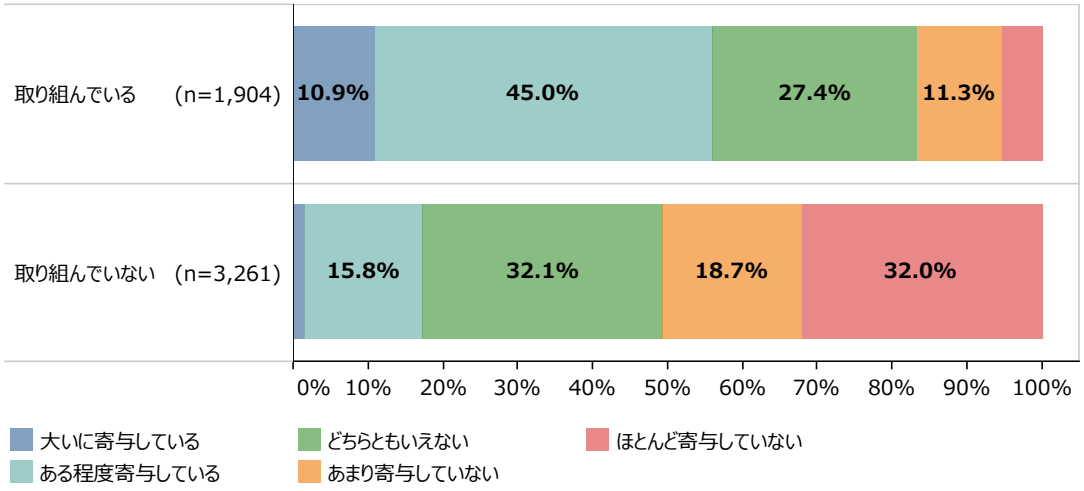
6　なお、ここではブランドの構築・維持のための取組の有無以外の要因による差異についてはコントロールしていない点に留意が必要である。

第2-2-4図　ブランドの構築・維持のための取組の有無別に見た、売上総利益率の水準（2021年）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.売上総利益率＝売上総利益÷売上高
2.売上総利益率の水準とは、2021年の中央値を見たものである。

第2-2-5図　ブランドの構築・維持のための取組の有無別に見た、ブランドの取引価格への寄与

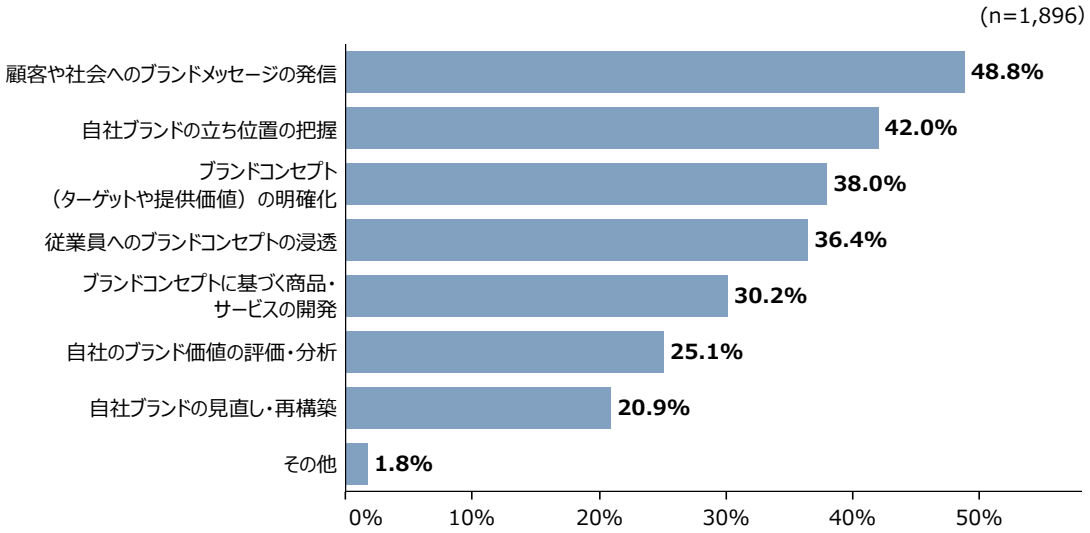


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

第2-2-6図は、ブランドの構築・維持のための取組内容を示したものである[7]。これを見ると、「顧客や社会へのブランドメッセージの発信」の回答割合が最も高く、次いで「自社ブランドの立ち位置の把握」、「ブランドコンセプトの明確化」の回答割合が高くなっていることが分かる。次に、ブランドの取引価格への寄与状況別に見たものが**第2-2-7図**である。これを見ると、取引価格に寄与していると回答した企業において、「顧客や社会へのブランドメッセージの発信」などのブランドの構築・維持に係る取組の回答割合が高いことが分かる。また、取引価格に「大いに寄与している」企業と「ほとんど寄与していない」企業を比較すると、「自社ブランドの立ち位置の把握」や「ブランドコンセプトの明確化」において、回答割合に大きな違いがあることから、こうした取組の重要性がうかがえる。

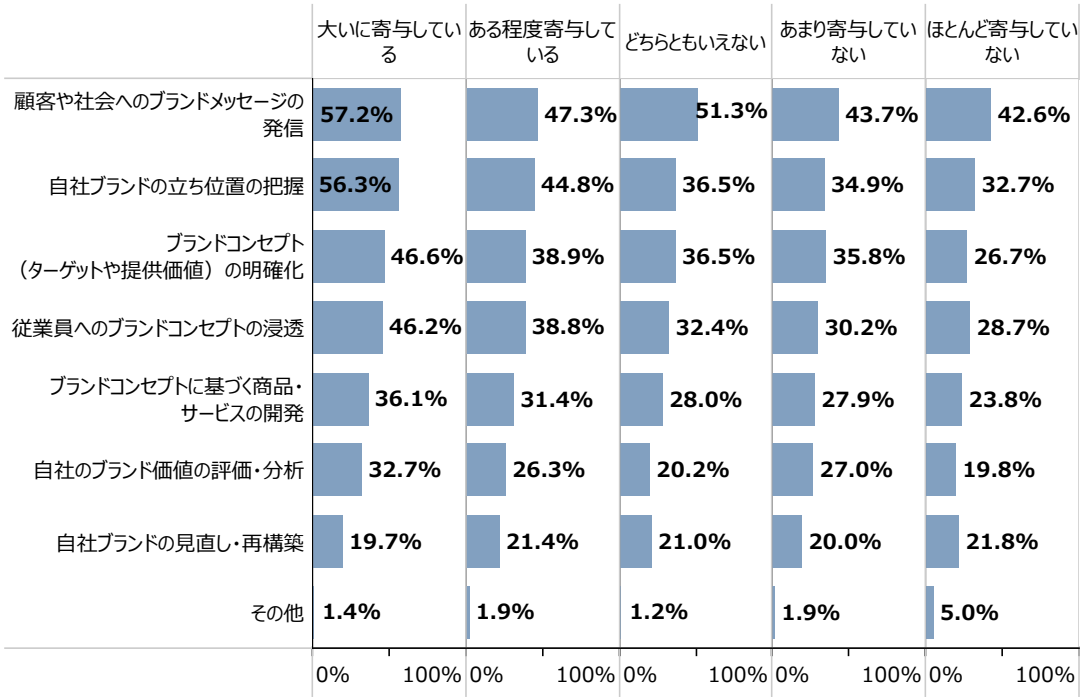
7　取組を実施している企業のさらに具体的な取組内容としては、HPやSNSを通じた情報発信、TV番組などのメディアへの露出、広告の出稿などが自由回答で多く挙げられていた。

第2-2-6図　ブランドの構築・維持のための取組内容



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.ブランドの構築・維持のための取組の有無について、「取り組んでいる」と回答した企業に聞いている。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

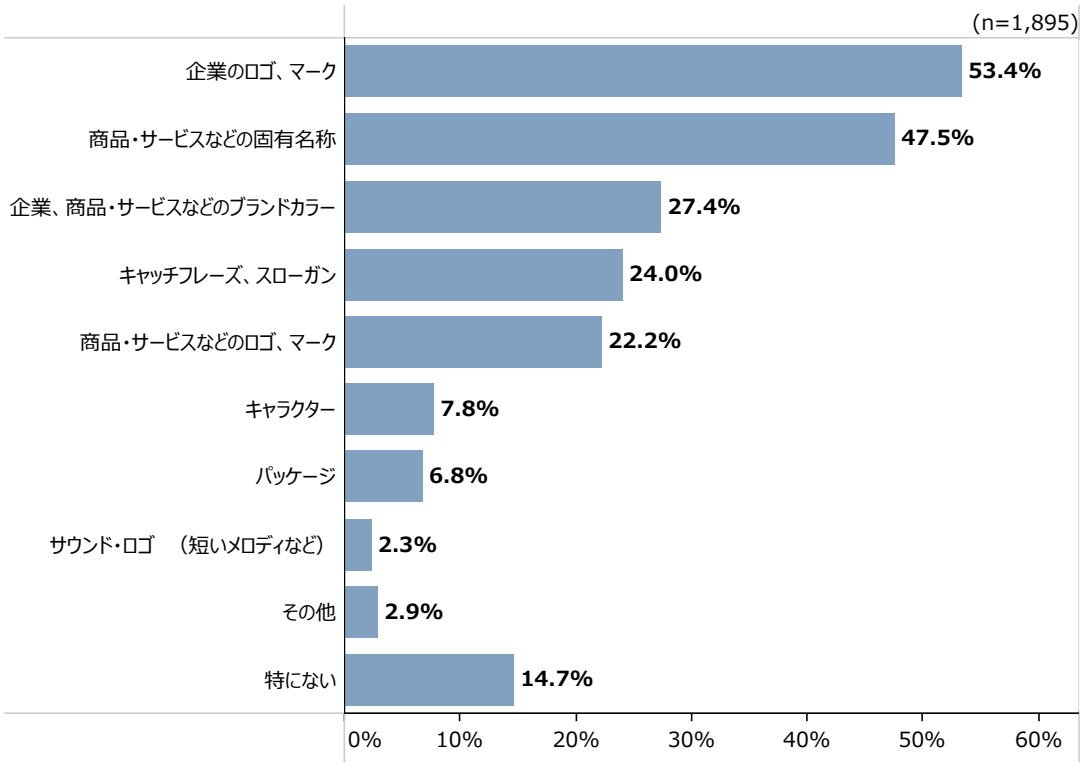
第2-2-7図　ブランドの取引価格への寄与別に見た、ブランドの構築・維持のための取組内容



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.ブランドの構築・維持のための取組の有無について、「取り組んでいる」と回答した企業に聞いている。
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。大いに寄与している：n=208、ある程度寄与している：n=854、どちらともいえない：n=515、あまり寄与していない：n=215、ほとんど寄与していない：n=101。

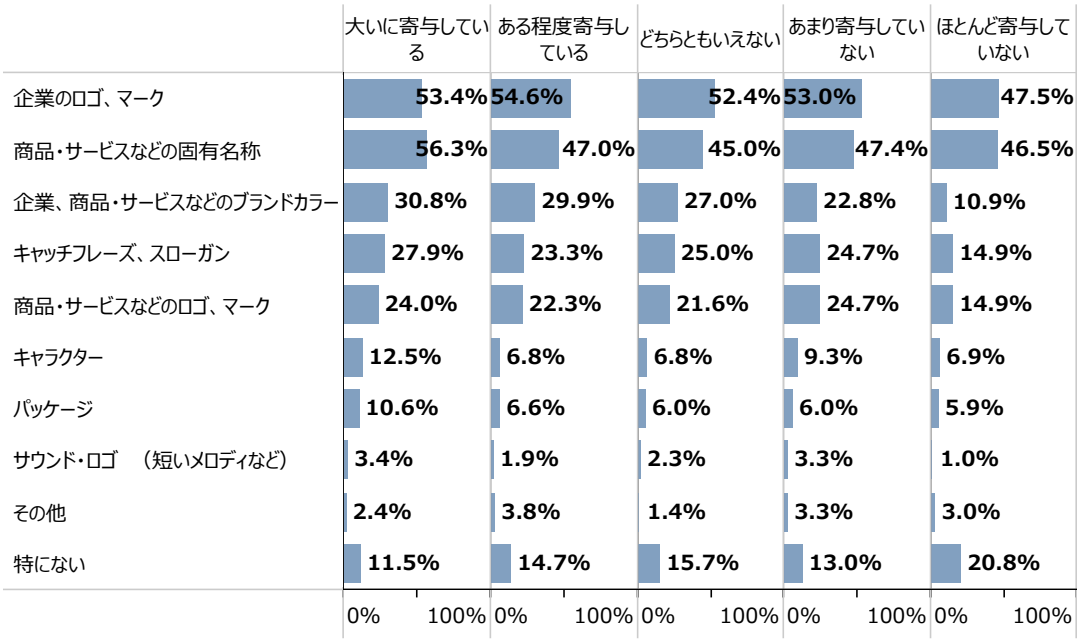
続いて、第2-2-8図はブランドの構築・維持に取り組む企業が活用しているブランドの要素を示したものである。これを見ると、「企業のロゴ、マーク」、「商品・サービスの固有名称」と回答した企業の割合が高くなっていることが分かる。また、ブランドの取引価格への寄与状況別に見たものが、第2-2-9図である。取引価格に「大いに寄与している」企業と「ほとんど寄与していない」企業を比較すると、「企業、商品・サービスなどのブランドカラー」や「キャッチフレーズ、スローガン」において、回答割合に違いがあることが分かる。

第2-2-8図　ブランドの構築・維持に取り組む企業が活用しているブランド要素



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.ブランドの構築・維持のための取組について、「取り組んでいる」と回答した企業の回答を集計している。

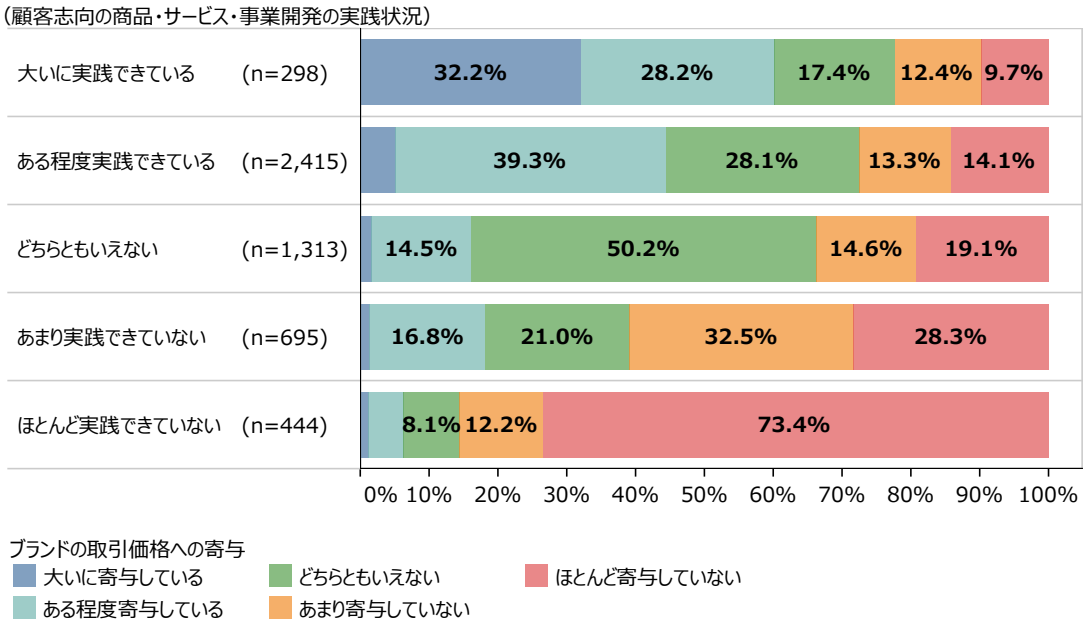
第2-2-9図　ブランドの取引価格への寄与別に見た、活用しているブランド要素



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.ブランドの構築・維持のための取組について、「取り組んでいる」と回答した企業を集計対象としている。
3.回答数(n)は以下のとおり。大いに寄与している：n=208、ある程度寄与している：n=853、どちらともいえない：n=515、あまり寄与していない：n=215、ほとんど寄与していない：n=101。

新たな商品やサービスを開発する際には、顧客の声に耳を傾けることが重要である[8]。**第2-2-10図**は、顧客志向の商品・サービス・事業開発の実践状況別に、ブランドの取引価格への寄与を示したものである。これを見ると、顧客志向の商品・サービス・事業開発を実践できている企業において、ブランドの取引価格への寄与が高い傾向にあることが分かる。顧客のニーズにあった商品・サービス・事業を開発することで、顧客からのブランドの評価が高くなり、取引価格の維持・引上げにつながっている可能性が考えられる。

第2-2-10図　顧客志向の商品・サービス・事業開発の実践状況別に見た、ブランドの取引価格への寄与



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

8　2020年版中小企業白書第２部第１章第４節（第2-1-51図）では、企業が新製品・サービスの開発の際にきっかけとなる発想として顧客ニーズ起点が最も多くなっている。

ここまで見てきたように、ブランドの構築・維持に取り組んでいる企業では、自社のブランドが取引価格の維持・引上げにつながっていることを確認した。また、取引価格の維持・引上げに寄与していると回答した企業においては、対外的なブランドの発信に加え、自社のブランドの立ち位置の把握やブランドコンセプトの明確化を実施している割合が高く、こうした取組が重要であることが示唆される。

事例2-2-1は、海外展開を実施するも伸び悩んでいた自社ブランドについて、ブランディングデザイナーの支援などを受けて、時代にあったブランドへの見直しを実施し、ブランド力の向上につながった事例である。自社のブランド力を高めるには、自社のブランドコンセプトの明確化に取り組み、社内外に対してブランドを浸透・発信し企業文化の醸成を行うことが有効といえるのではないだろうか。

コラム2-2-1では、標準化について紹介している。自社の持つ技術の優位性を対外的にアピールしていく際に、JISなどによる標準化を行うことで客観的な数字によりその優位性を示すことができれば顧客に訴求しやすくなる。また**コラム2-2-2**ではブランド戦略を検討する際に重要となる、商標権について紹介している。商標権は、自社の模倣品対策の観点でも重要であると同時に、自社が新たに商品開発を行う上では他社の商標を侵害していないかという観点でも注意を払う必要がある。

事例
2-2-1

ブランドコンセプトから見直し、新ブランドを立ち上げたことで、海外向けの売上げを伸ばし成長につなげている中小企業

所在地　奈良県生駒市
従業員数　34名
資本金　1,000万円
事業内容　その他の製造業

近畿編針株式会社

▶ 自社ブランドの海外販売が伸び悩み、ブランドイメージの刷新が課題に

奈良県生駒市の近畿編針株式会社は、1916年創業の老舗編針メーカーである。売上げの6～7割を占める竹編針を中心に編み物用具や手芸用品を展開し、世界18か国に輸出も行っている。1983年にOEM（自社の製品を他社のブランドで販売すること）などの形態で輸出事業を開始したが、海外で同社の製品がどのような評価を得ているか知らなかった。2005年に就任した尾山恭子社長は、2000年頃から海外の見本市イベントに出向き、製品が高評価を得ているのを確認した。2001年の同時多発テロを契機に、欧米諸国で編み物関連の需要が急激に高まり、同社の海外向け売上げも伸びていた中、海外卸売業者のオファーを受け、2006年頃より自社ブランド製品の輸出を開始。国内向けの伝統ブランド「K・A」の製品をそのまま輸出した。当初は売上げも堅調に推移したものの、2010年代に入ると海外での売上げは伸び悩んだ。時代遅れなデザインはおしゃれのイメージからほど遠く、尾山社長自身、現状のブランド、デザインのままでは海外ユーザーには十分に訴求できないと感じていた。

▶ 新ブランドの立ち上げでイメージを刷新

同社では、創業100周年に向けたブランドイメージ刷新のため、まず社名変更を検討したが、認知度の高い社名は残すべきというのが国内外の取引先の反応だった。そこで、新たなプロダクトブランドの創設に計画を変更。よろず支援拠点から紹介された株式会社SASIと共にブランドコンセプトの検討を始めた。愛着を持ってブランドを育てていく環境を醸成するため、検討は社員全員で行った。「SDGsや自然と調和したライフスタイルに情報と意識を持つ消費者」をターゲットとし、「編み物をする空間や時間を豊かにすること」をコンセプトとした。ブランド名は「編み物の世界を追求する」という意味を込めた「Seeknit」に決まった。ブランドロゴ、製品パッケージ、カタログなどを統一的にデザインしてブランドイメージを刷新し、WEBサイトにはEC機能やオンライン展示会の機能も備えた。また、日本、EU、アメリカ、中国、韓国において社名とブランドのロゴを商標登録した。こうして2015年11月に、約1年に及ぶ取組により新ブランドを立ち上げ、100周年記念事業が完了。

▶ 積極的な事業展開で業績も急上昇

同社は2018年に「奈良県海外展開リーディングカンパニー表彰」を受賞。これは商品特性に合致したブランド再構築を行い、海外の販路開拓につなげたことが評価されたものだ。同年にはドイツとフランスの見本市に出展し、工芸品のように美しく展示して注目された。ハンドメイド関連商品に特化したアメリカのECモール「Etsy」にも出店し、越境ECという新たな海外直売ルートを開拓した。商品に適したモールを選択したことで大手ECサイト出店時より売れ行きは好調だ。ブランド再構築の効果は大きく、新ブランド立ち上げ前と比べて売上げは約1.5倍になった。「物は同じでも見せ方を変えれば自信と勇気を持って海外で展開できる。ブランド構築は、人任せにせず、主体性を持って取り組むのが大事。ただし理想論ではなく身の丈に合ったプランをまとめるには、専門的なノウハウを持つパートナーにプロデュースしてもらうのも重要。」と尾山社長は語る。


海外展示会で熱心な質問を受ける

Seeknit
founded in 1916
新しいロゴマーク


尾山恭子社長（右から2番目）

コラム

2-2-1　標準化が支える中堅・中小企業等の市場展開

標準化とは

「標準化」とは、事業者やその利害関係者など、一定のメンバーの合意を得て規格（技術仕様書）を制定し、当該規格を普及させる行為のことを指す。標準は、「デジュール標準」、「フォーラム標準」、「デファクト標準」の３種類に分類され、そのいずれについても、消費者の利便性を支え、また新市場を創出する効果を持つ。近年、標準化の対象分野は、製品（モノ）の仕様にとどまらず、「サービス・マネジメント」、「社会システム」、「SDGs・環境」など、様々な分野へ大きく拡大し、企業のビジネス活動における標準化戦略の重要性がますます高まっている。

コラム　2-2-1①図　標準の分類

デジュール標準	標準化機関における合意を経て制定される、公的な標準	ISO 規格、IEC 規格、JIS（日本産業規格）等
フォーラム標準	特定分野の標準化に関心がある企業・専門家群の合意で制定される標準	IEEE（米国） ASTM（米国） DVD フォーラム W3C
デファクト標準	特定企業の製品・サービスが世界中に普及することで生まれる事実上の標準	Windows Google

中堅・中小企業経営の壁

中堅・中小企業等の中には、大企業に比して、事業規模、人的リソース量、資金力などが低いことから、以下のような課題を抱えている企業がある。したがって、優れた製品やサービスを開発しても、その販路開拓や売上拡大を進めることができない場合がある。

①製品の良さをうまく伝えることができていない。
　新しい製品の場合、従来品と単純に比較することができず、製品の良さを客観的に伝えることが難しい。
②企業・製品への信頼度が不足している。
　業界や用途によっては、安全性や品質が厳しくチェックされるため、信頼性を客観的に伝える必要がある。
③新たな製品であるため、市場が未整備である
　新しい市場では、様々な品質の製品がそろうため、市場全体への信頼性が低い。

標準の活用による経営戦略の可能性

こうした①～③のような、中堅・中小企業等におけるビジネス上の課題は、大企業であれば、例えば、大量の製品を市場投入することによって解消され得ることがある。しかし、中堅・中小企業等にとってそうした経営手

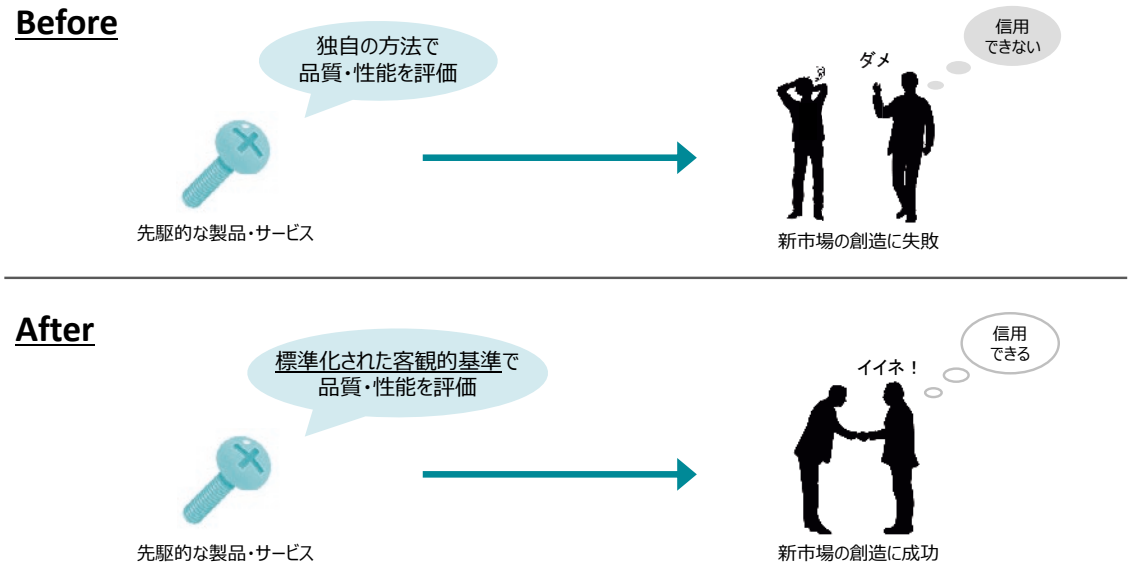
法は、コストとリターンが折り合わない場合もあり、選択し難いケースが多いと考えられる。

そこで、例えば日本産業規格（JIS）など、デジュール標準の獲得を経営戦略において採用することで、自社技術の優位性や、製品の信頼度の高さ、あるいは創出しようとする市場の特定が可能になる。

戦略的な標準化活動を通じて、製品の販路開拓や売上拡大における課題の解決につなげていくために、中堅・中小企業等の標準化活動を支援する経済産業省の仕組みである、「新市場創造型標準化制度」、「標準化活用支援パートナーシップ制度」の二つについて紹介する。

コラム　2-2-1②図　中堅・中小企業が用いる主な戦略

● 中堅・中小企業が採用した主な戦略は、自社製品・サービスの高い品質・性能を**客観的に説明できる基準を開発・標準化**することで、製品・サービスの**差別化**や**新市場の創造**を目指すこと。



新市場創造型標準化制度

JISや国際標準（ISOやIECなど）の策定は、業界単位の合意を通じて行われることが一般的であった。しかし、こうした業界単位での取組は、全国に広がる中堅・中小企業等にとって、必ずしも参画が容易ではない[9]側面もあった。したがって、比較的に小規模な企業であっても、規格策定のための新規の委員会等の立ち上げを可能とするよう、後押しする「新市場創造型標準化制度」を設けている。業界単位の提案を経由せずに個社で提案が可能となり、その際には「(一財）日本規格協会（JSA)」の専門家がサポートを行うこととなる。

この制度を創設した2014年以降、これまでこの制度に採択された案件は52件であり、そのほとんどが、中堅・中小企業提案によるものである。

この制度を活用した事例としては、食品加工工場や調理現場で、汚れや菌の有無を簡易かつ即時に確認できる携帯形微生物観察器が挙げられる。この観察器の解像力や堅牢性（耐衝撃性、耐高温、耐高湿性）に関する評価方法を標準化（JIS化）した。この取組によって、製品を客観的に評価できる環境が整い、市場の拡大につながった。

9　例えば、ある特定の分野だけでは閉じない、領域横断的な融合技術やサービスなどの場合や、また、１社だけが保有する先端技術などの場合には、業界単位の合意に適さない側面がある。

コラム　2-2-1③図　性能の見える化による信頼性向上・取引先拡大

- 株式会社 mil-kin(旧 アクアシステム 株式会社)は、食品加工工場や調理現場で、汚れや菌を簡易・即時に確認できる携帯形微生物観察器を開発。
- 本製品の性能や品質の信頼を得るために、解像力や堅牢性の基準を標準化。
- 本製品を客観的に評価できる環境の整備により、市場が拡大。

規格作成にあたっての期待・動機
食中毒等事故(※)を減少させるため、様々な現場で簡易・即時に細菌の有無を判定できる製品の市場展開を進めるために、製品の能力・性能を客観的に評価する環境を整えたい。
※年間患者6億人、死者42万人（出典：WHO推計2015）

規格の概要(機能を評価するための試験方法)
携帯形微生物観察器の解像力や堅牢性(耐衝撃性、耐高温、耐高湿性)の基準を定める。
※照明及び対物レンズは特許化(原理や構造は公表。)

効果
装置の性能が客観的に評価できるようになり、取引先の信頼性が向上。コンビニなどでの採用が当初はメインであったが、歯周病菌の確認も行えることから、近年では歯科医院などの新たな市場拡大にもつながっている。これらの取組から公衆衛生や健康維持等の社会課題の解決にも貢献。
製品売上推移：2018年(JIS作成前)から2020年(JIS化後)で2.5倍に増加。

今後の展開
「JISに基づく製品ならば」と東南アジアを中心に海外市場が拡大。



スマートフォンやタブレットで観察可能

標準化活用支援パートナーシップ制度

一方で、そもそも、自社の技術が標準化になじむのかが判断できないといった場合も少なくない。

例えばJSAは、標準化活用の相談にも応じるなどの幅広い支援を実施しているが、各地域の中堅・中小企業等が標準化に馴染みがない場合などには、直接相談を持ち込むこと自体に、ちゅうちょを感じるケースもある。

そこで、各地域に根差して活動を展開している、自治体・産業振興機関、地域金融機関、大学・公的研究機関等に、標準化について身近に相談できるよう、「標準化活用支援パートナーシップ制度」を設けている。標準化に関する相談がある場合、地域の中堅・中小企業等は、パートナー機関として登録しているこれらの団体に、広く相談することができる。より具体的な相談になれば、パートナー機関を通じてJSAからの支援を受けることも可能である。2014年以降、パートナー機関を通じて標準化を達成した案件は、18件にのぼる。

コラム　2-2-1④図　標準化活用支援パートナーシップ制度


パートナー機関一覧

パートナー機関は47都道府県全国各地に設置しており、地域の企業の方は、標準化が自社の経営課題の解決につながりそうな場合、お近くのパートナー機関に相談が可能です。 こちらより、お近くのパートナー機関を調べることができます。

全国							
北海道	北海道						
東北	青森県	岩手県	秋田県	宮城県	山形県	福島県	
関東	茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県
北陸	新潟県	富山県	石川県	福井県			
中部	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県		
近畿	三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県
中国	鳥取県	島根県	岡山県	広島県	山口県		
四国	徳島県	香川県	愛媛県	高知県			
九州・沖縄	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県
	沖縄県						

パートナー機関への登録

パートナー機関に新規で登録する際は、こちらをご覧ください。

- リーフレット「標準化活用支援パートナーシップ制度のご案内」
- 「標準化活用支援パートナーシップ制度」実施要領（PDF形式：179KB）
- 「標準化活用支援パートナーシップ制度」パートナー機関公募要領（PDF形式：175KB）
- 「標準化活用支援パートナーシップ制度」申請書（Word形式：25KB）

全国のパートナー機関を経済産業省のHPで探すことが可能



標準化活用支援パートナーシップ制度の支援体制

おわりに

今後も、地域における標準化活動のパートナーシップの拡大を図りつつ、新市場創造型標準化制度もより使いやすく見直しを行うことで、地域で活躍する中堅・中小企業等の、新しく優れた技術等に関する標準化の支援を行っていく。

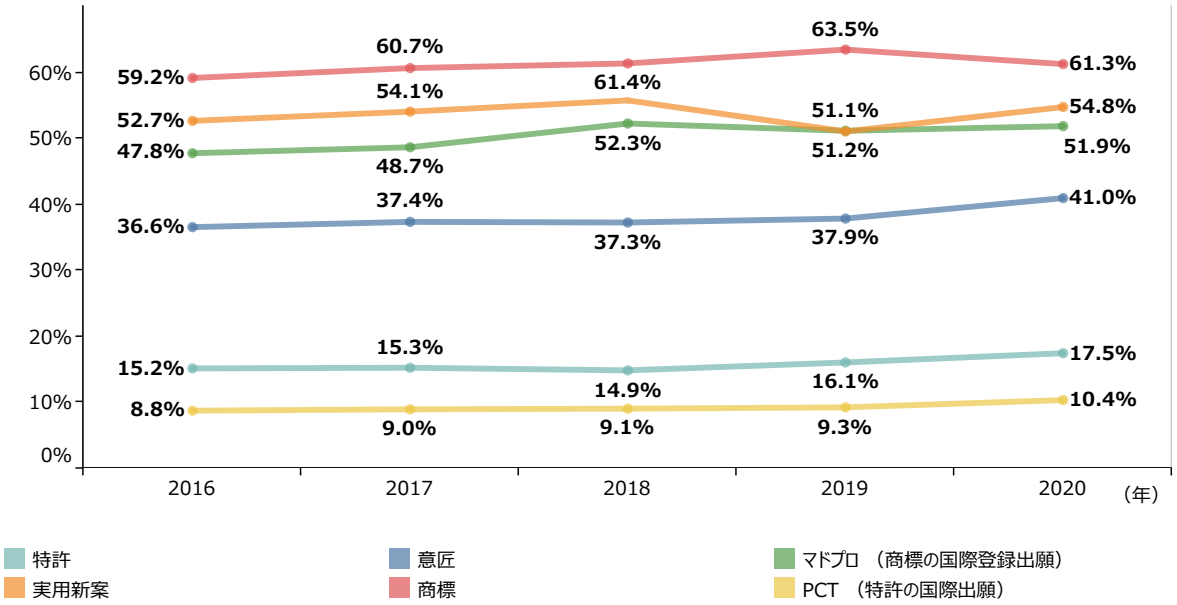
コラム

2-2-2　中小企業における商標権の活用

本コラムでは、中小企業における商標権の活用状況と、今後の留意点などについて紹介する。

中小企業における知的財産権の出願動向を確認すると、商標登録出願件数における、中小企業が占める割合が60%を超え、特許出願件数に占める割合などと比較して高くなっており、中小企業においては、知的財産権の中でも商標取得に対する意識はある程度高いものと推察される（**コラム2-2-2①図**）。

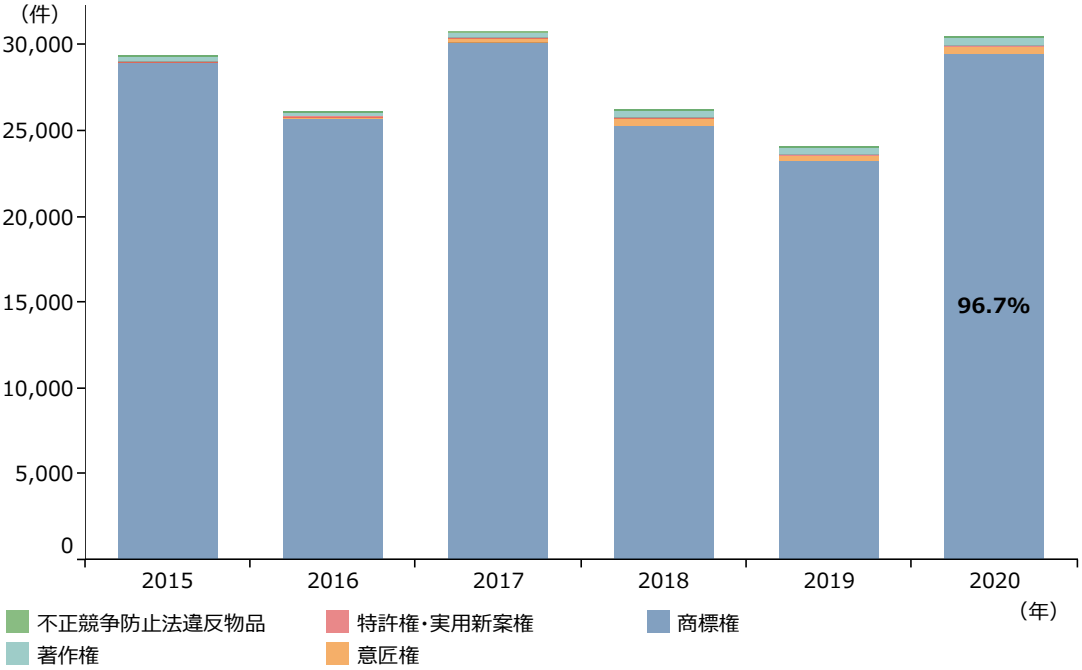
コラム　2-2-2①図　中小企業の出願件数比率の推移



資料：特許庁「行政年次報告書2021年版」
（注）内国人出願における中小企業の出願件数比率。

自社のブランドを保護する上では、商標の活用が重要となる。実際に、水際における輸入模倣品の取締りにおいては、商標権に基づくものが全体の90%を超えるなど圧倒的に多くなっている（**コラム2-2-2②図**）。

コラム　2-2-2②図　知的財産権に基づく輸入差止め件数実績



資料：財務省ホームページ「知的財産権に基づく輸入差止め件数実績」

商標権を始めとした知的財産権の活用は、権利取得といった法的な側面だけでなく、権利取得の過程で自社の価値や特徴を、他社と比較して明確にすることにもつながる[10]。

感染症流行以降、EC（電子商取引）の市場規模の拡大が続いており、海外を含め既存の商圏外に簡単に出ていくことができるようになった。一方で、ECサイトによっては、出品に当たり商標登録を義務付けるものも存在する[11]。ECの利用を検討している事業者においては、事前に商標権について理解を深めていくことが必要となる。

また、商標権は他社の権利侵害になるリスクもあるという点を認識しておく必要がある。事前に十分に商標調査をしておらず、自社のオリジナル商品として販売に向けて生産や販促などを準備していたものが、既に商標登録されており、それまでに投じた販促費や在庫がそのまま損失となるケースなどが起こる可能性があり、中小企業にとっては経営への大きな痛手となりうる。

ここまで見てきたように、中小企業においても、自社のブランド価値を高める観点に加えて、リスク管理の観点からも商標を始めとした知的財産権への関心を高く持っておくことが重要といえよう。

10　2020年版中小企業白書第2部第1章第5節
11　中国アリババグループのECプラットフォームであるTmall（天猫）では、出店時審査において、取り扱う商品に関連する商標登録証などの提出が求められている。

２．デザイン経営

デザイン経営[12]とは、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営である。ここでいうデザインには、ブランド構築に資するデザインとイノベーションに資するデザインの二つがあり、前者は企業が大切にしている価値や意志を表現する営み、後者は顧客の潜在ニーズを基に事業を構想する営みとして捉えられている。デザイン経営のための具体的な取組としては、経営者や経営層がデザイン責任者となり、商品・サービス・事業開発の上流工程や、経営戦略の策定段階からデザインの専門人材を活用することなどが挙げられる。

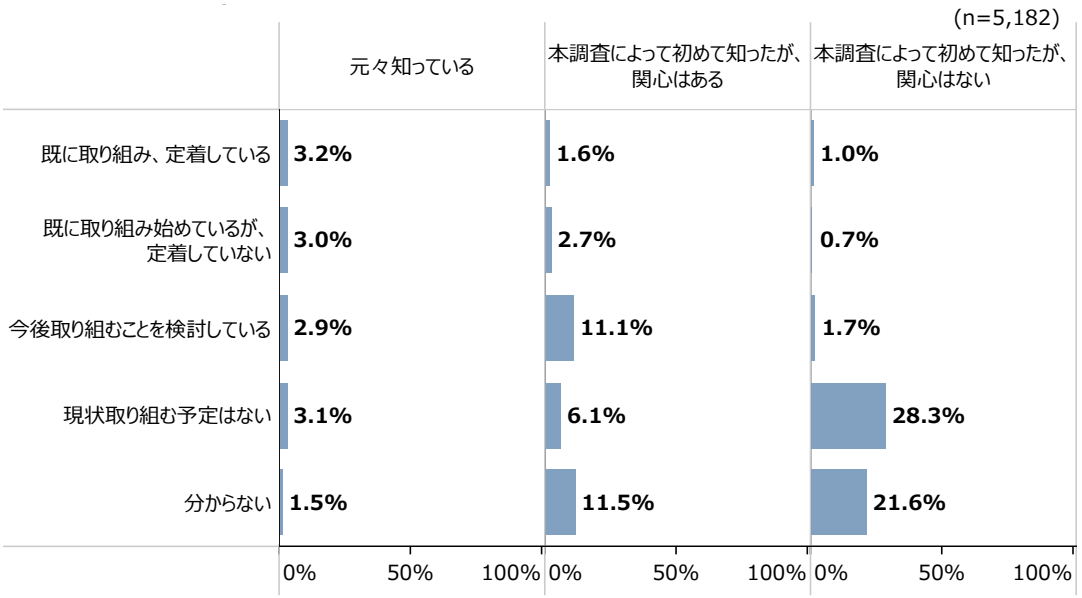
大手企業においては、BtoC企業のみならず、BtoB企業においても、デザインを企業の経営戦略の中心に据えている例も見られ[13]、欧米ではデザインへの投資を行う企業が高いパフォーマンスを上げているとの調査結果も示されている[14]。

本項では、デザイン経営について中小企業における取組状況や取組の効果について確認していく。

①デザイン経営の認知状況及び取組状況

第2-2-11図は、デザイン経営の認知状況及びデザイン経営の取組状況を示したものである。これを見ると、認知状況によらず、既に取り組んでいる企業の割合は12.2%にとどまっていることが分かる。また、デザイン経営について「元々知っている」と回答した企業の割合も13.7%となっており、デザイン経営の認知度は一部にとどまっている様子がうかがえる。

第2-2-11図　デザイン経営の取組状況及びデザイン経営の認知状況

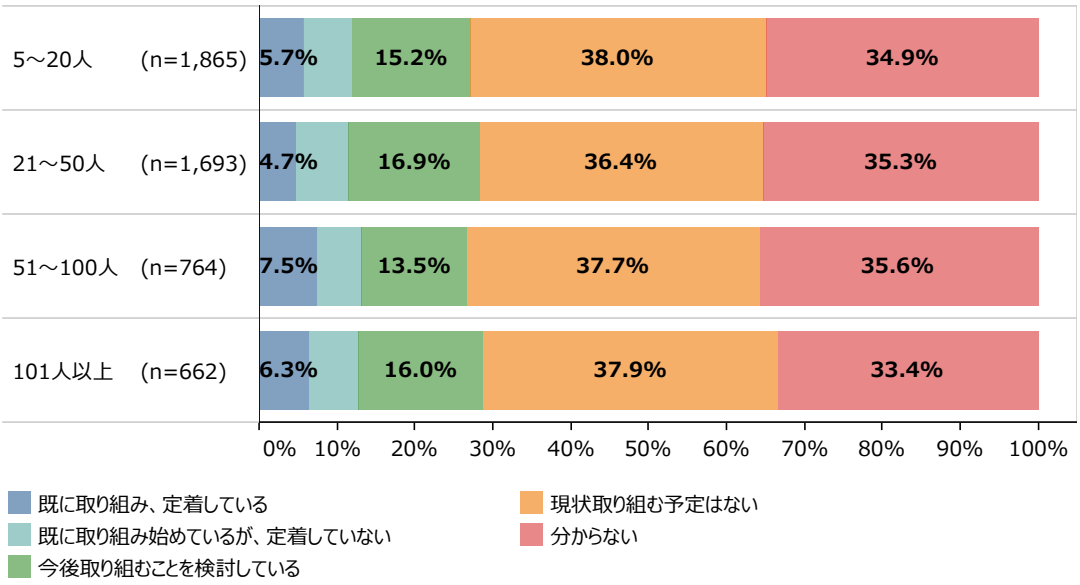


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

12　ここでの「デザイン経営」の定義は、経済産業省・特許庁（2018）に基づいている。
13　経済産業省・特許庁（2018）では、デザインを経営に取り入れる企業として、BtoC企業としてアップル、ダイソンなどを、BtoB企業としてスリーエム、IBMなどを挙げている。
14　British Design Council（2012）では、デザインの投資に対して営業利益はその４倍増加することを示している。またDesign Management Institute（2015）では、デザインを重視する企業の株価はS＆P 500全体と比較して、10年間で2.1倍成長していることを示している。

続いて、**第2-2-12図**はデザイン経営の取組状況を、従業員規模別に示したものである。これを見ると、デザイン経営に既に取り組んでいる企業や、今後取り組むことを検討している企業の割合は、従業員規模によって大きな差はないことが分かる。

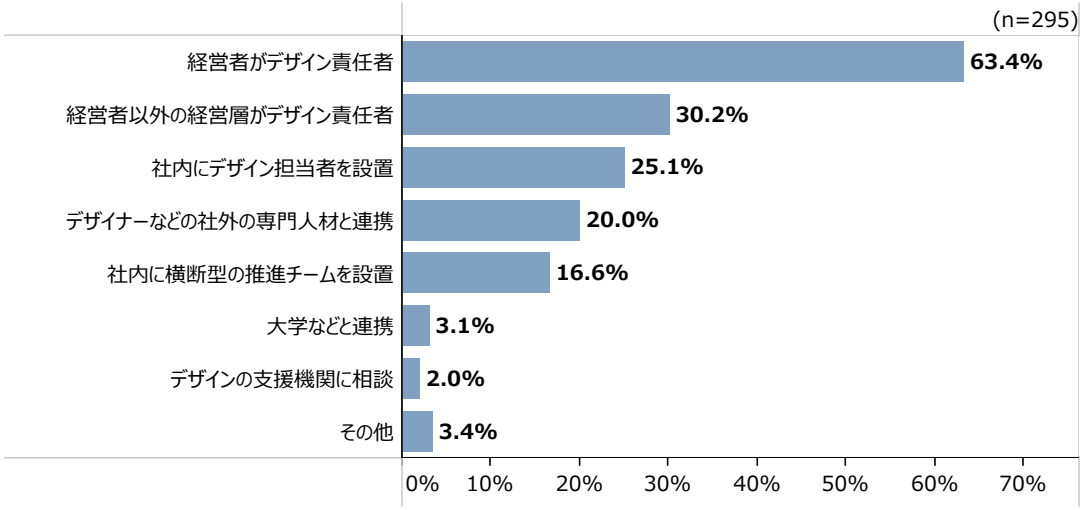
第2-2-12図　デザイン経営の取組状況（従業員規模別）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

続いて、**第2-2-13図**はデザイン経営に「既に取り組み、定着している」企業における、デザイン経営の体制を確認したものである。これを見ると、「経営者がデザイン責任者」と回答している企業の割合が最も高くなっており、デザイン経営の取組においては、経営者による関与が重要といえよう。

第2-2-13図　デザイン経営の体制

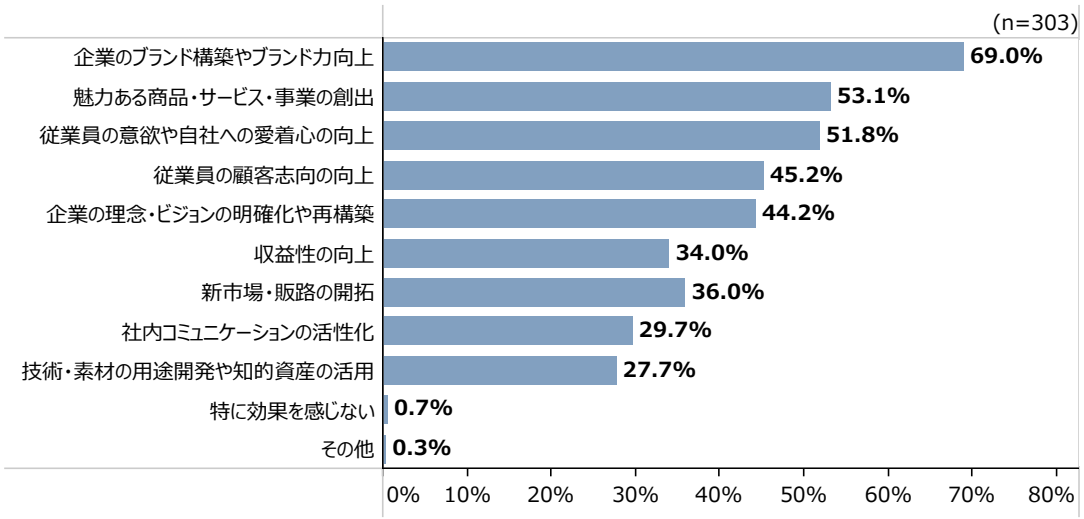


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.デザイン経営について、「既に取り組み、定着している」と回答した企業について集計している。

②デザイン経営の効果

第2-2-14図は、デザイン経営に取り組むことよる効果を示したものである。これを見ると、「企業のブランド構築やブランド力向上」、「魅力ある商品・サービス・事業の創出」、「従業員の意欲や自社への愛着心の向上」と回答した企業の割合が高くなっていることが分かる。デザイン経営に取り組むことにより、ブランド力の向上が図られるだけでなく、新たな商品などの創出によるイノベーションや従業員の意欲向上といったインターナル・ブランディングにもつながっている様子がうかがえる。

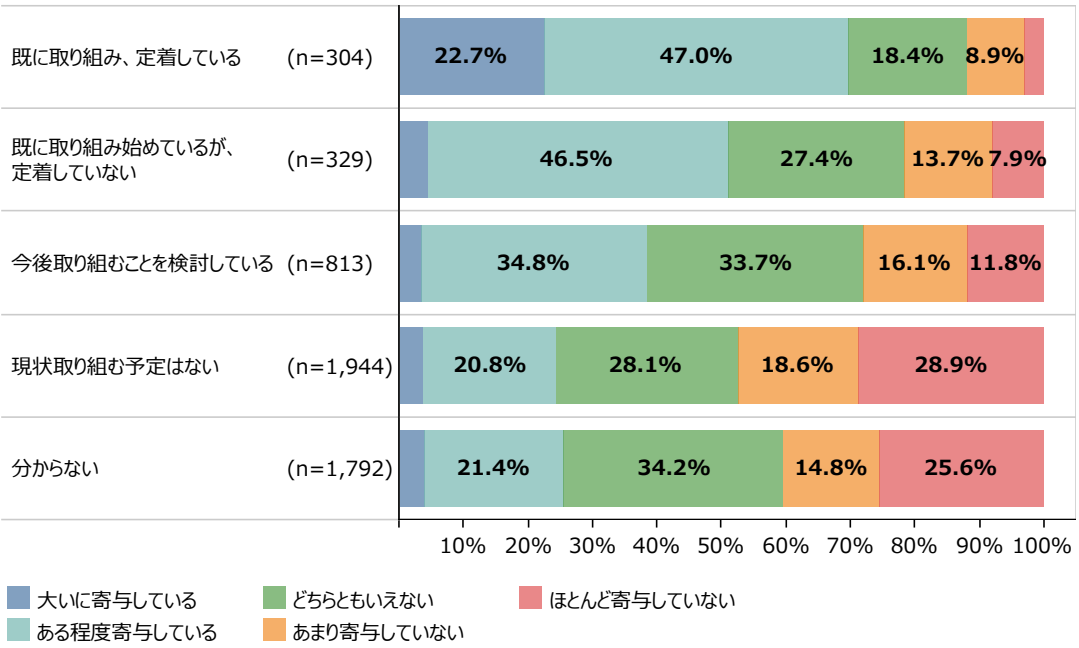
第2-2-14図　デザイン経営による効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.デザイン経営について、「既に取り組み、定着している」と回答した企業を集計対象としている。

最後に、デザイン経営の取組状況別に、ブランドの取引価格への寄与を確認すると、「既に取り組み、定着している」と回答した企業において、ブランドが取引価格の維持・引上げに寄与している企業の割合が最も高くなっていることが分かる（第2-2-15図）。デザイン経営に取り組むことで、ブランド力の向上につながり、取引価格の維持・引上げにつながっているものと考えられる。

第2-2-15図　デザイン経営の取組状況別に見た、ブランドの取引価格への寄与



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

ここまで見てきたように、企業規模に関わらずデザイン経営の取組は大きく進んではいないものの、デザイン経営に取り組み定着している企業においては、ブランド力の向上のみならず、新たな商品・サービスの開発や、取引価格の維持・引上げに寄与しているとの効果を実感していることを確認した。**事例2-2-2**では、デザインの知識を持った人材が全くいなかった企業において、外部のアートディレクターとの出会いを契機にデザイン経営に取り組み、自社のブランド力の向上につながった事例を紹介している。中小企業は大企業と比べ、経営者がリーダーシップを発揮することで全社的な取組を行いやすいため、デザイン経営の取組を検討することは有用といえるのではないだろうか[15]。また、**コラム2-2-3**では経済産業省・特許庁が中小企業向けにデザイン経営の要素や実践例をまとめた「中小企業のデザイン経営ハンドブック」を紹介している。

15　特許庁（2020）では、社長によるデザインへの関与が積極的なケースではデザイン経営の導入が早いことを指摘している。

事例
2-2-2

社外のアートディレクターと共にデザイン経営に取り組み、自社のブランドコンセプトの明確化などを通じて、ブランド力を高めた中小企業

所在地　北海道北見市
従業員数　21名
資本金　1,000万円
事業内容　その他製造業

環境大善株式会社

▶ 事業承継に当たり、自社のリブランディングの必要性を感じる

北海道北見市の環境大善株式会社は、牛のし尿を再利用した、消臭液、土壌改良材の製造・販売を行う企業である。同社の窪之内誠社長は、先代である父親の窪之内覚会長から事業を承継するに当たり、70代の父親世代の愛用者が多い自社製品のターゲット層の若返りを図ることが必要だと考えていた。首都圏のバラエティー雑貨を扱う企業と共に実施した既存製品のパッケージリニューアルを通じて、売上げは一時的に伸びた。一方で、単なるパッケージのリニューアルだけでは長続きはしないと窪之内社長は考え、事業承継を契機に、自社の存在意義を改めて見直し、リブランディングを行うことにした。様々なデザイナーと面談し、最終的にアートディレクターの鎌田順也氏と出会い、2018年よりデザイン経営に取り組み始めた。

▶ 自社の存在意義を見つめ直し、新たなブランドコンセプトを社内外へ浸透

ブランドコンセプトの見直しに際して、鎌田氏と最初に実施したのは、徹底的な自社の分析だった。自社の強み、存在意義など様々な観点から、毎週のように経営幹部も交えて議論を重ねた。半年以上に及ぶ議論を踏まえて、新たな経営理念として「発酵経営®」を掲げ、2019年2月に従業員向けに「環境ダイゼンの考え」という冊子を作成。2020年3月には、「経営指針の書」として改訂し社内に経営理念や存在意義、行動指針を共有していった。また、「『人』、『暮らし』、『健康』を整え、『地球』を健康にする。」といった内容を含む“ブランドプロミス”（顧客に約束する価値）を策定し、あわせて社名変更や新たなシンボルマークも作成した。従業員の制服や請求書など様々な箇所でシンボルマークを使用し、インターナル・ブランディングを進めていった。社外に対しても、地元紙への広告掲載やオンライン番組の配信を実施し、自社ブランドの浸透を進めた。自社の企業活動・ブランドコンセプトを言語化・発信したことで、従業員が自社の活動や技術に自信を深めるとともに、会社への愛着心の向上につながった。

▶ 一貫したブランドコンセプトの下で商品パッケージをリニューアル、業績も向上

2021年に入り、最後に実施したのが商品パッケージのリニューアルであった。これまでの取組で明確化されたブランドコンセプトを基に、同社が新たな顧客ターゲットとして見据える若年層への親しみやすさにも配慮しながら、対象となる百貨店や雑貨店、ホームセンターなど顧客層別にパッケージをそれぞれデザイン。20代から30代をターゲットにした女性誌に記事が3回にわたって連載されるなど反響も大きく、百貨店や雑貨店にも商品を置いてもらいやすくなった。

一連の取組により企業イメージが刷新されたことで、北見市外からの新規採用につながるなど、人材獲得にも寄与している。さらに利益率の向上や、海外との取引を含めて販路の拡大にもつながっており、来期の売上げは20%程度伸びる見込みだ。「経営者というバスの運転手が父から私に代わり、目的地は同じかもしれないが、どれくらいのスピードでどの停留所にとまるか、どういう手順で行くのかを明確に従業員に示すことができた。継続してデザインによるコミュニケーションを経営に取り込み、北見から産業をつくっていきたい」と、窪之内社長は語る。


窪之内誠社長



パッケージのリニューアルを実施した「きえ～る®」



企業ロゴである「善玉菌の大善君」のマークが入った社屋

コラム

2-2-3 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック／みんなのデザイン経営

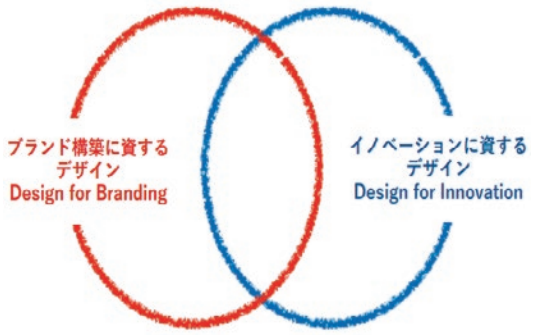
社会や市場の変化、新しい技術の台頭など、企業を取り巻く環境が大きく変化する中、これまでの事業の常識や経験が通用しにくい状況が生まれている。こうした状況下で企業が生き残るために重要性を増しているのが、デザインの考え方や手法を経営の中に取り入れる「デザイン経営」である。

経済産業省と特許庁は、2018年に「産業競争力とデザインを考える研究会」の報告書として『「デザイン経営」宣言』を公表し、ビジネスの最上流からデザインの考え方や手法を取り入れることの重要性を訴えた。この宣言を一つの契機として、スタートアップ企業や大企業を中心に、経営陣の中にデザイン責任者を置く例や、デザインの手法を新規事業開発に取り入れる例も見られるようになってきている。しかしながら、多くの中小企業にとってデザイン経営は縁遠い話であり、自分事として認識されていないのではないだろうか。

コラム　2-2-3①図　『「デザイン経営」宣言』とデザイン経営の効果



『「デザイン経営」宣言』



デザイン経営の効果

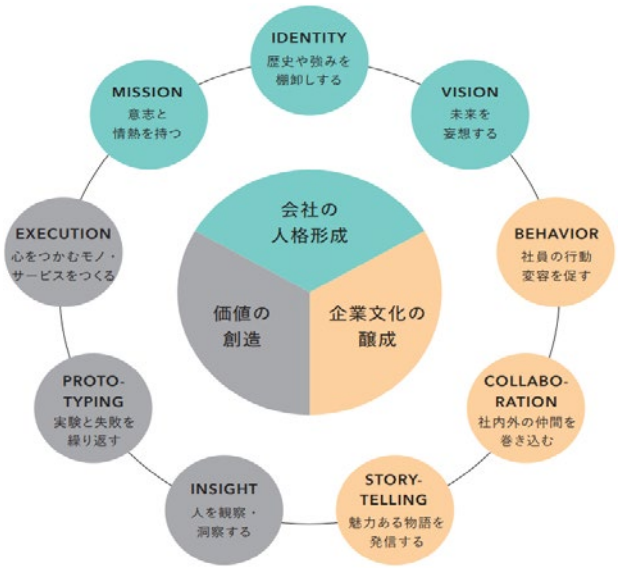
そこで、特許庁は、既にデザイン経営を実践し、一定の実績をあげている中小企業にインタビューを行い、デザイン経営の要素や実践例をまとめた『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック　みんなのデザイン経営』を2021年に発行した。

このハンドブックでは、『「デザイン経営」宣言』の中でデザインの役割として示した「ブランディング」と「イノベーション」という枠組みを発展させ、「会社の人格形成」「企業文化の醸成」「価値の創造」という三つの枠組みと九つの要素に整理している。

コラム　2-2-3②図　『みんなのデザイン経営』と9つの入り口



『みんなのデザイン経営』



9つの入り口

中でもポイントは、「意志と情熱を持つ」「歴史や強みを棚卸しする」「未来を妄想する」といった「企業の人格形成」に関連する要素を設けた点にある。企業がどのような歴史を持ち、いま何に注力し、これから先どんな未来を目指すのか。成功事例を見ると、その企業の「人格」を明確にするところに、デザインの考え方や手法が生かされ、効果を発揮しているケースが少なくない。

デザイン経営を実践するためには、経営者の決断が重要だが、成果を上げるためには社員一人一人の意識改革が欠かせない。その点、規模が比較的小さい中小企業は、一般的に社内の意思疎通が図りやすく、一体となって取り組みやすいことから、デザイン経営との相性は良いと考えられる。

企業が抱える課題への取組は無数に存在する。また、どのような取組が有効かは各社各様である。上記のハンドブックで示した枠組みや先行事例を参考に、自社の課題を掘り下げ、そこに必要な取組を洗い出し、自社ならではのデザイン経営に挑戦していただきたい。

参考HP

・「デザイン経営」宣言（産業競争力とデザインを考える研究会報告書）
（https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20180523001.html）
・中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営
（https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho.html）

第２節　人的資本への投資と組織の柔軟性、外部人材の活用

企業活動における経営資源は、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」と大別されることが多いが、その中でも「ヒト」は、他の経営資源を使う主体であり、特に重視されることが多い[16]。また、他の経営資源と異なり、「ヒト」には、個性や感情があることや、獲得した後の教育や訓練によって、そのパフォーマンスに差が出ることが特徴として挙げられる。そのため、企業は従業員の能力開発を行い、また、適切な人事施策により従業員の能力やモチベーションを高める取組を実施することが重要である。

このように、人材を重要な経営資源として捉え、教育、評価、報酬などの人事施策を体系的に構築・運用する仕組みは、人的資源管理（HRM）と呼ばれている。これまでHRMと企業業績との関係については多くの研究が行われ、HRMと企業業績間には正の関係が見いだされている（咸（2016）など[17]）。本節では、（株）帝国データバンクが実施した「中小企業の経営力及び組織に関する調査」[18]を用いて、人的資源管理（HRM）の要素である、従業員の能力開発、人事評価、賃金などについて、分析する。また、近年は、中小企業においてもフリーランス人材や副業人材など社外の人材を活用しやすい環境も整ってきている。本節では、中小企業における組織の柔軟性や外部人材の活用についても分析する。

16　2020年版中小企業白書第２部第１章第５節では、業種に関わらず、多くの企業が、経営資源の中で「ヒト」を最も重視していることを明らかにしている。
17　咸（2016）では、HRMシステムの構成要素について、採用・配置、トレーニング、評価及び報酬としている。
18　（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」：（株）帝国データバンクが2021年11～12月にかけて、従業員５名以上の中小企業20,000社を対象にアンケート調査を実施（回収4,341社、回収率21.7％）したものである。
【留意点】回収数4,341社のうち4,336社については、（株）帝国データバンクが保有するデータベースと接合し、各企業情報や財務指標について分析を行った。

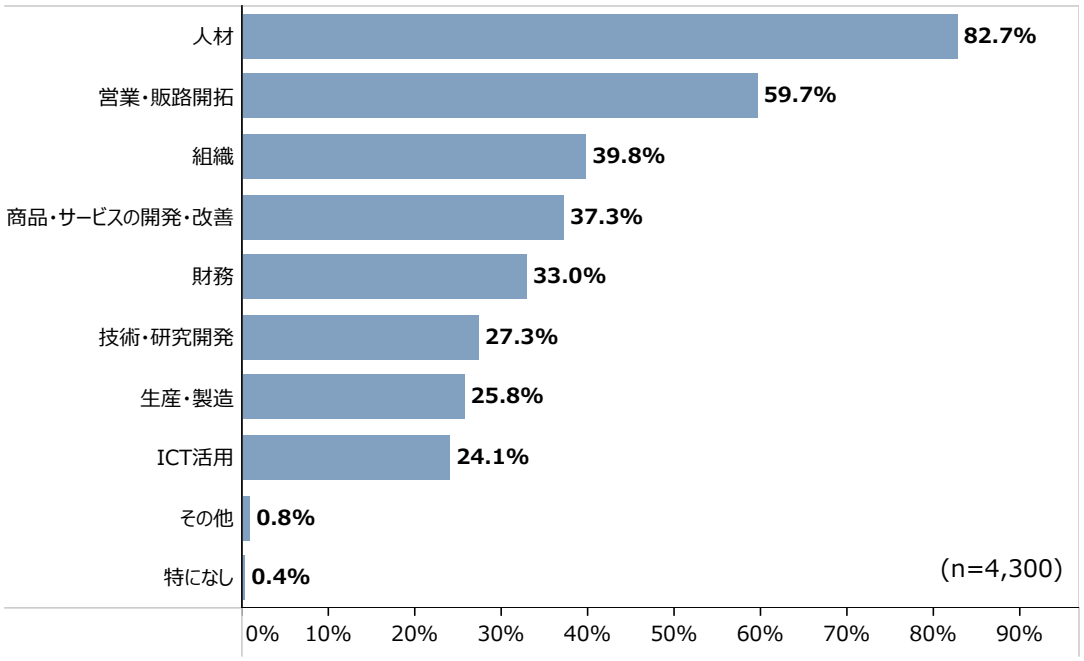
１．能力開発への意識と取組

ここでは、従業員の能力開発に対する経営者の意識と中小企業の能力開発の取組状況について見ていく。

①従業員の能力開発に対する経営者の意識

第2-2-16図は、直面する経営課題のうち重視する経営課題について見たものである。これを見ると、「人材」についての経営課題を重要と認識している割合が８割超と最も高く、経営者の「人材」に対する関心が特に高いことが分かる。

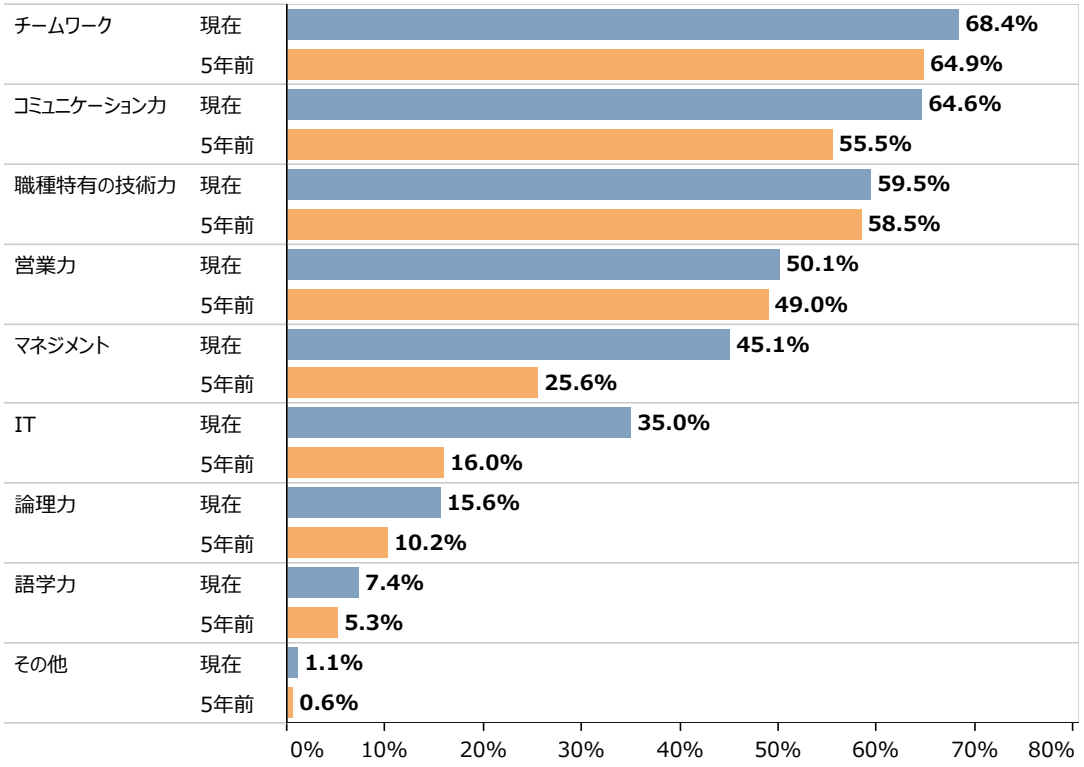
第2-2-16図　重視する経営課題



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-17図は、経営者が従業員に求めるスキルについて見たものである。現在と５年前のいずれも、「チームワーク」や「コミュニケーション力」、「職種特有の技術力」が上位となっている。また、現在と５年前との差異について見ると、「マネジメント」や「IT」の割合が20ポイント程度高まっており、特に重要性が増してきている様子が見て取れる。

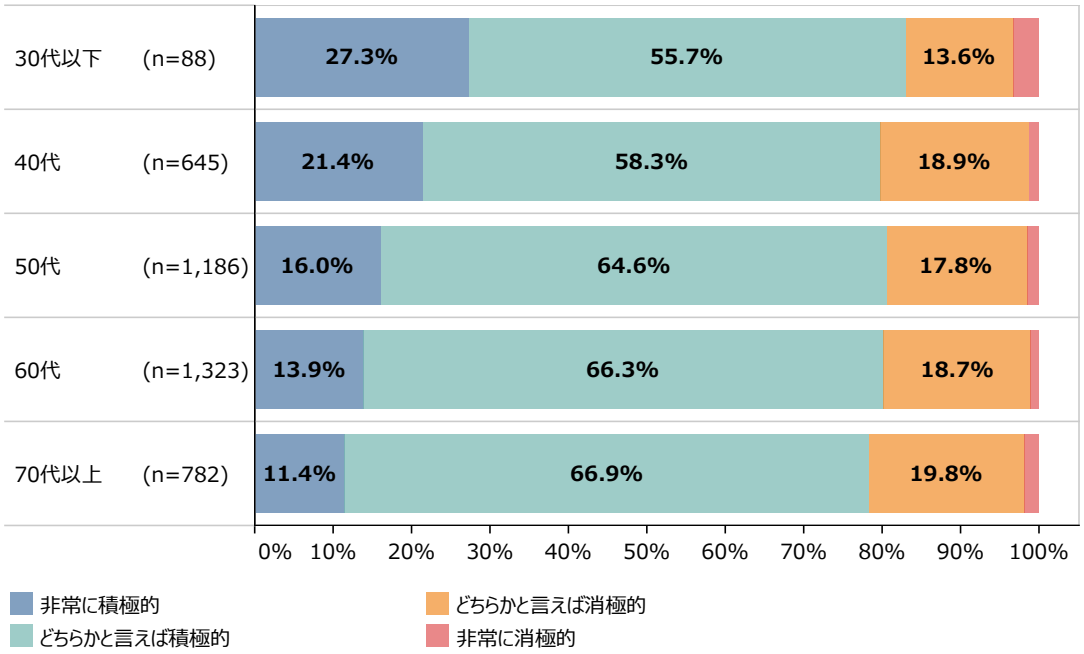
第2-2-17図　経営者が従業員に求めるスキル（現在と５年前）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.有効回答数(n)は以下のとおり。現在：n=4,111、５年前：n=4,070。

第2-2-18図は、経営者の年齢別に、従業員の能力開発に対する積極性について見たものである。これを見ると、年齢が若い経営者ほど、従業員の能力開発について積極的である様子が見て取れる。

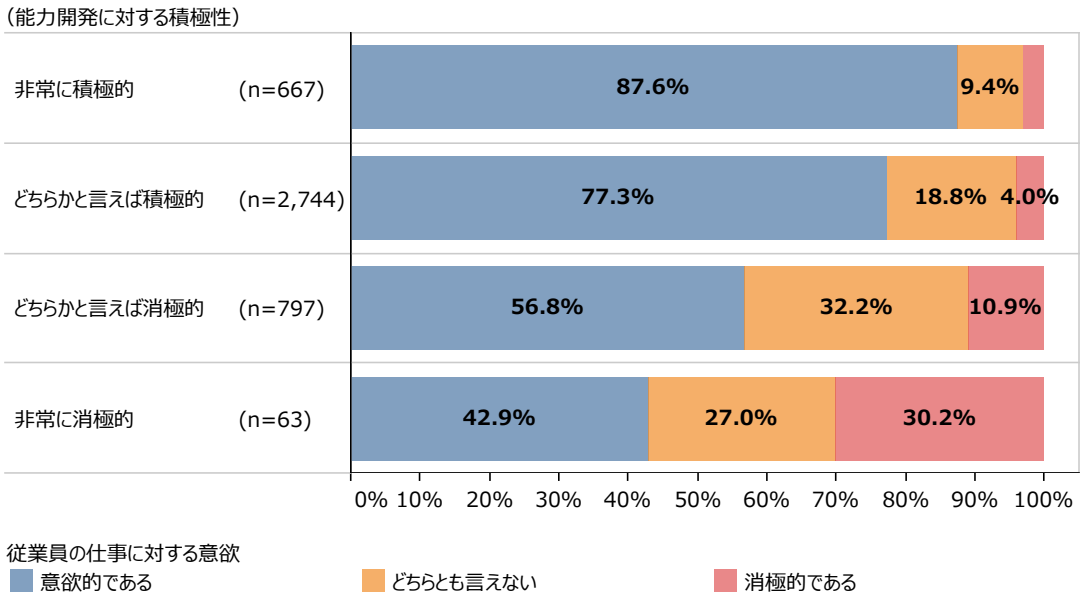
第2-2-18図　経営者の年齢別に見た、従業員の能力開発に対する積極性



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-19図は、能力開発に対する積極性別に、従業員の仕事に対する意欲について見たものである。これを見ると、経営者が従業員の能力開発に積極的である企業では、従業員の仕事に対する意欲も高い傾向にあることが分かる。経営者が積極的に従業員の能力開発に取り組む姿勢が、従業員の仕事に対する意欲の向上につながっている様子が見て取れる。

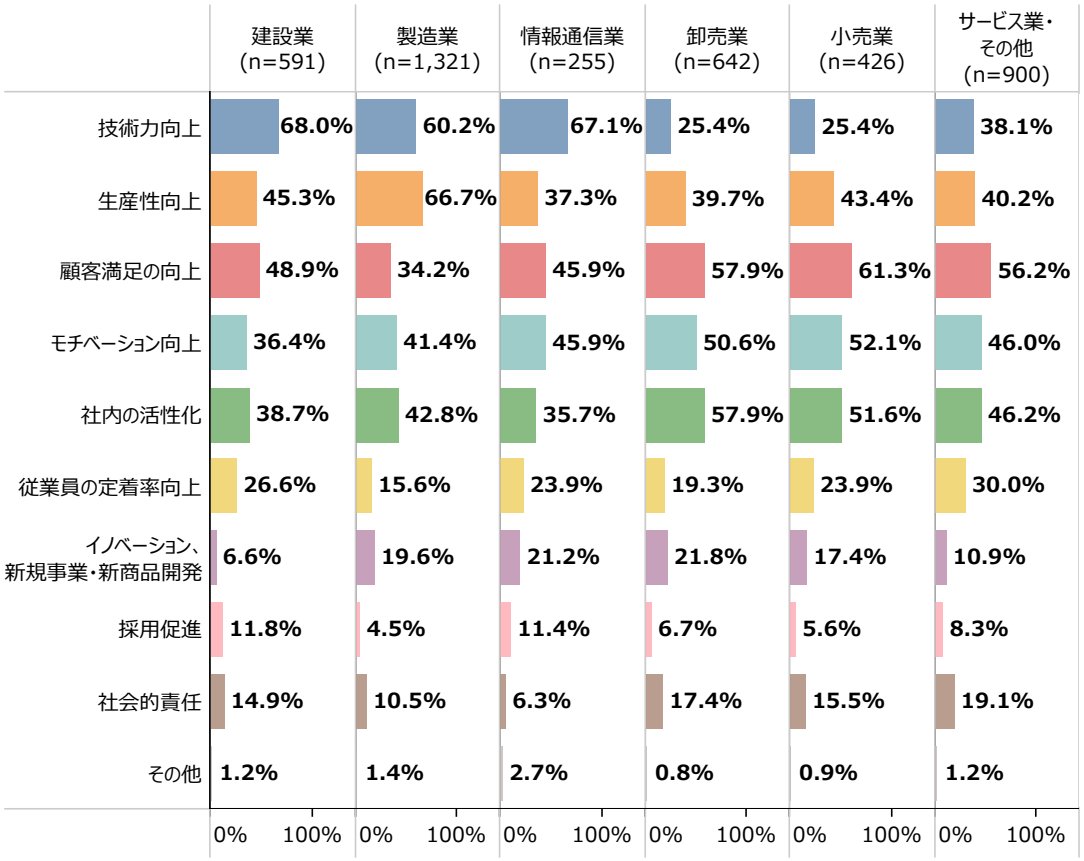
第2-2-19図　能力開発に対する積極性別に見た、従業員の仕事に対する意欲



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）従業員の仕事に対する意欲について、「とても意欲的である」、「どちらかと言えば意欲的である」を「意欲的である」、「とても消極的である」、「どちらかと言えば消極的である」を「消極的である」として集計している。

第2-2-20図は、業種別に、従業員の能力開発の目的について見たものである。建設業や情報通信業では「技術力向上」の割合が最も高く、製造業では「生産性向上」、卸売業や小売業、サービス業・その他では「顧客満足の向上」、「社内の活性化」などが上位となっている。

第2-2-20図　業種別に見た、従業員に対する能力開発の目的

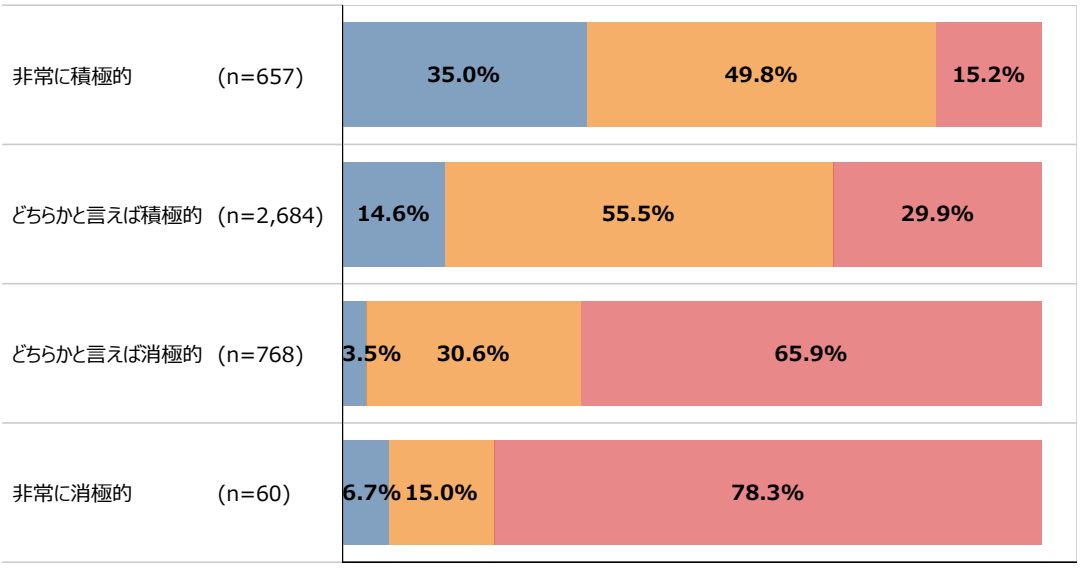


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.従業員に対する能力開発の目的について、上位3位までを確認している。

第2-2-21図は、能力開発に対する積極性別に、能力開発計画や方針の有無について見たものである。これを見ると、能力開発に積極的な企業ほど、能力開発計画や方針が明確化されている様子が見て取れる。

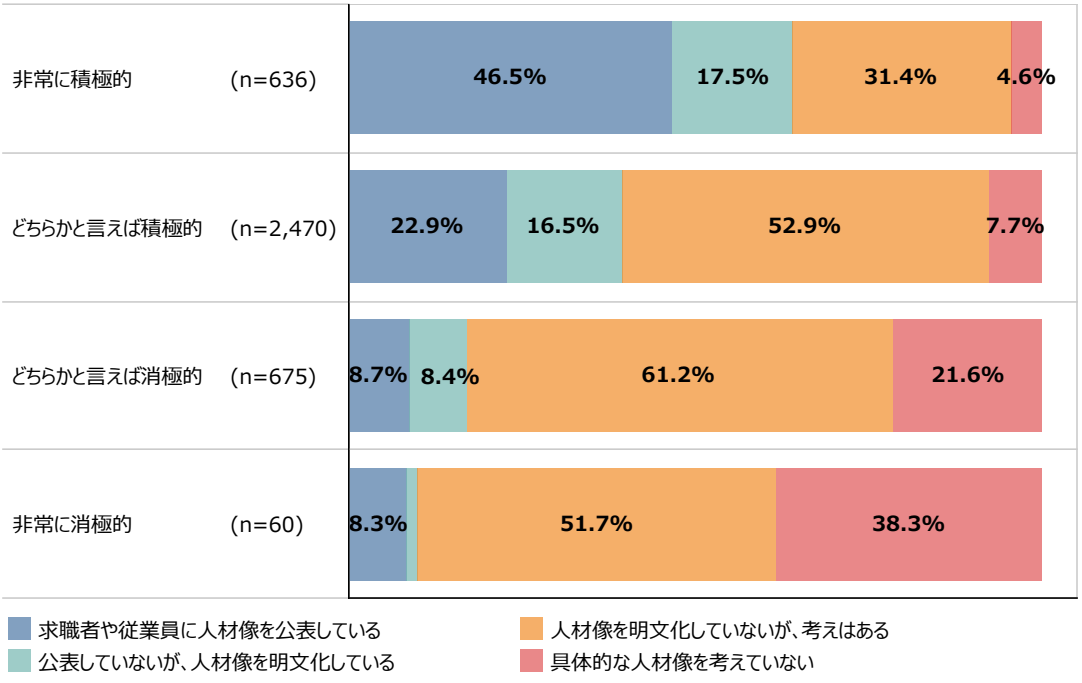
さらに、第2-2-22図は、能力開発に対する積極性別に、求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況について見たものである。能力開発に積極的な企業ほど、求める人材像や従業員の目指す姿を公表したり、明文化したりしている割合が高いことが分かる。

第2-2-21図　能力開発に対する積極性別に見た、能力開発計画や方針の有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-22図　能力開発に対する積極性別に見た、求める人材像や従業員の目指す姿の明確化



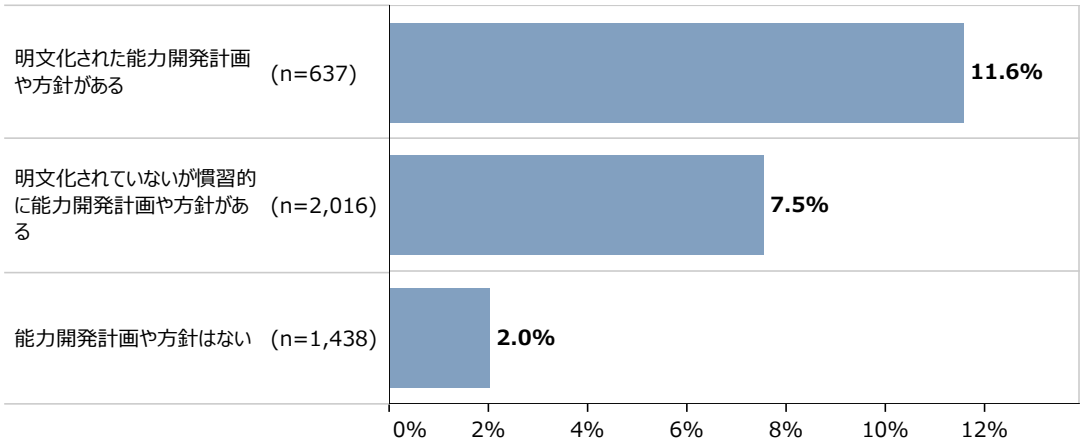
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

続いて、**第2-2-23図**は、従業員の能力開発計画や方針の有無別に、売上高増加率について見たものである。「明文化された能力開発計画や方針がある」企業では特に、売上高増加率が高い。

また、**第2-2-24図**は、求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に、売上高増加率について見たものである。これを見ると、人材像を公表していたり、明文化したりしている企業ほど、売上高増加率が高いことが分かる。

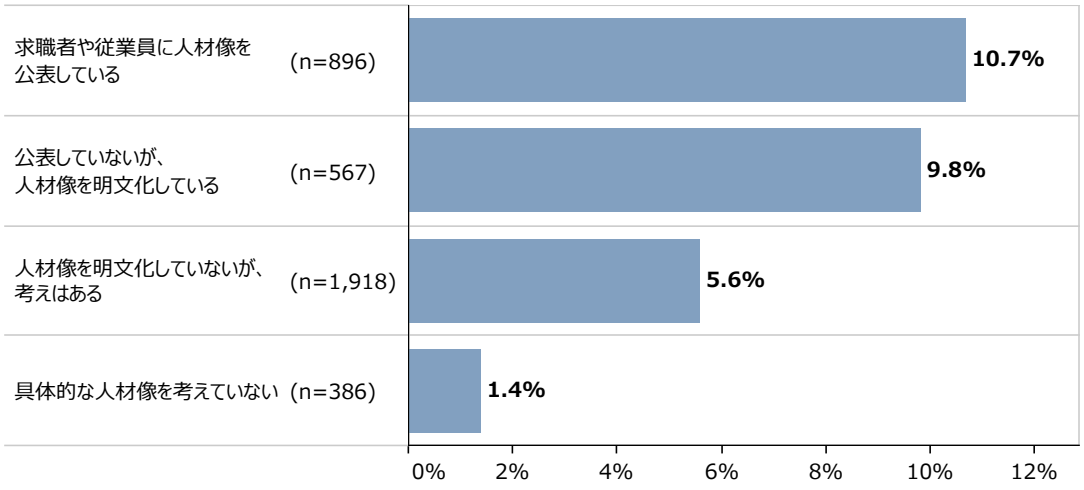
従業員の能力開発に当たっては、能力開発計画や方針、従業員の目指す姿を具体化した上で、計画的に取り組むことが企業の成長につながることが示唆される。

第2-2-23図　能力開発計画や方針の有無別に見た、売上高増加率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.能力開発計画や方針の有無について、「その他」の回答を除いて集計している。
2.売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

第2-2-24図　求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に見た、売上高増加率（中央値）

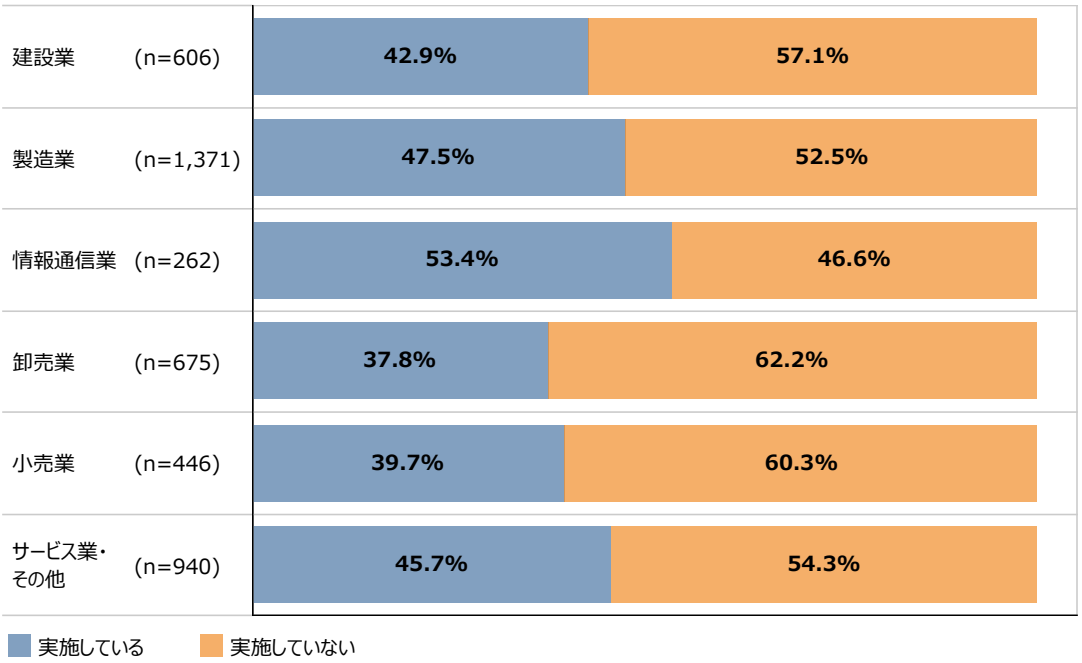


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

②従業員の能力開発に関する取組

第2-2-25図は、業種別に、計画的なOJT研修の実施有無について見たものである。情報通信業や製造業では、実施している企業が５割程度であるのに対し、卸売業や小売業では４割未満となっており、業種によって実施状況に差異が見られる。

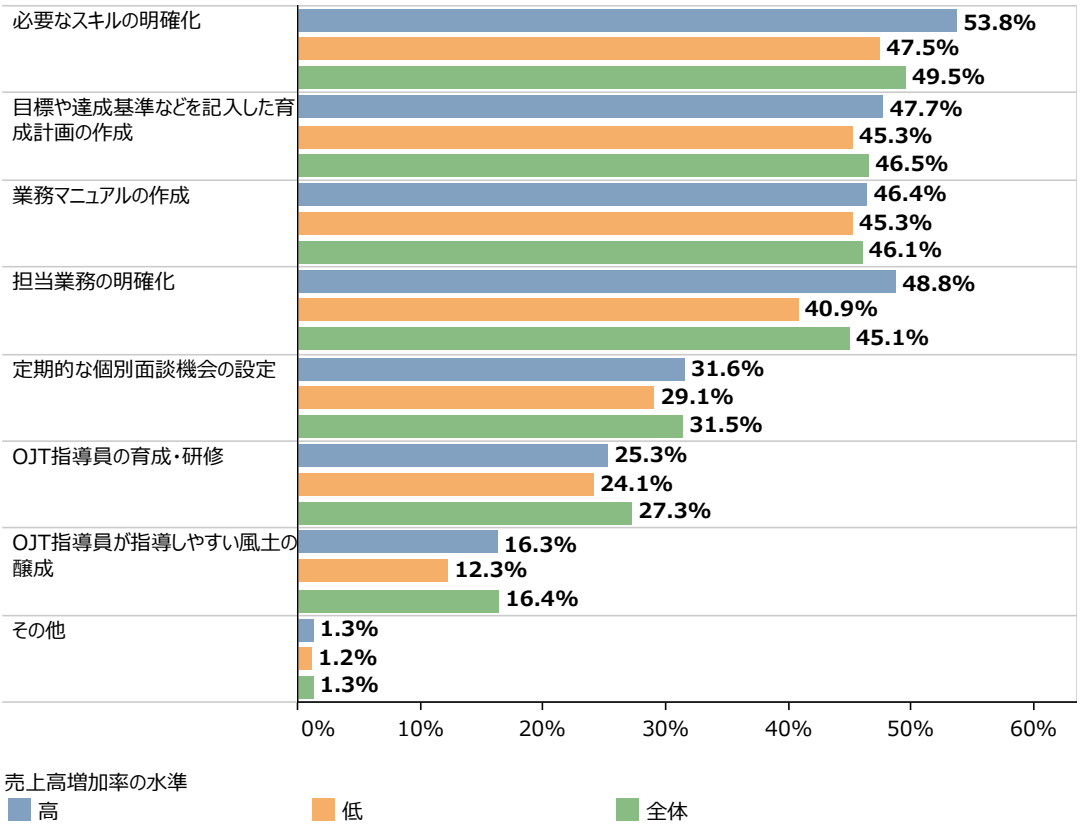
第2-2-25図　業種別に見た、計画的なOJT研修の実施有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-26図は、売上高増加率の水準別に、OJT研修の効果を高めるための取組について見たものである。売上高増加率の水準に関わらず、「必要なスキルの明確化」や「目標や達成基準などを記入した育成計画の作成」、「業務マニュアルの作成」が上位となっている。また、「必要なスキルの明確化」や「担当業務の明確化」は、売上高増加率の水準による差異が大きく、企業の成長に向けてはOJT研修と合わせてこれらの取組を実施することが重要と示唆される。

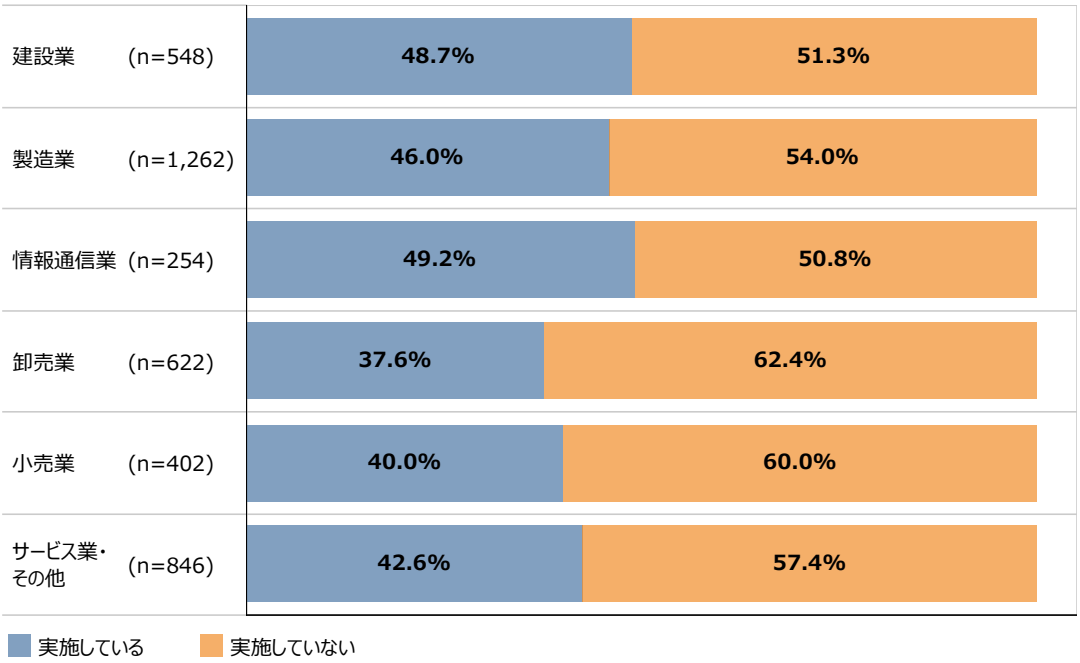
第2-2-26図　売上高増加率の水準別に見た、OJT研修の効果を高めるために実施している取組



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.従業員に対する計画的なOJTについて、「実施している」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.有効回答数(n)は以下のとおり。高：n=459、低：n=406、全体：n=1,910。
4.業種別に、売上高増加率（2015年から2020年）の高い企業について上位25%を「高」、下位25%を「低」として集計している。

第2-2-27図は、業種別に、OFF-JT研修の実施有無について見たものである。情報通信業や建設業では、半数近くの企業でOFF-JT研修が実施されているものの、卸売業では実施している企業は４割未満となっている。

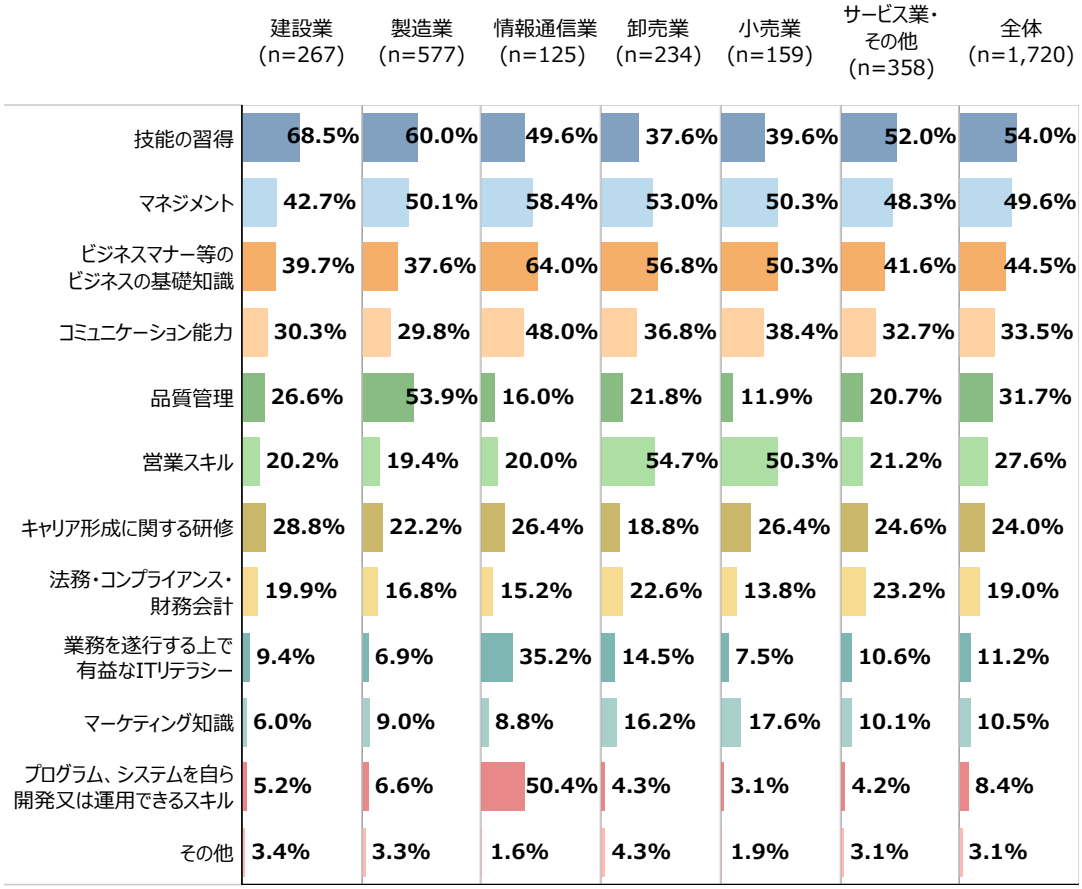
第2-2-27図　業種別に見た、OFF-JT研修の実施有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-28図は、業種別に、実施しているOFF-JT研修の内容について見たものである。「技能の習得」や「マネジメント」に関するOFF-JT研修を実施している企業が多い。そのほかにも、製造業では「品質管理」、情報通信業では、「ビジネスマナー等のビジネスの基礎知識」や「プログラム、システムを自ら開発又は運用できるスキル」、卸売業や小売業では「営業スキル」などの割合も高く、従業員に求めるスキルに応じて、OFF-JT研修を実施している様子が見て取れる。一方で、**第2-2-17図**で、従業員のITスキルに対する経営者の意識が高まっていることを確認したが、「業務を遂行する上で有益なITリテラシー」や「プログラム、システムを自ら開発又は運用できるスキル」については、情報通信業以外の業種では実施割合が低い。組織としてITリテラシーを高め、デジタル化を推進するためには、企業側が従業員に対して、こうした研修や学習の機会を積極的に提供することが期待される。

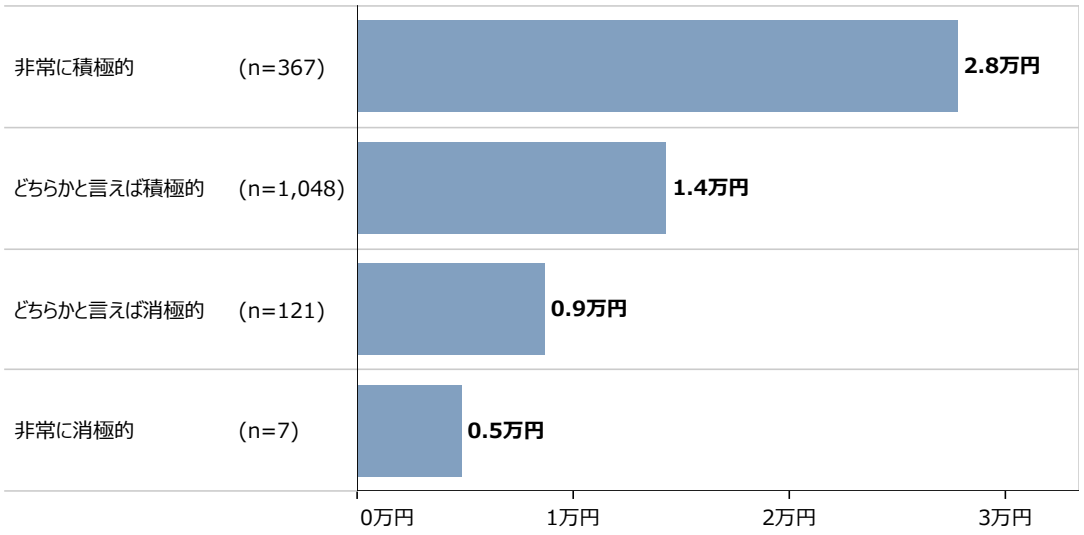
第2-2-28図　業種別に見た、実施しているOFF-JT研修の内容



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-29図は、能力開発に対する積極性別に、従業員一人当たりのOFF-JT研修に関する年間支出額を見たものである。経営者が能力開発に積極的な企業ほどOFF-JT研修に関する支出額が大きいことが分かる。

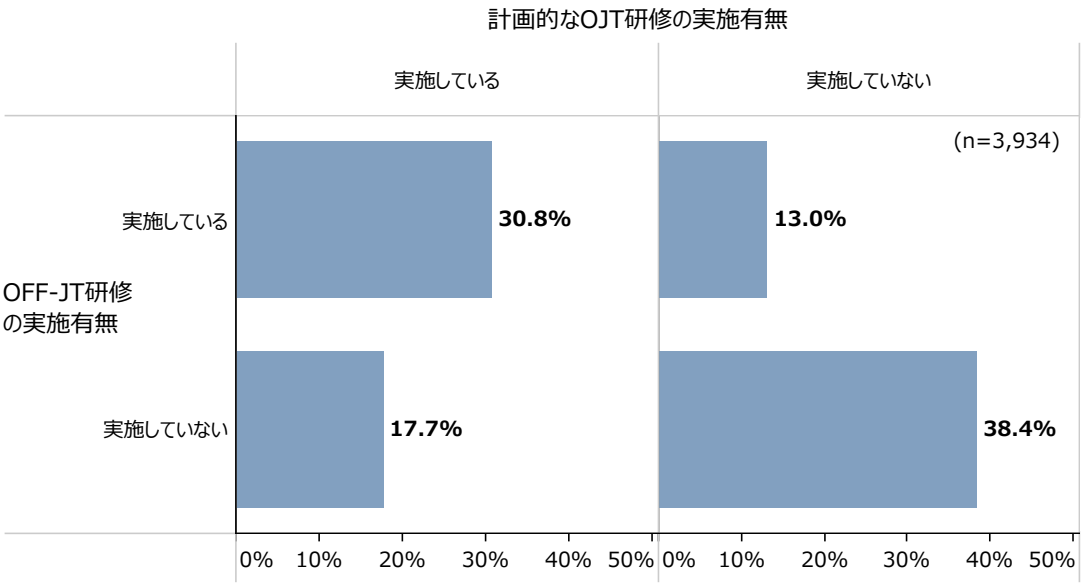
第2-2-29図　能力開発に対する積極性別に見た、従業員一人当たりのOFF-JT研修に関する年間支出額（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-30図は、計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況について見たものである。いずれも実施している企業は３割程度であり、いずれか片方のみを実施している企業が合わせて３割程度、いずれも実施していない企業が４割程度となっている。

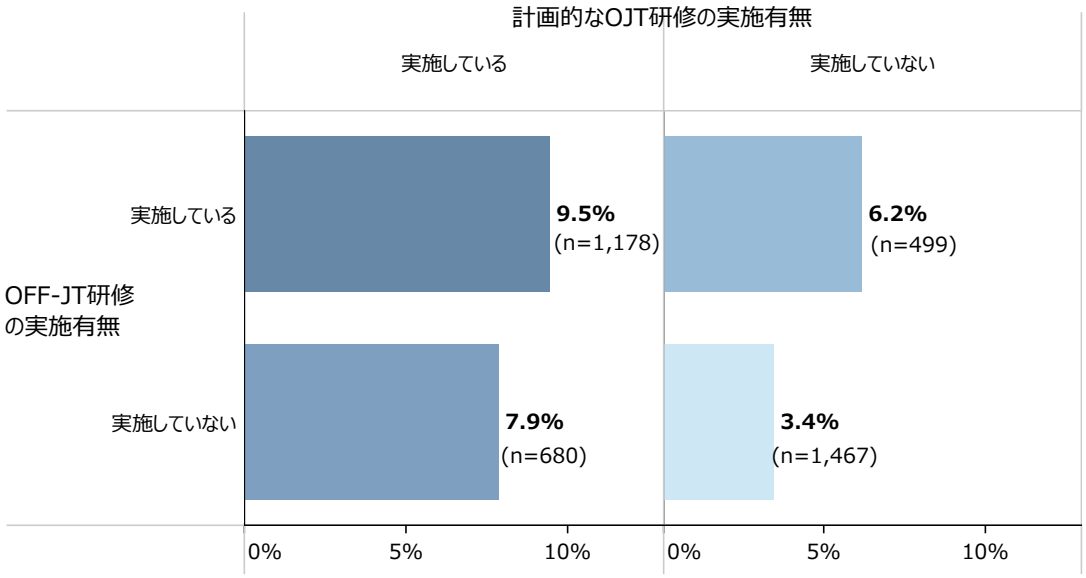
第2-2-30図　計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-31図は、計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況別に、売上高増加率について見たものである。これを見ると、いずれも実施している企業では売上高増加率が最も高く、いずれも実施していない企業では最も低いことが分かる。企業の成長に当たっては、計画的なOJT研修やOFF-JT研修を実施し、従業員の能力開発を進めることが重要であることが示唆される。

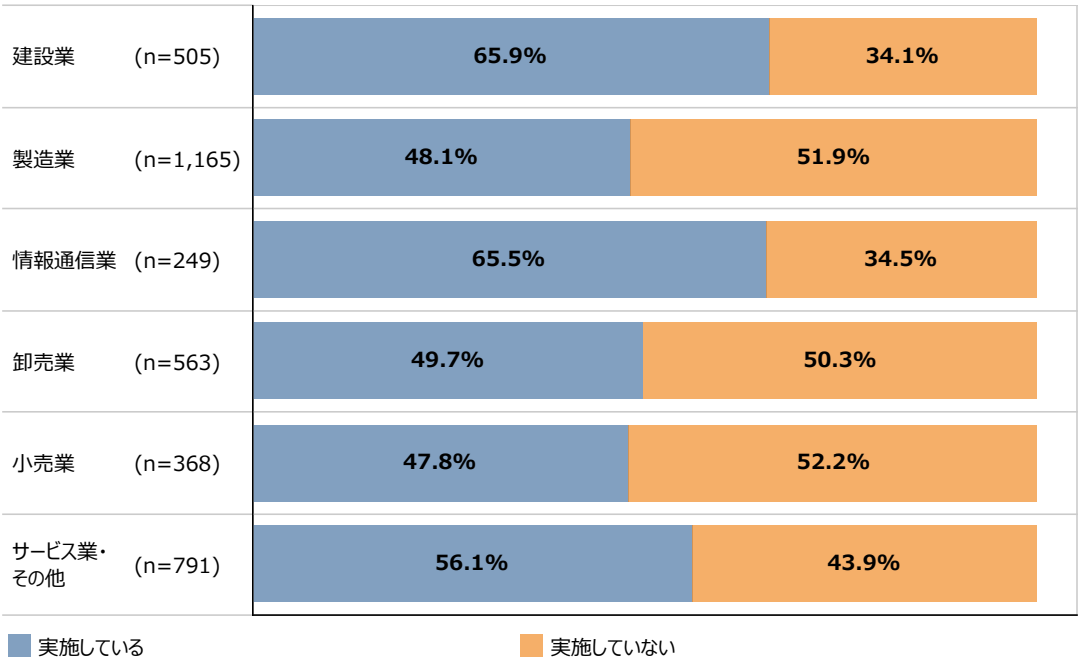
第2-2-31図　計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況別に見た、売上高増加率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

続いて、第2-2-32図は、業種別に、従業員に対する自己啓発支援の実施有無について見たものである。建設業や情報通信業では、６割以上の企業で実施しているのに対し、小売業や製造業、卸売業では、実施している企業は５割未満となっている。

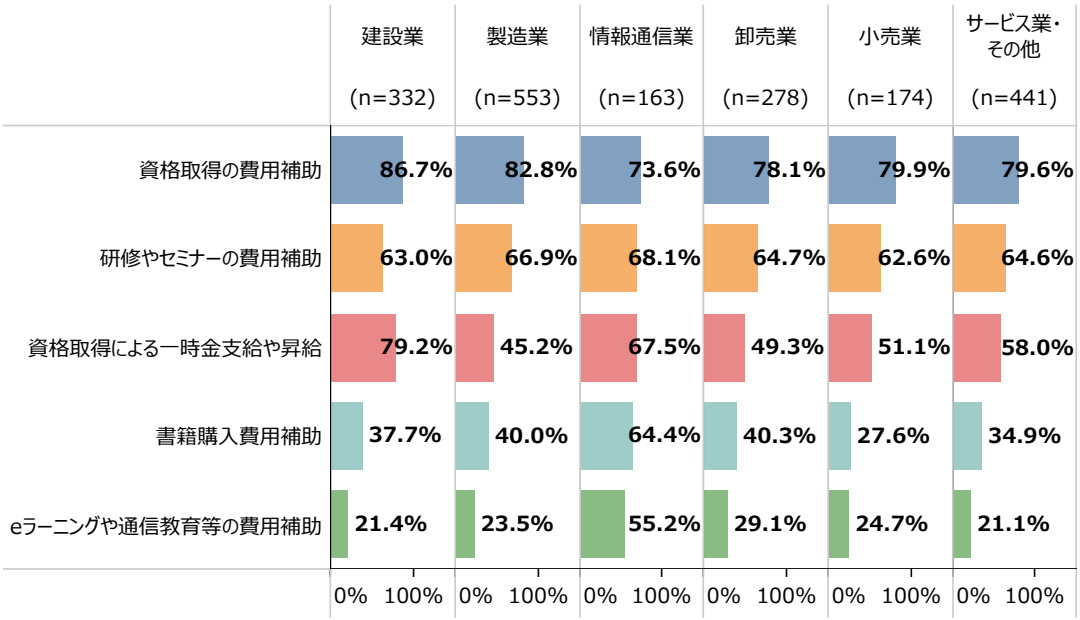
第2-2-32図　業種別に見た、自己啓発支援の実施有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-33図は、業種別に、実施している自己啓発支援の内容について見たものである。業種に関わらず、「資格取得の費用補助」や「研修やセミナーの費用補助」が上位となっている。感染症の流行を契機に注目された「eラーニングや通信教育等の費用補助」については、情報通信業以外の業種では、実施している企業は２割程度と低いことが分かる。

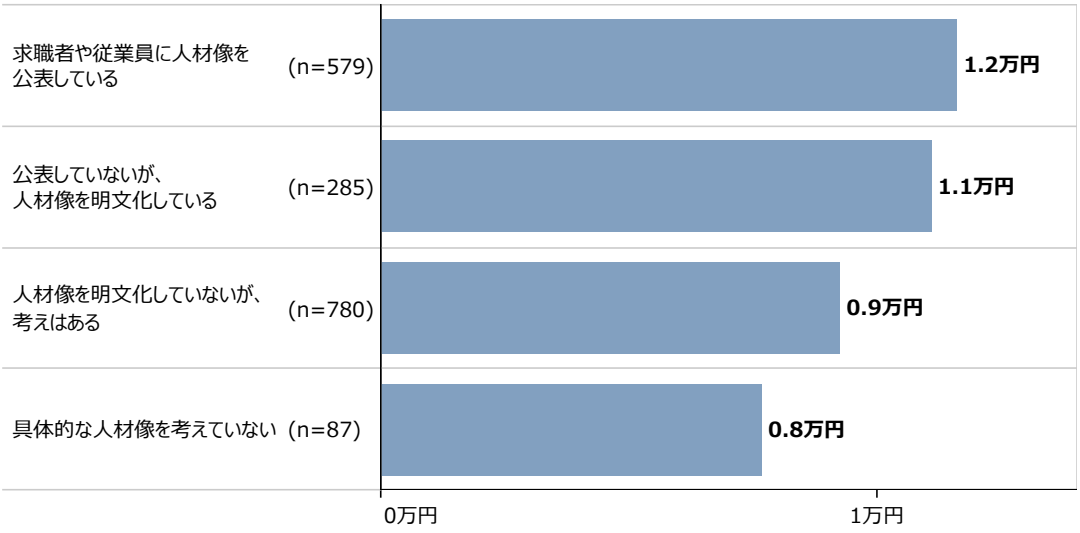
第2-2-33図　業種別に見た、実施している自己啓発支援の内容



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.回答数の少なかった「その他」は表示していない。

第2-2-34図は、求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に、従業員一人当たりの自己啓発支援に対する年間支出額について見たものである。これを見ると、人材像や目指す姿を公表したり、明確化したりしている企業では、自己啓発支援に対する支出額が大きいことが分かる。人材像や目指す姿を明確化することで、従業員一人一人の自己啓発に対する意欲が高まる可能性が示唆される。

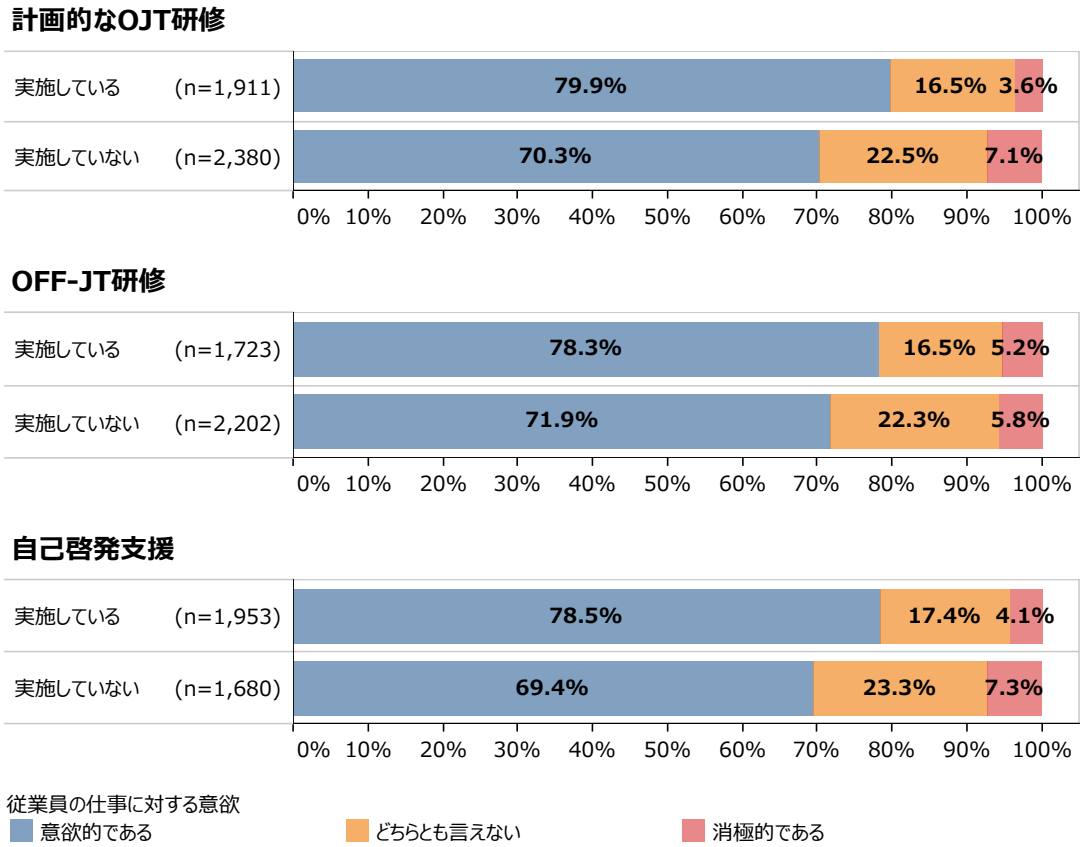
第2-2-34図　求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に見た、従業員一人当たりの自己啓発支援に対する年間支出額（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

最後に、**第2-2-35図**は、能力開発の取組状況別に、従業員の仕事に対する意欲について見たものである。これを見ると、いずれの取組においても実施している企業の方が従業員の仕事に対する意欲が高いことが分かる。従業員の働きがいやモチベーション向上という観点からも、企業が積極的に能力開発の機会を提供することが重要といえる。

第2-2-35図　能力開発の取組状況別に見た、従業員の仕事に対する意欲



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）従業員の仕事に対する意欲について、「とても意欲的である」、「どちらかと言えば意欲的である」を「意欲的である」、「とても消極的である」、「どちらかと言えば消極的である」を「消極的である」として集計している。

事例2-2-3は、オンライン研修を活用するなど、従前から組織全体に学ぶ文化が根付いていたことで、感染症流行の影響を受けながらも、従業員一人一人の工夫により急回復している企業の事例である。また、**事例2-2-4**は、社内に『ものづくり大学』を開校し、楽しみながら知識や技術を習得できる仕組みを従業員に提供する企業の事例である。

事例
2-2-3

オンライン研修を活用するなど、従業員に積極的に学びの機会を提供し、感染症流行の影響を受けながらも急回復している中小企業

所在地　宮崎県宮崎市
従業員数　26名
資本金　1,000万円
事業内容　その他の各種物品賃貸業

株式会社ワン・ステップ

▶ 学びの機会が会社の成長につながる

宮崎県宮崎市の株式会社ワン・ステップは、ビニール製のエアー遊具を中心にイベント事業、工作キットなどの企画開発・販売を手掛ける。同社の山元洋幸社長は、学生時代に創業したため、企業勤めの経験がなく、商工会議所や中小企業大学校の研修を通じて、人事や財務、マーケティングなど会社経営のイロハを学んだ。こうした学びと同時に、仕事を通じて優秀な先輩経営者にも出会う中で、こうした経営者にはビジネスにおけるフレームワークの考え方が備わっており、それを基に経営者自身が応用し実践していると感じた。継続して学びの機会を作ることが自身だけでなく、会社としての成長にもつながると気づきを得た山元社長は、10年ほど前から従業員にも意識的に学びの機会を与えている。

▶ ３～５年後の従業員の姿を想定して知識を先取り

同社が研修にかける費用は年間500万～600万円程度。全従業員に少なくとも年１回以上の社外研修の機会を提供しているが、山元社長が従業員と面談しながら、各従業員の３～５年後を見据えた研修テーマを決めている。感染症下で対面研修の機会が減ると、中小企業大学校のオンライン研修「WEBee Campus」を活用した。３人の子供を抱え、時短勤務で働くある従業員は「移動がないので参加しやすい。大勢の前で発表するのは苦手だが、少人数制なので発言しやすい。」、ある管理職の従業員は「参加者同士のつながりができにくいのが難点だが、先生と直接話せるのがメリット。」とそれぞれオンライン研修の魅力を話す。「WEBee Campus」は、同一企業は同じ研修を２名まで受講できるため、拠点が異なる従業員が同じ研修を受講し、共通認識を持ちながら業務に当たることもできた。また、毎月40分程度の独自の社内研修の実施も欠かさない。社内研修では、中長期的に仕事に関する書籍を各自が読み、五つのグループに分かれ、選定理由、学んだこと、実践してみたいこと、オススメ度などを一人ずつ発表し、参加者でディスカッションする。各自が関心のある知識について、インプットとアウトプットを重ねることで、知識の定着やコミュニケーション能力の向上を促している。

▶ 学ぶことが組織風土として定着し、感染症流行の影響を受けるも売上げを回復

イベント事業という感染症の影響を大きく受ける業種で2020年１月頃は売上高が９割減となったが、学ぶことが組織風土として定着した結果、現状を認識し、どうすれば目標とのギャップを埋められるか一人一人が考えるようになっていた。その結果、既存事業の延長線上に感染症対策のエアー式簡易陰圧室づくりという新規事業が生まれ、26歳の若手従業員を中心に事業展開し、１億円以上の売上げにつながった。売上げの落ち込みをカバーするために各従業員が前向きに課題解決に向き合うことで、2021年12月期の売上高は、感染症流行前の2019年12月期の実績まであと一歩のところまできた。今期は感染症流行前を超える見込みである。「従業員に学ぶ機会を提供するのが会社の役目だと考えているが、従業員が自ら学ぶ組織文化が根付いていたからこそ、コロナ禍でも各自が考え、新たな事業を確立することができた。今後もこの会社に入って良かったと思ってもらえるよう、従業員とともに学び、成長していきたい。」と山元社長は語る。


山元洋幸社長


新規事業のエアー式簡易陰圧室


月一回の社内研修

事例
2-2-4

社内に『ものづくり大学』を開校し、楽しみながら知識や技術を習得できる仕組みを提供する中小企業

所在地　奈良県天理市
従業員数　80名
資本金　2億7,200万円
事業内容　鉄鋼業

ヒカリ株式会社

▶ 問題解決力やものを正しく観る力を鍛える

奈良県天理市のヒカリ株式会社は、半世紀にわたってワイヤ製造を営む。文具・建材・自動車・電機などの幅広い産業で、顧客の要望に合わせた特殊素材づくりを得意としている。田津原将智会長の「まずやってみる」との考え方の下、様々なことに積極的にチャレンジし「経験や失敗から学ぶ」ことを企業文化とする。もう一つ大事にしているのが、「問題解決力」や「ものを観る力」。社員一人一人が自分で物事を考え、行動することが、品質改善や顧客満足の向上につながるとの考えからだ。社員のノウハウを集約し、全員に共有することができれば、元来の強みと技術力が相乗し、仕事にやりがいが芽生え、生き生きと働くきっかけになると考え、2018年4月、社内に「ヒカリものづくり大学」を開講した。ものづくり大学はビジネスや科学の基礎を学び、問題解決力やものを観る力を養うものである。「生涯学習」をうたい、従業員は、入社と同時に入学し、退職とともに卒業する。

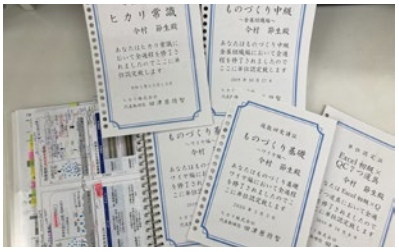
▶ 将来は人事考課にも反映

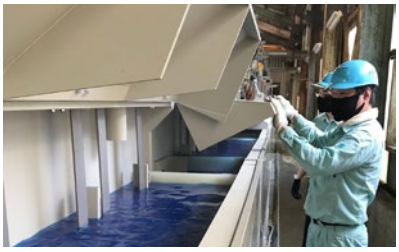
現在、講座数は15。開講以来、年3講座ほど増やしてきた。「ものづくり基礎ワイヤ編」、「リレーシーケンス講座」、「エクセル初級＆QC7つ道具」、「見えないモノを見てみよう！」など、テーマは本業の技術に関わる科学の基礎からビジネス関連など多岐にわたっている。経営企画室が社員からアンケートを取って、テーマを決めている。受講は原則、就業時間内で行っているため、現場に負担が偏らないよう、1回当たりの受講者数は3人～5人に限定している。ものづくり大学の単位取得を将来的には人事考課に反映させていく予定である。さらに、今後は、IoT、DX、カーボンニュートラルの講座を開き、自社工場のIoT化やカーボンニュートラルに対応した生産体制づくりにいかしていく。

▶ 売上げにも貢献、ブランド戦略の一つとして確立させたい

社員の評判は上々で、「自分のやっている仕事の意味がようやく分かった。」という声も聞かれ、不具合のできる原因・メカニズムを学ぶことで、自ら改善活動に取り組む従業員も増加した。毎年実施する社員満足度アンケートでも、「ヒカリに将来性がある。」、「今後もヒカリで働きたい。」という声が多くなってきており、早くもものづくり大学の成果が出てきている。さらに、YouTubeで動画を配信する「ヒカリものづくりチャンネル」を2020年から始めた。YouTubeの動画配信はホームページと合わせてブランディング戦略の一つとして開始した。YouTubeを見たという新規の問合せも増えてきており、中には大企業が来訪することもあり、手応えを感じている。人材育成のみならず、売上拡大にも効果を実感しており、「ヒカリと言えば、ものづくり大学と、ヒカリものづくり大学を一つのブランドとして確立していきたい。」と安川剛史取締役経営企画室長兼品質管理・開発部長は語る。


ものづくり中級講座のニッケルめっきの実験


単位認定書とテキスト


自社設計の銅めっきライン試運転風景

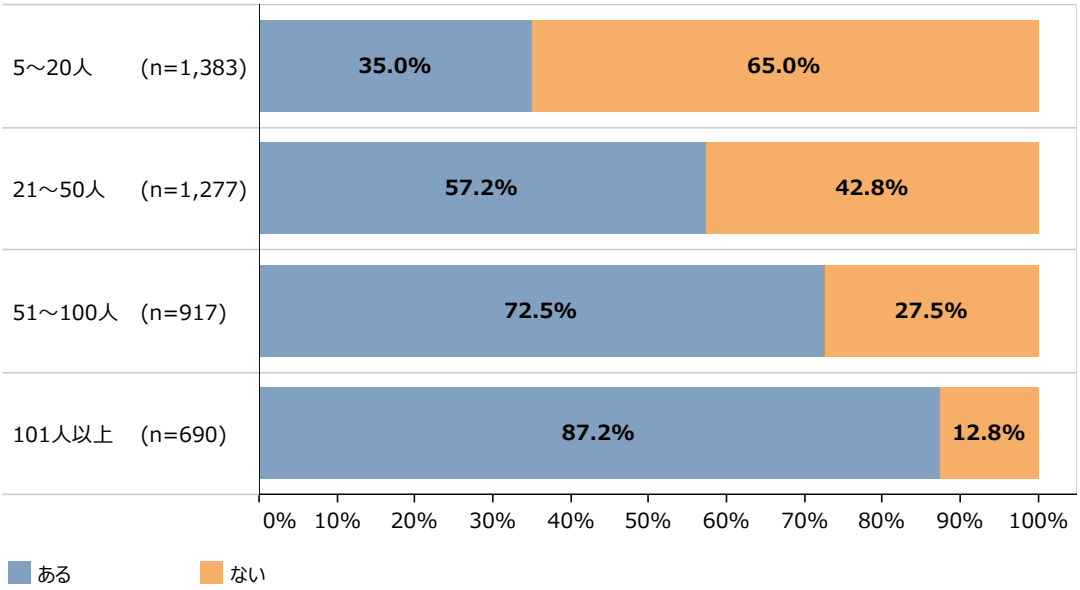
２．人事評価制度、賃金制度、福利厚生施策

従業員の仕事に対する意欲や能力を引き出すためには、能力開発に取り組むだけでなく、企業の特性に応じた人事評価制度や賃金制度を整備したり、福利厚生施策を実施したりするなど、体系的に人事施策を実施することも重要である。ここでは、人事評価制度、賃金制度、福利厚生施策について、中小企業の取組実態を見ていく。

①人事評価制度

第2-2-36図は、従業員規模別に、人事評価制度の有無について見たものである。従業員５～20人の企業では、人事評価制度があるのは４割未満であるのに対し、101人以上の企業では９割程度となっており、企業規模による差異が大きいことが分かる。

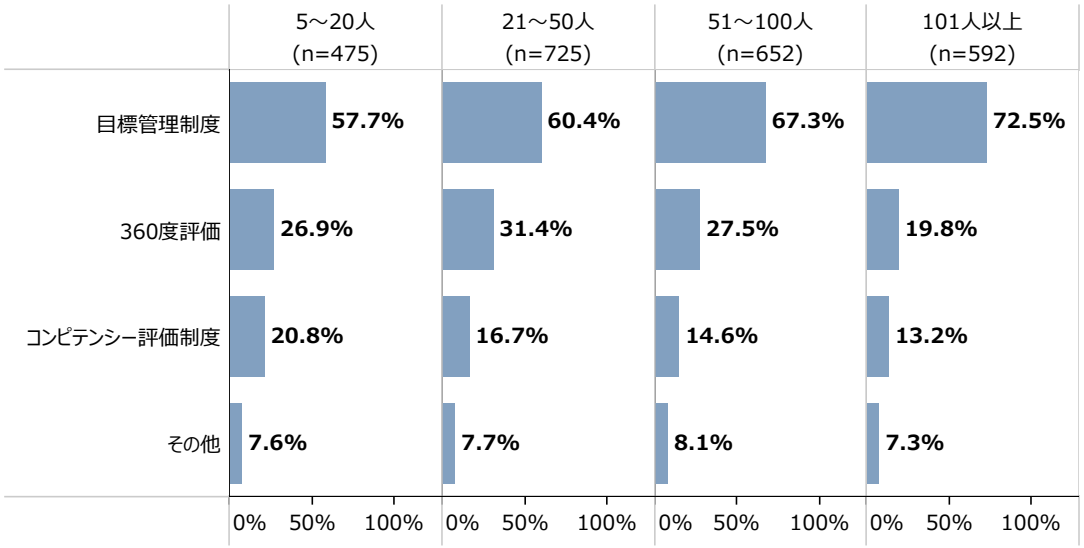
第2-2-36図　従業員規模別に見た、人事評価制度の有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-37図は、従業員規模別に、導入している人事評価制度の手法について見たものである。半数以上の企業で、「目標管理制度」が導入されている。また、「360度評価」や「コンピテンシー評価制度」といった比較的新しい評価手法についても一定程度導入されていることが分かる。

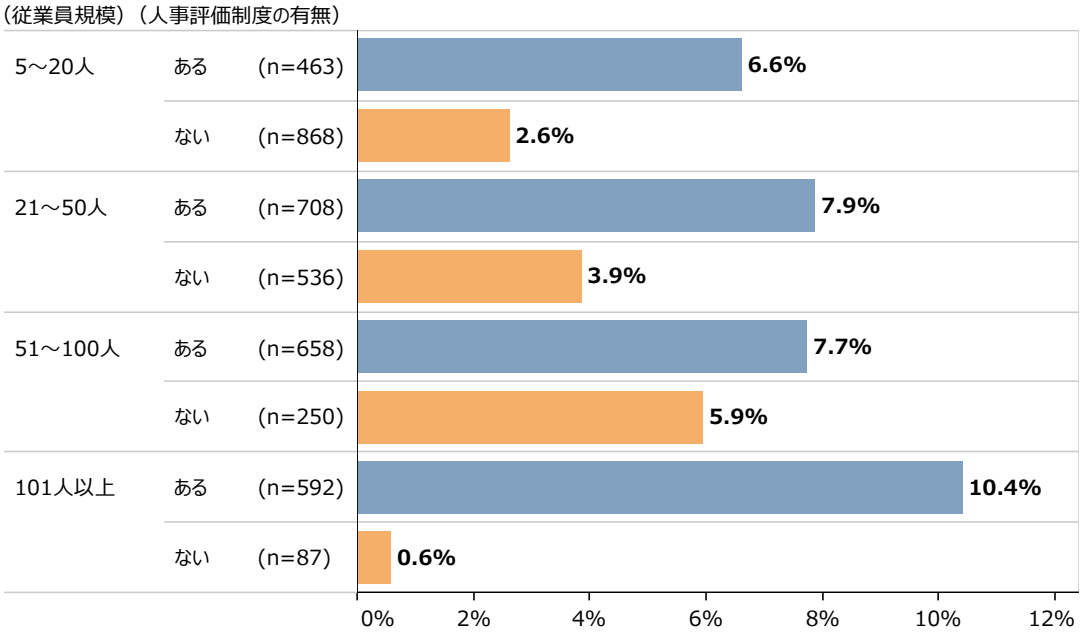
第2-2-37図　従業員規模別に見た、導入している人事評価の手法



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.人事評価制度の有無について、「ある」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-38図は、従業員規模別及び人事評価制度の有無別に、売上高増加率について見たものである。いずれの従業員規模においても、人事評価制度がある企業の方が、売上高増加率が高いことが分かる。一般的に、人事評価制度は、従業員の配置や処遇の基準になるだけでなく、企業のビジョンや経営方針の浸透、適切なフィードバックによる従業員の育成などにも効果があるといわれているが、企業の成長性の面から見ても、人事評価制度を導入することの重要性[19]が示唆される。ただし、人事評価制度は、導入すればよいというものではなく、導入後に、適切に整備・運用し、公正な評価を行うことが必要[20]であり、こうした観点も忘れてはならない。

第2-2-38図　従業員規模別及び人事評価制度の有無別に見た、売上高増加率（中央値）

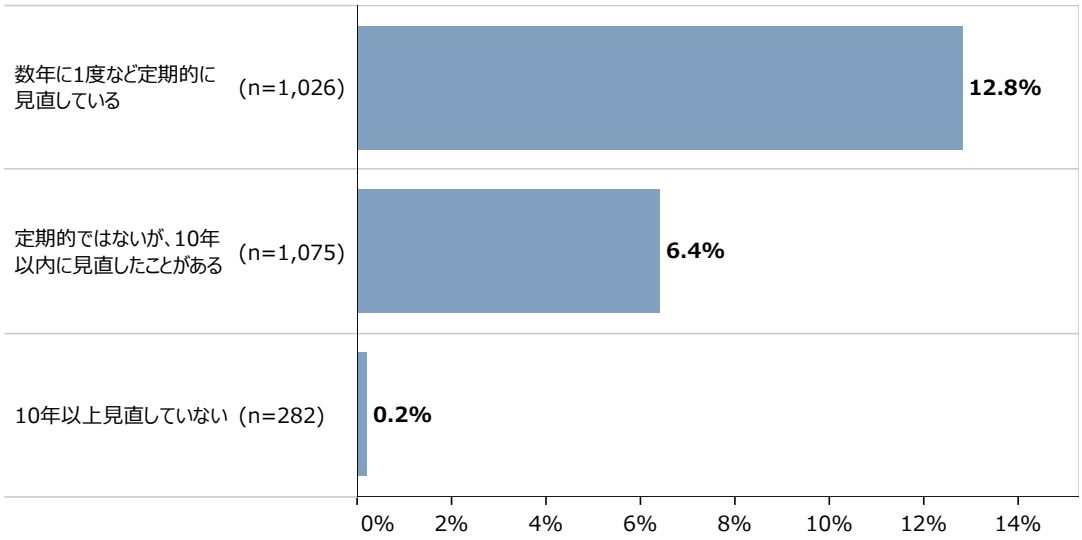


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

19 例えば、岩本（2019）は、人事評価制度導入が企業の生産性向上につながる可能性を指摘している。
20 例えば、厚生労働省（2019）は、「人事評価に関する公平性・納得性の向上」を推進することで、従業員のワーク・エンゲイジメントを向上させることができる可能性を指摘している。

また、第2-2-39図は、人事評価制度の見直し状況別に、売上高増加率について見たものである。人事評価制度を定期的に見直している企業では、売上高増加率が高く、10年以上見直していない企業では、特に低いことが分かる。企業の成長に当たっては、人事評価制度を導入するだけでなく、外部環境や内部環境の変化に合わせて制度を見直していくことが重要である。

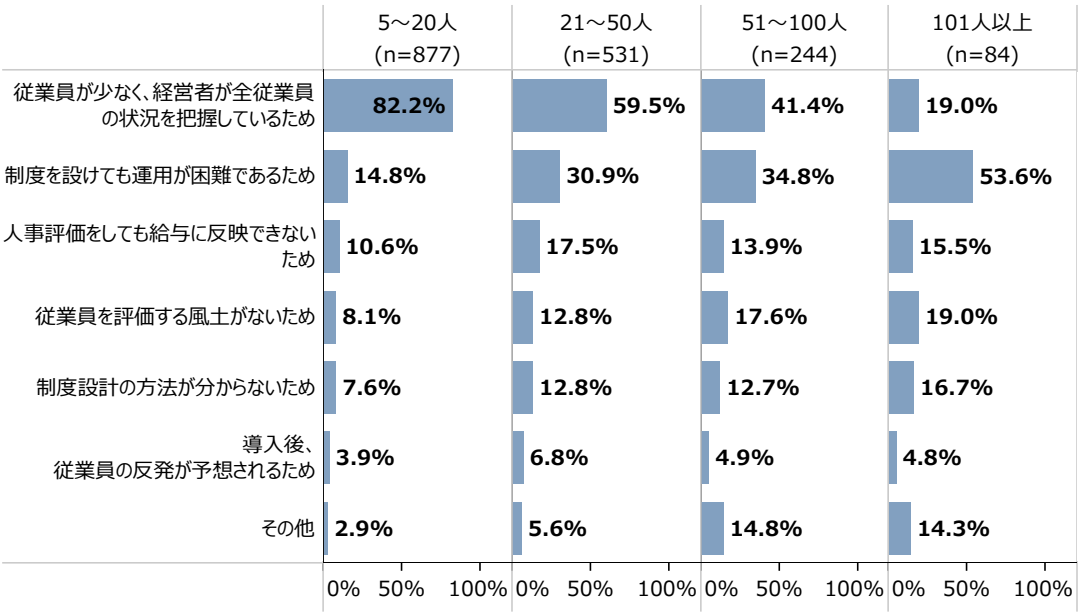
第2-2-39図　人事評価制度の見直し状況別に見た、売上高増加率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.人事評価制度の有無について、「ある」と回答した者に対する質問。
2.売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

第2-2-40図は、従業員規模別に、人事評価制度を設けていない理由について見たものである。従業員規模が小さい企業では、「従業員が少なく、経営者が全従業員の状況を把握しているため」の割合が高い。一方で、規模が大きい企業では、「制度を設けても運用が困難であるため」の割合が高い。自社単独で人事評価制度を導入・運用することが難しい場合は、支援機関やコンサルタントなども活用しながら、自社に適した人事評価制度を定着させていくことが有益である。

第2-2-40図　従業員規模別に見た、人事評価制度を設けていない理由

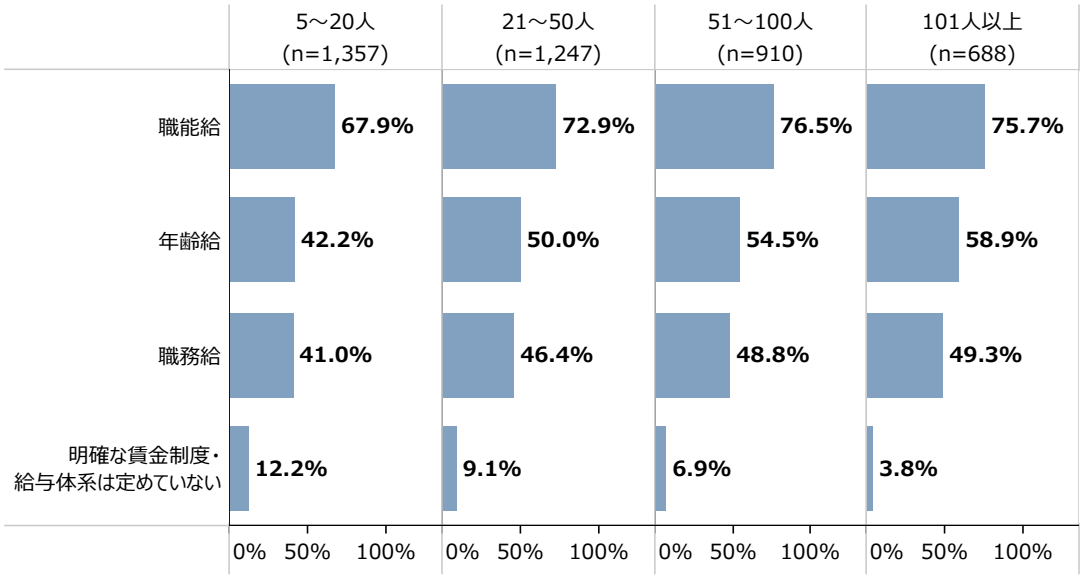


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.人事評価制度の有無について、「ない」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

②賃金制度

第2-2-41図は、従業員規模別に、導入している賃金制度・給与体系について見たものである。いずれの規模においても、職能給を中心に年齢給や職務給を組み合わせながら、賃金制度を整備している様子が見て取れる。一方で、規模が小さい企業を中心に「明確な賃金制度・給与体系は定めていない」とする企業が一定程度存在することが分かる。明確な賃金制度・給与体系を構築することは、従業員のモチベーションや公平感を高めると考えられ[21]、明確な給与体系や賃金制度を定めていない企業においては、一度検討してみることも有益であろう。

第2-2-41図　従業員規模別に見た、導入している賃金制度・給与体系

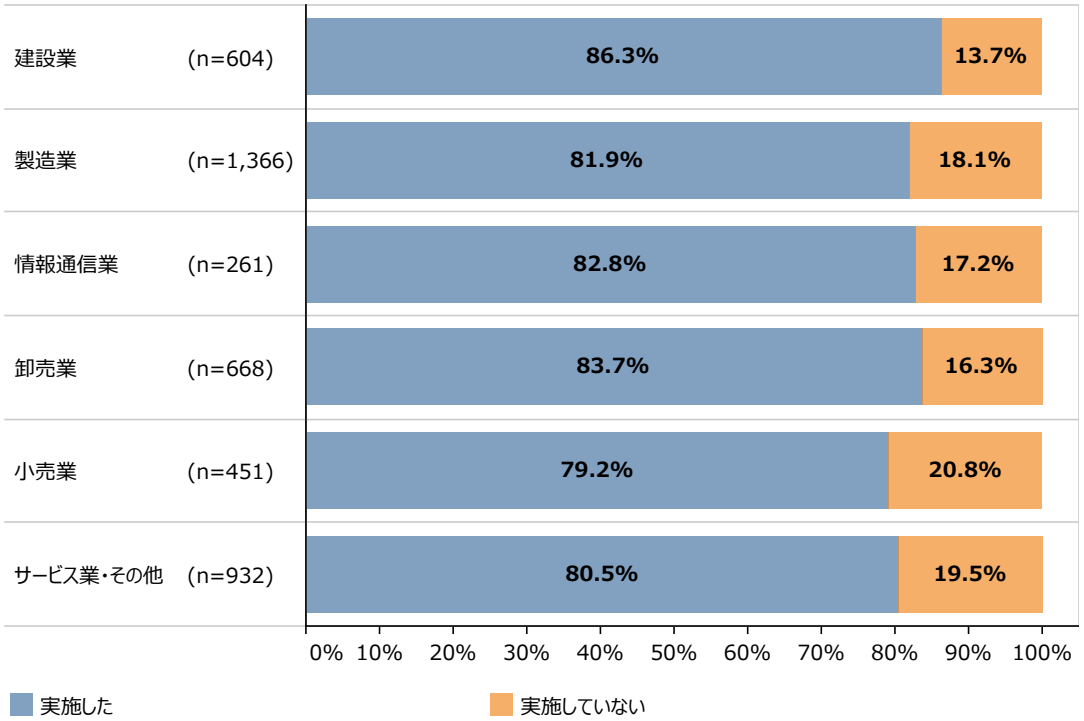


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

21 例えば、竹内・竹内・外島（2007）は、適切な給与・報酬制度が、従業員の態度や行動に対して、望ましい影響を与えることから、その重要性を指摘している。

第2-2-42図は、業種別に、直近５年間の賃上げの実施状況について見たものである。これを見ると、業種に関わらず、おおむね８割程度の企業で賃上げを実施したことが分かる。

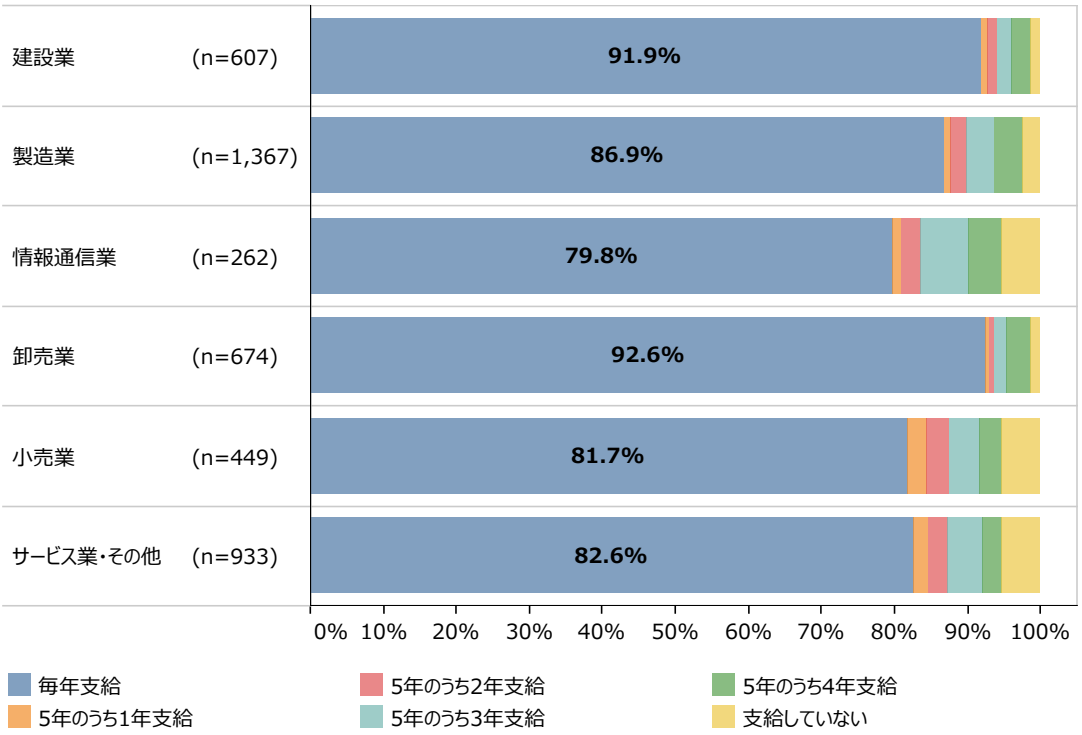
第2-2-42図　業種別に見た、直近５年間の賃上げの実施状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）定期昇給を除いた賃上げの実施状況について尋ねたものである。

第2-2-43図は、業種別に、直近５年間の賞与・一時金の支給状況について見たものである。毎年支給した企業の割合は、卸売業や建設業では９割超となっている一方で、情報通信業では８割程度となっており、業種により多少の差異が見られるが、多くの企業で賞与・一時金の支給を実施していることが分かる。

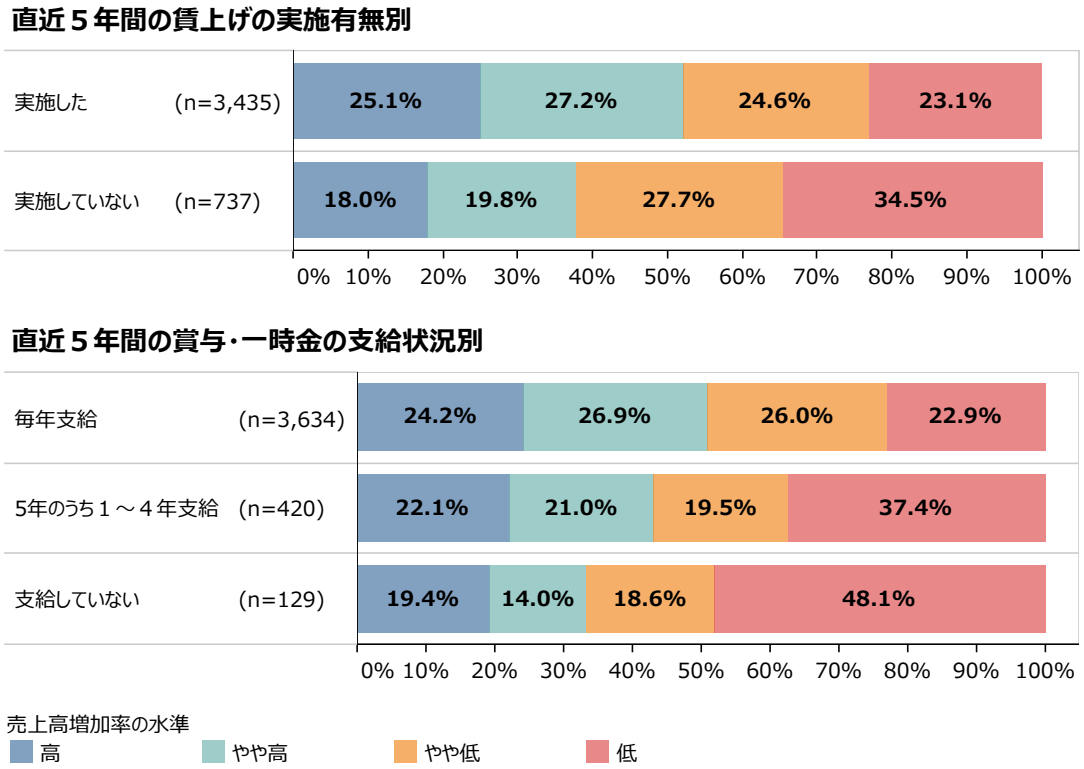
第2-2-43図　従業員規模別に見た、直近５年間の賞与・一時金の支給状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-44図は、直近５年間の賃上げ実施及び賞与・一時金の支給状況別に、売上高増加率の水準について見たものである。賃上げを実施している企業や賞与・一時金の支給を実施している企業の方が、売上高増加率が高いことが分かる。どちらが起点となるかという論点はあるものの、賃上げや賞与・一時金の支給を実施し、従業員のモチベーションを高め、企業が成長し、更に賃上げや賞与・一時金の支給を実施するという好循環を作り出すことが重要である。

第2-2-44図　賃上げ実施及び賞与・一時金の支給状況別、売上高増加率の水準

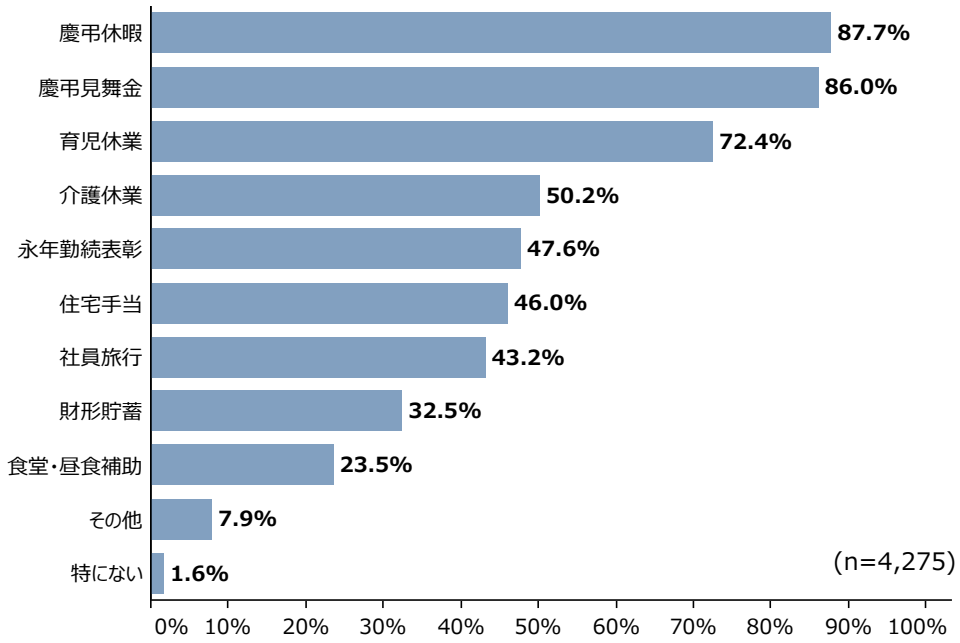


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）業種別に、売上高増加率（2015年から2020年）の高い企業を上位から25%ごとに、４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計してる。

③福利厚生施策

第2-2-45図は、実施している福利厚生施策について見たものである。「慶弔休暇」や「慶弔見舞金」、「育児休業」が上位となっており、多くの企業で実施していることが分かる。また、「特にない」とする企業は少なく、ほとんどの企業では何らかの福利厚生施策を実施していることが分かる。

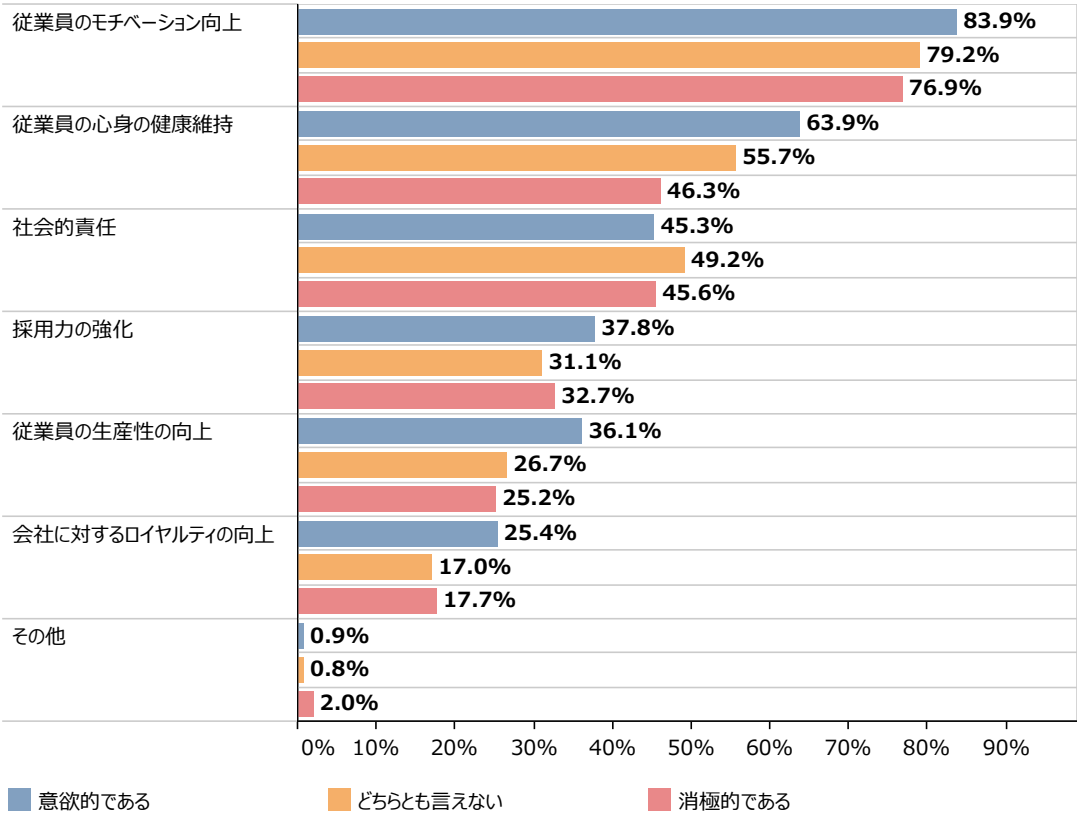
第2-2-45図　実施している福利厚生施策



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-46図は、従業員の仕事に対する意欲別に、福利厚生施策を実施する背景について見たものである。従業員の仕事に対する意欲に関わらず、「従業員のモチベーション向上」の割合が８割程度と最も高い。また、「従業員の心身の健康維持」については、従業員の仕事に対する意欲による差異が大きく、従業員が意欲的である企業では６割超となっている。近年、ワーク・ライフ・バランスの概念が浸透してきており、こうした観点に配慮して福利厚生施策を検討することで、従業員の仕事に対する意欲が高まる可能性が示唆される。

第2-2-46図　従業員の仕事に対する意欲別に見た、福利厚生施策を実施する背景



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.有効回答数(n)は以下のとおり。意欲的である：n=2,021、どちらとも言えない：n=528、消極的である：n=147。

事例2-2-5は、斜陽産業といわれる業界にありながら、独自の人事評価制度を導入し、従業員の自主性を育むことで、高収益体質を実現する企業の事例である。事例2-2-6は、従業員とともに働きやすい職場環境を実現することで感染症下においても５期連続の増収増益を達成している企業の事例である。また、人事施策の見直しに当たっては、定期的、客観的に、従業員の考えや思いを把握することも有益である。事例2-2-7は、モラルサーベイを活用して人事施策を改善するなど、従業員満足度を高める経営で業務の質を向上させている企業の事例である。

事例
2-2-5

従業員主導の人事評価制度導入で自主性を育み、高収益を上げる中小企業

所 在 地　大分県大分市
従業員数　52名
資 本 金　1,000万円
事業内容　ガソリンスタンド経営

岩田商事株式会社

▶ 逆風が吹くガソリンスタンド経営をどうしたらよいか模索する日々

大分県大分市の岩田商事株式会社は、市内でガソリンスタンド５店舗を経営する。ガソリンスタンドは、ピークの1994年度末に全国に６万421か所あったものが、2020年度末には２万9,005か所に半減。経営者の高齢化もあいまって廃業は増加の一途をたどるなど、斜陽といわれる業界にありながらも、岩田尚久社長の下で好業績を上げている。危険物に関する規制強化や脱炭素の潮流など、外部環境を変えられない中で、岩田社長は、「好業績を保っているうちに従業員の良いところを伸ばす」ことで、自社の競争力を高めようと考えた。岩田社長がこのように人材を重要視するのは、過去に自身がトップダウンで物事を決めていた経験があり、その経営では、従業員の自主性が身につかず、社長がいないと物事を判断できない組織になってしまうと痛感したからである。

▶ トップダウンではなく、従業員一人一人の自主性を育む

会社の売上げを支えているのは従業員であり、従業員が納得感を持って仕事をする環境を作ることが会社の将来を形作っていくと考えた。日頃から積極的に意見を出してくれる従業員に会社運営に関する外部研修を受けてもらった。研修後にその従業員と岩田社長、講師とミーティングを持ったところ、従業員が公平に評価される仕組みの必要性から、「納得感が持てる人事評価制度」の提案を受けた。同社では、これまでも人事評価制度があったものの、形骸化していた。コンサルタントの協力を得ながら、人事評価制度を抜本的に見直し、再構築した。導入に当たっては、社長自身が前面に出るのではなく、提案した従業員を人事評価制度導入の担当に任命し、導入の方法やスケジュール等は従業員主体で検討し、準備を進めた。従業員目線で導入の必要性を丁寧に説明することで、従業員からの共感を得ながら導入することができた。新たな評価制度で重視したのは、従業員一人一人の個性や特徴を尊重し、公平感や納得感を得やすい制度にすることである。これまでは、全従業員が一律の評価基準の下で評価される仕組みであったが、従業員それぞれに良いところがあり、求められる能力も異なる。そこで、従業員自身が半期ごとに、伸ばしたい分野や課題と感じている分野などを自由に評価項目として設定できるようにした。

▶ 従業員のやる気を引き出すことでサービスが向上

従業員が自ら設定した評価項目を意識することで、これまで以上に各従業員が目的意識を持って業務に当たるようになった。また、新たな人事評価制度を導入したことによる一番の成果は、「従業員の良いところを伸ばす」という会社の方針が浸透したことである。結果として、従業員の責任感や自主性がこれまで以上に強くなったと岩田社長は感じている。こうした改革により、感染症流行や脱炭素化の影響を受けやすいガソリンスタンド業界にあって、同社は、従業員一人一人の工夫やサービス向上により、2021年度も好業績を維持している。岩田社長は「会社を経営することは社長一人ではできない。人材を育てることで、環境変化に対応し、会社を成長させていきたい。」と展望を語る。


岩田尚久社長



同社が運営するガソリンスタンド


従業員の良いところを伸ばす

事例
2-2-6

従業員と共に働きやすい職場環境を実現することで感染症下においても５期連続の増収増益を達成している中小企業

所在地　福島県会津若松市
従業員数　75名
資本金　1,000万円
事業内容　漆器製造業

株式会社三義漆器店

▶ 企業成長のために、「働きがいのある会社」を目指す

福島県会津若松市の株式会社三義漆器店は、会津漆器製品の企画デザインから最終製品まで一貫生産する企業である。同社の曽根佳弘社長は、福島県の中小企業家同友会に参加。経営者仲間が経営理念、方針、計画を盛り込んだ「経営指針書」を作成するのに感化され、仲間に教えてもらいながら2015年に指針書を作成し、社内に公表した。指針書の作成を学ぶ中で、曽根社長は、従業員の成長が企業の成長に直結することを学び、「働きがいのある会社」を目指すことを決意。また、会社の発展には従業員と価値観を共有することが重要だと考え、何のために会社経営をするのか、自社の存在価値は何かといった指針書の中のワンフレーズを毎朝読み合わせし、意見を述べ合う取組を始めた。数年経過すると、従業員が自ら働きやすい職場環境を実現するための「ハウスルール」づくりを進めるなど、従業員一人一人が自主的に働きがいのある会社を目指す風土が生まれた。

▶ 働きやすい職場環境整備に会社一丸で取り組む

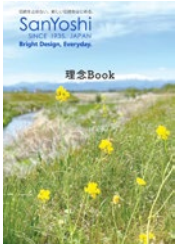
同社では2017年頃から、従業員の自発的な取組を促すため、社内に「美化」、「５S」、「社風」、「向上」、「親睦」、「広報」の六つの委員会を組織化している。「ハウスルール」はコミュニケーションや仕事に対する心構えなどに関する同社独自のルールについて、社風委員会のメンバーが従業員目線で作成した。当初は必携できるよう小冊子で従業員に配布していたが、現在では、指針書と一体化し、毎期、経営指針発表会で従業員に配布している。向上委員会では、社内研修「SanYoshi塾」の企画・運営や、参考となる書籍の紹介などを通じて、従業員の能力開発を行っている。委員会ごとに取組内容を確認するためのワークショップを毎月開催し、各委員会が刺激を受けながら、独自の取組を行っている。そのほか、従業員から社長への思いや改善事項、相談ごとなどを直接伝えられる「社長ポスト」を社内に設置しており、従業員の意見を基に、時間単位の有給休暇取得を可能にするなど、社内規則や制度の改善も行っている。

▶ 売上高、従業員数が倍増

指針書の毎朝の読み合わせや委員会活動を通じて、会社と従業員の目線合わせが進んだ結果、従業員が自発的に会社のことを考え、積極的に改善に取り組む環境が生まれた。感染症下ではあるが、５期連続の増収増益を達成。10年前と比較して売上高、従業員数はともに倍増した。求人を出すと、募集人数の３倍の応募者が集まるなど、対外的な評価や知名度も高まっている。「企業の成長のためには、従業員と価値観を共有し、同じ方向を向くことが重要である。そのために、従業員と双方向のコミュニケーションを大事にしながら、全員で働きやすい職場を作っていく。今後も目標達成に向けたプロセスを大切にしつつ、従業員と共に飛躍したい。」と曽根社長は語る。


曽根佳弘社長


ドバイ万博でVIP記念品に選定された同社の「紫翠盃」



同社の経営指針書

事例
2-2-7

モラルサーベイを活用して人事施策を改善するなど、従業員満足度を高める経営で業務の質を向上させている中小企業

所在地　秋田県秋田市
従業員数　270名
資本金　2,600万円
事業内容　情報通信機械器具製造業

株式会社ホクシンエレクトロニクス

▶ 従業員への意識調査を活用して、幸福度の可視化に着手

秋田県秋田市の株式会社ホクシンエレクトロニクスは、半導体装置、医療機器向けの電子機器の製造・開発を手掛ける。同社の佐藤宗樹社長は、感染症下で外出もままならない中、本当の幸せは何かをテーマにしたドキュメンタリー映画に出会った。経済水準が異なるインドと米国の幸福度が同じで、お金や地位で感じられる幸福感は全体の１割にすぎないという研究結果を知り、自社の従業員の幸福度向上を実現するために待遇面の改善以外に方法がないか考えた。時期を同じくして2020年の秋頃に株式会社商工組合中央金庫による従業員への幸せに関する調査実施を通じて、企業の幸福度を可視化する「幸せデザインサーベイ」を同金庫から紹介された。個人の主観的な幸福感が向上すると、生産性や創造性が向上するという研究結果を聞き、佐藤社長はこの調査を自社でも実施しようと決めた。

▶ 見えてきた課題を具体策に落とし込む

全従業員に対して、所要時間15分、オンライン上で答えられる約100問の設問の調査を実施。調査結果は、チームパフォーマンスや身体、マインドなど５項目について、社内全体の平均得点がレーダーチャートの形で示される。同社の結果は100点満点中53.8点とサーベイ実施企業全体の平均値である56点を下回ったものの、全体的に平均値に近かった。調査を通じて、会社の将来を考えてくれている従業員がいるという嬉しい結果が分かった反面、褒めることが浸透していない、評価基準が見えず達成感を感じられないという課題も判明。調査結果を全従業員に共有し、佐藤社長が率先して幸せに楽しく働ける会社を目指したいと話した結果、続々と改善提案の声が上がった。改善の取組の一つとして、まずは褒めることを企業風土として根付かせるため、サンクスカードの社内掲示を開始。名刺サイズのカードに日頃の感謝を込めたメッセージを書き込み、贈り合う文化が生まれた。また、これまで開示していなかった人事評価基準の50項目を従業員に開示し、従業員本人と上長による採点を実施、実務以外の評価ポイントも明確化した。こうした評価制度の刷新により、正社員ではない従業員も会社のことを考えてくれていることが分かり、初の社員登用制度を実施し、待遇改善にもつなげた。

▶ 調査を継続し、職場の満足度・業務の質向上へ

意識調査を始めて間もないが、働きやすい環境づくりに向けて自発的に従業員が動く、繁忙期にはギスギスしていた雰囲気が和らぐなど、体感的な効果が出始めている。近隣の同業他社と連携して協力体制を構築し、休日出勤を４割減らせた部署も生まれた。半導体関連、感染症対策関連の商品を扱うこともあり、同社の2021年度の売上高は前年比３割増となった。一連の取組の効果が現れ、１年後に実施した２回目のサーベイの結果は54.4点と0.6ポイント向上。「１年間取り組んできたからこそ、僅かながら昨年より前進した。今後もサーベイを継続し、働きやすい職場を目指し、業務の質を向上させ、会社として成長したい。」と佐藤社長は語る。


佐藤宗樹社長



同社が開発・製造した流量計



感謝の気持ちを「目に見える形」で社内に掲示

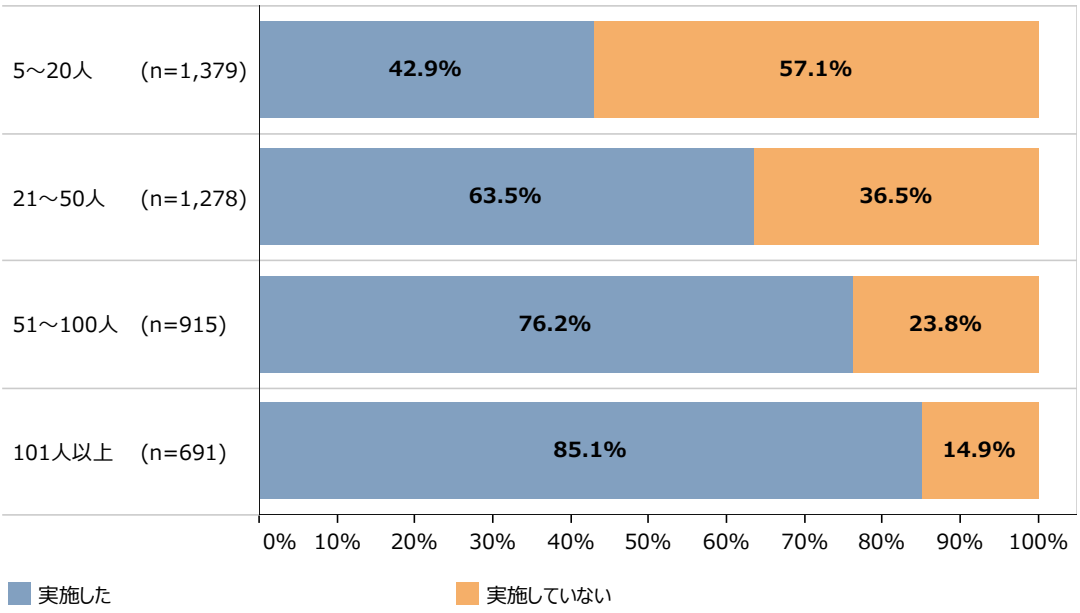
３．組織の柔軟性と外部人材の活用

ここまで、成長している企業の多くは、人的資本への投資などを通じて、従業員の能力や仕事に対する意欲を高めていることを確認した。これらの取組に加えて、組織体制のあり方についても、硬直化させることなく、柔軟性を持たせることで、環境変化に対応していくことがVUCA時代[22]における一つの対策であると考えられる。そこで本項では、中小企業における組織体制の見直しや人事異動の実施状況について確認する。また、経営資源の乏しい中小企業においては、社内人材のみで組織の柔軟性を高めることには限界がある。そうした企業にとっては、近年身近な存在になりつつある、フリーランス人材や副業人材などの外部人材の活用も有益であると考えられる。そこで本項では、中小企業における外部人材の活用状況についても確認する。

①組織の柔軟性を高める取組

第2-2-47図は、従業員規模別に、直近５年間での組織体制の見直しの状況について見たものである。従業員規模が101人以上の企業では、８割超が実施しているのに対し、５～20人の企業では、４割程度となっており、規模の大きい企業ほど実施していることが分かる。

第2-2-47図　従業員規模別に見た、組織体制の見直しの状況

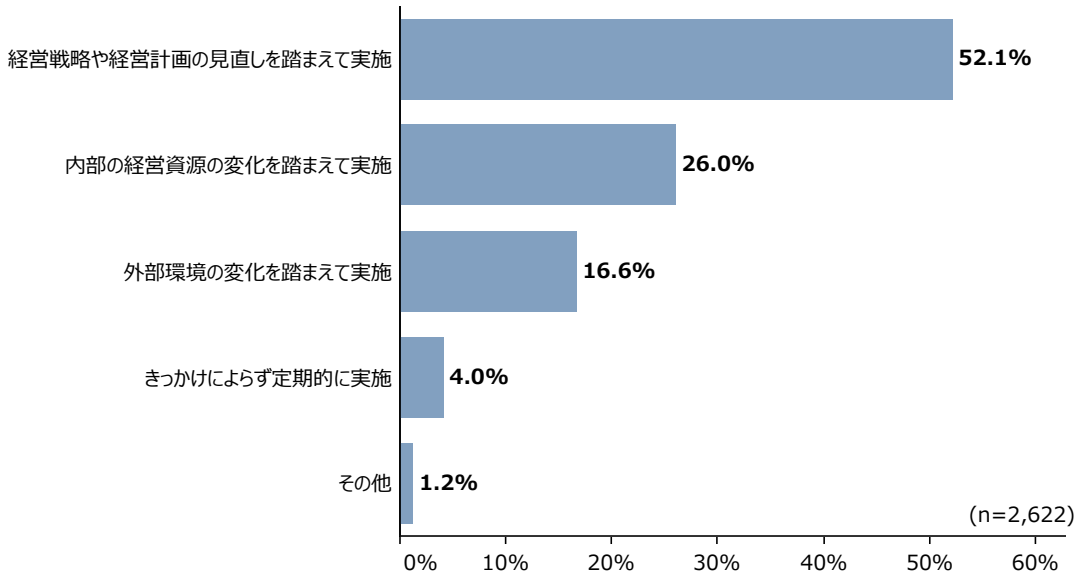


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）ここでいう「組織体制の見直し」とは、部署の統廃合や新設などのことをいい、直近５年間における組織体制の見直し状況について尋ねたもの。

22 Volatility（変動性・不安定さ）、Uncertainty（不確実性・不確定さ）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性・不明確さ）の略語である。

第2-2-48図は、組織体制の見直しのきっかけについて見たものである。これを見ると、半数以上の企業で、経営戦略や経営計画の見直しを踏まえて、組織体制の見直しを実施していることが分かる。多くの企業では、経営戦略や経営計画を見直した際に、それらを実現するためにふさわしい組織体制になっているかについても合わせて見直している様子が見て取れる。

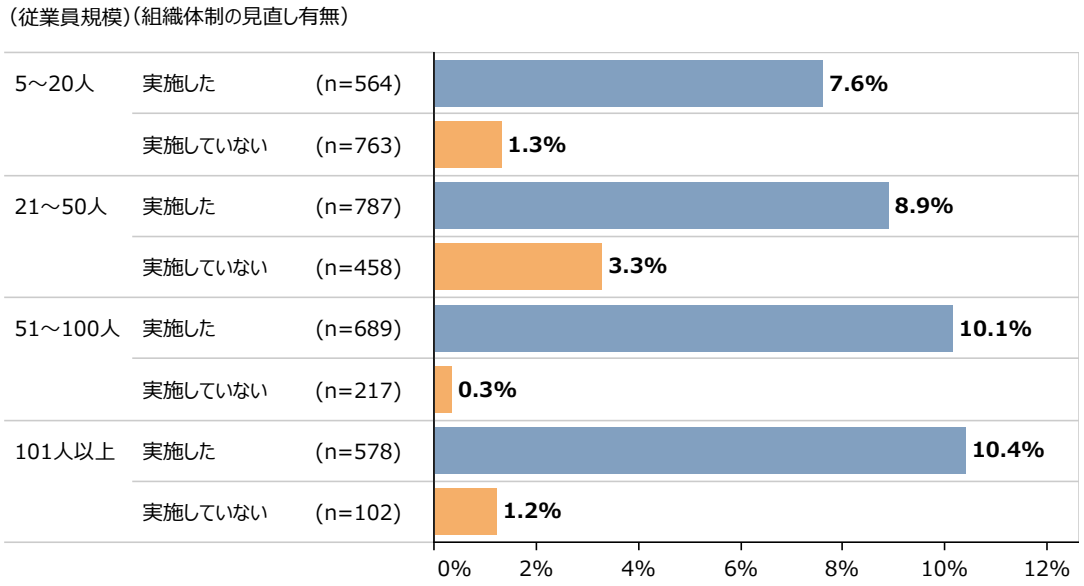
第2-2-48図　組織体制の見直しのきっかけ



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.ここでいう「組織体制の見直し」とは、部署の統廃合や新設などのことをいい、直近５年間における組織体制の見直し状況について尋ねたもの。
2.直近５年間の組織体制の見直しについて、「実施した」と回答した者に対する質問。

第2-2-49図は、従業員規模別及び組織体制の見直し状況別に、売上高増加率について見たものである。これを見ると、いずれの規模においても、組織体制の見直しを実施している企業の方が、売上高増加率が高いことが分かる。企業の成長に当たっては、自社の方針の見直しや環境変化に対応して、柔軟に組織体制の見直しを図っていくことが重要といえよう。

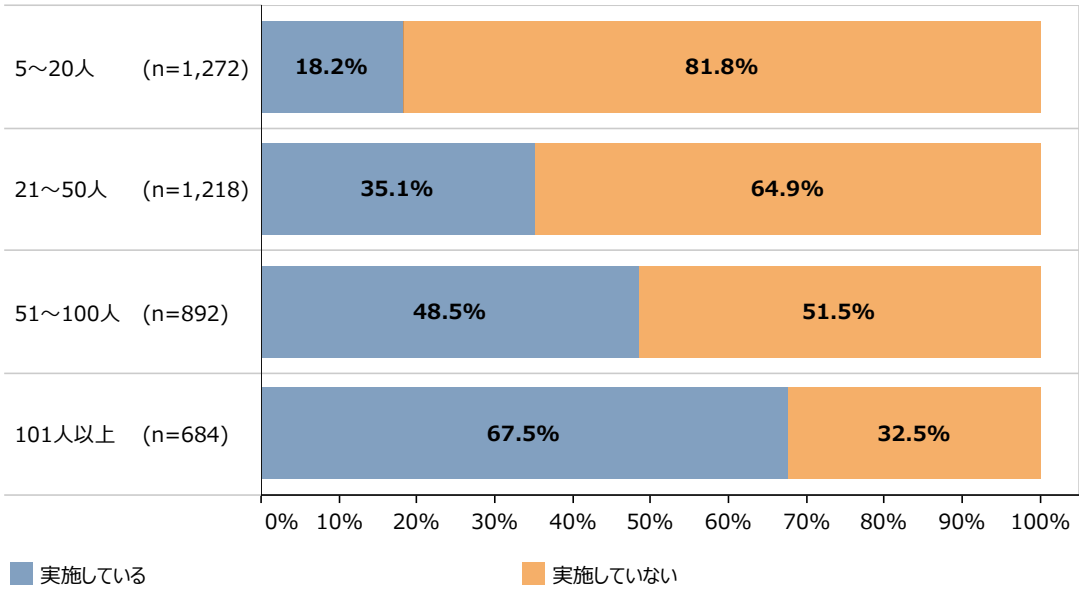
第2-2-49図　従業員規模別及び組織体制の見直しの有無別に見た、売上高増加率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.ここでいう「組織体制の見直し」とは、部署の統廃合や新設などのことをいい、直近５年間における組織体制の見直し状況について尋ねたもの。
2.売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

第2-2-50図は、従業員規模別に、定期的な人事異動の実施有無について見たものである。従業員規模101人以上の企業では、７割程度の企業で定期的な人事異動がある一方、５～20人の企業では２割未満となっており、企業規模による差異が大きいことが分かる。

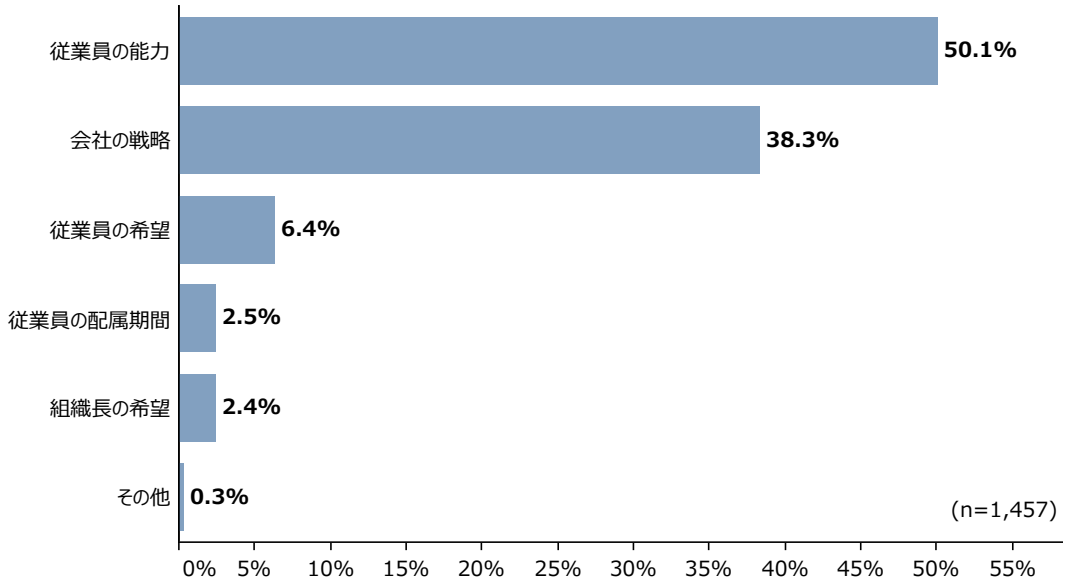
第2-2-50図　従業員規模別に見た、定期的な人事異動の実施有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-51図は、従業員規模別に人事異動の際に最も重視する基準について見たものである。半数以上の企業で「従業員の能力」を最も重視していることが分かる。こうしたことからも、企業が能力開発の機会を積極的に提供し、意識的に従業員の能力を高めることの重要性が示唆される。

第2-2-51図　人事異動の際に最も重視する基準



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

事例2-2-8は、20代社員を新支社長に抜てきするなど、大胆な組織体制の刷新を行い、外部環境の変化に対応する企業の事例である。

事例
2-2-8

20代社員を新支社長に抜てきするなど、大胆な組織体制の刷新を行い、外部環境の変化に対応する中小企業

所在地　京都府京都市
従業員数　118名
資本金　3,000万円
事業内容　専門サービス業

株式会社ジャパンインターナショナル総合研究所

▶ 20年ごとに事業を変化させ、成長

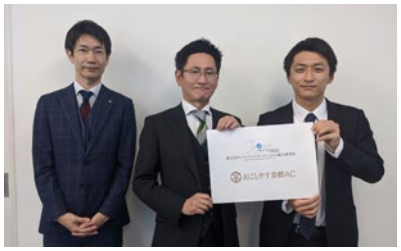
京都府京都市の株式会社ジャパンインターナショナル総合研究所は、官公庁に対する政策提案のコンサルティング、出版・広報業務など幅広く事業展開する。現在は仙台、東京、福岡など全国各地に支社を有している。時代の変化に対応することが企業存続の条件と考え、同社では、創業時、印刷業であったものの20年ごとに企画業務、コンサルティング業務と意識的に新事業を創出してきた。創業60年になる2024年からは「第四次創業」と捉え、次の20年の主力事業となる新たな事業、組織づくりに着手した。

▶ 次代を担う人材育成と新事業創出を狙いとした組織改革に着手

改革のポイントは、20年、30年先を見据えた次代の人材育成と新規事業の創出。同社の藤原壮督社長は新たなことに取り組むプレッシャーや失敗を通じて、人材が成長し、また企業として若手のアイデアや行動力で成長してきた経験があるからこそ、若い年代の役職者を増やすこととした。８人の支社長の選考に当たっては、原則40歳までの人材を中心に、藤原社長が当時の各支社長と相談を重ね、広い視野で物事を進められることなどの条件を満たした者を選出。この中には、最年少となる26歳の女性支社長も誕生した。一方で、支社長を退いた前任者には経験値が豊富なことから、本部機能を充実させる役割を担ってもらい、「第四次創業」という次のステージに向けた種まきを全方位で進めている。

▶ 若手の推進力を活用し、10年後の新規事業比率を40%に引上げへ

組織体制の刷新から間もないが、着任メンバーは売上目標や経費などに目配りが利くようになるなど、既に経営上の効果が出始めている。従前はやり取りが少なかった支社長間でも自主的にzoomや電話、面談などを通じた情報共有が進んでいる。その副産物として、新たな支社長を周囲の従業員が手助けする企業風土も生まれ、支社内での組織力向上を感じている。同社は新たな経営の柱の候補としてDXの推進、産業振興、地方創生、スポーツマネジメント、健康分野などを掲げているが、新体制後の初めての取組として、関西サッカーリーグ１部で活動している京都地元のサッカーチーム“おこしやす京都AC”とパートナーシップを締結。スポーツを使った町おこしを模索中である。また、新規事業として、健康分野にも注力しており、特定保健指導、メタボ健診などを官公庁から受託する延長で京都大学発ベンチャーと健康食品の共同研究を進める。「既存事業も伸ばしていきつつ、10年後には全社売上高の60%を既存事業、40%を新規事業に引き上げたい。」と藤原社長は長期的な展望について語る。


スポーツマネジメント関連の新規事業ではおこしやす京都ACとパートナーシップを締結（中央が藤原壮督社長）

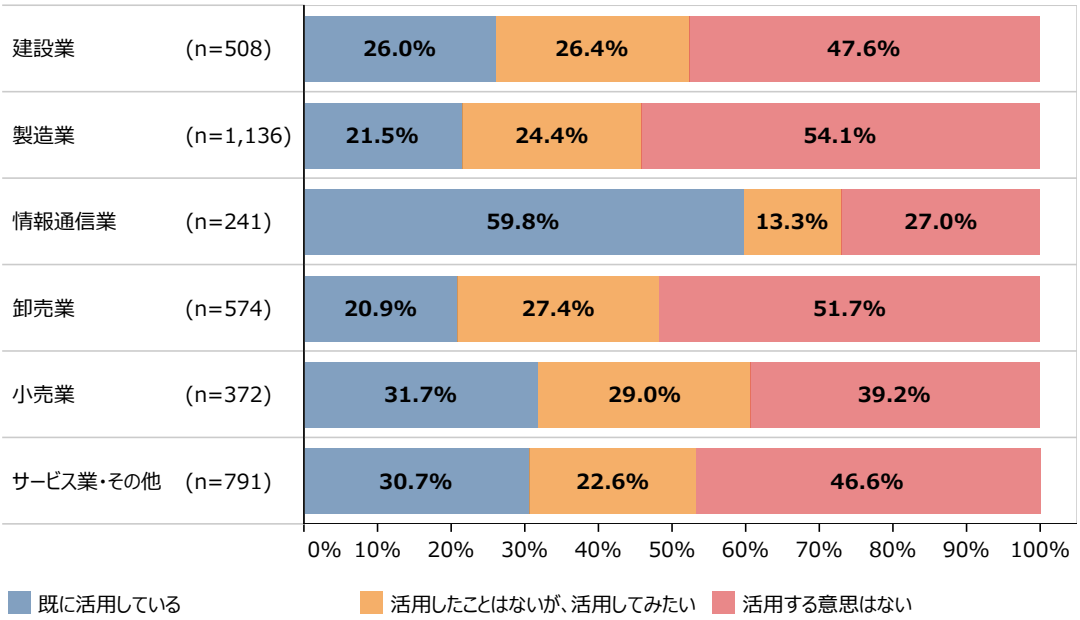

若手を中心に新規事業創出に向けた戦略を練る


主軸事業になっている官公庁からの受託案件業務の成果物

②外部人材の活用

第2-2-52図は、業種別に、外部人材の活用意向について見たものである。情報通信業では外部人材を「既に活用している」企業の割合が高く、６割程度となっているが、そのほかの業種では２割から３割程度となっている。

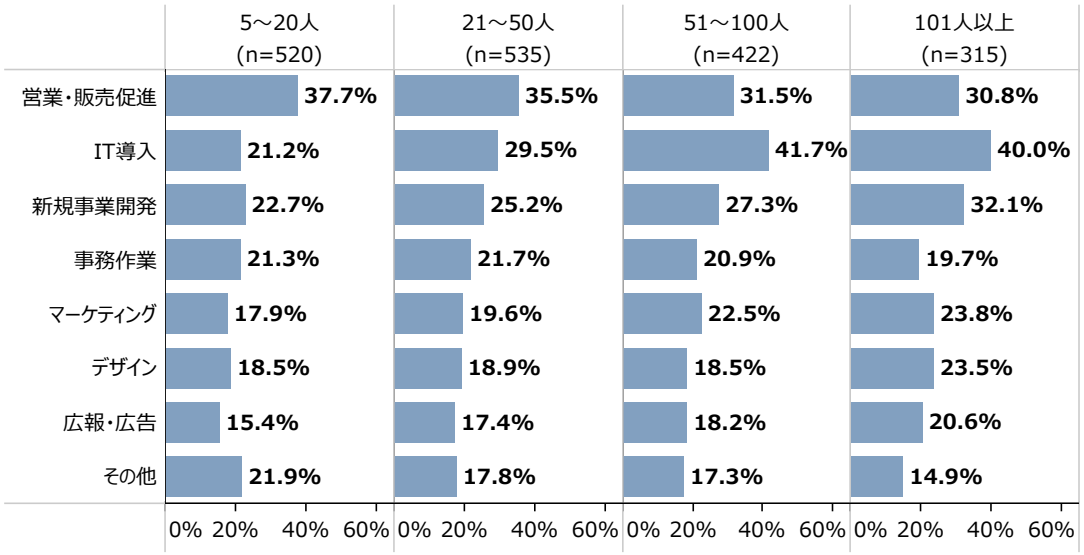
第2-2-52図　業種別に見た、外部人材の活用意向



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.外部人材の活用意向について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。
2.ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。

第2-2-53図は、従業員規模別に、外部人材を活用したい分野について見たものである。これを見ると、規模に関わらず、幅広い分野で外部人材の活用を望む様子が見て取れる。規模による差異について見ると、規模が小さい企業では「営業・販売促進」の割合が相対的に高く、規模の大きい企業では「IT導入」や「新規事業開発」の割合が相対的に高い。

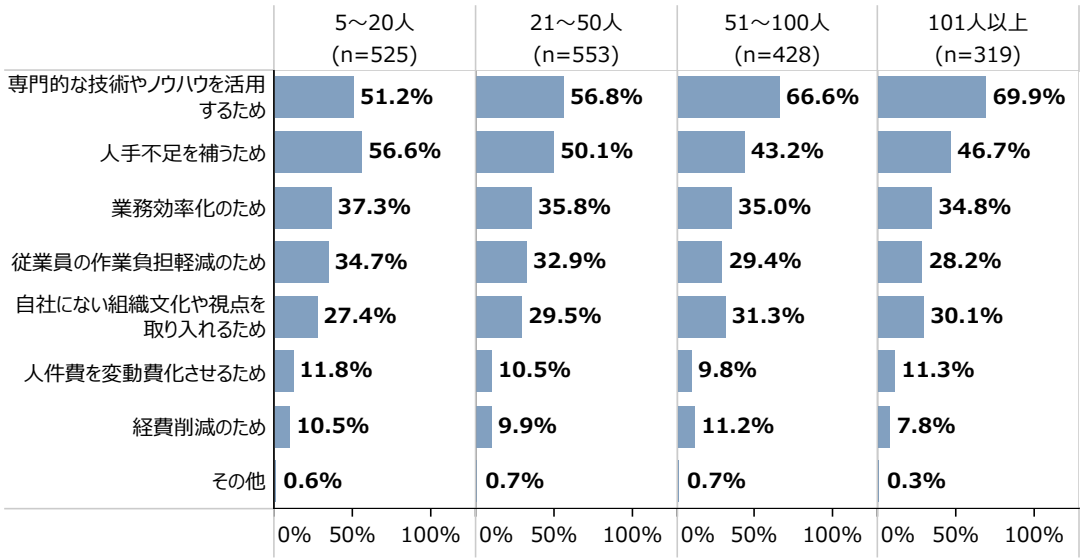
第2-2-53図　従業員規模別に見た、外部人材の活用を検討している分野



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.外部人材の活用意向について、「既に活用している」、「活用したことはないが、活用してみたい」と回答した者に対する質問。
2.ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-54図は、従業員規模別に、外部人材の活用意向がある理由について見たものである。規模に関わらず、「専門的な技術やノウハウを活用するため」や「人手不足を補うため」が上位となっている。従業員規模が５～20人の企業では、「人手不足を補うため」の割合が特に高く、社内の人的資源の不足への対応として、外部人材の活用を検討している企業が多いことが分かる。また、規模の大きい企業では、「専門的な技術やノウハウを活用するため」の割合が高く、社内にはない技術やノウハウの獲得のために外部人材の活用を検討している企業が多いことが分かる。

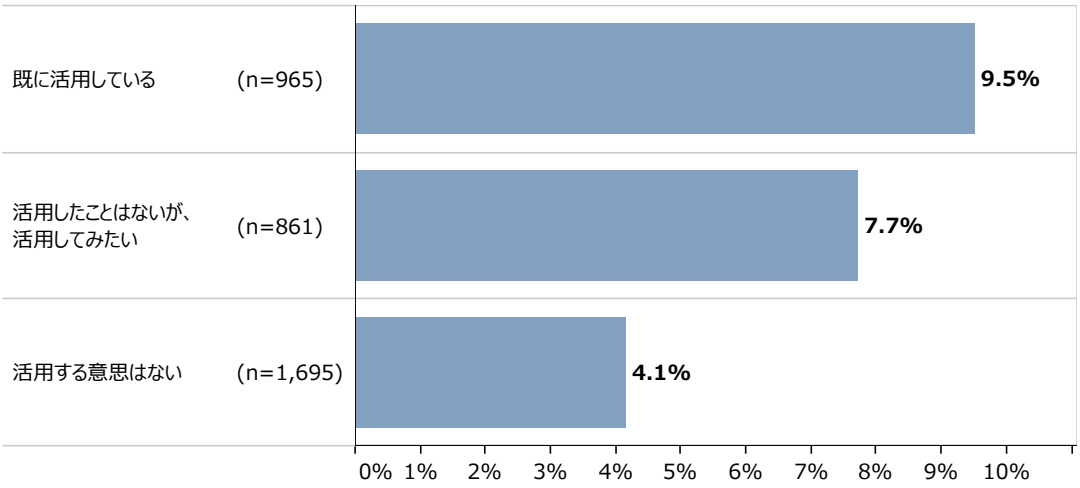
第2-2-54図　従業員規模別に見た、外部人材の活用意向がある理由



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.外部人材の活用意向について、「既に活用している」、「活用したことはないが、活用してみたい」と回答した者に対する質問。
2.ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-55図は、外部人材の活用状況別に、売上高増加率について見たものである。これを見ると、「既に活用している」企業では、特に売上高増加率が高いことが分かる。外部人材を活用することで、社内にはない専門的な技術やノウハウを獲得したり、人手不足による機会損失を防いだりすることで、企業の競争力が高まっている可能性が示唆される。

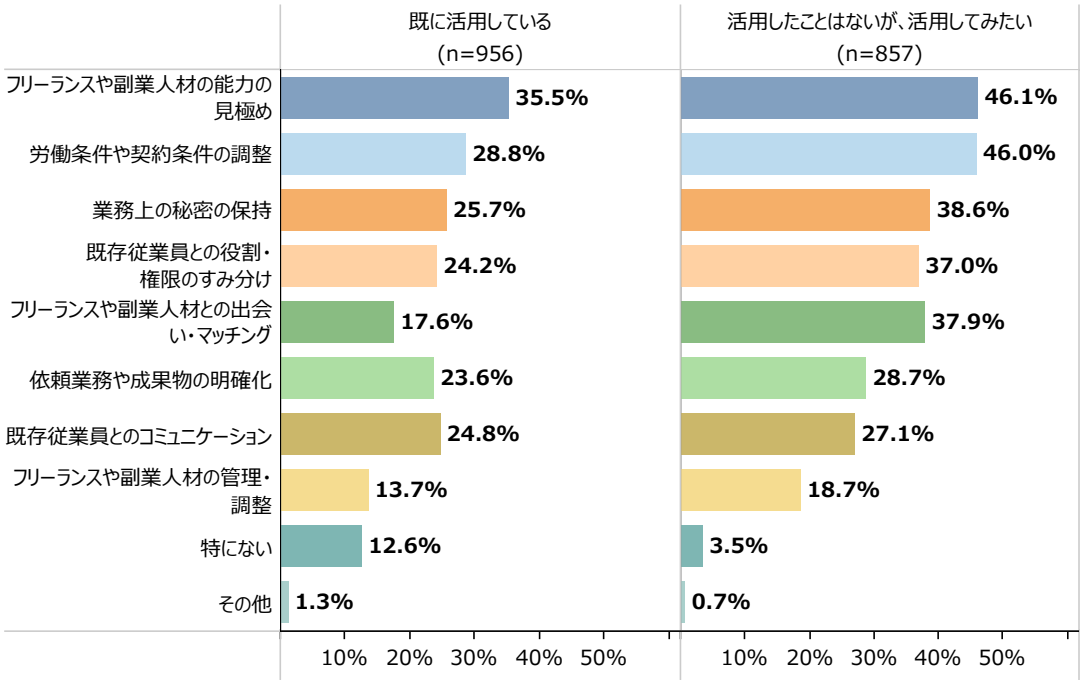
第2-2-55図　外部人材の活用状況別に見た、売上高増加率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.外部人材の活用意向について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。
2.ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。
3.売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

第2-2-56図は、外部人材の活用状況別に、活用に当たっての課題・障壁について見たものである。活用有無に関わらず、「フリーランスや副業人材の能力の見極め」が課題・障壁であるとする割合が最も高い。また、活用有無による差異について見ると、「活用したことはないが、活用してみたい」企業では、「フリーランスや副業人材との出会い・マッチング」や「労働条件や契約条件の調整」を、課題・障壁として挙げる割合が、20ポイント程度高いことが分かる。中小企業における外部人材の活用に当たっては、マッチング機会の充実や個別の条件の調整といった専門的な助言などの更なる支援が求められる。

第2-2-56図　外部人材の活用状況別、活用に当たっての課題・障壁



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.外部人材の活用意向について、「既に活用している」、「活用したことはないが、活用してみたい」と回答した者に対する質問。
2.ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-2-9及び事例2-2-10は、新規事業展開のために副業人材の知見を活用したり、業務改善のためにフリーランス人材を活用している企業の事例である。これらの事例のように、自社の経営課題に応じて、専門性を持った人材の知見やノウハウを活用できることも外部人材活用のメリットであり、社内人材のみで克服が難しい経営課題に直面した場合は、外部人材を活用してみることも一つの選択肢であろう。

事例
2-2-9

副業人材の専門性を活用してBtoC市場に新規参入を果たした中小企業

所在地　鳥取県鳥取市
従業員数　68名
資本金　3,000万円
事業内容　設備工事業

株式会社吉備総合電設

▶ 事業転換と会社の認知度向上のためにBtoC市場への新規参入が必要

鳥取県鳥取市の株式会社吉備総合電設は、県内を中心に、企業向けに電気設備や消防防災設備などの工事のほか、消防設備保守点検、消防防災用品の販売事業を営む企業である。案件当たりの単価が高い工事部門が売上げの約7割を占めているが、受注が安定しないリスクが伴う。一方、約3割を占める保守点検部門及び販売部門は、工事部門のような大型受注は見込めないものの、手堅く安定した収益で経営を支えている。同社の山下誉議社長は、安定経営を図る観点から保守点検部門及び販売部門の売上比率を高めるため、BtoC市場への新規参入が必要と考えていた。また、常に人材採用に苦労し、採用後の定着率の低さに悩まされてきたところ、原因の一つとして分析していた同社の知名度の低さも重要課題と捉えていた。こうした課題に対し、BtoC市場のECサイトを通じて一般消費者向けに販路を開拓しながら、会社をPRできればと考えた。しかし、社内にECサイト立ち上げのノウハウがなく、経営企画やマーケティングができる人材もいないため、手をこまねいていた。

▶ 都市部に住む副業人材とのマッチングサービスを活用し外部ノウハウを吸収

取引先の金融機関に相談すると、鳥取県が主宰する「とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点」の活用を勧められた。この拠点では、“週一副社長”と称して、経営・事業マネジメントや企画開発などに長けた都市部の副業人材と県内企業とをマッチングするサービスを提供していた。2020年秋にこの仕組みを利用し、防災グッズを販売するECサイト立ち上げ人材の募集をかけた。副業人材からの関心も高く、募集開始から2日で大手企業や海外企業に勤める約10名の方々から連絡があった。このうち5名の方々とオンライン面談を行い、経歴だけでなく人柄や話しやすさを重視し、最終的にはIT関連企業の会社員で流通業界でも経験がある候補者に絞った。コストをかけずに日々の業務の隙間時間を利用してできることから始めたいという同社の身の丈に合った具体的な提案が候補者からあったことが決め手となった。副業人材との契約は、業務委託料月額3万円、1か月ごとの契約更新で合意。同年11月から業務を開始した。

▶ スピーディにECサイト開設を実現しPR面にも手応え

当初は週末にオンラインの打合せを行い、平日は朝と夕方を中心としたLINEでのやり取りを通じて業務を進めた。約2か月間でECサイトが完成し、2021年1月にサイトをオープンした。ECサイトとしての本格稼働は、商品を拡充させてからとなるが、PRの面においてはすぐに効果が現れた。ECサイトを立ち上げたことで、地元の工業新聞や人材系情報誌、町情報誌などから取材を受けるなど、同社への問合せが増加した。知名度アップの効果は測定できていないものの、今後の人材獲得と定着率向上に期待が高まっている。「副業人材の専門性を活用することでスピーディにECサイトを立ち上げ、BtoC市場開拓の契機を得ることができた。副業人材募集から採用、協業を通じて、外部の観点や知見を獲得できたことも意義深い。」と山下社長は話す。


山下誉議社長


ECサイトでの販売を予定している、鳥取県にも寄贈した非常用持出袋

事例
2-2-10

業容拡大に合わせて適材適所で副業人材を活用し、社内体制を強化している中小企業

所在地　鹿児島県鹿屋市
従業員数　55名
資本金　1,000万円
事業内容　食料品製造業

株式会社オキス

▶ 急成長により採用を増やす中、中間管理職の採用・育成が追い付かず

鹿児島県鹿屋市の株式会社オキスは、自社生産及び連携農家等が生産した生姜や人参などの野菜を、乾燥・パウダー状に加工し、販売・流通まで手掛ける企業である。2006年の創業後、３名程度の従業員で切り盛りしていたが、2015年頃より需要の拡大に合わせる形で採用を増やし、現在では55名まで急拡大したため、中間管理職の採用・育成が追い付かず、業務が岡本孝志社長に集中していた。2018年にUターン入社した同社取締役の岡本雄喜氏は何とか状況を打開できないか模索し、地方企業と都市部の副業人材をつなぐビジネスマッチングサービスに出会った。

▶ 適材適所でこれまで25名程度の副業人材を活用

営業戦略策定に関する募集をかけ、世界的IT企業でマーケティング業務に携わる副業人材を採用。これまでExcelで営業数字を管理していたが、副業人材は、過去５年分の売上データから商品別、地域別の売上構成比、顧客ごとの売上げの推移などあらゆる角度から同社の営業数字を見える化。今後どのように営業すべきか提案してもらい、売上高は1.2倍に増加した。シンガポールでEC事業を検討していた際は、海外ビジネスに強い別の副業人材に相談。３か月のリサーチ後にやめる結論を出したが、社内にはなかった視点で検討することができた。同社では、中間管理職の仕事は事業づくりと組織づくり、大きく分けて２種類あると考えており、組織づくりは社内に常駐していないと難しいが、事業づくりは会社から離れた場所でも取り組めることが分かった。

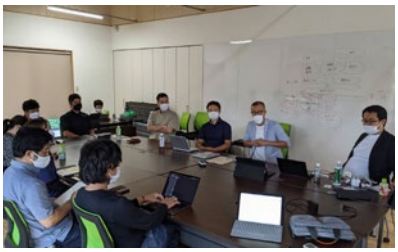
同社では、採用した副業人材による波及効果を最大限に引き出すため、秘密保持契約を結んだ上で等身大の自社をさらけ出している。岡本取締役は、何のために採用したのかを常に意識しながら副業人材のマネジメントに当たり、最初の面談時に目標設定を欠かさないようにしている。副業人材とのコミュニケーションはオンラインチャットを中心に進め、３週間に１度オンラインミーティングを実施するとともに、約３か月に１度同社本社にて対面で打合せをする。これまでに「海外ビジネスの開拓」、「自社メディアの構築」、「中期経営計画の策定」、「人事評価制度の改善」など４年弱で25名の副業人材を迎え入れた。同社では、副業人材がPDCAサイクルの戦略立案や検証に当たる部分を担当し、副業人材と共に練った計画を社内人材が実行し、サイクルを回す形で業務を棲み分けている。

▶ 継続的な経営陣の相談相手に

当初、社長業務の負荷軽減を目的に副業人材を活用し始めたが、プロジェクトが完了した後も副業人材と連絡を取り続け、課題に直面すると相談し、再度業務の依頼や、同社の実状に即した人材の紹介を行ってもらう好循環も生まれるなど、様々なメリットがあった。新たな視座を得ることで、従業員も刺激を受け、モチベーションも向上したという。直近２年間で自社工場は二つ増え、売上高は前年度に引き続き、今期、来期も前期比1.5倍の見通しである。「副業人材と共に働くことで社内の視野が広がり、自社に対する理解も深まる。ただし万能薬ではないため、受入体制を整え、新しい仲間をいかす仕組みが重要。」と岡本取締役は語る。


岡本雄喜取締役


乾燥野菜の商品群


副業人材と働くことを通じて自社に対する理解も深まる

第３節　中小企業経営者の経営力を高める取組

１．中小企業における経営理念・ビジョンの浸透

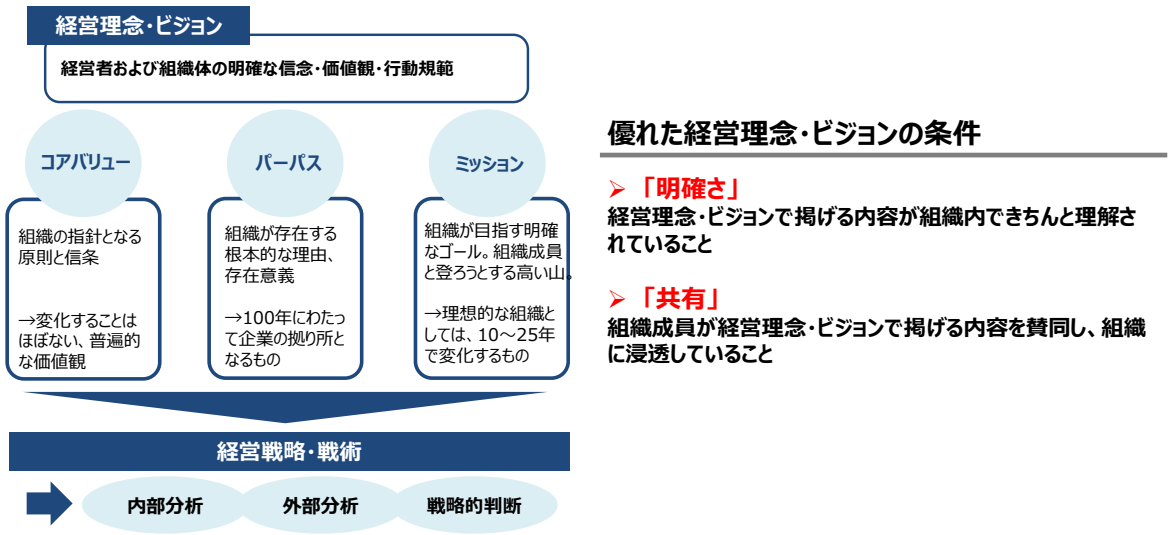
本節では、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート[23]」を主に用いて、中小企業における経営理念・ビジョンの浸透について分析していく。

①経営理念・ビジョン策定の現状

Collins・Porras（1995）は、経営理念・ビジョンとは①コアバリュー、②パーパス、③ミッションの三つの要素で構成されると説明し、経営理念・ビジョンと経営戦略、経営戦術の関係を示している（第2-2-57図）。その中で、優れた企業が持つ経営理念・ビジョンとして、「明確さ」（組織内できちんと理解されていること）と、「共有」（組織成員が賛同し、組織に浸透していること）の二つの条件を指摘し、これらが満たされることで経営理念・ビジョンが初めて真の効果を発揮すると説明している。他方で、二つの条件を満たしていない組織は、取り巻く環境の変化や課題に対する経営戦略が曖昧となり、対症療法的な経営判断や戦術遂行とならざるを得ないと指摘している。

そこで（株）東京商工リサーチが実施した今回の調査では、調査対象企業に対して自社が掲げる経営理念・ビジョンの明確化の現状や組織における浸透状況、理解及び浸透に向けた取組について確認した。

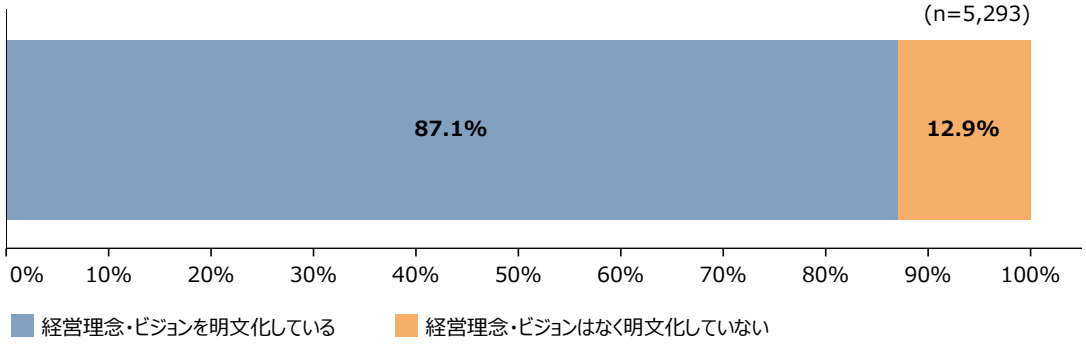
第2-2-57図　経営理念・ビジョンの構成要素



23　詳細は第２部第１章第３節第１項を参照。

第2-2-58図は、経営理念・ビジョンの明文化の状況を示したものである。これを見ると、約９割の企業が経営理念・ビジョンを定めており、明文化していない企業は１割程度であることが分かる。

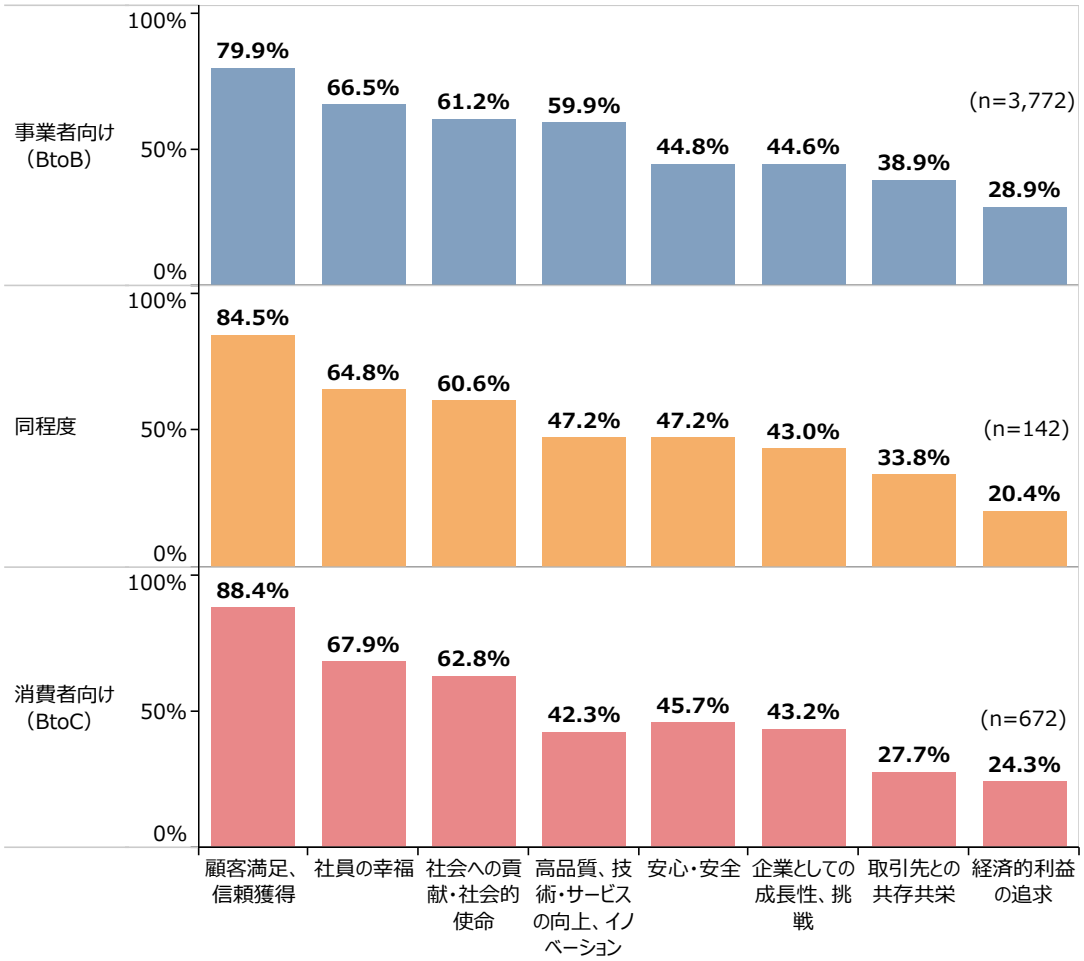
第2-2-58図　経営理念・ビジョンの明文化の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

第2-2-59図は、取引先属性別に見た、経営理念・ビジョンの内容を示したものである。これを見ると属性を問わず、「顧客満足、信頼獲得」を掲げる割合が最も高く、次いで「社員の幸福」、「社会への貢献・社会的使命」が高いことが分かる。特にBtoCは、顧客を意識した経営理念・ビジョンを掲げる企業がBtoBと比べて１割程度高くなっており、約９割が顧客からの信頼獲得を念頭に置いている。BtoBは、「高品質、技術・サービスの向上、イノベーション」を回答する企業がBtoCと比べて２割程度高くなっており、約６割が掲げている。自社の企業活動における付加価値を高めていく意識の傾向が見て取れる。

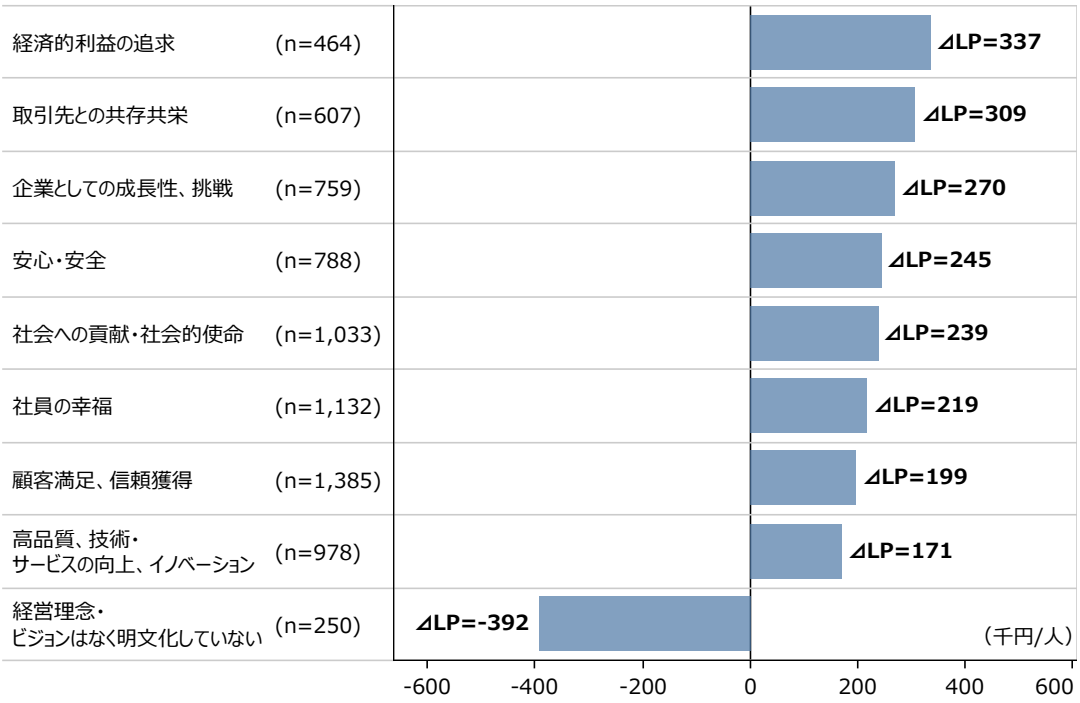
第2-2-59図　取引先属性別に見た、経営理念・ビジョンの内容



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

第2-2-60図は、経営理念・ビジョンの内容別に見た、労働生産性の上昇幅を示したものである。今回の調査結果で一概にはいえないが、経営理念・ビジョンを明文化している企業は明文化していない企業と比べて、労働生産性の上昇幅が大きい結果が確認される。経営理念・ビジョンを明文化していない企業は、Collins・Porrasが指摘するように、経営理念・ビジョンが明確となっていないことから目の前の課題に対する経営戦略が曖昧となっている企業も少なくないとみられ、結果として感染症流行前後での企業業績にも影響を与えている可能性が考えられる。

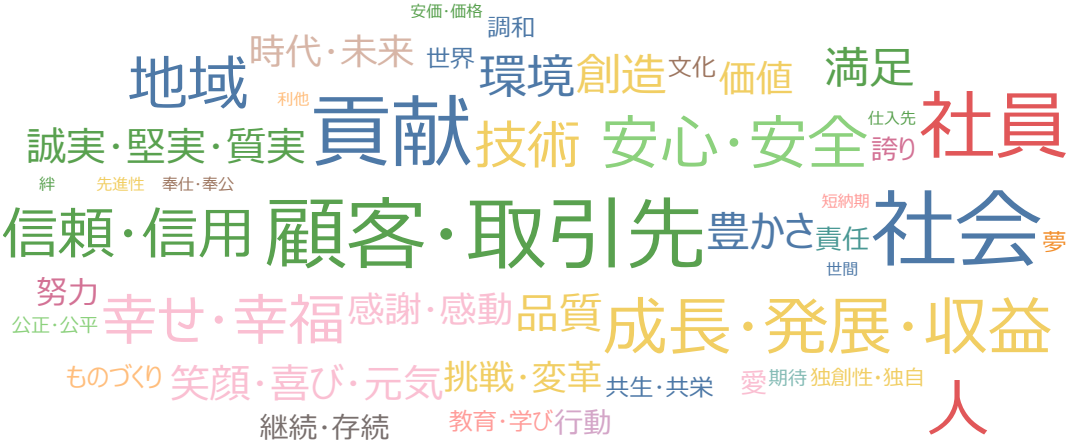
第2-2-60図　経営理念・ビジョンの内容（労働生産性の変化）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。
2.⊿LP（労働生産性の変化）とは、2021年時点と2015年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。
3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

次に、明文化していると回答した企業に対して、経営理念・ビジョンの具体的な内容を確認したものが**第2-2-61図**である。調査対象企業は任意の自由回答形式で回答しており、（株）東京商工リサーチがアフターコーディングの方法により集計している。これを見ると、「顧客・取引先」、「社会」、「社員」といったステークホルダーを意識した経営理念・ビジョンを掲げる企業が多く、**第2-2-59図**の結果とおおむね整合している。また、「貢献」、「信頼・信用」、「安心・安全」、「価値」といった言葉からは、ステークホルダーと向き合う中で、経営者が重視する価値観や考え方が想起される。

第2-2-61図　経営理念・ビジョンの具体的な内容（自由回答）



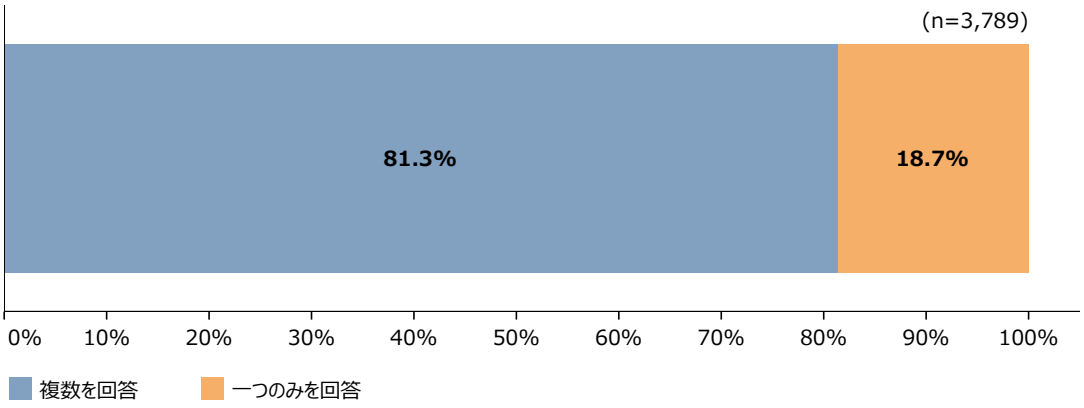
(n=2,451)

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.調査対象企業の経営理念・ビジョンの内容を自由回答形式で調査し、回答結果を（株）東京商工リサーチがアフターコーディングの手法により集計したもの。
2.経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。
3.文字の大きさが回答件数を示しており、文字の色は同系統の回答内容を表している。

第2-2-62図は、ステークホルダーに関する経営理念・ビジョンを掲げる企業について示したものである。これを見ると、８割以上の企業は、複数の利害関係者を意識した経営理念・ビジョンとなっている。

近江商人の「三方よしの精神」に代表されるように、特定の利害関係者ではなく、企業を取り巻く複数のステークホルダーとの共生を追求した経営理念・ビジョンを掲げる企業が少なくないことが見て取れる。

第2-2-62図　ステークホルダーに関する経営理念・ビジョンを掲げる企業

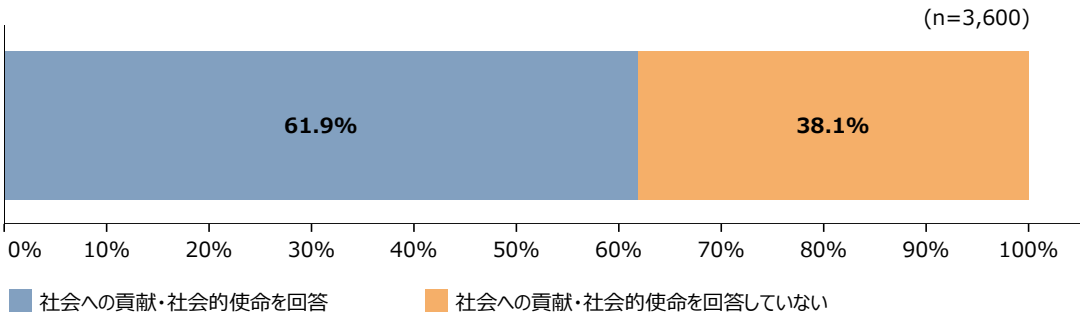


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.経営理念・ビジョンの内容として、「顧客満足、信頼獲得」、「社員の幸福」、「社会への貢献・社会的使命」、「取引先との共存共栄」のいずれかを回答した企業を対象としている。
2.複数を回答とは、上記四つの選択肢のうち二つ以上を回答している企業を指している。

さらに第2-2-63図は、社員・顧客・取引先に関する経営理念・ビジョンと社会への貢献を掲げる企業との関係を示したものである。これを見ると、社員や顧客・取引先に関する経営理念・ビジョンを掲げる企業は、６割以上が社会への貢献も経営理念・ビジョンに含んでいる。社会的な貢献も念頭に置いた経営理念・ビジョンを打ち出すことで、社会における自社の存在意義も追求していることが見て取れる。

ステークホルダーへの貢献・信頼獲得を重視したパーパス経営が世界的に注目されている中で、今回の調査結果を鑑みると、我が国の中小企業は、企業を取り巻く利害関係者（顧客・社員・取引先・社会）との結びつきを意識してきた企業が一定数存在することが確認される。

第2-2-63図　顧客・社員・取引先に関する経営理念・ビジョンと社会への貢献を掲げる企業

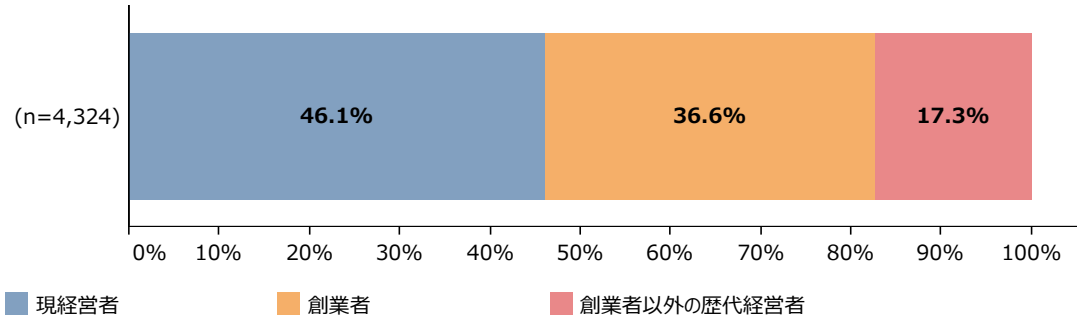


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）経営理念・ビジョンの内容として、「顧客満足、信頼獲得」、「社員の幸福」、「取引先との共存共栄」のいずれかを回答した企業を対象としている。

次に、現在の経営理念・ビジョンを策定した経営者について確認していく（**第2-2-64図**）。これを見ると、現経営者が策定した企業と歴代の経営者が策定した経営理念・ビジョンを継承している企業がそれぞれ約５割となっている。

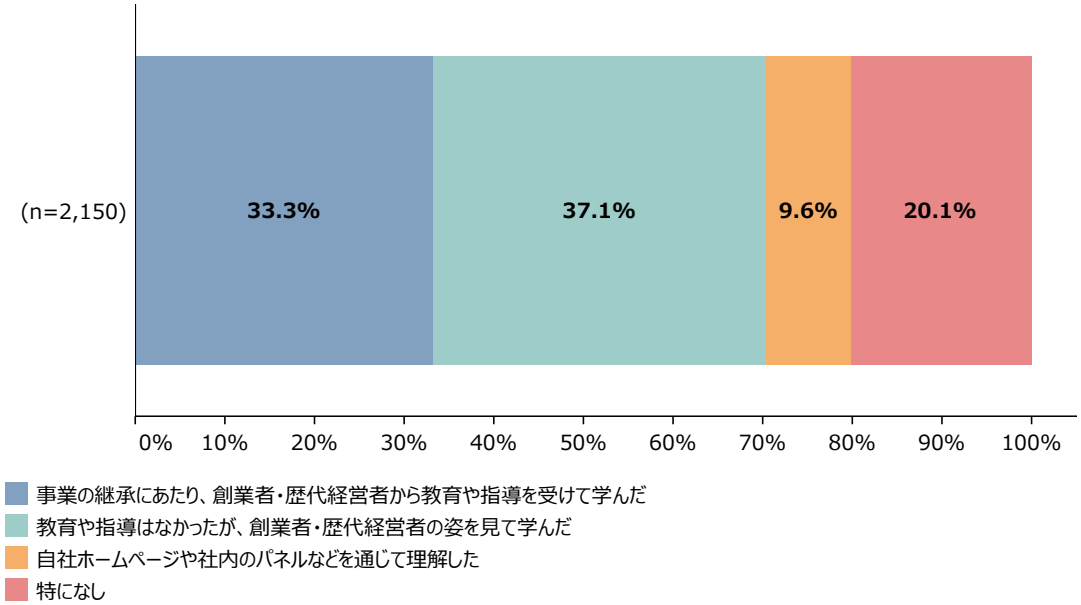
歴代の経営者が策定した経営理念・ビジョンを継承している企業を見ると、現経営者が事業承継するに当たり、３割以上は経営理念・ビジョンについて教育や指導を直接受ける機会があったことが分かる（**第2-2-65図**）。他方で、「特になし」と回答した企業など直接的な教育や指導がなかった企業も少なくないことが分かる。

第2-2-64図　現在の経営理念・ビジョンを策定した経営者



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

第2-2-65図　現経営者が経営理念・ビジョンを継承した方法

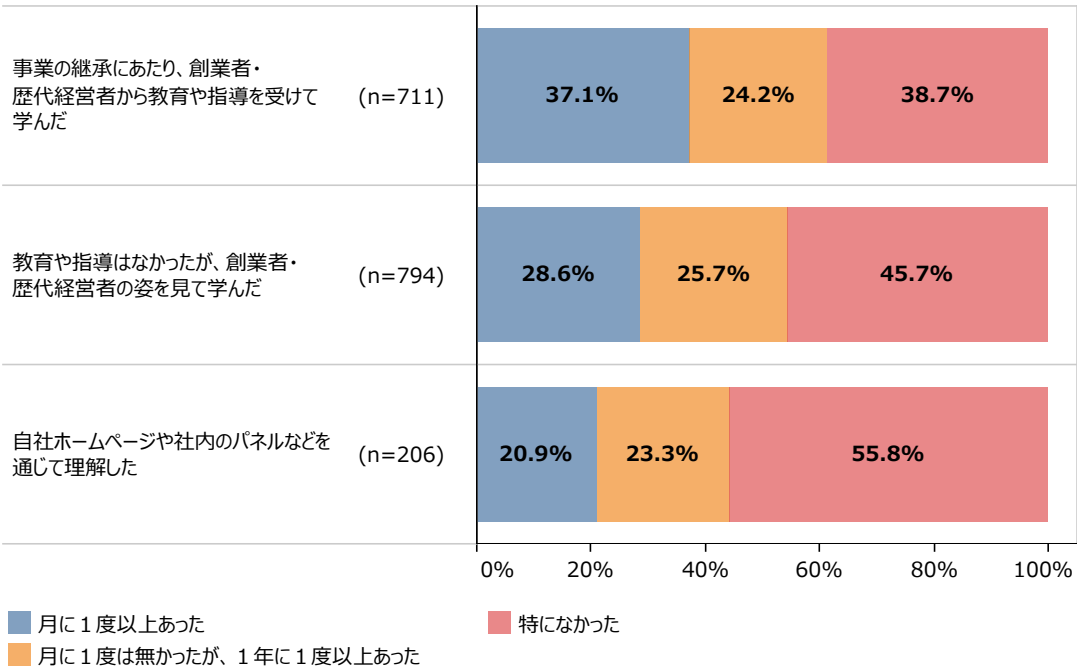


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）経営理念・ビジョンを明文化している企業のうち、現在の経営理念・ビジョンを策定した経営者について「創業者」、「創業者以外の歴代経営者」と回答した企業に聞いたもの。

第2-2-66図は、継承方法別に見た、感染症下において、経営理念・ビジョンに立ち返り経営判断を下した機会について示したものである。これを見ると、事業の承継に際し、創業者・歴代経営者から教育を受けて直接的に経営理念・ビジョンを学んだ企業は、間接的に学習・理解した企業に比べ、経営理念・ビジョンに基づいて経営判断を下した割合が高いことが確認できる。経営理念・ビジョンを直接的に継承してきた企業は、感染症下という有事に的確な経営判断を下す基準が求められる中で、経営理念・ビジョンを経営判断のよりどころの一つとしていたことがうかがえる。

円滑な事業承継を目指す企業は、事業承継ガイドライン[24]でも示されているとおり、後継者と早い段階から対話を重ね、自社の存在意義や目指す未来像をしっかりと後継者に教育や指導していくことが重要といえよう。

第2-2-66図　継承方法別に見た、感染症下において、経営理念・ビジョンに立ち返り経営判断を下した機会



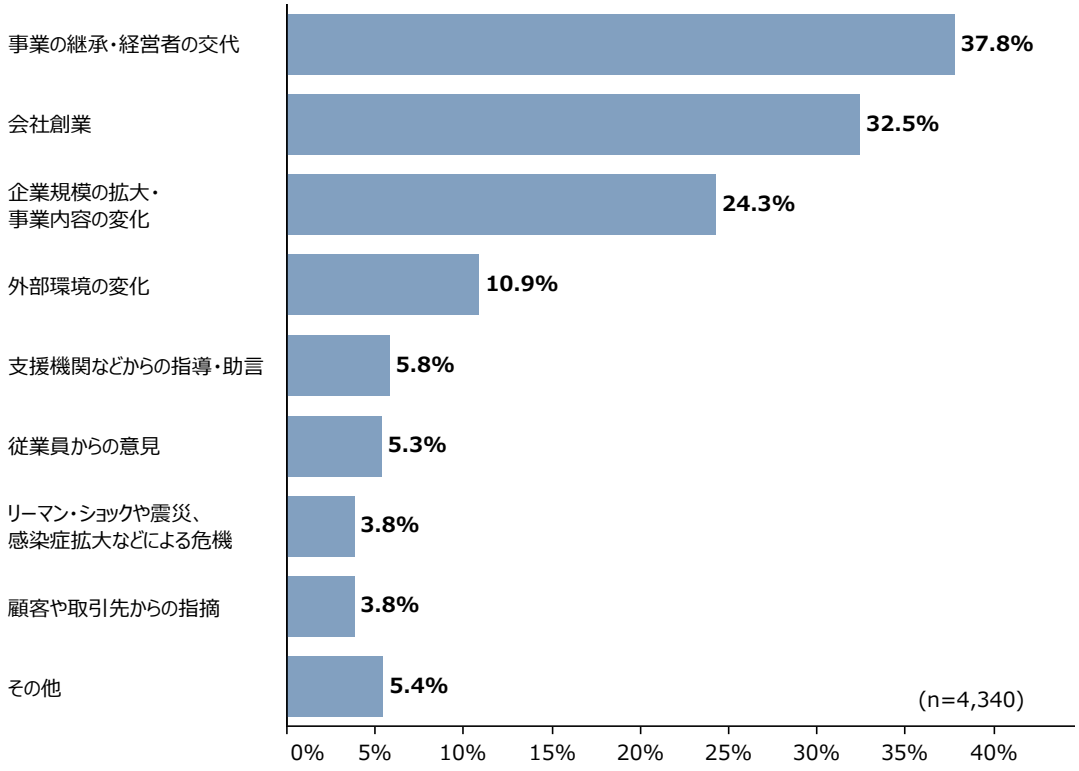
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

24　中小企業庁（2016）

次に、経営理念・ビジョンを策定した動機・きっかけを確認する（**第2-2-67図**）。これを見ると、約４割の企業が「事業の継承・経営者の交代」を機に策定したことが分かる。中小企業白書（2021）において、後継者が事業承継後に意識的に取り組んだこととして「経営理念の再構築」が上位に挙げられている[25]が、今回の結果からも、事業承継が経営理念・ビジョンを策定する動機・きっかけとなったことが見て取れる。

また、「事業の継承・経営者の交代」、「会社創業」に次いで、「企業規模の拡大・事業内容の変化」、「外部環境の変化」が挙げられている。経営体制の変化のみならず、事業内容や外部環境の変化を機に経営理念・ビジョンを策定した企業も確認できる。

第2-2-67図　経営理念・ビジョンを策定した動機・きっかけ

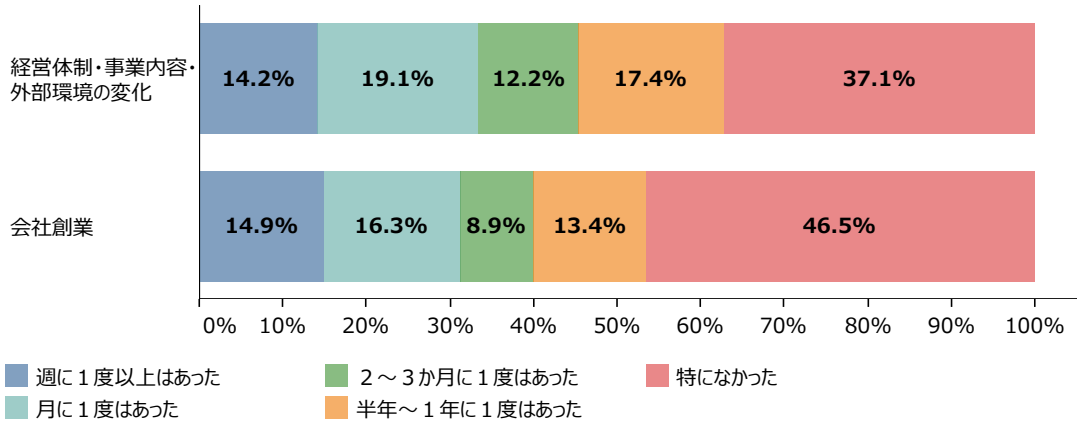


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。
2.複数回答のため合計が100%とならない。

25　2021年版中小企業白書 第2-3-36図

前掲の結果を踏まえて、経営体制・事業内容・外部環境の変化（以下、「社内外の変化」とする。）を機に策定した経営理念・ビジョンに着目する。**第2-2-68図**は、策定の動機・きっかけ別に見た、感染症下において、経営理念・ビジョンに立ち返り経営判断を下した機会を示したものである。これを見ると、社内外の変化を機に経営理念・ビジョンを策定した企業は、会社創業を機に策定した企業と比べ、経営理念・ビジョンに立ち返って経営判断を下した割合が高いことが分かる。外部環境が大きく変化した感染症下という局面において、社内外の変化を機に策定した経営理念・ビジョンが重要な役割を担っていた様子がうかがえる。

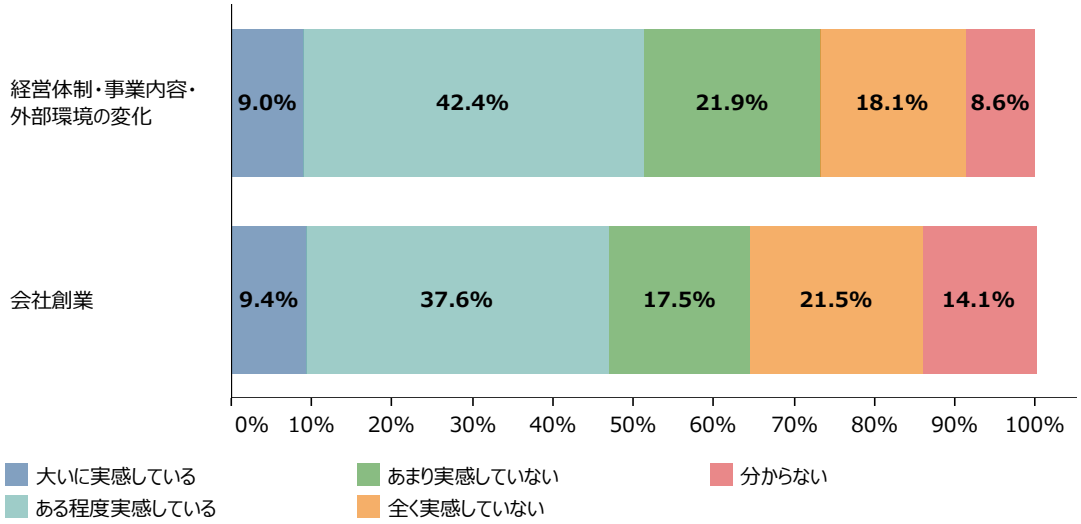
第2-2-68図　策定の動機・きっかけ別に見た、感染症下において、経営理念・ビジョンに立ち返り経営判断を下した機会



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。経営体制・事業内容・外部環境の変化：n=2,223、会社創業：n=1,400。
2.「経営体制・事業内容・外部環境の変化」とは、「事業の継承・経営者の交代」、「企業規模の拡大・事業内容の変化」、「外部環境の変化」を回答した企業を指す。

第2-2-69図は、前掲の第2-2-68図と同様に、策定の動機・きっかけ別に見た、従業員の統率やモチベーション向上に寄与した機会を示したものである。経営者側から確認した調査ではあるが、社内外の変化を機に経営理念・ビジョンを策定した企業は、会社創業を機に策定した企業に比べ、従業員の統率やモチベーション向上に寄与した機会を実感していることが確認できる。

第2-2-69図　策定の動機・きっかけ別に見た、経営理念・ビジョンが従業員の統率やモチベーション向上に寄与した機会

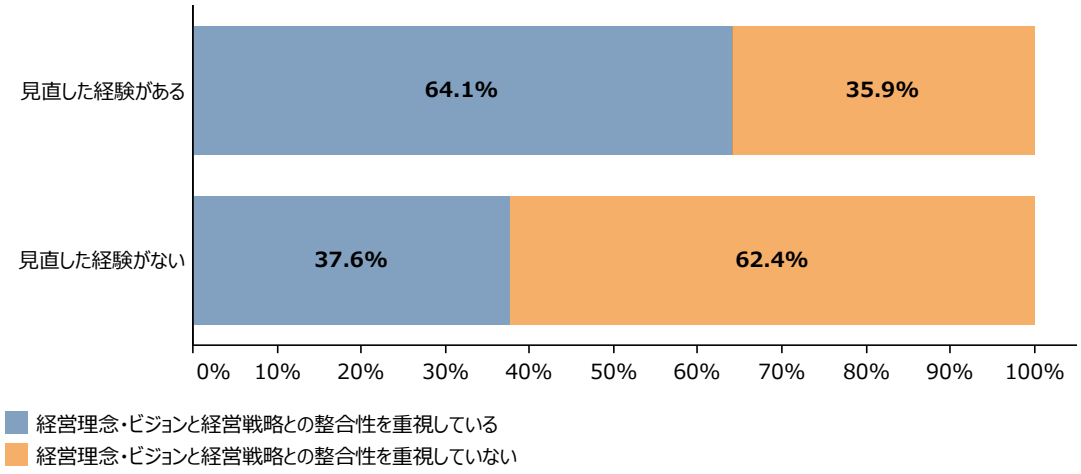


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。経営体制・事業内容・外部環境の変化：n=2,227、会社創業：n=1,402。
2.「経営体制・事業内容・外部環境の変化」とは、「事業の継承・経営者の交代」、「企業規模の拡大・事業内容の変化」、「外部環境の変化」を回答した企業を指す。
3.従業員の統率やモチベーション向上に寄与した機会について、「全く実感していない」には「特になかった」と回答した企業を含んでいる。

第2-2-70図は、経営理念・ビジョンを見直した経験別に見た、経営戦略との整合性を示したものである。これを見ると、見直した企業の６割以上は、経営理念・ビジョンと経営戦略との整合性を重視していることが分かる。他方で、経営理念・ビジョンは経営戦略と有機的に本来結びつくものだが、見直した経験がない企業は、整合性を重視している割合が４割を下回ることが見て取れる。

Collins・Porrasは、経営理念・ビジョンの構成要素であるコアバリューとパーパスは普遍的な存在としつつも、ミッションは達成されるたびに中長期的なサイクルで見直されることが優れた企業の特長であると指摘している[26]。会社創業時から掲げる経営理念・ビジョンが形骸化している場合には、経営理念・ビジョンを再構築し、経営戦略と結びつけていくことも重要な取組の一つといえるのではないだろうか。

第2-2-70図　経営理念・ビジョンを見直した経験別に見た、経営戦略との整合性



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）回答数(n)は以下のとおり。見直した経験がある：n=1,014、見直した経験がない：n=1,010。

以上、中小企業が掲げる経営理念・ビジョンの内容や策定した動機、見直しの状況を確認した。

事例2-2-11では、事業承継を機に経営理念・ビジョンの再構築に着手し、社内の組織風土の変革に取り組んだ企業の事例を紹介する。

26 野村（1999）も経営理念・ビジョンを随時見直している企業が少なくないことを示し、社員が行動に移しやすくなるよう実践的な経営理念・ビジョンに微修正している企業や、企業規模の拡大につれてCSRを意識し倫理的な内容を追加している企業の存在などを指摘している。経営理念・ビジョンの見直しは大がかりな変更ではなく、環境変化に応じたマイナーチェンジが大半であり、経営理念・ビジョンの焦点が曖昧、従業員に浸透していないといった問題を踏まえて、企業が成長過程で経営理念を再整備、発展させていると分析している。

事例
2-2-11

事業承継を機に企業理念の再構築に取り組み、自社の目指す姿を明確化した中小企業

所在地　神奈川県横浜市
従業員数　50名
資本金　4,000万円
事業内容　製造業（理化学機器の開発・製造・販売）

株式会社共立理化学研究所

▶ トップダウン型の組織と主力製品への依存に危機感を持つ

神奈川県横浜市に本社を構える株式会社共立理化学研究所は、水質簡易測定器の製造を行う企業。簡易分析と低価格を追求した主力製品「パックテスト」は市場シェア90％を誇り、水道行政や工場排水の検査などで幅広く使われる。岡内俊太郎社長が入社した当時の同社は、実父である前社長を中心としたトップダウン型の組織としてまとまっていた一方で、経営陣の指示を待つ組織体質が垣間見えていた。また、営業への意識が低くても「パックテスト」は安定的な売上げが見込めたことから、同社製品を扱う代理店との関係も希薄化し、最終ユーザーがどのように自社製品を活用しているかも把握しきれていなかった。岡内社長は、社内の各部署を経験していく中で、硬直化した組織のままでは、市場環境の変化に順応できないと危機感を持っていた。

▶ 自社の使命と目指すべき方向性を明確化し、自律的な組織を目指す

2013年に社長就任した岡内社長は事業承継を機に、経営層の役割を代表者としての対外的な務めや危機発生時の意思決定などに絞ることで、社員の意識が経営層ではなく顧客に集中するよう意識した。顧客志向の自発的な意見や提案を実践する自律的な組織を目指す上では組織の旗印が欠かせない。そこで取り組んだのが企業理念の再構築だった。岡内社長は、社員と積極的に意思疎通を図り、「企業として何を目指し、社員は何を期待して毎日集まっているか」を聞き出した。その結果、多くの社員は、水質測定を通じて水環境を守る同社の使命に愛着と誇りを感じていることが分かった。当時は水質以外の測定分野（食品等）にも新たに事業展開しており、岡内社長にとって意外な気付きだった。そこで新たな企業理念として「誰でもどこでもできる水質の簡易分析技術の開発と提供」を不変の使命とする旨を明文化し、視覚的にもインプットされるよう水のイラストも加えた。強みである水質測定をいかし、水質の環境分析分野で事業の幅を広げていくと目指す方向性が明確となった。主力製品の生産性向上や中国・東南アジア諸国への販路開拓を図ったほか、2020年には水質を測定する作業者が自身のスマートフォンアプリを使って水質分析を行う新サービス「スマートパックテスト」を開発した。スマートパックテストによって、最終ユーザーと直接つながることが可能となり、自社製品の活用状況やこれまで気付かなかった顧客ニーズを知る機会も生まれつつある。「企業理念の浸透には時間を要した」と岡内社長は語るが、日々の業務や顧客との実体験と結びついていく中で社内の雰囲気も変化し、社員同士の打合せや顧客への積極的な提案も増えていった。

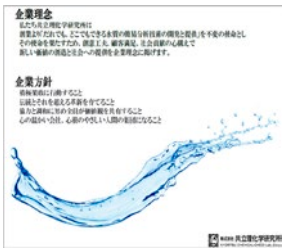
▶ 次世代を担う若手社員を中心にパーパスの策定にも取り組む

現在は企業理念の形骸化を防ぐため、若手社員主体の試みとして、企業理念の上位概念（パーパス）の策定も始めている。「自社の存在意義、社会に与える価値をより明確化したい。自社製品の普及が社会貢献につながり、得られた対価が今の自社と社員の生活、人生のやりがいにもつながっていることを皆が再認識する機会にしたい。」と岡内社長は語る。



主力製品「パックテスト」


岡内俊太郎社長



同社の企業理念・企業方針

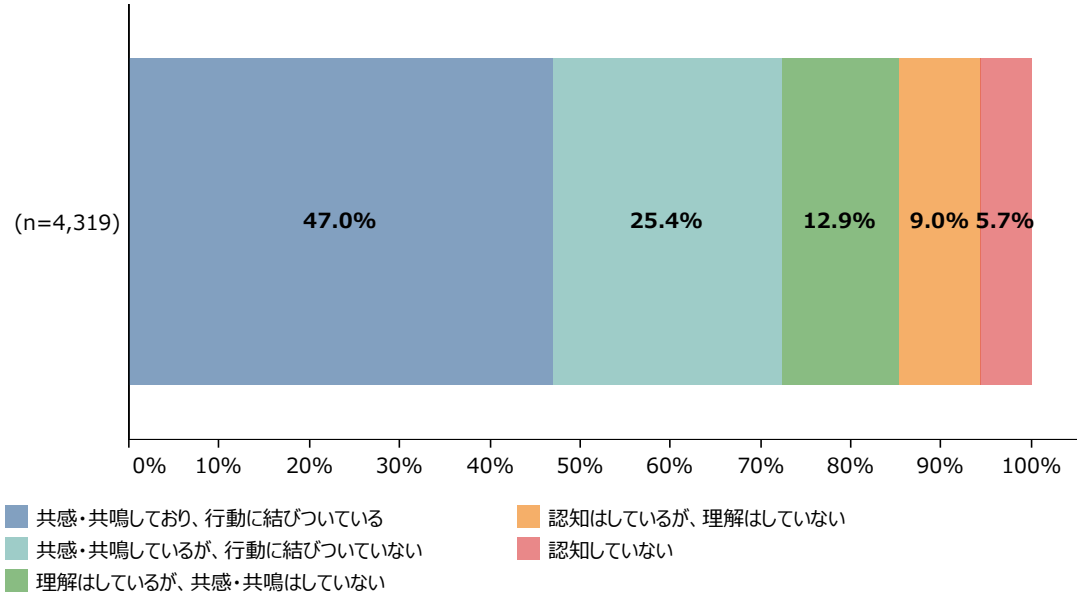
②経営理念・ビジョンの浸透

ここからは経営理念・ビジョンの組織における浸透について確認していく。髙（2009）は、組織成員における経営理念の浸透プロセスとして、経営理念への共感が行動への反映を促す効果を持つと分析し、経営理念に関する認識や理解の深まりも行動を促進すると指摘している。

今回の調査では、経営理念・ビジョンに対する従業員の受け止め方について、（１）認知、（２）理解、（３）共感・共鳴、（４）行動への結びつきという４段階に分けて確認した（**第 2-2-71 図**）。これを見ると、経営理念・ビジョンについて従業員が理解している企業は８割以上と確認される。前目では明文化した経営理念・ビジョンを脈々と継承できている企業や社内外の変化を機に経営理念・ビジョンを策定した企業の存在を指摘したが、これらの企業は優れた経営理念・ビジョンの第１条件である「明確さ[27]」をある程度満たしていると考えられる。

他方で、従業員の自律的な行動にまで結びついている企業は５割を下回っており、第２条件である「共有」すなわち組織における浸透を課題とする企業は少なくないと推察される。

第 2-2-71 図　経営理念・ビジョンに対する従業員の受け止め方や反応

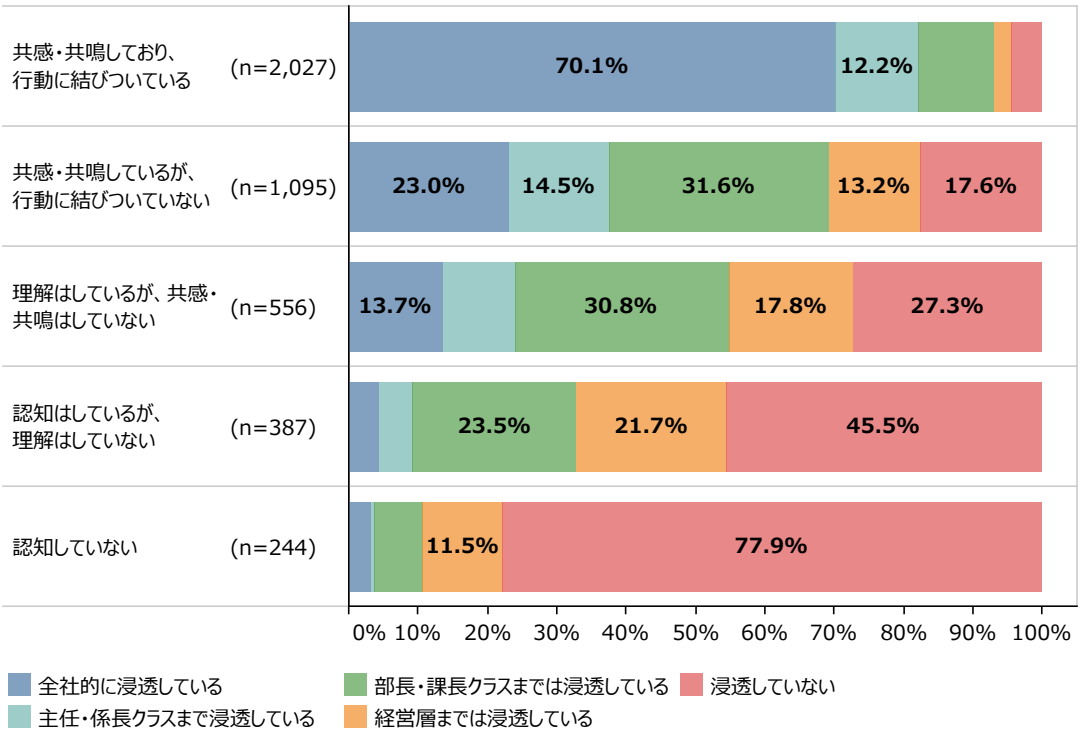


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

27　冒頭の第2-2-57図参照。

次に**第2-2-72図**は、経営理念・ビジョンに対する従業員の受け止め方や反応別に見た、経営理念・ビジョンの浸透状況を示したものである。これを見ると、従業員が経営理念・ビジョンに共感・共鳴して行動に結びついている企業は、経営理念・ビジョンが全社的に浸透している割合が７割以上となっている。他方で、行動に結びついていない企業は、全社的に浸透している割合が３割を下回るように、行動へ結びつくステップから遠いほど、全社的に浸透している割合は低くなっている。階層を問わず全社的に浸透させていくには、経営理念・ビジョンを組織内の認知から行動へと着実にステップアップさせていくことが重要と考えられる。

第2-2-72図　経営理念・ビジョンに対する従業員の受け止め方や反応別に見た、経営理念・ビジョンの浸透状況

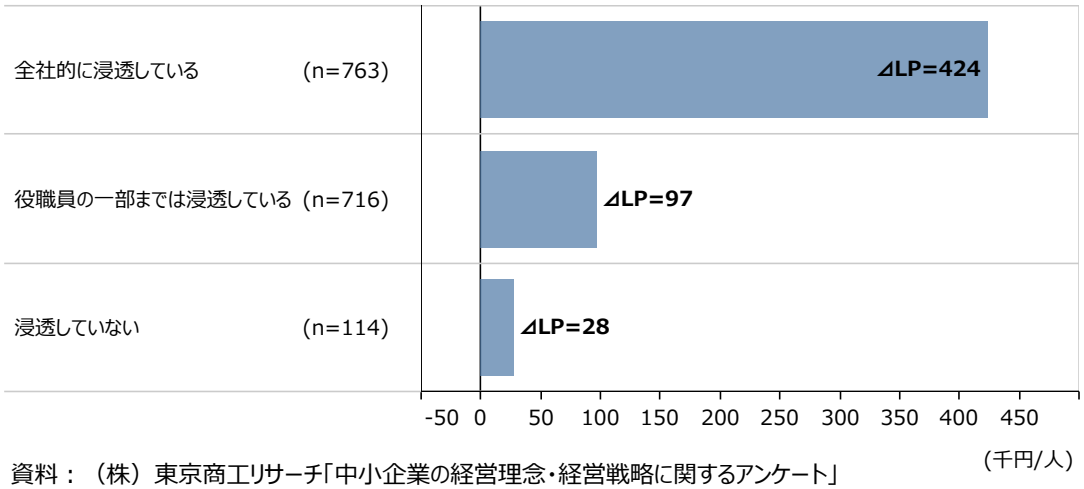


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。
2.「浸透していない」は、「浸透していない」、「分からない」の合計。

第2-2-73図は、経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、2015年から2021年にかけての労働生産性の上昇幅を見たものである。一概に今回の調査結果のみで説明はできないものの、全社的に浸透している企業は、労働生産性の上昇幅が大きい結果となっている。経営理念・ビジョンの浸透による効果（第2-2-76図にて後述）を通じて、企業業績にもプラスの効果が生まれている可能性が考えられる。

明確な自社の存在意義やゴールを組織で一体化させている企業が感染症下という未曽有の経営環境を乗り越えている様子がうかがえる。

第2-2-73図　経営理念・ビジョンの浸透状況（労働生産性の変化）

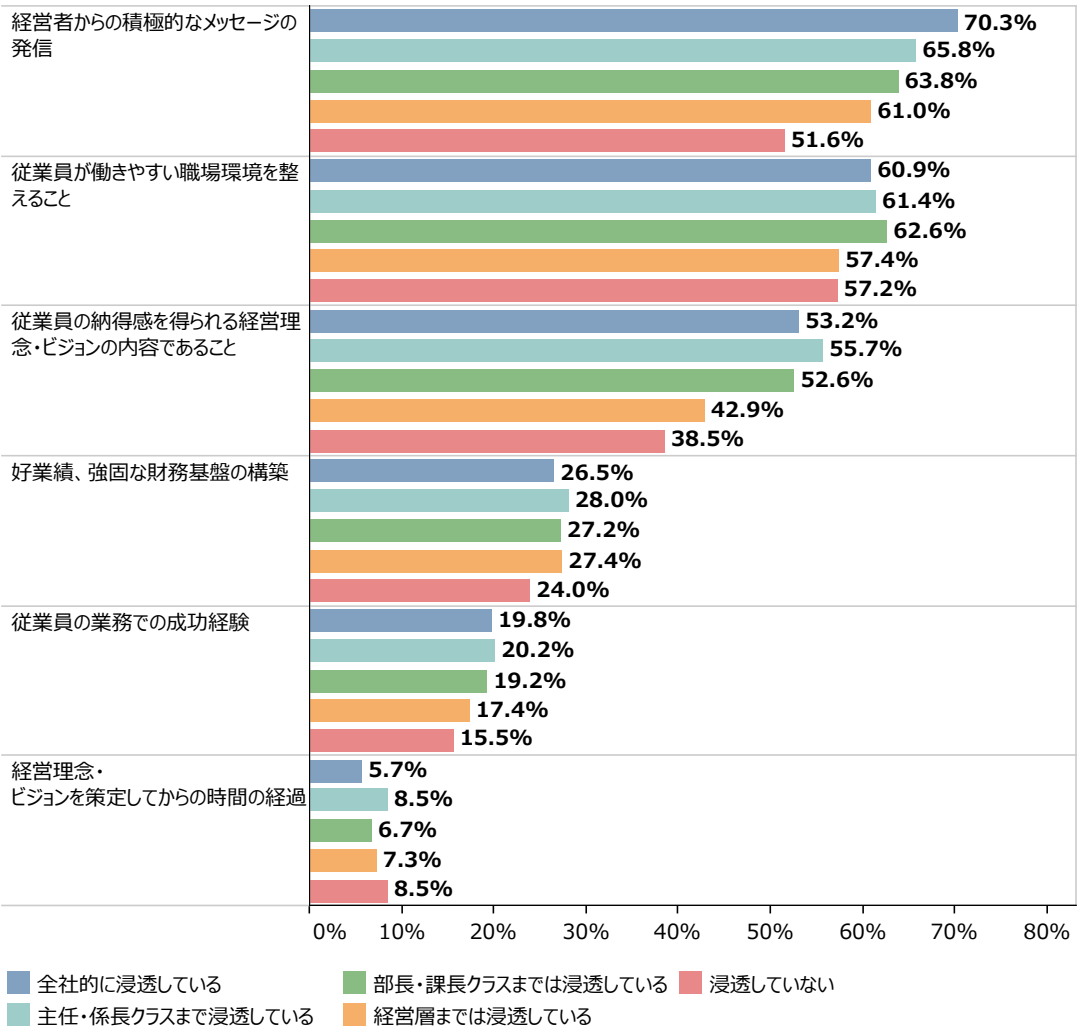


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。
2.⊿LP（労働生産性の変化）とは、2021年時点と2015年時点の労働生産性の差のことをいい、中央値を集計している。
3.「役職員の一部までは浸透している」は、「主任・係長クラスまで浸透している」、「部長・課長クラスまでは浸透している」、「経営層までは浸透している」の合計。

第2-2-74図は、経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、経営者が経営理念・ビジョンの浸透に向けて重要と考えていることを確認したものである。これを見ると、全社的に浸透している企業は、「経営者からの積極的なメッセージの発信」を重視する割合が高いことが分かる。経営理念・ビジョンを社内に浸透させていくには、自社の存在意義や目指すべき姿を自らの言葉でしっかりと伝えていくことが経営者の重要な役割の一つと考えられる。

また、経営理念・ビジョンの内容自体が従業員の納得感を得ていることも浸透していない企業との差が大きいことが見て取れる。浸透していない企業は、従業員からの共感・共鳴を得られる内容に再構築していくことも有力な選択肢になりうるのではないだろうか。

第2-2-74図　経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、経営者が経営理念・ビジョンの浸透に向けて重要と考えること



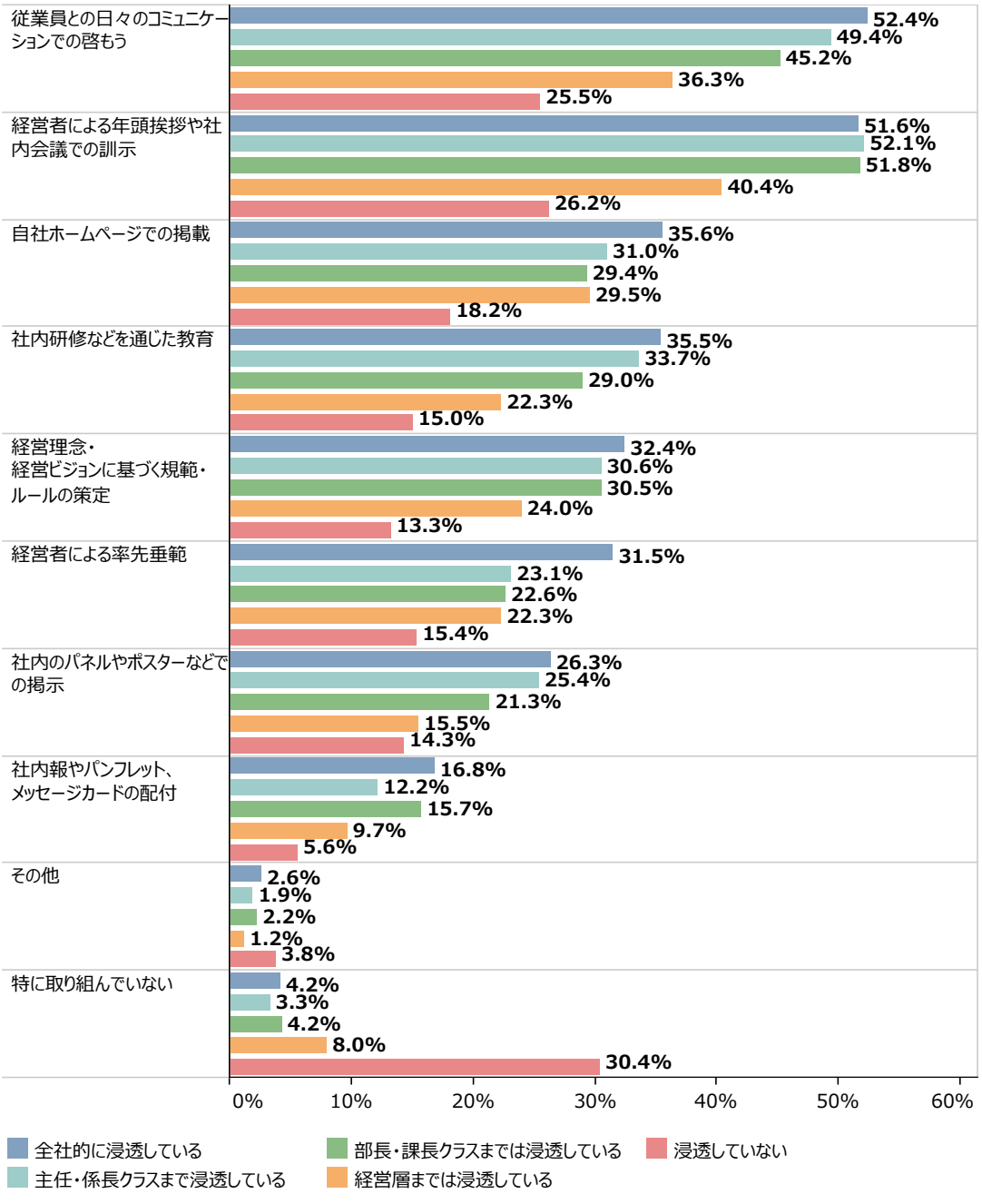
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。全社的に浸透している：n=1,779、主任・係長クラスまで浸透している：n=485、部長・課長クラスまでは浸透している：n=848、経営層までは浸透している：n=413、浸透していない：n=283。
2.経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。
3.経営理念・ビジョンの浸透に向けて重要と考えることについて「分からない」と回答した企業は除外している。
4.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-2-75図は、経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、浸透に向けて取り組んだ行動・取組を示したものである。これを見ると、全社的に浸透している企業は「従業員との日々のコミュニケーションでの啓もう」に５割以上が取り組んでいることが分かる。また、全社的に浸透している状況に近づくほど、取り組んでいる傾向も確認される。個別のコミュニケーションによる社員の理解度の底上げは、浸透尺度を高める一因となると考えられるほか、社員の意見を通じて納得感のある経営理念・ビジョンを再整備・発展させていくヒントにもつながっていると示唆される。

「社内研修などを通じた教育」も全社的に浸透している状況に近づくほど、取り組んでいる傾向にある。**第2-2-66図**で後継者教育の一環として経営理念・ビジョンに関する直接的な指導・教育を実施する意義を指摘したが、従業員に対しても社内での教育を図ることによる効果が示唆される。

全社的に浸透している企業は、いずれの行動・取組についても総じて取り組んでいる傾向にある。経営理念・ビジョンの浸透に悩む企業は自社の状況に照らして効果的な取組を幅広く取り組んでいくことも重要と考えられる。

第2-2-75図　経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、浸透に向けて取り組んだ行動・取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。全社的に浸透している：n=1,786、主任・係長クラスまで浸透している：n=485、部長・課長クラスまでは浸透している：n=850、経営層までは浸透している：n=413、浸透していない：n=287。
2.経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。
3.複数回答のため合計が100%とならない。

最後に**第2-2-76図**は、経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、浸透による効果[28]について示したものである。これを見ると、全社的に浸透している企業が総じて効果を実感している傾向にあることが分かる[29]。

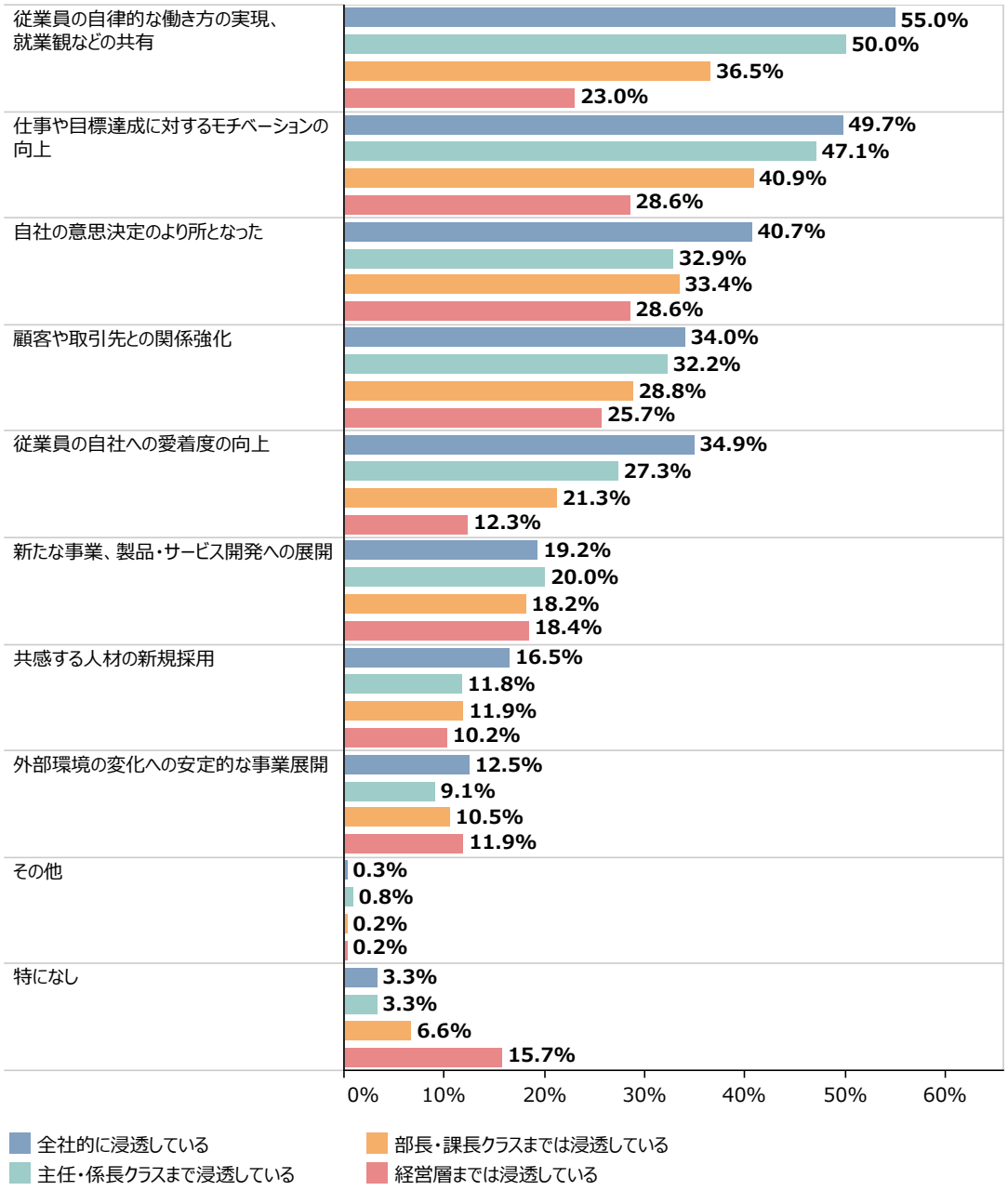
従業員に与えた効果として、自律的な働き方の実現やモチベーション向上を実感する割合は全社的に浸透している状況に近づくほど、高い傾向となっている。また、自社に対するエンゲージメントの高まりも見て取れる。経営理念・ビジョンが浸透したことで、従業員の行動変容につながり職場の活性化に寄与している様子がうかがえる。

企業自体の事業活動に関する効果として、経営判断のよりどころとなっている割合も全社的に浸透している状況に近づくほど、高い傾向となっている。自社の存在意義や目指すべきゴールに対する従業員からの賛同を得ていることで、経営理念・ビジョンに軸足を置いた経営判断を下しやすくなった可能性も考えられる。顧客・取引先との関係強化についても同様の傾向が見られる。ステークホルダーを念頭に置いた経営理念・ビジョンを掲げる企業が多い中で、組織全体がステークホルダーとの関係を意識した企業活動を行っている結果、対外的な関係強化につながったと考えられる。

28 先行研究の一つとして、北居・松田（2004）は経営理念の機能は、内部統合機能と外部適応機能に大別されるとしている。内部統合機能は、組織の方向性や行動のよりどころとなるものを示すことで職務の動機づけを行う機能（動機づけ機能）、組織内に共通の価値観を持つことで一体感を醸成する機能（統合機能）を有する。外部統合機能は、自社の存在意義を対外的に示すことで企業活動の正当性を示す機能（自社活動の正当化機能）、変化する社会的課題の解決に向けて、環境変化に対応する組織に変革していく機能（環境適合機能）を有するとしている。

29 横川（2010）は内部統合機能と外部適応機能に加えて、経営戦略や組織目標などの具体化を促進する効果の存在（経営実践機能）も指摘している。

第2-2-76図　経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、浸透による効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。全社的に浸透している：n=1,786、主任・係長クラスまで浸透している：n=485、部長・課長クラスまでは浸透している：n=850、経営層までは浸透している：n=413。
2.経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。
3.経営理念・ビジョンの浸透状況について「浸透していない」、「分からない」と回答した企業は除外している。
4.複数回答のため合計が100%とならない。

以上、経営理念・ビジョンの浸透について確認した。経営理念の浸透には、経営者からの明確なメッセージの発信や従業員との小まめな意思疎通による啓もう、社内教育の実践が有効であることが確認された。

最後に**事例2-2-12**では、新社長が創業時からの原点に立ち返り、経営理念の浸透を通じた社内の意識改革に取り組み経営危機からの復活を遂げた企業、**事例2-2-13**ではステークホルダーとの共存を念頭に置いた経営理念を社内に浸透させ、新たな事業の柱を構築した事例を紹介する。

事例
2-2-12

創業時の原点に立ち返り、経営理念の浸透を通じた意識改革に取り組んだことで、経営危機からの復活を遂げた中小企業

所在地　千葉県佐倉市
従業員数　120名
資本金　7,750万円
事業内容　化学工業

株式会社常磐植物化学研究所

▶ 過剰在庫を抱えるようになり経営危機に陥る

千葉県佐倉市の株式会社常磐植物化学研究所は、植物の化学成分を解析して医薬品原薬や化粧品原料、食品添加物などを製造する素材メーカー。「利益の一端を植物化学の発展や社会福祉の増進に寄与することを目的とする」を設立趣意に、立﨑仁社長の祖父・立﨑浩氏らが中心となり創業した。原爆の後遺症に悩む人々を救う治療薬として期待された植物由来成分ルチンの製造開始が源流で、漢方薬の主成分となるグリチルリチンやイチョウ葉エキス、ブルーベリーの抽出精製など多様な素材開発を続け事業を拡大した。しかし、海外製品との競争や市場の読み違いにより過剰在庫を次第に抱えるようになり、売上高はピーク時の約40億円から24億円程度まで減少。2007年には新規の借入れが困難な状況まで追い込まれた。

▶ 創業時の原点に立ち返り、社内の意識改革に着手

厳しい経営状況の中で2010年に就任したのが立﨑社長だった。立﨑社長は、社会貢献への使命感や誇りが社内から薄れつつあることを実感していた。「世のため人のため」というアイデンティティを取り戻す意識改革に向けて取り組んだのが経営理念の再構築だった。当時掲げていた内容は抽象的な表現となっており形骸化していた。そこで創業時の原点に立ち返り、「価値の創造」・「技術」・「社会貢献」の三つを経営理念の柱として掲げた。例えば「価値の創造」は「植物のちからを引き出し、新たな価値を創造します」と明文化することで、社員全員が自社の目指す姿をしっかりと理解できるよう意識した。社内の浸透に向けては、毎月の朝礼で経営理念に込めた立﨑社長の考えを積極的に発信したほか、経営理念研修会を毎年欠かさずに実施。当初は反発する声もあったが、取組を継続していくことで立﨑社長の考えに共鳴する社員が次第に増えていった。新卒の入社説明会では自社の存在意義や経営ビジョンを社長自ら熱弁し、共感した博士号や薬剤師の資格を持つ優秀な社員も仲間に加わった。2015年には、同社が目指す姿をまとめた「トキワ手帳」を作成。社員の主体性を重視したところ社員の有志が７割程度を執筆するなど社内の意識の変化を実感した。トキワ手帳は現在も全社員が携帯している。2020年には経営理念にサステナブルの要素も取り入れ、トキワ手帳も改定した。

▶ 技術・研究開発を武器にV字回復を実現

社内の意識改革は、業績にも表れた。強みである植物由来成分の精製技術・研究開発に磨きをかけ経営再建を進めた結果、機能性表示食品制度も追い風にもなり、2022年３月期の売上高は40億円まで回復する見込みだ。機能性表示食品の対応素材として植物由来の分野では業界トップの12製品を有し、市場占有率がほぼ100％の製品も有する。取引実績は国内外2,000社超にまで及んだ。創業80周年（2029年）には、売上高50億円、従業員給与30％アップを見据える。「世界一の植物化学企業」を目標に掲げる同社は、植物の力を活用して社会貢献を実現し、植物化学分野の最前線を走り続ける。


研究開発型企業に人材が集まる


工場外観


立﨑仁社長

事例
2-2-13

経営理念を社内に浸透させ、新規事業の取組により取引先との共栄を実現した中小企業

所 在 地 静岡県富士市
従業員数 31名
資 本 金 6,000万円
事業内容 化学製品卸売業

飯田工業薬品株式会社

▶ 顧客の課題解決を実現する企業を目指し、経営理念・ビジョン・ミッションを新たに策定

静岡県富士市の飯田工業薬品株式会社は、製紙工場で用いられる化学薬品や家庭紙用包装資材を主に取り扱う専門商社である。関連会社で製造するトイレットペーパーやタオルペーパー用のパッケージフィルムは業界で高いシェアを占める。飯田悦郎社長は、主力マーケットである、パルプ・紙産業の市場が縮小し始めた2000年頃から、単にモノを売るだけでなく顧客の企業価値を高められる企業を目指し、自社のあるべき姿を再定義した。そこで、「顧客本位」「独自能力」「社会との共生」を明文化した経営理念・ビジョン・ミッションを新たに策定した。同社が地域産業である製紙業とともに発展した中で、社員一人一人が顧客目線で主体的に判断する力が求められ、人や環境にも優しい企業であることが欠かせないと考えたからだ。

▶ 経営理念の浸透に努め、取引先との共存・地域の環境問題の解決にもつなげる

経営理念・ビジョン・ミッションは、経営の基本方針や中期経営計画、経営戦略とともに社員手帳に明文化した。社員は社員手帳を携帯し、いつでも確認できるようにしている。朝礼や全体会議、経営計画発表会の場でも経営理念の読み合わせを徹底。自社の目指す姿を定期的に全社で再確認することで社内のベクトルがまとまっていった。新たな組織風土が醸成されつつある中で、経営理念を策定した5年後には、同社の基本精神として「ラブラドール・ハート・カンパニー」を掲げた。盲導犬として活躍するラブラドール・レトリバーのように人や社会に対して思いやりの心を持ち、利他の精神で社会に貢献していくことで信頼関係を構築する集団を目指すことを社内外に浸透させていった。

経営理念・ビジョン・ミッションの考え方は顧客視点型の新規事業にもつながった。同社は2007年に製紙の製造過程で発生するペーパースラッジ（PS灰）のリサイクル事業を開始した。顧客視点型の企業を追求するに当たり、製紙会社の経営課題をヒアリングした結果、PS灰の処理にかかる手間とコストが重荷となっていたことが判明したからだ。また、PS灰の埋立処理は富士市にとっても大きな社会課題となっていた。そこで商社としての情報・ネットワークを活用し、地域の製紙会社と県内外の運搬業者10社、産廃処理・加工業者12社を結びつけ、リサイクルシステムを構築した。2020年度は、富士市で年間に発生するPS灰や焼却灰、約5万トンを同社が処理しており、リサイクル率はほぼ100%を達成。製紙会社のコスト削減と地域の環境課題の解決につなげた同事業は、売上げの10%を占める事業の柱としても成長し、顧客との関係強化、新規顧客獲得にも寄与している。

▶ 経営理念・ビジョンで掲げた思いを実現すべく、お客様に愛される会社を目指す

「経営理念・ビジョンはその会社がどのような考え方で、何を目指しているかを明示したもの。経営者は経営理念・ビジョンの達成のために不断の努力を惜しまず、組織内においては機会あるごとに唱和するなどして繰り返し共有していくことが重要。」と飯田社長は経営理念・ビジョンの意義を指摘する。朝礼や全体会議、経営計画発表会の場での唱和は、現在に至るまで15年以上継続している。地域産業とともに発展してきた同社は、今後も顧客との強いパートナーシップを構築し、経営理念・ビジョンの描く姿を体現していく。



飯田悦郎社長



PS灰を再利用してつくった駐車ブロック


毎朝、経営理念を読み合わせ、社内への浸透を図る

２．事業環境の分析を踏まえた経営戦略の策定

経営戦略を策定する上では、自社を取り巻く外部環境や、自社の経営資源といった内部環境の分析を行い、自社の置かれた状況を把握することが重要である。

本項では、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」[30]の調査結果を基に、中小企業における経営戦略の策定過程における外部環境及び内部環境の分析状況を確認する。また、自社の事業領域の見直し状況や、経営戦略の見直し状況・浸透状況についても確認していく。

①自社を取り巻く事業環境の分析

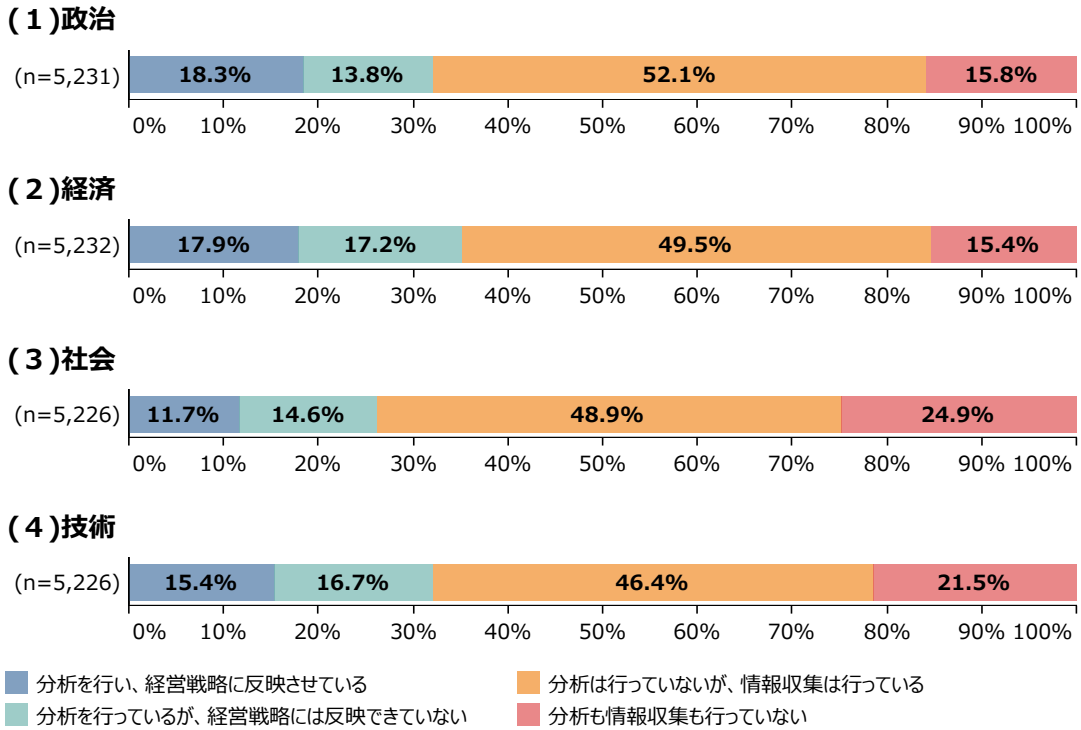
ここでは、経営戦略の策定に際して行う自社を取り巻く外部環境や内部環境に係る情報収集・分析の状況について確認していく。

（１）外部環境に関する情報収集・分析状況

自社を取り巻く外部環境は、法制度や規制の改正や金利などのマクロ環境に加え、顧客企業や仕入先の動向などの市場環境、競合他社の状況など多岐にわたる。

第2-2-77図は、経営戦略の策定に際して行う政治（法規制、税制など）や経済（景気や経済成長、金利・為替・株価など）、社会（人口動態の変化など）、技術（新技術の開発や特許、フィンテック・AIなど）といったマクロ環境[31]に関する情報収集・分析の状況を示したものである。これを見ると、いずれの項目も８割前後の企業において、情報収集を行っていることが分かる。一方で、経営戦略に反映している割合は２割未満にとどまっている。

第2-2-77図　マクロ環境の情報収集・分析状況



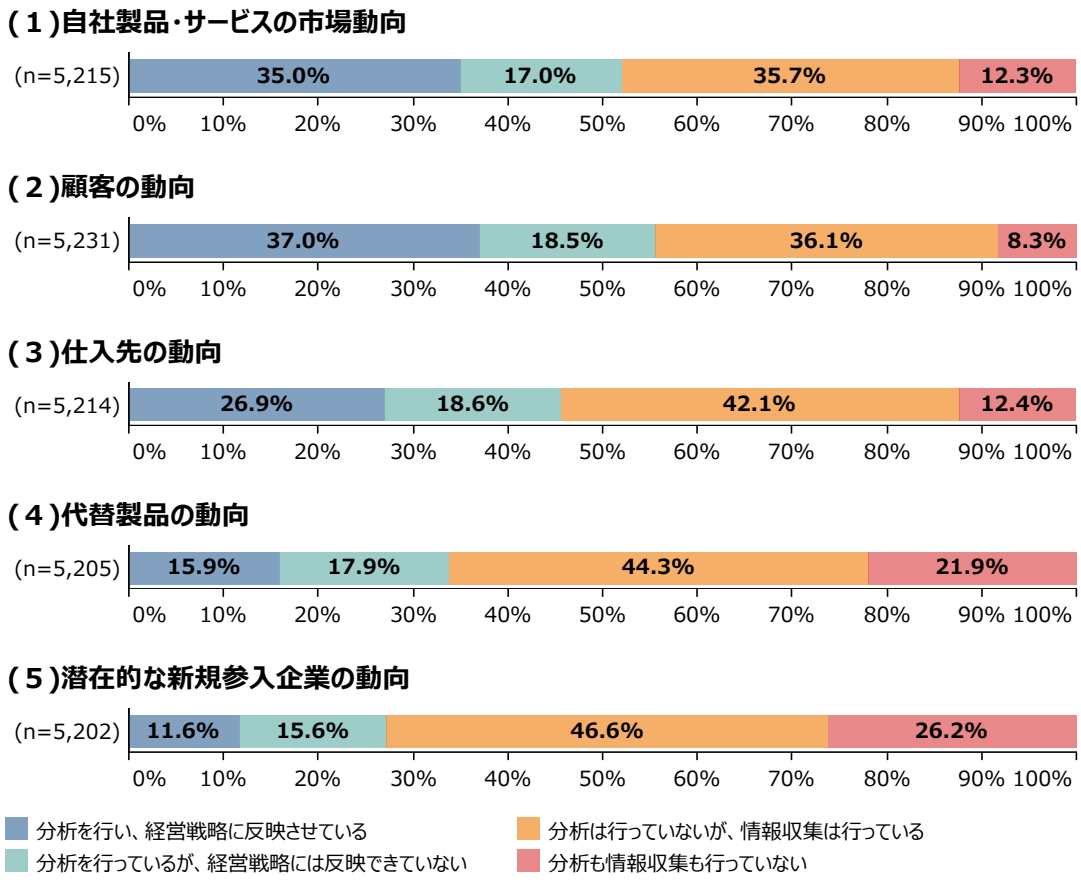
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）政治（法規制、税制など）、経済（景気や経済成長、金利・為替・株価など）、社会（人口動態の変化など）、技術（新技術の開発や特許、フィンテック・AIなど）について情報収集・分析を行い、経営戦略に反映させているか確認したもの。

30　詳細は第２部第１章第３節を参照。
31　フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー（2008）では、政治、経済、社会、技術などの環境分析を行うことの重要性が述べられている。

自社を取り巻く外部環境について、ここでは自社製品の市場規模や成長性といった「自社製品・サービスの市場動向」、自社の製品・サービスを販売する「顧客の動向」、原材料や商品を購入する「仕入先の動向」、自社の属する業界の製品と同じ機能を持つような「代替製品の動向」、自社の属する業界への「潜在的な新規参入企業の動向」、の五つの市場環境について情報収集・分析状況を確認していく。

第2-2-78図は、上記の市場環境に関する情報収集・分析の状況を見たものである。これを見ると、「自社製品・サービスの市場動向」や「顧客の動向」については、経営戦略に反映していると回答した割合が３割を超えており、マクロ環境と比較し、情報収集・分析を行った上で、経営戦略に反映している様子が見て取れる。一方で、「代替製品の動向」や「潜在的な新規参入企業の動向」については、経営戦略に反映できていると回答した割合が他の項目と比較して低くなっている。こうした項目について情報収集・分析を行う必要性が薄れている、又は必要性に気付いていない可能性が考えられる。

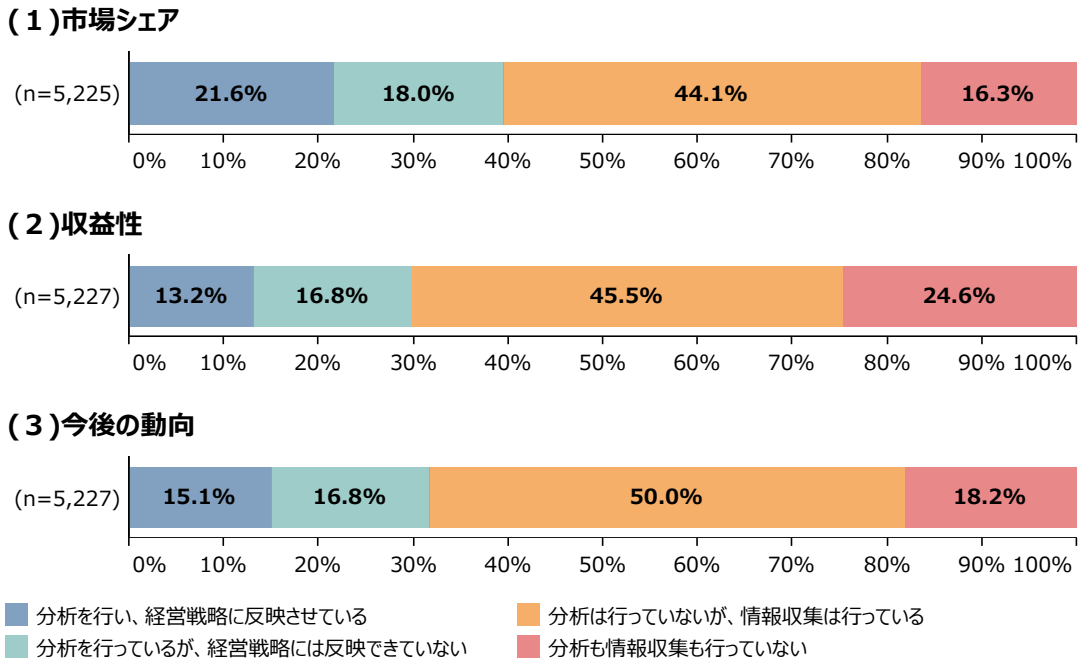
第2-2-78図　市場環境の情報収集・分析状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念･経営戦略に関するアンケート」

続いて、自社の属する業界の競合他社に関する情報収集・分析状況について確認する。**第2-2-79図**は、競合他社の市場シェアや収益性、今後の動向に関する情報収集・分析の状況を見たものである。自社製品・サービスの市場動向や、顧客・仕入先の動向と比べ、情報収集・分析を行い、経営戦略に反映させている企業の割合は少ない傾向にある。特に、競合他社の収益性に関する情報収集の実施割合が低く、競合他社となる企業情報の収集において一定のハードルがある可能性がうかがえる。

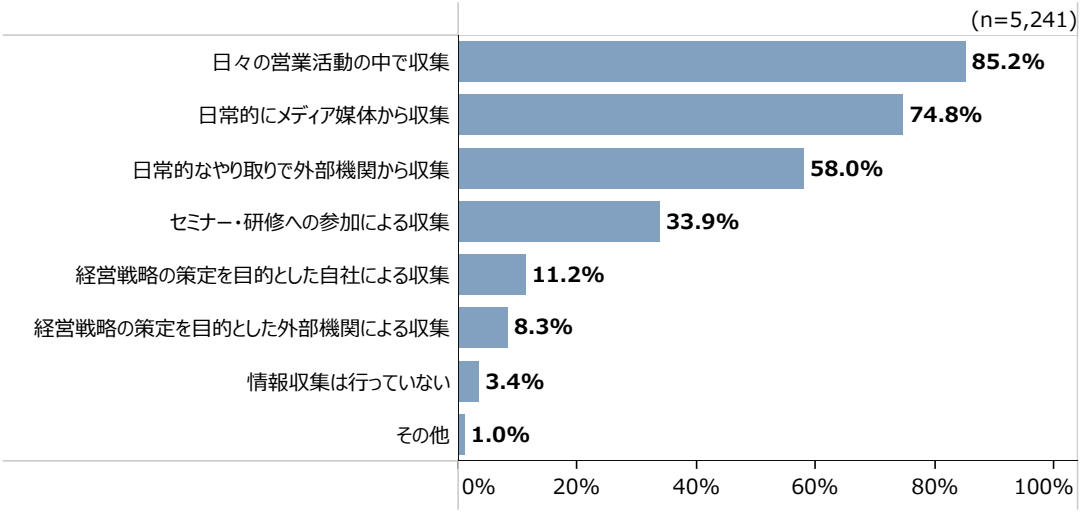
第2-2-79図　競合他社の情報収集・分析状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

第2-2-80図は外部環境の情報収集に当たり活用している手段を見たものである。「日々の営業活動の中で収集」や「日常的にメディア媒体から収集」と回答した企業の割合が高くなっている一方、経営戦略の策定を目的とした情報収集を行っている企業の割合は１割程度と低くなっていることが分かる。

第2-2-80図　活用している外部環境の情報収集手段



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「日々の営業活動の中で収集」とは、取引先や経営者仲間などを指す。「日常的にメディア媒体から収集」とは、新聞、書籍、テレビ、SNSなどを指す。「日常的なやり取りで外部機関から収集」とは、金融機関や税理士・会計士などを指す。「経営戦略の策定を目的とした自社による収集」とは、顧客へのアンケート調査や購買データの分析などを指す。「経営戦略の策定を目的とした外部機関による収集」とは、コンサルへの依頼などを指す。

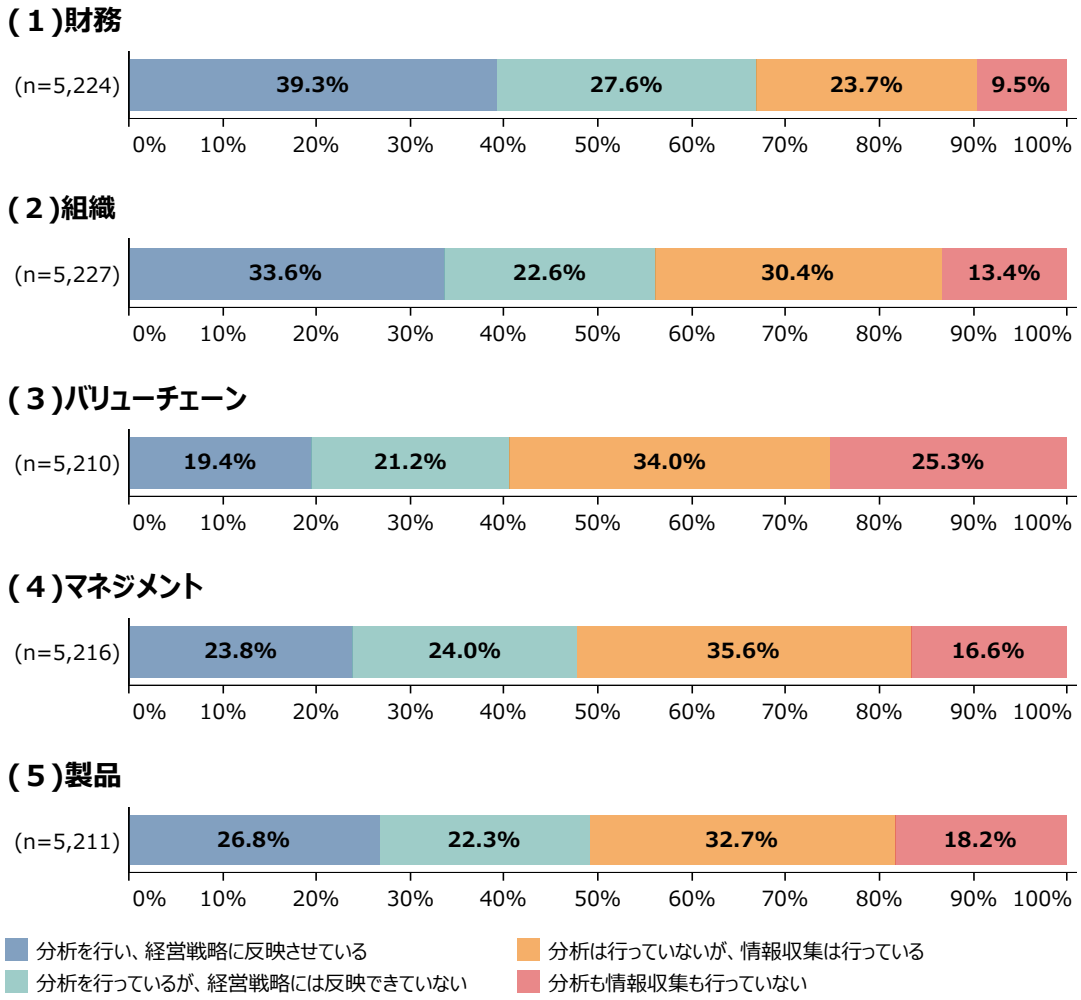
（２）内部環境に関する情報収集・分析状況

自社の強み・弱みを把握する上では、様々な面から内部環境を分析する必要がある。ここでは、「財務分析」に加えて、自社の組織体制や、社内の人材のスキルなどを把握する「組織分析」、自社の事業の商流を理解し、強み・弱みを把握する「バリューチェーン分析」、経営管理の状況を把握する「マネジメント分析」、自社の扱う製品・商品・サービスごとの特徴を把握する「製品分析」の五つの観点から[32]、内部環境に係る情報収集・分析の実施状況を確認していく。

第2-2-81図は、上記の内部環境に係る五つの項目について、情報収集・分析状況を確認したものである。これを見ると、財務や組織の分析を行い、経営戦略に反映している企業の割合がそれぞれ39.3%、33.6%となっており、他の項目と比較して高くなっていることが分かる。他方、バリューチェーンについては情報収集・分析を行っていないと回答した企業の割合が25.3%であり、自社がバリューチェーン上で担っている機能を十分に把握できてない企業が一定数存在することが分かる。

32　五つの項目は主にローカルベンチマークなどを元に整理しているが、内部環境を把握する観点として網羅的ではない点に留意。その他の項目として、例えば経営者の能力やITの能力なども必要な観点である。経営者の能力については第２部第２章第３節第３項で、ITについては第２部第３章第２節で扱っているため、参照されたい。

第2-2-81図　内部環境の情報収集・分析状況

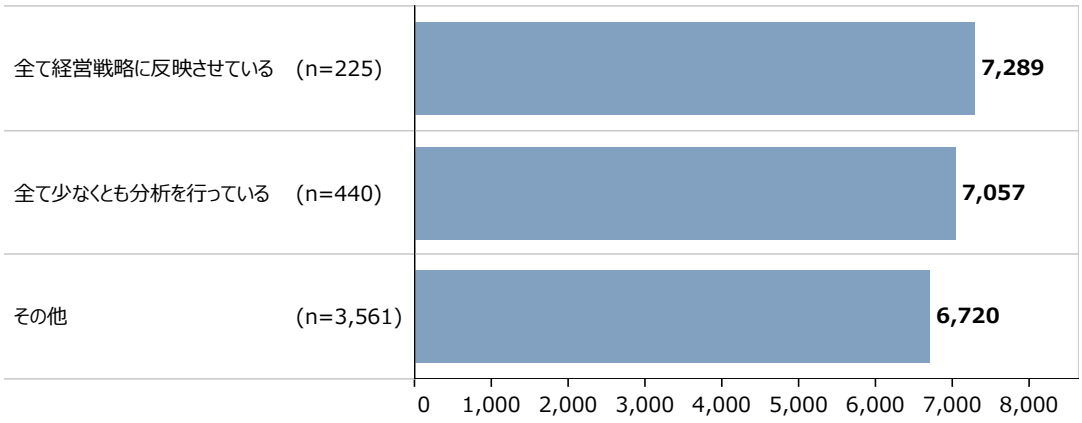


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）「財務」とは、財務指標・成長性・安全性・生産性などを指す。「組織」とは、組織体制、従業員のスキル・配置状況などを指す。「バリューチェーン」とは、生産～販売までの一連の事業活動上で自社が担う機能、機能ごとの強み・弱みなどを指す。「マネジメント」とは、経営管理のために必要な情報の管理状況などを指す。「製品」とは、製品別の売上高や利益率、製品別の市場シェアなどを指す。

最後に、ここまで見てきた外部環境及び内部環境の項目ごとに、「全て経営戦略に反映させている」企業と、「全て少なくとも分析を行っている」企業、「その他」の企業に分けて労働生産性の水準を確認したものが、**第2-2-82図、第2-2-83図、第2-2-84図及び第2-2-85図**である[33]。各項目において、「全て経営戦略に反映させている」企業の労働生産性の水準が最も高くなっていることが分かる。今回の調査だけでは一概にはいえないものの、外部環境や内部環境の分析を行い、経営戦略に反映させることで、自社の強みをいかせる市場への進出などを通じて、企業業績にプラスの影響を及ぼしている可能性が考えられる。

33　なお、ここでは外部環境及び内部環境に係る情報収集・分析状況以外の要因による差異についてはコントロールしていない点に留意が必要である。

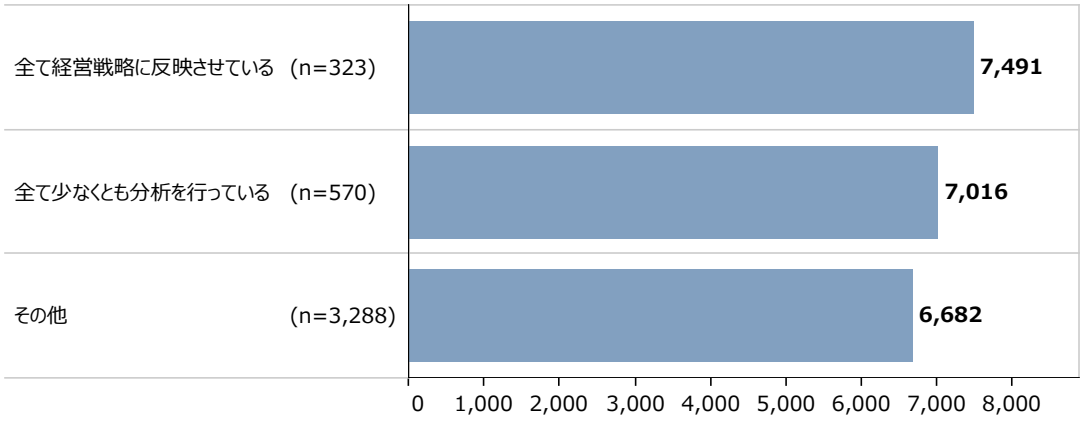
第2-2-82図　マクロ環境の情報収集・分析状況別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）



（千円/人）

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数
2.労働生産性の水準とは、2019年及び2020年の２か年の平均値を算出し、その中央値を集計したもの。
3.「全て経営戦略に反映させている」は、政治、経済、社会、技術のマクロ環境に係る四つの項目について全て「分析を行い、経営戦略に反映させている」と回答した企業を指す。「全て少なくとも分析を行っている」は、上記の四つの項目について全て「分析を行い、経営戦略に反映させている」又は「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」と回答した企業のうち「全て経営戦略に反映させている」を除いた企業を指す。
4.マクロ環境に係る四つの項目について全て回答している企業を集計対象としている。

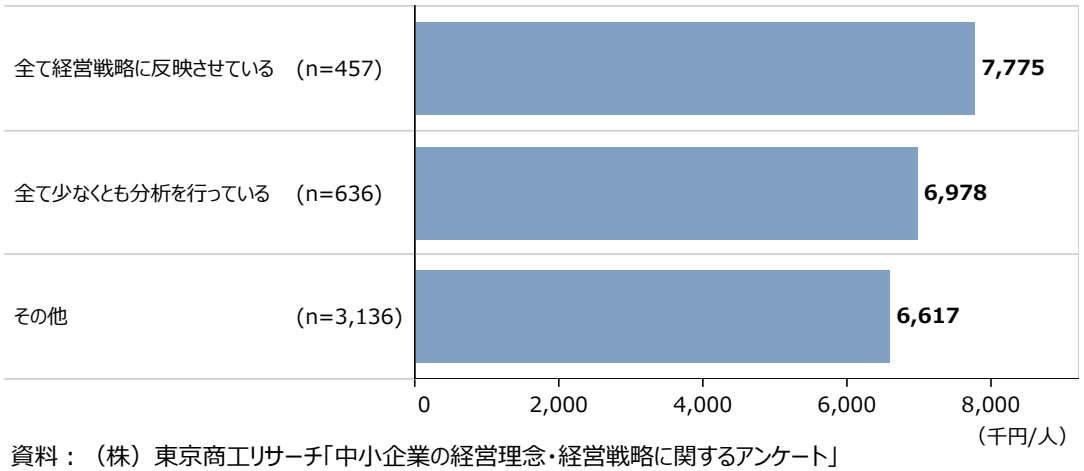
第2-2-83図　市場環境の情報収集・分析状況別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）



（千円/人）

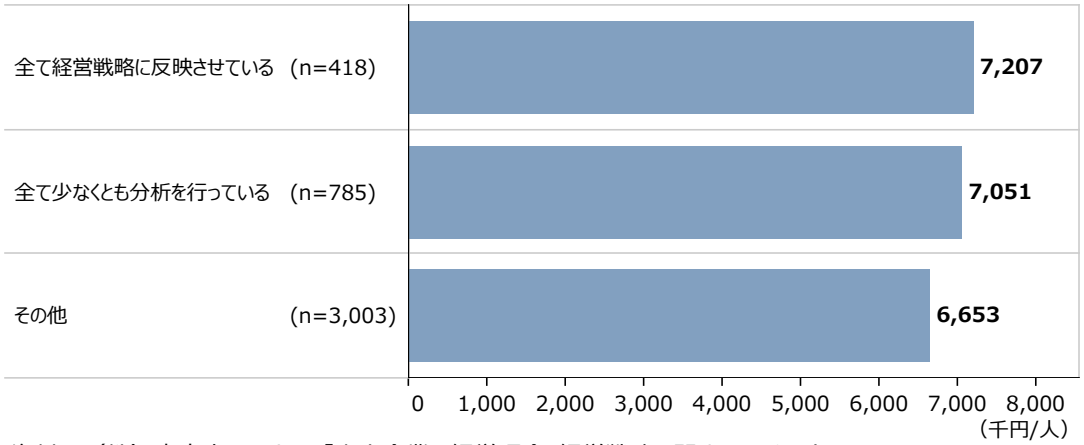
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数
2.労働生産性の水準とは、2019年及び2020年の２か年の平均値を算出し、その中央値を集計したもの。
3.「全て経営戦略に反映させている」は、市場環境に係る五つの項目について「分析を行い、経営戦略に反映させている」と回答した企業を指す。「全て少なくとも分析を行っている」は、市場環境に係る五つの項目について、「分析を行い、経営戦略に反映させている」又は「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」と回答した企業のうち「全て経営戦略に反映させている」を除いた企業を指す。
4.市場環境に係る五つの項目について回答している企業を集計対象としている。

第2-2-84図　競合他社の情報収集・分析状況別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数
2.労働生産性の水準とは、2019年及び2020年の２か年の平均値を算出し、その中央値を集計したもの。
3.「全て経営戦略に反映させている」は、競合他社に係る三つの項目について、「分析を行い、経営戦略に反映させている」と回答した企業を指す。「全て少なくとも分析を行っている」は、競合他社に係る三つの項目について、「分析を行い、経営戦略に反映させている」又は「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」と回答した企業のうち「全て経営戦略に反映させている」を除いた企業を指す。
4.競合他社に係る三つの項目について全て回答している企業を集計対象としている。

第2-2-85図　内部環境の情報収集・分析状況別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数
2.労働生産性の水準とは、2019年及び2020年の２か年の平均値を算出し、その中央値を集計したもの。
3.「全て経営戦略に反映させている」は、内部環境に係る五つの項目について「分析を行い、経営戦略に反映させている」と回答した企業を指す。「全て少なくとも分析を行っている」は、内部環境に係る五つの項目について「分析を行い、経営戦略に反映させている」又は「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」と回答した企業のうち「全て経営戦略に反映させている」を除いた企業を指す。
4.内部環境に係る五つの項目について全て回答している企業を集計対象としている。

以上、ここでは経営戦略の策定に当たり行う自社を取り巻く外部環境及び内部環境に関する情報収集・分析の状況を確認した。情報収集・分析状況は項目ごとに差異があることや、収集した情報を経営戦略に反映している企業は一定程度にとどまっていることを確認した。

事例2-2-14は、社内のマーケティング部門などを通じて様々な情報収集を行い、自社の経営戦略の策定にいかしている企業の事例である。本事例のように、事業環境の分析を行い、事業機会を捉えていくことが重要といえよう。

事例
2-2-14

市場調査により顧客のニーズを把握し、経営戦略の策定にいかす中小企業

所在地　山梨県中央市
従業員数　420名
資本金　9,800万円
事業内容　食料品製造業

株式会社はくばく

▶ マーケティング部門の改革の必要性

山梨県中央市の株式会社はくばくは、大麦・雑穀などの加工品や乾麺などを製造する穀物のリーディングカンパニーである。同社は米に混ぜて炊く大麦製品を主力商品とし、発展してきた。長澤重俊社長は、大手商社勤務を経て1992年に入社。長野県に新設した蕎麦工場の立ち上げなどに携わった後、1997年に商品開発部門の責任者に就任した。同社では、1990年頃から市場調査を担当するマーケティング部門は設置されていたものの、主力商品である大麦製品の需給調整を行うことが市場調査の主目的となっており、長澤社長は、本来会社として行うべきマーケティングの機能が十分に発揮されていないことに問題意識を持っていた。

▶ 市場調査の目的を「需給調整」から「顧客ニーズの把握」へ転換

長澤社長は、いわゆるトヨタ生産方式を導入して需給調整をシステム化。この結果、マーケティング部門の従業員は、本来の業務である「顧客ニーズの把握」のための市場調査が行えるようになった。「直接お客様の声を聴く」を基本姿勢とし、商品のライフサイクルごとに今後の戦略を考える上で必要な情報について社内で仮説を立て、市場調査を行っている。外部調査会社を利用したアンケート調査の他、商品がどのように使われているのか、消費者から直接ヒアリングを行うことにも力を入れ、生活者目線のニーズを探っている。同部門で収集した情報は、月１回の商品戦略会議において経営陣に共有され、新商品開発の承認などいかされている。さらに半期ごとに実施する中長期的な商品カテゴリー戦略の議論でもいかされ、時代の変化に先んじた対応につながっている。

また、同社では経営陣が今後の事業方針を定める経営会議とは別に、従業員を巻き込んだ「ネクストはくばく」という会議体を設けている。従業員が主体となって、自社の組織的な課題や新規事業の発掘など、より長期的な会社の課題について議論を行い、議論内容を経営戦略の策定にいかしている。マーケティング部門の存在に加え、「ネクストはくばく」などの従業員を巻き込んだ取組を通じて、同社では、経営陣だけでなく従業員も、今後の会社経営に影響を及ぼす可能性がある、自社を取り巻く様々な事業環境の変化に対してアンテナを高めることにつながっている。

▶ 集めた情報を活用し、市場創造につなげる

マーケティング部門に代表される、「顧客ニーズの把握」の取組の効果だけではないものの、同社はこれまで雑穀やもち麦といった新たな市場ニーズをいち早く察知し、投資を行うことで事業機会を掴み、「市場創造」を行ってきた。これらの製品の売上げは数十億円規模まで成長し、同社の主力製品へと成長している。「市場のニーズをつかむことは重要。商品の誕生、成熟といったライフサイクルの中でニーズが変わることもあり、常に工夫が必要になる。更に生活者に密着した情報を集め、単なる素材メーカーではなく素材の活用法を提案できるよう、経営戦略に活用していきたい。」と長澤社長は語る。


長澤重俊社長


同社の主力製品を使用した雑穀ごはん

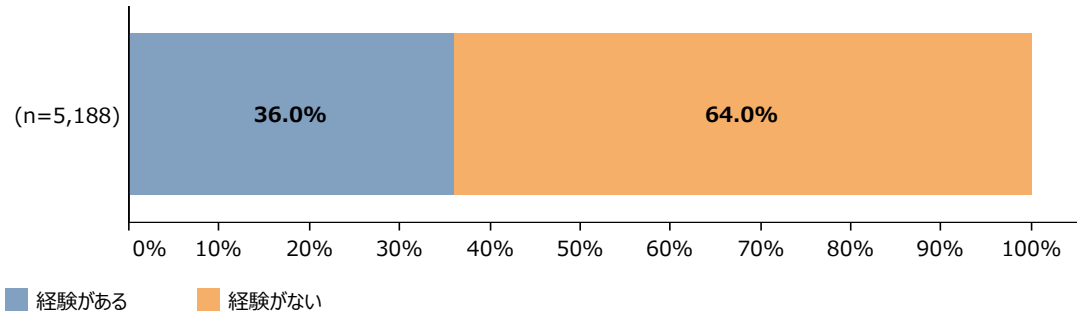

マーケティング機能を果たす商品戦略部は、女性が約３分の２を占める

②事業領域の見直し

自社を取り巻く事業環境の変化によっては会社の存続基盤である競争優位が毀損し、現状の事業領域の見直しを迫られることもある。ここでは、事業領域の見直し状況について確認していく。

第2-2-86図は、過去に事業領域[34]の見直し経験があるかを確認したものである。見直しを経験した企業は36.0%であり、64.0%の企業が自社の事業領域を見直したことがないことが分かる。

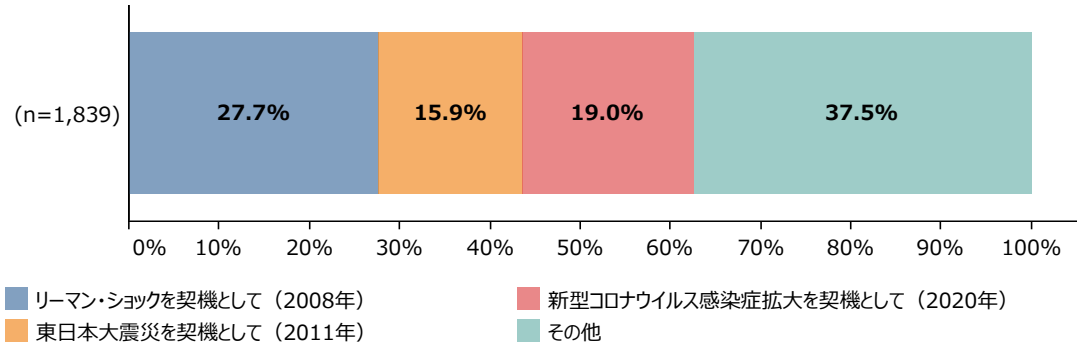
第2-2-86図　事業領域を見直した経験の有無



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

続いて、過去に事業領域を見直した経験があると回答した企業について、見直した時期を確認したものが第2-2-87図である。これを見ると、リーマン・ショックや東日本大震災、新型コロナウイルス感染症拡大を契機としている企業が多いことが分かる[35]。経済ショックなどが起こった際には、売上げ、利益の減少や、サプライチェーンへの影響といった企業の事業継続に係る影響が生じることから、事業領域の見直しを迫られたものと推察される。

第2-2-87図　事業領域を見直した時期

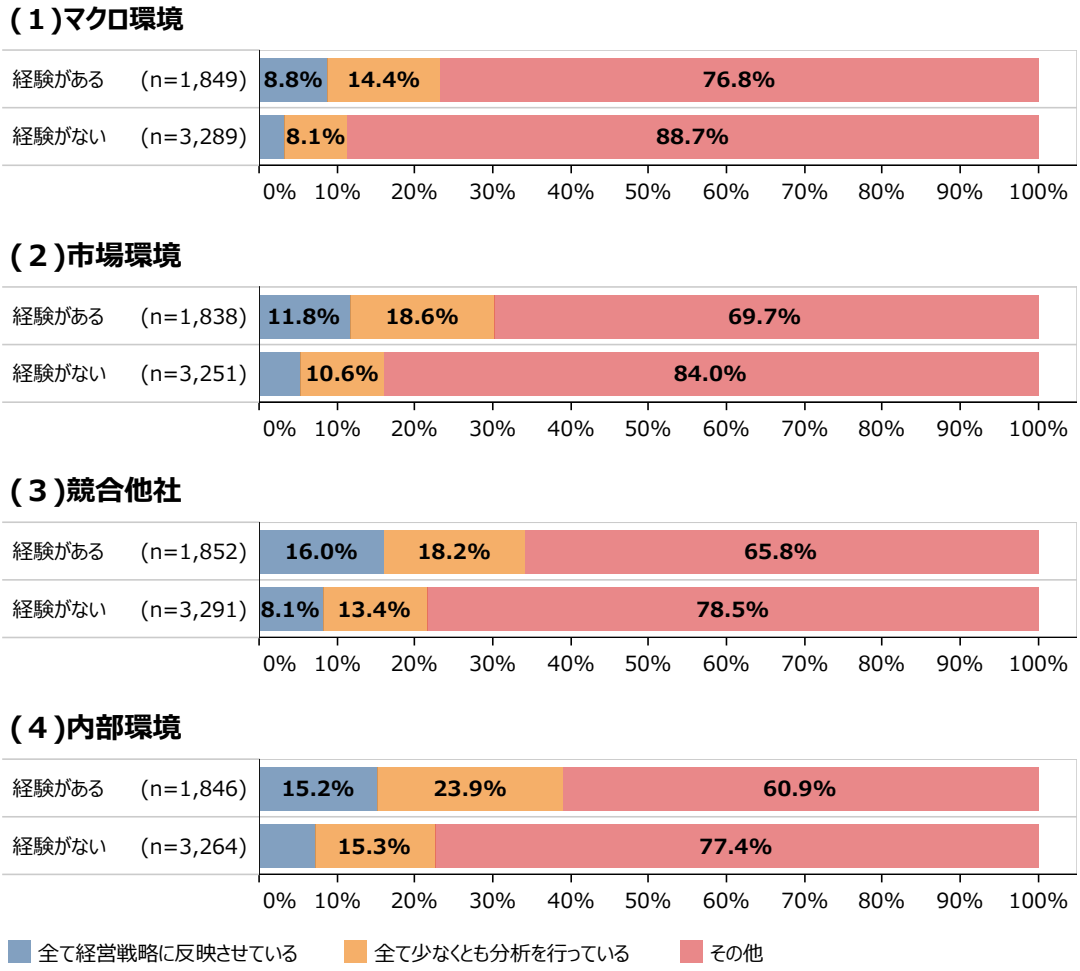


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

34　ここでいう事業領域とは「どのような顧客に、どのような価値を、どのような技術によって提供するのかで定まる、事業を行う領域のこと」を指す。
35　その他について、企業ごとに時期や理由の回答が異なる点に留意。

続いて、事業領域を見直した経験別に、事業環境の分析状況について確認する。第2-2-88図を見ると、事業領域を見直した経験がある企業は、見直した経験がない企業と比較して、各項目において分析を行い、経営戦略に反映させている「全て経営戦略に反映させている」企業及び「全て少なくとも分析を行っている」企業の割合が高い傾向にあることが分かる。

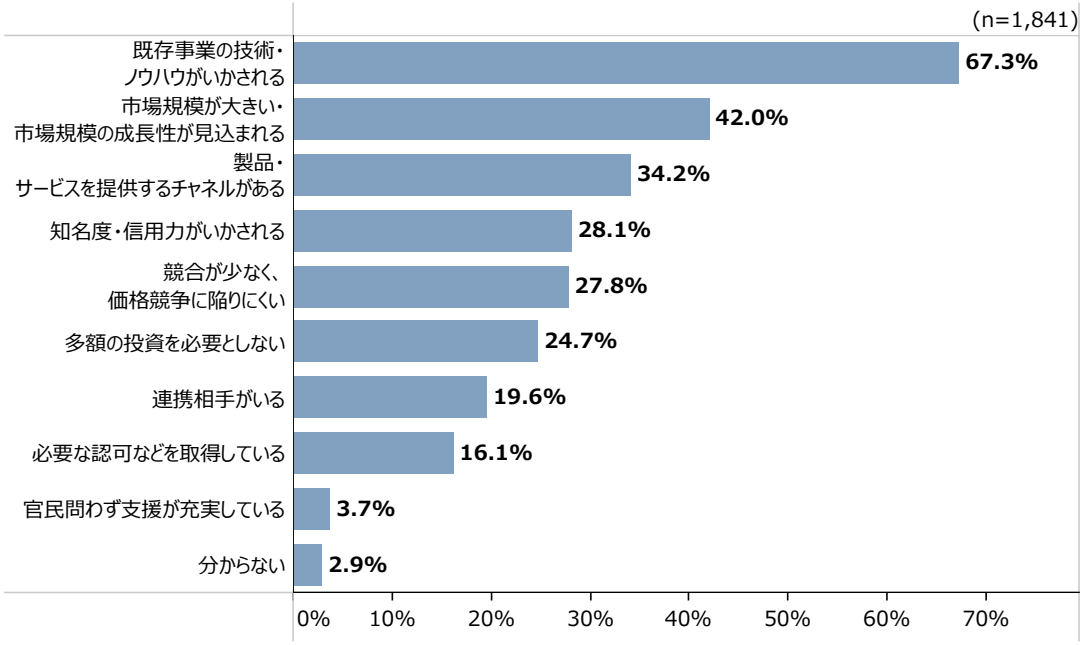
第2-2-88図　事業領域の見直し経験の有無別に見た、事業環境の情報収集・分析状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）「全て経営戦略に反映させている」は、マクロ環境、市場環境、競合他社、内部環境のそれぞれに係る全ての項目について、「分析を行い、経営戦略に反映させている」と回答した企業を指す。「全て少なくとも分析を行っている」は、マクロ環境、市場環境、競合他社、内部環境のそれぞれに係る全ての項目について、「分析を行い、経営戦略に反映させている」又は「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」と回答した企業のうち「全て経営戦略に反映させている」を除いた企業を指す。

第2-2-89図は過去に事業領域を見直した経験がある企業について、事業領域の見直し時に何を重視したかを確認したものである。「既存事業の技術・ノウハウがいかされる」の回答割合が最も高く、次に「市場規模が大きい・市場規模の成長性が見込まれる」の回答割合が高くなっていることが分かる。現在の事業領域の見直しが必要と考えている企業においては、こうした項目を意識して、自社を取り巻く事業環境の分析を行うことが有効といえよう。

第2-2-89図　事業領域見直し時に重視した点



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）複数回答のため必ずしも合計は100%にならない。

最後に、**事例2-2-15**では、自社の事業領域を把握し、事業環境の変化に合わせて自社の持つ強みをいかし、顧客にどのような価値提供をするのかという観点で事業領域を見直し、事業を拡大させた企業を紹介している。自社を取り巻く事業環境の変化に応じて、自らの強みをいかせる事業領域がどこであるかを判断し、常に見直しを行っていくことが重要といえよう。

事例
2-2-15

段ボールを軸に自社の事業領域をしっかりと認識し、顧客ニーズをつかみながら事業領域を拡大していった中小企業

所在地　大阪府大阪市
従業員数　130名
資本金　4,800万円
事業内容　パルプ・紙・紙加工品製造業

パック・ミズタニ株式会社

▶顧客の海外現地拠点新設、内製化により新たな収益源の確保が急務に

大阪府大阪市のパック・ミズタニ株式会社は、自動車部品や精密機械を安全に運ぶための段ボール製造を軸に110年の歴史を誇る。祖業は木箱業を手掛けていたが、強化段ボールの製造に進出するなど、創業以来、事業環境の変化に合わせて事業領域を変えることを厭わない気質が備わっていた。1970年頃から段ボール製造と並行して、自動車メーカー向け補給部品の包装・梱包を主とした庫内物流の請負を開始し、事業を拡大してきた。リーマン・ショック後に同業他社の売上げが急減する中、事業の多角化が奏功し、売上げの落ち込みを３割程度に抑えた。しかしその後、売上げの大半を占めていた輸出向けの段ボールが顧客の現地拠点新設により減少。庫内物流も顧客の内製化により売上げが減少する見通しの中、新たな収益源の確保が急務となった。

▶「ハコ」から「ハコブ」へ事業領域拡大

これまで庫内物流は自動車メーカー１社のみにサービスを提供してきたが、水谷社長は、50年にわたる取引の中で培った物流ノウハウ、安全や品質に対する高い意識は同社にとっての強みであり、他社にもこのサービスを展開できるのではないかと考えた。新たに物流企画事業を立ち上げるため、2015年に兵庫県西宮市に100坪の倉庫を借り、翌年、物流企業で営業経験のあるマネージャークラスの人材を採用。既存の取引先や採用した人材のツテで顧客を開拓していった。トラックで出荷物を運ぶ一般的な物流と異なり、同社が提供する物流は顧客の工場内の作業や資材管理にまで焦点を当てる。顧客視点で考えると、人件費などで固定費となりうる資材の入出庫管理から梱包・包装、組立て、在庫管理まで同社が受け持つことで、物流に係る経費を毎月の出荷量に応じた変動費に変えられるメリットがある。「ハコ」（＝荷姿）という同社の従来の事業領域のみでは品質・納期の差別化が難しく価格競争に陥りやすい状況下で、同社ならではの「ハコブ」（＝運送）という付加価値を加えたことで、事業領域の拡大につながった。

▶事業領域拡大後の売上げは1.5倍に

段階的に業容拡大していき、2020年３月に西宮市の倉庫を1,000坪増床した矢先、感染症の流行により顧客への訪問営業ができなくなってしまう。売上状況に見合わず、倉庫の賃貸料が経営の負担となる中、打開策として、「２か月200坪無料キャンペーン」を実施し、倉庫の利用状況を逆手に取って広告宣伝として活用。オンライン営業を進める中で、海外とのサプライチェーンの断絶や工場の操業停止による仕掛品や完成品置場不足の顧客ニーズと合致し、４か月後にはほぼ満床となった。

既存事業における売上減少という事業環境の変化に対応し、「ハコ」を軸に「ハコブ」へと事業領域を拡大した結果、顧客とより深く関わることになり、物流企画事業開始前に比べて売上高は1.5倍に増えた。「お客様の製品ライフサイクルにどこまで寄り添えるか。物流現場にこそ全てがあり、そこに集中することで今後も新たなアイデア、事業を生み出したい。」と水谷社長は長期的な展望を語る。


水谷博和社長


自動車部品など向けの段ボール製造


「ハコ」から「ハコブ」へ事業領域拡大

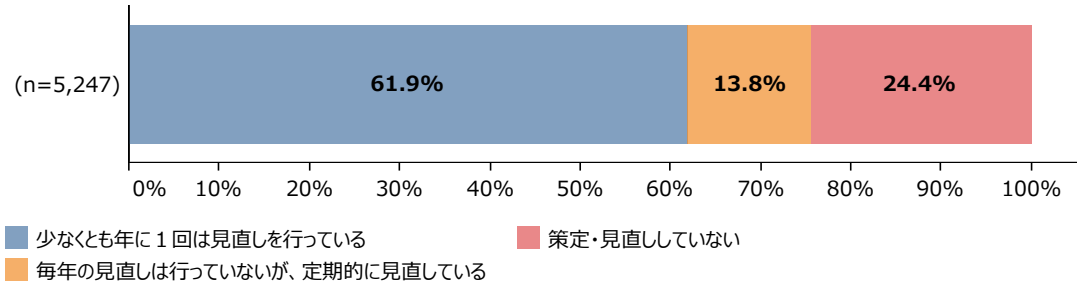
③経営戦略の運用

ここでは、経営戦略の運用に関して、経営戦略の見直し、経営計画への落とし込み、経営戦略の浸透、KPIによる経営管理の状況について確認していく。

（１）経営戦略の見直し

はじめに、経営戦略の見直し状況を確認していく。第2-2-90図は、経営戦略の見直し頻度を確認したものである。これを見ると、６割以上の企業は、年に１回以上の頻度で経営戦略の見直しを行っている一方で、経営戦略の定期的な見直しを行っていない企業も一定程度存在することが分かる。

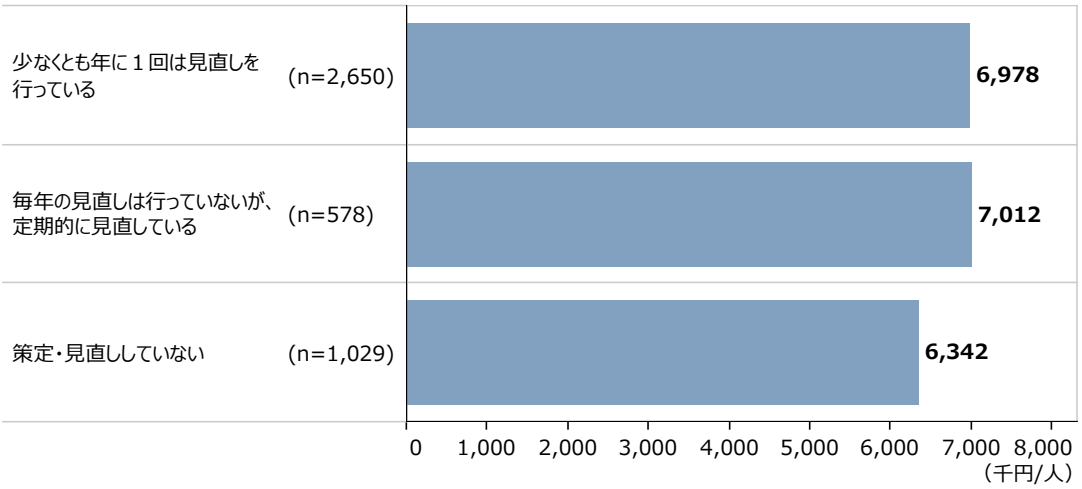
第2-2-90図　経営戦略の見直し頻度



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）「少なくとも年に１回は見直しを行っている」は「四半期ごと」、「半期ごと」、「毎年」の合計。「毎年の見直しは行っていないが、定期的に見直している」は、「３年程度に１度」、「５年程度に１度」の合計。

続いて、**第2-2-91図**は経営戦略の見直し頻度別に、労働生産性の水準を示したものである[36]。経営戦略の見直しを行っていない企業と比べ、見直しを行っている企業の方が労働生産性の水準がやや高い傾向にあることが分かる。今回の調査では一概にはいえないものの、自社を取り巻く事業環境の変化に合わせ、定期的な経営戦略の見直しを実施することの重要性が示唆される。

第2-2-91図　経営戦略の見直し頻度別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）



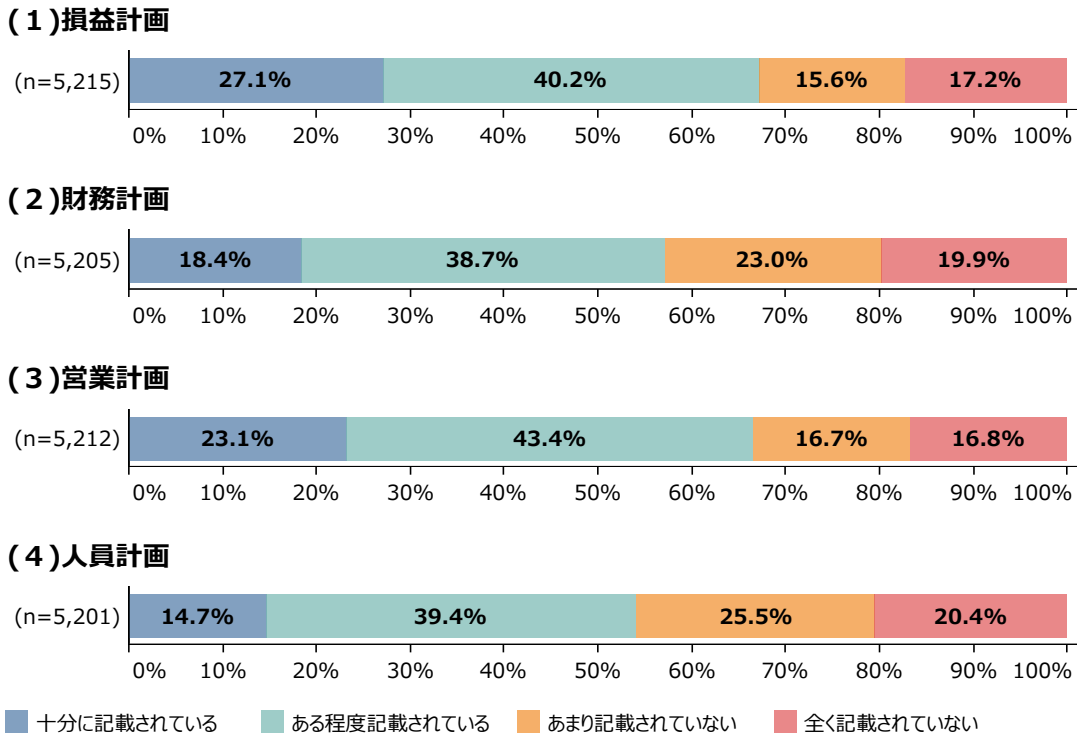
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数
2.労働生産性の水準とは、2019年及び2020年の２か年の平均値を算出し、その中央値を集計したもの。
3.「少なくとも年に１回は見直しを行っている」は「四半期ごと」、「半期ごと」、「毎年」の合計。「毎年の見直しは行っていないが、定期的に見直している」は、「３年程度に１度」、「５年程度に１度」の合計。

（２）経営計画への落とし込み状況と経営戦略の浸透度

第2-2-92図は経営戦略を、損益計画、財務計画、営業計画、人員計画のそれぞれにどの程度落とし込んでいるかを確認したものである。損益計画や営業計画に比べ、設備投資を含んだ財務計画や従業員の採用・配置を含む人員計画に落とし込んでいる企業の割合はやや低いことが分かる。

36　なお、ここでは経営戦略の見直し頻度以外の要因による差異についてはコントロールしていない点に留意が必要である。

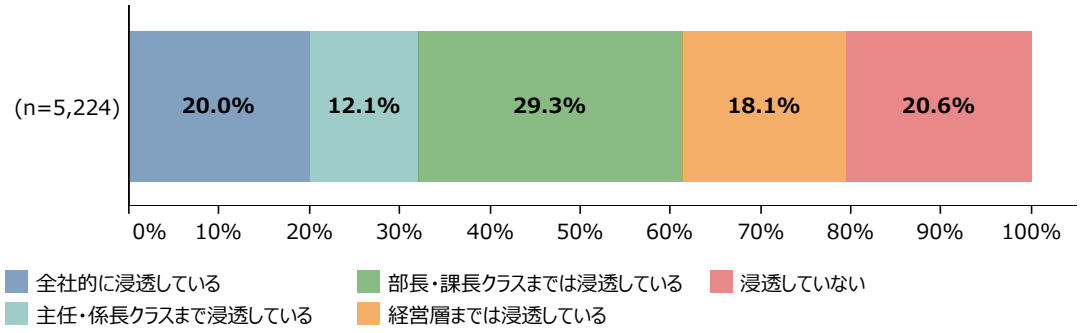
第2-2-92図　経営戦略の経営計画への落とし込み状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.経営戦略を各計画にどの程度落とし込んでいるかを確認したもの。
2.「全く記載されていない」は、「全く記載されていない」、「分からない」の合計。

第2-2-93図は経営戦略の浸透度を確認したものである。これを見ると、管理職以外の従業員にまで浸透している企業が20.0%となっている一方で、浸透していない企業も20.6%と一定数存在することが分かる。

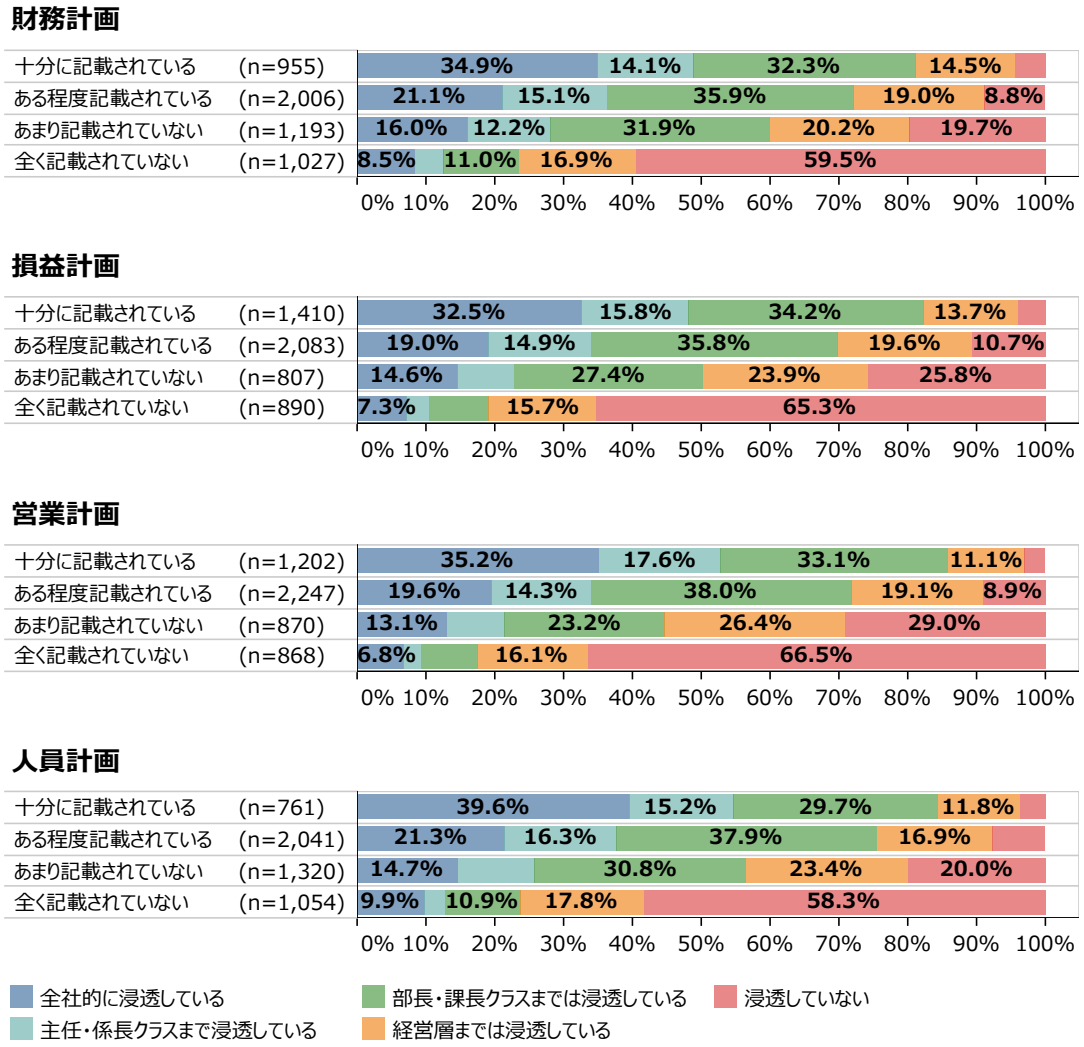
第2-2-93図　経営戦略の浸透度



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）「浸透していない」は、「浸透していない」、「分からない」の合計。

続いて、第2-2-94図は、経営戦略の浸透度を、経営計画への落とし込み状況別に見たものである。いずれの項目においても、経営計画へ十分に記載されているほど、経営戦略が社内に広く浸透していることが分かる。策定された経営戦略を従業員に浸透させていく上では、具体的な数値や施策を計画に落とし込み、内容を充実させることが重要といえよう。

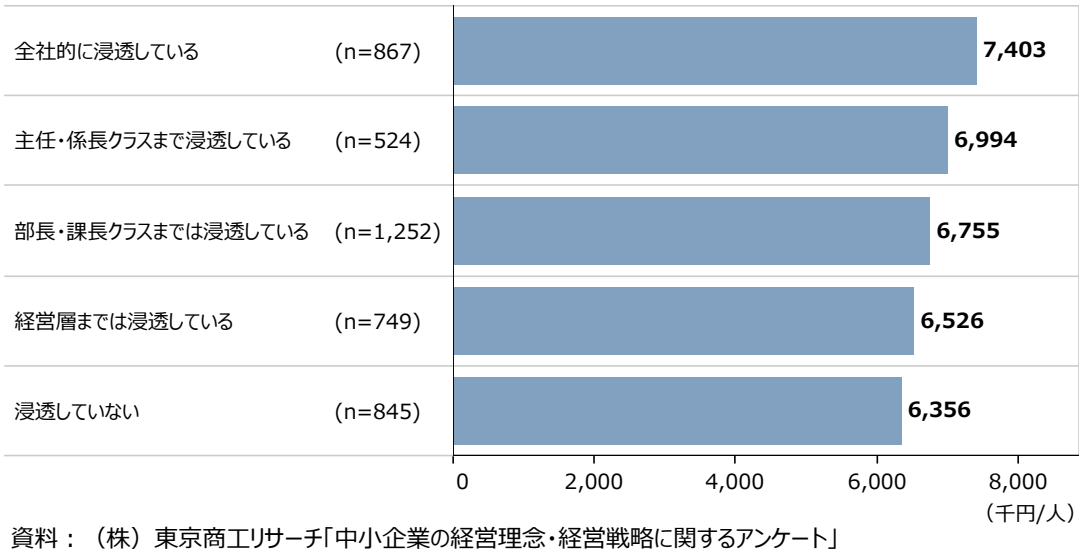
第2-2-94図　経営計画への落とし込み状況別に見た、経営戦略の浸透度



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）経営戦略の浸透度について、「浸透していない」は、「浸透していない」、「分からない」の合計。経営計画への落とし込み状況について、「全く記載されていない」は「全く記載されていない」、「分からない」の合計。

続いて、第2-2-95図は、経営戦略の浸透度別に、労働生産性の水準を示したものである[37]。これを見ると、経営戦略の浸透度が高い企業において、労働生産性の水準が高い傾向にあることが分かる。経営者側から見た調査であり、今回の調査だけでは一概にはいえないものの、経営戦略が全社的に浸透することで、従業員が何をするべきかが明確化され、企業業績にもプラスの効果が生まれている可能性が考えられる[38]。

第2-2-95図　経営戦略の浸透度別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.労働生産性=（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数
2.労働生産性の水準とは、2019年及び2020年の２か年の平均値を算出し、その中央値を集計したもの。
3.「浸透していない」は、「浸透していない」、「分からない」の合計。

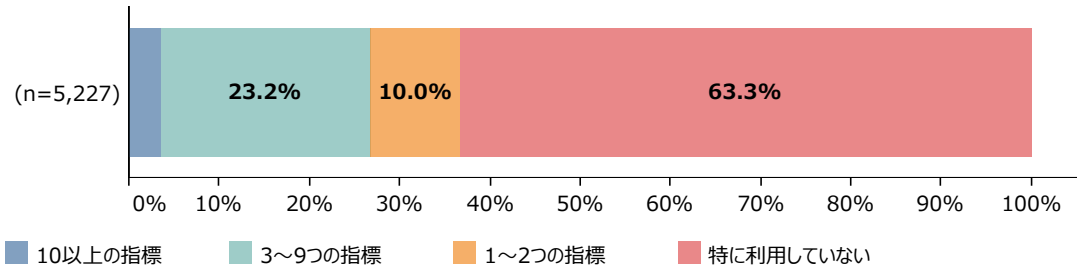
37　なお、ここでは経営戦略の浸透度以外の要因による差異についてはコントロールしていない点に留意が必要である。
38　参鍋（2015）では、経営戦略の周知を高めることで、従業員の生産性改善の意欲を高め、ひいては個人の生産性・企業業績を高める効果があることを指摘している。

（３）KPIによる経営管理

経営戦略を策定し、具体的な施策に落とし込んだ経営計画に基づいて事業を行っていく上で、計画が順調に進んでいるかを管理するために用いられるものとしてKPI[39]が挙げられる。ここでは、KPIによる経営管理の状況について確認する。

第2-2-96図は、KPIの利用状況を見たものである。KPIを利用している企業は36.7％と一定数存在するものの、利用していない企業の方が多くなっている。

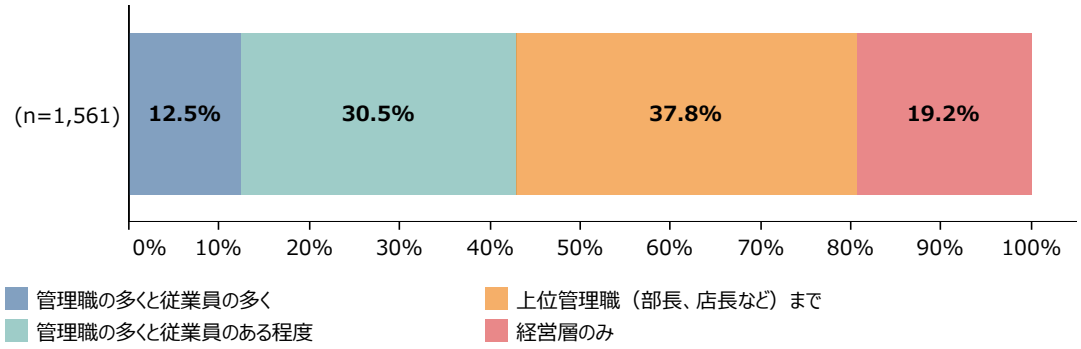
第2-2-96図　KPIの利用状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）KPI（重要業績指標）の利用状況について聞いたもの。KPIは「いわゆる生産目標や売上目標のことではなく、売上げ、コスト、無駄、品質、在庫、エネルギー消費、納期の遵守、顧客満足度に関する数値などで、最終目的を達成するため企業活動が順調に進んでいるかどうかを示す企業全体での指標」としている。

ここからは、KPIを利用している企業について見ていく。**第2-2-97図**はKPIの社内における認識状況を示したものである。経営者側から見た調査ではあるものの、従業員の多くまでKPIを認識している企業は12.5％にとどまっていることが分かる。

第2-2-97図　KPIの認識状況

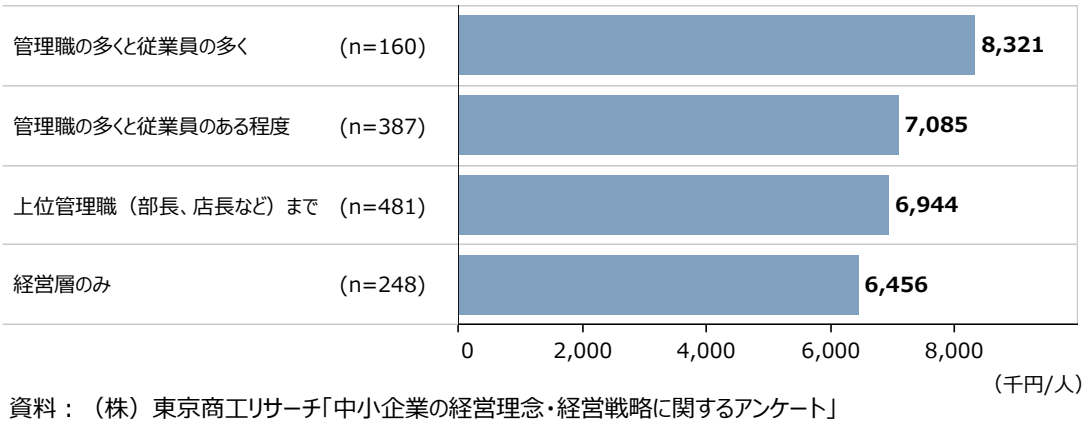


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

39　ここでいうKPI（重要業績指標）は、「いわゆる生産目標や売上目標のことではなく、売上げ、コスト、無駄、品質、在庫、エネルギー消費、納期の厳守、顧客満足度に関する数値などで、最終目的を達成するため企業活動が順調に進んでいるかどうかを示す企業全体での指標」としている。

また、KPIの社内における認識状況別に、労働生産性の水準を見ると[40]、従業員の多くがKPIを認識している企業において、労働生産性の水準が最も高いことが分かる（第2-2-98図）。今回の調査だけは一概にはいえないものの、自社の経営目標を達成するため企業活動が順調に進んでいるかどうかを示す指標であるKPIを従業員の多くが認識することで、従業員が企業業績を高めるために取るべき行動を実施しやすくなり、企業業績にプラスの効果が生まれている可能性が考えられる。

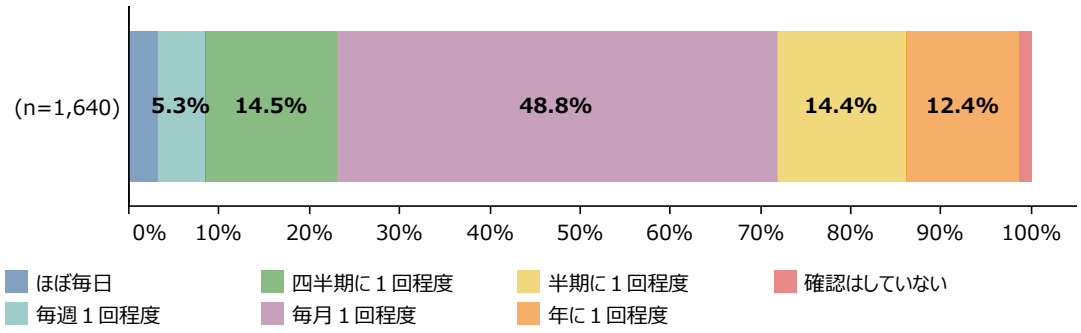
第2-2-98図　KPIの認識状況別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数
2.労働生産性の水準とは、2019年及び2020年の２か年の平均値を算出し、その中央値を集計したもの。

最後に、経営層によるKPIの確認頻度を見ると、月に１回以上確認している企業が約７割となっている（第2-2-99図）。また、確認頻度別に、労働生産性の水準を見ると[40]、年に１回程度又は確認していない企業と比べて、半期に１回以上確認している企業の方が労働生産性の水準が高い傾向にあることが分かる（第2-2-100図）。今回の調査だけでは一概にはいえないものの、KPIをより高い頻度で定期的に確認することで、自社の経営目標達成に向けてPDCAサイクルを有効に回すことができ、企業業績にプラスの効果が生まれている可能性が考えられる。

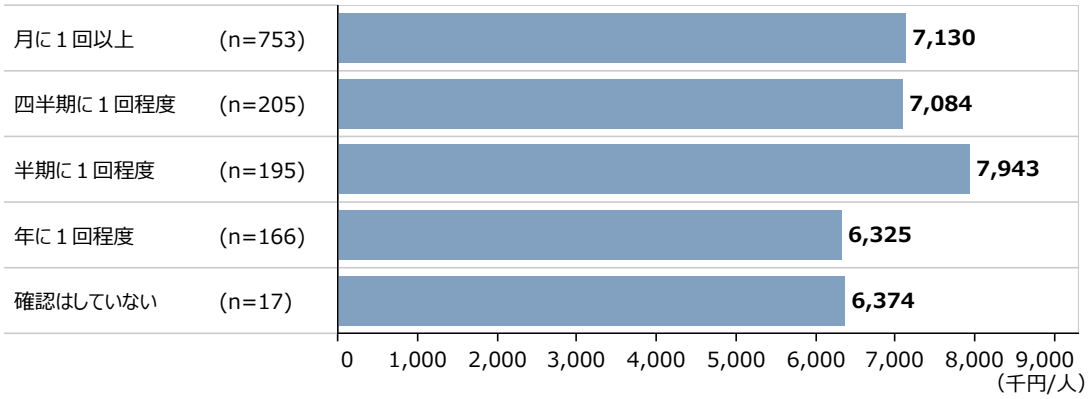
第2-2-99図　KPIの確認頻度



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）経営層におけるKPIの確認頻度を聞いている。

40　なお、ここではそれぞれKPIの認識状況及びKPIの確認頻度以外の要因による差異についてはコントロールしていない点に留意が必要である。

第2-2-100図　KPIの確認頻度別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.経営層における、KPIの確認頻度を聞いたもの。
2.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数
3.労働生産性の水準とは、2019年及び2020年の２か年の平均値を算出し、その中央値を集計したもの。
4.「月に1回以上」は、「ほぼ毎日」、「毎週1回程度」、「毎月1回程度」の合計。

以上、ここでは経営戦略の見直しや経営戦略の浸透状況、経営戦略の管理におけるKPIの活用状況について確認してきた。

最後に、**事例2-2-16**は、自社の経営理念や経営戦略を手帳型の冊子にまとめて全従業員に配布し、社内に浸透させることで、従業員の意識がそろい、成長につなげている企業の事例を紹介している。

事例
2-2-16

自社の経営理念・経営戦略を組織内に浸透させ、社内一丸となった経営を実現している中小企業

所 在 地　富山県富山市
従業員数　150名
資 本 金　5,000万円
事業内容　木造建築工事業

正栄産業株式会社

▶ 事業が拡大する中で従業員との目線合わせの必要性を感じる

富山県富山市の正栄産業株式会社は、住宅事業を主軸に、インテリア、飲食、介護と顧客の生活に関わる四つの分野で事業を展開する企業。1997年の創業以来、右肩上がりの成長を続けてきた。しかし、リーマン・ショック時に経常利益が4割程度減少するなど、大きな影響を受けた。これをきっかけに同社の森藤正浩社長は、改めて組織としての団結力を高め、生産性を向上させることが重要だと考えた。会社の規模が大きくなり、事業を多角化する中でも皆が同じ目標に向かって進むため、「全社員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人々の生活文化の向上、進歩発展に貢献すること。」といったグループ経営理念や、「楽しい生活文化を生み出すエンジンになろう!」といったグループビジョンを策定し、これらを社内に浸透させるための方法も模索した。

▶ 手帳型の経営計画書を全従業員に毎年配布し、トップダウン・ボトムアップの両輪で内容を更新

ある経営コンサルタントの著書にヒントを得てたどり着いたのは、同社の目標、行動指針などを1冊にまとめた手帳型の経営計画書であった。年に一度作成し、全従業員だけでなく取引先の金融機関などにも配布する取組を始めた。経営計画書の中には貸借対照表や損益計算書から、2024年の売上高100億円という目標に向けた事業展開や投資計画、資金繰りまで詳細に記載されている。経営方針など大きな方向性は森藤社長が描くが、クレーム対応など、実務レベルのルールはボトムアップで作成。顧客対応や営業方針などの最終方針は部門の責任者が取り決め、毎年見直しながらアップデートされる。当初は従業員の間に戸惑いもあったが、配布開始から5年が過ぎた頃から、従業員同士が計画書を基に打ち合わせを重ねる光景が日常になった。何かに迷ったときは経営計画書の中に答えがあるため、物事の判断にもスピード感を持って取り組める。一度は退職した従業員も「これ（経営計画書）があるほうが働きやすい」と条件がいい会社を辞めて、同社に復職する事例も生まれた。

▶ 会社と従業員の価値観が一致し、業績・取引先からの信頼も劇的に向上

同社では半期ごとに事業の振り返りを行い、チームごとに与えられた目標を達成するために計画を立てる。1か月ごとに全部門の計画達成状況が開示されるため、それを基に利益を活用して広告を打つ、経費を削減して黒字化に転換するなど、各自が当事者意識を持ちながら数字に責任を持つ。この繰り返しにより従業員の目標管理に対する意識は高まっている。2010年に経営計画書を作成してから、2021年までに売上高は2倍に増えた。

年に一度の経営計画発表会には全従業員に加えて協力会社や取引先の金融機関を招き、決意表明やMVP表彰を行う。森藤社長だけでなく、全従業員が一丸となって目標達成に向けて取り組む姿勢、熱量が取引先にも伝わり、同社に対する信頼向上につながっている。「会社と従業員の価値観が合致することで、その会社の信頼感は劇的に向上する。今後、ますます重要になる信頼を積み重ねて、富山の地でなくてはならない会社を目指す。」と森藤社長は語る。


森藤正浩社長



生活に関わる事業で顧客をトータルコーディネート



年に一度の経営計画発表会には協力会社や取引金融機関も招く

３．中小企業経営者の経営力を高める取組

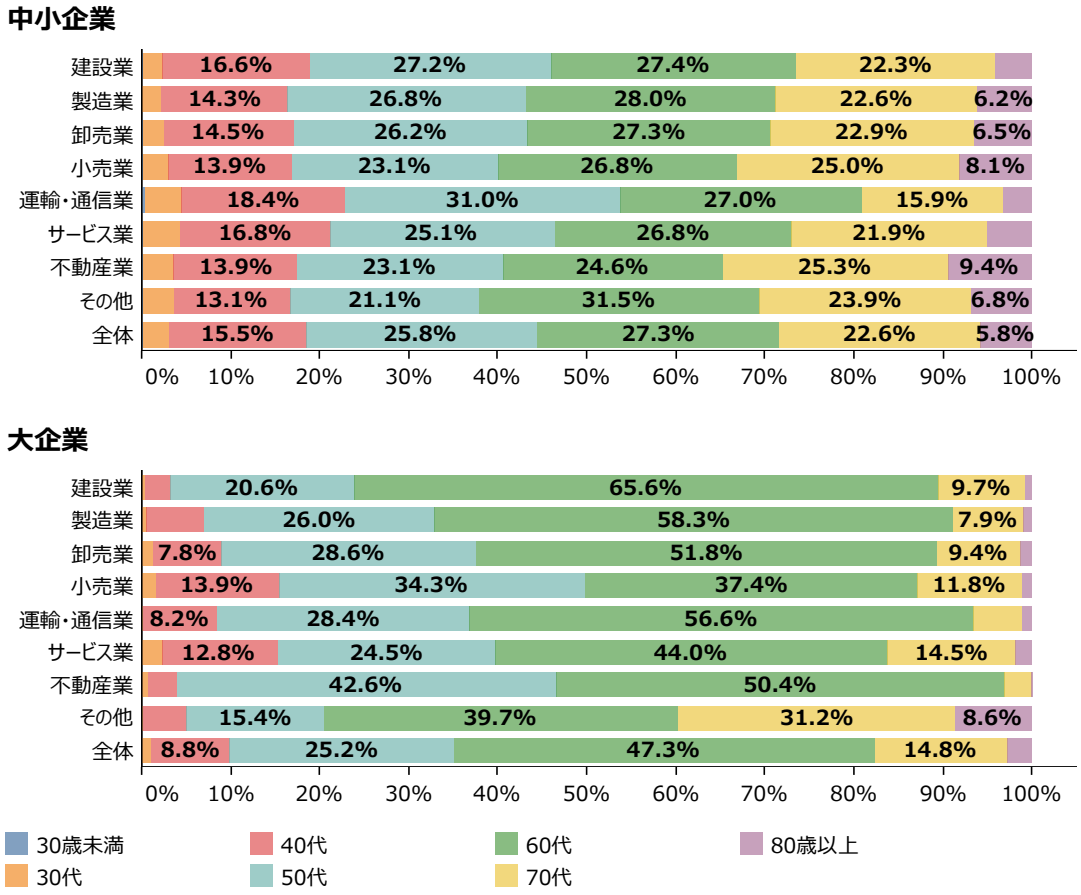
本項では、中小企業の「経営者」に着目し、全体像を概観した後、中小企業経営者の特徴や経営力を高める学習・取組、経営者に求められる知識・スキルについて分析する。

①中小企業経営者の全体像

我が国の中小企業数は2016年時点で357万社超存在しており、多種多様な存在である。当然ながら、それらの中小企業を経営する経営者についても年齢、就任経緯、経営歴など様々であるが、まず、我が国における中小企業経営者の全体像について概観する。

第2-2-101図は、業種別に、経営者年齢の構成比について見たものである。中小企業の経営者年齢の構成比は、業種に関わらず、50代から70代の割合がそれぞれ２割前後と広く分散していることが分かる。大企業の経営者年齢の構成比は、60代が５割前後と、比較的集中していることと比べると、中小企業においては、経営者年齢が幅広い年代で構成されていることが分かる。

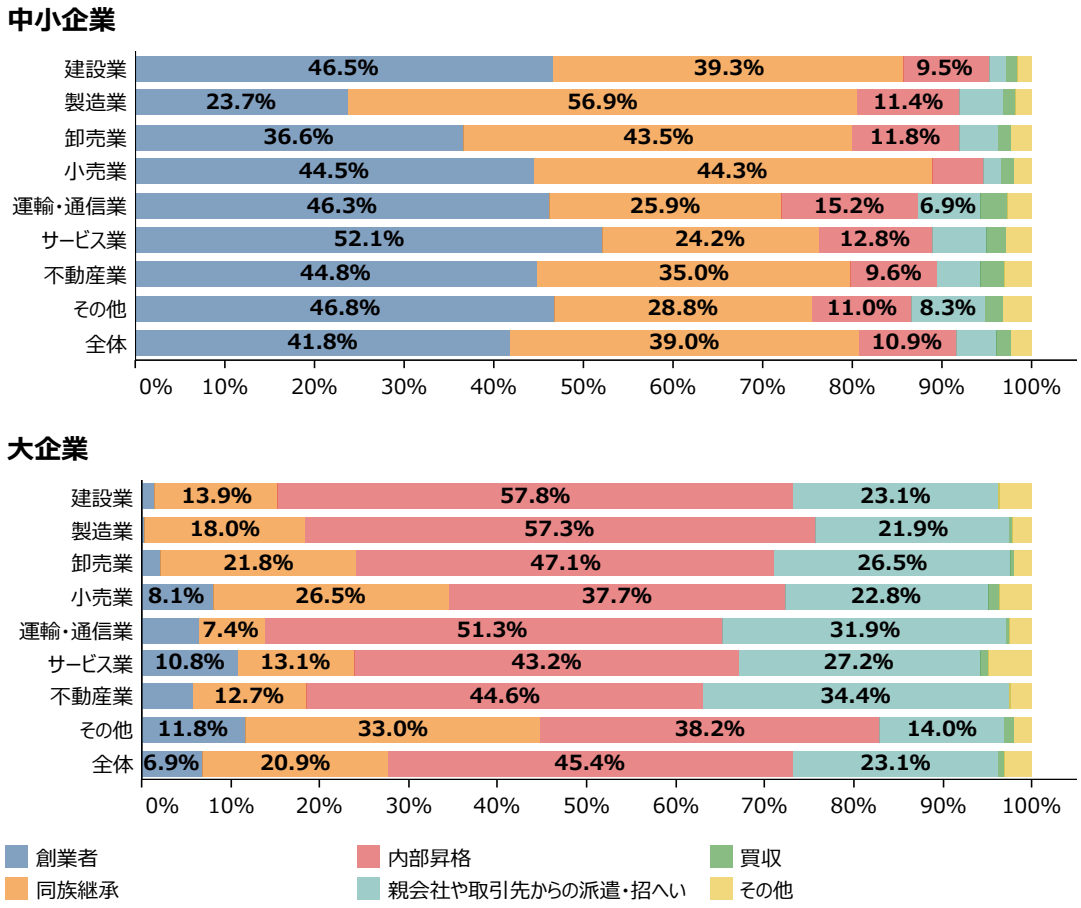
第2-2-101図　業種別に見た、経営者年齢の構成比（中小企業と大企業）



資料：（株）帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工

第2-2-102図は、業種別に、経営者の就任経緯について見たものである。中小企業では、「創業者」と「同族継承」の割合が高く、合わせて８割程度に達する。また、中小製造業では、「同族継承」が５割超であるのに対し、中小サービス業では、「創業者」が５割超となっており、中小企業の中でも業種による差異が見られる。一方で、大企業では、「内部昇格」や「親会社や取引先からの派遣・招へい」の割合が高く、大企業と中小企業では傾向が大きく異なっている。

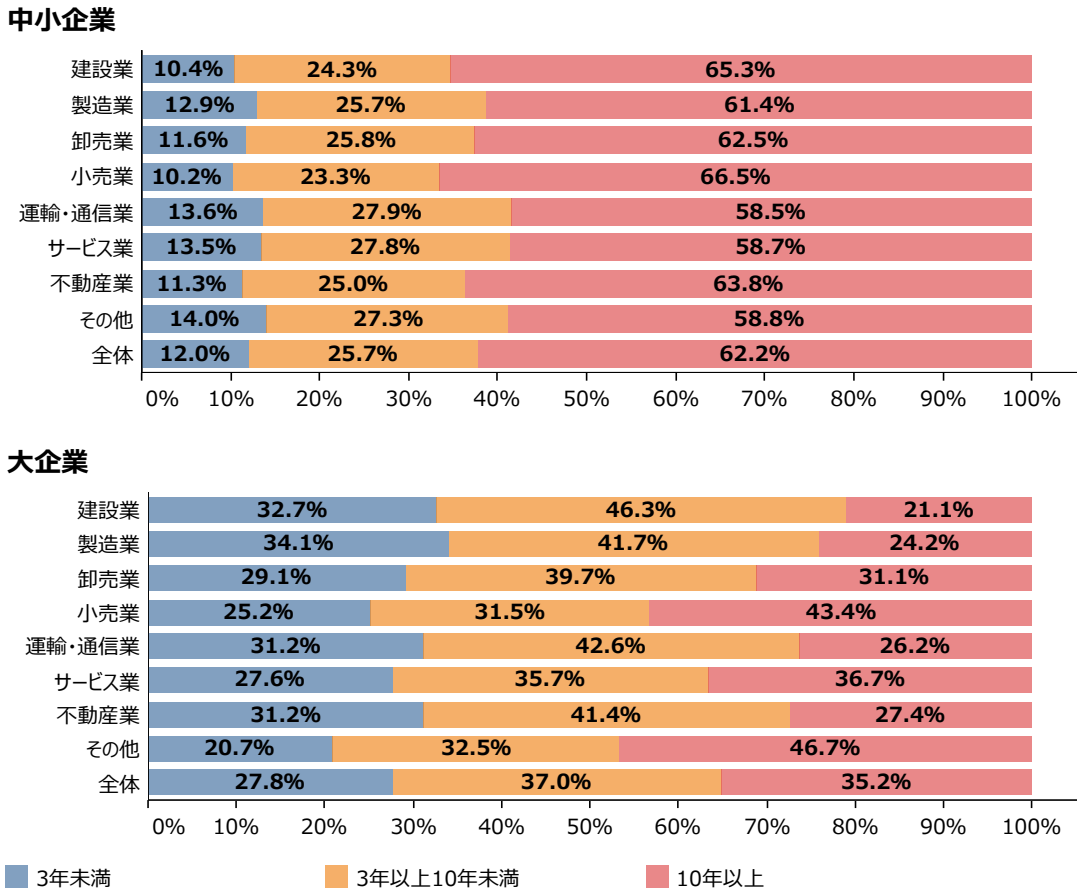
第2-2-102図　業種別に見た、経営者の就任経緯（中小企業と大企業）



資料：（株）帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工

第2-2-103図は、業種別に、経営者の経営歴について見たものである。中小企業では、経営歴が「10年以上」である割合が最も高く、６割程度に達する。大企業では、「３年未満」や「３年以上10年未満」の割合が比較的高いことと比べると、中小企業の経営者は経営歴が長い傾向にあることが分かる。

第2-2-103図　業種別に見た、経営者の経営歴（中小企業と大企業）



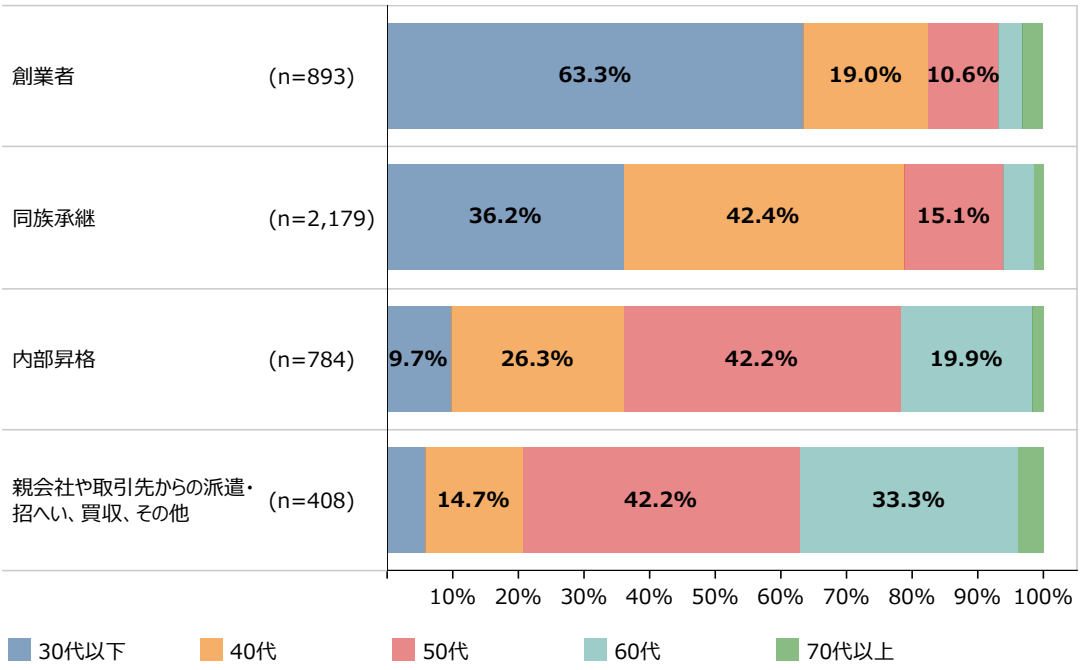
資料：（株）帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工

②中小企業経営者に関する特徴

ここまで見たとおり、中小企業経営者は、大企業経営者と比べても多様な存在である。さらに、経営歴が比較的長い傾向にあり、中小企業経営者が企業に及ぼす影響は大きいものと推察される。こうした背景を踏まえつつ、ここからは、（株）帝国データバンクが実施した「中小企業の経営力及び組織に関する調査」[41]を用いて、中小企業経営者の特徴について深掘りしていく。

まず、**第2-2-104図**は、経営者の就任経緯別に、経営者に就任した年齢について見たものである。「創業者」は、30代以下が６割超と若い年代で経営者に就任する割合が高い一方、「内部昇格」や「親会社や取引先からの派遣・招へい、買収、その他」では、50代以上で経営者に就任する割合が高いことが分かる。

第2-2-104図　就任経緯別に見た、経営者に就任した年齢

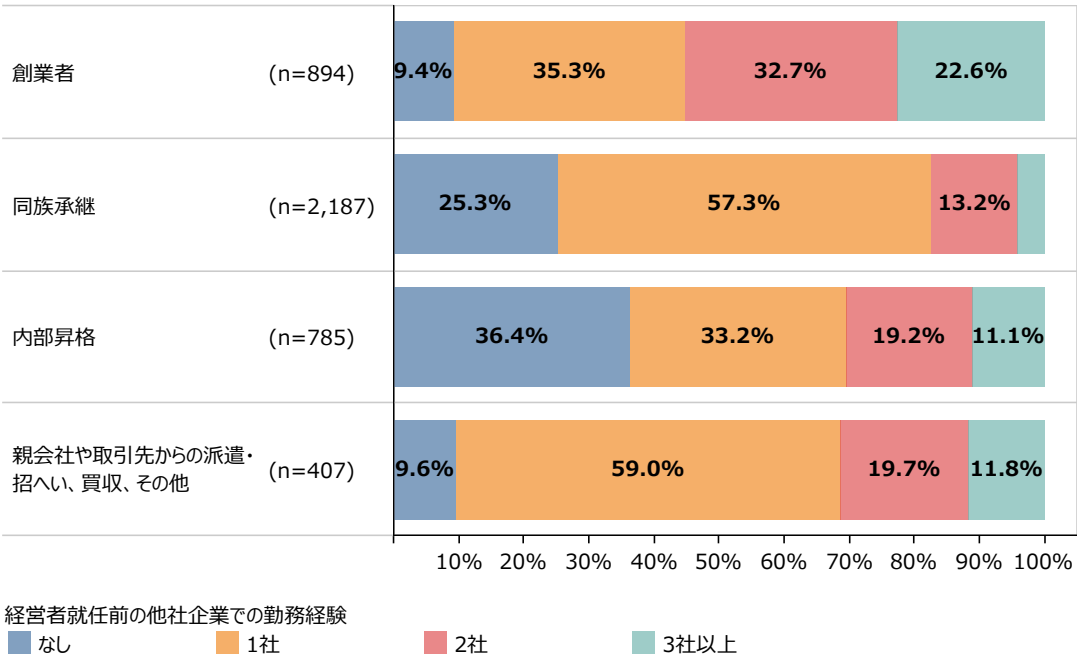


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

41　詳細は第２部第２章第２節を参照。

第2-2-105図は、経営者の就任経緯別に、就任前の他社企業での勤務経験について見たものである。「創業者」や「親会社や取引先からの派遣・招へい、買収、その他」では、他社企業で勤務経験がある者が９割超と高い。一方で、「同族承継」や「内部昇格」では、他社企業での勤務経験がない経営者の割合が比較的高いことが分かる。

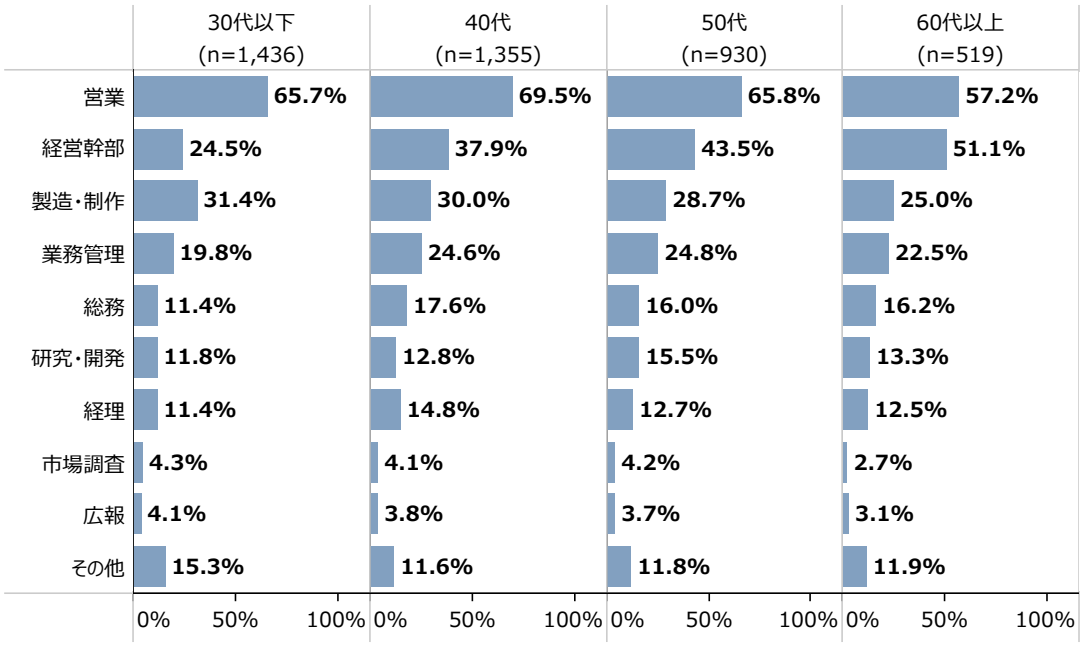
第2-2-105図　就任経緯別に見た、経営者就任前の他社企業での勤務経験



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-106図は、経営者就任時の年齢別に、経営者就任前に経験した職域について見たものである。就任時の年齢に関わらず、「営業」を経験している割合が最も高い。一方、「経営幹部」は、就任時の年齢による差異が大きく、30代以下では２割程度であるのに対し、60代以上では５割を超えている。経営者就任時の年齢が高い経営者は、一定程度経営経験を積んだ後に就任している様子がうかがえる。

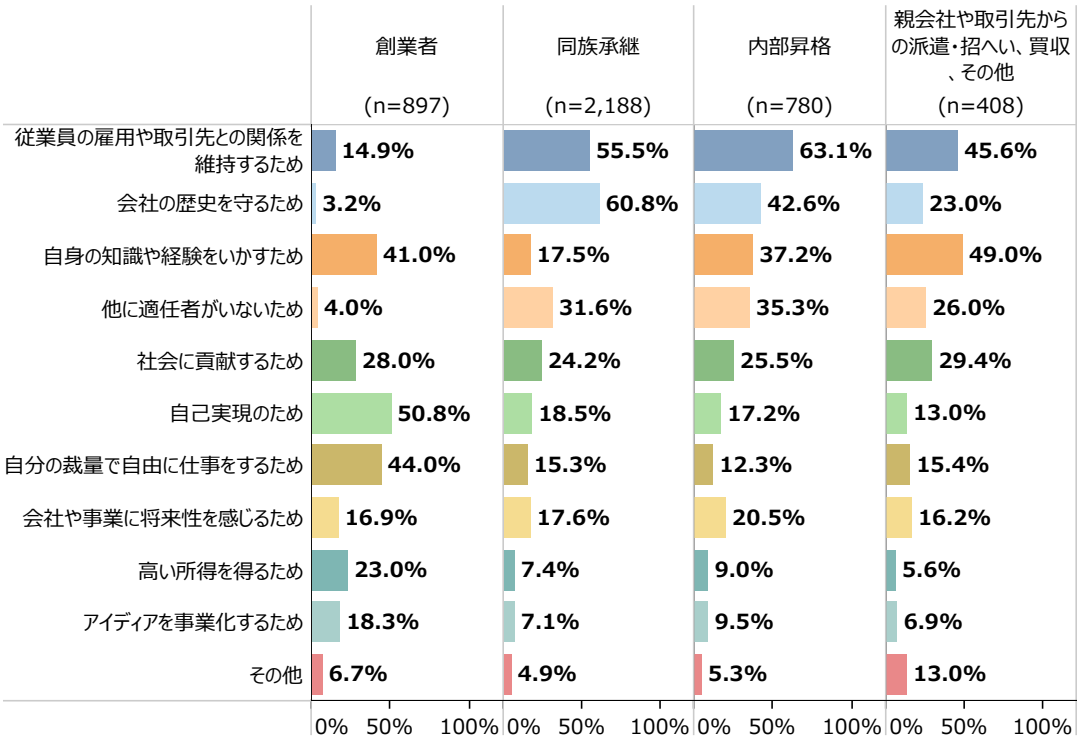
第2-2-106図　就任時の年齢別に見た、経営者就任前に経験した職域



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、第2-2-107図は、経営者の就任経緯別に、経営者に就任した動機について見たものである。「創業者」では、「自己実現のため」や「自分の裁量で自由に仕事をするため」が上位となっている。「同族承継」や「内部昇格」では、「従業員の雇用や取引先との関係を維持するため」や「会社の歴史を守るため」が上位となっており、これまでの企業活動を次世代につなぐ動機が上位となっている。また、「親会社や取引先からの派遣・招へい、買収、その他」では、「自身の知識や経験をいかすため」が最も高い。

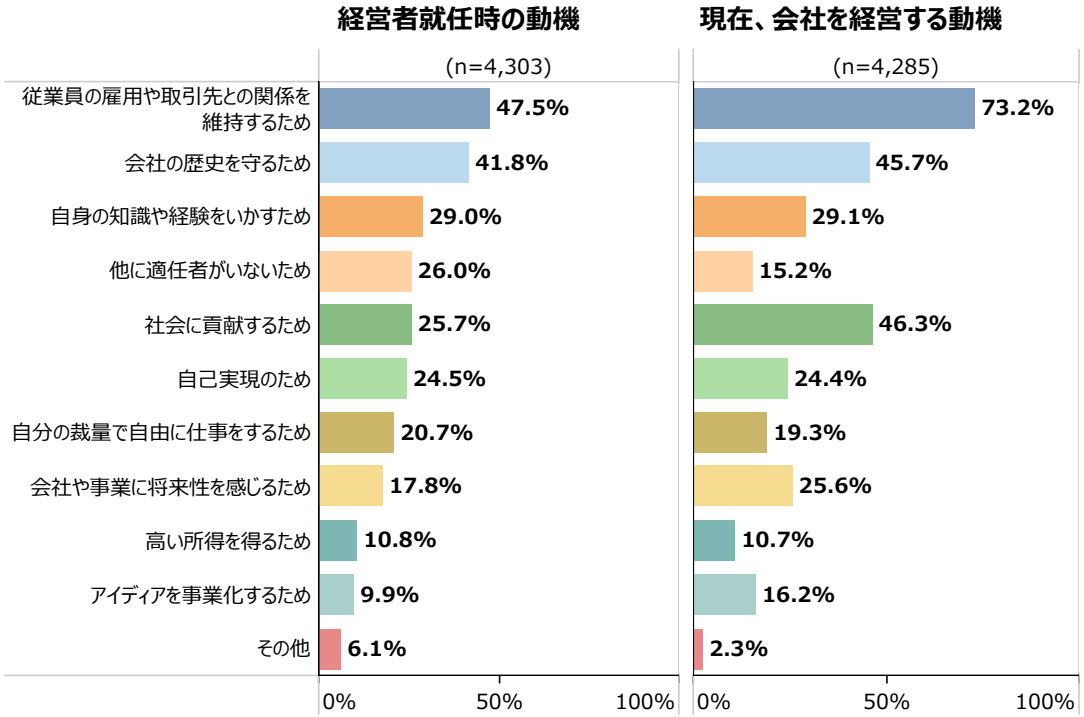
第2-2-107図　就任経緯別に見た、経営者に就任した動機



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-108図は、経営者就任時の動機と現在、会社を経営する動機について見たものである。経営者就任時と現在との差異について見ると、「従業員の雇用や取引先との関係を維持するため」や「社会に貢献するため」の割合が20ポイント以上高くなっている。経営者としてのキャリアを重ねる中で、従業員や取引先といったステークホルダーや社会に対する意識が高まっている様子がうかがえる。

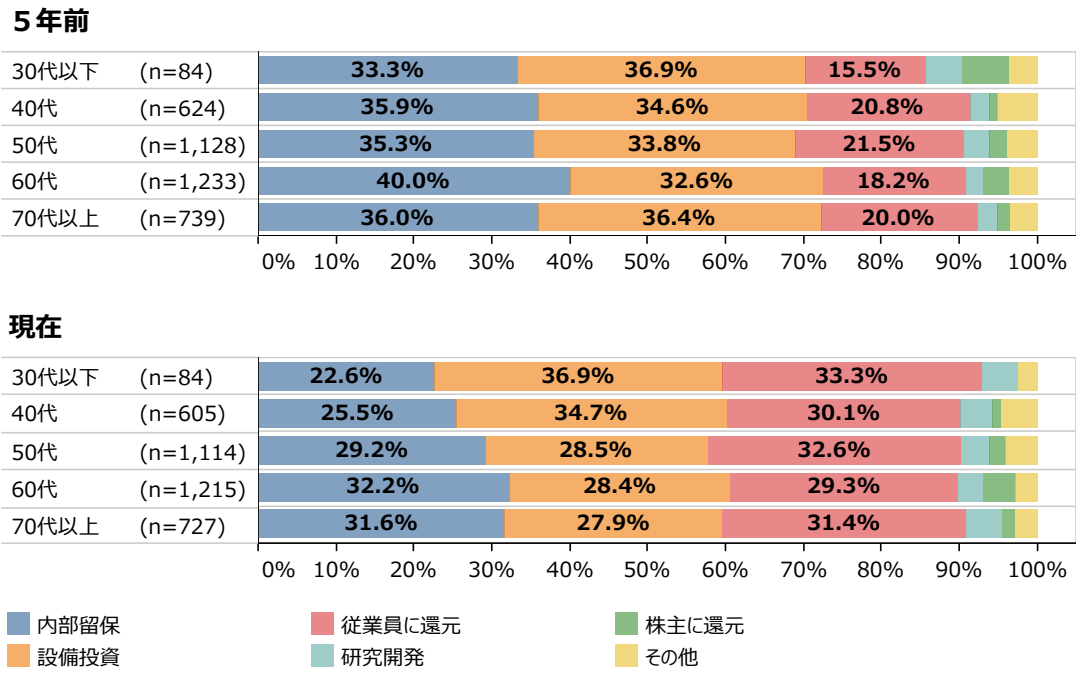
第2-2-108図　経営者就任時の動機と現在、会社を経営する動機



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-109図は、経営者の年齢別に、５年前と現在の利益の主な使い道について見たものである。５年前について見ると、経営者の年齢に関わらず、「内部留保」が３割超となっている。一方で、現在は、年齢が若い経営者を始めとして「内部留保」の割合が低下しており、また、いずれの年齢においても、「従業員に還元」の割合が３割程度となっている。５年前に比べ、利益を従業員に還元する意識が高い経営者が増加している様子が見て取れる。

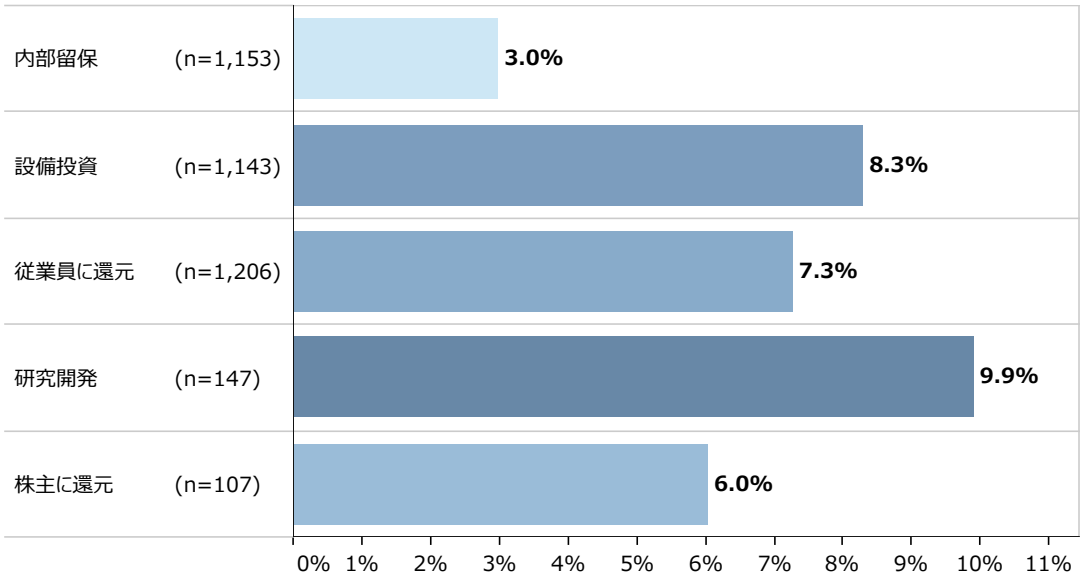
第2-2-109図　経営者の年齢別に見た、利益の主な使い道（5年前と現在）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

第2-2-110図は、利益の主な使い道別に、売上高増加率について見たものである。利益の主な使い道について、「研究開発」や「設備投資」、「従業員に還元」としている企業では、売上高増加率が相対的に高く、こうした投資行動が企業の成長につながっている可能性が示唆される。一方で、「内部留保」としている企業では、売上高増加率が相対的に低いことが分かる。

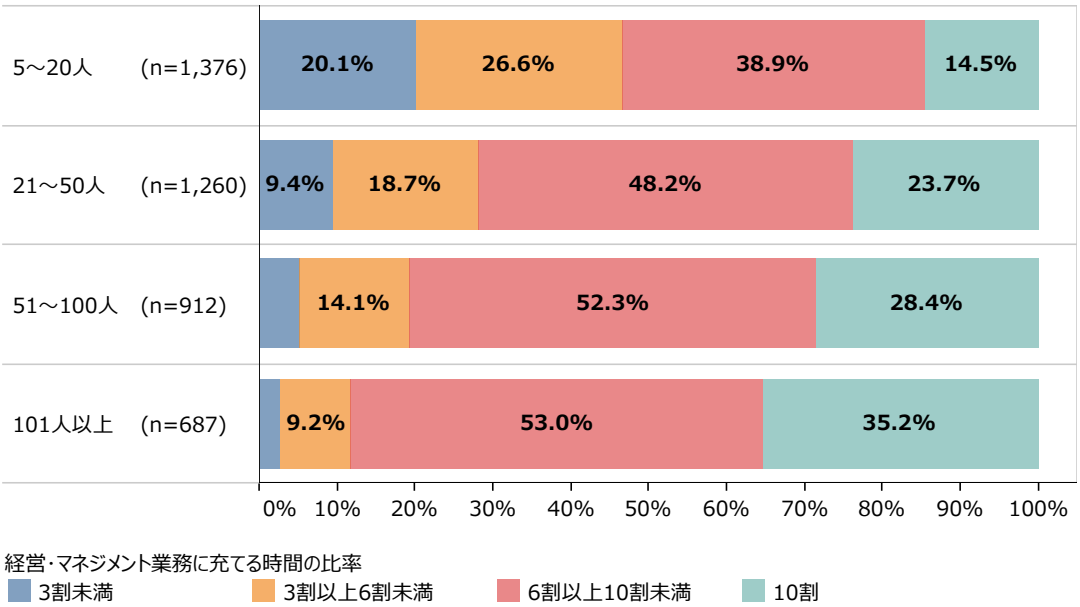
第2-2-110図　利益の主な使い道別に見た、売上高増加率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。
2.利益の主な使い道は、現在の状況を尋ねたものである。
3.利益の主な使い道について、「その他」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-111図は、従業員規模別に、経営者の経営・マネジメント業務に充てる時間の比率について見たものである。規模の大きい企業ほど経営者が経営・マネジメント業務に充てる時間が長い傾向にあることが分かる。従業員規模が20人以下の企業では、経営・マネジメント業務の比率が３割未満となっている経営者が２割超存在しており、経営・マネジメント業務に充てる時間を十分に確保できていない様子が見て取れる。

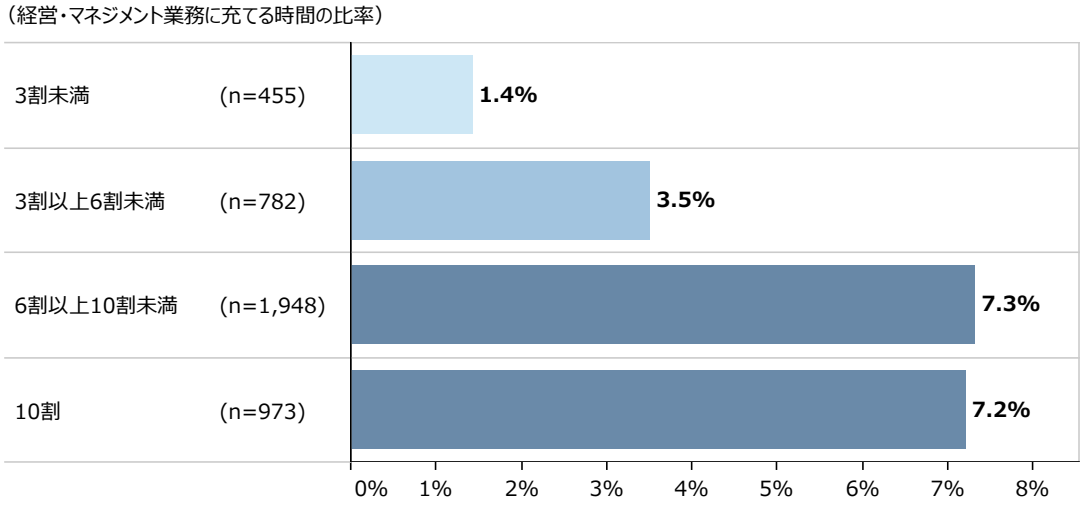
第2-2-111図　従業員規模別に見た、経営者の経営・マネジメント業務に充てる時間の比率



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）経営者の業務を経営･マネジメント業務と現場業務に分け、１週間の中での経営･マネジメント業務に充てる時間を尋ねたもの。

第2-2-112図は、経営者の経営・マネジメント業務に充てる時間の比率別に、売上高増加率について見たものである。経営者の経営・マネジメント業務の比率が６割以上である企業では、相対的に売上高増加率が高いことが分かる。企業の成長に当たっては、経営者が、現場業務だけでなく、企業の方針策定や組織体制の整備といった経営・マネジメント業務にも一定程度の時間を確保することが重要といえよう。

第2-2-112図　経営者の経営・マネジメント業務に充てる時間の比率別、売上高増加率（中央値）



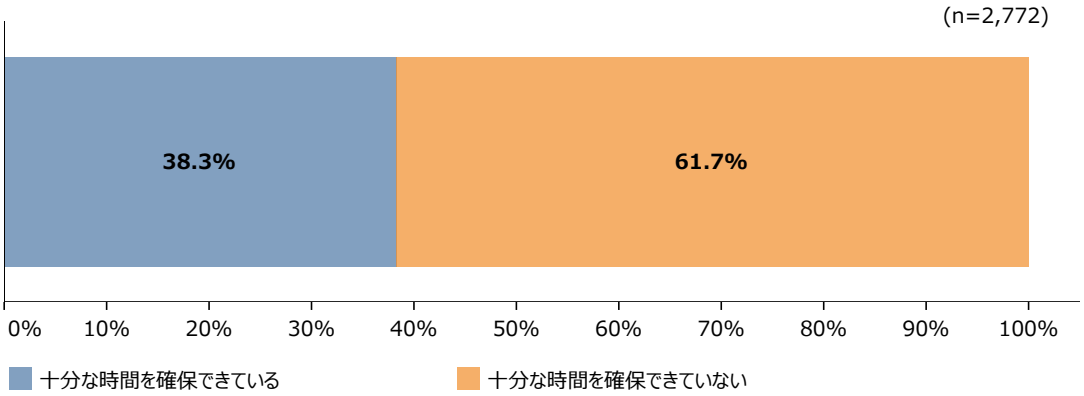
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.経営者の業務を経営・マネジメント業務と現場業務に分け、１週間の中での経営・マネジメント業務に充てる時間を尋ねたもの。
2.売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

③経営者自身の経営力を高めるための学習・取組

経営者は、会社の方針を定めたり、意思決定をしたりと、一従業員と異なる知識・スキルが求められる。こうした経営知識・スキルを高めていくためには、日々の経営の中で経験値を高めていくことも重要であるが、経営者自身が社内外の学習機会を活用することが有益である。本項では、経営者の経営力を高めるための学習や取組について確認する。

第2-2-113図は、経営者の経営に関する学習時間に対する自己評価について見たものである。これを見ると、「十分な時間を確保できていない」が６割超となっており、多くの経営者が経営に関する学習時間を十分に確保できていないと認識していることが分かる。

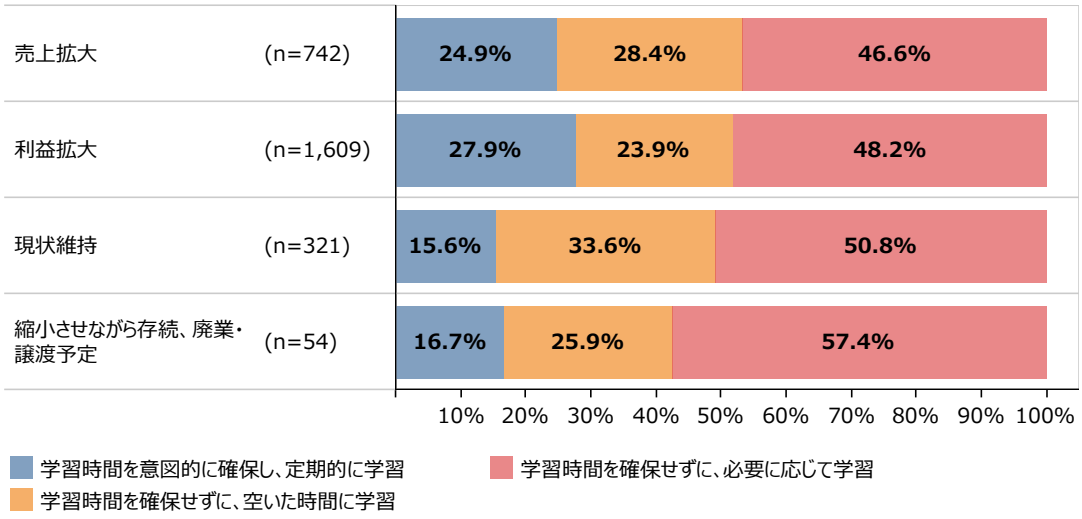
第2-2-113図　経営に関する学習時間に対する自己評価



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）経営に関する知識・スキルを習得するために、直近５年間に実施した取組について、「特にない」と回答した者以外に対する質問。

第2-2-114図は、経営方針別に、経営者の経営に関する学習時間確保の状況について見たものである。これを見ると、「売上拡大」や「利益拡大」といった前向きな経営方針を採る経営者は、学習時間を意図的に確保している割合が高いことが分かる。

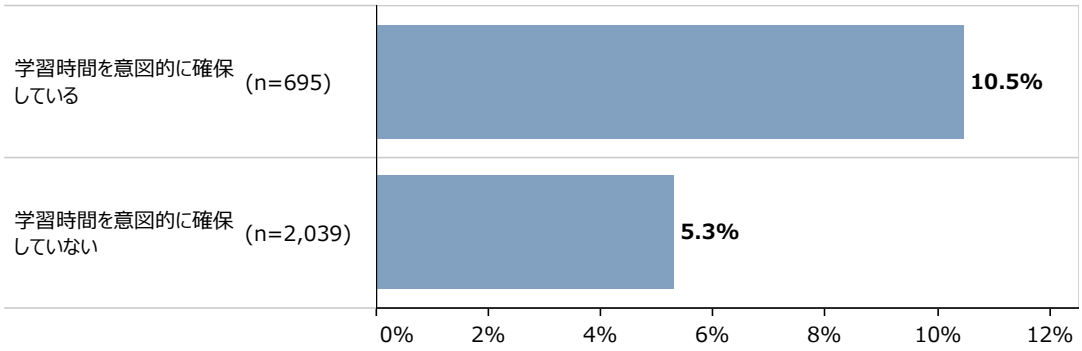
第2-2-114図　経営方針別に見た、経営に関する学習時間確保の状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）経営に関する知識・スキルを習得するために、直近５年間に実施した取組について、「特にない」と回答した者以外に対する質問。

第2-2-115図は、経営者の経営に関する学習時間確保の状況別に、売上高増加率について見たものである。これを見ると、経営者が学習時間を意図的に確保している企業の方が、売上高増加率が高い傾向にあることが分かる。経営者が意図的に経営に関する学習時間を確保し、経営力を高めることで、企業の成長につながることが示唆される。

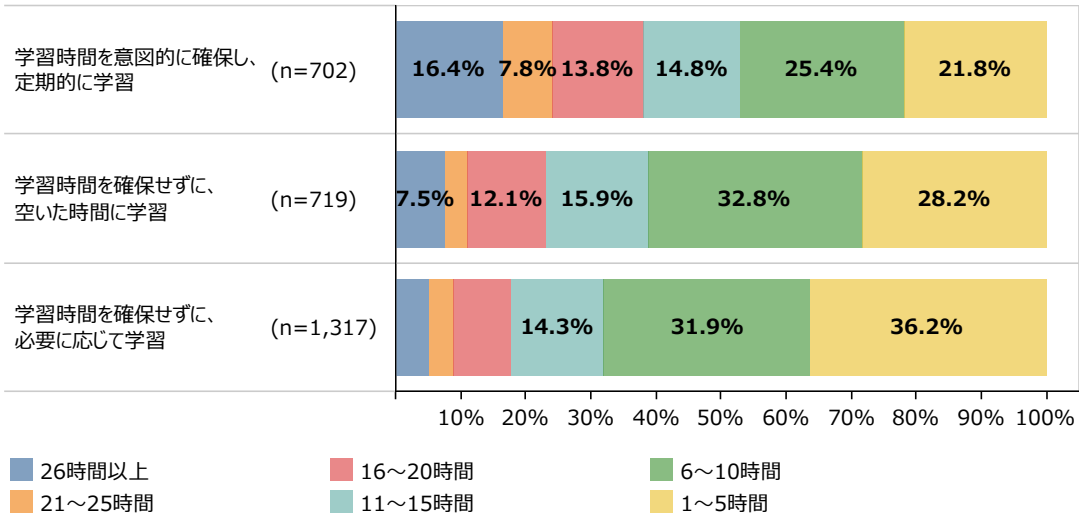
第2-2-115図　経営に関する学習時間確保の状況別、売上高増加率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.経営に関する知識・スキルを習得するために、直近５年間に実施した取組について、「特にない」と回答した者以外に対する質問。
2.経営に関する学習時間の確保状況について、「学習時間を確保せずに、空いた時間に学習」、「学習時間を確保せずに、必要に応じて学習」と回答した者を「学習時間を意図的に確保していない」として集計している。
3.売上高増加率は2015年と2020年を比較している。

第2-2-116図は、経営者の経営に関する学習時間確保の状況別に、１か月の平均学習時間について見たものである。これを見ると、学習時間を意図的に確保している経営者の方が学習時間が長い傾向にあることが分かる。多忙な経営者業務の中で学習時間を確保するためには、意識して学習時間を作り出す姿勢が重要である。

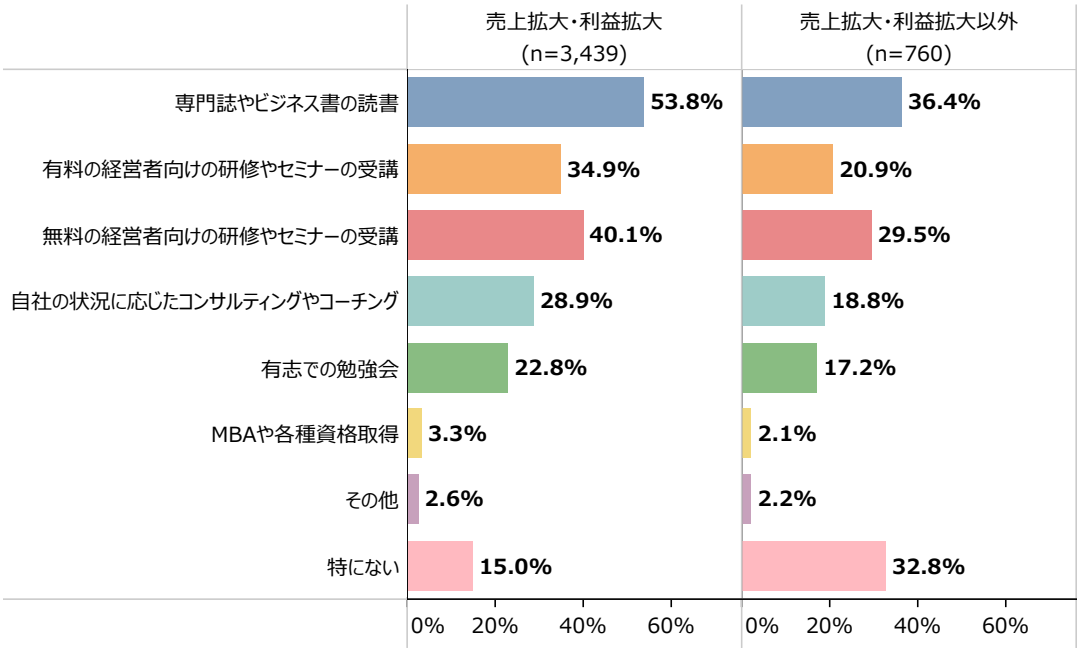
第2-2-116図　経営に関する学習時間確保の状況別、１か月の平均学習時間



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）経営に関する知識・スキルを習得するために、直近５年間に実施した取組について、「特にない」と回答した者以外に対する質問。

続いて、**第2-2-117図**は経営方針別に、経営に関する知識・スキルを習得するために経営者が直近５年間に実施した取組について見たものである。「売上拡大・利益拡大」といった前向きな経営方針を採っている経営者は、「専門誌やビジネス書の読書」や「無料の経営者向けの研修やセミナーの受講」を始め、積極的に経営に関する知識・スキルを習得するための取組を実施していることが分かる。一方で、経営方針が「売上拡大・利益拡大以外」である経営者の３割超が「特にない」としており、前向きな経営方針を採る経営者と比較すると、経営に関する学習に消極的である様子が見て取れる。

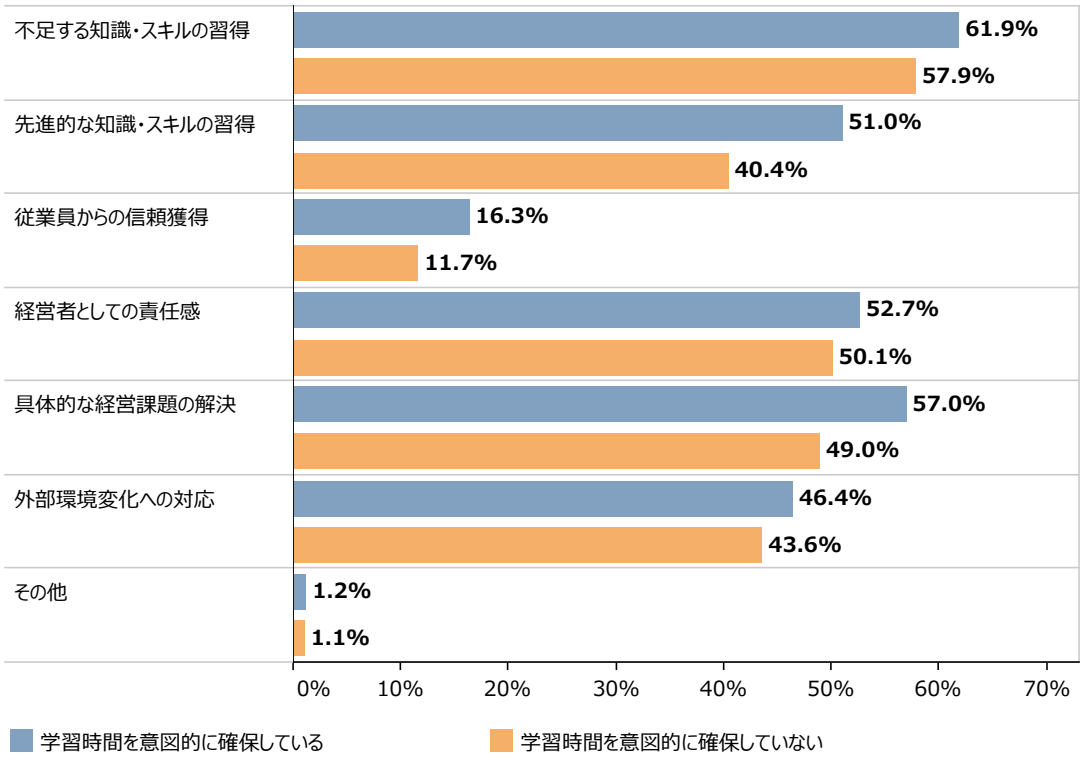
第2-2-117図　経営方針別に見た、経営知識・スキルを習得するために直近５年間に実施した取組



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.経営方針について、「現状維持」、「縮小させながら存続」、「廃業・譲渡予定」、「その他」と回答した者を「売上拡大・利益拡大以外」として集計している。

第2-2-118図は、経営者の経営に関する学習時間確保の状況別に、学習の動機について見たものである。「不足する知識・スキルの習得」や「経営者としての責任感」は、学習時間確保の状況に関わらず、５割超となっている。また、学習時間確保の状況による差異について見ると、「先進的な知識・スキルの習得」や「具体的な経営課題の解決」は特に差異が大きく、学習意欲の高い経営者はこれらの動機により学習時間を確保している様子がうかがえる。

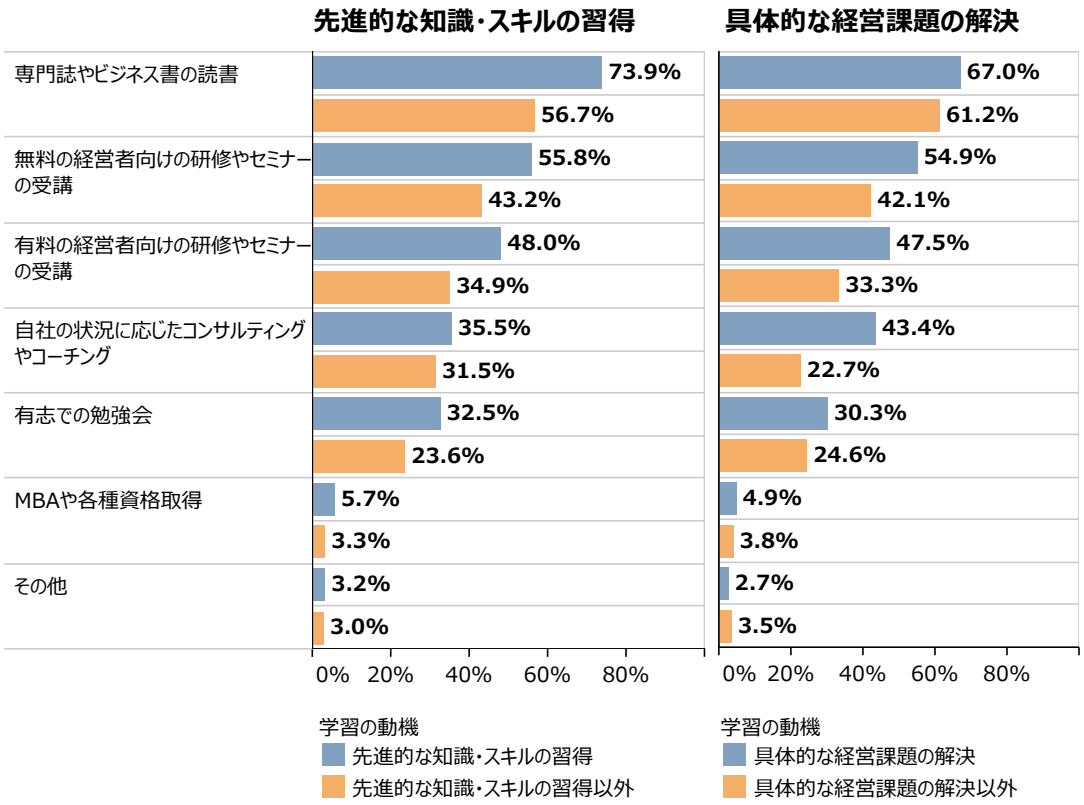
第2-2-118図　経営に関する学習時間確保の状況別、学習の動機



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.経営に関する知識・スキルを習得するために、直近５年間に実施した取組について、「特にない」と回答した者以外に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.有効回答数(n)は以下のとおり。学習時間を意図的に確保している：n=575、学習時間を意図的に確保していない：n=1,680。

第2-2-119図は、「先進的な知識・スキルの習得」と「具体的な経営課題の解決」を学習の動機としている経営者の学習内容について見たものである。「先進的な知識・スキルの習得」を動機としている経営者とそれ以外の動機としている経営者を比較すると、「専門誌やビジネス書の読書」は特に実施割合の差異が大きいことが分かる。また、「具体的な経営課題の解決」を動機としている経営者とそれ以外の動機としている経営者を比較すると、「自社の状況に応じたコンサルティングやコーチング」は特に実施割合の差異が大きい。

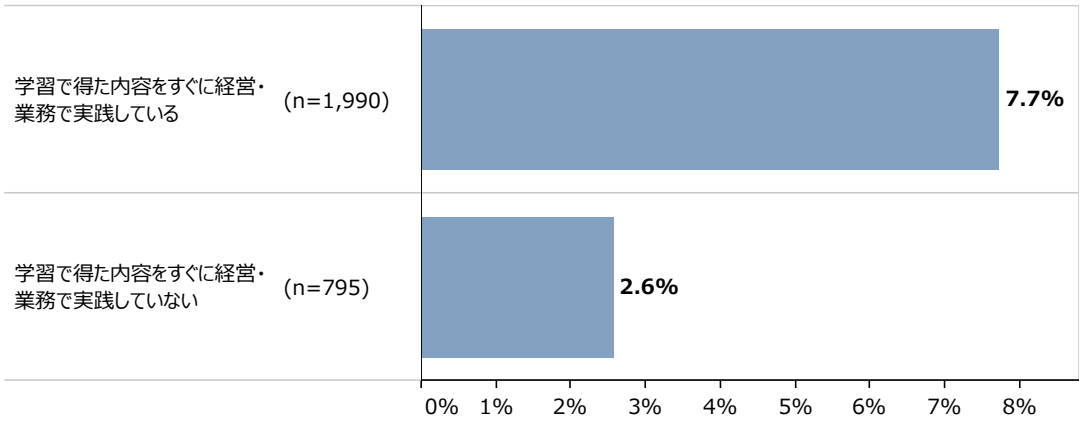
第2-2-119図　学習の動機別に見た、経営知識・スキルを習得するために直近５年間に実施した取組



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.経営に関する知識・スキルを習得するために、直近５年間に実施した取組について、「特にない」と回答した者以外に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。また、「学習の動機」についても、複数回答の設問であることに留意が必要。
3.有効回答数(n)は、以下のとおり。先進的な知識・スキルの習得：n=1,011、先進的な知識・スキルの習得以外：n=1,341、具体的な経営課題の解決：n=1,193、具体的な経営課題の解決以外：n=1,159。

第2-2-120図は、学習内容の実践状況別に、売上高増加率について見たものである。これを見ると、経営者が学習で得た内容をすぐに経営・業務で実施している企業の方が、売上高増加率が高いことが分かる。経営者は、経営に関して学習するだけでなく、学習で得た内容をすぐに経営・業務で実践することが重要といえよう。

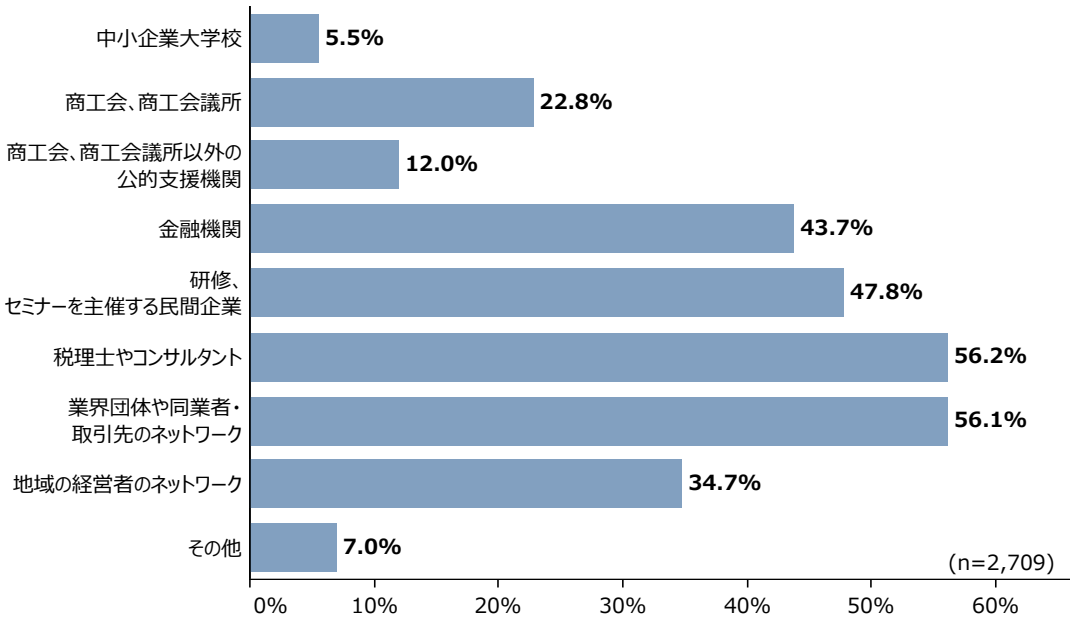
第2-2-120図　学習内容の実践状況別、売上高増加率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.経営に関する知識・スキルを習得するために、直近５年間に実施した取組について、「特にない」と回答した者以外に対する質問。
2.売上高増加率は2015年と2020年を比較している。

第2-2-121図は、経営に関する知識・スキルを習得するために有益な学習機会について見たものである。「税理士やコンサルタント」や「業界団体や同業者・取引先とのネットワーク」、「金融機関」といった日頃の業務における関わりの中で、経営に関する知識・スキルを効果的に習得している様子が見て取れる。また、「研修、セミナーを主催する民間企業」の割合も高く、専門的な学習機会が有益であるとする経営者も多いことが分かる。

第2-2-121図　経営知識・スキルを習得するために有益な学習機会

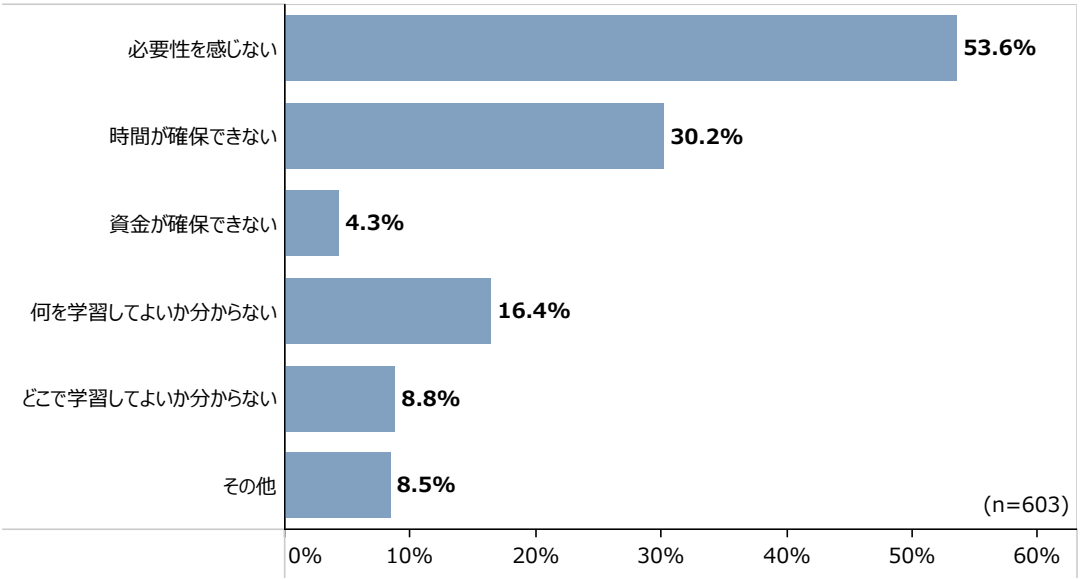


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.経営に関する知識・スキルを習得するために、直近５年間に実施した取組について、「特にない」と回答した者以外に対する質問。
2.経営知識・スキルを習得するために有益な学習機会について、上位３位までを確認している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-117図で見たとおり、意識的に経営に関する学習をせずに経営に当たっている経営者も一定数存在する。

第2-2-122図は、経営に関する学習をしない理由について見たものである。これを見ると、「必要性を感じない」とする経営者が最も多く、過半数となっている。第2-2-115図や第2-2-120図で確認したとおり、経営者の学習状況と企業の成長性には一定の相関関係が見られる。学習機会の中で、顕在的な課題解決だけでなく、経営者自身も気がついていない潜在的な課題を認識することも想定され、現時点で必要性を感じていない経営者においても、一度立ち止まって自身の知識・スキルの状況を見直し、不足する分野や伸ばしたい分野について学習してみることも有益だろう。

第2-2-122図　経営に関する学習をしない理由



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.経営に関する知識・スキルを習得するために、直近５年間に実施した取組について、「特にない」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-2-17及び事例2-2-18は、経営者が経営に関する学習を通じて、知識・スキルを高め、経営で実践することで、業績を向上させている企業の事例である。

事例
2-2-17

過去の失敗に奮起し、経営の知識・哲学を学び、会社の成長と従業員の働きがいにつなげる中小企業

所在地　東京都渋谷区
従業員数　67名
資本金　1,987万円
事業内容　専門サービス業

株式会社あつまる

▶ 自分についてきた従業員の少なさに驚愕

東京都渋谷区の株式会社あつまるは、DXソリューション事業を運営する。同社の石井陽介社長は高校卒業後、様々なアルバイトで資金をため、25歳のときに知人と共同で起業した。当初は、WEB制作事業を行っていたが、独自のマーケティング手法を取り入れたことで顧客の集客力が高まり、評判となった。会社は順調に成長し、２年目からは共同代表が大阪本社を、石井社長が福岡支社を取り仕切る２拠点体制としてきたが、共同代表と方向性の違いから対立するようになり、設立５年で分社することになった。従業員の意向を尊重してメンバーを分配することとなったが、創業時のメンバー７名全員とその後採用した従業員45名のうち、37名が石井社長の下を去ることとなった。従業員との信頼関係を築けていないことに薄々気がついていたものの、何を改善すればよいのか分からず、途方に暮れた。

▶ 自身の経営スタイルを一から見直す

人望のなさと我流の経営に限界を感じた石井社長は、小さくなった新会社を切り盛りしながら、一から経営の学習をしようと決意。稲盛和夫氏が主宰する盛和塾に入塾した。学習を通じて、石井社長は、自身の哲学や会社のフィロソフィ（理念）を磨くこと、従業員と向き合うこと、ビジネスモデルを絶えず見直すことの重要性などを学び、自身の経営に落とし込んだ。経営塾では多くの塾生と意見を交わし、塾を起点に知り合った多くの先輩経営者に昼夜を問わず教えを請い、自社の理念を定めることに多くの時間と労力を割いた。最後は自社の従業員と話し合いを重ね、「全従業員の物心両面の幸福を追求するとともに、出会った人たちに無限の可能性を伝え続ける集団である。」という企業理念が完成した。また、数字だけを見て従業員を叱責するだけだった過去の営業スタイルを改め、自ら商談の最前線に立つなど率先垂範して行動した。さらに、財務会計についても、顧問税理士に毎月勉強会を開いてもらい、理解を深めた。これにより経営方針を検討する際、キャッシュフローや貸借対照表への影響を考慮し、現実的な戦略を立てられるようになった。

▶ 経営に関する学びが成長の礎に

過去に、従業員と向き合わなかった反省から社内コミュニケーションに多くの時間を使った。目指す方向を共有するために「フィロソフィBOOK」を発行し、社内報などでも積極的に情報発信した。こうした取組のおかげで、「働きがいのある会社」ランキング（小規模部門）に３年連続で選出されるなど、社外からの評価を得られるまでになった。また、同社の売上高は順調に伸び、10年間の平均成長率は120％を超えた。これらの成功は、全て石井社長が経営を学ぼうと決意したことから始まった。「フィロソフィを共有し、従業員に向き合うことが何より大事。その次は背中で引っ張る姿勢と行動力。さらに会計の知識と資本政策は安定的な経営に欠かせない。経営者自身が苦しい時こそ大きな成長のチャンス。」と、石井社長は語る。


盛和塾世界大会で発表する石井社長


従業員集合写真


石井陽介社長

事例
2-2-18

社内外での学びを積極的に実践することで、経営危機から脱し、次の時代を見据えて飛躍する中小企業

所在地　大阪府八尾市
従業員数　97名
資本金　2,500万円
事業内容　製造業

株式会社マックス

▶ 1905年創業の老舗化粧品メーカーを急きょ承継

大阪府八尾市の株式会社マックスは、1905年創業の化粧品等を製造、販売する企業である。戦前から小学校で馴染みのあるレモン石けんに始まり、その後、ボディーソープや入浴剤、化粧品などへ業容を拡大していった。高い品質が消費者から支持され、同社製品を継続して利用する人は多い。同社の大野範子社長は、1999年に同社に入社後、営業や新規事業開発などを担当していたが、先代社長である父の体調不良に伴い、2009年に急きょ社長に就任することとなった。大野社長は、「正直、経営者になるイメージは持っていなかった。」と振り返る。

▶ 経営ノウハウ習得のため、積極的に学習機会を設ける

「理系卒ではなく、工場のことも分からない。経営者として必要な財務や人事のことも分からない。経営戦略の立て方すら分からない。」と大野社長は焦りを感じていた。こうした中、リーマン・ショックによる不景気も重なって、同社の経営状態も悪化し、電車の吊革に掲載されていたMBA（経営学修士）の講座を藁にもすがる気持ちで受講した。経営者業務の傍ら、MBAを取得し、経営知識を学んだが、経営悪化が深刻化すると、構造改革の必要性から、2015年には経営塾に入塾し、企業再生の手法を学ぶなど精力的に経営ノウハウの向上に努めた。特に、当時注目されていた株式会社日本航空の経営再建について、様々な本を読み、自社の事業再生の参考にした。日本航空が経営再建に当たって導入した部門別採算制度を同社でも自社流にアレンジして導入するなど、実践できる手法は積極的に採用した。さらに、2016年には、経済産業省が主催する「女性リーダー育成研修（WIL）」に参加。多方面で活躍する人を講師にした講座やグループで1年間テーマを決めて研究、発表するグループワークなどの多様な体験を通じて、経営者としての視野や人的ネットワークが広がった。このように積極的に学習機会を設けている大野社長だが、経営者が全ての知識やノウハウを身につけることは不可能であり、専門性の高い分野はスペシャリストに任せるなど、メリハリをつけて、効率化している。

▶ 学んだ経営ノウハウを実践し、経営改善に成功

大野社長が社内外で得た知識やノウハウを自身の経営で積極的に実践したことで、同社はリーマン・ショック後の経営危機から脱し、現在では、次の時代を見据え、新たな事業分野への進出に注力している。「MAX VISION 2026」を策定し、「石けんメーカーから高利益・高付加価値を生み出す総合化粧品メーカーへの進化」を掲げる。敏感肌向けのボディーソープや代謝を促進する入浴剤、デオドラント商品などの“お客さまの悩みを解決する商品”を軸に開発した商品は、現在では同社の主力部門になりつつあり、10年前にはほぼなかったドラッグストアや総合スーパー、ホームセンターなど、新しい販売ルートの開拓にもつながった。大野社長は、「計画を立て、実行するための学びや、人を動かすための学びが経営改善や企業の成長に役立った。経営者は、従業員のときと異なる知識やスキルが求められることを実感した。」と語る。


大野範子社長



ソリッドシャンプー


学校で使われていたレモン石けん

④企業の成長に寄与する経営者の知識・スキル

ここまで確認したとおり、中小企業経営者は、経営・マネジメント業務と現場業務を両立させつつ、経営者としてのキャリアを重ね、経営経験や経営に関する学習を積み重ねることで経営力を高め、企業を成長させている。一方で、一般的に経営者が身につけるべき知識・スキルは一従業員が身につけるべき知識・スキルとは異なると想定されるが、経営者の状況や企業が置かれている環境などにより、経営者に求められる知識・スキルは多様であるため、必要な知識・スキルを体系的に整理した研究は少ない。そこで、本項では、アンケートから得られたデータについて因子分析[42]を実施することで、中小企業の経営者が身につけている資質に共通する要素を抽出し、企業の成長に寄与する経営者の知識・スキルを類型化する。経営者自身の状況と照らし合わせて、経営力を高める際の参考にされたい。なお、本分析では、経営者に必要と仮定した35の資質[43]を基に分析を実施しており、必ずしも全ての知識・スキルが網羅されていない点に留意されたい。

第2-2-123図は、経営者に必要と仮定した35の資質について、因子分析[44]を実施した上で、共通性が認められる資質ごとに分類し、類型化したものである。本分析から六つの知識・スキルが得られた。一つ目は、「臨機応変に対応し、意思決定する力」である。二つ目は、「傾聴し、人を導く力」である。三つ目は、「理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力」である。四つ目は、「計数管理・計画能力」である。五つ目は、「問題意識を持ち、自己変革する力」である。六つ目は、「業界に精通する力」である。

第2-2-123図　因子分析の結果[45]

アンケート項目	要素1	要素2	要素3	要素4	要素5	要素6	知識・スキルの名称
困難な状況で決断する力をもっている	1	0.01317	0.01825	0.05035	0.0704	0.02336	【要素1】臨機応変に対応し、意思決定する力
予定外の事態が発生した場合には優先順位を柔軟に判断し、早期に必要な対策を講じている	0.96669	0.03358	0.04301	0.03324	0.076	0.0067	
ﾄﾗﾌﾞﾙに対しても臨機応変に対応できる	0.79171	0.07283	0.13727	0.0214	0.0021	0.0258	
物事を感覚的に捉え、瞬時に反応することができる	0.64545	0.06127	0.09982	0.01357	0.02274	0.11262	
ﾊﾞｲﾀﾘﾃｨやﾀﾌさをもっている	0.5675	0.08657	0.07313	0.00435	0.01422	0.18838	
率先垂範して行動することができる	0.52682	0.12747	0.12161	0.03285	0.01118	0.06729	
組織を背負う責任感をもっている	0.51534	0.08201	0.00375	0.10108	0.10999	0.08574	
商談や社内組織間の意思疎通を図る上で、自分の意思を伝えることができる	0.50844	0.14074	0.06806	0.01953	0.07276	0.07644	
相手の言葉に耳を傾け、相手のことをしっかりと理解している	0.00852	1	0.10078	0.02248	0.00259	0.00416	【要素2】傾聴し、人を導く力
部下の成長促進や組織の生産性向上を目的に、上司が部下に仕事の一部を移管して任せることができる	0.0615	0.9408	0.00031	0.03572	0.05918	0.00383	
他人を活かして事業を推進していくことができる	0.04331	0.85525	0.0125	0.06281	0.04298	0.00861	
同僚や部下の意欲を引き出すことができる	0.0837	0.84911	0.02401	0.01339	0.03814	0.0186	
自分とは異なる価値観を受け入れられる	0.03512	0.83631	0.12996	0.00286	0.0535	0.00553	
相手に気づきや自発的な行動を促し、目標達成に向けて伴走していくことができる	0.02906	0.70425	0.05232	0.01581	0.15305	0.03422	
人と人、組織と組織のあいだに立ち、両者の意見交換をｽﾑｰｽﾞに行える	0.03747	0.59432	0.30898	0.02392	0.00077	0.01699	
物事を理論的に整理したり説明したりできる	0.05148	0.01524	1	0.06155	0.10887	0.00779	【要素3】理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力
伝えたい内容を分かりやすく、見やすくまとめることができる	0.04002	0.1152	0.79024	0.06253	0.01821	0.03134	
起こっている事象を抽象化して捉えることができる	0.05663	0.09311	0.75477	0.02738	0.11053	0.02781	
課題に対して複数のｱﾌﾟﾛｰﾁを行える	0.13285	0.05545	0.6228	0.02457	0.16119	0.03037	
相手の行動・ﾌﾟﾛｾｽに対して、自分の意見を建設的に具体的な言葉で伝えることができる	0.0559	0.23257	0.58179	0.03822	0.02278	0.03006	
速やかな情報収集や情報をもとに導き出される事象を見極めるための分析を行うことができる	0.04291	0.08479	0.54394	0.09847	0.09527	0.05923	
物事の本質を正しく見極めることができる	0.25569	0.09715	0.41053	0.06197	0.06953	0.01131	
物事の全体像を正確に把握することができる	0.26336	0.05016	0.32838	0.08162	0.19004	0.01109	
財務・会計に関する専門知識やﾉｳﾊｳをもっている	0.00373	0.01409	0.11546	1	0.00695	0.00675	【要素4】計数管理・計画能力
資金繰り、財務状況を的確に把握している	0.04191	0.02766	0.03321	0.99148	0.00177	0.00909	
投資計画を立てることができる	0.0878	0.07717	0.02353	0.58995	0.08001	0.02709	
経営計画を立てることができる	0.1037	0.07939	0.01659	0.49107	0.1797	0.02212	
新しい学びを自社にどう活かせるかについて考えている	0.03797	0.13398	0.04899	0.00518	1	0.10616	【要素5】問題意識を持ち、自己変革する力
事業とは関係のない事象を自社のこととして置き換え考えている	0.11654	0.11368	0.12722	0.00702	0.90767	0.01711	
変革ﾏｲﾝﾄﾞをもっている	0.11342	0.06326	0.13261	0.01635	0.81846	0.06109	
単に現状を追認するのではなく、「本来どうあるべきか」という問題意識を持っている	0.22474	0.04834	0.1365	0.04451	0.76335	0.00132	
事業環境を見極め、優先的課題や中長期的な重要課題等の洗い出しができる	0.0789	0.09359	0.07947	0.17524	0.49639	0.03915	
業界の商慣行や習慣について理解している	0.05577	0.03481	0.00662	0.01632	0.01977	1	【要素6】業界に精通する力
業界で通用する専門知識やﾉｳﾊｳをもっている	0.0833	0.00589	0.08695	0.01656	0.00943	0.87715	
業界の市場動向に関して情報を収集し把握している	0.08346	0.0334	0.03388	0.04764	0.21238	0.52316	

42 因子分析の詳細については、付注2-2-1を参照されたい。

43 35の資質については、「中小企業の経営力及び組織に関する調査」を実施した（株）帝国データバンクにおいて、Katz（1955）の提唱する３スキルなどを参考に設定したものである。

44 本分析においては、因子軸の回転について、斜交回転により分析している。

45 表における数値は、各項目の因子負荷量を表しており、絶対値が大きいほど、共通因子に対する影響が大きいことを示す。本分析においては、原則として、因子負荷量が0.4以上であるものを共通因子として分類している。なお、「物事の全体像を正確に把握することができる」については、因子負荷量が0.4以上となるものがないため、最も高い、要素３に分類している。

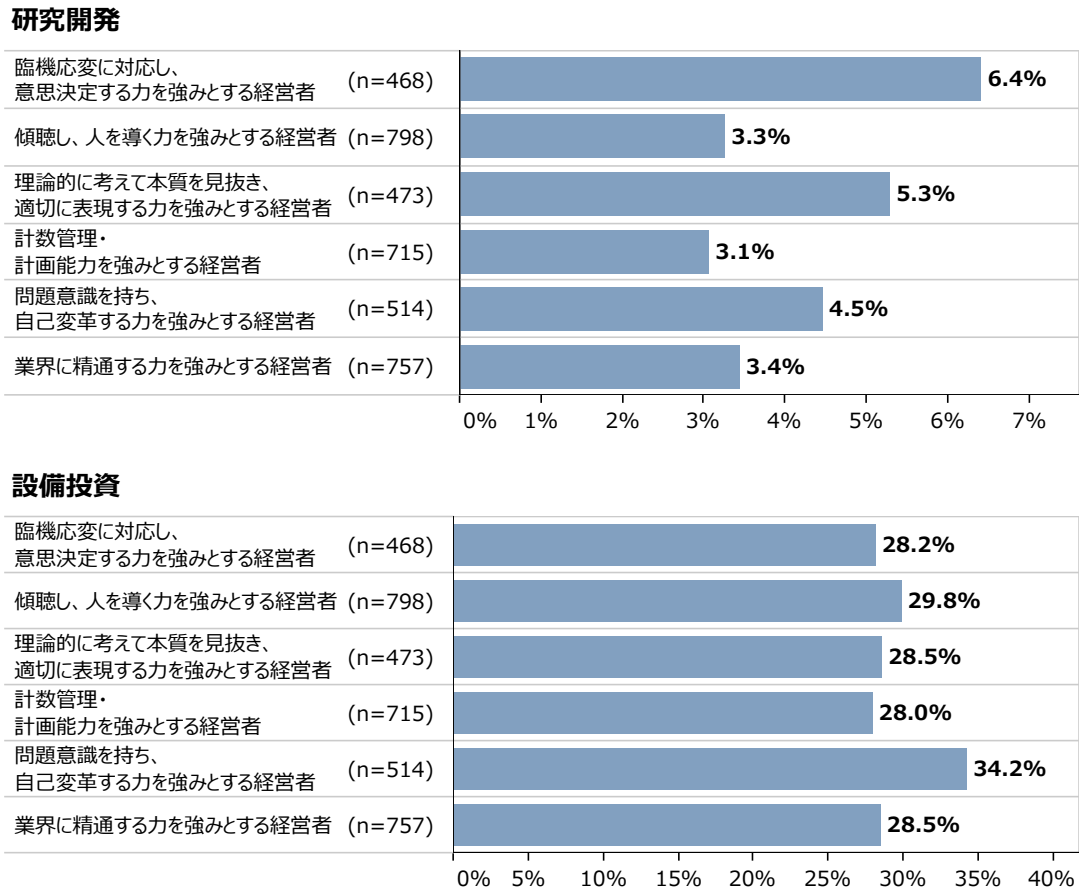
第2-2-124図は、因子分析により得られた六つの知識・スキルについて整理したものである。これらの六つの知識・スキルについて、経営者自身の強み・弱みと比較し、不足する知識・スキルについては意識的に習得することが重要である。

第2-2-124図　経営者に求められる六つの知識・スキル

	知識・スキルの名称	特徴
要素１	臨機応変に対応し、意思決定する力	複数の選択肢の中から最適な選択肢を選び、組織を代表して責任を持って意思決定することができる。また、状況を臨機応変に見極め、意思決定に影響を与える可能性のある要素に配慮することができる。
要素２	傾聴し、人を導く力	積極的に部下や関係者と関わるだけでなく、一人一人の性格や状況に応じた接し方ができる。また、部下や関係者と信頼関係を維持・構築することができる。
要素３	理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力	答えのない問題や課題に対して、物事を理論的に考えて、その本質を見極めることができる。また、自分の考え方や伝えたい内容を他者に分かりやすく伝えることができる。
要素４	計数管理・計画能力	財務状況や資金繰りについて適切に把握し、数字を基に経営計画や投資計画を立案できる。
要素５	問題意識を持ち、自己変革する力	周囲の状況に積極的に関心を持ち、変化を恐れずに、得られた情報を基に自社の経営課題解決のために実践したり、応用することができる。
要素６	業界に精通する力	自社が属する業界や市場についてよく理解しており、競合他社を含めた業界の動向を把握することができる。

第2-2-125図は、経営者の強みとする知識・スキル別に、利益の主な使い道について見たものである。「臨機応変に対応し、意思決定する力を強みとする経営者」や「理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力を強みとする経営者」は、主な利益の使い道について、研究開発とする割合が相対的に高い。また、「問題意識を持ち、自己変革する力を強みとする経営者」は、主な利益の使い道について、設備投資とする割合が相対的に高い。第2-2-110図で見たとおり、投資行動と企業の成長性は関連しており、経営者の身につけている知識・スキルがこうした前向きな投資行動につながり、企業の成長を促している可能性が示唆される。

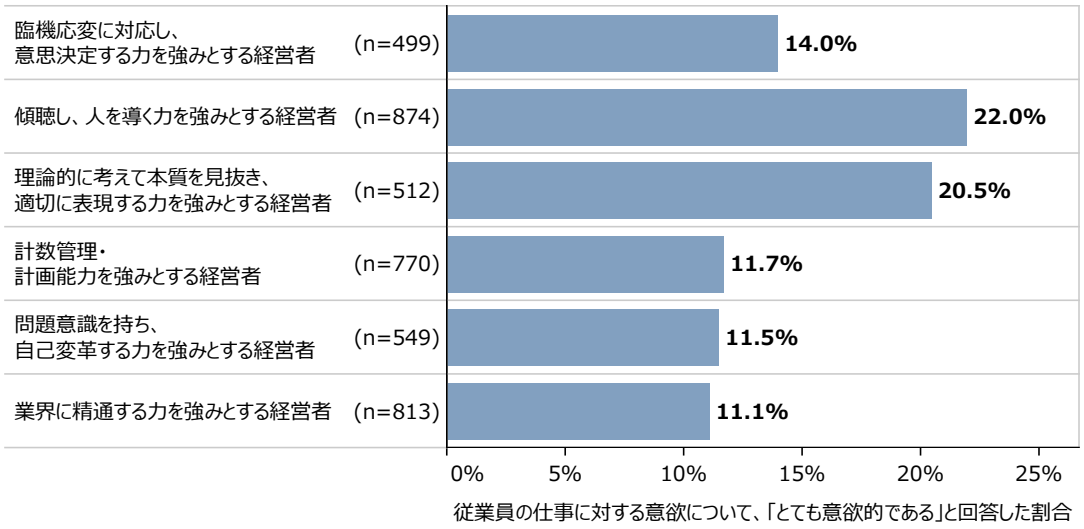
第2-2-125図　経営者の強みとする知識・スキル別に見た、利益の主な使い道



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.因子分析より得られた六つのスキルのうち、最も因子得点が高い知識・スキルをその経営者の強みとして分析している。
2.主な利益の使い道（単一回答）について、「研究開発」、「設備投資」と回答した割合を集計している。

第2-2-126図は、経営者の強みとする知識・スキル別に、従業員の仕事に対する意欲について見たものである。「傾聴し、人を導く力を強みとする経営者」や「理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力を強みとする経営者」の経営する企業では、従業員の仕事に対する意欲について、「とても意欲的である」割合が高い。従業員の仕事に対する意欲を引き出すためには、経営者がこうした知識・スキルを身につけることも有益であろう。

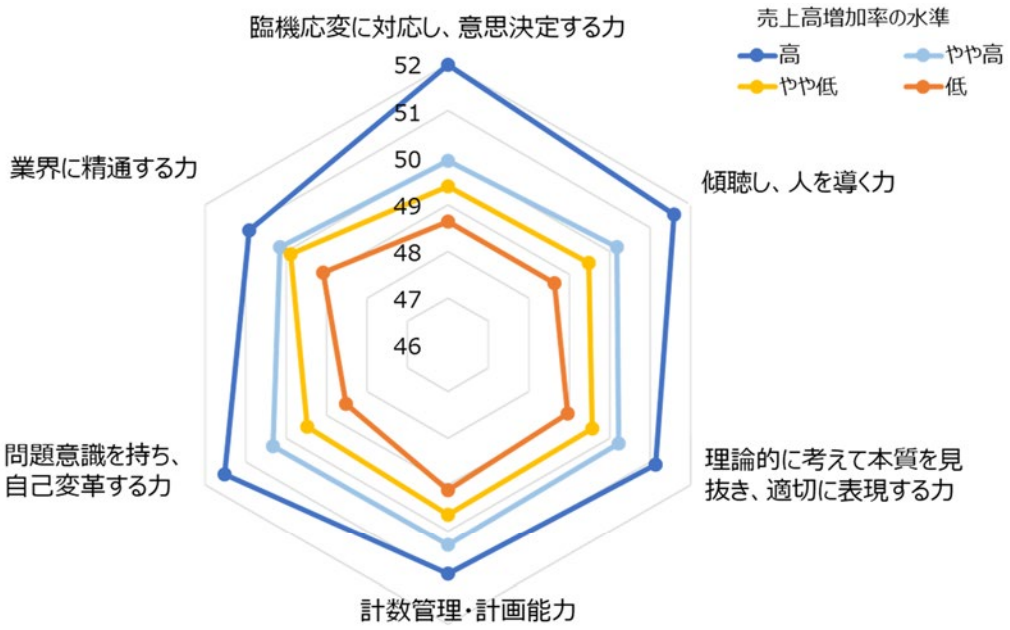
第2-2-126図　経営者の強みとする知識・スキル別に見た、従業員の仕事に対する意欲



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）因子分析より得られた六つの知識・スキルのうち、最も因子得点が高い知識・スキルをその経営者の強みとして分析している。

第2-2-127図は、売上高増加率の水準別に、六つの知識・スキルの高さについて見たものである。これを見ると、売上高増加率の高い企業群では、それぞれの知識・スキルについても高い傾向にあることが分かる。個々の知識・スキルは必ずしも網羅的ではなく、経営者がこれらを高めただけでは、企業が必ずしも成長できるとは限らないものの、企業の成長を実現していく上で経営者が高めるべき知識・スキルの要素であるといえる。

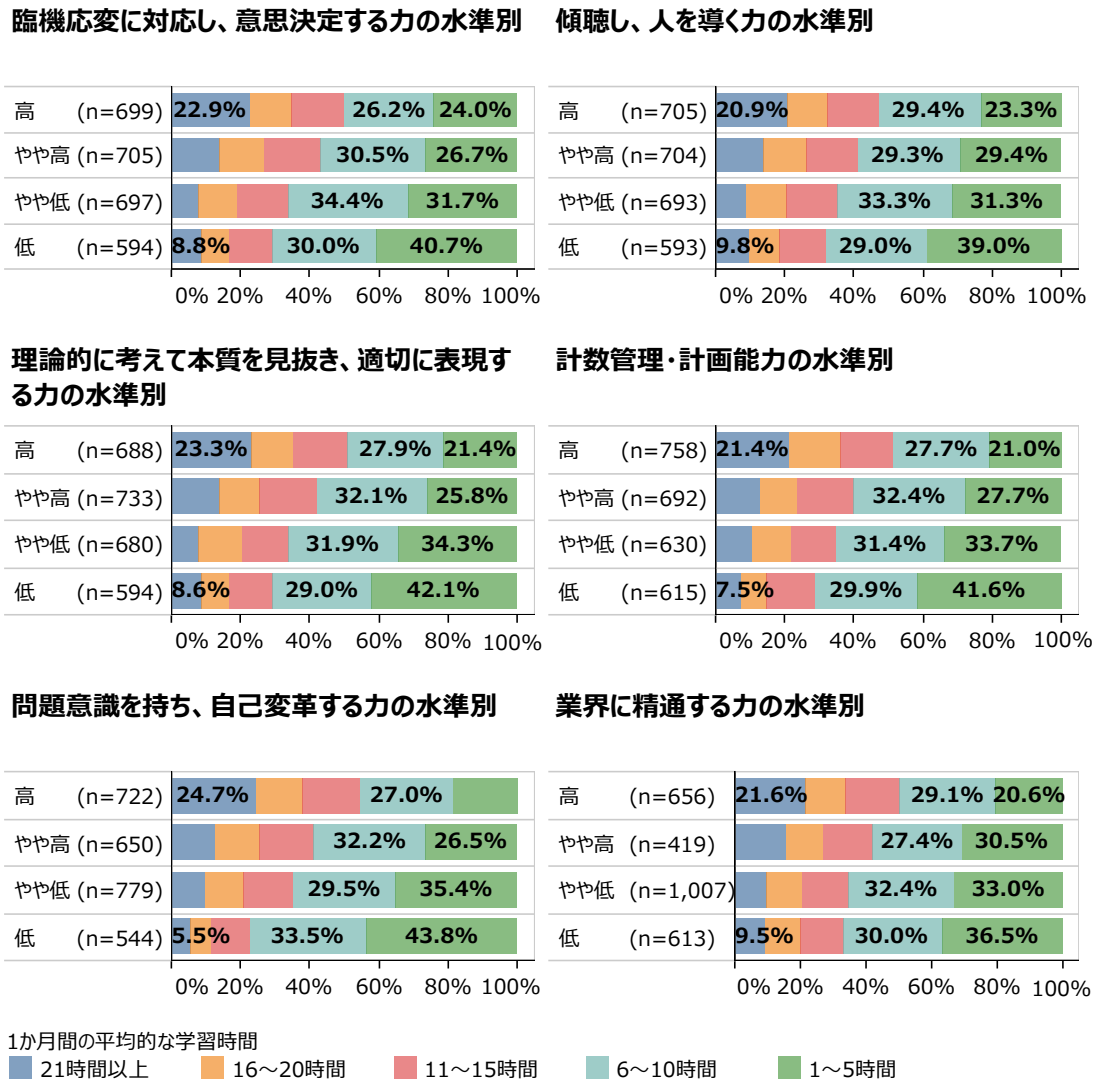
第2-2-127図　売上高増加率の水準別に見た、六つの知識・スキルの高さ



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.各知識・スキルの数値は、売上高増加率の水準ごとに偏差値化した因子得点の平均値を示している。
2.業種別に、売上高増加率（2015年から2020年）が高い企業を上位から25%ごとに、４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。
3.有効回答数(n)は以下のとおり。高：n=927、やや高：n=1,022、やや低：n=997、低：n=975。

第2-2-128図は、六つの知識・スキルの高さの水準別に、経営に関する学習時間について見たものである。いずれの知識・スキルについても水準が高い経営者ほど、学習時間が長い傾向にあることが分かる。知識・スキルの向上に当たっては、日々の経営経験の中で自然と身につけるだけでなく、意識して学習することが重要と示唆される。

第2-2-128図　知識・スキルの水準別に見た、経営に関する学習時間



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）各知識・スキルについて、因子分析の結果、因子得点が高い経営者を上位から25%ごとに、４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

第４節　中小企業が対応を迫られる外部環境

本節では、中小企業の感染症下における海外展開の状況を確認するほか、企業における取組が世界的に求められつつある脱炭素化への取組や人権尊重に係る取組の実施状況、感染症下での借入金の過剰感が増した企業の状況についても確認していく。

１．海外展開

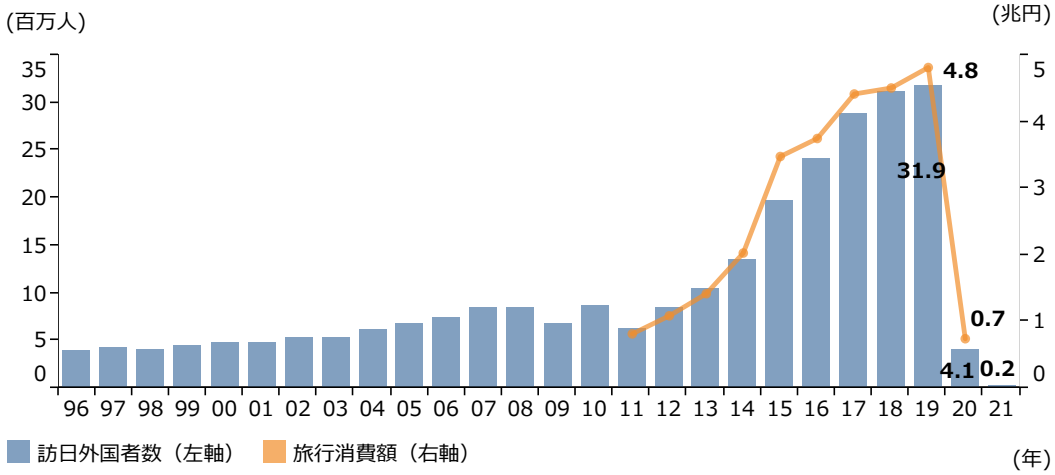
感染症の流行以降、海外への往来が制限され、海外とのビジネスが以前のように行うことが難しい状況が長期化している。しかしながら、我が国の人口が減少する中で、成長を目指していく企業においては海外需要の獲得は重要である[46]。

本項では、中小企業の海外展開の状況について確認し、感染症下で活発となっている越境ECの状況などを見ていく。

①海外展開の現状

海外需要の取り込みにおいて、感染症流行以前では増加するインバウンド需要の取り込みは重要な取組であった[47]。第2-2-129図はインバウンド需要の動向を示したものである。これを見ると、2011年から2019年にかけて一貫して増加傾向で推移していたものの、2020年の感染症流行以降大幅に減少しており、感染症流行以前の水準まで回復するには一定程度の時間を要する状況である。

第2-2-129図　訪日外国者数及び旅行消費額の推移

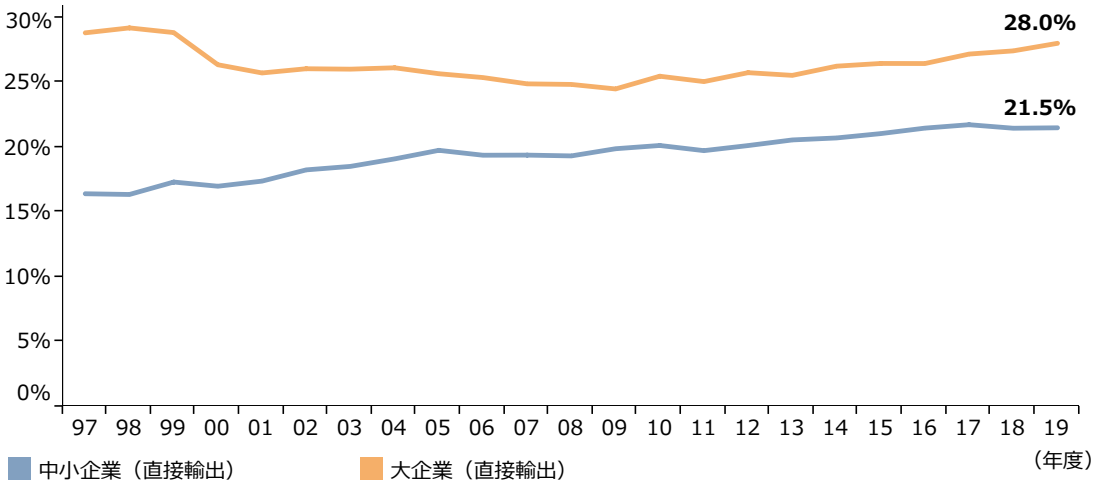


資料：日本政府観光局(JNTO)「訪日外客数の動向」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」
（注）「訪日外国人消費動向調査」は、2020年4～6月期から2021年7～9月期にかけて実施されていないため、2020年の旅行消費額の数値は2020年1～3月期の調査の数字による推計となっている点に留意。

46　若杉、戸堂（2010）、経済産業省（2013）
47　2016年版中小企業白書第２部第３章第２節において、インバウンド対応は輸出や直接投資に比べて取り組みやすい投資であり、インバウンド対応に取り組むことにより、海外需要の獲得による売上拡大を図ることができると指摘している。

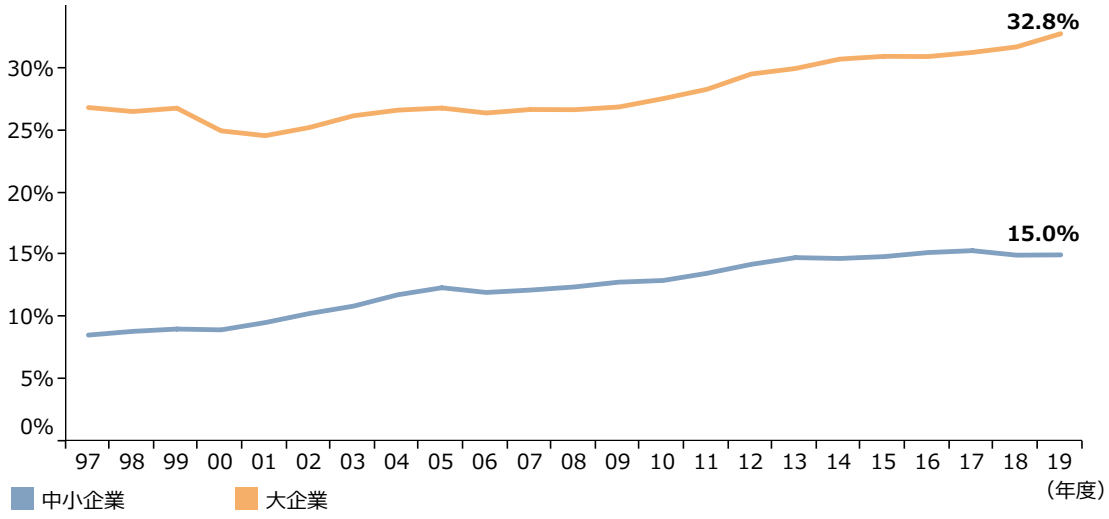
こうした状況を踏まえ、続いて輸出や海外直接投資といった海外展開の現状について確認する。**第1-1-40図**（再掲）は、企業規模別に直接輸出企業の割合を見たものである。これを見ると、中小企業における輸出企業の割合は、長期的には増加傾向にあったものの、足元ではおおむね横ばいで推移している。また、直接投資企業の割合においても、中小企業では、長期的には増加傾向であったものの、足元ではおおむね横ばいで推移していることが分かる（**第1-1-42図**（再掲））。

第1-1-40図　企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移（再掲）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）ここでいう直接輸出企業とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

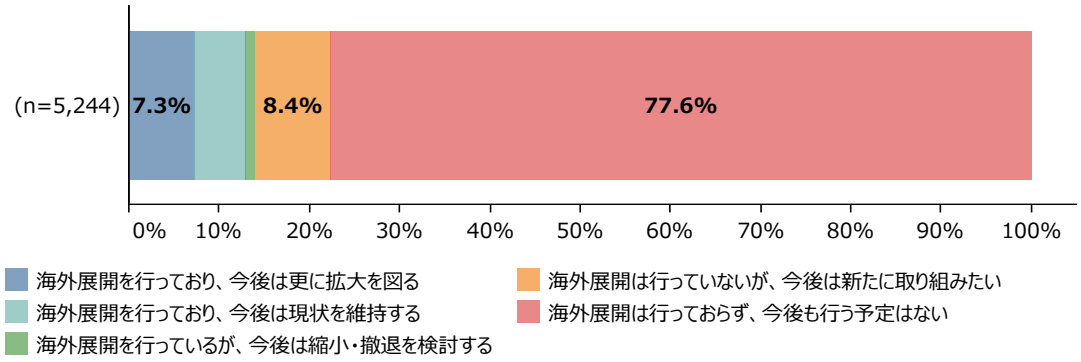
第1-1-42図　企業規模別に見た、直接投資企業割合の推移（再掲）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

足元における中小企業の海外展開[48]の状況と今後の意向について確認すると、多くの企業において、海外展開の意向を持っていない一方で、海外展開について今後更に拡大を図る企業、今後新たに海外展開に取り組む意向である企業が一定程度存在することが分かる（**第2-2-130図**）。

第2-2-130図　海外展開の実施状況及び今後の意向



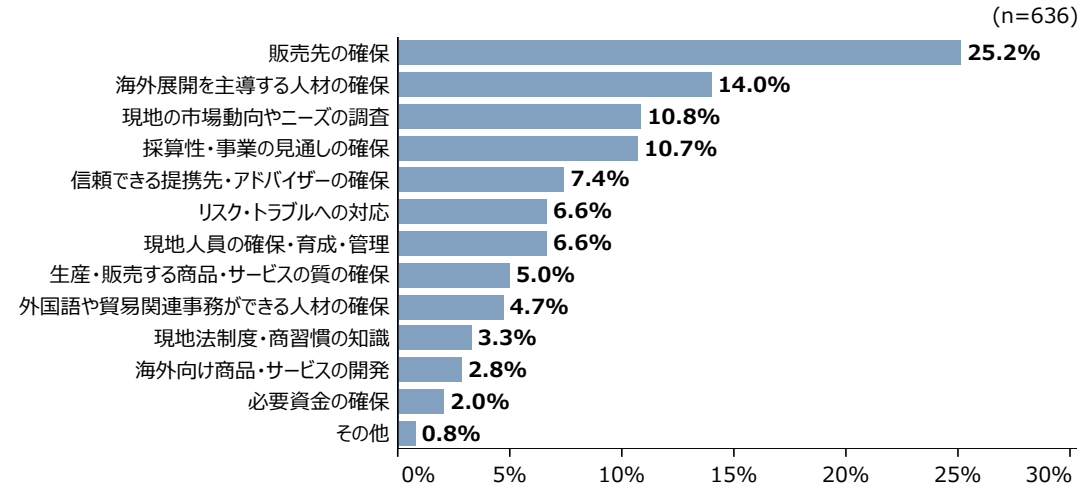
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

②海外展開における課題、輸出におけるECの活用

感染症流行の影響が長引く中で、中小企業が海外展開において感じている課題について確認する。**第2-2-131図**は、既に海外展開を実施している企業が最も強く感じている課題を示したものである。これを見ると「販売先の確保」と回答した企業の割合が最も高くなっていることが分かる。また、現在海外展開を実施していないものの、今後新たに取り組みたいと考えている企業における課題についても、「販売先の確保」の回答割合が最も高くなっていることが分かる（**第2-2-132図**）。中小企業白書（2014）では、海外展開における課題は今回の調査と同様に、「販売先の確保」が最も重要な課題となっており[49]、海外展開における課題は大きくは変わっていない様子がうかがえる。

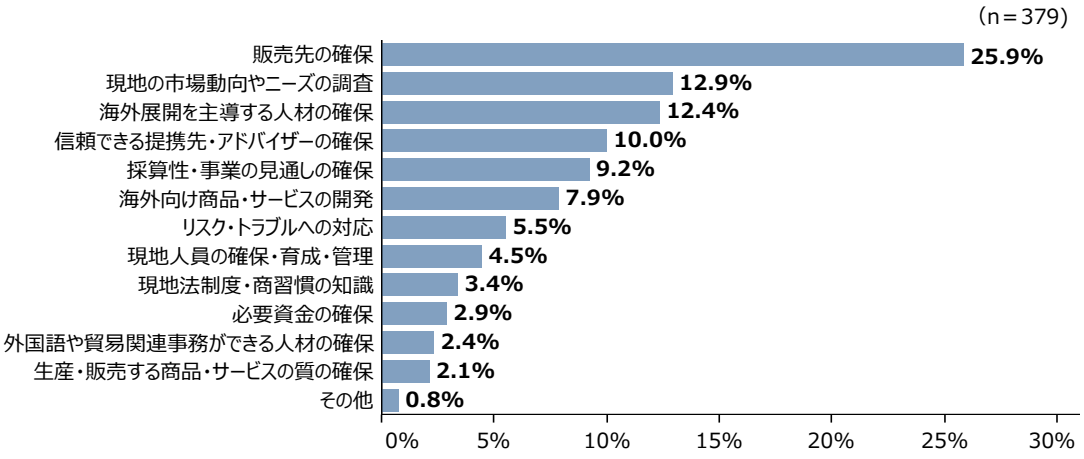
48　ここでいう海外展開とは、直接輸出、間接輸出、直接投資、業務提携を指す。
49　2014年版中小企業白書第３部第４章第２節　第3-4-15図（輸出企業）、第3-4-27図（直接投資企業）における「販売先の確保」の回答割合は20～30%程度となっており、回答割合も近い水準となっている。

第2-2-131図　海外展開実施企業が最も強く感じている課題



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）ここでいう海外展開実施企業とは、海外展開の実施状況及び今後の意向について、「海外展開を行っており、今後は更に拡大を図る」、「海外展開を行っており、今後は現状を維持する」、「海外展開を行っているが、今後は縮小・撤退を検討する」と回答した企業を指す。

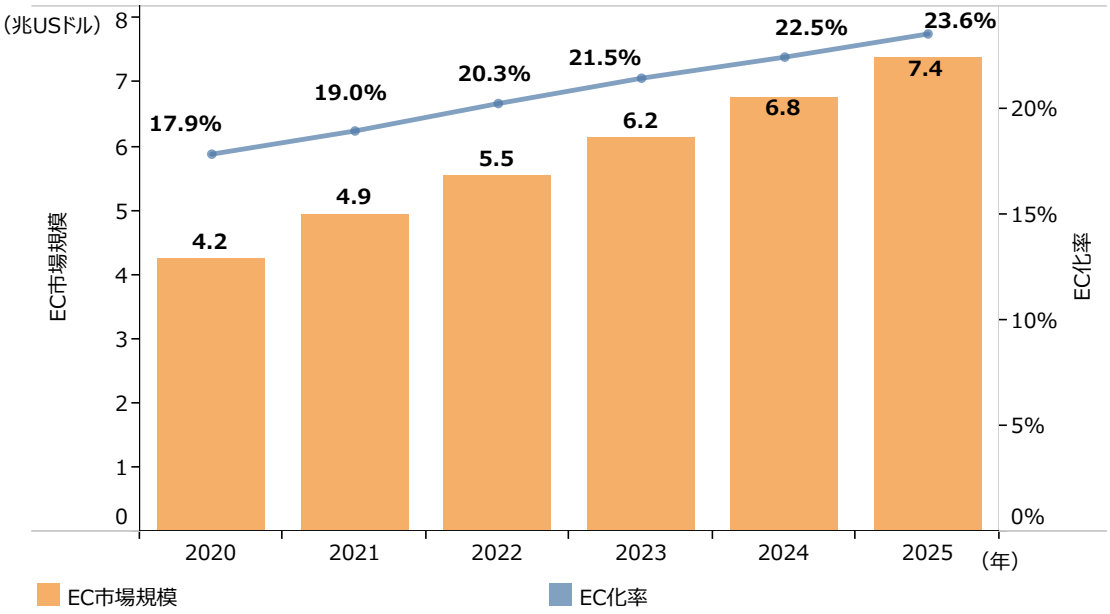
第2-2-132図　海外展開を実施していない企業が最も強く感じている課題



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）ここでいう海外展開を実施していない企業とは、海外展開の実施状況及び今後の意向について、「現在海外展開は行っていないが、今後は新たに取り組みたい」と回答した企業を指す。

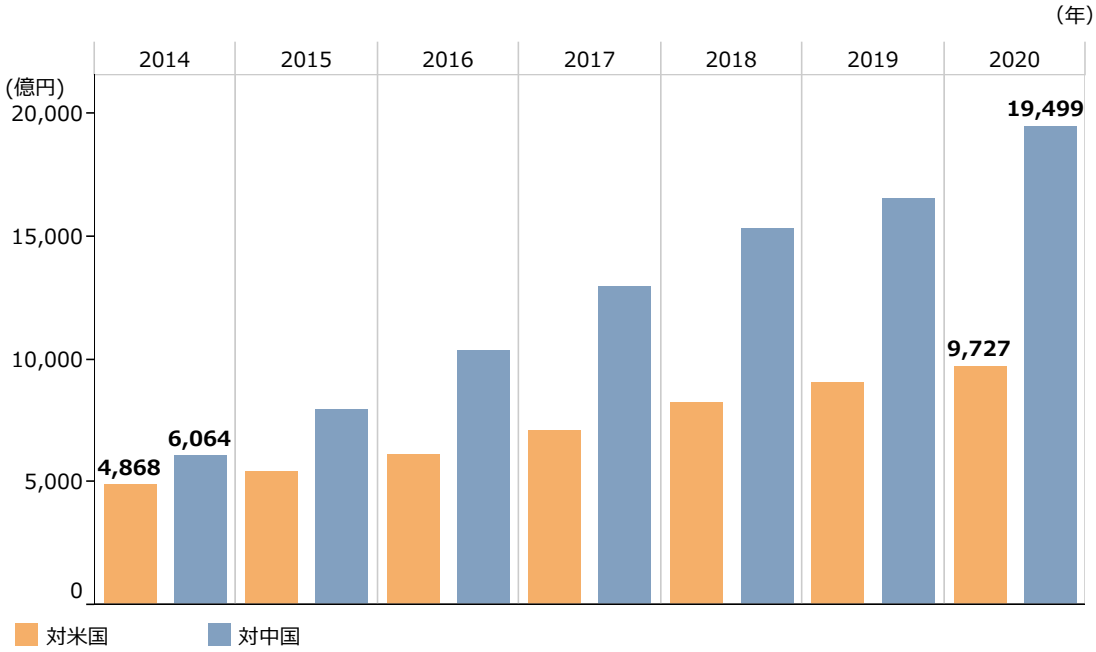
一方で、海外展開の環境については、近年において変化が見られる。感染症流行以降、生活様式の変化などにより、EC（電子商取引）の市場規模が世界的に拡大しており（第2-2-133図）、国境を越えた取引（越境EC）も活発になっている。特に、市場規模の大きい米国及び中国の消費者による日本の事業者からのEC購入額の推移を確認すると、いずれも年々拡大していることが分かる（第2-2-134図）。

第2-2-133図　世界のBtoC-EC市場規模（推計）



資料：　eMarketer,Jan 2022
（注）旅行やイベントのチケット、料金支払い関連、税金、送金、フードサービス、ギャンブル等は含まれない点に留意。

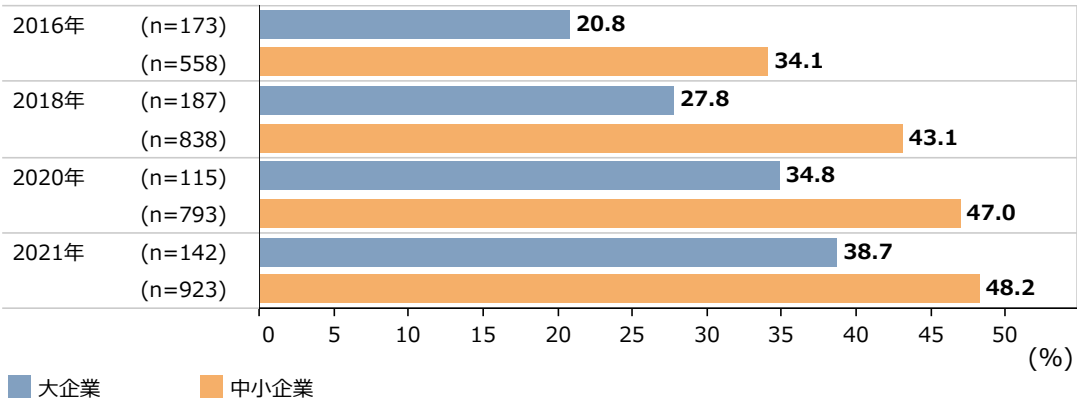
第2-2-134図　越境ECの市場規模の推移（推計）



資料：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」
（注）各種調査機関、文献及び越境ECを行っているEC事業者へのヒアリングなどにより算出された推計値である点に留意。

続いて、実際に販売でECを活用している企業のうち、越境ECを利用している企業の割合を見ると、中小企業においても2016年以降増加傾向にあることが分かる（**第2-2-135図**）[50]。

第2-2-135図　越境ECの利用状況



資料：（独）日本貿易振興機構「2021年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（2022年2月）
（注）販売でECを利用している企業に占める、日本国内から海外への販売にEC（越境EC）を利用している企業の割合を示している。

ここまで見てきたように、海外需要を取り込む上では、当面はインバウンド需要の獲得は見込みづらい状況にあるため、足元での感染症の影響などを踏まえ、実際に市場規模が拡大しつつある越境ECを含め輸出などの海外展開を検討することも必要である。

コラム2-2-4では、越境EC事業における国や公的機関による支援策と合わせて越境ECに取り組む企業の事例を紹介している。また直接投資による海外展開においては、海外企業のM＆Aを活用する選択肢も存在する。**事例2-2-19**では感染症下においても、リモート会議を活用し、現地のM＆A支援会社などの協力を受けながら、海外M＆Aを実施し、海外展開を進めている企業を紹介している。なお、輸出などによる海外展開と比較すると、海外M＆Aを含めた海外直接投資はリスクが大きい点には留意が必要である。

50 （独）日本貿易振興機構「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」
同調査の対象企業は、（独）日本貿易振興機構の会員制度の加入企業などであり、比較的海外ビジネスに関心が高い企業群であることに留意。

コラム

2-2-4　アフターコロナを見据えたこれからの海外展開

海外展開の現況

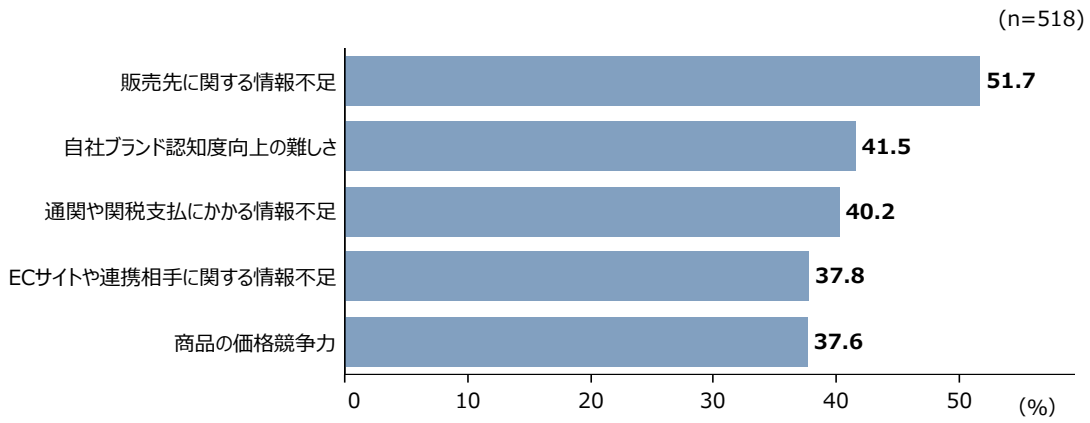
人口減少などを背景に国内市場が縮小する中、新たな販路として海外に目を向ける方も多いのではないだろうか。実際、新型コロナウイルスの影響によるステイホームといった生活様式の変化等により、インターネット上で商取引を行うEC（電子商取引）を多くの消費者が利用し、国境を越えた取引（越境EC）も活発になっている（第2-2-133図）。とりわけ、日本から米国及び中国に向けての売上高は対前年比で大きく伸びており、今後も更なる成長が予想されていることから、ECやオンライン商談会といったデジタルツールを使った海外展開を考えていく際には、様々な準備を現時点から行っておく必要がある（第2-2-134図）。本コラムでは、中小企業がこうしたデジタルツールを活用した海外展開に取り組む際の課題や、事業の継続に必要なポイントについて見ていく。

EC事業で直面する課題

ECを活用した海外販路開拓は、ECプラットフォームの整備や民間の導入支援業者の充実などもあり、これまでと比較して参入のハードルが低くなっていると考えられる。他方、実際に越境ECを利用している中小企業に対するアンケートの結果によると、現地ビジネスについての情報不足や自社ブランド認知率の低さといった課題を抱える企業が多いことが見て取れ、ECを活用することで海外参入を試みたものの、安定的な取引を継続するための新たな課題が表面化している（**コラム2-2-4①図**）。

多くの中小企業にとって、ブランド認知率向上のためのプロモーションに係る費用やノウハウのほか、新商品開発やローカライズのための費用、展示会出展やテストマーケティングといった販路開拓に係る費用、商標などの取得といった知的財産権に関する対策は大きな負担となっている。特に、新しい販路開拓の手法であるECにおけるプロモーションについては、まず何から始めれば良いか分からず、第一歩を踏み出せない企業も多いのではないだろうか。

コラム　2-2-4①図　実際に越境ECを利用している中小企業が直面している課題



資料：（独）日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」
（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。
2.回答割合の高かった上位五つの選択肢のみを表示している。

支援策を活用した課題へのアプローチ

こうした課題に対して、国や公的機関では様々な支援を行っており、中小企業庁ではJAPANブランド育成支援等事業や、EC市場の急激な拡大を踏まえた緊急経済対策として、デジタルツール等を活用した海外需要拡大事業といった補助金制度による支援を行っている。特に、デジタルツール等を活用した海外需要拡大事業は、「過去に越境ECサイトを構築したが、商品の売上げが伸び悩んでいる」や「自社の強みをうまく表現・発信できない」といった悩みを抱える企業に対して、商品のコンセプトや世界観の確立、その発信等に係る費用を500万円以内（補助率２/３以内）で補助している。

また、これら二つの補助金では、事業を実施するに当たって、中小企業の海外販路開拓をサポートする「支援パートナー」の活用を必須としている点にも特徴がある。海外展開を行うに当たっては、展開先市場に関する動向やニーズを正確に捉え、それを踏まえた商材のローカライズや販売戦略を立案する必要があるが、これらを中小企業単独で実施することは難易度が高い。こうした課題に対応する手段の一つとして、海外展開に関するノウハウを持つ民間支援事業者の活用が挙げられるが、本事業では、ノウハウを持つ民間支援事業者を一定の基準のもと支援パートナーとして選定し、中小企業はいずれかの支援パートナーとの連携を必須とすることで、自社に適した支援者との出会いの場を創出している。

コラム　2-2-4②図　国や公的支援機関の主なEC支援策

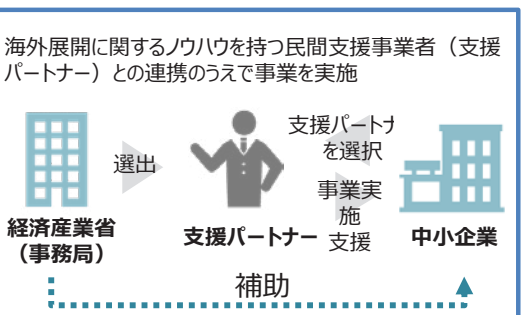
中小企業庁

•JAPANブランド育成支援等事業

新商品・サービスの開発・改良、ブランディング等を実施することにより、海外のマーケットで通用する商品力・ブランド力を確立させ、新たな海外での販路開拓を支援。

•デジタルツール等を活用した海外需要拡大事業

越境ＥＣを積極的に取り入れたブランディング、プロモーション等を実施することにより、海外のマーケットで通用する商品力・ブランド力を確立させ、新たな海外での販路開拓を支援。



JETRO

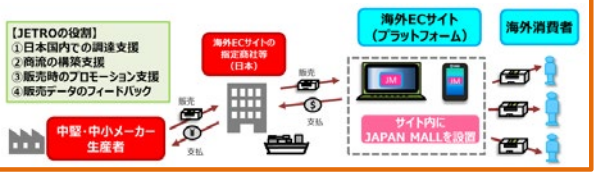
•JAPAN MALL

JETROが海外の主要ECサイトに「JAPAN MALL」を設置し、日本商品の買取販売を支援。

•JAPAN STREET

海外の有力バイヤーのみが閲覧可能なオンラインカタログサイト「JAPAN STREET」を整備し、JETROが常時商品を紹介。

○JAPAN MALLの仕組み



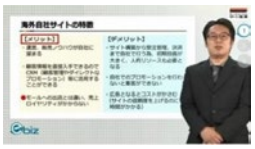
中小機構

EC活用支援ポータルサイトebiz：https://ec.smrj.go.jp/

•ＥＣ活用支援

民間のＥＣ活用支援企業等とも連携したセミナーやマッチング機会の提供、アドバイザーによる相談対応などの支援策を提供。





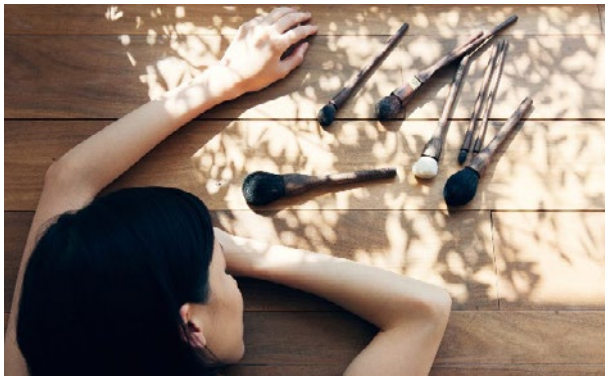
事例　有限会社瑞穂

国の伝統的工芸品である熊野筆の製造・販売を手がける有限会社瑞穂（広島県）は、1970年の創業以来、化粧筆などのOEM商品の製造を主力事業として成長を続けてきたが、海外メーカーとの価格競争の影響もあり、安定した売上げと価格のコントロールを行うために、自社ブランドの立ち上げと、それらの海外での販売に取り組んでいる。

同社は、次代の戦略的事業として、自社ブランド及び海外事業を2008年に立ち上げ、同年にコーポレートブランドである「Mizuho Brush」、そのリブランディングと2015年に新旗艦ブランド「SHAQUDA」を立ち上げた。新ブランド立ち上げに当たっては、伝統的な熊野筆の技巧を守りながらも、洗練された現代的デザインを取り入れることで、シンプルで使う人の感性に訴えかける美しさや、日々のメイクタイム自体を豊かなものにする、新しいライフスタイルを提案する商品開発に注力している。ブランディングに当たっては、類似製品に埋没しないよう消費者目線に立ち、差別化を図るための世界観やコンセプトを社内で熟考した上で創り出しており、コンテンツ制作や自社ホームページのリニューアル、SNSを活用した国内外への情報発信や海外の有名雑誌へのパブリシティなど、様々なプロモーション活動を通して、ブランドコンセプトを消費者の心に響かせ、コアファンを獲得するための取組を継続している。

海外事業の実施に当たっては、JAPANブランド育成支援等事業、ジェトロの新輸出大国コンソーシアムや中小企業等外国出願支援事業などの国の支援制度を多面的に活用している。こうした様々な支援制度も活用しながらSHAQUDAブランドは現在、欧米や中国を含む17か国に直接輸出がなされ、2019年より海外ECを利用した直販も開始している。

代表取締役の丸山氏は、「今後も更なる商品改良に取り組むとともに、プロモーションにもさらに力を入れ、熊野化粧筆の魅力をさらに多くの消費者に伝えたい」と今後の意気込みを語っている。



ブラッシュブランド「SHAQUDA（シャクダ）」のメイクブラシ



職人による熊野筆の伝統的な技巧とこだわりの穂先

海外展開を行うに当たっては、展開の手法や商材、段階によって様々な課題がある。本コラムで取り上げた支援策以外にも、国や関係機関では様々な支援策を用意している。それらを活用しつつ、積極的な海外展開を行っていただきたい。

事例
2-2-19

感染症下、リモート交渉で海外M＆Aを成立させ、成長を続ける中小企業

所在地　大阪府八尾市
従業員数　770名（連結）
資本金　1億9,506万円
事業内容　非鉄金属製造業

株式会社STG

▶ 取引先の海外展開に伴いグローバル化、更なる成長を目指す

大阪府八尾市の株式会社STGは、マグネシウムおよびアルミニウムダイカスト製品の製造業者である。デジタル一眼レフカメラなど、軽さや薄さが要求される部品成型技術に強みを持つ。佐藤輝明社長は、1994年に創業者の父が経営する同社に入社。当時は利益率の低いアルミニウム製品の二次加工のみで経営状態は悪かった。佐藤社長は、歩留まりの向上や外注の活用など業務改善を実施、より高度な技術を要するマグネシウムの二次加工に挑戦し会社を成長させた。代表取締役に就任した2006年には、大手メーカーが製造拠点を海外に移すのに伴い、中国に生産拠点を設立。2009年、取引先だったマグネシウム一次加工会社が経営破綻すると、これを引き受け一次・二次加工を一貫して行える総合マグネシウム加工会社となった。その後、2011年にはタイ工場を設立し、海外展開を実施しながら順調に成長を続ける中、M＆Aを最も有効な成長の手段として考える佐藤社長は、更なる成長のため新たなM＆Aの相手先を探していた。

▶ 感染症下、マレーシア企業の買収交渉を全てリモートで実施

2020年8月、M＆A対象としてマレーシアのアルミニウムダイカスト加工会社であるSTX Precision（JB）SDN. BHD.（以下、「STX社」という。）が、取引銀行より打診された。同社とのシナジー効果も期待できる魅力的な案件と判断し、仲介した株式会社日本M＆Aセンターをアドバイザリーに迎え、交渉を開始した。感染症下であり、現地に出向くことが難しい中、STX社や株式会社日本M＆Aセンターの担当者らと、2、3か月の間に30～40回のWEB会議を重ね、11月に基本合意に達した。その後の2か月で財務や法務のデュー・ディリジェンスを実施。STX社のオーナーがプライベート・エクイティ・ファンドであったこともあり、資料提出が迅速で大きな問題は出なかった。また、同社の中国現地社長の伝手でマレーシア在住の知人の力を借り、「もし自分がメーカーだったとしたら、この会社に仕事を発注するか」という視点からSTX社の工場視察を依頼。良好な反応があったことも、不安解消に役立った。2021年に入り、2月からは詳細を確認するためのWEB会議を毎日のように行い、2021年3月に正式契約を締結。相手側のSTX社の株式100%を購入し、子会社とした。今回のM＆Aに要した時間は約6か月程度と、海外M＆Aとしては異例のスピードだった。これは、日本とマレーシアを行き来することなく、時間的な制約が少ないWEB会議を活用して交渉できたことが大きな要因だった。その他にも、グローバル化を果たしていた同社の情報収集力や、佐藤社長の決断力、連携する監査法人の能力など様々な要素が、感染症下における海外M＆Aの成功要因として挙げられる。

▶ 海外拠点とのシナジー効果でさらなる発展を目指す

このM＆Aの効果もあり19.8億円（2021年3月）だった同社の連結売上げは、34.9億円（2022年3月予定）と約76%増を見込む。買収による技術面などのシナジー効果の本格的な発揮はこれからであるが、既に親会社である同社の信用力を活かしたSTX社の財務改善など効果も出始めている。また、日本のメーカーである同社による買収をSTX社の従業員は歓迎しており、今後に向けた士気も高いという。「感染症の流行が収束して同様の買収案件に再び接したとしても、海外に視察や交渉では行かないかもしれない。行かなくても交渉は可能であるし、見ると欲しくなってしまい判断を誤る恐れもある。マレーシアではまず技術の統合により利益率を向上させ、マグネシウム事業の開始や顧客の統合に取り組みたい。」と佐藤社長は語る。


STX Precision（JB）の外観


STX Precision（JB）従業員との集合写真

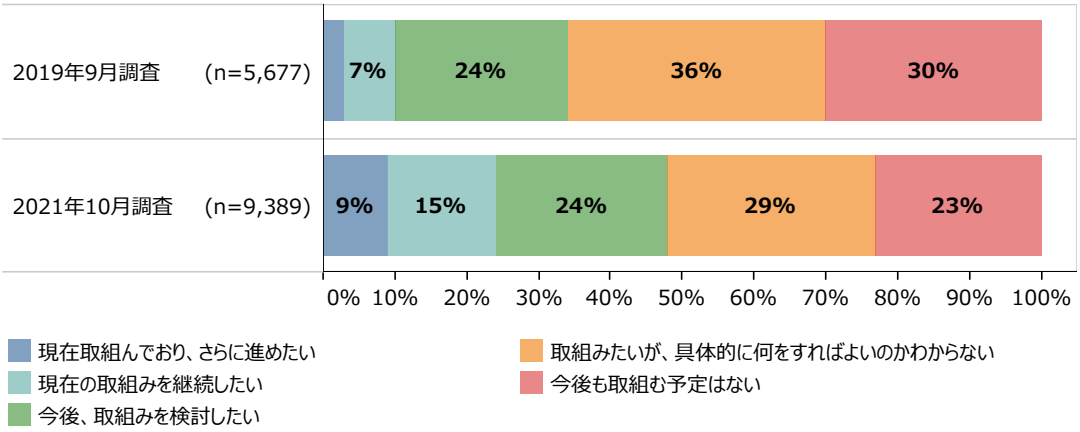

主力のマグネシウムダイカスト部品

２．共通価値としての「脱炭素化」と「ビジネスと人権」への対応

感染症の影響が長引く中でも、SDGsへの社会的な認知の高まりに代表されるように、グリーンや人権といった課題に対して企業も積極的に取り組む機運が高まってきている（第2-2-136図）。

ここでは、脱炭素化に向けた取組状況やその効果、またビジネスと人権に係る取組状況について確認していく。

第2-2-136図　中小企業におけるSDGsの取組状況



資料：大同生命保険（株）「大同生命サーベイ（2021年10月度調査）」

①脱炭素化に向けた取組

近年、期限付きでのカーボンニュートラル目標を表明する国地域が増加しており、世界的に脱炭素化に向けた動きが加速している。我が国においても、2020年10月に温室効果ガスの排出を2050年までに実質ゼロを目指すことを宣言するなど、脱炭素社会の実現に向けた社会的気運が高まっている。

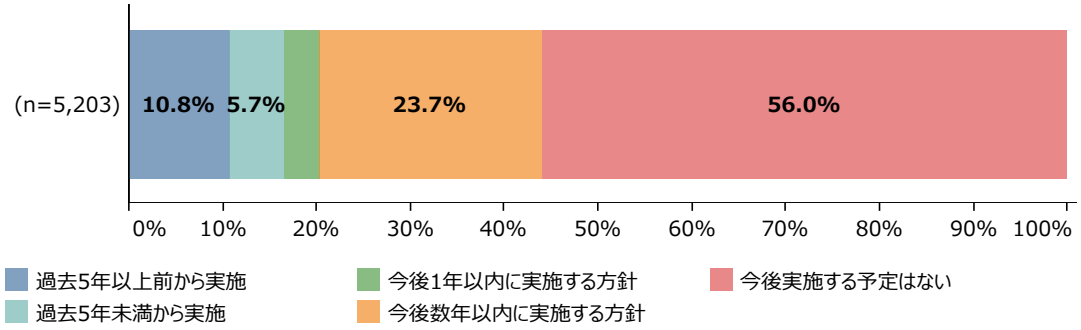
昨今、グローバル企業を中心にRE100[51]やSBT[52]などの脱炭素経営に向けた企業の取組が急速に広がり、自らの事業活動に伴う排出だけでなく、原材料や部品の調達、製品の仕様段階も含めて排出量を削減する動きが出てきており、中小企業にとっても対応が必要となる可能性が高まってきている[53]。

ここでは、まず中小企業における温室効果ガスの排出量の把握状況を確認し、脱炭素化に向けた取組の実施状況や取組の課題や効果について確認していく。

（1）温室効果ガスの把握状況

脱炭素化の動きに対応し、脱炭素化に向けた計画を策定していく上では、まずは現在の自社における温室効果ガスの排出量を把握することが重要となる。**第2-2-137図**は、中小企業における、自社が排出する温室効果ガスの排出量の把握状況を確認したものである。把握している企業の割合は16.5%となっている一方で、「今後実施する予定はない」と回答した企業の割合が５割を超えており、中小企業において自社の排出する温室効果ガスの排出量の把握自体が進んでいない状況が見て取れる。

第2-2-137図　温室効果ガス排出量の把握状況

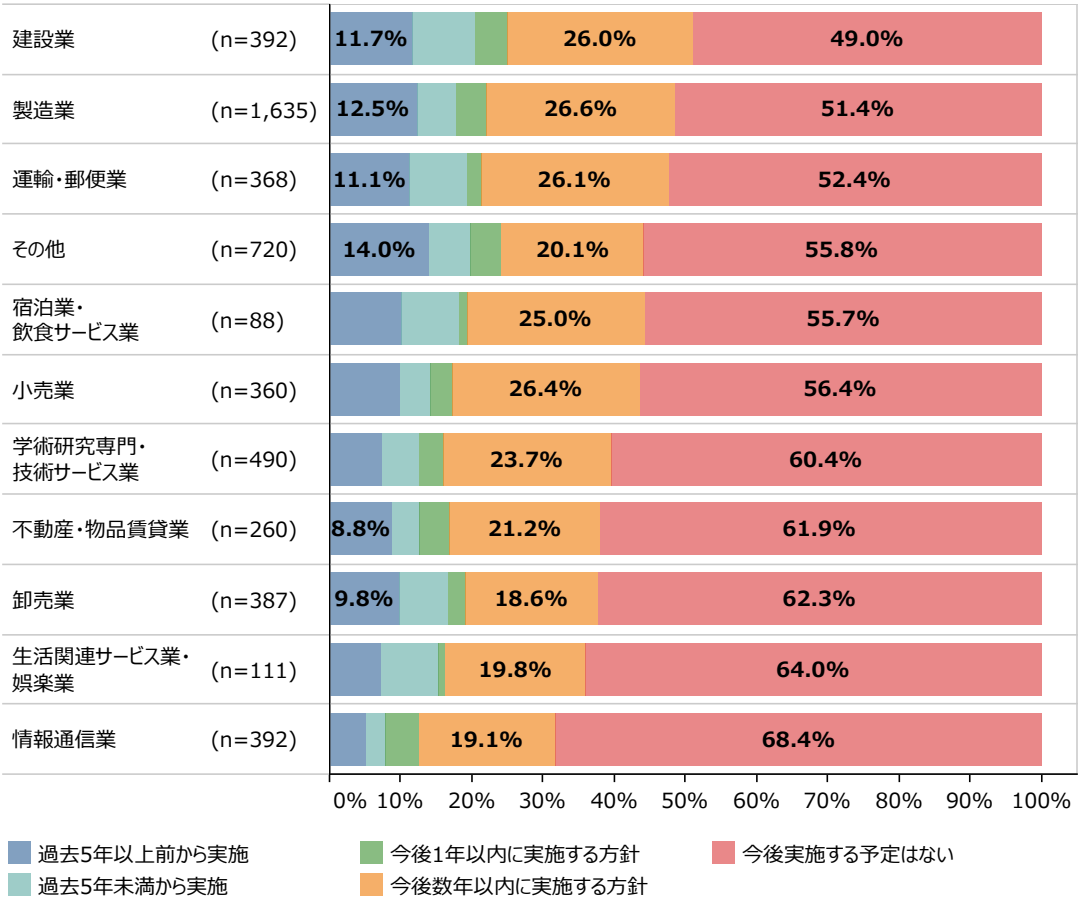


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

51 企業が自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアティブ。世界的に影響力のある企業が参加している。
52 パリ協定が求める水準と整合した、５年～15年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標のこと。
53 例えばAppleは、2020年７月に、2030年までにサプライチェーンも含めたカーボンニュートラルを目指すと発表している。

続いて、第2-2-138図は業種別に確認したものである。建設業や製造業、運輸・郵便業において、既に実施している又は今後実施する方針の企業の割合が高くなっている。一方で、情報通信業においては、「今後実施する予定はない」と回答した企業の割合が高くなっており、業種によっても温室効果ガス排出量の把握状況に差がある様子が見て取れる。

第2-2-138図　温室効果ガス排出量の把握状況（業種別）

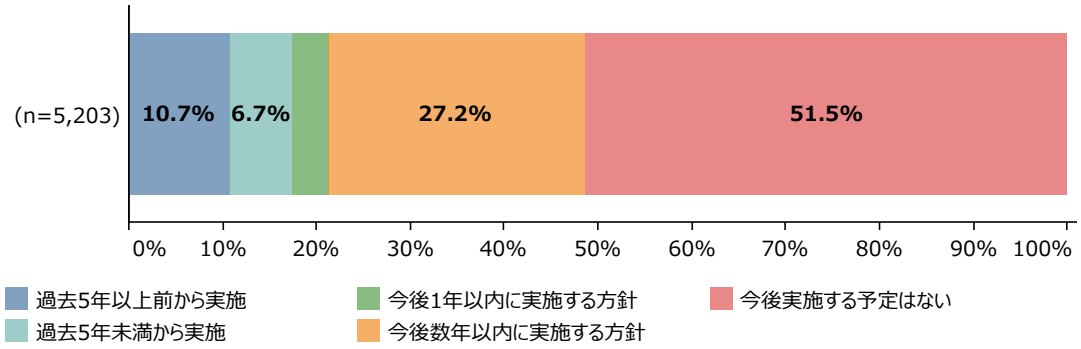


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

（2）脱炭素化に向けた取組

第2-2-139図は脱炭素化に向けた取組の実施状況を確認したものである。既に脱炭素化に向けた取組を実施している企業の割合は17.4%となっており、脱炭素化に向けた取組についても十分には進んでいないことが分かる。

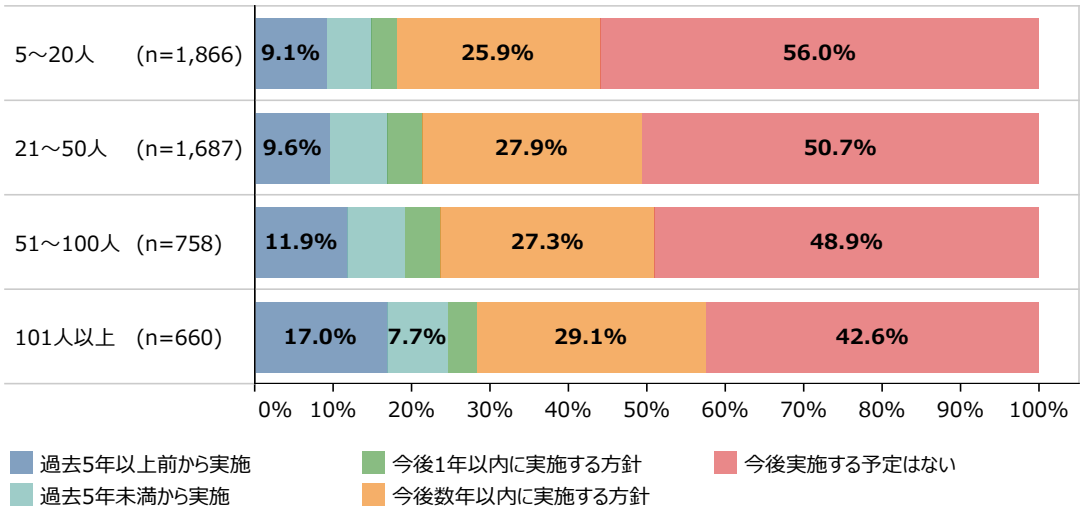
第2-2-139図　脱炭素化に向けた取組の実施状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

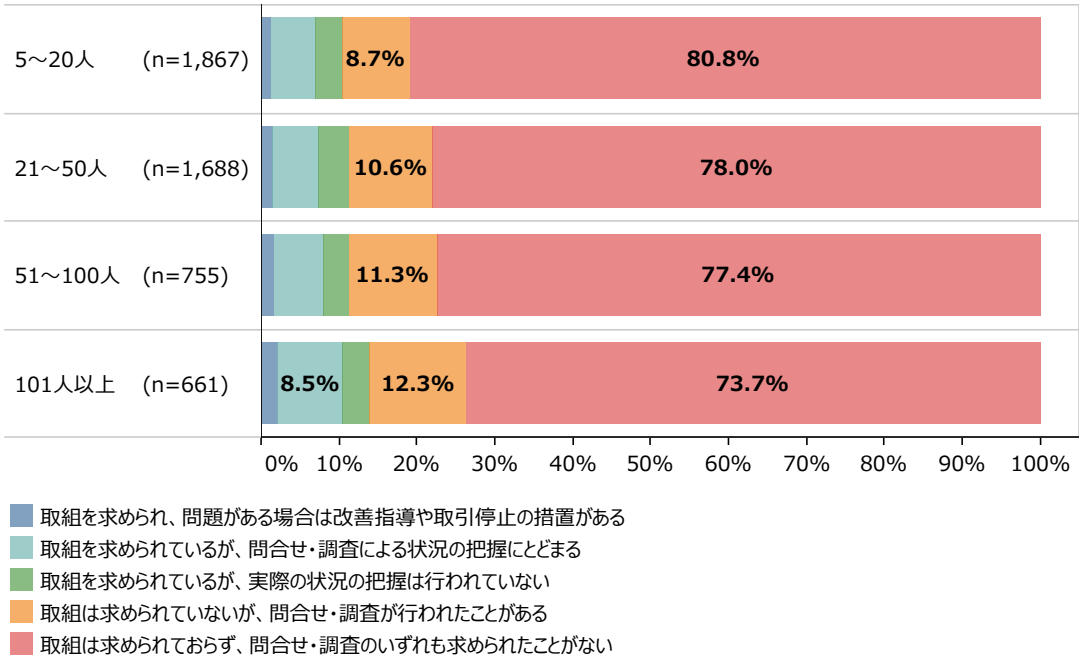
続いて、**第2-2-140図**は脱炭素化に向けた取組の実施状況を、従業員規模別に確認したものである。従業員規模の大きい企業ほど脱炭素化の取組を実施している企業の割合が高いことが分かる。また、**第2-2-141図**は、取引先からの脱炭素化に向けた取組の要請状況を、従業員規模別に確認したものである。従業員規模の大きい企業ほど脱炭素化の取組を取引先から要請されている企業の割合が高いことが分かる。従業員規模が大きい企業においては、取引先から取組を求められ、それに対応する形で脱炭素化に向けた取組を実施している企業の割合が高くなっている一方で、従業員規模が小さい企業では、取引先からの対応をあまり求められておらず、取組を実施している企業の割合が低くなっている可能性が考えられる。

第2-2-140図　脱炭素化に向けた取組の実施状況（従業員規模別）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

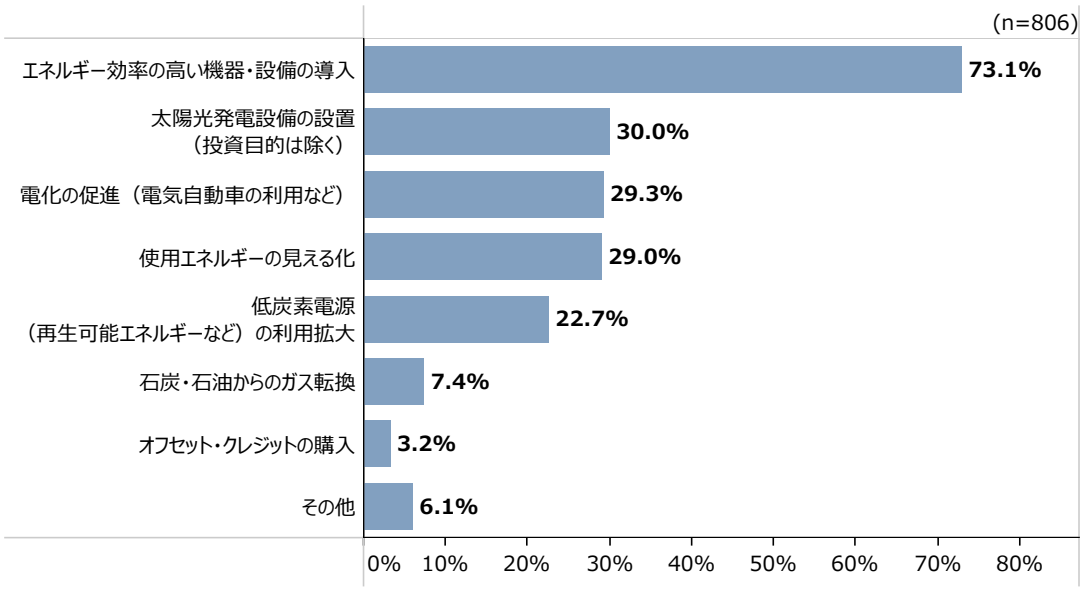
第2-2-141図　取引先からの脱炭素化に向けた取組の要請状況（従業員規模別）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

続いて、脱炭素化に向けた取組を実施している企業の取組内容について確認すると、「エネルギー効率の高い機器・設備の導入」の回答割合が最も高くなっており、次いで「太陽光発電設備の設置」、「電化の促進」、「使用エネルギーの見える化」の回答割合が高くなっていることが分かる（第2-2-142図）。

第2-2-142図　脱炭素化の取組内容

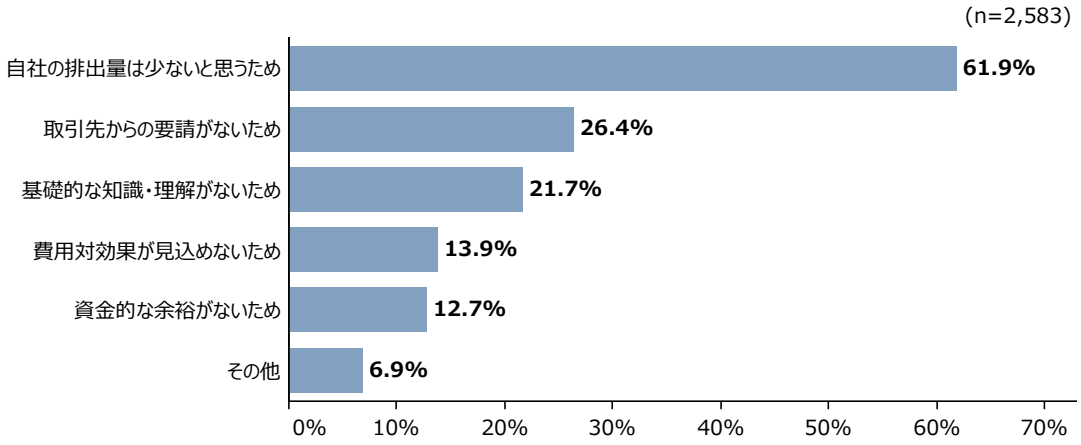


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。
2.脱炭素化の取組について、「過去5年以上前から実施」、「過去5年未満から実施」と回答した企業を集計している。

（３）脱炭素化に向けた課題と脱炭素化の取組による効果

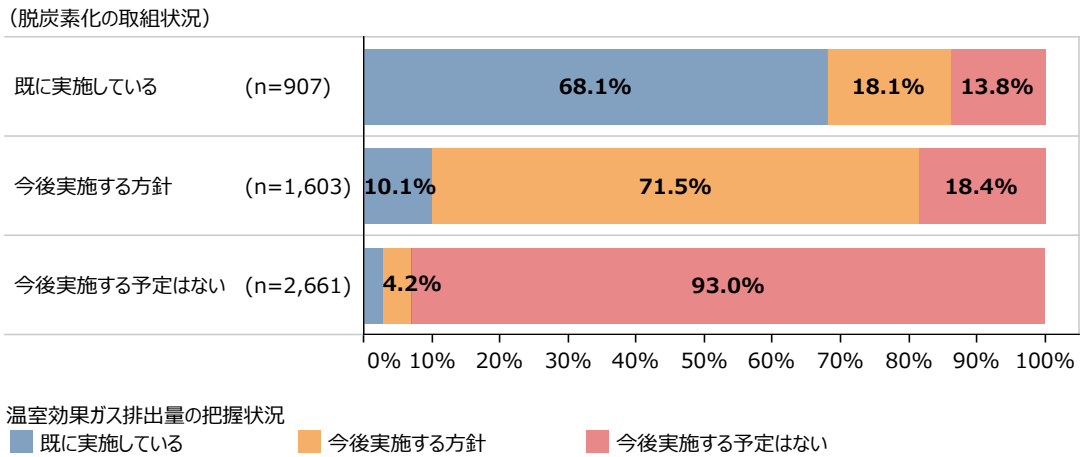
第2-2-143図は、脱炭素化に向けて取組を実施していない理由を確認したものである。これを見ると、「自社の排出量は少ないと思うため」の回答割合が最も高くなっており、次いで「取引先からの要請がないため」の回答割合が高くなっていることが分かる。脱炭素化の取組の必要性を感じていないことが、中小企業において取組が進んでいない理由と考えられる。一方で、脱炭素化の取組状況別に、温室効果ガス排出量の把握状況を確認すると、脱炭素化の取組を今後実施する予定のない企業の93.0%は自社の排出量自体を把握した上で少ないと判断しているわけではないことが分かる（**第2-2-144図**）。

第2-2-143図　脱炭素化に取り組まない理由



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。
2.脱炭素化の取組について、「今後実施する予定はない」と回答した企業に対して聞いている。

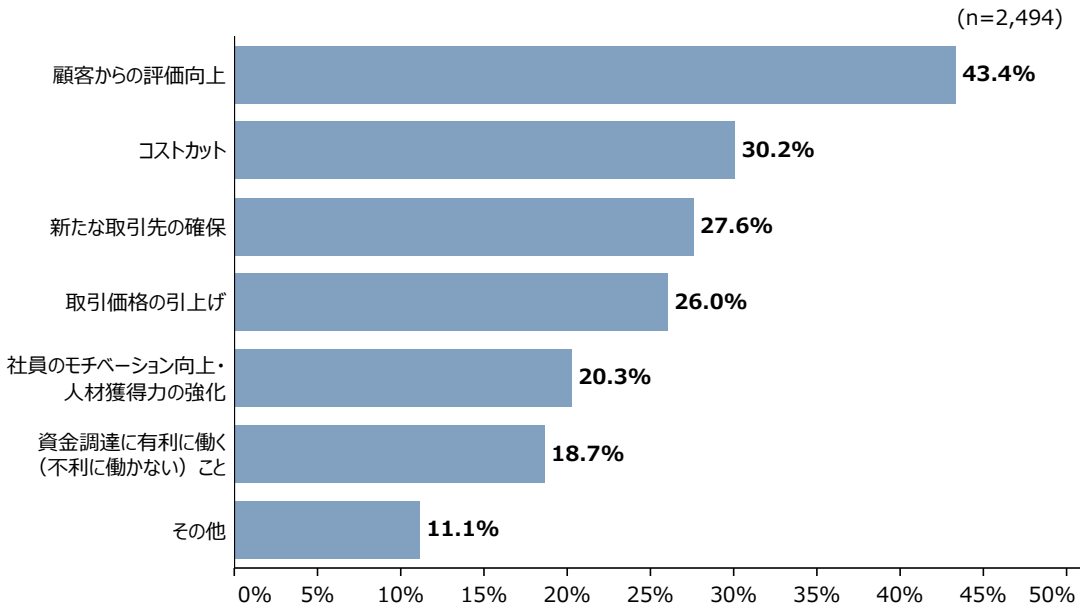
第2-2-144図　脱炭素化の取組状況別に見た、温室効果ガス排出量の把握状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）「既に実施している」は「過去5年以上前から実施」、「過去5年未満から実施」の合計。「今後実施する方針」は、「今後1年以内に実施する方針」、「今後数年以内に実施する方針」の合計。

第2-2-145図は、脱炭素化の取組を実施する予定がない企業について、どのような効果があれば脱炭素化の取組を前向きに検討するかを確認したものである。これを見ると、「顧客からの評価向上」の回答割合が最も高くなっており、次いで「コストカット」の回答割合が高くなっていることが分かる。

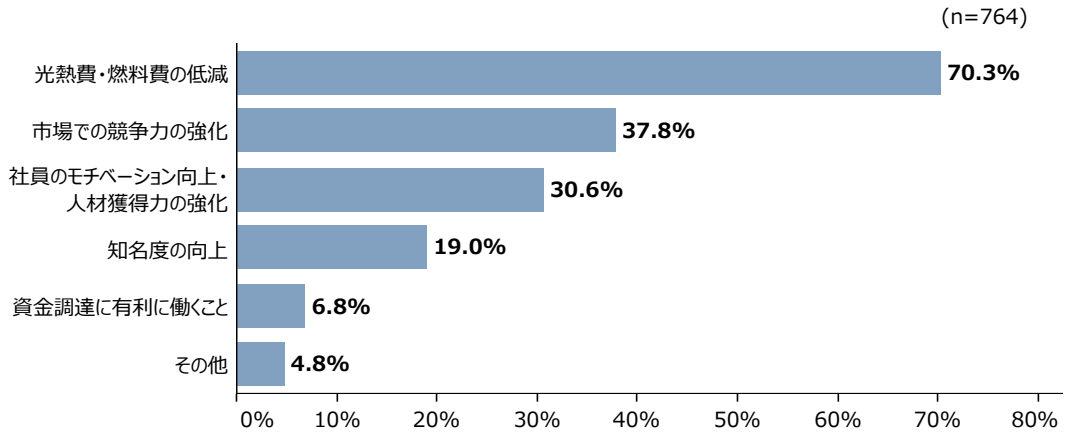
第2-2-145図　脱炭素化に前向きとなる効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。
2.脱炭素化の取組について、「今後実施する予定はない」と回答した企業に対して聞いている。

続いて、**第2-2-146図**は脱炭素化を進めることによる効果を確認したものである。これを見ると、「光熱費・燃料費の低減」の割合が最も高く、次いで「市場での競争力の強化」の割合が高くなっている。**第2-2-145図**で、前向きとなる効果として挙げられていたコスト削減や自社の企業価値を高める効果を、実際に脱炭素化の取組を行うことで感じている企業が多くいることからも、現状脱炭素化に向けた取組を実施する予定はない企業においても、脱炭素化に向けた取組を実施していくことは有効であるといえよう。

第2-2-146図　脱炭素化を進めることによる効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。
2.脱炭素化の取組について、「過去5年以上前から実施」、「過去5年未満から実施」と回答した企業を集計している。

ここまで見てきたように、脱炭素化に向けた取組は、その前提となる温室効果ガス排出量の把握から十分に進んでいないのが現状である。一方で、既に取組を実施している企業においては、コスト削減効果だけでなく自社の企業価値を高める効果を感じる企業も存在していることが確認された。

今後、中小企業においても脱炭素化に向けた取組への対応が求められることが予想されることからも、まずは自社の温室効果ガス排出量の把握を行い、自社にできる取組から始めていくことが重要である[54]。

事例2-2-20では、自社で発電する太陽光発電を活用し、サプライチェーンまで含めた脱炭素化に取り組むことで企業価値を高めている企業を、**事例2-2-21**では、再生原料に着目し製造過程において脱炭素化に早くから取り組む企業を紹介している。これらの事例のように、早い段階から脱炭素化に取り組むことで、他社との差別化につながり、新たな販路開拓や企業の知名度アップなどの効果も期待できるといえよう。

54　具体的な取組などについては、例えば環境省「中小規模事業者のための脱炭素経営ハンドブック」などを参考にされたい。

事例
2-2-20

自社で発電する再生可能エネルギーを活用することで脱炭素への取組を進め、企業価値を高める中小企業

所在地　兵庫県加古川市
従業員数　245名
資本金　1,000万円
事業内容　金属製品製造業

株式会社二川工業製作所

▶ 景気の波に左右されない安定した収益を得られる事業を模索

兵庫県加古川市の株式会社二川工業製作所は、建設機械や産業用ロボット・機械部品などを手がける。建機関連が売上高の85％を占める主軸事業となっているが、景気の波に業績が左右されることが多く、建機関連に加えて安定した収益を得られる事業を模索していた。さらに東日本大震災の影響で同社の電気料金が年間2,000万円値上がりし、新たな収益源の確保が喫緊の課題となる中、たどり着いたのが太陽光発電事業だった。

▶ ため池を活用した水上太陽光発電で事業拡大、再生可能エネルギー100％利用への取組

同社は2014年に宮崎県宮崎市に太陽光発電所を設置し、太陽光発電事業を開始。しかし、九州電力株式会社管内での新規接続の契約が保留となったこともあり、新たな発電所の設置場所を自社の本拠地のある兵庫県に移した。発電所の設置に当たって、兵庫県は九州と比べて高い土地代がネックとされる中で、同社は水上太陽光発電に着目。特に兵庫県の加古川流域はかつて川の氾濫が多かったため、ため池が豊富にある。これを利用できないかと考えた。当初、ため池の近隣住民からは、発電所設置により水質汚染されるのではないかという否定的な意見もあったが、同社が支払う賃料で地権者が潤い、ため池の整備も進むことで少しずつ理解が得られるようになり、他のため池の管理者から設置を求める声も相次いだ。同社としても陸上設置と比べて賃料が大幅に抑えられるとともに、発電効率も10％以上高まるため、双方にメリットがあった。リースを活用した設備投資で、積極的に事業を拡大した結果、同社の発電所は40か所にまで増え、合計出力は約44.8MWとなった。

太陽光発電事業を拡大した当初は、脱炭素への取組自体はあまり意識していなかったが、取引先の金融機関からの勧めもあり、資金調達面でのプラスの効果を期待して、2020年１月に再生可能エネルギー100％利用を促進する枠組み「再エネ100宣言RE Action」に参加した。アスエネ株式会社のブロックチェーン（分散型台帳）を活用した電力取引を開始し、国内全拠点での使用電力を自社が所有する太陽光発電で発電した電気で100％賄うことができた。現在は、この仕組みを更に広げ、2021年６月よりサプライヤー３社にも自社の太陽光発電の電力を提供し、サプライチェーン全体での脱炭素への取組を進めている。

▶ 企業価値が高まり、新たなビジネスチャンスも生まれる

一連の脱炭素への取組を通じて、これまで取引のなかった研究開発メーカーや建機メーカーとのビジネスも生まれた。社内のアンケートでは、９割の従業員が自社の脱炭素への取組に誇りを持っていると回答。また認知度向上により、新卒採用の応募者増加にもつながっている。「脱炭素への取組でこれだけ企業価値が高まると想像していなかった。現在、再生可能エネルギー事業の売上げは13億円程度。今後も脱炭素社会の創造を先導し、事業拡大したい。」と薮本取締役は語る。


薮本大輔取締役


ため池を活用した水上太陽光発電


同社製造の作動油タンク

事例
2-2-21

早くから再生原料に着目し、製造過程における脱炭素化に取り組み、競争力を高めている中小企業

所在地　東京都千代田区
従業員数　488名
資本金　9,929万円
事業内容　プラスチックシート製造業

川上産業株式会社

▶ 早くから再生原料に着目し、環境改善企業を目指す

東京都千代田区の川上産業株式会社は、樹脂製の緩衝材を製造する企業である。「プチプチ」[55]の商標で知られ、同製品の全国シェアは約６割を誇る。かつて、業界では原料であるポリエチレンを輸入原料由来のナフサに頼っていたため、調達コストの変動リスクを抱えていた。こうした中、同社は、国内ではあまり活用されずに海外へ流出するなど、需要が少なかったプラスチック廃棄物の再生原料（プレコンシューマー）に着目。廃棄物から作られる再生原料の使用により、調達コストの変動リスクの回避、地球環境や地域の仕入先への貢献にもつながると考え、2001年に長期ビジョンを「環境改善企業」と定めた上で、再生原料の使用率を引き上げる取組を開始した。一方で、再生原料の使用率を高めるためには、原材料費が従来の原料と比較して高いことや、再生原料を扱うことは技術的に難しく品質の安定化が困難であることなど、様々な課題があった。

▶ 再生原料の使用を促進し、「脱炭素経営」の発表

同社は再生原料の調達先との関係性の構築に注力。全国に７か所ある製造拠点に再生原料調達専任の人員を配置した。さらに、製造技術を磨き上げ、設備面の改良を重ね、試行錯誤を繰り返しながら再生原料の使用に係るノウハウを積み上げていった。長年の取組が功を奏し、2018年には再生原料の使用率88％を達成した。その後、同社はプレコンシューマー使用率のさらに高い目標を掲げ、また、ポストコンシューマー原料（使用済みプラを再生したもの）の活用を含んだ「プチプチ環境宣言2030」の策定を進め、2021年に発表。以前より取り組んできた再生原料使用率の目標を対外的に公表した。これに加え、プラスチックの好循環サイクルやCO_2削減などを経営の基本に据える「脱炭素経営」構想も発表。再生原料の使用や運搬手段の改善、単一素材化や省資源化を意識した商品開発の取組などを社外に対して開示し、再生原料の使用を含めたサプライチェーン全体のCO_2排出量の削減に取り組んでいる。

▶ 脱炭素化の取組に手ごたえを感じ、さらなるプラスチック循環の仕組み確立を目指す

一連の取組を通じ、国内で再生原料を扱えるのは川上産業というイメージを持ってもらえたことで、全国の再生原料を扱う会社との更なる関係構築につながっており、原材料となる再生原料の安定した調達に寄与している。また、2018年以降、海洋プラスチック問題が大きな話題となり、バーゼル条約の改正により廃プラスチックの輸出入規制が強まった影響などにより、再生原料を使用する同社への照会が大きく増加。同社の再生原料使用比率が評価され、新たな取引先の獲得にもつながっている。社内においても、「脱炭素経営」構想の表明以降、従業員主導で複数のプロジェクトが発足。従業員の意識も高まっている。今後はリサイクル工程の中でまだ浸透が十分に進んでいない、資源の回収から分別の工程に力を入れていく方針。同社ではこの取組を「ループリサイクル」[55]と呼んで取引先への普及を進めており、この１年で100社以上の取引先とループリサイクルのネットワークの確立を見込んでいる。「『プチプチ環境宣言2030』で目標として定めた2025年での再生原料比率100％レベル達成は見えてきている。いずれは自社で構築したネットワーク体制で完結するプラスチック循環の仕組み確立を目指す。」と安永圭佑代表取締役社長は話す。


主力商品である緩衝材「プチプチ」


安永圭佑社長


「プチプチ」のループサイクルを進める回収ボックス

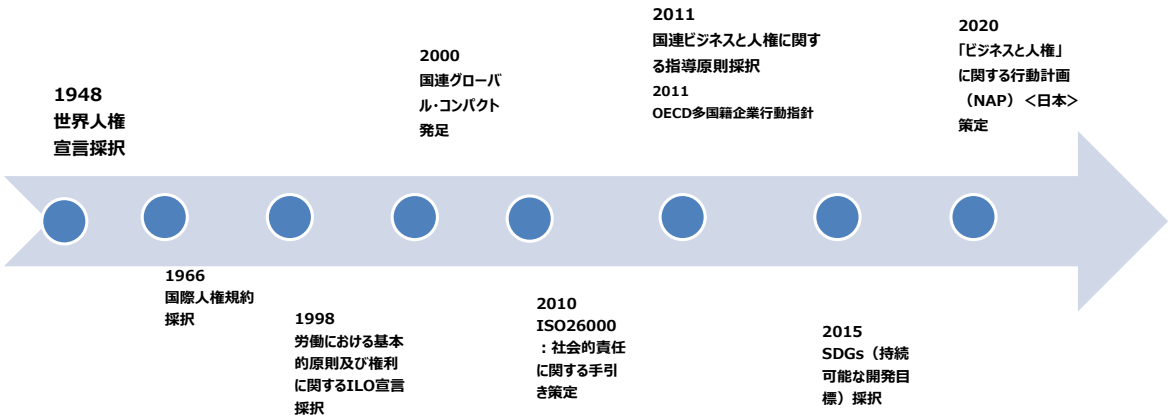
55　プチプチ、ループリサイクルは川上産業株式会社の登録商標。

②ビジネスと人権

2011年の国連人権理事会において支持された「ビジネスと人権に関する指導原則」では、人権の尊重は、全ての企業に期待されるグローバルな行動基準であり、企業の社会的責務であるとされている。また、近年、国際社会において人権問題への関心が高まる中、日本政府は2020年10月に「ビジネスと人権」に関する行動計画（以下、「行動計画」という。）を策定した（**第2-2-147図**）。行動計画において、その規模、業種などにかかわらず日本企業に対して、人権デュー・ディリジェンス[56]（以下、「人権DD」とする。）のプロセス導入への期待を表明しており、中小企業においても今後対応が求められている[57]。

ここでは、（株）東京商工リサーチが実施した「令和３年度取引条件改善状況調査」[58]の結果を主に用いて、中小企業の事業活動における、人権に対する取組状況について現状を確認していく。

第2-2-147図　ビジネスと人権に関係した世界的な取組の流れ（主なもの）



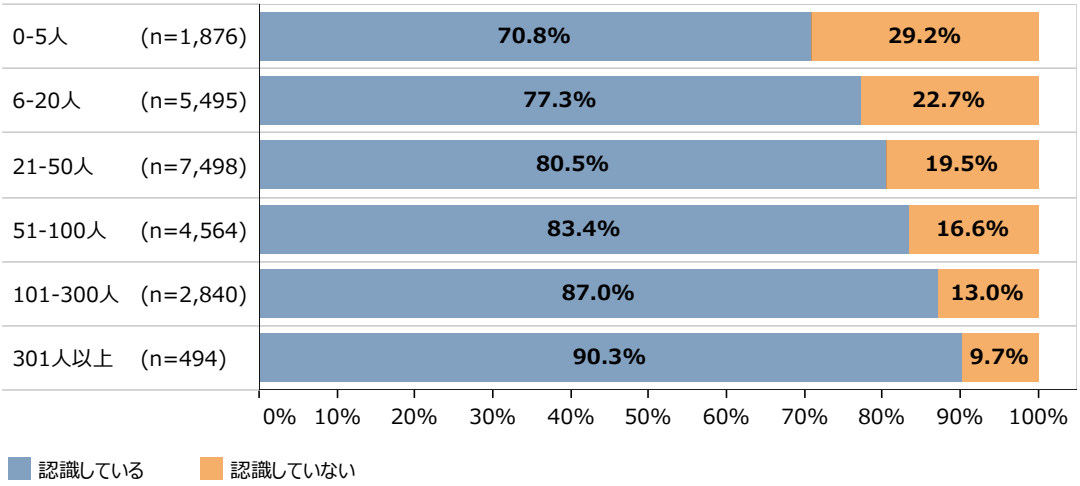
（資料）法務省「今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応　詳細版」より中小企業庁作成

56　ここでいう人権デュー・ディリジェンスとは、「企業活動における人権への負の影響を特定し、それを予防、軽減させ、情報発信すること」を指す。
57　2019年版中小企業白書第３部第１章第２節
58　本アンケートの詳細については、第２部第３章第１節を参照されたい。

（１）人権尊重に対する認識

第2-2-148図は、従業員規模別に中小企業の企業活動における人権尊重の認識状況を示したものである。従業員規模が大きい企業ほど、企業活動における人権尊重を認識している割合が高くなっており、いずれの従業員規模においても７割超の企業が「認識している」と回答していることが分かる。

第2-2-148図　企業活動における人権尊重の重要性の認識状況（従業員規模別）

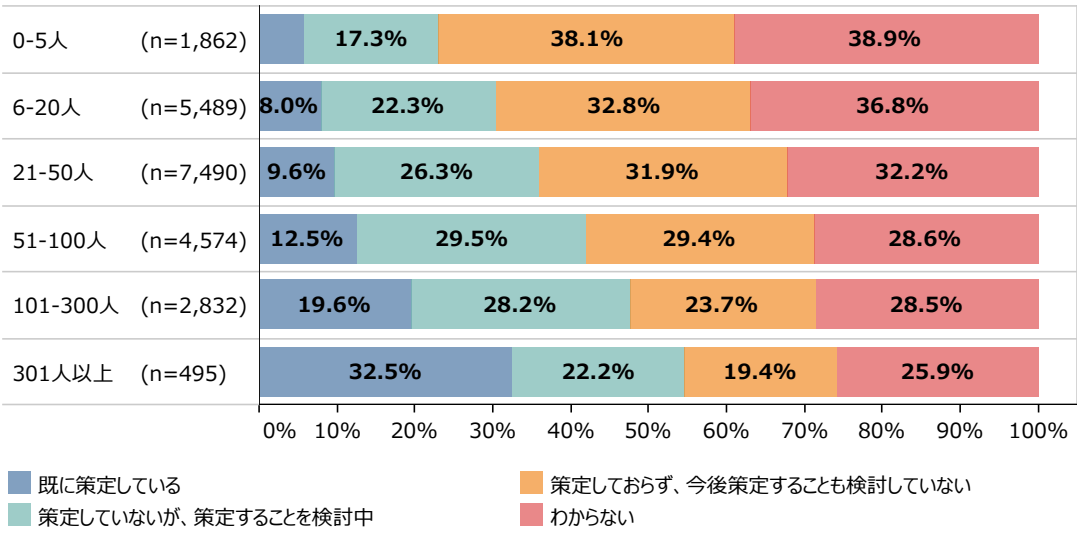


資料：（株）東京商工リサーチ「取引条件改善状況調査」
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

（２）人権に関する取組の実施状況

第2-2-149図は、従業員規模別に人権方針[59]の策定状況を示したものである。301人以上の企業では３割以上で既に策定している一方で、50人以下の企業においては策定している企業の割合が１割以下にとどまっていることが分かる。

第2-2-149図　人権方針の策定状況（従業員規模別）

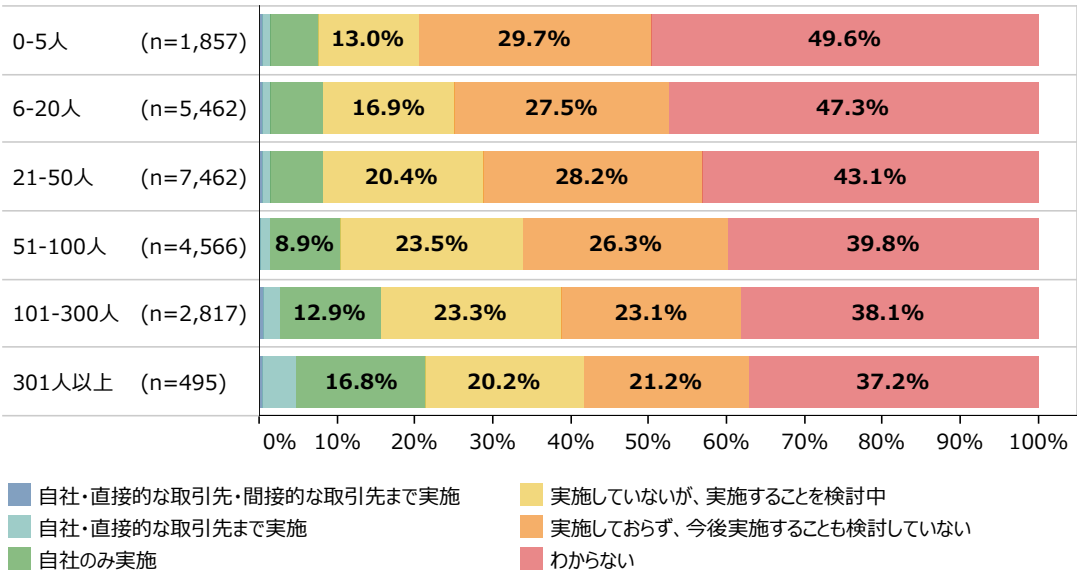


資料：（株）東京商工リサーチ「取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.ここでいう人権方針とは、「人権を尊重する責任を果たす、という企業のコミットメントを示す方針」を指す。

59　ここでいう人権方針とは、「人権を尊重する責任を果たす、という企業のコミットメントを示す方針」を指す。

第2-2-150図は、従業員規模別に人権DDの実施状況を示したものである。301人以上の企業では２割以上が少なくとも自社について既に実施している一方で、50人以下の企業においては１割以下にとどまっていることが分かる。

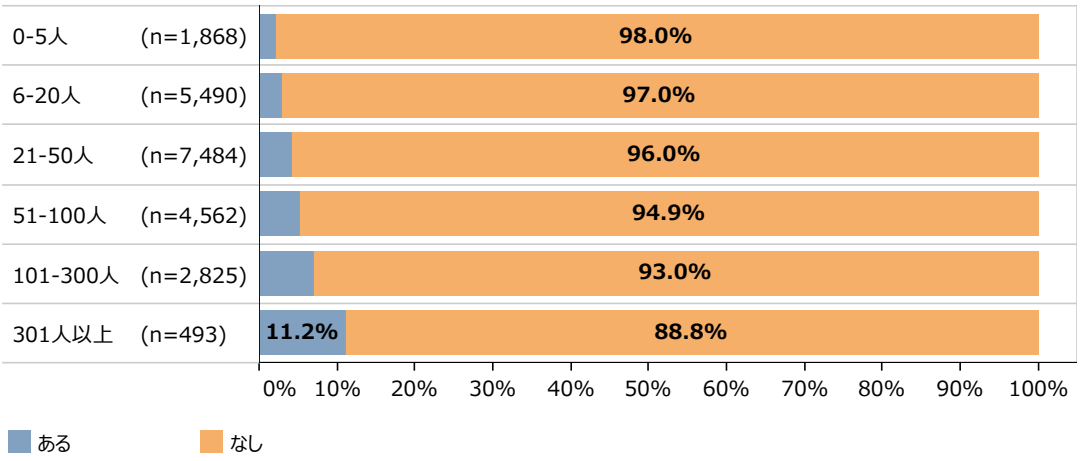
第2-2-150図　人権デュー・ディリジェンスの実施状況（従業員規模別）



資料：（株）東京商工リサーチ「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.ここでいう人権デュー・ディリジェンスとは、「事業活動に伴う人権侵害リスクの把握・予防・軽減策を講じること」を指す。

続いて、**第2-2-151図**は、販売先からの人権尊重に関する取組の働きかけや要請の有無を、従業員規模別に示したものである。これを見ると、301人以上の企業において、「ある」と回答した企業の割合が１割を超えているものの、実際に販売先から働きかけや要請まで受けている企業は一部の企業に限られていることが分かる。多くの企業において取引先から要請を受けていないこともあり、人権尊重に関する取組を実施する必要性に迫られておらず、人権方針の策定などに至っていないものと推察される。

第2-2-151図　販売先からの人権尊重に関する取組の働きかけや要請の有無（従業員規模別）



資料：（株）東京商工リサーチ「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。

近年、欧米を中心に人権尊重を理由とする法規制の導入が進む中、企業として取組の強化が求められていることへの留意が必要である。特に、直接・間接問わず海外との取引を行っている企業においては、海外の人権関連の動向を注視しておく必要がある。**コラム2-2-5**では、ビジネスと人権を巡る国際動向と日本政府の取組について紹介しているので、参照いただきたい。また、**事例2-2-22**ではサプライチェーンにおける人権尊重に積極的に取り組む中小企業を紹介している。

コラム

2-2-5　ビジネスと人権を巡る国際動向と日本政府の取組

近年、欧米諸国を中心に、企業に対して、サプライチェーンを含めた人権尊重の取組を求める動きが進んでいる。ドイツでは、2021年６月、サプライチェーン法が成立した。同法では、一定規模以上の企業に人権DDの実施や、その結果に関する報告書の作成・公表等を義務付けており、2023年１月から施行される予定となっている。

また、EUでは、2021年７月に、欧州委員会・欧州対外行動庁が、「EU企業による活動・サプライチェーンにおける強制労働のリスク対処に関するデュー・ディリジェンス・ガイダンス」を発表し、企業に対し、強制労働のリスクに対処するために必要な取組を実践面から指南している。加えて、加盟国レベルで人権DDを義務化する動きはこれまでも見られたが、これをEU域内全体に広げる議論が加速化しており、2022年２月に、欧州委員会は、「企業持続可能性DD指令案」を公表した。本指令案は、EU域内の大企業（域内で事業を行う第三国の企業も含む）に対し、人権や環境のDD実施等を義務付けるものである。今後、指令案は欧州議会等での議論を経て、採択されれば、各国は２年以内にこれを踏まえた国内法を制定することが求められることになる。

さらに、米国では、2021年12月、中国の新疆ウイグル自治区で一部なりとも生産等された製品や、米国政府がリストで示す事業者により生産された製品は、全て強制労働によるものと推定し米国への輸入を禁止する「ウイグル強制労働防止法」が成立した。同法では、輸入禁止を避けるには、サプライチェーンを通じて一部なりとも強制労働に依拠していないこと等を輸入者が証明する必要がある。2022年１月から３月まで、法律を執行する上での細則やガイドライン（「執行戦略」）を定めるためのインプットを求めてパブリックコメントが募集された。2022年６月に施行される予定である。

このように世界的に人権尊重を理由とする法規制の導入が進む中、海外と直接の取引のない中小企業であっても、国際的サプライチェーンの一端に組み込まれている場合には、他国企業による人権DDの対象となり得ることに留意が必要である。このため、経済産業省では、「ビジネスと人権」に関する行動計画も踏まえ、中小企業も含めた産業界の意識向上・取組を促進している。具体的には、経済産業省やJETROのホームページ内に特設サイト[60]を設置したことに加え、JETROと連携したセミナー、業界団体への説明会を実施している。また、令和３年度は、地方経済産業局を通じた地方における中小企業向けセミナー（全国９か所）も実施した。中小企業は、このような情報を活用しつつ、国際的な基準や他国の動向を念頭に置きながら、「ビジネスと人権」に関する取組を強化していくことが期待される。

60　経済産業省：https://www.meti.go.jp/policy/economy/business-jinken/index.html
JETRO：https://www.jetro.go.jp/world/scm_hrm/

事例
2-2-22

サプライチェーンにおける人権尊重に積極的に取り組む中小企業

所在地　愛知県豊川市
従業員数　68名
資本金　4,760万円
事業内容　窯業・土石製品製造業

株式会社ヤマグチマイカ

▶ 原産国インドでの「児童労働への不関与」の証明を要求された

愛知県豊川市の株式会社ヤマグチマイカは、マイカ（雲母）を粉砕加工したマイカパウダーを製造・販売する1951年創業の国内トップメーカーである。インドで調達した良質なマイカを、厳しい品質管理の下、独自技術で加工する。製品は、化粧品、プラスチック、塗料など多様な分野で添加剤として活用される。2015年に顧客である欧州の大手化粧品メーカーが、インドの鉱山における児童労働に関する人権問題を提起した。これにより同社は、児童労働に関与していないことの証明として、インドのマイカ鉱山および工場における第三者機関の監査結果の提出が求められることとなった。何の前触れもなく寝耳に水のことであったが、すぐに多くの大手化粧品会社がその動きに追随した。同社の山口卓巳社長は、事業継続のためには業界の要求に応じる必要があると判断したが、社内には人権に関する監査の知識がなく、何から着手すれば良いのか分からない状況だった。

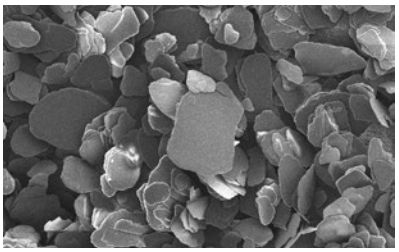
▶ 国際的な監査に取り組み、CSR経営にかじを切る

顧客企業から情報を収集する中で、SA8000やSMETAといった労働の安全や倫理に関する国際的な規格があること、そうした監査を専門的に扱う企業があることを知った。監査会社に連絡を取り、その指導に従って顧客が求める監査を実施し、同社が取引を行うインドのマイカ鉱山及び工場において、児童労働が行われていないという監査結果を提出することができた。監査を進める過程で、山口社長はCSR（社会的責任）を重視した企業経営について、既に実践する取引先企業から多くを学び、2015年10月に社内各部門の責任者から成るCSR委員会を自社内に発足。翌2016年にはCSR経営の導入を宣言し、国連グローバルコンパクト（UNGC）に加盟した。定期的に開催するCSR委員会では、「原料調達」、「環境」、「BCP（事業継続計画）」、「働きがい」、「心と体のケア」、「市場や顧客のCSR要求」、「安全衛生」などをテーマに、社内外に対するアクションプランを検討する。当初は関連書籍や先行した他社の事例を参考に進める手探りの状態だったが、やがて自社の事業や環境に合わせた活動へと発展させた。その活動をCSRレポートとしてまとめ、UNGCに提出するとともに自社ホームページで公表した。発端となったインドの児童労働問題には、業界全体の課題として現在も継続して取り組んでいる。また、2017年に欧州大手化粧品メーカーを中心に設立された人権NGO「Responsible Mica Initiative」にも加盟し、自社のサプライチェーンだけでなく、インドのマイカ採掘地域全体の労働環境改善も働きかけている。

▶ 先行して「責任ある調達」に取り組み、アドバンテージを獲得

「責任ある調達」への同社の取組は、化粧品業界以外の顧客や取引先企業から理解が得られ、問題意識を共有することができた。過去に取引がなかったものの、直接的・間接的にマイカを使用している企業からの問い合わせも増えており、将来的な需要拡大に手応えを得ている。人権への取組を含んだCSR活動の詳細を積極的に情報公開していることへの対外的な評価は高く、取引先との関係強化につながっている。「責任ある調達をしていない企業は、将来的に事業を存続できなくなることもあり得る。国内外にあるマイカ製造の競合相手に対して先行アドバンテージを得ることができた。」と山口社長は語る。


山口卓巳社長


マイカ製品写真


マイカ採掘現場を視察するヤマグチマイカの従業員

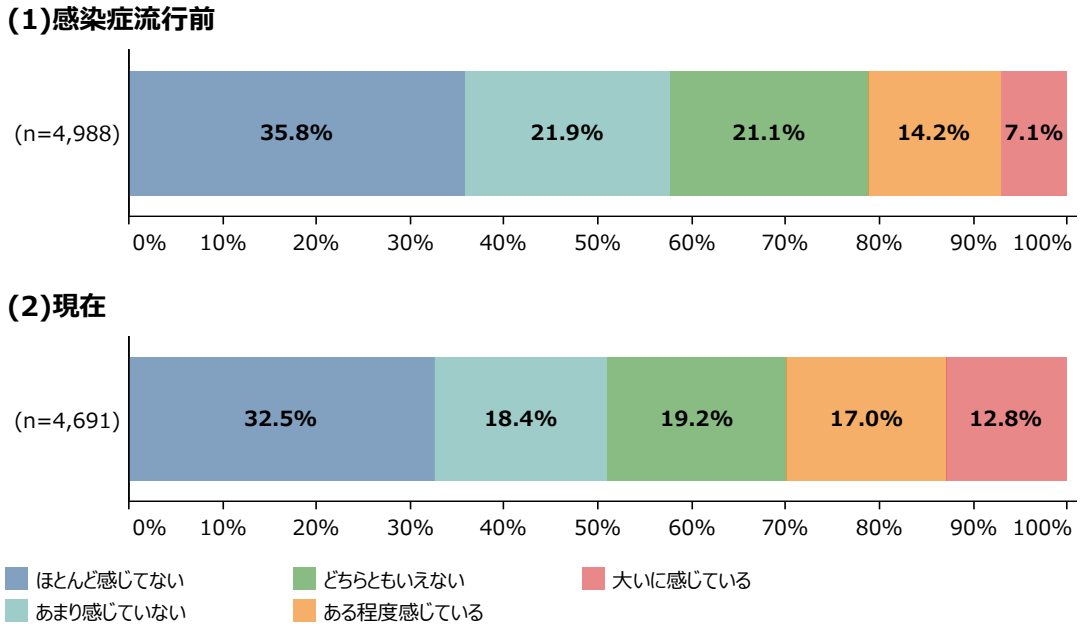
３．過剰債務の現状とエクイティ・ファイナンスの検討

第１部で確認したように、感染症流行後、補助金や実質無利子の融資制度といった大規模な資金繰り支援策が講じられ、こうした施策もあり企業の倒産件数は低水準となった（**第1-1-29図**）。一方で、感染症の影響が長引く中で収益力が十分に回復せずに借入金が増加し、債務の過剰感を持っている企業が増えている傾向にある。ここでは、企業が感じる借入金の過剰感の現状を確認しつつ、成長のための資金調達の手段としてエクイティ・ファイナンスの活用意向について確認していく。

①借入金の過剰感

第2-2-152図は感染症流行前（2020年１月）、及び現在の借入金の過剰感を確認したものである。これを見ると、感染症流行前に比べて、借入金の過剰感を感じていると回答した企業の割合が増加していることが分かる。

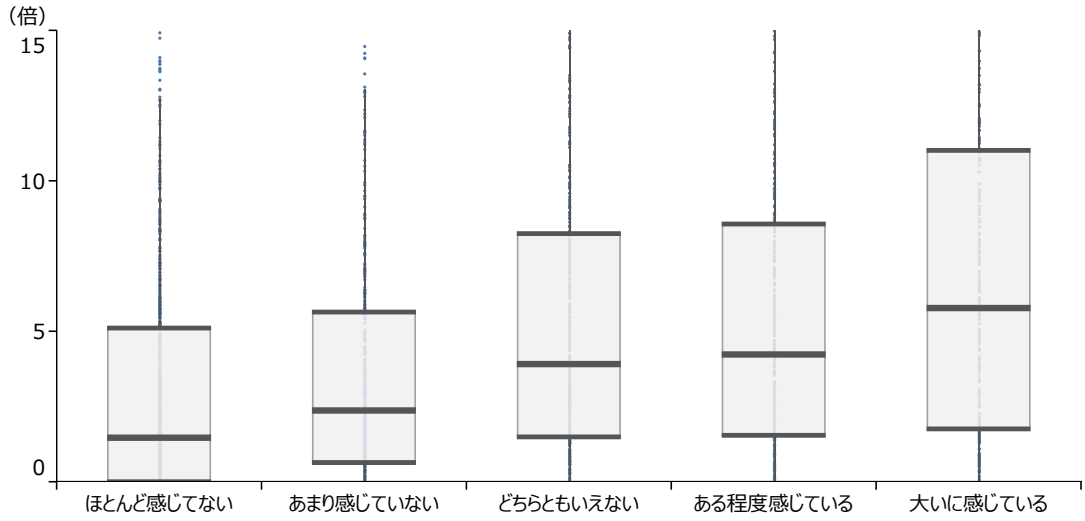
第2-2-152図　借入金の過剰感



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）感染症流行前、及びアンケート回答時点での借入金の水準について、過剰だと感じるか聞いたもの。

借入金の過剰感別に、借入金の水準を確認したものが**第2-2-153図**である。これを見ると、「大いに感じている」と回答した企業では、借入金月商倍率が５倍を超える企業が半数以上となっている一方で、借入金の過剰感を「ほとんど感じていない」と回答した企業では、多くの企業で借入金月商倍率が２倍以下となっている[61]。

第2-2-153図　現在の借入金の過剰感別に見た、借入金月商倍率（2021年）の分布

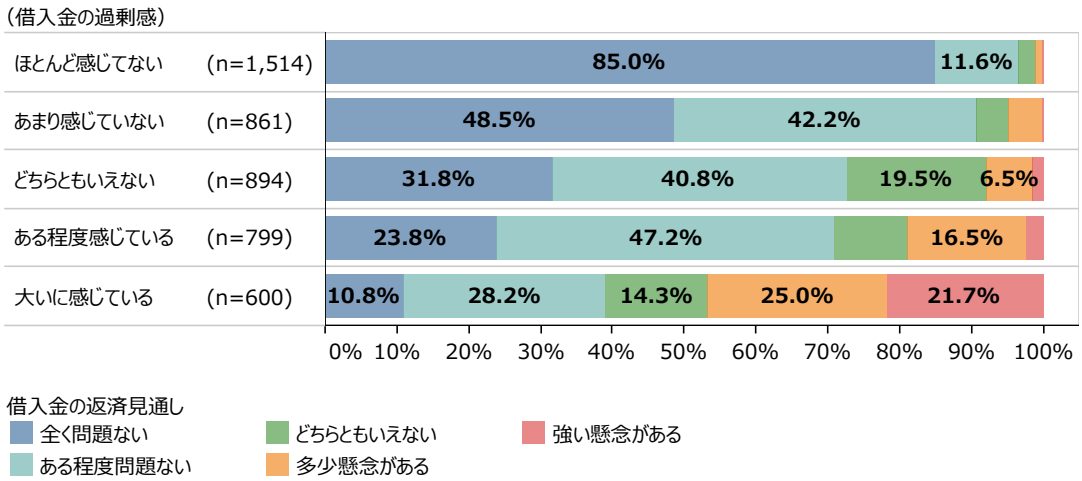


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.借入金月商倍率＝借入金÷（売上高÷12）
2.15倍超については表示していない。
3.アンケート回答時点での借入金の水準について、過剰だと感じるか聞いたもの。
4.各回答数（n）は以下のとおり。ほとんど感じていない：n=605、あまり感じていない：n=378、どちらともいえない：n=417、ある程度感じている：n=372、大いに感じている：n=266。
5.箱の上端は、借入金月商倍率の分布における上から25%の位置の値、箱の中の中央の線が中央値、箱の下端は下から25%の位置の値を示している。

61　倍率の水準については、（株）東京商工リサーチが財務データを保有している企業であり、調査対象が５人以上の企業に限られている点には留意が必要。

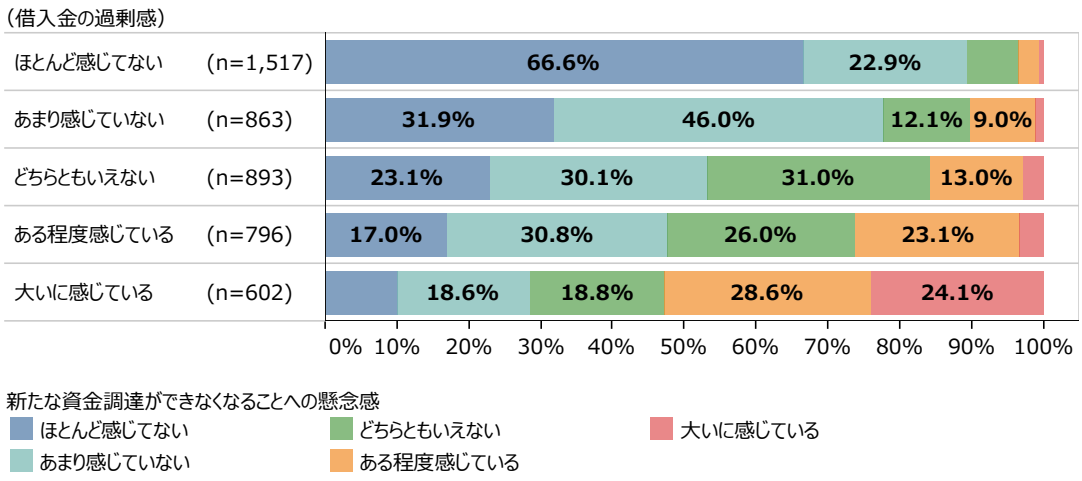
続いて、第2-2-154図は借入金の過剰感別に、借入金の返済見通しを確認したものである。これを見ると、借入金の過剰感を感じている企業ほど、借入金の返済見通しに懸念を感じていることが分かる。また、第2-2-155図は、借入金の過剰感別に、新たな資金調達ができなくなることの懸念感を確認したものである。これを見ると、借入金の過剰感を感じている企業ほど、新たな資金調達ができなくなることへの懸念を感じている企業の割合が高くなっていることが分かる。借入金の過剰感を感じている企業の中には、借入金の返済見通しに懸念があり、借入れを含めた新たな資金調達を行うことが難しい状況に陥っている企業が一定数存在する様子がうかがえる[62]。

第2-2-154図　現在の借入金の過剰感別に見た、借入金の返済見通し



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）アンケート回答時点での借入金の水準について、過剰だと感じるか聞いたもの。

第2-2-155図　現在の借入金の過剰感別に見た、新たな資金調達ができなくなることへの懸念感



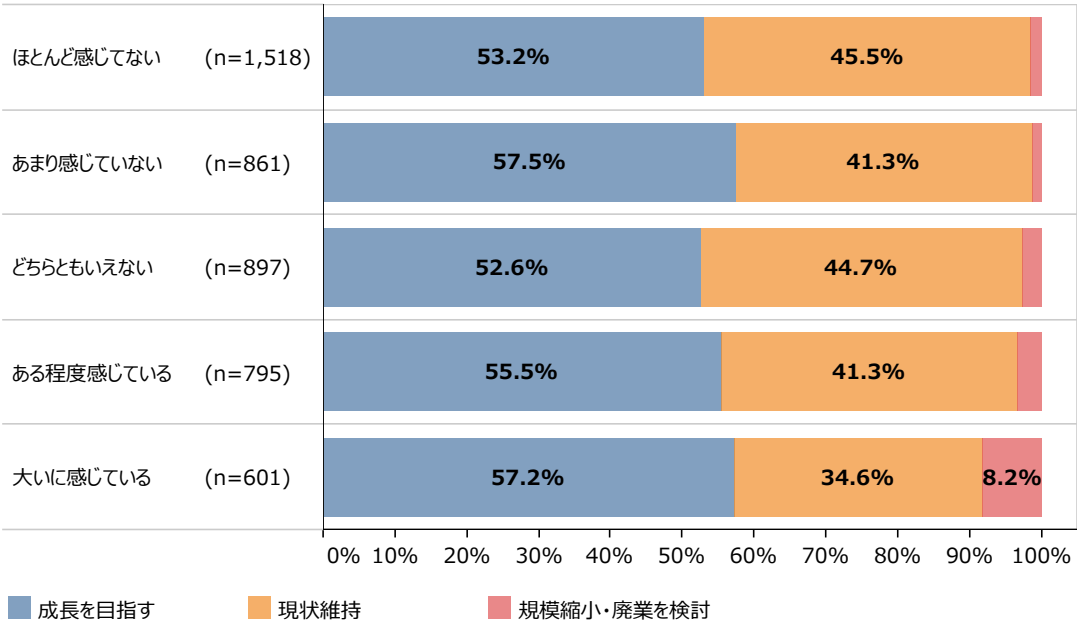
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）アンケート回答時点での借入金の水準について、過剰だと感じるか聞いたもの。

62 Sebnem Kalemli-Özcan, Luc Laeven, David Moreno（2018）において、欧州企業を対象とした分析で、企業の過剰債務を放置すると、企業の新規借入れが難しくなり、望ましい設備投資や研究開発投資が抑制される結果、経済全体の生産性向上に悪影響を及ぼす可能性が指摘されている。

②成長のための資金としてのエクイティ・ファイナンスの検討

第2-2-156図は、借入金の過剰感別に、感染症収束後の事業の方向性を確認したものである。これを見ると、「成長を目指す」と回答している企業の割合に大きな差はなく、債務の過剰感とは関係なく、感染症収束後には成長を目指したいと考えている企業が半数以上存在する様子がうかがえる。

第2-2-156図　現在の借入金の過剰感別に見た、感染症収束後の事業の方向性

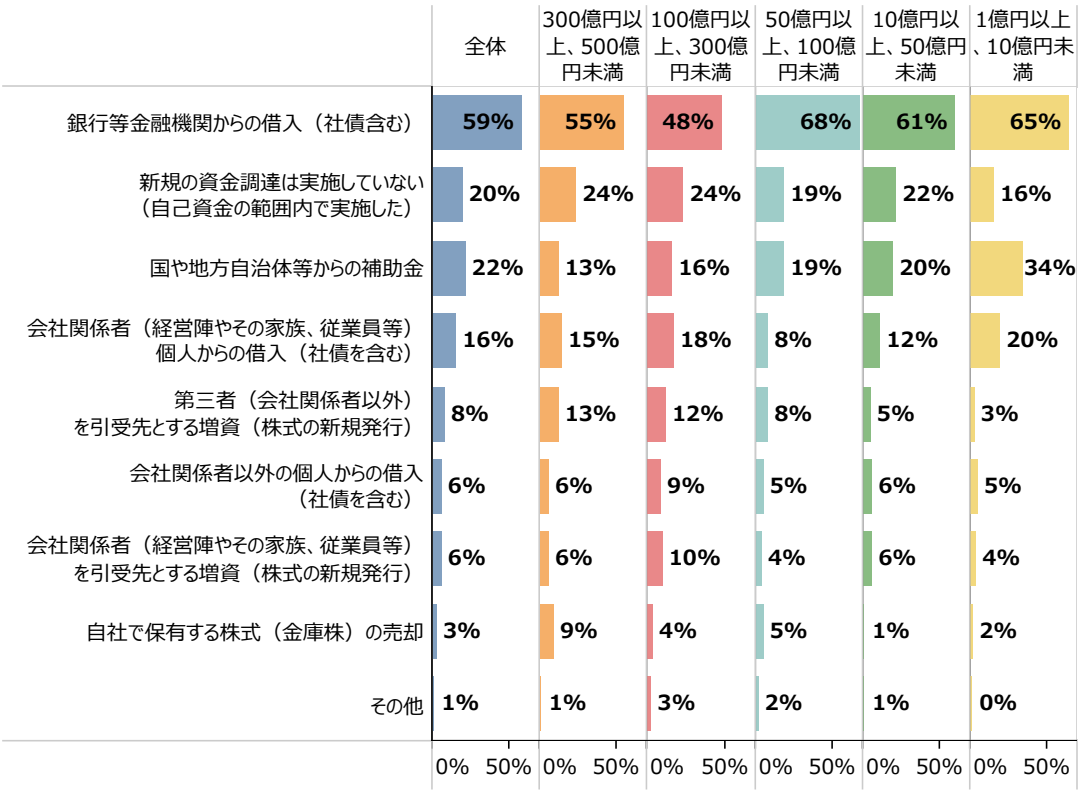


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）アンケート回答時点の借入金の水準について、過剰感があるか聞いたもの。

ここからは、（株）三菱総合研究所が「令和３年度中小企業実態調査事業　中小企業に対する直接金融に係る調査」において実施したアンケート調査[63]の結果を用いて、成長投資[64]のための資金調達の現状について確認する。

第2-2-157図は、過去（直近５年間程度）における、資金調達の方法を確認したものである。これを見ると、全体において、「銀行等金融機関からの借入（社債含む）」の回答割合が最も高くなっていることが分かる。一方で、増資による資金調達を実施した企業の割合は総じて低くなっている。また、売上規模別では、１億円以上10億円未満の企業において、補助金を活用している企業の割合が高いことが分かる。

第2-2-157図　成長投資のための資金調達の手段（売上規模別）



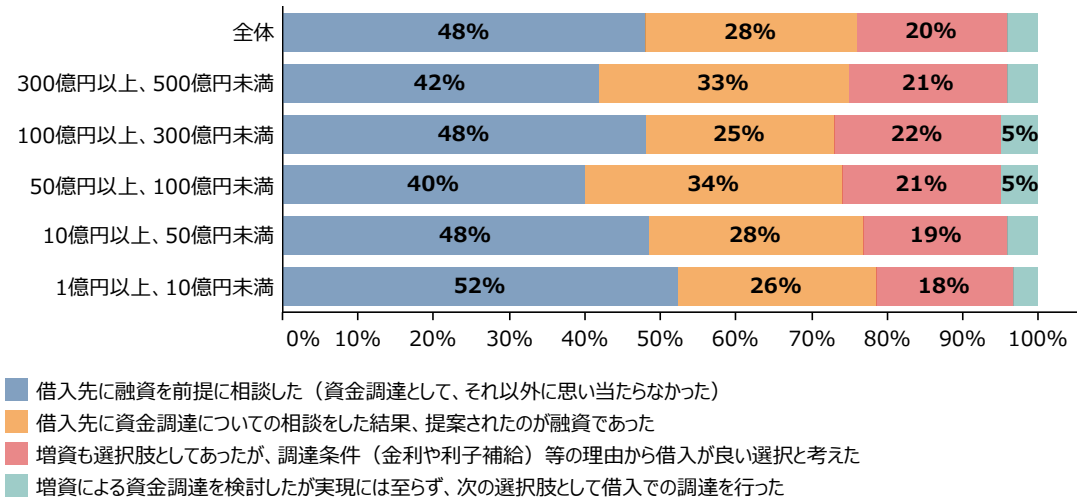
資料：中小企業庁「中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.回答数(n)は以下のとおり。全体：n=1,196、300億円以上、500億円未満：n=141、100億円以上、300億円未満：n=297、50億円以上、100億円未満：n=118、10億円以上、50億円未満：n=279、1億円以上、10億円未満：n=361。

63 大企業や上場企業を除いた全国の中堅中小事業者（1,892社）に対して、エクイティ・ファイナンスの利活用経験や今後の活用に関する意向等について、インターネットアンケート調査を実施したもの。なお、同調査では、売上高１億～500億円、業歴10年以上、直近５年の売上高推移がおおむね横ばいの企業を対象としており、スタートアップや再生フェーズの企業は対象外となっている。

64 ここでの成長投資とは、「既存事業の拡大や改良に向けた新たな設備の導入や人員の増強」、「研究開発等に係る投資」、「新規事業の立ち上げ」、「他社のＭ＆Ａ」などを指す。

続いて、**第2-2-158図**は、増資ではなく、借入れによる資金調達を選択した理由について確認したものである。全体では、「借入先に融資を前提に相談した（資金調達として、それ以外に思い当たらなかった）」、「借入先に資金調達についての相談をした結果、提案されたのが融資であった」と回答した企業の割合が合わせて76％となっており、多くの事業者が増資による資金調達自体を検討せずに借入れによる資金調達を選択している様子がうかがえる。

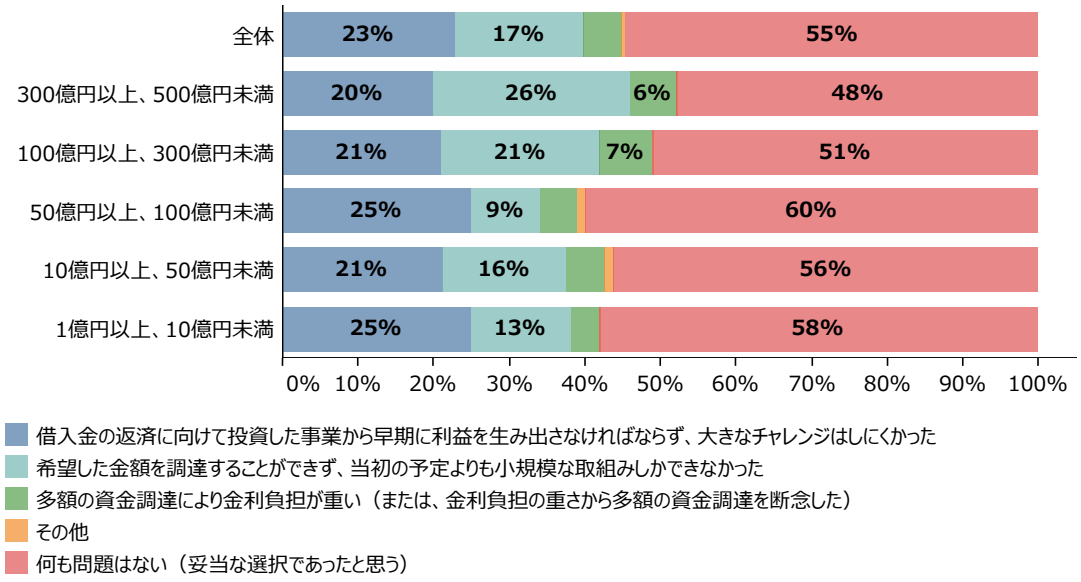
第2-2-158図　成長投資への資金調達として借入れを選択した理由（売上規模別）



資料：中小企業庁「中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報」
（注）回答数(n)は以下のとおり。全体：n=748、300億円以上、500億円未満：n=76、100億円以上、300億円未満：n=152、50億円以上、100億円未満：n=77、10億円以上、50億円未満：n=176、1億円以上、10億円未満：n=267。

第2-2-159図は、成長投資への資金を借入れで調達したことへの考えを示したものである。全体では、「何も問題はない」と回答した企業の割合が最も大きいものの、「借入金の返済に向けて投資した事業から早期に利益を生み出さなければならず、大きなチャレンジはしにくかった」や「希望した金額を調達することができず、当初の予定よりも小規模な取組みしかできなかった」と回答した企業の割合の合計が約４割となっており、借入れでの資金調達では、やりたかったチャレンジができなかったと感じている企業が一定数存在する様子がうかがえる。

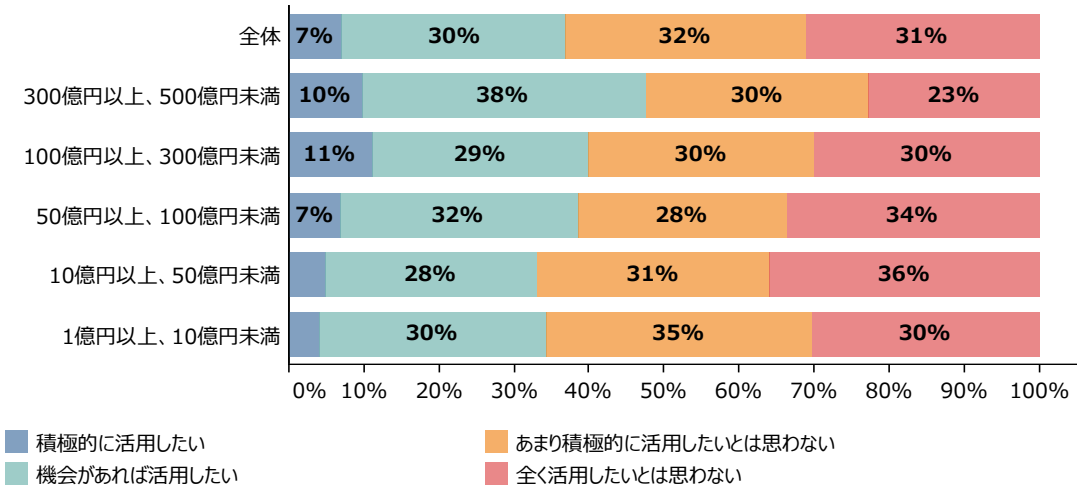
第2-2-159図　成長投資への資金を借入れで調達したことへの考え（売上規模別）



資料：中小企業庁「中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報」
（注）回答数(n)は以下のとおり。全体：n=841、300億円以上、500億円未満：n=94、100億円以上、300億円未満：n=192、50億円以上、100億円未満：n=85、10億円以上、50億円未満：n=190、1億円以上、10億円未満：n=280。

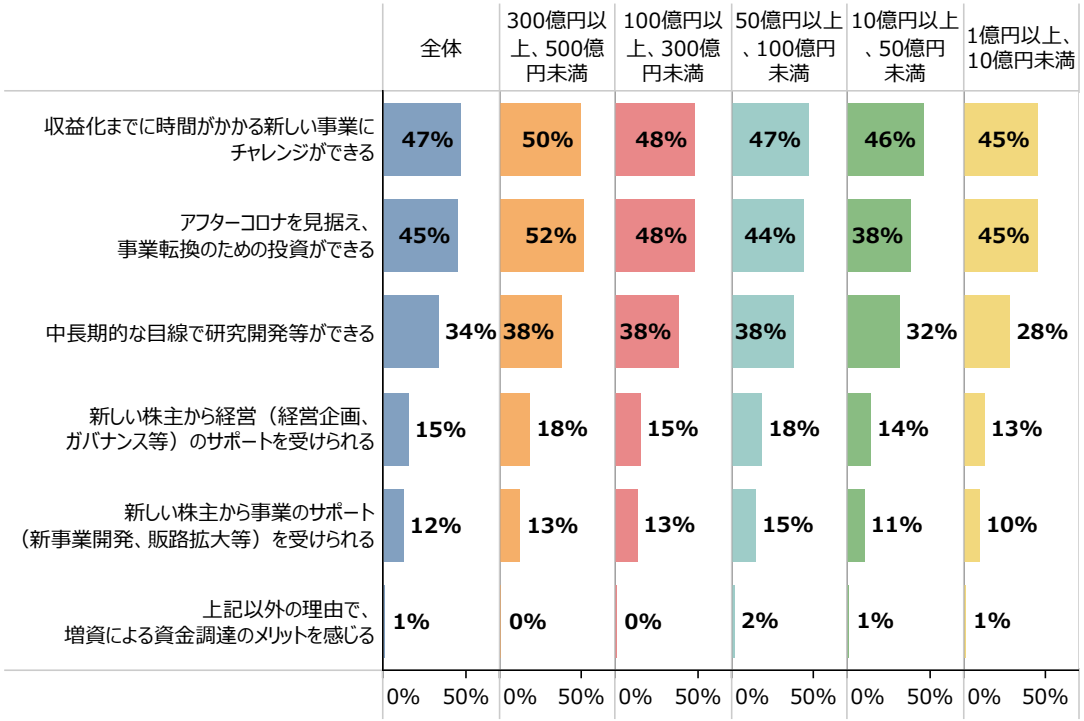
第2-2-160図は、資金調達の手法として、今後増資を検討したいと考えるかを確認したものである。全体では、「積極的に活用したい」、「機会があれば活用を検討したい」と回答した企業の割合が合わせて37%となっており、売上規模別で見ると、売上規模の小さい企業では少し割合は下がるものの、エクイティ・ファイナンスの活用に関心がある企業が一定程度存在することが分かる。また、第2-2-161図は、増資による資金調達を検討したいと回答した企業に対して、その理由について確認したものである。全体及びいずれの売上規模においても、「収益化までに時間がかかる新しい事業にチャレンジができる」の回答割合が最も高くなっており、次いで「アフターコロナを見据え、事業転換のための投資ができる」、「中長期的な目線で研究開発等ができる」と回答している企業の割合が高くなっている。返済の必要がない資金というエクイティ・ファイナンスの特徴が、新規事業や事業転換といった取組のための資金として適していると考えている事業者が一定程度存在することがうかがえる。

第2-2-160図　今後の増資による資金調達の活用意向（売上規模別）



資料：中小企業庁「中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報」
（注）回答数(n)は以下のとおり。全体：n=1,892、300億円以上、500億円未満：n=176、100億円以上、300億円未満：n=414、50億円以上、100億円未満：n=170、10億円以上、50億円未満：n=458、1億円以上、10億円未満：n=674。

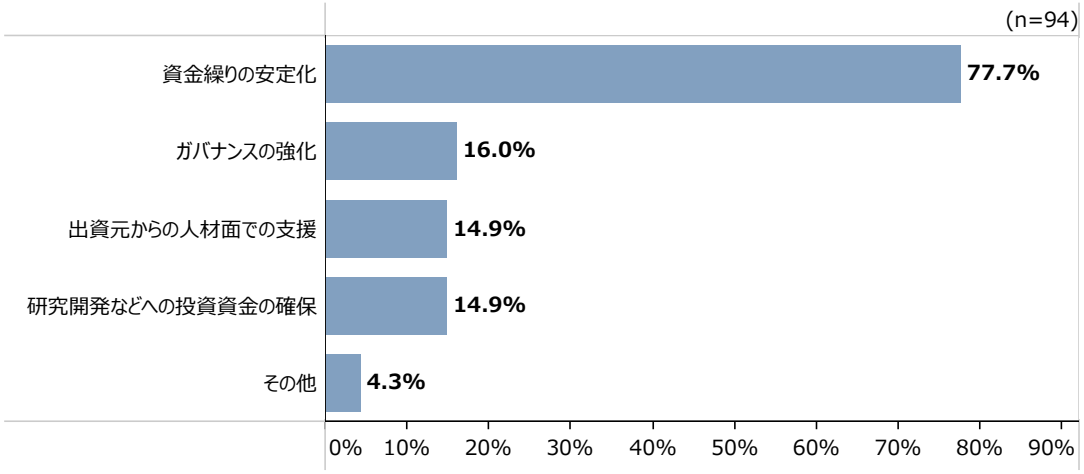
第2-2-161図　増資による資金調達を検討したいと思う理由（売上規模別）



資料：中小企業庁「中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報」
（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)は以下のとおり。全体：n=695、300億円以上、500億円未満：n=84、100億円以上、300億円未満：n=164、50億円以上、100億円未満：n=66、10億円以上、50億円未満：n=151、1億円以上、10億円未満：n=230。

最後に、**第2-2-162図**はエクイティ・ファイナンスを既に利用している企業に対し、メリットを確認したものである。これを見ると「資金繰りの安定化」と回答した企業の割合が最も高くなっており、次いで「ガバナンスの強化」や「出資元からの人材面での支援」と回答した企業も一定数存在する。資金調達においてエクイティ・ファイナンスを活用することは、資金繰り面での効果以外にも、人材面での支援などの効果も期待できるといえよう。

第2-2-162図　エクイティ・ファイナンスのメリット



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。
2.エクイティ・ファイナンスについて、「既に利用している」と回答した企業を集計対象としている。

以上、本項では感染症流行以降、借入金の過剰感を感じている企業の割合が増加し、また借入金の過剰感を感じている企業において、新たな資金調達への懸念を感じている企業の割合が高いことを確認した。また、債務の過剰感を感じている企業においても成長を目指す意向を持つ企業が半数程度存在することや、新しいチャレンジや事業転換といったリスクを伴う投資のために、エクイティ・ファイナンスの活用意向を持つ企業も存在することを確認した。

事例2-2-23では、ファンドからの出資と合わせて、人材やDXのノウハウを受け入れることで、それまで十分に進んでいなかった業務のDX化を急速に進め、経営改善につなげている企業の事例を紹介している。経営者は日々の業務に忙殺され、成長や事業転換に向けた取組に着手できていない場合も多く、ファンドなどによる支援を通じて比較的中長期を見据えた経営戦略などを描くことで、事業者自身が成長に向けた気付きを得て、成長につながる可能性も考えられる[65]。また、**コラム2-2-6**では、証書貸付けなどの、中小企業にとって一般的な資金調達以外の新たな資金調達手段として、近年注目されているオルタナティブ・ファイナンスについて紹介している。

65　例えば飯岡（2020）はPE（プライベートエクイティ）ファンドが投資を行った企業の売上高が、比較対象の企業と比べて平均的には有意に増加していることを示唆している。

事例
2-2-23

ファンドの資本を受け入れ、DX推進により経営改善と再成長につなげる中小企業

所在地　神奈川県秦野市
従業員数　18名
資本金　5,100万円
事業内容　飲料・たばこ・飼料製造業

株式会社金井酒造店

▶ 売上げの減少に有効な手立てを打てず

神奈川県秦野市の株式会社金井酒造店は、日本酒の製造・販売を行う企業である。創業150年を超え、秦野市唯一の酒蔵となっている。佐野博之社長は2000年代中盤に専務に就任後、それまで先代社長の専権事項となっていた経理の内容を把握し、本業である酒造業が赤字となっている自社の厳しい経営状況を目の当たりにした。佐野社長はこのままでは事業承継が困難であると判断し、経営状況の改善に奔走。まずは経費削減を行うなどできるところから着手したが、根本的な問題であった売上げの減少傾向から脱するには至らず、また付き合いの長い取引先に配慮しながらの販路拡大に苦慮し、経営状況がなかなか上向かなかった。

▶ M＆Aを検討する中でのファンドとの出会い

こうした中で、社内の経理体制の改善のために、知人の酒蔵の社長を通じて紹介された会計士への交代を実施。M＆Aによる抜本的な解決も検討していたが、会計士を通じた紹介を受け、ファンドによるM＆Aも視野に入れて検討を続けた。当時専務だった佐野社長は2021年3月、「中小企業成長支援ファンド」を掲げるくじらキャピタル株式会社の竹内真二社長と面会し、「この人とだったら」という直感を得た。当初、ファンドのイメージとしてハゲタカファンドのようなイメージを持っていた先代社長の父からは反対をされたものの、ファンドの資本受入れによるメリットや必要性などを丁寧に説明し、最終的に理解を得ることができた。

同社は、ファンドが100%出資する株式会社を新設し吸収分割を行うスキームにより、ファンドの資本の受入れを実施。同社のこだわりのある酒造りについてはそのまま現体制で行いつつも、くじらキャピタルから人的資本やDXのノウハウを受け入れて、顧客接点から後方支援に至るまで「端から端までのDX」で経営改善に着手した。

▶ 製造工程やバックオフィス、販売に至る端から端までのDXで課題を解決

ファンドからの資本受入れ後の動きは早かった。資本受入れ当日に自社ECサイトを立ち上げ、同社初の直販を開始。その他にも、ファンドにより投入された資本により、社内のDXを加速させた。具体的には業務フローの見直しを徹底し、経理、プロジェクト管理、勤怠管理、社内コミュニケーションなどにおいてクラウドツールを導入し、醸造工程にもIoTによる管理を導入した。また、杜氏らの待遇を改善し、就業規則・労務規定の再整備も行うなど、くじらキャピタルから取締役を受け入れて以降、それまで資金的な制約や古くからの取引先などへの遠慮から進めづらかった改善を次々と実施している。また、若い社員がファンドの担当者からECサイトの管理方法などを学び、ノウハウの蓄積も進んでいる。

季節商品の企画やSEO対策（検索エンジンで自社のサイトが多く露出されるように行う対策）などを実施し、ECサイトについては数か月の経過時点でリピート顧客が定着するなど、早速効果が出始めている。苦戦をする飲食店向けの販売を支える新たな販路として、ECによる直販が徐々に成長を続けており、ファンドの経営参画から1年が経過する来期には黒字に転換する見通し。「ファンドからの資本受入れ後も、地域の業界とも変わらないお付き合いができている。事業承継やM＆Aはなかなか相談しづらいテーマだが、まずは動いてみることを勧める。人と会って話してみないと分からないものだ。」と、佐野社長は語る。


佐野社長（左）と竹内社長（右）



新しく始めた日本酒の福袋


秦野の日本酒造り

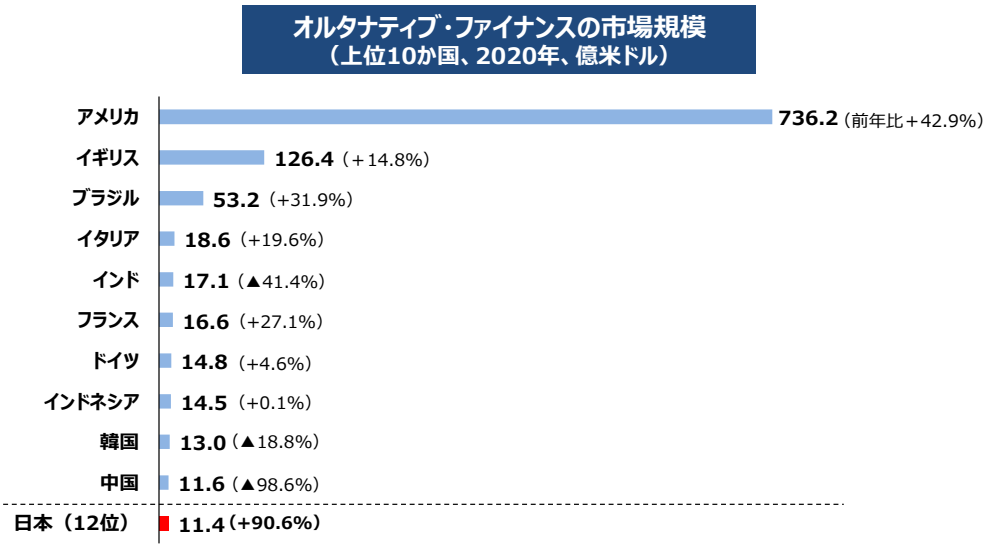
コラム

2-2-6　オルタナティブ・ファイナンス

社会のデジタル化の潮流の中で、中小企業の新たな資金調達手法として、インターネットを活用した資金調達手段である、オルタナティブ・ファイナンス（補完金融）が注目され始めている。オルタナティブ・ファイナンスには多様な形態があるが、代表的なものとしては不特定多数の個人からインターネットを通じて資金を集めるクラウドファンディングや、財務諸表でなく購買データ等の新たな指標をAIにより分析することで融資の可否の判断を行うトランザクションレンディング、従来のファクタリング（小口の売掛債権を売却し流動資金化（現金化）すること）にかかる手続全てインターネット上で完結させるオンライン型ファクタリングなどが挙げられる。オルタナティブ・ファイナンスの普及は中小企業の資金調達における選択肢の多様化を通じて資金繰りの更なる円滑化に貢献しうるため、社会にとって望ましいことである。

近年、各地の地方銀行がオルタナティブ・ファイナンス事業を行うスタートアップと提携したサービスを開始していることは、オルタナティブ・ファイナンスが社会に普及しつつあることを象徴している。「時代に応じて変化するお客様のニーズにお応えする必要がある」と考え、オンライン型ファクタリングを運営するOLTA（株）との提携を決断した（株）十六銀行のように、提携に前向きな地方銀行も多い。こうした地方銀行の参入は、中小企業のオルタナティブ・ファイナンス利用促進に貢献している。岐阜県で電気通信工事業を営むA社は、「いつもお世話になっている地銀（十六銀行）の担当者から紹介されたため、安心してオンライン型ファクタリングを利用することができた」という。

コラム　2-2-6①図　オルタナティブ・ファイナンス（補完金融）の市場規模



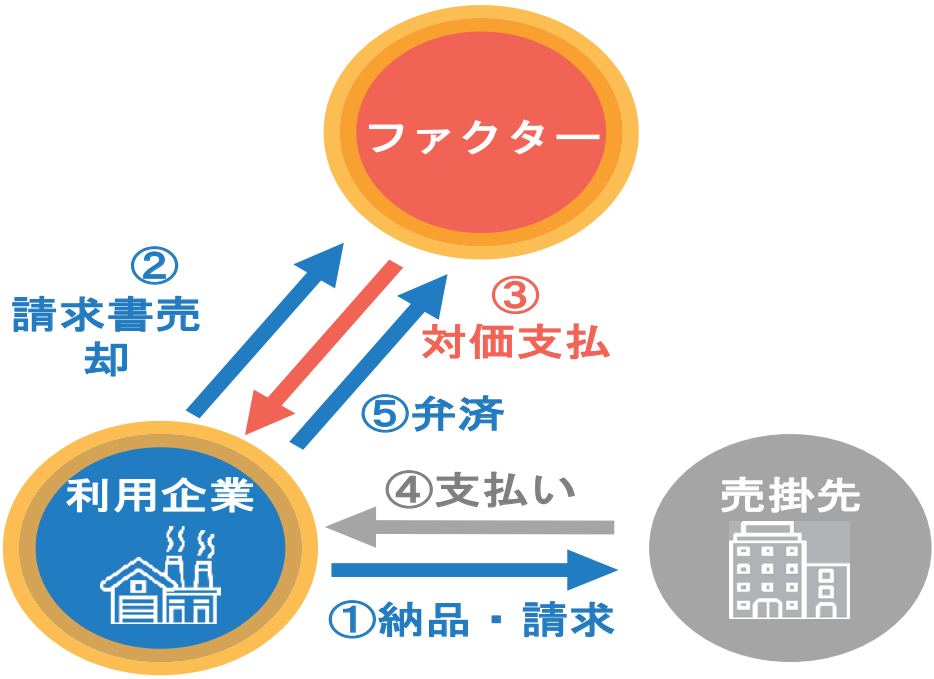
（出所）Cambridge Centre for Alternative Finance「The 2nd Global Alternative Finance Market Benchmarking Report」（2021年6月）より作成。

しかし、世界各国と比較すると依然として日本ではオルタナティブ・ファイナンスの活用が遅れている。**コラム2-2-6①図**から明白であるように、2020年の市場規模で比較すると、日本はアメリカの約65分の１、イギリスの約11分の１であり、その小ささは歴然である。

今後、新型コロナウイルス感染症からの経済の回復過程の中では、数あるオルタナティブ・ファイナンスの手法の中でも、早急かつ手軽な資金調達を可能とする、オンライン型ファクタリングのニーズが高まると考えられ

る。中小企業はコロナ禍で増大した債務を抱えながら、先行きが不透明な中で事業を行わなければならず、資金繰りが不安定な状況に置かれるためである。オンライン型ファクタリングにおいては、AI等を活用して審査を行う。必要書類は従来と比べ大幅に少なく済み、資金を得るまでに要する日数は１日程度となる。銀行の融資の金利と比較すると、オンライン型ファクタリングはその手数料率（１桁％台が主流）が高い点が懸念として挙げられるものの、調達した資金により実施する事業の粗利益率の方が高ければ中小企業には利用するインセンティブが働く。三重県で卸売業を営むＢ社は「オンライン型ファクタリングは手数料が多少高いものの、仕入れ資金がなければ仕事が始まらない」と言う。

コラム　2-2-6②図　オンライン型ファクタリングにおける手続きの流れ（2者間スキーム）



出典：OLTA（株）作成

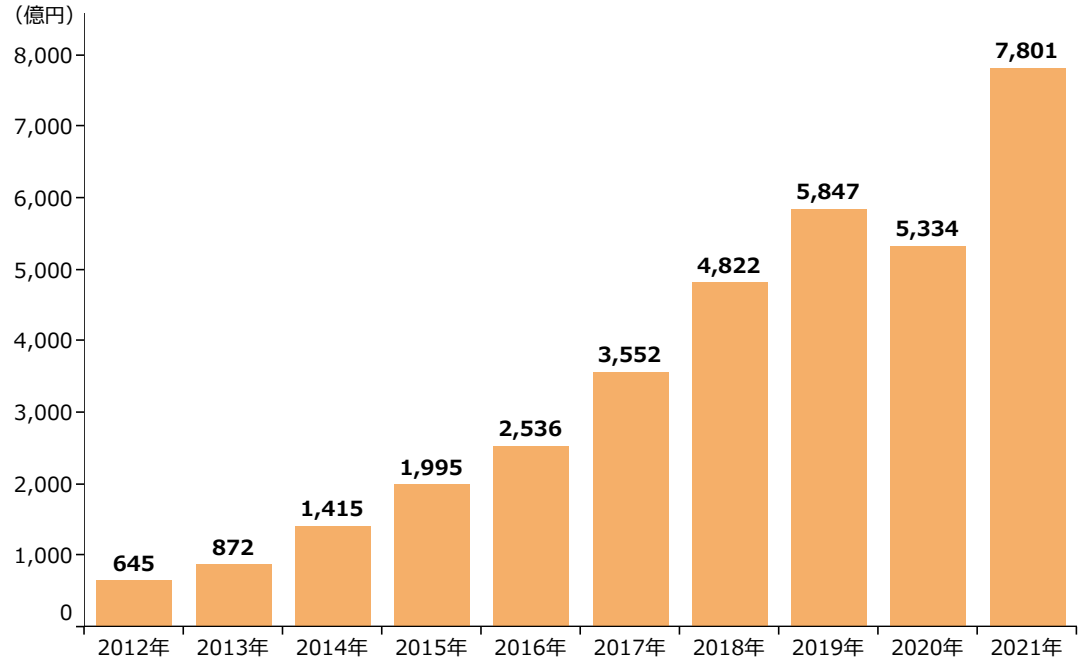
こうしたオンライン型ファクタリングのニーズの高まりをきっかけとして、今後、オルタナティブ・ファイナンスを利用する中小企業は更に増加していくであろう。オルタナティブ・ファイナンスの活用方法は多様である。一例を挙げると、オンライン型ファクタリングを利用した急速な資金調達に加えて、トランザクションレンディングを活用した借入れの増額や、クラウドファンディングを活用した新事業展開の際の資金の調達が考えられる。中小企業が自らの状況に応じて最適なオルタナティブ・ファイナンスの手法を上手く選択し、積極的にその利用を決断することにより、オルタナティブ・ファイナンスが日本社会に更に普及し、中小企業の資金繰りの更なる円滑化が実現されていくことが期待される。

４．スタートアップ

ここでは、我が国のスタートアップを取り巻く現状について概観する。

第2-2-163図は、国内スタートアップ企業の資金調達額の推移を示したものである。資金調達額は2019年にかけて一貫して増加傾向にあり、感染症流行の影響があった2020年に一時落ち込むものの、2021年には再び増加していることが分かる。

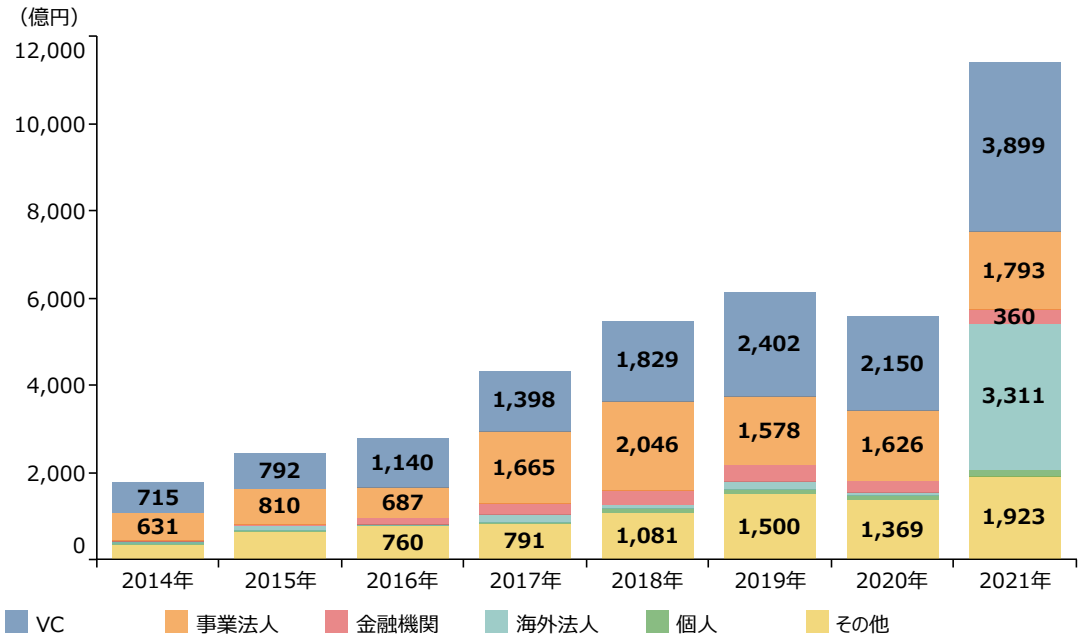
第2-2-163図　国内スタートアップ資金調達額推移



資料：INITIAL「JAPAN STARTUP FINANCE REPORT 2021」(2022年1月25日時点)
（注）ここでのスタートアップの定義は、「日本国内の未公開企業（外国人が起業した国内の会社及び日本人が起業した海外の会社を含む）」、「ユニークなテクノロジーや製品・サービス、ビジネスモデルをもち、事業成長のための投資を行い、事業成長拡大に取り組んでいる企業」、「これまでの世界（生活、社会、経済モデル、テクノロジーなど）を覆し、新たな世界への変革にチャレンジする企業」、その他、INITIALが対象と判断した企業となっている。

続いて、**第2-2-164図**は、投資家側から見たスタートアップへの投資額[66]の推移を、投資家のタイプ別に示している。2020年において一度落ち込んでいるものの、2014年以降はおおむね増加傾向にあり、2021年は感染症下であったものの、VC（ベンチャーキャピタル）や事業法人などによる投資額が増加しており、１兆円を超えていることが分かる[67]。

第2-2-164図　投資家タイプ別投資額の推移



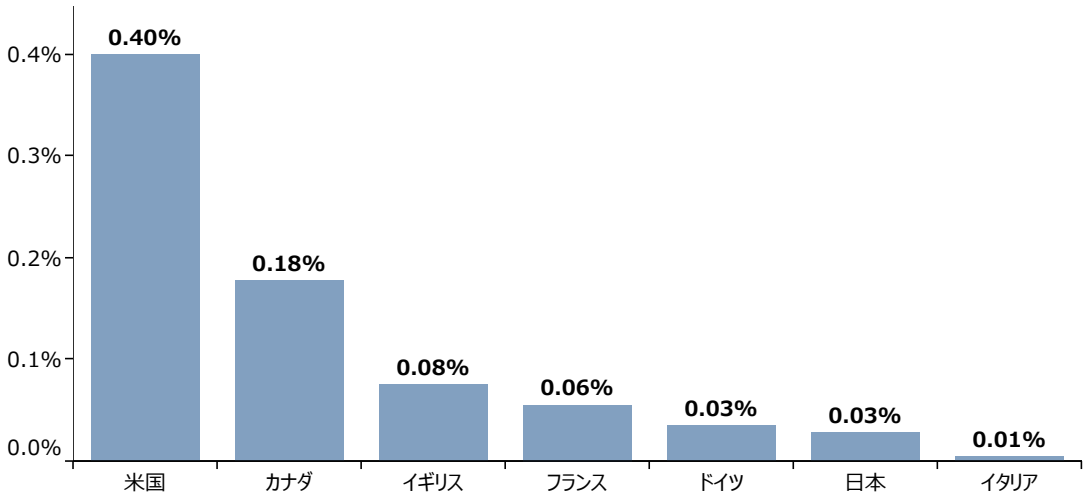
資料：INITIAL「JAPAN STARTUP FINANCE REPORT 2021」(2022年1月25日時点)
（注）1.ここでのスタートアップの定義は、「日本国内の未公開企業（外国人が起業した国内の会社及び日本人が起業した海外の会社を含む）」、「ユニークなテクノロジーや製品・サービス、ビジネスモデルをもち、事業成長のための投資を行い、事業成長拡大に取り組んでいる企業」、「これまでの世界（生活、社会、経済モデル、テクノロジーなど）を覆し、新たな世界への変革にチャレンジする企業」、その他、INITIALが対象と判断した企業となっている。
2.その他に未分類・不明を含む。

66 INITIALのデータにおいては「資金調達」と「投資額」では、定義が異なるため、資金調達と金額が一致しない点に留意。具体的には、スタートアップの買収や子会社化はスタートアップへの「投資額」として集計に含まれるものの、事業会社やVCによる買収・子会社化によるスタートアップへの出資は「資金調達」の集計対象とはなっていない。

67 海外法人による投資額の大幅な増加は、PayPal社による、（株）Paidyの買収（約27億ドル）などを含んでいることによるもの。

続いて、**第2-2-165図**は、Ｇ７諸国におけるベンチャーキャピタル投資（対GDP比）の比較を示したものである。これを見ると、日本のベンチャーキャピタル投資額の対GDP比は0.03％であり、Ｇ７諸国の中ではイタリアに次いで低いことが分かる。日本におけるスタートアップ向けの投資額は増加傾向にあるものの、米国などと比較すると依然として大きな差があり、スタートアップの資金調達環境の整備が求められている状況にある。

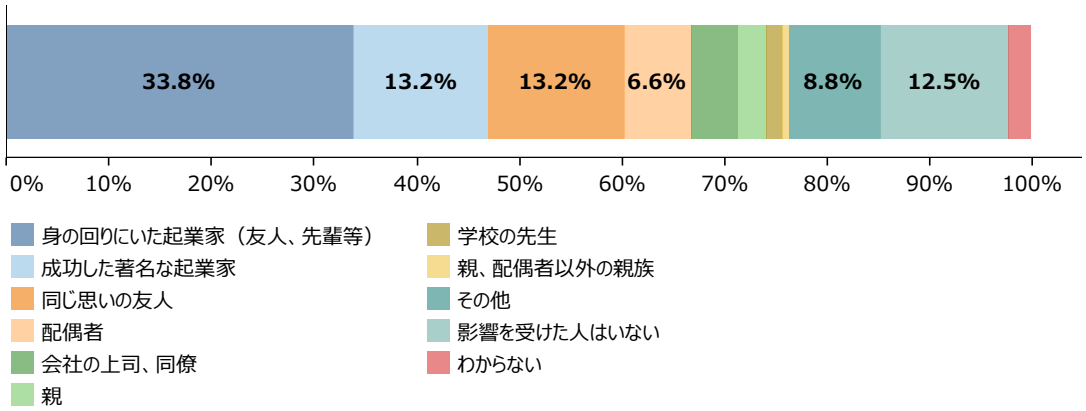
第2-2-165図　ベンチャーキャピタル投資（対GDP比）の国際比較



資料：OECD「Entrepreneurship at a Glance 2018」
（注）日本は2016年の数値。他の国は2017年の数値となっている点に留意。

続いて、**第2-2-166図**は起業家に対して、起業に当たり最も影響を受けた人を確認したものである。これを見ると、「身の回りにいた起業家」や「同じ思いの友人」の回答割合が高くなっていることが分かる。身近に起業家や起業を目指す人がいる環境が、起業においては重要といえよう。

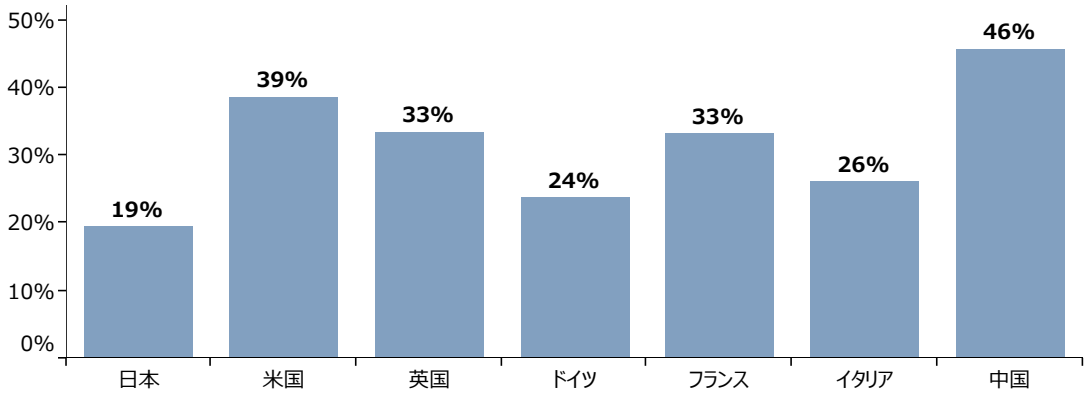
第2-2-166図　起業に当たり最も影響を受けた人



資料：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2021」
（注）1.アンケートの調査対象は設立５年以内のベンチャー企業1,514社。調査期間は2021年5月11日～6月11日。
2.有効回答数はn=136 。

また、第2-2-167図は周囲に起業家がいる人の割合を確認したものである。これを見ると、日本では身近に起業を経験した人が他国に比べて低くなっていることが分かる。

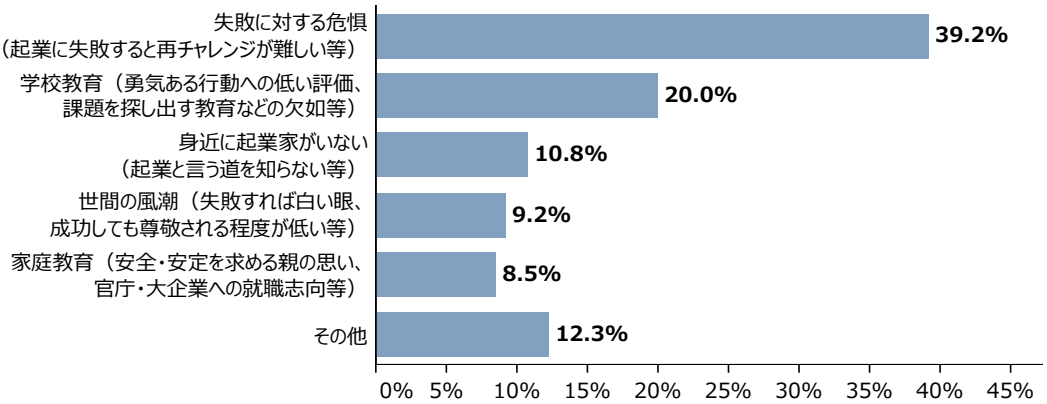
第2-2-167図　周囲に起業家がいる人の割合



資料：みずほ情報総研株式会社「令和２年度グローバル・スタートアップ・エコシステム強化事業（起業家精神に関する調査）」
（注）1.2018年の調査の数値。
2.ここでいう「周囲に起業家がいる」とは、「過去2年間に、新しくビジネスを始めた人を知っている」とした割合を示している。

第2-2-168図は、起業家が考える、日本で起業が少ない原因を示したものである。これを見ると、「失敗に対する危惧」の回答割合が最も高く、次いで「学校教育」、「身近に起業家がいない」となっていることが分かる。日本において起業を目指す人の数が増えていくためには、こうした失敗に対するリスクが抑えられることや、身近に起業を考える人が増えるような環境の整備が求められているといえよう。

第2-2-168図　日本で起業が少ない原因



資料：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2021」
（注）1.アンケートの調査対象は設立５年以内のベンチャー企業1,514社。調査期間は2021年5月11日～6月11日。
2.有効回答数はn=130 。

最後に**事例2-2-24**では、ファンドに限らず、企業や個人などからのエクイティによる資金調達や政府系金融機関などからの借入れによる資金調達を活用し、研究開発投資を行うことで、高品質な人工ダイヤモンド結晶の実用化に成功し、市場ニーズを捉えて業績を急拡大させている企業を紹介している。

事例
2-2-24

継続的な資金調達と技術開発の強化に取り組み、業績の大幅向上に至った中小企業

所在地　大阪府豊中市
従業員数　60名
資本金　4億9,517万円
事業内容　その他非鉄金属製造業

株式会社イーディーピー

▶ 製造技術を強みにして発足

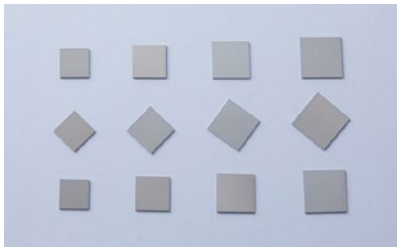
株式会社イーディーピーは、独立行政法人産業総合研究所発の第100号となるベンチャー企業で、2009年9月に設立された。単結晶で大型の人工ダイヤモンドを開発・製造し、主に海外の人工宝石製造メーカーなどに販売している。販売されたダイヤモンドは、ジュエリー用として加工されるほか、優れた摩耗性や耐熱性をいかして、精密機械用の切削工具やデバイスや電子部品を熱から守るためのヒートシンクなど、広く工業用の部品にも加工されている。近年、天然ダイヤモンドの流通量が少なく、ダイヤモンドの人工宝石の販売が増加しているが、当社の独自製法で製造した種結晶がその原料として使われ、人工宝石の安定的な供給に貢献している。

▶ 資金調達が企業の成長の支えとなる

売上げを立てていくためには、まとまった初期投資が重要である。特に製造業においては、ファブレス企業や事業用の資産を譲り受ける場合などでない限り、新たに機械や工場など大型の設備投資を伴うことから、資金調達の必要性はとても高い。しかし、設立前の2008年にリーマン・ショックが発生。当初の調達の予定の話が流れてしまうなど、しばらく苦労の日々が続いたが、諦めずに資金調達のために奔走した。設立時は資本金1,000万円で開業。その後も、自社の技術の素晴らしさを的確に伝えて理解してもらえるよう、出資を募るためのプレゼンテーションに力を注いだ。藤森社長がこれまで長年培った人脈も大切にし、あらゆる企業や個人からの協力を得ることができた。並行して、政府系金融機関の融資も活用。補助金が交付される事業にも複数回採択され、事業の高度化を進めて企業の信用力を高めた。販売面では当初から海外を中心に販路は構築していたものの、2016年頃に主要取引先が離れてしまい、売上げに大きく影響。しかし、その期間も調達した資金を有効活用して、確立された技術の更なる向上を追求し続け、苦しい局面も乗り越えた。

▶ 継続的な技術開発の成果により飛躍する

2017年に長年の技術開発が実を結び、従来よりも大きく、高品質な結晶を実用化することに成功した。これが契機となり、大型の宝石を作ることができる種結晶を次々に実用化し、人工宝石ビジネスの発展を支えた。また、ダイヤモンドを半導体デバイスとして利用する開発にも、素材の供給という形で貢献した。2021年の売上げは、4年前と比べて5倍以上にまで増加。黒字幅も拡大基調であり、成長の勢いは著しい。現在も、毎月多くの受注の問合せに対応している状況である。今後は、生産能力の更なる向上を見込み、新たに工場を新設する予定。雇用も積極的に進めていく方針だ。藤森社長の日本のものづくり産業への思いは熱い。「日本における製造業の役割は非常に大きい。いかに情熱を持って事業に取り組み、従業員や応援してくれる人にどれだけリターンをもたらすことができるかが大事。技術力を有し、成長を期待できる企業が、もっと資金を集めやすくなるような社会・文化になってほしい。」と、藤森社長は語る。


高い品質の種結晶


藤森直治社長


工場内の製造機械

第５節　まとめ

本章では、企業の成長を促す経営力と組織について分析した。

第１節では、ブランドの構築・維持に向けた取組状況や取組内容を概観した。ブランドの構築・維持に取り組んでいる企業においては、ブランドが取引価格の維持・引上げにつながっていることが確認された。またデザイン経営の取組状況についても確認し、ブランドコンセプトを明確化することや、社内外へ浸透させることにより、ブランド力を高めることの重要性を事例を交えながら確認した。

第２節では、中小企業における能力開発や人事評価制度などの人的資本投資に関する取組について分析した。計画的なOJT研修やOFF-JT研修を実施している企業の方が、売上高増加率が高く、積極的に従業員の能力開発に取り組むことの重要性を指摘した。また、人事評価制度や、給与体系の整備、福利厚生施策の実施など、総合的な人事施策の重要性について確認した。さらに、フリーランス人材などの外部人材の活用が中小企業の競争力を高める可能性について確認した。中小企業経営は経営者一人だけでは成り立たない。重要な経営資源である人材とともに、組織として経営課題を克服していく必要がある。従業員の能力を引き出すためには、従業員が存分に活躍できる環境を整えることが重要である。こうした人的資源投資に関する取組を通じて、我が国の中小企業がさらに発展していくことを期待したい。

第３節では、経営理念・ビジョンに着目し、掲げている内容や浸透に向けた取組について分析した。複数のステークホルダーを意識した経営理念・ビジョンを掲げる企業が多いことや、自社の存在意義や目指す未来像を継承する重要性、環境の変化に応じ再構築していく意義を確認した。また、組織内の浸透を課題とする企業が少なくない中で、全社的に浸透している企業は従業員の自律的な働き方の実現に寄与していることや経営判断のより所となっていることを確認した。

次に、経営戦略の策定における外部環境及び内部環境の情報収集・分析状況を概観し、情報を分析し経営戦略に十分に反映させている企業の割合が多くはないことを確認した。また、経営戦略を定期的に見直すことや、社内に浸透させることの重要性についても確認した。

さらに、中小企業経営者に着目し、経営者の特徴を確認しつつ、経営力を高める取組について分析した。経営者の多くは、経営に関する学習状況を十分に確保できていないと認識していることや、経営者が学習時間を意図的に確保している企業の方が、売上高増加率の水準が高い傾向にあることを確認した。また、経営者が学習するだけでなく、学習した内容を経営や業務で実践することの重要性を指摘した。

第４節では、感染症下での海外展開の状況を概観し、中小企業において越境ECの利用割合が増加傾向にあることを確認した。また、脱炭素化やビジネスと人権といった共通価値に対する認識や取組状況について概観し、中小企業における取組が十分に進んでいない状況を確認した。さらに感染症下で過剰債務に悩む企業が少なくないことを確認した。最後にスタートアップ企業を取り巻く状況についても概観した。

共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援

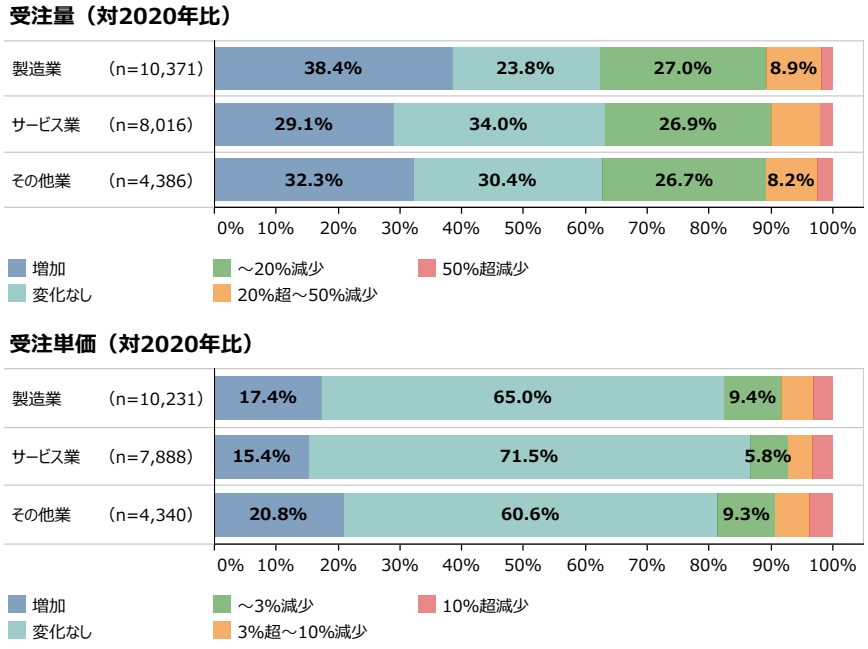
本章では、共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援について確認していく。

第１節 取引適正化と企業間取引

本節では、（株）東京商工リサーチが実施した「令和３年度取引条件改善状況調査」[1]の結果から、中小企業における感染症流行後の企業間取引の状況を確認する。

第2-3-1図は、最も多く取引している販売先との取引において、業種別に、2021年の受注量及び受注単価の変化について見たものである。業種に関わらず、４割程度の企業で、2020年と比べると受注量が減少していることが分かる。一方で、製造業では４割程度、サービス業やその他業では３割程度の企業で、受注量が増加しており、一部の企業では、感染症流行による影響から回復している様子も見て取れる。また、受注単価については、業種に関わらず、減少しているのは２割程度となっており、多くの企業では横ばいか増加傾向となっている。

第2-3-1図　業種別に見た、受注量及び受注単価の変化（2021年）

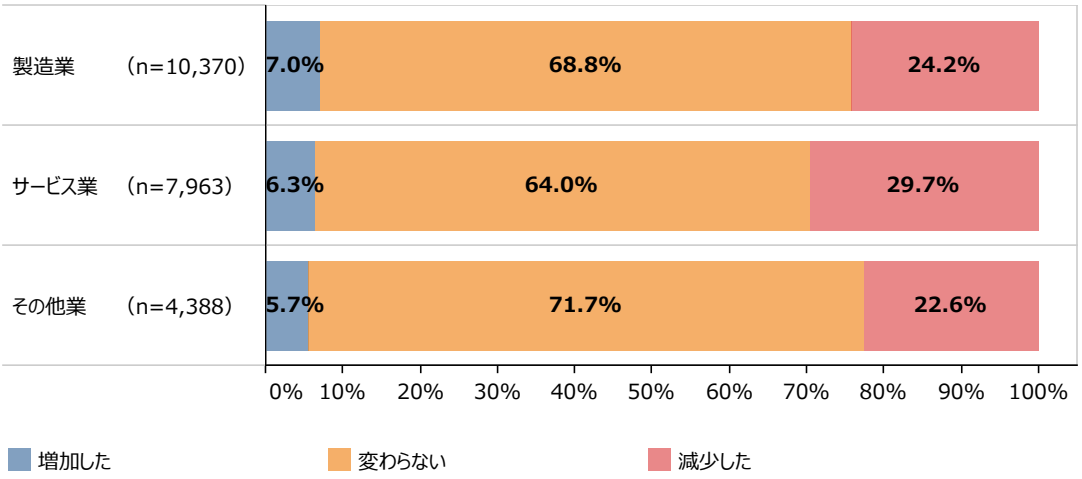


資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.最も多く取引している販売先との取引について、2021年の受注量・受注単価を尋ねたもの。

1 （株）東京商工リサーチ「令和３年度取引条件改善状況調査」：（株）東京商工リサーチが2021年９月から10月にかけて、全国88,800社（うち発注側事業者8,200社、受注側事業者80,600社）の企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答25,888件（うち発注側事業者2,438件、受注側事業者23,450件）、回収率29.2%（うち発注側事業者29.7%、受注側事業者29.1%））。

第2-3-2図は、業種別に、感染症下での販売先数の変化について見たものである。いずれの業種も２割超の企業で、販売先数が「減少した」と回答していることが分かる。一方で、１割未満ではあるものの、感染症下においても販売先数を増加させている企業も存在する。

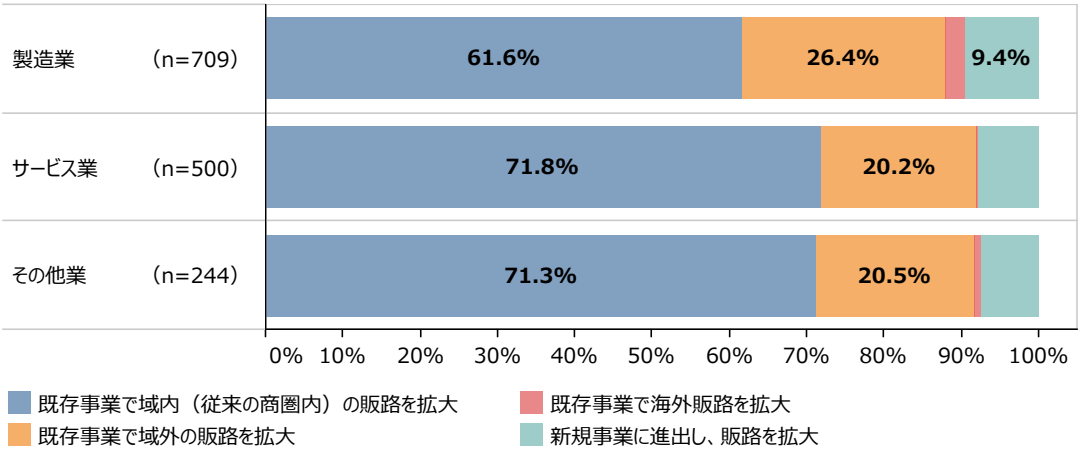
第2-3-2図　業種別に見た、感染症下での販売先数の変化



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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2-3-3図は、業種別に、感染症下で販売先数を増加させた企業の増加要因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、多くの企業が「既存事業で域内（従来の商圏内）の販路を拡大」と回答していることが分かる。また、製造業では、「既存事業で域外の販路を拡大」や「新規事業に進出し、販路を拡大」の割合が相対的に高いことが分かる。

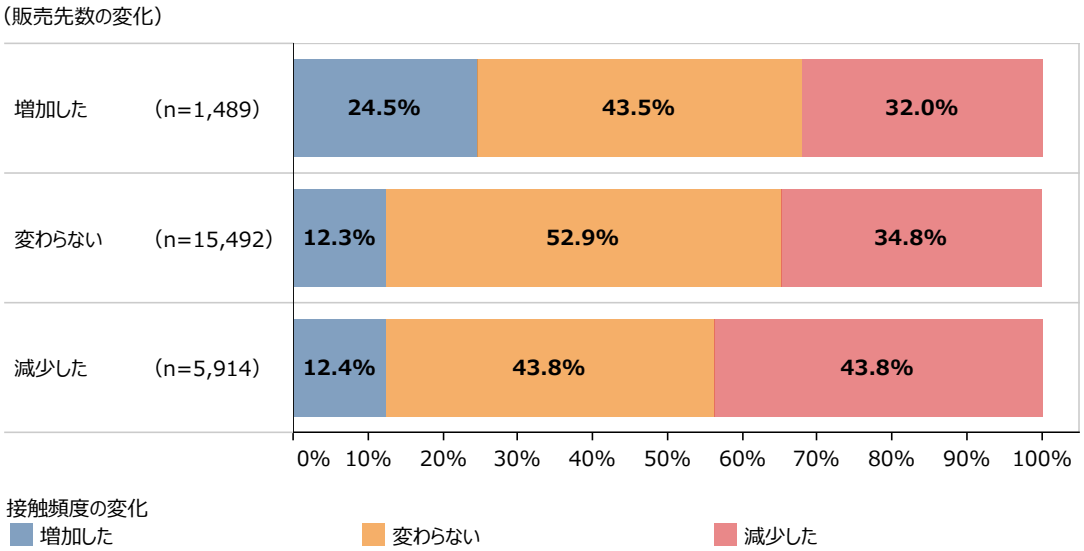
第2-3-3図　業種別に見た、感染症下での販売先数増加の要因



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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.感染症流行前後で販売先数の変化について、「増加した」と回答した者に対する質問。

第2-3-4図は、感染症下での販売先数の変化の状況別に、取引先との接触頻度について見たものである。これを見ると、販売先数を増加させている企業では、接触頻度も増加させている割合が相対的に高く、販売先数を減少させている企業では、接触頻度も減少している割合が高いことが分かる。リモート商談など、コミュニケーション方法が多様化する中で、適切な接触頻度を維持する姿勢が重要といえよう。

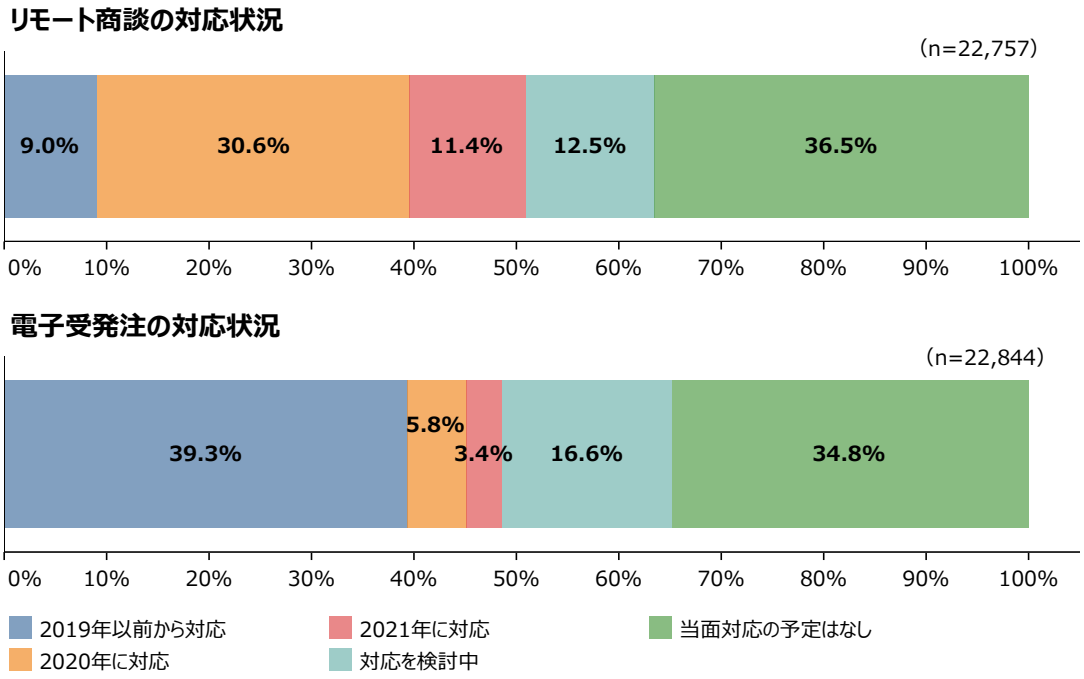
第2-3-4図　感染症下での販売先数の変化の状況別に見た、取引先との接触頻度



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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.感染症下での取引先との接触頻度は、電話やオンラインも含めて、代表的な取引先との取引関係について、尋ねたもの。

第2-3-5図は、企業間取引におけるデジタル化の状況について見たものである。これを見ると、いずれも５割前後の企業が既に対応済みであることが分かる。また、リモート商談については、2020年に対応した企業が３割超と高く、感染症の流行を契機に多くの企業が対応したことが分かる。電子受発注については、４割程度の企業が2019年以前から対応していたことが分かる。

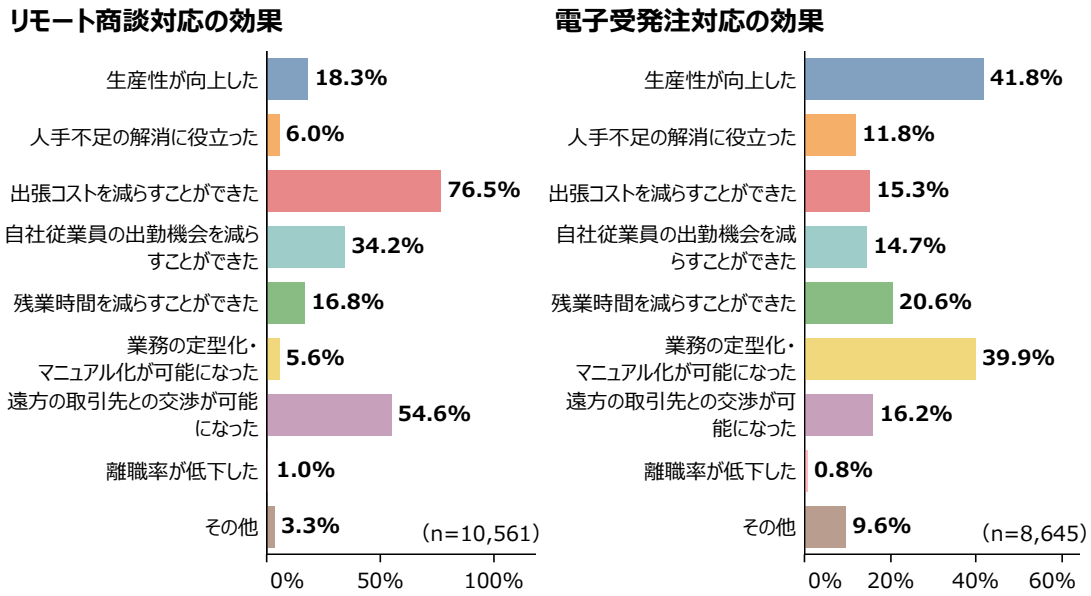
第2-3-5図　企業間取引におけるデジタル化の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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2-3-6図は、企業間取引におけるデジタル化に対応したことによる効果について見たものである。リモート商談においては、感染症対策として対応した企業が多いものの、「出張コストを減らすことができた」や「遠方の取引先との交渉が可能になった」といったコスト削減などの効果を実感する企業が多いことが分かる。電子受発注においては、「生産性が向上した」や「業務の定型化・マニュアル化が可能になった」といった業務効率化に関する効果が上位となっている。

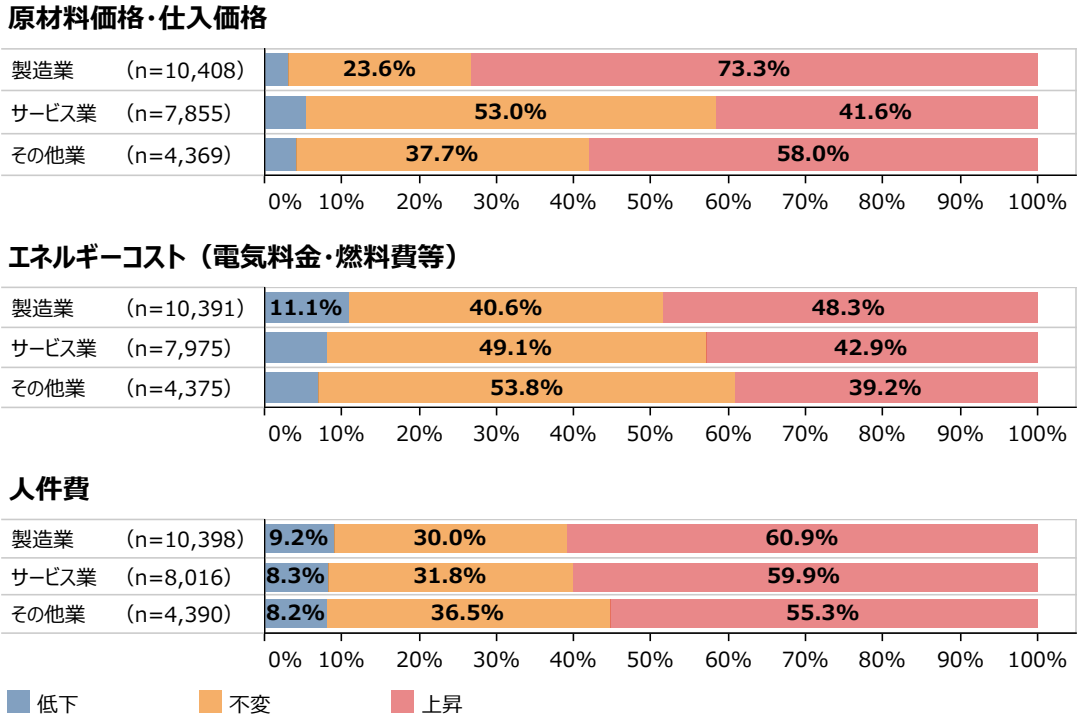
第2-3-6図　企業間取引におけるデジタル化に対応したことによる効果



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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/電子受発注について、「2019年以前から対応」、「2020年に対応」、「2021年に対応」と回答した者に対する質問。

第2-3-7図は、業種別に、直近１年間の各コストの動向について見たものである。いずれにおいてもコストが低下している企業は１割程度となっており、多くの企業では、コストが横ばいから上昇傾向にあることが分かる。

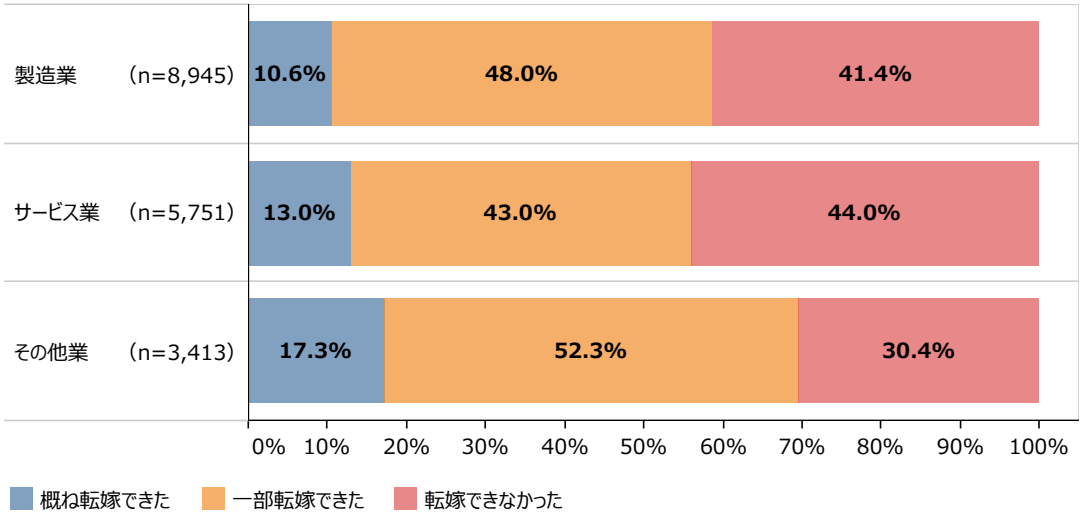
第2-3-7図　業種別に見た、直近１年間の各コストの動向



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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2-3-8図は、業種別に、直近１年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況について見たものである。これを見ると、「概ね転嫁できた」と回答したのはいずれの業種においても２割未満である。「転嫁できなかった」と回答したのは製造業やサービス業では４割超、その他業でも３割超となっている。

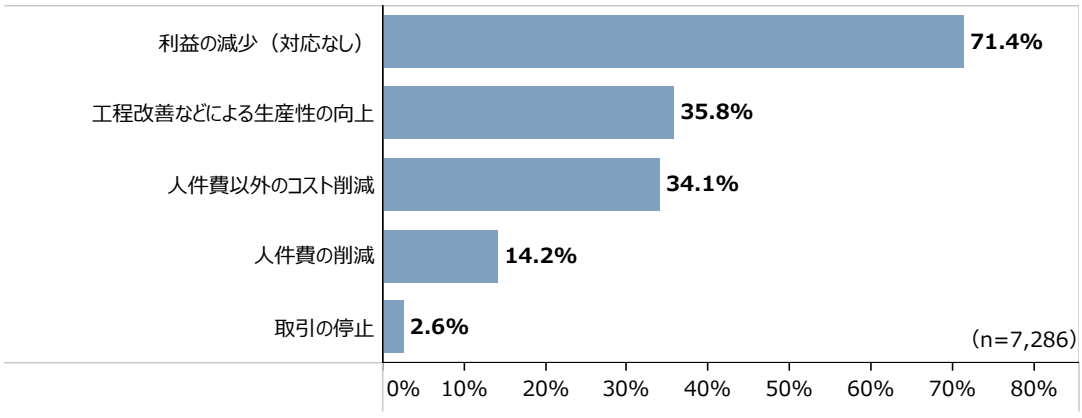
第2-3-8図　業種別に見た、直近１年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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2-3-9図は、コスト変動を価格転嫁できなかった際の対応について見たものである。これを見ると、７割超の企業で価格転嫁できていないことが、利益の減少に直結していることが分かる。こうしたことからも、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様子が見て取れる。

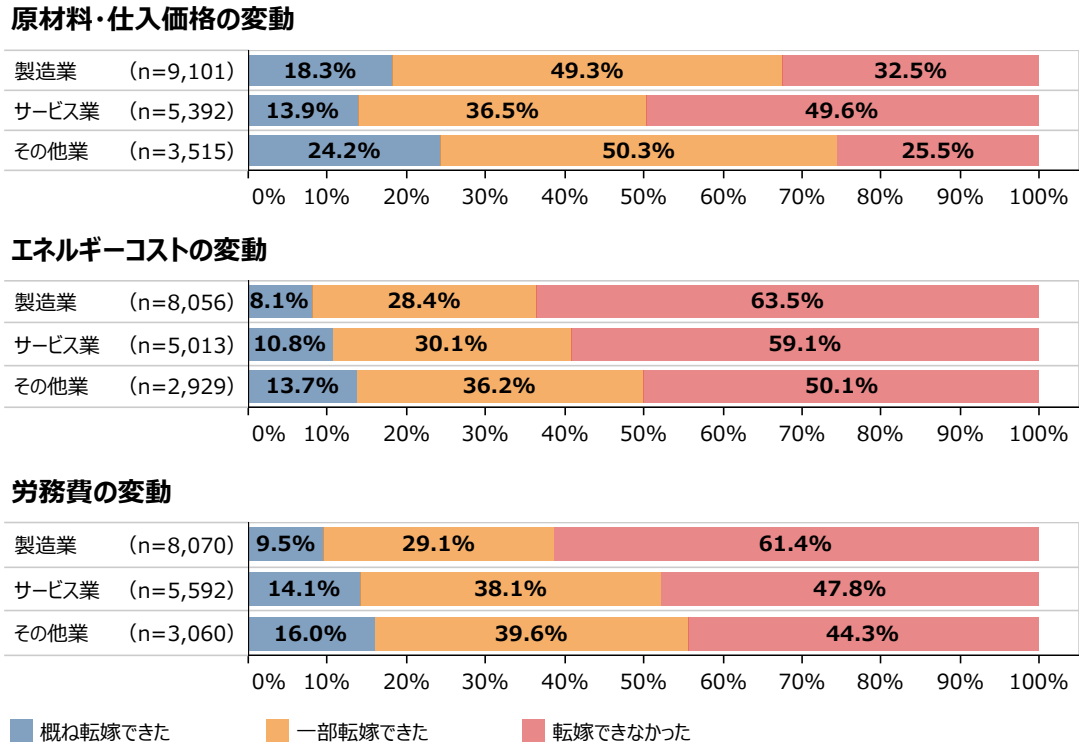
第2-3-9図　コスト変動を価格転嫁できなかった際の対応



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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年間のコスト全般の変動について、「転嫁できなかった」と回答した者に対する質問。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-10図は、直近１年間の各コストの変動に対する価格転嫁の状況について見たものである。製造業やその他業では、原材料・仕入価格の変動は比較的価格転嫁できているものの、エネルギーコストや労務費の変動は価格転嫁できていない様子が見て取れ、コストの内容によっても、価格転嫁の可否が異なっていることが分かる。また、サービス業では、原材料・仕入価格の変動についても、「転嫁できなかった」とする割合が５割程度と相対的に高い。

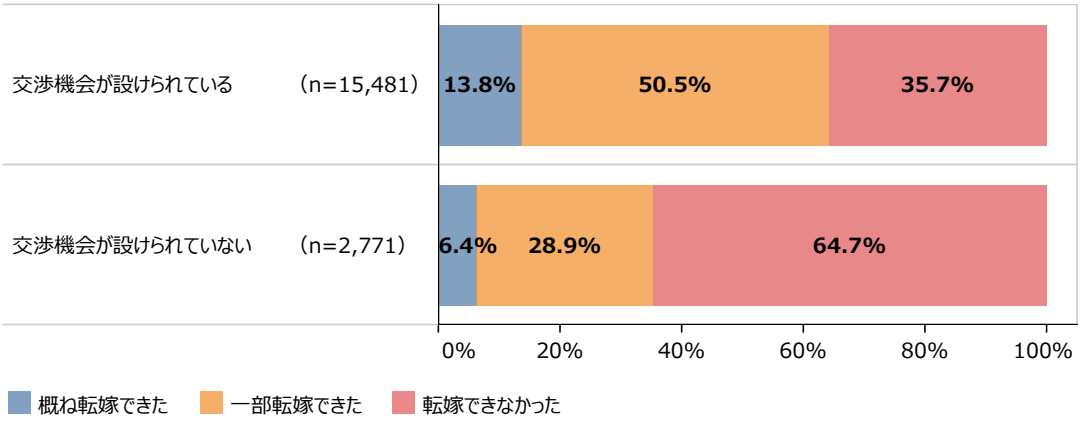
第2-3-10図　業種別に見た、直近１年間の各コストの変動に対する価格転嫁の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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年の各コストの変動に対して、「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2-3-11図は、取引価格や単価の交渉機会の有無別に、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況について見たものである。これを見ると、販売先との交渉機会が設けられていない企業では、「価格転嫁できなかった」とする割合が６割超と高い。価格転嫁に向けては、販売先との交渉の機会を設けることが重要である。

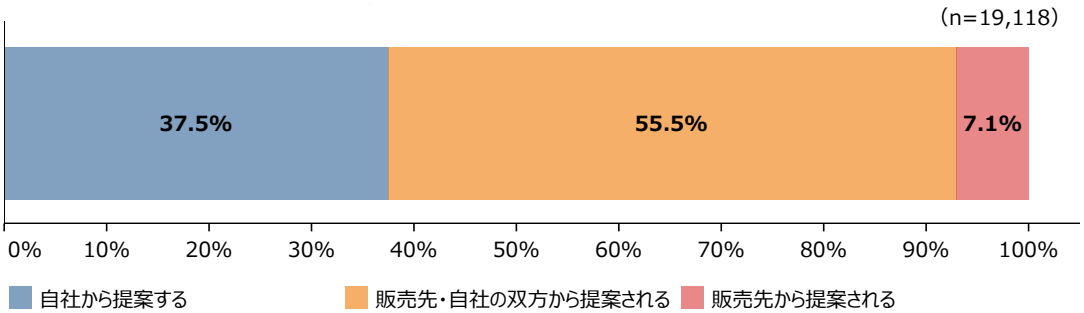
第2-3-11図　販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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2-3-12図は、取引価格や単価の交渉の機会のきっかけについて見たものである。「自社から提案する」や「販売先・自社の双方から提案」が合わせて９割超となっており、交渉機会を設けるためには、自社から積極的に提案する姿勢が重要といえよう。

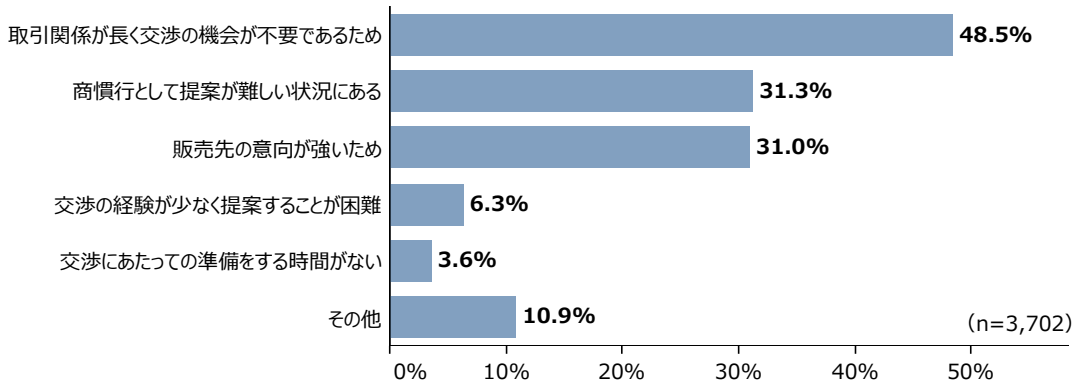
第2-3-12図　取引価格や単価の交渉の機会のきっかけ



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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.販売先との取引における取引価格や単価の交渉の機会について「設けられている」と回答した者に対する質問。

第2-3-13図は、販売先との交渉の機会が設けられていない要因について見たものである。「取引関係が長く交渉の機会が不要であるため」が５割程度と最も高い。一方で、「商慣行として提案が難しい状況にある」や「販売先の意向が強いため」といった回答も３割超となっており、適正な価格転嫁に向けて、発注側事業者においては、受注側事業者が価格交渉をしやすい環境を提供するような取組が期待される。

第2-3-13図　販売先との交渉の機会が設けられていない要因



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度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.販売先との取引における取引価格や単価の交渉の機会について、「設けられていない」と回答した者に対する質問。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-14図は、業種別の価格転嫁の達成状況について見たものである。これを見ると、「金属」や「放送コンテンツ」などにおいて、価格転嫁が進展している様子が見て取れる。

第2-3-14図　価格転嫁の達成状況（スコアリングの結果）

1位	金属	9位	電気・情報通信機器
2位	放送コンテンツ	10位	建材・住宅設備
3位	化学	11位	流通・小売
4位	素形材	12位	機械製造
5位	紙・紙加工	13位	建設
6位	食品製造	14位	自動車・自動車部品
7位	情報サービス・ソフトウェア	15位	印刷
8位	繊維	16位	トラック運送

資料：内閣府「第３回 未来を拓くパートナーシップ構築推進会議　資料２経済産業省提出資料」
（注）スコアリング方法は、価格交渉促進月間フォローアップ調査において、各発注者側の回答結果（価格転嫁の達成状況、価格交渉の協議状況）を10点満点で評価し、業種毎の平均点を算出している。

コラム

2-3-1　取引適正化に向けた取組について

「未来志向型の取引慣行に向けて」（2016年９月）の公表以降、中小企業庁では、取引適正化に向けた重点５課題（①価格決定方法の適正化、②支払条件の改善、③型取引の適正化、④知財・ノウハウの保護、⑤働き方改革に伴うしわ寄せ防止）を設定し、サプライチェーン全体にわたる取引環境の改善に向けた取組を行ってきた。

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大による中小企業の状況や最低賃金を含む人件費の上昇、原油価格や原材料価格の高騰などの影響を踏まえ、（１）パートナーシップ構築宣言の推進、（２）「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ」に基づく価格転嫁対策、（３）価格交渉促進月間、（４）「取引適正化に向けた５つの取組」の公表など、特に、価格転嫁のしやすい取引環境の整備に向け、必要な対策を講じてきた。また、取引適正化に向けたツールの充実にも取り組んだ。

本コラムでは、2021年度における具体的な取組内容を中心に紹介する。

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、6,000社を超える企業が宣言している（2022年２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。宣言企業の更なる拡大のため、経済産業省の一部の補助金について加点措置を講じている。2022年２月には第３回会議を開催し、出席した萩生田経済産業大臣から、「パートナーシップ構築宣言の推進に取り組む」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。

パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ

2021年12月27日、「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化会議」が開催され、岸田総理から、主要な業界団体に対して、価格転嫁への対応の要請を行った。同日、中小企業等が賃上げの原資を確保できるよう、労務費、原材料費、エネルギーコストの上昇分を適切に転嫁できる環境を整備するための「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ」（以下、「転嫁円滑化施策パッケージ」という。）が策定された。あわせて、事業所管省庁から約1,500の事業者団体を通じて、価格転嫁の円滑化に向けた対応等に関する要請を行った。

同施策パッケージでは、１～３月を「集中取組期間」とするとともに、主に中小企業庁では以下の取組を実施する。（その他、公正取引委員会において、「独占禁止法上の「優越的地位の濫用」に関する執行強化」も行う。）

①価格転嫁円滑化スキームの創設（公正取引委員会・中小企業庁・事業所管省庁）
②下請法の執行強化（公正取引委員会・中小企業庁）

③下請Ｇメンによるヒアリング等（中小企業庁）
④パートナーシップ構築宣言の拡大・実効性強化（中小企業庁）
⑤下請Ｇメンの体制強化（中小企業庁）

価格交渉促進月間

労務費や原材料費が上昇している受注側企業が、発注側企業に対して価格交渉を申し込むことすら難しい実態が存在していることなどから、中小企業庁では、最低賃金の改定を含む労務費や原材料費等の上昇などが取引価格に適切に反映されることを促すべく、９月を「価格交渉促進月間」に設定した。

この価格交渉促進月間の実施に伴い、2021年９月には、経済産業大臣・（一社）日本経済団体連合会会長・日本商工会議所会頭・主要企業の経営者等が一堂に会したキックオフイベントを開催した。また、幅広い業界団体等を通じた周知を行い、発注側企業に対して、価格交渉に応じるよう働きかけを行った。

さらに、価格交渉促進月間終了後の10月から、その成果をフォローアップするために、受注側中小企業に対し、発注側企業との価格交渉の状況について、下請Ｇメンによる重点的なヒアリング調査（２千社程度）や、アンケート調査（４万社に対して配布）を実施した。アンケート調査の結果、発注側企業との価格交渉については１割程度が、価格転嫁については２割程度が、全く実現していない状況にあることが判明した。また、業種別の実施状況についてもスコアリングし、業種ごとの価格交渉および価格転嫁の状況を公表した。加えて、このアンケート結果と下請Ｇメンによるヒアリング結果を踏まえ、受注側中小企業からの評価が良好でない企業等に対しては、下請中小企業振興法に基づく「助言」を実施した。

加えて、９月に次いで価格交渉の頻度が高い３月についても、「価格交渉促進月間」に設定した。月間終了後のフォローアップとして、４月以降、下請Ｇメンによる重点的なヒアリング調査（２千社程度）と、アンケート調査（15万社に対して配布予定）を予定している。

取引適正化に向けた５つの取組

2022年２月10日に開催された「第３回未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」にて、萩生田経済産業大臣から「取引適正化に向けた５つの取組」を発表した。「取引適正化に向けた５つの取組」は、中小企業の賃上げ原資の確保や、エネルギー価格・原材料価格の上昇に対応するため、転嫁円滑化施策パッケージの着実な実施に加えて、大企業と下請中小企業との取引の更なる適正化に向けて、以下の５つの取組を実施するものである。

（１）価格交渉のより一層の促進
①下請中小企業振興法に基づく「助言（注意喚起）」の実施
②価格交渉促進月間を３月にも実施
③下請中小企業振興法の振興基準の改正
（２）パートナーシップ構築宣言の大企業への拡大、実効性の向上
①宣言企業全社への調査、宣言企業の下請取引企業への調査
②コーポレートガバナンスに関するガイドラインへの位置づけ、補助金によるインセンティブ拡充の検討
（３）下請取引の監督強化
①下請Ｇメンの体制強化
②商工会・商工会議所と下請かけこみ寺の連携による相談体制の強化
③業種別ガイドライン・自主行動計画の拡充・改定

（４）知財Ｇメンの創設と知財関連の対応強化
①「知財Ｇメン」の新設
②「知財取引アドバイザリーボード」の開催
③商工会議所、工業所有権情報・研修館等の関係機関との連携
（５）約束手形の2026年までの利用廃止への道筋
①産業界の各業界に対する、自主行動計画改定の要請（利用の廃止に向けた具体的なロードマップ（段取り、スケジュール等）の検討））
②金融業界に対する、2026年の手形交換所における約束手形の取扱い廃止の検討要請

また、中小企業庁では、取引適正化のための政策ツールの拡充に努めている。具体的には、次の通り。

下請Ｇメンによる下請中小企業ヒアリング

2017年より、中小企業庁及び地方経済産業局に下請Ｇメンを配置している。現在、全国で120名体制で、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、書面調査では把握できない親事業者等との取引上の問題の収集につなげている。具体的には、対価の設定方法や、約束手形等の支払条件、その他取引適正化に向けた各種取組の実施状況、業界の好ましくない商慣行や親事業者の不適切な行為など、ヒアリング先企業と取引先との取引実態を幅広く聴取している。2021年度は、新型コロナウイルス感染症の感染状況を踏まえ、一部で電話等のリモートでのヒアリングも開始し、2021年12月までに累計約27,100件の下請中小企業ヒアリングを実施した。

また、2022年度からは人員を倍増させ（248名）、年間１万件超のヒアリングを実施する。得られた情報は、①事業所管省庁や業界団体に対する業種別ガイドラインや自主行動計画の改定・策定に向けた働きかけ、②下請代金法による取締りの端緒情報としての活用、③下請中小企業振興法の振興基準の改正や指導・助言の実施に向けた活用、などにつなげていく。

業種別ガイドライン

業種の特性に応じて下請代金法等の具体的な解説を行うとともに、望ましい取引事例（ベストプラクティス）を示し、公正な下請取引を推進することにより、親事業者と下請事業者双方の競争力の維持・向上を目指すため、事業所管省庁が策定するもの。2022年３月までに19業種が策定済であり、2021年度には水産物・水産加工業、養殖業、食品製造業・小売業の３業種にて新たに策定された。

自主行動計画

業界団体が、サプライチェーン全体での「取引適正化」と「付加価値向上」に向けて、自ら策定するもの。2022年３月までに19業種52団体が策定済であり、2021年度には（一社）日本伸銅協会（金属業）および（一社）全国銀行協会（金融業）、（一社）日本貿易会（商社）、（一社）日本印刷産業連合会（印刷業）の４団体にて新たに策定された。なお、全国銀行協会および日本貿易会においては、約束手形の利用の廃止に向けた取組に関してのみで策定している。

コラム　2-3-1①図　業種別ガイドライン・自主行動計画策定数

下請ガイドライン策定業種、自主行動計画策定団体（令和4年3月時点）

● 下請ガイドラインは現在19業種策定、自主行動計画は現在19業種52団体策定。

＜下請ガイドライン策定業種＞

業種		ガイドライン名称
製造	素形材	素形材産業取引ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
製造	自動車	自動車産業適正取引ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
製造	産業機械・航空機等	産業機械・航空機等における下請適正取引等の推進のためのｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
製造	繊維	繊維産業における下請適正取引等の推進のためのｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
製造	電気・情報通信機器	情報通信機器産業における下請適正取引等の推進のためのｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
情報	情報サービス・ソフトウェア	情報ｻｰﾋﾞｽ・ｿﾌﾄｳｪｱ産業における下請適正取引等の推進のためのｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
サービス	広告業	広告業界における下請適正取引等の推進のためのｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
建設	建設業	建設業法令遵守ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
製造	建材・住宅設備産業	建材・住宅設備産業取引ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
運輸	トラック運送業	トラック運送業における下請・荷主適正取引推進ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ トラック運送業における燃料サーチャージ緊急ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
情報	放送コンテンツ	放送ｺﾝﾃﾝﾂの製作取引適正化に関するｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
製造	金属産業（旧鉄鋼）	金属産業取引適正化ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
製造	化学産業	化学産業適正取引ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
製造	紙・紙加工業	紙・紙加工産業取引ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
製造	印刷業	印刷業における下請適正取引等の推進のためのｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
情報	アニメーション製作業	ｱﾆﾒｰｼｮﾝ制作業界における下請適正取引等の推進のためのｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ
食品	食品製造業	食品製造業者・小売業者間における適正取引推進ガイドライン 食品製造業・小売業の適正取引推進ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ～豆腐・油揚製造業～ 食品製造業・小売業の適正取引推進ｶﾞｲﾄﾞﾗｲﾝ～牛乳・乳製品～
水産	水産物・水産加工品	水産物・水産加工品の適正取引推進ガイドライン
水産	養殖業	養殖業に係る適正取引推進ガイドライン

＜自主行動計画策定団体＞

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（８団体連名）		日本金型工業会／日本金属熱処理工業会／日本金属プレス工業協会／日本ダイカスト協会／日本鍛造協会／日本鋳造協会／日本鋳鍛鋼会／日本粉末冶金工業会
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（2団体連名）		日本繊維産業連盟／繊維産業流通構造改革推進協議会
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　日本電機工業会 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　カメラ映像機器工業会
情報ｻｰﾋﾞｽ・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DIY・ホームセンター協会
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　日本伸銅協会
化学産業（6団体連名）		日本化学工業協会／塩ビ工業・環境協会／化成品工業協会／石油化学工業協会／日本ゴム工業会／日本プラスチック工業連盟
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
金融業		全国銀行協会
商社		日本貿易会
印刷業		日本印刷産業連合会

コラム

2-3-2　パートナーシップ構築宣言に関する取組状況

コラム2-3-1では、取引適正化に向けて2021年度に中小企業庁が実施した取組や今後実施する内容について紹介し、パートナーシップ構築宣言についても今後宣言内容の実効性を高めていくことを示した。ここでは、パートナーシップ構築宣言内容に関する取組状況を確認する。

パートナーシップ構築宣言は、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、企業の代表権を有する者の名前で宣言するものであり、約6,900社を超える企業の皆様に宣言していただいている（2022年3月末現在）。宣言文ひな形では、

1．サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携

直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N＋1」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組む（IT実装、グリーン分野等）

2．「振興基準」の遵守

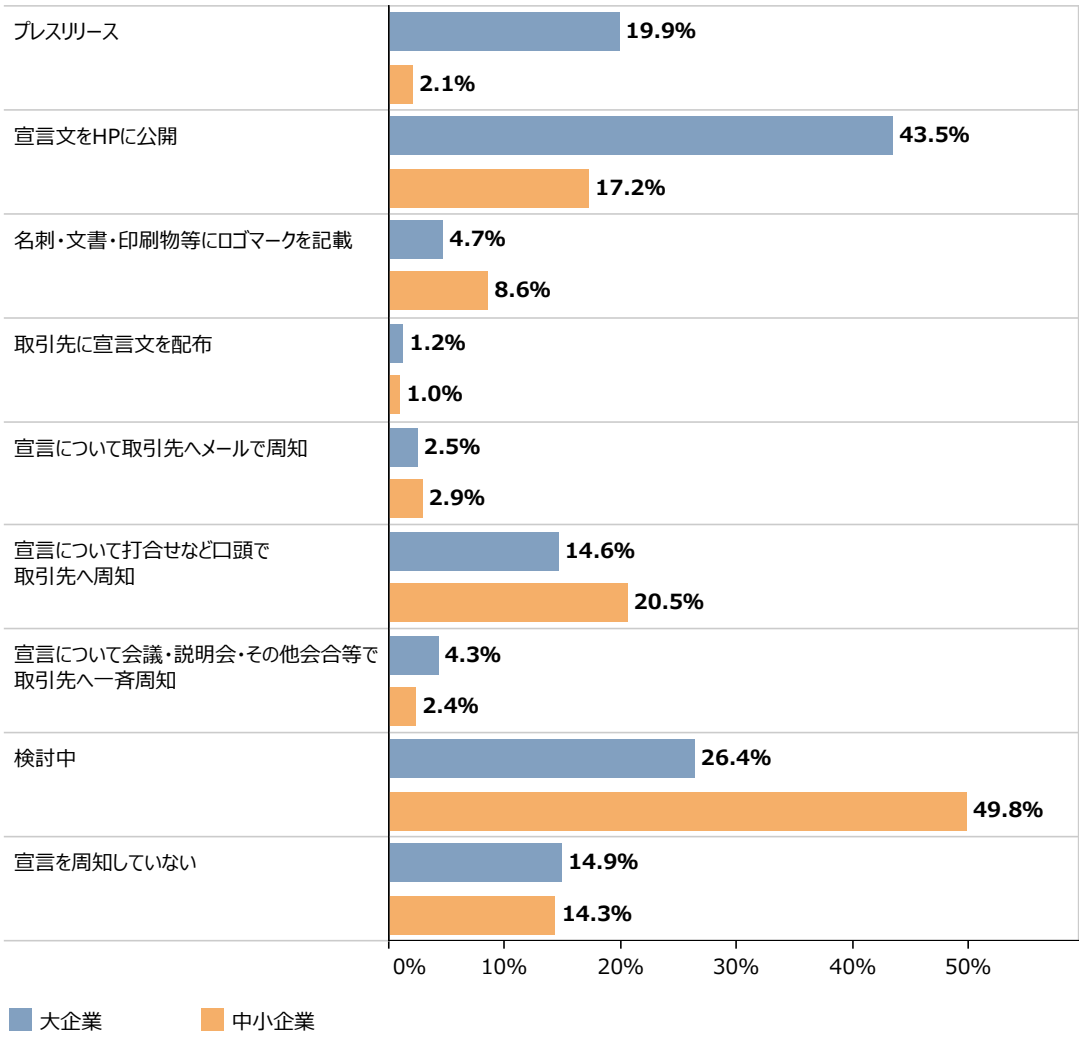
（1）取引対価の決定に当たっては、下請事業者から協議の申入れがあった場合に協議に応じること
（2）手形などの支払条件として下請代金は可能な限り現金で支払い、手形で支払う場合には、割引料等を下請事業者の負担とせず、支払サイトを60日以内とするように努めること
（3）取引先も働き方改革に対応できるように、下請事業者に対して、適正なコスト負担を伴わない短納期発注や急な仕様変更を行わないこと

等の内容が含まれており、宣言内容に関する取組が取引現場に浸透することで、取引先とのパートナーシップを強化することが期待される。

こうした宣言の周知状況や取組内容について、パートナーシップ構築宣言を行った事業者全社を対象に、書面調査を実施して確認したところ、以下のとおりとなった。

まず、**コラム2-3-2①図**は、取引先に対する宣言の周知方法に関する状況を示したものである。これを見ると、宣言文のホームページへの掲載を行っている大企業は約４割であり、「検討中」との回答を除けば、次にプレスリリースを行っている割合が高い。これに対して中小企業は、「検討中」との回答を除けば、打合せなどの場で口頭により取引先に周知する企業の割合が最も高く、次いでホームページへの掲載割合が高い。こうした中で、取引先に対して宣言文の配布やメールにより丁寧に周知を行っている企業も一部存在しており、取引先にしっかり認識してもらう観点から同様の取組を行う企業が一つでも多く増えることが期待されるといえよう。

コラム　2-3-2①図　取引先に対する宣言の周知方法

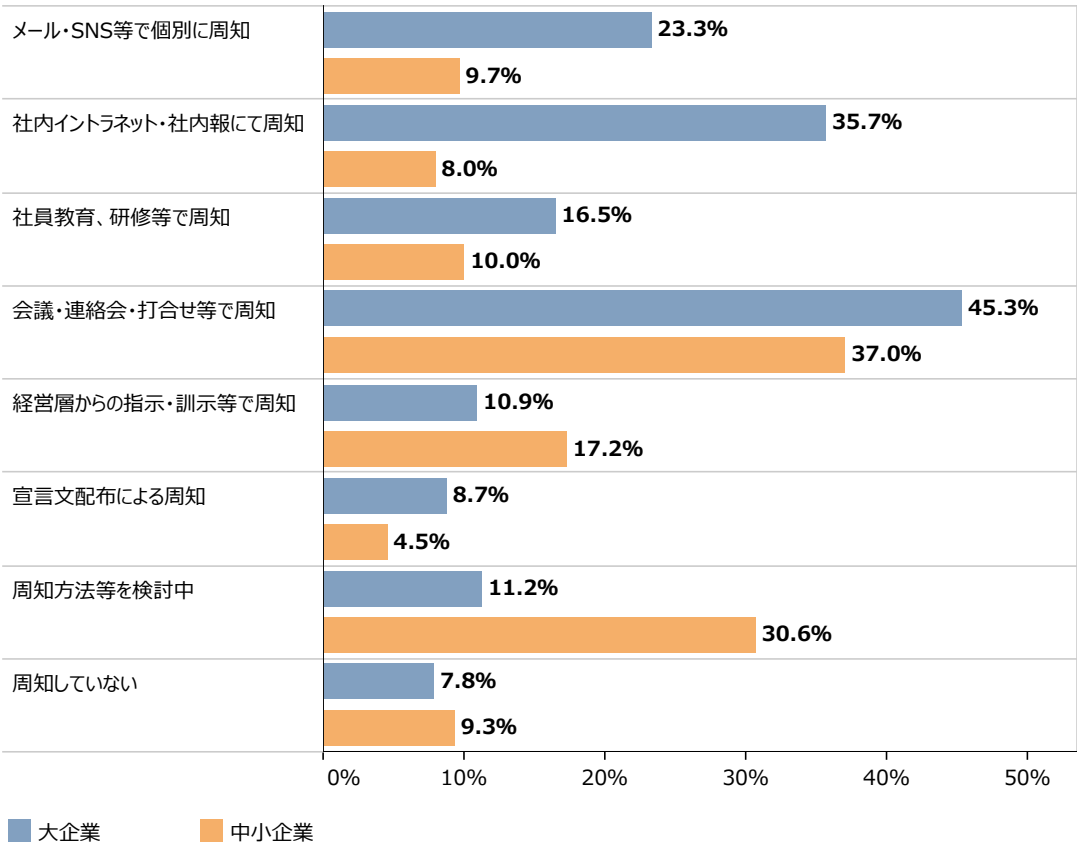


資料：（公財）全国中小企業振興機関協会「『パートナーシップ構築宣言』フォローアップアンケート調査」（2022年３月）
（注）1.ここでいう大企業とは、資本金３億円超、中小企業とは、資本金３億円以下を指す。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、**コラム2-3-2②図**は、自社内の調達・購入担当への宣言に関する周知方法について状況を示したものである。これを見ると、企業規模によらず、会議・連絡会・打合せ等で担当者に周知を行う企業の割合が最も高く、大企業においては、次いで社内イントラネット・社内報にて担当者に周知を行う割合が高い。なかには、社員教育や研修等に組み込んでいる好例もある。

一方で、調達・購入担当への周知を行っていない企業も一部存在しており、こうした企業は前述の方法で既に取り組んでいる企業があることも認識しながら、改善に努めることが期待される。

コラム　2-3-2②図　調達・購入担当者等への宣言の周知方法

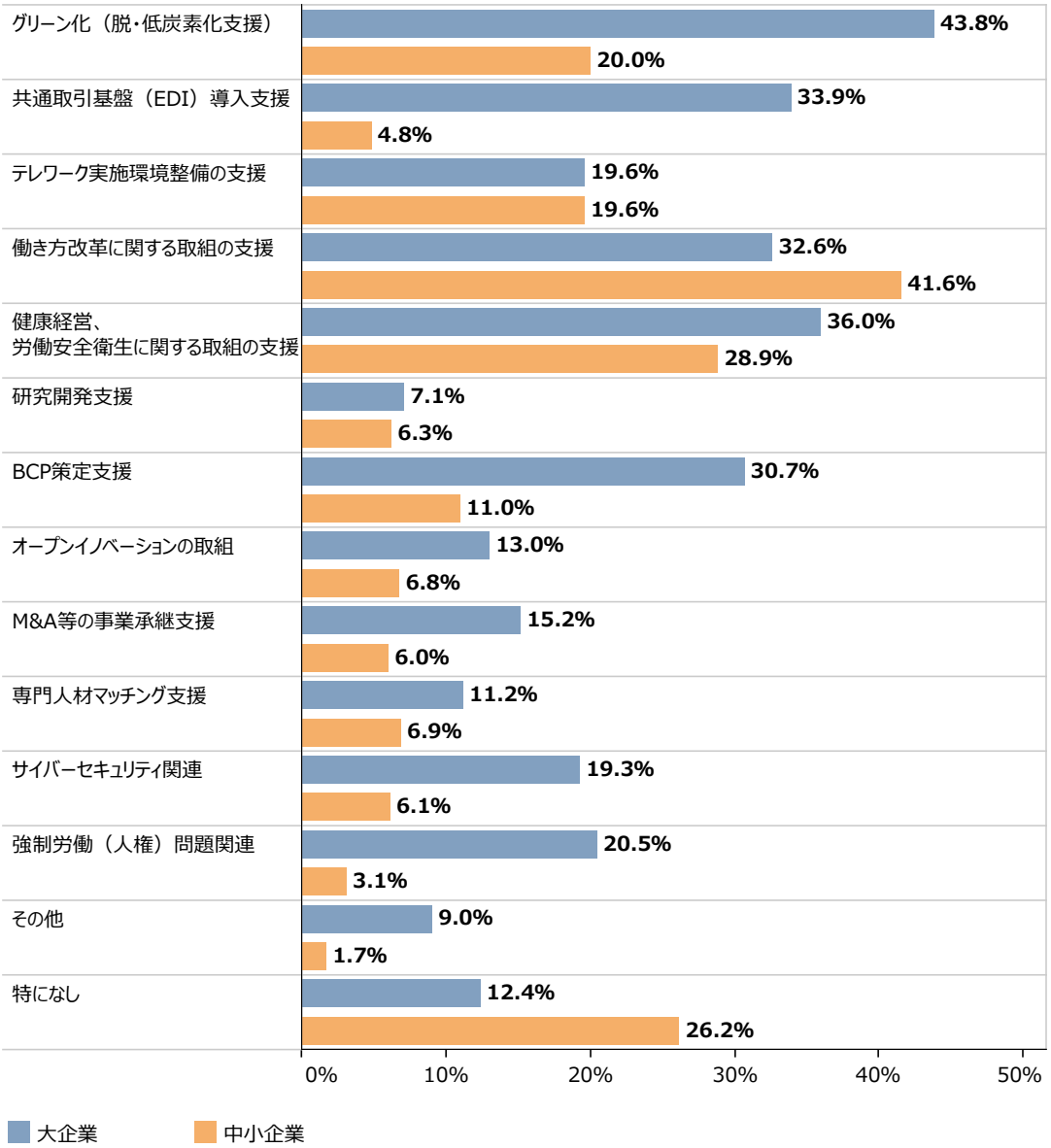


資料：（公財）全国中小企業振興機関協会「『パートナーシップ構築宣言』フォローアップアンケート調査」（2022年３月）
（注）1.ここでいう大企業とは、資本金３億円超、中小企業とは、資本金３億円以下を指す。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

コラム2-3-2③図は、前述の宣言文１に関連して、パートナーシップ宣言構築企業がどのようなテーマや社会課題に関して取引先との連携を行いながら、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組んでいるのかを示したものである。これを見ると、サプライチェーンの中で牽引役が期待される大企業については、グリーン化支援の分野が約４割で最も多く、健康経営等に関する取組の支援、共通取引基盤（EDI）導入の支援、働き方改革に関する取組の支援がそれぞれ３割台で続く。また、中小企業は、働き方改革に関する取組の支援が約４割で最も多く、健康経営、労働安全衛生に関する取組の支援が約３割で続く。

一方で、サプライチェーン全体の付加価値向上に関する取組を特に行っていない企業も一部存在しており、他社の取組動向を参照しながら、自社でも取組に向けたアクションを取ることが望ましい。

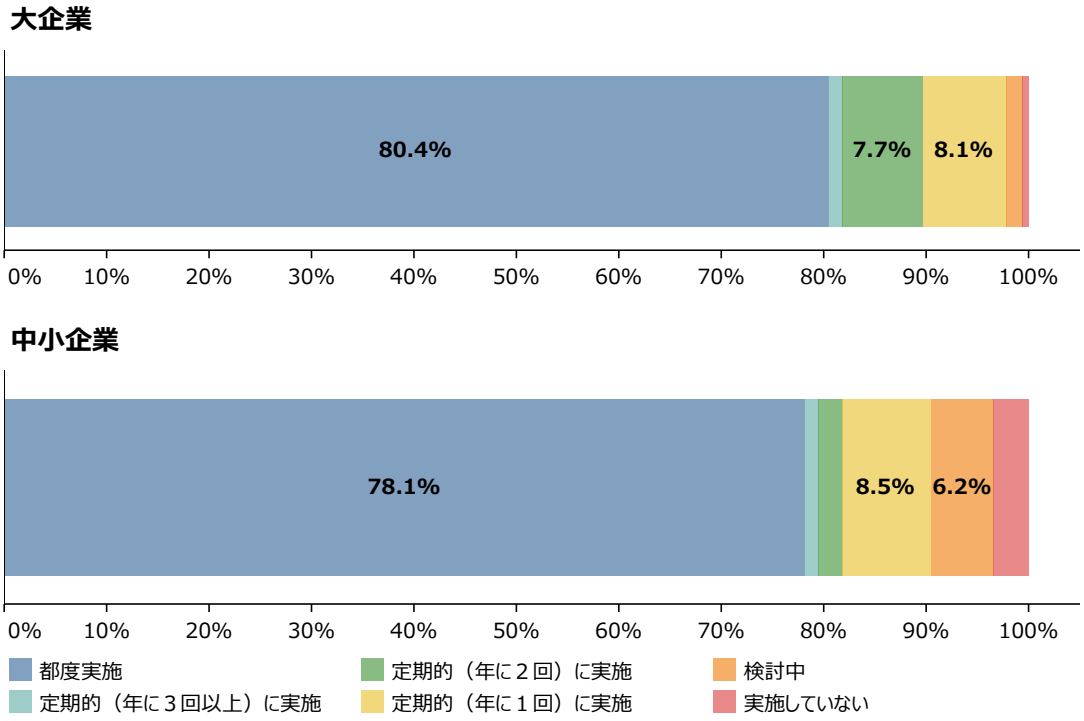
コラム　2-3-2③図　サプライチェーン全体の付加価値向上に関して取り組んでいるテーマや社会課題



資料：（公財）全国中小企業振興機関協会「『パートナーシップ構築宣言』フォローアップアンケート調査」（2022年３月）
（注）1.ここでいう大企業とは、資本金３億円超、中小企業とは、資本金３億円以下を指す。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

最後に、**コラム2-3-2④図**は、前述の宣言文２．（１）に関連して、価格協議の申入れがあった場合の対応状況を示したものである。これを見ると、企業規模によらず、約８割の企業は申込みを受けた都度、協議を実施していたものの、申入れがあった場合でも協議を実施していない企業も一部存在していた。

コラム　2-3-2④図　取引先との価格協議の実施状況



資料：（公財）全国中小企業振興機関協会「『パートナーシップ構築宣言』フォローアップアンケート調査」（2022年３月）
（注）1.ここでいう大企業とは、資本金３億円超、中小企業とは、資本金３億円以下を指す。
2.取引先から協議の申し入れがあったと回答した企業を集計している。

一連の結果から、パートナーシップ構築宣言企業の多くは、宣言に関する社内外への周知を行い、宣言内容の取引現場への浸透を進めるとともに、サプライチェーン全体の付加価値向上に向けた取組や取引適正化に向けた行動を実践していることが確認された。一方で、一部の企業ではこうした取組が十分に行えていないことも分かった。パートナーシップ構築宣言は、幅広い企業に宣言してもらうことだけでなく、各企業において宣言内容を取引現場で実行してもらうことも重要である。

パートナーシップ構築宣言を行っている企業において、他の宣言企業がどのような取組を実行しているかに関心を高めてもらいながら、取組の改善を図り、サプライチェーン全体での付加価値向上や取引先との共存共栄の構築がより一層実現されることが今後期待される。

第２節　中小企業におけるデジタル化とデータ利活用

本節では、（株）東京商工リサーチが「令和３年度中小企業実態調査委託費（中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査研究）」[2]において実施した、中小企業・小規模事業者を対象としたアンケート調査の結果を主に用いて、中小企業におけるデジタル化の取組とデータ利活用について分析していく。

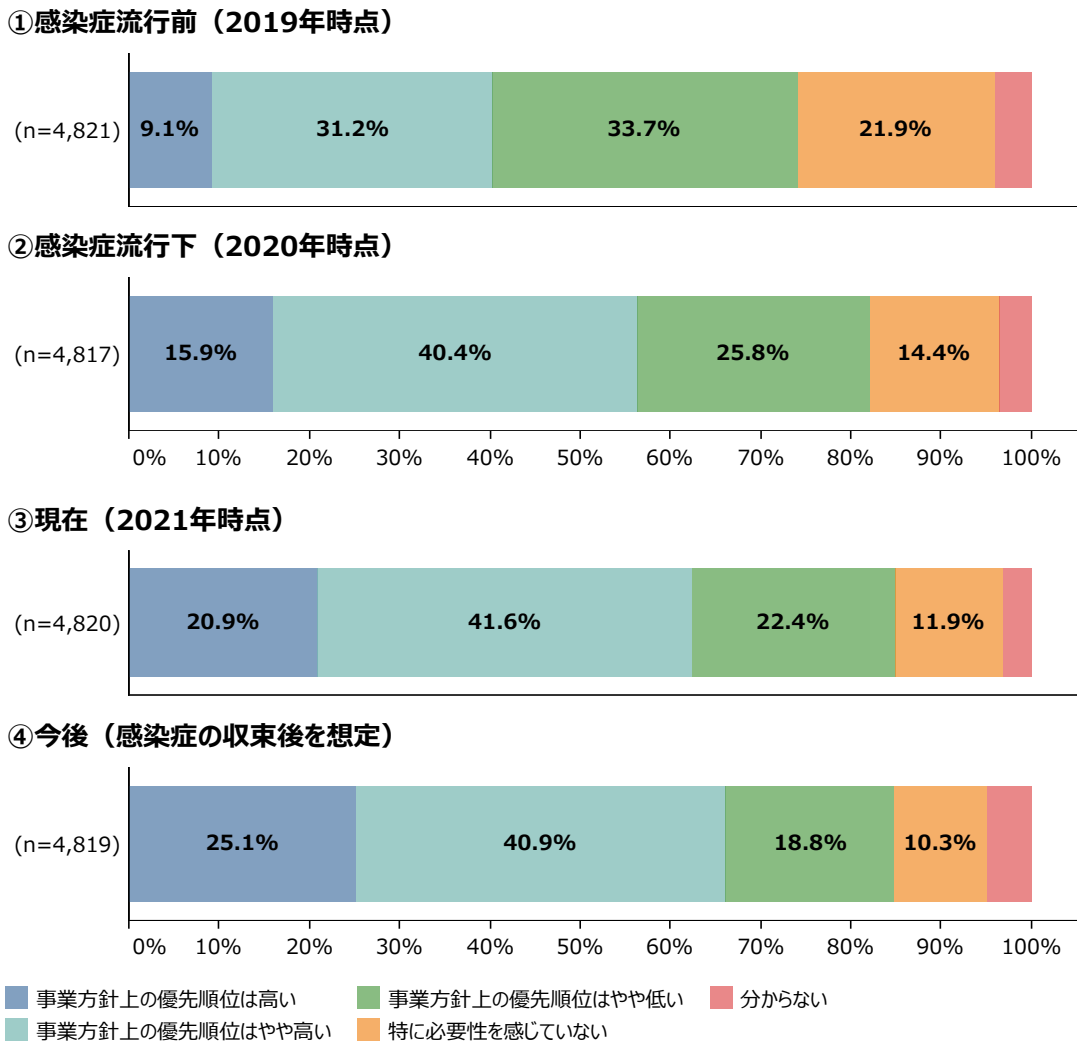
中小企業白書（2021）では、感染症の流行を受けてWeb会議やテレワークなどに取り組む企業が増加するなど、我が国の中小企業においてデジタル化への意識の変化がうかがえることを示した。今回の白書では感染症の影響が長期化した中で、依然として中小企業におけるデジタル化の機運が醸成されつつあるかを概観した上で、取組状況の変化やIT投資の動向、データ利活用の取組などを確認していく。

１．デジタル化の優先順位の変化

第2-3-15図は、時点別に見た、事業方針におけるデジタル化の優先順位について示したものである。これを見ると、感染症流行前（2019年時点）から現在（2021年時点）に至るまで毎年徐々に優先順位は高まっており、事業方針におけるデジタル化の優先順位が高い又はやや高いと考える企業は２割以上増えていることが分かる。また、今後（感染症の収束後を想定）においても約７割の企業が優先順位は高い又はやや高いとしているように、現在よりも優先順位が更に高まる傾向にある。このように、感染症流行直後から高まった中小企業におけるデジタル化の機運は、今後も継続していくことが考えられる。

2　（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」：（株）東京商工リサーチが2021年11～12月にかけて、中小企業・小規模事業者20,000社を対象にアンケート調査を実施（回収4,877社、回収率24.4%）したものである。回収企業については（株）東京商工リサーチが保有する「企業情報ファイル」及び「財務情報ファイル」のデータと接合し、各企業情報や財務指標について分析を行った。

第2-3-15図　時点別に見た、事業方針におけるデジタル化の優先順位



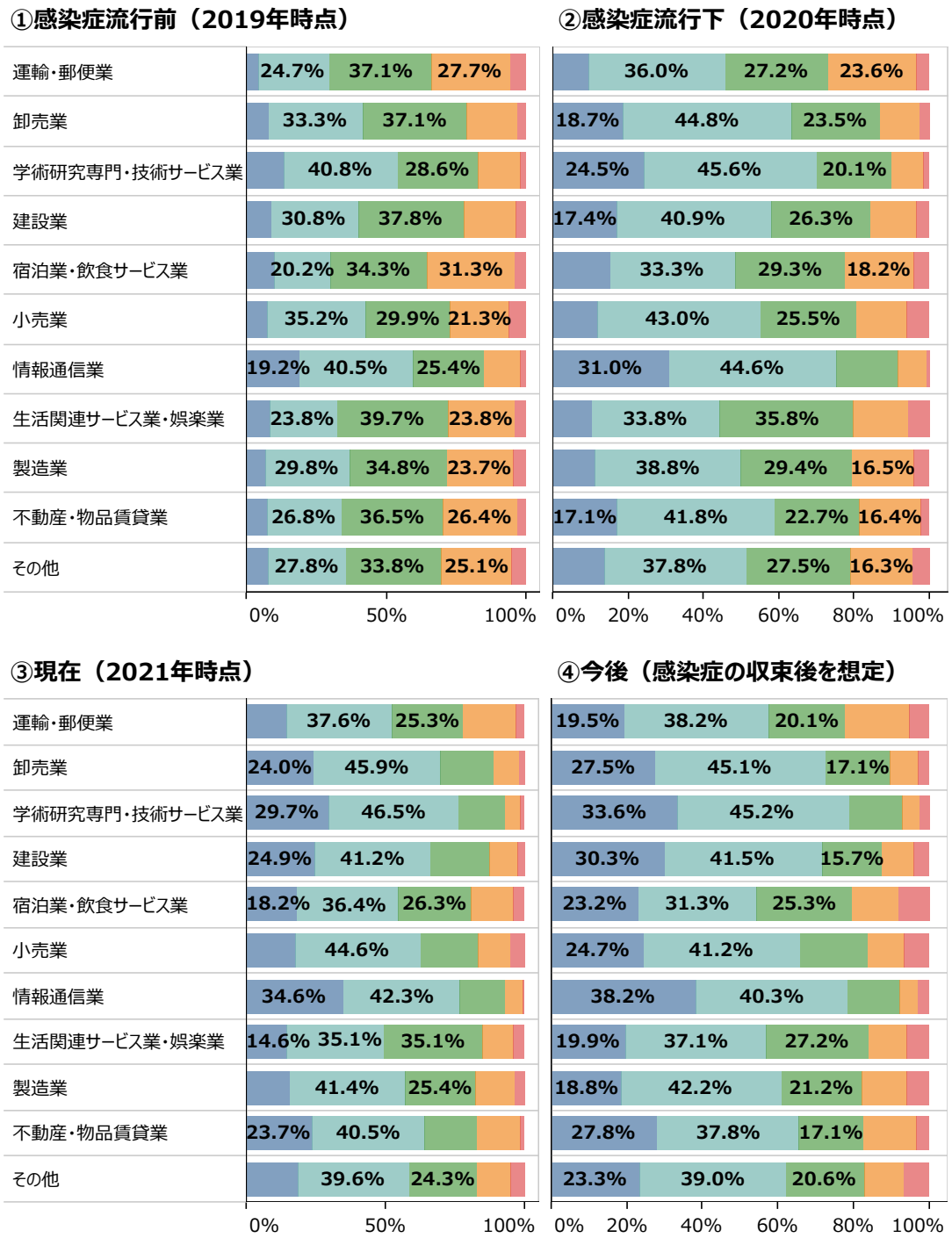
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

第2-3-16図は、業種別に前掲の第2-3-15図の結果を示したものである。これを見ると、感染症流行前は、優先順位が高い又はやや高いと考える企業が５割を超えていたのは情報通信業と学術研究専門・技術サービス業のみだったが、現在は生活関連サービス業・娯楽業を除く全ての業種で５割を超えていることが見て取れる。感染症流行前の時点で優先順位が高い又はやや高いと考える割合が低かった宿泊業・飲食サービス業においても約２割、生活関連サービス業・娯楽業も２割程度増加していることが分かる。

今後の方針としては、情報通信業と学術研究専門・技術サービス業に加えて、卸売業、建設業も優先順位が高い又はやや高いと考える企業が約７割となっている。

感染症流行前より大企業を中心としたデジタル化の機運が高まりつつあり、中小企業のデジタル化を支援する各種支援策も講じられていた中で、感染症の流行がそれまで優先順位が低い傾向にあった業種も含めて、デジタル化に取り組む意識を底上げする一つのきっかけとなったと考えられる。

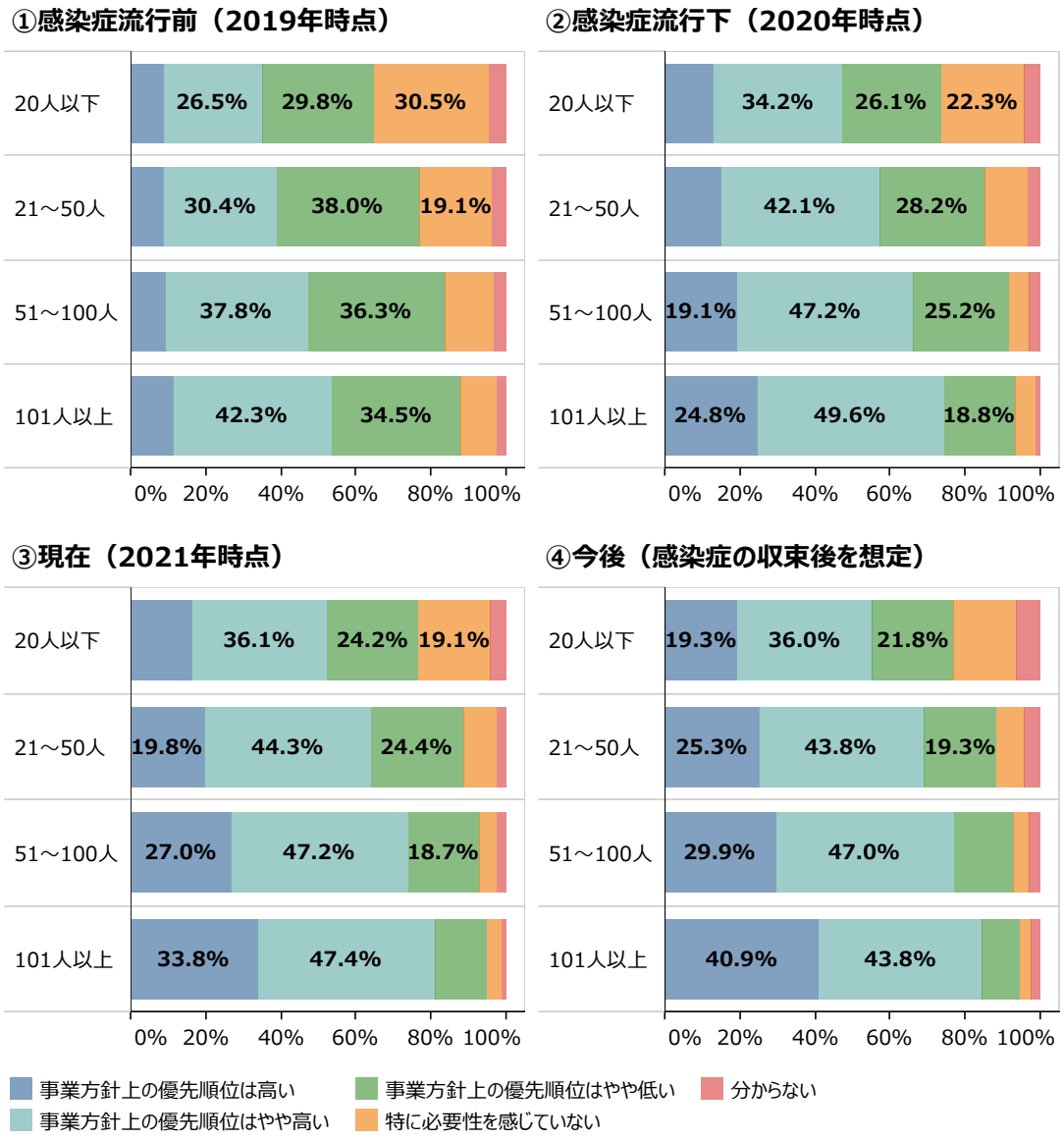
第2-3-16図　時点別に見た、事業方針におけるデジタル化の優先順位（業種別）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）回答数(n)は以下のとおり。運輸・郵便業：n=364、卸売業：n=375、学術研究専門・技術サービス業：n=458、建設業：n=357、宿泊業・飲食サービス業：n=99、小売業：n=381、情報通信業：n=390、生活関連サービス業・娯楽業：n=151、製造業：n=1,226、不動産・物品賃貸業：n=299、その他：n=712。

第2-3-17図は、従業員規模別に前掲の第2-3-15図の結果を見たものである。これを見ると、従業員規模の大きい企業は、小さい企業と比べて優先順位が高い傾向にある。特に、従業員数が100人を超える企業は、優先順位が高い又はやや高いと考える割合が増加しており、今後の優先順位も８割以上が高い又はやや高いとしていることが見て取れる。

第2-3-17図　時点別に見た、事業方針におけるデジタル化の優先順位（従業員規模別）

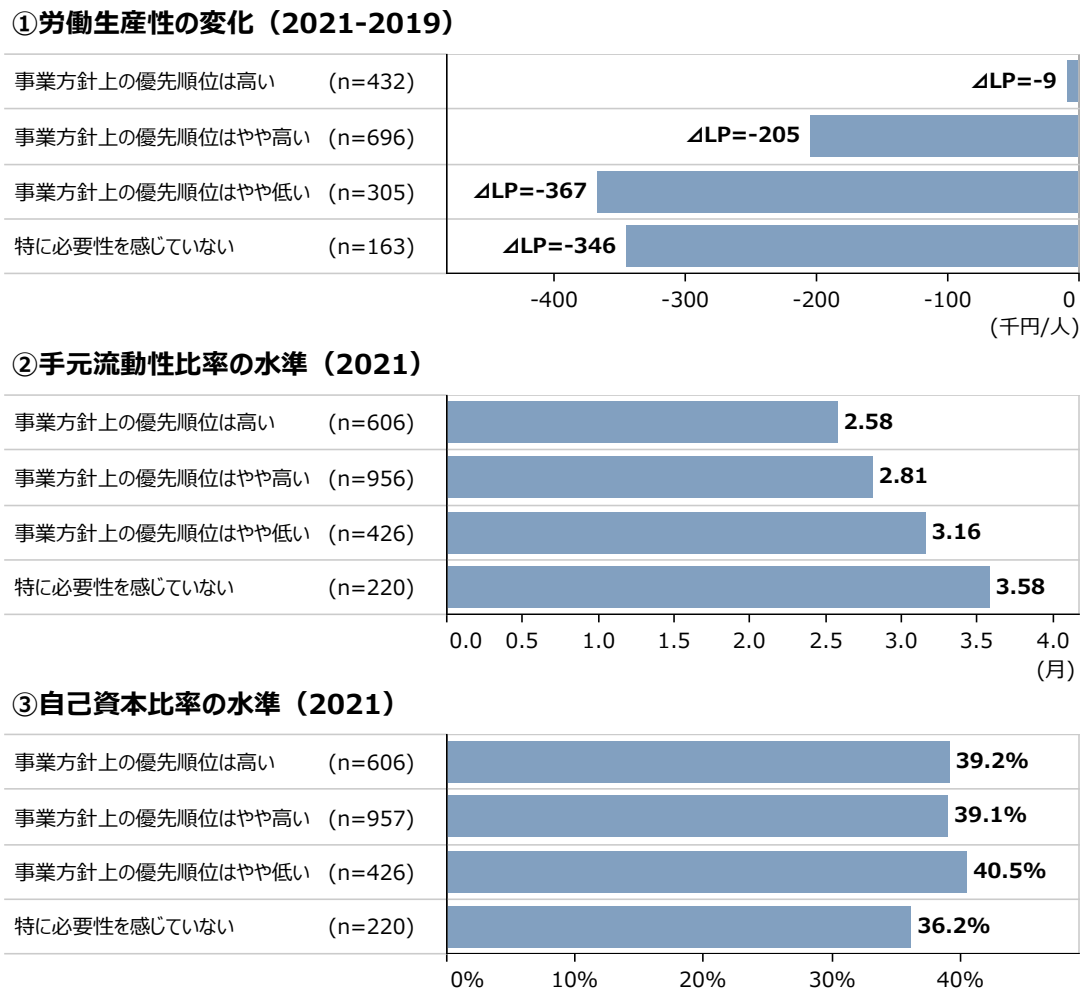


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）回答数(n)は以下のとおり。20人以下：n=1,975、21～50人：n=1,444、51～100人：n=619、101人以上：n=548。

第2-3-18図は、今後のデジタル化の優先順位別に見た、感染症流行前後の各指標の変化と水準を示したものである。労働生産性の変化を見ると、優先順位が高い企業は、感染症による影響が比較的小さかった傾向にある。感染症の影響をある程度抑えられたことで、感染症収束後を見据えて、デジタル化に今後前向きに取り組んでいく意識も高くなっている可能性が考えられる。

他方で、手元流動性の水準を見ると、優先順位が低い企業の水準が高い傾向にある。また、自己資本比率の水準を見ると、優先順位の高低で明瞭な差が見られないことも確認される。このことから、優先順位が低い企業においては、必ずしも財務面の不安がデジタル化の優先度を検討する際の障壁となっているわけではないことが示唆される。

第2-3-18図　今後のデジタル化の優先順位別に見た、感染症流行前後の各指標の変化と水準



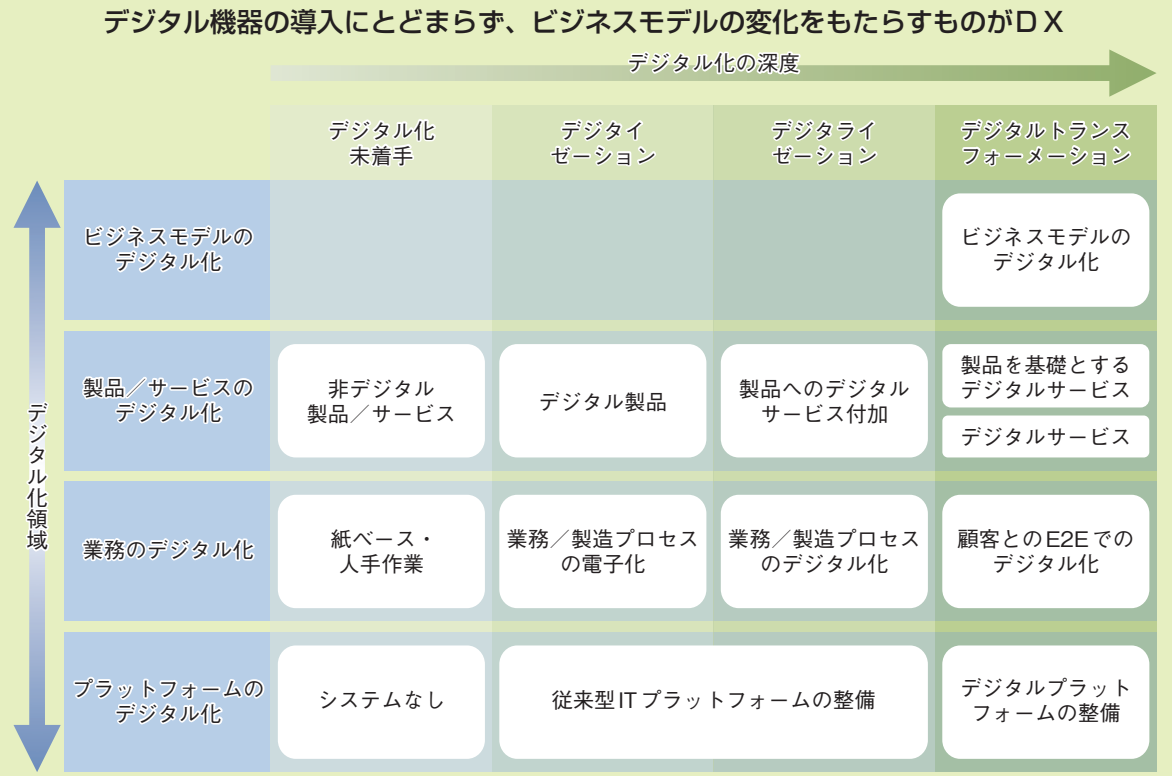
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.⊿LP（労働生産性の変化）とは、2021年時点と2019年時点の労働生産性の差のことをいう。労働生産性の変化、手元流動性、自己資本比率はいずれも中央値を集計している。
2.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。
3.手元流動性＝（現金及び預金＋有価証券）÷売上高×12。
4.今後のデジタル化の優先順位として「分からない」と回答した企業を除いている。

２．デジタル化の取組状況

次に中小企業におけるデジタル化の取組状況について確認する。「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会DXレポート２（中間とりまとめ）」（経済産業省、2020、以下、「DXレポート２」という。）によれば、2020年に地域未来牽引企業[3]を対象とした調査において、DXを実施しているのは１割にも満たず、全体の５割以上の企業がDXをよく知らない又は聞いたことがないと回答していることを指摘している。中堅企業が主な調査対象である調査での結果を踏まえて、DXレポート２では我が国の中小企業には、DXに取り組む以前の問題として、紙ベースや人手作業を中心とした業務フローから脱却できない企業が多くを占める可能性も示唆している。

この点、経済財政白書（内閣府、2021）においても、DXレポート２の内容を踏まえて、デジタル機器の導入や単なるアナログ情報のデジタル化にとどまらず、ビジネスモデルの変化をもたらすものがDXと指摘し、デジタル化の深度に応じてデジタイゼーション、デジタライゼーション、デジタルトランスフォーメーションと分類している（**第2-3-19図**）。

第2-3-19図　DXのフレームワーク



（備考）経済産業省「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会」により作成。

3　地域経済の中心的な担い手となりうる者を経済産業大臣が「地域未来牽引企業」として選定しており、現在約4,700者が選定されている。

そこで（株）東京商工リサーチの調査では、DXレポート２や経済財政白書、DX推進指標（経済産業省、2019）、攻めのIT活用指針（経済産業省、2017）のフレームワークをもとに、デジタル化の取組状況を四つの段階に分けて、調査対象企業の取組段階を確認した。各段階は、①紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態（段階１）、②アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態（段階２）、③デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態（段階３）、④デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態（段階４）に大別し、具体的な取組例も併記して調査している[4]（**第2-3-20図**）。

第2-3-20図　デジタル化の取組段階

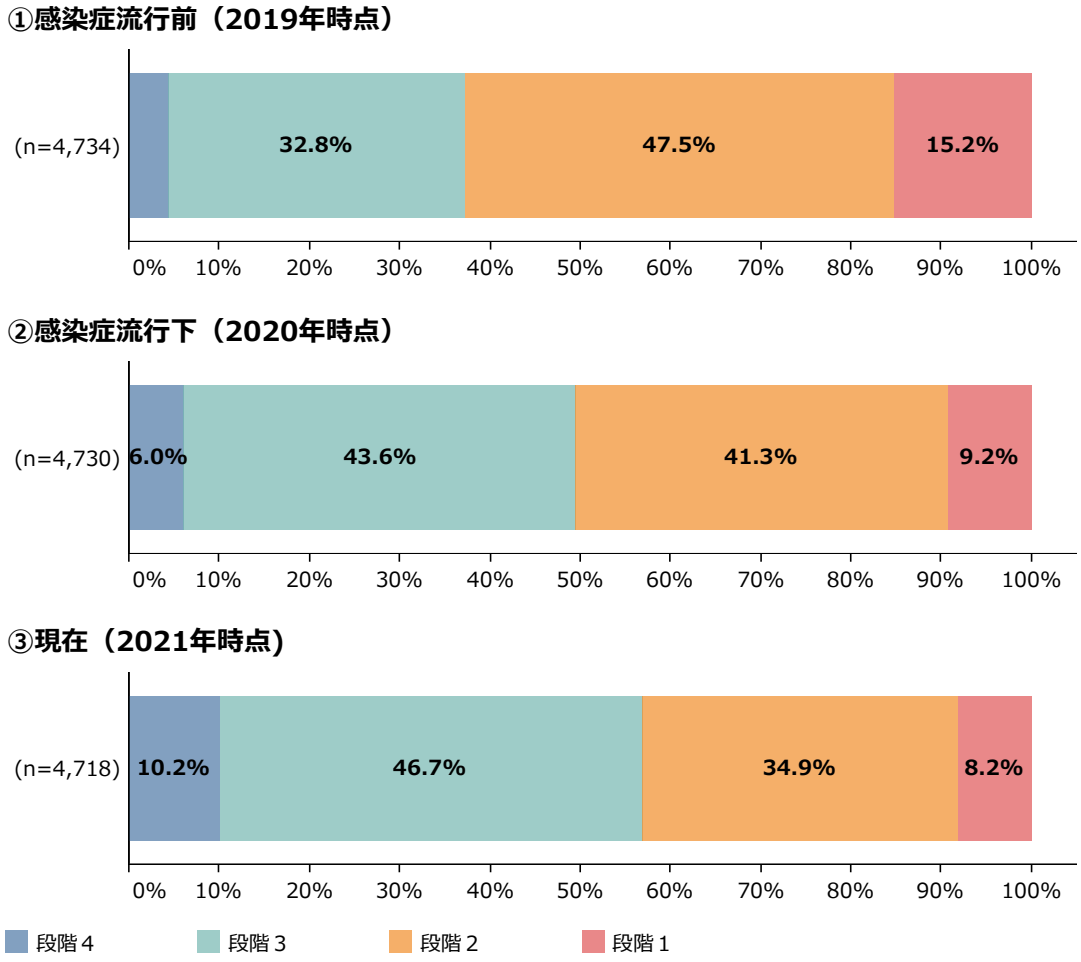
段階４	**デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態** （例）システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している
段階３	**デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態** （例）売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている
段階２	**アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態** （例）電子メールの利用や会計業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している
段階１	**紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態**

4　「段階１」とは紙や口頭でのやり取りが中心であり、デジタル化による業務の効率化は図られていない状態。「段階２」とは連絡に社内メールを使用、会計処理・給与計算・売上日報などにパソコンを利用するなど、アナログからデジタルに向けたシフトを始めた状態。「段階３」とは業務効率化のための社内規定の整備や業務フローの見直しなどに取り組み、商品・サービス別売上の分析や、顧客管理、在庫管理などに向けたデジタル化に取り組んでいる状態。「段階４」とはマーケティング・販路拡大・新商品開発・ビジネスモデル構築などのためにデータが統合されたシステムなどを活用することで、デジタル化による経営の差別化や競争力強化に取り組んでいる状態を指している。

第2-3-21図は、時点別に見た、デジタル化の取組状況を示したものである。これを見ると、感染症流行前（2019年時点）は、６割以上の企業が段階１～２の状況にあり、デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいなかったことが分かる。

感染症流行下（2020年時点）に入ると、段階３～４と段階１～２の割合がほぼ同水準となり、現在（2021年時点）は段階３～４の割合が段階１～２を上回っている。これまで取組が進んでいなかった若しくは全く取り組んでいなかった企業が感染症流行下でデジタル化の取組を進展させてきたことが見て取れる。他方で、段階４に到達している企業は約１割に過ぎず、段階１～２の企業が４割以上を占めていることも確認される。

第2-3-21図　時点別に見た、デジタル化の取組状況

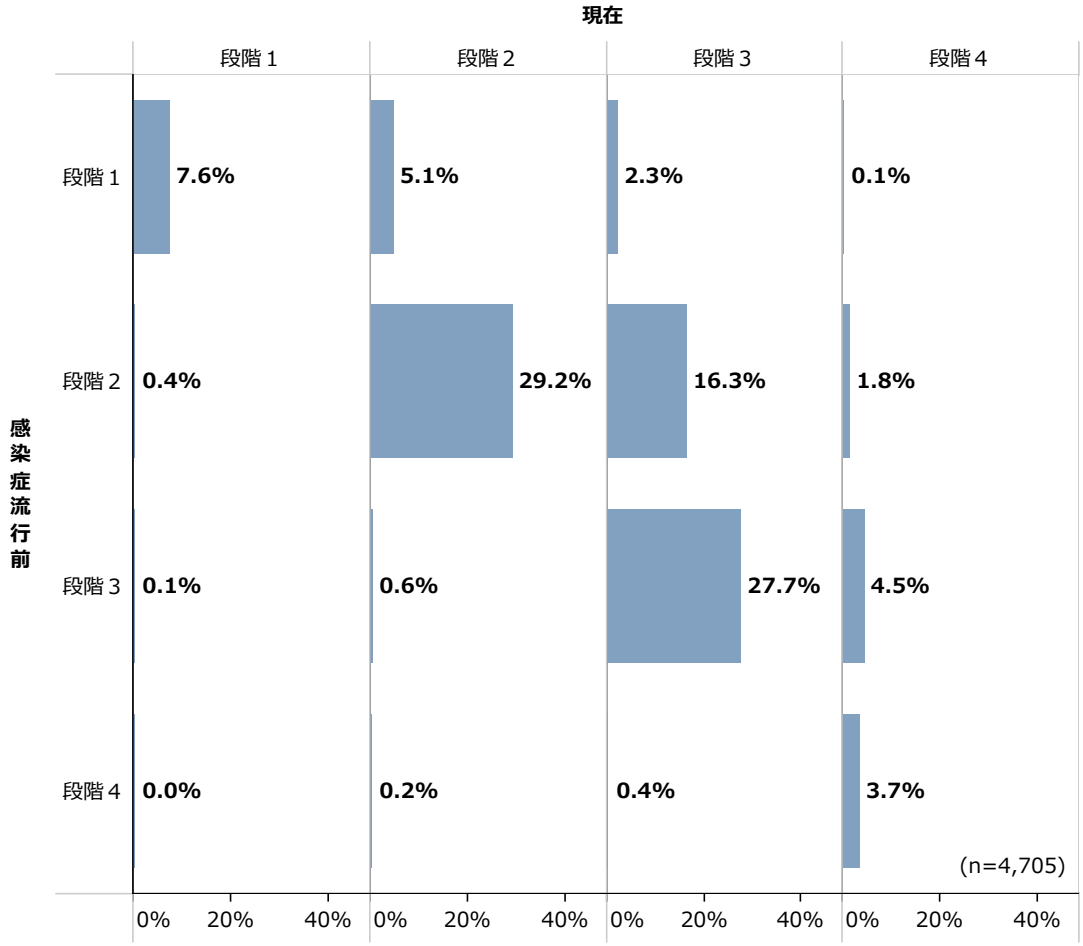


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

第2-3-22図は、感染症流行前と現在におけるデジタル化の取組状況をマトリクス図にしたものである。これを見ると、感染症流行前から段階が進んだ企業が３割以上となっている。段階２から段階３に進展した企業が最も多く、感染症流行下で業務効率化やデータの利活用を本格的に開始した企業が一定数存在したことが見て取れる。他方で、段階３から段階４に進展した企業は少なく、デジタル化を通じたビジネスモデルの変革や競争力強化を実現するハードルが低くないことが示唆される。

段階１及び段階２から進展しなかった企業も約４割に及ぶことも確認される。

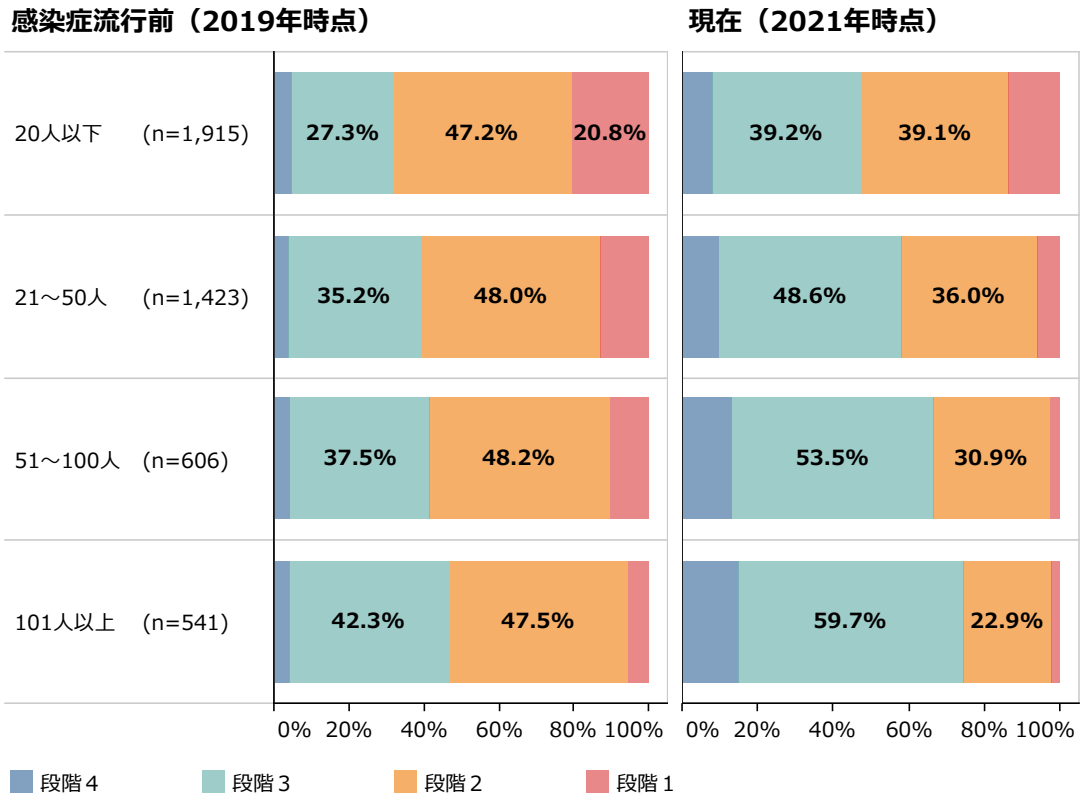
第2-3-22図　感染症流行前と現在におけるデジタル化の取組状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）感染症流行前とは感染症流行前（2019年時点）、現在とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の取組状況を示しており、取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

第2-3-21図の結果を示したものである。これを見ると、感染症流行前は、いずれの従業員規模においても、段階４の企業は１割に満たず、段階３を含めても３～４割程度であったことが分かる。その後、感染症流行下で従業員規模の大きい企業がデジタル化の取組を進めた傾向にあり、現在は100人を超える企業の約８割が段階３～４に到達している。他方で、５～20人以下の企業は段階１～２の企業が約５割となっている。

第2-3-23図　従業員規模別に見た、感染症流行前と現在におけるデジタル化の取組状況



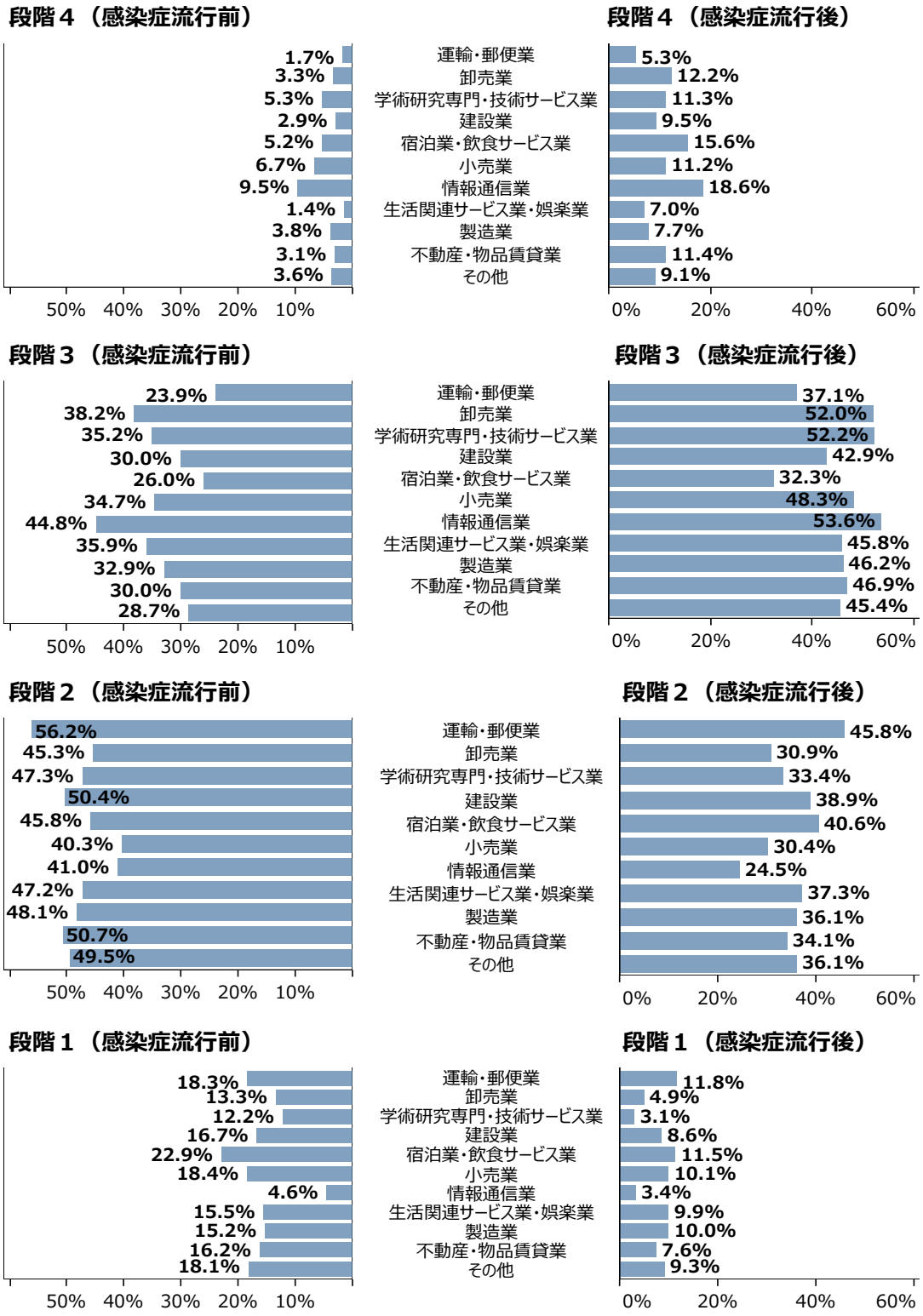
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

次に、第2-3-24図は、業種別に前掲の第2-3-21図の結果を示したものである。これを見ると、情報通信業は感染症流行前の時点で段階３～４の企業が５割以上となっており、現在は７割以上となっている。卸売業は、情報通信業、学術研究専門・技術サービス業に次いで段階３の割合が現在は高く、５割以上となっている。サプライチェーンの中間流通を担い、販売・在庫などの情報が集まる卸売業において、データ分析やデジタル化による競争力強化に着手している様子がうかがえる。

宿泊業・飲食サービス業は、情報通信業に次いで段階４の割合が現在は高い一方で、運輸・郵便業に次いで段階１～２の割合も高いことが見て取れる。運輸・郵便業は約６割、建設業は約５割の企業が現在も段階１～２の状況にあり、他業種に比べて取組が進展していないことも確認される。

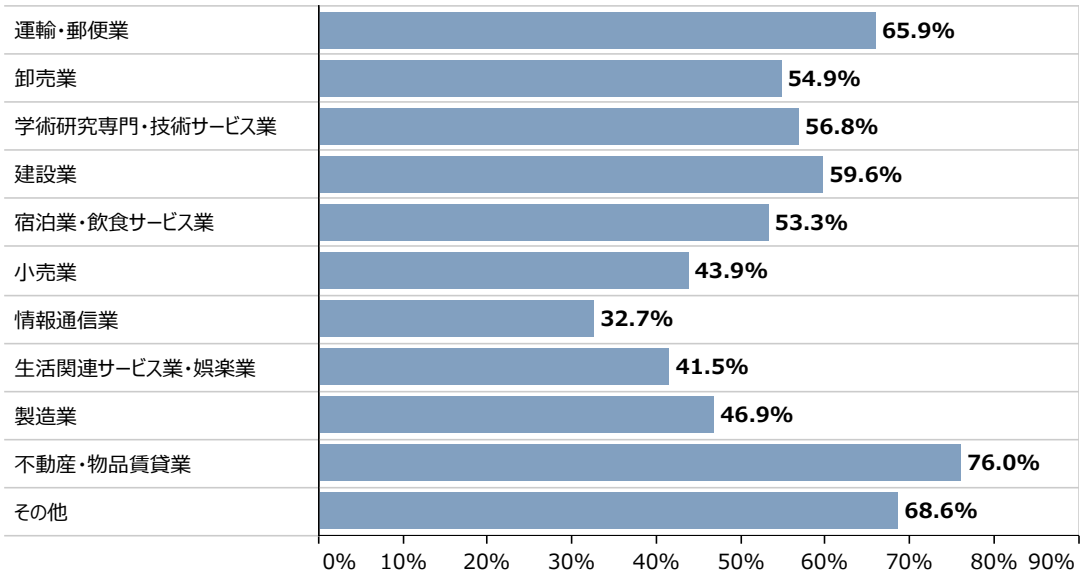
各業種における感染症流行前と比べたデジタル化の取組状況の増加率を見ると、感染症の影響が大きかった対面型サービス業なども含めて、全ての業種が段階３～４の企業割合が３割以上増加していることが分かる（第2-3-25図）。

第2-3-24図　業種別に見た、感染症流行前と現在におけるデジタル化の取組状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。運輸・郵便業：n=358、卸売業：n=369、学術研究専門・技術サービス業：n=457、建設業：n=351、宿泊業・飲食サービス業：n=98、小売業：n=375、情報通信業：n=390、生活関連サービス業・娯楽業：n=145、製造業：n=1,206、不動産・物品賃貸業：n=291、その他：n=694。
2.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

第2-3-25図　業種別に見た、感染症流行前と比べたデジタル化の取組状況の増加率（段階３～４の企業）

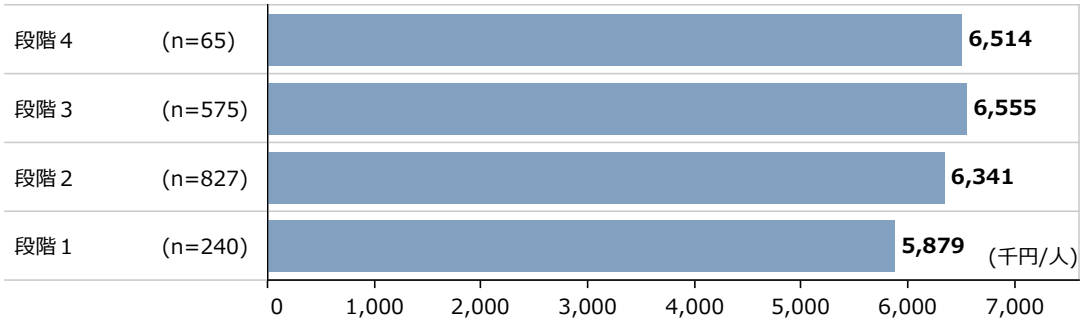


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。運輸・郵便業：n=358、卸売業：n=369、学術研究専門・技術サービス業：n=457、建設業：n=351、宿泊業・飲食サービス業：n=98、小売業：n=375、情報通信業：n=390、生活関連サービス業・娯楽業：n=145、製造業：n=1,206、不動産・物品賃貸業：n=291、その他：n=694。
2.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
3.感染症流行前と現在（2021年時点）におけるデジタル化の取組状況として、段階３～４の企業の割合の増加率を示している。

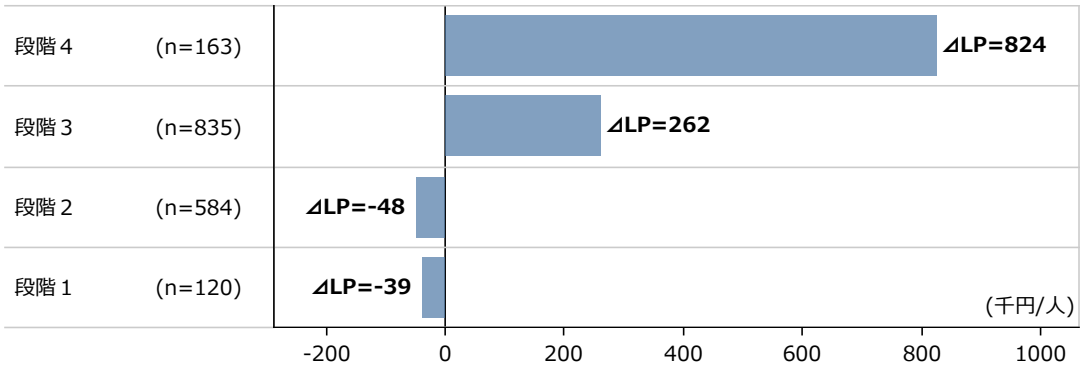
第2-3-26図は、現在のデジタル化の取組状況別に見た、労働生産性と売上高の変化率を見たものである。これを見ると、2015年時点の労働生産性の水準について段階１～４で大きな差が見られなかった中で、2021年にかけての変化率としては、段階１～２の企業は労働生産性が減少している一方で、段階３～４の企業は労働生産性、売上高が増加していることが確認される。今回の調査結果で一概にはいえないが、デジタル化による競争力の強化やデータ利活用に取り組んでいることで、業績面にプラスの効果が現れていることも考えられる。

第2-3-26図　取組状況別に見た、労働生産性と売上高の変化

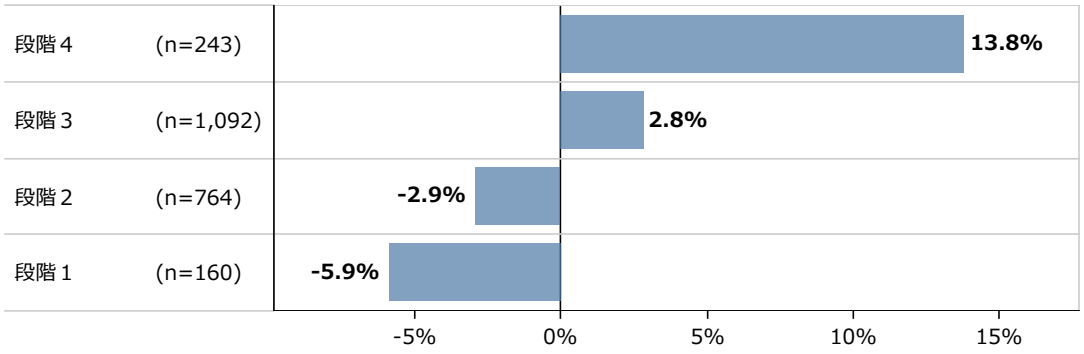
①労働生産性の水準（2015年）



②労働生産性の変化



③売上高の変化率

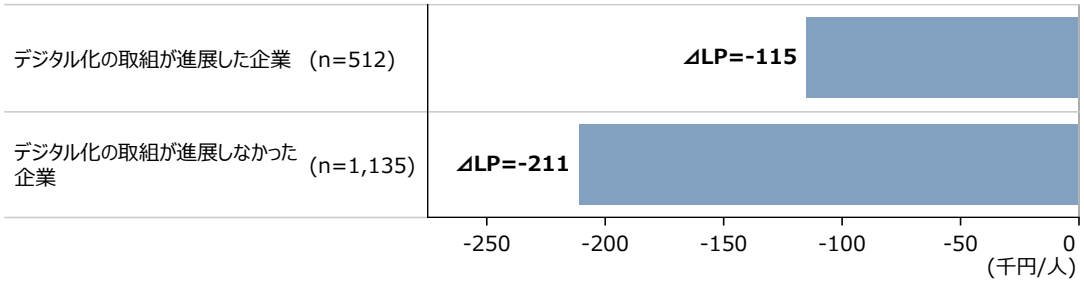


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.⊿LP（労働生産性の変化）とは、2021年時点と2015年時点の労働生産性の差のことをいい、中央値を集計している。
2.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。
3.売上高の変化率とは、2021年と2015年の売上高を比較したもので、中央値を集計している。
4.取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。
5.取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

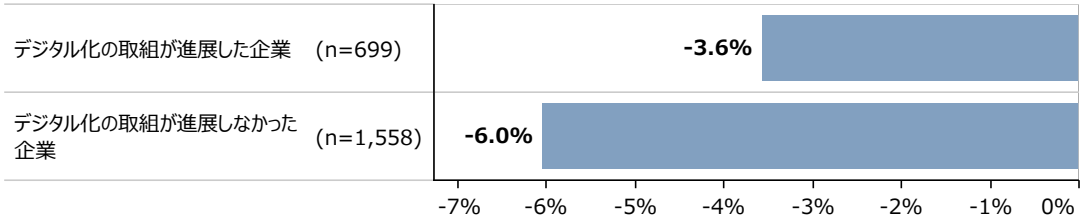
第2-3-27図は、感染症流行下の取組状況の進展別に見た、2019年から2021年にかけての労働生産性と売上高の変化率を示したものである。これを見ると、感染症流行下でデジタル化の取組が進展した企業は、進展しなかった企業と比べて労働生産性及び売上高の減少幅が小さく、感染症の影響が低い傾向にあったことが見て取れる。デジタル化による業務効率化やデータ利活用の取組が奏功した企業において業績面にプラスの効果があった可能性や、感染症による影響を抑えられた企業がデジタル化の取組段階を進展させた可能性が考えられる。

第2-3-27図　感染症流行下の取組状況の進展別に見た、労働生産性と売上高の変化

①労働生産性の変化



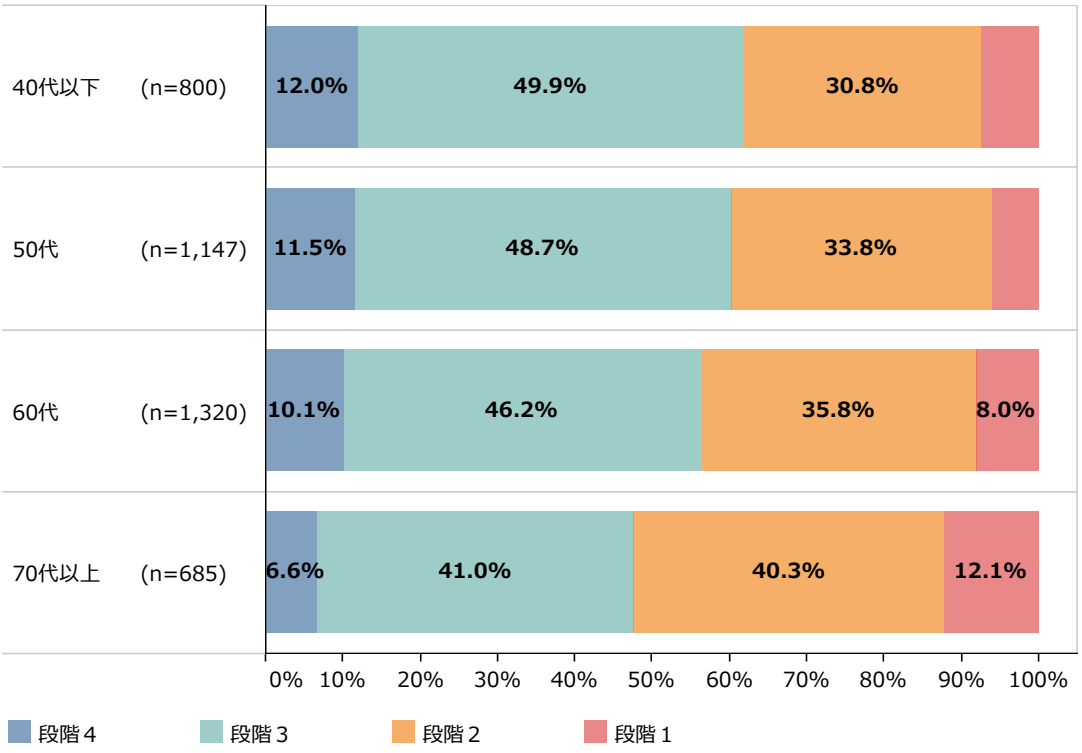
②売上高の変化率



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.⊿LP（労働生産性の変化）とは、2021年時点と2019年時点の労働生産性の差のことをいい、中央値を集計している。
2.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。
3.売上高の変化率とは、2021年と2015年の売上高を比較したもので、中央値を集計している。
4.取組状況の進展とは、感染症流行前（2019年時点）と現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況の変化を示している。
5.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

第2-3-28図は、経営者年齢別に見た、現在のデジタル化の取組状況を示したものである。これを見ると、若い経営者がデジタル化の取組を進めている傾向が見て取れる。他方で、経営者が70代以上の企業は、５割以上が段階１～２となっている。

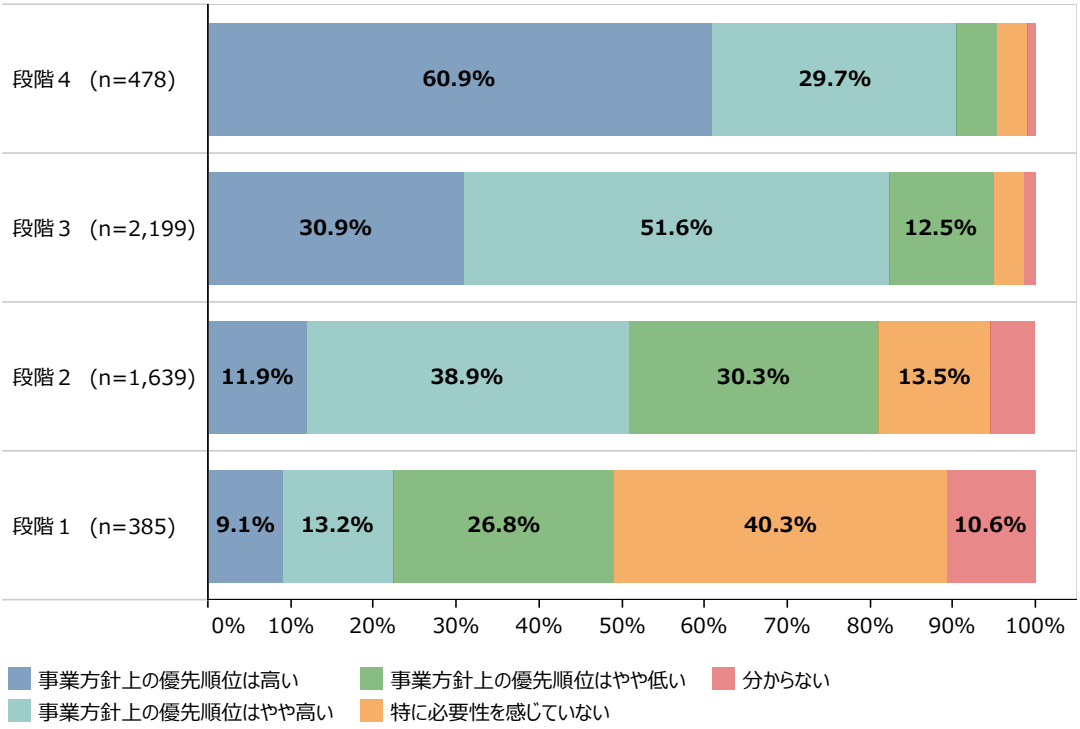
第2-3-28図　経営者年齢別に見た、デジタル化の取組状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
2.取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。

第2-3-29図は、現在のデジタル化の取組状況別に見た、感染症収束後の事業方針におけるデジタル化の優先順位を見たものである。これを見ると、優先順位が高い又はやや高いと考える企業が段階３は８割以上、段階４は９割以上となっている。他方で段階１～２は、優先順位は高いと考える企業が１割程度にとどまることが分かる。

第2-3-29図　デジタル化の取組状況別に見た、感染症収束後の事業方針におけるデジタル化の優先順位



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
2.取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。

以上、本項では中小企業におけるデジタル化の取組段階について確認してきた。**事例2-3-1**では、対面型の営業スタイルからの脱却を図るべく、感染症流行下でDX推進室をゼロから立ち上げ、動画戦略を軸としたデジタル化に成功した中小製造業の事例を紹介する。

事例 2-3-1

感染症流行下にDX推進室を立ち上げ、動画戦略を軸としたデジタル化に取り組んだ中小企業

所在地　福井県福井市
従業員数　413名
資本金　9,000万円
事業内容　製造業

株式会社松浦機械製作所

▶ 感染症流行下でDX推進室を立ち上げ、新たな営業手法を模索

福井県福井市の株式会社松浦機械製作所はマシニングセンタや金属光造形複合加工機などの工作機械メーカー。北米や欧州の金属加工メーカーが主要取引先で海外売上高は70％を超える。同社は、自社工場をショールームとして国内外から顧客を招き、製品の製造工程や従業員の実直な姿勢を見てもらうことで信頼関係の構築につなげてきた。しかし感染症の流行により、工場見学は全てキャンセルとなり、対面型の営業手法からの見直しが迫られた。海外の販売子会社４社からはデジタルコンテンツを充実すべきと訴えられたが、同社には取り組んだ経験やノウハウがなく、専門人材もいなかった。そこで、後継者候補である松浦悠人取締役がDX室長に就任し、若手社員と２人でDX推進室を立ち上げることとなった。

▶ 工場の見学動画など300種類以上のコンテンツを独自に作成

松浦取締役は営業マンからコンテンツのアイデアを洗い出した。その結果、製品紹介から工作機械の使い方、会社概要の紹介まで多くのニーズがあり、デジタルコンテンツを求める声が少なくないことが判明した。多くのコンテンツを充実させることとコスト面を考慮した結果、営業本部にあったハンディカメラと動画編集ソフトを用いて、自前で動画制作を開始した。社内からのリクエストが多かったのが工場見学の動画だった。そこで、YouTubeで再生回数が多い動画を参考に、同社のモノづくりの現場を様々な角度から分かりやすく発信できるよう数十本の動画にまとめて公開した。動画の反響は大きく、工場見学の代替手段となっただけでなく、動画を見た海外の顧客から製品に関する質問や好意的なコメントが直接届いた。最終ユーザーとは販売会社を介してコミュニケーションを取ることが中心で、特に顧客との接点が限定的であった製造部門の社員にとっては、顧客からの声がモチベーションを高める効果につながった。次に取り組んだのが修理手順に関する動画だった。従来は電話で手順を説明するため手間を要していたが、映像でも伝えられるようになり効率的となった。また、採用面接時に制作した動画を見たと言う学生も現れており、同社に対する理解を深める一因にもなっている。取組開始後の15か月で、動画コンテンツは300種類を超えた。

▶ 今後はIT人材を社内で育てていくことも目標に

2021年７月には県内初の企業としてDX認定事業者にも選定された。今後のDX戦略として、機密保持の観点からIDとパスワードを使った顧客専用サイトの構築、業務効率化に向けたペーパーレス化の推進などを視野に入れる。また、課題だった若手社員への技能承継に向けて、製造部門のベテラン社員の作業を人材育成用の動画として活用していく構想も持つ。長期的にはDX推進室でのOJTを通じて、IT人材を社内で育てていくことも目標としている。DXについて何から始めればいいか分からないとする企業に対して、「高度なデジタル化を取り組もうと意識し過ぎず、まずは自分なりにできる取組から始めることが重要だ。」と松浦取締役は語る。


松浦悠人取締役



動画は300種類を超えた



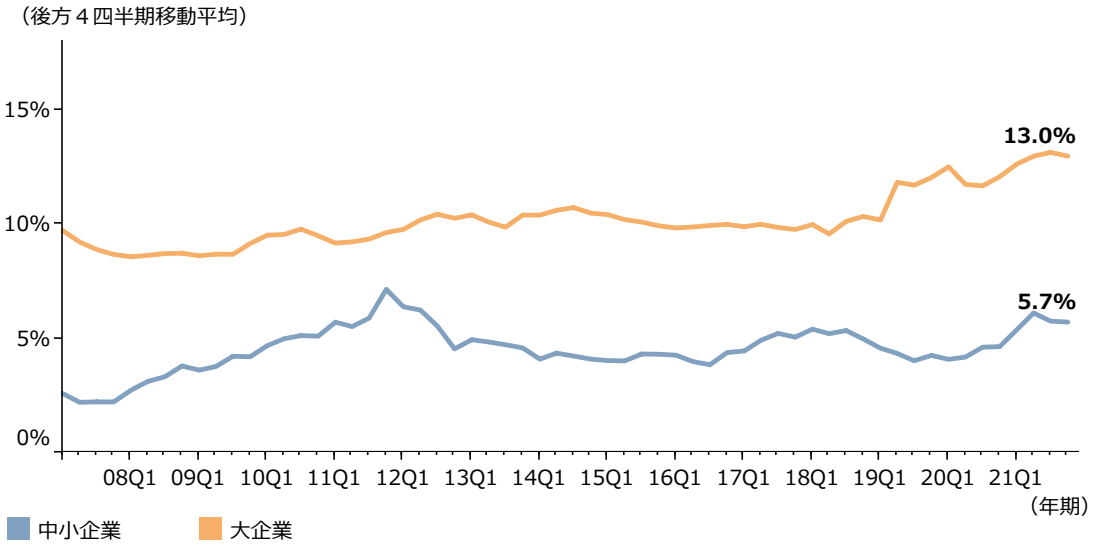
動画撮影の様子

３．IT投資の現状

本項は我が国の中小企業におけるIT投資の現状を確認していく。2020年に（一社）日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）が実施した東証１部上場企業とそれに準じる企業を対象とした調査によれば、売上高に占めるIT投資額の中央値は１％となっており、約４割の企業が翌年度における投資額を増加する方針であることを示している[5]。

第1-1-23図（再掲）は、企業規模別のソフトウェア投資比率の推移を示したものである。これを見ると、中小企業は大企業に比べて低いものの、2019年以降ソフトウェア投資比率は増加傾向で推移しており、感染症流行下もその動きを継続していたことが見て取れる。

第1-1-23図　企業規模別に見た、ソフトウェア投資比率の推移（再掲）



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。

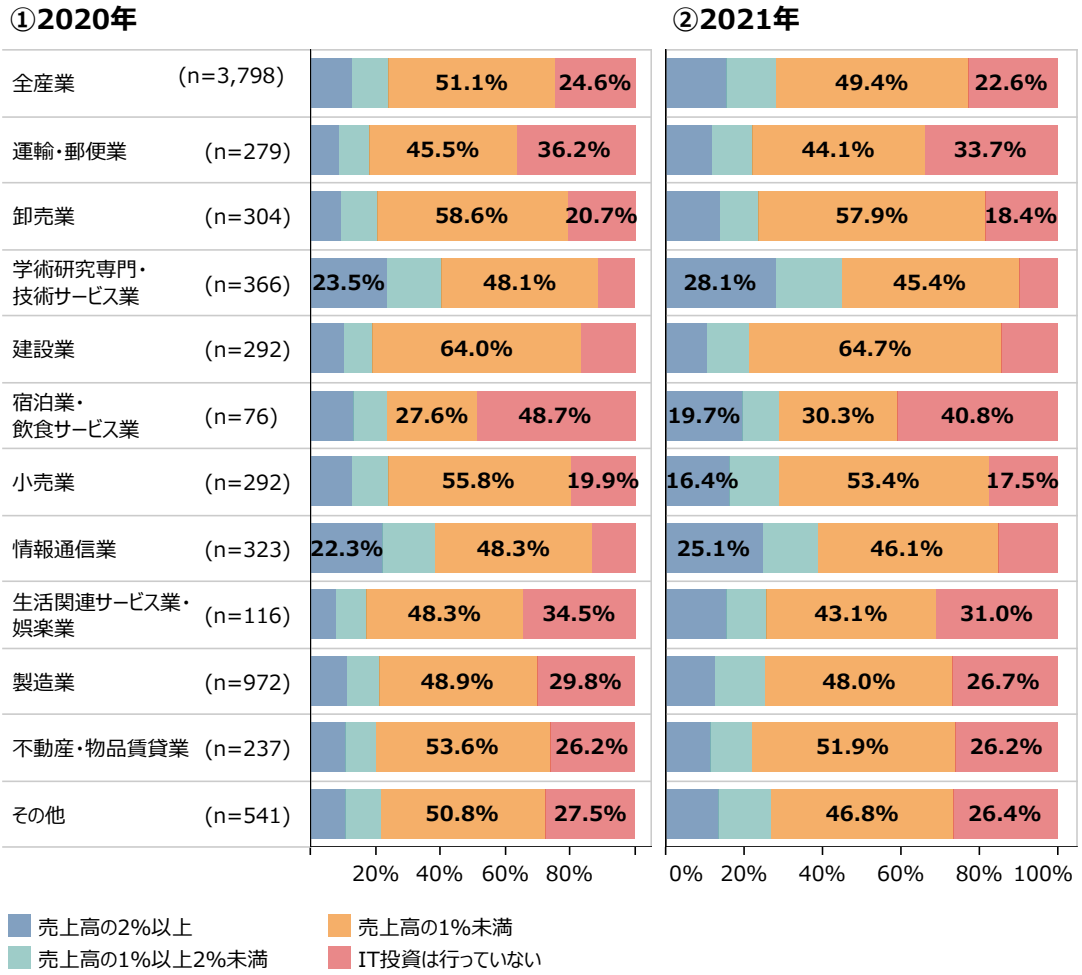
5　企業IT動向調査2021

第2-3-30図は、業種別に見た、2020年と2021年のIT投資額を示したものである。これを見ると、2020年及び2021年において、７割以上がIT投資を実施していることが分かる。2021年は2020年に比べて投資額を僅かながら増加している傾向も見て取れる。

業種別に見ると、感染症流行前からデジタル化の優先順位が高かった学術研究専門・技術サービス業や情報通信業は、売上高の２％以上投資している企業が約２～３割となっており他業種に比べて高い傾向にある。デジタル化の取組段階の二極化の傾向が見られた宿泊業・飲食サービス業は、2021年に売上高の２％以上投資している企業が約２割存在する一方で、IT投資を行わなかった企業が約４割となっていることも分かる。デジタル化の取組状況（第2-3-24図）と同様、IT投資の姿勢も宿泊業・飲食サービス業の中で積極的な企業と保守的な企業で分かれつつあるものと考えられる。

段階１～２の企業が多い運輸・郵便業は、IT投資を行っていない企業が３割以上となっており、建設業は売上高の１％未満の企業が６割以上となっている。建設業の場合には、感染症による工期遅れ・キャンセルや資材価格の高騰による業績への影響も背景として考えられる。

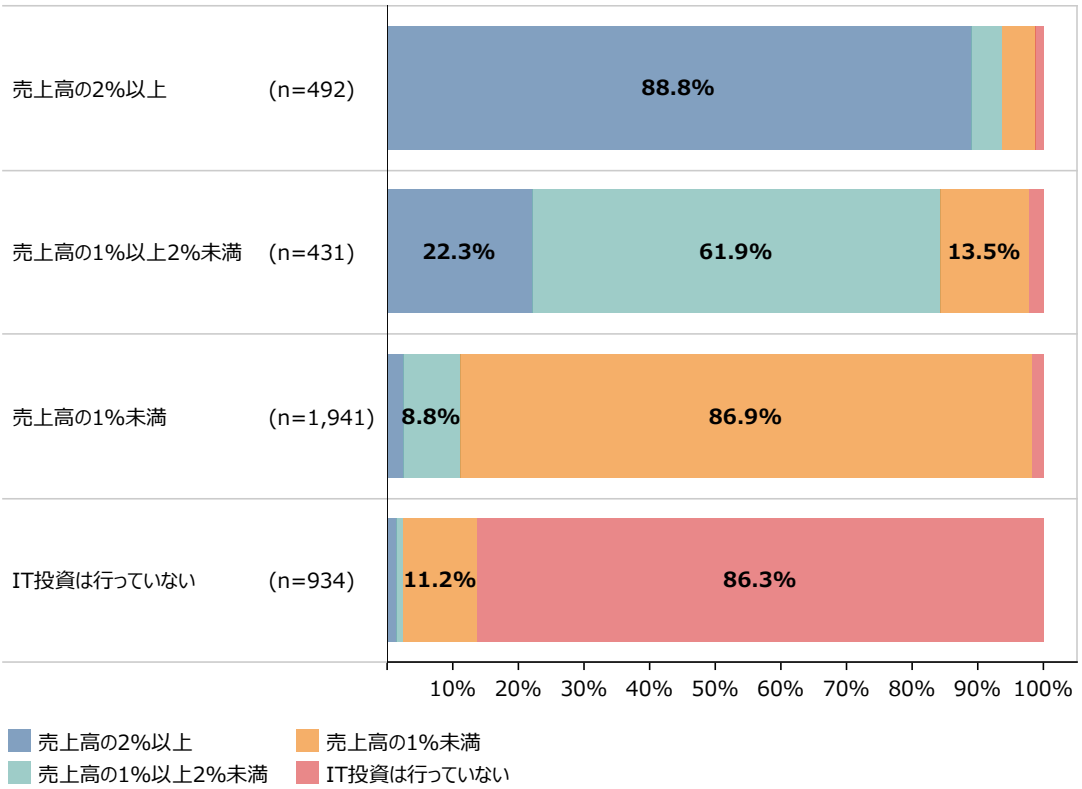
第2-3-30図　業種別に見た、2020年と2021年のIT投資額



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）年間のIT投資額について「分からない」と回答した企業は除いている。

第2-3-31図は、2020年のIT投資額別に見た、2021年のIT投資額を示したものである。これを見ると、2020年に売上高の２％以上投資していた企業の約９割は、翌年も同水準のIT投資を実施していたことが分かる。2020年に売上高の１％以上２％未満投資していた企業も８割以上が売上高の１％以上の投資を継続しており、継続してIT投資に取り組んでいる姿勢が見て取れる。他方で、IT投資を実施しなかった企業の約９割は2021年も未実施だったことも確認される。

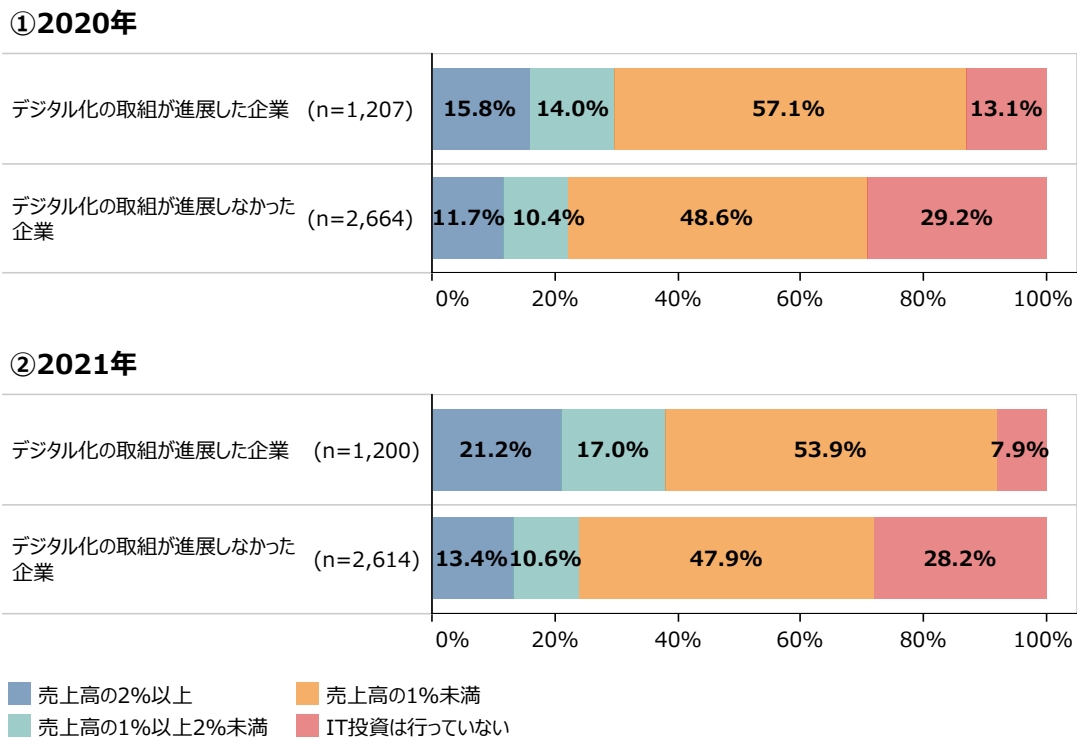
第2-3-31図　2020年のIT投資額別に見た、2021年のIT投資額



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

第2-3-32図は、感染症流行下の取組状況の進展別に見た、年間のIT投資額を示したものである。これを見ると、感染症流行下でデジタル化の取組が進展した企業は進展しなかった企業に比べてIT投資を実施している傾向が確認される。IT投資に資金を振り向けたことで、自社のデジタル化の取組段階を進展させることができている様子がうかがえる。

第2-3-32図　取組状況の進展別に見た、年間のIT投資額

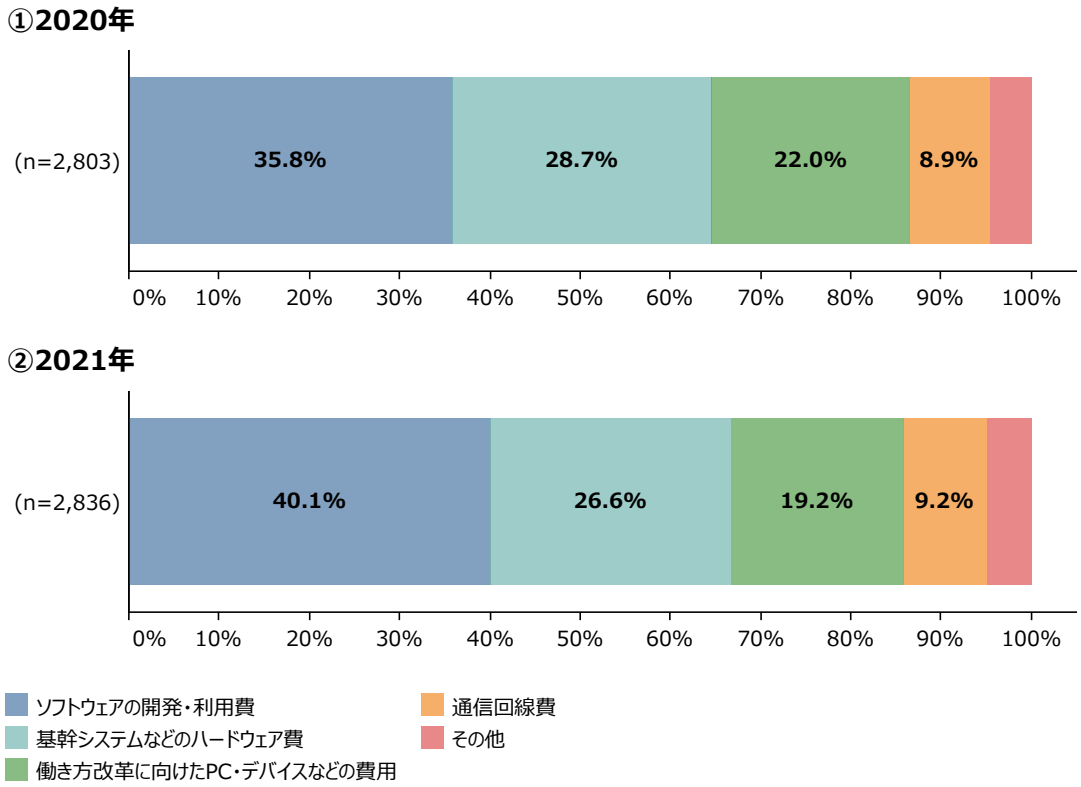


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
2.取組状況の進展とは、感染症流行前（2019年時点）と現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況の変化を示している。

第2-3-33図は、IT投資額の内訳として最も多かったものを示したものである。これを見ると、2020年から2021年にかけて基幹システムなどのハードウェア費や働き方改革に向けたPC・デバイスなどの費用と回答した割合が低下した一方で、ソフトウェアの開発・利用費に投資を行ったと回答した割合が上昇したことが分かる。

情報通信白書（総務省、2021）によれば、2020年における世界のクラウドサービスの市場規模は2017年から倍増の3,281億ドルと高成長を遂げており、2023年には5,883億ドルに達すると指摘している。今回の調査はソフトウェアの開発費用と利用費を区分して集計していないが、ITツール・システムとしてクラウド型を主体とする企業が一定数見られ（**第2-3-59図**にて後述）、段階３～４の企業を中心に今後クラウドサービスを拡大していく方針の企業が確認されている（**第2-3-61図**にて後述）。以上を踏まえると、システムを自社保有するのではなく、従量課金制などによりシステムを利用する中小企業が増えつつあることが示唆される。

第2-3-33図　IT投資額の内訳として最も多かったもの



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）IT投資額の内訳として最も多かったものについて「分からない」と回答した企業は対象としていない。

第2-3-34図は、業種別に見た、IT投資額の傾向と今後の計画を示したものである。これを見ると、建設業は直近５年間で増加傾向にあった企業が５割以上となっており、全業種で最も割合が高いことが分かる。建設業は前掲の**第2-3-30図**によれば、2020年から2021年のIT投資額は他業種に比して低かったが、今後５年間のIT投資を増加する予定の企業が３割以上となっている。同業者との差別化に向けてデジタル化に取り組む地域の有力建設業者[6]や、重層的な取引構造の中で大手ゼネコンに追随し、サプライチェーンの合理化に向けデジタル化に取り組む中小建設業者が斯業界のデジタル化の機運を高めていくものと思料される。

段階３の企業が約５割を占める卸売業や小売業は、直近５年間で増加傾向にあった企業が４割以上となっており、今後も投資を増やす予定の企業が３割以上となっている。今後の事業方針としてデジタル化の優先順位は高いと位置づける中で、IT投資を積極的に実施し、デジタル化の取組を発展させる意向を持つ企業が多いと考えられる。

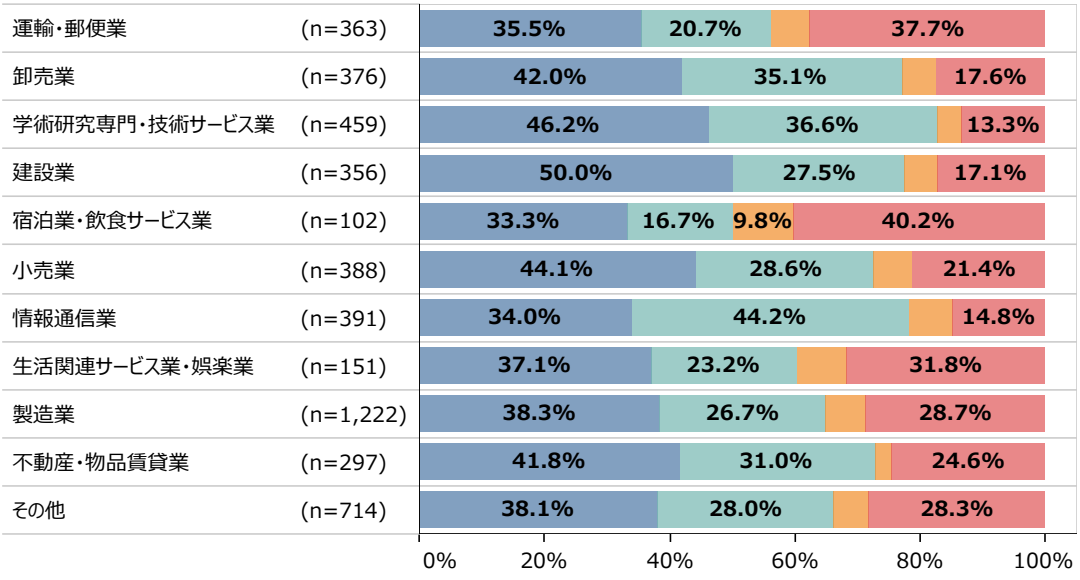
段階３～４の企業が６割以上を占める情報通信業や学術研究専門・技術サービス業は、直近５年間で毎期安定的に投資を実施してきた企業が約４割、今後５年間についても約７割が同水準のIT投資を計画していることが見て取れる。対面型サービス産業などと比べて感染症による企業活動の影響も限定的だった中で、今後も毎期安定してIT投資を継続していく姿勢にあることが確認される。

段階１～２の企業が５割以上を占め、直近２年間のIT投資は未実施の企業が３割以上となっていた宿泊業・飲食サービス業と運輸・郵便業は、直近５年間のIT投資も未実施だった企業が約４割となっている。今後５年間もIT投資を予定していない企業がそれぞれ約３割、約２割となっている。このことから、外部環境の変化や感染症による影響などによらず、IT投資に対して保守的な姿勢を継続する企業が一定数存在していると考えられる。前掲の**第2-3-32図**の結果を鑑みると、IT投資を控えてきたことがデジタル化の取組が進展していない一因と思料される。

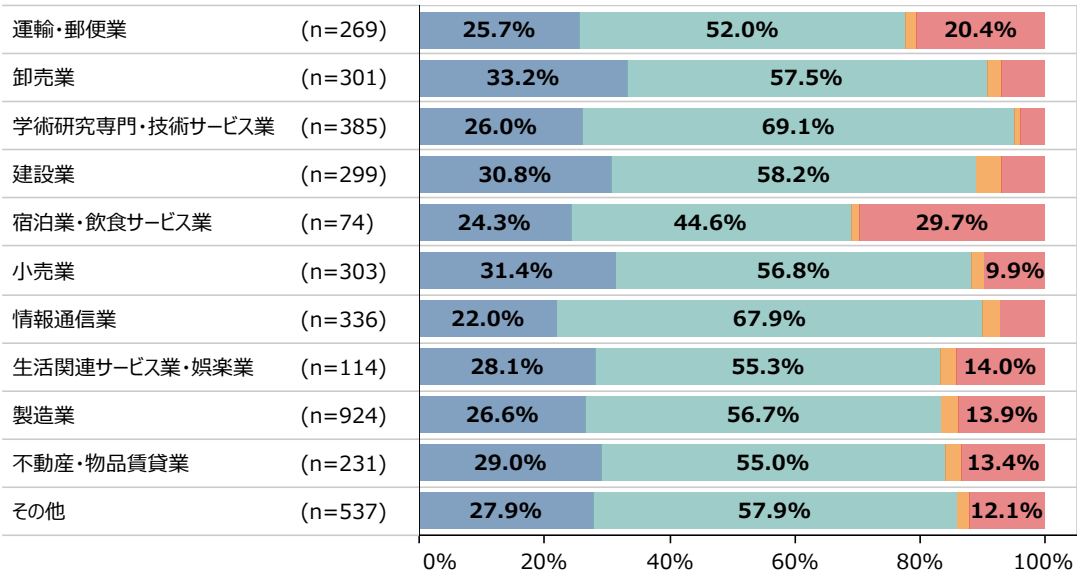
6　2021年版中小企業白書では、生産性の向上などのデジタル化に取り組む建設業として、株式会社小田島組（岩手県、事例2-2-5）やハイスピードコーポレーション株式会社（愛媛県、事例2-2-8）の事例を取り上げている。

第2-3-34図　業種別に見た、IT投資額の傾向と今後の計画

①直近５年間の傾向



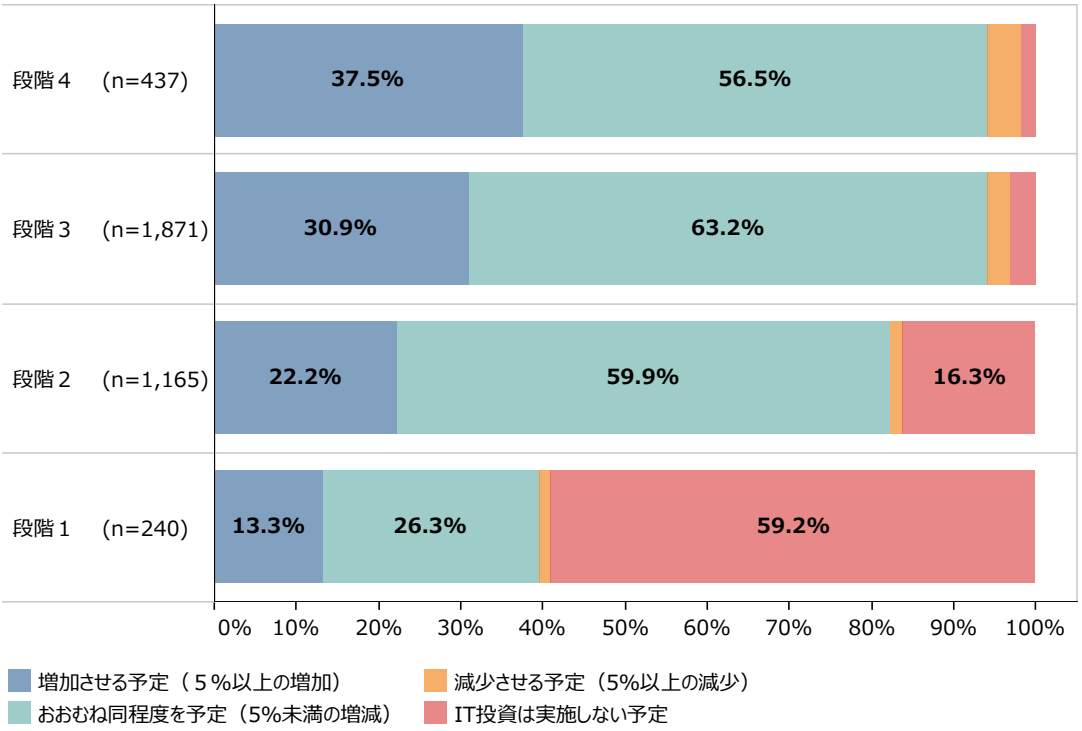
②今後５年間の計画



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）今後５年間のIT投資について「分からない」と回答した企業を除いている。

第2-3-35図は、現在のデジタル化の取組状況別に見た、今後のIT投資の計画を示したものである。これを見ると、段階３～４は９割以上が増加又はおおむね同程度を予定している。他方で、段階２の約２割、段階１の約６割が減少又は実施しない予定となっている。

第2-3-35図　デジタル化の取組状況別に見た、今後のIT投資の計画



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.デジタル化の取組状況として「分からない」、今後５年間のIT投資について「分からない」と回答した企業を除いている。
2.取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。

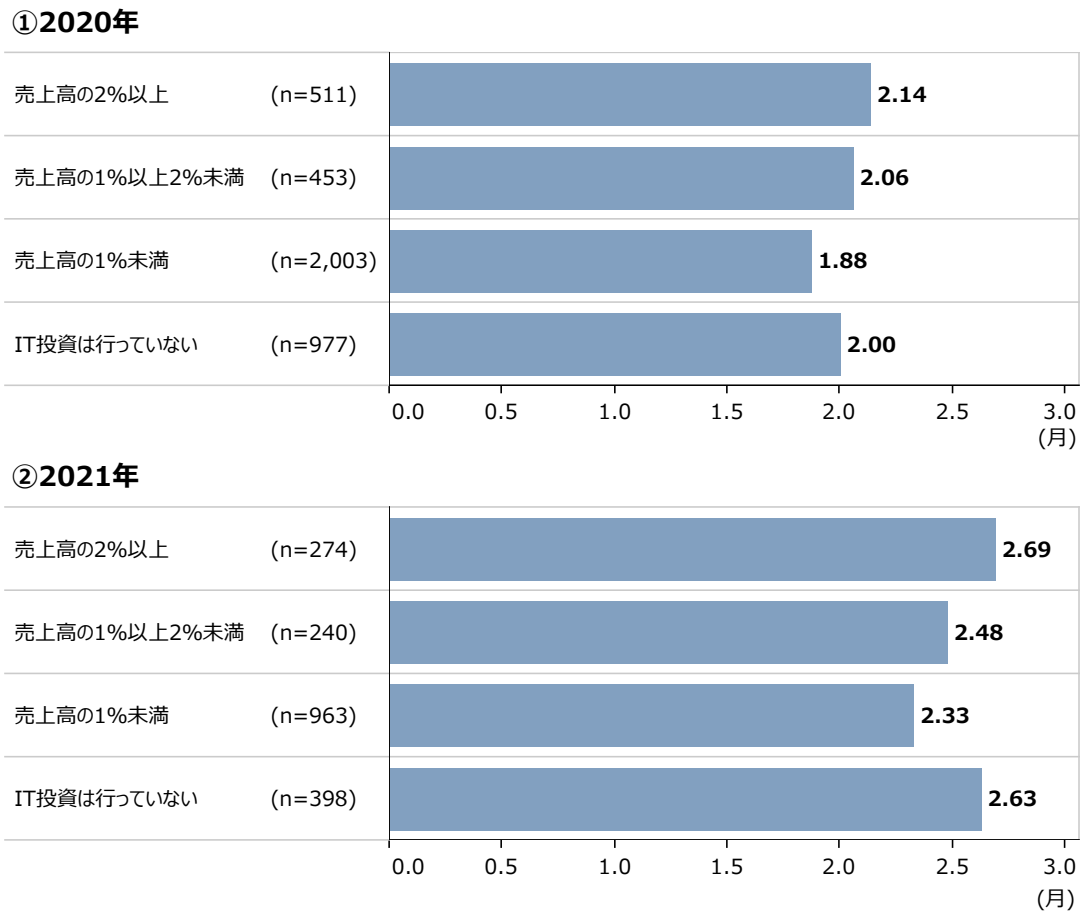
第2-3-36図は、IT投資額別に見た、手元流動性の水準を示したものである。手元流動性の水準は、IT投資を実施する前年の中央値を集計している。これを見ると、売上高の２％以上のIT投資を実施している企業の水準が最も高く、IT投資額の割合が低いほど手元流動性の水準も低い傾向が見て取れる。手元資金が安定している企業がIT投資に十分な資金を投下できていることが考えられる。手元資金が十分でない企業の場合には、金融機関による資金調達や補助金の活用などにより資金面を補っていく意義が示唆される。

他方で、2021年にIT投資未実施の企業の手元流動性の水準は、2020年にIT投資未実施の企業の水準から約0.6か月増加しており、2021年は「売上高の２％以上」に次いで高くなっている。

前掲の第2-3-32図の結果を鑑みると、2021年にIT投資未実施の企業の大半は、2020年もIT投資を実施しなかった企業と考えられる。感染症流行下で金融機関からの資金調達や各種資金繰り支援策を活用しつつも、IT投資などの資金流出は控えたことで、手元資金が蓄積している様子がうかがえる。

IT投資は、事業活動の競争力を高める設備投資の一つの手段に過ぎず、有事において手元流動性の確保を優先することも重要な経営判断ではあるが、設備投資を抑えて必要以上に手元資金を持つことは、経営の効率性を損ねている可能性も示唆される。感染症収束後の事業展開に向け、IT投資を今後の選択肢の一つとして検討することも重要な経営判断であるといえるのではないだろうか。

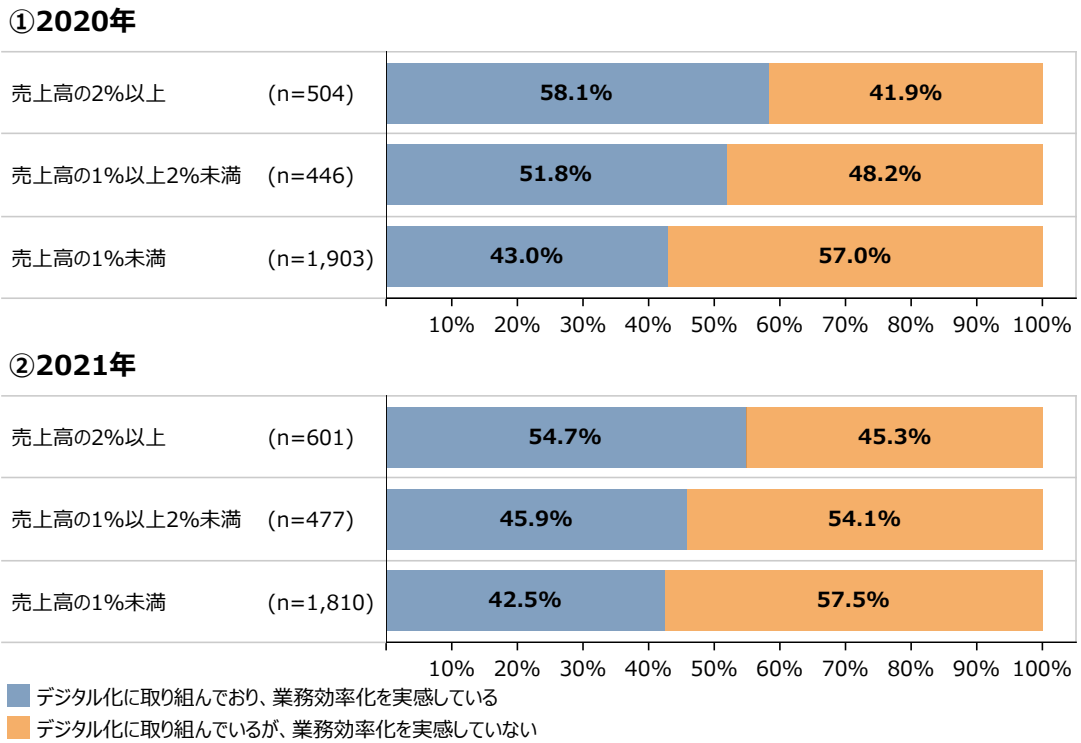
第2-3-36図　IT投資額別に見た、手元流動性の水準



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.IT投資の実施について「IT投資は行っていない」・「分からない」と回答した企業を除いている。
2.手元流動性はいずれも2019年及び2020年の中央値を集計している。
3.手元流動性＝（現金及び預金＋有価証券）÷売上高×12。

第2-3-37図は、IT投資額別に見た、業務効率化の状況を示したものである。これを見ると、2020年、2021年いずれもIT投資額の比率が高い企業は、デジタル化による業務効率化を実感している傾向にある。他方で、売上高の２％以上投資していた企業において、４割以上が業務効率化を実感していないことも分かる。また、IT投資額が売上高の１％未満の企業も、４割以上が業務効率化を実感していることが確認される。

第2-3-37図　IT投資額別に見た、業務効率化の状況

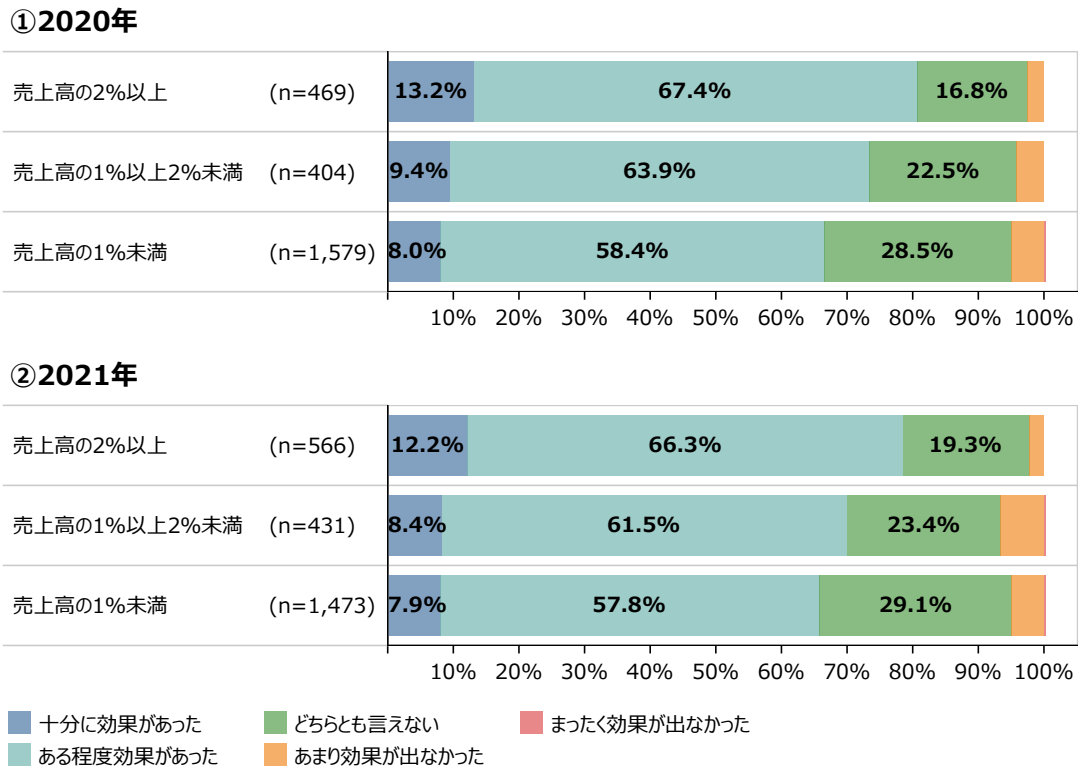


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）IT投資額について「IT投資は行っていない」、「分からない」、業務効率化の効果として「デジタル化に取り組んでいない」と回答した企業を除いている。

第2-3-38図は、IT投資額別に見た、デジタル化による競争力強化の状況を示したものである。これを見ると、前掲の第2-3-37図と同様、IT投資額の比率が高い企業が効果を実感している傾向にあるが、売上高１％未満の場合にも、「十分に効果があった」、「ある程度効果があった」企業が６割以上となっていることも確認される。

前掲の第2-3-32図の結果を鑑みると、デジタル化の取組を進展させる上でIT投資に資金を使うことは重要と考えられるが、金額の多寡にかかわらず、自社に合ったIT投資を実践している企業が業務効率化や競争力の強化につなげていると示唆される。

第2-3-38図　IT投資額別に見た、デジタル化による競争力強化の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.IT投資額について「IT投資は行っていない」、「分からない」、業務効率化の効果として「分からない」と回答した企業を除いている。
2.業務効率化以外のデジタル化に向けた取組の効果として、「営業力・販売力の維持・強化」、「顧客行動、市場の分析強化」、「商品・サービスの高付加価値化」、「技術力の維持・強化」、「新商品・新サービスの開発力の維持・強化」、「財務基盤・資金調達力の維持・改善」、「市場や顧客の変化への対応」のいずれかを回答した企業を対象としている。

以上、IT投資の現状として同業種・異業種間でIT投資に対する姿勢に差が見られることや、自社の状況に応じてIT投資を実施していく意義などを確認した。

（独）情報処理推進機構（IPA）は、DX推進指標を用いて各企業がDXの取組を自己診断した結果を分析したレポート[7]内で、最初から多額のIT投資を実行する場合には、数年での費用回収が社内で求められ、結果的に苦しむ恐れがあると指摘している。その中で、IT投資の投資成果に対する評価として、成功か失敗の２択に絞られることを回避するため、段階的にIT投資を実施することで、投資効果を長い目で見極めていく視点も重要と提言している。今回の調査結果からも、自社にとって最適かつ十分なIT投資を模索していくことが重要といえるのではないだろうか。

7　DX 推進指標 自己診断結果 分析レポート

４．デジタル化に取り組む際の課題

前項は中小企業におけるIT投資の現状を概観し、IT投資額の多寡にかかわらず、自社に合ったIT投資を実践していくことが重要と確認した。中小企業白書（2021）は、中小企業がデジタル化の推進に向けて、アナログな文化・価値観の定着や明確な目的・目標が定まっていないといった組織体制の課題を抱えることを指摘し、組織上の課題を乗り越えていく意義を指摘している。そこで本項は、具体的にデジタル化を検討若しくは着手していく際の課題を確認し、デジタル化に取り組む上でのポイントや効果を確認する。

第2-3-39図は、デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化に取り組む際の課題を示したものである。これを見ると、段階２～４いずれも「費用対効果が分からない・測りにくい」を挙げる割合が最も高く、約４～５割の企業が課題としている。通常の設備投資と異なり、IT投資の場合には定量的な評価が困難なケースが多いことから、適切な費用対効果の測定に悩んでいる様子がうかがえる。

段階１の企業は、「デジタル化を推進できる人材がいない」を挙げる割合が最も高いことが見て取れる。他方で、段階２～４を比較すると、推進する人材の不足を挙げる割合は上位段階ほど低くなっており、段階４は３割を下回っている。段階が進んでいる企業は、既存社員を配置転換しIT人材として育成することやデジタル化の取組において中心的な役割を担う人材を新規採用で確保していることが考えられる。

同じ人材面の課題として、「従業員がITツール・システムを使いこなせない」を挙げる割合は、いずれの段階も３割以上となっている。デジタル化の取組が発展していくに応じて高度なITリテラシーも求められると考えられ、段階を問わず、組織全体のITリテラシーを人材教育により底上げしていく意義が示唆される。

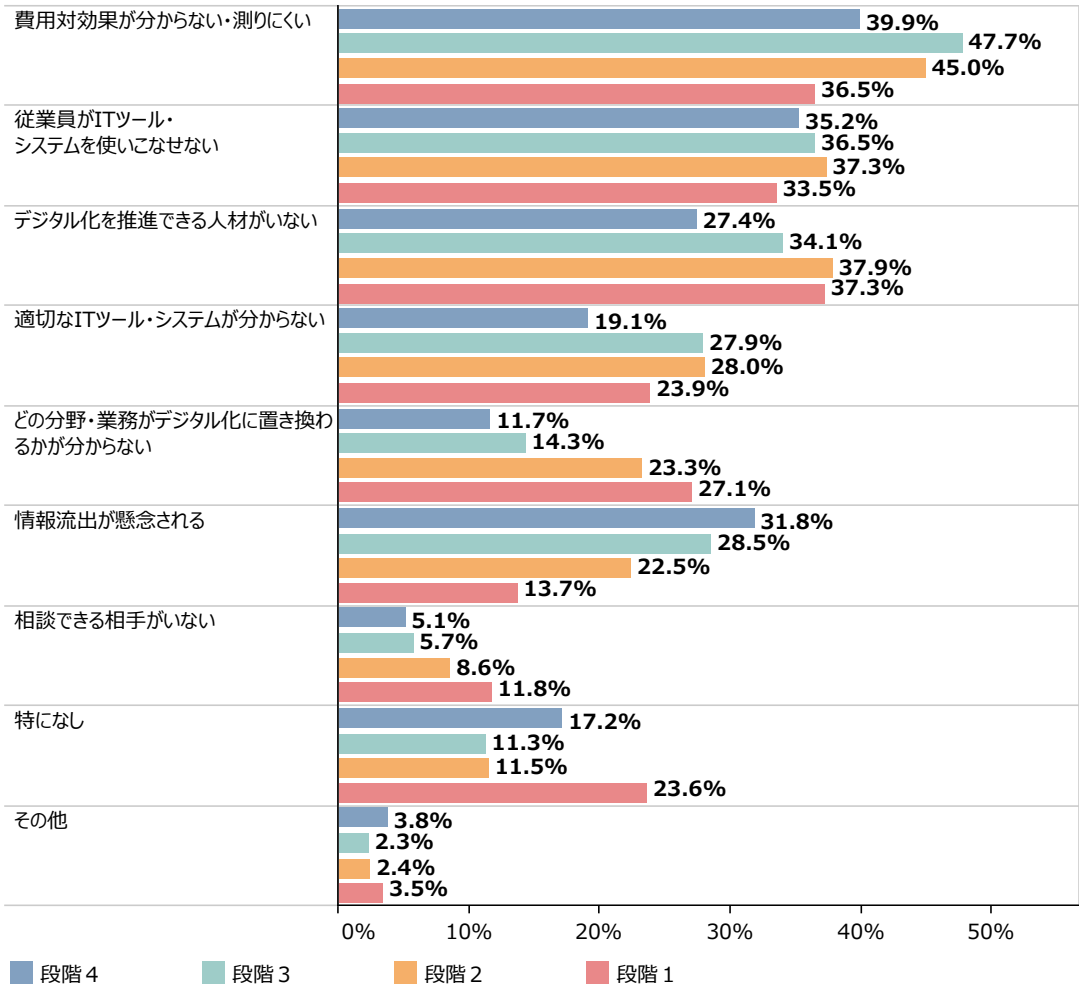
ITツール・システムを検討する際の課題である「適切なITツール・システムが分からない」を挙げる割合は、段階２～３の企業において高い傾向にある。段階２～３の企業は、ITツール・システムの導入経験が段階４の企業に比べて豊富ではないことから、最適なITツール・システムを選定するノウハウや知識の不足、情報収集に悩んでいる可能性が考えられる。

また、検討初期段階の課題として「どの分野・業務がデジタル化に置き換わるかが分からない」を挙げる割合は、下位段階ほど認識しており、段階１は約３割が回答している。段階１の企業は、業務の棚卸しが十分でないことからITツール・システムの導入可能性を検討できていない状況がうかがえる。

上位段階の企業は、情報流出の懸念を挙げる傾向にある。データ利活用が進み、事業活動に関わる機微情報も蓄積されていくことで、情報セキュリティ対策を課題としていることが見て取れる。

中小企業がデジタル化に取り組んでいく際に抱える課題は、取組段階に応じて異なることが確認された。中小企業のデジタル化を支援する外部専門機関やITベンダーにおいては、企業が直面している課題や潜在的なボトルネックに応じて、効果的な支援や提案が求められているといえるだろう。

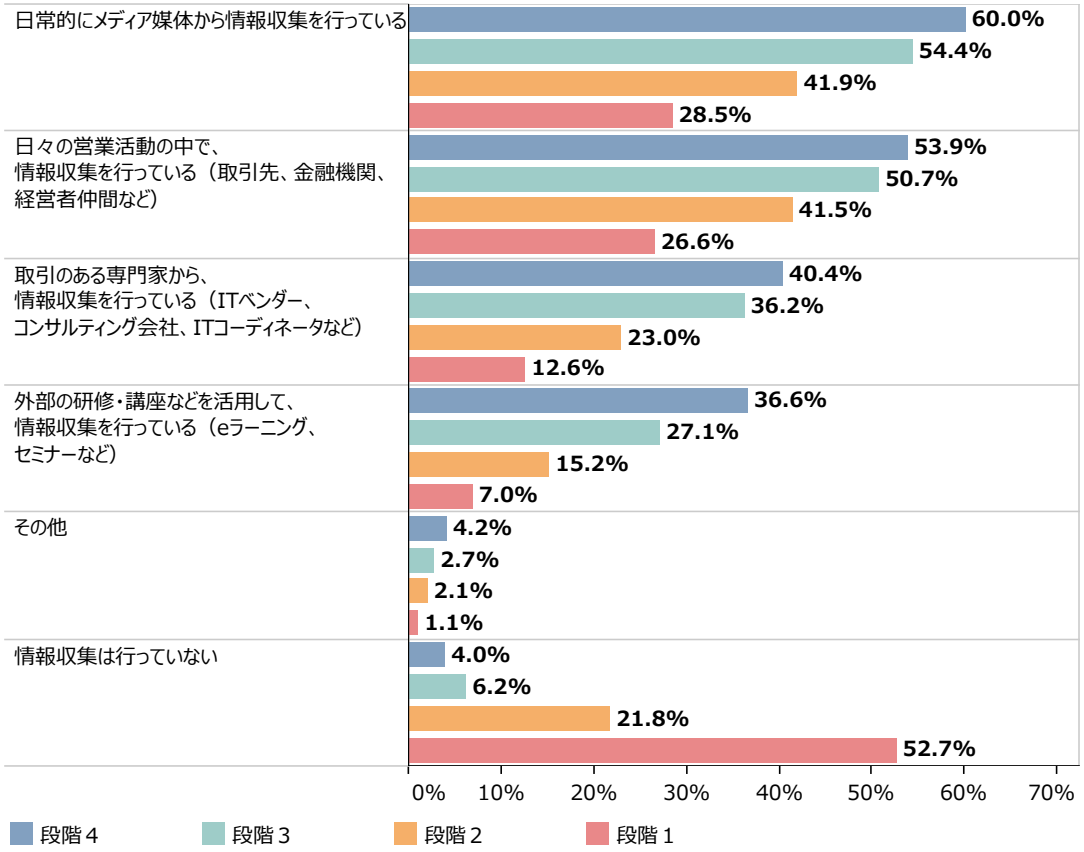
第2-3-39図　デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化に取り組む際の課題



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。段階４：n=471、段階３：n=2,180、段階２：n=1,611、段階１：n=373。
2.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業を除いている。
3.デジタル化の取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。
4.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-3-40図は、デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化に関する情報の入手経路を示したものである。これを見ると、上位段階の企業が様々なルートから幅広く情報収集に取り組んでいることが分かる。他方で、段階２の２割以上及び段階１の５割以上の企業は、情報収集に取り組んでいないことも確認される。前掲の第2-3-39図の結果として、ノウハウや情報不足による課題を認識する企業も散見されることから、多面的なルートから情報収集を図っていくことも重要と考えられる。

第2-3-40図　デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化に関する情報の入手経路

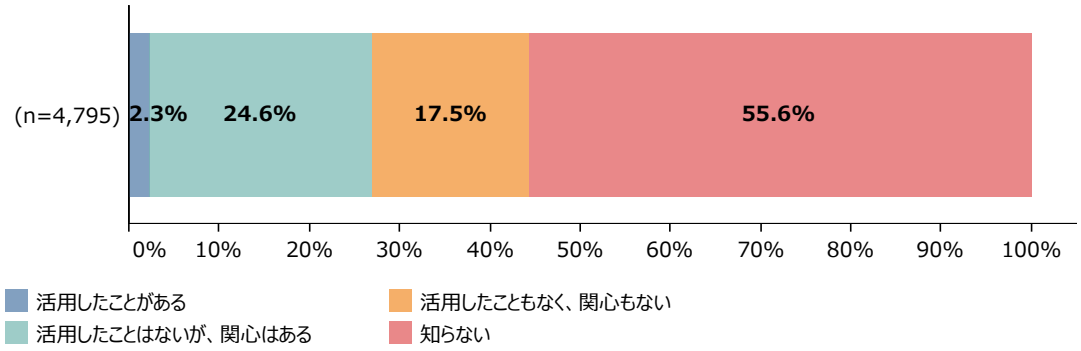


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。段階４：n=473、段階３：n=2,173、段階２：n=1,616、段階１：n=372。2.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
3.デジタル化の取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。
4.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-3-41図は、無償のデジタルスキル習得プログラムの活用状況を示したものである。これを見ると、活用経験のない企業が大半を占めるが、２割以上の企業が今後の活用に関心を示している。

近年では、Googleが提供しているGrow with Google、（株）NTTドコモが展開するgacco（ガッコ）など無償のデジタルスキル習得プログラムも充実しており、自社のITリテラシーを高めるサービスとして身近になりつつある。前掲の**第2-3-39図**の結果として、いずれの段階も組織全体のITリテラシーの底上げを課題とする企業が約３～４割確認された中で、このような無償デジタルスキル習得プログラムの利用拡大は今後期待されるといえよう。

第2-3-41図　無償のデジタルスキル習得プログラムの活用状況

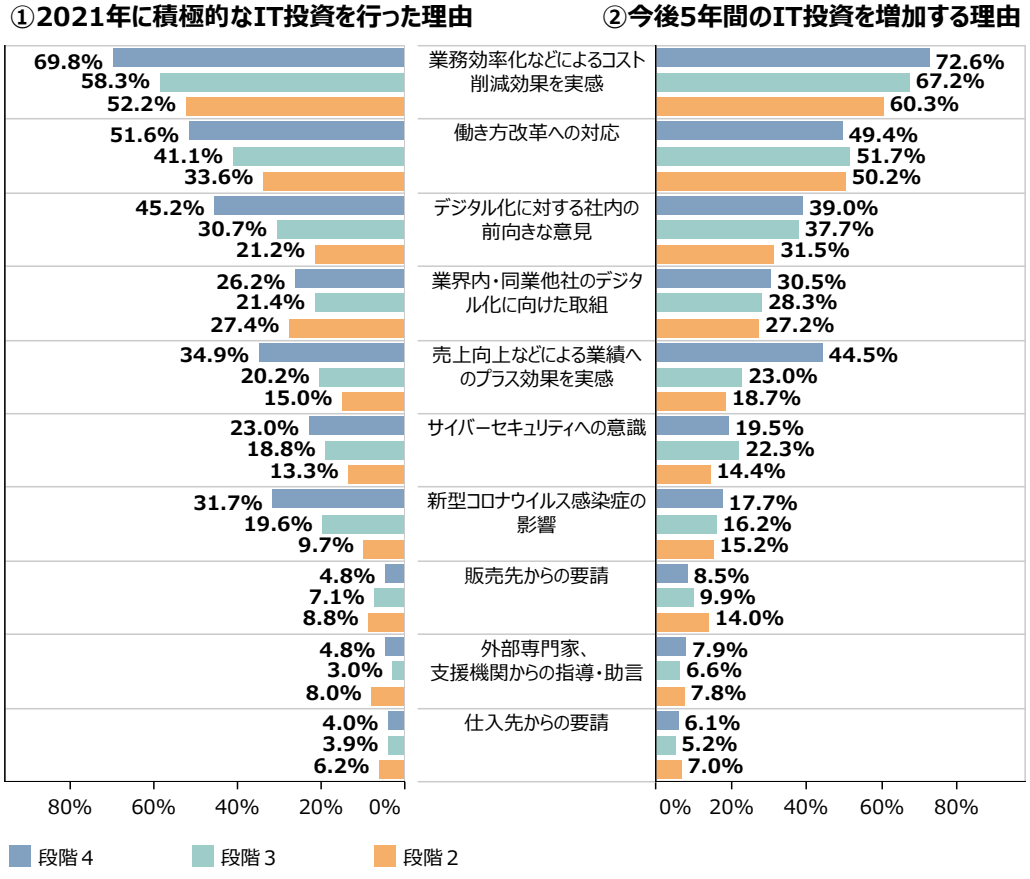


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

次に、IT投資に対する投資姿勢の背景について確認する。**第2-3-42図**は、デジタル化の取組状況別に見た、積極的なIT投資を行っている背景を示したものである。これを見ると、2021年にIT投資を積極的に行った理由として、「業務効率化などによるコスト削減効果を実感」を挙げる企業が最も多く、段階４の約７割、段階３の約６割が回答している。今後５年間でIT投資を増加する理由としても、同程度の企業が回答していることが見て取れる。同じく投資効果である「売上向上などによる業績へのプラス効果を実感」は、段階４で2021年のIT投資は３割以上、今後のIT投資は４割以上が背景として挙げている。このことから**第2-3-38図**で、適切な費用対効果の測定に悩む企業が多いことが確認されたが、デジタル化の取組が進展している企業は、ITツール・システムの適切な導入効果の把握がその後のIT投資を促進していることが推察される。

また、主に下位段階の企業は、業界内・同業他社の取組による影響、販売先・仕入先からの要請といった外的な要因も動機付けの一因となっていることも見て取れる。

第2-3-42図　デジタル化の取組状況別に見た、積極的なIT投資を行っている背景

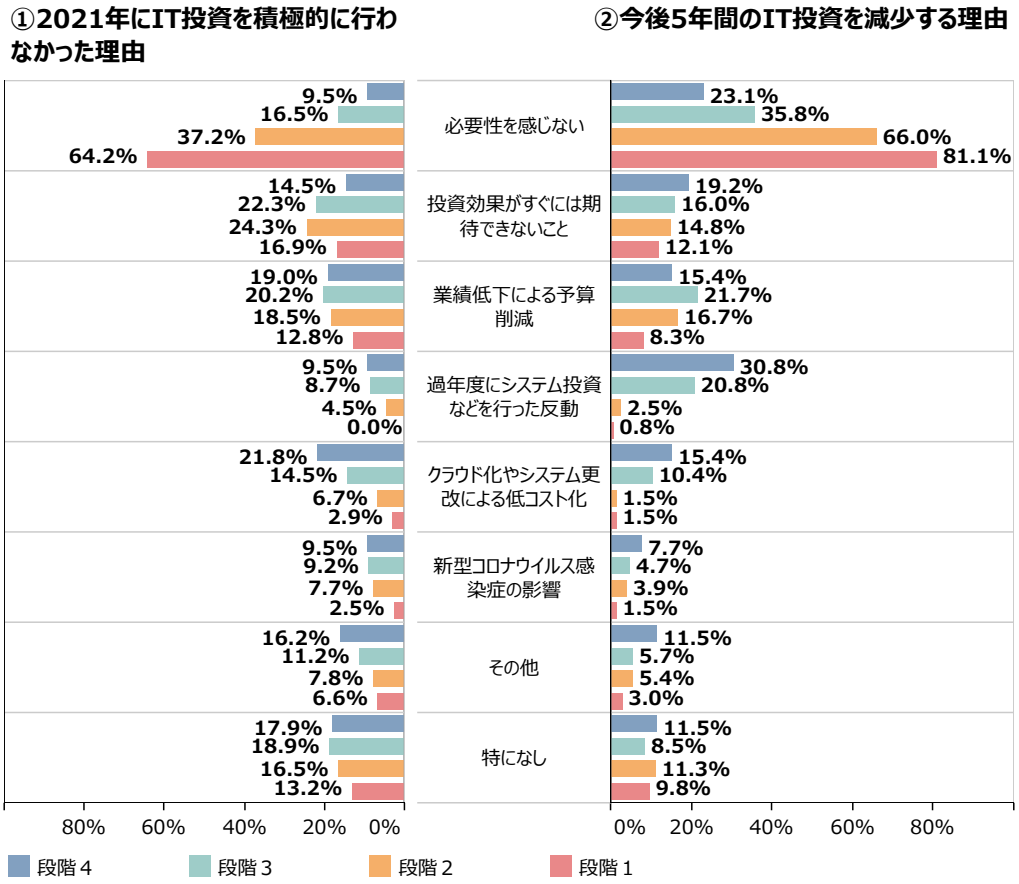


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。①は段階４：n=126、段階３：n=336、段階２：n=113。②は段階４：n=164、段階３：n=573、段階２：n=257。
2.①は2021年のデジタル化に向けた投資費用（年間のIT投資額）について、「売上高の５%以上」、「売上高の４%以上～５%未満」、「売上高の３%～４%未満」、「売上高の２%～３%未満」と回答した企業を対象。②は今後５年間でのデジタル化に向けた投資費用の増減意向について「大幅に増加させる予定（20%以上の増加）」、「増加させる予定（５%～20%未満の増加）」と回答した企業を対象としている。
3.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業を除いている。
4.デジタル化の取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。
5.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-3-43図は、デジタル化の取組状況別に見た、積極的なIT投資を行っていない背景を示したものである。これを見ると、下位段階の企業において「必要性を感じない」という割合が高く、2021年のIT投資は段階１の６割以上、段階２の約４割が回答している。今後５年間のIT投資としても段階１の８割以上、段階２の６割以上が理由としている。下位段階の企業は、業務の棚卸しが十分でないために、ITツール・システムによる効率化の可能性を検討できず、必要性を実感できていないことが考えられる。支援機関においては、このような企業の経営者に対して、ITツール・システムの導入による業務改善や効率化の可能性に気付かせることが支援のファーストステップとして有用と示唆される。

2021年のIT投資の背景として、段階２～３の企業は「投資効果がすぐには期待できないこと」を回答する企業が２割以上となっている。前掲の第2-3-42図で、ITツール・システムの導入効果の適切な把握がIT投資の動機となっていることを指摘したが、積極的なIT投資を行っていない企業においては、短期間での投資成果を追求し過ぎている可能性が示唆される。

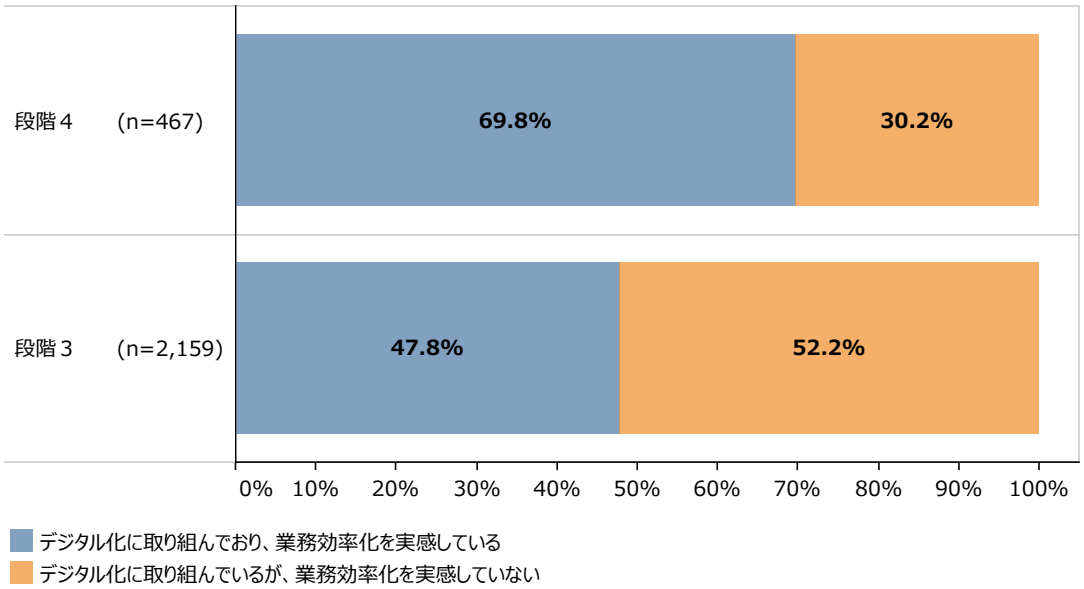
第2-3-43図　デジタル化の取組状況別に見た、積極的なIT投資を行っていない背景



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。①は段階４：n=179、段階３：n=1,058、段階２：n=960、段階１：n=243。②は段階４：n=26、段階３：n=106、段階２：n=203、段階１：n=132。
2.①は2021年のデジタル化に向けた投資費用（年間のIT投資額）について、「売上高の1%未満」、「IT投資は行っていない」と回答したものを対象。②は今後５年間でのデジタル化に向けた投資費用の増減意向について「減少させる予定（5%～20%未満の減少）」、「大幅に減少させる予定（20%以上の減少）」、「IT投資は実施しない予定」と回答したものを対象している。
3.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業を除いている。
4.デジタル化の取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。
5.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-3-44図は、段階３～４の企業において、デジタル化による業務効率化の状況を示したものである。これを見ると、段階４の約７割が業務効率化を実感しているものの、段階３の５割以上は、業務効率化の実感に現状至っていないことが見て取れる。

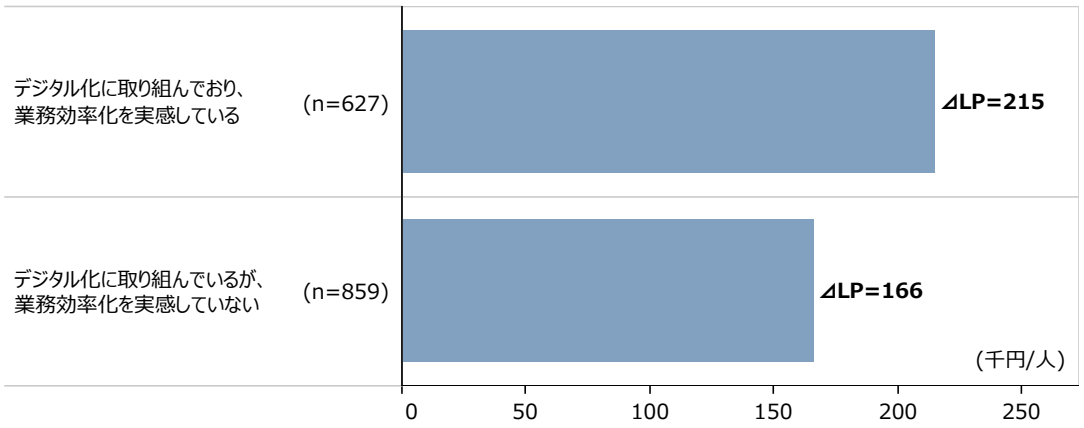
第2-3-44図　デジタル化による業務効率化の状況（段階３～４の企業）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.業務効率化の効果として「デジタル化に取り組んでいない」と回答した企業を除いている。
2.取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。

第2-3-45図は、デジタル化による業務効率化の状況別に見た、労働生産性の変化を示したものである。これを見ると、業務効率化を実感している企業は、労働生産性の上昇率が大きい傾向となっている。**第2-3-42図**を鑑みると、業務効率化による変化を把握できた企業がIT投資を継続し、より高度なデジタル化へと発展させていったことで、結果的に労働生産性の上昇にも寄与した可能性が考えられる。

第2-3-45図　デジタル化による業務効率化の効果（労働生産性の変化）

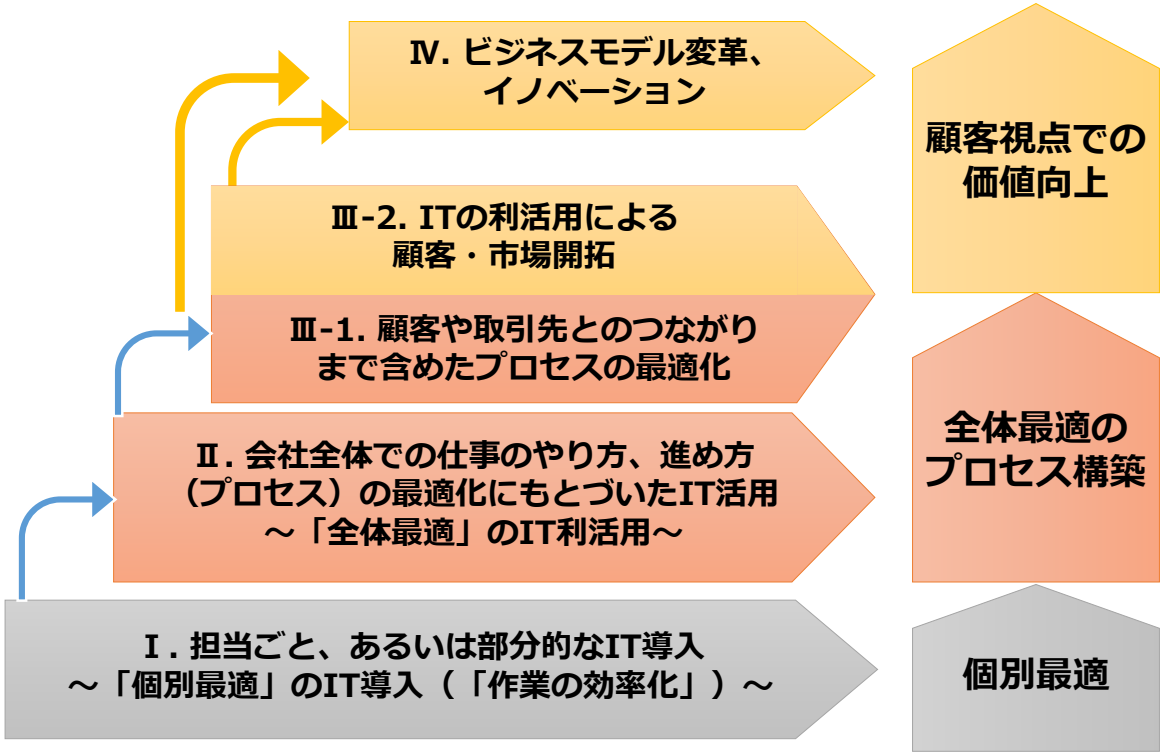


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.⊿LP（労働生産性の変化）とは、2021年時点と2015年時点の労働生産性の差のことをいい、中央値を集計している。
2.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数。

（特非）ITコーディネータ協会は、支援先の中小企業に対して、ステップⅠ～Ⅳの流れに従い、段階的にデジタル化の取組を高度化させていく重要性を提唱している（第2-3-46図）。その中で、第一のステップとしては、「作業の効率化」にマイルストーンを設定し、部分的なITツール・システムの導入に成功することで、そこに「全体最適のプロセス構築」の視点が加われば、ステップⅡ以降の高度な取組を実現する起点になると指摘している。

今回の調査結果からも、まずは業務効率化を実感することができる小さな成功体験の獲得が重要と考えられる。第2-3-37図も踏まえると、中小企業の経営者は、身の丈に合ったIT投資による成功、すなわち「スモールスタート・クイックウィン」を強く意識していくこともキーポイントの一つといえるのではないだろうか。

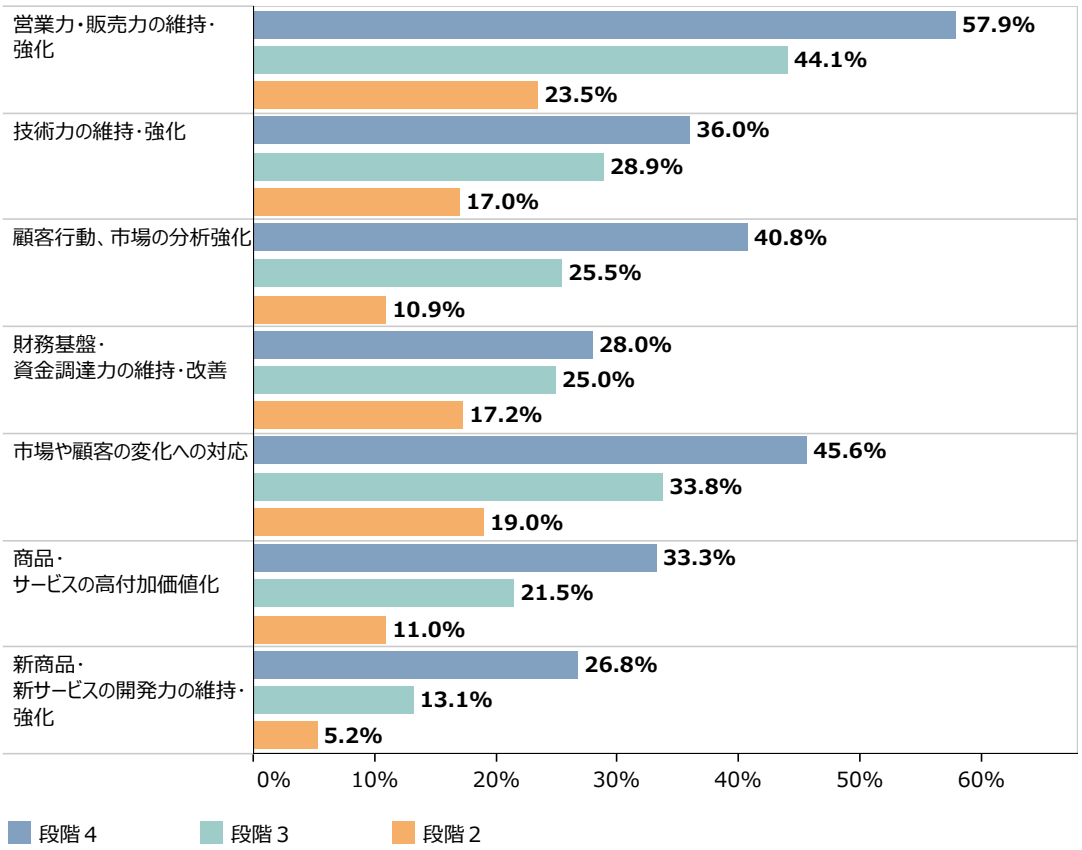
第2-3-46図　デジタル化のステップ



Copyright： IT Coordinators　Association, 2021

第2-3-47図は、段階２～４の企業において、デジタル化による取組効果を示したものである。これを見ると、取組段階が高い程、デジタル化による個々の効果を実感する割合が高いことが分かる。デジタル化の取組を進展させていくことで、競争力の強化に資する多様な効果を得られ、事業を成長させる新たな可能性も期待できると考えられる。

第2-3-47図　デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化による取組効果



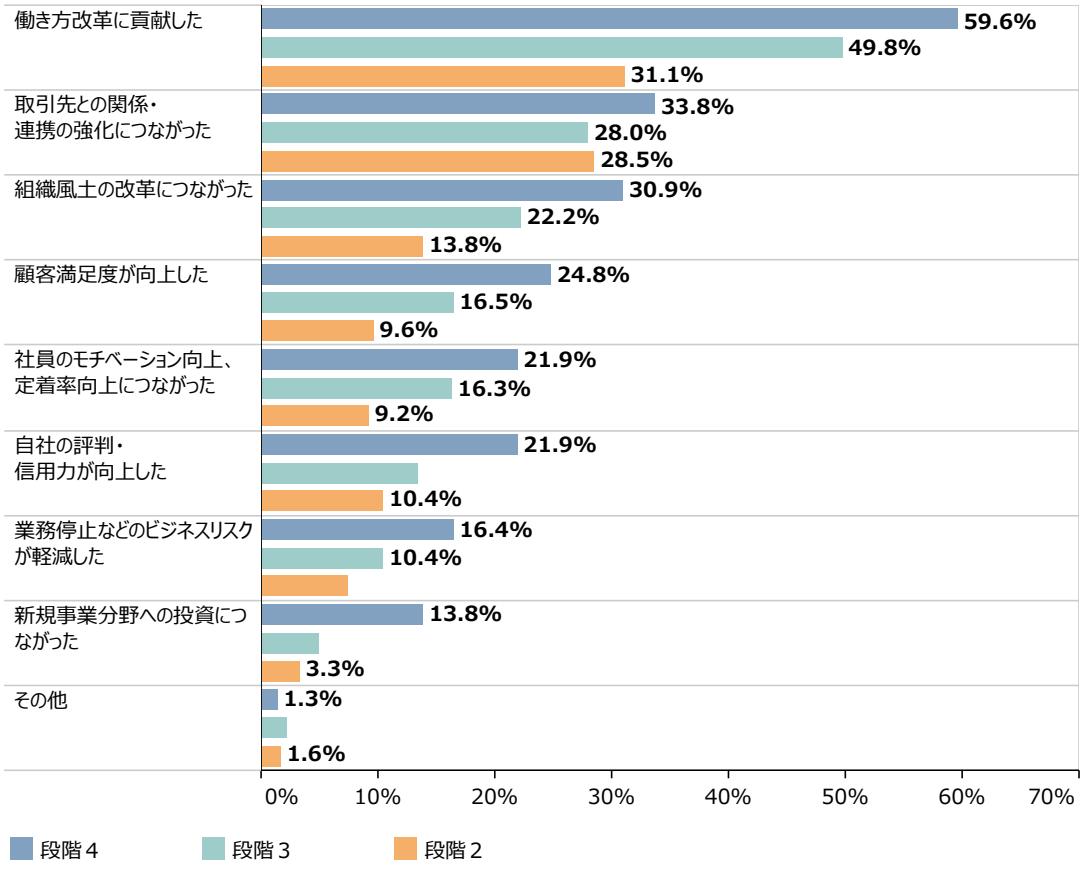
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。段階４：n=478、段階３：n=2,161、段階２：n=1,625。
2.取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。
3.「デジタル化に向けた取組を行っていない」「分からない」と回答した企業は除いている。
4.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-3-48図は、段階２～４の企業において、デジタル化による副次的な効果を示したものである。これを見ると、「働き方改革に貢献した」の割合が最も高く、次いで「取引先との関係・連携の強化につながった」、「組織風土の改革につながった」が高くなっている。また、**第2-3-47図**と同様、取組段階が高い程、個々の副次的な効果も実感する割合が高いことが分かる。

DX推進指標は、IT投資において適切なKPIを設定することやIT投資を評価する仕組みづくりの重要性を指摘している。その中で、一般にIT投資は経費の前年度比較などで評価されることが多いが、DXの本質とは「価値の創出」にあり、自社の経営がデジタル化によってどのように変化したかを把握することが重要としている。

IT投資は売上高や利益などの定量的な指標と直接紐づけられないケースやIT投資による効果が出るまでに時間を要するケースも多く、定量的なリターンやその確度を求めすぎて挑戦を阻害しないよう留意する必要がある。自社がIT投資により実現したい価値を明確化し、得られた効果を適切に把握していくことで、自社の事業活動に即したデジタル化の実現につながるのではないだろうか。

第2-3-48図　デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化による副次的な効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。段階４：n=456、段階３：n=1,990、段階２：942。
2.取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。
3.デジタル化による取組効果として「分からない」と回答した企業を除いている。
4.複数回答のため合計が100%とならない。

以上、本項では中小企業がデジタル化に取り組む際の課題やIT投資の背景について確認してきた。業務効率化をまずは重視した上で、定量・定性の両面から効果を適切に把握し、IT投資の意思決定を実践している企業がデジタル化の取組を発展させていると考えられる。支援機関としては、支援先企業が必要以上に短期間での投資効果を追求し、過度な投資効果を見積もらぬよう指導・助言していく役割が求められるといえるだろう。

事例2-3-2では、ITコーディネータの指摘で、運送業の高付加価値化をデジタル化の取組当初から目指すのではなく、自社のデジタル化の状況を踏まえて、業務プロセスの効率化や社内の情報共有から取り組んでいく重要性に気付き、感染症流行下でデジタル化の取組を進展させていった企業の事例を紹介する。

また**事例2-3-3**では、経営者が自らITリテラシーを高め、HPや動画を活用したマーケティングに取り組んだことで、震災後の危機を新たな顧客獲得のチャンスに変えた老舗酒造業を紹介する。

事例
2-3-2

社外専門家との二人三脚で、配車業務の効率化や付加価値向上を実現した中小企業

所在地　熊本県熊本市
従業員数　84名
資本金　1,000万円
事業内容　運輸業

株式会社ヒサノ

▶ 人手不足をきっかけに、デジタル化による配車業務の効率化に着手

熊本県熊本市の株式会社ヒサノは、主として半導体製造装置や工作機械などの輸送を手がける精密機器部門及び理化学機器やコピー機などの輸送を担当する中重量物部門からなる運送業者。同社の久保誠社長と久保尚子専務は、九州全域への取引網の拡大や、デジタル化による高付加価値化を実現したいと考え、地元金融機関のセミナーへの参加などを通じて情報収集に努めていた。こうした中、2018年にITコーディネータの中尾克代氏と出会った。中尾氏は、久保社長と久保専務から同社が目指す経営戦略を確認した上で、同社の経営課題と取り組むべきデジタル化の要点を整理した。その結果、ITシステムの利活用があまり浸透していなかった同社にとっては、高度なデジタル化を取組当初から目指すのではなく、まずは中核となる配車業務のシステム化を実現し、その経験を踏まえて高度なデジタル化を段階的に目指していくことが重要と判断した。

▶ ITコーディネータと二人三脚で配車業務のシステム化に成功

2019年4月から同社の支援に携わることとなった中尾氏は、まずは各部門のキーパーソンへのヒアリングに取り組み、具体的な業務フローをチャート図に落とし込んでいった。その結果、当時の同社は、配車担当者が経験則に基づいて紙ベースで配車業務を行っており、各部門や拠点の繁閑状況が全社的に共有されていないことが判明した。配車業務のシステム化が必要であると判断した中尾氏は、実際の配車表を基に、どの車が何を運び、何日間稼働しているか、どのルートで配送しているかなどをExcel上で分析し要件定義に反映した。中尾氏は2年間で120回以上訪問し、意見交換を通じて経営陣や社員の信頼を獲得していったことで、社内でも新たなシステム導入に向けて協力的な雰囲気が醸成されていった。2021年8月には、二人三脚の取組が実を結び、クラウド上で受注・配車業務を行う「横便箋システム」の開発に成功し本格稼働に至った。配車業務をシステム化したことで、受注情報をもとに社内リソースの配分が最適化されたほか、外出中の社員が端末上で稼働状況を把握し迅速な情報共有が可能となった。「今回の開発費用は約2,000万円だったが、運送業の要である配車業務をシステム化したことで配車効率が上がり、付加価値が向上した」と久保社長は評価する。

▶ 倉庫業への本格進出により総合物流サービスへの業容拡大を見据える

配車業務の効率化を実現した同社は、次なるステップとして、「横便箋システム」の配車データの解析に取り組んでいく方針である。2022年7月には福岡県古賀市に新倉庫を稼働し、新たに実装する倉庫システムで荷物の入出庫や保管する期間などの情報を一元管理することを見込んでいる。社内リソースの可視化、最適な配分が可能となったことで、他の運送業者との連携を含めた物流サービスの高度化も構想しており、保管・運送・荷役の総合物流サービスへの業容拡大を視野に入れている。久保社長は「複数の専門家と良好なパートナーシップをいかに組めるかが重要。また、業務を可視化し現状を把握することで、自社が目指すデジタル化に向けた専門家からの支援による効果も最大化することができる。」と語る。


難しい運送もチームワークで完遂



左から久保社長、久保専務、中尾ITコーディネータ


古賀倉庫（仮称）完成予想図

事例
2-3-3

ITリテラシーを高め、HPや動画を活用したマーケティングに取り組んだことで、震災後の危機をチャンスに変えた中小企業

所在地　宮城県名取市
従業員数　９名
資本金　300万円
事業内容　酒類製造業

有限会社佐々木酒造店

▶ 本社店舗と酒蔵は全壊するも、創業の地で復活を目指す

宮城県名取市の有限会社佐々木酒造店は、「宝船 浪の音」をはじめとする清酒の製造・販売を行う老舗酒蔵で、創業151年を迎える。東日本大震災前の販売先は、遠方でも車で片道30分程度の県内沿岸部の料亭や旅館が中心となっていた。しかし、津波により同社の店舗や酒蔵は全壊し、廃業した販売先も少なくない状況に追い込まれた。壊滅的な状況の中で、同社の佐々木洋専務は、阪神淡路大震災で大きな被害を受けた蔵元の櫻正宗株式会社から製造設備の支援を受けつつ、「蔵や地酒はその土地の文化。文化を失えば町も消えてしまう。今できることを少しずつ積み重ねましょう」とのメッセージを受けて、その言葉を胸に時間をかけてでも創業の地で地酒をつくることを決めた。

▶ SNSの情報発信により、地域の復興と新たな顧客獲得に取り組む

同社は、2012年２月に名取市復興仮設商店街に仮設店舗を構え、同年12月には名取市復興工業団地内に入居し、仮設の酒蔵で酒造りを再開した。しかし、地酒の原料となる米を生産する農家や販売先の飲食店など、酒蔵の復興には町全体の再建が欠かせず、新たな需要を獲得するため仮設店舗事業を広く発信していく必要があった。そこで、佐々木専務が中心となり、Googleのプロジェクト「イノベーション東北」に手を挙げた。このプロジェクトでは、Googleのサービスを活用し、SNSを用いた効果的なマーケティングや顧客からのレスポンスを受けるための工夫を学んだ。また、株式会社リクルートライフスタイル（現リクルート株式会社）のサポートを得て、仮設商店街の全店舗でタブレット端末を使った決済システムを導入した。当初はITツールの利活用に苦手意識を抱く店舗もあったが、不慣れな事業者や従業員には佐々木専務が手助けを行い、少しずつ仮設商店街の各店舗から賛同を得られるようになった。その結果、各店舗もSNSで情報発信する際に商品を雑然と並べるのではなく、どのようにレイアウトすれば見栄えが良くなるかなど顧客を意識した視点を次第に取り入れるようになった。佐々木酒造店も震災後から自社のSNSなどを通じて県外からの商談のほか、台湾や香港、韓国といった海外からも商談が舞い込むようになった。オンラインの酒蔵見学も酒造りが落ち着いている夏の時期には実施するようになり、新たなファンの獲得にもつながっている。2019年10月に創業の地に再建した酒蔵で酒造りを復活する旨をSNSで発信した際は特に反響が大きく、佐々木専務は多くのファンに支えられている手応えを感じた。足元は感染症の影響もあり、震災前の売上げまでは回復していないが、販売先の拡大などの効果が出てきている。

▶ 地域の魅力を発信していくことで、交流人口の増加を図る

佐々木専務は、動画やホームページを活用した次なる取組として、東北全体の観光業にも力を入れていく考えを持っている。地域の魅力や特産品の生産者の思いを発信することで交流人口を増やし、持続的な地域振興につなげ、実際に東北の地に来てもらうことで、震災の伝承、防災意識の啓もう、そして復興とは何かを多くの人に実感してもらうことが狙いだ。「ITツールは手段なので目的ではない。ただ工夫することで、時間や場所を選ばず、地域の美味しい食や美しい景色を今まで接点のない人に広く知ってもらうことができる。」と佐々木専務は語る。



151年続く酒蔵



名酒「宝船　浪の音」


震災時に近隣の酒蔵や飲食店と手を携えながら乗り越えた状況を語り継ぐ

コラム

2-3-3　ミラサポplus

中小企業・小規模事業者向けの各種情報ポータルサイトのミラサポplus（https://mirasapo-plus.go.jp/）では、中小企業・小規模事業者が活用できる支援制度（補助金等）、支援者・支援機関、事例等をまとめています。「支援制度を探す（通称「制度ナビ」）」では、中小企業・小規模事業者向けの制度（補助金等）を約1,200件掲載し、各省庁や都道府県の中小企業向け制度もまとめて発信しています。制度ナビでは、お困りごとや地域、業種などで制度を絞りこむ機能も実装されており、自社に適した補助金を簡単に検索することが可能です。感染症対策関連の補助金についても特設ページを設けていますので是非ご活用ください。

コラム　2-3-3①図　ミラサポplus







また、中小企業・小規模事業者が新たな取組を実施する際には、情報やスキル、ノウハウ不足といった問題も少なくありません。例えば、ITツール・システムを活用することが重要と理解した場合に「何をしたら良いか」、「誰に相談すれば良いか」、「どの施策が活用できるか」といった悩みが多々あるかと思います。そこで、最適な情報提供や適切な専門家とのマッチングという課題を解決するために、中小企業庁が保有するビックデータを活用した新たなサービスとして以下の取組を検討しています。

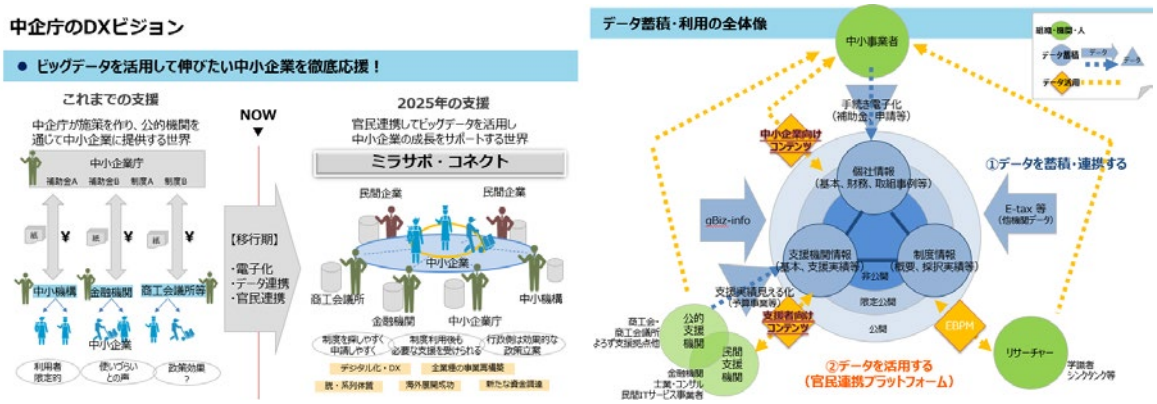
各社に合った補助金などの情報提供サービス

各社の特性（業種、従業員数、地域など）に合わせて最適な補助金やその他支援策、各種民間サービスなどについてメールにて情報をお伝えすることで、皆様に「隠れた支援策情報」を提供します。

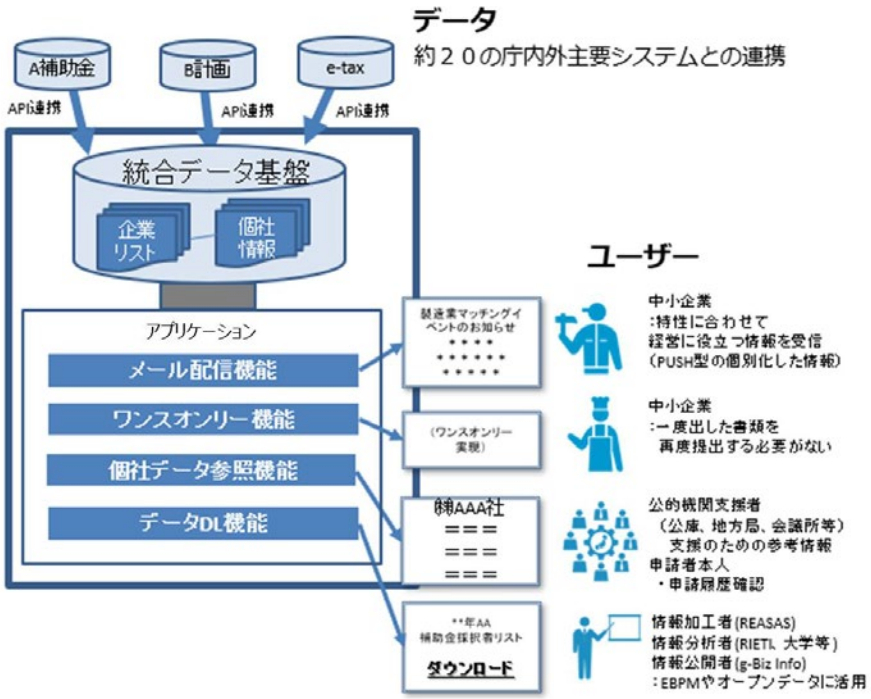
過去申請データの一括保存・閲覧サービス

中小企業・小規模事業者が過去に申請した中小企業庁関連の補助金の申請内容などを閲覧・活用できるサービスです。申請者の許諾があれば、商工会議所や商工会の経営指導員などの支援者にもボタン一つで過去の申請データを共有することが可能になり、スムーズな経営支援につながります。

コラム　2-3-3②図　中小企業庁のDX ビジョン、データ蓄積・利活用の全体像



コラム　2-3-3③図　データ利活用　ミラサポコネクトの機能イメージ



上記以外にも、データの利活用を通じて、より効果が高い補助金の制度設計につなげていくといった取組も検討しており、中小企業・小規模事業者の皆様が活用できるサービスを提供していく予定です。

５．目的別のITツール・システムの導入状況

前項では中小企業が抱えるデジタル化に取り組む際の課題やIT投資の背景について確認してきた。本項では具体的なITツール・システムの導入状況やクラウドサービスの活用状況について確認していく。昨今のITツール・システムは業務領域を横断し全社的に機能を発揮するものも少なくないが、今回の調査は以下の四つの導入目的に分類し、主に想定しているITツール・システムを例示している（第2-3-49図）。

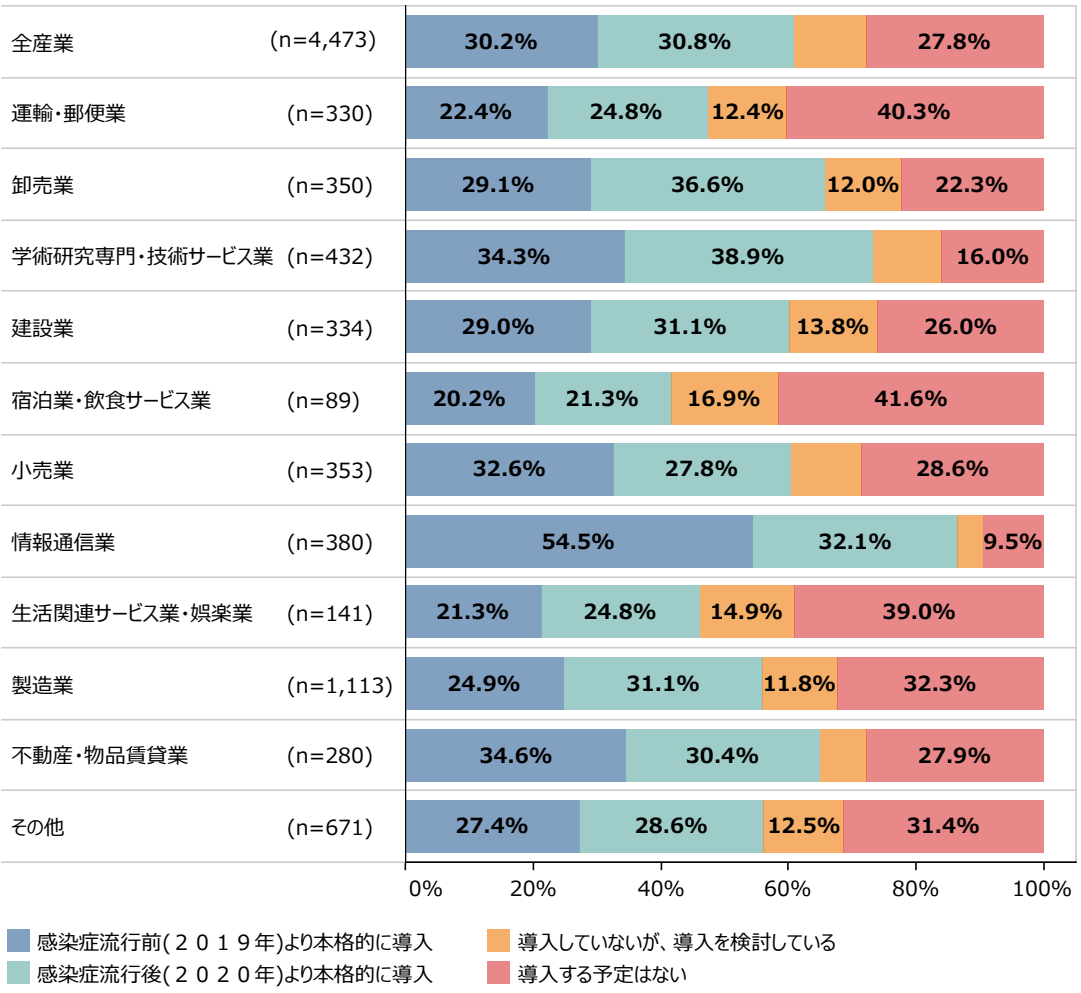
第2-3-49図　主なITツール・システムと四つの導入目的

導入目的	説明	主なITツール・システム
①コミュニケーション	主に社内外でのコミュニケーションや業務管理の円滑化を図る目的で活用するもの ※メールを除く	・チャットツール　・Web会議システム ・タスク、プロジェクト管理ツール　・グループウェア
②バックオフィス	主に社内の業務効率化を目的として活用するもの	・労務、勤怠管理システム　・会計システム ・電子契約システム　・その他業務効率化ツール
③セールス	主に営業や売上向上を目的として活用するもの	・顧客、販売管理システム　・営業支援システム ・名刺管理ツール　・ECサイト
④サプライチェーン	主に商品などの生産・流通の合理化を目的として活用するもの	・生産、在庫管理システム　・仕入、調達管理システム ・品質管理システム　・物流管理システム

第2-3-50図は、業種別に見た、コミュニケーション分野のITツール・システムの導入状況を示したものである。これを見ると、全体の６割以上が導入しており、導入を検討している企業を含めると７割を超えている。また、感染症流行前から導入していた企業と流行後に導入した企業の割合がほぼ同水準だったことも確認される。新しい生活様式への急速な対応が求められた感染症流行下で、社内外との情報伝達や意思疎通を図るツールを新たに導入した企業が多かったことが見て取れる。

業種別に見ると、情報通信業は８割以上、学術研究専門・技術サービス業は７割以上が導入している一方で、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業といった対面型サービス業、労働集約型産業である運輸・郵便業といった業種は導入率が５割を下回っている。

第2-3-50図　業種別に見た、コミュニケーション分野の導入状況

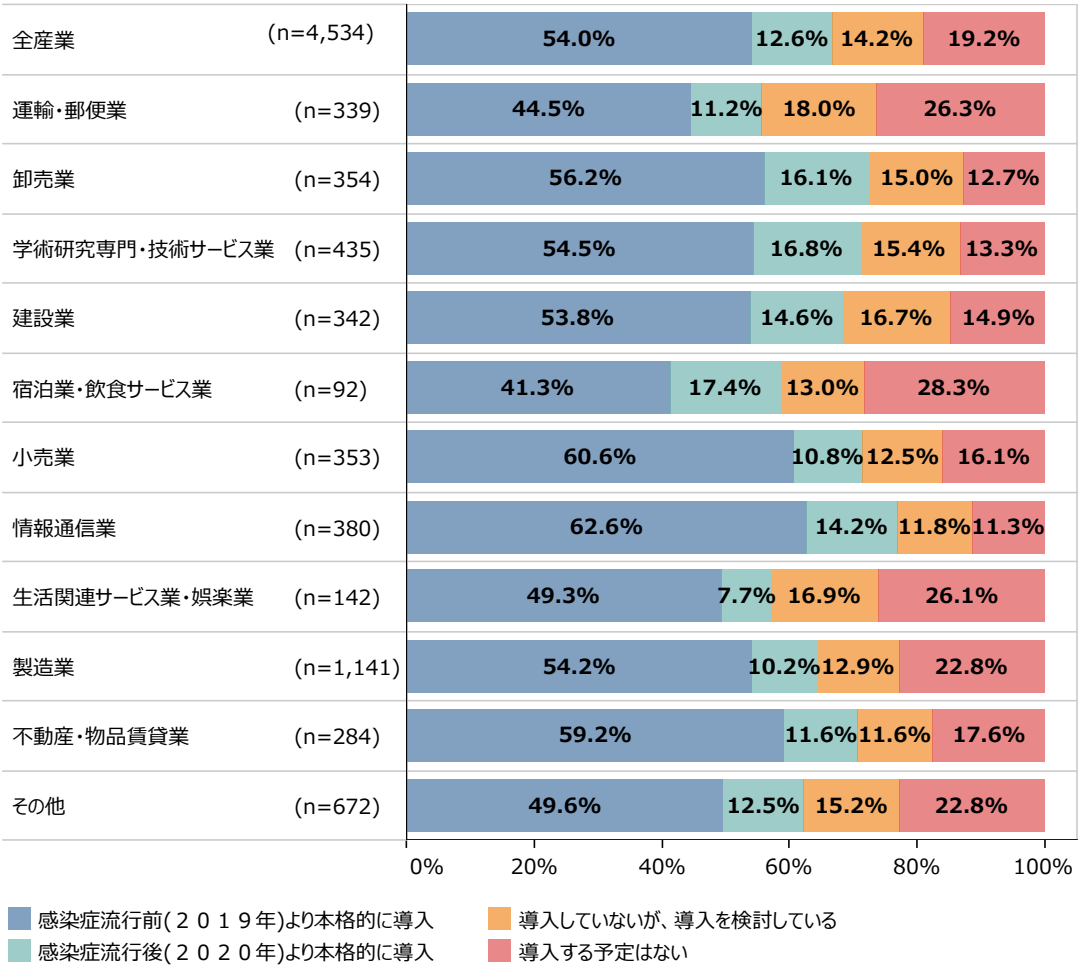


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

第2-3-51図は、業種別に見た、バックオフィス分野のITツール・システムの導入状況を示したものである。これを見ると、全体の約７割が導入していることが分かる。バックオフィス分野は、５割以上の企業が感染症流行前からITツール・システムを導入しており、前掲のコミュニケーション分野に比べて、導入が以前から進んでいたことが見て取れる。

業種別に見ると、コミュニケーション分野の導入率が高い情報通信業や学術研究専門・技術サービス業に加えて、卸売業や小売業、不動産・物品賃貸業も７割以上の企業が導入している。バックオフィスの省人化・省力化を図ることで、本業に集中し競争力を高めようとしている姿勢が見て取れる。他方で、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、運輸・郵便業は、コミュニケーション分野と同様に導入率が他業種に比して低いことも確認される。

第2-3-51図　業種別に見た、バックオフィス分野の導入状況

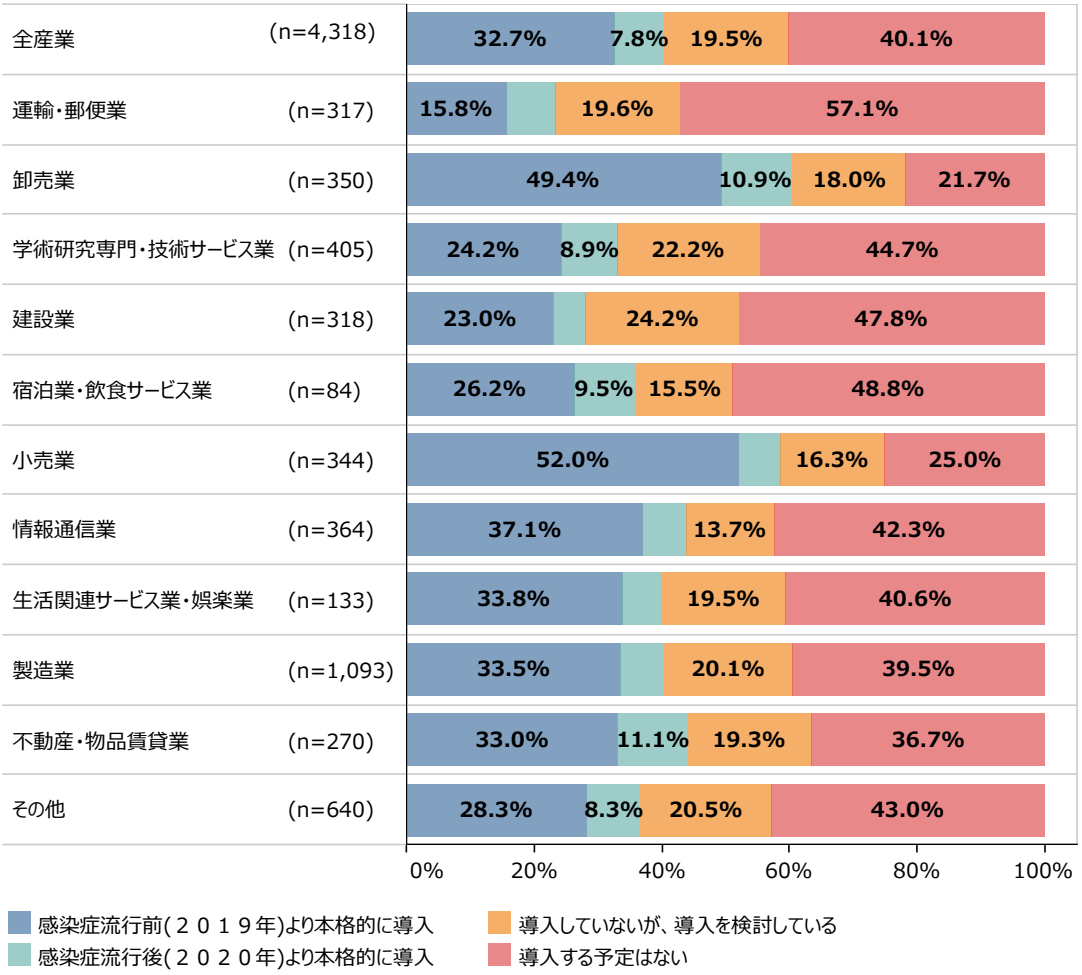


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

第2-3-52図は、業種別に見た、セールス分野のITツール・システムの導入状況を示したものである。これを見ると、導入している企業は約４割にとどまることが分かる。感染症流行後より導入した企業は１割を下回っており、感染症がセールス分野のITツール・システム導入には大きな影響を与えなかったと考えられる。他方で、導入を検討している企業が約２割となっており、中小企業でも今後広がっていく可能性も示唆される。

業種別に見ると、卸売業や小売業の導入率が約６割と高いことが分かる。多くの顧客を抱える中で、顧客データの利活用により合理化や競争力の強化を図ることや顧客情報の厳重な管理を徹底している様子がうかがえる。他方で運輸・郵便業や建設業といった業種は導入率が３割を下回ることも確認される。

第2-3-52図　業種別に見た、セールス分野の導入状況

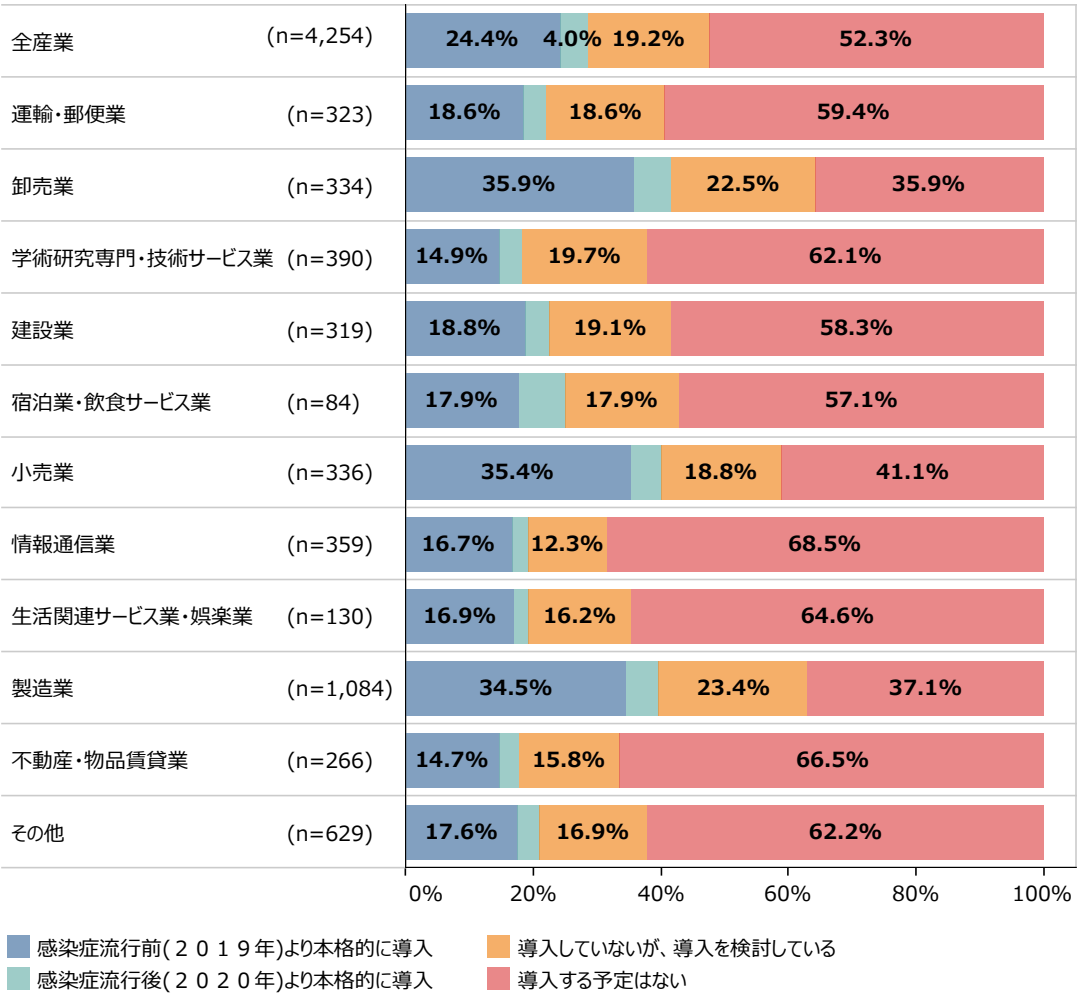


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

第2-3-53図は、業種別に見た、サプライチェーン分野のITツール・システムの導入状況を示したものである。これを見ると、導入している企業は約３割にとどまることが分かる。セールス分野と同様、感染症流行後より導入した企業は１割を下回っており、感染症が導入促進に大きな影響は与えなかったことが見て取れる。

業種別に見ると、セールス分野の導入率が高い卸売業や小売業に加えて、製造業も約４割の企業が導入している。製造業は今後導入を検討する企業も２割以上となっており、デジタル化による生産・流通領域の高度化、モノづくりの高付加価値化を図ろうとする姿勢がうかがえる。

第2-3-53図　業種別に見た、サプライチェーン分野の導入状況

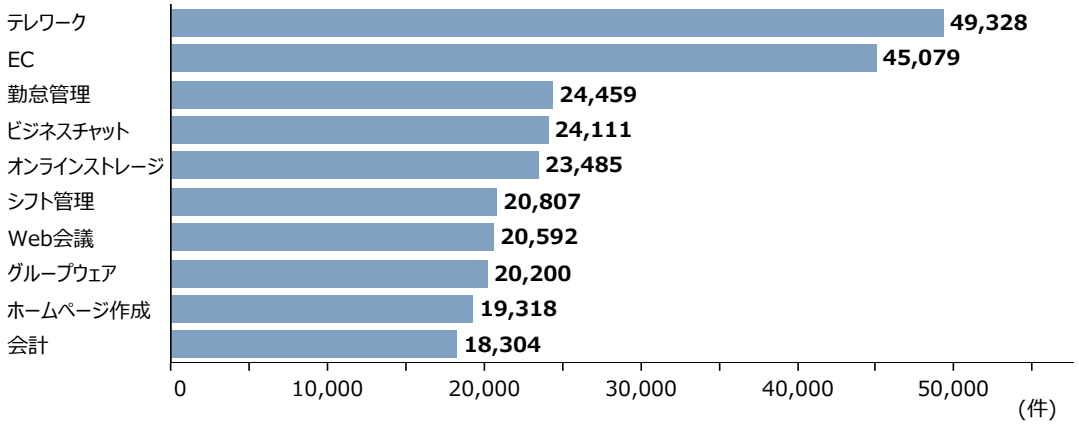


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

（独）中小企業基盤整備機構は、生産性向上に悩む中小企業・小規模事業者向けに使いやすい・導入しやすいと思われるビジネス用アプリケーションを紹介する情報サイト「ここからアプリ[8]」を2019年３月から開設している。同サイトは、業種と活用する目的からアプリケーションを検索する機能が実装されており、実際に各アプリケーションを導入した企業の活用事例を参考とすることができる。

同サイトには219種類のビジネス用アプリケーションが掲載されており、52種類にカテゴリーを大別することができるが、テレワーク関連のアプリケーションが最も閲覧されている（**第2-3-54図**）。他方で、テレワーク関連に次いでECに関するアプリケーションの閲覧数が多いことも見て取れる。

第2-3-54図　ここからアプリの閲覧数

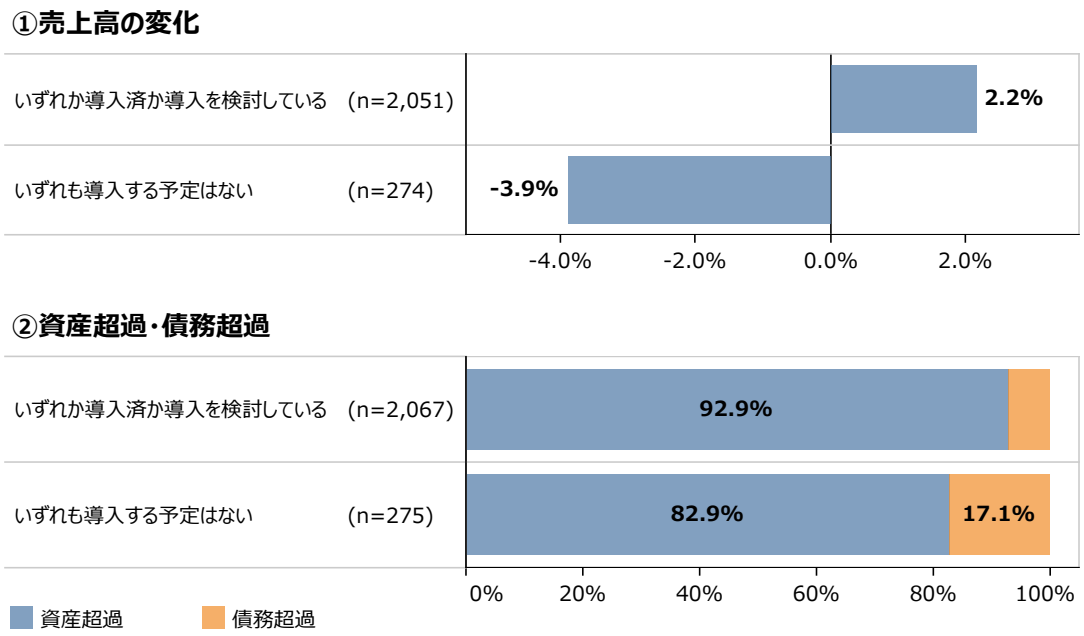


資料：（独）中小企業基盤整備機構調べ
（注）1.ホームページが開設された2019年３月27日から2022年２月27日までの閲覧数を集計しており、52種類のうち、上位10カテゴリーを図表に掲載。各アプリケーションがホームページに掲載された時点は異なっている。
2.ECとは、BtoB向け及びBtoC向けのアプリケーションの合計値としている。

8 https://ittools.smrj.go.jp/

第2-3-55図は、ITツール・システムの導入状況別に見た、売上高の変化率と自己資本比率の水準の状況を示したものである。これを見ると、いずれのITツール・システムの導入予定がない企業に比して、ITツール・システムを導入済若しくは検討中の企業は、売上高の上昇率が高い傾向にある。また、いずれも導入予定にない企業は債務超過の割合が約２割にも及ぶことも確認される。以上を鑑みると、セールス及びサプライチェーン分野のITツール・システムを導入予定にない企業には事業の成長意欲が乏しい企業も一定数含まれると考えられ、実態としては、セールス及びサプライチェーン分野のITツール・システムの導入を通じて、事業の高度化を見据える企業が少なくないものと期待される。

第2-3-55図　ITツール・システムの導入状況別に見た、売上高の変化率と自己資本の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.売上高の変化率とは、2021年と2015年の売上高を比較したもので、中央値を集計している。
2.資産超過・債務超過とは2021年時点における状況を示している。
3.いずれも導入する予定にないとは、①コミュニケーション、②バックオフィス、③セールス、④サプライチェーン分野のITツール・システムの導入についていずれも「導入する予定にない」と回答した企業を指している。いずれか導入済か導入を検討しているとは、その他の企業を指している。

第2-3-56図は、分野別に見た、ITツール・システムの導入及び検討したきっかけを示したものである。これを見ると、コミュニケーション分野は「環境変化に伴う事業継続への危機感（感染症を含む）」が最も高く、次いで「働き方改革への対応」が高くなっている。事業継続力の強化や柔軟な職場環境の整備を意識した企業が、特に感染症流行下において積極的に導入を進めたものと考えられる。

バックオフィス分野は「働き方改革への対応」が最も高くなっている。また、他分野と比較すると、「外部機関からのアドバイス」がきっかけとなった割合が高いことも見て取れる。バックオフィスは企業間における業務内容の差が少ないことから、外部機関が他企業での導入経験を踏まえた助言や指導などを通じて、導入の側面支援を担っていたことが考えられる。

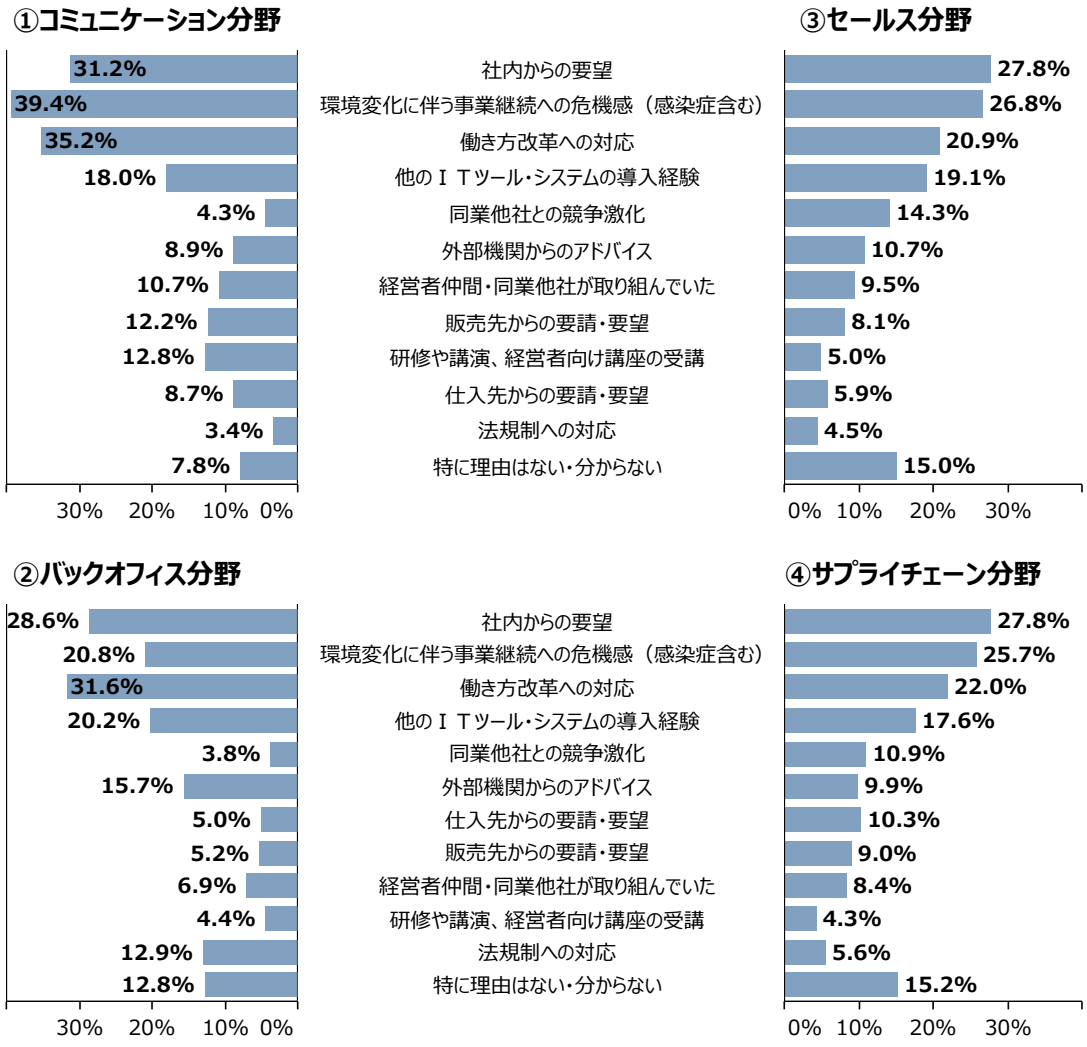
セールスとサプライチェーン分野は「社内からの要望」が最も高くなっている。営業や生産、流通などの事業活動に従事する社員の意向に応える形で、導入に至った企業が少なくないことが見て

取れる。また、「社内からの要望」に次いで、「環境変化に伴う事業継続への危機感（感染症を含む）」を回答する割合も高いことが見て取れる。「同業他社との競争激化」を回答する企業が一定数いることからも、外部環境における自社の競争優位性を意識し、デジタル化による事業の高付加価値化を決断した企業も少なくないと考えられる。

四つの分野に共通するきっかけとしては、「他のＩＴツール・システムの導入経験」を約２割の企業が回答している。先行するＩＴツール・システムの導入実績やノウハウの蓄積がＩＴツール・システムの導入を後押ししているものと考えられる。

他方で、取引先からの要請や同業者が取り組んでいたといった他の企業からの影響をきっかけとした企業はいずれの分野も１割程度にとどまる結果となった。

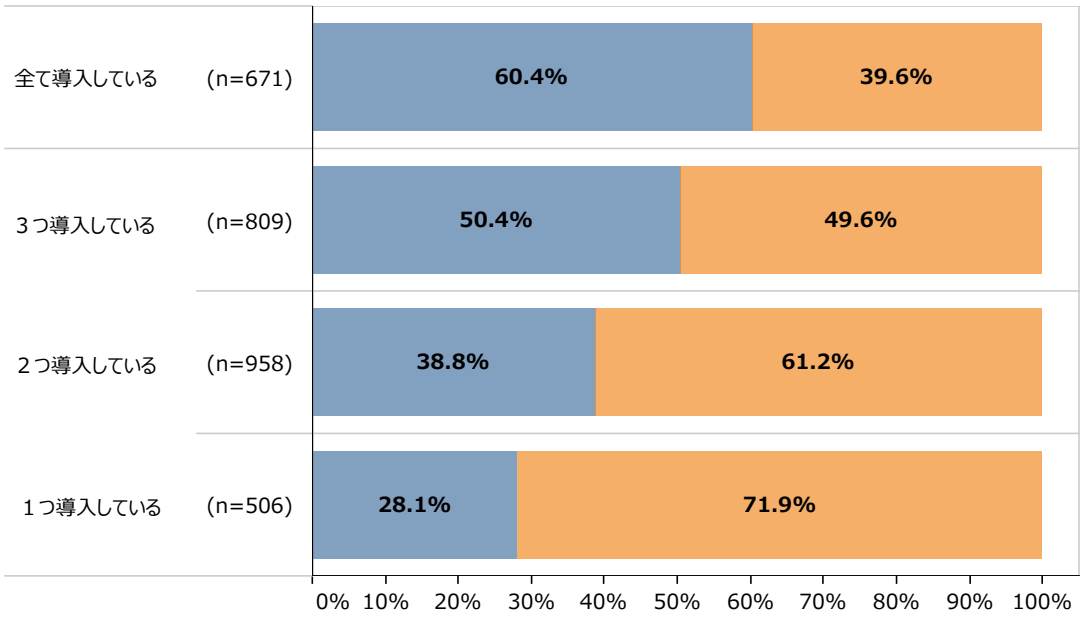
第2-3-56図　分野別に見た、ＩＴツール・システムの導入及び検討したきっかけ



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.各分野のITツール・システムの導入状況として「感染症流行前（2019年）より本格的に導入」、「感染症流行後（2020年）より本格的に導入」、「導入していないが、導入を検討している」を回答した企業を対象としている。
2.回答数(n)は以下のとおり。コミュニケーション分野：n=3,154、バックオフィス分野：n=3,577、セールス分野：n=2,489、サプライチェーン分野：n=1,942。
3.複数回答のため合計が100%とならない。

第2-3-57図は、ITツール・システムの導入状況別に見た、業務効率化の状況について示したものである。これを見ると、ITツール・システムを幅広く導入している企業は、業務効率化を実感している傾向が見て取れる。複数のITツール・システムを導入したことで相乗効果が創出されていることや、前掲の第2-3-56図でも確認された通り、ITツール・システムの導入経験・ノウハウが蓄積されたことで、自社のITリテラシーが底上げされ、効果的な活用に寄与しているなど好循環が生まれていることが示唆される。

第2-3-57図　ITツール・システムの導入状況別に見た、業務効率化の状況

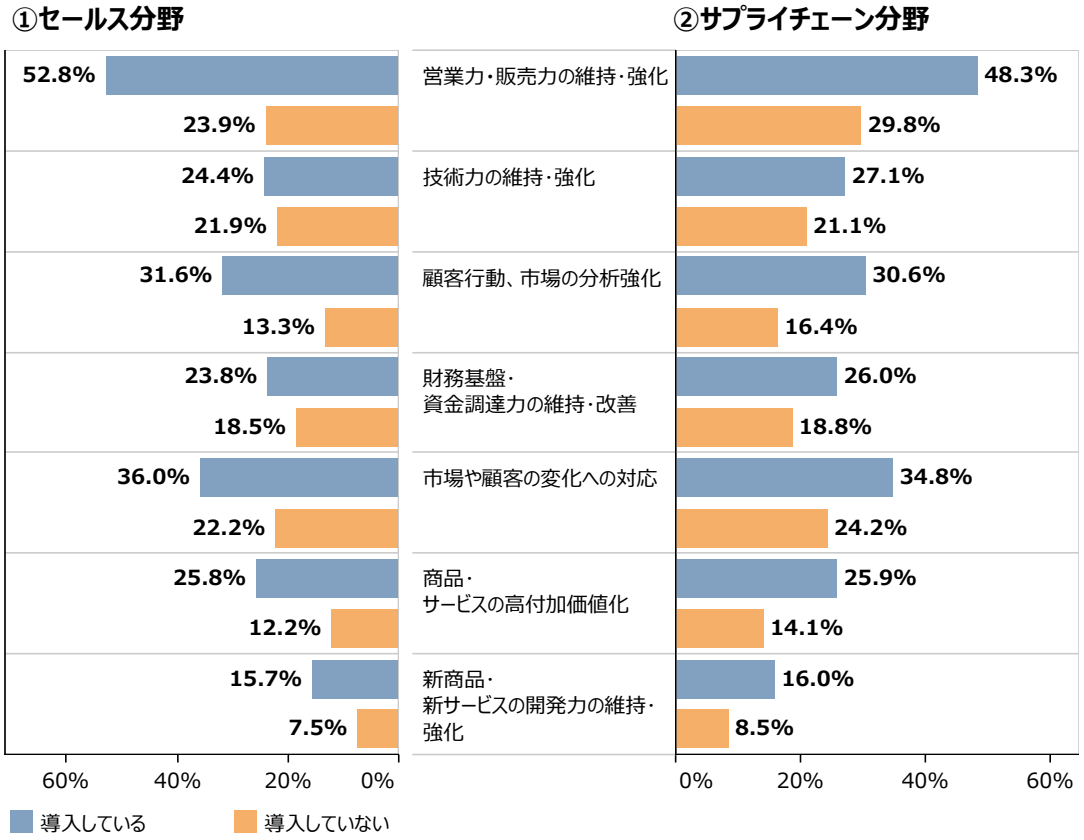


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.ITツール・システムの導入状況とは、コミュニケーション分野、バックオフィス分野、セールス分野、サプライチェーン分野における導入状況を示している。
2.デジタル化の取組による業務効率化の実感について「デジタル化に取り組んでいない」と回答した企業を除いている。

第2-3-58図は、セールス・サプライチェーン分野の導入状況別に見た、デジタル化による取組効果を示したものである。これを見ると、いずれもITツール・システムを導入している企業は未導入の企業に比べて、総じてデジタル化に向けた取組の効果を実感している傾向が見て取れる。特に、「営業力・販売力の維持・強化」や「顧客行動、市場の分析強化」、「市場や顧客の変化への対応」といった顧客との関係構築・強化に資する効果を実感する割合が高くなっている。また、「商品・サービスの高付加価値化」を実感する割合も高い傾向にあることが確認される。

中小企業白書（2021）では、顧客情報や予約情報をシステムで一元管理するようになり、ホスピタリティの向上につなげた宿泊業の取組事例[9]、IoTモニタリングシステムを導入し、生産効率を高めた製造業の取組事例[10]を紹介しており、セールス・サプライチェーン分野の取組効果を指摘している。前掲の第2-3-56図を鑑みると、コミュニケーションやバックオフィス分野のITツール・システムの導入経験がある企業を中心に、セールス・サプライチェーン分野の導入を通じた競争力強化を図ることも有用と示唆される。

第2-3-58図　セールス・サプライチェーン分野の導入状況別に見た、デジタル化による取組効果



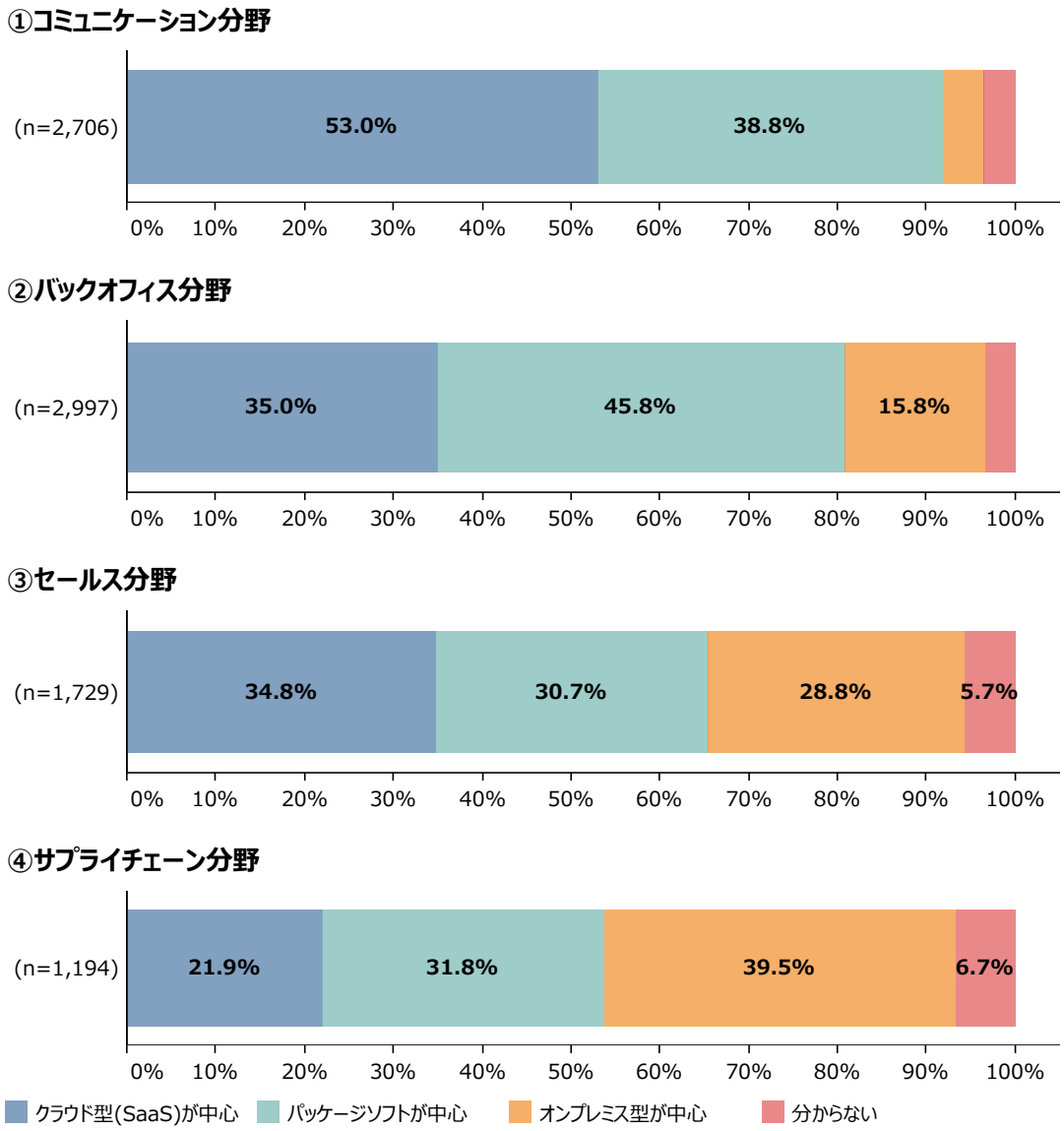
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.セールス分野のITツール・システムに関する回答数(n)は以下のとおり。導入している：n=1,719、導入していない：n=2,529。
2.サプライチェーン分野のITツール・システムに関する回答数(n)は以下のとおり。導入している：n=1,190、導入していない：n=2,995。
3.複数回答のため合計が100%とならない。

9　松月産業株式会社（宮城県、事例2-2-10）
10　i Smart Technologies・旭鉄工株式会社（愛知県、事例2-2-13）

第2-3-59図は、分野別に見た、主に活用しているITツール・システムを示したものである。これを見ると、コミュニケーションやバックオフィスの分野はクラウド型やパッケージソフトが中心となっている一方で、セールス分野は約３割、サプライチェーン分野は約４割の企業がオンプレミス型を中心としていると分かる。

コミュニケーションやバックオフィス分野の導入率が高い背景には、オンプレミス型に比べて、短期間で比較的導入することが可能なクラウド型やパッケージソフトを活用していることが一因であると示唆される。

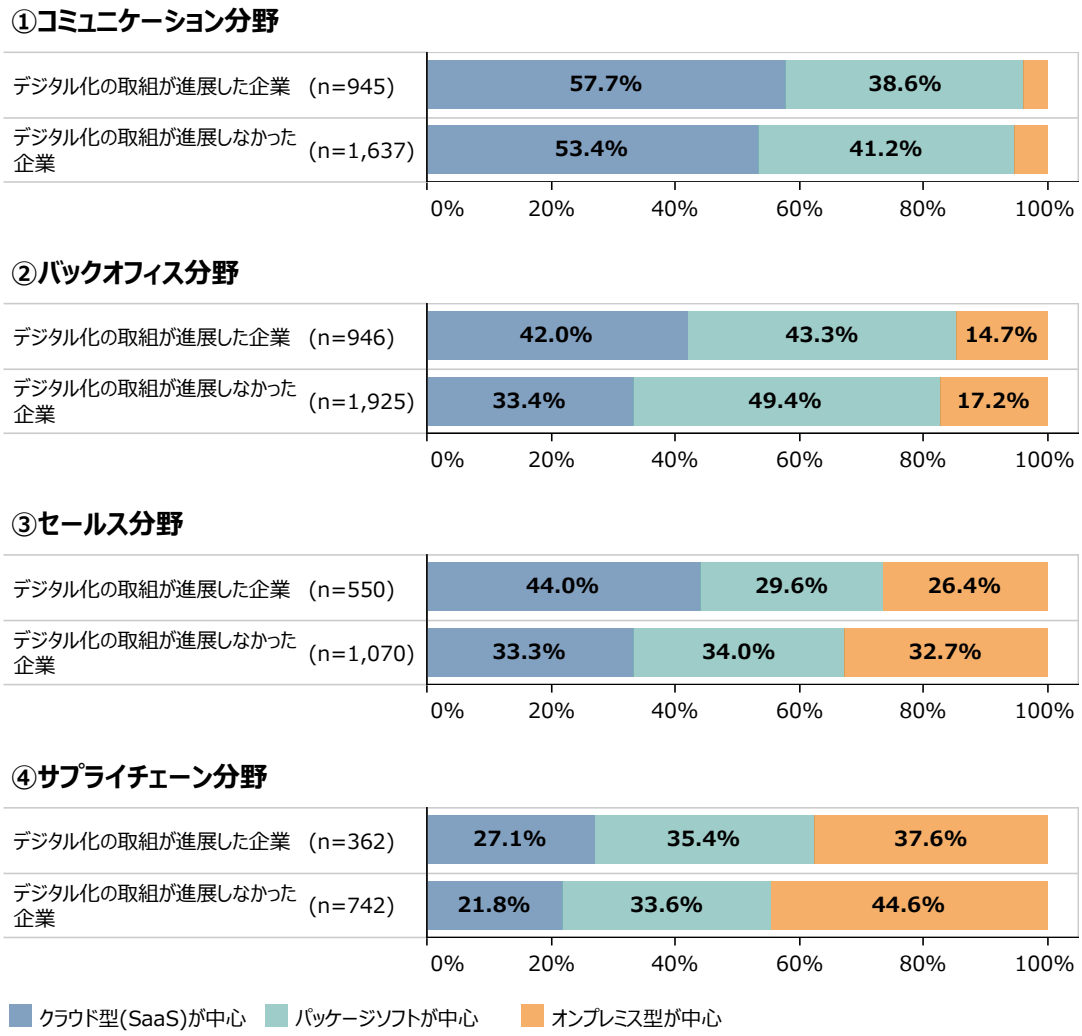
第2-3-59図　分野別に見た、主に活用しているITツール・システム



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.クラウド型(SaaS)とはソフトウェアやアプリケーションの機能をサービスとしてインターネット経由で利用できるもの、パッケージソフトとは市販されているソフトウェアなど、汎用的な機能を備えた既製品のソフトウェア、オンプレミス型とは独自のシステムなどを自社内に構築し、運用する形態を指している。
2.各分野のITツール・システムの導入状況として「感染症流行前（2019年）より本格的に導入」、「感染症流行後（2020年）より本格的に導入」を回答した企業を対象としている。

第2-3-60図は、感染症流行前後におけるデジタル化の取組状況の進展別に見た、主に活用しているITツール・システムを示したものである。これを見ると、デジタル化の段階が進展している企業はクラウド型を活用している傾向が見て取れる。中小企業が感染症流行下の短期間でデジタル化の取組を進展させた一因としても、クラウド型の活用が考えられる。

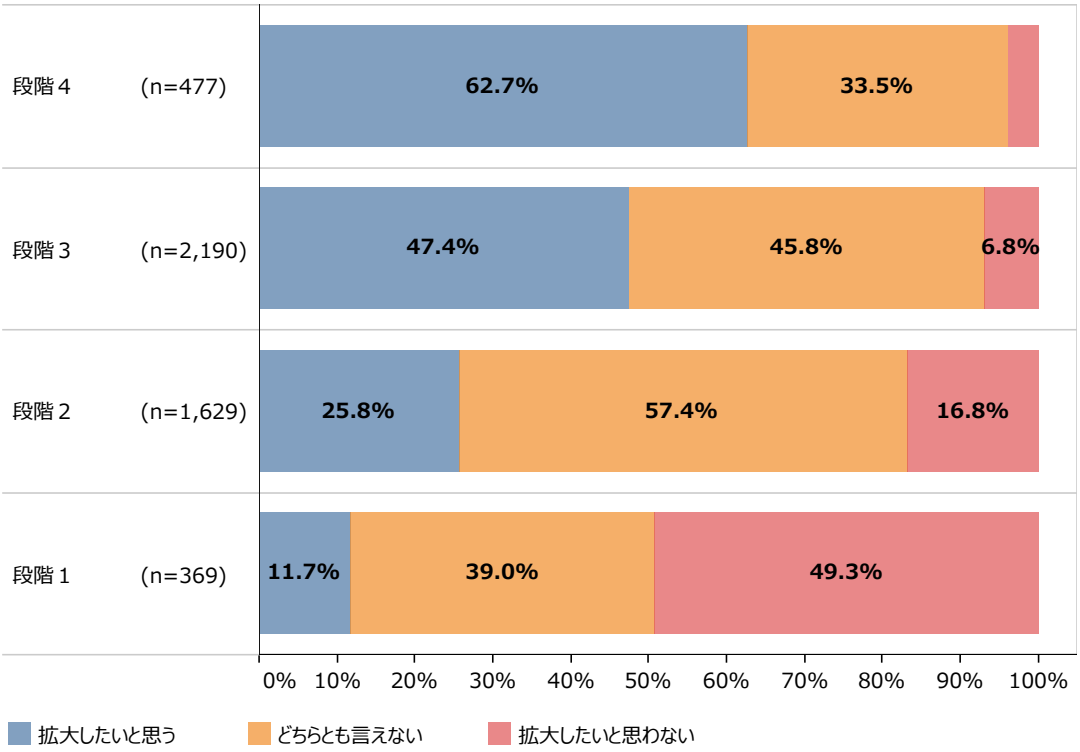
第2-3-60図　取組状況の進展別に見た、主に活用しているITツール・システム



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.クラウド型(SaaS)とはソフトウェアやアプリケーションの機能をサービスとしてインターネット経由で利用できるもの、パッケージソフトとは市販されているソフトウェアなど、汎用的な機能を備えた既製品のソフトウェア、オンプレミス型とは独自のシステムなどを自社内に構築し、運用する形態を指している。
2.各分野のITツール・システムの導入状況として「感染症流行前（2019年）より本格的に導入」、「感染症流行後（2020年）より本格的に導入」を回答した企業を対象としている。
3.主に活用しているITツール・システムとして「分からない」と回答した企業を除いている。
4.取組状況の進展とは、感染症流行前（2019年時点）と現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況の変化を示している。
5.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

第2-3-61図は、デジタル化の取組状況別に見た、今後のクラウドサービスの活用方針を示したものである。これを見ると、デジタル化の取組が進展している企業がクラウドサービスの活用を拡大していく姿勢にあることが分かる。

第2-3-61図　デジタル化の取組状況別に見た、今後のクラウドサービスの活用方針

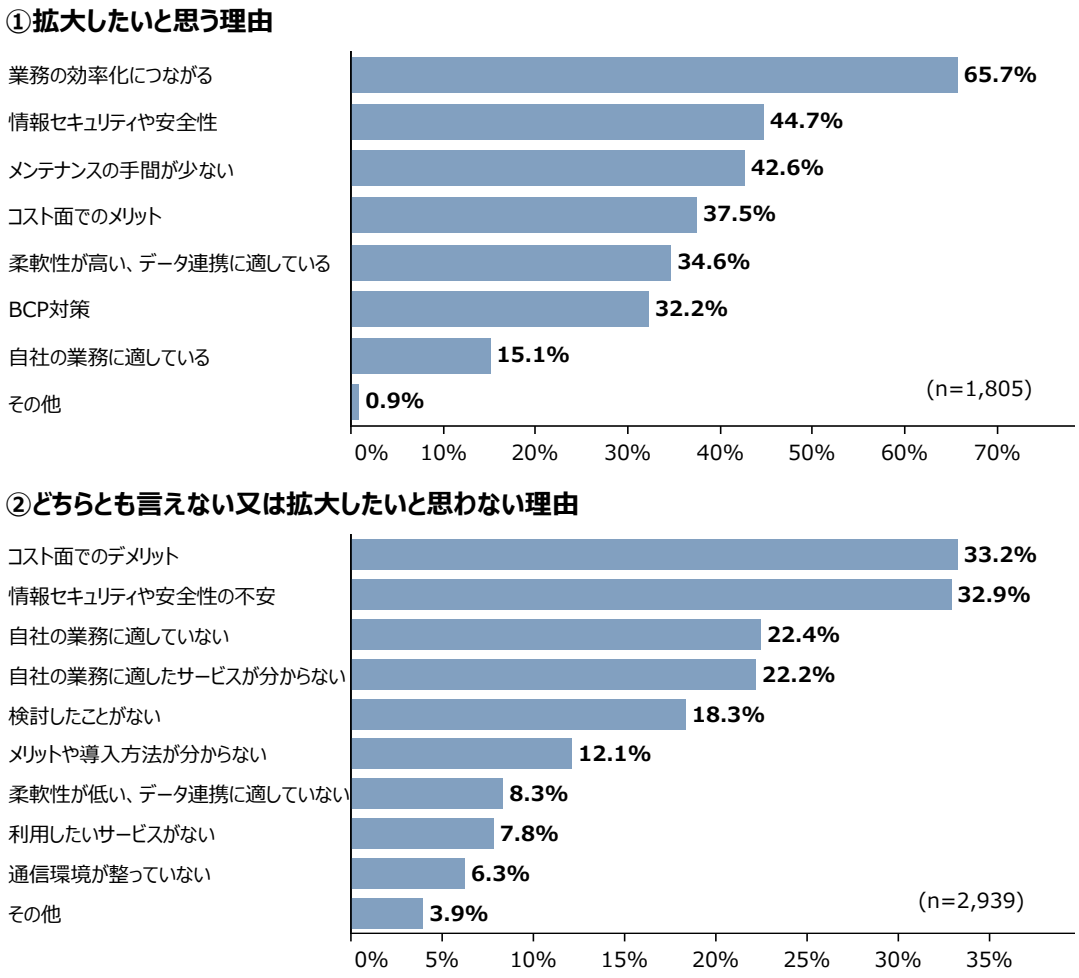


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
2.取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。

第2-3-62図は、今後のクラウドサービスの利用方針の理由を示したものである。これを見ると、利用を拡大する方針の企業は、業務効率化の実感を挙げる割合が最も高く、情報セキュリティやコスト面をプラスに捉えた企業も４割程度見られる。他方で、利用を拡大する方針のない企業は、コスト面のデメリットを挙げる割合が最も高く、費用対効果に対する捉え方が分かれていることが見て取れる。同様に、情報セキュリティも３割以上が不安と感じていることが確認される。利用を拡大する方針のない企業は、費用や情報セキュリティに対する不安を過度に見積もっている可能性も考えられる。

また、利用を拡大する方針のない企業の約２割は、クラウドサービスを検討したことがないことも見て取れる。クラウドサービスの適切なメリット・デメリットの把握により、自社に適したITツール・システムを選定していくことが重要と思料される。

第2-3-62図　今後のクラウドサービスの利用方針の理由

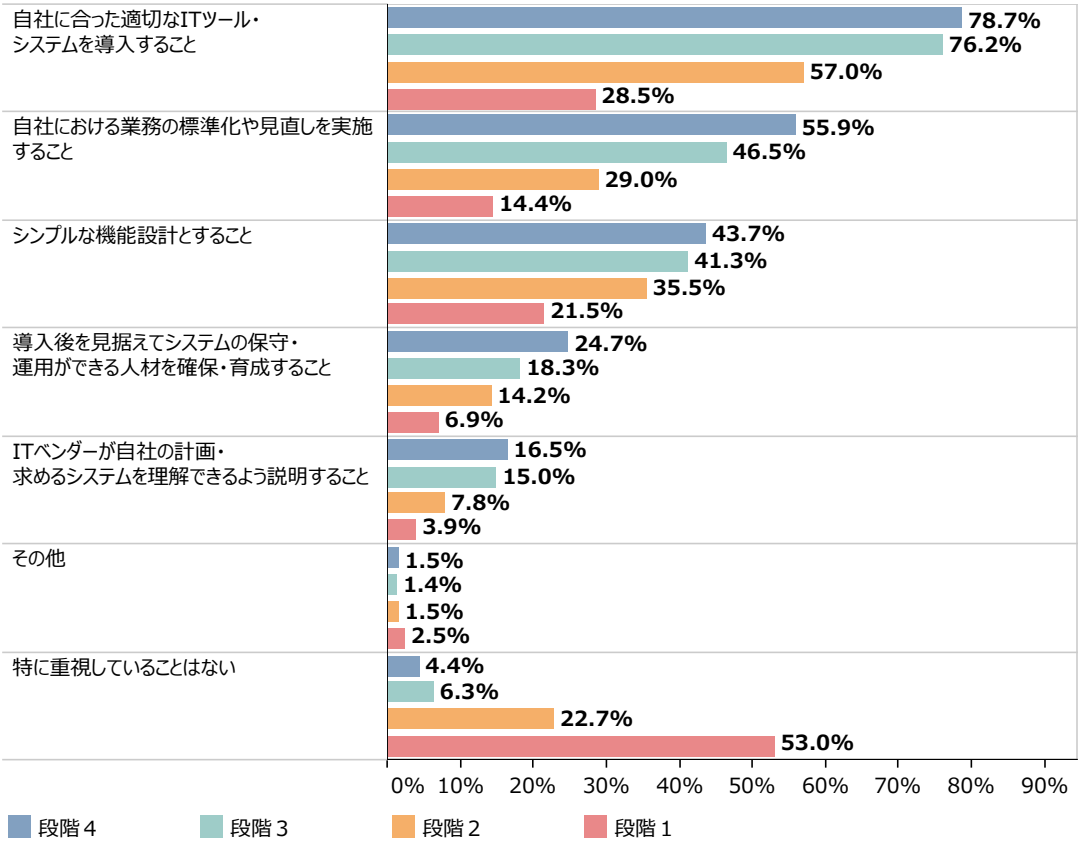


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）複数回答のため合計が100%とならない。

第2-3-63図は、デジタル化の取組状況別に見た、ITツール・システムの導入時に重視する取組を示したものである。これを見ると、段階３～４において約８割の企業が自社に合った適切なITツール・システムの導入を重視している。また、自社業務の標準化や見直しを重視する企業も約５～６割となっており、段階１～２の企業と比べて、重視する姿勢に差が生まれている。段階１～２の企業は、特に重視していない企業も一定数確認される。

適切なITツール・システムの選定及びデジタル化に向けた業務の棚卸しは、**第2-3-39図**の通り、課題とする企業も少なくないが、デジタル化の取組が進展している企業は、これらの視点を重視していることで、デジタル化による多様な効果の獲得にもつなげていると考えられる。

第2-3-63図　デジタル化の取組状況別に見た、ITツール・システムの導入時に重視する取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。段階４：n=474、段階３：n=2,185、段階２：n=1,622、段階１：n=362。
2.取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。
3.取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
4.複数回答のため合計が100%とならない。

以上、本項では目的別のITツール・システムの導入状況や導入・検討したきっかけ、導入時に重視する取組を確認してきた。今後ITツール・システムの導入を本格的に進めていく企業においては、デジタル化の取組が進展している企業の取組を参考に、今後の導入可能性を検討していくことも重要といえるだろう。

事例2-3-4では、デジタル化による情報共有の円滑化を実現したことを足がかりに、AIを活用した自動作図システムの導入や製造現場のリモート化にも取り組み、自社の競争力強化につなげた企業の事例を紹介する。

事例
2-3-4

情報共有の円滑化を実現し、デジタル化による競争力強化にもつなげた中小企業

所在地　山口県岩国市
従業員数　358名
資本金　9,000万円
事業内容　製造業

株式会社カワトT.P.C.

▶ 副社長の引退を見据えてデジタル化の推進を決意

山口県岩国市の株式会社カワトT.P.C.は、マンションの給水給湯の配管や水栓金具部品を製造する企業。同社の主要取引先は大手ゼネコンで、同社製品である配管設備は都内の新築マンションの3棟に1棟の割合で使われる。2016年、生産管理や経理を当時統括していた副社長が3年後に引退することとなり、副社長が持つ知識やノウハウの伝承が大きな課題となった。そこで川戸俊彦社長は、デジタル化3年計画を構想し情報共有の円滑化と業務の見える化を推進することを決意した。

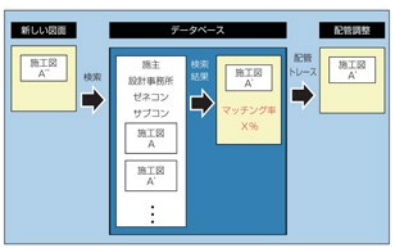
▶ 円滑な情報共有の仕組みを新たに構築、競争力を強化するデジタル化にも取り組む

川戸社長は新たな基幹システムの構築に取り組んだ。当時の社内システムはITベンダーに全面委託し開発したが社員が使いこなせておらず、社内のニーズや意見を重視し機能を絞ったシステムが求められていると考えた。構想を具体化するに当たっては、3名のシステムエンジニアを中途採用した。3名のシステムエンジニアと役員自らが推進役を担い、要件定義からプログラム作成まで約1年をかけた結果、受注から組立施工、在庫管理、納品までの業務フローと業績管理を一元化した基幹システムを構築した。営業や技術サービス担当者全員に対しては、タブレット端末計230台を支給し、生産状況や営業の進捗状況を全社で共有できるようになった。社内の情報共有が進んだことで部門をまたいだコミュニケーションが円滑になり、工程内検査や出荷前検査の記録もデータ化されたことでペーパーレス化が進んだ。デジタル化の効果を実感した川戸社長は、樹脂加工や金属加工の本業におけるデジタル化も推進した。2019年には、年間7万件約30年分の図面データとAIを活用して施工図を自動で作図するシステムを導入し、従来は2日程度要していた施工図の作製を約1時間30分まで短縮した。作図のリードタイム短縮とコストダウンが評価され大手ゼネコンとの取引増につながった。2021年にはIoTを活用し工場の遠隔監視・遠隔操作もシステム化で実現した。24時間365日無人運転しているNC旋盤を遠隔で管理し、稼働状況や生産数、工場内環境がリアルタイムに確認できるようになった。

▶ 職場環境の改善と自律的な組織づくりを実現

作業効率が上がったことで総残業時間は取組開始前から2割削減することに成功。「副社長からのノウハウの伝承も終了し、自律的な組織となったことで社長の出る幕も少なくなった」と川戸社長は笑う。デジタル化の取組が成功したのは社員の努力の成果と考え、職場環境の改善とともに給与水準も引き上げたことで、社内のモチベーション向上や定着率アップにもつなげている。「人件費が合わず、海外に移管せざるを得ないビジネスモデルであっても、デジタル化の取組をはじめとした効率化の積み重ねで国内の中小製造業も活路を見いだすことができるのではないか。」と川戸社長は語る。


川戸俊彦社長



図面データ処理システム


無人で金属精密加工を行う

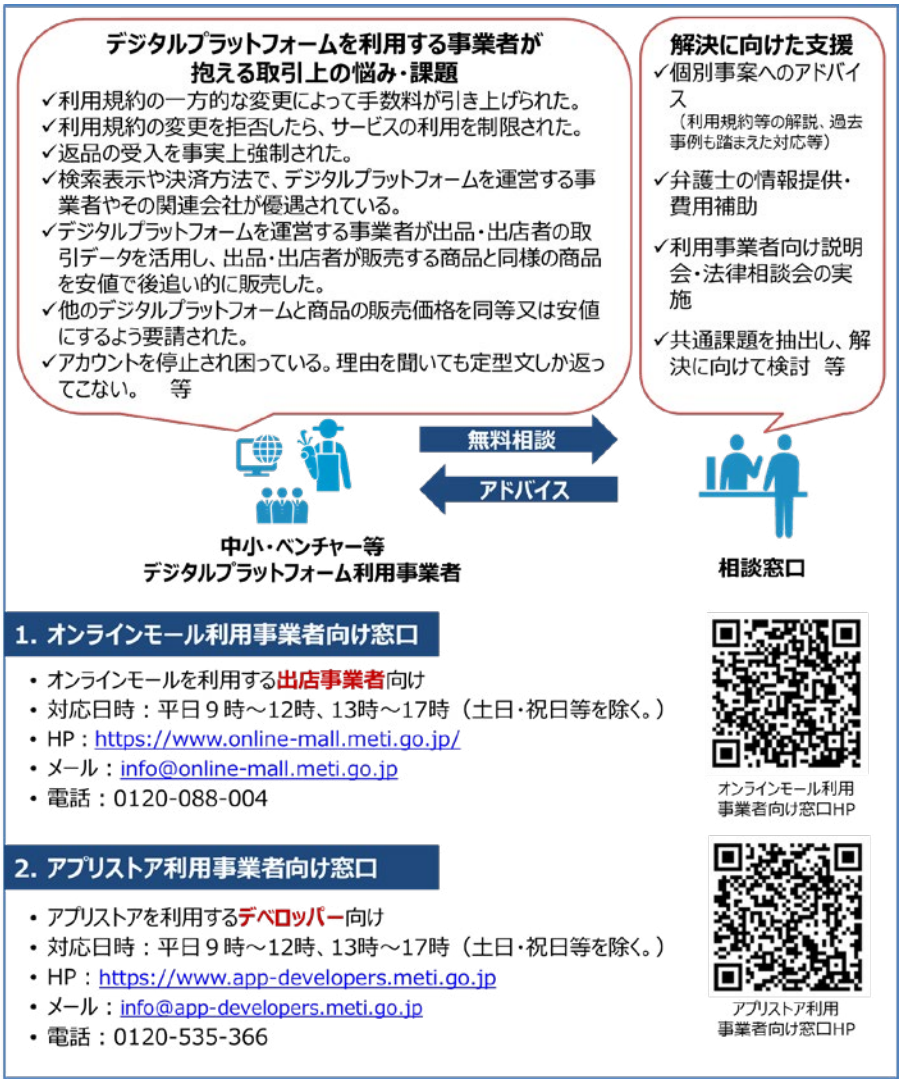
コラム

2-3-4　デジタルプラットフォーム取引相談窓口

オンライン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、市場へのアクセスを高め、新規顧客の開拓機会を提供するなど、様々な便益をもたらすものである一方で、一方的に取引条件が変更される、何かあったときに個別交渉することが難しいなど、取引上の課題も指摘されている。

そのような取引上の悩み相談を受け付ける窓口として、2021年４月、「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」が開設された。オンラインモールを利用する出店事業者向けのものと、アプリストアを利用するアプリ事業者やデベロッパー向けのものがあり、専門の相談員が無料で相談に応じ、アドバイスを行っている。また、共通的な課題を集約し、政府を含めた関係者間で共有することなどを通じて、課題解決に向けた検討や、取引環境の改善につなげていくことを役割としている[11]。

コラム　2-3-4①図　「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」について



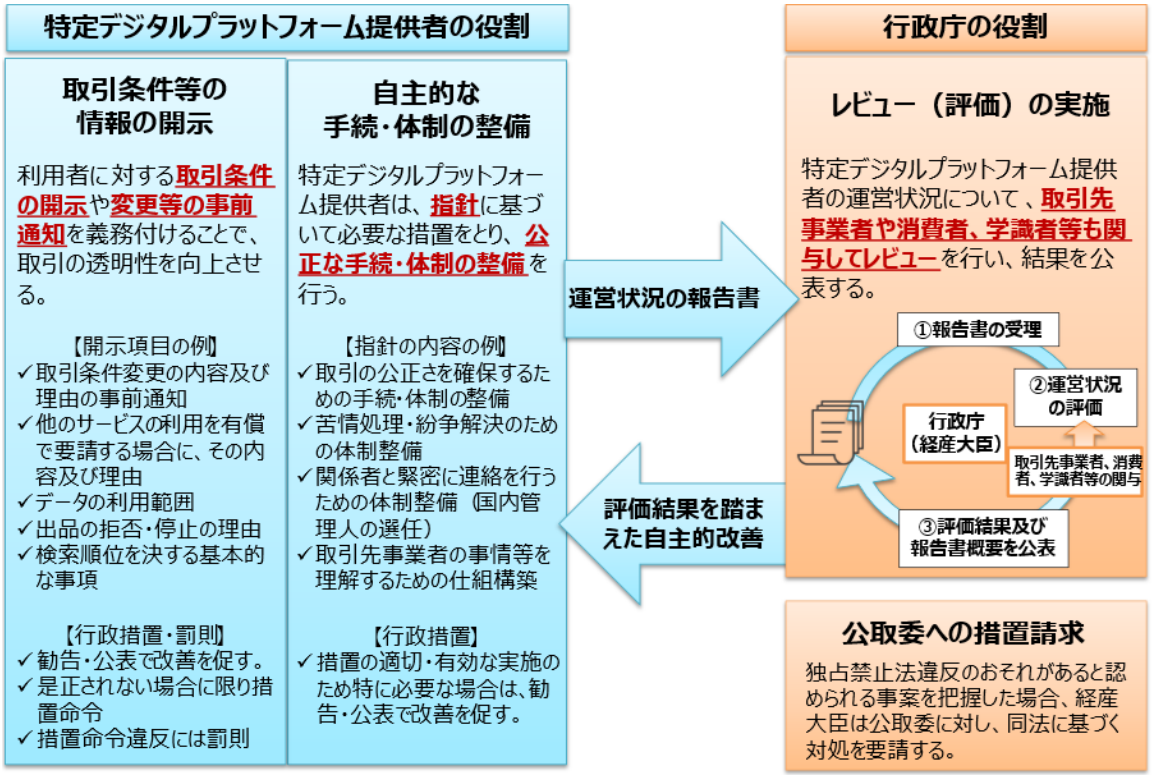
11　相談窓口に提供された個別の情報については、相談者の承諾を得ない限り、経済産業省以外の第三者に当該窓口から共有されることはない。

令和３年２月、「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（以下「透明化法」という。）」[12]が施行された。同年４月には、透明化法における規制対象事業者として、大規模なオンラインモールやアプリストアの運営者が指定されており[13]、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っている。

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、デジタル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。また、利用者からの苦情等に対応するための体制を整備しなければならない。これにより、利用事業者は、規約等の変更に対応するための準備時間を確保できるとともに、課題があれば協議や調整を申し入れていくことが可能となる。

また、透明化法上、経済産業大臣は、毎年度、規制対象事業者によるデジタルプラットフォームの運営状況を評価することとなっている。その評価に当たっては、「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」に寄せられた情報も勘案し、有識者を含む関係者の意見も聴くこととなっている。この「モニタリング・レビュー」という枠組みを通じて、デジタルプラットフォーム事業者による自主的改善を促していくこととしている。

コラム　2-3-4②図　透明化法の概要



12　透明化法において、規制対象として指定された事業者を「特定デジタルプラットフォーム提供者」という。
13　執筆時点において、オンラインモール分野ではAmazon.co.jp、楽天市場及びYahoo!ショッピングが、アプリストア分野ではApp Store及びGoogle Playストアが規制対象となっている。

６．データ・情報資産の管理状況

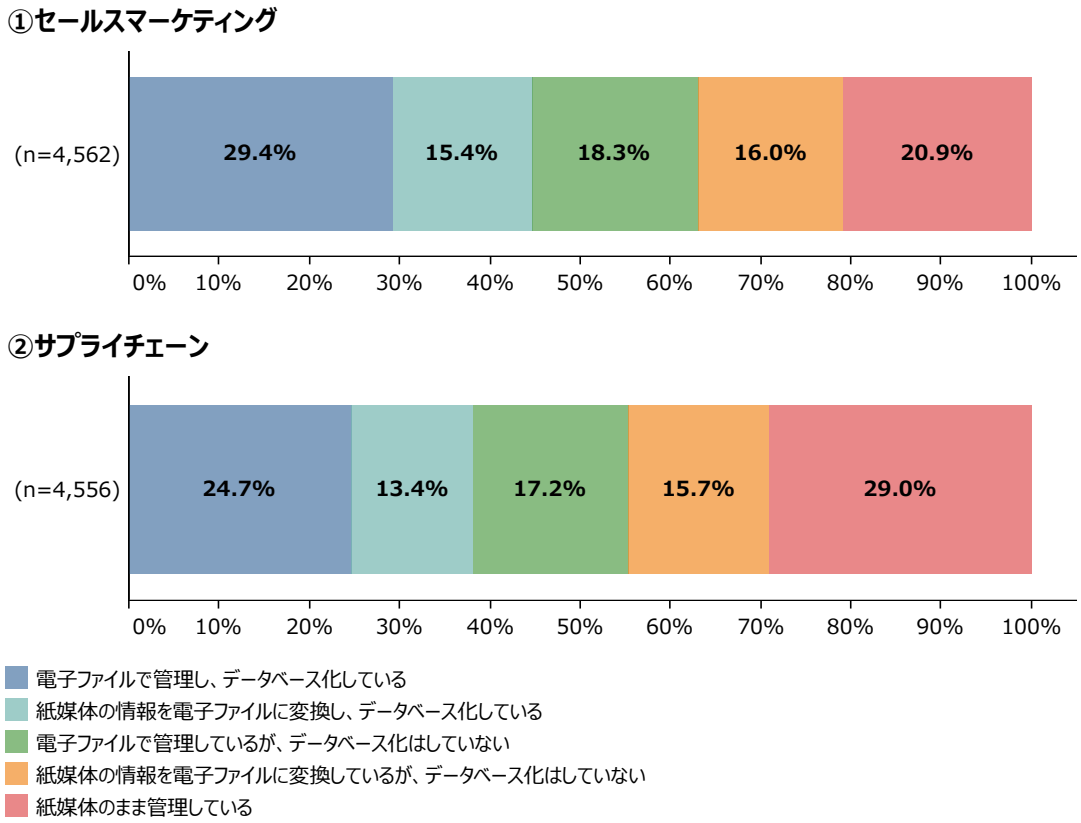
事業活動を行う中で、中小企業は様々な情報を取り扱っている。こうしたデータ・情報資産を利活用することで、事業拡大や経営の効果を高めるなど、事業活動をより効率的に進めていくことが重要である。

ここからは、セールスマーケティング、サプライチェーンにおけるデータ・情報資産[14]の管理方法やデータベース化の有無の現状を確認する。中小企業におけるデータ・情報資産の管理状況を様々な角度で把握し、管理における課題や、電子化が進まない理由についても分析していく。

第2-3-64図は、情報の管理方法について示したものである。セールスマーケティングにおいては、「紙媒体のまま管理している」と回答する企業が約２割存在し、データベース化に至っている企業の割合は半数に満たない。

サプライチェーンにおいては、「紙のまま管理している」と回答する企業の割合が３割近く存在し、データベース化に至っている企業の割合は４割に満たない結果となっていることが分かる。

第2-3-64図　情報の管理方法の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

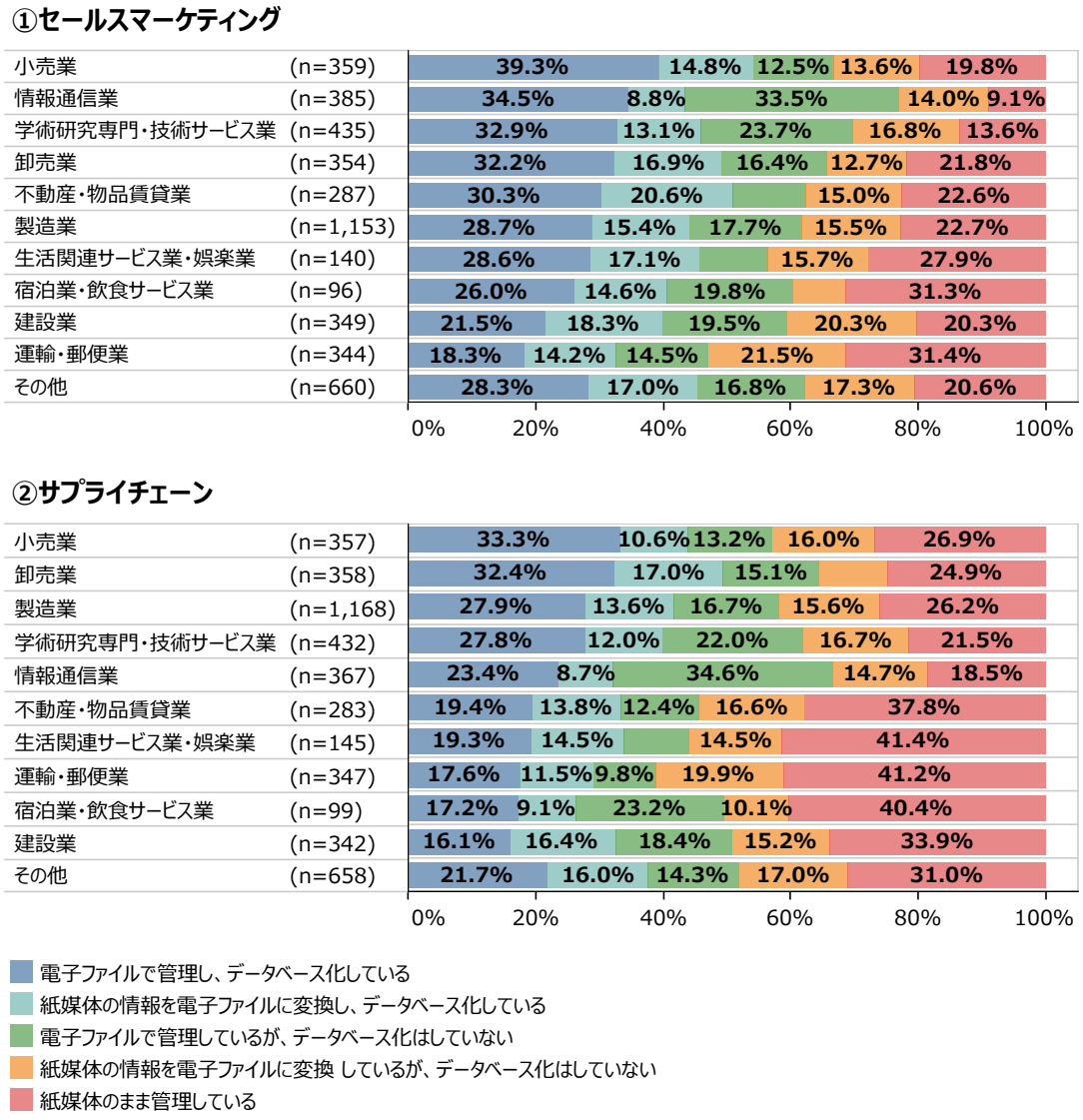
14　ここでのデータ・情報資産は、セールスマーケティングにおいては、「顧客・販売情報」を、サプライチェーンにおいては、「受発注、生産・在庫情報」を指す。

第2-3-65図は、情報の管理方法を業種別に示したものである。セールスマーケティングにおいては、「小売業」、「情報通信業」を始め、一定数の業種で「電子ファイルで管理し、データベース化している」と回答した割合が最も高くなっている。「紙媒体のまま管理している」と回答した企業の割合も業種によっては最も高くなっている。

サプライチェーンにおいても、「小売業」、「卸売業」などにおいて、「電子ファイルで管理し、データベース化している」と回答した企業が最も高いことが分かる。

「紙媒体のまま管理している」と回答した企業の割合は、業種間で差が見られる。

第2-3-65図　業種別に見た情報の管理方法

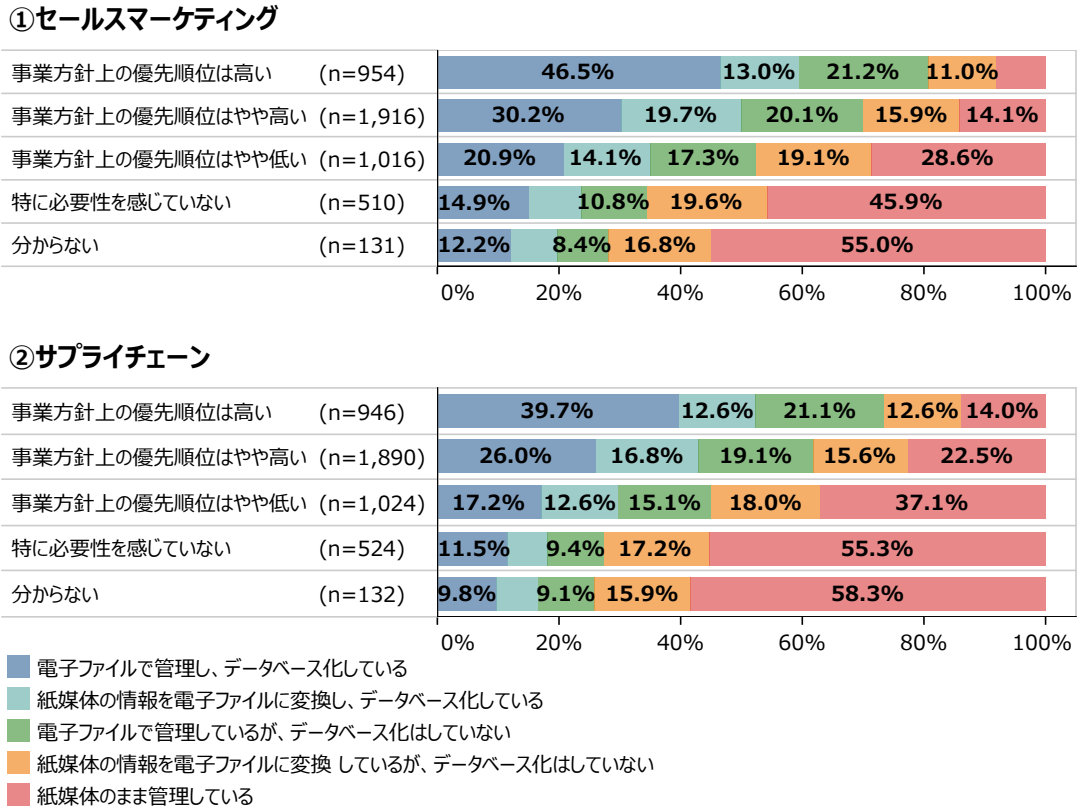


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

第2-3-66図は、2021年時点における、デジタル化の優先度別に見た情報の管理方法について示したものである。事業方針上の優先順位が高いほど、情報を電子ファイルで管理していることが分かる。

一方、デジタル化の優先度の順位付けが行われていない企業においては、電子化の取組が進んでいないことが分かる。また、事業方針上の優先度が高い、やや高い場合でも、データベース化に至る企業の割合は半数程度であり、特にサプライチェーンにおいてはデータベース化への障壁の高さがうかがえる。

第2-3-66図　2021年におけるデジタル化の優先度と情報の管理方法の関係



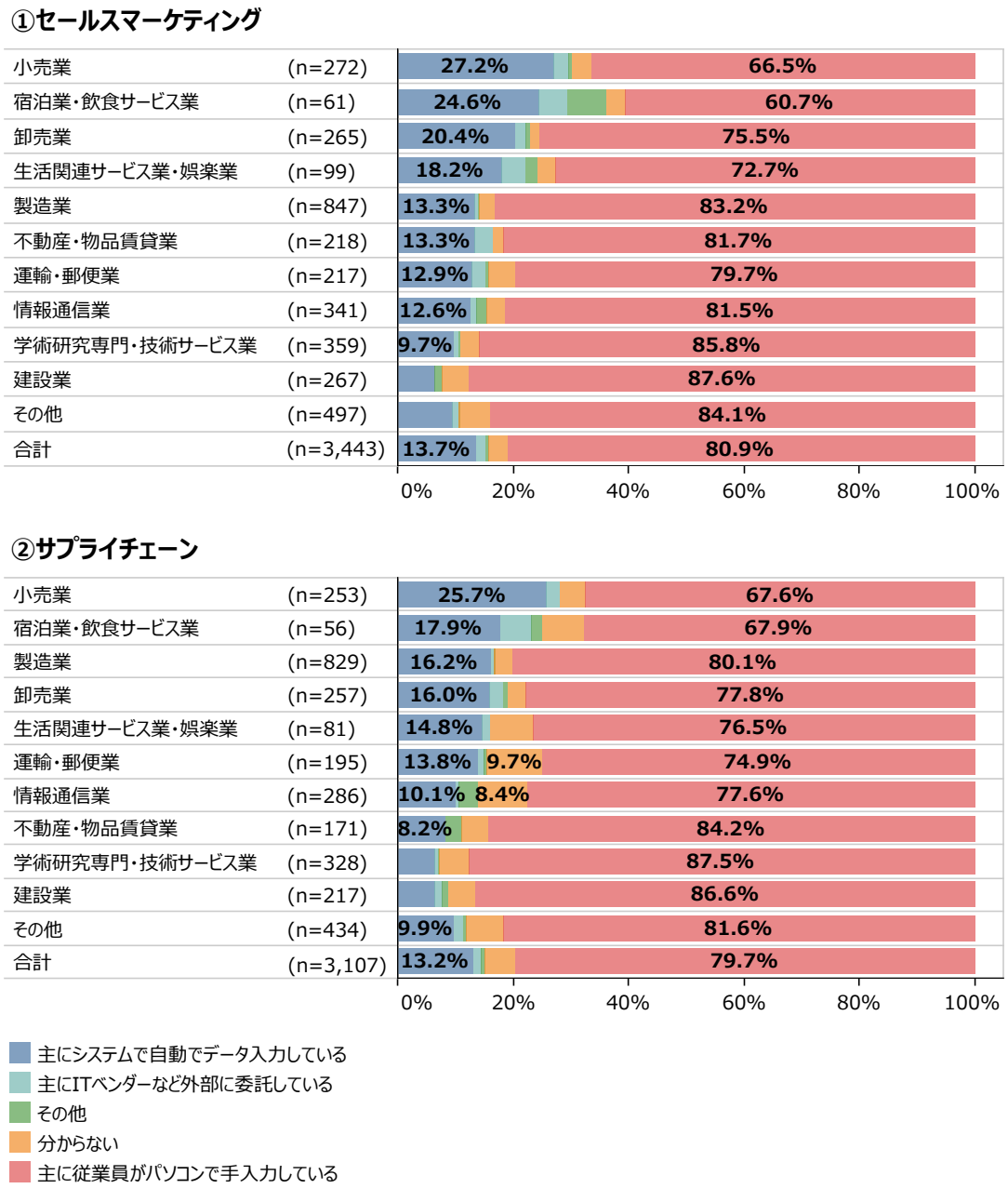
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

第2-3-67図は、情報の管理方法で「紙媒体のまま管理している」以外を回答した企業に対して、データ入力方法を業種別に確認したものである。いずれの業種においても「主に従業員が手で入力している」と回答した企業の割合が最も高いことが分かる。

小売業、宿泊業・飲食サービス業においては、他業種と比較して、「主にシステムで自動でデータを入力している」と回答した企業の割合が高いことが分かる。また、情報通信業においては、他業種と比較してもデータの自動入力が進んでいないことが分かる。

サプライチェーンにおいても、おおむねセールスマーケティングと同様の傾向が見てとれ、いずれの業種において「主に従業員が手で入力している」と回答する企業の割合が最も高い。

第2-3-67図　業種別に見たデータ入力の方法



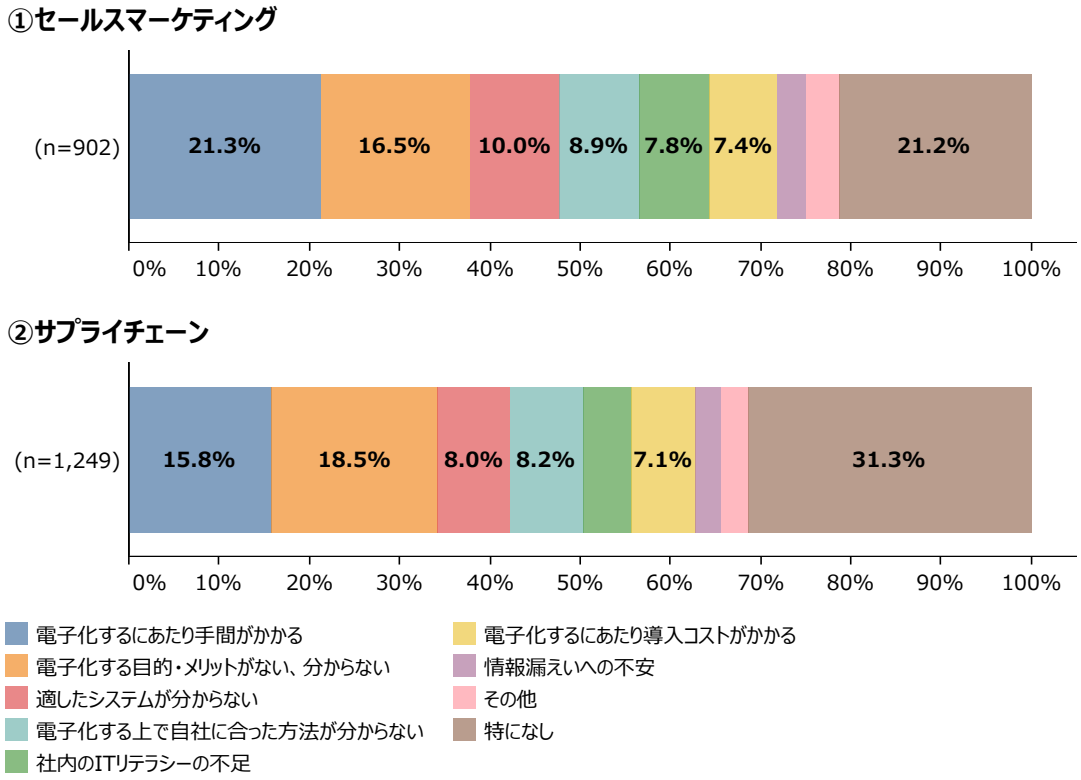
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）「紙媒体のまま管理している」以外を回答した企業を対象としている。

第2-3-68図は、情報の管理方法で「紙媒体のまま管理している」と回答した企業に対して、電子化できない主たる理由について確認したものである。

セールスマーケティング、サプライチェーンのいずれも「電子化するにあたり手間がかかる」と回答した企業の割合が高いことが分かる。一方で「電子化するにあたり導入コストがかかる」と回答した企業の割合は、セールスマーケティング、サプライチェーンのいずれにおいても少数であった。

また、「特になし」と回答した割合は、セールスマーケティング活動においては約２割、サプライチェーンにおいては約３割であり、明確な必要性を感じていない企業も一定数存在することが分かる。

第2-3-68図　電子化できない主たる理由



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）情報の管理方法について、「紙媒体のまま管理している」と回答した者を対象としている。

第2-3-69図は、情報の管理方法で「紙媒体のまま管理している」と回答した企業における情報の電子化ができない理由と、事業上のデジタル化の優先度合いの関係を確認したものである。

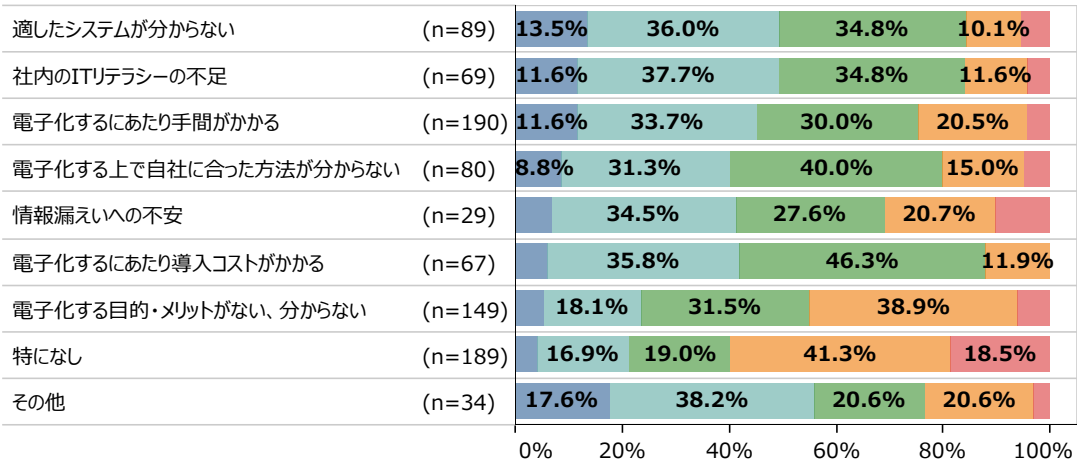
セールスマーケティング・サプライチェーンともに、デジタル化の優先順位が高い企業は「適したシステムが分からない」、「社内のITリテラシーの不足」と回答した企業の割合が高いことが分かる。優先度については前向きな意識を持ちつつも、デジタル化に関する知識や判断力のある人材が不足している可能性が示唆される。

「事業方針上の優先順位はやや低い」と回答した企業においては、セールスマーケティングでは「電子化する上で自社に合った方法が分からない」、「電子化するにあたり導入コストがかかる」と回答した割合が高いことが分かる。また、「電子化

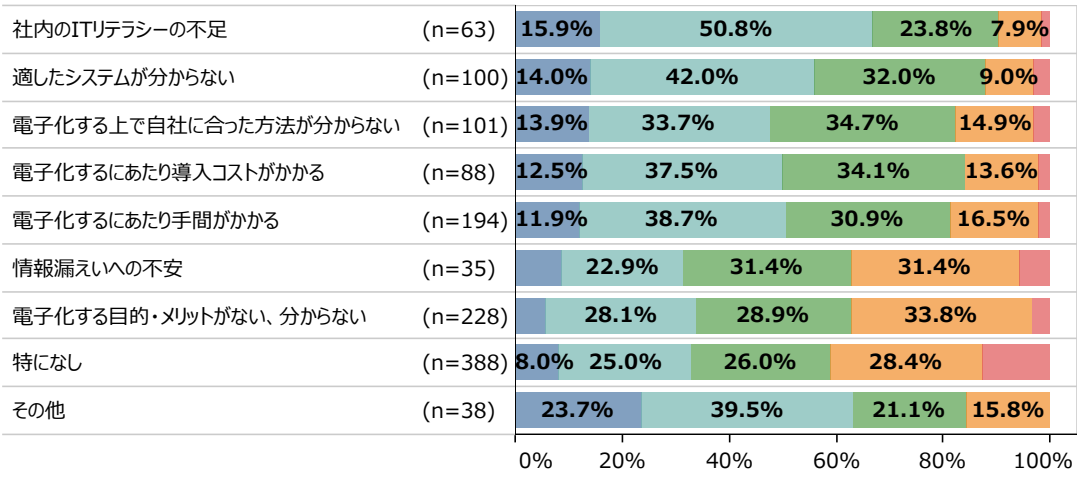
する目的・メリットがない、分からない」と回答した割合は、事業方針上の優先順位が高い、やや高い以外の企業で６割以上を占めており、紙媒体のまま管理することに、特段の不便さや不満を感じていないことが示唆されている。

第2-3-69図　2021年における電子化できない主たる理由とデジタル化の優先度の関係

①セールスマーケティング



②サプライチェーン



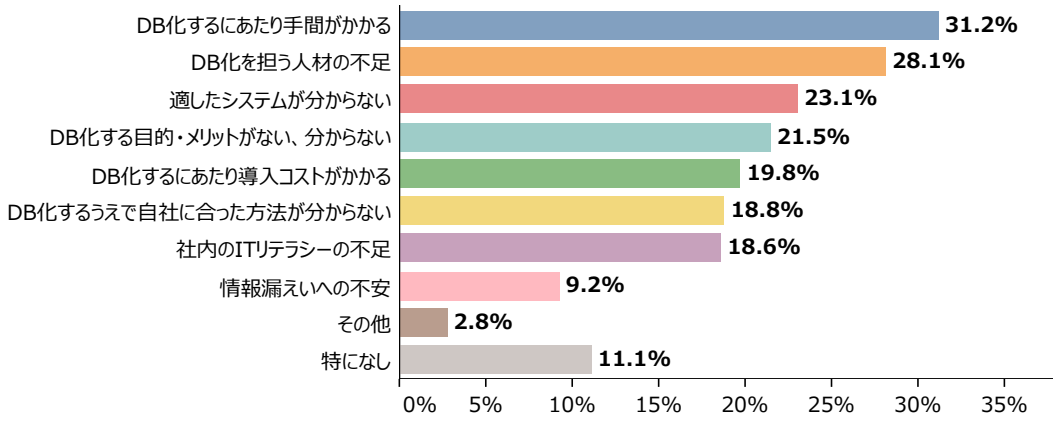
事業方針上の優先順位は高い
事業方針上の優先順位はやや高い
事業方針上の優先順位はやや低い
特に必要性を感じていない
分からない

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）情報の管理方法について、「紙媒体のまま管理している」と回答した者を対象としている。

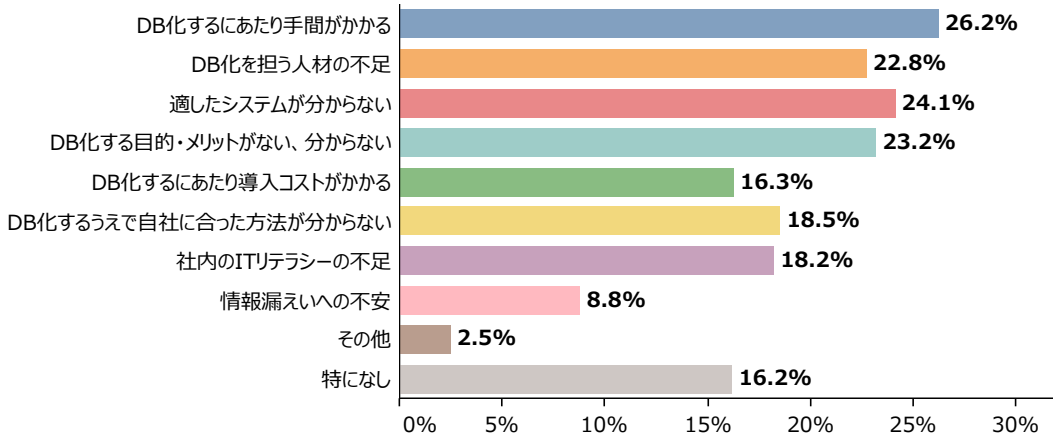
第2-3-70図は、情報のデータベース化ができない理由について示したものである。セールスマーケティング、サプライチェーンともに「データベース化するにあたり手間がかかる」と回答した企業の割合が最も高いことが分かる。また、「導入コストがかかる」に比べ、「人材の不足」と回答した企業の割合が高いことから、コスト面より人材面における課題がデータベース化の障壁となっていることが示唆される。

第2-3-70図　データベース化できない理由

①セールスマーケティング



②サプライチェーン



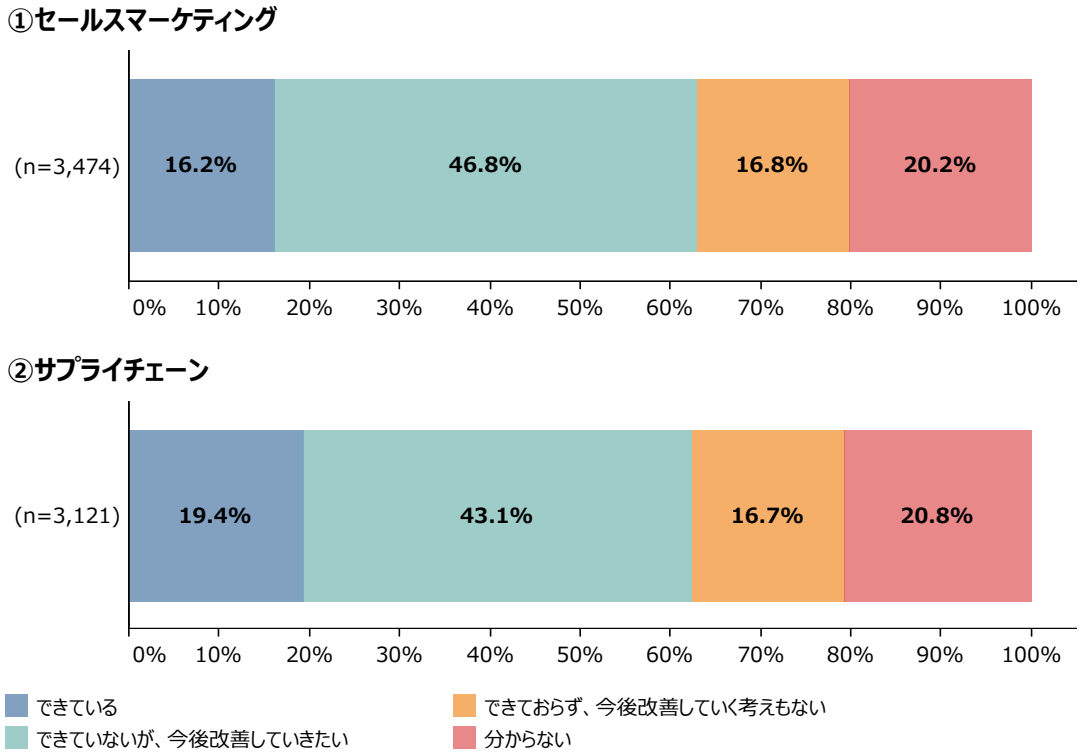
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.情報の管理方法について、「電子ファイルで管理しているが、データベース化はしていない」、「紙媒体の情報を電子ファイルに変換しているが、データベース化はしていない」と回答した者を対象としている。
3.各回答数(n)は以下のとおり。セールスマーケティング：n=1,528、サプライチェーン：n=1,463。

７．利活用に向けた取組とその効果

これまで、データ・情報資産の管理方法やその課題について確認してきた。データ・情報資産を利活用していくためには、データの形式を統一・整理し、扱いやすいものとすることが必要であり、そのためにも、データのクレンジング[15]や見える化[16]といったプロセスが重要になる。ここでは、中小企業におけるそれらの取組状況や効果、課題について確認していく。

第2-3-71図は、データクレンジングの状況について示したものである。クレンジングができている企業は全体の１割台であり、データを保有していても、効率的な活用に至っていない企業が多い可能性がうかがえる。

第2-3-71図　データクレンジングの状況

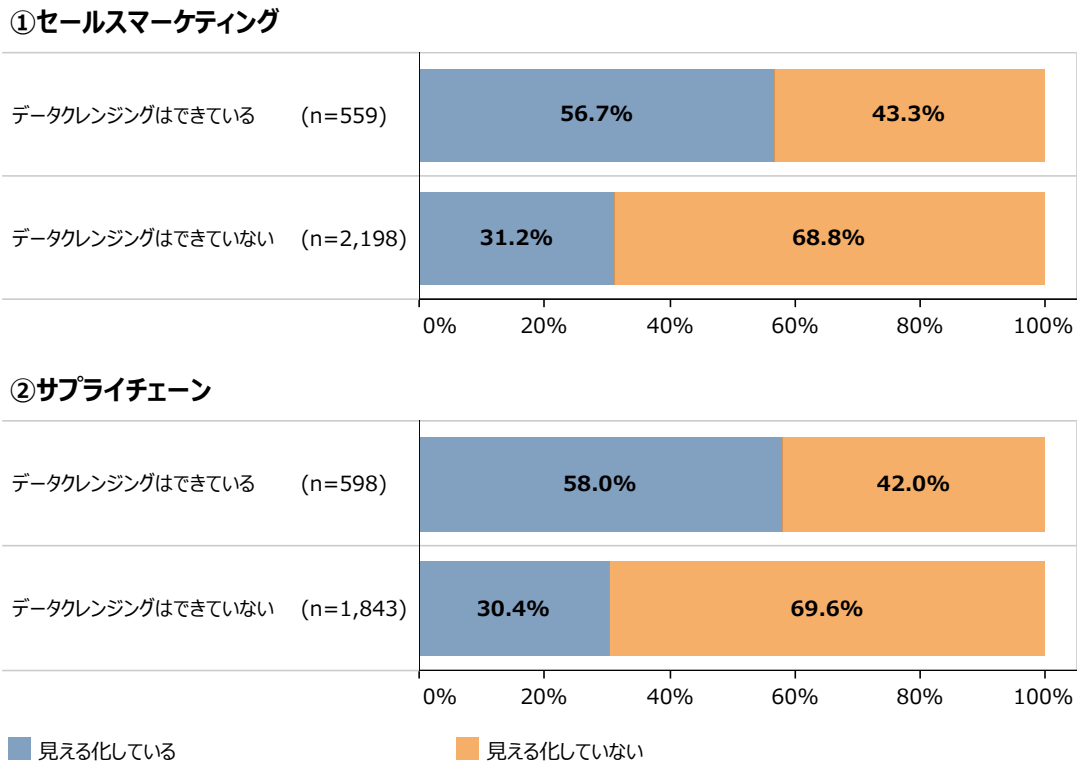


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）情報の管理方法について「紙媒体のまま管理している」と回答した者は除いている。

15 データクレンジングとは、データベースなどに保存されているデータの中から、重複や誤記、表記の揺れなどを探し出し、削除や修正、正規化などを行ってデータの質を高めることを指す。
16 見える化とは、データをグラフやチャートで表現することが可能で、データの特徴を視覚的に把握できることを指す。

第2-3-72図は、データのクレンジング状況別に見た、データの見える化の有無について示したものである。データのクレンジングができている企業の方が、データの見える化に至っている割合が高いことが分かる。見える化のためには、データクレンジングのプロセスが重要であることがうかがえる。

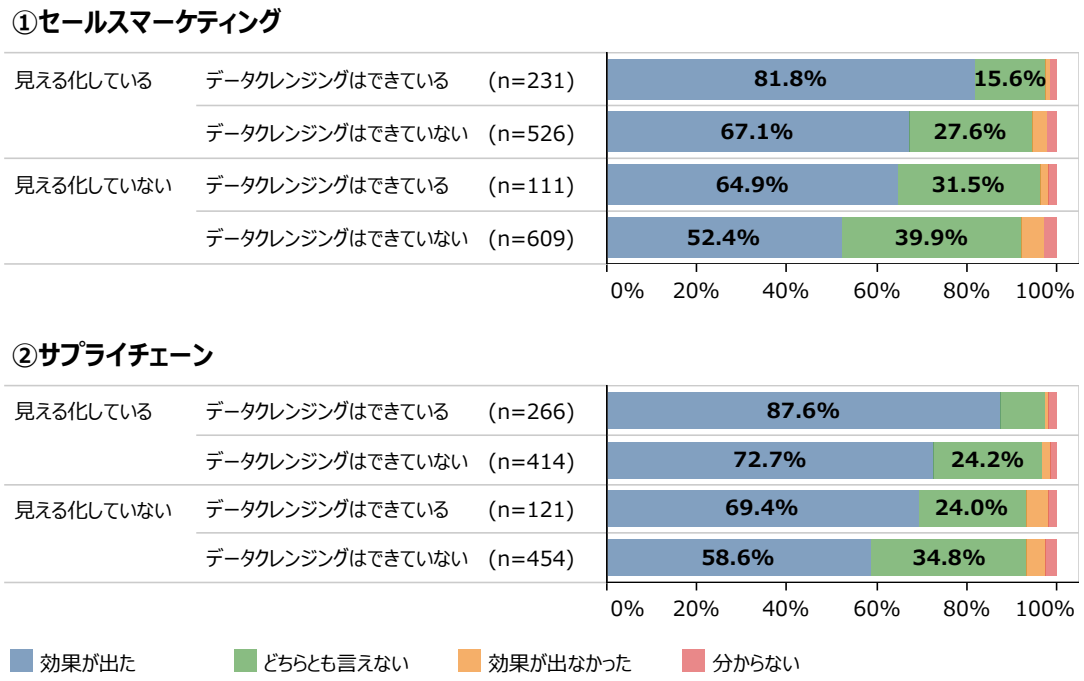
第2-3-72図　データクレンジングの状況別に見たデータの見える化の有無



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）「データクレンジングはできていない」は、「できていないが、今後改善していきたい」、「できておらず、今後改善していく考えもない」と回答した者を集計しており、「分からない」と回答した者は除いている。

第2-3-73図は、データクレンジング、見える化の実施状況と、データ利活用の効果の実感の関係を確認したものである。データクレンジングと見える化の両方を実施している企業においては、「効果が出た」と回答した企業の割合が８割以上であることが分かる。データクレンジングや見える化を実施することで、データ利活用の効果が高まる可能性が示唆される。

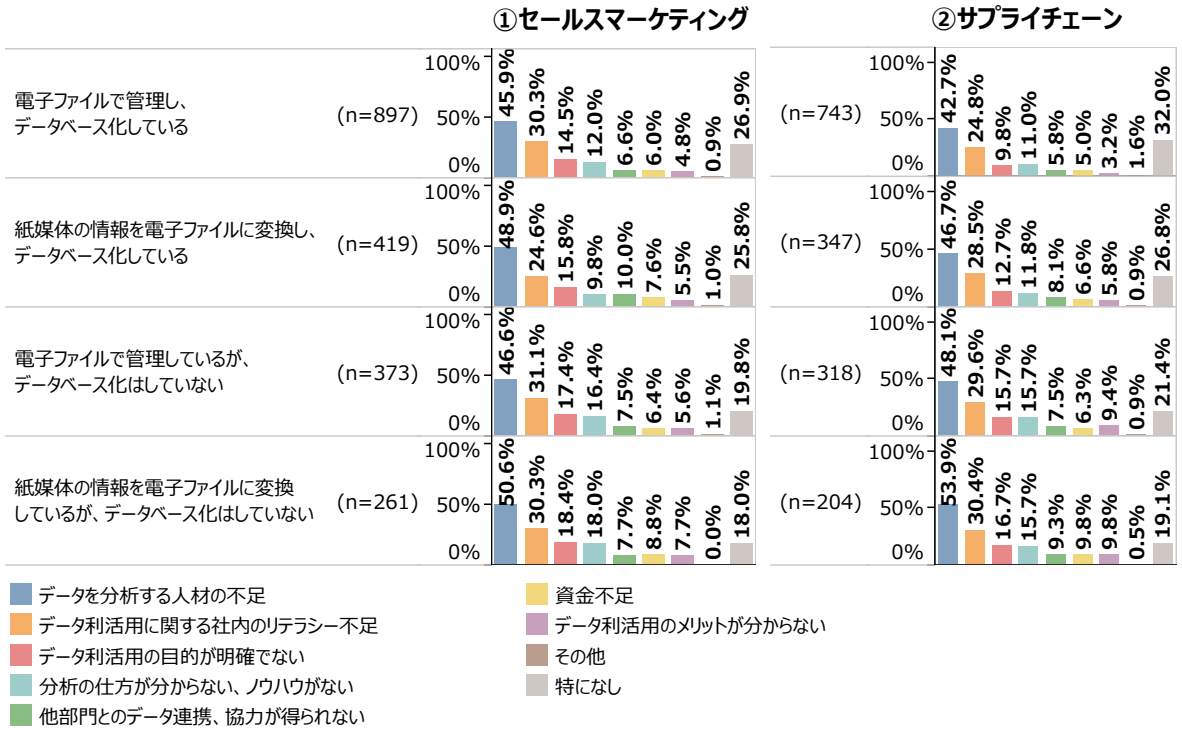
第2-3-73図　データクレンジング及び見える化の実施状況とデータ利活用の効果の実感の関係



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.「データクレンジングはできていない」は、「できていないが、今後改善していきたい」、「できておらず、今後改善していく考えもない」と回答した者を集計しており、「分からない」と回答した者は除いている。
2.「効果が出た」は、「十分に効果が出た」、「ある程度効果が出た」と回答した者について集計している。
3.「効果が出なかった」は、「あまり効果が出なかった」、「まったく効果が出なかった」と回答した者について集計している。

第2-3-74図は、セールスマーケティング・サプライチェーンにおける分析の際の課題について示したものである。データベース化の状況にかかわらず、「データを分析する人材の不足」と回答した企業の割合が最も高いことが分かる。一方で、資金面を課題と感じている企業の割合は少なく根底の問題ではないことがうかがえる。また、データベース化を実施している企業においては、課題について「特になし」と回答した割合が高いことが分かる。中小企業においては、データ分析を担う人材不足が原因で、分析に基づく行動に移せていない可能性が示唆される。

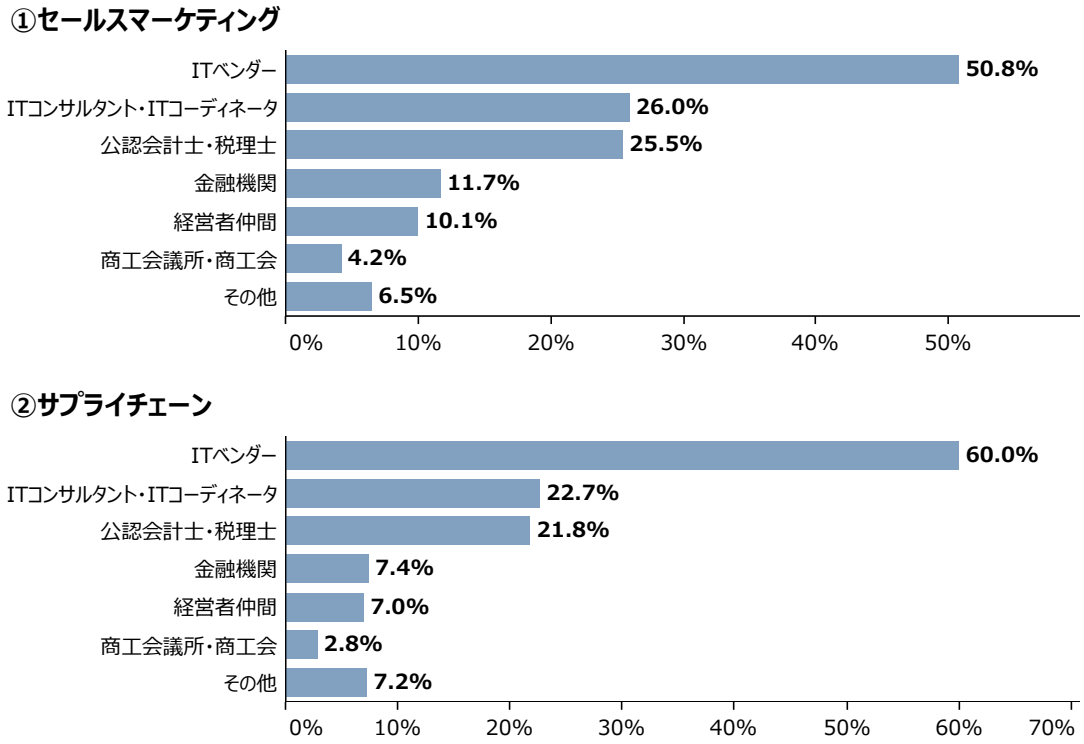
第2-3-74図　分析における課題



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.情報の管理方法について「紙媒体のまま管理している」と回答した者は表示していない。

第2-3-75図は、データの利活用において相談を実施した企業における、相談相手について示したものである。「ITベンダー」や「ITコンサルタント・ITコーディネータ」の回答割合が高く、デジタル化に関する技術的な相談を行っていることが示唆される。また、次いで「公認会計士・税理士」と回答した企業の割合が高く、日常的に関与する中で、デジタル化に関する相談を行っていることも示唆される。

第2-3-75図　データ利活用において相談を行った先



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.各回答数(n)は以下のとおり。セールスマーケティング：n=616、サプライチェーン：n=458。

続いて、事例とコラムについて紹介していく。**事例2-3-5**は、キクラゲを生産する企業で、機器の導入により生産環境をデータ化して管理することで、生産量の増加を実現した事例である。**事例2-3-6**は、スーパーを展開する企業で、会員カードによる顧客情報と購買情報を蓄積し、顧客に合わせた商品の告知を行うほか、店舗ごとの購買分析により店舗レイアウトを工夫している事例である。**事例2-3-7**は、眼鏡レンズの製造業で、梱包資材や事務用品の調達業務にかかる情報を、購買管理システムの導入により部門間で共有できるようにし、相見積りの確認業務を効率化し、購入価格の適正化を行っている事例である。**事例2-3-8**は、紙類の加工を行う企業で、加工データを紙媒体から電子化での管理に切り替え、データベース化を実施した結果、品質向上につながり単価の向上にも至った事例である。**事例2-3-9**は、洋菓子の製造販売を行う企業で、SNSの活用により、需要のあるエリアや顧客層を把握するほか、過去の売上データを分析し売上予測に役立て、売上増加・原価率削減を実施し、効率的な経営を行う事例である。いずれの企業も、抱えていた課題の解決のために電子化に着手し、情報資産・データ利活用を実践したことで、効果を実感している。

コラムでは、IoT化が進まない中小企業の現状に着目し、ファクトリーサイエンティストの育成について取り上げている。IoT化に取り組むための資金調達や新たな雇用などが難しくリソースが限られる中小企業では、自社内の人材がIoT化を実践できることが重要であることから、（一社）ファクトリーサイエンティスト協会では、育成講座を設置し、中小企業の生産性向上を促す取組を行っている。

事例
2-3-5

データ利活用で農産物の生産を効率化し、生産量を３倍に高めた中小企業

所 在 地　静岡県湖西市
従業員数　20名
資 本 金　2,000万円
事業内容　農業・林業

有限会社静岡ラボ

▶ 静岡県内シェアトップクラスのキクラゲ生産業者に

静岡県湖西市の有限会社静岡ラボは、キクラゲを主力とした農産物の生産を手がけ、静岡県内のシェアはトップクラスを誇る企業。特にキクラゲは国内でも珍しい鉄筋コンクリートの建屋内で栽培している。年間を通して安定的な生産が可能となり、中規模や小規模の農家にとっては、頭を悩ませる季節による価格変動の問題を解決している。静岡ラボはキクラゲ等の農産物を生産する以前、試験用・治験用のモルモットを無菌室で飼育する事業を手がけていたが、需要の減少に伴い事業転換を決意。地元・静岡県で盛んな菌茸類に目を付け、約10年前に競業が手薄な国産キクラゲの栽培を始めた。

▶ 少量・低価格を克服するための施策を展開

キクラゲの栽培事業を始めた当初の生産量は、年間で約10トン程度（生のキクラゲ換算）だった。キクラゲは当時、珍しい商品だったため、市場でも値が付きづらく「１パック10円でも買い手がつかなかった」と木村取締役営業部長は言う。少量生産に加えて価格が安く、キクラゲ栽培だけで事業継続するには難しい状況だった。販路開拓のため、道の駅などの直売所での販売や、安定供給・安定コスト・国内生産を売りに商談会に参加して徐々に販売先を広げていった。販路開拓が進むにつれて、課題となったのが生産量の確保だ。生産量を増やすには、単純に作付面積を広げればよいが、建屋栽培のため限りがある。そこで、建屋栽培で生産効率を高めるために、着手したのが生産のデータ利活用だった。2018年に、価格や性能が見合った建屋の温度や湿度、照度を計測する機器を導入し、スマートフォンでも確認できるようにした。

▶ データ利活用により生産量高めコストを下げる

「どこにいても建屋の環境が一目で分かり、その環境を一定に保つことで、より安定的により良い製品を供給できる」木村部長は、生産のデータ利活用のメリットについて、こう強調する。中小規模農家にとっては目先の売上げが大切となり、デジタル設備投資には二の足を踏む例がある。静岡ラボにも例に漏れず、反対意見はあったが、最終的に木村部長が、「従来の勘に頼った栽培方法では限界がある。生産量や品質にも差が出てしまう。デジタル機器を入れれば、正確なデータに基づいた生産ができる」と社内を説得して回った。社内からの賛同が得られた木村部長は、20～30cm四方の箱に、温度計・湿度計・二酸化炭素測定器・光センサーで構成した機器を、１台建屋の中心に置いた。以前は無造作に温度計を配置して温度等を計測していたが、デジタル機器を導入し試験すると、建屋の中心に１台置くことで、最適な生産環境が分かった。機器を導入し、温度や湿度、照度などのデータ分析に基づく生産により、導入後の生産量は10年前と比べて３倍に増え、生産量の安定性が増した。また、効果は生産量だけではなく、光熱費等のコストが見える化したことで、経費削減にもつながった。「夏場で約５％、冬場では約20％程度は最大でコストを抑えることできた。」と木村部長は話す。将来的には、機器の遠隔制御の機能を取り入れ、データの蓄積や利活用の幅を広げていく方針だ。


キクラゲの菌床栽培


木村祐輔取締役営業部長


建屋内でキクラゲを栽培している

事例
2-3-6

顧客属性・購買データの分析と利活用で顧客との関係性を強化している中小企業

所在地　山梨県甲府市
従業員数　2,269名
資本金　5,000万円
事業内容　小売業（スーパー）

株式会社オギノ

▶ 県内に進出する大手小売チェーンに対抗するために

山梨県甲府市の株式会社オギノは、山梨県を中心に長野・静岡に45店舗を展開する小売業（スーパー）である。1996年、同社は県内有数の小売業として確固たる地位を確立しつつあったが、県内に大手ショッピングモールが相次いで進出・出店を表明したため、生き残りをかけた対抗策が急務となった。当時、米国のスーパー業界の視察をしていた荻野寛二社長（当時常務）が、FSP（Frequent Shopper Program）を武器に急成長していたある地方スーパーに着目。FSPとは、顧客属性と購買データを紐付けて顧客をグループに分類し、そのグループに応じてDMなどの販売促進策をピンポイントで行う仕掛けのことで、そのスーパーは優良顧客（購買頻度や単価の高い顧客）を囲い込むことに成功していた。帰国した荻野社長は、大手に先駆けてFSPを導入すべく準備を開始した。

▶ データ分析で顧客と店舗の関係性を強化する

荻野社長は将来のFSP開始を念頭にポイントカード制度を導入し、1997年にはDMによる販促をスタート。1999年からデータに基づいたFSPの本格運用を開始した。2015年、電子マネー機能付きのポイントカード「CoGCa（コジカ）」を採用し、当初より分析の専門家は配置せず、自社内で知見を蓄積してきた。現在は、吉岡茂美総括マネージャーが率いる営業企画室の担当4名が様々な分析を行い、担当バイヤーや各店舗の担当者もデータを活用する。購買データから顧客をグループ分けする「クラスター分析」は、約1万点以上の商品に対して、「健康」「お買い得」「品質こだわり」などのキーワード群を「商品DNA（製品の特徴や連想される言葉で分析の際に役立てるもの）」として付与し、顧客属性と共に顧客のグループ（クラスター）分けに使う。販売促進としては、必要に応じてクラスターを用いて、DMやダイレクトレシートでポイント得点の付与や新製品紹介を集中的に行い、顧客の来店や購買の動機付けに結びつけることで、高効率の販促を低コストで実現している。商品部では「同時購買分析」は一緒に購入される組み合わせを抽出し、旬の献立セットを毎週提案する「52週メニューDM」に活用している。また、新規出店や既存店改装の際には、商圏内の顧客ニーズにマッチした商品構成実現に向け、クラスター分析データを用い、売り場ゾーニング設定、棚割設定を行っている。店頭での顧客分析では、前月の顧客の購買行動の分析がされた「店舗カルテ」帳票を各店舗の店長が確認、自店内商圏の顧客離れを町丁目別で確認し、店長自ら顧客の離反対策としてDMやダイレクトレシート等の対策立案も行っている。

▶ 顧客の負担なくデータを収集し最大限活用する

同社は商品を供給するメーカー125社と「FSP研究会」を組織し、収集・分析したデータを販促案策定や新商品開発に活用する。そのうち30社は同社が開発した情報分析ツールを購入している。また同社ではPOSデータを104社に販売している。顧客に負担のない形で収集したデータは、FSPやCRM（顧客関係管理）に活用するだけでなく、直接的な売上げにもなる。同社は大型モールやディスカウントストアなどとの競合が度重なっても、FSPの充実によって地域顧客からの支持を維持してきた。「現在ではドラッグストアが強力な競合になってきている。データに基づく戦略と戦術を磨いて今後も対抗していく。」と吉岡氏は語る。


吉岡茂美営業企画室総括マネージャー


感染症下の顧客ニーズの変化に合わせた「地域フェア」を打ち出す



電子マネー機能付きのポイントカード「CoGCa（コジカ）」

事例
2-3-7

購買管理システムの導入に伴いデータの部門間共有を可能にし、コスト削減にも成功した中小企業

所在地　愛知県岡崎市
従業員数　459名
資本金　１億円
事業内容　製造業

東海光学株式会社

▶ 部門ごとの購買業務を一元管理しコスト削減を目指す

愛知県岡崎市の東海光学株式会社は、素材開発から設計・加工までを自社で行う眼鏡レンズメーカーである。同社の古澤宏和社長は、業務見直しによるコスト削減目標を含む中期経営計画を立てた。その施策の一つとして、購買業務の一元管理を掲げた。それまで備品や梱包資材、事務用品などの購買業務は、数十ある社内の部門ごとに行っていた。これでは同じ品目を各部門から小分けに発注することになり、有利な交渉ができない。また、相見積りの依頼やその回答の比較・査定、電話やFAXによる発注など、煩雑な業務が部門間で重複してしまう。煩雑さ故に相見積りの取り直しによる情報の更新が省略され、長期にわたって発注先や金額が固定化してしまうこともあった。そこで、2020年10月にレンズ調達及び物流を担当するロジスティクス部内に購買管理課を発足させ、購買業務を一元管理した。各部門で購入していたアイテムやサプライヤーの情報を集約した上で、改めて相見積りを依頼し、回答を比較・査定してサプライヤーを再選定した。購買業務の一元管理は、購買を検討するアイテム数が増やせることになり、品質も確認しつつより安価に購入することにもつながった一方で、サプライヤーの選定業務が負担になり、少数のサプライヤーで固定化してしまう傾向にあった。

▶ 購買管理システムは、サプライヤー側に抵抗感なく双方にメリットがある

同じ頃、購買管理課の担当者が展示会で購買管理システムの存在を知った。ITベンダーに話を聞くと、相見積りの依頼から回答の受領までをクラウド内で完結できるため、サプライヤーを選定する工数が大きく削減できることがわかった。2021年３月に社内でシステムの導入が決定すると、その後サプライヤーごとに説明会を行い、購買管理システムに参加するサプライヤーを登録、６月にはシステムの運用を開始した。それまでの慣習もあり、サプライヤーから否定的な反応があることを想定していたが、既に他社の購買管理システムに参加した経験のあるサプライヤーも多く、おおむね協力的だった。初めて参加するサプライヤーにとっても、クラウド上で見積りが提出できることは省力化のメリットがあった。こうして販売管理システムには新規取引先を含めて18社のサプライヤーが登録した。アイテムの取扱いがないと思っていたサプライヤーからも見積りが提出されることが増え、購買費用の合理化が進んだ。

▶ コスト意識が高まりデータの部門間共有を可能に

システムの導入は24万円で対応し、初期投資費用としては抑えることができた。２アカウントの合計で毎月６万円の利用料を支出する。購買価格の適正化により、システム導入前と比べて月当たりの購買金額を約14万円削減できた。利用料との差し引きで毎月約８万円のコスト削減に成功した。さらに業務の工数を大きく削減できたことで、次の課題である材料や加工設備など購買アイテムの拡張に取り組む余力が生まれた。各サプライヤーから提出された見積データは蓄積され、各部門で共有される。相見積りの重要性が再認識されてコスト意識が高まり、購買に関する情報交換も盛んになった。サプライヤーとの交渉時には、自社の成長計画を加味した将来的な予定数量を提示することもあり、会社対会社の関係性がより緊密になった。「購買管理システムの成功はデジタル化の推進力になった。今後も眼鏡小売店や眼鏡ユーザーへのSNSマーケティング、海外への情報発信などDXに積極的に取り組んでいく。」と古澤社長は語る。


古澤宏和社長


世界70か国以上での販売実績を持つ眼鏡レンズ


購買管理システムの導入で
見積業務の負担、コスト削減に取り組む

事例
2-3-8

加工データの蓄積とデータベース化により、顧客の信用を獲得した中小企業

所在地　千葉県野田市
従業員数　14名
資本金　300万円
事業内容　パルプ・紙・紙加工品製造業

松田紙業有限会社

▶ 手書き・手計算の事務がウィークポイント

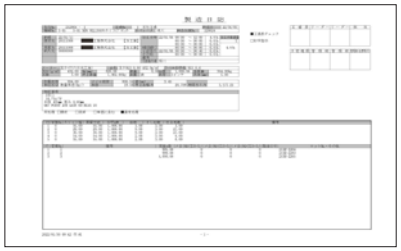
千葉県野田市の松田紙業有限会社は、紙などのスリット加工を行う企業である。スリット加工とは紙・フィルム・アルミなどロール状の材料（原反）を一定の幅に連続して切断し、再度ロールとして巻き上げることであるが、1960年代後半に同事業に参入した同社は、業界内では後発であったため、難易度の高い仕事や納期の短い仕事を積極的に受注した。それを可能にしたのが「製造日誌」と呼ぶ紙カルテだった。原反の種類や数量、加工の内容と納品数量、金額などを記録し、リピート注文の際にはそのデータを参照して正確かつ迅速に対応した。原反を倉庫に保管する倉庫業務もあり、台帳で在庫管理を行っていた。松田一久社長が入社した1993年当時は近親者5名による「家族経営」で、それら全ての事務を手書き・手計算で行っていた。松田社長は事務作業の省力化が急務と考え、システムベンダーの株式会社大塚商会に相談し、販売管理ソフトを入れたPCと複合機を導入。続けて財務管理や在庫管理のソフトも導入しOA化を一気に進めた。しかし業務の要である製造日誌は、工場で手書きしたものを事務が表計算ソフトで「清書」するのにとどめ、紙カルテでの管理を続けた。製造日誌をデータベース化し、工場でデータ入力・利活用できれば最善と考えたが、特有の商習慣に合わせたカスタマイズは難しく、PCを操作できる人材が工場にいなかったこともあり、手をつけられずにいた。

▶ 環境が整い念願だった製造日誌のデータベース化が実現

松田社長は、その後も大塚商会と連携しながら、時代の進歩と業績の向上に連動して社内LANや基幹システムの構築などIT環境の整備を行った。松田社長は、基幹システムのバージョンアップで簡易的な開発ツールが実装されたことを知り、懸案だった製造日誌のデータベース化を打診した。社員の代替わりが進み、PC操作のハードルが低くなったことも背景にあった。開発を担当する大塚商会のSEと打ち合わせを重ね、データベース化を難しくしていた特有の商習慣も詳細に説明した。2015年、ほぼ1年をかけて製造日誌のデータベース化が完了した。

▶ 顧客の信用を得て価格や納期のコントロールも可能に

データベース化の効果は広範に及んだ。機械の設定データに関するトレーサビリティを、顧客にアピールできた。不良や欠陥が発生した際、トレース管理機能を働かせることで市場流出を防ぎ、回収等の費用負担を軽減できた。「品質と安全を保証する企業」というブランドイメージを創出でき、同業他社との差別化に成功。その結果、価格の差別化も可能になり、ここ3年間ほどで新規顧客の単価を約15%上げられ、適正価格へと変化している。近年は納期コントロールの実現や新規顧客の獲得にもつながっている。経営面においても、受注予想や生産計画、マーケティング戦略の立案にデータを活用。工場では過去履歴を参照して、品質や技術力の向上に役立てている。「社員14名の少数精鋭の会社だからこそIT投資額は多くていい。最終形は、人間と機械の分業によって、働く人がより人間らしく生きられるようにと考えている。息子世代はデジタルネイティブであり、魅力的な企業であるためにもIT投資は必要だ。」と松田社長は語る。


製造日誌


松田一久社長


スリット加工

事例
2-3-9

SNSと来店客の分析を連動させ、無駄のない店舗運営、売上増加につなげた中小企業

所在地　大分県大分市
従業員数　７名
資本金　100万円
事業内容　菓子製造・販売業

株式会社ありの子

▶ 多くのケーキをつくるものの売れ残る

大分県大分市の株式会社ありの子は、子供に喜ばれるかわいいデコレーションケーキが人気の菓子店である。現在こそ、福岡県など県外からの来店客も増えたが、2012年６月の開店当初はケーキの売れ残りに頭を悩ませており、原価率が50％だった。状況を打開しようと、同社では店舗の周辺３kmの3,000軒に営業をかけた。加えて、（公財）大分県産業創造機構が主催するITセミナーに参加。SNSによる情報発信を学び、同社でも始めることとした。

▶ 来店客へのアンケートも実施し、SNSでの情報発信に生かす

1,000人ほどのフォロワーがついたが、客足は伸びなかった。セミナー受講の際に知った専門家派遣制度を活用し、Facebookの運用分析をしてもらったところ、フォローしているのは見込み客にもならないような人が多いことが分かった。そこで、単に情報発信するのではなく、来店客のアンケートも取り入れながら客層を分析。その結果、SNSのメインターゲットは30代女性を想定していたが、実際は子や孫を持つ40代から60代の女性が中心であることが判明した。専門家からは、時事ネタを交えながら、顧客層に響く内容を発信することも学んだ。SNSマーケティングが集客の武器になることに気付いた同社は、現在はTwitterを１日に３回、Facebookは週１回、Instagramは１日１回、ホームページは週２、３回更新している。他の洋菓子店の動向も見ながら発信に工夫を加え、ウェブサイトとの連動で検索SEO対策（検索エンジンで自社のサイトが多く露出されるように行う対策）にも取り組んだ。一連の取組の結果、Twitterは40,000人近くのフォロワーがつき、創業時と比べて知名度も向上。大きな投資は行わない一方で、自分たちの労力を惜しまずに情報発信を続けたことで売上高は創業時と比べて2.5倍に増えた。

▶ 過去の販売実績のデータから売上げを予測し、無駄を減らす

同社が現在注力するのは、Googleマイビジネス。店舗情報自体はどの店舗も掲載されるが、誤った営業時間が掲載され、機会損失をしていることに取締役の阿部一刀氏が気付いた。阿部取締役は独学で専門書を３冊読み、Googleにオーナー申請をして正しい営業時間に修正。加えて「閲覧数」「検索数」「アクティビティ数」といったデータを取得し、１週間、１か月、３か月の時間軸の中でどの程度の人数がどのようなワードで同社を検索しているのか、市内または市外から何人の人が訪れているのか、電話がかかってきた件数と数年分の同日売上データから、ある程度の売上げを予測し、それに応じたケーキ量をつくり、シフトを組んだ。売上げの推移とウェブサイトの分析を掛け合わせて、その日の需要が正確に予測できるようになったことで商品の売れ残りが減り、原価率も32％に下がった。Twitterと連動することでGoogleマイビジネスの閲覧数も増え、相乗効果も生み出している。ただ、Googleマイビジネスの検索ワードは依然として、「ケーキ屋」「ケーキ」が多く、「ありの子」は３番目に来るため、直接店名で検索される機会が増えるよう、「#ありの子」をSNSに投稿の際につけるなど工夫を凝らしている。「SNSの情報発信により、県外からのお客さんの来店も増えた。今後も変革を恐れず店名の由来である、まっすぐひたむきに働くありのように、お菓子でお客さまを幸せにしたい。」と川邉誠社長は語る。


お菓子と同様にカラフルな店内


子供に喜ばれる同社のかわいいデコレーションケーキ


SNSへの投稿は毎日欠かさない

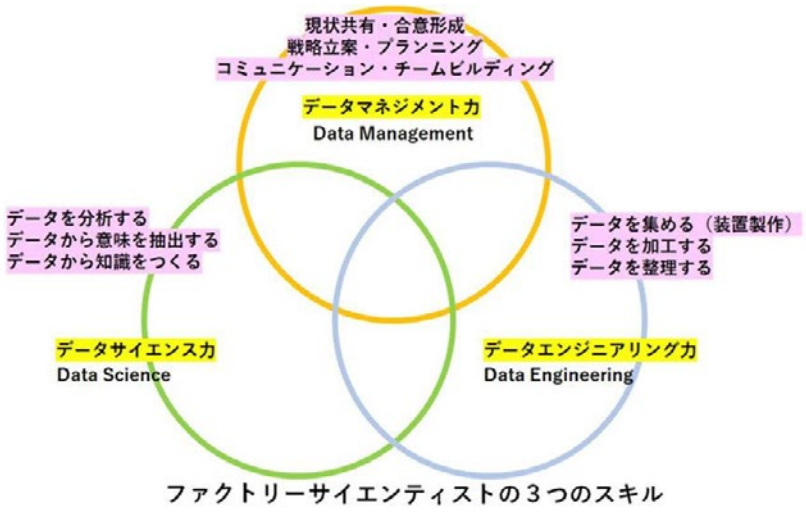
コラム

2-3-5　ファクトリーサイエンティストの育成

中小ものづくり企業においても、生産性向上の観点から、IoT導入が必要といわれているものの、実際には、人材や資金面の制約からなかなか進んでいないのが現実である。実際に、経営陣がIoT化を訴えても、現場の人間に必要なIoTスキルもなければ、IoT化をベンダーに依頼する資金もなく、かつ、自社にとって最適なサービスが存在しているわけではないというのが課題となっている。

こうした中小ものづくり企業の課題に対応するため、（一社）ファクトリーサイエンティスト協会が設立（2020年）され、工場において現場の人間が自分で必要なIoT化を進めることができるような人材として、「ファクトリーサイエンティスト」の育成が始められている。

コラム　2-3-5①図　ファクトリーサイエンティストとは



ファクトリーサイエンティストの３つのスキル

出典：一般社団法人ファクトリーサイエンティスト協会

ファクトリーサイエンティストの育成は、2019年度に慶応大学SFCを母体として始められ、2020年度には協会の設立により、中小企業庁のものづくり補助金による支援も受け、ファクトリーサイエンティスト育成講座が実施されてきた。2021年度には、さらに参加企業等からの要望を踏まえ、ファクトリーサイエンティストの育成講座に加え、「IoT×ロボット講座」や「IoT×AI講座」などの研修も開始し、今後もIoTにかけ合わせて、必要とされる講座を拡充する予定である。

コラム　2-3-5②図　ファクトリーサイエンティスト育成講座

ファクトリーサイエンティスト育成講座

	テーマ	レクチャー 2hour	ハンズオン 2hour	オフィスアワー 30min	課題
1週目	IoTデバイスの基礎	マイコン、ワイヤレス通信	IoT温度計を作成	最終課題フォロー	現場の課題共有
2週目	サーバーサイドの基礎	システム構成、サーバー	クラウドサーバーシステム構築	質疑応答、トラブル対応	最終課題のテーマ設定
3週目	データ分析・グラフ化	データサイエンスの技法	BIツールでリアルタイムモニター作成	最終課題フォロー	最終課題のシステム構成決定
4週目	業務アプリ・自動化	アプリの開発方法	閾値異常通知、勤怠アプリ作成	質疑応答、トラブル対応	最終課題制作
5週目	最終課題発表				

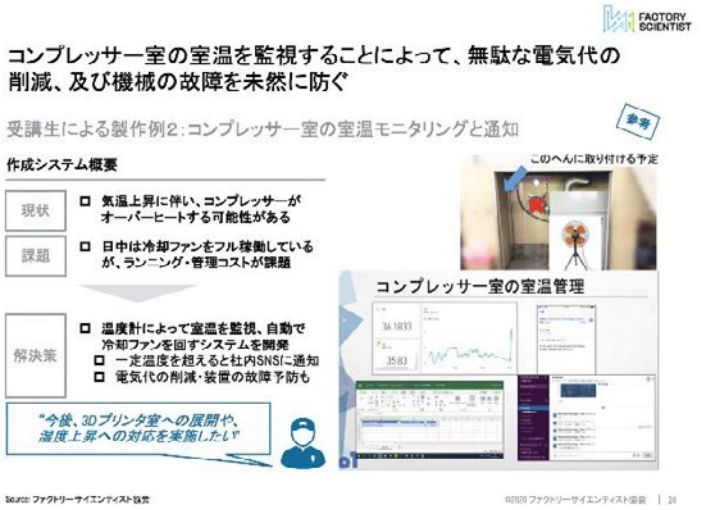
こうした活動を通じて、2030年には累計で４万人のファクトリーサイエンティストが誕生することで、我が国における５工場に一人普及することを目指している。

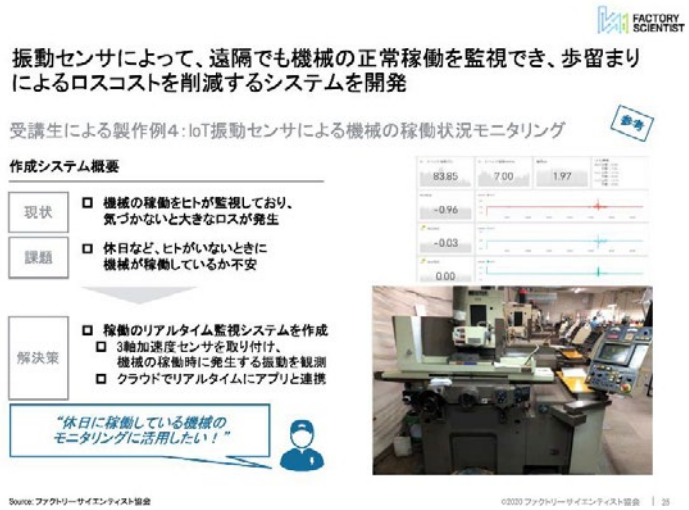
実際に、ファクトリーサイエンティスト育成講座の受講生により、現場で使えるIoTキットやアプリが開発され、実用化されてきている。

コラム　2-3-5③図　最終課題事例



コラム　2-3-5④図　受講生による製作例





このように、工場現場で働く人材が、実際に現場の必要なニーズに即して、自らIoT化するということで、今まで思いもつかなかったようなアイデアが実現され、企業の生産性の向上に結び付いている。さらに、ファクトリーサイエンティスト協会においてはぐくんだネットワークを介して、個々のアイデアの交換や新たなテーマへの取組などを自由に議論する場の創生にもつながってきている。

ファクトリーサイエンティスト協会の代表である大坪正人（由紀ホールディングス社長）によれば、「現場で実際に生産に関わる方々が、不便と感じる点を解決するために必要と感じるIoTを自分の手によって作ることにより、生産性向上に直結する改革がたくさん生まれると考えている。自分でやれるところから小さく始めるIoTは最初から大きな投資が必要なく、成果を肌で感じながらステップアップしていくことで、気が付いた時には大きな生産性向上になっている。協会としては、こういうことを実現できるファクトリーサイエンティストをどんどん生み出していきたい。」とのことである。

第３節　経営力再構築伴走支援などの中小企業に対する支援の在り方

中小企業、小規模事業者が昨今置かれている状況は、大企業によるサプライチェーンの見直し、事業環境に影響を与えるような様々な制度改正、世界的な脱炭素・カーボンニュートラルやデジタル・トランスフォーメーション（DX）への動き、急速に進む人口減少、自然災害の頻発や新型コロナウイルスの感染拡大など、経営環境が激変する中で、厳しい状況にある。

こうした経営環境が変化し、先を見通すことが困難な時代においては、しっかりと経営課題を見極め、進むべき道を描いていくことが必要であり、第三者である中小企業支援機関や支援者が経営者に寄り添ってこの難しい課題に取り組むことが求められている。

中小企業、小規模事業者に寄り添って支援を行うことは、中小企業、小規模事業者の潜在力の発揮、政策の有効活用、ひいては日本経済の成長、発展にとって重要であり、これを担う中小企業支援機関、支援者は、大きな社会的役割を担っているといえる。本節では、ポストコロナ時代における中小企業支援の在り方について、見ていく。

１．支援機関によるサポートの現状と事業者の自己変革に向けた課題

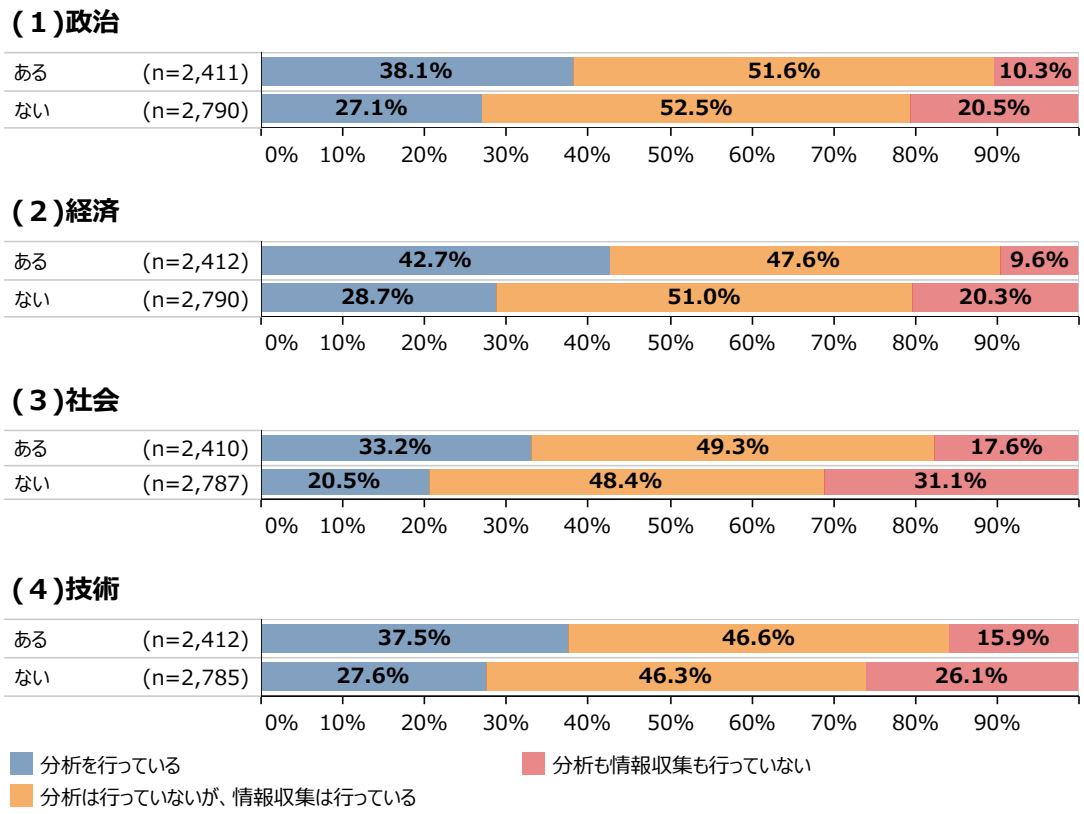
ここでは、自社が取り組むべき課題を設定する前提となる、自社を取り巻く事業環境の把握状況について、外部の支援機関などによるサポートの有無別に確認していく。

①自社の事業環境の把握状況

ここでは、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」[17]を基に確認していく。**第2-3-76図**は、過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に、マクロ環境に関わる情報収集・分析状況について見たものである。これを見ると、社外の支援機関などから助言を受けたことがある企業の方が、いずれの項目においても情報収集・分析を行っていると回答した割合が高いことが分かる。

17　詳細は第２部第１章第３節第１項を参照。

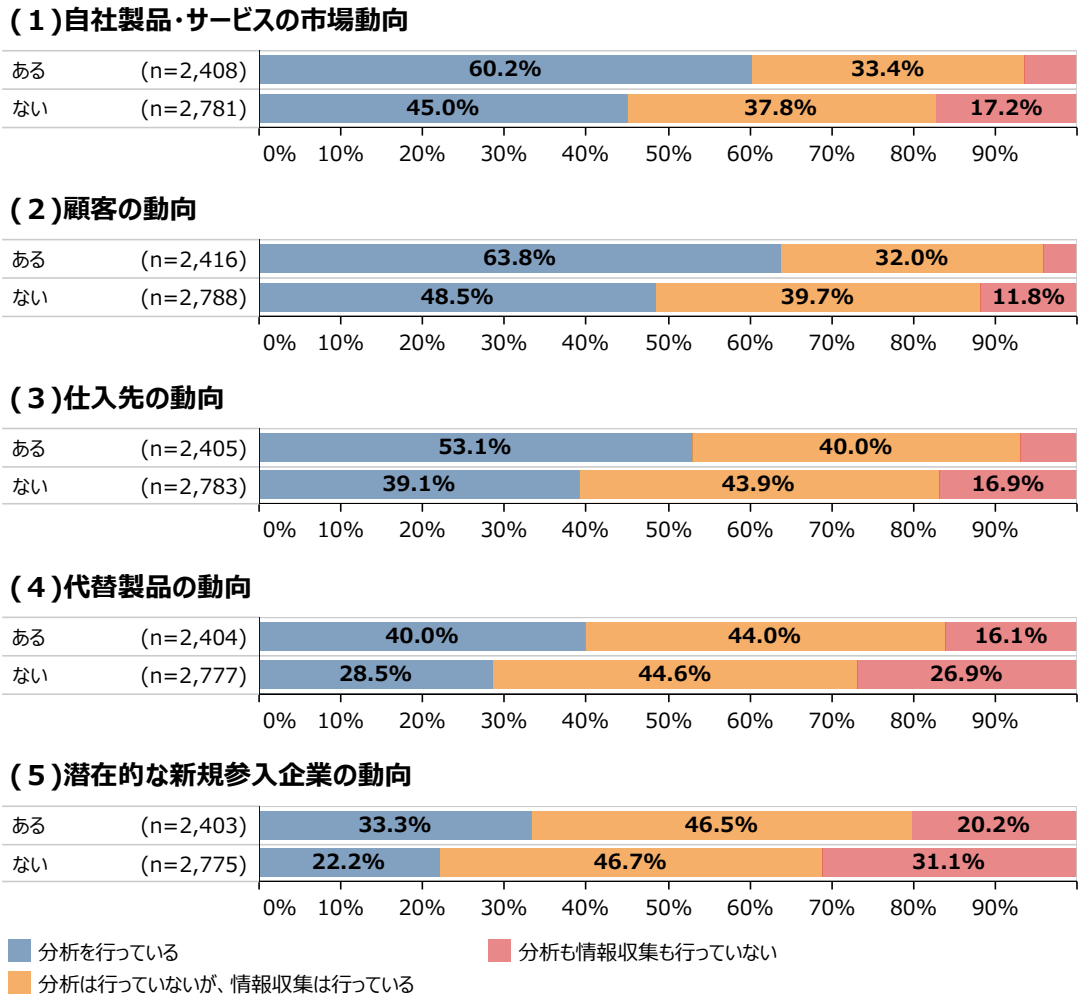
第2-3-76図　過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、マクロ環境に関する情報収集・分析状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.自社を取り巻く現状（外部環境、内部環境）の把握などにあたり、この5年間で社外の相談相手から助言を受けたことがあるかを聞いたもの。
2.「分析を行っている」は、「分析を行い、経営戦略に反映させている」、「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」の合計。

第2-3-77図は、過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に、市場環境に関する情報収集・分析状況について見たものである。外部の支援機関などから助言を受けたことがある企業の方が、いずれの項目についても情報収集・分析を行っていると回答した割合が高いことが分かる。

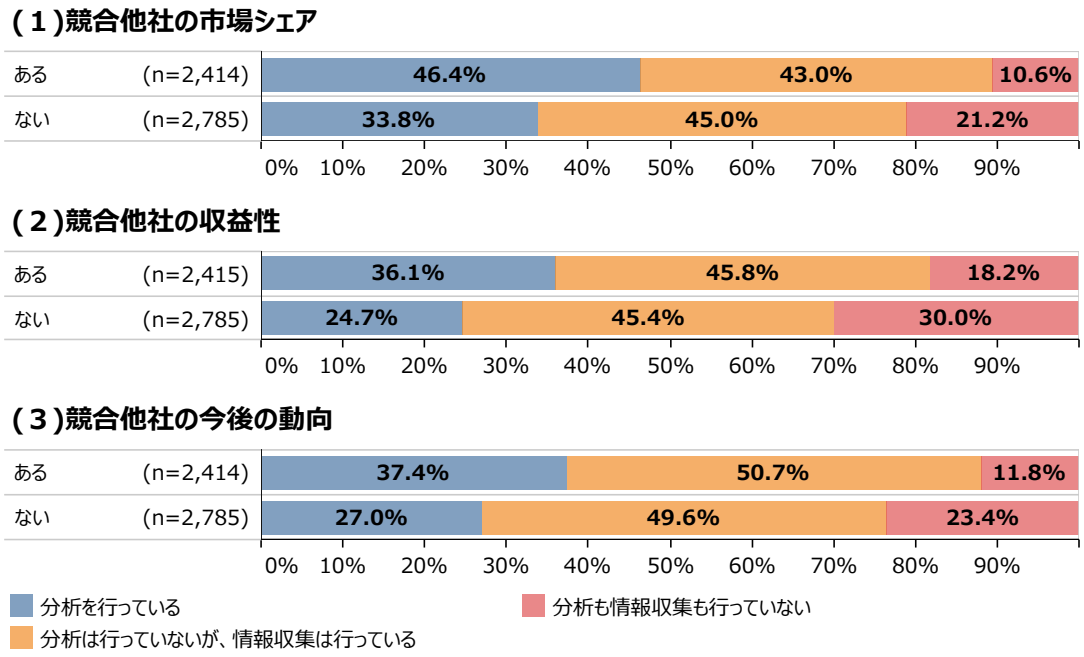
第2-3-77図　過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、市場環境に関する情報収集・分析状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念･経営戦略に関するアンケート」
（注）1.自社を取り巻く現状（外部環境、内部環境）の把握などにあたり、この5年間で社外の相談相手から助言を受けたことがあるかを聞いたもの。
2.「分析を行っている」は、「分析を行い、経営戦略に反映させている」、「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」の合計。

また、第2-3-78図は、過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に、競合他社の情報収集・分析状況について見たものである。外部の支援機関などから助言を受けたことがある企業の方が、いずれの項目についても情報収集・分析を行っている割合が高いことが分かる。

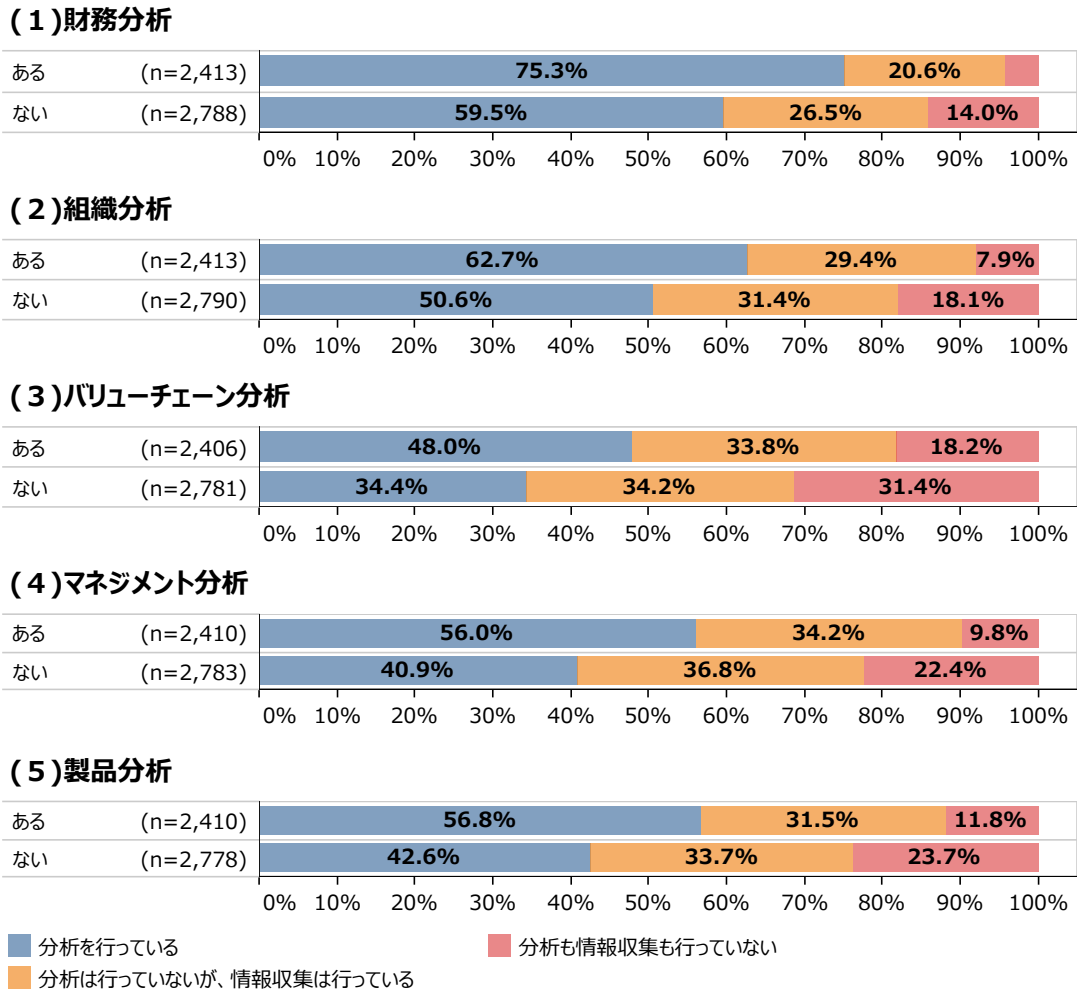
第2-3-78図　過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、競合他社の情報収集・分析状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.自社を取り巻く現状（外部環境、内部環境）の把握などにあたり、この5年間で社外の相談相手から助言を受けたことがあるかを聞いたもの。
2.「分析を行っている」は、「分析を行い、経営戦略に反映させている」、「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」の合計。

最後に、第2-3-79図は、過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に、自社の内部環境に関する情報収集・分析状況について見たものである。外部の支援機関などから助言を受けたことがある企業の方が、いずれの項目についても情報収集・分析を行っている割合が高いことが分かる。

第2-3-79図　過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、内部環境分析に関する情報収集・分析状況



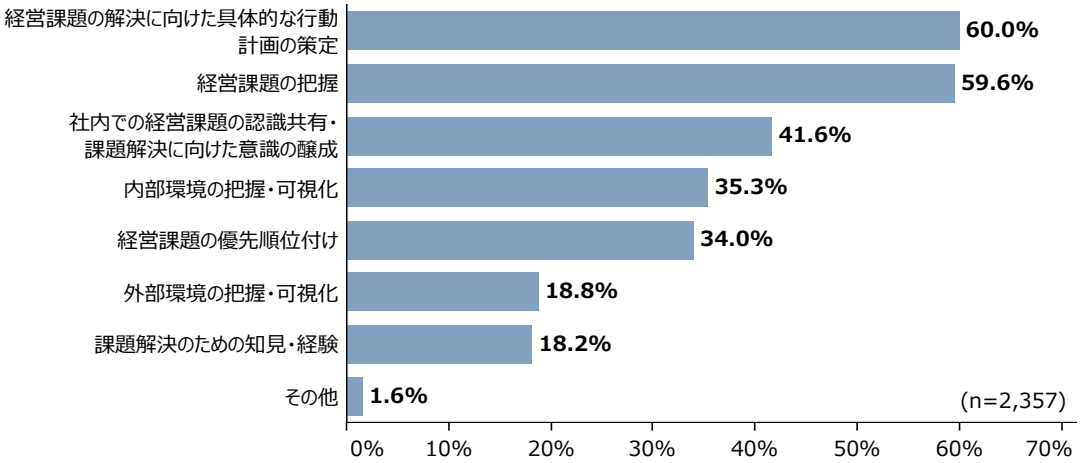
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）1.自社を取り巻く現状（外部環境、内部環境）の把握などにあたり、この5年間で社外の相談相手から助言を受けたことがあるかを聞いたもの。
2.「分析を行っている」は、「分析を行い、経営戦略に反映させている」、「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」の合計。

ここまで見てきたように、支援機関などの社外からの助言を得ている企業の方が、自社を取り巻く事業環境を把握及び分析している傾向にあることが分かった。経営資源の限られる中小企業においては、経営課題の把握の前提となる、自社を取り巻く事業環境の分析のために、外部の支援機関などを活用することも重要といえよう。

②事業者の自己変革に向けた取組

ここからは、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が「令和３年度中小企業実態調査委託費（小規模事業者の経営環境変化に伴う地域での連携や課題解決への取組に関する調査研究）」において実施した支援機関を対象としたアンケート調査[18]の結果を基に確認していく。第2-3-80図は、支援機関から見た、中小企業が自己変革を進める上で重要な取組について確認したものである。これを見ると、「経営課題の解決に向けた具体的な行動計画の策定」、「経営課題の把握」が重要であると回答した支援機関の割合が高いことが分かる。

第2-3-80図　支援機関から見た、中小企業が自己変革を進める上で重要な取組



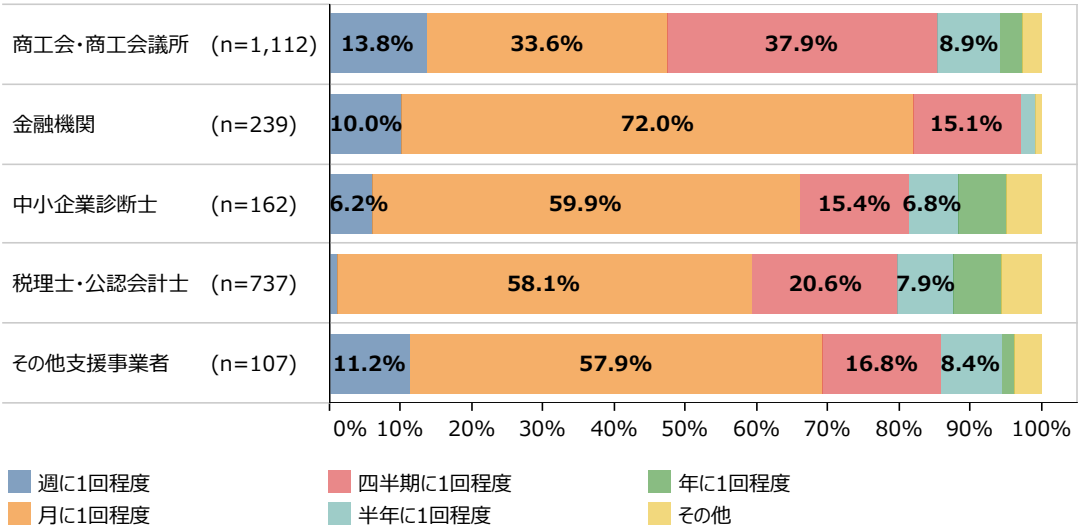
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.中小企業が自ら課題を把握して、解決に向けて自走化できるようになる上で、重要と考える取組について、上位三つまでを確認している。

18　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が、2021年11～12月に経営革新等支援機関を対象に実施したWebアンケート調査（有効回答数：2,357件）。

③支援機関による支援の現状

続いて、支援機関による支援対象事業者への支援の現状について確認していく。**第2-3-81図**は、支援機関別に、支援対象事業者との面談頻度について見たものである。これを見ると、面談頻度が月に１回程度とする支援機関が多い傾向にあることが分かる。

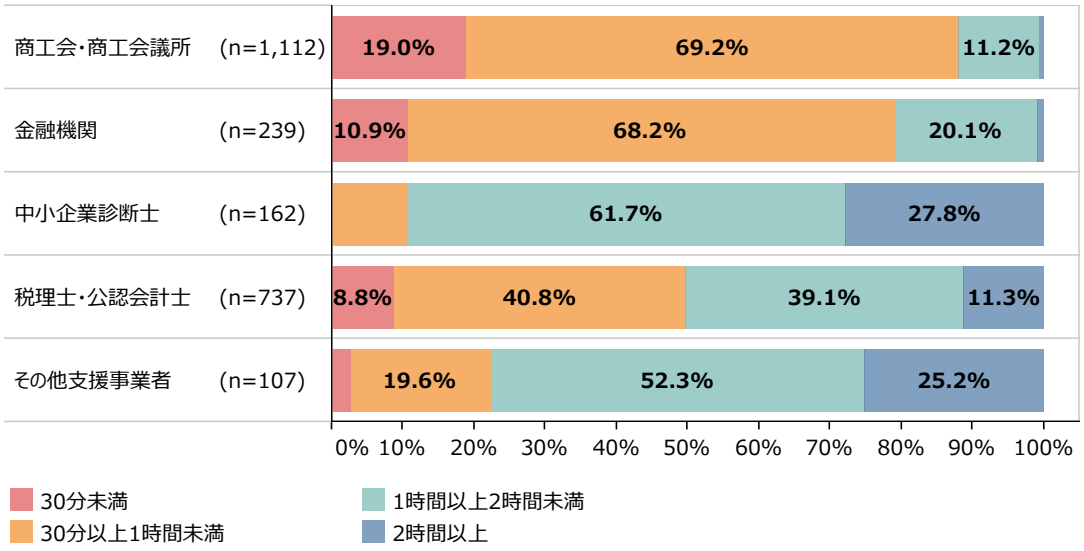
第2-3-81図　支援機関別に見た、支援対象事業者との面談頻度



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」
（注）「その他」とは、「上記以下の頻度」を指す。

第2-3-82図は、支援機関別に、支援対象事業者との面談時間について見たものである。商工会・商工会議所や金融機関では、「30分以上１時間未満」の割合が６割超と最も高く、中小企業診断士やその他支援事業者では、「１時間以上２時間未満」が最も高い。

第2-3-82図　支援機関別に見た、支援対象事業者との面談時間



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者の実態把握に関するアンケート」

さらに、**第2-3-83図**は、面談頻度別に、支援対象事業者との面談時間について見たものである。いずれの面談頻度においても１回の面談時間は「30分以上１時間未満」が最も多くなっている。

第2-3-83図　支援対象事業者との面談頻度別に見た、面談時間

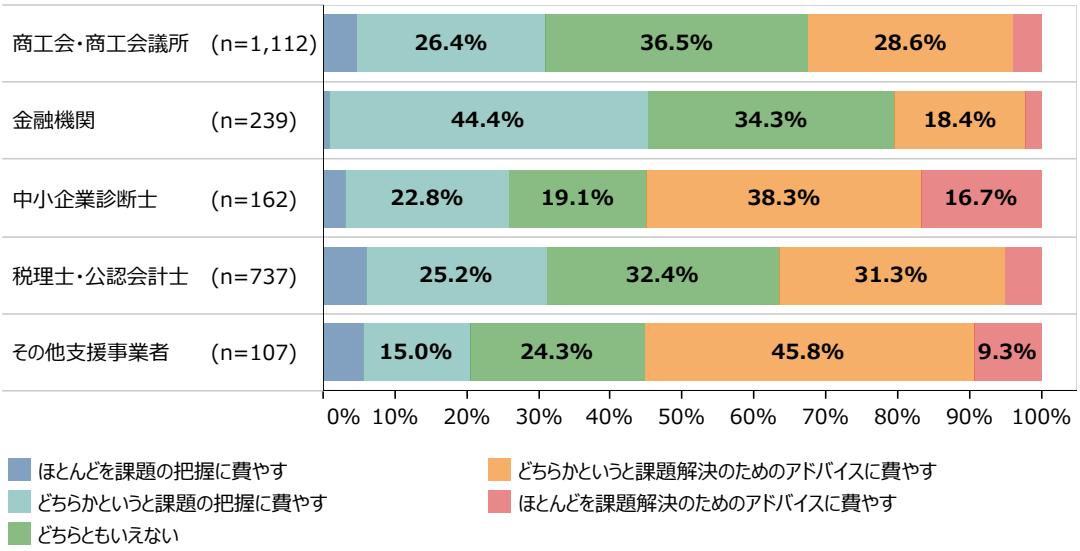
(n=2,357)

	30分未満	30分以上1時間未満	1時間以上2時間未満	2時間以上
週に1回程度	1.3%	5.7%	1.6%	0.3%
月に1回程度	4.6%	23.3%	14.9%	5.3%
四半期～半年に1回程度	4.7%	22.0%	7.9%	0.8%
年に１回以下	2.4%	2.9%	1.8%	0.6%

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」
（注）「年に１回以下」は「年に１回程度」、「上記以下の頻度」の合計。

最後に、**第2-3-84図**は支援機関別に、支援対象事業者との対話状況について見たものである。これを見ると、金融機関においては、課題の把握に対話時間を費やす割合が高い一方、金融機関以外の支援機関においては課題解決のためのアドバイスに対話時間を費やす割合が高くなっている。全体としては課題解決、課題把握の双方に、対話時間が費やされていることが分かる。

第2-3-84図　支援機関別に見た、支援対象事業者との対話状況



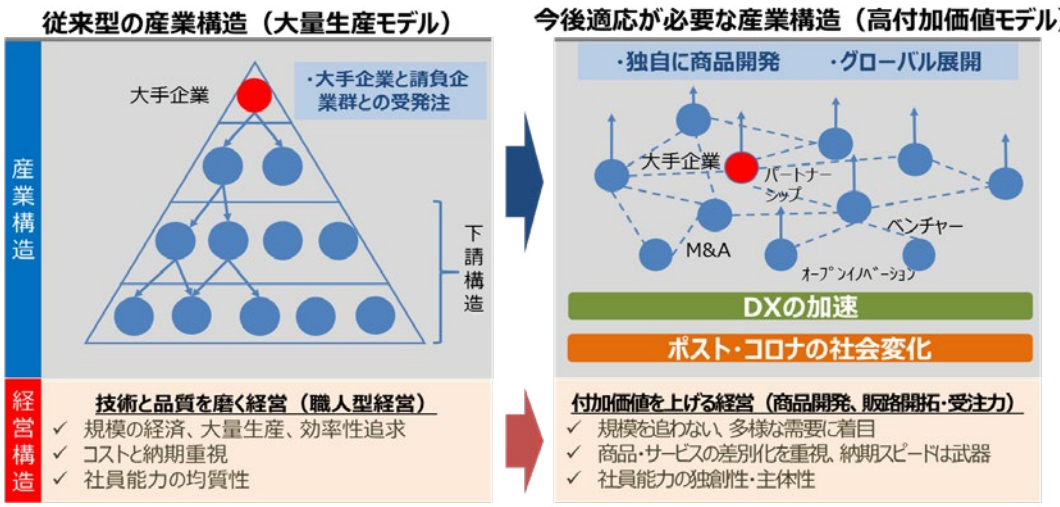
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

２．今後の支援の在り方～経営力再構築伴走支援モデル～

①中小企業が迫られるビジネスモデルの革新

経営環境が不可逆的に変化する中にあって、大企業であっても、従来のビジネスモデルから脱却し、新たなバリューチェーンの構築、ビジネスモデルの組み換え、経営資源の大胆な再配分が必要となっている。その影響は、グローバル展開による成長を目指すグローバル型中小企業、独自技術によるスケールアップを狙うサプライチェーン型中小企業にも確実に及ぶ状況となっており、自社の技術力、製品の質、開発力、提案力などを基に、常に新しい販路を開拓する姿勢が必要となってくる（第2-3-85図）。

第2-3-85図　今後適応が必要な産業構造及び経営構造



（資料）関東経済産業局「地域中核企業に対する官民合同チームによる伴走型支援」

このように、不確実性の高い時代は、戦後復興期と異なり、唯一の正解は存在せず、こうすればうまくいくという必勝の方程式（ビジネスモデル）は、見出すことが困難となっている。様々な着想（アイデア）、基盤（シーズ）技術、人的つながり（ネットワーク）、売り方・買い方（マーケティング）等の経営資源のどこに成功の原石が埋もれているのか分からない状況にあっては、数多くの挑戦と苦難を積み重ねること、失敗したとしても再チャレンジすることが、新たな時代の未来を切り拓き、成長を実現することにつながるといえる。

②経営者に求められる「自己変革力」

これまでの新型コロナウイルス感染症流行下の２年間、緊急的な中小企業支援として、持続化給付金、一時支援金・月次支援金、事業復活支援金、実質無利子・無担保融資等の資金繰り支援、事業再構築補助金等の支援策が実施されてきた。

今後、ポストコロナ時代を迎えるに当たって、中小企業、小規模事業者においても「経営力そのもの」が大きく問われることになる。経営者自らが、環境変化を踏まえて経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する「自己変革力」が求められている。

グローバル展開による成長を目指すグローバル型中小企業、独自技術によるスケールアップを狙うサプライチェーン型中小企業、さらには、地域資源を活かした事業で持続的発展を目指す地域資源型中小企業、地域に密着したサービスの維持・

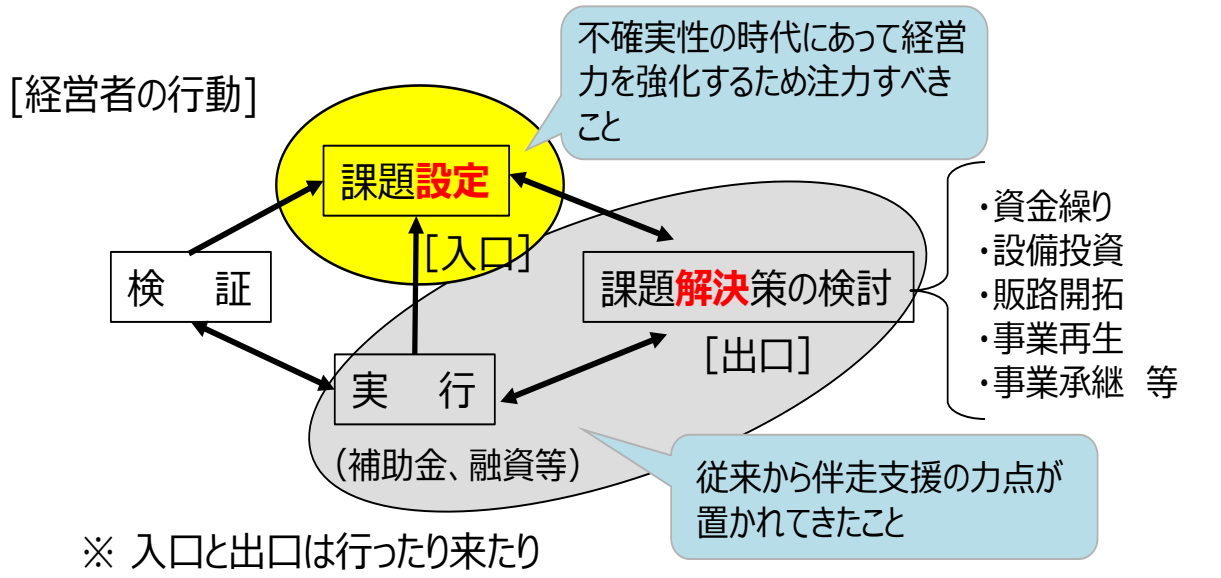
発展を目指す地域コミュニティ型中小企業、いずれの企業経営においても、大きな経営上の課題が出てきている時代にあり、まさに「経営力そのもの」の向上、「自己変革力」を身に付けることが求められている。

③中小企業・小規模事業者に対する第三者の支援の必要性

経営環境の変化が激しく、不確実性が高い時代において、経営改善を目指す場合であっても、成長を追求する場合であっても、中小企業、小規模事業者が有する限られた経営資源に鑑みれば、これを経営者が独力で行うことは難しい。そこで、第三者による支援が重要となってくる。

経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、「経営課題の設定→課題解決策の検討→実行→検証」であり、**第2-3-86図**のように、課題設定を「入り口」として課題解決を「出口」とするものである。

第2-3-86図　経営支援における基本的なプロセス



しかしながら、このプロセスは必ずしも一方向に流れるものではなく、課題解決策の検討の過程で課題設定に戻ったり、実行の過程で解決策の再検討を行ったりというように、行ったり来たりすることが多い。

④経営課題の設定に対する支援の重要性

これまで国や地方自治体は、中小企業、小規模事業者が直面する経営課題を解決するために利用できる様々な施策ツールを提供することに力を注いできたが、これは同時に、課題解決策の検討、実行プロセスにおける支援が広く行われてきたともいえる。その一環で補助金申請サポートのような伴走支援も行われてきた。

従来型の大量生産モデルに基づく産業構造の下で、中小企業、小規模事業者における経営課題がある程度共通していた時代においては、経営課題がどこにあるのかを見極めるプロセスをしっかり行わなくとも、課題解決策が大きく外れることがなかったため、こうした支援が比較的有効に機能してきた。

他方、経営環境の変化が激しく、複雑さを増した時代においては、企業の直面する課題は様々であり、効果的に経営課題を解決するためには、そ

もそも経営課題が何であるのかということについての正確な分析から入らなければならない。また、課題解決に取り組んでいる中で、別の経営課題に直面し、その課題分析を行った上でなければ効果的な経営改善に至らないといったケースも多々ある。

したがって、今日では、課題設定プロセスについて、課題解決策の検討プロセス等と同様、あるいはそれ以上にしっかりと支援することが求められる。その際、経営者本人にとっての「本質的経営課題」にまで遡って特定、把握することが重要である。

⑤経営者の「腹落ち」の必要性

経営環境の変化が激しい時代においては、経営を見直したり、成長を実現したりするために、直面する多くの課題を乗り越えていくことが必要である。その際、経営者には、困難な壁に直面してもやり切る意思、状況に応じて臨機応変に対応できる柔軟性、経営者の独りよがりにならず社全体を巻き込む統率力等が求められる。このように、経営改善や成長に向けた取組は、リーダーシップ研究者R・ハイフェッツ（ハーバード大）の考えに基づけば、既存の解決策が応用できる「技術的課題（Technical Problems）」ではなく、既存の解決策がなく、当事者のマインドセット自体を変える必要がある「適応を要する課題（Adaptive Challenges）」そのものである。このため、当事者である経営者が十分に「腹落ち」（納得）していなければ、その考えや行動を変えることはできず、誰かに言われたことを鵜呑みにするだけでは「腹落ち」には至らない（**第2-3-87図**）。

第2-3-87図　技術的課題と適応課題の比較

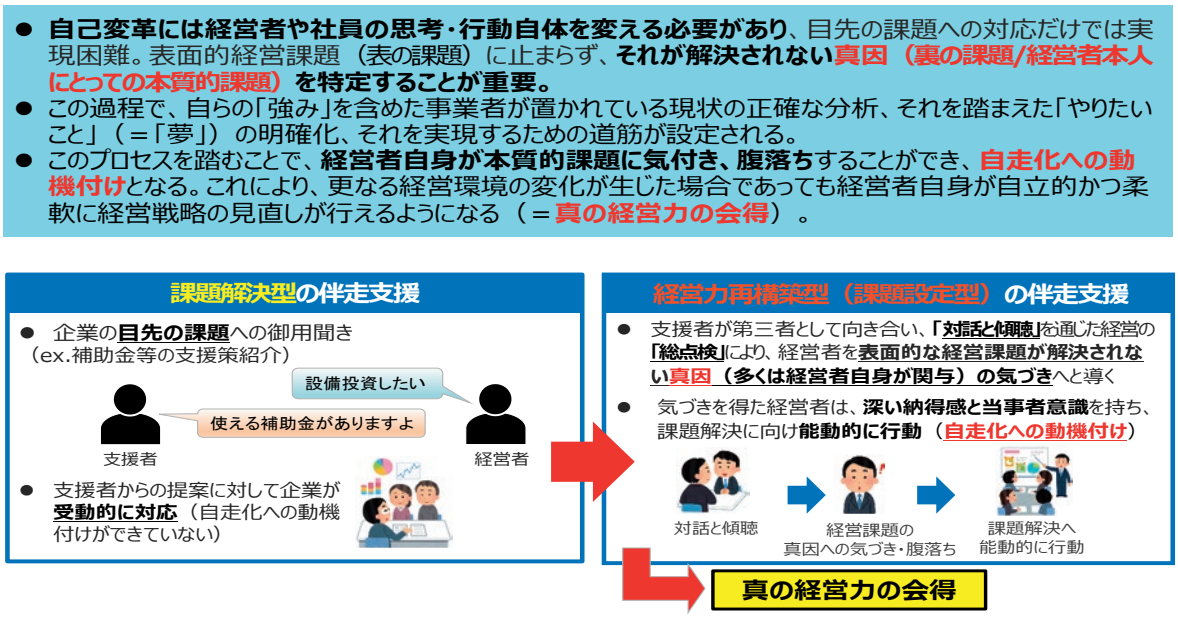
- リーダーシップ研究者である、ハーバード大のR.ハイフェッツは、世の中の問題は、既存の解決策が応用できる**「技術的課題」**と、当事者自身が問題の一部であることから、既存の解決策の応用では効果が無く、解決には当事者のマインドセット自体を変える必要がある**「適用を要する課題」**に二分されるとし、**リーダーが陥りやすい誤りは、「適応課題」に対して「技術的課題」の解決策を当てはめて解決しようとすること**、と指摘。
- その上で、ハイフェッツは、**「適応課題」に対処することには当事者が対話を通じて問題の定義や解決策を探求し、自分達の捉え方や思い込み、習慣を変えることが必要**と主張。

	技術的課題	適応課題
問題の定義	問題の定義が明確（何が問題かが分かっている）	問題の定義がはっきりしない（問題の発見に学習が必要）
解決策の特定	解決策が分かっている	適応が必要な課題で解決策が分かっていない
解決策の有無	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない（既存の思考様式では解決できない）
解決手法	知識や技術を適切に使うことによって解決できる	既存の思考様式を変えて、行動を変える必要がある
作業の中心	高度な専門知識や技術を持った人（権威を持つ人）によって解決できる	関連する人々との探求と学習が必要
問題の在処	問題は自分の外側にある	問題の一部であり当事者（本人の思考様式や行動も影響）

南山大学人文学部　中村和彦教授（組織開発論）作成資料より

経営者が腹落ちすれば、当事者意識を持って、自ら能動的に行動を起こすようになる。すなわち、「内発的動機づけ」が得られ、困難があっても最後までやり切ることができるようになり、結果として企業・事業者の「潜在的な力」が引き出され、それが最大限発揮される。経営者がこのような状態に達すれば、経営課題の解決に向けて「自走化」できるようになったと評価でき、「自己変革力」を身に付けたといえる（第2-3-88図）。

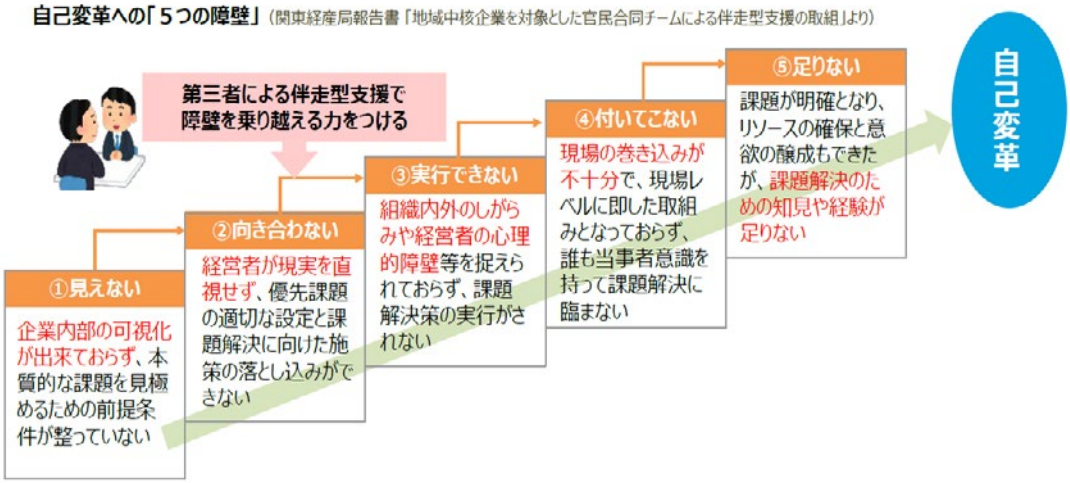
第2-3-88図　課題「解決」型の伴走支援と、課題「設定」型の伴走支援の比較



他方、経営者が独力で腹落ちに至ることは容易ではない。多くの中小企業、小規模事業者に見られる、自己変革を妨げる典型的な障壁の中には、経営者が自社の課題に「向き合わない」姿勢が問題となっているケース、例えば、過去の成功体験などが「認知バイアス」となり、経営者が現実に向き合えなくなっているような例も少なくない。このような経営者は、経営環境を客観的に認識することができなかったり、複数の選択肢から最適なものを選び取ることが困難であったりするため、第三者である支援者から課題設定プロセスへの支援を受けながら、課題解決に向けた取組に腹落ちしていくのが通例である。また、腹落ちに至った後のフォローも支援者が行うことで「自己変革力」の会得までしっかりとした道筋が描かれたことになる（**第2-3-89図**）。

第2-3-89図　自己変革への「５つの障壁」と第三者支援の必要性

- 経営環境の劇的な変化の中、中小企業の経営者の多くは、自社の自己変革力の必要性を認識しつつも、**様々なしがらみや認知バイアス、知見不足等が障壁となり、経営者単独での対応は困難**。

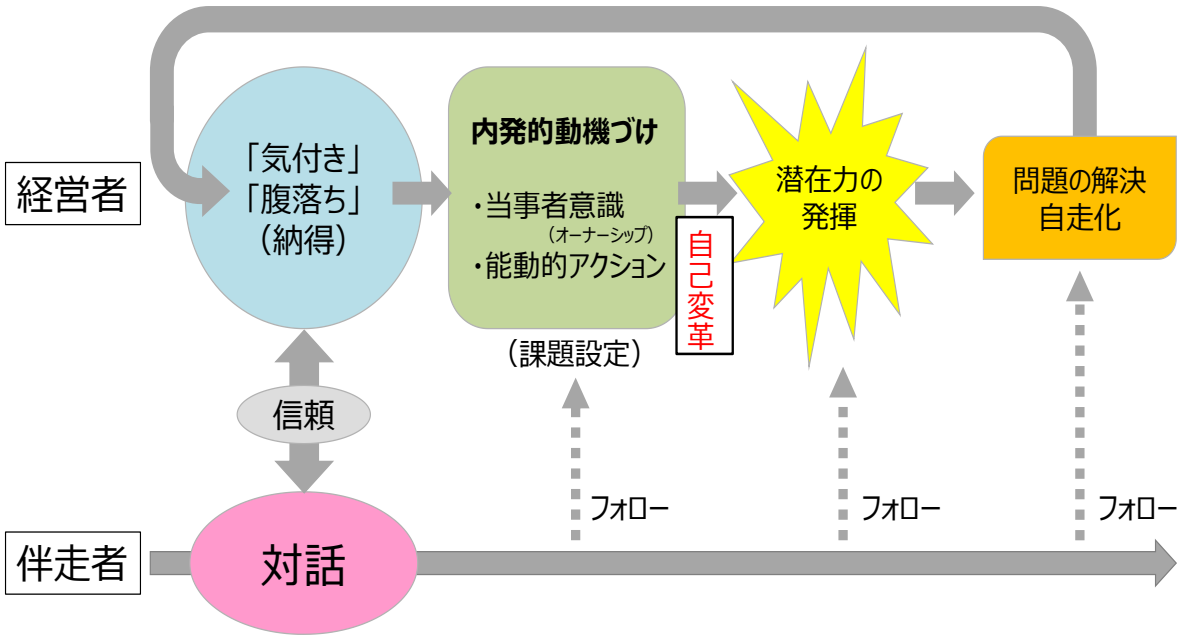


⑥「対話」を重視した支援モデル

経営者が「腹落ち」するための最善の方法は自ら答えにたどり着くことである。しかし、中小企業、小規模事業者の経営者が独力でそこに至ることは現実的には難しい。そのため、まずは第三者（支援者）に経営者自らの頭の中にある想いを伝えて「言語化」することが大事である。支援者は、相手の言葉にしっかりと耳を傾け（傾聴）、共感を示しつつ、適切な問いかけを通じて、相手の想いを整理していき、具体的な形に導いていく。このプロセスを踏むことで、経営者は考えが整理され、自ら答えにたどり着いたと実感することができ、結論に対して「腹落ち」することになる（**第2-3-90図**）。

第三者からの提案であっても「腹落ち」するためには、信頼できる人からの提案なのだと感じられることが必要である。そのためにも、支援者は経営者との対話を通して信頼感を醸成しなければならない。

第2-3-90図　伴走者との対話を通じた、経営者の自己変革までのプロセス



これまであまりウエイトが置かれてこなかった経営課題の設定プロセスへの支援であるが、これは、他のプロセスへの支援と比べて、経営実態や経営環境についての深い理解と洞察が求められる支援である。この実現のためには、経営者、社員等との対話を重ね、分析するために十分な情報を最大限引き出すことが必要である。ここでも経営者や従業員との間で信頼関係を醸成することが重要である。

⑦経営力再構築伴走支援モデルの三要素

事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者を支援する際に生じる問題点検型のアプローチの課題を解消するためには、まず目先にある問題の解決を目的に据えるのではなく、経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築することを目的とすべきである。経営力再構築伴走支援を実施するに当たって踏まえるべきは、**第2-3-91図**に示す三要素である。

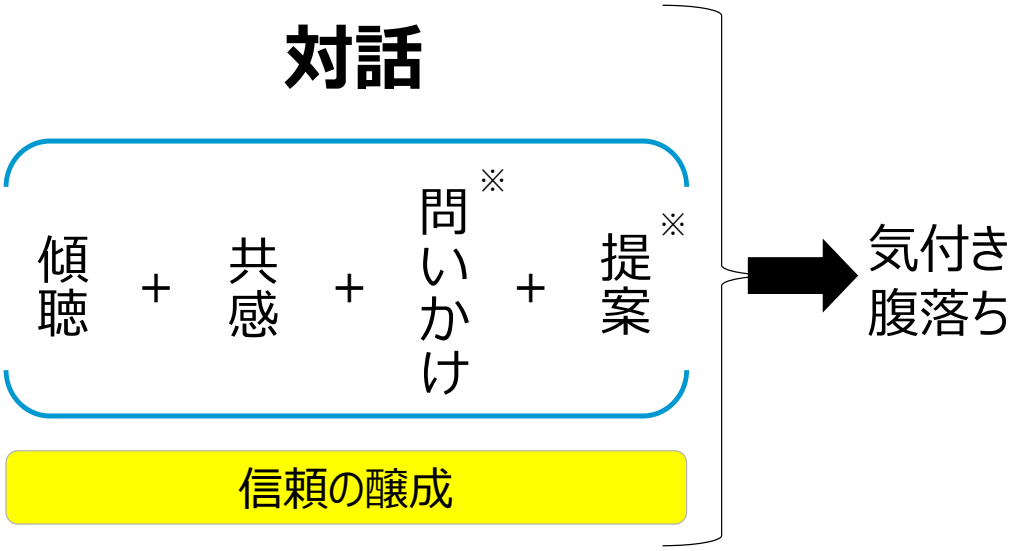
第2-3-91図　経営力再構築伴走支援モデルの三要素

要素1	支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい。
要素2	経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す。
要素3	具体的な支援手法（ツール）は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける。

経営者の自己変革力を引き出し、経営力を強化する目的を達成するためには、経営者との対話、さらに必要であれば経営幹部、後継者や従業員等とも対話することが必要である。対話する際、相手の話をしっかりと聞き（傾聴）、相手の立場に共感することが重要であり、そのような姿勢によって、相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提となる。傾聴によって聴き出した内容をベースとして、さらに問いかけを発することによって、相手の想い、考えを余すところなく言語化してもらうとともに、その問いかけによって相手の頭の中を整理し、出口の具体化を促していくのが「好ましい対話」であるといえる。

また、経営力強化のためには、経営者が取り組むべきことに腹落ち（納得）し、当事者意識を持って、能動的に行動することが必要である。「内発的動機づけ」が適切に行われれば、経営環境に変化が生じた場合であっても、経営者自身が自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導くことができると期待され、企業がその「潜在力」を最大限に発揮されることにつながる。これが「自己変革力」、「自走力」であり、この能力の涵養を意識して支援を行うことが望ましい（**第2-3-92図**）。

第2-3-92図　経営力再構築伴走支援モデルに重要な「対話」の構成要素と効果



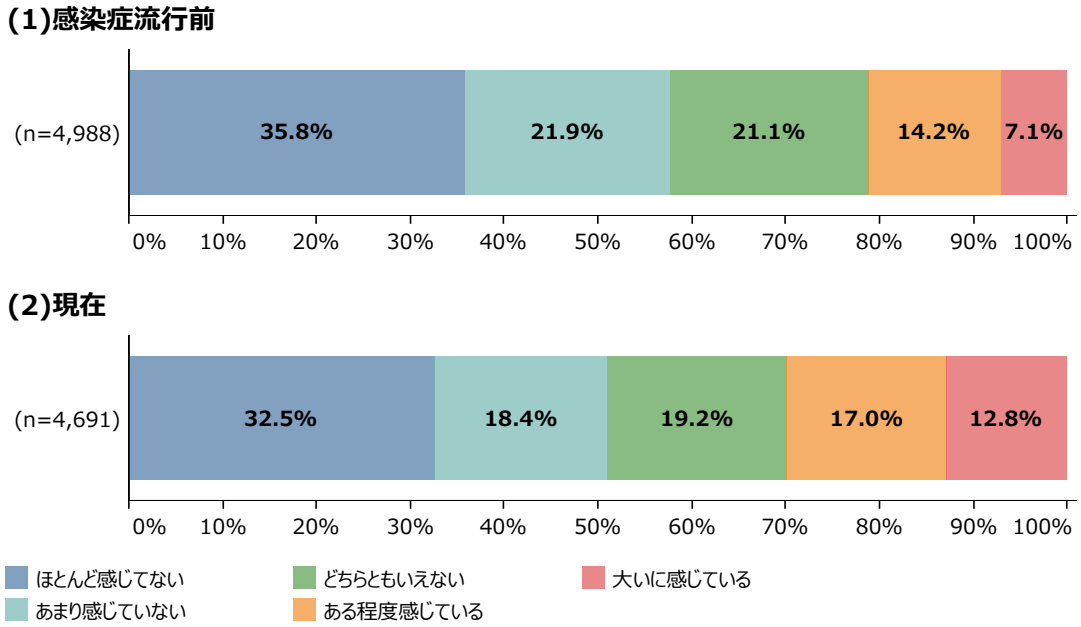
※一方的な提案や問い詰めではなく、相手の気付きや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

実際の支援に当たっては、例えば、経営の現状分析のためにローカルベンチマークを使う、経営の未来像を描くために経営デザインシートを使うといった、支援に当たっての具体的に有用な手法は多様にあり、これまで慣れ親しんだ手法がそれぞれの支援者にある。それを尊重し、自由に実施することが適当と考えられる。支援対象者やその置かれている局面によって、最適な手法を用いることが重要である。

⑧経営難に直面している中小企業、小規模事業者に対する支援のあり方

債務の過剰感があり、経営が厳しい中小企業、小規模事業者にとっては、目先の債務をどう返済するかが中心的な経営課題であり（第2-2-152図（再掲））、時間をかけて経営者の腹落ちを促したり、緻密な課題設定支援を行ったりしている余裕はない場合が多い。

第2-2-152図　借入金の過剰感（再掲）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
（注）感染症流行前、及びアンケート回答時点での借入金の水準について、過剰だと感じるか聞いたもの。

こうした企業、事業者に必要な支援は、返済原資を得るための速やかな収益力改善支援、事業再生支援、場合によっては廃業を促し、円滑な廃業を支援しつつ、経営者の再チャレンジを促すことである。必要に応じて、経営者が嫌がるようなことをあえて迫る厳しい姿勢も重要となる。また、目先の危機を乗り越えるため、資金繰り支援等の課題解決支援策をまずは早急に利用するような割り切りも必要である。

したがって、経営者の腹落ちを促すことで企業の潜在力を引き出すこと、経営課題の設定への支援に力点を置く「経営力再構築伴走支援モデル」は、経営が危機に陥っていて、対策を講ずることが待ったなしの状況にある企業、事業者に向くモデルではなく、比較的健全に経営が行われていて、事業の成長、持続的発展を目指している企業、事業者や経営改善が必要ではあるが一定の時間をかける余裕がある段階にある企業、事業者を対象とすることが適当なモデルといえる。

⑨経営力再構築伴走支援モデルによる伴走支援の意義・可能性

課題設定と経営者の腹落ちに重きを置く「経営力再構築伴走支援モデル」について、大きく二つの意義・可能性があると考えられる。

一つ目は、中小企業政策の浸透力強化や裾野拡大である。これまで、中小企業、小規模事業者の様々な課題について予算、税等の課題解決ツールの施策が展開されてきたが、これを活用して実際にその課題を乗り越えて成果を出すまでには、更に経営上の様々なボトルネックがあることが多かった。経営力再構築伴走支援モデルは、経営者

の課題設定力を高め、経営者や従業員の腹落ちによる潜在力を引き出すものであり、こうした経営上のボトルネックを乗り越え、中小企業、小規模事業者の成長力を一層高め、円滑な事業承継を促し、停滞している経営改善を後押しするといった実際の行動や成果に結びつく可能性を高めるものと考えられる。これは、予算の有効活用という観点からも重要である。

また、課題解決のための施策ツールに力点を置いた支援は、情報感度の高い一部の事業者にしか施策が届かない側面もあったのではないかと考えられる。経営力再構築伴走支援モデルにおいて、経営課題の設定プロセスにも力点を置くことにより、課題設定支援を通じて、これまで中小企業支援施策を利用する発想がなかった事業者にも施策を届けることが可能となり得る。

さらには、経営力再構築支援によって、より多くの中小企業・小規模事業者が「自己変革力・経営力」を身に付けることにより、国や自治体の提供する補助金等に頼らずとも、自ら成長や持続的発展を実現できることが期待される。

二つ目は、「新しい資本主義」に必要な「人への投資」の実現という意義・可能性である。中小企業、小規模事業者が自己変革力を発揮することで、付加価値を生み出す力が高まれば、賃上げや人材投資といった人的資本への投資余力を生み出す可能性が増すことになる。

また、全国で経営力再構築伴走支援を実施できるよう、支援人材の質的向上を図ることができれば、伴走支援を実施する者を通じて、中小企業の経営者、個人事業主、従業員という「人」の潜在力を引き出すことができる。このことは、間接的に「人」の能力を涵養するという意味において、広義の「人への投資」ともいえる。これにより、中間層を構成する多くの中小企業、小規模事業者が「経営力再構築伴走支援モデル」の開発・普及を通じてその潜在力を発揮することができれば、大企業と中小企業、小規模事業者の共存共栄、人口減少に打ち勝つ地域経済社会の創出等により、日本ならではの「新しい資本主義」を実現する可能性を高めることにつながる。

コラム

2-3-6　事業環境変化対応型支援事業

中小企業、小規模事業者を取り巻く環境が大きく変化する中で、経営の方向性を見極めることが徐々に難しくなってきている。こうした不確実性の高い時代においては、生産性向上、事業継続、販路拡大等を実現していくためには、経営者が変化に柔軟に対応できる「自己変革力」を高めることが必要となる。

そのためには、経営者が深い納得感と当事者意識を持てるよう、支援者が第三者として向き合い、対話と傾聴を通じた経営の伴走支援を行うことが重要となる。

足下の課題である、最低賃金への対応や税制改正等の事業環境変化に、中小企業、小規模事業者が円滑に対応できるよう、各種の相談窓口の体制を強化し、併せて、課題設定型の伴走支援を全国で実施するため、令和３年度補正予算において「事業環境変化対応型支援事業」が措置された。本事業の具体的な内容は以下のとおり。

（１）「経営力再構築伴走支援」研修プログラムの策定・伴走支援の実施・データベース構築

中小企業大学校にて、「対話と傾聴」や「経営者の経営課題の真因を引き出す手法」等に関する研修プログラムを開発する。

その上で、中小企業、小規模事業者の支援に関わる人材として、企業経営者OB、経営指導員OB、フリーランスの中小企業診断士等を想定して公募し、中小企業大学校で開発した研修プログラムを受講してもらい、「経営力再構築伴走支援」の担い手として支援を実施する。

（２）商工会、商工会議所等の中小企業支援機関の体制強化

商工会・商工会議所等の中小企業支援機関における相談窓口・巡回指導の体制を強化する。必要に応じて、「経営力再構築伴走支援」に関する研修プログラムを受講した支援員が、中小企業等を訪問する形で「経営力再構築伴走支援」を実施できるように体制を構築する。

コラム

2-3-7　伴走型支援の浸透

いくつかの中小企業支援現場においては、公的支援機関による伴走支援の効果が出始めている。本コラムでは、埼玉県商工会議所連合会及び兵庫県多可町商工会による支援事例について、紹介する。

支援事例１：埼玉県商工会議所連合会による支援事例

１　支援対象の概要・業種、支援の開始時期等

株式会社新井精密（創業：1984年10月）、事業内容：精密部品加工、
事業領域：自動車分野、空圧分野、医療機器分野　等
従業員数：約90名
支援開始：2015年（継続中）

２　支援の概要

①　背景

創業1984年、埼玉県秩父市の精密部品加工業である。創業者は繊維業界勤務後、脱サラし、夫婦二人の内職で事業をスタートさせた。誠実さと粘り強さで少しずつ取引先の信頼を勝ち得て、事業を拡大していった。

現社長は２代目である。大学に通いつつ、休みは家業を手伝い、卒業後に入社。学習意欲が高く、金融系シンクタンクのマネジメントスクールに参加し、自己研鑽を重ねた。

製品の高性能化に伴い、部品に求められる品質や精度が高度化の一途をたどる中、積極的に設備投資を行い、技術力を向上させるとともに、約70台のCNC旋盤による24時間365日のフル活動生産体制を構築した。



建設した新工場

支援担当者との出会いは2015年である。新工場建設の投資計画の作成、および最新型CNC旋盤の導入に関する補助金活用支援について、メインバンクから紹介があった。経営者との対話を重ねているうちに、投資計画だけでなく、今後の成長戦略についてサポートしてほしいとの依頼があった。

②　経営者の想いと悩み

支援担当者は、まず経営者の想いを聴くことから始めた。最初に経営者が口にしたのは、「家業から企業への脱皮」であった。専務取締役時代から、生産管理や業務改善等の手法は理解していたが、「人の管理」「資金繰り」「設備投資」「新規顧客開拓」など根本的問題への対応は場当たり的で、「社長の仕事とは何か」、自問自答する毎日が続いていた。その一方で、「結果で示すしかない」と意気込み、改革を前に進めようとすると、社員との軋轢が生まれ、創業経営者との間にも壁を感じるようになった。

経営者には、会社を永続的に発展させることが経営者の使命であり、そのためには成長戦略を描き続けなければならないとの信念があった。支援担当者は、経営者の考えを尊重し、まずは５年後の成長目標を経営者と共有することにした。経営者は５年後の目標年商10億円（相談時点では6.4億円）を掲げ、それを達成するために重点経営課題を支援担当者と話し合った。あわせて支援担当者は、創業経営者との面談の機会をつくり、経営者との間に生じた壁とは何かを特定することにした。

③　将来の成長に向けた課題設定

創業経営者との対話でわかったのは、古参社員の処遇に対する不満である。改革に向け、経営者が若手社員を抜擢すればするほど、創業経営者と苦楽を共にしてきた社員が蚊帳の外に置いていかれるような気がしてならなかった。対話の機会が減少し、社長は譲ったものの、株式の承継が進まない理由はそこにあった。支援担当者は

その旨を経営者に伝えた。経営者は、家業から企業に生まれ変わる中でも、人とのつながりの重要性を痛感した。それを踏まえて、将来の成長に向けた課題を以下のとおり設定した。

①全ての社員がやりがいを持って働くことのできる新たな組織デザインの構築
②目標年商10億円の達成に向けた費用対効果の高い投資戦略の実施
③株式の承継（事業承継の完結）

将来の成長に向けた課題設定

3　課題解決に向けた自走の内容

古参社員には高度な技能を有する者が多い。経営者は古参社員全員と面談し、若手社員に対する技術指導や品質管理指導の配置に理解を求めた。その一方で、経営幹部に若手人材を登用するとともに、社内に不足しているノウハウについては国のプロフェッショナル人材制度を活用し、マネジメント力の強化を図った。

投資戦略として成果を上げたのが、IoTシステムとQR生産管理システムの導入である。QR生産管理システムとはモノの流れをリアルタイムに把握できるシステムとして自社開発したもので、IoTシステムの多くを補完するものとして運用している。これにより、工場の生産性は10%以上向上、高収益体質につながっている。

株式の承継は、新たな組織デザインの構築とともに完了した。古参社員の処遇についても創業経営者から一定の理解が得られたためである。

4　伴走支援の成果

同社は2021年決算において目標年商10億円を達成、同年には第二工場も建設した。IoTシステムとQR生産管理システムの導入をきっかけにさらなる生産性向上投資を進め、経常利益率10%以上も確保している。また経営者に戦略的意思決定に割く時間が生まれ、課題であった「家業から企業への脱皮」が進みつつある。

社内管理体制が充実したことにより、新規取引を希望する顧客は後を絶たない。コロナ不況の中でも増収増益を実現している。すでに第二工場の稼働も100%に近づいており、さらなる規模拡大に向けて戦略を構想中である。

同社のこれまでの成功要因を紐解いてみると、やはり課題設定の妥当性によるところが大きい。真の経営課題にいかにして到達するか。そのカギは対話力にある。

支援事例２：兵庫県多可町商工会による支援事例

1　支援対象の概要・業種、支援の開始時期等

サカモトメタル株式会社、事業内容：卸売業

事業領域：電線解体、非鉄金属買取　等

支援開始：集中支援機関は、2012年～2015年（以降はスポット支援を随時実施）

2　支援の概要

同社は、建設現場や解体現場等で発生する金属を買い取り、リサイクル処理した後で大手金属商社等に金属資源として売却している。中でも銅の取り扱いがメインで、ビニール等で覆われた「被覆銅線（右写真）」の買い取りも積極的に進めている。リーマンショック発生後の平成21年に事業承継を行った同社では、新社長が深刻な打撃を受けた経営の立て直しに向けて奔走していた。



ビニール等で覆われた被覆（ひふく）銅線

平成24年度に商工会の勧めで取り組んだ経営革新計画が当社最初の中期事業計画策定となった。

その翌年（平成25年）には再び経営革新にチャレンジすることになる。当時活動していた未来創造実践部（現在の商工会壮青年部的な位置づけの本会独自組織）の仲間と共に、部の事業として更なる経営の高みを目指して取り組むこととなった。

支援担当者として初期から最終段階まで最も重要視したのは“徹底的なヒアリング”である。会社のこれまで、現在の状況、そして今後に向けて経営者がどのような想いや夢を持っているのか、どんなことに関心があり何がやりたいのかについて傾聴を心掛けた（ポジティブアプローチ）。加えて、兵庫県下でも数少ない業態の事業者であったため、業界特有の商慣習や用語、仕組み・業務の流れ等についてもしっかり聞き取ることを念頭に置き、支援過程における社長とのコミュニケーションが円滑にとれることを心掛けた。

同社２回目の経営革新計画について、社長の夢や想いが計画書として形になりかけていた平成26年の年明けすぐに事件は起こった。微細導線の中国向け輸出が完全に止まる事態に見舞われたのである。微細導線（右写真）とは電話の通信線やLANケーブルの中などに用いられる“超極細の被覆導線”のことである。線径が細すぎて中の銅線を取り出すことが困難で、取り出せたとしても歩留まりが低く採算が合わないことから国内で処理をしている企業は当時無かった。そこで、世界の銅消費の40％を占め日本国内よりも高値で取引されていた中国へと他社同様に輸出しており、輸出額は当社売上高の30％超を占めていた。しかし中国国内での経済成長の減速や環境汚染問題の深刻化（PM2.5問題等）によりビニール等で覆われたままの微細導線など雑線輸入が急速かつ厳しく規制されたことで、日本からの輸出が完全にストップ、日本国内の関係業界はパニック状態に陥った。


超極細の微細銅線、銅の回収は難しい

極めて深刻な事態に陥り、商工会を訪れた坂本社長は「非常にまずいことになった、リーマンショック並みの危機で、下手をすれば廃業を考えなければならない」と困窮、担当者としても「このような時に支援者として一体何ができるのだろうか」と苦境に立たされた。しかしそれでも何か道を見つけることができないかと社長と今後について何度も話し合った結果、今回の発生課題への対応として「①中国依存からの脱却、②微細導線の効果的な処理が出来る体制の確立、③中期的な資金繰り対策」を中心に取り組むこととした。また同時にこれまでの経営革新支援は中断し、この難局を突破するための新たな挑戦に向けて支援ビジョンを変更、事業者として出来ること、支援者として出来ることを分担し専門家も交えながら支援を強化した。

その後の平成26年２月末、新しい計画に向けて必死で機械メーカー回りを進めていた坂本社長から「ようやく微細導線の処理を確立できる処理ラインの提案をしてくれるメーカーが見つかった。この提案にかけたい、力を貸してほしい」と連絡を受けた。詳細の説明を受け、新たなライン構築によって有効な課題解決が図られると感じため、微細銅線の処理を確立し「ピンチをチャンスに変えて行く」という社長の夢の実現に向けてギアを上げていった。すぐ目の前まで締め切りが迫っていた“ものづくり補助金”の申請に向けて昼夜問わず坂本社長と連絡を取り合った。「今この一歩一歩の支援が事業者の明るい未来に必ずつながるんだ」と全力で寄り添いながら支援の流れを作り突破力のある支援を展開、念願叶い、見事に採択を得ることができた（平成26年４月）。

補助金採択後、すぐさま新事業における経営革新計画の策定支援を進めた。今回の取組が十分な新規性・独自性を持っていたことは勿論だが、新事業成功に向けてより緻密な計画に落とし込み着実な実行支援の必要性を感じていたのと、商圏を県外に広げていくうえで県知事のお墨付きを得ることは効果的であると考えたからである（平成26年６月認定）。その後も、人材育成・資金繰り・情報化・持続化補助金など支援を継続し、支援成果とし

ては売上高の回復や利益率の改善、販路開拓など従来の経営課題が解消され、見事にピンチをチャンスへと変えることができたことも挙げられるが、最も大きい成果は自社でPDCAを回す体制が定着されたことで、早期課題発見力や危機対応力が強化され自走できる体制に貢献できたことである。

（その後も、ものづくり補助金の２回目採択などスポット支援を行っている。）

支援の振り返り

《支援実施前と実施後の変化（事業者）》

支援実施前はまだ明確な事業計画書を持っていなかった同社であるが、事業計画策定支援を重ねるごとに、また成功体験（認定・採択）を経るごとに徐々に事業計画に基づく経営の体制が整っていった。事業承継直後は非常に厳しい状況下にあったが、支援を通じて事業が前進・成長すると共に、経営に対する意識が一層深まり、今では苦手だったパソコンも使いこなすようなった坂本社長は財務についても猛勉強され、現在では日々の売り上げに対して徹底した予実管理を行うことで経営の安定に結びつけている。自社の経営を前進させるために支援機関や施策活用が有効であると手ごたえを感じる中で、時々の経営課題の解決にむけて商工会を有効に活用いただいたと考えている。

また支援の過程において、坂本社長は事業実施に不可欠な従業員の育成にも支援初期では苦慮されていたが、人事評価の導入や従業員個々の特性理解に注力すると共に、自社の経営ビジョンを従業員と共有することに段階的に取り組まれていった。

現在では１年に１度、自社の経営方針の発表と共に従業員が夢を発表する場も設けられており、経営者としての成長、社員の成長が「強い会社づくり」に繋がっていると強く感じられる。

《支援において心掛けたこと（支援者）》

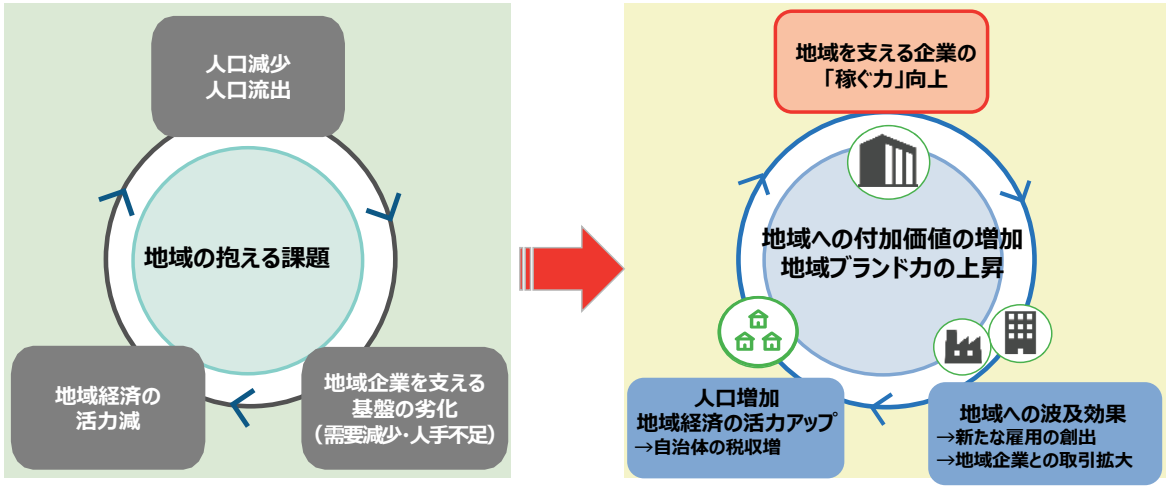
・初期から最後まで一貫した丁寧な傾聴（敬聴）
　⇒社長の想い・夢を大事にしながら、分からないところについては詳しくお聞きする等、その後の支援においてコミュニケーションが円滑に図られるよう取り組んだ。
・紆余曲折の中、経営者の夢の実現に向けて支援方針を修正（診断力・判断力）
　⇒支援開始当初は社長の想いや夢を大事に、本質的課題の解決に向けた傾聴型ギャップアプローチで支援を行っていたが、支援ビジョンを変更したあたりからは、ありたい姿を構想する強み発見型アプローチにて支援を行った。紆余曲折あり、その中において状況に対する診断力や判断力が試された。
・早めの支援で流れを作れたこと（突破力）
　⇒支援においてスピード感は重要と考えている。特に待ったなしの窮状に陥った今回のケースでは支援ビジョン変更から次の支援策に移行するまで短期間で集中支援ができた。
・専門家派遣や補助金等を含めて有効な支援メニューを適宜活用できたこと（編集力）
　⇒事業者支援を有利・有効に進めていくために、目先のことだけでなく今後のことも含めて支援メニューを選択（編集）しながら支援を行うことを心掛けた。
・絶対に諦めない支援への気持ち（情熱）
　⇒不測の事態で支援者としても窮地に立たされたが、困っている事業者を何とか支援したい、力になりたい、応援したい、その気持ちが最後まで背中を押してくれた。
・支援者として支援のPDCAを回せたこと
　⇒事業者は事業のPDCAを、支援者は支援のPDCAを回すことが重要と考える。本事例では常に次の支援を構想しながら坂本社長と共に走ることができたと考えている。

コラム

2-3-8　地域中核企業に対する官民合同チームによる伴走支援

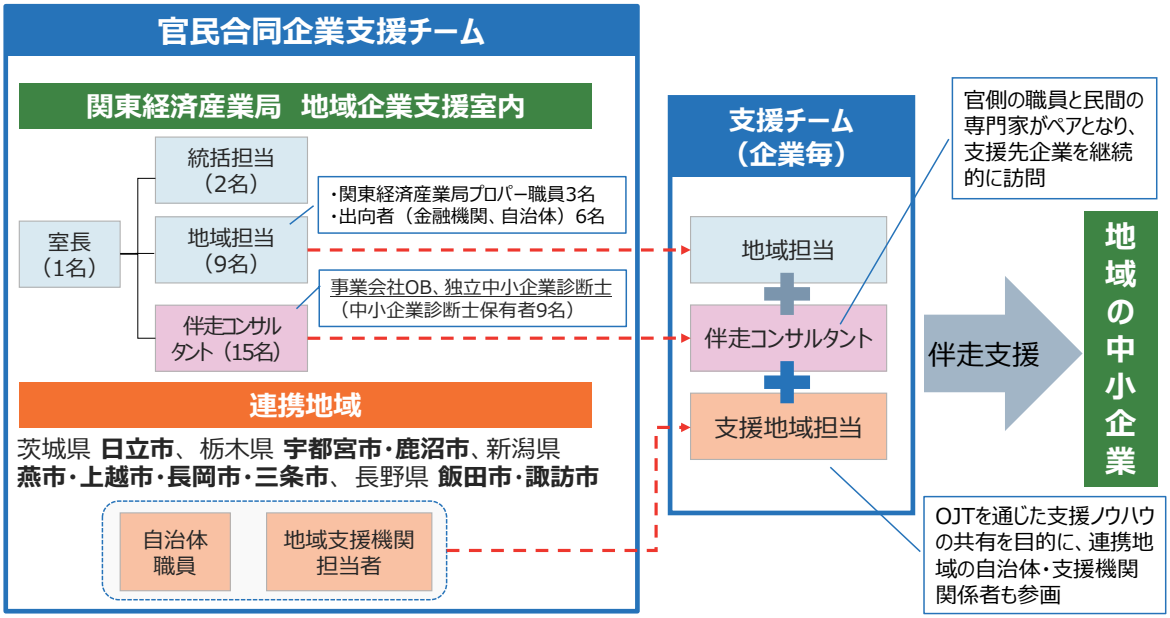
関東経済産業局では、人口減少の続く地方圏において、地域を支える中核企業の稼ぐ力の向上を起点に、質の高い雇用と地域内取引が創出され、人口と経済活力が維持される好循環の実現を図るため、令和元年６月に職員と民間専門家（独立系の中小企業診断士、大手事業会社の経営幹部OB等）による官民合同の企業支援チームを結成、経済産業大臣選定の地域未来牽引企業など地域経済への波及効果が期待される地域中核企業を対象として、企業の自己変革力（自ら経営課題を設定し取組を進められる力）の向上を目指した課題設定型の伴走支援を、管内の９自治体[19]と連携し実施してきた。現在までの支援企業数は約50社、その大半が製造業で、従業員50名以上、売上10億円以上の地方においては比較的規模の大きい企業が、約６割を占めている。

コラム　2-3-8①図　企業の稼ぐ力の向上を起点とする地域経済活性化



19　茨城県日立市、栃木県宇都宮市・鹿沼市、新潟県長岡市・三条市・燕市・上越市、長野県飯田市・諏訪市

コラム　2-3-8②図　官民合同の支援体制



コラム　2-3-8③図　支援先企業の内訳

（1）業種別内訳	
製造業	41社
非製造業（卸、運輸、建設等）	8社

（2）従業員規模別内訳	
50人未満	20社
50人～100人未満	11社
100人～300人未満	16社
300人以上	2社

（3）売上規模別内訳	
10億円未満	21社
10億円～50億円未満	20社
50億円～100億円未満	3社
100億円以上	5社

（4）地域未来投資促進法との関連（①と②は重複あり）	
①地域未来牽引企業	35社
②地域経済牽引事業計画承認企業	12社
③関連なし	10社

本支援活動では、官民の担当者がペアとなり、連携自治体とともに企業を訪問して、支援を打診する「プッシュ型」で始まり、課題設定の段階では、経営者や幹部社員と対話と傾聴を繰り返して信頼関係を築きつつ、まずは目先の経営課題（「表の課題」）の把握に努める。その上で、それら課題を自社で解決できない背景を探ることで、企業が将来にわたって自社改革を進めていく上で乗り越えるべき本質的な課題（「裏の課題」）をも見出していく（**コラム2-3-8④図**「①総点検」）。関東局官民チームは、そのような「裏の課題」こそが、企業が自己変革を果たす上での鍵になると考えていることから、課題設定に当たっては、経営者が表面的な課題のみならずこの本質的な課題にも気付き、深く納得した上で、能動的に課題解決に取り組むことができるよう心がけている。

コラム　2-3-8④図　課題設定・解決の進め方



先述の「表の課題」や「裏の課題」といった考え方は、本支援活動を特徴付ける重要なポイントとなるため、実際の支援事例を基にした架空のケースで説明したい[20]。

支援先Ａ社の目下の経営課題は、データ基づく経営管理を行い、無駄な業務や経費を削減して収益性を向上させることである。社長も以前からこれを課題と認識していて、先代から事業を承継した直後、その知見を持つ人材も幹部社員として中途採用していたが、具体的な取組は手つかずとなっていた。取組が進まない要因は、社長の父親で、会長に退いてからも社内に影響力を持つ先代の意向だった。先代は数字や計画で社員を縛ることは、社員の和を重んじる社風に馴染まないとの考えで、古参社員中心にこれに同調する者も少なくなく、社長も彼らに配慮せざるを得ない状況だった。

本支援活動では、このケースの場合、データに基づく経営管理の導入を「表の課題」、これに消極的な先代社長や古参社員とのしがらみの克服が「裏の課題」、つまり、改革を進める上での本質的な課題と捉える。このような本質的課題を捉えることなく、目下の課題に対する解決策（例えば、専門家による指導や業務システムの導入）のみ提供しても、同社が将来にわたって自ら自社改革を継続することは難しいと考えられる。社長が、父親や古参社員からも理解を得つつ、改革に前向きな社員を巻き込み「表の課題」の解決にリーダーシップを発揮するには、どのような社内体制、目標設定、具体的取組が必要か、など、支援先企業それぞれの実態に応じた現実的な打ち手を、当事者である経営者と一緒に考えるプロセスが、本支援活動最大の山場となる。

これまでの支援先企業における表・裏の課題傾向をとりまとめたところ[21]、目下の経営課題としては、「営業力強化」、「事業計画の策定・管理」、「現場改善」や「組織マネジメント」、本質的な課題としては、「組織的経営への移行」（社長が一人で引っ張る属人的経営からの脱却など）、「経営管理への意識改革」（感覚的経営からの転換など）、「トップと現場の一体性の醸成」等が顕著に見られた。「地域未来牽引企業」に選ばれる地域中核企業であっても、その多くが、将来的な成長に向け、経営力そのものの強化を必要としている状況を本支援活動で実感している。

20　実際の支援ケースは、事例2-3-10（株式会社清和モールド）及び事例2-3-11（株式会社三友製作所）を参照。
21　支援先企業のうち、課題設定が終了した39社（令和３年末時点）について、関東経済産業局地域企業支援室において分析（１社当たり複数課題を設定）。

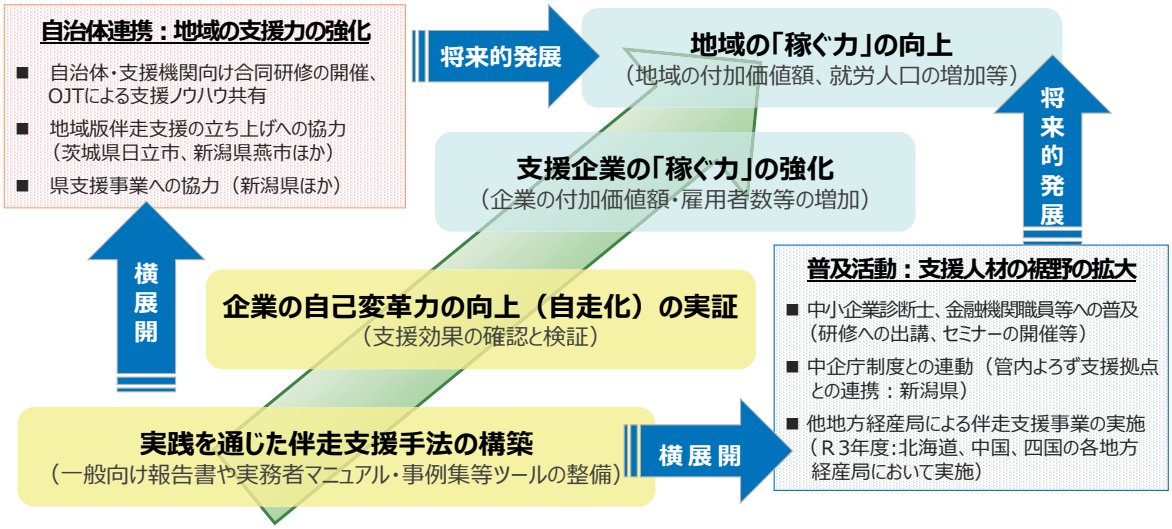
コラム　2-3-8⑤図　支援先企業の課題傾向

表の課題	該当案件
①営業強化（戦略策定、市場分析、体制整備等）	16
②事業計画の策定・実行管理	15
③現場改善・管理手法の導入	14
④マネジメント（体制、人事等）の改善	13
⑤経営の可視化（収益・原価等）	9
⑥社内人材の育成・確保	7
⑦その他（システム導入、新規事業開発等）	8

裏の課題	該当案件
①組織的経営への移行（個人依存からの脱却）	17
②経営管理への意識改革（感覚的経営からの脱却）	14
③トップと現場の意識・現状認識の共有	14
④現経営者・後継者のリーダーシップ強化	9
⑤人的しがらみ（創業家、古参幹部等）の克服	7
⑥その他（社員相互のコミュニケーション改善）	3
⑦（裏の課題まで特定できず）	7

本支援活動の主眼は、効果的な伴走支援手法を構築して、これを関東経産局管内の自治体や、他の地方経済産業局に横展開させるとともに、支援の担い手（中小企業診断士や金融機関職員、事業会社OB人材等）を掘り起こし、政策効果を「点から面」に広げることにある。そのため、当局では活動開始当初より、①支援の実践を通じた知見蓄積とマニュアル化、②自治体・他経産局等への横展開、③中小企業診断士、地域金融機関職員など支援人材の裾野拡大の３点を重点的に推進してきた。これまで、令和２年度に一般向け報告書を公表するとともに実務者マニュアル・事例集等ツールを整備し、令和３年度からは管内の連携自治体や、北海道・中国・四国の各地方経産局においても、地域中核企業を対象とした官民合同の支援活動が開始されている。今後も支援手法の改善と普及を精力的に進めながら、活動のゴールである、「企業の稼ぐ力の向上を起点とする地域経済活性化」を目指していきたい。

コラム　2-3-8⑥図　「点から面」への事業展開



事例
2-3-10

伴走型支援により、自社の取り組むべき課題を設定し経営ビジョンの社内への浸透、組織的な営業体制を確立した中小企業

所在地　新潟県燕市
従業員数　27名
資本金　1,000万円
事業内容　生産用機械器具製造業

株式会社清和モールド

▶ 課題整理のために外部の目を求める

新潟県燕市の株式会社清和モールドは、大型のプラスチック金型などを製造する企業である。金型の緊急対応修理から培った高い技術力や充実した試作設備を強みに受注基盤を築いている。業績自体は順調に推移していたが、同社の清水啓輔社長は、新規顧客の開拓など、今後を見据えた自社の取り組むべき課題について、一度外部の視点から洗い出す必要性を感じ、過去にコンサルタントを入れて失敗した苦い経験があった役員を説得、関東経済産業局から紹介された伴走型支援事業を活用することにした。

▶ 第三者の視点で認識した二つの最優先課題に取り組む

2020年5月に同社に対する伴走型支援事業がスタート。自社の本質的な課題を洗い出し、取り組むべき課題を設定するために、清水社長ほか5名の経営幹部に絞って、関東局職員とコンサルタントらで構成する合同チームによるヒアリングが行われた。各経営幹部が感じる現状認識や課題が丁寧に抽出され、清水社長自身も自分の考えを言語化する中で課題が整理された。面談は毎月1回以上の頻度で、1回につき2時間程度、長いときは3時間を超えることもあった。最終的に12個に整理された課題の中で、二つを最優先課題として設定した。

一つ目は、中長期的なビジョンの社内への共有。「生産重視で会議は最小」とする社内文化を尊重するあまり、幹部とビジョンを共有するのに十分な時間が取れていなかった。この課題の解決策として、改めて社長が幹部にビジョンを伝え、幹部間で忌憚なく意見を述べ合う場を設けた。その後自走し、社内会議の開催を月1回ほどに増やし、会社の将来像やビジョン、経営課題を共有する場として積極的に活用している。

二つ目は、属人的ではない営業体制の構築。既存の営業体制は見積依頼への対応から納期対応、価格交渉まで取締役工場長が全て担っていた。こうした中で、工場長が怪我で出社できない状況が1か月ほど続き、重要業務を特定の個人に集中させすぎてしまうことのリスクを清水社長は痛感した。この課題の解決策として、営業の業務フローを機能別に整理し、清水社長が顧客対応の一部を受け持ち、設計課長が見積り機能の一部を、また製造課長が修理改造の窓口機能の一部を担う、といったように数名で分散した柔軟な営業体制に改めた。

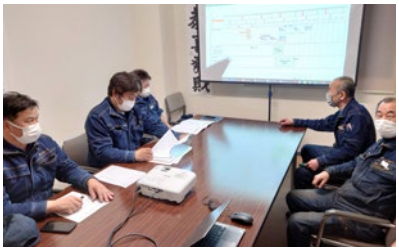
▶ 社内体制を充実させ、新規顧客の開拓へ

伴走型支援事業を通じて、幹部間で将来のビジョン、意識、危機感などの共有が進み、社内での対話や問題点の把握、課題解決へのアクションがよりスムーズになるなど、同社では自律的な経営改善のプロセスが定着し始めている。また、上述の柔軟な営業体制の整備以外にも、社内の技術継承の必要性に気付き、マニュアルの整備に取り組むなど、社内体制の整備が着実に進んでいる。

今後は、大型かつ複雑化した金型需要が更に増えると見込み、建機や農機、産業用機器向けの新規顧客開拓を狙う。また長期的には、現在海外生産がメインである金型の土台部分の製造を同社が国内で担うことによる、安定的なサプライチェーン体制の構築も見据えている。「自分が苦手と認識している部分を指摘され、耳が痛いこともあったが、今回の事業を通じて会社の未来に強い手ごたえを感じている。今後も社内体制を充実し、既存顧客からの支持をがっちり固めながら、新規顧客の開拓に向けた情報収集と準備を進める。」と清水社長は語る。


清水啓輔社長


マシンエリアには試作設備も充実


定期的な社内会議でビジョンを共有

事例
2-3-11

伴走型支援を通じて中期経営計画を策定し、次世代の経営陣の育成につながった中小企業

所在地　茨城県常陸太田市
従業員数　250名
資本金　4,500万円
事業内容　電気機械器具製造業

株式会社三友製作所

▶ 次世代への事業承継に漠然とした不安

茨城県常陸太田市の株式会社三友製作所は、医療分析機器関連品の製造を行う企業である。戦後間もない1946年に精密機械加工で創業し、1950年代には工業計器やカーエアコン部品などの加工品を手掛け業容拡大をしていった。1970年代後半になると、社内設計開発部門の強化や大学、産業技術総合研究所と連携し、従来から一部手がけていた医療関連分野へ進出。現在の主力事業に成長している。業績自体は堅調に推移していたものの、加藤木克也社長は、次世代に対して経営を引継ぎ、さらに会社を成長させていくためにどのように事業承継を行えば良いのか不安を感じていた。そうした中、日立地区産業支援センターから声がかかったこともあり、外部の視点で経営方針や今後の方向性についてアドバイスを仰ぐことを目的に、2019年に伴走型支援事業の活用を決めた。

▶ 後継者と幹部が中心となり中期経営計画を策定

関東経済産業局の職員とコンサルタントからなる合同チームによる約4か月間にわたるヒアリングを通じ、加藤木社長自身、会社の課題を見つめ直すことができた。ヒアリングの結果、第二の柱となる事業の構築、複数ある拠点間の連携、次世代幹部の育成などの課題があることが分かった。加藤木社長が当初感じていた課題でもあった事業承継に関連し、次世代幹部の育成を特に重要な課題として設定。この課題を解決するために、加藤木社長が選択した手段は、次期経営陣による中期経営計画の策定だった。

これまで同計画は加藤木社長がほとんど一人で作成していたが、新年度の計画を策定する時期でもあったため、後継者である加藤木真紀取締役をリーダーに、次世代の幹部候補からなるプロジェクトチームを組成し、中期経営計画の策定を任せることとした。計画の策定では、「10年後のありたい姿」をテーマの中心に据え、2020年7月から12月まで、加藤木取締役を含めた幹部社員7名が集まり、会社の今後について徹底的に議論を行った。持続的な成長のためには自社製品の開発が必要である、といった意見で一致し、プロジェクトチームによる中期経営計画は完成した。

▶ 中期経営計画の策定を通じ、次世代の経営陣の育成・士気向上につながる

一連の取組を通じて、加藤木取締役ら次世代の幹部候補らの間で、明確なビジョンの共有が可能になり、連帯感の醸成につながった。また、工場などの各拠点の担当者も参加したため、各拠点の課題が共有され、拠点間の連携も進展した。さらに策定した中期経営計画の実行に向け、「事業再構築補助金」に申請。新規事業として、自社製品である吸引型局所プラズマ加工装置の開発を進め、第二の柱となる事業の育成を目指している。「計画策定を通じて、各自が自分事として経営を考えられるようになった。トップだけでなく皆が同じ方向性を向く事が大切です。」と加藤木社長は語る。



新社屋


プロジェクトチームのメンバー（前列中央が加藤木真紀取締役）



卓上プラズマエッチング装置

コラム

2-3-9 対談：日本商工会議所創立100周年これからの中小・小規模企業支援に向けて

商工会議所は1878年、全国に先駆けて東京、大阪、神戸で発足、現在は全国515か所で中小・小規模企業の身近な経営支援機関として事業者に寄り添っている。日本商工会議所は、地域経済に立脚した活動を担う各地商工会議所の全国組織として1922年に創立され、2022年に創立100周年を迎えた。各地の商工会議所の様々な活動をサポートする日本商工会議所の加藤正敏中小企業振興部長と、中小企業政策に造詣が深い成城大学の村本孜名誉教授がこれまでの支援を振り返り、これからの支援について議論した。

世論をまとめる機関としてのスタート

村本　商工会議所の組織自体の歴史は非常に古いです。世界最初の商工会議所がフランスのマルセイユに1599年に誕生。その後、欧州諸国にフランスに範をとった商工会議所が次々に設立されました。

加藤　日本では、江戸時代に結ばれた英国との「貿易に関する不平等条約」解消に向け交渉した際に、伊藤博文公が英国パークス公使に「不平等条約の解消は世論です」と述べたところ、パークス公使から「商工会議所や国会もないのに何が世論だ」と指摘されました。そこで1878年に東京では渋沢栄一翁、大阪では五代友厚翁、神戸では神田兵右衛門翁という当時の経済界の重鎮が中心となり、商工業者の世論を代表する商工会議所を設立しました。1922年に商工会議所の常設の全国組織（日本商工会議所の前身）が置かれ、それから100年となります。

村本　1922年というと大正11年ですね。大正時代末期には中小企業を含め様々な組合が発足し、それをどうまとめていこうかと当時の大蔵省や農商務省が施策を実施した頃になります。農商務省は1925年に農林省（現農林水産省）と商工省（現経済産業省）に分離されました。中小企業政策は商工省が担当します。その後、戦時体制に入っていきます。

加藤　戦後の1953年になって、現在の商工会議所法が施行されました。地域総合経済団体である商工会議所は現在、企業支援や地域振興、人材育成（簿記検定等）、民間経済外交などに取り組んでいます。日本商工会議所では、各地の商工会議所の活動をサポートすべく、「中小企業の活力強化」と「地域経済の活性化」に向け、商工会議所で集約した意見を総理大臣はじめ関係大臣に提出し実現を働きかけるとともに、特に経済産業省・中小企業庁と深く連携し、政策の検討や普及・活用支援に取り組んでいます。

経営指導員が伴走型の経営支援を実施

村本　日本の中小企業政策は他国と比べても、主導的で先進的です。諸外国の方が特に関心を持つのは、商工会議所の経営指導員制度です。経営指導員の中には中小企業診断士や税理士の資格保有者もいらっしゃり、一定のレベルで支援に当たります。中小企業の経営相談対応にあたる専門家を育成することに、どこの国でも苦労しています。戦前から経営指導の専門家を育成・組織化しているのは先進的です。

加藤　経済団体として発足した商工会議所が経営支援にも取り組み、法律上は、1960年から小規模企業支援（経営改善普及事業）、1973年から経営指導を前提とした無担保・無保証・低利融資（マル経融資）を実施しています。全国約5,200人の経営指導員等（商工会議所職員の約６割）が、事業者の課題解決に向け「伴走型の事業計画策定・実行支援」に取り組んでいます。昨今の感染症流行下での寄り添った支援は、多くの事業者の皆様に喜んでいただいています。

村本　我が国の中小企業支援は諸外国と比べて充実している一方で、補助金や支援メニューごとに窓口が異なり、複雑化しています。

加藤　仰るとおりです。そこで経営指導員等は、国・地方自治体等の様々な支援メニューを集約し、相談者に最適な情報を提供するよう努めています。また、相談に応じるには信頼関係が必須ですので、専門知識に加え、人間力やコミュニケーション能力も必要です。また感染症流行を機に、オンラインでの経営支援にも対応しています。

地方自治体や金融機関との連携

村本　ほかの支援機関との「連携」という視点も欠かせません。

加藤　我が国産業の「苗床」である小規模企業等にとって、経営指導員は悩みや経営課題を相談できる身近な相手です。経営指導員は、課題の明確化や解決に向けた道筋を示す「ナビゲーター」であるとともに、他の組織との連携支援の中核となる「コーディネーター」の役割があると伝えています。一例ですが、居酒屋を経営している商工会議所青年部メンバーは、感染症流行初期の頃に始めた高齢者施設への給食事業が軌道に乗ってきたため、事業再構築補助金を活用してセントラルキッチンを建設することになりました。その際、経営指導員が事業計画策定のサポートをしつつ、資金調達に向け金融機関と連携して支援しました。他にも、創業・スタートアップ、新製品・サービス開発、海外を含む販路開拓、知的財産、クラウド会計を含むデジタル化、グローバル化、事業承継・引継・再生など、他の支援機関や専門家等と連携し支援するケースは多くあります。また、オープンイノベーションによる付加価値向上や取引の適正化に向け、大企業と中小企業の共存共栄関係の構築を目指す「パートナーシップ構築宣言」を推進しています。

村本　感染症流行下で、新たな成長源をつくり出すために事業者が見直さなければならないことが盛り沢山です。

加藤　商工会議所は、困窮する事業者に対し、引き続き支援金や資金繰り支援等により、経営者の心が折れないよう事業と雇用の継続を支える必要があります。他方、感染症流行下からの再起に向け、生産性向上やビジネスモデル転換、イノベーションなどに果敢に挑戦する事業者に対し、政府の支援策等も活用しつつ、より高度な伴走支援を行うことが求められます。さらに、中小企業の活動基盤である地域経済の活性化に向け、地方自治体や地域金融機関、他の支援組織、大学・研究機関などと連携し、地域総ぐるみで取り組む必要があります。

5年先10年先を見据えた戦略構築を

加藤　世界情勢の不確実性は高く、消費者ニーズは変わりやすく、グローバル化やデジタル化、グリーン化が進むなど、中小企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化しています。中小企業は一旦立ち止まって、自社の存在意義やなりたい姿、顧客に提供する付加価値をしっかり考えた上で、手を打っていく必要があります。その際、第三者の視点も大事ですので、商工会議所など最寄りの支援機関にご相談いただければと思います。

村本　商工会議所をはじめとする支援機関の役割は、現場を見てそこからどういう政策が今後必要かということから始まり、施策だけではなくてどのように実現するか仕組みを考えていかなければいけません。国や自治体では限界があるので、現場で見て、気づいたところをフォローしていくことが必要です。中小企業支援は、現在は野球で言えば3割程度の打率を、5割に上げていただくことを期待しています。

加藤　身が引き締まる思いです。日本商工会議所や515商工会議所は、経営支援等を通じて経営者の声を集約し、それを政策提言として政府・地方自治体に要望し、実現した政策の活用を支援するという政策提言・活用支援サイクルを回しつつ、地域経済を支える中小・小規模企業の経営課題解決に資する伴走型支援により一層取り組みます。

【略歴】

加藤正敏（かとうまさとし）1969年生まれ。中央大学法学部卒。日本商工会議所に入所後、広報、総務、地域振興、産業政策、中小企業振興、青年部等を担当。民間経済団体の立場から、政府の各種政策に関わる。

村本孜（むらもとつとむ）1945年生まれ。一橋大学大学院修了。中小企業政策審議会委員、中小企業基盤整備機構副理事長、金融庁参与などを歴任。著書に『中小企業支援・政策システムの体系化』など。



1960年の経営支援事業（巡回相談）の様子
（出典：東京商工会議所）



経営指導員のネットワーク構築・資質向上に向けた日商主催研修会（2019年）


（左から）加藤正敏氏と村本孜氏

第４節　まとめ

本章では、共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援について分析してきた。

第１節では、取引適正化と企業間取引について確認した。４割程度の受注側事業者において、2020年と比べると受注量が減少している一方で、増加している企業も３割程度存在しており受注が回復傾向にある企業も一定数存在することが確認された。一方で、原材料価格やエネルギーコストなどのコスト変動に対する価格転嫁が、依然として企業間取引における課題となっている様子が確認された。適正な価格転嫁に向けては、受注側事業者が取引における交渉力を高めるとともに、発注側事業者においては、受注側事業者が価格交渉をしやすい環境を提供するなどの取組を実施することが期待される。

第２節では、感染症流行直後から中小企業におけるデジタル化の機運が高まっており、感染症収束後を見据えた際にも、業種を問わず総じて高まる傾向が確認された。また、デジタル化の取組状況を４段階に分けると、感染症流行下でデジタル化の取組を発展させた企業が一定数見られることも分かった。IT投資に対する姿勢については企業間で差が見られ、金額の多寡にかかわらず、自社の状況に応じてIT投資を実施していく重要性を指摘した。他方で、デジタル化に取り組む際の課題として、適切な費用対効果の測定に悩む企業が多いことも確認された。業務効率化を先ずは重視した上で、定量・定性の両面から効果を適切に把握することが重要であると考えられる。最後にITツール・システムの導入状況としては、コミュニケーションやバックオフィス分野の導入が進むものの、セールスやサプライチェーン分野の導入は一部にとどまることも分かった。セールスやサプライチェーン分野のITツール・システムを導入する企業は、顧客との関係構築・強化に資する効果や商品・サービスの高付加価値化を実感する割合も高くなっており、今後導入が拡大していくことが期待される。また、中小企業のデータ・情報資産の管理状況や利活用の実態についても確認した。データベース化ができている企業は一定数存在する一方で、紙媒体での管理がされている企業の割合も高いことが確認された。電子化ができない・データベース化ができない要因としては、ITに関して知識や経験のある人材が在籍していないことや、そのような人材との接触の機会が少ないことが考えられ、**2-3-5**のコラムで紹介した育成講座の受講や、外部との相談を活用していくことは重要といえよう。取り扱うデータ・情報資産を精査することで、利活用の効果を実感できる割合が高まることからも電子化への着手に挑戦する意義があるものと考えられる。

第３節では、支援機関によるサポートの現状と事業者の自己変革に向けた課題、今後の中小企業支援の在り方について確認した。今後、ポストコロナ時代を迎えるに当たって、中小企業、小規模事業者においても「経営力そのもの」が大きく問われており、経営者自らが、環境変化を踏まえて経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する「自己変革力」が求められていることを指摘した。また、経営者自身が自己変革を進めるに当たっては、経営課題の設定段階から、支援機関との対話による伴走支援を受けることが重要であると考えられる。

付 注

付注　　目次

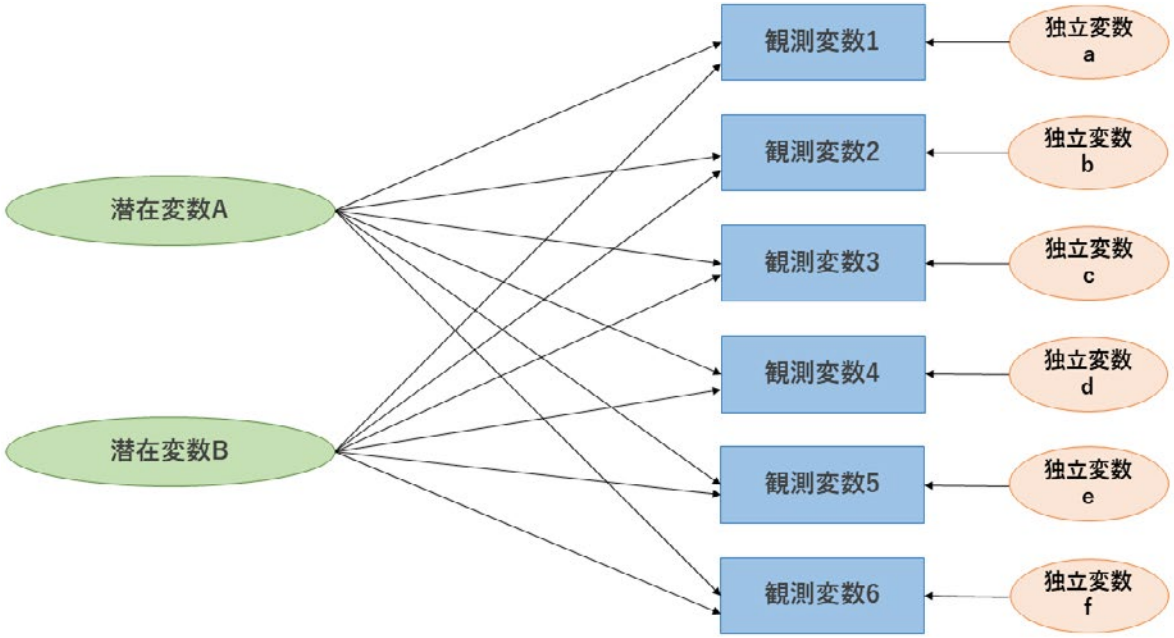
付注2-2-1　因子分析について …… Ⅲ-2

付注2-2-1　因子分析について

第２部第２章第３節における因子分析について補足する。

因子分析とは、観測変数の背後にある直接測ることができない潜在的な概念を測定することを目的とした多変量解析の手法の一つである。複数の観測変数間の相関関係をもとにその共通性を明らかにすることができ、その結果から各観測変数に強く影響を与える因子を発見することができる（付図１）。

付図1　因子分析のモデル図



因子分析の概要は以下のとおり。

①　因子分析の種類

因子分析には、観測変数間の相関を説明する因子についての仮説を事前に設定し、実際のデータを用いてその検証を行う確証的因子分析と、因子についての仮説を事前に設定せず、観測されたデータを用いて因子を探索的に検討する探索的因子分析に大別される。

②　因子軸の回転

因子分析では各観測変数が共通因子に与える影響度合いを表す因子負荷量を用いて因子の解釈を行うが、解釈が容易になるように多くの場合で因子軸の回転が行われる。代表的な因子軸の回転方法として、共通因子間に相関関係を仮定する斜行回転と、共通因子間に相関関係を仮定しない直行回転がある。回転方法に関しては、分析する観測変数に相関関係を仮定するのが妥当かを吟味した上で分析者が回転方法を決定する。

③　因子の解釈

②で算出された因子負荷量をもとに、各共通因子への因子負荷量が大きい観測変数を参考に、それらの変数に共通して影響を与えている因子がどのようなものかを分析者が解釈する。

今回の分析では、「中小企業の経営力及び組織に関する調査」における35設問を観測変数として探索的因子分析を実施した（付図２）。また、調査趣旨である経営者の素質・能力には相関関係の存在が想定されるため、因子軸の回転には斜行回転を採用している。そのため、共通因子間にも正の相関関係が確認されている（付図３）。

付図2　因子分析の結果、得られた因子負荷量

	要素1	要素2	要素3	要素4	要素5	要素6
困難な状況で決断する力をもっている	1.000	0.013	0.018	0.050	0.070	0.023
予定外の事態が発生した場合には優先順位を柔軟に判断し、早期に必要な対策を講じている	0.967	0.034	0.043	0.033	0.076	0.007
ﾄﾗﾌﾞﾙに対しても臨機応変に対応できる	0.792	0.073	0.137	0.021	0.002	0.026
物事を感覚的に捉え、瞬時に反応することができる	0.645	0.061	0.100	0.014	0.023	0.113
率先垂範して行動することができる	0.527	0.127	0.122	0.033	0.011	0.067
ﾊﾞｲﾀﾘﾃｨやﾀﾌさをもっている	0.568	0.087	0.073	0.004	0.014	0.188
組織を背負う責任感をもっている	0.515	0.082	0.004	0.101	0.110	0.086
商談や社内組織間の意思疎通を図る上で、自分の意思を伝えることができる	0.508	0.141	0.068	0.020	0.073	0.076
相手の言葉に耳を傾け、相手のことをしっかりと理解している	0.009	1.000	0.101	0.022	0.003	0.004
他人を活かして事業を推進していくことができる	0.043	0.855	0.013	0.063	0.043	0.009
同僚や部下の意欲を引き出すことができる	0.084	0.849	0.024	0.013	0.038	0.019
相手に気づきや自発的な行動を促し、目標達成に向けて伴走していくことができる	0.029	0.704	0.052	0.016	0.153	0.034
人と人、組織と組織のあいだに立ち、両者の意見交換をｽﾑｰｽﾞに行える	0.037	0.594	0.309	0.024	0.001	0.017
部下の成長促進や組織の生産性向上を目的に、上司が部下に仕事の一部を移管して任せることができる	0.062	0.941	0.000	0.036	0.059	0.004
自分とは異なる価値観を受け入れられる	0.035	0.836	0.130	0.003	0.054	0.006
物事を理論的に整理したり説明したりできる	0.051	0.015	1.000	0.062	0.109	0.008
起こっている事象を抽象化して捉えることができる	0.057	0.093	0.755	0.027	0.111	0.028
伝えたい内容を分かりやすく、見やすくまとめることができる	0.040	0.115	0.790	0.063	0.018	0.031
相手の行動･ﾌﾟﾛｾｽに対して、自分の意見を建設的に具体的な言葉で伝えることができる	0.056	0.233	0.582	0.038	0.023	0.030
速やかな情報収集や情報をもとに導き出される事象を見極めるための分析を行うことができる	0.043	0.085	0.544	0.098	0.095	0.059
課題に対して複数のｱﾌﾟﾛｰﾁを行える	0.133	0.055	0.623	0.025	0.161	0.030
物事の本質を正しく見極めることができる	0.256	0.097	0.411	0.062	0.070	0.011
物事の全体像を正確に把握することができる	0.263	0.050	0.328	0.082	0.190	0.011
財務･会計に関する専門知識やﾉｳﾊｳをもっている	0.004	0.014	0.115	1.000	0.007	0.007
資金繰り、財務状況を的確に把握している	0.042	0.028	0.033	0.991	0.002	0.009
投資計画を立てることができる	0.088	0.077	0.024	0.590	0.080	0.027
経営計画を立てることができる	0.104	0.079	0.017	0.491	0.180	0.022
新しい学びを自社にどう活かせるかについて考えている	0.038	0.134	0.049	0.005	1.000	0.106
単に現状を追認するのではなく、「本来どうあるべきか」という問題意識を持っている	0.225	0.048	0.137	0.045	0.763	0.001
変革ﾏｲﾝﾄﾞをもっている	0.113	0.063	0.133	0.016	0.818	0.061
事業環境を見極め、優先的課題や中長期的な重要課題等の洗い出しができる	0.079	0.094	0.079	0.175	0.496	0.039
事業とは関係のない事象を自社のこととして置き換え考えている	0.117	0.114	0.127	0.007	0.908	0.017
業界で通用する専門知識やﾉｳﾊｳをもっている	0.083	0.006	0.087	0.017	0.009	0.877
業界の商慣行や習慣について理解している	0.056	0.035	0.007	0.016	0.020	1.000
業界の市場動向に関して情報を収集し把握している	0.083	0.033	0.034	0.048	0.212	0.523

付図3　共通因子間の相関関係

	要素1	要素2	要素3	要素4	要素5	要素6
要素1		0.633***	0.757***	0.649***	0.739***	0.628***
要素2	0.633***		0.697***	0.605***	0.659***	0.503***
要素3	0.757***	0.697***		0.739***	0.782***	0.616***
要素4	0.649***	0.605***	0.739***		0.649***	0.519***
要素5	0.739***	0.659***	0.782***	0.649***		0.584***
要素6	0.628***	0.503***	0.616***	0.519***	0.584***	

有意水準：* $p < 0.1$、** $p < 0.05$、*** $p < 0.01$

参考文献

●第１部第１章

・中小企業庁［2021］『中小企業白書2021年版』、日経印刷
・中小企業庁［2020］『中小Ｍ＆Ａガイドライン』
・中小企業庁［2019］『中小企業白書2019年版』、日経印刷
・中小企業庁［2018］『中小企業白書2018年版』、日経印刷
・中小企業庁［2017］『中小企業白書2017年版』、日経印刷
・中小企業庁［2016］『中小企業白書2016年版』、日経印刷
・（株）帝国データバンク［2021］『全国企業「後継者不在率」動向調査（2021年）』
・（株）東京商工リサーチ［2022a］『第20回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査』
・（株）東京商工リサーチ［2022b］『2021年「休廃業・解散企業」動向調査』
・（株）東京商工リサーチ［2020］『全国社長の年齢調査』
・三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）［2021］『原油価格の上昇が国内の物価動向に与える影響』

●第２部第１章

・岡三証券（株）［2021］『TODAY　No.138』
・Kohei Kawaguchi，Naomi Kodama，Hiroshi Kumanomido, Mari Tanaka［2021］『Using Managers' Expectations for Ex-ante Policy Evaluation：Evidence from the COVID-19 Crisis』
・（株）東京商工リサーチ［2022a］『第20回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査』
・（株）東京商工リサーチ［2022b］『特別企画「新型コロナウイルス」関連破たん状況』
・水門善之、柳井都古杜［2020］『携帯電話 GPS データを用いた経済活動分析と COVID-19 の影響分析』
・渡辺努、辻中仁士［2022］『入門オルタナティブデータ　経済の今を読み解く』、日本評論社

●第２部第２章

・飯岡靖武［2020］『プライベートエクイティファンドの価値創造機能に関する実証分析』、証券アナリストジャーナル、2020年10月号、83-92頁
・岩本隆［2019］『人事評価制度を活用した人材確保と賃金向上 Vol.2』、日本パブリックアフェアーズ協会
・環境省［2021］『中小規模事業者のための脱炭素経営ハンドブック』、http://www.env.go.jp/earth/SMEs_handbook.pdf
・上林憲雄［2012］『人的資源管理論』、日本労働研究雑誌（2012年４月）
・北居明・松田良子［2004］『日本企業における理念浸透活動とその効果』
・経済産業省・特許庁［2018］『「デザイン経営」宣言』
・経済産業省［2021］『産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会（第１回）事務局資料』
・経済産業省［2013］『平成25年版　通商白書』、勝美印刷
・厚生労働省［2019］『令和元年版労働経済白書』、日経印刷
・厚生労働省［2021］『令和２年度能力開発基本調査』、https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1.html
・参鍋篤司［2015］『経営方針の周知とカイゼン意識のもたらす企業業績への影響』

・ジョナサン・ハスケル、スティアン・ウェストレイク［2020］『無形資産が経済を支配する：資本のない資本主義の正体』、東洋経済新報社
・髙巖［2010］『経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか』
・竹内規彦・竹内倫和・外島裕［2007］『人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性：HRM施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例』、経営行動科学第20巻第2号
・中小企業金融公庫　調査部［2004］『中小企業のブランド戦略』、中小公庫レポート、No.2003－3
・中小企業庁［2016］『事業承継ガイドライン』
・中小企業庁［2021］『中小企業白書2021年版』、日経印刷
・中小企業庁［2020］『中小企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁［2018］『中小企業白書2018年版』、日経印刷
・中小企業庁［2016］『中小企業白書2016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
・（株）帝国データバンク［2022］『令和3年度中小企業実態調査委託費 中小企業の経営力及び組織に関する調査研究報告書』
・特許庁［2003］『産業構造審議会知的財産政策部会商標制度小委員会（第1回）資料1　ブランド戦略から見た商標制度の検討課題について』
・特許庁［2020］『「デザイン経営」の課題と解決事例』
・名和高司［2021］『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』、東洋経済新報社
・（株）日本総合研究所　経営戦略研究会［2008］『経営戦略の基本』、日本実業出版社
・野村千佳子［1999］『90年代における日本企業の経営理念の状況 環境の変化と経営理念の見直しと変更』
・咸惠善［2016］『HRMと企業業績との関係－ビジネス戦略と組織風土の調整効果－』、産業経済研究所紀要　第26号（2016年6月）
・フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー［2008］『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント（第12版）』(監修：恩藏直人、訳：月谷真紀)、ピアソン・エデュケーション
・法務省［2021］『今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応「ビジネスと人権に関する調査研究」報告書（詳細版）』、https://www.moj.go.jp/content/001346120.pdf
・横川雅人［2010］『現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策』
・若杉隆平、戸堂康之［2010］『国際化する日本企業の実像－企業レベルデータに基づく分析－』、RIETI Policy Discussion Paper Series 10-P-027
・British Design Council［2012］‘Design Delivers for Business Report2012’
・Design Management Institute［2015］‘What business needs now is design. What design needs now is making it about business.’
・OECD［2013］‘New Sources of Growth：Knowledge-Based Capital’
・Ryo Kambayashi, Atsushi Ohyama, Nobuko Hori［2021］‘Management Practices in Japan：Survey Evidence from Six Industries in JP MOPS’
・Sebnem Kalemli-Özcan, Luc Laeven, David Moreno［2018］‘DEBT OVERHANG, ROLLOVER RISK, AND CORPORATE INVESTMENT：EVIDENCE FROM THE EUROPEAN CRISIS’, NBER WORKING PAPER SERIES, Working Paper 24555

●第２部第３章
・一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）[2021]『企業IT動向調査2021』
・経済産業省［2020］『デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会DXレポート２（中間取りまとめ）』
・経済産業省［2019］『DX推進指標』
・経済産業省［2017］『攻めのIT活用指針』
・総務省［2021］『情報通信白書』
・中小企業庁［2021］『中小企業白書2021年版』、日経印刷
・中小企業庁［2020］『中小企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁　伴走支援の在り方検討会［2022］『中小企業伴走支援モデルの再構築について』
・東京商工会議所［2021］『IT活用実態調査』
・独立行政法人情報処理推進機構［2021］『DX 推進指標 自己診断結果 分析レポート』
・内閣府［2021］『経済財政白書』

付属統計資料

付属統計資料　　目次

1表　産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-10
2表　産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-14
3表　産業別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-18
4表　産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2011年、2013年、2015年）…… Ⅲ-22
5表　産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年、2015年）…… Ⅲ-26
6表　都道府県別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-30
7表　都道府県別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-33
8表　都道府県別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）…… Ⅲ-36
9表　都道府県別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2015年）…… Ⅲ-39
10表　開業率・廃業率の推移（非一次産業）…… Ⅲ-43
11表　業種別の開廃業率の推移（事業所ベース、年平均）…… Ⅲ-46
12表　有雇用事業所数による開廃業率の推移 …… Ⅲ-47
13表　会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移…… Ⅲ-48
14表　金融機関別中小企業向け貸出残高 …… Ⅲ-49
15表　中小企業（法人企業）の経営指標（2020年度）…… Ⅲ-50

1表

産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 企業数(会社数+個人事業者数)

産業		年	中小企業 企業数	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 企業数	大企業 構成比（%）	合計 企業数	合計 構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	2,059	99.8	1,844	89.4	4	0.2	2,063	100.0
		2012	1,676	99.9	1,489	88.7	2	0.1	1,678	100.0
		2014	1,454	99.7	1,284	88.1	4	0.3	1,458	100.0
		2016	1,310	99.7	1,138	86.6	4	0.3	1,314	100.0
建設業		2009	519,259	99.9	499,167	96.1	280	0.1	519,539	100.0
		2012	467,119	99.9	448,293	95.9	291	0.1	467,410	100.0
		2014	455,269	99.9	435,110	95.5	284	0.1	455,553	100.0
		2016	430,727	99.9	410,820	95.3	272	0.1	430,999	100.0
製造業		2009	446,499	99.5	394,281	87.9	2,036	0.5	448,535	100.0
		2012	429,468	99.5	373,766	86.6	2,044	0.5	431,512	100.0
		2014	413,339	99.5	358,769	86.4	1,957	0.5	415,296	100.0
		2016	380,517	99.5	327,617	85.7	1,961	0.5	382,478	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	786	96.7	528	64.9	27	3.3	813	100.0
		2012	657	96.1	410	59.9	27	3.9	684	100.0
		2014	1,000	97.2	708	68.8	29	2.8	1,029	100.0
		2016	975	96.9	699	69.5	31	3.1	1,006	100.0
情報通信業		2009	49,503	97.6	34,526	68.1	1,222	2.4	50,725	100.0
		2012	44,332	98.9	29,558	65.9	508	1.1	44,840	100.0
		2014	45,254	98.8	29,993	65.5	533	1.2	45,787	100.0
		2016	42,454	98.7	27,782	64.6	552	1.3	43,006	100.0
運輸業，郵便業		2009	81,373	99.7	62,361	76.4	251	0.3	81,624	100.0
		2012	74,316	99.7	55,287	74.2	245	0.3	74,561	100.0
		2014	73,136	99.7	53,255	72.6	251	0.3	73,387	100.0
		2016	67,220	99.7	48,326	71.6	236	0.3	67,456	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	1,047,079	99.6	869,196	82.7	4,224	0.4	1,051,303	100.0
		2012	919,671	99.6	751,845	81.4	3,917	0.4	923,588	100.0
		2014	896,102	99.5	712,939	79.2	4,182	0.5	900,284	100.0
		2016	831,058	99.5	659,141	78.9	4,076	0.5	835,134	100.0
	卸売業	2009	241,917	99.3	175,592	72.1	1,693	0.7	243,610	100.0
		2012	225,599	99.3	163,713	72.1	1,508	0.7	227,107	100.0
		2014	227,908	99.3	162,533	70.8	1,575	0.7	229,483	100.0
		2016	207,986	99.3	146,481	69.9	1,544	0.7	209,530	100.0
	小売業	2009	805,162	99.7	693,604	85.9	2,531	0.3	807,693	100.0
		2012	694,072	99.7	588,132	84.4	2,409	0.3	696,481	100.0
		2014	668,194	99.6	550,406	82.1	2,607	0.4	670,801	100.0
		2016	623,072	99.6	512,660	81.9	2,532	0.4	625,604	100.0
金融業，保険業		2009	34,672	99.3	33,546	96.0	258	0.7	34,930	100.0
		2012	30,184	99.2	29,187	95.9	253	0.8	30,437	100.0
		2014	29,959	99.1	28,821	95.4	259	0.9	30,218	100.0
		2016	27,338	99.0	26,180	94.8	271	1.0	27,609	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	352,548	99.9	345,065	97.8	303	0.1	352,851	100.0
		2012	325,803	99.9	318,962	97.8	276	0.1	326,079	100.0
		2014	319,221	99.9	311,568	97.5	296	0.1	319,517	100.0
		2016	299,961	99.9	292,610	97.4	322	0.1	300,283	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	203,060	99.7	174,375	85.6	582	0.3	203,642	100.0
		2012	185,730	99.7	159,400	85.6	550	0.3	186,280	100.0
		2014	188,455	99.7	160,861	85.1	622	0.3	189,077	100.0
		2016	181,763	99.6	154,892	84.9	683	0.4	182,446	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	604,050	99.8	524,811	86.7	936	0.2	604,986	100.0
		2012	543,543	99.9	475,183	87.3	718	0.1	544,261	100.0
		2014	544,281	99.9	464,989	85.3	759	0.1	545,040	100.0
		2016	509,698	99.9	435,199	85.3	736	0.1	510,434	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	404,764	99.9	373,089	92.1	543	0.1	405,307	100.0
		2012	383,059	99.9	357,806	93.3	512	0.1	383,571	100.0
		2014	382,304	99.9	353,250	92.3	542	0.1	382,846	100.0
		2016	363,009	99.8	337,843	92.9	572	0.2	363,581	100.0
教育，学習支援業		2009	110,895	99.9	100,213	90.3	124	0.1	111,019	100.0
		2012	103,867	99.9	92,619	89.1	121	0.1	103,988	100.0
		2014	107,479	99.9	94,409	87.7	129	0.1	107,608	100.0
		2016	101,663	99.9	88,993	87.4	136	0.1	101,799	100.0
医療，福祉		2009	194,822	99.9	143,584	73.6	243	0.1	195,065	100.0
		2012	195,088	99.9	140,484	71.9	232	0.1	195,320	100.0
		2014	210,326	99.9	146,427	69.5	258	0.1	210,584	100.0
		2016	207,043	99.9	143,291	69.1	275	0.1	207,318	100.0
複合サービス事業		2009	3,617	99.9	3,604	99.6	2	0.1	3,619	100.0
		2012	3,476	100.0	3,461	99.5	1	0.0	3,477	100.0
		2014	3,492	100.0	3,478	99.6	1	0.0	3,493	100.0
		2016	3,375	100.0	3,360	99.5	1	0.0	3,376	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2009	146,278	99.4	105,171	71.5	891	0.6	147,169	100.0
		2012	144,945	99.4	105,064	72.0	899	0.6	145,844	100.0
		2014	138,157	99.3	96,393	69.3	1,004	0.7	139,161	100.0
		2016	130,065	99.2	90,499	69.0	1,029	0.8	131,094	100.0
非1次産業計		2009	4,201,264	99.7	3,665,361	87.0	11,926	0.3	4,213,190	100.0
		2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100.0
		2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100.0
		2016	3,578,176	99.7	3,048,390	84.9	11,157	0.3	3,589,333	100.0

(2) 会社数

産業		年	中小企業 企業数	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 企業数	大企業 構成比（%）	合計 企業数	合計 構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	1,797	99.8	1,583	87.9	4	0.2	1,801	100.0
		2012	1,475	99.9	1,289	87.3	2	0.1	1,477	100.0
		2014	1,314	99.7	1,146	86.9	4	0.3	1,318	100.0
		2016	1,189	99.7	1,018	85.3	4	0.3	1,193	100.0
建設業		2009	331,079	99.9	311,096	93.9	280	0.1	331,359	100.0
		2012	303,458	99.9	284,716	93.7	291	0.1	303,749	100.0
		2014	303,521	99.9	283,424	93.3	284	0.1	303,805	100.0
		2016	288,753	99.9	268,891	93.0	272	0.1	289,025	100.0
製造業		2009	275,030	99.3	223,100	80.5	2,036	0.7	277,066	100.0
		2012	273,525	99.3	218,107	79.1	2,044	0.7	275,569	100.0
		2014	268,552	99.3	214,231	79.2	1,957	0.7	270,509	100.0
		2016	247,792	99.2	195,112	78.1	1,960	0.8	249,752	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	786	96.7	528	64.9	27	3.3	813	100.0
		2012	657	96.1	410	59.9	27	3.9	684	100.0
		2014	990	97.2	698	68.5	29	2.8	1,019	100.0
		2016	945	96.8	669	68.5	31	3.2	976	100.0
情報通信業		2009	46,747	97.5	31,808	66.3	1,222	2.5	47,969	100.0
		2012	42,006	98.8	27,265	64.1	508	1.2	42,514	100.0
		2014	42,989	98.8	27,750	63.8	533	1.2	43,522	100.0
		2016	40,224	98.6	25,576	62.7	552	1.4	40,776	100.0
運輸業，郵便業		2009	56,444	99.6	37,457	66.1	251	0.4	56,695	100.0
		2012	54,060	99.5	35,054	64.6	245	0.5	54,305	100.0
		2014	54,966	99.5	35,111	63.6	251	0.5	55,217	100.0
		2016	51,292	99.5	32,418	62.9	236	0.5	51,528	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	469,247	99.1	320,739	67.8	4,103	0.9	473,350	100.0
		2012	431,790	99.1	291,787	67.0	3,792	0.9	435,582	100.0
		2014	444,316	99.1	291,708	65.1	4,027	0.9	448,343	100.0
		2016	410,692	99.1	269,520	65.0	3,918	0.9	414,610	100.0
	卸売業	2009	189,621	99.1	125,327	65.5	1,693	0.9	191,314	100.0
		2012	177,307	99.2	117,116	65.5	1,508	0.8	178,815	100.0
		2014	179,936	99.1	116,348	64.1	1,575	0.9	181,511	100.0
		2016	167,280	99.1	107,151	63.5	1,543	0.9	168,823	100.0
	小売業	2009	279,626	99.1	195,412	69.3	2,410	0.9	282,036	100.0
		2012	254,483	99.1	174,671	68.0	2,284	0.9	256,767	100.0
		2014	264,380	99.1	175,360	65.7	2,452	0.9	266,832	100.0
		2016	243,412	99.0	162,369	66.1	2,375	1.0	245,787	100.0
金融業，保険業		2009	25,694	99.0	24,568	94.7	258	1.0	25,952	100.0
		2012	23,088	98.9	22,091	94.6	253	1.1	23,341	100.0
		2014	23,712	98.9	22,574	94.2	259	1.1	23,971	100.0
		2016	21,887	98.8	20,729	93.6	271	1.2	22,158	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	182,060	99.8	174,738	95.8	303	0.2	182,363	100.0
		2012	169,360	99.8	162,664	95.9	276	0.2	169,636	100.0
		2014	170,887	99.8	163,355	95.4	296	0.2	171,183	100.0
		2016	161,272	99.8	154,049	95.3	322	0.2	161,594	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	94,419	99.4	73,918	77.8	568	0.6	94,987	100.0
		2012	83,356	99.4	64,630	77.0	530	0.6	83,886	100.0
		2014	86,128	99.3	65,648	75.7	607	0.7	86,735	100.0
		2016	80,982	99.2	60,906	74.6	673	0.8	81,655	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	96,675	99.1	48,328	49.5	908	0.9	97,583	100.0
		2012	98,097	99.3	56,391	57.1	682	0.7	98,779	100.0
		2014	108,051	99.3	57,230	52.6	721	0.7	108,772	100.0
		2016	95,621	99.3	50,783	52.7	708	0.7	96,329	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	63,723	99.2	37,377	58.2	542	0.8	64,265	100.0
		2012	63,597	99.2	42,545	66.4	507	0.8	64,104	100.0
		2014	68,886	99.2	44,376	63.9	536	0.8	69,422	100.0
		2016	61,133	99.1	40,223	65.2	564	0.9	61,697	100.0
教育，学習支援業		2009	15,818	99.2	9,195	57.7	124	0.8	15,942	100.0
		2012	15,446	99.2	8,834	56.8	119	0.8	15,565	100.0
		2014	17,715	99.3	9,622	53.9	125	0.7	17,840	100.0
		2016	15,822	99.2	8,549	53.6	133	0.8	15,955	100.0
医療，福祉		2009	24,368	99.5	10,062	41.1	130	0.5	24,498	100.0
		2012	28,077	99.5	10,830	38.4	145	0.5	28,222	100.0
		2014	39,000	99.5	13,869	35.4	187	0.5	39,187	100.0
		2016	38,686	99.5	13,468	34.6	207	0.5	38,893	100.0
複合サービス事業		2009	74	97.4	67	88.2	2	2.6	76	100.0
		2012	111	99.1	102	91.1	1	0.9	112	100.0
		2014	85	98.8	76	88.4	1	1.2	86	100.0
		2016	74	98.7	70	93.3	1	1.3	75	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2009	91,350	99.0	51,538	55.9	887	1.0	92,237	100.0
		2012	89,846	99.0	51,178	56.4	897	1.0	90,743	100.0
		2014	88,693	98.9	48,083	53.6	1,000	1.1	89,693	100.0
		2016	83,072	98.8	44,558	53.0	1,026	1.2	84,098	100.0
非1次産業計		2009	1,775,311	99.3	1,356,102	75.9	11,645	0.7	1,786,956	100.0
		2012	1,677,949	99.4	1,277,893	75.7	10,319	0.6	1,688,268	100.0
		2014	1,719,805	99.4	1,278,901	73.9	10,817	0.6	1,730,622	100.0
		2016	1,599,436	99.3	1,186,539	73.7	10,878	0.7	1,610,314	100.0

(3) 個人事業者数

産業	年	中小企業 企業数	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 企業数	大企業 構成比（%）	合計 企業数	合計 構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業	2009	262	100.0	261	99.6	0	0.0	262	100.0
	2012	201	100.0	200	99.5	0	0.0	201	100.0
	2014	140	100.0	138	98.6	0	0.0	140	100.0
	2016	121	100.0	120	99.2	0	0.0	121	100.0
建設業	2009	188,180	100.0	188,071	99.9	0	0.0	188,180	100.0
	2012	163,661	100.0	163,577	99.9	0	0.0	163,661	100.0
	2014	151,748	100.0	151,686	100.0	0	0.0	151,748	100.0
	2016	141,974	100.0	141,929	100.0	0	0.0	141,974	100.0
製造業	2009	171,469	100.0	171,181	99.8	0	0.0	171,469	100.0
	2012	155,943	100.0	155,659	99.8	0	0.0	155,943	100.0
	2014	144,787	100.0	144,538	99.8	0	0.0	144,787	100.0
	2016	132,725	100.0	132,505	99.8	1	0.0	132,726	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	0	－	0	－	0	－	0	－
	2012	0	－	0	－	0	－	0	－
	2014	10	100.0	10	100.0	0	0.0	10	100.0
	2016	30	100.0	30	100.0	0	0.0	30	100.0
情報通信業	2009	2,756	100.0	2,718	98.6	0	0.0	2,756	100.0
	2012	2,326	100.0	2,293	98.6	0	0.0	2,326	100.0
	2014	2,265	100.0	2,243	99.0	0	0.0	2,265	100.0
	2016	2,230	100.0	2,206	98.9	0	0.0	2,230	100.0
運輸業，郵便業	2009	24,929	100.0	24,904	99.9	0	0.0	24,929	100.0
	2012	20,256	100.0	20,233	99.9	0	0.0	20,256	100.0
	2014	18,170	100.0	18,144	99.9	0	0.0	18,170	100.0
	2016	15,928	100.0	15,908	99.9	0	0.0	15,928	100.0
卸売業，小売業	2009	577,832	100.0	548,457	94.9	121	0.0	577,953	100.0
卸売業・小売業計	2012	487,881	100.0	460,058	94.3	125	0.0	488,006	100.0
	2014	451,786	100.0	421,231	93.2	155	0.0	451,941	100.0
	2016	420,366	100.0	389,621	92.7	158	0.0	420,524	100.0
卸売業	2009	52,296	100.0	50,265	96.1	0	0.0	52,296	100.0
	2012	48,292	100.0	46,597	96.5	0	0.0	48,292	100.0
	2014	47,972	100.0	46,185	96.3	0	0.0	47,972	100.0
	2016	40,706	100.0	39,330	96.6	1	0.0	40,707	100.0
小売業	2009	525,536	100.0	498,192	94.8	121	0.0	525,657	100.0
	2012	439,589	100.0	413,461	94.0	125	0.0	439,714	100.0
	2014	403,814	100.0	375,046	92.8	155	0.0	403,969	100.0
	2016	379,660	100.0	350,291	92.2	157	0.0	379,817	100.0
金融業，保険業	2009	8,978	100.0	8,978	100.0	0	0.0	8,978	100.0
	2012	7,096	100.0	7,096	100.0	0	0.0	7,096	100.0
	2014	6,247	100.0	6,247	100.0	0	0.0	6,247	100.0
	2016	5,451	100.0	5,451	100.0	0	0.0	5,451	100.0
不動産業，物品賃貸業	2009	170,488	100.0	170,327	99.9	0	0.0	170,488	100.0
	2012	156,443	100.0	156,298	99.9	0	0.0	156,443	100.0
	2014	148,334	100.0	148,213	99.9	0	0.0	148,334	100.0
	2016	138,689	100.0	138,561	99.9	0	0.0	138,689	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2009	108,641	100.0	100,457	92.5	14	0.0	108,655	100.0
	2012	102,374	100.0	94,770	92.6	20	0.0	102,394	100.0
	2014	102,327	100.0	95,213	93.0	15	0.0	102,342	100.0
	2016	100,781	100.0	93,986	93.2	10	0.0	100,791	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2009	507,375	100.0	476,483	93.9	28	0.0	507,403	100.0
	2012	445,446	100.0	418,792	94.0	36	0.0	445,482	100.0
	2014	436,230	100.0	407,759	93.5	38	0.0	436,268	100.0
	2016	414,077	100.0	384,416	92.8	28	0.0	414,105	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2009	341,041	100.0	335,712	98.4	1	0.0	341,042	100.0
	2012	319,462	100.0	315,261	98.7	5	0.0	319,467	100.0
	2014	313,418	100.0	308,874	98.5	6	0.0	313,424	100.0
	2016	301,876	100.0	297,620	98.6	8	0.0	301,884	100.0
教育，学習支援業	2009	95,077	100.0	91,018	95.7	0	0.0	95,077	100.0
	2012	88,421	100.0	83,785	94.8	2	0.0	88,423	100.0
	2014	89,764	100.0	84,787	94.5	4	0.0	89,768	100.0
	2016	85,841	100.0	80,444	93.7	3	0.0	85,844	100.0
医療，福祉	2009	170,454	99.9	133,522	78.3	113	0.1	170,567	100.0
	2012	167,011	99.9	129,654	77.6	87	0.1	167,098	100.0
	2014	171,326	100.0	132,558	77.3	71	0.0	171,397	100.0
	2016	168,357	100.0	129,823	77.1	68	0.0	168,425	100.0
複合サービス事業	2009	3,543	100.0	3,537	99.8	0	0.0	3,543	100.0
	2012	3,365	100.0	3,359	99.8	0	0.0	3,365	100.0
	2014	3,407	100.0	3,402	99.9	0	0.0	3,407	100.0
	2016	3,301	100.0	3,290	99.7	0	0.0	3,301	100.0
サービス業（他に分類されないもの）	2009	54,928	100.0	53,633	97.6	4	0.0	54,932	100.0
	2012	55,099	100.0	53,886	97.8	2	0.0	55,101	100.0
	2014	49,464	100.0	48,310	97.7	4	0.0	49,468	100.0
	2016	46,993	100.0	45,941	97.8	3	0.0	46,996	100.0
非1次産業計	2009	2,425,953	100.0	2,309,259	95.2	281	0.0	2,426,234	100.0
	2012	2,174,985	100.0	2,064,921	94.9	277	0.0	2,175,262	100.0
	2014	2,089,423	100.0	1,973,353	94.4	293	0.0	2,089,716	100.0
	2016	1,978,740	100.0	1,861,851	94.1	279	0.0	1,979,019	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、2012 年より中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

2表

産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の従業者総数)

産業		年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 従業者総数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 従業者総数(人)	大企業 構成比(%)	合計 従業者総数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	24,877	84.9	13,913	47.5	4,439	15.1	29,316	100.0
		2012	20,303	91.8	10,807	48.9	1,806	8.2	22,109	100.0
		2014	18,168	85.2	9,423	44.2	3,150	14.8	21,318	100.0
		2016	17,024	83.4	8,678	42.5	3,395	16.6	20,419	100.0
建設業		2009	3,799,618	89.7	2,631,336	62.1	435,943	10.3	4,235,561	100.0
		2012	3,398,423	89.1	2,338,163	61.3	416,141	10.9	3,814,564	100.0
		2014	3,390,493	89.2	2,237,415	58.8	412,522	10.8	3,803,015	100.0
		2016	3,244,169	88.6	2,107,520	57.5	419,285	11.4	3,663,454	100.0
製造業		2009	6,417,905	65.0	2,173,127	22.0	3,455,691	35.0	9,873,596	100.0
		2012	6,550,429	65.6	2,130,081	21.3	3,441,424	34.4	9,991,853	100.0
		2014	6,486,389	66.4	1,998,167	20.5	3,279,571	33.6	9,765,960	100.0
		2016	6,202,447	65.3	1,838,047	19.4	3,294,245	34.7	9,496,692	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	34,528	16.9	4,456	2.2	169,571	83.1	204,099	100.0
		2012	29,502	14.9	3,432	1.7	167,968	85.1	197,470	100.0
		2014	34,590	17.3	4,608	2.3	165,874	82.7	200,464	100.0
		2016	38,689	20.3	4,615	2.4	152,146	79.7	190,835	100.0
情報通信業		2009	775,921	49.5	136,321	8.7	791,964	50.5	1,567,885	100.0
		2012	961,057	63.4	113,956	7.5	555,510	36.6	1,516,567	100.0
		2014	979,521	62.8	113,266	7.3	579,402	37.2	1,558,923	100.0
		2016	969,660	61.5	104,029	6.6	605,754	38.5	1,575,414	100.0
運輸業，郵便業		2009	2,212,471	65.4	412,600	12.2	1,172,429	34.6	3,384,900	100.0
		2012	2,172,982	68.8	387,135	12.3	987,234	31.2	3,160,216	100.0
		2014	2,284,186	73.5	380,199	12.2	824,350	26.5	3,108,536	100.0
		2016	2,216,062	73.9	346,779	11.6	780,964	26.1	2,997,026	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	7,542,984	66.9	2,535,888	22.5	3,725,309	33.1	11,268,293	100.0
		2012	6,911,424	66.1	2,191,498	21.0	3,540,778	33.9	10,452,202	100.0
		2014	7,303,086	66.5	2,008,511	18.3	3,675,997	33.5	10,979,083	100.0
		2016	6,952,779	65.0	1,824,332	17.0	3,747,437	35.0	10,700,216	100.0
	卸売業	2009	2,635,710	74.1	610,899	17.2	919,620	25.9	3,555,330	100.0
		2012	2,397,968	73.3	562,523	17.2	871,421	26.7	3,269,389	100.0
		2014	2,557,628	74.5	541,928	15.8	876,683	25.5	3,434,311	100.0
		2016	2,462,540	72.2	484,470	14.2	948,164	27.8	3,410,704	100.0
	小売業	2009	4,907,274	63.6	1,924,989	25.0	2,805,689	36.4	7,712,963	100.0
		2012	4,513,456	62.8	1,628,975	22.7	2,669,357	37.2	7,182,813	100.0
		2014	4,745,458	62.9	1,466,583	19.4	2,799,314	37.1	7,544,772	100.0
		2016	4,490,239	61.6	1,339,862	18.4	2,799,273	38.4	7,289,512	100.0
金融業，保険業		2009	226,133	17.7	124,371	9.7	1,050,748	82.3	1,276,881	100.0
		2012	200,011	16.4	110,336	9.1	1,018,792	83.6	1,218,803	100.0
		2014	222,123	17.9	112,145	9.0	1,021,775	82.1	1,243,898	100.0
		2016	213,887	16.9	104,591	8.3	1,049,863	83.1	1,263,750	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	1,251,811	84.8	865,029	58.6	224,145	15.2	1,475,956	100.0
		2012	1,162,155	84.4	789,931	57.4	214,345	15.6	1,376,500	100.0
		2014	1,209,578	84.0	772,029	53.6	230,379	16.0	1,439,957	100.0
		2016	1,164,919	82.2	718,118	50.7	252,789	17.8	1,417,708	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	1,102,041	77.3	498,970	35.0	324,327	22.7	1,426,368	100.0
		2012	1,002,971	75.1	451,941	33.8	332,976	24.9	1,335,947	100.0
		2014	1,043,067	73.5	440,702	31.0	376,867	26.5	1,419,934	100.0
		2016	1,008,309	70.6	420,595	29.5	419,533	29.4	1,427,842	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	3,535,761	70.5	1,535,858	30.6	1,477,752	29.5	5,013,513	100.0
		2012	3,463,871	71.7	1,504,546	31.1	1,367,785	28.3	4,831,656	100.0
		2014	3,801,986	73.4	1,394,749	26.9	1,378,825	26.6	5,180,811	100.0
		2016	3,603,582	73.1	1,283,663	26.0	1,324,203	26.9	4,927,785	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	1,912,306	81.0	805,865	34.1	448,511	19.0	2,360,817	100.0
		2012	1,836,429	81.1	833,626	36.8	429,362	18.9	2,265,791	100.0
		2014	1,923,886	82.2	800,893	34.2	415,270	17.8	2,339,156	100.0
		2016	1,772,497	80.3	747,774	33.9	435,788	19.7	2,208,285	100.0
教育，学習支援業		2009	539,748	82.2	218,275	33.2	116,973	17.8	656,721	100.0
		2012	544,758	82.4	209,656	31.7	116,002	17.6	660,760	100.0
		2014	603,498	84.1	205,170	28.6	113,926	15.9	717,424	100.0
		2016	565,763	82.4	185,818	27.1	121,109	17.6	686,872	100.0
医療，福祉		2009	1,328,302	91.5	486,466	33.5	123,192	8.5	1,451,494	100.0
		2012	1,425,122	88.4	470,131	29.2	186,185	11.6	1,611,307	100.0
		2014	1,687,240	89.9	471,474	25.1	190,517	10.1	1,877,757	100.0
		2016	1,666,393	88.7	447,866	23.8	212,071	11.3	1,878,464	100.0
複合サービス事業		2009	9,026	5.3	8,877	5.2	160,372	94.7	169,398	100.0
		2012	9,589	5.8	9,047	5.4	156,664	94.2	166,253	100.0
		2014	9,450	2.3	9,067	2.2	407,019	97.7	416,469	100.0
		2016	9,478	2.3	9,334	2.2	407,809	97.7	417,287	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2009	2,431,097	66.8	365,946	10.1	1,207,481	33.2	3,638,578	100.0
		2012	2,478,458	70.5	368,994	10.5	1,038,487	29.5	3,516,945	100.0
		2014	2,612,549	67.6	310,748	8.0	1,250,208	32.4	3,862,757	100.0
		2016	2,555,374	65.2	285,512	7.3	1,362,572	34.8	3,917,946	100.0
非1次産業計		2009	33,144,529	69.0	12,817,298	26.7	14,888,847	31.0	48,033,376	100.0
		2012	32,167,484	69.7	11,923,280	25.8	13,971,459	30.3	46,138,943	100.0
		2014	33,609,810	70.1	11,268,566	23.5	14,325,652	29.9	47,935,462	100.0
		2016	32,201,032	68.8	10,437,271	22.3	14,588,963	31.2	46,789,995	100.0

(2) 会社ベース(会社の従業者総数)

産業	年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 従業者総数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 従業者総数(人)	大企業 構成比(%)	合計 従業者総数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2009	24,004	84.4	13,080	46.0	4,439	15.6	28,443	100.0
	2012	19,653	91.6	10,182	47.4	1,806	8.4	21,459	100.0
	2014	17,661	84.9	8,977	43.1	3,150	15.1	20,811	100.0
	2016	16,628	83.0	8,307	41.5	3,395	17.0	20,023	100.0
建設業	2009	3,306,298	88.4	2,141,740	57.2	435,943	11.6	3,742,241	100.0
	2012	2,973,261	87.7	1,916,117	56.5	416,141	12.3	3,389,402	100.0
	2014	3,014,569	88.0	1,863,619	54.4	412,522	12.0	3,427,091	100.0
	2016	2,894,935	87.3	1,759,759	53.1	419,285	12.7	3,314,220	100.0
製造業	2009	5,919,750	63.1	1,683,885	18.0	3,455,691	36.9	9,375,441	100.0
	2012	6,086,029	63.9	1,674,441	17.6	3,441,424	36.1	9,527,453	100.0
	2014	6,076,443	64.9	1,596,120	17.1	3,279,571	35.1	9,356,014	100.0
	2016	5,825,953	63.9	1,468,200	16.1	3,294,244	36.1	9,120,197	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	34,528	16.9	4,456	2.2	169,571	83.1	204,099	100.0
	2012	29,502	14.9	3,432	1.7	167,968	85.1	197,470	100.0
	2014	34,573	17.2	4,591	2.3	165,874	82.8	200,447	100.0
	2016	38,632	20.2	4,558	2.4	152,146	79.8	190,778	100.0
情報通信業	2009	769,033	49.3	129,975	8.3	791,964	50.7	1,560,997	100.0
	2012	955,434	63.2	108,852	7.2	555,510	36.8	1,510,944	100.0
	2014	974,414	62.7	108,444	7.0	579,402	37.3	1,553,816	100.0
	2016	964,637	61.4	99,309	6.3	605,754	38.6	1,570,391	100.0
運輸業，郵便業	2009	2,168,588	64.9	369,576	11.1	1,172,429	35.1	3,341,017	100.0
	2012	2,137,396	68.4	352,395	11.3	987,234	31.6	3,124,630	100.0
	2014	2,252,173	73.2	349,037	11.3	824,350	26.8	3,076,523	100.0
	2016	2,187,614	73.7	319,069	10.7	780,964	26.3	2,968,578	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2009	5,804,258	61.0	1,241,244	13.0	3,713,725	39.0	9,517,983	100.0
	2012	5,420,469	60.6	1,112,621	12.4	3,530,574	39.4	8,951,043	100.0
	2014	5,908,798	61.7	1,063,072	11.1	3,661,819	38.3	9,570,617	100.0
	2016	5,639,434	60.2	961,483	10.3	3,736,057	39.8	9,375,491	100.0
卸売業	2009	2,479,700	72.9	479,308	14.1	919,620	27.1	3,399,320	100.0
	2012	2,257,082	72.1	441,022	14.1	871,421	27.9	3,128,503	100.0
	2014	2,421,852	73.4	426,024	12.9	876,683	26.6	3,298,535	100.0
	2016	2,349,089	71.2	386,148	11.7	948,013	28.8	3,297,102	100.0
小売業	2009	3,324,558	54.3	761,936	12.5	2,794,105	45.7	6,118,663	100.0
	2012	3,163,387	54.3	671,599	11.5	2,659,153	45.7	5,822,540	100.0
	2014	3,486,946	55.6	637,048	10.2	2,785,136	44.4	6,272,082	100.0
	2016	3,290,345	54.1	575,335	9.5	2,788,044	45.9	6,078,389	100.0
金融業，保険業	2009	208,488	16.6	106,726	8.5	1,050,748	83.4	1,259,236	100.0
	2012	186,365	15.5	96,690	8.0	1,018,792	84.5	1,205,157	100.0
	2014	210,414	17.1	100,436	8.2	1,021,775	82.9	1,232,189	100.0
	2016	203,860	16.3	94,564	7.5	1,049,863	83.7	1,253,723	100.0
不動産業，物品賃貸業	2009	984,108	81.4	599,169	49.6	224,145	18.6	1,208,253	100.0
	2012	912,033	81.0	541,499	48.1	214,345	19.0	1,126,378	100.0
	2014	980,035	81.0	543,867	44.9	230,379	19.0	1,210,414	100.0
	2016	950,872	79.0	505,619	42.0	252,789	21.0	1,203,661	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2009	761,013	70.4	246,036	22.7	320,626	29.6	1,081,639	100.0
	2012	682,552	67.6	212,816	21.1	327,718	32.4	1,010,270	100.0
	2014	734,439	66.3	207,534	18.7	374,053	33.7	1,108,492	100.0
	2016	707,817	62.9	192,885	17.1	417,449	37.1	1,125,266	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2009	1,913,183	56.5	245,811	7.3	1,475,704	43.5	3,388,887	100.0
	2012	2,018,723	59.7	342,624	10.1	1,364,691	40.3	3,383,414	100.0
	2014	2,433,701	63.9	324,979	8.5	1,375,540	36.1	3,809,241	100.0
	2016	2,287,578	63.4	277,708	7.7	1,321,565	36.6	3,609,143	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2009	1,205,984	72.9	163,453	9.9	448,304	27.1	1,654,288	100.0
	2012	1,182,773	73.4	228,434	14.2	428,669	26.6	1,611,442	100.0
	2014	1,302,071	75.9	231,364	13.5	414,377	24.1	1,716,448	100.0
	2016	1,178,011	73.1	201,282	12.5	434,567	26.9	1,612,578	100.0
教育，学習支援業	2009	311,024	72.7	39,478	9.2	116,973	27.3	427,997	100.0
	2012	320,305	73.5	41,138	9.4	115,710	26.5	436,015	100.0
	2014	380,453	77.1	40,522	8.2	113,289	22.9	493,742	100.0
	2016	350,484	74.4	32,630	6.9	120,602	25.6	471,086	100.0
医療，福祉	2009	487,743	82.7	51,874	8.8	102,205	17.3	589,948	100.0
	2012	602,477	78.1	53,041	6.9	169,375	21.9	771,852	100.0
	2014	861,258	83.0	60,759	5.9	176,112	17.0	1,037,370	100.0
	2016	862,853	81.3	55,037	5.2	198,819	18.7	1,061,672	100.0
複合サービス事業	2009	277	0.2	173	0.1	160,372	99.8	160,649	100.0
	2012	788	0.5	291	0.2	156,664	99.5	157,452	100.0
	2014	558	0.1	216	0.1	407,019	99.9	407,577	100.0
	2016	250	0.1	186	0.0	407,809	99.9	408,059	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2009	2,289,163	65.5	240,725	6.9	1,206,917	34.5	3,496,080	100.0
	2012	2,336,683	69.2	241,786	7.2	1,038,141	30.8	3,374,824	100.0
	2014	2,489,796	66.6	202,449	5.4	1,249,553	33.4	3,739,349	100.0
	2016	2,441,044	64.2	184,330	4.8	1,362,113	35.8	3,803,157	100.0
非1次産業計	2009	26,187,442	63.8	7,277,401	17.7	14,849,756	36.2	41,037,198	100.0
	2012	25,864,443	65.0	6,936,359	17.4	13,934,762	35.0	39,799,205	100.0
	2014	27,671,356	65.9	6,705,986	16.0	14,288,785	34.1	41,960,141	100.0
	2016	26,550,602	64.6	6,164,926	15.0	14,557,421	35.4	41,108,023	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の従業者総数)

産業	年	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
		従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)
鉱業, 採石業, 砂利採取業	2009	873	100.0	833	95.4	0	0.0	873	100.0
	2012	650	100.0	625	96.2	0	0.0	650	100.0
	2014	507	100.0	446	88.0	0	0.0	507	100.0
	2016	396	100.0	371	93.7	0	0.0	396	100.0
建設業	2009	493,320	100.0	489,596	99.2	0	0.0	493,320	100.0
	2012	425,162	100.0	422,046	99.3	0	0.0	425,162	100.0
	2014	375,924	100.0	373,796	99.4	0	0.0	375,924	100.0
	2016	349,234	100.0	347,761	99.6	0	0.0	349,234	100.0
製造業	2009	498,155	100.0	489,242	98.2	0	0.0	498,155	100.0
	2012	464,400	100.0	455,640	98.1	0	0.0	464,400	100.0
	2014	409,946	100.0	402,047	98.1	0	0.0	409,946	100.0
	2016	376,494	100.0	369,847	98.2	1	0.0	376,495	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	0	－	0	－	0	－	0	－
	2012	0	－	0	－	0	－	0	－
	2014	17	100.0	17	100.0	0	0.0	17	100.0
	2016	57	100.0	57	100.0	0	0.0	57	100.0
情報通信業	2009	6,888	100.0	6,346	92.1	0	0.0	6,888	100.0
	2012	5,623	100.0	5,104	90.8	0	0.0	5,623	100.0
	2014	5,107	100.0	4,822	94.4	0	0.0	5,107	100.0
	2016	5,023	100.0	4,720	94.0	0	0.0	5,023	100.0
運輸業, 郵便業	2009	43,883	100.0	43,024	98.0	0	0.0	43,883	100.0
	2012	35,586	100.0	34,740	97.6	0	0.0	35,586	100.0
	2014	32,013	100.0	31,162	97.3	0	0.0	32,013	100.0
	2016	28,448	100.0	27,710	97.4	0	0.0	28,448	100.0
卸売業, 小売業	2009	1,738,726	99.3	1,294,644	74.0	11,584	0.7	1,750,310	100.0
卸売業・小売業計	2012	1,490,955	99.3	1,078,877	71.9	10,204	0.7	1,501,159	100.0
	2014	1,394,288	99.0	945,439	67.1	14,178	1.0	1,408,466	100.0
	2016	1,313,345	99.1	862,849	65.1	11,380	0.9	1,324,725	100.0
卸売業	2009	156,010	100.0	131,591	84.3	0	0.0	156,010	100.0
	2012	140,886	100.0	121,501	86.2	0	0.0	140,886	100.0
	2014	135,776	100.0	115,904	85.4	0	0.0	135,776	100.0
	2016	113,451	99.9	98,322	86.5	151	0.1	113,602	100.0
小売業	2009	1,582,716	99.3	1,163,053	73.0	11,584	0.7	1,594,300	100.0
	2012	1,350,069	99.2	957,376	70.4	10,204	0.8	1,360,273	100.0
	2014	1,258,512	98.9	829,535	65.2	14,178	1.1	1,272,690	100.0
	2016	1,199,894	99.1	764,527	63.1	11,229	0.9	1,211,123	100.0
金融業, 保険業	2009	17,645	100.0	17,645	100.0	0	0.0	17,645	100.0
	2012	13,646	100.0	13,646	100.0	0	0.0	13,646	100.0
	2014	11,709	100.0	11,709	100.0	0	0.0	11,709	100.0
	2016	10,027	100.0	10,027	100.0	0	0.0	10,027	100.0
不動産業, 物品賃貸業	2009	267,703	100.0	265,860	99.3	0	0.0	267,703	100.0
	2012	250,122	100.0	248,432	99.3	0	0.0	250,122	100.0
	2014	229,543	100.0	228,162	99.4	0	0.0	229,543	100.0
	2016	214,047	100.0	212,499	99.3	0	0.0	214,047	100.0
学術研究, 専門・技術サービス業	2009	341,028	98.9	252,934	73.4	3,701	1.1	344,729	100.0
	2012	320,419	98.4	239,125	73.4	5,258	1.6	325,677	100.0
	2014	308,628	99.1	233,168	74.9	2,814	0.9	311,442	100.0
	2016	300,492	99.3	227,710	75.3	2,084	0.7	302,576	100.0
宿泊業, 飲食サービス業	2009	1,622,578	99.9	1,290,047	79.4	2,048	0.1	1,624,626	100.0
	2012	1,445,148	99.8	1,161,922	80.2	3,094	0.2	1,448,242	100.0
	2014	1,368,285	99.8	1,069,770	78.0	3,285	0.2	1,371,570	100.0
	2016	1,316,004	99.8	1,005,955	76.3	2,638	0.2	1,318,642	100.0
生活関連サービス業, 娯楽業	2009	706,322	100.0	642,412	90.9	207	0.0	706,529	100.0
	2012	653,656	99.9	605,192	92.5	693	0.1	654,349	100.0
	2014	621,815	99.9	569,529	91.5	893	0.1	622,708	100.0
	2016	594,486	99.8	546,492	91.7	1,221	0.2	595,707	100.0
教育, 学習支援業	2009	228,724	100.0	178,797	78.2	0	0.0	228,724	100.0
	2012	224,453	99.9	168,518	75.0	292	0.1	224,745	100.0
	2014	223,045	99.7	164,648	73.6	637	0.3	223,682	100.0
	2016	215,279	99.8	153,188	71.0	507	0.2	215,786	100.0
医療, 福祉	2009	840,559	97.6	434,592	50.4	20,987	2.4	861,546	100.0
	2012	822,645	98.0	417,090	49.7	16,810	2.0	839,455	100.0
	2014	825,982	98.3	410,715	48.9	14,405	1.7	840,387	100.0
	2016	803,540	98.4	392,829	48.1	13,252	1.6	816,792	100.0
複合サービス事業	2009	8,749	100.0	8,704	99.5	0	0.0	8,749	100.0
	2012	8,801	100.0	8,756	99.5	0	0.0	8,801	100.0
	2014	8,892	100.0	8,851	99.5	0	0.0	8,892	100.0
	2016	9,228	100.0	9,148	99.1	0	0.0	9,228	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2009	141,934	99.6	125,221	87.9	564	0.4	142,498	100.0
	2012	141,775	99.8	127,208	89.5	346	0.2	142,121	100.0
	2014	122,753	99.5	108,299	87.8	655	0.5	123,408	100.0
	2016	114,330	99.6	101,182	88.1	459	0.4	114,789	100.0
非1次産業計	2009	6,957,087	99.4	5,539,897	79.2	39,091	0.6	6,996,178	100.0
	2012	6,303,041	99.4	4,986,921	78.7	36,697	0.6	6,339,738	100.0
	2014	5,938,454	99.4	4,562,580	76.4	36,867	0.6	5,975,321	100.0
	2016	5,650,430	99.4	4,272,345	75.2	31,542	0.6	5,681,972	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、2012 年より中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

3表

産業別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の常用雇用者数)

産業		年	中小企業 常用雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常用雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常用雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常用雇用者数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	19,581	81.3	9,647	40.0	4,507	18.7	24,088	100.0
		2012	15,948	90.1	7,198	40.6	1,761	9.9	17,709	100.0
		2014	14,560	77.5	6,597	35.1	4,231	22.5	18,791	100.0
		2016	14,216	77.8	6,265	34.3	4,066	22.2	18,282	100.0
建設業		2009	2,647,321	85.9	1,580,988	51.3	434,462	14.1	3,081,783	100.0
		2012	2,383,460	85.2	1,411,548	50.5	413,238	14.8	2,796,698	100.0
		2014	2,467,738	85.7	1,400,733	48.7	410,487	14.3	2,878,225	100.0
		2016	2,382,843	85.1	1,322,591	47.2	418,436	14.9	2,801,279	100.0
製造業		2009	5,469,317	59.3	1,393,577	15.1	3,751,514	40.7	9,220,831	100.0
		2012	5,689,006	57.3	1,399,410	14.1	4,247,936	42.7	9,936,942	100.0
		2014	5,681,828	62.0	1,343,064	14.6	3,487,977	38.0	9,169,805	100.0
		2016	5,469,061	61.7	1,241,406	14.0	3,401,210	38.3	8,870,271	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	31,695	15.9	3,331	1.7	167,599	84.1	199,294	100.0
		2012	27,021	13.9	2,500	1.3	166,959	86.1	193,980	100.0
		2014	31,975	16.2	3,371	1.7	164,840	83.8	196,815	100.0
		2016	36,321	19.3	3,406	1.8	151,659	80.7	187,980	100.0
情報通信業		2009	655,129	45.7	72,781	5.1	777,308	54.3	1,432,437	100.0
		2012	850,340	60.8	60,538	4.3	547,325	39.2	1,397,665	100.0
		2014	880,620	60.6	63,958	4.4	573,628	39.4	1,454,248	100.0
		2016	882,403	59.5	62,020	4.2	600,031	40.5	1,482,434	100.0
運輸業，郵便業		2009	1,975,693	63.9	286,171	9.3	1,117,826	36.1	3,093,519	100.0
		2012	1,953,552	67.0	271,896	9.3	964,253	33.0	2,917,805	100.0
		2014	2,084,844	72.3	276,857	9.6	800,064	27.7	2,884,908	100.0
		2016	2,054,874	73.2	258,428	9.2	753,378	26.8	2,808,252	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	5,462,645	60.7	1,006,547	11.2	3,536,291	39.3	8,998,936	100.0
		2012	5,072,244	59.6	847,814	10.0	3,441,971	40.4	8,514,215	100.0
		2014	5,643,075	61.2	850,130	9.2	3,583,164	38.8	9,226,239	100.0
		2016	5,486,614	59.8	761,446	8.3	3,694,144	40.2	9,180,758	100.0
	卸売業	2009	2,101,156	70.3	283,278	9.5	887,346	29.7	2,988,502	100.0
		2012	1,906,462	68.7	260,206	9.4	868,141	31.3	2,774,603	100.0
		2014	2,090,910	70.5	264,850	8.9	876,437	29.5	2,967,347	100.0
		2016	2,051,524	68.6	238,033	8.0	941,115	31.4	2,992,639	100.0
	小売業	2009	3,361,489	55.9	723,269	12.0	2,648,945	44.1	6,010,434	100.0
		2012	3,165,782	55.2	587,608	10.2	2,573,830	44.8	5,739,612	100.0
		2014	3,552,165	56.8	585,280	9.4	2,706,727	43.2	6,258,892	100.0
		2016	3,435,090	55.5	523,413	8.5	2,753,029	44.5	6,188,119	100.0
金融業，保険業		2009	160,064	13.2	66,266	5.5	1,055,313	86.8	1,215,377	100.0
		2012	144,249	12.3	60,095	5.1	1,025,982	87.7	1,170,231	100.0
		2014	170,361	14.4	64,410	5.5	1,010,992	85.6	1,181,353	100.0
		2016	166,747	13.6	62,380	5.1	1,055,702	86.4	1,222,449	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	648,054	75.2	296,512	34.4	214,194	24.8	862,248	100.0
		2012	598,952	74.0	258,781	32.0	209,970	26.0	808,922	100.0
		2014	684,658	75.6	276,582	30.5	220,985	24.4	905,643	100.0
		2016	679,253	73.4	253,452	27.4	246,290	26.6	925,543	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	756,175	70.8	237,476	22.2	311,715	29.2	1,067,890	100.0
		2012	692,926	67.6	213,830	20.9	332,271	32.4	1,025,197	100.0
		2014	751,933	66.8	215,485	19.1	373,431	33.2	1,125,364	100.0
		2016	735,878	63.9	206,773	18.0	415,729	36.1	1,151,607	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	2,345,422	63.3	613,656	16.6	1,358,606	36.7	3,704,028	100.0
		2012	2,280,585	63.7	600,893	16.8	1,299,681	36.3	3,580,266	100.0
		2014	2,738,473	68.7	618,333	15.5	1,247,530	31.3	3,986,003	100.0
		2016	2,726,604	68.2	580,873	14.5	1,273,226	31.8	3,999,830	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	1,273,599	75.8	298,740	17.8	406,134	24.2	1,679,733	100.0
		2012	1,217,936	75.5	325,103	20.2	395,118	24.5	1,613,054	100.0
		2014	1,345,409	77.8	330,449	19.1	382,994	22.2	1,728,403	100.0
		2016	1,246,819	75.4	297,198	18.0	407,614	24.6	1,654,433	100.0
教育，学習支援業		2009	339,809	76.7	68,867	15.6	102,948	23.3	442,757	100.0
		2012	338,486	76.0	60,220	13.5	107,033	24.0	445,519	100.0
		2014	413,400	80.6	65,307	12.7	99,410	19.4	512,810	100.0
		2016	409,908	79.6	65,398	12.7	104,963	20.4	514,871	100.0
医療，福祉		2009	991,180	89.8	265,454	24.0	112,957	10.2	1,104,137	100.0
		2012	1,089,299	86.1	255,174	20.2	175,811	13.9	1,265,110	100.0
		2014	1,356,495	88.2	265,541	17.3	182,005	11.8	1,538,500	100.0
		2016	1,372,341	87.0	257,772	16.3	204,835	13.0	1,577,176	100.0
複合サービス事業		2009	3,370	2.1	3,247	2.0	160,187	97.9	163,557	100.0
		2012	3,866	2.4	3,355	2.1	156,625	97.6	160,491	100.0
		2014	3,975	1.0	3,616	0.9	406,903	99.0	410,878	100.0
		2016	4,143	1.0	4,017	1.0	400,064	99.0	404,207	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2009	1,925,640	63.5	148,335	4.9	1,108,015	36.5	3,033,655	100.0
		2012	1,972,751	67.1	147,196	5.0	966,049	32.9	2,938,800	100.0
		2014	2,197,332	64.7	136,184	4.0	1,197,946	35.3	3,395,278	100.0
		2016	2,181,278	63.5	124,892	3.6	1,252,290	36.5	3,433,568	100.0
非1次産業計		2009	24,704,694	62.8	6,351,595	16.2	14,619,576	37.2	39,324,270	100.0
		2012	24,330,621	62.7	5,925,551	15.3	14,451,983	37.3	38,782,604	100.0
		2014	26,466,676	65.2	5,920,617	14.6	14,146,587	34.8	40,613,263	100.0
		2016	25,849,303	64.2	5,508,317	13.7	14,383,637	35.8	40,232,940	100.0

(2) 会社ベース(会社の常用雇用者数)

産業		年	中小企業 常用雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	中小企業 うち小規模企業 常用雇用者数(人)	中小企業 うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常用雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常用雇用者数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業		2009	19,052	80.9	9,147	38.8	4,507	19.1	23,559	100.0
		2012	15,613	89.9	6,887	39.6	1,761	10.1	17,374	100.0
		2014	14,264	77.1	6,359	34.4	4,231	22.9	18,495	100.0
		2016	14,005	77.5	6,076	33.6	4,066	22.5	18,071	100.0
建設業		2009	2,438,945	84.9	1,376,102	47.9	434,462	15.1	2,873,407	100.0
		2012	2,211,167	84.3	1,242,014	47.3	413,238	15.7	2,624,405	100.0
		2014	2,309,996	84.9	1,244,948	45.8	410,487	15.1	2,720,483	100.0
		2016	2,247,539	84.3	1,188,609	44.6	418,436	15.7	2,665,975	100.0
製造業		2009	5,232,735	58.2	1,166,383	13.0	3,751,514	41.8	8,984,249	100.0
		2012	5,479,835	56.3	1,198,447	12.3	4,247,936	43.7	9,727,771	100.0
		2014	5,488,007	61.1	1,156,699	12.9	3,487,977	38.9	8,975,984	100.0
		2016	5,297,320	60.9	1,075,971	12.4	3,400,210	39.1	8,697,530	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2009	31,695	15.9	3,331	1.7	167,599	84.1	199,294	100.0
		2012	27,021	13.9	2,500	1.3	166,959	86.1	193,980	100.0
		2014	31,969	16.2	3,365	1.7	164,840	83.8	196,809	100.0
		2016	36,306	19.3	3,391	1.8	151,659	80.7	187,965	100.0
情報通信業		2009	652,357	45.6	70,535	4.9	777,308	54.4	1,429,665	100.0
		2012	848,211	60.8	58,874	4.2	547,325	39.2	1,395,536	100.0
		2014	878,686	60.5	62,268	4.3	573,628	39.5	1,452,314	100.0
		2016	880,550	59.5	60,424	4.1	600,031	40.5	1,480,581	100.0
運輸業，郵便業		2009	1,964,117	63.7	275,484	8.9	1,117,826	36.3	3,081,943	100.0
		2012	1,944,535	66.9	263,688	9.1	964,253	33.1	2,908,788	100.0
		2014	2,076,081	72.2	268,901	9.3	800,064	27.8	2,876,145	100.0
		2016	2,046,879	73.1	251,116	9.0	753,378	26.9	2,800,257	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2009	4,635,515	56.8	583,343	7.1	3,524,949	43.2	8,160,464	100.0
		2012	4,384,896	56.1	523,976	6.7	3,432,372	43.9	7,817,268	100.0
		2014	4,930,367	58.0	539,652	6.3	3,569,681	42.0	8,500,048	100.0
		2016	4,820,917	56.7	498,274	5.9	3,683,168	43.3	8,504,085	100.0
	卸売業	2009	2,027,625	69.6	231,084	7.9	887,346	30.4	2,914,971	100.0
		2012	1,844,563	68.0	214,466	7.9	868,141	32.0	2,712,704	100.0
		2014	2,027,182	69.8	218,311	7.5	876,437	30.2	2,903,619	100.0
		2016	2,001,630	68.0	201,023	6.8	940,965	32.0	2,942,595	100.0
	小売業	2009	2,607,890	49.7	352,259	6.7	2,637,603	50.3	5,245,493	100.0
		2012	2,540,333	49.8	309,510	6.1	2,564,231	50.2	5,104,564	100.0
		2014	2,903,185	51.9	321,341	5.7	2,693,244	48.1	5,596,429	100.0
		2016	2,819,287	50.7	297,251	5.3	2,742,203	49.3	5,561,490	100.0
金融業，保険業		2009	153,958	12.7	60,160	5.0	1,055,313	87.3	1,209,271	100.0
		2012	139,769	12.0	55,615	4.8	1,025,982	88.0	1,165,751	100.0
		2014	166,474	14.1	60,523	5.1	1,010,992	85.9	1,177,466	100.0
		2016	163,638	13.4	59,271	4.9	1,055,702	86.6	1,219,340	100.0
不動産業，物品賃貸業		2009	603,692	73.8	253,810	31.0	214,194	26.2	817,886	100.0
		2012	559,320	72.7	220,520	28.7	209,970	27.3	769,290	100.0
		2014	647,818	74.6	240,913	27.7	220,985	25.4	868,803	100.0
		2016	649,607	72.5	225,135	25.1	246,290	27.5	895,897	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2009	549,214	64.1	109,518	12.8	308,037	35.9	857,251	100.0
		2012	501,292	60.5	94,700	11.4	327,030	39.5	828,322	100.0
		2014	566,296	60.4	97,285	10.4	370,594	39.6	936,890	100.0
		2016	557,678	57.4	93,709	9.6	413,652	42.6	971,330	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2009	1,546,976	53.3	109,737	3.8	1,356,300	46.7	2,903,276	100.0
		2012	1,617,162	55.5	177,405	6.1	1,296,692	44.5	2,913,854	100.0
		2014	2,050,743	62.2	187,823	5.7	1,244,504	37.8	3,295,247	100.0
		2016	2,048,755	61.7	170,833	5.1	1,270,700	38.3	3,319,455	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2009	997,232	71.1	82,000	5.8	406,031	28.9	1,403,263	100.0
		2012	981,873	71.3	130,524	9.5	394,426	28.7	1,376,299	100.0
		2014	1,111,864	74.4	142,426	9.5	382,107	25.6	1,493,971	100.0
		2016	1,034,637	71.8	126,744	8.8	406,411	28.2	1,441,048	100.0
教育，学習支援業		2009	239,886	70.0	14,542	4.2	102,948	30.0	342,834	100.0
		2012	245,256	69.7	14,556	4.1	106,756	30.3	352,012	100.0
		2014	313,568	76.0	16,247	3.9	98,816	24.0	412,384	100.0
		2016	304,888	74.5	14,708	3.6	104,459	25.5	409,347	100.0
医療，福祉		2009	392,453	80.9	21,404	4.4	92,725	19.1	485,178	100.0
		2012	503,819	75.9	23,593	3.6	159,873	24.1	663,692	100.0
		2014	757,213	81.8	31,299	3.4	167,989	18.2	925,202	100.0
		2016	783,541	80.3	31,607	3.2	191,876	19.7	975,417	100.0
複合サービス事業		2009	155	0.1	71	0.0	160,187	99.9	160,342	100.0
		2012	609	0.4	137	0.1	156,625	99.6	157,234	100.0
		2014	428	0.1	105	0.0	406,903	99.9	407,331	100.0
		2016	155	0.0	97	0.0	400,064	100.0	400,219	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2009	1,864,611	62.7	101,806	3.4	1,107,458	37.3	2,972,069	100.0
		2012	1,914,762	66.5	101,616	3.5	965,705	33.5	2,880,467	100.0
		2014	2,144,737	64.2	95,995	2.9	1,197,294	35.8	3,342,031	100.0
		2016	2,134,990	63.0	89,973	2.7	1,251,834	37.0	3,386,824	100.0
非1次産業計		2009	21,322,593	59.4	4,237,373	11.8	14,581,358	40.6	35,903,951	100.0
		2012	21,375,140	59.7	4,115,052	11.5	14,416,903	40.3	35,792,043	100.0
		2014	23,488,511	62.5	4,154,808	11.1	14,111,092	37.5	37,599,603	100.0
		2016	23,021,405	61.6	3,895,938	10.4	14,351,936	38.4	37,373,341	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の常用雇用者数)

産業	年	中小企業 常用雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常用雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常用雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常用雇用者数(人)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2009	529	100.0	500	94.5	0	0.0	529	100.0
	2012	335	100.0	311	92.8	0	0.0	335	100.0
	2014	296	100.0	238	80.4	0	0.0	296	100.0
	2016	211	100.0	189	89.6	0	0.0	211	100.0
建設業	2009	208,376	100.0	204,886	98.3	0	0.0	208,376	100.0
	2012	172,293	100.0	169,534	98.4	0	0.0	172,293	100.0
	2014	157,742	100.0	155,785	98.8	0	0.0	157,742	100.0
	2016	135,304	100.0	133,982	99.0	0	0.0	135,304	100.0
製造業	2009	236,582	100.0	227,194	96.0	0	0.0	236,582	100.0
	2012	209,171	100.0	200,963	96.1	0	0.0	209,171	100.0
	2014	193,821	100.0	186,365	96.2	0	0.0	193,821	100.0
	2016	171,741	99.4	165,435	95.8	1,000	0.6	172,741	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2009	0	－	0	－	0	－	0	－
	2012	0	－	0	－	0	－	0	－
	2014	6	100.0	6	100.0	0	0.0	6	100.0
	2016	15	100.0	15	100.0	0	0.0	15	100.0
情報通信業	2009	2,772	100.0	2,246	81.0	0	0.0	2,772	100.0
	2012	2,129	100.0	1,664	78.2	0	0.0	2,129	100.0
	2014	1,934	100.0	1,690	87.4	0	0.0	1,934	100.0
	2016	1,853	100.0	1,596	86.1	0	0.0	1,853	100.0
運輸業，郵便業	2009	11,576	100.0	10,687	92.3	0	0.0	11,576	100.0
	2012	9,017	100.0	8,208	91.0	0	0.0	9,017	100.0
	2014	8,763	100.0	7,956	90.8	0	0.0	8,763	100.0
	2016	7,995	100.0	7,312	91.5	0	0.0	7,995	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2009	827,130	98.6	423,204	50.5	11,342	1.4	838,472	100.0
	2012	687,348	98.6	323,838	46.5	9,599	1.4	696,947	100.0
	2014	712,708	98.1	310,478	42.8	13,483	1.9	726,191	100.0
	2016	665,697	98.4	263,172	38.9	10,976	1.6	676,673	100.0
卸売業	2009	73,531	100.0	52,194	71.0	0	0.0	73,531	100.0
	2012	61,899	100.0	45,740	73.9	0	0.0	61,899	100.0
	2014	63,728	100.0	46,539	73.0	0	0.0	63,728	100.0
	2016	49,894	99.7	37,010	74.0	150	0.3	50,044	100.0
小売業	2009	753,599	98.5	371,010	48.5	11,342	1.5	764,941	100.0
	2012	625,449	98.5	278,098	43.8	9,599	1.5	635,048	100.0
	2014	648,980	98.0	263,939	39.8	13,483	2.0	662,463	100.0
	2016	615,803	98.3	226,162	36.1	10,826	1.7	626,629	100.0
金融業，保険業	2009	6,106	100.0	6,106	100.0	0	0.0	6,106	100.0
	2012	4,480	100.0	4,480	100.0	0	0.0	4,480	100.0
	2014	3,887	100.0	3,887	100.0	0	0.0	3,887	100.0
	2016	3,109	100.0	3,109	100.0	0	0.0	3,109	100.0
不動産業，物品賃貸業	2009	44,362	100.0	42,702	96.3	0	0.0	44,362	100.0
	2012	39,632	100.0	38,261	96.5	0	0.0	39,632	100.0
	2014	36,840	100.0	35,669	96.8	0	0.0	36,840	100.0
	2016	29,646	100.0	28,317	95.5	0	0.0	29,646	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2009	206,961	98.3	127,958	60.7	3,678	1.7	210,639	100.0
	2012	191,634	97.3	119,130	60.5	5,241	2.7	196,875	100.0
	2014	185,637	98.5	118,200	62.7	2,837	1.5	188,474	100.0
	2016	178,200	98.8	113,064	62.7	2,077	1.2	180,277	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2009	798,446	99.7	503,919	62.9	2,306	0.3	800,752	100.0
	2012	663,423	99.6	423,488	63.5	2,989	0.4	666,412	100.0
	2014	687,730	99.6	430,510	62.3	3,026	0.4	690,756	100.0
	2016	677,849	99.6	410,040	60.3	2,526	0.4	680,375	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2009	276,367	100.0	216,740	78.4	103	0.0	276,470	100.0
	2012	236,063	99.7	194,579	82.2	692	0.3	236,755	100.0
	2014	233,545	99.6	188,023	80.2	887	0.4	234,432	100.0
	2016	212,182	99.4	170,454	79.9	1,203	0.6	213,385	100.0
教育，学習支援業	2009	99,923	100.0	54,325	54.4	0	0.0	99,923	100.0
	2012	93,230	99.7	45,664	48.8	277	0.3	93,507	100.0
	2014	99,832	99.4	49,060	48.9	594	0.6	100,426	100.0
	2016	105,020	99.5	50,690	48.0	504	0.5	105,524	100.0
医療，福祉	2009	598,727	96.7	244,050	39.4	20,232	3.3	618,959	100.0
	2012	585,480	97.3	231,581	38.5	15,938	2.7	601,418	100.0
	2014	599,282	97.7	234,242	38.2	14,016	2.3	613,298	100.0
	2016	588,800	97.8	226,165	37.6	12,959	2.2	601,759	100.0
複合サービス事業	2009	3,215	100.0	3,176	98.8	0	0.0	3,215	100.0
	2012	3,257	100.0	3,218	98.8	0	0.0	3,257	100.0
	2014	3,547	100.0	3,511	99.0	0	0.0	3,547	100.0
	2016	3,988	100.0	3,920	98.3	0	0.0	3,988	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2009	61,029	99.1	46,529	75.6	557	0.9	61,586	100.0
	2012	57,989	99.4	45,580	78.1	344	0.6	58,333	100.0
	2014	52,595	98.8	40,189	75.5	652	1.2	53,247	100.0
	2016	46,288	99.0	34,919	74.7	456	1.0	46,744	100.0
非1次産業計	2009	3,382,101	98.9	2,114,222	61.8	38,218	1.1	3,420,319	100.0
	2012	2,955,481	98.8	1,810,499	60.5	35,080	1.2	2,990,561	100.0
	2014	2,978,165	98.8	1,765,809	58.6	35,495	1.2	3,013,660	100.0
	2016	2,827,898	98.9	1,612,379	56.4	31,701	1.1	2,859,599	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

（注）1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、2012 年より中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。
7. 常用雇用者数には、海外における常用雇用者も含む。

4表

産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2011年、2013年、2015年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の売上高)

産業		年	中小企業 売上高（億円）	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 売上高（億円）	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 売上高（億円）	大企業 構成比（%）	合計 売上高（億円）	合計 構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2011	4,787	68.6	1,824	26.1	2,191	31.4	6,978	100.0
		2013	14,343	67.4	10,626	49.9	6,951	32.6	21,294	100.0
		2015	14,262	70.1	9,819	48.2	6,088	29.9	20,351	100.0
建設業		2011	581,465	69.9	299,745	36.0	250,945	30.1	832,410	100.0
		2013	616,064	70.2	316,188	36.0	261,185	29.8	877,248	100.0
		2015	754,237	69.7	360,908	33.3	328,508	30.3	1,082,745	100.0
製造業		2011	1,315,374	38.4	242,706	7.1	2,107,642	61.6	3,423,016	100.0
		2013	1,250,933	36.1	222,207	6.4	2,217,637	63.9	3,468,569	100.0
		2015	1,494,508	37.8	242,408	6.1	2,457,023	62.2	3,951,531	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2011	20,251	9.3	4,791	2.2	197,698	90.7	217,948	100.0
		2013	22,890	8.9	3,180	1.2	234,069	91.1	256,959	100.0
		2015	26,326	10.1	4,902	1.9	235,021	89.9	261,347	100.0
情報通信業		2011	150,577	32.3	13,860	3.0	316,241	67.7	466,818	100.0
		2013	145,751	31.0	13,940	3.0	324,034	69.0	469,785	100.0
		2015	191,388	32.5	15,428	2.6	397,637	67.5	589,025	100.0
運輸業，郵便業		2011	253,814	48.7	42,601	8.2	267,109	51.3	520,923	100.0
		2013	264,291	50.0	43,537	8.2	264,695	50.0	528,986	100.0
		2015	320,362	52.2	47,707	7.8	292,781	47.8	613,143	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2011	1,871,059	46.7	327,303	8.2	2,134,937	53.3	4,005,996	100.0
		2013	1,933,274	47.2	311,176	7.6	2,162,344	52.8	4,095,618	100.0
		2015	2,261,548	46.8	335,762	7.0	2,566,788	53.2	4,828,336	100.0
	卸売業	2011	1,280,702	46.5	184,253	6.7	1,472,590	53.5	2,753,292	100.0
		2013	1,319,071	47.4	176,016	6.3	1,462,618	52.6	2,781,689	100.0
		2015	1,556,623	46.9	195,684	5.9	1,760,902	53.1	3,317,525	100.0
	小売業	2011	590,357	47.1	143,050	11.4	662,347	52.9	1,252,704	100.0
		2013	614,203	46.7	135,160	10.3	699,726	53.3	1,313,929	100.0
		2015	704,925	46.7	140,078	9.3	805,886	53.3	1,510,810	100.0
金融業，保険業		2011	78,537	9.4	14,816	1.8	758,282	90.6	836,819	100.0
		2013	86,007	10.8	29,330	3.7	712,060	89.2	798,067	100.0
		2015	80,530	8.7	36,669	4.0	846,109	91.3	926,639	100.0
不動産業，物品賃貸業		2011	192,510	57.1	92,714	27.5	144,468	42.9	336,977	100.0
		2013	187,946	55.2	92,442	27.2	152,486	44.8	340,432	100.0
		2015	243,736	55.4	106,545	24.2	196,178	44.6	439,915	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2011	120,403	46.3	34,165	13.1	139,612	53.7	260,014	100.0
		2013	116,660	44.4	36,841	14.0	146,066	55.6	262,726	100.0
		2015	159,533	42.0	49,192	13.0	220,228	58.0	379,761	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2011	126,942	64.6	41,478	21.1	69,685	35.4	196,628	100.0
		2013	134,661	65.9	42,051	20.6	69,766	34.1	204,427	100.0
		2015	164,551	65.3	44,324	17.6	87,334	34.7	251,885	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2011	231,390	67.1	47,863	13.9	113,482	32.9	344,872	100.0
		2013	215,101	63.7	45,199	13.4	122,316	36.3	337,417	100.0
		2015	273,656	64.8	49,102	11.6	148,962	35.2	422,618	100.0
教育，学習支援業		2011	17,971	66.5	3,771	14.0	9,052	33.5	27,024	100.0
		2013	18,372	67.0	3,748	13.7	9,043	33.0	27,415	100.0
		2015	22,146	68.9	3,918	12.2	10,009	31.1	32,155	100.0
医療，福祉		2011	72,364	85.0	24,182	28.4	12,729	15.0	85,093	100.0
		2013	77,996	88.1	25,324	28.6	10,572	11.9	88,568	100.0
		2015	90,482	86.1	26,607	25.3	14,575	13.9	105,057	100.0
複合サービス事業		2011	425	3.4	259	2.1	12,084	96.6	12,510	100.0
		2013	313	1.1	202	0.7	27,740	98.9	28,053	100.0
		2015	301	1.0	192	0.6	30,875	99.0	31,177	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2011	150,271	60.3	24,763	9.9	99,051	39.7	249,321	100.0
		2013	149,297	58.8	22,560	8.9	104,496	41.2	253,793	100.0
		2015	192,565	56.5	25,602	7.5	147,967	43.5	340,533	100.0
非1次産業計		2011	5,188,141	43.9	1,216,840	10.3	6,635,207	56.1	11,823,348	100.0
		2013	5,233,899	43.4	1,218,549	10.1	6,825,458	56.6	12,059,357	100.0
		2015	6,290,133	44.1	1,359,085	9.5	7,986,085	55.9	14,276,218	100.0

(2) 会社ベース(会社の売上高)

産業	年	中小企業 売上高(億円)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 売上高(億円)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 売上高(億円)	大企業 構成比(%)	合計 売上高(億円)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2011	4,748	68.4	1,787	25.8	2,191	31.6	6,939	100.0
	2013	14,294	67.3	10,590	49.8	6,951	32.7	21,245	100.0
	2015	14,218	70.0	9,775	48.1	6,088	30.0	20,306	100.0
建設業	2011	560,135	69.1	278,559	34.3	250,945	30.9	811,079	100.0
	2013	593,310	69.4	293,570	34.4	261,185	30.6	854,494	100.0
	2015	731,243	69.0	338,021	31.9	328,508	31.0	1,059,752	100.0
製造業	2011	1,298,332	38.1	226,138	6.6	2,107,642	61.9	3,405,974	100.0
	2013	1,234,925	35.8	206,623	6.0	2,217,637	64.2	3,452,561	100.0
	2015	1,477,754	37.6	226,033	5.7	2,457,023	62.4	3,934,777	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2011	20,251	9.3	4,791	2.2	197,698	90.7	217,948	100.0
	2013	22,889	8.9	3,179	1.2	234,069	91.1	256,958	100.0
	2015	26,324	10.1	4,899	1.9	235,021	89.9	261,344	100.0
情報通信業	2011	150,423	32.2	13,717	2.9	316,241	67.8	466,664	100.0
	2013	145,597	31.0	13,794	2.9	324,034	69.0	469,631	100.0
	2015	191,216	32.5	15,265	2.6	397,637	67.5	588,853	100.0
運輸業，郵便業	2011	252,739	48.6	41,551	8.0	267,109	51.4	519,848	100.0
	2013	263,232	49.9	42,515	8.1	264,695	50.1	527,927	100.0
	2015	319,272	52.2	46,645	7.6	292,781	47.8	612,053	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2011	1,773,112	45.4	260,635	6.7	2,134,621	54.6	3,907,733	100.0
	2013	1,838,094	46.0	251,516	6.3	2,161,957	54.0	4,000,051	100.0
	2015	2,160,781	45.7	277,074	5.9	2,565,870	54.3	4,726,651	100.0
卸売業	2011	1,265,108	46.2	170,904	6.2	1,472,590	53.8	2,737,697	100.0
	2013	1,304,257	47.1	163,658	5.9	1,462,618	52.9	2,766,875	100.0
	2015	1,542,087	46.7	183,615	5.6	1,760,900	53.3	3,302,988	100.0
小売業	2011	508,004	43.4	89,731	7.7	662,031	56.6	1,170,036	100.0
	2013	533,837	43.3	87,858	7.1	699,339	56.7	1,233,176	100.0
	2015	618,694	43.5	93,459	6.6	804,969	56.5	1,423,663	100.0
金融業，保険業	2011	78,003	9.3	14,282	1.7	758,282	90.7	836,285	100.0
	2013	85,363	10.7	28,686	3.6	712,060	89.3	797,423	100.0
	2015	80,044	8.6	36,183	3.9	846,109	91.4	926,153	100.0
不動産業，物品賃貸業	2011	182,112	55.8	82,384	25.2	144,468	44.2	326,580	100.0
	2013	178,070	53.9	82,610	25.0	152,486	46.1	330,555	100.0
	2015	233,125	54.3	96,031	22.4	196,178	45.7	429,304	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2011	102,091	42.3	21,831	9.0	139,232	57.7	241,323	100.0
	2013	97,856	40.2	23,722	9.7	145,752	59.8	243,608	100.0
	2015	139,545	38.8	35,180	9.8	219,961	61.2	359,506	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2011	94,469	57.6	15,187	9.3	69,626	42.4	164,095	100.0
	2013	100,747	59.1	15,056	8.8	69,680	40.9	170,427	100.0
	2015	127,450	59.4	15,794	7.4	87,251	40.6	214,700	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2011	216,092	65.6	34,080	10.4	113,155	34.4	329,248	100.0
	2013	199,742	62.1	31,148	9.7	121,965	37.9	321,707	100.0
	2015	257,615	63.4	34,503	8.5	148,926	36.6	406,541	100.0
教育，学習支援業	2011	14,836	62.1	1,574	6.6	9,050	37.9	23,886	100.0
	2013	15,276	62.9	1,526	6.3	9,027	37.1	24,303	100.0
	2015	18,668	65.1	1,539	5.4	9,993	34.9	28,660	100.0
医療，福祉	2011	21,316	65.0	1,937	5.9	11,479	35.0	32,795	100.0
	2013	25,579	72.7	2,284	6.5	9,584	27.3	35,163	100.0
	2015	34,303	71.8	2,653	5.6	13,451	28.2	47,755	100.0
複合サービス事業	2011	238	1.9	92	0.7	12,084	98.1	12,323	100.0
	2013	131	0.5	20	0.1	27,740	99.5	27,870	100.0
	2015	133	0.4	25	0.1	30,875	99.6	31,008	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2011	144,504	59.3	19,546	8.0	99,051	40.7	243,555	100.0
	2013	143,932	57.9	17,662	7.1	104,487	42.1	248,419	100.0
	2015	187,135	55.8	20,670	6.2	147,958	44.2	335,093	100.0
非1次産業計	2011	4,913,402	42.6	1,018,091	8.8	6,632,873	57.4	11,546,275	100.0
	2013	4,959,036	42.1	1,024,503	8.7	6,823,308	57.9	11,782,344	100.0
	2015	5,998,826	42.9	1,160,291	8.3	7,983,631	57.1	13,982,456	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の売上高)

産業	年	中小企業 売上高(億円)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 売上高(億円)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 売上高(億円)	大企業 構成比(%)	合計 売上高(億円)	合計 構成比(%)
鉱業，採石業，砂利採取業	2011	39	100.0	37	94.9	0	0.0	39	100.0
	2013	49	100.0	36	73.5	0	0.0	49	100.0
	2015	44	100.0	44	100.0	0	0.0	44	100.0
建設業	2011	21,330	100.0	21,186	99.3	0	0.0	21,331	100.0
	2013	22,754	100.0	22,618	99.4	0	0.0	22,754	100.0
	2015	22,993	100.0	22,887	99.5	0	0.0	22,993	100.0
製造業	2011	17,042	100.0	16,568	97.2	0	0.0	17,042	100.0
	2013	16,008	100.0	15,584	97.4	0	0.0	16,008	100.0
	2015	16,754	100.0	16,375	97.7	0	0.0	16,754	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2011	0	－	0	－	0	－	0	－
	2013	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
	2015	2	100.0	2	100.0	0	0.0	2	100.0
情報通信業	2011	154	100.0	143	92.9	0	0.0	154	100.0
	2013	154	100.0	146	94.8	0	0.0	154	100.0
	2015	172	100.0	164	94.9	0	0.0	172	100.0
運輸業，郵便業	2011	1,075	100.0	1,050	97.7	0	0.0	1,075	100.0
	2013	1,059	100.0	1,022	96.5	0	0.0	1,059	100.0
	2015	1,090	100.0	1,062	97.4	0	0.0	1,090	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2011	97,947	99.7	66,668	67.8	316	0.3	98,263	100.0
	2013	95,180	99.6	59,660	62.4	387	0.4	95,567	100.0
	2015	100,766	99.1	58,688	57.7	918	0.9	101,685	100.0
卸売業	2011	15,594	100.0	13,349	85.6	0	0.0	15,595	100.0
	2013	14,814	100.0	12,358	83.4	0	0.0	14,814	100.0
	2015	14,536	100.0	12,069	83.0	2	0.0	14,538	100.0
小売業	2011	82,353	99.6	53,319	64.5	316	0.4	82,668	100.0
	2013	80,366	99.5	47,302	58.6	387	0.5	80,753	100.0
	2015	86,230	98.9	46,619	53.5	916	1.1	87,147	100.0
金融業，保険業	2011	534	100.0	534	100.0	0	0.0	534	100.0
	2013	644	100.0	644	100.0	0	0.0	644	100.0
	2015	486	100.0	486	100.0	0	0.0	486	100.0
不動産業，物品賃貸業	2011	10,398	100.0	10,330	99.4	0	0.0	10,397	100.0
	2013	9,876	100.0	9,832	99.5	0	0.0	9,877	100.0
	2015	10,611	100.0	10,514	99.1	0	0.0	10,611	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2011	18,312	98.0	12,334	66.0	380	2.0	18,691	100.0
	2013	18,804	98.4	13,119	68.6	314	1.6	19,118	100.0
	2015	19,989	98.7	14,012	69.2	267	1.3	20,256	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2011	32,473	99.8	26,291	80.8	59	0.2	32,533	100.0
	2013	33,914	99.7	26,995	79.4	86	0.3	34,000	100.0
	2015	37,102	99.8	28,529	76.7	83	0.2	37,185	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2011	15,298	97.9	13,783	88.2	327	2.1	15,624	100.0
	2013	15,359	97.8	14,051	89.4	351	2.2	15,710	100.0
	2015	16,041	99.8	14,599	90.8	36	0.2	16,077	100.0
教育，学習支援業	2011	3,135	99.9	2,197	70.0	2	0.1	3,138	100.0
	2013	3,096	99.5	2,222	71.4	16	0.5	3,112	100.0
	2015	3,478	99.5	2,379	68.1	17	0.5	3,495	100.0
医療，福祉	2011	51,048	97.6	22,245	42.5	1,250	2.4	52,298	100.0
	2013	52,417	98.1	23,040	43.1	988	1.9	53,405	100.0
	2015	56,179	98.0	23,954	41.8	1,123	2.0	57,302	100.0
複合サービス事業	2011	187	100.0	167	89.3	0	0.0	187	100.0
	2013	182	99.5	182	99.5	0	0.0	183	100.0
	2015	169	100.0	167	99.0	0	0.0	169	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	2011	5,767	100.0	5,217	90.5	0	0.0	5,766	100.0
	2013	5,365	99.8	4,898	91.1	9	0.2	5,374	100.0
	2015	5,430	99.8	4,932	90.7	9	0.2	5,440	100.0
非1次産業計	2011	274,739	99.2	198,749	71.7	2,334	0.8	277,073	100.0
	2013	274,863	99.2	194,046	70.0	2,150	0.8	277,013	100.0
	2015	291,307	99.2	198,794	67.7	2,455	0.8	293,762	100.0

資料：総務省「平成 26 年経済センサス - 基礎調査」、
　　総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、それぞれ 2011 年間、2013 年間、2015 年間のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

5表

産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2011年、2015年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の付加価値額)

産業			中小企業				大企業		合計	
					うち小規模企業					
			付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2011	1,135	81.8	427	30.8	253	18.2	1,388	100.0
		2015	4,913	74.3	3,603	54.5	1,701	25.7	6,614	100.0
建設業		2011	121,735	78.2	72,574	46.6	33,966	21.8	155,700	100.0
		2015	155,450	74.8	85,622	41.2	52,477	25.2	207,927	100.0
製造業		2011	284,459	50.5	69,971	12.4	278,466	49.5	562,925	100.0
		2015	325,894	47.5	71,583	10.4	359,736	52.5	685,630	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2011	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0
		2015	4,193	10.5	933	2.3	35,827	89.5	40,020	100.0
情報通信業		2011	49,938	39.5	4,181	3.3	76,615	60.5	126,553	100.0
		2015	61,640	39.1	4,504	2.9	95,821	60.9	157,461	100.0
運輸業，郵便業		2011	76,160	54.6	12,769	9.2	63,302	45.4	139,462	100.0
		2015	95,859	60.2	14,409	9.0	63,412	39.8	159,272	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2011	263,533	60.1	61,689	14.1	175,187	39.9	438,719	100.0
		2015	301,618	57.0	56,446	10.7	227,370	43.0	528,987	100.0
	卸売業	2011	140,426	63.6	26,161	11.8	80,503	36.4	220,929	100.0
		2015	157,569	59.9	23,033	8.8	105,375	40.1	262,944	100.0
	小売業	2011	123,107	56.5	35,528	16.3	94,684	43.5	217,790	100.0
		2015	144,049	54.1	33,413	12.6	121,995	45.9	266,043	100.0
金融業，保険業		2011	15,619	10.6	6,802	4.6	131,561	89.4	147,180	100.0
		2015	17,501	11.4	5,776	3.8	135,458	88.6	152,959	100.0
不動産業，物品賃貸業		2011	56,901	70.1	32,910	40.5	24,306	29.9	81,207	100.0
		2015	62,452	68.2	33,685	36.8	29,096	31.8	91,548	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2011	51,632	54.5	16,650	17.6	43,139	45.5	94,771	100.0
		2015	70,939	51.2	24,250	17.5	67,597	48.8	138,536	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2011	49,877	68.4	16,643	22.8	22,997	31.6	72,874	100.0
		2015	66,260	69.5	18,022	18.9	29,121	30.5	95,381	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2011	46,602	74.9	13,704	22.0	15,620	25.1	62,222	100.0
		2015	49,903	66.8	13,843	18.5	24,795	33.2	74,698	100.0
教育，学習支援業		2011	8,393	67.7	1,667	13.4	4,004	32.3	12,397	100.0
		2015	9,958	70.1	1,600	11.3	4,239	29.9	14,197	100.0
医療，福祉		2011	39,846	87.2	12,890	28.2	5,868	12.8	45,714	100.0
		2015	49,167	90.5	13,938	25.6	5,175	9.5	54,343	100.0
複合サービス事業		2011	136	2.0	120	1.8	6,685	98.0	6,821	100.0
		2015	75	0.4	71	0.4	19,314	99.6	19,389	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2011	63,160	63.6	9,686	9.8	36,166	36.4	99,325	100.0
		2015	75,284	58.1	9,158	7.1	54,196	41.9	129,480	100.0
非1次産業計		2011	1,131,964	54.5	333,449	16.1	943,240	45.5	2,075,204	100.0
		2015	1,351,106	52.9	357,443	14.0	1,205,336	47.1	2,556,442	100.0

(2) 会社ベース(会社の付加価値額)

産業			中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
			付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2011	1,122	81.5	415	30.2	253	18.4	1,376	100.0
		2015	4,901	74.2	3,591	54.4	1,701	25.8	6,602	100.0
建設業		2011	112,241	76.8	63,146	43.2	33,966	23.2	146,207	100.0
		2015	145,543	73.5	75,752	38.3	52,477	26.5	198,021	100.0
製造業		2011	276,649	49.8	62,338	11.2	278,466	50.2	555,114	100.0
		2015	317,808	46.9	63,632	9.4	359,736	53.1	677,544	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2011	2,838	10.2	767	2.7	25,105	89.8	27,943	100.0
		2015	4,192	10.5	932	2.3	35,827	89.5	40,019	100.0
情報通信業		2011	49,866	39.4	4,114	3.3	76,615	60.6	126,481	100.0
		2015	61,563	39.1	4,431	2.8	95,821	60.9	157,384	100.0
運輸業，郵便業		2011	75,667	54.4	12,288	8.8	63,302	45.6	138,969	100.0
		2015	95,324	60.1	13,886	8.7	63,412	39.9	158,737	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2011	236,363	57.4	43,146	10.5	175,079	42.6	411,442	100.0
		2015	271,641	54.5	39,442	7.9	227,190	45.5	498,831	100.0
	卸売業	2011	136,666	62.9	22,936	10.6	80,503	37.1	217,169	100.0
		2015	154,116	59.4	20,120	7.8	105,373	40.6	259,489	100.0
	小売業	2011	99,697	51.3	20,210	10.4	94,576	48.7	194,273	100.0
		2015	117,525	49.1	19,322	8.1	121,817	50.9	239,342	100.0
金融業，保険業		2011	15,338	10.4	6,520	4.4	131,561	89.6	146,898	100.0
		2015	17,263	11.3	5,538	3.6	135,458	88.7	152,720	100.0
不動産業，物品賃貸業		2011	51,659	68.0	27,699	36.5	24,306	32.0	75,965	100.0
		2015	57,420	66.4	28,709	33.2	29,096	33.6	86,517	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2011	40,715	48.7	9,536	11.4	42,947	51.3	83,662	100.0
		2015	59,384	46.8	16,432	13.0	67,460	53.2	126,843	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2011	36,664	61.5	6,324	10.6	22,971	38.5	59,635	100.0
		2015	50,461	63.4	6,450	8.1	29,089	36.6	79,549	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2011	39,090	71.5	6,946	12.7	15,600	28.5	54,690	100.0
		2015	42,404	63.1	7,132	10.6	24,770	36.9	67,174	100.0
教育，学習支援業		2011	6,867	63.2	664	6.1	4,002	36.8	10,869	100.0
		2015	8,398	66.5	632	5.0	4,229	33.5	12,628	100.0
医療，福祉		2011	11,965	70.0	1,009	5.9	5,136	30.0	17,101	100.0
		2015	18,827	80.6	1,415	6.1	4,539	19.4	23,366	100.0
複合サービス事業		2011	28	0.4	14	0.2	6,685	99.6	6,713	100.0
		2015	6	0.0	3	0.0	19,314	100.0	19,321	100.0
サービス業(他に分類されないもの)		2011	60,537	62.6	7,367	7.6	36,166	37.4	96,703	100.0
		2015	72,800	57.3	6,940	5.5	54,193	42.7	126,993	100.0
非1次産業計		2011	1,017,608	51.9	252,293	12.9	942,159	48.1	1,959,767	100.0
		2015	1,227,935	50.5	274,918	11.3	1,204,313	49.5	2,432,248	100.0

(3) 個人ベース(個人事業者の付加価値額)

産業			中小企業				大企業		合計	
					うち小規模企業					
			付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
鉱業，採石業，砂利採取業		2011	12	100.0	11	91.7	0	0.0	12	100.0
		2015	12	100.0	12	100.0	0	0.0	12	100.0
建設業		2011	9,494	100.0	9,427	99.3	0	0.0	9,494	100.0
		2015	9,906	100.0	9,869	99.6	0	0.0	9,906	100.0
製造業		2011	7,811	100.0	7,633	97.7	0	0.0	7,811	100.0
		2015	8,085	100.0	7,951	98.3	0	0.0	8,085	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2011	0	－	0	－	0	－	0	100.0
		2015	1	100.0	1	100.0	0	0.0	1	100.0
情報通信業		2011	71	100.0	66	93.0	0	0.0	71	100.0
		2015	78	100.0	73	94.0	0	0.0	78	100.0
運輸業，郵便業		2011	494	100.0	480	97.2	0	0.0	494	100.0
		2015	535	100.0	522	97.6	0	0.0	535	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2011	27,171	99.6	18,543	68.0	107	0.4	27,278	100.0
		2015	29,977	99.4	17,004	56.4	180	0.6	30,156	100.0
	卸売業	2011	3,761	100.0	3,225	85.7	0	0.0	3,761	100.0
		2015	3,453	99.9	2,913	84.3	2	0.1	3,455	100.0
	小売業	2011	23,410	99.5	15,318	65.1	107	0.5	23,517	100.0
		2015	26,524	99.3	14,091	52.8	178	0.7	26,702	100.0
金融業，保険業		2011	282	100.0	282	100.0	0	0.0	282	100.0
		2015	239	100.0	239	100.0	0	0.0	239	100.0
不動産業，物品賃貸業		2011	5,242	100.0	5,211	99.4	0	0.0	5,242	100.0
		2015	5,032	100.0	4,977	98.9	0	0.0	5,032	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2011	10,917	98.3	7,115	64.0	193	1.7	11,110	100.0
		2015	11,556	98.8	7,818	66.9	137	1.2	11,693	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2011	13,213	99.8	10,319	77.9	27	0.2	13,240	100.0
		2015	15,799	99.8	11,572	73.1	33	0.2	15,832	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2011	7,512	99.7	6,758	89.7	20	0.3	7,532	100.0
		2015	7,500	99.7	6,711	89.2	25	0.3	7,525	100.0
教育，学習支援業		2011	1,527	99.9	1,003	65.6	2	0.1	1,529	100.0
		2015	1,560	99.4	968	61.7	10	0.6	1,570	100.0
医療，福祉		2011	27,881	97.4	11,881	41.5	732	2.6	28,613	100.0
		2015	30,340	97.9	12,523	40.4	637	2.1	30,977	100.0
複合サービス事業		2011	108	100.0	106	98.1	0	0.0	108	100.0
		2015	69	100.0	68	98.8	0	0.0	69	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2011	2,622	100.0	2,318	88.4	0	0.0	2,622	100.0
		2015	2,484	99.9	2,217	89.2	2	0.1	2,487	100.0
非1次産業計		2011	114,356	99.1	81,156	70.3	1,081	0.9	115,437	100.0
		2015	123,171	99.2	82,526	66.4	1,023	0.8	124,195	100.0

資料：総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2011 年間、2015 年間のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

6. 産業分類は、2013 年 10 月改訂のものに従っている。

6表

都道府県別規模別企業数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

企業数(会社数+個人事業者数)

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）
北海道	2009	166,961	99.8	144,616	86.4	322	0.2	167,283	100.0
	2012	153,790	99.8	133,263	86.5	263	0.2	154,053	100.0
	2014	151,123	99.8	128,686	85.0	279	0.2	151,402	100.0
	2016	141,386	99.8	120,299	84.9	283	0.2	141,669	100.0
青森県	2009	47,954	99.9	42,458	88.4	63	0.1	48,017	100.0
	2012	42,669	99.9	37,427	87.6	50	0.1	42,719	100.0
	2014	41,863	99.9	36,319	86.6	52	0.1	41,915	100.0
	2016	39,824	99.9	34,417	86.3	43	0.1	39,867	100.0
岩手県	2009	44,388	99.8	39,125	88.0	67	0.2	44,455	100.0
	2012	38,711	99.8	33,837	87.3	68	0.2	38,779	100.0
	2014	38,665	99.8	33,263	85.9	72	0.2	38,737	100.0
	2016	37,235	99.8	32,022	85.8	71	0.2	37,306	100.0
宮城県	2009	71,928	99.8	62,968	87.3	163	0.2	72,091	100.0
	2012	59,565	99.8	51,274	85.9	135	0.2	59,700	100.0
	2014	61,685	99.8	52,151	84.4	134	0.2	61,819	100.0
	2016	59,314	99.8	50,049	84.2	144	0.2	59,458	100.0
秋田県	2009	39,925	99.9	35,612	89.1	39	0.1	39,964	100.0
	2012	36,304	99.9	32,087	88.3	30	0.1	36,334	100.0
	2014	35,098	99.9	30,666	87.3	32	0.1	35,130	100.0
	2016	33,096	99.9	28,833	87.0	30	0.1	33,126	100.0
山形県	2009	45,799	99.9	40,797	88.9	67	0.1	45,866	100.0
	2012	42,277	99.9	37,527	88.6	62	0.1	42,339	100.0
	2014	40,874	99.8	35,940	87.8	64	0.2	40,938	100.0
	2016	38,726	99.8	33,879	87.3	64	0.2	38,790	100.0
福島県	2009	71,625	99.9	63,603	88.7	85	0.1	71,710	100.0
	2012	61,887	99.9	54,804	88.4	75	0.1	61,962	100.0
	2014	61,566	99.9	53,545	86.9	70	0.1	61,636	100.0
	2016	58,639	99.9	50,943	86.8	69	0.1	58,708	100.0
茨城県	2009	92,823	99.9	82,363	88.7	84	0.1	92,907	100.0
	2012	85,709	99.9	75,833	88.4	81	0.1	85,790	100.0
	2014	84,268	99.9	73,717	87.4	93	0.1	84,361	100.0
	2016	79,443	99.9	69,352	87.2	99	0.1	79,542	100.0
栃木県	2009	70,736	99.9	63,025	89.0	102	0.1	70,838	100.0
	2012	65,262	99.8	57,961	88.7	100	0.2	65,362	100.0
	2014	63,516	99.8	55,713	87.6	99	0.2	63,615	100.0
	2016	60,058	99.8	52,610	87.5	99	0.2	60,157	100.0
群馬県	2009	77,225	99.9	68,904	89.1	105	0.1	77,330	100.0
	2012	70,660	99.9	62,703	88.6	94	0.1	70,754	100.0
	2014	68,792	99.9	60,220	87.4	97	0.1	68,889	100.0
	2016	64,907	99.8	56,623	87.1	100	0.2	65,007	100.0
埼玉県	2009	186,837	99.9	166,118	88.8	269	0.1	187,106	100.0
	2012	174,574	99.9	153,792	88.0	242	0.1	174,816	100.0
	2014	172,182	99.9	149,751	86.8	253	0.1	172,435	100.0
	2016	161,341	99.8	139,968	86.6	272	0.2	161,613	100.0
千葉県	2009	139,283	99.8	122,003	87.4	265	0.2	139,548	100.0
	2012	129,722	99.8	112,831	86.8	242	0.2	129,964	100.0
	2014	128,900	99.8	110,411	85.5	226	0.2	129,126	100.0
	2016	120,789	99.8	103,338	85.4	229	0.2	121,018	100.0
東京都	2009	487,729	99.1	408,714	83.0	4,662	0.9	492,391	100.0
	2012	442,952	99.1	369,710	82.7	4,161	0.9	447,113	100.0
	2014	447,659	99.0	364,265	80.6	4,538	1.0	452,197	100.0
	2016	413,408	98.9	336,759	80.6	4,580	1.1	417,988	100.0
神奈川県	2009	216,503	99.7	187,674	86.4	600	0.3	217,103	100.0
	2012	200,146	99.7	172,717	86.1	544	0.3	200,690	100.0
	2014	199,958	99.7	169,491	84.5	572	0.3	200,530	100.0
	2016	187,428	99.7	158,796	84.5	587	0.3	188,015	100.0
新潟県	2009	89,770	99.8	79,305	88.2	162	0.2	89,932	100.0
	2012	83,509	99.8	73,654	88.1	135	0.2	83,644	100.0
	2014	80,499	99.8	70,248	87.1	146	0.2	80,645	100.0
	2016	76,136	99.8	66,191	86.8	143	0.2	76,279	100.0
富山県	2009	41,351	99.8	36,176	87.3	96	0.2	41,447	100.0
	2012	37,772	99.8	32,835	86.7	84	0.2	37,856	100.0
	2014	36,686	99.8	31,505	85.7	90	0.2	36,776	100.0
	2016	34,613	99.7	29,571	85.2	93	0.3	34,706	100.0
石川県	2009	47,286	99.8	41,828	88.3	111	0.2	47,397	100.0
	2012	43,834	99.8	38,627	87.9	88	0.2	43,922	100.0
	2014	42,807	99.8	37,193	86.7	88	0.2	42,895	100.0
	2016	40,430	99.8	35,032	86.5	89	0.2	40,519	100.0
福井県	2009	34,167	99.9	30,404	88.9	45	0.1	34,212	100.0
	2012	31,429	99.9	27,816	88.4	43	0.1	31,472	100.0
	2014	30,626	99.9	26,711	87.1	43	0.1	30,669	100.0
	2016	29,210	99.8	25,413	86.9	45	0.2	29,255	100.0
山梨県	2009	36,555	99.9	33,023	90.2	48	0.1	36,603	100.0
	2012	33,291	99.9	29,922	89.8	41	0.1	33,332	100.0
	2014	32,485	99.9	28,906	88.9	38	0.1	32,523	100.0
	2016	30,677	99.9	27,179	88.5	38	0.1	30,715	100.0
長野県	2009	85,783	99.8	77,032	89.6	161	0.2	85,944	100.0
	2012	78,580	99.8	70,414	89.5	124	0.2	78,704	100.0
	2014	77,326	99.8	68,597	88.6	130	0.2	77,456	100.0
	2016	73,189	99.8	64,708	88.2	136	0.2	73,325	100.0
岐阜県	2009	82,601	99.9	73,266	88.6	101	0.1	82,702	100.0
	2012	76,432	99.9	67,372	88.0	97	0.1	76,529	100.0
	2014	74,446	99.9	64,763	86.9	96	0.1	74,542	100.0
	2016	70,731	99.9	61,315	86.6	89	0.1	70,820	100.0
静岡県	2009	140,136	99.8	123,807	88.2	234	0.2	140,370	100.0
	2012	130,085	99.8	114,366	87.8	210	0.2	130,295	100.0
	2014	127,440	99.8	111,010	87.0	203	0.2	127,643	100.0
	2016	119,807	99.8	103,900	86.6	217	0.2	120,024	100.0
愛知県	2009	240,809	99.7	206,323	85.4	715	0.3	241,524	100.0
	2012	223,698	99.7	189,829	84.6	645	0.3	224,343	100.0
	2014	220,767	99.7	183,800	83.0	644	0.3	221,411	100.0
	2016	208,310	99.7	172,235	82.4	638	0.3	208,948	100.0
三重県	2009	60,504	99.8	53,210	87.8	91	0.2	60,595	100.0
	2012	55,694	99.8	48,614	87.1	97	0.2	55,791	100.0
	2014	54,826	99.8	47,246	86.0	85	0.2	54,911	100.0
	2016	51,486	99.8	44,188	85.7	84	0.2	51,570	100.0

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）	企業数	構成比（%）
滋賀県	2009	39,165	99.8	34,238	87.3	70	0.2	39,235	100.0
	2012	36,824	99.8	31,999	86.7	69	0.2	36,893	100.0
	2014	36,520	99.8	31,225	85.4	60	0.2	36,580	100.0
	2016	34,608	99.8	29,578	85.3	59	0.2	34,667	100.0
京都府	2009	94,994	99.8	83,700	87.9	187	0.2	95,181	100.0
	2012	86,119	99.8	75,334	87.3	171	0.2	86,290	100.0
	2014	84,702	99.8	73,047	86.0	194	0.3	84,896	100.0
	2016	79,023	99.8	68,022	85.9	191	0.2	79,214	100.0
大阪府	2009	326,793	99.6	282,486	86.1	1,240	0.4	328,033	100.0
	2012	298,381	99.6	256,293	85.6	1,065	0.4	299,446	100.0
	2014	292,993	99.6	246,927	84.0	1,106	0.4	294,099	100.0
	2016	270,874	99.6	227,963	83.8	1,062	0.4	271,936	100.0
兵庫県	2009	169,036	99.8	147,417	87.0	313	0.2	169,349	100.0
	2012	154,765	99.8	134,163	86.5	296	0.2	155,061	100.0
	2014	154,646	99.8	132,006	85.2	303	0.2	154,949	100.0
	2016	144,748	99.8	122,808	84.7	306	0.2	145,054	100.0
奈良県	2009	36,092	99.9	31,810	88.1	28	0.1	36,120	100.0
	2012	33,106	99.9	28,888	87.2	27	0.1	33,133	100.0
	2014	33,296	99.9	28,749	86.3	27	0.1	33,323	100.0
	2016	31,526	99.9	27,128	86.0	31	0.1	31,557	100.0
和歌山県	2009	40,708	99.9	36,693	90.1	31	0.1	40,739	100.0
	2012	37,613	99.9	33,715	89.6	30	0.1	37,643	100.0
	2014	36,270	99.9	32,099	88.4	26	0.1	36,296	100.0
	2016	34,367	99.9	30,242	87.9	27	0.1	34,394	100.0
鳥取県	2009	18,882	99.8	16,539	87.4	32	0.2	18,914	100.0
	2012	17,489	99.8	15,228	86.9	29	0.2	17,518	100.0
	2014	17,118	99.9	14,709	85.8	25	0.2	17,143	100.0
	2016	16,059	99.8	13,690	85.1	29	0.2	16,088	100.0
島根県	2009	26,319	99.9	23,308	88.5	29	0.1	26,348	100.0
	2012	24,256	99.9	21,405	88.2	22	0.1	24,278	100.0
	2014	23,542	99.9	20,508	87.0	21	0.1	23,563	100.0
	2016	22,167	99.9	19,260	86.8	24	0.1	22,191	100.0
岡山県	2009	60,144	99.8	52,355	86.9	108	0.2	60,252	100.0
	2012	56,272	99.8	48,694	86.4	90	0.2	56,362	100.0
	2014	55,224	99.8	47,004	85.0	98	0.2	55,322	100.0
	2016	52,368	99.8	44,595	85.0	104	0.2	52,472	100.0
広島県	2009	96,627	99.8	83,949	86.7	182	0.2	96,809	100.0
	2012	89,204	99.8	77,158	86.3	162	0.2	89,366	100.0
	2014	87,414	99.8	74,540	85.1	164	0.2	87,578	100.0
	2016	82,962	99.8	70,693	85.0	164	0.2	83,126	100.0
山口県	2009	46,307	99.9	40,315	86.9	67	0.1	46,374	100.0
	2012	42,172	99.9	36,535	86.5	56	0.1	42,228	100.0
	2014	40,991	99.9	35,091	85.5	49	0.1	41,040	100.0
	2016	38,933	99.9	33,187	85.1	54	0.1	38,987	100.0
徳島県	2009	29,939	99.9	26,933	89.9	30	0.1	29,969	100.0
	2012	27,490	99.9	24,567	89.3	24	0.1	27,514	100.0
	2014	26,911	99.9	23,816	88.4	25	0.1	26,936	100.0
	2016	25,345	99.9	22,333	88.0	24	0.1	25,369	100.0
香川県	2009	36,329	99.8	32,004	87.9	63	0.2	36,392	100.0
	2012	33,467	99.8	29,388	87.7	58	0.2	33,525	100.0
	2014	32,743	99.8	28,357	86.4	62	0.2	32,805	100.0
	2016	30,883	99.8	26,628	86.1	52	0.2	30,935	100.0
愛媛県	2009	50,945	99.8	45,108	88.4	91	0.2	51,036	100.0
	2012	46,905	99.8	41,333	88.0	79	0.2	46,984	100.0
	2014	45,899	99.8	40,008	87.0	76	0.2	45,975	100.0
	2016	43,500	99.8	37,666	86.4	77	0.2	43,577	100.0
高知県	2009	29,548	99.9	26,615	90.0	27	0.1	29,575	100.0
	2012	26,970	99.9	24,116	89.3	27	0.1	26,997	100.0
	2014	26,373	99.9	23,326	88.4	26	0.1	26,399	100.0
	2016	24,997	99.9	22,054	88.1	28	0.1	25,025	100.0
福岡県	2009	154,699	99.8	132,668	85.5	384	0.2	155,083	100.0
	2012	142,502	99.8	121,401	85.0	333	0.2	142,835	100.0
	2014	143,058	99.8	119,666	83.4	350	0.3	143,408	100.0
	2016	135,052	99.8	112,884	83.4	337	0.2	135,389	100.0
佐賀県	2009	27,907	99.9	24,316	87.0	38	0.1	27,945	100.0
	2012	25,957	99.9	22,447	86.4	34	0.1	25,991	100.0
	2014	25,521	99.9	21,819	85.4	34	0.2	25,555	100.0
	2016	24,423	99.9	20,817	85.1	36	0.1	24,459	100.0
長崎県	2009	48,638	99.9	42,825	88.0	48	0.1	48,686	100.0
	2012	44,687	99.9	39,157	87.5	43	0.1	44,730	100.0
	2014	43,745	99.9	37,851	86.4	49	0.1	43,794	100.0
	2016	41,793	99.9	36,201	86.5	53	0.1	41,846	100.0
熊本県	2009	57,348	99.9	50,057	87.2	82	0.1	57,430	100.0
	2012	53,370	99.9	46,424	86.9	70	0.1	53,440	100.0
	2014	52,730	99.9	45,321	85.8	65	0.1	52,795	100.0
	2016	47,815	99.9	40,955	85.5	62	0.1	47,877	100.0
大分県	2009	40,390	99.9	35,200	87.0	50	0.1	40,440	100.0
	2012	37,257	99.9	32,489	87.1	46	0.1	37,303	100.0
	2014	36,687	99.9	31,580	86.0	42	0.1	36,729	100.0
	2016	34,711	99.9	29,853	85.9	41	0.1	34,752	100.0
宮崎県	2009	40,008	99.9	35,465	88.5	44	0.1	40,052	100.0
	2012	37,491	99.9	33,048	88.1	37	0.1	37,528	100.0
	2014	36,909	99.9	32,074	86.8	35	0.1	36,944	100.0
	2016	34,819	99.9	30,141	86.5	36	0.1	34,855	100.0
鹿児島県	2009	58,110	99.9	51,728	88.9	59	0.1	58,169	100.0
	2012	53,680	99.9	47,567	88.5	56	0.1	53,736	100.0
	2014	52,721	99.9	46,155	87.5	56	0.1	52,777	100.0
	2016	49,915	99.9	43,624	87.3	55	0.1	49,970	100.0
沖縄県	2009	53,658	99.9	47,278	88.0	66	0.1	53,724	100.0
	2012	48,405	99.9	42,250	87.2	61	0.1	48,466	100.0
	2014	49,158	99.9	42,259	85.8	73	0.2	49,231	100.0
	2016	47,105	99.9	40,448	85.8	63	0.1	47,168	100.0
合計	2009	4,201,264	99.7	3,665,361	87.0	11,926	0.3	4,213,190	100.0
	2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100.0
	2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100.0
	2016	3,578,176	99.7	3,048,390	84.9	11,157	0.3	3,589,333	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、2012 年より中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

7表

都道府県別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

企業ベース（会社及び個人の従業者総数）

都道府県	年	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
		従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)
北海道	2009	1,314,664	85.0	511,195	33.1	231,184	15.0	1,545,848	100.0
	2012	1,239,770	85.2	473,607	32.5	215,677	14.8	1,455,447	100.0
	2014	1,265,958	84.8	442,912	29.7	226,966	15.2	1,492,924	100.0
	2016	1,200,804	83.5	408,816	28.4	237,380	16.5	1,438,184	100.0
青森県	2009	329,064	89.7	138,979	37.9	37,930	10.3	366,994	100.0
	2012	315,974	91.1	126,730	36.5	30,826	8.9	346,800	100.0
	2014	318,762	91.4	118,692	34.0	29,993	8.6	348,755	100.0
	2016	304,352	90.5	111,542	33.2	31,850	9.5	336,202	100.0
岩手県	2009	313,486	88.9	128,828	36.5	39,004	11.1	352,490	100.0
	2012	291,444	88.1	116,904	35.3	39,469	11.9	330,913	100.0
	2014	305,956	88.5	112,193	32.4	39,934	11.5	345,890	100.0
	2016	294,554	89.0	107,718	32.6	36,301	11.0	330,855	100.0
宮城県	2009	544,448	84.1	218,884	33.8	102,743	15.9	647,191	100.0
	2012	496,876	85.1	186,263	31.9	86,865	14.9	583,741	100.0
	2014	532,834	85.1	185,735	29.7	93,375	14.9	626,209	100.0
	2016	528,256	84.6	177,092	28.4	96,276	15.4	624,532	100.0
秋田県	2009	266,194	92.6	116,652	40.6	21,287	7.4	287,481	100.0
	2012	257,810	93.0	107,062	38.6	19,550	7.0	277,360	100.0
	2014	254,609	92.4	99,745	36.2	20,888	7.6	275,497	100.0
	2016	244,296	92.5	93,337	35.3	19,826	7.5	264,122	100.0
山形県	2009	309,894	87.8	132,899	37.6	43,214	12.2	353,108	100.0
	2012	299,042	87.8	126,881	37.2	41,600	12.2	340,642	100.0
	2014	299,260	90.2	117,848	35.5	32,676	9.8	331,936	100.0
	2016	292,584	91.1	111,240	34.6	28,497	8.9	321,081	100.0
福島県	2009	509,056	86.3	219,869	37.3	80,541	13.7	589,597	100.0
	2012	464,549	84.4	196,195	35.7	85,757	15.6	550,306	100.0
	2014	481,870	86.2	187,353	33.5	76,829	13.8	558,699	100.0
	2016	466,407	85.3	178,137	32.6	80,565	14.7	546,972	100.0
茨城県	2009	662,740	89.0	296,114	39.7	82,246	11.0	744,986	100.0
	2012	645,167	87.9	279,979	38.1	89,096	12.1	734,263	100.0
	2014	643,250	87.8	263,090	35.9	89,201	12.2	732,451	100.0
	2016	615,398	86.4	245,040	34.4	96,607	13.6	712,005	100.0
栃木県	2009	473,458	84.9	218,554	39.2	83,917	15.1	557,375	100.0
	2012	456,329	85.6	205,063	38.5	76,753	14.4	533,082	100.0
	2014	472,300	86.8	192,721	35.4	71,988	13.2	544,288	100.0
	2016	443,066	85.4	179,912	34.7	75,735	14.6	518,801	100.0
群馬県	2009	531,102	79.6	234,254	35.1	135,882	20.4	666,984	100.0
	2012	524,067	80.7	218,953	33.7	125,349	19.3	649,416	100.0
	2014	522,228	81.8	204,507	32.1	115,856	18.2	638,084	100.0
	2016	503,830	82.6	190,170	31.2	106,051	17.4	609,881	100.0
埼玉県	2009	1,333,167	79.5	585,066	34.9	344,258	20.5	1,677,425	100.0
	2012	1,343,724	80.8	551,382	33.1	319,890	19.2	1,663,614	100.0
	2014	1,405,272	80.9	527,337	30.4	331,961	19.1	1,737,233	100.0
	2016	1,338,179	80.3	483,382	29.0	327,331	19.7	1,665,510	100.0
千葉県	2009	1,004,977	74.5	433,540	32.2	343,511	25.5	1,348,488	100.0
	2012	989,855	76.6	405,375	31.4	301,852	23.4	1,291,707	100.0
	2014	1,025,489	78.3	384,721	29.4	284,051	21.7	1,309,540	100.0
	2016	968,960	76.9	353,292	28.1	290,474	23.1	1,259,434	100.0
東京都	2009	5,125,495	39.9	1,474,647	11.5	7,720,434	60.1	12,845,929	100.0
	2012	5,020,049	41.1	1,339,578	11.0	7,203,532	58.9	12,223,581	100.0
	2014	5,758,435	43.0	1,291,889	9.7	7,628,071	57.0	13,386,506	100.0
	2016	5,464,123	41.3	1,167,447	8.8	7,775,085	58.7	13,239,208	100.0
神奈川県	2009	1,731,229	75.1	669,693	29.1	573,365	24.9	2,304,594	100.0
	2012	1,691,858	75.8	624,235	28.0	538,941	24.2	2,230,799	100.0
	2014	1,787,764	75.3	593,870	25.0	586,833	24.7	2,374,597	100.0
	2016	1,690,008	72.3	543,756	23.2	649,098	27.7	2,339,106	100.0
新潟県	2009	662,629	85.7	271,438	35.1	110,550	14.3	773,179	100.0
	2012	636,313	85.2	257,821	34.5	110,347	14.8	746,660	100.0
	2014	632,252	84.2	240,714	32.0	118,867	15.8	751,119	100.0
	2016	618,341	84.4	225,303	30.7	114,413	15.6	732,754	100.0
富山県	2009	321,732	82.4	127,658	32.7	68,685	17.6	390,417	100.0
	2012	314,353	83.6	119,834	31.9	61,624	16.4	375,977	100.0
	2014	313,878	83.1	111,447	29.5	63,757	16.9	377,635	100.0
	2016	299,923	81.6	104,164	28.3	67,762	18.4	367,685	100.0
石川県	2009	343,597	86.3	144,415	36.3	54,652	13.7	398,249	100.0
	2012	337,105	87.4	135,976	35.2	48,786	12.6	385,891	100.0
	2014	343,676	88.6	127,138	32.8	44,417	11.4	388,093	100.0
	2016	330,159	86.6	119,387	31.3	51,101	13.4	381,260	100.0
福井県	2009	249,438	90.0	109,299	39.4	27,716	10.0	277,154	100.0
	2012	236,882	88.9	102,583	38.5	29,534	11.1	266,416	100.0
	2014	237,607	89.6	94,688	35.7	27,636	10.4	265,243	100.0
	2016	231,337	89.4	90,122	34.8	27,340	10.6	258,677	100.0
山梨県	2009	228,834	90.7	110,474	43.8	23,423	9.3	252,257	100.0
	2012	225,984	91.7	104,991	42.6	20,385	8.3	246,369	100.0
	2014	219,479	90.8	96,891	40.1	22,167	9.2	241,646	100.0
	2016	214,171	90.2	91,510	38.5	23,288	9.8	237,459	100.0
長野県	2009	577,938	86.0	255,409	38.0	93,788	14.0	671,726	100.0
	2012	558,105	87.1	240,438	37.5	82,519	12.9	640,624	100.0
	2014	556,251	86.3	226,338	35.1	88,029	13.7	644,280	100.0
	2016	534,453	85.5	211,931	33.9	90,633	14.5	625,086	100.0
岐阜県	2009	592,421	87.6	256,411	37.9	84,217	12.4	676,638	100.0
	2012	581,708	86.9	241,353	36.0	87,968	13.1	669,676	100.0
	2014	580,043	86.0	224,817	33.3	94,514	14.0	674,557	100.0
	2016	569,446	85.6	210,953	31.7	95,932	14.4	665,378	100.0
静岡県	2009	1,033,316	83.2	430,726	34.7	208,878	16.8	1,242,194	100.0
	2012	1,013,362	82.9	404,404	33.1	209,359	17.1	1,222,721	100.0
	2014	1,016,324	83.5	378,926	31.1	201,364	16.5	1,217,688	100.0
	2016	968,285	82.4	350,085	29.8	206,464	17.6	1,174,749	100.0
愛知県	2009	2,159,764	69.6	758,505	24.4	945,573	30.4	3,105,337	100.0
	2012	2,145,708	70.4	710,849	23.3	901,449	29.6	3,047,157	100.0
	2014	2,265,083	71.3	672,037	21.2	912,383	28.7	3,177,466	100.0
	2016	2,221,795	70.8	622,998	19.8	917,760	29.2	3,139,555	100.0
三重県	2009	441,126	86.7	186,657	36.7	67,865	13.3	508,991	100.0
	2012	422,517	86.5	174,970	35.8	66,198	13.5	488,715	100.0
	2014	428,825	88.7	166,076	34.3	54,863	11.3	483,688	100.0
	2016	410,350	88.3	153,131	33.0	54,174	11.7	464,524	100.0

都道府県	年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 従業者総数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 従業者総数(人)	大企業 構成比(%)	合計 従業者総数(人)	合計 構成比(%)
滋賀県	2009	296,986	84.2	121,545	34.5	55,738	15.8	352,724	100.0
	2012	294,729	83.8	116,725	33.2	57,110	16.2	351,839	100.0
	2014	297,596	85.2	108,748	31.1	51,722	14.8	349,318	100.0
	2016	284,781	84.3	101,389	30.0	53,170	15.7	337,951	100.0
京都府	2009	700,598	75.6	287,107	31.0	226,096	24.4	926,694	100.0
	2012	669,626	76.2	265,382	30.2	209,098	23.8	878,724	100.0
	2014	684,206	76.3	247,761	27.6	213,001	23.7	897,207	100.0
	2016	649,458	74.4	227,114	26.0	223,694	25.6	873,152	100.0
大阪府	2009	2,849,073	64.6	1,018,568	23.1	1,560,332	35.4	4,409,405	100.0
	2012	2,726,933	66.4	930,059	22.7	1,378,261	33.6	4,105,194	100.0
	2014	2,876,197	67.4	876,170	20.5	1,391,018	32.6	4,267,215	100.0
	2016	2,744,150	66.9	795,914	19.4	1,358,060	33.1	4,102,210	100.0
兵庫県	2009	1,296,524	82.7	510,022	32.5	271,784	17.3	1,568,308	100.0
	2012	1,237,175	81.0	476,572	31.2	290,982	19.0	1,528,157	100.0
	2014	1,270,454	84.0	447,374	29.6	242,206	16.0	1,512,660	100.0
	2016	1,208,637	83.4	413,327	28.5	240,374	16.6	1,449,011	100.0
奈良県	2009	250,013	94.5	112,791	42.6	14,589	5.5	264,602	100.0
	2012	238,798	94.6	104,373	41.3	13,657	5.4	252,455	100.0
	2014	244,225	94.4	99,679	38.5	14,487	5.6	258,712	100.0
	2016	226,528	94.1	92,329	38.3	14,282	5.9	240,810	100.0
和歌山県	2009	236,690	87.2	117,663	43.4	34,724	12.8	271,414	100.0
	2012	234,374	87.9	112,595	42.2	32,178	12.1	266,552	100.0
	2014	235,859	91.9	103,461	40.3	20,890	8.1	256,749	100.0
	2016	229,110	89.9	97,129	38.1	25,872	10.1	254,982	100.0
鳥取県	2009	137,727	93.5	56,369	38.3	9,635	6.5	147,362	100.0
	2012	133,930	93.8	53,535	37.5	8,780	6.2	142,710	100.0
	2014	134,974	95.7	50,336	35.7	6,113	4.3	141,087	100.0
	2016	130,010	94.2	46,475	33.7	7,932	5.8	137,942	100.0
島根県	2009	181,169	92.0	79,307	40.3	15,764	8.0	196,933	100.0
	2012	174,303	93.0	74,892	40.0	13,068	7.0	187,371	100.0
	2014	174,127	92.7	69,663	37.1	13,760	7.3	187,887	100.0
	2016	166,937	92.5	64,780	35.9	13,620	7.5	180,557	100.0
岡山県	2009	480,376	85.2	188,061	33.4	83,136	14.8	563,512	100.0
	2012	476,216	85.4	177,127	31.8	81,613	14.6	557,829	100.0
	2014	484,797	83.9	166,571	28.8	93,173	16.1	577,970	100.0
	2016	465,111	82.6	156,683	27.8	98,263	17.4	563,374	100.0
広島県	2009	796,119	78.1	297,157	29.2	223,003	21.9	1,019,122	100.0
	2012	778,091	78.6	276,394	27.9	212,012	21.4	990,103	100.0
	2014	786,462	78.3	258,835	25.8	218,293	21.7	1,004,755	100.0
	2016	769,403	76.7	244,522	24.4	233,790	23.3	1,003,193	100.0
山口県	2009	345,119	84.1	138,488	33.7	65,345	15.9	410,464	100.0
	2012	327,843	82.1	128,914	32.3	71,590	17.9	399,433	100.0
	2014	323,489	83.8	120,419	31.2	62,459	16.2	385,948	100.0
	2016	307,749	81.8	112,200	29.8	68,637	18.2	376,386	100.0
徳島県	2009	188,642	91.3	89,261	43.2	17,881	8.7	206,523	100.0
	2012	179,253	91.0	83,018	42.2	17,636	9.0	196,889	100.0
	2014	175,154	88.6	77,770	39.3	22,507	11.4	197,661	100.0
	2016	167,957	90.5	72,766	39.2	17,611	9.5	185,568	100.0
香川県	2009	272,062	81.7	109,009	32.7	61,063	18.3	333,125	100.0
	2012	262,737	81.9	102,806	32.0	58,258	18.1	320,995	100.0
	2014	268,159	83.0	96,760	29.9	54,944	17.0	323,103	100.0
	2016	258,244	83.5	90,474	29.3	50,883	16.5	309,127	100.0
愛媛県	2009	367,025	84.1	157,356	36.0	69,496	15.9	436,521	100.0
	2012	358,323	85.9	148,503	35.6	58,995	14.1	417,318	100.0
	2014	350,127	87.1	138,161	34.4	51,860	12.9	401,987	100.0
	2016	341,263	86.1	129,007	32.5	55,249	13.9	396,512	100.0
高知県	2009	178,494	92.7	83,643	43.4	14,053	7.3	192,547	100.0
	2012	173,073	92.7	79,056	42.4	13,590	7.3	186,663	100.0
	2014	173,284	89.1	73,800	37.9	21,273	10.9	194,557	100.0
	2016	164,103	91.9	70,150	39.3	14,417	8.1	178,520	100.0
福岡県	2009	1,316,246	77.1	471,476	27.6	390,593	22.9	1,706,839	100.0
	2012	1,258,259	75.1	439,151	26.2	416,289	24.9	1,674,548	100.0
	2014	1,305,475	79.0	419,767	25.4	346,490	21.0	1,651,965	100.0
	2016	1,272,986	77.7	391,652	23.9	364,999	22.3	1,637,985	100.0
佐賀県	2009	196,175	90.9	83,798	38.8	19,625	9.1	215,800	100.0
	2012	195,939	92.3	79,823	37.6	16,283	7.7	212,222	100.0
	2014	193,854	90.8	74,634	34.9	19,755	9.2	213,609	100.0
	2016	187,554	89.6	71,082	34.0	21,685	10.4	209,239	100.0
長崎県	2009	323,704	92.6	141,592	40.5	26,001	7.4	349,705	100.0
	2012	313,435	92.5	133,663	39.4	25,521	7.5	338,956	100.0
	2014	313,811	92.8	124,624	36.9	24,354	7.2	338,165	100.0
	2016	299,626	91.8	118,916	36.4	26,879	8.2	326,505	100.0
熊本県	2009	404,952	90.4	173,099	38.6	42,912	9.6	447,864	100.0
	2012	396,851	90.9	164,961	37.8	39,601	9.1	436,452	100.0
	2014	401,899	91.5	155,783	35.5	37,282	8.5	439,181	100.0
	2016	370,108	90.2	141,948	34.6	40,190	9.8	410,298	100.0
大分県	2009	289,808	85.4	120,652	35.5	49,589	14.6	339,397	100.0
	2012	275,070	85.4	114,227	35.5	46,951	14.6	322,021	100.0
	2014	278,516	85.8	107,513	33.1	46,240	14.2	324,756	100.0
	2016	265,741	85.9	101,701	32.9	43,631	14.1	309,372	100.0
宮崎県	2009	258,175	91.7	116,535	41.4	23,260	8.3	281,435	100.0
	2012	253,075	92.4	110,666	40.4	20,819	7.6	273,894	100.0
	2014	257,285	93.5	103,638	37.7	17,955	6.5	275,240	100.0
	2016	245,605	93.1	97,876	37.1	18,226	6.9	263,831	100.0
鹿児島県	2009	385,476	89.0	172,089	39.7	47,672	11.0	433,148	100.0
	2012	372,363	87.3	165,215	38.7	54,098	12.7	426,461	100.0
	2014	373,417	88.2	155,737	36.8	50,139	11.8	423,556	100.0
	2016	357,230	87.5	145,669	35.7	51,134	12.5	408,364	100.0
沖縄県	2009	333,607	88.9	141,544	37.7	41,693	11.1	375,300	100.0
	2012	328,537	88.7	134,197	36.2	41,743	11.3	370,280	100.0
	2014	339,038	87.3	129,677	33.4	49,112	12.7	388,150	100.0
	2016	335,664	87.9	123,703	32.4	46,422	12.1	382,086	100.0
合計	2009	33,144,529	69.0	12,817,298	26.7	14,888,847	31.0	48,033,376	100.0
	2012	32,167,484	69.7	11,923,280	25.8	13,971,459	30.3	46,138,943	100.0
	2014	33,609,810	70.1	11,268,566	23.5	14,325,652	29.9	47,935,462	100.0
	2016	32,201,032	68.8	10,437,271	22.3	14,588,963	31.2	46,789,995	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、2012 年より中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

8表

都道府県別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2009年、2012年、2014年、2016年）

企業ベース（会社及び個人の常用雇用者数）

都道府県	年	中小企業 常用雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常用雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常用雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常用雇用者数(人)	合計 構成比(%)
北海道	2009	966,211	81.5	253,915	21.4	218,841	18.5	1,185,052	100.0
	2012	923,865	81.3	236,012	20.8	212,832	18.7	1,136,697	100.0
	2014	986,910	81.7	236,699	19.6	221,276	18.3	1,208,186	100.0
	2016	954,517	80.3	219,429	18.5	233,524	19.7	1,188,041	100.0
青森県	2009	236,939	86.5	66,536	24.3	37,089	13.5	274,028	100.0
	2012	230,889	88.6	59,884	23.0	29,758	11.4	260,647	100.0
	2014	244,072	89.3	60,858	22.3	29,298	10.7	273,370	100.0
	2016	235,673	88.2	56,666	21.2	31,466	11.8	267,139	100.0
岩手県	2009	228,889	85.7	63,288	23.7	38,043	14.3	266,932	100.0
	2012	216,030	84.9	58,870	23.1	38,349	15.1	254,379	100.0
	2014	237,831	85.9	60,267	21.8	39,086	14.1	276,917	100.0
	2016	230,393	86.6	57,039	21.4	35,625	13.4	266,018	100.0
宮城県	2009	400,100	80.3	106,009	21.3	98,208	19.7	498,308	100.0
	2012	373,632	81.6	92,294	20.2	84,373	18.4	458,005	100.0
	2014	416,479	82.0	98,492	19.4	91,244	18.0	507,723	100.0
	2016	420,190	81.5	94,650	18.3	95,665	18.5	515,855	100.0
秋田県	2009	191,790	90.3	56,221	26.5	20,648	9.7	212,438	100.0
	2012	189,262	90.3	51,850	24.7	20,256	9.7	209,518	100.0
	2014	194,177	90.5	52,323	24.4	20,332	9.5	214,509	100.0
	2016	188,336	90.7	47,995	23.1	19,281	9.3	207,617	100.0
山形県	2009	223,150	81.7	62,781	23.0	49,863	18.3	273,013	100.0
	2012	217,061	81.7	60,718	22.9	48,603	18.3	265,664	100.0
	2014	227,040	85.3	60,350	22.7	39,205	14.7	266,245	100.0
	2016	224,583	86.4	56,018	21.5	35,374	13.6	259,957	100.0
福島県	2009	367,870	82.6	107,620	24.2	77,410	17.4	445,280	100.0
	2012	352,162	81.4	96,323	22.3	80,209	18.6	432,371	100.0
	2014	379,288	83.8	98,686	21.8	73,247	16.2	452,535	100.0
	2016	361,751	82.4	93,939	21.4	77,355	17.6	439,106	100.0
茨城県	2009	478,699	88.3	147,709	27.2	63,666	11.7	542,365	100.0
	2012	471,948	83.5	140,718	24.9	93,341	16.5	565,289	100.0
	2014	491,046	84.7	141,134	24.4	88,523	15.3	579,569	100.0
	2016	473,301	83.2	128,624	22.6	95,638	16.8	568,939	100.0
栃木県	2009	335,236	80.6	106,453	25.6	80,744	19.4	415,980	100.0
	2012	329,322	81.1	101,482	25.0	76,837	18.9	406,159	100.0
	2014	356,846	83.3	100,961	23.6	71,491	16.7	428,337	100.0
	2016	336,664	81.2	92,788	22.4	77,749	18.8	414,413	100.0
群馬県	2009	380,372	74.6	112,899	22.1	129,340	25.4	509,712	100.0
	2012	381,225	75.0	105,469	20.7	127,086	25.0	508,311	100.0
	2014	398,398	77.8	106,323	20.8	113,682	22.2	512,080	100.0
	2016	390,457	78.9	97,389	19.7	104,255	21.1	494,712	100.0
埼玉県	2009	970,395	73.6	293,187	22.2	348,832	26.4	1,319,227	100.0
	2012	1,003,505	74.5	281,375	20.9	343,679	25.5	1,347,184	100.0
	2014	1,086,987	78.8	279,438	20.3	292,372	21.2	1,379,359	100.0
	2016	1,059,638	76.3	256,982	18.5	329,983	23.7	1,389,621	100.0
千葉県	2009	723,122	68.7	212,778	20.2	329,909	31.3	1,053,031	100.0
	2012	724,129	69.0	200,342	19.1	325,506	31.0	1,049,635	100.0
	2014	781,459	74.0	200,799	19.0	274,337	26.0	1,055,796	100.0
	2016	754,368	72.6	185,119	17.8	285,404	27.4	1,039,772	100.0
東京都	2009	4,071,212	34.6	745,482	6.3	7,691,472	65.4	11,762,684	100.0
	2012	4,033,546	35.3	679,268	5.9	7,397,361	64.7	11,430,907	100.0
	2014	4,817,898	39.0	684,311	5.5	7,524,907	61.0	12,342,805	100.0
	2016	4,672,969	37.9	633,897	5.1	7,646,447	62.1	12,319,416	100.0
神奈川県	2009	1,293,093	71.0	332,872	18.3	527,730	29.0	1,820,823	100.0
	2012	1,267,644	65.1	310,565	15.9	679,889	34.9	1,947,533	100.0
	2014	1,404,473	70.2	311,030	15.5	597,108	29.8	2,001,581	100.0
	2016	1,363,020	68.4	288,420	14.5	630,603	31.6	1,993,623	100.0
新潟県	2009	489,886	82.5	138,779	23.4	103,740	17.5	593,626	100.0
	2012	473,325	83.2	131,433	23.1	95,826	16.8	569,151	100.0
	2014	487,353	82.4	129,584	21.9	104,062	17.6	591,415	100.0
	2016	485,627	81.2	119,822	20.0	112,583	18.8	598,210	100.0
富山県	2009	241,154	78.3	65,888	21.4	67,018	21.7	308,172	100.0
	2012	239,673	78.9	62,023	20.4	64,205	21.1	303,878	100.0
	2014	247,854	79.5	61,487	19.7	63,965	20.5	311,819	100.0
	2016	239,728	77.5	57,362	18.5	69,700	22.5	309,428	100.0
石川県	2009	250,564	82.5	71,674	23.6	53,116	17.5	303,680	100.0
	2012	249,998	83.5	67,527	22.5	49,534	16.5	299,532	100.0
	2014	265,946	85.5	66,588	21.4	45,216	14.5	311,162	100.0
	2016	259,232	83.3	62,684	20.2	51,838	16.7	311,070	100.0
福井県	2009	180,122	87.2	54,733	26.5	26,400	12.8	206,522	100.0
	2012	173,266	85.4	51,146	25.2	29,517	14.6	202,783	100.0
	2014	182,289	86.9	50,511	24.1	27,520	13.1	209,809	100.0
	2016	178,430	86.6	47,293	22.9	27,703	13.4	206,133	100.0
山梨県	2009	155,937	87.1	51,296	28.6	23,171	12.9	179,108	100.0
	2012	156,529	88.2	49,229	27.7	20,887	11.8	177,416	100.0
	2014	161,153	88.1	48,998	26.8	21,758	11.9	182,911	100.0
	2016	158,964	87.5	46,005	25.3	22,722	12.5	181,686	100.0
長野県	2009	430,044	82.7	120,125	23.1	90,164	17.3	520,208	100.0
	2012	401,337	81.4	113,072	22.9	91,725	18.6	493,062	100.0
	2014	415,655	82.9	113,992	22.7	85,788	17.1	501,443	100.0
	2016	405,878	82.1	106,880	21.6	88,501	17.9	494,379	100.0
岐阜県	2009	432,677	82.9	127,838	24.5	89,061	17.1	521,738	100.0
	2012	426,124	82.0	118,512	22.8	93,396	18.0	519,520	100.0
	2014	449,673	82.6	117,652	21.6	94,947	17.4	544,620	100.0
	2016	446,629	82.3	110,975	20.5	95,808	17.7	542,437	100.0
静岡県	2009	761,142	77.9	218,474	22.4	215,562	22.1	976,704	100.0
	2012	760,496	77.2	204,792	20.8	224,055	22.8	984,551	100.0
	2014	798,008	79.6	201,179	20.1	205,090	20.4	1,003,098	100.0
	2016	773,059	79.5	185,212	19.0	199,517	20.5	972,576	100.0
愛知県	2009	1,660,063	64.1	392,952	15.2	929,959	35.9	2,590,022	100.0
	2012	1,687,234	64.3	371,457	14.2	935,133	35.7	2,622,367	100.0
	2014	1,842,707	66.1	366,180	13.1	944,133	33.9	2,786,840	100.0
	2016	1,850,839	66.5	342,238	12.3	931,534	33.5	2,782,373	100.0
三重県	2009	322,221	84.2	91,956	24.0	60,440	15.8	382,661	100.0
	2012	312,691	81.0	87,479	22.7	73,510	19.0	386,201	100.0
	2014	327,362	86.9	86,261	22.9	49,252	13.1	376,614	100.0
	2016	321,020	86.4	79,937	21.5	50,475	13.6	371,495	100.0

都道府県	年	中小企業 常用雇用者数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 常用雇用者数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 常用雇用者数(人)	大企業 構成比(%)	合計 常用雇用者数(人)	合計 構成比(%)
滋賀県	2009	212,179	79.6	56,910	21.4	54,253	20.4	266,432	100.0
	2012	218,733	78.2	56,090	20.1	60,920	21.8	279,653	100.0
	2014	226,504	81.6	55,319	19.9	50,941	18.4	277,445	100.0
	2016	221,847	80.7	52,566	19.1	52,967	19.3	274,814	100.0
京都府	2009	504,179	69.0	135,282	18.5	226,126	31.0	730,305	100.0
	2012	491,624	67.2	126,376	17.3	239,992	32.8	731,616	100.0
	2014	522,455	71.2	122,973	16.8	210,843	28.8	733,298	100.0
	2016	507,338	69.9	113,848	15.7	218,904	30.1	726,242	100.0
大阪府	2009	2,185,427	59.4	513,720	14.0	1,492,357	40.6	3,677,784	100.0
	2012	2,123,465	61.1	467,900	13.5	1,353,985	38.9	3,477,450	100.0
	2014	2,301,988	62.7	464,876	12.7	1,367,457	37.3	3,669,445	100.0
	2016	2,253,454	62.8	426,730	11.9	1,334,547	37.2	3,588,001	100.0
兵庫県	2009	956,816	78.2	249,117	20.4	267,240	21.8	1,224,056	100.0
	2012	931,899	73.6	231,196	18.3	334,475	26.4	1,266,374	100.0
	2014	985,666	79.3	232,379	18.7	257,606	20.7	1,243,272	100.0
	2016	955,590	80.2	215,317	18.1	236,496	19.8	1,192,086	100.0
奈良県	2009	173,845	92.2	52,092	27.6	14,752	7.8	188,597	100.0
	2012	170,593	91.6	48,090	25.8	15,602	8.4	186,195	100.0
	2014	180,094	91.6	48,790	24.8	16,465	8.4	196,559	100.0
	2016	169,457	91.1	45,482	24.4	16,594	8.9	186,051	100.0
和歌山県	2009	160,558	83.5	54,309	28.3	31,615	16.5	192,173	100.0
	2012	161,879	84.5	52,039	27.2	29,790	15.5	191,669	100.0
	2014	171,875	89.2	51,313	26.6	20,724	10.8	192,599	100.0
	2016	171,191	86.8	49,151	24.9	25,999	13.2	197,190	100.0
鳥取県	2009	101,289	90.3	28,324	25.2	10,909	9.7	112,198	100.0
	2012	100,189	92.1	26,827	24.7	8,624	7.9	108,813	100.0
	2014	104,335	94.6	26,663	24.2	5,989	5.4	110,324	100.0
	2016	102,142	93.0	24,705	22.5	7,727	7.0	109,869	100.0
島根県	2009	129,426	89.4	40,104	27.7	15,339	10.6	144,765	100.0
	2012	126,597	90.9	38,036	27.3	12,739	9.1	139,336	100.0
	2014	131,013	90.7	36,988	25.6	13,475	9.3	144,488	100.0
	2016	128,049	90.5	33,818	23.9	13,407	9.5	141,456	100.0
岡山県	2009	357,230	82.3	94,098	21.7	77,019	17.7	434,249	100.0
	2012	362,191	82.6	89,068	20.3	76,348	17.4	438,539	100.0
	2014	380,130	80.7	88,570	18.8	90,976	19.3	471,106	100.0
	2016	370,505	79.5	83,152	17.9	95,288	20.5	465,793	100.0
広島県	2009	599,619	72.5	150,803	18.2	227,920	27.5	827,539	100.0
	2012	602,577	74.0	141,588	17.4	211,693	26.0	814,270	100.0
	2014	626,190	74.5	138,214	16.5	214,007	25.5	840,197	100.0
	2016	621,926	73.0	131,513	15.4	230,190	27.0	852,116	100.0
山口県	2009	259,029	82.3	70,028	22.2	55,725	17.7	314,754	100.0
	2012	245,113	77.6	64,756	20.5	70,818	22.4	315,931	100.0
	2014	249,653	80.1	64,614	20.7	62,050	19.9	311,703	100.0
	2016	241,019	78.0	59,983	19.4	67,987	22.0	309,006	100.0
徳島県	2009	126,733	87.7	40,292	27.9	17,717	12.3	144,450	100.0
	2012	124,366	87.8	38,182	26.9	17,331	12.2	141,697	100.0
	2014	125,736	84.8	37,518	25.3	22,562	15.2	148,298	100.0
	2016	122,431	87.5	35,211	25.2	17,503	12.5	139,934	100.0
香川県	2009	199,879	77.2	53,201	20.5	59,127	22.8	259,006	100.0
	2012	195,992	77.5	50,907	20.1	56,822	22.5	252,814	100.0
	2014	207,448	79.5	49,946	19.1	53,374	20.5	260,822	100.0
	2016	203,681	80.2	47,045	18.5	50,443	19.8	254,124	100.0
愛媛県	2009	264,822	80.0	76,778	23.2	66,384	20.0	331,206	100.0
	2012	262,219	81.6	72,262	22.5	59,101	18.4	321,320	100.0
	2014	265,849	84.1	71,404	22.6	50,092	15.9	315,941	100.0
	2016	263,393	82.8	67,036	21.1	54,659	17.2	318,052	100.0
高知県	2009	122,557	89.9	38,150	28.0	13,717	10.1	136,274	100.0
	2012	120,993	90.1	36,876	27.4	13,368	9.9	134,361	100.0
	2014	126,135	85.6	36,088	24.5	21,158	14.4	147,293	100.0
	2016	120,851	89.4	34,700	25.7	14,331	10.6	135,182	100.0
福岡県	2009	989,236	72.3	233,402	17.1	378,448	27.7	1,367,684	100.0
	2012	957,528	69.4	216,356	15.7	421,784	30.6	1,379,312	100.0
	2014	1,031,005	75.3	219,993	16.1	338,340	24.7	1,369,345	100.0
	2016	1,029,173	74.0	208,371	15.0	362,075	26.0	1,391,248	100.0
佐賀県	2009	143,449	88.2	42,349	26.0	19,187	11.8	162,636	100.0
	2012	144,032	90.1	39,699	24.8	15,829	9.9	159,861	100.0
	2014	147,849	87.7	39,276	23.3	20,729	12.3	168,578	100.0
	2016	144,595	87.1	36,862	22.2	21,367	12.9	165,962	100.0
長崎県	2009	234,432	90.5	70,515	27.2	24,608	9.5	259,040	100.0
	2012	226,267	88.8	65,764	25.8	28,473	11.2	254,740	100.0
	2014	237,619	89.9	65,119	24.6	26,557	10.1	264,176	100.0
	2016	228,023	89.6	61,582	24.2	26,516	10.4	254,539	100.0
熊本県	2009	286,827	87.4	85,200	26.0	41,288	12.6	328,115	100.0
	2012	288,192	88.2	80,751	24.7	38,566	11.8	326,758	100.0
	2014	304,595	89.4	81,005	23.8	36,247	10.6	340,842	100.0
	2016	288,784	88.0	73,405	22.4	39,424	12.0	328,208	100.0
大分県	2009	211,073	81.4	59,489	22.9	48,276	18.6	259,349	100.0
	2012	200,994	81.2	55,766	22.5	46,563	18.8	247,557	100.0
	2014	213,163	82.5	56,459	21.9	45,116	17.5	258,279	100.0
	2016	205,305	82.6	52,972	21.3	43,395	17.4	248,700	100.0
宮崎県	2009	183,925	89.7	56,539	27.6	21,080	10.3	205,005	100.0
	2012	180,865	90.6	53,031	26.6	18,837	9.4	199,702	100.0
	2014	192,633	92.5	52,792	25.3	15,685	7.5	208,318	100.0
	2016	186,017	91.3	49,672	24.4	17,809	8.7	203,826	100.0
鹿児島県	2009	270,697	85.5	81,197	25.7	45,777	14.5	316,474	100.0
	2012	263,337	85.7	77,467	25.2	43,995	14.3	307,332	100.0
	2014	274,510	87.1	78,383	24.9	40,785	12.9	315,295	100.0
	2016	267,750	86.5	72,588	23.4	41,904	13.5	309,654	100.0
沖縄県	2009	240,579	85.7	68,231	24.3	40,286	14.3	280,865	100.0
	2012	236,083	85.4	64,684	23.4	40,461	14.6	276,544	100.0
	2014	259,327	84.5	67,832	22.1	47,570	15.5	306,897	100.0
	2016	261,516	85.2	65,245	21.3	45,355	14.8	306,871	100.0
合計	2009	24,704,694	62.8	6,351,595	16.2	14,619,576	37.2	39,324,270	100.0
	2012	24,330,621	62.7	5,925,551	15.3	14,451,983	37.3	38,782,604	100.0
	2014	26,466,676	65.2	5,920,617	14.6	14,146,587	34.8	40,613,263	100.0
	2016	25,849,303	64.2	5,508,317	13.7	14,383,637	35.8	40,232,940	100.0

資料：総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 数値は、2009 年は 2009 年 7 月時点、2012 年は 2012 年 2 月時点、2014 年は 2014 年 7 月時点、2016 年は 2016 年 6 月時点のものである。
2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。
4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。
5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。
6. 常用雇用者数には、海外における常用雇用者も含む。

9表

都道府県別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2015年）

(1) 企業ベース(会社及び個人の付加価値額)

都道府県	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
北海道	44,307	78.7%	12,743	22.6%	12,026	21.3%	56,333	100.0%
青森県	9,933	86.9%	2,739	24.0%	1,493	13.1%	11,427	100.0%
岩手県	10,085	84.2%	2,947	24.6%	1,889	15.8%	11,975	100.0%
宮城県	21,450	69.6%	6,294	20.4%	9,366	30.4%	30,816	100.0%
秋田県	7,921	88.5%	2,452	27.4%	1,028	11.5%	8,949	100.0%
山形県	10,129	85.8%	2,953	25.0%	1,676	14.2%	11,806	100.0%
福島県	17,149	85.5%	5,521	27.5%	2,914	14.5%	20,063	100.0%
茨城県	23,215	79.8%	7,372	25.3%	5,881	20.2%	29,096	100.0%
栃木県	17,874	78.1%	5,637	24.6%	5,006	21.9%	22,880	100.0%
群馬県	20,021	77.1%	6,249	24.1%	5,939	22.9%	25,960	100.0%
埼玉県	50,814	76.5%	15,830	23.8%	15,600	23.5%	66,414	100.0%
千葉県	36,259	67.3%	11,415	21.2%	17,621	32.7%	53,880	100.0%
東京都	310,983	30.6%	61,949	6.1%	705,688	69.4%	1,016,671	100.0%
神奈川県	69,756	61.2%	19,420	17.0%	44,191	38.8%	113,947	100.0%
新潟県	22,408	80.3%	6,677	23.9%	5,483	19.7%	27,891	100.0%
富山県	12,817	66.5%	3,570	18.5%	6,449	33.5%	19,267	100.0%
石川県	13,183	77.4%	3,719	21.8%	3,850	22.6%	17,033	100.0%
福井県	9,625	82.0%	2,748	23.4%	2,110	18.0%	11,735	100.0%
山梨県	7,945	68.4%	2,754	23.7%	3,676	31.6%	11,621	100.0%
長野県	20,758	78.7%	6,210	23.5%	5,612	21.3%	26,370	100.0%
岐阜県	22,422	80.5%	6,409	23.0%	5,430	19.5%	27,853	100.0%
静岡県	38,196	67.8%	11,313	20.1%	18,172	32.2%	56,368	100.0%
愛知県	95,661	51.5%	22,899	12.3%	90,227	48.5%	185,888	100.0%
三重県	16,592	85.9%	5,203	26.9%	2,722	14.1%	19,314	100.0%
滋賀県	10,712	80.2%	3,283	24.6%	2,645	19.8%	13,358	100.0%
京都府	23,625	60.0%	6,725	17.1%	15,752	40.0%	39,377	100.0%
大阪府	125,554	52.2%	30,157	12.5%	115,125	47.8%	240,679	100.0%
兵庫県	49,051	73.0%	13,834	20.6%	18,173	27.0%	67,224	100.0%
奈良県	7,757	86.8%	2,696	30.2%	1,179	13.2%	8,936	100.0%
和歌山県	7,712	82.8%	2,736	29.4%	1,599	17.2%	9,312	100.0%
鳥取県	4,299	93.3%	1,172	25.4%	310	6.7%	4,609	100.0%
島根県	5,563	83.2%	1,791	26.8%	1,125	16.8%	6,688	100.0%
岡山県	17,740	77.6%	4,920	21.5%	5,122	22.4%	22,862	100.0%
広島県	29,480	64.0%	7,748	16.8%	16,551	36.0%	46,032	100.0%
山口県	11,285	60.0%	3,483	18.5%	7,529	40.0%	18,815	100.0%
徳島県	5,814	74.6%	1,853	23.8%	1,975	25.4%	7,788	100.0%
香川県	9,786	69.2%	2,704	19.1%	4,358	30.8%	14,144	100.0%
愛媛県	12,019	74.0%	3,478	21.4%	4,225	26.0%	16,244	100.0%
高知県	5,321	87.6%	1,892	31.2%	752	12.4%	6,073	100.0%
福岡県	49,151	69.1%	12,965	18.2%	21,949	30.9%	71,100	100.0%
佐賀県	6,127	81.4%	2,018	26.8%	1,398	18.6%	7,525	100.0%
長崎県	9,532	81.6%	3,218	27.5%	2,152	18.4%	11,684	100.0%
熊本県	12,140	81.9%	3,907	26.3%	2,686	18.1%	14,827	100.0%
大分県	9,244	82.9%	2,647	23.8%	1,901	17.1%	11,145	100.0%
宮崎県	7,572	88.3%	2,322	27.1%	1,006	11.7%	8,578	100.0%
鹿児島県	11,785	87.6%	3,834	28.5%	1,661	12.4%	13,445	100.0%
沖縄県	10,332	83.0%	3,036	24.4%	2,110	17.0%	12,442	100.0%
合計	1,351,106	52.9%	357,443	14.0%	1,205,336	47.1%	2,556,442	100.0%

(2) 会社ベース(会社の付加価値額)

都道府県	中小企業				大企業		合計	
			うち小規模企業					
	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
北海道	40,734	77.2%	10,139	19.2%	12,012	22.8%	52,746	100.0%
青森県	8,503	85.1%	1,824	18.2%	1,491	14.9%	9,993	100.0%
岩手県	8,709	82.2%	2,029	19.1%	1,888	17.8%	10,597	100.0%
宮城県	19,219	67.2%	4,877	17.1%	9,363	32.8%	28,581	100.0%
秋田県	6,798	86.9%	1,664	21.3%	1,026	13.1%	7,823	100.0%
山形県	8,762	83.9%	1,956	18.7%	1,676	16.1%	10,438	100.0%
福島県	15,327	84.0%	4,142	22.7%	2,914	16.0%	18,241	100.0%
茨城県	20,099	77.4%	5,167	19.9%	5,869	22.6%	25,968	100.0%
栃木県	16,081	76.3%	4,403	20.9%	5,005	23.7%	21,086	100.0%
群馬県	17,796	75.0%	4,730	19.9%	5,927	25.0%	23,723	100.0%
埼玉県	45,879	74.7%	12,639	20.6%	15,562	25.3%	61,441	100.0%
千葉県	32,403	64.8%	8,949	17.9%	17,601	35.2%	50,004	100.0%
東京都	298,420	29.7%	53,892	5.4%	705,351	70.3%	1,003,771	100.0%
神奈川県	63,772	59.1%	15,605	14.5%	44,143	40.9%	107,915	100.0%
新潟県	19,922	78.4%	4,840	19.1%	5,480	21.6%	25,403	100.0%
富山県	11,289	63.7%	2,527	14.3%	6,442	36.3%	17,731	100.0%
石川県	11,693	75.3%	2,645	17.0%	3,843	24.7%	15,536	100.0%
福井県	8,581	80.3%	1,983	18.5%	2,109	19.7%	10,690	100.0%
山梨県	6,725	64.7%	1,843	17.7%	3,674	35.3%	10,399	100.0%
長野県	18,494	76.7%	4,549	18.9%	5,611	23.3%	24,105	100.0%
岐阜県	19,792	78.5%	4,605	18.3%	5,417	21.5%	25,209	100.0%
静岡県	33,913	65.1%	8,356	16.0%	18,152	34.9%	52,065	100.0%
愛知県	87,150	49.2%	17,805	10.0%	90,157	50.8%	177,306	100.0%
三重県	14,400	84.3%	3,740	21.9%	2,678	15.7%	17,077	100.0%
滋賀県	9,204	77.7%	2,208	18.6%	2,637	22.3%	11,841	100.0%
京都府	20,872	57.0%	4,857	13.3%	15,745	43.0%	36,617	100.0%
大阪府	115,964	50.2%	23,899	10.3%	115,039	49.8%	231,003	100.0%
兵庫県	42,856	70.3%	9,886	16.2%	18,096	29.7%	60,952	100.0%
奈良県	6,275	84.3%	1,724	23.1%	1,172	15.7%	7,447	100.0%
和歌山県	6,226	79.6%	1,651	21.1%	1,595	20.4%	7,822	100.0%
鳥取県	3,849	92.6%	874	21.0%	309	7.4%	4,158	100.0%
島根県	4,788	81.0%	1,207	20.4%	1,125	19.0%	5,914	100.0%
岡山県	16,155	75.9%	3,851	18.1%	5,118	24.1%	21,273	100.0%
広島県	26,908	61.9%	6,065	14.0%	16,534	38.1%	43,442	100.0%
山口県	9,942	56.9%	2,540	14.5%	7,519	43.1%	17,462	100.0%
徳島県	5,222	72.6%	1,435	19.9%	1,970	27.4%	7,192	100.0%
香川県	8,928	67.2%	2,090	15.7%	4,358	32.8%	13,286	100.0%
愛媛県	10,795	71.9%	2,567	17.1%	4,225	28.1%	15,019	100.0%
高知県	4,459	85.6%	1,255	24.1%	751	14.4%	5,210	100.0%
福岡県	43,874	66.7%	9,509	14.5%	21,884	33.3%	65,757	100.0%
佐賀県	5,028	78.5%	1,273	19.9%	1,380	21.5%	6,408	100.0%
長崎県	7,886	78.9%	2,044	20.4%	2,115	21.1%	10,001	100.0%
熊本県	10,634	79.8%	2,834	21.3%	2,685	20.2%	13,319	100.0%
大分県	8,246	81.3%	1,950	19.2%	1,901	18.7%	10,147	100.0%
宮崎県	6,529	86.7%	1,635	21.7%	1,001	13.3%	7,530	100.0%
鹿児島県	10,333	86.2%	2,820	23.5%	1,661	13.8%	11,993	100.0%
沖縄県	8,506	80.2%	1,838	17.3%	2,101	19.8%	10,607	100.0%
合計	1,227,935	50.5%	274,918	11.3%	1,204,313	49.5%	2,432,248	100.0%

(3) 個人ベース(個人事業者の付加価値額)

都道府県	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
北海道	3,573	99.6%	2,604	72.6%	14	0.4%	3,587	100.0%
青森県	1,431	99.8%	916	63.9%	3	0.2%	1,433	100.0%
岩手県	1,376	99.9%	919	66.7%	1	0.1%	1,378	100.0%
宮城県	2,231	99.9%	1,417	63.4%	3	0.1%	2,234	100.0%
秋田県	1,124	99.8%	789	70.1%	2	0.2%	1,126	100.0%
山形県	1,367	100.0%	998	73.0%	0	0.0%	1,367	100.0%
福島県	1,822	100.0%	1,378	75.6%	0	0.0%	1,822	100.0%
茨城県	3,116	99.6%	2,204	70.5%	11	0.4%	3,128	100.0%
栃木県	1,793	100.0%	1,234	68.8%	1	0.0%	1,794	100.0%
群馬県	2,225	99.4%	1,519	67.9%	12	0.6%	2,237	100.0%
埼玉県	4,935	99.2%	3,191	64.2%	38	0.8%	4,973	100.0%
千葉県	3,857	99.5%	2,466	63.6%	20	0.5%	3,876	100.0%
東京都	12,563	97.4%	8,057	62.5%	337	2.6%	12,900	100.0%
神奈川県	5,985	99.2%	3,816	63.3%	48	0.8%	6,032	100.0%
新潟県	2,486	99.9%	1,837	73.8%	3	0.1%	2,489	100.0%
富山県	1,528	99.5%	1,043	67.9%	7	0.5%	1,536	100.0%
石川県	1,490	99.5%	1,074	71.8%	7	0.5%	1,497	100.0%
福井県	1,044	99.9%	765	73.2%	1	0.1%	1,045	100.0%
山梨県	1,220	99.8%	911	74.5%	2	0.2%	1,222	100.0%
長野県	2,264	99.9%	1,661	73.3%	1	0.1%	2,265	100.0%
岐阜県	2,630	99.5%	1,805	68.3%	14	0.5%	2,644	100.0%
静岡県	4,283	99.5%	2,957	68.7%	20	0.5%	4,303	100.0%
愛知県	8,512	99.2%	5,095	59.4%	70	0.8%	8,582	100.0%
三重県	2,193	98.0%	1,463	65.4%	44	2.0%	2,237	100.0%
滋賀県	1,508	99.4%	1,075	70.9%	8	0.6%	1,517	100.0%
京都府	2,753	99.7%	1,869	67.7%	7	0.3%	2,760	100.0%
大阪府	9,589	99.1%	6,258	64.7%	86	0.9%	9,676	100.0%
兵庫県	6,195	98.8%	3,948	63.0%	76	1.2%	6,272	100.0%
奈良県	1,482	99.5%	973	65.3%	7	0.5%	1,489	100.0%
和歌山県	1,486	99.7%	1,085	72.8%	4	0.3%	1,490	100.0%
鳥取県	450	99.9%	298	66.2%	1	0.1%	450	100.0%
島根県	775	100.0%	584	75.4%	0	0.0%	775	100.0%
岡山県	1,585	99.8%	1,068	67.2%	4	0.2%	1,589	100.0%
広島県	2,573	99.3%	1,683	65.0%	17	0.7%	2,590	100.0%
山口県	1,343	99.3%	943	69.7%	10	0.7%	1,353	100.0%
徳島県	592	99.1%	418	70.1%	5	0.9%	597	100.0%
香川県	858	100.0%	614	71.5%	0	0.0%	858	100.0%
愛媛県	1,224	100.0%	911	74.4%	0	0.0%	1,224	100.0%
高知県	863	100.0%	637	73.8%	0	0.0%	863	100.0%
福岡県	5,277	98.8%	3,457	64.7%	65	1.2%	5,343	100.0%
佐賀県	1,099	98.4%	745	66.7%	18	1.6%	1,117	100.0%
長崎県	1,646	97.8%	1,174	69.7%	37	2.2%	1,683	100.0%
熊本県	1,506	99.9%	1,073	71.1%	2	0.1%	1,508	100.0%
大分県	998	100.0%	697	69.8%	0	0.0%	998	100.0%
宮崎県	1,043	99.5%	687	65.5%	5	0.5%	1,049	100.0%
鹿児島県	1,452	100.0%	1,014	69.9%	0	0.0%	1,452	100.0%
沖縄県	1,826	99.5%	1,198	65.2%	10	0.5%	1,836	100.0%
合計	123,171	99.2%	82,526	66.4%	1,023	0.8%	124,195	100.0%

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. 数値は、2015 年間のものである。

2. 会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。

3. 企業の規模区分については、中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）による（凡例参照）。

4. 3. の条件の区分では、中小企業基本法以外の中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の数が反映されている。

5. 小規模企業の構成比は全企業数に占める割合とする。

10表

開業率・廃業率の推移（非一次産業）

①企業（個人企業＋会社企業）

年	調査間隔（月数）	期首企業数	開業企業数	開設件数調査期間(月数)	増加企業数	年平均増加企業数	年平均開業企業数	年平均廃業企業数	開業率(%)	廃業率(%)
75～78	37	4,682,092	681,775	29.5	355,485	115,292	277,332	162,040	5.9	3.5
78～81	36.5	5,037,577	739,996	30	318,925	104,852	295,998	191,146	5.9	3.8
81～86	60	5,356,502	1,039,351	54	72,096	14,419	230,967	216,548	4.3	4.0
86～91	60	5,428,598	853,991	54	▲ 126,240	▲ 25,248	189,776	215,024	3.5	4.0
91～96	63	5,302,358	967,779	81	▲ 147,968	▲ 28,184	143,375	171,559	2.7	3.2
96～99	33	5,154,390	507,531	33	▲ 253,477	▲ 92,173	184,557	288,147	3.6	5.6
99～01	27	4,900,913	638,289	27	▲ 160,984	▲ 71,548	283,684	334,755	5.8	6.8
01年時点（1993年分類）		4,739,929								
01～04	32	4,739,635	447,148	32	▲ 360,347	▲ 135,130	167,681	289,731	3.5	6.1
04～06	28	4,379,288	518,671	28	▲ 138,962	▲ 59,555	222,288	273,282	5.1	6.2
06年時点（2002年分類）		4,240,326								
09～12	31	4,252,897	154,998	31	▲ 361,541	▲ 139,951	59,999	260,177	1.4	6.1
12～14	29	3,891,356	436,037	29	▲ 43,122	▲ 17,844	180,429	236,671	4.6	6.1
14～16	23	3,848,234	263,531	23	▲ 229,150	▲ 119,557	137,494	271,444	3.6	7.1

②会社企業（単独事業所及び本所・本社・本店で支所・支社・支店は含めない）

年	調査間隔（月数）	期首会社企業数	開業会社企業数	開設件数調査期間(月数)	増加会社企業数	年平均増加会社企業数	年平均開業会社企業数	年平均廃業会社企業数	開業率(%)	廃業率(%)
75～78	37	921,768	113,039	29.5	118,905	38,564	45,982	7,418	5.0	0.8
78～81	36.5	1,040,673	139,678	30	138,146	45,418	55,871	10,453	5.4	1.0
81～86	60	1,178,819	234,223	54	143,689	28,738	52,050	23,312	4.4	2.0
86～91	60	1,322,508	266,717	54	230,506	46,101	59,270	13,169	4.5	1.0
91～96	63	1,553,014	310,761	81	112,167	21,365	46,039	24,674	3.0	1.6
96～99	33	1,665,181	174,728	33	▲ 6,801	▲ 2,473	63,537	87,773	3.8	5.3
99～01	27	1,658,380	226,701	27	▲ 50,570	▲ 22,476	100,756	105,414	6.1	6.4
01年時点（1993年分類）		1,607,810								
01～04	32	1,607,648	155,161	32	▲ 87,661	▲ 32,873	58,185	88,739	3.6	5.5
04～06	28	1,519,987	197,819	28	▲ 14,768	▲ 6,329	84,780	83,972	5.6	5.5
06年時点（2002年分類）		1,505,219								
09～12	31	1,787,027	55,010	31	▲ 100,375	▲ 38,855	21,294	100,359	1.2	5.6
12～14	29	1,686,652	228,084	29	44,136	18,263	94,380	96,337	5.6	5.7
14～16	23	1,730,788	104,388	23	▲ 118,477	▲ 61,814	54,463	122,050	3.1	7.1

③個人企業（単独事業所及び本所・本社・本店及び支所・支社・支店）

年	調査間隔（月数）	期首個人企業数	開業個人企業数	開設件数調査期間(月数)	増加個人企業数	年平均増加個人企業数	年平均開業個人企業数	年平均廃業個人企業数	開業率(%)	廃業率(%)
75～78	37	3,760,324	568,736	29.5	236,580	76,729	231,350	154,622	6.2	4.1
78～81	36.5	3,996,904	600,318	30	180,779	59,434	240,127	180,693	6.0	4.5
81～86	60	4,177,683	805,128	54	▲ 71,593	▲ 14,319	178,917	193,236	4.3	4.6
86～91	60	4,106,090	587,274	54	▲ 356,746	▲ 71,349	130,505	201,855	3.2	4.9
91～96	63	3,749,344	657,018	81	▲ 260,135	▲ 49,550	97,336	146,886	2.6	3.9
96～99	33	3,489,209	332,803	33	▲ 246,676	▲ 89,700	121,019	200,374	3.5	5.7
99～01	27	3,242,533	411,588	27	▲ 110,414	▲ 49,073	182,928	229,341	5.6	7.1
01年時点（1993年分類）		3,132,119								
01～04	32	3,131,987	291,987	32	▲ 272,686	▲ 102,257	109,495	200,991	3.5	6.4
04～06	28	2,859,301	320,852	28	▲ 124,194	▲ 53,226	137,508	189,310	4.8	6.6
06年時点（2002年分類）		2,735,107								
09～12	31	2,465,870	99,988	31	▲ 261,166	▲ 101,097	38,705	159,817	1.6	6.5
12～14	29	2,204,704	207,953	29	▲ 87,258	▲ 36,107	86,050	140,333	3.9	6.4
14～16	23	2,117,446	159,143	23	▲ 110,673	▲ 57,742	83,031	149,394	3.9	7.1

④事業所

年	調査間隔（月数）	期首事業所数	開業事業所数	開設件数 調査期間(月数)	増加事業所数	年平均 増加事業所数	年平均 開業事業所数	年平均 廃業事業所数	開業率（%）	廃業率（%）
66～69	36	4,230,738	964,474	42	419,757	139,919	275,564	135,645	6.5	3.2
69～72	38	4,650,495	863,915	32	463,228	146,283	323,968	177,686	7.0	3.8
72～75	32.5	5,113,723	744,865	28.5	275,577	101,752	313,627	211,876	6.1	4.1
75～78	37	5,389,300	818,730	29.5	460,021	149,196	333,043	183,847	6.2	3.4
78～81	36.5	5,849,321	896,325	30	419,750	138,000	358,530	220,530	6.1	3.8
81～86	60	6,269,071	1,324,318	54	225,270	45,054	294,293	249,239	4.7	4.0
86～89	36	6,494,341	826,723	36	127,905	42,635	275,574	232,939	4.2	3.6
89～91	24	6,622,246	406,977	18	▲ 80,505	▲ 40,253	271,318	311,571	4.1	4.7
91～94	33.7	6,541,741	846,139	33.7	▲ 9,761	▲ 3,476	301,296	305,774	4.6	4.7
94～96	29.3	6,531,980	418,613	21	▲ 29,056	▲ 11,900	239,207	251,107	3.7	3.8
96～99	33	6,502,924	740,389	33	▲ 318,095	▲ 115,671	269,232	384,884	4.1	5.9
99～01	27	6,184,829	937,122	27	▲ 65,768	▲ 29,230	416,499	445,636	6.7	7.2
01年時点（1993年分類）		6,119,061								
01～04	32	6,118,721	691,029	32	▲ 408,747	▲ 153,280	259,136	392,019	4.2	6.4
04～06	28	5,709,974	846,368	28	▲ 7,193	▲ 3,083	362,729	369,309	6.4	6.5
06年時点（2002年分類）		5,702,781								
09～12	31	5,853,886	286,166	31	▲ 430,968	▲ 166,826	110,774	366,483	1.9	6.3
12～14	29	5,422,918	854,205	29	85,894	35,542	353,464	359,395	6.5	6.6
14～16	23	5,508,812	533,091	23	▲ 200,705	▲ 104,716	278,134	418,800	5.0	7.6

資料：総務省「事業所・企業統計調査(2006 年まで)」、総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」

(注)1. ここでは、開業率とは、ある特定の期間において、「①新規に開設された事業所(又は企業)を年平均にならした数」の「②期首において既に存在していた事業所(又は企業)」に対する割合とし、①／②で求める。廃業率も同様に、ある特定の期間において、「①廃業となった事業所(又は企業)を年平均にならした数」の「②期首において既に存在していた事業所(又は企業)」に対する割合とし、①／②で求める。

2. 10 表①、10 表②の開業(廃業)会社企業数は、会社に所属する事業所のうち、単独事業所及び本所・本社・本店の新設(廃業)事業所を足し合わせて算出した。

3. 10 表①、10 表③の開業(廃業)個人企業数は、個人に所属する事業所を足し合わせて算出した。

4. 10 表④の開業(廃業) 事業所は、公表値を利用した（参考 1. を参照)。

5. 前掲付属統計資料 1 表の企業数と異なり、当表では個人企業の支所・支社・支店に該当する事業所が含まれているため、上記①の期首企業数と一致しない。

(参考)

1. 99 年調査は、「第 1 巻事業所に関する集計　全国編第 7 表」、01 年調査は「事業所の異動及び事業転換に係る特別集計(2)11～13 年の異動状況　全国集計第 8 表」、04 年調査は、「第 1 巻事業所 に関する集計　全国編第 10 表」、06 年調査は、「全国集計　事業所に関する集計第 46 表」、12 年調査は、「全国集計　事業所に関する集計-産業横断的集計第 32 表」、14 年調査は、「事業所に関する集計 全国結果 第 32 表」、16 年調査は、「事業所に関する集計　全国結果　第 25 表」より引用した。
2. 94～96 年の開業数は、95 年以降に開業した事業所数である。
3. 91 年までは「事業所統計調査」、89 年は「事業所名簿整備」、94 年は「事業所名簿整備調査」として行われた。
4. 04 年時点、06 年時点の業種分類は、総務省「日本標準産業分類」(2002 年 3 月改訂)をもとにしたものである。同様に 09 年、12 年時点の業種分類は、2007 年 11 月に改訂された日本標準産業分類をもとにしており。14 年時点業種分類は、2013 年 10 月に改訂された日本標準産業分類をもとにしたものである。
5. 2002 年 3 月改定の日本標準産業分類では、一次・非一次産業をまたがる業種分類の移動が行われたため、01～04 年の年平均開廃業率を算出するにあたっては期首企業・事業所数を新分類に基づいて算出している(2007 年の改訂も同じである)。

11 表

業種別の開廃業率の推移（事業所ベース、年平均）

（単位：%）

	年	66～69	69～72	72～75	75～78	78～81	81～86	86～89	89～91	91～94	94～96	96～99	99～01	01～04	04～06	06～09	09～12	12～14	14～16
非一次産業全体	開業率	6.5	7.0	6.1	6.2	6.1	4.7	4.2	4.1	4.6	3.7	4.1	6.7	4.2	6.4	2.6	1.9	6.5	5.0
	廃業率	3.2	3.8	4.1	3.4	3.8	4.0	3.6	4.7	4.7	3.8	5.9	7.2	6.4	6.5	6.4	6.3	6.6	7.6
製造業	開業率	6.0	5.6	4.3	3.4	3.7	3.1	3.1	2.8	3.1	1.5	1.9	3.9	2.2	3.4	1.2	0.7	3.4	2.4
	廃業率	2.5	3.2	3.4	2.3	2.5	3.1	2.9	4.0	4.5	4.0	5.3	6.6	5.7	5.4	5.8	5.7	5.5	6.2
卸売業	開業率	6.5	8.1	8.0	6.8	6.4	5.1	4.8	3.2	5.0	3.3	4.9	6.6	3.9	5.6	2.1	1.3	6.2	4.4
	廃業率	6.5	3.8	5.3	3.7	3.8	3.7	4.1	3.2	5.0	5.3	7.4	7.5	7.0	6.4	6.6	5.9	6.8	7.1
小売業	開業率	5.0	4.9	4.3	4.8	4.4	3.4	3.1	2.8	3.9	3.6	4.3	6.1	3.9	5.7	2.3	2.2	6.4	5.5
	廃業率	2.1	3.3	3.6	3.2	4.0	4.0	3.4	6.4	4.3	4.6	6.8	7.2	6.7	6.8	7.1	6.6	7.7	8.3
サービス業	開業率	6.3	6.7	6.1	6.1	6.4	5.3	4.9	4.7	5.0	3.8	4.2	7.3	4.4	6.4	2.3	1.7	6.5	4.5
	廃業率	3.8	4.0	3.8	3.3	3.1	3.2	3.6	2.9	4.2	2.8	4.8	6.3	5.5	5.9	4.9	5.9	5.4	6.8

資料：総務省「事業所・企業統計調査」、総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス - 活動調査」

(注)1. 事業所を対象としており、支所や工場の開設・閉鎖、移転による開設・閉鎖を含む。

2. 06 年までは「事業所・企業統計調査」、09 年以降は「経済センサス - 基礎調査」、「経済センサス - 活動調査」に基づく。ただし、「事業所・企業統計調査」は、91 年までは「事業所統計調査」、89 年は「事業所名簿整備」、94 年は「事業所名簿整備調査」として行われた。

3. 開業率、廃業率の計算方法については、10 表を参照。

4. 開業事業所の定義が異なるため、06～09 年の数値は、過去の数値と単純に比較できない。また 06～09 年の数値については、開業事業所と廃業事業所の定義の違いにより、開業率と廃業率を単純に比較できない。

5. 01～04 年、04～06 年、06～09、09～12 年、12～14 年、14～16 年の「サービス業」は「サービス業（他に分類されないもの）」である。

6. 01～04 年、04～06 年年平均開廃業率は 2002 年 3 月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出した。また 06～09 年、09～12 年の年平均開廃業率は 2007 年 11 月改訂の日本標準産業分類に、12～14 年、14～16 年の年平均開廃業率は 2013 年 10 月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出した。

12表

有雇用事業所数による開廃業率の推移

（単位：%）

年度	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
開業率	7.2	6.4	6.1	5.9	5.8	6.0	6.8	7.4	6.7	6.3
廃業率	3.7	5.8	4.3	4.2	4.2	4.1	3.7	3.4	3.2	3.0

91	92	93	94	95	96	97	98	99	00
5.8	5.1	4.6	4.8	4.6	4.7	4.2	3.9	4.4	4.9
3.3	3.3	3.4	3.4	3.6	2.5	2.8	3.1	4.0	4.0

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
4.4	4.1	4.0	4.1	4.4	4.8	5.0	4.2	4.7	4.5
4.4	4.6	4.8	4.5	4.4	4.3	4.4	4.5	4.7	4.1

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4.5	4.6	4.8	4.9	5.2	5.6	5.6	4.4	4.2	5.1
3.9	3.8	4.0	3.7	3.8	3.5	3.5	3.5	3.4	3.3

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＝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×100

2. 廃業率＝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×100

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)。

13表

会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移

年	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
設立登記件数(件)	77,323	51,391	54,216	53,452	57,270	62,143	65,155	63,402	71,483	72,926	71,145
会社開業率(%)	19.6	12.5	12.4	12.2	12.0	12.4	12.1	11.0	11.5	11.1	10.1
会社廃業率(%)	15.2	6.1	12.7	3.0	6.6	5.1	4.9	3.9	5.4	3.4	4.4

66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
81,418	88,214	77,857	88,521	93,778	97,692	112,903	119,226	96,286	96,158	102,950
10.9	11.1	9.3	9.9	10.0	10.0	10.7	10.6	8.0	7.5	7.7
4.7	5.5	2.8	4.8	5.4	2.7	4.0	3.4	1.2	3.2	3.0

77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87
100,845	93,799	103,972	100,802	96,071	93,293	95,879	104,061	105,941	105,133	117,475
7.2	6.3	6.8	6.3	5.9	5.5	5.5	5.8	5.7	5.5	6.0
1.6	2.9	2.5	3.7	2.5	2.9	2.5	1.7	4.1	3.0	3.5

88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
140,520	165,718	176,058	172,105	107,459	97,603	92,522	92,885	103,723	92,610	82,502
7.0	8.0	8.1	7.6	4.5	3.9	3.6	3.6	3.9	3.5	3.1
3.5	3.1	3.4	1.7	1.0	1.6	1.9	2.1	2.3	4.5	2.0

99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
88,036	98,350	90,687	87,544	95,381	101,100	103,545	115,178	101,981	92,097	86,016
3.3	3.6	3.3	3.2	3.4	3.7	3.7	4.1	3.6	3.2	3.0
2.2	2.4	2.5	2.7	4.1	3.1	3.1	3.4	2.7	3.2	3.1

10	10(※1)	11	12	13	14	15	16	17	18	19
87,916		89,664	91,942	96,659	106,644	111,238	114,343	118,811	116,208	118,532
3.4	3.1	3.5	3.6	3.8	4.2	4.3	4.4	4.5	4.4	4.4
4.2	3.8	3.7	3.5	3.5	3.5	3.4	3.3	3.3	3.2	3.7

資料：法務省「民事・訟務・人権統計年報」、国税庁「国税庁統計年報書」

(注)1. 会社開業率=設立登記数/前年の会社数×100

2. 会社廃業率=会社開業率-増加率 (=(前年の会社数＋設立登記数－当該年の会社数)／前年の会社数×100)

3. 設立登記数については、1955 年から 1960 年までは「登記統計年報」、1961 年から 1971 年は「登記・訟務・人権統計年報」、1972 年以降は「民事・訟務・人権統計年報」を用いた。

4. 設立登記数は、各暦年中の数値を指す。

5. 1963、1964 年の会社数は国税庁「会社標本調査」による推計値である。1967 年以降の会社数には協業組合も含む。

6. 2006 年以前の会社数は、その年の 2 月 1 日から翌年 1 月 31 日までに事業年度が終了した会社の数を指す。
2007 年から 2009 年の会社数は、翌年 6 月 30 日現在における会社の数を指す。
2010 年以降の会社数は、確定申告のあった事業年度数を法人単位に集約した件数を指す。なお、同年については、前年と連続した数値を表示するため、2009 年と同様の定義の会社数を分母とした開廃業率を併記した(※1)。

14表

金融機関別中小企業向け貸出残高

（単位：兆円）

年 / 金融機関＼月	2016				2017				2018			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計	188.1	185.4	188.9	192.3	196.3	195.0	198.6	201.0	204.5	203.4	204.9	207.1
国内銀行信託勘定他	1.2	1.2	1.4	1.4	1.7	1.6	1.6	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7
信用金庫	42.7	42.4	43.3	44.0	43.9	43.7	44.8	45.3	45.2	45.0	45.7	46.1
信用組合	10.3	10.3	10.4	10.5	10.6	10.6	10.8	11.0	11.1	11.1	11.3	11.4
民間金融機関合計	241.1	238.1	242.7	246.8	250.9	249.3	254.2	257.2	260.8	259.5	261.9	264.6
民間金融機関合計（信託勘定他を除く）	239.9	236.9	241.3	245.4	249.2	247.7	252.6	255.6	259.2	257.8	260.2	262.9
(株)商工組合中央金庫	9.5	9.5	9.4	9.4	9.3	9.0	8.9	8.8	8.6	8.5	8.4	8.4
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)	5.9	5.9	5.8	5.8	5.7	5.7	5.6	5.6	5.5	5.5	5.4	5.4
(株)日本政策金融公庫（国民生活事業）	6.1	6.1	6.1	6.2	6.1	6.2	6.2	6.3	6.2	6.2	6.2	6.3
政府系金融機関等合計	21.5	21.5	21.4	21.4	21.1	20.9	20.7	20.7	20.3	20.2	20.0	20.0
中小企業向け総貸出残高	262.6	259.6	264.1	268.2	272.0	270.2	274.9	277.9	281.1	279.7	281.9	284.6
中小企業向け総貸出残高（信託勘定他を除く）	261.4	258.4	262.7	266.8	270.3	268.6	273.3	276.3	279.5	278.0	280.2	282.9

年 / 金融機関＼月	2019				2020				2021			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定合計	209.2	208.2	209.6	211.9	213.9	219.8	222.4	224.0	226.8	224.3	224.5	227.4
国内銀行信託勘定他	1.8	1.7	1.8	1.9	1.9	1.9	1.8	1.8	2.0	2.0	2.3	2.4
信用金庫	46.2	45.7	46.3	46.8	46.8	49.4	51.7	52.6	52.8	52.8	53.1	53.3
信用組合	11.5	11.5	11.6	11.7	11.9	12.1	12.4	12.5	12.6	12.7	12.8	12.9
民間金融機関合計	266.9	265.4	267.5	270.4	272.6	281.3	286.5	289.1	292.2	289.8	290.4	293.6
民間金融機関合計（信託勘定他を除く）	265.1	263.7	265.7	268.5	270.7	279.4	284.7	287.3	290.2	287.8	288.1	291.2
(株)商工組合中央金庫	8.2	8.2	8.1	8.3	8.2	9.1	9.5	9.6	9.5	9.4	9.5	9.6
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)	5.3	5.3	5.2	5.2	5.2	7.0	7.9	8.2	8.2	8.4	8.4	8.5
(株)日本政策金融公庫（国民生活事業）	6.2	6.2	6.1	6.2	6.2	10.0	11.5	11.8	11.9	12.0	11.9	11.9
政府系金融機関等合計	19.8	19.7	19.5	19.7	19.7	26.2	28.9	29.5	29.6	29.8	29.8	30.0
中小企業向け総貸出残高	286.7	285.1	287.0	290.1	292.3	307.5	315.4	318.6	321.8	319.6	320.2	323.6
中小企業向け総貸出残高（信託勘定他を除く）	284.9	283.4	285.2	288.2	290.4	305.6	313.6	316.8	319.8	317.6	317.9	321.2

資料：日本銀行「金融経済統計月報」他より中小企業庁調べ

（注）1. 国内銀行勘定、国内銀行信託勘定他における中小企業向け貸出残高とは、資本金3億円（卸売業は1億円、小売業、飲食店、サービス業は5,000万円）以下、又は常用従業員300人（卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人）以下の企業（法人及び個人企業）への貸出をいう。

2. 信用金庫における中小企業向け貸出残高とは、個人、地方公共団体、海外円借款、国内店名義現地貸を除く貸出残高。

3. 信用組合における中小企業向け貸出残高とは、個人、地方公共団体などを含む総貸出残高。

4. 各年の信用組合及び政府系金融機関のデータは翌年3月時点での資料による。数字は遡及して改定される可能性がある。

5. 国内銀行勘定合計、国内銀行信託勘定、信用金庫のデータは2022年3月時点での資料による。数字は遡及して改定される可能性がある。

15表

中小企業（法人企業）の経営指標（2020年度）

産業	財務項目					
	自己資本当期純利益率（ROE）	売上高経常利益率	総資本回転率	自己資本比率	財務レバレッジ	付加価値比率
全業種	7.40	3.25	0.97	39.21	2.55	25.54
建設業	11.60	4.64	1.12	43.80	2.28	25.90
製造業	7.10	3.85	0.91	46.04	2.17	29.24
情報通信業	10.08	5.99	0.95	51.77	1.93	42.28
運輸業，郵便業	5.94	1.26	1.07	35.93	2.78	40.04
卸売業	5.06	1.89	1.62	38.41	2.60	11.20
小売業	8.64	1.90	1.70	31.43	3.18	19.68
不動産業，物品賃貸業	7.40	8.36	0.28	32.35	3.09	37.13
学術研究，専門・技術サービス業	9.24	8.01	0.56	51.27	1.95	48.74
宿泊業，飲食サービス業	▲ 24.70	▲ 4.16	0.85	13.98	7.15	47.42
生活関連サービス業，娯楽業	▲ 0.91	▲ 0.01	0.80	33.97	2.94	27.48
サービス業（他に分類されないもの）	13.67	5.11	1.04	38.93	2.57	50.39

資料：中小企業庁「令和３年中小企業実態基本調査（令和２年度決算実績）」

（注）1. それぞれの財務項目の定義は下記の通り。

①自己資本当期純利益率（ROE）＝（当期純利益÷純資産（自己資本））×１００

②売上高経常利益率＝（経常利益÷売上高）×１００

③総資本回転率＝売上高÷総資産（総資本）

④自己資本比率＝（純資産（自己資本）÷総資産（総資本））×１００

⑤財務レバレッジ＝総資本÷純資産（自己資本）

⑥付加価値比率＝（付加価値額÷売上高）×１００

※付加価値額＝労務費＋売上原価の減価償却費＋人件費＋地代家賃＋販売費及び一般管理費の減価償却費＋租税公課＋支払利息・割引料＋経常利益＋能力開発費

2. 本調査結果は、日本標準産業分類（大分類）のうち、建設業、製造業、情報通信業、運輸業，郵便業（一部業種を除く）、卸売業、小売業、不動産業，物品賃貸業、学術研究，専門・技術サービス業（一部業種を除く）、宿泊業，飲食サービス業、生活関連サービス業，娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）（一部業種を除く）に属する企業（個人企業を含む。）に対して実施した調査を基に、推計した結果である。

図表索引

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　業種別の業況判断DIの推移…… I-3
第1-1-3図　鉱工業生産指数の推移…… I-4
第1-1-4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-5
第1-1-5図　消費総合指数の推移…… I-6
第1-1-6図　商業販売額指数の推移…… I-6
第1-1-7図　サービス産業の売上高（前年同月比）の推移…… I-7
第1-1-8図　地域別輸出数量指数の推移…… I-8
第1-1-9図　地域別輸入数量指数の推移…… I-9
第1-1-10図　地域別海外現地法人の売上高の推移…… I-9
第1-1-11図　企業規模別業況判断DIの推移…… I-10
第1-1-12図　地域別業況判断DIの推移…… I-11
第1-1-13図　業種別業況判断DIの推移…… I-12
第1-1-14図　業種別業況判断DIの推移（サービス業）…… I-12
第1-1-15図　企業規模別に見た、売上高の推移…… I-13
第1-1-16図　業種別に見た、中小企業の売上高の前年同期比…… I-14
第1-1-17図　業種別に見た、中小企業の売上高の2019年同期比…… I-15
第1-1-18図　企業規模別に見た、経常利益の推移…… I-16
第1-1-19図　企業規模別に見た、設備投資の推移…… I-17
第1-1-20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-18
第1-1-21図　中小企業の設備投資計画…… I-19
第1-1-22図　企業規模別に見た、ソフトウェア投資額の推移…… I-20
第1-1-23図　企業規模別に見た、ソフトウェア投資比率の推移…… I-20
第1-1-24図　企業規模別・業種別に見た、研究開発費及び売上高研究開発費の推移…… I-21
第1-1-25図　企業規模別・業種別に見た、売上高対能力開発費…… I-22
第1-1-26図　企業規模別に見た、資金繰りDIの推移…… I-23
第1-1-27図　業種別に見た、借入金月商倍率の推移…… I-24
第1-1-28図　中小企業向け貸出金の推移…… I-24
第1-1-29図　倒産件数の推移…… I-25
第1-1-30図　企業規模別倒産件数の推移…… I-25
第1-1-31図　休廃業・解散件数の推移…… I-26
第1-1-32図　商店街の最近の景況…… I-27
第1-1-33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-27
第1-1-34図　商店街への来街者数の変化…… I-28
第1-1-35図　商店街への来街者数の減少要因…… I-29
第1-1-36図　開業率・廃業率の推移…… I-30

第1-1-37図　業種別の開廃業率…… I-31
第1-1-38図　都道府県別開廃業率（2020年度）…… I-32
第1-1-39図　開廃業率の国際比較…… I-33
第1-1-40図　企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移…… I-34
第1-1-41図　中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移…… I-35
第1-1-42図　企業規模別に見た、直接投資企業割合の推移…… I-35
第1-1-43図　完全失業率・有効求人倍率の推移…… I-36
第1-1-44図　従業者・休業者の推移…… I-37
第1-1-45図　雇用形態別に見た、雇用者数の推移（前年差）…… I-38
第1-1-46図　雇用形態別に見た、雇用者数の推移（前年同月差）…… I-38
第1-1-47図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移…… I-39
第1-1-48図　業種別に見た、従業員数過不足DIの推移…… I-40
第1-1-49図　従業者規模別に見た、雇用形態別雇用者数の推移（前年同月差）…… I-41
第1-1-50図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業員規模1～29人）…… I-42
第1-1-51図　業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業員規模30～99人）…… I-43
第1-1-52図　原油先物取引の価格推移…… I-49
第1-1-53図　天然ガス先物取引の価格推移…… I-50
第1-1-54図　アルミニウム先物取引の価格推移…… I-51
第1-1-55図　銅先物取引の価格推移…… I-51
第1-1-56図　原油等の輸入価格が1割上昇した場合の産出価格の上昇率（上位10部門）…… I-52
第1-1-57図　価格上昇率が高い商品の生産に従事する
中小企業の企業数、従業者数、付加価値額…… I-53
第1-1-58図　企業規模別に見た、仕入価格DI・販売価格DIの推移…… I-54
第1-1-59図　企業規模別に見た、交易条件指数の推移…… I-54
第1-1-60図　国内企業物価指数と消費者物価指数の推移…… I-55
第1-1-61図　需要段階別に見た、企業物価指数の推移…… I-56
第1-1-62図　原油・石油製品の仕入価格の変化…… I-57
第1-1-63図　価格上昇分の製品等価格への転嫁…… I-57
第1-1-64図　価格転嫁の見通し…… I-58
第1-1-65図　価格転嫁が困難な理由…… I-58
第1-1-66図　2021年に災害救助法の適用を受けた災害…… I-63
第1-1-67図　事業継続計画（BCP）の策定状況の推移（中小企業）…… I-64
第1-1-68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-65
第1-1-69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）2019年、2020年…… I-66
第1-1-70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-67
第1-1-71図　事業継続計画（BCP）を策定しない理由（中小企業）…… I-68
第1-1-72図　企業規模別に見た、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移…… I-71
第1-1-73図　企業規模別の労働生産性の水準比較…… I-72
第1-1-74図　企業規模別・業種別の労働生産性…… I-73
第1-1-75図　業種別に見た、労働生産性の規模間格差（差分）…… I-74

第1-1-76図　OECD加盟国の労働生産性（2020年）…… I-75
第1-1-77図　最低賃金の推移…… I-76
第1-1-78図　企業規模別に見た、労働分配率の推移…… I-77
第1-1-79図　休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移…… I-85
第1-1-80図　休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比…… I-86
第1-1-81図　休廃業・解散企業の損益別構成比…… I-87
第1-1-82図　感染症による影響が長引いた場合、廃業を検討する可能性…… I-88
第1-1-83図　廃業検討状況別に見た、2022年1月売上高の分布（2019年同月比）…… I-89
第1-1-84図　廃業を検討する時期…… I-90
第1-1-85図　業種別に見た、廃業を検討する可能性のある企業の割合（上位10業種）…… I-91
第1-1-86図　年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布…… I-92
第1-1-87図　後継者不在率の推移…… I-93
第1-1-88図　経営者年齢別に見た、試行錯誤（トライアンドエラー）を
許容する組織風土の有無…… I-94
第1-1-89図　経営者年齢別に見た、新事業分野への進出の状況…… I-95
第1-1-90図　M&A件数の推移…… I-96
第1-1-91図　中小企業のM&A実施状況…… I-97
第1-1-92図　買い手としてのM&A実施意向のある企業の相手先企業の探し方…… I-98
第1-1-93図　買い手としてM&Aを実施する際の障壁…… I-99
第1-1-94図　M&A実施後の満足度別に見た、M&A実施の具体的効果…… I-100
第1-1-95図　M&Aの相手先の経営者年齢…… I-101
第1-1-96図　M&Aの相手先経営者の年齢別に見た、相手先のM&Aの目的…… I-102
第1-1-97図　売り手としてのM&A実施意向のある企業の相手先企業の探し方…… I-103
第1-1-98図　売り手としてM&Aを実施する際の障壁…… I-104
第1-1-99図　起業後の成長意向別に見た、起業準備者が引き継ぎたい経営資源…… I-107
第1-1-100図　起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由…… I-108
第1-1-101図　経営資源の引継ぎの相談相手…… I-109

第2部第1章
第2-1-1図　新規陽性者数の推移（2020年1月～2021年12月）…… II-3
第2-1-2図　新規陽性者数の推移（2022年1月～）…… II-4
第2-1-3図　感染症流行前（2020年1月18日～同年2月14日）と比べた人口変動率…… II-5
第2-1-4図　業種別に見た、中小企業の営業利益（2019年同期比）…… II-9
第2-1-5図　業種別に見た、中小企業の借入金（2019年同期比）…… II-10
第2-1-6図　業種別消費支出の推移①（感染症流行前同時期対比）…… II-11
第2-1-7図　業種別消費支出の推移②（感染症流行前同時期対比）…… II-12
第2-1-8図　感染症による企業活動への影響…… II-13
第2-1-9図　感染症流行前後における債務の過剰感…… II-13
第2-1-10図　新型コロナウイルス関連破たんの月別判明件数…… II-14
第2-1-11図　新型コロナウイルス関連破たんの業種別判明件数…… II-15

第2-1-12図　2019年同月比IIP（鉱工業生産指数）の推移…… II-24
第2-1-13図　2019年同月比小売業６業態の販売額の推移…… II-25
第2-1-14図　2019年同月比自動車新規登録台数の推移…… II-26
第2-1-15図　2019年同月比延べ宿泊者数の推移…… II-27
第2-1-16図　決済回数地域別割合…… II-31
第2-1-17図　人口１万人当たり決済回数…… II-32
第2-1-18図　決済金額地域別割合…… II-33
第2-1-19図　人口１万人当たり決済金額…… II-34
第2-1-20図　決済手段別に見た、各地域における決済回数の割合…… II-35
第2-1-21図　決済手段別に見た、各地域における決済金額の割合…… II-36
第2-1-22図　キャッシュレス利用シーン別に見た、各地域における決済回数の割合…… II-37
第2-1-23図　キャッシュレス利用シーン別に見た、各地域における決済金額の割合…… II-38
第2-1-24図　平日・休日別に見た、キャッシュレス決済の平均単価…… II-39
第2-1-25図　持続化給付金の申請件数の推移…… II-40
第2-1-26図　持続化給付金の給付件数の推移…… II-41
第2-1-27図　持続化給付金　都道府県別給付実績　業種別給付実績…… II-42
第2-1-28図　持続化給付金　売上減少対象月の割合…… II-43
第2-1-29図　持続化給付金　資本金別売上減少率…… II-44
第2-1-30図　家賃支援給付金の申請件数の推移…… II-45
第2-1-31図　家賃支援給付金の給付件数の推移…… II-46
第2-1-32図　家賃支援給付金　都道府県別給付実績　業種別給付実績…… II-47
第2-1-33図　家賃支援給付金　売上減少対象月の割合…… II-48
第2-1-34図　雇用調整助成金の支給決定件数の推移…… II-49
第2-1-35図　持続化給付金を受給する場合の事業継続見込み…… II-50
第2-1-36図　持続化給付金を受給した場合の事業継続率…… II-50
第2-1-37図　政府系金融機関における融資承諾件数の推移…… II-51
第2-1-38図　政府系金融機関における中小企業向け
新型コロナ対策資本性劣後ローンの承諾件数の推移…… II-52
第2-1-39図　信用保証協会の保証承諾件数の推移…… II-53
第2-1-40図　伴走支援型特別保証制度の承諾件数の推移…… II-54
第2-1-41図　貸付条件変更の申込み・実行件数の推移…… II-55
第2-1-42図　中小企業再生支援協議会一次相談対応件数の推移…… II-56
第2-1-43図　中小企業向け貸出残高の推移（金融機関業態別）…… II-57
第2-1-44図　事業再構築の実施状況…… II-58
第2-1-45図　事業再構築の実施状況（従業員規模別）…… II-59
第2-1-46図　事業再構築の実施状況（業種別）…… II-59
第2-1-47図　事業再構築の実施状況別、売上高の変化（中央値）…… II-60
第2-1-48図　経営戦略の見直し頻度別、事業再構築の実施状況…… II-61
第2-1-49図　事業再構築の内容…… II-61
第2-1-50図　事業再構築の開始時期…… II-62

第2-1-51図　事業再構築の規模…… II-62
第2-1-52図　事業再構築による売上面での効果…… II-63
第2-1-53図　事業再構築の開始時期別、売上面での効果…… II-63
第2-1-54図　事業再構築による売上面以外の効果…… II-64

第2部第2章
第2-2-1図　有形・無形資産投資と全要素生産性の関係性…… II-71
第2-2-2図　ブランドの構築・維持のための取組の有無…… II-71
第2-2-3図　取引先属性別に見た、ブランドの構築・維持のための取組の有無…… II-72
第2-2-4図　ブランドの構築・維持のための取組の有無別に見た、
売上総利益率の水準（2021年）…… II-73
第2-2-5図　ブランドの構築・維持のための取組の有無別に見た、
ブランドの取引価格への寄与…… II-73
第2-2-6図　ブランドの構築・維持のための取組内容…… II-74
第2-2-7図　ブランドの取引価格への寄与別に見た、
ブランドの構築・維持のための取組内容…… II-74
第2-2-8図　ブランドの構築・維持に取り組む企業が活用しているブランド要素…… II-75
第2-2-9図　ブランドの取引価格への寄与別に見た、活用しているブランド要素…… II-76
第2-2-10図　顧客志向の商品・サービス・事業開発の実践状況別に見た、
ブランドの取引価格への寄与…… II-77
第2-2-11図　デザイン経営の取組状況及びデザイン経営の認知状況…… II-86
第2-2-12図　デザイン経営の取組状況（従業員規模別）…… II-87
第2-2-13図　デザイン経営の体制…… II-88
第2-2-14図　デザイン経営による効果…… II-89
第2-2-15図　デザイン経営の取組状況別に見た、ブランドの取引価格への寄与…… II-90
第2-2-16図　重視する経営課題…… II-95
第2-2-17図　経営者が従業員に求めるスキル（現在と5年前）…… II-96
第2-2-18図　経営者の年齢別に見た、従業員の能力開発に対する積極性…… II-97
第2-2-19図　能力開発に対する積極性別に見た、従業員の仕事に対する意欲…… II-98
第2-2-20図　業種別に見た、従業員に対する能力開発の目的…… II-99
第2-2-21図　能力開発に対する積極性別に見た、能力開発計画や方針の有無…… II-100
第2-2-22図　能力開発に対する積極性別に見た、
求める人材像や従業員の目指す姿の明確化…… II-100
第2-2-23図　能力開発計画や方針の有無別に見た、売上高増加率（中央値）…… II-101
第2-2-24図　求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に見た、
売上高増加率（中央値）…… II-101
第2-2-25図　業種別に見た、計画的なOJT研修の実施有無…… II-102
第2-2-26図　売上高増加率の水準別に見た、
OJT研修の効果を高めるために実施している取組…… II-103
第2-2-27図　業種別に見た、OFF-JT研修の実施有無…… II-104

第2-2-28図　業種別に見た、実施しているOFF-JT研修の内容…… II-105
第2-2-29図　能力開発に対する積極性別に見た、
従業員一人当たりのOFF-JT研修に関する年間支出額（中央値）…… II-106
第2-2-30図　計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況…… II-106
第2-2-31図　計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況別に見た、
売上高増加率（中央値）…… II-107
第2-2-32図　業種別に見た、自己啓発支援の実施有無…… II-108
第2-2-33図　業種別に見た、実施している自己啓発支援の内容…… II-109
第2-2-34図　求める人材像や従業員の目指す姿の明確化の状況別に見た、
従業員一人当たりの自己啓発支援に対する年間支出額（中央値）…… II-110
第2-2-35図　能力開発の取組状況別に見た、従業員の仕事に対する意欲…… II-111
第2-2-36図　従業員規模別に見た、人事評価制度の有無…… II-114
第2-2-37図　従業員規模別に見た、導入している人事評価の手法…… II-115
第2-2-38図　従業員規模別及び人事評価制度の有無別に見た、売上高増加率（中央値）…… II-116
第2-2-39図　人事評価制度の見直し状況別に見た、売上高増加率（中央値）…… II-117
第2-2-40図　従業員規模別に見た、人事評価制度を設けていない理由…… II-118
第2-2-41図　従業員規模別に見た、導入している賃金制度・給与体系…… II-119
第2-2-42図　業種別に見た、直近５年間の賃上げの実施状況…… II-120
第2-2-43図　従業員規模別に見た、直近５年間の賞与・一時金の支給状況…… II-121
第2-2-44図　賃上げ実施及び賞与・一時金の支給状況別、売上高増加率の水準…… II-122
第2-2-45図　実施している福利厚生施策…… II-123
第2-2-46図　従業員の仕事に対する意欲別に見た、福利厚生施策を実施する背景…… II-124
第2-2-47図　従業員規模別に見た、組織体制の見直しの状況…… II-128
第2-2-48図　組織体制の見直しのきっかけ…… II-129
第2-2-49図　従業員規模別及び組織体制の見直しの有無別に見た、
売上高増加率（中央値）…… II-130
第2-2-50図　従業員規模別に見た、定期的な人事異動の実施有無…… II-131
第2-2-51図　人事異動の際に最も重視する基準…… II-132
第2-2-52図　業種別に見た、外部人材の活用意向…… II-134
第2-2-53図　従業員規模別に見た、外部人材の活用を検討している分野…… II-135
第2-2-54図　従業員規模別に見た、外部人材の活用意向がある理由…… II-136
第2-2-55図　外部人材の活用状況別に見た、売上高増加率（中央値）…… II-137
第2-2-56図　外部人材の活用状況別、活用に当たっての課題・障壁…… II-138
第2-2-57図　経営理念・ビジョンの構成要素…… II-141
第2-2-58図　経営理念・ビジョンの明文化の状況…… II-142
第2-2-59図　取引先属性別に見た、経営理念・ビジョンの内容…… II-143
第2-2-60図　経営理念・ビジョンの内容（労働生産性の変化）…… II-144
第2-2-61図　経営理念・ビジョンの具体的な内容（自由回答）…… II-145
第2-2-62図　ステークホルダーに関する経営理念・ビジョンを掲げる企業…… II-146

第2-2-63図　顧客・社員・取引先に関する
経営理念・ビジョンと社会への貢献を掲げる企業…… II-146
第2-2-64図　現在の経営理念・ビジョンを策定した経営者…… II-147
第2-2-65図　現経営者が経営理念・ビジョンを継承した方法…… II-147
第2-2-66図　継承方法別に見た、感染症下において、
経営理念・ビジョンに立ち返り経営判断を下した機会…… II-148
第2-2-67図　経営理念・ビジョンを策定した動機・きっかけ…… II-149
第2-2-68図　策定の動機・きっかけ別に見た、感染症下において、
経営理念・ビジョンに立ち返り経営判断を下した機会…… II-150
第2-2-69図　策定の動機・きっかけ別に見た、
経営理念・ビジョンが従業員の統率やモチベーション向上に寄与した機会…… II-151
第2-2-70図　経営理念・ビジョンを見直した経験別に見た、経営戦略との整合性…… II-152
第2-2-71図　経営理念・ビジョンに対する従業員の受け止め方や反応…… II-154
第2-2-72図　経営理念・ビジョンに対する従業員の受け止め方や反応別に見た、
経営理念・ビジョンの浸透状況…… II-155
第2-2-73図　経営理念・ビジョンの浸透状況（労働生産性の変化）…… II-156
第2-2-74図　経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、
経営者が経営理念・ビジョンの浸透に向けて重要と考えること…… II-157
第2-2-75図　経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、
浸透に向けて取り組んだ行動・取組…… II-158
第2-2-76図　経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、浸透による効果…… II-160
第2-2-77図　マクロ環境の情報収集・分析状況…… II-164
第2-2-78図　市場環境の情報収集・分析状況…… II-165
第2-2-79図　競合他社の情報収集・分析状況…… II-166
第2-2-80図　活用している外部環境の情報収集手段…… II-167
第2-2-81図　内部環境の情報収集・分析状況…… II-168
第2-2-82図　マクロ環境の情報収集・分析状況別に見た、
労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）…… II-169
第2-2-83図　市場環境の情報収集・分析状況別に見た、
労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）…… II-169
第2-2-84図　競合他社の情報収集・分析状況別に見た、
労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）…… II-170
第2-2-85図　内部環境の情報収集・分析状況別に見た、
労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）…… II-170
第2-2-86図　事業領域を見直した経験の有無…… II-173
第2-2-87図　事業領域を見直した時期…… II-173
第2-2-88図　事業領域の見直し経験の有無別に見た、事業環境の情報収集・分析状況…… II-174
第2-2-89図　事業領域見直し時に重視した点…… II-175
第2-2-90図　経営戦略の見直し頻度…… II-177

第2-2-91図　経営戦略の見直し頻度別に見た、
労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）…… II-178
第2-2-92図　経営戦略の経営計画への落とし込み状況…… II-179
第2-2-93図　経営戦略の浸透度…… II-179
第2-2-94図　経営計画への落とし込み状況別に見た、経営戦略の浸透度 …… II-180
第2-2-95図　経営戦略の浸透度別に見た、
労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）…… II-181
第2-2-96図　KPIの利用状況 …… II-182
第2-2-97図　KPIの認識状況 …… II-182
第2-2-98図　KPIの認識状況別に見た、
労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）…… II-183
第2-2-99図　KPIの確認頻度 …… II-183
第2-2-100図　KPIの確認頻度別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）…… II-184
第2-2-101図　業種別に見た、経営者年齢の構成比（中小企業と大企業）…… II-186
第2-2-102図　業種別に見た、経営者の就任経緯（中小企業と大企業)…… II-187
第2-2-103図　業種別に見た、経営者の経営歴（中小企業と大企業)…… II-188
第2-2-104図　就任経緯別に見た、経営者に就任した年齢…… II-189
第2-2-105図　就任経緯別に見た、経営者就任前の他社企業での勤務経験 …… II-190
第2-2-106図　就任時の年齢別に見た、経営者就任前に経験した職域…… II-191
第2-2-107図　就任経緯別に見た、経営者に就任した動機…… II-192
第2-2-108図　経営者就任時の動機と現在、会社を経営する動機…… II-193
第2-2-109図　経営者の年齢別に見た、利益の主な使い道（５年前と現在）…… II-194
第2-2-110図　利益の主な使い道別に見た、売上高増加率（中央値)…… II-195
第2-2-111図　従業員規模別に見た、経営者の経営・マネジメント業務に充てる時間の比率…… II-196
第2-2-112図　経営者の経営・マネジメント業務に充てる時間の
比率別、売上高増加率（中央値)…… II-197
第2-2-113図　経営に関する学習時間に対する自己評価…… II-198
第2-2-114図　経営方針別に見た、経営に関する学習時間確保の状況…… II-199
第2-2-115図　経営に関する学習時間確保の状況別、売上高増加率（中央値）…… II-200
第2-2-116図　経営に関する学習時間確保の状況別、１か月の平均学習時間 …… II-201
第2-2-117図　経営方針別に見た、
経営知識・スキルを習得するために直近５年間に実施した取組 …… II-202
第2-2-118図　経営に関する学習時間確保の状況別、学習の動機…… II-203
第2-2-119図　学習の動機別に見た、
経営知識・スキルを習得するために直近５年間に実施した取組 …… II-204
第2-2-120図　学習内容の実践状況別、売上高増加率（中央値)…… II-205
第2-2-121図　経営知識・スキルを習得するために有益な学習機会…… II-206
第2-2-122図　経営に関する学習をしない理由…… II-207
第2-2-123図　因子分析の結果…… II-210
第2-2-124図　経営者に求められる六つの知識・スキル…… II-211

第2-2-125図　経営者の強みとする知識・スキル別に見た、利益の主な使い道 …… II-212
第2-2-126図　経営者の強みとする知識・スキル別に見た、従業員の仕事に対する意欲 …… II-213
第2-2-127図　売上高増加率の水準別に見た、六つの知識・スキルの高さ …… II-214
第2-2-128図　知識・スキルの水準別に見た、経営に関する学習時間 …… II-215
第2-2-129図　訪日外国者数及び旅行消費額の推移 …… II-216
第2-2-130図　海外展開の実施状況及び今後の意向 …… II-218
第2-2-131図　海外展開実施企業が最も強く感じている課題 …… II-219
第2-2-132図　海外展開を実施していない企業が最も強く感じている課題 …… II-219
第2-2-133図　世界のBtoC-EC市場規模（推計） …… II-220
第2-2-134図　越境ECの市場規模の推移（推計） …… II-220
第2-2-135図　越境ECの利用状況 …… II-221
第2-2-136図　中小企業におけるSDGsの取組状況 …… II-226
第2-2-137図　温室効果ガス排出量の把握状況 …… II-227
第2-2-138図　温室効果ガス排出量の把握状況（業種別） …… II-228
第2-2-139図　脱炭素化に向けた取組の実施状況 …… II-229
第2-2-140図　脱炭素化に向けた取組の実施状況（従業員規模別） …… II-230
第2-2-141図　取引先からの脱炭素化に向けた取組の要請状況（従業員規模別） …… II-230
第2-2-142図　脱炭素化の取組内容 …… II-231
第2-2-143図　脱炭素化に取り組まない理由 …… II-232
第2-2-144図　脱炭素化の取組状況別に見た、温室効果ガス排出量の把握状況 …… II-232
第2-2-145図　脱炭素化に前向きとなる効果 …… II-233
第2-2-146図　脱炭素化を進めることによる効果 …… II-234
第2-2-147図　ビジネスと人権に関係した世界的な取組の流れ（主なもの） …… II-237
第2-2-148図　企業活動における人権尊重の重要性の認識状況（従業員規模別） …… II-238
第2-2-149図　人権方針の策定状況（従業員規模別） …… II-239
第2-2-150図　人権デュー・ディリジェンスの実施状況（従業員規模別） …… II-240
第2-2-151図　販売先からの人権尊重に関する取組の働きかけや要請の有無
（従業員規模別） …… II-241
第2-2-152図　借入金の過剰感 …… II-244
第2-2-153図　現在の借入金の過剰感別に見た、借入金月商倍率（2021年）の分布 …… II-245
第2-2-154図　現在の借入金の過剰感別に見た、借入金の返済見通し …… II-246
第2-2-155図　現在の借入金の過剰感別に見た、
新たな資金調達ができなくなることへの懸念感 …… II-246
第2-2-156図　現在の借入金の過剰感別に見た、感染症収束後の事業の方向性 …… II-247
第2-2-157図　成長投資のための資金調達の手段（売上規模別） …… II-248
第2-2-158図　成長投資への資金調達として借入れを選択した理由（売上規模別） …… II-249
第2-2-159図　成長投資への資金を借入れで調達したことへの考え（売上規模別） …… II-250
第2-2-160図　今後の増資による資金調達の活用意向（売上規模別） …… II-251
第2-2-161図　増資による資金調達を検討したいと思う理由（売上規模別） …… II-251
第2-2-162図　エクイティ・ファイナンスのメリット …… II-252

第2-2-163図　国内スタートアップ資金調達額推移…… II-256
第2-2-164図　投資家タイプ別投資額の推移…… II-257
第2-2-165図　ベンチャーキャピタル投資（対GDP比）の国際比較…… II-258
第2-2-166図　起業に当たり最も影響を受けた人…… II-258
第2-2-167図　周囲に起業家がいる人の割合…… II-259
第2-2-168図　日本で起業が少ない原因…… II-259

第2部3章

第2-3-1図　業種別に見た、受注量及び受注単価の変化（2021年）…… II-263
第2-3-2図　業種別に見た、感染症下での販売先数の変化…… II-264
第2-3-3図　業種別に見た、感染症下での販売先数増加の要因…… II-264
第2-3-4図　感染症下での販売先数の変化の状況別に見た、取引先との接触頻度…… II-265
第2-3-5図　企業間取引におけるデジタル化の状況…… II-266
第2-3-6図　企業間取引におけるデジタル化に対応したことによる効果…… II-267
第2-3-7図　業種別に見た、直近1年間の各コストの動向…… II-268
第2-3-8図　業種別に見た、直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況…… II-269
第2-3-9図　コスト変動を価格転嫁できなかった際の対応…… II-269
第2-3-10図　業種別に見た、直近1年間の各コストの変動に対する価格転嫁の状況…… II-270
第2-3-11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、
コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況…… II-271
第2-3-12図　取引価格や単価の交渉の機会のきっかけ…… II-271
第2-3-13図　販売先との交渉の機会が設けられていない要因…… II-272
第2-3-14図　価格転嫁の達成状況（スコアリングの結果）…… II-272
第2-3-15図　時点別に見た、事業方針におけるデジタル化の優先順位…… II-283
第2-3-16図　時点別に見た、事業方針におけるデジタル化の優先順位（業種別）…… II-284
第2-3-17図　時点別に見た、事業方針におけるデジタル化の優先順位（従業員規模別）…… II-285
第2-3-18図　今後のデジタル化の優先順位別に見た、
感染症流行前後の各指標の変化と水準…… II-286
第2-3-19図　DXのフレームワーク…… II-287
第2-3-20図　デジタル化の取組段階…… II-288
第2-3-21図　時点別に見た、デジタル化の取組状況…… II-289
第2-3-22図　感染症流行前と現在におけるデジタル化の取組状況…… II-290
第2-3-23図　従業員規模別に見た、感染症流行前と現在におけるデジタル化の取組状況…… II-291
第2-3-24図　業種別に見た、感染症流行前と現在におけるデジタル化の取組状況…… II-292
第2-3-25図　業種別に見た、感染症流行前と比べたデジタル化の取組状況の増加率
（段階3～4の企業）…… II-293
第2-3-26図　取組状況別に見た、労働生産性と売上高の変化…… II-294
第2-3-27図　感染症流行下の取組状況の進展別に見た、労働生産性と売上高の変化…… II-295
第2-3-28図　経営者年齢別に見た、デジタル化の取組状況…… II-296

第2-3-29図　デジタル化の取組状況別に見た、
感染症収束後の事業方針におけるデジタル化の優先順位…… II-297
第2-3-30図　業種別に見た、2020年と2021年のIT投資額 …… II-300
第2-3-31図　2020年のIT投資額別に見た、2021年のIT投資額…… II-301
第2-3-32図　取組状況の進展別に見た、年間のIT投資額 …… II-302
第2-3-33図　IT投資額の内訳として最も多かったもの…… II-303
第2-3-34図　業種別に見た、IT投資額の傾向と今後の計画…… II-305
第2-3-35図　デジタル化の取組状況別に見た、今後のIT投資の計画 …… II-306
第2-3-36図　IT投資額別に見た、手元流動性の水準…… II-307
第2-3-37図　IT投資額別に見た、業務効率化の状況…… II-308
第2-3-38図　IT投資額別に見た、デジタル化による競争力強化の状況…… II-309
第2-3-39図　デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化に取り組む際の課題 …… II-312
第2-3-40図　デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化に関する情報の入手経路 …… II-313
第2-3-41図　無償のデジタルスキル習得プログラムの活用状況…… II-314
第2-3-42図　デジタル化の取組状況別に見た、積極的なIT投資を行っている背景 …… II-315
第2-3-43図　デジタル化の取組状況別に見た、積極的なIT投資を行っていない背景 …… II-316
第2-3-44図　デジタル化による業務効率化の状況（段階３～４の企業） …… II-317
第2-3-45図　デジタル化による業務効率化の効果（労働生産性の変化） …… II-318
第2-3-46図　デジタル化のステップ…… II-319
第2-3-47図　デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化による取組効果 …… II-320
第2-3-48図　デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化による副次的な効果 …… II-321
第2-3-49図　主なITツール・システムと四つの導入目的 …… II-327
第2-3-50図　業種別に見た、コミュニケーション分野の導入状況…… II-328
第2-3-51図　業種別に見た、バックオフィス分野の導入状況…… II-329
第2-3-52図　業種別に見た、セールス分野の導入状況…… II-330
第2-3-53図　業種別に見た、サプライチェーン分野の導入状況…… II-331
第2-3-54図　ここからアプリの閲覧数…… II-332
第2-3-55図　ITツール・システムの導入状況別に見た、売上高の変化率と自己資本の状況 …… II-333
第2-3-56図　分野別に見た、ITツール・システムの導入及び検討したきっかけ…… II-334
第2-3-57図　ITツール・システムの導入状況別に見た、業務効率化の状況…… II-335
第2-3-58図　セールス・サプライチェーン分野の導入状況別に見た、
デジタル化による取組効果…… II-336
第2-3-59図　分野別に見た、主に活用しているITツール・システム …… II-337
第2-3-60図　取組状況の進展別に見た、主に活用しているITツール・システム …… II-338
第2-3-61図　デジタル化の取組状況別に見た、今後のクラウドサービスの活用方針 …… II-339
第2-3-62図　今後のクラウドサービスの利用方針の理由…… II-340
第2-3-63図　デジタル化の取組状況別に見た、
ITツール・システムの導入時に重視する取組…… II-341
第2-3-64図　情報の管理方法の状況…… II-346
第2-3-65図　業種別に見た情報の管理方法…… II-347

第2-3-66図　2021年におけるデジタル化の優先度と情報の管理方法の関係…… II-348
第2-3-67図　業種別に見たデータ入力の方法…… II-349
第2-3-68図　電子化できない主たる理由…… II-350
第2-3-69図　2021年における電子化できない主たる理由とデジタル化の優先度の関係…… II-351
第2-3-70図　データベース化できない理由…… II-352
第2-3-71図　データクレンジングの状況…… II-353
第2-3-72図　データクレンジングの状況別に見たデータの見える化の有無…… II-354
第2-3-73図　データクレンジング及び見える化の実施状況と
データ利活用の効果の実感の関係…… II-355
第2-3-74図　分析における課題…… II-356
第2-3-75図　データ利活用において相談を行った先…… II-357
第2-3-76図　過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、
マクロ環境に関する情報収集・分析状況…… II-367
第2-3-77図　過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、
市場環境に関する情報収集・分析状況…… II-368
第2-3-78図　過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、
競合他社の情報収集・分析状況…… II-369
第2-3-79図　過去５年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、
内部環境分析に関する情報収集・分析状況…… II-370
第2-3-80図　支援機関から見た、中小企業が自己変革を進める上で重要な取組…… II-371
第2-3-81図　支援機関別に見た、支援対象事業者との面談頻度…… II-372
第2-3-82図　支援機関別に見た、支援対象事業者との面談時間…… II-373
第2-3-83図　支援対象事業者との面談頻度別に見た、面談時間…… II-373
第2-3-84図　支援機関別に見た、支援対象事業者との対話状況…… II-374
第2-3-85図　今後適応が必要な産業構造及び経営構造…… II-375
第2-3-86図　経営支援における基本的なプロセス…… II-376
第2-3-87図　技術的課題と適応課題の比較…… II-377
第2-3-88図　課題「解決」型の伴走支援と、課題「設定」型の伴走支援の比較…… II-378
第2-3-89図　自己変革への「５つの障壁」と第三者支援の必要性…… II-379
第2-3-90図　伴走者との対話を通じた、経営者の自己変革までのプロセス…… II-380
第2-3-91図　経営力再構築伴走支援モデルの三要素…… II-381
第2-3-92図　経営力再構築伴走支援モデルに重要な「対話」の構成要素と効果…… II-382