

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。

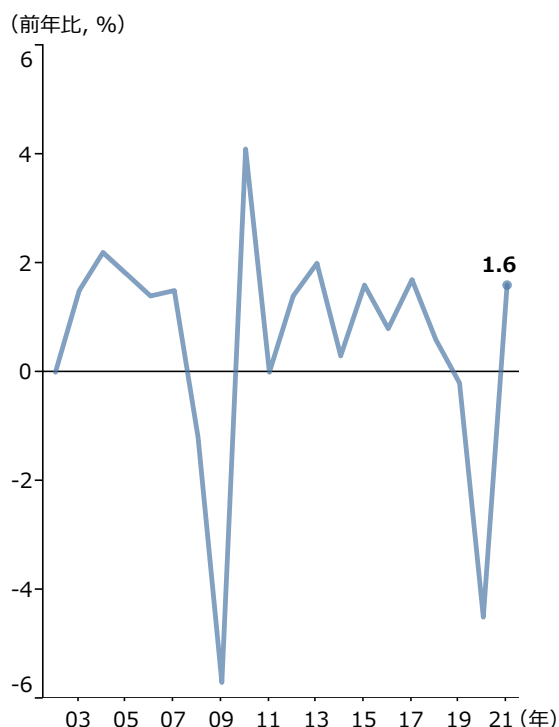
第1節 我が国経済の現状

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

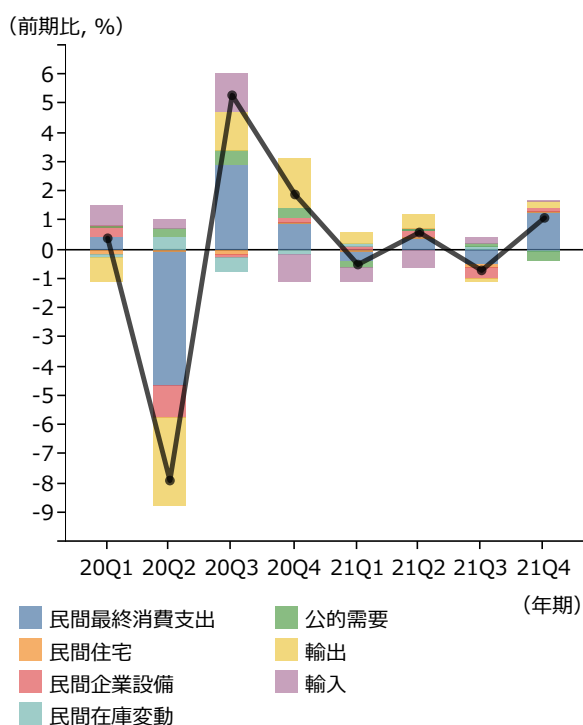
年初頭から発出された2回目の緊急事態宣言と時期を重ねるように、第1四半期にはマイナス成長に転じた。その後は感染状況に左右されながら、2021年第4四半期は前期比1.1%増とプラス成長となった（第1-1-1図）。

第1-1-1図 実質GDP成長率の推移

①実質GDP成長率の推移（年間）



②実質GDP成長率の推移（四半期）



資料：内閣府「国民経済計算」

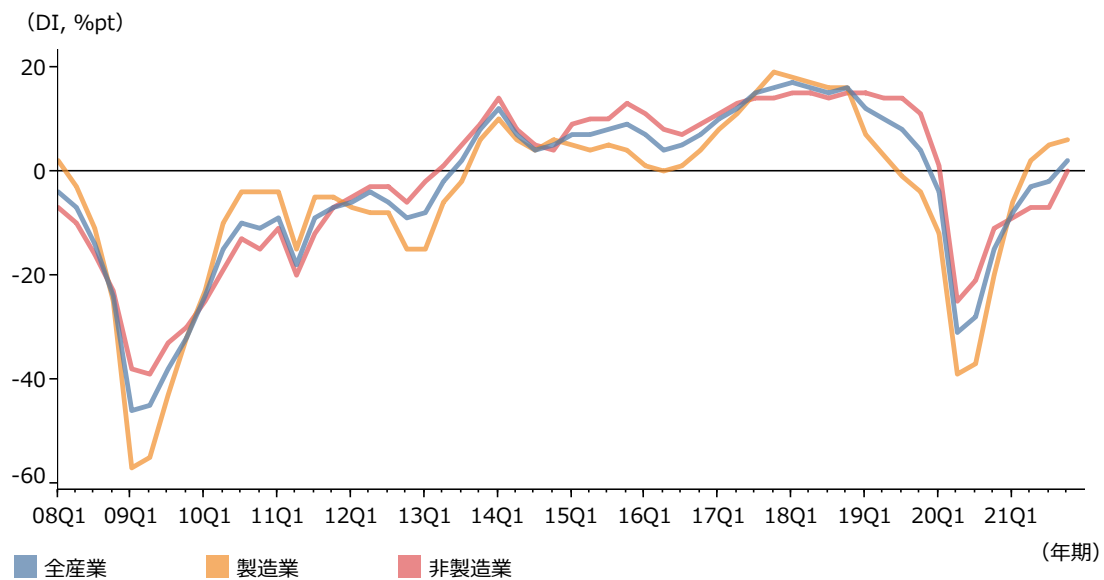
（注）1.2015年暦年連鎖価格方式。

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「全国企業短期経済観測調査」（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」

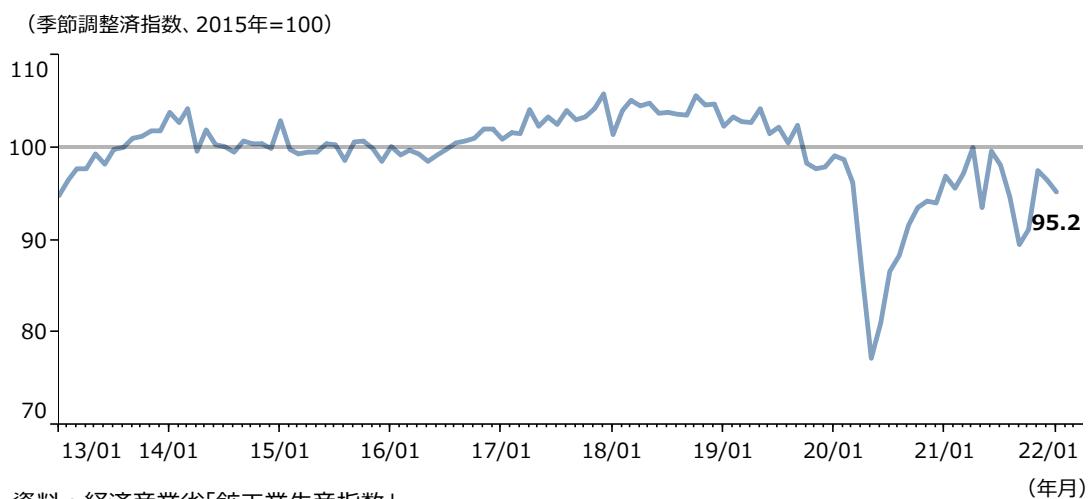
（注）1.業況判断DIとは、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合（％）から「悪い」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

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」

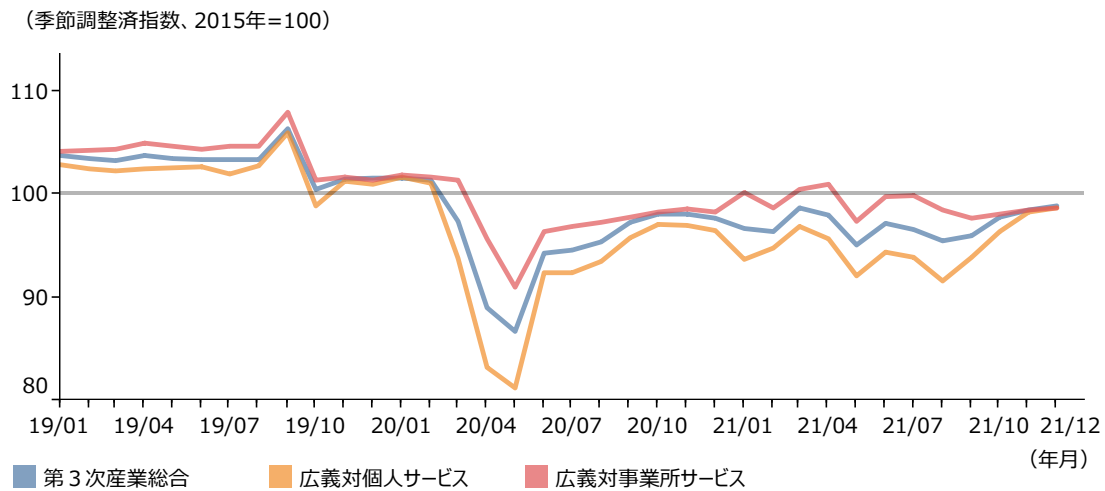
（注）1. 指数値は、「2022年1月速報」（2022年2月28日公表）による。

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」

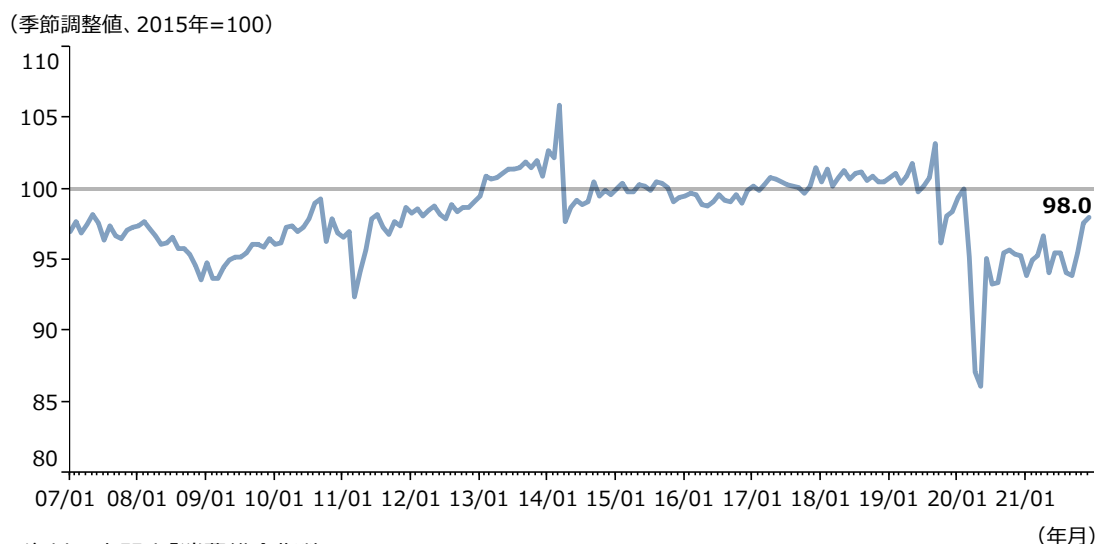
(注) 指数値は、「2021年12月分」(2022年2月16日公表) による。

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。

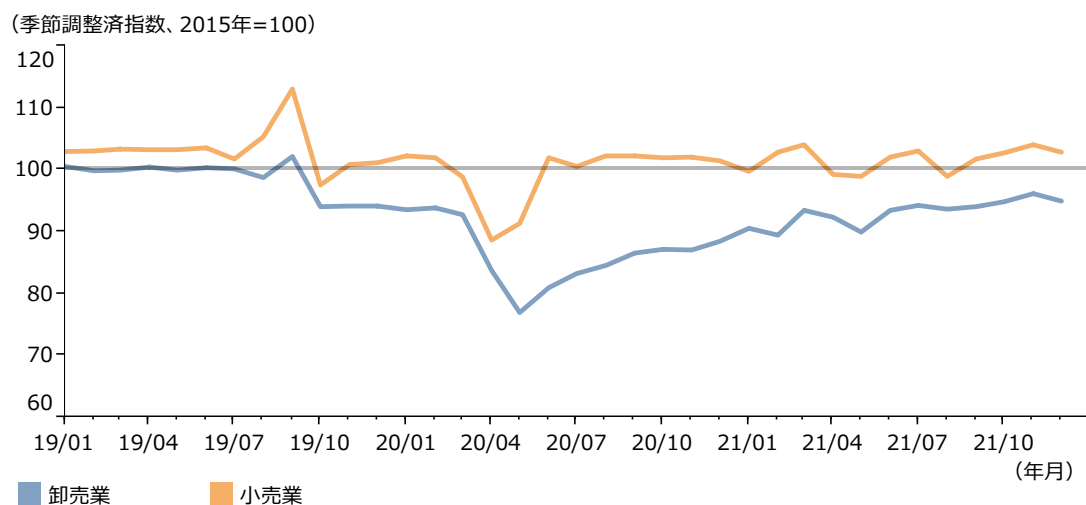
第1-1-5図 消費総合指数の推移



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。

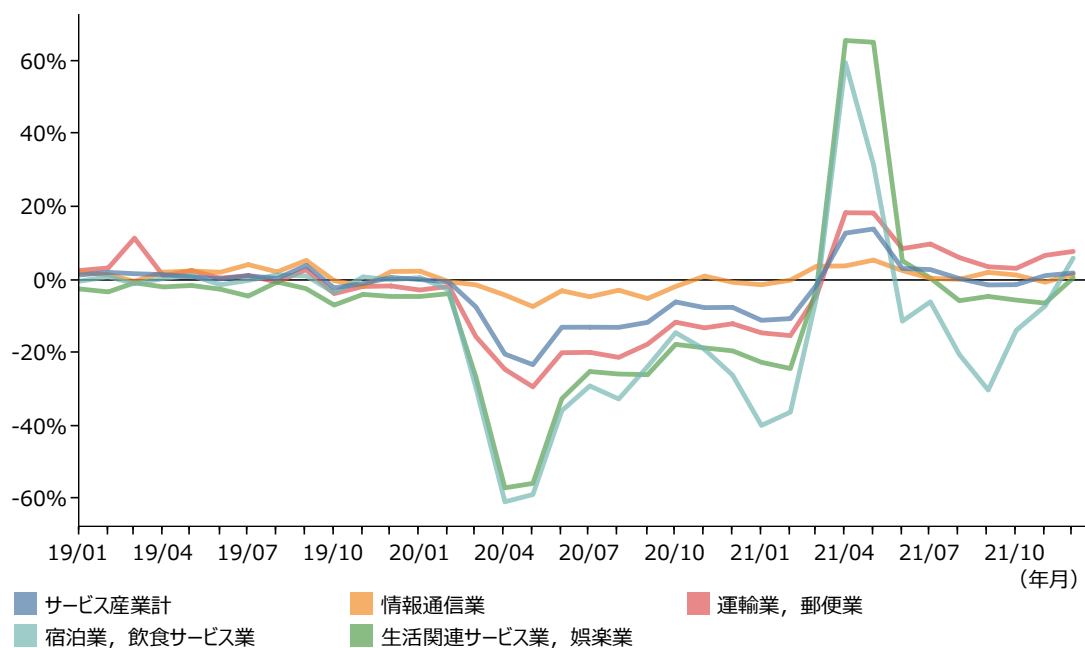
第1-1-6図 商業販売額指数の推移



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。

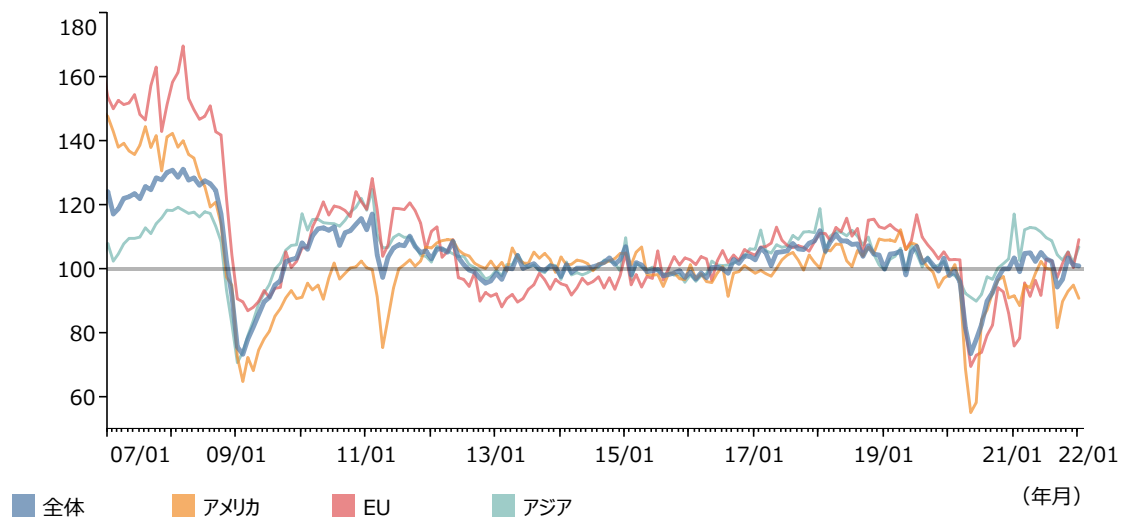
第1-1-8図及び第1-1-9図は、地域別の輸出入数量指数の推移について見たものである。輸出数量指数は、2020年5月にかけて急速に低下した後、上昇傾向で推移していたが、その後増勢が鈍化。足元では、おおむね横ばいで推移している。また、地域別には足元、米国向けは弱含む一方、

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

（季節調整値、2015年＝100）



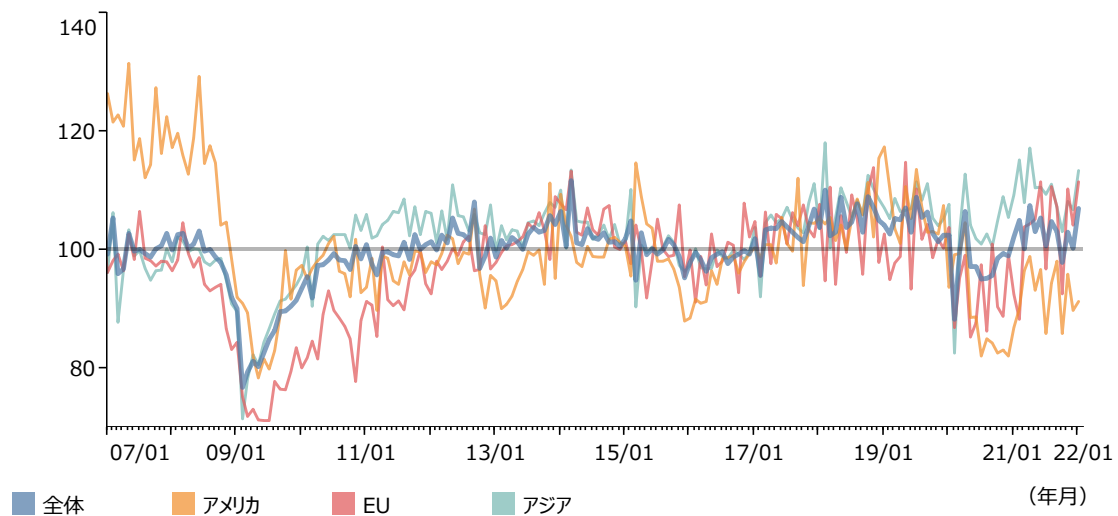
資料：財務省「貿易統計」より作成

（注）1.内閣府による季節調整値。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

(季節調整値、2015年 = 100)



資料：財務省「貿易統計」より作成

(注) 1.内閣府による季節調整値。2022年1月は速報値。

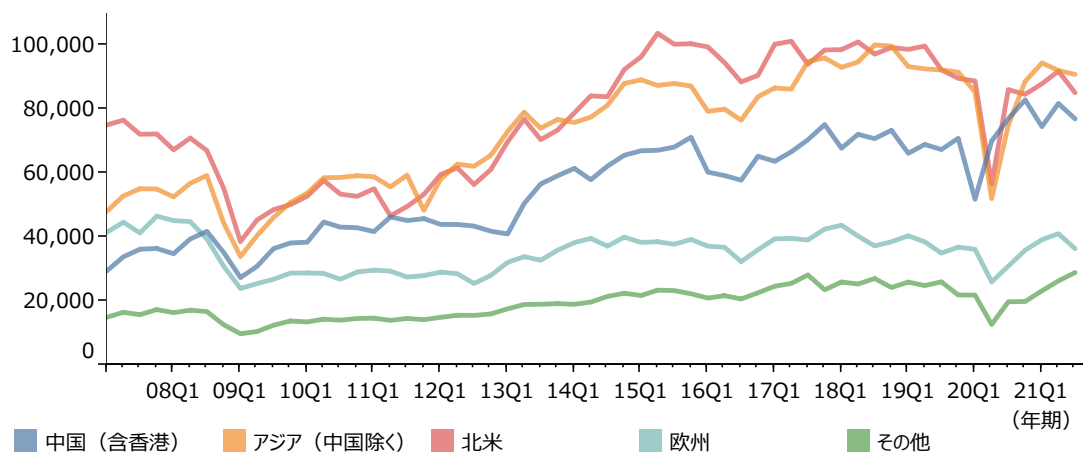
2.EUについては、2015年以降は英国を除く27か国ベース。

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

(億円)



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。

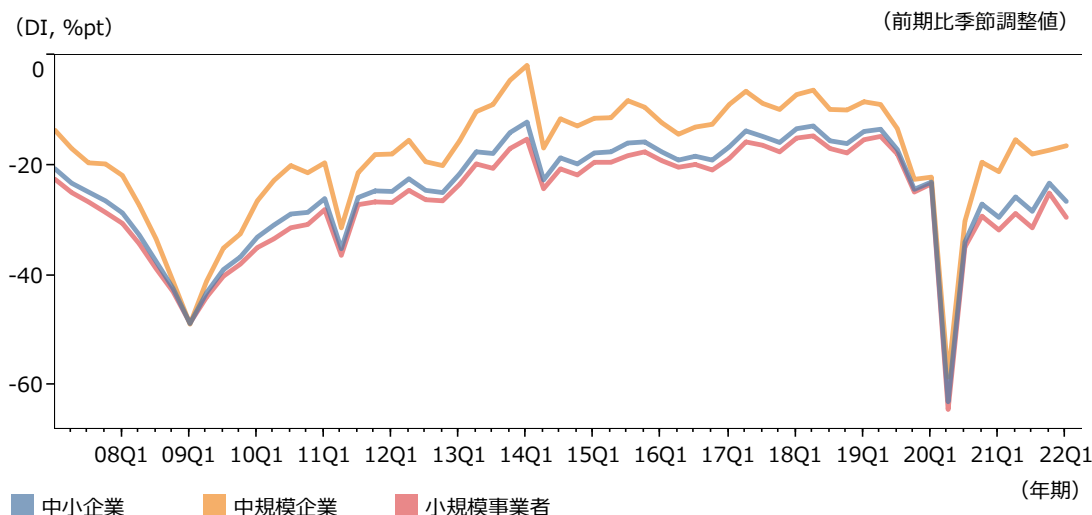
1. 業況

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

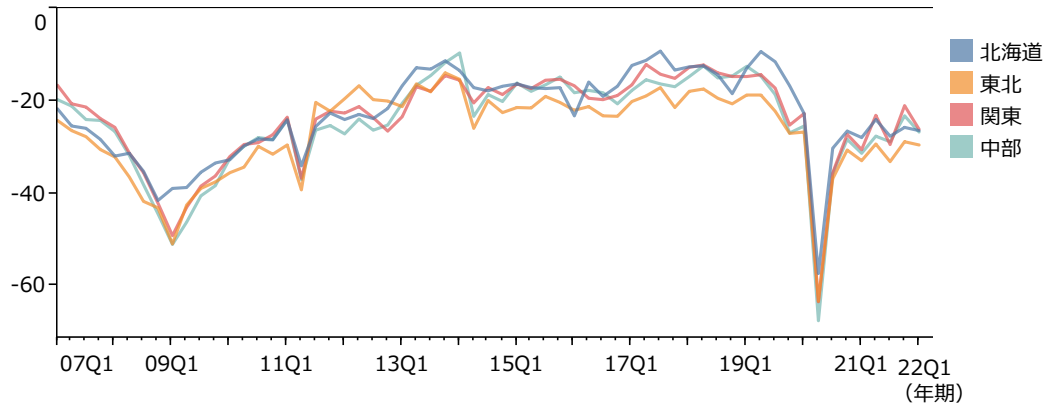
上昇と低下を繰り返しており、2022年第1四半期はいずれの地域も低下した。

第1-1-12図 地域別業況判断DIの推移

①北海道、東北、関東、中部

(DI, %pt)

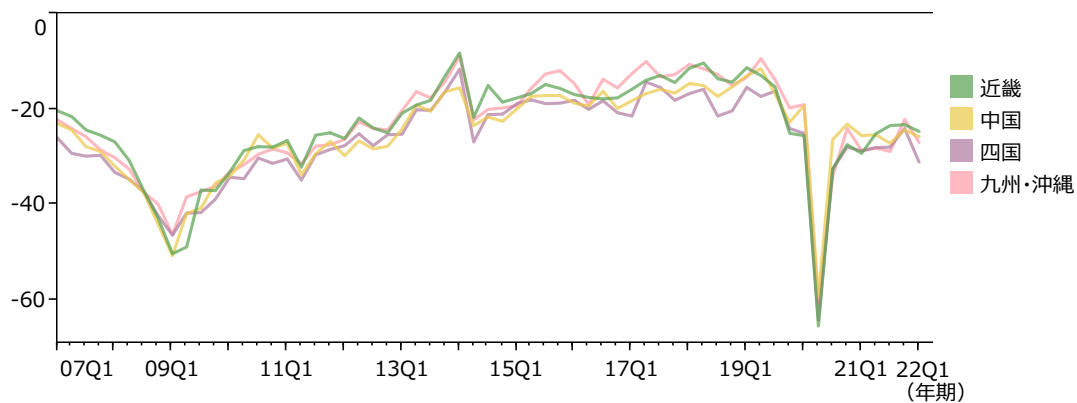
(前期比季節調整値)



②近畿、中国、四国、九州・沖縄

(DI, %pt)

(前期比季節調整値)



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」

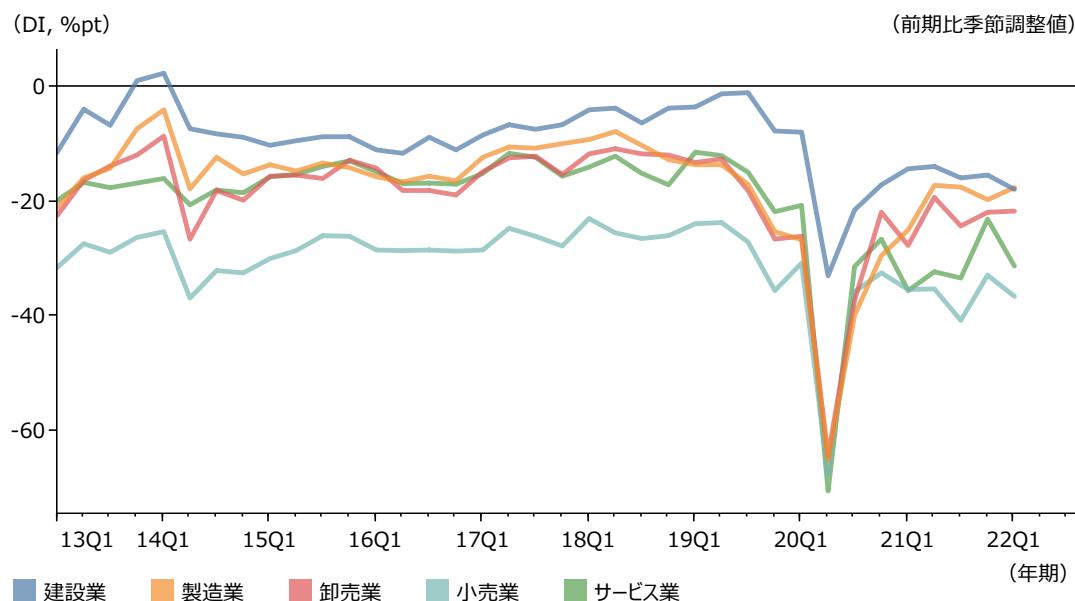
（注）1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

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）。

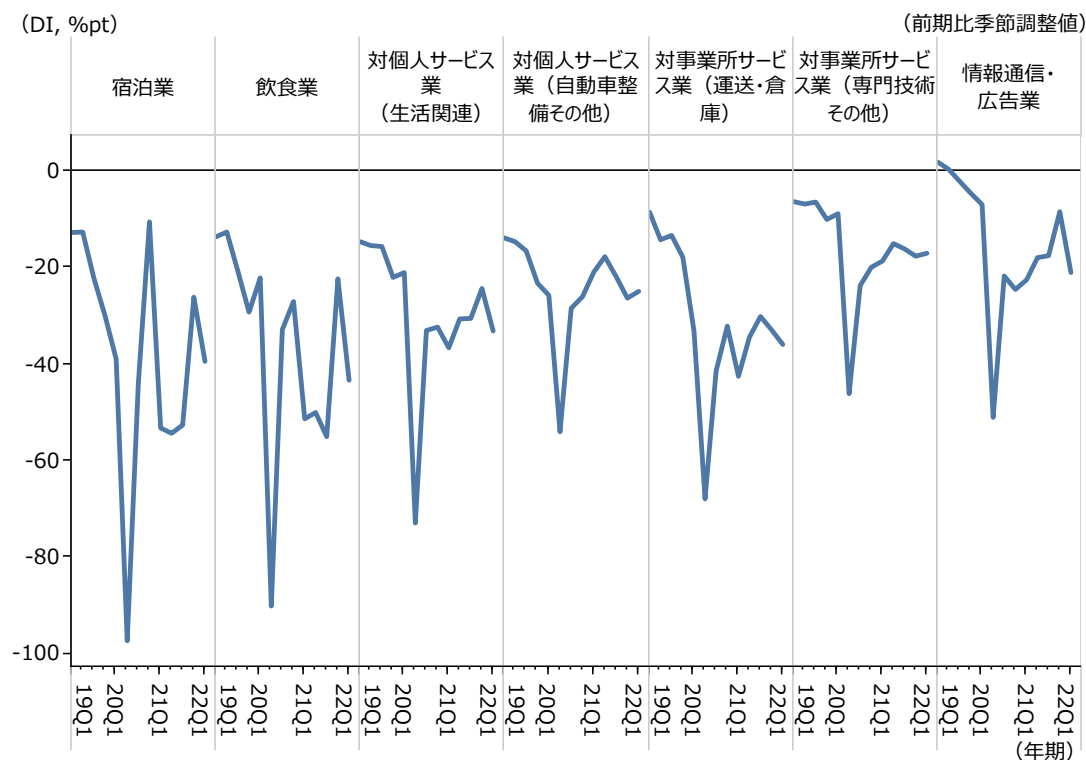
第1-1-13図 業種別業況判断DIの推移



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。

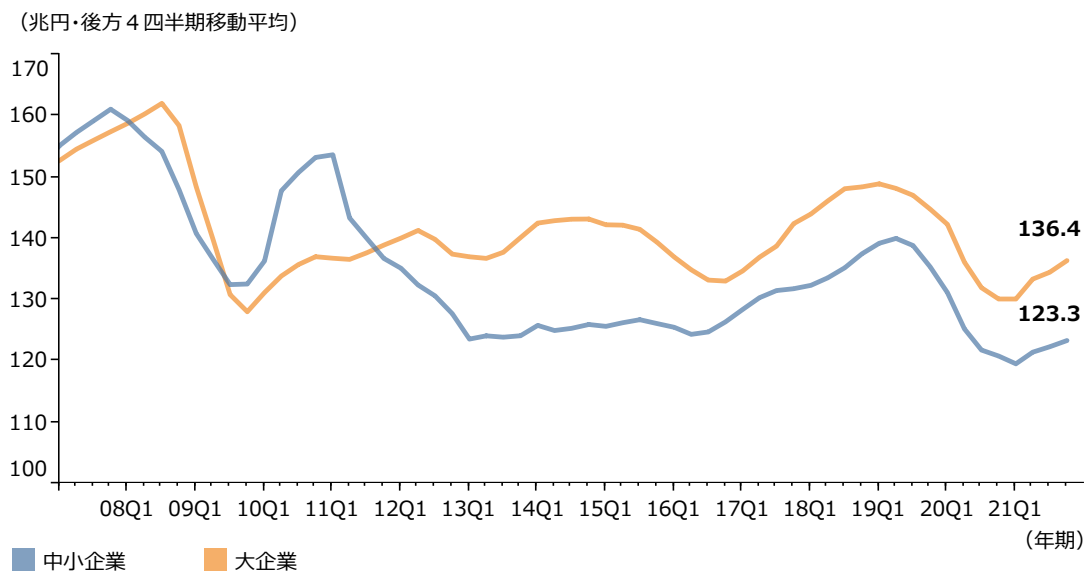
2. 業績

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」

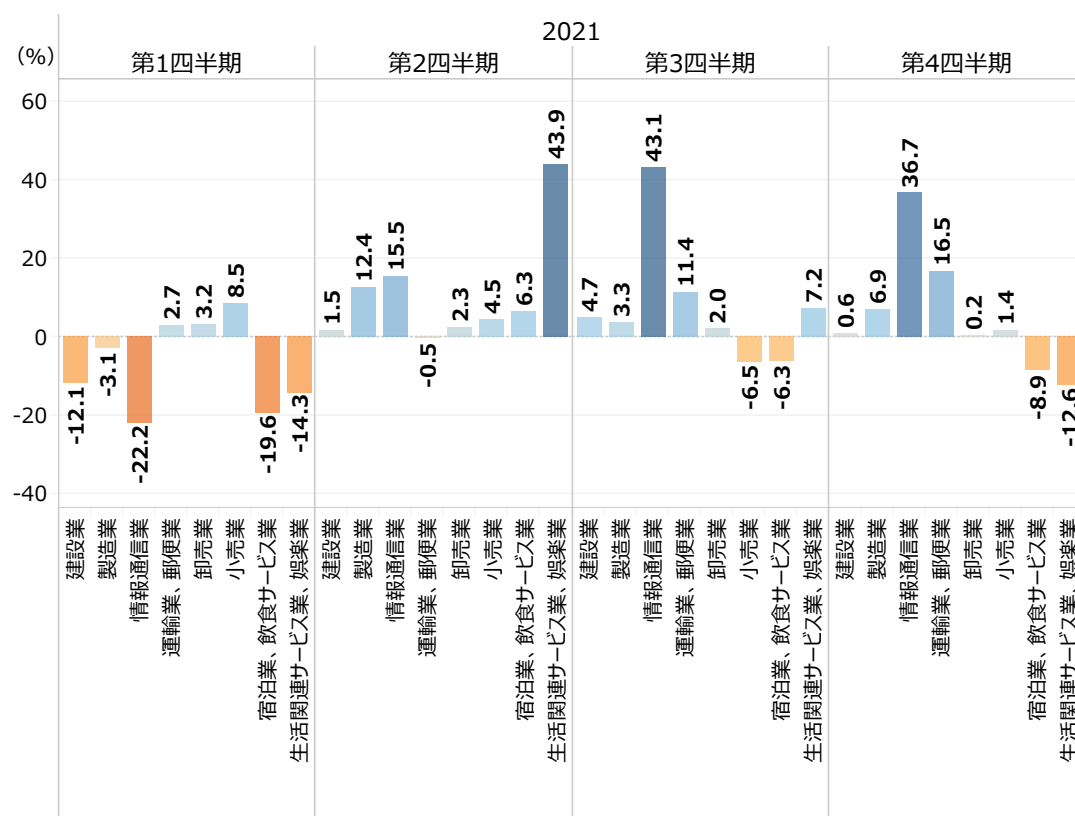
(注) 1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

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）。

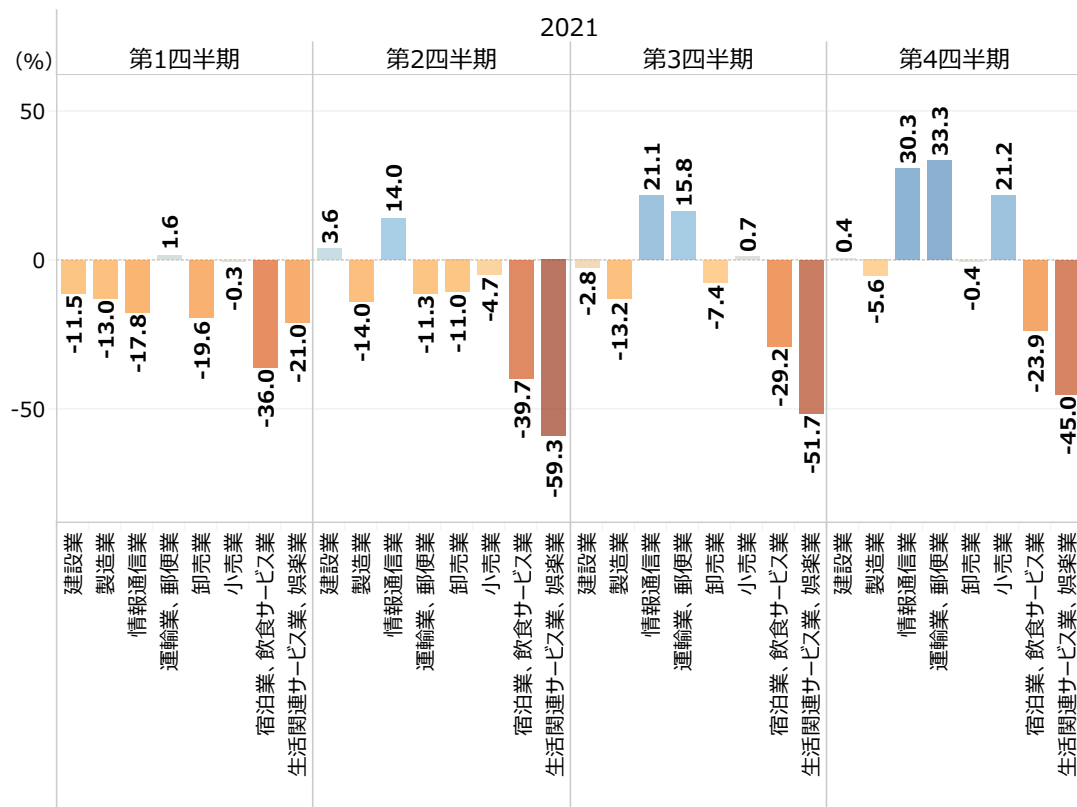
第1-1-16図 業種別に見た、中小企業の売上高の前年同期比



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



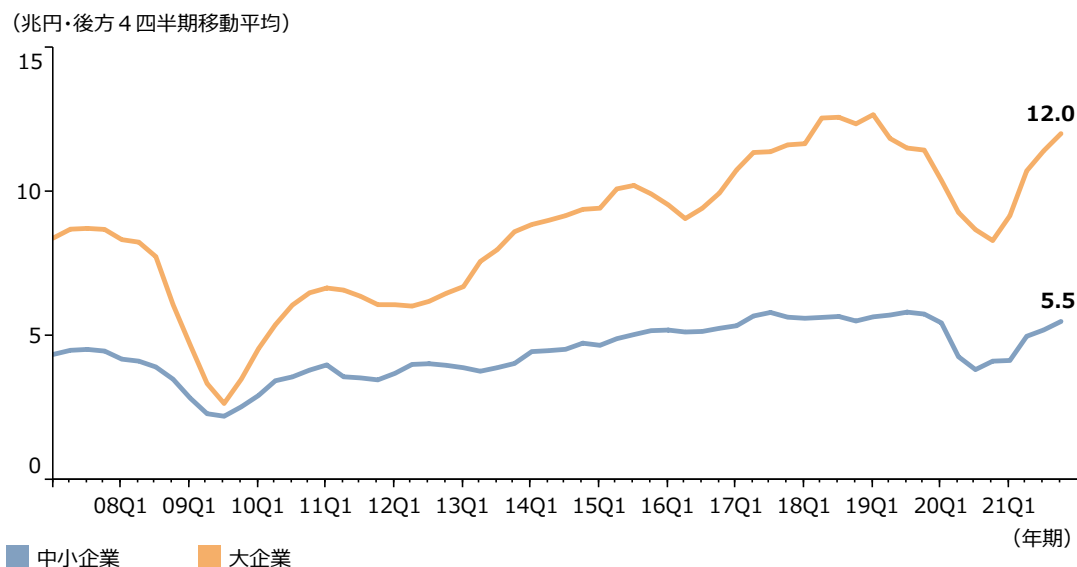
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(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」

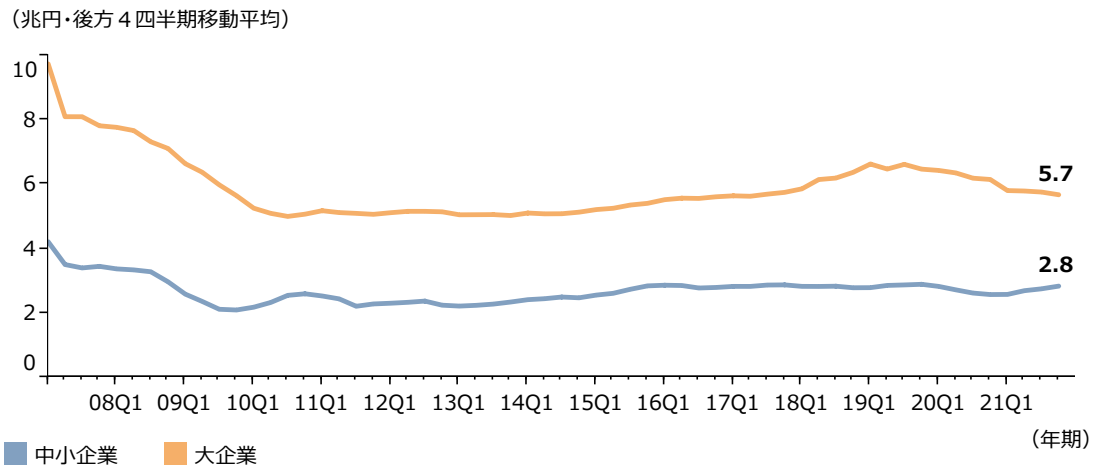
(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

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。少傾向となったが、2021年に入ると僅かに増加
まず、中小企業の設備投資は、2020年には減 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。

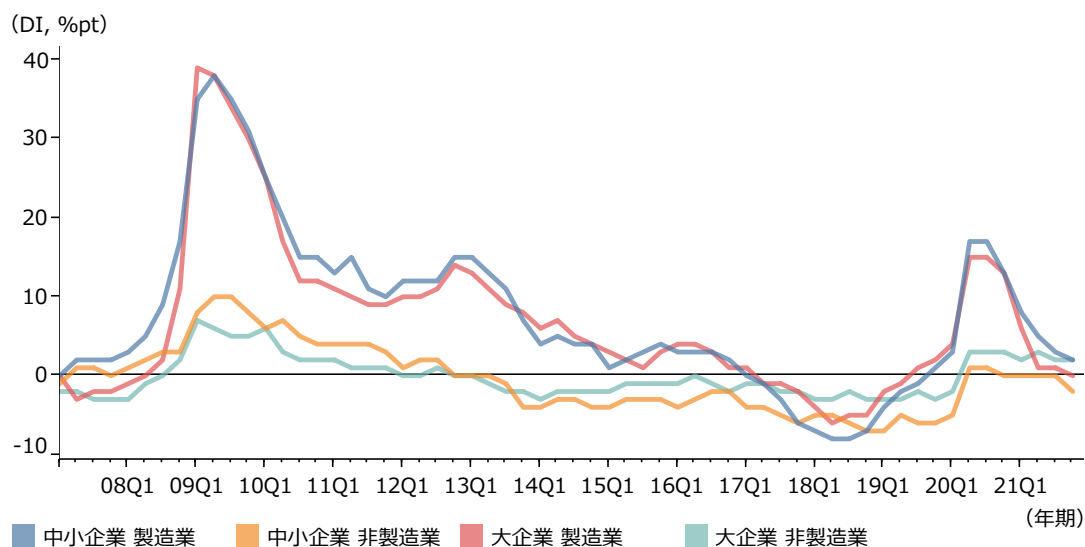
2.金融業、保険業は含まれていない。

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」

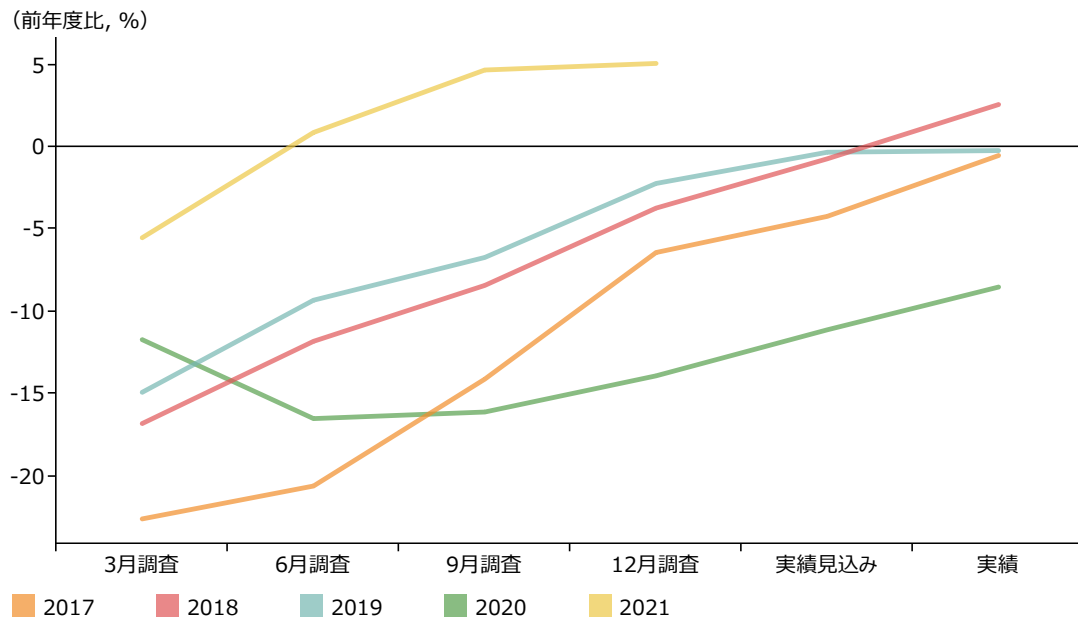
（注）1.ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

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」

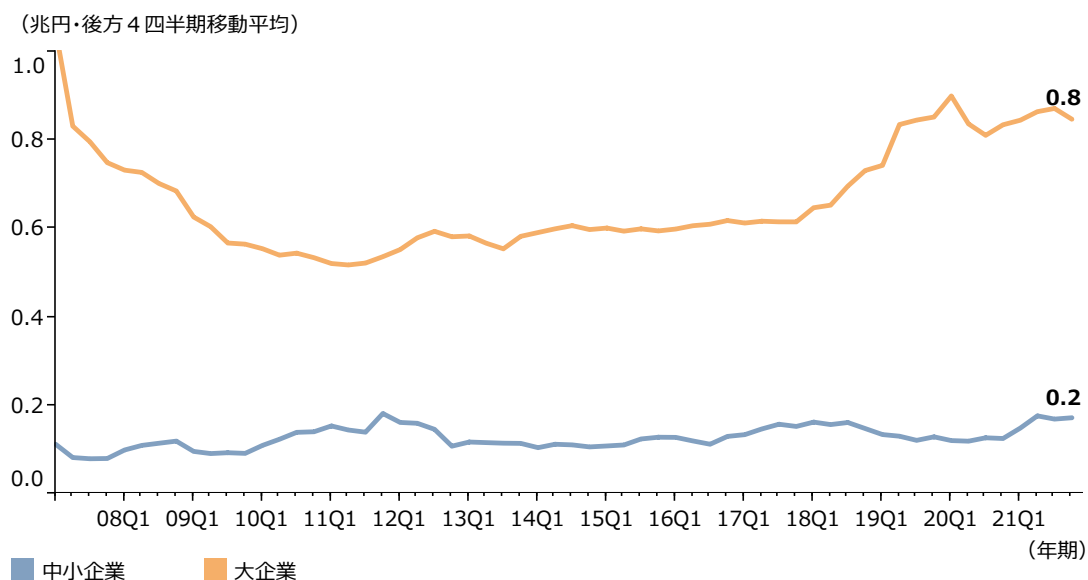
(注) ここでいう中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

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

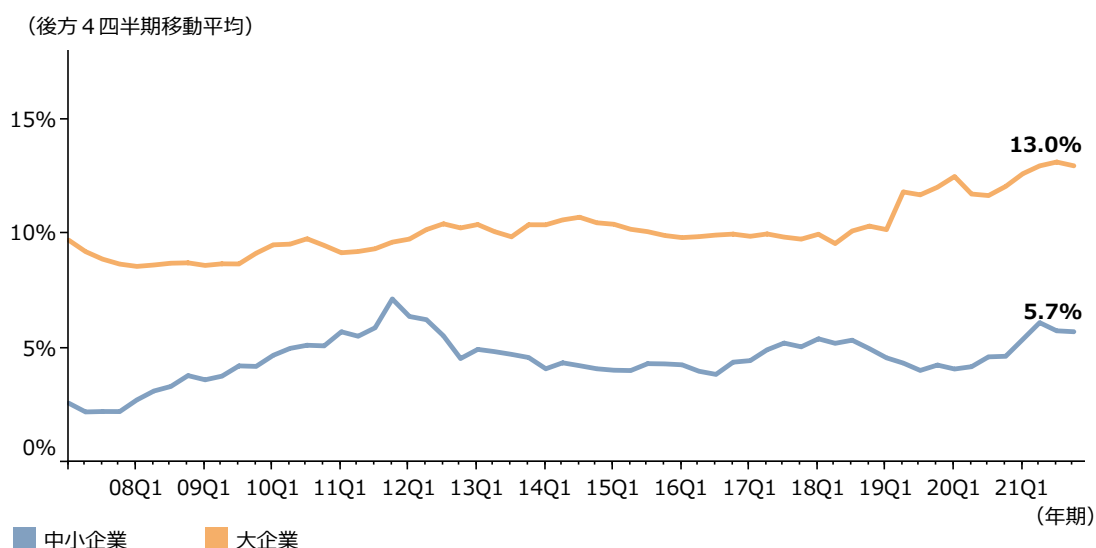


資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(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。

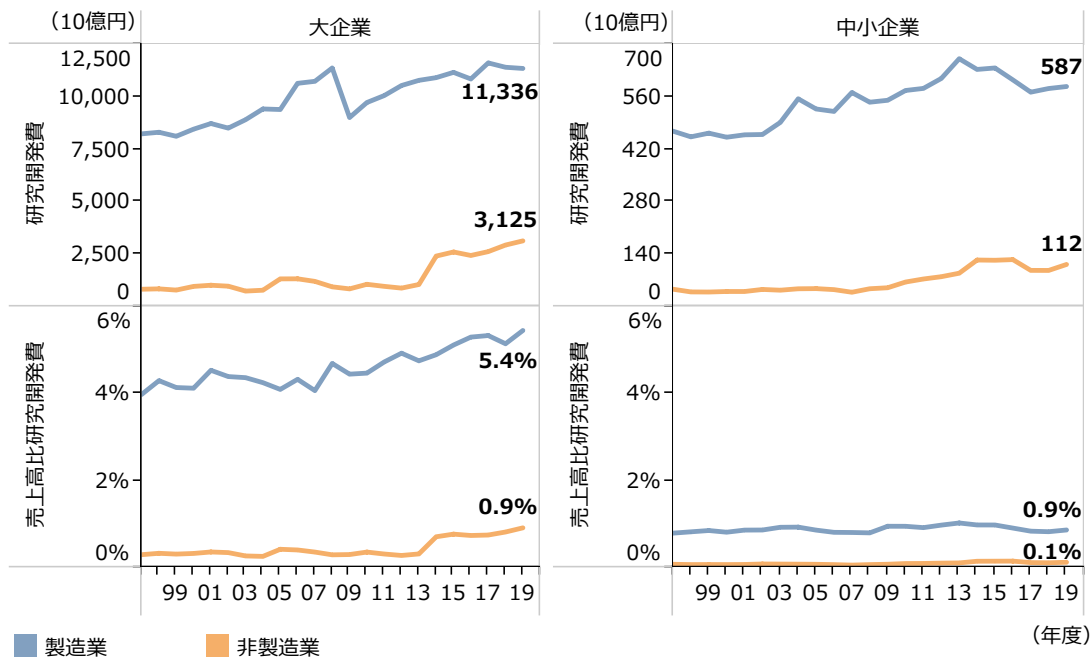
2.金融業、保険業は含まれていない。

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

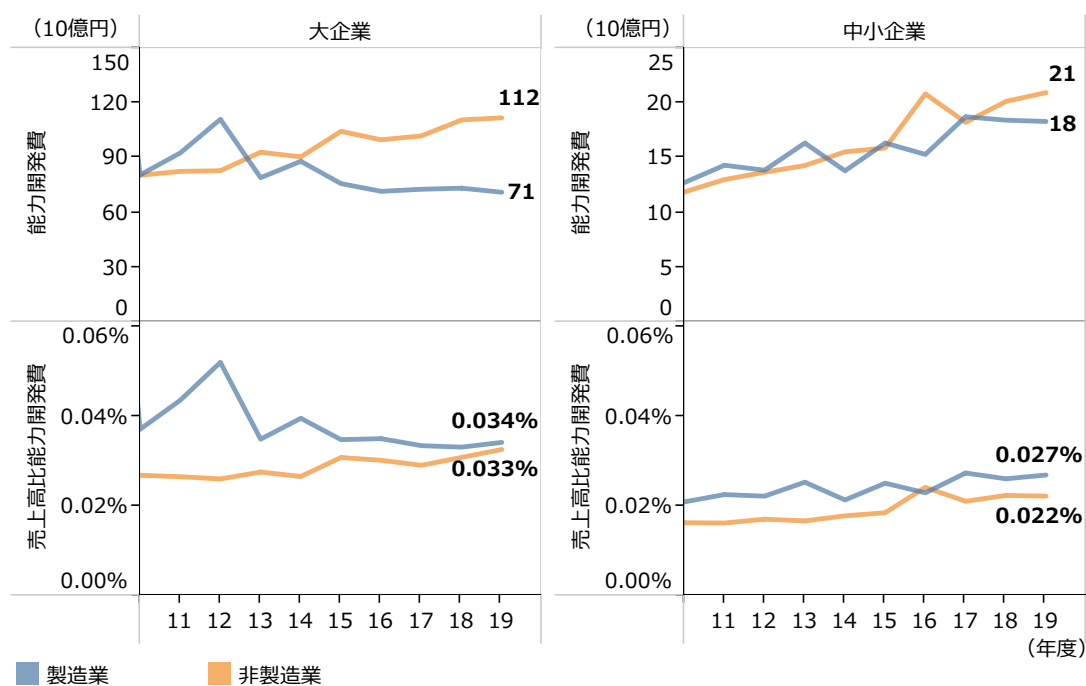


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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



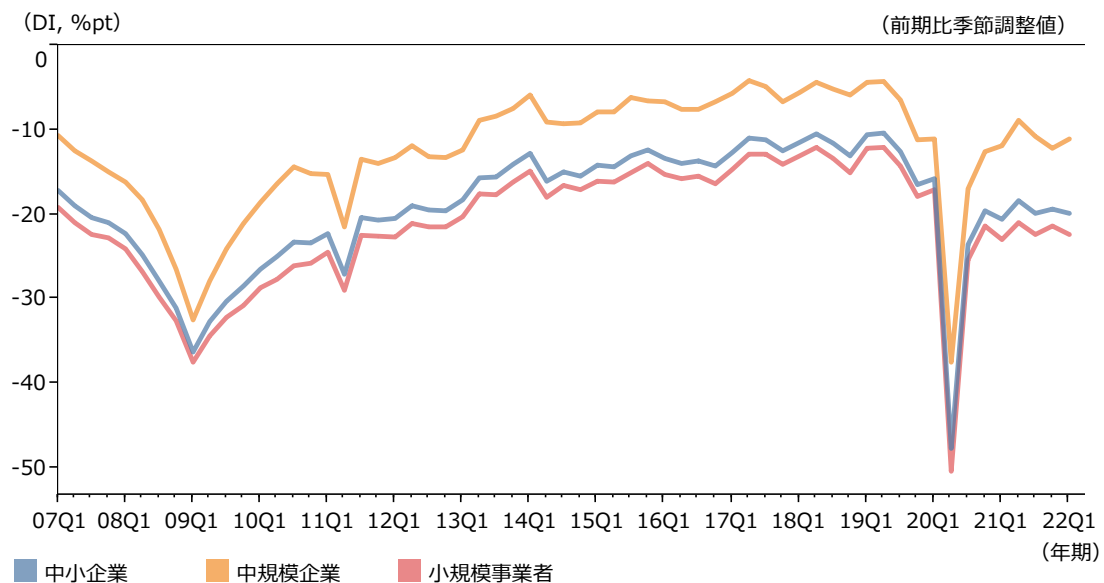
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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」

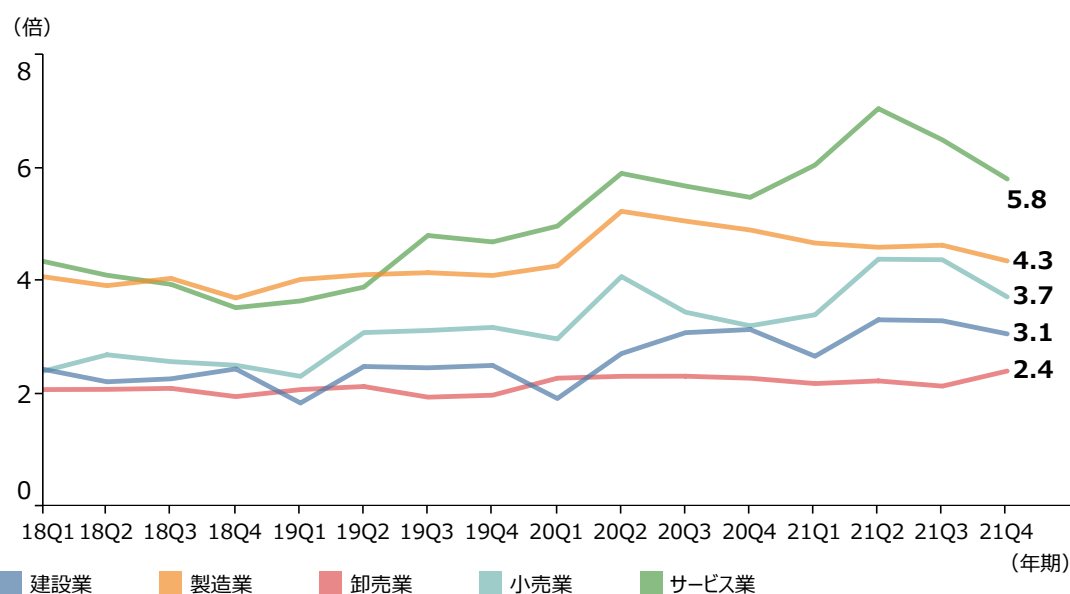
（注）1.景況調査の資金繰りDIは、前期に比べて、資金繰りが「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

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」

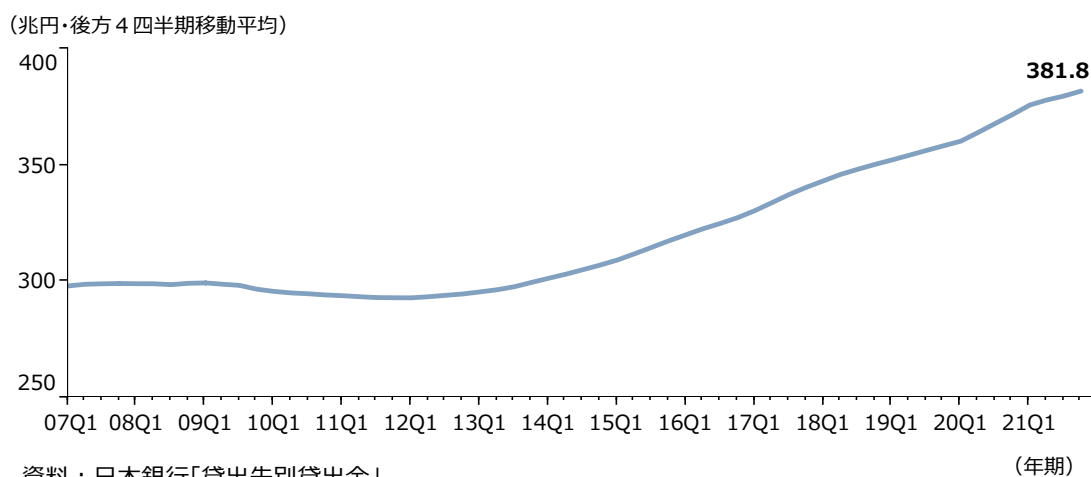
(注) 1.ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

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



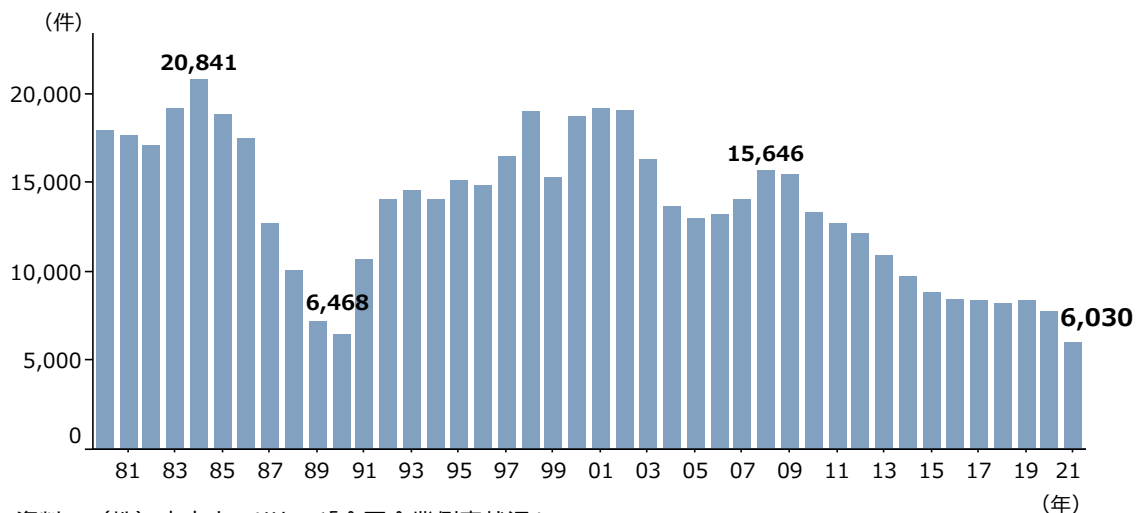
資料：日本銀行「貸出先別貸出金」

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）。

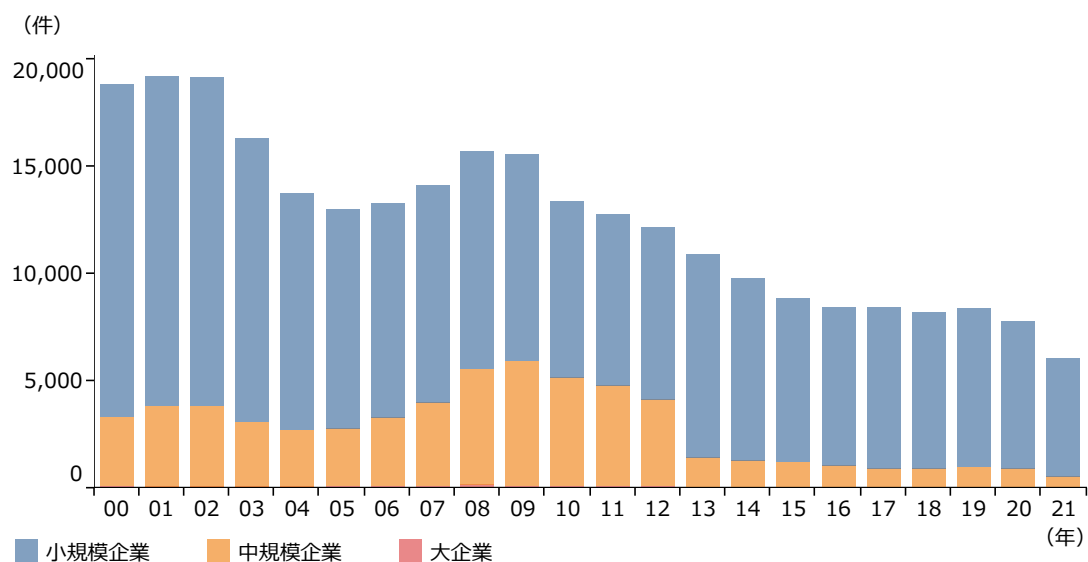
第1-1-29図 倒産件数の推移



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、経済活動が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」

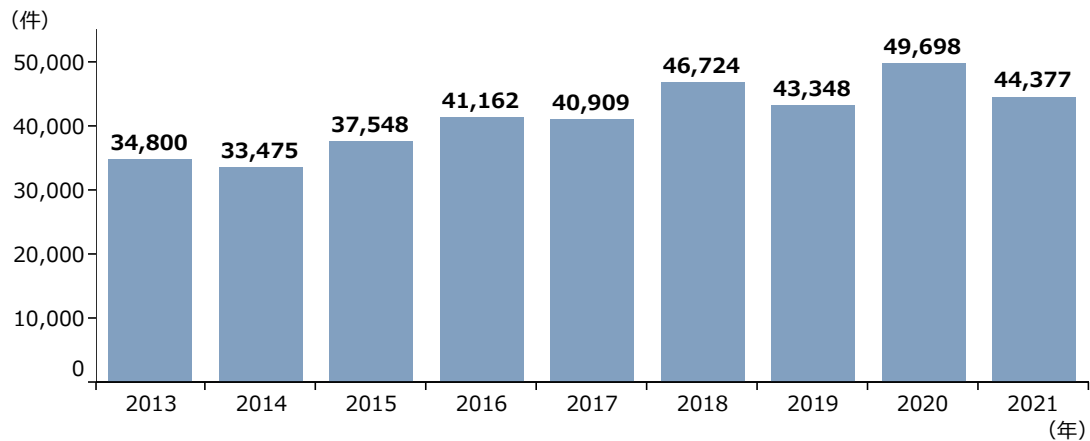
（注）1.ここでいう「中規模企業」とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業に当てはまらない企業をいう。
2.企業規模別の集計については、2000年以降のみ集計を行っている。
3.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

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

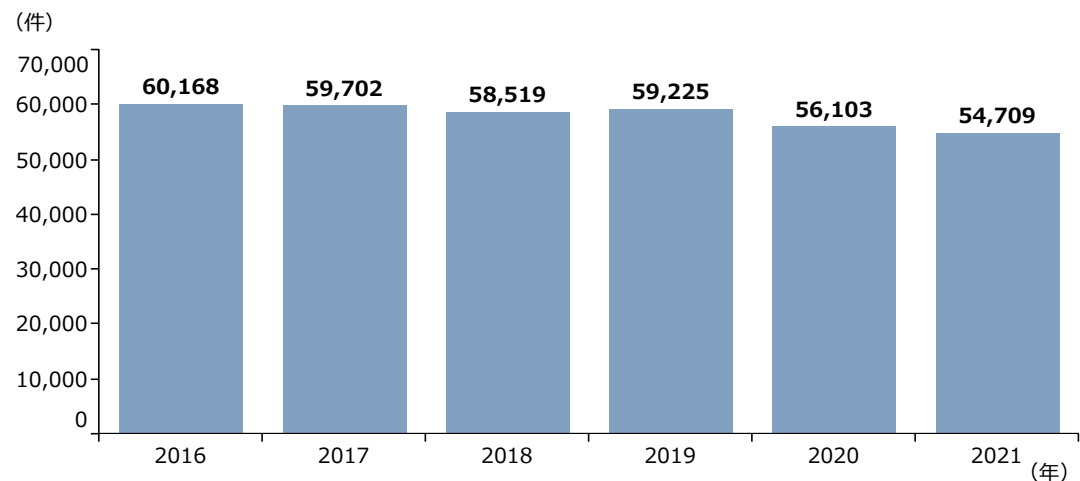
①東京商工リサーチ



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。

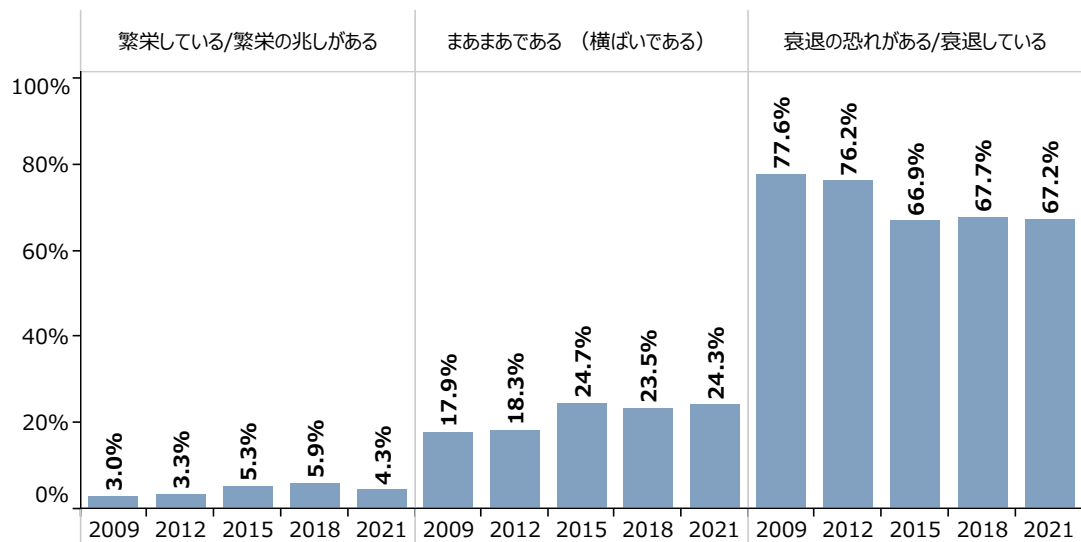
5. 商店街の現状

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

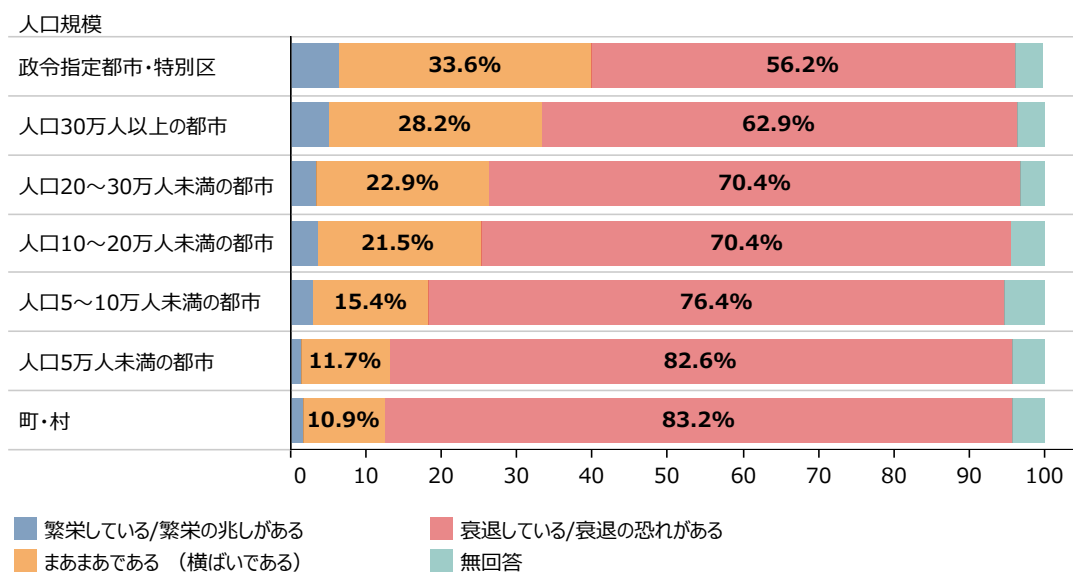


資料：中小企業庁「商店街実態調査」

（年度）

（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



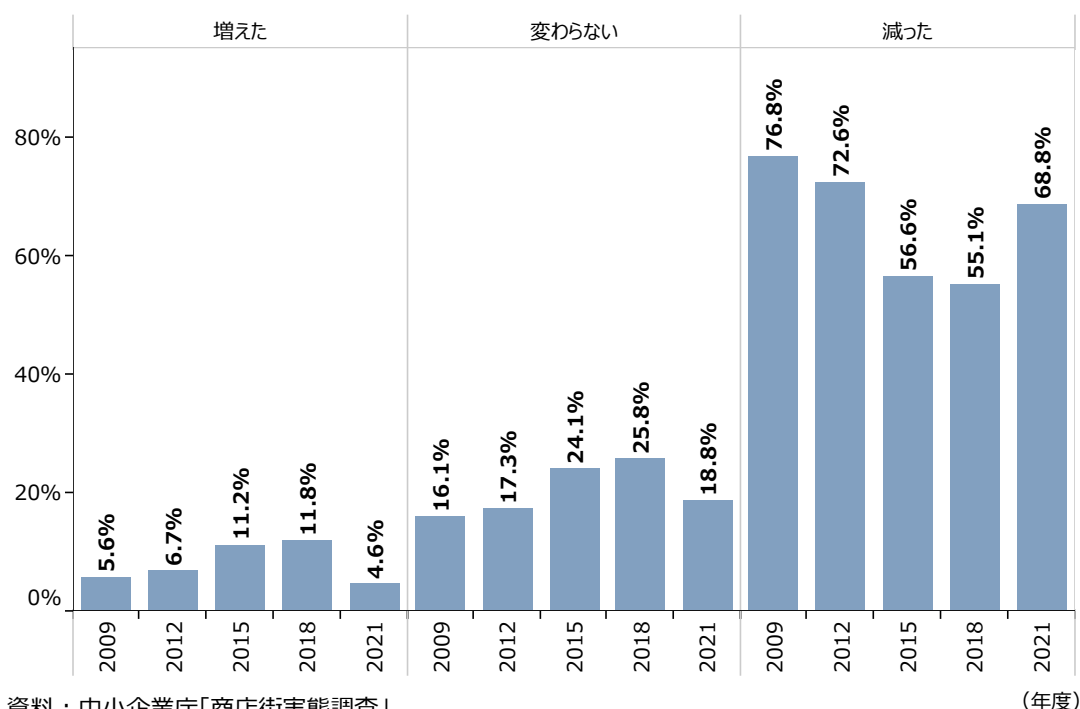
資料：中小企業庁「商店街実態調査」

（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



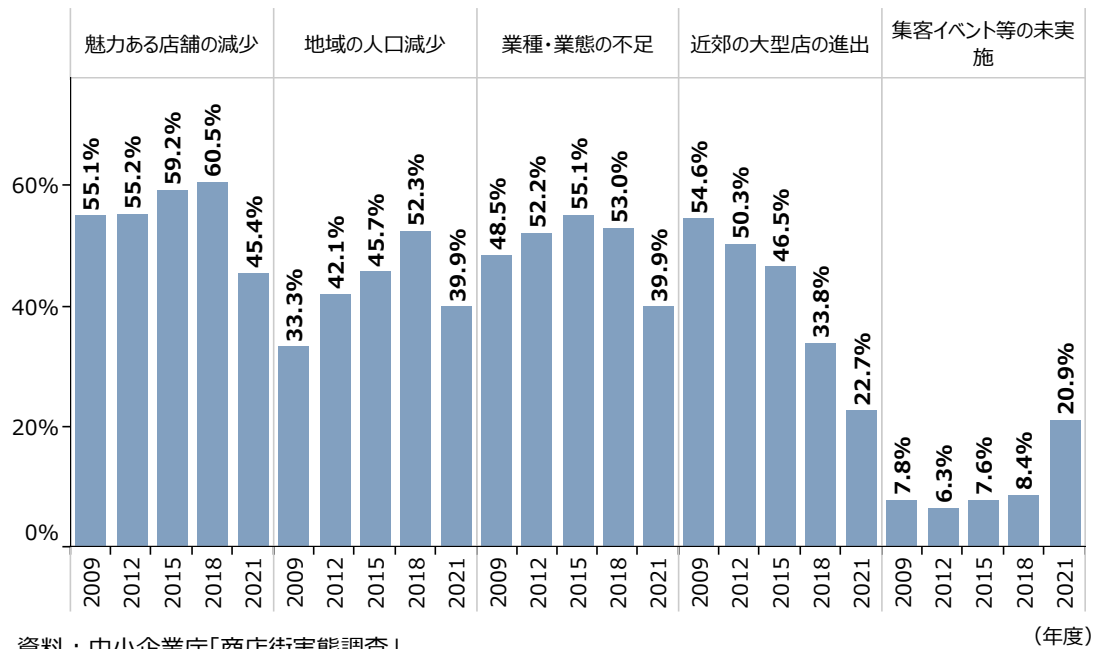
資料：中小企業庁「商店街実態調査」

（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。

（年度）

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。

第1節

第2節

第3節

第4節

第5節

第6節

第7節

第8節

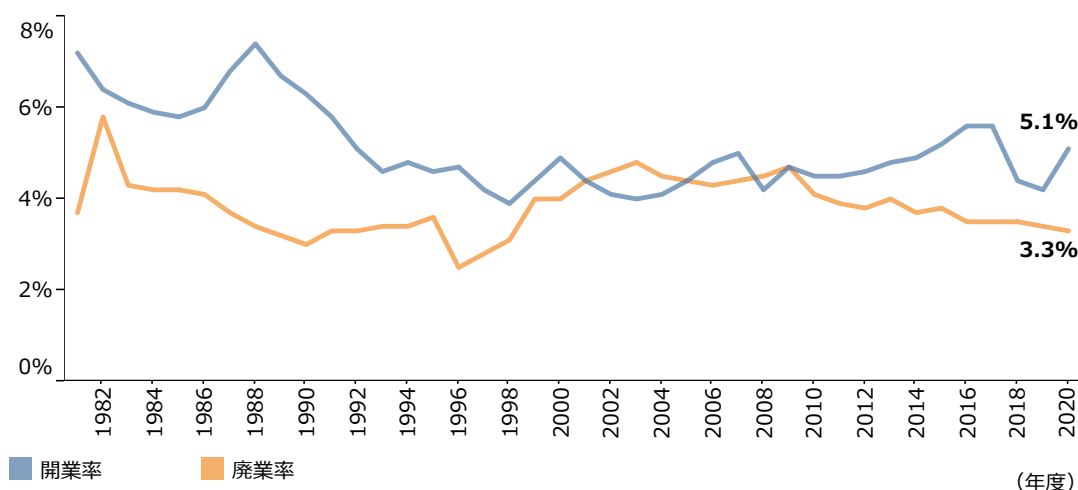
6. 開廃業の状況

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。

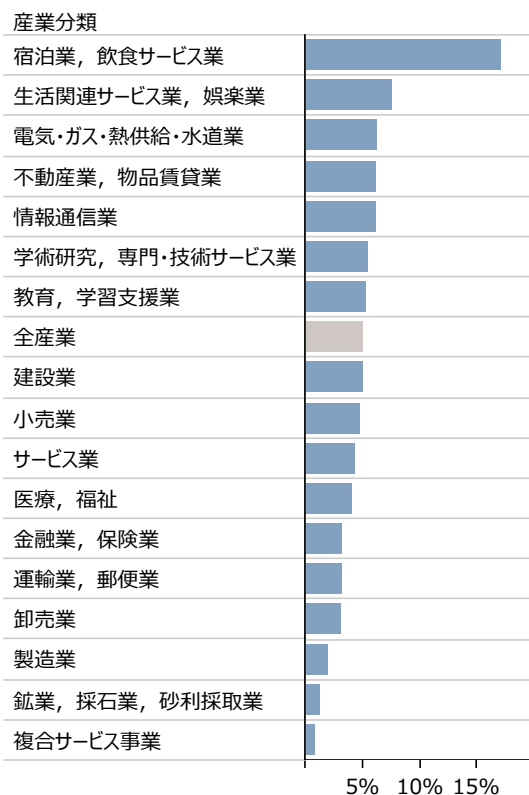
続いて、業種別に開廃業の状況を確認する（第1-1-37図）。開業率について見ると、「宿泊業、飲食サービス業」が最も高く、「生活関連サービス業、娯楽業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」と続いている。また、廃業率について見ると、「宿泊業、飲食サービス業」が最も高く、「生活関連サービス業、娯楽業」、「金融業、保険業」と続い

ている。

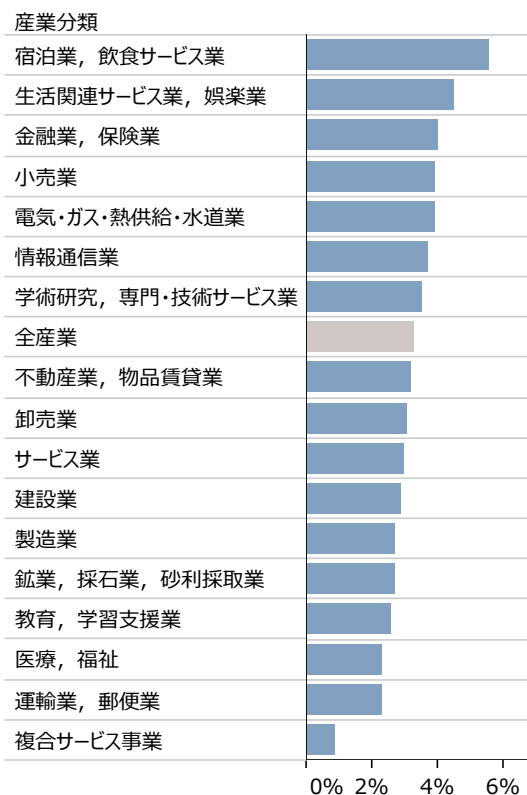
開業率と廃業率が共に高く、事業所の入れ替わりが盛んな業種は、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」であることが分かる。一方で、開業率と廃業率が共に低い業種は、「運輸業、郵便業」、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「複合サービス事業」となっている。

第1-1-37図 業種別の開廃業率

①開業率



②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		開業率	廃業率		開業率	廃業率
北海道	4.2%	3.3%	石川	4.3%	3.1%	岡山	4.6%	3.0%
青森	2.9%	3.2%	福井	3.6%	3.4%	広島	4.5%	2.9%
岩手	3.2%	3.4%	山梨	5.6%	2.9%	山口	4.1%	3.1%
宮城	4.1%	3.3%	長野	3.8%	3.2%	徳島	3.4%	3.7%
秋田	2.7%	3.6%	岐阜	4.9%	2.9%	香川	4.4%	3.4%
山形	3.4%	3.0%	静岡	4.6%	3.2%	愛媛	4.2%	3.0%
福島	3.8%	3.2%	愛知	5.9%	3.7%	高知	3.6%	3.8%
茨城	5.1%	3.1%	三重	5.0%	3.1%	福岡	6.0%	3.7%
栃木	4.7%	2.9%	滋賀	4.7%	3.3%	佐賀	4.1%	3.7%
群馬	5.0%	3.0%	京都	5.2%	3.4%	長崎	4.4%	3.7%
埼玉	6.0%	3.3%	大阪	5.4%	3.0%	熊本	5.3%	2.8%
千葉	5.8%	3.3%	兵庫	5.2%	3.1%	大分	4.3%	4.0%
東京	6.0%	3.2%	奈良	4.8%	2.7%	宮崎	4.7%	3.4%
神奈川	5.8%	3.2%	和歌山	3.9%	2.8%	鹿児島	4.4%	3.4%
新潟	3.2%	3.1%	鳥取	3.8%	3.4%	沖縄	8.8%	3.5%
富山	3.3%	3.5%	島根	3.3%	3.8%	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。

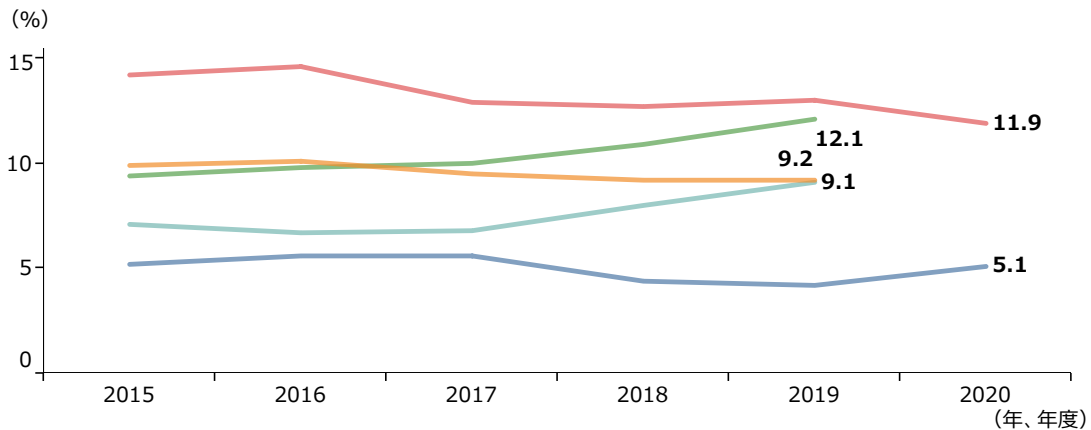
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第5条）。

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

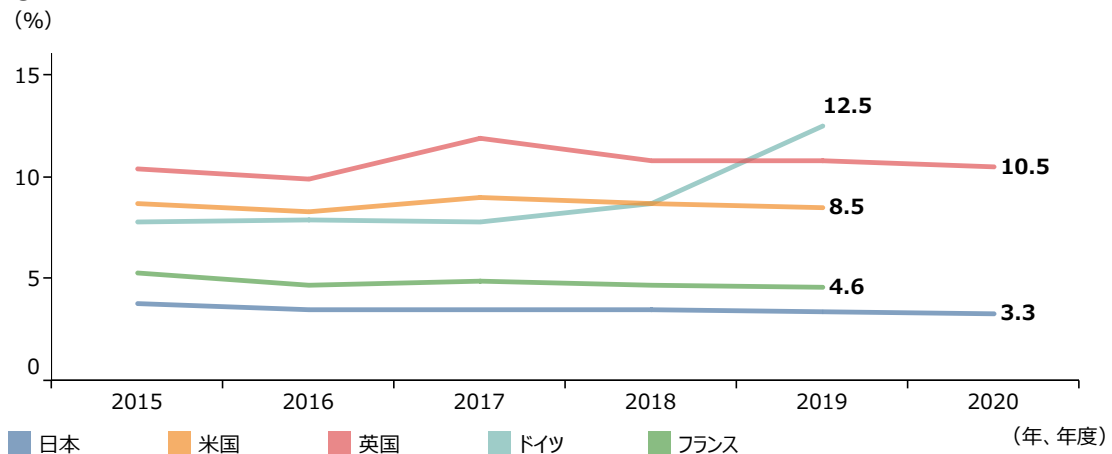
見ると我が国の開廃業率は相当程度低水準であることが分かる。

第1-1-39図 開廃業率の国際比較

①開業率



②廃業率



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

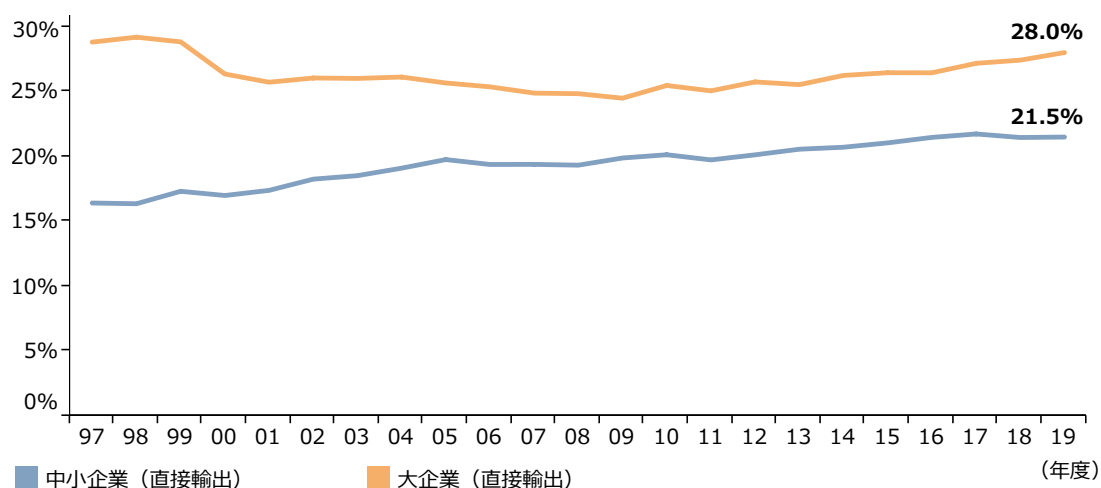
（注）国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

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

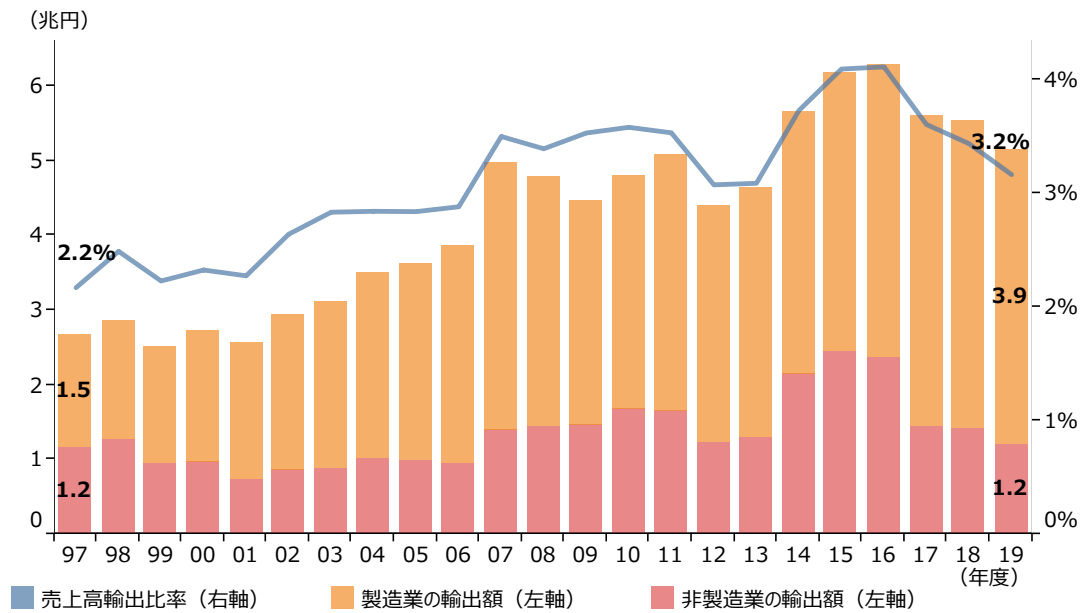


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（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、従業員50人以上かつ資本金額又は出資金額3,000万円以上のものであることに留意が必要である。

第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



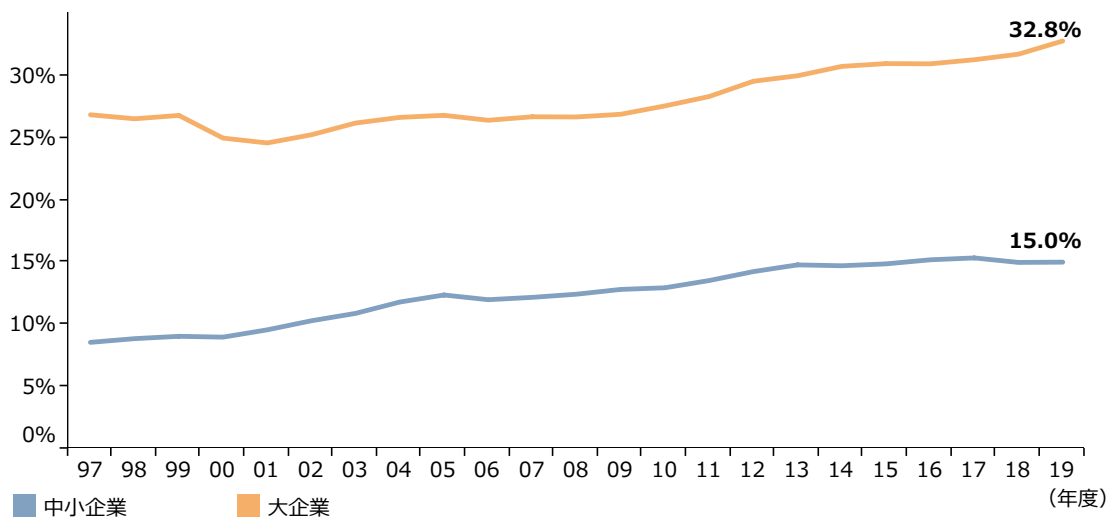
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(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

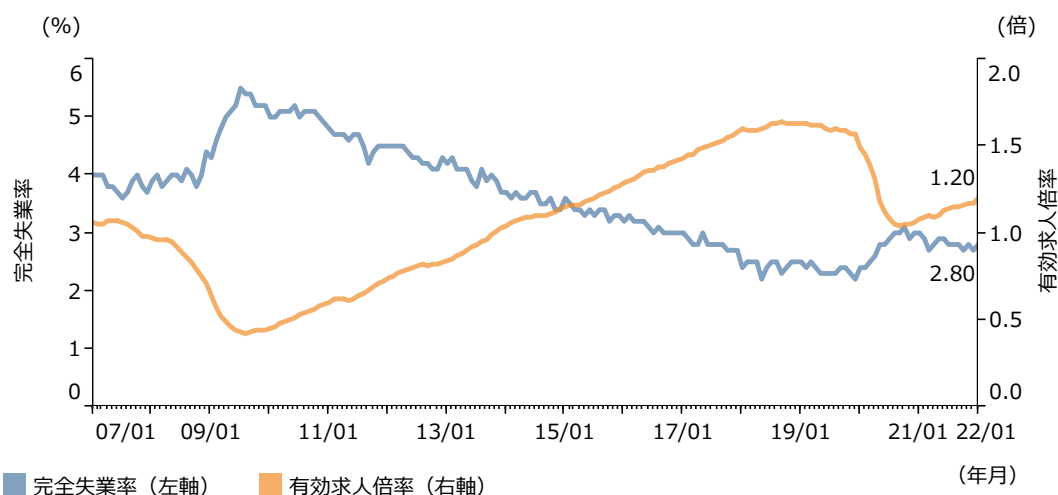
への影響を概観するとともに、中小企業における雇用状況について見ていく。

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



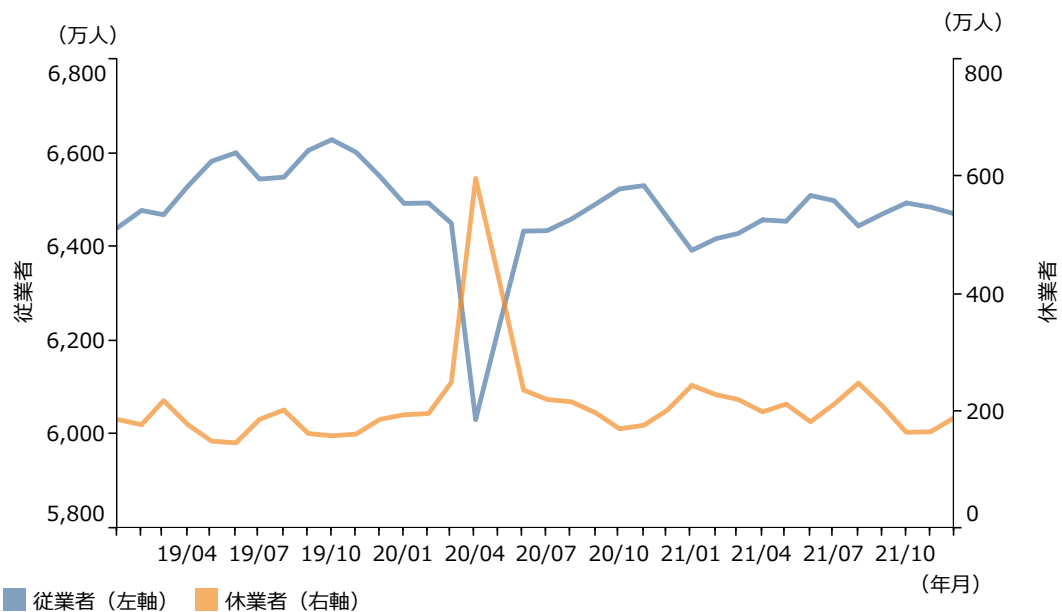
資料：総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」

（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



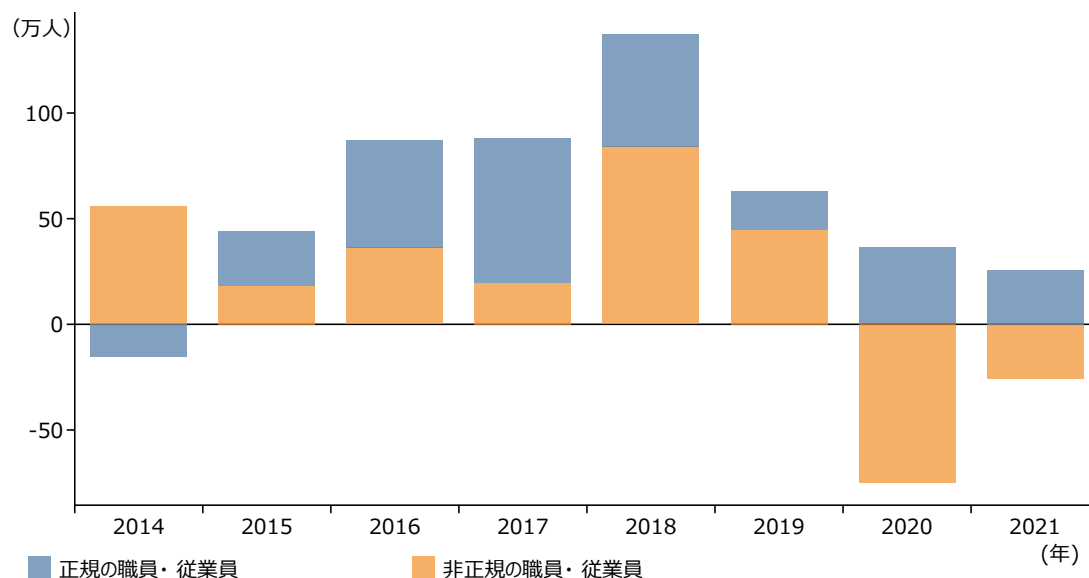
資料：総務省「労働力調査」

（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）

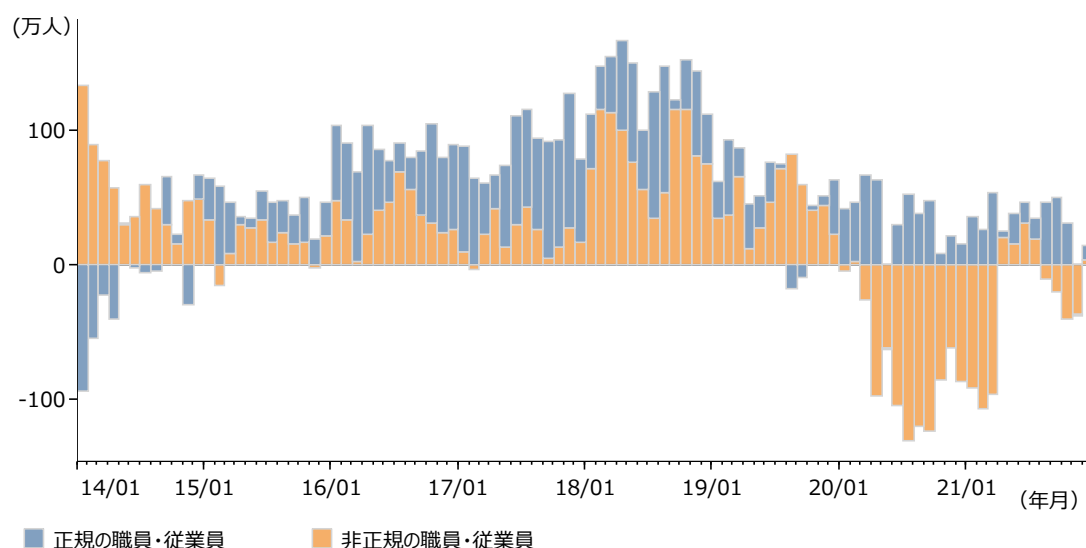


資料：総務省「労働力調査」

(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。

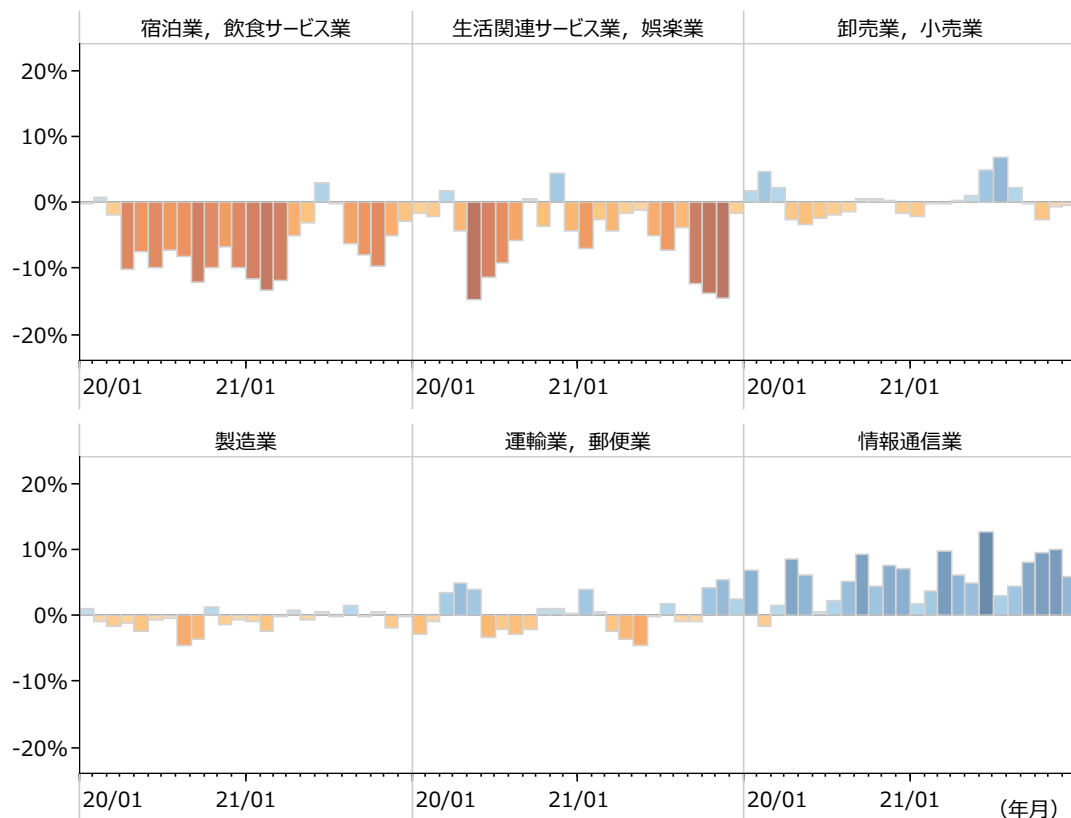
2.2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を用いている。

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。

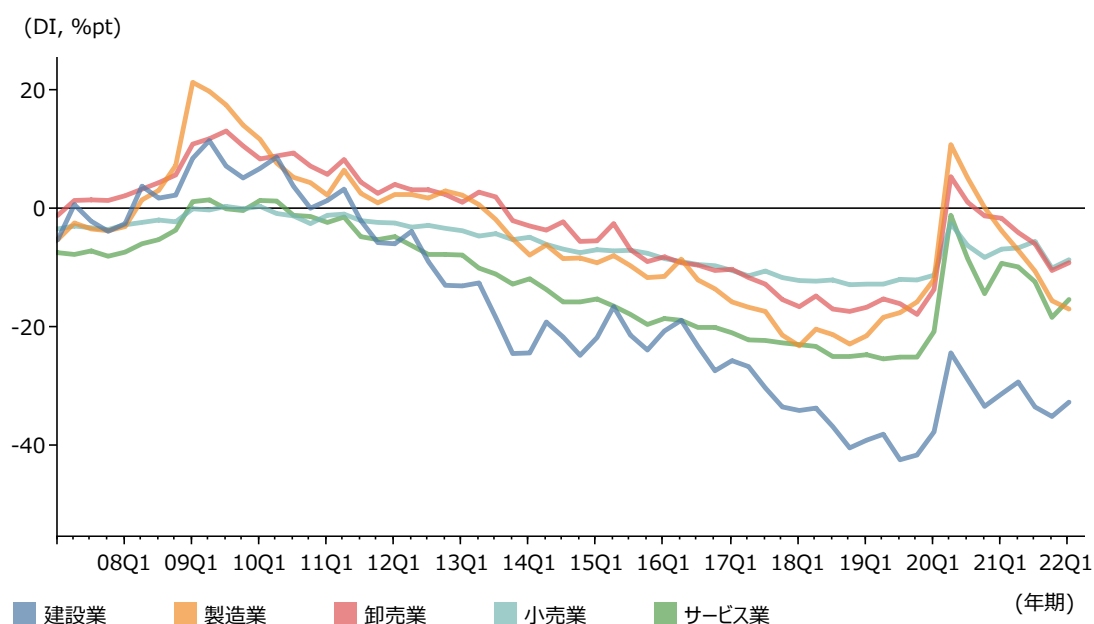
2. 中小企業の雇用状況

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

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



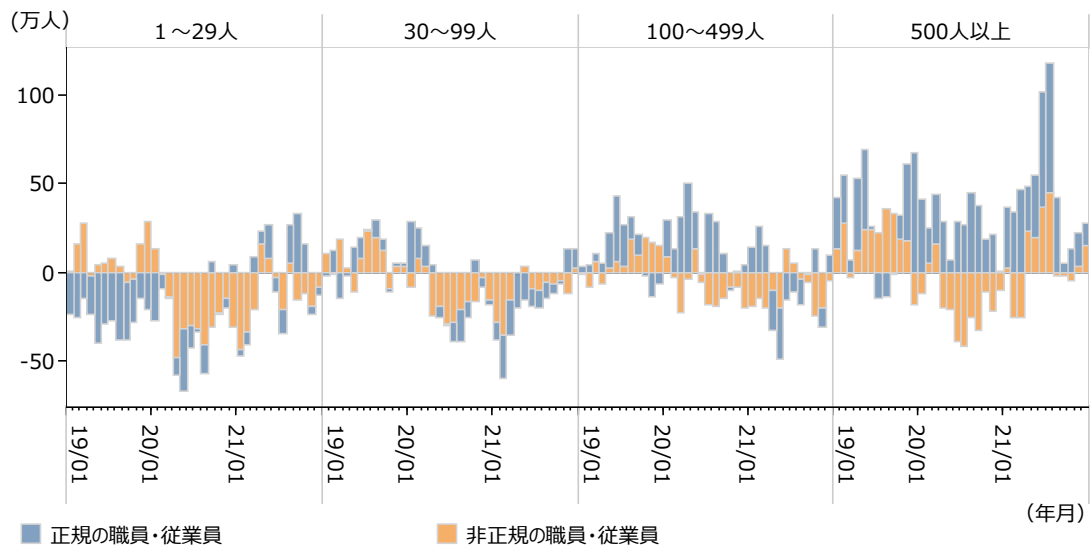
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（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。

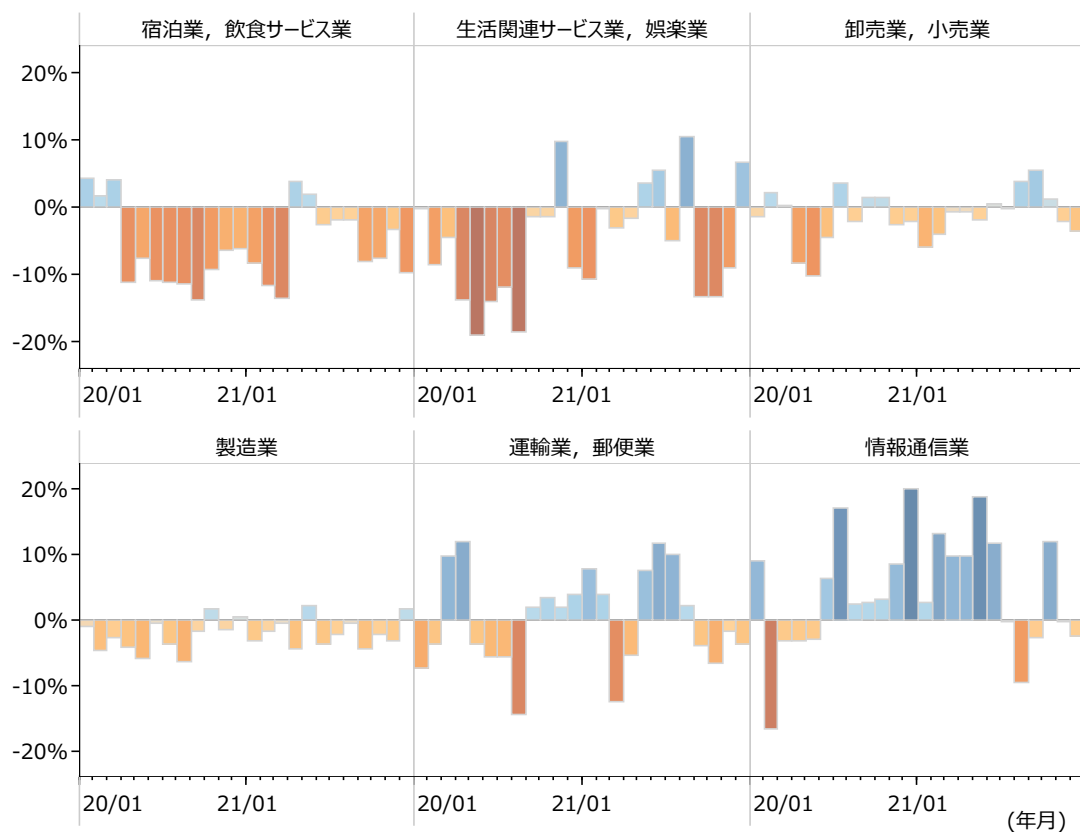
次に、従業員規模別に各業種における雇用者数の動向を確認する。従業員規模が「1～29人」の区分では、特に感染症による影響を受けた「宿泊業、飲食サービス業」や「生活関連サービス業、娯楽業」において、2021年も前年同月比で減少している月が多く、依然として雇用者数が戻っていない様子が見える。

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見える（第1-1-51図）。

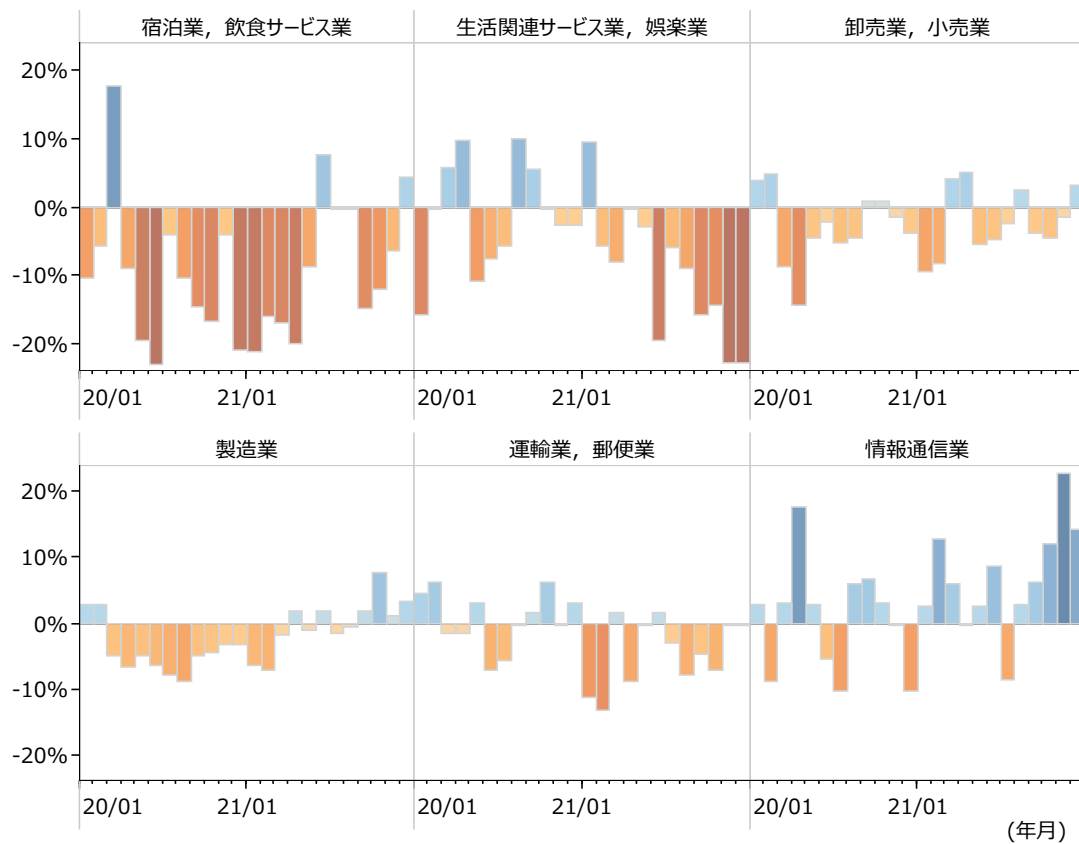
第1-1-50図 業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移（従業員規模1～29人）



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。

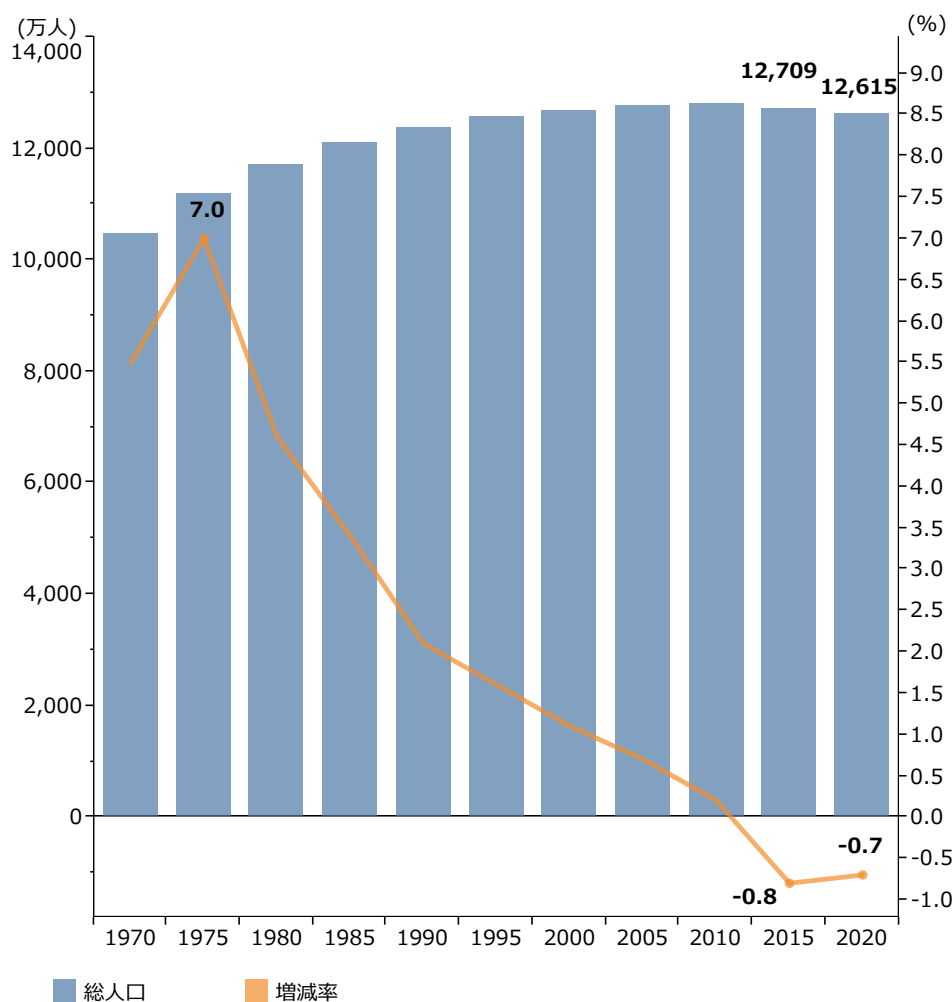
コラム

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 1-1-1 ①図 国勢調査に基づく最新の人口状況

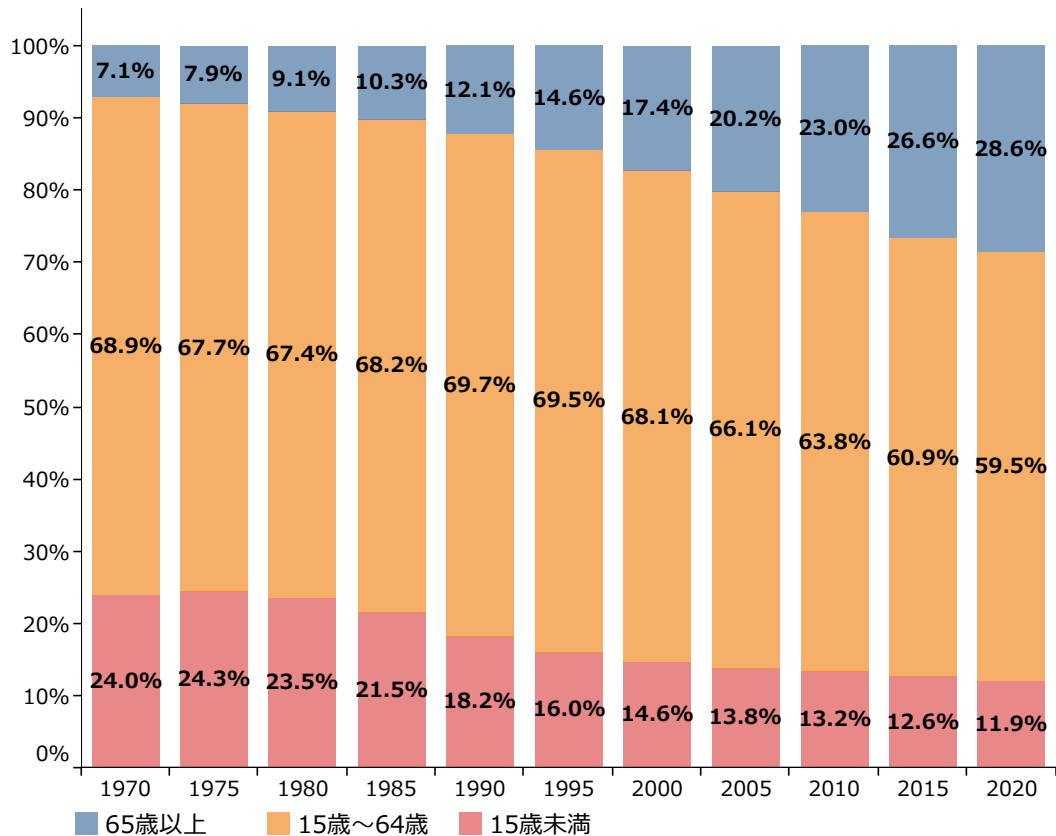


資料：総務省「令和2年国勢調査」

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 1-1-1 ②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

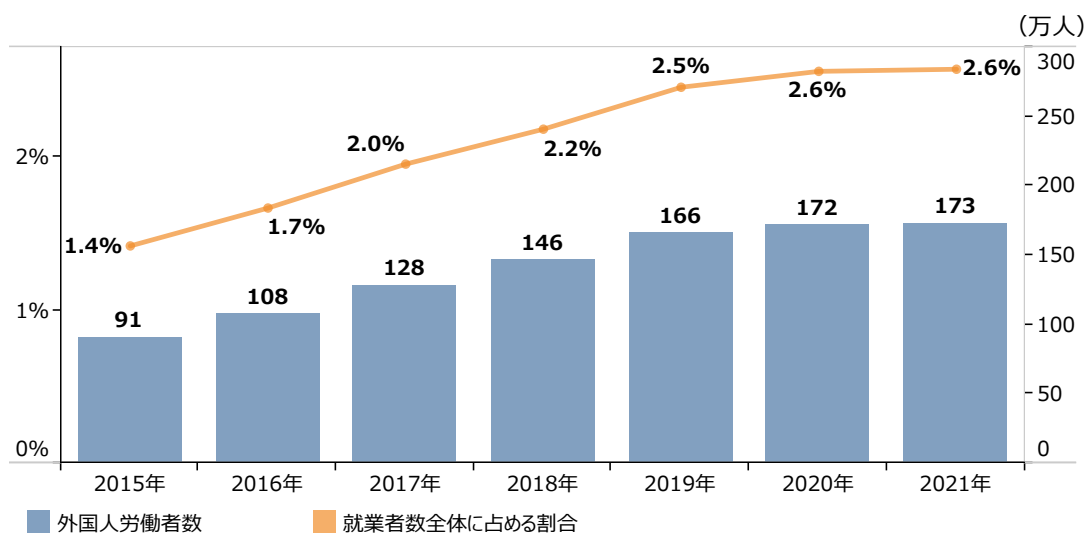
1-1-2

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。

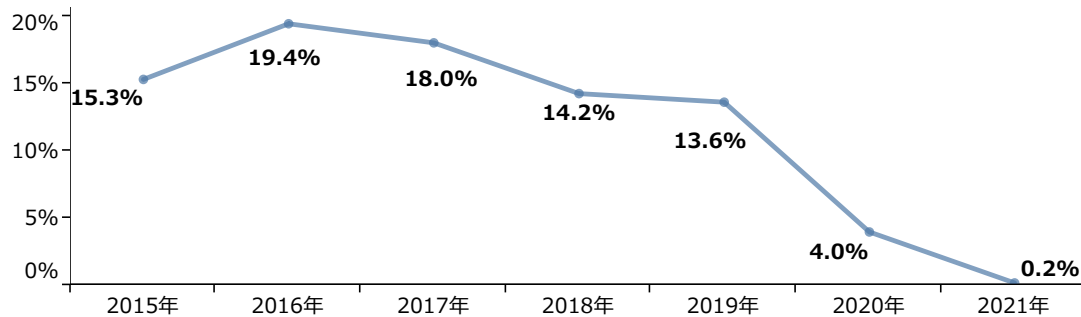
コラム1-1-2①図は、外国人労働者数と就業者全体に占める割合の推移を確認したものである。これを見ると、外国人労働者数は毎年増加するとともに、就業者全体に占める割合も上昇しており、外国人労働者の労働市場に占める存在が次第に大きくなっていることが見て取れる。こうした中で、感染症流行後の2020年以降においては、対前年比で見た増加率は低下している（コラム1-1-2②図）。

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



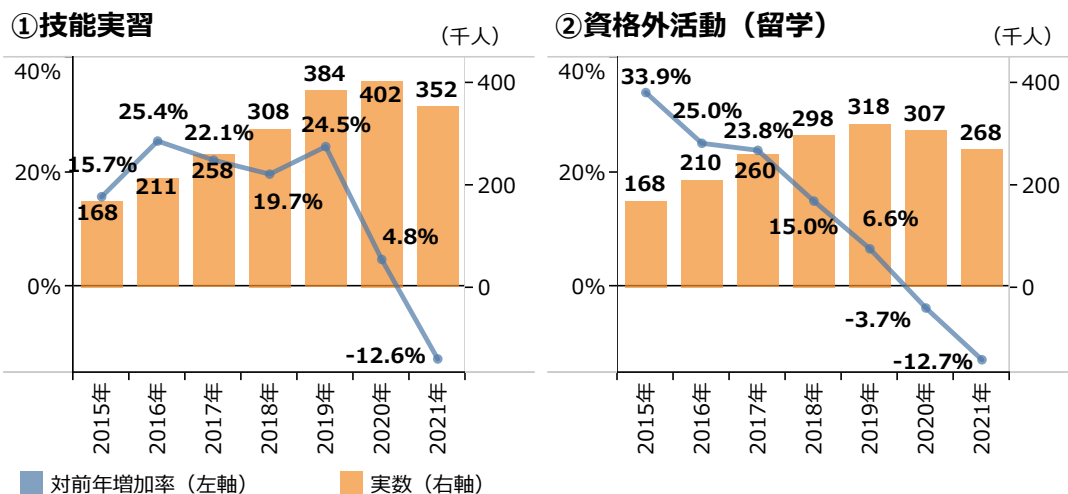
資料：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ
 (注) 外国人労働者数は各年10月末の数値。

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」

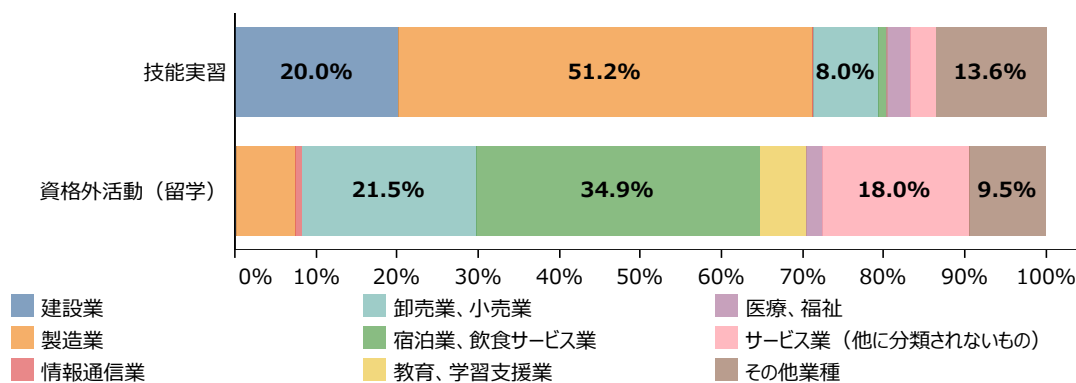
コラム 1-1-2③図 在留資格別に見た、労働者数と対前年増加率の推移



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

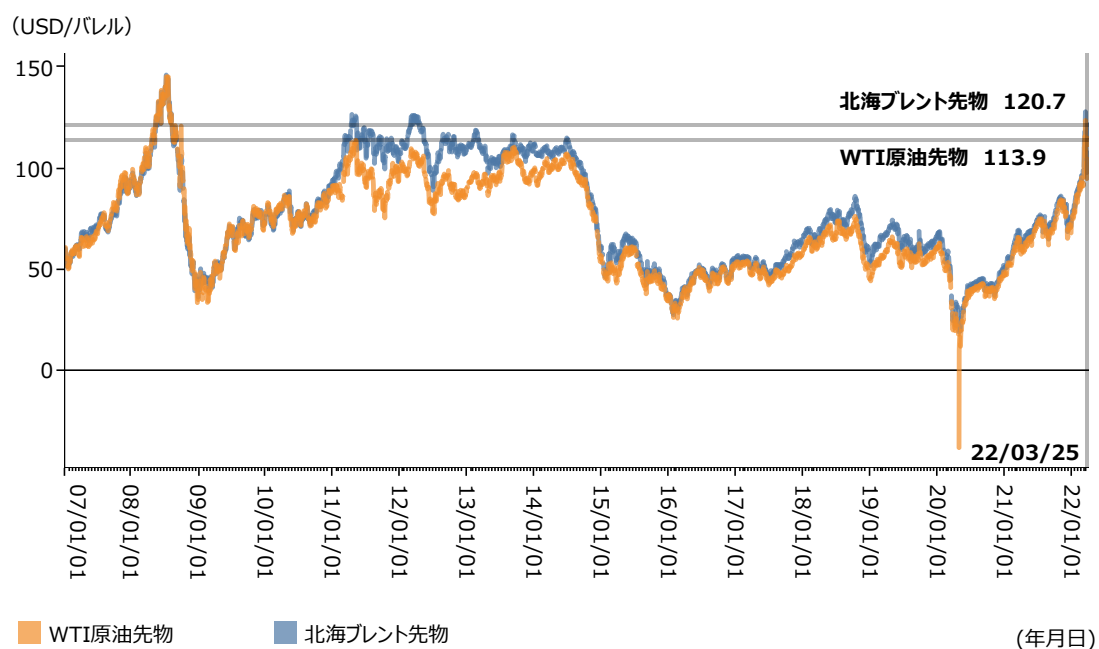
我が国経済は国内だけでなく、経済活動のグローバル化に伴い国境を越えてサプライチェーンが構築されているため、国内外で発生する多様なリスクの影響はサプライチェーンを通じて直接的又は間接的に受けうる状況にある。

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

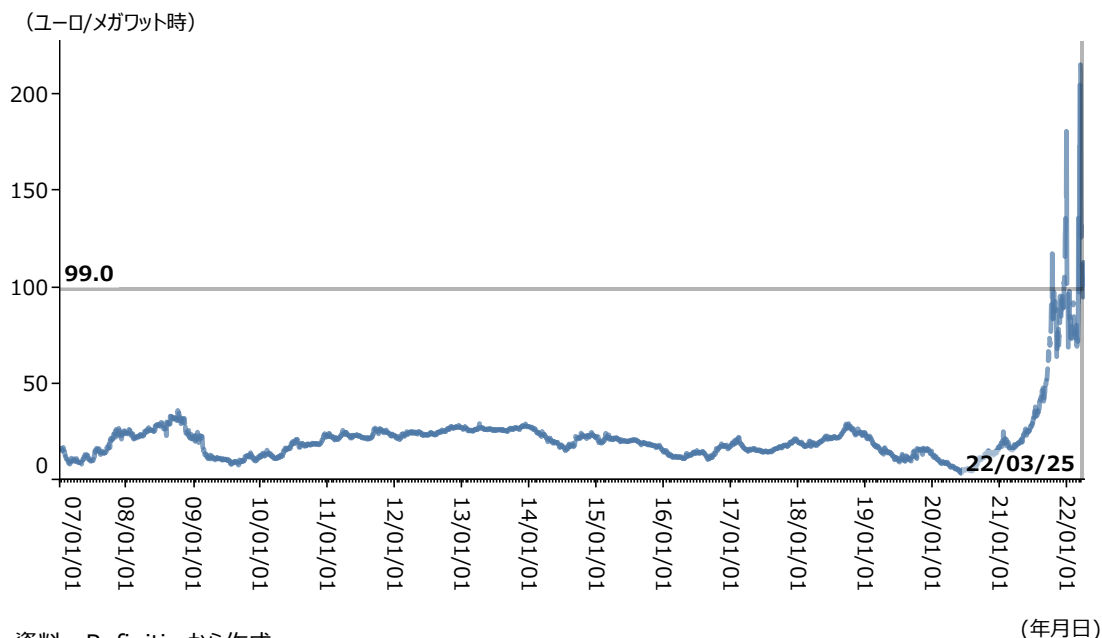


資料：Refinitiv から作成。
(注) 2022年3月25日時点。

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。

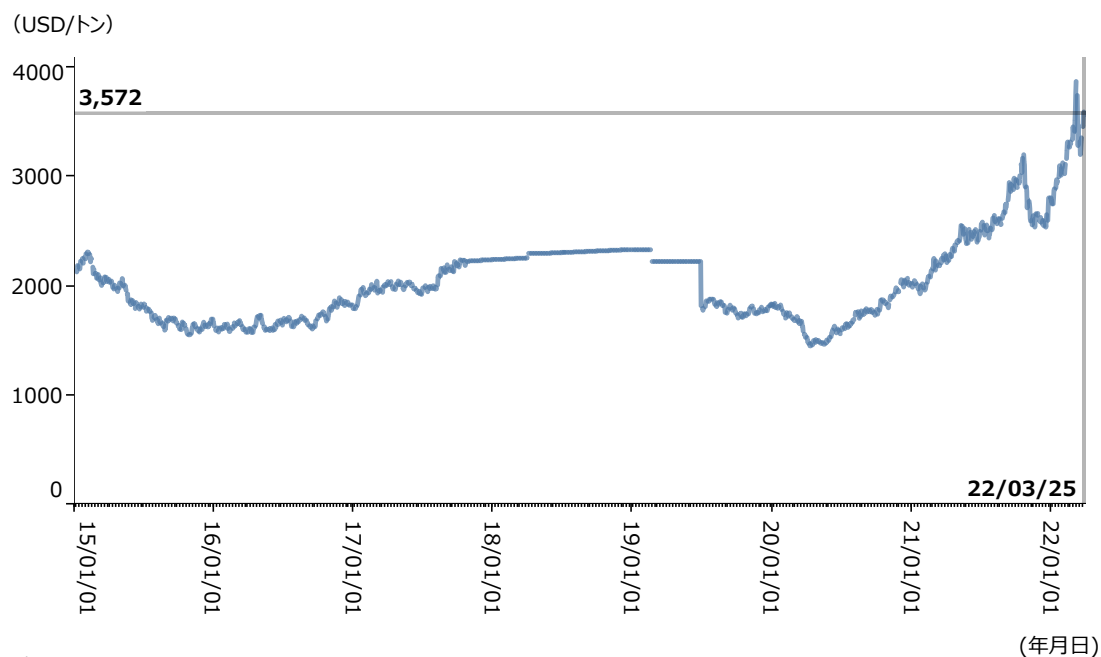
次に、非鉄金属の先物取引価格について確認する。第1-1-54図は、アルミニウム先物取引の価格の推移であるが、2020年5月頃から価格が上昇し、2022年2月下旬頃にその上昇幅が更に大

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

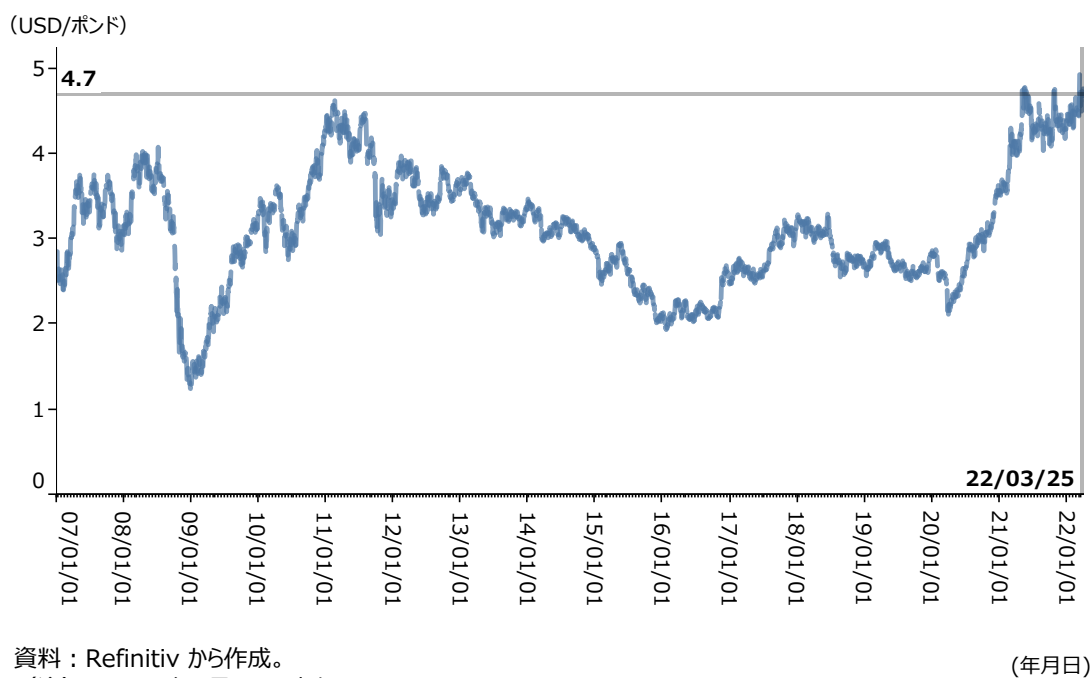


資料：Refinitiv から作成。

(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。

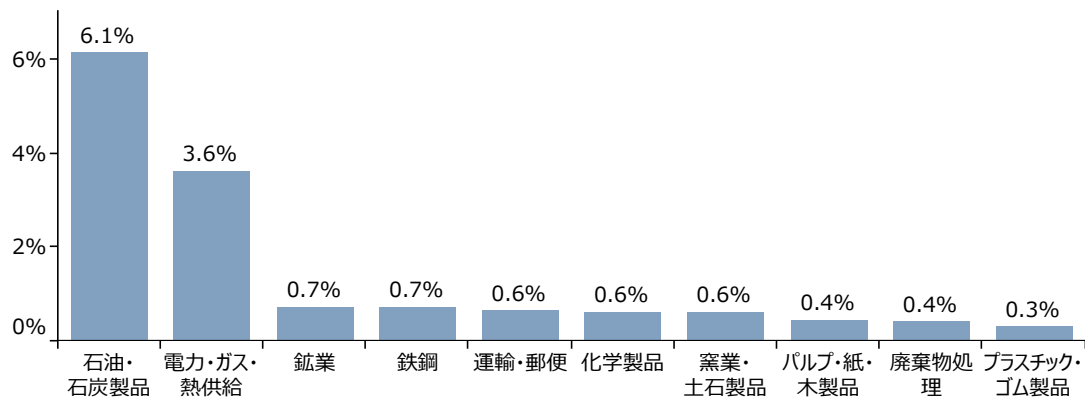
(注) 1.2022年3月25日時点。

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。

$$\Delta P^d = (I - {}^1A^d)^{-1} {}^1A^m \Delta P^m$$

ΔP^d ：国産品価格の変化率ベクトル、 ${}^1A^d$ ：国産品の投入係数の転置行列、 ${}^1A^m$ ：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。調査対象は民間企業のみ。

※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。

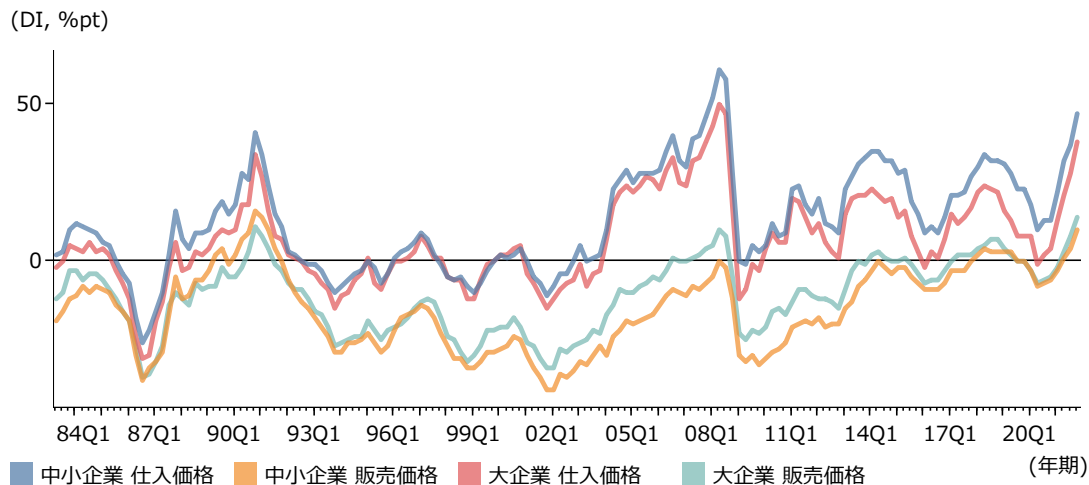
※4について、産業連関表の定義の中に旅行業、旅行業者代理業、郵便局が含まれるが、経済センサスのデータ制約から、表内の数字には含まれていない。

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



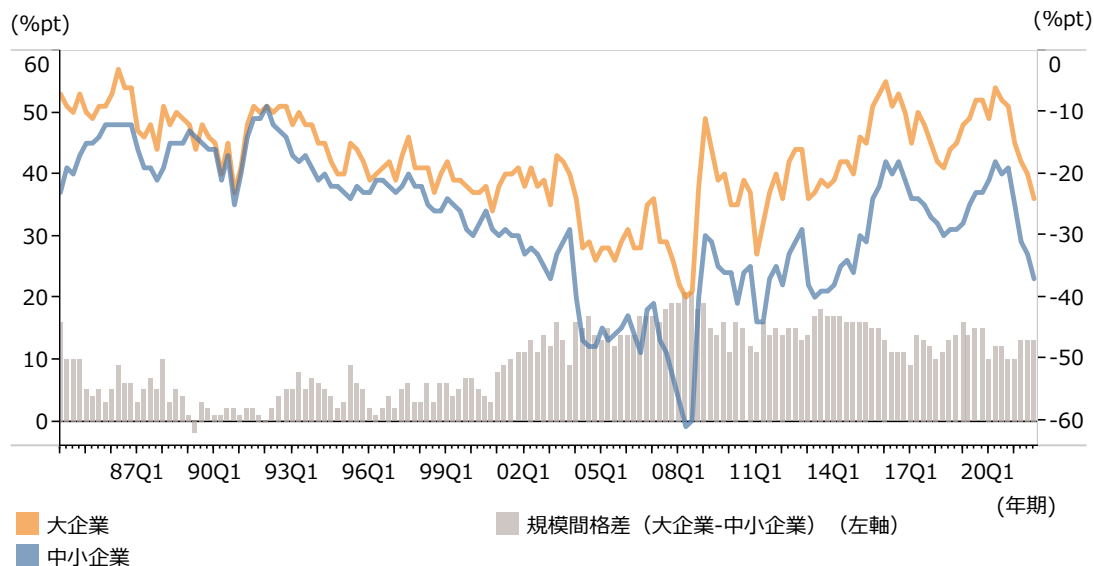
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(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」

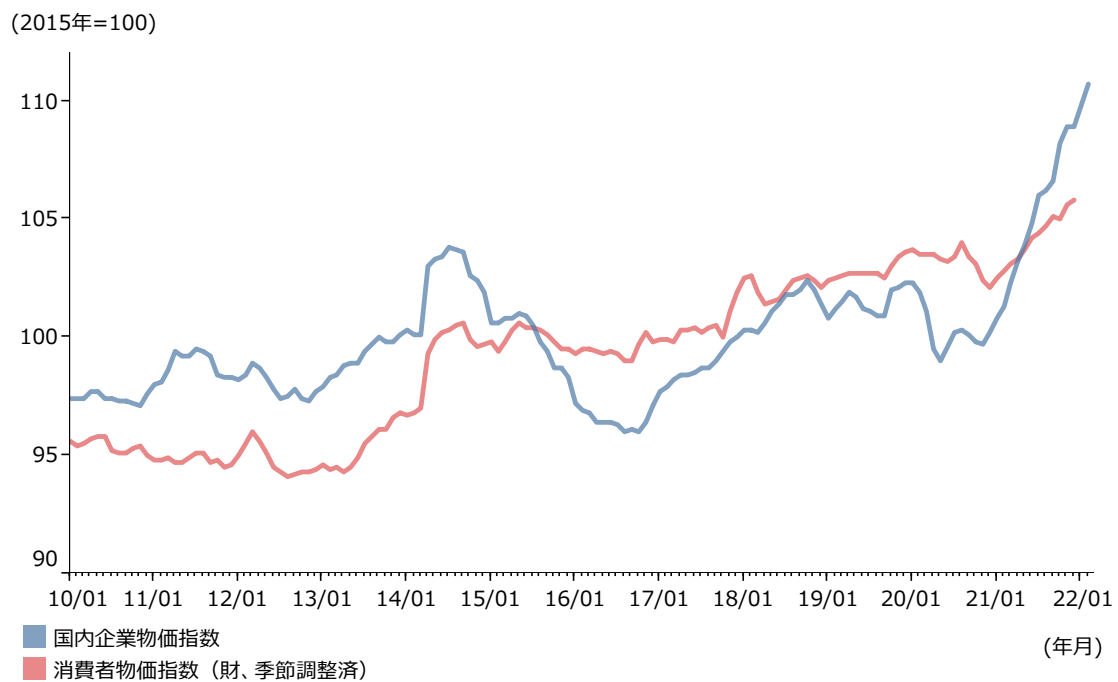
(注) 1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

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

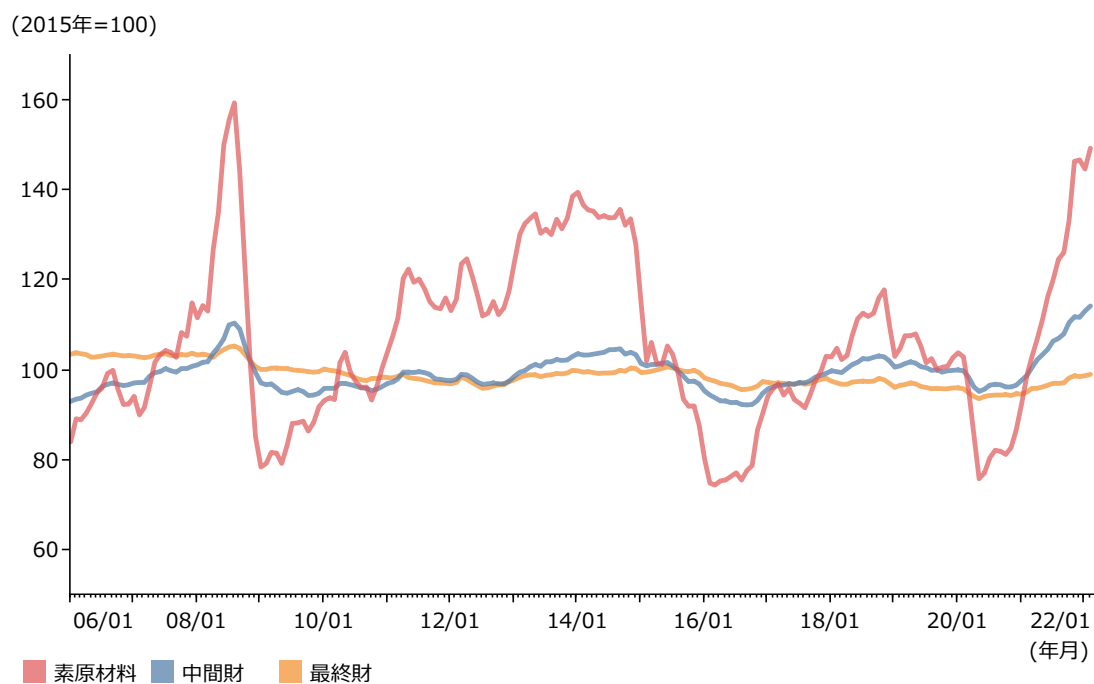


資料：日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」

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

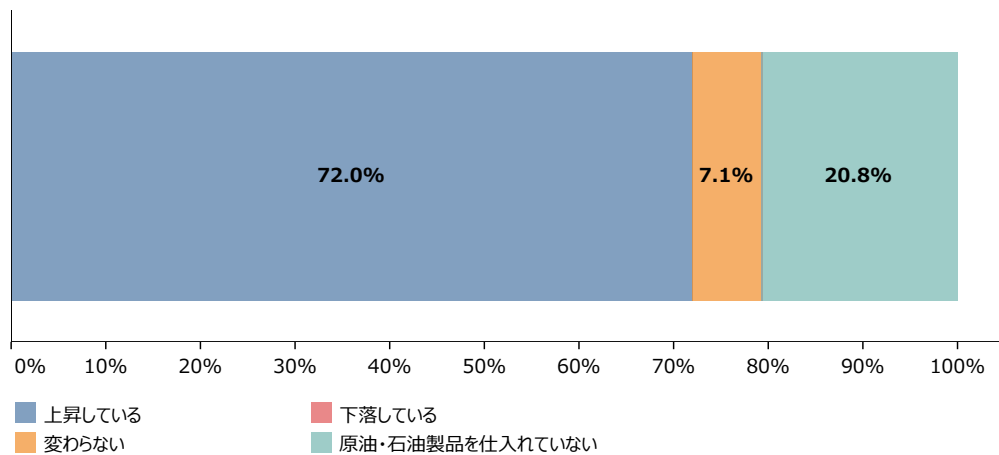


資料：日本銀行「企業物価指数」

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。

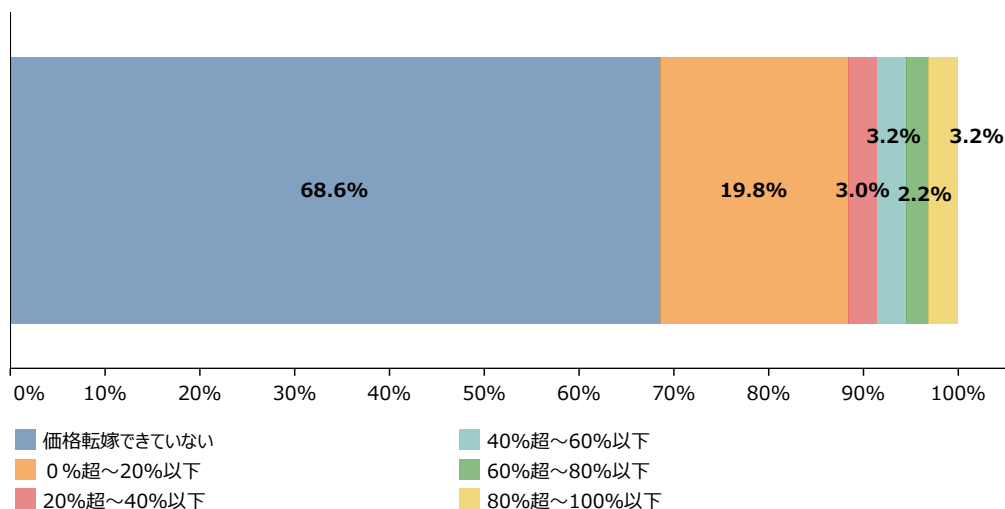
2.3か月前と比較した変化を尋ねたもの。

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



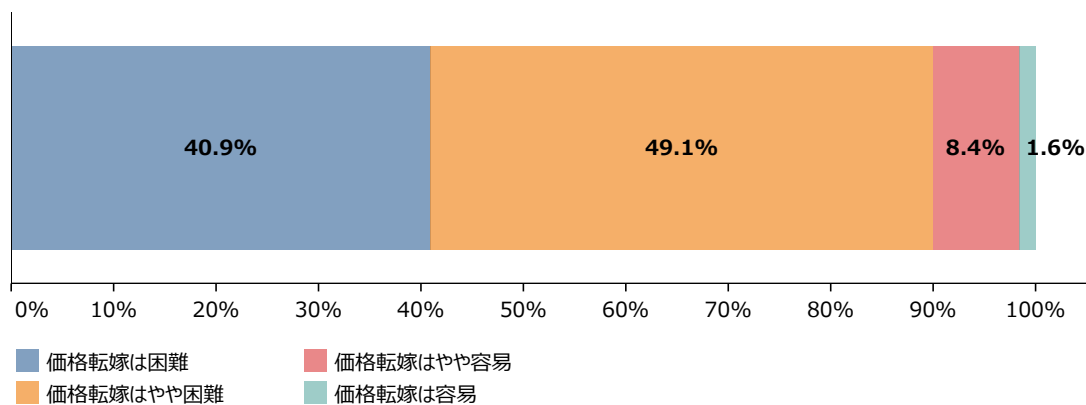
資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（2021年12月付帯調査）

（注）石油・原油製品の仕入価格が3か月前と比べて「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）。

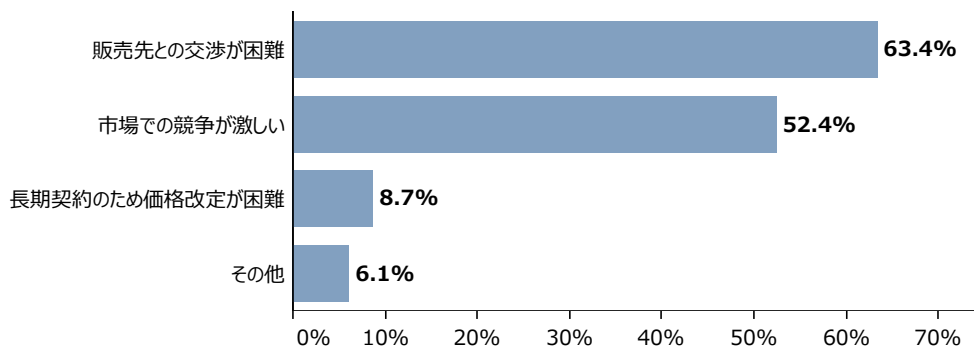
第1-1-64図 価格転嫁の見通し



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

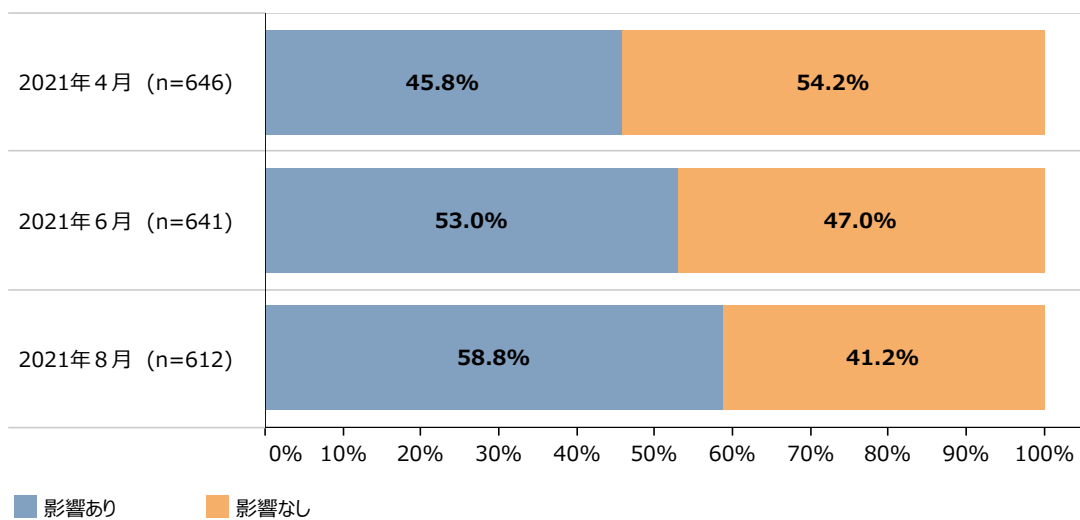
1-1-3

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靱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。

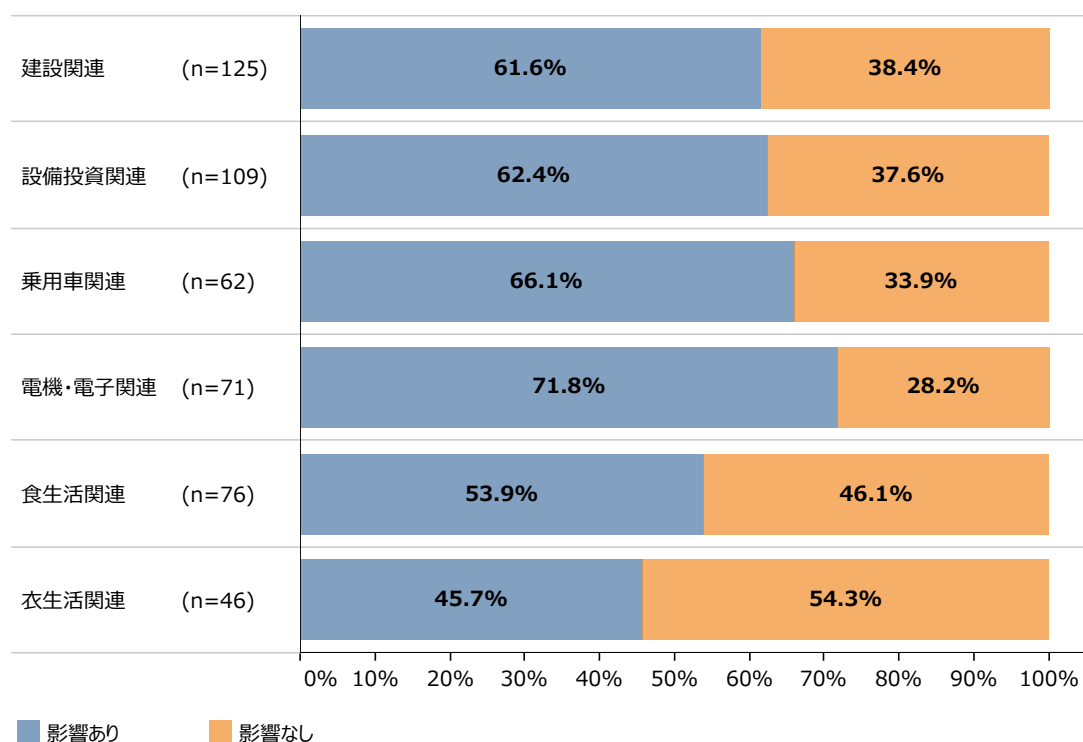
コラム 1-1-3①図 時系列で見た、サプライチェーンへのマイナスの影響



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

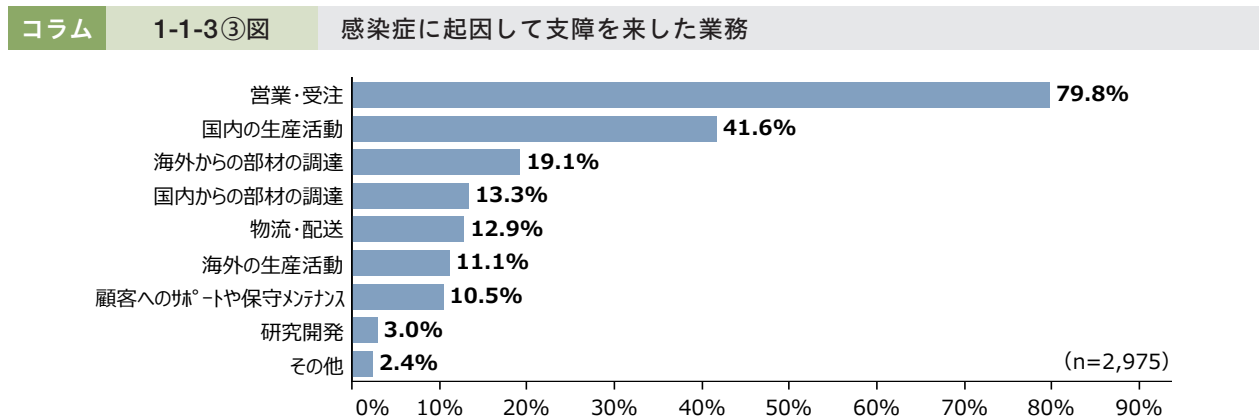


資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」付帯調査

（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。

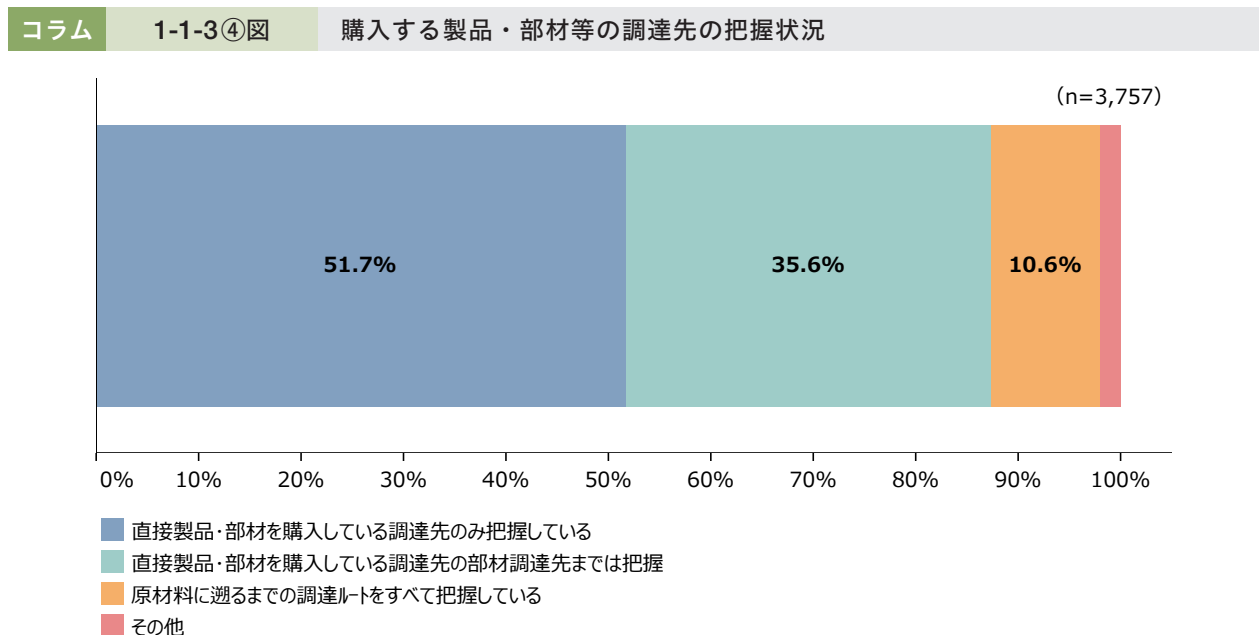
コラム1-1-3③図は、感染症に起因して支障を来した業務について示したものである。これを見ると、「営業・受注」を挙げる企業が最も多いものの、生産活動や部材調達といった供給面にも影響を受けた業務も一部存在していることが分かる。



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。

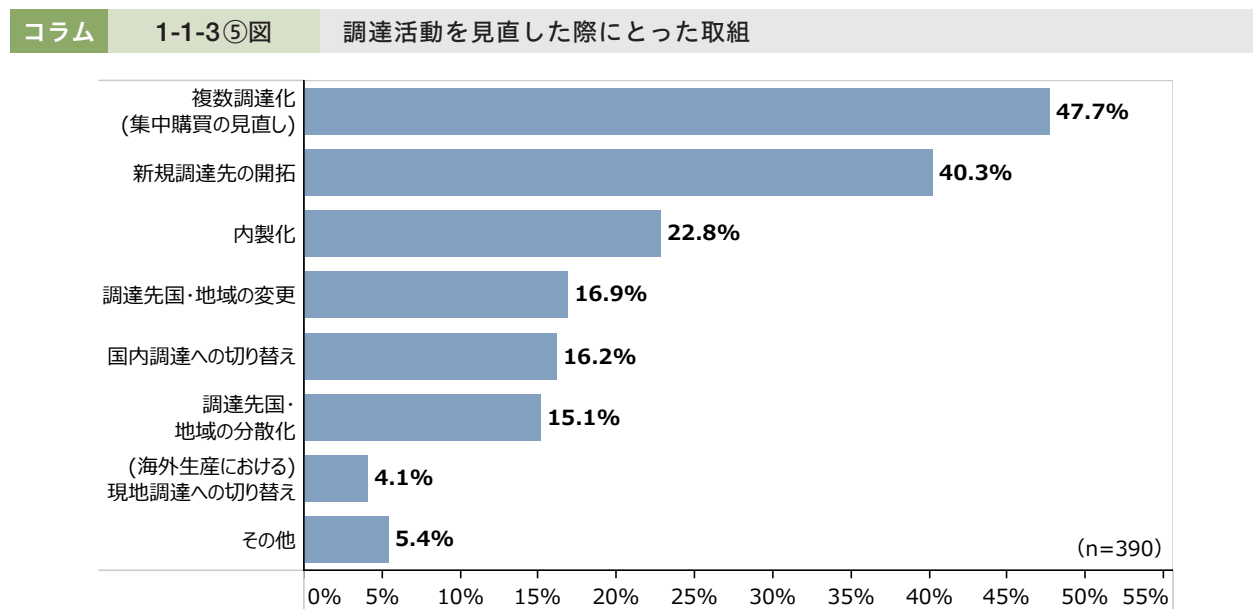
コラム1-1-3④図は、購入する製品・部材等の調達先の把握状況について示したものである。これを見ると、調達先の部材調達先や原材料に遡るまでの調達ルート把握している企業は一定数にとどまることが分かる。



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。



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」

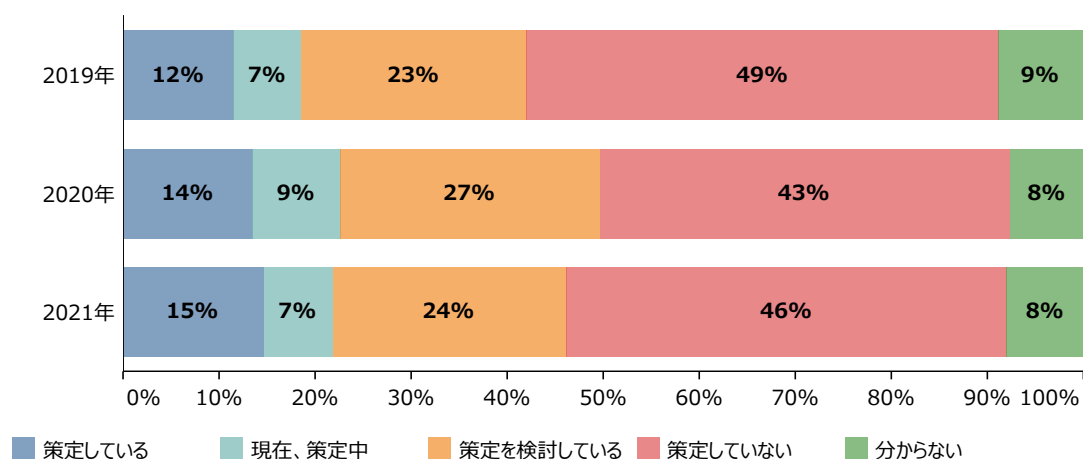
2. リスクに対する備え

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）

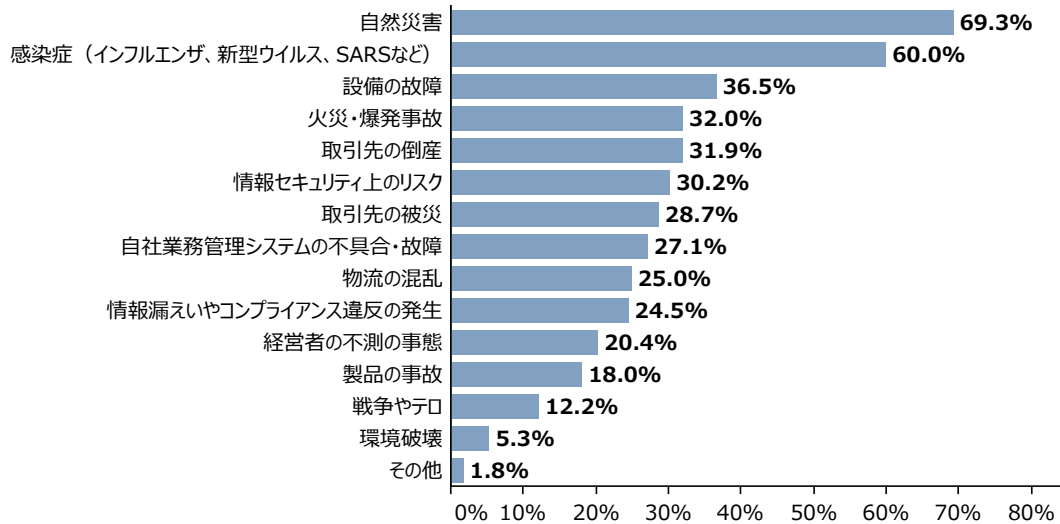


資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」（2019年5月、2020年5月、2021年5月）

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）

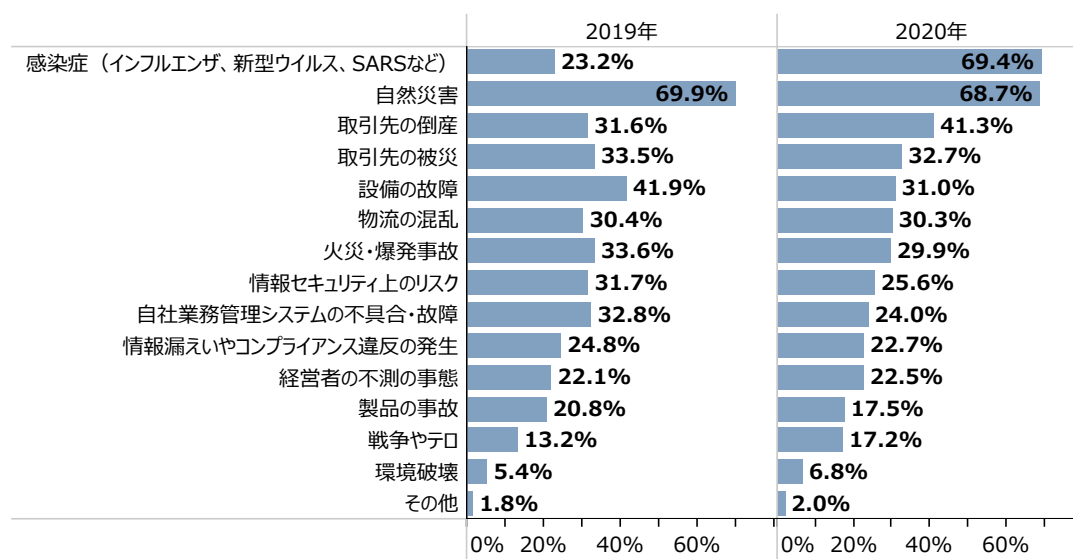
（注）1.事業継続計画(BCP)を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」のいずれかを回答した企業に対して聞いたもの。

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）

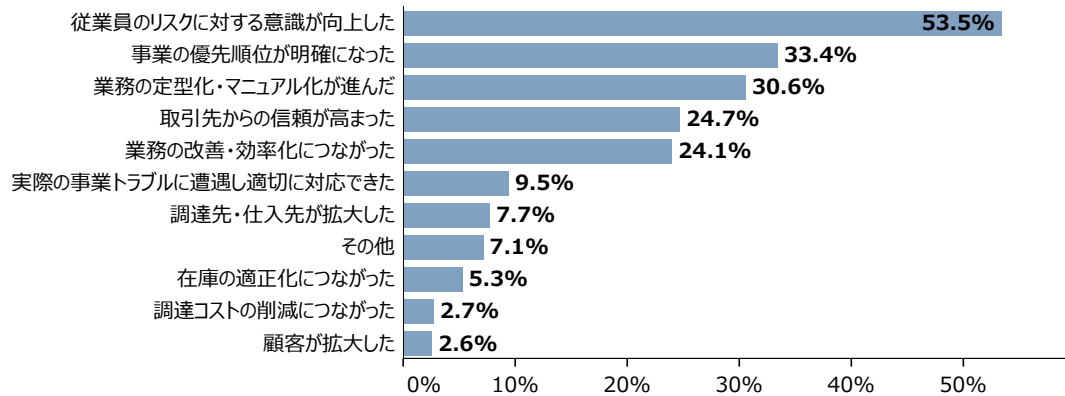
(注)1.事業継続計画（BCP）を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」のいずれかを回答した企業に対して聞いたもの。

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）

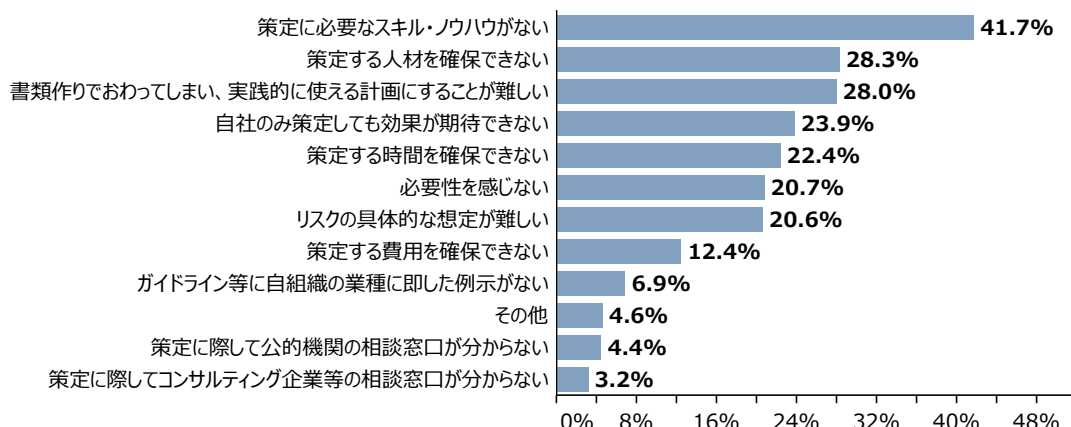
（注）1.事業継続計画(BCP)を「策定している」を回答した企業に対して聞いたもの。

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

【計画認定のスキーム】

認定を受けた企業に対する支援策

中小企業・小規模事業者

{ 連携して計画を実施する場合：
大企業や経済団体等の連携者 }

①計画を策定し申請 ↓ ↑ ②認定

経済産業大臣
(地方経済産業局)

- 低利融資、信用保証枠の拡大等の**金融支援**
- 防災・減災設備に対する**税制措置**
- 補助金**（ものづくり補助金等）の優先採択
- 中小企業庁HP**での認定を受けた**企業の公表**
- 認定企業にご活用いただける**ロゴマーク**
（会社案内や名刺で認定のPRが可能）



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）

取組のきつかけ		取組の内容	
取組のきつかけ	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してしまうと考え策定を決意。	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 。
	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 。		



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）

取組のきつかけ		取組の内容	
取組のきつかけ	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。	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ック【兵庫県明石市】 ミツ精機株式会社 【兵庫県淡路市】
	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。		

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

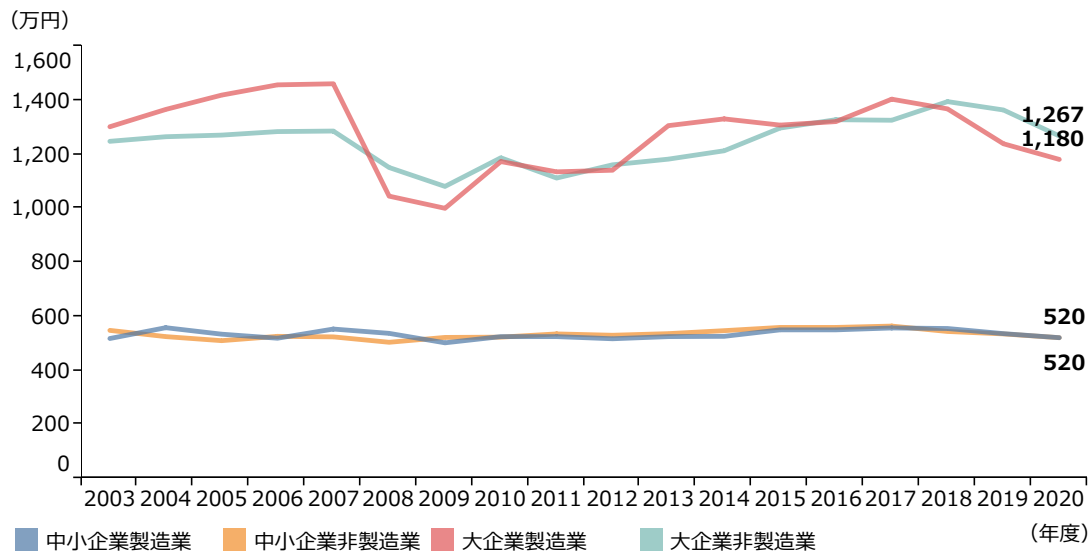
である。本節では、中小企業・小規模事業者の労働生産性について現状を把握していく。

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。

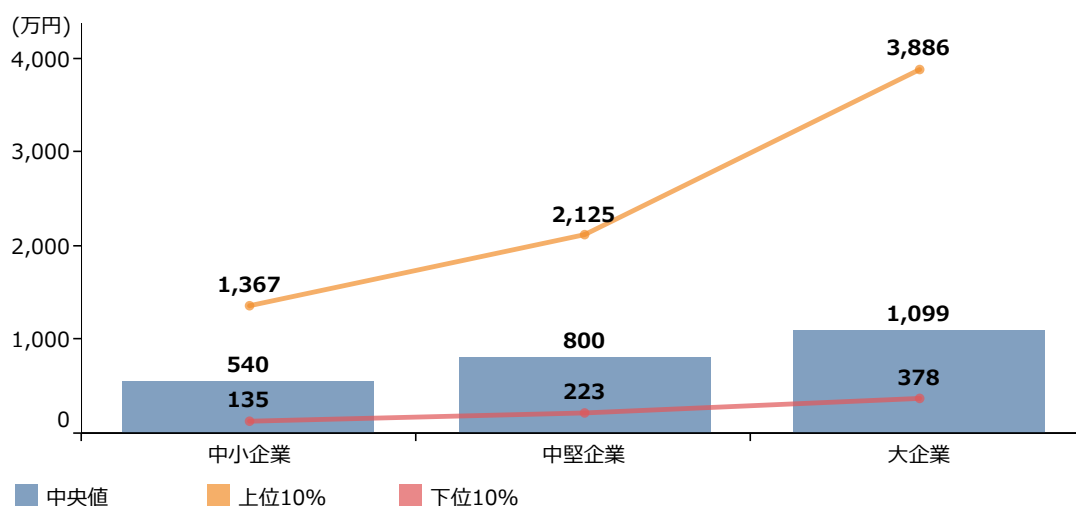
2.平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

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

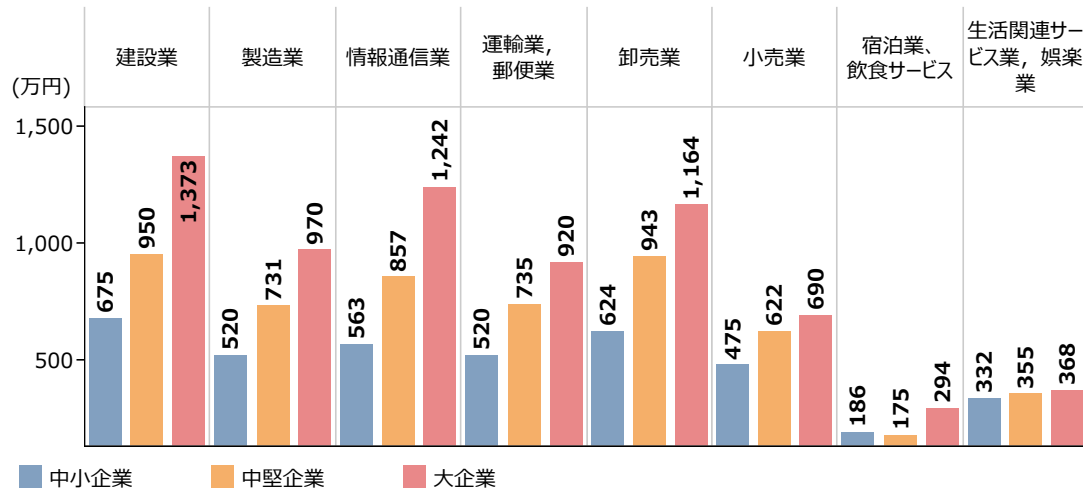
（注）1. 非一次産業を集計対象としている。

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

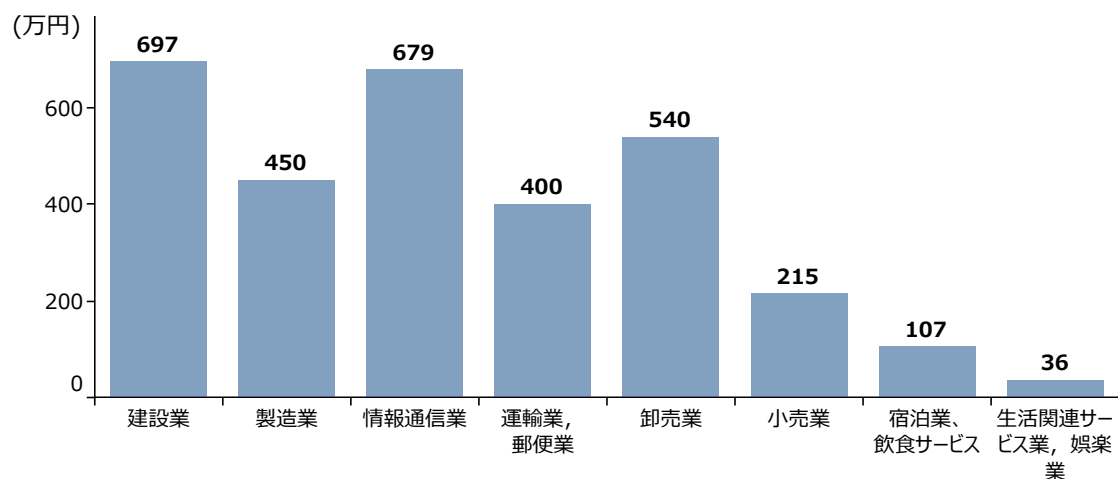
(注) 1. 数値は中央値。

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）



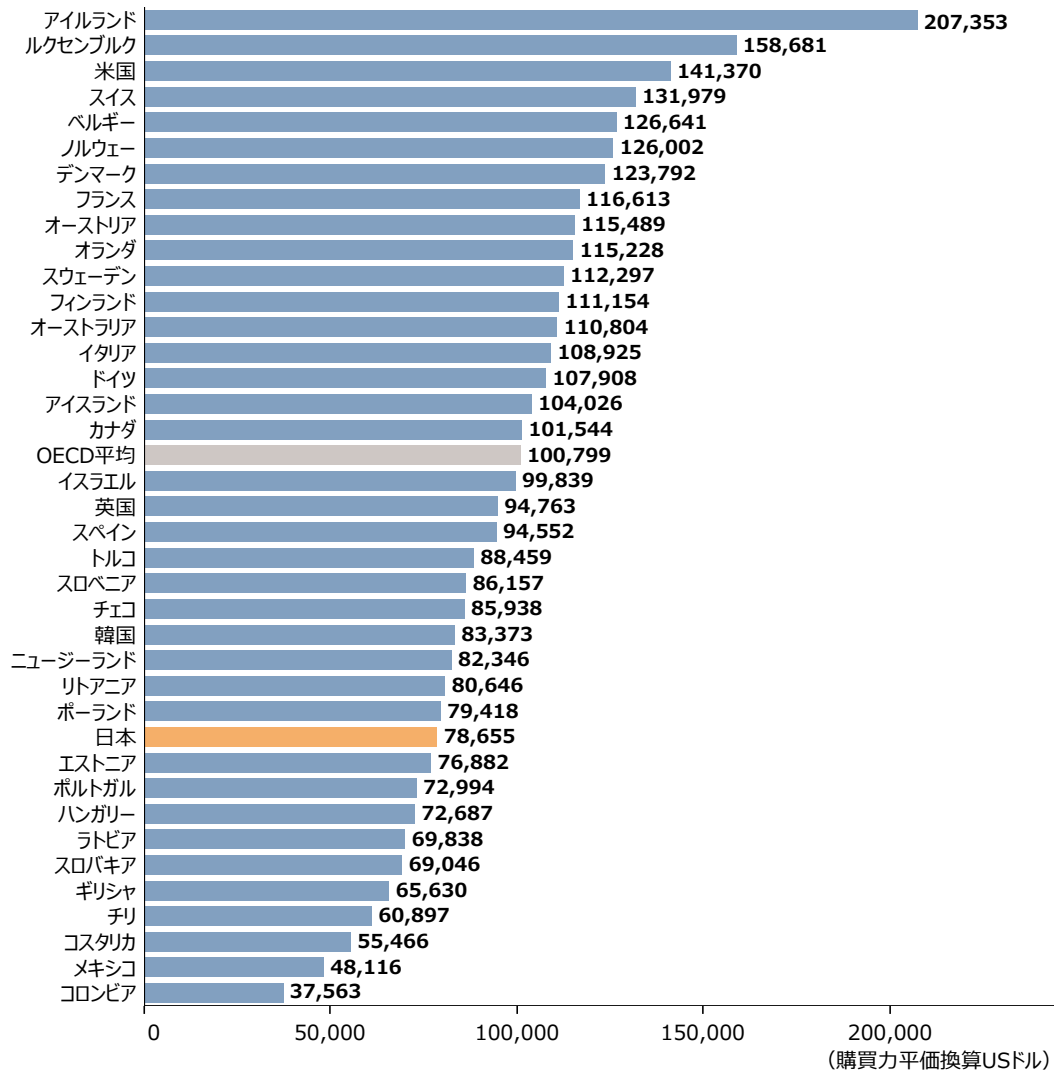
資料：財務省「令和2年度法人企業統計調査年報」再編加工

（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）



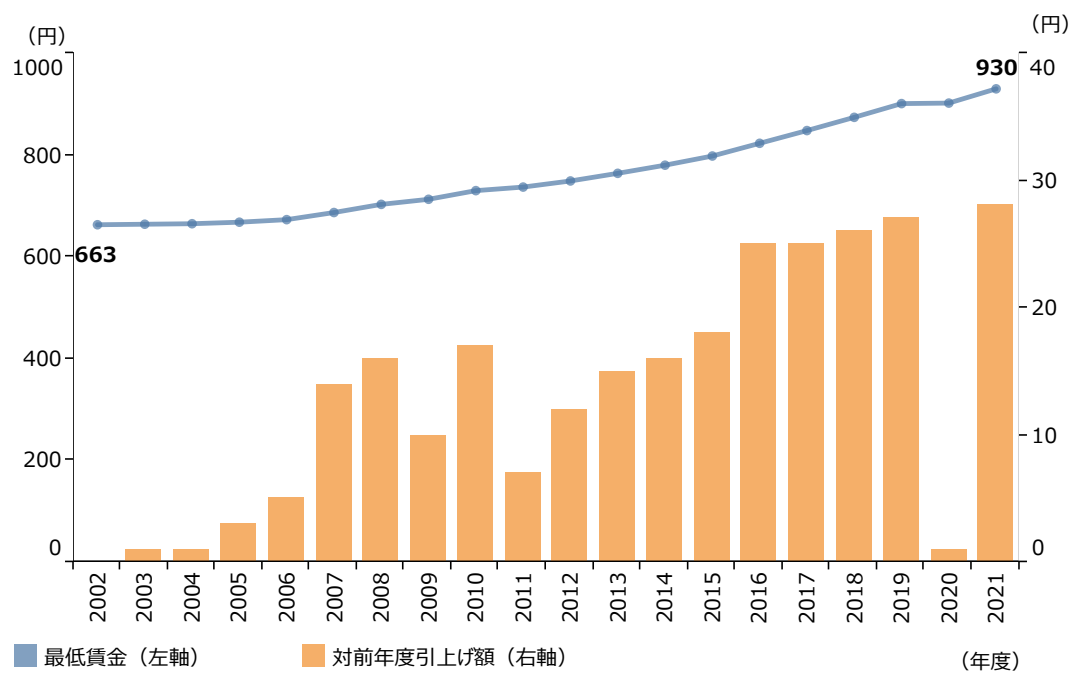
資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2021」

(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



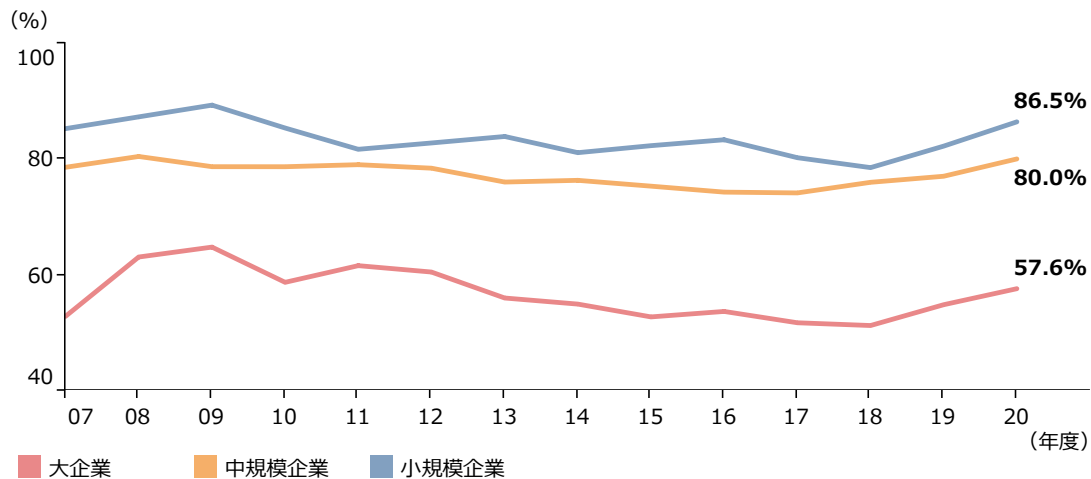
資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

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、中小企業の実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

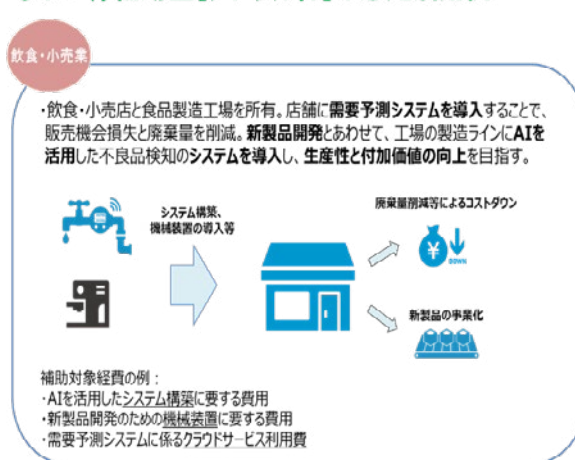
申請類型	補助上限額	補助率
通常枠	750 万円、1,000 万円、1,250 万円（※従業員規模により異なる）	原則 1/2（※小規模事業者・再生事業者は 2/3）
回復型賃上げ・雇用拡大枠		2/3
デジタル枠		
グリーン枠	1,000 万円、1,500 万円、2,000 万円（※同上）	

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

ものづくり補助金【グリーン枠】の想定活用例



ものづくり補助金【デジタル枠】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

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）					
類型名	デジタル化基盤導入類型				複数社連携IT導入類型
補助額	ITツール		PC等	レジ等	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）
	～50万円以下	50万円超～350万円	～10万円	～20万円	
補助率	3／4	2／3	1／2		
対象経費	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				

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。

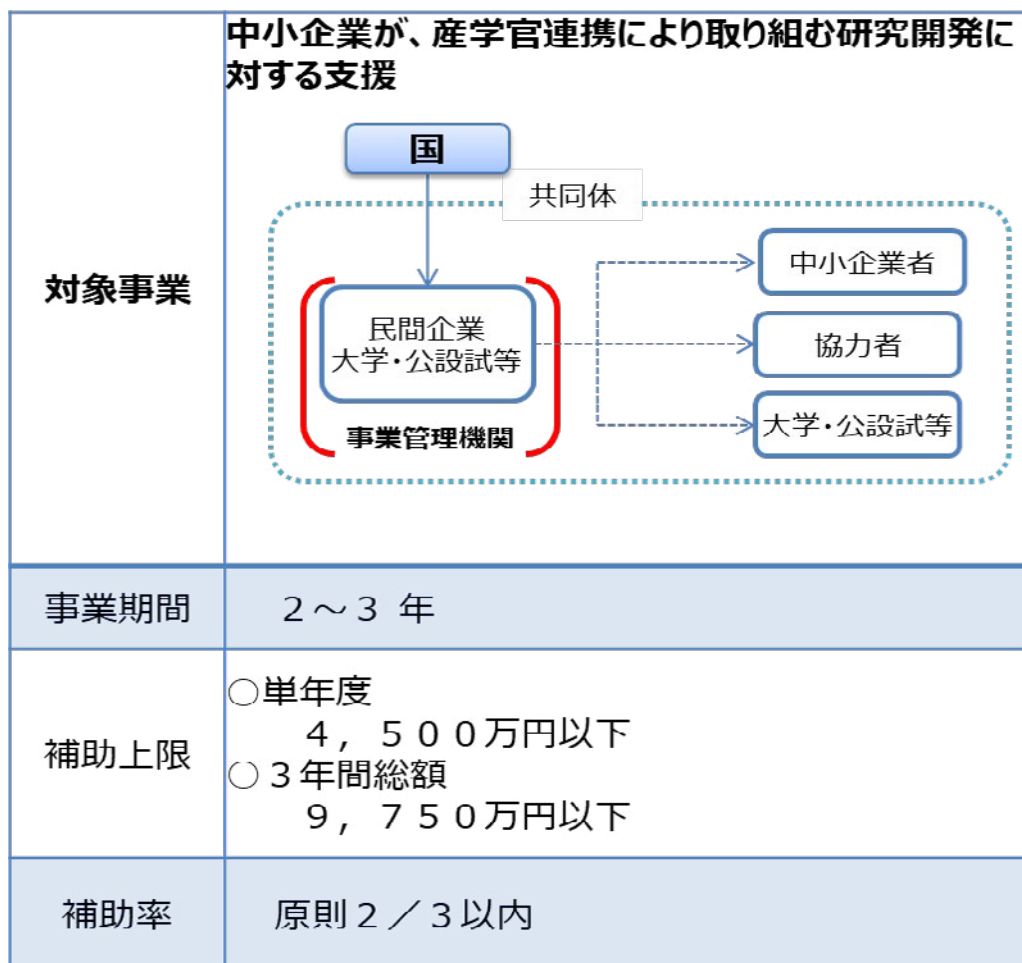
戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン事業）は、「中小企業の特定期間ものづくり基盤技術の高度化に関する指針」に基づいた研究開発や試作品開発等の取組を支援し、中小企業のものづくり基盤技術の高度化を通じて我が国製造業の国際競争力の強化及び新たな産業の創出を図ることを目的としている。

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



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

サポインマッチ・ナビ

ものづくり中小企業のビジネスマッチングサイト



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。

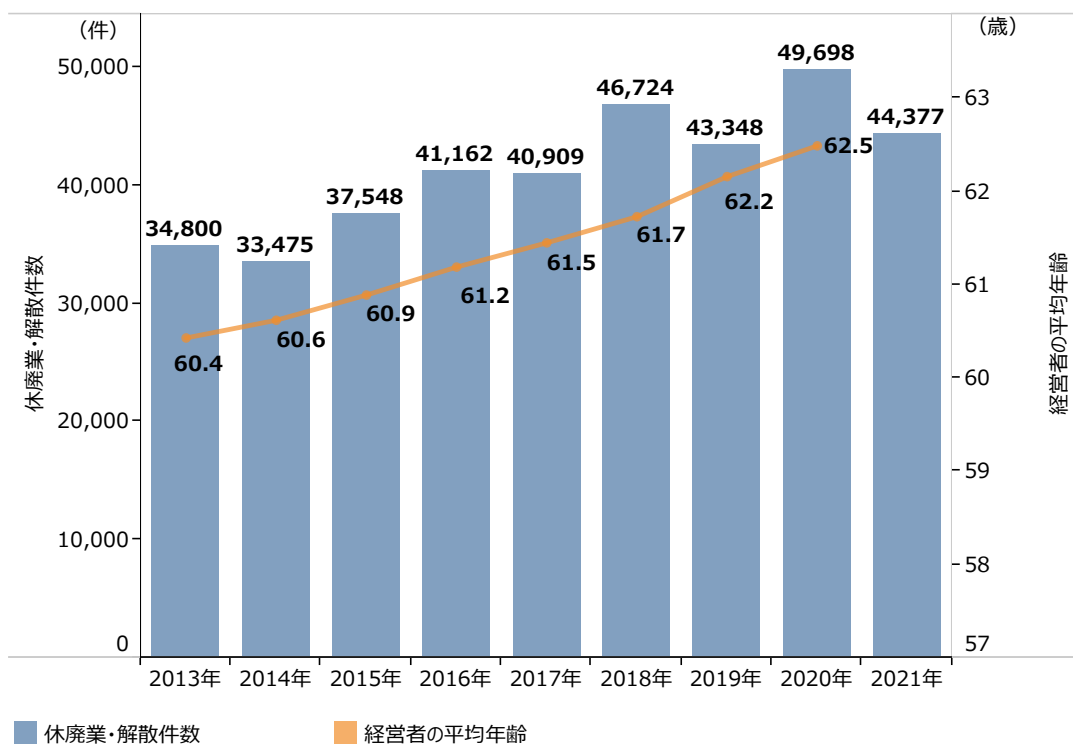
本節では、休廃業・解散や経営者の高齢化の状況も踏まえつつ、事業承継やM & Aを通じた経営資源の有効活用について見ていく。

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

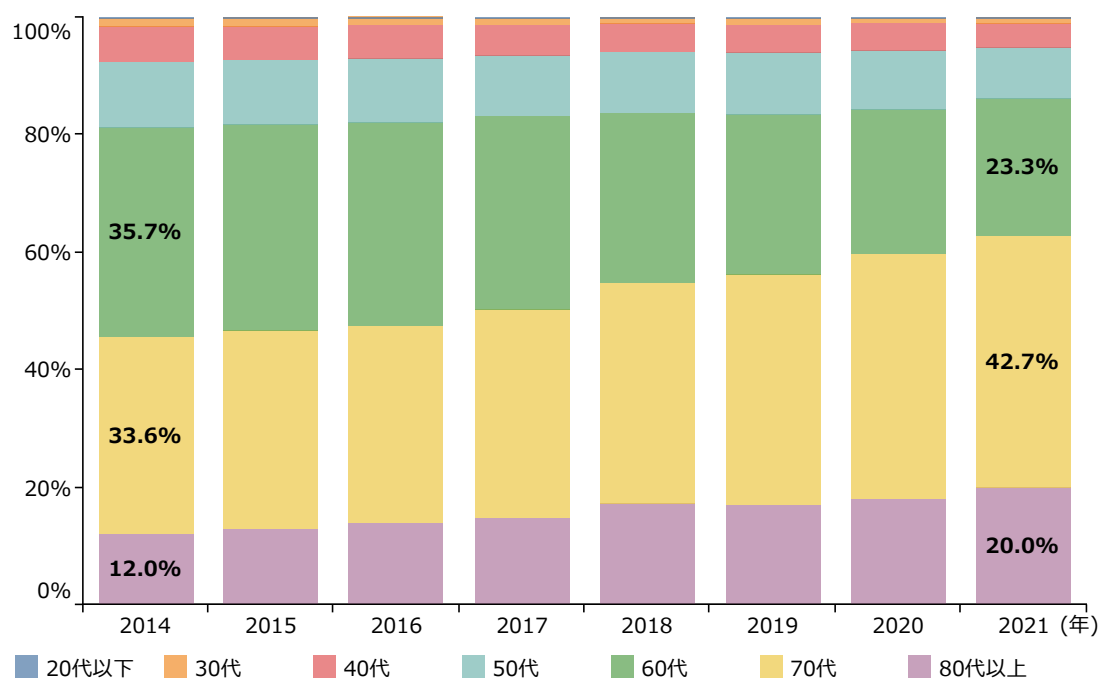


資料：(株)東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」、「全国社長の年齢調査」
 (注) 経営者の平均年齢は2020年までを集計している。

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

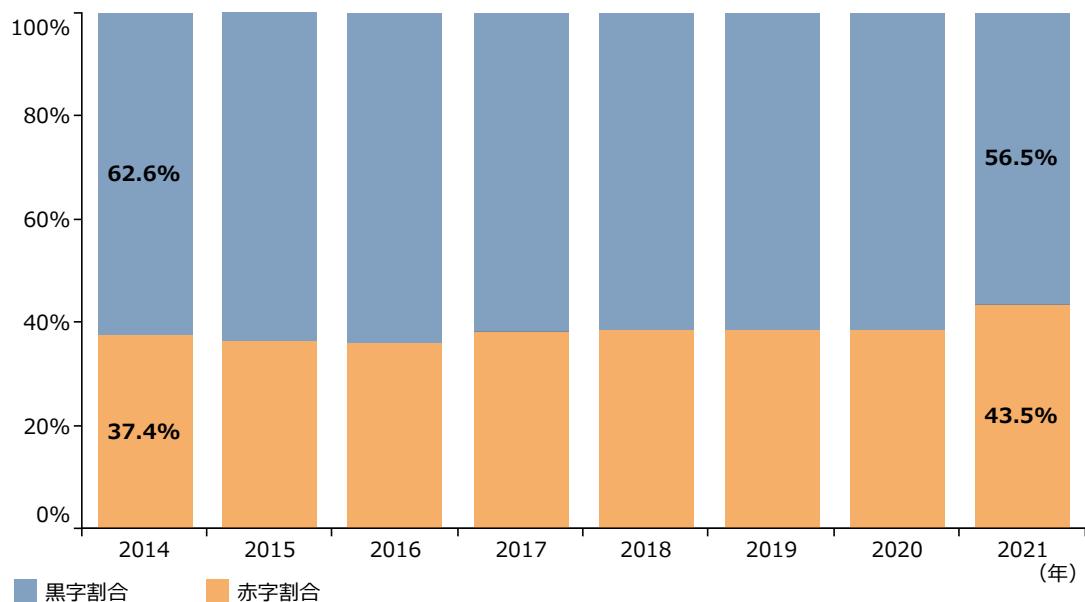


資料：（株）東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」

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



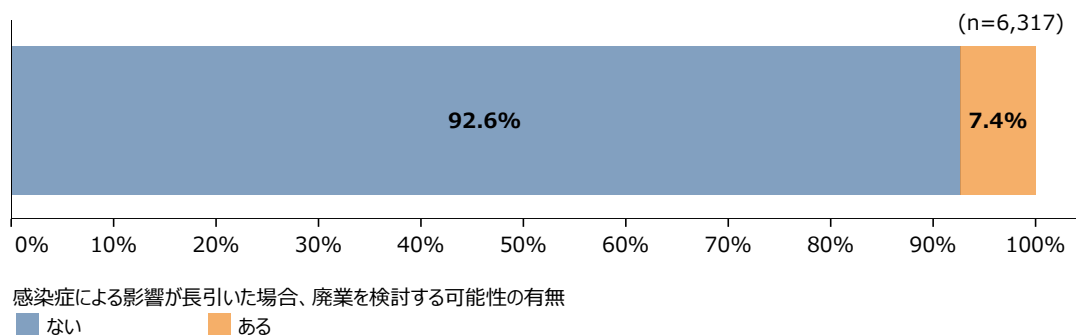
資料：（株）東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」

（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の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



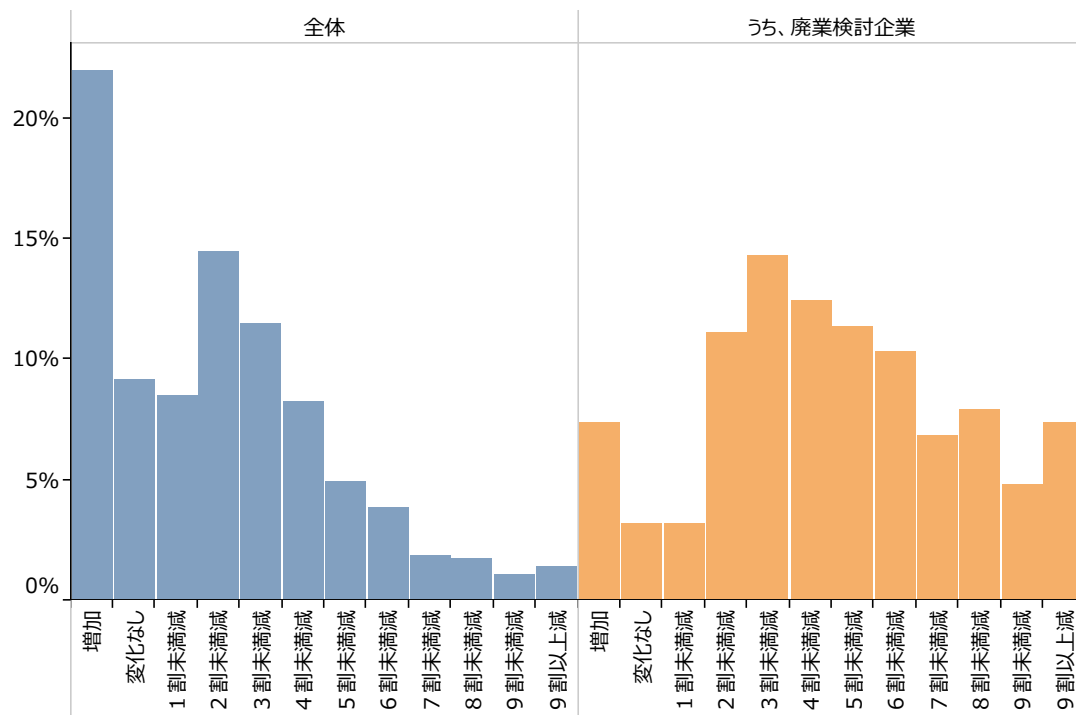
資料：（株）東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2022年2月）

（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

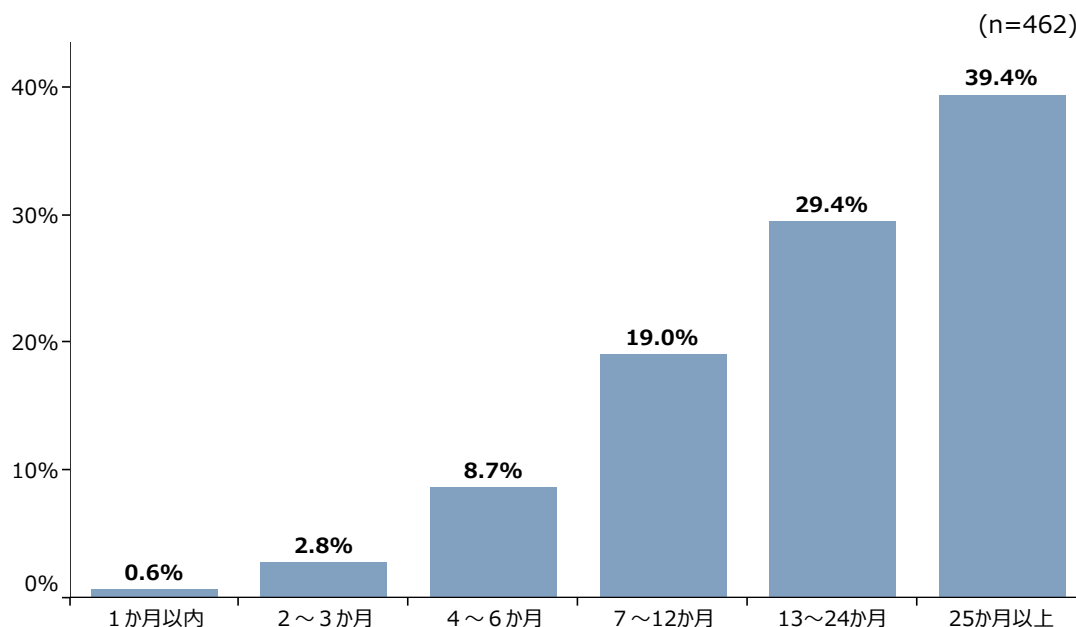
（注）1.資本金1億円未満の企業について集計したもの。

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）

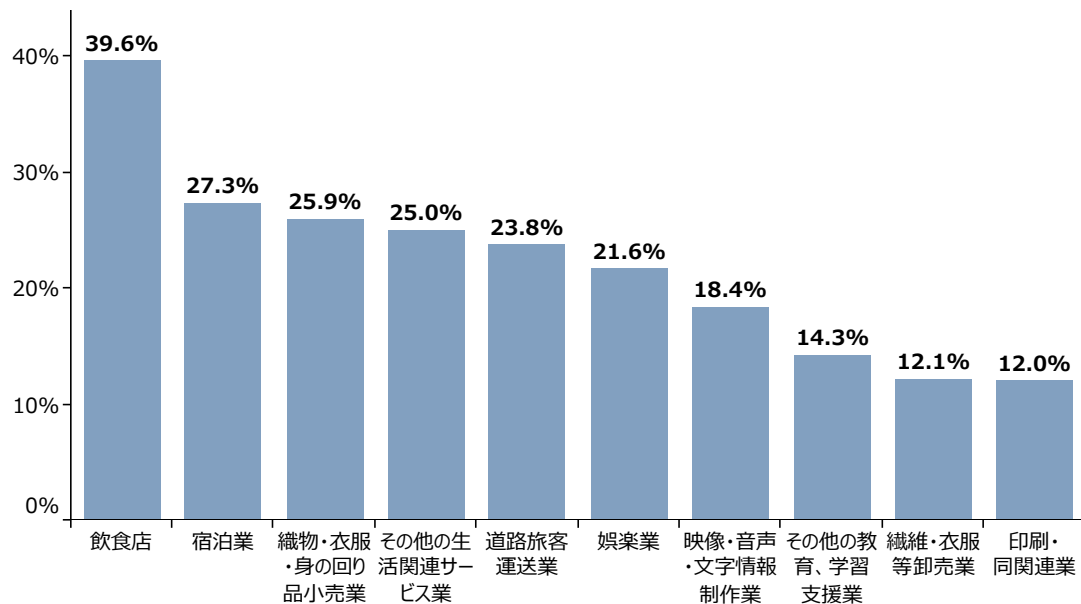
（注）1.資本金1億円未満の企業を集計したもの。

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、宿泊業や繊維・衣服・身の回り品小売業で廃業を検討する可能性の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）



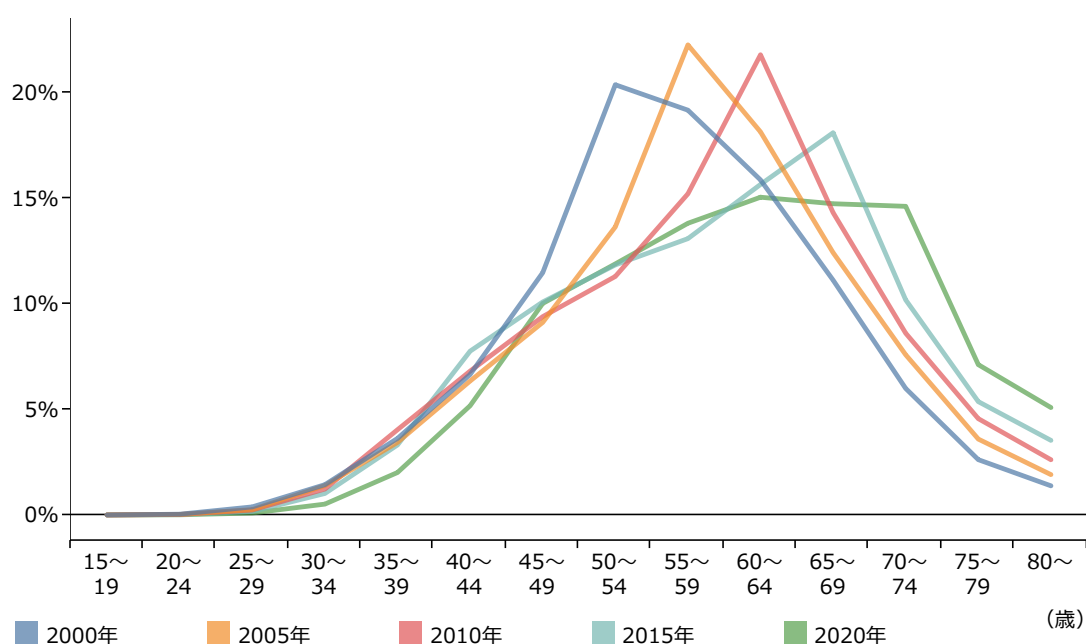
資料：（株）東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2022年2月）

（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



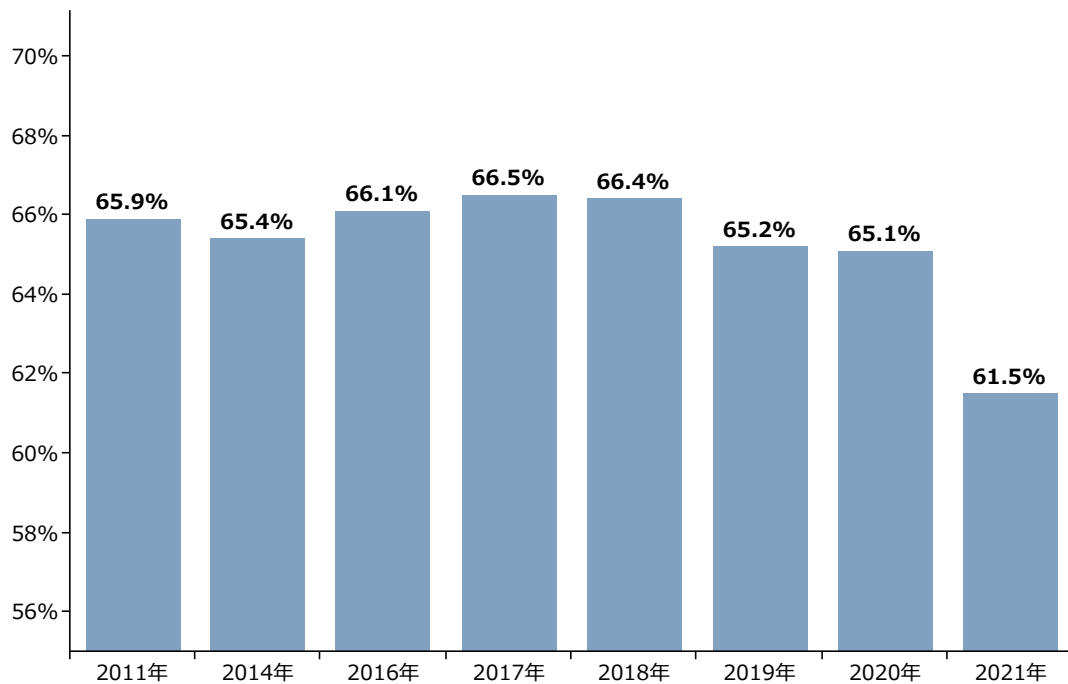
資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

（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

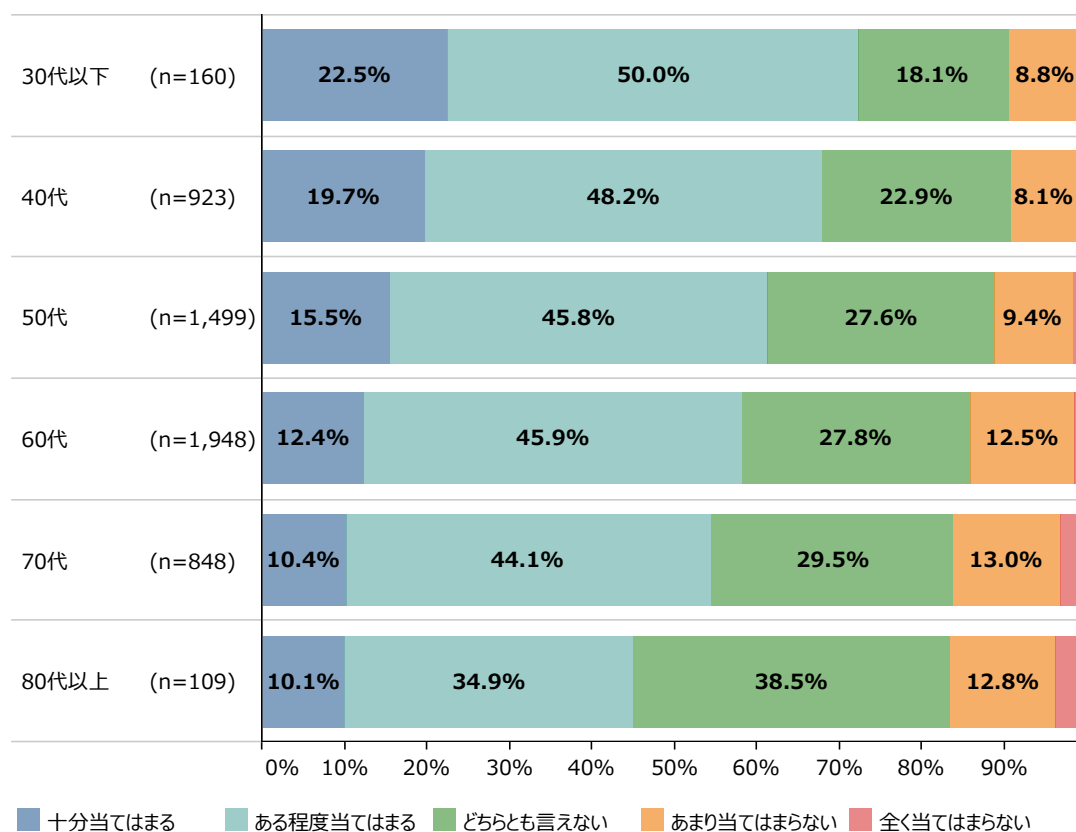


資料：（株）帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査（2021年）」

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。

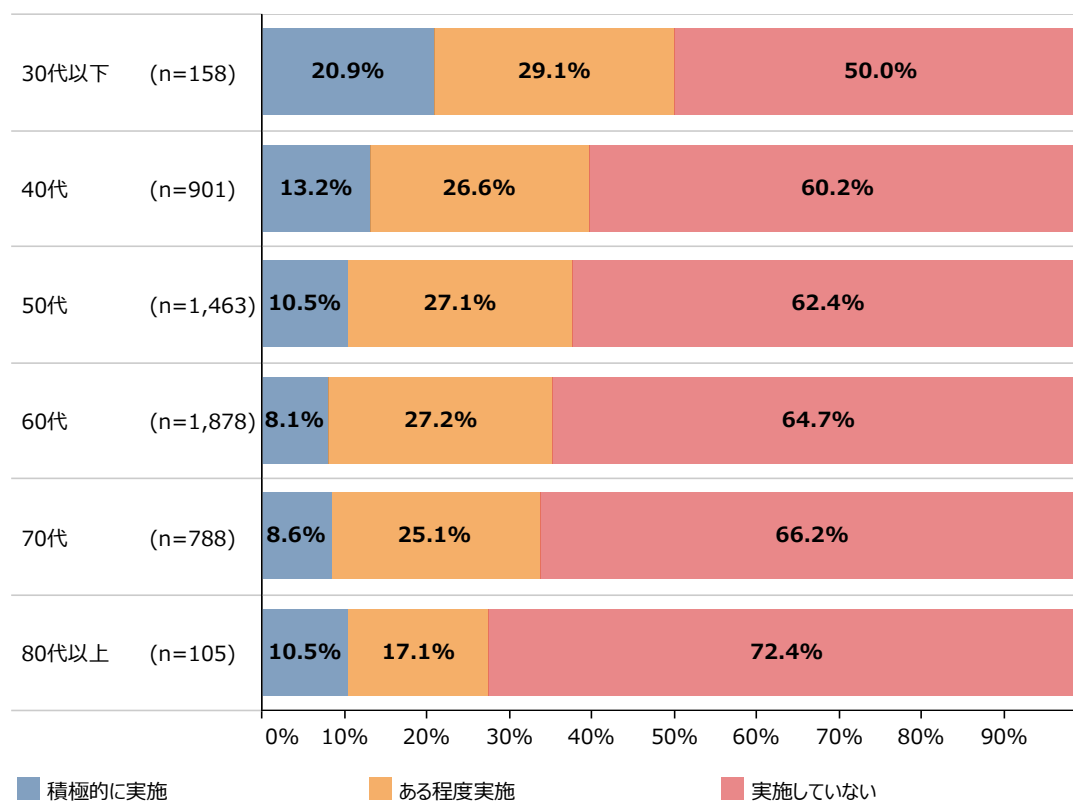
第1-1-88図 経営者年齢別に見た、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無



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）

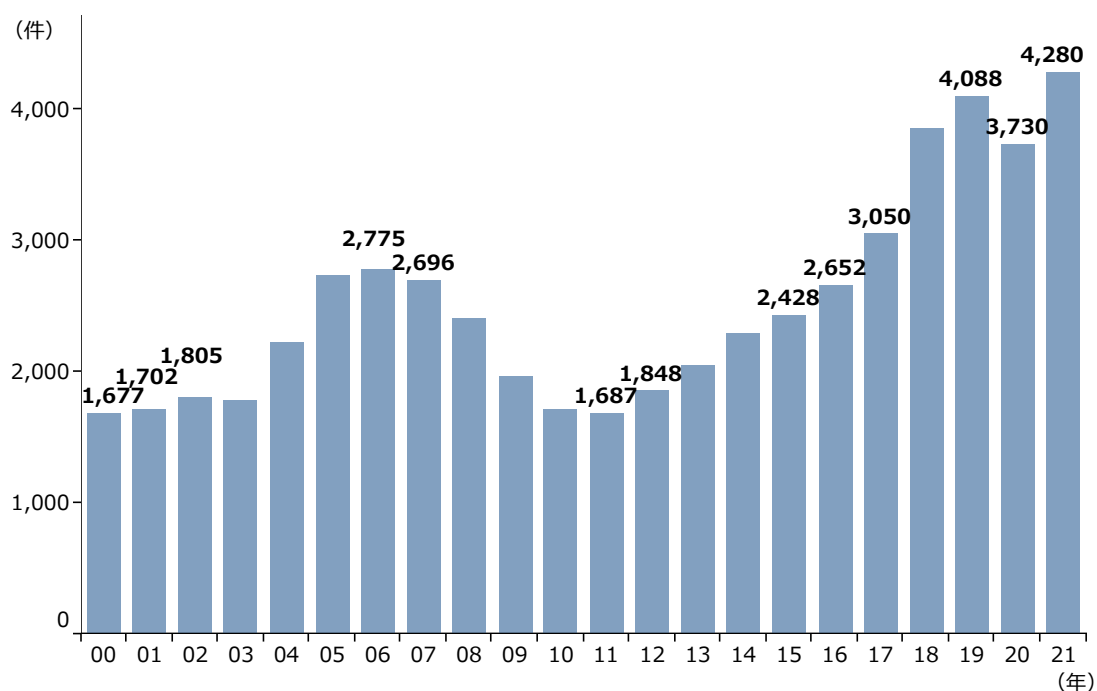
（注）新型コロナウイルス感染症流行後の新事業分野への進出の状況について尋ねたもの。

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

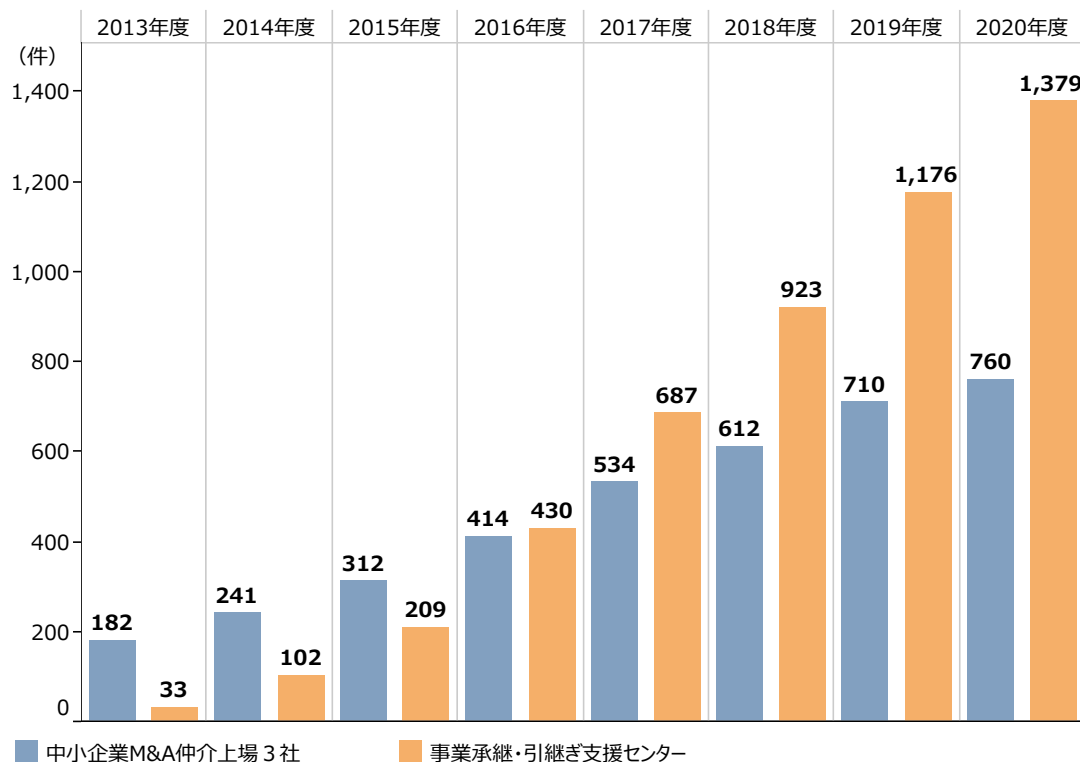


資料：（株）レコフデータ調べ

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」

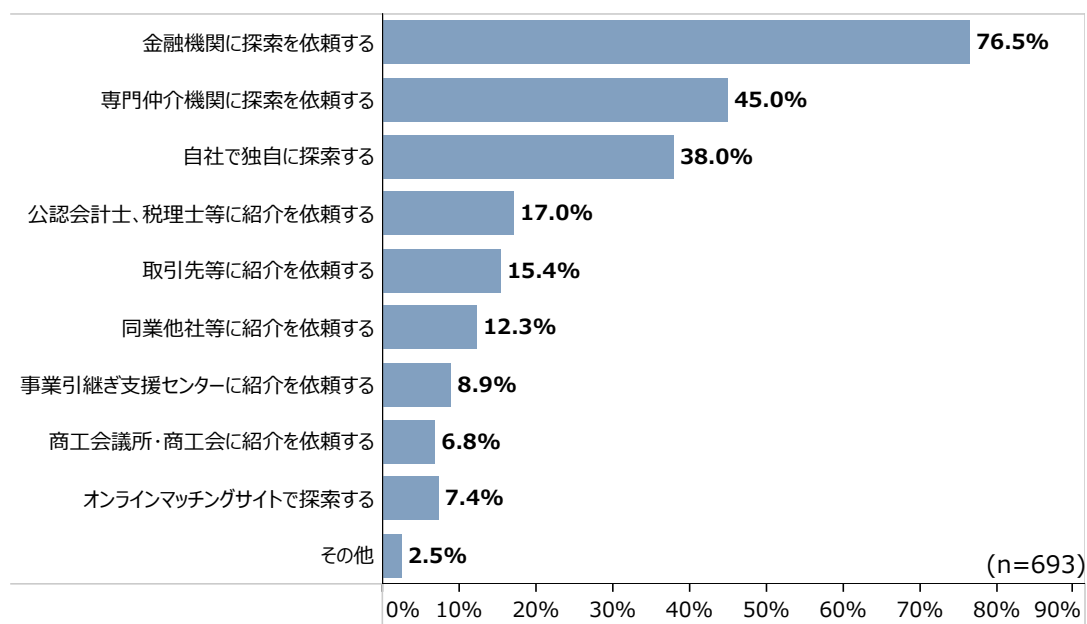
（注）「中小企業M&A仲介上場3社」とは、株式会社日本M&Aセンター、株式会社ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ株式会社について、集計したものである。

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）

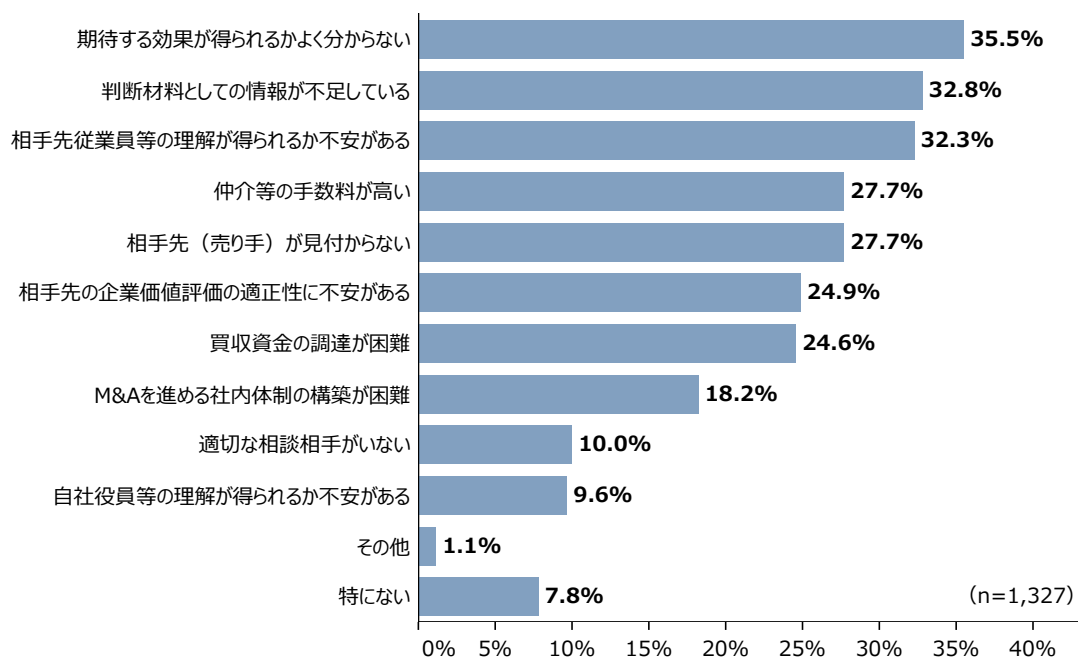
（注）1.M&A実施意向について、「買い手として意向あり」と回答した者を集計している。

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）

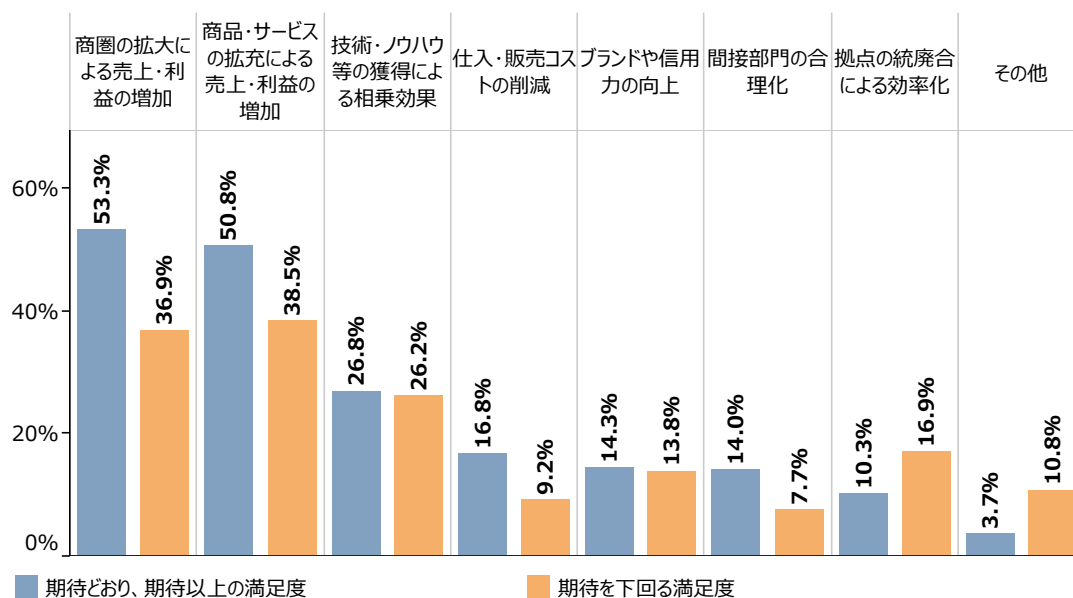
（注）1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。

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」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



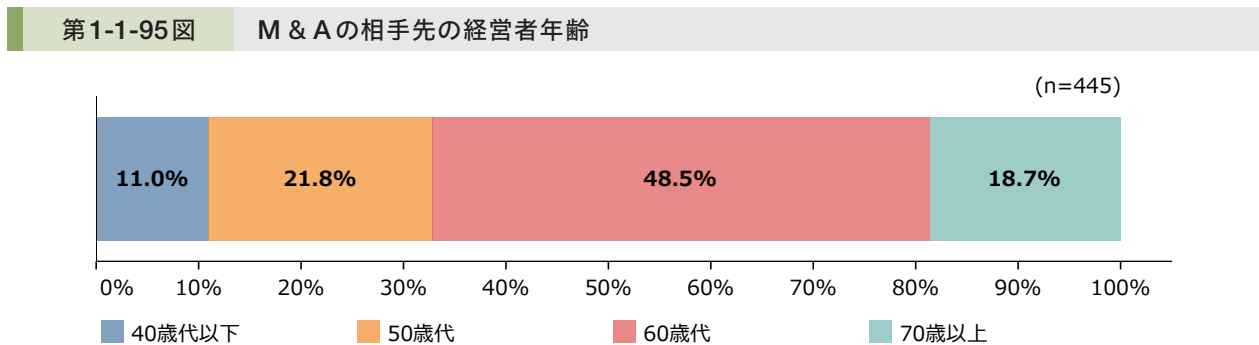
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「成長に向けた企業間連携等に関する調査」（2017年11月）

- （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。



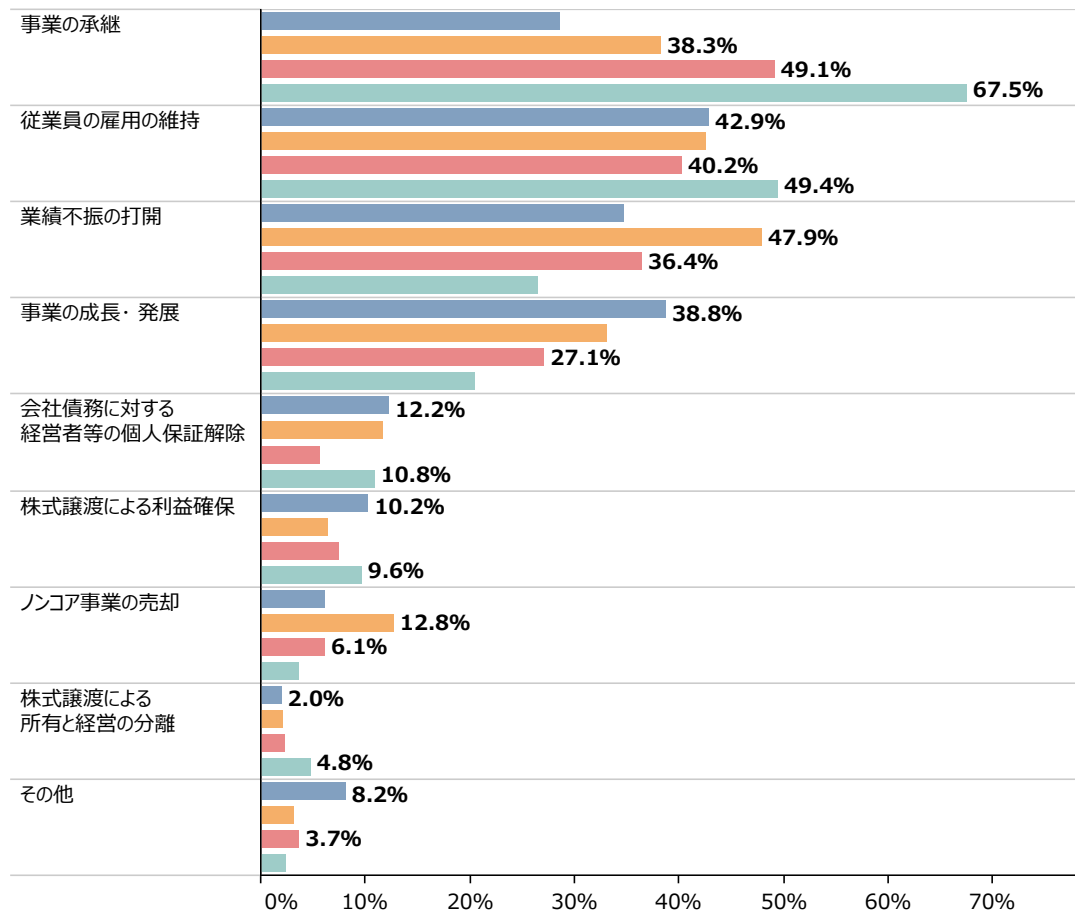
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「成長に向けた企業間連携等に関する調査」（2017年11月）

（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。

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



M&Aの相手先経営者の年齢

40歳代以下

60歳代

50歳代

70歳以上

資料：三菱UF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。

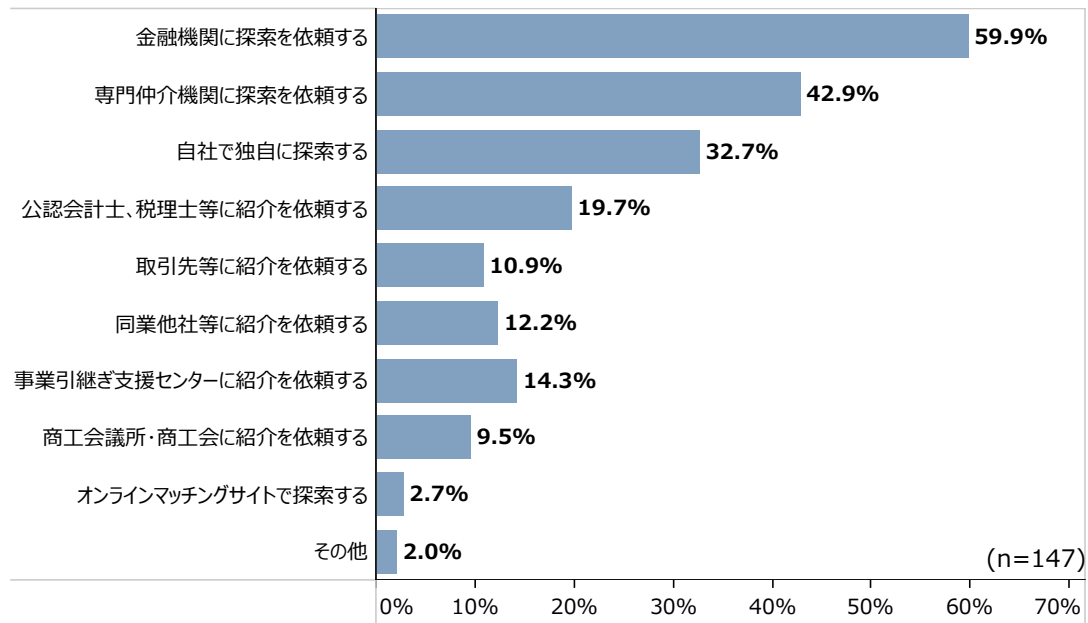
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

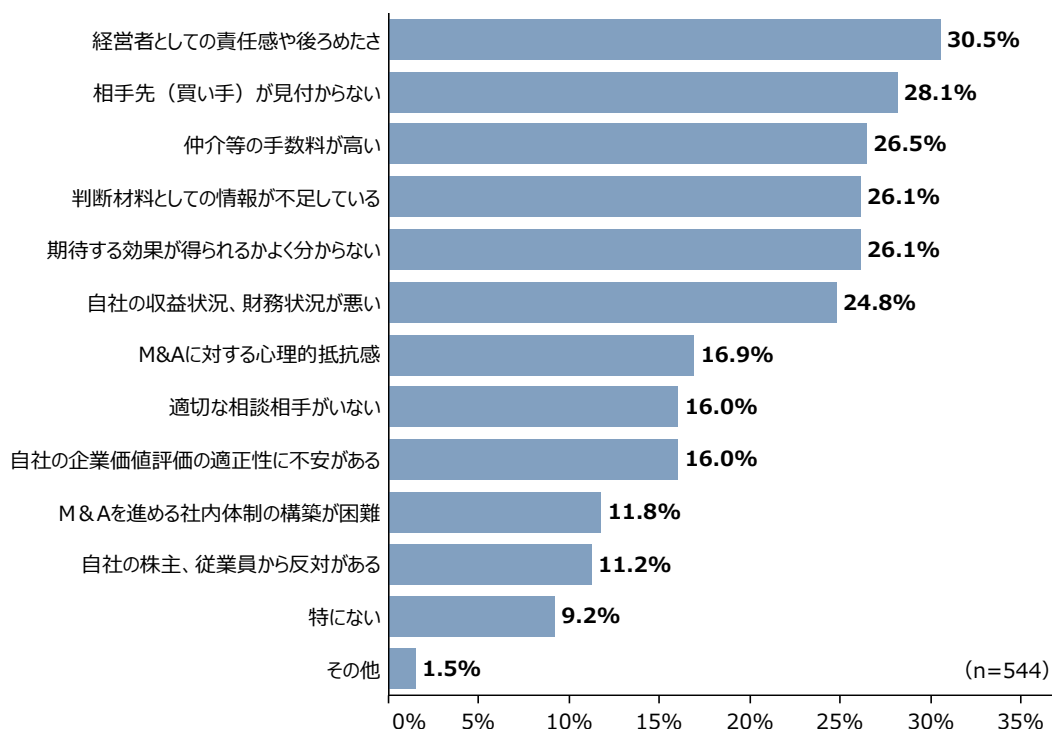
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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船坂康祐社長が妻の船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。船坂社長は、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

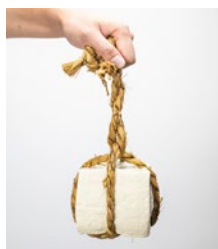
岐阜県白川村の深山豆腐店は、当地で古くから作られてきた伝統食材「石豆腐」を製造・販売する豆腐店である。岐阜県の一大観光地である白川郷からも近く、地元客や観光客に親しまれてきたが、感染症の影響による売上減少や店主の高齢化などにより、2021年3月末で閉店することとなった。株式会社ヒダカラは当時、深山豆腐店と直接的な取引はなかったが、白川村のふるさと納税に関するプロジェクトで何度か顔を合わせたことがあった。閉店前に香菜子共同代表が同店を訪れると、店主からは冗談半分で「事業を引き取ってもらえないか」と言われた。その場では結論を出さなかったが、船坂社長やスタッフと議論する中で、「石豆腐を途絶えさせてはいけない」、「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。船坂社長は、「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



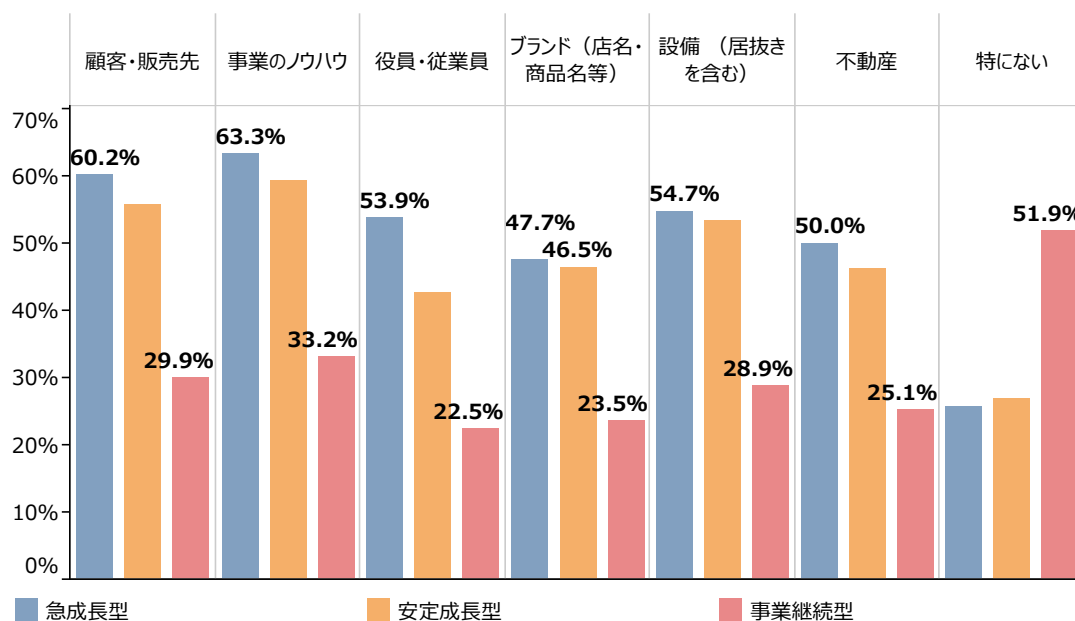
廃校になった小学校を活用した自社ショールーム「TSKOOL（ツクール）」

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



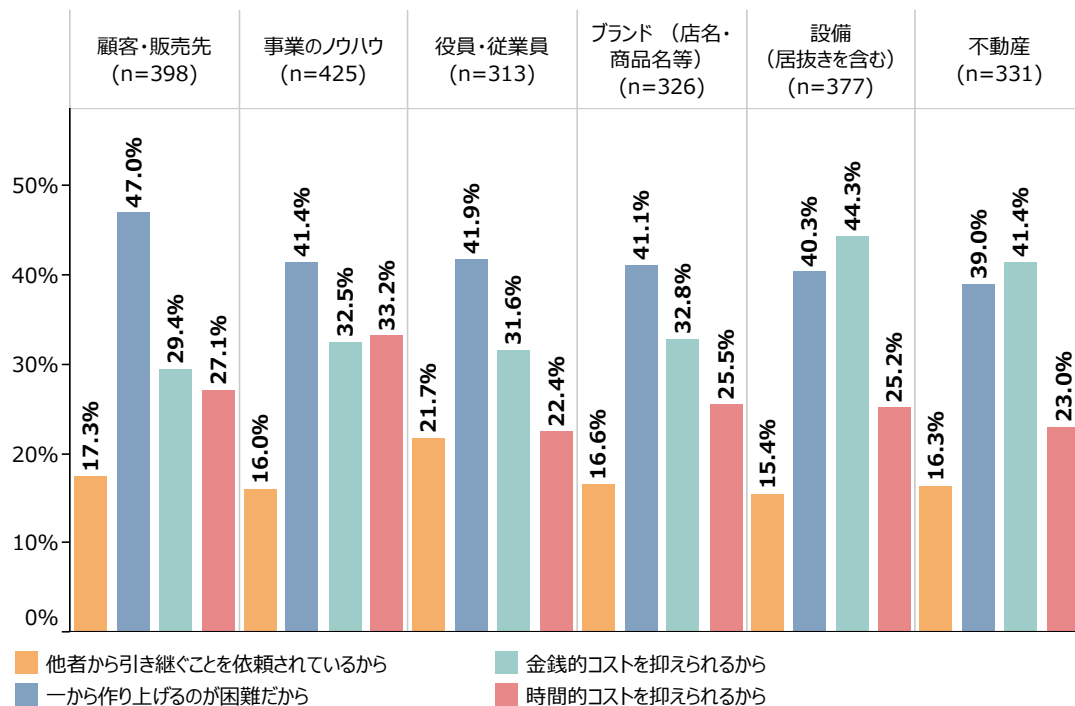
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月）

- （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. 「特になし」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。

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「金銭的成本を抑えられるから」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）

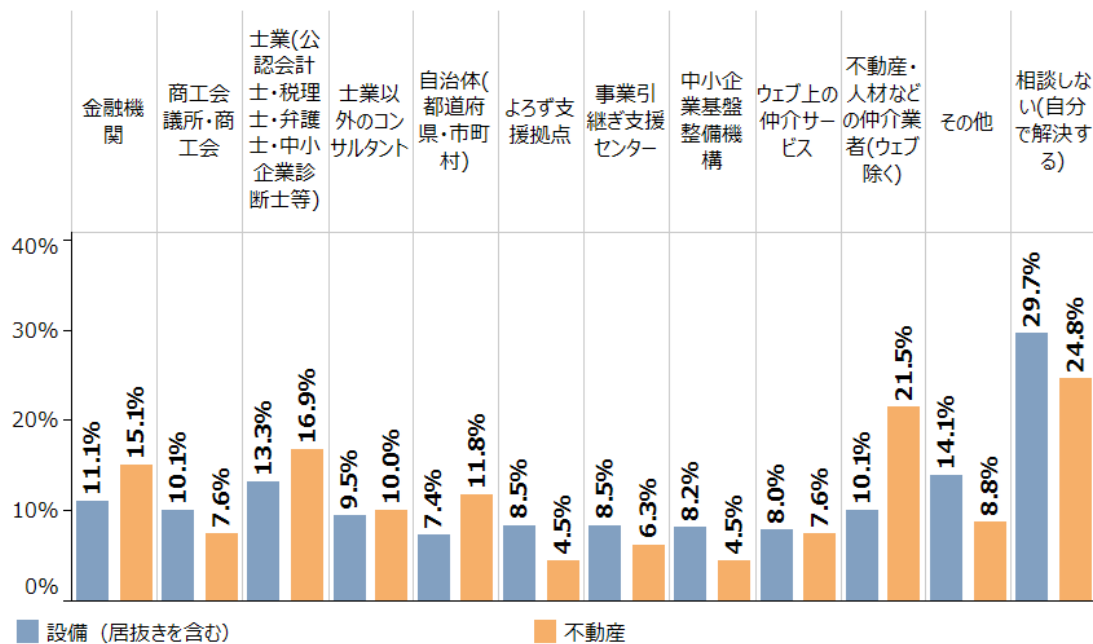
- （注）1. 各経営資源の引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者について集計している。
 2. 「株式」以外の項目について表示している。
 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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

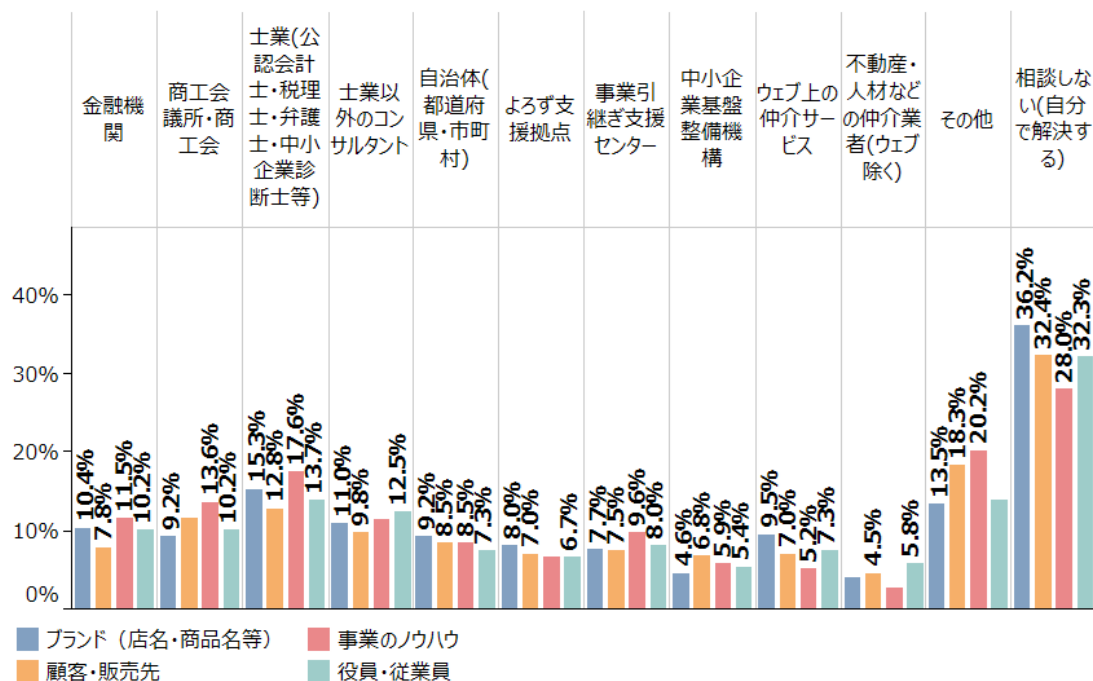
動産・人材などの仲介業者（ウェブ除く）」が非常に低いこと、「商工会議所・商工会」、「士業（公認会計士・税理士・弁護士・中小企業診断士等）」が相対的に高いことが分かる。各支援機関が、経営資源の引継ぎへの支援に関する情報を発信していくことも、経営資源の引継ぎの促進につながるものと考えられる。

第1-1-101図 経営資源の引継ぎの相談相手

有形資産



無形資産 (人材含む)



資料：三菱UF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」との強い覚悟と「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の餃子で、長年親しまれた味をしっかりと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。

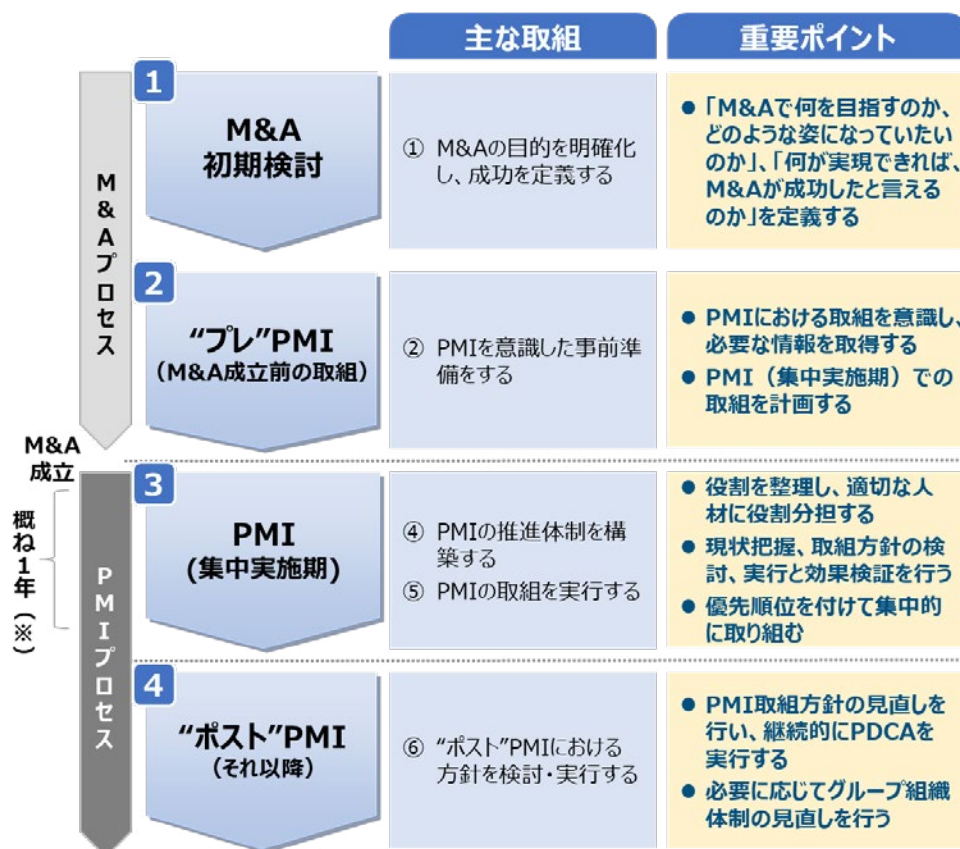
こうした状況を踏まえ、中小企業庁では、2022年3月16日、中小企業のM & AにおけるPMIの成功事例や失敗事例を分析するなどして、現時点の知見として譲受側が取り組むべきと考えられるPMIの取組を整理し、「中小PMIガイドライン」として取りまとめた。本ガイドラインでは、規模の大小等を問わず、幅広い中小企業においてM & Aが広がりつつあることを踏まえ、経営資源に制約のある比較的小規模な中小企業であっても対応できるよう「基礎編」を用意するとともに、必要に応じてより高度な取組にも挑戦できるよう「発展編」も用意した。

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】					
ゴール		M&A 初期検討	“ブレ”PMI	PMI	取組の主なポイント
経営統合	● M&Aを通じて自らが達成したいことを、経営の方向性として言語化 ● 経営の方向性を社内外の関係者に説明	■ トップ面談まで ■ 新たな経営の方向性の検討、言語化	■ M&A成立まで ■ 譲渡側経営者等へのヒアリング等を通じてこれまでの経営の方向性の把握	■ M&A成立後 ■ 譲渡側関係者への経営の方向性の説明	● これまでの経営の方向性との差異が関係者に与える影響をできるだけ緩和するよう対策を講じ、新たな経営の方向性を説明 ● 更に必要に応じて、新たな経営の方向性の修正も実施
	対 譲渡側経営者	■ トップ面談まで ■ コミュニケーションを通じた相互理解の深化	■ M&A成立後 ■ M&A成立後における処遇の明確化	■ M&A成立後 ■ 継続的なコミュニケーションを通じた信頼関係の深化等	● 対 譲渡側経営者 ● 尊敬の念を忘れない。同時に、譲受側の考えを率直に伝える ● 役割・在籍期間等についてM&A前に合意
	対 譲渡側従業員		■ M&Aの基本合意後 ■ キーパーソンへの情報開示、協力要請	■ M&A成立後 ■ 説明会の開催 ■ 個別面談の実施 ■ 即効性のある就労環境の改善 ■ 日頃からの継続的なコミュニケーション	● 対 譲渡側従業員 ● M&Aに関する情報を、「遅滞なく」、「全員に」、「同時に/等しく/正確に」伝える ● 特にキーパーソンとは密にコミュニケーション ● 一人一人に寄り添い、丁寧に対応 ● 従来の業務ややり方を否定しない
	対 譲渡側取引先		■ M&A成立まで ■ 譲渡側の重要な取引先の把握	■ M&A成立後 ■ 主要な取引先への対応（M&Aに関する説明、継続的なコミュニケーション等） ■ 主要な取引先以外への対応（M&Aに関する説明、継続的なコミュニケーション）	● 対 譲渡側取引先 ● 譲渡側経営者から取引を正確に引き継ぐ ● 接点は重要度等に応じて速やかに行う ● 主要取引先と関係性を持つ譲渡側の人物（例、譲渡側経営者）からの協力を得る
信頼関係構築					
	● 引き継いだ事業を安定的に運営するとともに、改善すべき点を改善		■ DD実施時等 ■ DD等を通じた事業の現状把握等	■ M&A成立後 ■ 譲渡側経営者へのヒアリング等を通じた事業の詳細把握、改善	● 現状を把握する際、以下のおそれぞれに留意 ✓ DDでは検知できないことがある ✓ 属人化している業務がある ✓ 規程等の不備、実態との乖離がある ● 改善点について、優先順位を付けて対応
業務統合					業務統合

譲受側の売上が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。