



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。

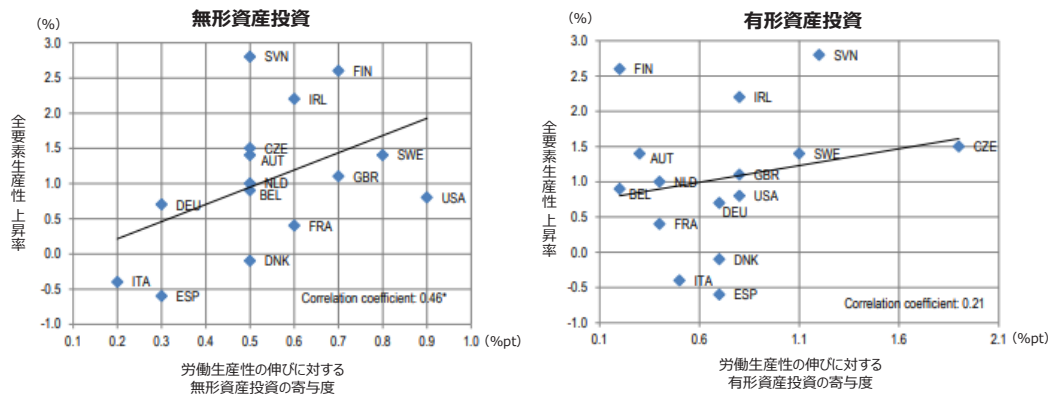
特に無形資産投資は、4 S（Scalability, Sunk, Spillover, Synergy）と称した、イノベーションをよりもたらすとされる経済的特性から近年注目を集めている³。また、過去のOECD報告書でも無形資産投資の増加が有形資産投資と比べて生産性をより向上させるといった分析が示されているように、無形資産投資が成長に与える可能性が指摘されていることも踏まえ、第1節以降ではブランドの構築・維持や人的資本への投資などについて取り上げ、その重要性を確認する（第2-2-1図）。

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

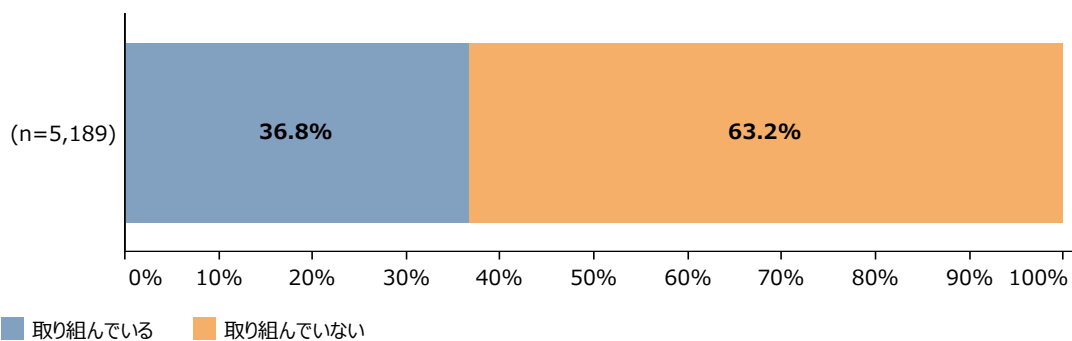
容や効果を確認する。また、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営であるデザイン経営について、取組状況や効果などについて確認していく。

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」

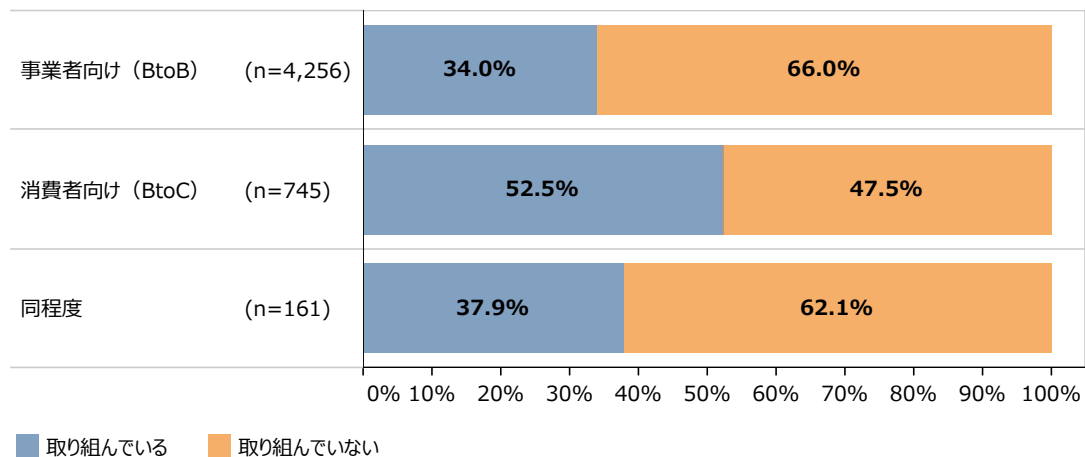
⁴ 詳細は第2部第1章第3節第1項を参照。

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」

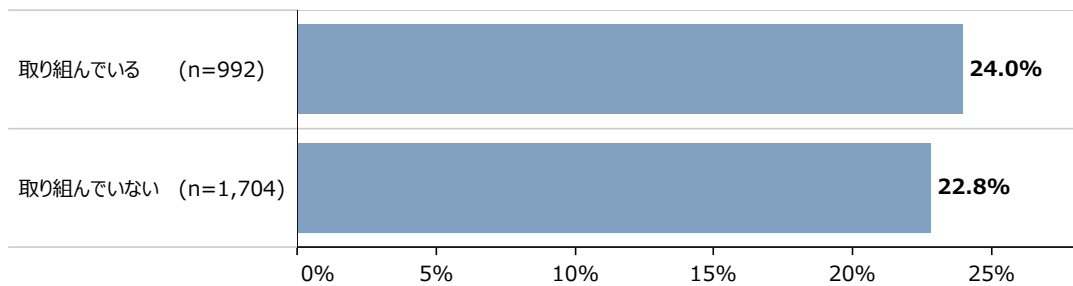
（注）顧客構成について、事業者向け(BtoB)と消費者向け(BtoC)のどちらが多いかを聞いている。

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）

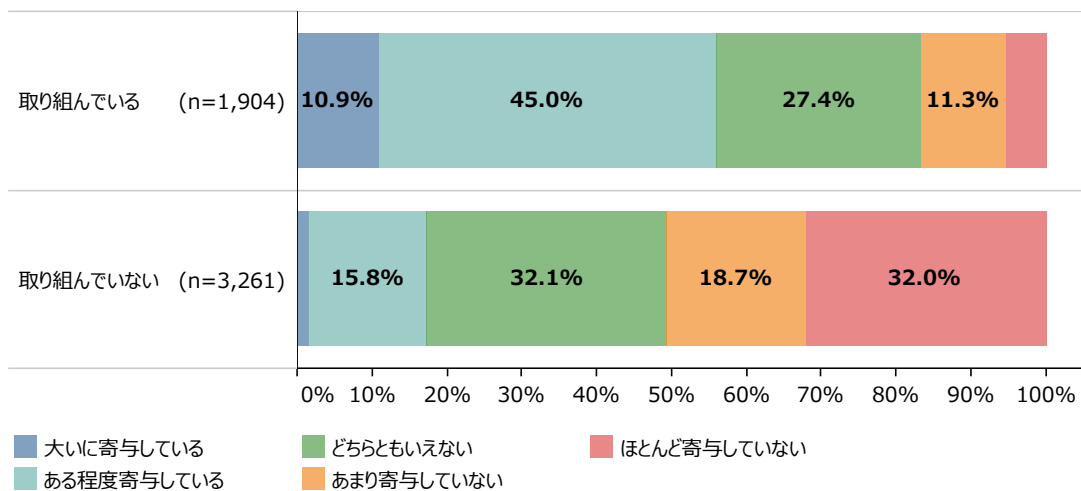


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

（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



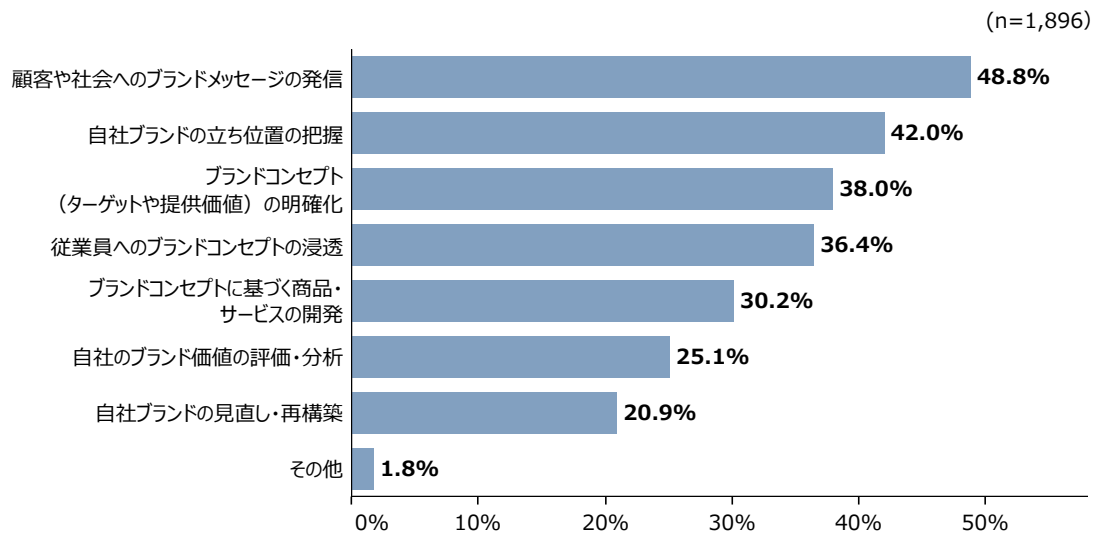
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

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。

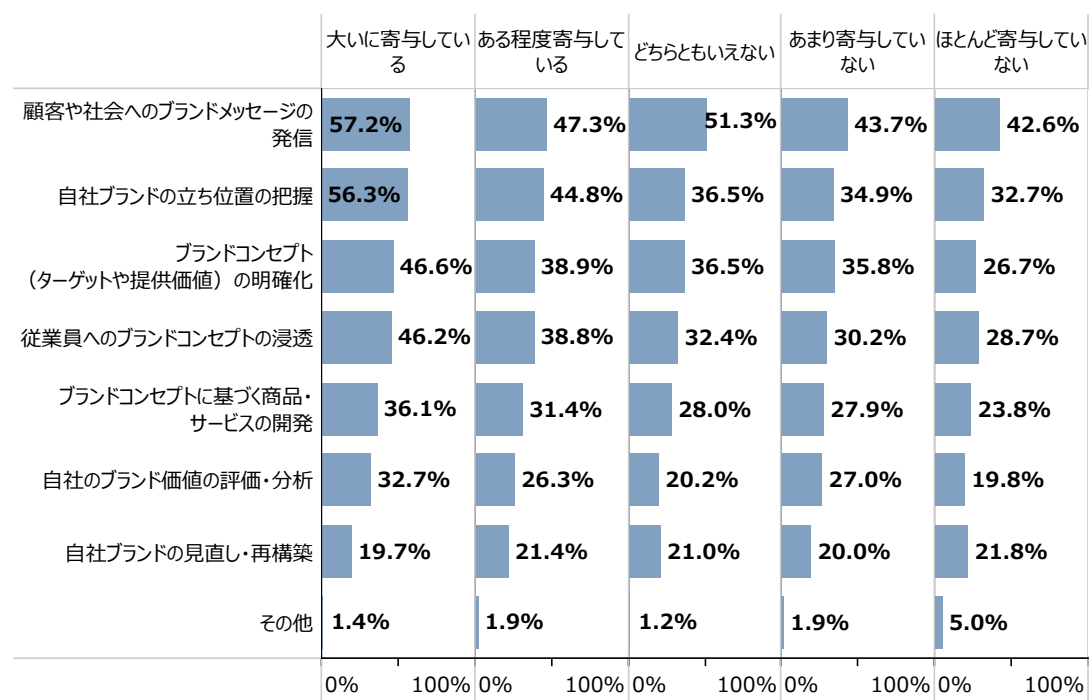
第2-2-6図 ブランドの構築・維持のための取組内容



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



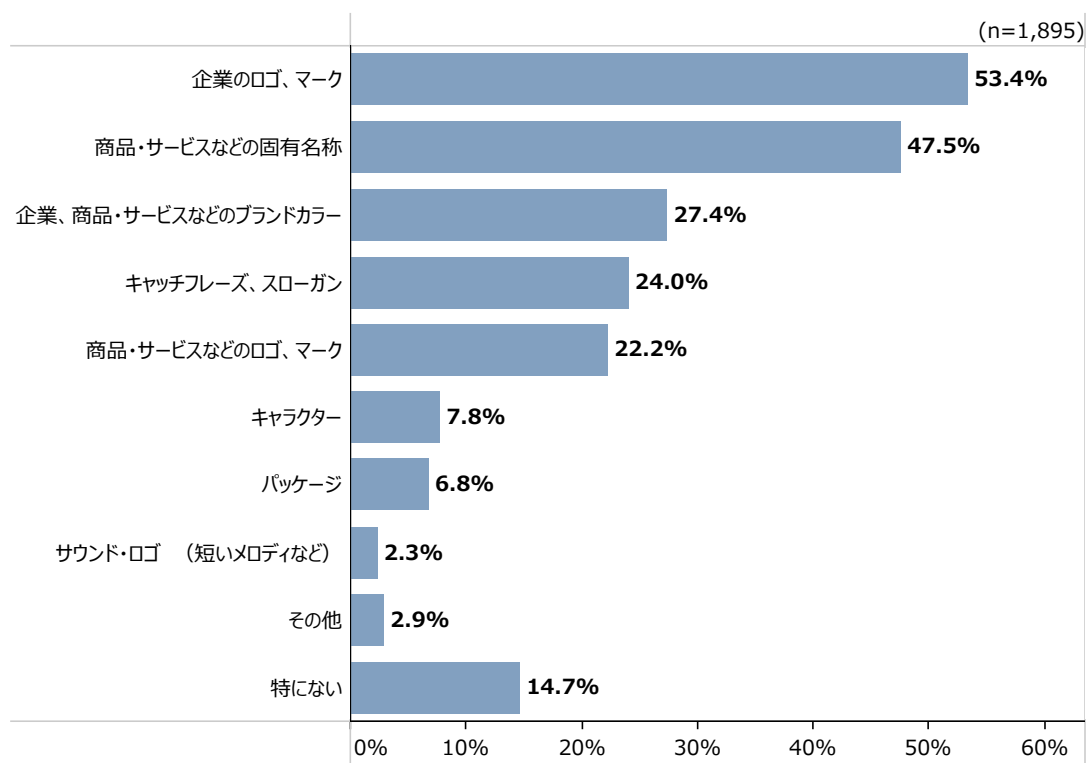
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(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

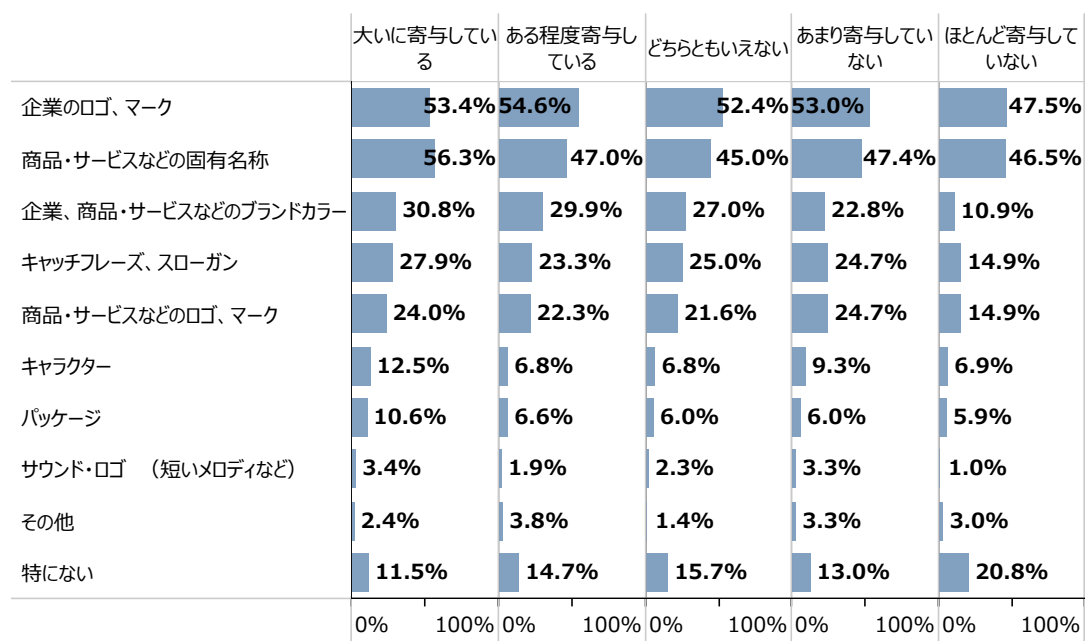


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

（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。

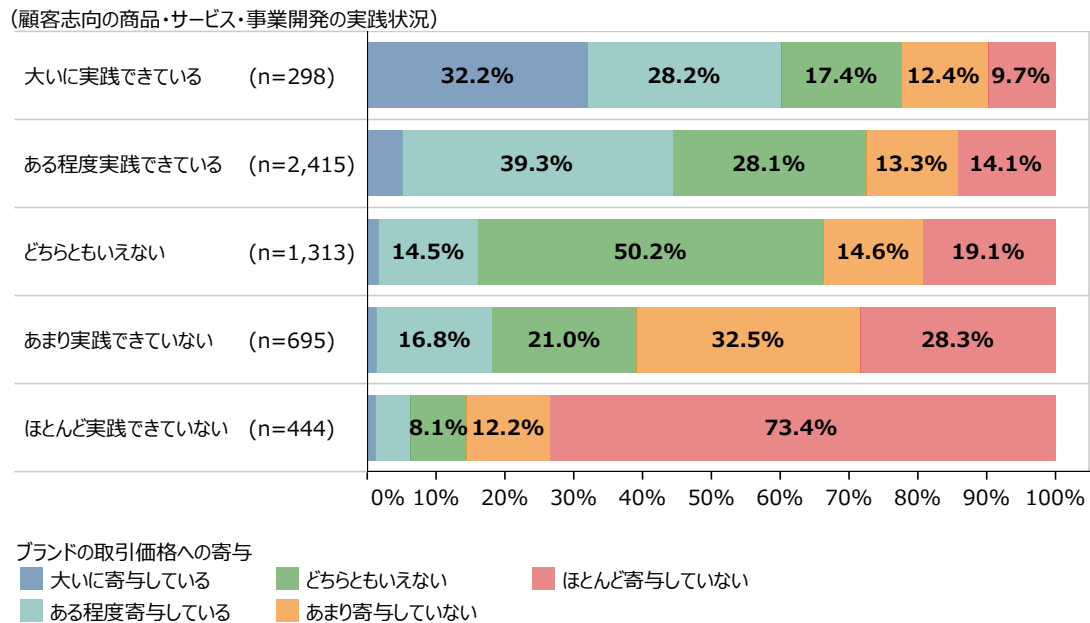
2.ブランドの構築・維持のための取組について、「取り組んでいる」と回答した企業を集計対象としている。

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



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 2-2-1 ①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。

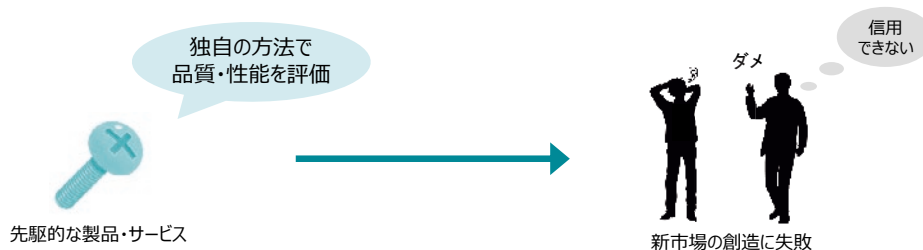
そこで、例えば日本産業規格（JIS）など、デジュール標準の獲得を経営戦略において採用することで、自社技術の優位性や、製品の信頼度の高さ、あるいは創出しようとする市場の特定が可能になる。

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。

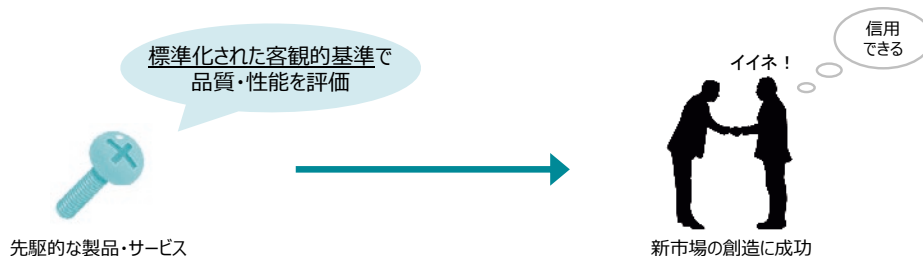
コラム 2-2-1 ②図 中堅・中小企業が用いる主な戦略

- 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。

Before



After



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

2-2-1 ③ ㊦

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。)

效果

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なっている。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（JIS15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

2-2-1 ④ ㊸

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	北海道的市町村
东北	青森县 岩手县 秋田县 宫城县 福岛县
关东	茨城县 栃木县 群马县 埼玉县 千叶县 东京都 神奈川县
北陆	新潟县 富山县 石川县 福井县
中部	山梨县 長野県 岐阜县 静岡県 爱知县
近畿	三重县 滋贺县 京都府 大阪府 奈良县 和歌山县
中国	鳥取県 島根县 德岛县 高松县 冈山县 山口县
四国	徳島県 香川県 爱媛县 高知県
九州・沖縄	福岡県 佐賀县 长崎县 熊本县 大分县 宫崎县 鹿儿岛县

パートナー機関への登録

パートナー毎に新規で登録する際は、こちらをご覧ください。

- ④ 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」
- ⑤ 「標準化活用支援パートナーシップ制度」実施要綱（PDF形式：179KB）
- ⑥ 「標準化の活用支援パートナーシップ制度」パートナー協賛公算書（PDF形式：175KB）
- ⑦ 「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。

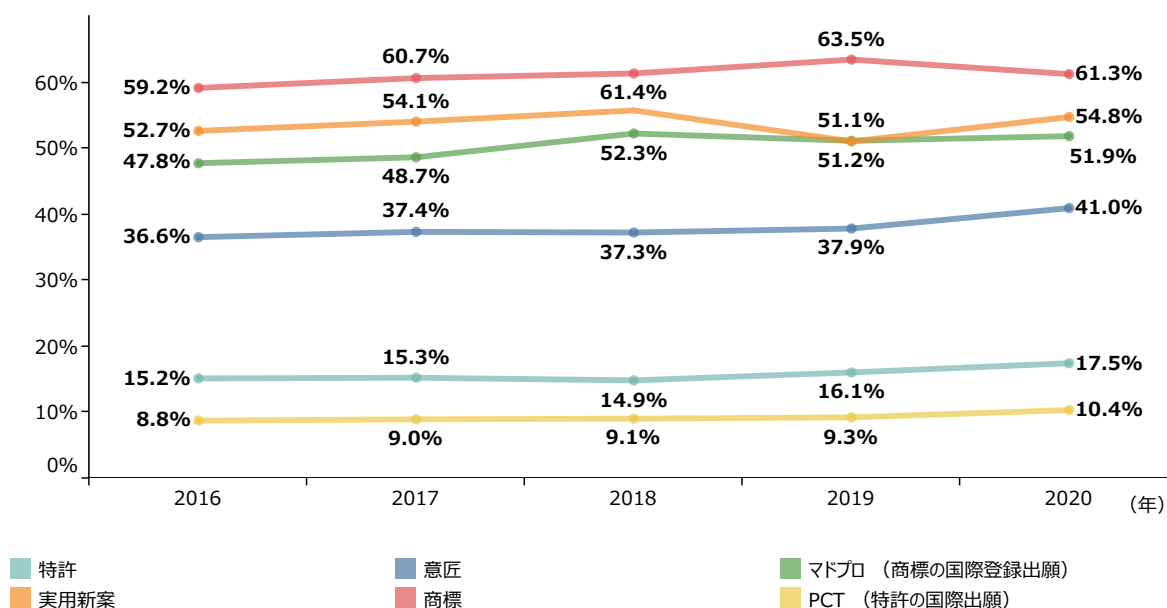
コラム

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

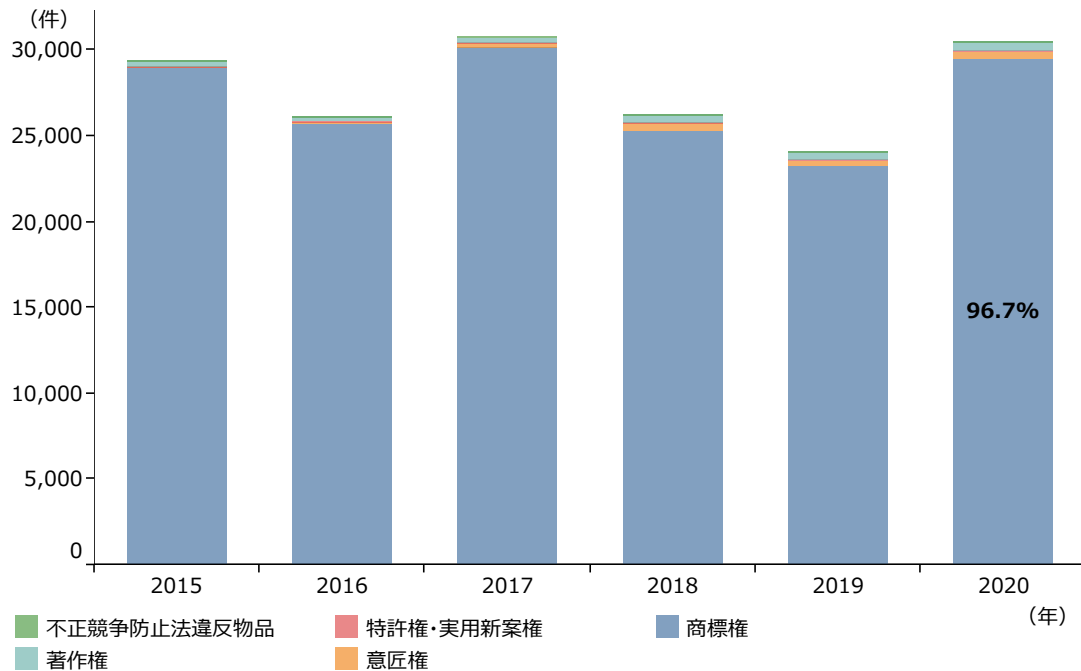


資料：特許庁「行政年次報告書2021年版」

（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る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つ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

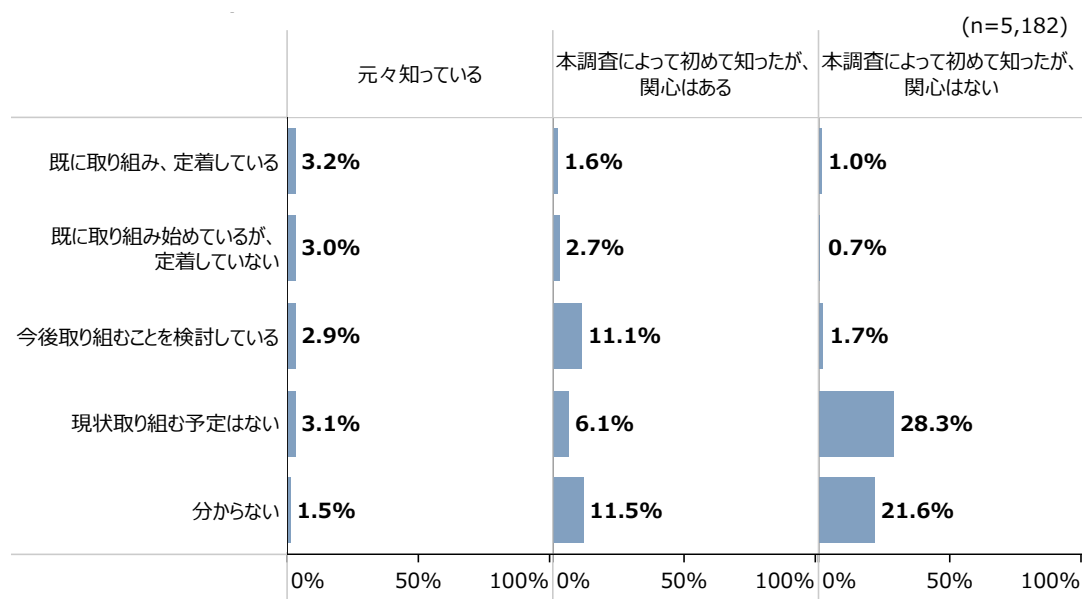
ザインへの投資を行う企業が高いパフォーマンスを上げているとの調査結果も示されている¹⁴。

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見えてくる。

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。

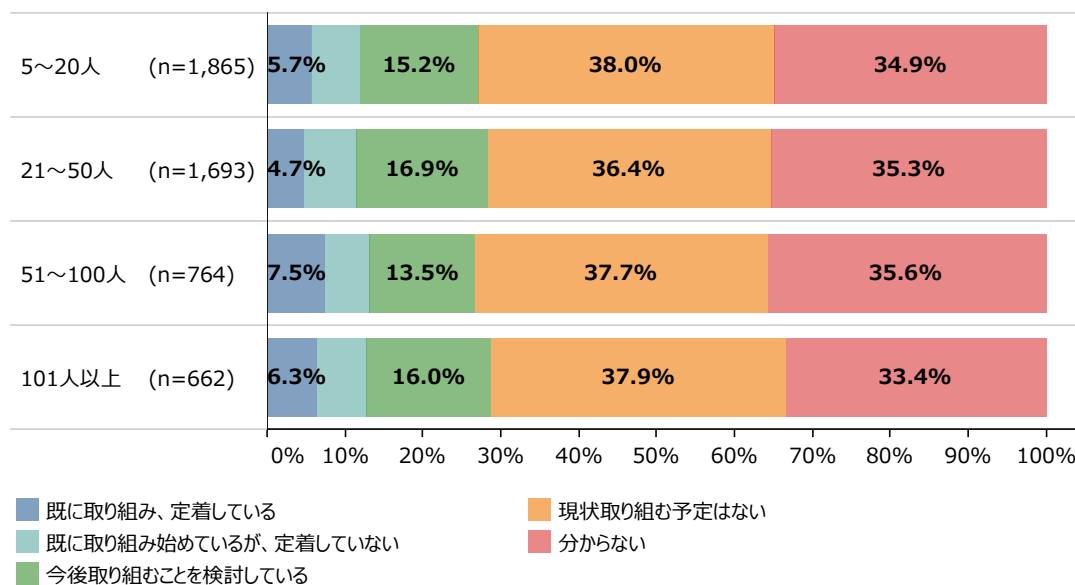
¹³ 経済産業省・特許庁（2018）では、デザインを経営に取り入れる企業として、BtoC企業としてアップル、ダイソンなどを、BtoB企業としてスリーエム、IBMなどを挙げている。

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）

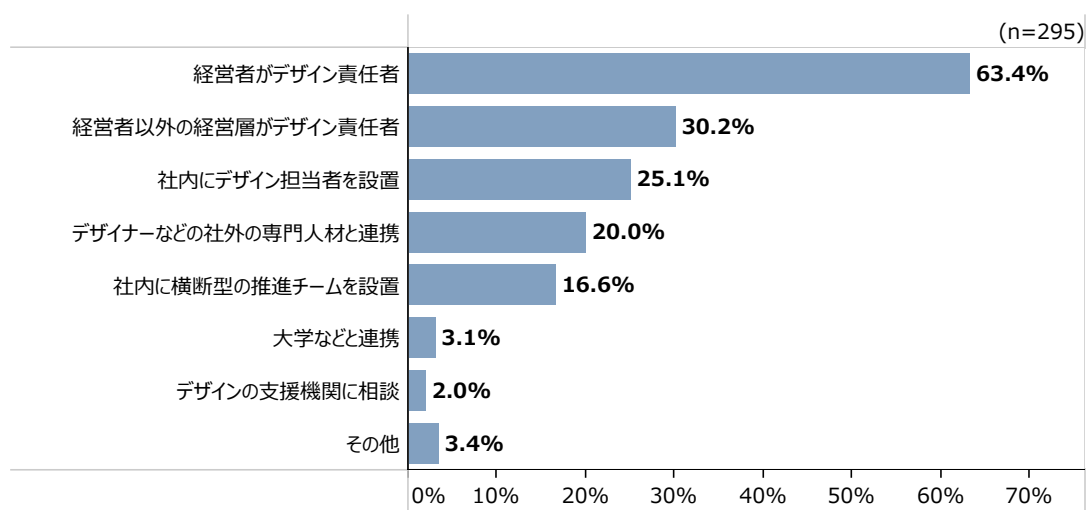


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

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。

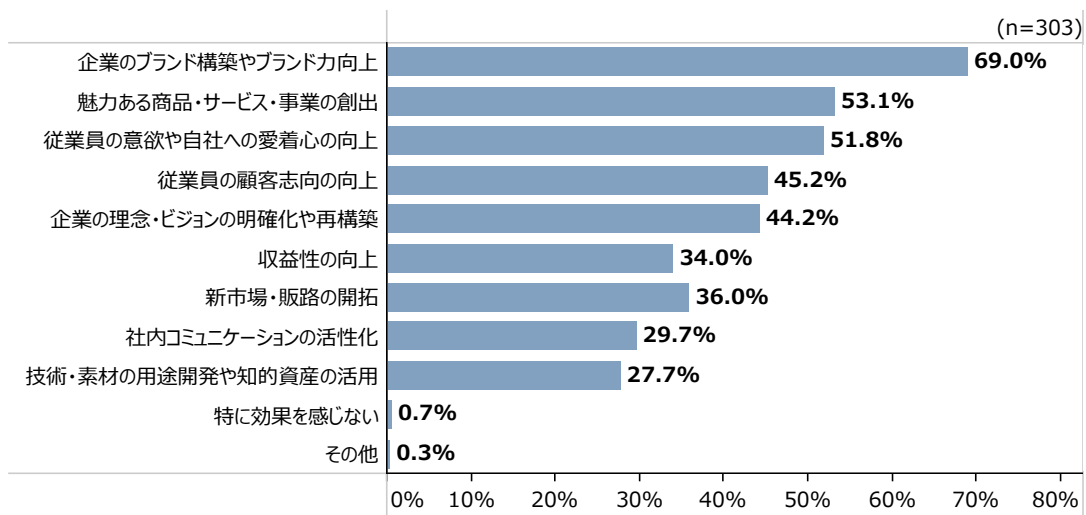
2.デザイン経営について、「既に取り組み、定着している」と回答した企業について集計している。

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に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」

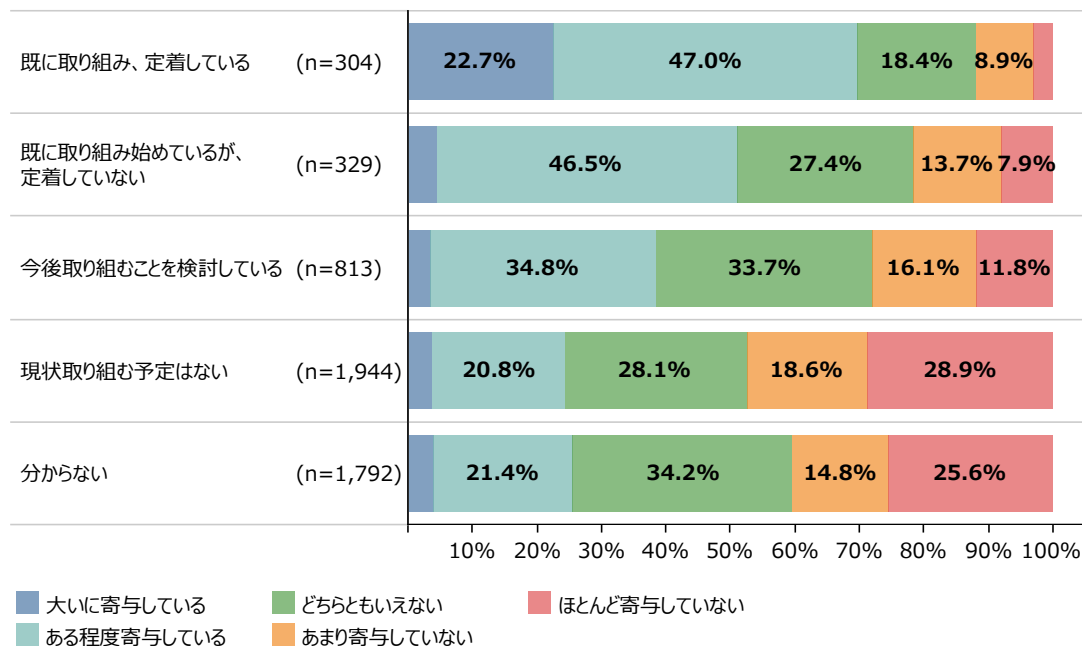
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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む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

ン経営に取り組む、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と、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。

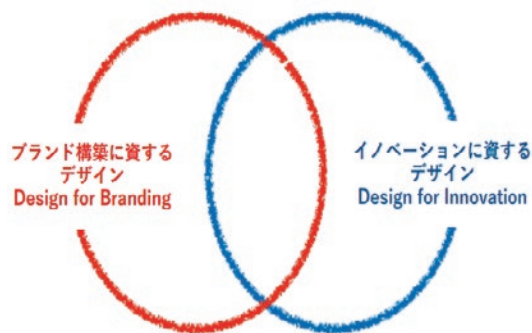
コラム

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。

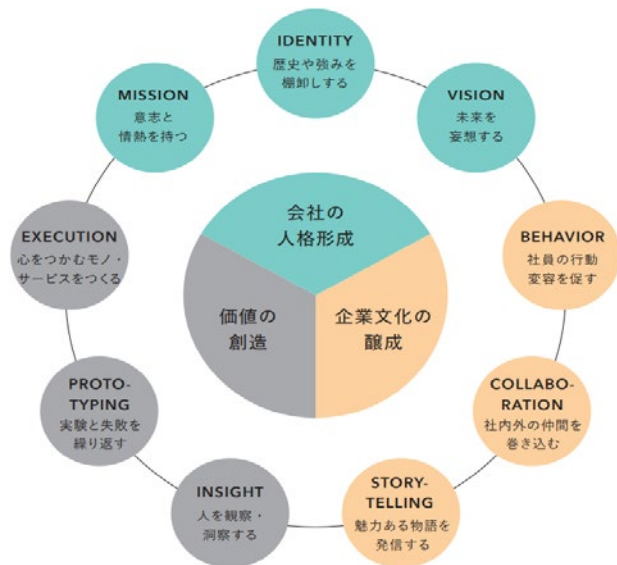
コラム

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の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

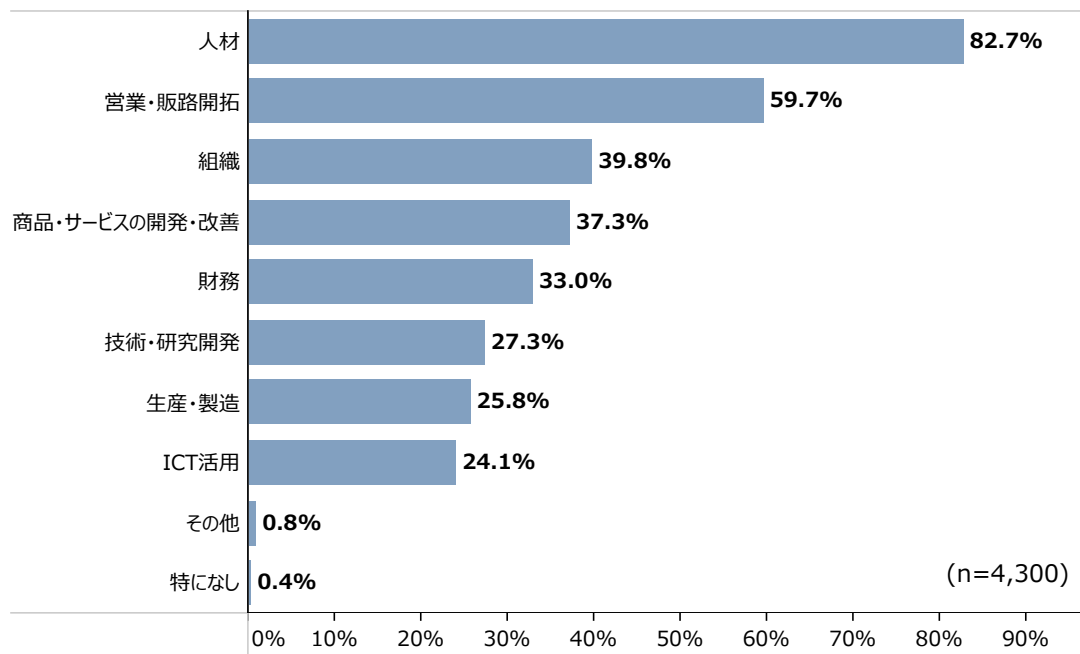
ここでは、従業員の能力開発に対する経営者の意識と中小企業の能力開発の取組状況について見ていく。

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。

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

第2-2-16図 重視する経営課題



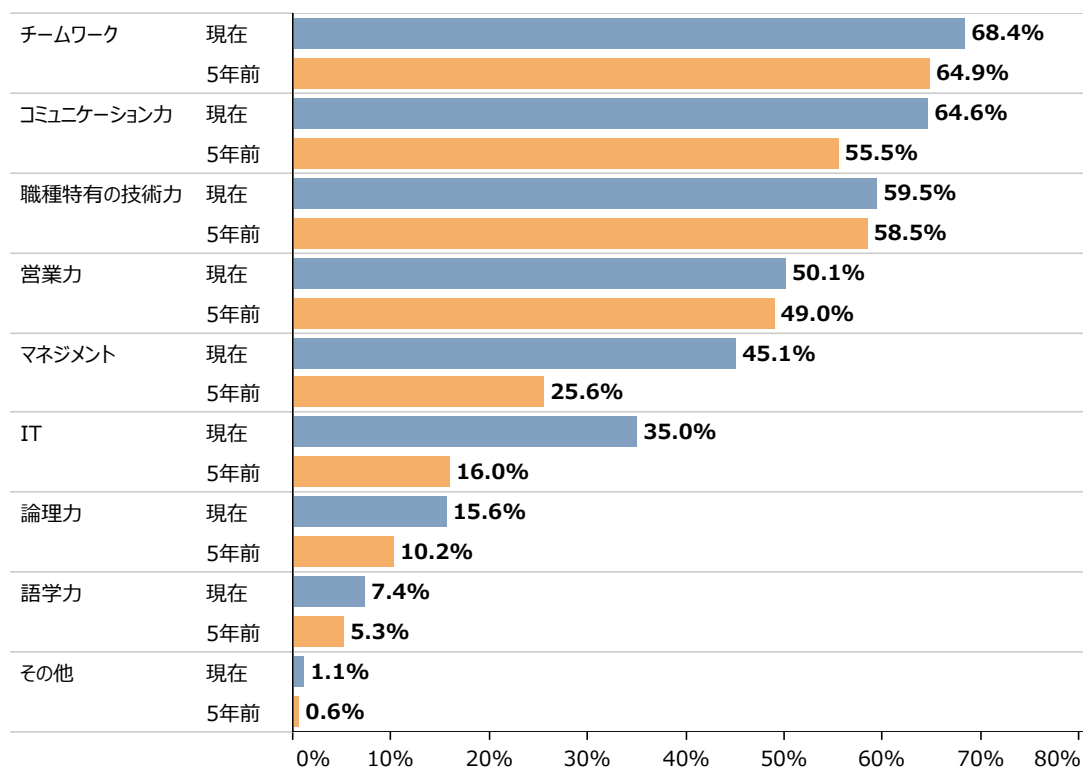
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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」

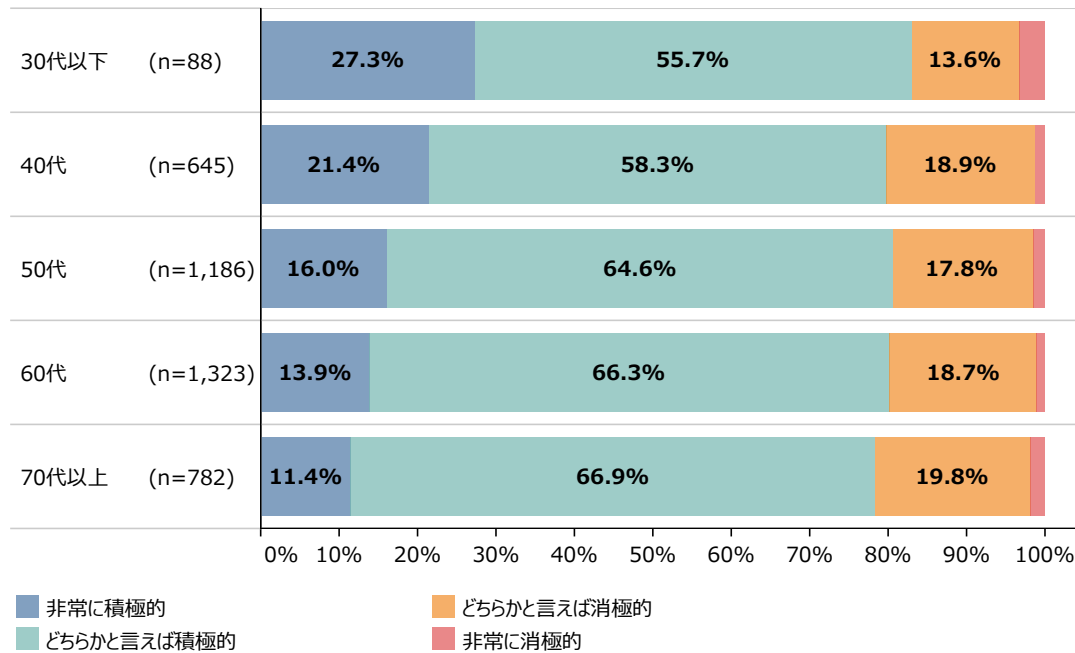
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

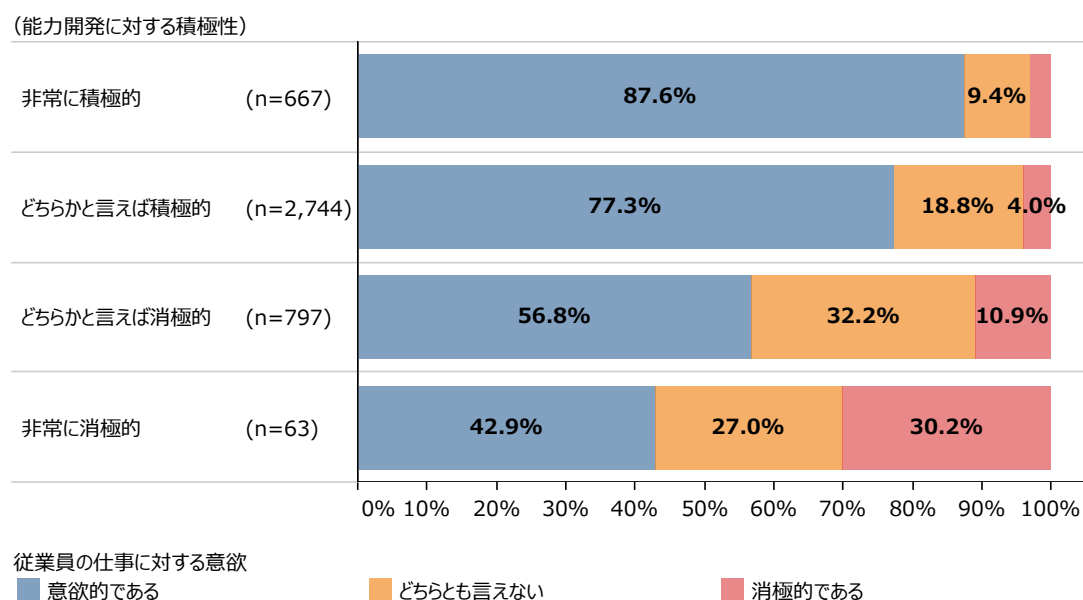


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

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



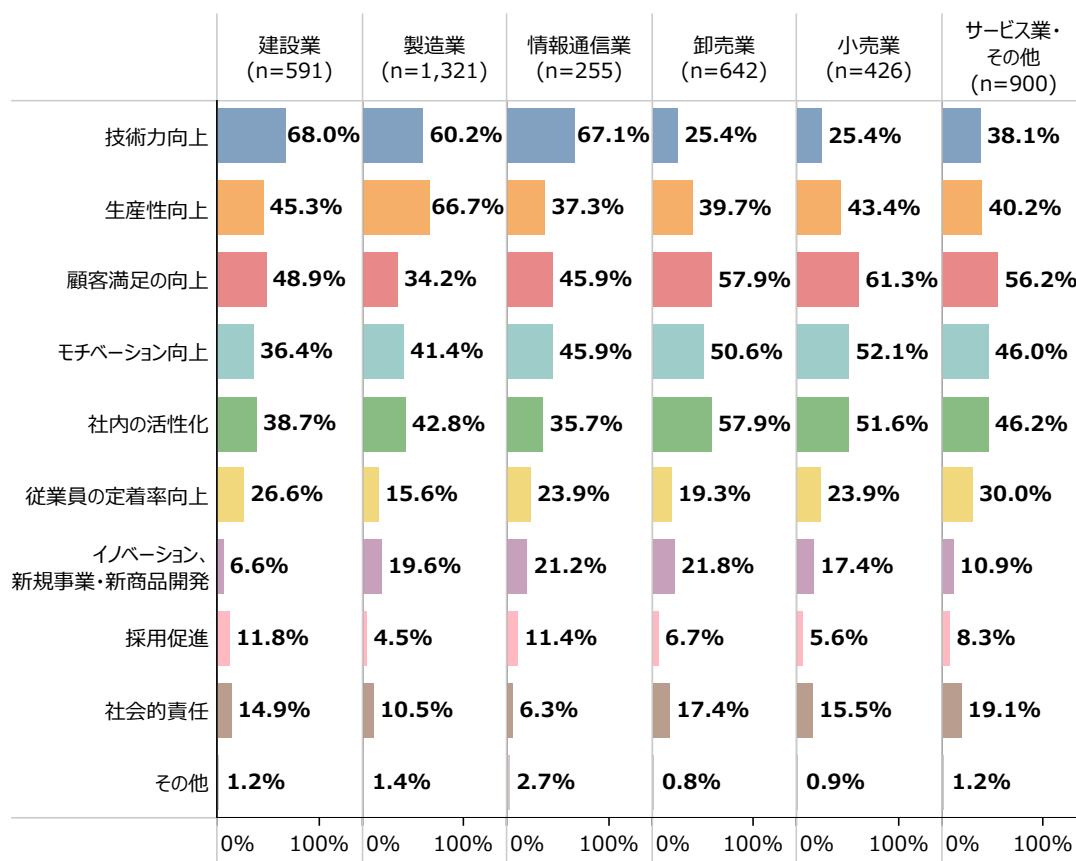
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

(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「顧客満足の上昇」、「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。

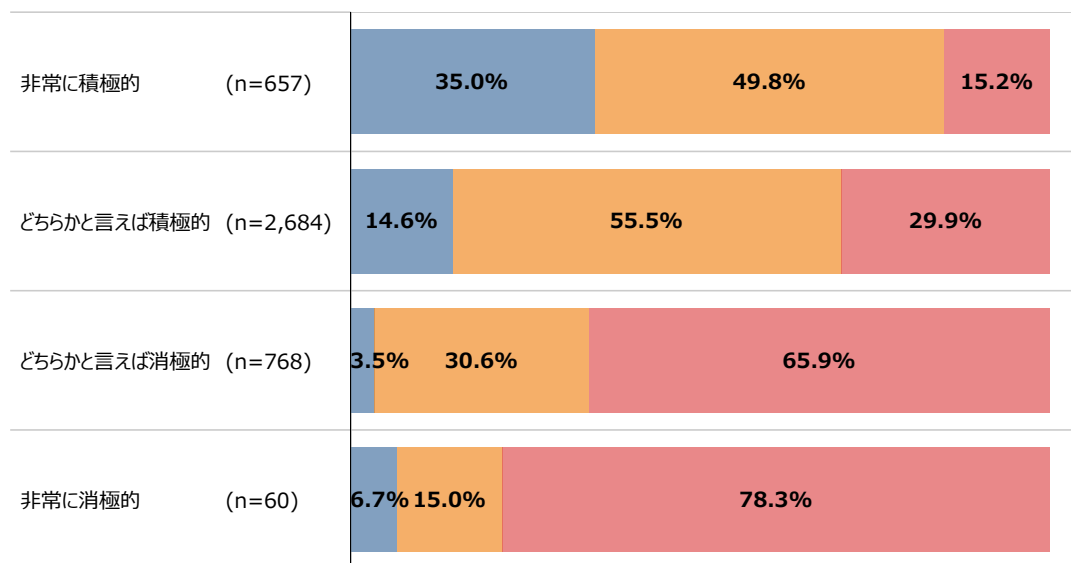
2.従業員に対する能力開発の目的について、上位3位までを確認している。

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。

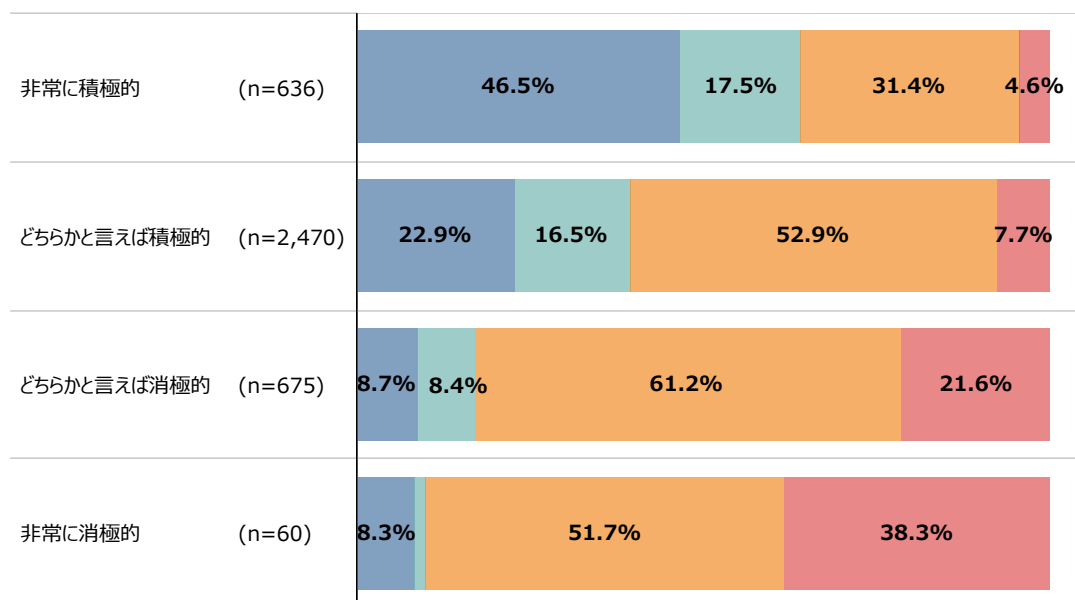
第2-2-21図 能力開発に対する積極性別に見た、能力開発計画や方針の有無



■ 明文化された能力開発計画や方針がある
■ 明文化されていないが慣習的に能力開発計画や方針がある
■ 能力開発計画や方針はない

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



■ 求職者や従業員に人材像を公表している
■ 公表していないが、人材像を明文化している
■ 人材像を明文化していないが、考えはある
■ 具体的な人材像を考えていない

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」

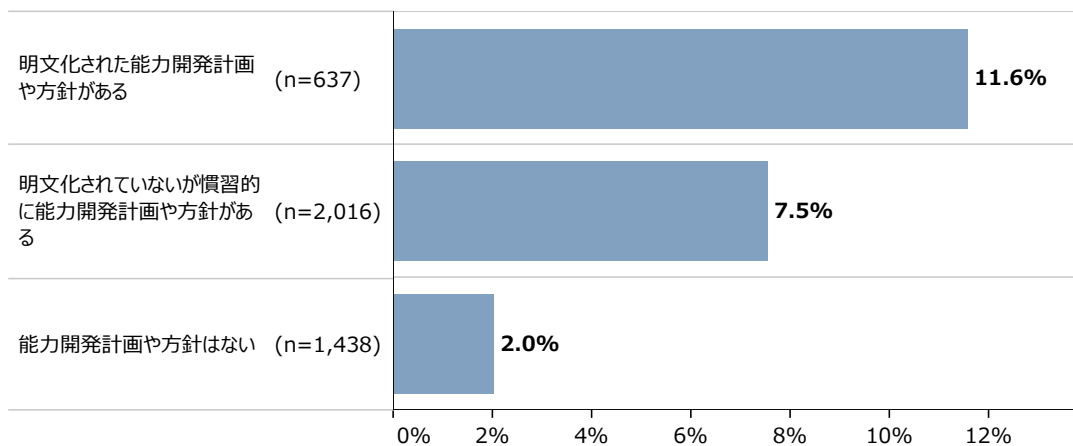
続いて、第2-2-23図は、従業員の能力開発計画や方針の有無別に、売上高増加率について見たものである。「明文化された能力開発計画や方針がある」企業では特に、売上高増加率が高い。

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を示唆される。

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）

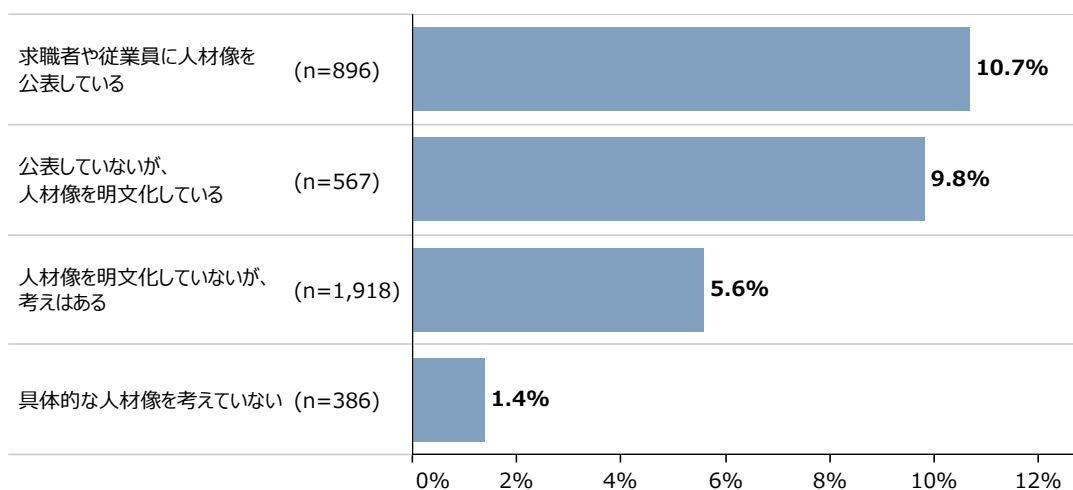


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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」

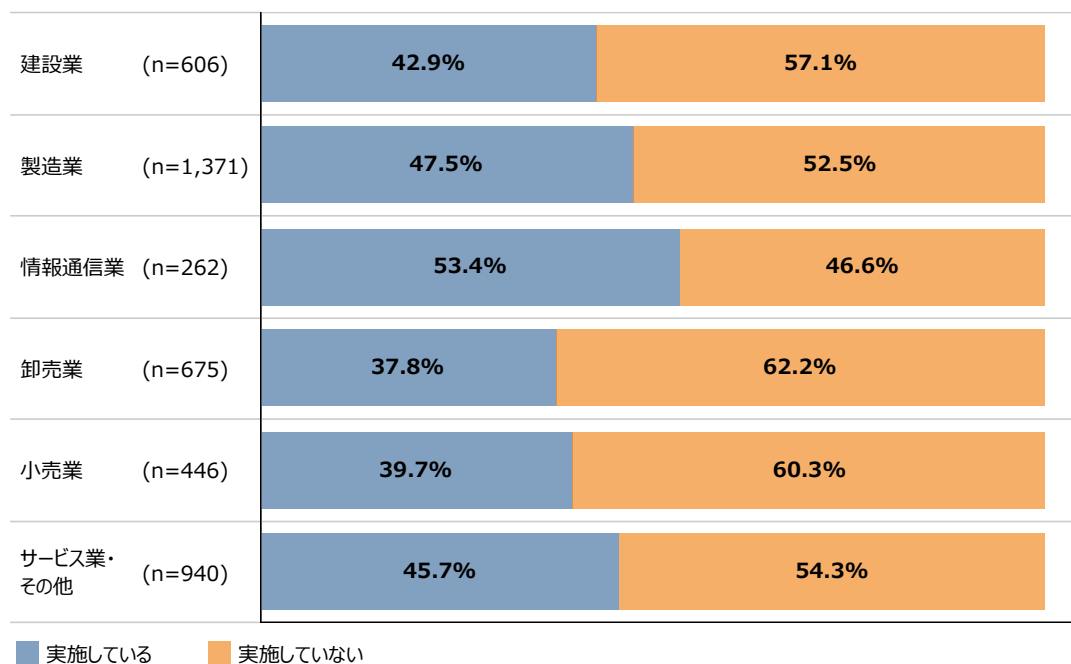
（注）売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

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

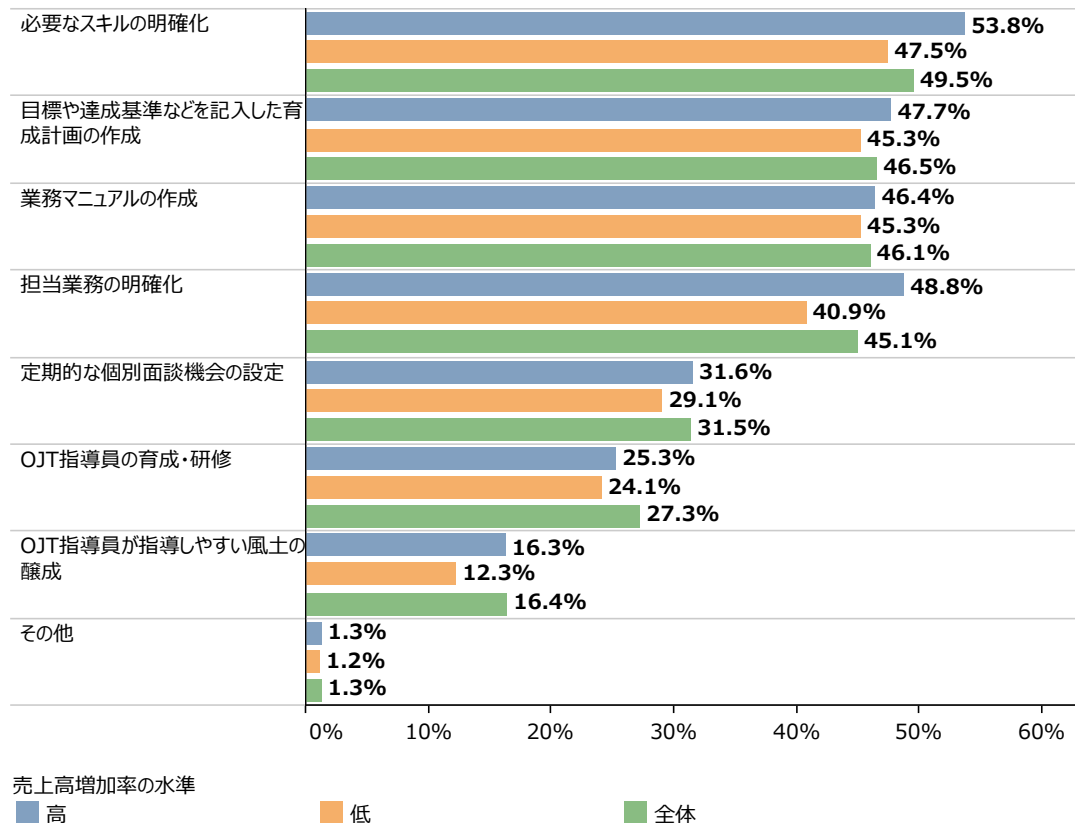


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

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。

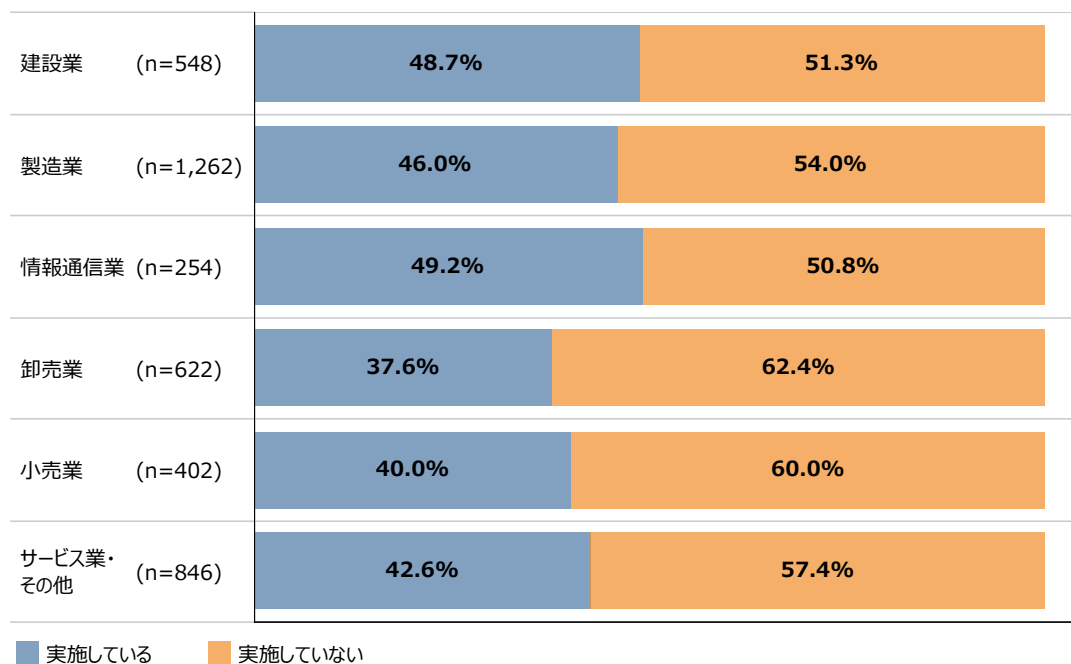
3.有効回答数(n)は以下のとおり。高：n=459、低：n=406、全体：n=1,910。

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

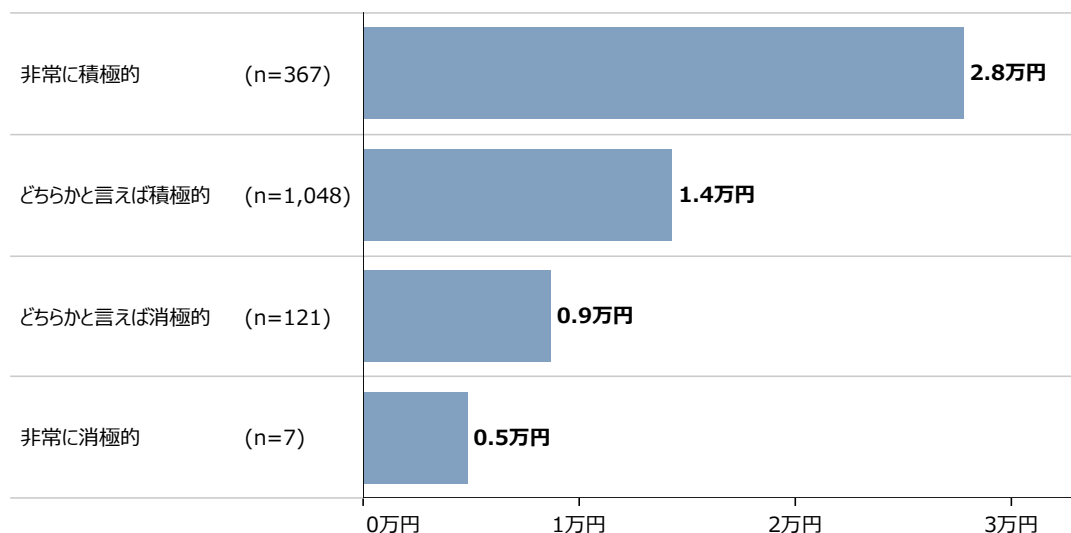
	建設業 (n=267)	製造業 (n=577)	情報通信業 (n=125)	卸売業 (n=234)	小売業 (n=159)	サービス業・ その他 (n=358)	全体 (n=1,720)
技能の習得	68.5%	60.0%	49.6%	37.6%	39.6%	52.0%	54.0%
マネジメント	42.7%	50.1%	58.4%	53.0%	50.3%	48.3%	49.6%
ビジネスマナー等の ビジネスの基礎知識	39.7%	37.6%	64.0%	56.8%	50.3%	41.6%	44.5%
コミュニケーション能力	30.3%	29.8%	48.0%	36.8%	38.4%	32.7%	33.5%
品質管理	26.6%	53.9%	16.0%	21.8%	11.9%	20.7%	31.7%
営業スキル	20.2%	19.4%	20.0%	54.7%	50.3%	21.2%	27.6%
キャリア形成に関する研修	28.8%	22.2%	26.4%	18.8%	26.4%	24.6%	24.0%
法務・コンプライアンス・ 財務会計	19.9%	16.8%	15.2%	22.6%	13.8%	23.2%	19.0%
業務を遂行する上で 有益なITリテラシー	9.4%	6.9%	35.2%	14.5%	7.5%	10.6%	11.2%
マーケティング知識	6.0%	9.0%	8.8%	16.2%	17.6%	10.1%	10.5%
プログラム、システムを自ら 開発又は運用できるスキル	5.2%	6.6%	50.4%	4.3%	3.1%	4.2%	8.4%
その他	3.4%	3.3%	1.6%	4.3%	1.9%	3.1%	3.1%

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。

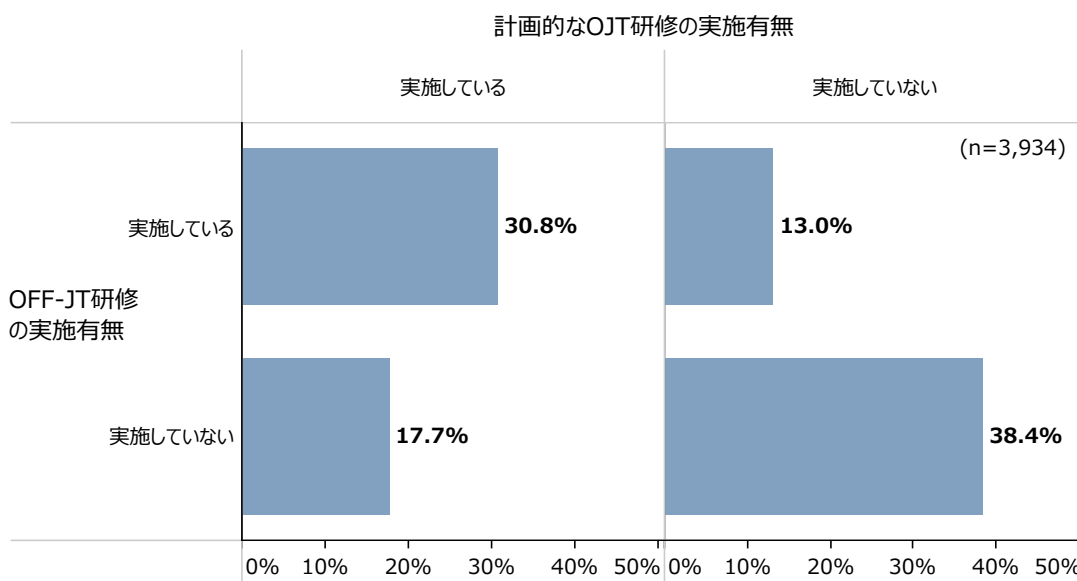
第2-2-29図 能力開発に対する積極性別に見た、従業員一人当たりのOFF-JT研修に関する年間支出額（中央値）



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

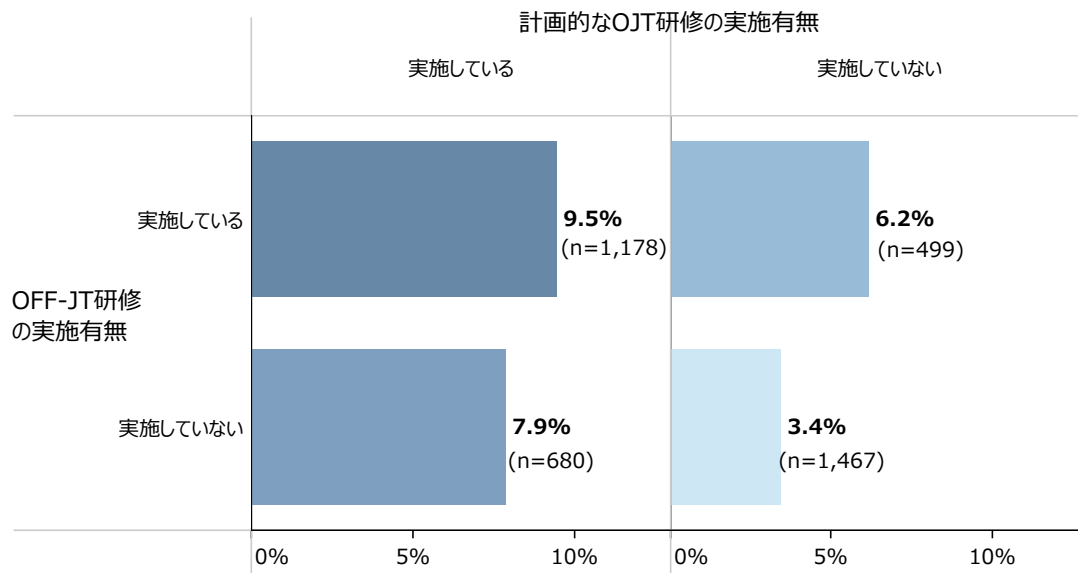


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

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）

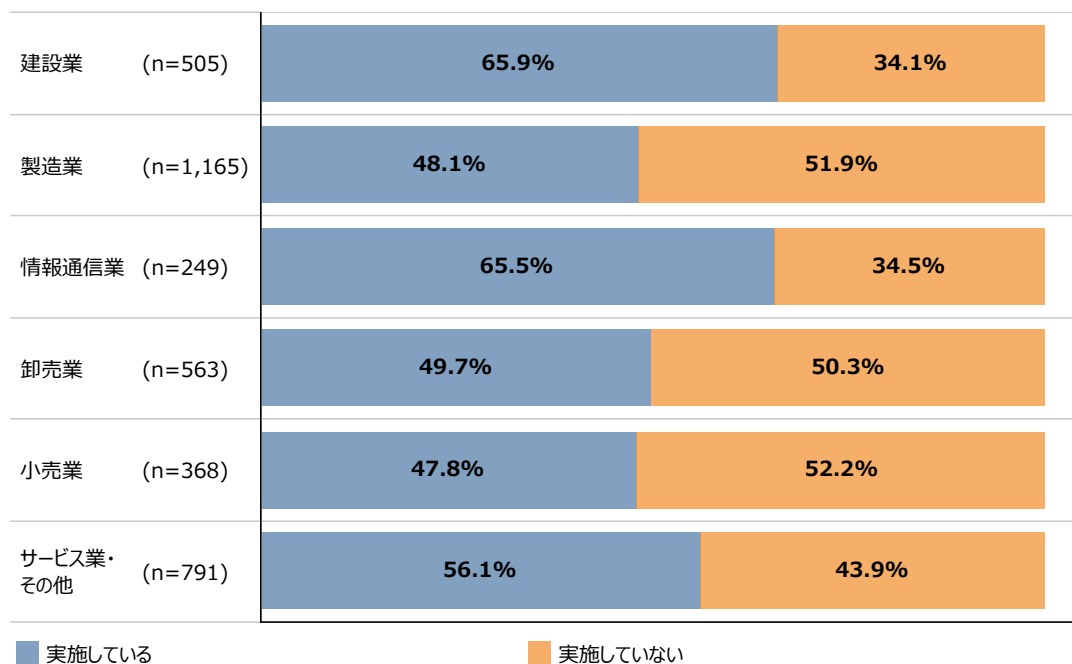


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）売上高増加率は2015年と2020年を比較したものである。

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

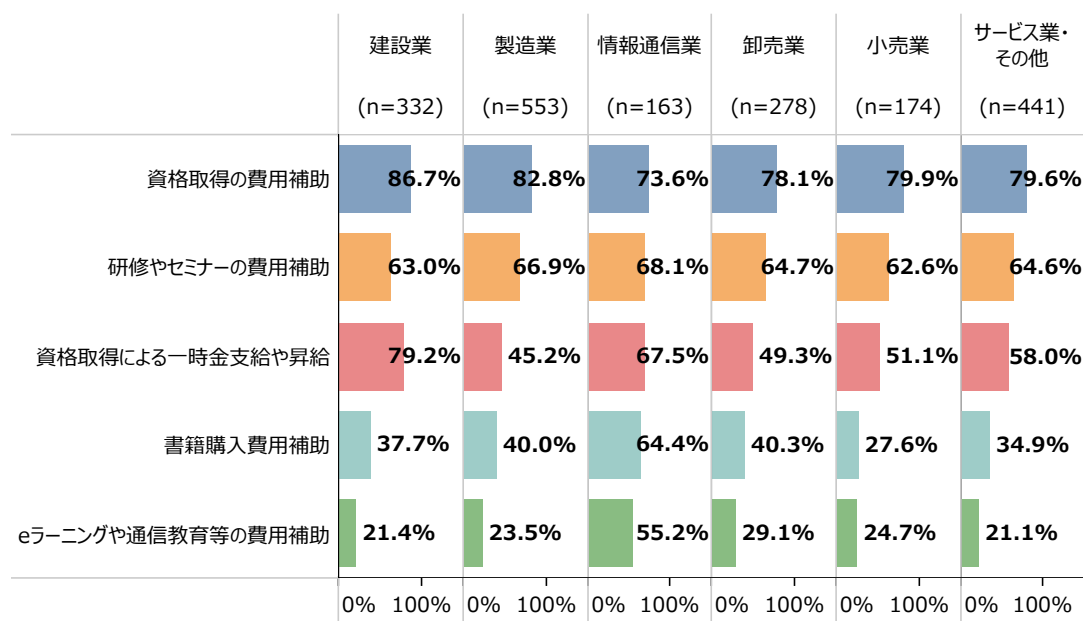


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

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」

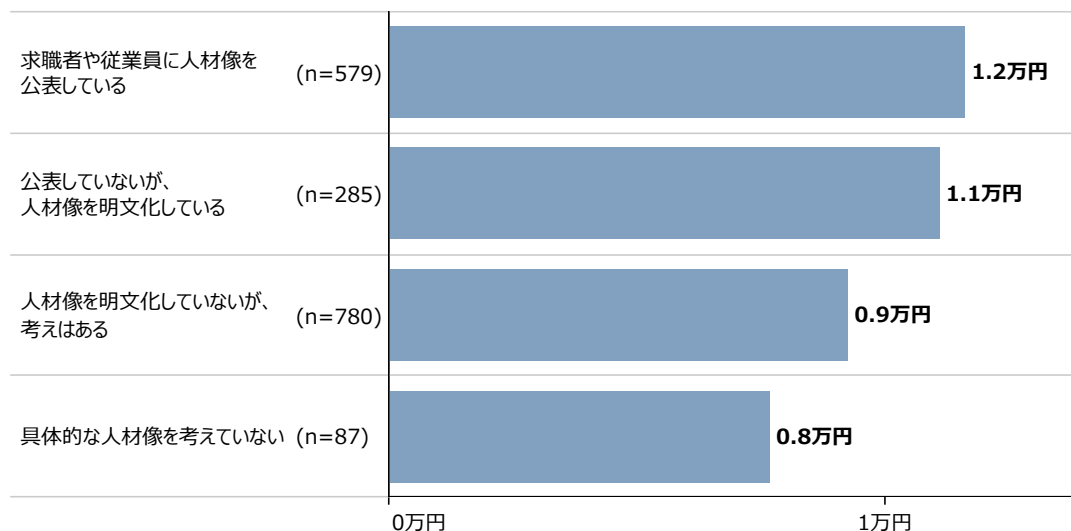
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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）



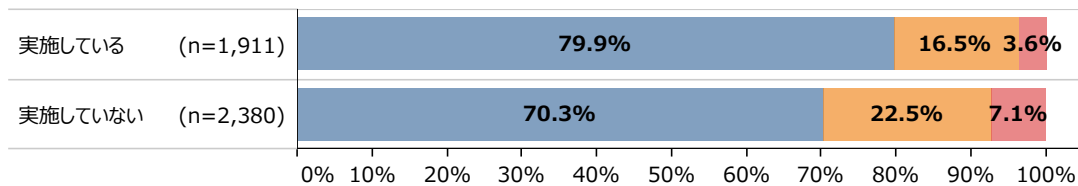
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

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

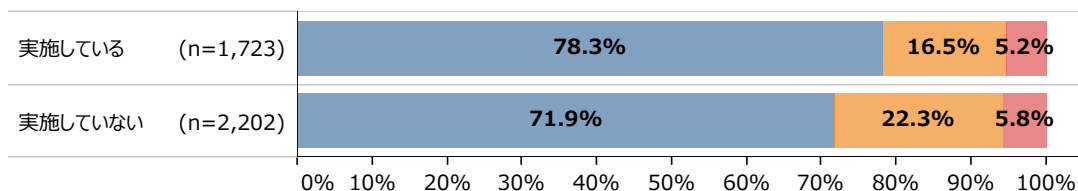
意欲が高いことが分かる。従業員の働きがいやモチベーション向上という観点からも、企業が積極的に能力開発の機会を提供することが重要といえる。

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

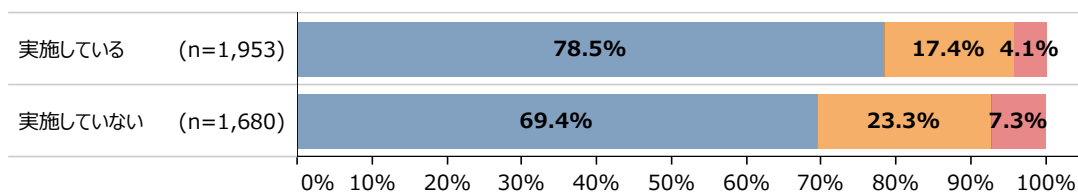
計画的なOJT研修



OFF-JT研修



自己啓発支援



従業員の仕事に対する意欲

■ 意欲的である

■ どちらとも言えない

■ 消極的である

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步のところまできた。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いう考えからだ。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、仕事にやりがいや芽生え、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

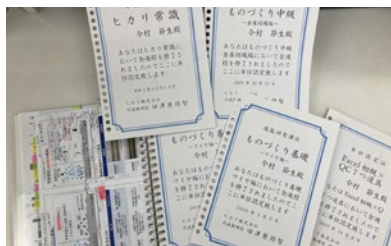
現在、講座数は15。開講以来、年3講座ほど増やしてきた。「ものづくり基礎ワイヤ編」、「リレーシーケンス講座」、「エクセル初級&QC7つ道具」、「見えないモノを見てみよう!」など、テーマは本業の技術に関わる科学の基礎からビジネス関連など多岐にわたっている。経営企画室が社員からアンケートを取って、テーマを決めている。受講は原則、就業時間内で行っているため、現場に負担が偏らないよう、1回当たりの受講者数は3人〜5人に限定している。ものづくり大学の単位取得を将来的には人事考課に反映させていく予定である。さらに、今後は、IoT、DX、カーボンニュートラルの講座を開き、自社工場のIoT化やカーボンニュート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

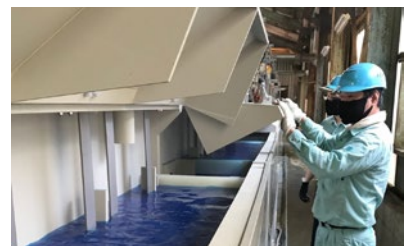
社員の評判は上々で、「自分のやっている仕事の意味がようやく分かった。」という声も聞かれ、不具合のできる原因・メカニズムを学ぶことで、自ら改善活動に取り組む従業員も増加した。毎年実施する社員満足度アンケートでも、「ヒカリに将来性がある。」「今後もヒカリで働きたい。」という声が多くなってきており、早くもものづくり大学の成果が出てきている。さらに、YouTubeで動画を配信する「ヒカリものづくりチャンネル」を2020年から始めた。YouTubeの動画配信はホームページと合わせてブランディング戦略の一つとして開始した。YouTubeを見たという新規の問合せも増えてきており、中には大企業が来訪することもあり、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

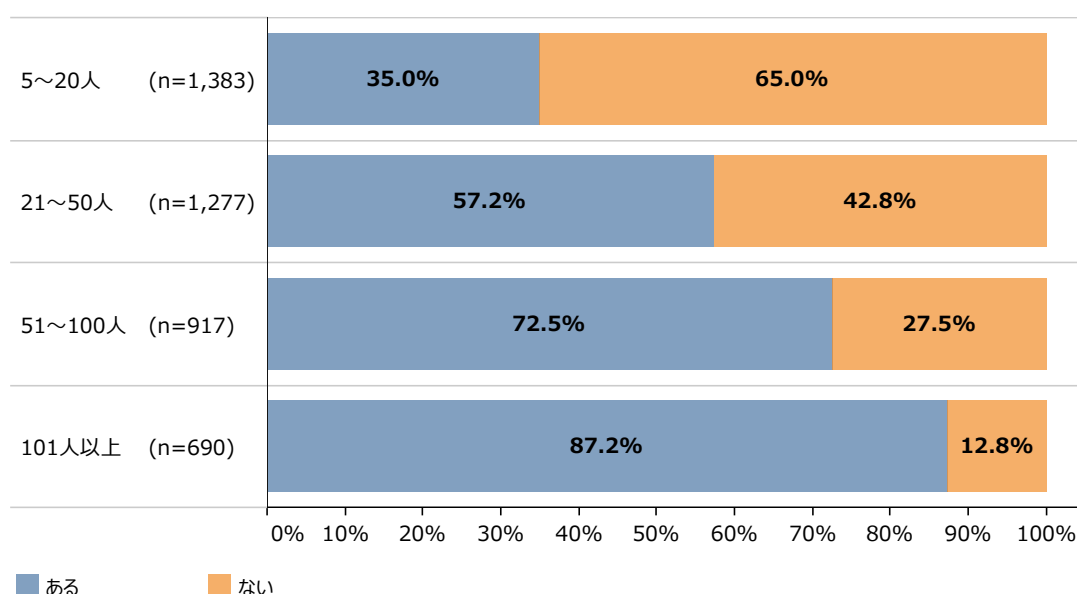
2. 人事評価制度、賃金制度、福利厚生施策

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、企業の特徴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。

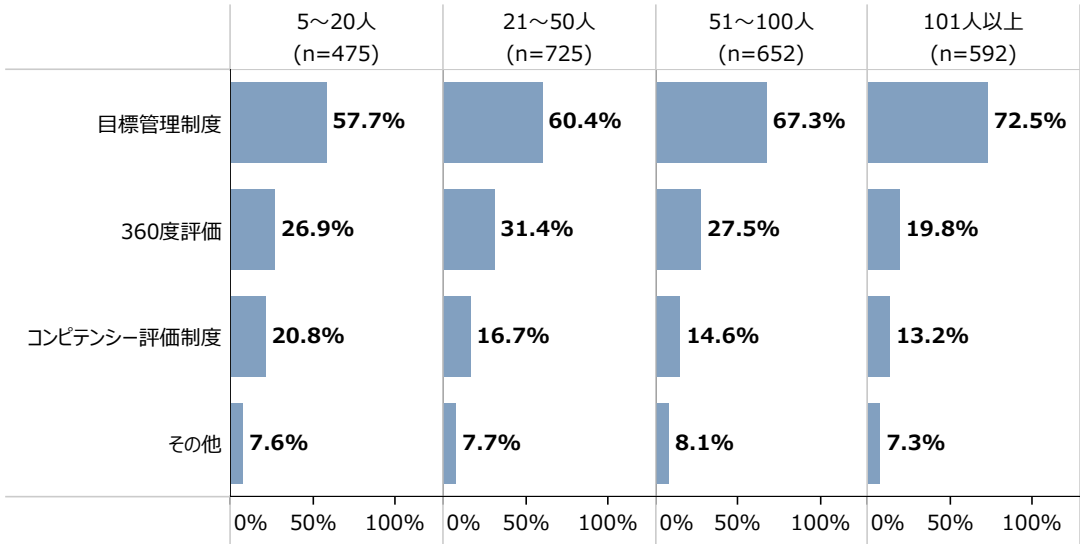
第2-2-36図 従業員規模別に見た、人事評価制度の有無



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。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、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

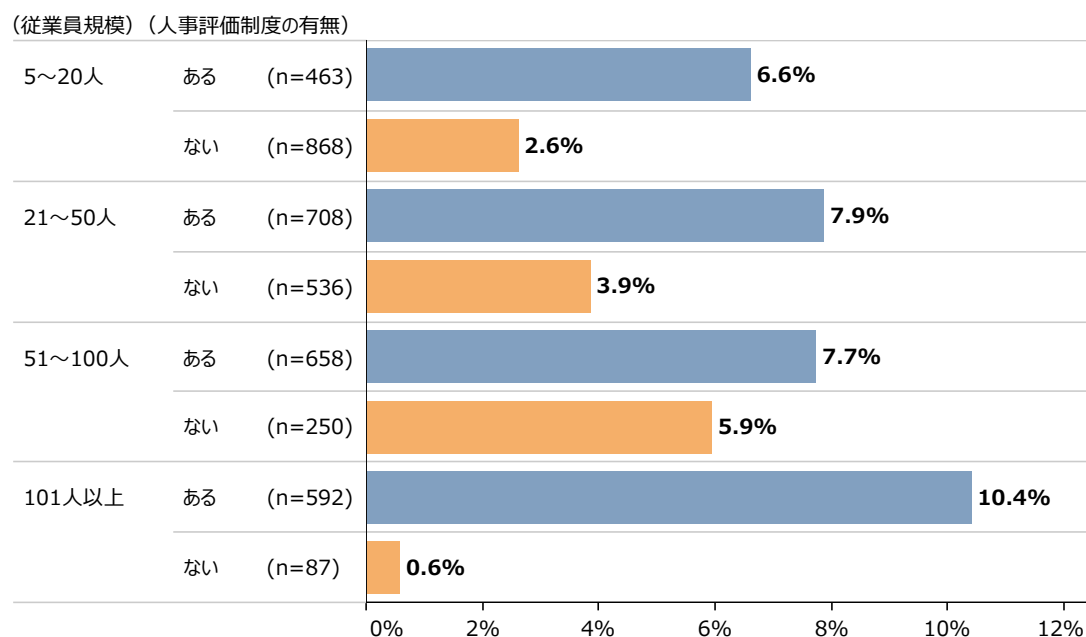


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
（注）1.人事評価制度の有無について、「ある」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

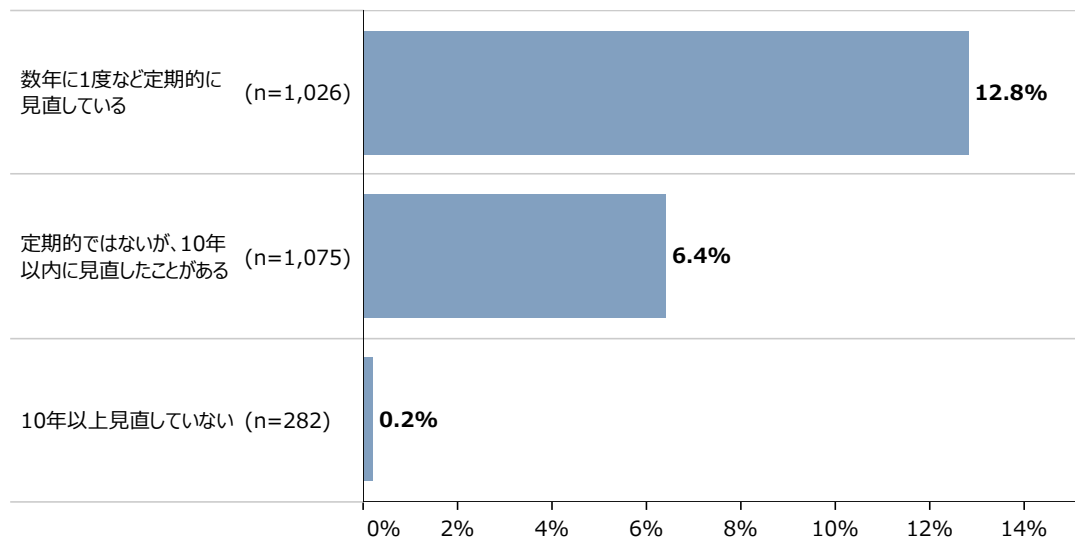
¹⁹ 例えば、岩本（2019）は、人事評価制度導入が企業の生産性向上につながる可能性を指摘している。

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」

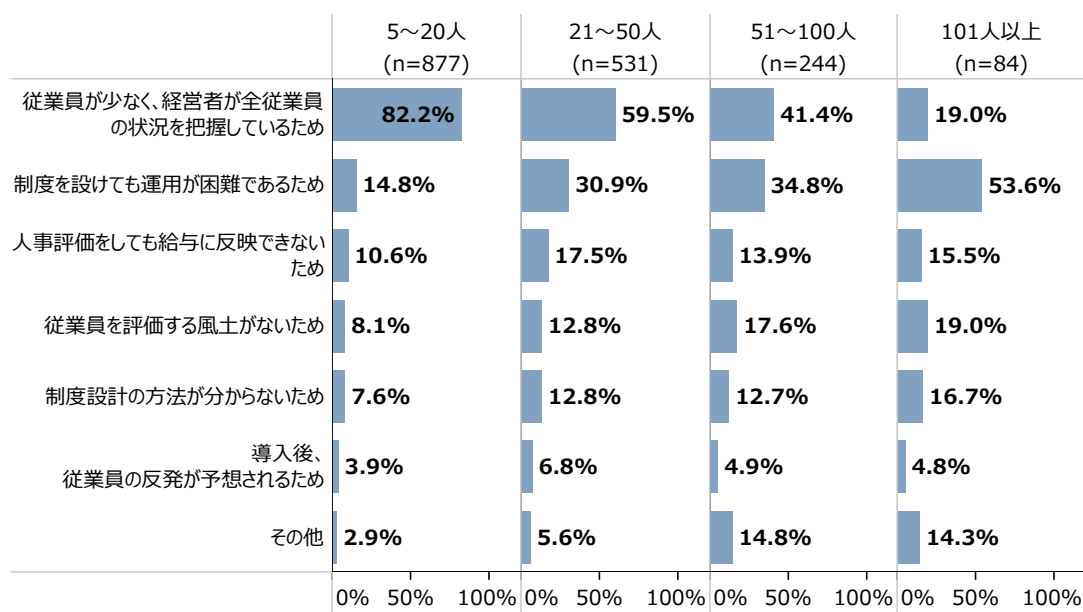
（注）1.人事評価制度の有無について、「ある」と回答した者に対する質問。

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。

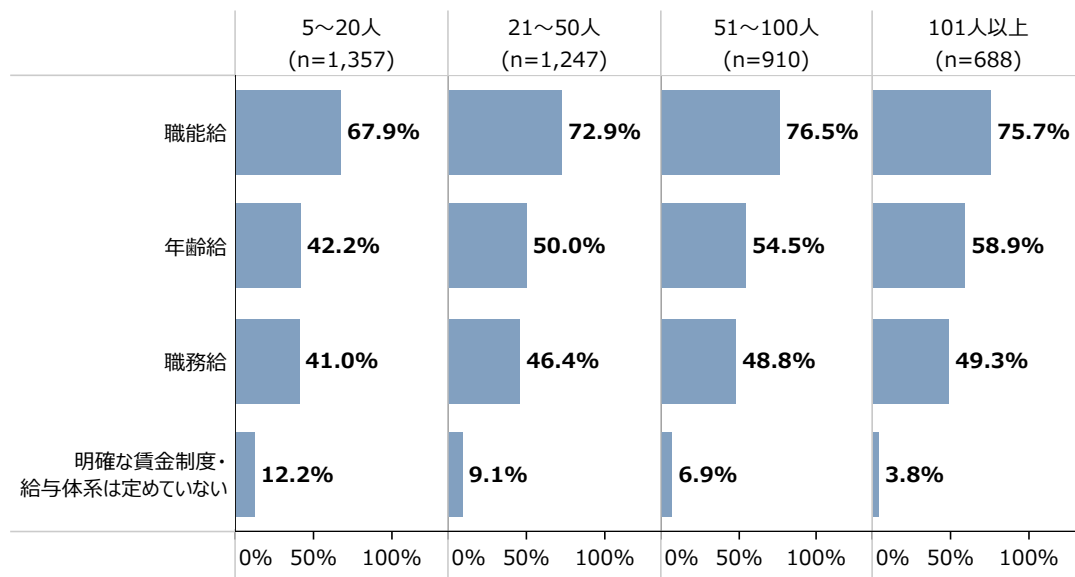
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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」

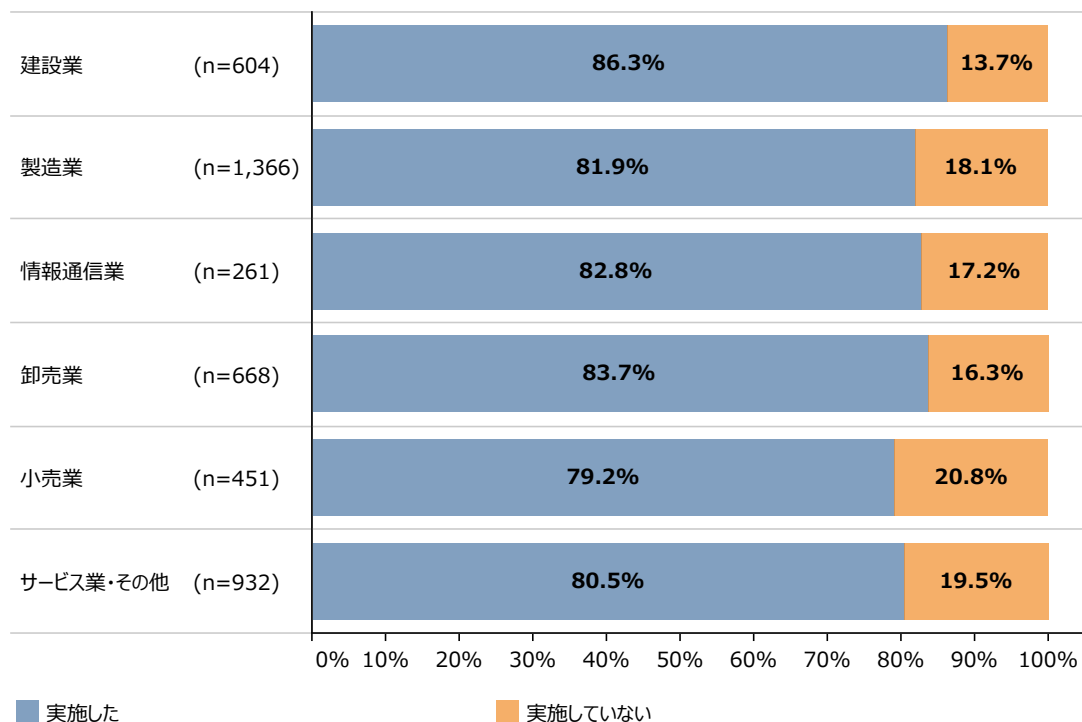
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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



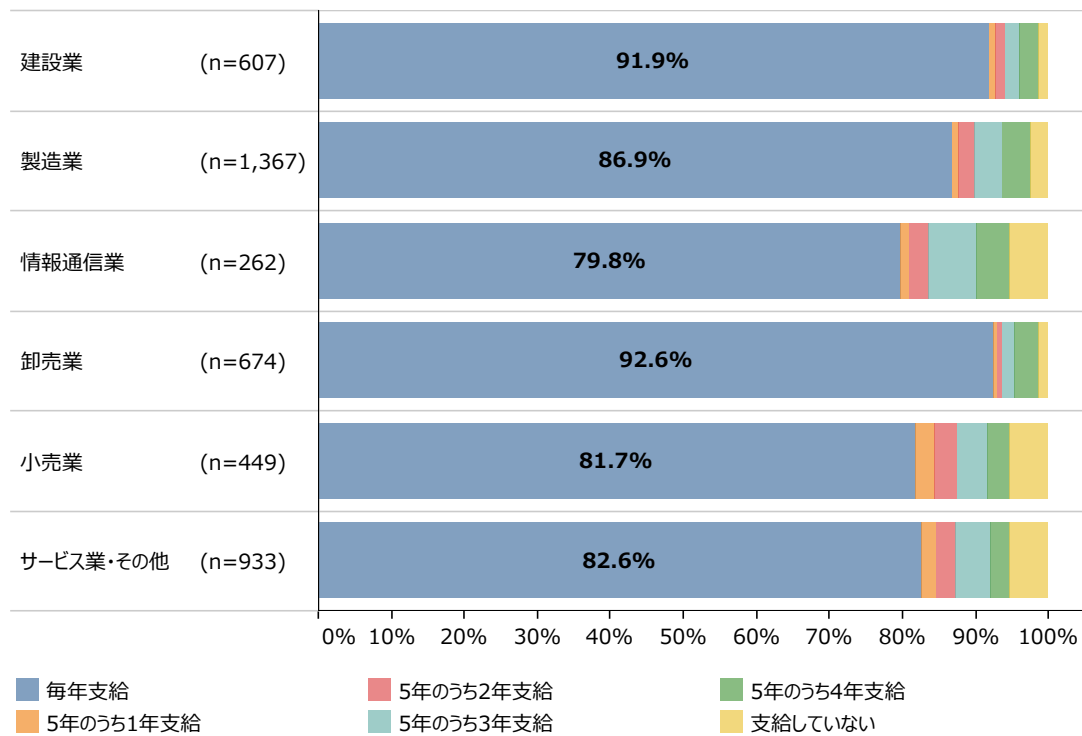
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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



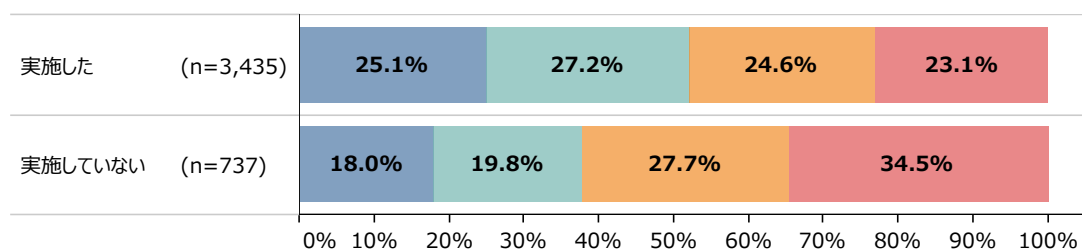
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

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

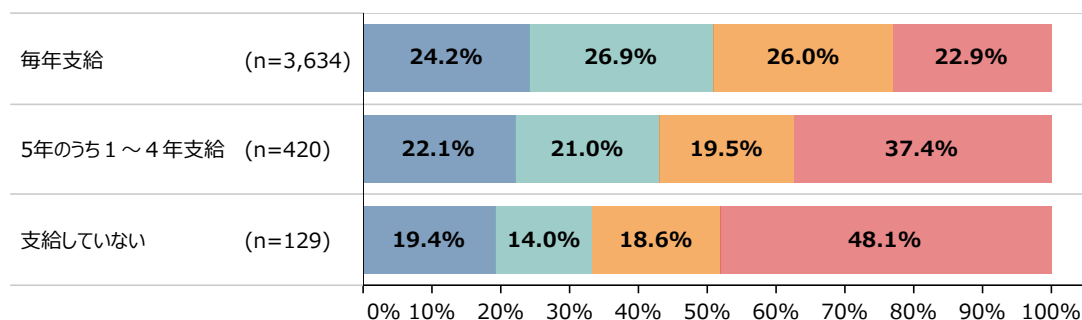
らが起点となるかという論点はあるものの、賃上げや賞与・一時金の支給を実施し、従業員のモチベーションを高め、企業が成長し、更に賃上げや賞与・一時金の支給を実施するという好循環を作り出すことが重要である。

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

直近5年間の賃上げの実施有無別



直近5年間の賞与・一時金の支給状況別



売上高増加率の水準

■ 高 ■ やや高 ■ やや低 ■ 低

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」

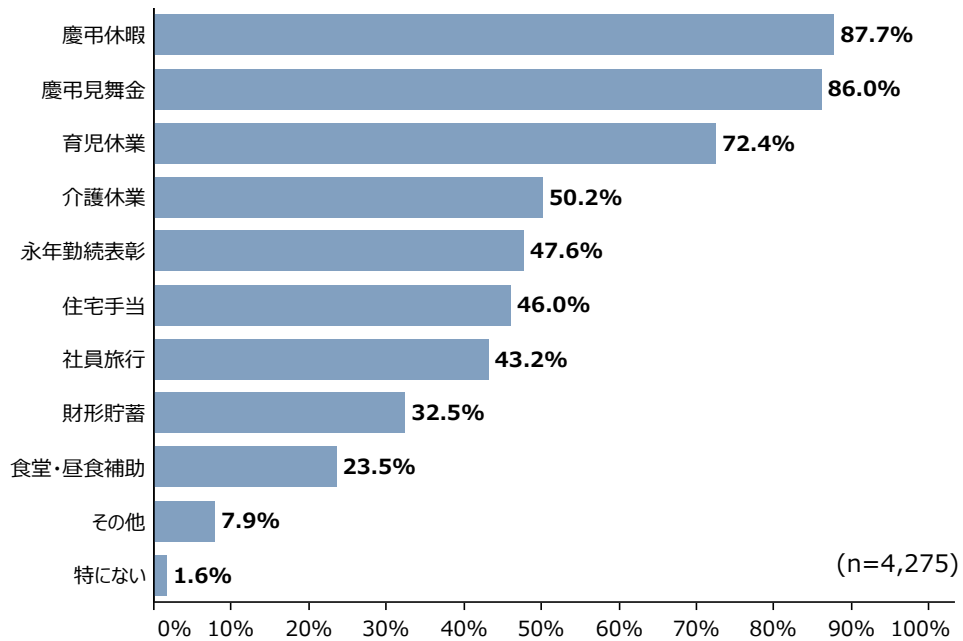
（注）業種別に、売上高増加率（2015年から2020年）の高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計してる。

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



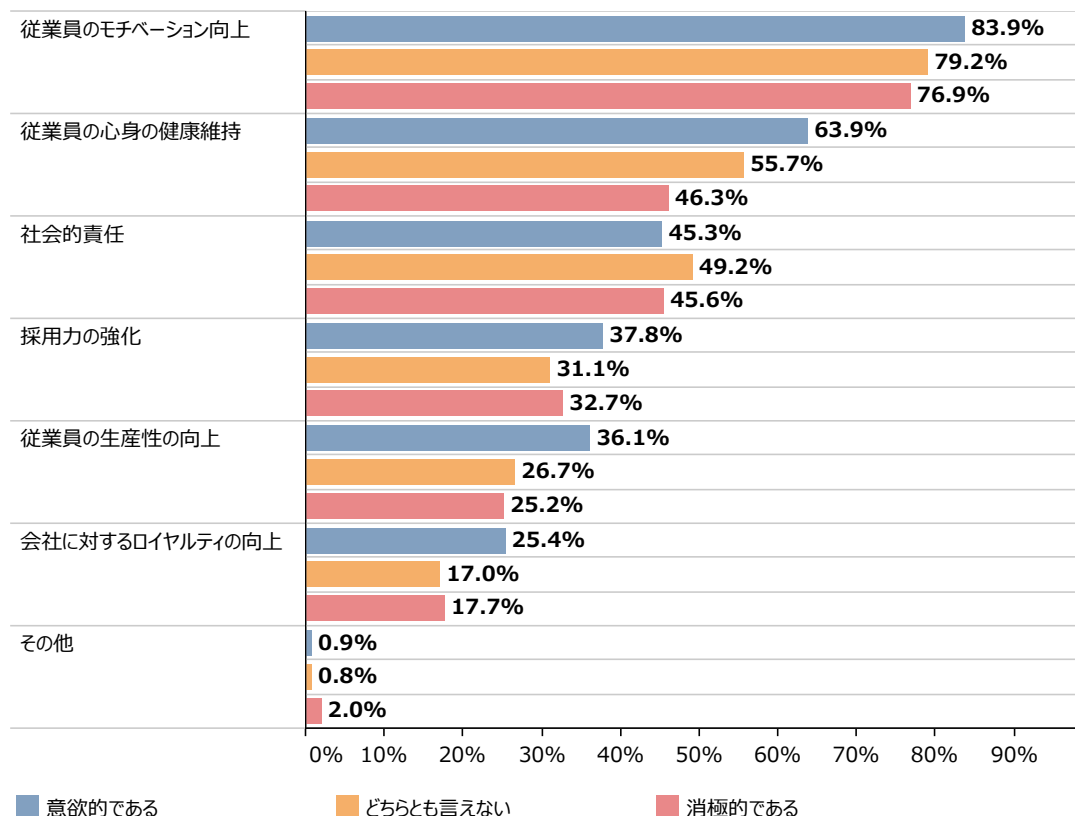
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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。同社の曾根佳弘社長は、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、曾根社長は、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、每期、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。」と曾根社長は語る。



曾根佳弘社長



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、繁忙期にはグスグスしていた雰囲気や和らぐなど、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

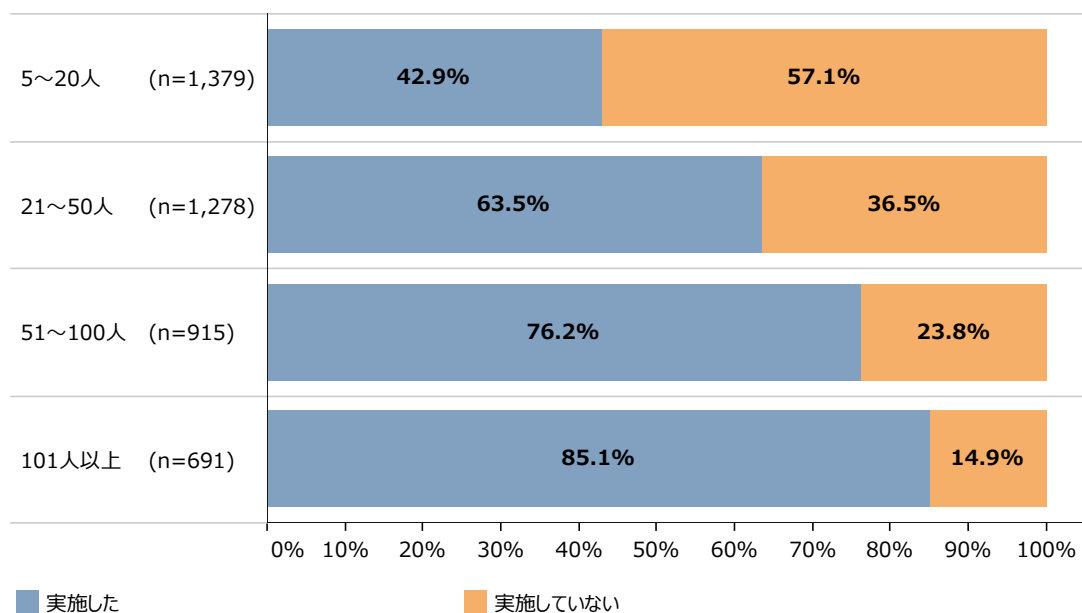
ここまで、成長している企業の多くは、人的資本への投資などを通じて、従業員の能力や仕事に対する意欲を高めていることを確認した。これらの取組に加えて、組織体制のあり方についても、硬直化させることなく、柔軟性を持たせることで、環境変化に対応していくことがVUCA時代²²における一つの対策であると考えられる。そこで本項では、中小企業における組織体制の見直しや人事異動の実施状況について確認する。また、経営資源の乏しい中小企業においては、社内人材のみで組織の柔軟性を高めることには限界がある。そうした企業にとっては、近年身近な存在になり

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」

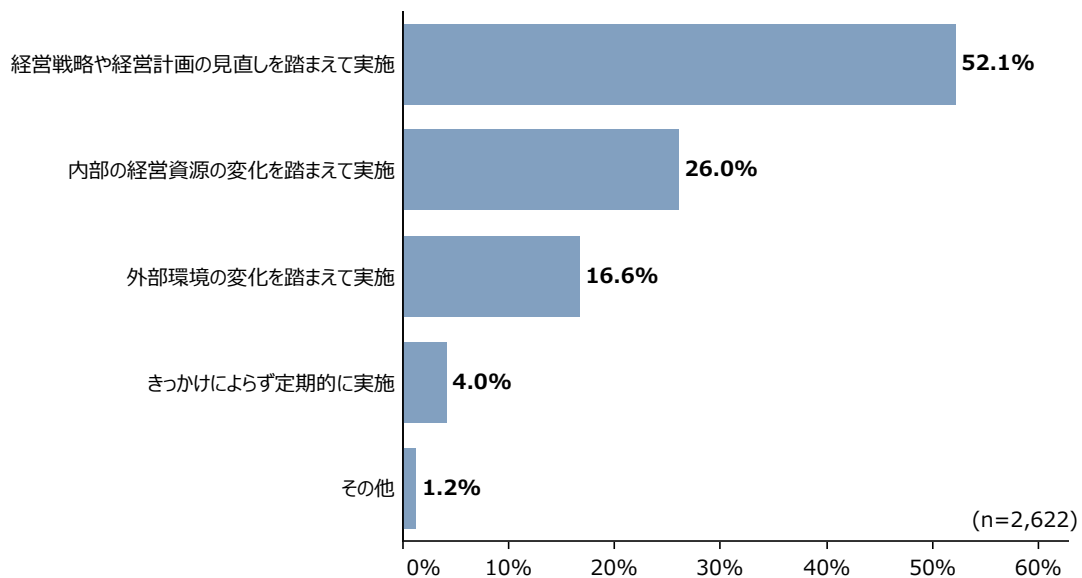
(注) ここでいう「組織体制の見直し」とは、部署の統廃合や新設などのことをいい、直近5年間の組織体制の見直し状況について尋ねたもの。

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」

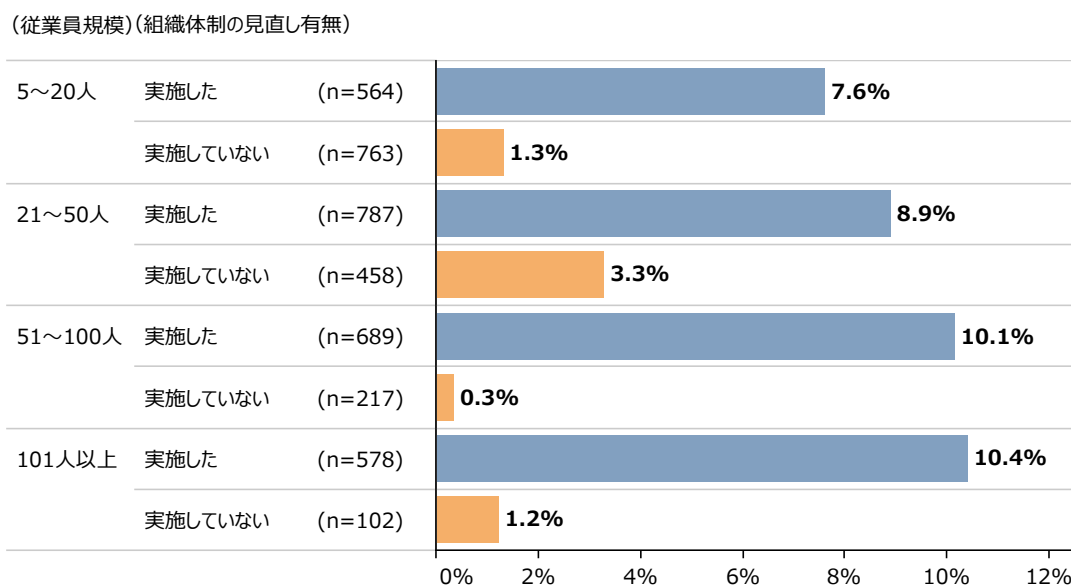
（注）1.ここでいう「組織体制の見直し」とは、部署の統廃合や新設などのことをいい、直近5年間における組織体制の見直し状況について尋ねたもの。

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」

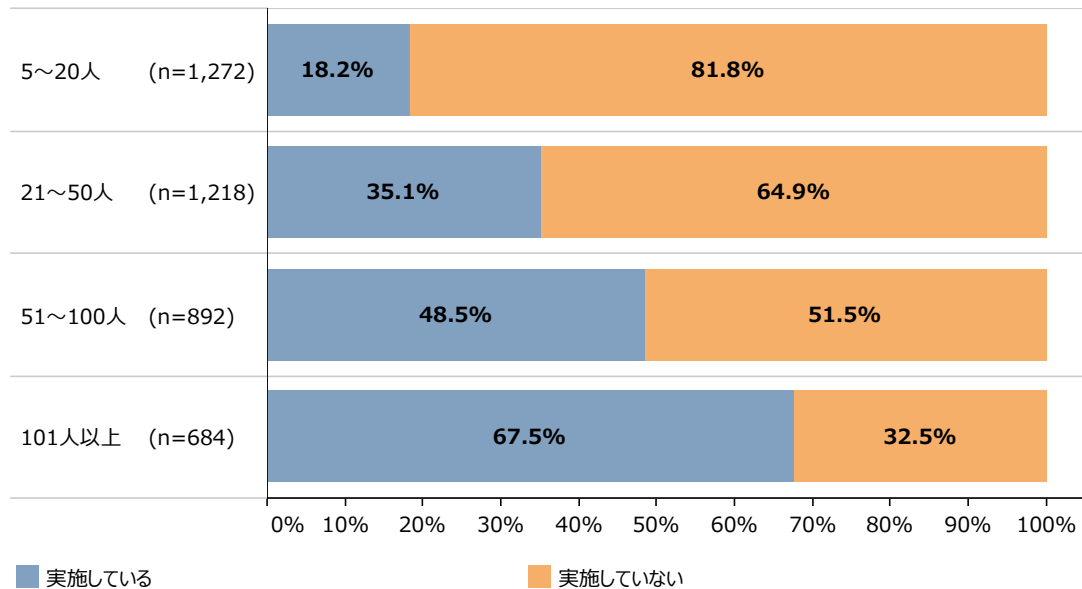
(注) 1.ここでいう「組織体制の見直し」とは、部署の統廃合や新設などのことをいい、直近5年間における組織体制の見直し状況について尋ねたもの。

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

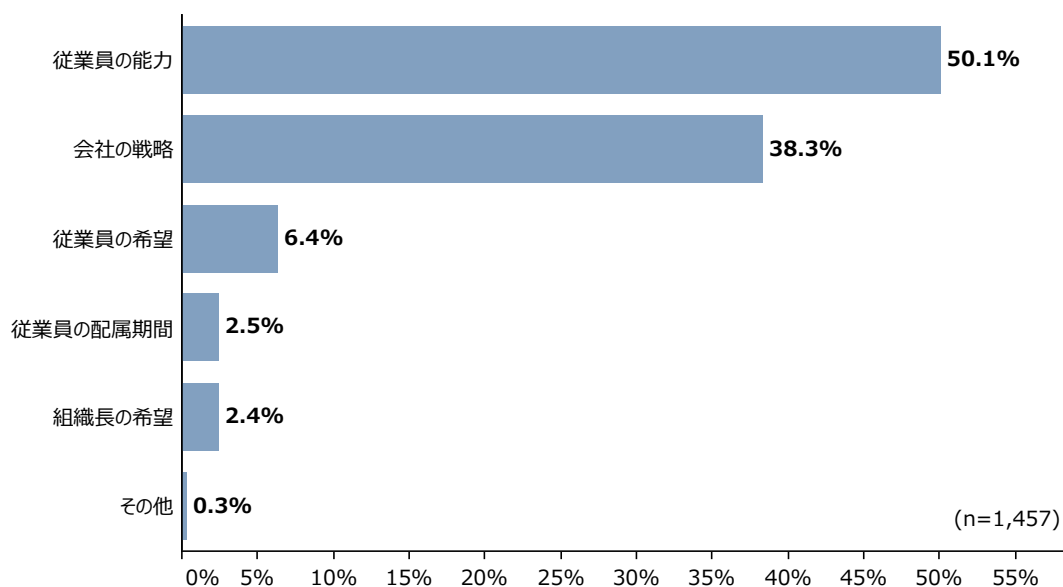


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

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、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%に引き上げへ

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始まっている。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



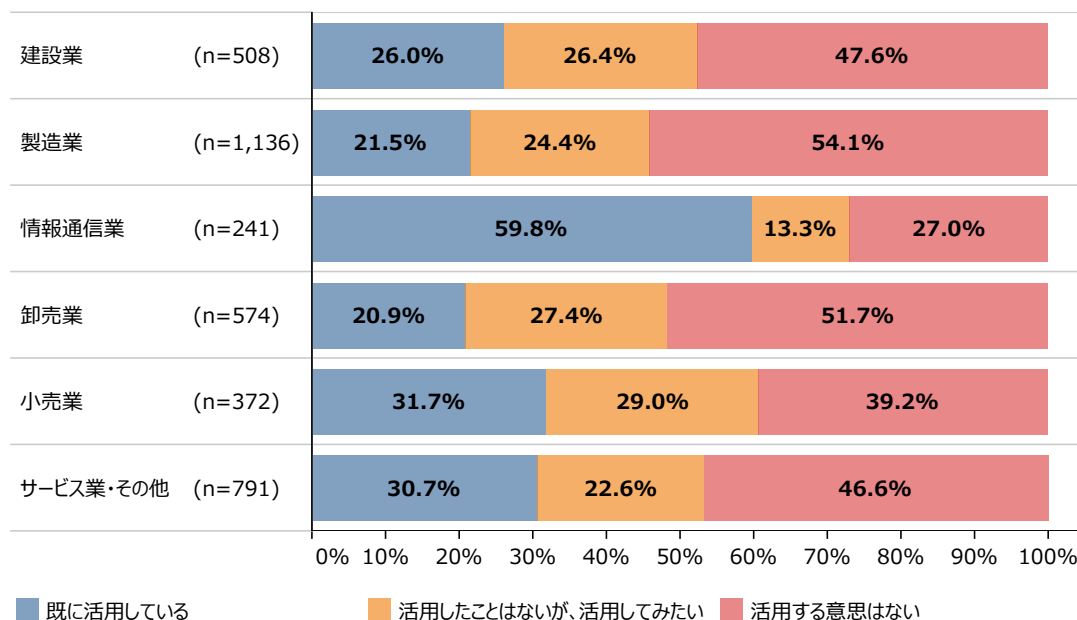
主軸事業になっている官公庁からの受託案件業務の成果物

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」

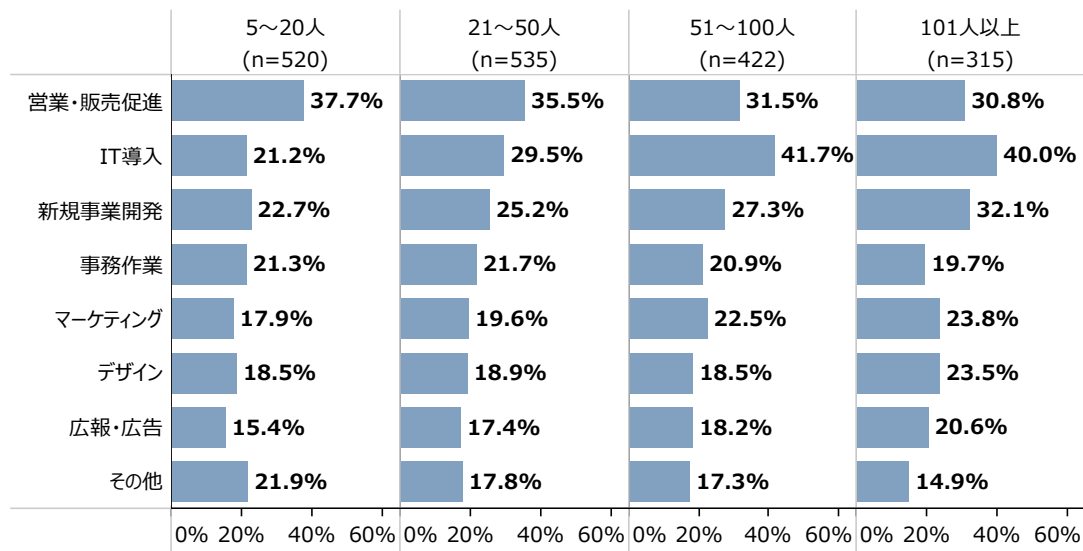
(注) 1. 外部人材の活用意向について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

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。

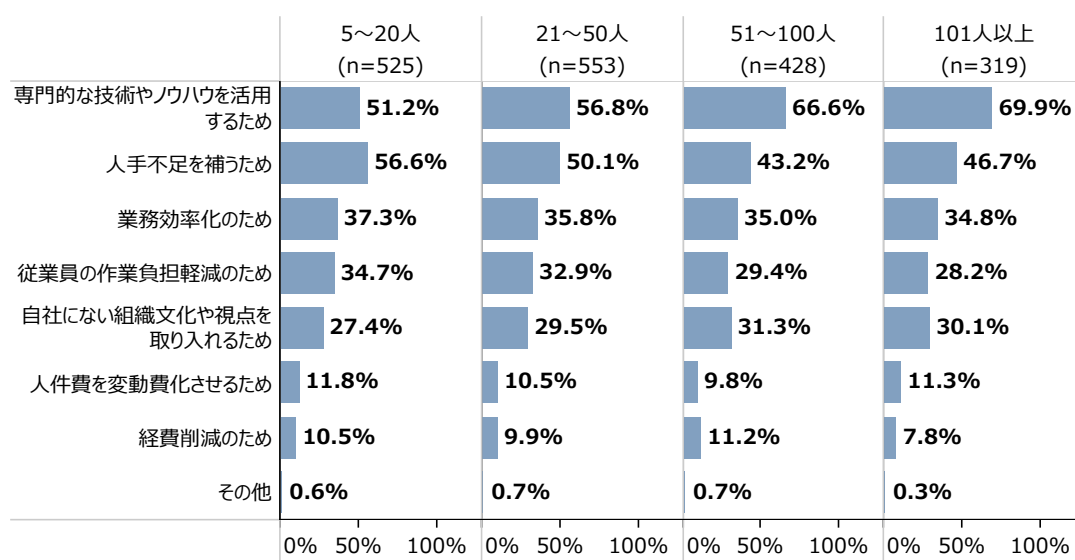
2.ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。

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。

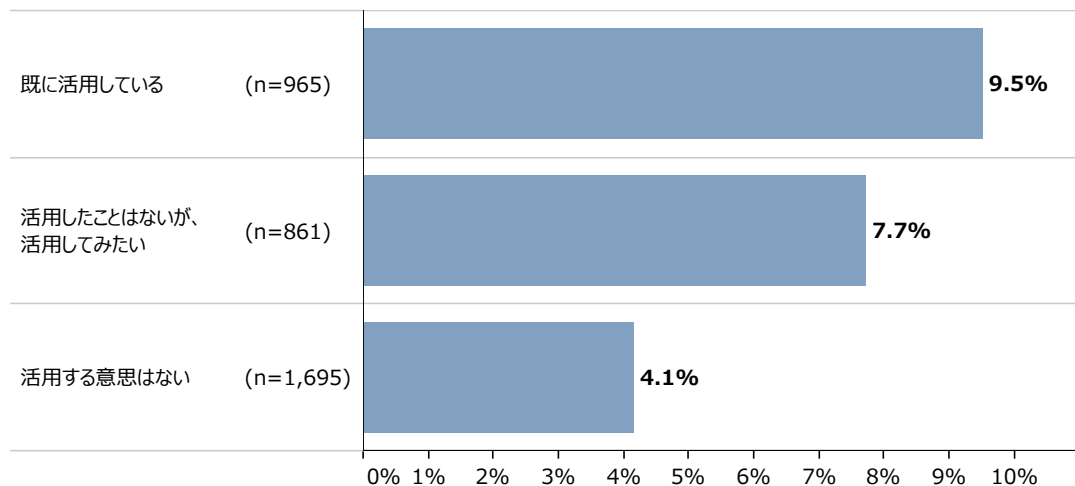
2.ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。

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。

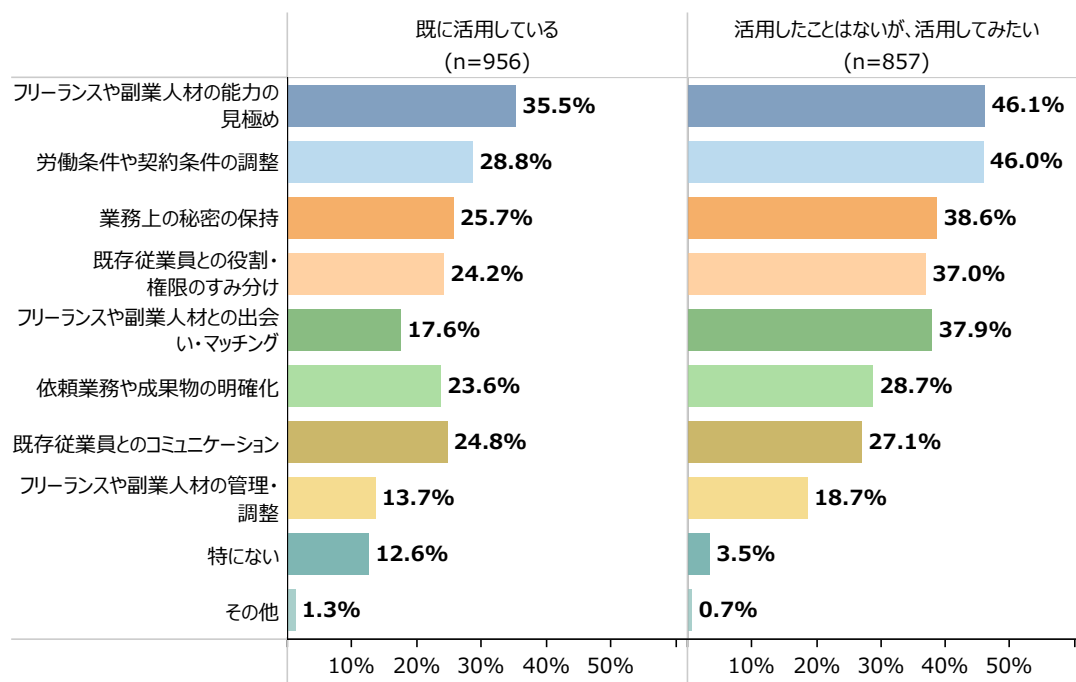
2.ここでいう「外部人材」とは、フリーランスや副業人材のことをいう。

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、活用にあたっての課題・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あたっては、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、活用にあたっての課題・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、常に人材採用に苦勞し、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が見える化。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い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、新しい仲間をいかに仕組みが重要。」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。

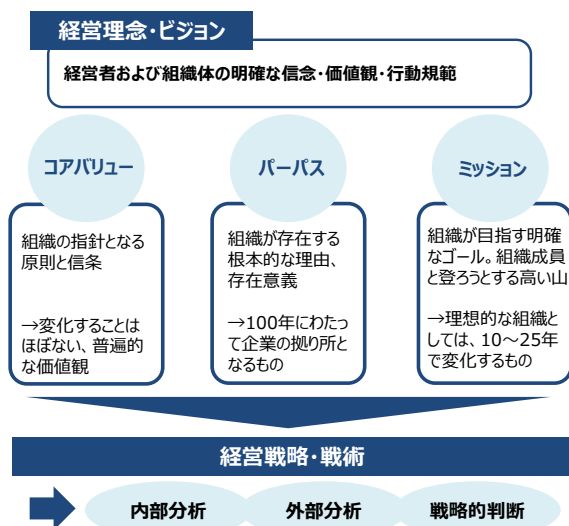
①経営理念・ビジョン策定の現状

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



優れた経営理念・ビジョンの条件

➤「明確さ」

経営理念・ビジョンで掲げる内容が組織内できちんと理解されていること

➤「共有」

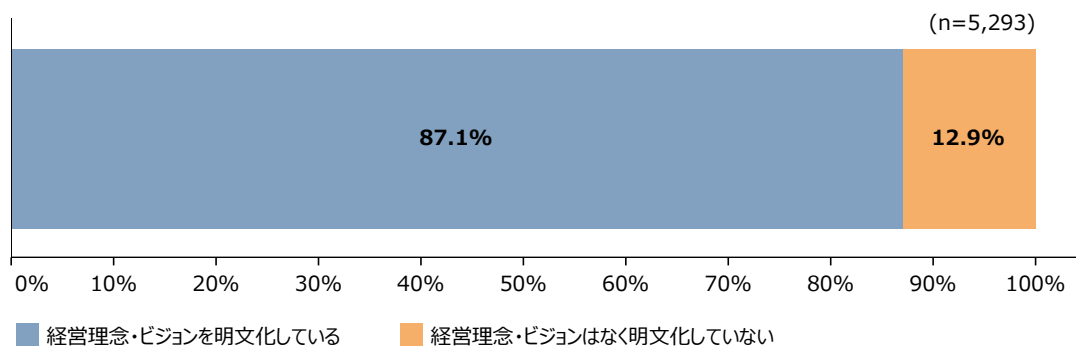
組織成員が経営理念・ビジョンで掲げる内容を賛同し、組織に浸透していること

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

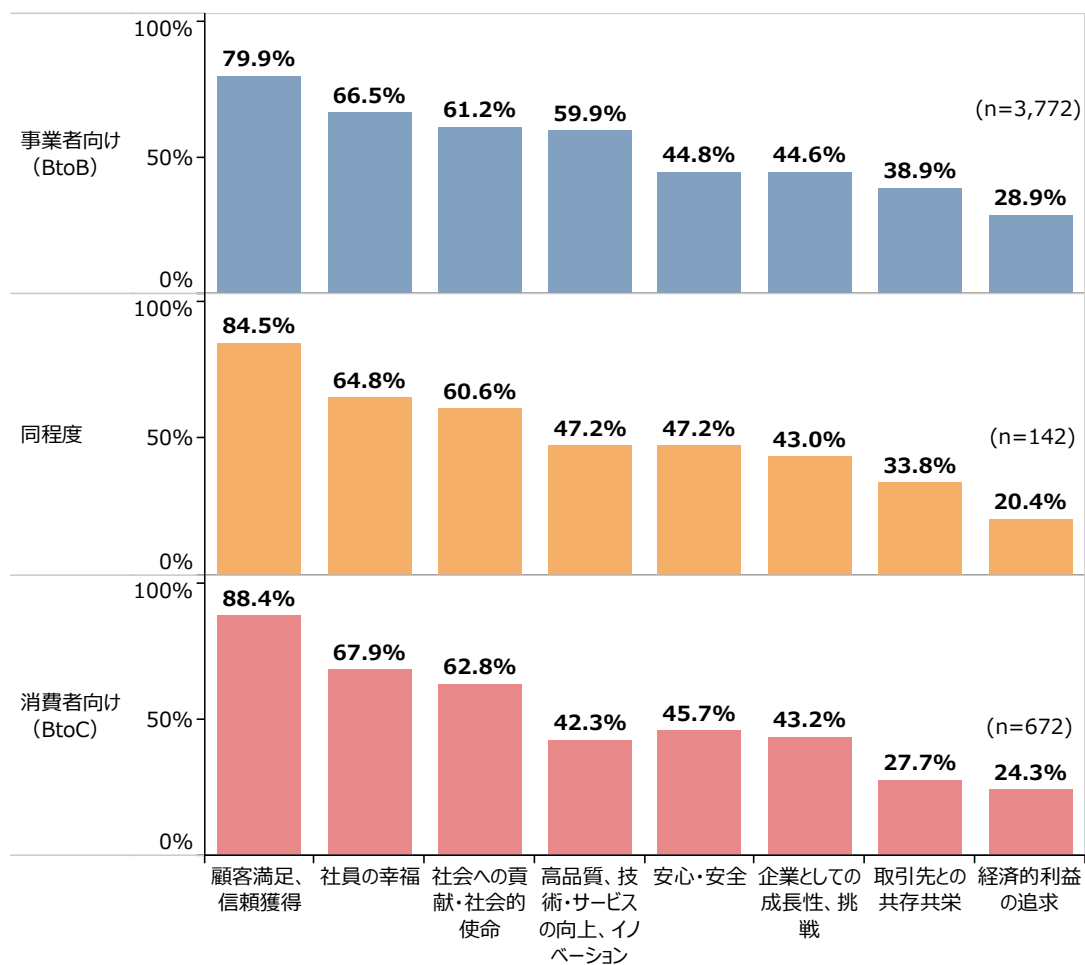


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

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

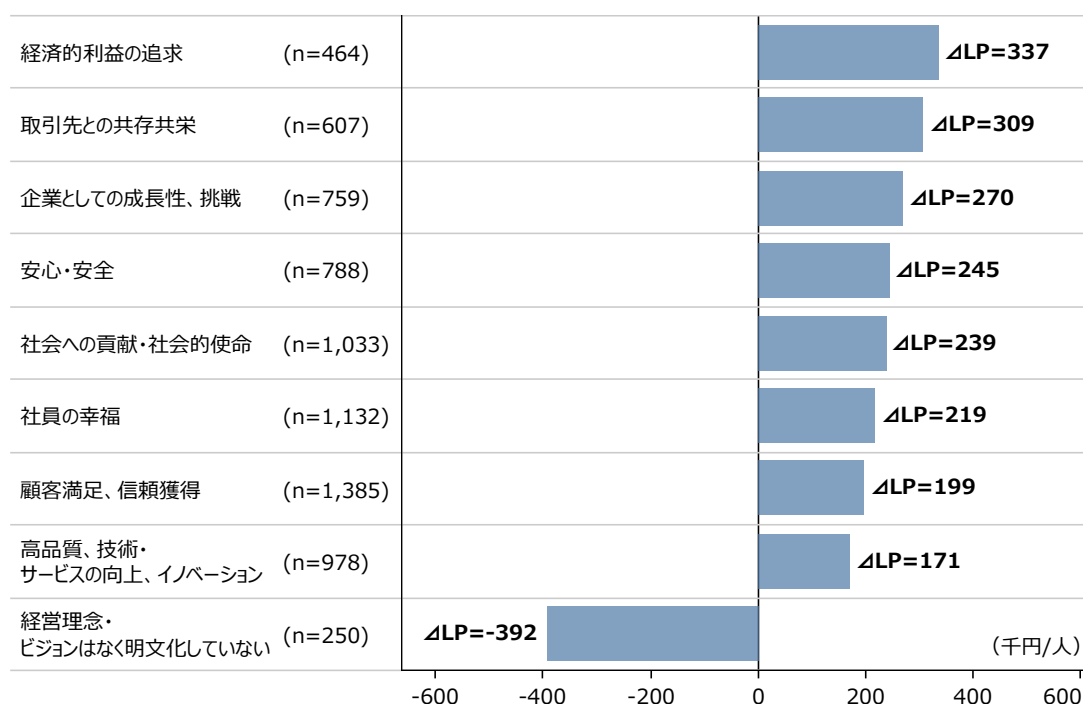


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
(注) 経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

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。

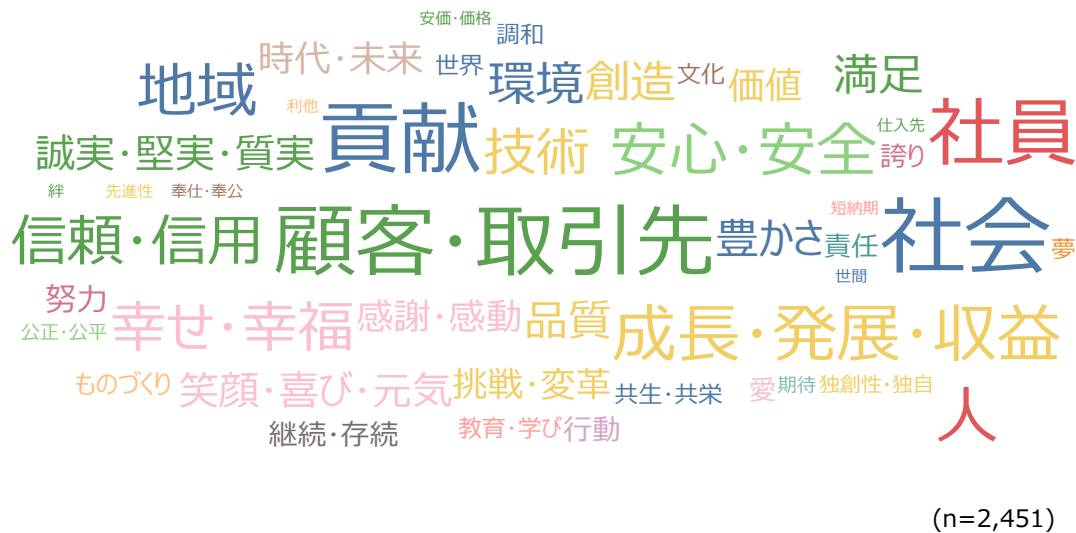
2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2021年時点と2015年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

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）



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。

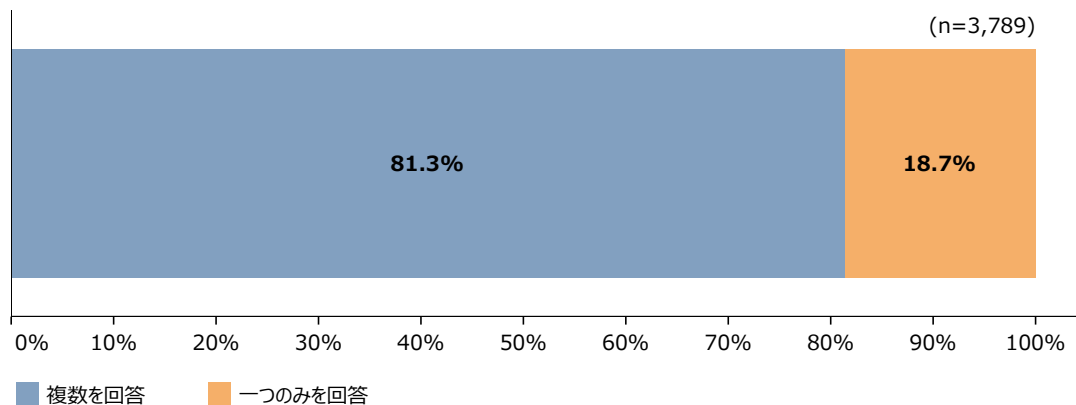
2.経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

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。

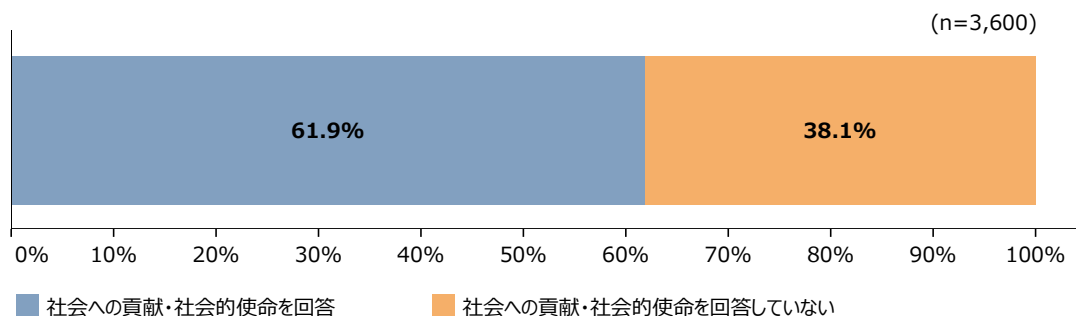
2.複数进行回答とは、上記四つの選択肢のうち二つ以上进行回答している企業を指している。

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」

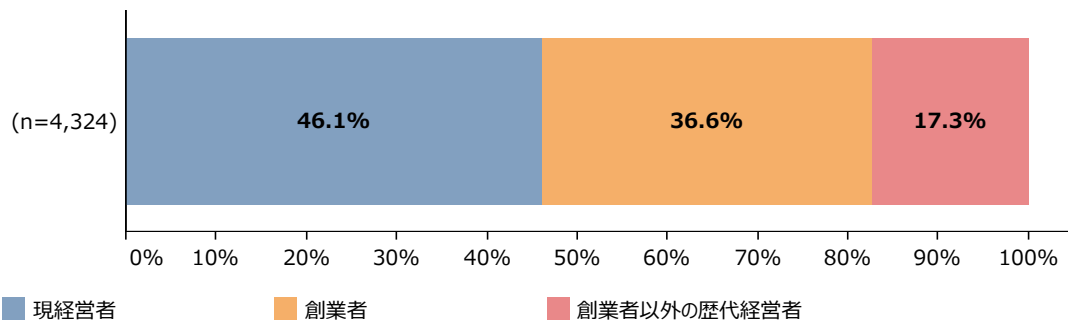
（注）経営理念・ビジョンの内容として、「顧客満足、信頼獲得」、「社員の幸福」、「取引先との共存共栄」のいずれかを回答した企業を対象としている。

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。

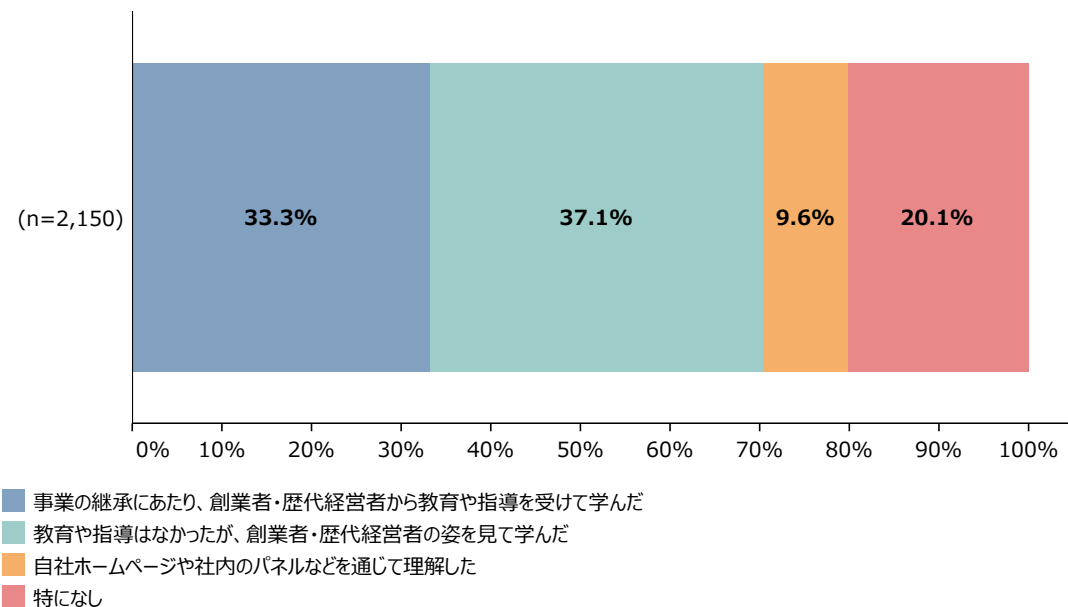
第2-2-64図 現在の経営理念・ビジョンを策定した経営者



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。

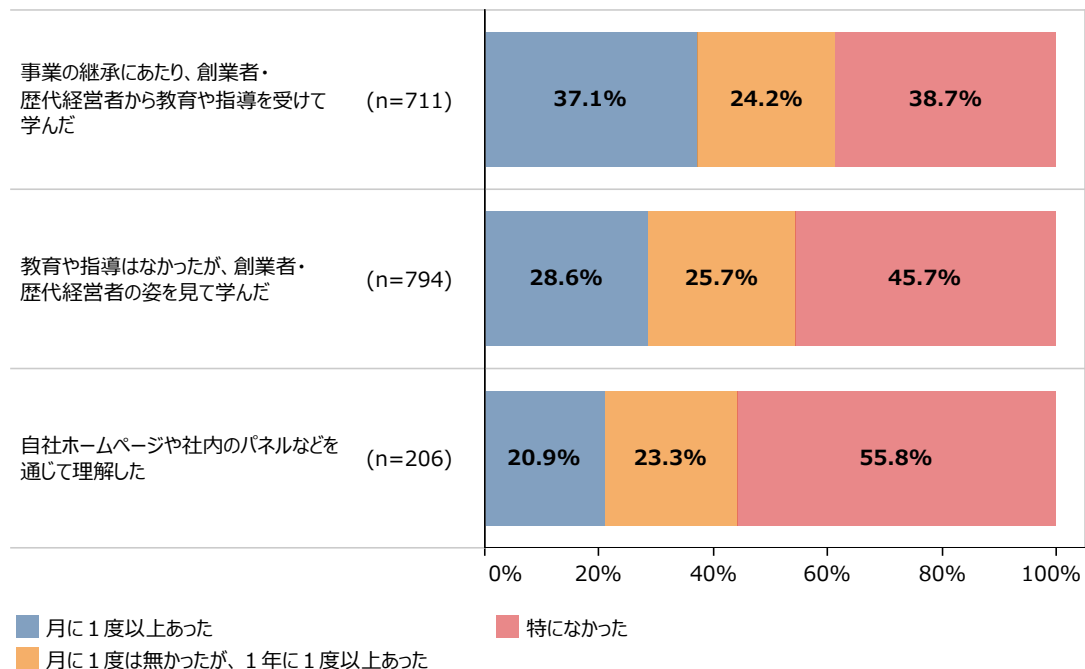
第2-2-66図は、継承方法別に見た、感染症下において、経営理念・ビジョンに立ち返り経営判断を下した機会について示したものである。これを見ると、事業の承継に際し、創業者・歴代経営者から教育を受けて直接的に経営理念・ビジョンを学んだ企業は、間接的に学習・理解した企業に比べ、経営理念・ビジョンに基づいて経営判断を下した割合が高いことが確認できる。経営理念・ビジョンを直接的に継承してきた企業は、感染症

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。

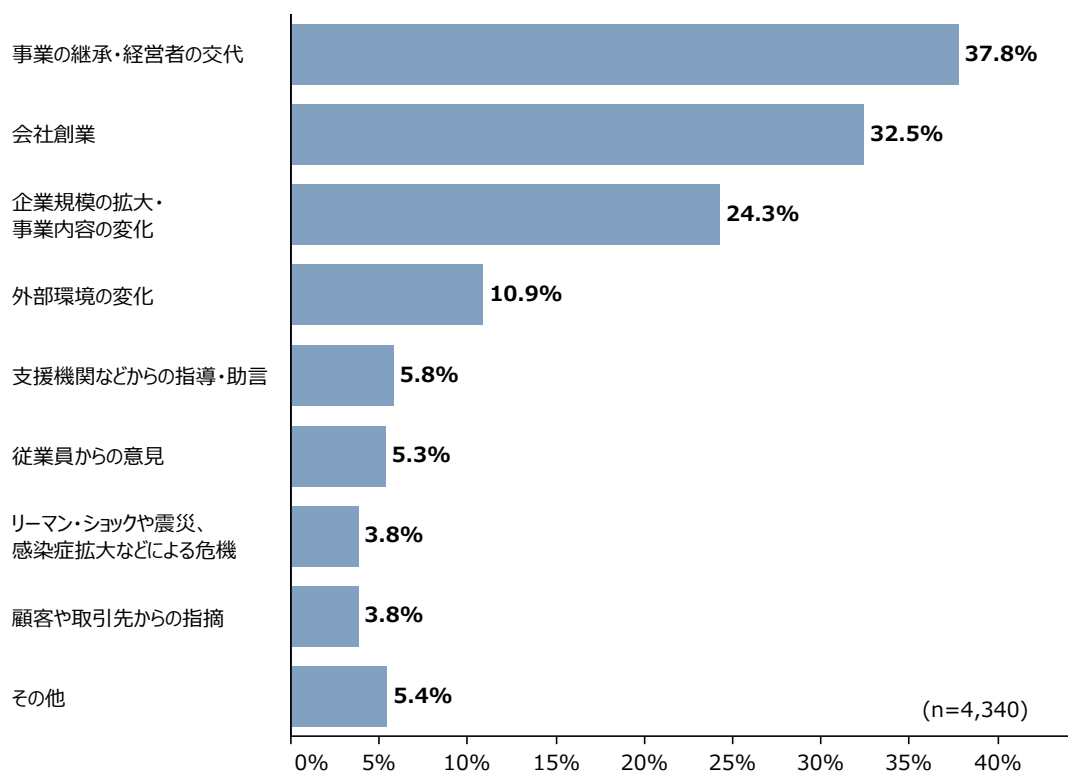
24 中小企業庁（2016）

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」

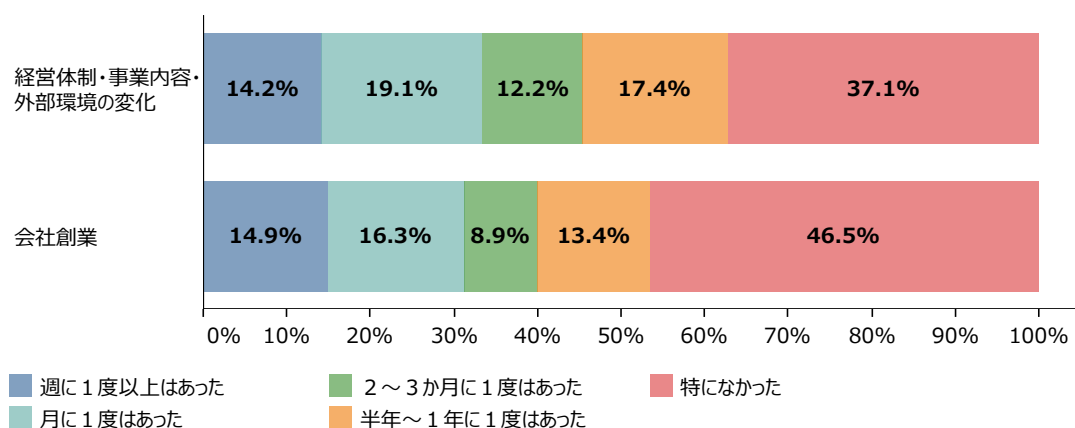
（注）1.経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

2.複数回答のため合計が100%とならない。

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」

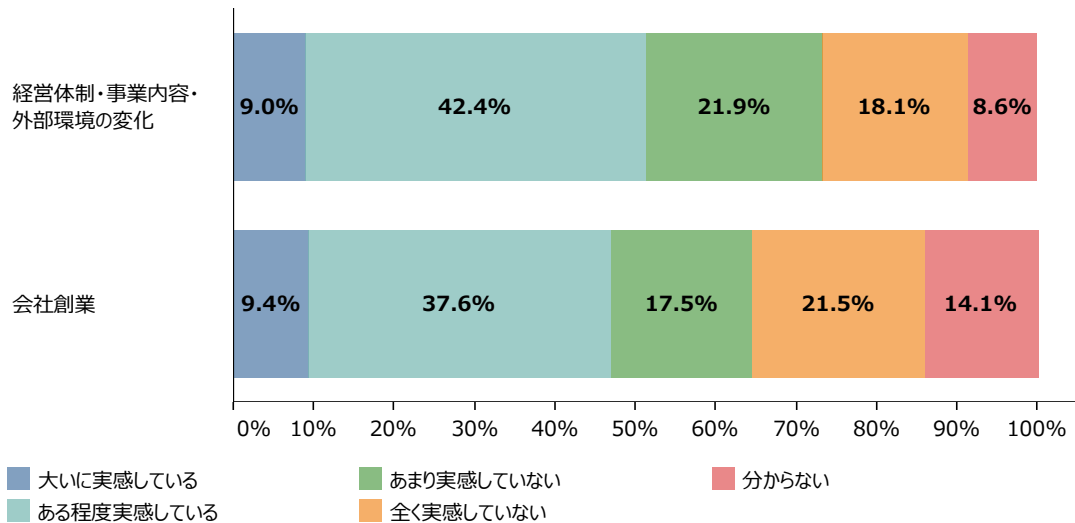
（注）1.回答数(n)は以下のとおり。経営体制・事業内容・外部環境の変化：n=2,223、会社創業：n=1,400。

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。

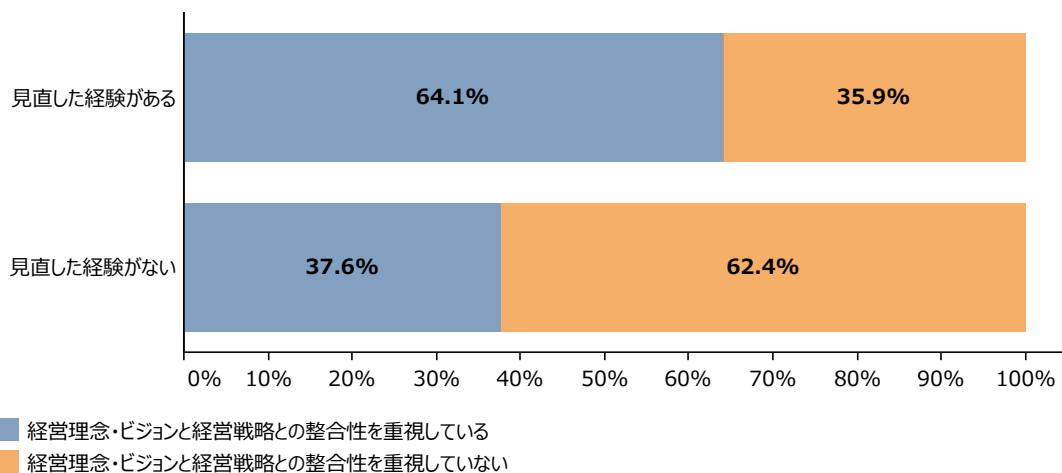
2.「経営体制・事業内容・外部環境の変化」とは、「事業の継承・経営者の交代」、「企業規模の拡大・事業内容の変化」、「外部環境の変化」を回答した企業を指す。

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実在などを指摘している。経営理念・ビジョンの見直しは大きな変更ではなく、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づきだった。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に、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

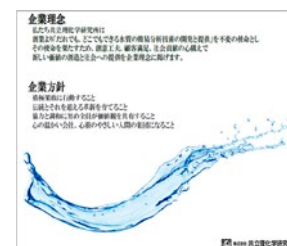
現在は企業理念の形骸化を防ぐため、若手社員主体の試みとして、企業理念の上位概念（パーパス）の策定も始めている。「自社の存在意義、社会に与える価値をより明確化したい。自社製品の普及が社会貢献につながり、得られた対価が今の自社と社員の生活、人生のやりがいにもつながっていることを皆が再認識する機会にしたい。」と岡内社長は語る。



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

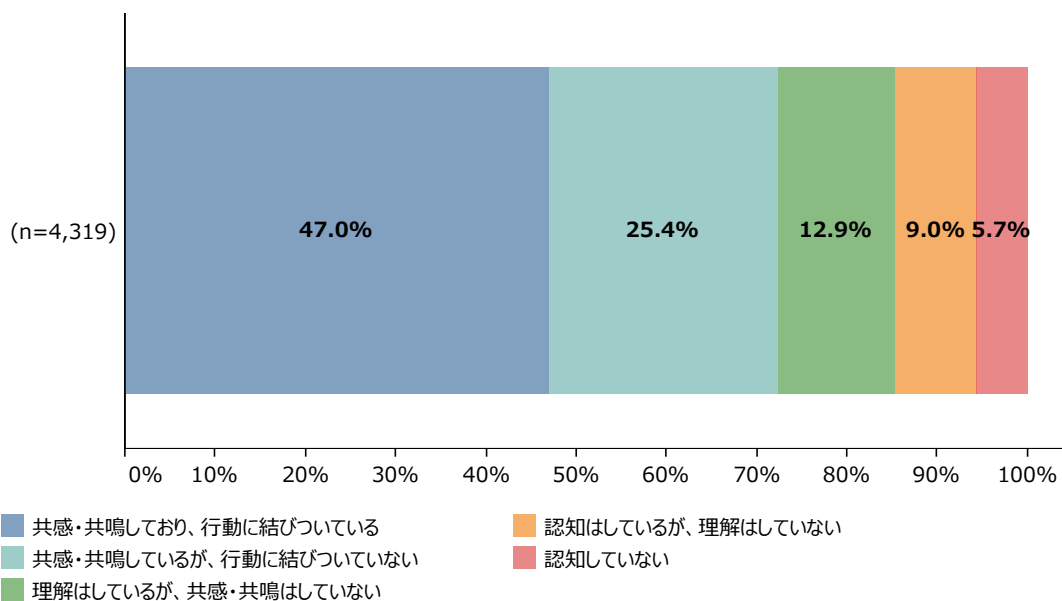
ここからは経営理念・ビジョンの組織における浸透について確認していく。高（2009）は、組織成員における経営理念の浸透プロセスとして、経営理念への共感が行動への反映を促す効果を持つと分析し、経営理念に関する認識や理解の深まりも行動を促進すると指摘している。

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」

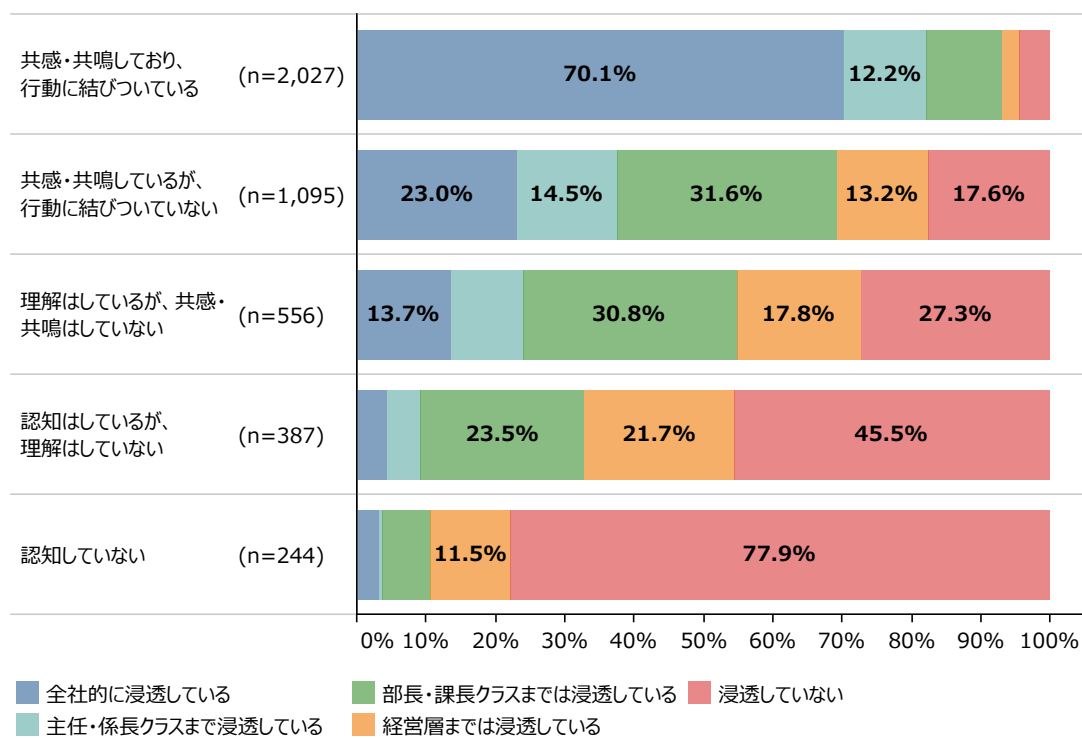
（注）経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

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。

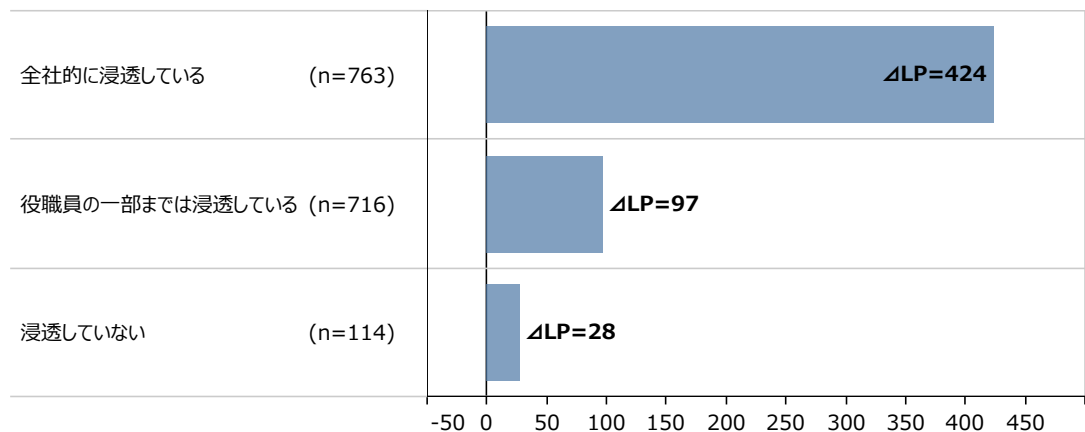
2.「浸透していない」は、「浸透していない」、「分からない」の合計。

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曾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）



(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」

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.ΔLP（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。

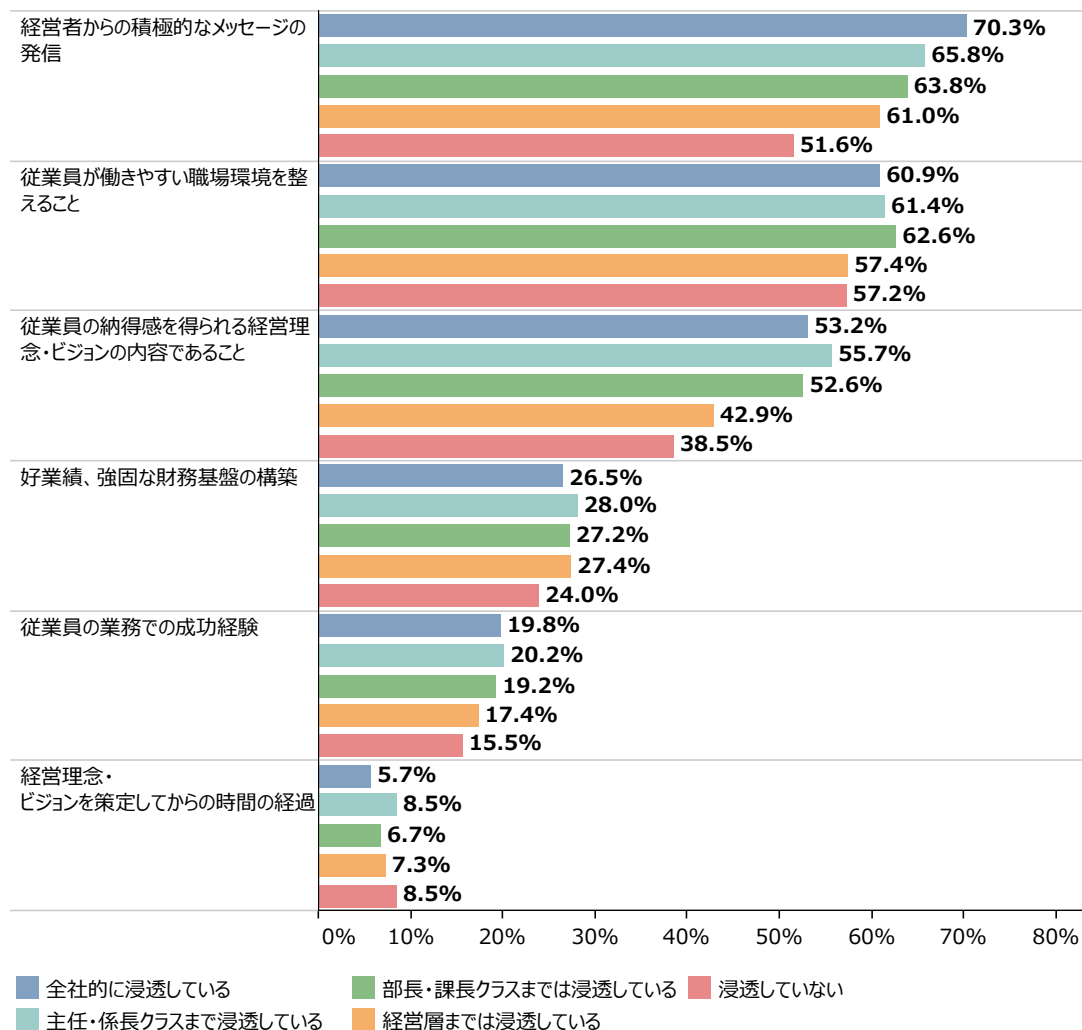
3.「役職員の一部までは浸透している」は、「主任・係長クラスまで浸透している」、「部長・課長クラスまでは浸透している」、「経営層までは浸透している」の合計。

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

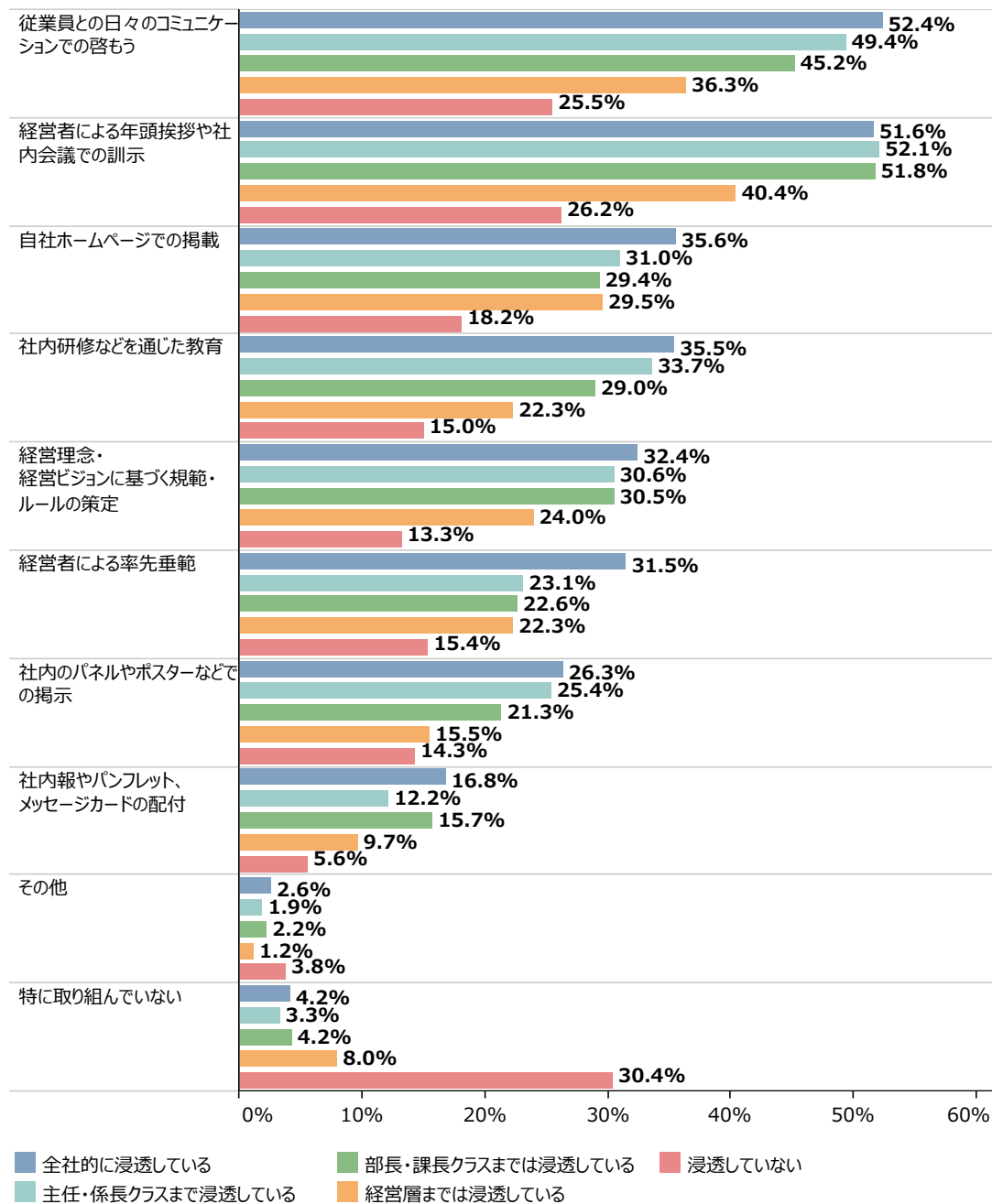
考えられるほか、社員の意見を通じて納得感のある経営理念・ビジョンを再整備・発展させていくヒントにもつながっていると示唆される。

「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えて取れる。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。

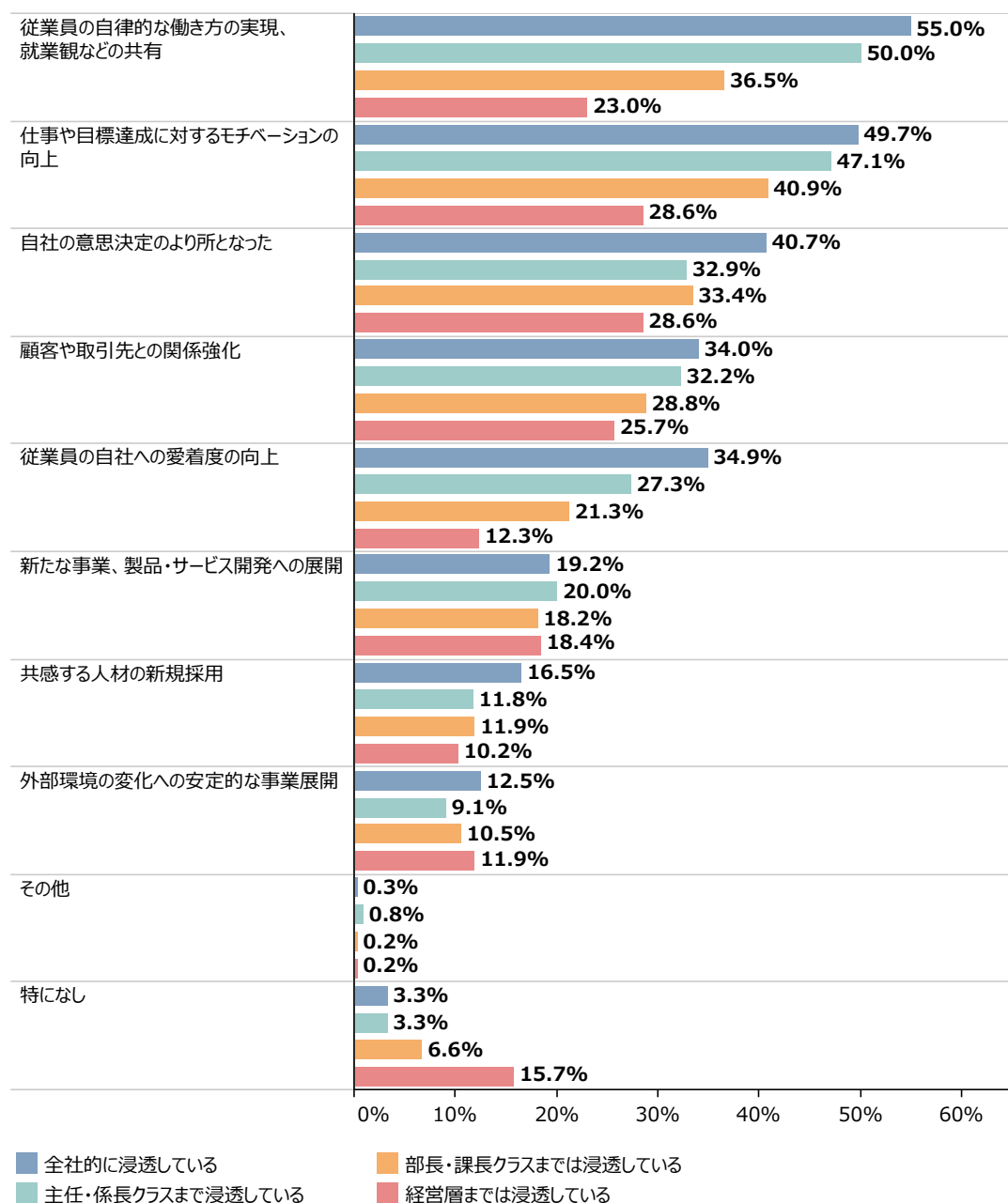
企業自体の事業活動に関する効果として、経営

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、立崎仁社長の祖父・立崎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ヨウ葉エキス、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崎社長だった。立崎社長は、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崎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崎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



立崎仁社長

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5万トンと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。

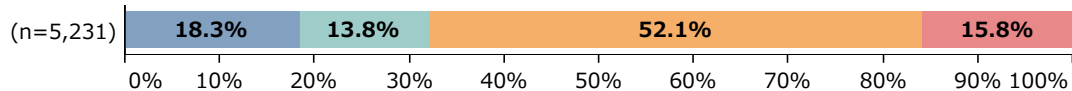
(1) 外部環境に関する情報収集・分析状況

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。

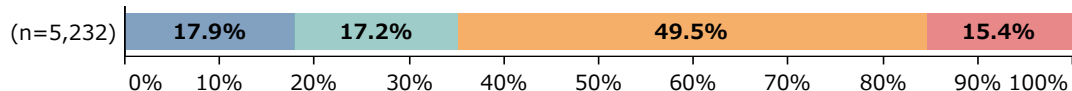
第2-2-77図は、経営戦略の策定に際して行う政治（法規制、税制など）や経済（景気や経済成長、金利・為替・株価など）、社会（人口動態の変化など）、技術（新技術の開発や特許、フィンテック・AIなど）といったマクロ環境³¹に関する情報収集・分析の状況を示したものである。これを見ると、いずれの項目も8割前後の企業において、情報収集を行っていることが分かる。一方で、経営戦略に反映している割合は2割未満にとどまっている。

第2-2-77図 マクロ環境の情報収集・分析状況

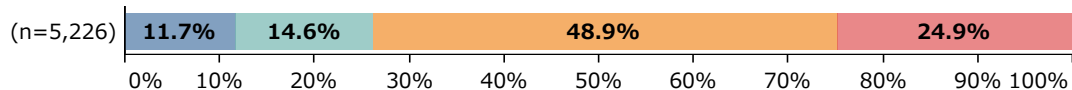
(1) 政治



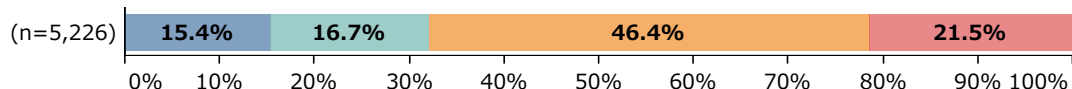
(2) 経済



(3) 社会



(4) 技術



■ 分析を行い、経営戦略に反映させている ■ 分析は行っていないが、情報収集は行っている
■ 分析を行っているが、経営戦略には反映できていない ■ 分析も情報収集も行っていない

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。

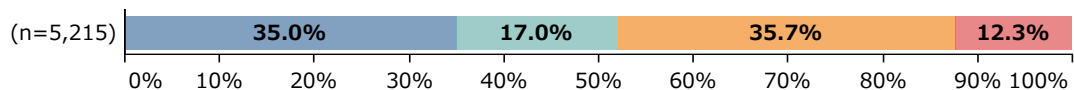
自社を取り巻く外部環境について、ここでは自社製品の市場規模や成長性といった「自社製品・サービスの市場動向」、自社の製品・サービスを販売する「顧客の動向」、原材料や商品を購入する「仕入先の動向」、自社の属する業界の製品と同じ機能を持つような「代替製品の動向」、自社の属する業界への「潜在的な新規参入企業の動向」、の五つの市場環境について情報収集・分析状況を確認していく。

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

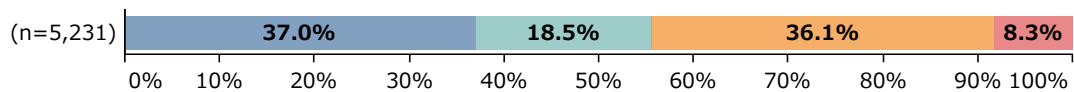
と、「自社製品・サービスの市場動向」や「顧客の動向」については、経営戦略に反映していると回答した割合が3割を超えており、マクロ環境と比較し、情報収集・分析を行った上で、経営戦略に反映している様子が見て取れる。一方で、「代替製品の動向」や「潜在的な新規参入企業の動向」については、経営戦略に反映できていないと回答した割合が他の項目と比較して低くなっている。こうした項目について情報収集・分析を行う必要性が薄れている、又は必要性に気付いていない可能性が考えられる。

第2-2-78図 市場環境の情報収集・分析状況

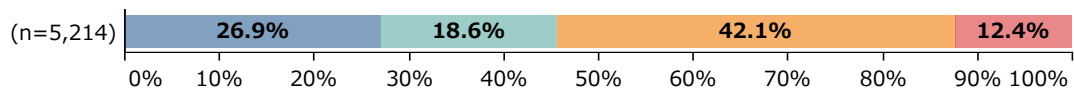
(1) 自社製品・サービスの市場動向



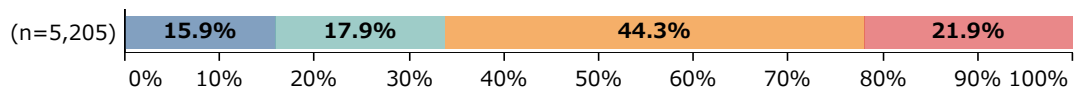
(2) 顧客の動向



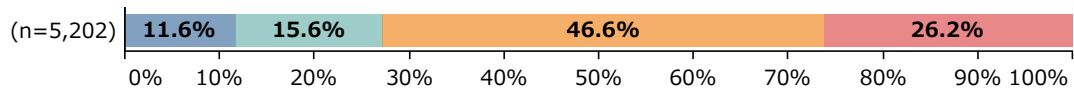
(3) 仕入先の動向



(4) 代替製品の動向



(5) 潜在的な新規参入企業の動向



■ 分析を行い、経営戦略に反映させている ■ 分析は行っていないが、情報収集は行っている
■ 分析を行っているが、経営戦略には反映できていない ■ 分析も情報収集も行っていない

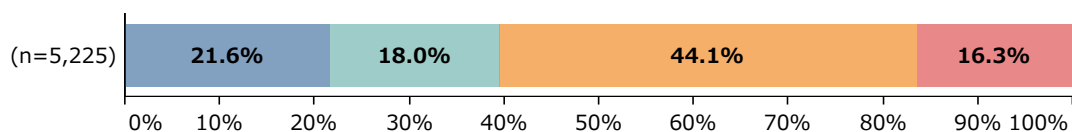
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

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

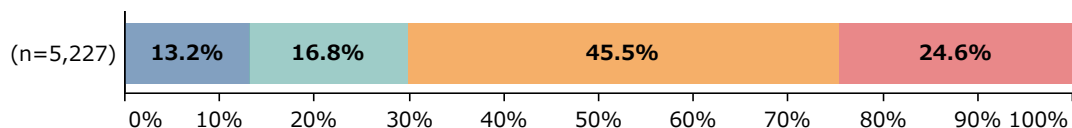
い、経営戦略に反映させている企業の割合は少ない傾向にある。特に、競合他社の収益性に関する情報収集の実施割合が低く、競合他社となる企業情報の収集において一定のハードルがある可能性がうかがえる。

第2-2-79図 競合他社の情報収集・分析状況

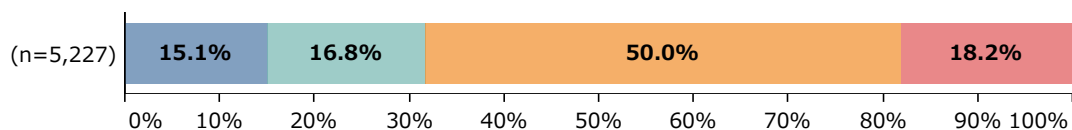
(1) 市場シェア



(2) 収益性



(3) 今後の動向



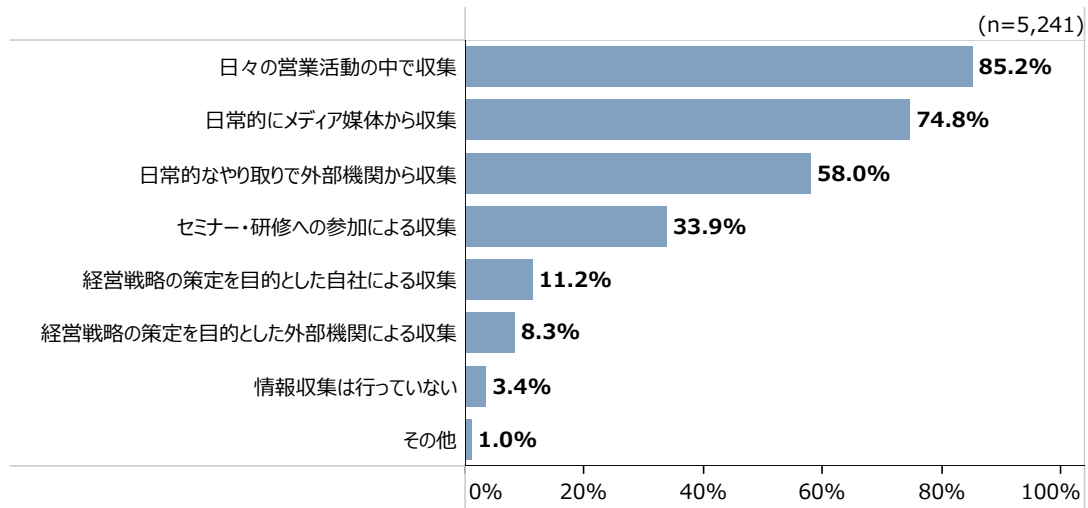
■ 分析を行い、経営戦略に反映させている
 ■ 分析は行っていないが、情報収集は行っている
 ■ 分析を行っているが、経営戦略には反映できていない
 ■ 分析も情報収集も行っていない

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

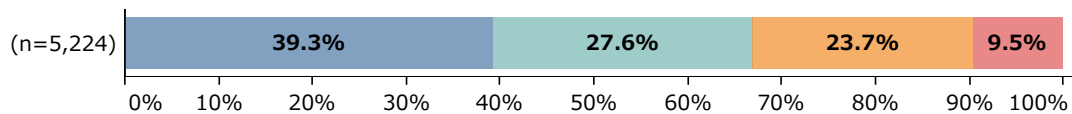
自社の強み・弱みを把握する上では、様々な面から内部環境を分析する必要がある。ここでは、「財務分析」に加えて、自社の組織体制や、社内の人材のスキルなどを把握する「組織分析」、自社の事業の商流を理解し、強み・弱みを把握する「バリューチェーン分析」、経営管理の状況を把握する「マネジメント分析」、自社の扱う製品・商品・サービスごとの特徴を把握する「製品分析」の五つの観点から³²、内部環境に係る情報収集・分析の実施状況を確認していく。

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いない企業が一定数存在することが分かる。

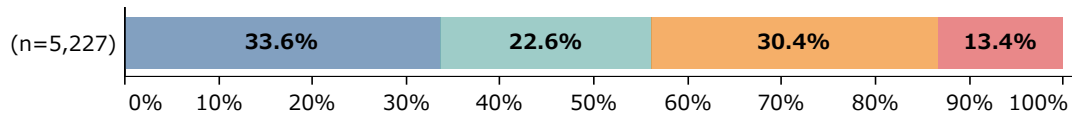
³² 五つの項目は主にローカルベンチマークなどを元に整理しているが、内部環境を把握する観点として網羅的ではない点に留意。その他の項目として、例えば経営者の能力やITの能力などにも必要な観点である。経営者の能力については第2部第2章第3節第3項で、ITについては第2部第3章第2節で扱っているため、参照されたい。

第2-2-81図 内部環境の情報収集・分析状況

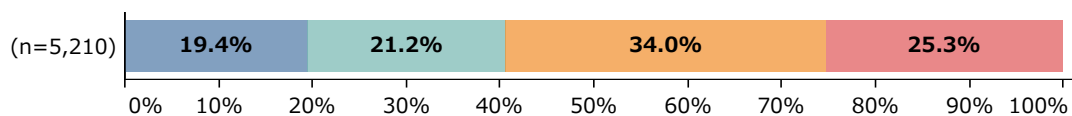
(1) 財務



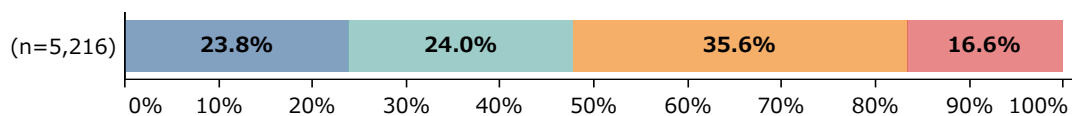
(2) 組織



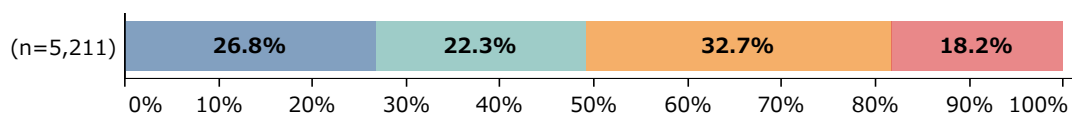
(3) バリューチェーン



(4) マネジメント



(5) 製品



■ 分析を行い、経営戦略に反映させている ■ 分析は行っていないが、情報収集は行っている
 ■ 分析を行っているが、経営戦略には反映できていない ■ 分析も情報収集も行っていない

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」

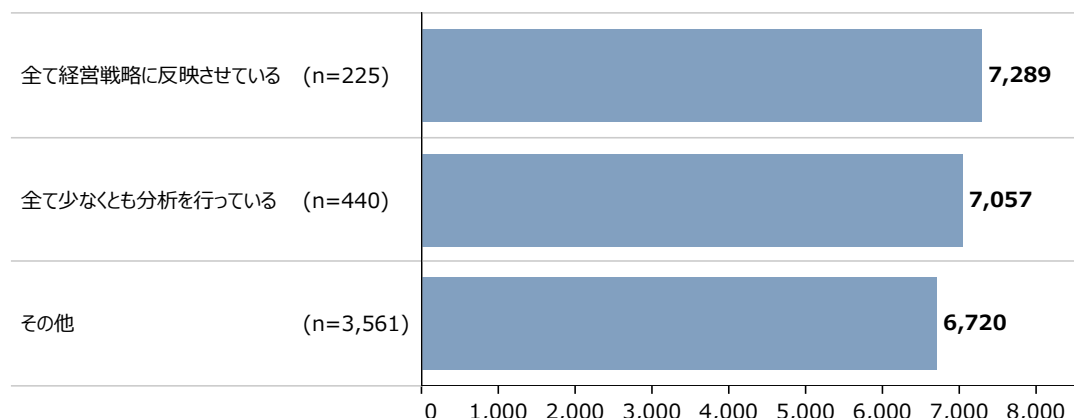
(注)「財務」とは、財務指標・成長性・安全性・生産性などを指す。「組織」とは、組織体制、従業員のスキル・配置状況などを指す。「バリューチェーン」とは、生産～販売までの一連の事業活動上で自社が担う機能、機能ごとの強み・弱みなどを指す。「マネジメント」とは、経営管理のために必要な情報の管理状況などを指す。「製品」とは、製品別の売上高や利益率、製品別の市場シェアなどを指す。

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。

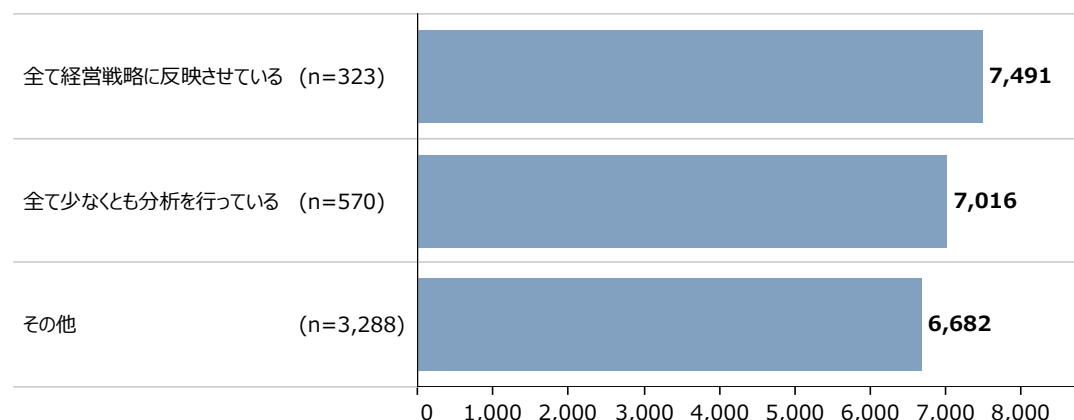
第2-2-82図 マクロ環境の情報収集・分析状況別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）



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」（千円/人）

- （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。

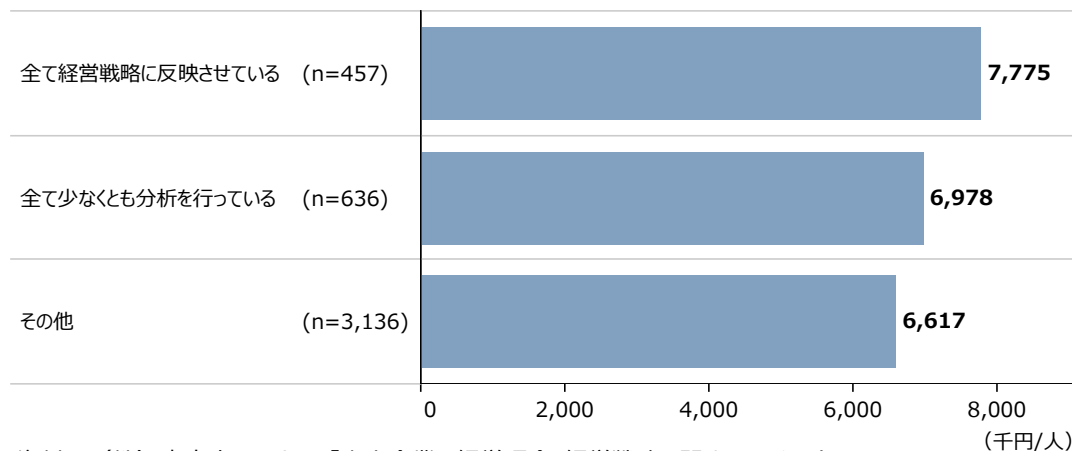
第2-2-83図 市場環境の情報収集・分析状況別に見た、労働生産性の水準（2019-2020年平均の中央値）



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」（千円/人）

- （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」

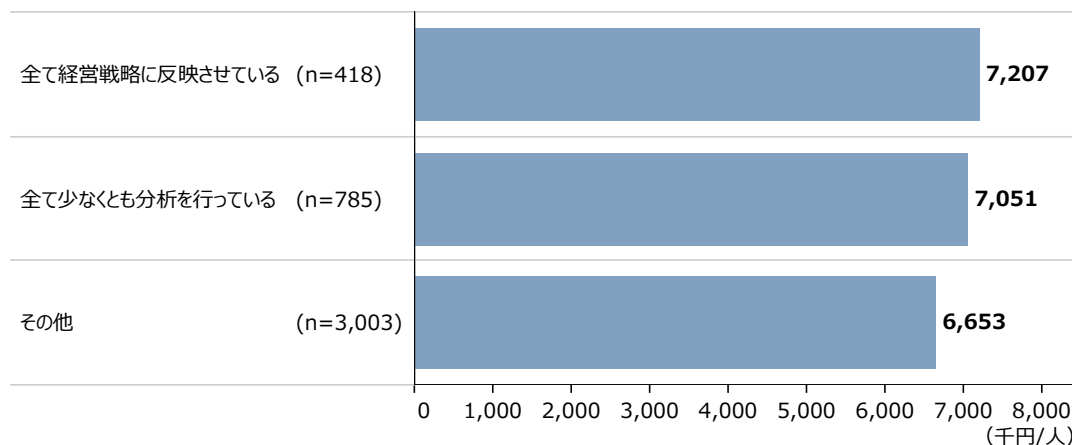
(注) 1.労働生産性= (営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課) ÷ 従業員数

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



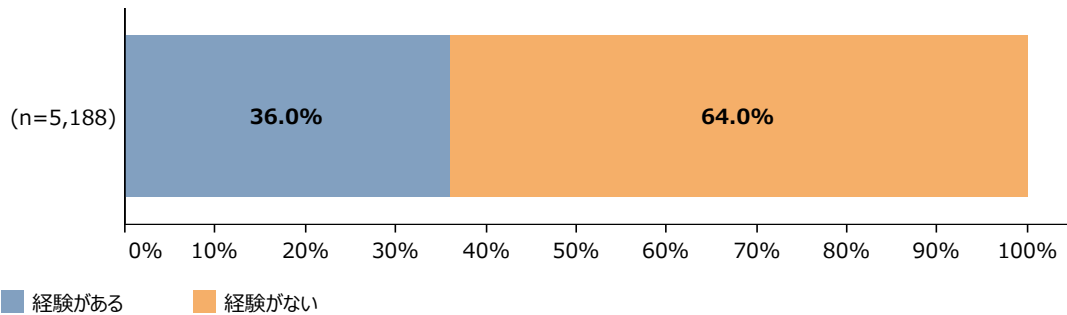
マーケティング機能を果たす商品戦略部は、女性が約3分の2を占める

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

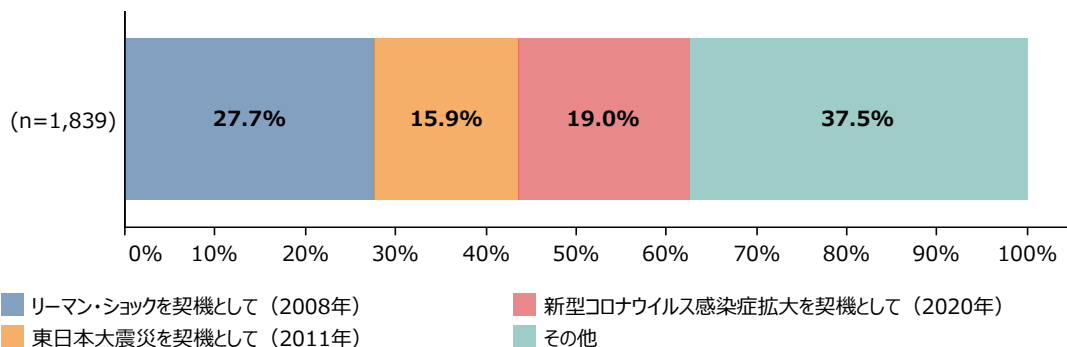


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

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。

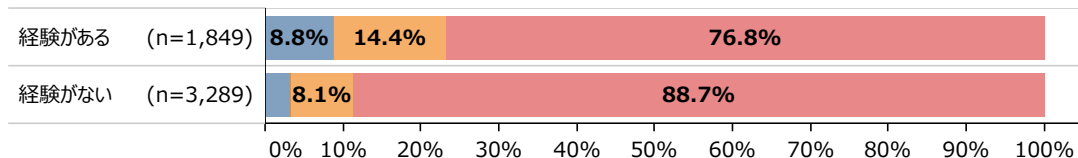
³⁵ その他について、企業ごとに時期や理由の回答が異なる点に留意。

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

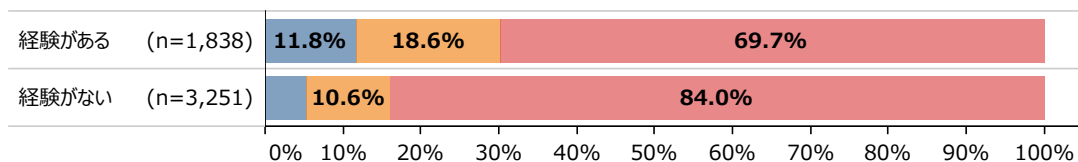
いて分析を行い、経営戦略に反映させている「全て経営戦略に反映させている」企業及び「全て少なくとも分析を行っている」企業の割合が高い傾向にあることが分かる。

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

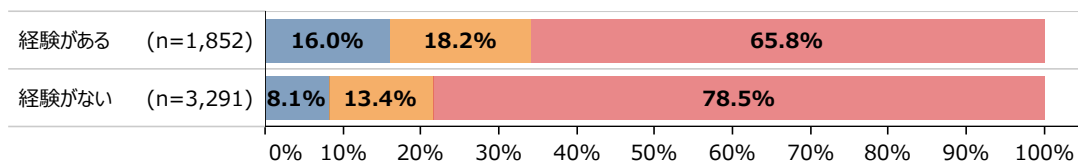
(1) マクロ環境



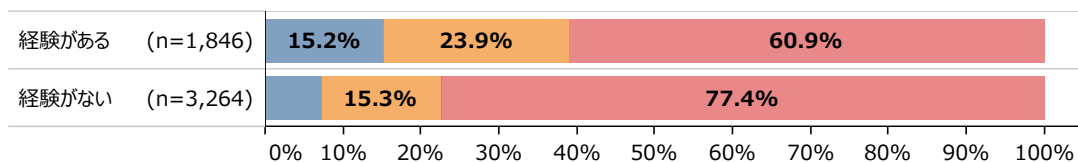
(2) 市場環境



(3) 競合他社



(4) 内部環境



■ 全て経営戦略に反映させている ■ 全て少なくとも分析を行っている ■ その他

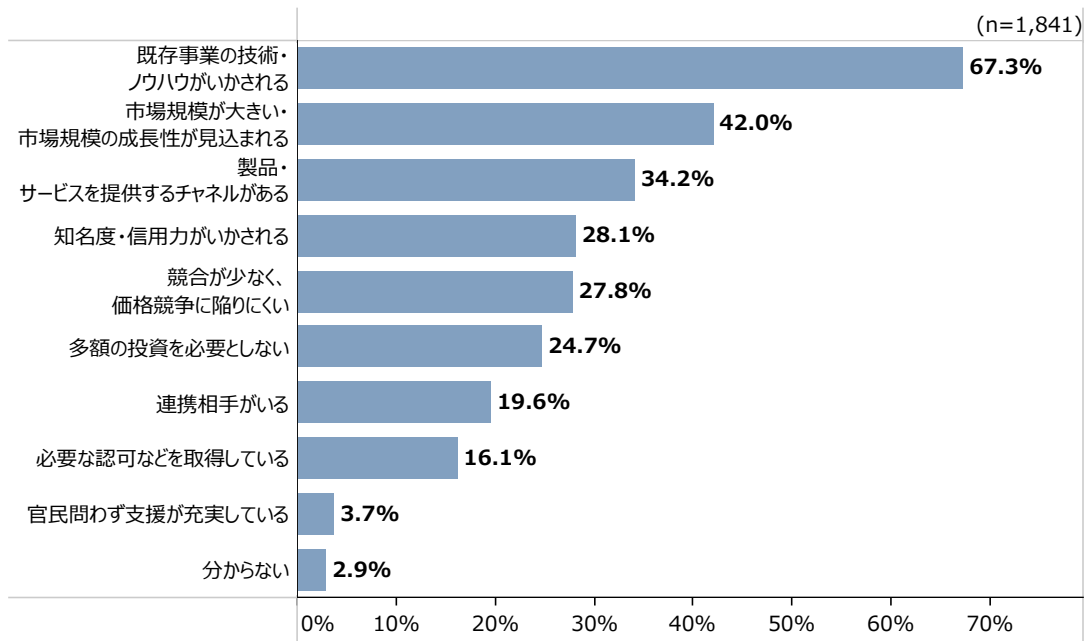
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(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向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

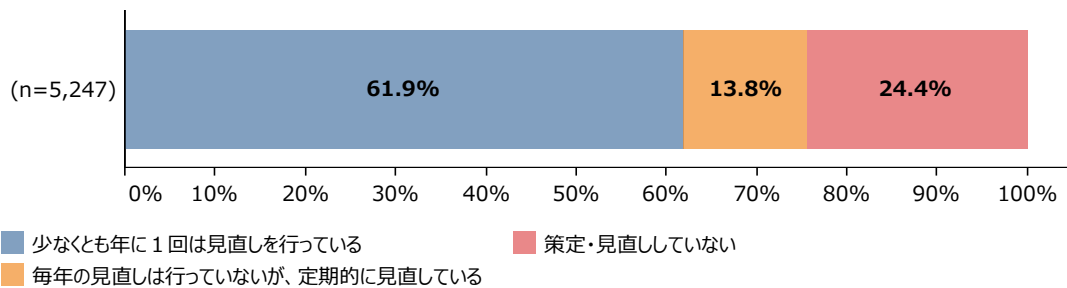
ここでは、経営戦略の運用に関して、経営戦略の見直し、経営計画への落とし込み、経営戦略の浸透、KPIによる経営管理の状況について確認していく。

(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



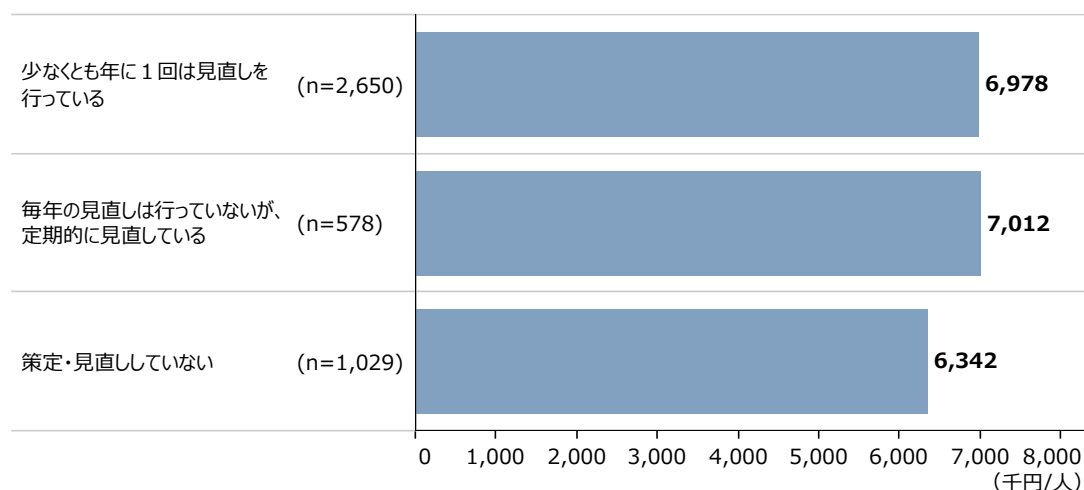
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(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

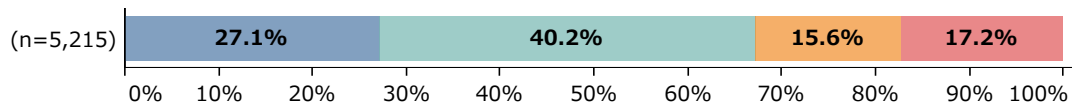
第2-2-92図は経営戦略を、損益計画、財務計画、営業計画、人員計画のそれぞれにどの程度落

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。

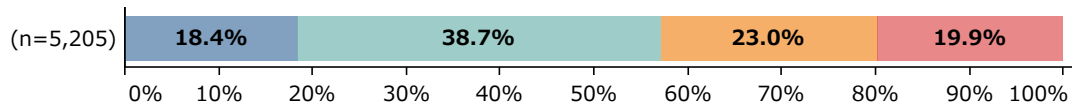
³⁶ なお、ここでは経営戦略の見直し頻度以外の要因による差異についてはコントロールしていない点に留意が必要である。

第2-2-92図 経営戦略の経営計画への落とし込み状況

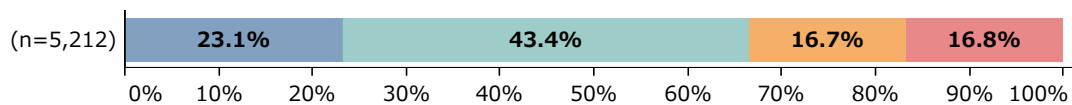
(1) 損益計画



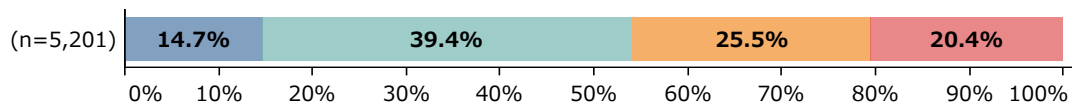
(2) 財務計画



(3) 営業計画



(4) 人員計画



■ 十分に記載されている ■ ある程度記載されている ■ あまり記載されていない ■ 全く記載されていない

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」

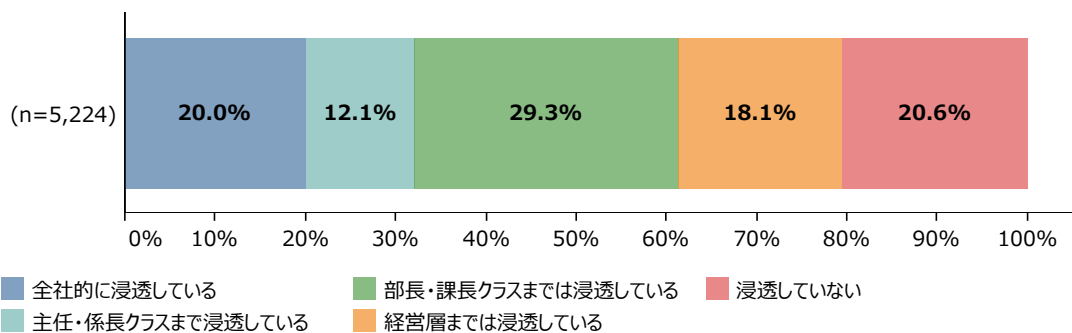
(注) 1. 経営戦略を各計画にどの程度落とし込んでいるかを確認したもの。

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」

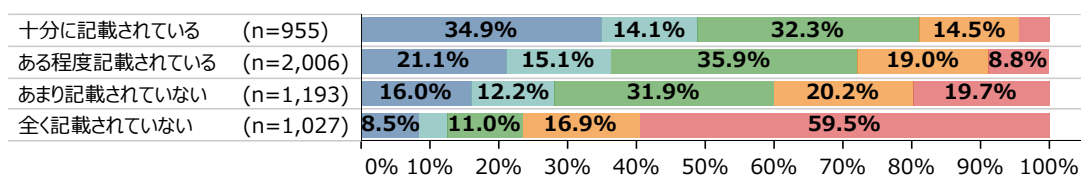
(注) 「浸透していない」は、「浸透していない」、「分からない」の合計。

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

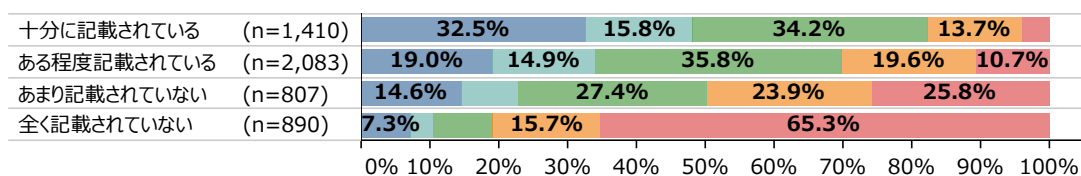
業員に浸透させていく上では、具体的な数値や施策を計画に落とし込み、内容を充実させることが重要といえよう。

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

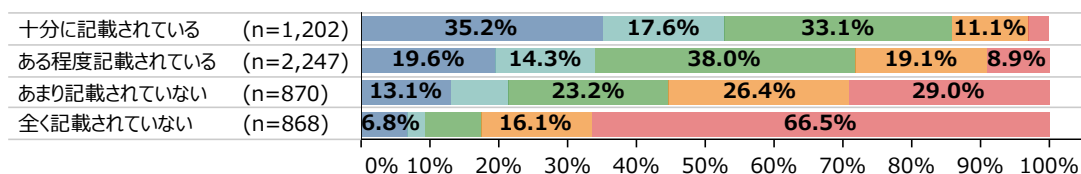
財務計画



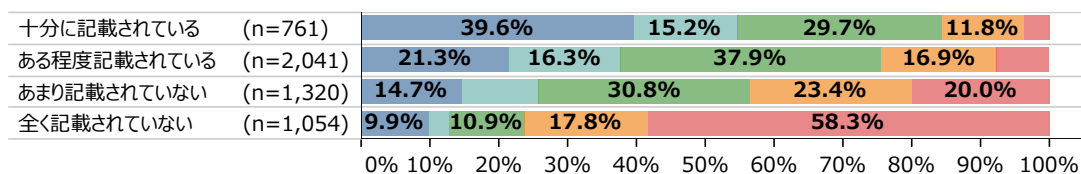
損益計画



営業計画



人員計画



■ 全社的に浸透している ■ 部長・課長クラスまでは浸透している ■ 浸透していない
■ 主任・係長クラスまで浸透している ■ 経営層までは浸透している

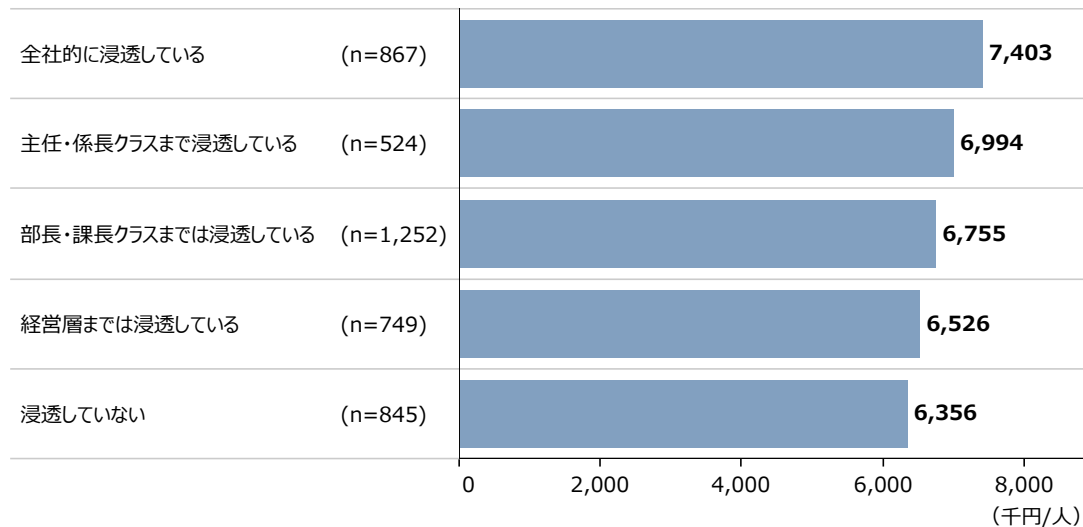
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

（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 参綱（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。

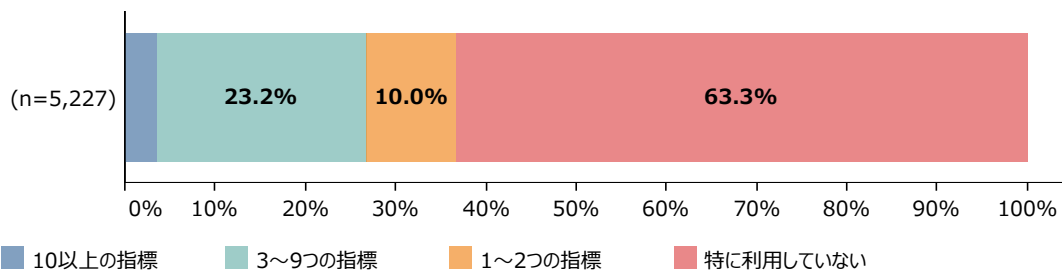
（3）KPIによる経営管理

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KPI³⁹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いとなっている。

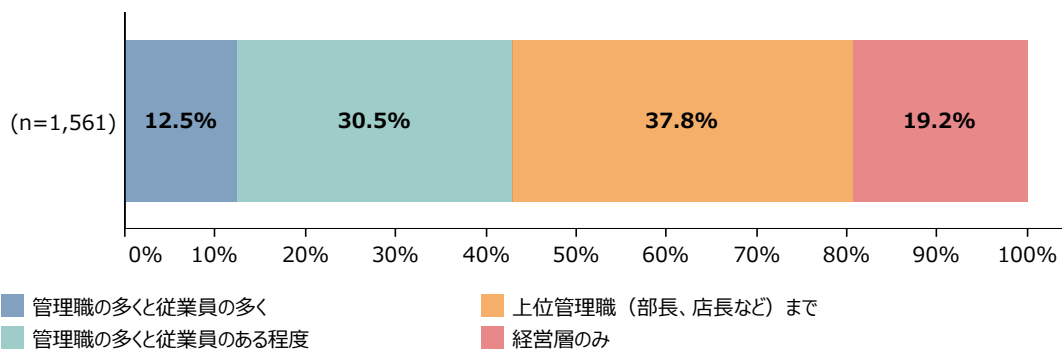
第2-2-96図 KPIの利用状況



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

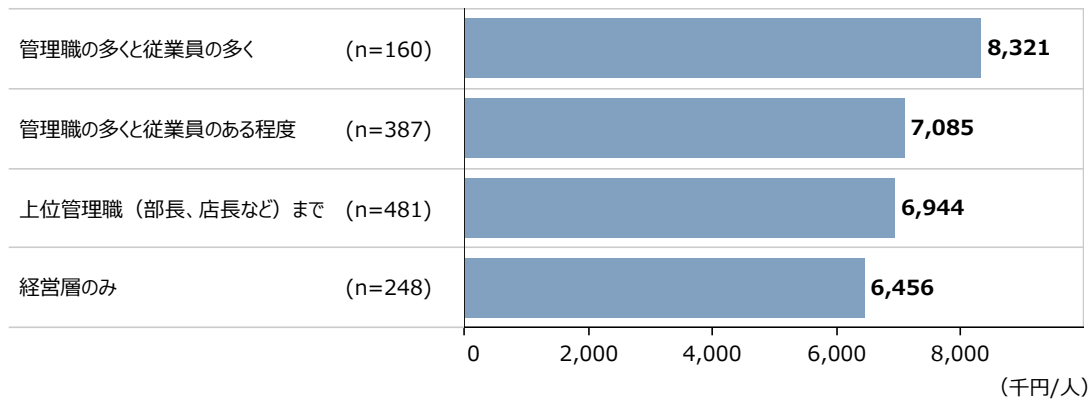


³⁹ ここでいうKPI（重要業績指標）は、「いわゆる生産目標や売上目標のことではなく、売上げ、コスト、無駄、品質、在庫、エネルギー消費、納期の厳守、顧客満足度に関する数値などで、最終目的を達成するため企業活動が順調に進んでいるかどうかを示す企業全体での指標」としている。

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」

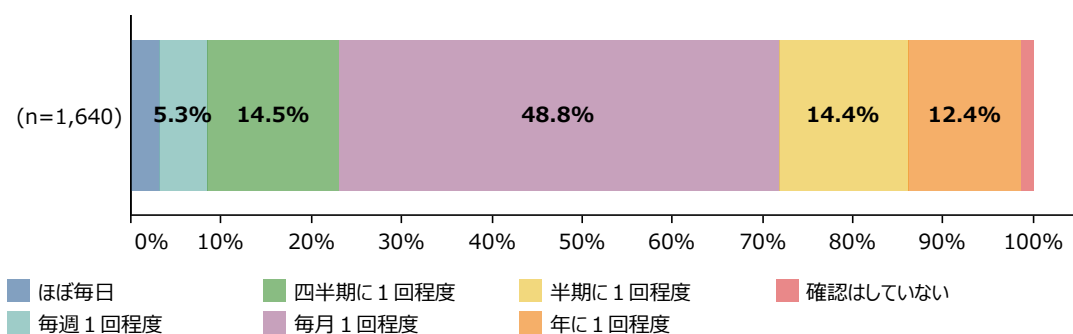
（注）1.労働生産性＝（営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課）÷従業員数

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

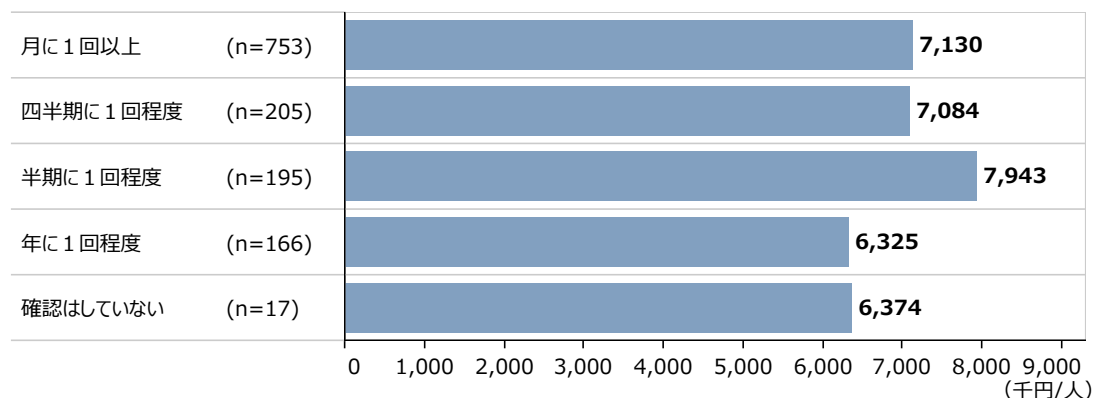


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

（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。この繰り返しの結果、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

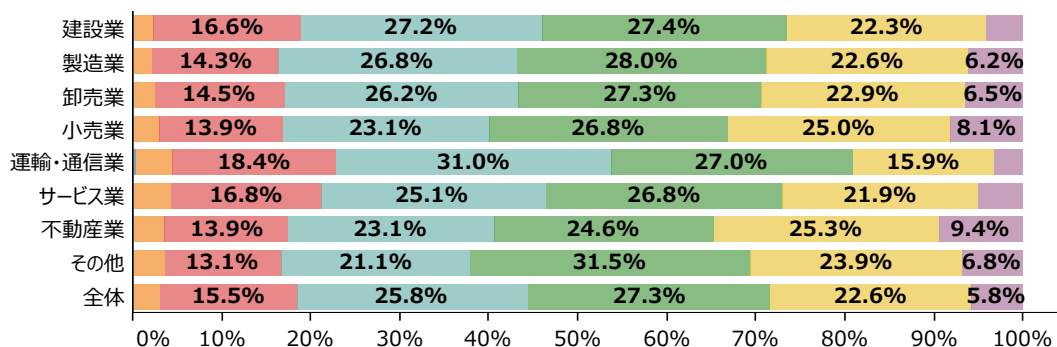
我が国の中小企業数は2016年時点で357万社超存在しており、多種多様な存在である。当然ながら、それらの中小企業を経営する経営者についても年齢、就任経緯、経営歴など様々であるが、

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。

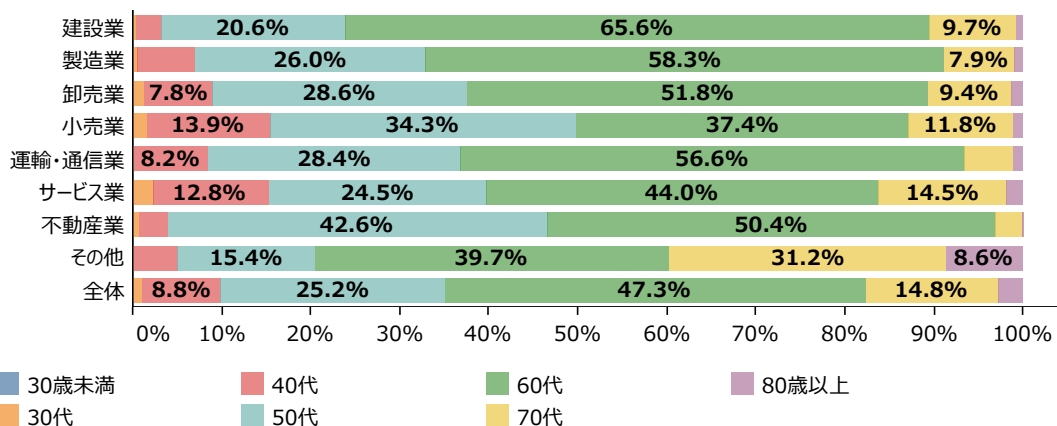
第2-2-101図は、業種別に、経営者年齢の構成比について見たものである。中小企業の経営者年齢の構成比は、業種に関わらず、50代から70代の割合がそれぞれ2割前後と広く分散していることが分かる。大企業の経営者年齢の構成比は、60代が5割前後と、比較的集中していることと比べると、中小企業においては、経営者年齢が幅広い年代で構成されていることが分かる。

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）

中小企業



大企業



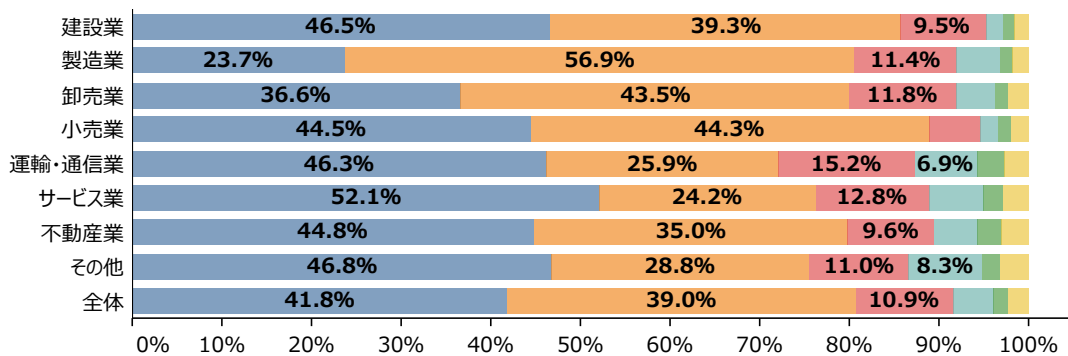
資料：（株）帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工

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

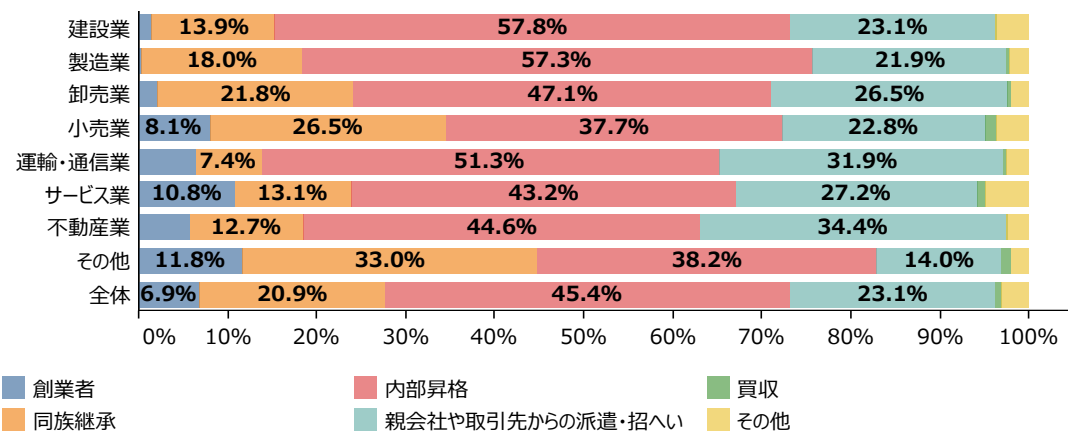
では、「創業者」が5割超となっており、中小企業の中でも業種による差異が見られる。一方で、大企業では、「内部昇格」や「親会社や取引先からの派遣・招へい」の割合が高く、大企業と中小企業では傾向が大きく異なっている。

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）

中小企業



大企業



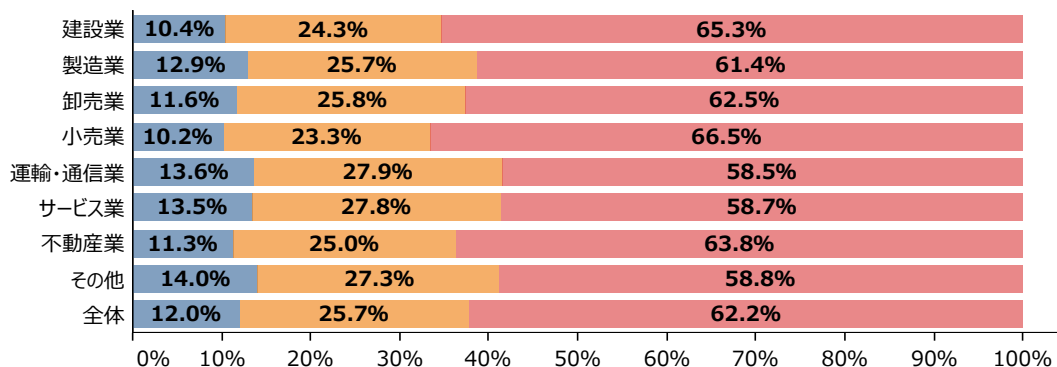
資料：（株）帝国データバンク「企業概要データベース」再編加工

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

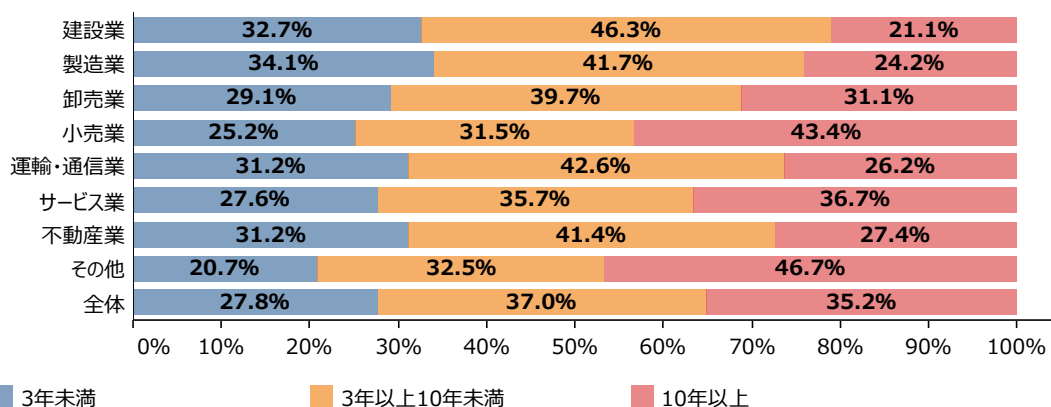
以上10年未満」の割合が比較的高いことと比べると、中小企業の経営者は経営歴が長い傾向にあることが分かる。

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）

中小企業



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

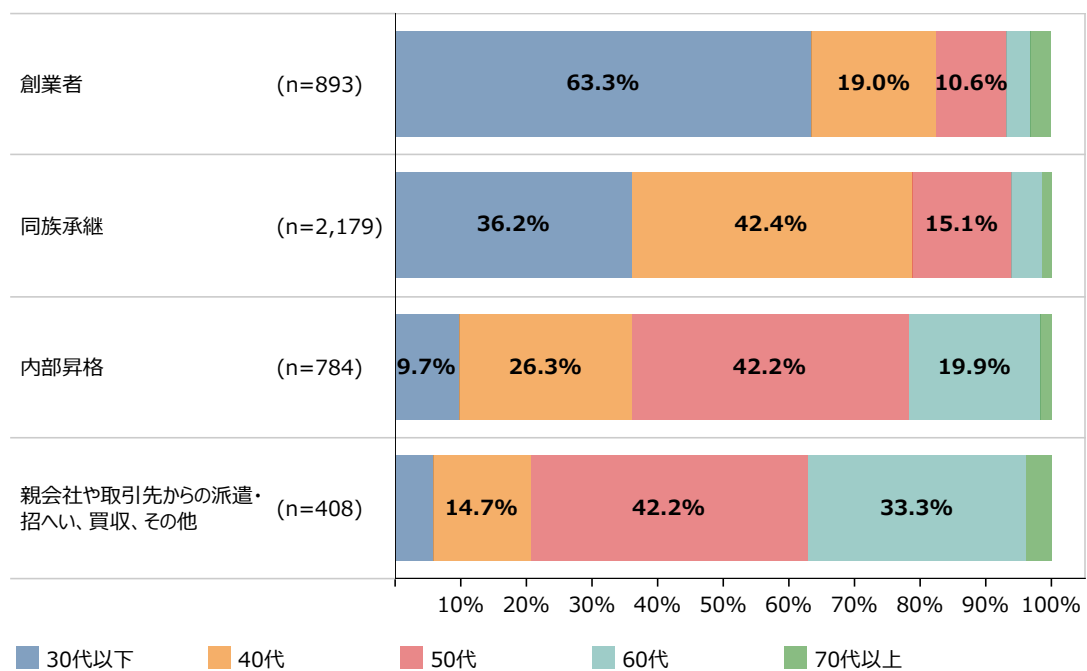
②中小企業経営者に関する特徴

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



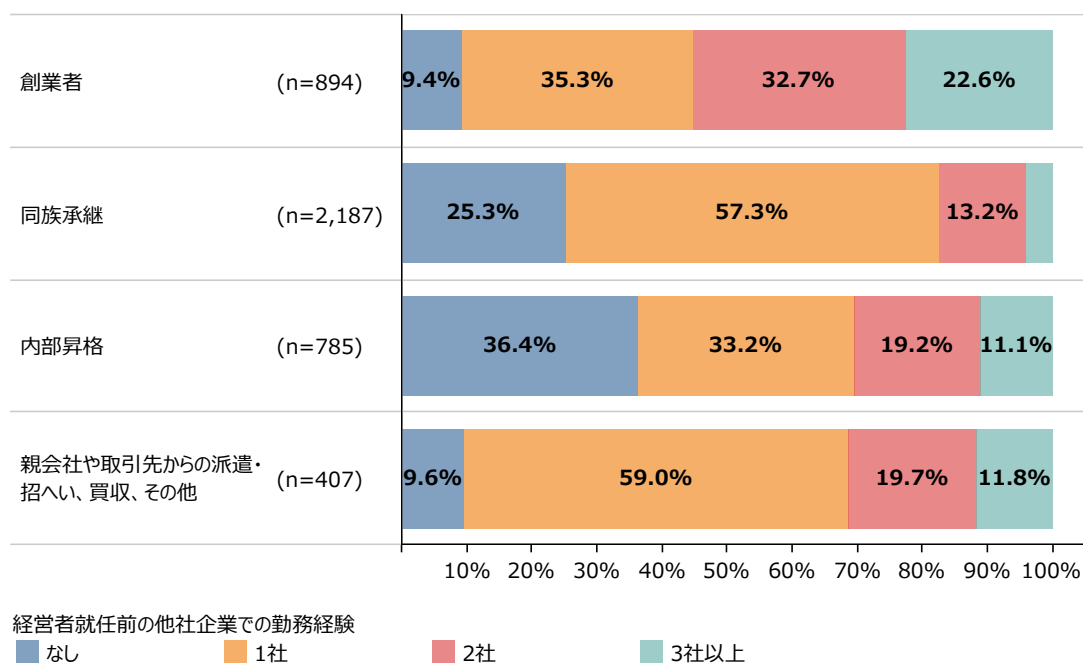
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

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

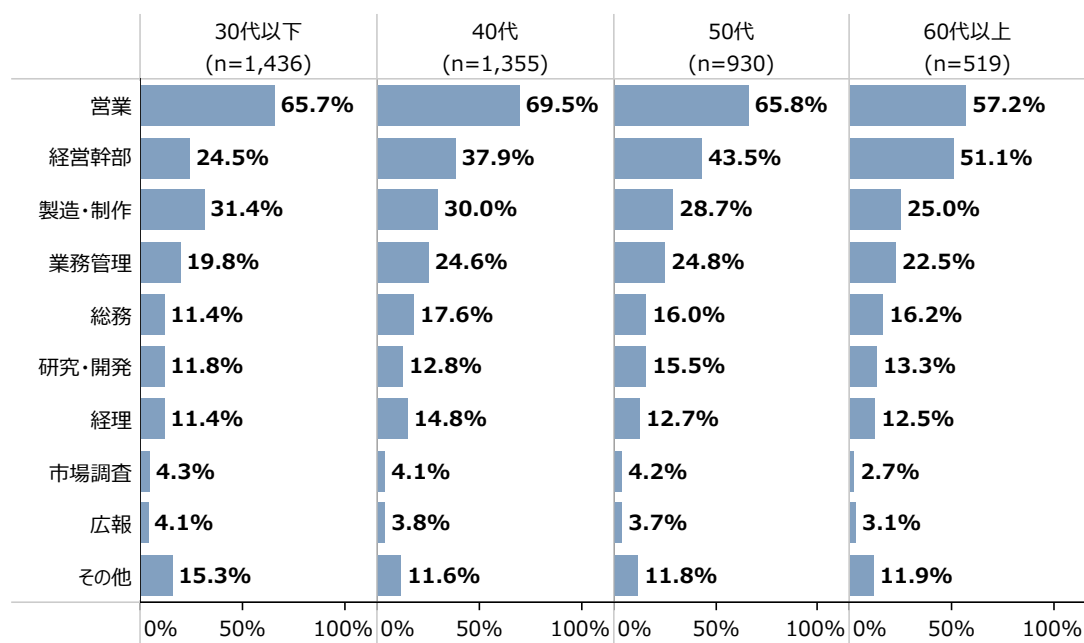


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

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



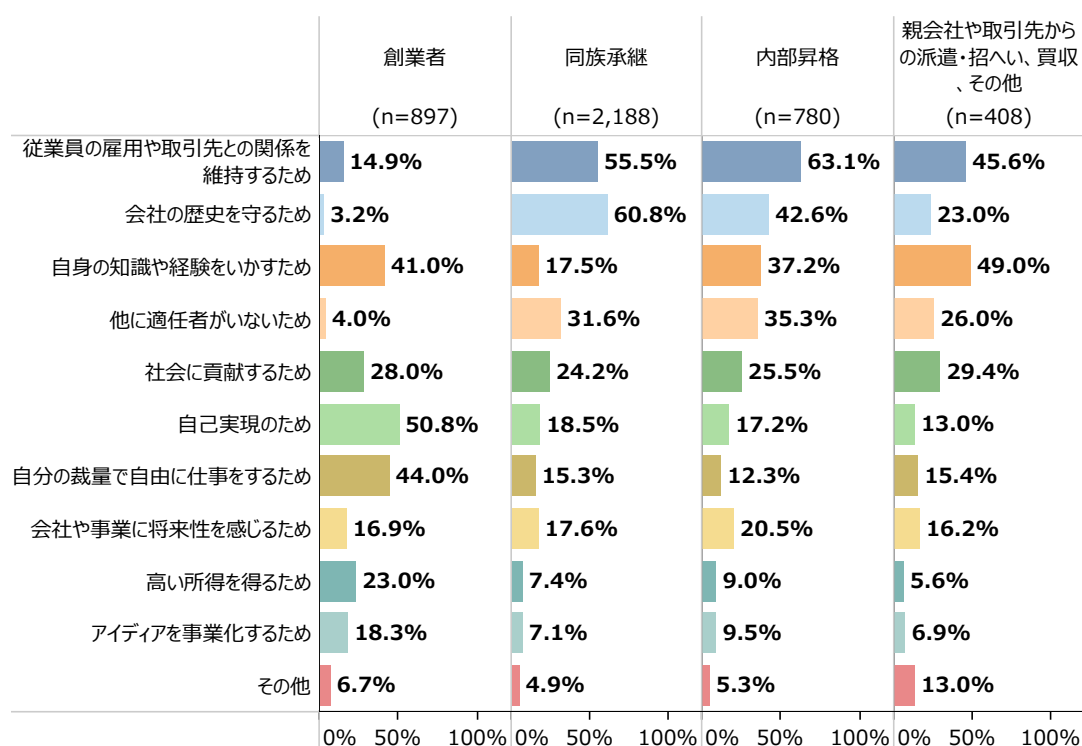
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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



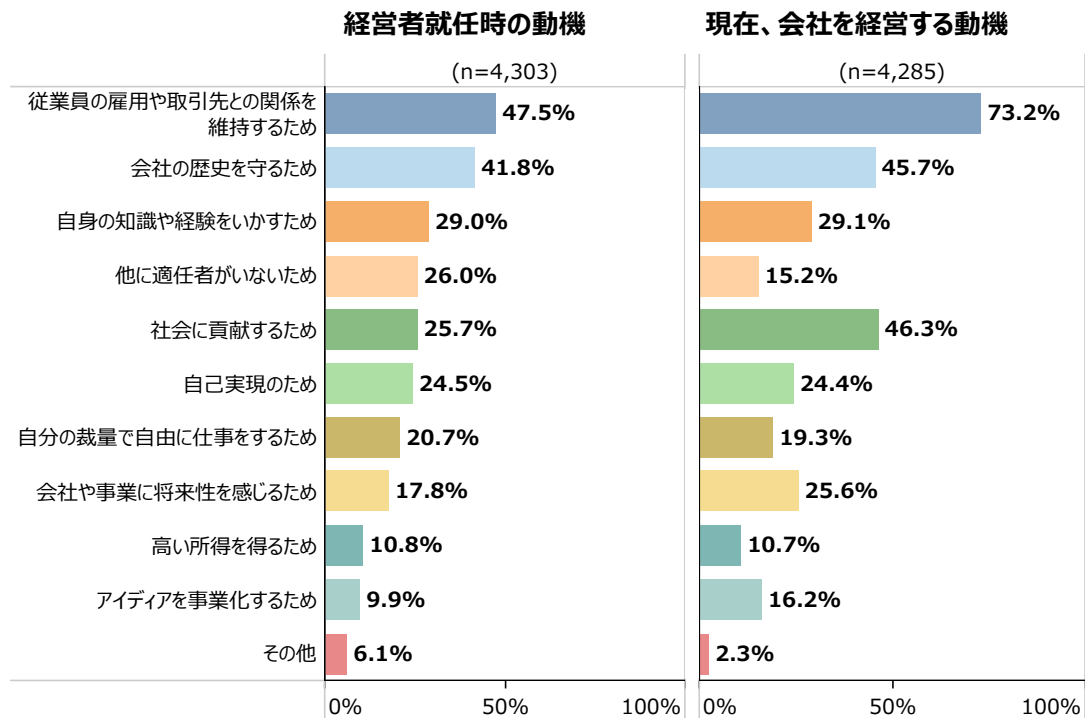
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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」

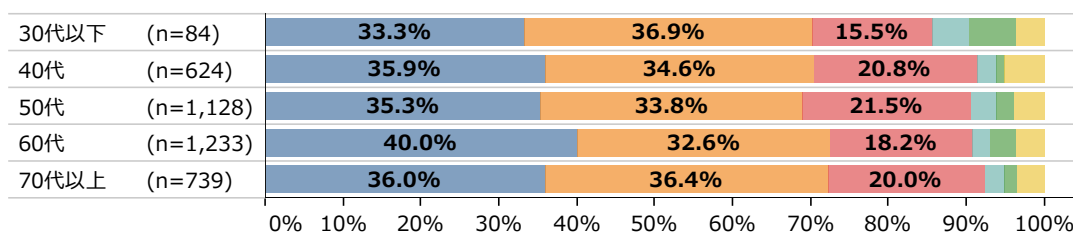
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

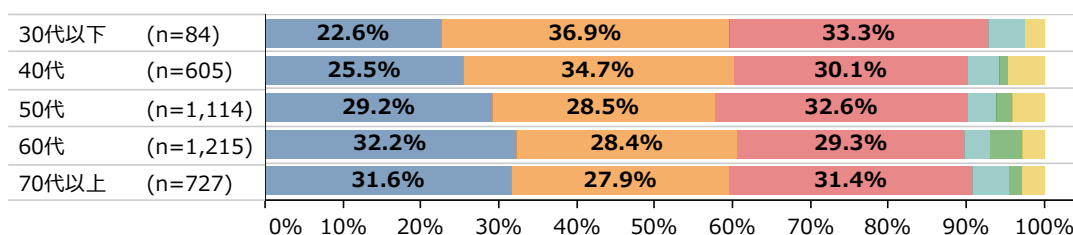
部留保」の割合が低下しており、また、いずれの年齢においても、「従業員に還元」の割合が3割程度となっている。5年前に比べ、利益を従業員に還元する意識が高い経営者が増加している様子が見て取れる。

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）

5年前



現在



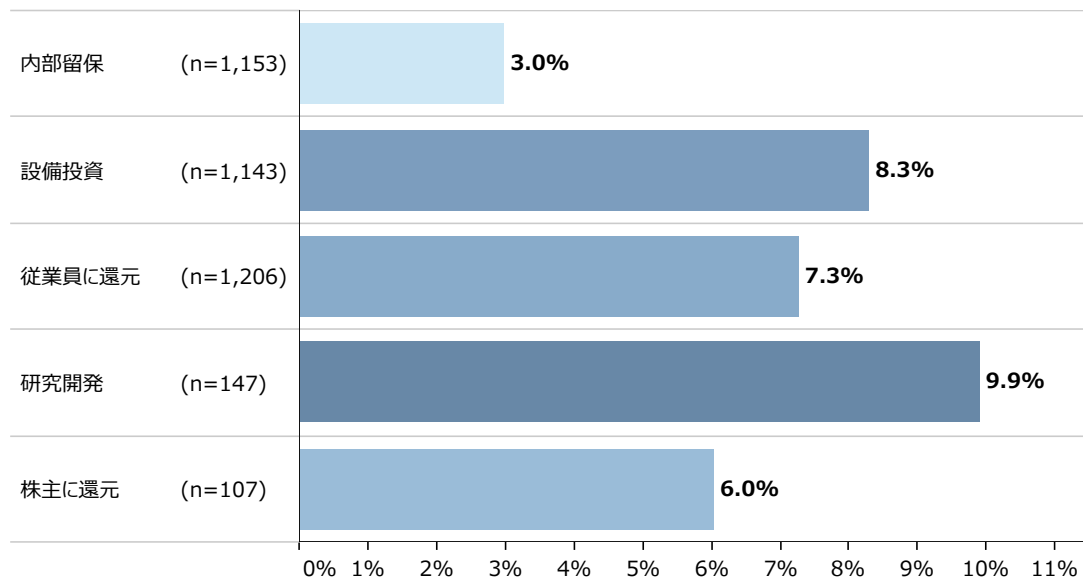
■ 内部留保 ■ 従業員に還元 ■ 株主に還元
■ 設備投資 ■ 研究開発 ■ その他

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。

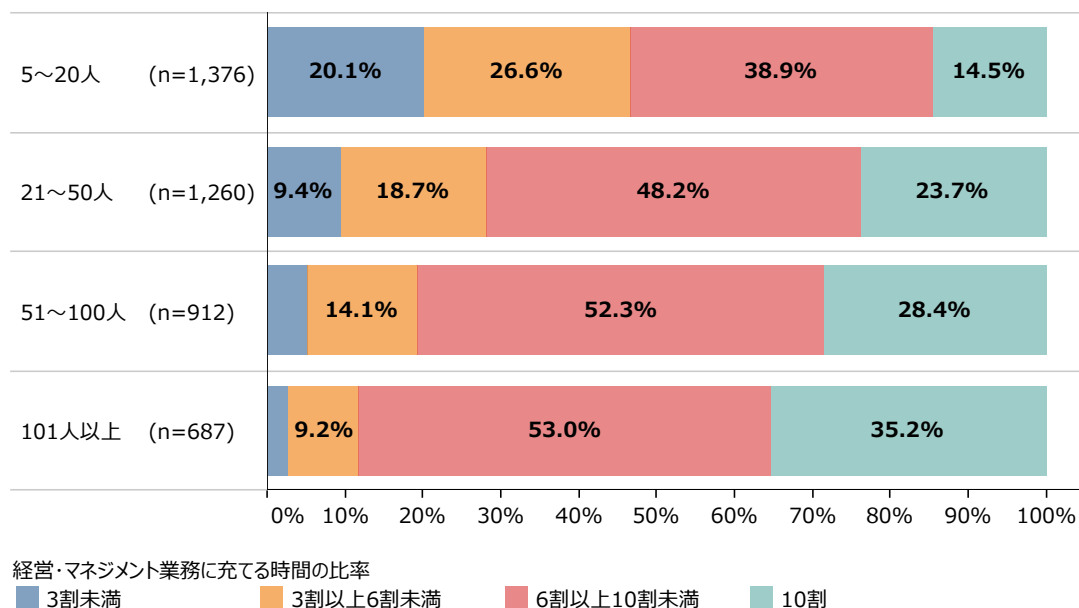
2.利益の主な使い道は、現在の状況を尋ねたものである。

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」

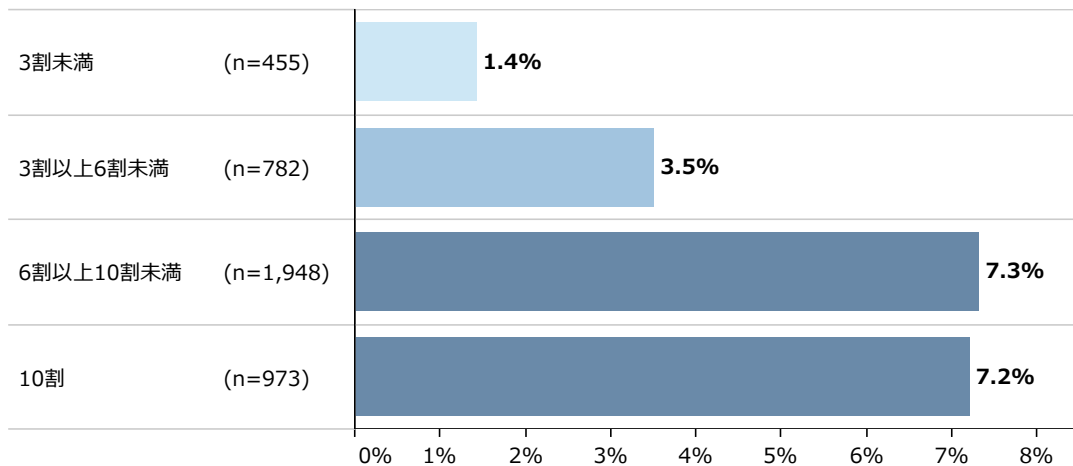
（注）経営者の業務を経営・マネジメント業務と現場業務に分け、1週間の中での経営・マネジメント業務に充てる時間を尋ねたもの。

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）

（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）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。

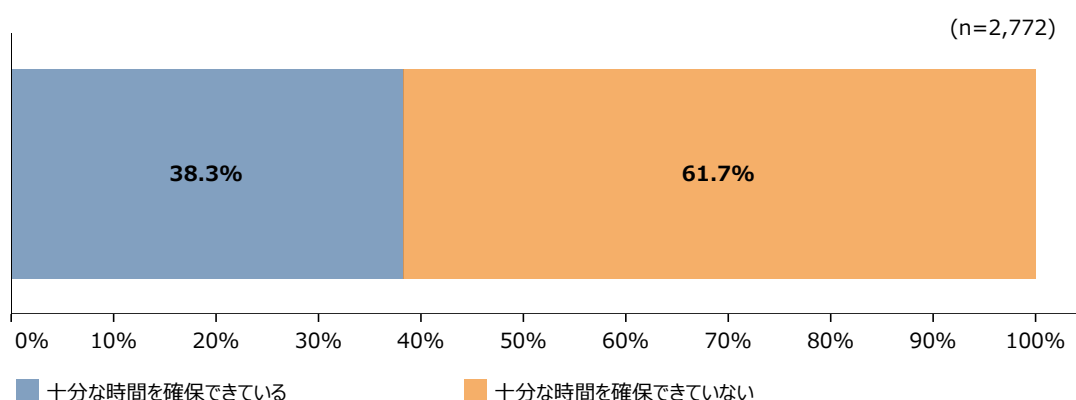
③経営者自身の経営力を高めるための学習・取組

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



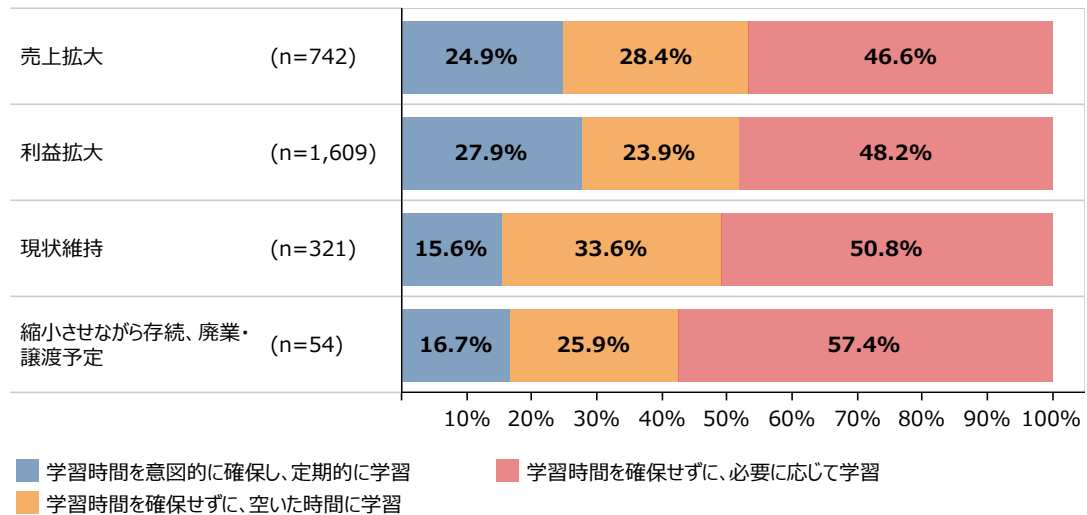
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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、「特になし」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



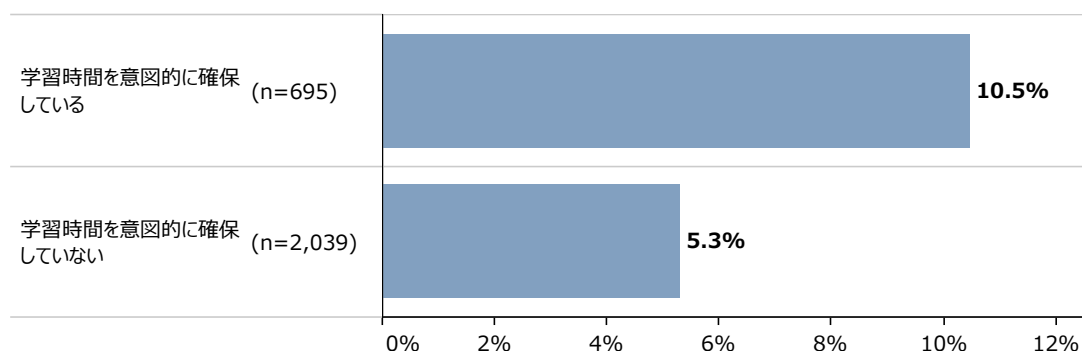
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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、「特になし」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）



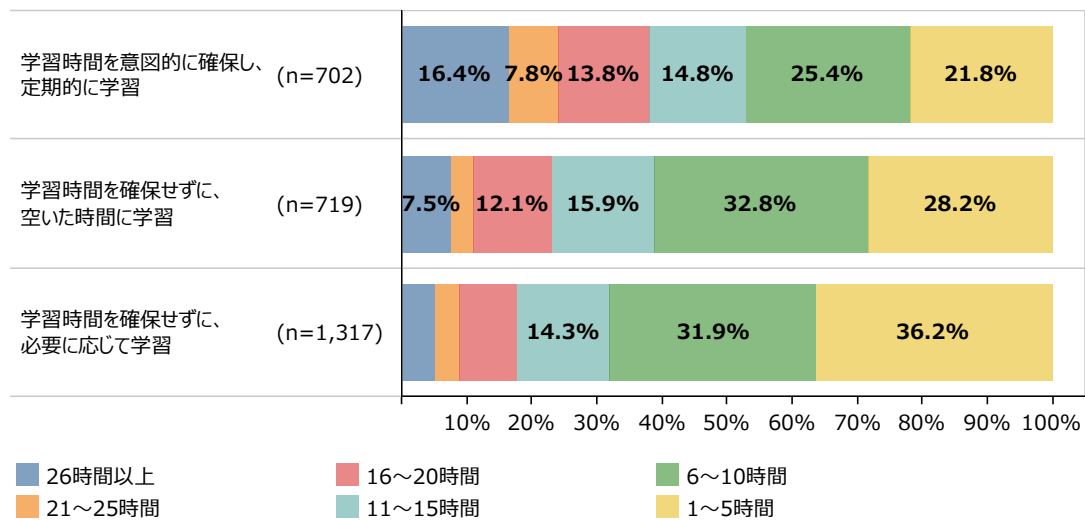
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

- （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、「特になし」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



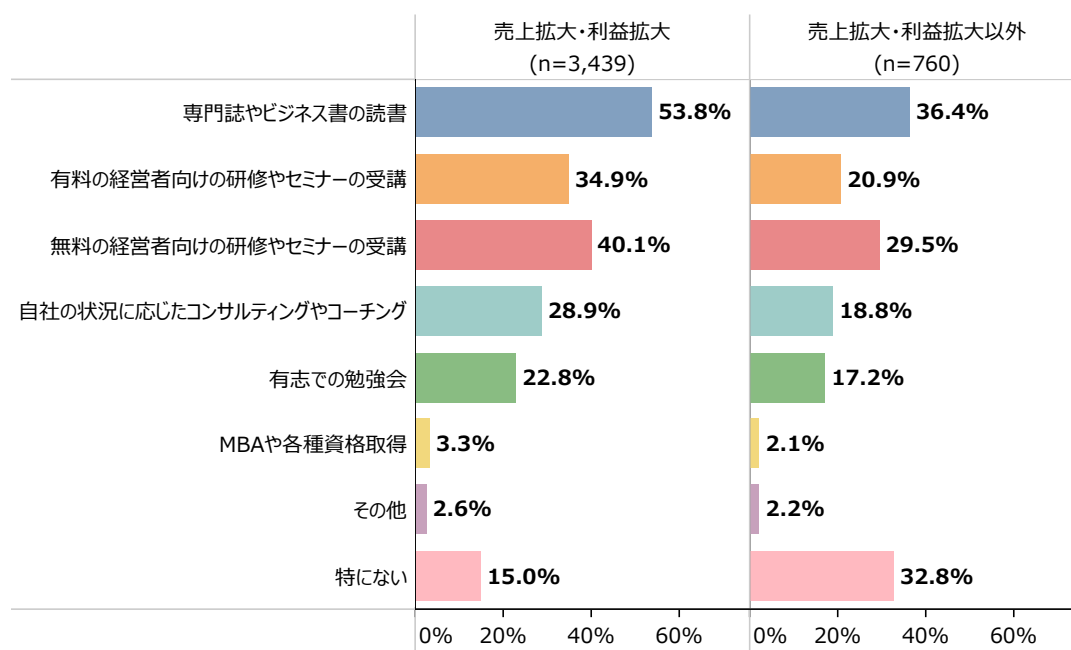
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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、「特になし」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」

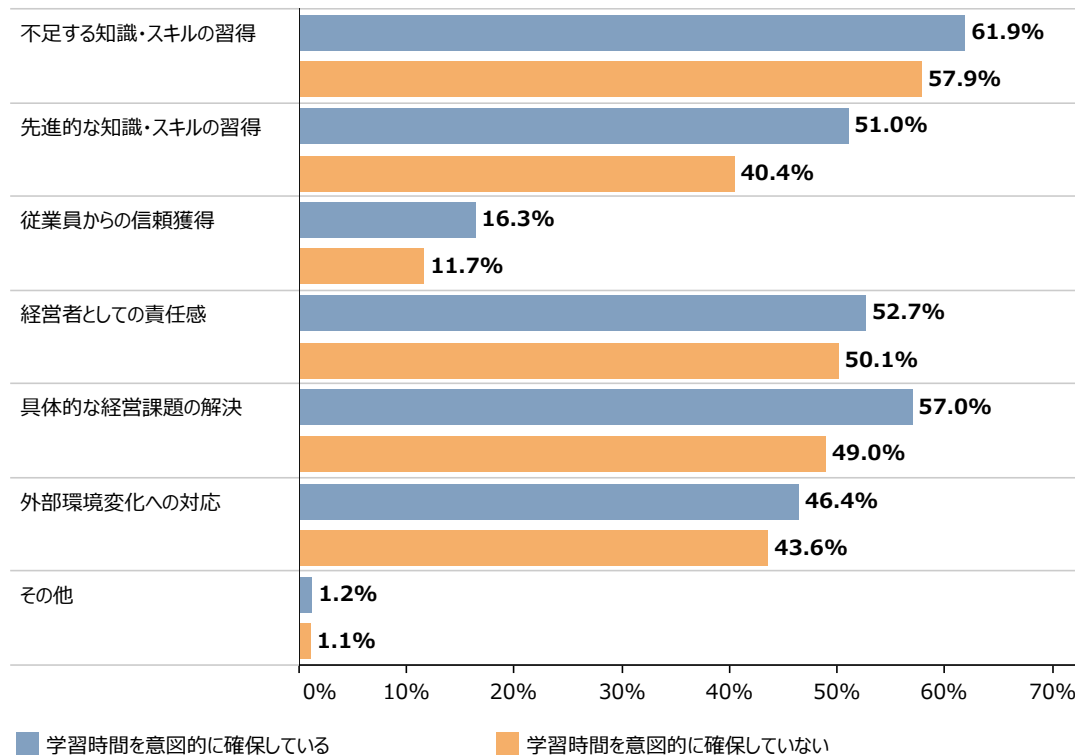
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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、「特になし」と回答した者以外に対する質問。

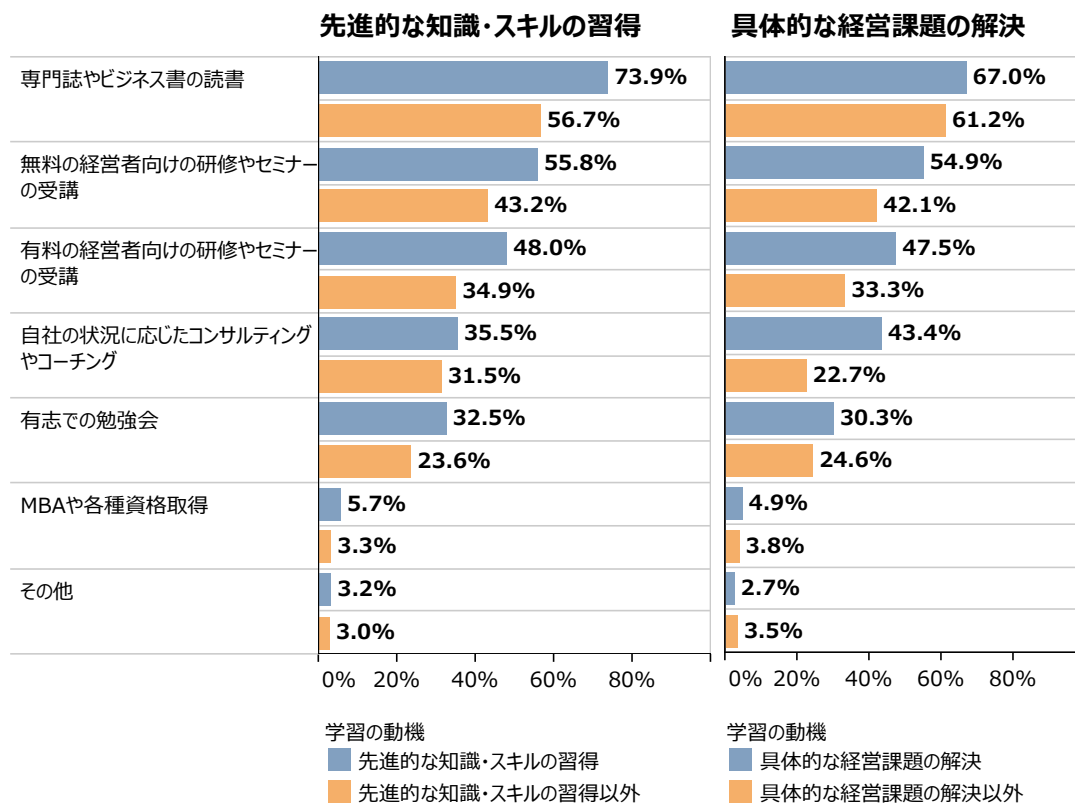
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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、「特になし」と回答した者以外に対する質問。

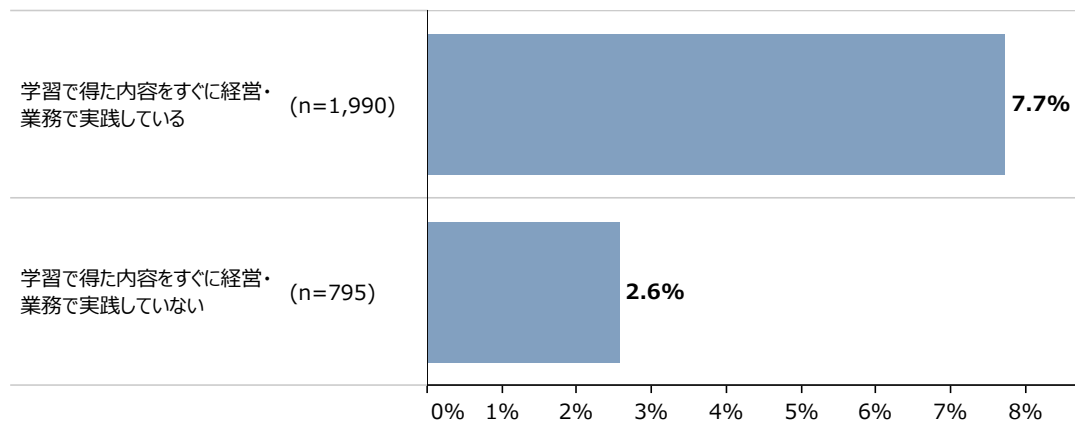
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。また、「学習の動機」についても、複数回答の設問であることに留意が必要。

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」

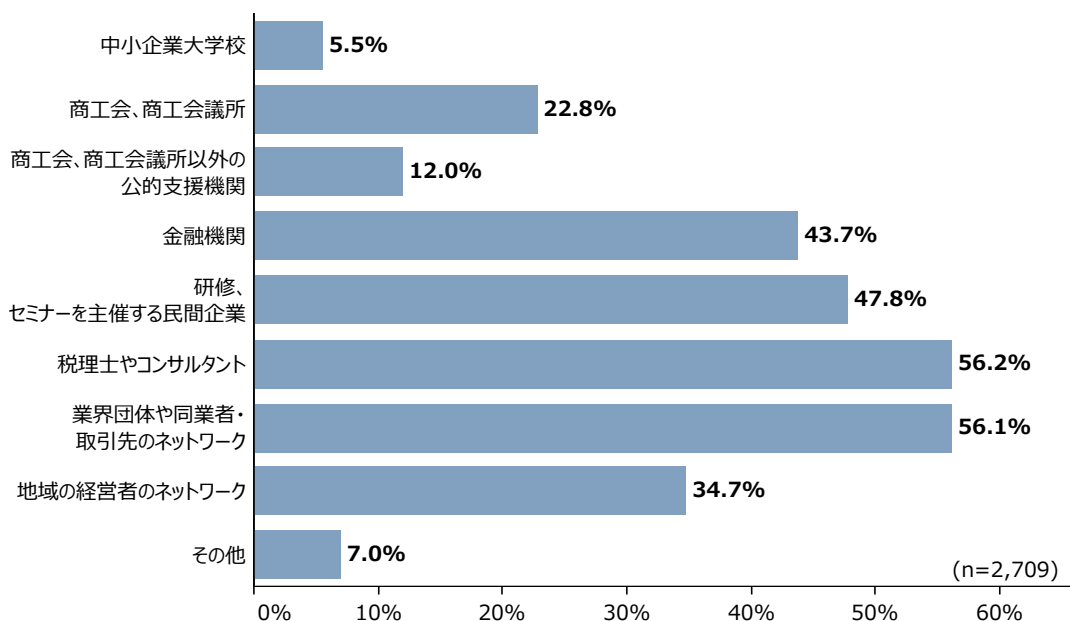
（注）1.経営に関する知識・スキルを習得するために、直近5年間に実施した取組について、「特になし」と回答した者以外に対する質問。

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、「特になし」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。

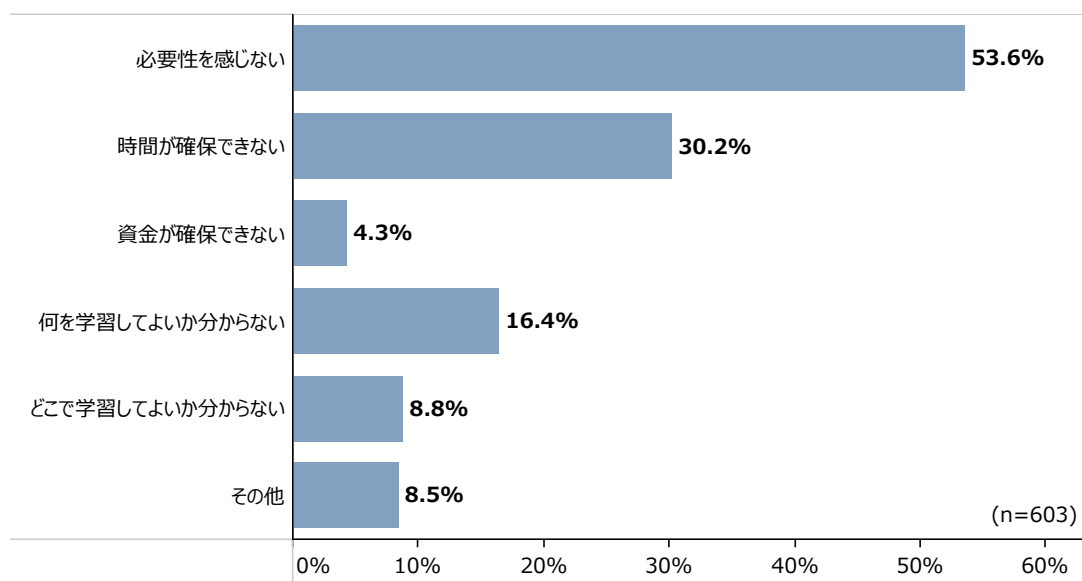
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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、「特になし」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

人望のなさや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いう決意。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、従業員と向き合え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。その次は背中では引く姿勢と行動力。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	
157人に対して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	
バリエーションやゆとりをもっている	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	【要素2】 傾聴し、人を導く力
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	
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られることができる	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	【要素3】 理論的に考えて本質を見 抜き、適切に表現する力
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ズに行える	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4】 計数管理・計画能力
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	
起こっている事実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7P ⁴⁶ を打てる	0.13285	0.05545	0.6228	0.02457	0.16119	0.03037	
相手の行動や考えに対して、自分の意見を建設的に具体的に言葉で伝えることができる	0.0559	0.23257	0.58175	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実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	【要素5】 問題意識を持ち、 自己変革する力
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	0.32938	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	
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	【要素6】 業界に精通する力
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	
事業とは関係のない事実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	
変革マインド ⁴⁷ をもっている	0.11342	0.06326	0.13261	0.01635	0.81846	0.06109	
単に現状を認識するのではなく、「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	【要素6】 業界に精通する力
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	0.49539	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	0.00692	0.01632	0.01977	1	
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	【要素6】 業界に精通する力
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

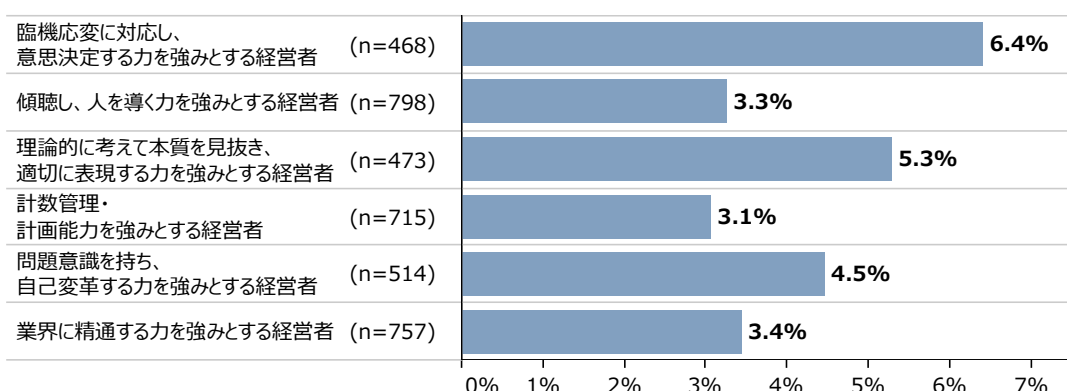
	知識・スキルの名称	特徴
要素1	臨機応変に対応し、意思決定する力	複数の選択肢の中から最適な選択肢を選び、組織を代表して責任を持って意思決定することができる。また、状況を臨機応変に見極め、意思決定に影響を与える可能性のある要素に配慮することができる。
要素2	傾聴し、人を導く力	積極的に部下や関係者と関わるだけでなく、一人一人の性格や状況に応じた接し方ができる。また、部下や関係者と信頼関係を維持・構築することができる。
要素3	理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力	答えのない問題や課題に対して、物事を理論的に考えて、その本質を見極めることができる。また、自分の考え方や伝えたい内容を他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、

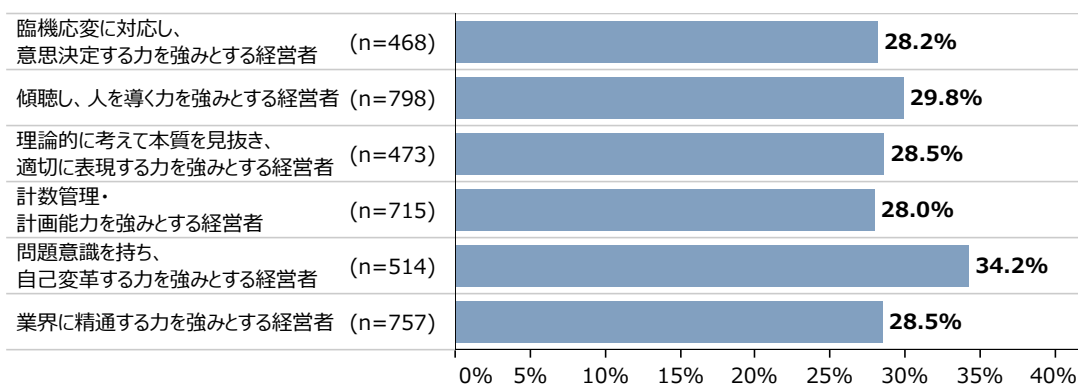
自己変革する力を強みとする経営者」は、主な利益の使い道について、設備投資とする割合が相対的に高い。第2-2-110図で見たとおり、投資行動と企業の成長性は関連しており、経営者の身につけている知識・スキルがこうした前向きな投資行動につながり、企業の成長を促している可能性が示唆される。

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

研究開発



設備投資



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」

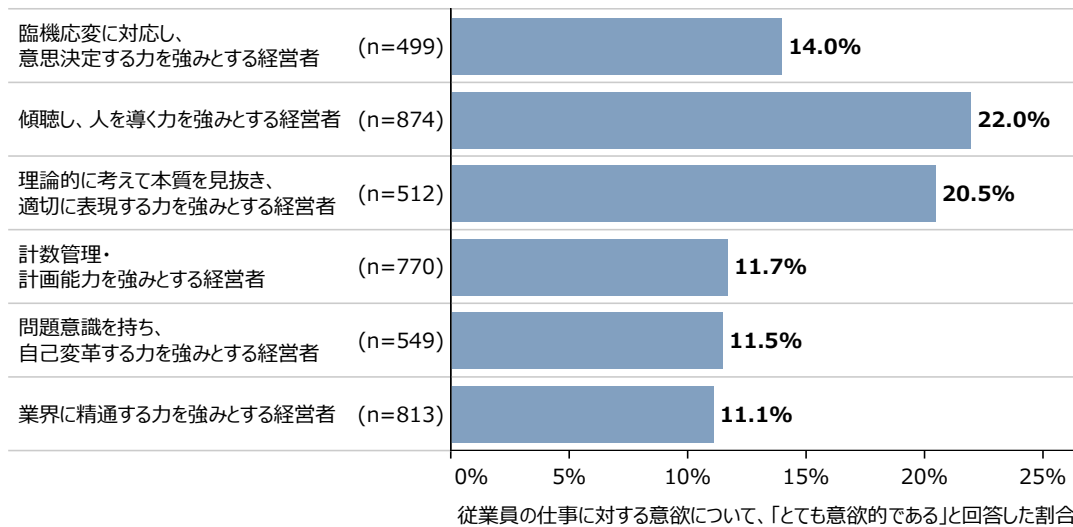
(注) 1. 因子分析より得られた六つのスキルのうち、最も因子得点が高い知識・スキルをその経営者の強みとして分析している。

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



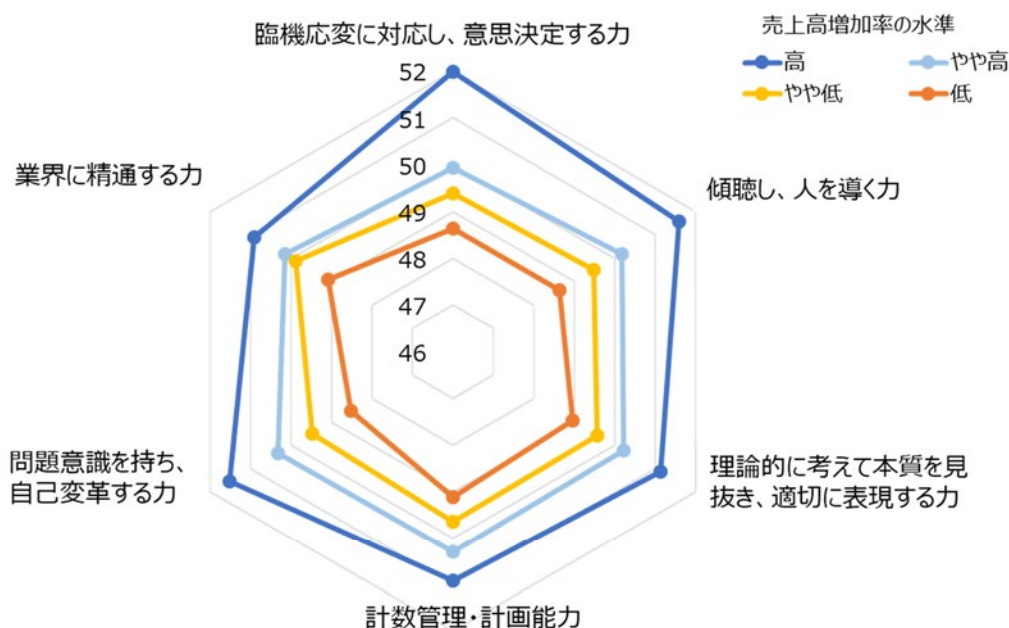
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」

（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。

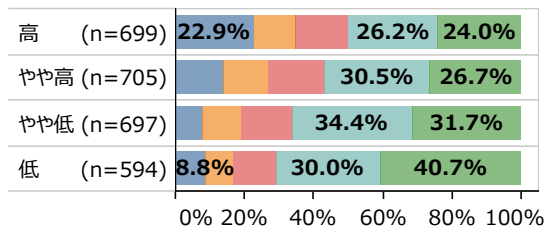
3.有効回答数(n)は以下のとおり。高：n=927、やや高：n=1,022、やや低：n=997、低：n=975。

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

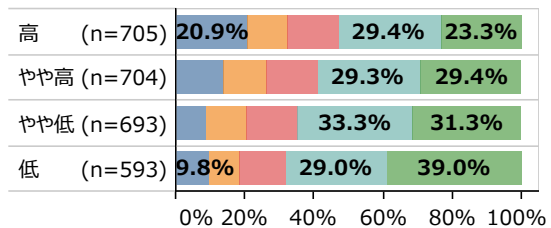
ことが分かる。知識・スキルの向上に当たっては、日々の経営経験の中で自然と身につけるだけでなく、意識して学習することが重要と示唆される。

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

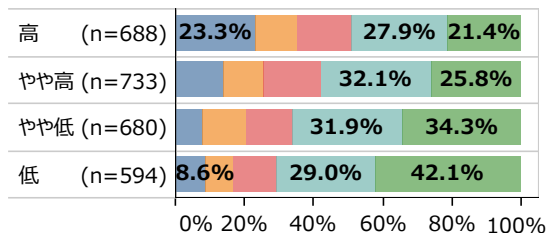
臨機応変に対応し、意思決定する力の水準別



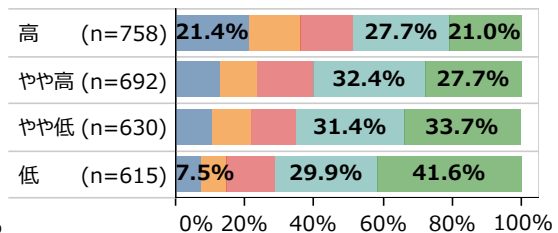
傾聴し、人を導く力の水準別



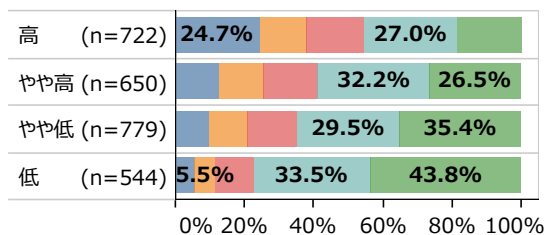
理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力の水準別



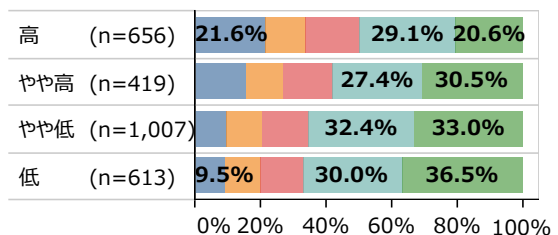
計数管理・計画能力の水準別



問題意識を持ち、自己変革する力の水準別



業界に精通する力の水準別



1か月の平均的な学習時間

21時間以上 16～20時間 11～15時間 6～10時間 1～5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

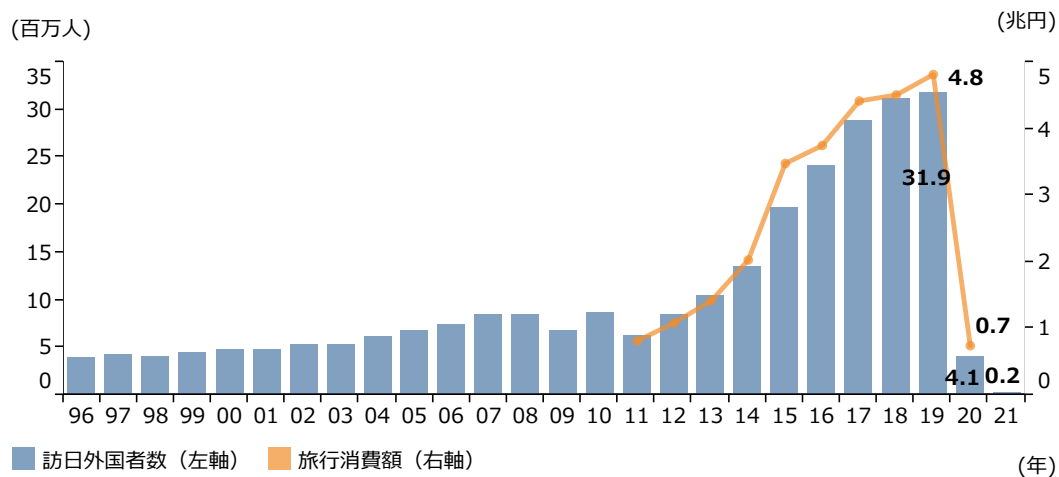
感染症の流行以降、海外への往来が制限され、海外とのビジネスが以前のように行うことが難しい状況が長期化している。しかしながら、我が国の人口が減少する中で、成長を目指していく企業においては海外需要の獲得は重要である⁴⁶。

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月期の調査の数値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）

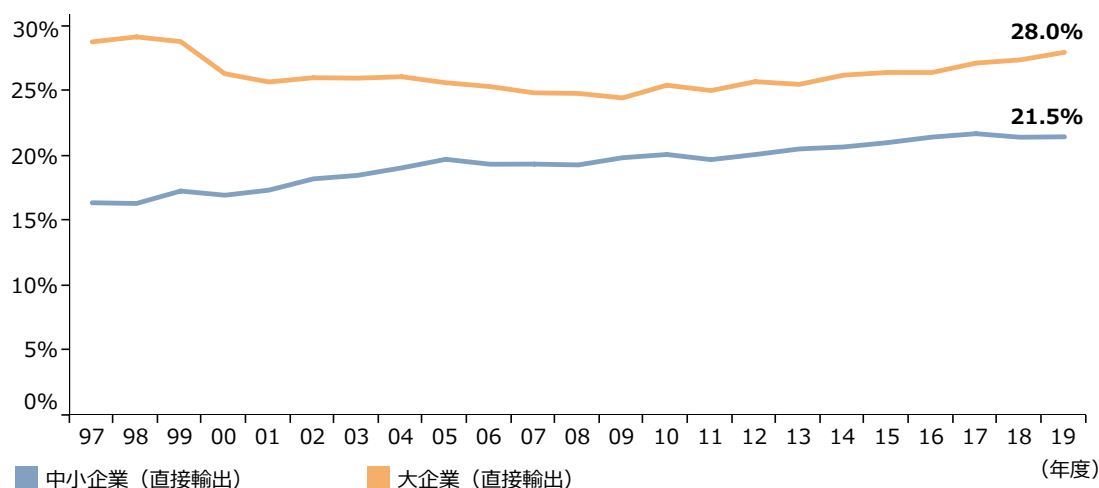
⁴⁷ 2016年版中小企業白書第2部第3章第2節において、インバウンド対応は輸出や直接投資に比べて取り組みやすい投資であり、インバウンド対応に取り組むことにより、海外需要の獲得による売上拡大を図ることができると指摘している。

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））。

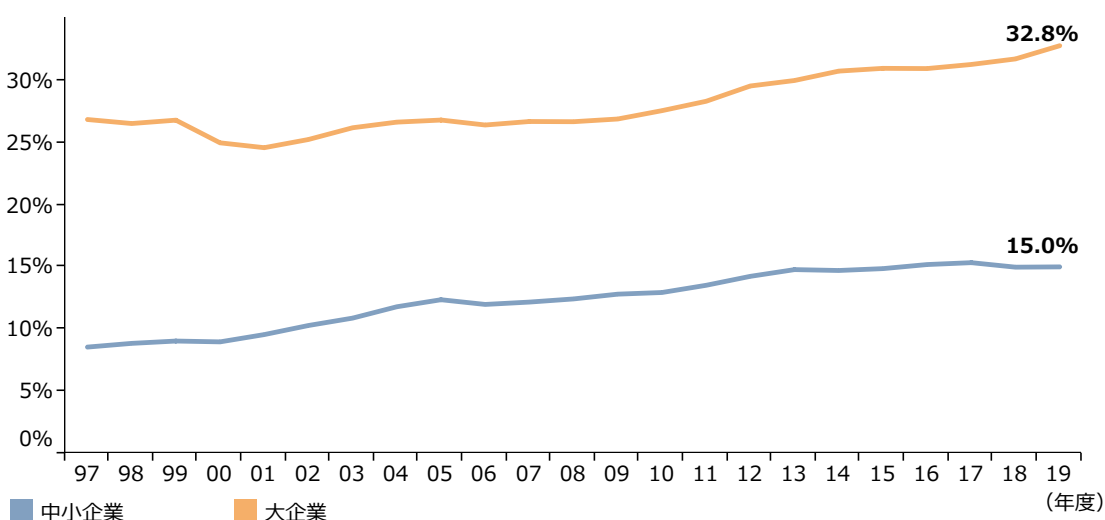
第1-1-40図 企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移（再掲）



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）

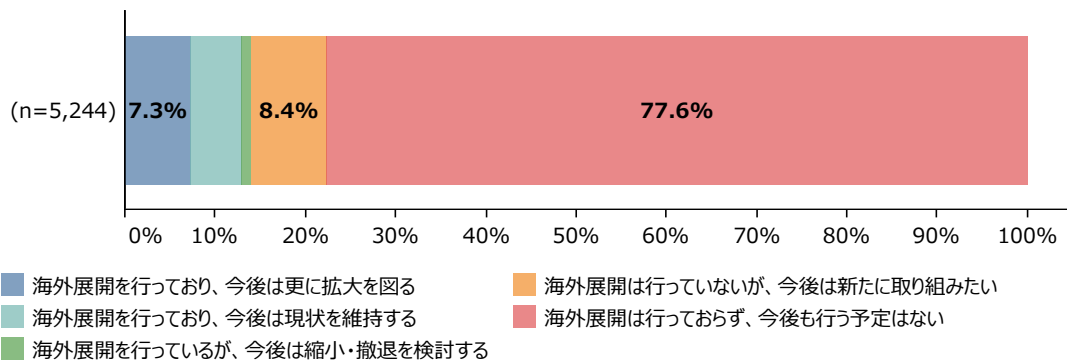


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

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

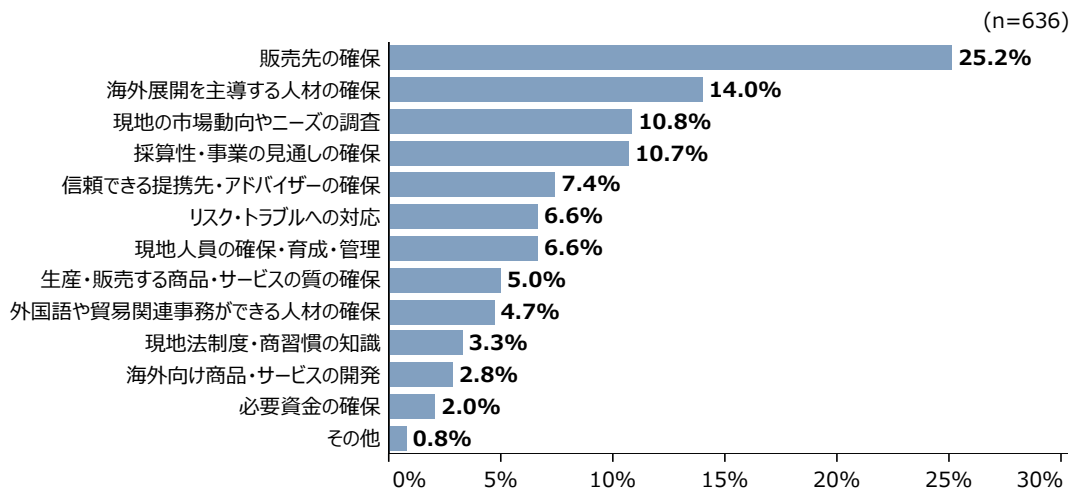
感染症流行の影響が長引く中で、中小企業が海外展開において感じている課題について確認する。第2-2-131図は、既に海外展開を実施している企業が最も強く感じている課題を示したものである。これを見ると「販売先の確保」と回答した企業の割合が最も高くなっていることが分かる。また、現在海外展開を実施していないもの

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。

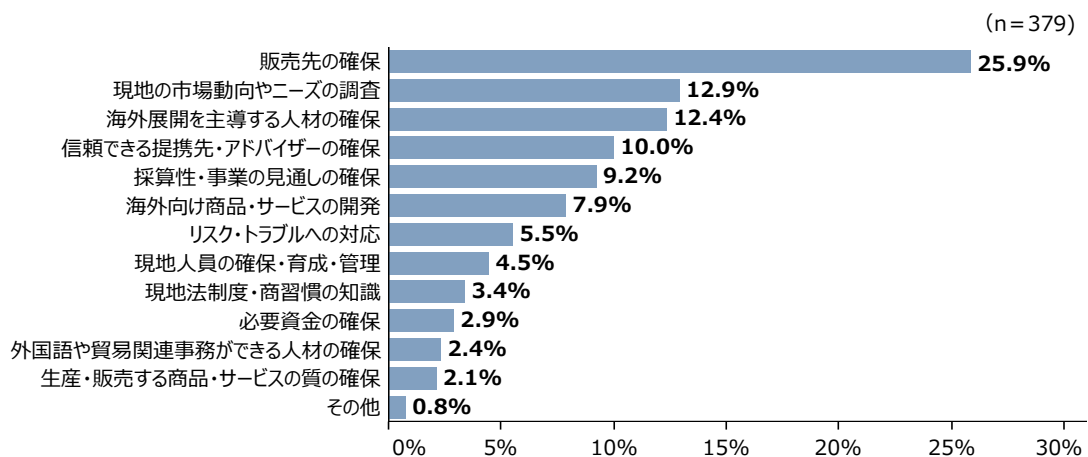
第2-2-131図 海外展開実施企業が最も強く感じている課題



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



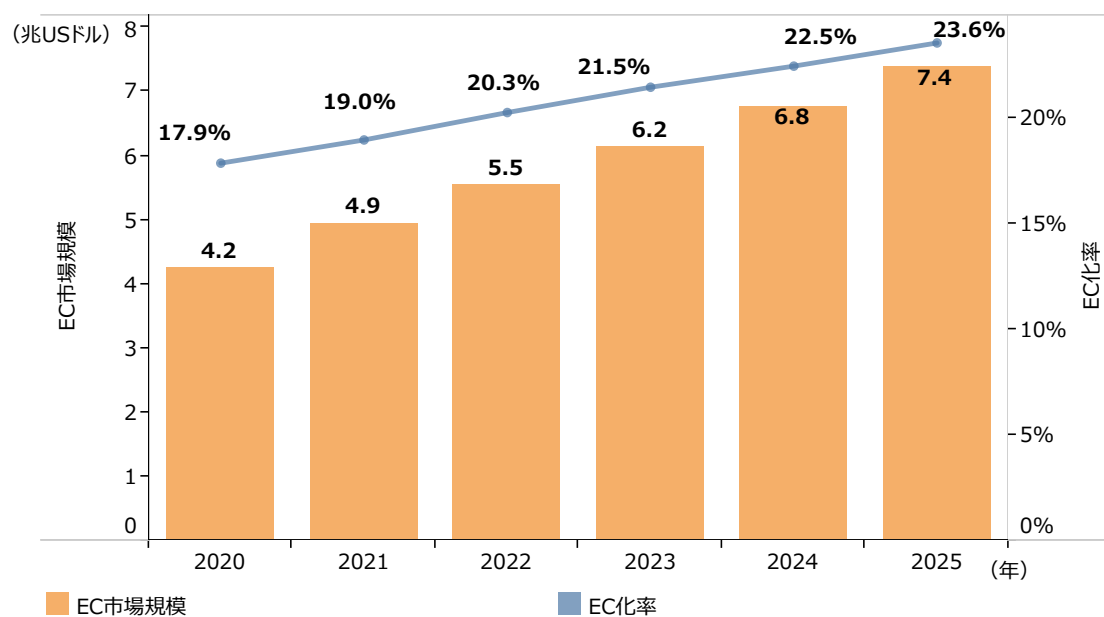
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

（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）。

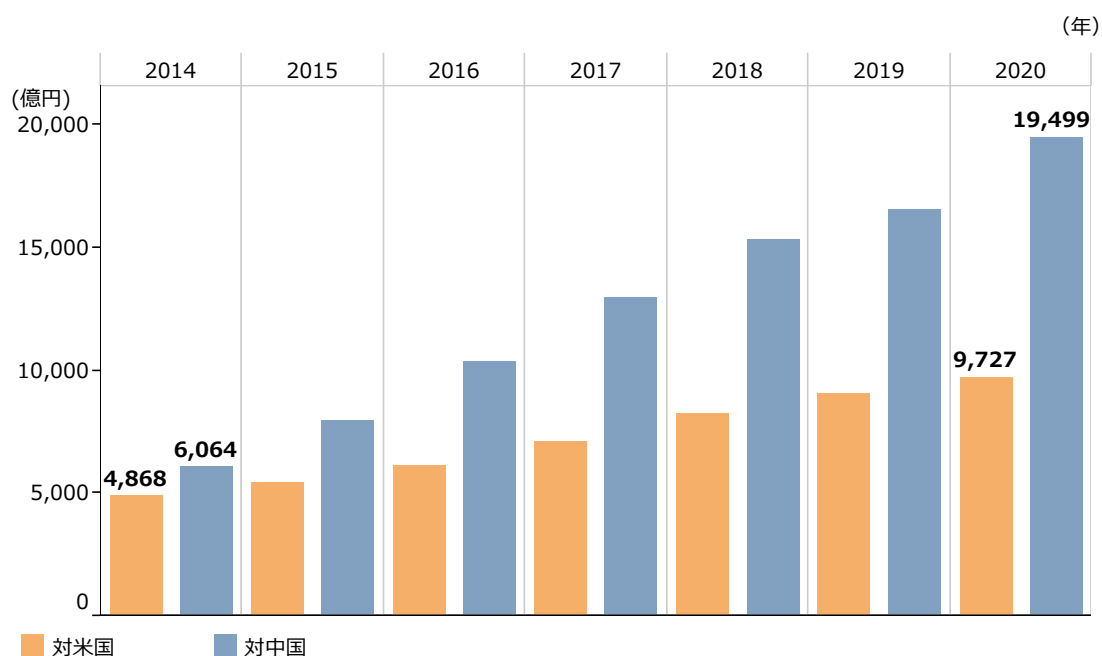
第2-2-133図 世界のBtoC-EC市場規模（推計）



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）



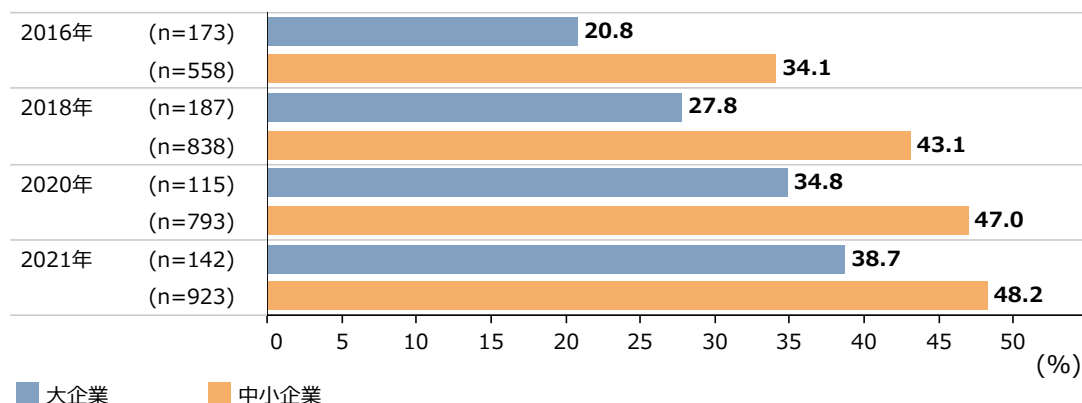
資料：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」

(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ある必要である。

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

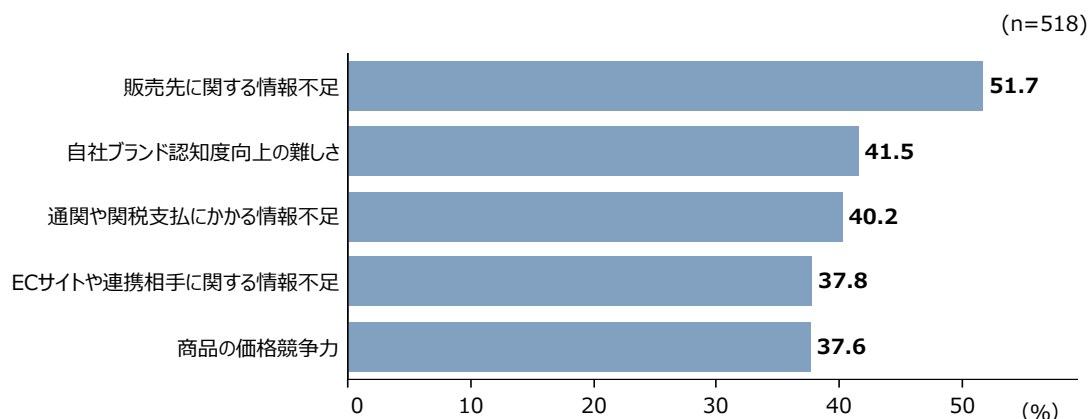
人口減少などを背景に国内市場が縮小する中、新たな販路として海外に目を向ける方も多いのではないだろうか。実際、新型コロナウイルスの影響によるステイホームといった生活様式の変化等により、インターネット上で商取引を行うEC（電子商取引）を多くの消費者が利用し、国境を越えた取引（越境EC）も活発になっている（第2-2-133図）。とりわけ、日本から米国及び中国に向けての売上高は対前年比で大きく伸びており、今後も更なる成長が予想されていることから、ECやオンライン商談会といったデジタルツールを使った海外展開を考えていく際には、様々な準備を現時点から行っておく必要がある（第2-2-134図）。本コラムでは、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 2-2-4 ②図 国や公的支援機関の主なEC支援策

中小企業庁

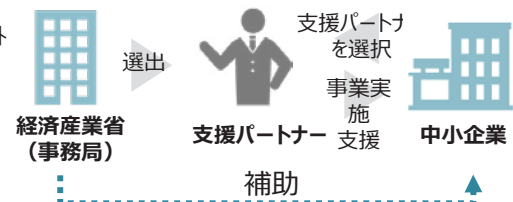
・JAPANブランド育成支援等事業

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。

海外展開に関するノウハウを持つ民間支援事業者（支援パートナー）との連携のうえで事業を実施



JETRO

・JAPAN MALL

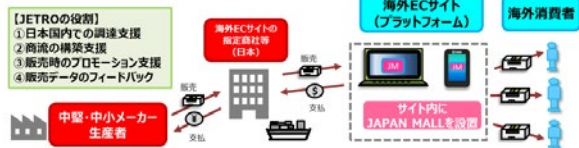
JETROが海外の主要ECサイトに「JAPAN MALL」を設置し、日本商品の買取販売を支援。

・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

【JETROの役割】
①日本国内での調達支援
②商流の構築支援
③販売時のプロモーション支援
④販売データのフィードバック

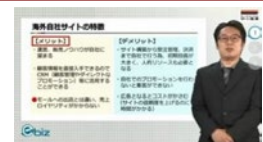


中小機構

EC活用支援ポータルサイトebiz : <https://ec.smrj.go.jp/>

・E C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。



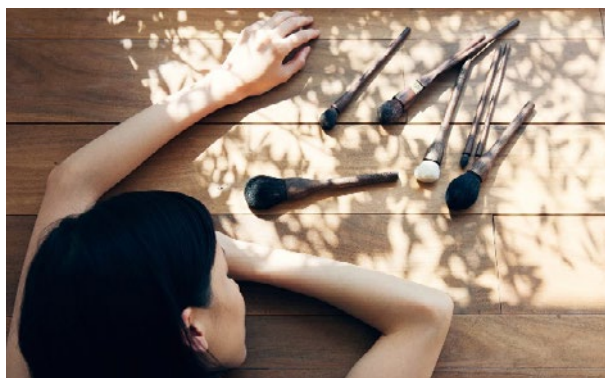
事例 有限会社瑞穂

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。代表取締役任に就任した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う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



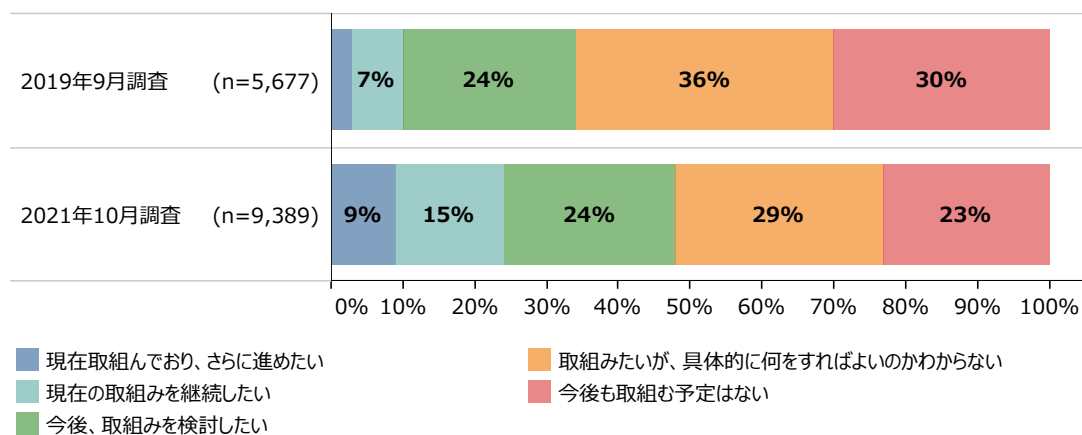
主力のマグネシウムダイカスト部品

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RE100⁵¹やSBT⁵²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。

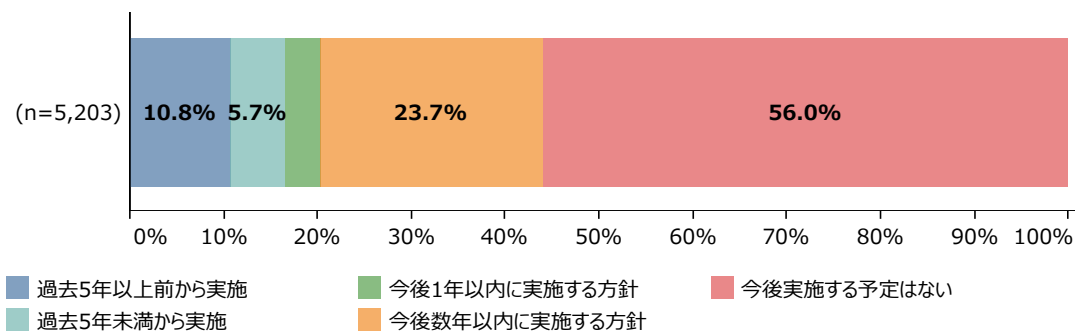
ここでは、まず中小企業における温室効果ガス

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。

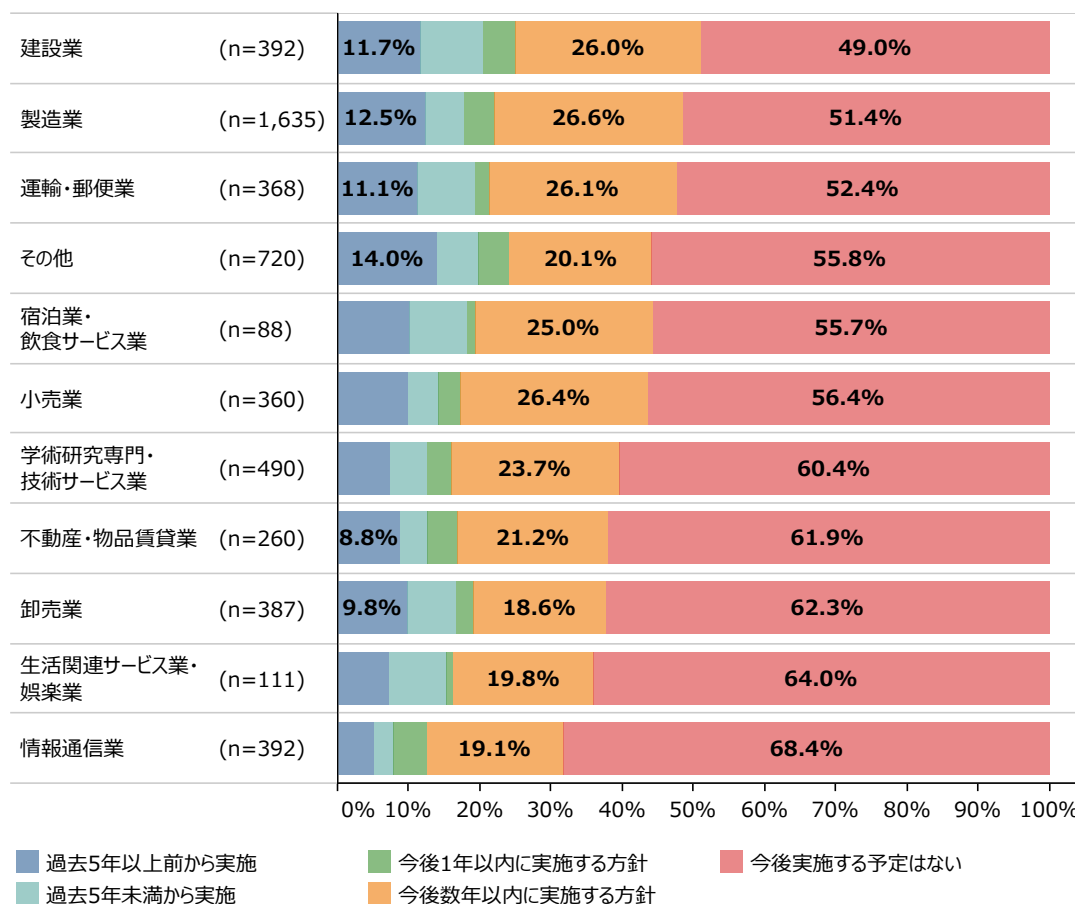
⁵² パリ協定が求める水準と整合した、5年～15年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標のこと。

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）

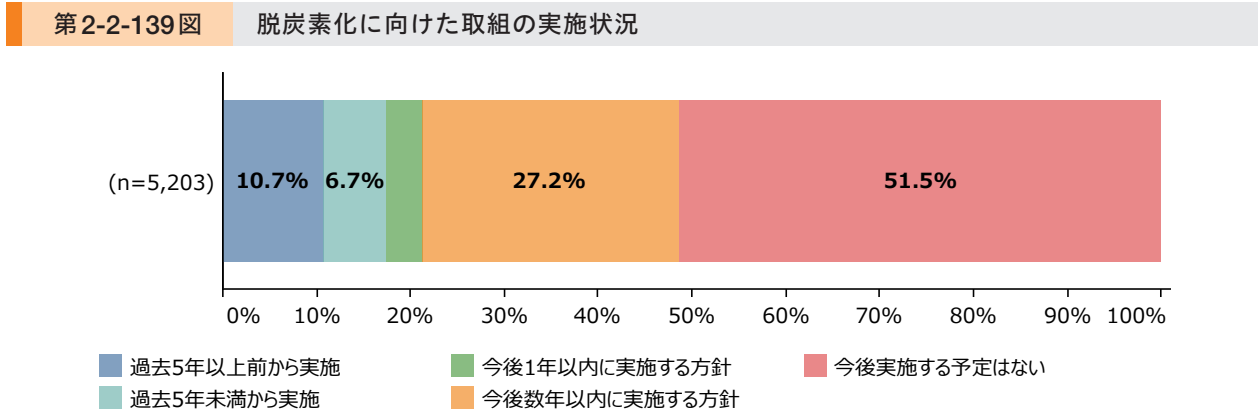


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(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。

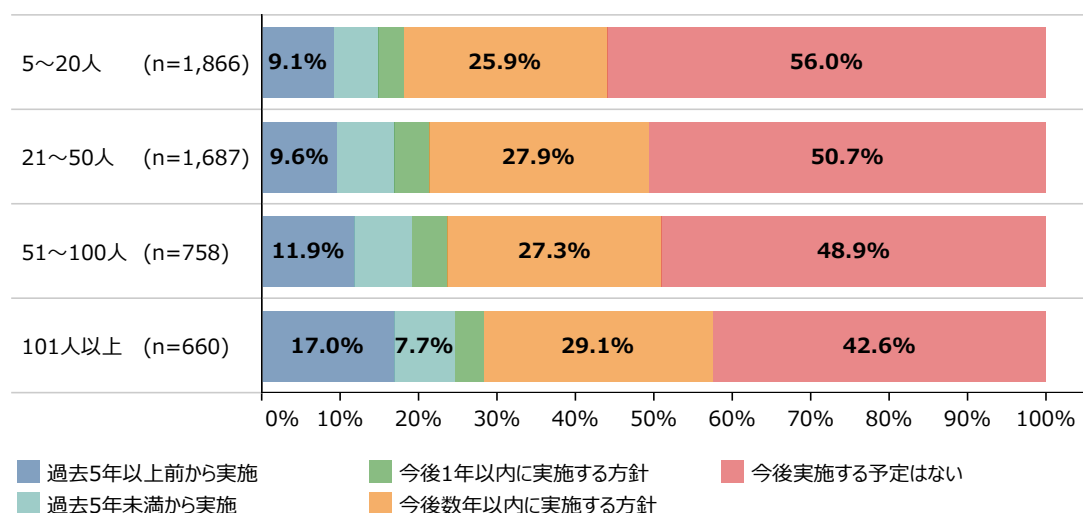


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

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

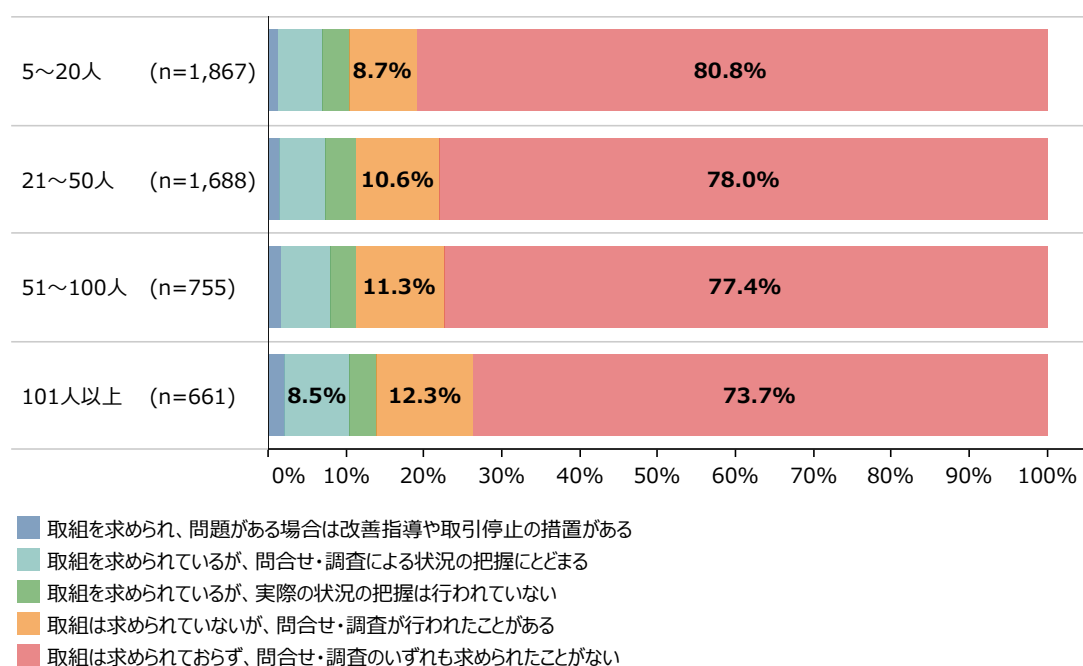
業の割合が高いことが分かる。従業員規模が大きい企業においては、取引先から取組を求められ、それに対応する形で脱炭素化に向けた取組を実施している企業の割合が高くなっている一方で、従業員規模が小さい企業では、取引先からの対応をあまり求められておらず、取組を実施している企業の割合が低くなっている可能性が考えられる。

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）

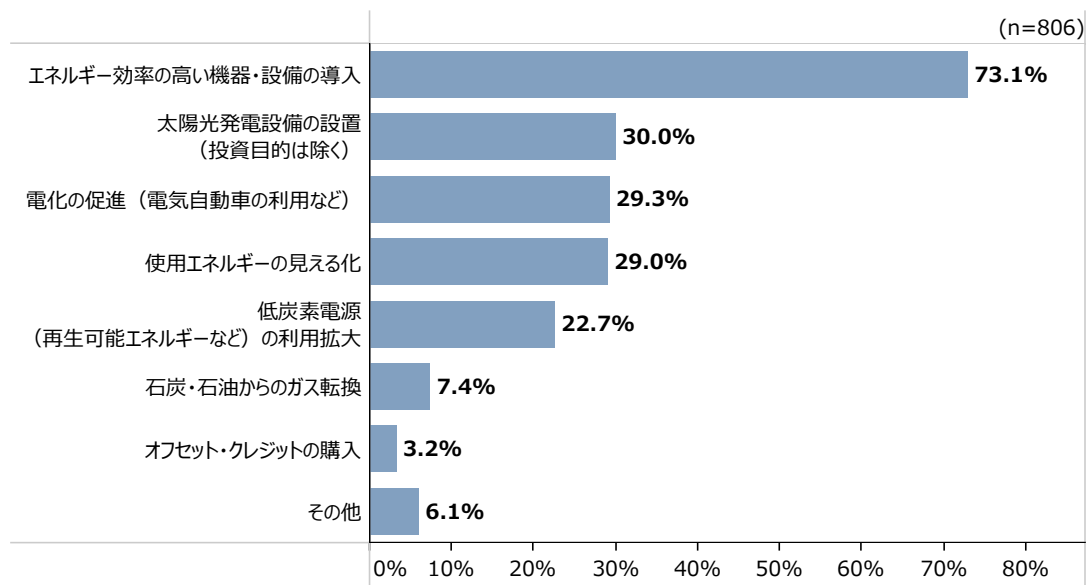


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

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。

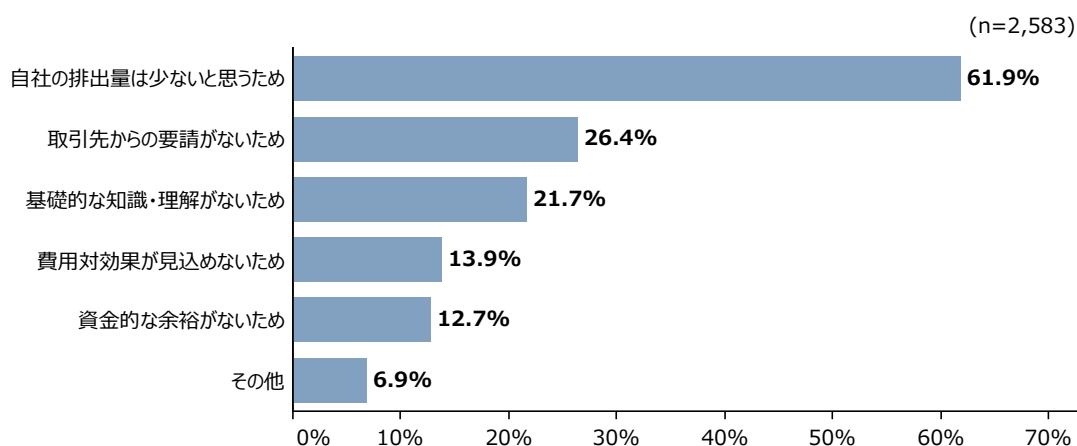
2.脱炭素化の取組について、「過去5年以上前から実施」、「過去5年未満から実施」と回答した企業を集計している。

(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

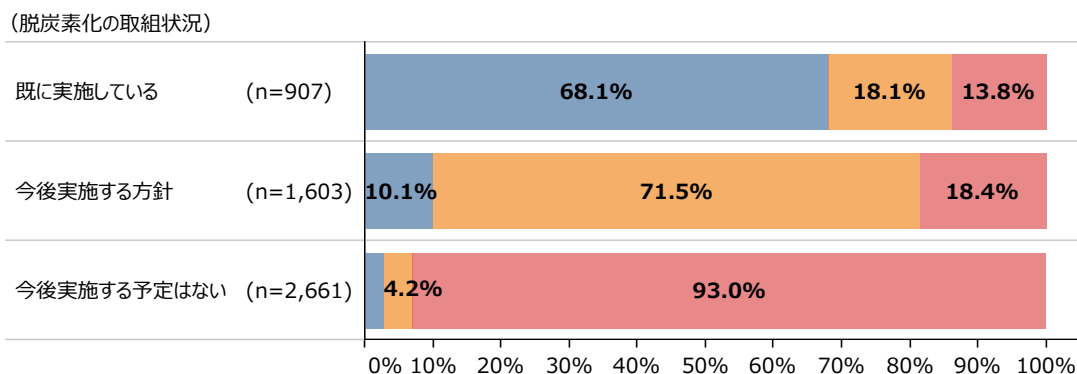


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(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



温室効果ガス排出量の把握状況

■ 既に実施している

■ 今後実施する方針

■ 今後実施する予定はない

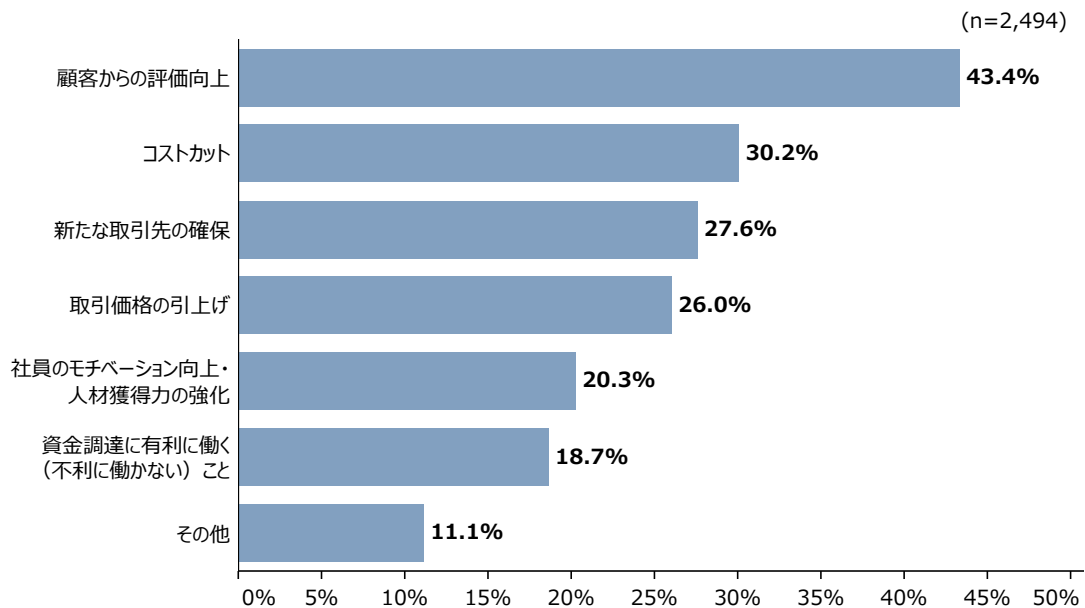
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(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」

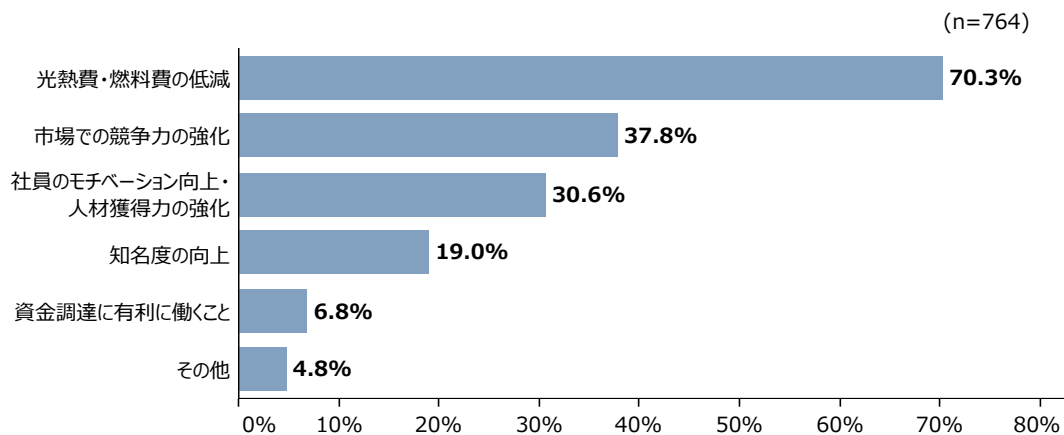
（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。

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、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、既に取り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、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。」と荻本取締役は語る。



荻本大輔取締役



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CO2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CO2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、パズ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会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。

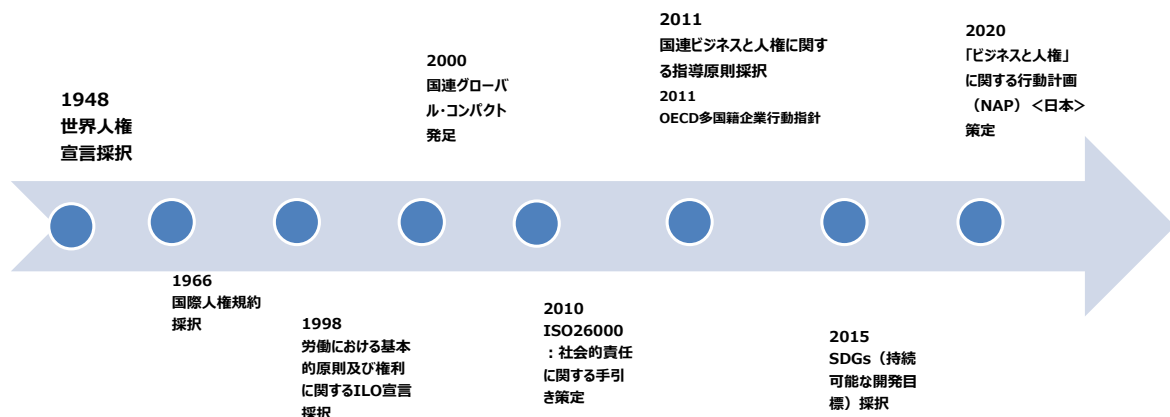
②ビジネスと人権

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

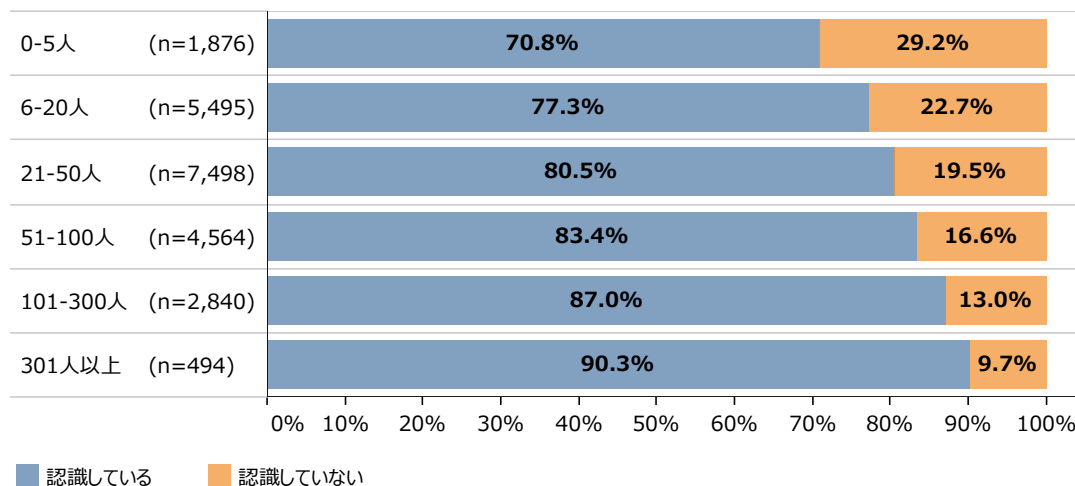
⁵⁸ 本アンケートの詳細については、第2部第3章第1節を参照されたい。

(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」

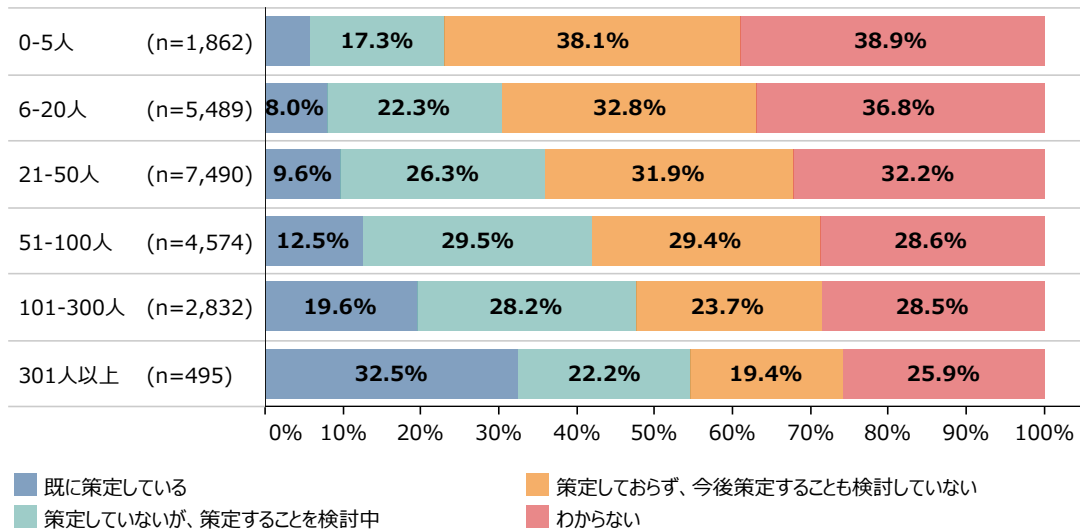
(注) 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

(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。

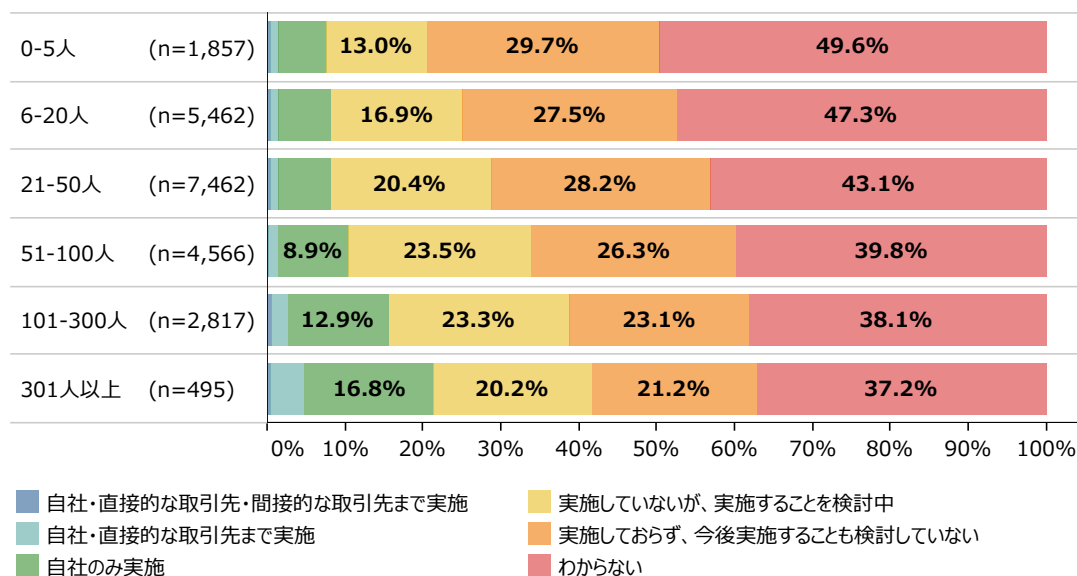
2.ここでいう人権方針とは、「人権を尊重する責任を果たす、という企業のコミットメントを示す方針」を指す。

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」

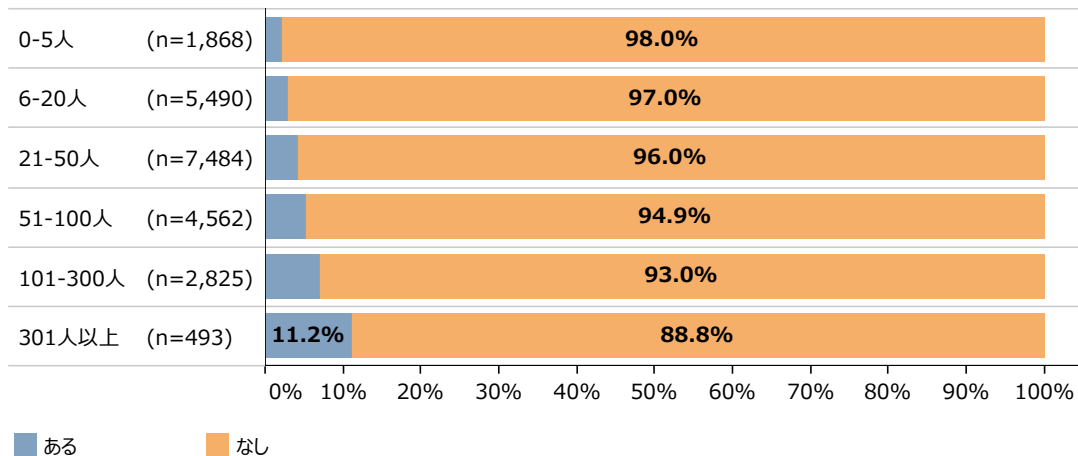
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

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

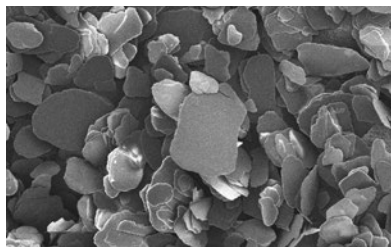
顧客企業から情報を収集する中で、SA8000やSMETAといった労働の安全や倫理に関する国際的な規格があること、そうした監査を専門的に扱う企業があることを知った。監査会社に連絡を取り、その指導に従って顧客が求める監査を実施し、同社が取引を行うインドのマイカ鉱山及び工場において、児童労働が行われていないという監査結果を提出することができた。監査を進める過程で、山口社長はCSR（社会的責任）を重視した企業経営について、既実践する取引先企業から多くを学び、2015年10月に社内各部門の責任者から成るCSR委員会を自社内に発足。翌2016年にはCSR経営の導入を宣言し、国連グローバルコンパクト（UNGC）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的手段としてエクイ

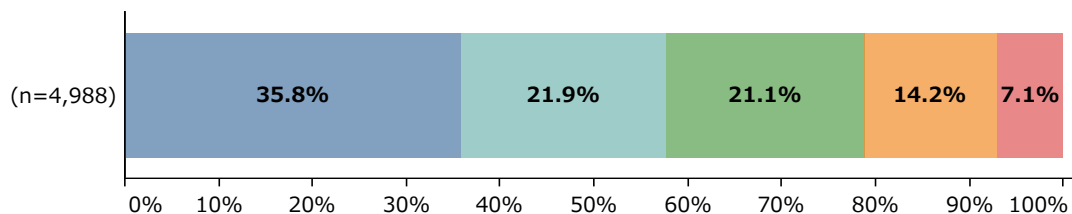
ティ・ファイナンスの活用意向について確認していく。

①借入金の過剰感

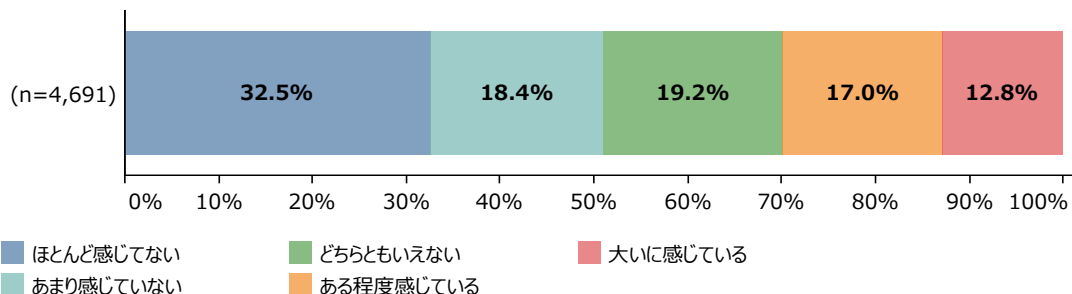
第2-2-152図は感染症流行前（2020年1月）、及び現在の借入金の過剰感を確認したものである。これを見ると、感染症流行前に比べて、借入金の過剰感を感じていると回答した企業の割合が増加していることが分かる。

第2-2-152図 借入金の過剰感

(1)感染症流行前



(2)現在



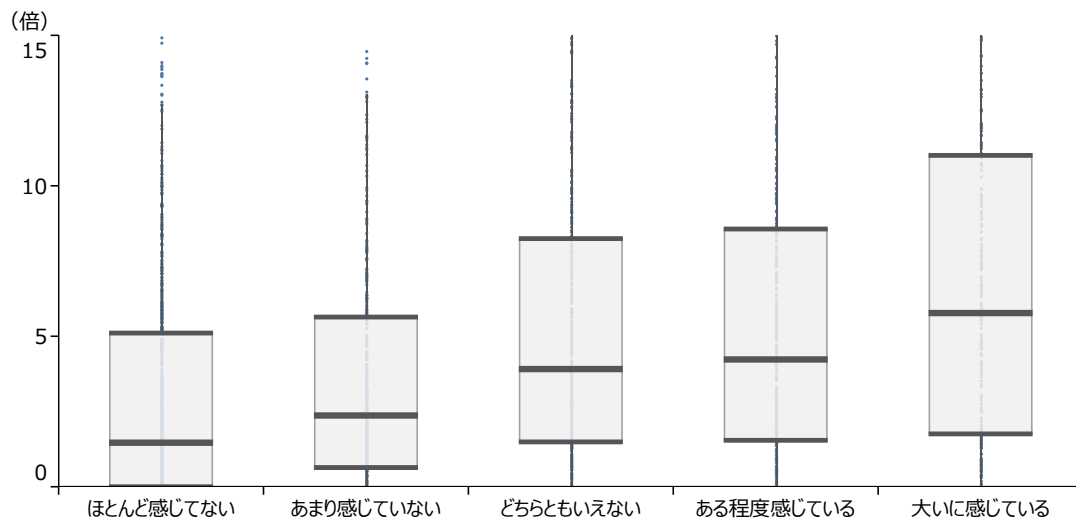
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

（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。

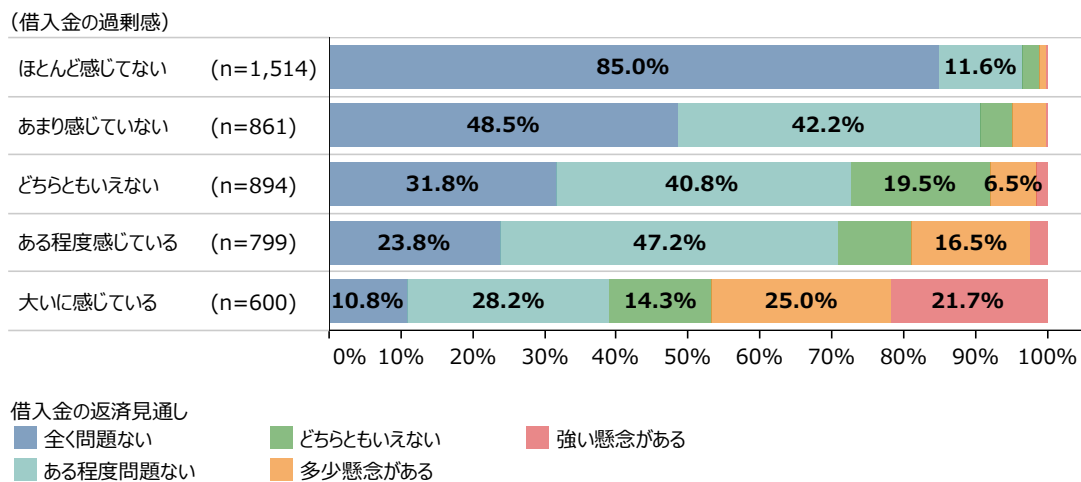
5.箱の上端は、借入金月商倍率の分布における上から25%の位置の値、箱の中の中央の線が中央値、箱の下端は下から25%の位置の値を示している。

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

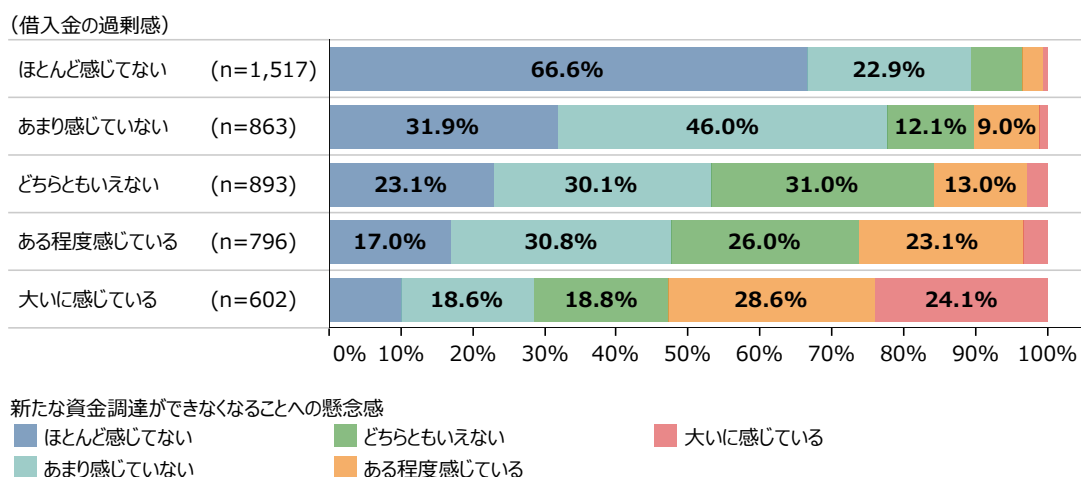
入金の過剰感を感じている企業ほど、新たな資金調達ができなくなることへの懸念を感じている企業の割合が高くなっていることが分かる。借入金の過剰感を感じている企業の中には、借入金の返済見通しに懸念があり、借入れを含めた新たな資金調達を行うことが難しい状況に陥っている企業が一定数存在する様子がうかがえる⁶²。

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。

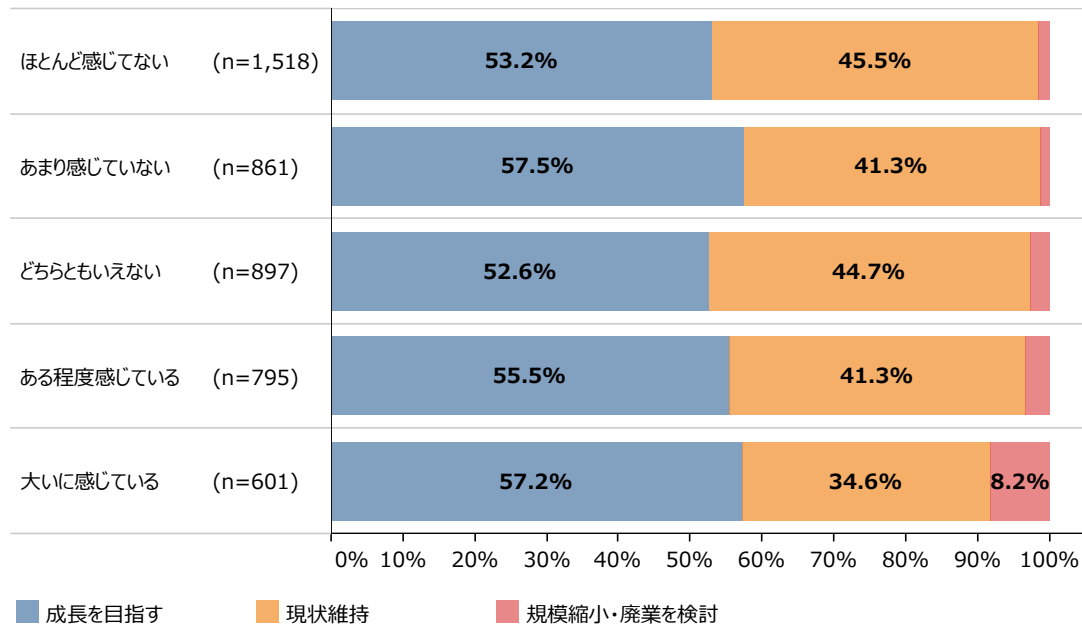
⁶² Sebnem Kalemli-Özcan, Luc Laeven, David Moreno (2018) において、欧州企業を対象とした分析で、企業の過剰債務を放置すると、企業の新規借入れが難しくなり、望ましい設備投資や研究開発投資が抑制される結果、経済全体の生産性向上に悪影響を及ぼす可能性が指摘されている。

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見える。

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」

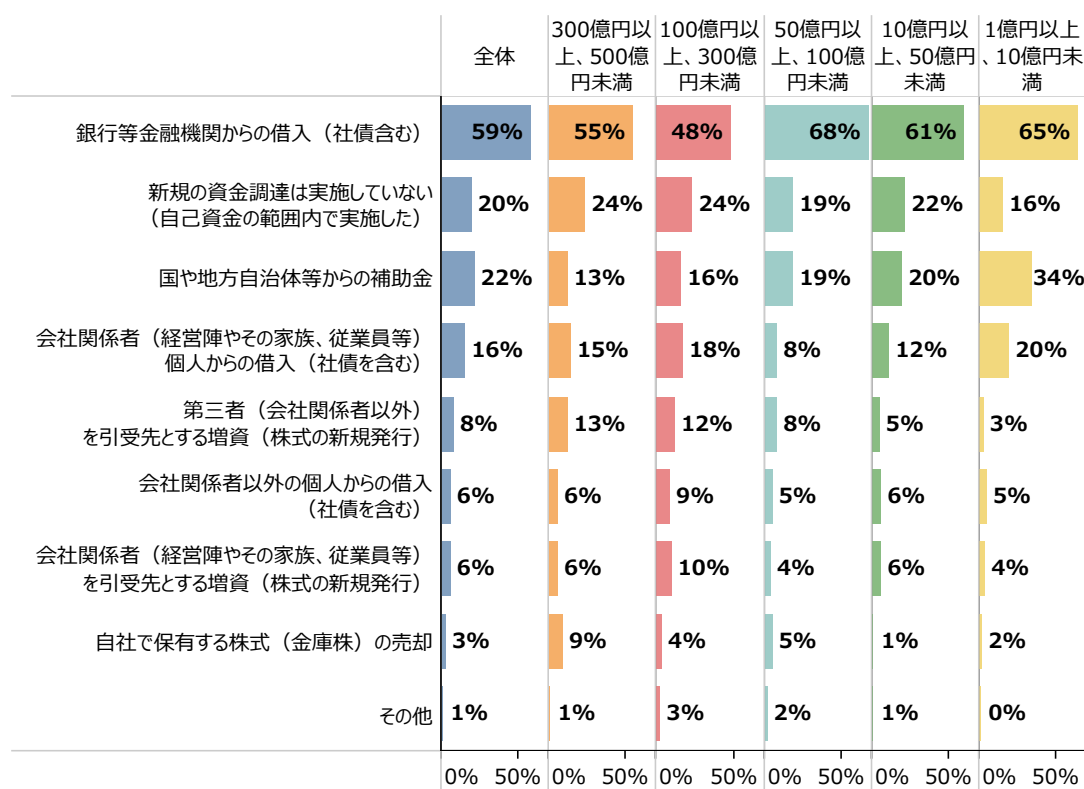
(注) アンケート回答時点の借入金の水準について、過剰感があるか聞いたもの。

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的手段（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。

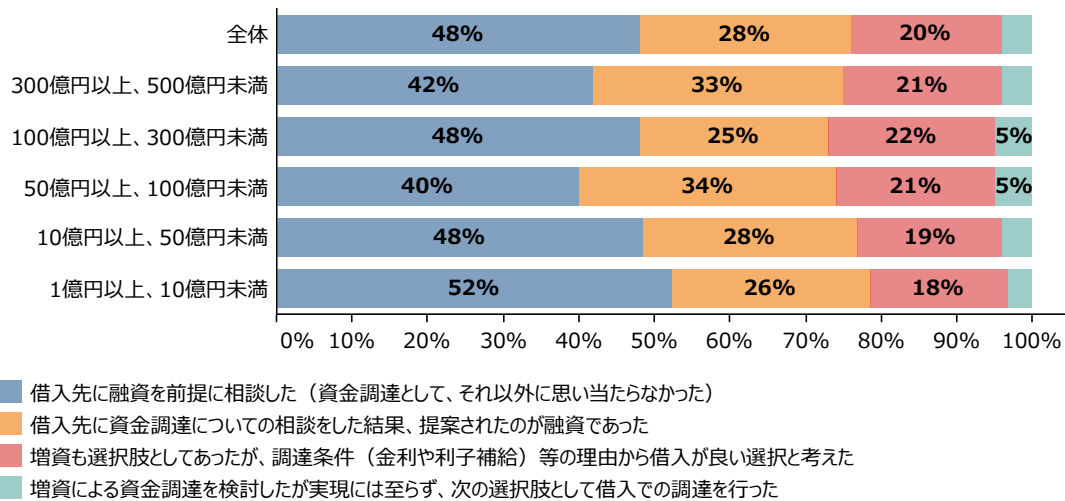
⁶³ 大企業や上場企業を除いた全国の中堅中小事業者（1,892社）に対して、エクイティ・ファイナンスの利活用経験や今後の活用に関する意向等について、インターネットアンケート調査を実施したもの。なお、同調査では、売上高1億～500億円、業歴10年以上、直近5年の売上高推移がおおむね横ばいの企業を対象としており、スタートアップや再生フェーズの企業は対象外となっている。

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）



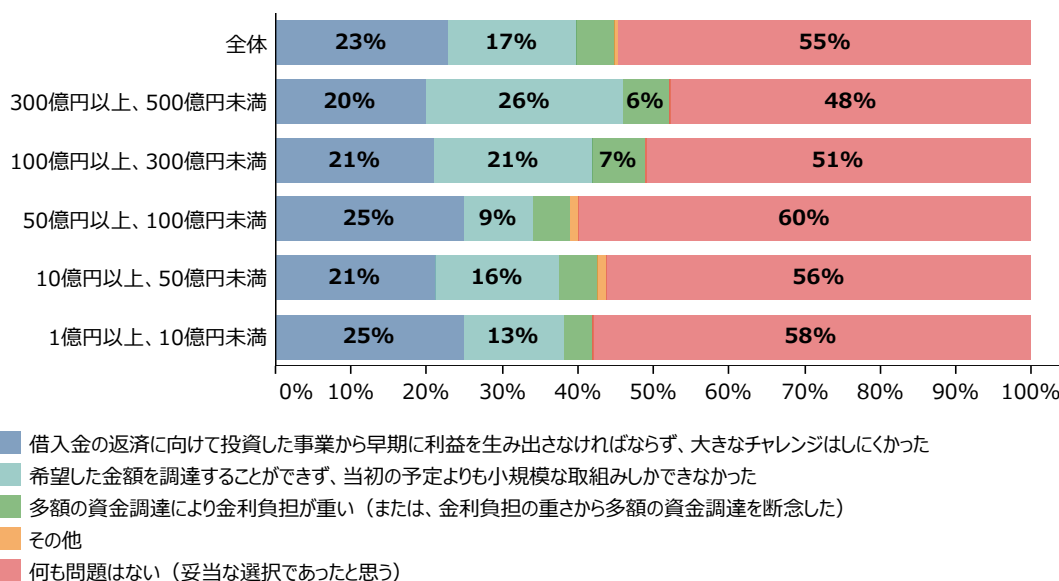
資料：中小企業庁「中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報」

（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見えてくる。

第2-2-159図 成長投資への資金を借入で調達したことへの考え（売上規模別）



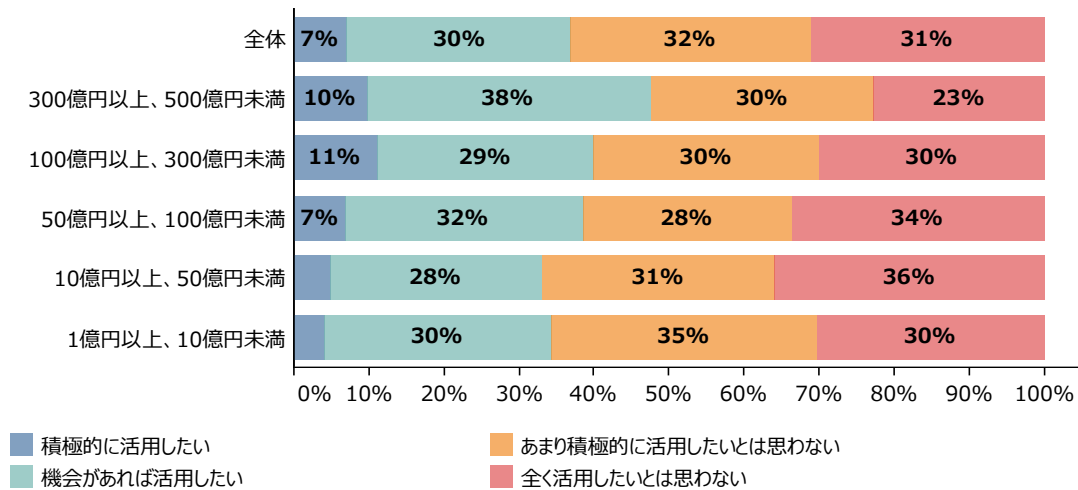
資料：中小企業庁「中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報」

（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。

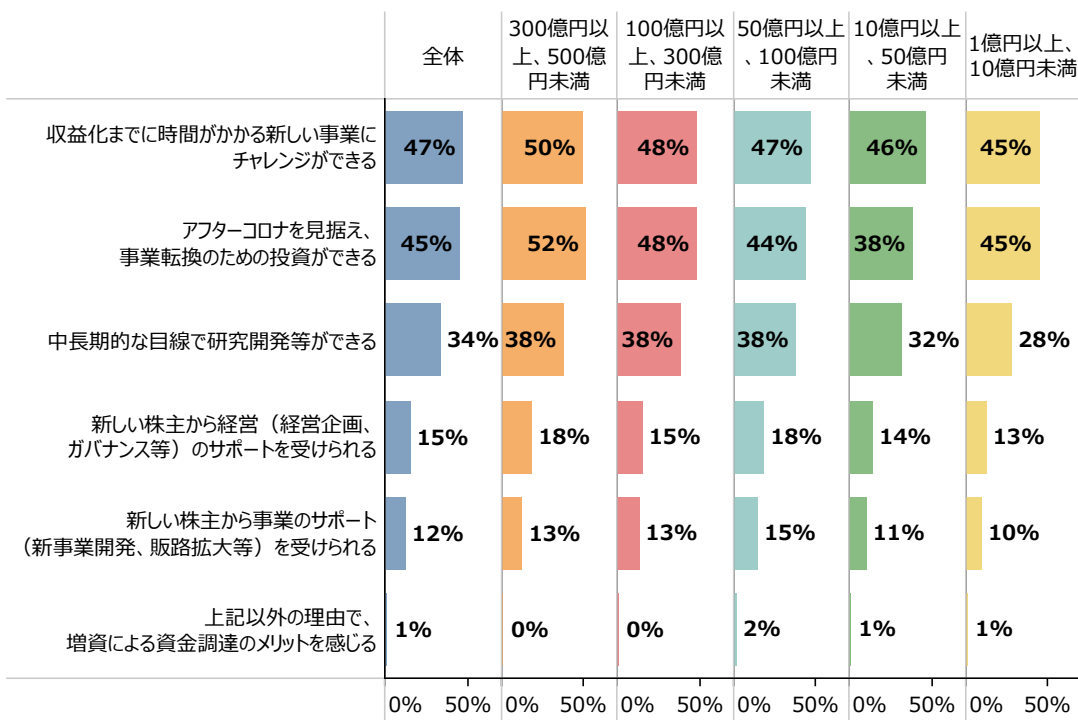
第2-2-160図 今後の増資による資金調達の活用意向（売上規模別）



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」

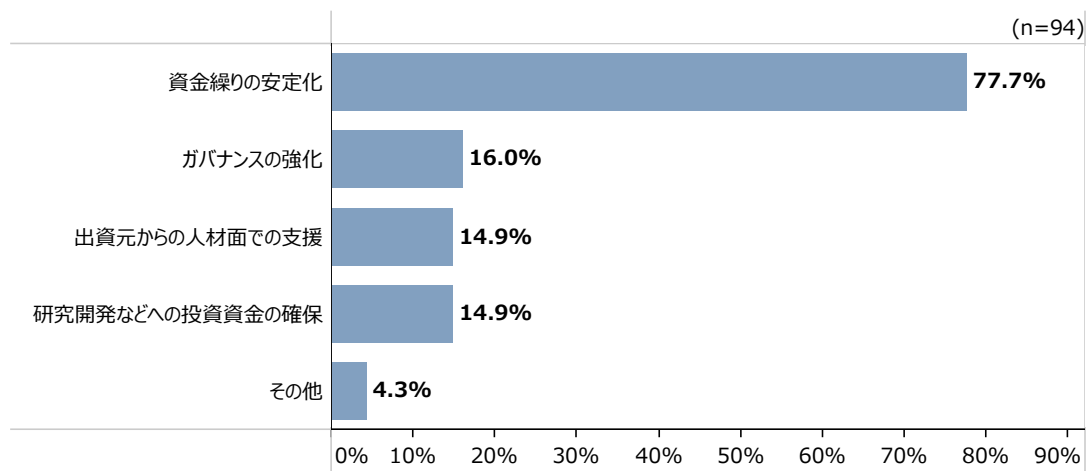
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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すべて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ます。事業承継やM & Aはなかなか相談しづらいテーマですが、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

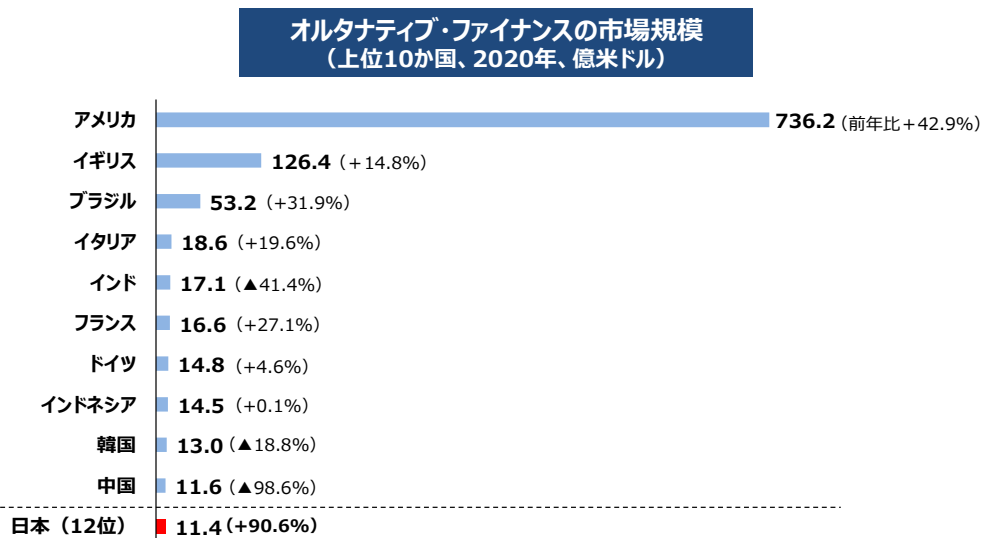
社会のデジタル化の潮流の中で、中小企業の新たな資金調達手法として、インターネットを活用した資金調達手段である、オルタナティブ・ファイナンス（補完金融）が注目され始めている。オルタナティブ・ファイナンスには多様な形態があるが、代表的なものとしては不特定多数の個人からインターネットを通じて資金を集めるクラウドファンディングや、財務諸表でなく購買データ等の新たな指標をAIにより分析することで融資の可否の判断を行うトランザクションレンディング、従来のファクタリング（小口の売掛債権を売却し流動資金化（現金化）すること）にかかる手続全てインターネット上で完結させるオンライン型ファクタリングなどが挙げられる。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するため、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



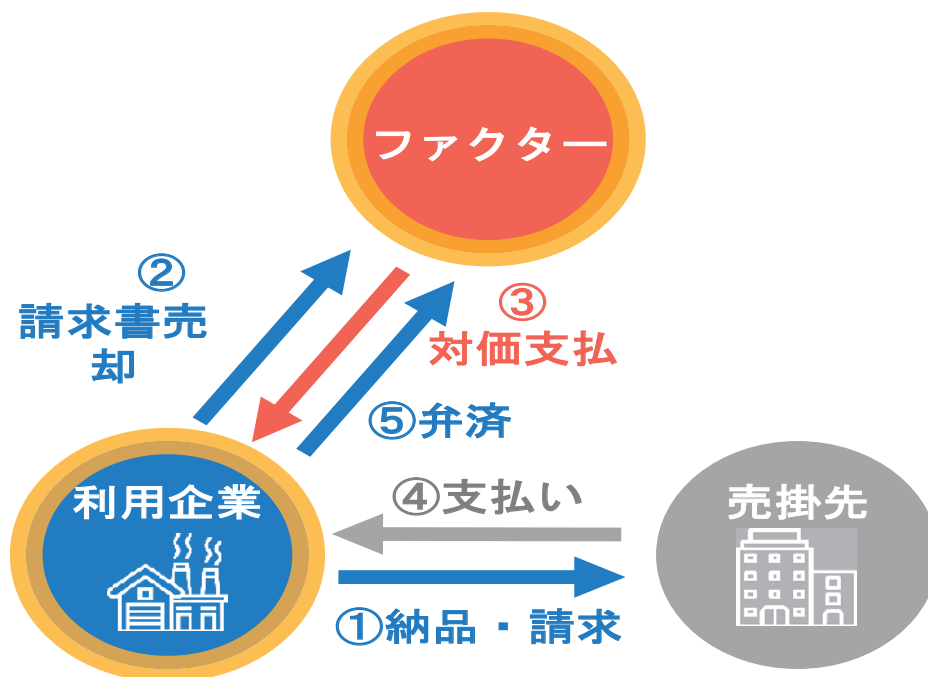
（出所）Cambridge Centre for Alternative Finance「The 2nd Global Alternative Finance Market Benchmarking Report」（2021年6月）より作成。

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ない、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。

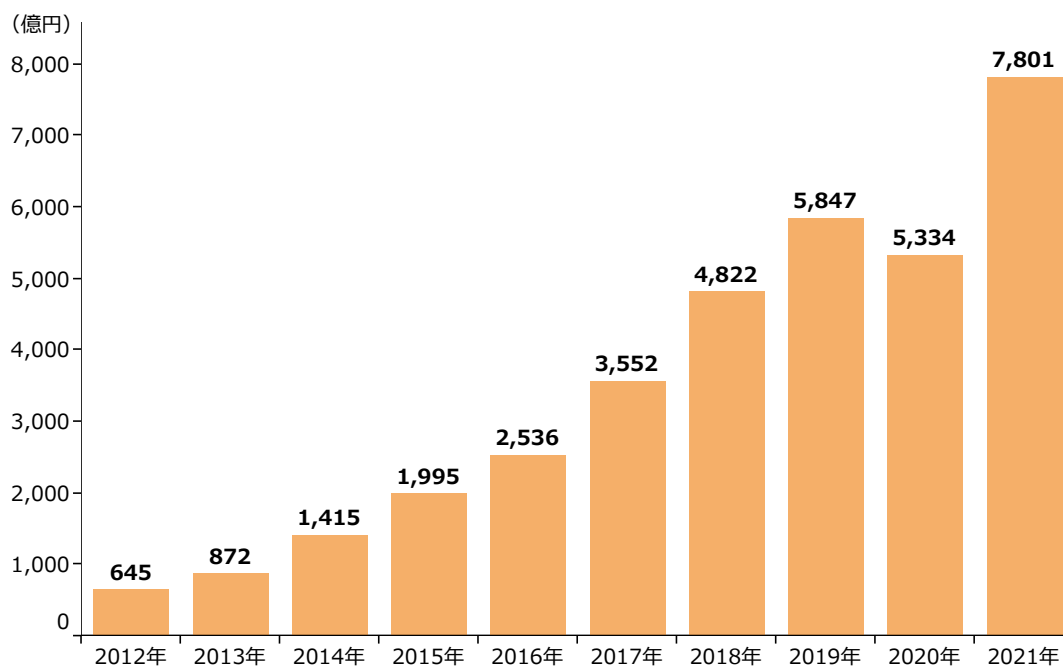
4. スタートアップ

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



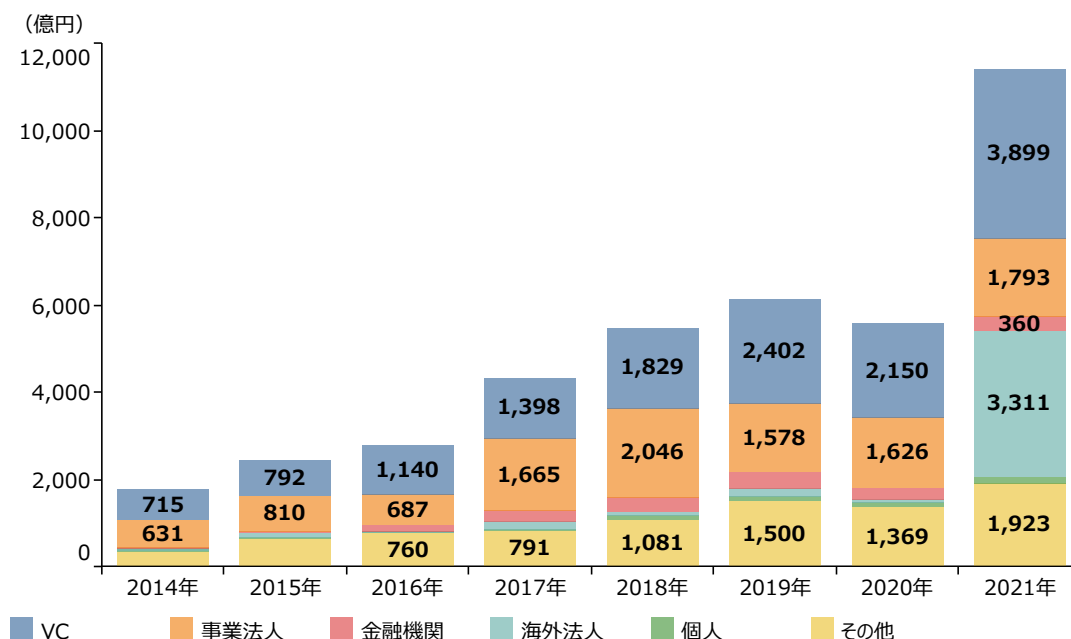
資料：INITIAL「JAPAN STARTUP FINANCE REPORT 2021」(2022年1月25日時点)

(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。

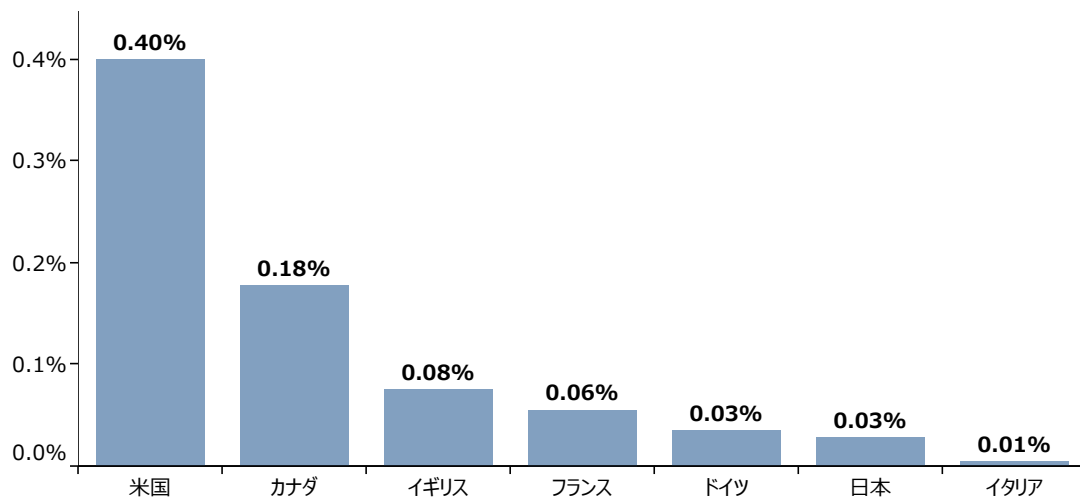
⁶⁶ INITIALのデータにおいては「資金調達」と「投資額」では、定義が異なるため、資金調達と金額が一致しない点に留意。具体的には、スタートアップの買収や子会社化はスタートアップへの「投資額」として集計に含まれるものの、事業会社やVCによる買収・子会社化によるスタートアップへの出資は「資金調達」の集計対象とはなっていない。

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



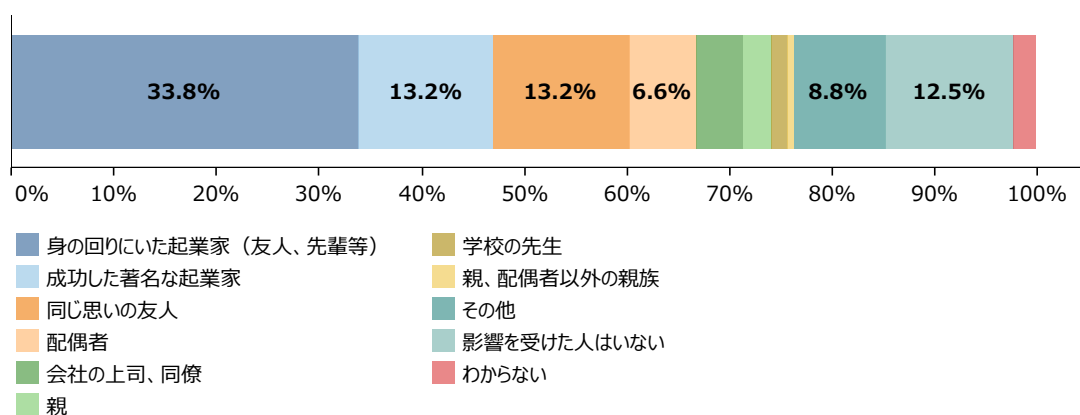
資料：OECD「Entrepreneurship at a Glance 2018」

（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」

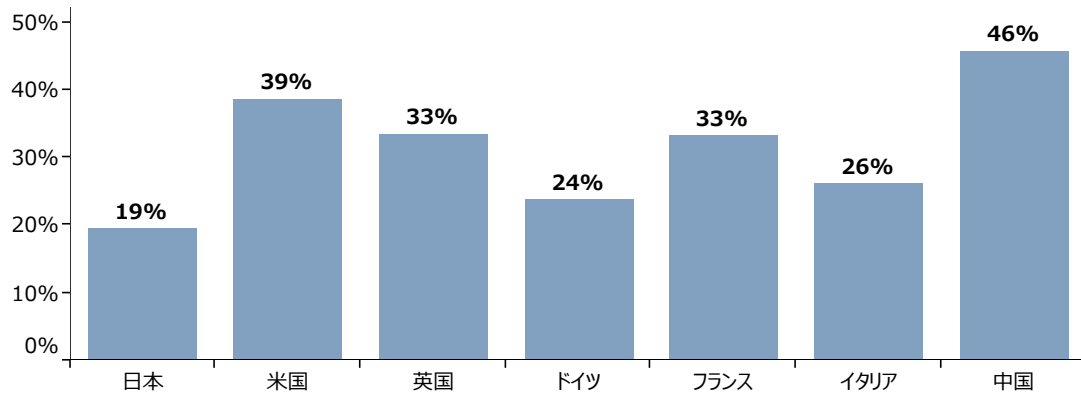
（注）1. アンケートの調査対象は設立5年以内のベンチャー企業1,514社。調査期間は2021年5月11日～6月11日。

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）」

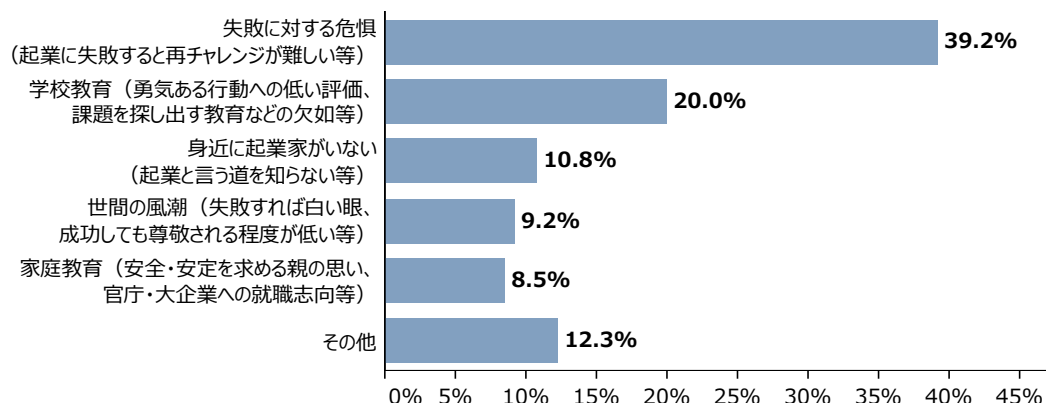
（注）1.2018年の調査の数値。

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 その他鉄金属製造業

株式会社イーディーピー

▶ 製造技術が強みにして発足

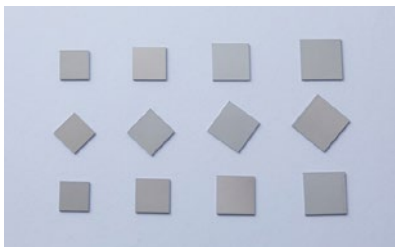
株式会社イーディーピーは、独立行政法人産業総合研究所発の第100号となるベンチャー企業で、2009年9月に設立された。単結晶で大型の人工ダイヤモンドを開発・製造し、主に海外の人工宝石製造メーカーなどに販売している。販売されたダイヤモンドは、ジュエリー用として加工されるほか、優れた摩耗性や耐熱性をいかして、精密機械用の切削工具やデバイスや電子部品を熱から守るためのヒートシンクなど、広く工業用の部品にも加工されている。近年、天然ダイヤモンドの流通量が少なく、ダイヤモンドの人工宝石の販売が増加しているが、当社の独自製法で製造した種結晶がその原料として使われ、人工宝石の安定的な供給に貢献している。

▶ 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、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。