圳

新 H な

中小企業庁編

中小企業白書 小規模企業白書

2022年版



2022年版

中小企業白書小規模企業白書



新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携

「中小企業白書・小規模企業白書」の発刊に寄せて

新型コロナウイルス感染症による影響が続く中、令和4年に入ってからは、ウクライナ情勢の緊迫化などに伴う原油・原材料価格の高騰による影響も加わるなど、中小企業・小規模事業者は引き続き厳しい経営環境に直面しています。このため、政府では、事業者の皆様に寄り添いながら、事業継続や雇用維持などをお支えするため、数々の支援策を講じています。

また、中小企業・小規模事業者は、足下における事業環境の激変への対応だけでなく、人手不足や高齢化といった従来からの構造変化、そして、脱炭素やデジタル化への対応など、様々な経営課題に迅速かつ柔軟に対応するための「自己変革力」を身につけながら、求められる役割・機能に応じた成長・発展を遂げていくことも重要です。

このため、今回の白書では、新型コロナや原油・原材料価格の高騰などの影響を受けた中小企業・小規模事業者の動向に加えて、こうした状況下でも、さらなる成長を目指した事業再構築や自己変革に向けて挑戦を続ける企業の事例を交えながら、今後、中小企業・小規模事業者が取り組んでいくべき方向性について分析を行いました。

今回の分析結果も踏まえ、コロナ禍からの経済社会活動の回復が確かなものとなるように、引き続き、政府として中小企業・小規模事業者への支援に全力で取り組んでいきます。

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



令和4年7月 経済産業大臣



この「中小企業白書 小規模企業白書 2022年版® 新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携」は、小規模企業振興基本法(平成26年法律第94号)第12条の規定に基づき、政府が第208回国会に提出した「令和3年度小規模企業の動向」及び「令和4年度小規模企業施策」(2022年版小規模企業白書)です。

2022年版 小規模企業白書の概要

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

第2部では、小規模事業者が感染症の流行後に取り組んだ事業見直しの取組や、地域課題解決に向けた取組について分析する。さらに、中小企業・小規模事業者における共通基盤として、デジタル化や取引適正化、伴走支援に関する分析を行う。

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

第1部 令和3年度(2021年度)の小規模事業者の動向

●中小企業・小規模事業者の動向

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

第2部 新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携

●小規模事業者の事業見直し

多くの小規模事業者が引き続き感染症による売上高への影響を受けている中で、積極的に事業見直し に取り組んできたことを示す。また、事業見直し時に小規模事業者が多様な課題に直面する中で、支援 機関が重要な役割を担う存在であることを示す。

●地域課題の解決と地域内連携

小規模事業者による地域課題解決への取組を整理した上で、地域課題の解決に向けて、小規模事業者は事業者間の連携に関するネットワークやノウハウを有する支援機関を活用しながら、他の事業者と共同で対応することの重要性を示す。

●共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援

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



第1部 令和3年度(2021年度)の小規模事業者の動向

中小企業庁ウェブサイトにて掲載 (中小企業白書 小規模企業白書 2022年版① 第1部にも同じ内容を掲載)

筆つ部	新たか時代へ	向けた事業の見直し	と地域内連携… П-1
<i>7</i> 77 4 111	- かけんこうかり マー・マー・マー・マー・マー・マー・マー・マー・マー・マー・マー・マー・マー・マ	リリソノンコアストソンシリヒ	

第1章	小規模事業者の事業見直し
第1節	現下の事業見直し Ⅱ-2
第2節	持続的な成長を見据えた中長期的な事業見直し Ⅱ-33
第3節	支援機関の活用
第4節	まとめ
第2章	地域課題の解決と地域内連携 ······ II-63
第1節	小規模事業者による地域課題の取組 Ⅱ-63
第2節	地域の持続的な成長に向けた連携の方向性
第3節	まとめ····· II-93
第3章	共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援
	Ш-94
第1節	取引適正化と企業間取引
第2節	小規模事業者におけるデジタル化とデータ利活用・・・・・・・・・・・ Ⅱ-104
第3節	経営力再構築伴走支援などの中小企業に対する支援の在り方 Ⅱ-117
第4節	まとめ

小規模企業白書 2022

【中小企業庁ウェブサイト】

2022年版中小企業白書

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html



2022年版小規模企業白書

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/shokibo.html



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



本書で取り上げた事例一覧

第1部 令和3年度(2021年度)の小規模事業者の動向

※第1部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

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

第2部 新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携

第1章 小規模事業者の事業見直し

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	株式会社中林工務店 (旅荘つゆくさ)	岐阜県高山市	フロント業務の撤廃やワーケーションスペース の設置など、顧客のニーズ変化に柔軟に対応す る旅館	Ⅱ-23
2-1-2	独逸屋バーガー	愛知県豊橋市	~ クアウト専門店に業能転換し 感染症の収束を	
2-1-3	有限会社市場印刷	兵庫県 姫路市	広告媒体の多様化を機会と捉え、ドローンやVR を活用した新事業創出に取り組む企業	II-25
2-1-4	新和メッキ工業株式会社	新潟県上越市	商品開発から製品化に至るまでの過程で地元の 事業者と連携し、業績の拡大と地域活性化を目 指す企業	II-38
2-1-5	スマイルスマイズ	福岡県福岡市	感染症により売上げが減少した水産加工会社と の連携により、売上回復と講座内容の充実につ なげた料理教室	II-39
2-1-6	伸東養魚有限会社	静岡県湖西市	飲食店やバイヤーとの共同開発を通じて"売れる商品"のノウハウを学び、更なる販路開拓にも取り組む企業	II-40
2-1-7	川越商工会議所	埼玉県 川越市	対話と傾聴を重視した事業者への支援の実践に 取り組む商工会議所	II-60
2-1-8	大野町商工会	岐阜県 大野町	事業計画書の作成支援を通じて、アフターコロナにチャレンジする小規模事業者を支援する商工会	II-61

第2章 地域課題の解決と地域内連携

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	株式会社ソマノベース	和歌山県田辺市	土砂災害リスクの低い山づくりという地域課題 に向けた取組を収益性も確保しながら事業とし て進める企業	II-73
2-2-2	株式会社マウンテンディアー	群馬県 太田市	地域の多様な連携先と手を携えながら太田産 ニットの再興に向けた取組を進める企業	Ⅱ-82
2-2-3	石巻うまいもの株式会社	宮城県石巻市	打撃を受けた石巻市の水産関連事業の継続に向けて、同じビジョンを共有しながら連携を進める企業	II-84
2-2-4	一般社団法人ドット道東	北海道北見市	地域の様々なプレイヤーとの連携を先導し、情報発信を通じて道東エリアの活性化を進める法人	II-87
2-2-5	株式会社テラスオフィス	新潟県 新潟市	長屋型空き店舗の管理・運営を通して、地域の シャッター通りの再生に取り組む企業	II-88
2-2-6	株式会社とくし丸	徳島県徳島市	インフラを提供しながら、地域の事業者ととも に買い物弱者対策や高齢者の見守りに取り組む 企業	II-89

第3章 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-3-1	有限会社佐々木酒造店	宮城県名取市	ITリテラシーを高め、HPや動画を活用したマーケティングに取り組んだことで、震災後の危機をチャンスに変えた企業	II-115
2-3-2	株式会社ありの子	大分県 大分市	SNSと来店客の分析を連動させ、無駄のない店 舗運営、売上増加につなげた企業	I -116



本書で取り上げたコラム一覧

第1部 令和3年度(2021年度)の小規模事業者の動向

※第1部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

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

第2部 新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携

第1章 小規模事業者の事業見直し

コラム	タイトル	掲載ページ
2-1-1	アウトソーシングの活用	Ⅱ-44

第2章 地域課題の解決と地域内連携

コラム	タイトル	掲載ページ
2-2-1	社会課題解決と経済成長の両立を目指すゼブラ企業への注目	Ⅱ-74
2-2-2	地域の持続的発展に向けて	Ⅱ-90

本文を読む前に(凡例)

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

業種	中小企業者(下記のい	うち小規模企業者	
未 俚	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種 (②~④を除く)*	3 億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業 [*]	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5 人以下

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

【中小企業者】

- ①製造業
 - ・ゴム製品製造業:資本金3億円以下又は常時雇用する従業員900人以下
- ③サービス業
 - ・ソフトウェア業・情報処理サービス業:資本金3億円以下又は常時雇用する従業員300人以下
 - ・旅館業:資本金5,000万円以下又は常時雇用する従業員200人以下

【小規模企業者】

- ③サービス業
 - ・宿泊業・娯楽業:常時雇用する従業員20人以下
- 2 この報告では、一般に公表されている政府の統計資料を再編加工したものや民間諸機関の調査等を 主として利用した。資料の出所、算出方法、注意事項等についてはそれぞれの使用箇所に明記して あるが、統計ごとに共通する注意事項は以下のとおりである。なお、この報告でいう「再編加工」 とは、各統計調査の調査票情報を中小企業庁で独自集計した結果であることを示す。
 - (1) 経済産業省「企業活動基本調査」

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

14

(2) 財務省「法人企業統計調査年報」及び「法人企業統計調査季報」

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

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

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

- 3 中小企業・小規模事業者に関する統計を見ていく場合、中小企業・小規模事業者は大企業と異な り、指標によっては企業間のばらつきが大きいため、平均値は中小企業・小規模事業者の標準的な 姿を代表していない可能性があることに注意を要する。
- 4 各統計値については、過去分に渡って更新される可能性がある。
- 5 この報告に掲載した我が国の地図は、我が国の領土を包括的に示すものではない。

中小企業白書・小規模企業白書について

- ・中小企業白書は、中小企業基本法に基づく年次報告。2022年版で59回目。
- ・小規模企業白書は、小規模企業振興基本法に基づく年次報告。2022年版で8回目。

● 中小企業基本法(抄)

(年次報告等)

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

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

● 中小企業基本法上の中小企業の定義

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

企業数(2016年)

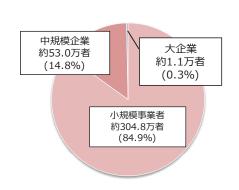
従業者数(2016年)

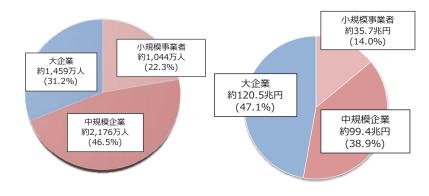
付加価値額(2015年)

中小企業は全企業の 99.7%

中小企業の従業者は全体の約 70%

中小企業の付加価値は全体の約 53%





第1部 2022 White Paper on Small Enterprises in Japan

令和3年度(2021年度)の 小規模事業者の動向





中小企業・小規模事業者の動向

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

第1節

我が国経済の現状

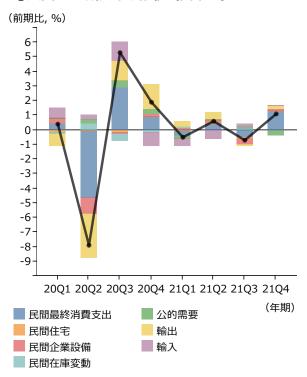
始めに、我が国経済の動向について概観する。 2021年は、新型コロナウイルス感染症(以下、 「感染症」という。)の世界的流行が続き、我が国 経済も大きな影響を受けた。実質 GDP 成長率の 推移を確認すると、2021年は前年比1.6%増と なった。2021年を通じた動きを見ると、2021 年初頭から発出された2回目の緊急事態宣言と時期を重ねるように、第1四半期にはマイナス成長に転じた。その後は感染状況に左右されながら、2021年第4四半期は前期比1.1%増とプラス成長となった(第1-1-1図)。

第1-1-1図 実質 GDP 成長率の推移

①実質GDP成長率の推移(年間)

(前年比,%) 6 4-2-1.6 0 -2--4--6 03 05 07 09 11 13 15 17 19 21(年)

②実質GDP成長率の推移(四半期)

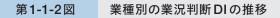


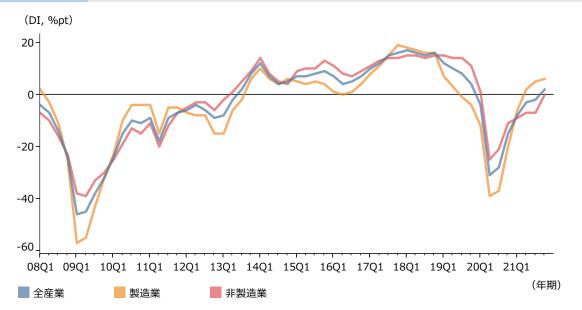
資料:内閣府「国民経済計算」

(注) 1.2015年暦年連鎖価格方式。

2.数値は、「2021年10-12月期四半期別GDP速報(2次速報値)」(2022年3月9日公表)による。

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





資料:日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

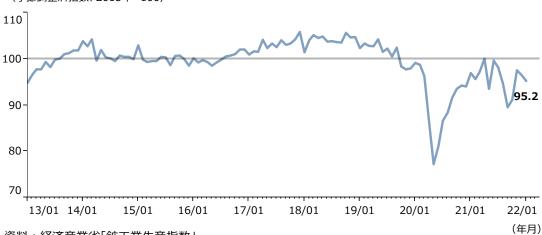
(注) 1.業況判断DIとは、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合(%)から「悪い」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。 2.数値は、全規模ベースのもの。

続いて、経済産業省「鉱工業生産指数」を用いて鉱工業の生産活動の状況を確認する(第1-1-3図)。感染症の影響により、2020年2月から5月まで鉱工業生産指数は大幅に低下した後、同年6

月以降は一転し、勢いのある上昇が続いた。2021年は、7月から9月において再び低下した後、10月から上昇し持ち直しの動きが見られているが、足元では、供給制約などが下押ししている。

第1-1-3図 鉱工業生産指数の推移

(季節調整済指数、2015年=100)



資料:経済産業省「鉱工業生産指数」

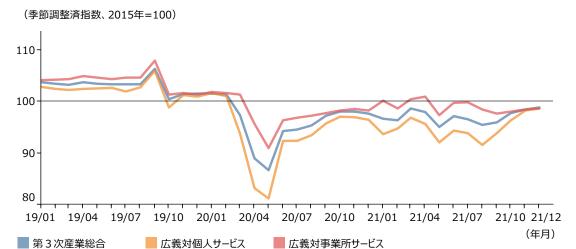
(注) 1.指数値は、「2022年1月速報」(2022年2月28日公表)による。

2.2022年1月は速報値。

第1-1-4図は、経済産業省「第3次産業活動指数」によって、非製造業や広義のサービス業などの第3次産業に属する業種の生産活動を見たものである。指数は感染症の拡大に伴い、2020年5月にかけて大幅な低下となった。その後、回復傾

向にあったものの、3回目の緊急事態宣言が発出された直後の2021年5月には一時的に低下するなど、感染症流行の状況に左右されながら変動している様子が分かる。

第1-1-4図 広義対個人サービス・広義対事業所サービス活動指数の推移



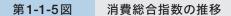
資料:経済産業省「第3次産業活動指数」

(注)指数値は、「2021年12月分」(2022年2月16日公表)による。

次に、消費の動向について概観していく。

第1-1-5図は、内閣府「消費総合指数」によって、2015年を100とした指数で消費の動向を見たものである。消費総合指数は2020年5月を底

に上昇に転じたものの、6月以降は上昇と低下を 繰り返し、足元では、依然として感染症流行前の 水準には戻っていない。

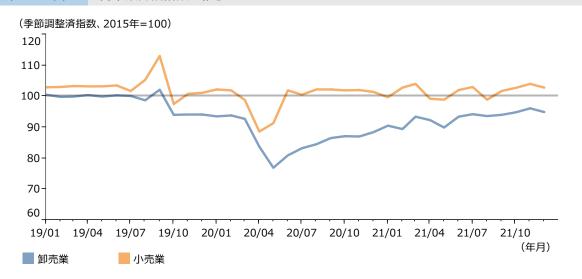




資料:内閣府「消費総合指数」

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

第1-1-6図 商業販売額指数の推移

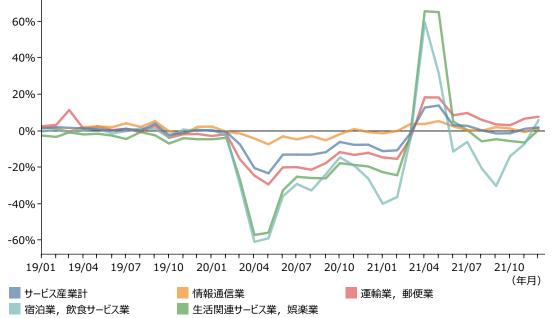


資料:経済産業省「商業動態統計」

第1-1-7図は、総務省「サービス産業動向調査」を用いて、サービス産業の売上高について前年同月比を見たものである。2021年のサービス産業全体の動きを見ると、第2回緊急事態宣言が解除された直後の2021年4月には前年同月を上回る水準に転じ、5月には前年同月比で大幅に増加した。その後は、感染症が再び拡大する中で、前年同月比での増加幅が縮小している。

また、サービス産業の中で、「宿泊業,飲食サービス業」、「生活関連サービス業,娯楽業」は2021年4月にはそれぞれ前年同月比で大幅に増加したが、6月以降は再び低下した。足元では、いずれの業種も前年を上回っている。一方で、「情報通信業」は期間全体を通じてほとんど変わらない水準で推移しており、産業ごとに感染症流行による影響の度合いが異なる状況が見て取れる。

第1-1-7図 サービス産業の売上高(前年同月比)の推移 60%-



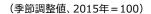
資料:総務省「サービス産業動向調査」 (注)2021年10月~12月の値は速報値。 次に、輸出入や海外現地法人の活動状況など対 外経済関係の動向について見ていく。

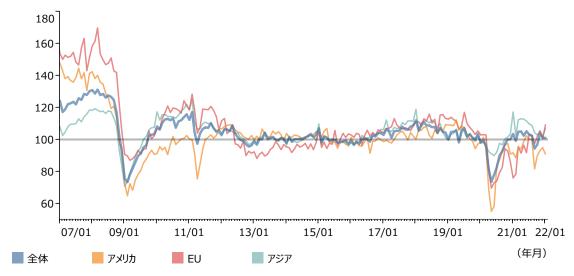
第1-1-8図及び第1-1-9図は、地域別の輸出入数量指数の推移について見たものである。輸出数量指数は、2020年5月にかけて急速に低下した後、上昇傾向で推移していたが、その後増勢が鈍化。足元では、おおむね横ばいで推移している。また、地域別には足元、米国向けは弱含む一方、

アジアやEU向けは100を超える水準となった。

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

第1-1-8図 地域別輸出数量指数の推移



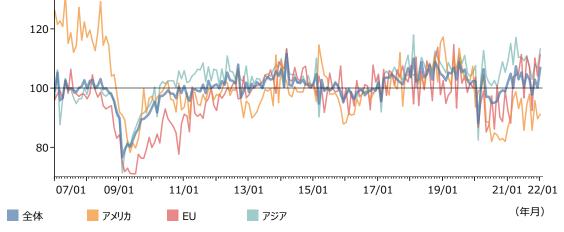


資料:財務省「貿易統計」より作成

(注) 1.内閣府による季節調整値。2022年1月は速報値。 2.EUについては、2015年以降は英国を除く27か国ベース。

第1-1-9図 地域別輸入数量指数の推移

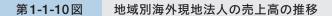


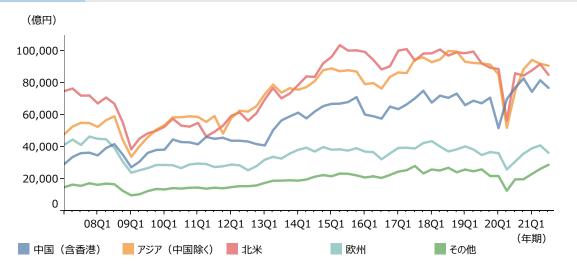


資料:財務省「貿易統計」より作成

(注) 1.内閣府による季節調整値。2022年1月は速報値。 2.EUについては、2015年以降は英国を除く27か国ベース。

続いて、我が国企業の海外現地法人の売上高の 推移を見たものが第1-1-10図である。各地域に おいておおむね回復傾向にあり、北米を除き、感 染症流行前の水準まで回復している。





資料:経済産業省「海外現地法人四半期調査」

(注) 2021年7-9月期は速報値。

第2節

中小企業・小規模事業者の現状

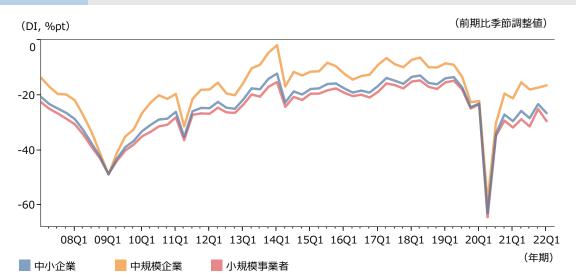
本節では、中小企業・小規模事業者に焦点を当て、業況、収益、投資、資金繰り、倒産状況など といった中小企業・小規模事業者の動向や中小企 業・小規模事業者を取り巻く状況について確認していく。

1. 業況

始めに、中小企業の業況について、中小企業 庁・(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況 調査」(以下、「景況調査」という。) の業況判断 DIの推移を確認する(第1-1-11図)。中小企業 の業況は、リーマン・ショック後に大きく落ち込 み、その後は東日本大震災や2014年4月の消費 税率引上げの影響によりところどころで落ち込み はあるものの、総じて緩やかな回復基調で推移し てきた。2020年には感染症流行による経済社会 活動の停滞により、業況判断DIは急速に低下し、 第2四半期にリーマン・ショック時を超える大幅な低下となったが、その後は2期連続で上昇した。2021年は上昇と低下を繰り返しながら推移しており、2022年第1四半期は再び低下した。

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

第1-1-11図 企業規模別業況判断 DI の推移



資料:中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

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

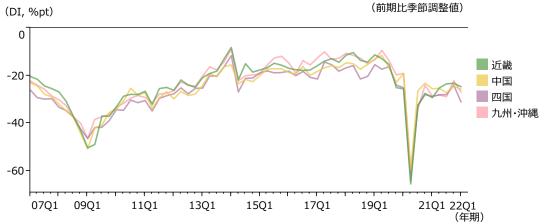
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

この業況判断 DI を地域別に見たものが**第1-1-12**図であるが、多くの地域において、2021年は 上昇と低下を繰り返しており、2022年第1四半期はいずれの地域も低下した。

第1-1-12図 地域別業況判断 DI の推移

①北海道、東北、関東、中部 (前期比季節調整値) (DI, %pt) 0 北海道 東北 -20 関東 中部 -40 -60 15Q1 17Q1 21Q1 22O1 07Q1 09Q1 11Q1 13Q1 19Q1 (年期)

②近畿、中国、四国、九州·沖縄

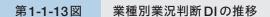


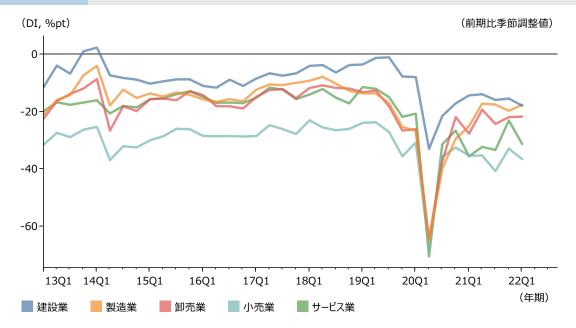
資料:中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

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

2.地域区分は、各経済産業局管内の都道府県により区分している。関東には、新潟、山梨、長野、静岡の各県、中部には、石川、富山の各県、近畿には、福井県を含む。九州・沖縄は、九州各県と沖縄県の合計。

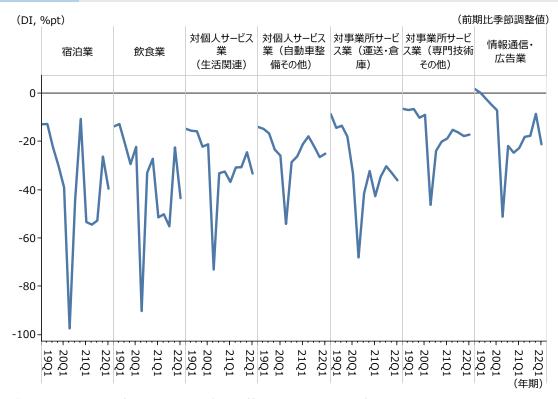
続いて、業種別に業況判断DIを確認すると、 建設業を除き、2020年第2四半期はリーマン・ ショック時を下回る水準となったが、その後いず れの業種でも2期連続で回復した。その後は業種 ごとに傾向は異なるが、2022年第1四半期にお いては、製造業を除いて低下した(第1-1-13図)。 また、2020年第2四半期に最も大きく低下したサービス業について、更に詳細な業種別の動きを確認すると、特に宿泊業、飲食業においては、2021年9月末に緊急事態宣言が解除されてから上昇したが、2022年第1四半期に再び低下している様子が分かる(第1-1-14図)。





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

第1-1-14図 業種別業況判断 DI の推移 (サービス業)



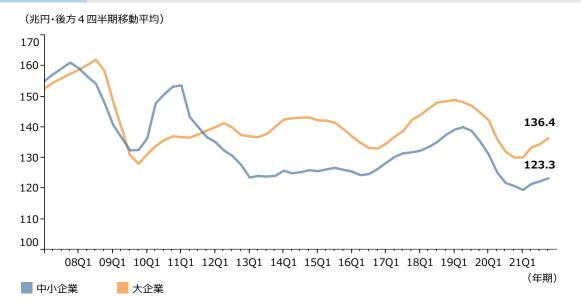
資料:中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」 (注)景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

2. 業績

次に、中小企業の業績について売上高と経常利益の状況を見ていく。

中小企業の売上高は、リーマン・ショック後及 び2011年の東日本大震災後に大きく落ち込み、 2013年頃から横ばいで推移した後、2016年半 ばより増加傾向となっていた。2019年以降は減少傾向に転じた中で、感染症の影響により更に減少したが、2021年第1四半期を底に緩やかな増加傾向に転じている(第1-1-15図)。

第1-1-15図 企業規模別に見た、売上高の推移



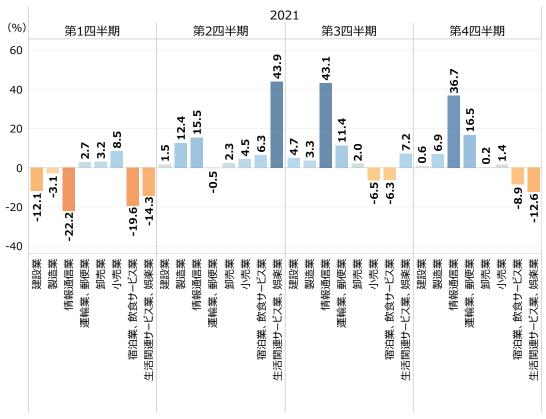
資料:財務省「法人企業統計調査季報」

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

2.金融業、保険業は含まれていない。

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

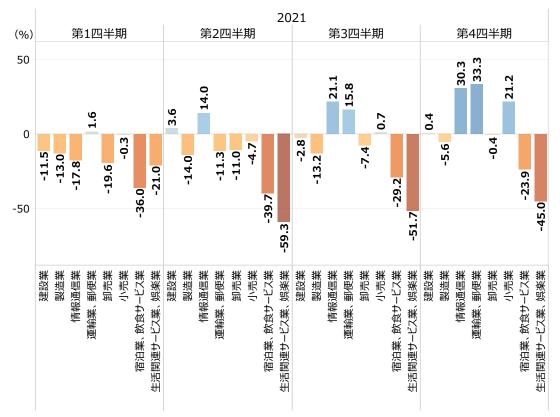




資料:財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

第1-1-17図 業種別に見た、中小企業の売上高の2019年同期比

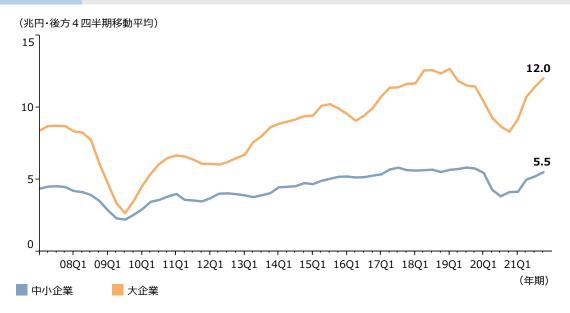


資料:財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

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

第1-1-18図 企業規模別に見た、経常利益の推移



資料:財務省「法人企業統計調査季報」

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

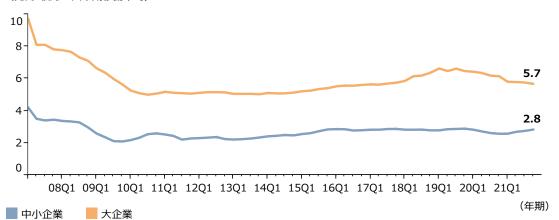
2.金融業、保険業は含まれていない。

3. 設備投資・ソフトウェア投資・研究開発投資・能力開発投資

次に、中小企業の投資の動向について見ていく。 少傾向となったが、2021年に入ると僅かに増加まず、中小企業の設備投資は、2020年には減 している(第1-1-19図)。

第1-1-19図 企業規模別に見た、設備投資の推移

(兆円・後方4四半期移動平均)



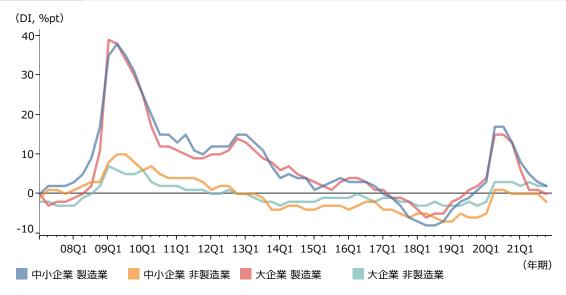
資料:財務省「法人企業統計調査季報」

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

- 2.金融業、保険業は含まれていない。
- 3.設備投資は、ソフトウェアを除く。

続いて、設備の過不足感について生産・営業用 設備判断DIの推移を確認する。全体的に、2009 年をピークに設備の過剰感が徐々に解消され、非 製造業では2013年半ば、製造業では2017年前 半に生産・営業用設備判断DIはマイナスに転じ た。その後、製造業は2018年後半から不足感が 弱まる傾向で推移していた。2020年に入ると急激に過剰感が強まったが、2020年第3四半期以降は過剰感が和らいでいる。非製造業においては2020年に設備の不足感が弱まったが、足元では、特に中小企業において再び不足感が強まっている(第1-1-20図)。

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



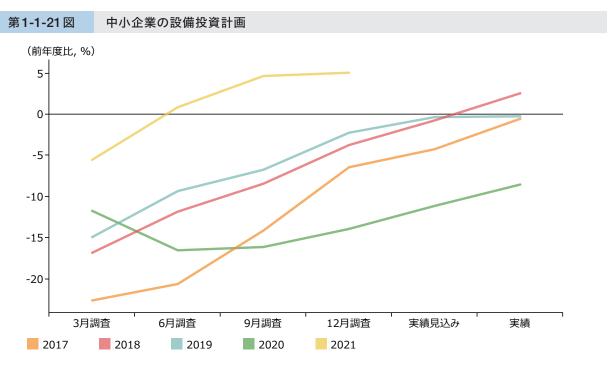
資料:日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

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

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

第1-1-21図は、中小企業の設備投資計画¹について見たものである。2020年度設備投資計画が感染症の影響を受けて、例年よりも低い水準で推移していたこともあり、2021年度は6月調査以

降の設備投資計画が前年度比で増加。感染症による影響による先行きの見通しづらさはあるものの、昨年度よりも積極的な投資の動きが見られる。



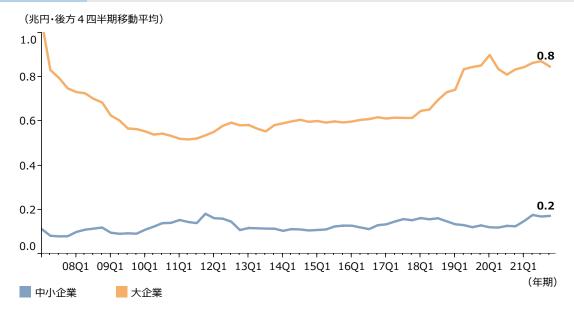
資料:日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注) ここでいう中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

次に、IT関連指標としてソフトウェア投資の 推移について確認する。中小企業のソフトウェア 投資は、長期にわたって横ばい傾向で推移してき たが、2021年に入ると増加傾向となり、足元で はおおむね横ばいで推移している(第1-1-22図)。 また、中小企業の設備投資に占めるソフトウェア 投資の比率についても、2021年に入ると増加し、 足元ではおおむね横ばいで推移している(第 1-1-23図)。

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

第1-1-22図 企業規模別に見た、ソフトウェア投資額の推移

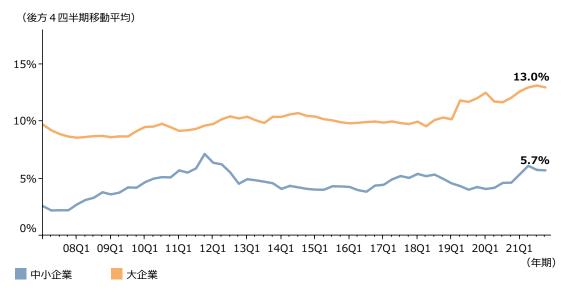


資料:財務省「法人企業統計調査季報」

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

2.金融業、保険業は含まれていない。

第1-1-23図 企業規模別に見た、ソフトウェア投資比率の推移



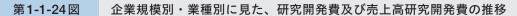
資料:財務省「法人企業統計調査季報」

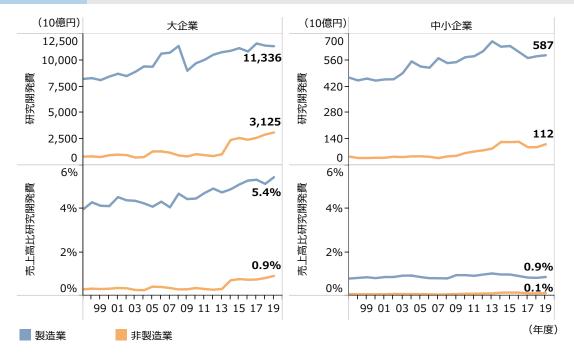
(注) 1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

3.ソフトウェア投資比率は、ソフトウェア投資額を設備投資額で除し、100を乗じて算出している。

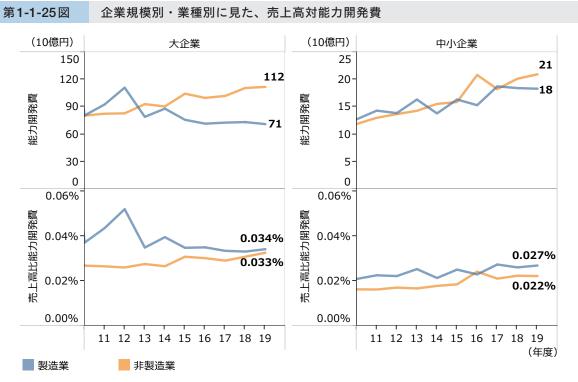
次に、企業が新たな製品・サービスを生み出す ための研究開発活動について見ていく。第1-1-24図は、研究開発費と売上高に占める研究開発 費の割合の推移である。これを見ると、中小企業 における研究開発費は緩やかな増加傾向であるものの、売上高に占める研究開発費の割合は横ばいの傾向が続いており、同業種の大企業と比べて低水準にあることが分かる。





資料:経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

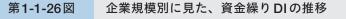
続いて、第1-1-25図は、能力開発費と売上高 に占める能力開発費の割合の推移である。これを 見ると、中小企業の能力開発費は大企業と比較し て規模が小さいものの、増加傾向にある。一方 で、売上高に占める能力開発費の割合を見ると、 業種にかかわらず、ほぼ横ばいで推移している。 ただし、同業種の大企業に比べて研究開発費ほど の格差は存在していないことが分かる。

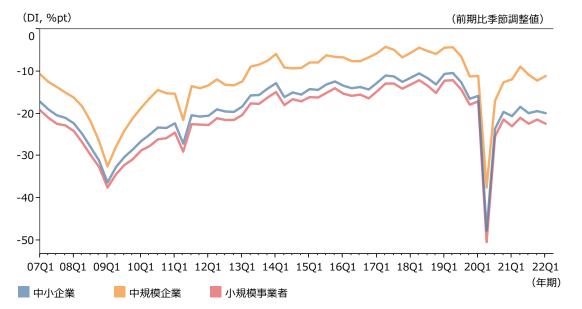


資料:経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

4. 資金繰りと倒産・休廃業

次に、中小企業の資金繰りの状況について景況 調査を用いて確認する(第1-1-26図)。中小企業 の資金繰りDIは、リーマン・ショック後に大き く落ち込み、その後は東日本大震災や2014年4 月の消費税率引上げに伴い一時的に落ち込みが見 られたものの、改善傾向で推移してきた。感染症 流行による売上げの急激な減少と、それに伴うキャッシュフローの悪化により、2020年第2四半期に大きく下落したが、第3四半期には大きく回復した。しかしながら、2021年以降、その回復のテンポは弱まっており、特に小規模事業者においては感染症流行前の水準には戻っていない。



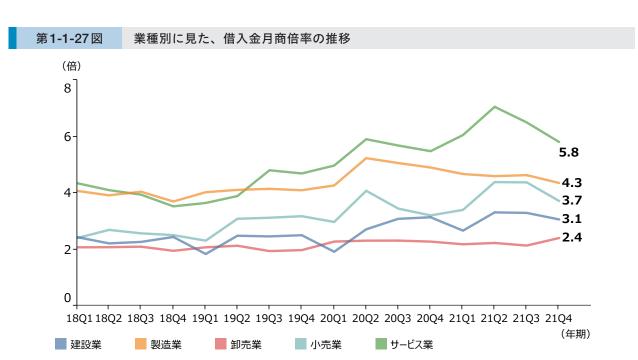


資料:中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

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

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

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



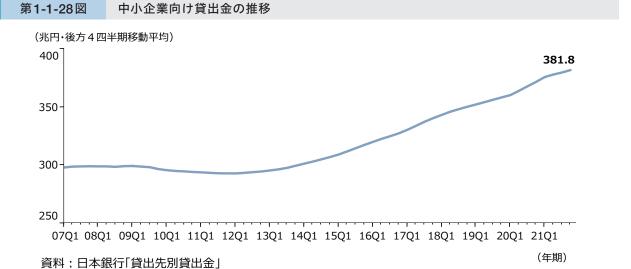
資料:財務省「法人企業統計調査季報」

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

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

また、中小企業向けの貸出金についても確認すると、2012年まではおおむね横ばいで推移して

きたが、2013年以降は右肩上がりで増加し、 2021年も堅調に増加している(第1-1-28図)。



2 サービス業のうち、特に宿泊業などで借入金月商倍率が上昇した。

続いて、我が国の倒産件数の推移について確認する(第1-1-29図)。倒産件数は2009年以降、減少傾向で推移してきた中で、2021年は資金繰り支援策などの効果もあり57年ぶりの低水準と

なった。また、これを規模別に見ると、倒産件数の大部分を小規模企業が占めていることが分かる(第1-1-30図)。

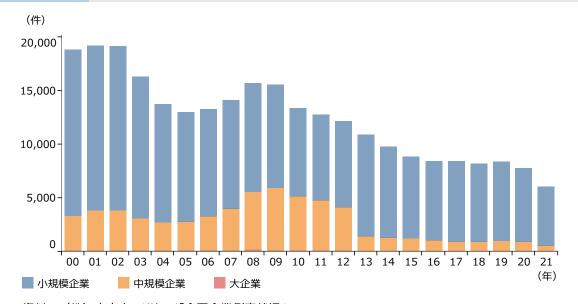




(注) 1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理(取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。

2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

第1-1-30図 企業規模別倒産件数の推移



資料: (株) 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

(注) 1.ここでいう「中規模企業」とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業に当てはまらない企業をいう。

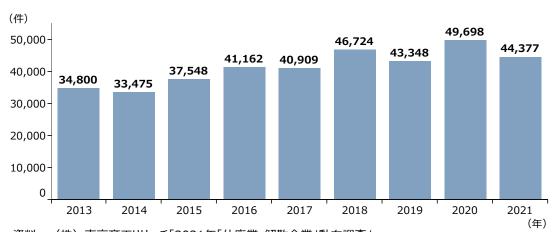
- 2.企業規模別の集計については、2000年以降のみ集計を行っている。
- 3.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

また、休廃業・解散件数は(株)東京商工リサーチの「休廃業・解散企業」動向調査によると、2021年の休廃業・解散件数は4万4,377件で、前年比10.7%減となった。また、(株)帝国

データバンクの全国企業「休廃業・解散」動向調査によると、2021年の休廃業・解散件数は5万4,709件で、前年比2.5%減となった(第1-1-31図)。

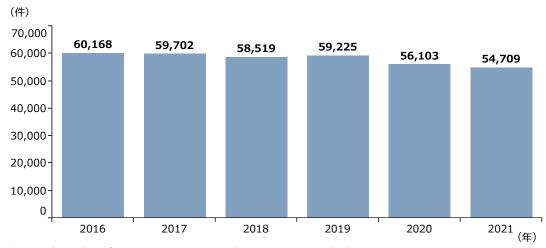
第1-1-31図 休廃業・解散件数の推移

①東京商工リサーチ



資料: (株)東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」 (注) 1.休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。 2.解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

②帝国データバンク



資料: (株)帝国データバンク「全国企業「休廃業・解散」動向調査(2021年)」 (注)休廃業・解散とは、倒産(法的整理)によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した 状態の確認(休廃業)、もしくは商業登記等で解散(但し「みなし解散」を除く)を確認した企業の総称。

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

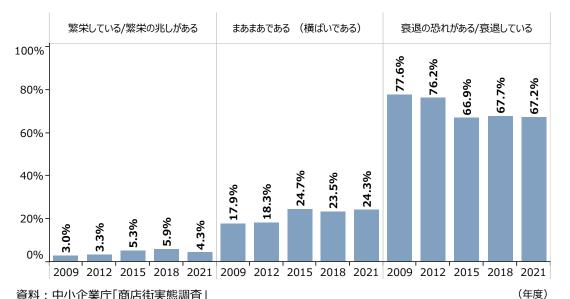
一方で、前述の通り、資金繰りの回復のテンポ

が弱まっており、借入金の返済余力が低下している業種もある中で、今後の倒産件数や休廃業・解 散件数の動向に留意する必要がある。

5. 商店街の現状

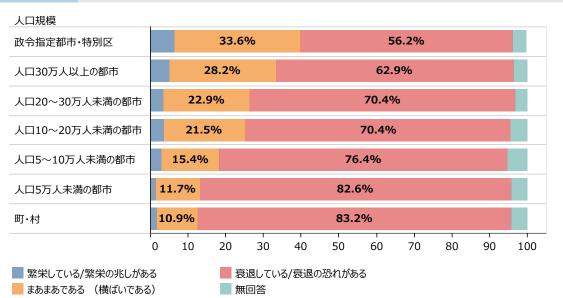
ここでは、商店街について、現状を見ていく。 まず、商店街の最近の景況について確認すると、 2021年度は「衰退の恐れがある/衰退している」 と回答した割合が67.2%と最も多くなっているも のの、2009年度と比べるとその割合は低下してお り、景況は一定の改善が見られる(第1-1-32図)。 また、これを立地市区町村の人口規模別に見る と、人口規模が小さくなるにつれて「衰退の恐れ がある/衰退している」と回答した割合が高く なっている(第1-1-33図)。

第1-1-32図 商店街の最近の景況



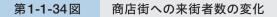
(注)集計には無回答が含まれるため、各項目を合算しても100%にならない。

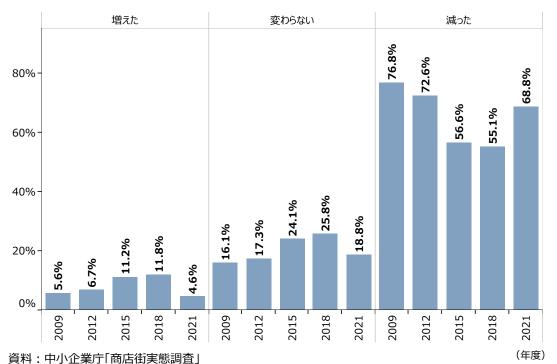
第1-1-33図 立地市区町村の人口規模別に見た、商店街の最近の景況



資料:中小企業庁「商店街実態調査」 (注)2021年度について集計したもの。 次に、第1-1-34図は各調査時点における最近3年間の来街者数の変化を見たものであるが、2021年度は「減った」と回答した割合が前回調査よりも増加し約7割となった。続いて、来街者が減少した要因について見ると、2021年度は

「魅力のある店舗の減少」が最も多くなっているが、特に「集客イベント等の未実施」を来街者の減少要因として回答する割合が、2018年度から2021年度にかけて大きく増加していることが見て取れる(第1-1-35図)。





(注)1.集計には無回答が含まれるため、各項目を合算しても100%にならない。

2.各調査時点における最近3年間の来街者数の変化を聞いたもの。

第1-1-35図 商店街への来街者数の減少要因



資料:中小企業庁「商店街実態調査」

(注) 1.複数回答。

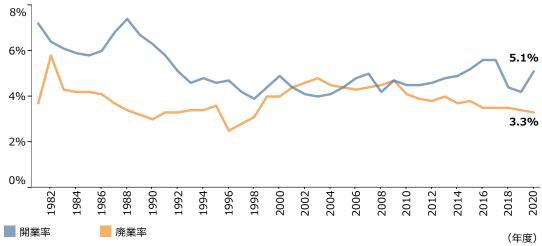
2.2021年度調査において回答の多い上位五つを示している。

6. 開廃業の状況

続いて、我が国の開業率及び廃業率について現 状把握を行う³。

我が国の開業率は、1988年度をピークとして 低下傾向に転じた後、2000年代を通じて緩やか な上昇傾向で推移してきたが、2018年度に再び 低下傾向に転じた。足元では再び5%台に回復している。廃業率は、1996年度以降増加傾向で推移していたが、2010年度からは低下傾向で推移している(第1-1-36図)。





資料:厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出

- (注) 1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数/前年度末の適用事業所数である。
- 2.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数/前年度末の適用事業所数である。
- 3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である(雇用保険法第5条)。

^{3 「}雇用保険事業年報」を基に中小企業庁で算出した開廃業率は、事業所における雇用関係の成立、消滅をそれぞれ開廃業とみなしている。そのため、企業単位での開廃業を確認できない、雇用者が存在しない、例えば事業主1人での開業の実態は把握できないという特徴があるものの、毎年実施されており、「日本再興戦略2016」(2016年6月2日閣議決定)でも、開廃業率のKPIとして用いられているため、本分析では当該指標を用いる。なお、「事業所・企業統計調査」、「経済センサス-基礎調査」及び「経済センサス-活動調査」を基に算出した開廃業率は付属統計資料10表及び11表、「民事・訴訟・人権統計年報」及び「国税庁統計年報書」を基に算出した開廃業率は付属統計資料13表を参照されたい。

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

ている。

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

第1-1-37図 業種別の開廃業率

①開業率 ②廃業率 産業分類 産業分類 宿泊業,飲食サービス業 宿泊業, 飲食サービス業 生活関連サービス業, 娯楽業 生活関連サービス業、娯楽業 電気・ガス・熱供給・水道業 金融業, 保険業 不動産業, 物品賃貸業 小売業 電気・ガス・熱供給・水道業 情報通信業 学術研究,専門・技術サービス業 情報通信業 教育, 学習支援業 学術研究,専門・技術サービス業 全産業 全産業 建設業 不動産業, 物品賃貸業 小売業 卸売業 サービス業 サービス業 医療, 福祉 建設業 金融業, 保険業 製造業 運輸業, 郵便業 鉱業,採石業,砂利採取業 卸売業 教育,学習支援業 製造業 医療,福祉 鉱業,採石業,砂利採取業 運輸業,郵便業 複合サービス事業 複合サービス事業 5% 10% 15% 0% 2% 4% 6%

資料:厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出

- (注) 1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数/前年度末の適用事業所数である。
- 2.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数/前年度末の適用事業所数である。
- 3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である(雇用保険法第5条)。

第1-1-38図は、都道府県別に開廃業の状況を 見たものである。開業率について見ると、沖縄県 が最も高く、埼玉県、東京都、福岡県、愛知県と

続く。また、廃業率について見ると、大分県が最 も高く、島根県、高知県、徳島県、佐賀県と続い ている。

第1-1-38図 都道府県別開廃業率(2020年度)

			開業率	廃業率
北	海	道	4.2%	3.3%
青		森	2.9%	3.2%
岩		手	3.2%	3.4%
宮		城	4.1%	3.3%
秋		田	2.7%	3.6%
山		形	3.4%	3.0%
福		島	3.8%	3.2%
茨		城	5.1%	3.1%
栃		木	4.7%	2.9%
群		馬	5.0%	3.0%
埼		玉	6.0%	3.3%
千		葉	5.8%	3.3%
東		京	6.0%	3.2%
神	奈	Ш	5.8%	3.2%
新		潟	3.2%	3.1%
富		Щ	3.3%	3.5%

			開業率	廃業率
石		Ш	4.3%	3.1%
福		井	3.6%	3.4%
日		梨	5.6%	2.9%
長		野	3.8%	3.2%
岐		阜	4.9%	2.9%
静		岡	4.6%	3.2%
愛		知	5.9%	3.7%
Ξ		重	5.0%	3.1%
滋		賀	4.7%	3.3%
京		都	5.2%	3.4%
大		阪	5.4%	3.0%
兵		庫	5.2%	3.1%
奈		良	4.8%	2.7%
和	歌	山	3.9%	2.8%
鳥		取	3.8%	3.4%
島		根	3.3%	3.8%

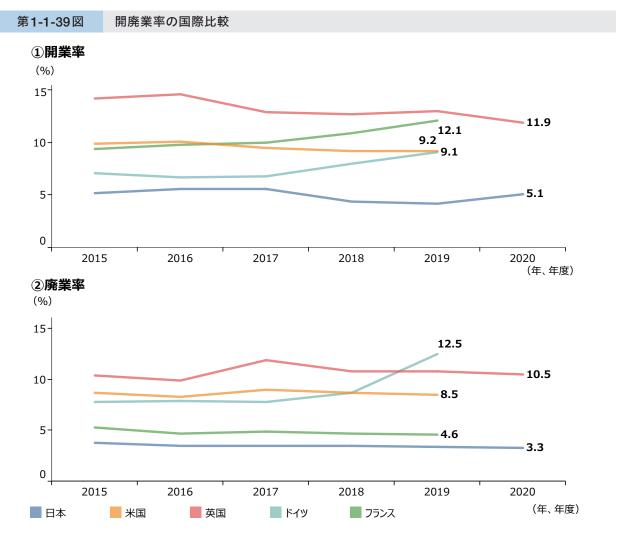
			開業率	廃業率
岡		山	4.6%	3.0%
広		島	4.5%	2.9%
山			4.1%	3.1%
徳		島	3.4%	3.7%
香		Ш	4.4%	3.4%
愛		媛	4.2%	3.0%
高		知	3.6%	3.8%
福		畄	6.0%	3.7%
佐		賀	4.1%	3.7%
長		崎	4.4%	3.7%
熊		本	5.3%	2.8%
大		分	4.3%	4.0%
宮		崎	4.7%	3.4%
鹿	児	島	4.4%	3.4%
沖		縄	8.8%	3.5%
全	玉	計	5.1%	3.3%

資料:厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出

- (注) 1.開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数/前年度末の適用事業所数である。
- 2.廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数/前年度末の適用事業所数である。
- 3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である(雇用保険法第5条)。

第1-1-39図は、諸外国の開廃業率の推移と比較したものである。各国ごとに統計の性質が異なるため、単純な比較はできないものの、国際的に

見ると我が国の開廃業率は相当程度低水準である ことが分かる。

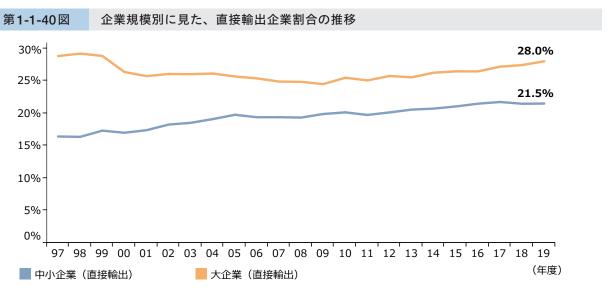


資料:日本:厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出、米国: United States Census Bureau「The Business Dynamics Statistics」、英国:英国国家統計局「Business demography」、ドイツ・フランス: eurostat

(注) 国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

7. 海外展開

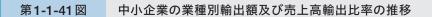
中小企業の海外展開の現状について、経済産業 省「企業活動基本調査」を用いて確認する。第 1-1-40図は、企業規模別に見た直接輸出企業割 合の推移である。これを見ると、中小企業の直接 輸出企業割合は長期的に増加しているが、足元で は横ばいで推移している。また、中小企業の輸出額と売上高に占める輸出額の割合の推移を見ると、ともに2016年度までおおむね増加傾向であったが、その後は減少傾向に転じている(第1-1-41図)。

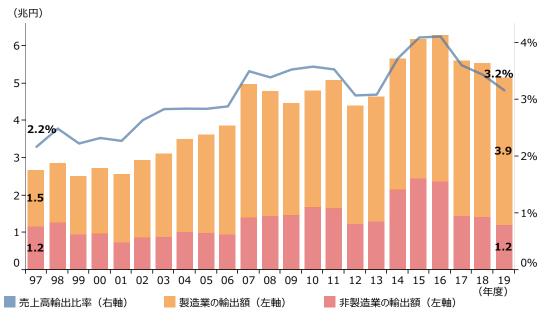


資料:経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) ここでいう直接輸出企業とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

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



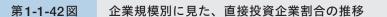


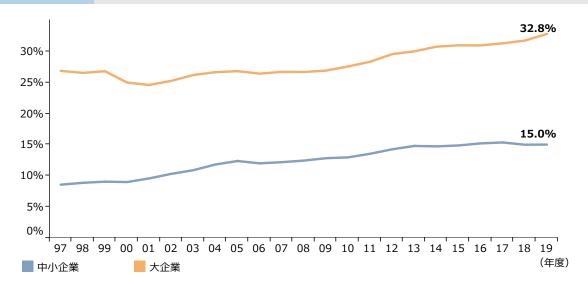
資料:経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 売上高輸出比率は、中小企業の売上高に占める中小企業の輸出額(製造業・非製造業の合算) を 算出したもの。

第1-1-42図は、企業規模別の直接投資企業割合の推移である。これを見ると、中小企業の直接

投資企業割合についても長期的に増加傾向にある ものの、足元では横ばいとなっている。





資料:経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

第3節

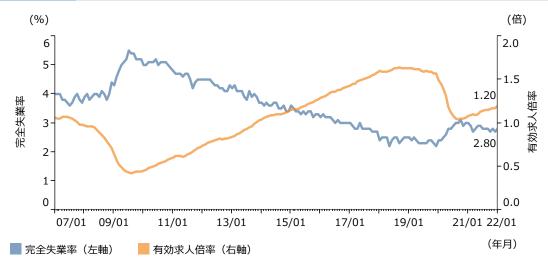
雇用の動向

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

1. 我が国の雇用環境

始めに、雇用情勢を示す代表的な指標として、 完全失業率と有効求人倍率の推移について確認す る(第1-1-43図)。完全失業率は、2009年中頃 をピークに長期的に低下傾向で推移してきたが、 2020年に入ると上昇傾向に転じ、その後は再び 低下傾向で推移している。また、有効求人倍率も 2020年に入り、大きく低下したものの、再び緩 やかな上昇傾向となっている。



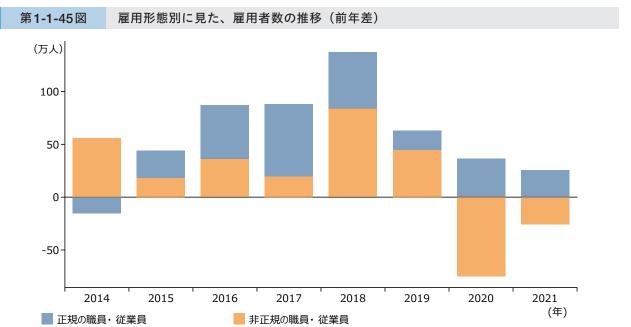


資料:総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」 (注)季節調整値。 続いて、従業者と休業者の動きについて確認する (第1-1-44図)。感染症の拡大を受けて第1回 緊急事態宣言が発令された2020年4月に休業者 数と従業者数で大きな変動があったが2021年に 入ると、月によって増減を繰り返しながら推移 し、足元では従業者が減少傾向、休業者が増加傾 向となっている。



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

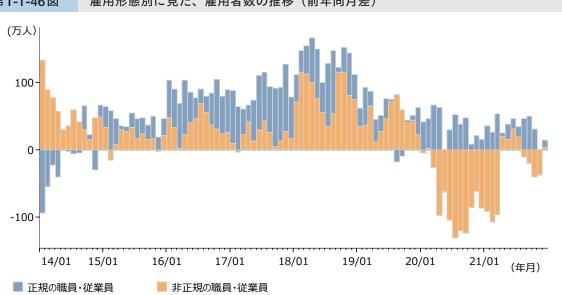
次に、雇用者数の動きを確認する。第1-1-45 図は、雇用形態別に見た雇用者数の前年差の推移 を見たものである。「正規の職員・従業員」の雇 用者数は2015年から毎年前年から増加している のに対して、「非正規の職員・従業員」の雇用者 数は2020年に大きく減少し、2021年も2020年 と比べて減少幅が小さいものの、引き続き前年か ら減少している。また、月別に前年同月差を見ると、2020年の初め頃から「非正規の職員・従業員」の雇用者数は減少し、2021年4月頃にその傾向が一時的に収まったが、8月頃から再び減少している。12月は正規・非正規ともに前年同月より増加しているものの、その増加幅は小さい(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



資料:総務省「労働力調査」

(注) 1.雇用者のうち役員を除いて集計。

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



第1-1-46図 雇用形態別に見た、雇用者数の推移(前年同月差)

資料:総務省「労働力調査」

(注) 1.雇用者のうち役員を除いて集計。

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

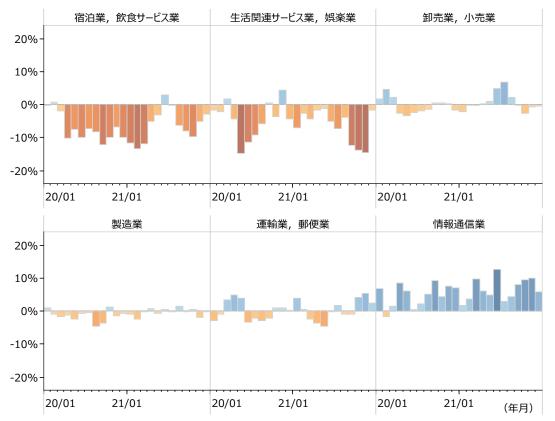
次に、業種別に雇用者数の動向を確認すると、特に感染症による影響を受けた「宿泊業,飲食サービス業」や「生活関連サービス業,娯楽業」は、2020年に引き続き2021年においても前年同月と比べて減少している。2021年12月時点においてもおおむね前年同月を下回っていること

用いている。

から依然として雇用者数が戻っていない様子が分かる。

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

第1-1-47図 業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移



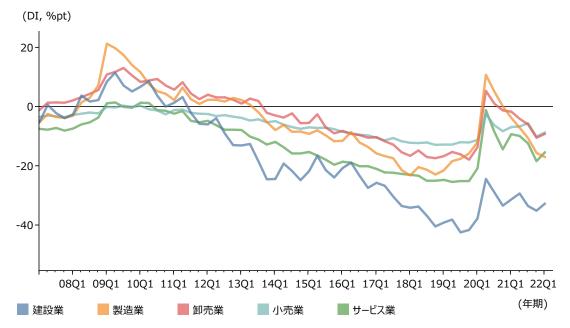
資料:総務省「労働力調査」 (注)2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を

2. 中小企業の雇用状況

ここからは、中小企業の雇用をめぐる状況について見ていく。

第1-1-48図は、景況調査を用いて、業種別に 従業員の過不足状況を見たものである。2013年 第4四半期に全ての業種で従業員数過不足DIが マイナスになり、その後は人手不足感が高まる傾 向で推移してきた。2020年に入ると、この傾向が一転して、第2四半期には急速に不足感が弱まり、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなった。足元では、いずれの業種も従業員数過不足DIはマイナスとなっているが、製造業を除き僅かに人手不足感が弱まっている。

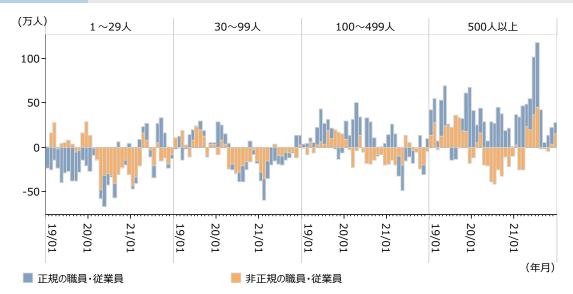
第1-1-48図 業種別に見た、従業員数過不足 DI の推移



資料:中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」 (注)従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。 第1-1-49図は、従業者規模別に雇用者数の前年同月差の推移を見たものである。どの従業者規模においても2020年4月頃から特に非正規の職員・従業員数が減少しているが、特に従業者規模

が「1~29人」の企業においては、他の従業者 規模の区分と比べて減少幅が大きい状況が見て取 れる。





資料:総務省「労働力調査」

(注) 1.雇用者のうち役員を除いて集計。

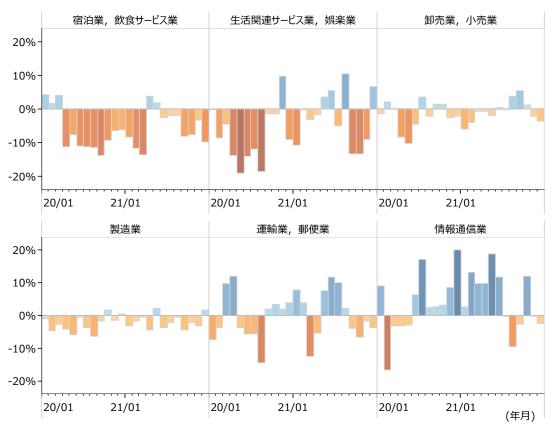
2.2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を用いている。

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

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

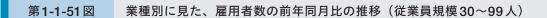
従業員規模が「30~99人」の区分では、「宿泊業,飲食サービス業」において、2021年も前年同月比で大きく減少して推移している状況が見て取れる。また、「生活関連サービス業,娯楽業」においては、2021年後半から足元にかけて前年同月比で見た減少率が高まっており、雇用者数の減少が加速している様子が分かる(第1-1-51図)。

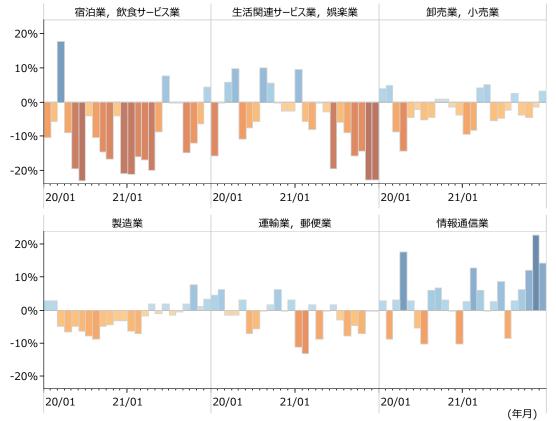
第1-1-50図 業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移(従業員規模1~29人)



資料:総務省「労働力調査」

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





資料:総務省「労働力調査」

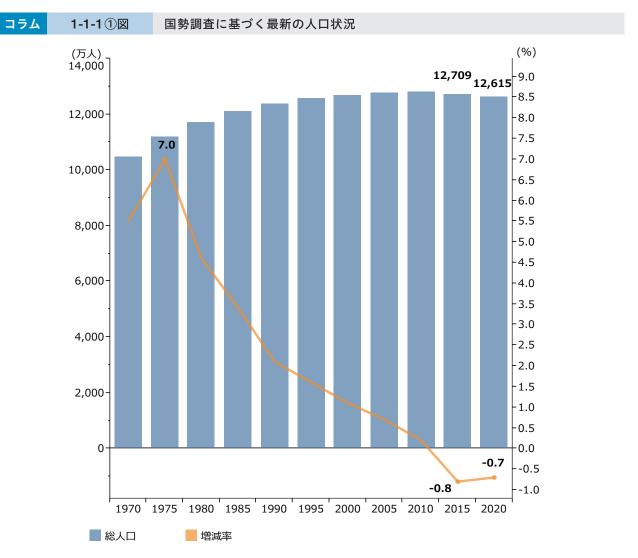
(注) 2015年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及または補正した時系列接続用数値を 用いている。

コラム

1-1-1 人口減少と人手不足

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

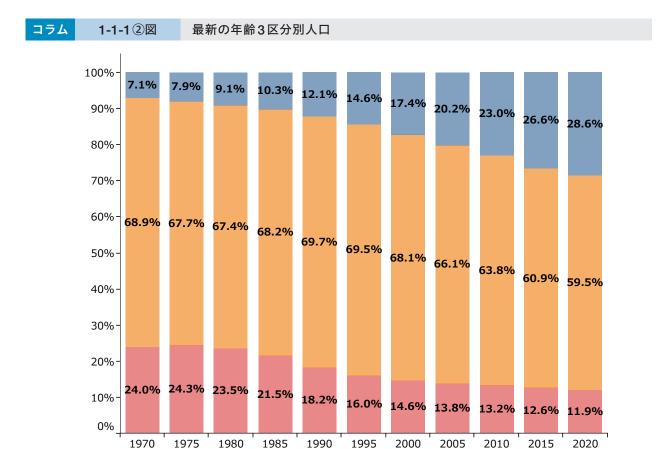
これによると、2020年10月1日現在における我が国の人口は1億2,614万6千人であり、前回調査の2015年と比較し、94万9千人減少している結果となった。人口増減率は、第2次ベビーブームにより、1970~1975年に7.0%を記録して以降は増加幅が縮小し、2010~2015年には、1970年以降、初めての人口減少となった。2015~2020年も引き続き人口減少となっているが、減少幅はやや縮小した。



資料:総務省「令和2年国勢調査」

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

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



■ 15歳未満

資料:総務省「令和2年国勢調査」

■ 15歳~64歳

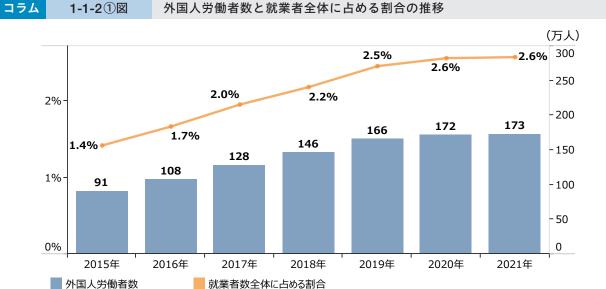
■ 65歳以上

コラム

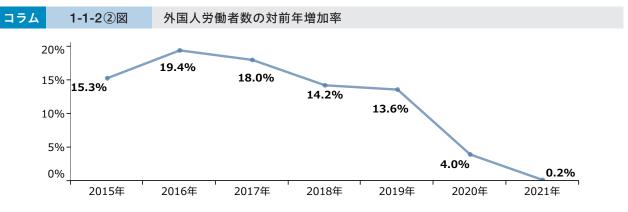
1-1-2 感染症流行前後の外国人労働者数

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

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



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



資料:厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ

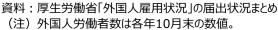
(注) 外国人労働者数は各年10月末の数値。

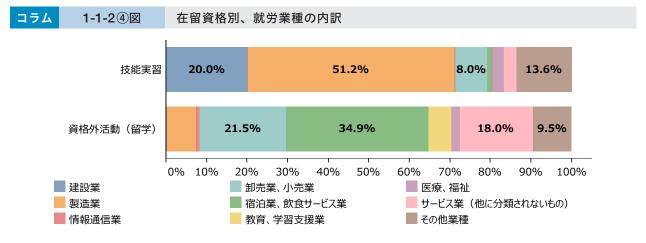
コラム1-1-2③図は、在留資格別に労働者の動向を確認したものである。これを見ると、感染症流行により水際対策が強化された中で、2021年の技能実習は前年比12.6%減少。感染症流行前(2015年~2019年)の5年間では年平均で約2割増加していたが、初めて前年を下回った。資格外活動(留学) 5 についても2020年、2021年と2年連続で減少している。こうした動きについては、景気による雇用の影響だけでなく、感染症下における出入国制限の影響もあるとされる 6 。また、技能実習と資格外活動(留学)における2021年の就労業種を見ると、前者は製造業と建設業で約7割を占めており、後者は宿泊業・飲食サー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

^{5 「}資格外活動」とは、本来の在留目的である活動以外に就労活動を行うものであり、本コラムでは、「留学」の在留資格に係る資格外活動を取り上げている。

⁶ 厚生労働省「外国人雇用対策の在り方に関する検討会中間とりまとめ」







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

第4節

原油・原材料価格の高騰

本節では、感染症のみならず多様なリスクと共に変動をする資源価格の動向を概観するととも

に、企業間取引の状況について確認をしていく。

1. 資源価格の変動

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

足元では、感染症の流行に加え、ウクライナ情勢の緊迫化などの地政学リスクが高まっている中、燃料や非鉄金属などの取引価格が大きく変動している。このため、まずは国内企業物価や輸入

物価に影響を与える国際商品市況の動向を概観する。

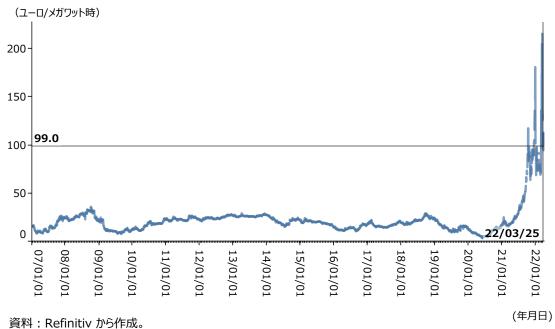
第1-1-52図は、原油先物取引の価格の推移であるが、2020年4月頃に感染症の流行に伴う経済活動の停滞により大幅に低下したのち、上昇傾向に転じた。その後、上昇の傾向が続き、2022年2月下旬頃からその増加幅が更に大きくなった。3月上旬に一度低下に転じるもその後は再び増加傾向に戻った。

第1-1-52図 原油先物取引の価格推移



資料: Refinitiv から作成。 (注)2022年3月25日時点。 原油と並んで代表的な化石燃料である天然ガス の先物取引価格について見ると、2021年後半か ら価格が上昇したが、主要調達先であるロシアか らの供給不足が懸念される中で、3 月上旬には1 メガワット時当たり200 ユーロを超える水準を記録した 7 (第1-1-53図)。

第1-1-53図 天然ガス先物取引の価格推移



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

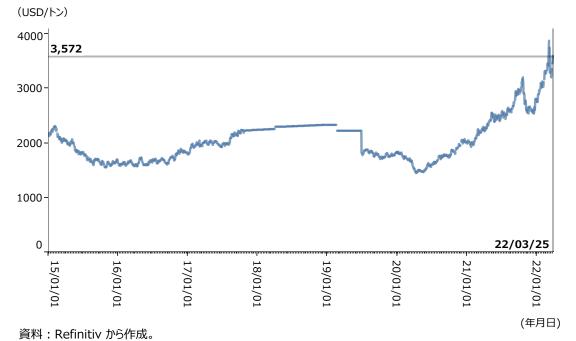
次に、非鉄金属の先物取引価格について確認する。第1-1-54図は、アルミニウム先物取引の価格の推移であるが、2020年5月頃から価格が上昇し、2022年2月下旬頃にその上昇幅が更に大

きくなった。 3 月上旬に一度低下に転じるもその後は再び上昇傾向に戻った。また、銅先物取引の価格についても 2020 年 3 月頃から価格が上昇したのち、高止まりが続いている 3 (第1-1-55 図)。

⁷ ここでは、燃料である石油や天然ガスの取引価格を取り上げているが、そのほか燃料の取引価格や電気料金なども上昇している。詳細は政府統計を含む各種統計を参照されたい。

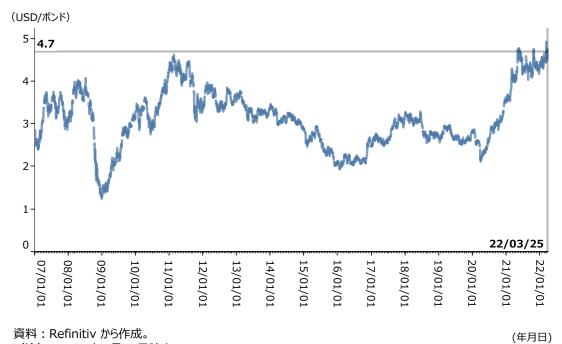
⁸ ここでは、非鉄金属であるアルミニウムや銅の取引価格を取り上げているが、そのほかの金属類や木材といった資材なども取引価格が上昇している。詳細は政府統計を含む各種統計を参照されたい。

第1-1-54図 アルミニウム先物取引の価格推移



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

第1-1-55図 銅先物取引の価格推移

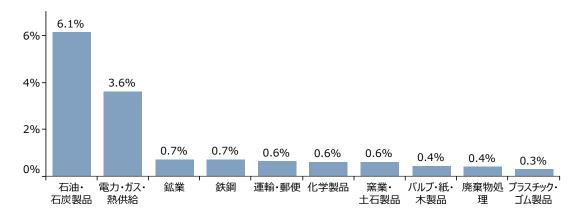


資料: Refinitiv から作成。 (注) 1.2022年3月25日時点。 2.COMEXにおける銅先物価格を使用。

また、資源価格の高騰が続けば、資源を材料として使用する業種から影響が生じることが考えられる。第1-1-56図は、産業連関表⁹を用いて、原油・石炭・天然ガス部門の輸入価格が10%上昇した場合に、各部門の産出(販売)価格が何%上昇するか試算を行ったものである¹⁰。これを見ると、石油・石炭製品部門では6.1%、電力・ガ

ス・熱供給部門では3.6%と、原油・石炭・天然ガスの投入が多い部門において産出価格が特に上昇する。また、鉄鋼部門では0.7%、運輸・郵便部門では0.6%となっているが、石油・石炭製品の価格上昇に伴って、間接的な費用が増加することで産出価格の上昇につながっている。

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



資料:総務省「平成27年(2015年)産業連関表」を基に中小企業庁作成。

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

extstyle e

⁹ 今回の試算では、2015年基準の産業連関表を使用しているため、2015年時点の経済構造を前提としている点に留意。

¹⁰ 試算に当たっては、三菱UFJ リサーチ&コンサルティング(2021)などを参照した。ここでは、石油などの輸入価格の上昇分を各部門が全て価格転嫁できると 仮定を置いて計算を行っている。計算式は次のとおり。 $\Delta P^d = (I - A^d)^{-1}A^m \Delta P^m$

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

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

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

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

資料:総務省「平成27年(2015年)産業連関表」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス – 活動調査」 再編加工

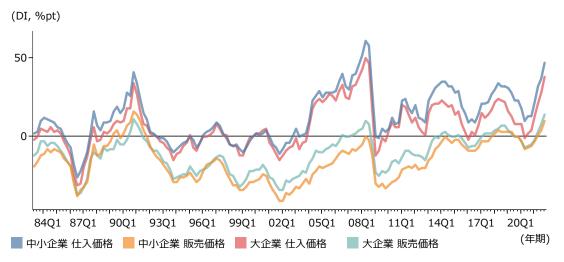
- (注)付加価値額=売上高-費用総額+給与総額+租税公課で計算。調査対象は民営企業のみ。
- ※1について、産業連関表の定義の中では鉄スクラップ加工品は含まれていないが、経済センサスのデータ制約から、表内の数字からは控除されていない。
- ※ 2 について産業連関表の定義の中では砕石が含まれていないが、経済センサスのデータ制約から、表内の数字からは控除されていない。
- ※3について、産業連関表の定義の中に砕石が含まれるが、経済センサスのデータ制約から、表内の数字には含まれていない。
- ※4について、産業連関表の定義の中に旅行業、旅行業者代理業、郵便局が含まれるが、経済センサスのデータ制約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

2. 企業間取引の状況

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

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

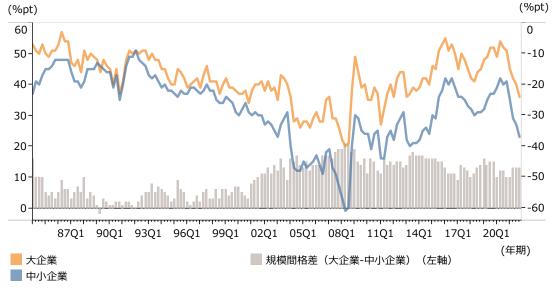




資料:日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

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

第1-1-59図 企業規模別に見た、交易条件指数の推移



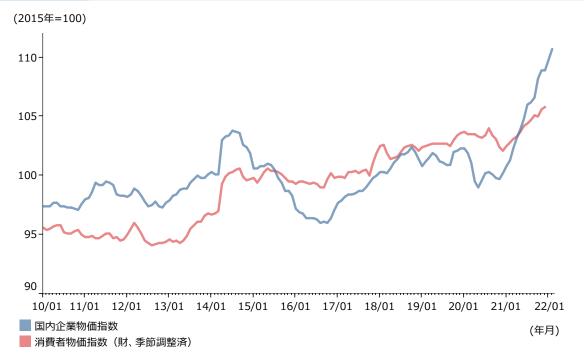
資料:日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

- (注) 1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。
- 2.交易条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

次に、国内企業物価指数及び消費者物価指数の動向を確認する。国内企業物価指数は、生産者の出荷又は卸売段階における財の物価の動きを、消費者物価指数は、小売段階の物価の動きを反映する指標として、それぞれの動向が注目されるが、国内企業物価指数は2020年12月から、消費者

物価指数は2021年1月から上昇傾向に転じた。 また、2021年以降におけるそれぞれの物価指数 の推移を見ると、国内企業物価指数が消費者物価 指数の変化を上回って急激に上昇している(第 1-1-60図)。

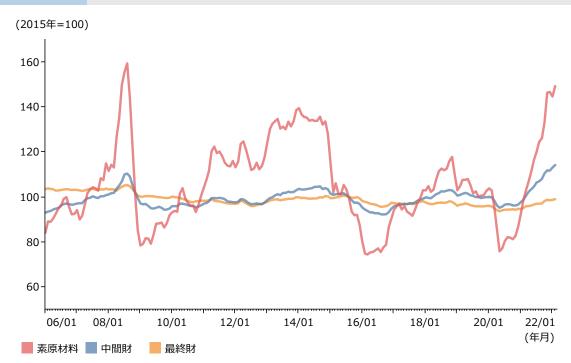
第1-1-60図 国内企業物価指数と消費者物価指数の推移



資料:日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」

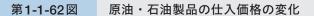
続いて、需要段階別に企業物価指数を見ると、 足元では素原材料価格が大きく上昇し、中間財価 格も上昇の傾向にある。一方で、最終財価格が大 きな変動を見せていないことから足元の燃料や非 鉄金属などの資源価格の高騰が、最終財に必ずしも十分には転嫁されていない様子が分かる(第1-1-61図)。

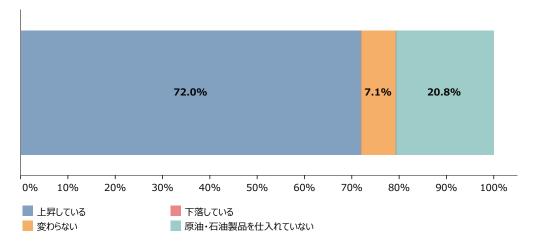
第1-1-61図 需要段階別に見た、企業物価指数の推移



資料:日本銀行「企業物価指数」

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





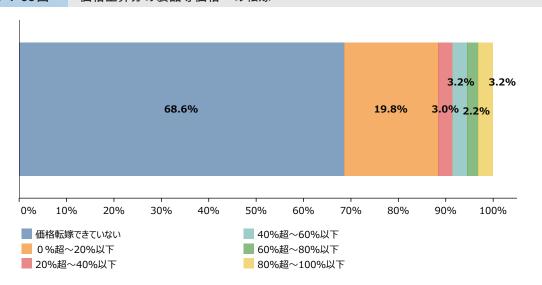
資料:日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」(2021年12月付帯調査)

- (注) 1.三大都市圏の中小製造業を主な調査対象としている。
- 2.3か月前と比較した変化を尋ねたもの。
- 3.「下落している」は0%のため表示されない。

また、第1-1-63図は原油・石油製品の価格高騰によるコスト上昇分を自社の製品・サービスの価格にどれだけ転嫁できているかの分布を示した

ものであるが、全く転嫁できていないとする割合は全体の約7割を占める。

第1-1-63図 価格上昇分の製品等価格への転嫁



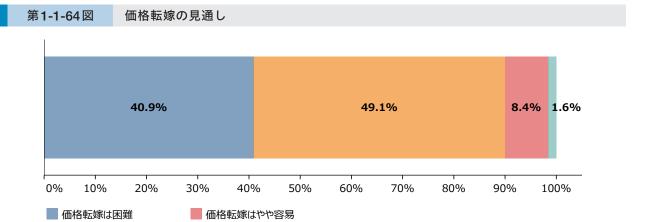
資料:日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」(2021年12月付帯調査)

(注)石油・原油製品の仕入価格が3カ月前と比べて「上昇している」と回答した企業に尋ねたもの。

こうした中で、今後の価格転嫁の見通しについて「転嫁は困難」「転嫁はやや困難」を選んだ割合が9割にも上る(第1-1-64図)。価格転嫁が困

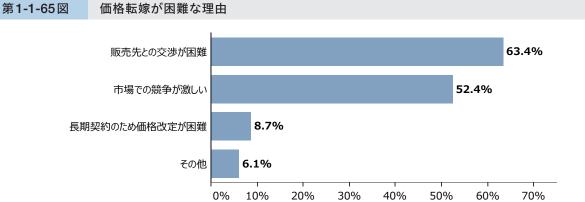
価格転嫁はやや困難

難な理由については、「販売先との交渉が困難」 (63.4%)、「市場での競争が激しい」(52.4%)の 順で割合が高い(第1-1-65図)。



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

価格転嫁は容易



資料:日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」(2021年12月付帯調査) (注)1.今後の価格転嫁の見通しについて、「転嫁は困難」又は「転嫁はやや困難」と回答した企業に尋ねたもの。

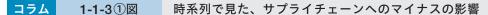
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

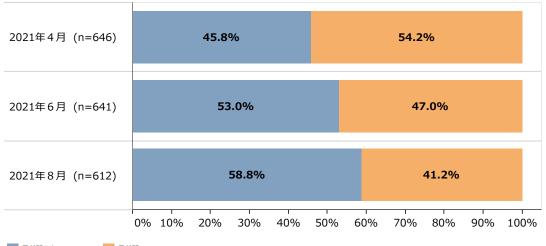
コラム

1-1-3 感染症下におけるサプライチェーンへの影響

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

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

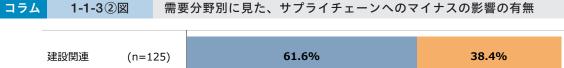


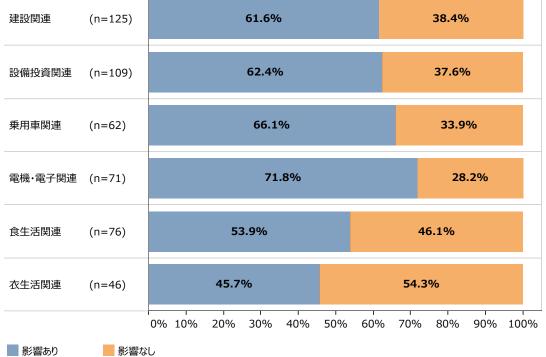


影響あり影響なし

資料:日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」付帯調査

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

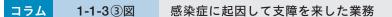


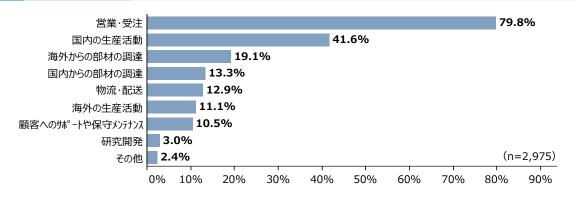


資料:日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」付帯調査 (注) 1.最終需要分野は、企業が取り扱う製品・サービスのうち、最もウエイトの大きいものが使われる分野で分 類し集計したもの。

2.調査時点は2021年8月時点となっている。

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



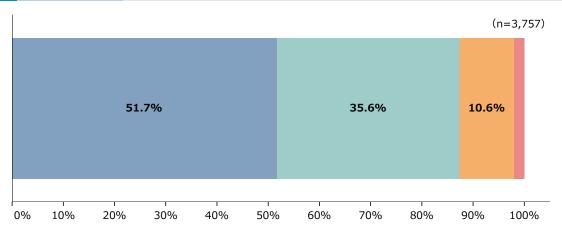


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査」(2021年3月)

- (注) 1.ここでいう中小企業は、製造業における従業員数300名以下又は資本金3億円以下の企業を指す。
- 2.新型コロナウイルス感染症の感染拡大に起因して支障をきたした業務内容について、聞いたもの。
- 3.複数回答のため、合計は100%にならない。

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

コラム 1-1-3④図 購入する製品・部材等の調達先の把握状況

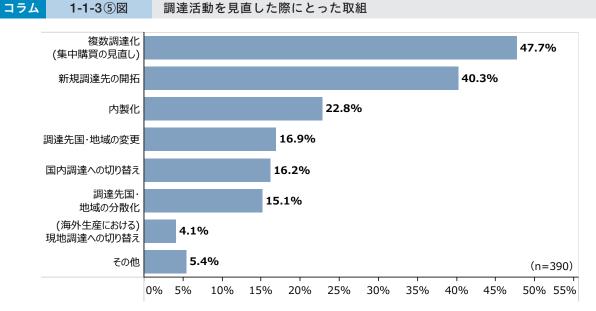


- 直接製品・部材を購入している調達先のみ把握している
- 直接製品・部材を購入している調達先の部材調達先までは把握
- 原材料に遡るまでの調達ルートをすべて把握している
- その他

資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査」(2021年3月)

(注)資本金3億円以下又は従業員数300名以下の企業を集計。

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



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査」(2021年3月)

(注) 1.資本金3億円以下又は従業員数300名以下の企業を集計。

2.複数回答のため、合計は100%にならない。

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

第5節

事業継続計画 (BCP) の取組

第4節ではリスクに伴う企業活動への影響について概観したが、近年も大雨、地震などの自然災害や感染症流行など、中小企業に大きな影響を与える事象が相次いで発生している。こうした事象

は、順調に事業活動を行っていたとしても、不測 の事態から事業の継続が困難になることがある。 本節では、不測の事態に対して、事業を継続して いくための取組について見ていく。

1. 自然災害の影響

第1-1-66図は、2021年に発生した災害のうち、災害救助法の適用を受けたものを示している。2021年においても、大雨、大雪、地震、大

規模火災など、災害救助法の適用を受ける災害が 多く発生した。

第1-1-66図

2021 年に災害救助法の適用を受けた災害

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

資料:内閣府防災情報のページ「災害救助法の適用状況」

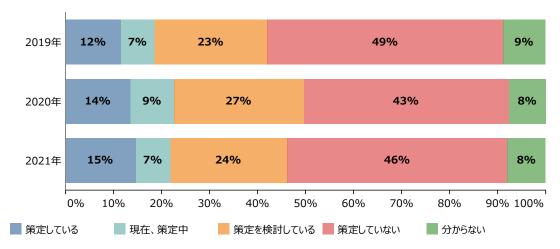
2. リスクに対する備え

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

ていきたい。

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



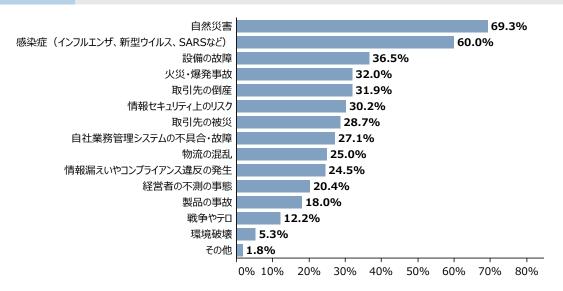


資料: (株) 帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」 (2019年5月、2020年5月、2021年5月)

次に、第1-1-68図は、BCPを「策定している」、「現在、策定中」、「策定を検討している」と回答した企業に対して、事業の継続が困難になる

と想定しているリスクを聞いたものである。これ を見ると、「自然災害」と「感染症」がリスクと して高く認識されていることが分かる。

第1-1-68図 事業の継続が困難になると想定しているリスク(中小企業)



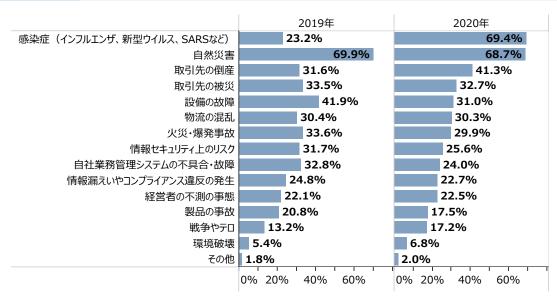
資料: (株) 帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」 (2021年5月) (注) 1.事業継続計画(BCP)を「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」のいずれかを回答した企業に対して聞いたもの。

2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

続いて第1-1-69図は、同様の調査を2019年と2020年の2か年で比較したものである。2020年は感染症による在宅勤務の推奨や、従業員の感染による出勤停止に伴う稼働停止など、事業の継続が困難となる事態が懸念されたためか、

「感染症」を想定するリスクとして回答した企業の割合は2019年から急増した。また、毎年のように発生する大規模な大雨や地震、大雪といった自然災害についても想定するリスクとして2019年に引き続き高い割合で推移している。

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



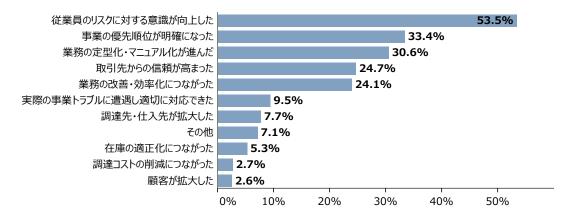
資料:(株)帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」(2019年5月、2020年5月)

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

2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

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

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

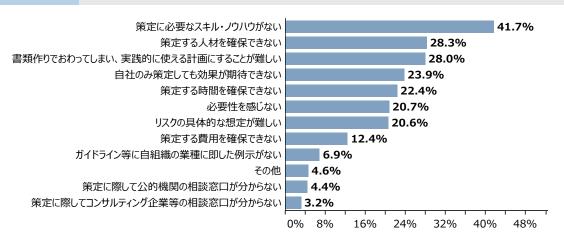


資料: (株) 帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」 (2021年5月) (注) 1.事業継続計画(BCP)を「策定している」を回答した企業に対して聞いたもの。 2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

次に、第1-1-67図で示したように、「策定していない」と答えた企業の割合が半数近くある中で、その背景にある課題について確認する。第1-1-71図は、BCPを「策定していない」と回答した企業に対して、その理由を尋ねたものである。これを見ると、「策定に必要なスキル・ノウハウがない」や「実践的に使える計画にすること

が難しい」など、BCPに対する敷居の高さが存在する可能性が示唆される。一方で、「策定する人材や時間の確保ができない」や「策定の効果が期待できない」に加え、2割程度が「必要性を感じない」と回答するなど、BCPに対する優先度が高くないことが示唆される。





資料: (株) 帝国データバンケ「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」 (2021年5月) (注) 1.事業継続計画(BCP)を「策定していない」と回答した企業に対して聞いたもの。 2.複数回答のため、合計しても100%にならない。

自然災害はもとより昨今の情勢下では、予測不能な事態が発生する可能性が高まっている。そうした事態の発生において、損害を最小限にとどめ、

事業活動の中断を防止することや、中断が生じた際の早期復旧を可能とさせるためにも、BCPに対する意識の向上とBCP策定の浸透が望まれる。

コラム

1-1-4

「事業継続力強化計画」認定制度

制度概要

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

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

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

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

コラム

1-1-4①図

制度概要

【計画認定のスキーム】

中小企業・小規模事業者

連携し(計画を実施する場合: 大企業や経済団体等の連携者



経済産業大臣 (地方経済産業局)

認定を受けた企業に対する支援策

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



連携事業継続力強化計画の事例

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

コラム

1-1-4②図

連携事業継続力強化計画の事例

株式会社きむらクリーニング

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

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

サプライチェーンの責務を果たすために

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

従業員や家族に働く上での安心感を

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

<u>取引先からの信頼の獲得</u>

✓ 取引先には、<u>万が一の災害があっても、サプラ</u> ンが止まるリスクが低いという信頼感 <u>を示すことができると考える</u>。

遠隔地の同業者との業務提携

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

雇用している障がい者への災害時の配慮

- きむらクリーニング全従業 員に占める障がい者の割 合は3分の1ほど。
- 災害時にも、障害者が安 心して働ける職場環境を 整えるため、**瞳がいのある** ((株)まは69リーニング(は海道新りだか度 (カース)・カリーニング(は海道新りだか度 (カース)・カリーニング(は海道新りだか度 (オース)・カリーニング(は海道大樹町) (オース)・カリーニング(は海道大樹町) (オース)・カリーニング(は、カ 従業員を含め、緊急時の 指揮系統や手順を決定。



有限会社田中工作所

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

航空機部品製造で競合する5社が連携計画を策定。 (2021年11月認定)

業界一丸となり協力し合う関係を

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

持続的に事業を続けるための基盤に

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

取組の内容

競合会社同士の連携

- ✓ 操業や物流を支え合うことで、大手メーカー への部品供給を維持する。
- ✓ 緊急連絡先のリストや支援要請などを伝え <u>る書類</u>を用意。
- ✓ 自然災害時に製品の運搬代行や、発注元 の許可により代替生産できる枠組みを構築。
- <連携する5計>

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

I-70

第6節

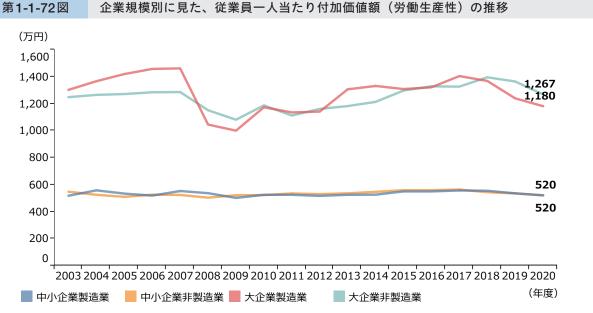
労働生産性と分配

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

1. 中小企業・小規模事業者の労働生産性と分配

第1-1-72図は、企業規模別に従業員一人当たり付加価値額(労働生産性)¹¹の推移を示したものである。これを見ると、中小企業の労働生産性

は製造業、非製造業共に、大きな落ち込みはない ものの、長らく横ばい傾向が続いていることが分 かる。



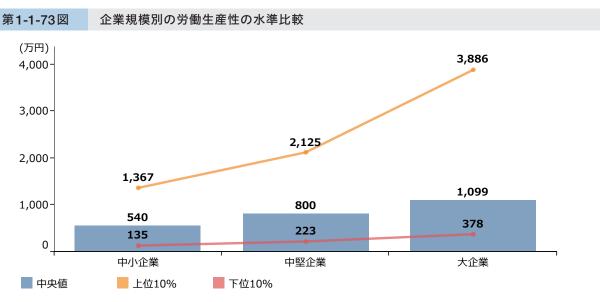
資料:財務省「法人企業統計調査年報」

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

¹¹ 労働生産性の算出に当たっては、厳密には分母を「労働投入量」(従業員数×労働時間)とする必要があるが、本白書ではデータ取得の制約などから、分母に「従業員数」を用いている点に留意されたい。

第1-1-73図は、企業規模別に上位10%、中央値、下位10%の労働生産性の水準を示している。これを見ると、いずれの区分においても、企業規模が大きくなるにつれて、労働生産性が高くなっている。しかし、中小企業の上位10%の水準は大企業の中央値を上回っており、中小企業の中に

も高い労働生産性の企業が一定程度存在していることが分かる。反対に、大企業の下位10%の水準は中小企業の中央値を下回っており、企業規模は大きいが労働生産性の低い企業も存在している。



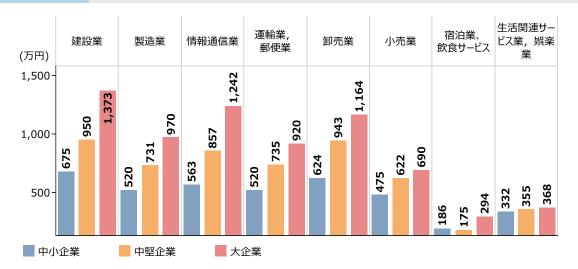
資料:財務省「令和2年度法人企業統計調査年報」再編加工

(注) 1.非一次産業を集計対象としている。

2.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金1億円未満とする。

第1-1-74図は、企業規模別、業種別に労働生 産性の中央値を比較したものである。これを見る と、業種にかかわらず、企業規模が大きくなるに つれて労働生産性が高くなることが見て取れる。

第1-1-74図 企業規模別・業種別の労働生産性



資料:財務省「令和2年度法人企業統計調査年報」再編加工

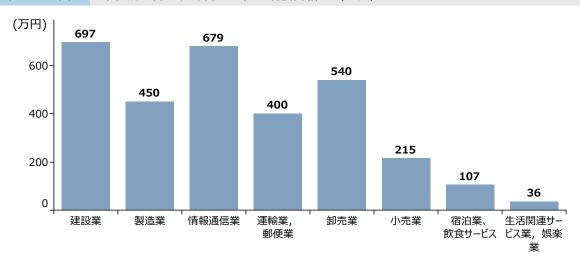
(注) 1.数値は中央値。

2.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金1億円未満とする。

第1-1-75図は、大企業と中小企業の労働生産性の差分を用いて、労働生産性の規模間格差を業種別に示したものである。これを見ると、「建設業」や「情報通信業」、「卸売業」では大企業と中小企業の労働生産性の格差が大きいことが分か

る。一方で、「小売業」や「宿泊業,飲食サービス業」、「生活関連サービス業,娯楽業」では、大企業も含め業種全体での労働生産性が低いこともあり、企業規模間の格差は比較的小さい。

第1-1-75図 業種別に見た、労働生産性の規模間格差(差分)

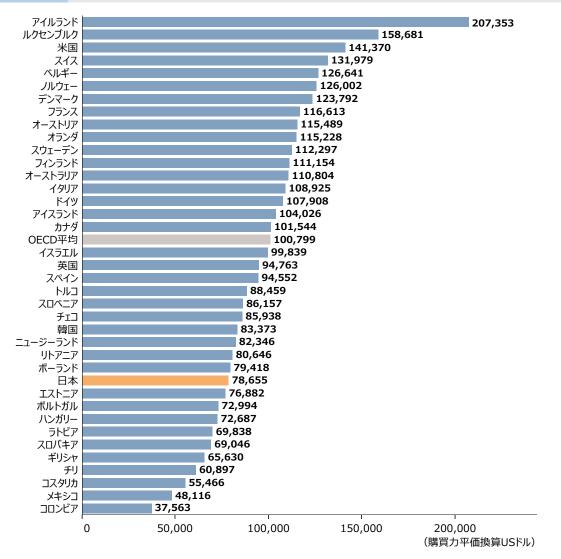


資料:財務省「令和2年度法人企業統計調査年報」再編加工

(注) 数値は、大企業と中小企業の労働生産性(中央値)の差分を示している。

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

第1-1-76図 OECD加盟国の労働生産性(2020年)

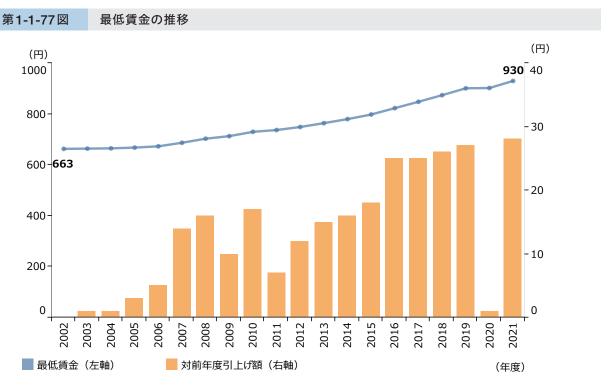


資料:日本生産性本部「労働生産性の国際比較2021」

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

また、我が国の中小企業は感染症による経済活動への影響や高齢化・人口減少などといった構造的な変化に直面する一方で、残業規制や同一労働

同一賃金といった「働き方改革」を始め、最低賃金の継続的な引上げなどへの対応が必要となっている(第1-1-77図)。

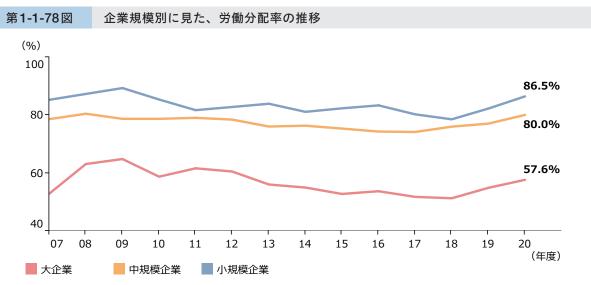


資料:厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

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

経済・社会環境の変化に対応しつつ、企業とし

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



資料:財務省「法人企業統計調査年報」

- (注) 1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満。
- 2.ここでいう労働分配率とは付加価値額に占める人件費とする。
- 3.付加価値額=営業純益(営業利益-支払利息等)+人件費(役員給与+役員賞与+従業員給与+ 従業員賞与+福利厚生費)+支払利息等+動産·不動産賃借料+租税公課。
- 4.金融業、保険業は含まれていない。

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

コラム

1-1-5 中小企業生産性革命推進事業

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

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

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

ものづくり・商業・サービス補助金

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

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

コラム 1-1-5①図 ものづくり・商業・サービス補助金の概要

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

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

ものづくり補助金【グリーン枠】の想定活用例

製造業

·脱炭素化に寄与する設備・システムを導入するとともに、電気自動車向け部品を製造するための機械装置を導入することで、生産工程の脱炭素化と付加価値向上の両立を目指す。



※単にソーラーパネル等を導入して売電を行うような事業や、 既存設備の更新・改修は補助対象になりません。

※炭素生産性=付加価値額/エネルギー起源二酸化炭素排出量

ものづくり補助金【デジタル枠】の想定活用例



・飲食・小売店と食品製造工場を所有。店舗に需要予測システムを導入することで、 販売機会損失と廃棄量を削減。新製品開発とあわせて、工場の製造ラインにAIを 活用した不良品検知のシステムを導入し、生産性と付加価値の向上を目指す。



- 補助対象経費の例:
- ・AIを活用したシステム構築に要する費用 ・新製品開発のための機械装置に要する費用
- ・新製品開発のための機械装置に要する質用・需要予測システムに係るクラウドサービス利用費

持続化補助金

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

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

コラム 1-1-5③図 持続化補助金の概要

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

IT導入補助金

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

■デジタル化基盤導入類型

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

■複数社連携∏導入類型

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

コラム 1-1-54図 IT 導入補助金の概要

	令和3年度補正予算(デジタル化基盤導入枠) (2,001億円の内数)					
類型名	デジタル化基盤導入類型			複数社連携IT導入類型		
	LT	ノーノレ	PC等	レジ等	a. デジタル化基盤導入類 型の対象経費	
補助額	~50万 円以下	50万円 超~350 万円	~10 万円	~20 万円	⇒左記と同様 b. それ以外の経費 ⇒補助上限額は50万円× 参加事業者数、補助率は	
補助率	3/4	2/3	1,	/2	2/3 (1事業あたりの補助上限額 は、3,000万円((a)+(b)) 及び事務費・専門家費)	
対象経費	ソフトウェア購入費、クラウド利用費(クラウド利用料2年 分)、ハードウェア購入費、導入関連費 【複数社連携IT導入類型のみ】事務費・専門家費					

事業承継・引継ぎ補助金

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

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

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

コラム 1-1-5⑤図 事業承継・引継ぎ補助金の概要

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

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

コラム

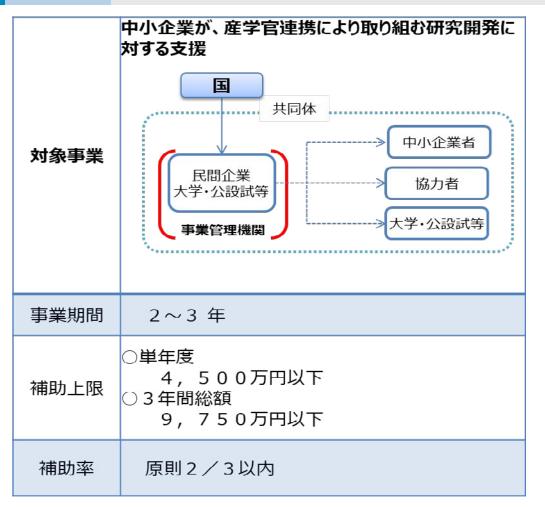
1-1-6 戦略的基盤技術高度化支援事業(通称:サポイン事業)

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

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

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

コラム 1-1-6 ①図 戦略的基盤技術高度化支援事業の仕組み



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

コラム

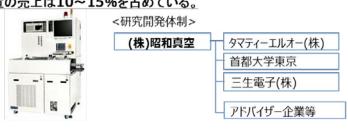
1-1-6②図

戦略的基盤技術高度化支援事業を通じて成長を遂げた事例

(株)昭和真空 〜世界トップシェアを誇る装置を開発〜

【主たる研究実施場所:神奈川県】

- PCやスマートフォン等の電子機器の正確な動作には、基準周波数を発振する水晶振動子が不可欠。
- 水晶振動子の周波数調整には、イオンビームを照射し100万分の1レベルの精度で表面を削る作業が必要であり、より一層の性能向上が求められていた。
- そのため、同社は独自のイオンビーム出力方法を確立するとともに、大学等との共同開発により、32個の水晶振動子にイオンビームを同時照射しながら個々の水晶振動子の周波数を計測・調整できる装置を開発。
- 本装置の販売によりリーマンショックによって落ち込んでいた売上を回復し、80%に 達する業界トップシェアを確かなものとした。同社の開発当時の売上高は約100億 円であるが、本装置の売上は10~15%を占めている。



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

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



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

サポインマッチαナビ

ものづくり中小企業のビジネスマッチングサイト



サポイン事業等の情報発信サイト「サポインマッチ・ナビ」

第7節

経営資源の有効活用

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

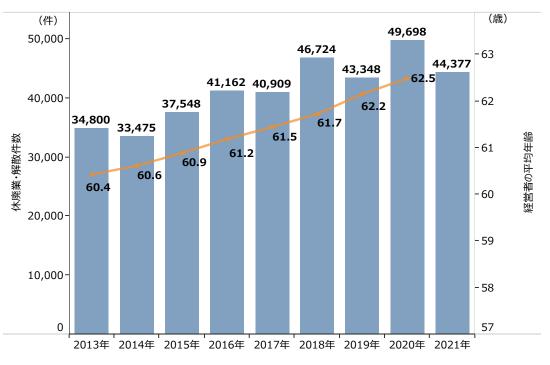
本節では、休廃業・解散や経営者の高齢化の状況も踏まえつつ、事業承継やM&Aを通じた経営資源の有効活用について見ていく。

まず、休廃業・解散と経営者の高齢化の状況に

ついて確認する。

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

第1-1-79図 休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移



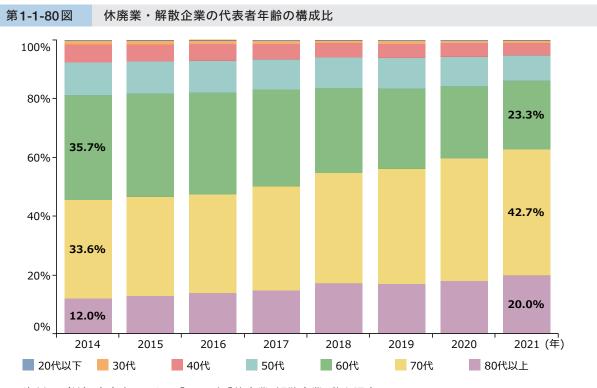
休廃業·解散件数

経営者の平均年齢

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

第1-1-80図は、休廃業・解散企業の代表者年 齢について見たものである。2021年は、70代の 割合が最も高く、42.7%となっている。また、

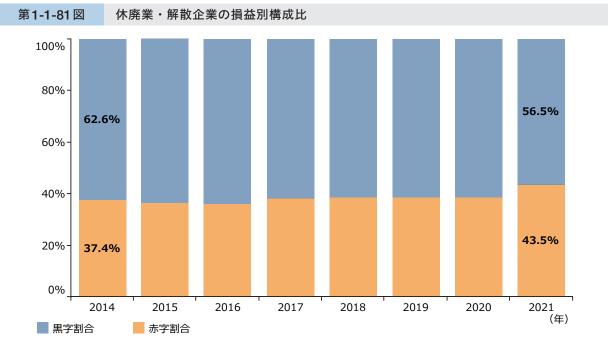
70代以上が全体に占める割合は年々高まってお り、2021年は6割超となっている。



資料: (株) 東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」

第1-1-81図は、休廃業・解散企業の損益別構成比について見たものである。これを見ると、2014年以降一貫して過半数の休廃業・解散企業

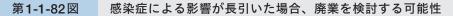
が黒字であったことが分かる。一方で、2021年 は黒字企業の割合が前年から低下し、6割未満と なっている。

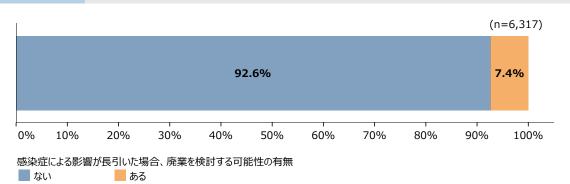


資料: (株) 東京商工リサーチ「2021年「休廃業・解散企業」動向調査」 (注) 損益は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでいう直前期の決算は 休廃業・解散から最大2年の業績データを遡り、最新のものを採用している。

第1-1-82図は、感染症による影響が長引いた 場合に廃業を検討する可能性について見たもので ある。これを見ると、9割以上の企業では廃業に

ついて検討する可能性はないとする一方、1割未 満ではあるものの、廃業を検討する可能性がある 企業が存在することが分かる。

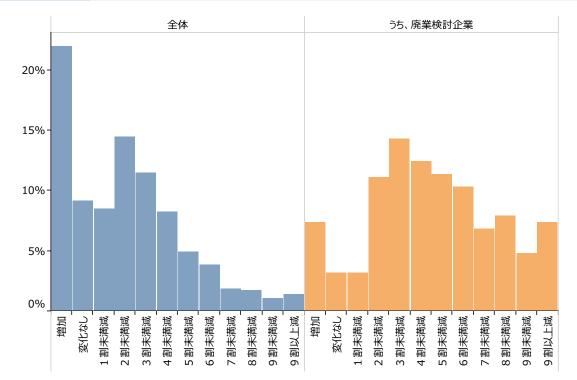




資料: (株) 東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2022年2月) (注)資本金1億円未満の企業を集計したもの。

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

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

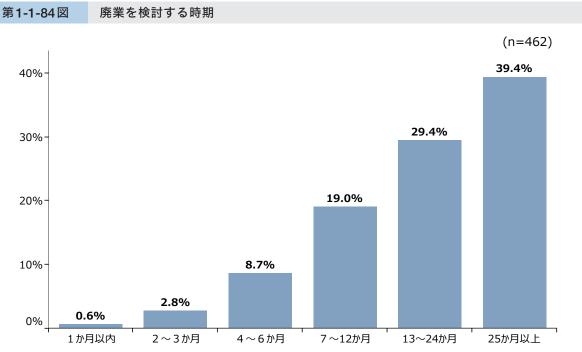


資料: (株) 東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2022年2月) 再編加工

・ (注)1.資本金1億円未満の企業について集計したもの。

2.廃業検討企業は、新型コロナウイルス感染症の影響が長引いた場合の廃業を検討する可能性について、「ある」と回答した企業を集計している。

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

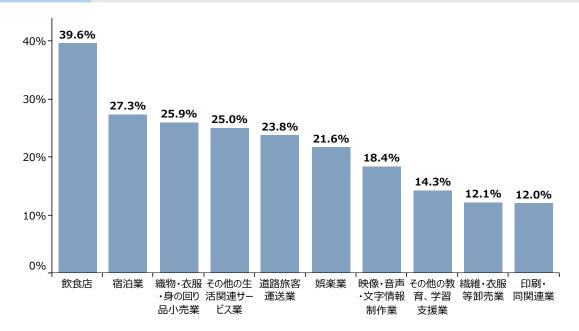


資料: (株) 東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2022年2月) (注) 1.資本金1億円未満の企業を集計したもの。
2.新型コロナウイルス感染症の影響が長引いた場合の廃業を検討する可能性について、「ある」と回答した。

2.新型コロナウイルス感染症の影響が長引いた場合の廃業を検討する可能性について、「ある」と回答した企業に対する設問。

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

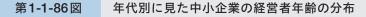
第1-1-85図 業種別に見た、廃業を検討する可能性のある企業の割合(上位10業種)

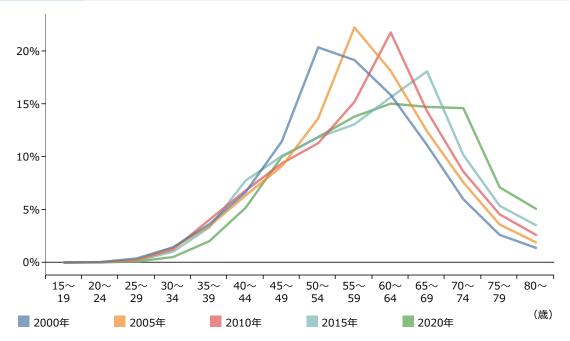


資料: (株) 東京商工リサーチ「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」 (2022年2月) (注) 新型コロナウイルス感染症の影響が長引いた場合に廃業を検討する可能性について尋ねたもの。廃業を検討する可能性について、業種別に集計し、上位10業種を表示している。

第1-1-86図は、年代別に中小企業の経営者年齢の分布について見たものである。これを見ると、2000年に経営者年齢のピーク(最も多い層)が「50歳~54歳」であったのに対して、2015年には経営者年齢のピークは「65歳~69歳」となっており、経営者年齢の高齢化が進んできたことが分かる。2020年を見ると、経営者年齢の多い層が「60歳~64歳」、「65歳~69歳」、「70歳~74歳」

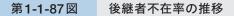
に分散しており、これまでピークを形成していた 団塊世代の経営者が事業承継や廃業などにより経 営者を引退していることが示唆される。一方で、 70歳以上の経営者の割合は2020年も高まって いることから、経営者年齢の上昇に伴い事業承継 を実施した企業と実施していない企業に二極化し ている様子が見て取れる。

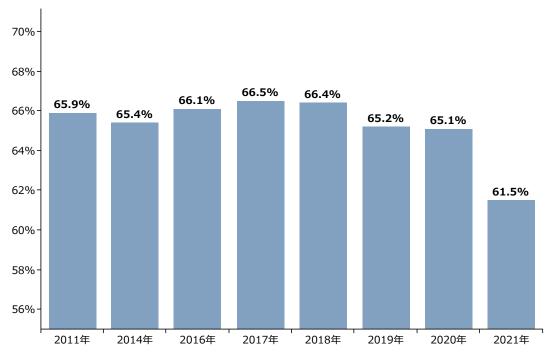




資料: (株) 東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工 (注)「2020年」については、2020年9月時点のデータを集計している。 第1-1-87図は、後継者不在企業の割合(以下、「後継者不在率」という。)の推移について見たものである。後継者不在率は、2017年の66.5%を

ピークに近年は微減傾向にあり、2021年は前年 比3.6ポイント減となる61.5%となっている。



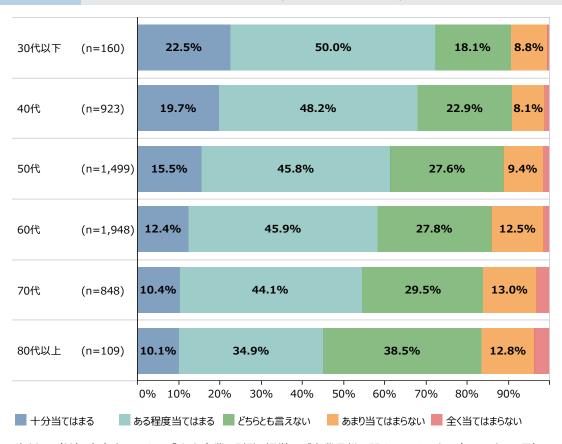


資料: (株) 帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査(2021年)」

第1-1-88図は、経営者年齢別に試行錯誤(トライアンドエラー)を許容する組織風土の有無を見たものである。これを見ると、経営者年齢が若い企業ほど、試行錯誤(トライアンドエラー)を許容する組織風土があるとする企業の割合が高い傾向にあることが分かる。また、第1-1-89図は、経営者年齢別に新事業分野進出の状況について見たものである。これを見ると、経営者年齢が若い企業では、積極的に新事業分野進出への取組を実

施している様子が見て取れる。こうしたことから、経営者年齢が若い企業では新たな取組に果敢にチャレンジする企業が多いことが示唆される。また、過去の中小企業白書¹³においても、経営者年齢が若い企業ほど、長期的な視野に立って経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなる可能性を指摘している。事業承継を適切に実施し、次世代の後継者に引き継ぐことで、中小企業の更なる成長が期待される。

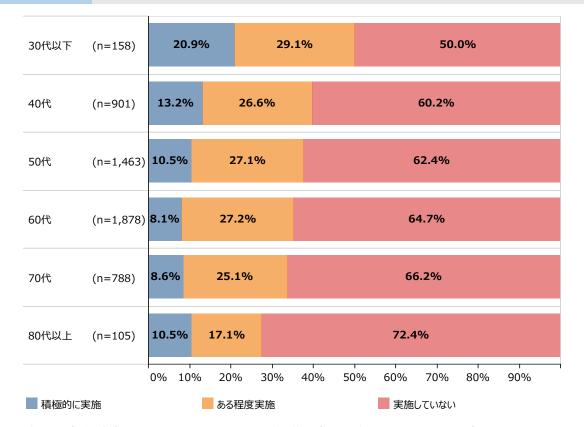
第1-1-88図 経営者年齢別に見た、試行錯誤(トライアンドエラー)を許容する組織風土の有無



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

¹³ 例えば、2016年版中小企業白書第2部第6章第2節など。

第1-1-89図 経営者年齢別に見た、新事業分野への進出の状況



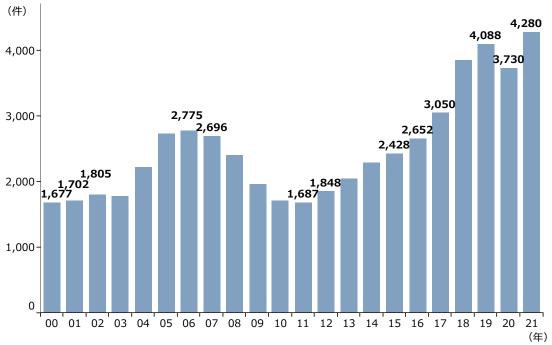
資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」(2020年11月) (注) 新型コロナウイルス感染症流行後の新事業分野への進出の状況について尋ねたもの。

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

第1-1-90図は、M&A件数の推移について見たものである。(株)レコフデータの調べによると、M&A件数は近年増加傾向で推移しており、

2021年は過去最多の4,280件となった。これはあくまでも公表されている件数であるが、M&Aについては未公表のものも一定数存在することを考慮すると、我が国におけるM&Aは更に活発化していることが推察される。

第1-1-90図 M&A件数の推移

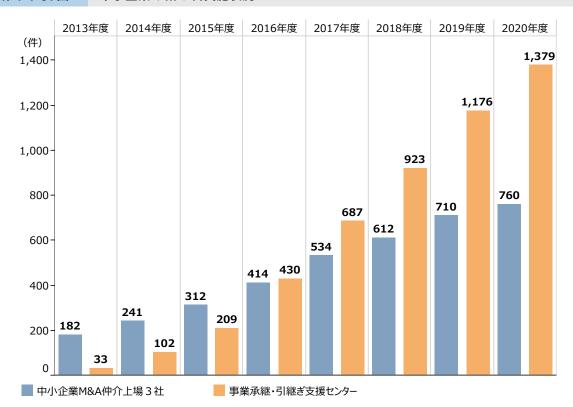


資料: (株) レコフデータ調べ

続いて、第1-1-91図は、中小企業におけるM & Aの実施状況について見たものである。中小企業のM & Aの実施状況は、公表されていないことも多く、データの制約も大きい。そこで、中小企業のM & A仲介を手掛ける東証一部上場の3社((株)日本M & Aセンター、(株)ストライ

ク、M&Aキャピタルパートナーズ (株))の成 約件数及び、全国に設置されている事業承継・引 継ぎ支援センターの成約件数について確認する。 これを見ると、中小企業M&A仲介上場3社、 事業承継・引継ぎ支援センターのいずれも成約件 数が増加傾向にあることが分かる。

第1-1-91図 中小企業のM&A実施状況



資料:中小企業庁「中小M&A推進計画」

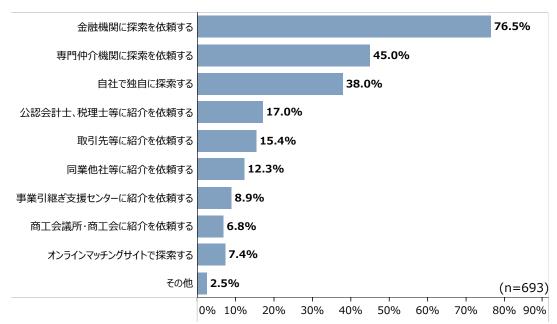
(注)「中小企業M&A仲介上場3社」とは、株式会社日本M&Aセンター、株式会社ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ株式会社について、集計したものである。

ここからは、買い手としてのM&A実施の状況について確認する。

第1-1-92図は、買い手としてのM&A実施意向のある企業の相手先企業の探し方について見たものである。金融機関に探索を依頼する企業が7割超と最も高く、続いて専門仲介機関に探索を依頼する企業が4割超となっている。なお、M&A

件数の増加に伴い、M&A支援機関の数も増加する中、十分な知見・ノウハウなどを有しない M&A支援機関の参入も懸念されつつあることから、中小企業庁では、2021年8月に「M&A支援機関登録制度」を創設し、中小企業が安心してM&Aに取り組める基盤の構築に取り組んでいる。

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

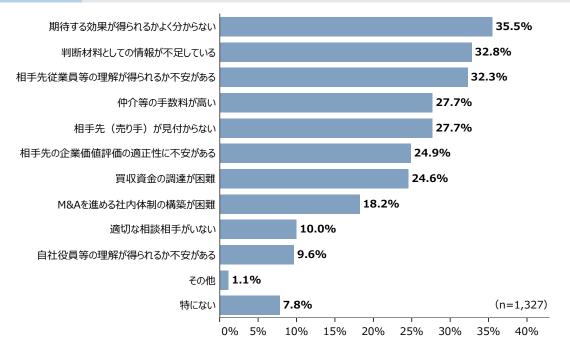


資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」 (2020年11月) (注)1.M&A実施意向について、「買い手として意向あり」と回答した者を集計している。 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-1-93図は、買い手としてのM&Aを実施する際の障壁について見たものである。「期待する効果が得られるかよく分からない」、「判断材料としての情報が不足している」、「相手先従業員等の理解が得られるか不安がある」が上位となっている。このような障壁を解決するためには、まず、M&AプロセスにおいてM&A支援機関による調査などを有効活用し、情報収集や判断の助

言などのサポートを受けることが重要となる。他 方で、M&Aプロセスだけで全てを解決するこ とはできないため、M&A後の円滑な統合作業 (PMI)が必要となる。また、売り手においても、 従業員や取引先との信頼関係の構築を重視する声 が多く、これらについてもM&A実施後の統合 作業 (PMI)において意識的に取り組むことが重 要である。

第1-1-93図 買い手としてM&Aを実施する際の障壁



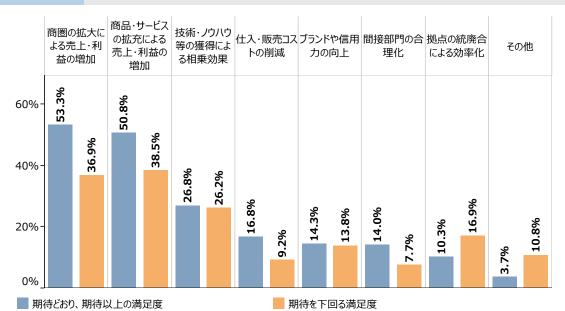
資料: (株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」 (2020年11月) (注) 1.M&Aの実施意向について、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手とともに意向あり」と回答した者に対する質問。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-1-94図は、M&A実施後の満足度別に、M&A実施の具体的効果について見たものである。これを見ると、「期待どおり、期待以上の満足度」の企業では、「商圏の拡大による売上・利

益の増加」や「商品・サービスの拡充による売上・利益の増加」といった売上・利益面の向上を通じ、付加価値向上を実感している割合が「期待を下回る満足度」の企業よりも高いことが分かる。

第1-1-94図 M&A実施後の満足度別に見た、M&A実施の具体的効果



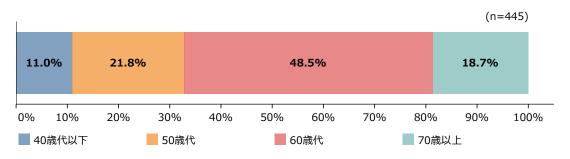
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

- (注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
- 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
- 3.ここでいう「期待どおり、期待以上の満足度」とは、M&A実施後の総合的な満足度について「期待を大きく上回っている」、「期待をやや上回っている」、「ほぼ期待どおり」と回答した者をいう。また、ここでいう「期待を下回る満足度」とは、M&A実施後の総合的な満足度について「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」と回答した者をいう。
- 4.有効回答数(n)は、以下のとおり。期待どおり、期待以上の満足度: n=321、期待を下回る満足度: n=112。

続いて、売り手としてのM&Aについて確認 する。

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





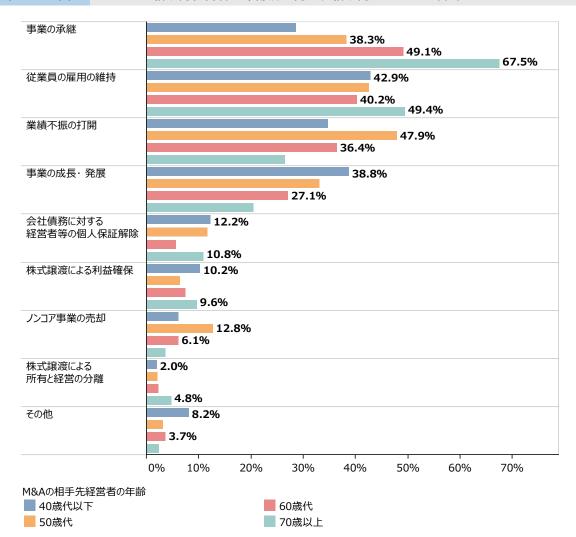
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

- (注) 1.買い手としてのM&Aについて、「実施をした」と回答した企業に対する設問。
- 2.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

第1-1-96図は、買い手企業に対し、相手先企業の経営者年齢別にM&Aの相手先企業のM&Aの目的について確認したものである。これを見ると、相手先経営者の年齢が「60歳代」や「70歳以上」の場合、「事業の承継」を目的とする割

合が最も高いことが分かる。一方で、経営者年齢が「40歳代以下」の場合は、「事業の成長・発展」を目的としてM&Aを行う割合が他の年代よりも高くなっており、企業の成長戦略としてM&Aが活用されていることがうかがえる。

第1-1-96図 M&Aの相手先経営者の年齢別に見た、相手先のM&Aの目的



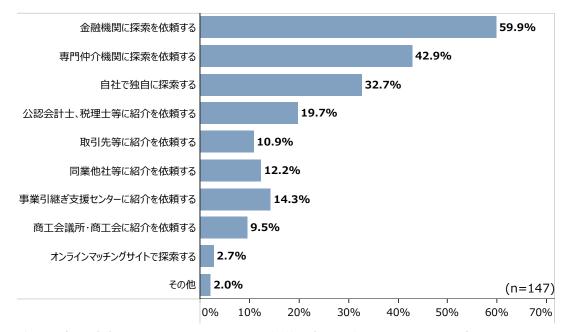
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」 (2017年11月)

- (注) 1.買い手としてのM&Aについて、「実施をした」と回答した企業に対する設問。
- 2.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
- 4.有効回答数(n)は、以下のとおり。40歳代以下:n=49、50歳代:n=94、60歳代:n=214、70歳代以上:n=83。

第1-1-97図は、売り手としてのM&A実施意 向のある企業の相手先企業の探し方について見た ものである。これを見ると、金融機関や専門仲介 機関に依頼する企業の割合が相対的に高いことが 分かる。また、第1-1-92図で見た買い手として

の意向がある企業と比較すると、「事業引継ぎ支 援センター」14や「商工会議所・商工会」に紹介 を依頼する割合が相対的に高く、身近な公的機関 に相談するケースも多い様子が見て取れる。

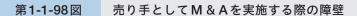
第1-1-97図 売り手としてのM&A実施意向のある企業の相手先企業の探し方

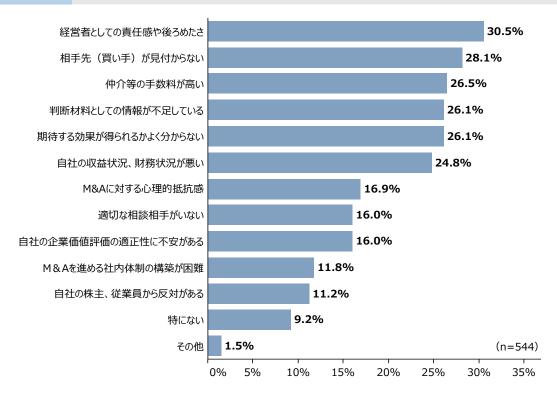


資料: (株) 東京商エリサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」(2020年11月) (注)1.M&A実施意向について、「売り手として意向あり」と回答した者を集計している。 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-1-98図は、売り手としてのM&Aを実施する際の障壁について見たものである。「経営者としての責任感や後ろめたさ」が最も高く、M&Aの意志決定の際にこうした心理的側面が影響していることが分かる。また、「相手先(買い手)

が見付からない」や「仲介等の手数料が高い」といった実務的な障壁の割合も高く、売り手としてのM&Aを支援する仕組みの更なる充実が期待される。





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

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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



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

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

株式会社ヒダカラ

▶ 大手企業を退職し、地元にUターンし起業

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

▶ 地元に愛される豆腐店の閉店を聞き、第三者承継を決意

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

▶ クラウドファンディングやテイクアウト対応など新たな取組にもチャレンジ

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



事業承継後の新体制



当店の製造する石豆腐



リニューアル後の店内



先代までに培った強みをいかし、後継者が 新たな取組や販路開拓に積極的に取り組む企業 所 在 地 北海道津別町

従業員数 19名

資本金 300万円

事業内容 木製建具工事業

株式会社山上木工

▶ 同社の知名度の低さを痛感するも、技術力には確かな自信

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

▶ 自社ショールームの整備や海外展開などに積極的に取り組む

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

▶ 昨年は過去最高の売上高を記録するとともに、今後は更なる海外展開に挑戦

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

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



山上裕一朗専務



同社が製作したオリンピック・パラリンピックのメダルケース



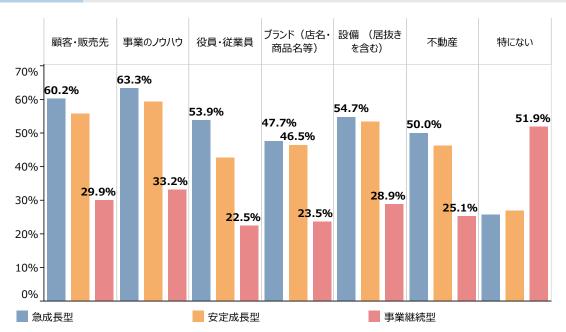
廃校になった小学校を活用した自社ショー ルーム「TSKOOL (ツクール)」

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

少なくないと考えられる¹⁵。

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

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



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

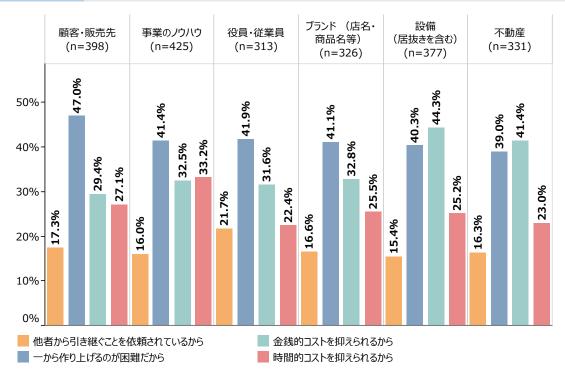
(注) 1. 「株式」の項目は表示していない。

- 2. 各経営資源について引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者を集計している。
- 3. 「特にない」とは、全ての経営資源について引継ぎを「検討したがやめた」、「検討したことがない」と回答した者を 集計している。
- 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
- 5. 有効回答数(n)は、以下のとおり。急成長型: n=128、安定成長型: n=475、事業継続型: n=187。

第1-1-100図は、起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由について見たものである。他者から引継ぎを依頼されていなくても、経営資源を引き継ぎたいと考える起業準備者が多いことが分かる。また、「設備(居抜きを含む)」、「不動産」では「金銭的コストを抑えられるから」と回答した

者の割合が最も高い一方で、「顧客・販売先」、「事業のノウハウ」、「役員・従業員」、「ブランド (店名・商品名等)」では「一から作り上げるのが 困難だから」と回答した者の割合の方が高いこと が分かる。

第1-1-100図 起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由



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

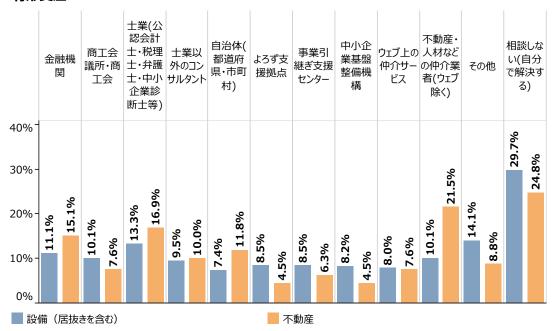
- (注) 1. 各経営資源の引継ぎを「具体的に検討している」、「検討したい」と回答した者について集計している。
- 2. 「株式」以外の項目について表示している。
- 3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-1-101 図は、経営資源の引継ぎの相談相手について見たものである。これを見ると、全ての経営資源について、「相談しない(自分で解決する)」の割合が最も高く、また「その他」の割合も高いことが分かる。有形資産では、「相談しない」以外では「不動産・人材などの仲介業者(ウェブ除く)」が多い一方、無形資産では、「不

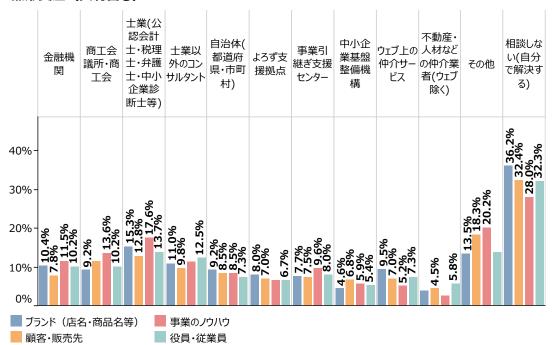
動産・人材などの仲介業者(ウェブ除く)」が非常に低いこと、「商工会議所・商工会」、「士業(公認会計士・税理士・弁護士・中小企業診断士等)」が相対的に高いことが分かる。各支援機関が、経営資源の引継ぎへの支援に関する情報を発信していくことも、経営資源の引継ぎの促進につながるものと考えられる。

第1-1-101図 経営資源の引継ぎの相談相手

有形資産



無形資産(人材含む)



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

- (注) 1.起業準備者が経営資源の引継ぎの相談(利用)をした・相談(利用)したい専門家等について聞いている。
- 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
- 3.効回答数(n)は、以下のとおり。設備(居抜きを含む):n=377、不動産:n=331。ブランド(店名・商品名等):n=326、顧客・販売先:n=398、事業のノウハウ:n=425、役員・従業員:n=313。

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



感染症下で事業承継を実施し、 地元の味を守り続けている企業 所 在 地 岩手県花巻市

従業員数 45名

資本金 100万円

事業内容 飲食業、その他小

売業

株式会社上町家守舎

▶ 長年愛される地元の名店を残すために

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

▶ 事業の譲渡主と譲受主との信頼関係の構築

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

▶ 事業承継を契機に生産体制を強化

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



長年変わらない地元のお客様を引き寄せる 店構え



前店主の伊藤達夫氏(左)と現店主の 菊池英樹氏(右)



看板料理の「夜来香餃子」

コラム

<mark>1-1-7 中小 PMI ガイドライン</mark>

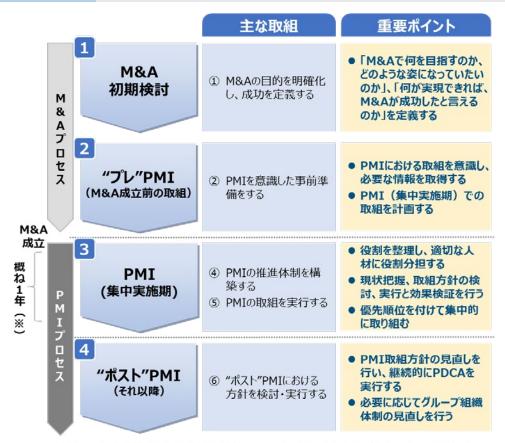
事業承継や生産性向上等の手段としてM&Aを選択する中小企業が増える一方、PMI(Post Merger Integration)と総称するM&A実施後の統合作業の重要性を認識・理解する中小企業や、それを支援する支援機関は少ない。M&Aの成立だけでなく、M&A後の中小企業の事業継続や成長を支援することで、M&Aを成功に導くことが重要である。

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

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

コラム 1-1-7①図

中小PMIの全体像



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

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

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

5 L	1-1-7②図 中小PMIの		取組【基礎編】		
	ゴール	M&A 初期検討	"プレ"PMI	PMI	取組の主なポイント
経営統合	M&Aを通じて自らが達成したいことを、経営の方向性として言語化 経営の方向性を社内外の関係者に説明	トップ面談まで ■ 新たな経営の方向性の検討、 言語化	M&A成立まで ■ 遠渡側経営者等へのヒアリン グ等を通じたこれまでの経営の 方向性の把握	M&A成立後 ■ 譲渡側関係者への経営の方向性の説明	 これまでの経営の方向性との差異が関係者 に与える影響をできるだけ緩和するよう対策 を講じ、新たな経営の方向性を説明 更に必要に応じて、新たな経営の方向性の 修正も実施
	対 譲渡側経営者	トップ面談まで	M&A成立まで	M&A成立後	対 譲渡側経営者
	協力関係を構築役割・在籍期間を明確化	■ <u>コミュニケーションを通じた相互</u> 理解の深化	■ <u>M&A成立後における処遇の</u> 明確化	■ 継続的なコミュニケーションを通じた信頼関係の深化等	尊敬の念を忘れない。同時に、譲受側の考えを率直に伝える役割・在籍期間等についてM&A前に合意
	対 譲渡側従業員		M&Aの基本合意後	M&A成立後	対 譲渡側従業員
信頼関係構築	 不安や不信感を払拭 納得感や共感を獲得		■ キーパーソンへの情報開示、 協力要請	・ 説明会の開催・ 個別面談の実施・ 即効性のある就労環境の改善● 日頃からの継続的なコミュニケーション	 M&Aに関する情報を、「遅滞なく」、「全員に」、「同時に/等に/正確」に伝える 特にオーパーソンとは窓にコミュアーション 一人一人に寄り添い、丁寧に対応 従来の業務ややり方を否定しない
	対 譲渡側取引先		M&A成立まで	M&A成立後	対 譲渡側取引先
	 信頼を得て取引を継続 取引条件を正確に把握		■ 譲渡側の重要な取引先の 把握	■ 主要な取引先への対応 (M&Aに関する 説明、継続的なコミュニケーション等) ■ 主要な取引先以外への対応 (M&Aに関する説明、継続的なコミュニケーション)	譲渡側経営者から取引を正確に引き継ぐ挨拶は重要度等に応じて速やかに行う主要取引先と関係性を持つ譲渡側の人物 (例.譲渡側経営者)からの協力を得る
業務統合	● 引き継いだ事業を安定 的に運営するとともに、 改善すべき点を改善		DD実施時等 ■ DD等を通じた事業の現状 把握等	M&A成立後 ■ 譲渡側経営者へのヒアリング等を通じた事業の詳細把握、改善	 現状を把握する際、以下のおそれに留意 DDでは検知できないことがある 屋人化している業務がある 規程等の不存在、実際との乖離がある 改善点について、優先順位を付けて対応

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



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

第8節

まとめ

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

こうした中、中小企業・小規模事業者の業況や 業績は、感染症の流行直後において多くの業種で 急激に悪化した状態から、緩やかな回復傾向にあ るものの、依然として感染症流行前の水準まで回 復していない業種も多い。一方で、感染症の流行 により影響を受けている中小企業・小規模事業者 に対して行われた資金繰り支援策の効果などによ り倒産は低水準にとどまっている。

ただし、資金繰りの状況は回復のテンポが弱

まっており、特に小規模事業者においては感染症 の影響を受ける前の水準に戻っていない状況にあ る。

雇用環境については、依然として人手不足の状況が続いていることや、特に感染症の影響を受けた「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」においては、いまだ雇用者数が戻っていない様子が明らかとなった。

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

第2部 2022 White Paper on Small Enterprises in Japan

新たな時代へ向けた 事業の見直しと地域内連携





小規模事業者の事業見直し

感染症の流行により、経営環境を取り巻く変化のスピードは一層加速している。感染防止による直接的な影響に加え、消費者の意識・行動の変化やデジタル化の進展など、アフターコロナに向けた新たな経営環境への対応が求められている。

小規模企業白書(2021)では、こうした経営環境の変化を転機と捉え、柔軟に販路 開拓や新事業創出などに取り組むことの重要性を確認している。

本章では、小規模事業者が感染症流行後に取り組んだ事業の見直しについて、現下 の売上回復・維持・向上のための取組と、中長期を見据えて持続的な成長を目指す取 組に分けて分析を行う。

第1節

現下の事業見直し

本節では、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が「令和3年度中小企業実態調査委託費(小規模事業者の経営環境変化に伴う地域での連携や課題解決への取組に関する調査研究)」において実施した小規模事業者を対象としたアン

ケート調査 (以下、「事業者アンケート調査」という。)の結果を基に、感染症の影響が長期化する中での小規模事業者の売上高などへの影響や、感染症下で売上減少を契機として実施した売上回復・維持・向上のための取組について分析する。

1. 感染症の流行が長期化する中での小規模事業者への影響

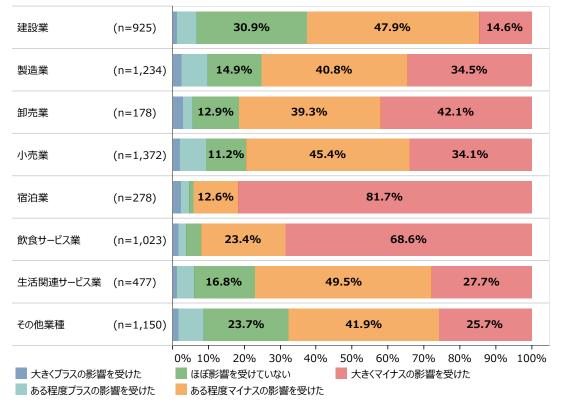
①売上高

第2-1-1図は、感染症流行による売上げへの影響を業種別に確認したものである。これを見ると、宿泊業や飲食サービス業は、他の業種と比べ

て「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答している割合が高く、他の業種と比較して感染症流行による影響が大きいことが分かる。

¹ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が、2021年11月~12月に商工会及び商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象に実施したWebアンケート調査(有効回答数:商工会の会員6,362者、商工会議所の会員275者)。

第2-1-1図 業種別に見た、感染症流行による売上げへの影響



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

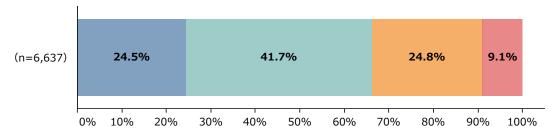
(注)感染症の流行(2020年1月以降)による売上げへの影響を聞いたものである。

第2-1-2図は、小規模事業者の2020年の売上 高と2021年の売上高の見通しについて、それぞ れ感染症が流行する前の2019年と比較したもの である。これを見ると、両年ともに7割以上の小 規模事業者において、2019年と比較した売上高 が100未満であったと回答しており、感染症の 流行が多くの小規模事業者の売上高に影響を与え ていることが分かる。

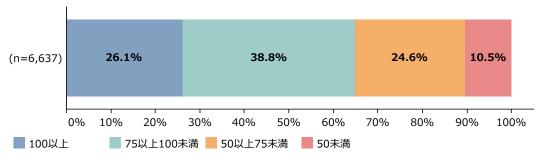
第2-1-2図

小規模事業者の売上高(2019年比)

2020年売上高



2021年売上高の見通し



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関 する調査」

(注) 1.ここでいう売上高は、2019年を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。

2.調査時点が2021年11月~12月であるため、2021年の売上高については実績値ではなく見通しとなってい る点に留意が必要。

が感染症流行の影響を引き続き受けていることが 分かる。一方で、2020年の売上高が「100以上」 であった小規模事業者のうち、約7割が引き続き 「100以上」であり、感染症流行の影響を受けて いる小規模事業者とそうでない小規模事業者に二 極化している様子がうかがえる。

第2-1-3図は、2020年の売上高を縦軸、2021年の売上高を横軸に取り、2019年と比較した売上高の変化を確認したものである。これを見ると、2020年の売上高が「50未満」及び「50以上75未満」であった小規模事業者のうち、約3割において売上高が改善しているものの、約7割

第2-1-3図 小規模事業者の売上高変化(2020年-2021年)

		21年売上高(19年比)					
< n = 6,618>		50未満 (n=695)	50以上75未満 (n=1,632)	75以上100未満 (n=2,576)	100以上 (n=1,715)	小計	
	50未満			改善 30.2%			
	50未満 (n=603)	69.8%	22.1%	4.8%	3.3%	100.0%	
	50以上75未満 (n=1,643)	悪化 12.6%		改善 31.1%			
20年売上高		12.6%	56.3%	25.7%	5.4%	100.0%	
(19年比)	75以上100未満	悪化 19.5%			改善 17.2%		
	(n=2,766)	1.7%	17.8%	63.3%	17.2%	100.0%	
	100以上	悪化 29.6%					
	100以上 (n=1,606)	1.2%	5.1%	23.3%	70.4%	100.0%	

資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 1.ここでいう売上高は、2019年を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。

2.調査時点が2021年11月~12月であるため、2021年の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

第2-1-4図は、2020年の売上高と2021年の 売上高の見通しを2019年と比較して業種別に確 認したものである。これを見ると、多くの業種に おいて、2019年比の売上高が「100以上」と回 答している小規模事業者の割合は、2020年に比 べ2021年で増加している一方、「50未満」と回 答した割合も増加しており、感染症からの売上高

の回復に差が生じていることが見て取れる。ま た、宿泊業、飲食サービス業においては、他の業 種と比較して売上高が「100未満」と回答した割 合が高く、特に宿泊業においては、「50未満」と 回答した割合が約3割に上るなど、売上高への影 響が特に大きいことが分かる。

第2-1-4図 業種別に見た、2020年・2021年の売上高(2019年比)

建設業	2020年	37.2%		39.0%	18.6%	
(n=925)	2021年	39.19	%	37.5%	17.3%	
製造業	2020年	26.2%		43.0%	22.9% 7.9%	
(n=1,234)	2021年	29.7%		42.0%	21.2%	
卸売業	2020年	22.5%		44.4%	23.6% 9.6%	
(n=178)	2021年	27.0%		37.6%	24.2% 11.2%	
小売業	2020年	23.0%		48.7%	22.2%	
(n=1,372)	2021年	23.0%		46.9%	22.6%	
宿泊業	2020年	21.69	%	43.9%	26.3% 27.0%	
(n=278)	2021年	23.0%		45.0%		
飲食サービス業	2020年	10.9%	35.7%	39.1	% 14.4%	
(n=1,023)	2021年	10.5% 27	7.8%	41.2%	20.6%	
生活関連サービス業	2020年	21.2%		50.9%	20.8%	
(n=477)	2021年	23.9%		48.4%	19.5% 8.2%	
その他業種	2020年	31.8%		39.9%	19.2% 9.0%	
(n=1,150)	2021年	35.4%		36.8%	19.0% 8.9%	
		0% 10% 20%	6 30% <i>4</i>	40% 50% 60% <i>7</i>	70% 80% 90% 10	

⁷⁵以上100未満 50以上75未満 50未満

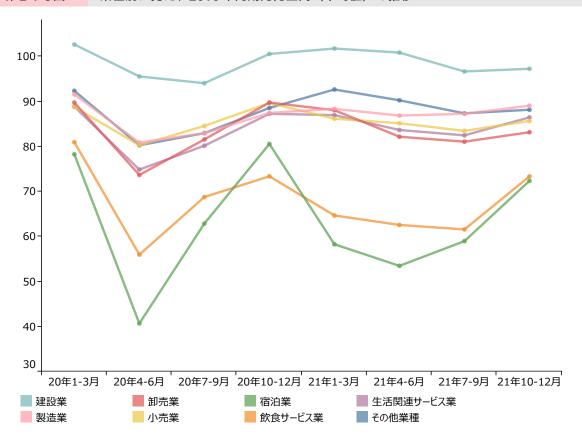
⁽注) 1.ここでいう売上高は、2019年を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。

^{2.}調査時点が2021年11月~12月であるため、2021年の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点 に留意が必要。

第2-1-5図は、2019年同期比の売上高(平均値)の推移を業種別で四半期別に示したものである。これを見ると、宿泊業、飲食サービス業においては、2019年の売上高の水準から大きく低下していることが分かる。小規模企業白書(2021)によれば、宿泊業、飲食サービス業では、他の業

種と比べて売上高が感染症流行前の水準に戻るまでに長期間を要すると考えている割合が高く、2021年下半期頃になっても感染症流行前の水準に戻らないと考える割合が過半数を超えていた²。こうした結果とともに、現状においても売上高が回復に至っていないことが分かる。

第2-1-5図 業種別に見た、2019年同期比売上高(平均値)の推移

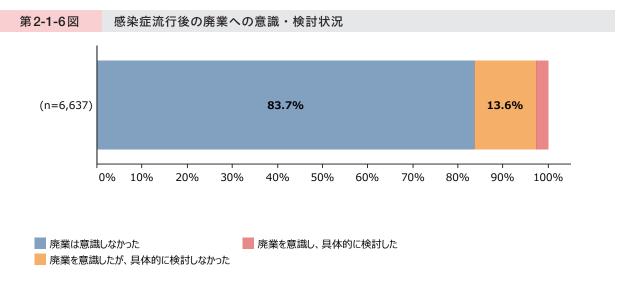


- (注) 1.ここでいう売上高は、2019年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。
- 2.調査時点が2021年11月~12月であるため、2021年10-12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。
- 3.各回答数(n)は以下のとおり。建設業: n=925、製造業: n=1,234、卸売業: n=178、小売業: n=1,37
- 2、宿泊業: n=278、飲食サービス業: n=1,023、生活関連サービス業: n=477、その他業種: n=1,150。

②廃業に対する意識・検討状況

第2-1-6図は、感染症流行後の廃業に対する意 識・検討状況を確認したものである。これを見る と、8割以上の小規模事業者では「廃業は意識し

なかった」と回答している一方、2割未満ではあ るものの、廃業を意識した小規模事業者が存在す ることが分かる。

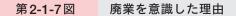


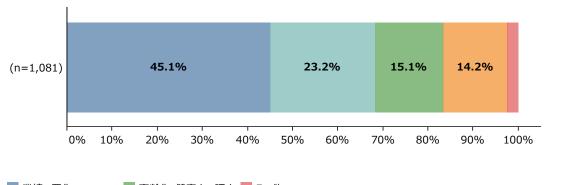
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関す る調査」

第2-1-7図は、感染症流行後に廃業を意識した と回答した小規模事業者にその理由を聞いたもの である。これを確認すると、「業績の悪化」と回 答した割合が45.1%と最も高い一方で、「高齢 化・健康上の理由」や「後継者の不在」と回答し た割合も合計で3割程度存在していることが分か

る。第1-1-79図で見たとおり、経営者の平均年 齢は上昇傾向にあり、休廃業・解散件数増加の背 景には経営者の高齢化が一因にあると考えられる ことから³、感染症流行後の廃業を意識した理由 は、業績への影響だけではないことがうかがえ る。

³ 詳細は第1部第1章第7節を参照。





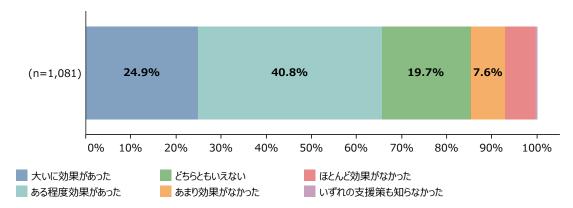
■ 業績の悪化■ 高齢化・健康上の理由■ その他経営環境の変化● 後継者の不在

資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 感染症流行後の廃業の検討状況について、「廃業を意識したが、具体的に検討しなかった」、「廃業を意識し、具体的に検討した」と回答した小規模事業者に対して聞いている。

第2-1-8図は、感染症流行後に廃業を意識した と回答した小規模事業者に、政府による支援策 (持続化給付金、家賃支援給付金、実質無利子・ 無担保融資等)が廃業を思いとどまらせる効果が あったかを確認したものである。これを見ると、 約3分の2が廃業を思いとどまらせる効果があっ たと回答しており、これらの支援策が一定の効果 を果たした可能性がある。

第2-1-8図 政府による支援策(持続化給付金、家賃支援給付金、実質無利子・無担保融資等)の 廃業抑止への効果



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 感染症流行後の廃業の検討状況について、「廃業を意識したが、具体的に検討しなかった」、「廃業を意識し、具体的に検討した」と回答した小規模事業者に対して聞いている。

2. 売上減少を契機とした事業見直しの取組

ここからは、感染症下で小規模事業者が取り組 んだ売上回復・維持・向上のための取組(以下、 「事業見直し」という。)について見ていく。

本章では、事業見直しの取組を第2-1-9図のと おり、①既存の市場に既存の製品・商品・サービ スを投入する市場浸透の取組、②既存の市場に新 規の製品・商品・サービスを投入する新商品開発 の取組、③新規の市場に既存の製品・商品・サー ビスを投入する新市場開拓の取組、④新規の市場 に新規の製品・商品・サービスを投入する多角化 の取組の四つに分類した。また、各分類の具体的 な取組内容を第2-1-10図に整理している。

第2-1-9図 事業見直しの4分類

	既存の市場	新規の市場
既存の製品・商品・サービス	市場浸透	新市場開拓
新規の製品・商品・サービス	新商品開発	多角化

第2-1-10図 事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容

分類	具体的な取組				
市場浸透	・購入数・利用数を増やすための工夫 (既存製品・商品・サービスの値引き、回転率の向上等) ・既存製品・商品・サービスの向上 (アフターフォローの実施等) ・既存製品・商品・サービスの情報発信の強化 (広告の見直しやSNS等の活用) ・購入頻度を高める取組 (リピート客を増やすサービスの導入等)				
新商品開発	・既存顧客へのコロナ対応商品・サービスの導入 ・既存製品・商品・サービスのバリエーションの多様化 ・既存製品・商品・サービスへの付加価値の付与				
新市場開拓	・既存製品・商品・サービスの提供方法の見直し(配達や自動販売機の導入、無人販売等) ・既存製品・商品・サービスの販売対象の見直し(事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等) ・ECサイト等の活用				
多角化	・既存の社内リソース・技術を用いた新事業の立ち上げ・既存の社内リソース・技術とは関連性のない新事業の立ち上げ				

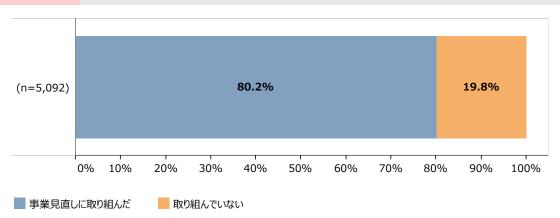
①売上減少を契機とした事業見直しの取組状況

本節では、感染症により売上げにマイナスの影響を受けた小規模事業者が実施した事業見直しの 取組状況を把握する。

なお、本節においては以降、特に言及しない限りは「感染症により売上げにマイナスの影響を受けた小規模事業者」。

第2-1-11図は、小規模事業者に対し、感染症流行後における事業見直しの取組状況を確認したものである。これを見ると、約8割が「事業見直しに取り組んだ」と回答していることが分かる。感染症により売上げに大きな影響を受ける中で、小規模事業者が積極的に事業見直しに取り組んできたことがうかがえる。

第2-1-11図 感染症により売上げにマイナスの影響を受けた小規模事業者による事業見直しの取組状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 1.感染症流行後、事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち一つ以上取り組んだ小規模事業者を「事業見直しに取り組んだ」、いずれも取り組んでいない小規模事業者を「取り組んでいない」として集計している。

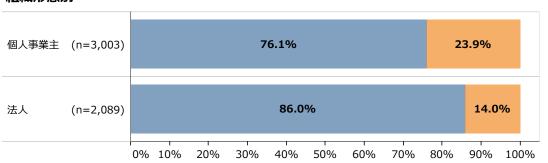
2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

⁴ ここでは、感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を「感染症により 売上げにマイナスの影響を受けた小規模事業者」としている。

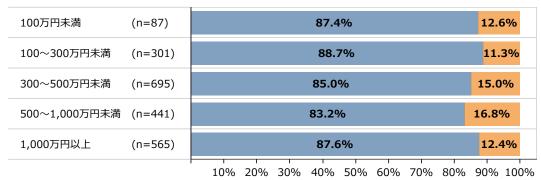
第2-1-12図は、組織形態と資本金別に、事業 見直しの取組状況を確認したものである。これを 見ると、組織形態別では個人事業主と比べて法人 の方が事業見直しに取り組んでいる割合が高いも のの、個人事業主においても約4分の3が事業見 直しに取り組んでいることが分かる。また、資本 金別では、どの資本金区分においても8割以上の 小規模事業者が事業見直しに取り組んでおり、比 較的規模の小さい小規模事業者においても積極的 に事業見直しに取り組んでいることが見て取れる。

第2-1-12図 組織形態・資本金別に見た、事業見直しの取組状況

組織形態別



資本金別



事業見直しに取り組んだ

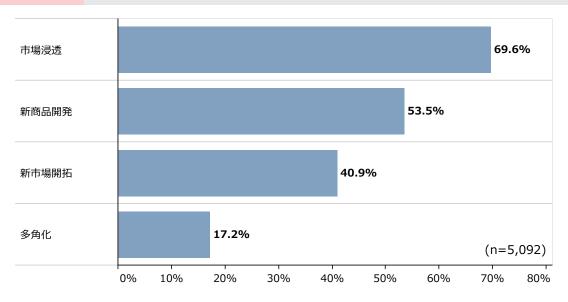
取り組んでいない

- (注) 1.感染症流行後、事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち一つ以上取り組んだ小規模事業者を「事業見直しに取り組んだ」、いずれも取り組んでいない小規模事業者を「取り組んでいない」として集計している。
- 2.資本金別は、組織形態を「法人」と回答した小規模事業者に対して聞いている。
- 3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

第

第2-1-13図は、事業見直しに取り組んだ小規 模事業者に対し、事業見直しの4分類のうち、取 組がどの分類に該当するのかを確認したものであ る。これを見ると、「市場浸透」に取り組んだ小 規模事業者は69.6%と最も高く、次いで「新商品開発」が53.5%、「新市場開拓」が40.9%、「多角化」が17.2%となっている。

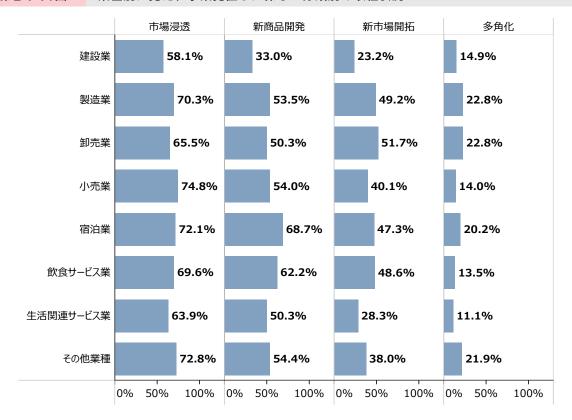
第2-1-13図 事業見直しに係る4分類の取組状況



- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち、各分類の具体的な取組にいずれか一つ以上取り組んだ場合、その分類に取り組んだものとして集計している。
- 3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

第2-1-14図は、事業見直しに取り組んだ小規 模事業者において、取組の内容を業種別と4分類 別に確認したものである。これを見ると、「市場 浸透」は小売業、宿泊業、その他業種、「新商品 開発」は宿泊業、飲食サービス業、「新市場開拓」 は卸売業、製造業、「多角化」は卸売業・製造業 で多いことが分かる。また、感染症による売上げ への影響が大きかった宿泊業・飲食サービス業に おいては、どの分類においても取り組む割合が高 い傾向にあり、売上げの回復に向け、事業の見直 しに積極的であることがうかがえる。

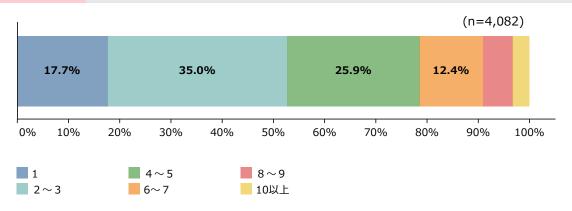
第2-1-14図 業種別に見た、事業見直しに係る4分類別の取組状況



- (注) 1.各回答数 (n) は以下のとおり。建設業: n=578、製造業: n=929、卸売業: n=145、小売業: n=1,091、宿泊業: n=262、飲食サービス業: n=941、生活関連サービス業: n=368、その他業種: n=778。
- 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 3.事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち、各分類の具体的な取組にいずれか一つ以上取り組んだ場合、その分類に取り組んだものとして集計している。
- 4.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

第2-1-15図は、第2-1-10図で示した 4 分類の 具体的な取組内容のうち、実施した数について確 認したものである。これを見ると、 $\lceil 2 \sim 3 \rfloor$ の 取組を実施したと回答した割合が 35.0% と最も 高いほか、8割以上が二つ以上の取組を実施したことが分かる。感染症下において、小規模事業者の多くが事業見直しのために複数の取組を進めてきたことが見て取れる。





資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

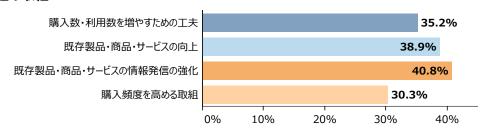
(注) 1.事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち、実施した数を集計している。また、事業見直し にいずれも取り組んでいないと回答した小規模事業者を除いて集計している。

2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

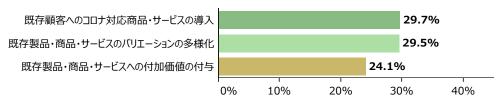
第2-1-16図は、事業見直しに係る4分類別に、 具体的な取組の実施状況を確認したものである。 これを見ると、市場浸透の取組である「既存製 品・商品・サービスの情報発信の強化」に取り組 んだ小規模事業者が40.8%と最も多く、次に「既存製品・商品・サービスの向上」が38.9%と続いている。

第2-1-16図 事業見直しの4分類別に見た、具体的取組の実施状況

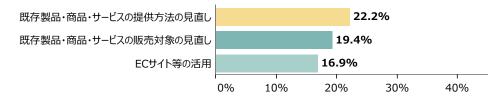
<市場浸透の取組>



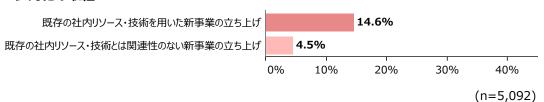
<新商品開発の取組>



<新市場開拓の取組>



<多角化の取組>



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

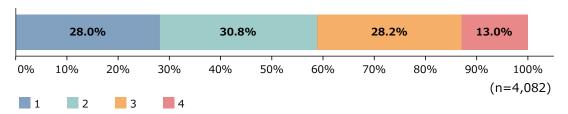
2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

第2-1-17図は、事業見直しに係る4分類のうち、小規模事業者が取り組んだ事業見直しの分類数について確認したものである。これを見ると、7割以上が二つ以上に取り組んだことが分かる。また、二つの分類にまたがって事業見直しを行った取組の内訳を確認すると、「市場浸透+新商品開発」が61.6%と最も高く、次に、「市場浸透+

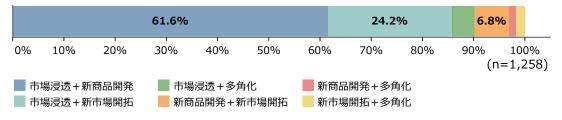
新市場開拓」が24.2%と続いている。さらに、 三つの分類にまたがって事業見直しを行った取組 の内訳を確認すると、「市場浸透+新商品開発+ 新市場開拓」が83.4%と大部分を占めている。 複数の分類にまたがって事業見直しを行った小規 模事業者は、市場浸透を軸にした組み合わせが大 半を占めることが分かる。

第2-1-17図 小規模事業者が取り組んだ事業見直しの分類数と取組内訳

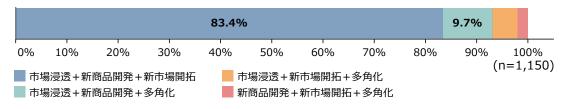
小規模事業者が取り組んだ事業見直しの分類数



2つの分類にまたがって事業見直しを行った小規模事業者の取組内訳



3つの分類にまたがって事業見直しを行った小規模事業者の取組内訳



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査!

(注) 1.事業見直しにいずれも取り組んでいないと回答した小規模事業者を除いて集計している。 2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

②取組開始時期

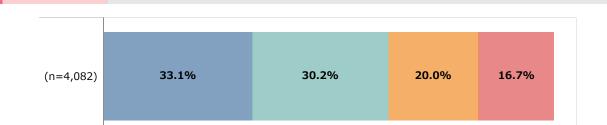
第2-1-18図

第2-1-18図は、事業見直しの取組開始時期を 確認したものである。これを見ると、感染症の流 行により第1回目の緊急事態宣言が発令された

10%

0%

2020年4月~6月を含む2020年上半期に開始 した小規模事業者が33.1%と最も多く、半数以 上が2020年下半期までに開始していたことが分 かる。



20年上半期 20年下半期 21年上半期 21年下半期

30%

20%

事業見直しの取組開始時期

資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関す る調査」

50%

60%

70%

80%

90%

100%

40%

(注) 1.取組開始時期は、最も力を入れた事業見直しの取組を開始した時期について聞いたものである。 2.ここでの「20年上半期」は、「2020年1月~3月」、「2020年4月~6月」の合計。「20年下半期」は、「20 20年7月~9月」、「2020年10月~12月」の合計。「21年上半期」は、「2021年1月~3月」、「2021年 4月~6月」の合計。「21年下半期」は、「2021年7月~9月」、「2021年10月~12月」の合計。 3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答し た小規模事業者を集計している。

第2-1-19図は、事業見直しの取組の開始時期 組む小規模事業者が多い一方で、2021年に入る別に、最も力を入れて取り組んだ事業見直しの分 と、多角化に取り組む割合が増えていることが見類が何であったかを確認したものである。これを て取れる。感染症による影響が長期化する中、将見ると、2020年は市場浸透や新商品開発に取り 来を見据えて多角化に踏み切った可能性がある。

第2-1-19図 事業見直しの取組開始時期別に見た、事業見直しに係る分類別の取組状況



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 1.取組開始時期は、最も力を入れた事業見直しの取組を開始した時期について聞いたものである。 2.ここでの「20年上半期」は、「2020年1月~3月」、「2020年4月~6月」の合計。「20年下半期」は、「2020年7月~9月」、「2020年10月~12月」の合計。「21年上半期」は、「2021年1月~3月」、「2021年4月~6月」の合計。「21年下半期」は、「2021年7月~9月」、「2021年10月~12月」の合計。 3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

3. 事業見直しの効果

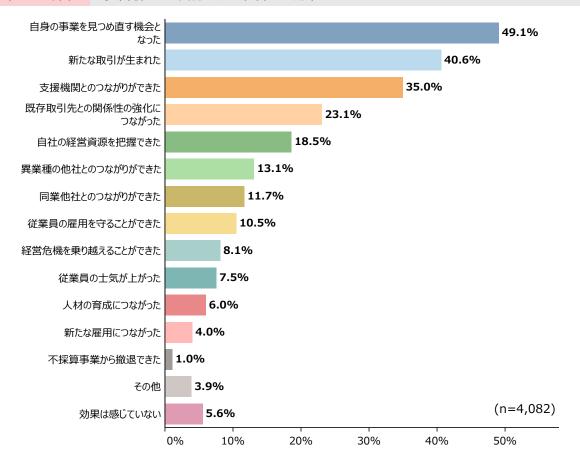
前項では、売上減少を契機として実施した事業 見直しの取組実態について明らかにした。本項で は、小規模事業者が実施した事業見直しの効果に ついて、事業計画書の作成や支援機関の活用を含 めた複数の視点から分析する。

①業績以外の経営への効果

第2-1-20図は、事業見直しの実施による経営への効果を確認したものである。これを見ると、

「自身の事業を見つめ直す機会となった」と回答した小規模事業者が49.1%と最も高く、次いで「新たな取引が生まれた」が40.6%、「支援機関とのつながりができた」が35.0%、「既存取引先との関係性の強化につながった」が23.1%と続いている。これらの回答結果から、事業見直しの実施を通じて、他者との関係性の構築や強化につながった可能性があることがうかがえる。

第2-1-20図 事業見直しの実施による経営への効果



- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.最も力を入れた事業見直しの取組の実施による経営への効果を聞いたものである。
- 3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

②売上高の変化と今後の売上げへの期待度

始めに、事業見直しを実施した小規模事業者と 実施していない小規模事業者の売上高の変化を確 認する。第2-1-21図は、2020年に事業見直しの 取組を開始した小規模事業者の2020年と2021 年の売上高の変化を示したものである。それに対 して第2-1-22図は、事業見直しを実施していな い小規模事業者の2020年と2021年の売上高の 変化を示したものである。この二つを比較する と、2020年に事業見直しを開始した小規模事業者の方が2021年の売上高が改善している傾向にあることが確認できる。また、2020年の売上高が2019年比「50未満」であった小規模事業者の2021年の売上高を確認すると、2020年に事業見直しの取組を開始した小規模事業者では35.5%が改善しており、事業見直しを実施していない小規模事業者の22.8%と比べて、改善率が高いことが分かる。

第2-1-21図 2020年に事業見直しの取組を開始した事業者の売上高変化(2020年-2021年)

		21年売上高(19年比)							
< n = 2,579>		50未満 (n=285)	50以上75未満 (n=779)	75以上100未満 (n=1,116)	100以上 (n=399)	小計			
	50未満 (n=254)								
20年 売上高 (19年比)		64.6%	28.0%	5.1%	2.4%	100.0%			
	50以上75未満 (n=800)	悪化 11.4%		改善 30					
		11.4%	58.4%	25.9%	4.4%	100.0%			
	75以上100未満	悪化 20.5%			改善 14.1%				
	(n=1,173)	1.9%	18.6%	65.5%	14.1%	100.0%			
	100以上 (n=352)		悪化 45.2%						
		2.3%	6.5%	36.4%	54.8%	100.0%			

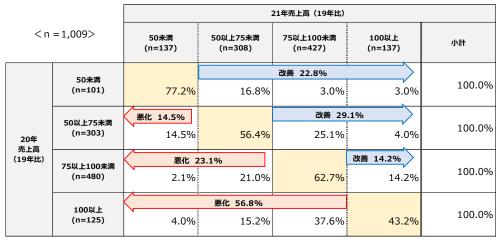
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 1.ここでいう売上高は、2019年を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。

(注) 1.25でいうに上間は、2019年に100万円のであるのでは受じ間がにあっている。
2.調査時点が2021年11月~12月であるため、2021年の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

第2-1-22図 事業見直しを実施していない事業者の売上高変化(2020年-2021年)



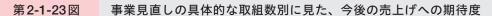
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

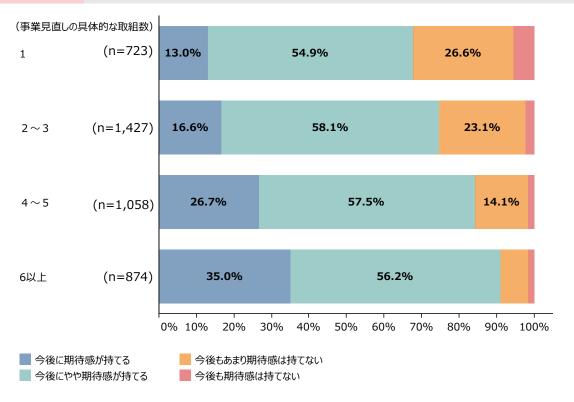
(注) 1.ここでいう売上高は、2019年を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。

2.調査時点が2021年11月~12月であるため、2021年の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きペイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

次に、事業見直しを実施した取組の数により、 今後の売上げへの期待度に変化があるかを確認す る。第2-1-23図は、第2-1-10図で示した事業見 直しの具体的な取組内容の取組数別に、今後の売 上げへの期待度を確認したものである。これを見 ると、取組数が多いほど今後の売上げへの期待度 が高まっていることが分かる。複合的に事業見直 しの取組を進めることで今後の売上げへの期待感 につながっていることがうかがえる。





資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 1.最も力を入れた事業見直しの取組における今後の売上げへの期待度を聞いたものである。 2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

事例2-1-1は、リモートロックシステムなどによる接触の回避や、ワーケーションスペースの設置など、感染症下で複合的に取組を進めることによって売上回復を図る旅館の事例である。事例2-1-2は、感染症下でアルコールの提供が困難となり、ビアホールを一時休業する決断を余儀なくされるが、ハンバーガーのテイクアウト専門店に

業態転換することで人気に火が付いた飲食店の事例である。事例2-1-3は、感染症の流行によって主体であった紙媒体の広告が激減する中、今後も広告媒体の多様化が更に進んでいくことを予測し、ドローンやVRを活用した新事業に着手した事例である。



フロント業務の撤廃やワーケーションスペースの 設置など、顧客のニーズ変化に柔軟に対応する旅館

所在地 岐阜県高山市

従業員数 4名

資本金 3,000万円

事業内容 建設業(宿泊業)

株式会社中林工務店(旅荘つゆくさ)

▶ インバウンドの利用が急増するも感染症流行により売上げが半減

岐阜県高山市の株式会社中林工務店は、建設業を主力事業としながら、奥飛騨温泉郷で宿泊業として客室9部屋の旅荘つゆくさを営む企業である。同旅館では、他の旅館施設がターゲットとしない一人客や素泊まり客を中心に集客してきた。2013年からは増加したインバウンド需要に対応するため、高山北商工会が実施するインバウンド支援の講座などを受講。館内案内表記の多言語化や中国語版のパンフレット作成に取り組むなど、外国人旅行者の受け入れ態勢を整えることで、素泊まりを好むインバウンド需要を取り込み、近年、同温泉郷において日本人旅行者が減少傾向にある中、同旅館の宿泊者数は増加傾向にあった。しかし、感染症流行の影響でインバウンド需要が激減すると、同旅館の2021年8月期の売上高は、感染症流行前の2019年同期と比較して約4割まで落ち込んだ。

▶ フロントの無人化、ワーケーションスペースの設置など着々と取組を実施

同旅館の中林徹司社長は、感染症の流行に伴って人々の密集や接触の回避などが意識されるようになる前から、旅館の運営を担当していた高齢の両親が年齢に関係なく、持続的に旅館の運営ができるようにするため、フロント業務の無人化に着手していた。具体的には、ネット回線で客室ドアの開閉ができるIoTを活用したリモートロックシステムを構築して鍵の受渡しをなくしたほか、予約受付を英語でも対応できるネットのみの限定や、クレジットカードによる事前決済のみの精算に限定したことに伴い、入室対応や金銭の受渡し業務を撤廃。平成30年2月からはチェックイン・アウトをセルフとし、フロントを無人化した運営を開始した。こうした一連の取組により、感染症下では接触の回避につながり、フロント業務の無人化は時宜を得た対応となった。また、フロント業務のオペレーションが減った分、故郷に帰ったような気さくかつ落ち着いた接客が提供できるようになり、同旅館のファンが増えるという副次的な効果もあった。

フロント業務の無人化以外にも、感染症流行後には、衝立の設置や抗菌対策を施した床材や畳の導入などの感染症対策を着々と実施。また、セルフチェックインの方法などを紹介する館内説明動画を作成し、感染症対策を進めることと並行して宿泊客の利便性向上にも努めている。さらに2021年9月には、元々食堂だった空きスペースを有効利用して、ワーケーションスペースを設置。今後は、連泊するほど安くなるような仕組みの導入を検討しており、長期滞在の宿泊客をターゲットとした新たな旅のスタイルにも対応していく予定である。

▶ 一連の取組は宿泊者から好評、宿泊者数も回復傾向

一連の取組に対して宿泊者からは、「感染症対策も十分で、非接触で泊まれる」、「セルフな部分は多くとも、宿の方の応対はとても温かく丁寧」といった口コミが寄せられ、2022年1月、2月の国内宿泊者が前年比約2.6倍となるなど徐々に回復しつつある。今後も宿泊者のニーズと持続的な旅館運営の両面を見据えながら取組を進めていく考えである。「1969年の開業から50年以上経過している旅館だが、大掛かりな建替えでなくても、時間があるときに少し手を加えることでお客さんは利用して下さる。今後も顧客ニーズに対応しながらサービスを提供していきたい。」と中林社長は語る。



中林徹司社長と妻の成恵さん



英語表記も行った セルフチェックインカウンター



食堂だったスペースを活用した ワーケーションスペース



ビアホール時代の人気メニューを活用した テイクアウト専門店に業態転換し、 感染症の収束を見据えて業務を継続する飲食店 **所 在 地** 愛知県豊橋市 **従業員数** 4名 **資 本 金** 個人事業者

事業内容 飲食サービス業

独逸屋バーガー

▶ 感染症流行による外出自粛で売上げが激減

愛知県豊橋市の独逸屋バーガーは、ビアホール独逸として、ビアホールを営んでいた飲食店である。代表の太田現氏は、6年前に両親から事業承継した。創業は1972年で、2022年7月で50周年を迎える。3回に分けて注ぐ樽生ビールが特徴で、料理はドイツ料理を中心に和洋問わず提供していた。リピート率は約8割と高く、夏の繁忙期には1階の40席と2階の100席が全て埋まるほどの人気店で、経営は順調であった。しかし、感染症の流行による外出自粛の影響が出始めた2020年3月以降は、団体客の予約が全てキャンセルとなり、売上げが激減した。2020年4月に緊急事態宣言が発令されると、ビアホールを一時休業。6月から再開するも、感染症の予防意識などからビアホールに客足は戻らず、売上げは通年で8割減少した。

▶ ハンバーガー専門のテイクアウト店への業態転換を図る

商売として成り立たない状態だったが、太田代表は廃業を考えたことはなかった。「父が始めた店を続けたい」との思いが強く、行き着いた先がビアホールからテイクアウト専門のハンバーガー店への業態転換だった。もともとハンバーガーが好きで、国内外の旅先などでハンバーガーを食べ歩き、自分ならもっとオリジナリティのあるハンバーガーが作れると考えていたことや、感染症の収束後にビアホールを再開できるように厨房を使って店を維持できることが決め手となった。店内で飲食するスペースを設けずにテイクアウトのみにしたのは、なじみの顧客への配慮や感染リスクを抑える目的があった。豊橋市の補助金を活用し、受渡し口などの改装を実施。受渡し口は、駐車場があり厨房も近いビアホールの裏側に配置することで、客席を使用せず空調などの経費を少なくした。こうして、感染症下での対策と感染症収束後のビアホール再開の両面を見据えながら準備を進め、2021年3月にプレオープン。4月から本格的にオープンした。

▶ こだわりの詰まったハンバーガーで、人気に火が付く

ビアホール時代に人気だった煮込みハンバーグにデミグラスソースをからめたこだわりの詰まったハンバーガーは、昔からのリピーターを中心に好評を得る。さらに、準備段階からの様子などをSNSでアピールすると、新聞やテレビで紹介されるようになり、「煮込みハンバーグを食べるためのハンバーガー」と人気に火が付いた。利益はビアホール時代には及ばないが、感染症下で確かに経営を支えている。太田代表は、テイクアウトへの業態転換を経験し、「何が利益を出し、客層はどうなっているのかなど、自分の店を客観視して分析することができた。経験値も高まり従業員への感謝も深まった。」と語る。感染症の収束後にビアホールを再開するまでは、ハンバーガーのテイクアウト専門店として、柔軟に営業を続ける。



太田現代表



こだわりの店内



自家製デミグラスソースの ハンバーガー



2-1-3

広告媒体の多様化を機会と捉え、 ドローンやVRを活用した新事業創出に取り組む企業 所 在 地 兵庫県姫路市

従業員数 12名

資本金 500万円 **事業内容** 印刷業

有限会社市場印刷

▶ 主要事業である紙媒体の広告売上げが感染症によって激減、更に今後も減少が見込まれた

兵庫県姫路市の有限会社市場印刷は、分譲地やモデルハウスへの集客を目的とした住宅・不動産会社向けの広告制作を行う企業である。主要事業は、チラシなどの紙媒体による広告印刷だが、同社にはデザイナーが7人在籍し、デザイナーのデザイン・企画力をいかしたイベントの企画提案までを手掛ける。多いときは紙媒体のチラシの売上げが全体の50~60%を占めていたが、近年は、新聞購読者の減少と連動して紙媒体によるチラシの売上げは減少傾向にあった。さらに感染症の流行により、非対面・非接触の告知方法が急増したことが拍車をかけた。2020年度のチラシの売上げは、前年度比で4割程度減少した。今後、感染症が収束してもチラシを主体とした紙媒体の広告は減少していくことが見込まれ、チラシなどの広告物印刷に代わって継続的に受注できる商材を確立する必要があった。

▶ ドローンと VR による新規事業に着手

一方、2020年度のWebや動画などのコンテンツ制作は前年度比で約8割増加。同社の高島泰輔社長は、今後も広報媒体の多様化が進み、ドローンやVRなどを活用したデジタル広告の需要が更に高まると予測していた。

もともと同社では、2014年からドローンを使った分譲地などの空撮を行っていたが、機材の故障リスクから多くの注文を外注により対応してきた。その場合、同社の手数料を含めると顧客の費用負担が大きく、撮影を諦めざるを得ない状況が数多くあった。そんな中、2021年春頃に姫路商工会議所から事業再構築補助金の紹介を受ける。姫路商工会議所の支援を受けながら改めて事業計画書を作成し、ドローンやVRを活用した新事業創出に取り組むことにした。2021年6月に同補助金に採択されると、最新のドローンを導入し、自社単独での分譲地の空撮サービスを開始。外注した場合よりも低価格帯を実現し、顧客の要望にきめ細やかに対応できるようになった。さらに、屋内のVR撮影が可能なマーターポート社製3Dスキャンカメラに加えて、屋外の撮影が可能なライカ社製の3Dスキャンカメラを購入し、モデルハウス、ショールームにおいて屋内外全てのVR撮影の提供を開始。これにより、ドローンによる分譲地の空撮に加えて、住宅展示場やモデルハウスの外観から内観までのVR撮影・画像作成をトータルで行えるようになり、デジタル広告における同社の競争力が強化された。

▶ 今後はドローン空撮写真を商材に事業の拡大を目指す

同社の空撮サービスを利用した住宅会社の顧客からは、「分譲地のドローン撮影からそのままモデルハウスの玄関を通り、室内3D撮影した画像につなげることにより今までにない広告を作成できた」との声があったほか、今までに取引のなかった業種の顧客からもドローンやVRを通じて引き合いを受けるようになった。2022年4月には、エリアを絞ってあらかじめ撮影しておいた分譲地の空撮画像を集めたECサイト「ドローンフォトバンク」を構築し、ドローン空撮写真を商材としてSNS広告やチラシ・看板などの分譲地の販促提案を行うことで、売上げへの更なる相乗効果を目指している。「ドローンとVRを活用した新規事業を軌道に乗せて、全社売上高に占める新規事業比率を2024年度には15%超、4,620万円に引き上げたい。」と高島社長は語る。



高島泰輔社長とドローン



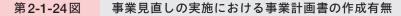
導入した最新式の機材

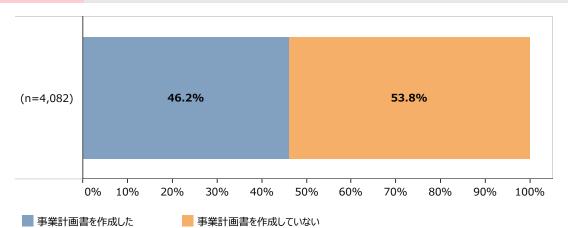


2022年4月公開の「ドローンフォトバンク」

③事業計画書の作成と支援機関の活用

第2-1-24図は、事業見直しの際の事業計画書 の作成有無について確認したものである。これを 見ると、約半数の小規模事業者が事業見直しの実 施の際に事業計画書を作成したことが見て取れ る。





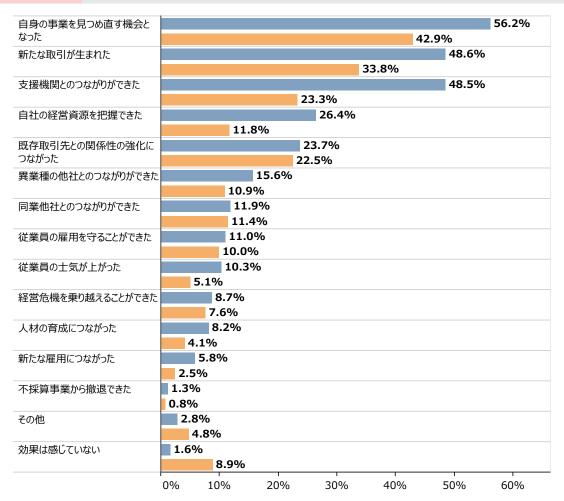
- (注) 1.最も力を入れた事業見直しの取組における事業計画書の作成有無を聞いたものである。
- 2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答し た小規模事業者を集計している。

第3

第2-1-25図は、事業計画書の作成有無別に、 直す機会となった」、「新たな取引が生まれた」、 事業見直しの実施による経営への効果を確認した 「支援機関とのつながりができた」、「自社の経営 ものである。これを見ると、事業計画書を作成し 資源を把握できた」の四つの項目においては、事 た小規模事業者の方が、作成していない小規模事 業計画書の作成有無による効果の差が大きいこと 業者に比べ、多くの項目で回答割合が高くなって が見て取れる。

第2-1-25図 事業計画書の作成有無別に見た、事業見直しの実施による経営への効果

いることが分かる。特に、「自身の事業を見つめ



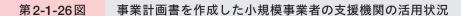
事業計画書を作成した

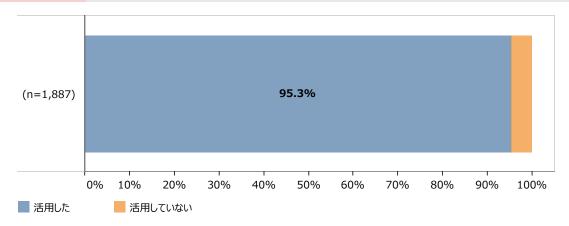
事業計画書を作成していない

- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.最も力を入れた事業見直しの取組の実施による経営への効果を聞いたものである。
- 3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。
- 4.各回答数 (n) は以下のとおり。事業計画書を作成した: n=1,887、事業計画書を作成していない: n=2,195

第2-1-26図は、事業見直し実施の際に事業計 画書を作成した小規模事業者における支援機関の 活用有無を確認したものである。これを見ると、

事業見直しの実施の際に事業計画書を作成した小 規模事業者のうち、9割以上が支援機関を活用し ていたことが分かる。





資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関す

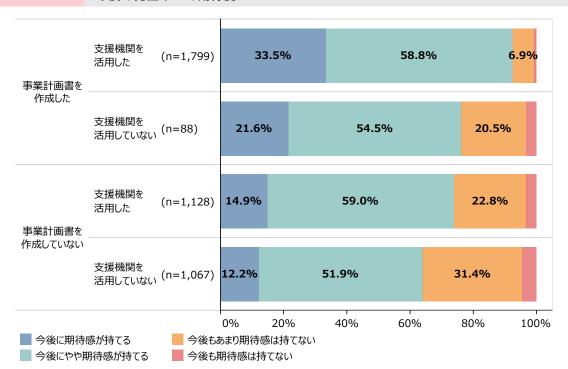
(注) 1.最も力を入れた事業見直しの取組において「事業計画書を作成した」と回答した小規模事業者を集計 している。

2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答し た小規模事業者を集計している。

第2-1-27図は、事業計画書の作成有無と支援 後の売上げに最も期待感機関の活用有無別に、今後の売上げへの期待度を る。小規模事業者が事業確認したものである。これを見ると、事業計画書 復・拡大を実現する上でを作成し、支援機関を活用した小規模事業者が今 援機関の活用が重要であ

後の売上げに最も期待感を持っていることが分かる。小規模事業者が事業見直しによって売上回復・拡大を実現する上で、事業計画書の作成や支援機関の活用が重要であることがうかがえる。

第2-1-27図 事業見直しの実施による事業計画書の作成有無及び支援機関の活用有無別に見た、 今後の売上げへの期待度



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 1.最も力を入れた事業見直しの取組における事業計画書の作成有無、支援機関の活用有無、今後の売上げへの期待度を聞いたものである。

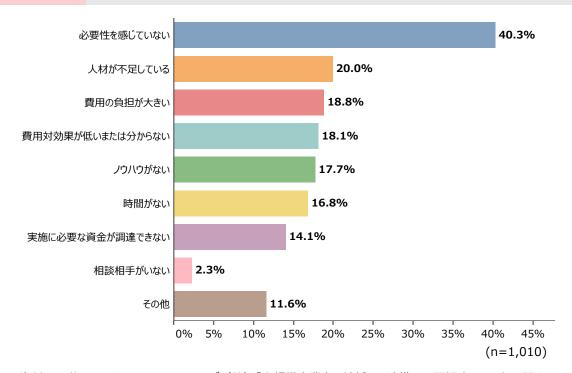
2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

4. 事業見直しの課題

前項では、現下の事業見直しにおいて売上回復・拡大を実現する上で、事業計画書の作成や支援機関を活用することなどの重要性を確認したが、ここでは事業見直しを実施していない小規模事業者について見ていく。

第2-1-28図は、事業見直しを実施していない 小規模事業者にその理由を確認したものである。 これを見ると、「必要性を感じていない」と回答 した小規模事業者が約4割存在することが分か る。

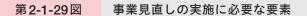


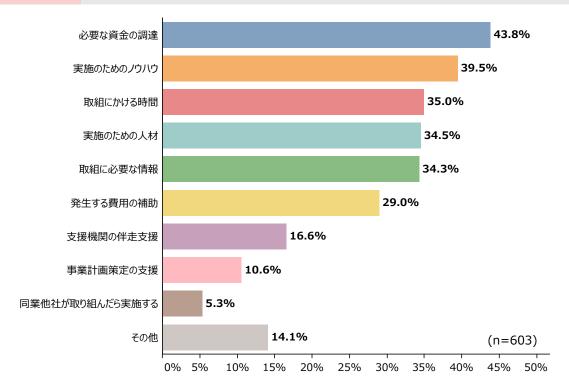


- (注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.感染症流行後、事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のいずれにも取り組んでいないと回答した小規模事業者に聞いたものである。
- 3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

第 4

第2-1-29図は、事業見直しを実施していない 小規模事業者のうち、「必要性を感じていない」 と回答した小規模事業者以外に事業見直しの実施 に必要な要素を聞いたものである。これを見る と、「必要な資金の調達」や「実施のためのノウ ハウ」と回答した割合が高いことが分かる。



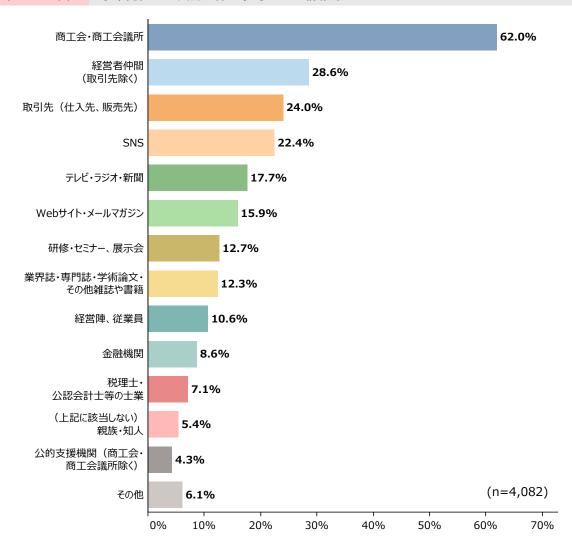


- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.事業見直しを実施していない理由として「必要性を感じていない」以外を回答した小規模事業者に聞いたものである。
- 3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

第2-1-30図は、事業見直しを実施した小規模 事業者が、実施する際に参考にした情報源を示し たものである。これを見ると、「商工会・商工会 議所」と回答した割合が高く、「経営者仲間(取 引先除く)」、「取引先(仕入先、販売先)」と回答 した小規模事業者も一定数存在することが見て取 れる。事業見直しを実施した小規模事業者の多く は、第三者との関わりの中で事業見直し実施のヒ ントを掴んでいることが推察される。

今後、事業見直しの実施を検討している小規模 事業者、必要性を感じながらも実施できていない 小規模事業者は、支援機関や経営者仲間などから の情報を上手く活用しながら、事業見直しの実施 に向けて検討を進めることが重要といえるだろ う。

第2-1-30図 事業見直しの実施の際に参考にした情報源



- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.感染症流行後、事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち一つ以上取り組んだ小規模事業者に聞いている。
- 3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

第2節

持続的な成長を見据えた中長期的な事業見直し

前節では、感染症による小規模事業者への売上 高の影響を明らかにするとともに、売上減少を契 機として実施した事業見直しの取組状況について 確認した。

本節では、「事業者アンケート調査」と三菱 UFJリサーチ&コンサルティング(株)が「令和 3年度中小企業実態調査委託費(小規模事業者の 経営環境変化に伴う地域での連携や課題解決への 取組に関する調査研究)」において実施した支援 機関を対象としたアンケート調査⁵(以下、「支援 機関アンケート調査」という。)の結果を基に、 今後の市場動向を見据え、中長期的な視点で持続 的な成長を目指す小規模事業者の事業見直しの取 組を確認し、さらに他の事業者と共同で新商品開 発や販路開拓に取り組む事業者間連携について分 析する。

なお、本節においては以降、特に言及しない限りは「売上げの減少以外で事業見直しに取り組んだ小規模事業者」⁶について取り上げるものとする。

⁵ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (株) が、2021年11月~12月に経営革新等支援機関を対象に実施したWebアンケート調査 (有効回答数: 2,357件)。 本アンケートの回答数内訳については、以下のとおり。

商工会・商工会議所:n=1,112、金融機関:n=239、中小企業診断士:n=162、税理士・公認会計士:n=737、その他支援事業者:n=107。

⁶ ここでは、事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を「売上げの減少以外で事業見直しに取り組んだ小規模事業者」と している。

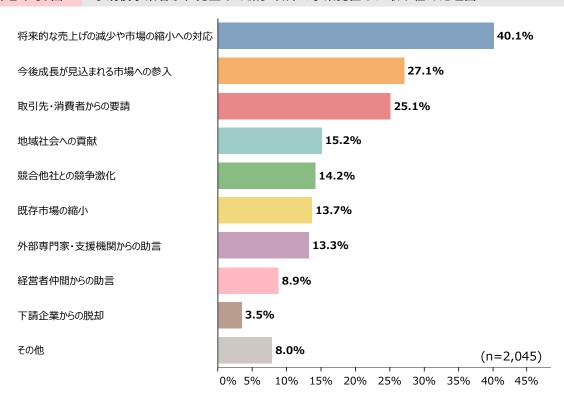
1. 中長期的な視点で持続的成長を目指す事業見直しの取組

①売上減少以外を契機として実施する事業見直し の取組

第2-1-31図は、小規模事業者が、売上げの減少以外を契機として事業見直しに取り組んだ理由を確認したものである。これを見ると、「将来的

な売上げの減少や市場の縮小への対応」が 40.1%と最も高く、「今後成長が見込まれる市場 への参入」が27.1%と続いている。将来を見据 えて事業見直しに取り組む小規模事業者が一定数 存在していることが分かる。

第2-1-31 図 小規模事業者が、売上げの減少以外で事業見直しに取り組んだ理由

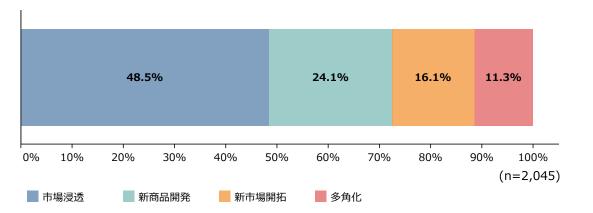


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.最も力を入れた事業見直しの取組に取り組んだ理由を聞いたものである。
- 3.事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を集計している。

第2-1-32図は、事業見直しの4分類のうち、 最も力を入れた事業見直しの分類について確認し たものである。これを見ると、「市場浸透」が 48.5%と最も高く、既存の市場と既存の製品等 の下で消費者や取引先の購買力を高める取組を 行ったことが見て取れる。また、約3割が「新市場開拓」または「多角化」に最も力を入れて取り組んでおり、新たな市場の開拓を行った小規模事業者も一定数存在することが分かる。

第2-1-32図 最も力を入れた事業見直しの分類



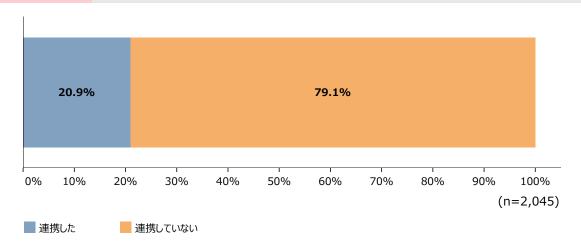
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

- (注) 1.ここでの最も力を入れた事業見直しの分類は、事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち、最も力を入れて実施した取組が属する分類を指す。
- 2. 事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を集計している。

②事業者間連携

第2-1-33図は、事業見直し時における事業者 間連携⁷の有無について確認したものである。こ れを見ると、約2割の小規模事業者が事業者間連 携を行ったことが分かる。

第2-1-33図 事業見直しの際の事業者間連携の有無



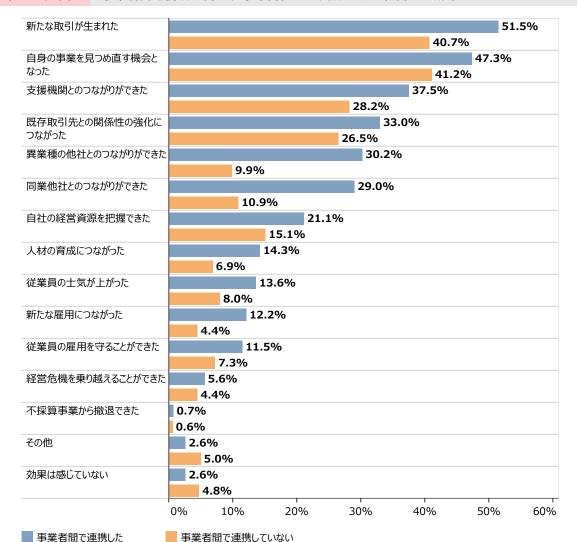
- (注) 1.最も力を入れた事業見直しの取組における事業者間連携の有無を聞いたものである。
- 2.事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を集計している。

⁷ ここでの事業者間連携とは、事業見直しの実施に当たり、自社以外の企業や事業者と協力して新商品・サービス等の開発やプロモーション活動、テイクアウトの提供、ECサイトの展開等を実施することを指す。

第2-1-34図は、事業者間連携の有無別に、事 業見直しの実施による経営への効果を確認したも のである。これを見ると、事業者間連携を行った 小規模事業者の方が、事業者間連携を行っていな い小規模事業者に比べ、多くの項目で回答割合が 高くなっていることが分かる。また、「支援機関 とのつながりができた」、「異業種の他社とのつな

がりができた」、「同業他社とのつながりができ た | といった事業者間連携による他者とのつなが りだけでなく、「新たな取引が生まれた」、「自社 の経営資源を把握できた」などの項目において も、事業者間連携の有無による効果の差が大きい ことが見て取れる。

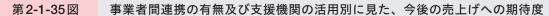
第2-1-34図 事業者間連携別に見た、事業見直しの実施による経営への効果

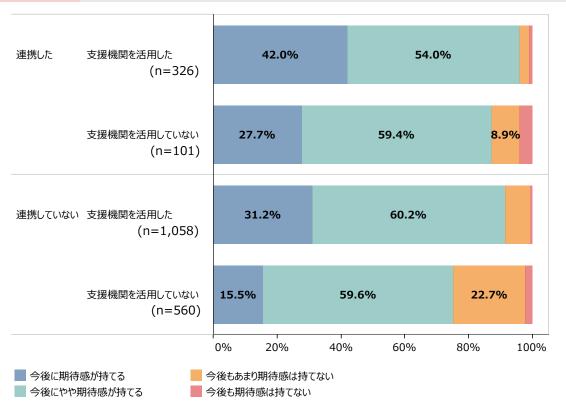


- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.最も力を入れた事業見直しの取組の経営への効果を聞いたものである。
- 3.事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を集計している。
- 4.各回答数 (n) は以下のとおり。事業者間で連携した: n=427、事業者間で連携していない: n=1,618

第2-1-35図は、事業者間連携の有無と支援機関の活用有無別に、今後の売上げへの期待度を確認したものである。これを見ると、事業者間で連携し、支援機関を活用した小規模事業者が今後の

売上げに最も期待感を持っていることが分かる。 小規模事業者が事業見直しによって持続的な成長 を目指す上で、事業者間連携や支援機関の活用が 重要であることがうかがえる。





資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 1.最も力を入れた事業見直しの取組における事業者間連携の有無、支援機関の活用有無、今後の売上げへの期待度を聞いたものである。

2.事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を集計している。

事例2-1-4は、商品開発から製品化に至るまで の過程や製造工程を複数の企業と連携を図ること で新商品を開発し、新たに消費者向け市場に進出 した製造業の事例である。

事例2-1-5は、感染症の流行により売上げに大きな影響を受けた水産業者との連携により、講座内容の充実につなげる料理教室の事例である。

事例 2-1-6 は、地域の飲食店や首都圏流通バイ

ヤーなどとの連携により、新商品開発のノウハウを身につけ、更なる展開につなげている事業者の 事例である。

経営資源に限りのある小規模事業者にとって、 複数の事業者と連携して事業の見直しを行うこと で、自社のみでは出来ない新製品開発や新たな販 路の開拓などにつながる可能性がある。



商品開発から製品化に至るまでの過程で 地元の事業者と連携し、 業績の拡大と地域活性化を目指す企業

所 在 地 新潟県上越市 従業員数 15名 資本金 1,000万円

事業内容 製造業

新和メッキ工業株式会社

▶ 感染症下で売上げが半減し、新たな事業の柱を模索

新潟県上越市の新和メッキ工業株式会社は、顧客のニーズに合わせて金属にメッキ加工の表面処理を施す企業である。同 社では、電子部品向けの金メッキ事業への参入や、研究開発型のメッキ屋として「新和ZiNT®」や「亜鉛ダイキャスト向 け積層ニッケルメッキプロセス」の開発など直近7年間で様々な新規事業を立ち上げ、その結果、売上げが倍増するなど業 績は順調であった。しかし、感染症の流行によって2020年4月に緊急事態宣言が発令されると、好調だった電子部品向け 金メッキの受注が大幅に減少し、売上高は一時的に半減する。今後の受注も見通せない状況が続き、同社の瀧見直晃社長は、 新たな事業の柱を構築する必要性を感じていた。

▶ 地元の業者と連携し、一般消費者向け商品を開発

こうした中、上越市が立ち上げた、チタンを利用した町おこし事業「チタンのまち上越」の担当者から瀧見社長に声が掛 かる。担当者の勧めで、市内の製造業者などが出席する勉強会に参加すると、チタン製造のトップシェアである日本製鉄株 式会社の工場が市内にあることなどを知った。また、陽極酸化と呼ばれる表面処理の手法を通じてチタンがとても綺麗に発 色する様子を見て、メッキ処理で培ったノウハウをいかせる分野であると確信。自社製品を開発し、初めて一般消費者向け の市場に参入する検討を始めた。その後、一般消費者向けの市場への参入を決めたのは、地元が誇る素材であるチタンを 使って地元で加工を行い、同社が表面処理を施した製品をたくさんの人の手に取ってもらうことで、地域の活性化につなげ たいとの瀧見社長の想いからだった。チタンを取り扱うことが初めてだったため、素材メーカーである日本製鉄株式会社に 指南を仰ぎつつ、市内加工業者の株式会社滝田と連携し、情報とノウハウを共有。試行錯誤しながら研究を重ね、チタン製 生活道具のブランド「iroiro (イロイロ)」を立ち上げた。さらに、新潟県長岡市でデザインを手掛ける TWOOL 株式会社と 連携し、デザイナーと共にブランドコンセプトやプロダクトデザインなどを作り上げた。ブランド商品第一弾として、魚の 形の定規とレターオープナーをセットにした「fish」を開発すると、一般消費者への販売の足掛かりを上越市役所や(公財) にいがた産業創造機構に相談。クラウドファンディングを勧められると、初日で当初の目標金額を達成。最終的に約200万 円もの金額が集まり、単価1,500円の低価格帯の中で大きな売上げを記録する結果となった。

▶ 今後は「iroiro」を収益の柱に育てるとともに、チタンを活用して地元の製造業を盛り上げていく

同社では研究開発型のメッキ屋という立ち位置を守りつつ、「iroiro」のブランド確立に向けて、キャンプで使うペグやマル チトレーなど 2022 年は 4 商品のリリースを予定している。 5 年後には売上げを全社売上高の 5 分の 1 まで引き上げ、収益の 柱に育てる計画だ。また、上越市内の小学校でチタンの発色体験授業を実施。生徒自身に陽極酸化処理の電圧を考えさせ、自 分で発色体験を行う。大好評で2022年度も複数の学校で実施し、夏休みには自由研究用ワークショップも開催予定である。 「持続可能な社会を実現するためには『地域の元気』が必要。上越市内の製造業を盛り上げるため、地元で作られているチタ ンを活用し、各社のノウハウを積み重ね、子供たちを巻き込みながら様々な活動を行っていきたい。」と、瀧見社長は語る。



瀧見直晃社長



魚の形の定規とレターオープナーを セットにした「fish」



上越が誇る素材「チタン」を、実験を 通じて子供たちに普及啓発する瀧見社長



感染症により売上げが減少した 水産加工会社との連携により、 売上回復と講座内容の充実につなげた料理教室 所 在 地 福岡県福岡市 従業員数 1名 資 本 金 個人事業者 事業内容 料理教室

スマイルスマイズ

▶ 緊急事態宣言により予約がゼロに

福岡県福岡市のスマイルスマイズは、宮崎知花氏が経営する料理教室である。大手料理教室に13年間正社員として勤務していた宮崎氏は2014年に独立し、自宅での料理教室を開講。受講料一人5,000円から最大4人までの少人数制の教室は、宮崎氏の気さくな人柄と丁寧な指導が評判となって生徒が集まり、安定して利益を得ていた。しかし、感染症流行の影響により、2020年3月からは対面での指導が難しくなった。翌4月からZoomを利用したオンライン教室を開講するようになったものの、手探り状態でスムーズな配信ができず、リピートする生徒はほとんどいなくなった。緊急事態宣言解除後の同年6月から対面のレッスンを再開したが、感染リスクの懸念から生徒は戻らず、全く予約が入らない状況が続いた。

▶ 宮城県の水産加工会社と連携して「魚の販売+料理レッスン」を開講

再びオンライン教室への切り替えを余儀なくされた宮崎氏は、オンライン教室の運営ノウハウを福岡県よろず支援拠点コーディネーターの小屋真伍氏に相談。小屋氏の助言を基に、講座のプランを1回1時間、受講料1,000円から気軽に受けられるように改定。「家飲み」のニーズに応えるべく、「お酒好きのための飲みながらおつまみを作るレッスン」などユニークな講座を用意し、講座のラインナップを充実させた。さらに、集客からリピートまでの導線を整えるために、レッスン検索プラットフォーム「ストアカ」への登録、無料講座から有料講座への誘導、LINEを活用したリピート促進などの取組を実施。この一連の取組が功を奏し、徐々にオンライン教室に予約が入るようになった。こうした中、愛知県在住で同じ大手料理教室出身の料理家・淺井美咲氏から、宮城県石巻市の水産加工会社である盛信冷凍庫株式会社と連携したオンライン教室開講の話を聞いたことがきっかけで、2020年10月、水産庁の「令和2年度水産物販売促進緊急対策事業」の補助金を活用し、「お魚販売+料理レッスン」の講座を開始した。これは、同講座を予約した生徒の自宅に盛信冷凍庫株式会社から教材の魚が直送され、その魚を活用してオンラインでレッスンを行うというもの。感染症流行の影響により、水産物の売上減少に苦しんでいた盛信冷凍庫株式会社にとっては講座実施の度に魚の売上げにつながり、宮崎氏にとっても日本全国どこからの受講でもサイズや鮮度が同じ魚を使ってオンラインレッスンができるようになることから、双方にとってメリットがあった。

▶ 連携により売上げが回復、講座内容の充実にもつながる

「お魚販売+料理レッスン」は、開始から5か月間で335名の生徒が受講するなど反響は大きく、大人気の講座となった。この講座が売上げを牽引し、2021年の年間売上げは感染症流行以前とほぼ同水準まで戻った。2022年からは、盛信冷凍庫株式会社に加えて淺井氏とも連携して「お家でお魚Cooking講座推進協議会」を立ち上げ、講座内容に更に磨きをかけている。淺井氏と講座内容やレシピを統一し、時間帯をずらして教室を開講することで、生徒が希望時間に受講しやすい仕組みを整えた。一つの魚種に特化して4回1セットのコース制とし、講座ごとにマイスターの認定証も授与。第1期生はサバに特化した講座を開講し、30名がすぐに満席になった。「連携することで一人では思いつかないことができる。今後も連携の幅を広げ、更に講座内容を充実させたい。」と宮崎氏は話す。



オンライン料理教室の画像(サバ)



宮崎知花氏



差別化と分かりやすさのため工夫して配信



飲食店やバイヤーとの共同開発を通じて "売れる商品"のノウハウを学び、 更なる販路開拓にも取り組む企業

所 在 地 静岡県湖西市 従業員数 4名 資本金 700万円 事業内容 水産養殖業

伸東養魚有限会社

▶ 市場や飲食店向けのヒラメの出荷量が急減

静岡県湖西市の伸東養魚有限会社は、食中毒の原因となる寄生虫の混入が極めて少ない地下浸透海水を浜名湖畔から汲み 上げ、ヒラメ約4万尾を専門に養殖する陸上養殖事業者である。神経締めしたヒラメを首都圏の魚類市場・仲卸市場に年間 約10数トン卸販売するほか、飲食店にも直接販売する。同社では、感染症下の2020年4月に豊洲市場への出荷が約4割減 り、飲食店からの注文もほぼゼロになるなど、事業者向けの販売に大きな影響を受けた。一方で、一般消費者向けの販売は 外出自粛に伴う巣ごもり需要を取り込むことができており、同社の徳増邦彦社長は一般消費者向けの商品に注力していくこ ととした。

▶ 飲食店やバイヤーと連携し、一般消費者向け商品を共同開発

「津本式」と呼ばれる血抜き処理を施すことでヒラメの消費期限が伸び、地方への発送も可能となったことで、一般消費 者向けの商品販売が行えるようになり、安定的な成長も期待できた。そのため、2019年12月に初めてヒラメ4枚切り身 フィレ商品を一般消費者向けに販売すると、2020年9月には地元の飲食店と連携し、「伸東ヒラメ極み丼セット」を共同開 発した。これはもともと、2019年に同店と「伸東ヒラメ極み丼」を共同開発し、メニュー化されていたものを一般家庭で も食べられるように加工したもの。ネットショップで販売を開始すると、累計で2,000個の注文が入るなど好評となり、静 岡県が主催する「ふじのくに新商品セレクション2020」の金賞を受賞した。

着々と取組を進めていたが、それでも一般消費者向けの商品販売は手探り状態であったため、更なる成長を見据えて販路開 拓や新商品開発の方法を新居町商工会に相談し、静岡県商工会連合会と共に戦略を練った。それぞれの勧めで、第一線で活躍 するバイヤーが地域の資源や技術を活用して、商品開発・改良から販路開拓までを一気通貫で支援する全国商工会連合会主催 の「buyer's one (バイヤーズ・ワン)」にも手を挙げ、バイヤーと冷凍ヒラメ4枚切り身フィレの昆布締め商品を共同開発。 バイヤーが営むスーパーマーケットの店頭で、2021年の年末用の商材として販売すると、用意した50セットが完売した。

▶ 他の事業者との連携により売れる商品づくりのノウハウを学び、更なる販路開拓を目指す

「buyer's one (バイヤーズ・ワン)」の利用をきっかけに、大手飲食チェーン系列のオンラインネットショップ運営会社 及び自然食品販売会社とマッチングし、同社の「伸東ヒラメの生ハム」や「昆布締め伸東ヒラメ」などの新たな商品の販売 に向け、バイヤーによる消費者に刺さる商品作りの目線を取り入れながら準備を進めている。結果として、同社は飲食店や バイヤーとの連携により、一般消費者向け商品の開発・販売に弾みがつき、売上高も出荷量が落ち込んでいた時期からほぼ 元の水準まで回復しつつある。「他の事業者との連携により、新商品の開発につながるとともに、売れる商品づくりのノウ ハウが学べた。このノウハウをいかして一般消費者、百貨店、高級スーパーへと更に販売を広げたい。」と徳増社長と妻の 幸江氏は口をそろえる。



徳増邦彦社長



「伸東ヒラメ極み丼セット」は 累計2,000個を販売

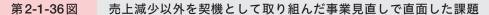


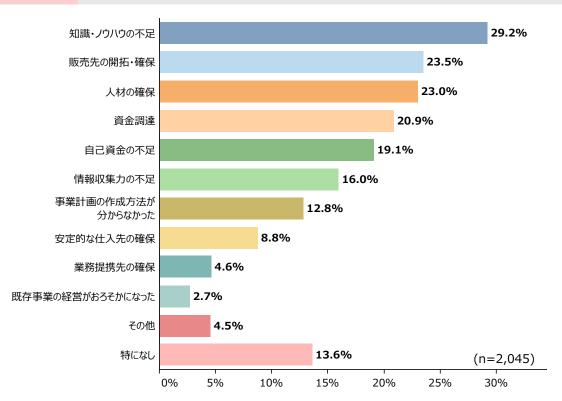
「津本式」で血抜き処理を施したヒラメが好評

2. 事業見直しで直面した課題

第2-1-36図は、事業見直し時に直面した課題について確認したものである。これを見ると、「知識・ノウハウの不足」や「販売先の開拓・確保」、「人材の確保」などの課題の他に、「自己資

金の不足」、「資金調達」など資金面に関する課題 を感じた小規模事業者が一定数存在していること が分かる。



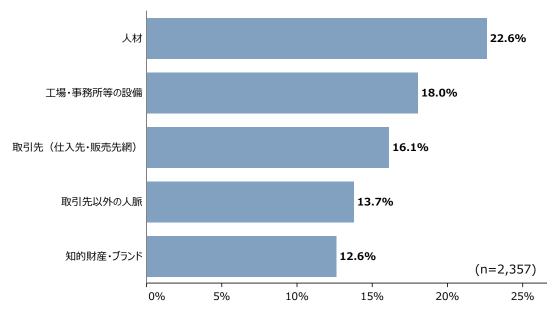


- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.最も力を入れた事業見直しの取組で直面した課題を聞いたものである。
- 3.事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を集計している。

第2-1-37図は、支援機関に対し、自信を持っ て助言ができる経営資源について確認したもので ある。これを見ると、小規模事業者が事業見直し

実施の際に直面した、人材や販売先の課題におい て、自信を持って助言ができると回答する割合が 高いことが分かる。

第2-1-37図 支援機関が自信を持って助言ができる経営資源



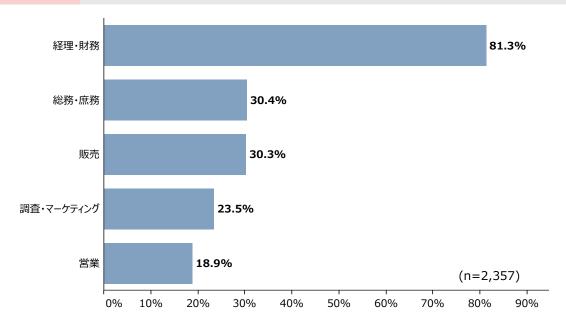
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援 の実態把握に関するアンケート」

- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.ここでは、回答上位五つを抜粋して表示している。
- 3.「その他」、「特にない」は表示していない。

第2-1-38図は、支援機関に対し、自信を持って助言ができる業務分野について確認したものである。これを見ると、「経理・財務」と回答する割合が81.3%と最も高い一方で、「販売」や「調査・マーケティング」、「営業」と回答する支援機

関も一定数存在することが分かる。小規模事業者 が事業見直し時に様々な課題に直面する中、支援 機関による助言が重要な役割を担うことがうかが える。

第2-1-38図 支援機関が自信を持って助言ができる業務分野



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

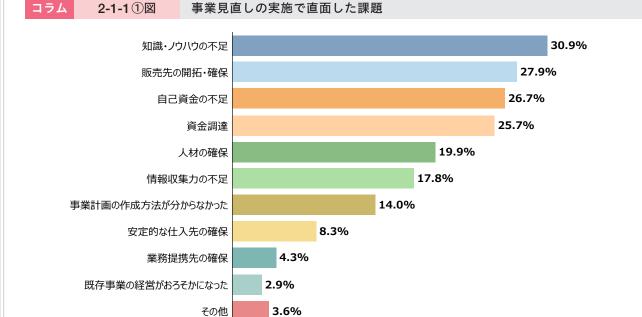
- (注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.ここでは、回答上位五つを抜粋して表示している。
- 3.「その他」、「特にない」は表示していない。

コラム

2-1-1 アウトソーシングの活用

小規模事業者の人材不足を解消する手段として、アウトソーシング⁸の活用が挙げられる。感染症流行以降、小規模事業者は大きな影響を受けているが、自社のリソースで対応しきれない部分の業務については、アウトソーシングの実施に伴う効果が期待できる。

前述の第2-1-36図では、売上減少以外を契機として取り組んだ事業見直しで直面した課題について確認したが、ここでは、売上減少などの契機にかかわらず、事業見直しに取り組んだ小規模事業者が事業見直しの実施時に直面した課題を確認している(コラム2-1-1①図)。これを見ると、事業見直しに取り組むにあたって、「知識・ノウハウの不足」や「販売先の開拓・確保」などの課題のほかに、「自己資金の不足」や「資金調達」といった資金面や、「人材の確保」といった課題に直面していることが分かる。



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

10%

12.5%

15%

20%

25%

(n=5,193)

35%

30%

(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

特になし

2.最も力を入れた事業見直しの取組で直面した課題を聞いたものである。

0%

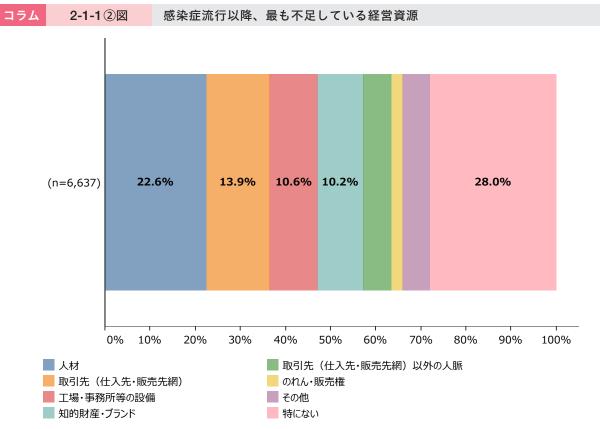
5%

3.感染症流行後、事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち一つ以上取り組んだ小規模事業者に対して聞いている。

8 ここでいうアウトソーシングとは、金額の大小・対応頻度・期間を問わず、外部企業に業務を依頼することを指す。

2-1-1②図は、小規模事業者が保有する経営資源のうち、感染症流行以降、最も不足していると感じる経営資源について確認したものである。これを見ると、「特にない」と回答した小規模事業者が28.0%と最も高いものの、次いで「人材」が22.6%となっている。

以上から、事業見直しの実施の際や感染症流行以降の経営資源において、人材不足を感じている小規模事業者が一定数存在していることが確認できる。



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注)感染症流行以降に不足している経営資源について、1位で選択されたものを集計している。

2-1-1 ③図は、最も不足している経営資源別に見たアウトソーシングの実施状況を確認したものである。人材が 不足していると回答した小規模事業者において、アウトソーシングを実施している割合も最も高いことが分かる。

コラム 2-1-1 ③図 感染症流行以降、最も不足する経営資源別に見た、アウトソーシングの実施状況

人材	(n=1,500)	29.9%		70.1%)		
工場・事務所等の設備	(n=704)	22.3%		77.7%			
のれん・販売権	(n=157)	21.7%	21.7%		78.3%		
取引先(仕入先·販売先網)	(n=925)	19.2%		80.8%			
取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈	(n=417)	19.2%	9.2% 80.8%				
知的財産・ブランド	(n=674)	18.8%		81.2%			
その他	(n=401)	16.2%		83.8%			
特にない	(n=1,859)		87.1%				
合計	(n=6,637)	20.0%		80.0%			
		0% 209	% 40%	60%	80%	100%	

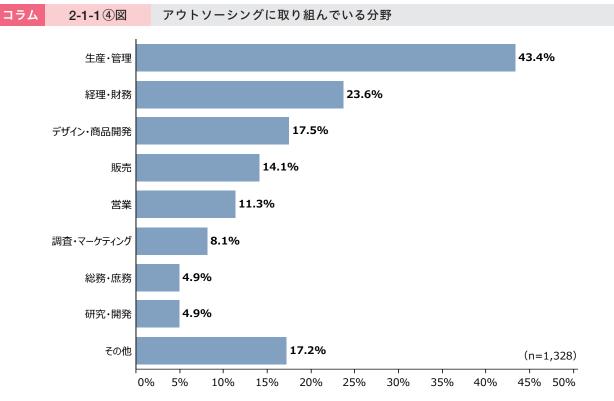
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する 調査」

アウトソーシングに取り組んでいない

(注)感染症流行以降に不足している経営資源について、1位で選択されたものにより分類している。

アウトソーシングに取り組んでいる

2-1-1 ②図は、アウトソーシングに取り組んでいる小規模事業者に対して、その分野について確認したものである。「生産・管理」、「経理・財務」の順に回答した割合が高いことが分かる。

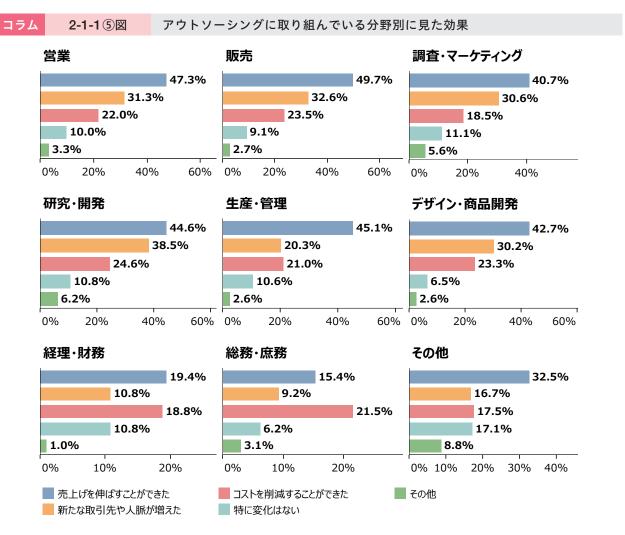


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

^{2.}感染症流行前及び流行以降において、不足と感じる経営資源を補うためにアウトソーシングに取り組んでいると回答した小規模事業者に対して聞いている。

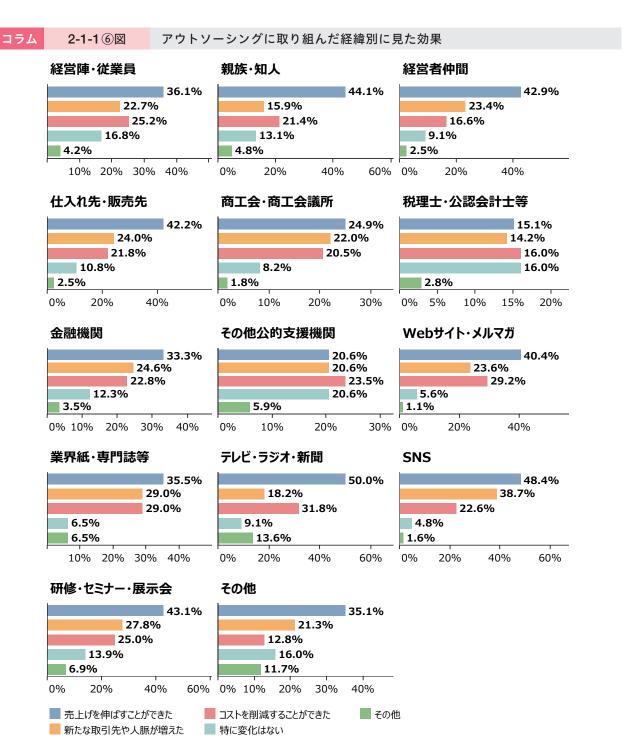
2-1-1⑤図は、アウトソーシングに取り組んでいる分野別に見た効果について確認したものである。経理・財務や総務・庶務においては、「コストを削減することができた」の割合が高い。「売上げを伸ばすことができた」は多くの分野で回答割合が相対的に高くなっており、取組の効果がうかがえる。



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

- (注) 1.複数回答のため合計は必ずしも100%にはならない。
- 2.「本業に集中できた」の項目は表示していない。
- 3.各回答数は以下の通り。営業:n=150、販売:n=187、調査・マーケティング:n=108、研究・開発:n=65、生産・管理:n=576、デザイン・商品開発:n=232、経理・財務:n=314、総務・庶務:n=65、その他:n=228。

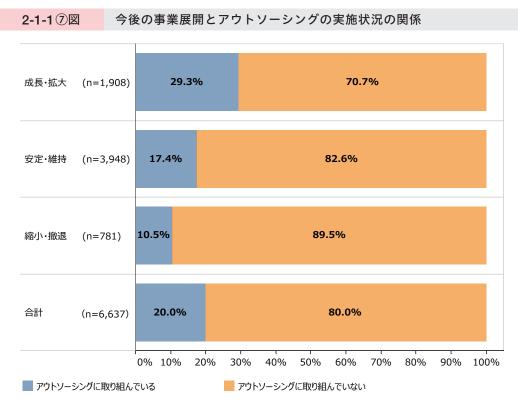
2-1-1⑥図は、アウトソーシングに取り組んだ経緯別に見た効果について確認したものである。小規模事業者では、特に「経営者仲間」、「仕入れ先、販売先」、「商工会・商工会議所」を情報源としてアウトソーシング先を見つけていることが分かる。また、Webサイトやメルマガ、テレビ・ラジオ・新聞などの各種媒体から日常的に情報収集を行い、アウトソーシングのきっかけを掴むことの重要性もうかがえる。



- (注) 1.複数回答のため合計は必ずしも100%にはならない。
- 2.「本業に集中できた」の項目は表示していない。
- 3.各回答数は以下の通り。経営陣・従業員:n=119、親族・知人:n=145、経営者仲間:n=483、仕入れ先・販売先:n=445、商工会・商工会議所:n=341、税理士・公認会計士等:n=106、金融機関:n=57、その他公的支援機関:n=34、Webサイト・メルマガ:n=89、業界紙・専門誌等:n=31、テレビ・ラジオ・新聞:n=22、SNS:n=62、研修・セミナー・展示会:n=72、その他:n=94。

コラム

2-1-1 ⑦図は、今後の事業展開とアウトソーシングの実施状況の関係について確認したものである。「成長・拡 大」と回答する小規模事業者においては、約3割がアウトソーシングを実施しており、「安定・維持」、「縮小・撤 退」と比べて高い割合であることが分かる。「成長・拡大」していくためにも、小規模事業者が、自社のリソース のみでなく、アウトソーシングを取り入れることの重要性を意識していることがうかがえる。



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する

ここまでアウトソーシングの実施状況について確認してきた。実施している小規模事業者の割合は、全体として は多くないものの、とりわけ人材が不足している小規模事業者においてはアウトソーシングの実施割合が他と比較 して高いことを確認した。また、成長・拡大を志向する小規模事業者においても、実施状況が高いことを確認した。 2-1-1⑤図のように、アウトソーシングに取り組むことで、売上げや新たな取引先・人脈を広げるなどの効果が 見て取れる。

事例1は、花火の製造業で、パッケージデザインなどをアウトソーシングしている小規模事業者である。デザ イナーには、商品の見た目だけでなく販売戦略の考案にも携わってもらい、日頃の連携を大切にしている。主軸 商品である線香花火の魅力は広く伝わり、売上向上に至っている事例である。

また、小規模事業者において、現有する資源に限りがある中で不足する経営資源を補うためのアウトソーシングの 実施は重要であるが、現有する経営資源の更なる有効活用も、小規模事業者が発展を続けていくためには重要である。 事例2は、みそ・しょう油の製造業で、よろず支援拠点との関わりを契機とし、複数の支援機関と連携しなが ら新商品を考案した事例である。商品開発には、自社の発酵技術を応用し、地物の野菜を活用している。

事例3は、日本酒・焼酎を主力とした製造業である。感染症下で苦戦を強いられたビール製造企業から、廃棄 見込みのビールを仕入れ、自社の蒸留設備を活用し、蒸留酒の共同開発を行った事例である。

事例1 筒井時正玩具花火製造所株式会社 地元の素材にこだわり、デザイナーと共に販売戦略を練り、 伝統商品を守り続けている企業

所 在 地 福岡県みやま市従業員数 5名資 本 金 800万円

事業内容 花火製造業

▶ 安価な輸入花火との価格競争の中、自社商品の国産線香花火を模索

福岡県みやま市の筒井時正玩具花火製造所株式会社は、子供向けの玩具花火を製造・販売する企業である。国内唯一であった福岡県八女市の線香花火製造所の技術や職人を、3代目として筒井良太社長が1999年に継承。しかし、海外の安価な輸入品との価格競争にさらされ販売は苦戦が続いていた。職人を抱えているので生産は止められず、在庫の山も積み上がっていった。筒井社長は自社の品質・付加価値を追求し、それまでOEM(相手先ブランド)が大半だったが、自社のオリジナル商品の販売を模索した。日中は業務に取り組み、明け方まで国産線香花火を開発する日々が続いた。

▶ デザイナーと共に販売戦略を練る

筒井社長は2009年に地元商工会に勧められ、経営革新計画を申請。翌年、「商売繋盛による雇用創出」をテーマに、総合デザインの視点を導入し、地元にある資産をプロデュースする「九州ちくご元気計画」に参加した。安価な輸入品との差別化に当たり、商品の伝え方をデザインするという概念を知る。自社に取り入れたいと考えた矢先、デザイナーの中庭日出海氏と出会った。本格的な自社ブランド第一弾として、「大切な人に贈るギフト商品をつくりたい、作り手の思いがしっかりと伝わるようなブランドを確立したい、販売ルート開拓をしたい」という同社の目指す方向性を中庭氏と確認したうえで着手した。同社は地元の素材にこだわり、火薬には宮崎産の松煙、紙は福岡県八女市の手すき和紙、最高級の線香花火のセットには九州産のハゼの実から抽出されたロウでできた和ろうそくと、九州の山桜でつくったロウソク立てを付属。デザインは中庭氏に考案してもらった。完成した商品を2011年のギフトショーに出展すると、一目で高品質と分かる桐の箱に入った、和紙を草木染めした花火は、インテリア関係者の注目を集めた。以降、さまざまな問い合わせや商談が舞い込んだが、それまで9割を問屋ルートで販売していたため、最初にどのようなお店に置いてもらうかも同社の意図を汲んだうえで中庭氏が率先して行った。その結果、新たな販売先として百貨店やセレクトショップとの取引が生まれた。2014年には消費者の声をより身近に感じられるよう、同社製の花火が直接購入できる中庭氏がデザインを監修したギャラリーを開設し、多くの利用客を集めている。現在も花火の開発は同社で注力し、デザインについては中庭氏が手掛ける。

▶ 直接取引が1割から7割になり、10年で売上げが倍増

同社と中庭氏との連携により、売上げはここ10年で倍増し、以前は9割が問屋経由だった販売は直接取引が7割に増えた。同社では、さらにファンを増やし、商品の付加価値を伝えるための種まきを進める。東京では3割の子供が花火をやったことがないという調査結果を知り、2020年に川べりにある線香花火職人の家をリノベーションして、思い切り花火ができるゲストハウス「川の家」をオープン。2022年中には同社が運営管理するびわ畑や薬草、線香花火を通じて心の浄化が図れる「山の宿」もオープン予定である。「今までやってきたブランディングを生かして、今後も地域情報や豊かな自然をひっくるめて、花火の情報を発信したい。」と筒井今日子取締役は語る。



筒井良太社長と妻の今日子取締役



ギフトショーで反響の大きかった 贈答用の線香花火



中庭氏がデザインを手掛けた ギャラリーには訪問客が絶えない

事例2 マスイチ醸造株式会社 支援機関の助言と既存の経営資源を活用して、 新商品の開発につなげた企業

所 在 地 富山県富山市 従業員数 4名 資本金 1,000万円

事業内容 製造業

▶ 味は良いのに形が悪い規格外の野菜を活用したい。

富山県富山市のマスイチ醸造株式会社は、1894年に創業したみそ・しょう油を製造する企業である。4代目の 角康平社長は、つくり手の顔が見える安心感が同社の特徴だと言う。2020年秋、なのはな農業協同組合女性部部 長の谷井悦子氏が、品質的には問題ないものの形が悪い規格外の野菜について、調味料に加工して活用すること を発案。組合の管内に同社があったり、組合との取引もあったことから、同社で事業化できないかと相談された。 角社長は、みそ・しょう油一筋の同社で製造が可能なのか、事業として成立するのかといった点の判断に迷いつ つ、地域の課題解決と産業振興に貢献したいとの思いを強くした。

▶ 農商工連携推進事業へのキーワードは「醸」

角社長は、以前から度々相談に乗ってもらっていた富山県よろず支援拠点コーディネーターで農学博士の大塚 耕太郎氏に相談。食品加工の専門家である大塚氏がリードしながら、同社、農協、富山市北商工会と事業化を実 現する道筋や障壁、それを克服するための手段、協力体制などについて話合いを重ねた。商品化第1弾は、農協 女性部でレシピを考案した「玉ねぎ万能たれ」とし、角社長は工場で試作を繰り返しながら製造のめどが立った。 また、大塚氏から、資金支援を受けるために(公財)富山県新世紀産業機構が募集する「とやま中小企業チャレ ンジファンド」の助成事業に応募してはどうかとの提案があり、いくつかのカテゴリーの中で「農商工連携推進 事業」に狙いを定めた。応募書類の作成の際も大塚氏の助言を仰いだ。角社長は同社の持つ経営資源を見つめ直 す中で、社名にもある「醸(かもす)」に焦点を当てることを思いついた。角社長の祖父が建造した工場は築100 年近くの建屋で、みそ・しょう油づくりに使う杉の木樽も古いものである。そこには酵母や乳酸菌など様々な微 生物が生息し、発酵により旨みと香りをもたらす。角社長は万能タレの製造工程を見直し、同社固有の技術・ノ ウハウを応用することで玉ねぎを発酵させ、それを材料とした。

▶ 大勢が関わる連携事業で経営者として成長

これらの取組が評価された結果、同社の「発酵玉ねぎを活用した新しい調味料の開発と販路開拓事業」は、と やま中小企業チャレンジファンド(農商工連携推進事業)助成金交付事業として採択された。マーケティング支 援に加わった株式会社ジェック経営コンサルタントの指揮により、小容量のサンプルを1,200本作り、農協の直売 所での配布や、職員による試食会を実施。スマートフォンのQRコードや郵送によるアンケートで貴重な意見や感 想を回収した。料理研究家の瀬尾三礼氏に考案してもらった万能タレ料理レシピも販売時には添付する予定だ。 こうした農商工連携は、富山県商工会連合会の若井孝裕氏が大きく取りまとめた。「大勢の方を巻き込んで事業を 進めることができ、経営者として成長できた。発酵玉ねぎ万能たれ商品化が完了したら、第2弾(発酵ニンジン ドレッシング) に取りかかりたい。」と角社長は語る。



角康平社長



発酵玉ねぎ万能たれ



同社の蔵づくし詰め合わせ

事例 3 戸塚酒造株式会社 他社資源と自社技術を融合して、

感染症下ならではの新商品開発に成功した企業

所 在 地 長野県佐久市 **従業員数** 13名 **資 本 金** 150万円 **事業内容** 酒類製造業

▶ 廃棄予定のビールを賞味期限のないクラフトスピリッツに生まれ変わらせる

長野県佐久市の戸塚酒造株式会社は、江戸時代から続く老舗の酒蔵である。同社は地域の原材料にこだわりながら、酒造りに適した品種の酒米を厳選するとともに、軟水である八ヶ岳山麓の伏流水を使っており、すっきりとした味わいがある。感染症下の2020年5月に、同社に旧知の仲であった株式会社ヤッホーブルーイングから余剰ビールの活用について相談を持ちかけられた。取引先飲食店へのビール樽の販売が軒並みストップし、株式会社ヤッホーブルーイングが製造する約12,000リットルが廃棄処分となる可能性があったためである。このビールを原料にしたクラフトスピリッツ(蒸留酒)の共同開発の話が持ち上がり、戸塚酒造株式会社はすぐにこの話を引き受けた。

▶ 焼酎の蒸留技術を応用し、5か月で商品化

原料や生産設備は揃っていたものの、完成品のビールを蒸留するのは同社にとって初めての試みとなった。苦戦を強いられると感じたが、同社の経営資源である70年の焼酎蒸留技術を応用できるのではとの目算もあり、開発に取り掛かる前に両社で何度も業務内容の摺り合わせを実施した。余剰ビールを同社が原材料として仕入れて商品開発・販売も行い、株式会社ヤッホーブルーイングは、得意とするマーケティングやテイスティング部分を担当した。スピリッツ蒸留の免許を取得する間に、商品のパッケージやコンセプトを詰めた。感染症の収束が見えない中、笑顔で身近な人たちと未来を語れるようになればという思いから「未来ヅクリ2020」という商品名に決めた。未来へのアクションにつながる会話が生まれる様子を表現するために、ボトルには「ふきだし」をイメージしたキャラクターをデザインし、売上げの一部を食品ロス削減と生活困窮者支援を目的に活動する「フードバンク信州」に寄付するなど「良い未来ヅクリ」につなげるために動いた。同年8月の免許取得後にビールを蒸留すると、想定に近い仕上がりとなり、「プレーン」と蒸留過程で果実を漬け込んだ「ジュニパーベリー」の2種類計1,600本を造った。ビールは賞味期限のない蒸留酒へと生まれ変わり、同年10月に事前申込みによる抽選販売を開始した。株式会社ヤッホーブルーイングによるプレスリリースやSNSによる事前の情報発信も奏功し、2週間の抽選期間を設けたところ、1週間で用意した本数の倍の申込みがあり、即完売。県内を中心に展開するスーパー「ツルヤ」でも販売し、2か月で売り切った。

▶ これまでと異なる若い顧客層に商品をリーチ

両社の顧客層は重なる部分もあるが、戸塚酒造株式会社の顧客層は40代から60代が多く、それよりも若い層にもリーチできた。2021年も感染症の波が引かず、需給予測が難しい中、6,000リットルの余剰ビールが発生。これまでの知見を生かしつつも、銀座STARBARマスターバーテンダーの岸久氏の助言も受けながら、山梨県南部町の「南部の木(ヒノキ)」など8種類のボタニカル(植物)を使用した商品開発を進め、「クラフトジン」を完成させた。同年10月から販売し、一般消費者やツルヤ以外にも星野リゾートで販売されるなど、波及効果をもたらしている。「細かいことでも両社で相談し、お互いを信頼しながら製品化できたことが大きい。今後も新たな取組があれば、今回の経験を生かしていきたい。」と戸塚繁社長は語る。



戸塚繁社長



20回以上ブレンドしながら、8種類のボタニカルを使用し、製品化



廃棄予定のビールが賞味期限のない 蒸留酒に生まれ変わった

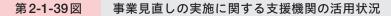
第3節

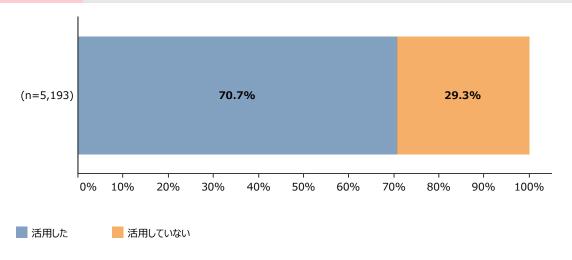
支援機関の活用

第1節、第2節において、事業見直しを実施す る際に支援機関を活用することの重要性について 指摘した。

本節では、支援機関アンケート調査の結果を基 に、事業見直しの実施における支援機関の活用状 況や支援機関から見た小規模事業者の支援につい て分析する。

第2-1-39図は、事業見直しの実施における支 援機関の活用状況を確認したものである。これを 見ると、事業見直しを実施した小規模事業者のう ち、約7割が支援機関を活用していることが分か る。





資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関す る調査」

(注) 最も力を入れた事業見直しの取組における支援機関の活用有無を聞いたものである。

の支援機関が2年連続で小規模事業者からの相談 件数が増加したと回答している一方で、2年連続 で減少したと回答した支援機関は2.9%にとど まっており、感染症流行以降の小規模事業者から の相談ニーズが増加してきていることが分かる。

第2-1-40図は、小規模事業者による相談実態を確認するため、支援機関に対して2020年と2021年の各年における小規模事業者からの相談件数について、前年と比較した相談件数の増減を確認したものである。これを見ると、約4分の1

第2-1-40図 小規模事業者の相談件数の変化

< n = 2,357>		21年相談件数(20年比)					
		大幅減少	減少	横ばい	増加	大幅増加	小計
20年相談件数 (19年比)	大幅減少	2年連続減少 0.4%		0.3%	0.2%	0.1%	1.3%
	減少	0.4%	1.8%	1.0%	1.1%	0.1%	4.4%
	横ばい	0.3%	2.5%	21.5%	16.5%	3.5%	44.4%
	増加	0.2%	2.5%	11.9%	2年連続増加 12.7%		31.9%
	大幅増加	0.3%	3.0%	7.2%	5.0%	2.6%	18.0%
	小計	1.6%	10.1%	41.9%	35.6%	10.9%	100.0%

資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」(注)1.2020年、2021年における小規模事業者の相談件数を前年と比較した場合の変化について聞いたものである。

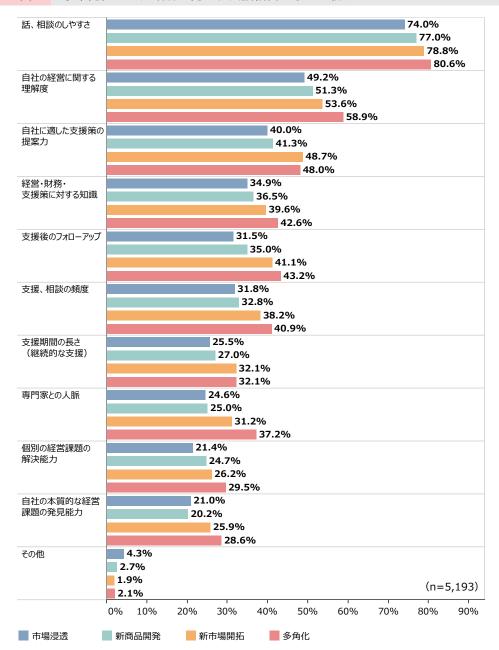
^{2.}調査時点が2021年11月 \sim 12月であるため、2021年の相談件数については見通しとなっている点に留意が必要。

^{3.}相談件数は、事業見直しに係る相談に限らない全般的な相談件数を集計している。

第2-1-41図は、最も力を入れて取り組んだ事業見直しの分類別に、小規模事業者が支援機関に求める能力を示したものである。これを見ると、どの分類においても「話、相談のしやすさ」と回答した小規模事業者が7割以上と最も高いことが分かる。また、全体的な傾向として、「市場浸透」

や「新商品開発」に比べ、「新市場開拓」や「多 角化」に取り組む小規模事業者では、支援機関に 対し、各能力を求める回答割合が高くなっている ことが確認できる。小規模事業者にとって、新た な市場や販路の開拓の際に、第三者の力をより多 く必要としている傾向があることがうかがえる。

第2-1-41図 事業見直しの分類別に見た、支援機関に求める能力



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

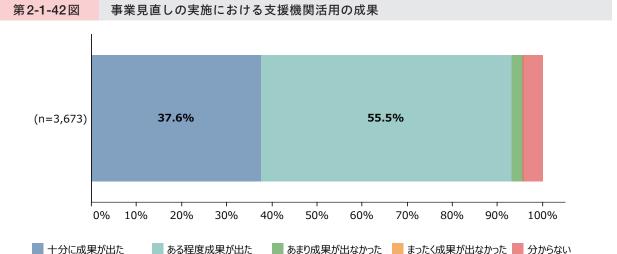
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

2.ここでの事業見直しの分類は、最も力を入れた事業見直しの取組が属する分類を指している。

際に支援機関を活用することで今後の売上げへの 期待感につながっていることを確認しており、こ うした点を含めて支援機関を活用することの重要 性がうかがえる。

第2-1-42図は、事業見直しの実施における支援機関活用の成果を確認したものである。これを見ると、約9割の小規模事業者が一定の成果を感じていることが分かる。

第1節及び第2節において、事業見直し実施の

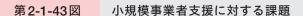


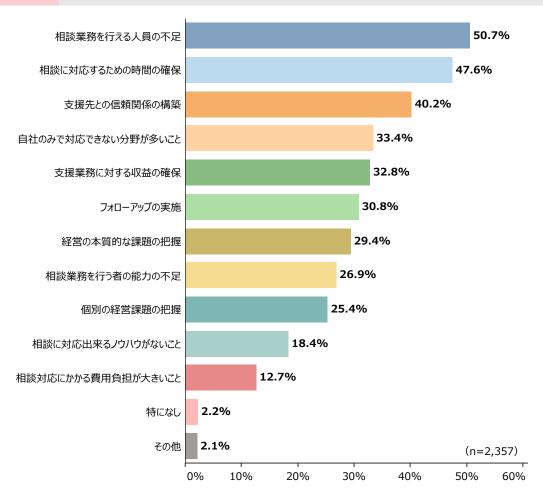
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注)最も力を入れた事業見直しの取組において支援機関を「活用した」と回答した小規模事業者に聞いたものである。

第2-1-43図は、支援機関における小規模事業者への支援に対する課題を確認したものである。これを見ると、「相談業務を行える人員の不足」と回答した支援機関が50.7%と最も高い。次いで、「相談に対応するための時間の確保」が47.6%、「支援先との信頼関係の構築」が40.2%

と続いている。第2-1-40図で確認したとおり、 感染症流行以降の小規模事業者からの相談ニーズ が増加してきており、小規模事業者への支援に対 する人員や時間の確保に課題を抱える支援機関が 一定数存在していることが考えられる。





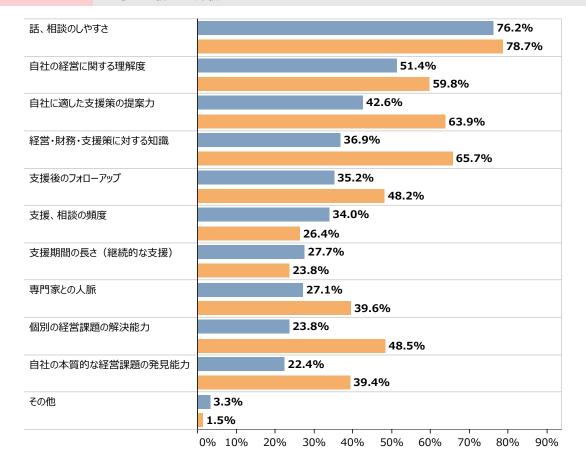
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

最後に、小規模事業者が支援機関に求める能力と支援機関が小規模事業者から求められていると感じる能力の違いについて確認する(第2-1-44図)。これを見ると、「経営・財務・支援策に対する知識」、「自社に適した支援策の提案力」、「個別の経営課題の解決能力」は支援機関において回答率が高いものの、小規模事業者の回答率との

ギャップが大きく、具体的な解決策の引き出しに 対する双方の重要度の違いが確認できる。一方 で、「話、相談のしやすさ」は、小規模事業者・ 支援機関ともに回答率が最も高く、小規模事業者 の現状や抱える悩みに傾聴する能力を重視してい る点は、双方ともに共通していることがうかがえ る。

小規模事業者が支援機関に求める能力と支援機関が小規模事業者から求められている 第2-1-44図 と感じる能力の比較



小規模事業者が求める能力

支援機関が求められていると感じる能力

資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関す る調査」、「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」 (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

- 2.事業見直しに取り組んだ小規模事業者に対し、支援機関に求める能力を聞いたもの。また、支援機関に対して は、小規模事業者から求められていると感じている能力について聞いたものである。
- 3.各回答数 (n) は以下のとおり。小規模事業者が求める能力: n=5,193、支援機関が求められていると感じ る能力: n=2,357。

以上、事業見直しの実施における支援機関の活 用状況や支援機関から見た小規模事業者支援にお ける課題について見てきた。

事例2-1-7は、対話と傾聴を重視した経営支援 の実践に取り組む商工会議所の事例である。ま

た、事例2-1-8は、感染症下で新たなチャレンジ を行う小規模事業者に対して、事業計画書の作成 支援などを通じて寄り添いながら支援を行う商工 会の事例である。

事例 2-1-7

対話と傾聴を重視した事業者への支援の実践に取り組む商工会議所

所 在 地 埼玉県川越市

川越商工会議所

▶ 若手の経営指導員がスキル不足を痛感していた

埼玉県川越市の川越商工会議所(会員数4,105事業所、2022年3月25日現在)は、対話と傾聴を重視した事業者への支援の実践を進めている。2014年に小規模基本法の制定や小規模支援法が一部改正され「経営発達支援事業」が追加されるなど、商工会議所に求められる役割が増加した中で、同所では比較的年齢の若い経営指導員が多く、経営支援の経験も浅かったことから、知識やノウハウの底上げが急務であった。2015年に支所を設置し、当時30代だった2名の経営指導員が常駐した際にも、事業者の表面上の課題の発見や解決策の支援などには対応できたものの、事業者が抱える課題の本質には完全にたどり着けておらず、支援機関としての質の向上に壁を感じるようになる。次第に、同所の中で他所での優れた支援方法を学びたいという機運が高まっていった。

▶ 最前線で活躍する経営指導員から学び、対話と傾聴を重視した支援の実践を積む

2016年、他所で行われた研修会にて、秩父商工会議所の経営指導員で中小企業診断士の黒澤元国氏。が講師を務めることを知り、同氏が豊富な支援実績を持ち、全国各地で経営支援人材の育成にも取り組んでいたことから、同所からも参加した。以後も黒澤氏が登壇する機会には積極的に参加した。黒澤氏からは、経営診断に必要な分析手法、支援機関・金融機関・専門家等との連携による支援など幅広く経営指導員としてのスキルを学んだが、とりわけ意義深く感じたのが「事業者の悩みに向き合う姿勢」と「対話と傾聴の重視」だ。2021年からは、黒澤氏が埼玉県商工会議所連合会の設けた広域指導員となったことを受け、支援先に同行してもらうなど、更に積極的に学びの場を設けた。黒澤氏の指導の下、対話と傾聴を重視した支援を取り入れるようになると、事業者の何気ない一言の中に重要な要素が隠れていることを実感するようになった。また、今までは事業者からの相談時に問合わせがあった内容に対して答えていくという受け身の姿勢だったが、事業者の話をしっかりと聞き、広い視点で捉えられるようになったことで、事業者の本質的な課題が何なのか、様々な解決策の可能性を事業者と共に考えることを実践するようになった。その結果、経営者自身に本質的な課題に気づいてもらうことの重要性が体感でき、経営指導員が積極的に事業者の悩みに向き合えるようになった。

▶ 相談件数が増加するとともに、組織力の強化にもつながる

対話と傾聴を重視した支援を実践するようになると、事業者からの相談件数も増加した。経営支援を受けた事業者の満足度が高まったことにより、事業者が他の事業者に同所を紹介してくれることが増え、また、連携した専門家や金融機関が同所を推薦してくれるようになったことが件数増加の要因だ。さらに、以前は1案件につき担当者が一人で対応するのみだったが、他の経営指導員やそれ以外の職員も積極的に関わって最善の対策を考える関係性ができた。また、一部の経営指導員は自己啓発に努めるようになるなど、組織力の強化にもつながっている。今後は、支援の成功事例を所内で共有して横展開を図り、更なる経験値の向上を図っていく考えだ。「現在は、まだ対話と傾聴を重視した支援を実践しようと努力しているフェーズ。一部の経営指導員が実践している"かかりつけ医"のような伴走型支援を全経営指導員が実践できるように、今後も経験値を積み上げていきたい。」と竹澤穣治専務理事は語る。



1社1社の課題に耳を傾ける



職員同士で課題解決のアイデアを出し合う



川越商工会議所を象徴する建物。 文化庁の登録文化財

9 経営改善普及事業発足60周年経済産業大臣表彰優良経営指導員(特別枠)受賞(2021年3月)、中小企業庁「伴走支援の在り方検討会」委員



2-1-8

事業計画書の作成支援を通じて、アフターコロナに チャレンジする小規模事業者を支援する商工会

所 在 地 岐阜県大野町

大野町商工会

▶ アフターコロナに向けて意欲的に取り組む小規模事業者への支援に注力

岐阜県大野町の大野町商工会(会員数 495 事業所、2022 年 2 月末現在)は、事業計画書の作成支援などを通じて、小規模事業者に寄り添いながら支援を実施している。岐阜県では令和 3 年度、感染症の影響による経営上の困難を乗り越え、事業転換などアフターコロナに向けて意欲的に取り組む小規模事業者を支援する「アフターコロナ・チャレンジ事業者応援補助金」が実施された。この補助金では、商工会・商工会議所の支援担当者が申請の際の事業計画書及び補助事業計画書の策定から実績報告書の取りまとめまで、トータルで支援することも実施している。同商工会では、町内の多くの小規模事業者が感染症流行の影響によって売上げが減少傾向にあったことから、同補助金を活用しながら新たな取組にチャレンジする小規模事業者への支援に注力した。

▶事業計画書の策定に寄り添い、補助金採択後までトータルサポート

同補助金では、申請の際に事業計画書を作成することが要件となっているが、小規模事業者は事業計画書を作成したことがなく、自社の経営分析も実施したことがないケースが多い。そこで同商工会は、国の伴走型小規模事業者支援推進事業を活用して定期的に経営計画の個別相談会を開催し、事業者と同商工会の経営指導員、中小企業診断士の三者によって話合いができる機会を設けた。相談会では、事業計画書を初めて作成する小規模事業者の心理的ハードルを下げるため、相談しやすい雰囲気作りを心掛けながら、SWOT分析(市場機会や事業課題を発見する目的で、自社の強み・弱み・機会・脅威の四つを洗い出す分析)や決算分析のほか、経営方針などについてのヒアリングを実施。事業者にとっては自社を見つめ直す機会になるとともに、自社の立ち位置や今後進むべき方向性が徐々に見えてくる。さらに、事業者には個別相談会に複数回参加してもらうことで、潜在する課題の洗い出しを行い、今後の取組の方向性も明確化された上で事業計画書が作成でき、円滑な事業実施にもつなげている。また、同商工会では補助金採択後のサポートも重視。事業実施中も事業者と常に連絡を取り合い、事業の進捗に悩む事業者には再度の個別相談会への参加を勧めるなど、事業完了まで事業者に寄り添いながら支援を実施している。

▶ 補助金の採択件数は県内トップに

一連の取組により、大野町における同補助金の採択件数は17件(申請数17件)となり、県下でトップの採択件数を記録した。同商工会の支援を受けて同補助金を活用した事例として、大野町内の墓石店がある。ネット販売による墓石の価格競争や墓じまいの動きも広がる中で売上減少に悩んでいた同店は、同商工会のサポートの下で事業計画書を作成し、墓石の販売促進という面では厳しい環境にあると分析。補助金を活用してミニショベルカーを購入し、墓じまいを受注できる体制を整えたことで、新規顧客の獲得に成功している。同商工会では、今後も個別相談会を継続して実施し、アフターコロナに向けて意欲的に取り組む事業者に寄り添いながら支援していく予定としている。「こうした補助金を活用して事業経営の向上に取り組んでいる事例などを周知しながら横展開を図っていき、多くの事業者への支援を充実させていきたい。」と豊吉巧已経営指導員は語る。



(左から)豊吉巧巳、小林さやか 経営指導員、國枝幸一事務局長



経営計画個別相談会



大野町の名所である三水川の桜並木

第4節

まとめ

本章では、小規模事業者が感染症下で取り組ん だ事業の見直しについて、現下の売上回復・維 持・向上に向けた取組と、中長期を見据えて持続 的な成長を目指す取組に分けて確認した。

第1節では、多くの小規模事業者が2021年においても引き続き感染症による売上高への影響を受けていることを示しつつ、感染症により売上げにマイナスの影響を受けた小規模事業者が売上減少を契機として実施した事業見直しの内容について確認した。多くの小規模事業者が事業見直しに取り組んでおり、複合的に取組を進めた小規模事業者も一定数存在することなどを明らかにした。また、事業見直しに取り組んだ小規模事業者においては、事業計画書の作成や支援機関の活用が今後の売上げへの期待感につながっていることを確認した。

第2節では、今後の市場動向を見据えて中長期 的な視点で取り組む小規模事業者の事業見直しに ついて確認し、小規模事業者が事業見直しによっ て持続的な成長を目指す上では、事業者間連携が 重要な要素の一つであり、連携による新たな取引 の創出や取引先との関係強化といった経営上の効 果を確認した。また、事業見直し時に小規模事業 者が直面する課題に対して、支援機関が重要な役 割を担う存在であることを指摘した。

第3節では、事業見直しにおける支援機関の活用状況や支援機関が小規模事業者支援を行う際の課題について確認した。事業見直しを実施した約7割の小規模事業者が支援機関を活用しており、その大半が支援による成果を実感していることを示した。また、小規模事業者は、個別の経営課題の解決や支援策の提案などよりも、支援の際における話・相談のしやすさといった対話を重視していることを確認した。支援機関の活用による成果を更に高めていくためにも、支援機関においては、まずは小規模事業者が気軽に話すことができる環境を整えた上で、小規模事業者が抱える個別具体の支援を行っていくことが期待される。



地域課題の解決と地域内連携

本章では、地域の持続的な発展を見据え、小規模事業者が地域課題の解決に取り組む姿を明らかにする。ここでは、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が実施した「事業者アンケート調査」¹と「支援機関アンケート調査」²の結果を基に、地域課題解決に向けた取組を行う小規模事業者の収益性、他の事業者や支援機関との連携に着目して分析を行う。

第1節

小規模事業者による地域課題の取組

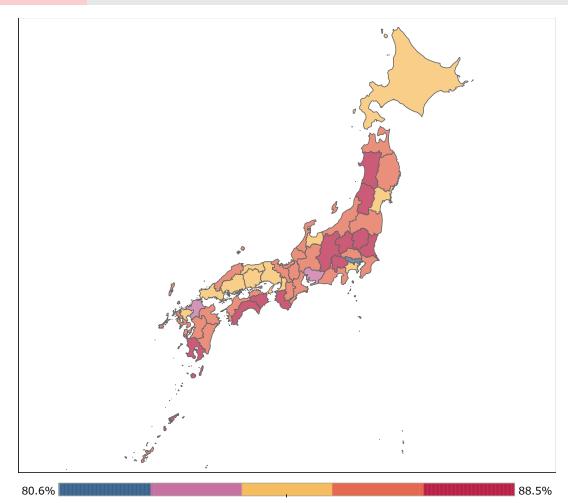
1. 地域の経済圏と小規模事業者

第2-2-1 図、第2-2-2 図は、都道府県別に、全 企業に占める小規模企業数の割合と小規模企業で 働く従業者数の割合を見たものである。東京都や 大阪府、愛知県といった都市部と東北地方や四国 地方等を比較すると、その割合に差があるが、小 規模企業は地域経済を支える存在であることがう かがえる。

¹ 詳細は第2部第1章第1節を参照。

² 詳細は第2部第1章第2節を参照。

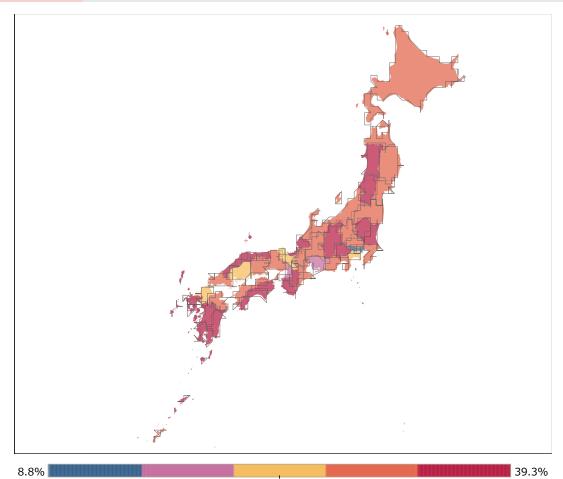
第2-2-1図 都道府県別に見た、全企業数に占める小規模企業の割合



資料:総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

(注) 都道府県ごとの全企業数を分母としている。

第2-2-2図 都道府県別に見た、全従業者数に占める小規模企業の割合



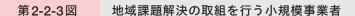
資料:総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

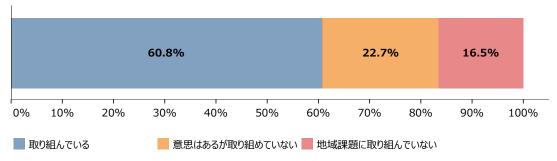
(注) 1.従業者数は企業単位での集計となっている。

2.都道府県ごとの全従業者を分母としている。

2. 地域課題に対する小規模事業者の認識と取組

本項では、地域課題の解決に向けて小規模事業 者が取り組む具体的な取組内容を明らかにすると ともに、地域課題解決に向けた取組の自社内にお ける位置付けやその利益状況について取り上げ る。 第2-2-3図は、地域課題解決に実際に取り組む小規模事業者の割合を確認したものである。これを見ると、約6割の小規模事業者が実際に地域課題解決に向けた取組を行っていることが分かる3。





資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注)回答数(n)は、n=6,637。

実際に、小規模事業者が地域課題解決に取り組んでいる例として、地域の清掃活動、緑化活動を行う事例や、地域の子供を対象に体験学習を実施する事例、地域の学生のインターンシップ受入れを行う事例⁴など多数の取組が存在する。ここでは、2020年版小規模企業白書⁵と総務省作成の自治体CIO育成地域研修教材⁶で述べられている

地域課題を基に整理を行い、地域課題⁷を「まちづくり」、「産業振興」、「安全・安心」、「環境保護」、「福祉・教育」、「その他」と分類した。

小規模事業者が実際に取り組んでいる地域課題としては、「まちづくり」が約55%と最も高く、次いで「産業振興」が約48%となっている(第2-2-4図)。

³ 地域住民に対して、地域の課題解決に向けて中心的な役割を担う存在を確認したアンケートにおいては、地域内の小規模事業者への期待が大きいことが示されている。詳細は2020年版小規模企業白書第2部第1章第2節第1項第2-1-13図を参照されたい。

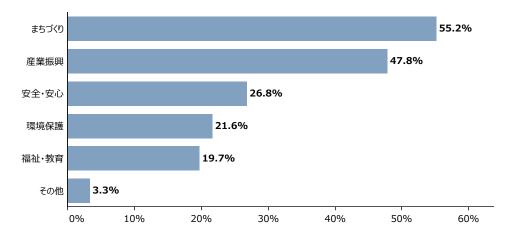
⁴ 大阪府商工会連合会「CSR事例集~地域から信頼される企業をめざして~|

^{5 2020}年版小規模企業白書第2部第1章第2節

⁶ 総務省「自治体CIO育成地域研修教材(平成29年度改訂版)1-4自治体全体の課題及びICTシステムの課題認識」

⁷ ここでいう「まちづくり」とは、商業機能の低下、交通サービスの拡充、地域の祭り・伝統行事・イベントの開催、空き家・耕作放棄地対策、「産業振興」は、 地場産業の振興、地域資源の活用、労働者不足・後継者不足への対応、雇用創出(地元採用・UIJターン受入れ)、「安全・安心」は、防災対策、防犯対策、交 通安全、「環境保護」は、自然環境の保全、街の景観保全、廃棄物処理、エネルギー対策、「福祉・教育」は、高齢者支援、障がい者支援、子育て支援、教育支 援、リカレント教育、医療・介護サービス支援を指す。

第2-2-4図 小規模事業者が実際に取り組んでいる地域課題

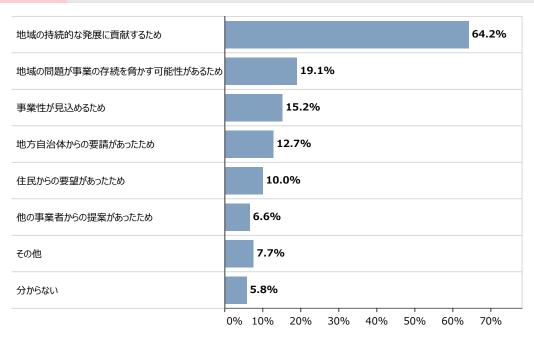


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

- (注) 1.回答数(n)は、n=4,032。
- 2.第2-2-3図において、「取り組んでいる」と回答した企業を集計している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

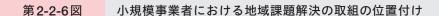
第2-2-5図は、地域課題解決に向けた取組を 行っている小規模事業者が取組を始めた理由を示 したものであり、「地域の持続的な発展に貢献するため」が最も割合が高く、6割を上回っている。

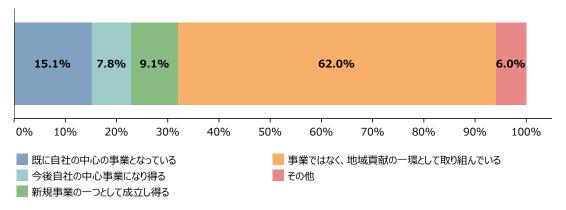
第2-2-5図 小規模事業者が地域課題解決への取組を開始した理由



- (注) 1.回答数(n)は、n=4,032。
- 2.第2-2-3図において、「取り組んでいる」と回答した企業を集計している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

続いて、第2-2-6図は、各小規模事業者が地域 課題解決に向けた取組を行うに当たり、その取組 が自社内においてどのような位置付けにあるのか を表したものである。これを見ると、「事業では なく、地域貢献の一環として取り組んでいる」と 回答した小規模事業者が約6割と最も多い。前掲 の第2-3-5図で示した地域課題解決に向けた取組を開始した理由において、「地域の持続的な発展に貢献するため」が最も多い回答となったことも踏まえると、地域課題解決に向けた取組を事業としてではなく、地域貢献の一環として取り組む傾向にあることが見て取れる。





資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

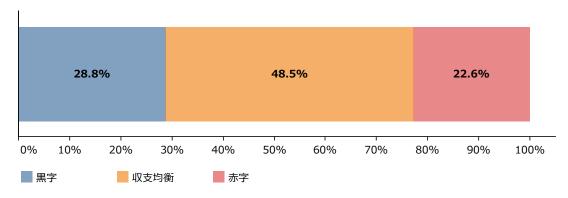
(注) 1.回答数(n)は、n=4,032。

2.第2-2-3図において、「取り組んでいる」と回答した企業を集計している。

第2-2-7図は、地域課題解決への取組を行う小規模事業者における会社全体の利益状況を示したものである。これを見ると、地域課題解決に取り

組む小規模事業者においては、自社の経営が黒字 と回答した者は約3割、収支均衡と回答した者は 約5割であった。

第2-2-7図 地域課題解決に取り組む小規模事業者の自社全体の経営における利益状況



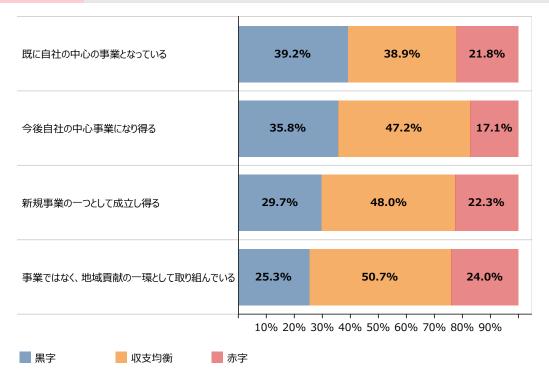
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する 調査」

(注) 1.回答数(n)は、n=4,032。

2.第2-2-3図において、「取り組んでいる」と回答した企業を集計している。

第2-2-8図は、前掲の第2-2-6図と第2-2-7図 かなど、その位置付け別に自社の利益状況を見た の結果から、地域課題解決への取組が小規模事業 ものである。これを見ると、地域課題解決への取 組を事業として捉えている小規模事業者8におい 者にとって自社の中心の事業となっているのか、 事業ではなく地域貢献の一環として実施している ては、他者に比べ黒字と回答した割合が高い。

第2-2-8図 地域課題解決への取組の位置付け別の利益状況



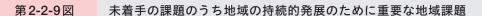
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する 調査」

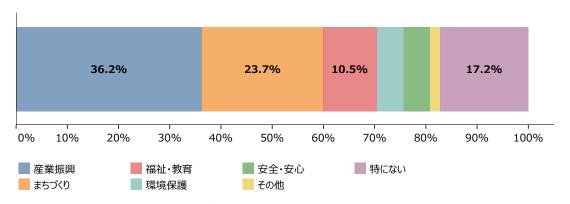
(注) 1.回答数(n)は、n=3,791。

2.第2-2-6図において、「既に自社の中心の事業となっている」、「今後自社の中心事業になり得る」、「新規事業 の一つとして成立し得る」、「事業ではなく、地域貢献の一環として取り組んでいる」と回答した企業を集計している。 3.各回答数(n)は以下のとおり。既に自社の中心の事業となっている: n=609、今後自社の中心事業になり得る : n=316、新規事業の一つとして成立し得る: n=367、事業ではなく、地域貢献の一環として取り組んでいる: n=2,499。

⁸ ここでいう地域課題解決への取組を事業として捉えている小規模事業者とは、「既に自社の中心の事業となっている」、「今後自社の中心事業になり得る」、「新規 事業の一つとして成立し得る」と回答した小規模事業者をいう。

第2-2-9図は、現在未着手の地域課題のうち、 今後の地域の持続的発展のために小規模事業者が 重要と考える地域課題を確認したものである。現 在未着手の課題のうち、解決すべき地域課題が存 在すると回答した小規模事業者は8割以上であり、中でも「産業振興」と回答した割合が最も高い。



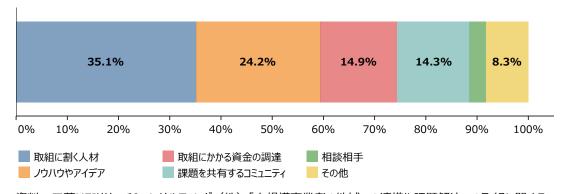


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(注)回答数(n)は、n=6,637。

第2-2-10図は、前掲の第2-2-9図で確認した 未着手ではあるが今後重要だと考える地域課題に 新たに取り組む際、小規模事業者が不足している と感じるリソースについて示したものである。こ れを見ると、その地域課題解決の取組に割く人材 が不足していると感じる小規模事業者が最も多 い。

第2-2-10図 今後重要だと考える地域課題に取り組む上で必要なリソース



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する 調査」

(注) 1.回答数(n)は、n=5,495。

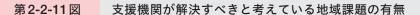
2.第2-2-9図において、「産業振興」、「まちづくり」、「福祉・教育」、「環境保護」、「安全・安心」、「その他」と回答した企業を集計している。

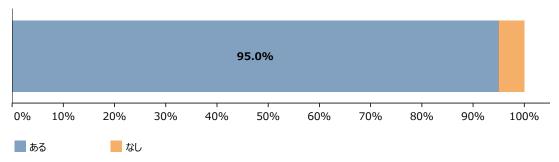
3. 支援機関から見た地域課題と小規模事業者

本項では、地域の小規模事業者と関わりの深い 支援機関が地域の抱える課題に対して行っている 取組を明らかにする。

第2-2-11図は、各支援機関が所在する地域に

おいて、解決すべきと考えている地域課題の有無を示したものである。「ある」と答えた支援機関は95%に上り、多くの支援機関が地域に対して何らかの課題を認識しているといえる。

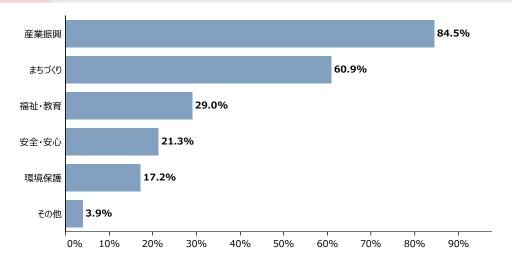




資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」
(注)回答数(n)は、n=2,357。

第2-2-12図では、解決すべき地域課題があると 回答した支援機関が認識している課題の種別を確 認した。これを見ると、8割以上の支援機関が解決 すべき地域課題として「産業振興」と回答している。 第2項の第2-2-9図の結果と照らすと、小規模事業者、支援機関ともに、今後、地域において重要な課題は「産業振興」と回答した割合が最も高く、両者の間で同様の認識がされていることが分かった。

第2-2-12図 支援機関が解決すべきと考えている地域課題の種別



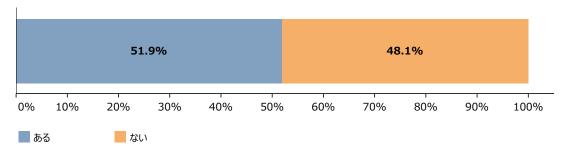
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

- (注) 1.回答数(n)は、n=2,240。
- 2.第2-2-11図において、「ある」と回答した企業を集計している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-13図は、小規模事業者が地域課題解決 に向けた取組を事業として行う際に、支援機関が 小規模事業者から受けた相談の有無について確認 したものである。地域の抱える課題を認識してい る支援機関が多数存在する一方で、実際に小規模 事業者から相談を受けたことのある支援機関は約 5割程度であることが見て取れる。

第2-2-13図

小規模事業者が地域課題解決に向けた取組を事業として行う際に、支援機関が小規模 事業者から受けた相談の有無

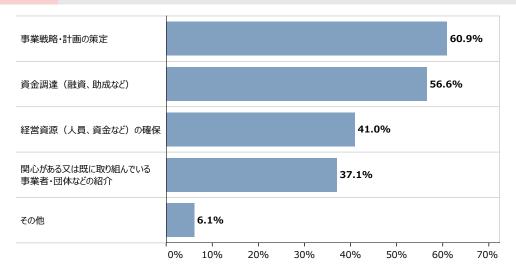


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者の実態把握に関するアンケート」

(注)回答数(n)は、n=2,357。

第2-2-14図は、前掲の第2-2-13図において、 小規模事業者から相談を受けたことがある支援機 関に対し、応じた相談の内容について尋ねたもの である。支援機関は、事業戦略・計画の策定や、 資金調達(融資、助成など)に関する内容の相談 を受けている割合が高い。

第2-2-14図 支援機関が実施した具体的な相談内容



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者の実態 把握に関するアンケート」

- (注) 1.回答数(n)は、n=1,223。
- 2.第2-2-13図において、「ある」と回答した支援機関を集計している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例 2-2-1 は、地域課題解決に向けた取組を自 の事例である。 社の中心事業に位置付け、収益を上げている企業



土砂災害リスクの低い山づくりという 地域課題に向けた取組を収益性も確保しながら 事業として進める企業 **所 在 地** 和歌山県田辺市 **従業員数** 0名

資本金 100万円 事業内容 山林活用支援

株式会社ソマノベース

▶ 山林の管理放棄により土砂災害のリスクが高まっている

和歌山県田辺市の株式会社ソマノベースは、「土砂災害の人的被害ゼロ」をミッションに掲げ、山林活用支援事業などを展開するソーシャルベンチャーである。2021年に25歳の若さで同社を立ち上げた奥川季花社長は、2011年、台風12号の集中豪雨による紀伊半島大水害で被災したことを機に、土砂災害のリスク低減により地域に貢献したいと考えるようになった。大学時代にはソーシャルマーケティングを学ぶ傍ら、各地の林業家を訪問。国産材の価格低下で管理が放棄される山が増え、土砂災害のリスクを高める原因になっているとの現実を再認識した。

▶ 循環型の観葉植物栽培キット「MODRINAE」を開発

起業準備を進める中で、国産材の価格下落は一事業者だけでは解決が難しい問題であるという現実に直面し、林業界が抱える様々な課題を集約するウェブプラットフォームの構築を目指した。35歳以下の起業家を支援するプロジェクト「100BANCH」に参加し、そこで知り合ったウェブデザイナーやクリエイターと協力して、各地の林業事業体のホームページ制作やSNS運用代行などを請け負うようになった。ソマノベースの屋号で活動する一方、林業界の内実を深く知るため、和歌山県田辺市の林業事業体「株式会社中川」に広報担当として就職した。

2021年に田辺市に完全に移住すると、中川に勤務する傍らソマノベースを法人化。そして新事業として始めたのが循環型の観葉植物栽培キット「MODRINAE」(モドリナエ)の販売である。これは、購入者に植林用の広葉樹「ウバメガシ」のドングリを苗木になるまで育ててもらい、2年後に皆伐地に植林するという商品である。植林が災害リスク低減に貢献するだけでなく、購入者が森林に関心を持つきっかけにもなる。さらに、苗木を2年間育てた購入者が、植林地域で育った木材を使ったオリジナル製品を購入できる準備を進めており、地元の木材加工業者の収益アップも期待できる。奥川社長はテストマーケティングを兼ねた資金集めとしてクラウドファンディングを活用したところ、目標金額100万円に対して約1か月半で135人の支援者から約140万円が集まった。

▶より広範囲での事業展開も視野に

「MODRINAE」のメディア露出後、企業からの問合せの急増を契機に、企業向けに複数の栽培キットをセットにした商品の開発を構想。この構想に対しては、「SDGsへの理解を深めるために新人社員を植林活動に参加させたい」、「持続可能性のある製品開発のヒントになる」との声も多く、大企業からも問合せがあった。また、障害者の自立支援に役立てようと、地元の障害者施設に苗木の育成・管理を委託する話も進めている。各地の林業事業体とも連携して、田辺市以外の山に植林することも計画中であり、自治体からの相談も増加。例えば、高知県高知市では、鏡川流域の環境改善に取り組んでおり、そのプロジェクトのメンターとして奥川社長は参加した。

防災と林業に関わる様々な研究成果や知見が現場に届いていないことが問題だと考える奥川社長は、林業家とともに適切な山の整備のアドバイスを行うような組織構築も構想中。そのために、「MODRINAE」事業を通して、業界内におけるヒト・モノ・カネといった体制整備も進める。「地域の人々が自分たちの山を継続的に守っていくためのお手伝いをしたい。50年、100年先を見据えた事業を展開していく。」と奥川社長は語る。



奥川季花社長



若い力が林業を変える



MODRINAE

2-2-1

社会課題解決と経済成長の両立を目指す ゼブラ企業への注目

近年、日本でもゼブラ企業という概念が着目されつつある。

ゼブラ企業は、2016年に、4人のアメリカ人女性起業家が提案した概念で、利益と時価総額を重視するユニ コーン企業と対比させて、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業を白黒模様、群れで行動するゼブラ(シ マウマ) に例え、命名された。

ユニコーン企業が利益の最大化、急成長を志向する一方、ゼブラ企業は、社会課題解決と経済成長の両立を目 指し、持続的な繁栄を目指す。また、競争による勝者を目指すユニコーン企業に対し、ゼブラ企業は協力により win-win の関係をめざし、公共機関やコミュニティなども含めた関係者が利益を享受できることを目指す。

彼女らは、この概念を普及していくため、2017年にZebras Unite (ZU)を設立。アメリカ、ドイツ、イギリス、 シンガポール、オーストラリアなど世界中でZUの支部が設立され、そのコミュニティは2022年現在、20,000名 以上に拡大している。日本においても2019年にTokyo Zebras Uniteが発足し、ゼブラ企業の啓もう活動を進めて いる。

コラム 2-2-1 ①図⁹ ユニコーン企業とゼブラ企業の違い

		ユニコーン企業	ゼブラ企業		
	目的	指数関数的な成長	持続的な繁栄		
なぜ	ゴール	上場、売却、10倍成長	収益性、持続可能、 2 倍成長		
	結果	独占	複数での共存		
どのように	世界線	ゼロサム、勝者と敗者	ウィン-ウィン		
	方法論	競争	協力		
	自然にたとえると	寄生	相利共生		
	資源	貯め込む	共有する		
	スタイル	独断的	参加型		
	求め方	もっと(量的に)	必要なだけ、もっと(質的に)		
誰が	受益者	限られた個人、株主	公共、コミュニティ		
	チーム編成	エンジニア偏重	バランスのとれた状態 (コミュニティマネージャー、 顧客サポート、エンジニア)		
	ユーザーへの対価	関心(不透明)	価値(わかりやすい)		
何を	測り方	量的	質的		
12.6	優先順位	ユーザーの獲得	ユーザーの成功		

9 Zebras Unite 資料より、中小企業庁が翻訳、作成。

国内でゼブラ企業を支援する動きも広がっている。Tokyo Zebras Uniteを運営し、ゼブラ企業の啓もうと浸透を行ってきた 3名が、2021年に(株)Zebras and Company(以下、Z&C社)を設立。ファンド形式ではなく直接投資の形で投資を行うことにより、エグジットの期限を設けない投資を行い、既存の投資手法で対象にならなかった企業の支援を行っている。

また、Z&C社は、自社で投資するのみならず、社会的インパクトと成長を両立するための「思いあるファイナンスプラン」をデザインする Finance For Purpose (F4P) 事業を行ってゼブラ企業の資金調達を支援したり、エグジットを前提としない新たな投資スキームを「LIFE type 1」と命名し、投資契約のプロトタイプを公開して新たな投資手法の普及に努め、ゼブラ企業への投資家・支援者を広げる育成活動を実施したりするなど、ゼブラ企業を支援するエコシステム作りを進めている。

コラム 2-2-1②図

(株) Zebras and Company 創業者メンバー



地域に根ざすゼブラ企業の一例としては、例えば、島根県大田市大森町を拠点とする(株)石見銀山 群言堂グループのグループ会社(株)石見銀山生活観光研究所が挙げられる。

石見銀山を中心とした大森町は銀山の都市として栄えながらも銀の枯渇により鉱山が閉鎖されて住民人口が減少し、その後、世界文化遺産として登録されたことで過剰な観光客が来訪するオーバーツーリズムを経験した後に観光客が大幅に減少するなど、繁栄と衰退を繰り返してきた地域であった。

観光客を増やし続けなければ町の経済が成り立たないモデルでは、住民の暮らしやすさを損ね、地域の魅力が埋もれてしまうリスクがあり、単純に観光客の数を増やすのではない、地域内の収益を高める取組が必要とされていた。

同社はこれまで企業や個人事業者が個別で収益を上げていたモデルを、みんなで一緒に商品開発やサービス提供をすることで、利益を分配できる事業モデルに変える構想を検討している。具体的には、町を観光するフリーパスを導入し、施設への入館や、交通のレンタサイクル・バスの利用をワンチケットで可能にする仕組みなど、地域一体型経営というコンセプトで地域経済全体に裨益するビジネスを作ることを目指している。また、設立母体となったライフスタイルブランド「群言堂」とも連携して大森町の生活文化と全国の消費者との接点を増やすとともに、投資家の協力を得てハードとソフトの両面に投資を行い、未来の子供達が誇れる魅力あるまちづくりを目指している。

コラム 2-2-1 ③図 石見銀山周辺の街並みと群言堂の様子





このように、日本国内でも、持続可能な地域づくりや社会課題解決を目的としながら事業成長と両立させてい るゼブラ企業が存在し、そうしたゼブラ企業への支援が広がりつつある。今後、社会的インパクトの重視、より 長期目線での投資・経営姿勢が広がっていくことで、小規模事業者・中小企業の金融手法の多様化等により、持 続可能な地域社会の実現につながっていくことが期待されている。

第2節

地域の持続的な成長に向けた連携の方向性

本節では、小規模事業者が事業活動として地域 課題解決に向けた取組を行う際の他の事業者との 連携状況に焦点を当てて分析していく。ここでい う連携は、共通の地域課題に対して、他の事業者 との間で連携の目的や理想の姿を共有した上で、

取り組む事業活動上の連携(共同での商品・サービス開発、販路開拓等)を指し、取引先との受発注や委託関係の構築、支援機関や他の事業者との慈善活動(自治活動やボランティア等)といった事業活動外の連携は含めないこととする。

1. 地域課題解決に取り組む小規模事業者による連携

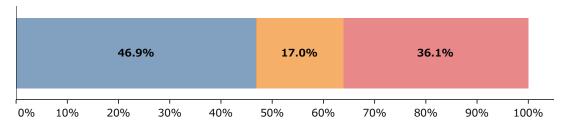
第2-2-15図は、小規模事業者が地域課題解決に向けて地域内外の事業者や団体等と連携を行っているかを示したものである。地域内の事業者や団体等との連携については、6割以上の小規模事業者が「既に連携を行っている」又は「連携を検

討している」と回答している一方、地域外の事業 者や団体等との連携については、「連携していな い・連携の予定はない」と回答した小規模事業者 が約6割という結果となった。

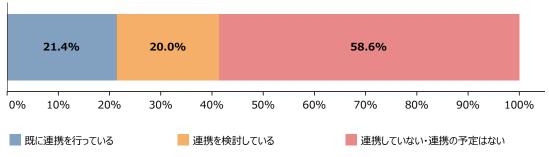
第2-2-15図

地域内外の事業者や団体等との連携状況

地域内の事業者や団体等との連携



地域外の事業者や団体等との連携



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

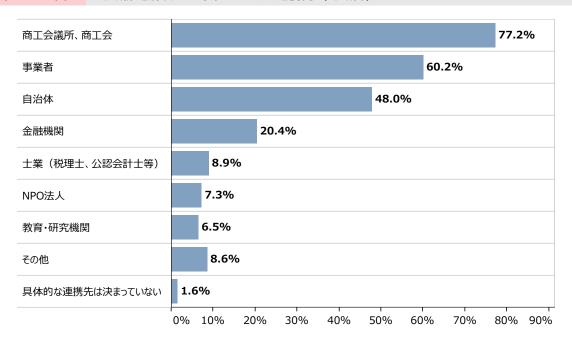
(注) 1.地域内、地域外ともに、回答数(n)は、n=4,032。

2.第2-2-3図において、「取り組んでいる」と回答した企業を集計している。

第2-2-16図、第2-2-17図は、前掲の第2-2-15図において、「既に連携を行っている」又は「連携を検討している」と回答した小規模事業者が、地域内及び地域外で実際に連携をしている連携先を表したものである。地域内で連携している連携先については、商工会議所、商工会と回答し

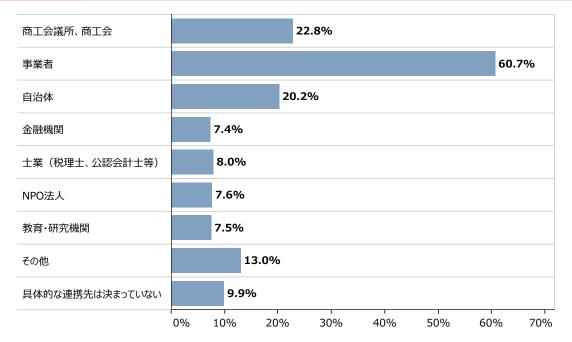
た小規模事業者が約8割と最も多く、次に約6割が事業者と回答している。他方で、地域外で連携している連携先については、事業者が約6割と最も多い割合となり、次に商工会議所、商工会、自治体であることが見て取れる。

第2-2-16図 地域課題解決への取組における連携先(地域内)



- (注) 1.回答数(n)は、n=2,578。
- 2.第2-2-15図(地域内の事業者や団体等との連携)において、「既に連携を行っている」、「連携を検討している」と回答した企業を集計している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

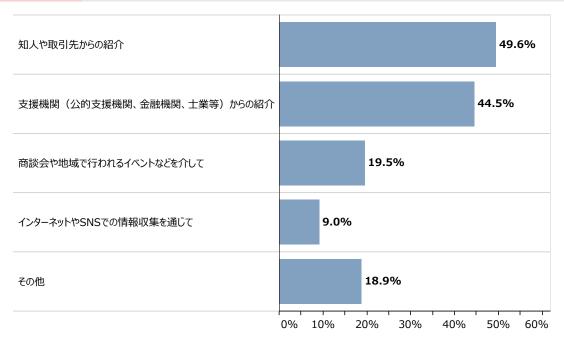
第2-2-17図 地域課題解決への取組における連携先(地域外)



- (注) 1.回答数(n)は、n=1,671。
- 2.第2-2-15図(地域外の事業者や団体等との連携)において、「既に連携を行っている」、「連携を検討している」と回答した企業を集計している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-18図は、地域課題解決に向けて具体的 な連携先を確保している小規模事業者が、どのよ うな手段で連携先を探しているかを示したもので ある。知人や取引先、支援機関(公的支援機関、 金融機関、士業等)を通じて、具体的な連携先を 見つけることが多いことが分かった。

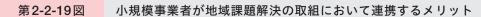
第2-2-18図 地域課題解決に向けた連携先の探し方

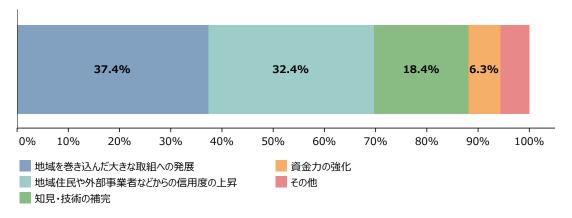


- (注) 1.回答数(n)は、n=2,609。
- 2.第2-2-16図(地域内)第2-2-17図(地域外)において、「事業者」、「自治体」、「商工会議所」、「金融 機関」、「士業(税理士、公認会計士等)」、「教育・研究機関」、「NPO法人」、「その他」と回答した企業を集計 している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-19図は、小規模事業者が地域課題解決 に向けた取組を行う際に連携するメリットを確認 したものである。これを見ると、地域を巻き込ん

だ大きな取組へと発展することをメリットに感 じ、連携を行っている小規模事業者が多いことが 見て取れる。





資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する 調査」

(注) 1.回答数(n)は、n=2,649。

2.第2-2-15図の地域内又は地域外において、「既に連携を行っている」、「連携を検討している」と回答した企業を 集計している。

事例2-2-2は、自社が所在する地域産業の実態 を目の当たりにしたことを契機に、他の事業者や 支援機関、自治体といった自地域における複数の 連携先とともに、地域課題解決に向けて取り組ん でいる事例である。



地域の多様な連携先と手を携えながら 太田産ニットの再興に向けた取組を進める企業

所 在 地 群馬県太田市

従業員数 6名

資本金 1,000万円

事業内容 小売業

株式会社マウンテンディアー

▶ 太田市のニット産業衰退に直面

群馬県太田市の株式会社マウンテンディアーは、婦人服ブランド「to touch」と、地元産のニット製品を地域ブランドとした「OTA KNIT」の企画・販売を行う企業。山鹿雅明社長は2012年に太田市にUターンしたと同時に、デザイナーである妻と共に同社を立ち上げた。「to touch」のアイテムとして扱うニット製品の生産を依頼しようと市内のニット工場を訪ねた矢先、ニット産業の衰退を知った。かつて太田市には、株式会社SUBARUの前身である中島飛行機株式会社の技術者が手紡機を作り、ニット産業の礎を築いた歴史がある。ピーク時の1980年代には200社あったニット工場も、バブル崩壊を機に生産拠点が海外に移り衰退。山鹿社長は、残る8社と共に太田市のニット産業を盛り上げられないか模索した。

▶「OTA KNIT」を立ち上げ、販路開拓に向けた実績作りに着手

当初、山鹿社長はニット工場にファクトリーブランドの立ち上げを提案したが、工場では営業に充てられる人的資源が限られるため、実現は難しかった。そこで、8社が加盟する太田ニット工業協同組合(現在は解散)の了承を得た後、2017年にOTA KNITのブランドを立ち上げ、工場がニットを生産し、同社が企画やマーケティング、営業を担う体制で、認知度向上に取り組んだ。もともと存在した太田ニットというブランドを、今治タオルのようにロゴと組み合わせて商標登録し、リブランドすることで、ニット工場が希望すれば商標を使えるようにした。

販路開拓に当たり、実績作りとして2017年に応募した「平成29年度グッドデザインぐんま」において、同社が企画し、市内の有限会社トネニットが生産した「ファインウールドットマフラー」が優秀賞を受賞。2017年度、2018年度の2度にわたって、太田市が進める「おおたシティプロモーション認定事業」に同社が認定された。さらに、2018年には地元商工会の支援を受け、OTA KNITとしてギフトショーに出展。これを契機として、高崎市出身のギタリスト・布袋寅泰氏とのコラボレーション商品として、ギタリズム柄のマフラーが販売された。

▶次の世代へ地元産業を継承するために

さらに、次世代につなぐための後継者不足も課題となる中、2021年には太田市出身の20代のデザイナー2人がOTA KNITに関心を持ち、新ブランド「Mebuki」が立ち上がった。これは同社が企画、費用を支援し、生産は市内の株式会社イノウエに依頼した上で、若手2人がデザインやマーケティングを担っており、「土に還るニット」と銘打って、クラウドファンディングを実施したところ、目標金額の3倍である305万円を集めた。また、これまで難しかった若年層への認知が進み、大型商業施設や百貨店からの出店依頼や、ラジオ番組出演など、波及効果が大きかった。

市内のニット工場でもファクトリーブランドが立ち上がるなど、OTA KNITという地場ブランドへの関心が少しずつ高まっていることに対応して、地域内の変化が生まれている。「70年に渡り継承されてきたニット産業を、私たちが次の世代に継承するという思いがある。新たに若い世代が加わるなど新生したOTA KNITとして、今後も地元産業の飛躍に向け、取組を続けていきたい。」と山鹿社長は語る。



市内のニット工場とともに、 「OTA KNIT」の認知度向上に取り組む



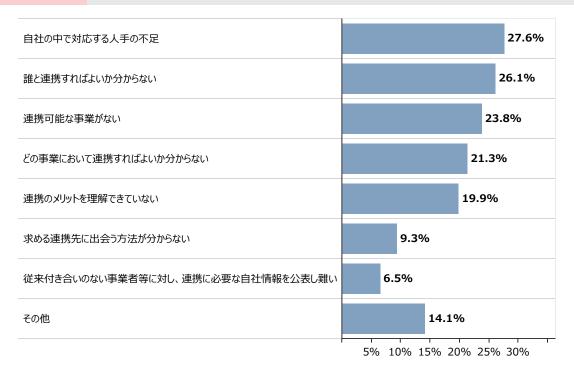
認定事業にも選ばれた 有限会社トネニットのマフラー



OTA KNIT ロゴマークと太田ニットを 組み合わせて商標登録した

第2-2-20図は、地域課題解決に向けた取組に おいて他者と連携を行っていない小規模事業者に 対して、新たに連携を行う際に感じる障壁を確認 したものである。「自社の中で対応する人手の不 足」や「誰と連携すればよいか分からない」と いった課題を抱えていることが見て取れる。

第2-2-20図 小規模事業者が地域課題解決に向けて新たに連携する際の障壁



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

- (注) 1.回答数(n)は、n=1,383。
- 2.第2-2-15図において、「連携していない・連携の予定はない」と回答した企業を集計している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-2-3は、連携を行う事業者の間で連携の 目的を共有することで、所在する地域で直面した 課題に共に取り組む事例である。



打撃を受けた石巻市の水産関連事業の継続に向けて、同じビジョンを共有しながら連携を進める企業

所 在 地 宮城県石巻市

従業員数 5名

資本金 450万円

事業内容 小売業

石巻うまいもの株式会社

▶ 東日本大震災で石巻市の水産業が大打撃を受ける

宮城県石巻市の石巻うまいもの株式会社は、水産関連事業をはじめとする地元企業が参画し、「石巻金華ブランド」でお茶漬け、釜めしの素などをシリーズで展開する企業。2011年の東日本大震災により、石巻市の水産業は水揚げ量の大幅な減少など打撃を受けた。地元の水産業の再生に向けて企業の新たな取組が必要となる一方、個々の経営資源には限界があるという思いから、2013年、取引関係や地域のつながりから地元12社が集まり、「石巻うまいもの発信協議会」を設立した。

▶ 株式会社を設立し、新商品の共同開発を目指す

以降、任意団体として商品開発や、販路拡大に向けたイベント等の企画運営を行い、2016年にアンテナショップ開設に 先駆け、石巻うまいもの株式会社を設立した。当時、会社設立に参加したのは10社。ほとんどが水産関連企業だが、石巻 港で水揚げされる豊富な魚種を背景に、各社が得意とする商品は異なる。そこで、同社参画企業である山徳平塚水産株式会 社の平塚社長と株式会社丸平かつおぶしの阿部社長がリーダーシップを発揮しつつ、それぞれの会社が得意分野を踏まえな がら役割分担を行い、お土産として、軽く常温で持ち運べ、日持ちする商品としてお茶漬けの共同開発を目指した。

▶ 工場・販路の相互活用という連携の強みを最大限に生かした運営で販売を拡大

同社は共同でお茶漬けの開発を始め、2018年に「石巻金華ブランド」として商品化した。同社の共同開発の特徴は、「バーチャル共同工場」だ。企業連携により10社を一つのバーチャルな工場群として見立て、共に商品開発に取り組む。例えば、レトルト加工が必要なお茶漬けを製造する際には、レトルト設備を持つ2社に、その他の企業がその工程を依頼している。このように10社が開発プロセスに関与する仕組みを確立したことによって、企画段階でのアイデアやノウハウの共有や、単独ではできない加工を施した商品の開発が可能となった。さらに、同社では、統一ブランドの商品パッケージの制作やアンテナショップ、ECサイトを通じた小売、百貨店等への卸売を担っている。連携することで、資材や販促ツールの制作費用の効率化も実現した。主力のお茶漬けは、JALの国際線の機内食に採用されるなど知名度を上げ、地元百貨店の贈答用や空港、新幹線駅の土産物、通販により、売上げを拡大している。

会社設立から6年が経過した現在も、各社の経営者が出席する月1回以上の全体会議を実施し、密に連携を取っている。「意思決定者が毎回集まって意見を出し合う。異論があっても多数決は取らず議論を尽くして物事を決める。」と佐藤会長は結束力の高さを説明する。連携の強みを最大限にいかしながら、お茶漬けに続いて釜めしの素、スープカレーなど新たなシリーズを増やし、販売を今後も拡大していく。



佐藤芳彦会長



展示会での集合写真



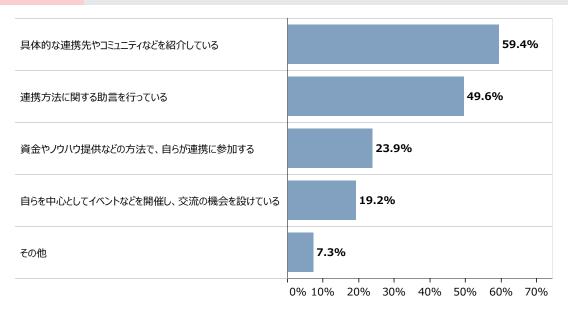
石巻金華茶漬け

2. 小規模事業者が他者と連携する際に支援機関が果たす役割など

第2-2-21図は、支援機関が小規模事業者に対して行った連携支援の内容を見たものである。小規模事業者が他者との連携を検討する際に、支援機関においては具体的な連携先やコミュニティの紹介、連携方法に関する助言を行う割合が高いこ

とが見て取れる。小規模事業者が地域課題の解決 に当たって、他者と共同で対応していく際には、 支援機関のネットワークやノウハウを活用してい くことが重要と考えられる。

第2-2-21図 支援機関が実際に行った連携支援の内容



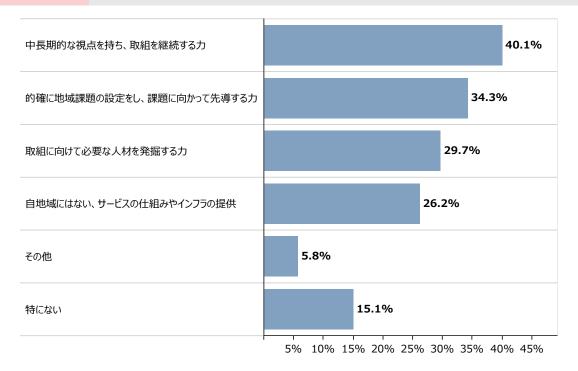
資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者の実態把握に関するアンケート」

- (注) 1.回答数(n)は、n=896。
- 2.「相談を受け、支援を行った」、「相談はなかったが、支援を行った」と回答した支援機関を集計している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-22図は、地域課題解決に向けた取組において他者との連携を既に行っている小規模事業者に対し、連携をより効率的に進めるために必要と感じている機能を見たものである。これを見ると、「中長期的な視点を持ち、取組を継続する力」

と答えた小規模事業者が約4割と最も多く、次に、「的確に地域課題の設定をし、課題に向かって先導する力」の割合が高い。「自地域にはない、サービスの仕組みやインフラの提供」を挙げる小規模事業者も一定数確認される。

第2-2-22図 地域課題解決に向けた連携をより効率的に進めるに当たり必要な機能



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

- (注) 1.回答数(n)は、n=1,964。
- 2.第2-2-15図の地域内または地域外において、「既に連携を行っている」と回答した企業を集計している。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-2-4は、地域課題解決に向けた取組において連携を積極的に行い、自社がその連携を先導している事例である。また、事例2-2-5、事例

2-2-6は、自地域にないインフラを提供することで連携をより効率的に進めている事例である。



地域の様々なプレイヤーとの連携を先導し、 情報発信を通じて道東エリアの活性化を進める法人

所 在 地 北海道北見市 **従業員数** 5名 **事業内容** 広告業

一般社団法人ドット道東

▶ 地元の情報発信の乏しさを実感

北海道北見市の一般社団法人ドット道東は、道東地域(オホーツク、十勝、釧路、根室)に縁のある事業者、クリエイターと地域の活性化に資するプロジェクトを組成し、自身は広告の制作を中心に行う法人である。同法人の中西拓郎代表理事は、高校卒業後に一度地元の北見市を離れ、同郷の友人と「いつかは地元に戻りたい」という思いを共有しつつも、地元の情報全般を入手できないと感じていた。2012年、情報発信の乏しさに問題意識を持った中西代表は北見市にUターンした後、地元のフリーペーパー制作会社で、取材・執筆・デザインなど、情報発信のノウハウを1年間学んだ。独立後、全国の地域活性化事例に精通したゲストを招きながら、道東地域の魅力を伝えるイベントを複数回開催。2019年5月に、これらの活動を支えた中心メンバー5人が理事となり同法人を設立した。

▶「理想を実現できる道東にする」ことを目指し、様々なプレイヤーと連携

5人は意見交換を重ね、同法人のビジョンを、道東に暮らす人、携わる人自身の理想が実現していくことを意味する「理想を実現できる道東にする」とした。5人のコアメンバーとは別に、過去のプロジェクトを通して、道東に縁のある40人程度のクリエイターが緩やかに結びつき、PR、イベント企画、ブランディング等、様々な需要に対応。クリエイターのスキルだけでなく出身地やキャリア、関心事など様々な要件から、同法人が受注した案件との親和性の高さを見極め、案件を割り当てていく。クライアントである企業とクリエイター、時には自治体や支援機関とも協業しながら、課題解決に取り組んでいる。

▶ 広大な道東エリアにおいて多様な連携を生みだすことで、インナーブランディングを実現

最初のプロジェクトとして進めた道東アンオフィシャルガイドブック「.doto」は、道東エリアのクリエイターやクラウドファンディングで募った制作支援者など50名以上の関係者で制作し、日本地域コンテンツ大賞地方創生部門最優秀賞を受賞。2020年には、「士幌まちなか見える化プロジェクト」として、町民に愛される道の駅を目指す士幌町の道の駅と、商店街の活性化を目指す士幌町商工会からそれぞれ受けていた依頼をつなげ、実施。第三者として大学生インターンをプロジェクトに投入し、パンフレットの制作をはじめとしたPRを一体で行うことで、関係の薄かった同地域内の2か所の商業エリアの間で客が循環するようなった。また、ここで活用した大学生インターンも同法人の取組の一つである。Uターンや移住を前提に道東と関わるきっかけ作りを目指し、2020年に開始した求人情報メディア「#道東ではたらく」において、地元企業への長期滞在型の実践型インターンシップを実施し、獲得した人材である。このプロジェクトの中では、学生のインターン派遣にとどまらず、社会人を対象に、地元企業とのマッチングを行うほか、自治体による地域おこし協力隊も獲得している。このように、同法人では、道東の様々な関係者を巧みにつなげ、プロジェクトに巻き込むことで、道東地域の活性化に資する価値を生み出し続けている。

今後も、広大な土地に町や人が点在する道東地域において、地域のネットワークや情報を最大限活用し、様々なプロジェクトの伴走支援を行うことで、プロジェクトに関わる人が道東に当事者意識を持てるよう地域のインナーブランディングを実現し、地域の活性化につなげていく。



中西拓郎代表理事



道東アンオフィシャルガイドブック「.doto」



「士幌まちなか見える化プロジェクト」メンバー



長屋型空き店舗の管理・運営を通して、 地域のシャッター通りの再生に取り組む企業 **所 在 地** 新潟県新潟市 **従業員数** 4名

資本金 800万円 **事業内容** 不動産管理業・ 小売業

株式会社テラスオフィス

▶ にぎわっていた市場がシャッター通りに

新潟県新潟市の株式会社テラスオフィスは、沼垂市場通りの活性化を目指し、同地区の長屋型空き店舗を中心に不動産管理を行う企業である。沼垂市場通りは、1960年代以降、青果物や日用品の小売業をはじめとする市(いち)と呼ばれる多くの商店が立ち並び、多くの人々でにぎわっていた。しかし、商店主の高齢化や大型商業施設の建設による郊外化が進展し、商店は次々と閉店。2010年には数店舗を残し「シャッター通り」と化していた。同社専務取締役・統括マネージャーの高岡はつえ氏と、弟で同社代表の田村寛氏は、沼垂市場通りにある大衆割烹店の家に生まれ、活気に満ちた通りの様子を見て育った。割烹店2代目店主となった田村氏は、沼垂市場通りに活気を取り戻さなければ、自店の将来も危ういと考えていた。

▶ 新店舗開店を契機に長屋の一括買い上げへ

2010年、田村氏は沼垂市場通りの長屋型店舗の一角に、「地域の台所」をコンセプトとした、佐渡ソフトクリームと手作り 惣菜を売る「Ruruck Kitchen」を開業。2011年にはカフェ、2012年には陶芸工房を同じ長屋に開業する経営者が現れ、いず れも田村氏が長屋を所有する市場組合との交渉の間に入り、契約までこぎつけた。シャッター通りにおしゃれな3店舗ができたと地元のメディアで紹介され、2013年頃には出店希望の相談が相次いだ。しかし、市場組合の規約等の問題で、4店舗目以降の開業ができなかった。市場組合と話し合いを重ねていく中で、長屋全体を一括で買い上げる案が挙がったことを機に、田村氏は事業計画を作成し、金融機関に融資を打診した。2014年春、田村氏は高岡氏と共に同社を設立し、長屋を一括購入。「ACTIVE再生プロジェクト」を立ち上げ、沼垂市場通り一帯の開発を始めた。プロジェクト以前から営業する店舗とは賃貸借契約を結び直した。新規出店希望者に対しては、共に沼垂市場通りを再生するメンバーを選ぶ視点で面談を行った。事業計画に不安がある者には、商工会議所等で新規創業のノウハウ等の指導を受けるように導きながらテナントを集めた。

▶「ここでしか出会えないモノ・ヒト・空間」をコンセプトに、さらに魅力的な商店街に

2015年春に、沼垂市場通りは「沼垂テラス商店街」として再出発した。ノスタルジックな空間におしゃれな店舗が並ぶ様子がメディアに取り上げられ、観光スポット化した。平均年齢30歳代(当時)の新規開業者たちは、刺激を与え合い、協力しながら商店街を盛り上げている。毎月第1日曜日には、朝市や冬市といったイベントを、商店街の常設店舗以外の外部店舗も巻き込みながら開催している。

現在、長屋型店舗には25店舗程度が入居しているが、それ以外にも周辺地域の空き家、空き店舗にサテライト店を開業させ、 沼垂テラス商店街全体で30以上の店舗が営業。「ここでしか出会えないモノ・ヒト・空間」という商店街が掲げるコンセプトが ブランド価値を生み、UターンやIターンしての出店者や賃貸関係がなくても商店街に加盟を希望する事業者も現れた。「さらに 魅力を増すことで、商店街を発展させ、さらにはこの土地に住みたいと思う人を増やしていきたい。」と高岡氏は語る。



専務取締役・統括マネージャーの 高岡はつえ氏(左)と、 弟で同社代表の田村寛氏(右)



沼垂テラス商店街



にぎわいをみせる朝市の様子



インフラを提供しながら、地域の事業者とともに 買い物弱者対策や高齢者の見守りに取り組む企業

所 在 地 徳島県徳島市

従業員数 33名

資本金 1,000万円 **事業内容** 小売業

株式会社とくし丸

▶ 母親が買い物弱者であったことを契機に新事業を構想

徳島県徳島市の株式会社とくし丸は、地域スーパーが取り扱う生鮮食品や生活雑貨等の移動販売を行う企業である。人口減少や少子高齢化が進む中、流通機能や公共交通機関の弱体化などを理由に、全国で日常の買い物に困る「買い物弱者」が増加している。徳島の中山間地域に暮らす、住友達也取締役ファウンダーの母親も買い物弱者であったことを契機に、全国各地に同様に買い物に困っている人々がいるのではないかと考え、移動スーパー事業を開始した。

▶ 販売パートナー、地域スーパー、とくし丸本部の「三方よし」

2012年、住友氏は株式会社とくし丸を設立。とくし丸本部(以下本部)、本部と提携する地域スーパー、地域スーパーが取り扱う商品の移動販売を行う販売パートナーの三者が連携して移動販売を行うモデルを考案した。個人事業主である販売パートナーが冷蔵機能と商品棚を搭載した専用車両で地域スーパーから商品を預かって買い物客宅を巡回して代理販売を行う。生鮮食料品から日用雑貨まで約400品目・約1,200点に及ぶ商品を車両に積載して、移動が困難な高齢者宅まで出向くため、顧客は商品を手に取って選ぶ買い物の楽しさを味わえる。

販売パートナーは頭金100万円で車両をリースすることで開業でき、売上げについては地域スーパーと一定の割合で分け合う。地域スーパーは、本部にロイヤリティーとして車両1台当たり一定の初期費用と月額費用を支払う。本部は車両提供のほか、市場調査や品質管理、販売パートナーの採用面接支援などノウハウの提供により地域スーパーや販売パートナーを支援している。さらに、地域スーパーの商品1点あたりの金額に10円~20円の手数料を上乗せし、販売パートナー、地域スーパー、本部が分け合う仕組みをとっている(地域スーパーによって手数料は異なる)。このように、本部、地域スーパー、販売パートナーの三者が互いに支え合い、利益を分配するビジネスモデルを構築した。

また、連携の枠はその三者を超えて、支援機関や自治体にも広がっている。商工会議所・商工会によるとくし丸の事業紹介や、自治体と商工会議所・商工会の連携による助成を実施する地域も存在する。

▶ 全国展開を進め、地域に欠かせぬインフラに

徳島で始まった事業も、現在では全国47都道府県を網羅し、車両台数は1,000台に迫るまでに拡大。地域住民同士の関係性が希薄になる中、毎週2回指定コースを巡回するとくし丸は顧客から歓迎されるようになり、地域によってはとくし丸の買い物をきっかけに人々が集まって交流する場を創出している。また、商品販売にとどまらず、お客様からの要望に応じてハガキ投函、電球交換、除雪作業の手伝いなどを販売パートナーの裁量で対応するケースもある。加えて、複数の自治体等と「見守り協定」を結び、高齢者の見守り役としての役割も果たしている。「買い物支援を通じて、見守りをはじめ、特殊詐欺の防止、健康管理など高齢者の他の課題も見えてきた。これらの課題解決に向けて、新たなサービスを提供できるようチャレンジを続けていきたい。」と執行役員の佐藤禎之氏は語る。



スキーム図



販売の様子



佐藤禎之執行役員

コラム

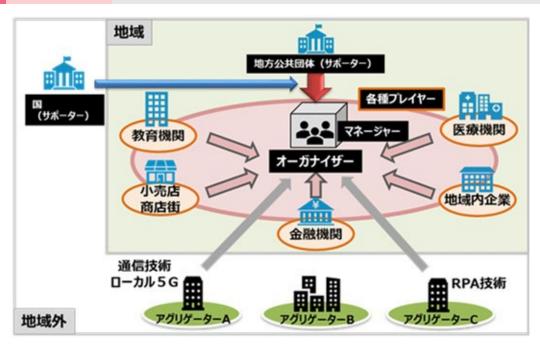
2-2-2 地域の持続的発展に向けて

人口減少・少子高齢化により、地域の市場が縮小する中、小売業、飲食サービス業、理容業など地域住民に必要となる生活必需品や生活関連サービスを提供し、住民の生活を支える機能を果たす役割を担っている事業所も、多くの地域で減少している。こうした状況をそのまま放置すれば、将来的には、多くの地域が住民の生活に必要な機能を十分に提供できなくなることが想定される。

一方で、感染症の流行がもたらしたデジタル・非接触型サービスの普及や地方移住、兼業・副業への関心の高まりは、これまで地域が必要な機能を維持するために直面してきた需要の減少、人材不足といった課題を解決し得る可能性を高めている。例えば、5 Gネットワーク等の新技術やシステムを有効に活用することにより、従来はリアルで提供されていた買物や医療サービスもデジタルを組み合わせたハイブリッドでの提供の可能性も出てきており、人口減少下でもサービスを維持できる可能性が高まってきている。

経済産業省では、こうした多岐にわたる地域課題に取り組むための地域で中心的な役割を担う事業者を核とした地域内外の連携体制の構築に関し、「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」において、「MAP'S + O」という体制を整理した。

コラム **2-2-2**①図 地域の持続的発展に向けた体制 (イメージ)



コラム 2-2-2②図 各機関の名称と役割

名称	役割
マネージャー (M)	地域の持続的発展に取り組む中核的な人材
アグリゲーター(A)	広域に対し、地域の持続的発展に資する製品又はサービスを供給 する組織
プレイヤー (P)	マネージャー及びオーガナイザーに対し協力・連携する地域内外の組織・人材
サポーター(S)	オーガナイザーへ支援を行う地方公共団体、国
オーガナイザー(0)	マネージャーが所属し、アグリゲーター及びプレイヤーと連携 して取組の中心となる組織

例えば、世界三大漁場の一つである三陸沖を抱え、東日本大震災で甚大な被害を受けた宮城県石巻市では、漁業の担い手不足や水産物流通の課題を克服し、漁業を持続可能な産業にしていくため、「三陸の海から水産業における"新3K"(カッコいい、稼げる、革新的)を実行するトップランナーになる」をコンセプトに「一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン」が、オーガナイザー(O)として、地域の漁師、水産加工会社や教育機関といったプレイヤー(P)と連携し、水産業の仕組みを変える取組、漁業の魅力発信、人材育成、東アフリカにおける海産物バリューチェーン構築などにも取り組んでいる。

コラム **2-2-2**③図 一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン



例えば、水産業の仕組みを変える取組として、生産者直営の飲食店「ふぃっしゃーまん亭 | を東北の玄関口で ある仙台空港にオープンさせ国際認証ASC、MSCを取得したサスティナブルシーフードを提供したり、地元自治 体と連携して、未来のフィッシャーマンを育てる『TORITON PROJECT』や、報酬が魚払いのユニークな副業 マッチングサービス『GYOSOMON!』を推進するほか、大手アパレルメーカーである(株)アーバンリサーチや漁 業ITベンチャーである(株)ライトハウスなど地域外のアグリゲーター(A)とも連携し、漁業の魅力を伝える漁師の かっこいいウェア製作・販売や水産業のDX化を通じた生産性向上を進めている。こうした取組を他地域でも積極 的に展開し、地域課題を解決しつつ、100億円の新産業を生み出すため、国、県、市といったサポーター(S)とも 連携しながら取り組んでいる。

コラム 「ふぃっしゃーまん亭」と漁師のかっこいいウェアの販売 2-2-24図





なお、「MAP'S + O」の体制は、一つの理想的と思われる体制を整理したものであり、各地域それぞれの特性を 踏まえた連携体制の構築が重要である。また、地域におけるサービス提供を継続的に実施していくためには、複 数の地域の需要を束ねて実施していくといった視点や特定の地域で成功したモデルを他の地域に横展開していく ことにより、成功確率を高めていくことが可能になると考えられ、初期の段階から、広域的な展開を実施してい く視点が重要となる。

こうした視点に立ち、経済産業省としても、令和2年度より地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業費 補助金により、地域における「MAP'S + O | の体制作りや地域における広域的な実証の取組を支援しているとこ ろであり、令和4年度も引き続き取り組んでいくこととしている。

第3節

まとめ

本章では、小規模事業者による地域課題解決への取組状況や他者との連携状況について分析を行った。

第1節では、小規模事業者が取り組んでいる地域課題に関する具体的内容やその取組の自社内における位置付け、利益状況を概観した。地域課題解決への取組を進める事業者において、現状では、事業として取り組んでいる小規模事業者は多く存在しない一方で、地域貢献の一環として取り組んでいる小規模事業者に比べ、自社全体の利益状況を黒字と回答する割合が高いことが分かった。また、実際に自社の中心事業として地域課題解決への取組を行い、収益性を確保しているモデルも存在している。

第2節では、小規模事業者が地域課題解決に向

けた取組を行う際の他の事業者との連携状況や効率的な連携の進め方について分析した。自地域内の事業者との連携を既に行っている、あるいは検討している小規模事業者は半数を超えていることが分かった。さらには、これまで自地域には存在していなかった仕組みやインフラの提供を行うことで、地域課題解決に向けた連携をより効率的に進めている事業者も存在していることを確認した。あわせて、支援機関も自身の持つネットワークやノウハウを活用して、小規模事業者の連携を支援していることが明らかとなった。地域の持続的な発展に向けては、小規模事業者が単独で活動するのではなく、多様な主体と連携していくことが必要といえよう。



共通基盤としての取引適正化と デジタル化、経営力再構築伴走支援

本章では、共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援について確認していく。

第1節

取引適正化と企業間取引

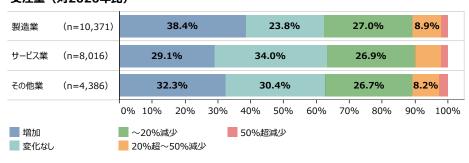
本節では、(株)東京商工リサーチが実施した「令和3年度取引条件改善状況調査」¹の結果から、中小企業における感染症流行後の企業間取引の状況を確認する。

第2-3-1図は、最も多く取引している販売先との取引において、業種別に、2021年の受注量及び受注単価の変化について見たものである。業種にかかわらず、4割程度の企業で、2020年と比

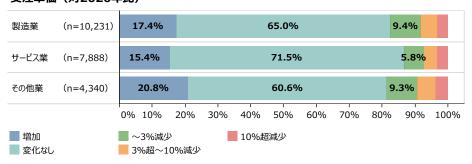
べると受注量が減少していることが分かる。一方で、製造業では4割程度、サービス業やその他業では3割程度の企業で、受注量が増加しており、一部の企業では、感染症流行による影響から回復している様子も見て取れる。また、受注単価については、業種にかかわらず、減少しているのは2割程度となっており、多くの企業では、横ばいか増加傾向となっている。

第2-3-1 図 業種別に見た、受注量及び受注単価の変化(2021年)

受注量(対2020年比)



受注単価(対2020年比)



資料: (株) 東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

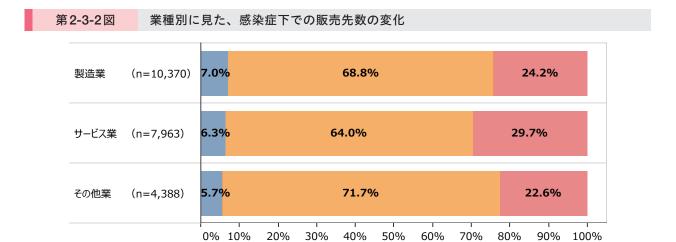
(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.最も多く取引している販売先との取引について、2021年の受注量・受注単価を尋ねたもの。

^{1 (}株) 東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」:(株) 東京商工リサーチが2021年9月から10月にかけて、全国88,800社(うち発注側事業者8,200社、受注側事業者80,600社)の企業を対象にアンケート調査を実施(有効回答25,888件(うち発注側事業者2,438件、受注側事業者23,450件)、回収率29.2%(うち発注側事業者29.7%、受注側事業者29.1%))。

第2-3-2図は、業種別に、感染症下での販売先 数の変化について見たものである。いずれの業種 も2割超の企業で、販売先数が「減少した」と回 させている企業も存在する。

答していることが分かる。一方で、1割未満では あるものの、感染症下においても販売先数を増加



減少した

資料:(株)東京商エリサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」 (注) 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

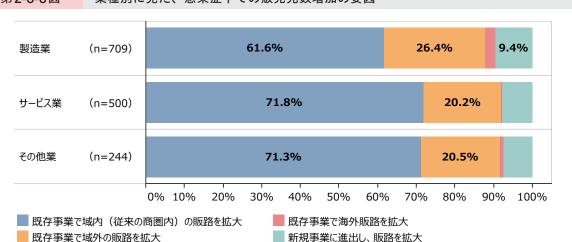
変わらない

第2-3-3図は、業種別に、感染症下で販売先数 を増加させた企業の増加要因について見たもので ある。これを見ると、いずれの業種においても、 多くの企業が「既存事業で域内(従来の商圏内)

増加した

の販路を拡大」と回答していることが分かる。ま た、製造業では、「既存事業で域外の販路を拡大」 や「新規事業に進出し、販路を拡大」の割合が相 対的に高いことが分かる。





資料: (株)東京商エリサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」 (注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

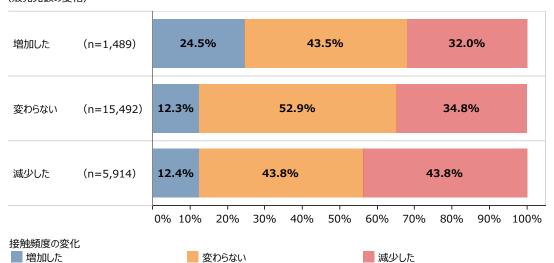
2.感染症流行前後で販売先数の変化について、「増加した」と回答した者に対する質問。

第2-3-4図は、感染症下での販売先数の変化の 状況別に、取引先との接触頻度について見たもの である。これを見ると、販売先数を増加させてい る企業では、接触頻度も増加させている割合が相 対的に高く、販売先数を減少させている企業で

は、接触頻度も減少している割合が高いことが分 かる。リモート商談など、コミュニケーション方 法が多様化する中で、適切な接触頻度を維持する 姿勢が重要といえよう。

感染症下での販売先数の変化の状況別に見た、取引先との接触頻度 第2-3-4図

(販売先数の変化)



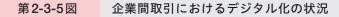
増加した 資料: (株) 東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.感染症下での取引先との接触頻度は、電話やオンラインも含めて、代表的な取引先との取引関係について、尋 ねたもの。

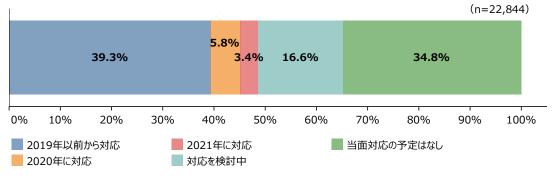
第2-3-5図は、企業間取引におけるデジタル化の状況について見たものである。これを見ると、いずれも5割前後の企業が既に対応済みであることが分かる。また、リモート商談については、

2020年に対応した企業が3割超と高く、感染症 の流行を契機に多くの企業が対応したことが分か る。電子受発注については、4割程度の企業が 2019年以前から対応していたことが分かる。



リモート商談の対応状況 (n=22,757)9.0% 30.6% 11.4% 12.5% 36.5% 20% 70% 80% 0% 10% 30% 40% 50% 60% 90% 100%

電子受発注の対応状況



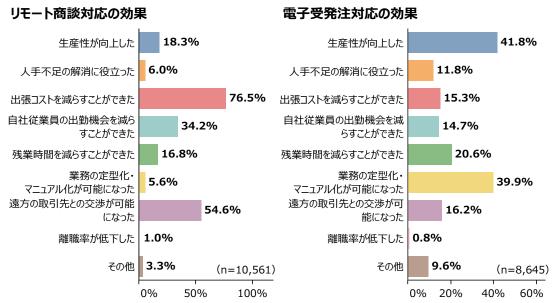
資料: (株) 東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

(注) 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-6図は、企業間取引におけるデジタル化に対応したことによる効果について見たものである。リモート商談においては、感染症対策として対応した企業が多いものの、「出張コストを減らすことができた」や「遠方の取引先との交渉が可

能になった」といったコスト削減などの効果を実 感する企業が多いことが分かる。電子受発注にお いては、「生産性が向上した」や「業務の定型 化・マニュアル化が可能になった」といった業務 効率化に関する効果が上位となっている。

第2-3-6図 企業間取引におけるデジタル化に対応したことによる効果



資料: (株) 東京商エリサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.リモート商談/電子受発注について、「2019年以前から対応」、「2020年に対応」、「2021年に対応」と回答した者に対する質問。

第2-3-7図は、業種別に、直近1年間の各コス トの動向について見たものである。いずれにおい てもコストが低下している企業は1割程度となっ

ており、多くの企業では、コストが横ばいから上 昇傾向にあることが分かる。

第2-3-7図 業種別に見た、直近1年間の各コストの動向

原材料価格·仕入価格

製造業	(n=10,408)		23.	6%				73.3	%			
サービス業	(n=7,855)				53.09	6				41.6%		
その他業	(n=4,369)			37.7	%				58.0%	o O		
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

エネルギーコスト(電気料金・燃料費等)

製造業	(n=10,391)	11.	1%		40.6%	ó			48	.3%		
サービス業	(n=7,975)				49.19	%			4	12.9%		
その他業	(n=4,375)				53.8	3%				39.2%)	
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

人件費

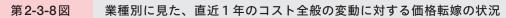
製造業	(n=10,398)	9.2%	30.0)%				60.9%			
サービス業	(n=8,016)	8.3%	31.8	8%				59.9%			
その他業	(n=4,390)	8.2%	36	.5%				55.39	%		
		0% 10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
低下	不	变	上昇	}							

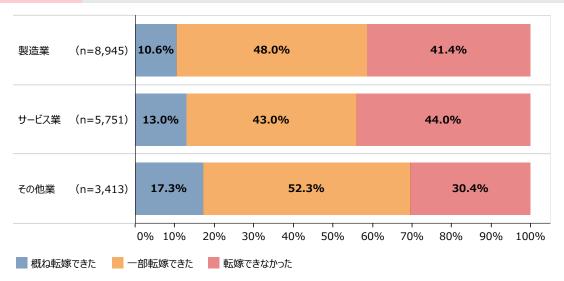
資料: (株)東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

(注) 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-8図は、業種別に、直近1年のコスト全 般の変動に対する価格転嫁の状況について見たも のである。これを見ると、「概ね転嫁できた」と 回答したのはいずれの業種においても2割未満で

ある。「転嫁できなかった」と回答したのは製造 業やサービス業では4割超、その他業でも3割超 となっている。





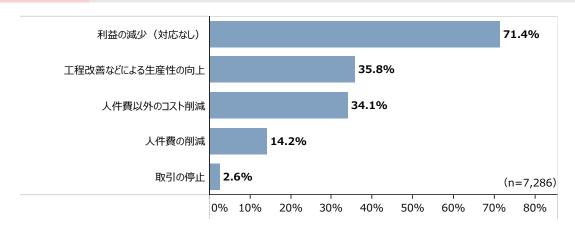
資料: (株) 東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.直近1年のコスト全般の変動に対して、「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。

第2-3-9図は、コスト変動を価格転嫁できなかっ た際の対応について見たものである。これを見る と、7割超の企業で価格転嫁できていないことが、 利益の減少に直結していることが分かる。こうし たことからも、依然として価格転嫁は企業間取引 における課題となっている様子が見て取れる。

第2-3-9図 コスト変動を価格転嫁できなかった際の対応



資料: (株)東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

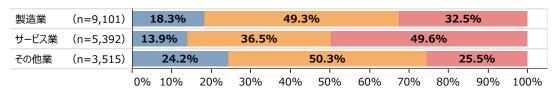
- 2.直近1年間のコスト全般の変動について、「転嫁できなかった」と回答した者に対する質問。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-10図は、直近1年間の各コストの変動に対する価格転嫁の状況について見たものである。製造業やその他業では、原材料・仕入価格の変動は比較的価格転嫁できているものの、エネルギーコストや労務費の変動は価格転嫁できていな

い様子が見て取れ、コストの内容によっても、価格転嫁の可否が異なっていることが分かる。また、サービス業では、原材料・仕入価格の変動についても、「転嫁できなかった」とする割合が5割程度と相対的に高い。

第2-3-10図 業種別に見た、直近1年間の各コストの変動に対する価格転嫁の状況

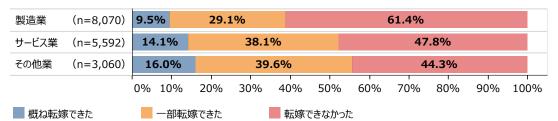
原材料・仕入価格の変動



エネルギーコストの変動

製造業	(n=8,056)	8.19	%	28.49	%			6	3.5%			
サービス業	(n=5,013)	10.8	3%	30	.1%				59.1%)		
その他業	(n=2,929)	13	.7%		36.29	6			50.	1%		
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

労務費の変動



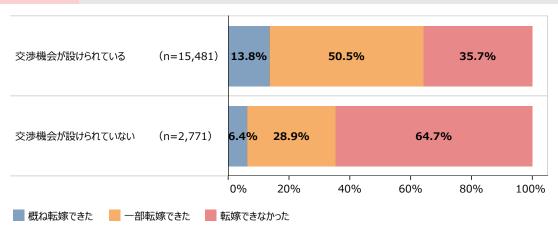
資料: (株) 東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.直近1年の各コストの変動に対して、「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。

第2-3-11図は、取引価格や単価の交渉機会の 有無別に、コスト全般の変動に対する価格転嫁の 状況について見たものである。これを見ると、販 売先との交渉機会が設けられていない企業では、 「価格転嫁できなかった」とする割合が6割超と 高い。価格転嫁に向けては、販売先との交渉の機 会を設けることが重要である。

第2-3-11図 販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に見た、コスト全般の変動に対する価 格転嫁の状況



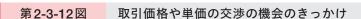
資料: (株) 東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

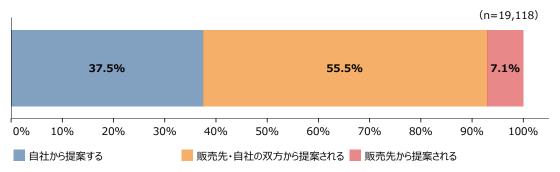
(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.直近1年のコスト全般の変動に対して、「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。

第2-3-12図は、取引価格や単価の交渉の機会のきっかけについて見たものである。「自社から提案する」や「販売先・自社の双方から提案」が

合わせて9割超となっており、交渉機会を設ける ためには、自社から積極的に提案する姿勢が重要 といえよう。





資料: (株) 東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」 (注) 1 受け側 東端 ギロはアンケート を集計した 20

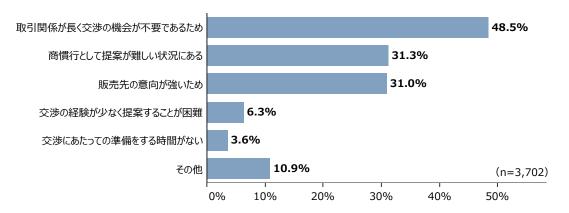
(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.販売先との取引における取引価格や単価の交渉の機会について「設けられている」と回答した者に対する質問。

第2-3-13図は、販売先との交渉の機会が設けられていない要因について見たものである。「取引関係が長く交渉の機会が不要であるため」が5割程度と最も高い。一方で、「商慣行として提案が難しい状況にある」や「販売先の意向が強いた

め」といった回答も3割超となっており、適正な 価格転嫁に向けて、発注側事業者においては、受 注側事業者が価格交渉をしやすい環境を提供する ような取組が期待される。

第2-3-13図 販売先との交渉の機会が設けられていない要因



資料: (株) 東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

- (注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
- 2.販売先との取引における取引価格や単価の交渉の機会について、「設けられていない」と回答した者に対する質問。
- 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-14図は、業種別の価格転嫁の達成状況 について見たものである。これを見ると、「金属」 や「放送コンテンツ」などにおいて、価格転嫁が 進展している様子が見て取れる。

第2-3-14図 価格転嫁の達成状況(スコアリングの結果)

1位	金属	9位	電気・情報通信機器
2位	放送コンテンツ	10位	建材·住宅設備
3位	化学	11位	流通•小売
4位	素形材	12位	機械製造
5位	紙・紙加工	13位	建設
6位	食品製造	14位	自動車・自動車部品
7位	情報サービス・ソフトウェア	15位	印刷
8位	繊維	16位	トラック運送

資料:内閣府「第3回未来を拓くパートナーシップ構築推進会議 資料2経済産業省提出資料」

(注) スコアリング方法は、価格交渉促進月間フォローアップ調査において、各発注者側の回答結果(価格転嫁の達成状況、 価格交渉の協議状況)を10点満点で評価し、業種毎の平均点を算出している。

第2節

小規模事業者におけるデジタル化とデータ利活用

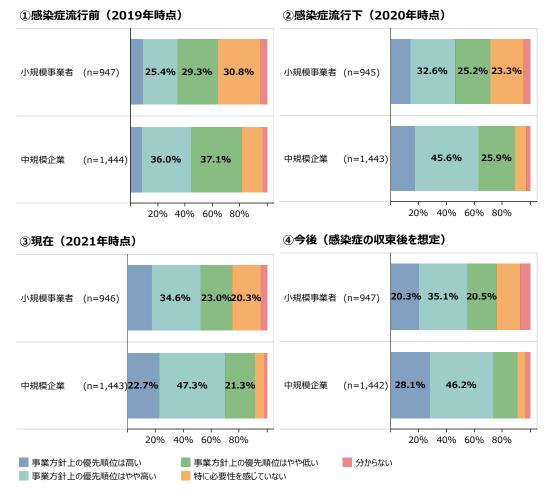
近年、デジタル化の取組が推奨されており、小 規模事業者においてもデジタル化の取組への期待 は高まっている。本節では、(株)東京商工リ サーチが「令和3年度中小企業実態基本調査委託 費(中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に 関する調査研究)」²において実施した、中小企業・小規模事業者を対象としたアンケート調査の結果を主に用いて、デジタル化やデータ利活用の状況を小規模事業者・中規模企業³の別に確認していく。

1. 小規模事業者のデジタル化

第2-3-15図は、時点別に見た、事業方針におけるデジタル化の優先順位について示したものである。これを見ると、小規模事業者は、中規模企

業と比較して優先順位が高いと答えた割合は低い ものの、時点を追うごとに事業方針上のデジタル 化の優先順位が高まっていることが分かる。

第2-3-15図 時点別に見た、事業方針におけるデジタル化の優先順位



資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

^{2 (}株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」: (株) 東京商工リサーチが2021年11~12月にかけて、中小企業・小規模企業者20,000社を対象にアンケート調査を実施(回収4,877社、回収率24.4%)したものである。

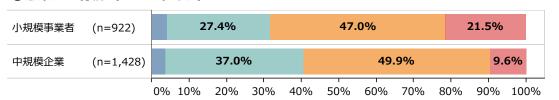
³ 本章内におけるアンケート分析で使用する「小規模事業者」は従業員20人以下、「中規模企業」は同21人以上の事業者と定義している。

第2-3-16図は、時点別に見た、デジタル化の取組状況の段階⁴を示したものである。これを見ると、小規模事業者では感染症流行前(2019年時点)で7割近くが段階1~2の状況にあり、デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいなかったことが分かる。感染症流行下(2020年時点)に入ると、段階4の割合にほぼ

変化がないものの、段階 1~2の割合が減少し、 段階 3 の割合が増加していた様子が見て取れる。 現在 (2021年時点)では、段階 3~4 の割合が やや増加しており、感染症流行を契機に業務効率 化やデータ分析に取り組んだ小規模事業者の割合 は約半数となった。

第2-3-16図 時点別に見た、デジタル化の取組状況

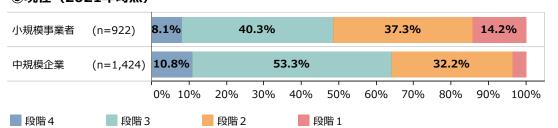
①感染症流行前(2019年時点)



②感染症流行下(2020年時点)



③現在(2021年時点)



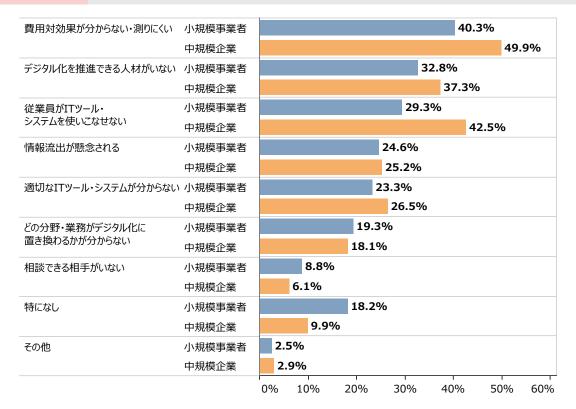
資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」 (注) デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

^{4 「}段階1」とは紙や口頭でのやり取りが中心であり、デジタル化による業務の効率化は図られていない状態。「段階2」とは連絡に社内メールを使用、会計処理・給与計算・売上日報などにパソコンを利用するなど、アナログからデジタルに向けたシフトを始めた状態。「段階3」とは業務効率化のための社内規定の整備や業務フローの見直しなどに取り組み、商品・サービス別売上の分析や、顧客管理、在庫管理などに向けたデジタル化に取り組んでいる状態。「段階4」とはマーケティング・販路拡大・新商品開発・ビジネスモデル構築などのためにデータが統合されたシステムなどを活用することで、デジタル化による経営の差別化や競争力強化に取り組んでいる状態を指している。2022年中小企業白書第2部第3章第2節第2-3-20図を参考にされたい。

第2-3-17図は、デジタル化に取り組む際の課題について示したものである。「費用対効果が分からない・測りにくい」と回答した割合が最も高

いことが分かる。また、「特になし」と回答した 小規模事業者の割合は、中規模企業に比べ高いこ とが分かる。

第2-3-17図
 デジタル化に取り組む際の課題



資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

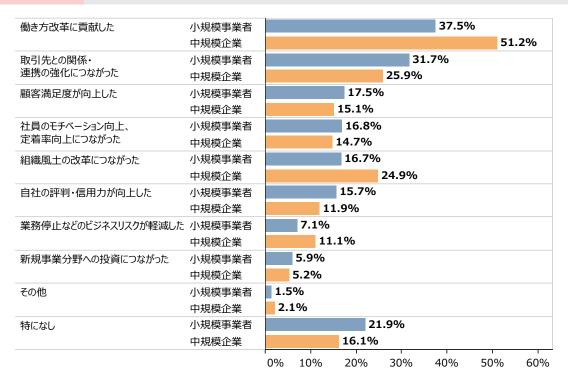
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者: n=931、中規模企業: n=1,436。

判・信用力が向上した」、「新事業分野への投資に つながった」の項目において、小規模事業者は中 規模企業と比べて効果を実感する割合が高く、取 組の意義が大きいことが分かる。

第2-3-18図は、デジタル化の取組による付随 効果について示したものである。これを見ると、 「取引先との関係・連携の強化につながった」、 「顧客満足度が向上した」、「社員のモチベーショ ン向上、定着率向上につながった」、「自社の評

第2-3-18図 デジタル化の取組による付随効果



資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」 (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

- 2.各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者: n=606、中規模企業: n=1,073。
- 3.業務効率化以外のデジタル化に向けた取組の効果として「デジタル化に向けた取組を行っていない・分からない」と回答した企業を除いている。

2. 小規模事業者のデータ・情報資産5の管理状況と利活用の実態

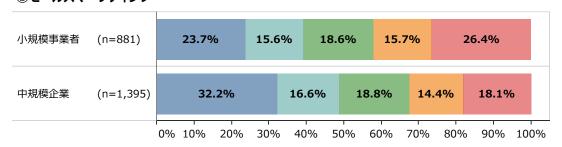
続いて、小規模事業者における情報の管理状況 や利活用の実態について確認していく。

第2-3-19図は、情報の管理状況について示し たものである。小規模事業者は、中規模企業と比 べて、「電子ファイルで管理し、データベース化 している」と回答した割合が低く、「紙媒体のま

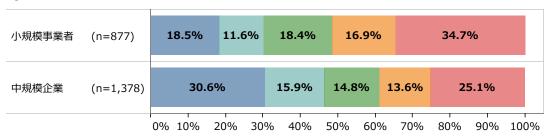
ま管理している | と回答した割合が高いことが分 かる。小規模事業者においては、セールスマーケ ティング、サプライチェーンともに、電子化への 着手やデータベース化への障壁が高いことがうか がえる。

第2-3-19図 情報の管理方法の状況

①セールスマーケティング



②サプライチェーン



- 電子ファイルで管理し、データベース化している
- 紙媒体の情報を電子ファイルに変換し、データベース化している
- 電子ファイルで管理しているが、データベース化はしていない
- 紙媒体の情報を電子ファイルに変換しているが、データベース化はしていない
- 紙媒体のまま管理している

資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

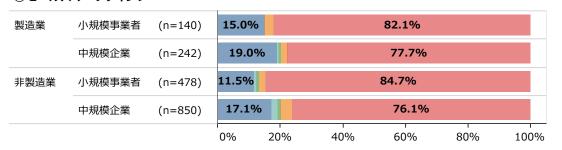
⁵ ここでのデータ・情報資産は、セールスマーケティングにおいては、「顧客・販売情報」を、サプライチェーンにおいては、「受発注、生産・在庫情報」を指す。

第2-3-20図は、製造業・非製造業別に、データの入力方法を示したものである。「主にシステムで自動でデータを入力している」と回答した企業は $1\sim2$ 割程度存在するものの、多くは「主に

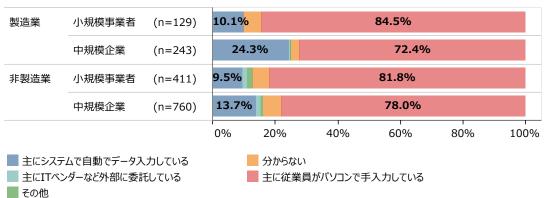
従業員がパソコンで入力している」と回答した割合が高く、小規模事業者においては、製造業・非製造業問わず、8割を超えていることが分かる。

第2-3-20図 製造業・非製造業別に見た、データの入力方法

①セールスマーケティング



②サプライチェーン



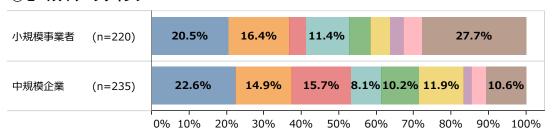
資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」 (注) 情報の管理方法について、「紙媒体のまま管理している」と回答した者を除いている。

第2-3-21図は、情報の管理を「紙媒体のまま 管理している」と回答した企業において、電子化 できない理由を示したものである。小規模事業者 においては、「特になし」と回答した企業の割合 が高いことが分かり、紙媒体での管理に特段の不 便さを感じていないことがうかがえる。一方で、

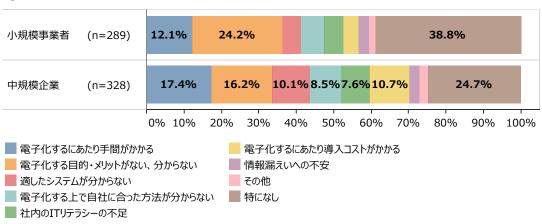
具体的に挙げられた課題について見てみると、 セールスマーケティングでは「電子化するにあた り手間がかかる」、サプライチェーンでは「目 的・メリットがない、分からない | が挙げられて おり、電子化への意識が高まっていない可能性が 示唆される。

電子化できない主たる理由 第2-3-21図

①セールスマーケティング



②サプライチェーン



資料:(株)東京商エリサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」 (注) 情報の管理方法について、「紙媒体のまま管理している」と回答した者を対象としている。

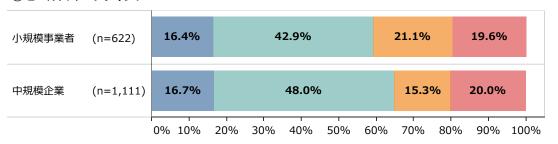
小さく、実施できている割合はいずれも2割程度 であることが分かる。

ついて確認したものである。企業規模による差は

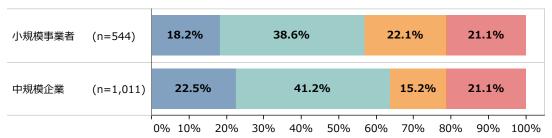
第2-3-22図は、データクレンジング⁶の状況に

第2-3-22図 データクレンジングの状況

①セールスマーケティング



②サプライチェーン



できている

できていないが、今後改善していきたい

できておらず、今後改善していく考えもない

分からない

資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」 (注)情報の管理方法について「紙媒体のまま管理している」と回答した者は除いている。

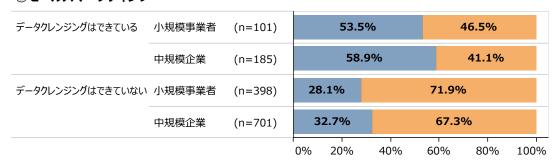
⁶ データクレンジングとは、データベースなどに保存されているデータの中から、重複や誤記、表記の揺れなどを探し出し、削除や修正、正規化などを行って データの質を高めることを指す。

第2-3-23図は、データクレンジングの実施状 況と、見える化⁷の実施状況の関係を確認したも のである。データクレンジングを実施している方

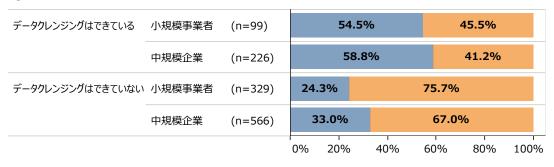
が、データの見える化を実施している割合が高い ことが分かる。

第2-3-23図 データクレンジングの状況別に見た、データの見える化の有無

①セールスマーケティング



②サプライチェーン



見える化している

見える化していない

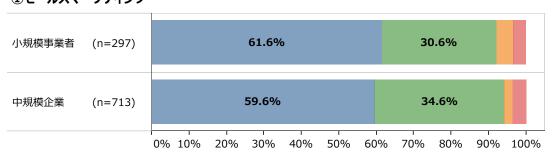
資料: (株)東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」 (注)「データクレンジングはできていない」は、「できていないが、今後改善していきたい」、「できておらず、今後改 善していく考えもない」と回答した者を集計しており、「分からない」と回答した者は除いている。

⁷ 見える化とは、データをグラフやチャートで表現することが可能で、データの特徴を視覚的に把握できることを指す。

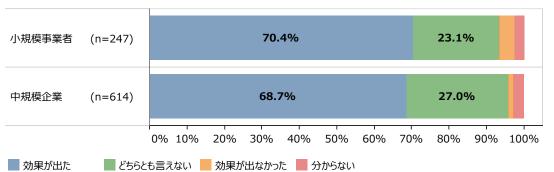
第2-3-24図は、データ利活用の効果について 確認したものである。これを見ると、小規模事業 者がデータを利活用することにより効果を実感し た割合は、中規模企業と同程度であることが分かる。

第2-3-24図 データ利活用の効果の実感

①セールスマーケティング



②サプライチェーン

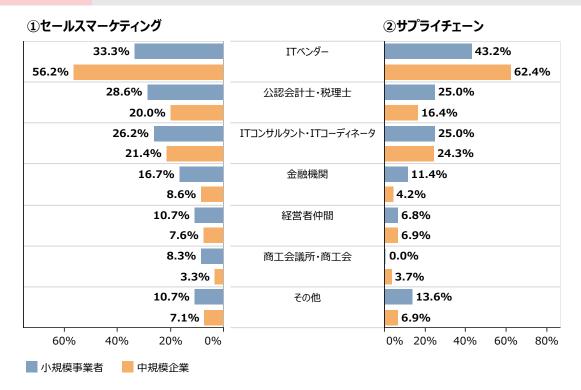


資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」 (注) 1.「効果が出た」は、「十分に効果が出た」、「ある程度効果が出た」と回答した者について集計している。 2.「効果が出なかった」は、「あまり効果が出なかった」、「まったく効果が出なかった」と回答した者について集計している。

第2-3-25図は、利活用の際に相談を行った先について確認したものである。小規模事業者に関しては、「ITベンダー」が相談先としては最も多

く、「公認会計士・税理士」や「金融機関」など の身近な先にも相談する割合が中規模企業と比べ ると高いことが分かる。

第2-3-25図 データ利活用において相談を行った先



資料: (株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」 (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.各回答数(n)は以下のとおり。セールスマーケティングかつ小規模事業者:n=84、セールスマーケティングかつ中規模企業:n=210、サプライチェーンかつ小規模事業者:n=44、サプライチェーンかつ中規模企業:n=189。

続いて、事例を2件紹介する。事例2-3-1は、 経営者が自らITリテラシーを高め、HPや動画を 活用したマーケティングに取り組んだことで、震 災後の危機を新たな顧客獲得のチャンスに変えた 酒類製造販売業者である。 事例2-3-2は、SNSの活用により、需要のあるエリアや顧客層を把握するほか、過去の売上データを分析し売上予測に役立て、売上増加・原価率削減を実現し、効率的な経営を行う洋菓子製造販売業者である。



ITリテラシーを高め、HPや動画を活用したマーケティングに取り組んだことで、 震災後の危機をチャンスに変えた企業 **所 在 地** 宮城県名取市 **従業員数** 9名 **資 本 金** 300万円 **事業内容** 酒類製造業

有限会社佐々木酒造店

▶ 本社店舗と酒蔵は全壊するも、創業の地で復活を目指す

宮城県名取市の有限会社佐々木酒造店は、「宝船 浪の音」をはじめとする清酒の製造・販売を行う老舗酒蔵で、創業151年を迎える。東日本大震災前の販売先は、遠方でも車で片道30分程度の県内沿岸部の料亭や旅館が中心となっていた。しかし、津波により同社の店舗や酒蔵は全壊し、廃業した販売先も少なくない状況に追い込まれた。壊滅的な状況の中で、同社の佐々木洋専務は、阪神淡路大震災で大きな被害を受けた蔵元の櫻正宗株式会社から製造設備の支援を受けつつ、「蔵や地酒はその土地の文化。文化を失えば町も消えてしまう。いまできることを少しずつ積み重ねましょう」とのメッセージを受けて、その言葉を胸に時間をかけてでも創業の地で地酒をつくることを決めた。

▶ SNSの情報発信により地域の復興と新たな顧客獲得に取り組む

同社は、2012年2月に名取市復興仮設商店街に仮設店舗を構え、同年12月には名取市復興工業団地内に入居し、仮設の酒蔵で酒造りを再開した。しかし、地酒の原料となる米を生産する農家や販売先の飲食店など、酒蔵の復興には町全体の再建が欠かせず、新たな需要を獲得するため仮設店舗事業を広く発信していく必要があった。そこで、佐々木専務が中心となり、Googleのプロジェクト「イノベーション東北」に手を挙げた。このプロジェクトでは、Googleのサービスを活用し、SNSを用いた効果的なマーケティングや顧客からのレスポンスを受けるための工夫を学んだ。また、株式会社リクルートライフスタイル(現リクルート株式会社)のサポートを得て、仮設商店街の全店舗でタブレット端末を使った決済システムを導入した。当初はITツールの利活用に苦手意識を抱く店舗もあったが、不慣れな事業者や従業員には佐々木専務が手助けを行い、少しずつ仮設商店街の各店舗から賛同を得られるようになった。その結果、各店舗もSNSで情報発信する際に商品を雑然と並べるのではなく、どのようにレイアウトすれば見栄えが良くなるかなど顧客を意識した視点を次第に取り入れるようになった。佐々木酒造店も震災後から自社のSNSなどを通じて県外からの商談のほか、台湾や香港、韓国といった海外からも商談が舞い込むようになった。オンラインの酒蔵見学も酒造りが落ち着いている夏の時期には実施するようになり、新たなファンの獲得にもつながっている。2019年10月に創業の地に再建した酒蔵で酒造りを復活する旨をSNSで発信した際は特に反響が大きく、佐々木専務は多くのファンに支えられている手応えを感じた。足元は感染症の影響もあり、震災前の売上げまでは回復していないが、販売先の拡大などの効果が出てきている。

▶ 地域の魅力を発信していくことで交流人口の増加を図る

佐々木専務は、動画やホームページを活用した次なる取組として、東北全体の観光業にも力を入れていく考えを持っている。地域の魅力や特産品の生産者の思いを発信することで交流人口を増やし、持続的な地域振興につなげ、実際に東北の地に来てもらうことで、震災の伝承、防災意識の啓もう、そして復興とは何かを多くの人に実感してもらうことが狙いだ。「ITツールは手段なので目的ではない。ただ工夫することで、時間や場所を選ばず、地域の美味しい食や美しい景色を今まで接点がない人に広く知ってもらうことができる。」と佐々木専務は語る。



151 年続く酒蔵



名酒「宝船 浪の音」



震災時に近隣の酒蔵や飲食店と 手を携えながら乗り越えた状況を語り継ぐ



SNSと来店客の分析を連動させ、 無駄のない店舗運営、売上増加につなげた企業

所 在 地 大分県大分市 従業員数 7名

資本金 100万円

事業内容 菓子製造・販売業

株式会社ありの子

▶ 多くのケーキをつくるものの売れ残る

大分県大分市の株式会社ありの子は、子供に喜ばれるかわいいデコレーションケーキが人気の菓子店である。現在こそ、 福岡県など県外からの来店客も増えたが、2012年6月の開店当初はケーキの売れ残りに頭を悩ませており、原価率が50% だった。状況を打開しようと、同社では店舗の周辺 3 kmの3,000 軒に営業をかけた。加えて、(公財) 大分県産業創造機構 が主催するITセミナーに参加。SNSによる情報発信を学び、同社でも始めることとした。

▶ 来店客へのアンケートも実施し、SNSでの情報発信に生かす

1,000人ほどのフォロワーがついたが、客足は伸びなかった。セミナー受講の際に知った専門家派遣制度を活用し、 Facebookの運用分析をしてもらったところ、フォローしているのは見込み客にもならないような人が多いことが分かった。 そこで、単に情報発信するのではなく、来店客のアンケートも取り入れながら客層を分析。その結果、SNSのメインター ゲットは30代女性を想定していたが、実際は子や孫を持つ40代から60代の女性が中心であることが判明した。専門家か らは、時事ネタを交えながら、顧客層に響く内容を発信することも学んだ。SNSマーケティングが集客の武器になること に気付いた同社は、現在はTwitterを1日に3回、Facebookは週1回、Instagramは1日1回、ホームページは週2、3回 更新している。他の洋菓子店の動向も見ながら発信に工夫を加え、ウェブサイトとの連動で検索SEO対策(検索エンジン で自社のサイトが多く露出されるように行う対策) にも取り組んだ。一連の取組の結果、Twitterは40,000人近くのフォロ ワーがつき、創業時と比べて知名度も向上。大きな投資は行わない一方で、自分たちの労力を惜しまずに情報発信を続けた ことで売上高は創業時と比べて2.5倍に増えた。

▶ 過去の販売実績のデータから売上げを予測し、無駄を減らす

同社が現在注力するのは、Googleマイビジネス。店舗情報自体はどの店舗も掲載されるが、誤った営業時間が掲載され、 機会損失をしていることに取締役の阿部一刀氏が気付いた。阿部取締役は独学で専門書を3冊読み、Googleにオーナー申 請をして正しい営業時間に修正。加えて「閲覧数」「検索数」「アクティビティ数」といったデータを取得し、1週間、1か 月、3か月の時間軸の中でどの程度の人数がどのようなワードで同社を検索しているのか、市内または市外から何人の人が 訪れているのか、電話がかかってきた件数と数年分の同日売上データから、ある程度の売上げを予測し、それに応じたケー キ量をつくり、シフトを組んだ。売上げの推移とウェブサイトの分析を掛け合わせて、その日の需要が正確に予測できるよ うになったことで商品の売れ残りが減り、原価率も32%に下がった。Twitterと連動することでGoogleマイビジネスの閲覧 数も増え、相乗効果も生み出している。ただ、Googleマイビジネスの検索ワードは依然として、「ケーキ屋」「ケーキ」が多 く、「ありの子」は3番目に来るため、直接店名で検索される機会が増えるよう、「#ありの子」をSNSに投稿の際につける など工夫を凝らしている。「SNSの情報発信により、県外からのお客さんの来店も増えた。今後も変革を恐れず店名の由来 である、まっすぐひたむきに働くありのように、お菓子でお客さまを幸せにしたい。」と川邉誠社長は語る。



お菓子と同様にカラフルな店内



子供に喜ばれる同社のかわいい デコレーションケーキ



SNSへの投稿は毎日欠かさない

第3節

経営力再構築伴走支援などの中小企業に対する支援の在り方

中小企業、小規模事業者が昨今置かれている状況は、大企業によるサプライチェーンの見直し、事業環境に影響を与えるような様々な制度改正、世界的な脱炭素・カーボンニュートラルやデジタル・トランスフォーメーション(DX)への動き、急速に進む人口減少、自然災害の頻発や新型コロナウイルスの感染拡大など、経営環境が激変する中で、厳しい状況にある。

こうした経営環境が変化し、先を見通すことが 困難な時代においては、しっかりと経営課題を見 極め、進むべき道を描いていくことが必要であ り、第三者である中小企業支援機関や支援者が経 営者に寄り添ってこの難しい課題に取り組むこと が求められている。

中小企業、小規模事業者に寄り添って支援を行うことは、中小企業、小規模事業者の潜在力の発揮、政策の有効活用、ひいては日本経済の成長、発展にとって重要であり、これを担う中小企業支援機関、支援者は、大きな社会的役割を担っているといえる。本節では、ポストコロナ時代における中小企業支援の在り方について、見ていく。

1. 支援機関によるサポートの現状と事業者の自己変革に向けた課題

ここでは、自社が取り組むべき課題を設定する 前提となる、自社を取り巻く事業環境の把握状況 について、外部の支援機関などによるサポートの 有無別に確認していく。

①自社の事業環境の把握状況

ここでは、(株)東京商工リサーチが「令和3年度中小企業実態調査委託費(中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査研究)」において実施した、中小企業・小規模事業者を対象としたアンケート「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」8を基に確認していく。第

2-3-26図は、過去5年間での社外の相談相手からの助言の有無別に、マクロ環境に関わる情報収集・分析状況について見たものである。これを見ると、社外の支援機関などから助言を受けたことがある企業の方が、いずれの項目においても情報収集・分析を行っていると回答した割合が高いことが分かる。

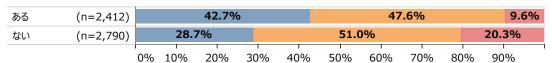
第2-3-26図

過去5年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、マクロ環境に関する 情報収集・分析状況

(1)政治

ある	(n=2,411)			38.1%				51.6	5 %		10.3	3%
ない	(n=2,790)		27.1	%			52.5	%			20.5%	
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	_

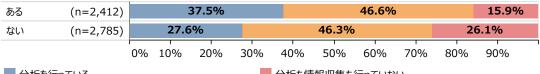
(2)経済



(3)社会

ある	(n=2,410)		33	.2%			4	9.3%			17.6%		
ない	(n=2,787)		20.5%			48.	4%			31.1%			
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%		

(4)技術



分析を行っている

■ 分析も情報収集も行っていない

分析は行っていないが、情報収集は行っている

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) 1.自社を取り巻く現状(外部環境、内部環境)の把握などにあたり、この5年間で社外の相談相手から助言を受けたことがあるかを聞いたもの。

2.「分析を行っている」は、「分析を行い、経営戦略に反映させている」、「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」の合計。

^{8 (}株) 東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」: (株) 東京商工リサーチが2021年11~12月にかけて、中小企業・小規模事業者20,000社を対象にアンケート調査を実施(回収5,318社、回収率26.6%)したものである。

第2-3-27図は、過去5年間での社外の相談相 手からの助言の有無別に、市場環境に関する情報 収集・分析状況について見たものである。外部の 支援機関などから助言を受けたことがある企業の 方が、いずれの項目についても情報収集・分析を 行っていると回答した割合が高いことが分かる。

第2-3-27図

過去5年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、市場環境に関する情報収集・ 分析状況

(1)自社製品・サービスの市場動向

ある	(n=2,408)				60.2%				33	3.4%	
ない	(n=2,781)			45.09	%			37.8	8%		17.2%
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%

(2)顧客の動向

ある	(n=2,416)				63.89	6				32.0%	
ない	(n=2,788)			48.	5%			3	39.7%		11.8%
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%

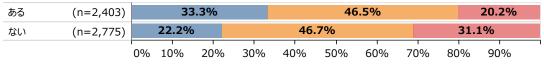
(3)仕入先の動向

ある	(n=2,405)			53	3.1%				40.0	%	
ない	(n=2,783)		39.1%					43.9%)		16.9%
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%

(4)代替製品の動向

ある	(n=2,404)			40.0%				44.0%	6		16.1%
ない	(n=2,777)		28.5%				44.6%)		26	.9%
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%

(5)潜在的な新規参入企業の動向



分析を行っている

分析も情報収集も行っていない

分析は行っていないが、情報収集は行っている

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) 1.自社を取り巻く現状(外部環境、内部環境)の把握などにあたり、この5年間で社外の相談相手から助言を受けたことがあるかを聞いたもの。
- 2.「分析を行っている」は、「分析を行い、経営戦略に反映させている」、「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」の合計。

また、第2-3-28図は、過去5年間での社外の 相談相手からの助言の有無別に、競合他社の情報 収集・分析状況について見たものである。外部の 支援機関などから助言を受けたことがある企業の 方が、いずれの項目についても情報収集・分析を 行っている割合が高いことが分かる。

第2-3-28図

過去5年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、競合他社の 情報収集・分析状況

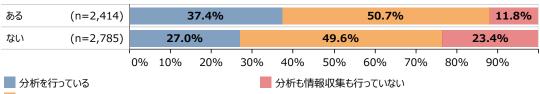
(1)競合他社の市場シェア

ある	(n=2,414)			46.4	%	43.0%					10.6	5%
ない	(n=2,785)	33.8%				45.0%					21.2%	
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	

(2)競合他社の収益性

ある	(n=2,415)	36.1%			45.8%					18.2%		
ない	(n=2,785)	24.7%			45.4%				30.0%			
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	

(3)競合他社の今後の動向



■ 分析は行っていないが、情報収集は行っている

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) 1.自社を取り巻く現状(外部環境、内部環境)の把握などにあたり、この5年間で社外の相談相手から助言を受けたことがあるかを聞いたもの。

2.「分析を行っている」は、「分析を行い、経営戦略に反映させている」、「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」の合計。

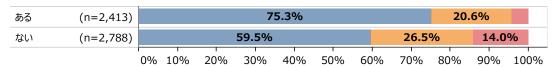
最後に、第2-3-29図は、過去5年間での社外の相談相手からの助言の有無別に、自社の内部環境に関する情報収集・分析状況について見たものである。外部の支援機関などから助言を受けたこ

とがある企業の方が、いずれの項目についても情報収集・分析を行っている割合が高いことが分かる。

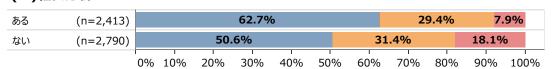
第2-3-29図

過去5年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、内部環境分析に関する 情報収集・分析状況

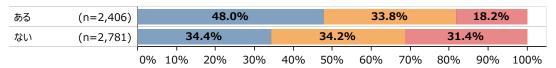
(1)財務分析



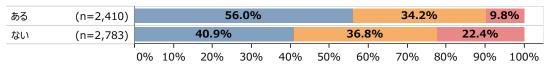
(2)組織分析



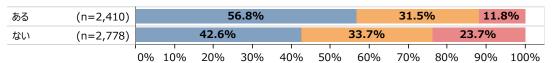
(3)バリューチェーン分析



(4)マネジメント分析



(5)製品分析



分析を行っている

■ 分析も情報収集も行っていない

■ 分析は行っていないが、情報収集は行っている

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) 1.自社を取り巻く現状(外部環境、内部環境)の把握などにあたり、この5年間で社外の相談相手から助言を受けたことがあるかを聞いたもの。

2.「分析を行っている」は、「分析を行い、経営戦略に反映させている」、「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」の合計。

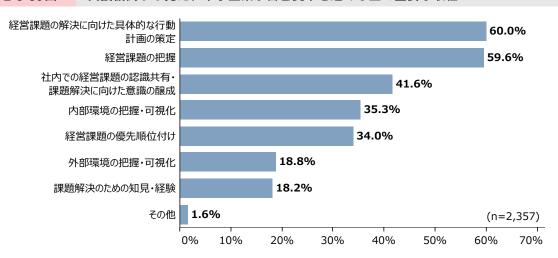
ここまで見てきたように、支援機関などの社外 からの助言を得ている企業の方が、自社を取り巻 く事業環境を把握及び分析している傾向にあるこ とが分かった。経営資源の限られる中小企業にお いては、経営課題の把握の前提となる、自社を取り巻く事業環境の分析のために、外部の支援機関などを活用することも重要といえよう。

②事業者の自己変革に向けた取組

ここからは、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が実施した「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」⁹を基に確認していく。第2-3-30図は、支援機関から見た、中小企業が自己変革を

進める上で重要な取組について確認したものである。これを見ると、「経営課題の解決に向けた具体的な行動計画の策定」、「経営課題の把握」が重要であると回答した支援機関の割合が高いことが分かる。

第2-3-30図 支援機関から見た、中小企業が自己変革を進める上で重要な取組



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

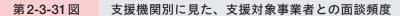
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

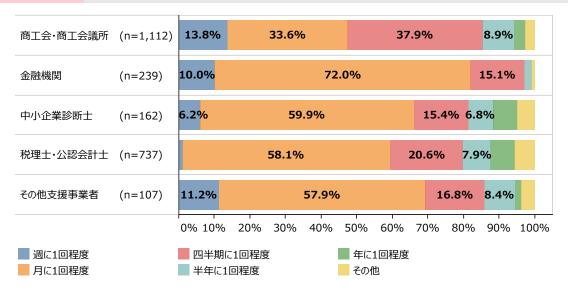
2.中小企業が自ら課題を把握して、解決に向けて自走化できるようになる上で、重要と考える取組について、上位三つまでを確認している。

⁹ 詳細は第2部第1章第2節を参照。

③支援機関による支援の現状

続いて、支援機関による支援対象事業者への支援の現状について確認していく。第2-3-31図は、 支援機関別に、支援対象事業者との面談頻度につ いて見たものである。これを見ると、面談頻度が 月に1回程度とする支援機関が多い傾向にあるこ とが分かる。

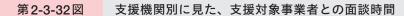


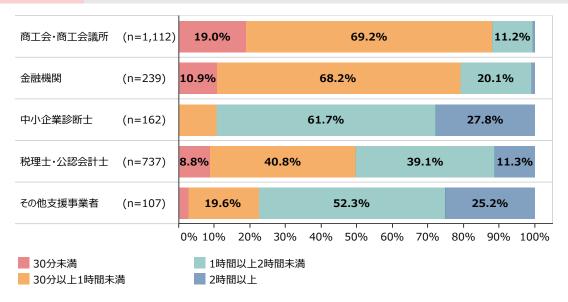


資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

(注)「その他」とは、「上記以下の頻度」を指す。

第2-3-32図は、支援機関別に、支援対象事業 者との面談時間について見たものである。商工 会・商工会議所や金融機関では、「30分以上1時 間未満」の割合が6割超と最も高く、中小企業診 断士やその他支援事業者では、「1時間以上2時 間未満」が最も高い。





資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者の実態 把握に関するアンケート」

さらに、第2-3-33図は、面談頻度別に、支援 対象事業者との面談時間について見たものであ る。いずれの面談頻度においても1回の面談時間

は「30分以上1時間未満」が最も多くなってい る。

(n=2,357)

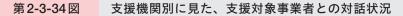
第2-3-33図 支援対象事業者との面談頻度別に見た、面談時間

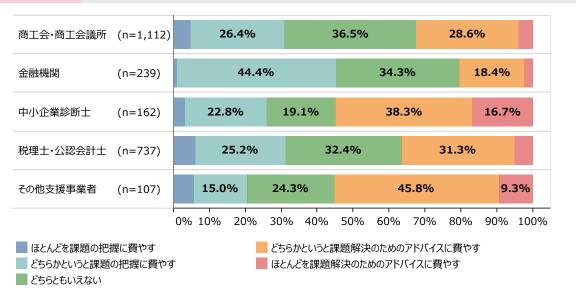
	30分未満	30分以上1時間未満	1時間以上2時間未満	2時間以上
週に1回程度	1.3%	5.7%	1.6%	0.3%
月に1回程度	4.6%	23.3%	14.9%	5.3%
四半期〜半年に1回程度	4.7%	22.0%	7.9%	0.8%
年に1回以下	2.4%	2.9%	1.8%	0.6%

資料:三菱UFコリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の 実態把握に関するアンケート」

(注)「年に1回以下」は「年に1回程度」、「上記以下の頻度」の合計。

最後に、第2-3-34図は支援機関別に、支援対象事業者との対話状況について見たものである。 これを見ると、金融機関においては、課題の把握 に対話時間を費やす割合が高い一方、金融機関以 外の支援機関においては課題解決のためのアドバイスに対話時間を費やす割合が高くなっている。 全体としては課題解決、課題把握の双方に、対話時間が費やされていることが分かる。





資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

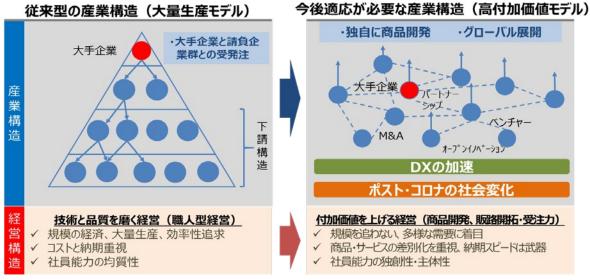
2. 今後の支援の在り方~経営力再構築伴走支援モデル~

①中小企業が迫られるビジネスモデルの革新

経営環境が不可逆的に変化する中にあって、大 企業であっても、従来のビジネスモデルから脱却 し、新たなバリューチェーンの構築、ビジネスモ デルの組み換え、経営資源の大胆な再配分が必要 となっている。その影響は、グローバル展開によ る成長を目指すグローバル型中小企業、独自技術によるスケールアップを狙うサプライチェーン型中小企業にも確実に及ぶ状況となっており、自社の技術力、製品の質、開発力、提案力などを基に、常に新しい販路を開拓する姿勢が必要となってくる(第2-3-35図)。

第2-3-35図

今後適応が必要な産業構造及び経営構造



(資料) 関東経済産業局「地域中核企業に対する官民合同チームによる伴走型支援」

このように、不確実性の高い時代は、戦後復興期と異なり、唯一の正解は存在せず、こうすればうまくいくという必勝の方程式(ビジネスモデル)は、見出すことが困難となっている。様々な着想(アイデア)、基盤(シーズ)技術、人的つながり(ネットワーク)、売り方・買い方(マーケティング)等の経営資源のどこに成功の原石が埋もれているのか分からない状況にあっては、数多くの挑戦と苦難を積み重ねること、失敗したとしても再チャレンジすることが、新たな時代の未来を切り拓き、成長を実現することにつながるといえる。

②経営者に求められる「自己変革力」

これまでの新型コロナウイルス感染症流行下の

2年間、緊急的な中小企業支援として、持続化給付金、一時支援金・月次支援金、事業復活支援金、実質無利子・無担保融資等の資金繰り支援、事業再構築補助金等の支援策が実施されてきた。

今後、ポストコロナ時代を迎えるに当たって、中小企業、小規模事業者においても「経営力そのもの」が大きく問われることになる。経営者自らが、環境変化を踏まえて経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する「自己変革力」が求められている。

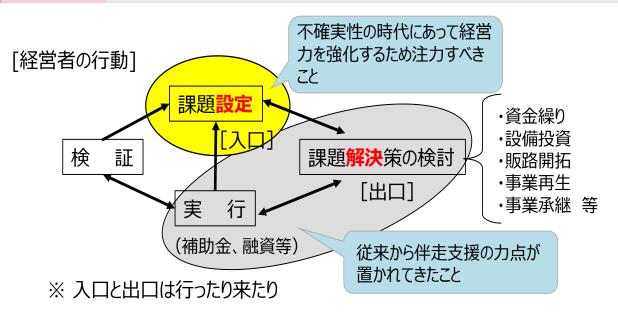
グローバル展開による成長を目指すグローバル 型中小企業、独自技術によるスケールアップを狙 うサプライチェーン型中小企業、さらには、地域 資源を活かした事業で持続的発展を目指す地域資 源型中小企業、地域に密着したサービスの維持・ 発展を目指す地域コミュニティ型中小企業、いずれの企業経営においても、大きな経営上の課題が出てきている時代にあり、まさに「経営力そのもの」の向上、「自己変革力」を身に付けることが求められている。

③中小企業・小規模事業者に対する第三者の支援 の必要性

経営環境の変化が激しく、不確実性が高い時代 において、経営改善を目指す場合であっても、成 長を追求する場合であっても、中小企業、小規模 事業者が有する限られた経営資源に鑑みれば、これを経営者が独力で行うことは難しい。そこで、 第三者による支援が重要となってくる。

経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、「経営課題の設定→課題解決策の検討→実行→検証」であり、第2-3-36図のように、課題設定を「入り口」として課題解決を「出口」とするものである。

<mark>第2-3-36図</mark> 経営支援における基本的なプロセス



しかしながら、このプロセスは必ずしも一方向 に流れるものではなく、課題解決策の検討の過程 で課題設定に戻ったり、実行の過程で解決策の再 検討を行ったりというように、行ったり来たりす ることが多い。

4経営課題の設定に対する支援の重要性

これまで国や地方自治体は、中小企業、小規模 事業者が直面する経営課題を解決するために利用 できる様々な施策ツールを提供することに力を注 いできたが、これは同時に、課題解決策の検討、 実行プロセスにおける支援が広く行われてきたと もいえる。その一環で補助金申請サポートのよう な伴走支援も行われてきた。

従来型の大量生産モデルに基づく産業構造の下で、中小企業、小規模事業者における経営課題がある程度共通していた時代においては、経営課題がどこにあるのかを見極めるプロセスをしっかり行わなくとも、課題解決策が大きく外れることがなかったため、こうした支援が比較的有効に機能してきた。

他方、経営環境の変化が激しく、複雑さを増した時代においては、企業の直面する課題は様々であり、効果的に経営課題を解決するためには、そ

もそも経営課題が何であるのかということについての正確な分析から入らなければならない。また、課題解決に取り組んでいる中で、別の経営課題に直面し、その課題分析を行った上でなければ効果的な経営改善に至らないといったケースも多々ある。

したがって、今日では、課題設定プロセスについて、課題解決策の検討プロセス等と同様、あるいはそれ以上にしっかりと支援することが求められる。その際、経営者本人にとっての「本質的経営課題」にまで遡って特定、把握することが重要である。

⑤経営者の「腹落ち」の必要性

経営環境の変化が激しい時代においては、経営 を見直したり、成長を実現したりするために、直

面する多くの課題を乗り越えていくことが必要で ある。その際、経営者には、困難な壁に直面して もやり切る意思、状況に応じて臨機応変に対応で きる柔軟性、経営者の独りよがりにならず社全体 を巻き込む統率力等が求められる。このように、 経営改善や成長に向けた取組は、リーダーシップ 研究者R・ハイフェッツ(ハーバード大)の考え に基づけば、既存の解決策が応用できる「技術的 課題(Technical Problems)」ではなく、既存 の解決策がなく、当事者のマインドセット自体を 変える必要がある「適応を要する課題(Adaptive Challenges)」そのものである。このため、当事 者である経営者が十分に「腹落ち」(納得)して いなければ、その考えや行動を変えることはでき ず、誰かに言われたことを鵜呑みにするだけでは 「腹落ち」には至らない(第2-3-37図)。

第2-3-37図 技術的課題と適応課題の比較

- リーダーシップ研究者である、ハーバード大のR.ハイフェッツは、世の中の問題は、既存の解決策が応用できる「技術的課題」と、当事者自身が問題の一部であることから、既存の解決策の応用では効果が無く、解決には当事者のマインドセット自体を変える必要がある「適用を要する課題」に二分されるとし、リーダーが陥りやすい誤りは、「適応課題」に対して「技術的課題」の解決策を当てはめて解決しようとすること、と指摘。
- その上で、ハイフェッツは、「適応課題」に対処することには当事者が対話を通じて問題の定義や解決策を探求し、自分達の捉え方や思い込み、習慣を変えることが必要と主張。

	技術的課題	適応課題
問題の定義	問題の定義が明確 (何が問題かが分かっている)	問題の定義がはっきりしない (問題の発見に学習が必要)
解決策の特定	解決策が分かっている	適応が必要な課題で解決策が 分かっていない
解決策の有無	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない (既存の 思考様式では解決できない)
解決手法	知識や技術を適切に使うことに よって解決できる	既存の思考様式を変えて、行 動を変える必要がある
作業の中心	高度な専門知識や技術を持った 人(権威を持つ人)によって解 決できる	関連する人々との探求と学習 が必要
問題の在処	問題は自分の外側にある	問題の一部であり当事者(本 人の思考様式や行動も影響)

南山大学人文学部 中村和彦教授(組織開発論)作成資料より

経営者が腹落ちすれば、当事者意識を持って、 自ら能動的に行動を起こすようになる。すなわ ち、「内発的動機づけ」が得られ、困難があって も最後までやり切ることができるようになり、結 果として企業・事業者の「潜在的な力」が引き出 され、それが最大限発揮される。経営者がこのような状態に達すれば、経営課題の解決に向けて「自走化」できるようになったと評価でき、「自己変革力」を身に付けたといえる(第2-3-38図)。

第2-3-38図 課題「解決」型の伴走支援と、課題「設定」型の伴走支援の比較

- **自己変革には経営者や社員の思考・行動自体を変える必要があり**、目先の課題への対応だけでは実現困難。表面的経営課題(表の課題)に止まらず、それが解決されない真因(裏の課題/経営者本人にとっての本質的課題)を特定することが重要。
- この過程で、自らの「強み」を含めた事業者が置かれている現状の正確な分析、それを踏まえた「やりたいこと」(=「夢」)の明確化、それを実現するための道筋が設定される。
- このプロセスを踏むことで、経営者自身が本質的課題に気付き、腹落ちすることができ、自走化への動機付けとなる。これにより、更なる経営環境の変化が生じた場合であっても経営者自身が自立的かつ柔軟に経営戦略の見直しが行えるようになる(=真の経営力の会得)。



他方、経営者が独力で腹落ちに至ることは容易ではない。多くの中小企業、小規模事業者に見られる、自己変革を妨げる典型的な障壁の中には、経営者が自社の課題に「向き合わない」姿勢が問題となっているケース、例えば、過去の成功体験などが「認知バイアス」となり、経営者が現実に向き合えなくなっているような例も少なくない。このような経営者は、経営環境を客観的に認識す

ることができなかったり、複数の選択肢から最適なものを選び取ることが困難であったりするため、第三者である支援者から課題設定プロセスへの支援を受けながら、課題解決に向けた取組に腹落ちしていくのが通例である。また、腹落ちに至った後のフォローも支援者が行うことで「自己変革力」の会得までしっかりとした道筋が描かれたことになる(第2-3-39図)。

第2-3-39図

自己変革への「5つの障壁」と第三者支援の必要性

 経営環境の劇的な変化の中、中小企業の経営者の多くは、自社の自己変革力の必要性を認識しつつも、様々なしがらみや認知バイアス、知見不足等が障壁となり、経営者 単独での対応は困難。



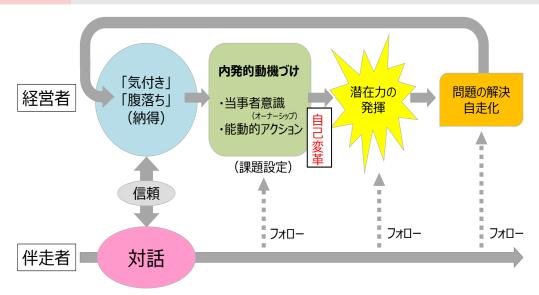
⑥「対話」を重視した支援モデル

経営者が「腹落ち」するための最善の方法は自ら答えにたどり着くことである。しかし、中小企業、小規模事業者の経営者が独力でそこに至ることは現実的には難しい。そのため、まずは第三者(支援者)に経営者自らの頭の中にある想いを伝えて「言語化」することが大事である。支援者は、相手の言葉にしっかりと耳を傾け(傾聴)、共感を示しつつ、適切な問いかけを通じて、相手の想いを整理していき、具体的な形に導いてい

く。このプロセスを踏むことで、経営者は考えが整理され、自ら答えにたどり着いたと実感することができ、結論に対して「腹落ち」することになる(第2-3-40図)。

第三者からの提案であっても「腹落ち」するためには、信頼できる人からの提案なのだと感じられることが必要である。そのためにも、支援者は 経営者との対話を通して信頼感を醸成しなければならない。

第2-3-40図 伴走者との対話を通じた、経営者の自己変革までのプロセス



これまであまりウエイトが置かれてこなかった 経営課題の設定プロセスへの支援であるが、これ は、他のプロセスへの支援と比べて、経営実態や 経営環境についての深い理解と洞察が求められる 支援である。この実現のためには、経営者、社員 等との対話を重ね、分析するために十分な情報を 最大限引き出すことが必要である。ここでも経営 者や従業員との間で信頼関係を醸成することが重 要である。

(7)経営力再構築伴走支援モデルの三要素

事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者を支援する際に生じる問題点検型のアプローチの課題を解消するためには、まず目先にある問題の解決を目的に据えるのではなく、経営者の自己変革力、潜在力を引き出し、経営力を強化・再構築することを目的とすべきである。経営力再構築伴走支援を実施するに当たって踏まえるべきは、第2-3-41図に示す三要素である。

第2-3-41 図 経営力再構築伴走支援モデルの三要素

要素1	支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい。
要素2	経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す。
要素3	具体的な支援手法(ツール)は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける。

経営者の自己変革力を引き出し、経営力を強化する目的を達成するためには、経営者との対話、さらに必要であれば経営幹部、後継者や従業員等とも対話することが必要である。対話する際、相手の話をしっかりと聞き(傾聴)、相手の立場に共感することが重要であり、そのような姿勢によって、相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提となる。傾聴によって聴き出した内容をベースとして、さらに問いかけを発することによって、相手の想い、考えを余すところなく言語化してもらうとともに、その問いかけによって相手の頭の中を整理し、出口の具体化を促していくのが

「好ましい対話」であるといえる。

また、経営力強化のためには、経営者が取り組むべきことに腹落ち(納得)し、当事者意識を持って、能動的に行動することが必要である。「内発的動機づけ」が適切に行われれば、経営環境に変化が生じた場合であっても、経営者自身が自立的かつ柔軟に経営を正しい方向に導くことができると期待され、企業がその「潜在力」を最大限に発揮されることにつながる。これが「自己変革力」、「自走力」であり、この能力の涵養を意識して支援を行うことが望ましい(第2-3-42図)。

第2-3-42図 経営力再構築伴走支援モデルに重要な「対話」の構成要素と効果



※一方的な提案や問い詰めではなく、相手の気付きや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

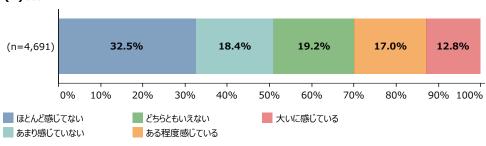
実際の支援に当たっては、例えば、経営の現状 分析のためにローカルベンチマークを使う、経営 の未来像を描くために経営デザインシートを使う といった、支援に当たっての具体的に有用な手法 は多様にあり、これまで慣れ親しんだ手法がそれ ぞれの支援者にある。それを尊重し、自由に実施 することが適当と考えられる。支援対象者やその 置かれている局面によって、最適な手法を用いる ことが重要である。

⑧経営難に直面している中小企業、小規模事業者 に対する支援のあり方

債務の過剰感があり、経営が厳しい中小企業、小規模事業者にとっては、目先の債務をどう返済するかが中心的な経営課題であり(第2-3-43図)、時間をかけて経営者の腹落ちを促したり、緻密な課題設定支援を行ったりしている余裕はない場合が多い。

第2-3-43図 借入金の過剰感

(1)感染症流行前 (n=4,988)35.8% 21.9% 21.1% 14.2% 7.1% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% (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。

こうした企業、事業者に必要な支援は、返済原 資を得るための速やかな収益力改善支援、事業再 生支援、場合によっては廃業を促し、円滑な廃業 を支援しつつ、経営者の再チャレンジを促すこと である。必要に応じて、経営者が嫌がるようなこ とをあえて迫る厳しい姿勢も重要となる。また、 目先の危機を乗り越えるため、資金繰り支援等の 課題解決支援策をまずは早急に利用するような割 り切りも必要である。

したがって、経営者の腹落ちを促すことで企業 の潜在力を引き出すこと、経営課題の設定への支 援に力点を置く「経営力再構築伴走支援モデル」 は、経営が危機に陥っていて、対策を講ずること が待ったなしの状況にある企業、事業者に向くモ デルではなく、比較的健全に経営が行われてい て、事業の成長、持続的発展を目指している企 業、事業者や経営改善が必要ではあるが一定の時 間をかける余裕がある段階にある企業、事業者を 対象とすることが適当なモデルといえる。

⑨経営力再構築伴走支援モデルによる伴走支援の 意義・可能性

課題設定と経営者の腹落ちに重きを置く「経営 力再構築伴走支援モデル」について、大きく二つ の意義・可能性があると考えられる。

一つ目は、中小企業政策の浸透力強化や裾野拡 大である。これまで、中小企業、小規模事業者の 様々な課題について予算、税等の課題解決ツール の施策が展開されてきたが、これを活用して実際 にその課題を乗り越えて成果を出すまでには、更 に経営上の様々なボトルネックがあることが多 かった。経営力再構築伴走支援モデルは、経営者 の課題設定力を高め、経営者や従業員の腹落ちに よる潜在力を引き出すものであり、こうした経営 上のボトルネックを乗り越え、中小企業、小規模 事業者の成長力を一層高め、円滑な事業承継を促 し、停滞している経営改善を後押しするといった 実際の行動や成果に結びつく可能性を高めるもの と考えられる。これは、予算の有効活用という観 点からも重要である。

また、課題解決のための施策ツールに力点を置いた支援は、情報感度の高い一部の事業者にしか施策が届かない側面もあったのではないかと考えられる。経営力再構築伴走支援モデルにおいて、経営課題の設定プロセスにも力点を置くことにより、課題設定支援を通じて、これまで中小企業支援施策を利用する発想がなかった事業者にも施策を届けることが可能となり得る。

さらには、経営力再構築支援によって、より多くの中小企業・小規模事業者が「自己変革力・経営力」を身に付けることにより、国や自治体の提供する補助金等に頼らずとも、自ら成長や持続的発展を実現できることが期待される。

二つ目は、「新しい資本主義」に必要な「人への投資」の実現という意義・可能性である。中小企業、小規模事業者が自己変革力を発揮することで、付加価値を生み出す力が高まれば、賃上げや人材投資といった人的資本への投資余力を生み出す可能性が増すことになる。

また、全国で経営力再構築伴走支援を実施できるよう、支援人材の質的向上を図ることができれば、伴走支援を実施する者を通じて、中小企業の経営者、個人事業主、従業員という「人」の潜在力を引き出すことができる。このことは、間接的に「人」の能力を涵養するという意味において、広義の「人への投資」ともいえる。これにより、中間層を構成する多くの中小企業、小規模事業者が「経営力再構築伴走支援モデル」の開発・普及を通じてその潜在力を発揮することができれば、大企業と中小企業、小規模事業者の共存共栄、人口減少に打ち勝つ地域経済社会の創出等により、日本ならではの「新しい資本主義」を実現する可能性を高めることにつながる。

第4節

まとめ

本章では、共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援について分析してきた。

第1節では、新型コロナウイルス感染症流行後の企業間取引の状況について確認した。4割程度の受注側事業者において、2020年と比べると受注量が減少している一方で、増加している企業も3割程度存在しており受注が回復傾向にある企業も一定数存在することが確認された。一方で、原材料価格やエネルギーコストなどのコスト変動に対する価格転嫁が、依然として企業間取引における課題となっている様子が確認された。適正な価格転嫁に向けては、受注側事業者が取引における交渉力を高めるとともに、発注側事業者においては、受注側事業者が価格交渉をしやすい環境を提供するなどの取組が期待される。

第2節では、小規模事業者におけるデジタル化 やデータ利活用の状況を確認した。中規模企業と 比較し、優先順位や取組状況、データ・情報資産 の管理状況に差が見られるものの、一定数の企業 がデジタル化やデータ利活用に着手していることが分かった。利活用のためのデータクレンジングや見える化の実施状況については、中規模企業と比べて遜色ない程度に取り組まれていることが分かった。また、データを利活用している小規模事業者においては、より効果を実感している割合が高いことが分かった。

第3節では、支援機関によるサポートの現状と 事業者の自己変革に向けた課題、今後の中小企業 支援の在り方について確認した。今後、ポストコ ロナ時代を迎えるに当たって、中小企業、小規模 事業者においても「経営力そのもの」が大きく問 われており、経営者自らが、環境変化を踏まえて 経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦 する「自己変革力」が求められていることを指摘 した。また、経営者自身が自己変革を進めるに当 たっては、経営課題の設定段階から、支援機関と の対話による伴走支援を受けることが重要である と考えられる。

参考文献

●第1部第1章

- ・中小企業庁[2021]『中小企業白書2021年版』、日経印刷
- ・中小企業庁「2020] 『中小M&Aガイドライン』
- ・中小企業庁[2019]『中小企業白書2019年版』、日経印刷
- ・中小企業庁「2018」『中小企業白書2018年版』、日経印刷
- ・中小企業庁「2017」『中小企業白書2017年版』、日経印刷
- ・中小企業庁[2016]『中小企業白書2016年版』、日経印刷
- ・(株) 帝国データバンク [2021] 『全国企業 「後継者不在率 | 動向調査 (2021年)』
- ・(株) 東京商工リサーチ [2022a] 『第20回「新型コロナウイルスに関するアンケート」調査』
- ・(株) 東京商工リサーチ [2022b] 『2021年「休廃業・解散企業」動向調査』
- ・(株) 東京商工リサーチ [2020] 『全国社長の年齢調査』
- ・三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) [2021] 『原油価格の上昇が国内の物価動向に与える影響』

●第2部第1章

- ・中小企業庁[2021]『中小企業白書2021年版』、日経印刷
- ・中小企業庁[2021]『小規模企業白書2021年版』、日経印刷
- ・中小企業庁[2020]『小規模企業白書2020年版』、日経印刷
- ・中小企業庁「2017」『中小企業白書2017年版』、日経印刷
- ・中小企業庁「2013」『中小企業白書2013年版』、日経印刷

●第2部第2章

- Zebras Unite [2017] 『Zebras Fix What Unicorns Break』 https://medium.com/zebras-unite/zebrasfix-c467e55f9d96
- ・大阪府商工会連合会 [2017] 『CSR事例集〜地域から信頼される企業をめざして〜』 https://www.ka-support.jp/img/csrjireisyu.pdf
- ・総務省 [2018] 『自治体 CIO 育成地域研修教材(平成 29 年度改訂版) 1 4 自治体全体の課題及び ICT システムの課題認識』

https://www.soumu.go.jp/main_content/000567406.pdf

・中小企業庁[2020]『小規模企業白書2020年版』、日経印刷

●第2部第3章

- ・中小企業庁[2021]『中小企業白書2021年版』、日経印刷
- ・中小企業庁[2020]『中小企業白書2020年版』、日経印刷
- ・中小企業庁 伴走支援の在り方検討会 [2022] 『中小企業伴走支援モデルの再構築について』

図表索引

図表索引

第1部第1章		
第1-1-1図	実質 GDP 成長率の推移	I-2
第1-1-2図	業種別の業況判断 DI の推移 ···································	I-3
第1-1-3図	鉱工業生産指数の推移	I-4
第1-1-4図	広義対個人サービス・広義対事業所サービス活動指数の推移	I-5
第1-1-5図	消費総合指数の推移	I-6
第1-1-6図	商業販売額指数の推移	I-6
第1-1-7図	サービス産業の売上高(前年同月比)の推移	I-7
第1-1-8図	地域別輸出数量指数の推移	I-8
第1-1-9図	地域別輸入数量指数の推移	I-9
第1-1-10図	地域別海外現地法人の売上高の推移	I-9
第1-1-11図	企業規模別業況判断 DI の推移 ···································	I-10
第1-1-12図	地域別業況判断 DI の推移 ·······	I-11
第1-1-13図	業種別業況判断 DI の推移 ···································	I-12
第1-1-14図	業種別業況判断 DI の推移(サービス業)	I-12
第1-1-15図	企業規模別に見た、売上高の推移	I-13
第1-1-16図	業種別に見た、中小企業の売上高の前年同期比	I-14
第1-1-17図	業種別に見た、中小企業の売上高の2019年同期比	I-15
第1-1-18図	企業規模別に見た、経常利益の推移	I-16
第1-1-19図	企業規模別に見た、設備投資の推移	I-17
第1-1-20図	企業規模別・業種別に見た、生産・営業用設備判断 DI の推移	I-18
第1-1-21図	中小企業の設備投資計画	I-19
第1-1-22図	企業規模別に見た、ソフトウェア投資額の推移	I-20
第1-1-23図	企業規模別に見た、ソフトウェア投資比率の推移	I-20
第1-1-24図	企業規模別・業種別に見た、研究開発費及び売上高研究開発費の推移	I-21
第1-1-25図	企業規模別・業種別に見た、売上高対能力開発費	I-22
第1-1-26図	企業規模別に見た、資金繰り DI の推移	I-23
第1-1-27図	業種別に見た、借入金月商倍率の推移	I-24
第1-1-28図	中小企業向け貸出金の推移	I-24
第1-1-29図	倒産件数の推移	I-25
第1-1-30図	企業規模別倒産件数の推移	I-25
第1-1-31図	休廃業・解散件数の推移	I-26
第1-1-32図	商店街の最近の景況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	I-27
第1-1-33図	立地市区町村の人口規模別に見た、商店街の最近の景況	I-27
第1-1-34図	商店街への来街者数の変化	I-28
第1-1-35図	商店街への来街者数の減少要因	I-29
第1-1-36図	開業率・廃業率の推移	I-30

第1-1-37図	業種別の開廃業率	I−31
第1-1-38図	都道府県別開廃業率(2020年度)	I−32
第1-1-39図	開廃業率の国際比較	I−33
第1-1-40図	企業規模別に見た、直接輸出企業割合の推移	I−34
第1-1-41図	中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移	I−35
第1-1-42図	企業規模別に見た、直接投資企業割合の推移	I−35
第1-1-43図	完全失業率・有効求人倍率の推移	··· I-36
第1-1-44図	従業者・休業者の推移	I−37
第1-1-45図	雇用形態別に見た、雇用者数の推移(前年差)	I-38
第1-1-46図	雇用形態別に見た、雇用者数の推移(前年同月差)	I-38
第1-1-47図	業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移	I−39
第1-1-48図	業種別に見た、従業員数過不足 DI の推移	··· I-40
第1-1-49図	従業者規模別に見た、雇用形態別雇用者数の推移(前年同月差)	I-41
第1-1-50図	業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移(従業員規模1~29人)	I−42
第1-1-51図	業種別に見た、雇用者数の前年同月比の推移(従業員規模30~99人)	··· I-43
第1-1-52図	原油先物取引の価格推移	I−49
第1-1-53図	天然ガス先物取引の価格推移	··· I-50
第1-1-54図	アルミニウム先物取引の価格推移	I−51
第1-1-55図	銅先物取引の価格推移	I−51
第1-1-56図	原油等の輸入価格が1割上昇した場合の産出価格の上昇率(上位10部門)	I−52
第1-1-57図	価格上昇率が高い商品の生産に従事する	
	中小企業の企業数、従業者数、付加価値額	I−53
第1-1-58図	企業規模別に見た、仕入価格 DI・販売価格 DI の推移	I−54
第1-1-59図	企業規模別に見た、交易条件指数の推移	I−54
第1-1-60図	国内企業物価指数と消費者物価指数の推移	I−55
第1-1-61図	需要段階別に見た、企業物価指数の推移	I−56
第1-1-62図	原油・石油製品の仕入価格の変化	I−57
第1-1-63図	価格上昇分の製品等価格への転嫁	I−57
第1-1-64図	価格転嫁の見通し	··· I-58
第1-1-65図	価格転嫁が困難な理由	I−58
第1-1-66図	2021年に災害救助法の適用を受けた災害	I−63
第1-1-67図	事業継続計画(BCP)の策定状況の推移(中小企業)	I−64
第1-1-68図	事業の継続が困難になると想定しているリスク (中小企業)	I−65
第1-1-69図	事業の継続が困難になると想定しているリスク(中小企業)2019年、2020年…	I-66
第1-1-70図	事業継続計画 (BCP) を策定したことによる効果 (中小企業)	I−67
第1-1-71図	事業継続計画 (BCP) を策定しない理由 (中小企業)	I-68
第1-1-72図	企業規模別に見た、従業員一人当たり付加価値額(労働生産性)の推移	I−71
第1-1-73図	企業規模別の労働生産性の水準比較	I−72
第1-1-74図	企業規模別・業種別の労働生産性	I−73
笙 1-1-75 図	業種別に見た 労働生産性の担模間格差 (差分)	1-74

第1-1-76図	OECD 加盟国の労働生産性(2020年)	I-75
第1-1-77図	最低賃金の推移	I-76
第1-1-78図	企業規模別に見た、労働分配率の推移	I-77
第1-1-79図	休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移	I-85
第1-1-80図	休廃業・解散企業の代表者年齢の構成比	I-86
第1-1-81図	休廃業・解散企業の損益別構成比	I-87
第1-1-82図	感染症による影響が長引いた場合、廃業を検討する可能性	I-88
第1-1-83図	廃業検討状況別に見た、2022年1月売上高の分布(2019年同月比)	I-89
第1-1-84図	廃業を検討する時期	I-90
第1-1-85図	業種別に見た、廃業を検討する可能性のある企業の割合(上位10業種)	I-91
第1-1-86図	年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布	I-92
第1-1-87図	後継者不在率の推移	I-93
第1-1-88図	経営者年齢別に見た、試行錯誤(トライアンドエラー)を	
	許容する組織風土の有無	I-94
第1-1-89図	経営者年齢別に見た、新事業分野への進出の状況	I-95
第1-1-90図	M&A件数の推移	I-96
第1-1-91図	中小企業のM&A実施状況	I-97
第1-1-92図	買い手としてのM&A実施意向のある企業の相手先企業の探し方	I-98
第1-1-93図	買い手としてM&Aを実施する際の障壁	I-99
第1-1-94図	M&A実施後の満足度別に見た、M&A実施の具体的効果	
第1-1-95図	M&Aの相手先の経営者年齢	I-101
第1-1-96図	M&Aの相手先経営者の年齢別に見た、相手先のM&Aの目的 ····································	······ I-102
第1-1-97図	売り手としてのM&A実施意向のある企業の相手先企業の探し方	
第1-1-98図	売り手としてM&Aを実施する際の障壁	······ I-104
第1-1-99図	起業後の成長意向別に見た、起業準備者が引き継ぎたい経営資源	
第1-1-100図	起業準備者が経営資源を引き継ぎたい理由	······ I-108
第1-1-101図	経営資源の引継ぎの相談相手	I-109
第2部第1章		
第2-1-1図	業種別に見た、感染症流行による売上げへの影響	II-3
第2-1-2図	小規模事業者の売上高(2019年比)	II-4
第2-1-3図	小規模事業者の売上高変化(2020年 - 2021年)	II-5
第2-1-4図	業種別に見た、2020年・2021年の売上高 (2019年比)	II-6
第2-1-5図	業種別に見た、2019年同期比売上高(平均値)の推移	II-7
第2-1-6図	感染症流行後の廃業への意識・検討状況	II-8
第2-1-7図	廃業を意識した理由	II-9
第2-1-8図	政府による支援策(持続化給付金、家賃支援給付金、実質無利子・無担保融	
	廃業抑止への効果	
第2-1-9図	事業見直しの4分類	
第2-1-10図	事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容	II-10

第2-1-11図	感染症により売上げにマイナスの影響を受けた小規模事業者による	
	事業見直しの取組状況	II-11
第2-1-12図	組織形態・資本金別に見た、事業見直しの取組状況	···· II-12
第2-1-13図	事業見直しに係る4分類の取組状況	···· II-13
第2-1-14図	業種別に見た、事業見直しに係る4分類別の取組状況	II-14
第2-1-15図	事業見直しにおける具体的な取組の数	···· II-15
第2-1-16図	事業見直しの4分類別に見た、具体的取組の実施状況	··· II-16
第2-1-17図	小規模事業者が取り組んだ事業見直しの分類数と取組内訳	
第2-1-18図	事業見直しの取組開始時期	II-18
第2-1-19図	事業見直しの取組開始時期別に見た、事業見直しに係る分類別の取組状況	II-19
第2-1-20図	事業見直しの実施による経営への効果	···· II-20
第2-1-21図	2020年に事業見直しの取組を開始した事業者の売上高変化	
	(2020年-2021年)	···· II-21
第2-1-22図	事業見直しを実施していない事業者の売上高変化 (2020年-2021年)	···· II-21
第2-1-23図	事業見直しの具体的な取組数別に見た、今後の売上げへの期待度	···· II-22
第2-1-24図	事業見直しの実施における事業計画書の作成有無	··· II-26
第2-1-25図	事業計画書の作成有無別に見た、事業見直しの実施による経営への効果	II-27
第2-1-26図	事業計画書を作成した小規模事業者の支援機関の活用状況	··· II-28
第2-1-27図	事業見直しの実施による事業計画書の作成有無及び支援機関の活用有無別に見	た、
	今後の売上げへの期待度	II-29
第2-1-28図	事業見直しを実施していない理由	II-30
第2-1-29図	事業見直しの実施に必要な要素	··· II-31
第2-1-30図	事業見直しの実施の際に参考にした情報源	··· II-32
第2-1-31図	小規模事業者が、売上げの減少以外で事業見直しに取り組んだ理由	···· II-34
第2-1-32図	最も力を入れた事業見直しの分類	···· II-35
第2-1-33図	事業見直しの際の事業者間連携の有無	···· II-35
第2-1-34図	事業者間連携別に見た、事業見直しの実施による経営への効果	···· II-36
第2-1-35図	事業者間連携の有無及び支援機関の活用別に見た、今後の売上げへの期待度…	···· II-37
第2-1-36図	売上減少以外を契機として取り組んだ事業見直しで直面した課題	···· II-41
第2-1-37図	支援機関が自信を持って助言ができる経営資源	··· II-42
第2-1-38図	支援機関が自信を持って助言ができる業務分野	··· II-43
第2-1-39図	事業見直しの実施に関する支援機関の活用状況	II-54
第2-1-40図	小規模事業者の相談件数の変化	II-55
第2-1-41図	事業見直しの分類別に見た、支援機関に求める能力	··· II-56
第2-1-42図	事業見直しの実施における支援機関活用の成果	··· II-57
第2-1-43図	小規模事業者支援に対する課題	II-58
第2-1-44図	小規模事業者が支援機関に求める能力と支援機関が小規模事業者から	
	求められていると感じる能力の比較	II-59

第2部第2章		
第2-2-1図	都道府県別に見た、全企業数に占める小規模企業の割合	II-64
第2-2-2図	都道府県別に見た、全従業者数に占める小規模企業の割合	····· II-65
第2-2-3図	地域課題解決の取組を行う小規模事業者	····· II-66
第2-2-4図	小規模事業者が実際に取り組んでいる地域課題	····· II-67
第2-2-5図	小規模事業者が地域課題解決への取組を開始した理由	····· II-67
第2-2-6図	小規模事業者における地域課題解決の取組の位置付け	····· II-68
第2-2-7図	地域課題解決に取り組む小規模事業者の自社全体の経営における利益状況	····· II-68
第2-2-8図	地域課題解決への取組の位置付け別の利益状況	II-69
第2-2-9図	未着手の課題のうち地域の持続的発展のために重要な地域課題	····· II-70
第2-2-10図	今後重要だと考える地域課題に取り組む上で必要なリソース	····· II-70
第2-2-11図	支援機関が解決すべきと考えている地域課題の有無	····· II-71
第2-2-12図	支援機関が解決すべきと考えている地域課題の種別	····· II-71
第2-2-13図	小規模事業者が地域課題解決に向けた取組を事業として行う際に、	
	支援機関が小規模事業者から受けた相談の有無	····· II-72
第2-2-14図	支援機関が実施した具体的な相談内容	····· II-72
第2-2-15図	地域内外の事業者や団体等との連携状況	····· II-77
第2-2-16図	地域課題解決への取組における連携先 (地域内)	····· II-78
第2-2-17図	地域課題解決への取組における連携先 (地域外)	····· II-79
第2-2-18図	地域課題解決に向けた連携先の探し方	II-80
第2-2-19図	小規模事業者が地域課題解決の取組において連携するメリット	····· II-81
第2-2-20図	小規模事業者が地域課題解決に向けて新たに連携する際の障壁	····· II-83
第2-2-21図	支援機関が実際に行った連携支援の内容	····· II-85
第2-2-22図	地域課題解決に向けた連携をより効率的に進めるに当たり必要な機能	II-86
第2部第3章		
第2-3-1図	業種別に見た、受注量及び受注単価の変化 (2021年)	····· II-94
第2-3-2図	業種別に見た、感染症下での販売先数の変化	II-95
第2-3-3図	業種別に見た、感染症下での販売先数増加の要因	····· II-95
第2-3-4図	感染症下での販売先数の変化の状況別に見た、取引先との接触頻度	····· II-96
第2-3-5図	企業間取引におけるデジタル化の状況	····· II-97
第2-3-6図	企業間取引におけるデジタル化に対応したことによる効果	····· II-98
第2-3-7図	業種別に見た、直近1年間の各コストの動向	····· II-99
第2-3-8図	業種別に見た、直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況	···· II-100
第2-3-9図	コスト変動を価格転嫁できなかった際の対応	···· II-100
第2-3-10図	業種別に見た、直近1年間の各コストの変動に対する価格転嫁の状況	···· II-101
第2-3-11図	販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に見た、	
	コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況	
第2-3-12図	取引価格や単価の交渉の機会のきっかけ	···· II-102
第2-3-13図	販売先との交渉の機会が設けられていない要因	···· II-103

第2-3-14図	価格転嫁の達成状況 (スコアリングの結果)	II-103
第2-3-15図	時点別に見た、事業方針におけるデジタル化の優先順位	II-104
第2-3-16図	時点別に見た、デジタル化の取組状況	II-105
第2-3-17図	デジタル化に取り組む際の課題	II-106
第2-3-18図	デジタル化の取組による付随効果	II-107
第2-3-19図	情報の管理方法の状況	II-108
第2-3-20図	製造業・非製造業別に見た、データの入力方法	II-109
第2-3-21図	電子化できない主たる理由	II-110
第2-3-22図	データクレンジングの状況	II-111
第2-3-23図	データクレンジングの状況別に見た、データの見える化の有無	II-112
第2-3-24図	データ利活用の効果の実感	II-113
第2-3-25図	データ利活用において相談を行った先	II-114
第2-3-26図	過去5年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、	
	マクロ環境に関する情報収集・分析状況	II-118
第2-3-27図	過去5年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、	
	市場環境に関する情報収集・分析状況	····· II-119
第2-3-28図	過去5年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、	
	競合他社の情報収集・分析状況	····· II-120
第2-3-29図	過去5年間での社外の相談相手からの助言の有無別に見た、	
	内部環境に関する情報収集・分析状況	II-121
第2-3-30図	支援機関から見た、中小企業が自己変革を進める上で重要な取組	
第2-3-31図	支援機関別に見た、支援対象事業者との面談頻度	····· II-123
第2-3-32図	支援機関別に見た、支援対象事業者との面談時間	
第2-3-33図	支援対象事業者との面談頻度別に見た、面談時間	
第2-3-34図	支援機関別に見た、支援対象事業者との対話状況	····· II-125
第2-3-35図	今後適応が必要な産業構造及び経営構造	II-126
第2-3-36図	経営支援における基本的なプロセス	····· II-127
第2-3-37図	技術的課題と適応課題の比較	II-128
第2-3-38図	課題「解決」型の伴走支援と、課題「設定」型の伴走支援の比較	····· II-129
第2-3-39図	自己変革力への「5つの障壁」と第三者支援の必要性	····· II-130
第2-3-40図	伴走者との対話を通じた、経営者の自己変革までのプロセス	II-130
第2-3-41図	経営力再構築伴走支援モデルの三要素	II-131
第2-3-42図	経営力再構築伴走支援モデルに重要な「対話」の構成要素と効果	II-132
第2-3-43図	借入金の過剰感	II-132