

**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<sup>1</sup>（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

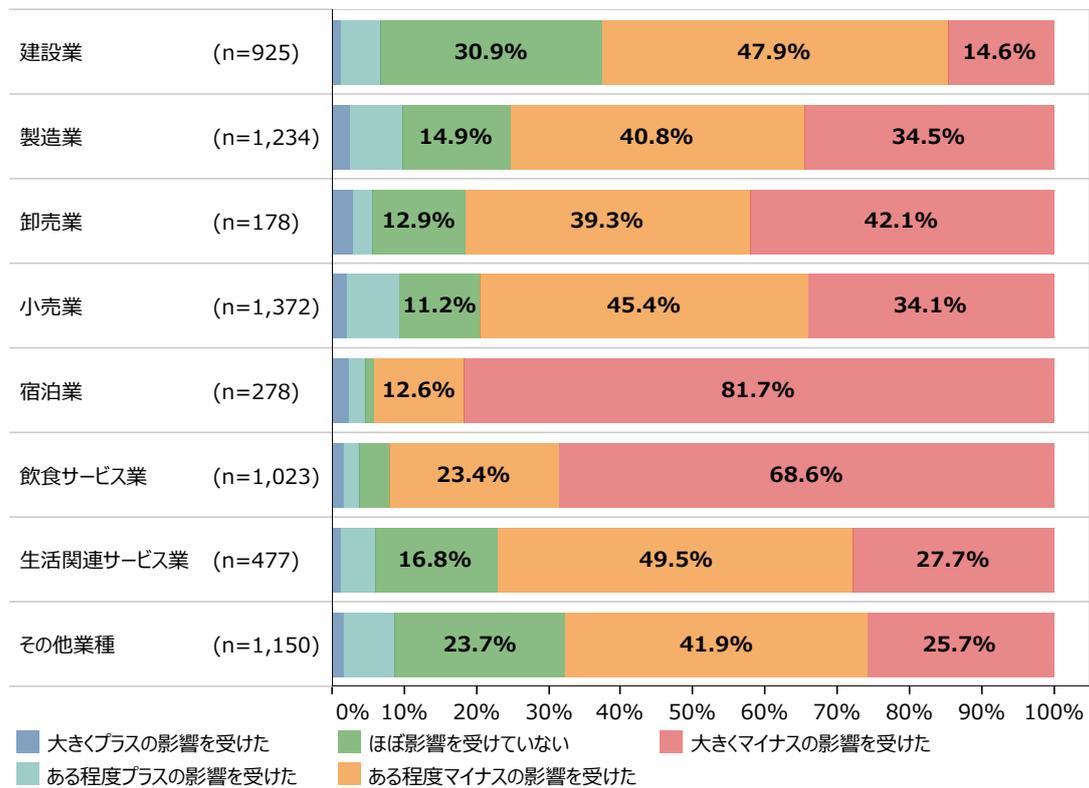
#### ①売上高

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。

<sup>1</sup> 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」

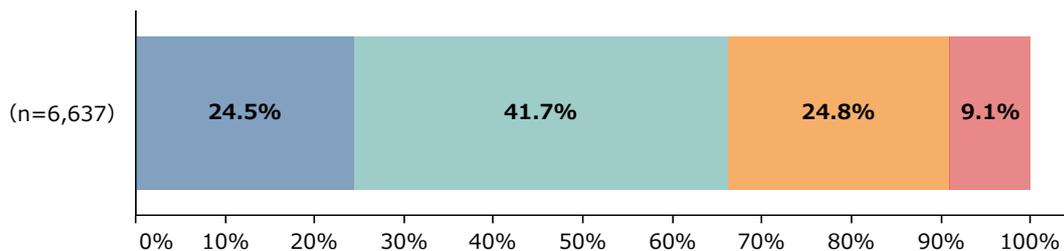
（注）感染症の流行（2020年1月以降）による売上げへの影響を聞いたものである。

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

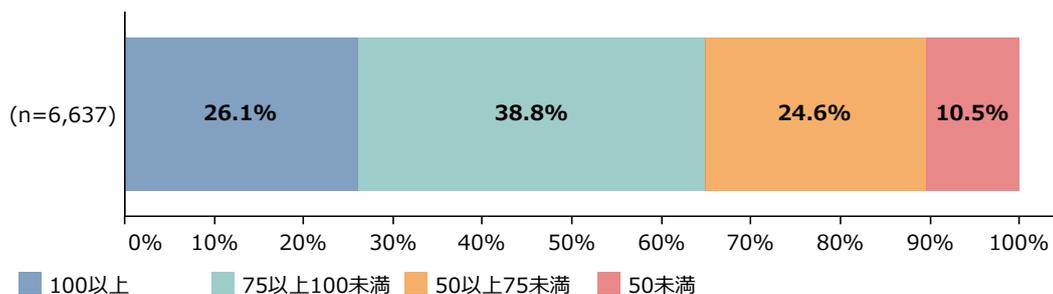
規模事業者において、2019年と比較した売上高が100未満であったと回答しており、感染症の流行が多くの小規模事業者の売上高に影響を与えていることが分かる。

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。

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

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 小規模事業者の売上高変化（2020年-2021年）

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

注: 改善率と悪化率は、2020年売上高の各階級から2021年売上高の各階級への変遷を示す。例: 2020年「50未満」から2021年「100以上」へは30.2%改善、2020年「100以上」から2021年「50未満」へは29.6%悪化。

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」

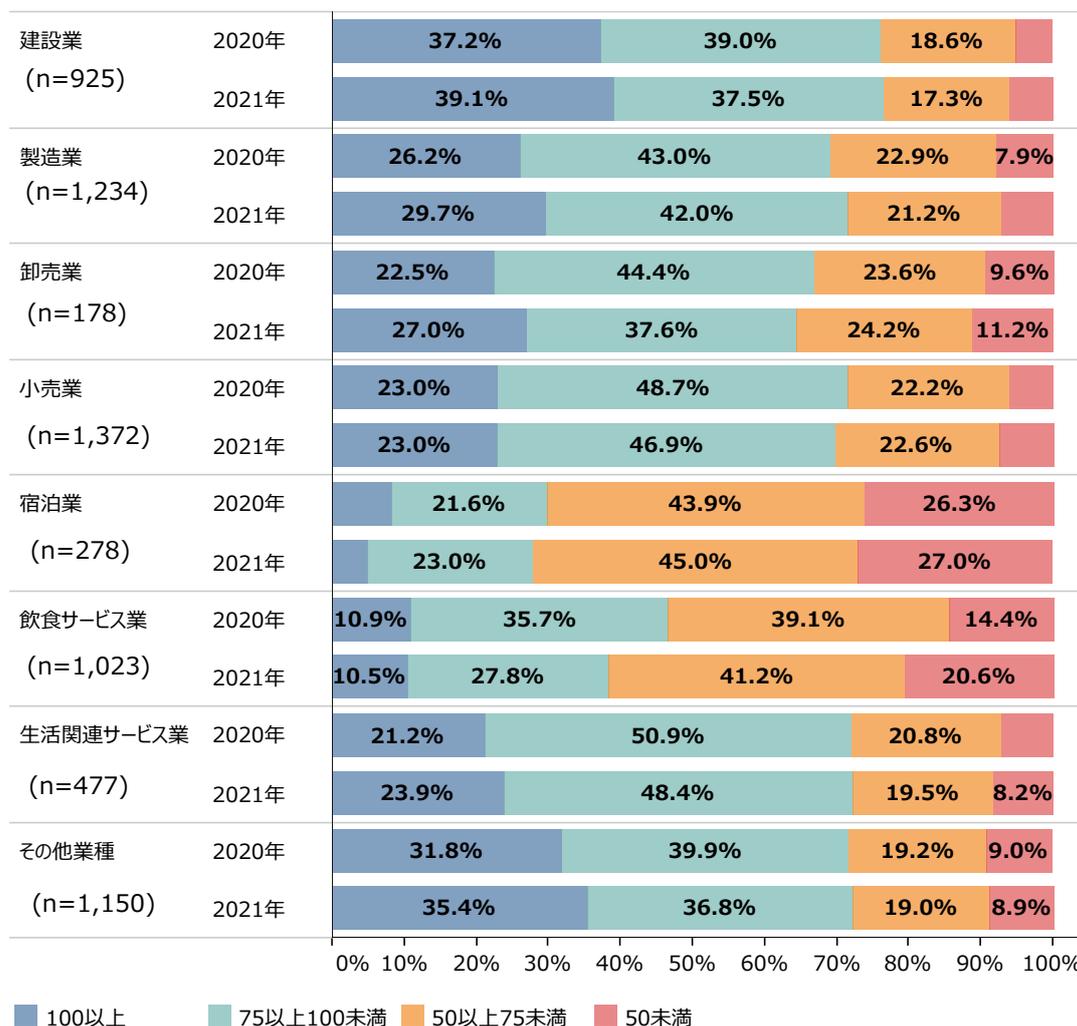
(注) 1.ここでいう売上高は、2019年を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。

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）



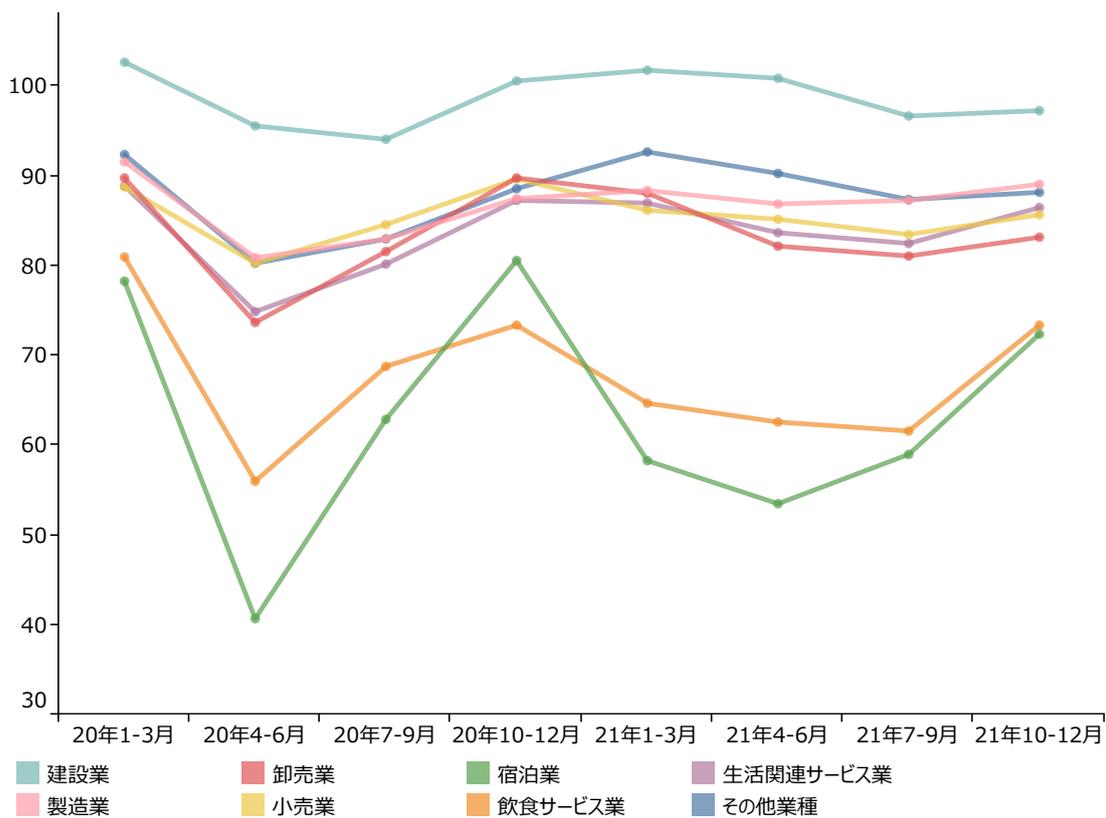
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

（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2-1-5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年下半年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<sup>2</sup>。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



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」

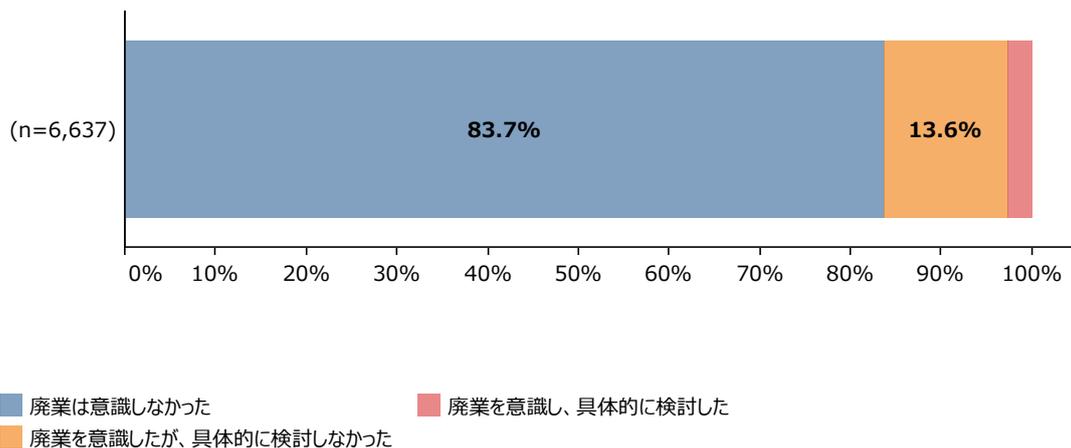
- （注）1.ここでいう売上高は、2019年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。  
 2.調査時点が2021年11月～12月であるため、2021年10-12月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。  
 3.各回答数(n)は以下のとおり。建設業：n=925、製造業：n=1,234、卸売業：n=178、小売業：n=1,372、宿泊業：n=278、飲食サービス業：n=1,023、生活関連サービス業：n=477、その他業種：n=1,150。

## 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。

第2-1-6図 感染症流行後の廃業への意識・検討状況



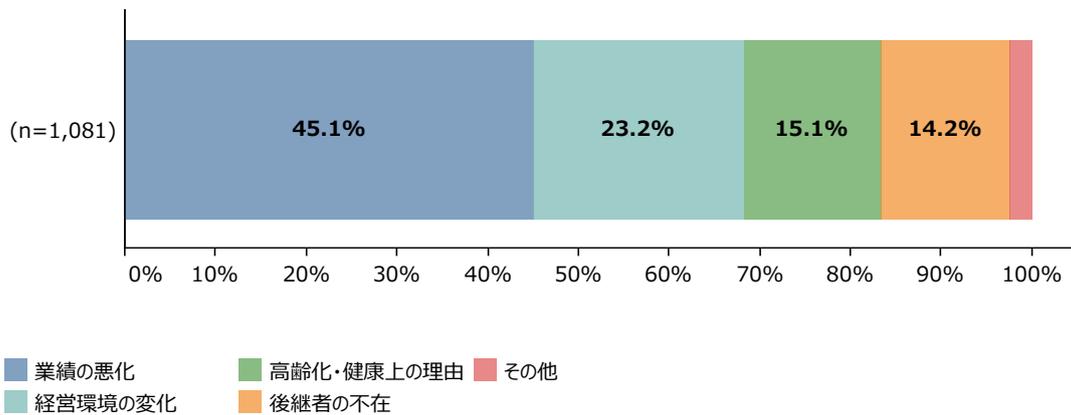
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

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<sup>3</sup>、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。

<sup>3</sup> 詳細は第1部第1章第7節を参照。

第2-1-7図 廃業を意識した理由



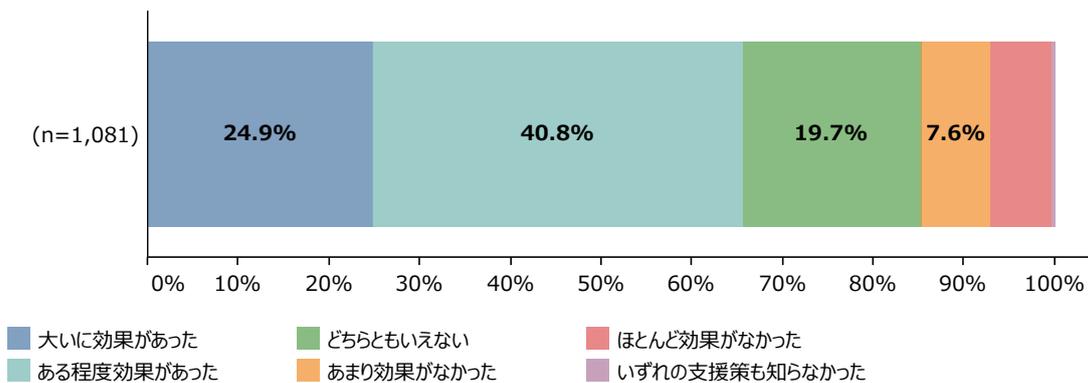
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

（注）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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・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）</li> <li>・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）</li> <li>・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）</li> </ul>
新商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存顧客へのコロナ対応商品・サービスの導入</li> <li>・既存製品・商品・サービスのバリエーションの多様化</li> <li>・既存製品・商品・サービスへの付加価値の付与</li> </ul>
新市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・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）</li> <li>・ECサイト等の活用</li> </ul>
多角化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存の社内リソース・技術を用いた新事業の立ち上げ</li> <li>・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</li> </ul>

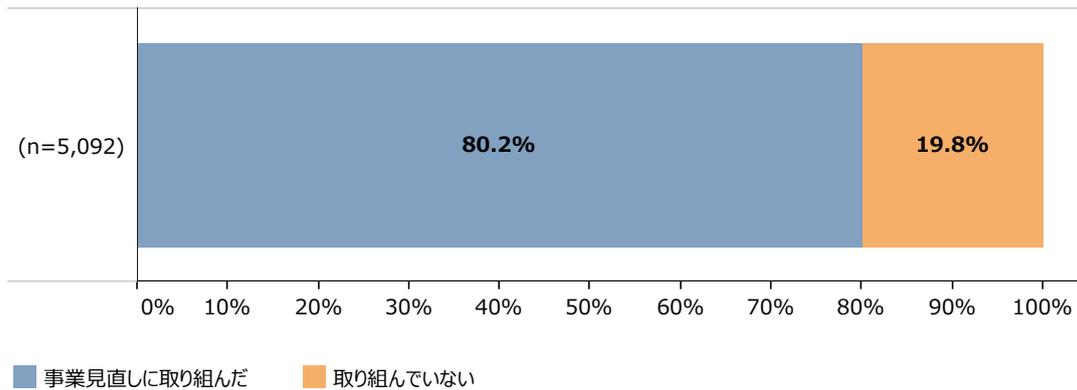
### ①売上減少を契機とした事業見直しの取組状況

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」<sup>4</sup>について取り上げるものとする。

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。

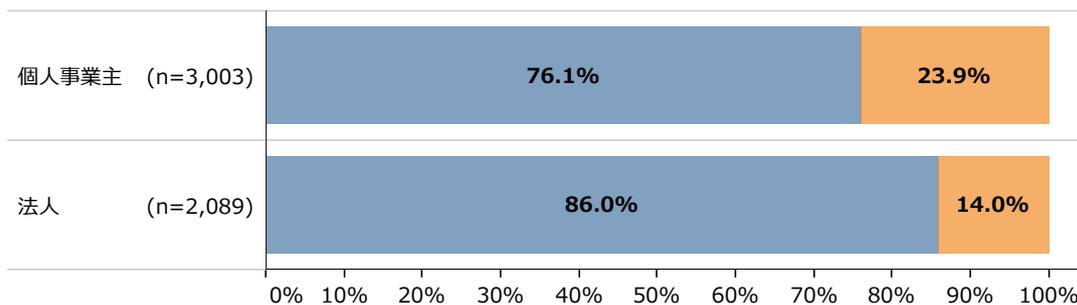
<sup>4</sup> ここでは、感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を「感染症により売上げにマイナスの影響を受けた小規模事業者」としている。

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

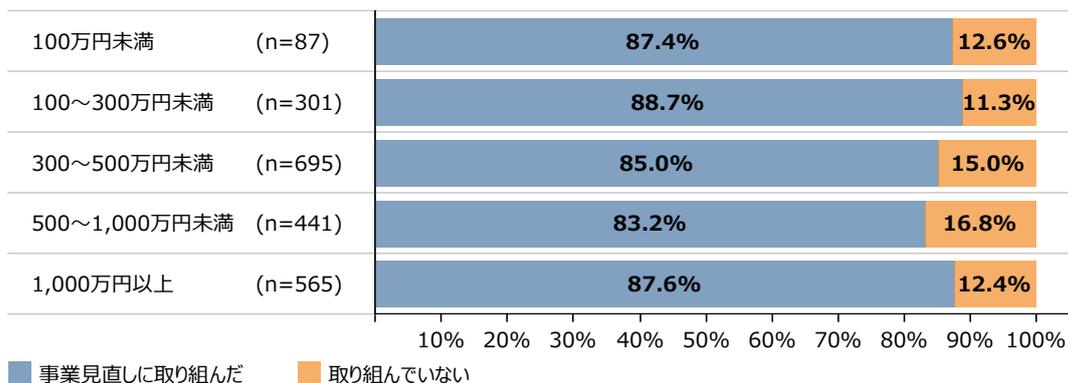
直しに取り組んでいることが分かる。また、資本金別では、どの資本金区分においても8割以上の小規模事業者が事業見直しに取り組んでおり、比較的規模の小さい小規模事業者においても積極的に事業見直しに取り組んでいることが見て取れる。

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

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。

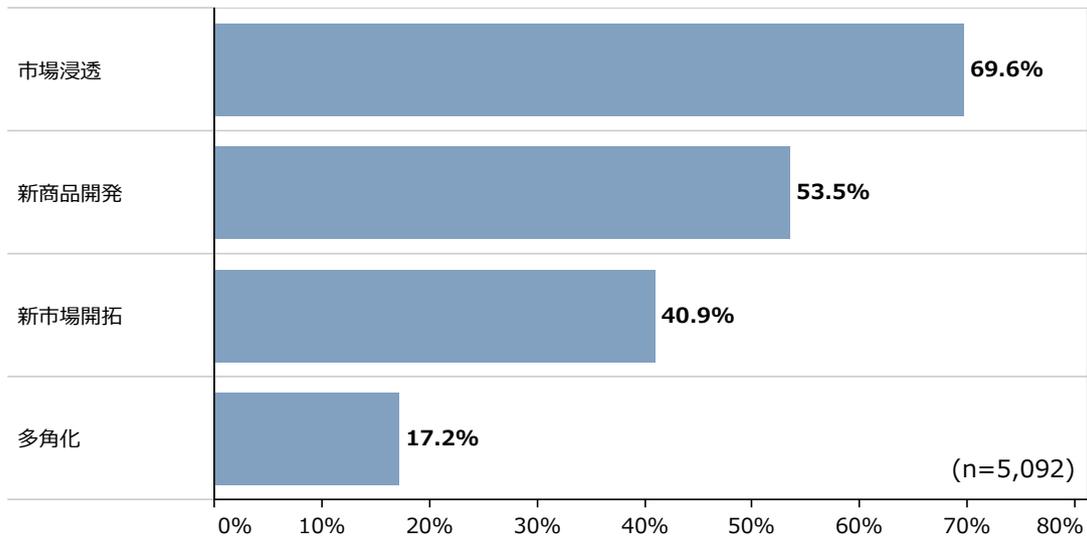
2.資本金別は、組織形態を「法人」と回答した小規模事業者に対して聞いている。

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



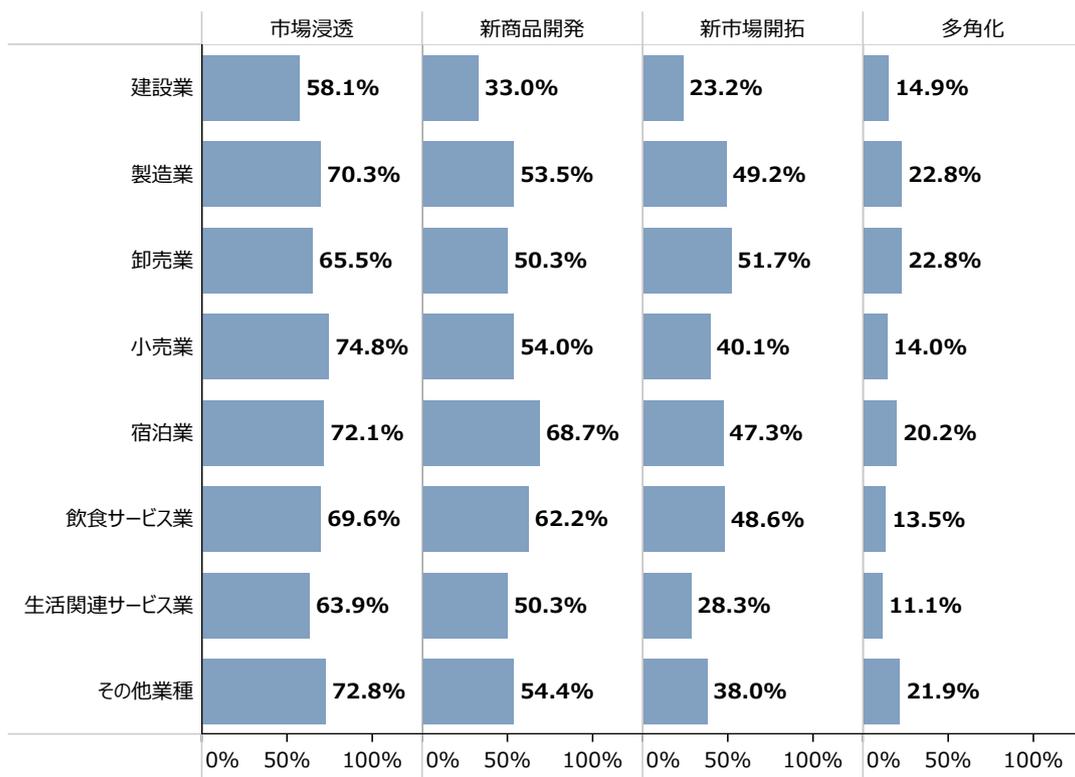
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。  
 2.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



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

(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。

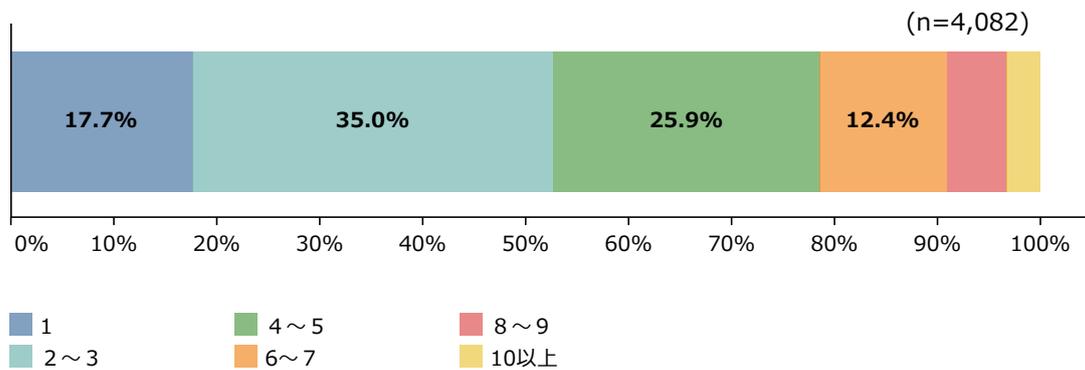
3.事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち、各分類の具体的な取組にいずれか一つ以上取り組んだ場合、その分類に取り組んだものとして集計している。

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、「2～3」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。

第2-1-15図 事業見直しにおける具体的な取組の数



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。

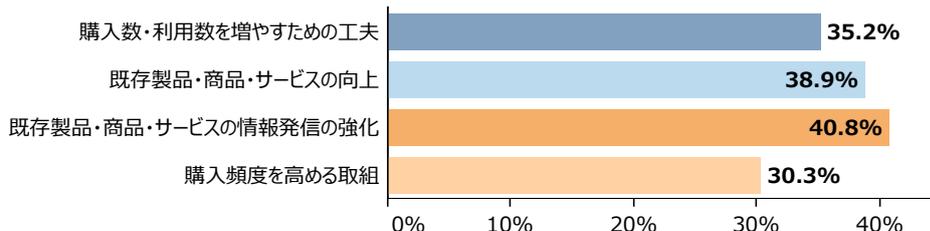
2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

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

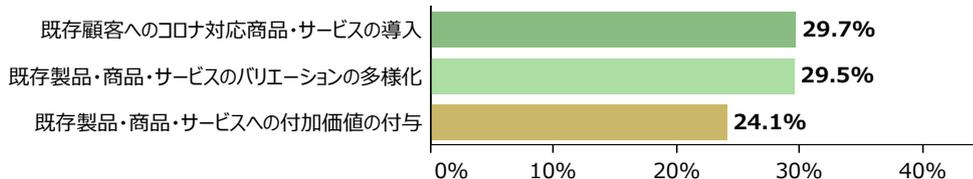
んだ小規模事業者が40.8%と最も多く、次に「既存製品・商品・サービスの向上」が38.9%と続いている。

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

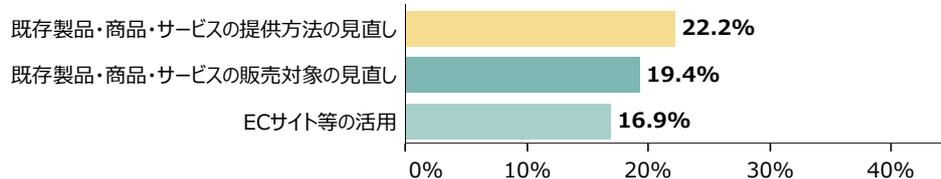
#### <市場浸透の取組>



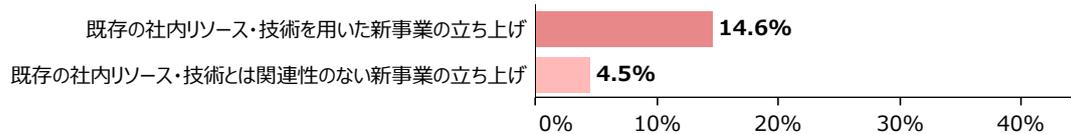
#### <新商品開発の取組>



#### <新市場開拓の取組>



#### <多角化の取組>



(n=5,092)

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。

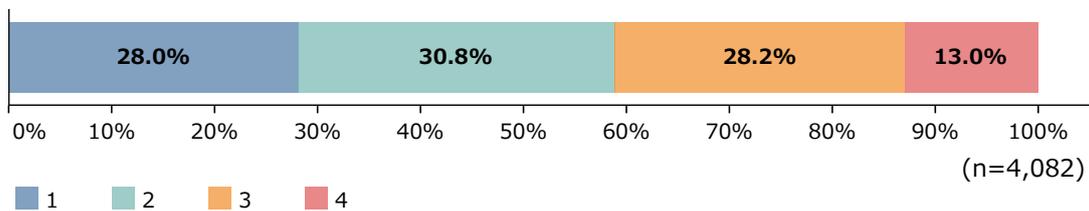
2. 感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

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+

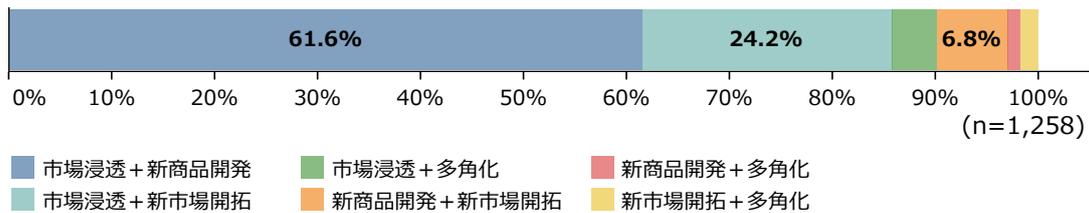
新市場開拓」が24.2%と続いている。さらに、三つの分類にまたがって事業見直しを行った取組の内訳を確認すると、「市場浸透+新商品開発+新市場開拓」が83.4%と大部分を占めている。複数の分類にまたがって事業見直しを行った小規模事業者は、市場浸透を軸にした組み合わせが大半を占めることが分かる。

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

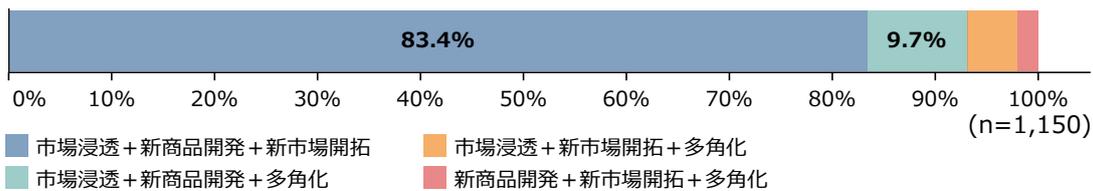
### 小規模事業者が取り組んだ事業見直しの分類数



### 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」

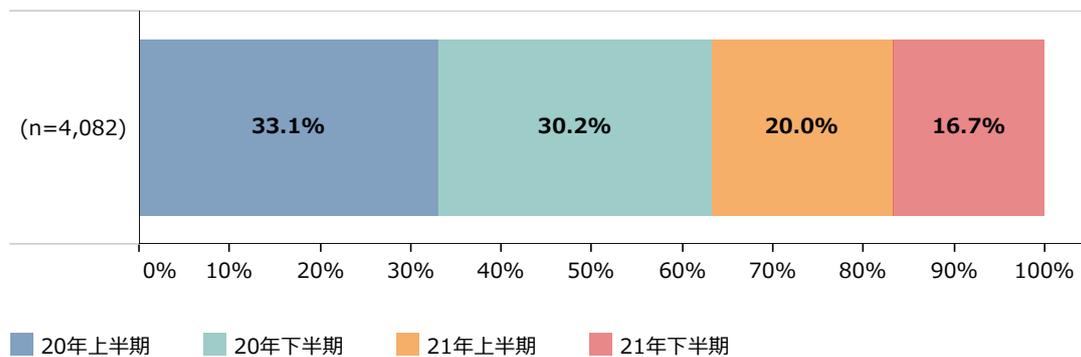
(注) 1.事業見直しにいずれも取り組んでいないと回答した小規模事業者を除いて集計している。  
2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

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

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。

第2-1-18図 事業見直しの取組開始時期



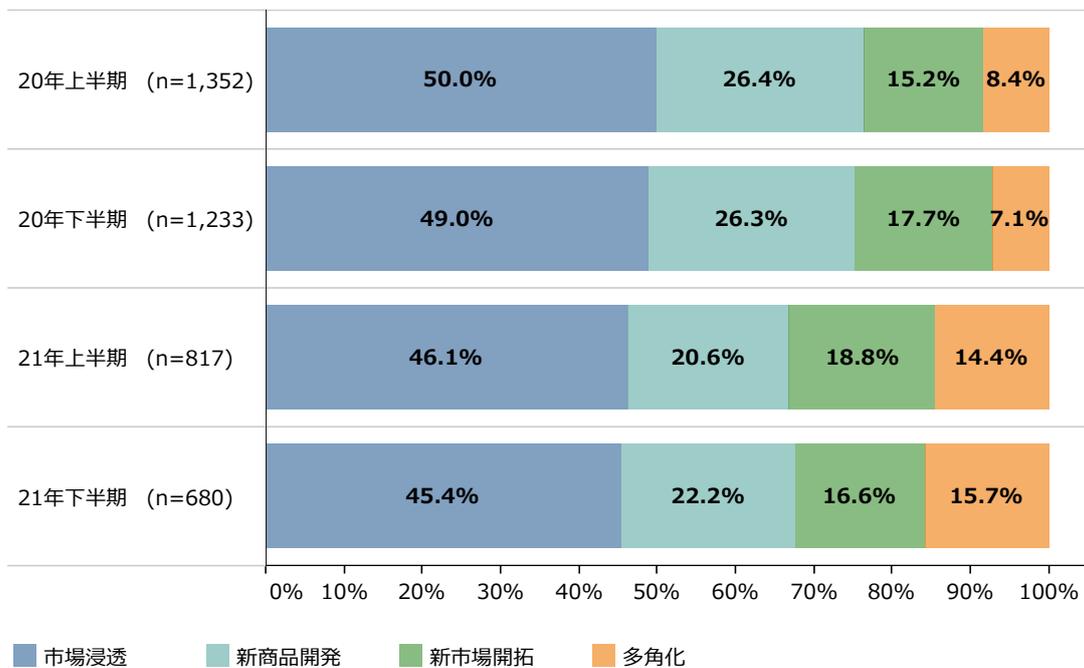
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

（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。

第2-1-19図は、事業見直しの取組の開始時期別に、最も力を入れて取り組んだ事業見直しの分類が何であったかを確認したものである。これを見ると、2020年は市場浸透や新商品開発に取り

組む小規模事業者が多い一方で、2021年に入ると、多角化に取り組む割合が増えていることが見て取れる。感染症による影響が長期化する中、将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

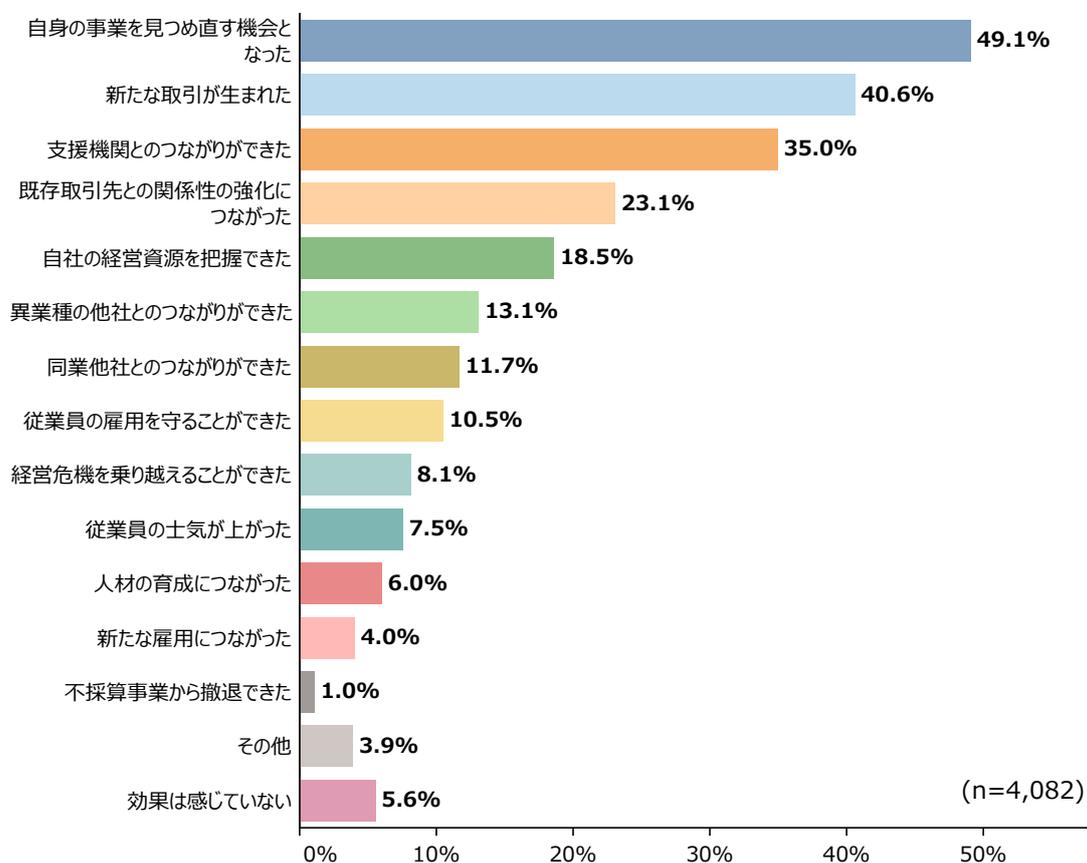
前項では、売上減少を契機として実施した事業見直しの取組実態について明らかにした。本項では、小規模事業者が実施した事業見直しの効果について、事業計画書の作成や支援機関の活用を含めた複数の視点から分析する。

#### 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



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）

< n = 2,579 >		21年売上高（19年比）				小計
		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)	
20年 売上高 (19年比)	50未満 (n=254)	64.6%	28.0%	5.1%	2.4%	100.0%
	50以上75未満 (n=800)	11.4%	58.4%	25.9%	4.4%	100.0%
	75以上100未満 (n=1,173)	1.9%	18.6%	65.5%	14.1%	100.0%
	100以上 (n=352)	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。

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）

< n = 1,009 >		21年売上高（19年比）				小計
		50未満 (n=137)	50以上75未満 (n=308)	75以上100未満 (n=427)	100以上 (n=137)	
20年 売上高 (19年比)	50未満 (n=101)	77.2%	16.8%	3.0%	3.0%	100.0%
	50以上75未満 (n=303)	14.5%	56.4%	25.1%	4.0%	100.0%
	75以上100未満 (n=480)	2.1%	21.0%	62.7%	14.2%	100.0%
	100以上 (n=125)	4.0%	15.2%	37.6%	43.2%	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。

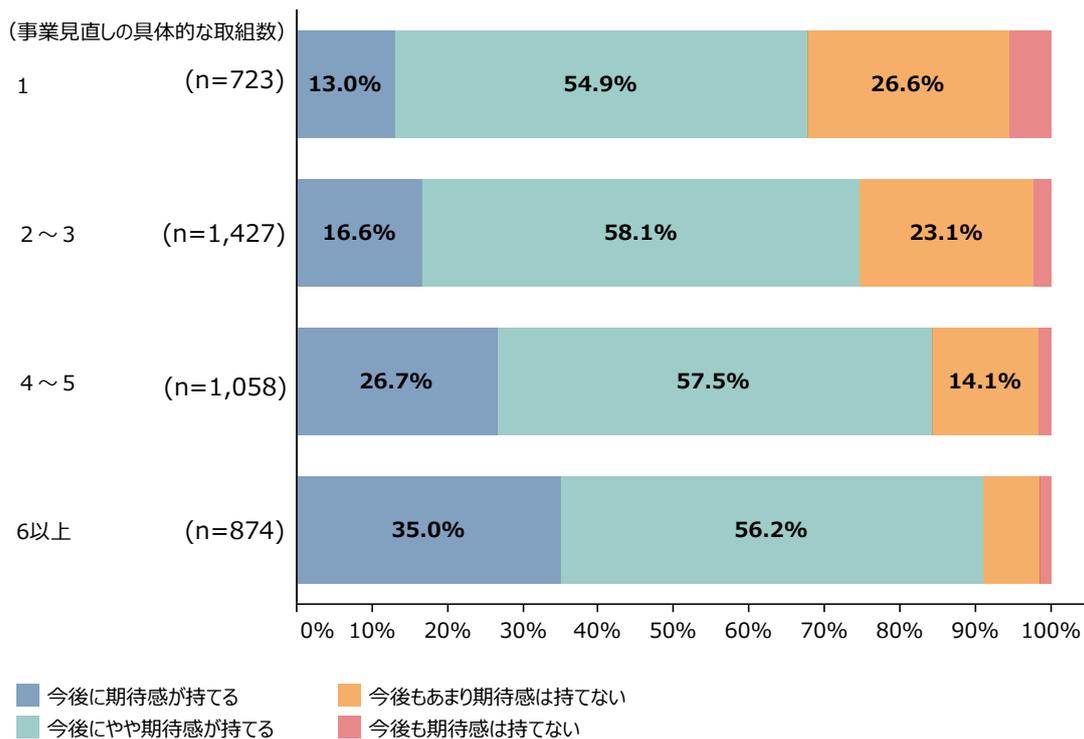
2.調査時点が2021年11月～12月であるため、2021年の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

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。

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。

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



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。

## 事例

2-1-1

## 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。

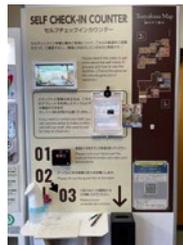
フロント業務の無人化以外にも、感染症流行後には、衝立の設置や抗菌対策を施した床材や畳の導入などの感染症対策を着々と実施。また、セルフチェックインの方法などを紹介する館内説明動画を作成し、感染症対策を進めることと並行して宿泊客の利便性向上にも努めている。さらに2021年9月には、元々食堂だった空きスペースを有効利用して、ワーケーションスペースを設置。今後は、連泊するほど安くなるような仕組みの導入を検討しており、長期滞在の宿泊客をターゲットとした新たな旅のスタイルにも対応していく予定である。

## ▶ 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、宿の方の対応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

事例

2-1-2

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開始した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

## 事例

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、会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。

もともと会社では、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



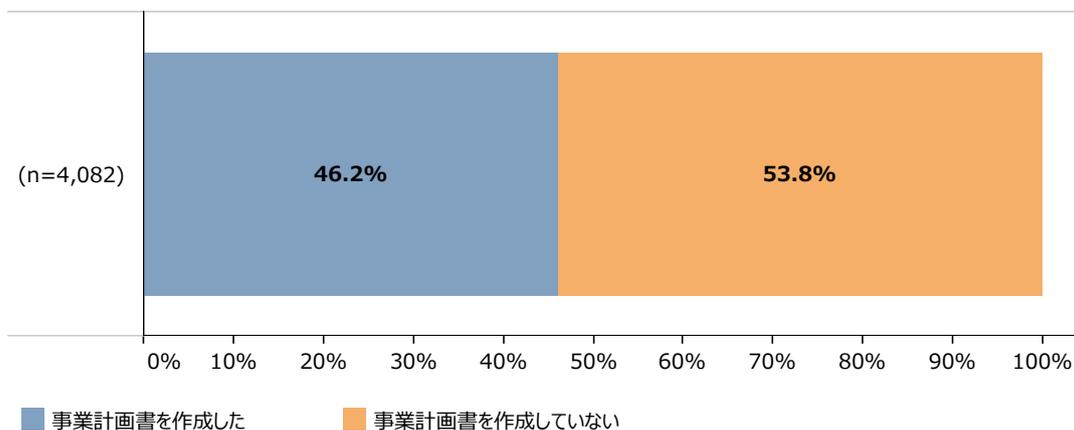
2022年4月公開の「ドローンフォトバンク」

## 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。

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



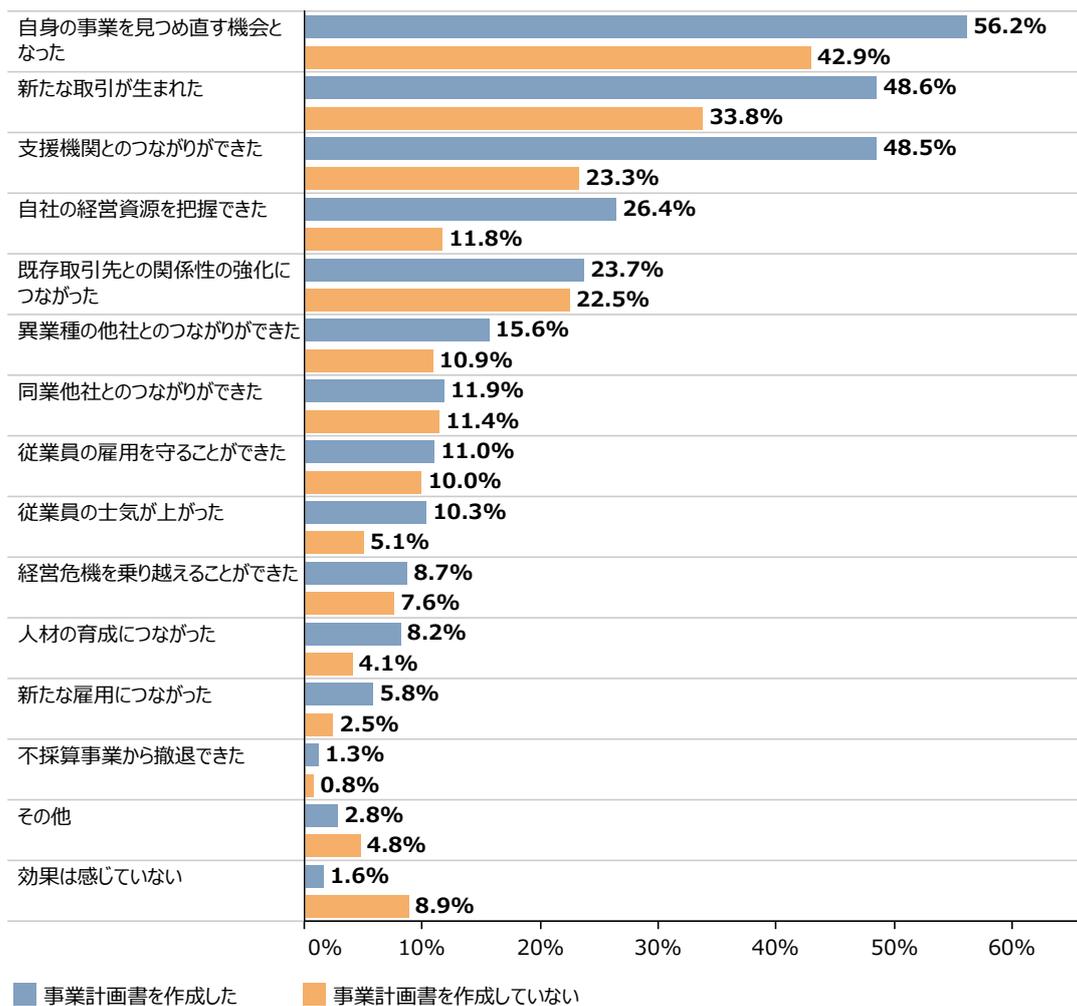
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

（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2-1-25図は、事業計画書の作成有無別に、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、事業計画書を作成した小規模事業者の方が、作成し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。特に、「自身の事業を見つめ

直す機会となった」、「新たな取引が生まれた」、「支援機関とのつながりができた」、「自社の経営資源を把握できた」の四つの項目においては、事業計画書の作成有無による効果の差が大きいことが見て取れる。

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



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%とまらない。

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。

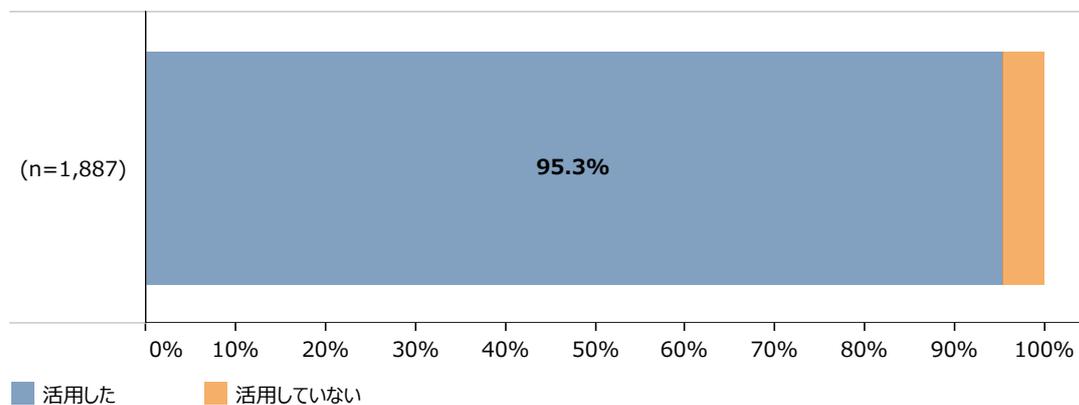
3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

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。

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



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」

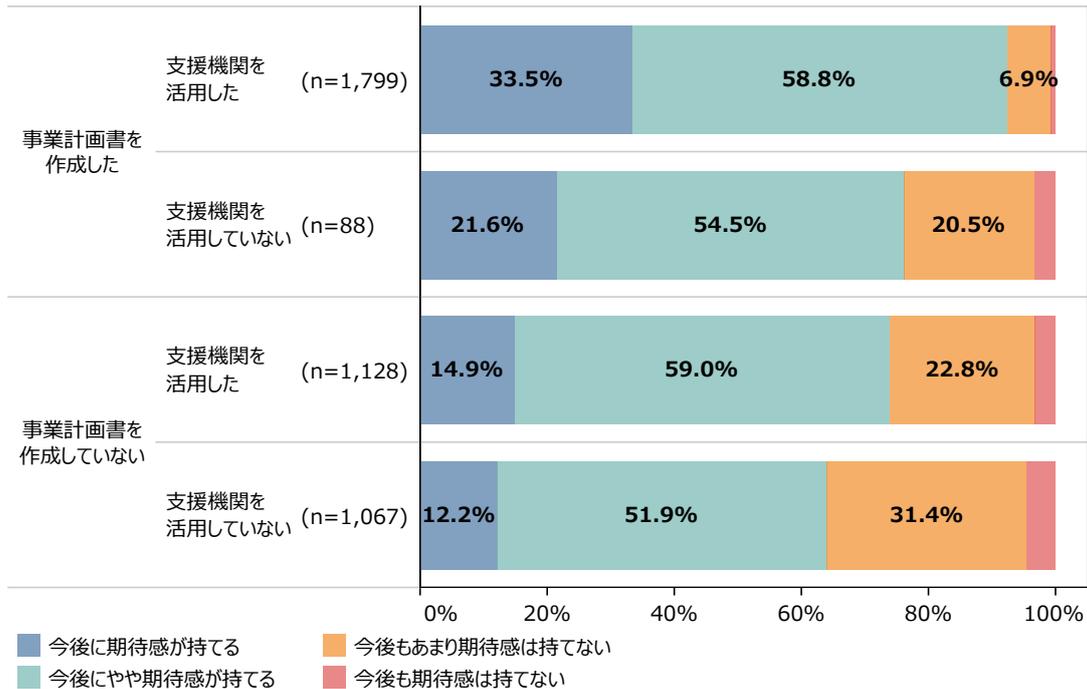
（注）1.最も力を入れた事業見直しの取組において「事業計画書を作成した」と回答した小規模事業者を集計している。

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、事業計画書を作成し、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」

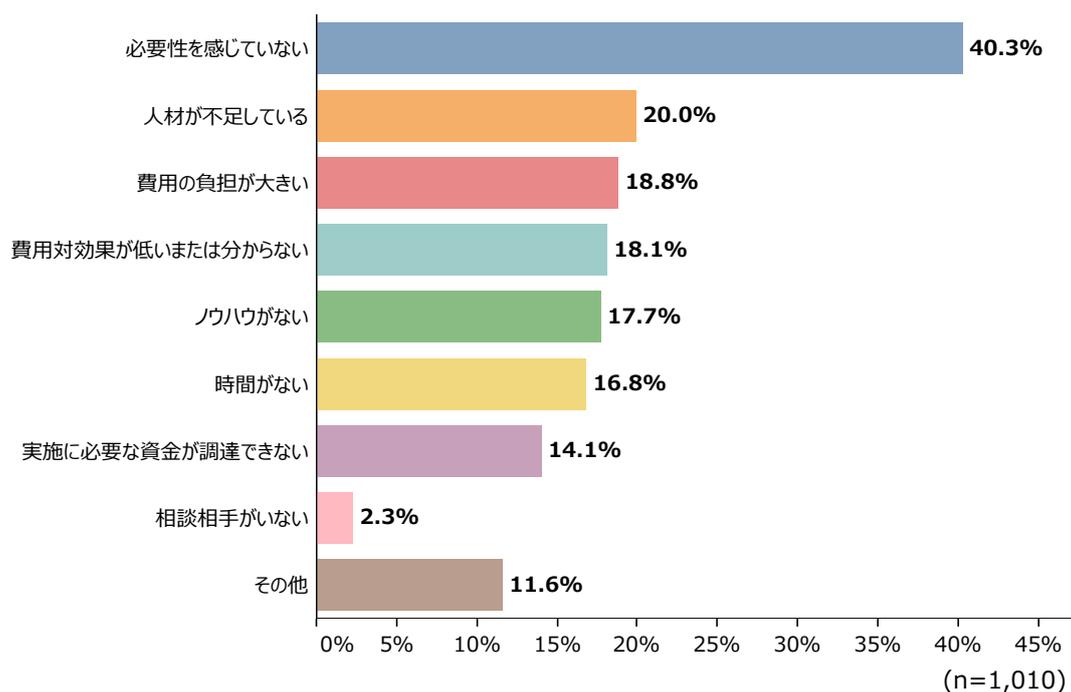
（注）1.最も力を入れた事業見直しの取組における事業計画書の作成有無、支援機関の活用有無、今後の売上げへの期待度を聞いたものである。  
 2.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

#### 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。

第2-1-28図 事業見直しを実施していない理由



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。

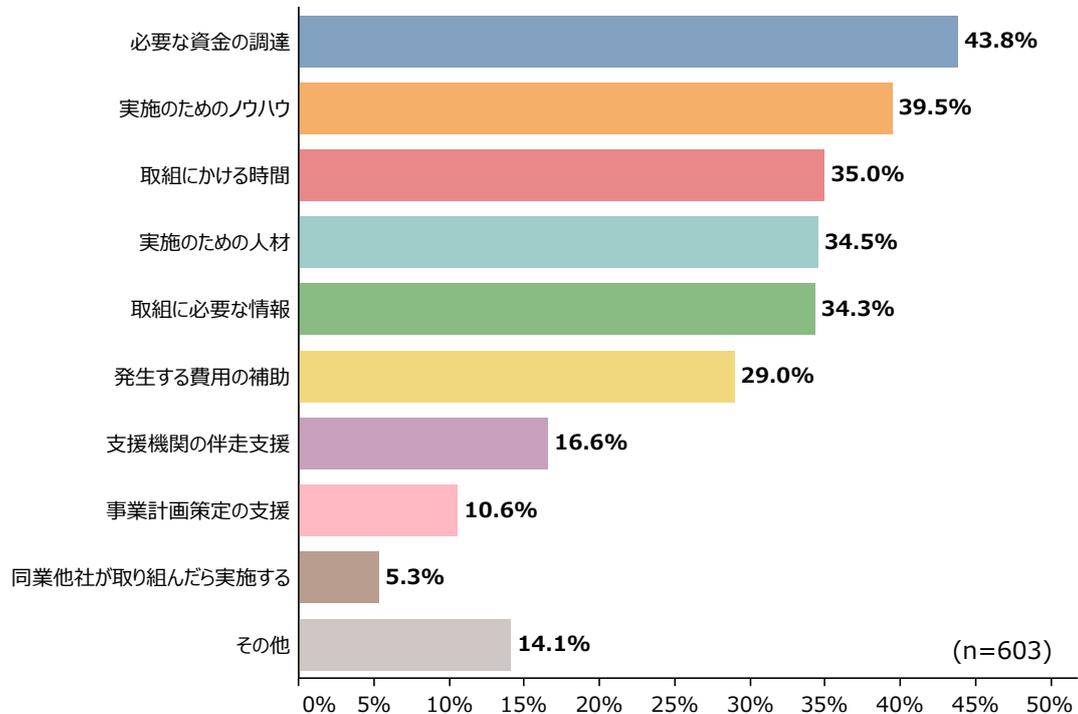
2.感染症流行後、事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のいずれにも取り組んでいないと回答した小規模事業者に聞いたものである。

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。

第2-1-29図 事業見直しの実施に必要な要素



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%とまらない。

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。

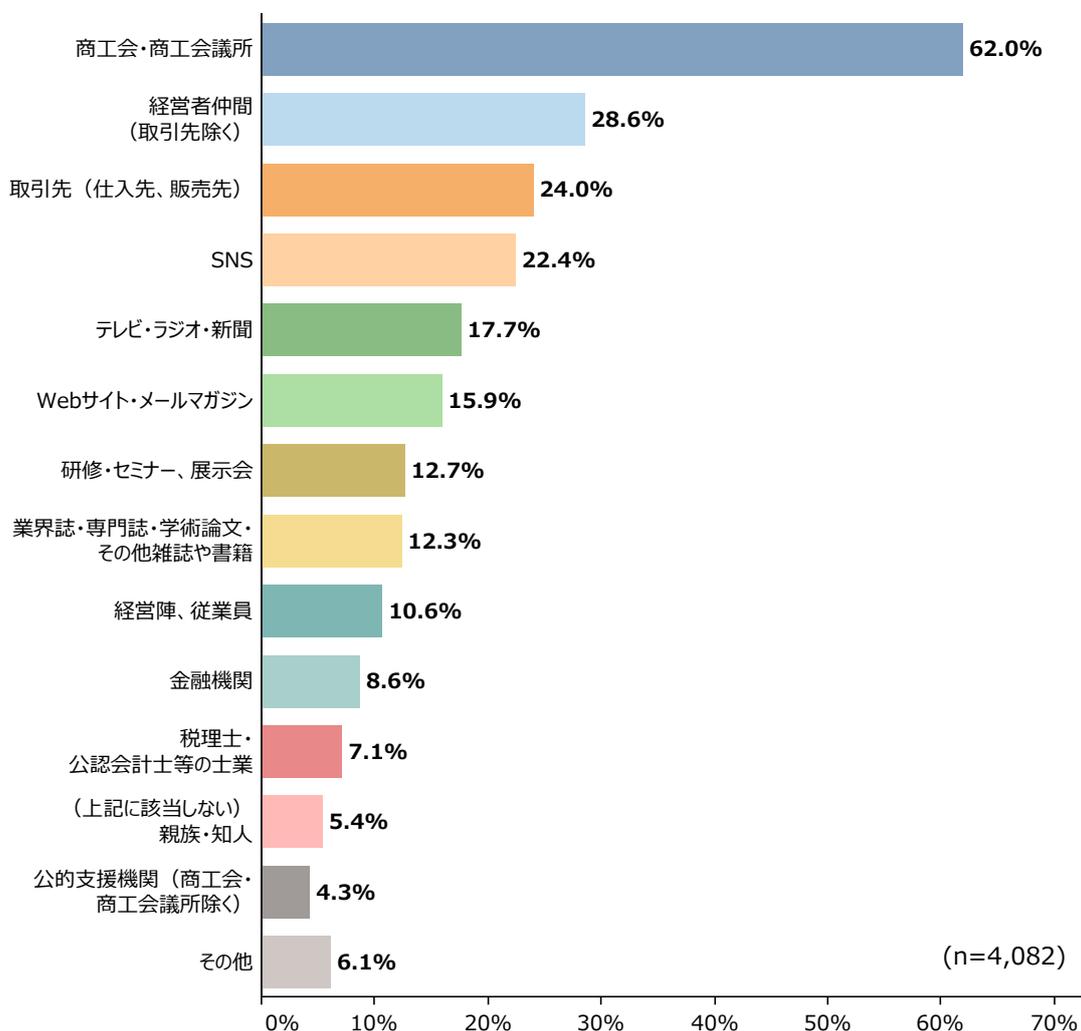
3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

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



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<sup>5</sup>（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」<sup>6</sup>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。

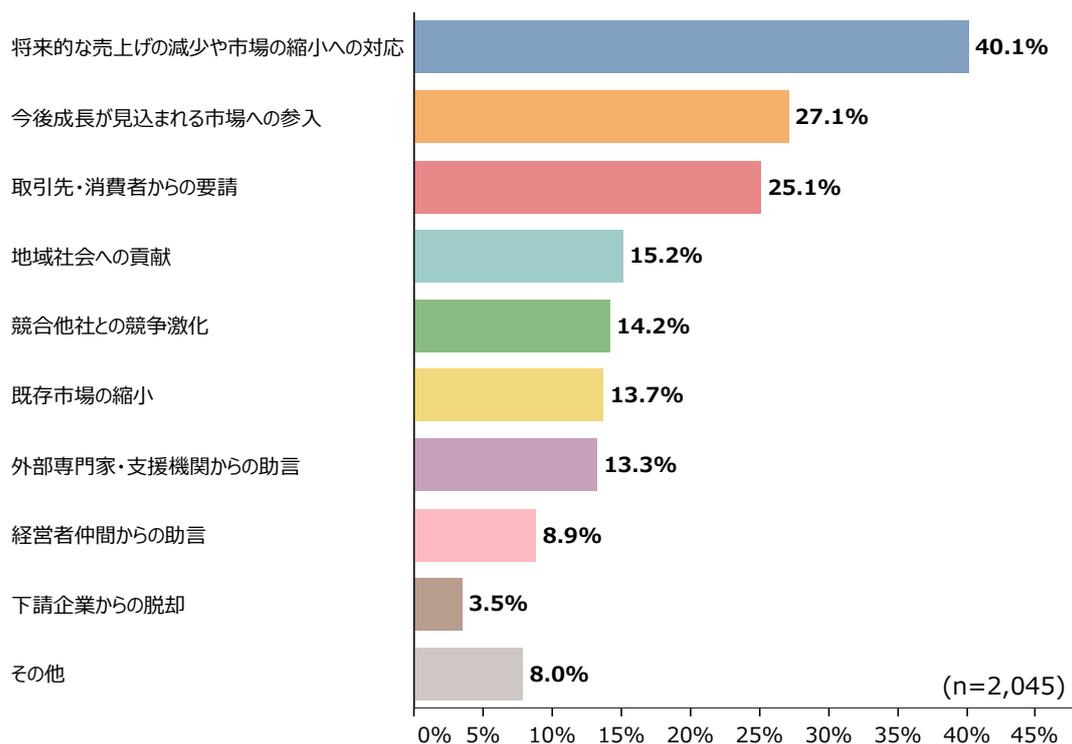
## 1. 中長期的な視点で持続的成長を目指す事業見直しの取組

### 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。

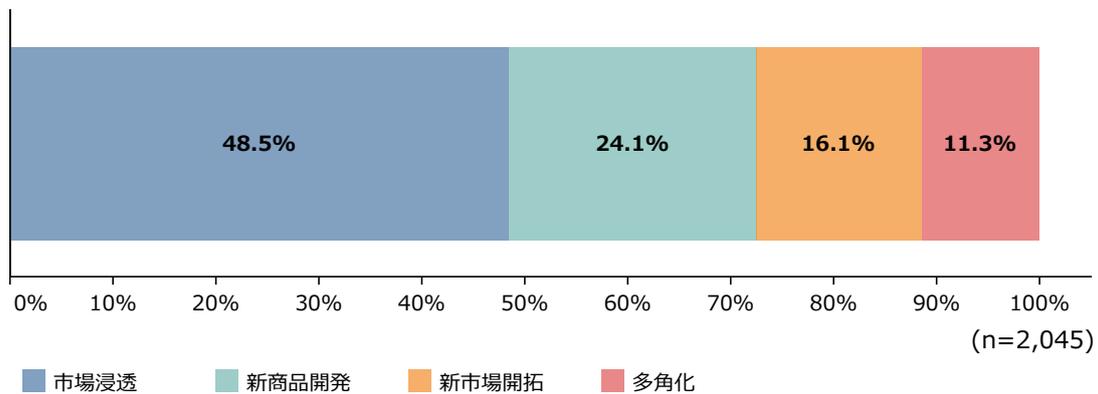
2.最も力を入れた事業見直しの取組に取り組んだ理由を聞いたものである。

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。

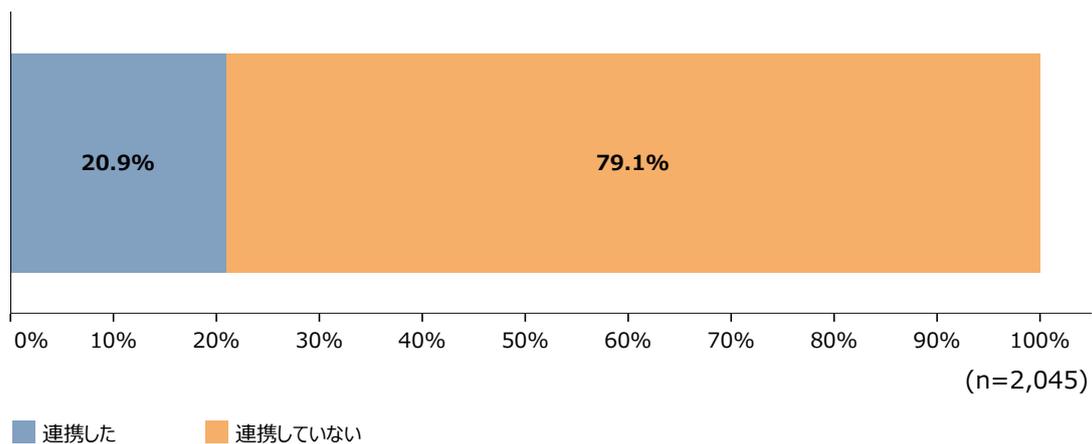
2.事業見直しに取り組んだ理由に「売上の減少」と回答していない小規模事業者を集計している。

## 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<sup>7</sup>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



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。

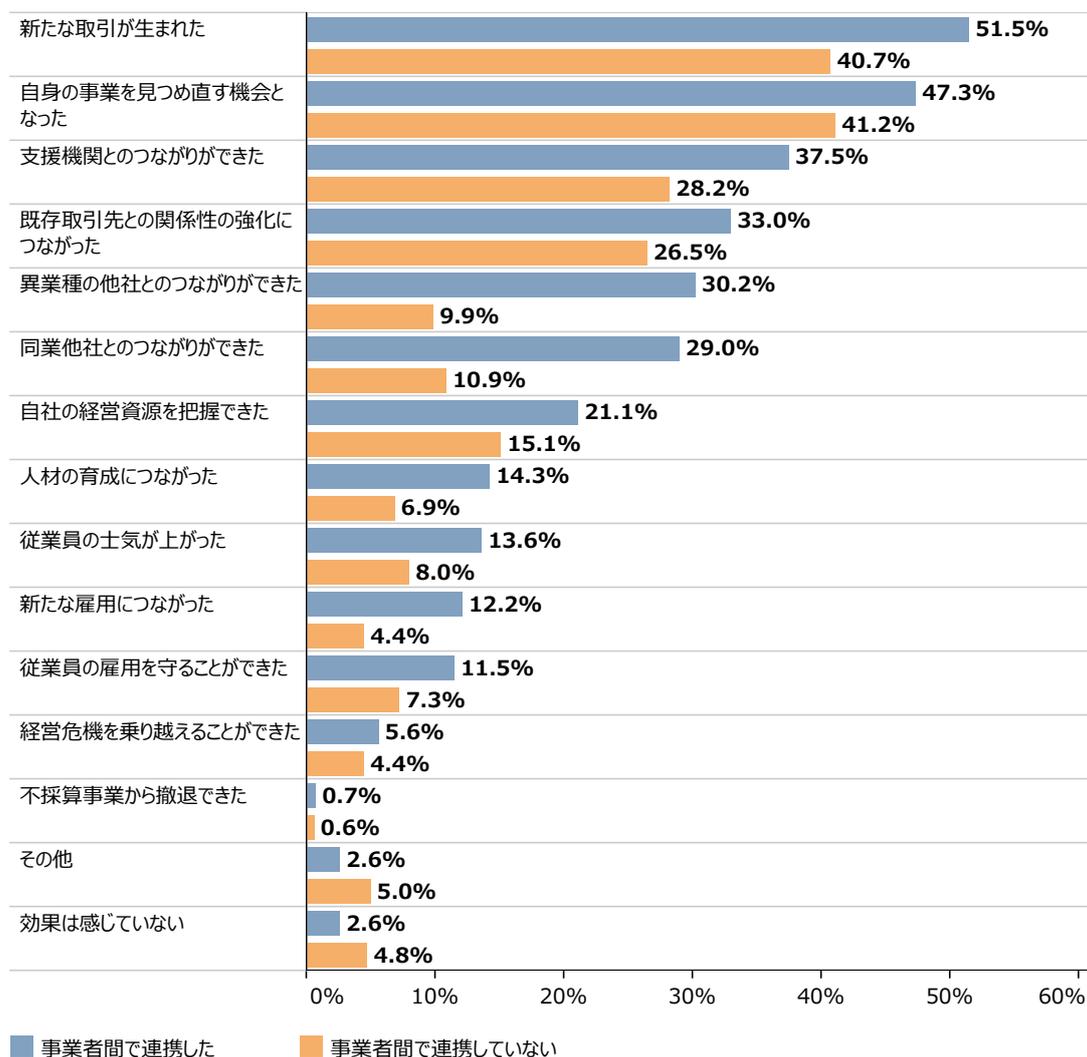
2.事業見直しに取り組んだ理由に「売上の減少」と回答していない小規模事業者を集計している。

<sup>7</sup> 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

がりがあった」、「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



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。

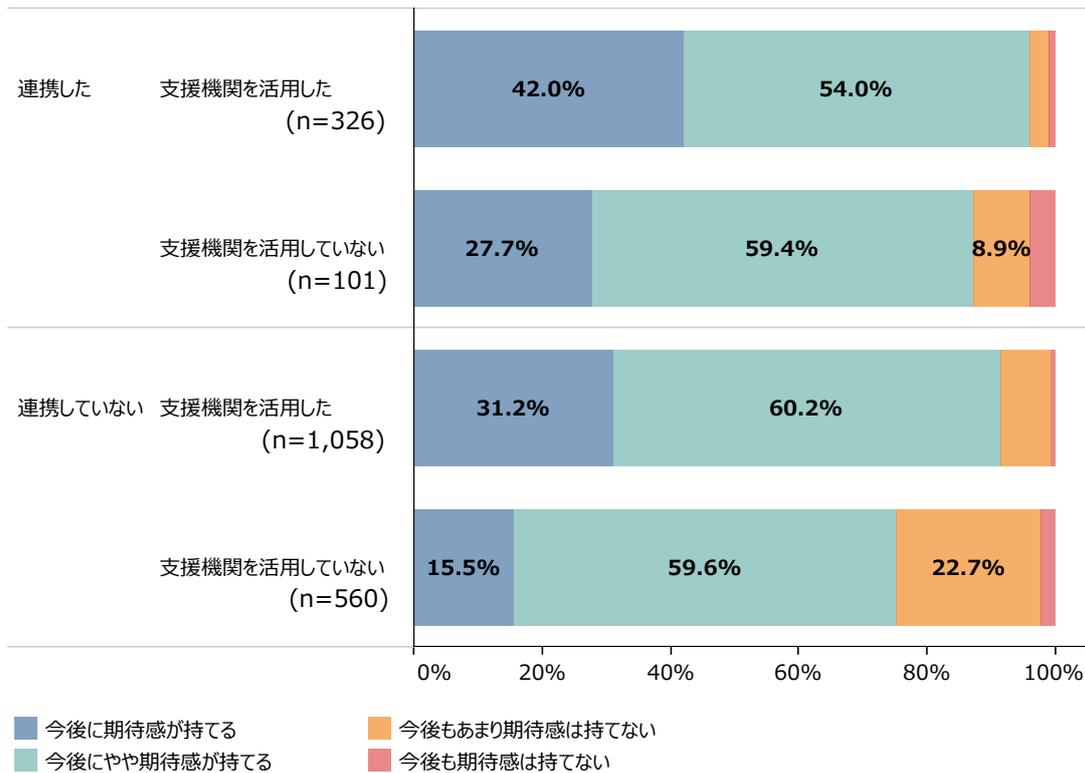
3.事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を集計している。

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。

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



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。

事例

2-1-4

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、同社の瀧見直見社長は、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。



瀧見直見社長



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

## 事例

2-1-5

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・浅井美咲氏から、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浅井氏とも連携して「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。浅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

事例

2-1-6

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

## 伸東養魚株式会社

### ▶ 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株式会社は、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しており、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を。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



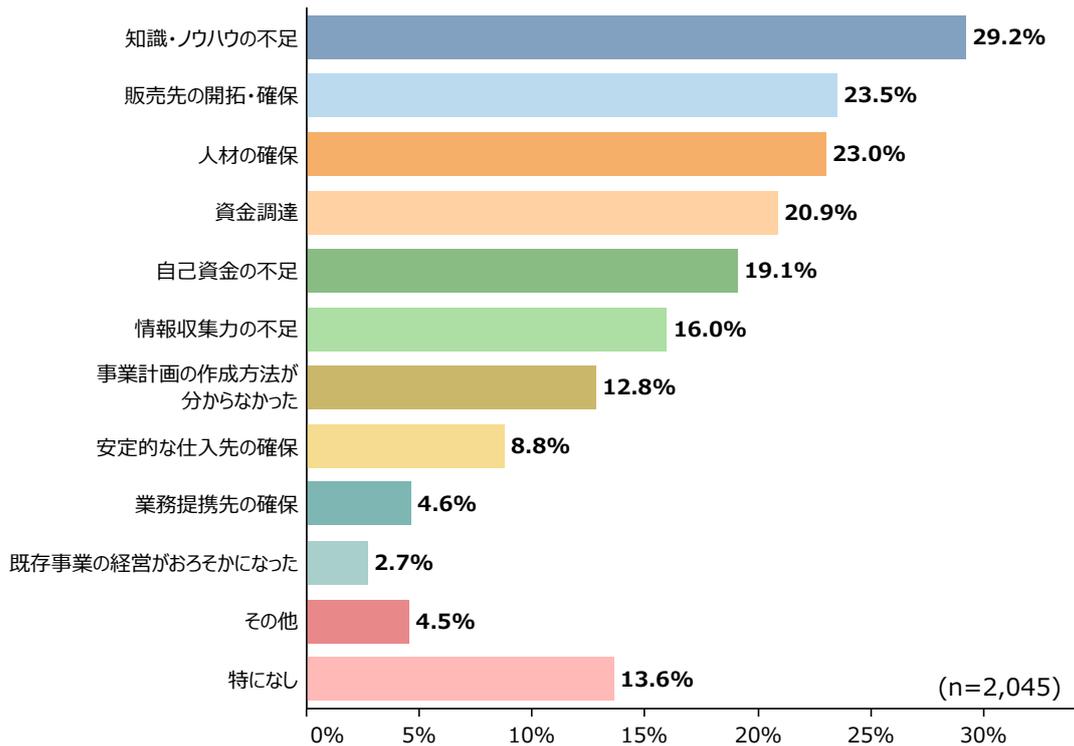
「津本式」で血抜き処理を施したヒラメが好評

## 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。

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



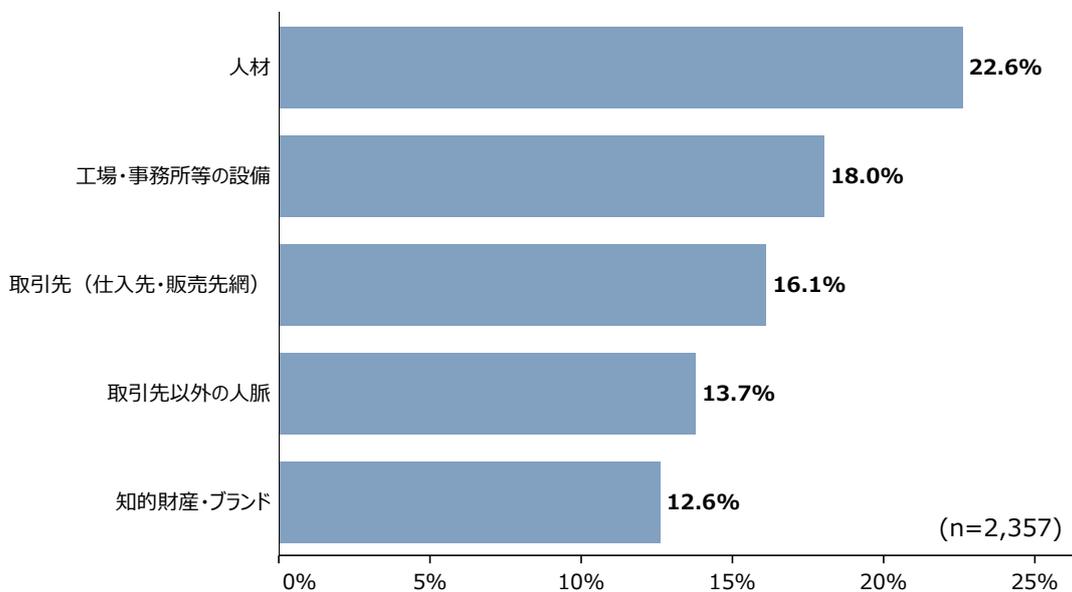
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

- (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



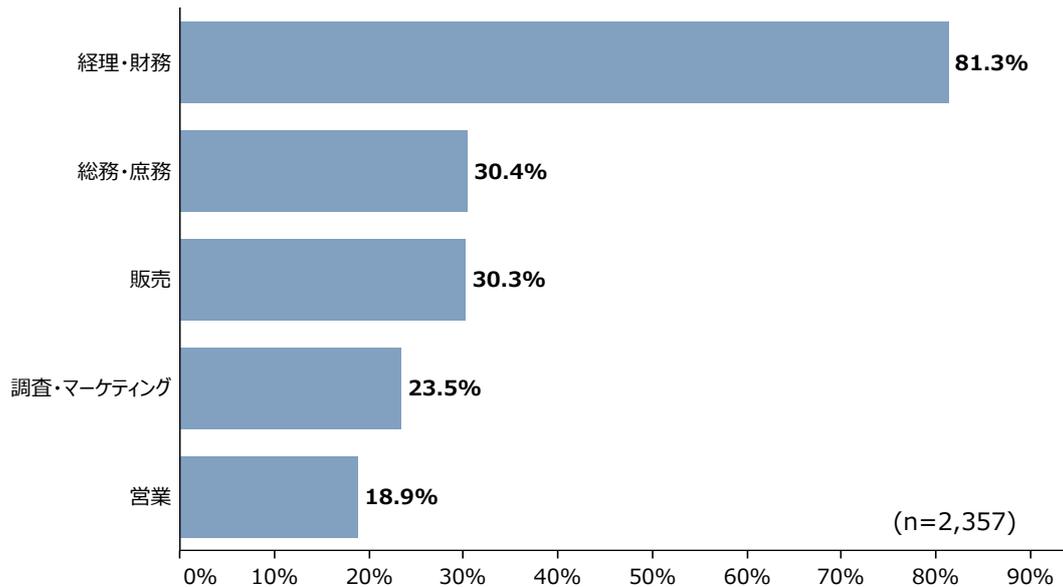
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

- （注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とまらない。  
 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」、「特になし」は表示していない。

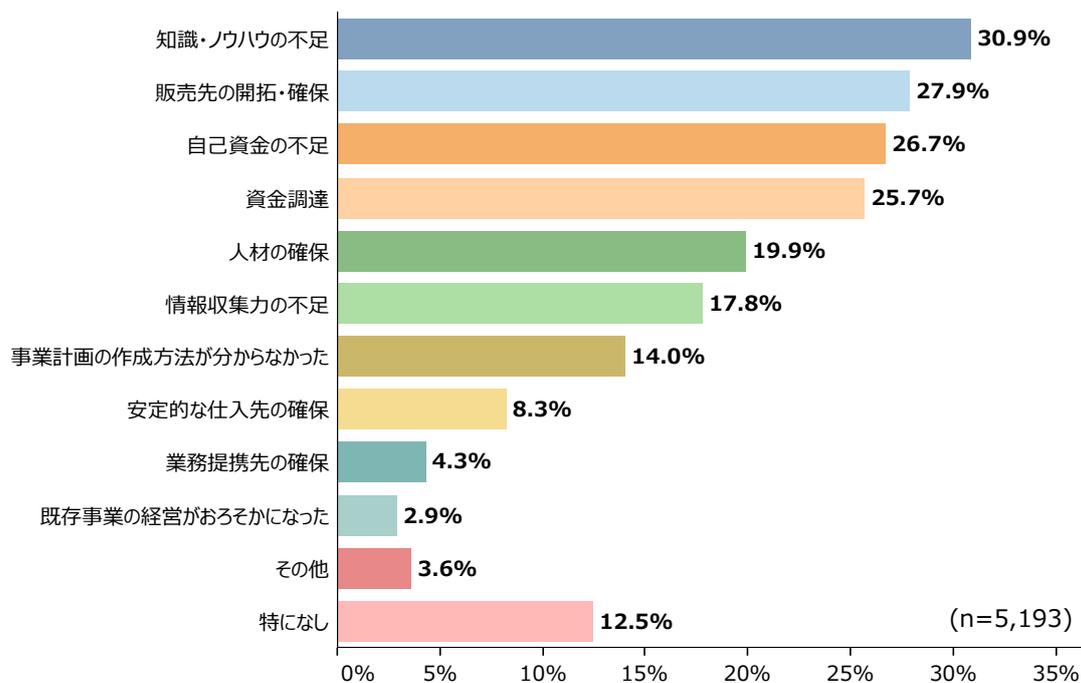
コラム

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<sup>8</sup>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。

コラム 2-1-1①図 事業見直しの実施で直面した課題



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」

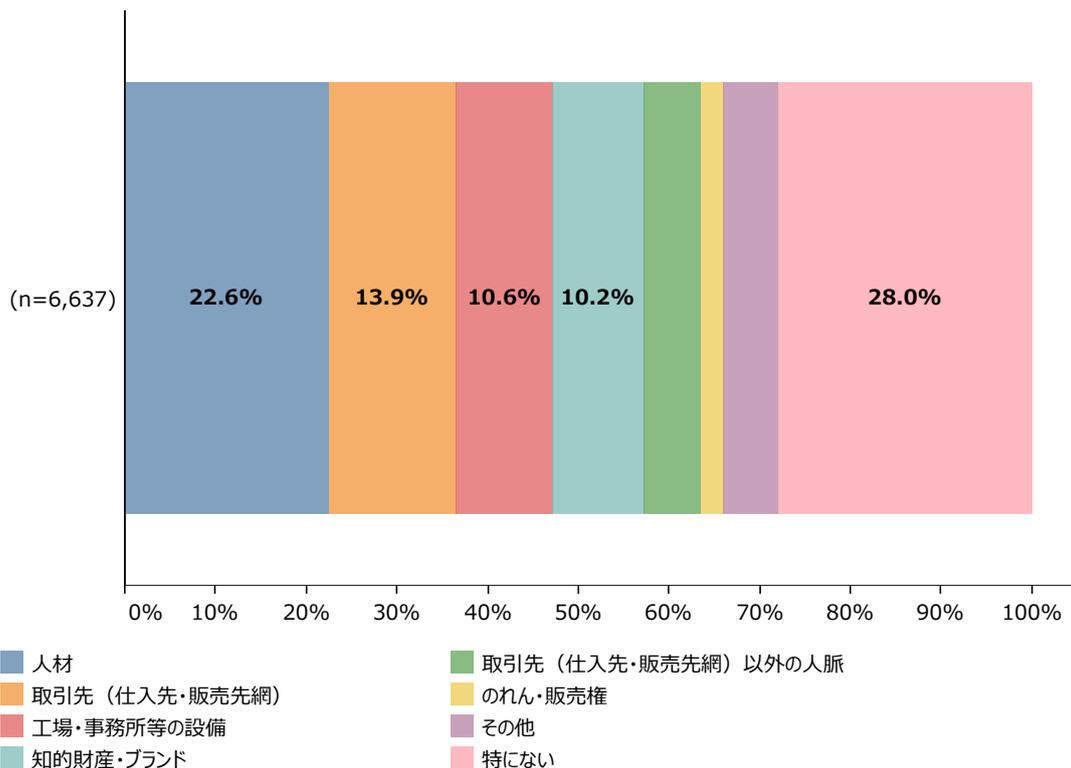
- (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 2.最も力を入れた事業見直しの取組で直面した課題を聞いたものである。
- 3.感染症流行後、事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち一つ以上取り組んだ小規模事業者に対して聞いている。

8 ここでの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。

コラム 2-1-1②図 感染症流行以降、最も不足している経営資源

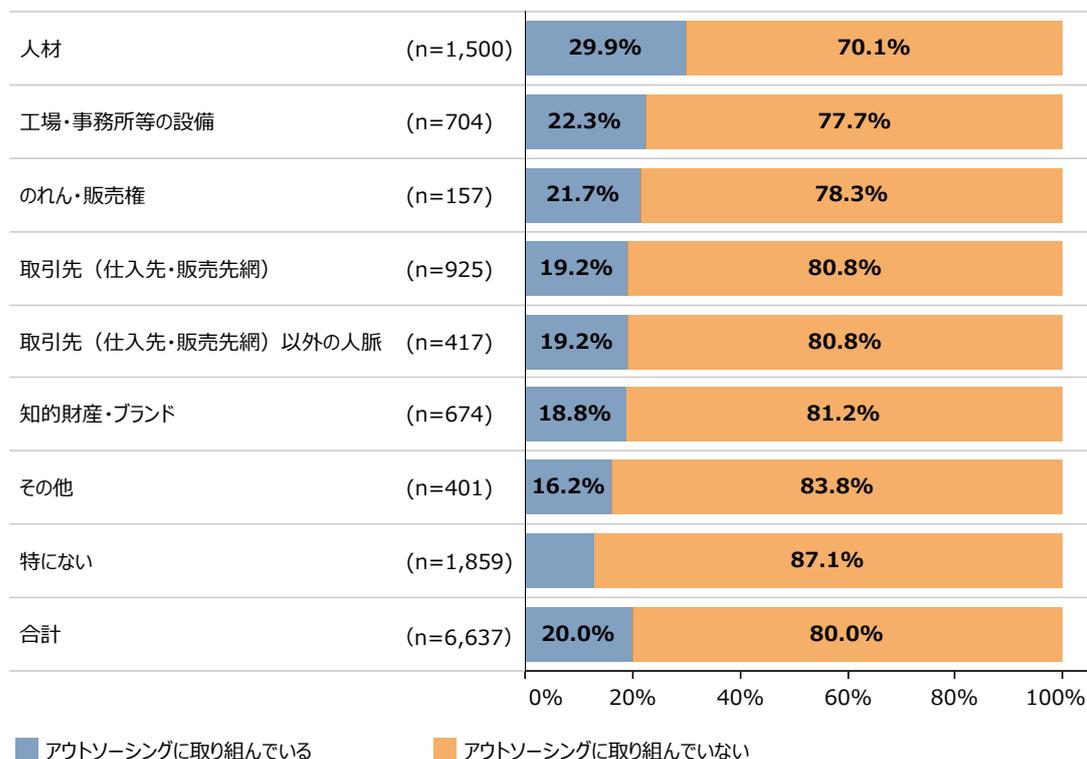


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

(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。

2-1-1③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。

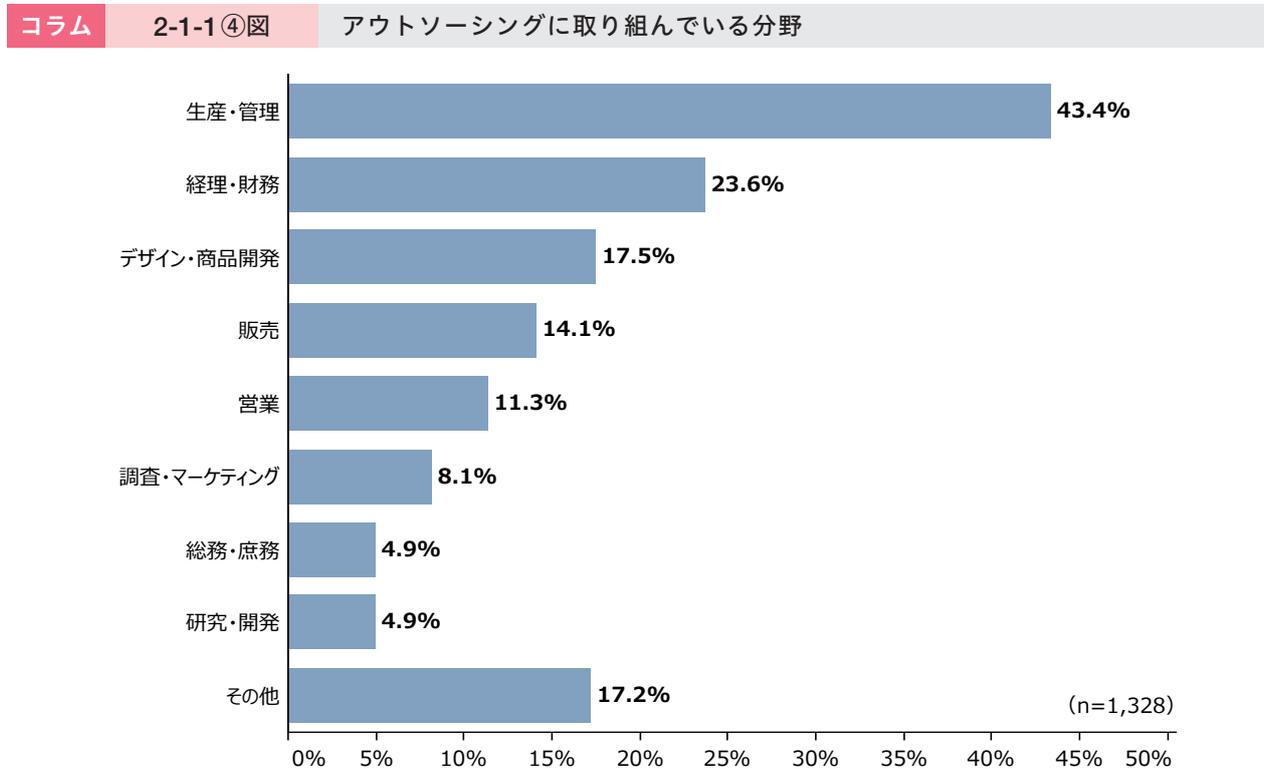
コラム 2-1-1③図 感染症流行以降、最も不足する経営資源別に見た、アウトソーシングの実施状況



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により分類している。

2-1-1④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。

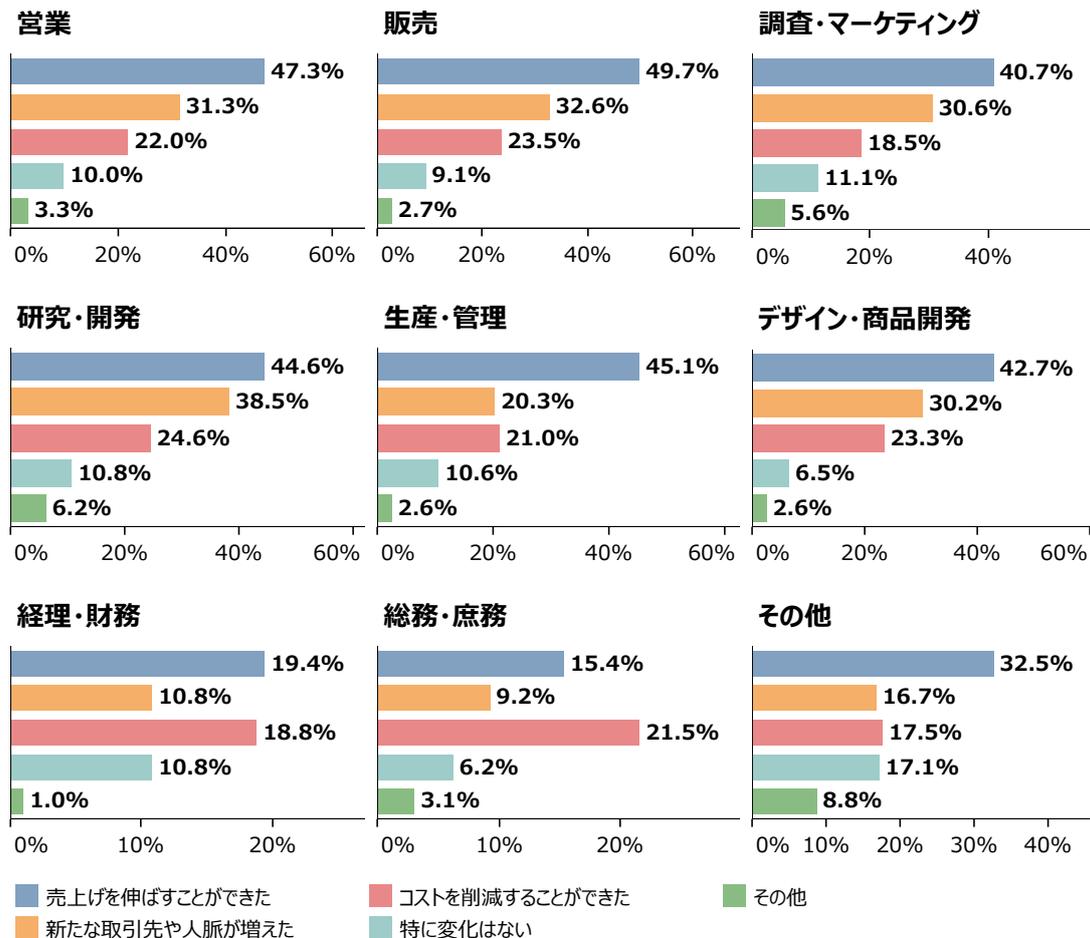


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

（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。

コラム 2-1-1⑤図 アウトソーシングに取り組んでいる分野別に見た効果



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」

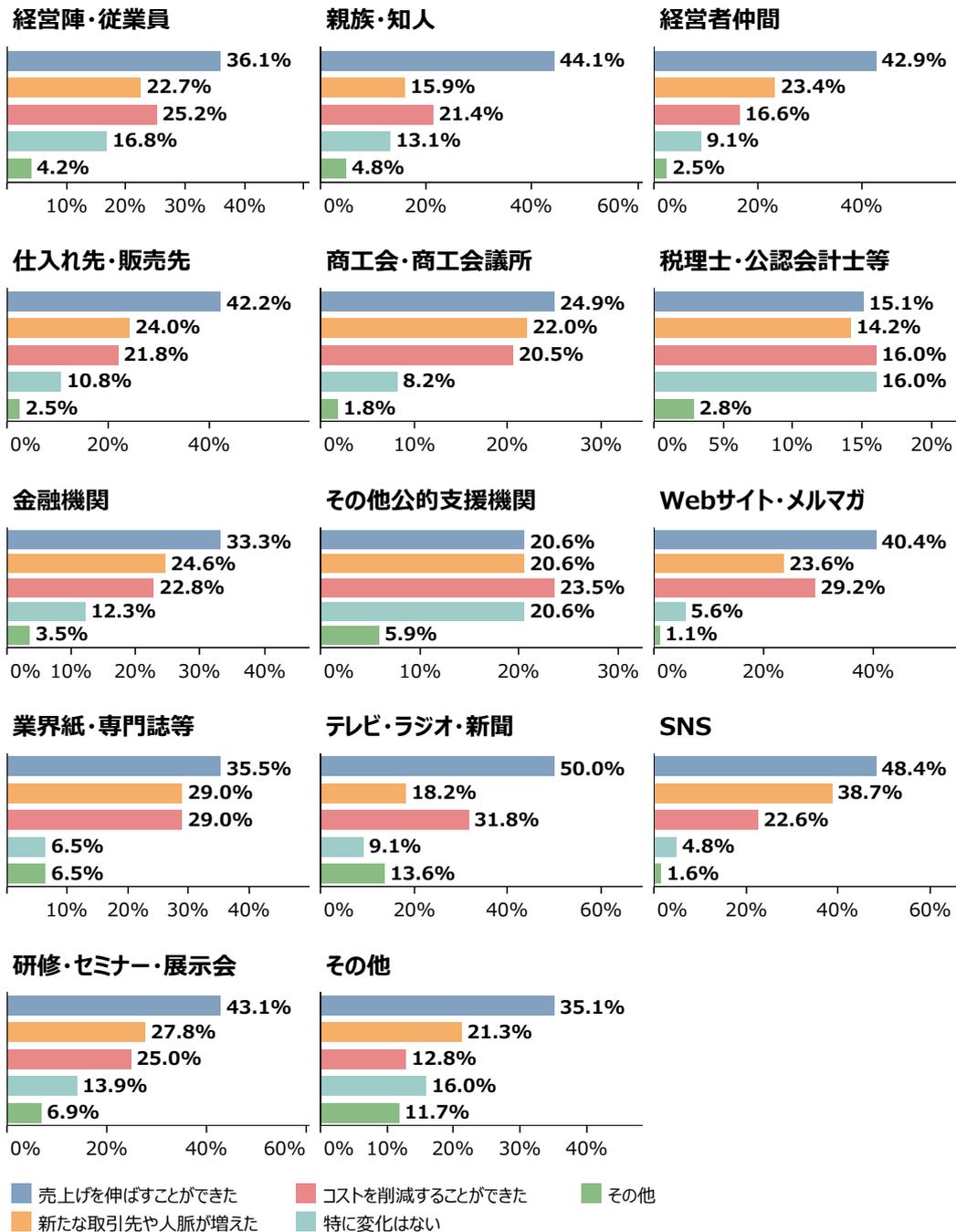
（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にはならない。

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。

コラム 2-1-1 ⑥図 アウトソーシングに取り組んだ経緯別に見た効果



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」

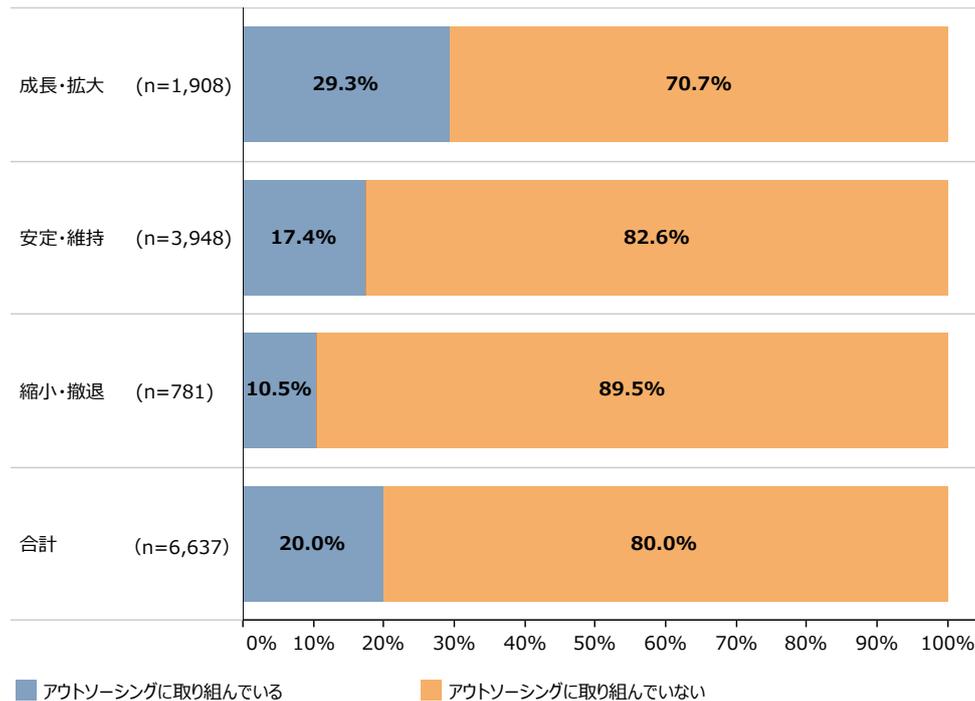
（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にはならない。

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。

2-1-1⑦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。

コラム 2-1-1⑦図 今後の事業展開とアウトソーシングの実施状況の関係



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」

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年に地元商工会に勤められ、経営革新計画を申請。翌年、「商売繁盛による雇用創出」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し合いを重ねた。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。角社長は万能たれ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たれ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、「ブレーン」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

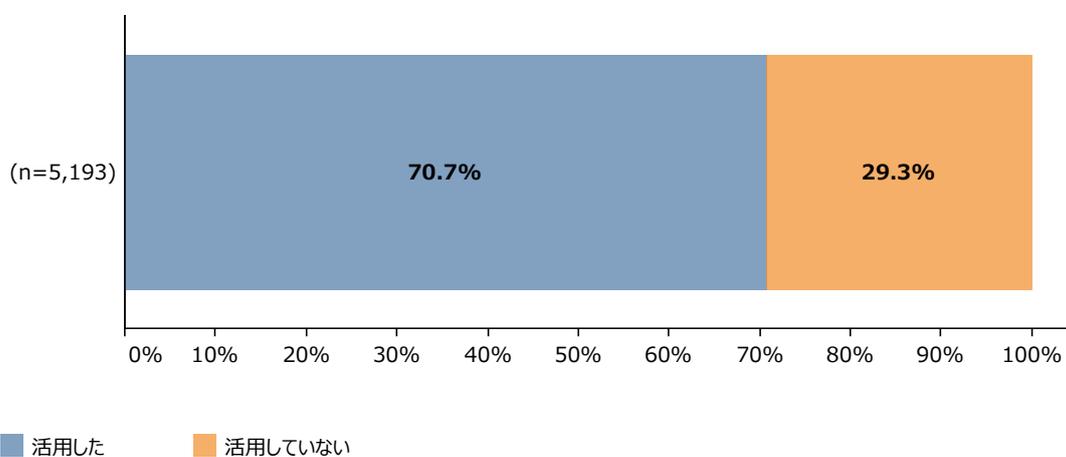
第1節、第2節において、事業見直しを実施する際に支援機関を活用することの重要性について指摘した。

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

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。

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



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。

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

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 小規模事業者の相談件数の変化

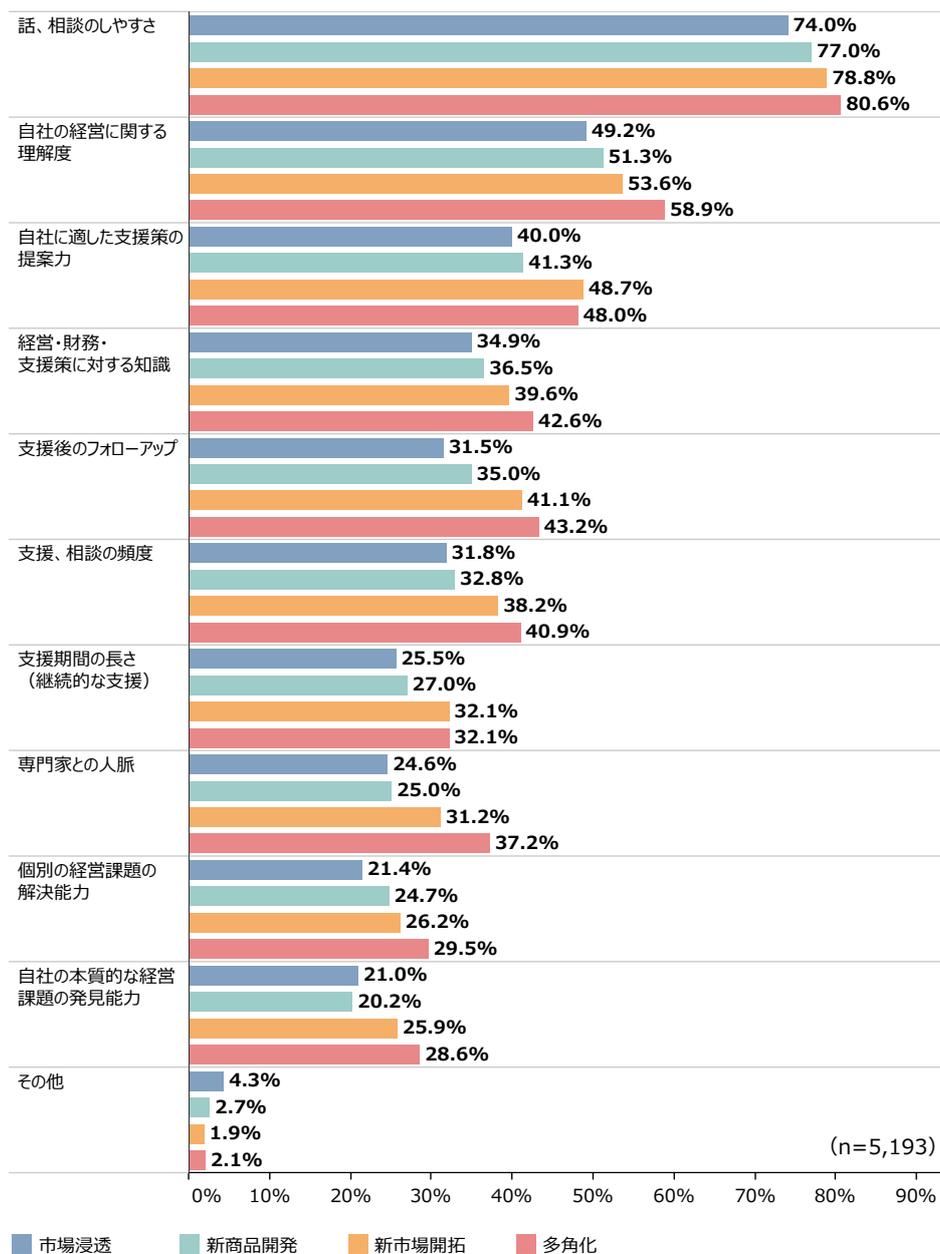
< n = 2,357 >		21年相談件数 (20年比)					
		大幅減少	減少	横ばい	増加	大幅増加	小計
20年相談件数 (19年比)	大幅減少	0.4%	0.3%	0.3%	0.2%	0.1%	1.3%
	減少	0.4%	1.8%	1.0%	1.1%	0.1%	4.4%
	横ばい	0.3%	2.5%	21.5%	16.5%	3.5%	44.4%
	増加	0.2%	2.5%	11.9%	12.7%	4.6%	31.9%
	大幅増加	0.3%	3.0%	7.2%	5.0%	2.6%	18.0%
	小計	1.6%	10.1%	41.9%	35.6%	10.9%	100.0%

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～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%とまらない。

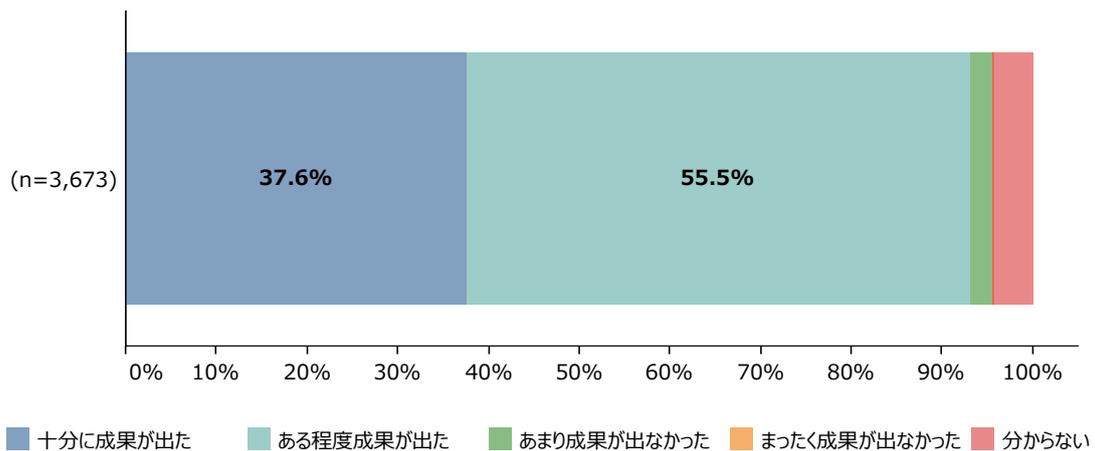
2. ここでの事業見直しの分類は、最も力を入れた事業見直しの取組が属する分類を指している。

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

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 事業見直しの実施における支援機関活用の成果



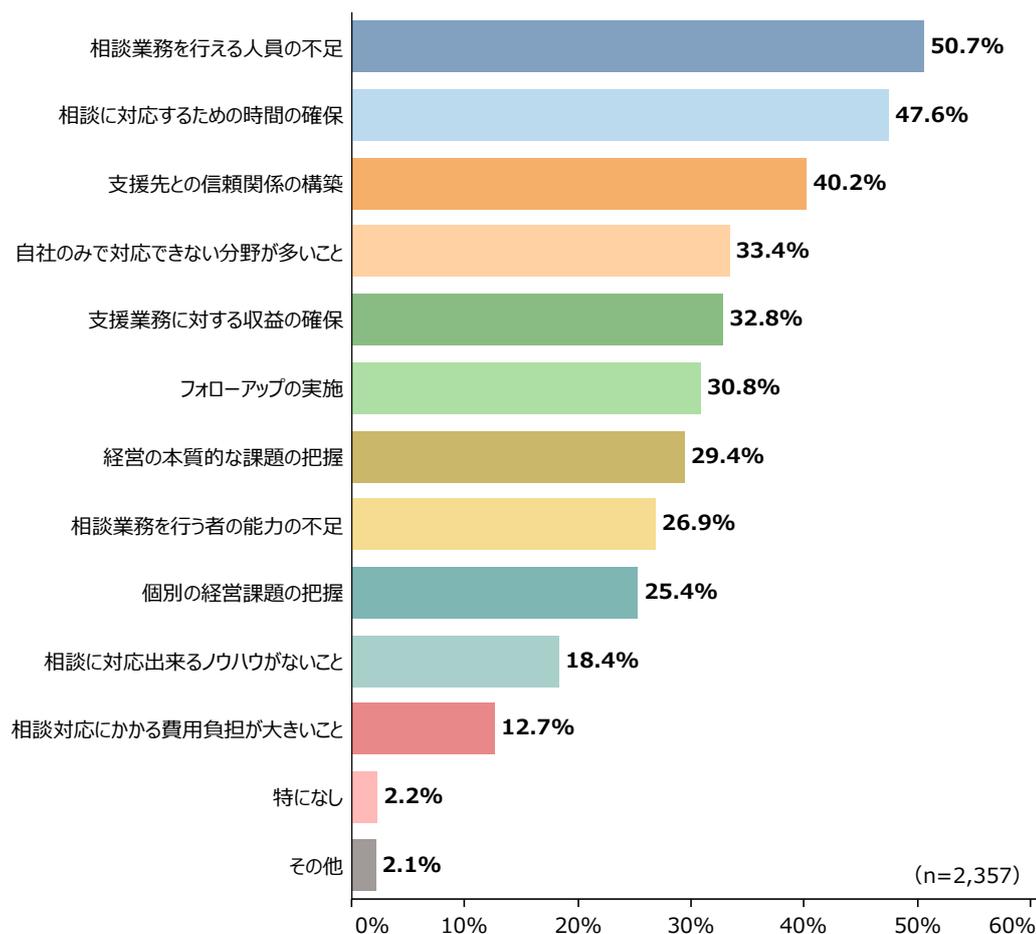
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

（注）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。

第2-1-43図 小規模事業者支援に対する課題



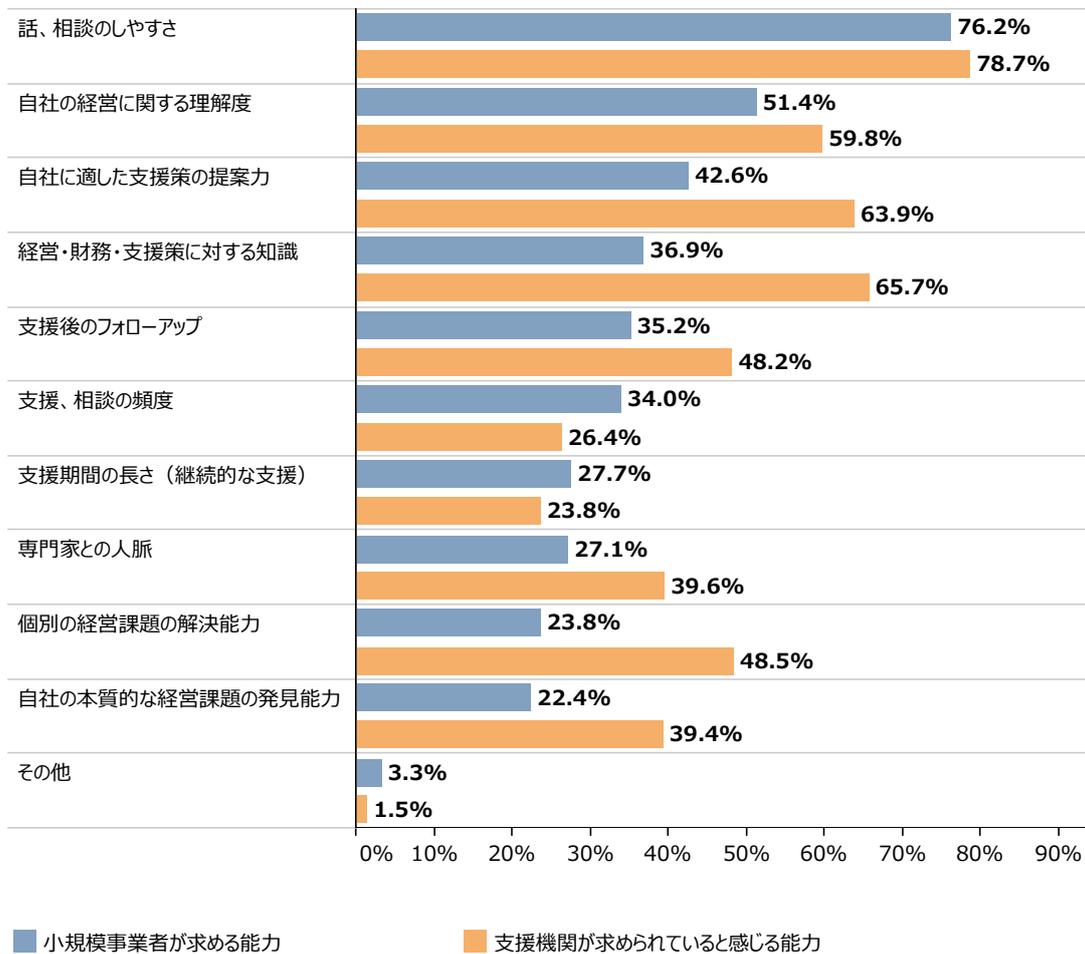
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

（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。

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



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<sup>9</sup>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、支援先と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に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。」と竹澤穰治専務理事は語る。



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

<sup>9</sup> 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

## 事例

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し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。」と豊吉巧巳経営指導員は語る。



（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。