



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

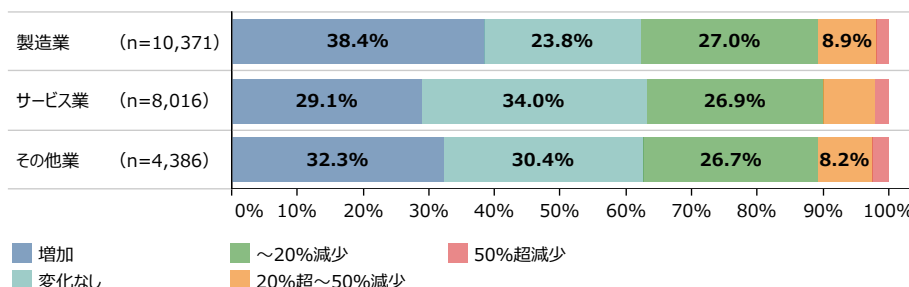
本節では、(株)東京商工リサーチが実施した「令和3年度取引条件改善状況調査」¹の結果から、中小企業における感染症流行後の企業間取引の状況を確認する。

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

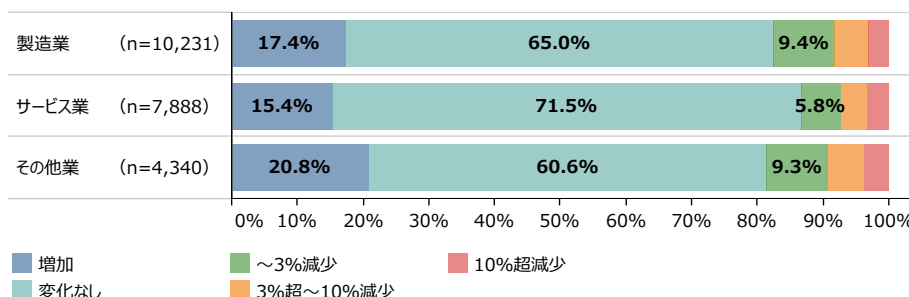
べると受注量が減少していることが分かる。一方で、製造業では4割程度、サービス業やその他業では3割程度の企業で、受注量が増加しており、一部の企業では、感染症流行による影響から回復している様子も見て取れる。また、受注単価については、業種にかかわらず、減少しているのは2割程度となっており、多くの企業では、横ばいか増加傾向となっている。

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。

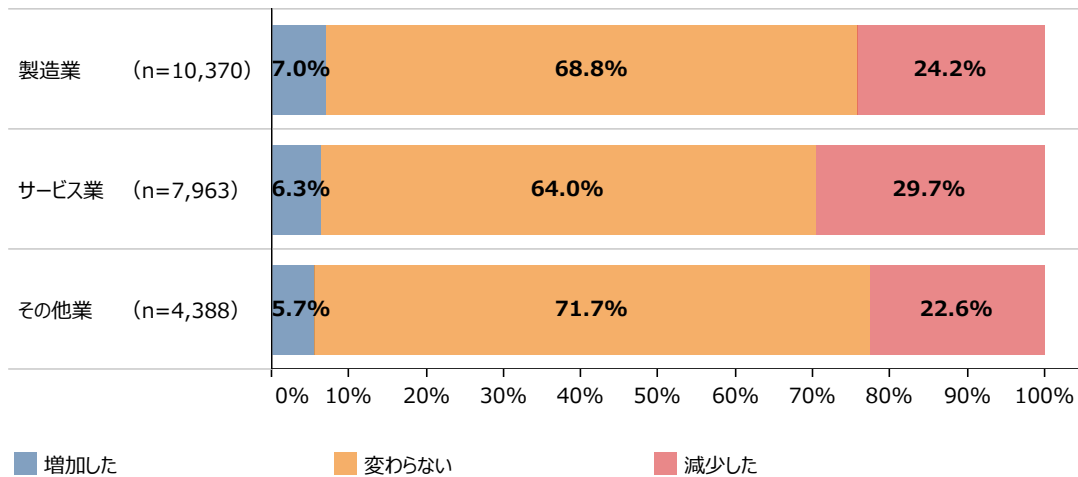
2. 最も多く取引している販売先との取引について、2021年の受注量・受注単価を尋ねたもの。

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

答していることが分かる。一方で、1割未満ではあるものの、感染症下においても販売先数を増加させている企業も存在する。

第2-3-2図 業種別に見た、感染症下での販売先数の変化

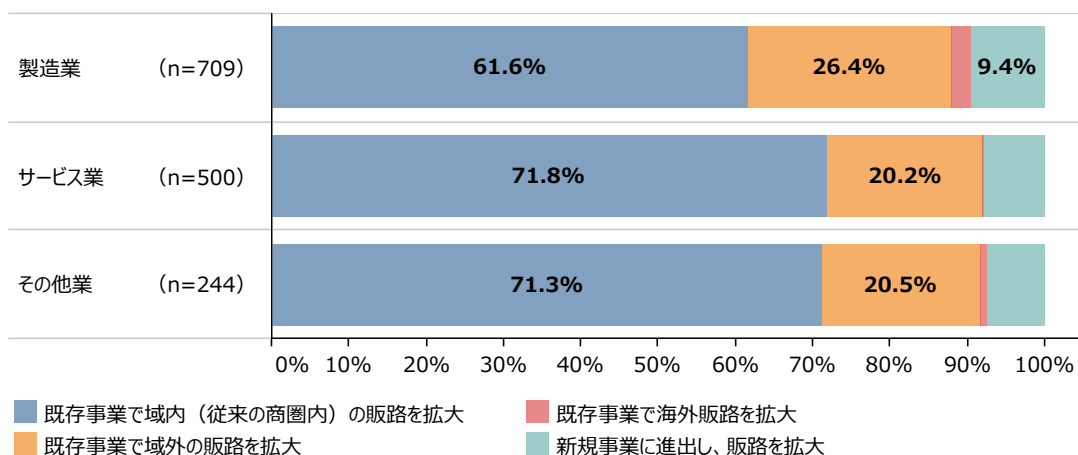


資料：(株)東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」
 (注) 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-3図は、業種別に、感染症下で販売先数を増加させた企業の増加要因について見たものである。これを見ると、いずれの業種においても、多くの企業が「既存事業で域内（従来の商圏内）

の販路を拡大」と回答していることが分かる。また、製造業では、「既存事業で域外の販路を拡大」や「新規事業に進出し、販路を拡大」の割合が相対的に高いことが分かる。

第2-3-3図 業種別に見た、感染症下での販売先数増加の要因



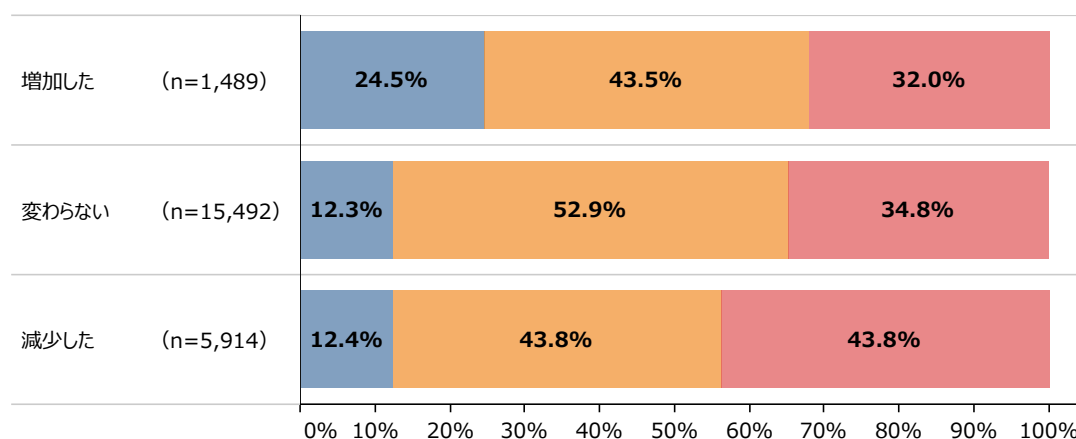
資料：(株)東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」
 (注) 1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
 2. 感染症流行前後で販売先数の変化について、「増加した」と回答した者に対する質問。

第2-3-4図は、感染症下での販売先数の変化の状況別に、取引先との接触頻度について見たものである。これを見ると、販売先数を増加させている企業では、接触頻度も増加させている割合が相対的に高く、販売先数を減少させている企業で

は、接触頻度も減少している割合が高いことが分かる。リモート商談など、コミュニケーション方法が多様化する中で、適切な接触頻度を維持する姿勢が重要といえよう。

第2-3-4図 感染症下での販売先数の変化の状況別に見た、取引先との接触頻度

(販売先数の変化)



接触頻度の変化

■ 増加した

■ 変わらない

■ 減少した

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。

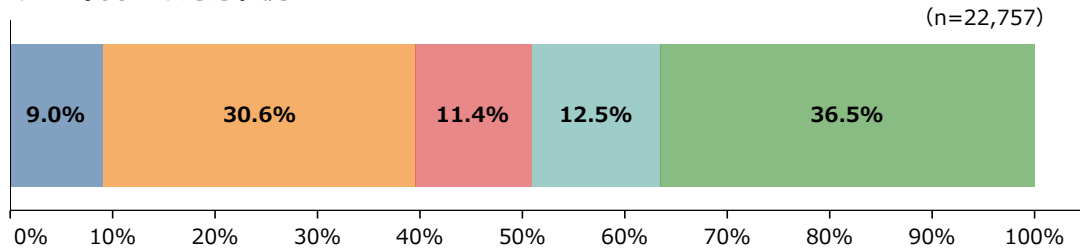
2.感染症下での取引先との接触頻度は、電話やオンラインも含めて、代表的な取引先との取引関係について、尋ねたもの。

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、

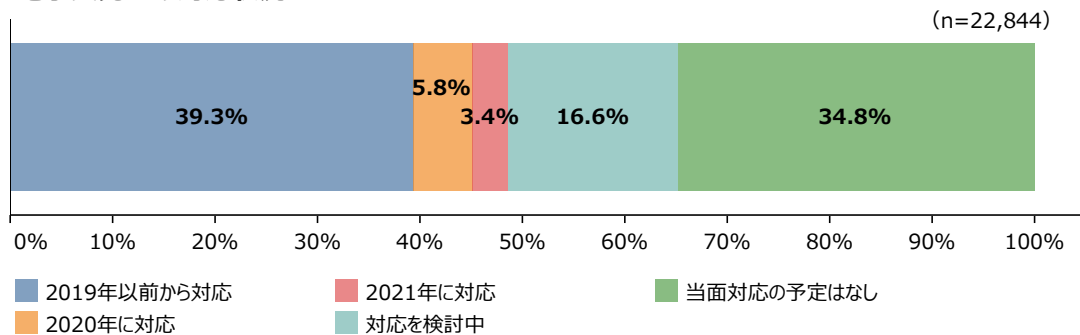
2020年に対応した企業が3割超と高く、感染症の流行を契機に多くの企業に対応したことが分かる。電子受発注については、4割程度の企業が2019年以前から対応していたことが分かる。

第2-3-5図 企業間取引におけるデジタル化の状況

リモート商談の対応状況



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」

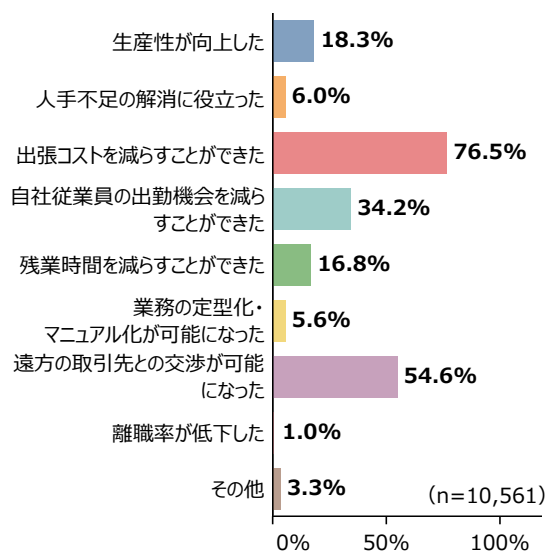
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

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

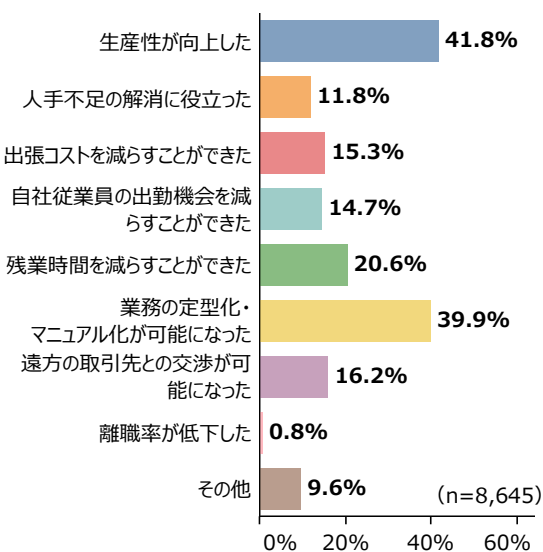
能になった」といったコスト削減などの効果を実感する企業が多いことが分かる。電子受発注においては、「生産性が向上した」や「業務の定型化・マニュアル化が可能になった」といった業務効率化に関する効果が上位となっている。

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

リモート商談対応の効果



電子受発注対応の効果



資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

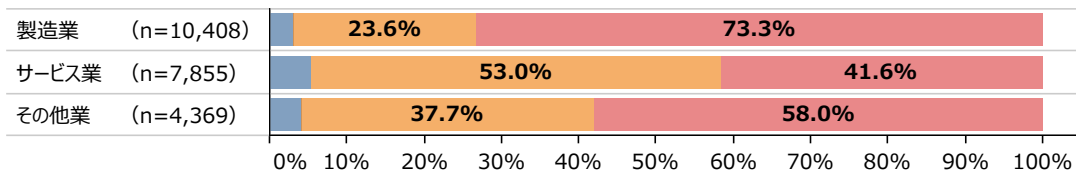
2.リモート商談/電子受発注について、「2019年以前から対応」、「2020年に対応」、「2021年に対応」と回答した者に対する質問。

第2-3-7図は、業種別に、直近1年間の各コストの動向について見たものである。いずれにおいてもコストが低下している企業は1割程度となっ

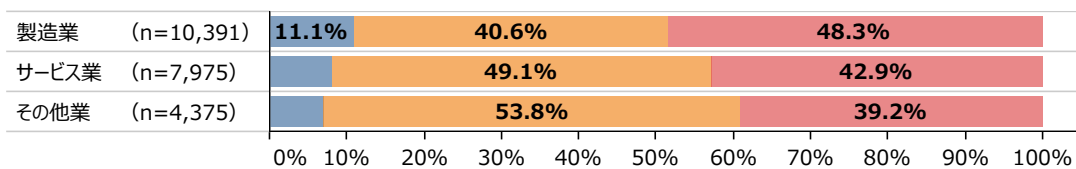
ており、多くの企業では、コストが横ばいから上昇傾向にあることが分かる。

第2-3-7図 業種別に見た、直近1年間の各コストの動向

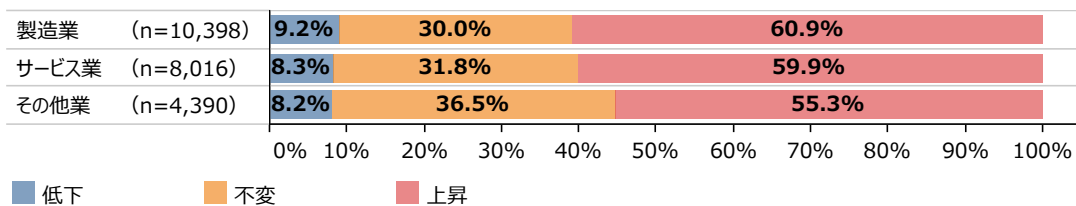
原材料価格・仕入価格



エネルギーコスト（電気料金・燃料費等）



人件費



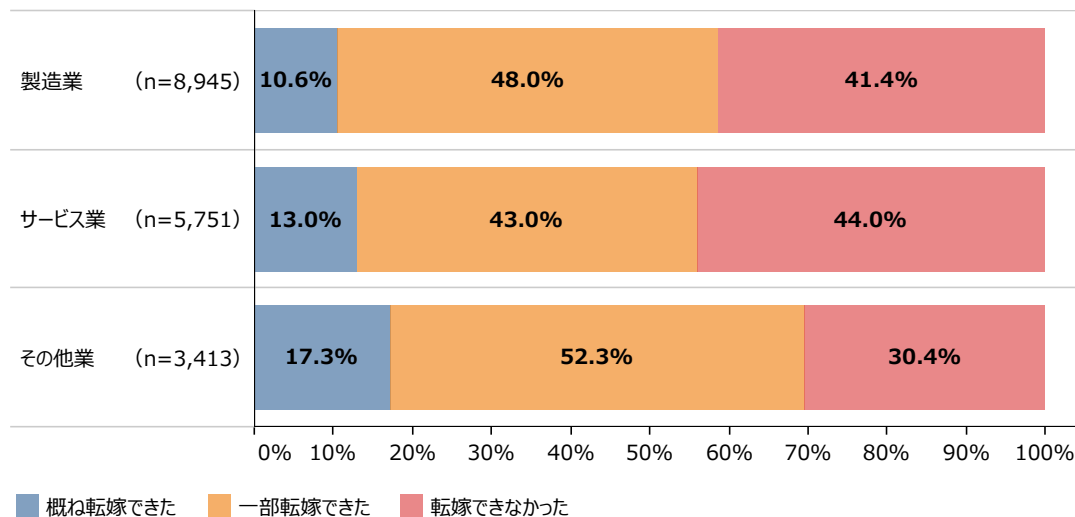
資料：（株）東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-3-8図は、業種別に、直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況について見たものである。これを見ると、「概ね転嫁できた」と回答したのはいずれの業種においても2割未満で

ある。「転嫁できなかった」と回答したのは製造業やサービス業では4割超、その他業でも3割超となっている。

第2-3-8図 業種別に見た、直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況



資料：(株)東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

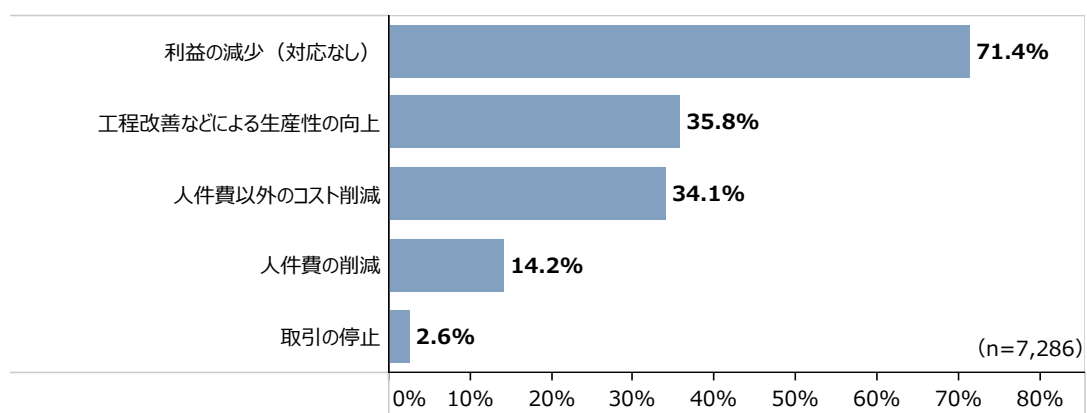
(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.直近1年のコスト全般の変動に対して、「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。

第2-3-9図は、コスト変動を価格転嫁できなかった際の対応について見たものである。これを見ると、7割超の企業で価格転嫁できていないことが、

利益の減少に直結していることが分かる。こうしたことから、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。

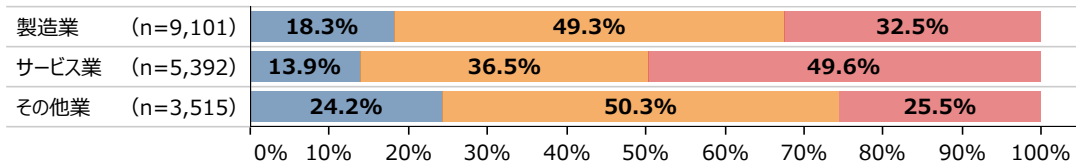
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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

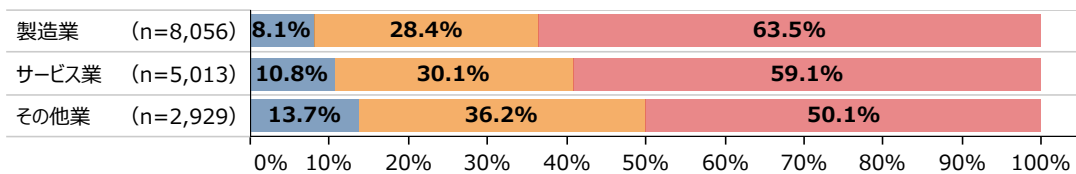
い様子が見て取れ、コストの内容によっても、価格転嫁の可否が異なっていることが分かる。また、サービス業では、原材料・仕入価格の変動についても、「転嫁できなかった」とする割合が5割程度と相対的に高い。

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

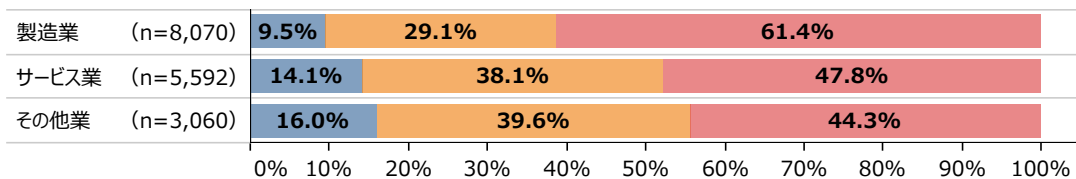
原材料・仕入価格の変動



エネルギーコストの変動



労務費の変動



■ 概ね転嫁できた ■ 一部転嫁できた ■ 転嫁できなかった

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」

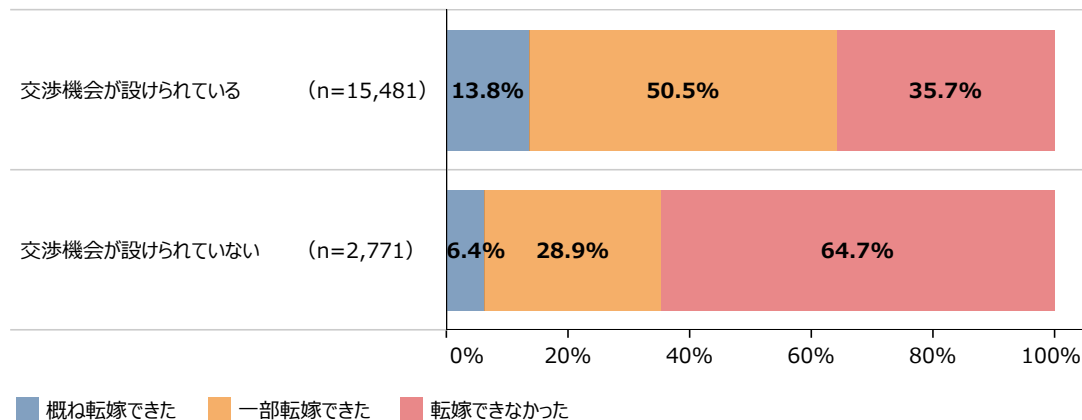
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.直近1年の各コストの変動に対して、「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。

第2-3-11図は、取引価格や単価の交渉機会の有無別に、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況について見たものである。これを見ると、販売先との交渉機会が設けられていない企業では、

「価格転嫁できなかった」とする割合が6割超と高い。価格転嫁に向けては、販売先との交渉の機会を設けることが重要である。

第2-3-11図 販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況



資料：(株)東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

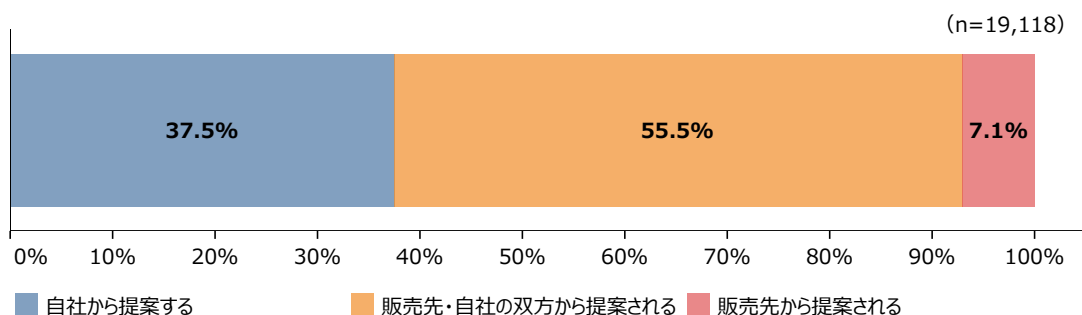
(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.直近1年のコスト全般の変動に対して、「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。

第2-3-12図は、取引価格や単価の交渉の機会のきっかけについて見たものである。「自社から提案する」や「販売先・自社の双方から提案」が

合わせて9割超となっており、交渉機会を設けるためには、自社から積極的に提案する姿勢が重要といえよう。

第2-3-12図 取引価格や単価の交渉の機会のきっかけ



資料：(株)東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」

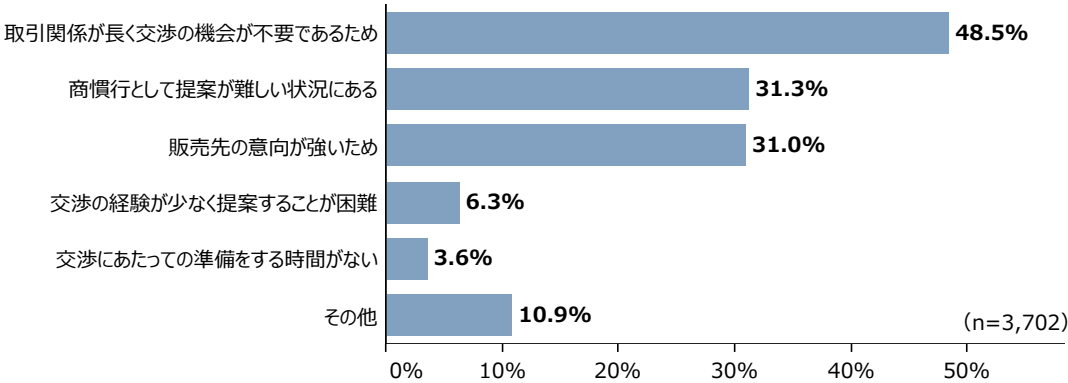
(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2.販売先との取引における取引価格や単価の交渉の機会について「設けられている」と回答した者に対する質問。

第2-3-13図は、販売先との交渉の機会が設けられていない要因について見たものである。「取引関係が長く交渉の機会が不要であるため」が5割程度と最も高い。一方で、「商慣行として提案が難しい状況にある」や「販売先の意向が強いた

め」といった回答も3割超となっており、適正な価格転嫁に向けて、発注側事業者においては、受注側事業者が価格交渉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

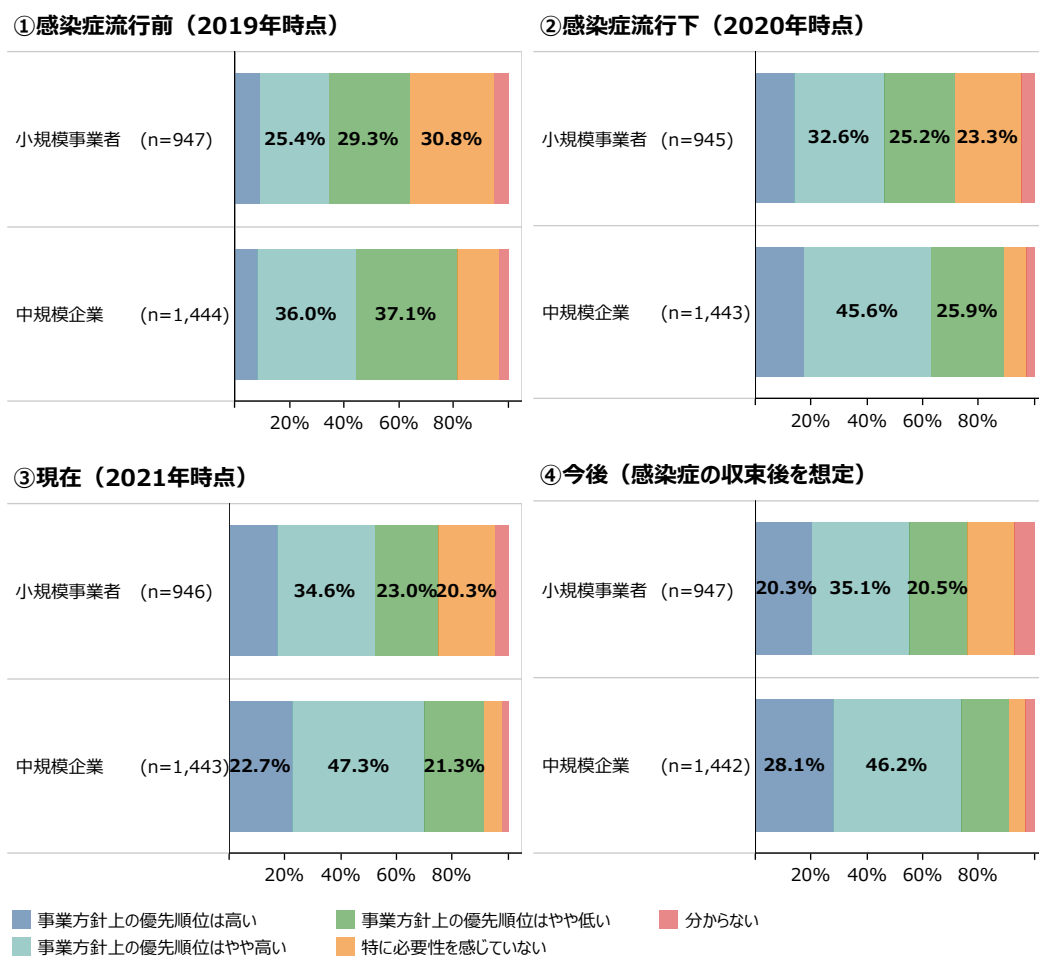
関する調査研究）」²において実施した、中小企業・小規模事業者を対象としたアンケート調査の結果を主に用いて、デジタル化やデータ利活用の状況を小規模事業者・中規模企業³の別に確認していく。

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。

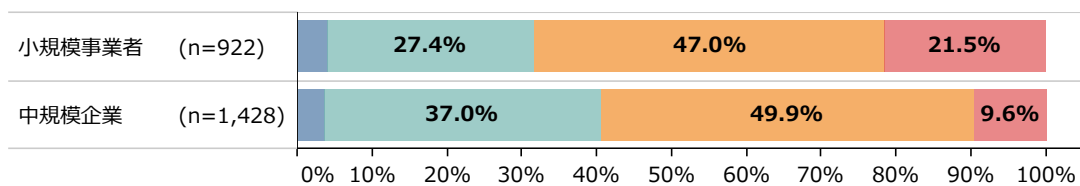
³ 本章内におけるアンケート分析で使用する「小規模事業者」は従業員20人以下、「中規模企業」は同21人以上の事業者と定義している。

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

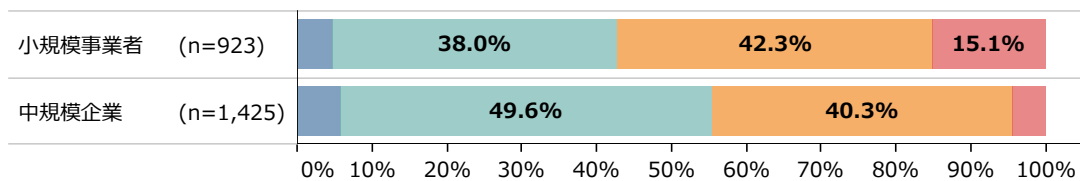
変化がないものの、段階1～2の割合が減少し、段階3の割合が増加していた様子が見て取れる。現在（2021年時点）では、段階3～4の割合がやや増加しており、感染症流行を契機に業務効率化やデータ分析に取り組んだ小規模事業者の割合は約半数となった。

第2-3-16図 時点別に見た、デジタル化の取組状況

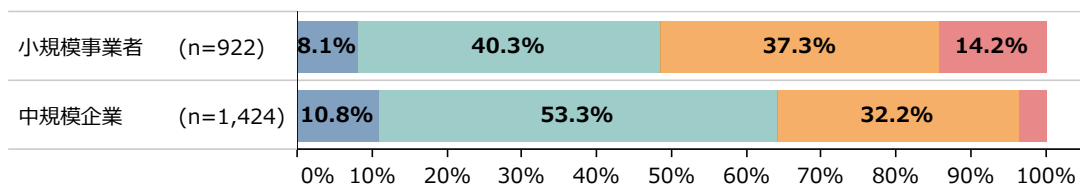
①感染症流行前（2019年時点）



②感染症流行下（2020年時点）



③現在（2021年時点）



■ 段階4 ■ 段階3 ■ 段階2 ■ 段階1

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」

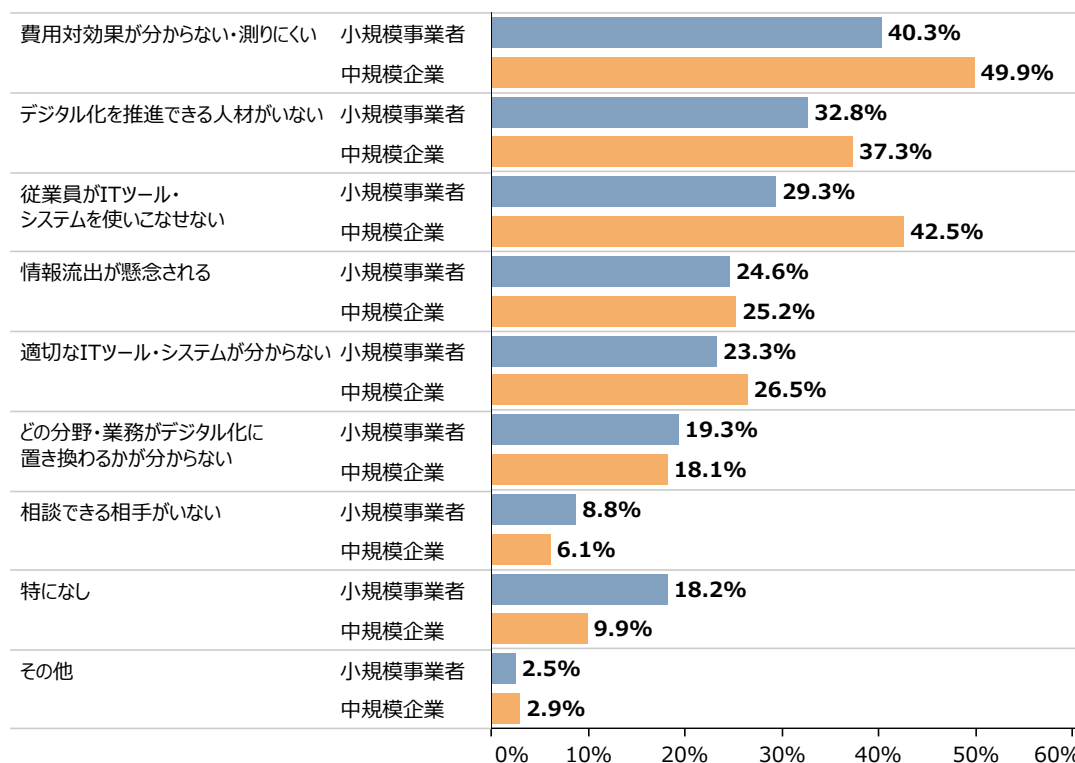
（注）デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

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」

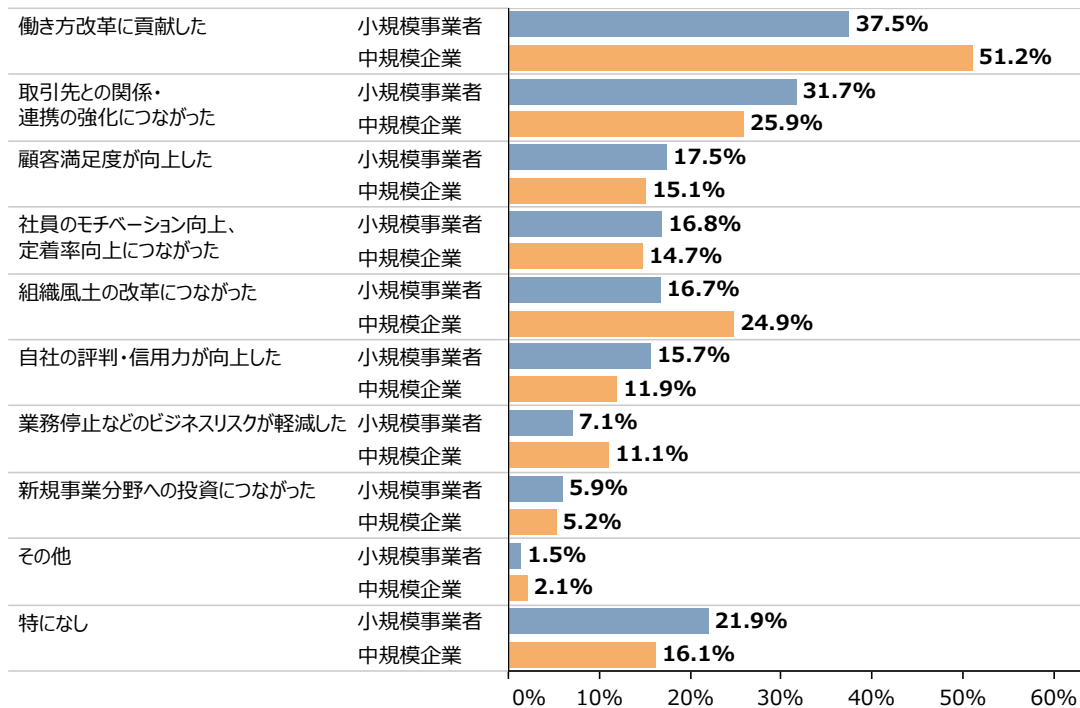
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

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

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 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

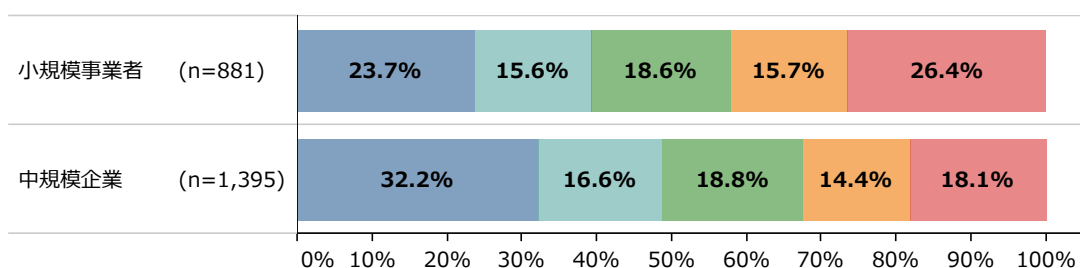
続いて、小規模事業者における情報の管理状況や利活用の実態について確認していく。

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

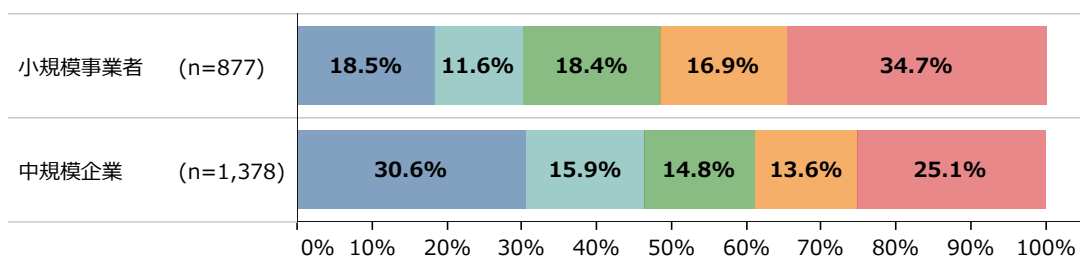
ま管理している」と回答した割合が高いことが分かる。小規模事業者においては、セールスマーケティング、サプライチェーンともに、電子化への着手やデータベース化への障壁が高いことがうかがえる。

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」

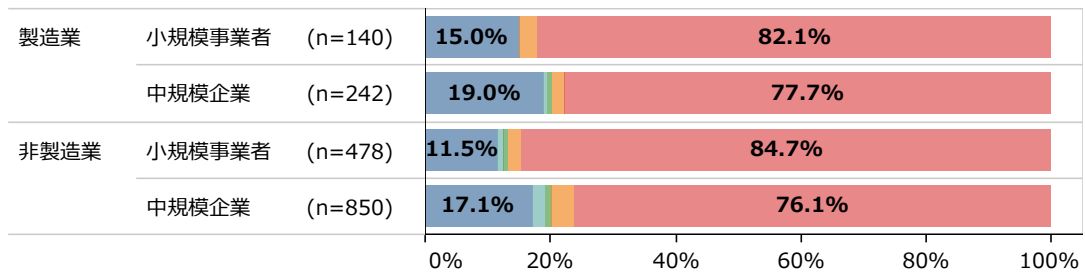
⁵ ここでのデータ・情報資産は、セールスマーケティングにおいては、「顧客・販売情報」を、サプライチェーンにおいては、「受発注、生産・在庫情報」を指す。

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1～2割程度存在するものの、多くは「主に

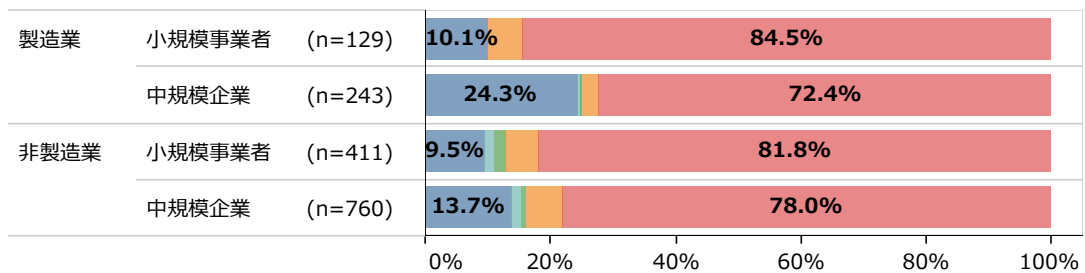
従業員がパソコンで入力している」と回答した割合が高く、小規模事業者においては、製造業・非製造業問わず、8割を超えていることが分かる。

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



■ 主にシステムで自動でデータ入力している

■ 分からない

■ 主にITベンダーなど外部に委託している

■ 主に従業員がパソコンで手入力している

■ その他

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」

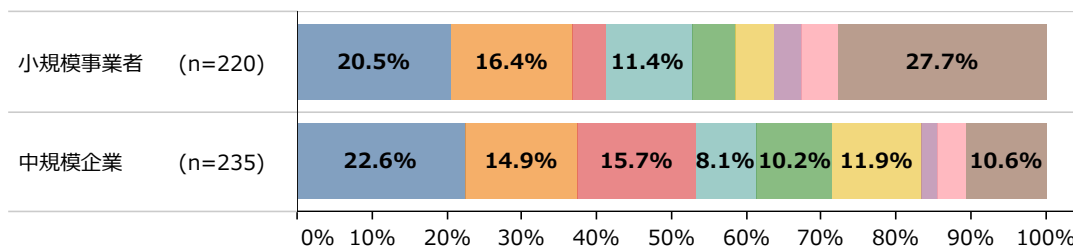
（注）情報の管理方法について、「紙媒体のまま管理している」と回答した者を除いている。

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、

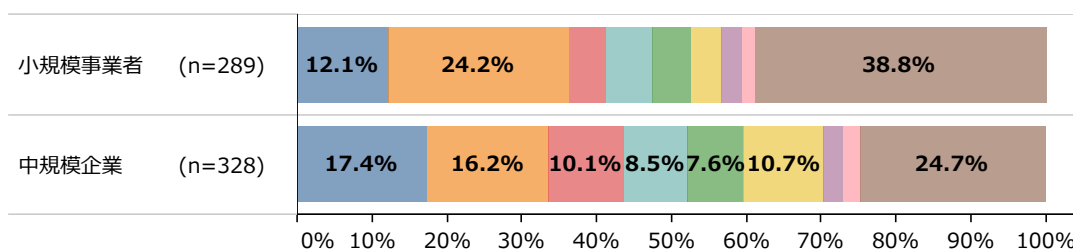
具体的に挙げられた課題について見てみると、セールスマーケティングでは「電子化するにあたり手間がかかる」、サプライチェーンでは「目的・メリットがない、分からない」が挙げられており、電子化への意識が高まっていない可能性が示唆される。

第2-3-21図 電子化できない主たる理由

①セールスマーケティング



②サプライチェーン



- 電子化するにあたり手間がかかる
- 電子化する目的・メリットがない、分からない
- 適したシステムが分からない
- 電子化する上で自社に合った方法が分からない
- 社内のITリテラシーの不足
- 電子化するにあたり導入コストがかかる
- 情報漏えいへの不安
- その他
- 特になし

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

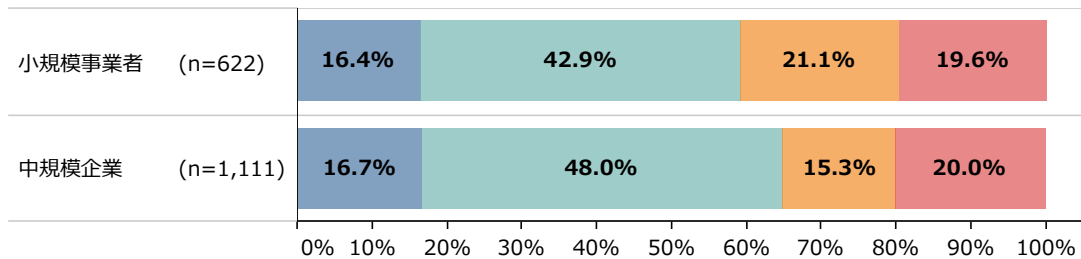
（注）情報の管理方法について、「紙媒体のまま管理している」と回答した者を対象としている。

第2-3-22図は、データクレンジング⁶の状況について確認したものである。企業規模による差は

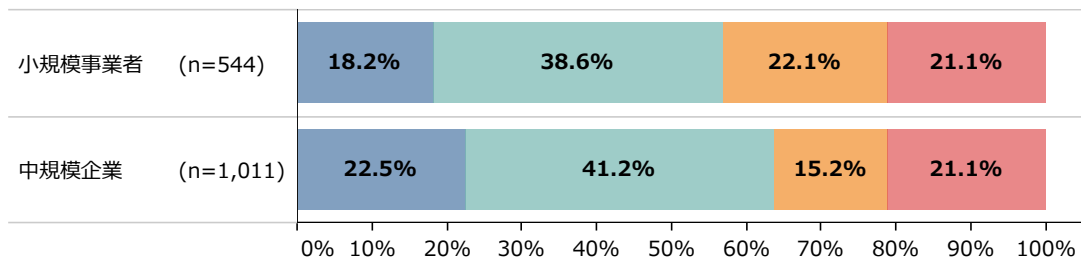
小さく、実施できている割合はいずれも2割程度であることが分かる。

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。

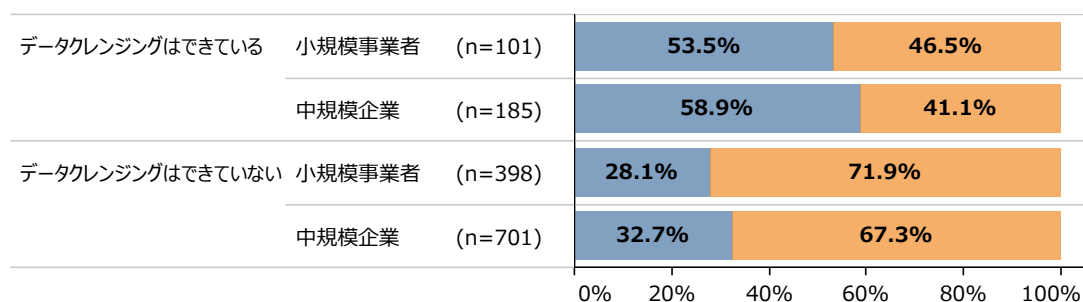
⁶ データクレンジングとは、データベースなどに保存されているデータの中から、重複や誤記、表記の揺れなどを探し出し、削除や修正、正規化などを行ってデータの質を高めることを指す。

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

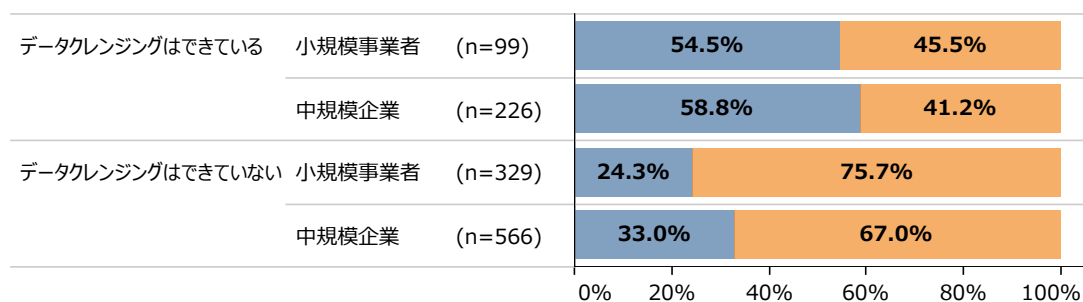
が、データの見える化を実施している割合が高いことが分かる。

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。

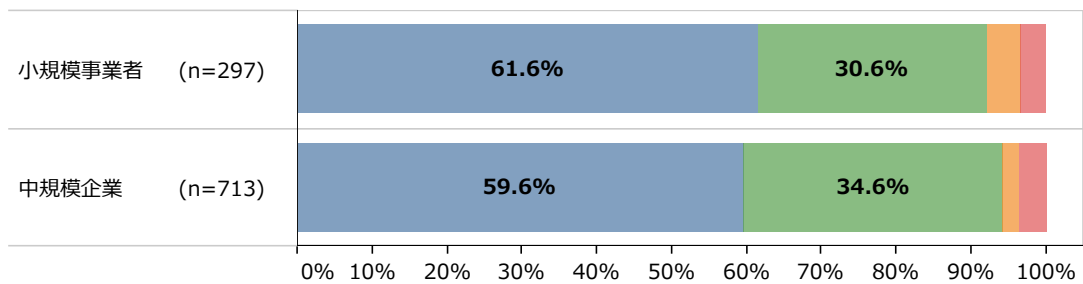
⁷ 見える化とは、データをグラフやチャートで表現することが可能で、データの特徴を視覚的に把握できることを指す。

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

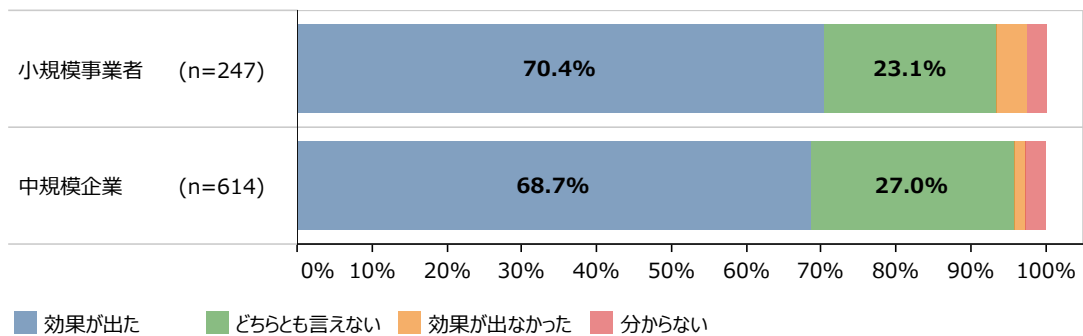
た割合は、中規模企業と同程度であることが分かる。

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」

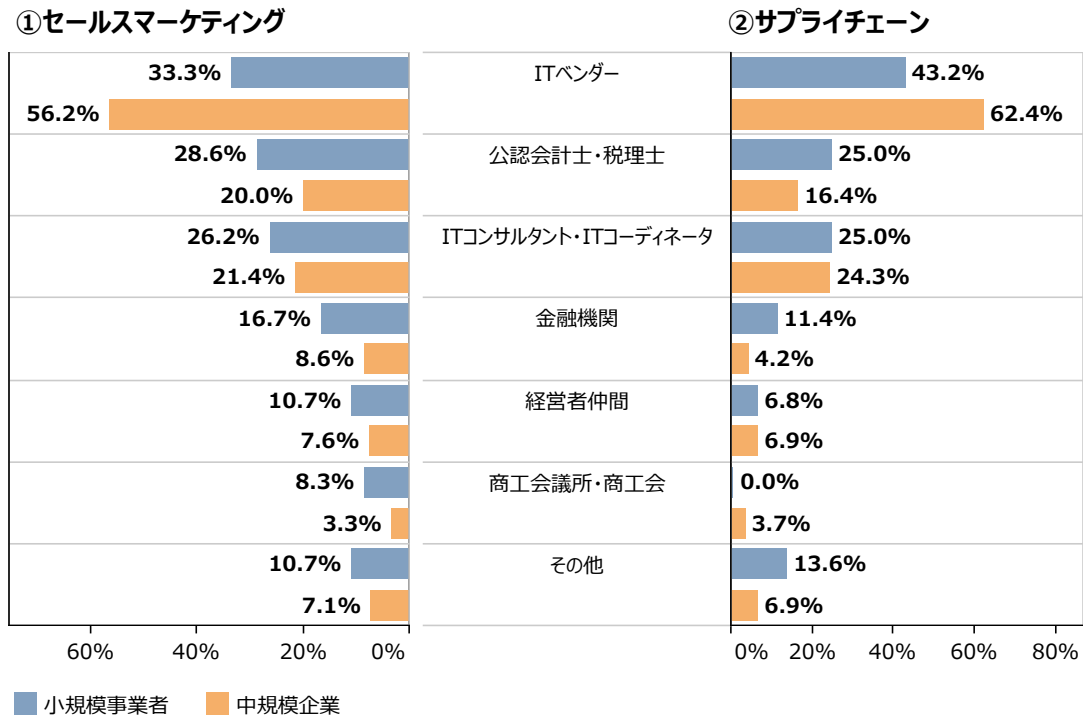
（注）1.「効果が出た」は、「十分に効果が出た」、「ある程度効果が出た」と回答した者について集計している。

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。

事例

2-3-1

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

事例

2-3-2

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3kmの3,000軒に営業をかけた。加えて、(公財)大分県産業創造機構が主催するITセミナーに参加。SNSによる情報発信を学び、同社でも始めることとした。

▶ 来店客へのアンケートも実施し、SNSでの情報発信に生かす

1,000人ほどのフォロワーがついたが、客足は伸びなかった。セミナー受講の際に知った専門家派遣制度を活用し、Facebookの運用分析をしてもらったところ、フォローしているのは見込み客にもならないような人が多いことが分かった。そこで、単に情報発信するのではなく、来店客のアンケートも取り入れながら客層を分析。その結果、SNSのメインターゲットは30代女性を想定していたが、実際は子や孫を持つ40代から60代の女性を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。」と川邊誠社長は語る。



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。

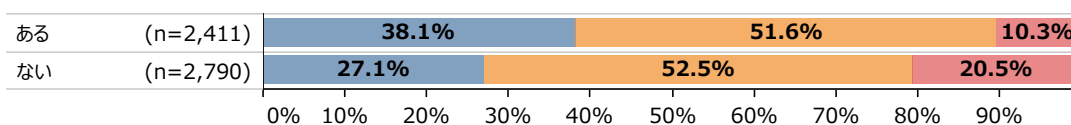
①自社の事業環境の把握状況

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

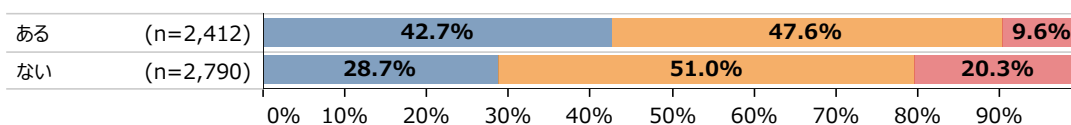
2-3-26図は、過去5年間で社外の相談相手からの助言の有無別に、マクロ環境に関わる情報収集・分析状況について見たものである。これを見ると、社外の支援機関などから助言を受けたことがある企業の方が、いずれの項目においても情報収集・分析を行っている割合が高いことが分かる。

第2-3-26図 過去5年間で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

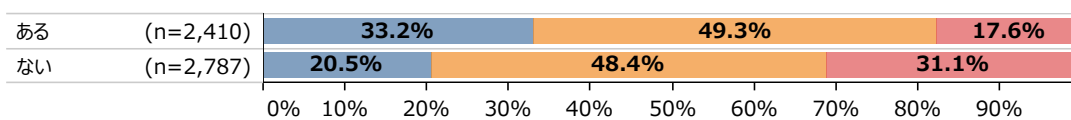
(1)政治



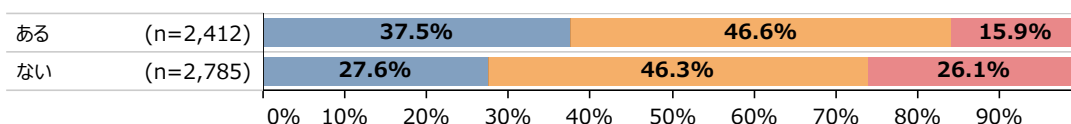
(2)経済



(3)社会



(4)技術



■ 分析を行っている

■ 分析は行っていないが、情報収集は行っている

■ 分析も情報収集も行っていない

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

(注) 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。

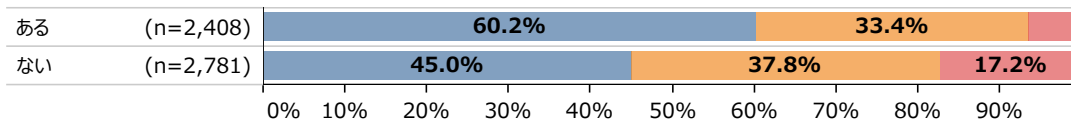
⁸ (株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」：(株)東京商工リサーチが2021年11～12月にかけて、中小企業・小規模事業者20,000社を対象にアンケート調査を実施（回収5,318社、回収率26.6%）したものである。

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

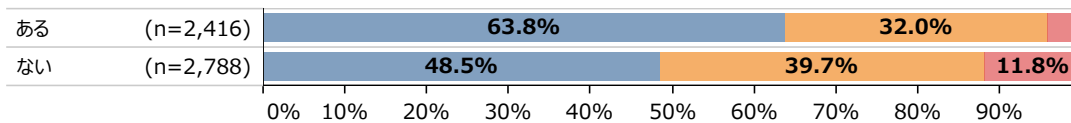
支援機関などから助言を受けたことがある企業の方が、いずれの項目についても情報収集・分析を行っているという割合が高いことが分かる。

第2-3-27図 過去5年間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

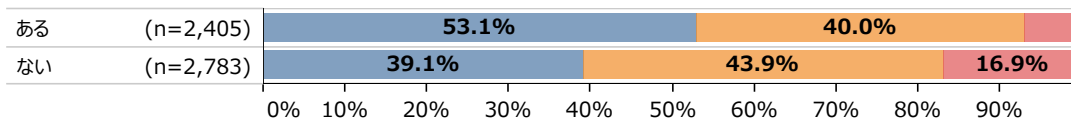
(1) 自社製品・サービスの市場動向



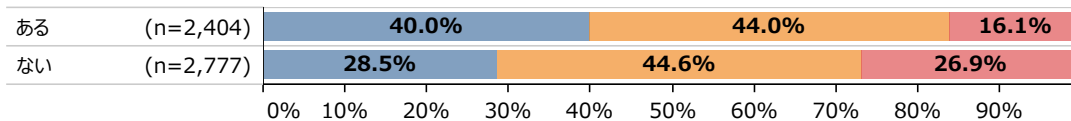
(2) 顧客の動向



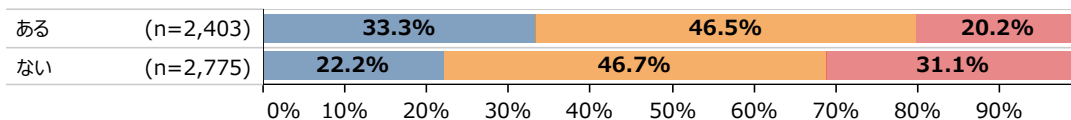
(3) 仕入先の動向



(4) 代替製品の動向



(5) 潜在的な新規参入企業の動向



■ 分析を行っている
■ 分析は行っていないが、情報収集は行っている
■ 分析も情報収集も行っていない

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

(注) 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。

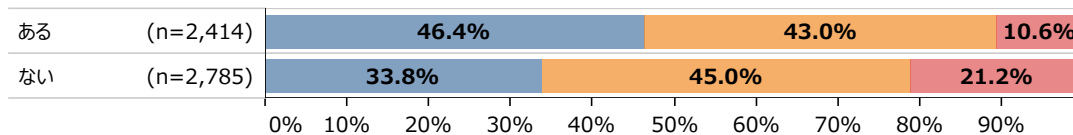
2. 「分析を行っている」は、「分析を行い、経営戦略に反映させている」、「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」の合計。

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

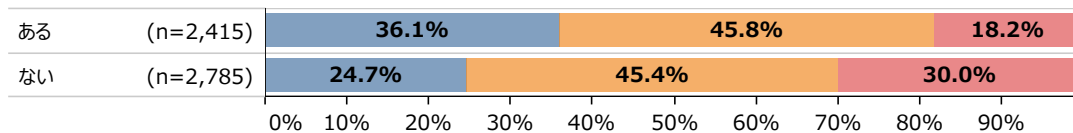
支援機関などから助言を受けたことがある企業の方が、いずれの項目についても情報収集・分析を行っている割合が高いことが分かる。

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

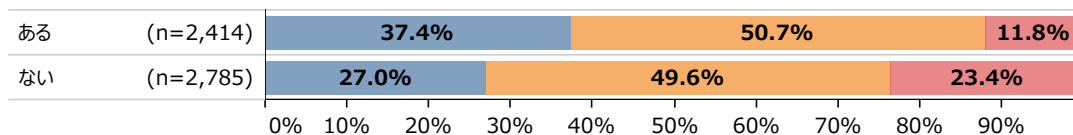
(1) 競合他社の市場シェア



(2) 競合他社の収益性



(3) 競合他社の今後の動向



■ 分析を行っている

■ 分析は行っていないが、情報収集は行っている

■ 分析も情報収集も行っていない

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

(注) 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。

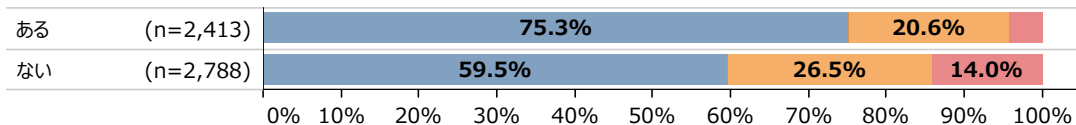
2. 「分析を行っている」は、「分析を行い、経営戦略に反映させている」、「分析を行っているが、経営戦略には反映できていない」の合計。

最後に、第2-3-29図は、過去5年間で、過去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

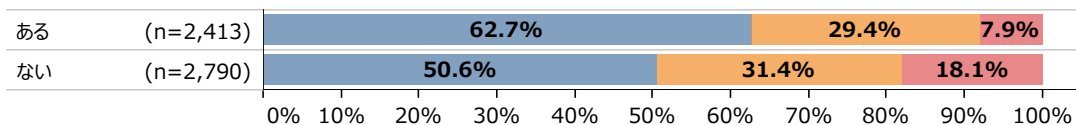
とがある企業の方が、いずれの項目についても情報収集・分析を行っている割合が高いことが分かる。

第2-3-29図 過去5年間で、過去の社外の相談相手からの助言の有無別に、内部環境分析に関する情報収集・分析状況

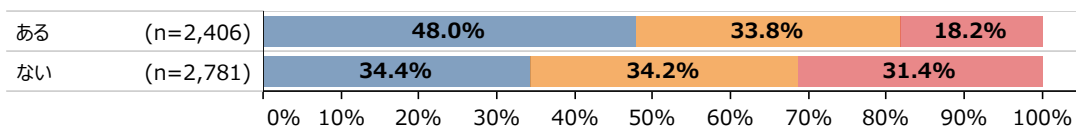
(1) 財務分析



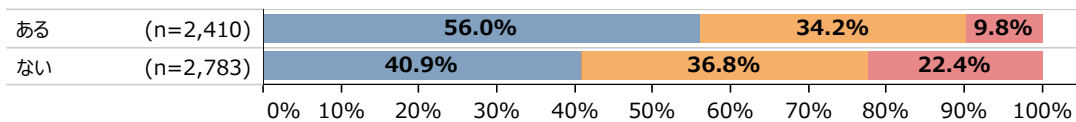
(2) 組織分析



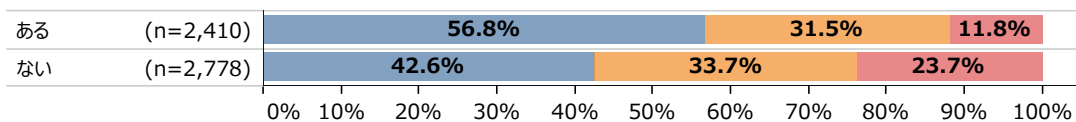
(3) バリューチェーン分析



(4) マネジメント分析



(5) 製品分析



■ 分析を行っている

■ 分析は行っていないが、情報収集は行っている

■ 分析も情報収集も行っていない

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

(注) 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

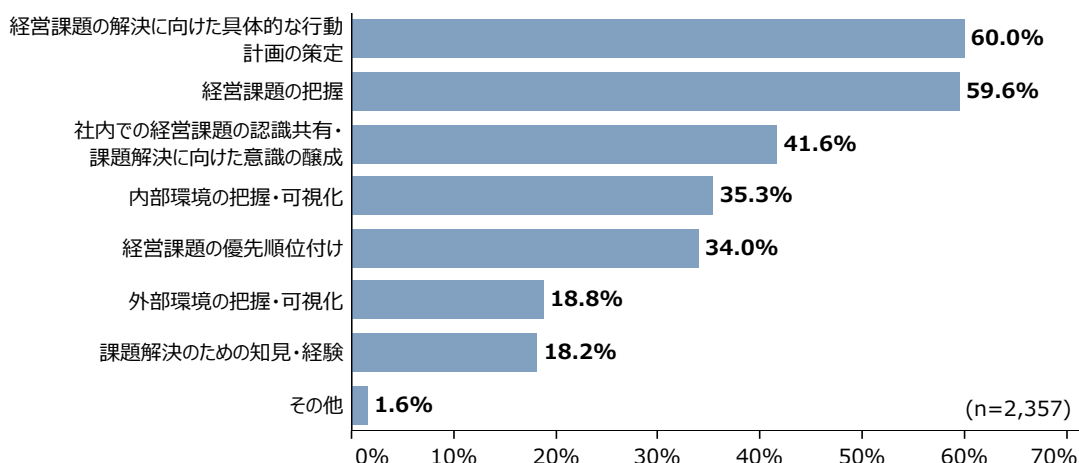
いては、経営課題の把握の前提となる、自社を取り巻く事業環境の分析のために、外部の支援機関などを活用することも重要といえよう。

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。

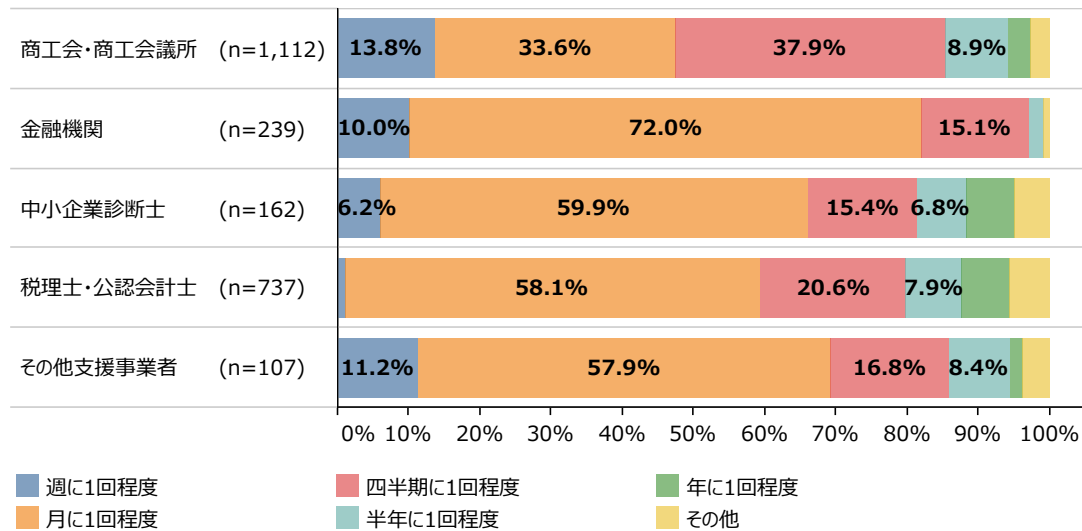
⁹ 詳細は第2部第1章第2節を参照。

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。

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



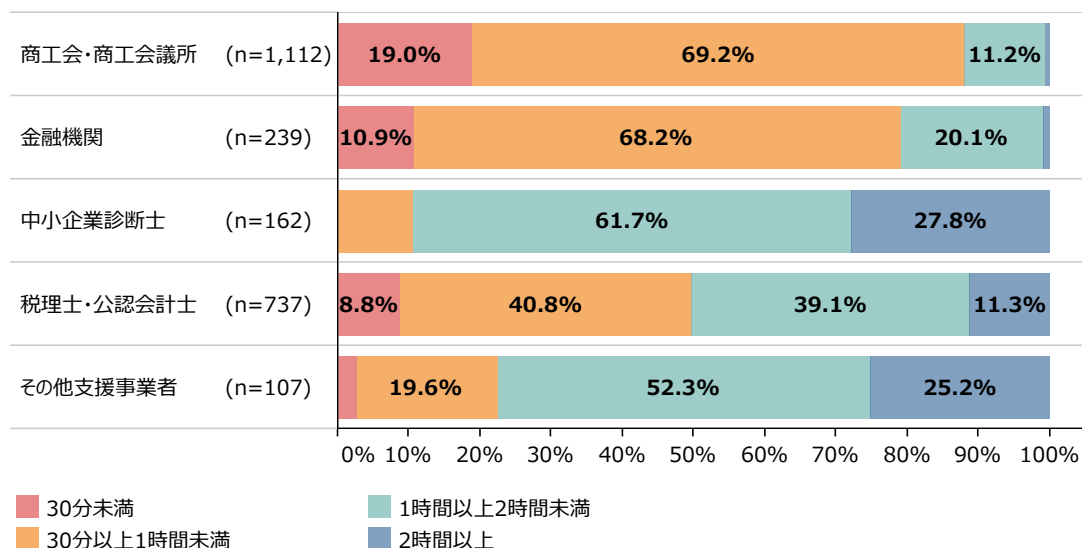
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

（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。

間未満」の割合が6割超と最も高く、中小企業診断士やその他支援事業者では、「1時間以上2時間未満」が最も高い。

第2-3-32図 支援機関別に見た、支援対象事業者との面談時間



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

さらに、第2-3-33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。

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

	(n=2,357)			
	30分未満	30分以上1時間未満	1時間以上2時間未満	2時間以上
週に1回程度	1.3%	5.7%	1.6%	0.3%
月に1回程度	4.6%	23.3%	14.9%	5.3%
四半期～半年に1回程度	4.7%	22.0%	7.9%	0.8%
年に1回以下	2.4%	2.9%	1.8%	0.6%

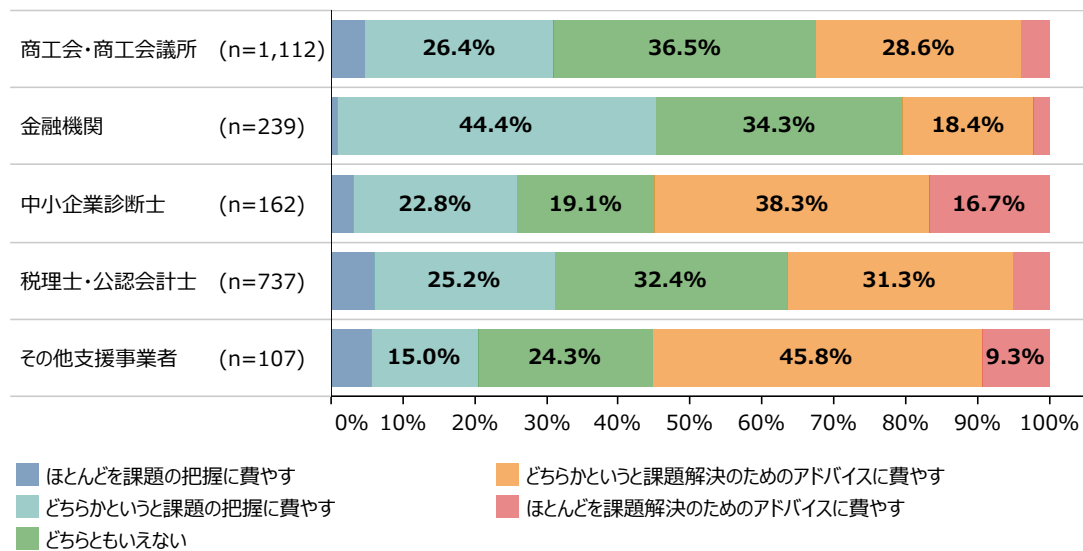
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

（注）「年に1回以下」は「年に1回程度」、「上記以下の頻度」の合計。

最後に、第2-3-34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くなっている。全体としては課題解決、課題把握の双方に、対話時間が費やされていることが分かる。

第2-3-34図 支援機関別に見た、支援対象事業者との対話状況



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

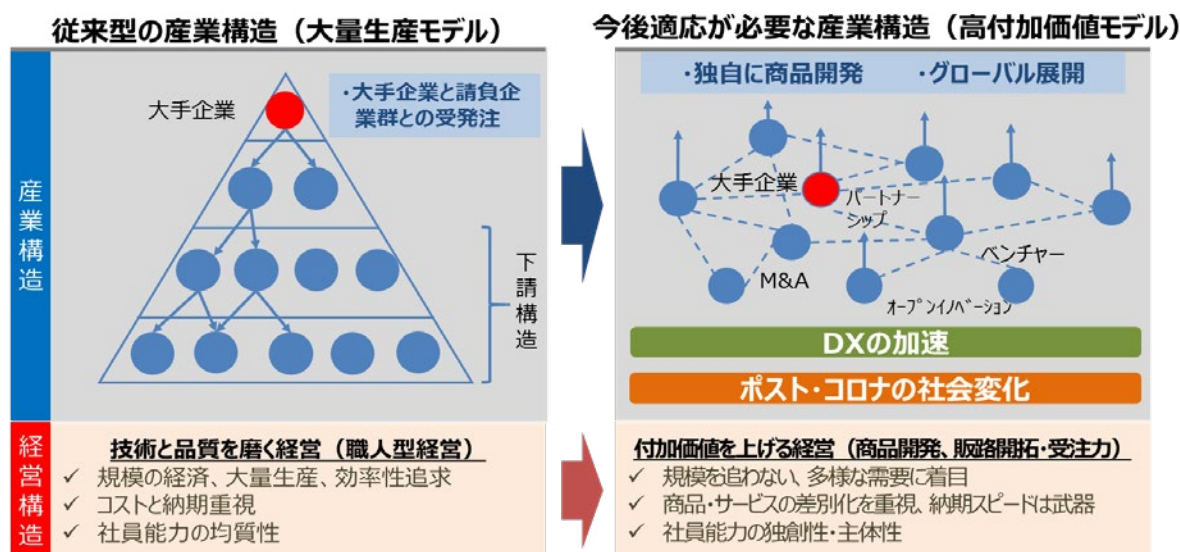
2. 今後の支援の在り方～経営力再構築伴走支援モデル～

① 中小企業が迫られるビジネスモデルの革新

経営環境が不可逆的に変化することによって、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う。

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。

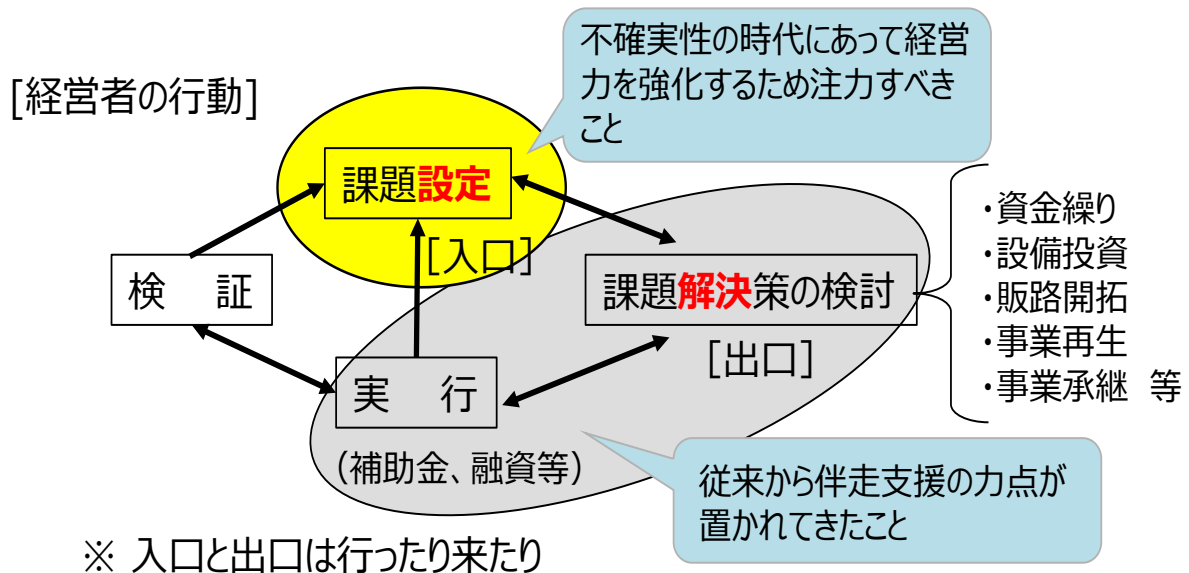
③中小企業・小規模事業者に対する第三者の支援の必要性

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言うことは難しい。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。

第2-3-36図 経営支援における基本的なプロセス



しかしながら、このプロセスは必ずしも一方向に流れるものではなく、課題解決策の検討の過程で課題設定に戻ったり、実行の過程で解決策の再検討を行ったりというように、行ったり来たりすることが多い。

④経営課題の設定に対する支援の重要性

これまで国や地方自治体は、中小企業、小規模事業者が直面する経営課題を解決するために利用できる様々な施策ツールを提供することに力を注いできたが、これは同時に、課題解決策の検討、実行プロセスにおける支援が広く行われてきたと

もいえる。その一環で補助金申請サポートのような伴走支援も行われてきた。

従来型の大量生産モデルに基づく産業構造の下で、中小企業、小規模事業者における経営課題がある程度共通していた時代においては、経営課題がどこにあるのかを見極めるプロセスをしっかりと行わなくとも、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「**適応を要する課題**」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索し、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索と学習 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）

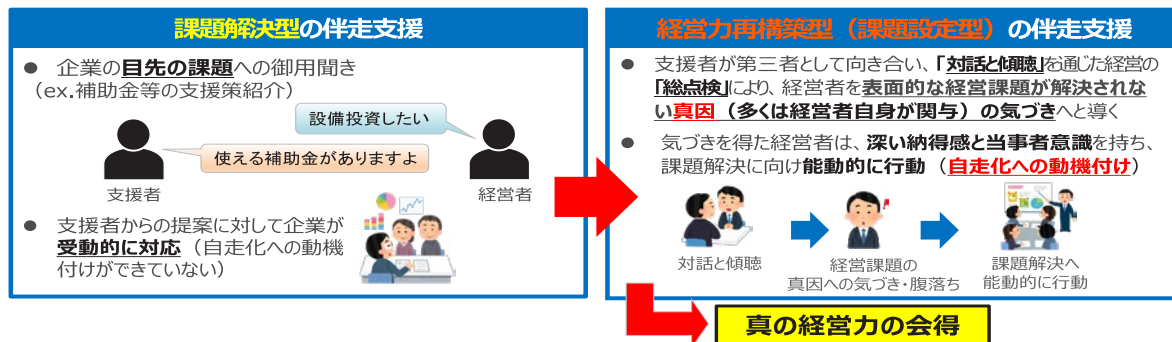
南山大学人文学部 中村和彦教授（組織開発論）作成資料より

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づき、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**）。

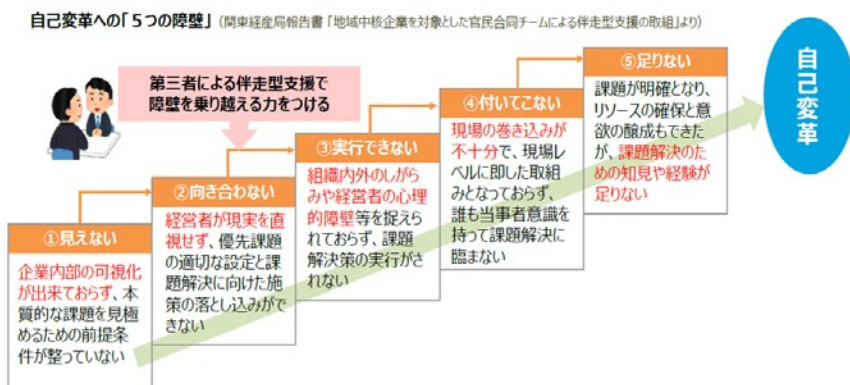


他方、経営者が独力で腹落ちに至ることは容易ではない。多くの中小企業、小規模事業者に見られる、自己変革を妨げる典型的な障壁の中には、経営者が自社の課題に「向き合わない」姿勢が問題となっているケース、例えば、過去の成功体験などが「認知バイアス」となり、経営者が現実に向き合えなくなっているような例も少なくない。このような経営者は、経営環境を客観的に認識す

ることができなかつたり、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。**



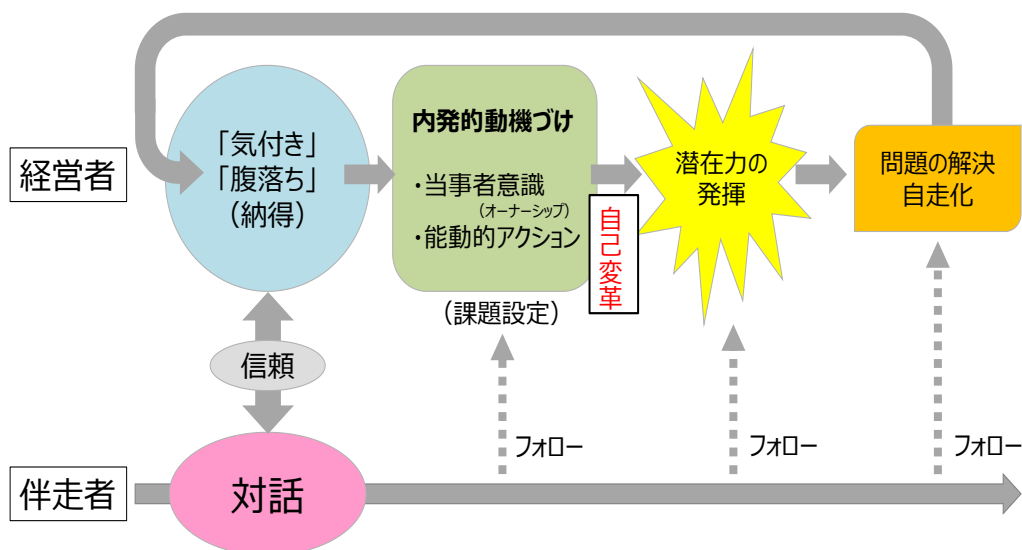
⑥「対話」を重視した支援モデル

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

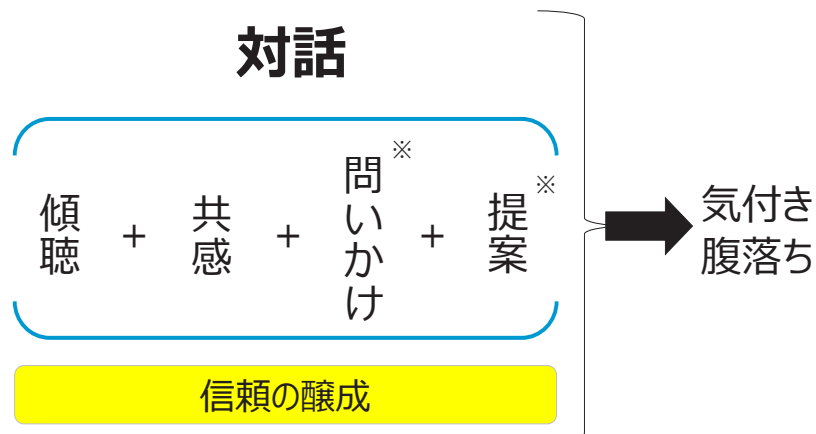
要素1	支援に当たっては対話と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましい。
要素2	経営者の「自走化」のための内発的動機づけを行い、「潜在力」を引き出す。
要素3	具体的な支援手法(ツール)は自由であり多様であるが、相手の状況や局面によって使い分ける。

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



※一方向的な提案や問い詰めではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的動機づけを促すもの

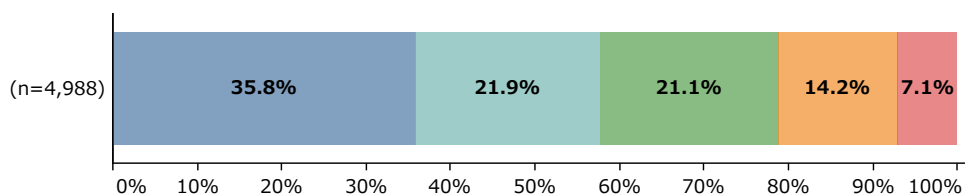
実際の支援に当たっては、例えば、経営の現状分析のためにローカルベンチマークを使う、経営の未来像を描くために経営デザインシートを使うといった、支援に当たっての具体的に有用な手法は多様にあり、これまで慣れ親しんだ手法がそれぞれの支援者にある。それを尊重し、自由に実施することが適当と考えられる。支援対象者やその置かれている局面によって、最適な手法を用いることが重要である。

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

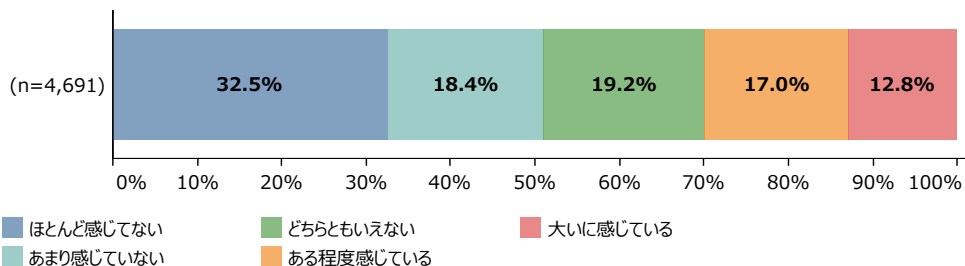
債務の過剰感があり、経営が厳しい中小企業、小規模事業者にとっては、目先の債務をどう返済するかが中心的な経営課題であり(第2-3-43図)、時間をかけて経営者の腹落ちを促したり、緻密な課題設定支援を行ったりしている余裕はない場合が多い。

第2-3-43図 借入金の過剰感

(1)感染症流行前



(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き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。