中小企業白書
小規模企業白書
2023年版

中小企業庁編

(下)

地域課題を解決し、
持続的な発展を遂げる
小規模事業者

2023年版

中小企業白書
小規模企業白書

下

地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者

中小企業庁 編

「中小企業白書・小規模企業白書」の発刊に寄せて

ウクライナ危機に端を発する物価高騰による収益減少や、深刻な人手不足など、中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は、引き続き厳しい状況にある一方で、新型コロナウイルス感染症の流行から社会経済活動の正常化が進みつつあり、消費が戻り、賃上げや投資にも前向きな動きがあるなど、経済の潮目が変わってきています。

また、世界的なグリーントランスフォーメーション（GX）やデジタルトランスフォーメーション（DX）への動きや急速に進む人口減少など、様々な課題への対応も必要であり、中小企業が生産性を向上させ、成長し、地域経済を支えていくためにも、新たな取組に挑戦し、競合他社と異なる価値を創出していくことが重要です。

このため、今回の白書では、物価高騰や人手不足などに直面する中小企業・小規模事業者の動向を分析するとともに、こうした状況下でも、「人手不足」を起点とする果敢な挑戦や、自社の成長に向けた価値の創出に取り組む中小企業・小規模事業者について多数の事例を交えながら、幅広く分析を行いました。

今回の分析結果も踏まえつつ、厳しい環境の中でも成長できる、新たな経済構造を構築し、日本経済を持続的な成長軌道に乗せていくための支援策の検討に、引き続き政府として取り組んでまいります。

ダーウィンの言葉に「生き残るのは、種の中で最も強いものでもなく、最も賢いものでもない。変化に最も適応できるものが生き残るのです。」という名言があります。本白書が、中小企業・小規模事業者の皆様がその支援に携わる皆様とともに、「失われた30年」から潮目の変化が生まれている今こそが変革の好機であると捉える契機となり、DXやGXを始めとする経営環境の変化に適応した新たな取組に挑戦してもらうことを祈念して、私の挨拶とさせていただきます。

令和５年６月
経済産業大臣　西村康稔

この「中小企業白書 小規模企業白書 2023年版㊦ 地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者」は、小規模企業振興基本法（平成26年法律第94号）第12条の規定に基づき、政府が第211回国会に提出した「令和４年度小規模企業の動向」及び「令和５年度小規模企業施策」（2023年版小規模企業白書）です。

2023年版 小規模企業白書の概要（エグゼクティブ・サマリー）

第１部　令和４年度（2022年度）の小規模事業者の動向

第１章　中小企業・小規模事業者の動向

- 足下の業況について、感染症流行前の水準に戻りつつある一方で、宿泊や交通など、業種によっては引き続き厳しい状況が続いている。
- 経営環境について、物価高騰により、中小企業は収益減少等の影響を受けているほか、人手不足も深刻な状況にある。こうした中で、設備投資額は増加傾向にあり、中小企業は今後の投資に向けて、生産能力の拡大等を重視している。

第２章　激変する外部環境と中小企業の取組

- 感染症やカーボンニュートラルといった構造変化の中で、デジタル化や事業再構築に取り組む中小企業の割合が増えているとともに、カーボンニュートラルを好機と捉えてCO2排出量の把握やイノベーションに取り組んでいる中小企業が一定数存在している。

第３章　中小企業の実態に関する構造分析

- 中小企業・小規模事業者において、価格転嫁と賃上げには一定の関係があり、賃上げの原資を確保する上でも、価格転嫁が重要である。
- また、足下の賃上げに限らず、若者・女性が「稼げる仕事・豊かな暮らし」を享受できる地域社会を創ることは、実質可処分所得や可処分時間が少ない東京圏から地方へ若者・女性の人口移動を促し、少子化対策にも貢献し得る。

第４、５章　中小企業におけるイノベーション、地域内の企業立地

- 革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業においては、競合との差別化や販路拡大といった効果を得ている。

第２部　地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者

第１章　地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等）

- 地域の社会課題解決を事業の一環として取り組もうとする事業者は増加しており、自治体による事業者への期待も高まっている。地域課題解決を事業として持続的に取り組む上では、収支の確保や円滑な資金調達が必要である。
- また、事業の社会的意義（ソーシャルインパクト）を検討・提示したり、複数地域への展開を行ったりしている事業者においては、事業が黒字化されている傾向があり、事業の持続性を高めている。
- 地域課題解決において、事業者と自治体のそれぞれが課題を抱えており、その解決に向けて、両者をつなぐ組織・団体は、重要な役割を果たす可能性がある。

- 地域を支える商店街は商業機能だけでなく、コミュニティ、人が集まる場所としての社会的機能への期待が高まっている。

第２章　中小企業・小規模事業者の共通基盤

- 中小企業・小規模事業者の一層の価格転嫁を進めるためには、価格交渉促進月間のサイクルやフォローアップ調査の充実・公表、転嫁状況の芳しくない親事業者に対する指導・助言等の実施による受注側事業者の取引環境の整備といった取引適正化が必要である。
- 中小企業のデジタル化は、ビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなどを戦略的に実施している企業ほど、進展している。デジタル化が進展している企業においては、経営者の積極的な関与に加え、組織的・戦略的な取組を行う傾向にある。また、必ずしも高度なスキルを持つデジタル人材がいなくても、デジタル化を進展させることは可能である。
- 中小企業支援機関においては、各々で支援件数や対応できる経営課題に違いが見られる。経営力再構築伴走支援は全国的に取組が進展しているが、より支援の効果を高めるためにも、支援ノウハウの蓄積や支援機関内の相談員の能力向上が必要である。

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

目次 Contents 2023 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

第1部　令和4年度（2022年度）の小規模事業者の動向

中小企業庁ウェブサイトにて掲載（中小企業白書 小規模企業白書 2023年版㊤ 第1部にも同じ内容を掲載）

第2部　地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者 …… Ⅱ-1

第1章　地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等） …… Ⅱ-2

第1節　地域課題の解決に取り組む事業者の実態 …… Ⅱ-4
第2節　地域課題の解決に取り組む事業者の連携 …… Ⅱ-31
第3節　地域を支える商店街及び小規模事業者 …… Ⅱ-46
第4節　まとめ …… Ⅱ-57

第2章　中小企業・小規模事業者の共通基盤 …… Ⅱ-58

第1節　取引適正化と価格転嫁 …… Ⅱ-58
第2節　中小企業のデジタル化推進に向けた取組 …… Ⅱ-81
第3節　支援機関における能力向上と連携、経営力再構築伴走支援 …… Ⅱ-145
第4節　まとめ …… Ⅱ-202

令和４年度において講じた小規模企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

令和５年度において講じようとする小規模企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

付注 …… Ⅲ-1

参考文献 …… Ⅲ-3

図表索引 …… Ⅲ-7

【中小企業庁ウェブサイト】

2023年版中小企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/chusho.html

2023年版小規模企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2023/PDF/shokibo.html

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

本書で取り上げた事例一覧

第1部　令和4年度（2022年度）の小規模事業者の動向

※第1部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

第2章　激変する外部環境と中小企業の取組

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-2-1	株式会社神戸工業試験場	兵庫県 播磨町	脱炭素化社会の実現に向けた動きが加速する状況を商機と捉え、水素分野などグリーン成長分野への事業再構築を進める企業	I-70
1-2-2	株式会社日本テクノ	埼玉県 蓮田市	積極的な研究開発により生まれた新技術による『攻めのGX』により、顧客企業のカーボンニュートラルに貢献する企業	I-71

第3章　中小企業の実態に関する構造分析

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-3-1	株式会社シンコーメタリコン	滋賀県 湖南市	多能工化と、子育て世代に優しい休暇・時短制度で社員の定着につなげ、成長を遂げている企業	I-90

第4章　中小企業におけるイノベーション

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-4-1	日伸工業株式会社	滋賀県 大津市	自社のコア技術とマーケットニーズを結び付け、新たな事業分野へのイノベーションを続ける企業	I-119

第5章　地域内の企業立地

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-5-1	株式会社マイン	愛知県 刈谷市	自動化・省力化を進めることで海外生産ラインの国内回帰を図り、国内生産のメリットをいかしながら更なる成長を目指す企業	I-148
1-5-2	北上市	岩手県 北上市	企業誘致とともに、域内企業の雇用支援やフォローアップに積極的に取り組む自治体	I-168
1-5-3	熊本県	熊本県	TSMCの進出を機に、半導体産業の更なる成長と強固な産業基盤の構築を目指す自治体	I-169

第2部　地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者

第1章　地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等）

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	株式会社三豊AI開発	香川県 三豊市	若い世代の経営者が、AIを活用して地域課題の解決に取り組む企業	Ⅱ-13
2-1-2	株式会社エフラボ	石川県 七尾市	椅子再生事業を通じ、『直して使う』という価値観を広げ、SDGsに貢献する企業	Ⅱ-14
2-1-3	株式会社ウエルクリエイト	福岡県 北九州市	地域課題の解決に向けて、自治体等と連携して取り組み、事業を複数地域に展開することで、収益確保につなげている企業	Ⅱ-20
2-1-4	一般社団法人ソーシャル企業認証機構	京都府 京都市	地域の社会課題解決に取り組む事業者の取組を評価・認証し、地域社会のソーシャルマインドの醸成を目指す団体	Ⅱ-24
2-1-5	一般財団法人社会変革推進財団	東京都 港区	地域における社会課題解決に取り組む事業者へ資金が流入しやすい環境整備に向けて、インパクト投資の促進等に取り組む団体	Ⅱ-29
2-1-6	株式会社滋賀銀行	滋賀県 大津市	地域課題の解決に取り組む企業に対し、資金供給やコンサルティングを行う金融機関	Ⅱ-30
2-1-7	株式会社ソーシャル・エックス	東京都 渋谷区	地域課題の解決に向けて、自治体と企業の両者をつなげ、連携を支援している企業	Ⅱ-38
2-1-8	神戸市	兵庫県 神戸市	地域課題の解決に向け、実証段階から事業者と連携し、高い課題解決率と実装までの事業継続率につなげている自治体	Ⅱ-39
2-1-9	株式会社ふくべ鍛冶	石川県 能登町	地域において、事業承継を行いながら新しい取組に挑戦し、事業の持続的な成長を目指している企業	Ⅱ-55
2-1-10	株式会社あしたのたのしみ	沖縄県 浦添市	就業経験等により専門知識を身に付けた上で創業し、その後も順調に経営を続けている企業	Ⅱ-56

第2章　中小企業・小規模事業者の共通基盤

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	八戸東和薬品株式会社	青森県 八戸市	事業承継を契機としてデジタル化の取組を進展させ、出荷業務の効率化や従業員のエンゲージメント向上につなげた企業	Ⅱ-88
2-2-2	Jマテ．カッパープロダクツ株式会社	新潟県 上越市	既存業務の棚卸しと現場の改善活動により『デジタル化でできること』を明確化し、業務時間の大幅な削減に成功した企業	Ⅱ-109
2-2-3	株式会社みらい蔵	大分県 豊後大野市	経営ビジョンを策定しDXの方針を明確化した上で、KPIに基づくDXの取組を進める企業	Ⅱ-110

2-2-4	協和工業株式会社	愛知県 大府市	システム開発会社と連携し、デジタル化による業務効率化を実現した企業	Ⅱ-118
2-2-5	株式会社 サーフ・エンジニアリング	神奈川県 綾瀬市	顧客の利益のためにトライ＆エラーで知見を積み重ねたことで、自社の情報管理のデジタル化に成功した企業	Ⅱ-119
2-2-6	新潟県DX推進プラットフォーム	新潟県 新潟市	本質的なDXの推進を徹底することで、高い熱量の維持と連携の強さにつなげている支援コミュニティ	Ⅱ-141
2-2-7	DX共創ラボin九州コミュニティ	福岡県 福岡市	13社がタッグを組み、幅広いソリューションで企業ニーズに合ったDX支援を進める支援コミュニティ	Ⅱ-142
2-2-8	山京インテック株式会社	長野県 飯田市	伴走支援を通じて、自ら課題を考え、解決に取り組む姿勢が全社的に定着し、更なる成長につなげている企業	Ⅱ-163
2-2-9	宮城県よろず支援拠点	宮城県 仙台市	『経営力再構築伴走支援』に注力し、組織として、ノウハウの蓄積や形式知化を進めている支援機関	Ⅱ-164
2-2-10	秋田県商工会連合会	秋田県 秋田市	支援能力の見える化により、効率的な育成の仕組みを構築し、経営指導員の支援能力の向上につなげている支援機関	Ⅱ-183
2-2-11	呉広域商工会	広島県 呉市	事業者の成長ステージを見える化し、相談員同士の連携や支援ノウハウの蓄積につなげている支援機関	Ⅱ-184
2-2-12	石川県商工会連合会	石川県 金沢市	各商工会の支援状況の見える化とPDCAサイクルの実施を促す仕組みの構築により、支援能力の向上を図る支援機関	Ⅱ-185
2-2-13	斜里町商工会	北海道 斜里町	他の支援機関と連携して支援を行うことで、事業者の課題解決と自機関の支援能力向上につなげている支援機関	Ⅱ-199

本書で取り上げたコラム一覧

第1部　令和4年度（2022年度）の小規模事業者の動向

※第1部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

第1章　中小企業・小規模事業者の動向

コラム	タイトル	掲載ページ
1-1-1	外食・宿泊業における、業態による状況の差異	I-5
1-1-2	物価変動の要因分解	I-38

第2章　激変する外部環境と中小企業の取組

コラム	タイトル	掲載ページ
1-2-1	事業再構築補助金	I-53
1-2-2	事業再構築虎の巻	I-56
1-2-3	中小企業におけるカーボンニュートラル促進に向けた取組	I-72

第3章　中小企業の実態に関する構造分析

コラム	タイトル	掲載ページ
1-3-1	価格転嫁の促進や生産性向上を通じて、賃上げに取り組む中小企業	I-89
1-3-2	生産性と企業のライフサイクル	I-93
1-3-3	生産性向上・利益の増加と、可処分所得や可処分時間の増加を同時に実現している地域の中小企業	I-109

第4章　中小企業におけるイノベーション

コラム	タイトル	掲載ページ
1-4-1	中小企業のイノベーションの創出	I-120
1-4-2	成長型中小企業等研究開発支援事業（通称：Go-Tech事業）	I-123
1-4-3	社会課題解決×知的財産～特許庁I-OPENプロジェクト～	I-126
1-4-4	スタートアップの持つ新技術の社会実装	I-129

第5章　地域内の企業立地

コラム	タイトル	掲載ページ
1-5-1	TSMC進出による九州地域への経済波及効果	I-170
1-5-2	地域未来投資促進法	I-173

第２部　地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者

第１章　地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等）

コラム	タイトル	掲載ページ
2-1-1	自治体連携をステップに成長するソーシャル・ベンチャー	Ⅱ-40
2-1-2	官民共創	Ⅱ-43
2-1-3	まちづくりと商店街の再構築	Ⅱ-50

第２章　中小企業・小規模事業者の共通基盤

コラム	タイトル	掲載ページ
2-2-1	価格転嫁に向けた取組	Ⅱ-69
2-2-2	パートナーシップ構築宣言に関する取組状況	Ⅱ-74
2-2-3	デジタルプラットフォーム取引相談窓口	Ⅱ-111
2-2-4	ミラサポコネクト	Ⅱ-130
2-2-5	「みらデジ」を活用した、地域一体の中小デジタル化支援	Ⅱ-143
2-2-6	経営力再構築伴走支援の更なる推進に向けた取組	Ⅱ-165
2-2-7	企業の自己変革力の向上を促す伴走支援のポイント	Ⅱ-168
2-2-8	課題設定型支援を地域の経営支援の現場に広める経営指導員等を対象としたOJT事業の取組	Ⅱ-172
2-2-9	中小企業活性化協議会による業種別の支援事例集	Ⅱ-200

本文を読む前に（凡例）

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

業　種	中小企業者（下記のいずれかを満たすこと）		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種（②～④を除く）※	３億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	１億円以下	100人以下	５人以下
③サービス業※	5,000万円以下	100人以下	５人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	５人以下

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

【中小企業者】

①製造業

・ゴム製品製造業：資本金３億円以下又は常時雇用する従業員900人以下

③サービス業

・ソフトウェア業・情報処理サービス業：資本金３億円以下又は常時雇用する従業員300人以下

・旅館業：資本金5,000万円以下又は常時雇用する従業員200人以下

【小規模企業者】

③サービス業

・宿泊業・娯楽業：常時雇用する従業員20人以下

2　この報告では、一般に公表されている政府の統計資料を再編加工したものや民間諸機関の調査等を主として利用した。資料の出所、算出方法、注意事項等についてはそれぞれの使用箇所に明記してあるが、統計ごとに共通する注意事項は以下のとおりである。なお、この報告でいう「再編加工」とは、各統計調査の調査票情報を中小企業庁で独自集計した結果であることを示す。

（１）経済産業省「企業活動基本調査」

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

（2）財務省「法人企業統計調査年報」及び「法人企業統計調査季報」

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

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

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

3　中小企業・小規模事業者に関する統計を見ていく場合、中小企業・小規模事業者は大企業と異なり、指標によっては企業間のばらつきが大きいため、平均値は中小企業・小規模事業者の標準的な姿を代表していない可能性があることに注意を要する。

4　各統計値については、過去分に渡って更新される可能性がある。

5　この報告に掲載した我が国の地図は、我が国の領土を包括的に示すものではない。

中小企業白書・小規模企業白書について

・中小企業白書は、中小企業基本法に基づく年次報告。2023 年版で 60 回目。
・小規模企業白書は、小規模企業振興基本法に基づく年次報告。2023 年版で９回目。

● 中小企業基本法（抄）

（年次報告等）

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

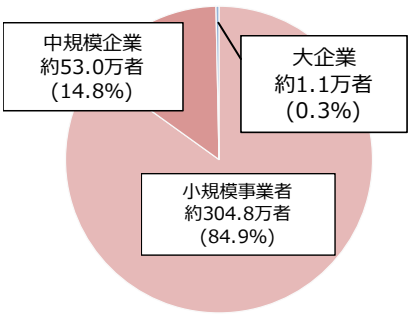
２　政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 中小企業基本法上の中小企業の定義

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

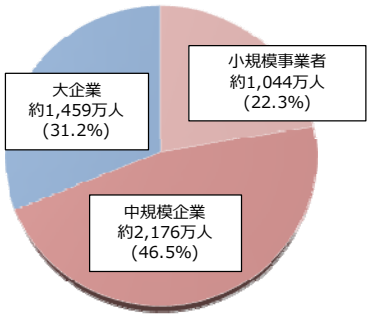
企業数(2016年)

中小企業は全企業の 99.7%



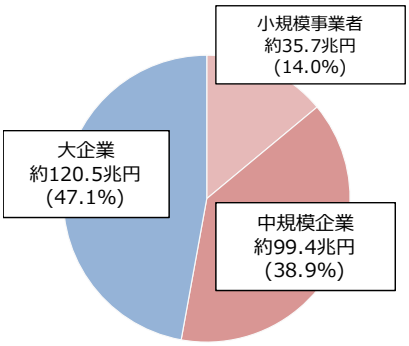
従業者数(2016年)

中小企業の従業者は全体の約 70%



付加価値額(2015年)

中小企業の付加価値は全体の約 53%



第1部 2023 White Paper on Small Enterprises in Japan

令和4年度（2022年度）の小規模事業者の動向

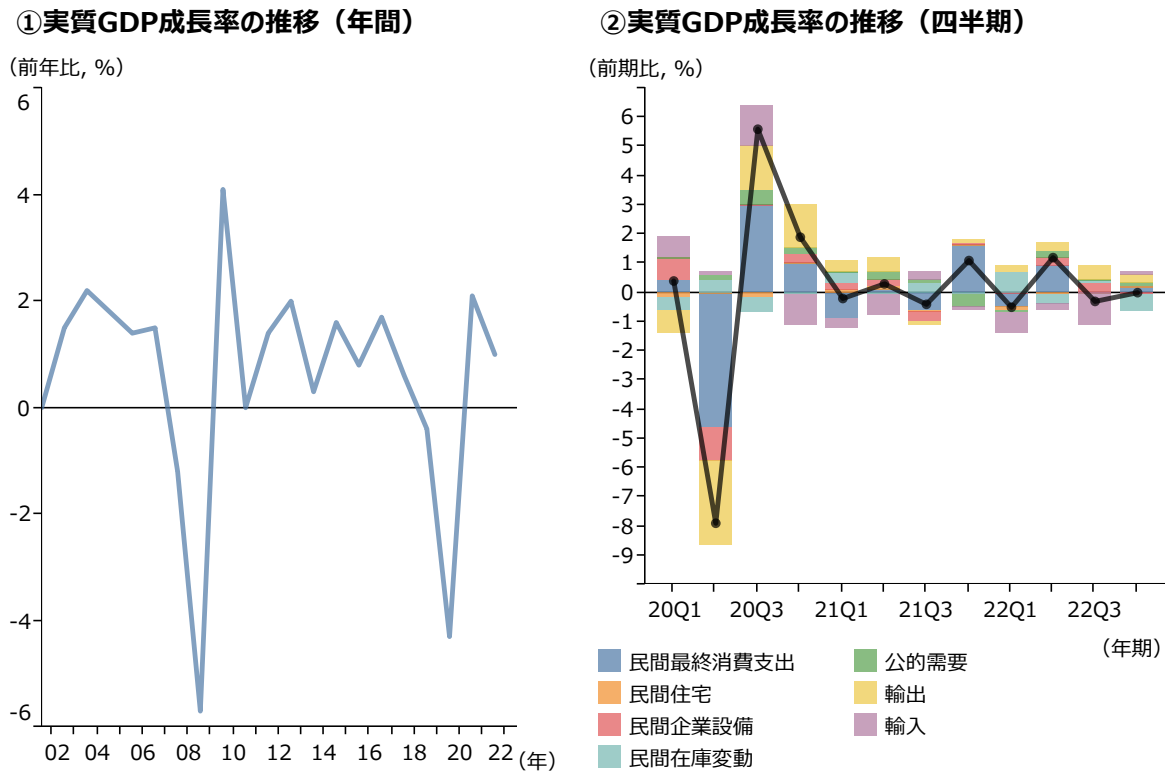
中小企業・小規模事業者の動向

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

第1節 我が国経済の現状

始めに、我が国経済の動向について概観する。2022年は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）による厳しい状況が徐々に緩和され、緩やかに持ち直してきた。実質GDP成長率の推移を確認すると、2022年は前年比1.0%増となった。2022年を通じた動きを見ると、感染症の流行等により第１四半期はマイナス成長となったが、経済活動の再開等を背景に、第２四半期はプラス成長に転じた。第３四半期は輸入の急増によりマイナス成長となったが内需は堅調であり、足下の2022年第４四半期は前期比０％となった（**第1-1-1図**）。

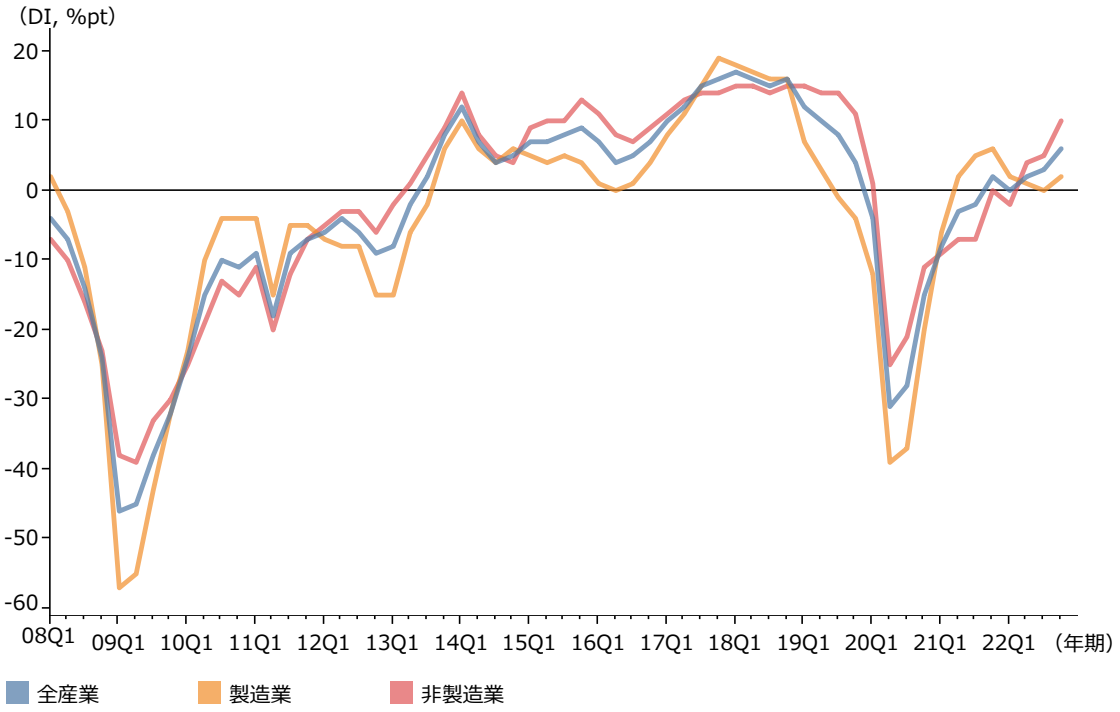
第1-1-1図 実質GDP成長率の推移



資料：内閣府「国民経済計算」
（注）1.2015年暦年連鎖価格方式。
2.数値は、「2022年10-12月期四半期別GDP速報（２次速報値）」（2023年３月９日公表）による。

次に、業況や生産活動の動向について概観する。業種別の業況について、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（以下、「日銀短観」という。）の業況判断DI[1]の推移を用いて確認する（第1-1-2図）。業況判断DIは、2020年第２四半期を底に製造業、非製造業共に回復傾向が継続した。2022年は１年を通じてプラスとなり、中でも非製造業は回復傾向にある。

第1-1-2図　業種別に見た、業況判断DIの推移

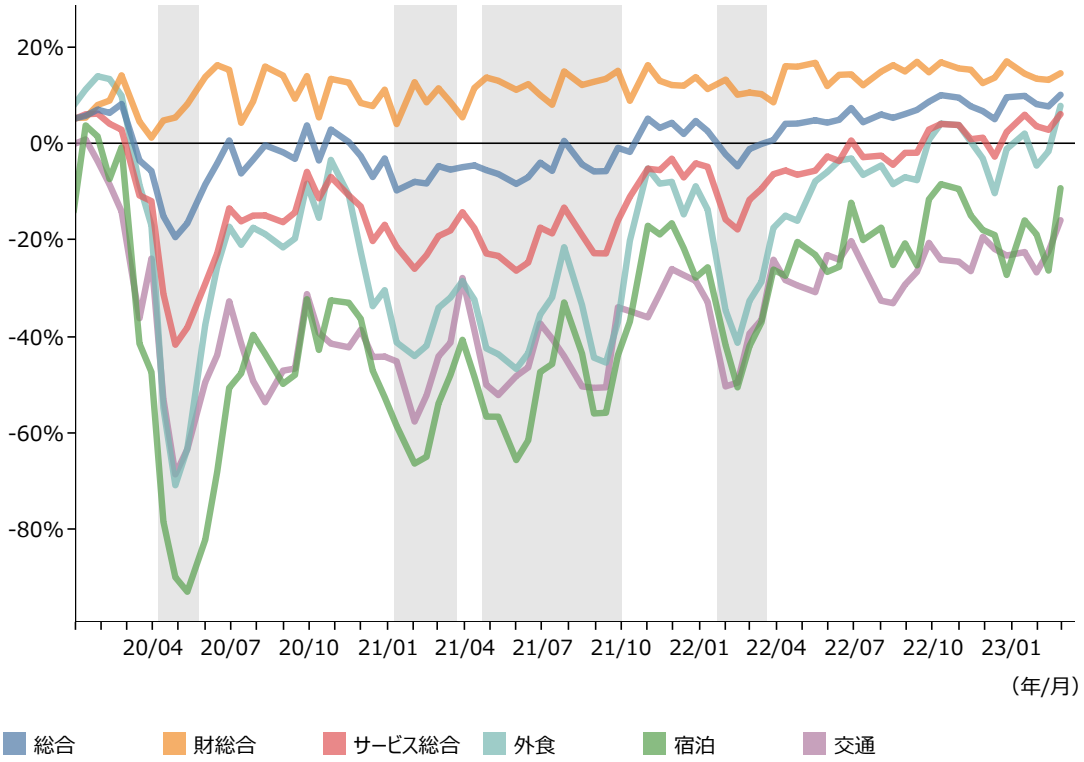


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）1.業況判断DIとは、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合（%）から「悪い」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.数値は、全規模ベースのもの。

1　ここでいうDIとは、Diffusion Index（ディフュージョン・インデックス）の略で、業況や景況判断を指数化したものを指す。

続いて、業種別の消費動向について、消費支出のデータを用いて確認する。**第1-1-3図**は、サービスと財の消費支出及び、特に感染症の影響を大きく受けた外食、宿泊、交通の消費支出の推移を示したものである。2021年は、緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発令されている期間に、消費支出が感染症流行前の水準から大きく減少したが、2022年は財・サービスそれぞれにおいて、感染症流行前を上回る時期もあるなど、回復の傾向が見られた。その一方で、宿泊や交通においてはいまだ感染症流行前の水準には戻っておらず、業種によっては厳しい状況が続いている。

第1-1-3図　業種別に見た、消費支出の推移



資料：（株）ナウキャスト／（株）ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成　（2023年２月28日時点）
（注）1.2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数変化を織り込んだ数値。
2.首都圏１都３県に緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発令されていた期間を灰色で示している。
3.総合は消費全体、財総合は小売業消費全体、サービス総合はサービス業消費全体を指す。

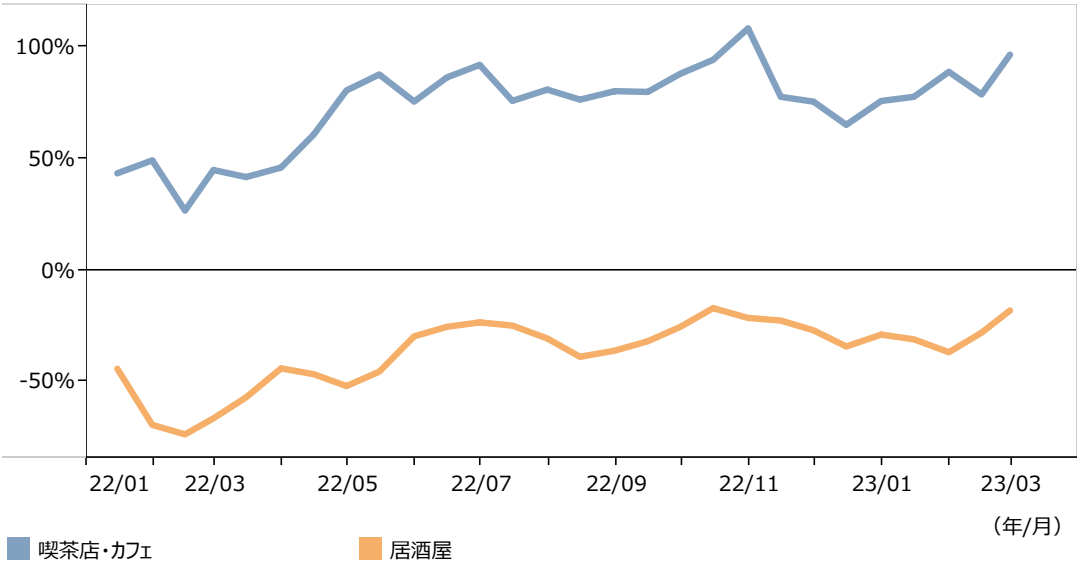
コラム1-1-1では、外食・宿泊業に注目して、業態による状況の差異について紹介している。

コラム

1-1-1　外食・宿泊業における、業態による状況の差異

感染症流行等で厳しい状況にある外食・宿泊業においても、業態によってその影響は異なっている。例えば外食業において、消費支出のデータを用いて確認すると、居酒屋においては、感染症流行前と比べて依然として厳しい状況にあるが、喫茶店・カフェと共に、徐々にその消費水準を回復させていることが確認できる（**コラム1-1-1**①図）。

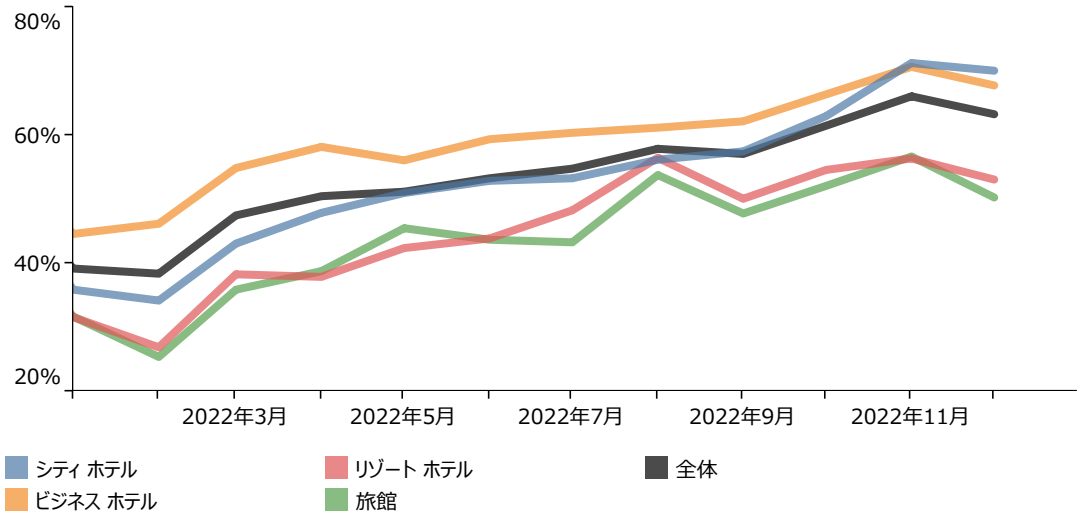
コラム　1-1-1①図　喫茶店・カフェ、居酒屋における消費支出の推移（感染症流行同時期対比）



資料：（株）ナウキャスト／（株）ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成　（2023年２月28日時点）
（注）2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数変化を織り込んだ数値。

宿泊業においては、観光庁「宿泊旅行統計調査」を基に確認すると、ビジネスホテルにおいては2022年以降最も高い客室稼働率であったものが、シティホテルが徐々にその消費水準を回復させていることが確認できるなど、宿泊施設によって足下の状況が異なっていることが分かる（**コラム1-1-1②図**）。

コラム　1-1-1②図　宿泊施設タイプ別に見た、客室稼働率推移



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
（注）1.従業員数10人以上の施設における数値。
2.「全体」には簡易宿所等その他の宿泊施設を含む。

さらには、宿泊業において、感染症流行により旅行需要が変化する中[2]、従来の団体旅行客向けから個人客向け旅館に刷新する事業を行っている取組があることが確認されている。具体的には、新たにスイートルーム宿泊客を対象とした特別な個室食事処等を設置し、客前料理の提供など、「ライブ感」、「非日常感」、「特別感」を堪能できるプランを創設し、高級旅館というイメージを高めブランド価値の向上に取り組んでいる[3]。このように、感染症流行等の厳しい状況にある中でも、顧客ターゲットの変更や提供サービスの刷新・ブランド価値向上等の新たな取組を通じて、売上高を回復している企業も見られることが分かる。

2　観光庁「宿泊旅行統計調査」を基に、2020年（確定値）と比べた年間延べ宿泊者数全体の増減率を見ると、2021年（確定値）では4.2%減少、2022年（速報値）では36.9%増加となっており、感染症流行後に大きく旅行需要が変動したことが分かる。
3　詳細は、中小企業庁「事業再構築補助金第３回公募　通常枠・大規模賃金引上枠・卒業枠・グローバルV字回復枠・緊急事態宣言特別枠・最低賃金枠　採択案件一覧『事業計画書の概要（宿泊業，飲食サービス業）』」（2023年２月14日時点）における、「従来の団体温泉旅館から個人特化旅館へ刷新するための特別個室食事処の設置等によるブランディング事業」を参照。

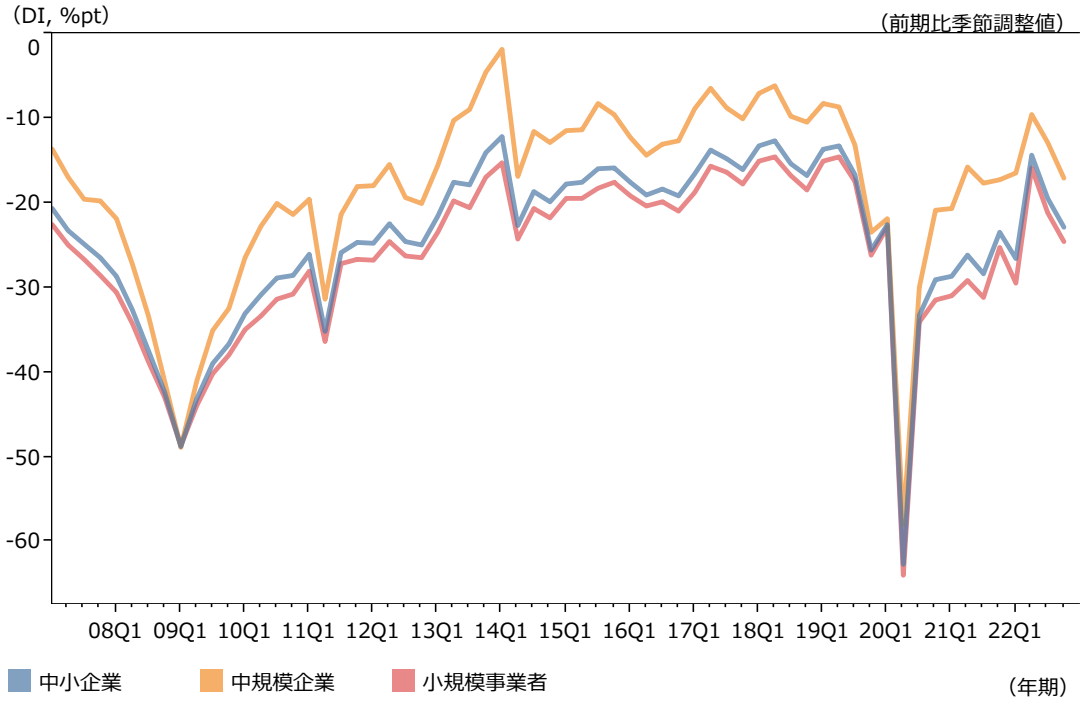
第2節　中小企業・小規模事業者の現状

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

1．業況

始めに、中小企業の業況について、中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」（以下、「景況調査」という。）の業況判断DIの推移を確認する（**第1-1-4図**）。中小企業の業況は、リーマン・ショック後に大きく落ち込み、その後は東日本大震災や2014年４月の消費税率引上げの影響によりところどころで落ち込みはあるものの、総じて緩やかな回復基調で推移してきた。2020年には感染症流行による経済社会活動の停滞により、業況判断DIは急速に低下し、第２四半期にリーマン・ショック時を超える大幅な低下となったが、その後は回復傾向が見られた。2021年は上昇と低下を繰り返していたが、2022年第２四半期で大きく上昇し、感染症流行前の水準に戻った。その後は、中期的には回復基調にあるものの、原材料の高騰や人手不足等が直近期の押し下げ要因となり、２期連続で低下した。

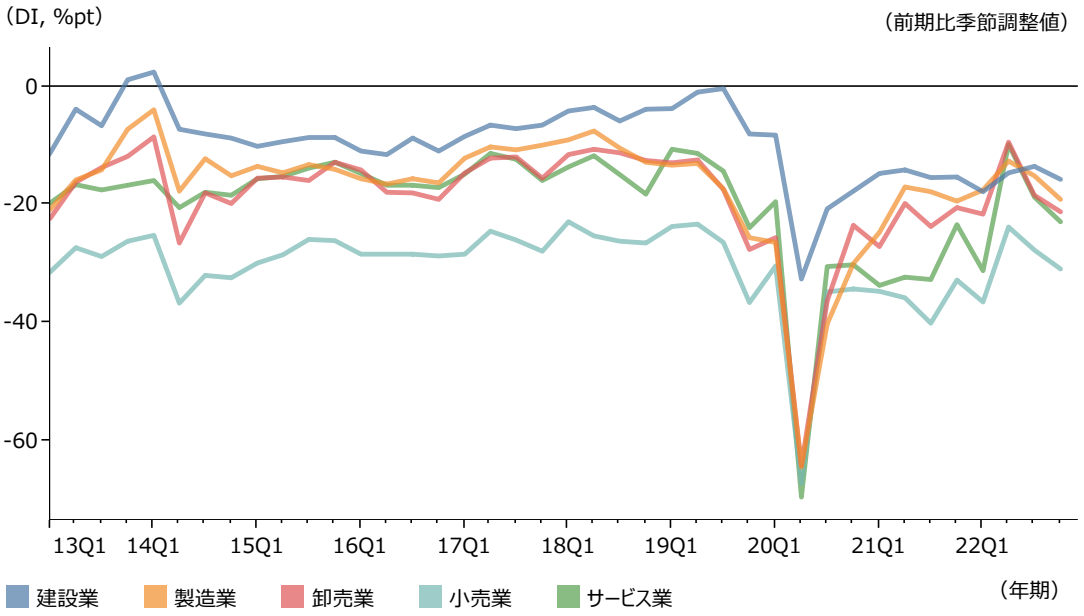
第1-1-4図　企業規模別に見た、業況判断DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）1.景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第２条第１項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第２条第５項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

続いて、業種別に業況判断DIの推移を確認すると、建設業を除き、2020年第２四半期は大きく業況が悪化したが、その後いずれの業種でも２期連続で回復した。その後は、業種ごとに傾向は異なるが、建設業を除いた全ての業種において、2022年第２四半期で大きく上昇し、その後２期連続で低下している（**第1-1-5図**）。

第1-1-5図　業種別に見た、業況判断DIの推移

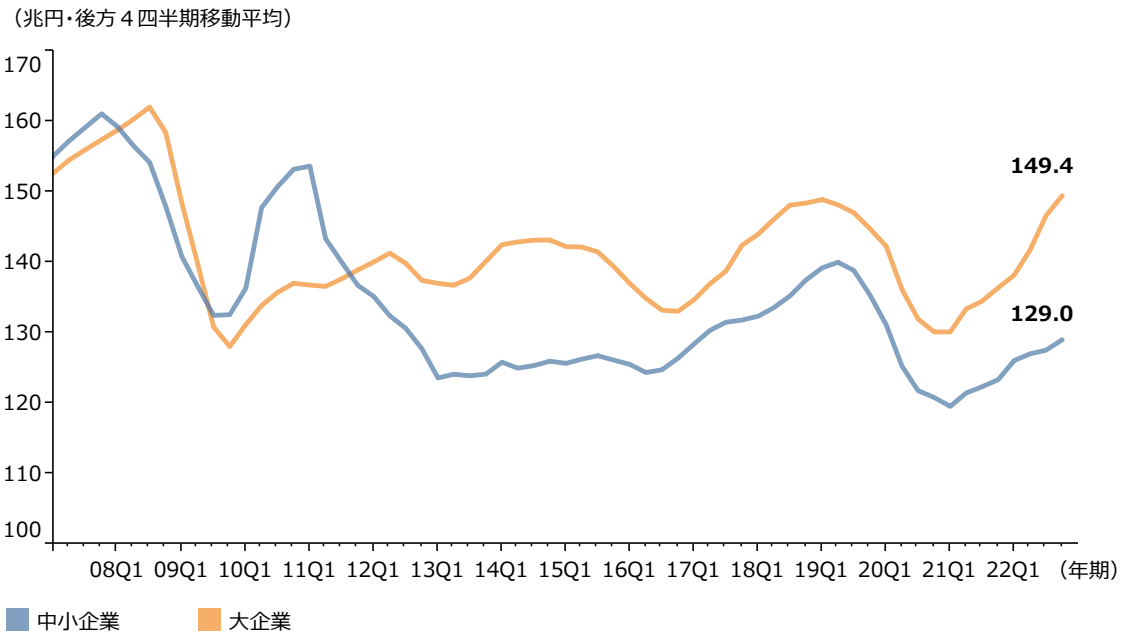


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

2．業績

次に、中小企業の業績について売上高と経常利益の状況を見ていく。中小企業の売上高は、リーマン・ショック後及び2011年の東日本大震災後に大きく落ち込み、2013年頃から横ばいで推移した後、2016年半ばより増加傾向となっていた。2019年以降は減少に転じた中で、感染症の影響により更に減少したが、2021年第１四半期を底に2022年第４四半期まで増加傾向で推移している（**第1-1-6図**）。

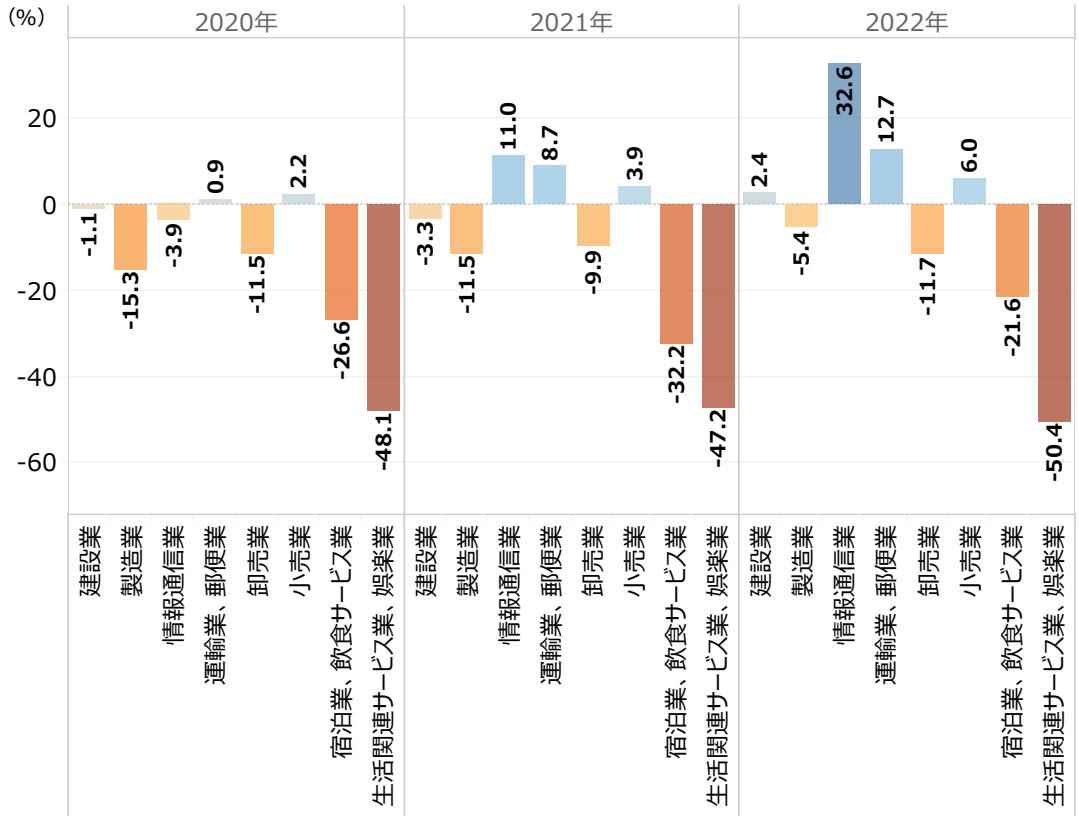
第1-1-6図　企業規模別に見た、売上高の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

続いて、業種別に2019年と比較した2020年から2022年の中小企業の売上高の動向を業種ごとに見ていく（**第1-1-7図**）。2020年は多くの業種で2019年と比べて売上高が減少していたが、2022年になると「建設業」「情報通信業」、「運輸業、郵便業」、「小売業」において2019年と比べて売上高が増加するなど、業種によっては感染症流行前の水準以上まで回復していることが確認できる。一方で、「生活関連サービス業、娯楽業」、「宿泊業、飲食サービス業」においてはそれぞれ大幅減が続いており、引き続き厳しい状況にあることが分かる。

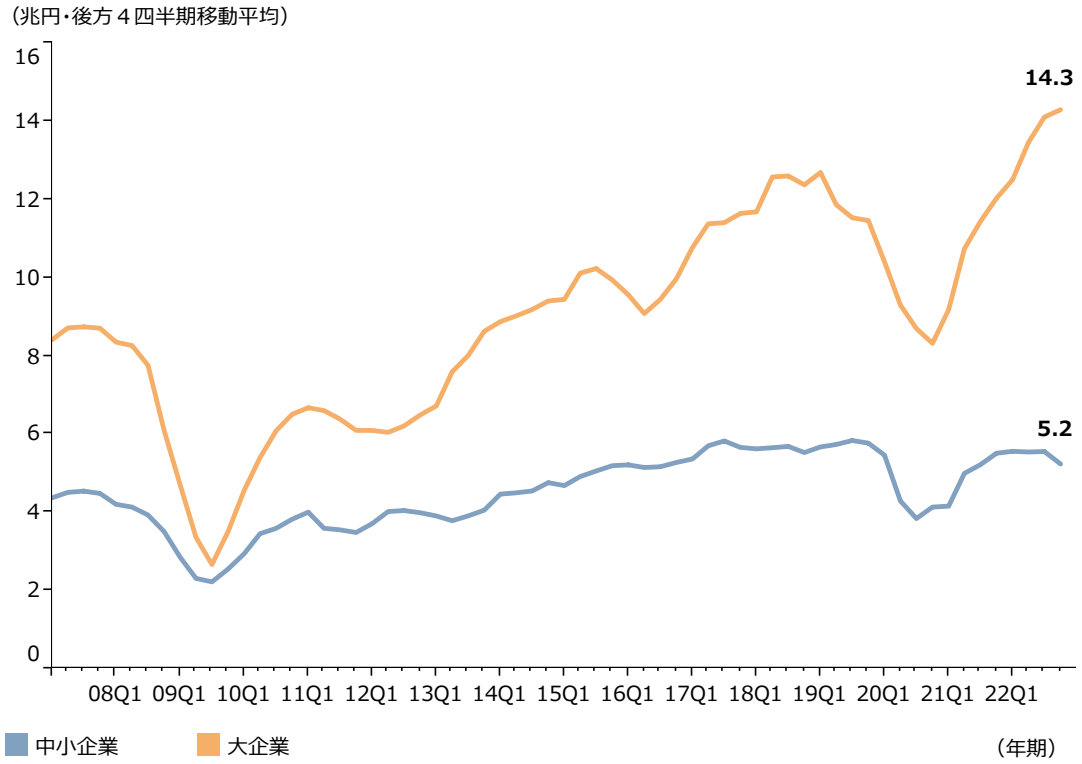
第1-1-7図　業種別に見た、中小企業の売上高の2019年比（2020年～2022年）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（注）ここでいう中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。

中小企業の経常利益は売上高同様、リーマン・ショック後に大きく落ち込んだ後は緩やかな回復基調が続いてきたが、2020年に入ると、感染症の影響により減少に転じた。その後は、2020年第３四半期を底に中小企業の経常利益は再び緩やかな増加傾向で推移し、感染症流行前の水準まで回復した。一方で、2022年第１四半期以降は大企業の経常利益が大きく増加しているのに対して、中小企業はおおむね横ばいで推移しており、2022年第４四半期は減少傾向に転じた（**第1-1-8図**）。

第1-1-8図　企業規模別に見た、経常利益の推移

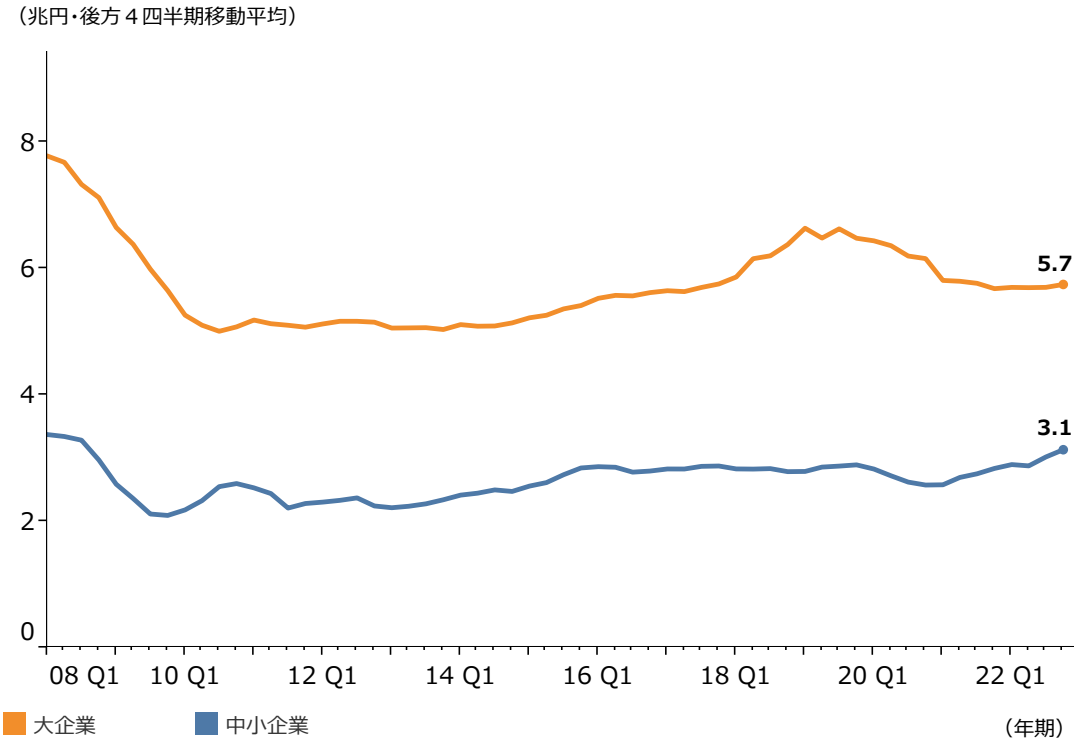


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

３．設備投資

次に、中小企業の設備投資の動向について見ていく。まず、中小企業の設備投資は、2012年以降は緩やかな増加傾向にあったが、2016年以降はほぼ横ばいで推移してきた。しかし、2021年から緩やかな増加傾向が続いている（**第1-1-9図**）。

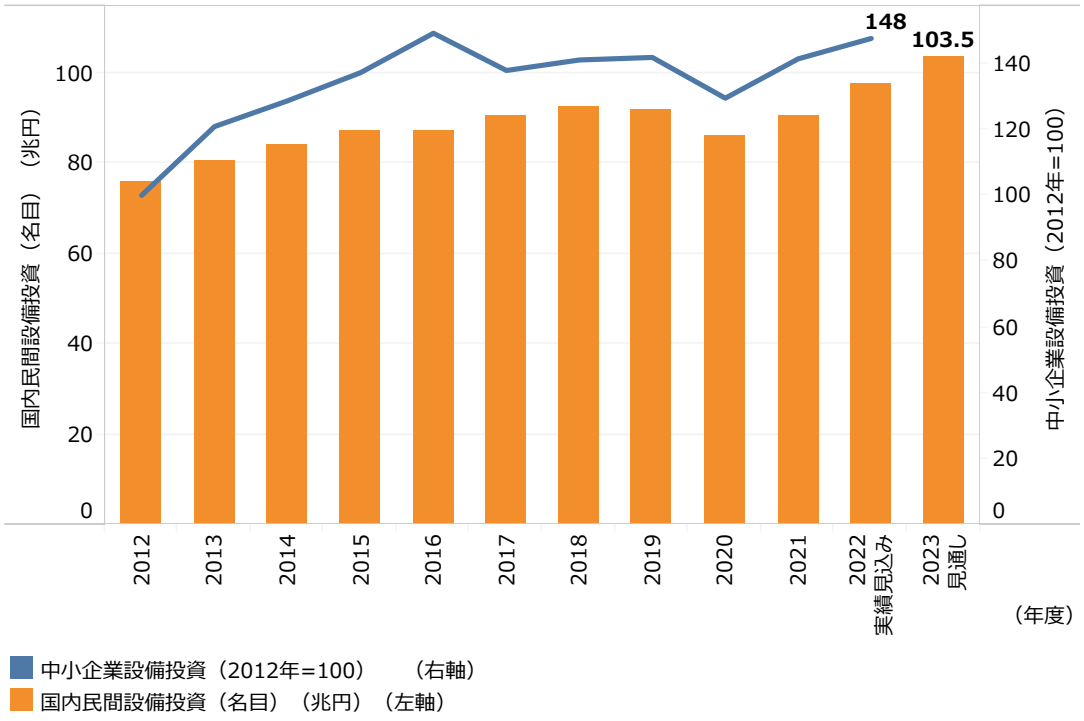
第1-1-9図　企業規模別に見た、設備投資の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。
3.設備投資は、ソフトウェアを除く。

第1-1-10図は、国内民間設備投資（名目）及び中小企業設備投資の推移と見通しについて見たものである。これを見ると、国内民間設備投資額は感染症流行後に上昇しており、先行きについて政府経済見通しでは、2023年度（令和５年度）において103.5兆円の見通しを示している。中小企業の設備投資についても、2022年度は2021年度からの増加が見込まれている。

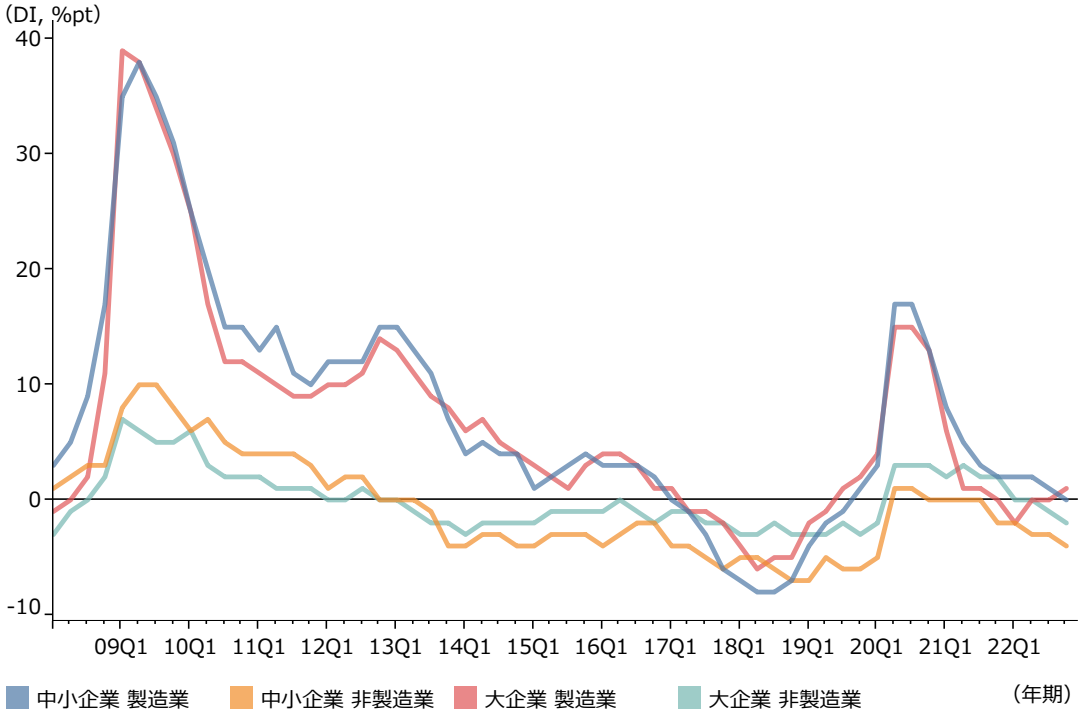
第1-1-10図　国内民間設備投資（名目）及び中小企業設備投資の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、内閣府「国民経済計算」、内閣府「令和５年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」
（注）1.ここでいう中小企業とは資本金２千万円以上１億円未満の企業を指す。
2.中小企業設備投資推移における2022年の実績見込みの数字は、2022年12月調査の設備投資計画における前年度比の増減割合を、2021年の実績数値にかけて算出したもの。なお、数字は2012年を100として指数化。

続いて、設備の過不足感について生産・営業用設備判断DIの推移を確認する（**第1-1-11図**）。全体的に、2009年をピークに設備の過剰感が徐々に解消され、非製造業では2013年半ば、製造業では2017年前半に生産・営業用設備判断DIはマイナスに転じた。その後、製造業は2018年後半から不足感が弱まる傾向で推移していた。2020年に入ると急激に過剰感が強まったが、2020年第３四半期以降は過剰感が和らいでおり、足下では横ばいの推移が続いている。非製造業においては2020年に設備の不足感が弱まったが、2022年では、特に中小企業の方が大企業と比べて不足感が強い傾向にある。

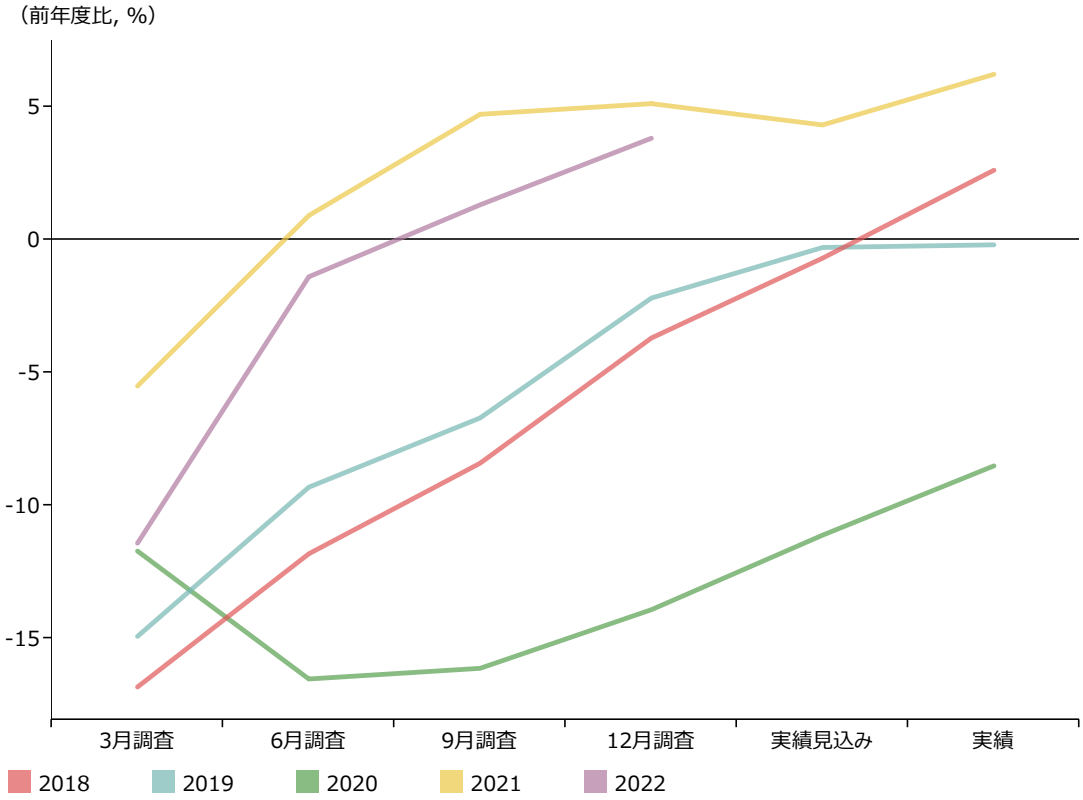
第1-1-11図　企業規模別・業種別に見た、生産・営業用設備判断DIの推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）1.ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。
2.生産・営業用設備判断DIとは、生産・営業用設備が「過剰」と答えた企業の割合（%）から「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

第1-1-12図は、中小企業の設備投資計画について見たものである。2021年度の設備投資計画と比較すると低水準ではあるものの、2022年度は９月調査以降の設備投資計画が、前年度比で増加しており、積極的な設備投資の動きが継続している。

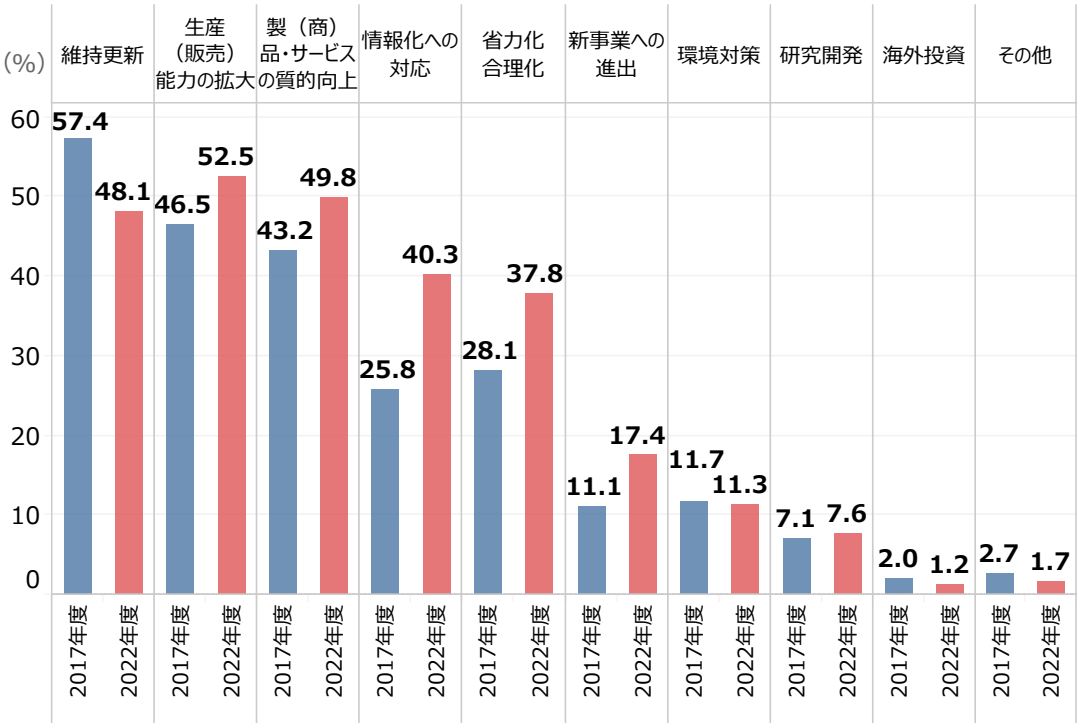
第1-1-12図　中小企業の設備投資計画



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）ここでいう中小企業とは資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。

第1-1-13図は、2017年度と2022年度における、今後の設備投資における優先度の推移を見たものである。これを見ると、中小企業の今後の設備投資における優先度は、「維持更新」から「生産（販売）能力の拡大」や「製（商）品・サービスの質的向上」とする傾向にあることが分かる。

第1-1-13図　今後の設備投資における優先度の推移

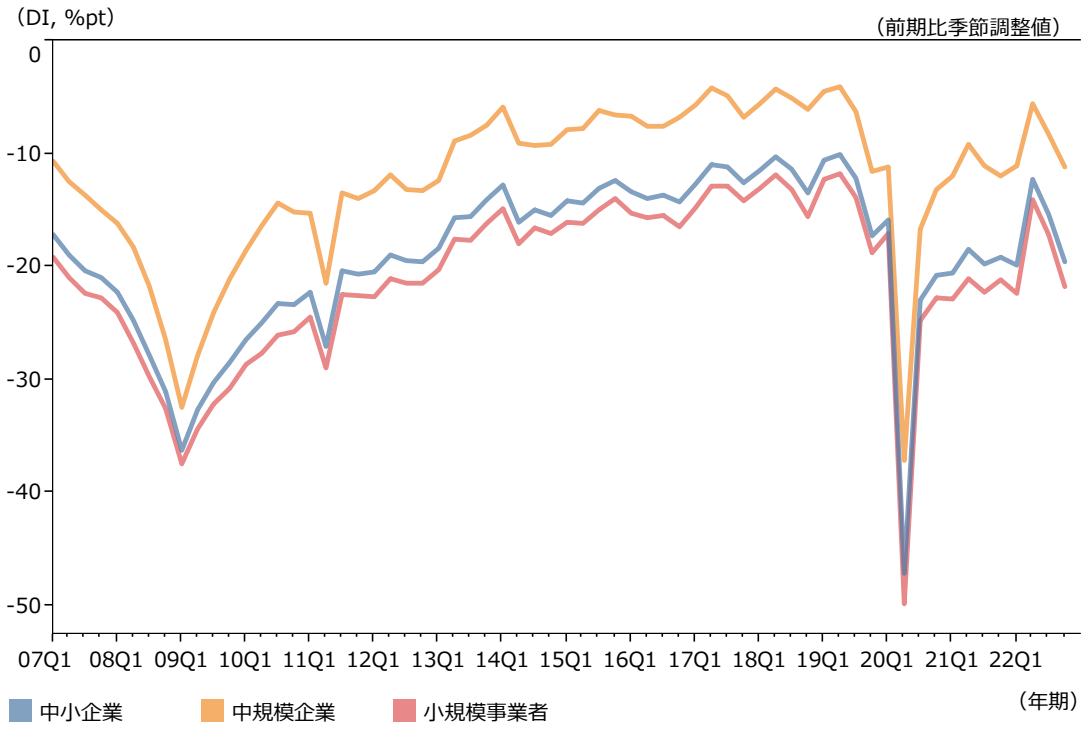


資料：内閣府･財務省「法人企業景気予測調査」
（注）1.データの制約上、2017年度については７～９月、2022年度については10～12月のデータを用いている。
2.各年度における設備投資のスタンスとして、重要度の高い３項目について集計している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
4.ここでいう中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。

4．資金繰りと倒産・休廃業

次に、中小企業の資金繰りの状況について景況調査を用いて確認する（**第1-1-14図**）。中小企業の資金繰りDIは、リーマン・ショック後に大きく落ち込み、その後は東日本大震災や2014年4月の消費税率引上げに伴い一時的に落ち込みが見られたものの、改善傾向で推移してきた。感染症流行による売上げの急激な減少とそれに伴うキャッシュフローの悪化により、2020年第2四半期に大きく下落したが、第3四半期には大きく回復した。その後、2022年第2四半期には感染症流行前の水準まで回復したが、足下では低下傾向にある。

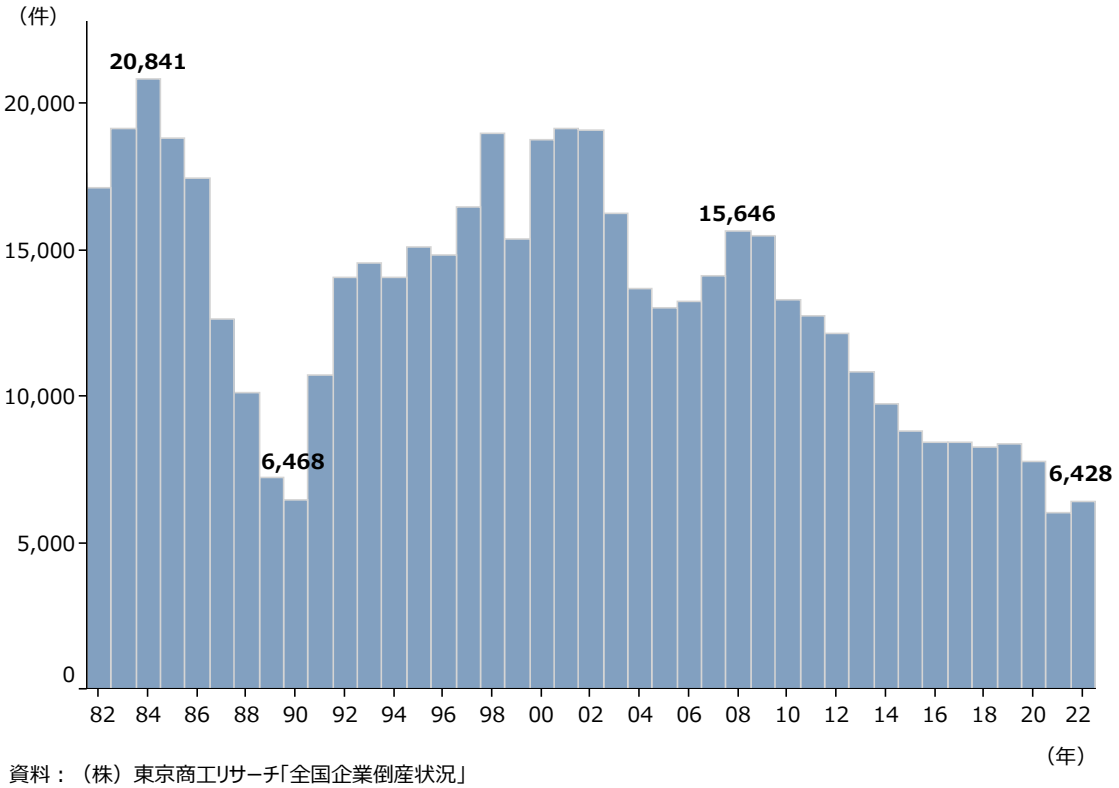
第1-1-14図　企業規模別に見た、資金繰りDIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）1.景況調査の資金繰りDIは、前期に比べて、資金繰りが「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

続いて、我が国の倒産件数の推移について確認する（**第1-1-15図**）。倒産件数は2009年以降、減少傾向で推移してきた中で、2021年は57年ぶりの低水準となったが、2022年は３年ぶりに前年を上回る6,428件であった。

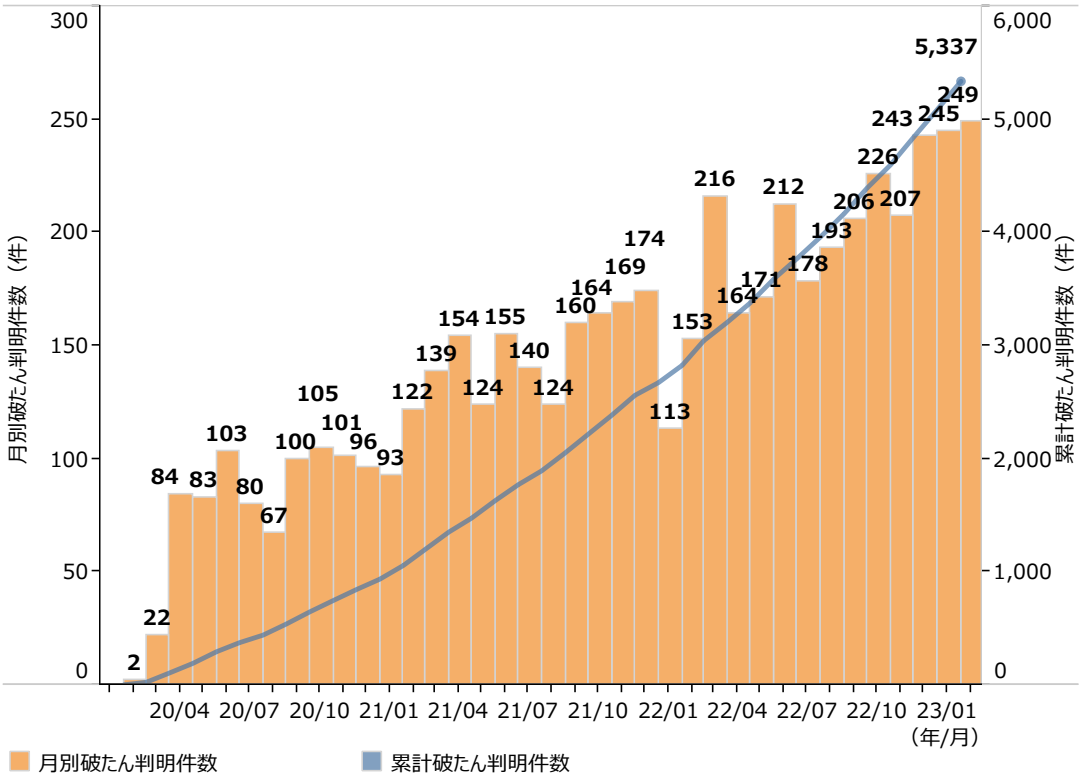
第1-1-15図　倒産件数の推移



資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
（注）1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

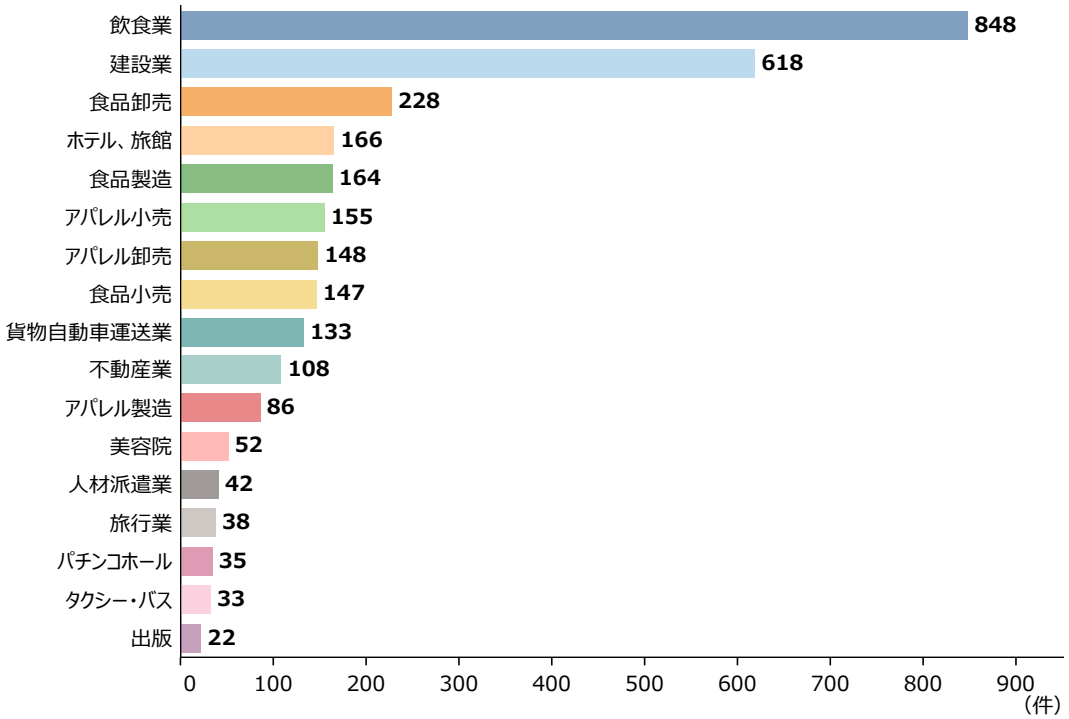
続いて、新型コロナウイルス関連破たんの状況を見ていく。**第1-1-16図、第1-1-17図**は、（株）東京商工リサーチが調査を行った「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」を示したものであり、2023年２月28日時点で、新型コロナウイルス関連の破たん（負債 1,000 万円以上）は累計5,337件（倒産5,142件、弁護士一任・準備中195件）となっている。破たん件数は、2021年２月以降、毎月100件を超える水準で破たんが判明し、2022年９月以降は毎月200件以上の件数が判明している。2023年２月には、2020年２月以降最多の249件が判明した（**第1-1-16図**）。また、2020年１月から2023年２月末までに集計された経営破たんについて、業種別に見ると、飲食業が最多で848件、次いで建設業が618件となっている（**第1-1-17図**）。

第1-1-16図　新型コロナウイルス関連破たんの月別判明件数



資料：（株）東京商工リサーチ「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」（2023年2月28日時点）
（注）1.負債1,000万円以上の法的整理、私的整理を対象に集計されたもの（準備中を含む）。
2.（株）東京商工リサーチの取材で経営破たんが判明した日を基準に集計されたもの。
3.新型コロナウイルス関連破たんとは、（株）東京商工リサーチの取材で担当弁護士や当事者から新型コロナウイルスが要因であると言質が取れた経営破たん。

第1-1-17図　新型コロナウイルス関連破たんの業種別判明件数

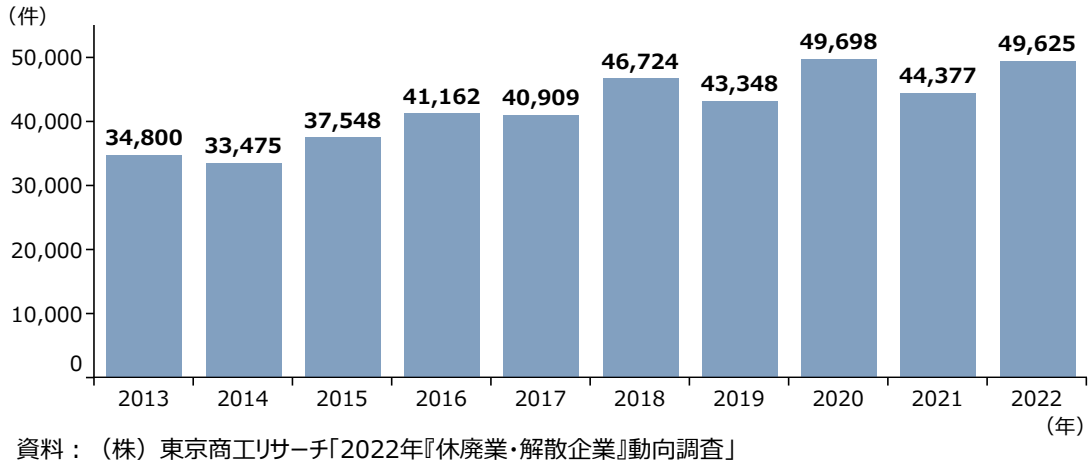


資料：（株）東京商工リサーチ「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」（2023年２月28日時点）
（注）1.負債1,000万円以上の法的整理、私的整理を対象に集計されたもの（準備中を含む）。
2.（株）東京商工リサーチの取材で2020年１月から2023年２月末までに集計された経営破たん。
3.新型コロナウイルス関連破たんとは、（株）東京商工リサーチの取材で担当弁護士や当事者から新型コロナウイルスが要因であると言質が取れた経営破たん。

また、休廃業・解散件数は（株）東京商工リサーチの「休廃業・解散企業」動向調査によると、2022年の休廃業・解散件数は49,625件で、前年比11.8%増となった。また、（株）帝国データバンクの全国企業「休廃業・解散」動向調査によると、2022年の休廃業・解散件数は53,426件で、前年比2.3%減となった（**第1-1-18図**）。

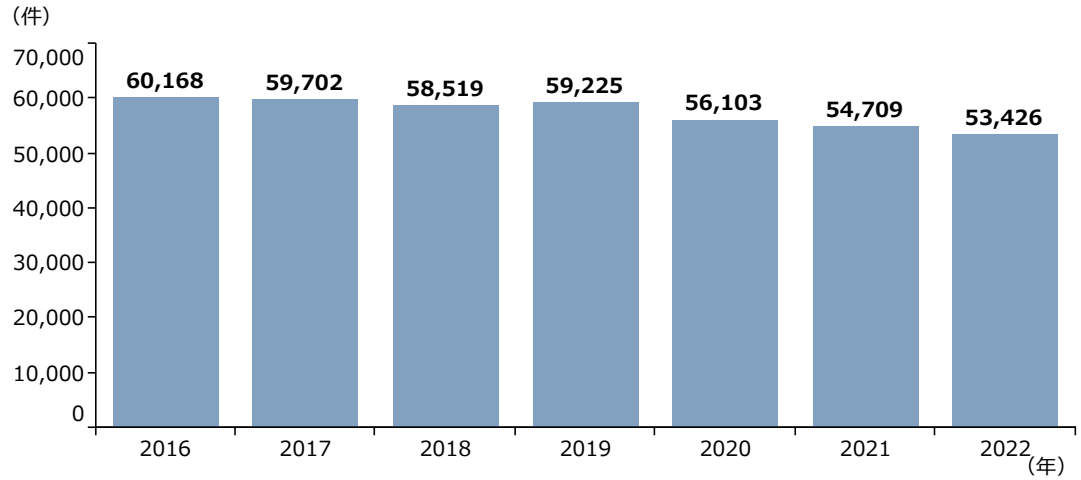
第1-1-18図　休廃業・解散件数の推移

①東京商工リサーチ



資料：（株）東京商工リサーチ「2022年『休廃業・解散企業』動向調査」
（注）1.休廃業とは、特段の手続きを取らず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。
2.解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

②帝国データバンク



資料：（株）帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査（2022年）」
（注）休廃業・解散とは、倒産（法的整理）によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態の確認（休廃業）、もしくは商業登記等で解散（但し「みなし解散」を除く）を確認した企業の総称。

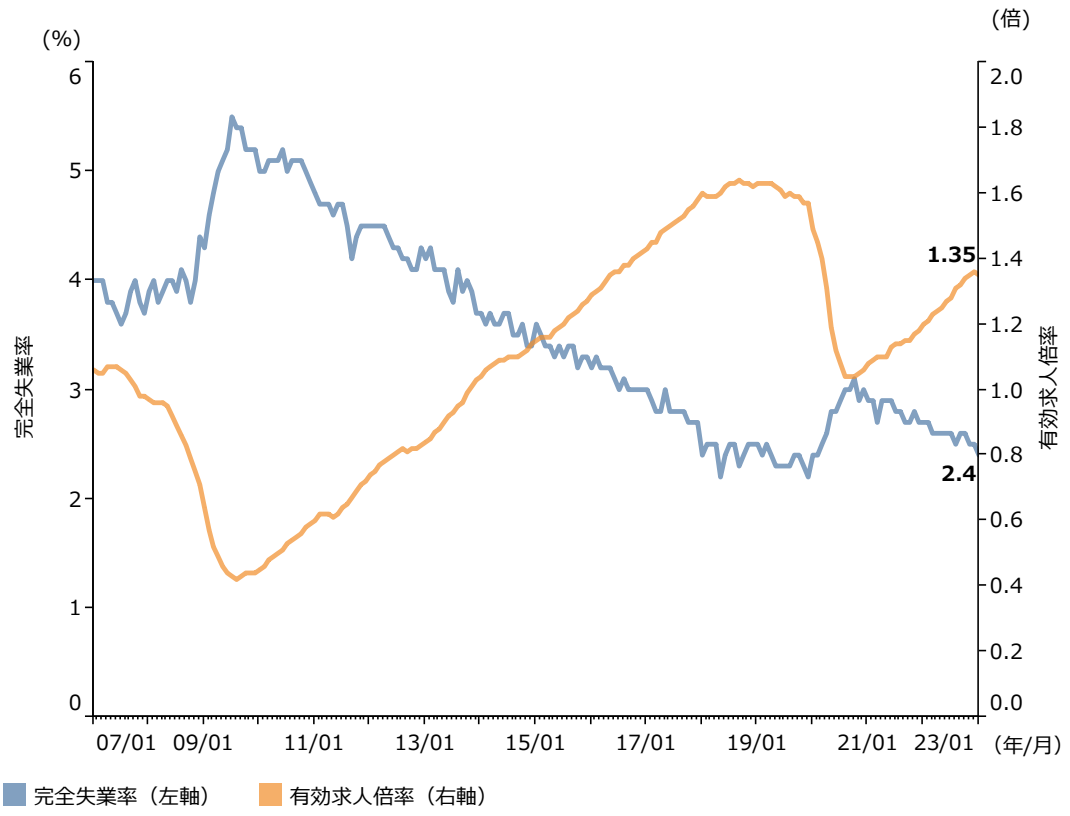
第３節　雇用の動向

本節では、各種統計や（株）東京商工リサーチが「令和４年度中小企業実態調査委託費（中小企業を取り巻く外部環境にかかる現状と課題に関する調査研究）」において、中小企業・小規模事業者を対象として実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[4]の結果から、我が国の雇用情勢について概観するとともに、中小企業の雇用の状況について見ていく。

１．我が国の雇用情勢

始めに、雇用情勢を示す代表的な指標として、完全失業率と有効求人倍率の推移について確認する（**第1-1-19図**）。完全失業率は、2009年中頃をピークに長期的に低下傾向で推移してきたが、2020年に入ると上昇傾向に転じ、その後は再び低下傾向で推移している。また、長期的に上昇傾向で推移してきた有効求人倍率も2020年に入り大きく低下したが、再び上昇傾向となっており、雇用情勢は持ち直している。

第1-1-19図　完全失業率・有効求人倍率の推移

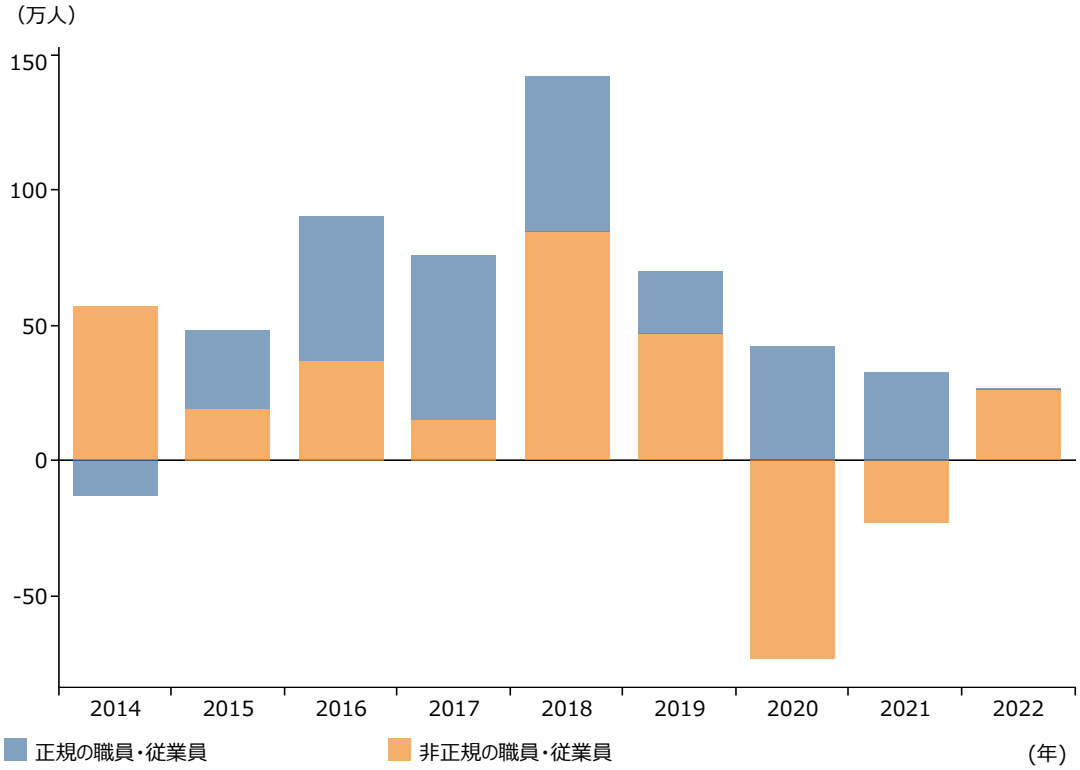


資料：総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」
（注）季節調整値。

4　（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」：（株）東京商工リサーチが2022年12月において、全国30,000社の中小企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答6,278件、回収率20.9%）。

次に、雇用者数の動きを確認する。**第1-1-20図**は、雇用形態別に雇用者数の前年差の推移を見たものである。「正規の職員・従業員」の雇用者数は2015年から毎年前年から増加しているが、2022年においては増加幅が大きく縮小している。一方で、「非正規の職員・従業員」の雇用者数は2020年に大きく減少し、2021年も引き続き前年から減少したものの、2022年には増加に転じた。

第1-1-20図　雇用形態別に見た、雇用者数の推移（前年差）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」
（注）1.雇用者のうち役員を除いて集計。
2.2020年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及又は補正した時系列接続用数値を用いている。

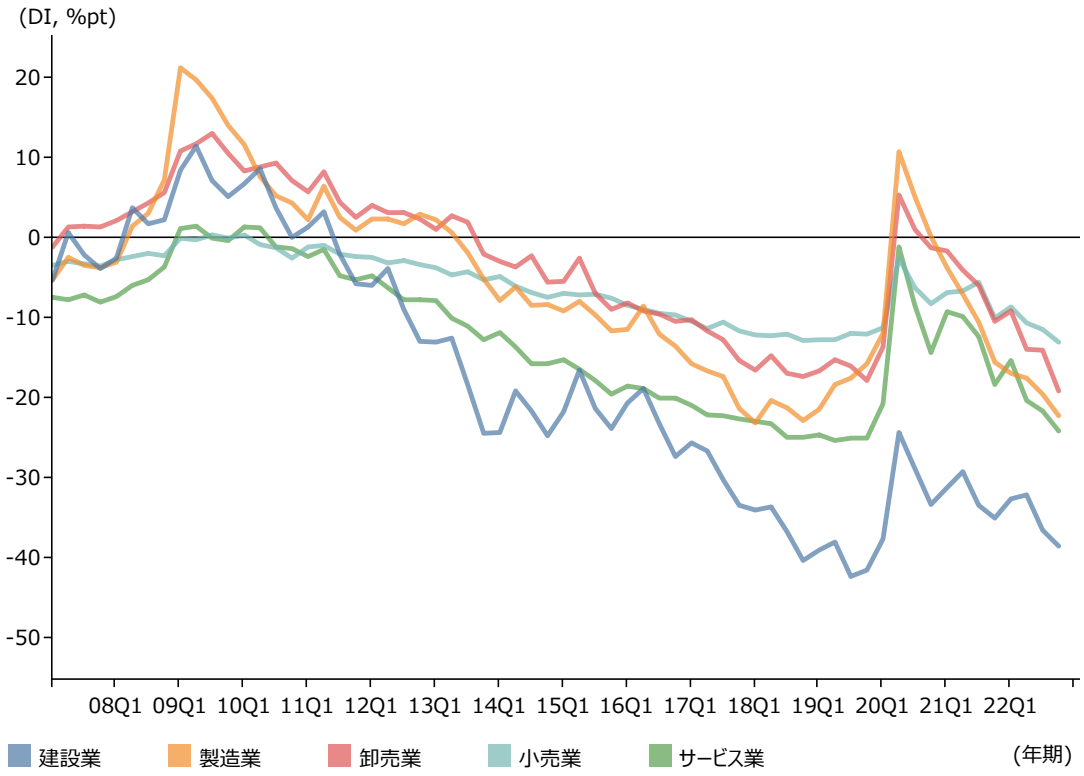
２．中小企業の雇用状況

ここからは、中小企業の雇用をめぐる状況について見ていく。

①人手不足の課題

第1-1-21図は、景況調査を用いて、業種別に従業員の過不足状況を見たものである。2013年第４四半期に全ての業種で従業員数過不足DIがマイナスになり、その後は人手不足感が高まる方向で推移してきた。2020年第２四半期にはこの傾向が一転して、急速に不足感が弱まり、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなった。足下では、いずれの業種も従業員数過不足DIはマイナスとなっており、中小企業の人手不足感は強くなっている。

第1-1-21図　業種別に見た、従業員数過不足DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）従業員数過不足DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合（%）から、「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

さらに、従業員の時間外労働に関する上限規制適用への対応も課題となっている。**第1-1-22図**は、時間外労働の上限規制について、業種・業務ごとの猶予期間終了後の取扱いの例を見たものである。これを見ると、2019年４月（中小企業においては2020年４月）から適用された時間外労働の上限規制については、一部の業種・業務において、猶予期間が設けられたが、特に工作物の建設の事業においては2024年４月以降、災害時における復旧及び復興の事業を除き、時間外労働の上限規制が全て適用される。また、自動車運転の業務においても、特別条項付き36協定を締結する場合の年間の時間外労働の上限が年960時間に設定される予定となっている。

第1-1-22図　時間外労働の上限規制

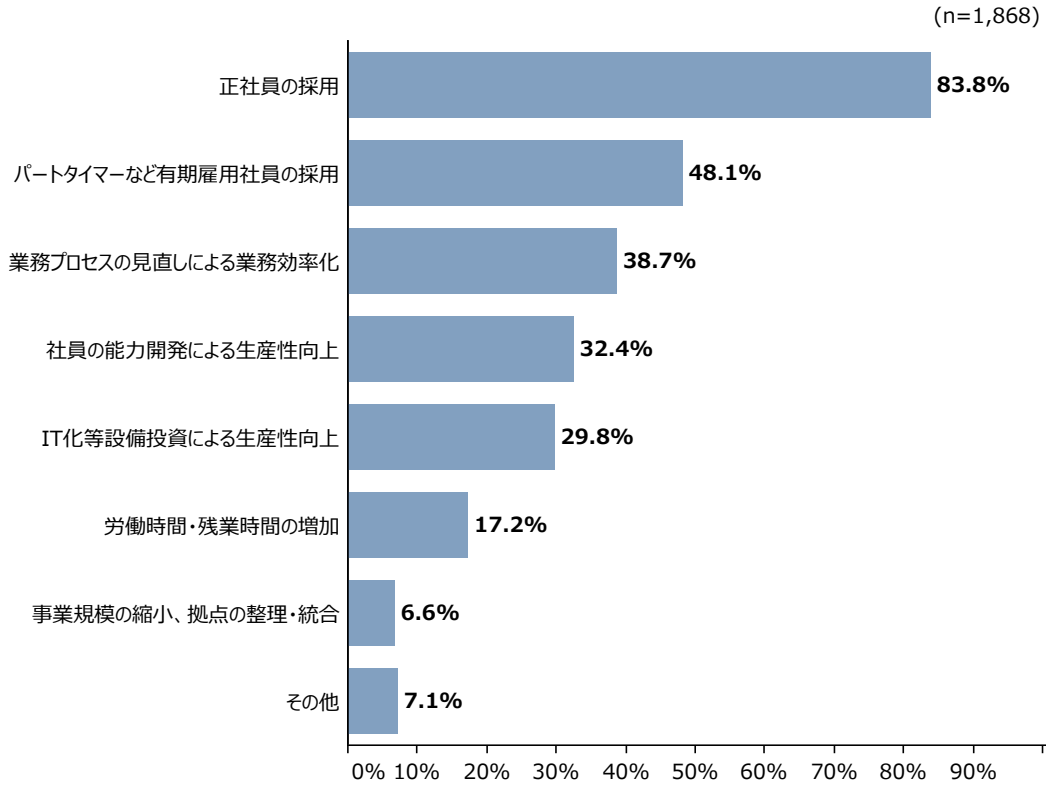
業種・業務	猶予期間終了後の取扱い
工作物の建設の事業	➢ 災害時における復旧及び復興の事業を除き、上限規制が全て適用。 ➢ 災害時における復旧及び復興の事業には、時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6ヶ月平均80時間以内とする規制は適用されない。
自動車運転の業務	➢ 特別条項付き36協定を締結する場合の年間の時間外労働の上限が年960時間。 ➢ 時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6ヶ月平均80時間以内とする規制が適用されない。 ➢ 時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6ヶ月までとする規制は適用されない。

資料：厚生労働省「時間外労働の上限規制の適用猶予事業・業務」より中小企業庁作成。

②人手不足への対応方法

第1-1-23図は、日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査」[5]を用いて、人手不足への対応方法を見たものである。これを見ると、人手不足への対応については、「正社員の採用」や「パートタイマーなど有期雇用社員の採用」といった人材採用の強化のほか、「業務プロセスの見直しによる業務効率化」、「社員の能力開発による生産性向上」、「IT化等設備投資による生産性向上」[6]が多く、人手不足に対して、省力化投資等を通じた生産性向上に取り組むことで対応する企業も一定数見られる。

第1-1-23図　人手不足への対応方法



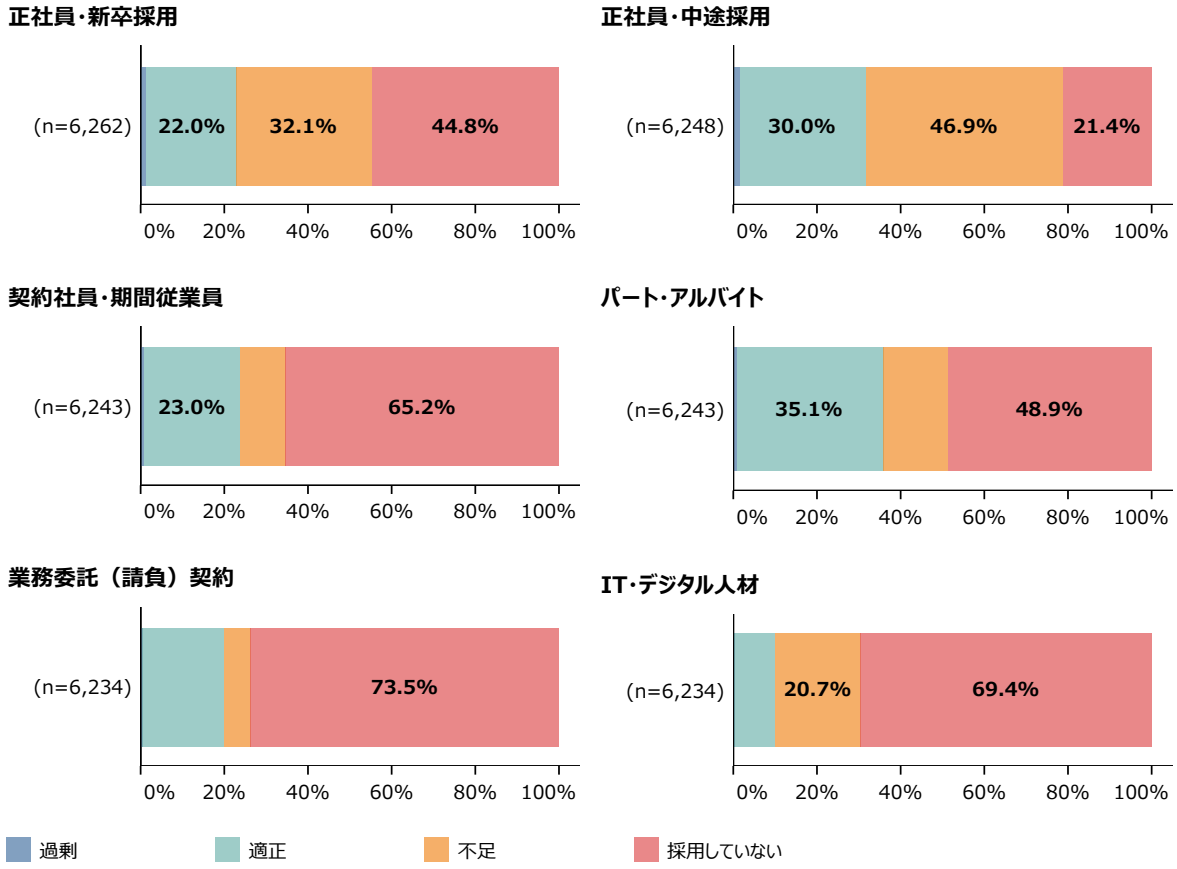
資料：日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査」（2022年７～８月）
（注）　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

5　日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査」：日本商工会議所・東京商工会議所が2022年７～８月において、全国6,007社の中小企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答2,880件、回収率47.9%）。
6　2022年版中小企業白書では、人手不足をきっかけに、デジタル化による配車業務の効率化に着手した運輸業の企業の事例として、（株）ヒサノを紹介している。

③人材確保状況

続いて、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」の結果から、中小企業の直近１年間の人材確保状況を、日本国籍と外国籍の人材に分けて確認する（**第1-1-24図、第1-1-25図**）。まず日本国籍の人材確保状況を見ると、2022年は新卒採用、中途採用において人材確保状況が「不足」の割合がそれぞれ32.1%、46.9%となっており、「適正」と答えた割合より高い。また、IT・デジタル人材についても、「不足」の割合が「適正」と答えた割合より高いことが分かる[7]。外国籍の人材確保状況としては、特に「専門的・技術的分野」の外国人労働者において不足感が高い一方で、「外国人技能実習生」、「資格外活動を許可された労働者」については、「適正」と判断されている傾向にある。

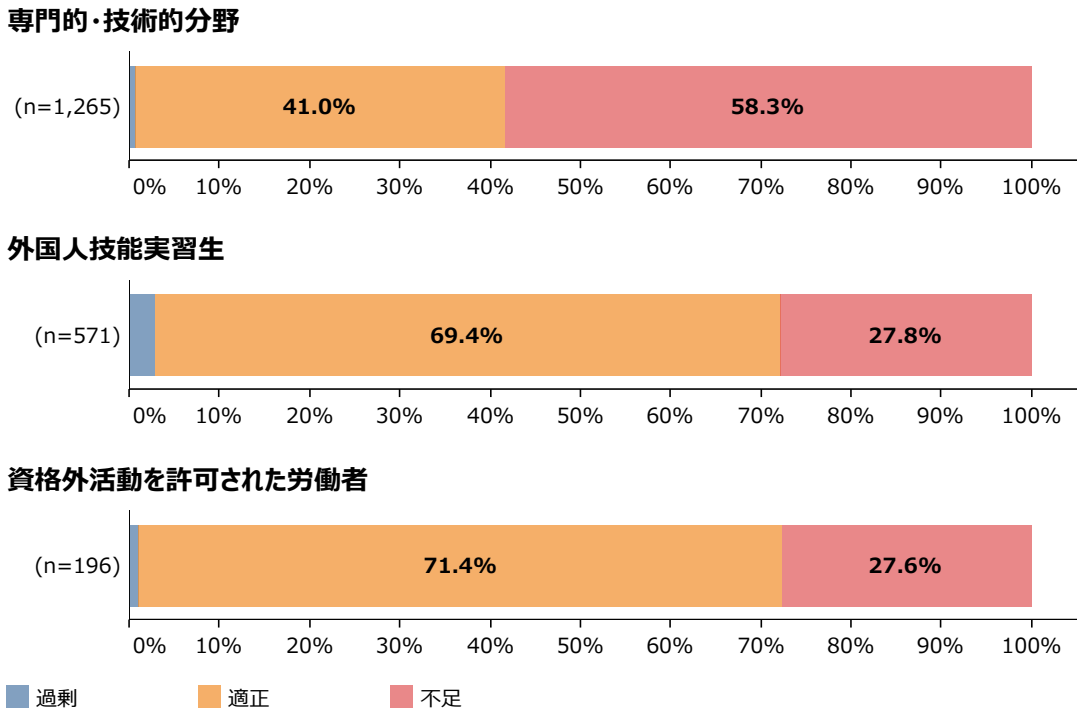
第1-1-24図　直近１年間の人材確保状況（日本国籍）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

7　リクルート（2023）によると、副業・兼業も人材確保の方法として重視されており、人事担当者向け調査において、兼業・副業人材の受入れの目的については「人手不足を解消するため」が最も回答割合が高く、受入れの効果について、「人手不足を解消することができた」ことや、「社内人材にはない知識やスキルを持った人材を確保できた」といった回答が上位に挙げられている。

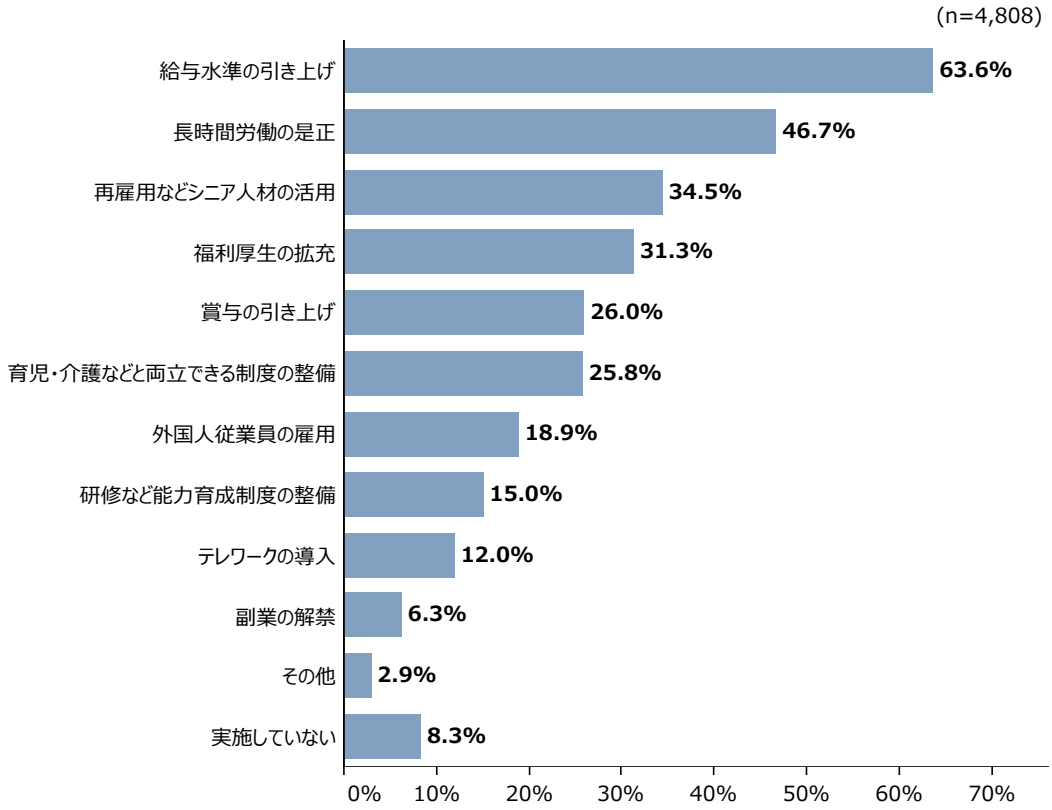
第1-1-25図　直近１年間の人材確保状況（外国籍）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.「専門的・技術的分野」は、技術者、研究者等の高度人材や特定技能等が該当する。
2.「資格外活動を許可された労働者」は、留学生のアルバイト等が該当する。
3.直近１年間の人材確保状況（外国籍）について「採用していない」を除いて集計している。

第1-1-26図は、（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」[8]を用いて、人材確保のための方策を見たものである。これを見ると、人材確保のために、「給与水準の引き上げ」や「長時間労働の是正」、「育児・介護などと両立できる制度の整備」、「福利厚生の拡充」を通じた職場環境の改善など、職場の魅力向上に取り組む動きも見られている。また、シニア人材、外国人材といった多様な人材を活用する企業も一定数存在することが分かる。

第1-1-26図　人材確保のための方策



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（2022年1-3月期付帯調査）
（注）　複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

8　（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」：（株）日本政策金融公庫総合研究所が2022年1～3月において、全国6,007社の中小企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答2,880件、回収率47.9%）。

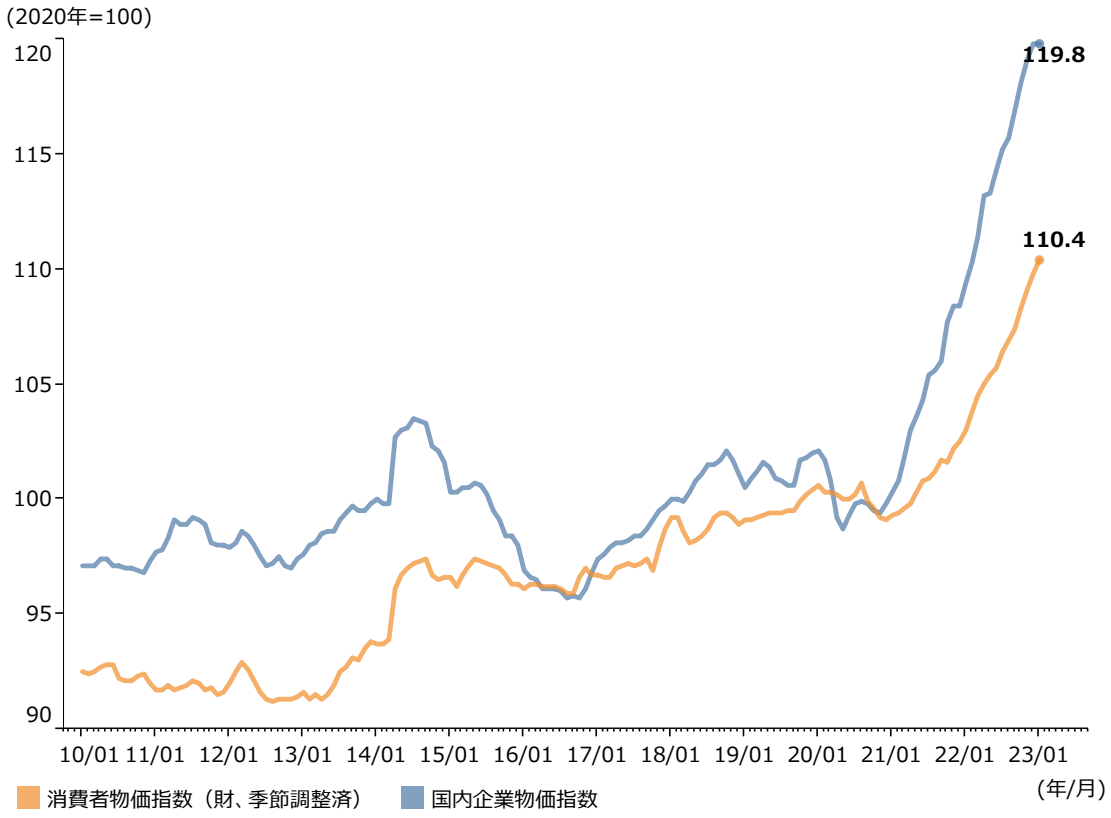
第４節　物価・為替の動向

中小企業の業況や雇用の動向は感染症流行前の水準に戻りつつあるが、2022年の中小企業・小規模事業者では物価や為替の変動といった新たな外部環境の変化が生じた。本節では、物価や為替の変動とその影響を概観する。

１．物価の概況と影響

始めに、国内企業物価指数及び消費者物価指数の動向を確認する。国内企業物価指数は、生産者の出荷又は卸売段階における財の物価の動きを、消費者物価指数は、小売段階の物価の動きを反映する指標として、それぞれの動向が注目されるが、国内企業物価指数は2020年12月から、消費者物価指数は2021年１月から上昇に転じた。また、足下のそれぞれの物価指数の推移を見ると、国内企業物価指数が消費者物価指数の変化を上回って急激に上昇していることが分かる（**第1-1-27図**）。

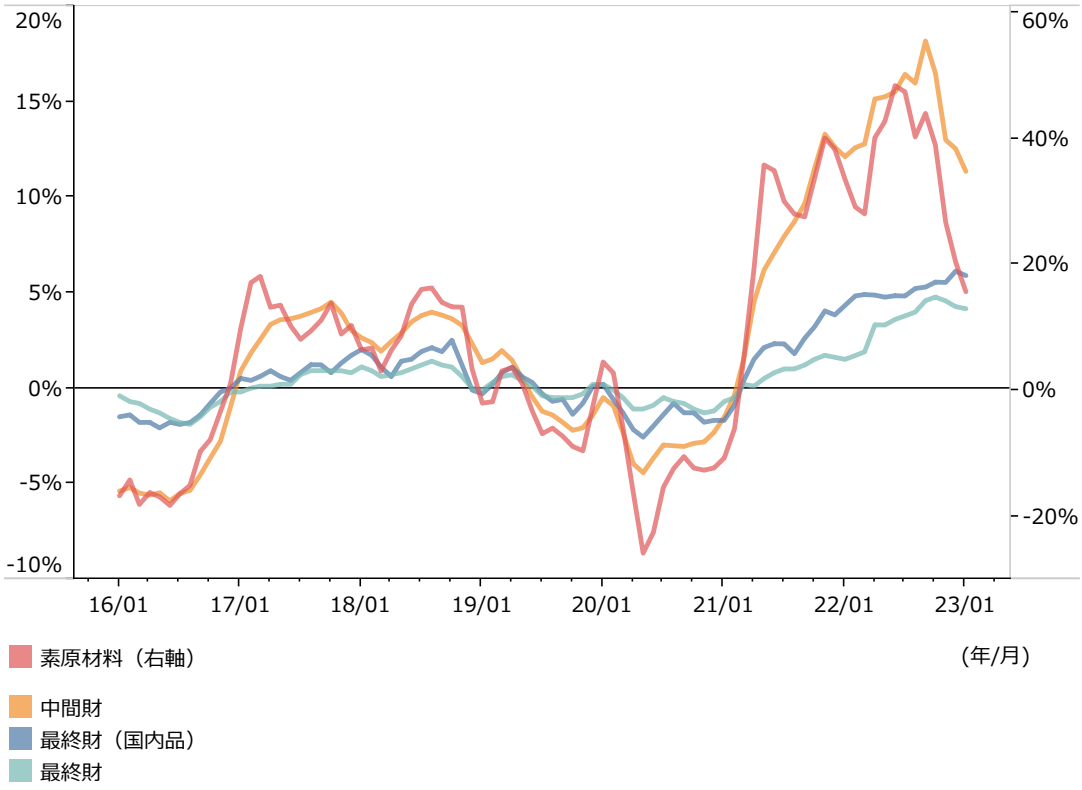
第1-1-27図　国内企業物価指数と消費者物価指数の推移



資料：日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」（2023年２月時点）

続いて、最終需要・中間需要物価指数の動向を確認する。素原材料、中間財の物価については、2021年の初め以降において急激に上昇している。しかし、2022年末からは減少に転じている。一方で、「最終財」や「最終財（国内品）」については、2021年以降上昇を続けている（**第1-1-28図**）。

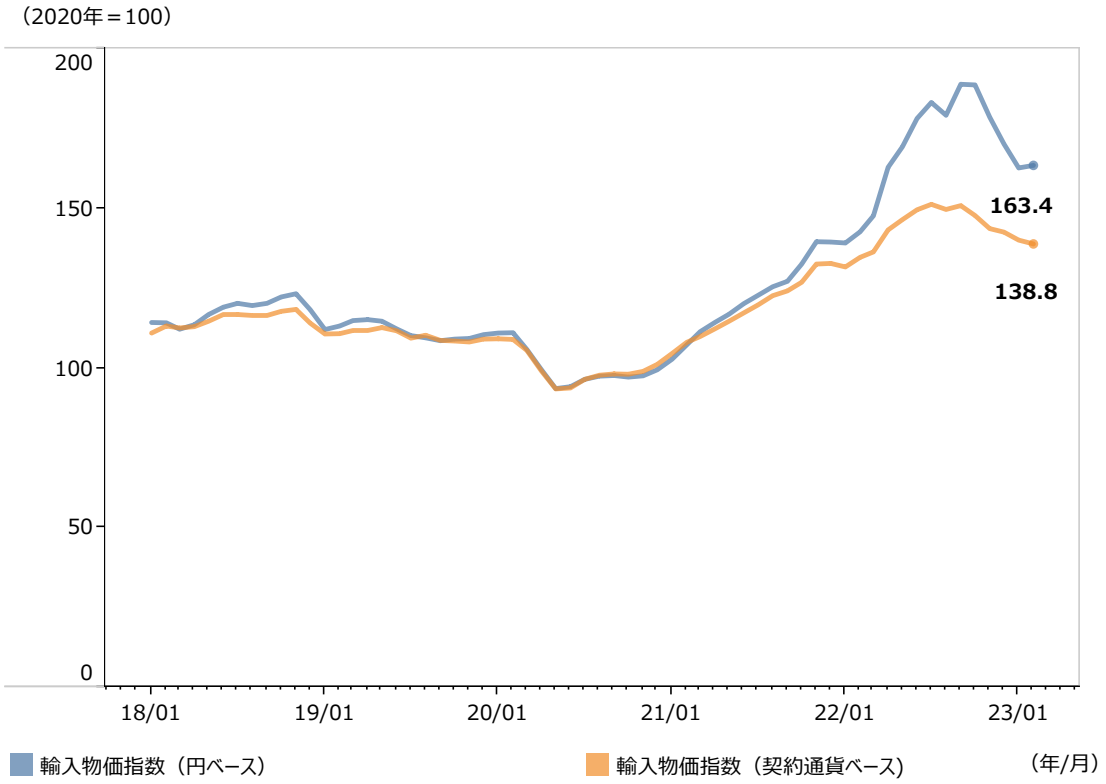
第1-1-28図　最終需要・中間需要物価指数の推移（前年比）



資料：日本銀行「最終需要・中間需要物価指数」
（注）1.素原材料については右軸を利用。
2.素原材料は「ID指数ステージ１」、中間財は「ID指数ステージ２～４の平均」、最終財は「FD指数（除く輸出）」を利用。財だけでなくサービスを含む。

輸入物価指数の状況について、円ベース、契約通貨ベース別に見ると、2021年末から2022年にかけて大幅に上昇したものの、直近においては、円ベース・契約通貨ベースにおける輸入物価が低下傾向にある（**第1-1-29図**）。

第1-1-29図　輸入物価指数の推移

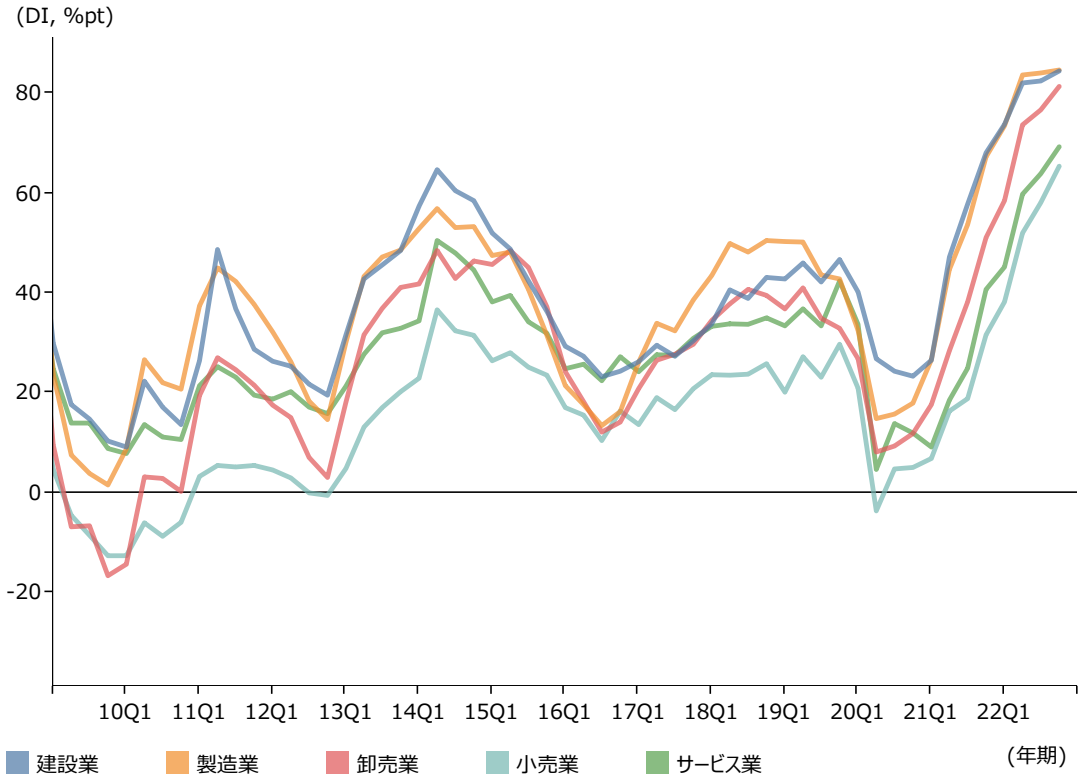


資料：日本銀行「企業物価指数」
（注）2018年１月から、2023年２月までの数値を用いている。

また、**第1-1-28図**において、最終需要段階での物価上昇が見られたことから、輸入物価上昇を起点としたコスト上昇圧力を最終財の販売価格に転嫁する動きが見られる。

次に、中小企業の原材料商品仕入価格について、景況調査を用いて確認する（**第1-1-30図**）。仕入価格については、2017年から上昇傾向にあったが、2019年第１四半期頃から低下に転じた。しかし、2021年第１四半期からは建設業と製造業をはじめとする全ての産業で再び上昇に転じており、2022年も急激な上昇が続いている。

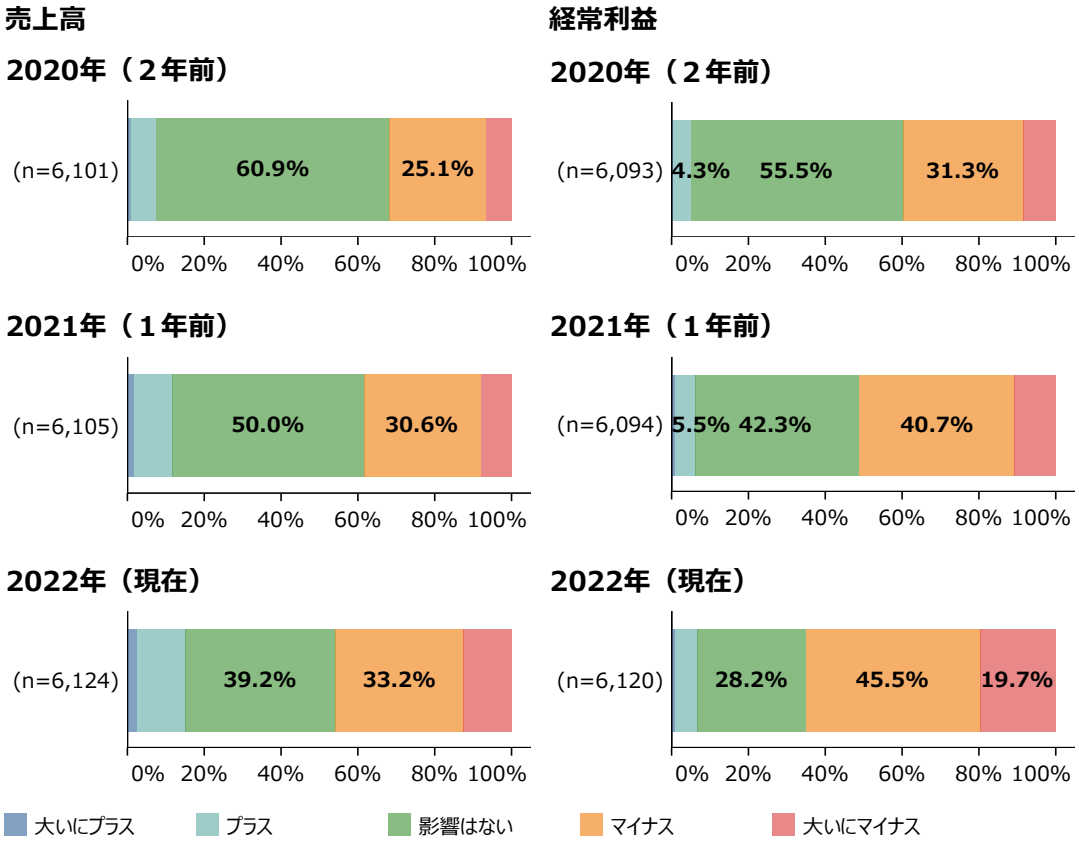
第1-1-30図　業種別に見た、原材料商品仕入価格DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）原材料商品仕入価格DIとは、原材料商品の仕入価格について「上昇」と答えた企業の割合（%）から、「低下」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

続いて、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[9]の結果から、中小企業における原材料・資源価格の高騰による企業業績への影響を、売上高と経常利益に分けて確認する（第1-1-31図）。これを見ると、原材料・資源価格の高騰により、売上高へのマイナスの影響が２年前と比較して高くなっている傾向にある一方、プラスの影響も高くなっており、原材料・資源価格高騰を追い風に売上高を伸ばしている企業も見られる。一方、経常利益においては、３年間を通じてマイナスの影響が強くなっていることが分かる。

第1-1-31図　原材料・資源価格の高騰による企業業績への影響

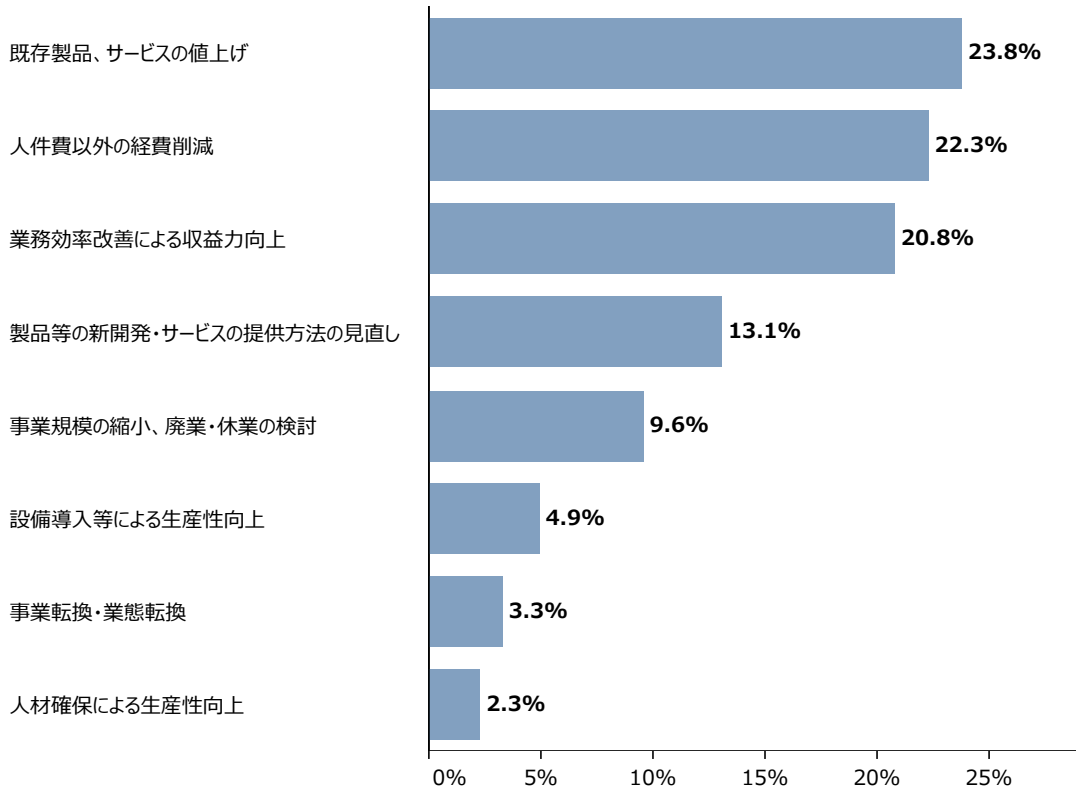


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

9　本アンケートの詳細は、第１部第１章第３節を参照。

第1-1-32図は、全国商工会連合会「原油及び原材料高騰によるコスト増が及ぼす経営への影響調査」[10]を使って、原油高・原材料高・ウクライナ危機・円安などの影響の長期化への対応を見たものである。これを見ると、物価高騰に対する対応として、「既存製品、サービスの値上げ」だけでなく、「人件費以外の経費削減」や「業務効率改善による収益力向上」等に取り組んでいる企業が一定数見られることが分かる。

第1-1-32図　原油高・原材料高・ウクライナ危機・円安などの影響の長期化への対応



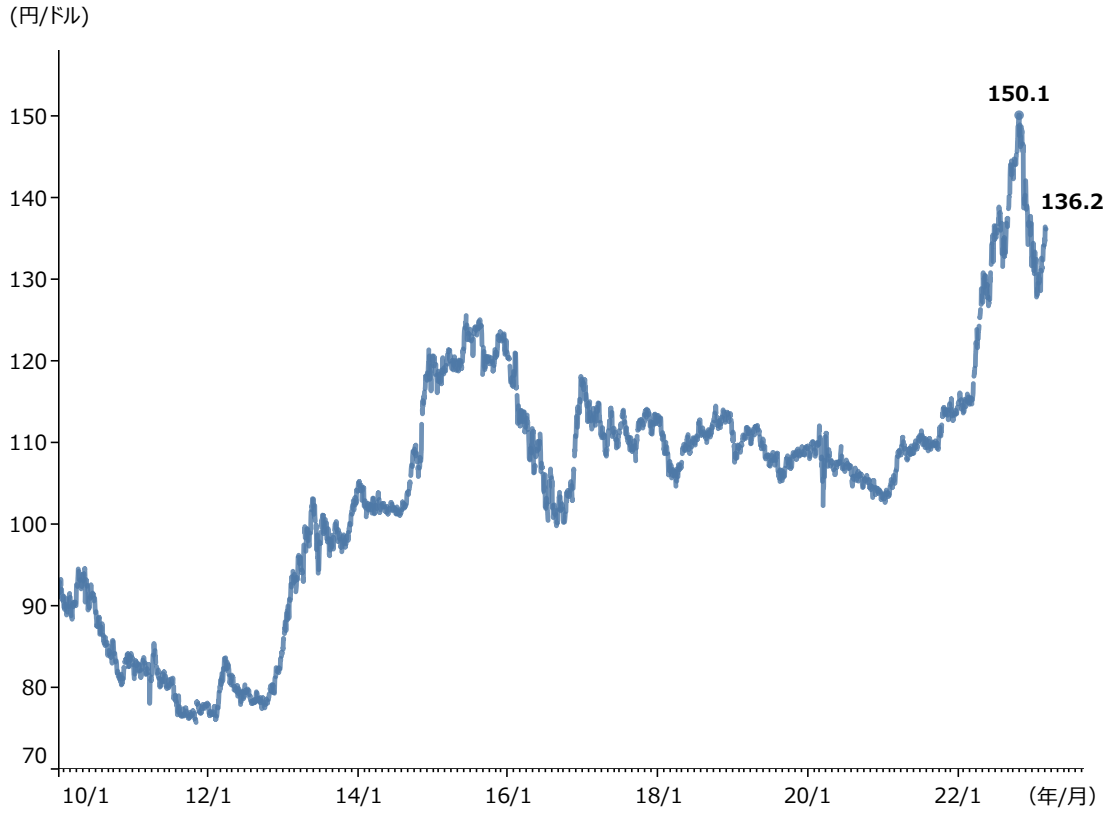
資料：全国商工会連合会「原油及び原材料高騰によるコスト増が及ぼす経営への影響調査」（2022年４～５月）
（注）1.本調査全体における回答数(n)は、612となっている。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

10 全国商工会連合会「原油及び原材料高騰によるコスト増が及ぼす経営への影響調査」：全国商工会連合会が、2022年４～５月において、中小企業・小規模事業者を対象にアンケート調査を実施（有効回答612件）。

２．為替の変動と各産業への影響

続いて、ドル円為替レートについて見ていく。為替レートは、2016年頃から緩やかに円高方向に推移していたが、2021年からは緩やかな円安傾向に転じた。2022年に入ってからは円安傾向が急激に進み、2022年10月には、一時１ドル150円台を記録した。その後は円高方向に推移しており、2023年２月時点では１ドル130円前後で推移している（**第1-1-33図**）。

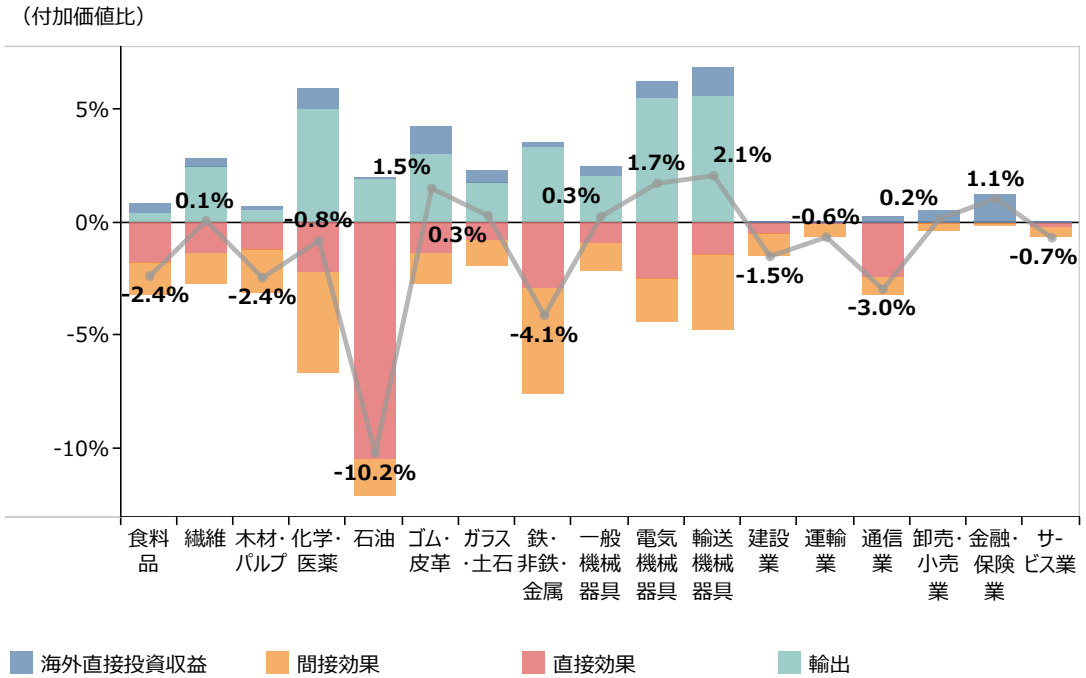
第1-1-33図　ドル円為替レートの長期推移



資料：Refinitiv（2023年２月28日時点）

第1-1-34図は、経済産業省「令和元年延長産業連関表：平成27年（2015年）基準」[11]、日本銀行「輸出・輸入物価指数の契約通貨別構成比」、及び財務省・日本銀行による「業種別・地域別直接投資」を用いて、ドル建て分の輸出入取引額において為替レートが円安方向に10%進展した場合に、各部門の産出価格にどのような影響が出るか試算を行ったものである[12]。これを見ると、各産業に対する影響として、輸出型産業の電気機械、輸送機械では輸出価格の上昇を通じたプラスの影響が見られる。その一方で、輸入コストの増大により、輸入型産業の石油製品や、鉄・非鉄・金属業種についてはマイナスの影響が見られることが分かる。

第1-1-34図　ドル建て取引の輸出入において円安が10%進展した場合の、各産業への短期的な影響



資料：経済産業省「令和元年延長産業連関表：平成27年（2015年）基準」、日本銀行「輸出・輸入物価指数の契約通貨別構成比」、財務省・日本銀行「業種別・地域別直接投資」より経済産業省・中小企業庁作成。
（注）1.円安が10%進展した場合の各部門の産出価格の変化を、付加価値比で示したもので、円安による各価格変動分が全て価格転嫁されると仮定している。
2.ここでの部門は、延長産業連関表の取引額表における96部門について、財務省・日本銀行「業種別・地域別直接投資」と対応した業種に結合した23部門のうち、17部門を表示している。

コラム1-1-2では、物価変動の要因分解について紹介している。

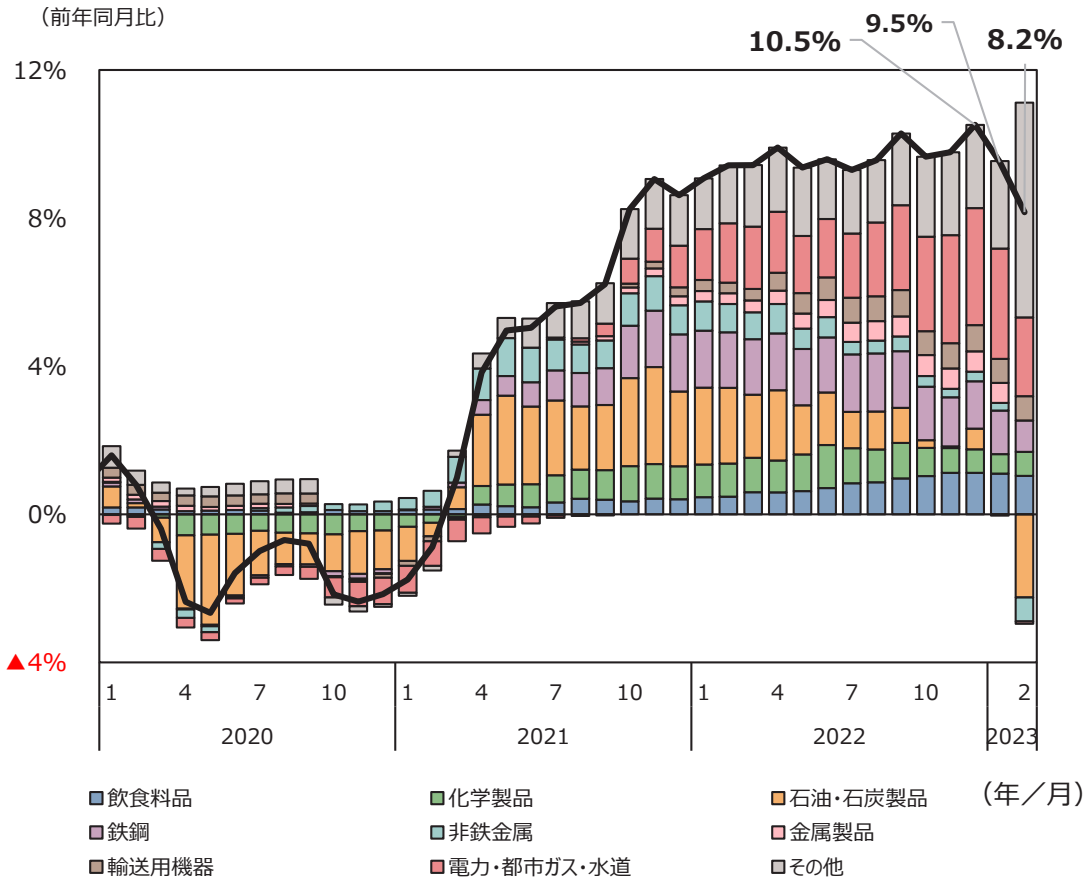
11　今回の試算では、2019年時点の経済構造を前提としている点、及び「輸出・輸入物価指数の契約通貨別構成比」におけるドル建て比率が直接、輸出への効果に影響を与えるものとして、仮定の値として推計している点に留意。
12　今回の試算では、小野寺・落合・田原（2019）、及び諏訪（2022）を参考に試算を行っている。各効果については以下のとおりとなっている。
直接効果・・・為替レートによる直接の生産コスト変化分。
間接効果・・・生産コスト増減の全体分から「直接効果」分を差し引いたもの。
輸出・・・海外市場規模が変わらないことを前提とした、輸出額増加分。
海外直接投資収益・・・海外直接投資収益の増加分。

コラム

1-1-2　物価変動の要因分解

足下の状況において、物価は急激な上昇傾向にあるが、物価変動に対する要因を見ると、様々な要素が影響している。例えば、国内企業物価指数の推移について、変化要因を見ると、2022年から2023年において、主に電力・都市ガス・水道が上昇に寄与している一方、2023年２月においては、「石油・石炭製品」等の鉱物性燃料の価格下落が、国内企業物価のマイナス方向への押し下げ要因に寄与していることが分かる（**コラム1-1-2①図**）。

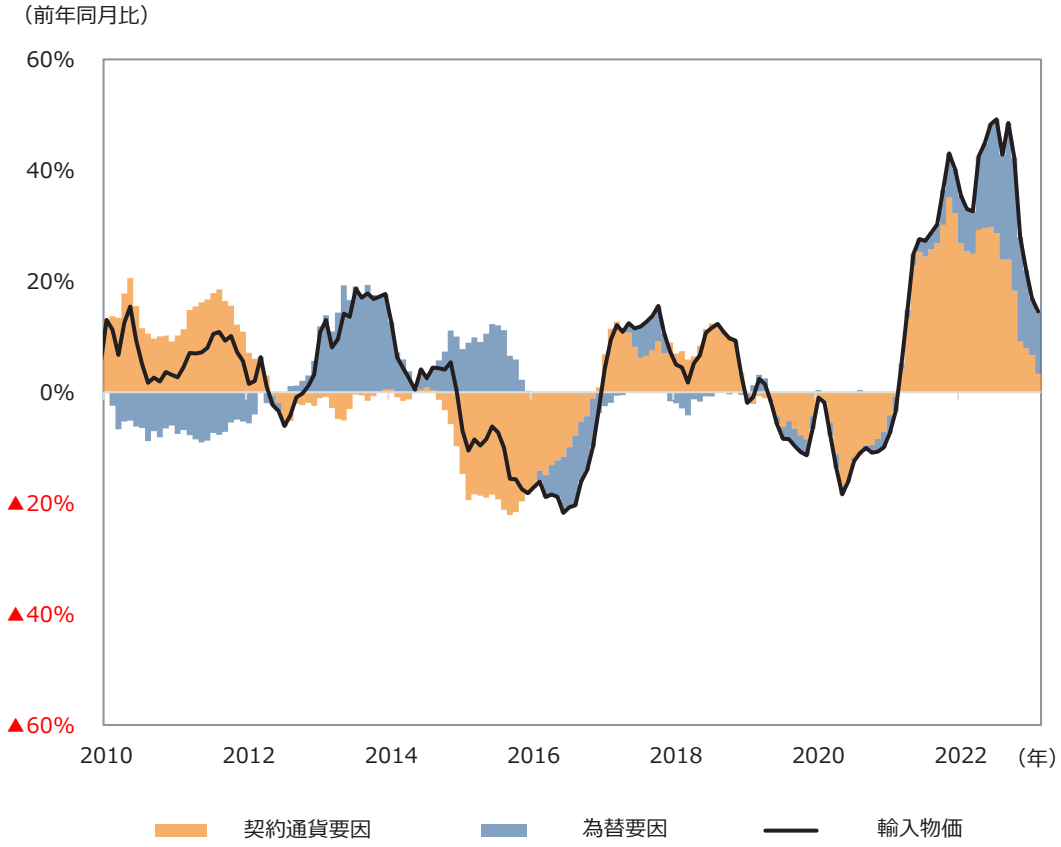
コラム　1-1-2①図　国内企業物価指数の推移（寄与分解）



資料：日本銀行「企業物価指数」（2023年３月10日）

続いて、円ベースの輸入物価指数の推移については低下傾向にあるが、その要因は、主に為替変動によるものであることが分かる（**コラム1-1-2②図**）。

コラム　1-1-2②図　輸入物価指数（円ベース、前年比）の推移（寄与分解）



資料：日本銀行「企業物価指数」
（注）為替要因は、円ベースと契約通貨ベースの乖離を指す。

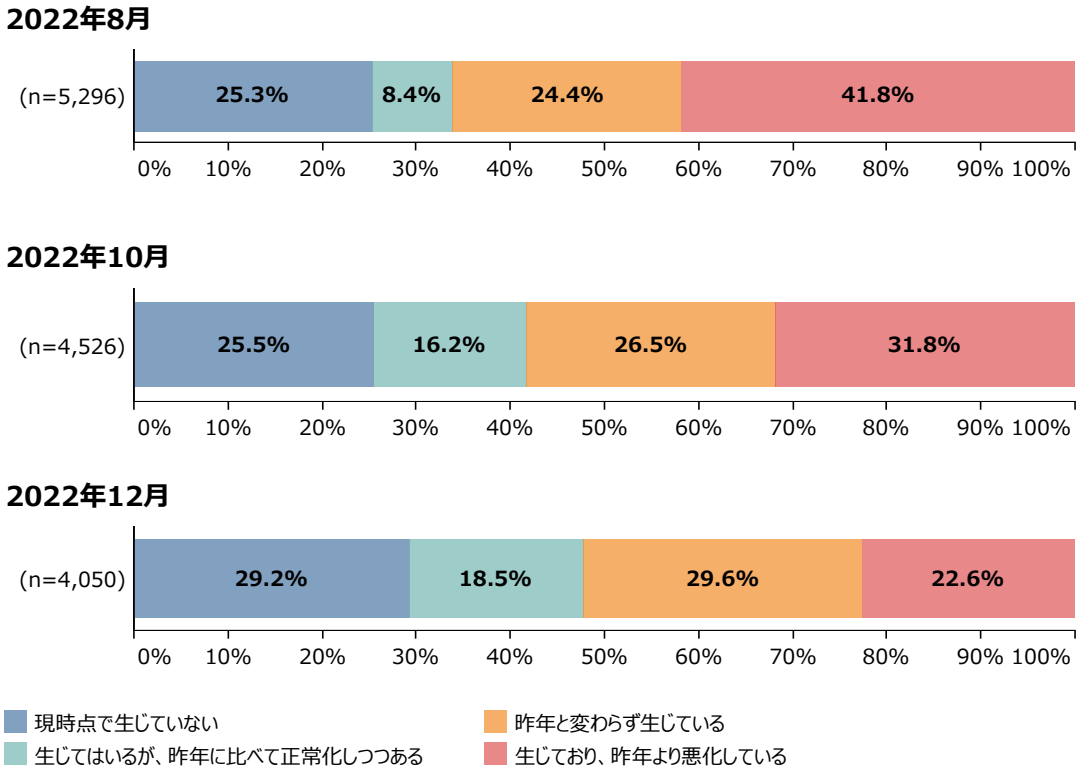
このことから、足下の物価の急激な変動が、鉱物性燃料価格や電気・ガス・水道価格、為替といった諸要素の急激な変化と連動していることが分かる。

第５節　サプライチェーンの混乱と調達遅れの状況

本節では、世界的な半導体不足や感染症による都市のロックダウン、ロシアによるウクライナ侵略等によるサプライチェーンの混乱を通じた影響と、中小企業が行った対策の取組等を概観する。

第1-1-35図は、（株）東京商工リサーチ「原材料・資材の『調達難・コスト上昇に関するアンケート』調査」[13]を用いて、中小企業において、前年と比べた原材料や部品の調達遅れ状況を、2022年８月、10月、12月において見たものである。これを見ると、2022年８月時点では、約４割の中小企業が調達遅れが「生じており、昨年より悪化している」と回答しているが、2022年12月時点では約２割にまで減少していることが分かる。それに対して「現時点で生じていない」と回答した割合は４ポイント程度の増加となっていることから、サプライチェーンの混乱は続いているものの、2022年８月と比較すると改善していることが分かる。

第1-1-35図　原材料や部品の調達遅れの影響（前年比）

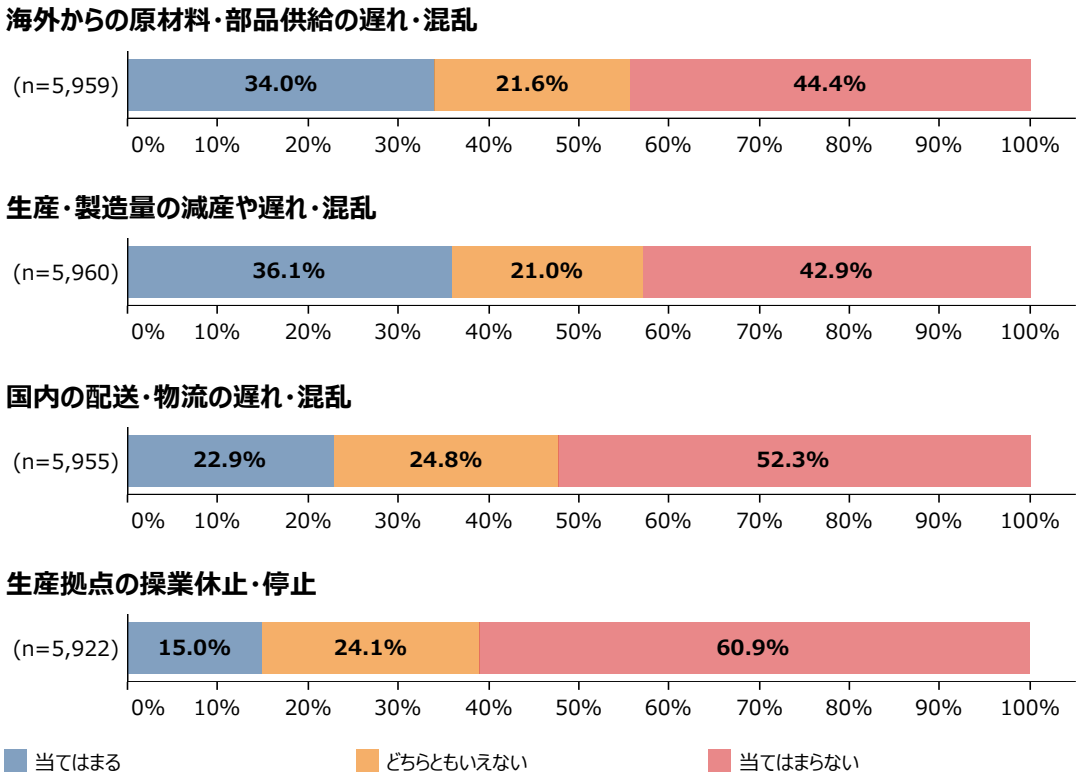


資料：（株）東京商工リサーチ「原材料・資材の『調達難・コスト上昇に関するアンケート』調査」(2022年８月22日、2022年10月20日、2022年12月14日)
（注）資本金１億円未満（個人企業等を含む）を中小企業として集計したもの。

13 （株）東京商工リサーチ「原材料・資材の『調達難・コスト上昇に関するアンケート』調査」：（株）東京商工リサーチが2022年８月、2022年10月、2022年12月において、企業を対象にインターネットによるアンケート調査を実施（有効回答6,375件（2022年８月）、5,214件（2022年10月）、4,889件（2022年12月））。

続いて、第1-1-36図は、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」を用いて、世界的な原材料不足によるサプライチェーンへの影響について見たものである。これを見ると、「海外からの原材料・部品供給の遅れ・混乱」、「生産・製造量の減産や遅れ・混乱」が、そのほかの内容と比べて大きな影響として挙げられていることが分かる。

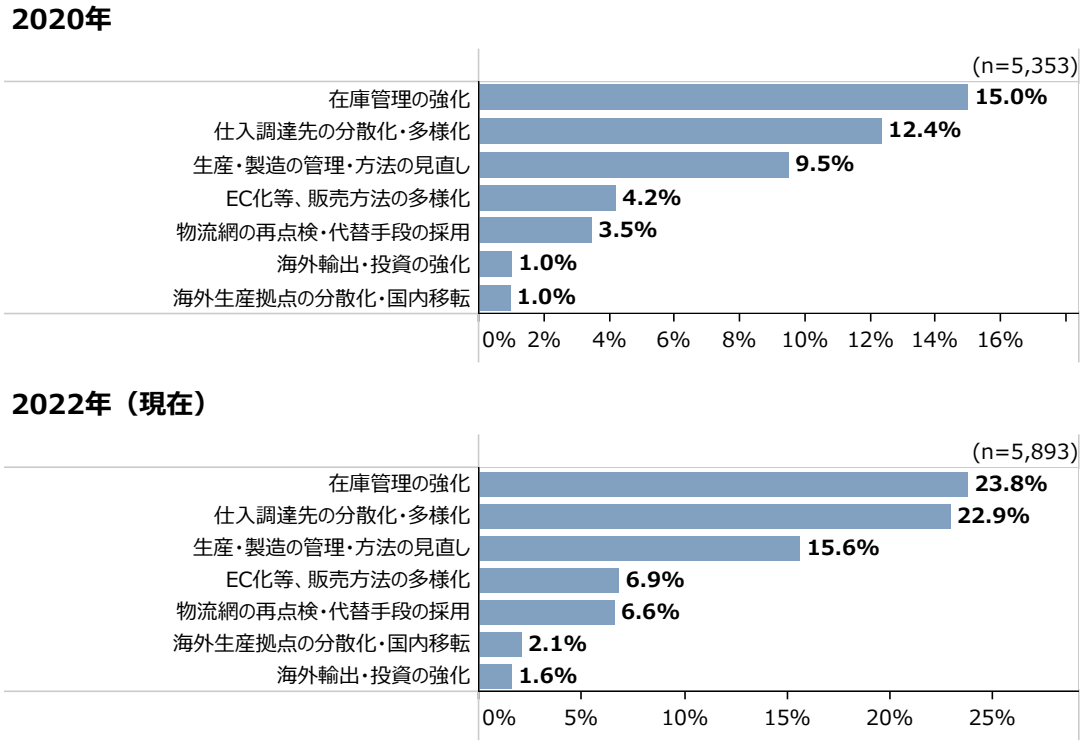
第1-1-36図　世界的な原材料不足によるサプライチェーンへの影響



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）現在（2022年）時点のものを集計している。

第1-1-37図は、サプライチェーン強靱化に向けた対策の取組状況を2020年と現在で比較したものである。これを見ると、2020年時点と比べて、現在時点では「在庫管理の強化」「仕入調達先の分散化・多様化」をはじめ、各取組を進める企業の回答割合が増加しており、感染症下と比べて、サプライチェーンの強靱化に向けた取組が進展していることが分かる。

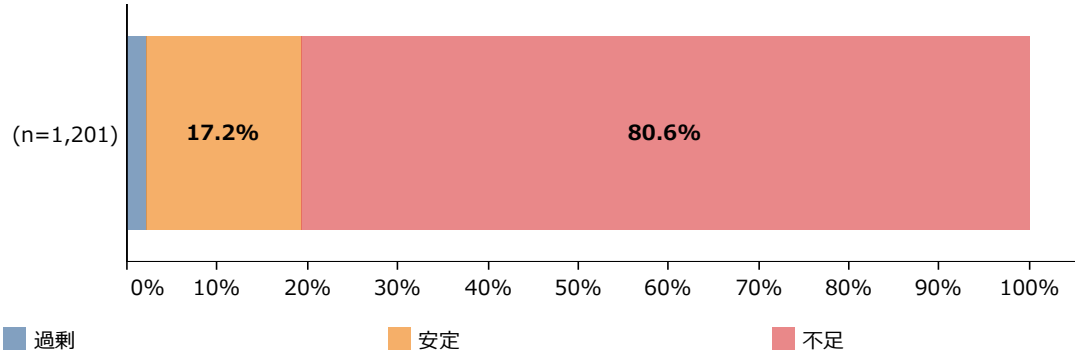
第1-1-37図　サプライチェーン内における対策の取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.サプライチェーン内における対策の取組について、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-1-38図は、世界的に調達難が続いていた半導体関連素材の取引をしている企業による、半導体関連素材の供給見込みを見たものである。これを見ると、今後３年間では、半導体関連素材の供給が不足するという見込みが強いことが分かる。

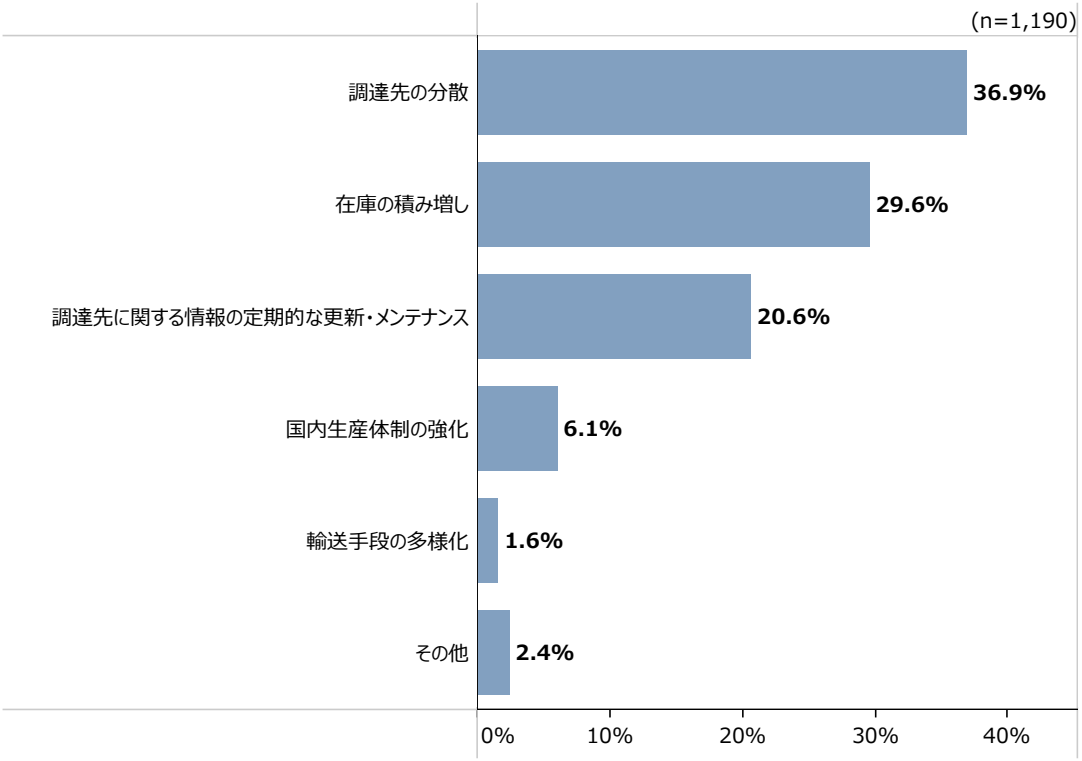
第1-1-38図　今後３年間における、貴社が利用する半導体関連素材の供給見込み



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）半導体関連部品の商材取引について「取引がない」を除いて集計している。

第1-1-39図は、半導体関連素材の取引をしている企業による、半導体関連部品を安定的に供給するための取組状況を見たものである。これを見ると、「調達先の分散」や「在庫の積み増し」といった取組をしている企業が３割程度となっており、半導体関連部品の安定供給に向けた取組が、一定程度進められている状況であることが分かる。

第1-1-39図　半導体関連部品を安定的に供給するための取組



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.半導体関連部品を安定的に供給するための取組として「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

本章では、中小企業・小規模事業者の経営環境は、感染症流行後の水準からは回復しつつあるものの、足下の急激な為替や物価の変動、サプライチェーン混乱等の影響で引き続き厳しい状況にあることを示した。

激変する外部環境と中小企業の取組

本章では、感染症の流行、為替変動や気候変動等、激変する外部環境に対する中小企業の取組について、確認していく。

第１節 感染症流行による影響と新たな取組

本節では、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[1]の結果から、中小企業・小規模事業者に焦点を当て、感染症流行による影響や新たな取組について見ていく。

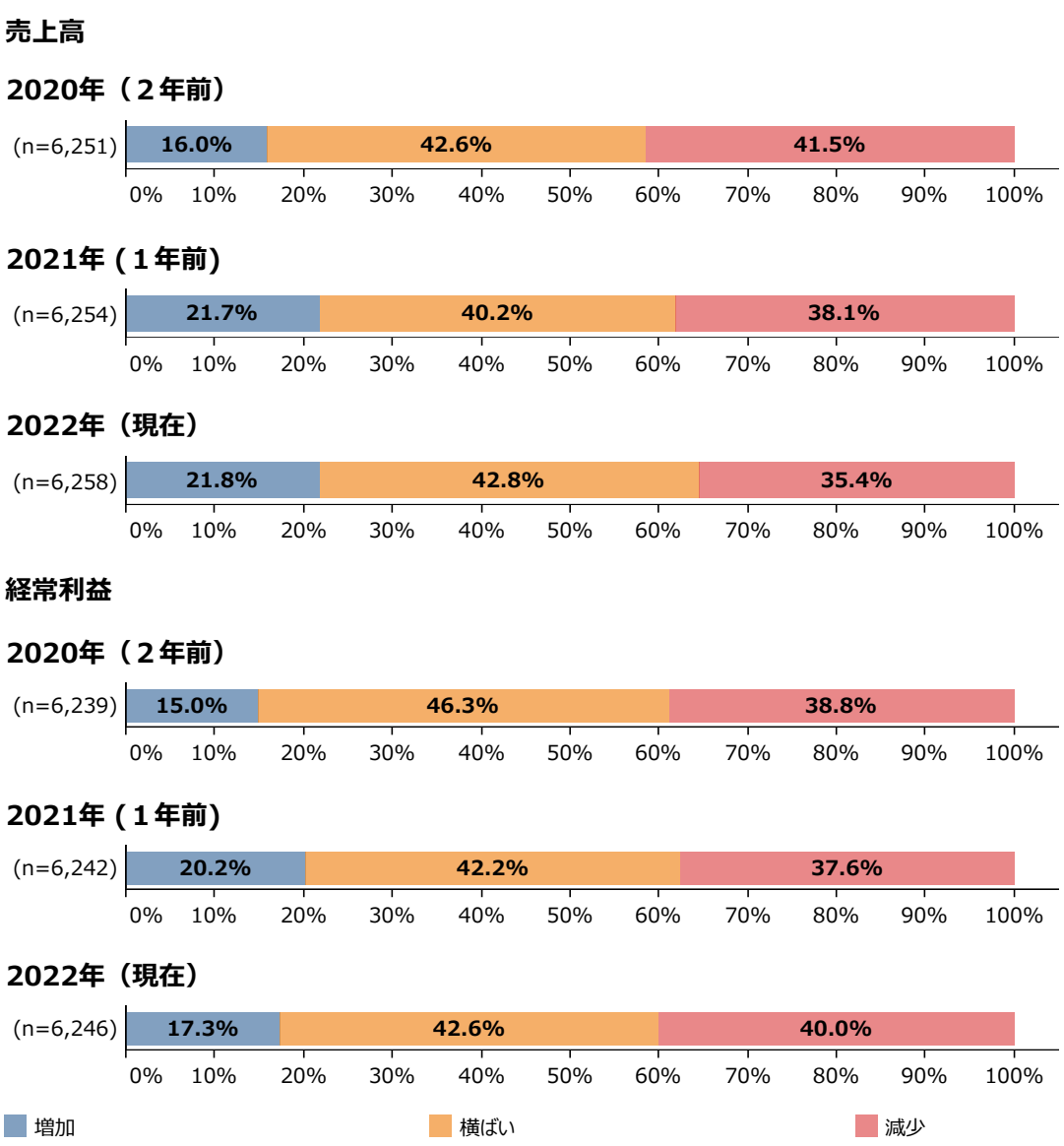
1 本アンケートの詳細は、第１部第１章第３節を参照。

１．感染症流行による中小企業・小規模事業者への影響

①感染症流行による企業業績への影響

第1-2-1図は、感染症流行が2020年、2021年、2022年の各年に及ぼした中小企業・小規模事業者の企業業績への影響について見たものである。これを見ると、経常利益は2021年に若干の改善は見られたものの、足下では減少傾向にある。一方で、売上高については2020年から増加の傾向にあり、感染症流行以降に、一定程度回復している兆候が見られることが分かる。

第1-2-1図　感染症流行による企業業績への影響

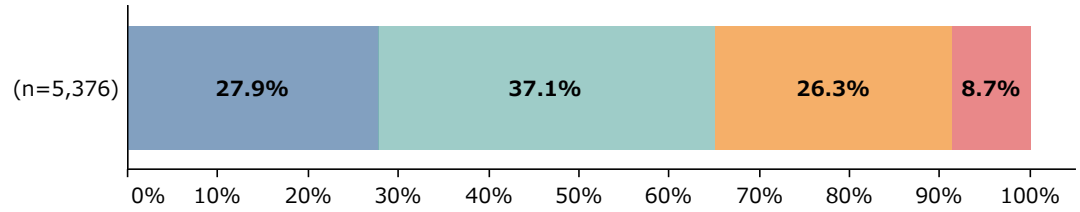


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

②自社の事業環境に対する感染症の影響への認識

第1-2-2図は、自社の事業環境に対する感染症の影響への認識を見たものである。これを見ると、「もはや感染症の影響下ではなく、事業環境は平時を取り戻した」、「もはや感染症の影響下ではなく、感染症の影響以外の環境変化への対応が急務だ」としている回答が、それぞれ27.9%、37.1%となっており、合わせて65.0%の企業が自社の事業環境について感染症の影響下にないと回答していることが分かる。

第1-2-2図　自社の事業環境に対する感染症の影響への認識



- もはや感染症の影響下ではなく、事業環境は平時を取り戻した
- もはや感染症の影響下ではなく、感染症の影響以外の環境変化への対応が急務だ
- 感染症の影響真っただ中で、感染症の影響以外の環境変化への対応も急務だ
- 感染症の影響真っただ中で、感染症の影響への対応が最優先の事業課題だ

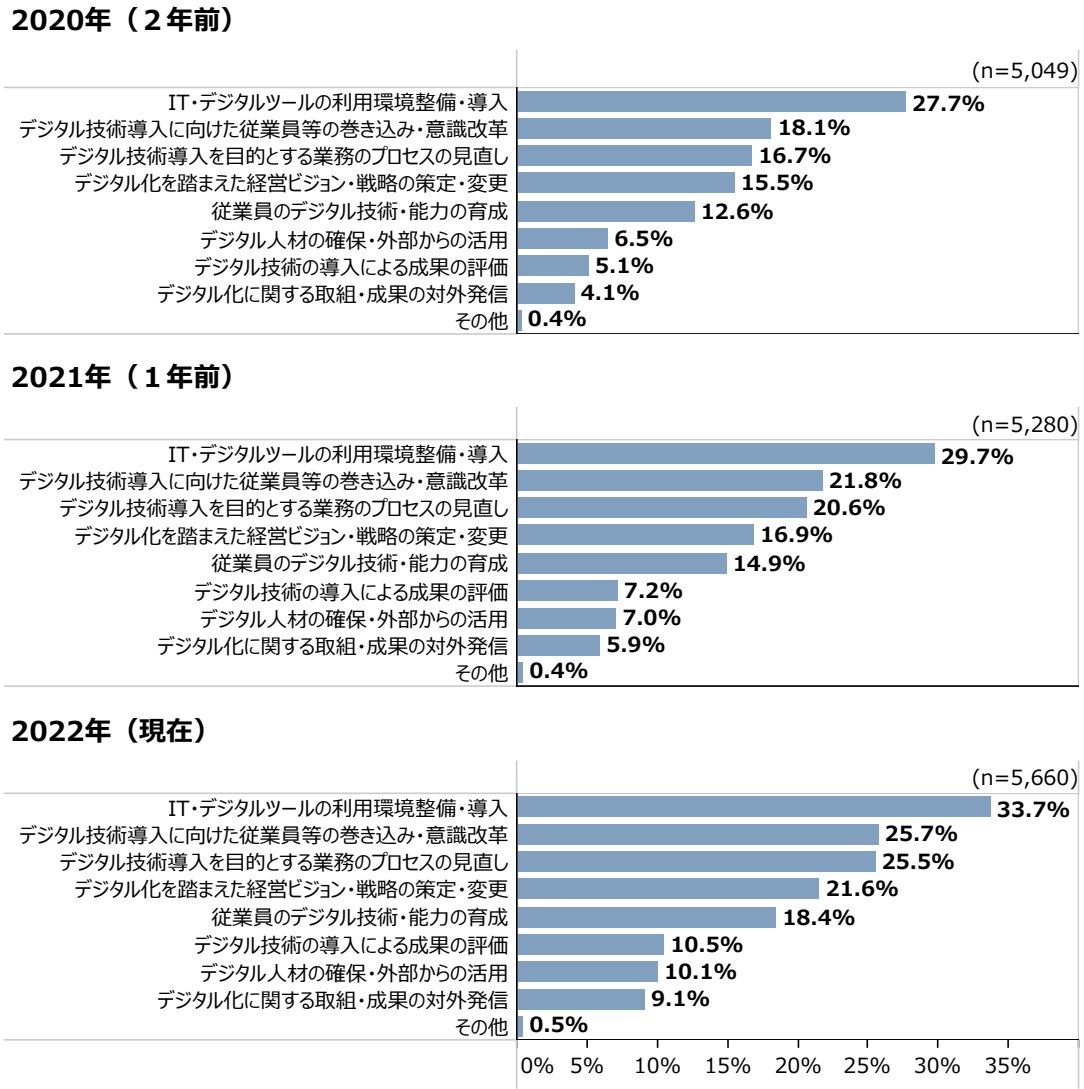
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）自社の事業環境に対する感染症の影響への認識について、「回答できない」を除いて集計している。

２．感染症流行を踏まえた、中小企業・小規模事業者の新たな取組

①感染症流行を踏まえたデジタル化の取組

第1-2-3図は、2020年から2022年までの３年間において、感染症流行を踏まえたデジタル化の取組について見たものである。これを見ると、2022年（現在）においては「IT・デジタルツールの利用環境整備・導入」を始め、多くの項目で３年間を通じて上昇傾向にあり、感染症流行を踏まえたデジタル化の取組が浸透しつつあることが分かる。

第1-2-3図　感染症流行を踏まえたデジタル化の取組

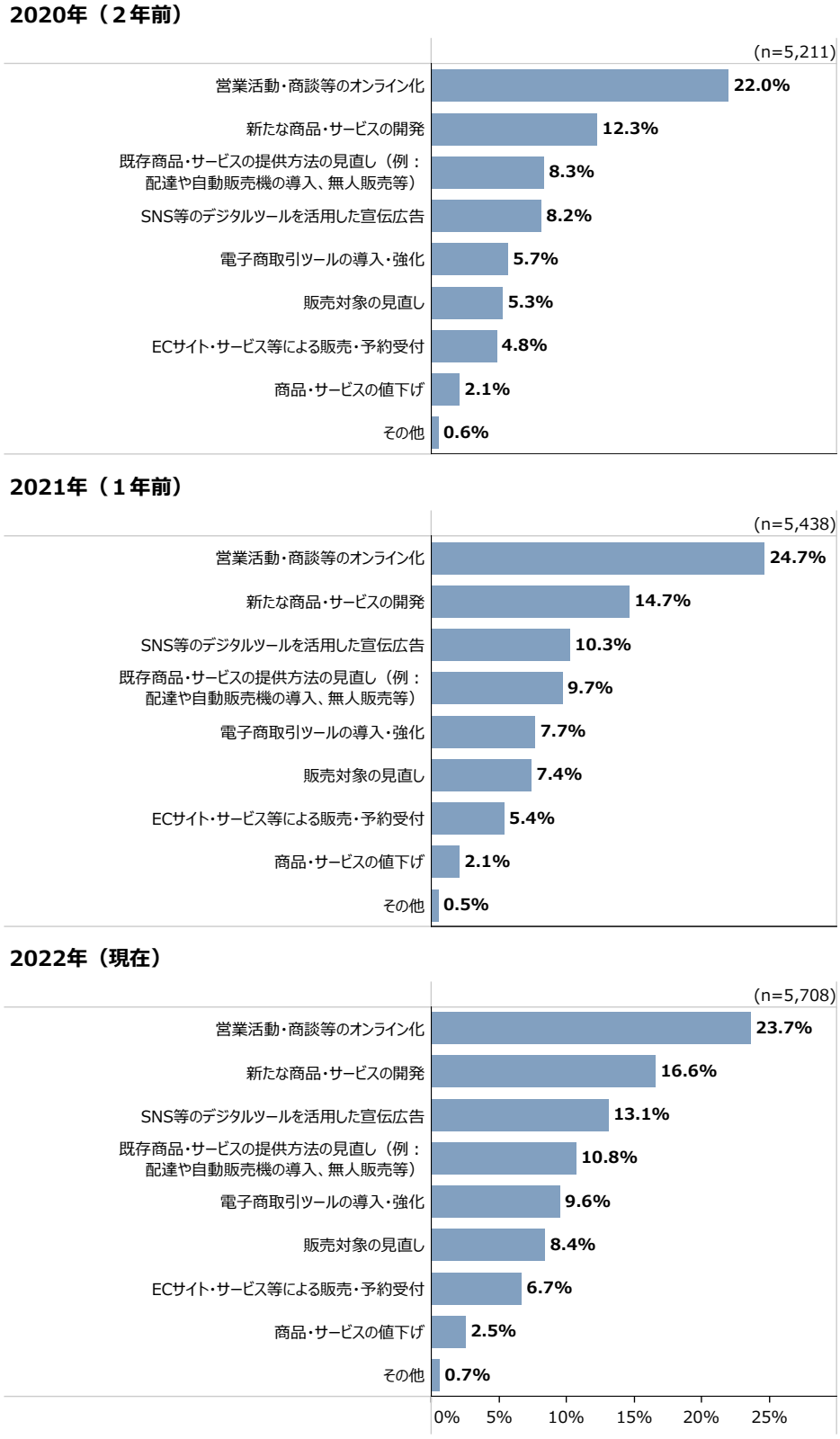


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.感染症流行を踏まえたデジタル化の取組について、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②感染症流行後の顧客数増加の取組

第1-2-4図は、2020年から2022年までの３年間において、感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったものを見たものである。これを見ると、「営業活動・商談等のオンライン化」が３年間の中で最も高く、次いで「新たな商品・サービスの開発」が高い割合となっており、2022年（現在）では16.6％となっている。このことから、感染症流行の影響を踏まえてIT技術を用いた営業活動を行うだけでなく、感染症流行による外部環境の変化に対応した新商品・サービスへの転換を行うことも、顧客数増加に向けて効果的であることが分かる。

第1-2-4図　感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの

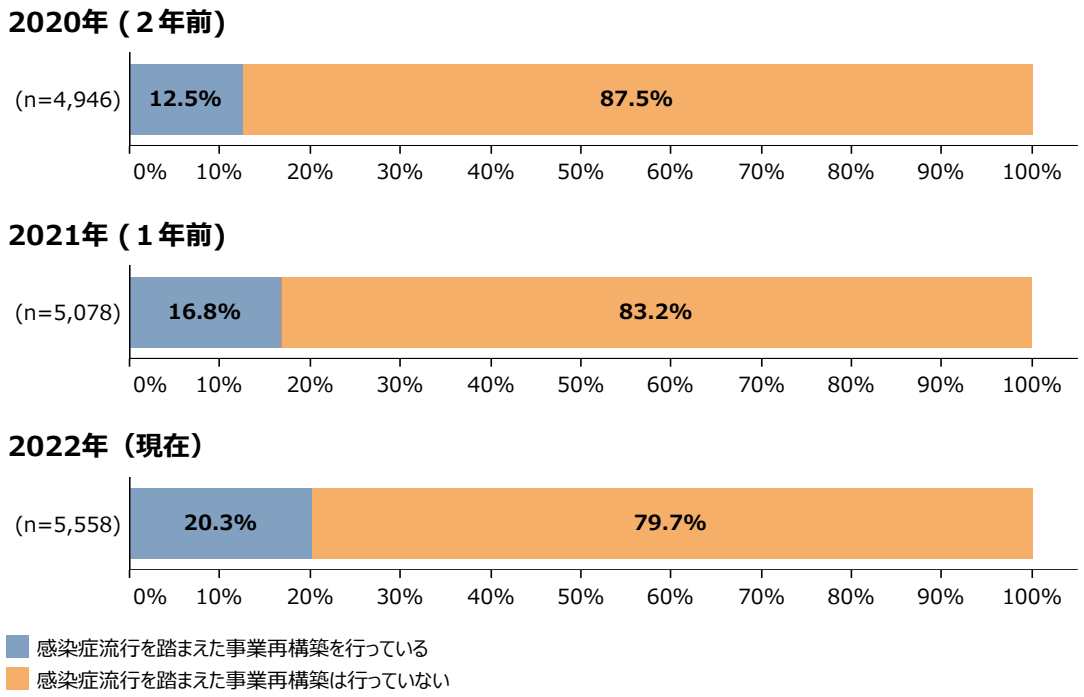


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったものについて、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.「販売対象の見直し」は、例として「事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等」を指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

③感染症流行を踏まえた事業再構築

第1-2-5図は、2020年から2022年までの３年間において、感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況について見たものである。これを見ると、「感染症流行を踏まえた事業再構築を行っている」企業が2020年から増加している傾向にあることが分かる。

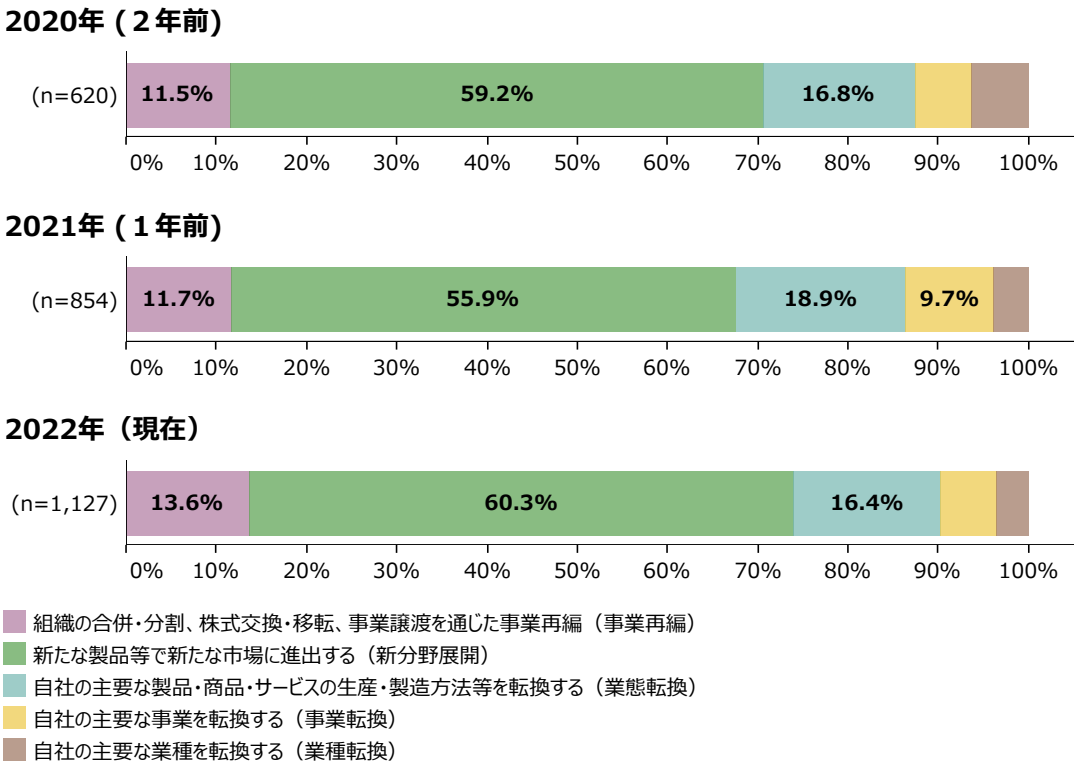
第1-2-5図　感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況について、「分からない」を除いて集計している。
2.「自社の主要な業種を転換する（業種転換）」、「自社の主要な事業を転換する（事業転換）」、「自社の主要な製品・商品・サービスの生産・製造方法等を転換する（業態転換）」、「新たな製品等で新たな市場に進出する（新分野展開）」、「組織の合併・分割、株式交換・移転、事業譲渡を通じた事業再編（事業再編）」を、「感染症流行を踏まえた事業再構築を行っている」として集計している。

第1-2-6図は、2020年から2022年までの３年間において、感染症流行を踏まえて実施している事業再構築の内訳を見たものである。これを見ると、「新たな製品等で新たな市場に進出する（新分野展開）」の回答割合が最も高く、2022年（現在）では60.3％となっている。それに次いで、「自社の主要な製品・商品・サービスの生産・製造方法等を転換する（業態転換）」も回答割合が高く、2022年（現在）では16.4％となっている。また、「組織の合併・分割、株式交換・移転、事業譲渡を通じた事業再編（事業再編）」も2020年から2022年の３年間において増加している。このことから、感染症流行を契機に、中小企業・小規模事業者における事業再構築が、新分野展開や業態転換を中心として進展し、事業再編も徐々に増加している兆候が見られることが分かる。

第1-2-6図　感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況の内訳



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況について、「感染症流行を踏まえた事業再構築は行っていない」を除いて集計している。

コラム1-2-1では、事業再構築補助金の制度について紹介している。また、**コラム1-2-2**では、「事業再構築虎の巻」として、事業再構築補助金の計画書作成に向けた重要な要素について紹介している。

コラム

1-2-1 事業再構築補助金

経済産業省では、ウィズコロナ時代の経済環境の変化に対応するために、中小企業等の思い切った事業再構築の挑戦を支援する事業として、「事業再構築補助金」を実施するための基金を造成している。予算規模としては、これまで令和２年度第３次補正予算で約１兆1,000億円、令和３年度補正予算で約6,000億円、令和４年度予備費で約1,000億円が措置されており、新たに令和４年度第２次補正予算で約5,800億円が基金に積み増され、多くの中小企業の再構築計画を手厚くサポートする環境を整備している。

中小企業等が補助金に申請する際の主要な要件は、①コロナ禍により売上げが減っていること、②新分野展開、業態転換、事業・業種転換等、指針に示す「事業再構築」を行うこと、③認定経営革新等支援機関（国の認定を受けた中小企業診断士、金融機関等）と事業計画を策定することである。申請類型は、通常枠をはじめ、引き続き業況が厳しい事業者や事業再生に取り組む事業者向けの「回復・再生応援枠」、最低賃金引上げの影響を受けてその原資の確保が特に困難な業況の厳しい事業者に向けた「最低賃金枠」、グリーン成長戦略「実行計画」14分野の課題の解決に資する取組を行う事業者向けの「グリーン成長枠」等、様々なメニューが用意されており、事業者は業況や目的に応じた類型を選択することができる。

コラム　1-2-1①図　第９回公募の申請類型

対象者	類型	補助上限※2	補助率
中小企業、個人事業主等※1	最低賃金枠	500万円,1,000万円,1,500万円	3/4
	回復・再生応援枠		3/4
	緊急対策枠	1,000万円,2,000万円,3,000万円,4,000万円	3/4※3
	通常枠	2,000万円,4,000万円,6,000万円,8,000万円	2/3※4
	大規模賃金引上枠	1億円	2/3※4
	グリーン成長枠	中小1億円,中堅1.5億円	1/2

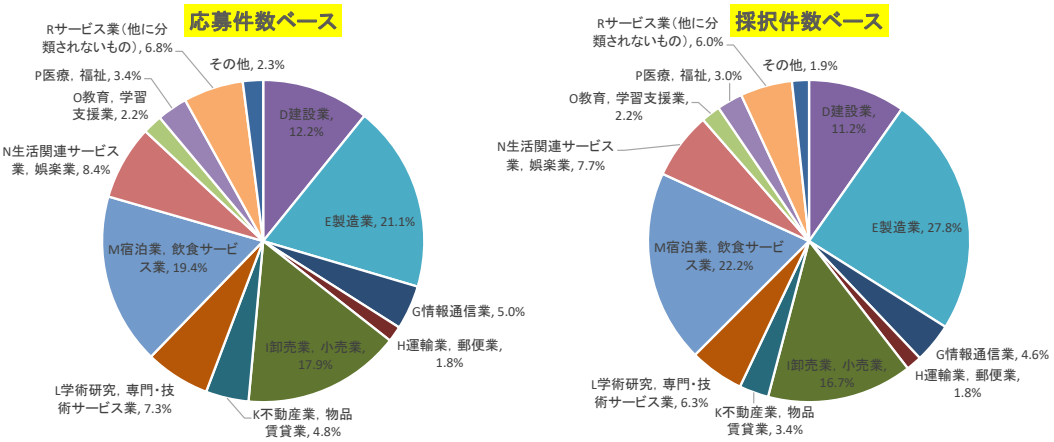
（※１）中堅企業も申請可能（補助上限、補助率は異なる）
（※２）一部の類型では従業員数により補助上限額が異なる
（※３）一定金額以上は２/３
（※４）6,000万円超は１/２

事業再構築補助金事務局HPトップ画面

2023年３月末日までに実施された全７回の公募の実績として、延べ13万件を超える申請のうち、合計約60,000件が採択されている。日本標準産業分類で業種別の応募割合及び採択割合を分析すると、特に製造業、宿泊業・飲食サービス業、卸売・小売業の割合が多い特徴はあるものの、幅広い業種で活用されていることが分かる。

コラム　1-2-1②図　事業再構築補助金の採択状況

単位：件数	第1回公募	第2回公募	第3回公募	第4回公募	第5回公募	第6回公募	第7回公募
①応募件数	22,231	20,800	20,307	19,673	21,035	15,340	15,132
②採択件数	8,016	9,336	9,021	8,810	9,707	7,669	7,745
採択倍率（①÷②）	2.8倍	2.2倍	2.3倍	2.2倍	2.2倍	2.0倍	2.0倍



業種別の応募・採択割合（第１回公募～第７回公募合計）

また、経済環境や事業者からのニーズを踏まえて、随時、申請類型の見直しや要件の緩和などの運用改善を重ねてきている。第10回公募以降は、コロナや物価高騰により依然として業況が厳しい事業者への支援として「物

価高騰対策・回復再生応援枠」を措置することに加え、産業構造の変化等により事業再構築が強く求められる業種・業態の事業者への支援として「産業構造転換枠」、海外で製造する部品等の国内回帰を進め、国内サプライチェーン及び地域産業の活性化に取り組む事業者（製造業）への支援として「サプライチェーン強靱化枠」、成長分野への事業再構築を支援するべく売上高減少要件を撤廃した「成長枠」を新設するなど、ポストコロナ社会を見据えた未来社会を切り拓くための取組を重点的に支援する。

コラム　1-2-1③図　第10回公募以降の申請類型

申請類型	補助上限額（※1）	補助率
物価高騰対策・回復再生応援枠 （引き続き業況が厳しい事業者や事業再生に取り組む事業者、原油価格・物価高騰等の影響を受ける事業者に対する支援）	1,000万円、1,500万円、 2,000万円、3,000万円（※3）	中小2/3(一部3/4) 中堅1/2(一部2/3)
成長枠（※２） （大胆な事業再構築に取り組む事業者に対する支援）	2,000万円、4,000万円、 5,000万円、7,000万円(※3)	中小1/2 中堅1/3（※4）
グリーン成長枠 （研究開発・技術開発又は人材育成を行いながら、グリーン成長戦略「実行計画」14分野の課題の解決に資する取組を行う事業者に対する支援）	＜エントリー＞ 中小:4,000万円、6,000万円、 8,000万円(※3)　中堅1億円 ＜スタンダード＞ 中小:1億円、中堅:1.5億円	中小1/2 中堅1/3（※4）
産業構造転換枠 （構造的な課題に直面している事業者が取り組む事業再構築に対する支援）	2,000万円、4,000万円、 5,000万円、7,000万円(※3) 廃業を伴う場合2,000万円上乗せ	中小2/3 中堅1/2
最低賃金枠 （最低賃金引上げの影響を受け、その原資の確保が困難な特に業況の厳しい事業者に対する支援）	500万円、1,000万円、 1,500万円（※3）	中小3/4 中堅2/3
サプライチェーン強靱化枠 （海外で製造する部品等の国内回帰を進め、国内サプライチェーンの強靱化及び地域産業の活性化に資する取組を行う事業者に対する支援）	最大5億円	中小1/2 中堅1/3

（※１）補助下限額は100万円
（※２）事業実施期間中に中小企業から中堅企業へ成長する事業者等に対する上乗せ枠（卒業促進枠）又は継続的な賃金引上げに取り組むとともに従業員を増加させる事業者に対する上乗せ枠（大規模賃金引上促進枠）に応募可能
（※３）従業員規模により異なる
（※４）補助事業期間内に賃上げ要件を達成した場合、補助率を中小２/３、中堅１/２に引上げ

コラム

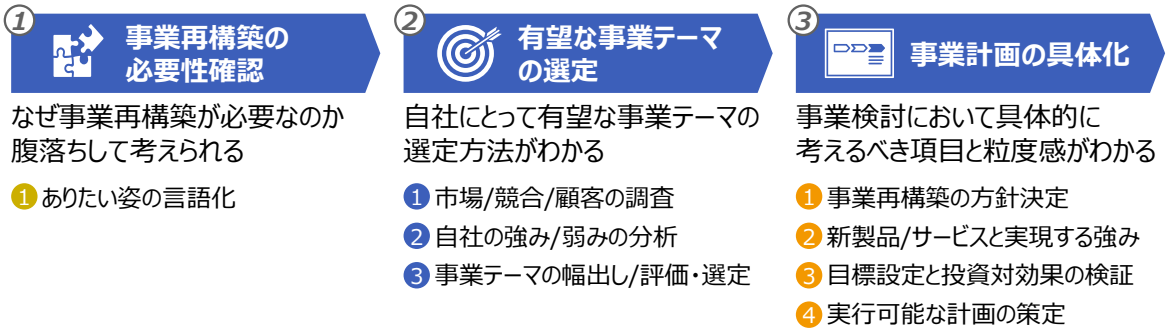
1-2-2　事業再構築虎の巻

経済産業省では、令和２年度第３次補正予算以降、ウィズコロナ時代の経済環境の変化に対応するために、中小企業等の思い切った事業再構築の挑戦を支援する事業として、「事業再構築補助金」を実施している。これまで７回の公募を実施し、既に多く活用されている補助金であるが、“事業再構築”を自社で考えるに当たっては、「どのようなテーマに取り組めばよいのか分からない」「良い事業計画を作るのが難しい」という声も多く、申請したいけれど躊躇してしまうという事業者もいるようだ。

そこで、これまでの公募を通じて蓄積された約８万件の申請書をAIに読み込ませて分析し、有望な事業再構築に共通する特徴をまとめた「事業再構築に向けた事業計画書作成ガイドブック」を公表した。以下で概要を紹介する。

事業計画作成に向けて必要なプロセスとしては、①事業再構築の必要性確認、②有望な事業テーマの選定、③事業計画の具体化、の３点が挙げられ、それぞれについて詳しく解説している。

コラム　1-2-2①図　事業計画作成プロセス



①事業再構築の必要性確認

新型コロナウイルスや物価高騰等の影響を受けて、事業を行う環境は大きく変化した。そのような変化の中、自社のありたい姿を改めて見つめ直す必要がある。自社のありたい姿とは、「５～10年後に実現したい事業・経営や顧客への価値」を描くことである。その実現のためには、会社をはじめたきっかけ、お客様に喜ばれたいという思い、地元への愛着など、経営者自身の根本にある動機や経験を棚卸しし、改めて自社のありたい姿を明確にする必要がある。自社のありたい姿が定まったら、自社のありたい姿と現状のギャップを埋めるために、どのような“事業再構築”が最適であるか、考えることが、事業計画作成の第一歩である。

②有望な事業テーマの選定

事業再構築の取組を通し、大きく成長するためには、“いま流行りのテーマ”ではなく、“自社にとって有望な事業テーマ”を見定めることが重要である。自社が置かれている環境の分析、自社の強み・弱みの把握をした上で、自社に合った事業テーマを選定していく。事業環境分析に当たっては、市場規模・トレンド、競合他社の動向、顧客ニーズの変化といった観点について、HPの情報や口コミ、有識者や顧客へのヒアリング、データ分析等を通し、今までの自社リソースをどう活かせるか、棚卸しする。

自社の強み・弱みの整理に当たっては、事業環境分析の結果をSWOT分析の考え方で整理することが有効である。

上記分析・整理をした上で、事業テーマ候補から、自社の「事業環境」「強み」の観点から勝機のあるテーマを選定していく。公表しているガイドブックでは、統計上有望な事業テーマについて分析した結果を掲載しており、テーマ候補検討の参考に活用できる。

③事業計画の具体化

有望な事業計画に共通して含まれる項目が「市場/顧客」「SWOT」「財務状況/収益計画」「遂行方法/スケジュール」など13項目あり、これらの項目について検討した結果を計画に落とし込むことで、具体的で説得力のある計画を作成することができる。

一方で、調査・分析、戦略、財務等多岐に亘る検討は自社内だけでは難しいことも多い。そこで、「認定経営革新等支援機関」として登録されている中小企業診断士や金融機関など、経営の専門家に相談し、客観的な助言を得ながら考えを深めることが有効である。

そのほか、事業テーマの傾向を分析した結果、業種別の事例、アクションに繋げるためのツール類等、事業計画作成にかかる参考情報が多分に盛り込まれており、これから事業再構築補助金への申請を考える事業者は必読の内容となっている。

参考HP

・事業再構築補助金事務局HP　トップページ（https://jigyou-saikouchiku.go.jp/）
・事業再構築補助金事務局HP　虎の巻掲載ページ（https://jigyou-saikouchiku.go.jp/toranomaki.php）
・認定経営革新等支援機関検索システム（https://ninteishien.force.com/NSK_CertificationArea）

第２節　中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラル

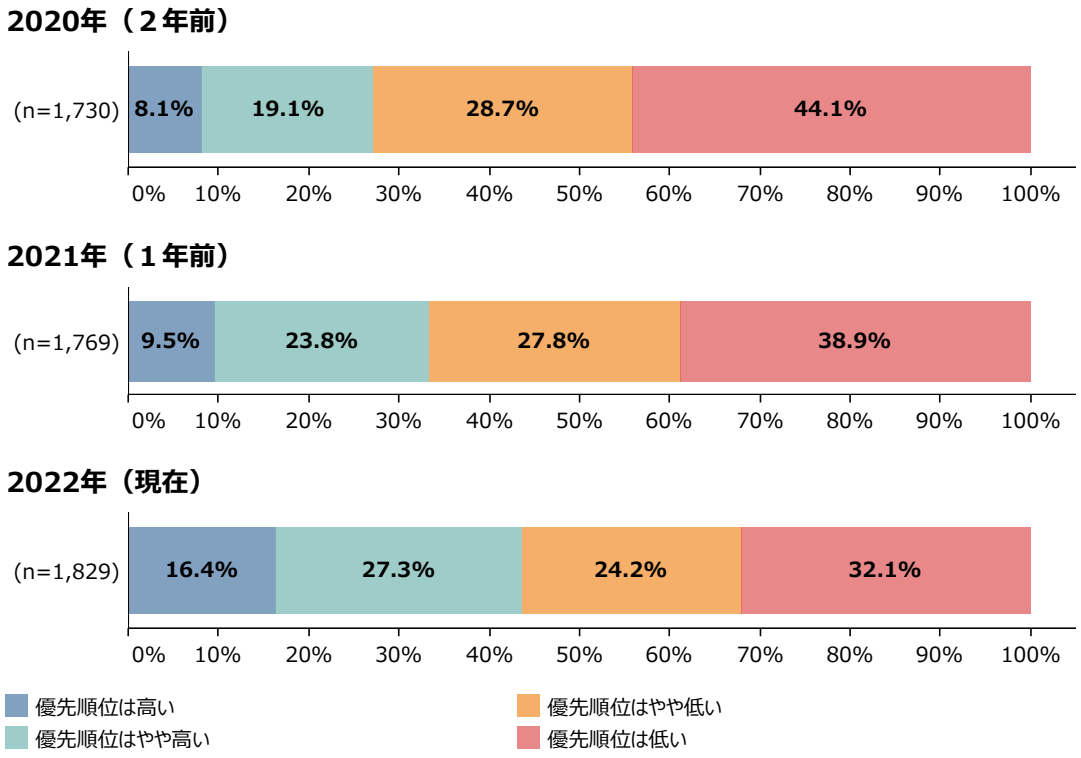
深刻な自然災害・異常気象など、気候変動問題への対応を背景として、カーボンニュートラル目標を表明する国・地域が増加し世界的に脱炭素の機運が高まる中、我が国でも2030年度の温室効果ガス46％削減、2050年カーボンニュートラル実現という国際公約を掲げており、事業活動においてもカーボンニュートラル実現の重要性が高まっている。2023年２月10日に閣議決定された「GX実現に向けた基本方針」では、中小企業が日本の温室効果ガス排出量の約２割程度を占めることや、我が国の産業競争力の強みであるサプライチェーンを維持・強化する観点からも、中小企業・小規模事業者がカーボンニュートラルを推進する必要があることが示されている[2]。そこで、本節では中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラルの取組状況について確認する。

2　詳細は、経済産業省（2023）を参照。

１．中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラルの取組状況

第1-2-7図は、（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」[3]を用いて、カーボンニュートラルの事業方針上の優先度について見たものである。これを見ると、2020年から2022年につれて、「優先順位は高い」、「優先順位はやや高い」と回答する割合が高くなっている。このことから、中小企業・小規模事業者において、カーボンニュートラルの事業方針上の優先度が高まっていることが分かる。

第1-2-7図　カーボンニュートラルの事業方針上の優先度



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.カーボンニュートラルの事業方針上の位置づけについて、「分からない」を除いて集計している。

3　（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」：（株）東京商工リサーチが2022年10月から11月にかけて、全国90,000社（うち発注側事業者10,000社、受注側事業者80,000社）の企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答22,756件（うち発注側事業者3,026件、受注側事業者19,730件）、回収率25.3%（うち発注側事業者30.3%、受注側事業者24.7%））。なお、本分析においては、下請代金支払遅延等防止法及び下請中小企業振興法の対象外の事業者を除外していない点に留意が必要。

第1-2-8図は、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[4]を用いて、2020年から2022年の３年間において、カーボンニュートラルの取組状況[5]の推移を見たものである。これを見ると、「段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している」の企業が最も多く、2022年（現在）時点で63.7%となっており、３年間を通じて、一定割合増加している。しかし、段階２以上の企業の割合は依然として少ない。このことから、カーボンニュートラルの取組の重要性を「知る」ことに取り組んでいる企業は増加しているものの、CO2排出量を「把握する」ことを始め、実際のカーボンニュートラルに向けた取組が進展していない状況にあることが分かる。

第1-2-8図　カーボンニュートラルの取組状況

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」

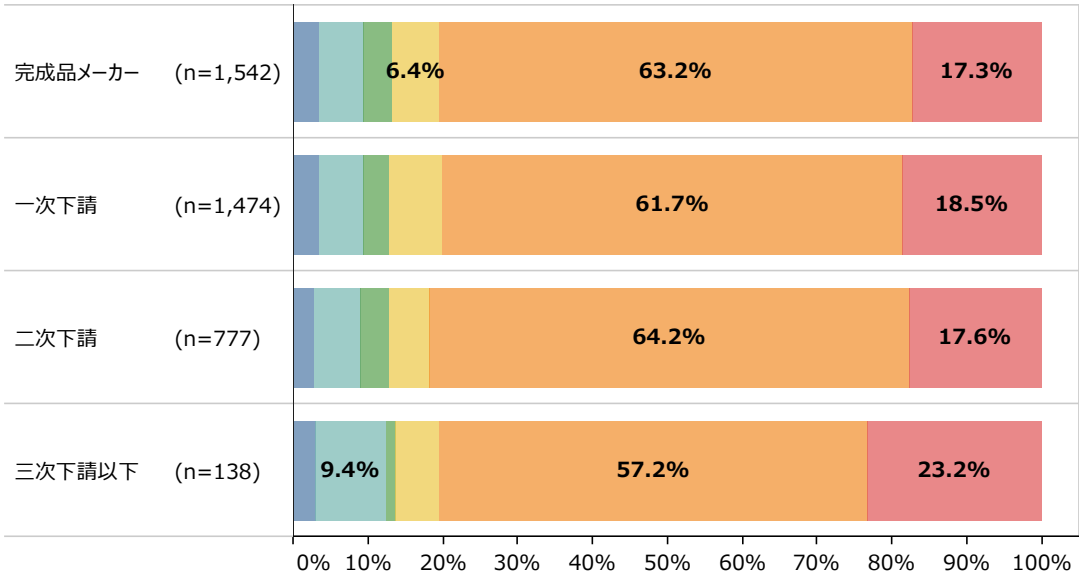
4　詳細は第１部第１章第３節を参照。

5　本節で扱うカーボンニュートラルの取組段階は、環境省（2022）を基に作成した。具体的な各段階は、「段階０：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない」、「段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している」、「段階２：事業所全体での年間CO2排出量（Scope１、２）を把握している」、「段階３：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している」、「段階４：段階３で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している」、「段階５：段階１～４に関する情報開示を行っている」となっている。

２．サプライチェーンで一体となって行うカーボンニュートラルの促進

第1-2-9図は、取引上の地位別に、2022年（現在）のカーボンニュートラルの取組状況を見たものである。これを見ると、取引上の地位で三次下請以下の企業では、カーボンニュートラルの取組の重要性がそもそも理解されていない傾向があることが分かる。

第1-2-9図　取引上の地位別に見た、カーボンニュートラルの取組状況

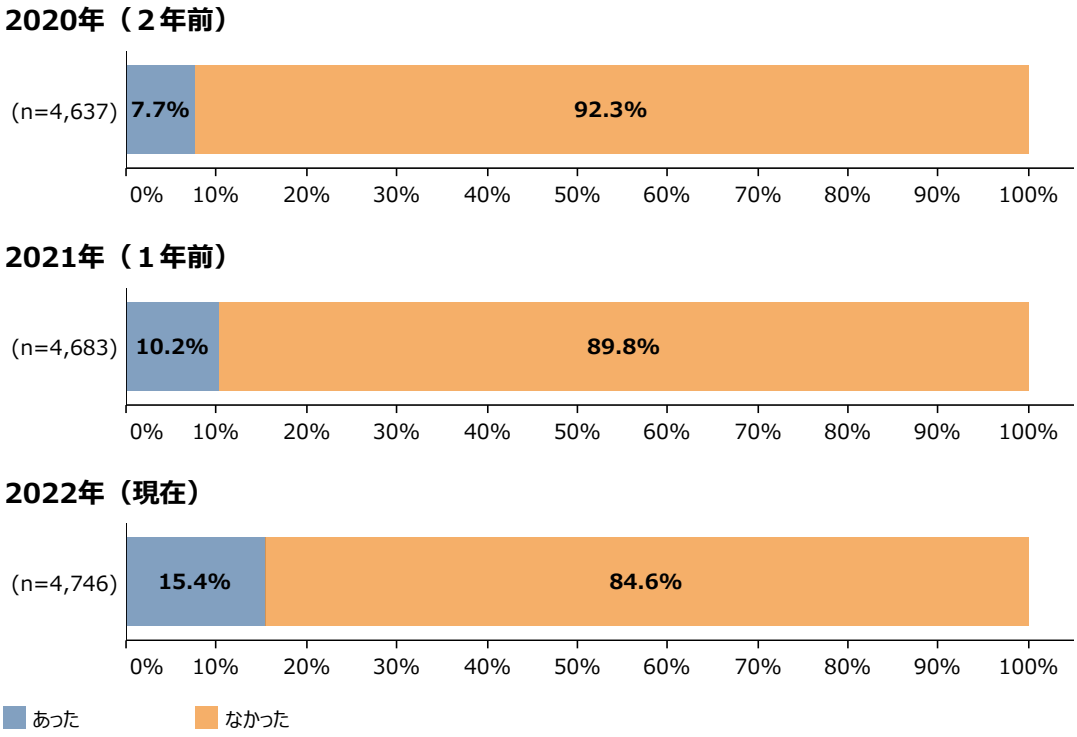


段階０：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない
段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している
段階２：事業所全体での年間CO2排出量（Scope１、２）を把握している
段階３：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している
段階４：段階３で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している
段階５：段階１～４に関する情報開示を行っている

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.カーボンニュートラルの取組状況は、2022年（現在）時点の取組状況を集計したもの。
2.取引上の地位（サプライチェーン上の立ち位置）について、「当てはまるものはない」を除いて集計している。

第1-2-10図は、2020年から2022年における、取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況を見たものである。これを見ると、温室効果ガスの排出量把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請が「あった」と回答する割合が、年々上昇していることが分かる。

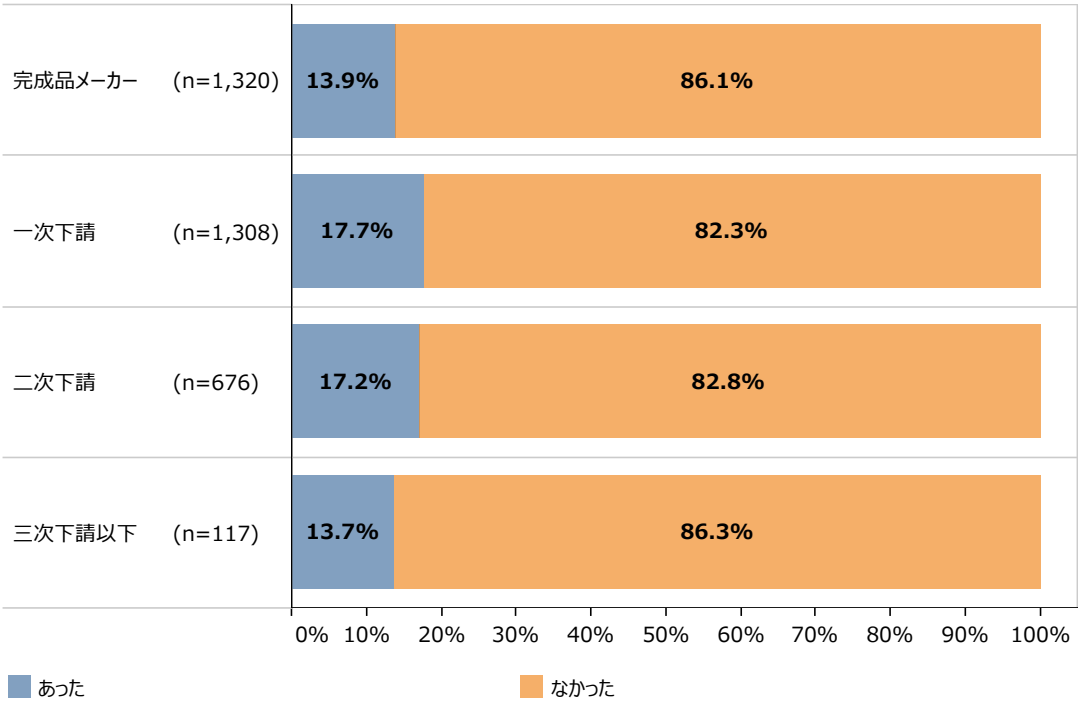
第1-2-10図　取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）取引先からの温室効果ガスの排出量把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請について「分からない」を除いて集計している。

第1-2-11図は、取引上の地位別に、2022年（現在）の取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況を見たものである。これを見ると、取引上のどの地位においても温室効果ガスの排出量把握や、カーボンニュートラルの要請が「あった」と回答する割合が一定程度あり、サプライチェーン全体で取組が求められていることが分かる。

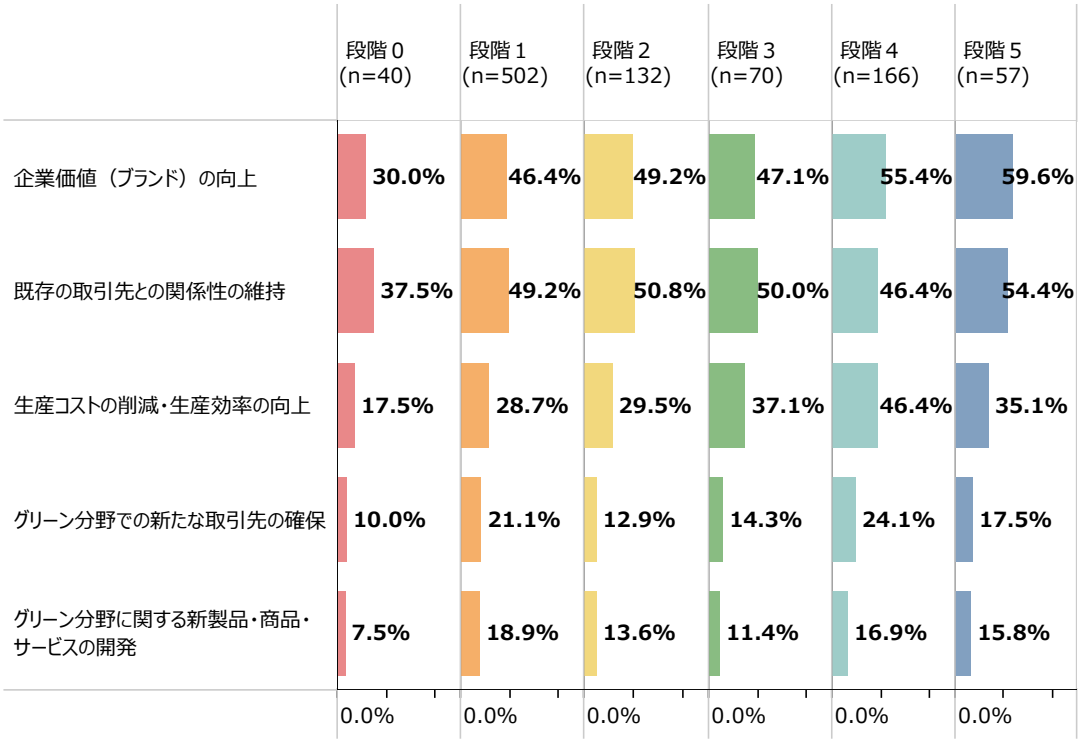
第1-2-11図　取引上の地位別に見た、取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.取引先からの温室効果ガスの排出量把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況は、2022年（現在）時点について、「分からない」を除いて集計している。
2.取引上の地位（サプライチェーン上の立ち位置）について、「当てはまるものはない」を除いて集計している。

第1-2-12図は、カーボンニュートラルの取組段階別に、サプライチェーンで一体となって行うカーボンニュートラルの取組による業績や企業としてのブランド価値への効果を見たものである。これを見ると、取組段階が進んでいる企業ほど、「既存の取引先との関係性の維持」や「企業価値（ブランド）の向上」の効果を実感する割合が高くなっている傾向にある。このことから、サプライチェーンで一体となって行うカーボンニュートラルの取組は、企業の業績を維持することや、生産効率の向上だけでなく、自社のブランド向上にもつながる可能性が示唆される。

第1-2-12図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、サプライチェーンで一体となって行うカーボンニュートラルの取組による業績や企業としてのブランド価値への効果



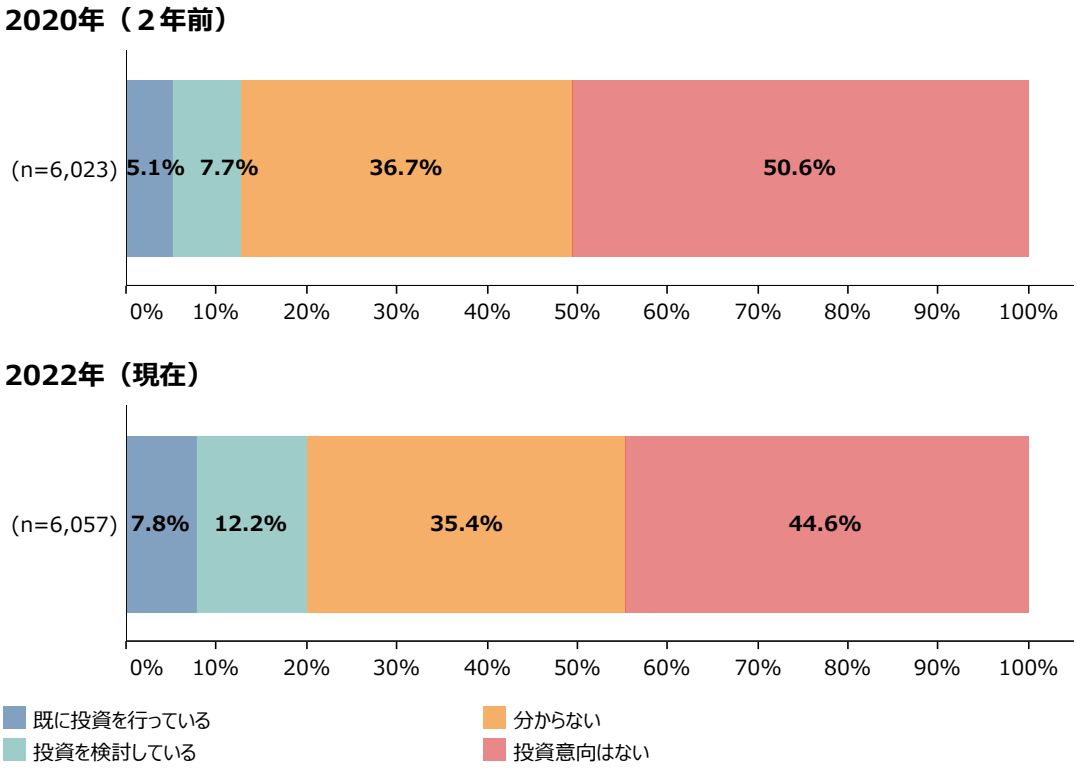
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.カーボンニュートラルの促進によって期待される効果について「その他」、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「その他」、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

３．グリーン分野への投資・事業再構築の促進

①グリーン分野への投資

第1-2-13図は、グリーン分野[6]への投資意向を見たものである。これを見ると、2020年と比べて2022年（現在）では、「既に投資を行っている」、「投資を検討している」割合が高まっており、それぞれ2.7ポイント、4.5ポイント上昇していることが分かる。

第1-2-13図　グリーン分野への投資意向



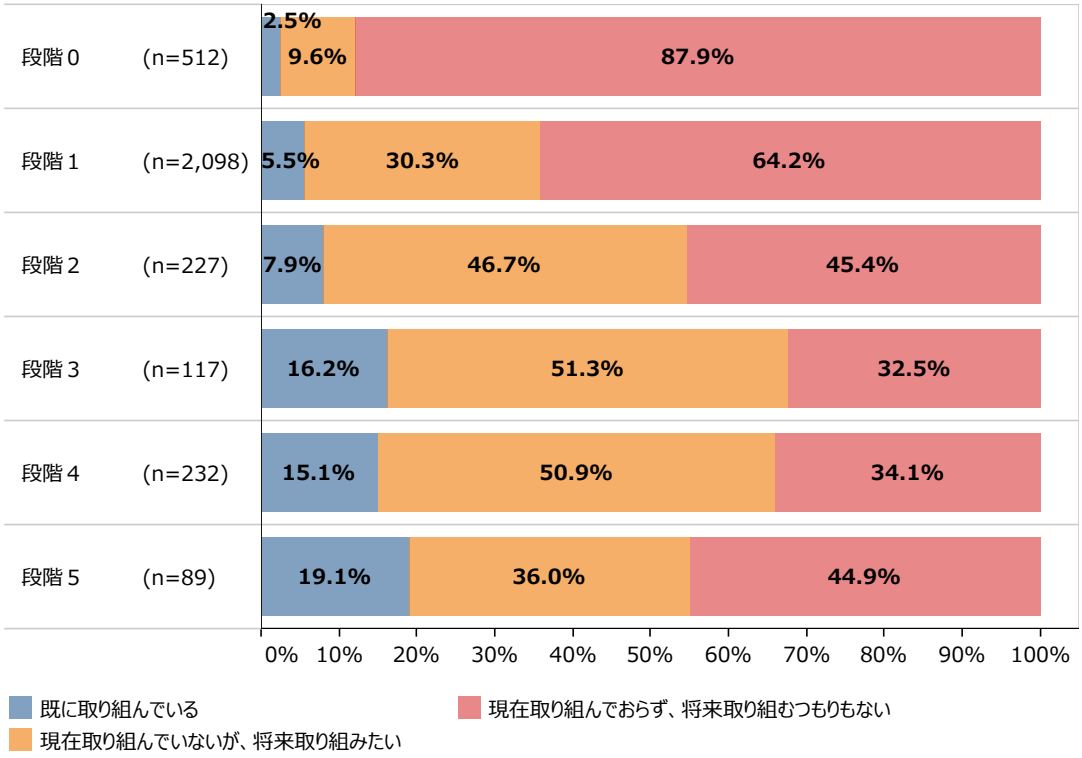
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）ここでの「グリーン分野」とは、環境問題に配慮した経済活動分野を指す。

6 「グリーン分野」とは、環境問題に配慮した経済活動分野を指す。具体的な分野としては、内閣官房ほか（2021）「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」で定められている重点14分野を指す。14分野については次のとおりである。（1）洋上風力・太陽光・地熱、（2）水素・燃料アンモニア、（3）次世代熱エネルギー、（4）原子力、（5）自動車・蓄電池、（6）半導体・情報通信、（7）船舶、（8）物流・人流・土木インフラ、（9）食料・農林水産業、（10）航空機、（11）カーボンリサイクル・マテリアル、（12）住宅・建築物・次世代電力マネジメント、（13）資源循環関連、（14）ライフスタイル関連。

②グリーン分野への事業再構築の取組状況

第1-2-14図は、カーボンニュートラルの取組段階別に、グリーン分野への事業再構築の取組状況を見たものである。これを見ると、自社の排出量の把握や、実際の排出量削減といった取組段階が進んでいる企業ほどグリーン分野の事業再構築の取組を進める企業が多いことが分かる。このことから、カーボンニュートラルに向けて実際に取組を進めることで、グリーン分野に向けた事業再構築を進めることにつながることが示唆される。

第1-2-14図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、グリーン分野への事業再構築の取組状況



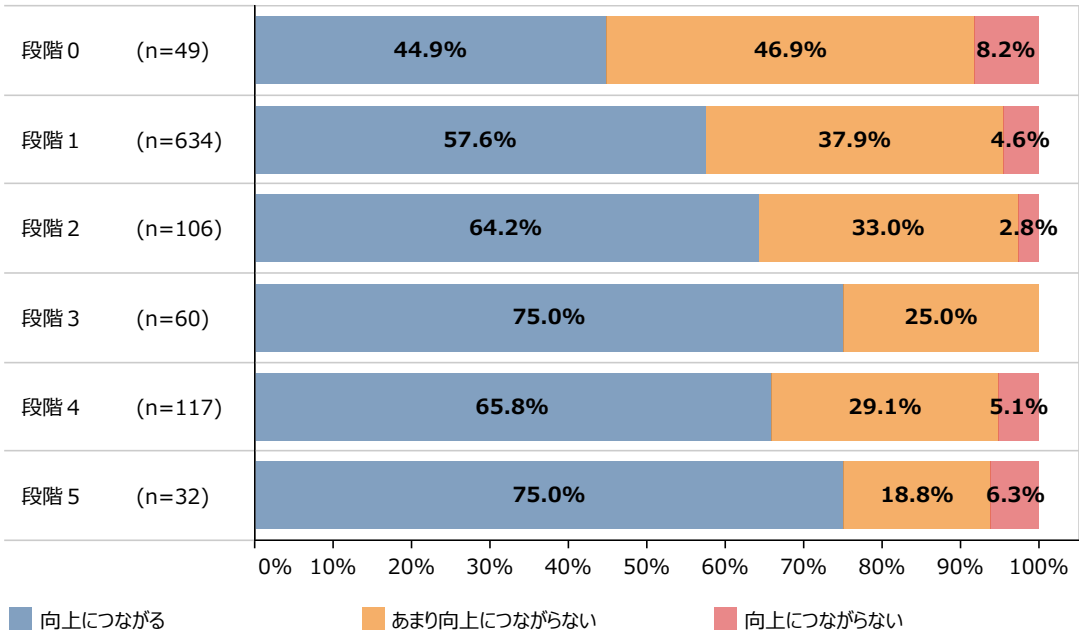
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.グリーン分野への事業再構築の取組状況について、「分からない」を除いて集計している。
2.ここでいう事業再構築とは、新たな製品やサービスを提供したり、製造や提供の方法を相当程度変えることなどを指す。なお、事業再構築補助金におけるグリーン成長枠の範囲と必ずしも一致するわけではない点に留意。

③グリーン分野への事業再構築による企業業績への影響

第1-2-15図は、今後グリーン分野の事業再構築に取り組む予定の企業を対象に、カーボンニュートラルの取組段階別に、グリーン分野の事業再構築が進むことによる企業業績への影響を見たものである。これを見ると、カーボンニュートラルの取組段階が進んでいる企業ほど、グリーン分野を通じて行う事業再構築に対して、企業業績の「向上につながる」と感じている企業の割合が高くなっていることが分かる。

このことから、実際のカーボンニュートラルの取組を進めることが、グリーン分野への事業再構築などのGX（グリーン・トランスフォーメーション）[7]への期待感の醸成につながることが示唆される。今後はカーボンニュートラルの取組を進展させ、グリーン分野による事業再構築を通じて、企業業績を向上させることが重要である。

第1-2-15図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、グリーン分野の事業再構築が進むことによる企業業績への影響



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.グリーン分野への事業再構築の取組状況について、「現在取り組んでいないが、将来取り組みたい」と回答した企業の回答を集計している。
2.グリーン分野の事業再構築が進むことによる企業業績への影響について、「大幅な向上につながる」、「向上につながる」を「向上につながる」として集計している。
3.ここでいう事業再構築とは、新たな製品やサービスを提供したり、製造や提供の方法を相当程度変えることなどを指す。なお、事業再構築補助金におけるグリーン成長枠の範囲と必ずしも一致するわけではない点に留意。

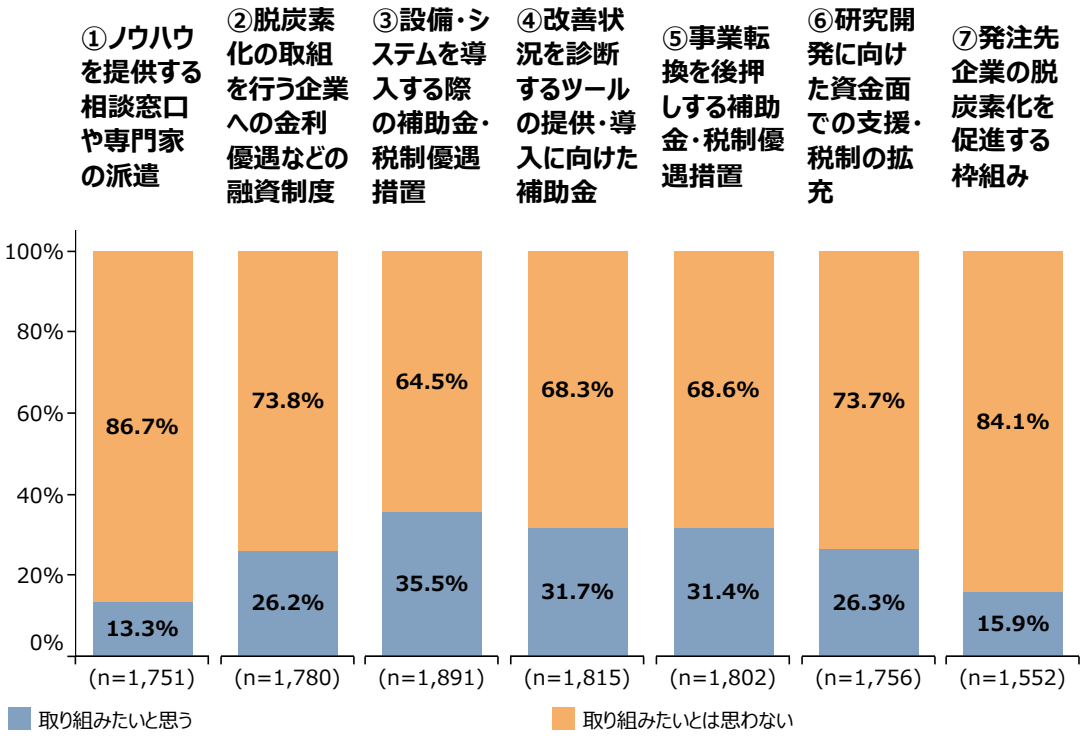
7　ここでいう「GX（グリーン・トランスフォーメーション）」とは、「GX実現に向けた基本方針」によると、「産業革命以来の化石エネルギー中心の産業構造・社会構造をクリーンエネルギー中心へ転換する」ことを指す。

４．カーボンニュートラルを促進するための制度

第1-2-16図は、（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」を用いて、カーボンニュートラルの取組状況について、「何に取り組むべきかわからない」企業に限って、カーボンニュートラルの取組を促進するために有効と考えられる制度を見たものである。これを見ると、「③設備・システムを導入する際の補助金・税制優遇措置」の割合が最も高く、35.5％となっている。次いで「④改善状況を診断するツールの提供・導入に向けた補助金」、「⑤事業転換を後押しする補助金・税制優遇措置」の割合が高く、それぞれ31.7％、31.4％となっている。

今後、カーボンニュートラルについて何に取り組むべきか分からない中小企業に対してカーボンニュートラルを進めるためには、設備等の導入や専門家サポート、事業転換（事業再構築）を進めるための財政的支援が重要であることが分かる。

第1-2-16図　カーボンニュートラルの取組を促進するために有効と考えられる制度



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４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.カーボンニュートラルの取組状況について、「何に取り組むべきかわからない」と回答した者に限って集計している。
3.①～⑦の制度があることにより、カーボンニュートラルに向けた活動に取り組みたいと思うかについて、「どちらともいえない」を除いて集計している。

本章では、中小企業・小規模事業者において、感染症の流行を受けてデジタル化や事業再構築の取組が進展していることを示した。また、カーボンニュートラルの事業方針上の優先度は高まっているものの、具体的な取組は進展しておらず、カーボンニュートラルの取組を進めることが、GX（グリーン・トランスフォーメーション）への期待感の涵養につながることを示した。

最後に、**事例1-2-1**及び**事例1-2-2**では、カーボンニュートラルの取組の機運を、コスト増加の要因としてではなく、商機と捉えて積極的な投資を行い、新たな取組を開始するなど、「攻め」のGXに取り組んでいる事業者の事例を紹介している。また、カーボンニュートラルの取組として何を始めるべきか分からない、という事業者も多い中で、**コラム1-2-3**では中小企業におけるカーボンニュートラルの取組を後押しする支援策等について紹介している。

事例
1-2-1

脱炭素化社会の実現に向けた動きが加速する状況を商機と捉え、水素分野などグリーン成長分野への事業再構築を進める企業

所在地　兵庫県播磨町
従業員数　413名
資本金　5,000万円
事業内容　技術サービス業（他に分類されないもの）

株式会社神戸工業試験場

▶ 感染症の流行により、市場拡大が見込まれる水素分野への事業再構築を決断

兵庫県播磨町の株式会社神戸工業試験場は、あらゆる材料の試験片加工・材料試験・化学分析サービス等を手掛ける企業。独立資本による中立的な立場で、顧客企業の変化するニーズに応え続けるため、新しい市場の動きを常に察知し、次代に備えて先行的な設備投資や研究開発に取り組むなど、「研究開発でお客様の困りごとを解決する」ことを強みとし、顧客企業は航空宇宙産業、自動車産業、電力産業、材料メーカーとあらゆる業界にわたっている。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行により、注力していた航空宇宙業界の成長が減速。その影響は直近の売上高減少だけにとどまらないと予見した鶴井宣仁代表取締役副社長は、水素分野（水素ガスタービン関連部品等の耐久性の測定・評価などを行う事業）への事業再構築を決断した。

▶ 新規事業の発掘に向け研究開発に取り組む中、脱炭素化の流れを商機と捉え、積極的な投資を実行

従前より同社は、「新しい分野が当たるも八卦、当たらぬも八卦」という考えの下、毎年数十個の新規事業のテーマを探し、研究開発投資に力を入れていた。2015年頃から顧客からの問い合わせが増加したことなどもあり、水素分野は早くから新規事業の候補に挙がっていた。かねてより博士号の取得を目指していた当時専務取締役であった鶴井副社長は、2015年より水素をテーマに研究に取り組み、2018年に博士号を取得するなど、同分野への人的投資を事前に進めた。そうした中、顧客企業の動向や国の方針、海外の動向等を日々の事業活動で収集する中で、脱炭素化社会の実現に向けた動きが加速し、水素分野において顧客企業の投資が進み、投資を実施しても回収が可能な市場ができると判断。研究施設の新設という同社にとって大きな設備投資の実行を決断した。同分野への進出には法令対応といったハードルもあったが、兵庫県担当部局とのやり取りを頻繁に行うことで乗り越えた。また、多額の投資であったが、事業再構築補助金の存在が投資決断の大きな後押しとなった。加えて、上述のとおり事前に人的資本の蓄積を進めていたことや、2017年に鶴井昌徹氏が代表取締役社長に就任するなど、経営陣の世代交代が完了していたことも大きな投資の決断にプラスに働いた。

▶ 水素分野にとどまらず、新たなグリーン成長分野への投資を行い、今後もイノベーションを目指す

水素分野へのイノベーションの成果は既に現れ、今年だけで同分野の売上高は数千万円に上る。数年後には同社の売上高全体の約１割から２割を占める主力事業になる見通しだ。また、売上面だけでなくグリーン分野として注目度も高い事業に取り組むことで、社員の意欲も向上。採用の面でも、同分野に関心のある人材へ訴求できる点でプラスに働いている。今後は更なる成長分野として原子力分野へも注力する予定だ。鶴井副社長は「当社はオーナー会社であるがゆえ、30年先を見据えた施策を検討する必要がある。30年という期間を現状維持で乗り切るのは難しく、今後成長していくであろう市場を見定め、適切に投資しなければならない。」と語る。

鶴井宣仁代表取締役副社長

株式会社神戸工業試験場の外観

増築した水素分野の研究施設

事例
1-2-2

積極的な研究開発により生まれた新技術による『攻めのGX』により、顧客企業のカーボンニュートラルに貢献する企業

所在地　埼玉県蓮田市
従業員数　48名
資本金　6,000万円
事業内容　生産用機械器具製造業

株式会社日本テクノ

▶ カーボンニュートラルが求められる機運を商機と捉える

埼玉県蓮田市にある株式会社日本テクノは、金属加工技術の一つである熱処理技術の受託加工と熱処理設備の製造・販売の二つの事業を手掛ける企業である。業界に先駆け、真空技術を使った熱処理技術を主体に1985年に創業。大手自動車メーカーや建設機械メーカーを取引先として、熱処理設備の製造をほぼ内製化している点や高品質の熱処理技術を強みに事業基盤を築いてきた。元々同業のメーカーで技術者として勤務するなど、熱処理の技術開発を得意としていた椛澤均代表取締役社長は、これまでも10以上の新技術を開発してきた。そうした技術の一つにCO_2の排出量を抑えることができるものがあり、カーボンニュートラルが社会的に求められる機運が高まり、大手取引先などからの要望も増える中で、椛澤社長はこの技術に商機があると感じていた。

▶ 積極的な研究開発投資を行うことでCO_2排出ゼロの熱処理技術の開発に成功

現在熱処理の加工で多く使われている「ガス浸炭」は、一般に炭化水素ガス（CH_4など）を使用しており、作業プロセスで炎が発生するためCO_2を多く排出する点が課題であった。他方、同社の持つ「ダイレクト浸炭」という技術は、炎を出さずに熱処理を行うことができ、作業品質の安定化に加えて、CO_2の排出がゼロになるという画期的なものであった。同技術は真空ベースであるが、大気圧ベースの技術開発を、８年前より開始していた。過去にアセチレンガスと窒素を共に活用することの有効性を発見していた椛澤社長は、大気圧下、窒素をベースにアセチレンガスを使う技術の研究を2015年にスタート。大手取引先と共同で投資を続けながら開発に取り組んだ。雰囲気制御など困難もあったが工夫を重ね、2021年以降は社会的にカーボンニュートラルへの対応が求められる中、研究開発投資のペースを加速。2022年に実用化を果たし、2023年には各所で試作を進める段階となった。自社の持つ設備や取引先との協力関係を活用して、機を見て積極的な研究開発投資を行ったこと、真空技術と従来の技術の融合という同社の強みがいかせたことが新技術開発の成功要因であった。

▶ CO_2排出ゼロの熱処理技術を展開し全国の浸炭炉をカーボンニュートラルへ

同社の持つ技術「ダイレクト浸炭」の販売はこれからだが、既にカーボンニュートラルに取り組む大手企業などからの問合せや試作の依頼が相次いでいる。これまで取引のなかった新規顧客とのやり取りも増えており、これをきっかけに同社の別の熱処理技術を活用した業務の発注につながったケースもある。また大手企業の担当者などからの工場見学も頻繁に受け入れており、それに対応する社員のモチベーションが向上するといった副次的な効果も既に表れている。正式な販売はこれからだが、2023年の後半以降に年間数億円の売上高を見込んでおり、同社の主力事業の一つとなる見通しだ。今後は、同社の「ダイレクト浸炭」を同業他社にライセンス化した上で、国内にある既存のガス浸炭炉の改良を同業他社と一体となって推し進め、熱処理業界におけるカーボンニュートラルの取組のスピード化を図ることも目指している。「私どもの技術を活用して、ほかのメーカーともタッグを組みながら、CO_2削減に向けてオールジャパンの気持ちで取り組んでいきたい。」と椛澤社長は語る。

椛澤均代表取締役社長

ダイレクト浸炭炉

本社外観

コラム

1-2-3　中小企業におけるカーボンニュートラル促進に向けた取組

■中小企業のカーボンニュートラルの重要性・取組状況

我が国の雇用の約７割を支える中小企業は、日本全体の温室効果ガス排出量のうち、約２割程度を占めている。2030年度の温室効果ガス46％削減目標や、2050年カーボンニュートラル実現のためには、中小企業の取組も必要不可欠である。

また、国内外でサプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指す大企業が増加しており、既に取引先から協力要請を求められている中小企業もいる。

さらに、金融機関においても融資先の温室効果ガス排出量を把握する動きや石炭等の化石燃料への供給資金を引き揚げる動きがある一方で、先進的に取り組もうとする企業を支援・評価する取組が始まっている。

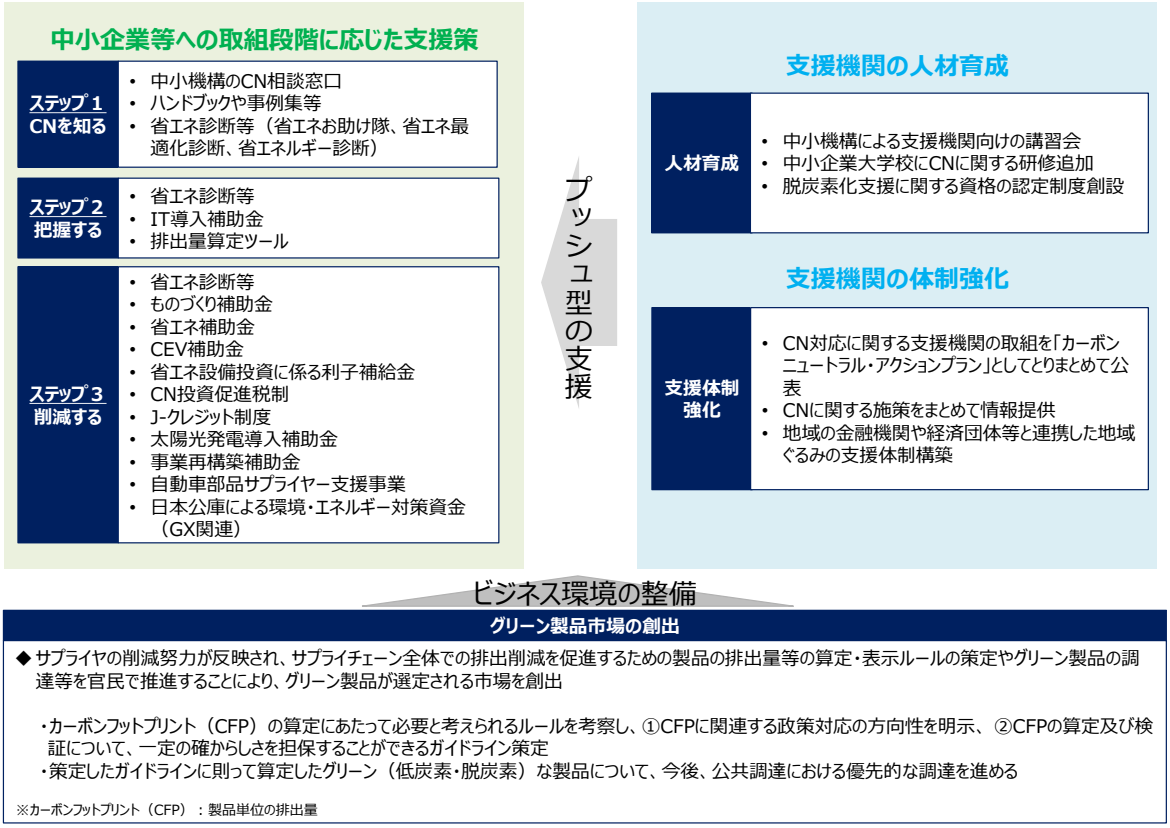
他方で、中小企業においては、取組の重要性の理解は進みつつあるものの、情報面・人材面・コスト面で課題があり、多くはまだ具体的な取組を実行するには至っていない。

■取組のメリット・ポイント

カーボンニュートラルへの取組は、制約と捉えられてしまう場合もあるが、様々なメリットがある。まずは、設備投資や生産プロセス等の改善などにより、エネルギー使用量が減ることでエネルギーコスト削減につながる。次に、自社や自社製品の訴求力向上により、競争力の強化や取引先や売上げの拡大につながる可能性がある。そして、省エネや脱炭素に取り組んだ先進的事例としてメディアや行政機関等から取り上げられることで、知名度や認知度の向上につながる。また、金融機関において脱炭素経営を進める企業を優遇するような取組も行われているため、資金調達に有利に働く場合がある。さらには、社会課題に取り組む姿勢を示すことで、社員のモチベーション向上や人材獲得力の強化につながる。中小企業は、カーボンニュートラルへの取組を、事業基盤の強化や新たなビジネスチャンスの獲得、持続可能性の強化につながるものと認識して取り組むことで、成長の機会につながる。

中小企業がカーボンニュートラルに取り組むにあたっては、①カーボンニュートラル対策について知る、②自社の排出量等を把握する（測る）、③排出量等を削減する、というステップで進めることが重要である。そのため、政府としては、カーボンニュートラルの取組状況に応じた支援策を展開するとともに、中小企業支援機関からの働きかけが行えるよう、人材育成支援やカーボンニュートラル関連施策の情報提供の実施、グリーン製品市場の創出等の施策で後押ししていく。

コラム　1-2-3①図　中小企業等のGXに向けた施策の全体像



コラム　1-2-3②図　中小企業支援機関による脱炭素支援事例

株式会社きらぼし銀行

- グループ企業やその他支援機関等とも連携し、各種相談に対応したワンストップの支援パッケージを準備。顧客の課題や現状認識に応じてソリューションを提供。
- 東京都と連携し、都に温暖化対策報告書を提出済みの事業者に金利を優遇。

きらぼしSDGs・脱炭素支援パッケージ

グループ企業やその他支援機関と連携し、顧客の課題や現状認識に応じてソリューションを提供

きらぼし脱炭素応援ローン

東京都の「地球温暖化対策報告書制度」を活用し、報告書提出者には金利を優遇

脱炭素FIRST BOOK

中小企業の経営者向けに脱炭素の必要性について解説し、分かりやすく「気付き」を促す啓発冊子を提供

中小企業の実態に関する構造分析

本章では、企業間取引・価格転嫁、賃金や生産性の現況のほか、「地域の包摂的成長」に焦点を当て、中小企業の実態に関する構造について確認していく。

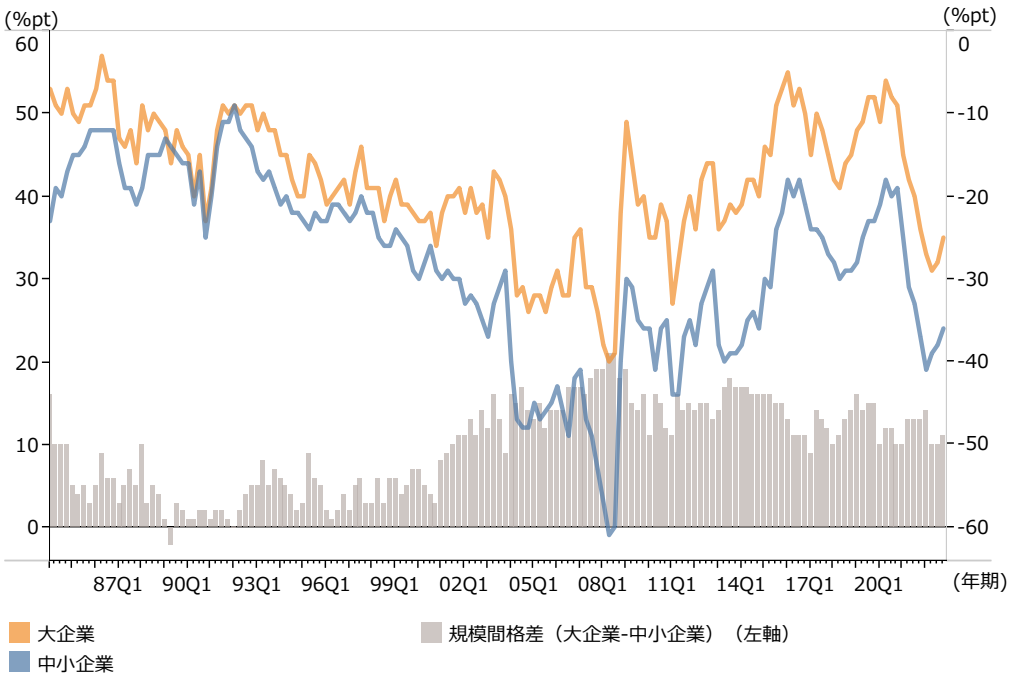
第１節 企業間取引・価格転嫁の現況

本節では、中小企業における企業間取引や価格転嫁に関する現況について確認する。

１．交易条件の動向

第1-3-1図は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」を基に、販売価格DIから仕入価格DIを引いた値である交易条件指数の算出を行ったものである。2022年においては、大企業と中小企業の交易条件の規模間格差が改善している傾向も見られているが、中小企業の交易条件指数は感染症流行前と比べると依然として低い水準にとどまっており、仕入価格上昇分を販売価格に転嫁できていない状況が示唆される。

第1-3-1図　企業規模別に見た、交易条件指数の推移

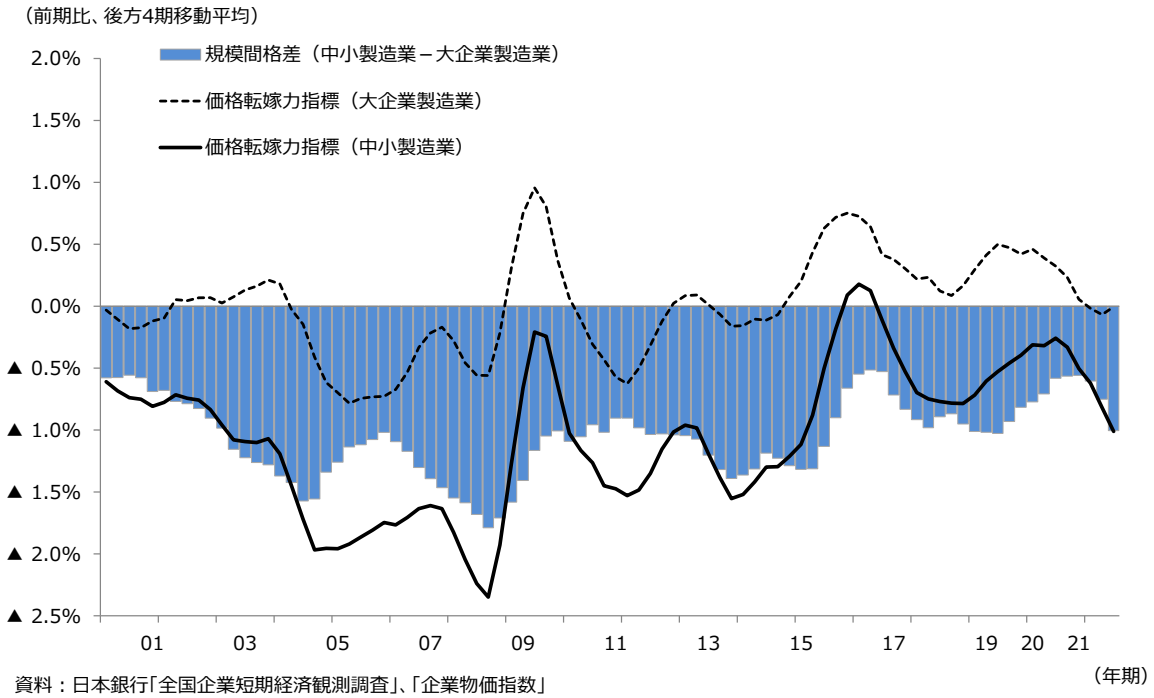


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。
2.交易条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

２．価格転嫁力の動向

第1-3-2図は、2021年度までの日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」を基に、企業規模別の価格転嫁力指標[1]の算出を行ったものである。大企業（大企業製造業）と中小企業（中小製造業）を比較して見ると、感染症流行前に一定水準上昇した大企業・中小企業の価格転嫁力が、感染症流行後、再び減少している。さらに、大企業と中小企業間で、価格転嫁力の規模間格差が開きつつあることが分かる。

第1-3-2図　企業規模別に見た、価格転嫁力の推移（製造業）

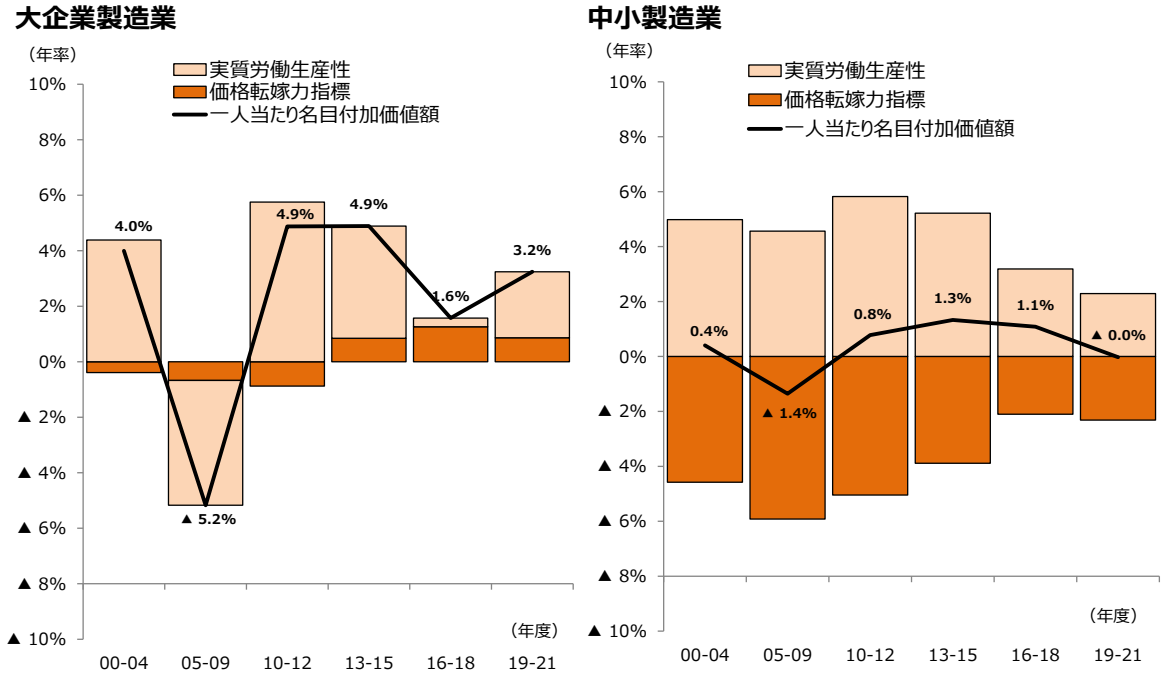


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」
（注）ここでの規模間格差は、大企業製造業と中小製造業における、価格転嫁力指標の数値の差分を表し、値が負の方向に向かうほど、大企業製造業に対して、中小製造業における価格転嫁力が差をつけられていることを示す。

1　ここでいう「価格転嫁力指標」とは、販売価格の変化率と仕入価格の変化率の違いから、仕入価格の変化分をどの程度、販売価格に転嫁できているか（＝価格転嫁力）を数値化したものを指す。推計においては、売上高に対する材料費の比率が時期によらず一定である等の仮定を置き、価格転嫁力の変化率を販売価格の変化率と仕入価格の変化率の関数で表している。また、販売価格の変化率と仕入価格の変化率を日銀短観で公表されている「上昇」、「下落」の回答割合から統計学的に推計を行うことにより、算出することが可能である。詳細については、2014年版中小企業白書　付注1-1-1を参照。

第1-3-3図は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」、財務省「法人企業統計調査年報」を基に、一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因の算出を行ったものである。大企業（大企業製造業）と中小企業（中小製造業）を比較して見ると、大企業では実質労働生産性や価格転嫁力の寄与により一人当たり名目付加価値額が上昇している一方、中小企業では価格転嫁力の低下が一人当たり名目付加価値額の低下に寄与している。また、中小製造業においては、2019年から2021年において価格転嫁力が低下していることが分かる。

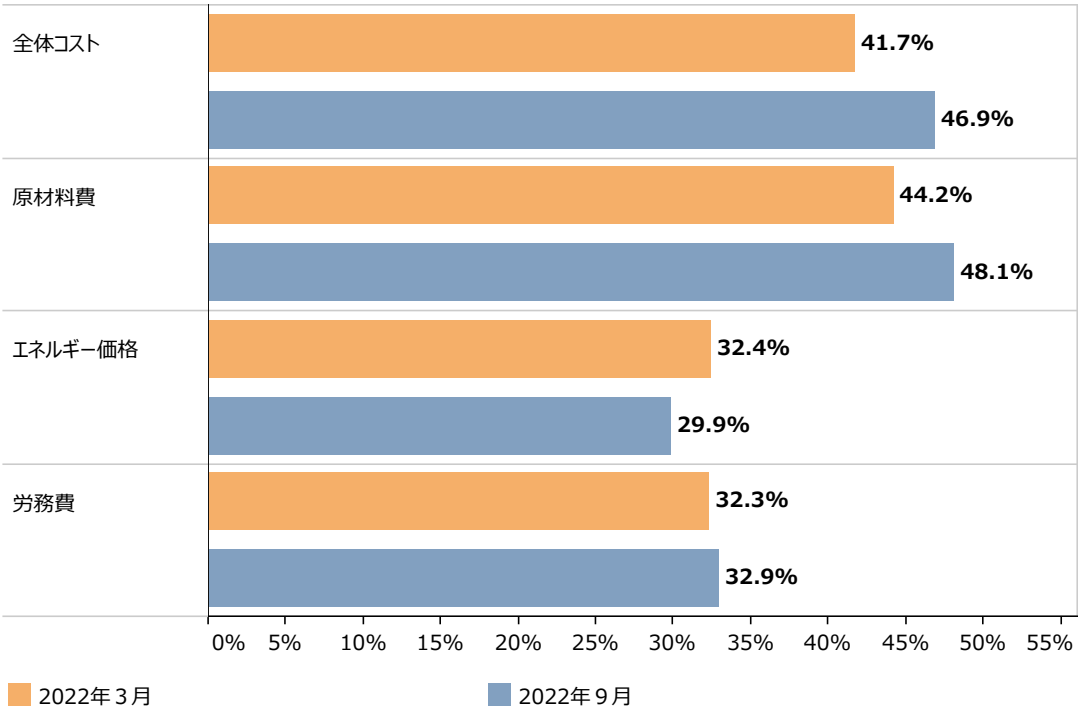
第1-3-3図　一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」、財務省「法人企業統計年報」
（注）資本金１千万円以上１億円未満を中小製造業、資本金10億円以上を大企業製造業とした。

第1-3-4図は、中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」[2]を用いて、2022年３月、及び９月の各コストにおける価格転嫁率の推移を見たものである。これを見ると、2022年における価格転嫁率（仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁できている割合）の状況は、全体コストについては改善しつつあり、中でも原材料費の転嫁率については向上している。一方で、労務費については上昇幅が非常に小さく、エネルギー価格については転嫁率が減少していることが分かる。

第1-3-4図　各コストの変動に対する価格転嫁の状況



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」
（注）1.2022年３月、９月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。
2.回答数(n)は以下の通り。2022年３月：n=25,575、2022年９月：n=17,848。
3.主要な発注側企業（最大３社）との間で、直近６か月のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答について、発注側の企業ごとに名寄せ・単純平均したもの。

2　中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」：中小企業庁が2022年５～６月、９～11月において、全国150,000社の中小企業等を対象にアンケート調査を実施（2022年３月：回答企業数13,078社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ25,575社）、回収率8.7%。2022年９月：回答企業数15,195社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ17,848社）、回収率10.1%）。

第２節　賃金の現況

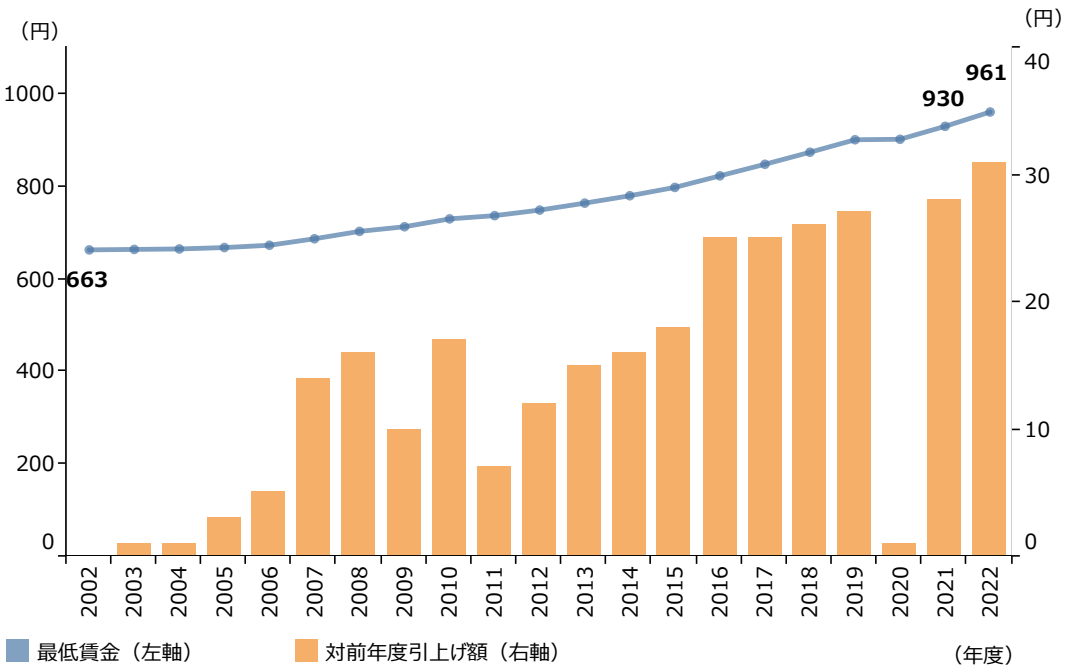
前節では、企業間取引や価格転嫁の現況について確認した。本節では、中小企業・小規模事業者における賃金の動向、及び賃上げの動向を確認する。

１．賃金の動向

①最低賃金の動向

第1-3-5図は、2022年度までの厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」を基に、最低賃金の推移を見たものである。これを見ると、2021年度において全国加重平均で930円であった最低賃金は、2022年10月に過去最大の全国加重平均で31円の引上げが実施されたことにより、2022年度においては全国加重平均で961円となっている。

第1-3-5図　最低賃金の推移

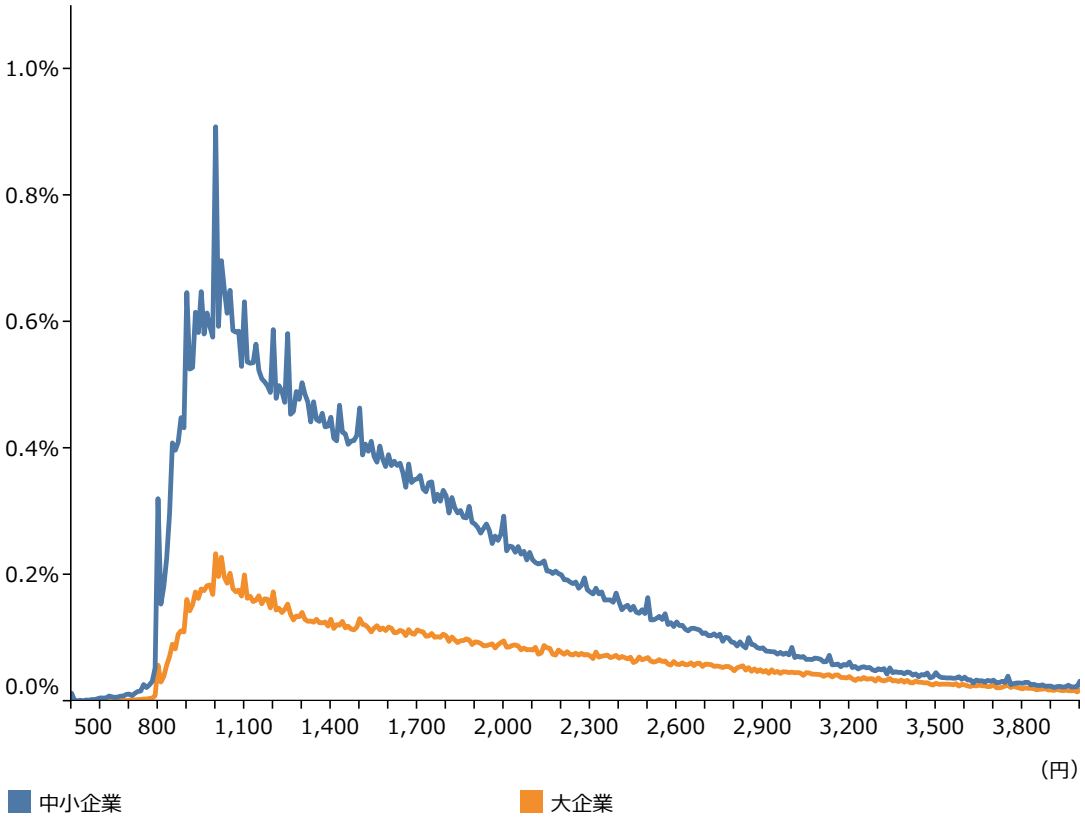


資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

②時間当たり所定内給与額の分布

第1-3-6図は、従業員規模別に、2021年の常用労働者における時間当たり所定内給与額[3]の分布を見たものである。これを見ると、大企業は低賃金帯での構成割合が少ないが、大企業と中小企業共に時間当たり所定内給与額が1,000円近くで多く分布していることが分かる。

第1-3-6図　従業員規模別に見た、時間当たり所定内給与額の分布（2021年・常用労働者）



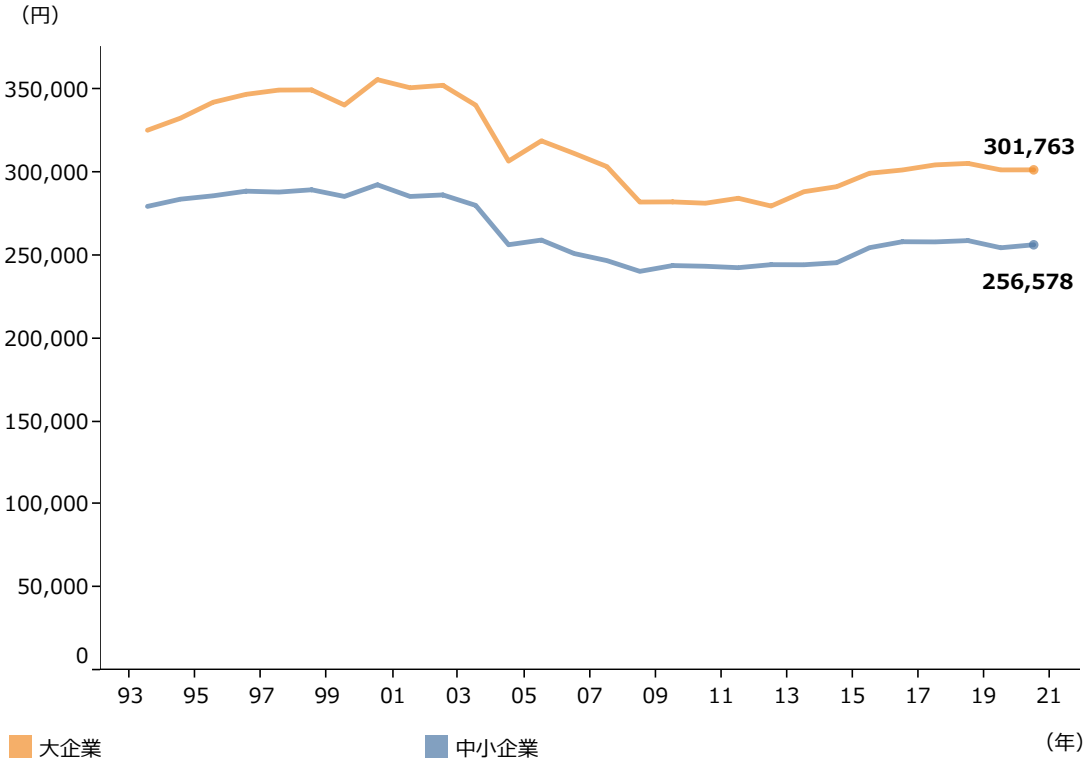
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
（注）1.中小企業基本法第２条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業と、それ以外の大企業に分けて集計している。
2.全企業数に対する、時間当たり所定内給与額帯の該当者数の割合を、大企業・中小企業ごとに4,000円までの範囲で集計している。

3　ここでいう「所定内給与額」とは、きまって支給する現金給与額から時間外勤務手当、深夜勤務手当、休日出勤手当、宿日直手当、交代手当として支給される超過労働給与額を引いた額を指す。

③賃金の推移

第1-3-7図は、従業員規模別に常用労働者の所定内給与額の推移を見たものである。これを見ると、2021年において、大企業では301,763円、中小企業では256,578円となっている。

第1-3-7図　従業員規模別に見た、所定内給与額（常用労働者）の推移

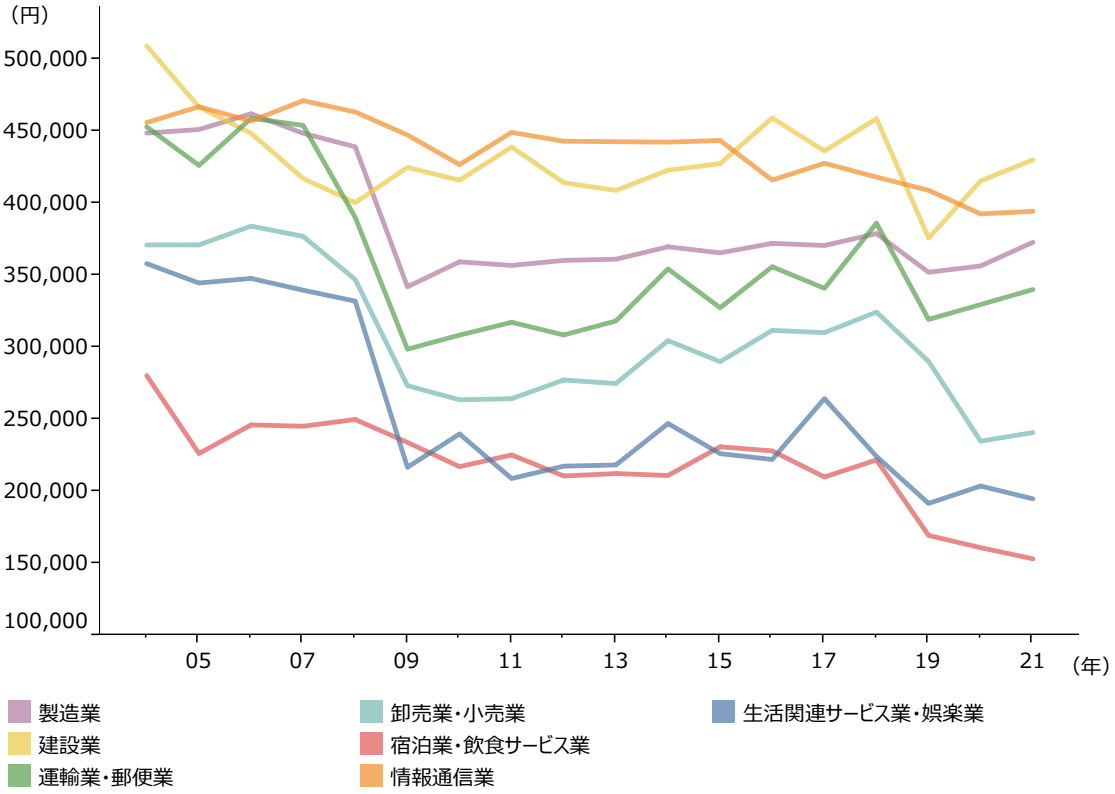


資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
（注）中小企業基本法第２条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業と、それ以外の大企業に分けて集計している。

④業種別の賃金の推移

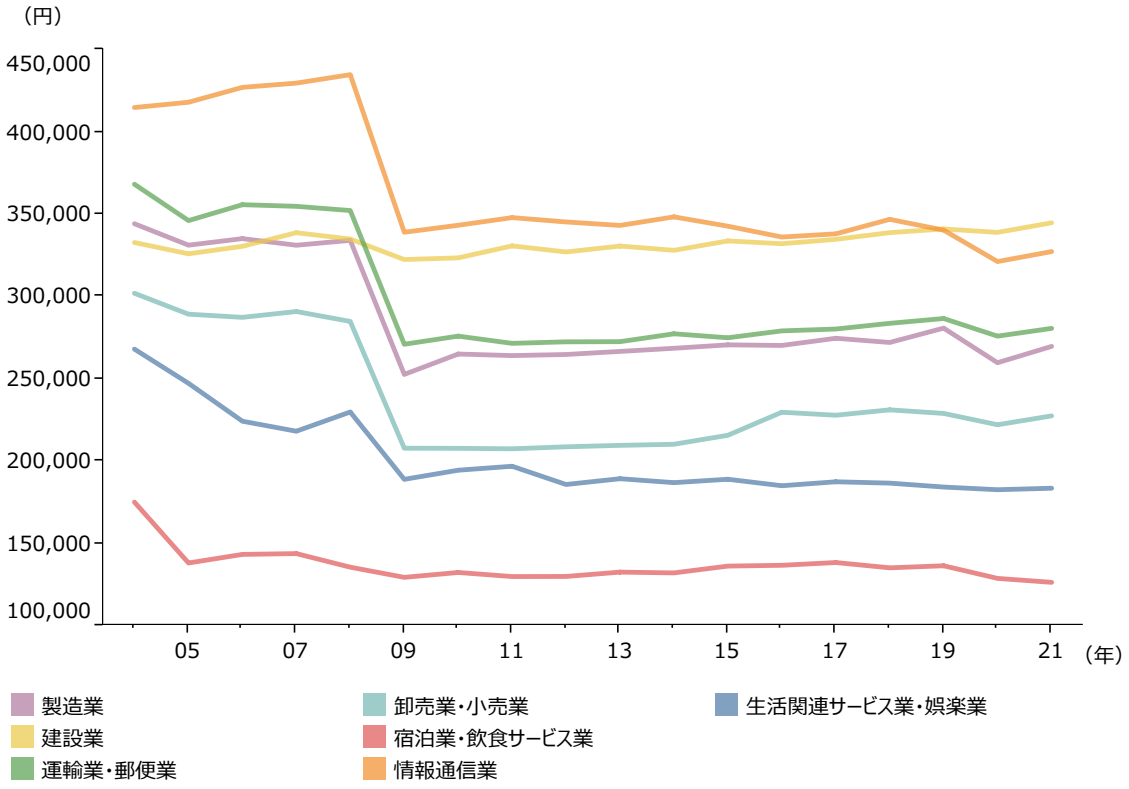
第1-3-8図、**第1-3-9図**は、大企業、中小企業において、業種別に常用労働者の所定内給与額の推移を見たものである。まず、**第1-3-8図**を見ると、大企業においては、リーマン・ショック以降に多くの業種において所定内給与額が減少し、その後緩やかに回復傾向が続いたものの、感染症流行後において、卸売業、小売業をはじめ、宿泊業、飲食サービス業などにおいて所定内給与額が減少していることが分かる。次に、**第1-3-9図**を見ると、中小企業においては、大企業と同様に、リーマン・ショック以降に多くの業種において所定内給与額が減少した後、直近10年において所定内給与額は大きく変動していない。また、感染症流行後においては、一時的に落ち込んだ製造業や情報通信業についても、その後持ち直していることが分かる。

第1-3-8図　業種別に見た、所定内給与額の推移（大企業・常用労働者）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
（注）中小企業基本法第２条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業を除く、大企業について集計している。

第1-3-9図　業種別に見た、所定内給与額の推移（中小企業・常用労働者）



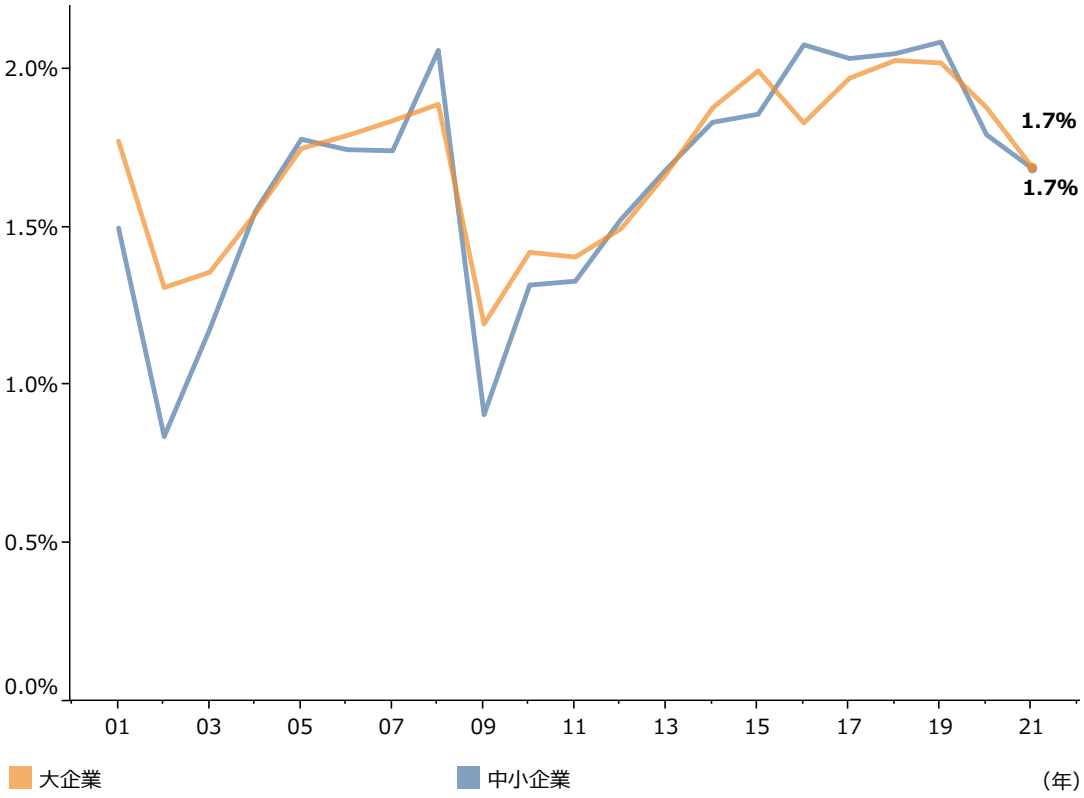
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工
（注）中小企業基本法第２条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業について集計している。

２．賃上げの動向

①賃金改定率の推移

第1-3-10図は、厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」を基に、従業員規模別に、一人当たり平均賃金改定率の推移を見たものである。これを見ると、2021年における大企業と中小企業の一人当たり平均賃金改定率は約1.7％となっており、規模別に見ると賃金改定率には大きな差がないことが分かる。

第1-3-10図　従業員規模別に見た、一人当たり平均賃金改定率の推移

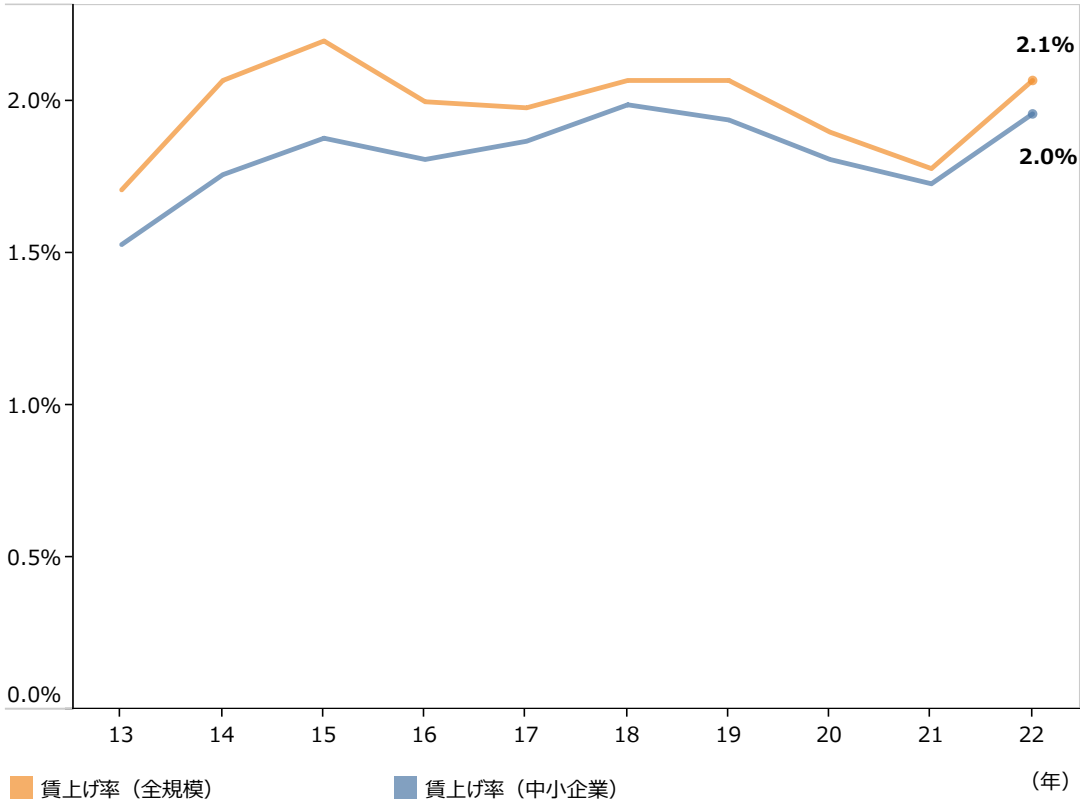


資料：厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」再編加工
（注）中小企業基本法第２条の規定に基づき、業種別の従業員数の定義に基づく中小企業と、それ以外の大企業に分けて集計している。

②春闘による賃上げ率の推移

第1-3-11図は、日本労働組合総連合会「春季生活闘争第７回（最終）回答集計（2022年７月１日集計・７月５日公表）」を基に、2013年から2022年までの賃上げ率の推移[4]を見たものである。これを見ると、2022年の春闘による賃上げ率の状況としては、全規模で2.1%、中小企業においては2.0%となっている[5]。

第1-3-11図　春闘による賃上げ率の推移



資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第７回（最終）回答集計（2022年７月１日集計・７月５日公表）」
（注）組合員数300人未満の企業を、中小企業としている。

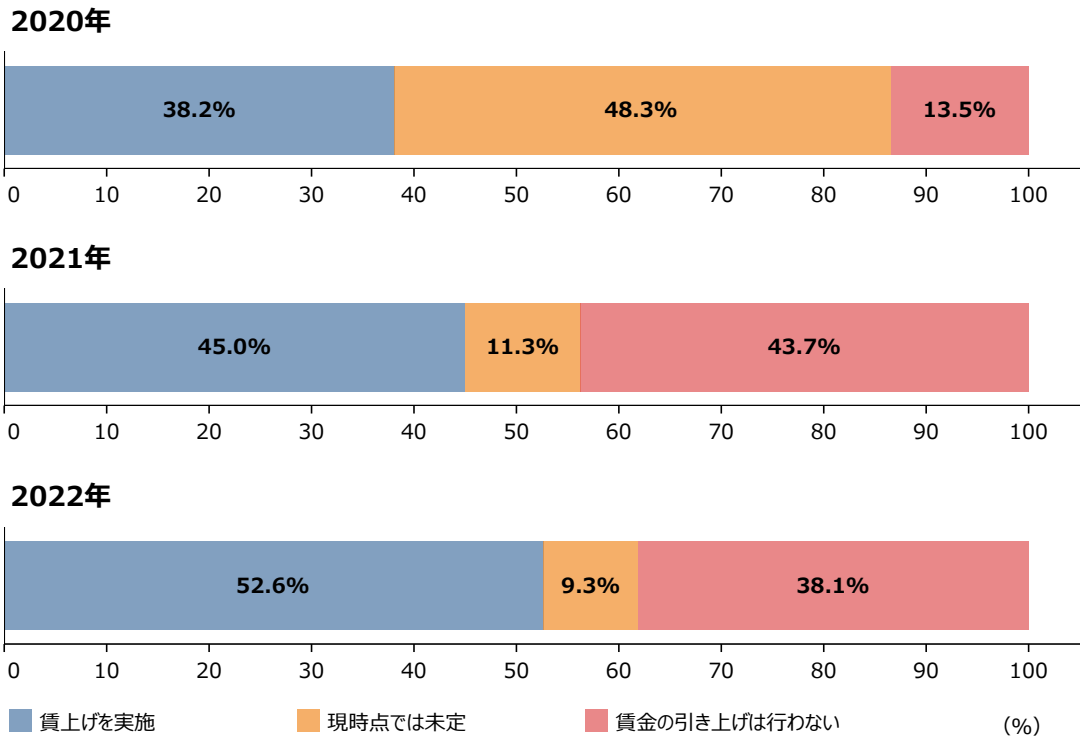
4　ここでの賃上げ率については、平均賃金方式（組合員の平均賃金をいくら引き上げるかについて、一人平均の労務コストを基に交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。

5　なお、春季生活闘争第１回回答集計（2023年３月17日集計、３月17日公表）において、平均賃金方式で回答を引き出した805組合の加重平均で、全規模では3.8%、組合員数300人未満の企業では3.5%の賃上げ率となっている。

③中小企業・小規模事業者における賃上げの状況

第1-3-12図は、日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」[6]を用いて、2020年から2022年までの所定内賃金の動向を見たものである。これを見ると、感染症流行後、賃上げを実施している企業の割合は増加しているものの、2022年における「賃上げを実施」と回答した割合は半数程度にとどまっている。

第1-3-12図　所定内賃金の動向



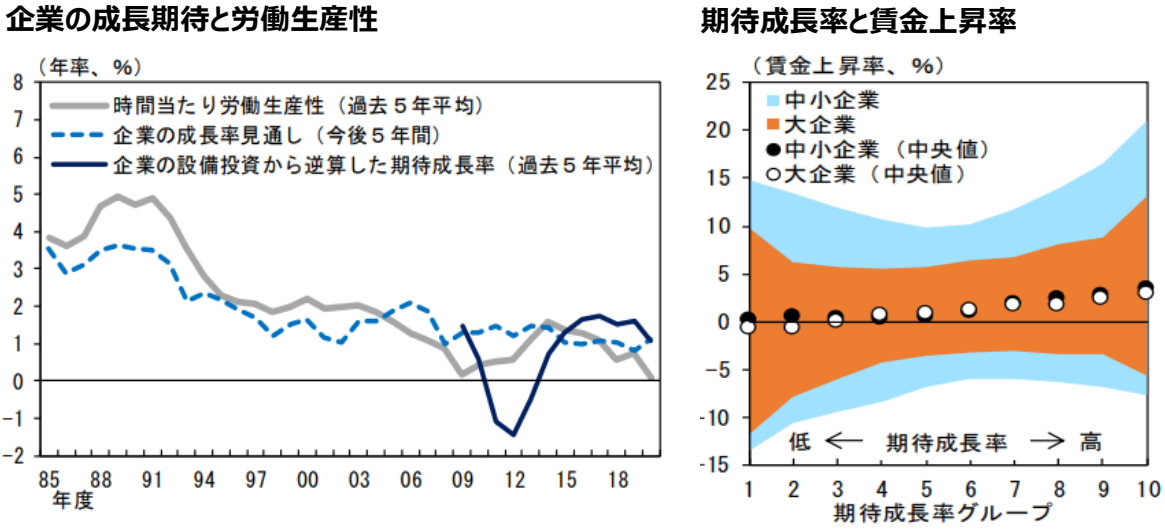
資料：日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」
（注）1.2020年12月(n=2,086)、2021年12月(n=1,989)、2022年12月(n=1,972)の調査結果。
2.「業績が改善しているため賃上げを実施（前向きな賃上げ）」と「業績の改善がみられないが賃上げを実施（防衛的な賃上げ）」を「賃上げを実施」として集計している。

6　日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」：日本商工会議所が、2020年12月、2021年12月、2022年12月において、商工会議所の会員企業を対象にアンケート調査を実施（2020年12月：配布数2,758社、有効回答2,086件、回収率75.6%。2021年12月：配布数2,619社、有効回答1,989件、回収率75.9%。2022年12月：配布数2,525社、有効回答1,972件、回収率78.1%）。

④賃上げのための価格転嫁と生産性向上

ここでは、賃上げと生産性等の関係性について分析した研究を紹介する[7]。**第1-3-13図**は、大久保ほか（2023）の分析において、企業の成長期待と労働生産性の関係性、及び期待成長率と賃金上昇率の関係性を見たものである。これを見ると、設備投資額から算出される企業の１年後の実質付加価値の期待成長率は、労働生産性の変動と連動するほか、期待成長率と名目賃金上昇率には、企業規模によらず緩やかな正の相関関係があるという。このことから、成長期待の高まりが資本装備率（資本の労働対比での投入比率）の上昇を通じて労働生産性の上昇につながることや、生産性の向上が賃上げにつながることが示唆されている[8]。

第1-3-13図　企業の成長期待と労働生産性、及び期待成長率と賃金上昇率の関係性

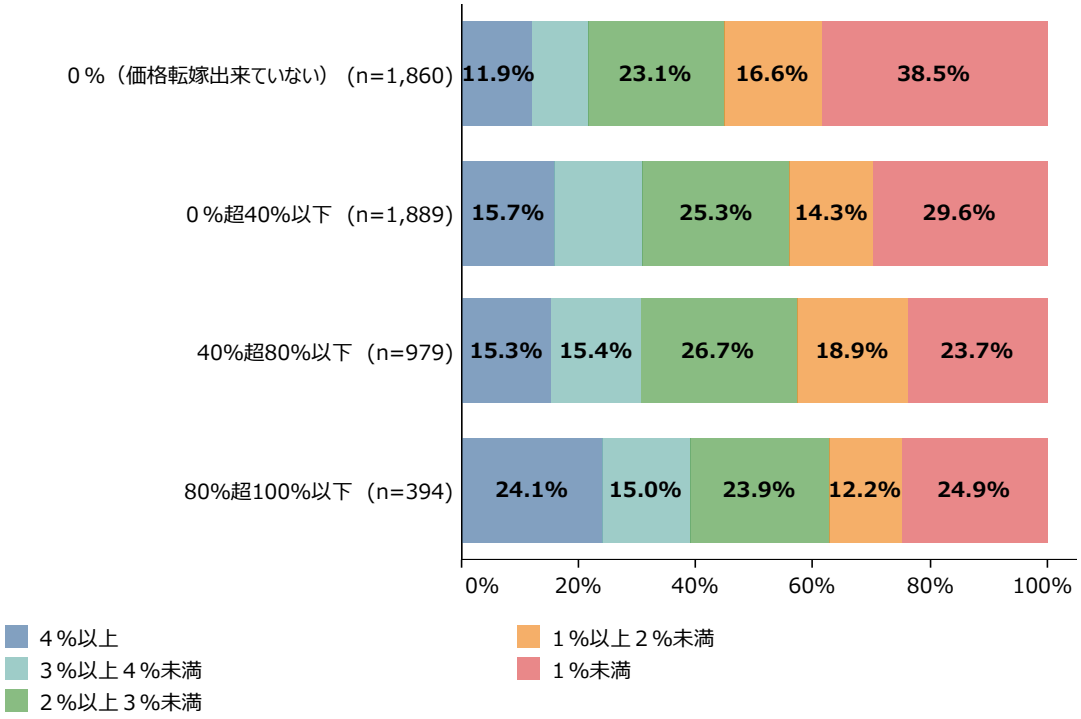


資料：大久保ほか（2023）「わが国の賃金動向に関する論点整理」、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No.23-J-1
（注）1.大久保ほか（2023）における図表39（左図）、図表40（右図）を並べたものとなっている。
2.企業の成長率見通しは、内閣府「企業行動に関するアンケート調査」における今後５年間の実質経済成長率の見通し。
3.期待成長率と賃金上昇率の図（右図）におけるシャドーは 25-75%タイル。期待成長率グループは、個別企業の実質期待成長率により 10グループに均等に分類したもので、2019 年度時点のデータを利用している。
4.企業の設備投資から逆算した期待成長率の算出方法等の分析方法の詳細については大久保ほか（2023）を参照。

7　大久保ほか（2023）
8　大久保ほか（2023）によると、高齢化によって労働供給（投入）が減少している状況下においては、一般に設備投資が増えて資本装備率が上昇した場合、労働生産性の上昇を通じて賃金が上がりやすくなるとされている。

第1-3-14図は、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[9]を用いて、価格転嫁率別に従業員一人当たりの平均賃金改定率を見たものである。これを見ると、価格転嫁率が高い企業ほど、従業員一人当たりの平均賃金改定率も高い傾向にある。今回の調査では一概にいえないものの、賃上げを推進するためには、価格転嫁を進めることが重要であることが示唆される。

第1-3-14図　価格転嫁率別に見た、従業員一人当たりの平均賃金改定率



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.過去１年間における、製品・商品・サービスの生産・製造にかかる費用変動分の価格転嫁率について、０％、0%超40%以下、40%超80%以下、80%超100%以下に分けて集計している。
2.従業員一人当たりの平均賃金改定率について、１％未満、１％以上２％未満、２％以上３％未満、３％以上４％未満、４％以上に分けて集計している。

コラム1-3-1では、価格転嫁の促進や生産性向上を通じて、賃上げに取り組む中小企業の事例を紹介している。また、**事例1-3-1**では子育て世代に優しい休暇・時短制度などの導入により社員の定着や採用力強化につなげ、成長を遂げている企業の事例を紹介している。

9　本アンケートの詳細は、第１部第１章第３節を参照。

コラム

1-3-1 価格転嫁の促進や生産性向上を通じて、賃上げに取り組む中小企業

足下で物価高騰が進む中、中小企業でも賃上げの必要性が高まっている。他方、持続的に賃上げを実施していくためには、賃上げに配分する原資を確保することが必要である。本コラムでは、中小企業庁が企業に対してヒアリングなどを実施する中で把握した、価格転嫁や生産性向上に工夫しながら取り組むことで、賃上げの実現に前向きに取り組む中小企業の取組内容をいくつか紹介する（**コラム1-3-1①図**）。

伊藤鉄工株式会社は、排水金具・マンホールやキッチン用品、フェンス・門扉などの製品を鋳物技術で製造する企業である。2023年は、定期昇給・ベースアップ等で約４％の賃上げを予定しており、賃上げの原資の獲得のために生産性向上と価格転嫁に取り組んでいる。特に生産性向上においては、生産設備の更新や機械加工の内製化、受注システムの導入、新製品開発等を進めている。また、原材料高の根拠を示して交渉することで価格転嫁に向けた努力を進めているほか、パートナーシップ構築宣言を実施し、自らの発注先からの転嫁も受け入れるなど、価格転嫁に積極的に取り組んでいる。

株式会社フジワラテクノアートは、醸造機械、食品機械等の開発・設計・製造・販売及びプラントエンジニアリングを行う企業である。人件費上昇は財務に影響するものの、人は未来に向けて最も重要な資源と考え、2023年は４％の賃上げになるよう、定期昇給・ベースアップを実施することを決定した。海外展開に積極的で世界20か国以上に製品を輸出しており、また、長期ビジョンを掲げ新製品開発や業務改革、受発注などにDXを積極的に導入して、生産性・収益向上に取り組んでいる。また、女性活躍を含むダイバーシティ推進など、社員のエンゲージメント高めることにも力を入れており、エンゲージメント向上が企業価値向上にもつながると語っている。

このように、中小企業の賃上げに向けては、価格転嫁や生産性向上に様々な形で取り組むことで、その原資を獲得することが重要な取組であることが分かる。

コラム　1-3-1①図　価格転嫁の促進や付加価値向上を通じて、賃上げに取り組む中小企業の事例

企業	伊藤鉄工株式会社	株式会社フジワラテクノアート
事業概要	■ 排水金具・マンホールやキッチン用品、フェンス・門扉などの製品を鋳物技術で製造する企業。	■ 醸造機械、食品機械等の開発・設計・製造・販売及びプラントエンジニアリングを行う企業。
賃上げの内容	■ 2023年は定期昇給・ベースアップ等で約４％の賃上げを予定。	■ 人件費上昇は財務に影響するが、人は未来に向けて最も重要な資源として、今年は4%の賃上げになるよう、定期昇給・ベースアップを実施。
生産性向上・価格転嫁に向けた取組	■ 鋳造造型機の更新、機械加工の内製化、受注システム導入、新製品開発等の生産性向上を推進。 ■ 原材料高の根拠を示して交渉し、価格転嫁を達成。パートナーシップ構築宣言を実施し、発注先からの転嫁も受け入れ。	■ 海外展開に積極的で、世界20か国以上に製品を輸出。 ■ 長期ビジョンを掲げ、新製品開発や業務改革、受発注などにDXを積極的に導入。 ■ 女性活躍を含むダイバーシティ推進など、社員のエンゲージメントを高めることを通じた、企業価値向上に取組。

（資料）中小企業庁調べ

事例
1-3-1

多能工化と、子育て世代に優しい休暇・時短制度で社員の定着につなげ、成長を遂げている企業

所在地　滋賀県湖南市
従業員数　81名
資本金　3,000万円
事業内容　その他の金属表面処理業

株式会社シンコーメタリコン

▶ 社員が定着しない労働環境を改善すべく、抜本的な社内改革に着手

滋賀県湖南市の株式会社シンコーメタリコンは、1933年創業の金属やプラスチックの表面に機能皮膜を形成する溶射加工を手掛ける企業である。同社の立石豊社長が社長に就任した1994年頃は、ベテラン社員の多くが定年を迎える時期であり、若手社員の育成が急務となっていた。さらに、溶射加工はきつい・汚い・危険のいわゆる“３K”の仕事であり、労働環境も良いとはいえず、社員の離職率が40％と高水準であった。こうした人材面の課題を解決しなければ成長を目指す前に会社が衰退してしまうと考えた立石社長は、抜本的な社内改革に着手した。

▶「多能工化」で社員が休みやすい環境を整え、子育て世代に優しい勤務制度などの導入を進める

立石社長が最初に取り組んだのは、社員の能力開発を目的としたジョブローテーションの実施だった。営業、製造など採用形態にかかわらず、社員に３か月で全ての部署を経験させたことで、社員が「多能工化」し、ベテランが抜けた穴を若手が補うだけでなく、全社的な社員の技術レベル向上に成功。その後も取組を継続したことで、工場の繁忙期には総務部の人員も製造業務に加わるといった対応が可能になり、全社的に残業時間も削減された。立石社長が次に取り組んだのは、社員の定着率を高めるための各種休暇制度の整備であった。女性社員の育休制度を導入した上で、2012年には育休中の女性社員が月に１度赤ちゃんと一緒に出勤する「子育て面談」を開始。これにより、女性社員がブランクを感じずに育休から職場復帰できるようになったほか、先輩ママに子育ての悩みを相談する場としても重宝された。その後、男性社員の育休制度も導入し、７日間連続での育休取得を義務付けている。また、2015年には全社員に７日間連続で休暇を取得することを義務付け、リフレッシュによる社員のパフォーマンス向上を企図。これにより、社員同士で互いの業務をカバーし合う雰囲気が生まれ、多能工化も促進された。このほかにも、女性社員を取締役に登用し、子育て中の社員を対象とした短時間勤務制度や、出勤時間を５分単位で前後できるスライドワーク制度を整備するなど、常に社員が働きやすい環境づくりに取り組んでいる。

▶ 社員の定着と生産性の向上で更なる成長を目指す

こうした社内改革の結果、現在の離職率は数％台まで低下するなど、人材が定着。一人当たりの月ベースの残業時間も５年前と比べて10時間削減されるなど、生産性が向上した。こうした働きやすい環境整備を進めたことにより、社員のパフォーマンスが向上し、売上高・利益が拡大したほか、生み出した利益を賞与や福利厚生で社員に還元したことで、社員のモチベーション・パフォーマンスが向上するという好循環が生まれた。2018年度には「ホワイト企業大賞」を受賞するなど、労働環境の良さを対外的にもアピールしたことにより、地域で「働きやすい企業」というイメージを獲得し、優れた人材の確保にもつなげている。「社員が120％のパフォーマンスを発揮できるよう福利厚生を充実させているが、そのためには多能工化と社員同士の連携が不可欠。チームワークを大切にして更なる成長につなげていきたい。」と立石社長は語る。

女性社員と子育て面談を行う立石社長

「ホワイト企業大賞」受賞をアピール

入社式での写真

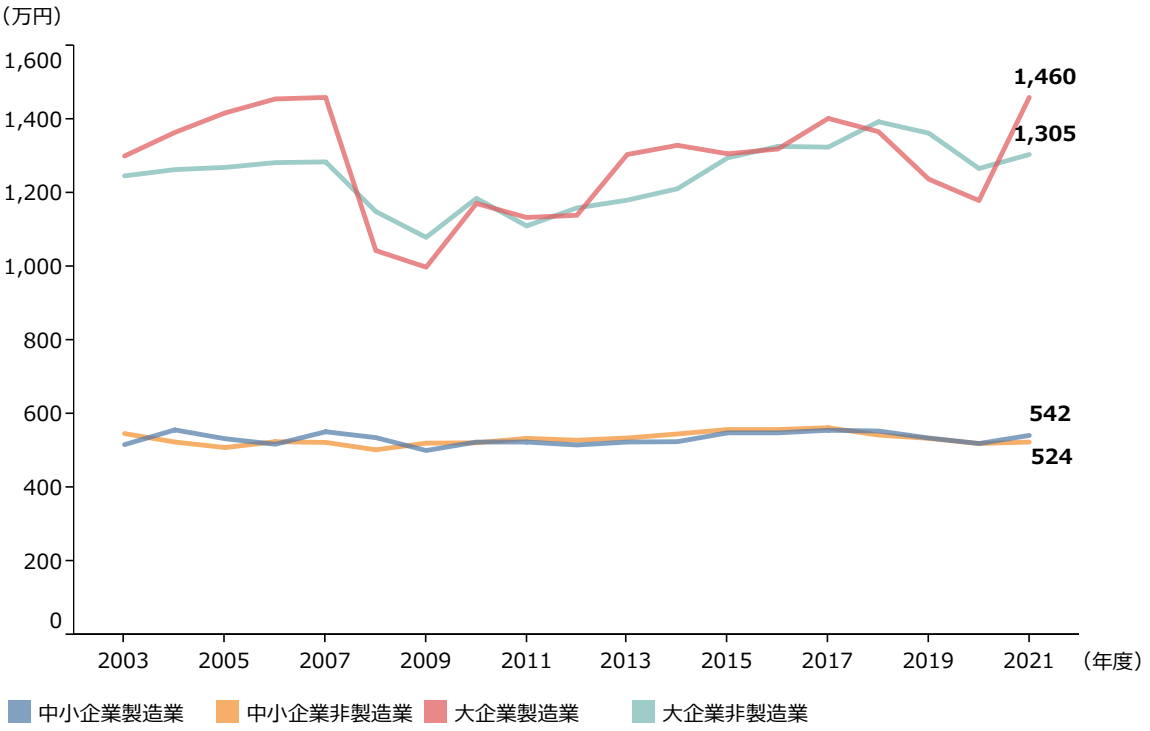
第３節　生産性の現況

前節では、中小企業・小規模事業者における賃金の現況について確認した。本節では、我が国の中小企業・小規模事業者の生産性の動向を把握する。

１．生産性の動向

第1-3-15図は、企業規模別に、2021年度までの一人当たり付加価値額（労働生産性[10]）の推移を見たものである。これを見ると、大企業製造業においては、2021年度において大きく労働生産性を向上させている一方、中小企業においては製造業・非製造業共に横ばいの傾向が続いている。

第1-3-15図　企業規模別に見た、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移

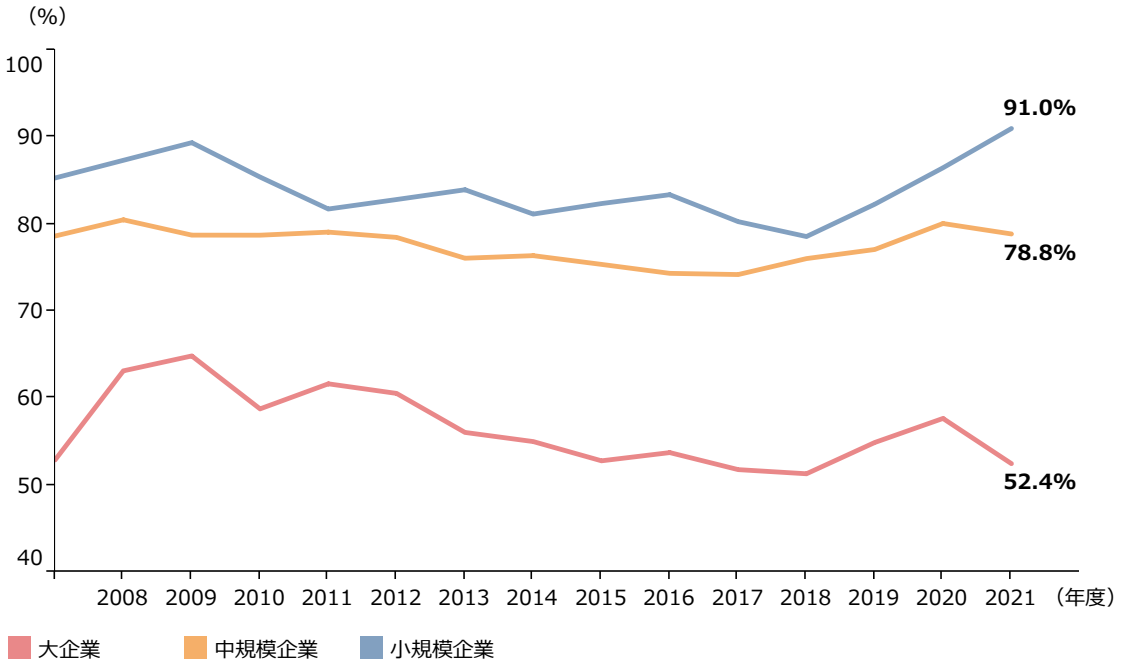


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金１億円未満の企業とする。
2.平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

10　労働生産性の算出に当たっては、厳密には分母を「労働投入量」（従業員数×労働時間）とする必要があるが、第1-3-15図では、分母に「従業員数」を用いている点に留意。

第1-3-16図は、労働分配率[11]の推移を見たものである。これを見ると、中規模企業、小規模企業においては、大企業と比べて労働分配率が高い傾向が続いている。また、2019年度から2021年度にかけて、小規模企業の労働分配率が上昇し、2020年度から2021年度にかけて、中規模企業、大企業の労働分配率が低下していることが分かる。

第1-3-16図　企業規模別に見た、労働分配率の推移



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

継続的に企業の成長を促進し、賃上げ・所得の向上を継続的に図っていくためには、分配の原資となる企業の収益拡大、さらには付加価値（生産性）を増大させることが重要であると考えられる。こうした生産性の変化は企業のライフサイクルの変化にも左右されるところであり、**コラム1-3-2**では我が国の経済活動における生産性の変化要因を開業、成長、倒産・廃業といったライフサイクルの構成要素に従って見ていく。

11　2022年版中小企業白書によると、労働分配率とは、「企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけが労働者に分配されているかを表す指標」とされており、本項においても同様の定義を用いる。

コラム

1-3-2　生産性と企業のライフサイクル

本コラムでは、我が国経済における生産性の変化要因について、開業や成長、倒産・廃業等のライフサイクルの構成要素から明らかにした金・深尾・権・池内（2023）[12]の最新の研究結果を紹介する。

コラム1-3-2①図は、生産性の変化要因を「①市場参入による効果」、「②資源の再配分による効果」、「③企業内部の生産性変化による効果」、「④市場退出による効果」の四つに分解し、それぞれの要素が示す効果について見たものである。まず、「市場参入による効果」は、企業が起業・創業等によって市場に新規参入をした効果を指している。新規参入した企業の生産性が業種平均より高い場合には、「市場参入による効果」は生産性をプラス方向に押し上げる。「資源の再配分による効果」は、存続企業のシェアの変化による寄与度を表している。存続企業として、業種平均より生産性が高い企業が売上シェアを拡大した場合や、生産性が伸びる企業が売上シェアを拡大する場合、「資源の再配分による効果」は生産性をプラス方向に押し上げる。「企業内部の生産性変化による効果」は、存続企業における生産性の水準変化のみによる寄与度を表している。存続企業が生産性を高めた場合、「企業内部の生産性変化による効果」は生産性をプラス方向に押し上げる。「市場退出による効果」は、倒産・廃業等によって企業が市場から退出した効果を表している。市場から退出する企業の生産性が業種平均より低い場合に、「市場退出による効果」は生産性をプラス方向に押し上げる[13]。

コラム　1-3-2①図　生産性の変化要因

生産性変化の分解で用いた要因	各要因が示す効果
①市場参入による効果	➢　起業・創業等による寄与度 ※参入企業の生産性が業種平均より高い場合、プラス方向に押し上げ
②資源の再配分による効果	➢　存続企業のシェアの変化による寄与度 ※業種平均より生産性が高い企業が売上シェアを拡大した場合や、生産性が伸びる企業が売上シェアを拡大する場合、プラス方向に押し上げ
③企業内部の生産性変化による効果	➢　存続企業における生産性の水準変化のみによる寄与度 ※存続企業が生産性を高めた場合、プラス方向に押し上げ
④市場退出による効果	➢　倒産・廃業企業等による寄与度 ※市場から退出する企業の生産性が業種平均より低い場合、プラス方向に押し上げ

（資料）金、深尾、権、池内（2023）を基に、中小企業庁作成。

また、分析においては、2007年から2021年までの期間を、2007年から2012年（以下、「第１期」という。）、2012年から2018年（以下、「第２期」という。）、2018年から2021年（以下、「第３期」という。）の３期に分ける。特に第１期はリーマン・ショックが重なる時期であり、第３期は感染症流行下と重なっていることから、それぞれの影響を踏まえながら、生産性の変化要因を見ていく。

12　金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所

13　本節における各効果と、金、深尾、権、池内（2023）で示されている効果との対応関係は、以下のとおりである。
「①市場参入による効果」＝「参入効果」＋「業種転換効果（In）」
「②資源の再配分による効果」＝「シェア効果」＋「共分散効果」
「③企業内部の生産性変化による効果」＝「内部効果」
「④市場退出による効果」＝「退出効果」＋「業種転換効果（Out）」

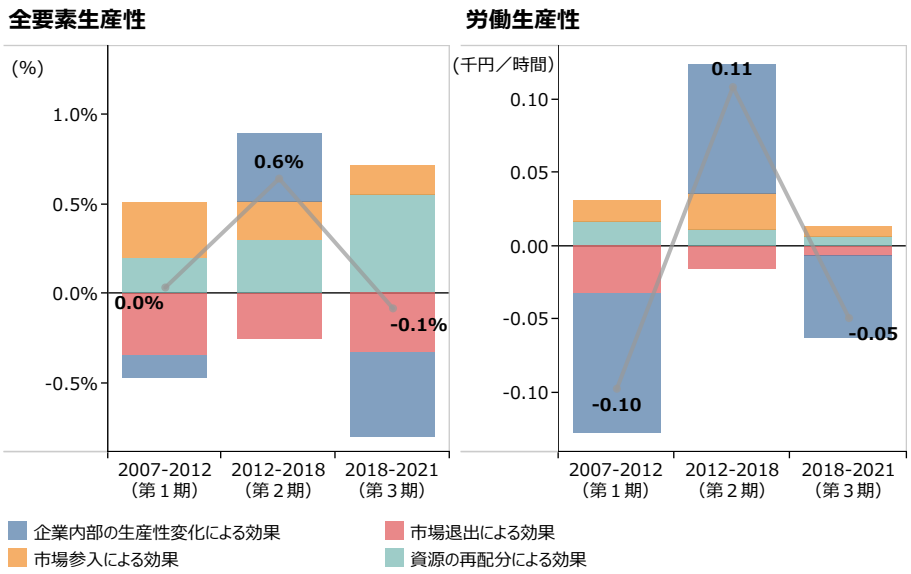
①全要素生産性と労働生産性の変化要因

まず、全要素生産性（以下、「TFP」という。）[14]と労働生産性[15]の変化要因について確認する。**コラム1-3-2②図**は、第１期から第３期までのTFP及び労働生産性の変化要因を見たものである。TFPの変化率における、各効果の寄与について見ると、「市場参入による効果」、「資源の再配分による効果」が第１期から第３期にかけて継続してプラス方向への押し上げ要因となっている。一方で、「市場退出による効果」は常にマイナス方向への押し下げ要因となっている。「企業内部の生産性変化による効果」については、時期に応じて大きく変化し、第２期においては上昇要因となっているが、期間中にリーマン・ショックの発生を含む第１期、感染症の流行期を含む第３期においては低下要因となっていることが分かる。

続いて、労働生産性（千円/時間、2015年価格）の変化額における、各効果の寄与について見ると、「企業内部の生産性変化による効果」が大きいことが、労働生産性の上昇・下降の主な要因となっていることが分かる。このことから、存続企業の生産性の変化が、労働生産性の変化に最も寄与していることが分かる。

以上のように、TFPと労働生産性の変化要因の分析においては、結果に大きな違いが生じている。中小企業庁（2017）によると、「労働生産性の上昇率＝TFPの上昇率＋資本分配率×資本装備率の上昇率」が成り立つとされている。また、企業内部の生産性変化においては、存続企業が機械や設備への投資によって資本装備率を上昇させることで、労働生産性の上昇率に寄与することがあることが考えられる。このことから、中長期的な生産性の向上の観点からは、TFPの安定的な上昇を見ることが重要とされている[16]。このため、本コラムにおいてもTFPの上昇率の変化要因を規模別・業種別に把握する。

コラム　1-3-2②図　全要素生産性（TFP）・労働生産性の変化要因



資料：金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所（RIETI）
（注）1.TFP上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを、各期の年平均上昇率に換算したもの。
2.労働生産性は、労働時間あたり実質付加価値の、１年あたりの平均変化額を示したものであり、価格は2015年価格を使用している。
3.（株）東京商工リサーチの保有する企業財務データ等を使用して分析を行っている。

14 ここでの「全要素生産性（TFP）」とは、2017年版中小企業白書によると、「資本や労働といった生産要素の投入量だけでは計測することのできない全ての要因による生産への寄与分」とされており、本コラムにおいても同様の定義を用いる。
15 ここでの「労働生産性」は、「労働時間当たりどれだけ効率的に付加価値を生み出したかを定量的に数値化したもの」を指す。
16 詳細は、2017年版中小企業白書を参照。

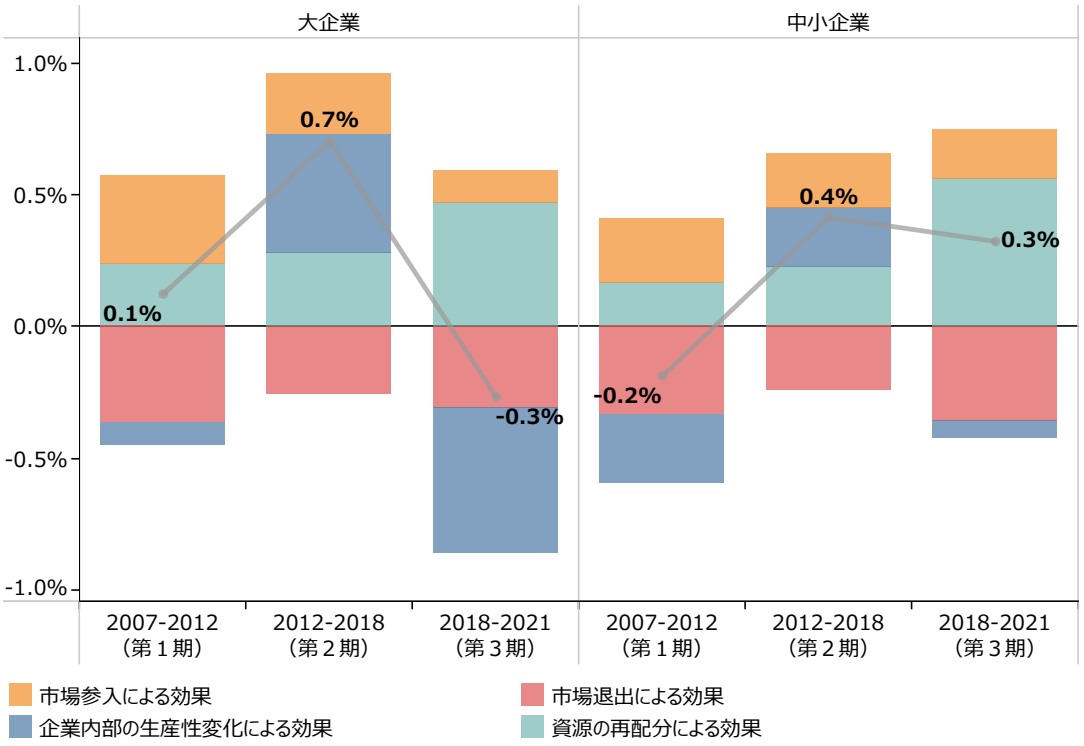
②企業規模別の生産性の変化要因

コラム1-3-2③図は、企業規模[17]別に、第１期から第３期までのTFPの変化要因を見たものである。これを見ると、大企業において、第１期は0.1％上昇、第２期は0.7％上昇、第３期は0.3％低下となっている。中小企業においては、第１期は0.2％低下、第２期は0.4％上昇、第３期は0.3％上昇となっている。

各効果の寄与を見ると、大企業と中小企業のどちらも、「市場参入による効果」、「資源の再配分による効果」がTFPのプラス方向への押し上げ要因となっており、「企業内部の生産性変化による効果」が第１期、第３期ではTFPのマイナス方向への押し下げ要因となっている。このことから、リーマン・ショックや感染症流行の影響下においては、生産性の高い企業によるシェアの拡大が、生産性の上昇につながっていることが分かる。

一方で、中小企業においては第１期、第３期の「市場退出による効果」のマイナスへの押し下げ効果が比較的高い。このことから、生産性の高い中小企業の退出が、生産性のマイナス方向への押し下げ要因になっていることが分かる。

コラム　1-3-2③図　企業規模別に見た、TFPの変化要因



資料：金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所（RIETI）
（注）1.TFP上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを、各期の年平均上昇率に換算したもの。
2.（株）東京商工リサーチの保有する企業財務データ等を使用して分析を行っている。

17 金、深尾、権、池内（2023）では、企業規模について、中小企業基本法の定義に基づく中小企業と、それ以外の大企業に分けて分析をしている。企業規模については、期初の企業規模で分析しており、「市場参入による効果」で見る参入企業については、参入時の企業規模で分析をしている。

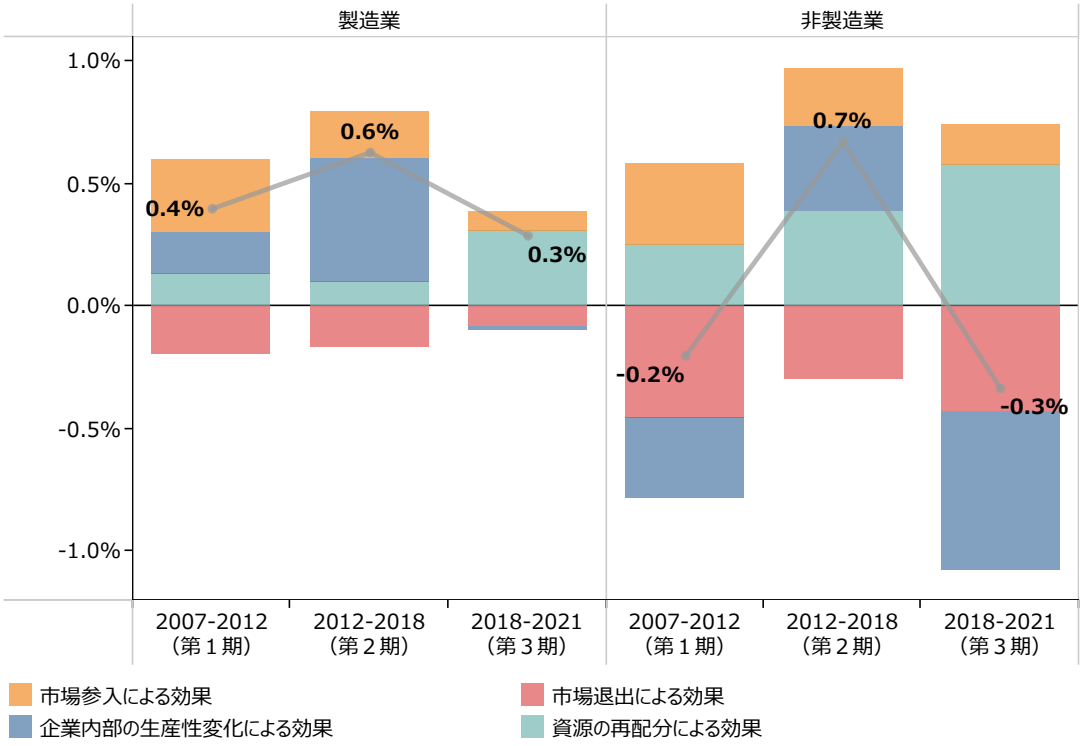
③業種別の生産性の変化要因

コラム1-3-2④図は、業種別に、第１期から第３期までのTFPの変化要因を見たものである。

これを見ると、製造業において、第１期は0.4%上昇、第２期は0.6%上昇、第３期は0.3%上昇となっている。また、第１期から第３期における各効果の寄与を見ると、「資源の再配分による効果」が継続的にTFPのプラス方向への押し上げ要因となっている。また、第２期においては、「企業内部の生産性変化による効果」がTFPのプラス方向への押し上げ要因となっていることが分かる。

一方で、非製造業においては、第１期は0.2%低下、第２期は0.7%上昇、第３期は0.3%低下となっている。第１期から第３期における各効果の寄与を見ると、「市場参入による効果」、「資源の再配分による効果」がTFPのプラス方向への押し上げ要因となっている。このことから、非製造業においては、存続企業のシェアの変化による資源の再配分が、全期間における生産性の主な上昇要因になっていることが分かる。

コラム　1-3-2④図　業種別に見た、TFPの変化要因



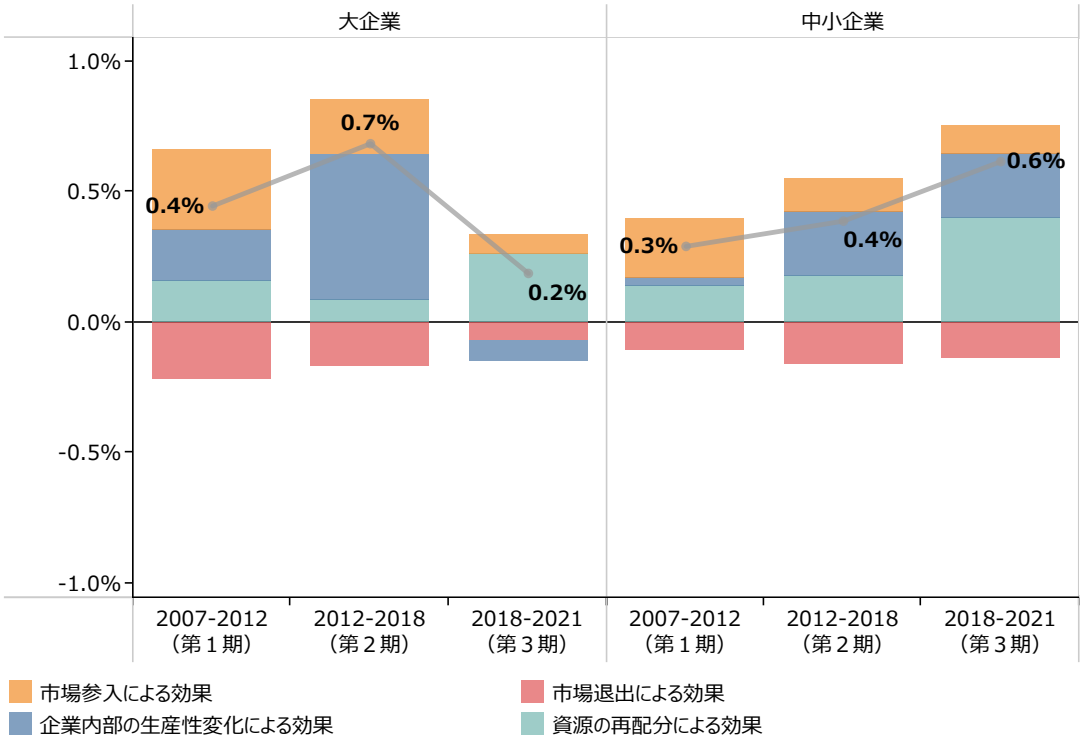
資料：金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所（RIETI）
（注）1.TFP上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを、各期の年平均上昇率に換算したもの。
2.（株）東京商工リサーチの保有する企業財務データ等を使用して分析を行っている。

④企業規模・業種別の生産性の変化要因

コラム1-3-2⑤図は、企業規模別に、製造業における第１期から第３期までのTFPの変化要因を見たものである。これを見ると、大企業の製造業においては、第１期は0.4%上昇、第２期は0.7%上昇、第３期は0.2%上昇となっている。一方で中小企業の製造業においては、第１期は0.3%上昇、第２期は0.4%上昇、第３期は0.6%上昇となっていることから、製造業については大企業・中小企業のいずれも、継続的にTFPが上昇していることが分かる。

各効果の寄与を見ると、大企業の製造業の場合、「企業内部の生産性変化による効果」が第１期、第２期において、生産性の上昇に寄与しているが、第３期においてはマイナス方向の押し下げ要因となっている。一方で、中小企業の製造業の場合、「市場参入による効果」、「企業内部の生産性変化による効果」及び「資源の再配分による効果」が継続的に生産性のプラス方向への押し上げ要因となっていることが分かる。

コラム　1-3-2⑤図　企業規模別に見た、TFPの変化要因（製造業）

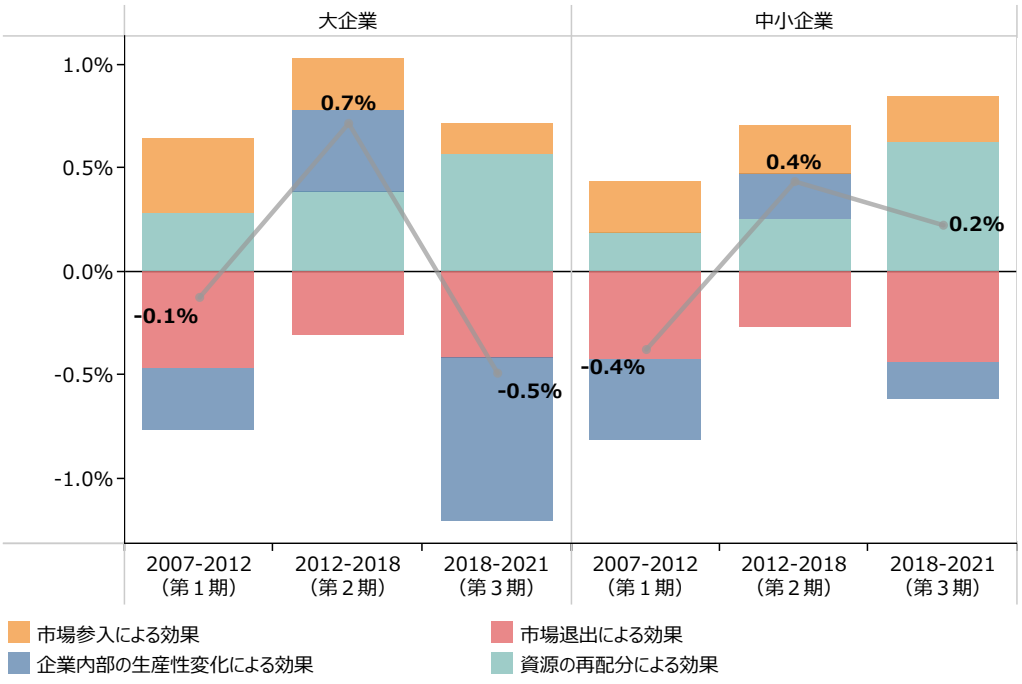


資料：金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所（RIETI）
（注）1.TFP上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを、各期の年平均上昇率に換算したもの。
2.（株）東京商工リサーチの保有する企業財務データ等を使用して分析を行っている。

コラム1-3-2⑥図は、企業規模別に、非製造業における第１期から第３期までのTFPの変化要因を見たものである。これを見ると、大企業の非製造業においては、第１期は0.1%低下、第２期は0.7%上昇、第３期は0.5%低下となっている。一方で中小企業の非製造業においては、第１期は0.4%低下、第２期は0.4%上昇、第３期は0.2%上昇となっている。

各効果の寄与を見ると、大企業と中小企業のいずれも、「資源の再配分による効果」が継続的にTFPのプラス方向への押し上げ要因となっている一方、「企業内部の生産性変化による効果」が時期に応じてTFPの変化に影響しており、第１期、第３期はリーマン・ショックや感染症流行の影響からマイナス方向への押し下げ要因となっている。また、「市場退出による効果」は、マイナス方向への押し下げ要因となっていることから、生産性の高い企業の倒産・廃業といった市場からの退出が、生産性へのマイナス効果となっていることが分かる。

コラム　1-3-2⑥図　企業規模別に見た、TFPの変化要因（非製造業）



資料：金、深尾、権、池内（2023）「新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析」RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所（RIETI）
（注）1.TFP上昇率は、各期における基準年と比較年のTFPの伸びを、各期の年平均上昇率に換算したもの。
2.（株）東京商工リサーチの保有する企業財務データ等を使用して分析を行っている。

ここまでの分析結果について、中小企業に関して、（1）感染症の流行期を含む2018～2021年におけるTFPの変化要因と（2）分析対象である期間全体（2007～2021年）におけるTFPの変化要因について、業種間の比較も交えながら、要点をまとめる。

まず、（1）については、中小企業全体として、当該期間における「資源の再配分による効果」及び「市場参入による効果」がプラスであり、これらによりTFPが全体でもプラスとなった。また、「企業内部の生産性変化による効果」はマイナスであったが、大企業よりもマイナス幅は小さかった。一方で、「市場退出による効果」はマイナスで、前期からマイナス幅が拡大した。

業種別に見ると、「企業内部の生産性変化による効果」は製造業ではプラスで大企業よりもプラス幅が大きかったのに対して、非製造業ではマイナスとその効果に違いがあった。

次に（2）については、中小企業全体として、「市場参入による効果」や「資源の再配分による効果」は、いずれの期間でもプラスに寄与した。金・深尾・権・池内（2023）では、生産性の低い企業が縮小し、生産性の高い企業が拡大する市場競争メカニズムが有効に機能していることが示唆されており、中小企業に限った場合でも当てはまる可能性が考えられる。一方で、「市場退出による効果」は、いずれの期間でもマイナスに寄与した。すなわち、生産性の高い企業の倒産・廃業が、いずれの期間でも全体の生産性を押し下げていることが分かった。

業種別に見ると、製造業、非製造業の両方について「資源の再配分による効果」がいずれの期間でもプラスであり、多くの期間では製造業よりも非製造業のプラス幅が大きかった。こうした中で、製造業は期間の経過とともにTFPは上昇した。また、非製造業の「市場退出による効果」については、感染症の流行期を含む2018～2021年のマイナス幅が各期の中で最も大きいことが分かった。

第４節　地域の包摂的成長

前節までは賃金の現況等に関する紹介を通じて、我が国全体で賃上げや所得の向上を実現するために価格転嫁や生産性向上の取組を行うことの重要性等を確認した。本節では、東京圏と地方圏[18]における企業や個人の差異に着目し、「包摂的成長[19]」の観点から、所得等の格差やこうした格差と人口移動の関係などを紹介する。また、これらの紹介を通じて、東京圏以外の地域において、在住する若者や女性が賃金等の待遇条件が良い仕事に就き、個人が自由に使える時間が確保されるようになることの必要性を確認する。その際、経済産業省が所管する審議会の部会では、前述の東京圏以外の地域における、賃金等の待遇条件が良い雇用の創出等が少子化対策にも貢献する可能性について議論が行われていることも併せて紹介する。

18　ここでいう「東京圏」は、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県の１都３県を指す。また、「地方圏」とは、東京圏以外の都道府県を指す。

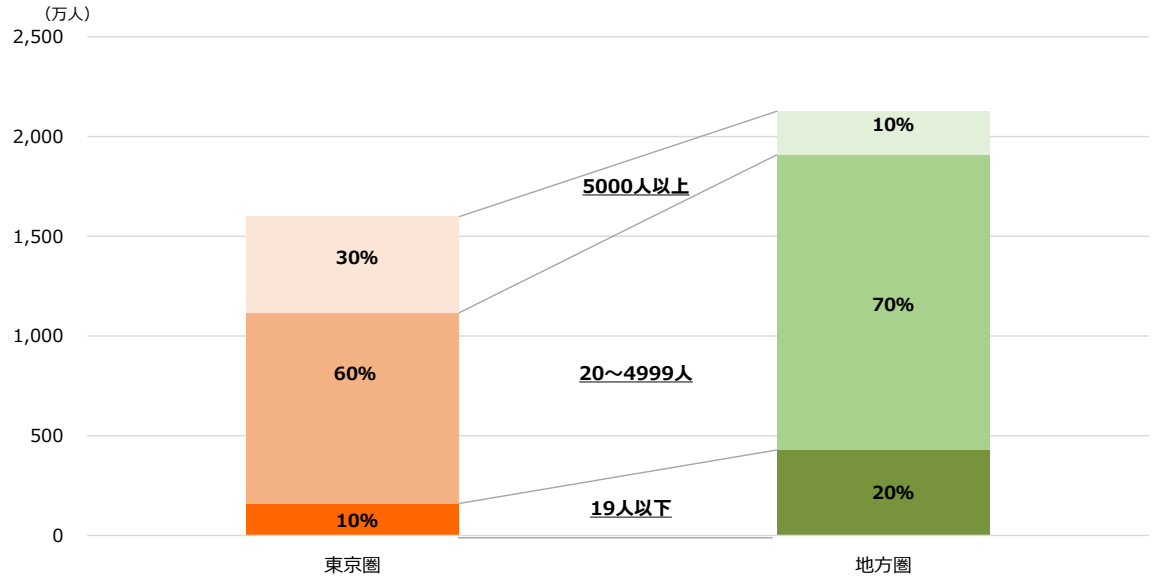
19　経済産業省産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）によると、「包摂的成長」とは、「貧困解消や格差是正等を通じて『誰一人取り残さない』社会の実現に向けて、収入及び機会の格差を解消する方策を取ることで、結果としての国全体の経済成長を実現すること。経済産業政策では、機会の格差（事前分配の格差）の解消を通じた経済成長の実現を特に重視」することが示されている。また、当該部会では特に、「『都市/地方』、『大企業/中小企業』の格差解消を成長に繋げていくという方向性」が打ち出されている。

１．地域の中堅・中核企業の現状

地域における賃金や生産性等について、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるような、地域経済の中心的な役割を担う企業が持続的に高い利益を生み出すことで、域内の雇用創出や賃金の引上げにつながっている可能性も考えられる。

第1-3-17図は、総務省・経済産業省の「平成28年経済センサス-活動調査」を基に、地域別・企業規模別に、常用雇用者総数を見たものである。これを見ると、東京圏では常用雇用者総数が20～4,999人の企業における常用雇用者数の割合は約６割であるのに対し、地方圏では約７割となっていることが確認できる。このことから、東京圏よりもそれ以外の地域の方が、一定規模以上の企業が全体に占める雇用者数の割合が高いことが分かる。

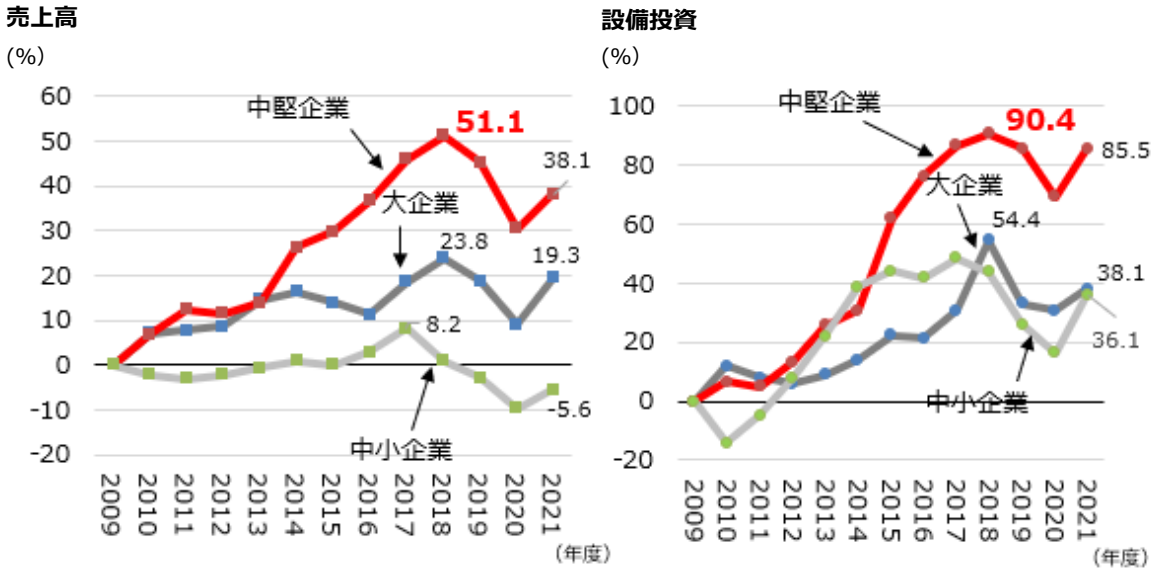
第1-3-17図　地域別・常用雇用者規模別に見た、常用雇用者総数



資料：総務省･経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」
（注）1.ここでいう東京圏とは、東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県の１都３県を指し、地方圏とは、東京圏以外の都道府県を指す。
2.全産業における企業等に関する集計のうち、会社数を基に常用雇用者総数を集計しており、個人事業者は含まれていない。

第1-3-18図は、一企業当たりの売上高と設備投資額の推移について、2009年比の増減率を企業規模別に見たものである。これを見ると、2015年以降連続して、売上高、設備投資額の両指標とも、中堅企業が中小企業、大企業を上回っている。このことから、包摂的成長の実現には、売上高や設備投資の伸びが大きい地方圏の中堅・中核企業が成長・発展し、地方圏の経済成長や雇用の創出につなげることが重要であると考えられる。

第1-3-18図　企業規模別に見た、一企業当たりの売上高・設備投資額の推移（2009年比の増減率）

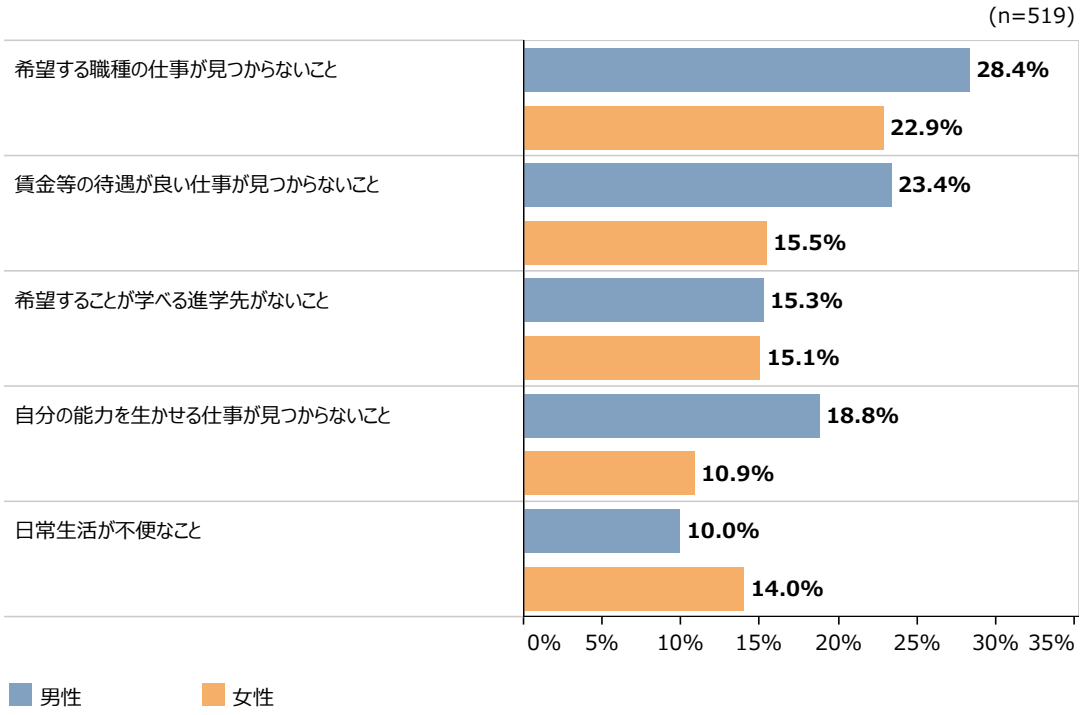


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金１億円以上10億円未満、中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業を指す。

２．若者・女性などの東京圏への人口移動

第1-3-19図は、国土交通省が実施した「市民向け国際アンケート調査」[20]を基に、東京圏以外の地域の出身であり東京圏に移住した者について、東京圏へ移住した背景を男女別に見たものである。これを見ると、東京圏への流入者の移住の背景として、地元では「希望する職種の仕事が見つからないこと」、「賃金等の待遇が良い仕事が見つからないこと」の回答割合が多いことが分かる。このことから、東京圏外に居住していた若者や女性が、希望する職種の仕事や賃金等の待遇条件が良い仕事を求めて東京圏へ転入している状況がうかがえる[21]。

第1-3-19図　男女別に見た、東京圏への流入者の移住の背景



資料：国土交通省「企業等の東京一極集中に関する懇談会とりまとめ（市民向け国際アンケート調査結果）」（2021年１月29日）より中小企業庁作成。
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）資料４　地域の包摂的成長－地域の活力が生み出す若者・女性の『希望』の回復と少子化社会の克服－」（2023年３月14日）
（注）1.集計対象は、出身地が東京圏外であり、調査時点で東京圏に在住する者である。ここでいう出身地とは、15歳になるまでの間で最も長く過ごした地域を指す。
2.東京圏への流入者の移住の背景として挙げられたもののうち、上位五つについて示している。
3.回答数(n)は以下の通り。男性：n=261、女性：n=258。
4.ここでの出身地とは、15歳になるまでの間で最も長く過ごした地域をいう。
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
6.「その他」の回答は除いて集計している。

20 国土交通省「市民向け国際アンケート調査」：国土交通省が2020年９～10月において、日本・イギリス・フランス・ドイツの18～65歳の男女を対象にアンケート調査を実施（有効回答数：日本：4,376人、イギリス：2,164人、フランス：2,170人、ドイツ：2,181人）。

21 なお、総務省「住民基本台帳人口移動報告」によると、男性・女性それぞれにおける、直近10年間の地方圏から東京圏への転入超過数が確認できるが、東京圏への転入超過数は女性が男性を上回って推移している。

３．東京圏における実質的な可処分所得、可処分時間

第1-3-20図は、国土交通省が算出した、都道府県別の中央世帯の可処分所得と基礎支出[22]を示している。これを見ると、東京圏の可処分所得に関する都道府県別の順位は比較的大きいものの、基礎支出は最上位を占める。このため、東京圏では、実感的な可処分所得[23]が相対的に低くなっていることが分かる。

第1-3-20図　都道府県別に見た、実感的な可処分所得と基礎支出

	可処分所得（中央世帯）	基礎支出（中央世帯）	差額＝実感的な可処分所得（中央世帯）
1位	富山県	**東京都**	三重県
2位	三重県	神奈川県	富山県
3位	山形県	埼玉県	茨城県
	⋮	千葉県（4位）	⋮
	神奈川県（7位） 埼玉県（8位） **東京都（12位）** 千葉県（17位）	⋮	埼玉県（23位） 神奈川県（26位） 千葉県（34位） **東京都（42位）**

資料：国土交通省「企業等の東京一極集中に関する懇談会 とりまとめ（参考資料）」（2021年１月29日）より中小企業庁作成。
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）　資料４　地域の包摂的成長－地域の活力が生み出す若者・女性の『希望』の回復と少子化社会の克服－」（2023年３月14日）
（注）1.都道府県別の中央世帯における可処分所得・基礎支出・実感的な可処分所得（可処分所得と基礎支出の差額）について、上位の３都道府県、埼玉県、神奈川県、東京都、千葉県について抜粋して示している。
2.中央世帯とは、都道府県ごとに可処分所得の上位40～60%の世帯を指す。
3.基礎支出＝「食料費」＋「家賃＋持ち家の帰属家賃」＋「光熱水道費」。
4.ここでは、可処分所得と基礎支出の差額を、「実感的な可処分所得」としている。
5.統計法に基づいて、独立行政法人統計センターから総務省「平成26年全国消費実態調査」の調査票情報の提供を受け、国土交通省国土政策局が独自に作成・加工した統計であり、総務省が作成・公表している統計等とは異なる。

22 各都道府県の可処分所得、基礎支出、差額（実感的な可処分所得）の数値については、国土交通省（2021c）を参照。
23 ここでいう「実感的な可処分所得」とは、可処分所得と基礎支出の差額を指す。

第1-3-21図は、総務省が実施した「『令和３年社会生活基本調査』生活時間に関する結果」[24]を基に、都道府県別に見たフルタイム雇用者の平均可処分時間である。これを見ると、東京圏の平日一日の平均可処分時間は、全国平均を下回っていることが分かる。

第1-3-21図　都道府県別に見た、フルタイム雇用者の平均可処分時間

	可処分時間（分/日）※平日
1位	北海道（778分）
2位	鳥取県（777分）
3位	青森県（776分）
	⋮
	全国平均（749分）
	⋮
36位	埼玉県（746分）
	⋮
38位	**東京都（745分）**
	⋮
41位	千葉県（742分）
	⋮
44位	沖縄県（738分） 神奈川県（738分）
46位	長崎県（734分）
47位	愛知県（730分）

資料：総務省「『令和３年社会生活基本調査』生活時間に関する結果」（2021年10月）より中小企業庁作成。
（注）1.フルタイム雇用者の平日の可処分時間を算出したもの。
2.可処分時間は24時間のうち、通勤・通学、仕事、学業、家事、身の回りの用事、介護・看護、育児、買い物にかかる時間を除いた時間。

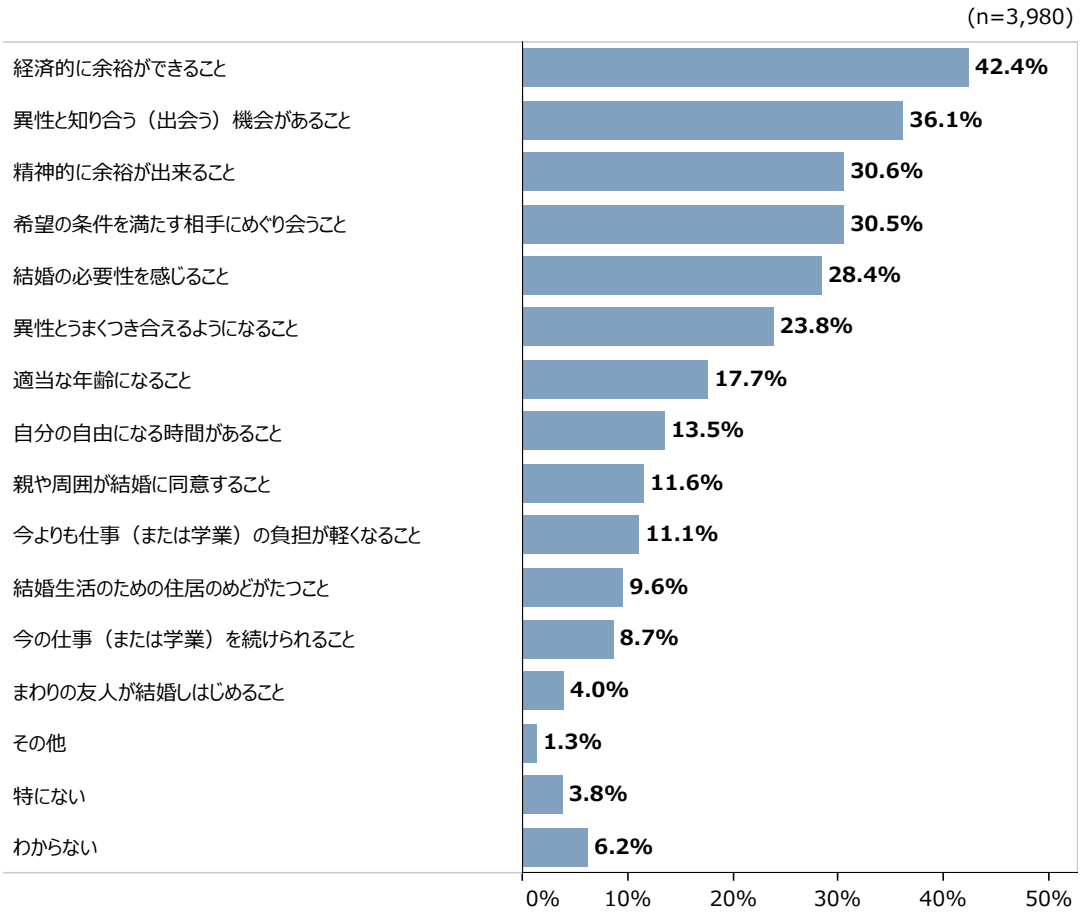
24　総務省「『令和３年社会生活基本調査』生活時間に関する結果」：総務省が2021年10月において、全国の10歳以上の世帯員約19万人を対象として、アンケート調査を実施。

ここまで、若者や女性が東京圏へ流入している実態について確認し、その原因として、東京圏以外の地域において賃金等の待遇条件が良い仕事が必ずしも十分ではない可能性を考察した。しかしながら、東京圏に賃金等の待遇条件を求めて移住をすることが多くあるにもかかわらず、実際には実感的な可処分所得、可処分時間は東京圏以外の地域と比較して少ないことを確認した。

こうした実感的な可処分所得等の少なさは、個人にとっては生活上の制約となるが、結婚・子育てとも関連する可能性について見ていく。

第1-3-22図は、内閣府「少子化社会政策に関する意識調査」[25]を基に、結婚に必要な状況を見たものである。これを見ると、結婚を希望している者で結婚していない20～40歳代の男女が、結婚すると思う状況について「経済的に余裕ができること」を最も多く挙げていることが分かる。

第1-3-22図　結婚に必要な状況

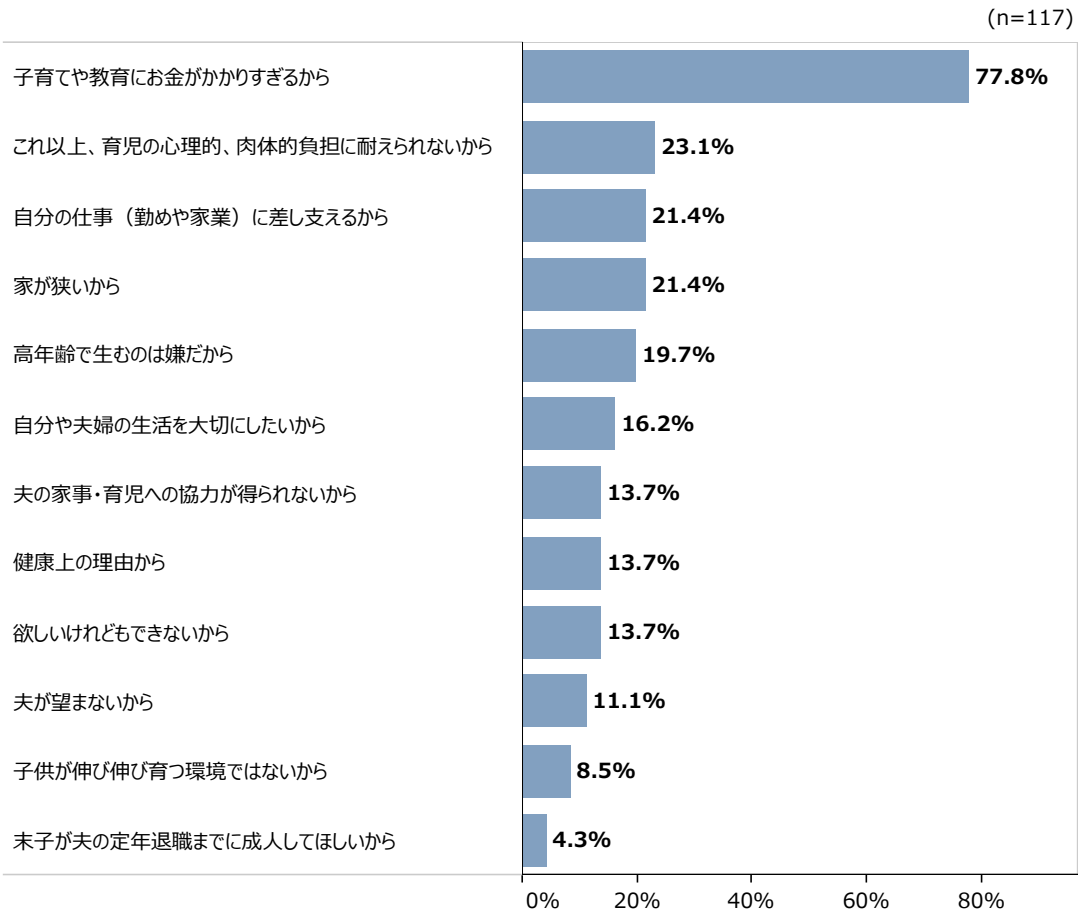


資料：内閣府「少子化社会対策に関する意識調査」（2018年12月）
（出所）内閣府「令和元年少子化社会対策白書」
（注）1.結婚を希望している者で、結婚していない20~40歳代の男女に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

25 内閣府「少子化社会政策に関する意識調査」：内閣府が2018年12月において、（1）11,889人の20～59歳の男女、（2）2,117人の回答者もしくは配偶者が3年以内に妊娠・出産をした20～49歳の男女（（1）と重複なし）、（3）2,076人の3年以内に結婚をした20～49歳の男女（（1）と一部重複。（2）、（3）との間で重複なし）、（4）2,010人の未婚（結婚経験のない）20～49歳の男女（（1）と一部重複）を対象にアンケート調査を実施。2015（平成27）年国勢調査の構成比に近似するように作成したサンプルの割付を目標数としてインターネットによる配信を行い、最終的な有効回答数を分析対象としている。

また、第1-3-23図は、国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」[26]を用いて、理想の数の子供を持たない理由を見たものである。これを見ると、予定子供数が理想子供数を下回る夫婦のうち、妻の年齢が35歳未満の夫婦が、理想の数の子どもを持たない理由として「子育てや教育にお金がかかりすぎるから」を最も多く挙げていることが分かる。

第1-3-23図　理想の数の子供を持たない理由



資料：国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」（2021年６月）
（注）1.予定子供数が理想の子供数を下回る夫婦のうち、妻の年齢が35歳未満の夫婦に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

26 国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」：国立社会保障・人口問題研究所が2021年６月において、「令和３年国民生活基礎調査」で設定された調査区から無作為に選ばれた全国1,000調査区に居住する、14,011人の18歳以上55歳未満の独身者と、9,401人の妻の年齢が55歳未満の夫婦（回答者は妻）を対象として、アンケート調査を実施（有効回答数：独身者調査：7,826人（回収率55.9%）、夫婦調査：6,834人（回収率72.7%））。

令和５年３月14日の産業構造審議会「経済産業政策新機軸部会」（以下、「新機軸部会」という。）においては、こうした経済的な余裕のなさが、結婚・子育てに対する希望すら失わせている可能性について「地域の包摂的成長」検討チームによる資料で言及されている。また、第１項で紹介した結果も踏まえて、地方圏に所在するいわゆる中堅・中核企業が持続的に高い利益を生み出すことが、東京圏と地域間における格差の是正につながるだけでなく、賃金等の待遇条件が良い雇用が東京圏以外の地域への若者や女性の就労を促し、結果として少子化対策にもつながる可能性についても議論が行われた。

本章では、中小企業・小規模事業者における価格転嫁の状況は、感染症流行後厳しい状況にあるが、徐々に改善しつつあることを示した。また、足下の最低賃金引上げや春闘の動きを受けて、中小企業・小規模事業者において賃上げが進みつつあることや、賃上げに向けて価格転嫁や生産性向上が重要であることを示した。また、賃上げに限らず、若者・女性が「稼げる仕事・豊かな暮らし」を享受できるように地域社会を創ることが、実質可処分所得や可処分時間が少ない東京圏から地方へ若者・女性の人口移動を促し、少子化対策にも貢献し得ることを示した。

コラム1-3-3では、東京圏以外の地域において、賃金等の待遇条件が良い雇用環境の整備を通じて、若者・女性の活躍を促し、自社の業績向上につなげている企業を紹介する。

コラム

1-3-3 生産性向上・利益の増加と、可処分所得や可処分時間の増加を同時に実現している地域の中小企業

新機軸部会の中では、若者・女性の「可処分所得」の増加につながる政策案として、地域の「稼ぐ力」や良質な雇用のために、地域の核となる産業政策の推進を支援するべきではないかという議論がなされた。本コラムでは、若者・女性の活躍によって、生産性向上、利益の増加、社員の可処分所得の向上を目指す中小企業を紹介する。

株式会社アデリー（山口県柳井市）は、プレゼントやギフトの企画・開発から製造、配送、販売までを一貫して手がける総合卸売企業である（資本金１億円、従業員数389名）。会社創設時から「人」重視の企業文化を前面に掲げ、特に現在の女性社長が就任した2013年に「人が真ん中」というコンセプトを掲げ、短時間勤務やリモートワーク等の働き方改革に取り組み、男女の扱いもフェアに行うことで、女性でもチャレンジし、実力を発揮しやすい環境づくりを行っている。近年は、「新しい時代の贈り物を創造する」をコンセプトに、2011年からは地元の特産品をいかした商品の企画・販売を手がけ、感染症下でも売上げは1.2倍に拡大したほか、2020年には地域未来投資促進法の支援制度を活用して物流センターを新設し、従業員も約1.7倍に増加した。

また、新機軸部会の中では、若者・女性が理想の働き方を実現するための、可処分所得に加えて可処分時間の増加につながる施策についても議論がなされた。ここでは、人的資本経営を実践することで、社員の可処分時間の獲得と労働生産性・利益向上による可処分所得の増加の好循環を実現した中小企業を紹介する。

株式会社天彦産業（大阪市大阪府）は、特殊鋼やステンレス等の加工・卸売を行う企業である（資本金2,083万円、従業員数41名）。顧客主義を体現するのは社員という考え方のもと、「社員第一主義」という経営理念を掲げている。企業文化作りの一環として、自己啓発や社内外での広報等を促す「委員会活動」を実施し、若者・女性を含めた社員のモチベーション向上を図りながら、人の価値を最大限引き出す「人的資本経営」を実践してきた。こうした中で、女性社員からの事業提案をきっかけに、語学力の高い女性を中心とした営業チーム「TWS（天彦ウェブセールス）」を組織し、インターネットを活用した海外顧客戦略を展開した。このことにより、海外取引拡大して売上げも増加し、女性の働く意欲も向上している。また、有給休暇取得率78%・子供の学校行事は原則休み・高い男性育休取得率といった、男女全ての社員の可処分時間の獲得と、会社としての生産性・利益向上により、女性の平均勤続年数も飛躍的に伸びるなど、女性が生き生きと働く場を提供し、企業業績の向上も実現している。

中小企業におけるイノベーション

本章では、中小企業・小規模事業者のイノベーションの現状について確認していく。

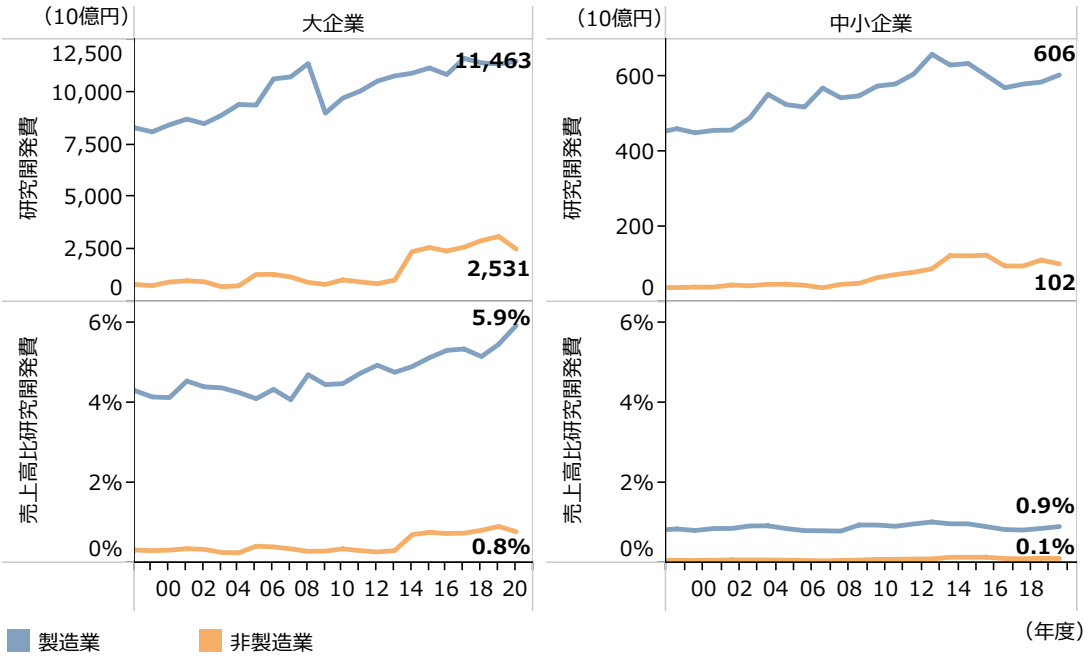
第1節 中小企業におけるイノベーションの実態

まず、中小企業におけるイノベーションの実態について、確認していく。

1．中小企業における研究開発投資状況

第1-4-1図は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、企業規模別・業種別に、研究開発費、及び売上高比研究開発費の推移を見たものである。これを見ると、中小企業では製造業において研究開発費が上昇傾向にあるものの、売上高比研究開発費については、大企業と比べて、製造業・非製造業共に低水準にとどまっている。

第1-4-1図　企業規模別・業種別に見た、研究開発費及び売上高比研究開発費の推移

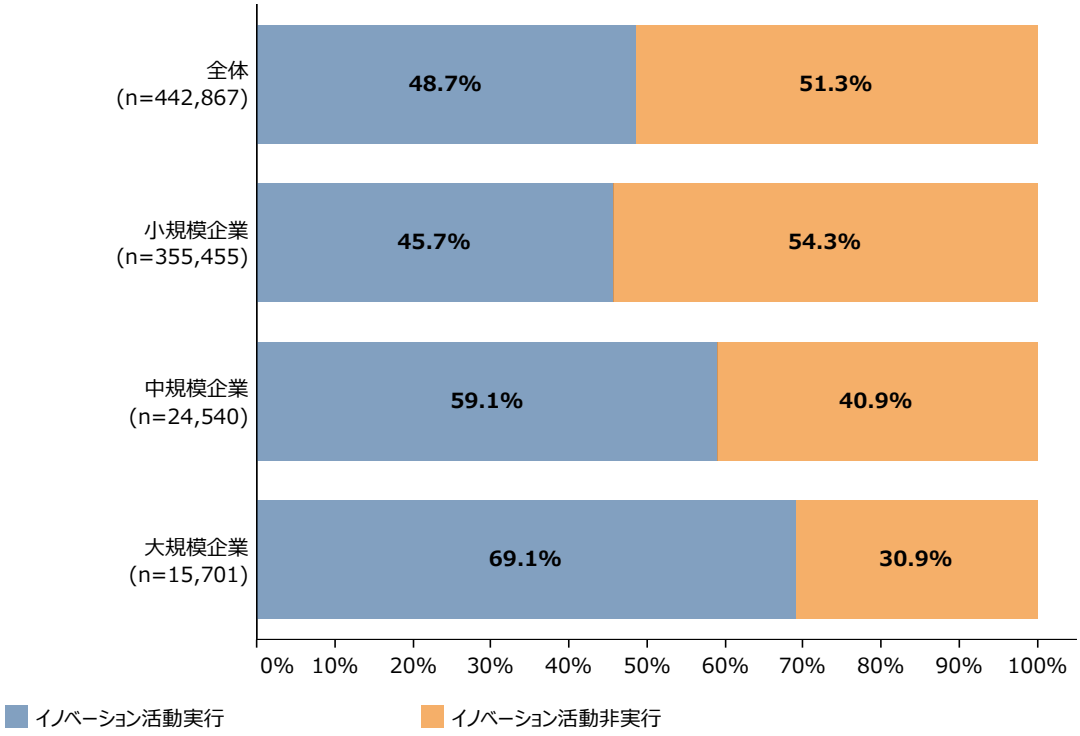


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

２．中小企業におけるイノベーション活動の取組状況

第1-4-2図は、文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2020年調査」[1]を用いて、従業員規模別に、2017年から2019年までの３年間におけるイノベーション活動[2]の実行状況を見たものである。これを見ると、中規模企業では約６割、小規模企業では約半数の企業がイノベーション活動に取り組む一方、大規模企業と比べると、イノベーション活動に取り組んでいる企業の割合は少ないことが分かる。

第1-4-2図　従業員規模別に見た、イノベーション活動の実行状況（2017-2019年）



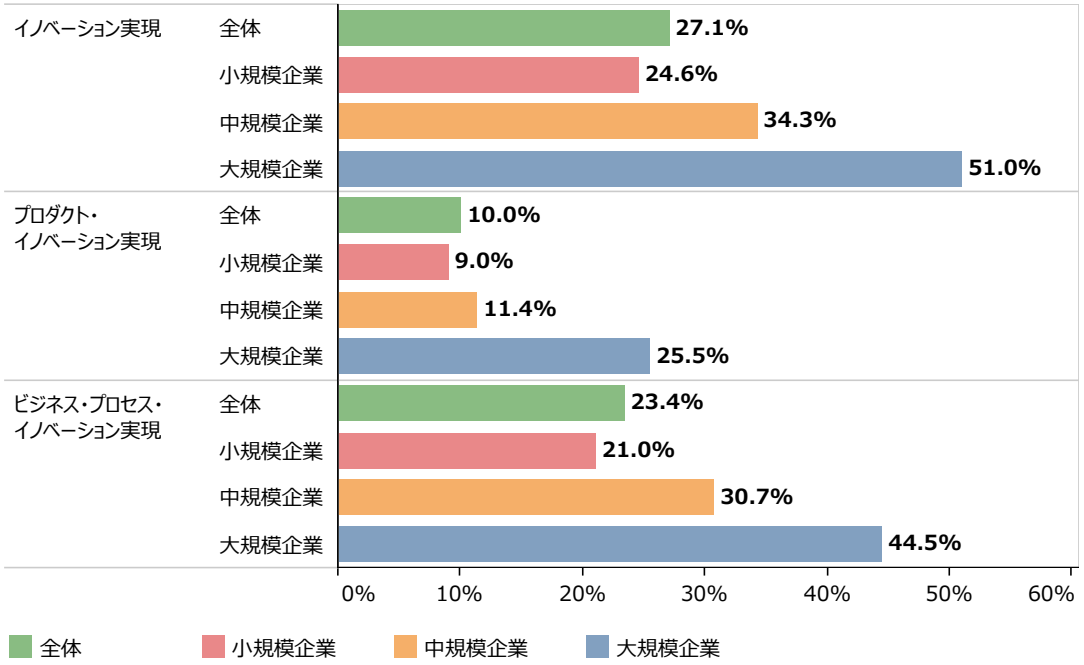
資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2020年調査」（2020年11月）
（注）1.2017年から2019年の３年間における、イノベーション活動の実行状況を確認したもの。
2.従業員規模別に、イノベーション活動実行状況について、回答割合を算出したもの。
3.ここでいう「小規模企業」は従業員数10人以上49人以下、「中規模企業」は従業員数50人以上249人以下、「大規模企業」は従業員数250人以上の企業を指す。

1　文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2020年調査」：文部科学省科学技術・学術政策研究所が、2020年11月において、従業員数10人以上の企業（一部の産業を除く）の442,978社の企業を対象母集団とし、31,088社を標本抽出したアンケート調査を実施（有効回答12,534件、有効回答率40.3%）。なお、本調査におけるイノベーションとは、「新しい又は改善されたプロダクト又はプロセス（又はそれの組合せ）であって、当該単位の以前のプロダクト又はプロセスとはかなり異なり、かつ潜在的利用者に対して利用可能とされているもの（プロダクト）又は当該単位により利用に付されているもの（プロセス）」とされている。

2　ここでいう「イノベーション活動」とは、文部科学省科学技術・学術政策研究所（2021）によると、「企業によって着手された、当該企業にとってのイノベーションに帰着することが意図されている、あらゆる開発上、財務上、及び商業上の活動を含むもの」であるとされている。

続いて**第1-4-3図**は、従業員規模別に、2017年から2019年までの３年間におけるイノベーションの実現状況を見たものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど、イノベーションを実現している企業が多い傾向にあり、特に、プロダクト・イノベーション実現[3]においては、大規模企業の割合に対して、中規模企業、小規模企業の割合が半分以下となっていることが分かる。

第1-4-3図　従業員規模別に見た、イノベーション実現状況（2017-2019年）



資料：文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2020年調査」（2020年11月）
（注）1.2017年から2019年の３年間におけるイノベーション実現状況を確認したもの。
2.企業規模別の回答割合を算出したもの。
3.ここでいう「小規模企業」は従業員数10人以上49人以下、「中規模企業」は従業員数50人以上249人以下、「大規模企業」は従業員数250人以上の企業を指す。
4.各回答数(n)は、以下のとおり。全体：n=442,867、小規模企業：n=355,545、中規模企業：n=71,621、大規模企業：n=15,701。

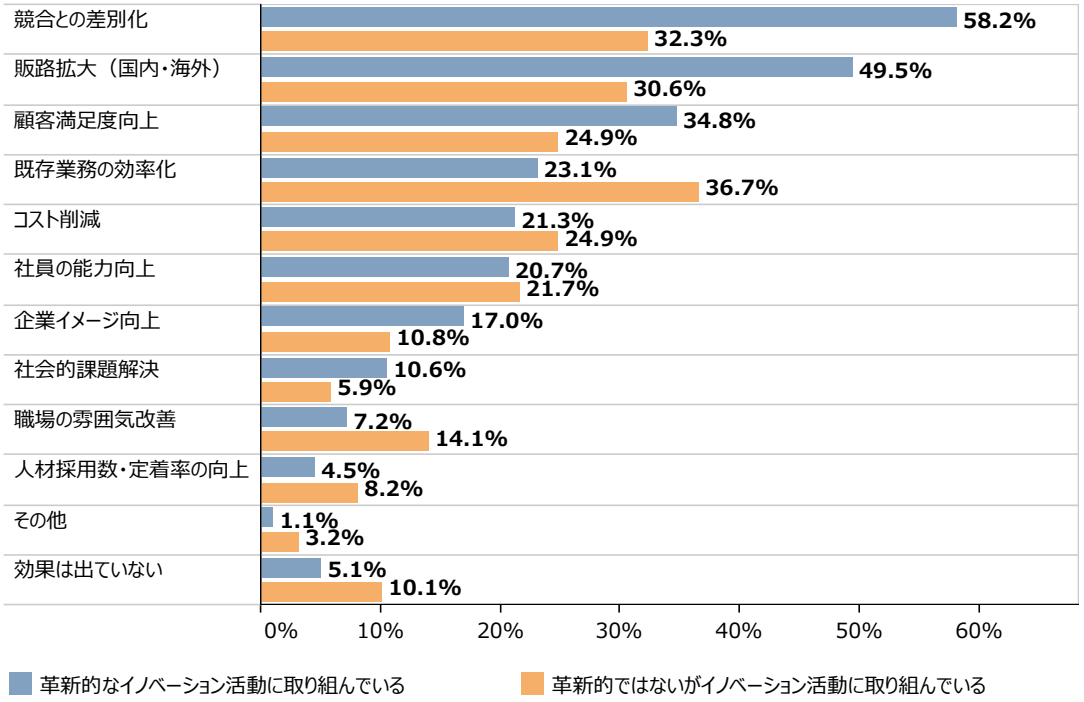
3　文部科学省科学技術・学術政策研究所（2021）によると、ここでいう「プロダクト・イノベーション」とは、「新しい又は改善された製品又はサービスであって、当該企業の以前の製品又はサービスとはかなり異なり、かつ市場に導入されているもの」を指し、「ビジネス・プロセス・イノベーション」とは、「１つ以上のビジネス機能についての新しい又は改善されたビジネス・プロセスであって，当該企業の以前のビジネス・プロセスとはかなり異なり、かつ当該企業内において利用に付されているもの」を指す。

第２節　中小企業におけるイノベーションの効果

次に、中小企業のイノベーションの効果ついて、確認していく。

第1-4-4図は、東京商工会議所「中小企業のイノベーション実態調査」[4]を用いて、イノベーション活動別に、イノベーション活動によって得られた効果を見たものである。これを見ると、「革新的なイノベーション活動[5]に取り組んでいる」企業においては、「革新的ではないがイノベーション活動に取り組んでいる」企業と比べて、「競合との差別化」、「販路拡大（国内・海外）」につながると回答する割合が高いことが分かる。

第1-4-4図　イノベーション活動によって得られた効果



資料：東京商工会議所「中小企業のイノベーション実態調査」（2020年10月）
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
2.ここでいう「革新的なイノベーション活動に取り組んでいる」企業は、「競合他社が導入していない全く新しい取組を行っている」と回答した企業を指す。
3.有効回答数については以下のとおり。革新的なイノベーション活動に取り組んでいる：n=376、革新的でないがイノベーション活動に取り組んでいる：n=526。

4　東京商工会議所「中小企業のイノベーション実態調査」：東京商工会議所が、2020年10月において、東京23区内の10,000社の事業者（非上場の中小事業者（個人事業主も含まれる））を対象としたアンケート調査を実施（有効回答1,259件、有効回答率12.6%）。なお、本調査におけるイノベーションとは、「売上や業務の効率化など生産性向上に寄与し、経済的な価値を生み出す、課題解決に向けた企業における新たな取組。革新的なイノベーションだけでなく、自社にとって新しい、または改善された取組も含む」とされている。

5　ここでいう「革新的なイノベーション活動」とは、競合他社が導入していない全く新しい取組を指す。

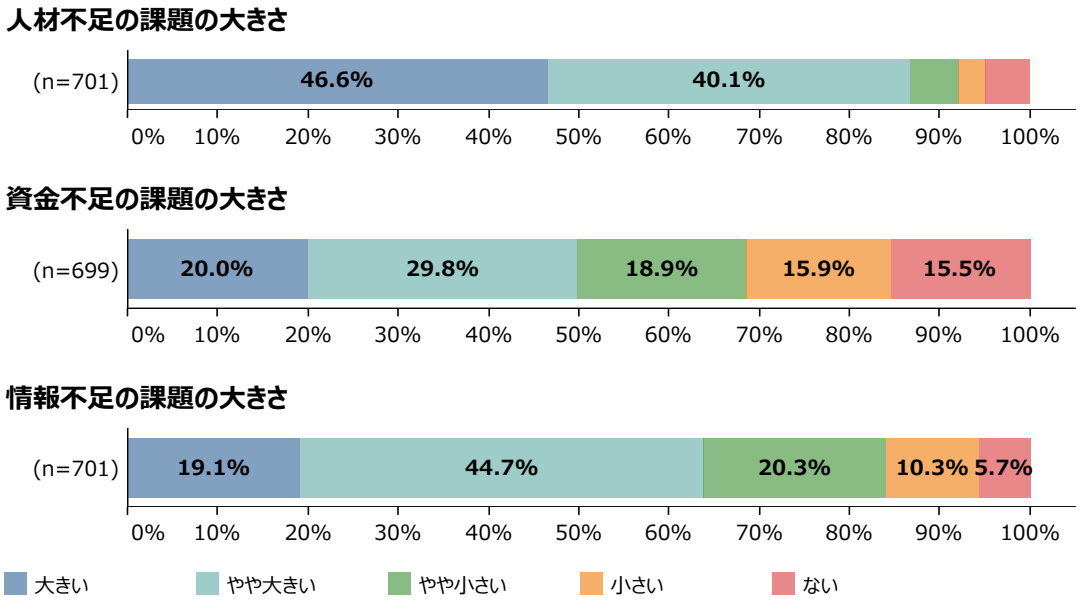
第３節　中小企業におけるイノベーションの課題

次に、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」[6]を用いて、中小企業のイノベーションの課題について確認していく。

１．研究開発段階でのリソース面の課題

第1-4-5図は、イノベーションにおける、研究開発段階でのリソース面の課題を見たものである。これを見ると、研究開発段階においては、人材不足の課題が最も大きいことが分かる。

第1-4-5図　研究開発段階における課題



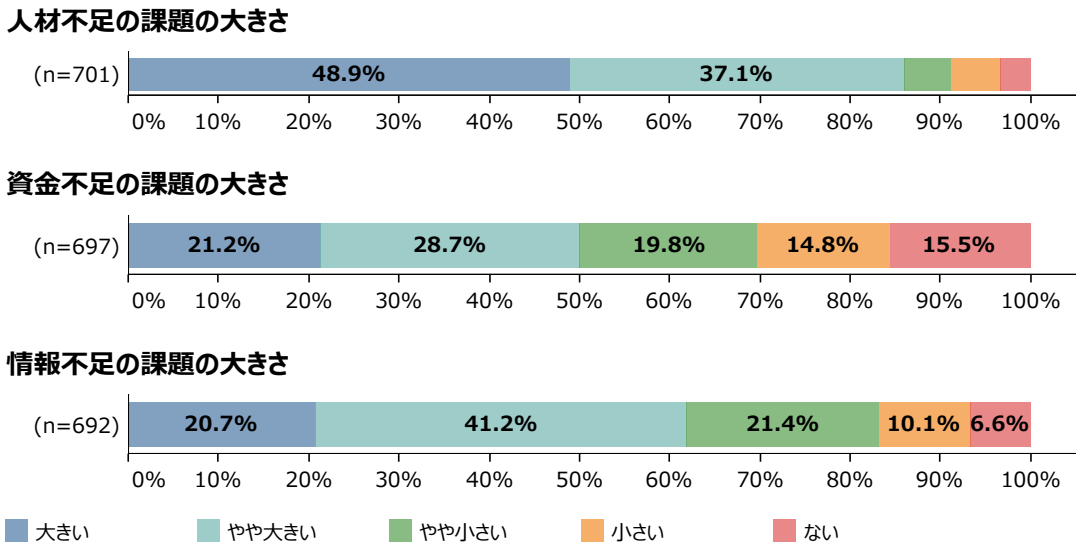
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）1.イノベーションの必要性について、「イノベーションの必要性を感じている」と回答した者に対する質問。
2.研究開発段階におけるリソース不足の課題について、「分からない」を除いて集計している。

6　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が2023年１～２月にかけて、従業員数が20～299人の中小企業等の経営者や経営層等の個人18,968者を対象にアンケート調査を実施（回収1,011社、回収率5.3%）。なお、本調査におけるイノベーションとは、「付加価値のある製品・サービスを開発し、新たな市場に展開すること」や「既存の技術の新しい価値や販売方法を生み出すもの」とし、工場・事業所の生産性向上に資するイノベーションは排除しないが、結果的に売上げの向上につながるものとされている。

２．事業提供開始・事業拡大段階でのリソース面の課題

第1-4-6図は、イノベーションにより付加価値を高めた製品の販売開始・サービスの提供開始・事業拡大に取り組む上でのリソース面の課題を見たものである。これを見ると、研究開発段階と同様に、人材不足の課題が最も大きいことが分かる。

第1-4-6図　イノベーションにより付加価値を高めた製品の販売開始・サービスの提供開始・事業拡大段階における課題

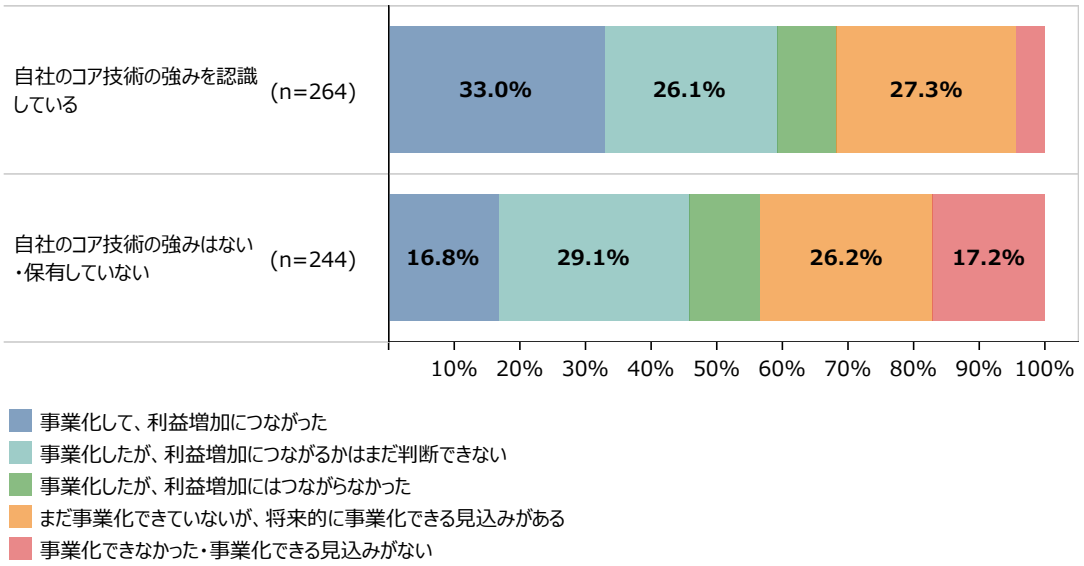


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）1.イノベーションの必要性について、「イノベーションの必要性を感じている」と回答した者に対する質問。
2.イノベーションにより付加価値を高めた製品の販売開始・サービスの提供開始・事業拡大段階における課題について、「分からない」を除いて集計している。

３．コア技術への理解

第1-4-7図は、自社のコア技術の強みの認識状況別に、イノベーションの事業化状況を見たものである。これを見ると、自社のコア技術の強みがあると認識している企業ほど、イノベーションの事業化や、それによる利益増加につながっている傾向がある。このことから、イノベーションの事業化においては、自社のコア技術の強みを認識していることが重要であることが分かる。

第1-4-7図　自社のコア技術の強みの認識状況別に見た、イノベーションの事業化状況

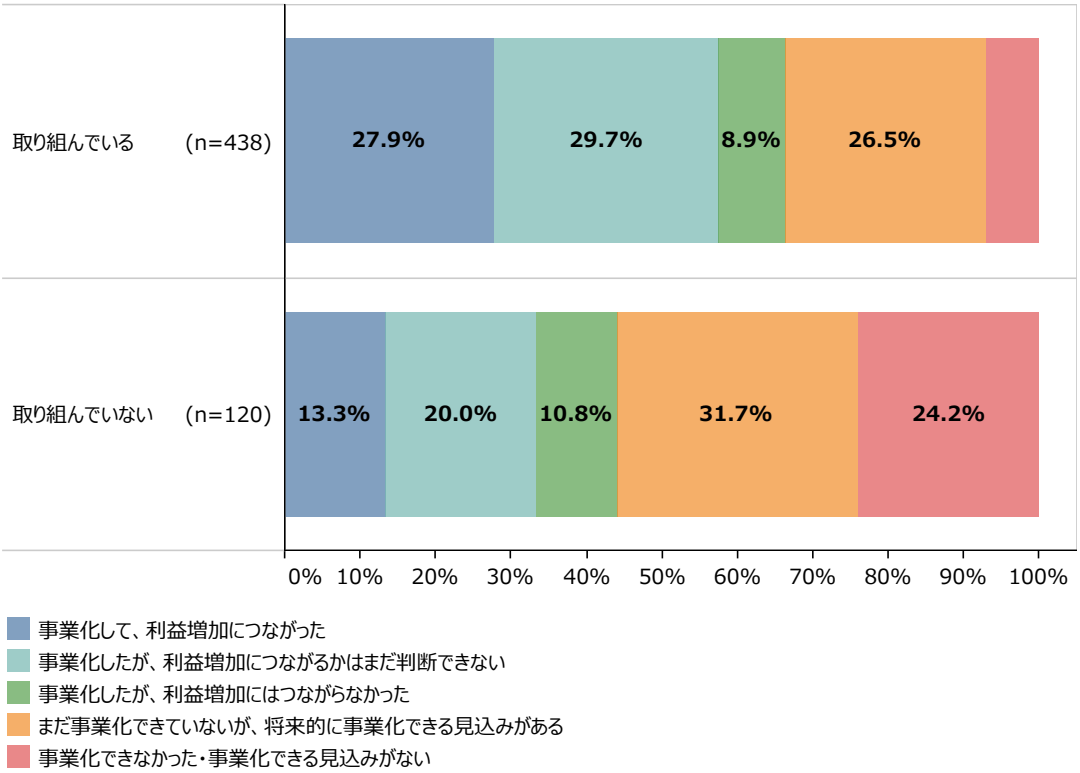


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）自社のコア技術の強みについて、「コア技術を持っていない」、「自社のコア技術に特段の強みはない」を「自社のコア技術の強みはない・保有していない」、「自社のコア技術は世界で有数のレベルである」、「自社のコア技術は地域で有数のレベルである」、「自社のコア技術は日本で有数のレベルである」を「自社のコア技術の強みを認識している」として集計している。また、「自社のコア技術の強みはわからない」を除いて集計している。

４．新たな市場ニーズを踏まえたイノベーション

第1-4-8図は、新たな市場ニーズの探索状況別に、イノベーションの事業化状況を見たものである。これを見ると、新たな市場ニーズの探索に取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業と比べて、イノベーションの事業化や、それによる利益増加につながっている傾向がある。このことから、イノベーションを事業化し、収益を生み出すためには、事業として提供する新たな市場ニーズを探索することが重要であることが示唆される。

第1-4-8図　新たな市場ニーズの探索状況別に見た、イノベーションの事業化状況

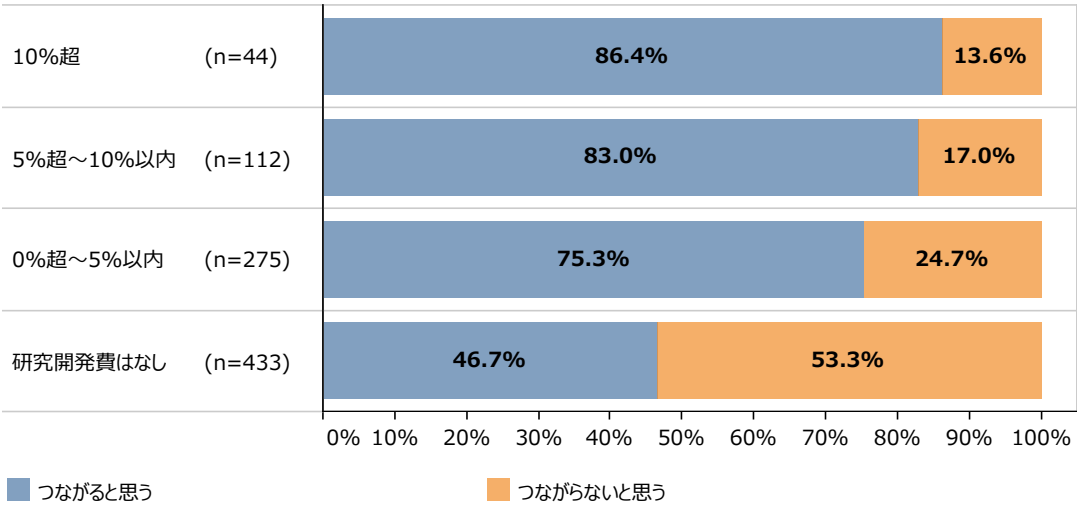


資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）「取り組んでいる」は、新たな市場ニーズの探索に、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」の合計。「取り組んでいない」は、新たな市場ニーズの探索に、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」の合計。

５．コア技術とマーケットをつなぐ人材の重要性

第1-4-9図は、売上高比研究開発費別に、コア技術とマーケットをつなぐ人材に対する重要性の認識を見たものである。これを見ると、売上高に対する研究開発比率が高い企業においては、自社のコア技術・ノウハウと、マーケットニーズとのギャップを埋め合わせ、戦略を構想・実現する人材支援があった場合に、新製品・サービスの事業化につながると考える傾向にある。このことから、研究開発投資を進める企業にとっては、事業化に向けて、自社のコア技術・ノウハウをマーケットニーズとマッチングさせる人材支援が重要であることが分かる。

第1-4-9図　売上高比研究開発費別に見た、自社のコア技術・ノウハウと、マーケットニーズとのギャップを埋め合わせ、戦略を構想・実現する人材支援があった場合の新製品・サービスの事業化



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）1.自社のコア技術・ノウハウと、マーケットニーズとのギャップを埋め合わせ、戦略を構想・実現する人材支援があった場合の新製品・サービスの事業化について、「あまりつながらないと思う」、「ほとんどつながらないと思う」を「つながらないと思う」、「ある程度つながると思う」、「十分つながると思う」を「つながると思う」として集計している。
2.売上高に対する研究開発比率について、「その他（研究開発費はあるが、売上がないため、計算不可）」、「わからない」を除いて集計している。

本章では、研究開発投資の状況や、イノベーションの実現状況について確認し、イノベーションの事業化におけるリソース面での課題、企業自身が持つコア技術の強みへの理解、市場ニーズの探索の違いを通じたイノベーションの事業化の状況について確認してきた。**事例1-4-1**では、自社のコア技術を磨きつつ、市場のニーズをつかみ、新たな事業分野へのイノベーションに取り組む企業を紹介している。

コラム1-4-1では、中小企業のイノベーション創出に向けて中小企業庁において実施している「中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会」の議論などについて紹介している。また、**コラム1-4-2**では成長型中小企業等研究開発支援事業（通称：Go-Tech事業）を、**コラム1-4-3**では特許庁I-OPENプロジェクトを、**コラム1-4-4**では、スタートアップ型企業の持つ、革新的な技術シーズの社会実装を、それぞれ事例も交えながら紹介している。

事例
1-4-1

自社のコア技術とマーケットニーズを結び付け、新たな事業分野へのイノベーションを続ける企業

所在地　滋賀県大津市
従業員数　980名（海外含む）
資本金　9,000万円
事業内容　金属プレス製品製造業

日伸工業株式会社

▶ 世界規模でシェアを拡大していた主力商品の需要が激減し経営危機に

滋賀県大津市の日伸工業株式会社は、小物精密金属プレス加工を行う企業である。1959年に創業し、テレビ用ブラウン管部品の製造を主力として成長してきた。1990年前後からは、国内各家電メーカーの海外進出とともに、米国、シンガポール、インドネシア、中国等に工場を展開し、世界的にシェアを拡大した。ブラウン管の部品製造では精密なプレス成形加工の技術に加え、傷やバリだけでなく、金属粉や加工油の付着がないきれいな部品が要求され、同社は家電メーカーの指導の下で技術を磨き上げていった。しかし、2000年頃から、ブラウン管式テレビの需要は急速に減少し、2005年～2006年には売上げが最盛期の3分の1近くまで落ち込むなど、厳しい経営状況に陥った。

▶ 危機的状況を機に、自社のコア技術をいかせる新たなマーケットへ進出

とにかく新たな仕事を見つけようと、全社一丸となって営業活動を展開する中で、電動化へシフトし始めていた自動車業界への参入の手掛かりをつかんだ。ブラウン管の部品製造で培った、深絞り等の塑性加工（プレス加工）技術と清浄技術という同社のコア技術が、自動車業界のニーズに合致し、2008年には自動車用リチウムイオン電池部品などの受注獲得につながった。その後も技術開発を続け、2015年から「関西ものづくり新撰」に8回連続選定を受けたほか、「ものづくり日本大賞」の優秀賞を2度受賞するなど、着実にコア技術の強化を進めた。

2019年には、同社のコア技術が、さらに新たな分野に挑戦するきっかけを引き寄せた。同社ホームページを通じ、新規顧客から、医療機器の部品に関する問い合わせがあったのだ。当初は、リスクが高いと断念したものの、医療機器分野における金属部品市場の存在に気付き、以前より交流のあった公益財団法人滋賀県産業支援プラザに相談。そこで紹介された医工連携研究会や大学のセミナーなどで業界の研究を続け、自社で試作品の開発にも取り組む中、コーディネーターの仲介もあり、医療機器メーカーとの商談が成立した。同社の清水貴之代表取締役社長は、「産業支援プラザのコーディネーターが、医療機器メーカーのニーズと当社のコア技術を非常によく理解してくれていた。その橋渡しがあって初めて医療機器分野への参入が実現した。」と振り返る。

▶ イノベーションを続け、技術力でグローバルニッチトップを目指す

同社は自動車部品生産を開始した2000年前半以降、ほぼ右肩上がりの成長を続けてきた。現在、売上げの約8割を車載用電池部品等の自動車関連の部品が占めるようになったほか、経済産業省の「グローバルニッチトップ企業100選」にも選ばれているコイン電池などの製品もあり、ブラウン管部品が主力であった20年以上前と比べて大きく事業構造は変化した。2023年からは、上述の医療機器部品も量産に入る予定だ。また、ブラウン管部品から自動車部品へ、そして医療機器分野へとイノベーションを続けることで、従業員のモチベーションアップ、人材の確保や育成にもつながっている。清水社長は、「今後も自分たちのコア技術をしっかり磨き上げ、技術で貢献できる仕事のニーズを探して、グローバルニッチトップを追求したい。」と語る。

清水貴之代表取締役社長

製造している車載部品は多岐にわたる

コイン電池も主力商品の一つ

コラム

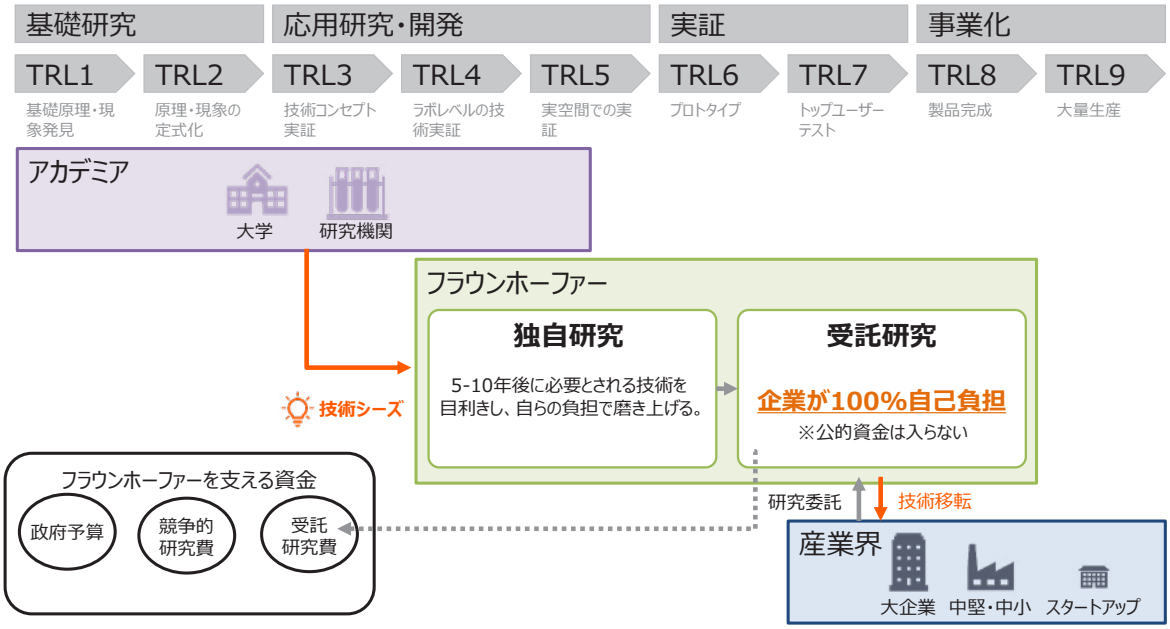
1-4-1　中小企業のイノベーションの創出

中小企業の稼ぐ力を強化するという観点で、イノベーションは大幅な成長をもたらす有力な手段の一つである。しかしながら、2023年に行った中小企業庁の委託調査[7]（以下、「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」という。）によると、イノベーションの必要性を感じている中小企業は７割を超えるにも関わらず、実際に取組めている企業は44％に留まっており、必要性は感じていても取り組めていない企業が少なくない。

他国ではイノベーションの創出のためにどのようなエコシステムがあるのだろうか。例えばドイツには、「フラウンホーファー研究機構」という応用研究機関がある。ドイツ各地に76の研究所を保有し、研究員数は約30,000名という規模である。

フラウンホーファー研究機構は、世界の技術動向や産業界のニーズを調査するなど強いマーケティング機能を有している。５～10年後に必要とされる技術の目利きを行い、アカデミアから技術移転を受けた技術シーズを研究開発することでプロトタイプレベルまで磨き上げる。さらにその先の実用化に向けた開発は、企業からの受託研究として実施され、資金は企業が100％負担することとなっている（**コラム1-4-1①図**）。原則として、受託研究費が増えるほど政府からの資金提供が多くなる仕組みであり、これが受託研究を増やす強力なインセンティブとなっている。そのために５～10年後に必要とされる技術の目利きを積極的に行っているのである。

コラム　1-4-1①図　ドイツのイノベーション・システムにおけるフラウンホーファー研究機構の位置づけ

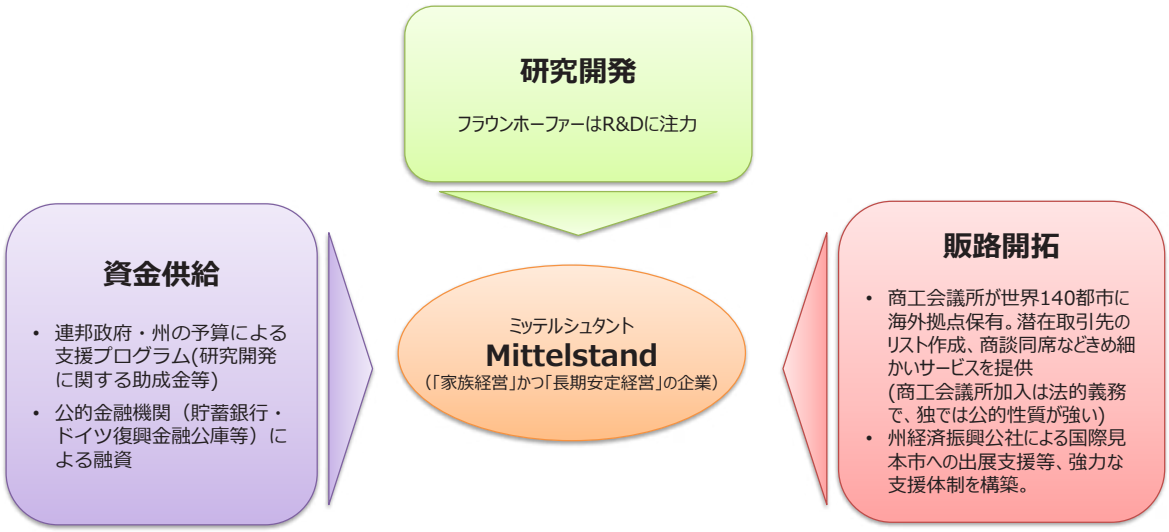


7　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」

また、事業化に当たっては、資金供給・販路開拓といった面で、連邦政府や公的金融機関、商工会議所や州経済振興公社による強力な支援体制がある（**コラム1-4-2②図**）。

このように、ドイツでは、技術シーズの開発から事業化まで、強力なイノベーションエコシステムを形成している。

コラム　1-4-1②図　フラウンホーファー研究機構を含むドイツのイノベーションエコシステム

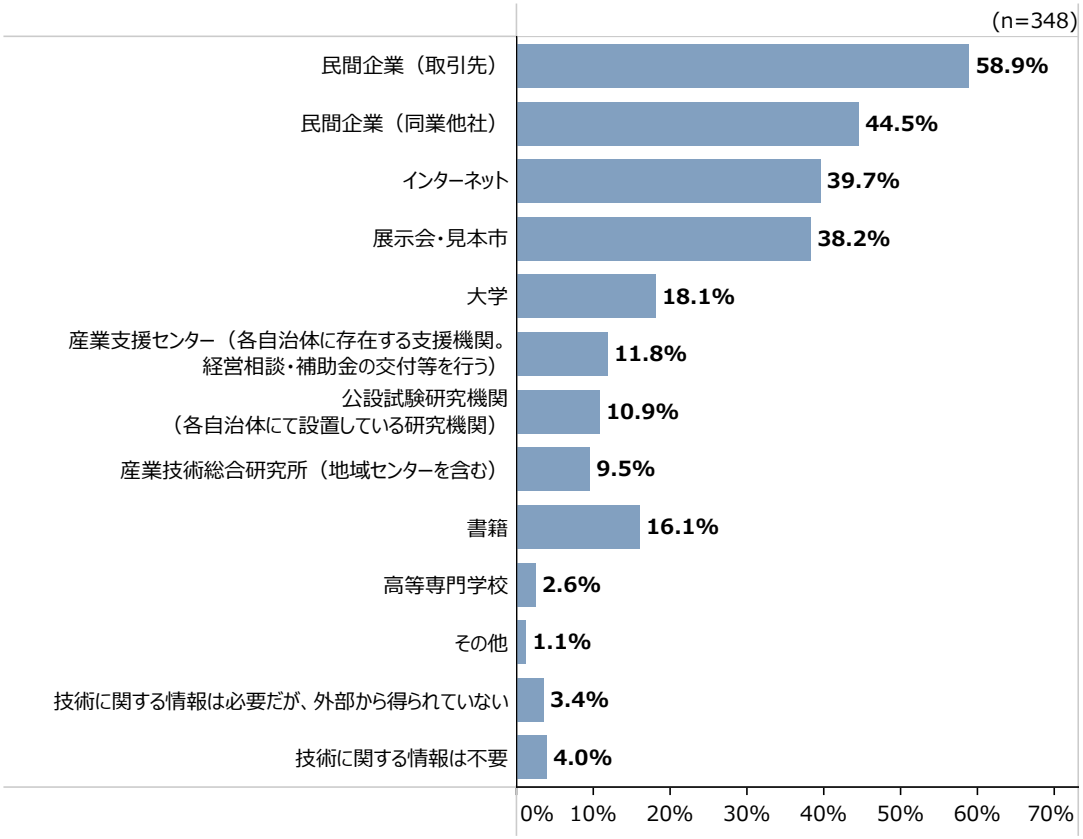


中小企業庁では、令和４年12月から「中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会」を開催し、フラウンホーファー研究機構の仕組みも参考にしながら、中小企業によるイノベーション創出に向けた課題や方策を検討している。

検討を進める中で見えてきたのが、ニーズ探索における課題だ。技術のみを高めても、市場ニーズの探索を行っていないと販売先が見つからない。「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」によると、イノベーション活動の成果として新事業が利益につながった中小企業の割合は、ニーズ探索に「取り組んでいる」場合が27.9%であるのに比べて、実施していない場合は13.3%であり、ニーズ探索の重要性がうかがわれる（第1-4-8図）。

また、中小企業がニーズ探索において必要な情報の入手先としているのは、取引先が約59％と最も多いことも課題である（**コラム1-4-1**③図）。

コラム　1-4-1③図　技術戦略を策定する際に必要な情報の入手先



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
（注）1.ここでいう技術戦略とは、将来の成長分野や社会的要請の変化の予測、事業化に必要な技術と自社保有技術との整合、競合企業の技術動向の分析、自社に不足する技術の獲得戦略、コア技術ごとのロードマップ等を指す。
2.会社にある技術戦略について、「技術戦略を文書として策定している」、「技術戦略を文書として策定してはいないが、経営陣や研究開発担当者が検討している」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%にはならない。

既存の顧客のニーズを丁寧に吸い上げることは、既存事業を改善したり拡大したりするためには重要であるが、それがむしろ破壊的イノベーションにつながりにくくなる要因であることは、クレイトン・クリステンセン著『イノベーションのジレンマ』で明らかにされているとおりであり、ニーズの探索先を広げる必要性が見えてくる。

一方、逆に、流行りのニーズを追うだけでコア技術・ノウハウに結び付いていなければ、他社との差別化ができず淘汰されていくことも容易に想像できる。つまり、現在の顧客にとどまらない市場のニーズと自社技術・ノウハウとを比較し、不足している機能（課題）があれば、研究開発等でそれを克服し、ニーズとのギャップを埋めて整合させる取組が重要と考えられる。これらの作業を何度も行き来し、試行錯誤を続けることが、市場のニーズにマッチする革新的な新製品・新サービスを生み出していくことにつながるのではないか。

前述の検討会では、こうした問題意識の下、中小企業のイノベーション活動を事業化まで支援する仕組みを議論中である。中小企業のイノベーションの創出に資するエコシステムの形成について更なる検討を深めてまいりたい。

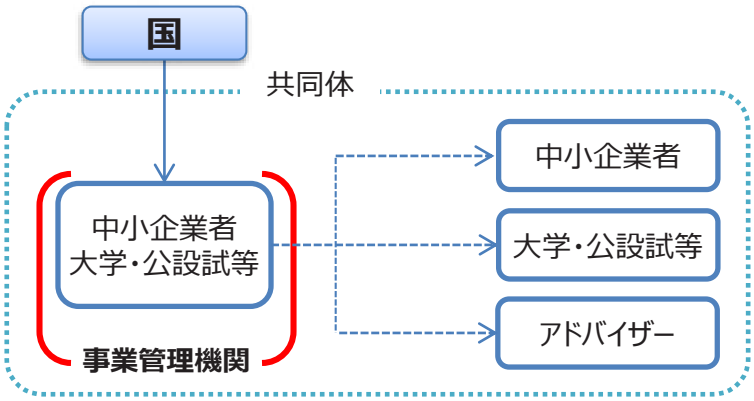
コラム

1-4-2　成長型中小企業等研究開発支援事業（通称：Go-Tech 事業）

成長型中小企業等研究開発支援事業（通称：Go-Tech 事業）は、ものづくり基盤技術及び先端技術を活用した高度なサービスに関する研究開発等の取組を支援し、中小企業の成長を通じて、我が国製造業及びサービス業の国際競争力の強化及びイノベーションの創出を図ることを目的としている。

具体的には、中小企業者等が大学・公設試等の研究機関等と連携して行う、事業化につながる可能性の高い研究開発、試作品開発及び販路開拓への取組を最大３年間支援する。

コラム　1-4-2①図　成長型中小企業等研究開発支援事業の仕組み

対象事業	**中小企業者等が、研究機関等と連携して取り組む研究開発に対する支援** 
事業期間	２～３ 年
補助上限	○通常枠 単年度　　：４，５００万円以下 ３年間総額：９，７５０万円以下 ○出資獲得枠 単年度　　：１億円以下 ３年間総額：３億円以下
補助率	原則２／３以内

本事業は、令和３年度まで実施していた「戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン事業）」と革新的なサービスモデルの開発支援事業である「商業・サービス競争力強化連携支援事業（通称：サビサポ事業）」を統合し、令和４年度から「成長型中小企業等研究開発支援事業」として実施しており、引き続き中小企業者等の研究

開発等を支援している。

また、平成18年度にサポイン事業が創設されて以来、これまで延べ2,600件以上の中小企業の研究開発プロジェクトを支援。令和３年に実施した効果測定の結果、採択企業は非採択企業と比べ、採択から10年で毎年の売上が約４億円、雇用者数が約15人プラスの効果があること等が確認されており、本事業を通じて研究開発に取り組んだ結果、成長を遂げた事例も多い。

コラム　1-4-2②図　成長型中小企業等研究開発支援事業を通じて成長を遂げた事例

TANIDA（株）　～世界で唯一の製造技術を用いた少量多品種生産～

【主たる研究実施場所：石川県】

- 中空複雑形状を有する航空機部品は、加工工具が届かず、機械加工ができないため、高品質な鋳物の製造技術が求められていた。
- そのため、同社は、「差圧鋳造法」によるアルミ合金の製造技術を開発。加圧凝固により鋳造物のピンホールを抑制し、強度を増すことに成功し、**従来手法よりも疲労強度が20～30%向上**。**生産技術として確率しているのは世界で同社のみ**であり、**コア技術として確立**。
- **航空機業界にも参入し、ジェットエンジンの部品加工の受注に成功**。レーシングカー用のエンジン部品、半導体装置など幅広い分野に展開し、**売上は1.9倍に増加**。

※2020年に谷田合金(株)からTANIDA(株)に社名変更

＜研究開発体制＞

- TANIDA(株)
  - (公財)石川県産業創出支援機構
  - 石川県工業試験場
  - (国研)産業技術総合研究所
  - 北陸鋳材(株)
  - 富山大学

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

コラム　1-4-2③図　サポイン事業等の情報発信サイト「サポインマッチ・ナビ」

コラム

1-4-3 社会課題解決×知的財産 ～特許庁I-OPENプロジェクト～

他者との競争を中心とした社会経済活動から、他者との競争とともに他者との共創によって社会が抱える課題を解決することがより重要とされる社会経済活動へと社会構造変革が起きている。そして、このような動きに合わせて「知的財産の役割」も変化してきている。

この変化を捉え、令和３年度より特許庁が開始したI-OPENプロジェクトでは、環境問題、ジェンダー平等、貧困問題等の社会課題を解決して豊かな社会の実現に取り組むソーシャル・イノベーター、特に、知的財産にまだ馴染みのないようなスタートアップや非営利法人、女性や若者などの多様なプレイヤーが、知的財産やビジネスに精通した専門家からなるチームによる伴走支援を受け、知的財産の活用を通じ、他者と共創して社会課題を解決していくための支援を行っている。

コラム　1-4-3①図　I-OPENプロジェクトの伴走支援ステップ

出典：I-OPENプロジェクトのウェブサイトから引用

このプロジェクトでは、このような「豊かな社会を願い、想いと創造力から生まれる知財をいかして、未来を切り開く情熱を有する人たち」をI-OPENERと呼び、このプロジェクトを通じ、知的財産を通じてI-OPENERが自身の活動を推進し、想いに共感する仲間の輪を広げ、その活動を社会課題解決に繋げる事例が生まれている。

例えば、Synflux代表取締役社長の川崎氏は、ファッション業界における衣服設計時に大量に発生する生地の端切れ問題を課題と考え、この廃棄される生地を削減できるシステムを開発したところで、令和３年度の特許庁I-OPENプロジェクトに参加し、知的財産やビジネスの専門家による複数回のメンタリングを通じて、以下の取組を実施した。

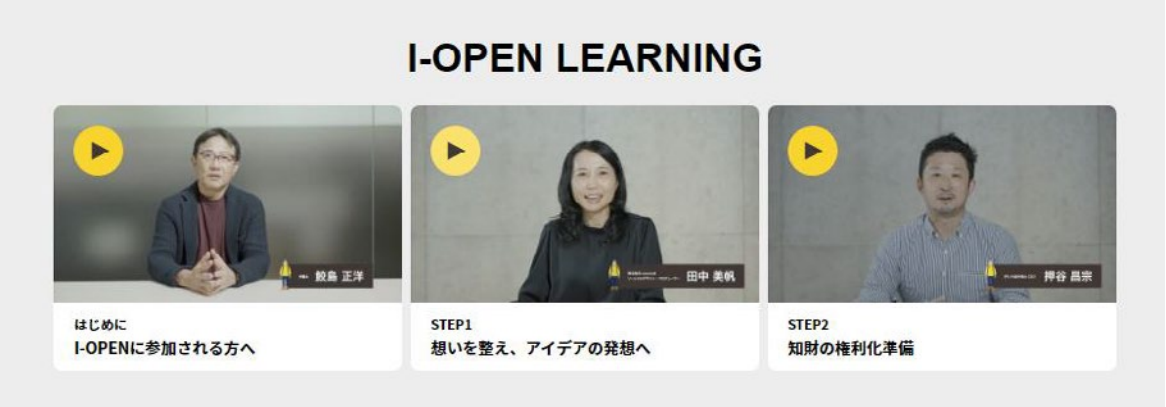
Synflux代表取締役社長の川崎氏

●自社の現状を分析し、ミッションビジョンバリュー（MVV）策定
●ファッション産業のあらゆるプレイヤーと一緒に社会課題に取り組むための知財戦略策定
●コア技術に係る特許出願（2022年）

これをきっかけに衣服設計時に廃棄されるテキスタイルを削減できるシステムの「特許」をはじめとした知財戦略を中心に、オープンイノベーションやコラボレーションを進めることで、環境負荷の高い衣服づくりのシステム、仕組みレベルからファッション界を変革させるといった考えに至り、今後も、知的財産を活用して想いに共感する多くの企業と連携していきたいとしている。

また、伴走支援の実績を踏まえて、社会課題解決に取り組む際に役立つ知的財産に関わる知識やスキルの講義動画の作成、情報発信や、知的財産を活用して社会課題の解決に取り組む方同士がコミュニティを形成するためのプラットフォームづくりに取り組んでいる。

コラム　1-4-3②図　社会課題解決に取り組む際に役立つ知的財産に関わる知識やスキルの講義動画



出典：I-OPENプロジェクトのウェブサイトから引用

コラム　1-4-3③図　コミュニティ形成の取組

そして、これらの取組を通じて、社会課題解決×知的財産という文脈における「新たな知的財産の価値」を見いだし、その普及・定着を目指した情報発信を行っていく。2025年の大阪・関西万博においても本プロジェクトの取組を情報発信する予定としている。

＜参考１＞「I-OPEN」の命名由来

目から鱗が落ちることを英語でeye-openingというが、その響きで、「何かを発見したときの驚き」を表現しながら、それを「I」と表現することで、知的財産（Intellectual Property）とイノベーション（Innovation）そして、自分自身（I）をひらく、という意味を込めて名付けられた。

＜参考２＞I-OPENプロジェクトのウェブサイト

I-OPENプロジェクト - ひらけ、自分！ -

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/i-open/index.html

コラム

1-4-4　スタートアップの持つ新技術の社会実装

スタートアップ型企業の持つ、革新的な技術シーズの社会実装の実現、すなわち当該技術から生まれた製品・サービスの国内外での市場の獲得は、当該事業者の成長とともに社会課題の解決にも資する、という意味で重要である。こうした社会実装に取り組もうとする、必ずしも事業規模、人的リソース量、資金力が大きくないスタートアップ型企業を後押しするには幾つもの手段があるが、例えば、関連活動に伴う投資リスクの軽減や、標準化戦略の展開支援が挙げられる。

まず、こうした社会実装の好例の一つとして、トイメディカル株式会社の例を紹介する。同社は、「おもちゃのように、使う人皆を笑顔にするような製品を創り続けていきたい」という思いを掲げ、病院向けのディスポーザブル商品の開発からスタートした企業。ある病院で透析患者から受けた「本当に食事制限が苦痛。また昔のように熊本ラーメンが食べられるようなものを作ってほしい」という相談から新たなチャレンジが始まった。自社では全く解決の糸口が見えない中、熊本大学との共同研究によって昆布やわかめなどに含まれる「アルギン酸類」が体内の過剰な塩分を吸着する効果に着目。そこから２年の歳月と多くの失敗を乗り越え、摂取した塩分を吸着して体外に排出するサプリメント（＝デルソル）を開発した。

現在はこの塩分吸収抑制技術を応用して普段の食事に関わる商品開発に注力し、大手食品メーカーやサプライヤーとの連携を深めながら、これまでにない新たな市場の創造を目指す。2022年には世界規模で問題となっている塩分過剰摂取の問題解決に取り組むスタートアップとして、「J-Startup KYUSHU」にも選定された。これまでの医療機器開発会社から、フードテック企業へと軸足をシフトしていく。

コラム　1-4-4①図　トイメディカル株式会社のロゴと開発したサプリメント

トイメディカル株式会社のロゴ

開発したサプリメントのデルソル

このように、社会課題を解決する技術を有するスタートアップを「ディープテック・スタートアップ」と呼ぶことが多い。ディープテック・スタートアップは、研究開発にかかる期間が長く、事業性が不透明であり、かつ、社会実装の実現に必要となる投資規模もソフトウェア系のスタートアップよりも大きい傾向にある。そうしたリスクの大きな投資を支援するため、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）において、令和５年３月よりディープテック・スタートアップ支援事業がスタートした。

本事業は、令和４年に取りまとめられた「スタートアップ育成５か年計画」に含まれており、ディープテック・スタートアップの事業成長に必要な実用化に向けた研究開発だけでなく、事業化・社会実装に必要な量産化実証

（１件あたり補助上限25億円）も支援することにしている。さらに、知財取得や標準化活動関連経費も支援対象に含めることで、革新的な技術の社会実装の実現・加速に向けた様々な活動を支援することにしている。

また、社会実装に向けて標準化を活用している中小企業の例として、（株）三重ロボット外装技術研究所の例を紹介する。同社は、「人とロボットが共存できる」親和性を目指し、人間とロボット、設備とロボットなどの間において、衝突や接触時の安全性を確保することを目指した。そのために、少ないセンサーで接触の検知を可能としつつ、衝突時にはその衝撃を吸収するという二つの機能を兼ね備えた「衝撃吸収型接触検知外装カバー（接触検知カバー）」を開発した。しかし、接触の検知にせよ、衝撃の吸収にせよ、その度合いが客観視・定量化されないことには、開発した製品の効果や価値を市場に届けることはできない。そこで、同社は標準化に着目し、接触検知及び衝撃吸収の性能を客観的に示すことができるような、性能試験の方法について日本産業規格（JIS）の開発に取り組んだ。後述の「新市場創造型標準化制度」を活用した結果、2023年３月20日にJIS B8451-１が制定された。

コラム　1-4-4②図　接触検知カバーの適用事例

全面が接触検知カバーのロボット

上記のようなJISや国際規格（ISO規格やIEC規格など）は、業界単位の合意を通じて策定されることが一般的であった。しかし、こうした業界単位での取り組みは、全国に広がる中堅・中小企業等にとって、必ずしも参画が容易ではない（※）側面もあった。したがって、業界団体等が扱わない規格であっても、規格策定のための新規の委員会等の立ち上げを可能とするよう、後押しする「新市場創造型標準化制度」を設けている。業界単位の提案を経由せずに個社で提案が可能となり、その際には「（一財）日本規格協会（JSA）」の専門家がサポートを行うこととなる。

この制度を創設した2014年以降、これまでこの制度に採択された案件は2023年２月時点で56件であり、そのほとんどが、中堅・中小企業提案によるものである。2022年度には、中堅・中小企業等による知的財産の戦略的活用を支援している（独）工業所有権情報・研修館（INPIT）と連携し、弁理士等を派遣するスキームを導入した。このスキームにより、特許と標準を組み合わせた事業戦略の検討が可能となった。

（※）中堅・中小企業が規格開発しようとした際に、新技術であるが故にその内容を扱う業界団体等が存在しない、あるいは存在しても、一企業から業界団体等に対して、規格開発の検討を働きかけることが容易ではない、といった課題がある。

地域内の企業立地

本章では、（株）野村総合研究所が「令和４年度法定経営指導員育成に関する講習資料補足データ作成業務（地域の産業集積等の課題や地域企業のデジタル化等に関する調査研究）」において中小企業・小規模事業者に対して実施した「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」[1]（以下、本章では「事業者アンケート調査」という。）と、同じく（株）野村総合研究所が中小企業支援機関（以下、「支援機関」という。）等に対して実施した「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」[2]（以下、本章では「支援機関アンケート調査」という。）の結果を主に用いて、中小企業の今後の立地に対する認識や課題を確認する。また、企業誘致を進めるために必要な地方公共団体（以下、本章では「自治体」という。）の取組などについて確認する。

第１節 企業立地の動向

本節では、我が国の企業立地件数等の推移や企業の立地が進むことに対する自治体・中小企業が期待する効果を確認した上で、中小企業の過去の立地動向や今後の立地に対する認識や課題等について確認する。

1 （株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」：（株）野村総合研究所が、2022年12月に商工会と商工会議所の会員及び中小企業・小規模事業者10,000社を対象に実施したWebアンケート調査（有効回答数：7,323件）。なお、本章第１節で取り扱っている企業立地に関する設問は、製造業の中小企業・小規模事業者が回答対象となっている点に留意が必要。

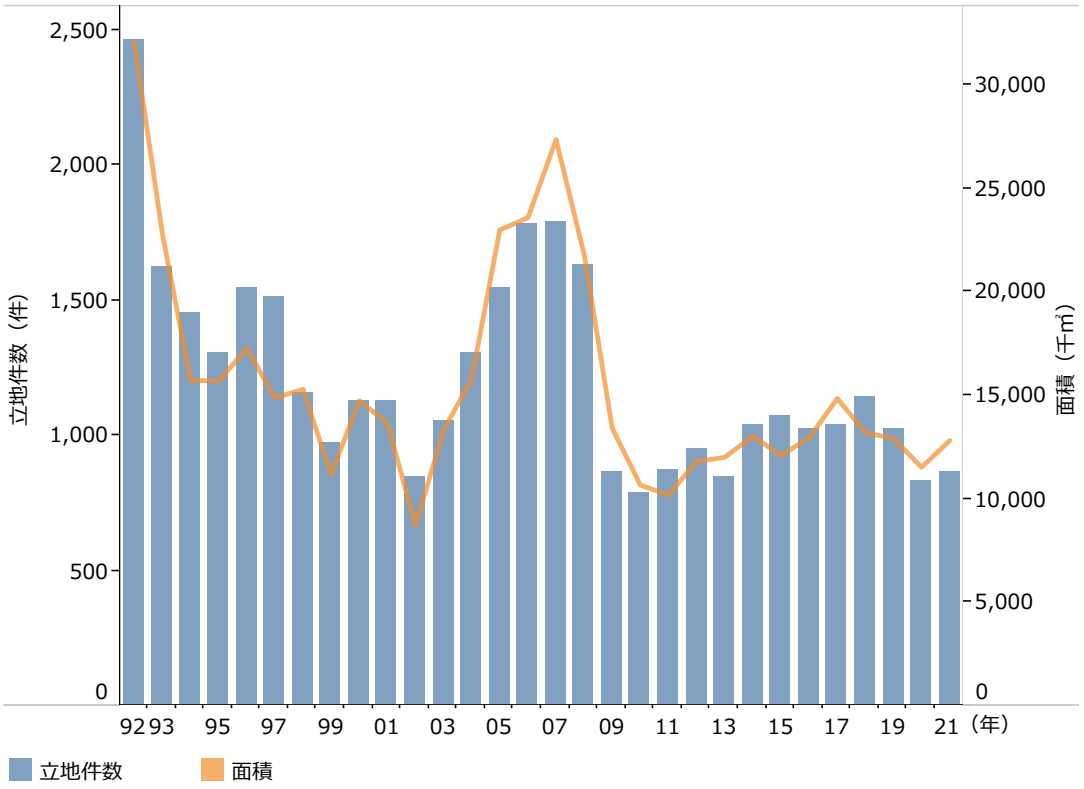
2 （株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」：（株）野村総合研究所が2022年12月において、認定経営革新等支援機関、よろず支援拠点、金融機関、自治体を対象に実施したWebアンケート調査（有効回答数：2,783件）。なお、本章で取り扱っている企業誘致に関する設問は、自治体が回答対象となっている点に留意が必要。

１．企業立地の動向と意義・効果

始めに、我が国の工場立地件数と面積について概観する。

第1-5-1図は、我が国の工場立地件数と面積の推移を確認したものである。これを見ると、1990年代は、バブル崩壊とともに工場立地件数、面積が減少傾向で推移してきた。2000年代になると増加傾向に転じるが、リーマン・ショック後に大きく落ち込んだ。その後は横ばい傾向で推移しているが、足下でもバブル崩壊後の水準にとどまっており、長期的に見ると、我が国の工場立地件数と面積は減少傾向で推移していることが分かる。

第1-5-1図　工場立地件数と面積の推移



資料：経済産業省「工場立地動向調査」
（注）面積は、統計法に基づく情報保護の観点から、秘匿処理を行っている都道府県の面積は除いて集計している。

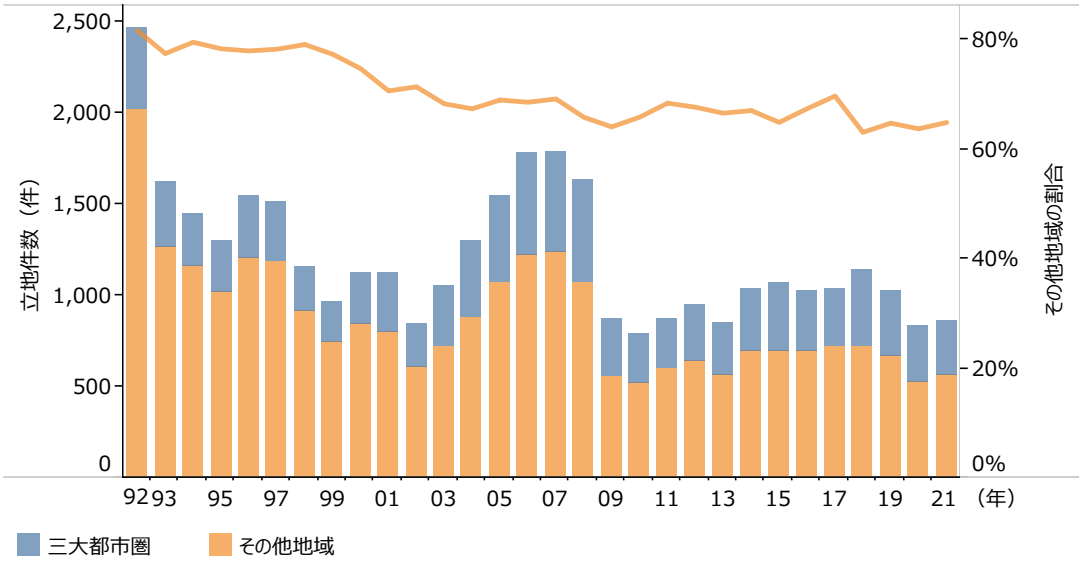
第1-5-2図は、工場立地件数と面積における三大都市圏[3]とその他地域[4]の内訳について見たものであり、①では工場立地件数におけるその他地域の割合を確認し、②では面積におけるその他地域の割合を確認している。まず、①について見ると、1992年は工場立地件数に占めるその他地域の割合は約80％であったが、足下の2021年では約60％にまで減少していることが見て取れる。次に、②について見ると、その他地域の割合は足下では回復傾向にあるものの、長期的に見ると減少傾向で推移してきたことが確認できる。このことから、我が国の工場立地件数と面積が長期的に減少傾向にある中で、その減少幅は三大都市圏と比べてその他地域で大きいことが分かる。

3　ここでの三大都市圏とは、下記の東京圏、大阪圏、名古屋圏の市区町村が含まれる都道府県を指すものとし、具体的には、東京圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県）、大阪圏（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県）、名古屋圏（愛知県、三重県）とする。
「東京圏」とは、首都圏整備法による既成市街地及び近郊整備地帯を含む市区町の区域をいう。「大阪圏」とは、近畿圏整備法による既成都市区域及び近郊整備区域を含む市町村の区域をいう。「名古屋圏」とは、中部圏開発整備法による都市整備区域を含む市町村をいう。

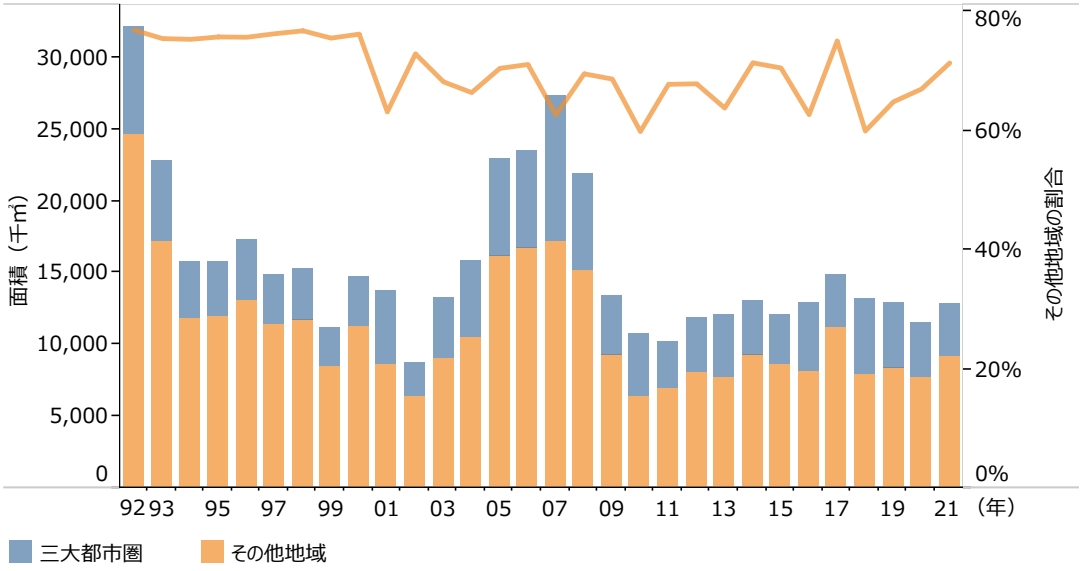
4　ここでのその他地域とは、三大都市圏以外の都道府県を指すものとする。

第1-5-2図　工場立地件数と面積におけるその他地域の割合

①工場立地件数におけるその他地域の割合



②面積におけるその他地域の割合

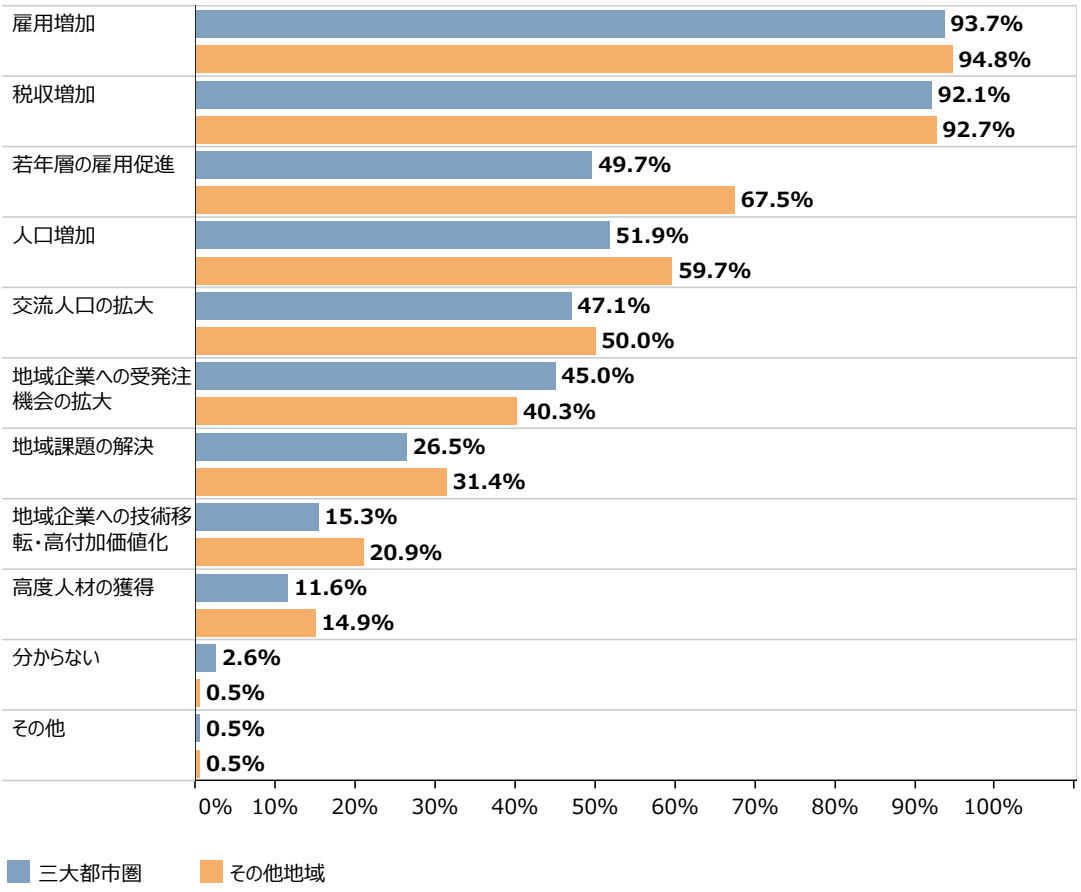


資料：経済産業省「工場立地動向調査」
（注）面積は、統計法に基づく情報保護の観点から、秘匿処理を行っている都道府県の面積は除いて集計している。

ここまで、我が国の工場立地件数及び面積が長期的には減少傾向で推移し、その減少幅は三大都市圏と比べてその他地域で大きいことを確認した。続いて、工場立地等に伴う企業の立地がもたらす効果について、自治体と中小企業・小規模事業者のそれぞれの視点から確認する。

第1-5-3図は、自治体に対し、企業誘致が進展した際に期待できる効果を確認したものを地域別に示したものである。これを見ると、三大都市圏の自治体、その他地域の自治体共に、企業誘致の進展により多くの効果を期待していることが確認できる。特に、「雇用増加」や「税収増加」においては、９割以上の自治体がその効果を期待していることが分かる。また、「若年層の雇用促進」、「人口増加」などにおいては、三大都市圏の自治体と比べてその他地域の自治体の方が、より効果を期待していることが見て取れる。

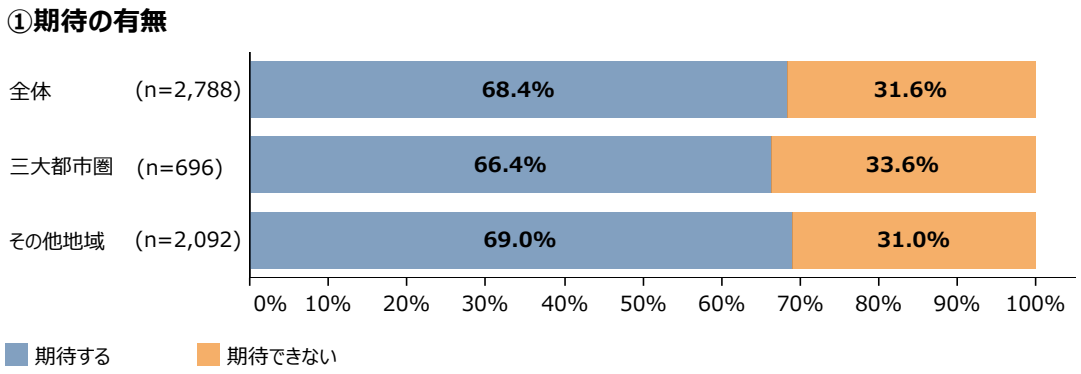
第1-5-3図　地域別に見た、企業誘致が進展した際に期待できる効果

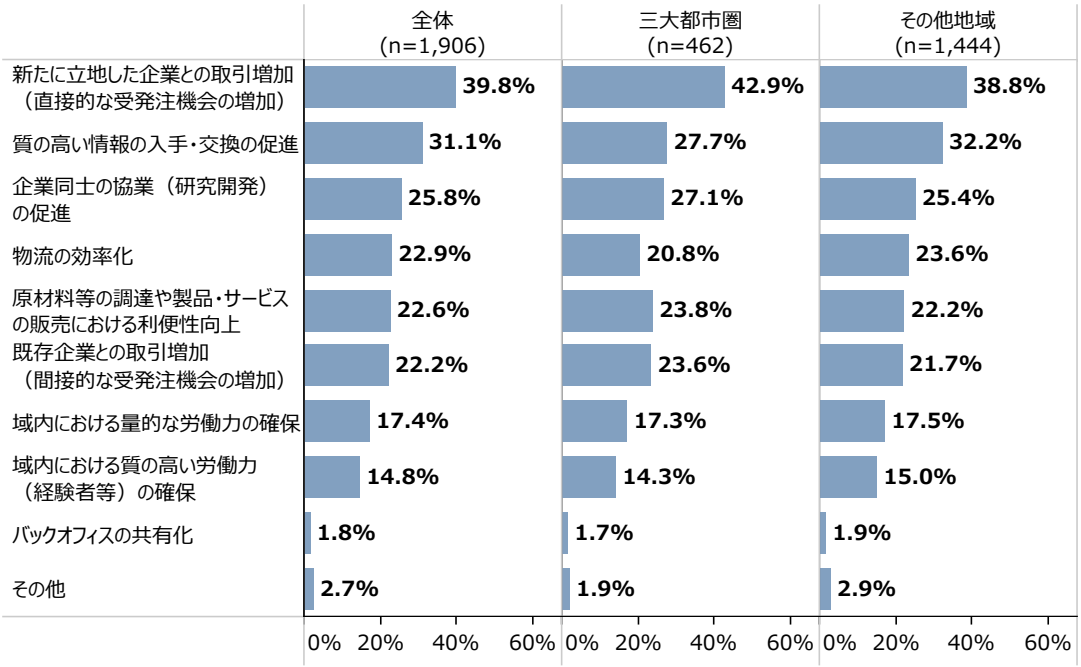


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「特に期待できる効果はない」という回答を除いて集計している。
3.回答数(n)は以下のとおり。三大都市圏：n=189、その他地域：n=382。

第1-5-4図は、中小企業に対し、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が進むことについて、①ではその効果への期待の有無を、②では期待する効果を確認したものを地域別に示したものである。まず、①について見ると、三大都市圏、その他地域にかかわらず約７割の企業が企業立地による効果を「期待する」としており、企業立地による期待感を持っている企業が大半を占めていることが分かる。続いて、②について見ると、「新たに立地した企業との取引増加（直接的な受発注機会の増加）」が最も多く、次いで「質の高い情報の入手・交換の促進」となっている。また、**第1-5-5図**は、「異業種」の企業の立地が進むことにより期待する効果を確認したものである。同業種の企業が立地した場合と同様に、三大都市圏、その他地域にかかわらず約７割の企業が企業立地による効果を期待し、取引増加や質の高い情報の入手等に高い期待を持っていることが見て取れる。

第1-5-4図　地域別に見た、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が進むことに対する期待の有無と期待する効果

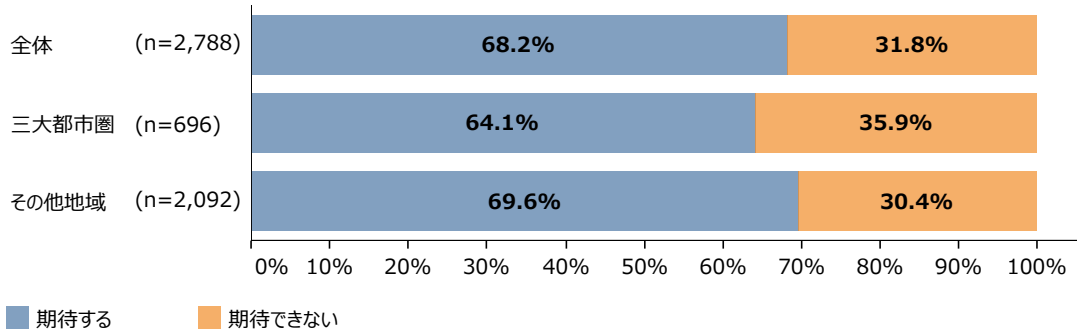




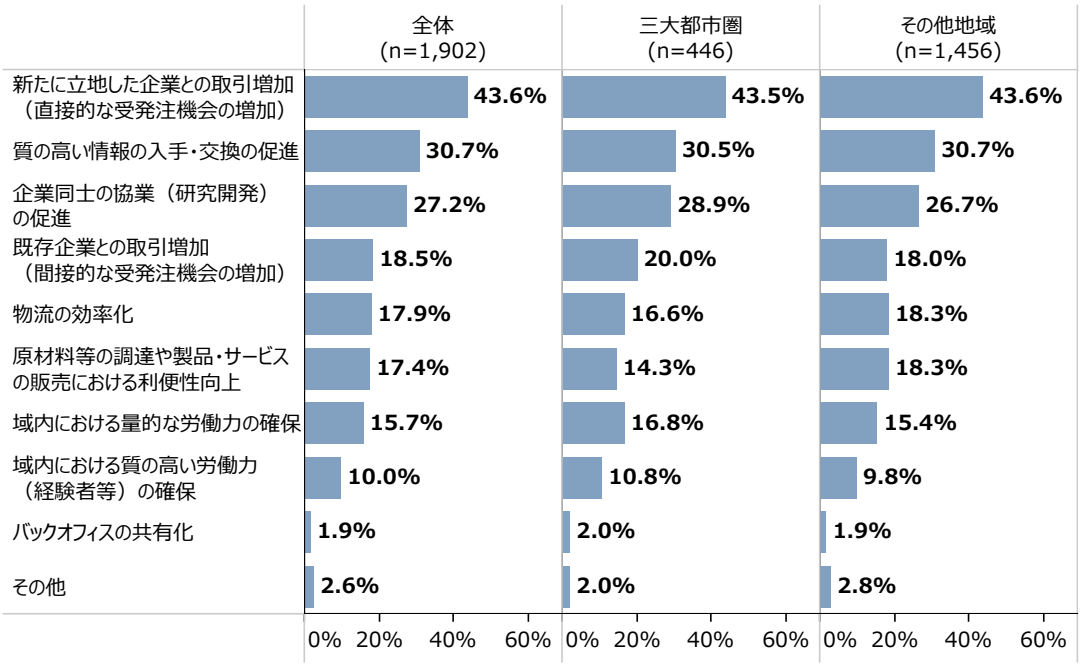
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.①期待の有無は、自社が立地する地域で同業種の新たな企業の立地が進むことに対してどのような効果が期待できるかについて聞いた問いに対し、いずれかの期待する効果があると回答した者を「期待する」、特に効果は期待できないと回答した者を「期待できない」として集計している。
2.②期待する効果は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.②期待する効果は、①期待の有無で「期待できない」」とした企業を除いて集計している。

第1-5-5図　地域別に見た、自社が立地する地域で「異業種」の企業の立地が進むことに対する期待の有無と期待する効果

①期待の有無



②期待する効果



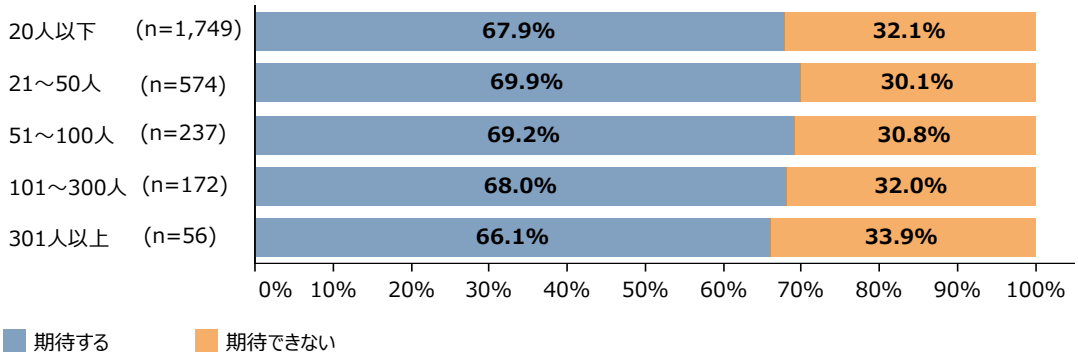
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.①期待の有無は、自社が立地する地域で異業種の新たな企業の立地が進むことに対してどのような効果が期待できるかについて聞いた問いに対し、いずれかの期待する効果があると回答した者を「期待する」、特に効果は期待できないと回答した者を「期待できない」として集計している。
2.②期待する効果は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.②期待する効果は、①期待の有無で「期待できない」」とした企業を除いて集計している。

第1-5-6図は、中小企業に対し、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が進むことについて、①ではその効果への期待の有無を、②では期待する効果を確認したものを従業員規模別に示したものである。まず、①について見ると、いずれの従業員規模の企業においても、約７割の企業が企業立地による効果を「期待する」としており、従業員規模にかかわらず、企業立地による期待感を持っている企業が大半を占めていることが分かる。続いて、②について見ると、従業員規模にかかわらず「新たに立地した企業との取引増加（直接的な受発注機会の増加）」や「質の高い情報の入手・交換の促進」が上位に挙がっている。また、従業員規模の大きい企業ほど、「物流の効率化」や「域内における量的な労働力の確保」、「域内における質の高い労働力（経験者等）の確保」に期待を持っている傾向にある。

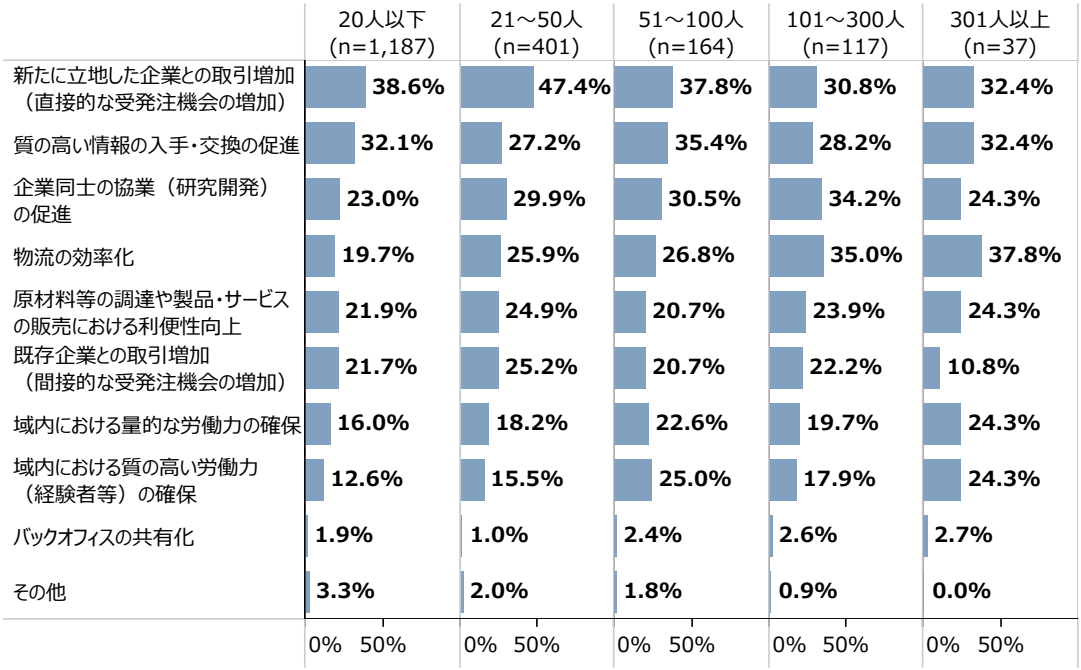
また、**第1-5-7図**は、「異業種」の企業の立地が進むことにより期待する効果を確認したものである。同業種の企業が立地した場合と同様に、従業員規模にかかわらず、約７割の企業が企業立地による効果を期待していることが分かる。また、従業員規模にかかわらず「新たに立地した企業との取引増加（直接的な受発注機会の増加）」や「質の高い情報の入手・交換の促進」に高い期待を持っており、従業員規模が大きい企業ほど「企業同士の協業（研究開発）の促進」や「物流の効率化」への期待感が大きいことも見て取れる。

第1-5-6図　従業員規模別に見た、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が進むことに対する期待の有無と期待する効果

①期待の有無

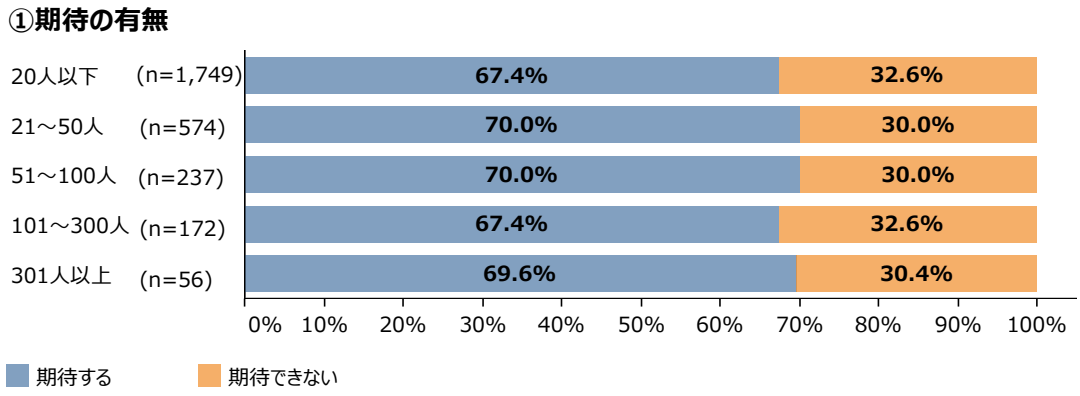


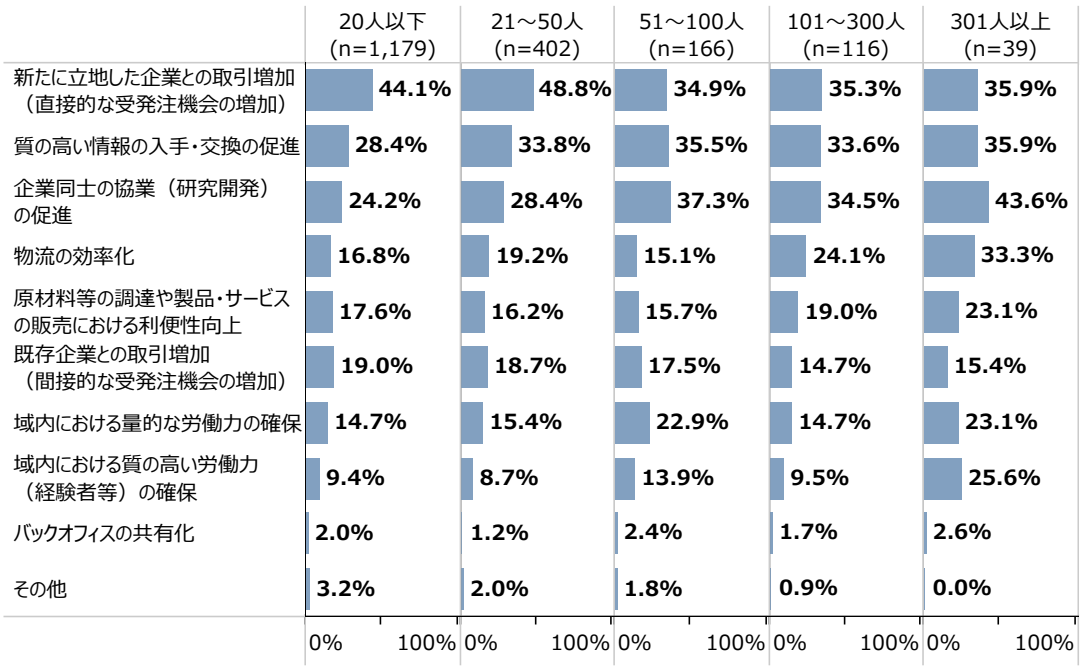
②期待する効果



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.①期待の有無は、自社が立地する地域で同業種の新たな企業の立地が進むことに対してどのような効果が期待できるかについて聞いた問いに対し、いずれかの期待する効果があると回答した者を「期待する」、特に効果は期待できないと回答した者を「期待できない」として集計している。
2.②期待する効果は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.②期待する効果は、①期待の有無で「期待できない」」とした企業を除いて集計している。

第1-5-7図　従業員規模別に見た、自社が立地する地域で「異業種」の企業の立地が進むことに対する期待の有無と期待する効果





資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.①期待の有無は、自社が立地する地域で異業種の新たな企業の立地が進むことに対してどのような効果が期待できるかについて聞いた問いに対し、いずれかの期待する効果があると回答した者を「期待する」、特に効果は期待できないと回答した者を「期待できない」として集計している。
2.②期待する効果は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.②期待する効果は、①期待の有無で「期待できない」」とした企業を除いて集計している。

ここまで見てきたように、我が国の工場立地件数と面積は、長期的には減少傾向で推移しており、三大都市圏と比べてその他地域での減少幅が大きい。一方で、地域や従業員規模等にかかわらず、自地域で企業の立地が進むことに対する自治体や中小企業・小規模事業者の期待は大きい。このことから、企業立地の進展は地域に関係なく重要だと考えられる。

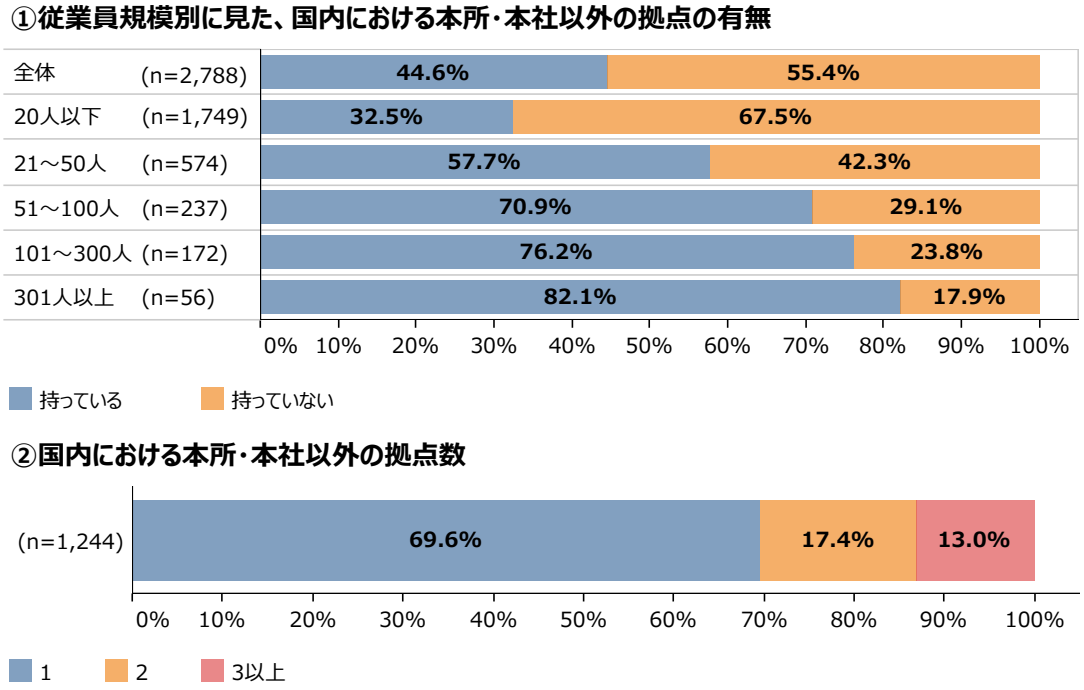
２．中小企業の企業立地の動向

①国内の拠点数と過去の立地動向

本項では、中小企業・小規模事業者に焦点を当て、中小企業・小規模事業者における過去の立地に関する動向を確認していく。

第1-5-8図は、国内における本所・本社以外の拠点[5]の有無と拠点数について、①では従業員規模別に拠点の有無を、②では拠点数を確認したものである。まず①について見ると、従業員規模が大きい企業ほど、本所・本社以外に拠点を有している傾向にあることが見て取れる。続いて、②を確認すると、約３割の企業が国内に本所・本社以外に複数の拠点を有していることが分かる。

第1-5-8図　国内における本所・本社以外の拠点の有無と拠点数

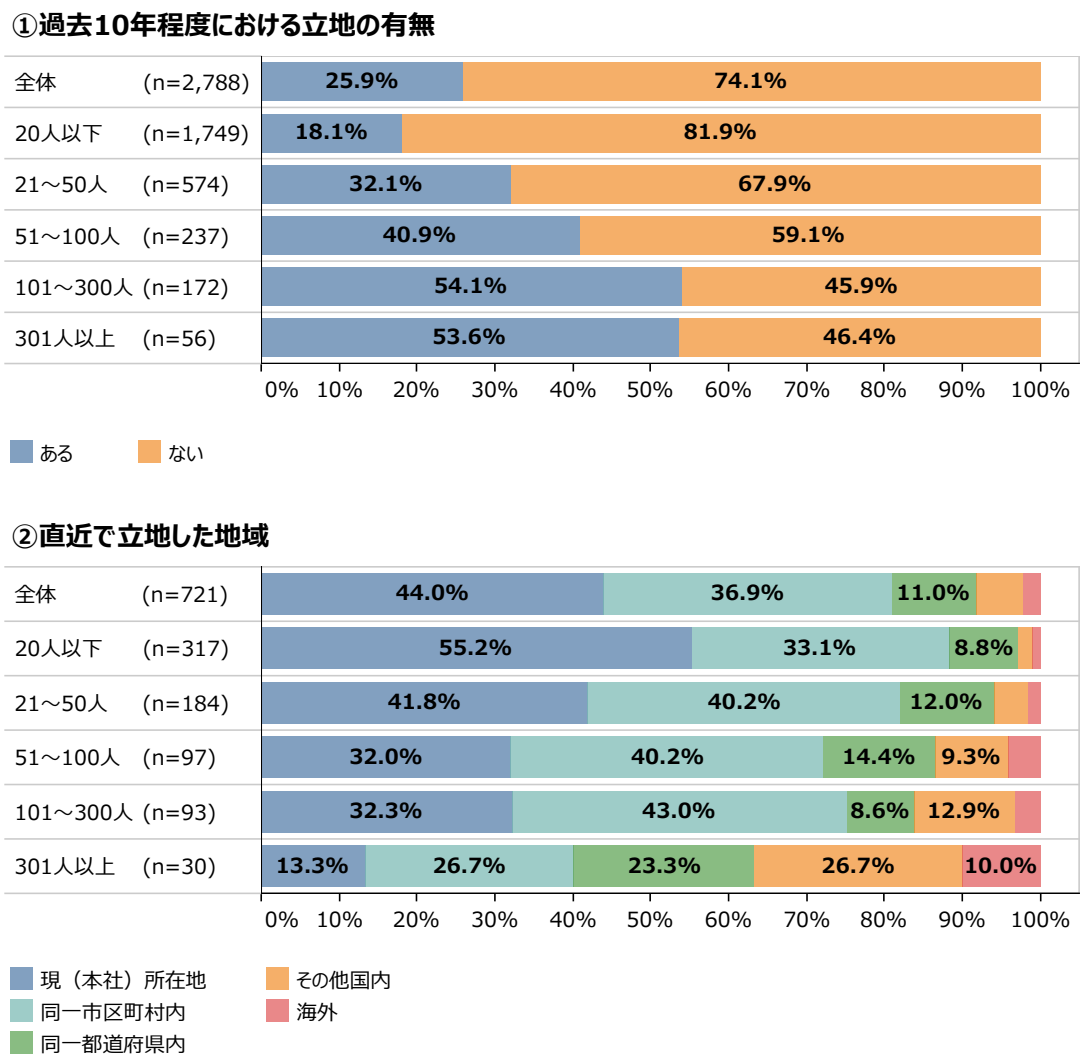


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「拠点」とは、工場･生産施設や物流･倉庫施設、研究･開発施設等を指し、営業拠点（支社･支店･営業所）は含まない。
2.②国内の拠点数は、国内に拠点を「持っている」と回答した者に対して聞いている。

5　ここでは工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等を指し、営業拠点（支社・支店・営業所）は含まない。

第1-5-9図は、過去10年程度の立地[6]の有無と直近で立地した地域について、①は立地の有無を、②は直近で立地した地域を従業員規模別に示したものである。まず①について見ると、中小企業全体では25.9%が過去10年程度において工場・生産施設等の新設・増設・移転を実施していることが分かる。また、従業員規模が大きい企業ほど実施している傾向にあり、従業員規模が101人以上の企業では、半数以上が実施していることが確認できる。続いて、②の立地した地域について見ると、中小企業全体では「現（本社）所在地」が最も多いとともに、「現（本社）所在地」を含めた同一市区町村内に約８割が立地しており、市区町村や都道府県を越えた立地は多くないことが見て取れる。他方で、従業員規模が301人以上の企業では「その他国内」、「海外」と回答した企業の合計が約４割となっているなど、市区町村や都道府県を越えた立地も一定程度実施されていることが確認できる。

第1-5-9図　従業員規模別に見た、過去10年程度における立地の有無と直近で立地した地域

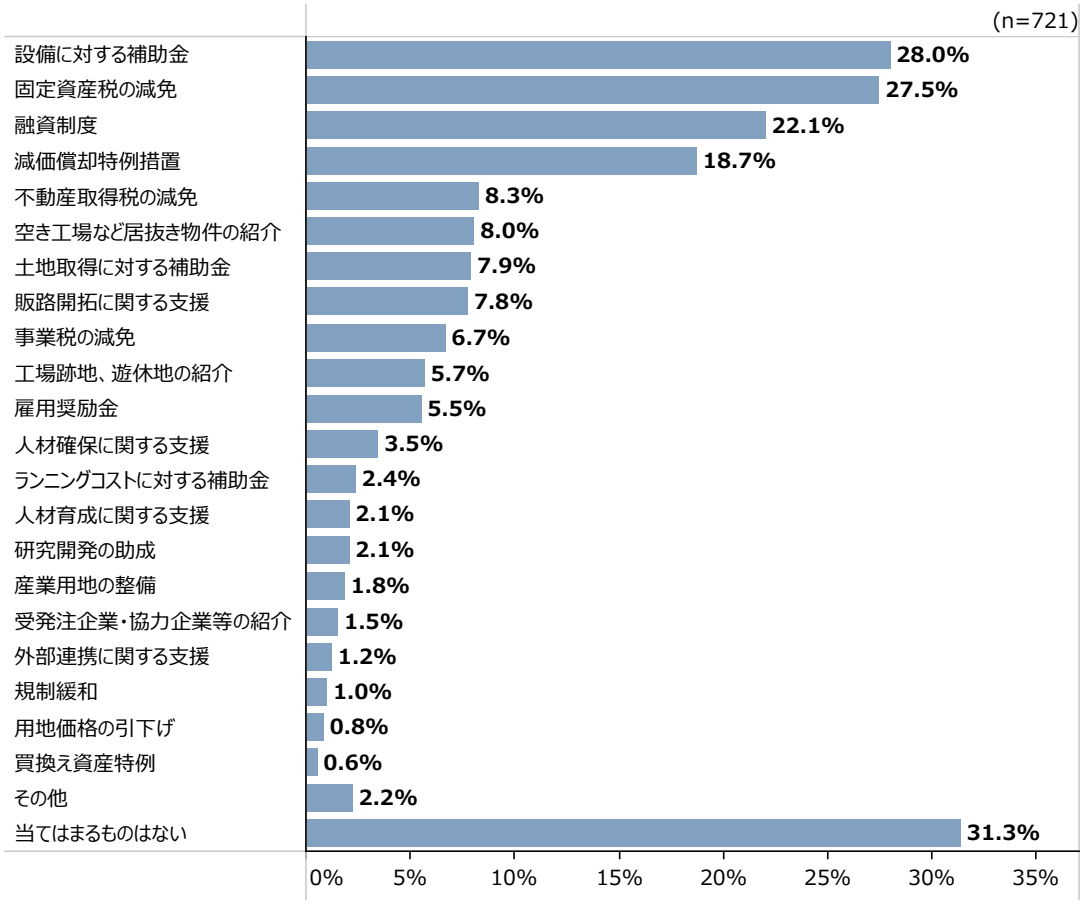


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.②直近で立地した地域は、過去10年程度における立地の有無について、「ある」と回答した者に対して聞いている。

6　ここでの立地とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転を指すものとし、購入・賃貸は問わない。

第1-5-10図は、過去10年程度で立地経験があると回答した企業に対し、過去に立地した際に活用したことのある支援内容を確認したものである。これを見ると、「当てはまるものはない」と回答した企業は約３割であり、約７割の企業が立地の際に何らかの支援策を活用している様子がうかがえる。また、活用した支援内容を見ると、「設備に対する補助金」、「固定資産税の減免」といった項目が上位に挙げられていることが分かる。

第1-5-10図　立地した際に活用したことのある支援内容



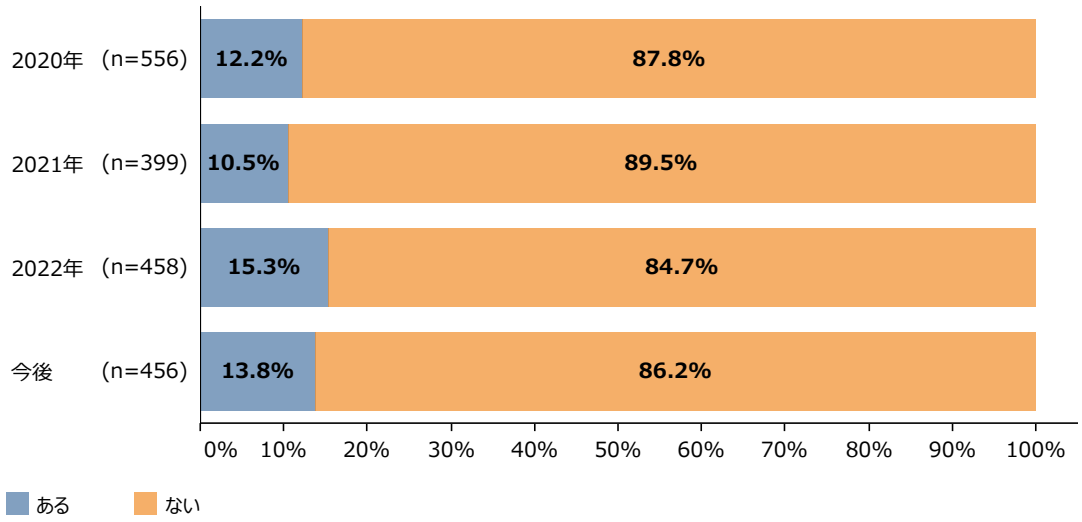
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.過去10年程度における立地の有無について、「ある」と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②海外生産拠点における国内回帰の動き

ここまでは、過去10年程度の国内での立地動向について確認した。ここでは、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が2020年、2021年、2022年に実施した「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関するアンケート調査」[7]の結果を基に、中小企業の生産拠点からの国内回帰の動きについて確認する。

第1-5-11図は、海外生産拠点[8]のある中小企業に対し、海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻したケースの有無について確認したものである。これを見ると、2020年から足下の2022年にかけて、中小企業においても国内回帰の動きが一定数存在することが分かる。また、今後においても13.8%の企業が国内生産に戻す予定があると回答している。

第1-5-11図　海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻したケースの有無



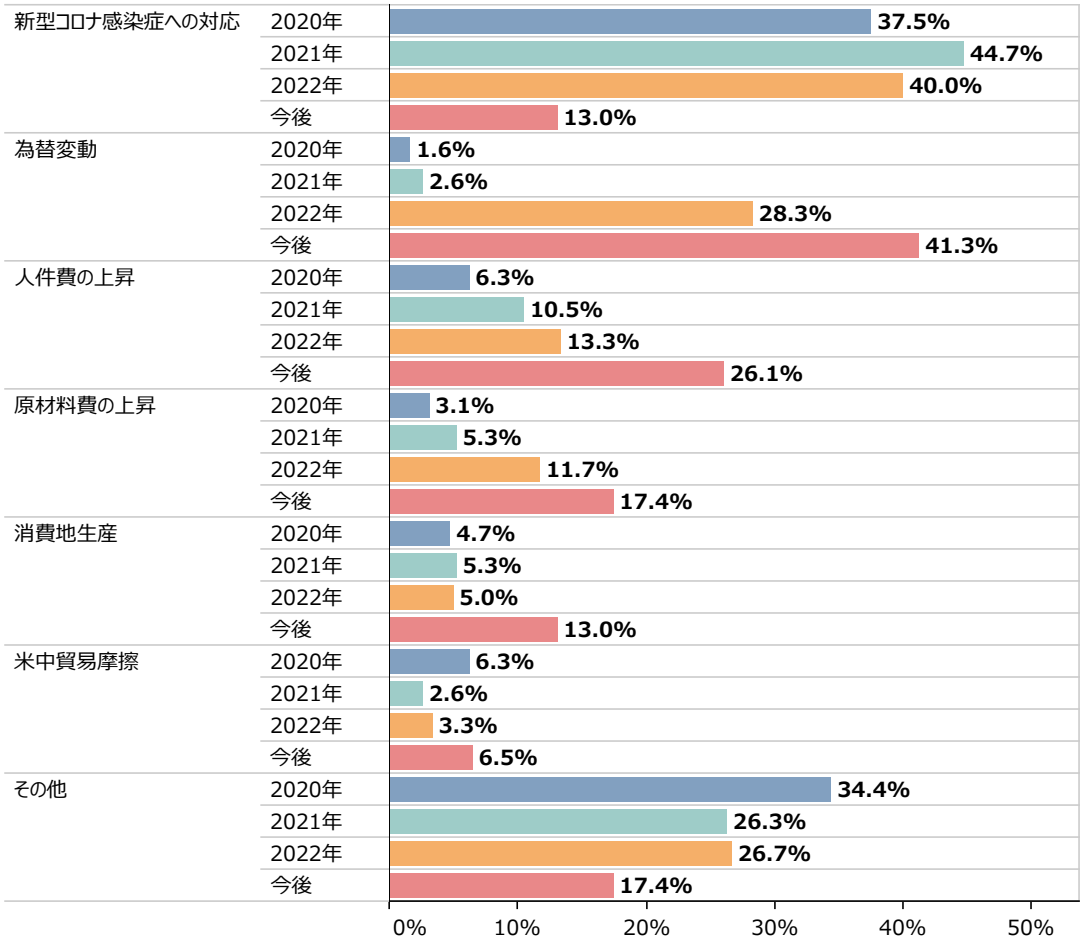
資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関するアンケート調査」
（注）1.資本関係のない外部への生産委託を除く、直接投資や出資による海外生産拠点がある企業に絞って集計している。
2.「今後」は、海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻すケースを予定しているかを聞いたもの。

第1-5-12図は、海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻した、または今後戻す予定があると回答した企業に対し、その理由を確認したものである。これを見ると、2020年から2022年にかけて「新型コロナ感染症への対応」と回答した企業が最も多いことが分かる。一方で、足下の2022年から今後にかけて「為替変動」や「人件費の上昇」、「原材料費の上昇」と回答した企業が増加しており、中小企業が国内に生産を戻す理由に変化が生じていることが確認できる。

7　三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関するアンケート調査」：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）が2020年12月、2021年12月、2022年12月に、大手データベース会社のデータを用いて、従業員100人超の全ての製造業企業、従業員100人以下の機械系製造業を中心とした企業から抽出した全25,000社を対象に、アンケート調査を実施したものである。なお、本章では、資本金３億円以下または従業員数300人以下の中小企業の回答を集計している。

8　ここでの海外生産拠点とは、直接投資や出資による生産拠点を指し、資本関係のない外部への生産委託は含まない。

第1-5-12図　国内生産に戻した（戻す）理由



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関するアンケート調査」
（注）1.資本関係のない外部への生産委託を除く、直接投資や出資による海外生産拠点がある企業のうち、海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻した、または、今後戻す予定があると回答した企業の回答を集計している。
2.「今後」は、海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻すケースを予定しているかを聞いたもの。
3.2020年、2021年、2022年に実施されたアンケートで全てに共通する選択肢に絞って集計している。
4.回答数(n)は以下のとおり。2020年：n=64、2021年：n=38、2022年：n=60、今後：n=46。

事例1-5-1は、人件費の高騰などの理由から海外生産の大部分の国内回帰を図り、その後は取引先に対してメイドインジャパンの安全性をPRするなど国内生産の強みをいかし、販路拡大を目指す中小企業の事例である。

事例
1-5-1

自動化・省力化を進めることで海外生産ラインの国内回帰を図り、国内生産のメリットをいかしながら更なる成長を目指す企業

所在地　愛知県刈谷市
従業員数　100名
資本金　3,000万円
事業内容　プラスチック製品製造業

株式会社マイン

▶ 競争力強化のため生産拠点を中国に移転

愛知県刈谷市の株式会社マインは、1975年創業の業務用テーブルウエアの企画・製造・販売を行う企業である。業務用食器のメーカーとしてスタートした同社では、紙、フィルム、樹脂、金属と様々な素材を駆使し、約2,000点にも及ぶ商品を展開している。創業以来、業績は順調に推移したが、1990年代に入ると、国内では徐々に競合が台頭。価格競争力の面での課題が顕在化してきた。こうした状況を踏まえ、当時の鈴木芳弥社長（現代表取締役会長）は製造コスト削減のため、1994年に中国・福建省厦門（アモイ）に協力工場を構えると、1997年には現地法人を設立。中国を拠点にした生産体制が本格化することとなった。

▶ 中国の人件費高騰を背景に国内回帰を決断

中国への生産拠点の移転後、業績は順調に推移。2005年にはそれまで二つに分かれていた中国の工場を統合し、規模を拡大する形で新工場を竣工した。しかし、その後中国国内の近代化に伴い、人件費が急激に高騰するとともに、人材確保に苦戦するようになった。さらに、当時の中国の国内情勢が不安定だったことも重なり、徐々に中国で生産することによる優位性は低下していった。こうした状況を鑑み、2013～2014年頃にかけて国内回帰に向けた検討を開始した。最初に着手したのは製造機械の開発だ。中国の人件費が高騰したものの、依然日本の人件費の方が高い状況であったため、必要最小限の人員で生産するための同機械の導入による自動化や省力化に努めた。並行して、より迅速な生産体制を構築すべく、工場の立地や運用方法の検討、人材の確保などを進め、2015年には岐阜工場の稼働を開始。同工場では、主力のフードカップの製造を担うことから、高い清潔性を持つクリーンルームなど衛生面に配慮した最新設備も備えた。

▶ 国内生産のメリットをいかした生産体制の確立

その後、生産の大半を国内へ回帰。2020年には岐阜第二工場、妻木工場が稼働を開始するなど、岐阜工場、土岐物流センターと併せた生産体制で多様化するニーズに対応している。さらに、岐阜工場のフードカップ製造部門では、食品安全マネジメントシステムに関する国際規格・FSSC22000の認証を取得するなど、更なる衛生管理体制の強化に努めている。こうした衛生管理体制と“メイドインジャパン”への信頼感を顧客にアピールすることで、新たな販路の開拓にもつながっている。一方、中国の現地法人は2021年に売却し、機械化への移行が難しい一部の分野のみ外注という形で中国での生産を行っている。同社の鈴木賢太社長は、「国内回帰により、リードタイムの短縮や在庫の圧縮につながっている。一方で、小ロット・多品種という従来の製品ラインアップの見直しや技術力の強化、人材育成などの課題もある。顧客との距離の近さをはじめ、国内生産のメリットを最大限にいかしながら、今後は新商品の開発などにも取り組みたい。」と語る。

鈴木賢太代表取締役社長

約2,000点にも及ぶ商品

岐阜工場内部の様子

３．中小企業の今後の立地に対する認識や課題

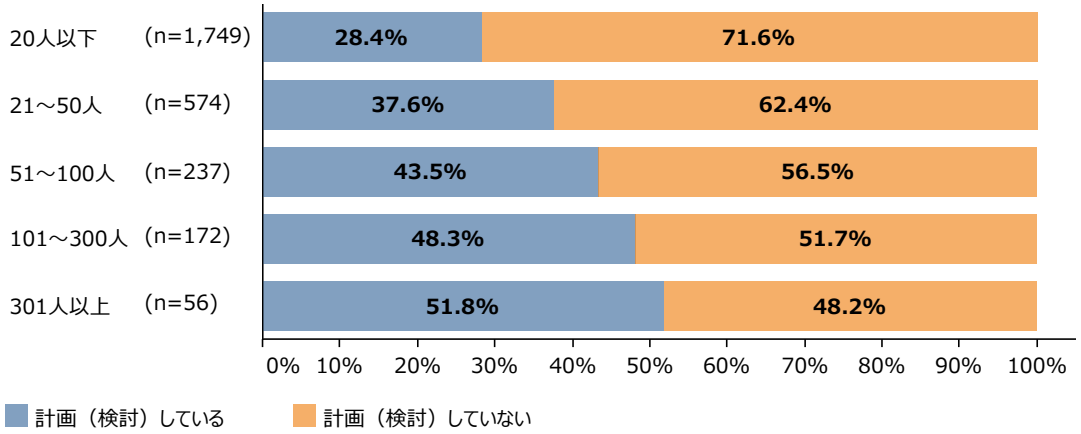
①今後の立地に対する認識と立地を選択する際に判断に影響を与える要素

ここまでは、中小企業・小規模事業者における過去の立地動向や国内回帰の動きについて確認した。ここからは、今後の立地に対する認識や課題等について確認していく。

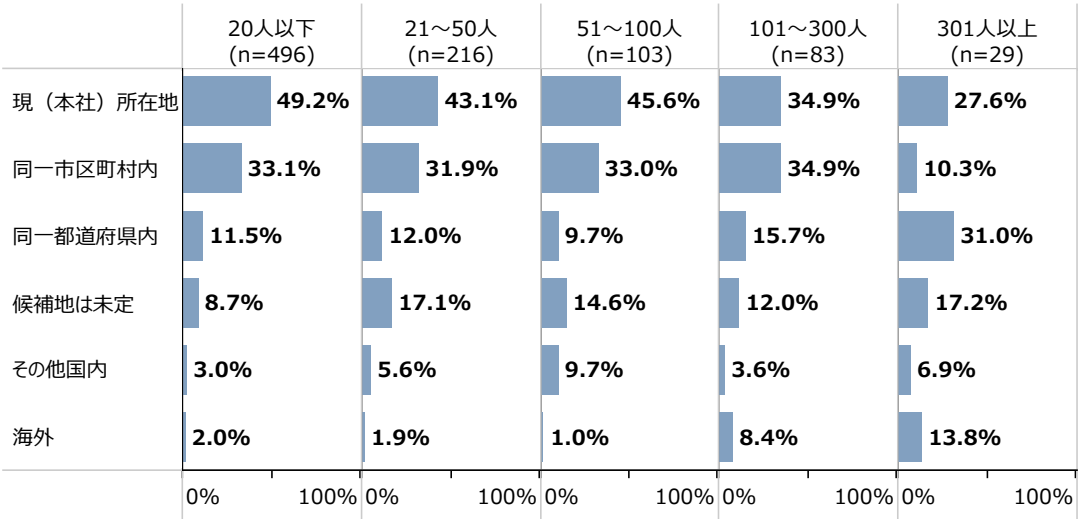
第1-5-13図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の有無とその候補地について、①では立地の有無を、②では新たな立地の候補地を従業員規模別に示したものである。まず、①について見ると、従業員規模が大きい企業ほど、新たな立地を計画（検討）している傾向にあることが分かる。続いて②について見ると、新たな立地の候補地は、前掲の**第1-5-9図**で確認した過去の立地と同様に、同一市区町村内までの立地を計画（検討）している企業が多数を占めていることが確認できる。一方で、従業員規模が大きい企業ほど、同一市区町村外に立地を計画（検討）している傾向にあることが見て取れる。

第1-5-13図　従業員規模別に見た、今後５年程度において計画（検討）している新たな立地の有無と候補地

①今後５年程度において計画（検討）している新たな立地の有無



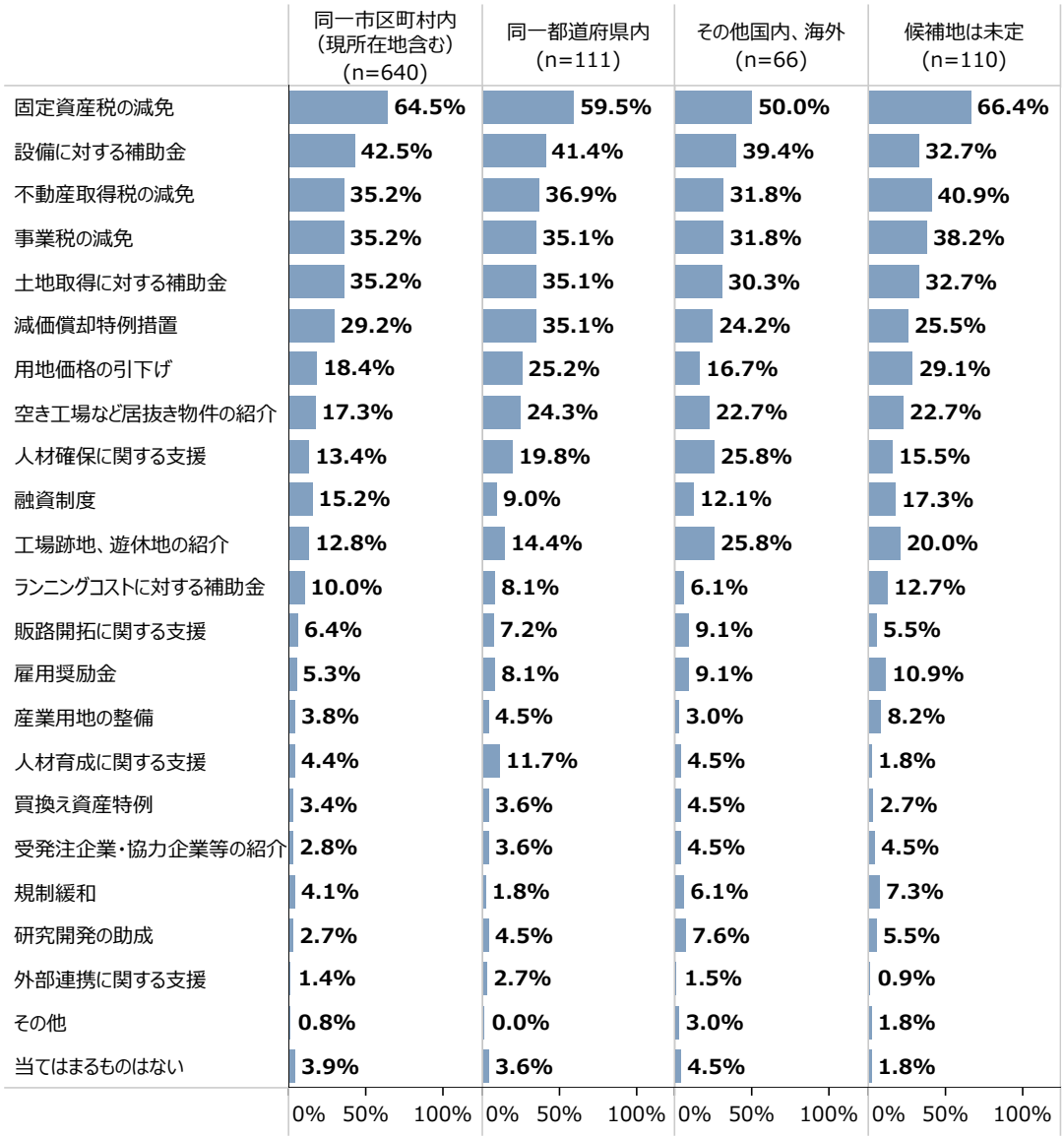
②今後５年程度において計画（検討）している新たな立地の候補地



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.新たな立地の有無は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者を「計画（検討）している」、新たな立地は計画（検討）していないと回答した者を「計画（検討）していない」として集計している。
3.②今後５年程度において計画（検討）している新たな立地の候補地は複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-5-14図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に、期待する支援内容を確認したものである。これを見ると、いずれの候補地の企業でも、「固定資産税の減免」が最も多く、次いで補助金や税制優遇が続いており、こうした支援への期待の高さがうかがえる。また、候補地別では、「その他国内、海外」を候補地としている企業において、そのほかの候補地の企業と比べて「人材確保に関する支援」や「工場跡地、遊休地の紹介」に対する期待が高いことも確認できる。

第1-5-14図　今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に見た、期待する支援内容

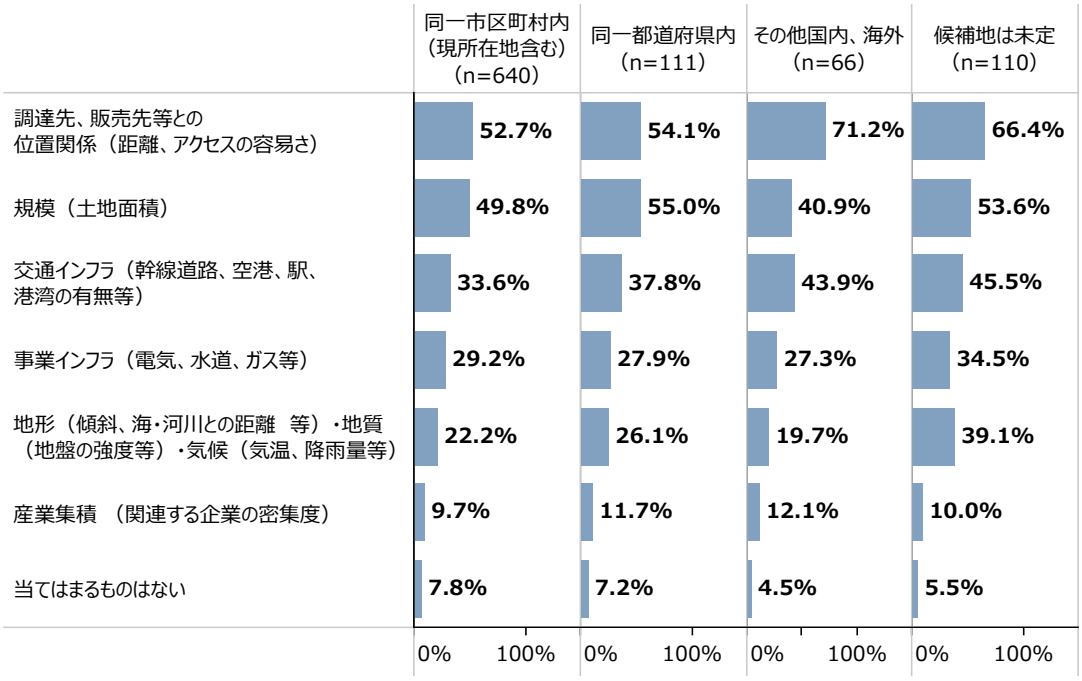


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここからは、中小企業が新たな立地を選択する際、判断に影響を与える要素について、「地理的要件」、「経済・社会環境・政策」、「自治体のサポート」の三つの観点から、それぞれ重視している点を確認していく。

第1-5-15図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に、立地を選択する際に判断に影響を与える「地理的要件」に関する要素を確認したものである。これを見ると、同一都道府県内を候補地としている企業では、「規模（土地面積）」が最も多い一方で、同一市区町村内（現所在地含む）やその他国内、海外を候補地としている企業、候補地が未定の企業では、「調達先、販売先等との位置関係（距離、アクセスの容易さ）」が最も多いことが見て取れる。特にその他国内、海外を候補地としている企業や候補地が未定の企業では、「調達先、販売先等との位置関係（距離、アクセスの容易さ）」を重視する傾向にあり、調達先、販売先といった取引先との関係が立地を選択する際に判断に影響を与えているものと推察される。このように、新たな立地の候補地や目的などによって、立地を選択する際に判断に影響を与える要素が異なることが確認できる。

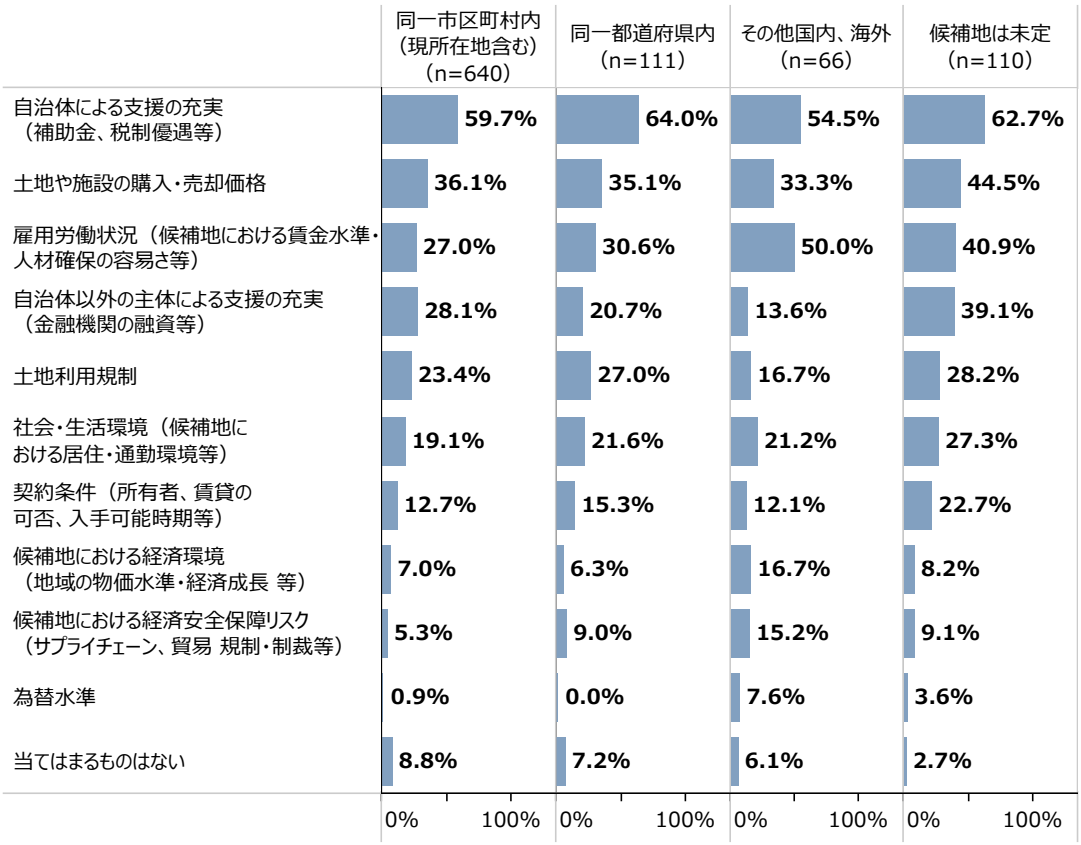
第1-5-15図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（地理的要件）



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-5-16図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に、立地を選択する際に判断に影響を与える「経済・社会環境・政策」に関する要素を確認したものである。これを見ると、いずれの候補地の企業においても「自治体による支援の充実（補助金、税制優遇等）」が最も多く、自治体による支援が企業の立地判断に影響を与えることが確認できる。他方で、その他国内、海外を候補地としている企業では、「雇用労働状況（候補地における賃金水準・人材確保の容易さ等）」を重視している割合が相対的に高く、現在の立地から同一都道府県外に立地するに当たり、人材確保等の雇用への関心が高い様子がうかがえる。また、候補地は未定としている企業では、既に候補地が決まっている企業と比べて、全体的に回答割合が高い傾向にあり、様々な要素の中からより良い候補地を検討していることが推察される。

第1-5-16図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（経済・社会環境・政策）

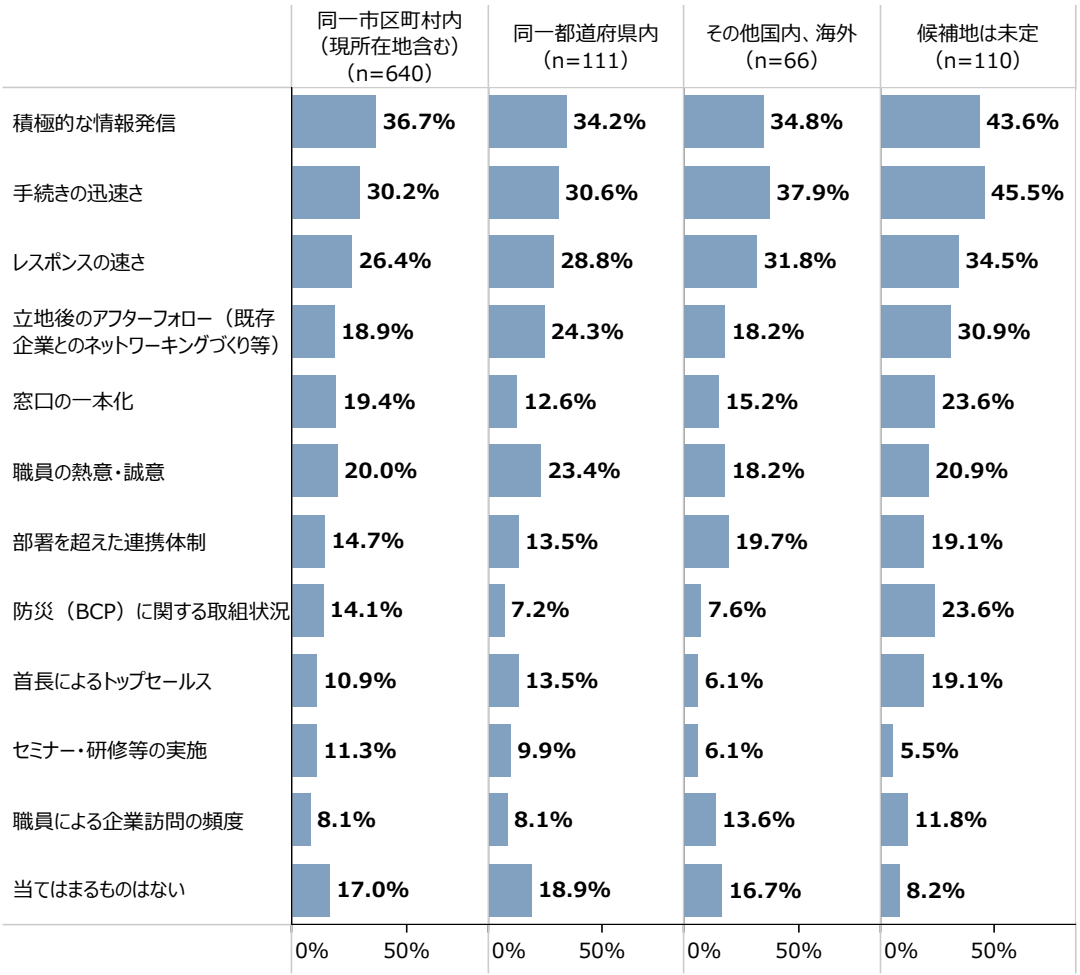


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-5-17図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に、立地を選択する際に判断に影響を与える「自治体のサポート」に関する要素を確認したものである。これを見ると、いずれの候補地の企業においても「積極的な情報発信」や「手続きの迅速さ」、「レスポンスの速さ」といった項目が上位に挙がっていることが確認できる。

前述のとおり、企業は新たな立地を選択する際に、その目的等に合わせて様々な要素の中からより良い候補地を検討していると考えられる。自治体においては、積極的な情報発信が期待されるほか、立地場所によっては行政の許可等が必要になるケースもあり、企業のニーズに合ったスピード感を持った対応が重要であるといえよう。

第1-5-17図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（自治体のサポート）

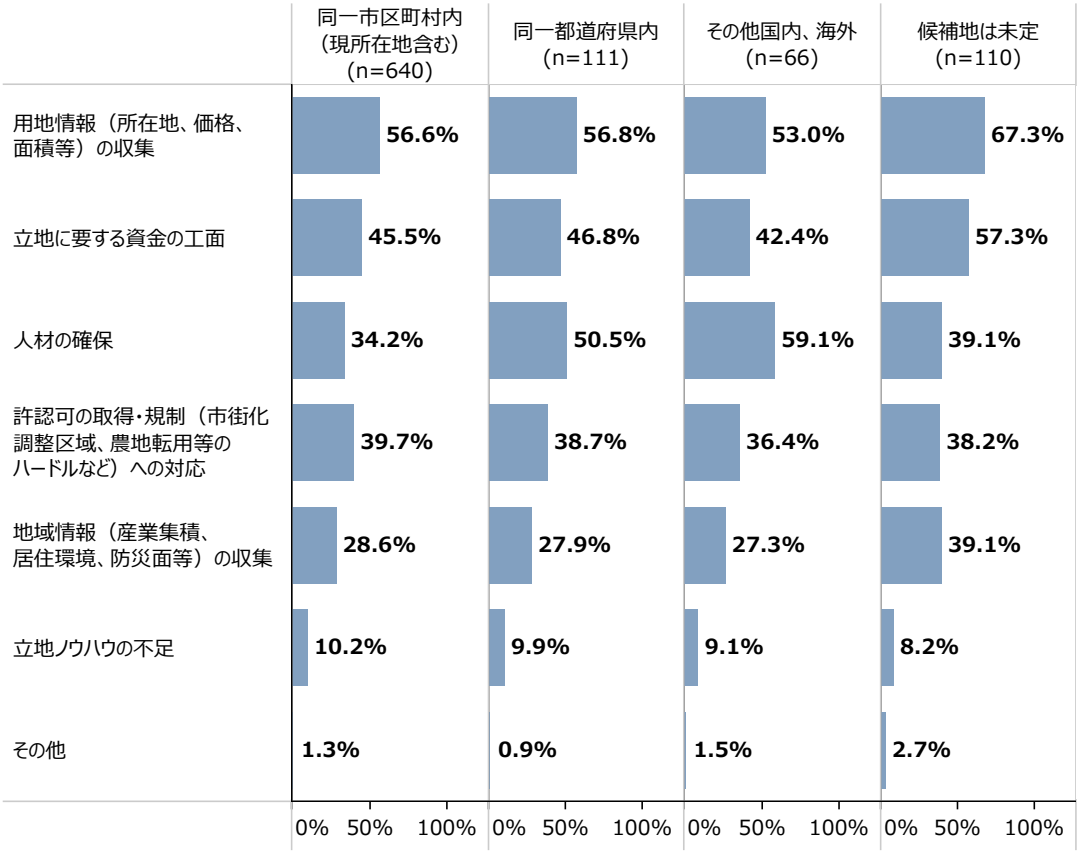


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

②今後新たに立地する際に想定される課題

第1-5-18図は、今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に、新たに立地する際に想定される課題について確認したものである。これを見ると、全体的には「用地情報（所在地、価格、面積等）の収集」や「立地に要する資金の工面」が上位に挙がっていることが確認できる。これらの課題に対しては前述のとおり、中小企業は自治体に対して積極的な情報発信や補助金・税制優遇等の支援を期待しており、自治体はこうした点を考慮した上で、企業誘致の取組を進めていくことが重要である。また、その他国内、海外を候補地としている企業では、特に「人材の確保」を課題と捉えている割合が高く、域外からの企業の誘致に取り組む自治体では、こうした点への支援も求められるものと考えられる。

第1-5-18図　新たな立地の際の候補地別に見た、今後新たに立地する際に想定される課題

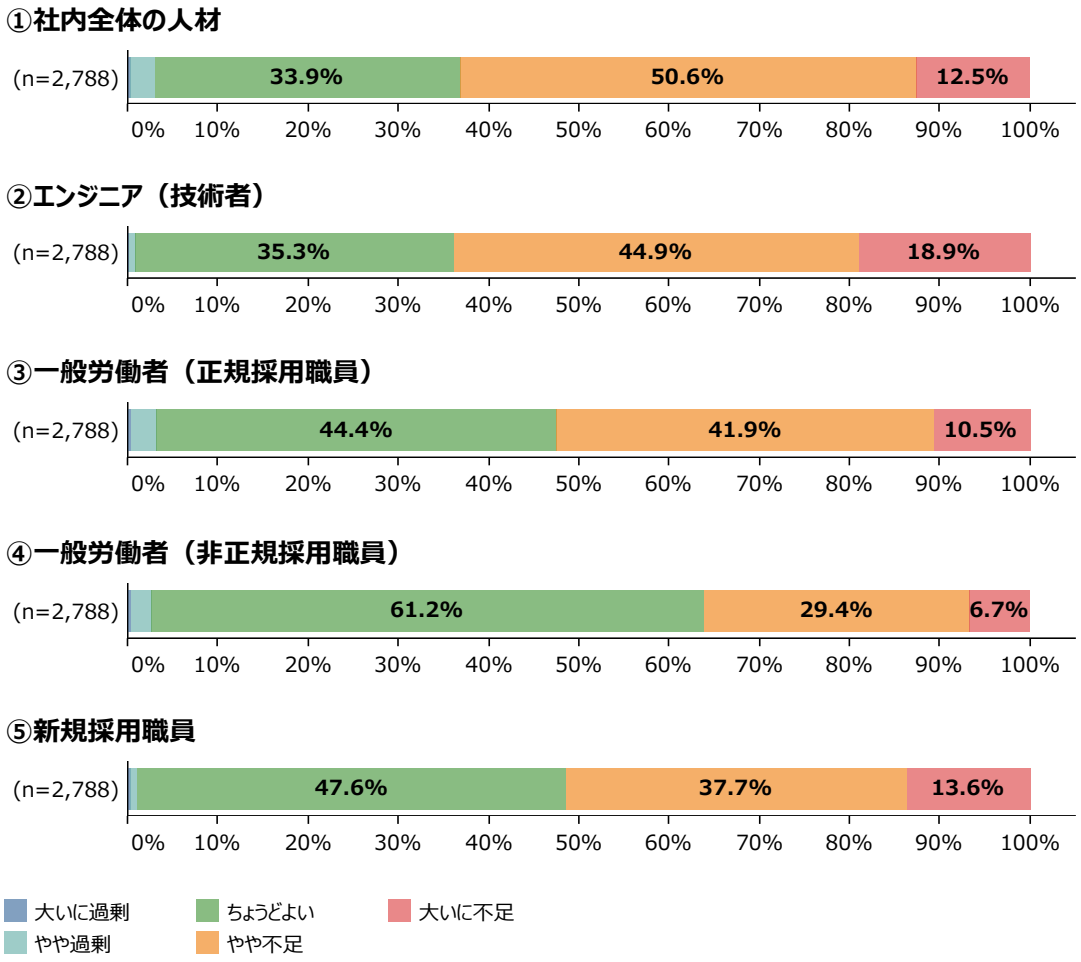


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここまで、企業が新たな立地選択をする際に判断に影響を与える要素や想定される課題について確認した。ここからは、**第1-5-18図**の新たに立地する際に想定される課題でも触れた「人材の確保」に着目して分析を行う。

第1-5-19図は、平時における中小企業・小規模事業者の人材ごとの過不足状況を確認したものである。これを見ると、④一般労働者（非正規採用職員）以外の人材について、半数以上の企業が不足していると回答しており、特にエンジニア（技術者）が不足している企業が多い。このことから、中小企業・小規模事業者では新たな立地の際だけではなく、平時においても人手不足を感じていることが分かる。

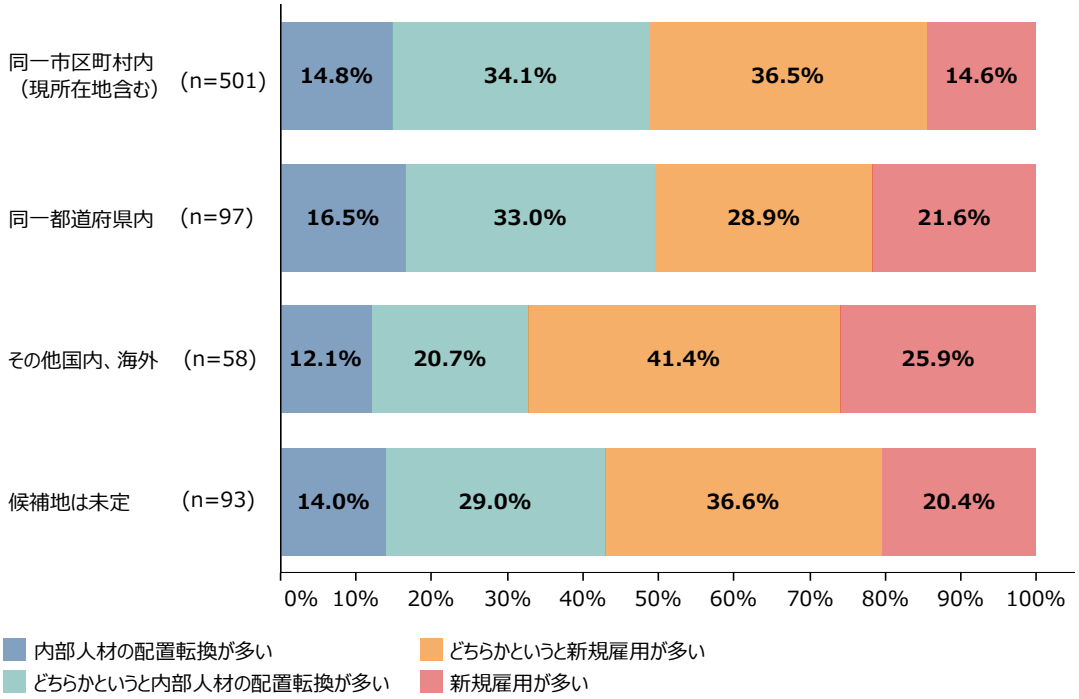
第1-5-19図　人材ごとの過不足状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

第1-5-20図は、新たな立地の際の候補地別に、新たな立地で必要な人材を確保する方法を確認したものである。これを見ると、その他国内、海外を候補地としている企業において、新規雇用が多いことが見て取れる。

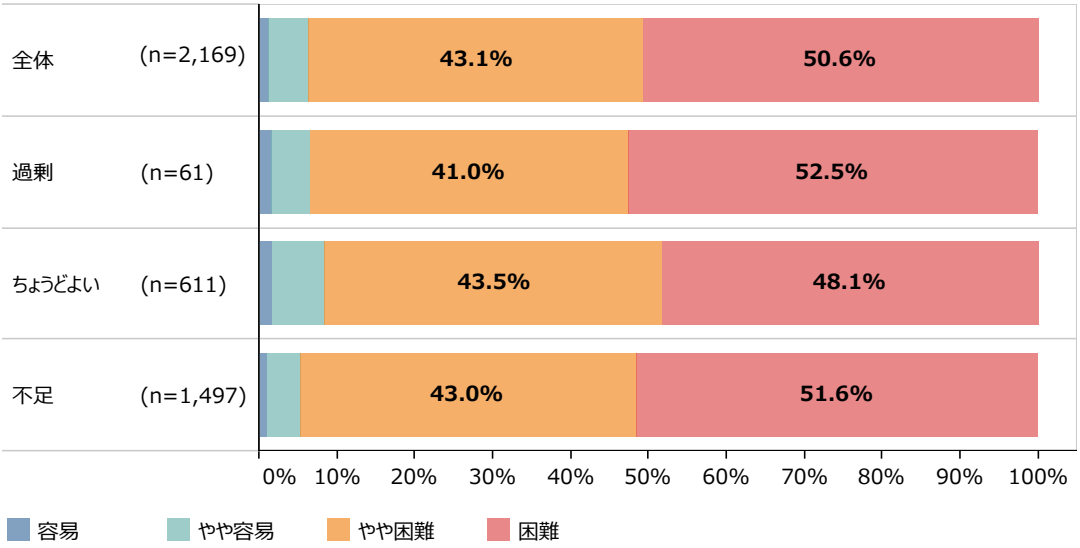
第1-5-20図　新たな立地の際の候補地別に見た、新たな立地で必要な人材を確保する方法



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.今後５年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して聞いている。
3.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第1-5-21図は、平時における企業の人材の過不足状況別に、今後新たに立地する際に必要な人材を確保する難易度について確認したものである。これを見ると、全体では９割以上の企業が新たな立地の際の人材確保が困難であると回答している。また、平時における企業の人材の過不足状況別に見ると、過不足状況による差はほぼ確認できないことが分かる。平時において適正な人材を確保できていても、新たな立地の際における人材確保の難易度の高さがうかがえる。この点を踏まえても、自治体は企業誘致の取組において、企業の人材確保の支援を充実させることが期待される。

第1-5-21図　人材の過不足別に見た、今後新たに立地する際に必要な人材を確保する難易度



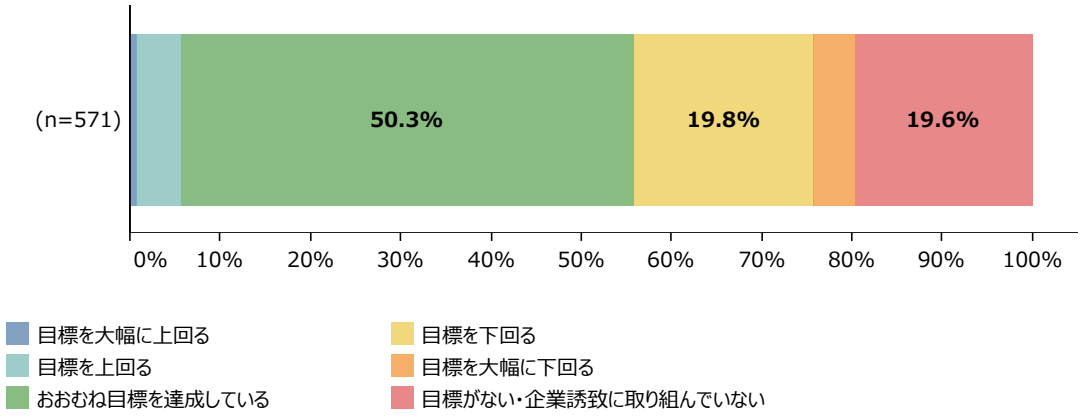
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.社内全体の人材における過不足状況について聞いた結果を集計している。
3.人材の過不足状況について、「過剰」は、「大いに過剰」と「やや過剰」の合計。「不足」は、「大いに不足」と「やや不足」の合計。
4.今後新たに立地する際に必要な人材を確保する難易度について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第２節　地域経済の持続的発展に向けた自治体による企業誘致の取組

前節では、我が国における企業立地件数等の推移や企業立地の効果を確認した上で、中小企業・小規模事業者の立地動向や今後新たな立地を計画（検討）する際に判断に影響を与える要素、想定される課題などについて確認した。本節では、自治体の企業誘致の取組を確認した上で、誘致すべき産業分野を検討することの重要性などについて明らかにしていく[9]。

第1-5-22図は、自治体に対し、企業誘致政策の目標達成度合いを確認したものである。これを見ると、半数以上の自治体が企業誘致政策の目標を達成できていることが分かる。他方で、目標を上回ると回答した自治体はごく一部にとどまることも確認できる。

第1-5-22図　企業誘致政策の目標達成度合い



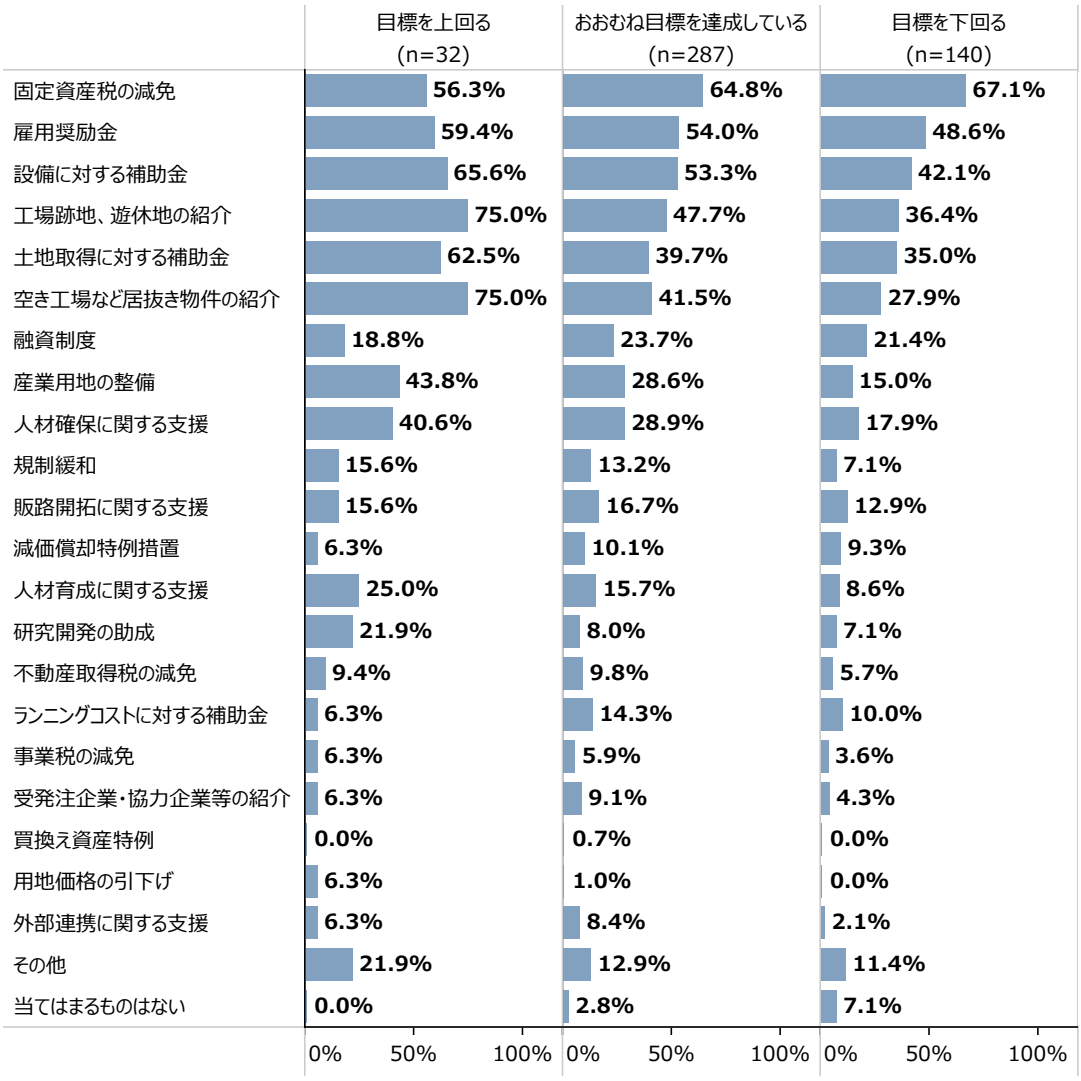
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

9　本節における自治体の企業誘致政策は、中小企業・小規模事業者の誘致だけではなく、大企業を含めた企業誘致政策全般について確認したものであることに留意されたい。

第1-5-23図は、第1-5-22図で確認した企業誘致政策の目標達成度合い別に、自治体が企業誘致を進めるために実施している取組を示したものである。これを見ると、目標を上回ると回答した自治体では、それ以外の自治体と比べて、補助金や税制優遇などの取組のほかにも、工場跡地などの紹介や、人材確保に関する支援などの取組を積極的に実施している様子がうかがえる。

前節では、企業が新たな立地選択の際に判断に影響を与える要素として、自治体のサポートでは積極的な情報発信が最も多かった点や、同一都道府県外を候補地としている企業では特に人材の確保を課題と捉えている点を確認している。こうした企業のニーズに対応できている点が、目標を上回る企業誘致を達成した要因の一つである可能性が推察される。

第1-5-23図　企業誘致政策の目標達成度合い別に見た、企業誘致を進めるために実施している取組



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等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%にはならない。
2.企業誘致政策の目標達成度合いについて、「目標がない・企業誘致に取り組んでいない」と回答した自治体を除いて集計している。

第1-5-24図は、自治体が企業誘致で実施している取組と中小企業が新たな立地の際に期待する支援内容について、それぞれ上位５位までを比較したものである。これを見ると、**第1-5-14図**で確認したように、中小企業は補助金や税制優遇に対する期待が高く、第１位～第５位までの全てが補助金や税制優遇で占められている。それに対し、自治体では、「工場跡地、遊休地の紹介」が第４位に入っているほか、第２位が「雇用奨励金」となっており、こちらも**第1-5-3図**で確認したように自治体が企業誘致の進展により雇用増加を期待していることを反映する結果となっている。

第1-5-24図　自治体が企業誘致で実施している取組と中小企業が期待する支援内容

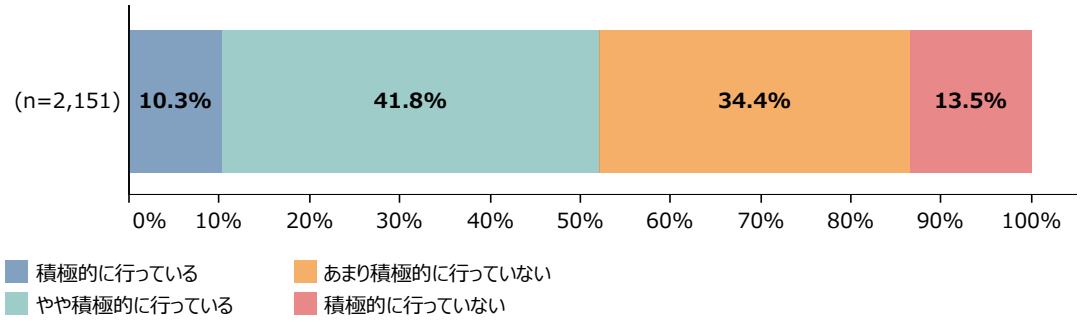
	自治体の取組	中小企業の期待
第１位	固定資産税の減免（**60.1%**）	固定資産税の減免（**58.3%**）
第２位	雇用奨励金（**47.5%**）	設備に対する補助金（**38.1%**）
第３位	設備に対する補助金（**45.0%**）	不動産取得税の減免（**34.2%**）
第４位	工場跡地、遊休地の紹介（**40.8%**）	事業税の減免（**32.5%**）
第５位	土地取得に対する補助金（**36.1%**）	土地取得に対する補助金（**31.9%**）

資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」、（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

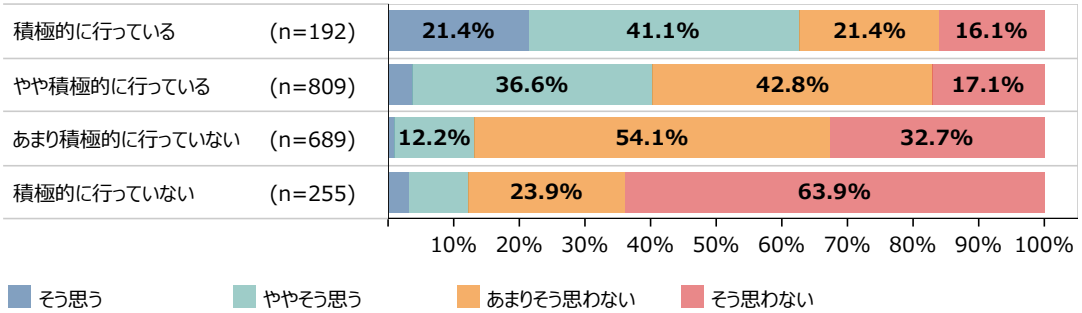
第1-5-25図は、中小企業に対し、①では自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価を確認し、②ではその評価別に、自社が立地する地域で企業立地が進展しているかの実感を確認したものである。まず、①について見ると、約半数が自社の立地する地域の自治体に対し、積極的に産業振興を行っていると評価していることが分かる。続いて、②について見ると、自社の立地する地域の自治体が実施する産業振興への評価が高ければ高いほど、企業は自地域で企業立地が進展している実感を持っていることが分かる。

第1-5-25図　自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価と企業立地が進展している実感度合い

①自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価



②自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価別に見た、企業立地が進展している実感度合い

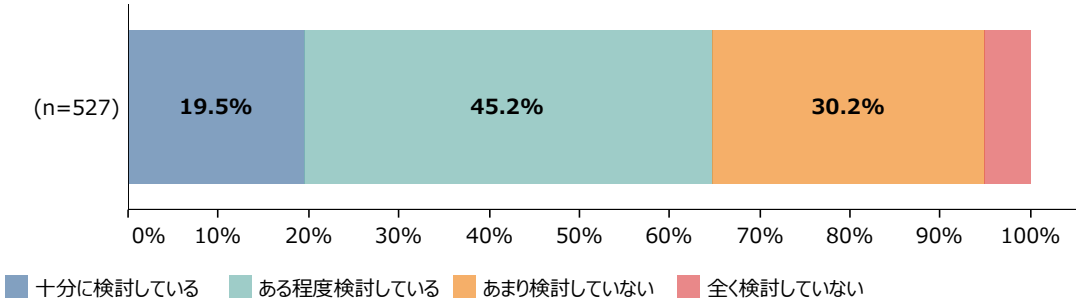


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの「立地」とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指し、購入・賃貸は問わない。
2.自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。
3.企業立地が進展している実感度合いについて、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

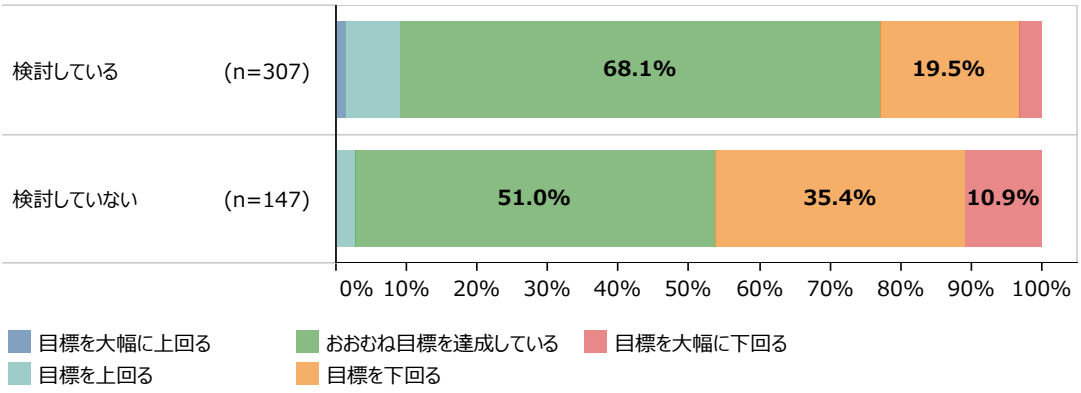
第1-5-26図は、自治体に対し、①では優先的に誘致すべき産業分野の検討状況を確認し、②ではその検討状況別に、企業誘致政策の目標達成度合いを確認したものである。まず①について見ると、６割以上の自治体が自地域で誘致すべき産業分野を検討していると回答している。その上で、②について見ると、自地域で誘致すべき産業分野を検討している自治体では、検討していない自治体と比べて企業誘致政策の目標を達成している割合が高いことが確認できる。

第1-5-26図　優先的に誘致すべき産業分野の検討状況と企業誘致政策の目標達成度合い

①優先的に誘致すべき産業分野の検討状況



②優先的に誘致すべき産業分野の検討状況別に見た、企業誘致政策の目標達成度合い

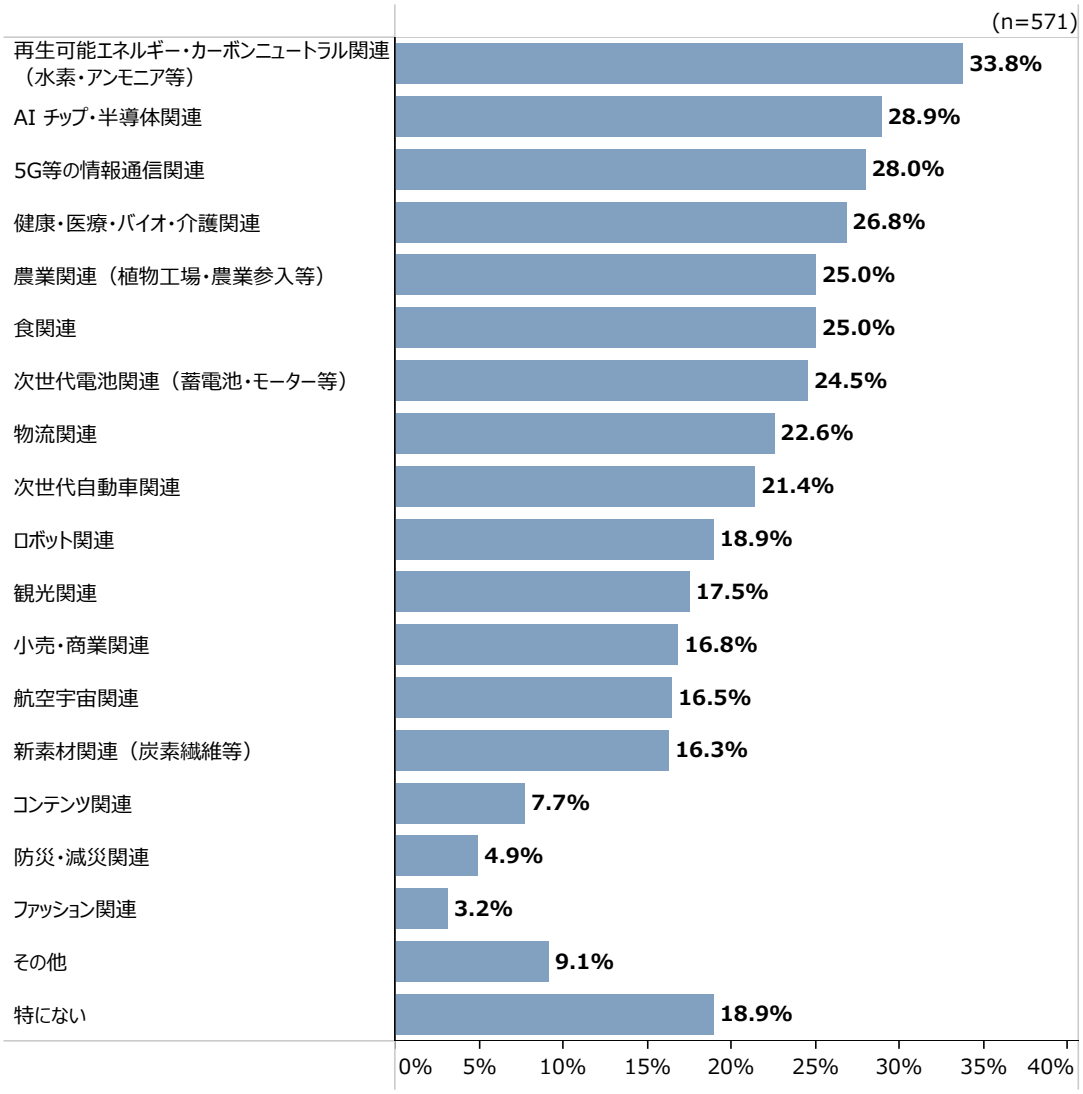


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.優先的に誘致すべき産業分野の検討状況について、「分からない・企業誘致に取り組んでいない」と回答した自治体を除いて集計している。
2.②優先的に誘致すべき産業分野の検討状況について、「検討している」は、「十分に検討している」、「ある程度検討している」の合計。「検討していない」は、「あまり検討していない」、「全く検討していない」の合計。
3.②企業誘致の目標達成度合いについて、「目標がない・企業誘致に取り組んでいない」と回答した自治体を除いて集計している。

第1-5-27図は、自治体が今後、企業誘致に力を入れていきたい産業分野について確認したものである。これを見ると、「再生可能エネルギー・カーボンニュートラル関連（水素・アンモニア等）」や「AIチップ・半導体関連」、「５Ｇ等の情報通信関連」といった、今後成長が見込まれる産業分野が上位に挙がっていることが確認できる。

自治体において、次世代の産業基盤となり得る産業分野に対して積極的に力を入れていく姿勢が見て取れる。他方で、「農業関連（植物工場・農業参入等）」や「食関連」など、既存の特長をいかしながら企業誘致を進めていく自治体も一定程度存在することが確認できる。

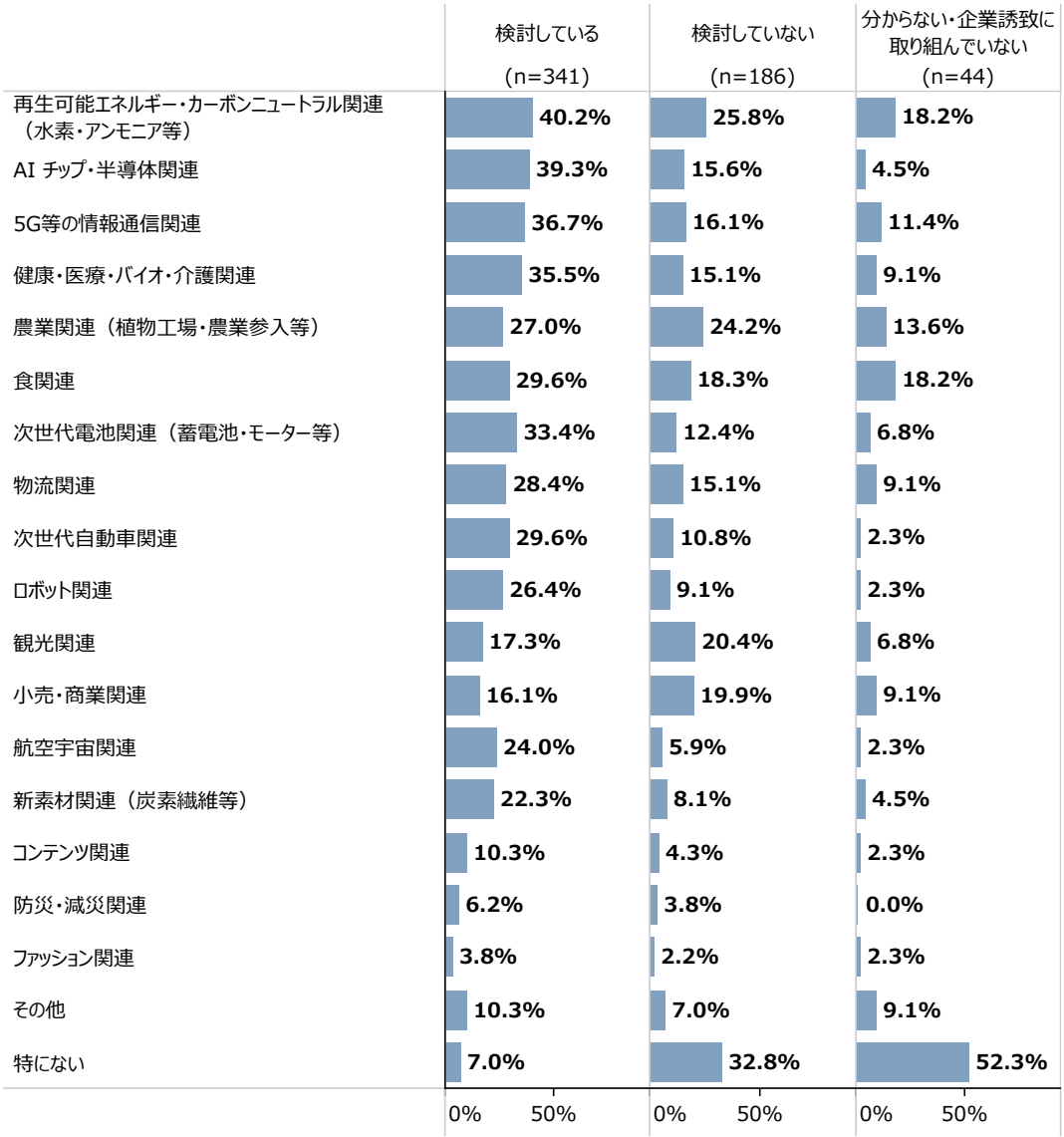
第1-5-27図　自治体が今後、企業誘致に力を入れていきたい産業分野



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等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%にはならない。

第1-5-28図は、優先的に誘致すべき産業分野の検討状況別に、自治体が今後、企業誘致に力を入れていきたい産業分野を確認したものである。これを見ると、優先的に誘致すべき産業分野を検討している自治体では、幅広い産業分野に力を入れていく傾向にあるとともに、再生可能エネルギーや５G、AI・半導体といった、今後の成長が見込まれる産業についても力を入れていく傾向にあることが分かる。前述のとおり、優先的に誘致すべき産業分野を検討できている自治体では、企業誘致政策の目標を達成している割合が高い。自地域の強みや特徴をいかし、誘致すべき産業分野を検討するなど、戦略的に企業誘致の取組を進めていくことが企業誘致政策の目標達成、ひいては地域経済の持続的発展に向けて重要であるといえよう。

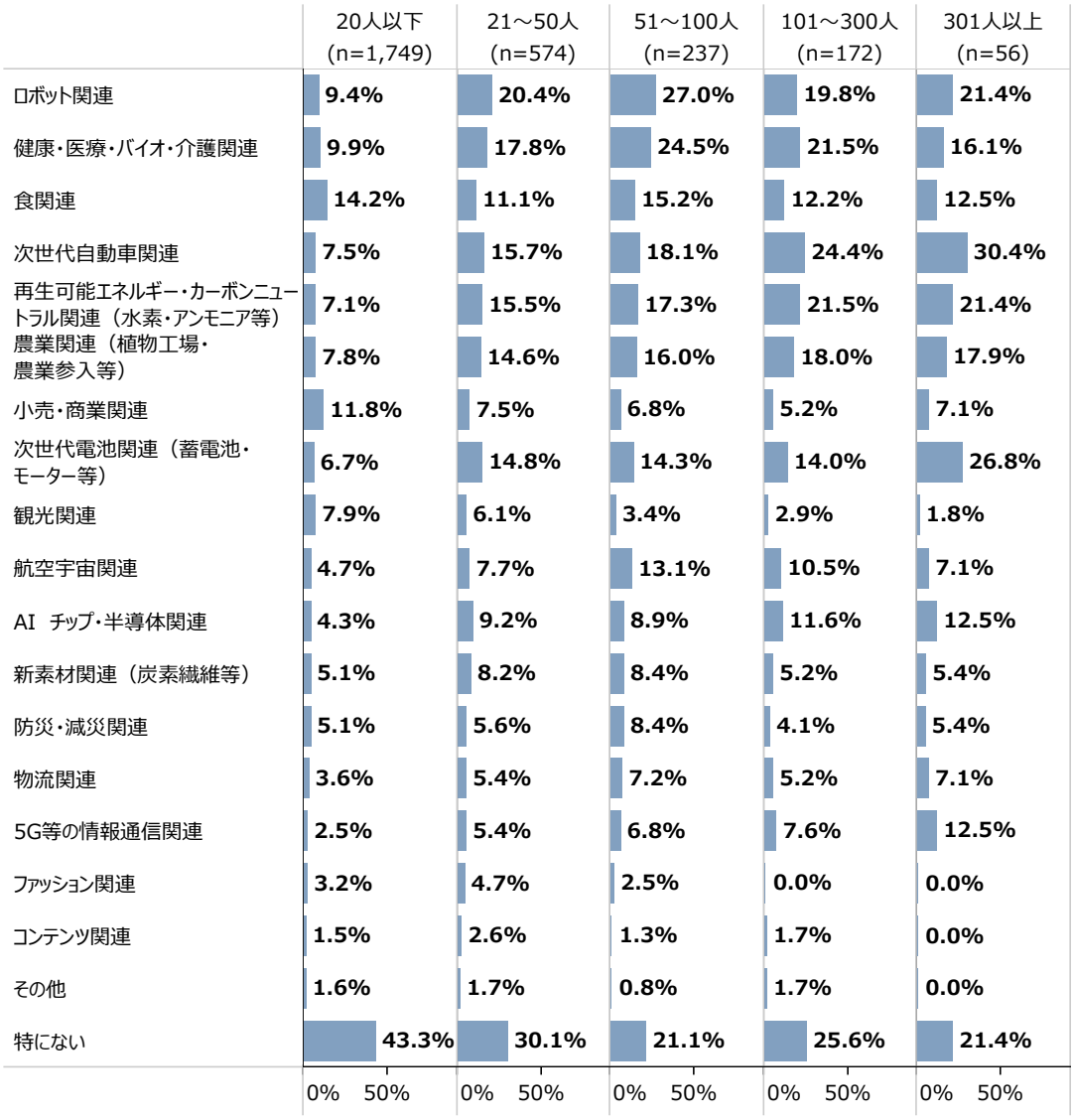
第1-5-28図　優先的に誘致すべき産業分野の検討状況別に見た、自治体が今後企業誘致に力を入れていきたい産業分野



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等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%にはならない。
2.優先的に誘致すべき産業分野の検討状況について、「検討している」は、「十分に検討している」、「ある程度検討している」の合計。「検討していない」は、「あまり検討していない」、「全く検討していない」の合計。

最後に、中小企業が今後の進出に関心がある産業分野を紹介する（**第1-5-29図**）。これを見ると、従業員規模が20人以下の企業では、「特にない」と回答した企業が多いが、「食関連」や「小売・商業関連」など地域に根差した分野への進出に関心がある企業が一定程度存在していることが確認できる。他方で、従業員規模が多い企業では、「次世代自動車関連」や「次世代電池関連（蓄電池・モーター等）」、「再生可能エネルギー・カーボンニュートラル関連（水素・アンモニア等）」に関心の高い企業が多いことが見て取れる。自治体は、これらの企業が関心の高い分野にも目を向けながら、今後の自地域を支える産業基盤を構築していくことが期待される。

第1-5-29図　従業員規模別に見た、今後の進出に関心がある産業分野



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

以上、本節では、自治体の企業誘致の取組を確認した上で、誘致すべき産業分野を検討することの重要性などについて確認し、優先的に誘致すべき産業分野を検討している自治体では、企業誘致政策の目標達成度合いが高くなっており、再生可能エネルギーや５Ｇ、AI・半導体といった、今後の成長が見込まれる産業についても力を入れていく傾向にあることが確認された。

事例1-5-2は、域外からの企業誘致に積極的に取り組むだけでなく、誘致企業と域内企業の共通課題である人材確保への支援やフォローアップに積極的に取り組む自治体の事例である。**事例1-5-3**は、今後の成長が見込まれる半導体産業の企業誘致や産業育成に積極的に取り組み、将来を見据えて持続的な地域経済の構築を図る自治体の事例である。

事例 1-5-2

企業誘致とともに、域内企業の雇用支援やフォローアップに積極的に取り組む自治体

所在地　岩手県北上市

北上市

▶ 企業誘致により製造業の集積が進むが、近年は人材確保に課題を抱える

北上市は、企業誘致政策を推進しながら、誘致企業や地場企業の雇用支援やフォローアップに積極的に取り組んでいる。昭和初期、同市の主産業は農業であったが、仕事を探して東京等域外へ転出する農家の次男・三男が多いことが課題となり、若者の雇用を創出するため製造業を呼び込む「工場誘致構想」を立てた。1954年には工場誘致条例を制定、1961年には開発公社を設立するなど、同市で工場を受け入れる体制を徐々に整えた。当初は同市への進出企業がほとんどなかったが、歴代の市長が自ら積極的な呼び込みを行ったことで、同市に企業が集積。現在では、製造業を中心に八つの工業団地等に約300社が立地するなど集積が進み、製造品出荷額は県内トップレベルである。一方で、同市における近年の有効求人倍率は２を超える月もあり、岩手県内や全国と比較しても特に高い水準にあるなど、人材確保の面で課題を抱えている。この課題解決に向け同市では、域外から誘致した企業、地場の企業にかかわらず、域内の企業に対し人材確保・育成のための積極的な支援に取り組んできた。

▶ 誘致企業・地場企業を問わず人材確保につながる取組を積極的に推進

同市では、企業誘致に取り組む企業立地課とは別に、産業雇用支援課を発足し、誘致企業・地場企業を問わず、雇用関係の相談を受けて人材確保や育成の助言を行う体制を整備している。また、同支援課が事務局を担う、雇用に関する取組を推進する北上雇用対策協議会と連携。同協議会を通じて岩手県内だけでなく東北各地の高校・大学等を訪問し、同市の企業の魅力を伝えるPRを積極的に実施している。加えて、岩手大学と協力し、夏休みに「子ども創造塾事業」を実施。これは、科学教室や工場見学等を通じ、幼少期からものづくりや製造現場に興味を持ってもらうことで、将来的に域内企業への就職につながることを企図したものである。

また、域内の誘致企業・地場企業に対しては、経営に関する支援ニーズの把握などを目的として、年間100件にも及ぶ企業訪問を実施している。誘致企業に対してネットワークとなる地場企業の紹介や取引先のマッチングを行うことはもちろん、企業が日頃の業務で抱える様々な困り事を解決するため、細やかなサポートを行うとともに、域内企業との関係構築に努めている。

▶ 引き続き企業の雇用支援に積極的に取り組み、域内企業の成長をサポート

一連の人材確保・育成支援の取組は、同市では地元での就職を希望する高校生の増加や、2012年３月～2019年３月までの間に卒業した生徒の域内就職率100％にもつながっている。また、同市における製造業の製造品出荷額も、長期的に上昇傾向を維持。今後もこうした人材確保・育成支援の取組に注力していく方針であり、これまでの学校訪問にとどまらず、Uターンの促進や人材の職場定着率の向上、外国人材の受入体制の整備など、包括的な支援の検討を進めていく予定だ。同市企業立地課の奥山大輔課長補佐は「今後も企業訪問等を通じて、いつでも気軽に相談してもらえるような関係を域内企業と築くとともに、誘致企業・地場企業にかかわらず、北上の地で成長することにつながるサポートを引き続き積極的に行っていきたい。」と語る。

奥山大輔課長補佐

子ども創造塾事業の様子

東北有数の桜の名所もある北上市

事例
1-5-3

TSMCの進出を機に、半導体産業の更なる成長と強固な産業基盤の構築を目指す自治体

所在地　熊本県

熊本県

▶「シリコンサイクル」に負けない技術力と強い産業基盤の構築を目指す

熊本県では、1960年代に三菱電機株式会社や九州日本電気株式会社（NEC九州）が半導体の一貫製造工場を建設したことを皮切りに、半導体産業を重要な分野として位置付け、企業誘致や産学官連携による技術開発等を積極的に推進してきた。半導体産業は現在でも工業出荷額・雇用共に同県を支える県内最大の産業であり、高い世界シェアを誇る製品も数多く生まれ、2009年からの10年間で工業出荷額が76%増加するなど成長を続けている。一方で半導体産業には、いわゆる「シリコンサイクル」と呼ばれる好況と不況を一定期間ごとに繰り返す不安定な状況が存在。地場中小企業にもその影響が及ぶことがあるため、産学官が一体となり、いっそう高度な技術力と強い産業基盤の構築を目指している。こうした中、2021年に世界的半導体メーカーの台湾積体電路製造（以下、「TSMC」という。）が、日本で初めての工場を同県菊陽町に建設することを決定。投資額１兆円超、約1,700名の雇用が見込まれる同工場が稼働するビックチャンスが訪れ、また昨今の半導体好況に合わせて県内産業の更なる振興と県下全域における経済成長を実現するため、様々な取組を推進している。

▶ 人材確保・育成等にきめ細かに取り組むとともに、サプライチェーンの強化を目指す

同県では、2021年11月に知事をトップとする「半導体産業集積強化推進本部」を設置。渋滞・交通アクセスや海外技術者の家族に対するサポート、人材確保・育成等の課題に対してきめ細かに対応を進めている。特に人材確保・育成に対しては、今後更なる人材獲得競争の激化が予想される中、短期と中長期の視点から取組を推進。短期の取組としては、県内企業と連携したインターンシップの充実や、UIJターンの更なる推進などによる人材確保支援を実施。また、中長期の取組として、熊本大学や県立技術短期大学校において半導体に特化した教育課程の新設を予定しているほか、小・中学校、高校への出前授業等を通じた将来的な半導体人材の育成に努めている。また、内閣府「地方大学・地域産業創生交付金」を活用し、地域中小企業の技術開発力の向上とサプライチェーンの強化に向けた取組も進めている。熊本大学と地域中小企業の産学連携による研究開発を推進し、国内初の「三次元積層実装[10]産業（中間工程）」を創出するとともに、変動の大きい半導体産業に頼らない強固な産業構造を確立すべく、自動運転や航空宇宙分野等の企業との協業により、新たな産業等を生み出すエコシステムの形成を目指している。

▶ 地域中小企業においても積極的な設備投資の実施等のポジティブな動きが見られる

株式会社九州フィナンシャルグループの試算によると、TSMCの新工場における同県内への経済波及効果は、2031年までの間で約４兆2,900億円とされている。また、高い金属加工技術を持ち半導体製造装置の部品加工を行う株式会社シマヅテックが追加投資を行うなど、地域中小企業においても積極的な設備投資が実施されており、様々な広がりを見せている。同県担当者は、「今後も産学連携や人材確保支援等に積極的に取り組むことで半導体産業の更なる集積を図るとともに、半導体産業に頼らない強固な産業構造を確立し、県経済の成長を実現したい。」と語る。

半導体ビジョンの会議模様

株式会社シマヅテックの工場

人材育成の一環で小学生向けに
半導体講座を実施

10　複数のウエハやチップを三次元に積み重ねることにより高速通信や省電力化を実現する技術を指す。

コラム

1-5-1　TSMC進出による九州地域への経済波及効果

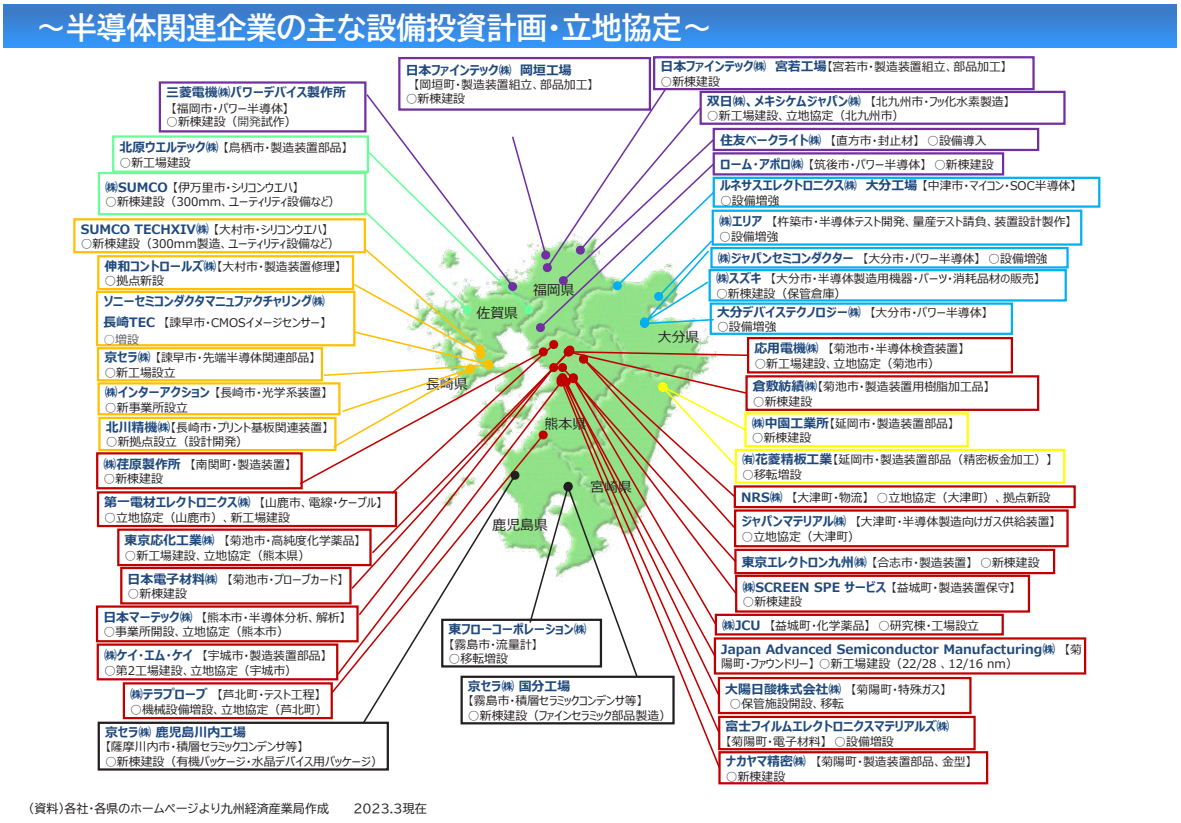
九州の半導体関連産業は、製造品出荷額等が約1.5兆円に及ぶ九州のリーディング産業の一つに成長し、集積回路（IC）においては昨今、国内生産金額の４割を超えるシェアを有する一大生産拠点となっている。

2022年の九州のIC生産実績は、世界的な半導体需要の高まりにより、高水準での生産が続いた結果、生産数量では５年連続で前年を下回ったものの、生産金額では２年連続で増加し、生産金額の全国比は44.3％と高い水準を維持した。

このような中、九州地域には生産設備を始めとした半導体関連企業が約1,000社集積し、広範囲なサプライチェーンを形成している。

2023年３月現在、半導体の受託生産で世界最大手の台湾積体電路製造（TSMC）の新工場建設が熊本県で進んでいるところ、以下のとおり、各社による設備投資の増強、新規拠点進出が活発化している。

コラム　1-5-1①図　半導体関連企業の主な設備投資計画・立地協定



（資料）各社・各県のホームページより九州経済産業局作成　　2023.3現在

また、熊本県の中小企業からの「大手半導体企業が進出することで、人材確保のためには賃金をアップしないと厳しい。」との声に加えて、周辺各県の中小企業からも「人材確保のため賃上げは必須。熊本に半導体の大型立地（TSMC）があり、人材が流出する危機感は常にある。」、「賃上げは人材確保の側面が大きい。半導体好況につき昨年度の業績が好調。地元の優秀な人材を確保するためには、賃上げが有効な手段。」、「採用、引き留めを目的に、他社に先んじて賃上げを実施。熊本県への半導体企業の立地で初任給などの賃金が上昇しているとのニュー

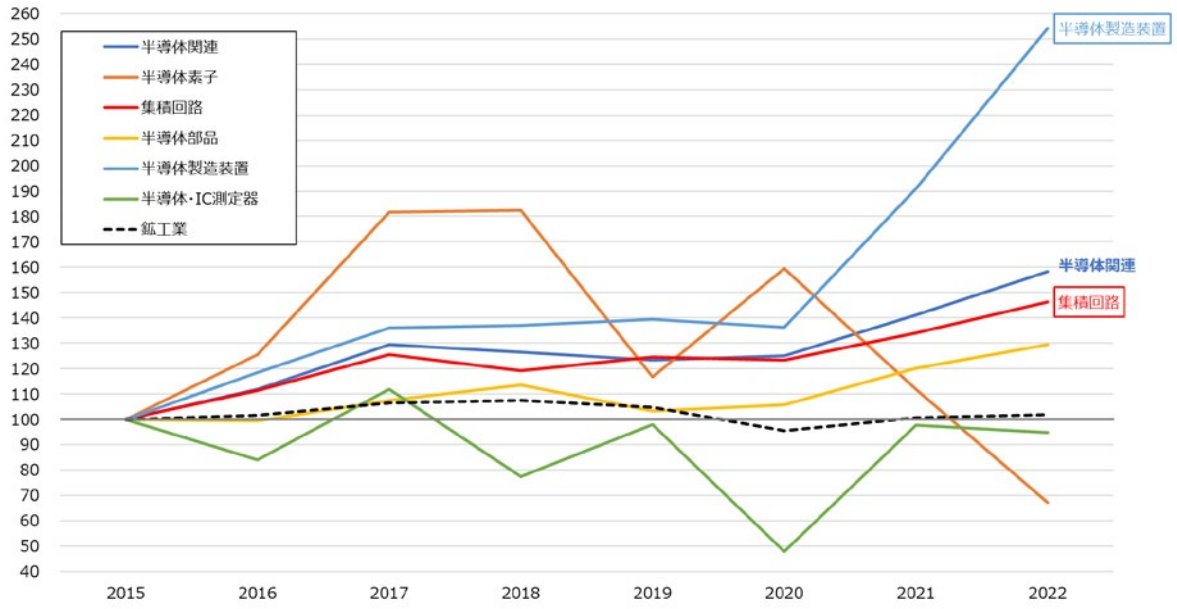
スを見て、近々何らかの影響が及ぶものと考えている。」といった声が聞かれている。
TSMCが進出する熊本県を始め、九州地域ではTSMC進出を意識した人材確保のための賃上げを行う動きが進みつつある。

（公財）地方経済総合研究所・（株）九州フィナンシャルグループでは、TSMCの新工場や関連産業による生産活動（2兆8,714億円（生産増加に伴う就業者・消費増加効果等を含む。））に、TSMCの新工場・装置（9,321億円）や関連産業の工場・設備（2,744億円）、工業団地開発（779億円）、住宅関連投資（1,362億円）を加えた、TSMCの熊本進出による熊本県内への経済波及効果を2022年から31年までの10年間で約4兆2,900億円と試算している。
また、同グループでは、TSMC進出に伴い約80社が県内に新たな拠点を構えるか、工場を増設すると想定。雇用は新工場を運営する子会社Japan Advanced Semiconductor Manufacturing株式会社（JASM）の約1,700人を含めて約7,500人増加すると見込んでいる。

九州地域における鉱工業指数によると、鉱工業全体の生産が2015年から22年まで横ばいで推移する中、半導体製造装置を始め、集積回路や半導体部品（シリコンウエハ）といった半導体関連の生産が大きく伸びている。
TSMCの熊本進出によって、この勢いが増すことが期待される。

コラム　1-5-1②図　九州地域における半導体関連指数の推移

（原指数、2015年＝100）



資料：九州経済産業局「鉱工業生産指数」

以下では、投資、賃上げに取り組む域内の中小企業を紹介する。

株式会社オジックテクノロジーズ

所在地：熊本市西区 創業：1947年10月
従業員数：150人 業種：表面処理、めっき

- 熊本県合志市にて2件の投資を実施。
- 社員のモチベーション向上、新規人材の確保（技術者／オペレーター問わず）、物価上昇への対応のため、令和４年度は物価上昇手当を支給し 令和５年度は約４％のベースアップを予定。

TSMCが進出するセミコンテクノパーク（熊本県合志市・菊陽町）内の事業拠点にて、2022年ラインを増設、半導体や半導体製造装置の部品を加工、めっき処理する能力を２倍に増強。
①半導体製造装置向けアルマイトライン増設。2022年 7月より稼働開始。
（総投資額３億円）
②2019年に投資、スペック開発してきたパワー半導体用ウエハ表面処理の量産開始。
（総投資額６億円）

合志工場（セミコンテクノパーク）

工場内部設備

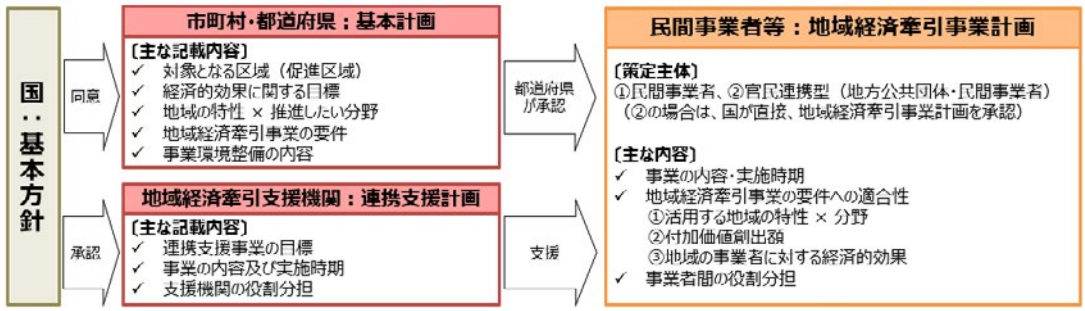
コラム

1-5-2　地域未来投資促進法

地域未来投資促進法（地域経済牽引事業の促進による地域の成長発展の基盤強化に関する法律（平成19年法律第40号））は、地域の特性を活用した事業の生み出す経済的効果に着目し、これを最大化しようとする自治体の取組を支援するもの。

同法に基づき地方公共団体が策定する基本計画について、令和４年12月までに263計画に主務大臣が同意した。これらの基本計画に基づき都道府県が承認する地域経済牽引事業計画について、令和４年12月までに3,633計画が承認された。

コラム　1-5-2①図　地域未来投資促進法のスキーム



地域未来投資促進法HP
（https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiikimiraitoushi.html）

地域経済牽引事業のうち、地域の成長発展の基盤強化に特に資する事業について、法人税等の特別償却・税額控除の措置（地域未来投資促進税制）や地方税を減免した地方公共団体に対する減収補てん措置等により支援している。

〇地域未来投資促進税制

・地域経済牽引事業に従って建物・機械等の設備投資を行う場合に、一定の条件を満たすと、法人税等の特別償却（最大50%）又は税額控除（最大５%）を受けることができる。（適用期限：2024年度末）
・制度を利用するためには、都道府県による地域経済牽引事業計画の承認に加えて、国による課税特例の確認を受ける必要がある。

〇固定資産税・不動産取得税の課税免除または不均一課税

・各都道府県・市町村の条例により、地域経済牽引事業の実施に必要な土地・建物等について、固定資産税・不動産取得税の課税免除または不均一課税を受けられる場合がある。

〇農地転用/市街化調整区域の開発許可等の手続きに関する配慮

・都道府県・市町村が定める基本計画において重点促進区域が設定されており、当該基本計画に基づき市町村が土地利用調整計画を策定している場合、地域経済牽引事業計画に基づき整備される施設用地について、農地転用許可等の手続きに関する配慮を受けることができる。また、一定の条件を満たした食品関連物流施設・植物工場・データセンター等を建設する際の市街化調整区域における開発許可の手続きに関する配慮を受けることができる。

コラム　1-5-2②図　地域未来投資促進税制等の活用事例

地元の九頭竜川の伏流水を使用した日本酒「黒龍」

情報発信拠点施設「ESHIKOTO」

〇企業名

石田屋二左衛門（いしだやにざえもん）株式会社

〇活用した支援措置

・地域未来投資促進税制
・固定資産税・不動産取得税の減免
・農地転用許可等の手続に関する配慮

〇事業概要

・同社は国内外で高い人気と知名度を誇る日本酒ブランド『黒龍』などを手掛ける黒龍酒造の親会社。
・福井の自然と共存し、地元で永く伝統を継承・発展させてきた様々な醗酵技術や地場産業を国内外にも広く知ってもらうための情報発信拠点施設として「ESHIKOTO」を整備。ESHIKOTOへの来客数増により日本酒「黒龍」のブランドが高まり、売上増に貢献。
・土地利用調整の結果、事業実施場所に農用地区域が含まれることから、農地転用許可等の手続に関する配慮規定を活用し、農地転用許可を実現。
・施設の建設に当たっては、地域未来投資促進税制等を活用することで、投資初期のキャッシュフロー等を改善。

経済産業省では、引き続き、こうした地域経済を牽引していく事業者の投資を促進し、地域経済の活性化を図っていく。

第２部 2023 White Paper on Small Enterprises in Japan

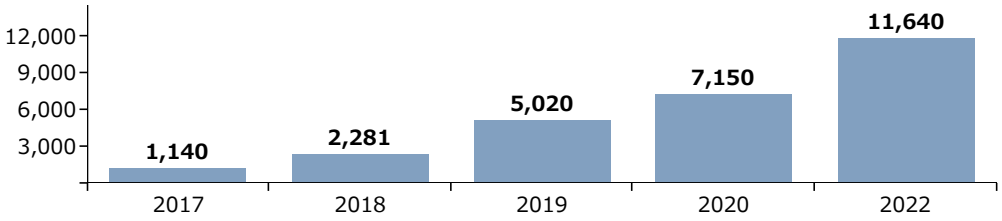
地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者

地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等）

近年、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを生み出すことを目的とする、インパクト投資[1]が世界や日本において増加している等、社会課題（以下、「地域課題」という。）に対する意識・関心が高まっている（第2-1-1図）[2]。

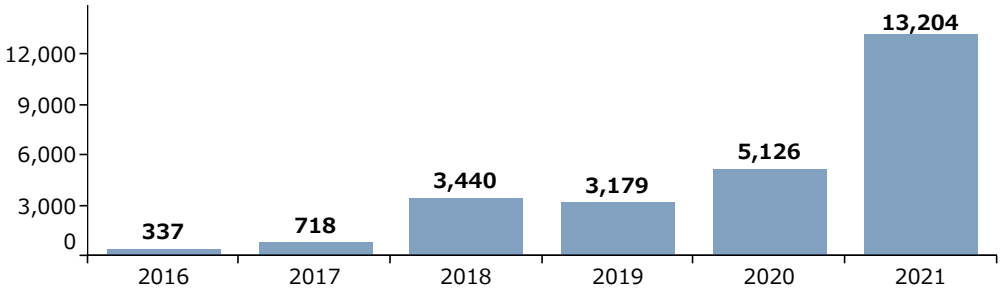
第2-1-1図 世界及び日本のインパクト投資残高

（1）世界のインパクト投資残高（億米ドル）



資料：Global Impact Investing Network（GIIN）(2017~2020)「Annual Impact Investor Survey」、(2022)「Sizing the Impact Investing Market」より中小企業庁作成。
（注）Global Impact Investing Networkが実施したアンケート調査による前年末のインパクト投資残高の数値を基に、記載したものとなっている。なお、2020年以降の数値については、アンケート結果を加工した推計値を示している。そのため、過去のインパクト投資残高の値を単純比較できない点に留意。

（2）日本のインパクト投資残高（億円）



資料：一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）／GSG国内諮問委員会「日本におけるインパクト投資の現状と課題」報告書（2016 年度-2021 年度） より中小企業庁作成。
（注）ここでいうインパクト投資とは、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動を指す。（Global Impact Investing Network（GIIN）の定義）

1 ここでいうインパクト投資とは、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動を指す。（Global Impact Investing Network（GIIN）の定義）
2 例えば、2022年版小規模企業白書第２部第２章コラム2-2-1において、近年日本でも着目されつつある、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業であるゼブラ企業の概念について紹介している。また、国内のゼブラ企業支援の一例として、（株）Zebras and Companyの取組について取り上げている。

こうした状況を踏まえ、本章では地域課題解決の取組について、事業者や支援機関の取組実態及び事業者を取り巻く環境について、確認していく。具体的には、（株）野村総合研究所が実施した「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」[3]の結果から地方公共団体（以下、「自治体」という。）や金融機関を含む支援機関側の認識を、（株）野村総合研究所が実施した「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」[4]や、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[5]の結果から事業者側の認識を確認していく。また、併せて商店街の取組についても確認していく。

3　（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」については第１部第５章を参照。
4　（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」については第１部第５章を参照。
5　（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」については第１部第１章第３節を参照。

第１節　地域課題の解決に取り組む事業者の実態

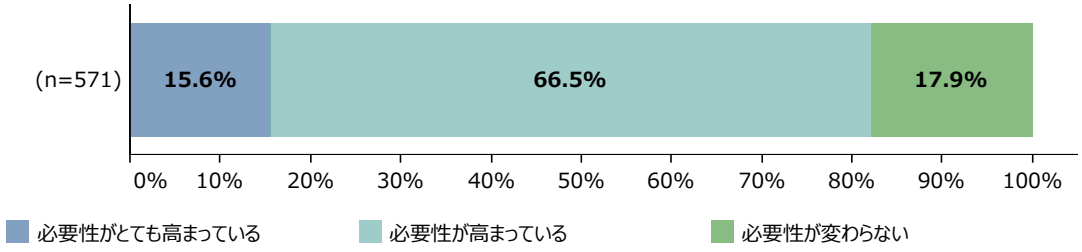
第１節では事業者が地域課題の解決に事業として取り組む[6]こと（以下、「地域課題解決事業」という。）の意義や現在取り組んでいる事業者の実態について確認していく。

１．地域課題の解決に向けた取組の現状

①自治体から見た、事業者が地域課題解決事業に取り組むことへの期待

第2-1-2図は、地域課題の解決に事業者が取り組むことの必要性について、直近４～５年での自治体の認識の変化を見たものである。これを見ると、「必要性がとても高まっている」又は「必要性が高まっている」と８割以上の自治体で回答しており、事業者が地域課題解決に取り組むことの必要性が高まっていることが分かる。

第2-1-2図　自治体が感じる、事業者による地域課題解決の取組の必要性（直近4～5年での変化）

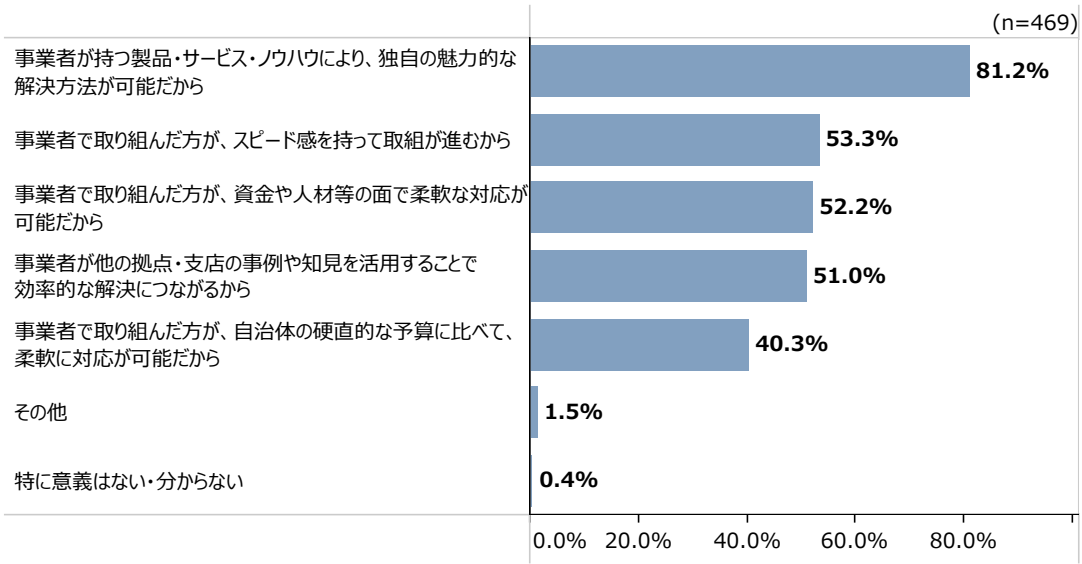


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.自社・自団体の業種・業態として、「自治体」と回答した者に聞いている。
2.「必要性が低くなった」、「必要性がとても低くなった」については、回答がなかったため表示していない。

6　ここでいう地域課題の解決に取り組むとは、地域課題解決に向けて事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むことではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。また、ここでの地域課題の分野は、経済産業省（2019）「平成30年度商取引・サービス環境の適性化に係る事業（ソーシャルビジネスに係る市場調査）最終報告書」等を参考にしている。

第2-1-3図は、**第2-1-2図**において、「必要性がとても高まっている」又は「必要性が高まっている」と回答した自治体に対して、事業者が取り組むことの意義を確認したものである。これを見ると、「事業者が持つ製品・サービス・ノウハウにより、独自の魅力的な解決方法が可能だから」の回答割合が最も高くなっており、自治体は、事業者に対して事業者が持つ製品やサービス、ノウハウを活用して、事業者が地域課題の解決に取り組むことを、特に期待していることが分かる。

第2-1-3図　自治体から見た、事業者が地域課題の解決に取り組む意義

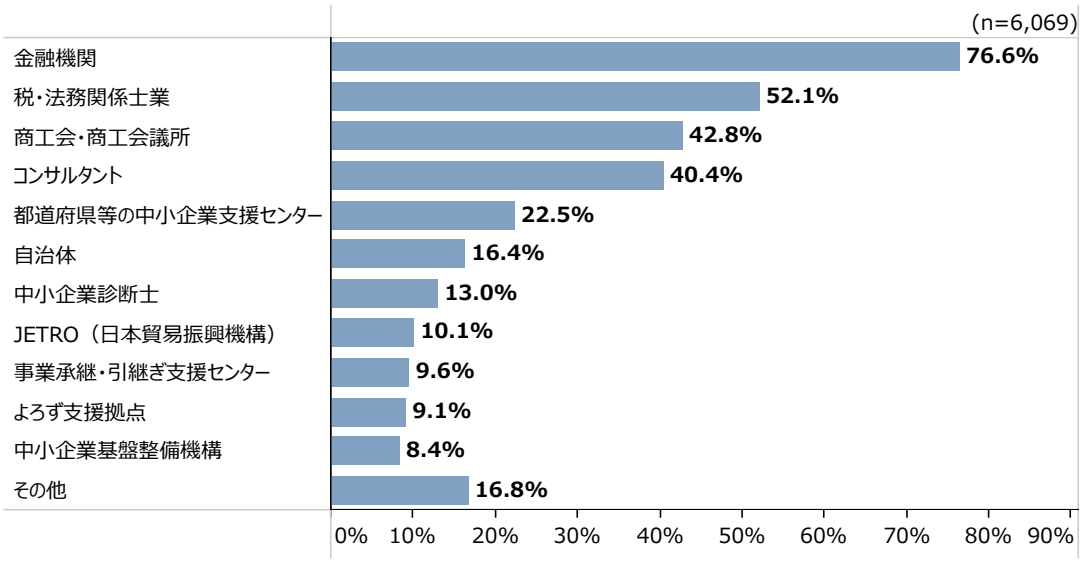


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.ここでは、自治体が感じる、事業者による地域課題解決の取組の必要性において、「必要性がとても高まっている」又は「必要性が高まっている」のいずれかを回答した自治体に聞いている。

②金融機関から見た、事業者が地域課題解決事業に取り組む意義

第2-1-4図は、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[7]を用いて、事業者が経営課題に関する支援を受ける際に、相談先として利用を検討する支援機関を確認したものである。これを見ると、「金融機関」と回答した割合が最も高くなっていることが分かる。このことから、事業者が抱える様々な経営課題について、普段からやり取りのある金融機関を相談相手として検討している様子がうかがえる。こうした状況を踏まえて、ここからは、金融機関における、地域課題解決に取り組む事業者への認識について確認していく。

第2-1-4図　事業者が相談先として利用を検討する支援機関

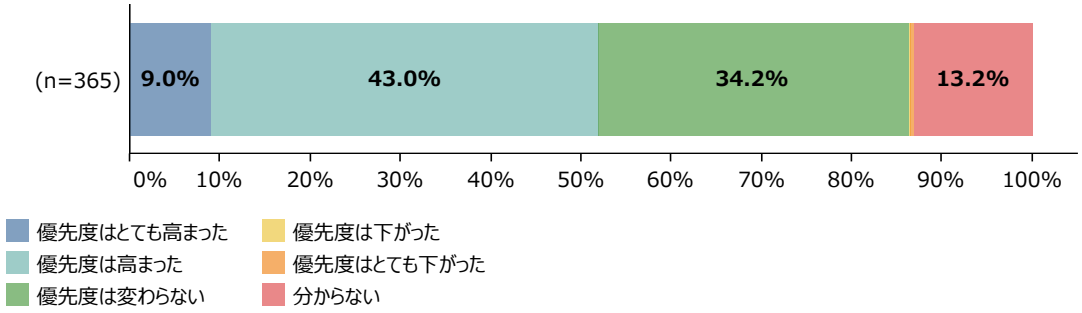


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関する調査」
（注）1.ここでの回答割合は、ある事業者が「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「資金繰り」、「経営改善」、「企業再生」、「事業承継・M＆A」、「海外展開」、「創業」、「専門家活用」の各経営課題ついて、利用を検討すると回答した支援機関をそれぞれ集計したもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

7　本アンケートの詳細は第１部第１章第３節を参照。

第2-1-5図は、金融機関における、５年前と比べた地域課題解決事業に対する支援の優先度の変化を確認したものである。これを見ると、５割以上の金融機関において、地域課題解決事業に対する支援の優先度が高まっていることが分かる。

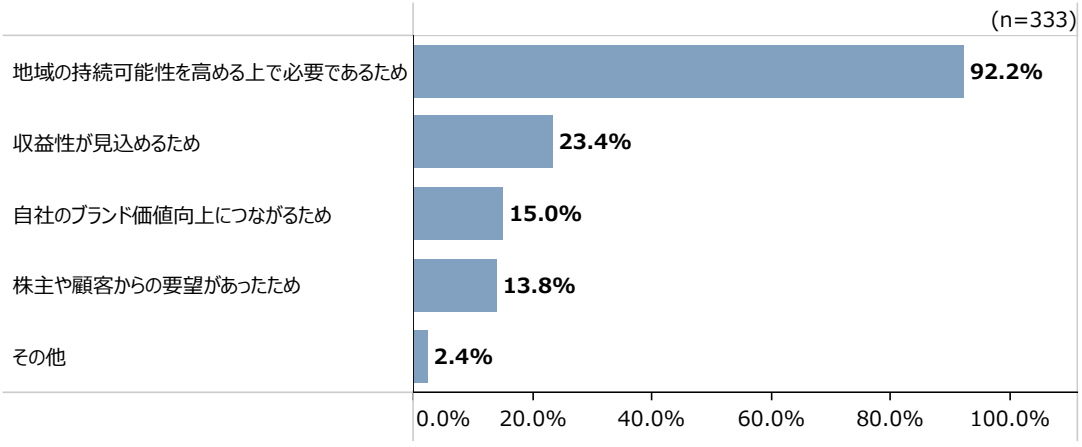
第2-1-5図　金融機関における、５年前と比べた地域課題解決事業に対する支援の優先度の変化



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでの支援は、資金供給やノウハウ提供、相談対応等を指す。
2.自社・自団体の業種・業態として、「金融機関」と回答した者を集計している。

続いて、**第2-1-6図**は、地域課題解決事業へ実際に資金供給を実施している金融機関に対して、資金供給を実施している理由を確認したものである。これを見ると、「地域の持続可能性を高める上で必要であるため」の回答割合が最も高く、次いで、「収益性が見込めるため」となっている。このことから、金融機関にとっては、事業者が地域課題解決事業に取り組むことが、地域の持続可能性を高める上で重要であると考えていることが分かる。

第2-1-6図　資金供給を実施している理由



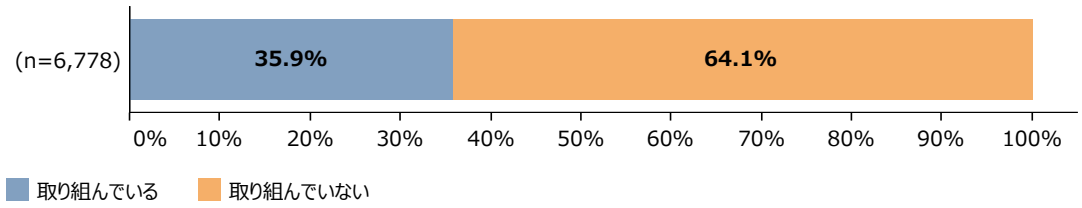
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.事業者が取り組む地域課題解決の分野に対して、現在までに、資金供給を実施した分野のいずれかについて回答した金融機関に聞いている。

③地域課題解決事業に取り組む事業者の現状と今後の見込み

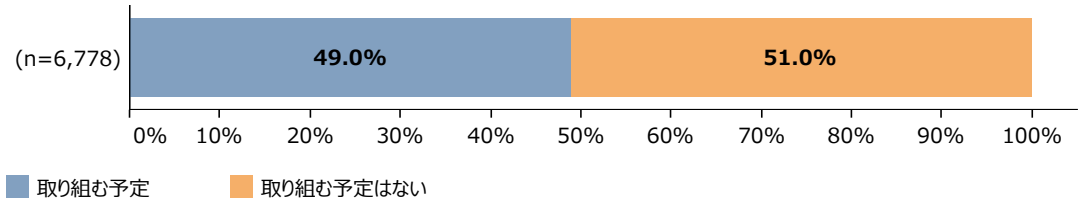
第2-1-7図は、地域課題解決事業の取組状況について、現在の取組状況と今後の取組意向を確認したものである。これを見ると、３割以上の事業者において、現在、何らかの取組を行っており、また今後、取り組む予定である事業者の割合が約５割であることが分かる。このことから、事業者においても、地域課題解決事業に取り組むことへの関心が高まっている様子がうかがえる。

第2-1-7図　地域課題解決事業の取組状況

（１）現在の取組状況



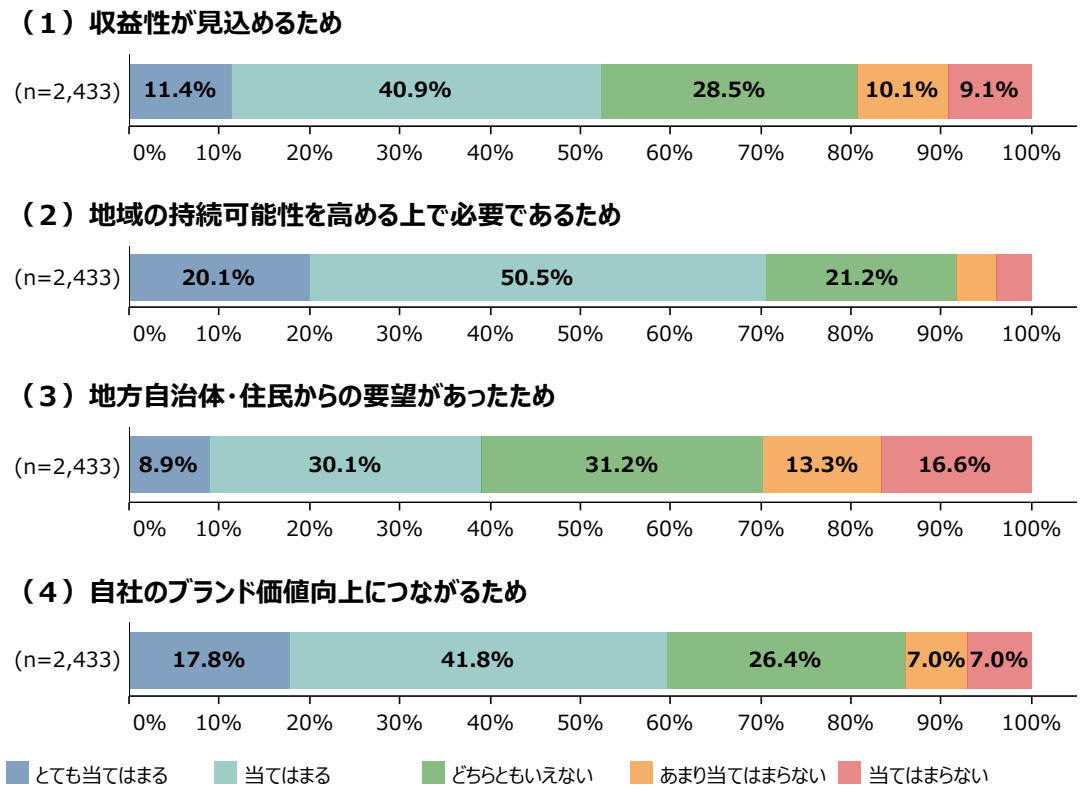
（２）今後の取組意向



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）ここでいう地域課題解決事業とは、地域課題解決に向けて事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むことではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。

続いて、第2-1-8図は、前掲の第2-1-7図（1）において現在取り組んでいると回答した事業者において、地域課題解決事業に取り組み始めたきっかけを確認したものである。これを見ると、「地域の持続可能性を高める上で必要であるため」について、「とても当てはまる」又は「当てはまる」と回答した事業者の割合が約7割と最も高く、次いで「自社のブランド価値向上につながるため」については、同割合が約6割となっていることが分かる。このことから、事業者が地域の持続可能性を高めるために、地域課題解決事業に取り組んでいる様子がうかがえる。

第2-1-8図　地域課題解決事業に取り組み始めたきっかけ



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

ここまで見てきたように、直近4～5年で8割以上の自治体からは事業者が地域課題の解決に取り組むことへの期待の高まりがうかがえ、金融機関においてもこの分野への支援の優先度が高まっていることが分かった。また、事業者においても、今後取り組む予定と回答した割合が約5割となっており、この分野への関心が高まっていることが分かった。

２．地域課題の解決に取り組む事業者の収支状況や取組の実態

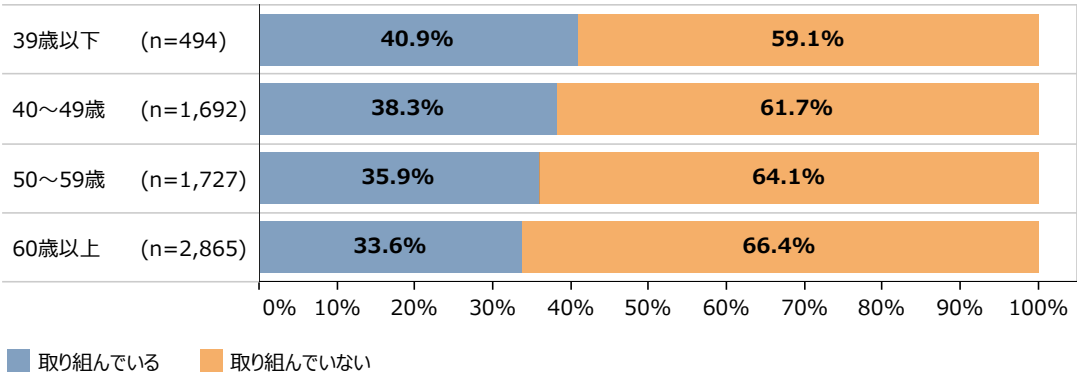
前項では、事業者が地域課題解決に取り組む意義を確認してきた。こうした取組を通じて地域の持続可能性を高めるためには、事業者が収益を確保しつつ、継続的に地域課題解決事業に取り組むことが必要になってくると考えられる。

本項では、現在、地域課題解決事業に取り組んでいる事業者について、事業者の実態、取り組んでいる課題の分野[8]や収支状況等を確認し、収益確保に向けて取り組むべき内容や取組を進める上での課題について確認していく。

①地域課題の解決に取り組む事業者の実態と課題の分野

第2-1-9図は、経営者の年代別に見た、地域課題解決事業の取組状況を確認したものである。これを見ると経営者の年齢が若いほど、地域課題解決事業に取り組んでいる割合が高いことが分かる。このことから、若い世代ほど、地域課題解決に事業として取り組むことに関心が高い可能性がうかがえる。

第2-1-9図　経営者の年代別に見た、地域課題解決事業の取組状況

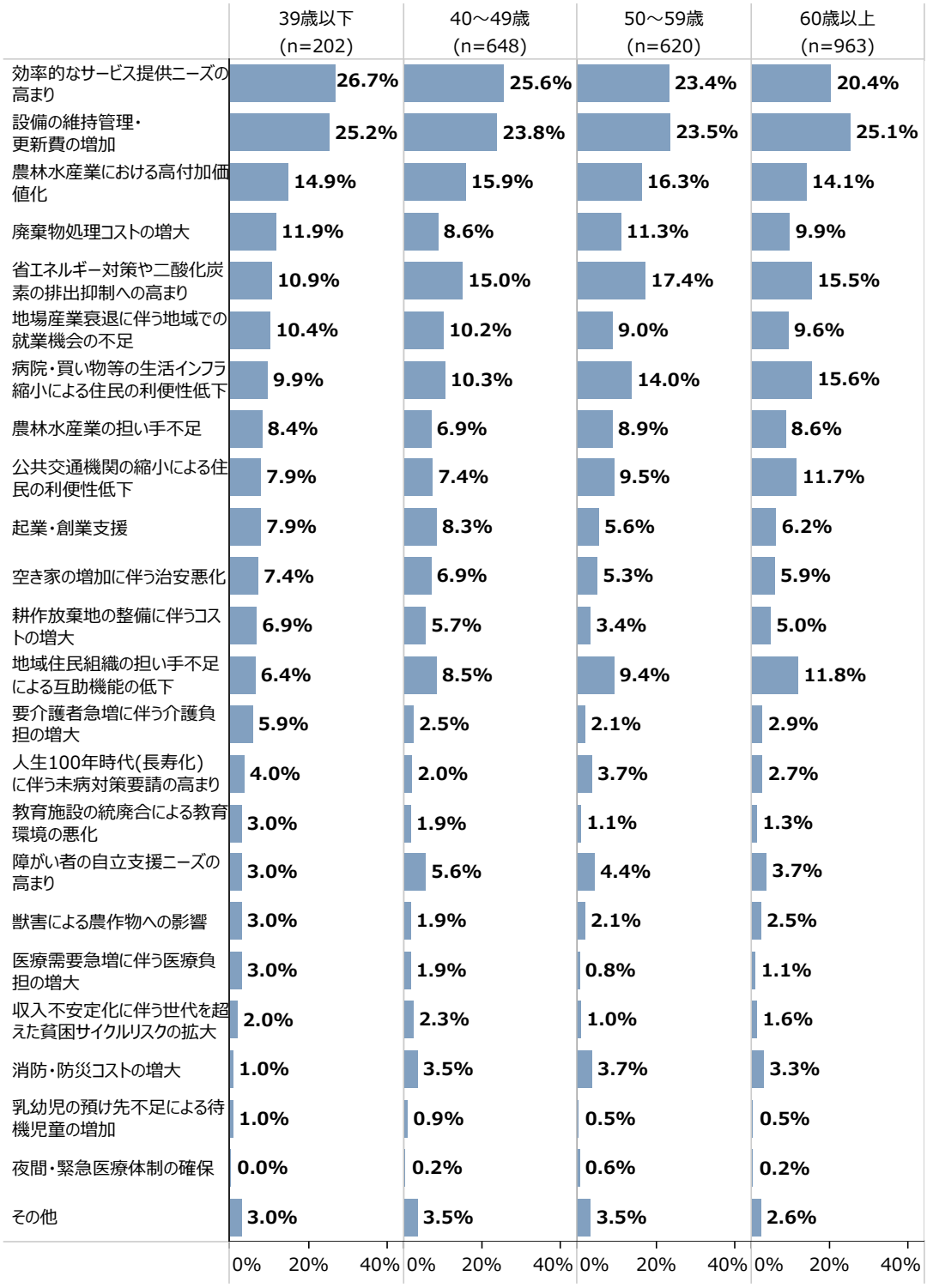


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）ここでいう地域課題解決事業とは、地域課題解決に向けて事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むことではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。

また、**第2-1-10図**は、経営者の年代別に見た、取り組んでいる地域課題の分野を確認したものである。これを見ると、「39歳以下」や「40～49歳」では「効率的なサービス提供ニーズの高まり」と回答した事業者の割合が最も高く、「50～59歳」や「60歳以上」では「設備の維持管理・更新費の増加」と回答した事業者の割合が最も高い。また、「病院・買い物等の生活インフラ縮小による住民の利便性低下」や「地域住民組織の担い手不足による互助機能の低下」といった項目は、経営者の年齢が高くなるほど取り組んでいると回答した割合が高いことが分かる。このように、経営者の年代に応じて、取り組む地域課題の分野に差異がある様子がうかがえる。

8　ここでの地域課題の分野は、経済産業省（2019）「平成30年度商取引・サービス環境の適性化に係る事業（ソーシャルビジネスに係る市場調査）最終報告書」等を参考に整理している。ただし、ここでの地域課題の分野は必ずしも全ての地域課題に関わる要素が網羅されていない点に留意されたい。具体的な課題の分野については、第2-1-10図を参照。

第2-1-10図　経営者の年代別に見た、取り組んでいる地域課題の分野



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.「特にない」は除いて集計している。
2.当てはまるものを最大三つ回答する複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ここで、地域課題の解決に事業として取り組む企業の事例を二つ紹介する。**事例2-1-1**は、若い世代の経営者が、AIを活用して地域課題の解決に取り組む企業の事例である。**事例2-1-2**は、椅子再生事業を通じて、「直して使う」という価値観を広め、産業廃棄物削減という観点などで課題解決に貢献している企業の事例である[9]。

9　実際に、（独）中小企業基盤整備機構（2023）のアンケート調査によると、中小企業においても、SDGs（持続可能な開発目標）のうち、持続的な消費と生産を目指す「つくる責任つかう責任」を目標に貢献しようとしている傾向があるとされている。これに関連して、資源制約（金属資源等の将来的な枯渇への懸念や供給途絶等のリスク）や環境制約（廃棄物処理の困難性やカーボンニュートラルの対応の必要性）、成長機会の観点から、資源自律経済の確立を通じた循環経済（サーキュラーエコノミー）への転換が求められている。経済産業省（2023）では、実際に微細藻類により、貴金属を効率的に回収し、資源循環と経済循環の実現を目指す企業の事例として、（株）ガルデリアが挙げられている。詳細は、経済産業省（2023）『サーキュラーエコノミースタートアップ事例集』を参照。

事例 2-1-1

若い世代の経営者が、AIを活用して地域課題の解決に取り組む企業

所在地　香川県三豊市
従業員数　0名
資本金　200万円
事業内容　生産用機械器具製造業

株式会社三豊AI開発

▶ 人材不足の課題を解消するため、ものづくり×AIによる送電線点検システムの開発を開始

香川県三豊市の株式会社三豊AI開発は、送電線の不具合を点検するロボット及びシステムを開発する香川高等専門学校（香川高専）発の企業である。電力を運ぶ送電線の点検は通常、作業員が電線上に登り、そこを移動しながら目視で確認を行い、異常箇所があればメモや写真をとった上で、報告書を作成する。そのため重労働で、作業コストがかかるという課題がある。また、香川県のような地方では、高齢化や人口減少の加速により、近い将来作業員の不足が見込まれることに強い問題意識を感じていた。そこで同社の武智大河代表取締役社長は、2015年に香川高専で所属していた研究室のメンバーと共に、点検作業を自動で行うシステムの開発を開始。香川高専で身に付けたものづくりの技術と、AIの一つであるディープラーニング（深層学習）を搭載したシステムにより、異常の有無への判定精度が高い「AI送電線点検システム」を完成させた。

▶ 若くして起業し、送電線点検ロボットと精度の高い異常検知サービスの提供を実現

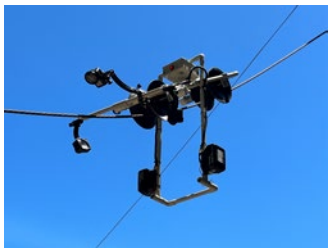
このAI送電線点検システムは、2019年にAIを活用した高専生による事業創出コンテスト「全国高等専門学校ディープラーニングコンテスト」で準優勝を受賞した。これに手応えを感じた武智社長は、2020年に香川県三豊市と香川高専、東京大学大学院が連携してAI人材の育成等を目的とする、一般社団法人みとよAI社会推進機構MAiZM（マイズム）の支援を受け、当時20歳の若さで在学中に起業した。同システムの特徴としては、送電線を点検するロボットが撮影した映像を基に、異常があると思われる箇所を自動で抽出。抽出した異常はソフトウェア上で確認することができ、確認後、異常箇所をまとめた報告書も自動で作成が可能だ。また、送電線を点検するロボットは、持ち運びなど扱いやすさを大きく左右する重量や価格も他社製品の3割程度であり、この点が強みとなっている。

▶ 導入企業も拡大する中、最新技術による点検作業の効率化で地域や社会に貢献

この点検ロボットは2022年に販売開始となったばかりだが、四国地方のみならず関西・中国地方でもテスト導入する企業が拡大中で、既に購入した電気工事会社も2社ある。さらに、点検ロボットの事業をきっかけに、企業や自治体からAIやロボットの活用に関する相談を受けるようになり、研究開発の面で協力することも増えてきた。

このように地域の課題に向き合い、地元三豊市を拠点に活動の場を広げている同社は、現在、新型機の開発に着手している。新型機はドローン型で飛行が可能であることから、これが完成すれば、現行モデルでは手動となっている鉄塔をまたぐ移動が行えるようになり、より点検作業が効率化される。送配電設備は建設後50年を超えるものも出てきており、老朽化の問題が今後ますます深刻になる。それを踏まえ、武智社長は「これから一層メンテナンスを要するようになる送電線の事業に、日本の未来のため、そしてそこで暮らす自分のためにも、真面目にきちんと取り組んでいきたい。」と語る。

武智大河代表取締役社長


ドローン型の新型機を開発中

自治体からも相談を受ける

事例
2-1-2

椅子再生事業を通じ、『直して使う』という価値観を広げ、SDGsに貢献する企業

所在地　石川県七尾市
従業員数　43名
資本金　500万円
事業内容　家具製造業

株式会社エフラボ

▶ 椅子再生事業というニッチな市場で事業を展開

石川県七尾市の株式会社エフラボは、2007年設立の椅子や家具の張り替え補修、特注の椅子や家具の製造などを行う企業。主力である椅子再生事業は、ホテルやレストラン、結婚式場などを主な顧客として事業を展開している。工業製品として大量生産が当たり前になり、国内における椅子の製造拠点が海外へ移行した結果、国内で製造を行うことも直すことも難しくなった。職人技術の結晶である国産椅子も「古びて壊れた＝廃棄」とされることが増え、物と共に技術も失われつつあった。「直して使うことで、椅子も技術も次世代に残したい」という思いから、同社の松井正尚代表取締役社長は同事業をスタート。SDGsという言葉がまだ一般化していない時期から、限られた資源を有効にいかし、産業廃棄物削減や木材使用量削減に寄与する椅子再生事業に取り組んできた。

▶ 事業者との直接取引や全国各地の椅子の修理事業者との連携を進め、事業の成長に取り組む

新品への買い替えが主流な中、「直して使う」ことを提案し採用していただくには、価格面での明快さや納期など様々な課題があった。そこで、ホテルの担当者の集まりやレストランの展示会などに直接出向き、同社の張り替えの品質の高さを訴求。椅子も技術も次世代に残したいという思いに共感してくれた顧客と出会えたことで信頼と実績を獲得でき、直接取引関係の構築に成功。成長に向けた一つの転換点となった。また、生地の自動裁断機や木工機械などを導入し、工程の一部を機械化することで納期の安定と大量受注への対応が可能となり、「補修」「新規製作」を同等に提案、ユーザーの選択肢を増やすことができた。さらに、椅子再生事業を通じて、椅子づくりを国内に残したいという思いから、同社は全国各地に点在する椅子づくりを行う事業者とのネットワーク構築も進めた。連携することで自社だけでは対応が困難な規模の受注であっても対応することができ、仕事の幅が広がるといったメリットを丁寧に説明。現在では、提携する事業者が北海道から九州まで全国137事業者に広がり、こうしたネットワークの存在により、受注機会の拡大につながっている。

また、同社は椅子再生事業を通じて、熟練職人の再雇用と技術継承にも取り組んでいる。同社の所在する七尾市においてかつて多くあった建具や縫製関連のシニア職人を再雇用し、長年培ってきた技術を椅子の再生に役立ててもらうとともに、若手職人への技術継承を進め、雇用創出と地域振興も目指している。

▶ 今後も椅子再生事業などを通じて「直して使う」価値を広げてSDGsに貢献

一連の取組に加えて、近年のSDGsへの意識の高まりなどを受けた顧客ニーズの変化を捉え、今年度の売上げは前年比約15%増の約６億円への到達を見込んでいる。また直接取引が増える中で、顧客の要望をより詳しく聞けるようになったことや、椅子の張り替え補修などで培った技術をいかし、BtoC向けのオリジナルソファの製作・販売を開始。今後も更なる成長を目指している。さらに、技術継承の取組も進み、椅子張り作業の技能検定１級が４人、２級が８人と国家資格を持つ若手も増えてきている。松井社長は「近年では、SDGsやESG投資など環境意識の高まりを受けて、国内生産を望む顧客も徐々に増えている。こうした機会を逃すことなく、更なる需要の掘り起こしにつなげていきたい。また、事業者とのネットワーク化も引き続き強化を図るべく、関東や関西での新たな拠点づくりにも挑戦し、SDGsの精神にも資する『直して使う』という価値を全国に広げていきたい。」と語る。

松井正尚代表取締役社長

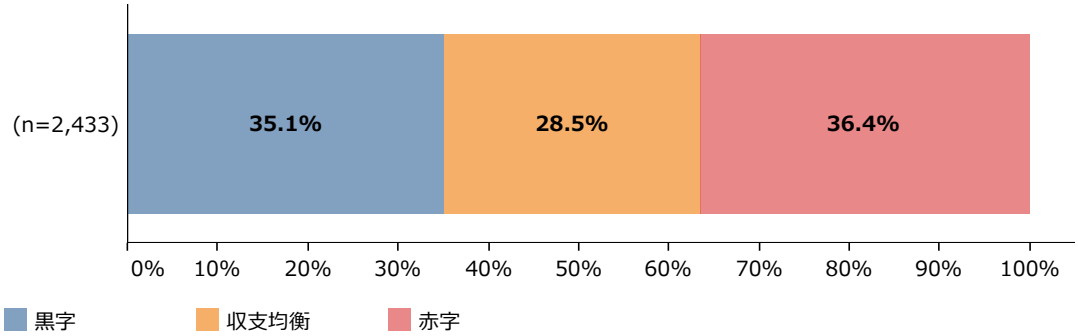
修繕の様子

カメラ付き自動裁断機

②地域課題の解決に取り組む事業者の収支状況と黒字化に向けた取組

ここからは、地域課題解決事業に取り組んでいる事業者の収支状況を確認する。**第2-1-11図**は、地域課題に現在取り組んでいると回答した事業者における、地域課題解決事業単体での収支状況[10]を確認したものである。これを見ると、収支状況が「黒字」または「収支均衡」と回答した事業者が約6割であることが分かる。

第2-1-11図　地域課題解決事業単体での収支状況



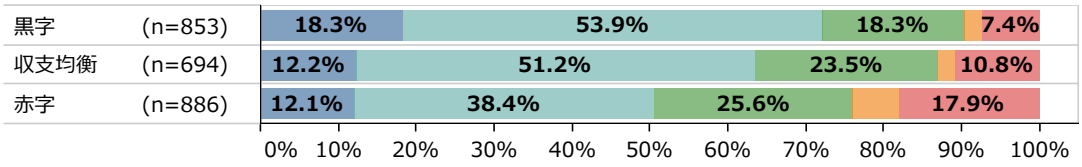
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでいう地域課題解決事業とは、地域課題解決に向けて事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むことではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。
3.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。

続いて、**第2-1-12図**は、地域課題解決事業に取り組む事業者の収支状況別に見た、事業開始前の検討状況を、項目別に確認したものである。これを見ると、黒字事業者は赤字事業者と比較して、いずれの項目についても、「十分に検討した」又は「ある程度検討した」を合計した回答割合が高くなっていることが分かる。事業開始前に、取り組む事業が、「事業が社会的に意義のあるものか」といった事業の社会的意義を検討することに加えて、「既存の経営資源で事業を実施できる領域か」や「市場規模はどの程度か」などといった、事業性の検討を行うことも重要である可能性が示唆される。

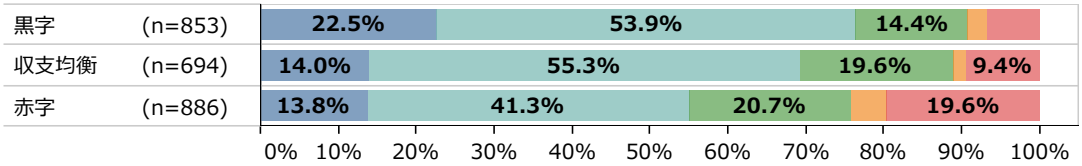
10　ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。

第2-1-12図　収支状況別に見た、事業開始前の検討状況

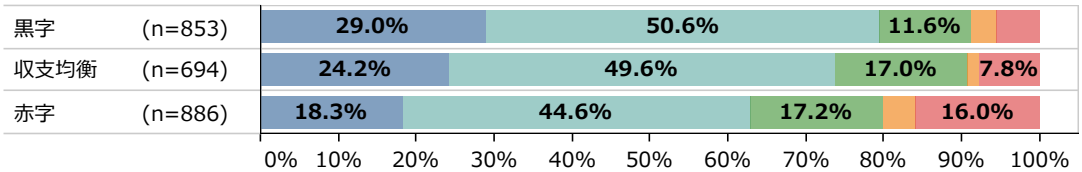
(1)課題の発見・掘り下げ



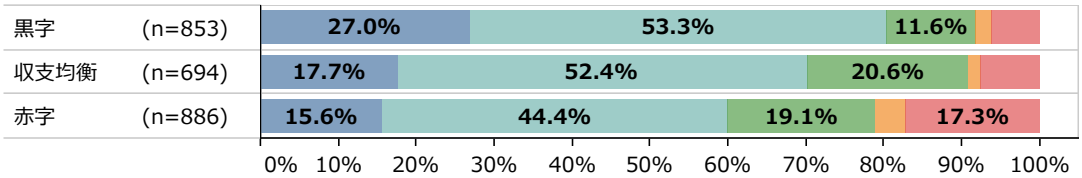
(2)自社の提供する商品・サービスは地域課題を解決するものとなっているか



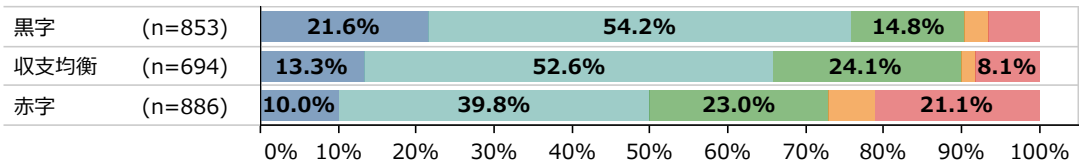
(3)事業が社会的に意義のあるものか



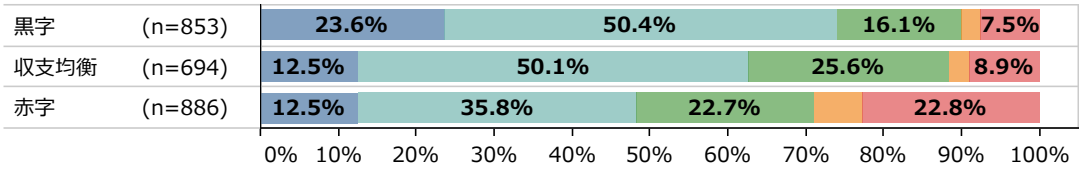
(4)既存の経営資源で事業を実施できる領域か

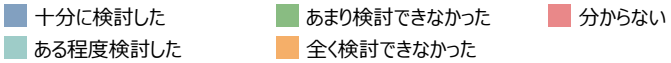


(5)市場規模はどの程度か



(6)競合・他社の動向がどうか

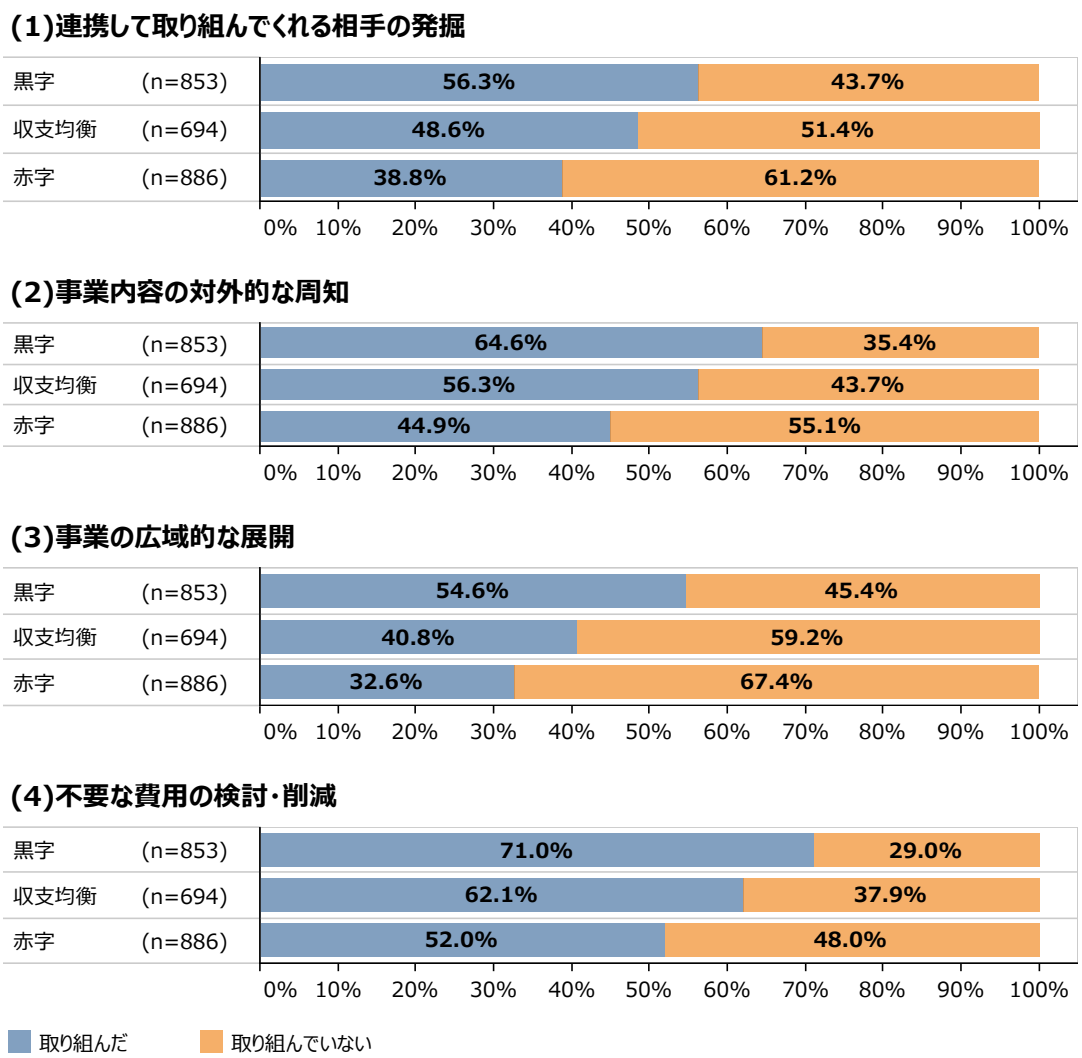




資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

第2-1-13図は、地域課題解決事業に取り組む事業者の収支状況別に見た、黒字化に向けた取組の実施状況を確認したものである。これを見ると、黒字事業者は赤字事業者と比べて、いずれの項目についても、取り組んだと回答した割合が高く、これらの取組が黒字化に向けて重要であることが示唆される。また、「（3）事業の広域的な展開」について見ると、取り組んだと回答した割合が、黒字事業者と赤字事業者で差が最も大きくなっていることが分かる。

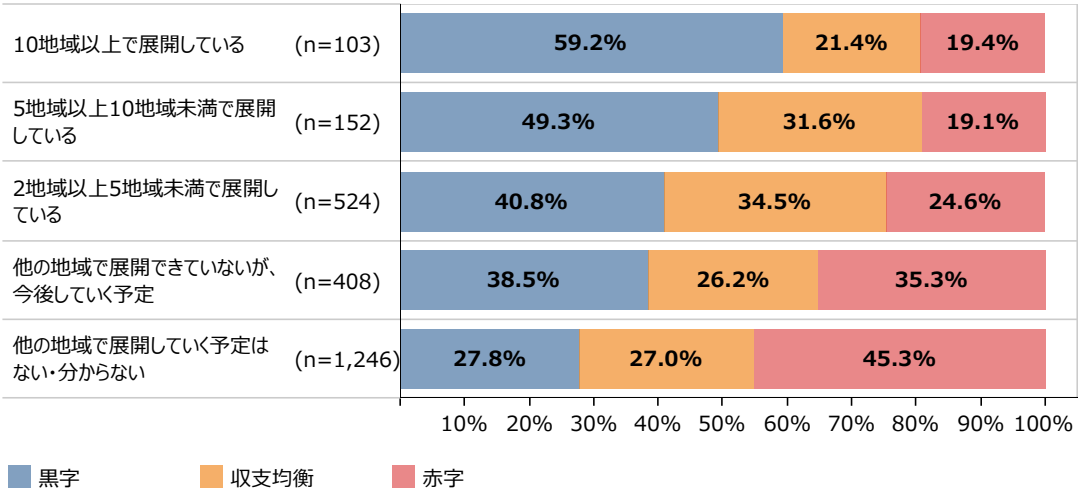
第2-1-13図　収支状況別に見た、黒字化に向けた取組の実施状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

経済産業省（2020）によると、「広域で複数の地域に、地域の持続的発展に資する製品又はサービスを供給する地域外法人（アグリゲータ）」にとって、「基礎自治体といった地域の単位では、持続可能なビジネスとしての収益獲得に必要な需要の確保が困難であっても、サービスを複数地域で広域的に展開することによって事業を継続・発展する可能性が高まる」とされている[11]。そのため、**第2-1-13図**でも確認した、事業の広域的な展開について、その詳細を確認する。**第2-1-14図**は、事業の他地域への展開数別に、収支状況を確認したものである。これを見ると、展開している地域数が多いほど黒字の割合が高いことが分かる。

第2-1-14図　事業の他地域への展開数別に見た、収支状況

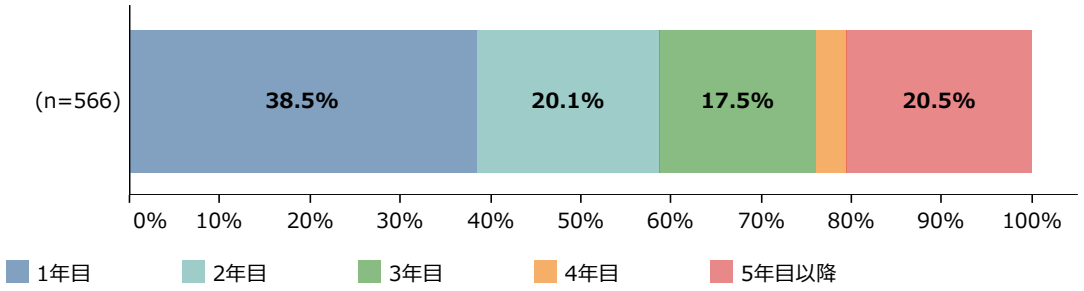


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

11　経済産業省（2020）「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会 報告書」

また、**第2-1-15図**は、収支状況が黒字の事業者において、事業を開始してから黒字となるまでにかかった年数を確認したものである。これを見ると、「１年目」と回答した事業者が約４割と最も高く、半数以上が２年以内に黒字化を達成している一方で、「５年目以降」と回答した事業者は約２割存在しており、地域課題解決事業の黒字化には一定の期間を要することがうかがえる。

第2-1-15図　事業開始後、黒字となるまでにかかった年数



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.地域課題解決事業単体での収支状況が「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」と回答した事業者に聞いている。
2.黒字化までにかかった年数が「分からない」と回答した事業者は除いて集計している。

ここまで、黒字事業者と黒字となっていない事業者を比較し、黒字化に向けて必要となる取組について確認してきた。

事例2-1-3では、事業を複数地域に展開することで、収益確保につなげている企業の事例を紹介している。

事例
2-1-3

地域課題の解決に向けて、自治体等と連携して取り組み、事業を複数地域に展開することで、収益確保につなげている企業

所在地　福岡県北九州市
従業員数　30名
資本金　4,500万円
事業内容　廃棄物処理業

株式会社ウエルクリエイト

▶ 食品リサイクルで廃棄物処理コストの抑制に取り組む

福岡県北九州市の株式会社ウエルクリエイトは、食品リサイクル関連事業を主業とする企業である。同社は、食べ残しや消費期限切れの食料品（以下、「食品残渣」という。）に対し、微生物を活用して発酵させる装置の製造や装置を活用した資源循環スキームの構築を行っている。近年、大量の食品残渣が廃棄物として処理され、多くの処理コストがかかっていることが問題視されている中で、同社の松尾康志会長は、廃棄物処理コストと比べ、リサイクルコストを安く抑えることで、食品残渣を活用したリサイクルを促進したいと考えた。そこで、自治体に加え、農家や飲食店、リサイクル事業者等が連携し、全員がWin-Winとなる循環スキーム作りに取り組んだ。

▶ 自治体や事業者と連携し、複数地域で展開することで収益の確保につなげる

同社の食品リサイクルの循環スキームは、まず同社が開発した食品残渣発酵分解装置を飲食店・病院等の食品残渣の発生現場となる顧客に対して定額制で貸し出し、その場で分解・減量、一次発酵までを実施。続いて定期的に一次発酵物を顧客から有償で回収し、同社がリサイクルセンターへ持ち込んで約２か月かけて堆肥化させる。その有機堆肥を使って農家が野菜などの農作物を生産し、飲食店等の消費者の元へと循環するという仕組みだ。食品残渣の処理が必要な顧客にとっては、定額で発酵装置のレンタル費用がかかるものの、一次発酵物の売却益を得られ、食品残渣を処理するコスト（約25円/kg）よりも、同スキームによるコスト（約15円/kg）の方が安く抑えられる。農家にとっては、良質な有機堆肥が手に入り、農地の生産能力向上を図ることができ、関係者それぞれにメリットがある持続可能な循環モデルである。また、同社の技術をベースに少しアレンジを加えることで、各地域特有の課題にも対応が可能で、滋賀県では琵琶湖の水草を資源とした堆肥を作り、沖縄県ではフルーツやサトウキビが、北九州では竹が資源になるなど、廃棄物処理で課題を抱える自治体や他社と連携し、複数地域で横展開することで事業の収益確保につながっている。

▶ 食品残渣削減へ更なる貢献を目指す

同スキームは令和２年度リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰で経済産業大臣賞を受賞し、取組は国内のみならずマレーシアにも展開するなど、国内外問わず更なる展開を目指している。国内では現在、事業者から約1,800万トンの食品残渣が毎年出ており、これを2030年には2000年比で50%削減することが目標とされているが、それでも1,000万トンほどの食品残渣が残ってしまう。また、有機堆肥や肥料への期待は高まっているが、日本の有機資源を活用した農地面積は0.5%程度とまだまだ低い。松尾会長はこうした現状に対し、「現在、同社がリサイクルしている食品残渣は日本全体の２%程度だが、2030年には約10%（年間約100万トン）まで増加させ、2050年には日本の有機資源を活用した農地面積を2.4%程度にしたい。」と今後の展望を語る。

松尾康志会長

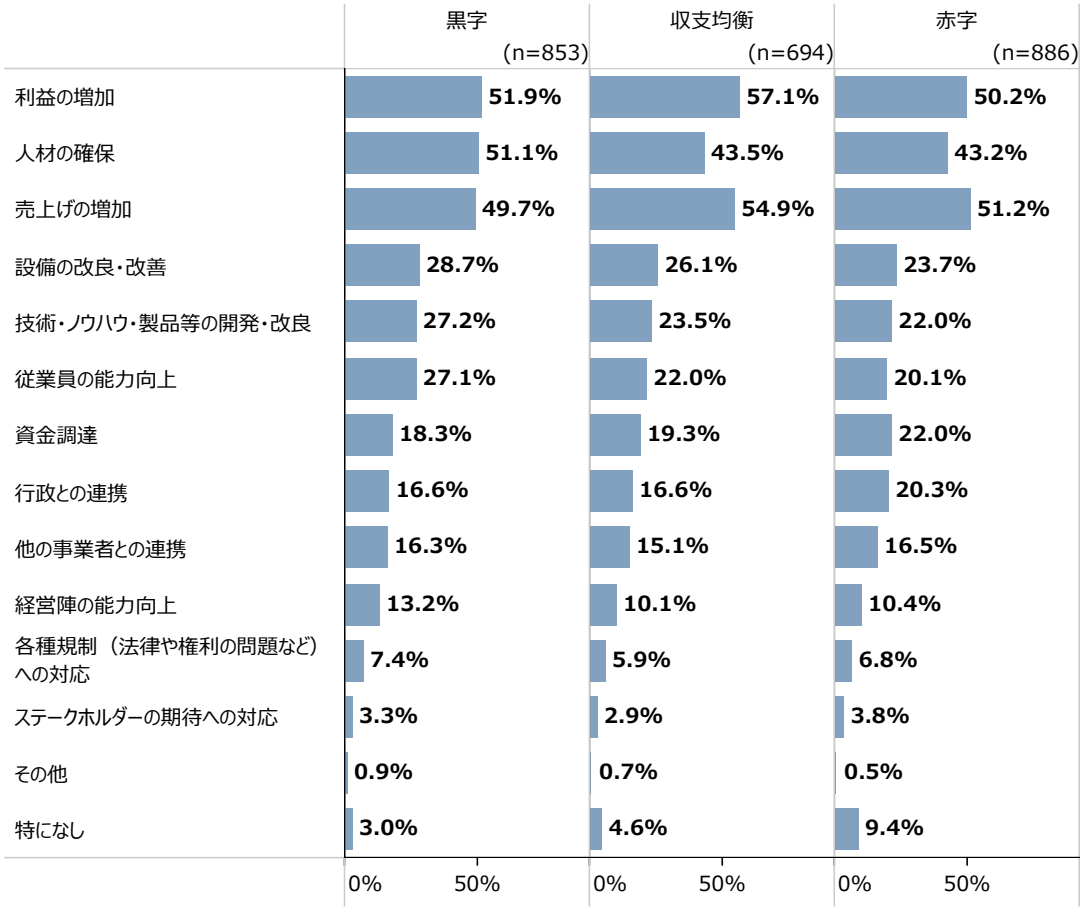
食品残渣発酵分解装置

リサイクルセンターで堆肥化

③地域課題の解決に取り組む上での課題と求める支援

第2-1-16図は、収支状況別に見た、地域課題解決事業に取り組む事業者が抱える課題を確認したものである。これを見ると、収支状況によらず、「利益の増加」や「人材の確保」、「売上げの増加」の回答割合が高くなっていることが分かる。

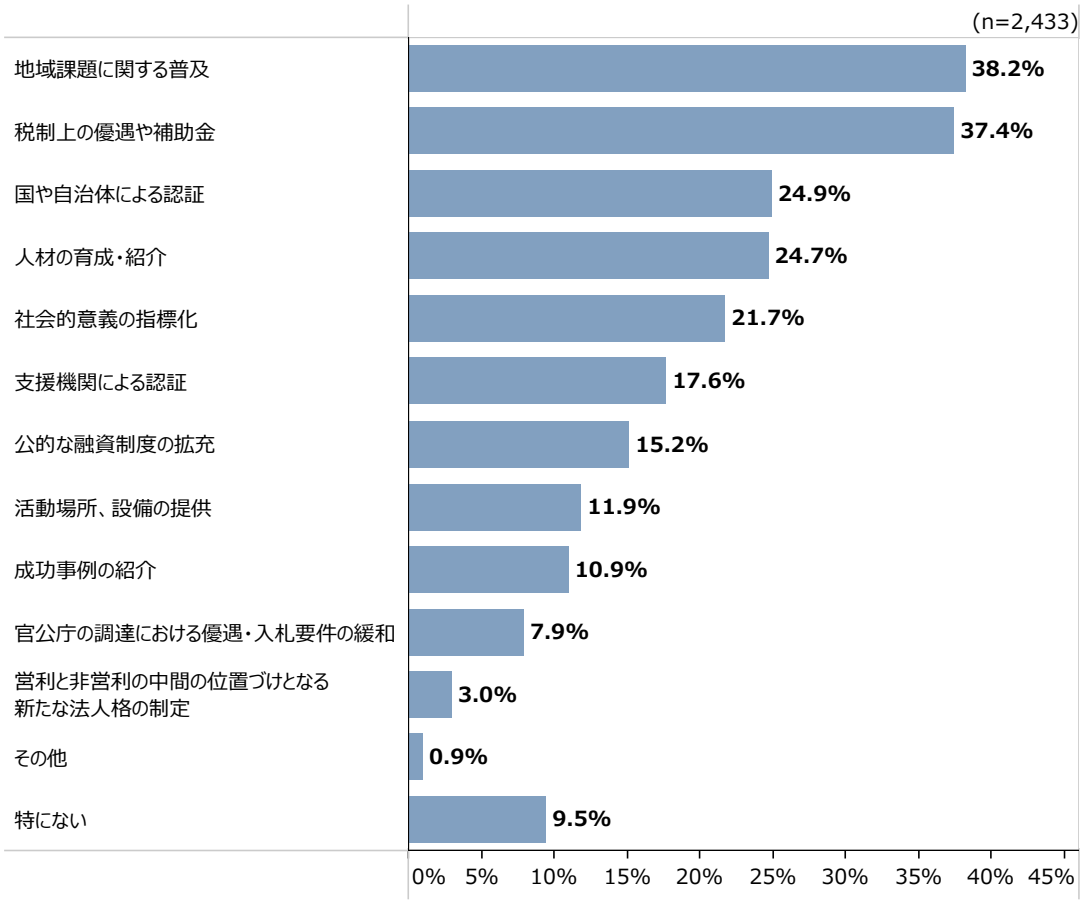
第2-1-16図　収支状況別に見た、地域課題解決事業に取り組む事業者が抱える課題



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。
3.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。

続いて、**第2-1-17図**は、事業者が地域課題解決事業を進める上で必要だと考える支援策を確認したものである。これを見ると、「地域課題に関する普及」が最も多く、次いで「税制上の優遇や補助金」となっている。また、「国や自治体による認証[12]」や「社会的意義[13]の指標化」と回答した事業者も約２割存在しており、こうした地域課題解決に取り組む事業者に対する認証や社会的意義を評価する仕組みが、一定数の事業者から求められていることが分かる。

第2-1-17図　地域課題解決事業の取組を促進する上で、必要だと思う支援策



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの社会的意義とは、地域課題の解決に取り組んだ結果として生じる社会的・環境的な効果を指す（例：健康寿命の延伸、子供の教育サービスの拡充・質の向上、医療費の減少、介護離職率の低下、廃棄物処理コストの低下等）。
2.ここでの認証とは、地域課題解決事業について、国や自治体、支援機関等が、何らかの基準を設け、地域課題解決事業の取組がその基準に適合しているかを評価する制度等のことを指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
4.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

12　ここでの認証とは、地域課題解決事業について、国や自治体、支援機関等が、何らかの基準を設け、地域課題解決事業の取組がその基準に適合しているかを評価する制度等のことを指す。
13　ここでの社会的意義とは、地域課題の解決に取り組んだ結果として生じる社会的・環境的な効果を指す（例：健康寿命の延伸、子供の教育サービスの拡充・質の向上、医療費の減少、介護離職率の低下、廃棄物処理コストの低下等）。

本項では、地域課題解決事業の開始前に検討した内容や事業開始後、黒字化に向けて取り組んだ内容について、黒字事業者に着目して分析を行った。事業開始前においては、事業の社会的意義や市場の規模などについて、黒字事業者の方が検討を実施している傾向が見られた。また、事業開始後においては、連携相手の発掘や事業の広域的な展開などに黒字事業者の方がより取り組んでいる傾向が確認された。さらに、事業の広域的な展開の実施においては、展開する地域数が多いほど、黒字となっている割合が高いことも確認され、自治体などとの連携も行いながら、複数地域への展開を図ることも、黒字化に向けて重要といえよう。

最後に、地域課題解決事業に取り組む事業者が求める支援策を確認したところ、地域課題に関する普及が最も多く、また認証制度や社会的意義の指標化なども求めていることが分かった。こうした支援を充実させ、事業者が地域課題解決に取り組みやすい環境を整備していくことが、事業者による地域課題解決を促す上では、重要だと考えられる。

ここで地域課題解決事業に取り組む事業者を認証することで支援している団体を紹介する。**事例2-1-4**は、地域の社会課題解決に取り組む事業者の取組を評価・認証し、地域社会のソーシャルマインドの醸成を目指す団体の事例である。

事例
2-1-4

地域の社会課題解決に取り組む事業者の取組を評価・認証し、地域社会のソーシャルマインドの醸成を目指す団体

所在地　京都府京都市

一般社団法人ソーシャル企業認証機構

▶ 社会課題解決を目指す地域の企業を可視化し、持続可能な社会の実現を目指す

京都府京都市の一般社団法人ソーシャル企業認証機構は、事業を通じて社会課題の解決を目指す事業者に対し、経営方針や事業内容が社会的に与えるポジティブなインパクトなどを基に、評価・認証を行う制度「ソーシャル企業認証制度 S認証（以下、「S認証」という。）」の運用を行う法人。同法人の榊田隆之代表理事は、近年SDGsなどへの意識の高まりを受けて、環境分野で分析や認証制度が進む一方で、「ソーシャル（社会的価値）」の分野についての分析や評価が進んでいないことに課題を感じていた。こうした中、社会課題解決を目指している企業を可視化して地域の人々に認識してもらうこと、また、地域社会のソーシャルマインドを醸成し、持続可能な地域社会を実現することなどを目的としてS認証を創設。京都信用金庫、京都北都信用金庫、湖東信用金庫、龍谷大学ユヌスソーシャルビジネスリサーチセンター（以下、「YSBRC」という。）及び同法人が協働する形で、2021年に運用開始した。

▶ 金融機関とも連携し事業者ならではの取組を拾い上げ、企業・消費者のエコシステム構築にもつなげる

S認証は、同法人が企業からの申請を受け付け、認証の価値を高めるためにYSBRCとの連携により設置した第三者委員会が事業者の取組の審査を担うという仕組みだ。認証の特徴として、金融機関と連携している点が挙げられる。各金融機関の職員がS認証のアドバイザーとして、申請の支援を担っている。事業者に対し、自身の事業のソーシャルな点に気付きを与える上では、事業者と日々やり取りを行い、事業者の特徴や意義を理解している地域に根ざした金融機関の役割は大きいという。また、社会課題への取組は地域、事業者ごとに違うため、取組の特色を捉えるために申請書は記述式とし、各事業者ならではのソーシャルな取組を表現できるようにしている点も特徴である。さらに同法人は、審査や認証を行うだけでなく、認証企業同士の交流会や認証企業と金融機関の勉強会、認証企業と地域住民をつなげるイベントなども開催し、認証制度を軸とした企業・消費者のエコシステム構築やコミュニティの創出にもつなげている。

▶ ソーシャルな企業と企業、人を繋げることで心温かい社会に

運用開始から約２年が経過した2023年２月時点で、800社を超える企業がS認証を受けるなど、取組は徐々に進展してきている。S認証の取得を通じて、第三者に対して自社の事業の価値を説明できるようになり、取引先からの評価向上や従業員のやりがいにつながったといった認証企業からの声もある。さらに、認証企業同士の交流会を通じて、業種を超えた関係が構築される例も出ている。例えば、産後ケア施設を運営する事業者が施設で使用するベッドのリネン業者を探していたところ、交流会をきっかけにお互いの取組に共感しマッチングが成立した。また、2023年１月からは活動に賛同した兵庫県の但馬信用金庫も新たに参画し、京都、大阪、滋賀、兵庫と地域的な広がりも見せている。榊田代表理事は「S認証は、企業がどのように社会の役に立っているかを可視化するものだが、この認証を取得することが目的でなく、心の底から事業が世の中の役に立つことを目指す方々の集合体でありたい。そして、そういった方と共に活動を広げることで、心温かい社会をつくっていきたい。」と語る。

S認証制度のロゴ

S認証制度設立時の連携協定の様子

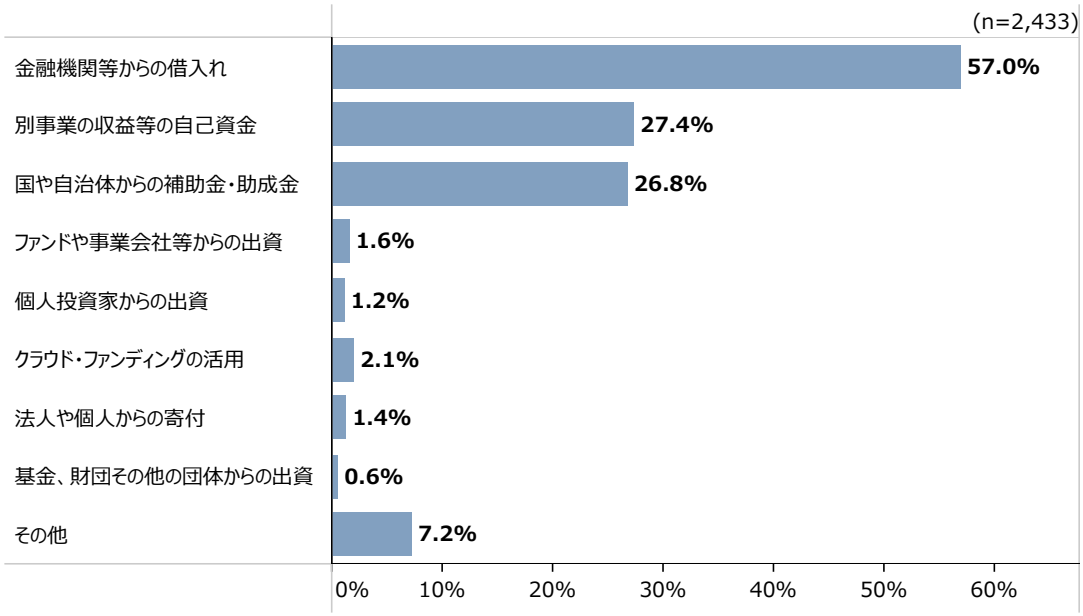
認証企業同士の交流会を開催

3．地域課題解決事業に関わる資金調達・資金供給の実態

前項では、黒字事業者における取組に焦点を当てて確認してきたところであるが、前掲の**第2-1-16図**の結果からも、地域課題解決事業の収支が黒字や収支均衡、赤字のいずれの状況においても「資金調達」を課題と捉えている事業者が一定数存在することが分かった。そのため、本項では、事業者の資金調達の実情や金融機関が地域課題解決事業に取り組む事業者へ資金供給をする際に重視して確認している観点等について分析していく。

第2-1-18図は、地域課題解決事業に取り組んでいる事業者が事業の資金をどのように確保しているかを確認したものである。これを見ると、「金融機関等からの借入れ」と回答した事業者が約６割と最も高いことが分かる。

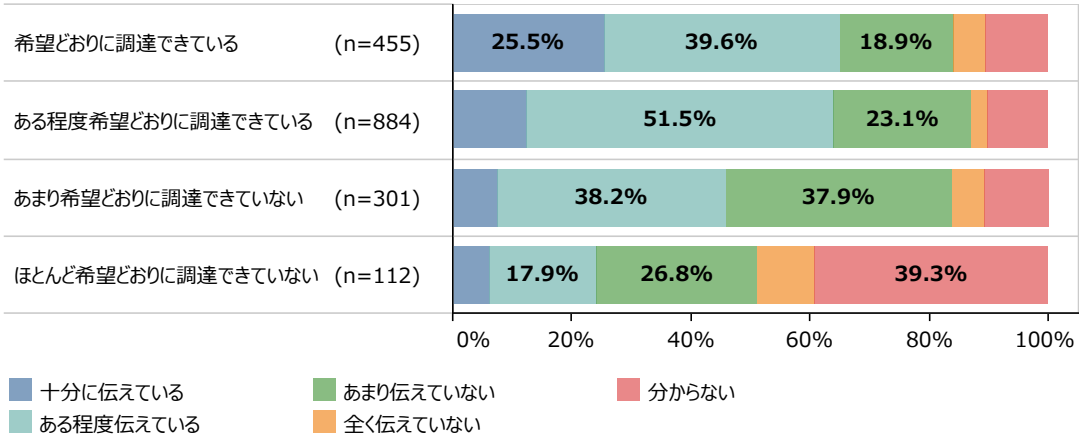
第2-1-18図　地域課題解決事業に取り組む事業者の資金調達方法



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

第2-1-19図は、外部からの資金調達を行っている事業者について、資金調達状況別に、資金提供者への事業に関する社会的意義の伝達状況を確認したものである。これを見ると、希望どおりに調達できている事業者は希望どおりに調達できていない事業者と比べて、社会的意義を「十分に伝えている」及び「ある程度伝えている」と回答した割合が高いことが分かる。社会的意義を資金提供者に対してしっかりと伝えることで、自社が取り組む地域課題解決事業の社会的意義を評価してもらうことができ、結果として資金調達につながっている可能性が考えられる。

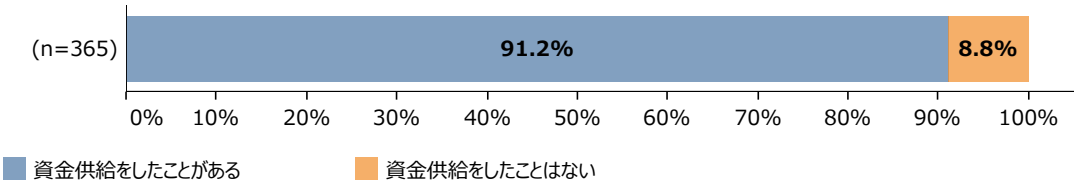
第2-1-19図　事業者の資金調達状況別に見た、社会的意義の伝達状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでの社会的意義とは、地域課題の解決に取り組んだ結果として生じる社会的・環境的な効果を指す（例：健康寿命の延伸、子供の教育サービスの拡充・質の向上、医療費の減少、介護離職率の低下、廃棄物処理コストの低下等）。
2.ここでは、地域課題解決事業に係る資金の調達方法で「金融機関等からの借入れ」、「ファンドや事業会社等からの出資」、「個人投資家からの出資」、「基金、財団その他の団体からの出資」、「国や自治体からの補助金・助成金」、「クラウド・ファンディングの活用」、「法人や個人からの寄付」のいずれかを回答した事業者に聞いている。

ここからは、金融機関側について確認していく。**第2-1-20図**は、金融機関に対して、地域課題解決事業に取り組む事業者に対する資金供給の実施状況を確認したものである[14]。これを見ると、９割以上の金融機関で資金供給を実施したことがあることが分かる。

第2-1-20図　地域課題の解決に取り組む事業者への資金供給実施の有無

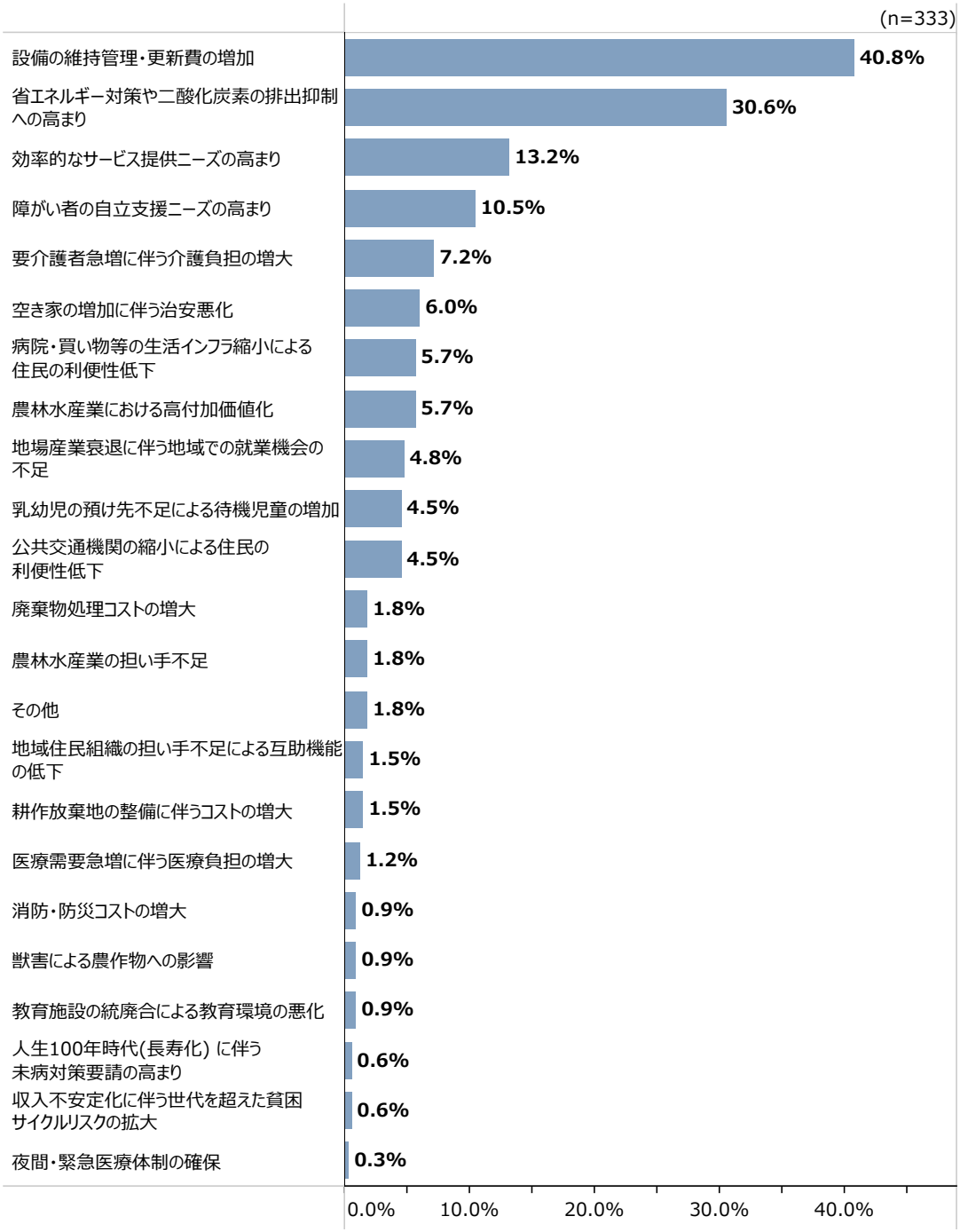


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）自社・自団体の業種・業態として、「金融機関」と回答した者に聞いている。

続いて、**第2-1-21図**は、金融機関において、資金供給を実施した分野を確認したものである。これを見ると、「設備の維持管理・更新費の増加」が最も多く、次いで「省エネルギー対策や二酸化炭素の排出抑制への高まり」、「効率的なサービス提供ニーズの高まり」となっている。

14　金融機関が資金供給を実施したことのある地域課題の分野は、経済産業省（2019）「平成30年度商取引・サービス環境の適性化に係る事業（ソーシャルビジネスに係る市場調査）最終報告書」等を参考にしている。

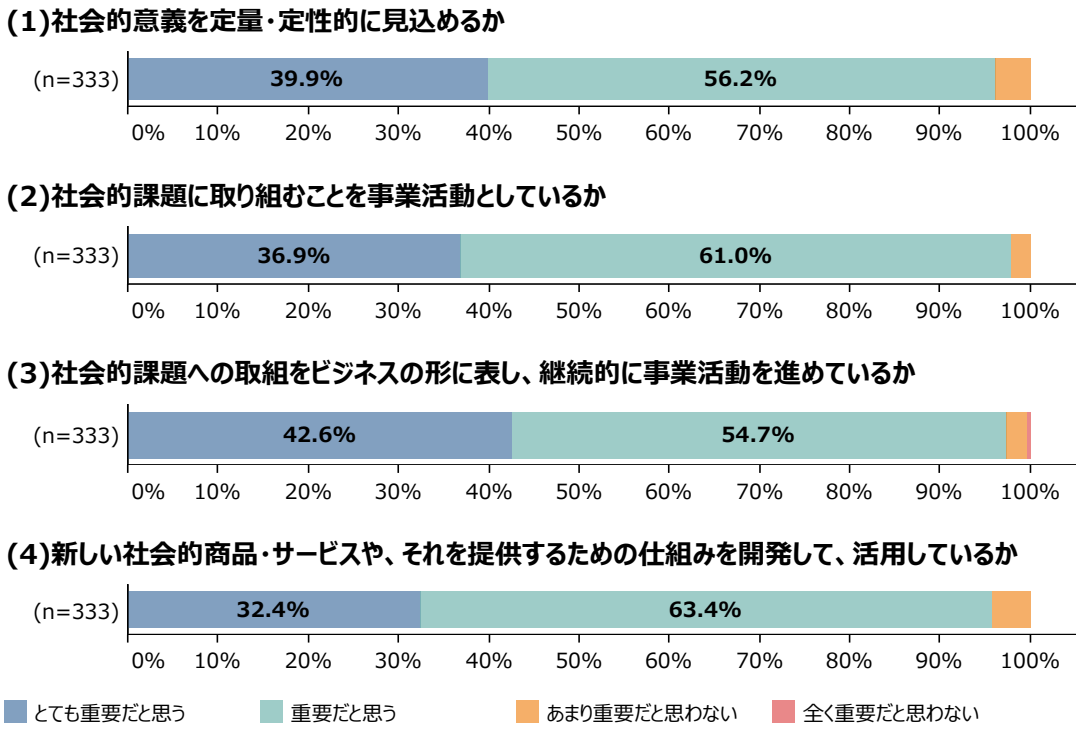
第2-1-21図　金融機関が事業者に対して、現在までに資金供給を実施したことのある地域課題の分野



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.自社・自団体の業種・業態として、「金融機関」と回答した者に聞いている。
2.地域課題の分野として設けていた「起業・創業支援」は、金融機関の通常業務に含まれている可能性があるため、ここでは表示していない。なお、同選択肢の回答割合は81.4%となっている。
3.「特にない」は除いて集計している。
4.当てはまるものを最大三つ回答する複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

最後に、**第2-1-22図**は、金融機関において、地域課題解決事業に取り組む事業者への資金供給に際して、各項目についての重要度を確認したものである。これを見ると、いずれの項目についても、９割以上の金融機関が重視していることが分かる。**第2-1-19図**でも確認したように、金融機関からの資金調達を検討する事業者においては、こうした観点をしっかりと金融機関に対して説明できるようにすることが、資金調達の円滑化に向けて重要といえよう。

第2-1-22図　資金供給をする上で重要視している点



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでの社会的意義とは、地域課題の解決に取り組んだ結果として生じる社会的・環境的な効果を指す（例：健康寿命の延伸、子供の教育サービスの拡充・質の向上、医療費の減少、介護離職率の低下、廃棄物処理コストの低下等）。
2.事業者が取り組む地域課題解決の分野に対して、現在までに、資金供給を実施した分野のいずれかについて回答した金融機関に聞いている。

ここで、地域課題解決事業に取り組む事業者への資金供給促進に取り組む団体及び実際に資金供給を実施している金融機関などの事例を紹介する。**事例2-1-5**は、地域課題解決事業に取り組む事業者へ資金が流入しやすい環境整備に向けて、インパクト投資の促進等に取り組む団体を紹介している。**事例2-1-6**は、事業の社会的意義という観点を重視して確認の上、資金供給を実施している金融機関を紹介している。

事例
2-1-5

地域における社会課題解決に取り組む事業者へ資金が流入しやすい環境整備に向けて、インパクト投資の促進等に取り組む団体

所 在 地　東京都港区
従業員数　20名

一般財団法人社会変革推進財団

▶ 社会課題の解決を目指す企業に対する「インパクト投資」を促進

東京都港区の一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）は、社会課題の解決を目指す事業者のために数々の計画立案や投資活動、伴走支援を行っている団体。これまで、社会課題解決の担い手はNPOなどの非営利法人が中心だったが、近年民間企業においても社会課題解決への取組が増えている。また、欧米と比べ、日本の金融機関や投資家において、投資により社会課題を解決するという概念が浸透しておらず、社会課題に取り組む事業者にとっては、資金調達が困難な環境にあった。これを受け、2018年に同団体を設立し、主にインパクト投資（経済的リターンと並行し、投資先事業者の活動を通して、社会や環境課題の解決を支援する投資）の促進に取り組んできた。

▶ インパクト投資の促進活動に取り組み、地域の活性化に貢献

同団体はGSG（The Global Steering Group for Impact Investment）国内諮問委員会の事務局を担い、欧米から講師を招いたフォーラムによる先進事例の紹介等、様々な勉強会やイベントを開催することで、インパクト投資の啓発活動を続けてきた。また、働く人を支える仕組みの充実を目指し、働き続けられる環境作りを行う企業へ投資を行うインパクト投資ファンド「はたらくFUND」を邦銀グループが運営する初のインパクトファンドとしては設立。加えて、国や自治体による民間企業への委託事業について、行政課題の改善状況に連動して、支払い額が確定する仕組みである「ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）」を、日本で初めて組成。これまでに8件の組成支援・出資を実施している。具体的な例の一つとして、2019年に岡山市が市民の健康寿命延伸及び医療費適正化を目指した「健康ポイント事業」に対して、SIB事業として資金提供を実施した。このように同団体が投資・支援した活動により、企業が社会課題の解決に挑戦でき、地域の活性化にもつながっている。

▶ 社会課題の解決に取り組む企業への投融資を通じたインパクト・エコノミーの実現

世界的なインパクト志向の潮流や同団体の多岐にわたる取組などにより、インパクト投資の国内での市場規模は2016年度の推定200～300億円程度から、2021年度の推計値では、約1兆3,000億円に急成長した。また、2022年には、金融機関が投資や融資を通じて社会課題の解決に協働で取り組む「インパクト志向金融宣言」に署名する金融機関が49社にまで増加（2023年4月1日現在）。これにより、社会や環境の課題解決に向けて、良いインパクトを与える可能性のある事業者が、融資等を受けやすくなる環境が整いつつある。常務理事の工藤七子氏は、「今後は投資家だけでなくスタートアップ、大企業、市民や消費者といった経済活動のあらゆる当事者がよりよい社会へのインパクトを目指す、というインパクト・エコノミーの実現に向けて取り組んでいきたい。」と語る。

工藤七子常務理事

SIIF
Social Innovation and Investment Foundation
社会変革推進財団
社会変革推進財団（SIIF）のロゴ

インパクト投資フォーラムの様子

事例 2-1-6

地域課題の解決に取り組む企業に対し、資金供給やコンサルティングを行う金融機関

所在地　滋賀県大津市

株式会社滋賀銀行

▶ 地域経済の縮小や脱炭素に向けた取組が喫緊の課題

滋賀県大津市に本店を置く株式会社滋賀銀行は、1933年設立の地方銀行である。滋賀県は、少子高齢化や人口流出などにより、2014年10月を境に人口減少に突入し、このままの状態では、地域経済が右肩下がりに縮小していくことが懸念されている。また、同県は、県内総生産に占める第２次産業と製造業の割合がいずれも全国トップであり、サプライチェーンの一翼を担う製造業が多い地域であるため、近年では脱炭素への取組が喫緊の課題となっている。しかしながら、こうした脱炭素や人口減少といった地域課題の解決を事業として進めるためには資金調達面での課題が存在する。こうした中、同行は、「地域の悩みは当行の課題。地域経済の縮小角度を支え、変えていくことが地方銀行の使命である。」という考えの下、地域社会との共存共栄を柱に、地域課題の解決に取り組む企業に対し、積極的に資金供給等の支援を行っている。

▶ 地域課題解決の取組が与える環境・社会へのインパクトも重視

同行は、2017年11月に持続可能な社会の実現に努めることを誓う、「しがぎんSDGs宣言」を発表。SDGs宣言を実施したのは地方銀行で初であった。SDGsコンサルティングに関するメニューを強化し、経営にSDGsを取り入れようとする顧客の要望に応えてきた。また、近年、事業内容が抱えるリスクだけでなく、その事業が生み出す環境・社会に対する影響を評価し、資金供給の判断を行うインパクト・ファイナンスが潮流となっていることを踏まえ、同行も、2020年８月に「サステナビリティ・リンク・ローン」の取扱いを開始。その内容は、企業の成長と事業内容が環境・社会に与えるインパクトの双方に効果的な分野において、顧客に野心的な目標設定を求め、その目標を達成した場合、金利などの融資条件が優遇されるという仕組み。さらに、2021年11月から脱炭素に向けた設備投資をサポートする「カーボンニュートラルローン 未来よし」の取扱いを開始した。独自のESG評価を通じて、顧客の経営課題を把握・共有するとともに、取組度合いに応じた金利優遇を行っている。

▶ 伴走支援を通じて、企業と共に地域課題の解決に貢献

SDGsコンサルティングは、2019年６月の取扱い開始以降、これまでに150件以上を受託。「サステナビリティ・リンク・ローン」をはじめとした、ESGファイナンスの取扱額は500億円以上に上っている。また、2023年１月に提供を開始した中小企業向けCO_2排出量測定ツール「未来よしサポート」は、開始から約１か月で成約件数100件を突破。製造業を中心に中小企業からの問合せが増加するなど、脱炭素への意識の高まりを見せている。同行営業統轄部ソリューション営業室法人推進グループ長の小西浩之氏は、「今や、地域課題をビジネスで解決してこそ、持続的な経営につながる。今後も、地域課題の解決・支援を業とする中小企業を育てるとともに、企業活動が環境や社会に及ぼすインパクトを包括的に分析・評価し、融資にとどまらず、伴走支援を行いながら、企業と共に地域課題の解決につなげていきたい。」と語る。

小西浩之氏（※写真右から２番目）

滋賀銀行本店

「しがぎんSDGs宣言」（2017年発表）

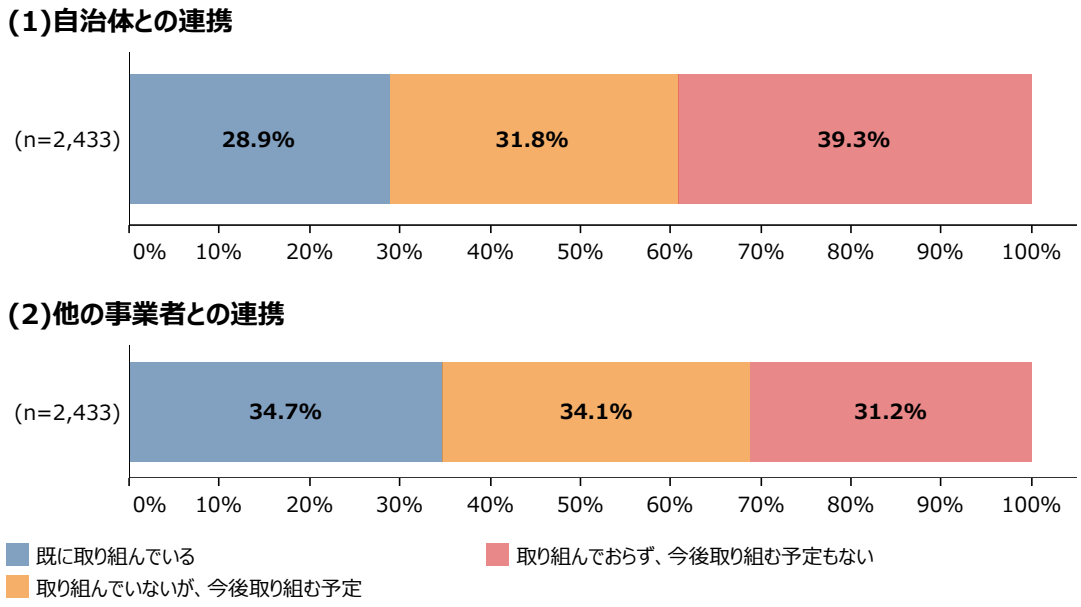
第2節　地域課題の解決に取り組む事業者の連携

第１節の第2-1-13図で確認したように、黒字事業者の方が赤字事業者よりも、黒字化に向けた取組として「連携して取り組んでくれる相手の発掘」に取り組んでいる割合が高いことが分かった。こうした点を踏まえて、本節では地域課題解決事業に取り組む事業者の連携の状況や課題などについて確認していく。

１．地域課題の解決に取り組む事業者の連携状況

第2-1-23図は、現在、地域課題解決事業に取り組んでいる事業者において、自治体や他の事業者との連携状況を確認したものである。自治体との連携状況を見ると、「既に取り組んでいる」又は「取り組んでいないが、今後取り組む予定」と回答した事業者の割合の合計が約６割であり、半数以上の事業者は自治体と連携して取り組む可能性があることがうかがえる。また、他の事業者との連携について見ると、「既に取り組んでいる」又は「取り組んでいないが、今後取り組む予定」と回答した事業者の割合の合計が約７割となっており、自治体との連携と同様に半数以上の事業者は他の事業者と連携して取り組む可能性があることがうかがえる。

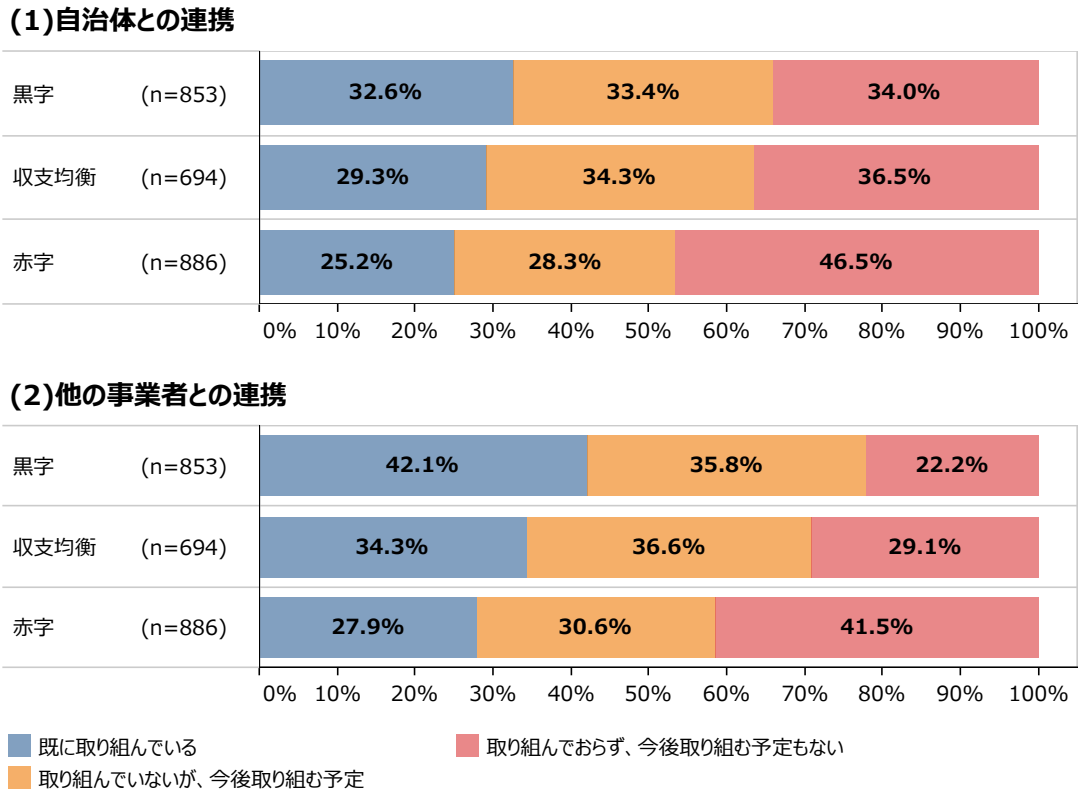
第2-1-23図　地域課題解決事業に取り組む事業者の連携状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。
（例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等）
2.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

続いて、第2-1-24図は、収支状況別に自治体や他の事業者との連携状況を確認したものである。これを見ると、黒字事業者の方が赤字事業者よりも「既に取り組んでいる」と回答した割合が高いことが分かる。

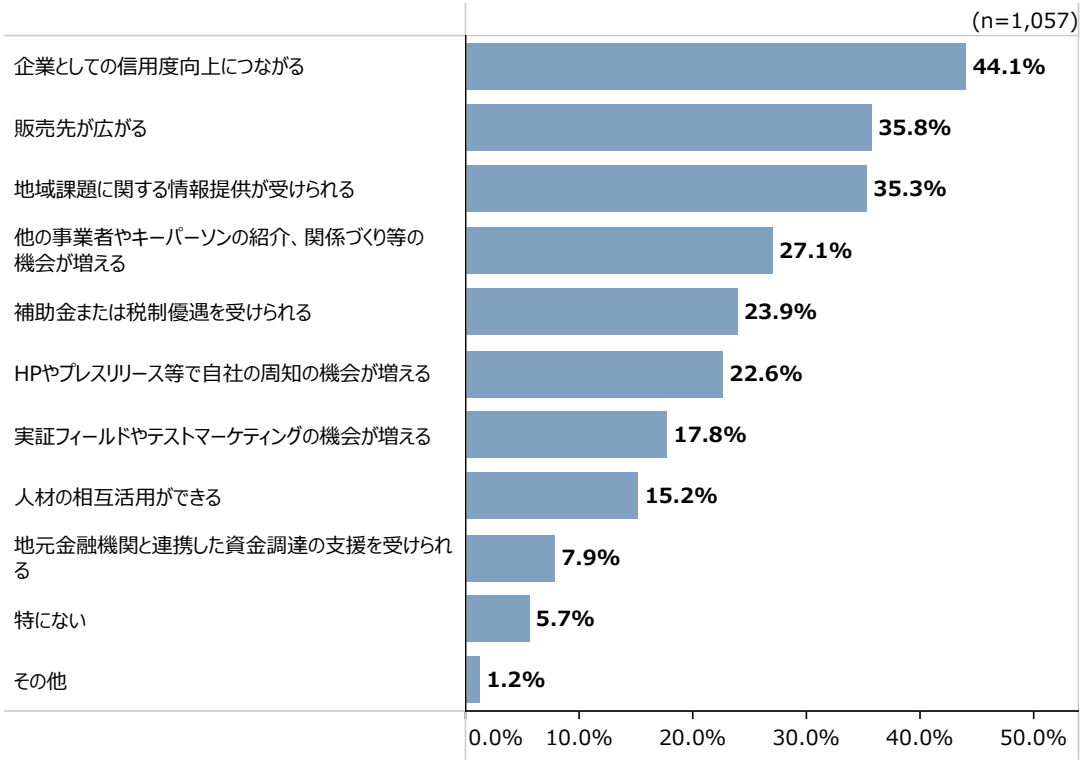
第2-1-24図　地域課題解決事業の収支状況別に見た、自治体や他の事業者との連携状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」と回答した事業者を指す。
2.ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。
（例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等）
3.地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

第2-1-25図は、前掲の第2-1-23図で自治体や他の事業者どちらかとの連携に「既に取り組んでいる」と回答した事業者において、連携したことによるメリットを確認したものである。これを見ると、「企業としての信用度向上につながる」や「販売先が広がる」、「地域課題に関する情報提供が受けられる」といった項目が上位に挙げられている。地域課題解決事業に取り組む事業者は、連携を通じて企業としての信用度向上や販売先の拡大、地域課題のニーズ把握などにつながり、同事業の黒字化を実現している可能性が考えられる。

第2-1-25図　事業者が自治体や他の事業者と連携したことによるメリット



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.地域課題の解決に向けて自治体又は他の事業者との連携に既に取り組んでいると回答した事業者に聞いている。
3.ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。
（例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等）

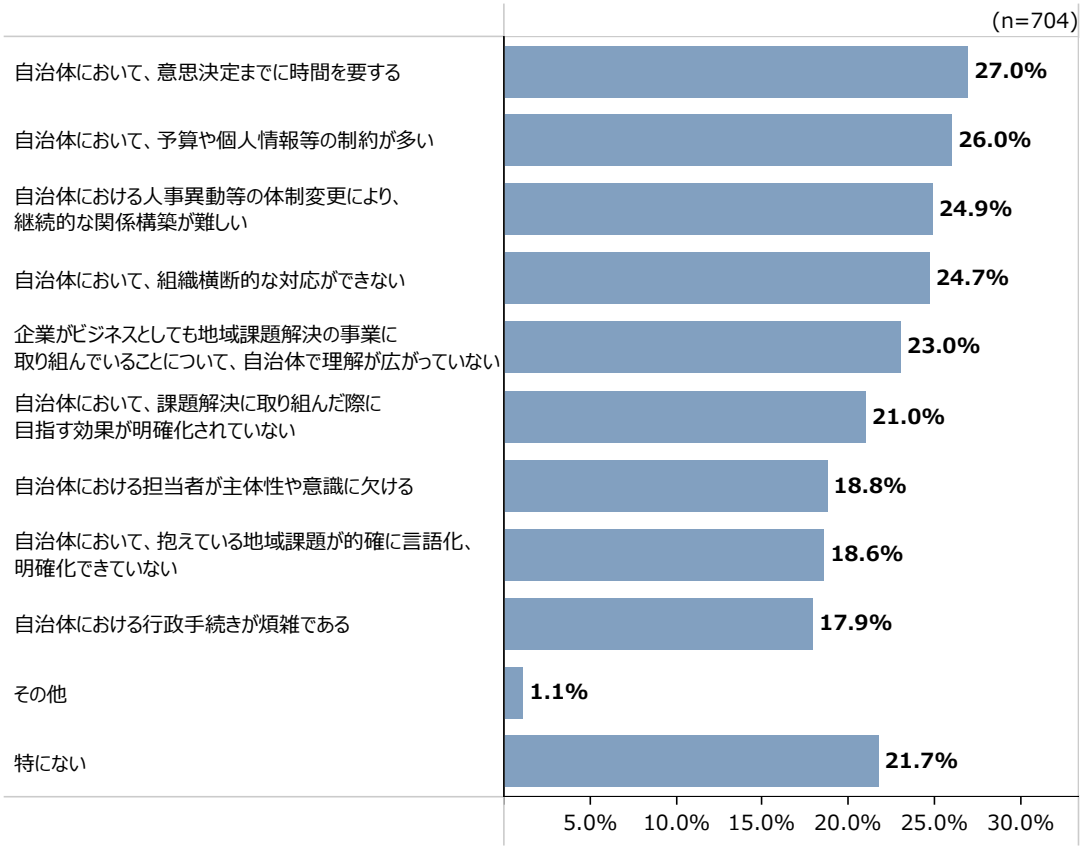
ここまで見てきたように、黒字事業者の方が地域課題の解決において自治体や他の事業者と連携して取り組んでいる割合が高いことが分かった。また、自治体や他の事業者と連携することは、企業としての信用度向上や販路獲得などの点でも有意義であることが分かった。

２．地域課題の解決に取り組む事業者と自治体の連携

第2-1-2図で確認したように、自治体において事業者が地域課題解決に取り組むことの必要性が高まっていることを踏まえて、ここからは自治体との連携に着目して、その課題や課題の解消に向けた取組などについて確認していく。

第2-1-26図は、事業者が自治体と連携した際に感じた課題を確認したものである。これを見ると、「自治体において、意思決定までに時間を要する」や「自治体において、予算や個人情報等の制約が多い」といった項目が上位に挙げられている。

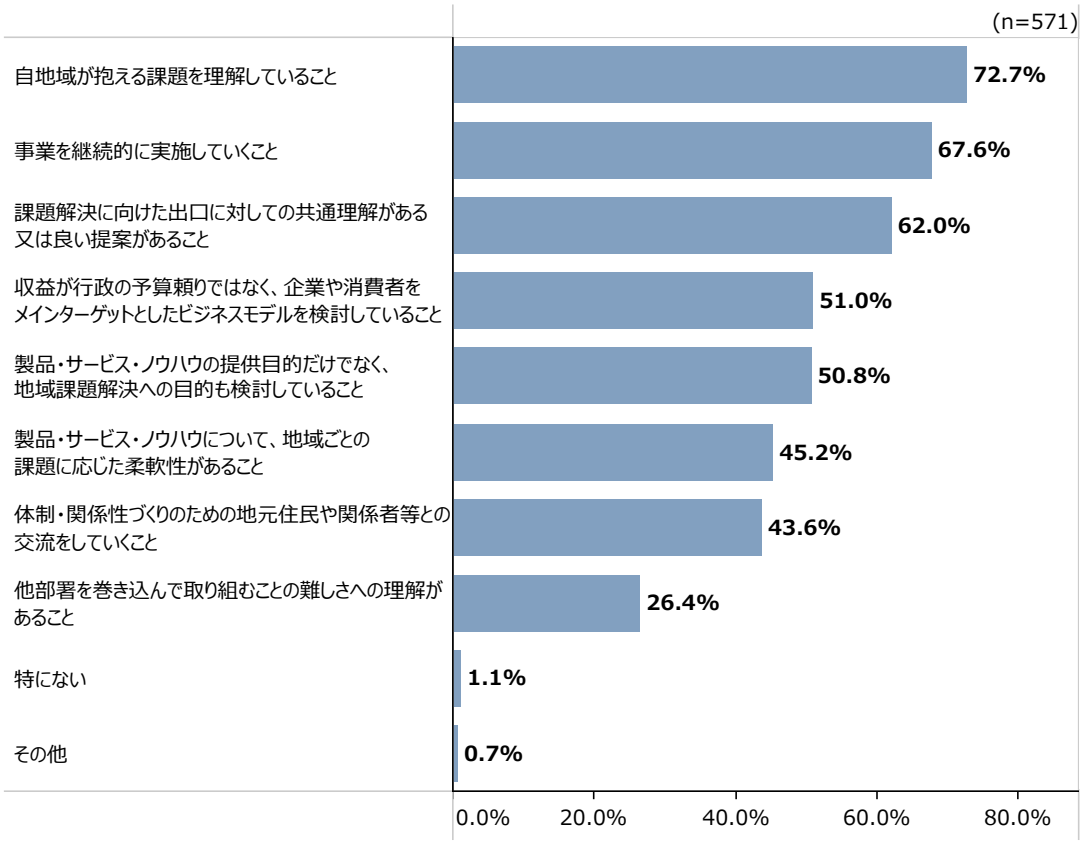
第2-1-26図　事業者が自治体と連携した際に感じた課題



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.地域課題の解決に向けて自治体との連携に既に取り組んでいると回答した事業者に聞いている。
3.ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。
（例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等）

続いて、第2-1-27図は、自治体が事業者と連携する上で、事業者側に求めることを確認したものである。これを見ると、「自地域が抱える課題を理解していること」と回答した自治体が最も多く、次いで「事業を継続的に実施していくこと」となっていることが分かる。

第2-1-27図　自治体が事業者と連携する上で、事業者側に求めること



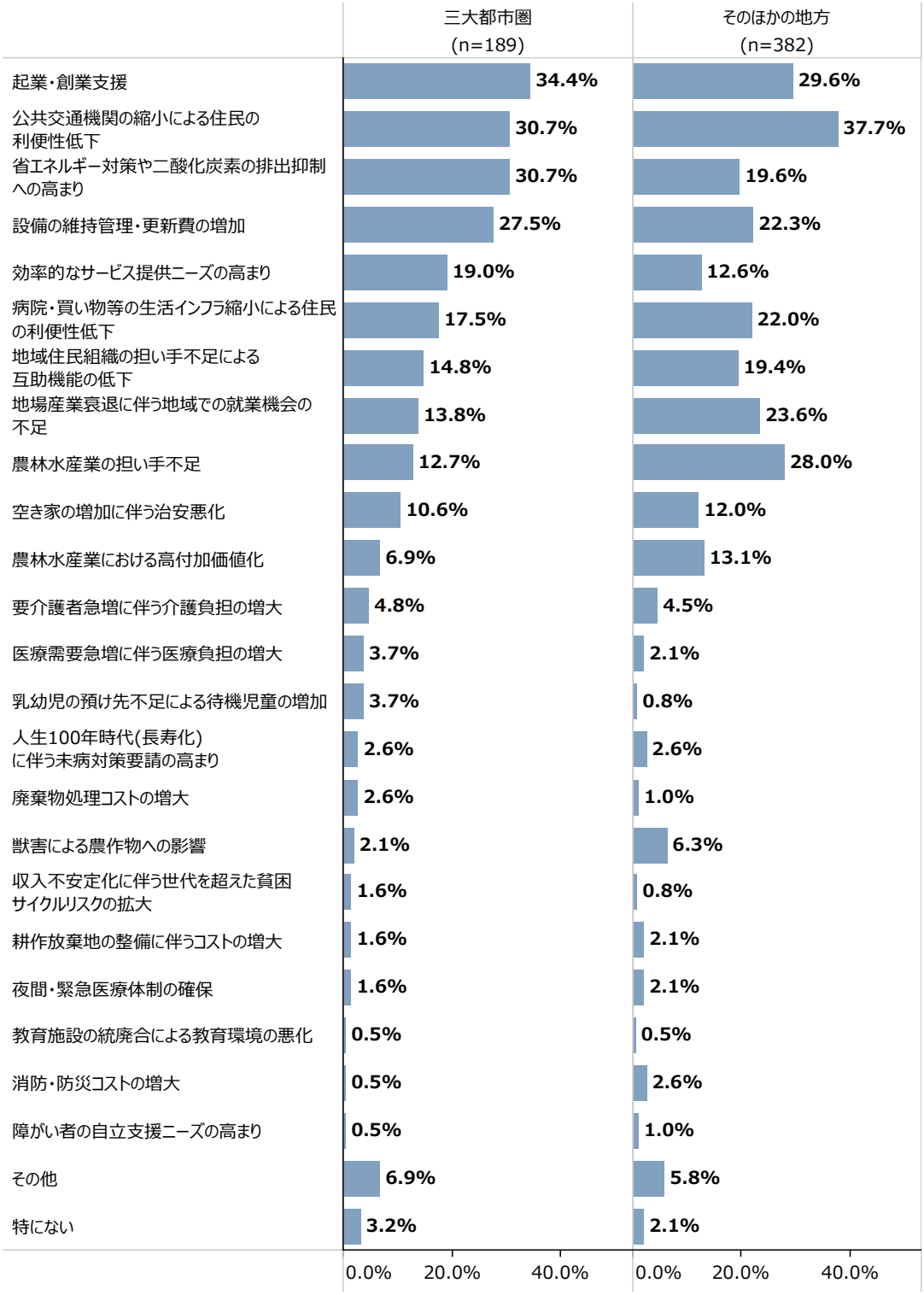
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.自社・自団体の業種・業態として、「自治体」と回答した者に聞いている。
3.ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。
（例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等）

前掲の第2-1-27図において、自治体が事業者に対し、「自地域が抱える課題を理解していること」を求めていることが分かった。そこで、自治体が所在する圏域で抱える地域課題がどのようになっているかを確認する。

第2-1-28図は、三大都市圏[15]とそのほかの地方別に、自治体が解決を図りたいと考える地域課題の分野を確認したものである。これを見ると、「起業・創業支援」や「公共交通機関の縮小による住民の利便性低下」は、三大都市圏と地方共に、解決を図りたいと考える課題の上位２分野である。一方、三大都市圏は、「公共交通機関の縮小による住民の利便性低下」と同率で「省エネルギー対策や二酸化炭素の排出抑制への高まり」が上位であるが、地方では「農林水産業の担い手不足」となっているなど、三大都市圏とそのほかの地方で、抱える地域課題に違いがあることが分かる。

15 国土交通省「総合政策 用途・圏域等の用語の定義」によると、「『三大都市圏』とは、東京圏、大阪圏、名古屋圏をいう。」と定義されている。この定義を基に本調査では、東京圏を「茨城県」、「埼玉県」、「千葉県」、「東京都」、「神奈川県」の１都４県、大阪圏を「京都府」、「大阪府」、「兵庫県」、「奈良県」の２府２県、名古屋圏を「愛知県」、「三重県」の２県としている。

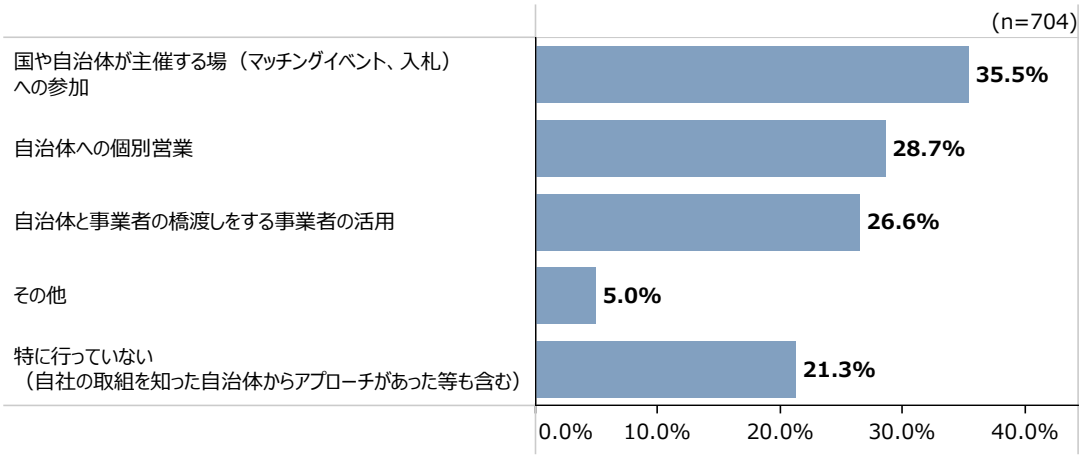
第2-1-28図　三大都市圏とそのほかの地方別に、自治体が解決を図りたいと考える地域課題の分野



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.当てはまるものを最大三つ回答する複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.自社・自団体の業種・業態として、「自治体」と回答した者に聞いている。
3.ここでの「三大都市圏」とは、事務所の所在地として、「茨城県」、「埼玉県」、「千葉県」、「東京都」、「神奈川県」、「愛知県」、「三重県」、「京都府」、「大阪府」、「兵庫県」、「奈良県」と回答した自治体を指す。

ここまで、事業者と自治体のそれぞれが連携において感じている課題があること、また、自治体によって抱える地域課題に差があることを確認してきた。最後に、事業者が自治体との連携に向けて実施している取組を確認する。**第2-1-29図**は、自治体と連携したことがある事業者において、自治体と連携するために取り組んだことを示したものである。これを見ると、自治体と連携するために「国や自治体が主催する場（マッチングイベント、入札）への参加」と回答した事業者が最も多く、「自治体への個別営業」や「自治体と事業者の橋渡しをする事業者の活用」と回答した事業者も約３割存在することが分かる。

第2-1-29図　事業者が自治体と連携するために取り組んだこと



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.地域課題の解決に向けて自治体との連携に既に取り組んでいると回答した事業者に聞いている。

ここまで見てきたように、事業者と自治体が連携していく上ではそれぞれが課題を感じている。他方で、**第2-1-25図**で確認したように、事業者と自治体の連携には企業としての信用度向上や販路獲得などの点でメリットが存在している。連携を促し、こうしたメリットをもたらすためには、事業者や自治体自身の取組も重要であるが、両者の課題を理解し、課題の解決に向けて事業者と自治体をつなぐような存在も重要といえよう。**事例2-1-7**では、こうした事業者と自治体をつなぐために重要な役割を果たしている企業の事例を紹介している。また**事例2-1-8**では、地域課題の解決に向け、実証段階から事業者と連携して、高い課題解決率と実装までの事業継続率につなげている自治体の事例を紹介している。

コラム2-1-1では、自治体との連携をその後の事業につなげている事業者である、ソーシャル・ベンチャーの事例を紹介している。また**コラム2-1-2**では官民共創について、地域課題の解決に向けて事業者との連携に実際に取り組む自治体や自治体と事業者の間に入り調整を行う役割を担う存在について事例を交えながら紹介している。

事例
2-1-7

**地域課題の解決に向けて、
自治体と企業の両者をつなげ、
連携を支援している企業**

所在地　東京都渋谷区
従業員数　10名
資本金　2,000万円
事業内容　サービス業

株式会社ソーシャル・エックス

▶ 企業と自治体の新しい「出会い方」を実現

東京都渋谷区の株式会社ソーシャル・エックスは、官民共創プラットフォーム「逆プロポ」の企画運営及び地域課題の解決を目的とした新規事業開発支援に取り組む企業。少子高齢化や人口減少等が自治体の財政に大きな影響を与え、これまでのような行政サービスの維持が困難となる中、従来型の受注・発注（＝公募プロポーザル）では、自治体と企業との共創がうまく成り立たない現状があった。そうした中、伊藤大貴代表取締役は、伊佐治幸泰共同代表取締役との意見交換を通じ、「企業はお金を払ってでも、地域課題を知りたい」という事実を知った。そこで同社は、企業が関心のある地域課題を提示し、それに対して自治体が課題解決のための企画やアイデアを提案する、従来の公募プロポーザルの関係を逆転させた企業と自治体の新しい出会い方「逆プロポ」という仕組みを構築した。

▶ 画期的な仕組みを理解してもらうためにモデルケースをつくる

「逆プロポ」は、従来の公募プロポーザルの形を逆転させたことに加え、企業の予算で自治体が抱える課題の解決に取り組むという新しい仕組みであるため、その内容と効果について、自治体・企業等の理解が直ちに進まない現状があった。そこで同社は、成功事例をつくることに注力。一つ目のモデルケースとなったのが、通信事業を営む株式会社ワイヤレスゲート（以下、「ワイヤレスゲート」という。）だ。ワイヤレスゲートは地域課題を解決する新規事業の実施を望んでいたが、自治体が抱える課題が分からず、同社に相談に来た。そこで、「逆プロポ」を使い、ワイヤレスゲートの技術を活用した企画やアイデアを自治体から募集したところ、10の自治体から提案があり、最終的に大阪府枚方市との協働で「子ども食堂DX実証実験」に取り組むことになった。同市では、寄附食材と子ども食堂のマッチングをこれまでメールや電話で行っていたが、ワイヤレスゲートが構築した専用ウェブサイトを活用することにより、日常業務のDX化や子ども食堂での多様なメニューの提供が可能になるなど、「新しい価値の創出」の可能性を実証した。

▶ 官と民のギャップをなくすため初期段階で十分なディスカッションを重ねる

ワイヤレスゲートと大阪府枚方市の取組は、多くの事業者・団体が関わる広がりを見せ、第17回マニフェスト大賞「最優秀グッドアイデア賞」を受賞した。その後、この取組をきっかけに、2022年には16組の企業と自治体をマッチングし、その内７組が事業を開始するなど取組が広がっている。しかし、マッチングが成立しても、官と民それぞれの考え方や文化の間には意見の違いや隔たり（ギャップ）が存在する。そのため、初期段階では、２か月程度を掛けて「どのような地域課題を解決したいのか」、「自社のビジネスを売りたいだけではないのか」など十分な議論を重ねている。官と民それぞれの目線を合わせ、双方のギャップの解消に取り組む同社の伊藤代表は、「官民それぞれが特長をいかしながら手を携え、地域課題を新規ビジネスの種として日本をアップデートしていく世界を目指し、究極には、弊社のような存在が不要になっている状況を目指します。」と語る。

伊藤大貴代表取締役

「子ども食堂DX実証実験」が成功

最初の段階のディスカッションの様子

事例
2-1-8

地域課題の解決に向け、実証段階から事業者と連携し、高い課題解決率と実装までの事業継続率につなげている自治体

所在地　兵庫県神戸市

神戸市

▶ スタートアップとの協働での取組で地域課題の解決を模索

兵庫県神戸市は、早くから民間企業との連携により、地域課題の解決に取り組んできた自治体である。人口減少や高齢化等により、近年、自治体が解決すべき課題が増える中で、課題解決に当たる専門人材も不足。従来の手法では解決できない課題が顕在化している状況であった。こうした中、2015年に神戸市長が海外視察をした際に、行政とスタートアップが協働で取り組む様子を知った。この取組は、行政側が抱える地域課題を提示し、それを解決し得るスタートアップの募集・選定を行い、その後解決に向けて共に取り組むものだ。これをきっかけに、同市では翌年にスタートアップ施策を担う新産業課を新設し、2017年には同課において、トライアルで二つの地域課題についてスタートアップと協働の取組を実施した。

▶ 行政とスタートアップ、双方に精通した専門人材がサポート

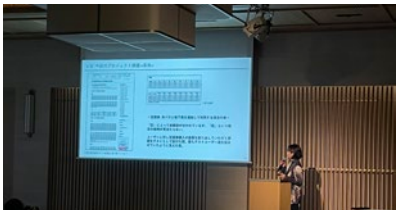
こうした経緯を経て、2018年、地域課題を市職員とスタートアップが協働して解決する国内自治体初のプロジェクト「Urban Innovation KOBE」が本格始動する。同プロジェクトでは、現場の職員から提案された課題の中から、庁内のワークショップなどを通じて「実証で効果が見込めるもの」を厳選。その後、共に取り組むスタートアップを募集・選定し、課題解決に最も適した事業者とタッグを組むことを基本スキームとしている。また、市からはスタートアップに支援金として50万円を支給することで、実証実験をバックアップしており、課題解決につながった解決策は市が予算を確保した上で実装を行い、本格導入が検討される仕組みだ。さらに、課題選定から実証まで民間出身の人材であるイノベーション専門官が伴走し、客観的な視点で双方の立場を理解できる翻訳者としてプロジェクトを進めることで課題解決へと導いている。この取組はその後、神戸市が委託をしてきたNPO法人によって「Urban Innovation JAPAN」へと派生し、他自治体へ展開されるなど、地域課題解決の取組のモデルケースにもなっている。

▶ 実証実験を通じた高い課題解決率と実装までの高い事業継続率

「Urban Innovation KOBE」では、これまでに51件のプロジェクトを実施。具体的な実証事例としては、交通渋滞が起きやすいエリアにカメラを設置し、AIを用いてリアルタイムで渋滞状況の予測・分析により渋滞を解消する取組や若者の防災意識を高めるためにゲーム性のある体験学習コンテンツの開発等が挙げられ、地域課題の解決に向けた取組は多岐にわたる。そして、実証実験を通じた課題解決率は93%、実証後の実装につながる割合（事業継続率）は60%であり、高い率を誇る（2023年2月時点）。このほか、プロジェクトを通じて同市に本社を移転する事業者や、プロジェクトに関する国内外の自治体からの問合せが増えるなど、企業誘致や広報といった側面でも副次的な成果をもたらしている。同市新産業課イノベーション専門官の織田尭氏は「政令指定都市である神戸市との実証による成果によって、他の自治体からの問合せにつながったという声もある。地域課題の解決はもちろん、スタートアップの育成などを通じた地域経済の活性化にもつなげていきたい。」と語る。

イノベーション専門官の織田尭氏

「Urban Innovation KOBE」のロゴマーク


実証実験に関する課題報告会

コラム

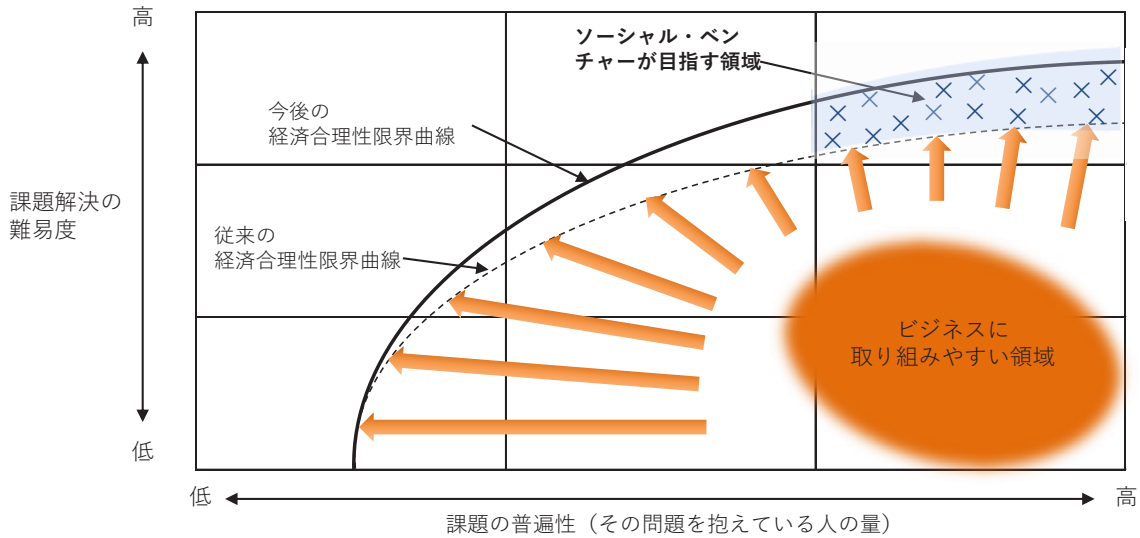
2-1-1 自治体連携をステップに成長するソーシャル・ベンチャー

社会課題は年々複雑化し、従来のように行政のみで対応することは困難な状況であり、また民間企業においても、ビジネスとして収益化が見込みにくいといった実態がある。そのような中、SDGs及びESGへの対応や、イノベーション創出の観点から「ソーシャル・ベンチャー」[16]の存在が注目されている。近畿経済産業局では、ソーシャル・ベンチャーの実態を把握する為に、企業を14社発掘し、また企業を支える支援機関や自治体へのヒアリング調査（以下、「本調査」という。）を行った。本調査において、企業成長の初期段階において自治体と連携したことが、その後の企業成長の加速に貢献しているソーシャル・ベンチャーの事例が見受けられた。本事例等を基に、地域における社会課題の解決に貢献し得るソーシャル・ベンチャーの、成長プロセスと自治体連携の関係、留意点等を整理した[17]。

○ソーシャル・ベンチャーが目指すビジネス領域

コラム2-1-1①図は、社会課題を課題の普遍性と解決難易度で整理した際にビジネスとして取り組みやすい領域を図示したものである。ビジネスにおける「費用」と「利益」が均衡する限界ラインを「経済合理性限界曲線」として表し、この限界曲線の外側が官民共に二の足を踏む領域と整理している。ソーシャル・ベンチャーは、この領域をAIなどの最新のテクノロジーやサブスクリプション等の新しいビジネスモデル等で解決し、経済合理性限界曲線を外側に押し広げることで、収益化を成功させ企業として成長することに挑戦している。

コラム　2-1-1①図　ソーシャル・ベンチャーが目指すビジネス領域



引用：山口周「ビジネスの未来」（プレジデント社）　伊藤大貴、伊佐治幸泰、榔野憲克「ソーシャルX」（日経BP）の図を近畿経済産業局にて再編加工

16 本コラムでは「ソーシャル・ベンチャー」を、「ソーシャルビジネス（様々な社会課題を市場として捉え、その解決を目的とする事業）を行うことを目的として活動し、革新的なビジネスモデルかつスケール志向のある事業主体」と定義している。

17 本コラムは「関西企業フロントラインNEXT Vol.25『自治体連携をステップに成長するソーシャル・ベンチャー』」（近畿経済産業局編）を再編集したもの。

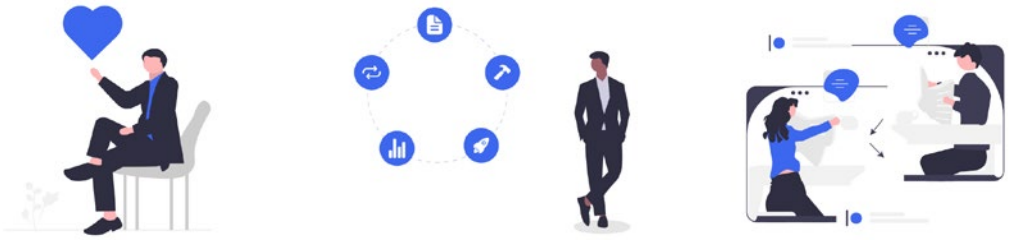
○自治体との連携のメリット

具体的に創業初期における自治体連携のメリットは三つ挙げられる。

まず、ソーシャル・ベンチャーは、開発したサービスや技術の有効性を社会課題の現場で実証する必要があるが、様々な社会課題を抱える自治体は「実証」フィールドとして適している。

また、自治体との連携を通じて、企業には「ブランディング」や「発信力」といった好影響がもたらされることが判明した。「特に地方部の自治体では緊急性の高い社会課題が多いことから、自治体の対応スピードは早く、活動が良い意味で目立つ」、「地元紙の取り上げによって認知度も向上する」、「行政が企業を認め一緒に取り組んだという実績は、新たな販路開拓を行う際の大きな武器となっている」といった声もソーシャル・ベンチャーから挙がっている。

コラム　2-1-1②図　ソーシャル・ベンチャーが自治体と組むメリット



ブランディング

- 自治体との連携で信用補完
- 大手企業や他の自治体などの新たな取引先を獲得

実証

- 多くの社会課題をもつ自治体は実証場所として最適
- 地方では行政との距離が近く、スピード感をもって実証ができる

発信力

- 各自治体のシティプロモーション
- 地方では起業家が少なく、取材に対する反響も大きい

例えば、耕作放棄地問題の解消に、衛星データとAI技術・区画技術を基に開発したアプリ「アクタバ」を用いて取り組むソーシャル・ベンチャーの株式会社サグリ（兵庫県丹波市）は、起業当初よりグローバルへの横展開を考慮し、課題が顕著である国内の地方都市を「実証」場所に選定。当該実証を通じて、AIに不可欠な多様な教師データの獲得・サービス向上につながった。また、地方での実証という希少性は、県知事をはじめとする様々な方面からの支援や、同社のサービスを深く理解した担当職員による人脈・営業拡大につながり、「ブランディング」や「発信力」の観点で好影響を得ることができた。

規格外などで市場に出る前に廃棄されている野菜を生産地で乾燥・加工し、価値ゼロからのアップサイクルによる6次化農産業を手掛けるソーシャル・ベンチャーの株式会社hakken（京都府京都市）においては、同社のビジョンに共感した熊本県・広島県内の小規模自治体が「実証」プロジェクトにて連携。自治体職員が、農業従事者・JAへの調査をはじめ、地域内でのリレーション作りに協力した結果、同社は地域内での「ブランディング」を確立。自治体からの地域活性化施策やDXの相談に応えるなど、フードロス以外の地域課題にもコミットしている。自治体との連携はメディアで取り上げられることで、他の自治体や食品加工会社等からの連携打診につながり、当社の「発信力」に好影響を与えるものとなった。

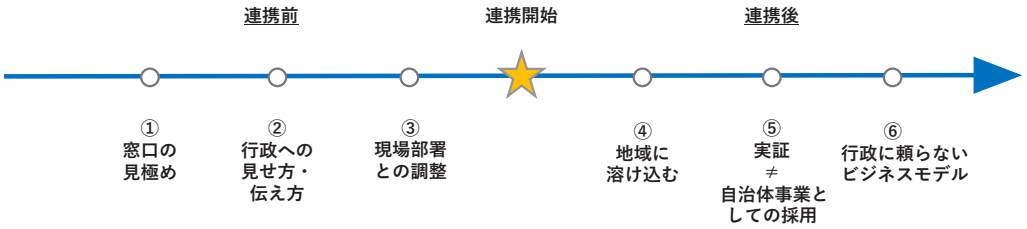
○自治体との連携における留意点

一方、自治体との連携においては、民間とは異なる行政特有の留意点がある。**コラム2-1-1③図**ではソーシャ

ル・ベンチャーが自治体と組む上での、連携前後における各プロセスで留意すべき点を整理した。

最初のハードルは「自治体の窓口が分からない」といったものだが、近年では自治体において官民連携部署の設置が進んでいる。自治体主催のピッチイベントやビジネスコンテスト、アクセラレーションプログラムへの参加も近道だ。また、ソーシャル・ベンチャーは自社のプロダクトの良さについて説明しがちであるが、自治体はそのプロダクトによる「市民生活の向上」効果の説明を求めている。実証とは、自治体のフィールドを活用し、データの取得やプロダクトの改良など商品・サービスを開発するプロセスだ。行政との連携の段階から、その先に存在する住民や、マーケットを見据えたビジネスモデルをいかに確立できるかが、その後の自走や飛躍において重要な要素となる。

コラム　2-1-1③図　ソーシャル・ベンチャーが自治体と組む上での留意点



○おわりに

人口減少や少子高齢化の加速により課題先進国と呼ばれる日本は、世界に先駆けて様々な社会課題に直面している。ソーシャル・ベンチャーが持つ課題解決技術やサービスは、日本にとどまらず世界の人々の役に立つユニバーサルな商品やサービスに進化する可能性が大いにある。

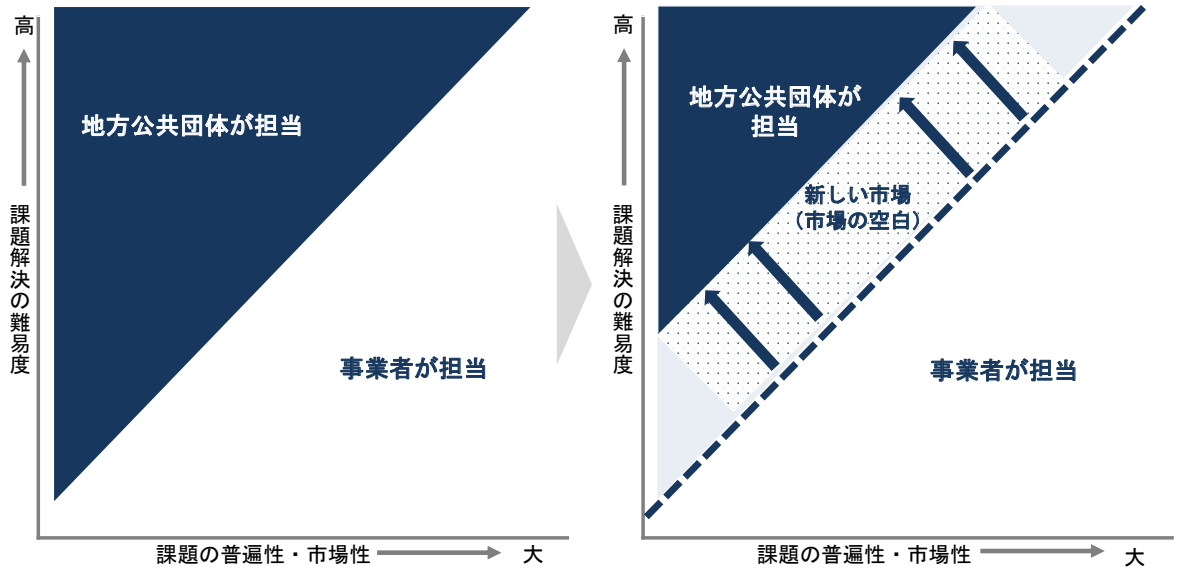
ソーシャル・ベンチャーには行政との連携を成長のための一つの手段として捉え、特定のエリアに閉じない課題の横展開はもちろんのこと、世界を市場とした成長を期待したい。

コラム

2-1-2　官民共創

地域・社会課題が多様化、複雑化する中で、財政状況の逼迫、人手不足等により地方公共団体が単独で従来のサービスを提供できる領域は縮小していくものと予想される。一方、事業者が新技術やシステムを有効に活用することにより、これまで収益を上げることが難しかった領域や、地方公共団体が単独で取り組むことが困難な領域をビジネスとして成立させつつ取り組める可能性が高まってきている（**コラム2-1-2①図**）。

コラム　2-1-2①図　地方公共団体と事業者の役割変化



（出所）近畿経済産業局　官民連携推進セミナー 株式会社ソーシャル・エックス 伊佐治氏・藤井氏登壇資料を加工

このように、ビジネスとして成立する領域が拡大する可能性がある中で、地方公共団体と事業者は、従来のような地方公共団体が定める仕様に沿った委託・受託の関係ではなく、地方公共団体と事業者が対等に地域・社会課題の解決に向けて取り組む官民共創の関係を築くことが要となる。

そして、官民共創においては、地方公共団体が抱える地域・社会課題について、行政機関である自らの力のみで解決するという従来の発想を変えて、地域・社会課題をオープン化し、連携して解決を目指す事業者を募っていくべきであり、地方公共団体が積極的に官民共創を目指す取組も生まれつつある。

経済産業省としてもこうした取組について支援を行っているところであり、例えば、令和４年度にプレゼン能力や情報発信能力向上を目的とした「はっしん道場」を開催し、地方公共団体が自ら地域・社会課題を“発信”し、課題解決に向けて“発進”しようとする熱意ある地方公共団体を支援した。はっしん道場に参加した地方公共団体の一つである山形県西川町では、自らの町を「多様な課題を抱える先進地」であり、ここで展開できるサービスは全国に展開できる、と事業者にPRしており、包括連携協定の締結や事業者との実証事業等を進めている（**コラム2-1-2②図**）。

コラム　2-1-2②図　はっしん道場参加自治体の一つ　西川町の取組

生産年齢人口の確保が最大の課題とする西川町では、関係人口の拡大を積極的に図っており、「つなぐ課」という今後町が関係人口の拡大を図る中で、関係人口と町民をつなぐ役割を果たす部署の設置に向けて準備中。

また、官民共創においては、地方公共団体と事業者との間で組織の意思決定の仕組みやスピード感が異なる等、相互理解の不足が原因で協議が整わない場合もあることから、両者の間に入り調整を行う役割を担う存在が重要である。そのような存在として例えば、株式会社ソーシャル・エックス[18]や、株式会社官民連携事業研究所が挙げられる。株式会社官民連携事業研究所は、「善き前例をともにつくる」をコンセプトに、地方公共団体への企業の紹介や、両者の間の「橋渡し役」として事業の伴走を行い、官と民の連携による善き前例をともにつくり、持続可能なまちづくりを推進している（**コラム2-1-2③図**）。

18　同社の取組の詳細は、事例2-1-7を参照。

コラム　2-1-2③図　株式会社官民連携事業研究所の取組

上述のとおり、熱意ある地方公共団体やその地方公共団体との間で調整を行う存在の登場により官民共創の機運が高まっている。その中で事業者が官民共創を成功させるためには、自社の既存の商品やソリューションをただ売り込むのではなく、地域・社会課題の解決というビジョンを、地方公共団体をはじめとした地域のステークホルダーと共有し、ともに事業を創る共創のマインドが必要である。熱意ある地方公共団体、官民の調整を行う存在、そして共創マインドを持った事業者が地域・社会課題をビジネスの力で解決し、地域を持続的に発展させていくことに期待したい。

第３節　地域を支える商店街及び小規模事業者

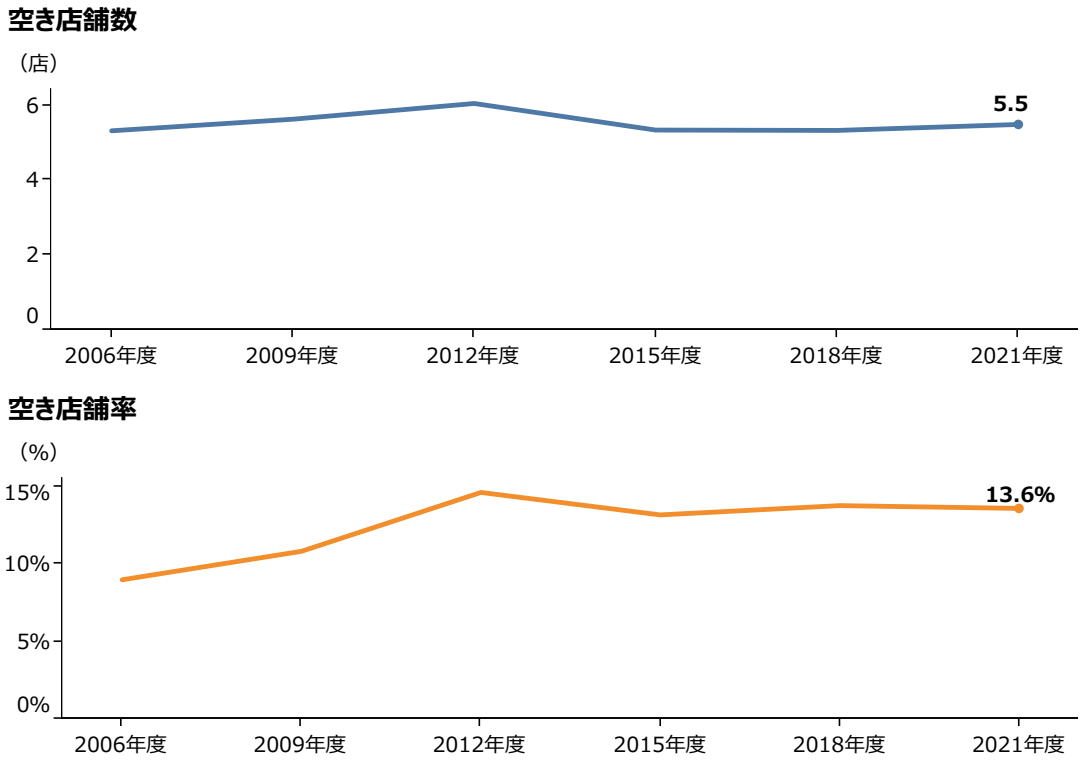
本節では、感染症流行の影響を受ける中で、商店街において新たに生じた取組や、商店街の地域の持続的発展における役割について確認していく。

１．商店街

①商店街の空き店舗数・空き店舗率の推移

第2-1-30図は、中小企業庁（2022）「令和３年度商店街実態調査報告書（概要版）」[19]における、商店街当たりの空き店舗の平均店舗数及び平均空き店舗率の推移を見たものである。これを見ると、2021年度における商店街当たりの平均空き店舗数は5.5店、空き店舗率は13.6％となっており、感染症拡大前に比べて大きい上昇、下降は見られないが、空き店舗率は2006年度から徐々に増加していることが分かる。

第2-1-30図　商店街の空き店舗数及び空き店舗率の推移



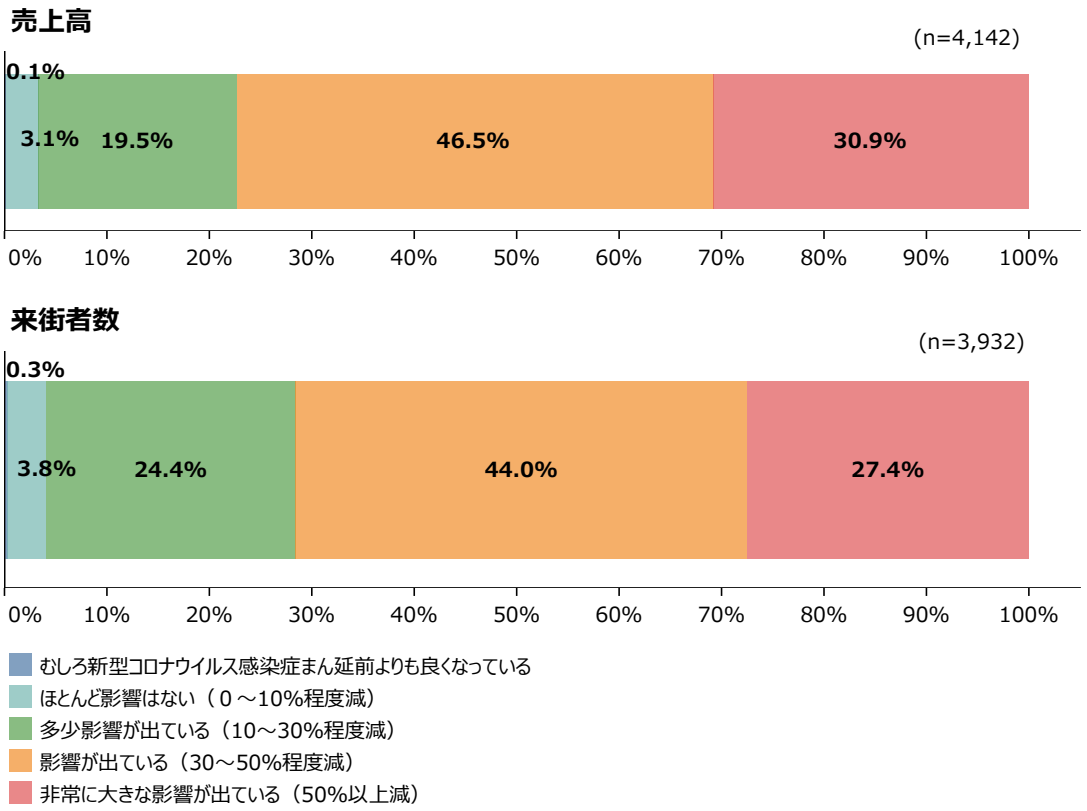
資料：中小企業庁「令和３年度商店街実態調査報告書（概要版）」
（注）本調査でいう「商店街」とは、（１）小売業、サービス業等を営む者の店舗等が主体となって街区を形成し、（２）これらが振興組合、商店会等の法人格の有無およびその種類を問わず、何らかの組織を形成しているものをいう。

19　詳細は、中小企業庁（2022）Ｐ５を参照。

②感染症流行による商店街の売上高・来街者数への影響

第2-1-31図は、中小企業庁が実施した「令和3年度商店街実態調査」[20]を用いて、感染症流行による商店街の売上高・来街者数への影響について見たものである。これを見ると、約8割を超える企業が、感染症流行による売上高・来街者数の減少の影響を受けていると回答していることが分かる。このことから、感染症流行が多くの商店街の商業機能に対して影響を与えていることが分かる。

第2-1-31図　感染症流行による商店街の売上高・来街者数の影響



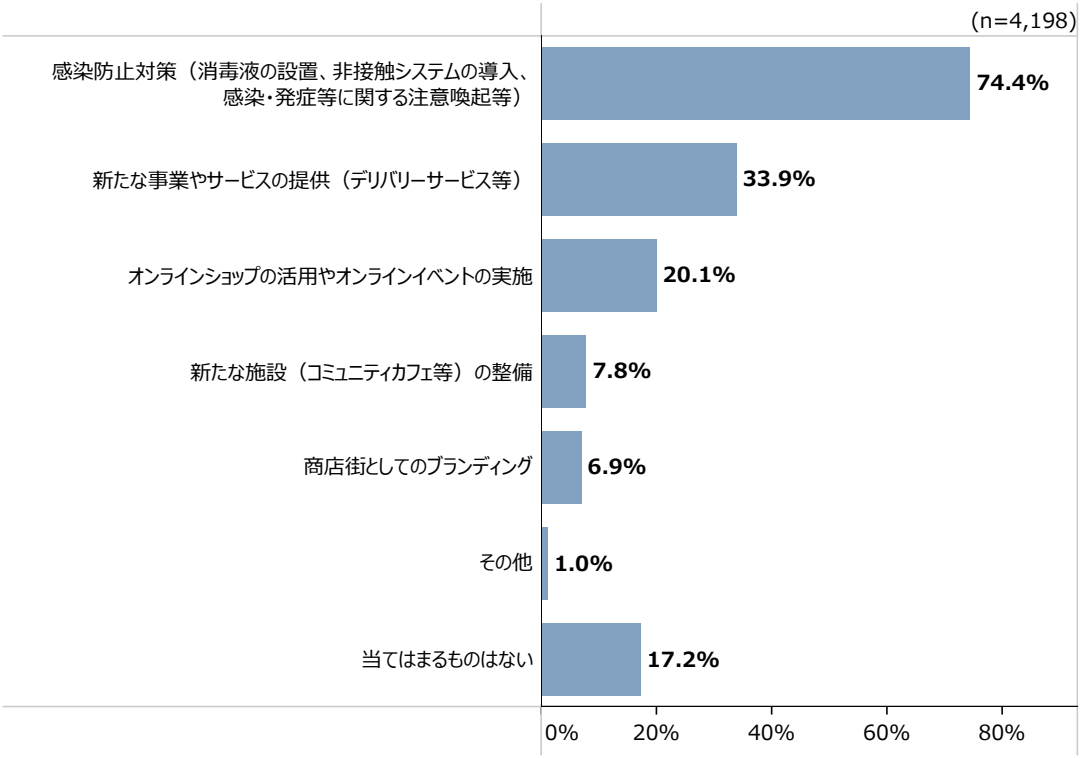
資料：中小企業庁「令和3年度商店街実態調査」

20　中小企業庁「令和3年度商店街実態調査」：中小企業庁が2021年10月において、全国12,210の商店街を対象にアンケート調査を実施（有効回答5,105件、回収率41.8%）。

③感染症流行を通じて行われている商店街の取組

第2-1-32図は、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[21]を用いて、企業が所在する地域（同じ市区町村）にある商店街において、感染症流行を通じて行われていると思われる、商店街での取組を見たものである。これを見ると、「感染防止対策（消毒液の設置、非接触システムの導入、感染・発症等に関する注意喚起等）」が最も高く74.4％となっている。次いで「新たな事業やサービスの提供（デリバリーサービス等）」が高く、33.9％となっている。このことから、感染症流行を受けて、基本的な感染防止対策だけでなく、商店街を挙げて新サービスを提供している兆候が見られる。

第2-1-32図　感染症流行を通じて行われていると思われる、商店街での取組



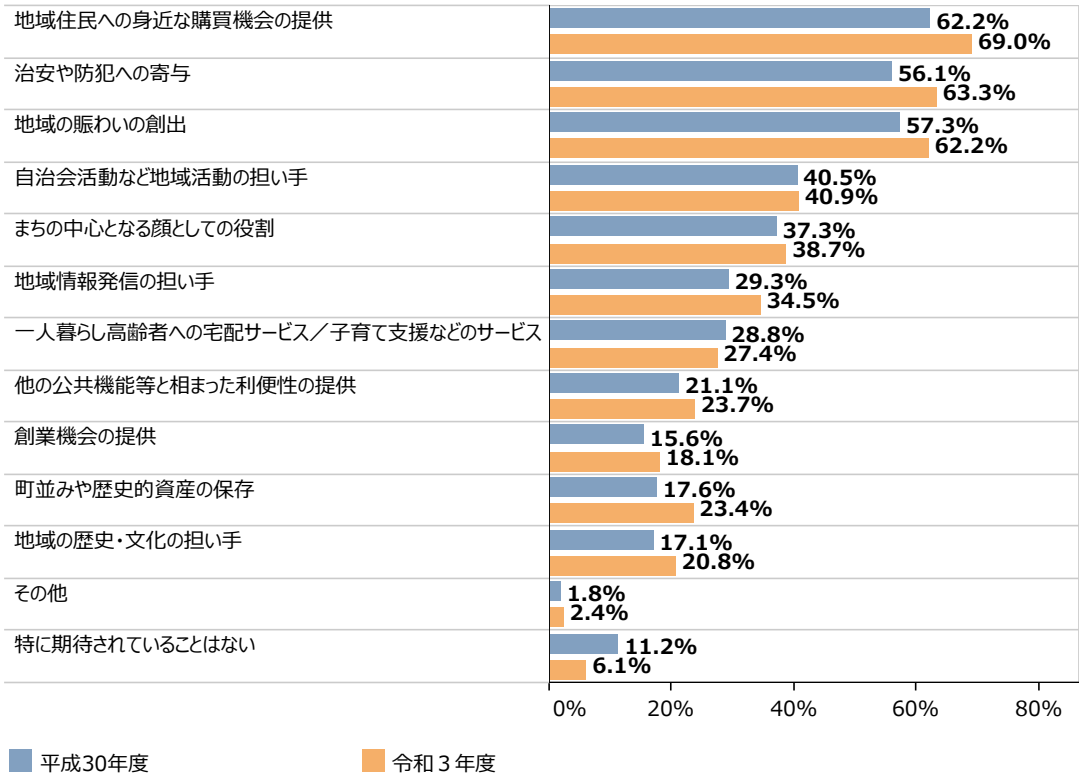
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
(注) 1.貴社が所在する地域（同じ市区町村）に商店街があるかについて、「ある」と回答した者に対する質問。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

21　本アンケートの詳細は第１部第１章第３節を参照。

④商店街の役割

第2-1-33図は、中小企業庁が実施した「平成30年度商店街実態調査[22]」及び「令和３年度商店街実態調査」を用いて、商店街の役割について「期待されていると思うもの」について見たものである。これを見ると、「地域住民への身近な購買機会の提供」がいずれの年度においても最も高くなっている。また、「地域の賑わいの創出」や、「地域情報発信の担い手」も、平成30年度と比べて、令和３年度における回答割合が上昇している。このことから、商店街に対しては、商業機能だけでなく、コミュニティ、人が集まる場所としての社会的機能への期待が高まっていることが分かる。

第2-1-33図　商店街に期待する役割



資料：中小企業庁「平成30年度商店街実態調査」、「令和３年度商店街実態調査」
（注）1.各回答数(n)は以下のとおり。平成30年度：n=3,477、令和３年度：n=4,064。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

コラム2-1-3では地域の商店街において、地域の関係者を巻き込んでテナントミックスに取り組んでいる事例を紹介している。

22 中小企業庁「平成30年度商店街実態調査」：中小企業庁が2018年10月において、全国12,096の商店街を対象にアンケート調査を実施（有効回答4,234件、回収率35.0%）。

コラム

2-1-3　まちづくりと商店街の再構築

商店街は、商業機能のみならず、地域の雇用や生活関連サービスなど生活に不可欠な機能を担う主体として、また、地域におけるコミュニティの拠点として重要な存在である。

しかし、人口減少・少子高齢化をはじめ、長期化するコロナ禍やデジタル化の普及に伴う購買行動の多様化、空き店舗の増加による面的な魅力の減少など、商店街が直面する課題は、地方を中心に深刻さを増している状況にある。

こうした社会経済の変化を受け、商店街も大きな転換期を迎えている。今こそ、地域課題の解決やライフスタイルの変化等に対応し、地域住民やコミュニティのニーズに応えた役割・機能をより一層高めていくことが重要となっている。

今後、地域の商店街が持続的に発展していくためには、地方公共団体をはじめとする地域の関係者と課題や地域ニーズを共有し、それぞれの地域で期待される役割や機能を踏まえ、自己変革を図っていくことが求められる。

経済産業省では、商店街の自己変革の取組を後押しするため、商店街が地域の住民のニーズを調査・把握して最適な供給体制（テナントミックス）の構築を実現しようとしている取組や、地域資源等を活用して域内外からの需要獲得・地域の魅力向上に寄与する取組等を支援している。

まず、地域の商店街において、地域の関係者を巻き込んでテナントミックスに取り組んでいる事例を紹介する。

長野県辰野町の「下辰野商店街」は、飛び飛びの空き店舗を利活用した多様なコミュニティを繋ぐ商店街複合化によるエリアリノベーションを行う商店街である。

下辰野商店街は、いわゆる「シャッター商店街」であったが、これまでの商店街になかった店舗や、異なる属性の来街者を増やし、「トビチ商店街」として更なるブランディングを進めるため、AIカメラを設置し、来街者の性別や年代等を把握するとともに、商店街内の空き店舗を活用し、チャレンジスペース、コワーキングスペース等を整備した。

この取組をきっかけに、施設の整備にとどまらず、多様な属性の人が交わる空間ときっかけを作ったことにより、地域内外からクリエイター等が来街するなど、商店街に関わりを持つ人々や新規出店者が増加するとともに、回遊性が高まり、以前よりも消費活動が活発化している。

今後は、空き家を活用した宿泊施設の出店検討や、より精度の高いデータ分析を行い、来街者ニーズに合った商品開発等に繋げていく取組を行っていく。

コラム　2-1-3①図　「下辰野商店街」取組事例

秋田県能代市の「能代駅前商店会」は、「マルヒコビルヂング」からはじめる木都再興プロジェクトを行う商店街である。

能代市は、東洋一の「木都」と称されていた時代は、能代駅前商店会も人通りの多さで賑わっていたが、その後、人口減少や後継者不足などから空き店舗が増加してきた。この状況を打破するため、秋田県や秋田市、市民団体等と連携し、若者や子育て世代の支援や創業支援を目的とした複合施設「マルヒコビルヂング」を整備し、地域コミュニケーションの促進や空き店舗の再生に向けた取組を行っている。

この取組をきっかけに、地域の関係者間のコミュニケーションが深まるとともに、金融機関やシェアオフィス入居企業からのサポートもあり、空き店舗オーナーと新規企業者のマッチングなどが行われるなど、地域のにぎわい創出の取組が増加している。

今後は、新規創業をはじめ、地域住民の商店街への来訪や、データ分析等の結果を踏まえ、子育て世代や若年層を対象とした店舗を増やしていく取組を行っていく。

コラム　2-1-3②図　「能代駅前商店会」取組事例

このような取組が、地域の商店街で動き始めてきている一方で、地域の商店街が抱える課題も多様化・複層化しており、十分に取り組めていない商店街も存在している。

こうした商店街に対して、地域の商店街等が抱える課題を解決し、当該地域の魅力・価値向上を図り、持続可能な地域に変化したいという思いを持つ商店街等を対象に、専門家の派遣及びワークショップの開催を通じ、課題解決に向けた取組を伴走支援している。

また、地域における本質的な課題を発見するとともに、関係者間の合意形成や持続可能な実施体制の整備など、地域を俯瞰して課題の抽出等ができる人材（まちづくり人材）の育成も重要であるとともに、既存の取組だけでなく、地域価値・コンセプトの再定義を行い、面的地域価値の向上に繋げていくことも重要である。

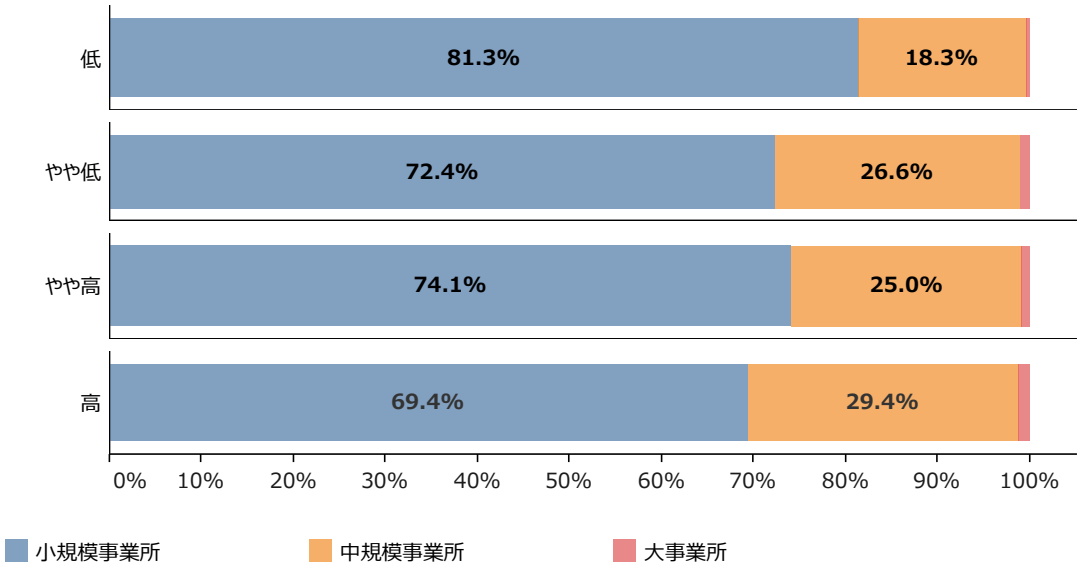
商店街はそれぞれに、地域独自の個性と多様性を多く持ち合わせている。地域の強みを「稼ぐ力」の強化に繋げるとともに、地域価値を高めていくことで、商店街の一層の活性化に取り組み、今後とも地域経済を牽引していく存在となってもらいたい。

2．地域における小規模事業者の存在感

本項では、地域における小規模事業者の存在感を確認していく。

第2-1-34図は小規模企業白書（2020）において、小規模事業所、中規模事業所、大事業所のそれぞれが占める事業所数の構成割合を、人口密度区分別に確認したものである[23]。これを見ると人口密度が低い地域において、事業所数全体に占める小規模事業所の割合が81.3％と、ほかの人口密度が「高」、「やや高」、「やや低」の地域と比べて高くなっていることが分かる。

第2-1-34図　人口密度区分別に見た、規模別事業所数の構成割合

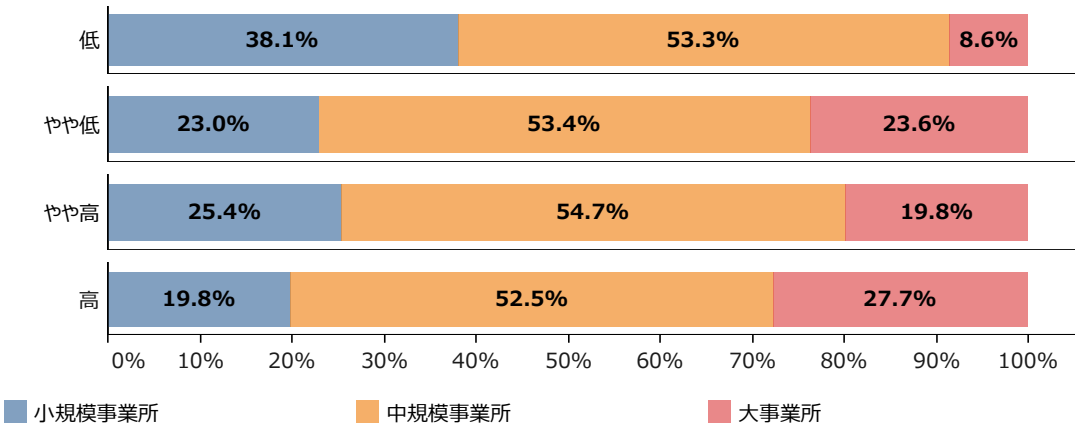


資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス－活動調査」再編加工
（出所）中小企業庁「小規模企業白書2020年版」
（注）1.事業所単位での集計となっている。
2.ここでいう「小規模事業所」とは、総従業者20人以下（卸売業、小売業、飲食業、サービス業は５人以下）の事業所（一部の政令指定業種を除く）をいう。
3.総従業者300人以下（卸売業、サービス業は100人以下、小売業、飲食業は50人以下）の事業所を「中小事業所」とする（一部の政令指定業種を除く）。ここでいう「中規模事業所」とは、「中小事業所」のうち、「小規模事業所」に当てはまらない事業所をいう。
4.ここでいう「大事業所」とは、「中小事業所」以外の事業所をいう。
5.人口密度区分とは、人口密度の四分位で、各市町村を人口密度が低い地域から順に、「低」、「やや低」、「やや高」、「高」、の四つに分けたもの。

23　第2-1-34図、及び第2-1-35図の詳細は、2020年版小規模企業白書第２部第１章第１節を参照。

また、**第2-1-35図**は同様に、小規模企業白書（2020）において、小規模事業所、中規模事業所、大事業所のそれぞれが占める従業者数の構成割合を、人口密度区分別に確認したものである。小規模事業所の割合に着目すると、人口密度が低い地域において、構成割合が38.1％となっており、ほかの人口密度「高」、「やや高」、「やや低」の地域と比べて高くなっていることが分かる。このように、人口密度の低い地域において、小規模事業者の存在感は大きくなっており、地域経済の持続的な成長・発展という観点からも、小規模事業者の存在は重要である。

第2-1-35図　人口密度区分別に見た、規模別従業者数の構成割合



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス－活動調査」再編加工
（出所）中小企業庁「小規模企業白書2020年版」
（注）1.事業所単位での集計となっている。
2.ここでいう「小規模事業所」とは、総従業者20人以下（卸売業、小売業、飲食業、サービス業は５人以下）の事業所（一部の政令指定業種を除く）をいう。
3.総従業者300人以下（卸売業、サービス業は100人以下、小売業、飲食業は50人以下）の事業所を「中小事業所」とする（一部の政令指定業種を除く）。ここでいう「中規模事業所」とは、「中小事業所」のうち、「小規模事業所」に当てはまらない事業所をいう。
4.ここでいう「大事業所」とは、「中小事業所」以外の事業所をいう。
5.人口密度区分とは、人口密度の四分位で、各市町村を人口密度が低い地域から順に、「低」、「やや低」、「やや高」、「高」、の四つに分けたもの。

最後に、こうした地域において事業の継続・発展に取り組む事業者の事例を紹介する。**事例2-1-9**は、地域において事業承継を行いながら新たな取組に挑戦し、持続的な成長を目指している企業の事例である。また、**事例2-1-10**は、サービスを展開するために、必要な専門知識等を身に付けた上で創業し、地域への貢献を目指して経営している企業の事例である。

事例
2-1-9

地域において、事業承継を行いながら新しい取組に挑戦し、事業の持続的な成長を目指している企業

所在地　石川県能登町
従業員数　16名
資本金　950万円
事業内容　金属製品製造業

株式会社ふくべ鍛冶

▶ 地元の住民や事業者に対する思いも後押しし、家業を承継

石川県能登町の株式会社ふくべ鍛冶は、包丁などの刃物の製造・販売・修理等を行う企業である。明治41年に創業以来、地域に根ざして事業を運営してきた。干場健太朗代表取締役社長は、能登町役場で地方公務員として勤務しており、役場の定年を迎えてから、家業である同社に戻る予定だった。しかし、ホームセンターやネット販売事業者等との競争による業績低迷や母の急逝に伴い、父である前社長が廃業の意思を示したことを受け、事業承継を決意。同社が廃業してしまった場合、「これまで関わりがあった地域の住民や事業者が不便になる」という思いも後押しし、2013年に入社。鍛冶職人としての技術習得に努めながら、独立行政法人中小企業基盤整備機構北陸本部の支援を受け、事業承継の準備を進め、2020年に社長に就任した。

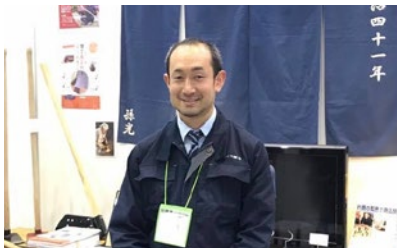
▶ 移動販売やインターネットを活用したサービスの立ち上げなど、新しい取組に挑戦

干場社長は入社後、同社の成長に向けた新しい取組にも着手した。高齢者の顧客が刃物の修理のためにバスで１時間かけて同社を訪問する姿を見たことをきっかけに、2013年に「移動鍛冶屋」を開始。小型トラックで集落を回り、刃物の修理等を行うサービスで、同社の商圏が拡大するとともに、高齢者ら買い物弱者の支援にも役立っている。また同サービスで収集した地域の困り事やニーズを基に、同社独自の商品開発にもつなげた。

さらに、包丁研ぎ宅配サービス「ポチスパ」を新たに立ち上げた。インターネットで注文すると、利用者の自宅に専用の箱が届き、そこに包丁を梱包し郵送することで、同社の職人が修理して１週間程度で送り返す内容となっている。公益財団法人石川県産業創出支援機構の助言を受けながら、１年がかりで準備を進めた。例えば他社の類似サービスを調査し、料金が一律でなく送料が別途かかるなど利用者に不便な設定となっている点に着目。指定サイズの範囲内であれば定額かつ送料無料とし、利用者が使いやすい料金設定になるよう工夫した。

▶ 順調に成長を続け、地域の雇用にも貢献

干場社長が新たに行った取組は業績にも好影響を与えており、入社した2013年と比較して、2022年の売上高は10倍となった。また社員数も2013年は２名だったところ、2022年には16名へと増加し、地域の雇用にも貢献。「ポチスパ」はサービスの開始以来、利用者数が年々増加しており、月平均で約500件、多いときには1,000件注文が入る状況になっている。また、主に料理人を対象とした長包丁専用の「ポチスパロング」など派生サービスも生まれており、いずれも顧客から好評を得た。現在は「ポチスパ」の米国進出を目指し、独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）の支援を受けながら、現地の市場調査も行っている。「今後も鍛冶屋の事業を継続させて地域のお客様に安定してサービスを提供し続けられるよう経営をしていきたい。」と干場社長は語る。


干場健太朗代表取締役社長

店舗の外観

「ポチスパ」専用の宅配

事例
2-1-10

就業経験等により専門知識を身に付けた上で創業し、その後も順調に経営を続けている企業

所 在 地　沖縄県浦添市
従業員数　１名
資 本 金　100万円
事業内容　専門サービス業

株式会社あしたのたのしみ

▶ 学生時代から起業家を志す

沖縄県浦添市にある株式会社あしたのたのしみは、色彩に関する専門知識をいかしたパーソナルカラー診断や、建築物の色彩設計、色みをいかした雑貨販売等を展開する企業。代表の我那覇奈緒代表取締役社長が、当初個人事業として2017年に創業した。高校時代から、家庭を持ちながらも融通を利かせた働き方に魅力を感じており、将来的なライフプランを見据え「自由に仕事をしたい」という気持ちを抱いていた。その傍ら、色彩にも関心を持っていたことから、高校在学中に色彩検定１級を取得。当時はスタイリストを目指しており、卒業後は東京の服飾に関する専門学校へ進学した。専門学校では、カリキュラムとして様々な業種の現場に赴く機会が多く、自分らしく働く方々と関わる機会に恵まれた。デザインやファッション、ビジネスの知識に触れる中で、世の中にはこれまで知らなかった多くの仕事があることを認識し、「仕事は自分でつくり出せる」という感覚を持ったことが、起業への関心を更に高めることとなった。

▶ 独立を前提に沖縄県の企業に就職し、専門知識や幅広い業務経験を身に付ける

専門学校卒業後は、色彩心理学をいかしたサービスを展開する沖縄県の企業に就職。就職先の社長とは、高校時代に縁があり、将来の独立を前提として入社した。入社以降は、色彩に関する知識に磨きを掛けつつ、新たに心理学の知識も習得した。「人と人のつながりでお仕事を頂いているので、クライアントの気持ちを酌み取る面でも心理学は役立っている。」と我那覇社長は言う。

また、少人数の会社だったことから、幅広い業務に対応し、営業や事務的な内容の習得も進んだ。パソコンソフトの操作も独学で学び、広告での業務等にも役立てた。社長の秘書としての役割も担っていたため、顧客先へ同行する際は、「経営者としての振る舞いや考え方を、隣で吸収できたことも有益であった。」と言う。さらに勤務する傍ら国が支援する女性起業塾にも参加し、経営のノウハウ等を身に付けた上で創業に至った。

▶ ７年間の勤務を経て個人事業者として創業、2023年には法人化

創業以降、これまで培った専門知識やその他業務で得た経験を活用しながら、順調に業績は推移している。創業当初は、顧客獲得が課題であったが、異業種交流会に積極的に参加したり、行政と連携しながら講座を開催する機会を設けるなど、人や機関とのつながりを大切にしながら集客してきた。それぞれの顧客に合う色彩の提案を広く行い、これまで多くの顧客の心をつかんできている。また、自身のライフイベントの変化にも柔軟に対応し、家庭と仕事のバランスを保つことを実現している。2023年の初めには個人事業者から法人成りを実施。雑貨品の販売に関して、法人からの引き合いも増えており、売上面での成長が見込まれている。「今までは個人のお客様を対象としたビジネス展開が中心だったが、観光産業が盛んな沖縄県の特性をいかしたBtoBビジネスにも挑戦し、より多くの人に色彩のもたらす効果を実感してもらいたい。」と我那覇社長は語る。

我那覇奈緒社長

培った知識・経験をいかしたパーソナルカラー診断

デザイン性のある外観の店舗

第4節　まとめ

本章では、地域の持続的な発展には不可欠な事業者が地域課題の解決に取り組む実態や連携による取組の実態等について確認した。

第１節では、事業者が地域課題解決事業に取り組む意義や実際の取組状況に加えて、黒字化に向けた取組や資金調達などについて確認した。自治体において、事業者が地域課題の解決に取り組むことへの期待が高まっているほか、事業者においても今後、地域課題の解決に取り組む意向が高まってきていることなどが明らかになった。また、地域課題の解決に取り組む事業者のうち、黒字の事業者に着目して分析を行い、事業開始前において「事業が社会的に意義のあるものか」を十分に検討していることや、事業開始後において「事業の広域的な展開」に取り組む傾向にあることを確認した。さらに、地域課題の解決に取り組む事業者の資金調達について分析を行い、事業者が自身の事業の社会的意義を資金提供者に伝えていることが、資金調達の円滑化に向けて重要であることなどを確認した。

第２節では、地域課題の解決に取り組む事業者の連携の実態及び課題などについて分析した。事業者が地域課題の解決に向けて、自治体やほかの事業者と連携して取り組むことは、企業としての信用度向上につながる点などでも重要であることを確認した。また、事業者と自治体双方がそれぞれ、異なる課題を感じており、そのような課題を解消していくために、事業者と自治体をつなぐため役割を果たす組織・団体の存在が重要である可能性を示唆した。

第３節では、地域を支える商店街の状況について確認した。まず、商店街の空き店舗数や空き店舗率は大きく変動はしていないものの、感染症流行により売上高や来街者数が減少するなどの影響を受けていることが確認された。こうした中で、商店街は基本的な感染防止対策だけでなく、商店街を挙げて新サービスを提供していることが確認された。また、商店街に対しては、商業機能だけでなく、コミュニティ、人が集まる場所としての社会的機能への期待が高まっていることが分かった。また、小規模事業者が人口密度のより低い地域において存在感があることや、地域において、専門知識等を強みとした創業や、事業承継をきっかけに、新しい取組に挑戦していることを、事例を通じて確認した。

中小企業・小規模事業者の共通基盤

足下の感染症や物価高騰、深刻な人手不足など、中小企業・小規模事業者は、引き続き厳しい状況にある。こうした先を見通すことが困難な時代において、個々の中小企業・小規模事業者の生産性向上等の前提となる、価格転嫁・取引適正化やデジタル化といった社会的基盤が重要である。また、支援機関は従来、事業者が抱える個々の経営課題に対し、その解決に向けた支援を実施してきたが、足下では経営課題の設定段階から対話と傾聴を通じて本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定型」の支援も重要な手法の一つとなっている。本章では、共通基盤としての取引適正化と価格転嫁、デジタル化、支援機関、経営力再構築伴走支援（以下、「伴走支援」という。）の状況について確認していく。

第１節 取引適正化と価格転嫁

１．企業間取引の動向

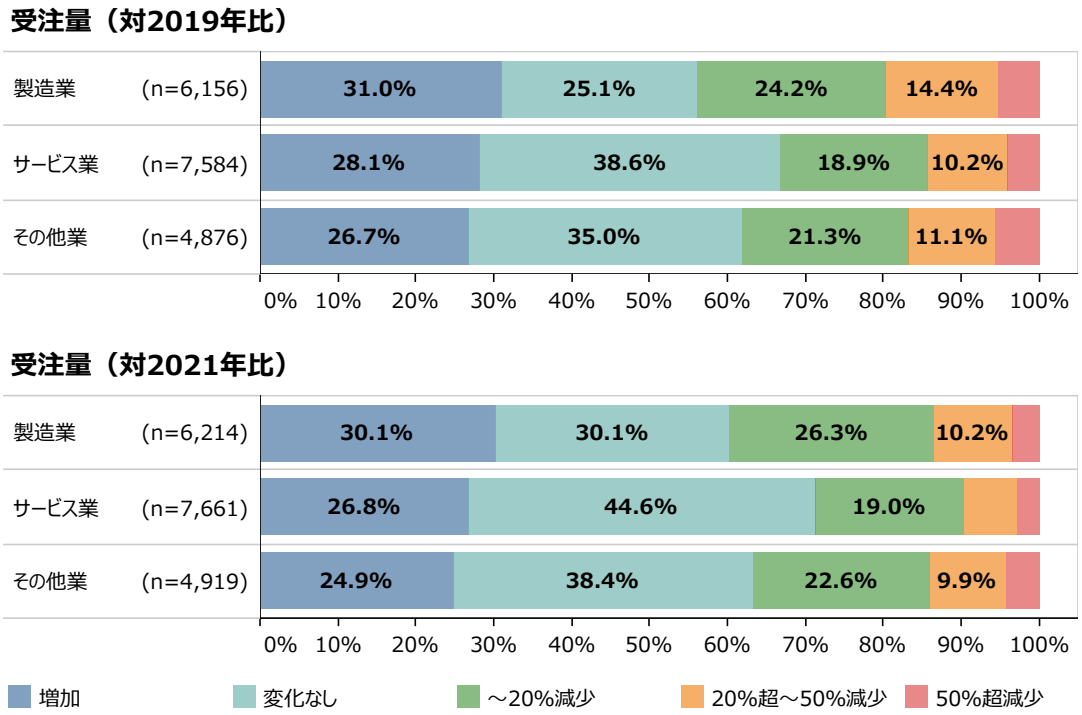
本節では、（株）東京商工リサーチが実施した「令和４年度取引条件改善状況調査」[1]の結果から、中小企業・小規模事業者における企業間取引と価格転嫁の状況を確認する。

1 本アンケートの詳細は第１部第２章第２節を参照。
2 業種の分類については、下記のとおりとなっている。
製造業・・・食品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業、繊維工業、建材・住宅設備、パルプ・紙・紙加工品製造業、印刷・同関連業、化学産業（製薬産業、製薬産業以外）、石油製品・石炭製品製造業、なめし革・同製品・毛皮製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、機械製造業、電機・情報通信機器、輸送用機械器具製造業（自動車・自動車部品製造業、造船業、航空宇宙工業、その他の輸送用機械器具製造業）、その他の製造業。
サービス業・・・通信業、放送コンテンツ業、情報サービス・ソフトウェア、インターネット付随サービス業、トラック運送業、運輸業、郵便業（トラック運送業以外）、不動産業、物品賃貸業、学術研究・専門・技術サービス業、広告業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、警備業、その他のサービス業。
その他業・・・農業・林業、漁業、鉱業・採石業・砂利採取業、建設業（ハウスメーカー、ハウスメーカー以外）、電気・ガス・熱供給・水道業、卸売業、小売業、金融業・保険業。

①受注量の状況

第2-2-1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[2]別に、2022年の受注量の状況について見たものである。これを見ると、業種にかかわらず、３割弱程度の企業で、2019年、2021年と比べると受注量が増加していることが分かる。

第2-2-1図　業種別に見た、受注量の状況（対2019年比、2021年比）

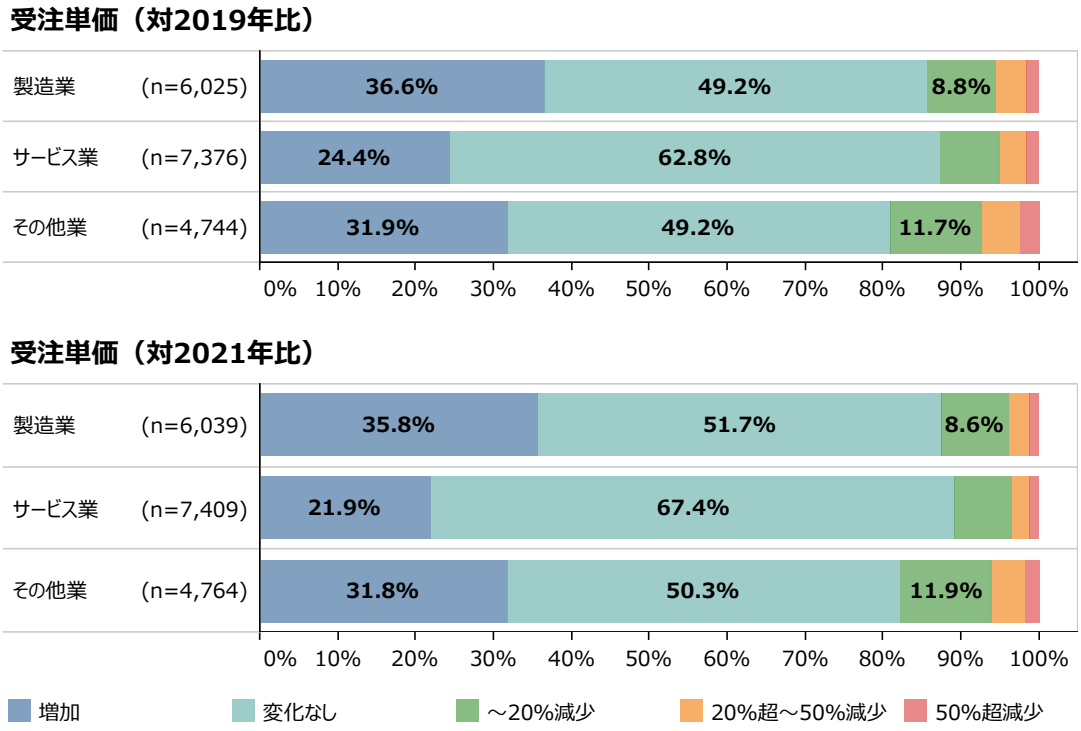


資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.最も多く取引している販売先との取引について、2022年の受注量を尋ねたもの。

②受注単価の状況

第2-2-2図は、業種別に、最も多く取引している販売先との取引における、2022年の受注単価の状況について見たものである。これを見ると、特に製造業において対2019年比で36.6%、対2021年比で35.8%「増加」となっているほか、サービス業においても対2019年比で24.4%、対2021年比で21.9%「増加」となっており、受注単価は感染症流行以降、一定程度増加している様子が見て取れる。

第2-2-2図　業種別に見た、受注単価の状況（対2019年比、2021年比）

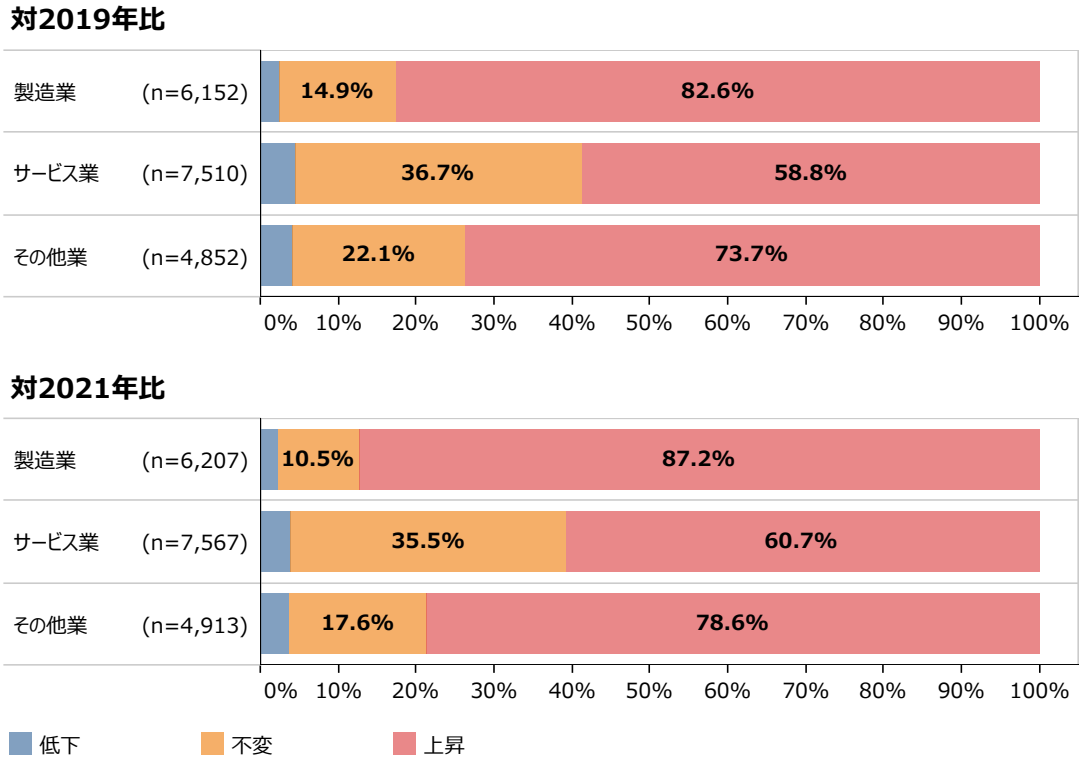


資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.最も多く取引している販売先との取引について、2022年の受注単価を尋ねたもの。

③コストの変動状況

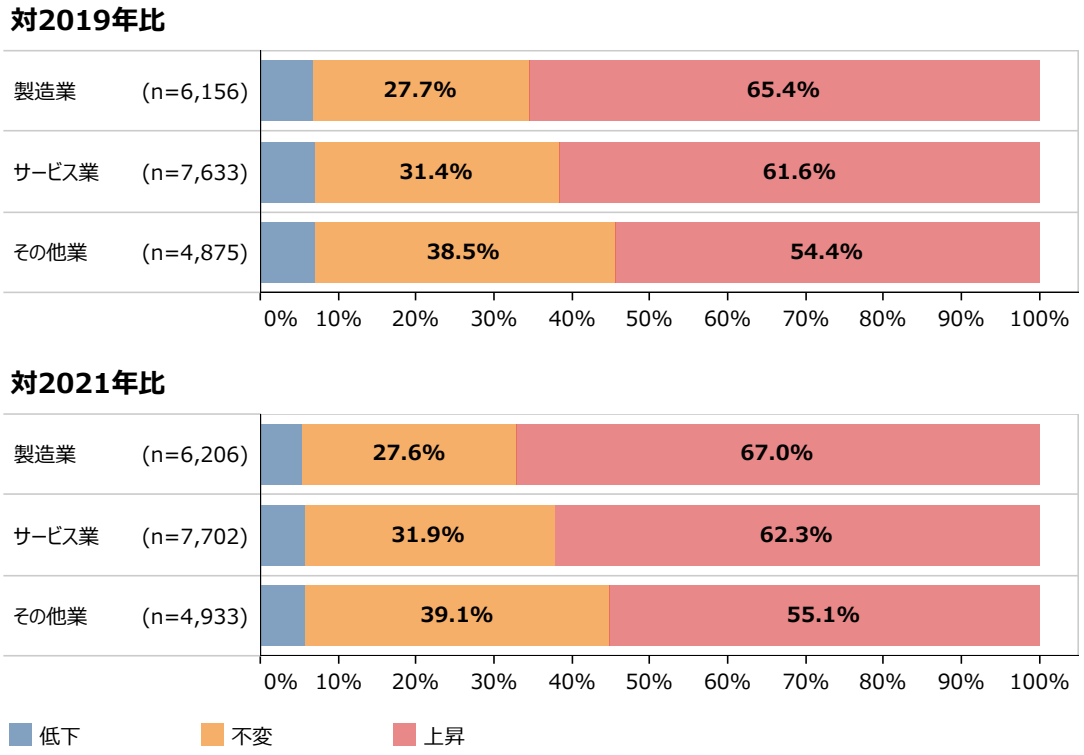
第2-2-3図、第2-2-4図及び第2-2-5図は、業種別に、2019年及び2021年と比べた原材料・仕入コスト、人件費、エネルギーコストの状況について見たものである。これを見ると、原材料・仕入コスト、人件費、エネルギーコストのいずれも、製造業がサービス業と比べて「上昇」と回答した割合が高い。特に製造業については「原材料・仕入コスト」、「エネルギーコスト」が対2021年比、対2019年比のいずれについても８割以上の企業が「上昇」と回答している。足下の物価高の影響を受けて、原材料・仕入コストやエネルギーコストの上昇がより強く実感されている様子が見て取れる。

第2-2-3図　業種別に見た、原材料・仕入コストの状況（対2019年比、2021年比）



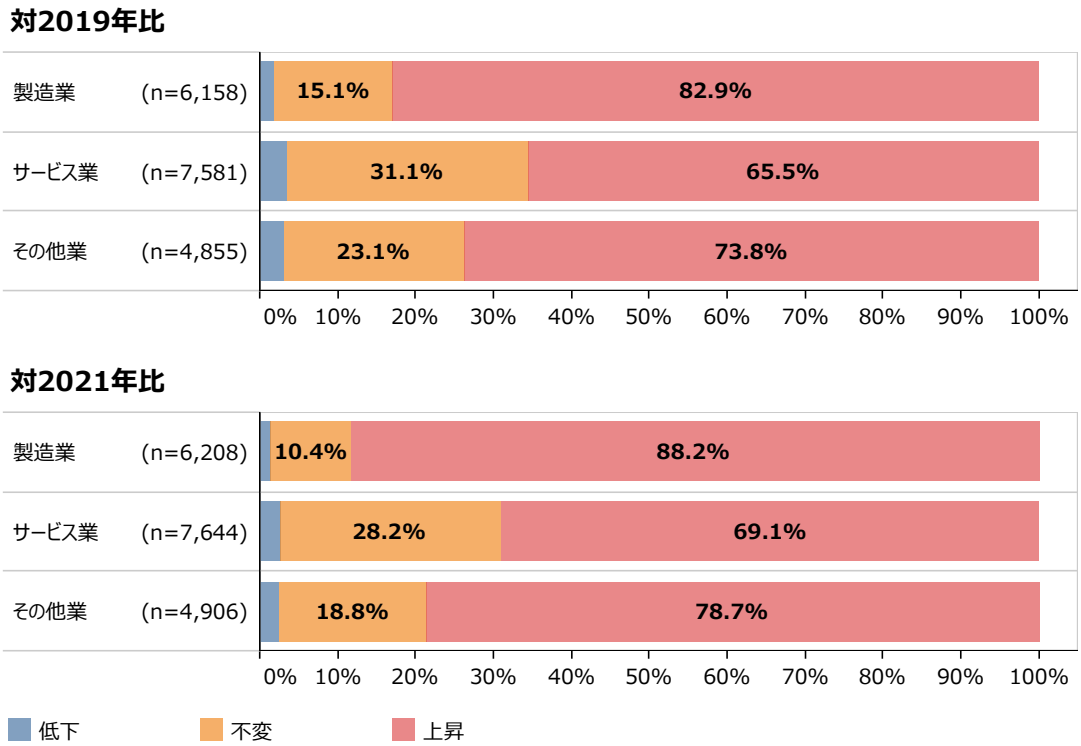
資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-2-4図　業種別に見た、人件費の状況（対2019年比、2021年比）



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４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2-2-5図　業種別に見た、エネルギーコスト（電気料金、燃料費等）の状況（対2019年比、2021年比）

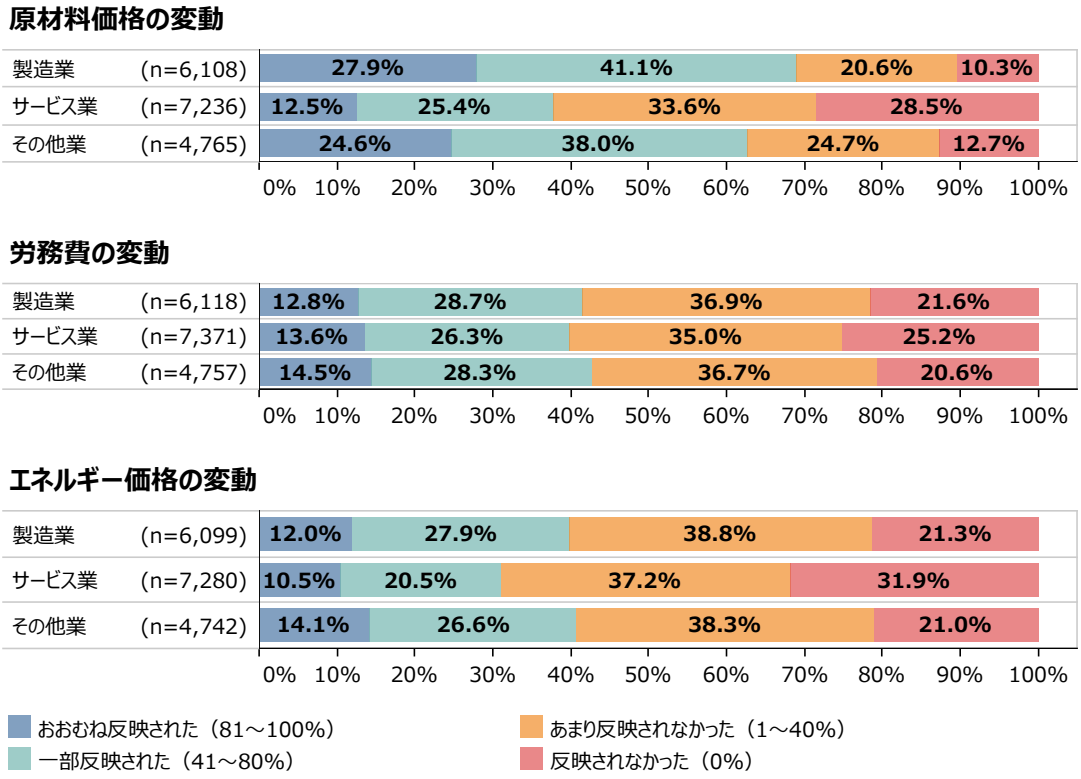


資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

④コストの変動に対する価格転嫁の状況

第2-2-6図は、業種別に、直近１年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。これを見ると、製造業では、原材料価格の変動が反映されたとする回答割合が高い。一方で労務費、エネルギー価格の変動については、いずれの業種においても、比較的反映されていない状況にある。この結果は、第１部第３章第１節の**第1-3-4図**において、「価格交渉促進月間フォローアップ調査」を用いて見た結果とも整合的である。特に、労務費については全ての業種で共通して半数以上が十分な価格転嫁を行えておらず、賃上げの原資となる価格転嫁は、引き続き重要な課題であると考えられる。

第2-2-6図　直近１年の各コストの変動に対する価格転嫁の状況

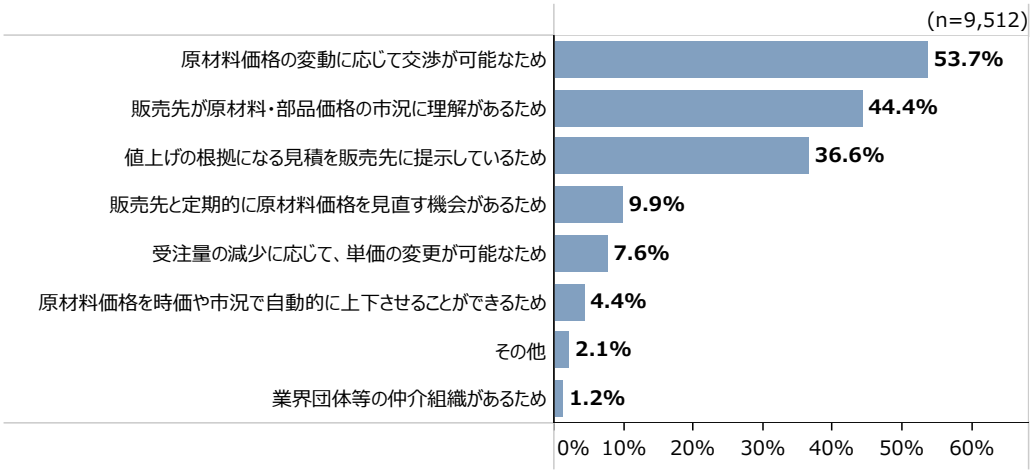


資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.労務費については、最低賃金の引上げ、人手不足への対処等、外的要因による労務費の上昇を含む。

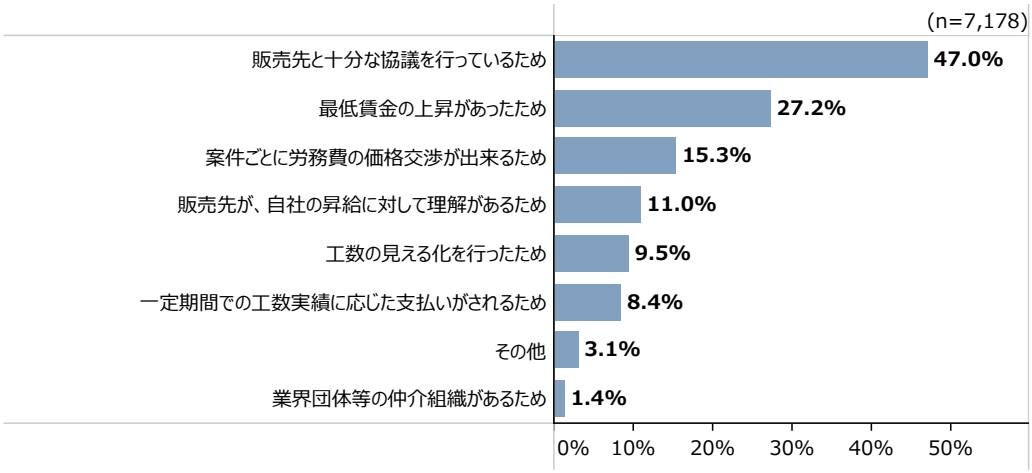
第2-2-7図は、コスト変動を価格転嫁できた理由について見たものである。これを見ると、原材料価格、エネルギーコストについては、価格変動に応じた交渉や、販売先が原材料、エネルギーコストの市況に関する理解があることが価格転嫁につながった理由として挙げられる。労務費については、販売先との十分な協議を行っていることのほかに、最低賃金の上昇が価格転嫁につながった理由として挙げられている。

第2-2-7図　価格転嫁につながった理由

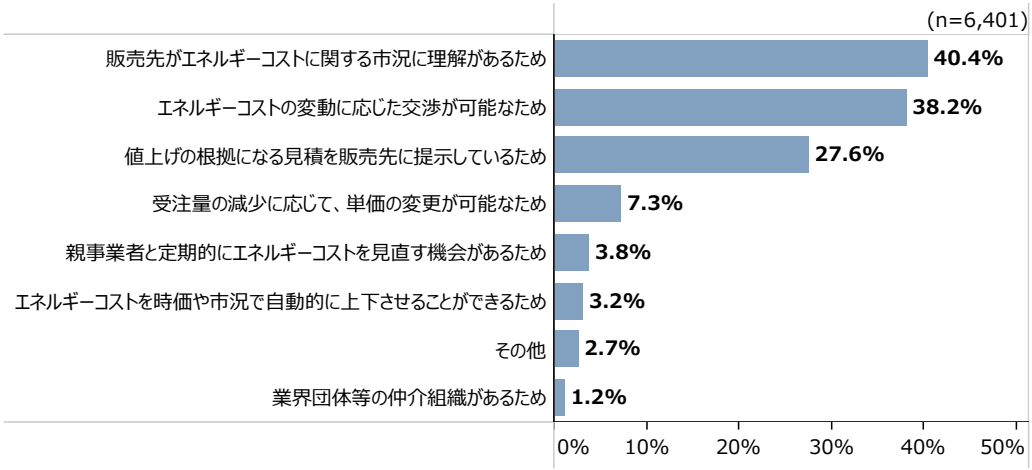
原材料価格



労務費



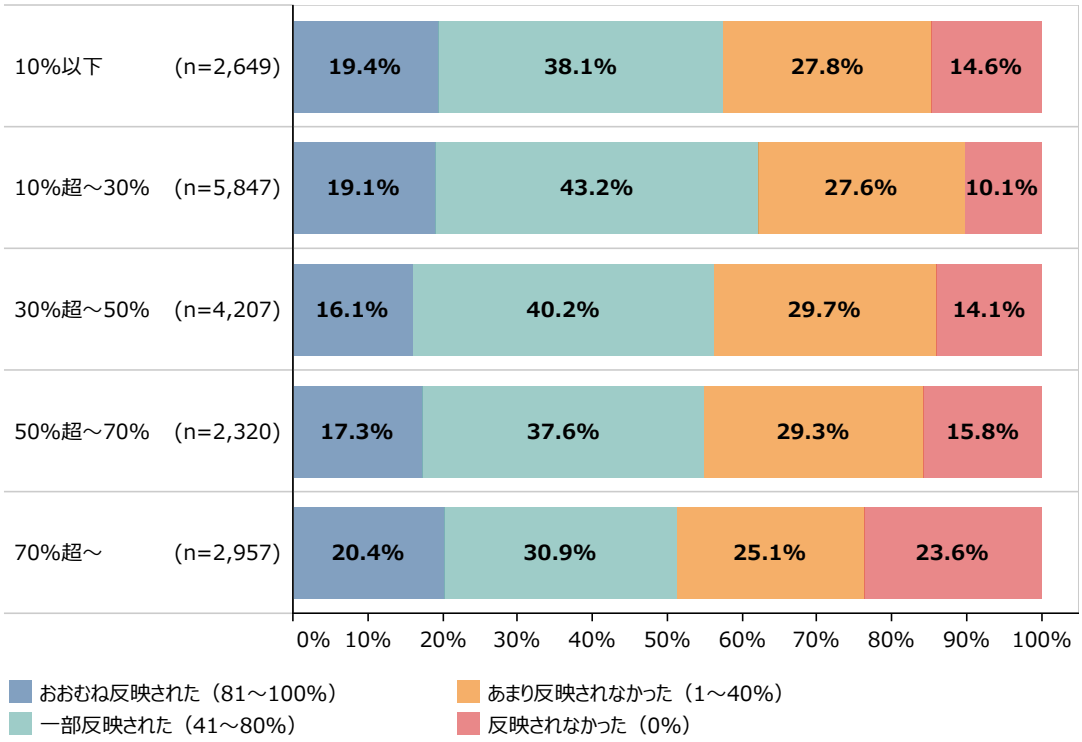
エネルギーコスト



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４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.価格転嫁につながった理由として、「該当なし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「該当なし」は表示していない。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-8図は、取引金額が最も大きい販売先への依存度（取引依存度）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、取引依存度の高い企業では、「反映されなかった」とする割合が高くなっている。

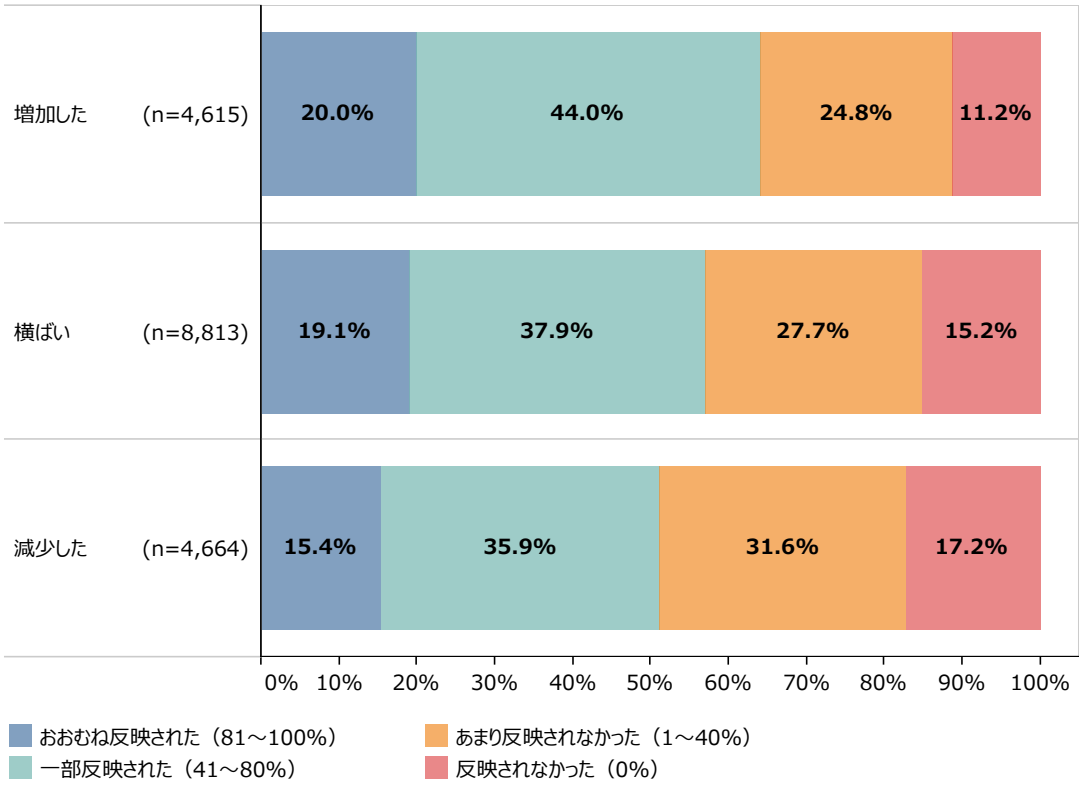
第2-2-8図　取引金額が最も大きい販売先への依存度（取引依存度）別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４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2-2-9図は、直近10年の販売先数の変化別に、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、販売先数が「増加した」と回答した受注側事業者は、「横ばい」、「減少した」と回答した事業者と比べ、「おおむね反映された」、「一部反映された」の割合が高くなっている。このことから、販売先数を増加させることが、価格転嫁に向けて重要であると考えられる。

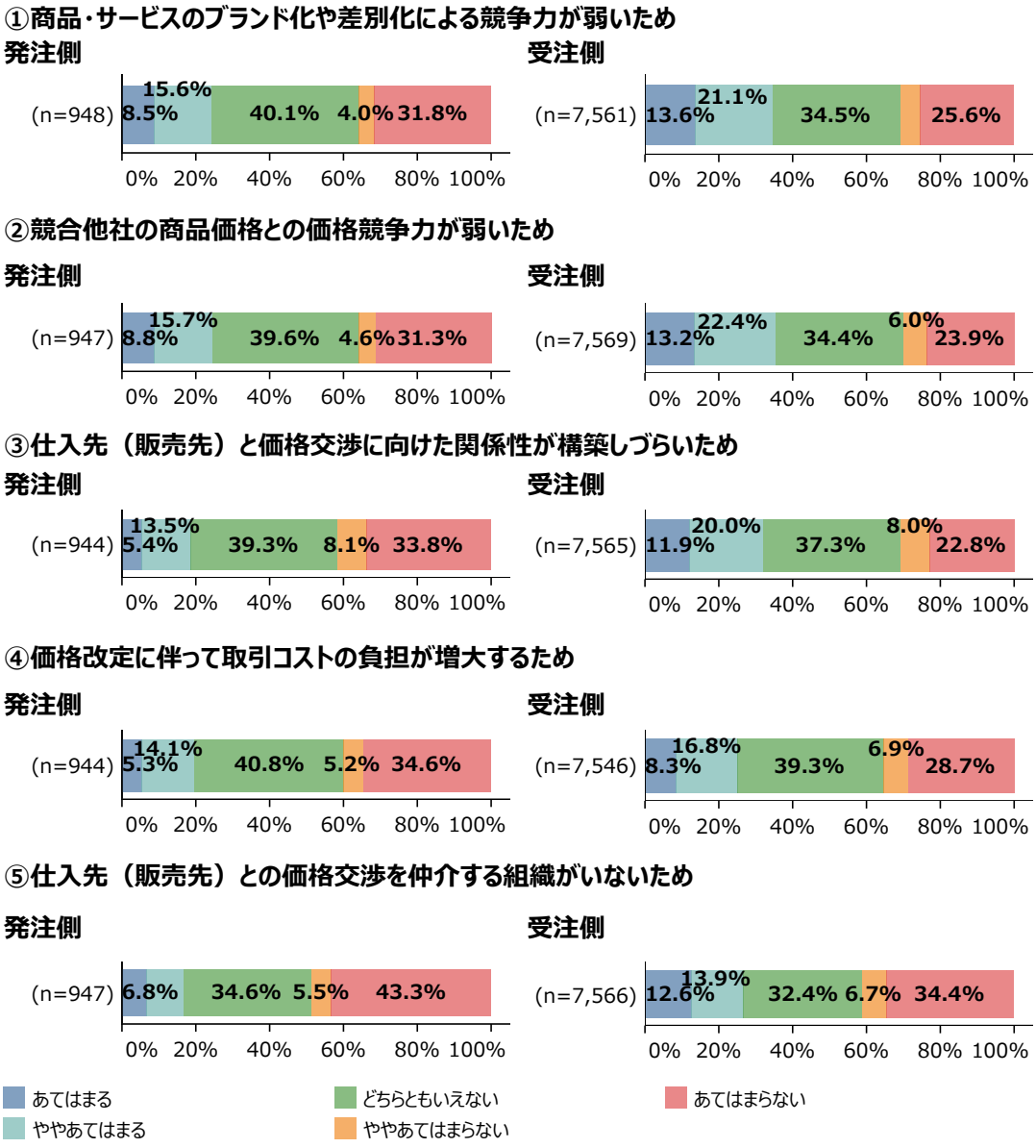
第2-2-9図　直近10年の販売先数の変化別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４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2-2-10図は、受注側企業・発注側企業別に、価格転嫁が困難な理由について見たものである。これを見ると、受注側企業において、「商品・サービスのブランド化や差別化による競争力が弱いため」及び「競合他社の商品価格との価格競争力が弱いため」について、「あてはまる」、「ややあてはまる」の回答が、合わせて３割を超えている。発注側企業においては、「商品・サービスのブランド化や差別化による競争力が弱いため」及び「競合他社の商品価格との価格競争力が弱いため」について、「あてはまる」、「ややあてはまる」の回答がほかの理由と比べて一定数見られる。今回の調査結果だけで一概にはいえないが、価格転嫁に向けては、受注側企業・発注側企業の双方で取引する商品・サービスの競争力の確保も課題となっている可能性がある。

第2-2-10図　価格転嫁が困難な理由



資料：（株）東京商工リサーチ「令和４年度取引条件改善状況調査」
（注）1.左側の①から⑤までは発注側事業者、右側の①から⑤までは受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.発注側事業者については、コスト全般の変動の価格反映状況として、「あまり反映しなかった」、「反映しなかった」と回答した者に対する質問。
3.受注側事業者については、コスト全般の変動の価格反映状況として、「あまり反映されなかった」、「反映されなかった」と回答した者に対する質問。

コラム2-2-1では、サプライチェーン全体でコスト上昇分を適切に価格転嫁できる環境を整備することを目的とする、価格転嫁に向けた取組を紹介する。また、コラム2-2-2では、そうした環境整備のうち、特に「パートナーシップ構築宣言」に関する取組について紹介する。

コラム

2-2-1　価格転嫁に向けた取組

原材料価格やエネルギー価格が高騰している中、雇用の７割を占める中小企業が賃上げできる環境を整備するためにも、サプライチェーン全体でコスト上昇分を適切に価格転嫁できる環境を整備することが重要。中小企業庁では、具体的な価格転嫁対策として、（１）「価格交渉促進月間」による取組、（２）下請Ｇメンや自主行動計画等による取組、（３）パートナーシップ構築宣言の拡大・実効性向上等を実施した。

（１）「価格交渉促進月間」による取組

毎年９月と３月に実施している「価格交渉促進月間」の実効性をあげるため、各月間の終了後にフォローアップ調査として、中小企業15万社に対するアンケート調査と中小企業約２千社に対する下請Ｇメンによるヒアリングを実施しており、これらの結果を活用して、新たな取組として次の事項を実施した。

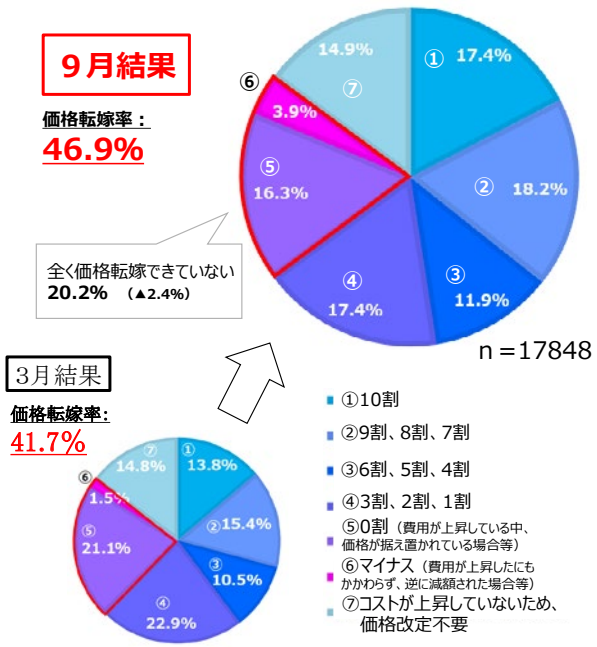
①「価格転嫁率」の算出・公表

2022年９月の「価格交渉促進月間」のフォローアップ調査結果を取りまとめ、公表する際（2022年12月）、「価格転嫁率」についてのデータ公表を初めて実施した。具体的には、回答した中小企業全体の価格転嫁率は46.9％であった。また、業種別の価格転嫁率も算出しており、発注側企業として転嫁に応じている業種（転嫁率が高い業種）は、石油製品・石炭製品製造（56.2％）、機械製造（55.5％）、製薬（55.3％）で、転嫁に応じていない業種（転嫁率が低い業種）は、トラック運送（20.6％）、通信（21.3％）、放送コンテンツ（26.5％）であった（コラム2-2-1①図）。

コラム　2-2-1①図　価格交渉促進月間フォローアップ調査結果

価格転嫁率（※）が3月の約4割（41.7%）から**5割弱（46.9%）へ増加**し、**全く転嫁できていない企業の割合が減少するなど**（3月22.6%⇒９月20.2%）、**全体として価格転嫁の状況は若干改善**。

（※）**価格転嫁率**：受注側中小企業の**コスト上昇分に対して**、発注側企業が**どれだけ価格上昇（転嫁）に応じたか**の割合



			コスト増に対する転嫁率
①全体			46.9%
②業種別	1位	石油製品・石炭製品製造	56.2%
	2位	機械製造	55.5%
	3位	製薬	55.3%
	4位	造船	54.4%
	5位	卸売	54.2%
	6位	電機・情報通信機器	53.2%
	7位	化学	53.1%
	8位	建材・住宅設備	52.7%
	9位	鉱業・採石・砂利採取	52.0%
	10位	食品製造	51.2%
	11位	金属	49.1%
	12位	繊維	48.7%
	13位	紙・紙加工	48.5%
	14位	電気・ガス・熱供給・水道	47.8%
	15位	飲食サービス	46.9%
	16位	小売	46.6%
	17位	建設	44.8%
	18位	不動産・物品賃貸	44.8%
	19位	印刷	44.7%
	20位	自動車・自動車部品	43.0%
	21位	広告	38.9%
	22位	金融・保険	38.4%
	23位	情報サービス・ソフトウェア	37.1%
	24位	廃棄物処理	32.1%
	25位	放送コンテンツ	26.5%
	26位	通信	21.3%
	27位	トラック運送	20.6%
	-	その他	43.1%

②「中小企業10社以上から回答のあった発注側事業者約150社の価格交渉・価格転嫁状況のリスト」公表

2022年９月の「価格交渉促進月間」のフォローアップ調査結果の追加公表として、より一層の自発的な取引慣行の改善を促し、下請中小企業の振興を図るため、アンケート調査において中小企業10社以上から回答があった発注側企業（約150社）について、各社ごとに、受注側中小企業からの“回答企業数”“価格交渉の回答状況”“価格転嫁の回答状況”を整理したリストを作成し、公表した（2023年２月）。これは、下請中小企業振興法第26条に基づく公表であり、初めて実施したもの。

コラム　2-2-1②図　価格交渉・転嫁の回答状況のリスト

価格交渉・転嫁の回答状況のリスト

- 2022年９月の価格交渉促進月間のフォローアップ調査結果について、**より一層の自発的な取引慣行の改善**を促し、**下請中小企業の振興を図るため**、中小企業10社以上から回答があった**発注側企業**（約150社）について、各社ごとに、受注側中小企業からの**①回答企業数**（主な取引先として回答した受注側中小企業の数）、**②価格交渉の回答状況**、**③価格転嫁の回答状況**を整理したリストを作成し、**下請中小企業振興法第26条に基づき公表。**
- **②価格交渉**、**③価格転嫁**は、**受注側中小企業からの回答の平均値**（全回答を点数化し、その総和を回答企業数で除したもの）を**ア、イ、ウ、エの４区分で整理。**

○下請中小企業振興法　第26条
：国は、下請中小企業の振興を図るために必要があると認めるときは、**振興基準に定める事項に関する調査を行い、その結果を公表**するものとする。

法人番号	発注企業名	回答企業数	価格交渉	価格転嫁
1000000000000	A社	19	ウ	ウ
1000000000001	B社	16	ア	イ
1000000000002	C社	10	イ	ウ
1000000000003	D社	13	イ	イ
1000000000004	E社	28	イ	ウ
1000000000005	F社	10	イ	イ
1000000000006	G社	10	ウ	エ
1000000000007	H社	20	ア	イ
1000000000008	I社	55	イ	ウ
1000000000009	J社	17	イ	イ
1000000000010	K社	29	イ	イ
1000000000011	L社	21	ア	イ
1000000000012	M社	29	イ	イ
1000000000013	N社	10	ア	イ

（価格交渉/転嫁の回答状況）

ア：７点以上

イ：７点未満、４点以上

ウ：４点未満、０点以上

エ：０点未満

③交渉と転嫁の状況の芳しくない親事業者への「指導・助言」の実施

フォローアップ調査結果を踏まえ、交渉と転嫁の状況の芳しくない親事業者に対して、下請中小企業振興法に基づき、事業所管大臣名での「指導・助言」を実施した。具体的には、2022年３月の「価格交渉促進月間」を踏まえて20数社に、2022年９月の「価格交渉促進月間」を踏まえて約30社に、「指導・助言」を実施した。

④各業種に特化した講習会開催

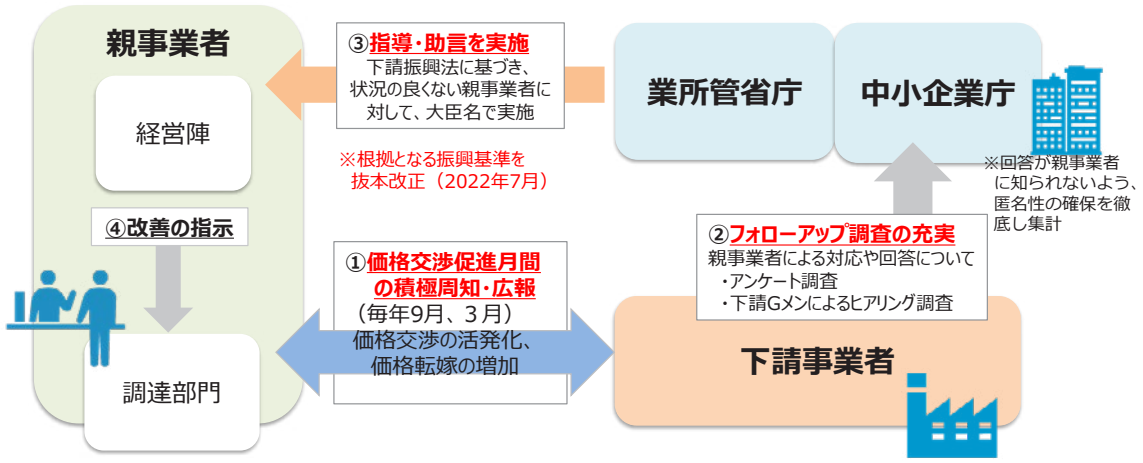
交渉・転嫁の状況の良くない業種において、2023年３月の「価格交渉促進月間」に向けた取組として、各業種に特化した講習会等を実施した。

以上のような価格交渉月間の実施と改善サイクルの強化で、交渉と転嫁が定期的になされる取引慣行の定着を目指している（**コラム2-2-1③図**）。

コラム　2-2-1③図　価格交渉促進月間の実施と改善のサイクル強化

価格交渉促進月間の実施と改善のサイクル強化

- **毎年９月と３月を「価格交渉促進月間」**とし、実際に交渉や転嫁が出来たか、下請事業者からの**フォローアップ調査を実施。**
- フォローアップ調査の結果を踏まえ、**評価が芳しくない親事業者に対し、2022年2月に初めて、業所管の大臣名で、指導・助言**を実施。 指導・助言を受けた**経営陣の認識が改まり、調達部門に改善指示**する例も。
- 実施と改善サイクルの強化で、**交渉と転嫁が定期的になされる取引慣行の定着を目指す。**



（２）下請Ｇメンや自主行動計画等による取組

⑤下請Ｇメンの体制強化

下請Ｇメンについて、2022年４月にそれまでの120名から倍増し240名体制に強化していたが、更に2023年１月から300名に体制強化を行った。これにより、中小企業の取引実態の把握機能と、業種ごとの課題の把握・分析機能を強化した。下請Ｇメンが把握・分析した業種特有の課題については、中小企業庁の審議会等を活用して各業界団体の自主行動計画の改定等に反映するよう要請し、取引適正化のプロセスの体系化・強化につなげる。

⑥下請中小企業振興法の「振興基準」改定

下請中小企業振興法「振興基準」は、下請中小企業振興法第３条により経済産業大臣が定める「下請事業者及び親事業者のよるべき一般的な基準」であり、親事業者と下請事業者の望ましい取引関係等を具体的に提示したもの。下請Ｇメンの収集した取引実態や直近の取引適正化・価格転嫁に向けた取組を踏まえ、2022年７月に以下のような改正を行った（**コラム2-2-1④図**）。

コラム　2-2-1④図　下請中小企業振興法「振興基準」改定（2022年度）

下請中小企業振興法「振興基準」改定（2022年度）

- 「振興基準」とは、下請中小企業振興法第3条に基づく大臣告示であり、同法第4条に基づく**「指導・助言」の根拠**となるとともに、**業種別ガイドライン**、**自主行動計画**、**パートナーシップ構築宣言のひな形**の策定に参照されるもの。
- 「取引適正化に向けた５つの取組」（令和4年2月10日公表）、「転嫁円滑化施策パッケージ」（令和3年12月27日閣議了解）等で決定した**取引適正化に向けた取組方針を裏付け・下支え**し、産業界に提示するため、全面的に改定。

【改定による主な新規追加事項】（親事業者が求められる取組の内容）

１）価格交渉・価格転嫁
①毎年９月及び３月の「価格交渉促進月間」の機会を捉え、少なくとも**年に１回以上の価格協議**を行うこと
②労務費、原材料費、エネルギー価格等が上昇した**下請事業者からの申出があった場合、遅滞なく協議**を行うこと
③下請事業者における**賃金の引上げが可能となるよう、十分に協議して取引対価を決定**すること

２）支払方法・約束手形
①下請代金は、物品等の受領日から起算して**60日以内において定める支払期日までに支払う**こと
②令和8(2026)年の約束手形の利用廃止に向け、**できる限り、約束手形を利用せず**、また現金払いを行うこと

３）パートナーシップ構築宣言
①**パートナーシップ構築宣言を行い**、定期的に見直すこと。また、**社内担当者・取引先に宣言を浸透**させること

４）知財取引・その他
①下請事業者の**秘密情報（ノウハウ含む）の提供や開示を強要しないこと**
②下請事業者の直接的な利益に十分に配慮した協議や書面等での合意を行わずに、**協賛金、協力金等を要請しないこと**
③取引上の交渉の際に、**威圧的な言動による交渉を行わないこと**

➡改定した「振興基準」は、**業界団体の「自主行動計画」の改定**や、**個社への「指導・助言」**に活用。（7月29日施行）

（３）パートナーシップ構築宣言の拡大・実効性向上

サプライチェーン全体の共存共栄を目指す「パートナーシップ構築宣言」の宣言企業数拡大のための周知を行うとともに、宣言の実効性向上に向けて、宣言の取組状況に関する調査を行い、その結果を2022年10月に開催した「第４回未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」に報告した上で、宣言企業に対して調査結果のフィードバックを行った。また、パートナーシップ構築宣言の更なる拡大、意義の浸透、実効性の向上と、サプライチェーン全体での協力拡大に向けた機運醸成を目的として2022年11月に「パートナーシップ構築シンポジウム」を開催し、新たな連携に取り組む優良事例の表彰・紹介を行った。

コラム

2-2-2　パートナーシップ構築宣言に関する取組状況

パートナーシップ構築宣言は、①サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携、②親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行の遵守に重点的に取り組むことで新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表権を有する者の名前で宣言するものであり、約20,600社を超える企業の皆様に宣言していただいている（2023年３月末現在）。宣言文ひな形では、

１．サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携

直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N＋１」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組む（オープンイノベーション、IT実装、グリーン化等）とともに、既存の取引関係や企業規模等を超えた連携により、取引先との共存共栄を目指すこと

２．「振興基準」の遵守

（１）取引対価の決定に当たっては、下請事業者から協議の申入れがあった場合に協議に応じること
（２）手形などの支払条件として下請代金は可能な限り現金で支払い、手形で支払う場合には、割引料等を下請事業者の負担とせず、支払サイトを60日以内とするように努めること
（３）取引先も働き方改革に対応できるように、下請事業者に対して、適正なコスト負担を伴わない短納期発注や急な仕様変更を行わないこと

等の内容が含まれており、宣言内容に関する取組が取引現場に浸透することで、取引先とのパートナーシップが強化されることが期待される。

また、足下の物価高の中で、中小企業を含めて持続的な賃上げを実現していくためには、生産性向上とともにサプライチェーン全体での適切な価格転嫁が不可欠であり、パートナーシップ構築宣言の重要性は高まっている。こうした背景の下、政府としては宣言の拡大と実効性の向上に取り組んでいる。具体的には以下の取組を実施している。

＜宣言に関する政策的インセンティブの拡充＞

①コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針への位置づけ

コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針が2022年７月に改訂され、以下のように、取引先との公正・適正な取引については、監督の具体的な方法の一つとして、「パートナーシップ構築宣言」の宣言状況・実行状況を監督することが有益であることが新たに位置づけられた。

コラム　2-2-2①図　コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針の抜粋

■コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（ＣＧＳガイドライン）

（平成29年３月策定・平成30年９月、令和４年７月改訂）

※2022年７月19日改訂ＣＧＳガイドライン抜粋

2.取締役会の在り方

2.1社外取締役が相当数含まれる取締役会で議論する際の視点

取引先との公正・適正な取引については、監督の具体的な方法の一つとして、**「パートナーシップ構築宣言」を行っているかどうか**についての状況や、宣言している場合にはその**実行状況**について**取締役会が監督**することが有益である。

②宣言企業の申請に対する補助金の加点措置の拡大

経済産業省、中小企業庁以外の補助金においても、宣言企業に対する補助金の加点措置を拡大している。具体的には以下の補助金などにおいて加点措置がされている。

・ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金【中小企業庁】
・事業再構築補助金【中小企業庁】
・先進的省エネルギー投資促進支援事業費補助金【資源エネルギー庁】
・ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業費補助金【経済産業省】
・コンテンツ海外展開促進・基盤強化事業費補助金【経済産業省】
・モーダルシフト等推進事業費補助金【国土交通省】
・輸入小麦等食品原材料価格高騰緊急対策事業補助金【農林水産省】
・新市場開拓支援事業費補助金【国税庁】

③賃上げ促進税制の適用におけるパートナーシップ構築宣言の要件化

令和４年４月１日から令和６年３月31日までの間に開始する各事業年度に適用となる大企業向け賃上げ促進税制について、税制の適用要件の一つにマルチステークホルダー方針を作成して自社HPに公表することとされているが、マルチステークホルダー方針の必須記載項目の一つである取引先への配慮として、パートナーシップ構築宣言をしており、内容遵守に引き続き取り組む旨を記載することとなっている。

＜宣言の取組状況調査の実施＞

宣言企業の取組状況を把握し、実効性の向上につなげるため、宣言企業に対する調査に加えて、下請企業に対

して取引先の宣言企業の取組状況を確認する調査を、2022年夏に初めて実施した。**コラム2-2-2②図**に調査概要を示す。

コラム　2-2-2②図　宣言の取組状況調査の概要

宣言企業調査（宣言企業の自己評価）

○ 調査対象：2022年７月22日時点で宣言を行っているパートナーシップ構築宣言企業
○ 調査票の配布企業数：11,212社（うち、資本金３億円超の大企業は794社）
○ 調査期間：７月25日～９月12日
○ 回答した宣言企業数：5,133社（うち、大企業は550社）
○ 回答率：約46%(大企業は約69%)

下請企業調査（下請企業による宣言企業の評価）
※下請企業は発注側企業を最大6社まで選択して回答

○ 調査対象：2022年７月１日時点の資本金３億円超のパートナーシップ構築宣言企業のうち、３社以上と取引実績をもつ受注側企業
○ 調査票の配布企業数：30,000社
○ 調査期間：８月５日～９月７日
○ 回答した下請企業数：3,478社
○ 下請企業５社以上から回答の集まった宣言企業数：160社
○ 回答率：約11.6%

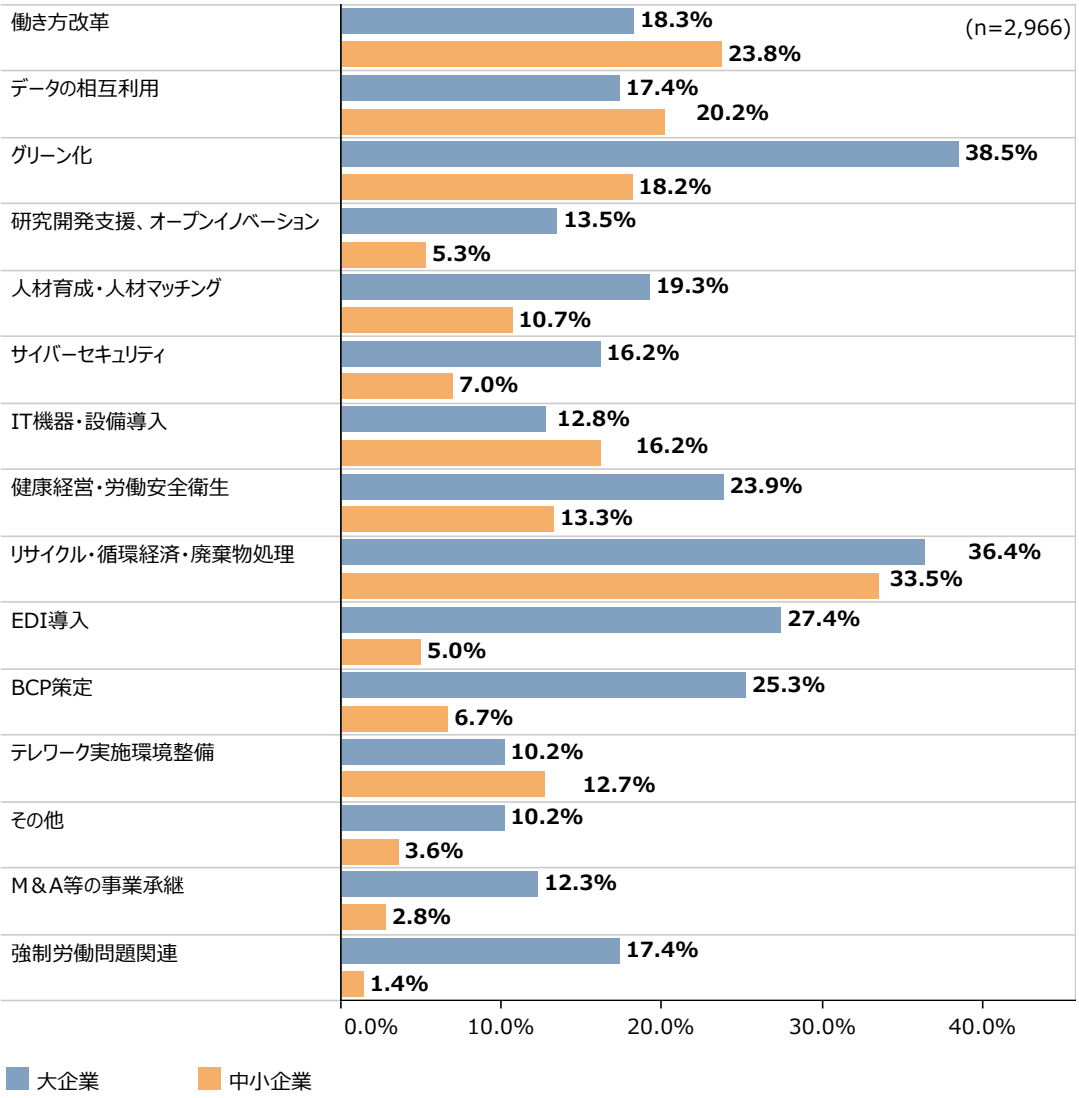
（資料）内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第４回）資料２　経済産業省提出資料」（2022年10月）

コラム2-2-2③図は、宣言企業調査における、宣言企業のサプライチェーン全体の付加価値向上に関して取り組んでいるテーマや社会課題を示したものである。これを見ると、サプライチェーンの中で牽引役が期待される大企業については、グリーン化の取組が約４割で最も多く、リサイクル・循環経済・廃棄物処理、EDI導入の取組と続く。中小企業は、リサイクル・循環経済・廃棄物処理に関する取組が約３割で最も多く、働き方改革、データの相互利用の取組と続く。

コラム2-2-2④図は、下請企業調査における、宣言企業に対して望む支援や連携の取組を示したものである。これを見ると、働き方改革に関する取組が約３割と最も多く、データの相互利用、グリーン化の取組と続く。

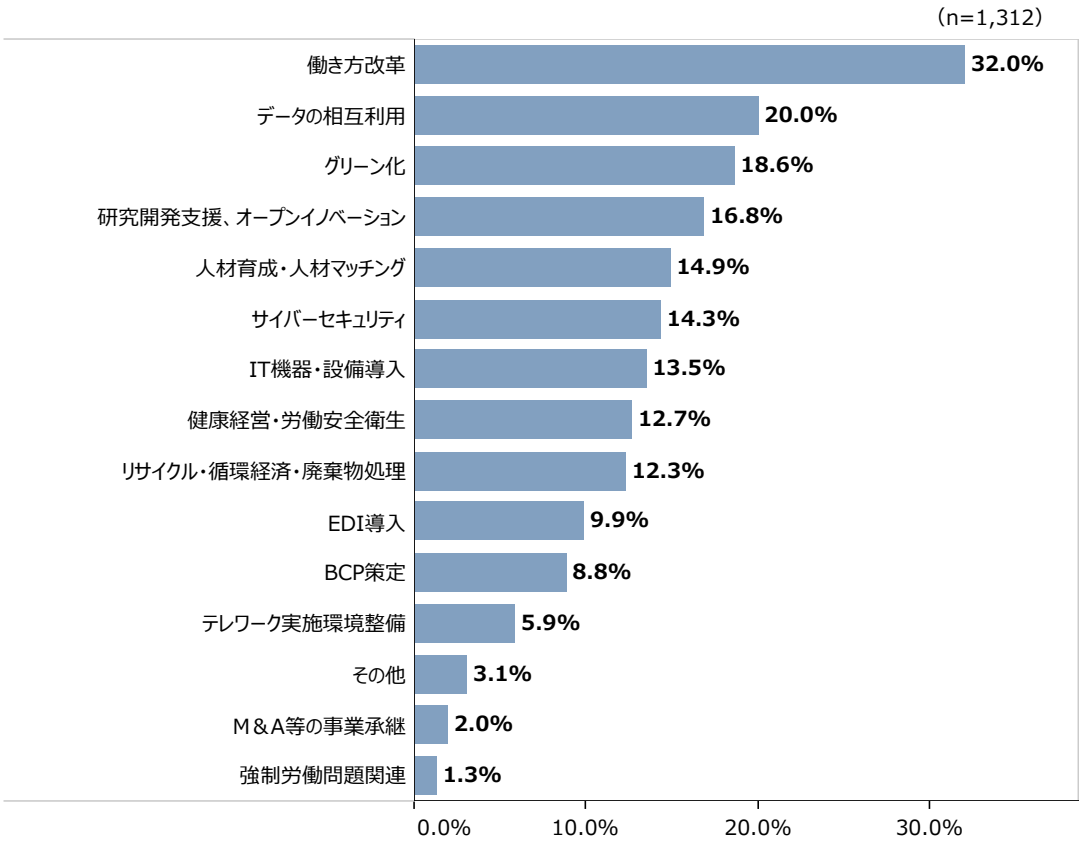
以上より、宣言企業のうち大企業の多くが取り組んでいるグリーン化の取組については、下請企業からも期待が高い取組であることが分かる一方で、働き方改革など、いくつかの項目では更なる取組が期待されている。

コラム　2-2-2③図　サプライチェーン全体の付加価値向上に関して取り組んでいるテーマや社会課題（宣言企業調査）



資料：内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第４回）資料２ 経済産業省提出資料」（2022年10月）
(注)1.ここでいう大企業とは、資本金３億円超、中小企業とは、資本金３億円以下の企業を指す。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

コラム　2-2-2④図　下請企業が宣言企業に対して望む支援や連携の取組（下請企業調査）



資料：内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第４回）資料２ 経済産業省提出資料」（2022年10月）
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

下請企業調査においては、遵守することを宣言している下請中小企業振興法の「振興基準」のうち、取引適正化の重点５課題（以下の（１）～（５））に関する宣言企業の取組状況も確認した。下請企業５社以上から回答の集まった宣言企業については以下の結果が得られた。振興基準に照らして問題となり得る行為を指摘された宣言企業が存在しており、宣言の実効性の向上が必要である。

（１）価格決定方法の適正化

①価格協議について　(N = 110)

・全ての下請に対して価格協議に応じた：85.5%

・９割以上の下請に対して価格協議に応じた：10.9%

・８割以上の下請に対して価格協議に応じた：3.6%

②価格転嫁について　(N = 110)

・７～９割程度の価格転嫁を受け入れた：47.3%

・４～６割程度の価格転嫁を受け入れた：49.1%

・１～３割程度の価格転嫁を受け入れた：3.6%

・価格転嫁を受け入れなかった：０%

③不合理な価格引き下げの要請　(N = 160)

・5割以上の下請に対して要請があった：0％
・2割超～5割未満の下請に対して要請があった：1.9％

（2）型取引の適正化　（N = 47）
・5割以上の下請が無償で型管理を求められた：8.5％
・2割超～5割未満の下請が無償で型管理を求められた：31.9％

（3）支払条件の改善　（N = 160）
・5割以上の下請が手形の支払において割引料を負担している：11.9％
・2割超～5割未満の下請が手形の支払において割引料を負担している：23.1％

（4）知的財産・ノウハウの保護　（N = 160）
・5割以上の下請との間で、知財取引が片務的契約となっている/契約がない：0％
・2割超～5割未満の下請との間で、知財取引が片務的契約となっている/契約がない：2.5％

（5）働き方改革に伴うしわ寄せ防止　（N = 160）
・5割以上の下請が追加料金なく短納期発注や急な仕様変更をされた：0％
・2割超～5割未満の下請が追加料金なく短納期発注や急な仕様変更をされた：7.5％

＜宣言企業への調査結果フィードバック文書の送付＞

宣言の実効性の向上に向けて、下請企業調査において5社以上の下請企業から回答の集まった宣言企業160社と、宣言企業調査において振興基準に照らして問題となるおそれがある回答が確認された宣言企業188社に対しては、企業の代表者宛に、調査結果についてのフィードバック文書を送付し、必要な改善を促している。

＜パートナーシップ構築シンポジウムの開催＞

パートナーシップ構築宣言の更なる拡大、意義の浸透、実効性の向上と、サプライチェーン全体での協力拡大に向けた機運醸成を目的として、2022年11月に「パートナーシップ構築シンポジウム」を初めて開催した。シンポジウムにおいては、経済産業大臣賞、中小企業庁長官賞を新たに創設し、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組む優秀企業の表彰、取組紹介を行った。シンポジウムの概要は以下の通りである。

開催日時：2022年11月25日（金）16：00～17：30
会場：ベルサール虎ノ門　※オンライン配信を組み合わせたハイブリッド形式
主催：経済産業省
後援：日本経済団体連合会、日本商工会議所
参加実績：会場 約100名、オンライン 約1,300名
プログラム
16：00-16：05　開会挨拶（経済産業大臣 西村 康稔）
16：05-16：10　パートナーシップ構築宣言に関する経済産業省の取組
16：10-16：25　基調講演（オムロン（株）立石 文雄 取締役会長）
16：25-16：40　優良企業の表彰（審査委員長　伊藤 邦雄 一橋大学名誉教授）
16：40-17：05　優良な取組事例の紹介（大臣賞：花王（株）、中小企業庁長官賞：（株）日立システムズ）
17：05-17：10　閉会挨拶（日本商工会議所 小林 健 会頭）

コラム2-2-2⑤図に、経済産業大臣賞を受賞した花王（株）と中小企業庁長官賞を受賞した（株）日立システムズの取組概要を示す。サプライチェーンの共存共栄に積極的に取り組む、同様の取組の更なる拡大が期待される。

コラム　2-2-2⑤図　花王（株）と（株）日立システムズの取組概要

経済産業大臣賞：花王㈱

- 花王グループは、2019年4月にESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を策定し、**ESG調達を推進**。
- **主要なサプライヤーについて**、国際的な評価枠組みである、CDPサプライチェーンプログラムやSedexへの回答を促し、**アセスメント結果を花王独自の視点からフィードバックすることで、ESG活動への支援を実施**。
- また、**サプライヤーとの情報共有・意見交換、表彰の場として「ベンダーサミット」を毎年開催**。

中小企業庁長官賞：㈱日立システムズ

- IT業界においては、**優れた技術力をもったデジタル人財の確保が課題**となっており、**パートナー企業と連携して解決**に取り組んでいる。
- **パートナー企業の人財**のスキルマップ情報と、同社の**プロジェクト情報を組み合わせて、マッチング**する「人財マッチング」の取組を推進。
- マッチングにつながる**ニーズの高いスキル情報をパートナー企業に共有**するとともに、**パートナー企業の社員向けにも教育機会を提供**。

（資料）中小企業庁「第４回中小企業等の活力向上に関するワーキンググループ　資料４　パートナーシップ構築宣言の拡大」

第２節　中小企業のデジタル化推進に向けた取組

我が国では、人口減少・少子高齢化が進展しており、経済面では生産年齢人口の減少と国内需要の伸び悩みが継続し、将来的に国内市場全体が縮小することが懸念されている。特に地方では、都市と比べて人口減少・少子高齢化が一層進展することが見込まれており、地域住民の生活に不可欠な対人サービスの提供が困難となる地域が生じるおそれもある。こうした背景の中、中小企業・小規模事業者におけるデジタル化は、人口減少・少子高齢化の進展による人手不足のボトルネックの解消に資する上、中小企業・小規模事業者の持続的発展を支える鍵となる。

中小企業白書（2021）では、感染症の流行を受けて、我が国の中小企業におけるデジタル化への意識の変化がうかがえることを確認した上で、デジタル化に向けた全社的な意識の醸成や経営者の積極的な関与の重要性を示した。また、中小企業白書（2022）では、デジタル化の取組状況を四つの段階に分類し[3]、感染症下でデジタル化の取組を進展させた企業が一定数見られたことなどを明らかにしている。

本節では、（株）野村総合研究所が中小企業・小規模事業者に対して実施した「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」[4]（以下、本節では「事業者アンケート調査」という。）と、同じく（株）野村総合研究所が支援機関等に対して実施した「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」[5]（以下、本節では「支援機関アンケート調査」という。）の結果を基に、過去２年間の白書の分析を踏まえながら、中小企業のデジタル化のきっかけや市区町村の人口規模別にデジタル化進展の背景を概観した上で、中小企業がデジタル化の取組を進展させるための戦略やデジタル人材等について分析していく。

3　詳細は、第2-2-11図を参照。
4　本アンケートの詳細は第１部第５章を参照。
5　本アンケートの詳細は第１部第５章を参照。

１．中小企業のデジタル化進展のきっかけと背景

本項では、事業承継等をきっかけとしたデジタル化の進展について明らかにした上で、市区町村の人口規模別にデジタル化進展の背景を確認していく。

①中小企業のデジタル化の取組状況

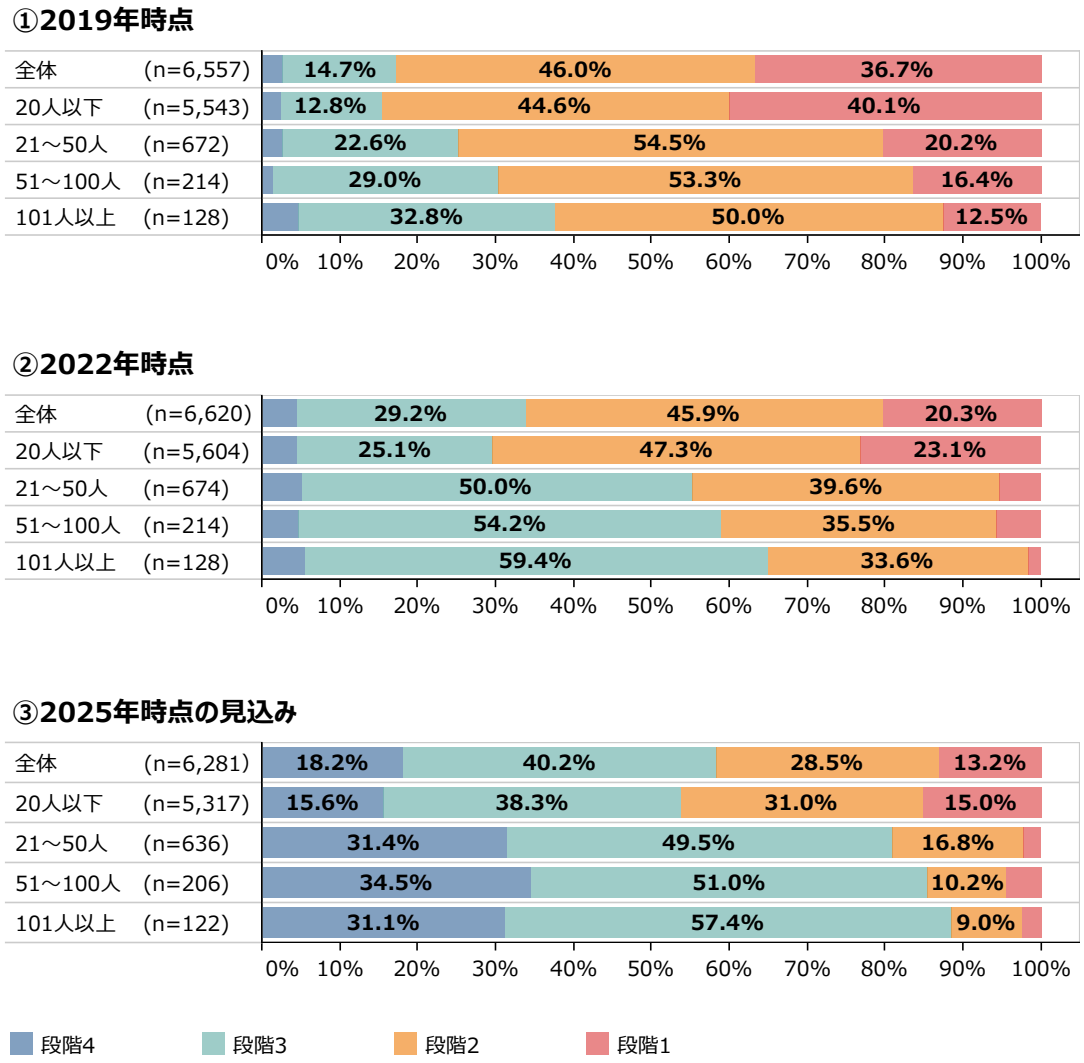
中小企業白書（2022）では、経済産業省「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会DXレポート２（中間とりまとめ）」や内閣府「経済財政白書」、経済産業省「DX推進指標」、のフレームワークを基に、デジタル化の取組状況を四つの段階に分けて、取組段階を確認している。（株）野村総合研究所が実施した「事業者アンケート調査」においても、調査対象企業の取組段階を確認しており、本白書では、この取組段階を活用して分析を進めていくこととする。各段階は、①紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態（段階１）、②アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態（段階２）、③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る状態（段階３）、④デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態（段階４）に大別されている（**第2-2-11図**）。

第2-2-11図　デジタル化の取組段階

段階４	**デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態** （例）システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している
段階３	**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る状態** （例）売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている
段階２	**アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態** （例）電子メールの利用や会計業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している
段階１	**紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態**

第2-2-12図は、時点別に見た、デジタル化の取組状況を確認したものである。これを見ると、中小企業全体において、感染症流行前の2019年時点ではデジタル化の取組段階が３又は４と回答した企業が２割に満たなかったのに対し、2022年時点では３割を超えており、デジタル化の取組段階が進展していることが分かる。また、本調査では2025年時点の見込みについても確認しているが、2022年時点と比較して更にデジタル化の取組段階が進展すると見込んでいる企業の回答割合が高くなっており、今後も中小企業がデジタル化の取組を推進していく様子がうかがえる。他方で、従業員規模に目を向けると、従業員規模が20人以下の企業では、いずれの時点においても従業員規模が21人以上の企業と比べて段階１や２の企業が多いことが見て取れるとともに、2022年時点では2019年時点と比較して取組段階の差が広がっていることが確認できる。

第2-2-12図　時点別に見た、デジタル化の取組状況（従業員規模別）



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.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。
2.③2025年時点の見込みは、アンケート調査時点（2022年12月）における、2025年の見込みを聞いている。

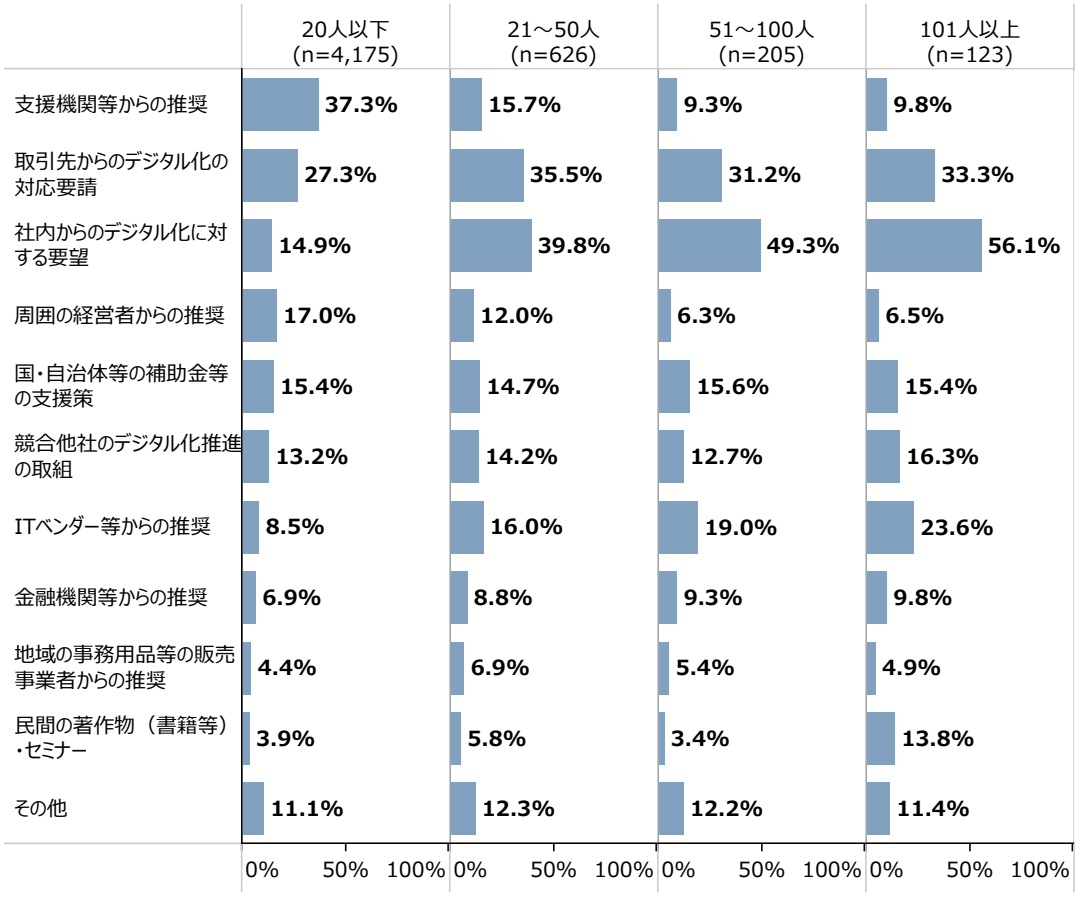
②中小企業のデジタル化のきっかけ

ここからは、中小企業のデジタル化のきっかけについて確認していく。

（１）中小企業がデジタル化に取り組んだきっかけ

まず、中小企業がデジタル化に取り組んだきっかけを従業員規模別に確認したものが**第2-2-13図**である。これを見ると、従業員規模が20人以下の企業においては、「支援機関等からの推奨」が最も多いとともに、「取引先からのデジタル化の対応要請」が続いており、社内よりも社外からの要請などをきっかけとしている企業の割合が高い傾向にあることが分かる。一方で、従業員規模が21人以上の企業においては、「取引先からのデジタル化の対応要請」などをきっかけとしている企業も一定数存在しているが、「社内からのデジタル化に対する要望」が最も多く、社内の従業員等からの提案や要望などがきっかけとなっている様子がうかがえる。

第2-2-13図　従業員規模別に見た、デジタル化に取り組んだきっかけ



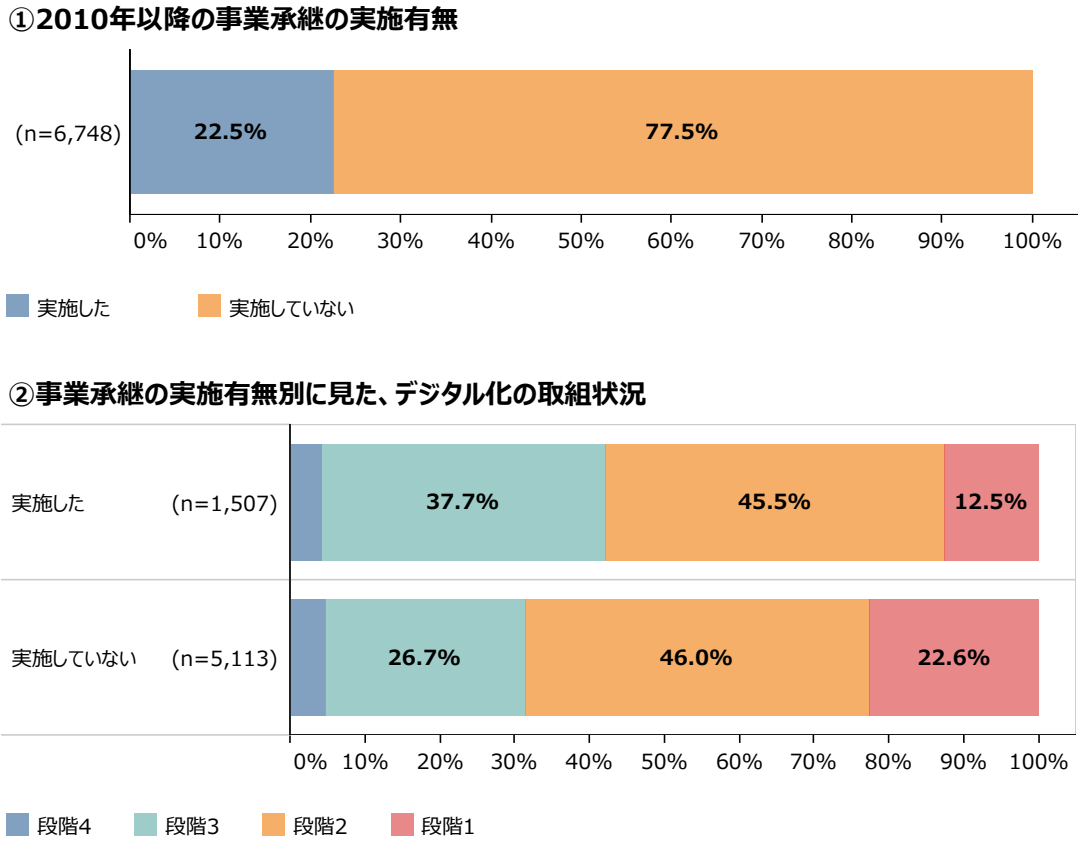
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.「デジタル化に取り組んでいない」と回答した者を除いて集計している。

（２）事業承継をきっかけとしたデジタル化の進展

続いて、中小企業において、事業承継がデジタル化を推進するきっかけとなっているかを確認していく。

第2-2-14図は、事業承継の実施有無とデジタル化の取組状況について、①では2010年以降の事業承継の実施有無を確認し、②ではその事業承継の実施有無別に、2022年時点のデジタル化の取組状況を比較したものである。②について確認すると、2010年以降に事業承継を実施した企業では、事業承継を実施していない企業と比較して、段階４の企業の割合はほぼ変わらないものの、段階１の企業の割合が低く、段階３の企業の割合が高いことが見て取れ、事業承継を実施した企業の方がデジタル化の取組段階が進展している傾向にあることが確認できる。

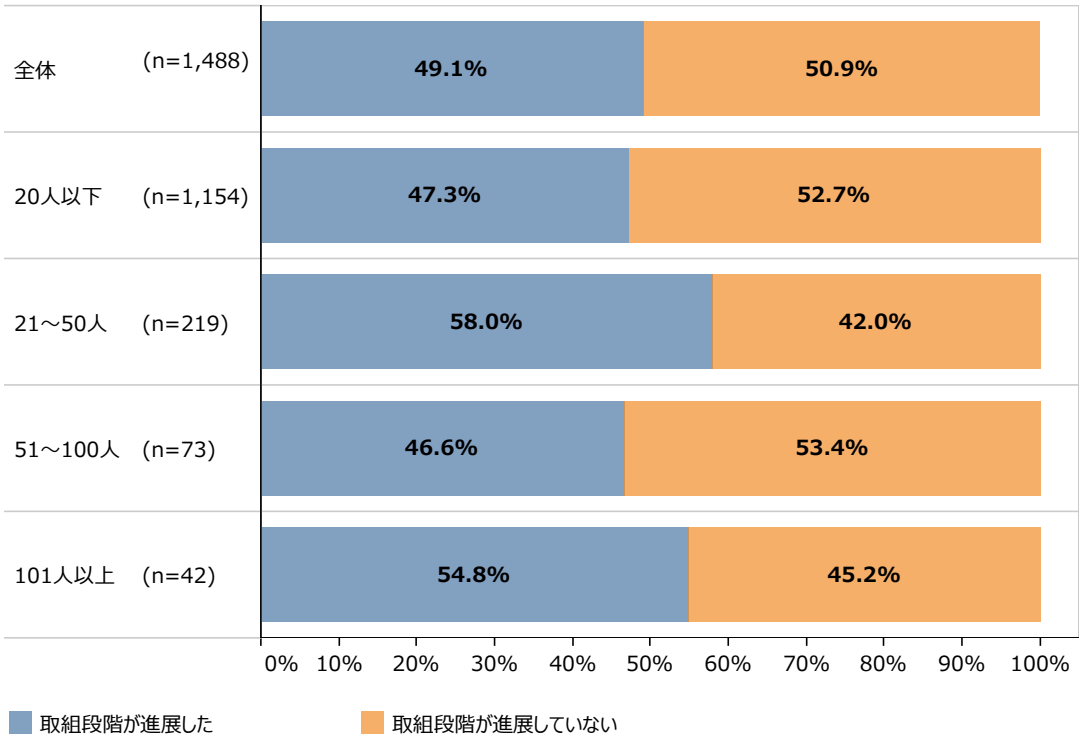
第2-2-14図　事業承継の実施有無とデジタル化の取組状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の取組状況は、2022年時点の状況を集計している。
2.デジタル化の取組段階として「分からない」と回答した企業は除いている。
3.事業承継を「実施していない」は、「実施していない/分からない」と回答した者を指している。

さらに、2010年以降に事業承継を実施した企業に対して、事業承継をきっかけとしてデジタル化の取組段階が進展したかを従業員規模別に確認したものが**第2-2-15図**である。これを見ると、中小企業全体では、約半数の企業が事業承継をきっかけとしてデジタル化の取組段階が進展したと回答している。**第2-2-14図**において、事業承継を実施した企業では、事業承継を実施していない企業と比較して段階１の企業の割合が低く、段階３の企業の割合が高いことを確認したが、これらの結果から事業承継がデジタル化の取組を進展させるきっかけの一つとなっていることが示唆される。また、従業員規模別に見ると、従業員規模にかかわらず、50%前後の企業が進展したと回答していることが見て取れる。**第2-2-12図**において、従業員規模が20人以下の企業では、従業員規模が21人以上の企業と比較して、デジタル化の取組段階が進展していないことを確認したが、事業承継は従業員規模が少ない企業にとっても、デジタル化の取組を進展させるポイントの一つとなることがうかがえる。

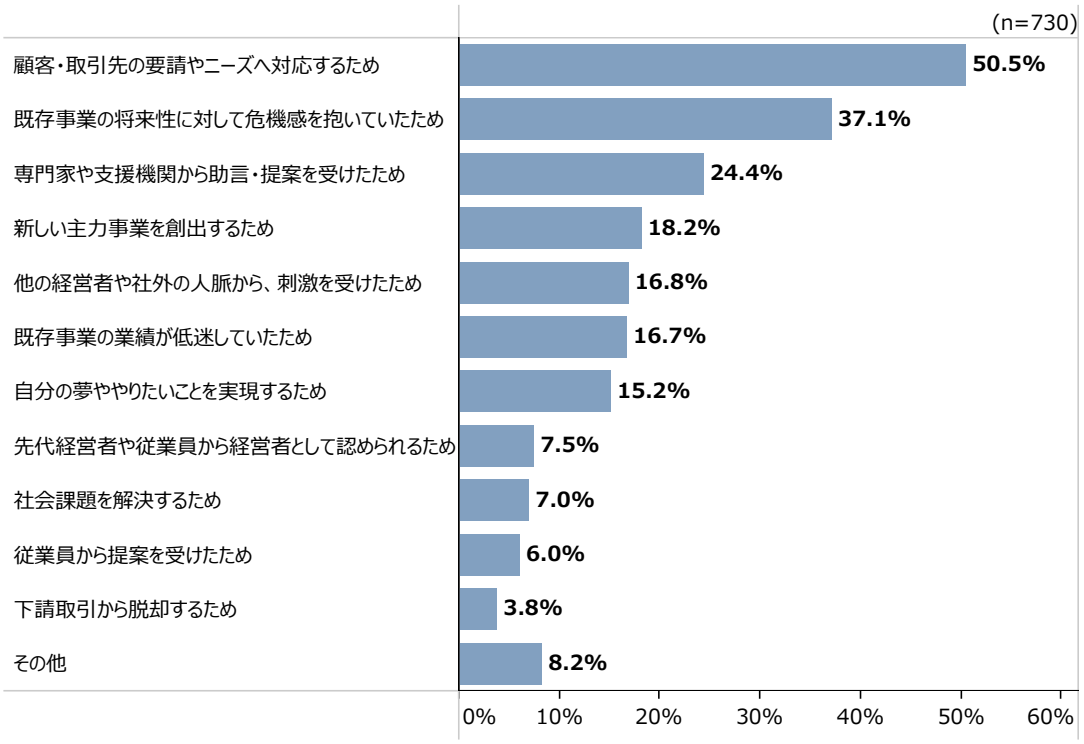
第2-2-15図　従業員規模別に見た、事業承継をきっかけとしたデジタル化の取組段階の進展状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.2010年以降において事業承継を「実施した」と回答した企業に対して聞いている。
2.「事業を承継した時点で既に段階４に到達していた」と回答した企業を除いて集計している。

第2-2-16図は、事業承継をきっかけとしてデジタル化の取組段階が進展したと回答した企業に対し、事業承継をきっかけとしてデジタル化に取り組んだ理由を確認したものである。これを見ると、「顧客・取引先の要請やニーズへ対応するため」が最も多く、次いで「既存事業の将来性に対して危機感を抱いていたため」となっている。後継者が承継する事業の更なる成長の志向や将来性への問題意識から、自社のデジタル化を進展させている様子がうかがえる。

第2-2-16図　事業承継をきっかけとしたデジタル化に取り組んだ理由



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.2010年以降において事業承継を「実施した」と回答した企業に対して聞いている。

事例2-2-1は、非効率な業務による長時間の残業や過剰在庫などの課題解消のため、事業承継により社長に就任したことを契機として、在庫管理から顧客への営業、経営戦略に至るまで様々な領域のデジタル化に取り組み、業務効率化や従業員のエンゲージメント向上につなげた企業の事例である。

事例
2-2-1

事業承継を契機としてデジタル化の取組を進展させ、出荷業務の効率化や従業員のエンゲージメント向上につなげた企業

所 在 地　青森県八戸市
従業員数　18名
資 本 金　1,000万円
事業内容　各種商品卸売業

八戸東和薬品株式会社

▶ 勘と経験に基づく事業運営を、デジタル化で改革し効率化を目指す

青森県八戸市の八戸東和薬品株式会社は1984年に創業し、三八上北地域・岩手県北地域の病院や調剤薬局を取引先にジェネリック医薬品の卸売を行う企業である。同社の髙橋巧代表取締役社長は、創業者である父親の体調不良により2006年に入社。当時の同社は在庫管理等がデータ化されておらず、発注業務が従業員の勘と経験に基づいて行われるなど、非効率的な業務による長時間の残業や過剰在庫などの課題が顕在化していた。加えて、２年に１回の薬価改定への対応策が講じられておらず、このままでは事業が先細りする危機感を抱いていた。そうした中で2012年、事業承継により同社社長に就任したことを契機として、こうした課題を解消すべくデジタル化の取組を開始した。デジタル化の取組には、社長を始め一部の社員しか情報を把握していない情報の非対称性をなくし、全社員で認識を共有して意思決定を効率良く、迅速にする狙いもあった。

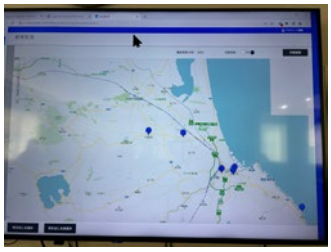
▶ 在庫管理、営業や経営戦略の策定に至るまで、社内のさまざまな領域をデジタル化

始めに取り組んだのは、販売管理の基幹システム導入による、同社が保有する情報の整理であった。薬の種類や薬効、個数、保管場所などの在庫データを一元管理することで薬の仕入れから出荷までの流れを効率化した。次に、顧客管理と営業支援ツールの機能を備えたクラウド型サービスを導入し、営業戦略に役立てた。その後、同社の各部署が蓄積するデータを集約した上で経営戦略の策定を支援するBIツール[6]を導入。データを可視化し、情報の共有にも努めた。こうして、在庫管理から顧客への営業、経営戦略に至るまで様々な領域をデジタル化し、組織変革を進めていった。そのほか、薬の保管場所の温度調整を遠隔で行えるIoTデバイスや、顧客への配達ルートの効率化を支援する位置情報ツール、従業員同士のコミュニケーションを円滑かつスピーディーにするためのチャットツールなども導入。こうした取組は、社内のITエンジニアが主体となり、迅速にPDCAサイクルを回すことで遂行した。

▶ デジタル化の取組を通じ、出荷量の増加や誤出荷率の減少、従業員のエンゲージメント向上につながる

一連のデジタル化の取組により、効率的な出荷業務が可能となり、適正な在庫量を維持した上で出荷量を従前の２倍まで引き上げることが可能となった。加えて、在庫管理等をデジタル化したことでヒューマンエラーがなくなり、誤出荷率を減少させることができた。また、社内の情報格差が解消され、全社員で会社の現状認識を共有し事実ベースでの議論ができるようになったことで、従業員のエンゲージメントの向上にもつながっている。髙橋社長は「経営を安定させて長く続く企業をつくることは、地域経済にとっても大切。長期的な競争優位性をつくるためにもデジタル化の取組は必要だ。今後は、こうしたデジタル化の取組を鍵に、自社と同じような問題を抱える地域企業を支える試みを行っていきたい。」と語る。

髙橋巧代表取締役社長


配達ルートの効率化を支援するツール

薬品の温度管理を行うデバイス

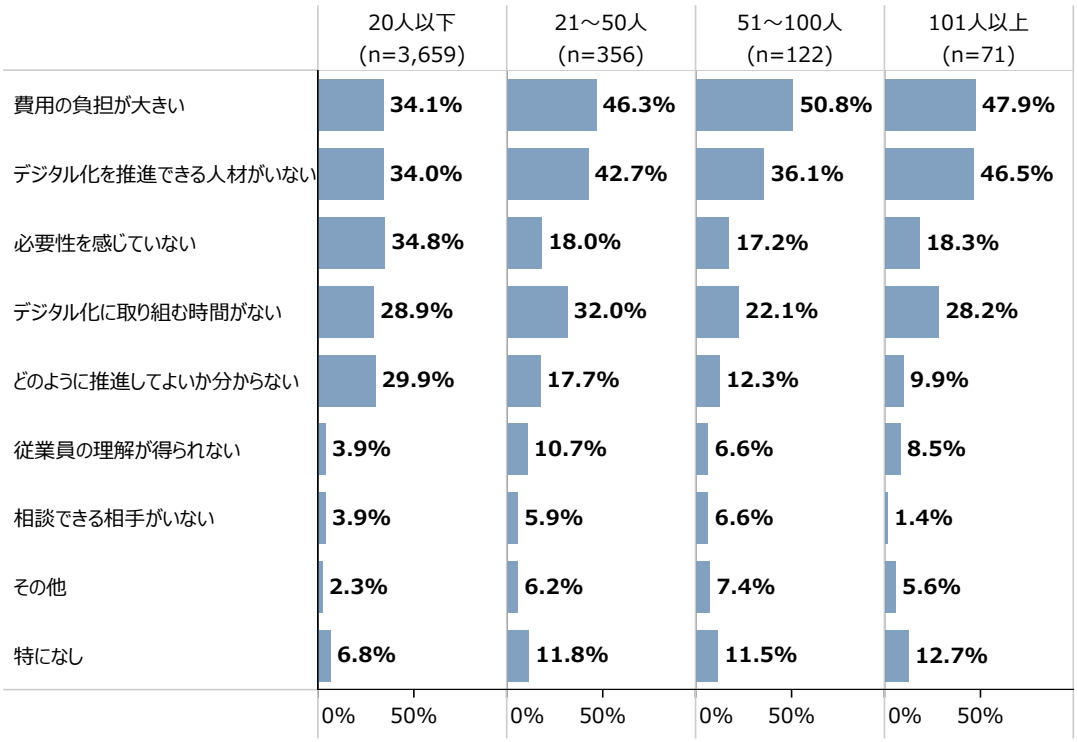
6　様々なデータを分析・見える化して、経営や業務に役立てるソフトウェアを指す。

③中小企業のデジタル化が進展しない要因

ここまでは、企業がデジタル化に取り組んだきっかけなどを確認してきたが、ここでは、企業のデジタル化が進展していない要因を確認する。

第2-2-17図は、従業員規模別に、デジタル化の取組段階が進展していない要因を確認したものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業では、「費用の負担が大きい」、「デジタル化を推進できる人材がいない」といったデジタル化に取り組むための経営資源の不足を要因として挙げている傾向にある。一方で、従業員規模が20人以下の企業では、従業員規模が大きい企業と比較して、「必要性を感じていない」、「どのように推進してよいか分からない」と回答した企業の割合が高く、そもそも必要性を感じていないことやデジタル化の知識、ノウハウの不足が要因となっている様子がうかがえる。

第2-2-17図　従業員規模別に見た、デジタル化の取組段階が進展していない要因



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.2019年時点と2022年時点を比較した際、デジタル化の取組段階が進展していない企業に対して聞いている。

④市区町村の人口規模別に見るデジタル化進展の背景

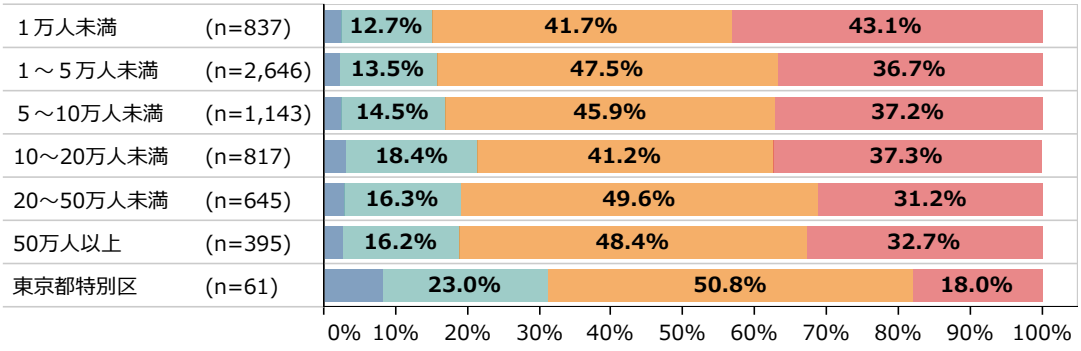
ここまでは、企業ごとにデジタル化の進展状況が異なっている背景として、デジタル化に取り組むきっかけを中心に分析した。ここからは、企業のデジタル化の進展状況やその背景等を市区町村の人口規模別に確認していく。

第2-2-18図は、所在する市区町村の人口規模別[7]に、時点別のデジタル化の取組状況を確認したものである。これを見ると、全体の傾向として、人口規模が大きい市区町村に所在する企業ほど、デジタル化の取組段階が進展していることが確認できるほか、2019年時点と比較して、2022年時点や2025年時点（見込み）では、特に１万人未満の市区町村とそれ以外の人口規模の市区町村におけるデジタル化の取組段階の差が広がっている様子が見て取れる。また、東京都特別区[8]においては、他の人口規模の市区町村と比較して、特にデジタル化が進展していることが確認できる。

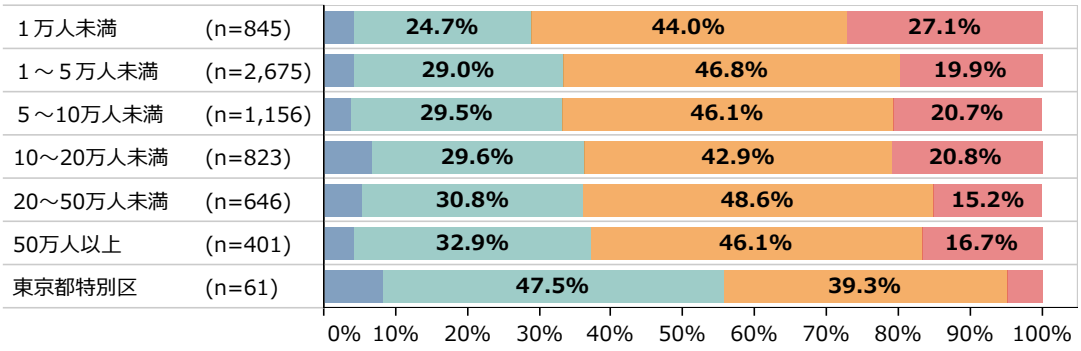
7　今回の分析では、市区町村を１万人未満、１万人以上５万人未満、５万人以上10万人未満、10万人以上20万人未満、20万人以上50万人未満、50万人以上、東京都特別区の七つに分類して分析を行った。
8　地方自治法に規定されている東京都の23区を指す。

第2-2-18図　時点別のデジタル化の取組状況（市区町村の人口規模別）

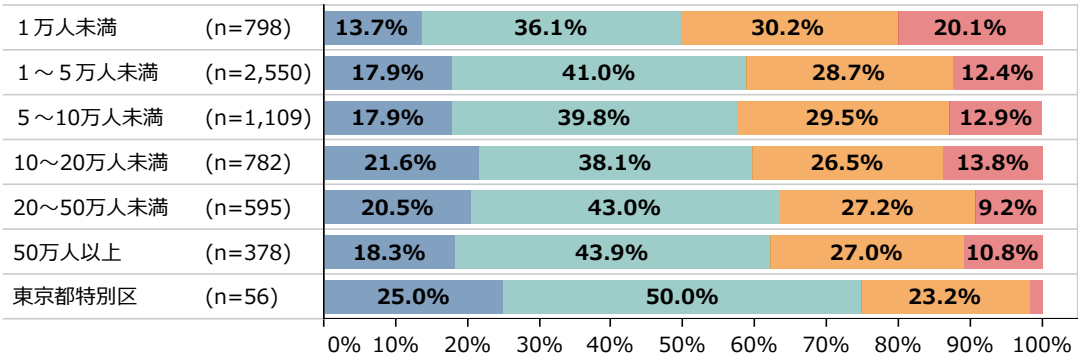
①2019年時点



②2022年時点



③2025年時点の見込み

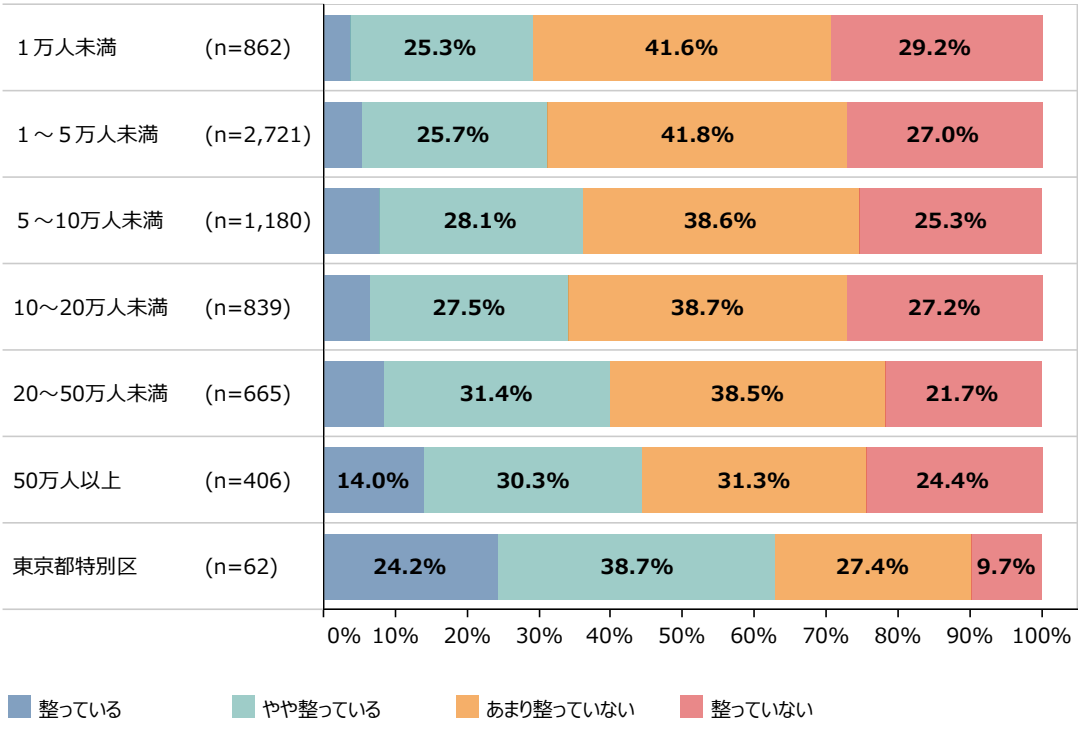


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。
2.③2025年時点の見込みは、アンケート調査時点（2022年12月）における、2025年の見込みを聞いている。

続いて、市区町村の人口規模による中小企業のデジタル化進展の差異の背景について確認していく。

第2-2-19図は、中小企業に対し、自社がデジタル化の取組を進めていく上で、自社が立地する地域におけるデジタル化の取組に関わる環境[9]が整っていると感じるかについて確認したものを、市区町村の人口規模別に示したものである。これを見ると、全体の傾向として、人口規模が大きい市区町村に立地する企業ほど、デジタル化の取組に関わる環境が整っていると感じている傾向にあるほか、東京都特別区では特にその割合が高いことが見て取れる。**第2-2-18図**で確認した市区町村の人口規模別のデジタル化の取組状況と同様の傾向を示しており、中小企業のデジタル化の進展においては企業を取り巻くこうした環境が一つの要因となっている可能性が考えられる。

第2-2-19図　市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる環境



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）ここでの「デジタル化の取組に関わる環境」とは、中小企業が自社のデジタル化の取組を進めていく上での、地域内のITベンダー等のIT事業者や相談ができる支援機関、通信インフラ等の状況を指す。

9　ここでの「デジタル化の取組に関わる環境」とは、地域内のITベンダー等のIT事業者や相談ができる支援機関、通信インフラ等の状況を指す。

企業のデジタル化の取組に関わる環境については、様々な要素が考えられるが、ここでは、欧州委員会「DESI（デジタル経済・社会指数）」や（株）野村総合研究所「DCI（デジタル・ケイパビリティ・インデックス）」の構成要素を参考とし、企業のデジタル化の取組に関わる環境に影響すると考えられる要素について、「地方公共団体（以下、自治体という。）」、「ITベンダー」、「デジタル化に関する相談ができる事業者」、「その他」の四つに分類し、分析を行っていく[10]（**第2-2-20図**）。

第2-2-20図　デジタル化の取組に関わる環境の要素例

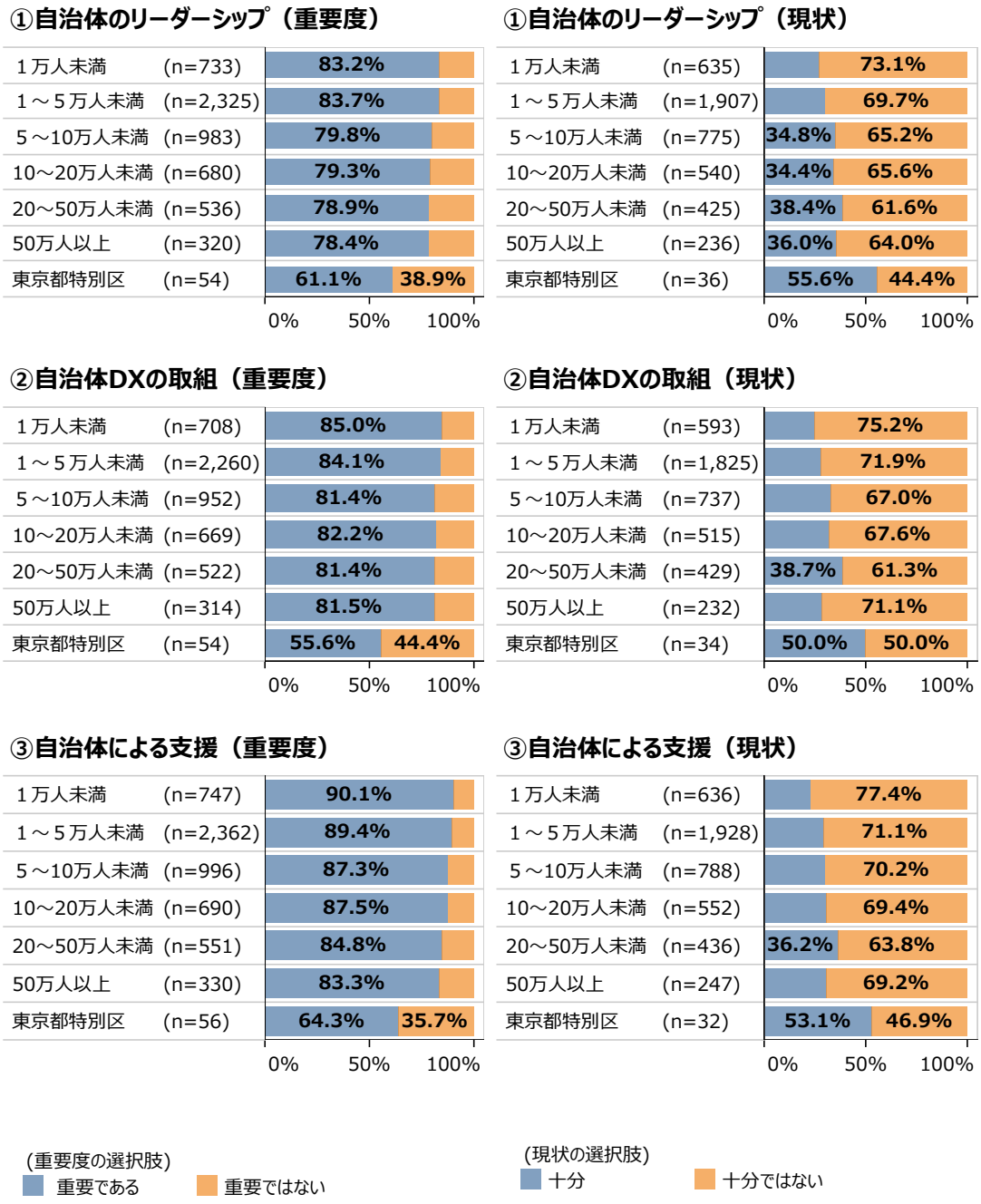
分類	デジタル化の取組に関わる環境の要素例
自治体	①自治体（県・市区町村）のリーダーシップ ②自治体（県・市区町村）自身の自治体DXの取組 ③自治体（県・市区町村）による支援
ITベンダー	④地域内のITベンダーの数 ⑤地域内のITベンダーの質
デジタル化に関する相談ができる事業者	⑥日常的にデジタル化に関する相談ができる事業者の数 ⑦日常的にデジタル化に関する相談ができる事業者の質
その他	⑧地域内の支援機関による支援 ⑨地域内の経営者コミュニティ（※2） ⑩通信インフラ（高速ブロードバンド等）の整備

資料：欧州委員会「DESI（デジタル経済・社会指数）」、（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」より中小企業庁作成
（注）1.⑥,⑦における「日常的にデジタル化に関する相談ができる事業者」とは、日常的に付き合いのある地域に根ざした事業者・取引先（例：事務用品、衛生用品の販売事業者）等を指す。
2.⑨における「経営者コミュニティ」とは、経営者同士が交流・情報交換できる場を指す。

第2-2-21図は、企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「自治体」要素の重要度と現状を示したものである。まず、重要度について見ると、東京都特別区を除き、いずれの人口規模においても、①自治体のリーダーシップ、②自治体DXの取組、③自治体による支援のそれぞれについて、８割程度の企業が「重要である」と回答していることが分かる。一方、現状について見ると、東京都特別区を除き、いずれの人口規模においても、①～③のそれぞれについて、「十分」と回答した企業の割合が約３割にとどまっていることが分かる。重要度と現状で回答割合に差があることから、自治体は企業のデジタル化に対して積極的にリーダーシップを発揮し、自身の自治体DXの取組等についても率先して支援を行っていくことが期待されているといえよう。

10　必ずしも全てのデジタル化の取組に関わる環境の要素が網羅されていない点に留意されたい。

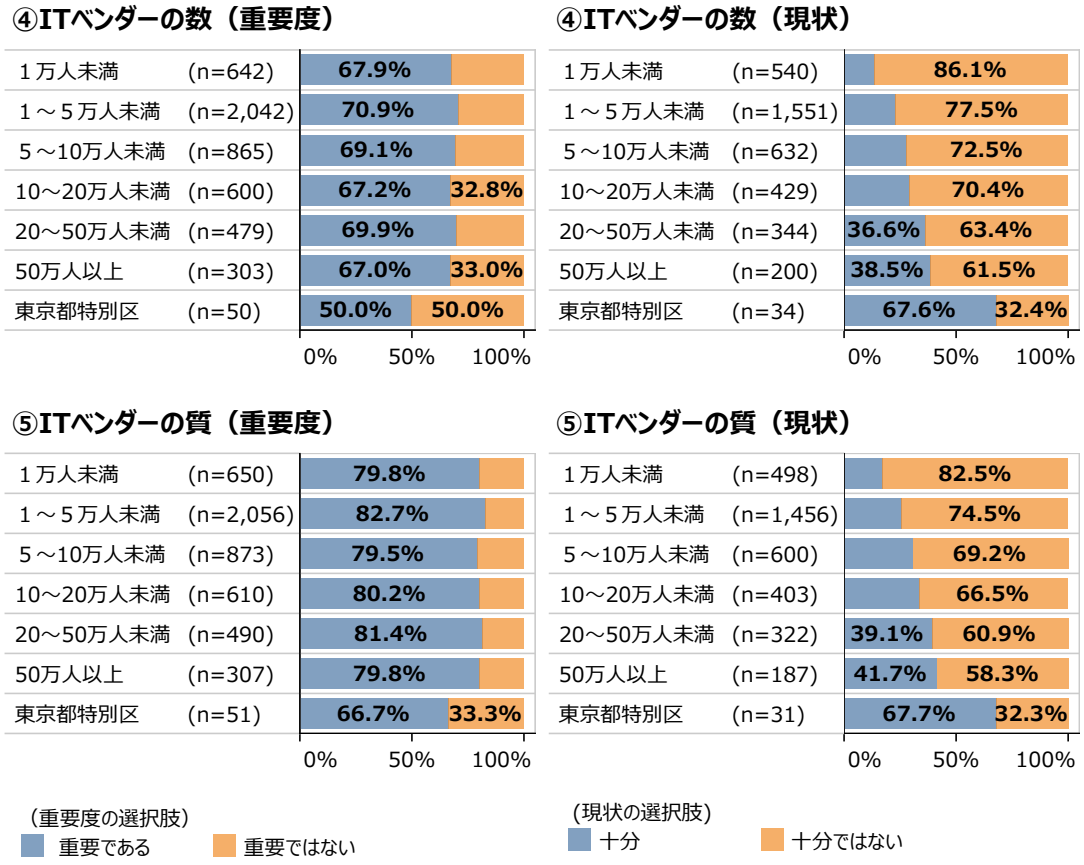
第2-2-21図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「自治体」要素の重要度と現状



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.自社の事業所が立地する地域の中小企業がデジタル化の取組を推進するための「重要度」と「現状」を聞いたもの。
2.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-22図は、企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「ITベンダー」要素の重要度と現状を示したものである。まず、重要度について見ると、東京都特別区を除き、人口規模にかかわらず、④ITベンダーの数では約７割、⑤ITベンダーの質では約８割の企業が重要であると回答しており、人口規模による認識の違いはほとんど見られないことが確認できる。一方、現状について見ると、人口規模が小さいほど、④、⑤共に「十分ではない」という回答の割合が高い傾向にあり、デジタル人材やIT事業者が偏在している可能性がうかがえる[11][12]。

第2-2-22図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「ITベンダー」要素の重要度と現状

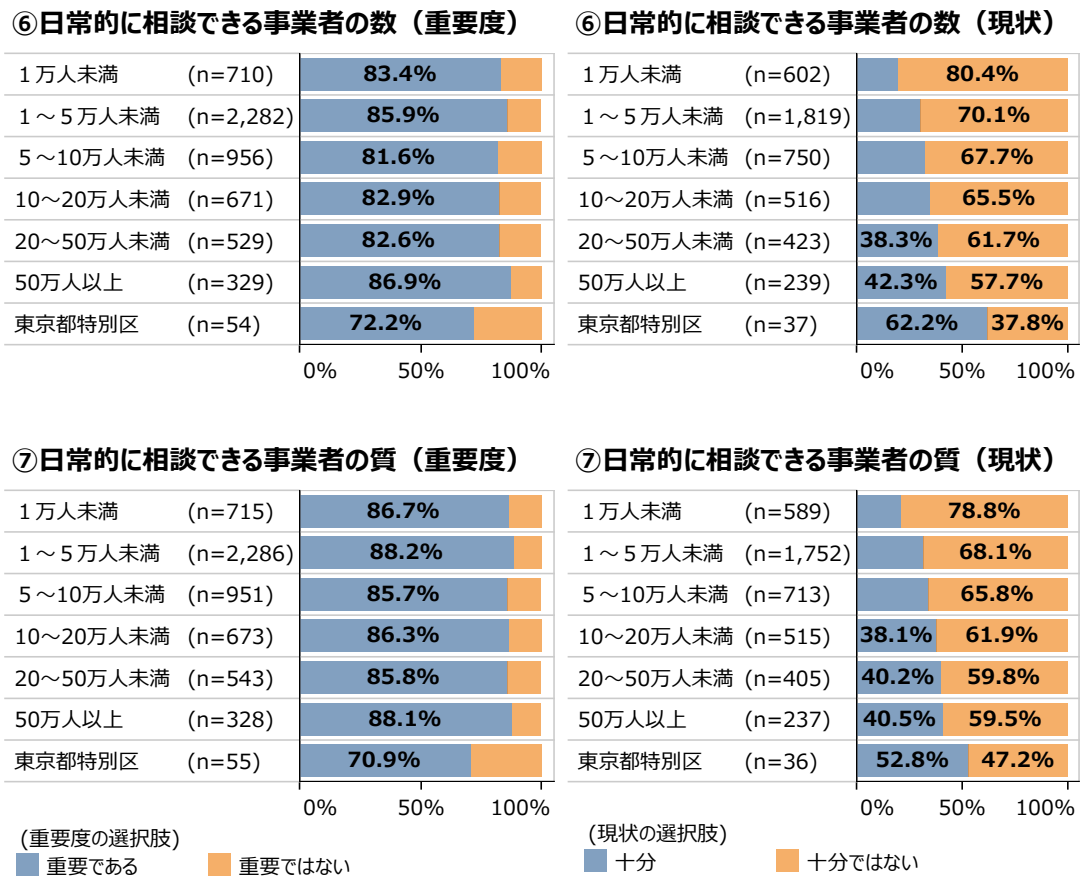


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.自社の事業所が立地する地域の中小企業がデジタル化の取組を推進するための「重要度」と「現状」を聞いたもの。
2.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

11 2022年12月に閣議決定されたデジタル田園都市国家構想総合戦略では、デジタル人材が質・量ともに不足していることに加えて、都市圏に偏在している点を課題と指摘している。
12 デジタル田園都市国家構想総合戦略ではさらに、2026年度末までに「デジタル推進人材」を230万人育成することを目指すことが掲げられている。

第2-2-23図は、企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「日常的に相談できる事業者」要素の重要度と現状を示したものである。まず、重要度について見ると、東京都特別区を除き、人口規模にかかわらず、⑥日常的に相談できる事業者の数、⑦日常的に相談できる事業者の質、いずれも８割以上の企業が「重要である」と回答している。一方、現状について見ると、⑥、⑦共に、人口規模が小さいほど、「十分ではない」という回答の割合が高い傾向にあり、人口１万人未満では約８割が「十分ではない」と回答しており、日常的に相談できる事業者が不足している状況がうかがえる。

第2-2-23図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「日常的に相談できる事業者」要素の重要度と現状



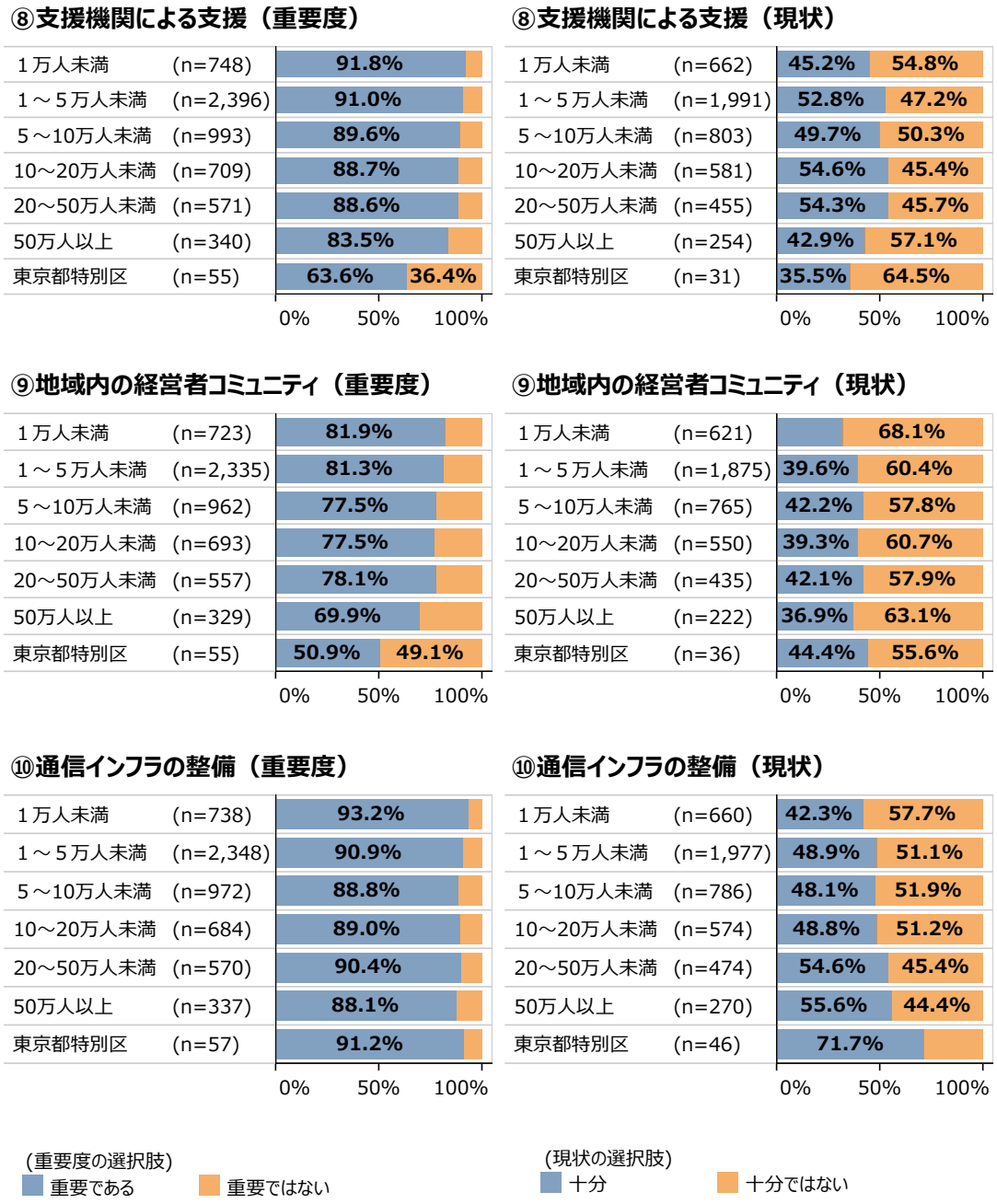
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.自社の事業所が立地する地域の中小企業がデジタル化の取組を推進するための「重要度」と「現状」を聞いたもの。
2.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-24図は、企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「その他」[13]要素の重要度と現状を示したものである。⑧支援機関による支援について、まず重要度を見ると、人口規模が小さいほど、「重要である」と回答した企業の割合が高い傾向にあり、特に人口規模が５万人未満の市区町村では９割を超える企業が「重要である」と回答していることが分かる。続いて、⑨地域内の経営者コミュニティでは、⑧と同様に、人口規模が小さいほど、「重要である」と回答した企業の割合が高い傾向にある。他方で、⑧及び⑨の現状を見ると、人口規模別では大きな差がないことが分かる。最後に、⑩通信インフラの整備について、重要度を見ると、東京都特別区を含む全ての人口規模の市区町村において、９割程度の企業が「重要である」と回答している。他方、現状について見ると、人口規模が小さいほど現状が「十分ではない」と回答した企業の割合が高くなる傾向にある。今後、こうした人口規模が小さい市区町村においても、企業のデジタル化の進展に向けて、通信インフラの整備などが進んでいくことが期待される[14]。

13 第2-2-20図で示した、デジタル化の取組に関わる環境の要素例の「その他」を指し、例えば地域内の支援機関による支援や、地域内の経営者コミュニティなどがある。

14 総務省「デジタル田園都市国家インフラ整備計画」が既に策定され、地域によって整備状況に差がある光ファイバ、５G、データセンター/海底ケーブル等のインフラ整備が進められている。

第2-2-24図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「その他」要素の重要度と現状



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.自社の事業所が立地する地域の中小企業がデジタル化の取組を推進するための「重要度」と「現状」を聞いたもの。
2.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

２．中小企業のデジタル化推進に向けた戦略とデジタル人材

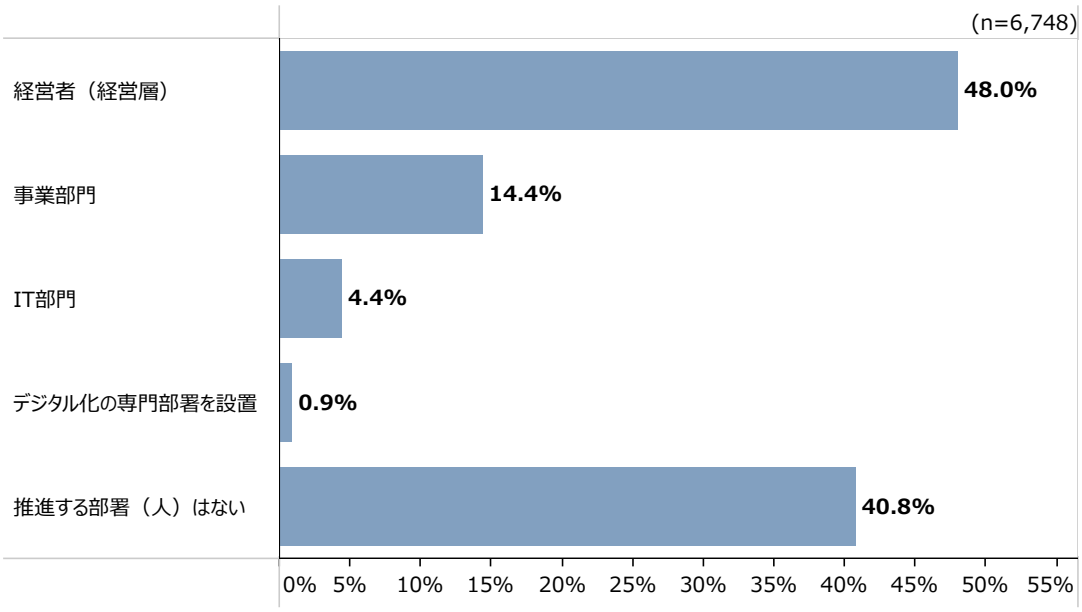
前項では、企業のデジタル化の取組段階や進展状況が異なっている背景について、デジタル化に取り組むきっかけやデジタル化の取組に関わる環境等の観点から分析を行った。本項では、企業がデジタル化の取組を進展させるに当たり、具体的な取組を進めていく上で、戦略を立てることの重要性とデジタル人材の活用について焦点を当てながら分析を行う。

①中小企業のデジタル化の推進に向けた戦略的な取組

（１）デジタル化を推進する部署（人）

まず、デジタル化を推進している部署（人）について確認すると、「経営者（経営層）」が48.0％と最も高く、経営者が主体となってデジタル化を推進している様子がうかがえる。他方、約４割の企業において「推進する部署（人）はない」と回答しており、デジタル化を推進する決まった部署や担当者がいない企業が一定数存在していることも確認できる（第2-2-25図）。

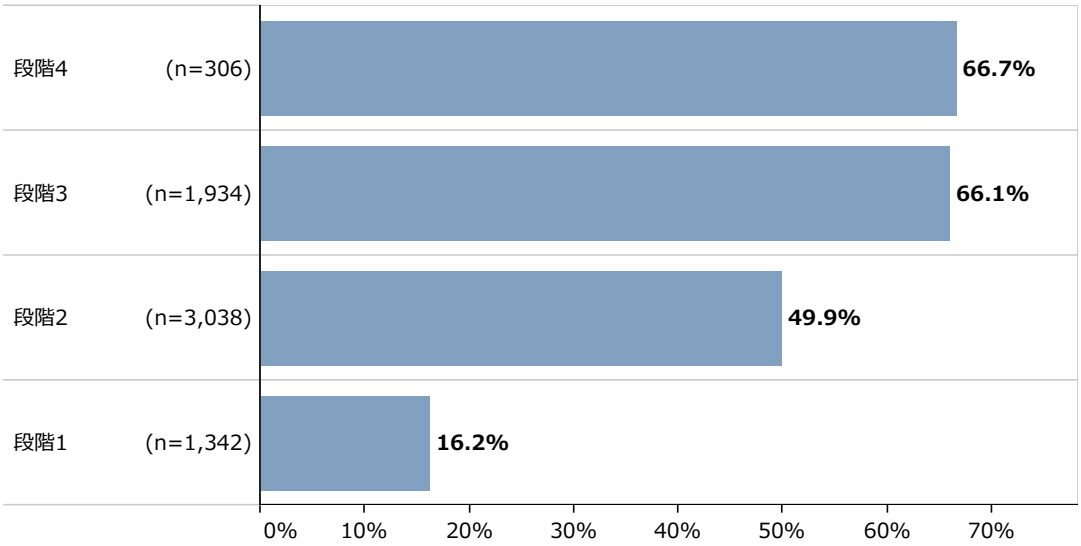
第2-2-25図　デジタル化を推進している部署（人）



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-26図は、デジタル化の取組段階別に、経営者がデジタル化を推進している割合を確認したものである。これを見ると、デジタル化の取組段階が進展している企業ほど、経営者自身がデジタル化を推進している傾向にある。中小企業白書（2021）では、経営者が積極的に関与する企業においては、デジタル化の推進によって業績や労働生産性にプラスの影響を及ぼす割合が高く、経営者自らが積極的に取り組んでいくことの重要性を指摘しており、中小企業のデジタル化の取組段階の進展に向けて、経営者が積極的にコミットしていくことが重要である可能性が示唆される。

第2-2-26図　デジタル化の取組段階別に見た、経営者がデジタル化を推進している割合



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の取組段階は2022年時点におけるデジタル化の取組段階を指している。
2.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。
3.デジタル化を推進している部署（人）として「経営者（経営層）」と回答した者を集計している。

（２）デジタル化の推進に向けた戦略的な取組

中小企業白書（2021）では、経営者の積極的な関与のほかに、全社的にデジタル化に取り組む組織文化を醸成することの重要性を指摘している。こうした観点を踏まえて、企業の更なるデジタル化の進展に向けて、組織全体としてどのように戦略的に取組を実施しているのかを確認していく。

第2-2-27図は、経済産業省「DX推進指標」の指標項目を参考とし、デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の例[15]を示したものである。以降は、**第2-2-27図**に示した五つの取組を取り上げながら分析を行う。

第2-2-27図　デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の例

①デジタル化のビジョン・目標の設定

②業務の棚卸しの実施

③デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理

④デジタル化の取組に対する費用対効果の検討

⑤IT投資が機動的に行えるデジタル化関連予算の確保

資料：経済産業省「DX推進指標」より中小企業庁作成

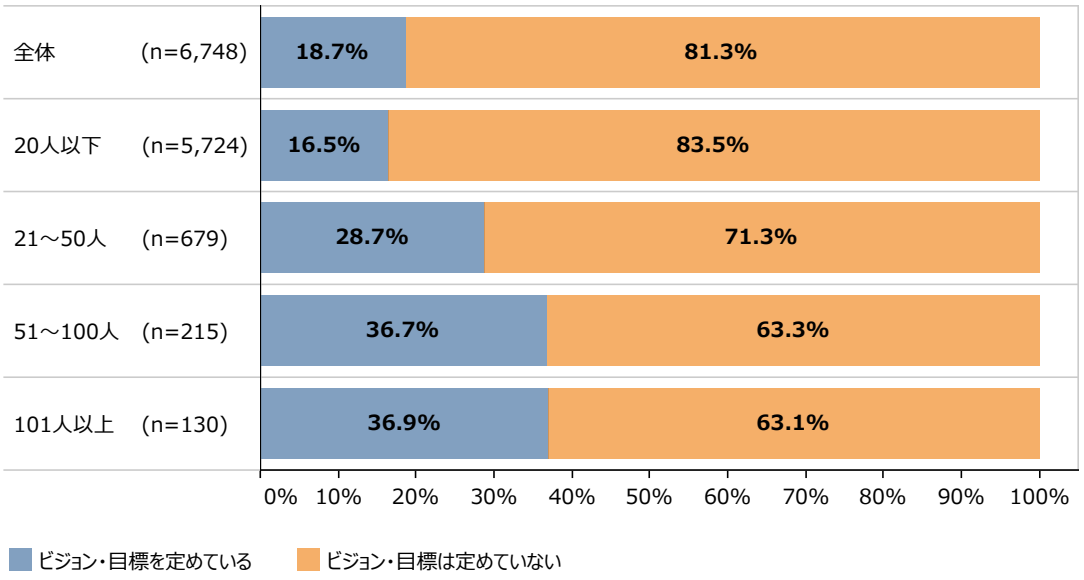
15　ここで示した取組は、必ずしも全ての戦略的な取組を網羅しているわけではない点に留意されたい。

まず、**第2-2-27図**に示した五つの取組について、①従業員規模別の実施状況と②実施状況別のデジタル化の推進に向けた取組の効果をそれぞれ確認していく。

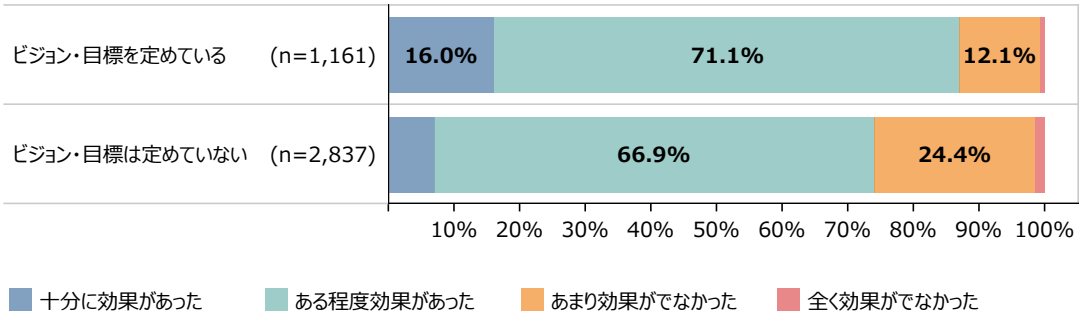
第2-2-28図は、デジタル化のビジョン・目標の設定の実施状況と効果について確認したものである。①を見ると、従業員規模が大きい企業ほど、ビジョン・目標を設定している企業の割合が高くなっている傾向が見て取れる。一方で、従業員規模が20人以下の企業では、「ビジョン・目標を定めている」割合が２割を下回っている。続いて、②を見ると、「ビジョン・目標を定めている」と回答した企業では約９割がデジタル化の効果を実感しており、「ビジョン・目標は定めていない」と回答した企業と比べてより効果を実感していることが分かる。

第2-2-28図　デジタル化のビジョン・目標の設定の実施状況と効果

①従業員規模別に見た、デジタル化のビジョン・目標の設定状況



②デジタル化のビジョン・目標の設定状況別に見た、デジタル化の推進に向けた取組の効果

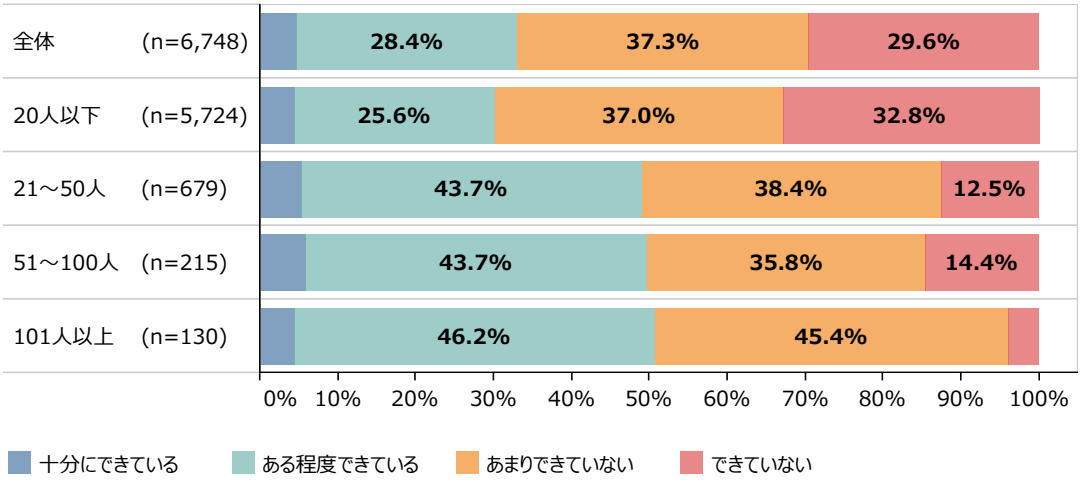


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

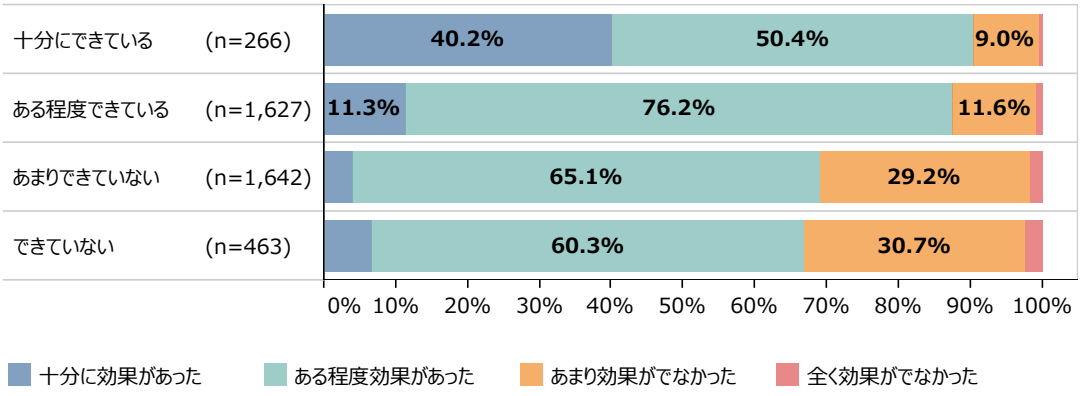
第2-2-29図は、デジタル化の取組を推進する際の業務の棚卸しの実施状況と効果について確認したものである。①について見ると、従業員規模が21人以上の企業では、「十分にできている」又は「ある程度できている」と回答した企業の割合が約５割となっている一方で、従業員規模が20人以下の企業では同割合が約３割にとどまっていることが分かる。また、「十分にできている」と回答した企業の割合を確認すると、いずれの従業員規模でも10％を下回っていることも確認できる。続いて、②について確認すると、業務の棚卸しができていると回答した企業では、「できていない」と回答した企業と比べて、デジタル化の効果を実感している割合が高い傾向にあることが分かる。さらに、「十分にできている」と回答した企業では、「十分に効果があった」と回答した企業の割合が特に高くなっており、デジタル化の取組を推進する際には、既存の業務の棚卸しを十分に行うことの重要性が示唆される。

第2-2-29図　デジタル化の取組を推進する際の業務の棚卸しの実施状況と効果

①従業員規模別に見た、デジタル化の取組を推進する際の業務の棚卸しの実施状況



②デジタル化の取組を推進する際の業務の棚卸しの実施状況別に見た、デジタル化の推進に向けた取組の効果

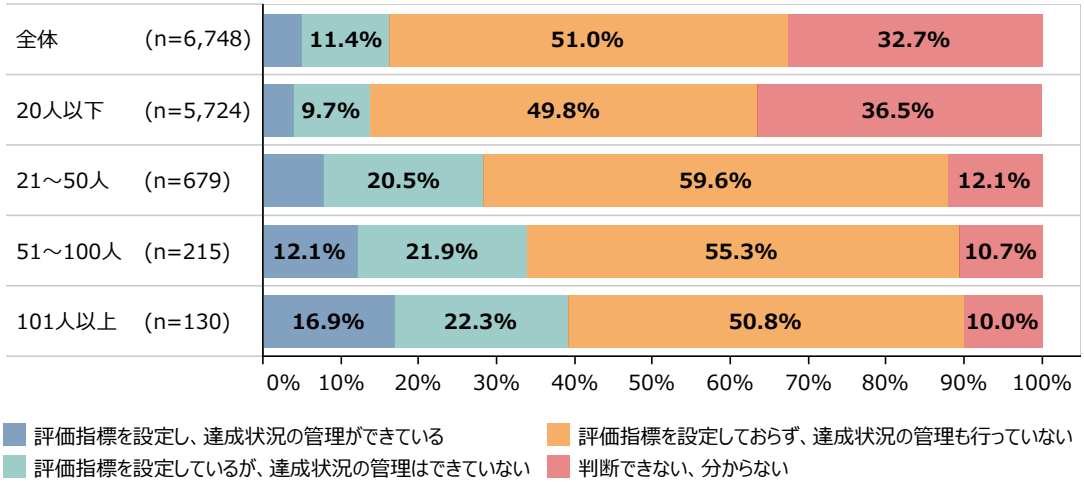


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

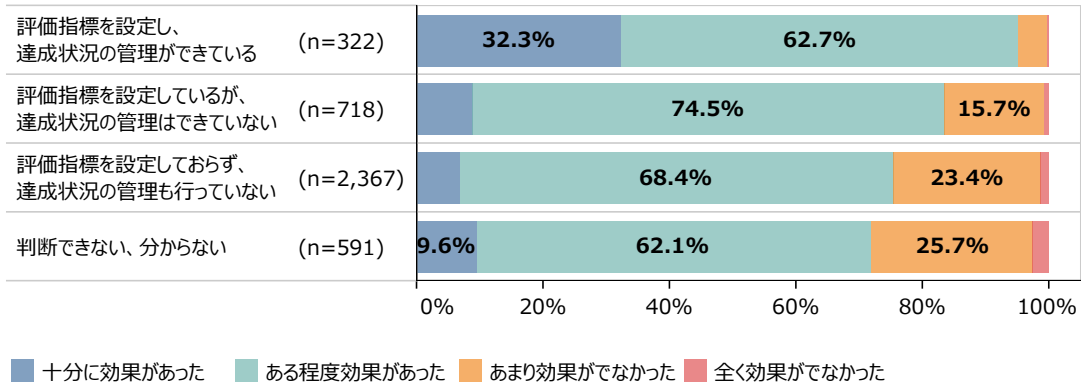
第2-2-30図は、デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理の状況と効果について確認したものである。①について見ると、全体では、デジタル化の取組に対する評価指標を設定している企業は２割程度であり、更に達成状況の管理まで実施している企業は１割に満たないことが分かる。他方で、従業員規模が大きいほど、評価指標の設定や達成状況の管理を実施できている企業の割合が高くなっていることが分かる。続いて、②を確認すると、評価指標を設定している企業では、設定していない企業と比べて、デジタル化の効果を実感している企業の割合が高い傾向にあり、達成状況の管理まで実施している企業では、特に「十分に効果があった」と回答した企業の割合が高いことが見て取れる。

第2-2-30図　デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理の状況と効果

①従業員規模別に見た、デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理の状況



②デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理の状況別に見た、デジタル化の推進に向けた取組の効果

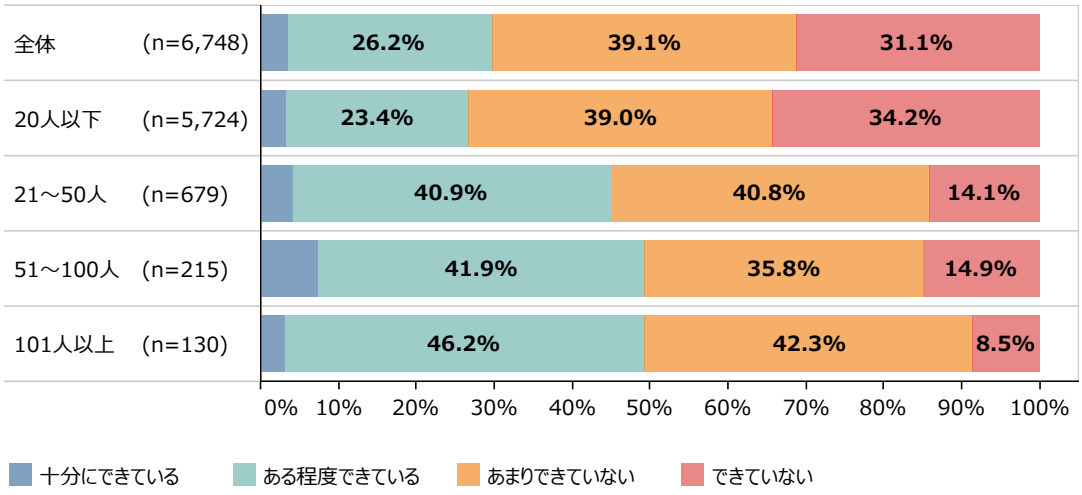


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

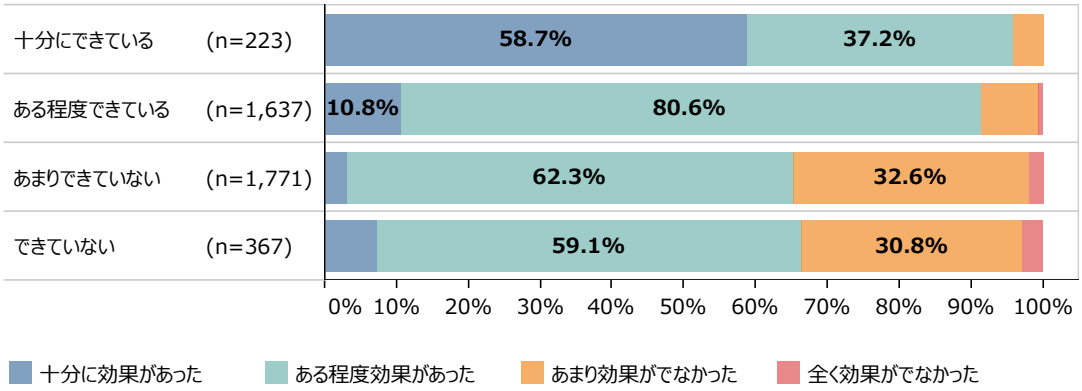
第2-2-31図は、デジタル化の取組に対する費用対効果の検討状況と効果について確認したものである。まず、①について見ると、従業員規模が21人以上の企業では、約５割が費用対効果を検討できているのに対し、従業員規模が20人以下の企業では、検討できている企業は約３割にとどまる。また、全体でも費用対効果の検討を「十分にできている」と回答した企業は１割に満たず、費用対効果の検討が十分にできていない様子が見て取れる。一方で、②を確認すると、費用対効果の検討が「十分にできている」と回答した企業では、その他の企業と比較して「十分に効果があった」と回答した割合が特に高くなっており、デジタル化の取組を推進する上で、費用対効果を検討することの重要性がうかがえる。

第2-2-31図　デジタル化の取組に対する費用対効果の検討状況と効果

①従業員規模別に見た、デジタル化の取組に対する費用対効果の検討状況



②デジタル化の取組に対する費用対効果の検討状況別に見た、デジタル化の推進に向けた取組の効果



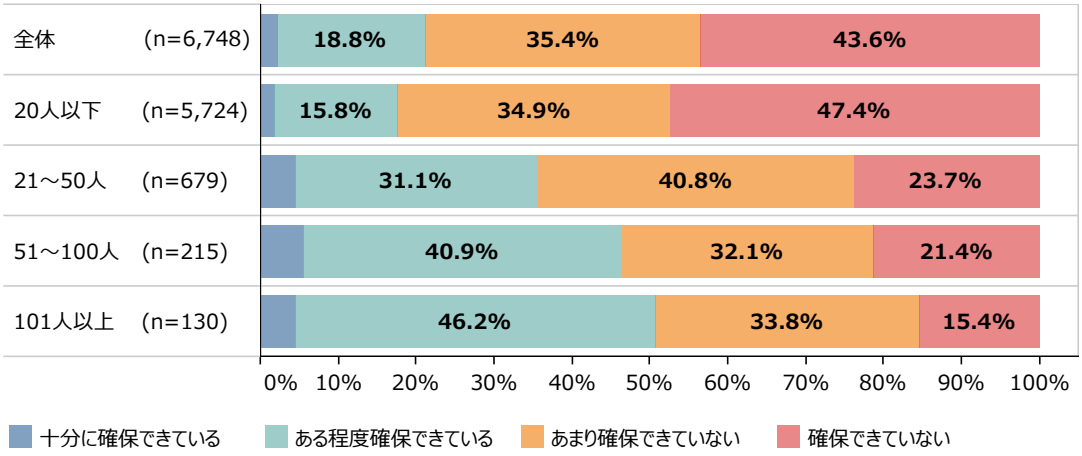
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-32図は、IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況と効果について確認したものである。①について見ると、従業員規模が大きい企業ほど、予算が確保できている傾向にあるものの、従業員規模が20人以下の企業では、確保できている企業は２割に満たない。他方で、②を確認すると、「十分に確保できている」と回答した企業では、「十分に効果があった」と回答する割合が５割を超えており、特にデジタル化の効果を実感していることが分かる。

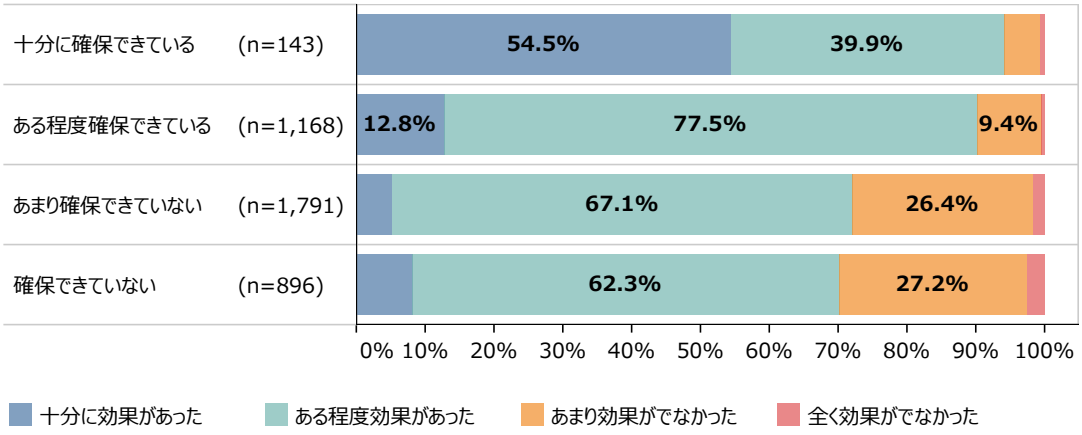
前掲の**第2-2-17図**のとおり、デジタル化の取組が進展していない要因について、「費用の負担が大きい」と回答した企業が最も多く、経営資源に限りのある中小企業において、デジタル化に伴う予算を確保することのハードルの高さがうかがえる。他方で、前掲の**第2-2-26図**では、経営者がデジタル化に積極的にコミットしていくことの重要性を指摘した。既存の業務の棚卸しや費用対効果の検討などに戦略的に取り組んでいく中で、自社の業務効率化や競争力強化のためにデジタル化が必要と判断される場合には、経営者や経営層は、デジタル化関連予算を確保し、IT投資が機動的に行えるようにすることが重要といえよう。

第2-2-32図　IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況と効果

①従業員規模別に見た、IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況



②IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況別に見た、デジタル化の推進に向けた取組の効果

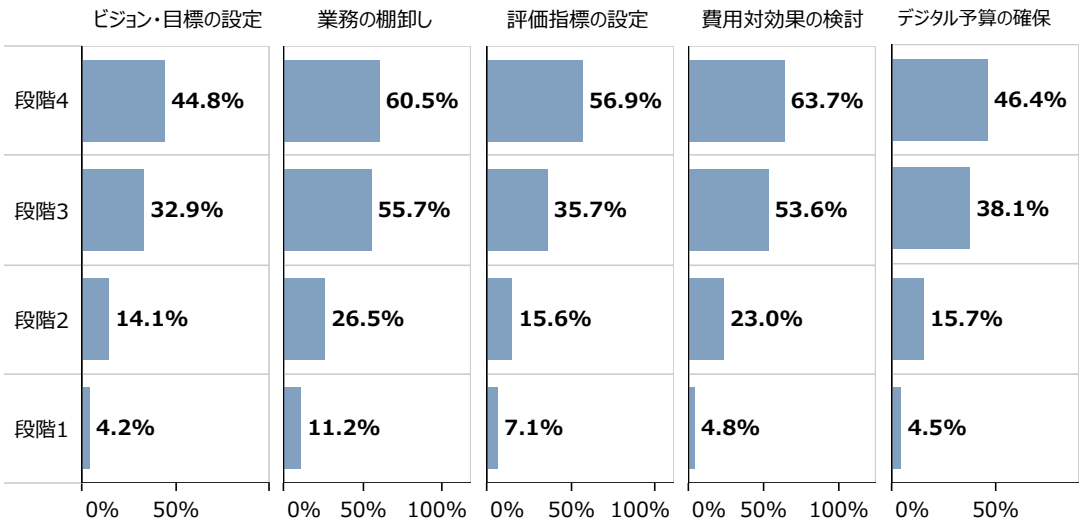


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

ここまで、第2-2-27図で示したデジタル化の推進に向けた戦略的な取組について、その実施状況と効果をそれぞれ明らかにした。こうした戦略的な取組を実施できている企業は多くないものの、実施できている企業においては十分に効果を実感していることが確認できた。

最後に、**第2-2-33図**は、デジタル化の取組段階別にデジタル化の推進に向けた戦略的な取組の実施状況について確認したものである。これを見ると、デジタル化の取組段階が進展している企業では、ビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなどを実施している企業の割合が高いことが見て取れ、デジタル化を戦略的に推進していくことで、デジタル化の効果を実感しながら着実に取組段階を進展させていることが推察される。デジタル化の推進により、業務効率化からビジネスモデルの変革を遂げていくために、組織的・戦略的に取り組んでいくことが、更なるデジタル化の進展につながるといえよう。

第2-2-33図　デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の実施状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の取組段階とは2022年時点におけるデジタル化の取組段階を指している。
2.デジタル化の取組段階として「分からない」と回答した企業は除いている。
3.ビジョン・目標の設定は「ビジョン・目標を定めている」、業務の棚卸しは「十分にできている」と「ある程度できている」、評価指標の設定は「評価指標を設定し、達成状況の管理ができている」と「評価指標を設定しているが、達成状況の管理はできていない」、費用対効果の検討は「十分にできている」と「ある程度できている」、デジタル予算の確保は「十分に確保できている」と「ある程度確保できている」と回答した者を、戦略的な取組を実施している者としてカウントし、その割合を集計している。また、評価指標の設定は「判断できない、分からない」と回答した者を除外して集計している。
4.各回答数(n)は以下のとおり。段階４：n=306、段階３：n=1,934、段階２：n=3,038、段階１：n=1,342。

事例2-2-2は、AIやRPA等のシステムを本格導入する前に、既存の業務の棚卸しと現場の改善活動を実施し、「デジタル化でできること」の明確化を徹底したことで業務時間の大幅な削減に成功し、競争力の強化につなげた企業の事例である。**事例2-2-3**は、DXを推進するに当たって経営ビジョンの策定やKPIの設定により、今後のビジネスモデルが明確化されるとともに、従業員の意識の向上や全社的にDXを推進する雰囲気の浸透にもつながっている企業の事例である。また、**コラム2-2-3**では、オンラインモールなどのデジタルプラットフォームにおける相談窓口であるデジタルプラットフォーム取引相談窓口について紹介している。

事例
2-2-2

既存業務の棚卸しと現場の改善活動により『デジタル化でできること』を明確化し、業務時間の大幅な削減に成功した企業

所 在 地　新潟県上越市
従業員数　300名
資 本 金　１億円
事業内容　金属製品製造業

Ｊマテ．カッパープロダクツ株式会社

▶ 将来の生産年齢人口の減少を見据え、DXの取組をスタート

新潟県上越市のＪマテ.カッパープロダクツ株式会社は、産業機械部品等の銅製品の製造・販売を手掛ける企業である。同社の山本耕治代表取締役社長は、社長就任前の常務の時代から、約30年後の2050年には、我が国の将来推計人口における生産年齢人口が約３割減少すると見込まれていることから、将来的に人材不足から現状の操業を維持することが難しくなると危機感を持っていた。同社では2015年からトヨタ生産方式を導入して業務改善に取り組んでいたが、将来予測される人材不足を補うためには更なる改善や生産性の向上が必要と考え、2022年４月の社長就任を機に、DX推進プロジェクトを立ち上げてDXの取組をスタートさせた。

▶ 業務の棚卸しと改善活動により「デジタル化でできること」を明確化

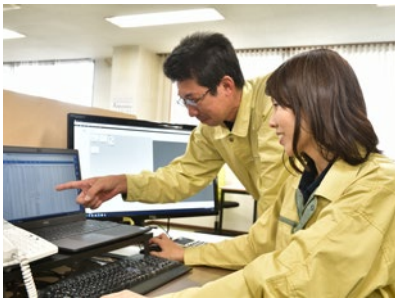
同社のDX推進プロジェクトは、各部署から次世代を担う人材等を選定し、山本社長をトップとする総勢21名で組織横断的に活動している。RPA[16]導入時には、３か月間の導入サポートを受ける間にDX推進プロジェクトでRPAを学ぶ勉強会を開催。RPAでどのように自動化するかを学び、プロジェクトメンバーが各部署に持ち帰ってシステム導入できる内容を検討・検証を行いながら知識を得た。

また、同社ではAIやRPA等のシステムを本格導入する前に、既存の業務の棚卸しと現場の改善活動を実施し、「デジタル化でできること」の明確化を徹底している。FAX等の紙媒体をデータ化し、RPAによる自動化で受注業務の工数削減に取り組んだ際も、業務の棚卸しと改善活動から開始した。あるべき受注業務の姿を検討し、基本業務と不規則・変則的（イレギュラー）な業務に分別した上で業務の全体像の把握を実施すると、チェック項目の未整備や作業者の判断によるイレギュラーな業務により、42にもわたる工程がクモの巣のように発生していたことが分かった。ルールを決めて適切な業務フローをつくるため、チェック項目の明確化に取り組む中で、顧客との間でルールがないことによる単価の入力ミスなど、顧客に起因するイレギュラーな業務が一定数存在することが判明した。そこで顧客を巻き込み、一緒に問題点を抽出して共に改善活動を実施。イレギュラーをできるだけ排除したところ、42工程を９工程まで減らすことができ、RPA導入後は受注業務の時間を75%削減することができた。

▶ 目標を上回る1,508時間の業務時間の削減を達成し、ボトムアップ型の改善にもつながる

同社では、DXの費用対効果や評価指標を既存業務の改善で削減できる業務時間に置き換え、2022年末までに1,000時間の業務時間を削減することを目標に取組を進めたが、一連の取組を通じて目標を上回る1,508時間の削減を達成。また、RPAによる業務時間の削減状況は社内グループウェアでリアルタイムに共有。デジタル化による効果を可視化することで、従業員からDXに関する積極的な意見も出るようになり、ボトムアップ型の改善への転換にもつながっている。山本社長は「DX推進で創出できた余力は人を減らす『少人化』ではなく、人でなければできない付加価値の高い仕事に充てることで『活人化』に転換していく。今後もデジタルを駆使して業務プロセスを変革することで生産性を向上させ、更なる企業成長につなげていきたい。」と語る。

山本耕治代表取締役社長


RPAの導入で業務が大幅に効率化

DX化の進捗は随時社内で共有

16 Robotic Process Automation：コンピュータ上の定型作業を自動化する技術

事例 2-2-3

経営ビジョンを策定しDXの方針を明確化した上で、KPIに基づくDXの取組を進める企業

所在地　大分県豊後大野市
従業員数　19名
資本金　2,010万円
事業内容　小売業

株式会社みらい蔵

▶ 事業の承継を見据え、経営の改革を模索

大分県豊後大野市の株式会社みらい蔵は、農業資材販売の小売店「夢アグリ」の運営と土壌分析・診断等を主力事業とする企業である。同社は小売業者でありながら、自社開発の土壌診断施肥設計システム「ソイルマン」による土壌分析を強みとしている。「ソイルマン」は、顧客である農家から送付された農地の土壌サンプルを分析し、診断結果をインターネット経由で提供するとともに、その診断結果を基に自動で肥料設計まで実施可能なシステムである。2014年にリリースした「ソイルマン」は、現在では全国の農家から年間6,000件にも及ぶ土壌分析依頼があるなど知名度が向上し、問合せ件数も年々増加している。一方で、こうした問合せの対応に非常に工数が掛かるようになっており、これを課題と捉えた同社の山村恵美子会長は、山村洋央社長への事業承継時期であったこともあり、単なる問合せ対応の環境整備にとどまらない経営の改革を模索していた。

▶ DX認定申請のステップに基づいて経営ビジョンやKPIの設定を進める

そんな中、以前から同社のデジタル化の取組を支援していたITコーディネータを通じて、経済産業省のDX認定制度の存在を知り、これを契機として経営を見直し、戦略的にDXを進めることを決めた。始めに、DX認定申請のステップに基づいて「経営ビジョン」の設定を進めた。同社では、経営理念は創業期より明示していたが、「経営ビジョン」という形にはなっていなかった。同社のあるべき姿について、経営層とITコーディネータが同社の現状を踏まえて対話を繰り返し、「経営ビジョン」を策定した。これにより、同社は今後、システムによる土壌分析と、その分析結果を用いた、農家の収穫量増加や品質向上につなげるコンサルティング事業を伸ばすべきであることが明確になり、ビジネスモデル構築の指針となった。これに付随し、同社ではDXの取組に対する５年後までのKPI[17]を設定した。これは従来、同社が毎年７月に経営方針発表会で毎年の売上げ・利益目標を設定している枠組みを活用したもので、DXに関しても目標値を明確に定めたことで、DX計画の進捗管理に役立っている。

▶ 今後のビジネスの方針が明確になるとともに、全社的にDX推進が浸透

2022年７月、同社はDX認定事業者の認定を受け、DX認定の申請時に定めた「経営ビジョン」や「KPI」に沿って山村新社長がDXの取組を推進している。DXを推進する際、今後のビジネスの方針を明確化したことで、従業員がDXの取組を自分事として捉えるようになり、取組について積極的な意見が出るようになるなど、全社的にDXを推進する雰囲気が浸透してきている。現在は、オリジナル肥料や栽培ノウハウを提供できる「ソイルマンシステムⅡ」の開発に向けて、AIを取り入れながら開発を進めることにより、課題であった問い合わせの増加にも対応できるよう取組を進めている。山村会長は、「DXによってデータをいかした農業を推進し、今後も農家の収穫量増加や品質向上につながる顧客価値を提供していきたい。」と語る。

山村恵美子会長

ソイルマンの土壌分析イメージ

経営理念の下にDXの取組を実行

17　組織の目標を達成するための重要な業績評価の指標

コラム

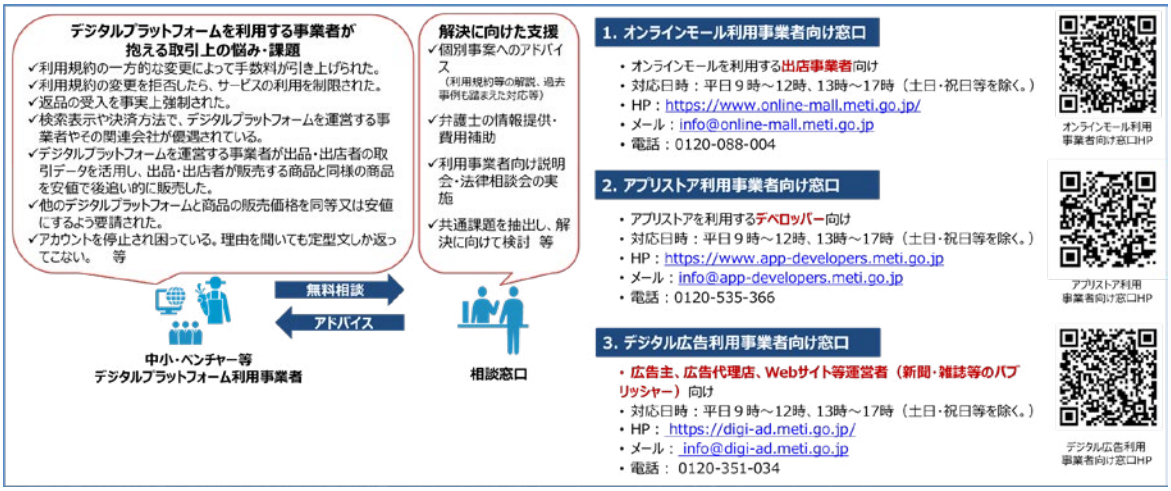
2-2-3　デジタルプラットフォーム取引相談窓口

オンラインモールなどのデジタルプラットフォームは、中小企業やベンチャー等にとって、市場へのアクセスを高め、新規顧客の開拓機会を提供するなど、様々な便益をもたらすものである。一方で、一方的に取引条件が変更されて対応を余儀なくされたり、何かあったときに個別交渉することが難しいなど、取引上の課題も指摘されている。

そのような課題に対応すべく、2020年５月に「デジタルプラットフォーム取引透明化法」（以下「透明化法」という。）[18]が成立し、2021年２月に施行された[19]。

これに加え、取引上の悩み相談を受け付ける窓口として「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」が開設されている。具体的には、①オンラインモールを利用する出店事業者向け、②アプリストアを利用するアプリ事業者やデベロッパー向け、③デジタル広告プラットフォームを利用する広告主、広告代理店、Webサイト等運営者（新聞・雑誌等のパブリッシャー）向けと三つの分野の相談窓口が、経済産業省の委託事業として運営されている[20]。

コラム　2-2-3①図　デジタルプラットフォーム取引相談窓口



「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」は、大きく分けると二つの役割を担っている。

①個別事案に対するアドバイス

相談窓口では、デジタルプラットフォームを利用する事業者の方から寄せられた取引上の課題等に関する悩みや相談に専門の相談員が無料で応じ、利用規約の解説や過去の事案を踏まえた対応など、個別にアドバイスを行っている。必要に応じて弁護士に相談を行うこともできる。

18　特定デジタルプラットフォームの透明性及び公正性の向上に関する法律（令和２年法律第38号）。
19　規制対象事業者（特定デジタルプラットフォーム提供者）として、現在、オンラインモール分野ではアマゾンジャパン合同会社、楽天グループ株式会社、ヤフー株式会社、アプリストア分野ではApple Inc.及びiTunes株式会社、Google LLC、デジタル広告分野ではGoogle LLC、Meta Platforms, Inc.、ヤフー株式会社が指定されている。
20　その他、上記三つの分野以外のデジタルプラットフォームに関する取引実態や利用状況についての相談・情報提供窓口として、経済産業省 Web フォームが設置されている。

令和３年度には、「アカウントやアプリが十分な説明なく削除された」、「苦情・相談を申し出ても定型文対応で解決しない」、「アプリなどの審査基準が不透明である」、「オンラインモールやアプリストアの運営者による返品・返金対応に納得できない」、といった相談が335件寄せられ[21]、相談者の意向も踏まえながら個別に対応している[22]。

②共通課題の抽出と解決に向けた検討

相談窓口では、悩み相談を受け付けるのみならず、ヒアリングやアンケート等を通じて、デジタルプラットフォームを巡る取引関係について情報収集も行っている。令和３年度に相談窓口に寄せられた情報提供件数は、相談件数も含めて約2700件であった[23]。

これらの情報は、経済産業省に報告され、取引環境の改善に向けた施策に役立てられる。例えば、相談窓口は、窓口に寄せられた声から共通の課題を抽出し、経済産業省に報告する[24]。経済産業省は、報告された情報をもとに、有識者等からの意見を聴取しながら、デジタルプラットフォームの運営状況について評価を行う。この「モニタリング・レビュー」と呼ばれる評価プロセスは、透明化法に基づき毎年度実施されるものであり、評価対象となるデジタルプラットフォームの運営者は、評価の結果を踏まえて運営改善に努める義務を負う。

2022年12月、透明化法施行後初となる評価が公表された[25]。当該評価では、オンラインモール分野ではアマゾン、楽天、ヤフー、アプリストア分野ではアップル、グーグルについて、情報開示や体制整備が総じて改善したと評価する一方で、苦情相談対応の継続的な改善や、アカウント停止時における適正なプロセス確保等、一定の改善を要請している[26]。本評価を踏まえた取引環境改善が今後期待される。

「困っていることがあるが、デジタルプラットフォームの運営事業者と取引関係があるから言いにくい」といった中小企業等の悩みに寄り添い、声を聞く。その声を踏まえ、関係者が意見や知恵を出し合って、より良い取引環境を作り上げていく。

相談窓口は、経済産業省による透明化法の運用を支え、デジタルプラットフォームを巡る取引環境改善の要となる存在となっている。

21 経済産業省「令和３年度デジタルプラットフォーム取引相談窓口の運用状況をまとめました」（2022年７月29日）（https://www.meti.go.jp/press/2022/07/20220729004/20220729004.html）

22 相談窓口では、相談者の方々に安心して相談してもらえるよう、窓口に寄せられた相談情報に関しては、相談者の利益が害されないよう、細心の注意を払いながら取り扱っている。相談内容に応じて特定デジタルプラットフォーム提供者への照会を行うこともあるが、相談の解決や事実関係の把握のために特に必要な場合に限って行うこととしている。また、照会するにあたっては、相談者の了解を事前に得た上で行っているなど、相談者の方々に配慮した運用としている。

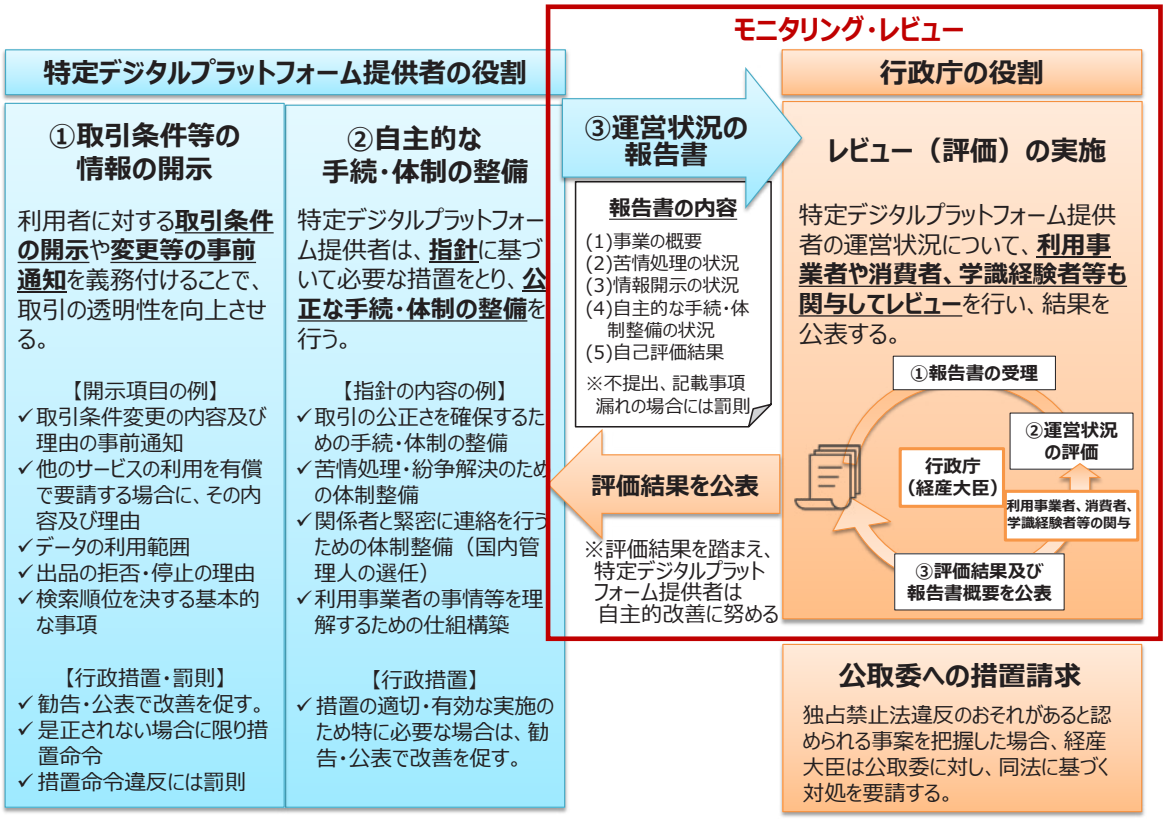
23 各窓口において受け付けた情報の内容に応じてカウントされた件数であり、ポジティブな内容やネガティブな内容等を含む。

24 利用事業者の声から抽出した課題の整理として、第２回デジタルプラットフォームの透明性・公正性に関するモニタリング会合 資料２（https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_platform_monitoring/pdf/002_02_00.pdf）７～９、17～19頁参照

25 経済産業省『「特定デジタルプラットフォームの透明性及び公正性についての評価」を取りまとめました』（2022年12月22日）（https://www.meti.go.jp/press/2022/12/20221222005/20221222005.html）

26 https://www.meti.go.jp/press/2022/12/20221222005/20221222005.html

コラム　2-2-3②図　デジタルプラットフォーム取引透明化法の概要と「モニタリング・レビュー」



②デジタル人材の確保・育成に向けた取組

前項では、**第2-2-17図**において中小企業のデジタル化が進展していない要因を確認し、「デジタル化を推進できる人材がいない」が上位の要因に挙がっていた。このように、中小企業がデジタル化を推進していく上で、デジタル化を推進する人材の確保や育成が大きな課題の一つであることが推察される。

そこでここからは、（独）情報処理推進機構（IPA）「DX白書2021」のデジタル事業に対応する人材の分類等を参考とし、デジタル人材を「デジタル化の戦略を推進する人材」と「デジタル化の技術を担う人材」の二つに分類し、それぞれ確保状況や育成状況などを確認していく（**第2-2-34図**）。

第2-2-34図　デジタル化の戦略を推進する人材とデジタル化の技術を担う人材

分類	具体的なデジタル人材の例
デジタル化の戦略を推進する人材	・デジタル事業の全体戦略を立案できる人材 ・デジタル事業のプロジェクトをマネジメントできる人材 ・各種データを基に、デジタルを活用した業務プロセスの改善等を提言できる人材
デジタル化の技術を担う人材	・デジタル事業全体のシステム構想ができる人材 ・各種指標についてデータ分析ができる人材 ・サービスや開発環境のセキュリティ確保ができる人材 ・アプリケーションの開発ができる人材 ・インフラの構築・運用ができる人材

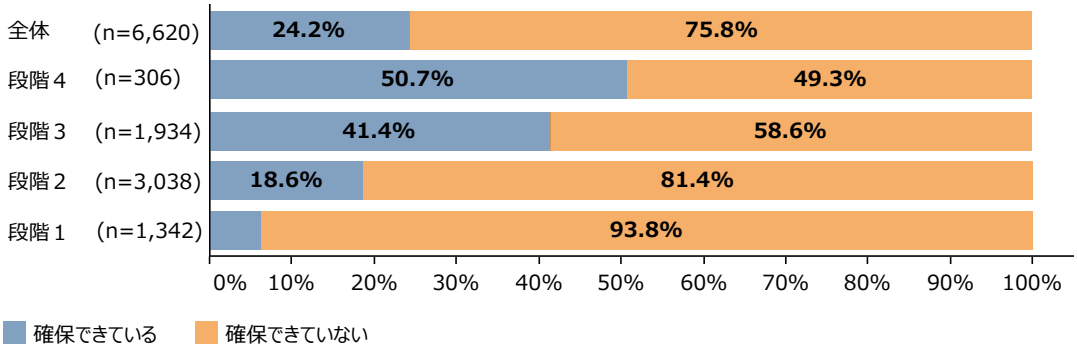
資料：（独）情報処理推進機構（IPA）「DX白書2021」より中小企業庁作成

（１）デジタル人材の確保状況

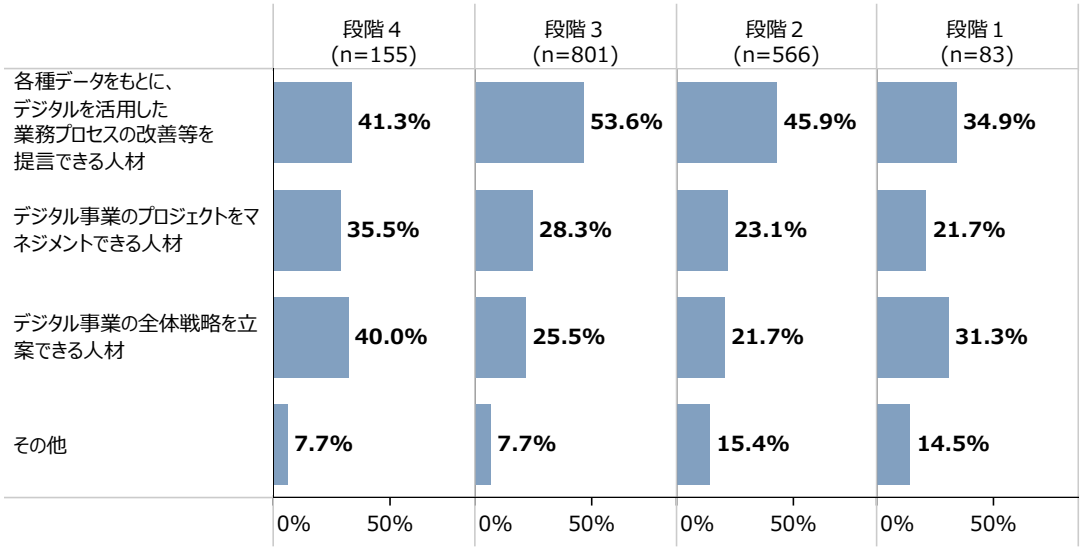
第2-2-35図は、「デジタル化の戦略を推進する人材」について、デジタル化の取組段階別に、①では人材の確保状況を確認し、②では確保できている企業が具体的にどのような人材を確保できているかを確認したものである。まず、①を見ると、デジタル化の取組段階が進展している企業ほど、「デジタル化の戦略を推進する人材」を確保できているものの、段階４の企業においても約半数にとどまっていることが分かる。また、②を見ると、いずれの取組段階の企業においても「各種データをもとに、デジタルを活用した業務プロセスの改善等を提言できる人材」が最も多いことが見て取れる。

第2-2-35図　デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況と確保できている人材

①デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況



②デジタル化の取組段階別に見た、自社内に確保できているデジタル化の戦略を推進する人材の種類

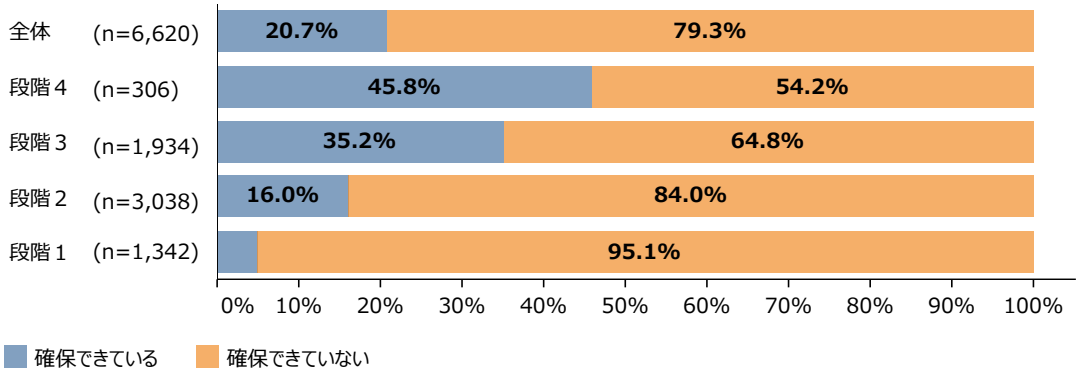


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況は、自社内で確保できている人材について聞いた問いに対し、いずれかの人材を確保できていると回答した者を「確保できている」、いずれも確保できていないと回答した者を「確保できていない」として集計している。
2.確保できているデジタル化の戦略を推進する人材は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

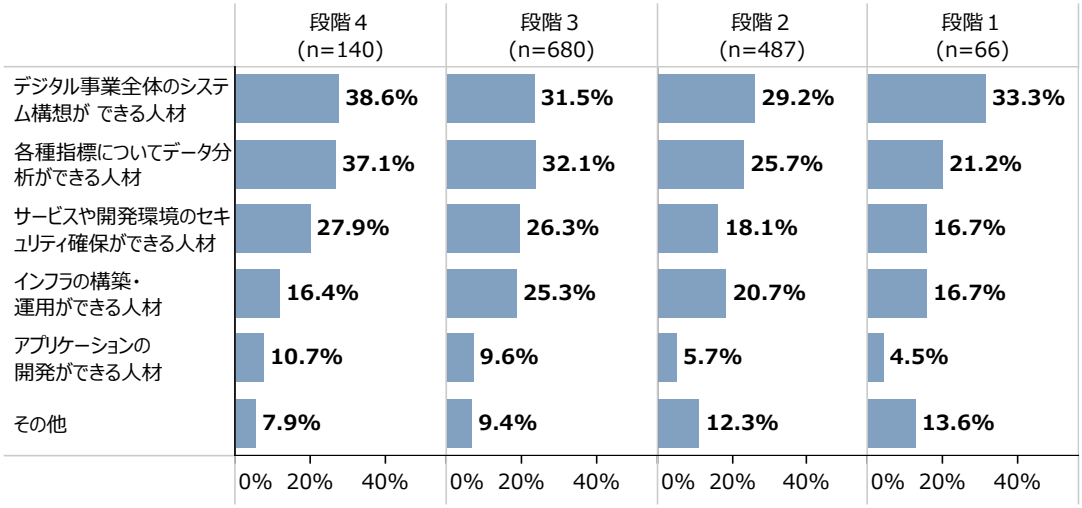
第2-2-36図は、「デジタル化の技術を担う人材」について、デジタル化の取組段階別に、①では人材の確保状況を確認し、②では確保できている企業が具体的にどのような人材を確保できているかを確認したものである。まず、①を見ると、第2-2-35図の「デジタル化の戦略を推進する人材」と同様に、デジタル化の取組段階が進展している企業ほど、「デジタル化の技術を担う人材」を確保できているものの、段階４の企業においても約半数にとどまっていることが確認できる。また、②を見ると、いずれの取組段階の企業においても「デジタル事業全体のシステム構想ができる人材」が最も多く、「各種指標についてデータ分析ができる人材」が続いていることが見て取れる。

第2-2-36図　デジタル化の技術を担う人材の確保状況と確保できている人材

①デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の技術を担う人材の確保状況



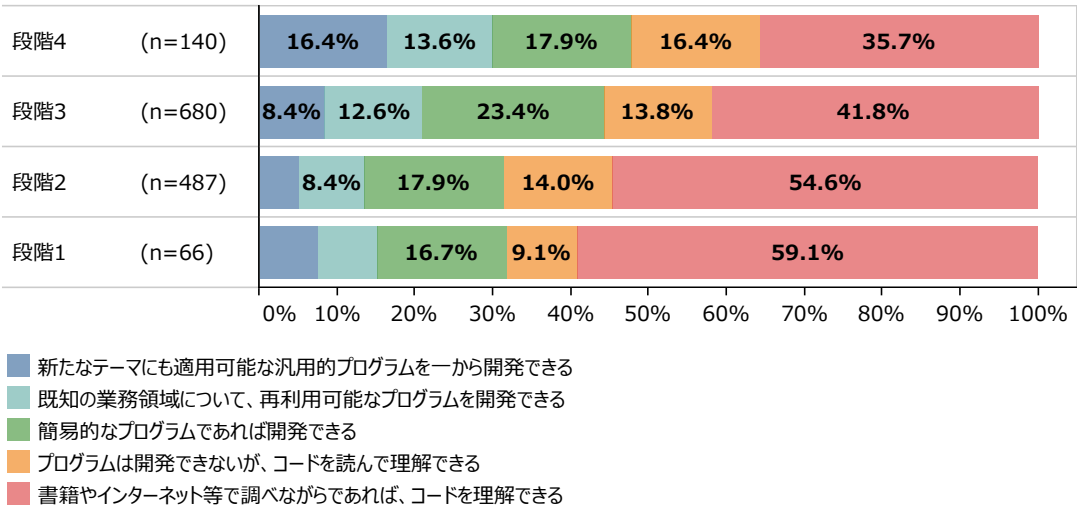
②デジタル化の取組段階別に見た、自社内に確保できているデジタル化の技術を担う人材の種類



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の技術を担う人材の確保状況は、自社内で確保できている人材について聞いた問いに対し、いずれかの人材を確保できていると回答した者を「確保できている」、いずれも確保できていないと回答した者を「確保できていない」として集計している。
2.確保できているデジタル化の技術を担う人材は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.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。

第2-2-37図は、**第2-2-36図**で「デジタル化の技術を担う人材」を確保できていると回答した企業に対し、そのデジタル人材のスキルレベルを取組段階別に確認したものである。これを見ると、デジタル化の取組段階が進展している企業ほど、自社内にプログラムを開発できるレベルのデジタル人材を確保できていることが確認できる。一方で、最も取組段階が進展している段階４の企業においても、約半数が自社内の「デジタル化の技術を担う人材」はプログラムを開発できるスキルレベルではなく、コードを読んで理解できるレベルや、書籍やインターネット等で調べながらであればコードを理解できるレベルであると回答している。このことは、独力でプログラム開発ができるような高度なスキルを持つデジタル人材の確保が難しいという状況を表している可能性がある一方で、必ずしもそうした高度なスキルを持つデジタル人材を自社内に抱えていない場合でも、デジタル化の取組を進展させることが可能であることを示唆している。

第2-2-37図　デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の技術を担う人材のスキルレベル



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル化の技術を担う人材の確保状況で、いずれかの人材を確保できていると回答した者に対して聞いている。
2.自社内に複数人の人材がいる場合は、最もスキルレベルの高い人材のスキルレベルについて聞いている。
3.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。

事例2-2-4は、自社内にシステム関係の専任者がいない中で、システム開発会社と目指す方向性の徹底的なすり合わせを行い、協力体制を構築した上でデジタル化の取組を進めたことで、製品のリードタイムの短縮や業務効率化につなげた企業の事例である。**事例2-2-5**は、デジタルに関する知見がない中で、顧客の利益のためにトライ＆エラーを繰り返しながら自社に最適な案件管理アプリをつくり上げたことで、デジタルへの知見を深めるとともに情報管理のデジタル化に成功し、顧客満足度を高めた企業の事例である。

事例
2-2-4

システム開発会社と連携し、デジタル化による業務効率化を実現した企業

所在地　愛知県大府市
従業員数　138名
資本金　2,000万円
事業内容　はん用機械器具製造業

協和工業株式会社

▶ 古い既製システムによって生産性が低下し、様々な問題が顕在化

愛知県大府市の協和工業株式会社は、自動車や産業機械等に使用するユニバーサルジョイント、ステアリングジョイントの専門メーカーである。自社開発した冷間鍛造製法（材料・金属に熱を加えず常温のまま圧力を加えて、金属を変形させながら成形を行う加工方法）をコア技術とし、設計開発から製品製造、評価試験まで一貫した生産体制による迅速な対応を強みとする。同社では、1980年代に受発注や生産計画、在庫管理等を行う生産管理システムをいち早く導入。しかし、既製パッケージシステムを用いていたため、情報がリアルタイムに同期されないことに加え、実際の工程・在庫状況がシステムとずれてしまっていることで問合せ作業に時間を取られ、棚卸しや決算に影響が生じていた。その後、従業員が各々表計算ソフトでデータを作成し、業務が属人化するなど問題は更に拡大。早急な改善が必要だったが、同社にはシステム関係の専任者がおらず、一歩を踏み出せずにいた。

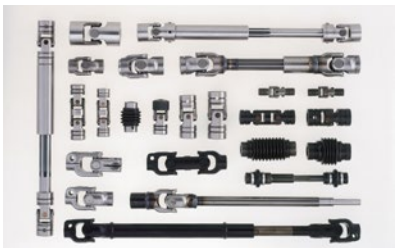
▶ システム開発会社と協力体制を構築、自社内では全体最適化の視点から業務改革を実施

同社の鬼頭佑治代表取締役社長は、「探し物などの価値を生まない時間を排除する」との強い思いから、2018年にシステム開発会社の有限会社ユニバーサル・シェル・プログラミング研究所（以下、「USP」という。）に社内システムの刷新を依頼。まず、両社合同の合宿を行い、その合宿の中で目指す方向性を徹底的にすり合わせ、USPとの協力体制を構築した。活動のテーマを「NKS（New Kyowa System）全体最適化～入口から出口まで～」とし、従来当たり前に行っている業務や作業にとらわれず、全体最適化の観点から目的を踏まえて業務を再構築し、それらを標準化した上でデジタル・IoTを活用したDXを目指した。システム面はUSPが担ったが、同社がデジタルを活用して自動化を実現させるための現場改善や業務改革を主体的に実行した。従業員に全体最適化の視点が浸透するまでには時間を要したが、USPに伴走的に支援してもらいながら同社で自走できるように人材育成にも取り組んだ。こうして、2018年から約３年にわたってUSPと共に改革を進めた結果、受注から出荷までの一元化と見える化、入出力や調べる作業の排除、リアルタイムで正確な在庫情報の把握、管理業務の自動化などに対応したシステムと新たな生産体制が実装された。

▶ 設備の稼働率向上やリードタイムの短縮等の様々な効率化を実現

新システムでは、生産ラインの実績がリアルタイムに見える化されたことにより、効率的な生産が可能となり、以前は70%だった設備の稼働率が90%を超えた。また、組立てから出荷まで９日間掛かっていた製品のリードタイムを４日間まで短縮できるようになったことで、受注生産が可能となり、在庫管理も不要となった。問合せを受けて探したり、調べたりすることもほぼなくなった。このような効率化が社内で次々と実現。また、USPの支援と社内の人材育成により、今ではシステムの簡単な変更やメンテナンスは内製化されている。鬼頭社長は、「一連の取組により、リアルタイムで正確な現場情報を取得できるようになった。今後は、これらの情報から精度の高い原価情報を把握し、コストの最適化や販売価格の検証を行う『戦略的原価システム』を構築し、更なる競争力強化を図りたい。」と語る。

鬼頭佑治代表取締役社長


同社のユニバーサルジョイント製品

システム開発時には合宿を行い、方向性をすり合わせ

事例
2-2-5

顧客の利益のためにトライ＆エラーで知見を積み重ねたことで、自社の情報管理のデジタル化に成功した企業

所在地　神奈川県綾瀬市
従業員数　８名
資本金　300万円
事業内容　金属製品製造業

株式会社サーフ・エンジニアリング

▶ 顧客の利益のために社内の情報管理のデジタル化に取り組む

神奈川県綾瀬市の株式会社サーフ・エンジニアリングは、シャフトを中心とした機械部品の金属加工を主力とする企業である。３ｍまでの長尺の旋盤加工を得意とし、全国から引き合いがある。同社におけるデジタル化の推進は、2019年に根本秀幸社長の次男、優馬氏が入社したことがきっかけであった。優馬氏は案件管理を担当する中で、社内の情報がアナログで、一元管理されていないという課題に直面。当時は資料を紙ベースで保管していたため、過去の類似案件を探すことに手間が掛かり、見積りの作成に膨大な時間を要したほか、案件の管理は担当者の記憶が頼りだった。そのため案件が増えてくると、優先順位の判断が難しくなるため、納期・工程の再調整が煩雑になり、受注できたはずの新規顧客の案件を断るなどの機会損失が生じていた。優馬氏は、これらの課題を解決することは、自社だけでなく顧客の利益につながると考え、社内の情報管理のデジタル化に取り組んだ。

▶ トライ＆エラーで知見を積み重ね、アジャイル型でアプリを開発

優馬氏はまずExcelによる案件管理に取り組んだが、社員との共有や移管などがうまくできず断念した。続いてパッケージソフト、ローコード・ノーコードアプリと順に活用を試みるが、多品種小ロット生産を行う同社の案件管理に合わせることが難しく、コスト面でも活用が厳しいなど苦労の連続であった。デジタルに精通していたわけではない優馬氏だったが、トライ＆エラーを繰り返す中でデジタルに関する知見が深まり、フルカスタムに近い形でアプリをつくることが同社に最適であると気が付いた。そこで、同社と関わりの深かったITベンダーへ案件管理アプリの作成を依頼した。ベンダーと議論の上で実装とテスト、改善を繰り返して完成させていくアジャイル開発が最適であると判断し、開発を開始。優馬氏から大枠のイメージを伝えると、２～３週間で最初のアプリが納品され、そこから約２か月で実運用を開始した。その後も使い勝手の向上や機能の改善、業務のスピードアップを目指して常時ベンダーと協議し、約１年間で改善作業は50回を超えた。未完成のアプリに慣れることから始まり、プラスアルファで改善点を探していく負荷の掛かる作業だったが、顧客の利益のためという目的を崩さずに取組を進めたことで、図面等の情報や進捗等を一元管理できる同社に最適なアプリをつくり上げることができた。

▶ 業務効率化や新規顧客獲得につながるとともに顧客満足度の上昇を実感

案件管理アプリの導入により、見積りの作成時間は45%、顧客への納期回答に掛かる時間は90%短縮することができたほか、顧客への納期調整の依頼は95%削減することができた。効率化が進んだことで、2022年は新規顧客の見積り依頼にも約700件対応することができ、かつ、既存顧客の特急案件も対応し続けられたことで、これまで生じていた機会損失を防ぐとともに、顧客満足度の上昇を実感している。一連の取組でアプリ開発の知見を深め、現在ではノーコードアプリを使い、顧客のために管理アプリを作成、提供するまでになった。優馬氏は、「ノーコードアプリの作成はあくまで顧客の課題解決の一環。今後もデジタルを駆使しながら、顧客のために何ができるかという視点で課題解決型のエンジニアリング集団を目指したい。」と語る。

根本秀幸社長（右）と根本優馬氏（左）

３ｍまでの長尺の旋盤加工を得意とする

案件管理アプリを導入し、大幅な作業時間の改善に成功

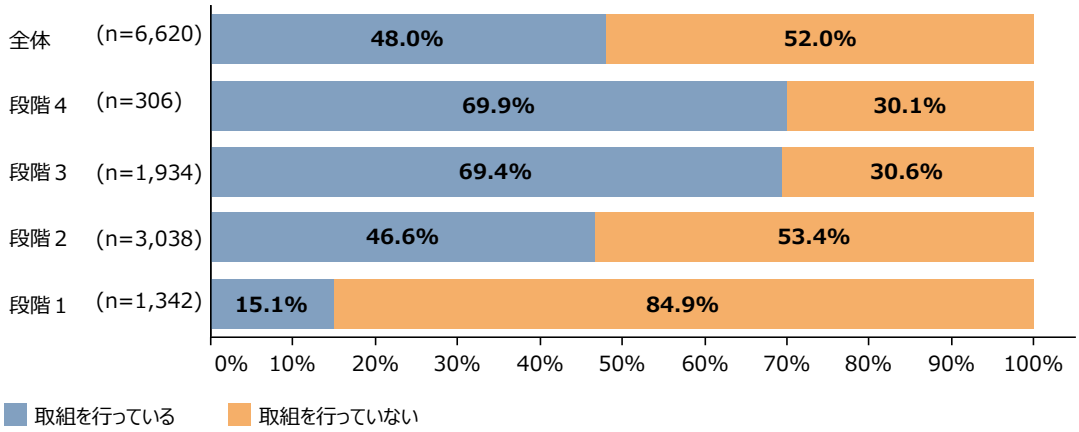
（２）経営者のデジタルスキル育成のための取組

ここまでは、デジタル人材の確保状況について確認した。ここでは、経営者のデジタルスキル育成のための取組について、確認する。

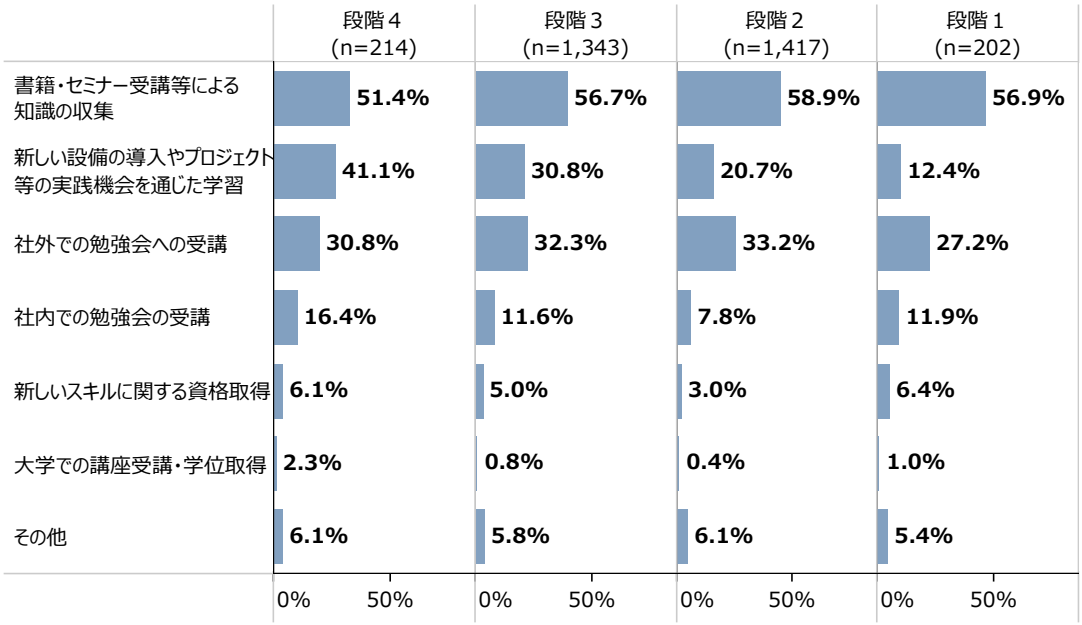
第2-2-38図は、デジタル化の取組段階別に、①では経営者のデジタルスキル育成のための取組の実施状況を確認し、②ではデジタルスキル育成のための取組を実施していると回答した企業に対し、その取組内容を確認したものである。まず、①を見ると、デジタル化の取組段階が３や４の企業の経営者は、取組を実施している割合が約７割であるのに対し、段階１の企業の経営者では、取組を実施している割合は２割未満にとどまっていることが確認できる。前掲の**第2-2-26図**では、企業のデジタル化の取組段階の進展に向けて、経営者が積極的にコミットしていくことが重要であることを指摘したが、デジタル化の取組を推進していくために、経営者がデジタルスキルを磨いていくことも重要な観点の一つであるといえるだろう。また、②を見ると、いずれの取組段階の企業においても「書籍・セミナー受講等による知識の収集」が最も多いことが確認できるほか、取組段階が進展している企業ほど「新しい設備の導入やプロジェクト等の実践機会を通じた学習」の回答が多くなっており、デジタル化が進んでいる企業の経営者は、こうした実践機会の中でスキルを身に付けていることが推察される。

第2-2-38図　経営者のデジタルスキル育成のための取組の実施状況と取組内容

①デジタル化の取組段階別に見た、デジタルスキル育成のための取組の実施状況



②デジタル化の取組段階別に見た、デジタルスキル育成のための取組内容



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタルスキル育成のための取組の実施状況は、デジタルスキル向上のために行っている取組について聞いた問いに対し、いずれかの取組を行っていると回答した者を「取組を行っている」、取組を行っていないと回答した者を「取組を行っていない」として集計している。
2.デジタルスキル育成のための取組内容は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
3.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。

（３）デジタル人材の確保・育成に向けた取組

ここまで、デジタル人材の確保状況や、経営者のデジタルスキル育成のための取組の実施状況等について確認してきた。必ずしも高度なスキルレベルを持つデジタル人材が社内にいなくても、デジタル化の取組段階を進展させることが可能であることを指摘したが、中小企業がデジタル人材の確保・育成に向けて取組を進めていくこともまた、重要である。ここからは、中小企業がデジタル人材を確保・育成していくために必要な取組の実施状況などについて分析する。

第2-2-39図は、中小企業庁「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）」における人手不足対応のための五つのステップを基に、デジタル人材確保・育成に向けた取組例を示したものである。以降は、この取組例を用いて分析を行う。

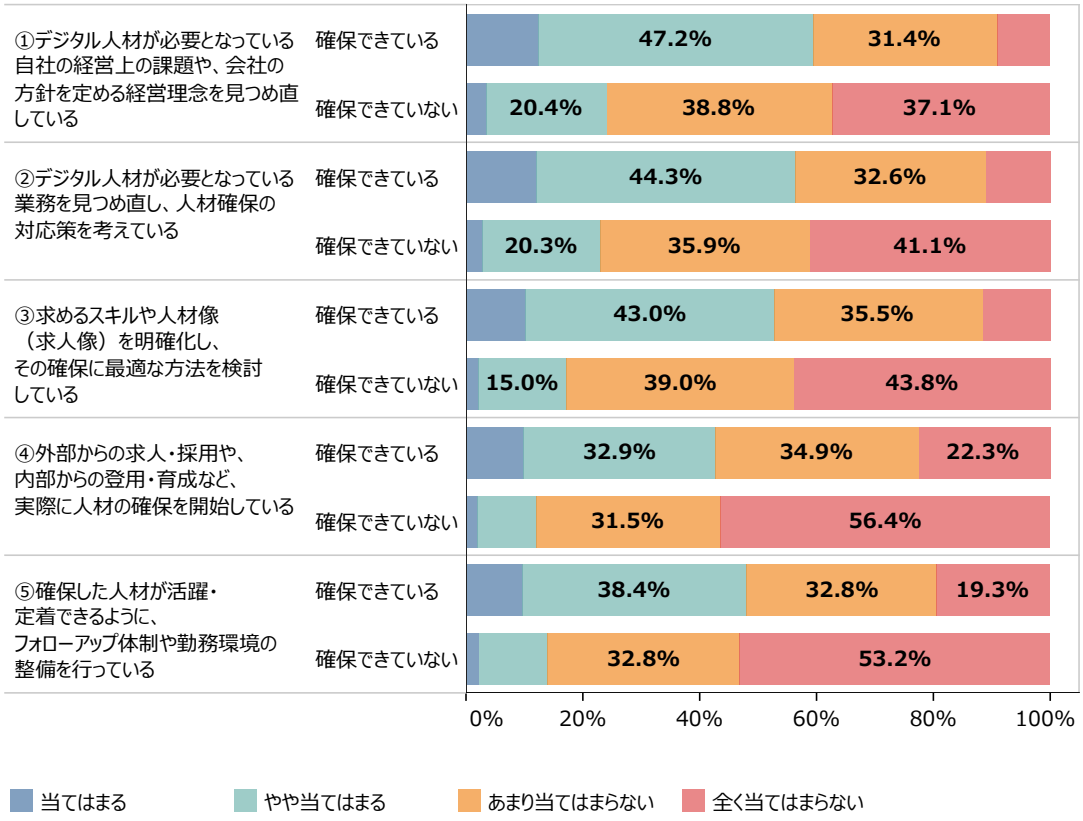
第2-2-39図　デジタル人材の確保・育成に向けた取組例

①デジタル人材が必要となっている自社の経営上の課題や、会社の方針を定める経営理念を見つめ直している
②デジタル人材が必要となっている業務を見つめ直し、人材確保の対応策を考えている
③求めるスキルや人材像（求人像）を明確化し、その確保に最適な方法を検討している
④外部からの求人・採用や、内部からの登用・育成など、実際に人材の確保を開始している
⑤確保した人材が活躍・定着できるように、フォローアップ体制や勤務環境の整備を行っている

資料：中小企業庁「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）」より中小企業庁作成

第2-2-40図は、デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況別に、デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況を確認したものである。これを見ると、①～⑤のいずれの取組においても、確保できている企業の方が確保できていない企業と比べて「当てはまる」又は「やや当てはまる」と回答した割合が高いことが見て取れる。

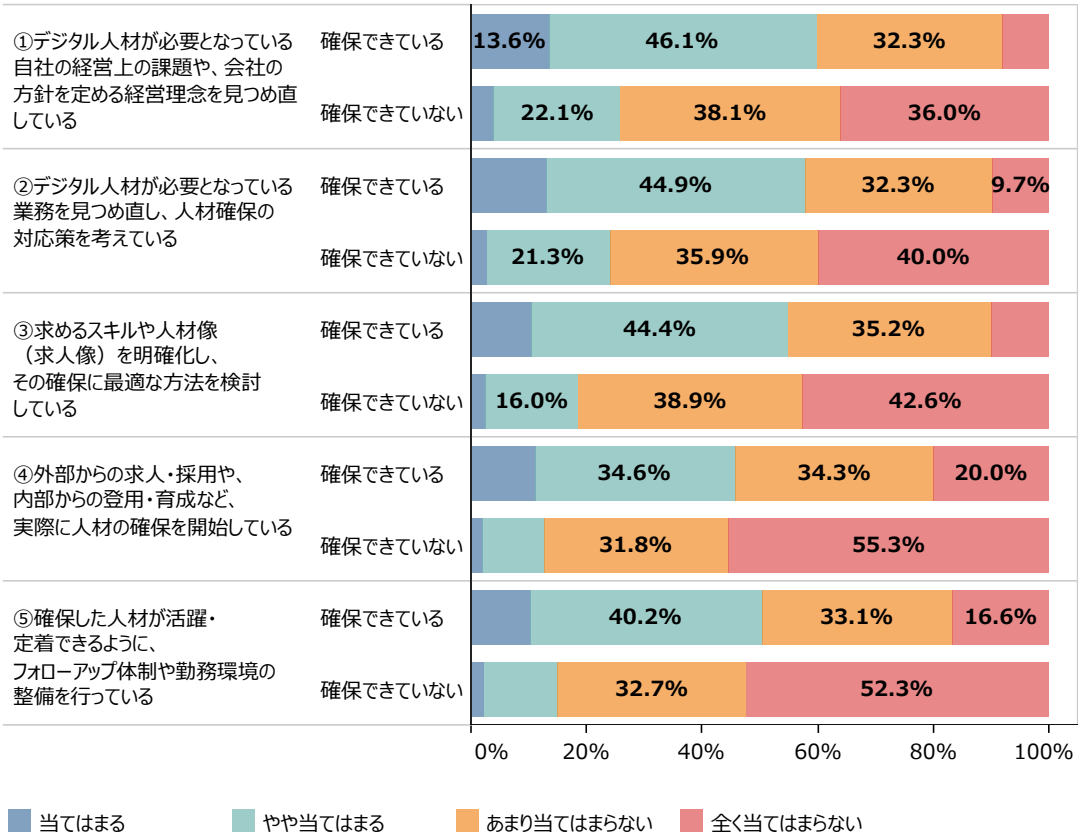
第2-2-40図　デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況別に見た、デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.「分からない」と回答した企業は除いている。
2.回答数(n)は、以下のとおり。①確保できている：n=1,501、①確保できていない：n=3,947、②確保できている：n=1,507、②確保できていない：n=4,109、③確保できている：n=1,495、③確保できていない：n=4,039、④確保できている：n=1,513、④確保できていない：n=4,184、⑤確保できている：n=1,488、⑤確保できていない：n=4,125。

第2-2-41図は、デジタル化の技術を担う人材の確保状況別に、デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況を確認したものである。これを見ると、デジタル化の戦略を推進する人材と同様に、①～⑤のいずれの取組においても、確保できている企業の方が確保できていない企業と比べて「当てはまる」又は「やや当てはまる」と回答した割合が高いことが見て取れる。

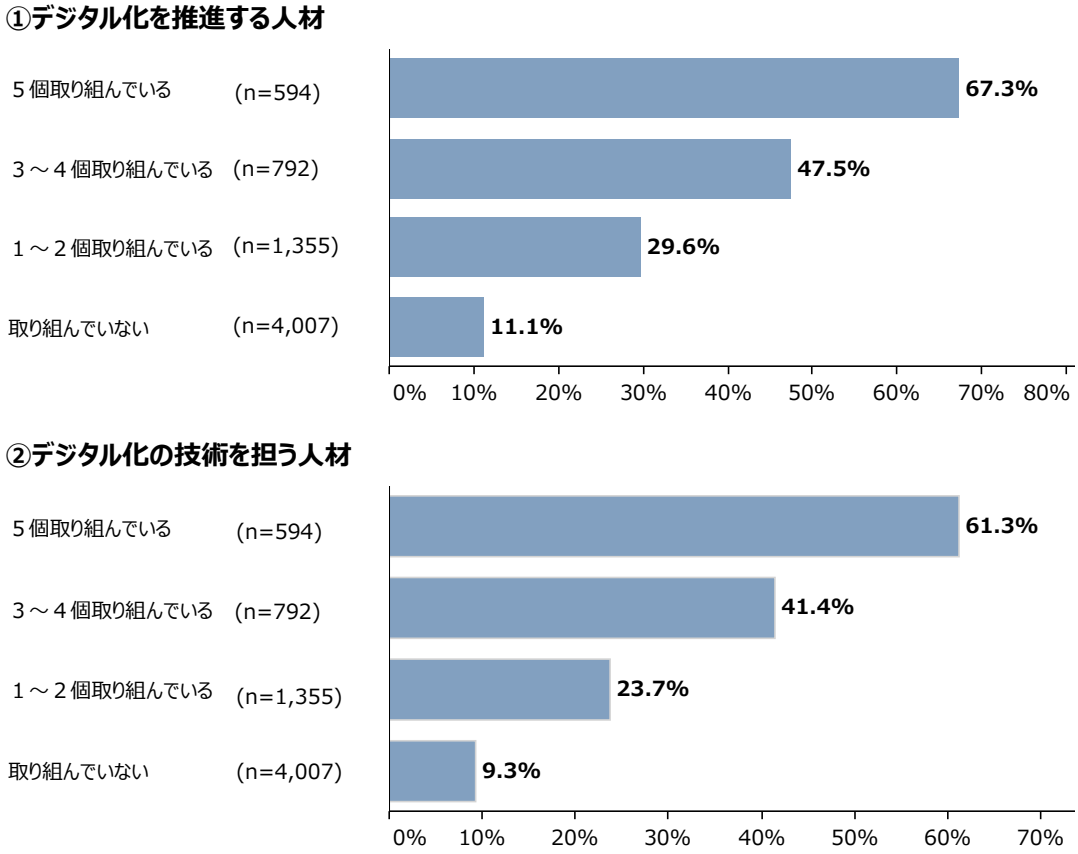
第2-2-41図　デジタル化の技術を担う人材の確保状況別に見た、デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.「分からない」と回答した企業は除いている。
2.回答数(n)は、以下のとおり。①確保できている：n=1,284、①確保できていない：n=4,164、②確保できている：n=1,286、②確保できていない：n=4,330、③確保できている：n=1,278、③確保できていない：n=4,256、④確保できている：n=1,287、④確保できていない：n=4,410、⑤確保できている：n=1,272、⑤確保できていない：n=4,341。

第2-2-42図は、デジタル人材の確保・育成に向けた五つの取組例について、実施している取組個数別に、デジタル人材の確保状況を確認したものである。これを見ると、①のデジタル化の戦略を推進する人材、②のデジタル化の技術を担う人材共に、デジタル人材の確保・育成に向けた取組例の取組個数が多い企業ほど、デジタル人材を確保できていることが分かる。このことから、企業がデジタル人材を確保・育成していくためには、デジタル人材が必要となっている自社の経営課題等を見つめ直すとともに、求めるスキルや人材像を明確化した上で、確保・育成に向けた取組や自社内の環境を整備していくなど、戦略的な取組が重要であることが示唆される。

第2-2-42図　デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施数別に見た、人材の確保状況



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施数は、第2-2-39図で示したデジタル人材の確保・育成に向けた五つの取組の実施状況について、「当てはまる」、「やや当てはまる」と回答した個数で分類している。
2.人材の確保状況は、自社内で確保できているデジタル人材について聞いた問いに対し、いずれかの人材を確保できていると回答した者を集計している。

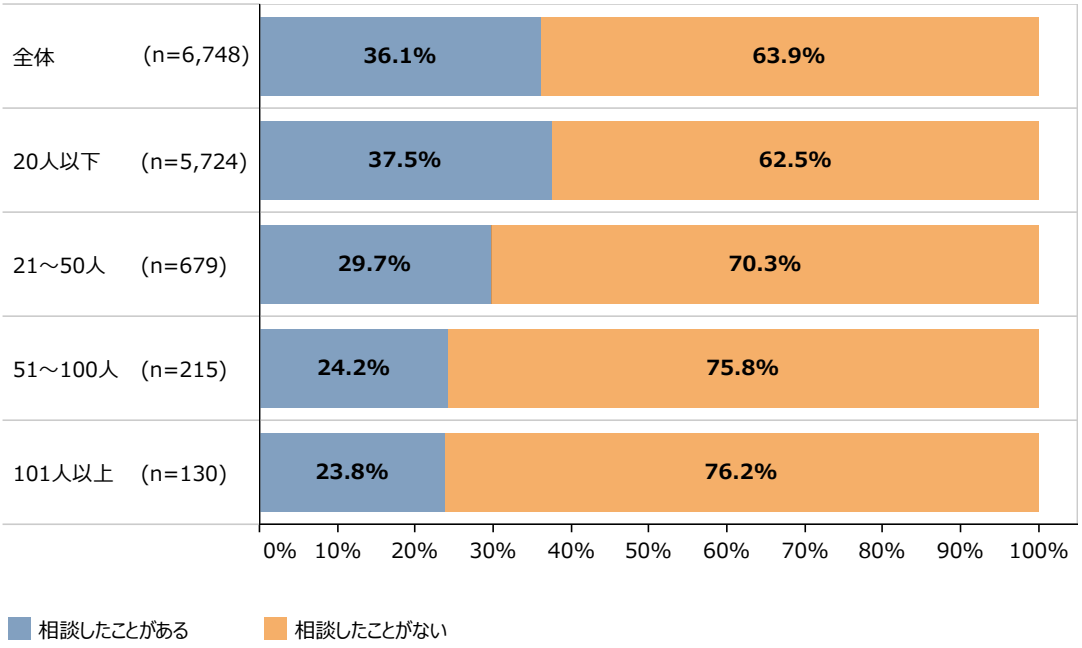
３．中小企業のデジタル化推進に向けた支援機関の活用と地域内連携

本項では、「事業者アンケート調査」[27]と「支援機関アンケート調査」[28]の結果から、中小企業のデジタル化に関する支援機関への相談状況や支援機関の支援状況等を確認する。

①デジタル化の取組に関する支援機関への相談状況

第2-2-43図は、企業に対して、デジタル化に関する支援機関への相談経験の有無を確認したものを従業員規模別に示したものである。これを見ると、全体では、約４割が支援機関に対してデジタル化の取組に関する相談経験があり、従業員規模が小さい企業ほど、相談経験がある企業の割合が高い傾向にあることが分かる。

第2-2-43図　従業員規模別に見た、デジタル化の取組に関する支援機関への相談経験の有無

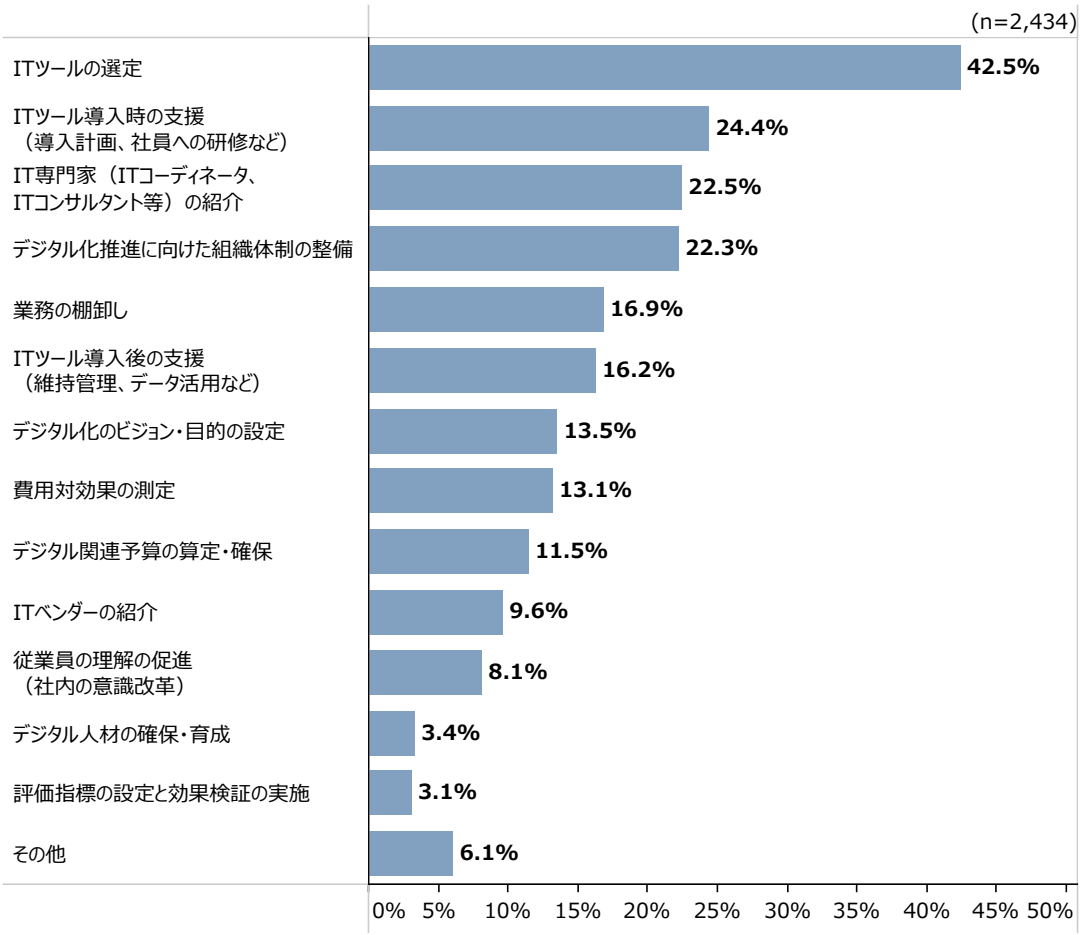


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

27　本アンケートの詳細は第１部第５章を参照。
28　本アンケートの詳細は第１部第５章を参照。本項における支援機関は、認定経営革新等支援機関、よろず支援拠点、金融機関などを指す。

第2-2-44図は、デジタル化に関して支援機関への相談経験がある企業に対し、その相談内容を確認したものである。これを見ると、「ITツールの選定」が最も多く、「ITツール導入時の支援（導入計画、社員への研修など）」が続いている。

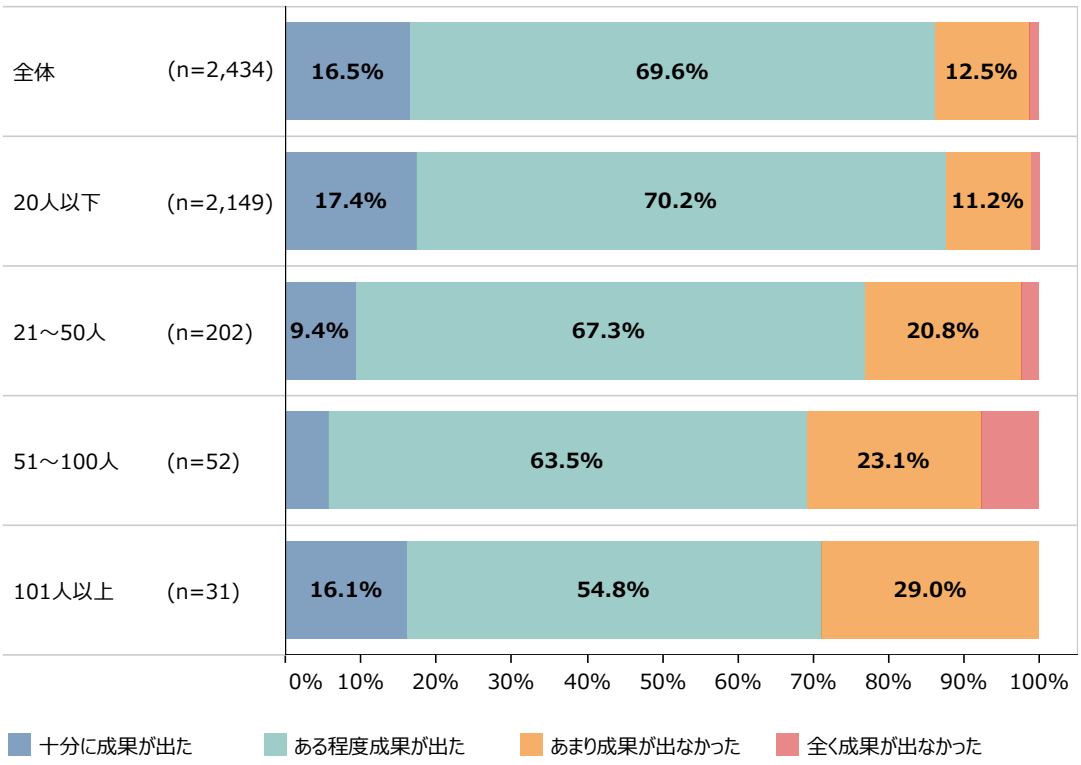
第2-2-44図　デジタル化に関する支援機関への相談内容



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2.デジタル化に関して支援機関に「相談したことがある」と回答した者に対して聞いている。

第2-2-45図は、デジタル化に関して支援機関への相談経験がある企業に対し、その際に得られた成果を従業員規模別に確認したものである。これを見ると、全体では、約９割の企業で成果が出たと回答している。また、特に従業員規模が小さい企業では、成果を実感している企業の割合が高い傾向にあることが分かる。前掲の第2-2-17図のとおり、従業員規模が小さい企業では、デジタル化が進展しない要因を「どのように推進してよいか分からない」と回答した企業が一定数存在しており、こうした点からも、従業員規模が小さい企業にとって、より支援機関の存在が大きいことがうかがえる。

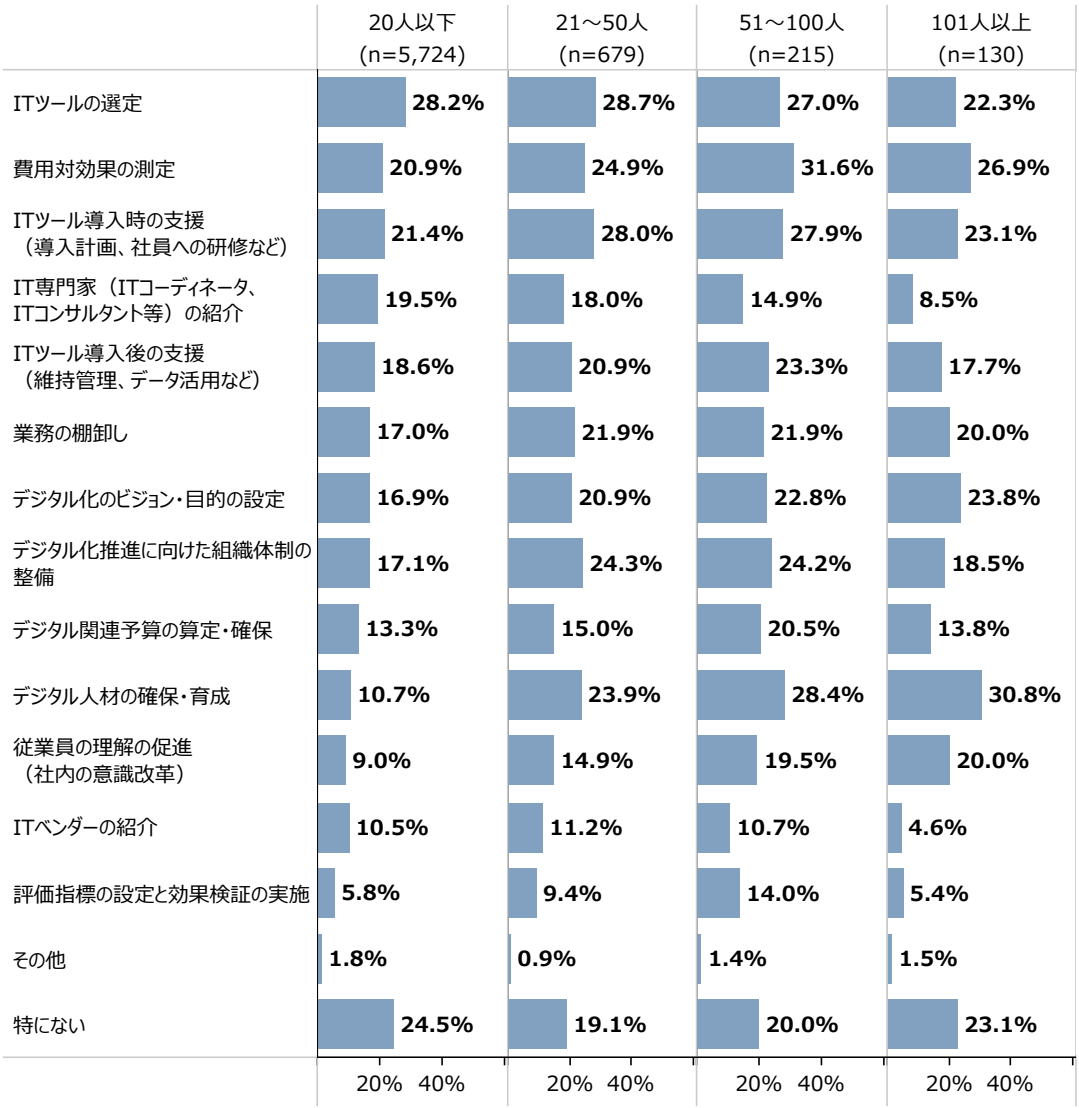
第2-2-45図　従業員規模別に見た、デジタル化に関する取組で支援機関を活用した際に得られた成果



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）デジタル化に関して支援機関に「相談したことがある」と回答した者に対して聞いている。

第2-2-46図は、従業員規模別に、デジタル化について今後、支援機関に支援を求めたい内容を確認したものである。これを見ると、従業員規模が50人以下の企業では、「ITツールの選定」が最も多くなっている。一方で、従業員規模51～100人の企業では「費用対効果の測定」、従業員規模101人以上の企業では「デジタル人材の確保・育成」がそれぞれ最も多くなっており、支援機関に対するニーズがそれぞれ異なっていることが確認できる。

第2-2-46図　従業員規模別に見た、デジタル化について今後支援を求めたい内容



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

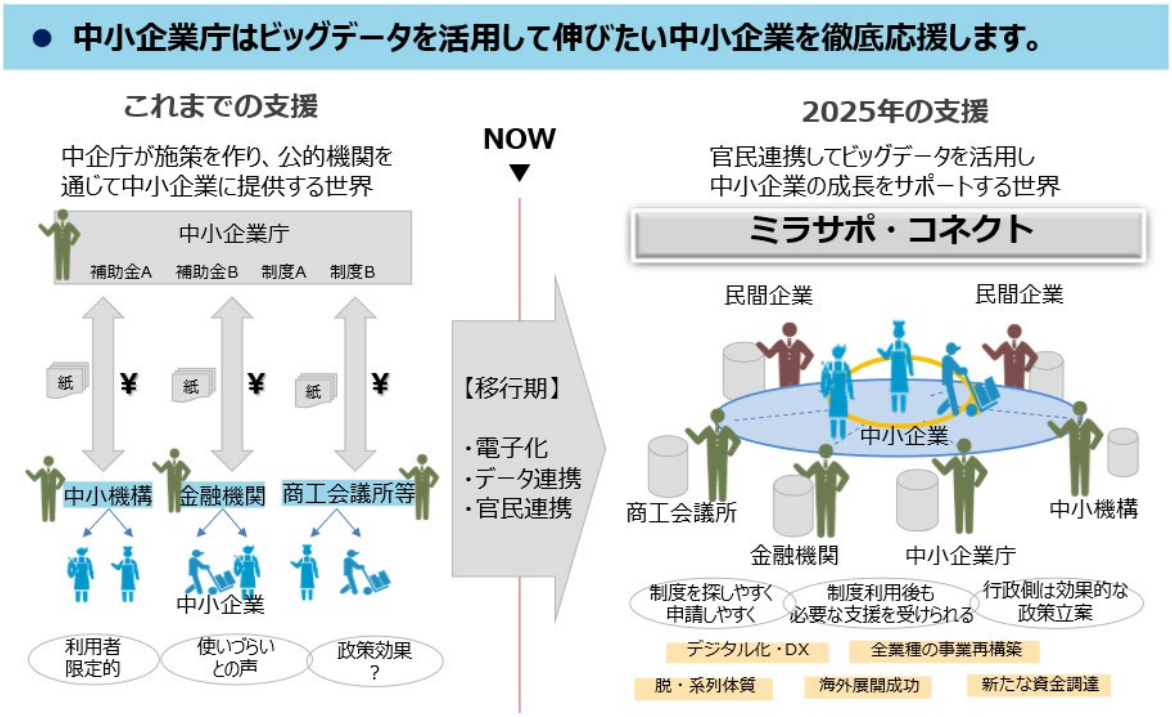
コラム2-2-4では、中小企業庁が中小企業・小規模事業者の成長に向けてデータの整備を進めている、同庁が保有するビッグデータを活用した新たな行政サービス「ミラサポコネクト」について紹介している。

コラム

2-2-4　ミラサポコネクト

中小企業・小規模事業者の皆さんの中には、「ITツールが活用できない」、「資金繰りが苦しい」、「後継者がいない」といった課題に直面したとしても、「何をしたらよいのか分からない」、「誰に相談したらよいのか分からない」、「どの施策が活用できるか分からない」と思っていらっしゃる方が多いのではないでしょうか。このような課題を乗り越え、成長しようとする中小企業・小規模事業者向けに、中小企業庁では、中小企業庁の保有するビッグデータを活用した新たな行政サービス（経営者に対する個社に合った支援情報のプッシュ型メール配信、個社情報を活用した支援者による支援等）を提供して中小企業の成長をサポートしたいと考えています。そこで、中小企業庁では、中小企業庁で保有するデータを一元化するため、中小企業庁関連事業データ利活用ポリシー[29]を定め、データの整備を進めているところです。

コラム　2-2-4①図　中小企業庁のDXビジョン



この、中小企業庁におけるデータ利活用については、中小企業・小規模事業者の皆様や支援者の皆さんのニーズをお聞きしながら、どのようなサービスを提供するかを検討しており、特に以下のようなサービスの提供を想定しています。

●あなたに合った支援情報提供サービス

・・・中小企業・小規模事業者の皆さんの特性（業種、従業員数、地域等）や支援を希望される経営課題に合わせて、最適な補助金やその他支援策、各種民間サービス等についてメールで情報をお伝えすることで、皆さんに「隠れた支援情報」を提供します。

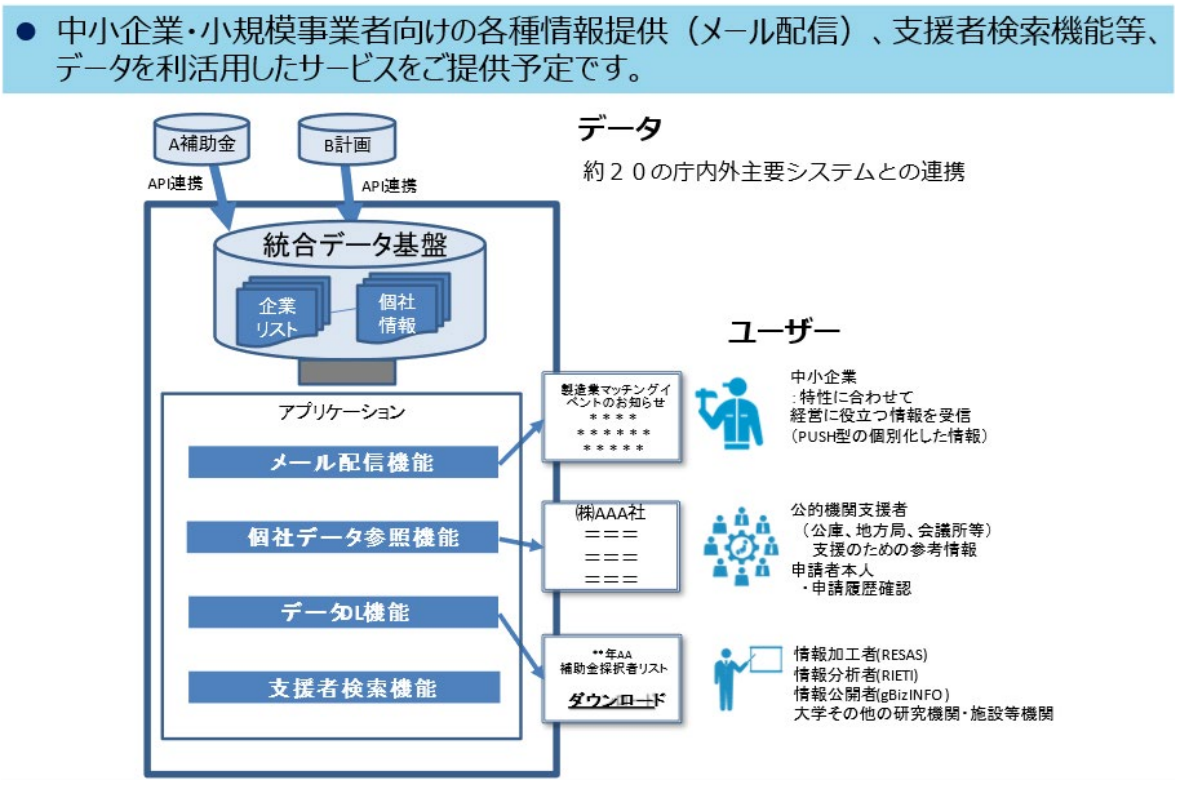
29 https://www.chusho.meti.go.jp/hojyokin/data_policy/

●過去申請データの一括保存・閲覧サービス

・・・中小企業・小規模事業者の皆さんが過去に申請した中小企業庁関連の補助金の申請内容等について見直すことができるサービスです。中小企業・小規模事業者の皆さんの許諾があれば、商工会議所や商工会の経営指導員などの支援者にもボタン一つで過去の申請データを共有することが可能になり、スムーズに経営支援を受けることにつながります。

上記以外にも、データを利活用して、より効果が高い補助金の制度設計につなげる取組や、支援機関の取組の見える化により、支援機関同士の切磋琢磨の促進につなげる取組を検討しており、中小企業・小規模事業者の皆さんの成長に貢献したいと考えています。

コラム　2-2-4②図　データ利活用機能イメージ



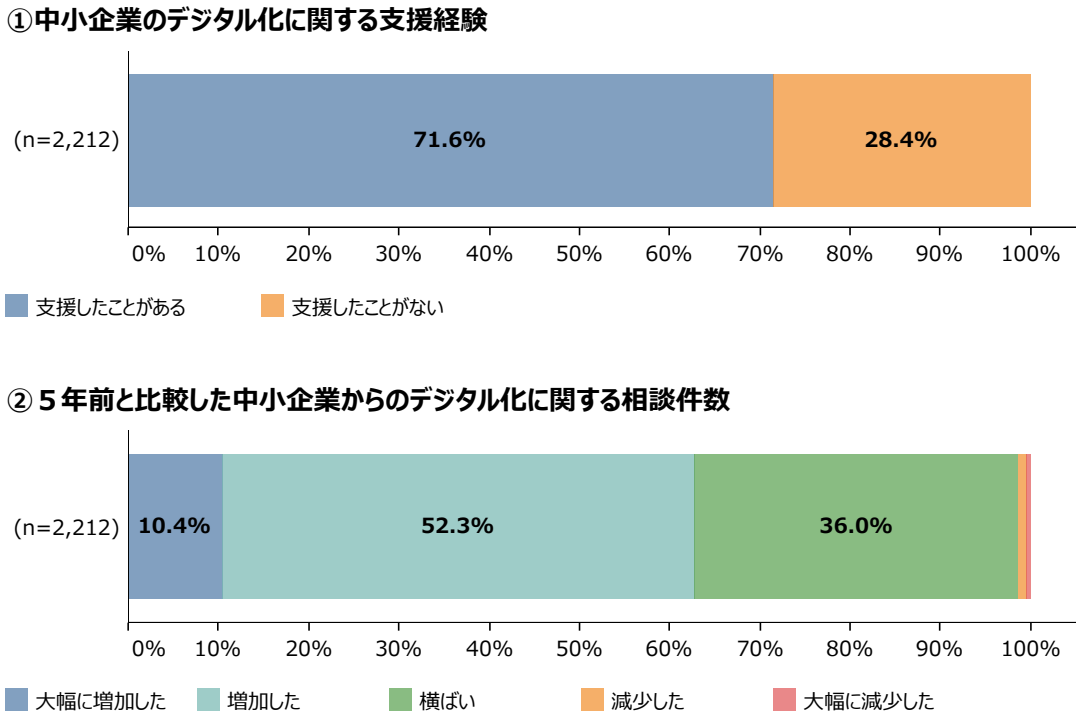
②中小企業のデジタル化に対する支援機関の支援状況と支援機関同士の連携

（１）中小企業のデジタル化に対する支援機関の支援状況

ここまでは、中小企業のデジタル化に関する支援機関への相談状況について確認した。ここからは、「支援機関アンケート調査」の結果を基に、中小企業のデジタル化に対する支援機関の支援状況を確認する。

第2-2-47図は、中小企業のデジタル化に関する支援機関の支援経験と中小企業からの相談件数について、①では支援経験の有無を確認し、②では５年前と比較した中小企業からの相談件数を確認したものである。まず、①を見ると、約７割の支援機関が中小企業のデジタル化に関する支援経験があることが分かる。また、②を見ると、６割以上の支援機関がデジタル化に関する相談件数が増加したと回答しているとともに、減少したと回答した支援機関がごく少数であることが確認できる。前掲の**第2-2-12図**で時点別のデジタル化の取組段階を確認したが、企業は2019年から2022年にかけてデジタル化の取組を進展させるなど、積極的にデジタル化に取り組んでいたことを背景に、支援機関に対する相談件数も増加していたことが推察される。また、今後2025年にかけても、企業はデジタル化の更なる進展を見込んでいることを踏まえると、引き続き支援機関に対するデジタル化の相談件数が増加していくことが想定される。

第2-2-47図　中小企業のデジタル化に関する支援経験と５年前と比較した相談件数

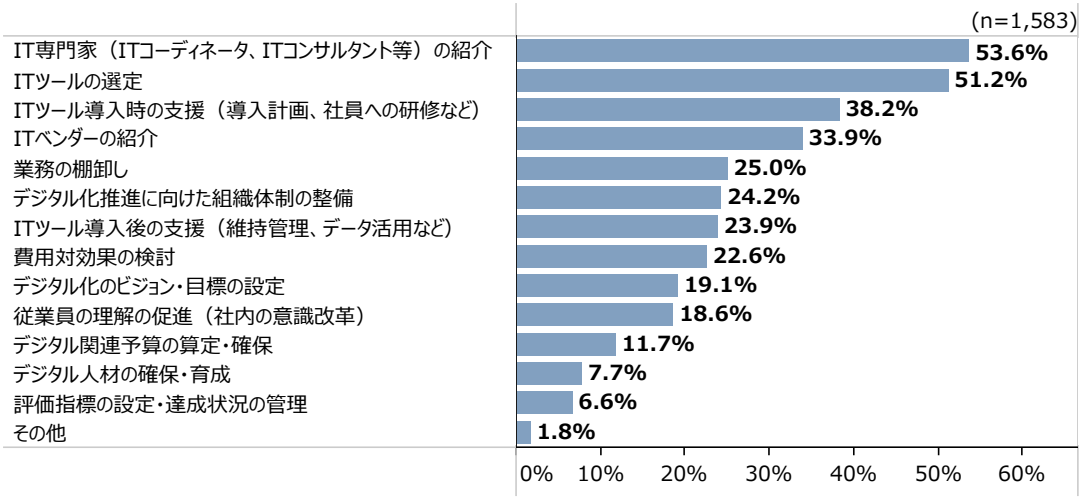


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

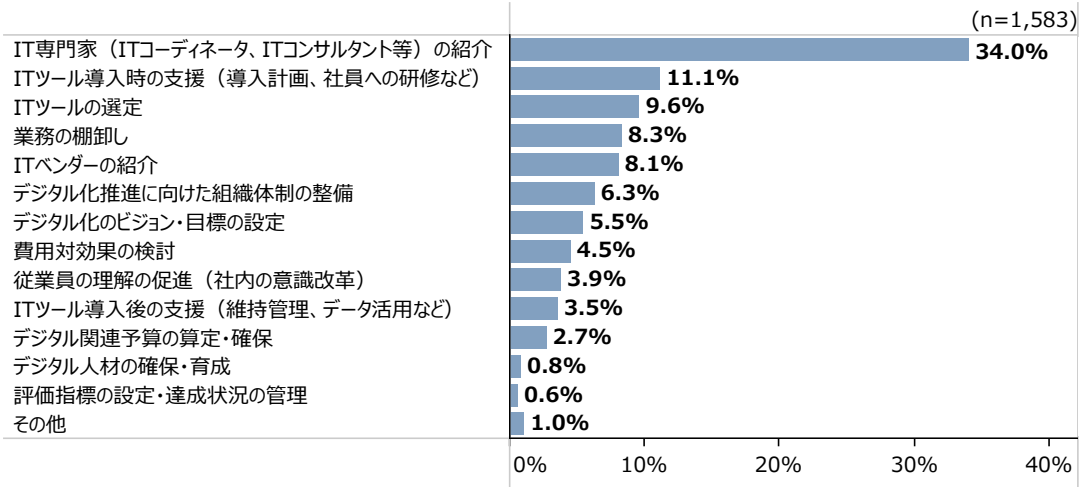
第2-2-48図は、中小企業のデジタル化に関する支援経験がある支援機関に対し、①では支援経験のある相談内容を確認し、②では最も強みを発揮できる支援内容を確認したものである。まず、①の支援経験のある相談内容では、「IT専門家（ITコーディネータ、ITコンサルタント等）の紹介」が最も多く、次いで「ITツールの選定」が多い。また、②の最も強みを発揮できる支援内容においても、「IT専門家（ITコーディネータ、ITコンサルタント等）の紹介」が最も多く、IT専門家とのマッチングを得意としている支援機関が多いことがうかがえる[30]。

第2-2-48図　支援経験のある相談内容と最も強みを発揮できる支援内容

①支援経験のある相談内容



②最も強みを発揮できる支援内容

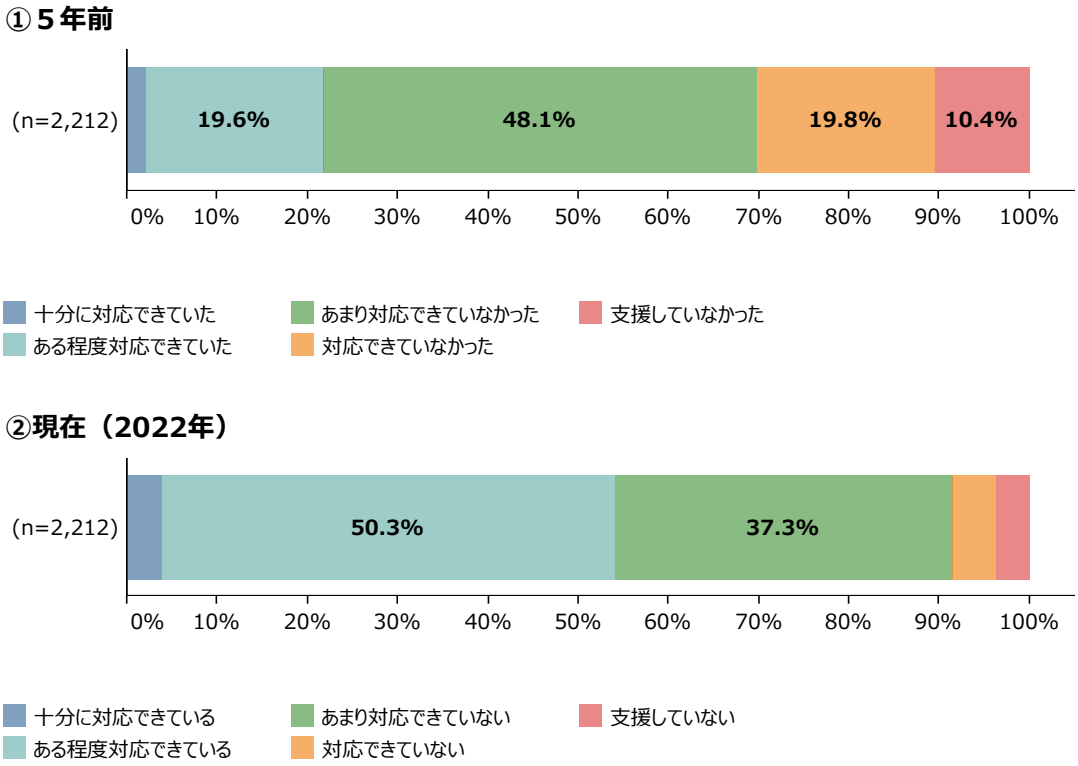


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.中小企業のデジタル化に関して「支援したことがある」と回答した支援機関に対して聞いている。
2.①支援経験のある相談内容は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

30「支援機関アンケート調査」の回答者の属性を見ると、商工会・商工会議所が約６割と最も高い割合を占めている点には留意が必要。

第2-2-49図は、５年前と現在（2022年）における、中小企業のデジタル化に関する自機関の支援能力の評価を確認したものである。これを見ると、５年前と比較して、現在では「ある程度対応できている」と回答した支援機関が大幅に増えており、支援機関も中小企業からのデジタル化に関する相談件数が増加している中で、その支援能力を高めていることがうかがえる。一方で、「十分に対応できている」と回答した支援機関は５年前から余り増加しておらず、支援機関においても今後ますますデジタル化に関する支援能力を高めていくことが期待される。

第2-2-49図　中小企業のデジタル化に対する自機関の支援能力の評価



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

（２）支援機関同士の連携

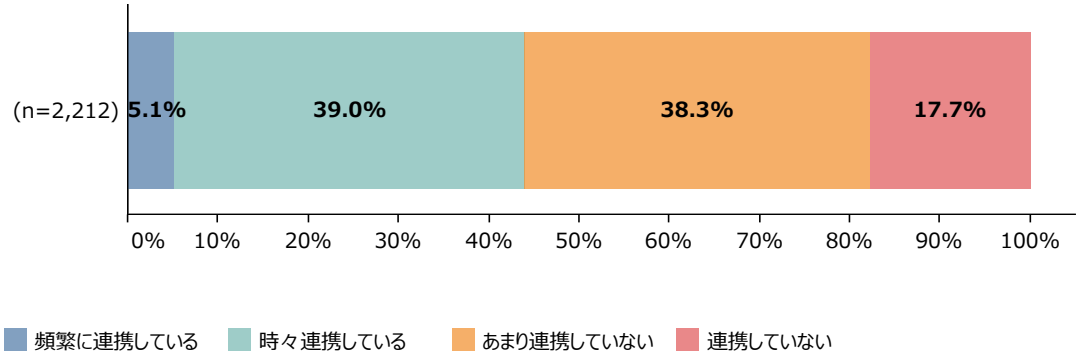
ここまでは、中小企業のデジタル化に関する支援機関の支援状況等を確認した。支援機関においてもデジタル化の支援能力が向上している様子がうかがえる一方で、中小企業からのデジタル化に関する相談件数は今後も増加していくことが想定され、単独での支援には限界もある。そこでここからは、より効果的に中小企業のデジタル化を支援するための支援機関同士の連携[31]について見ていく。

第2-2-50図は、中小企業のデジタル化支援に関する支援機関の連携について、①では連携の実施状況を確認し、②では連携していると回答した支援機関に対し、その連携先の支援機関を確認したものである。まず、①の連携の実施状況を見ると、８割以上の支援機関が他の支援機関と連携していることが分かる。他方で、「頻繁に連携している」と回答した支援機関は約５％と少数にとどまることが確認でき、連携の頻度についてはまだ十分ではない支援機関が多い可能性が考えられる。また、②の連携先の支援機関を見ると、「中小企業診断士」が最も多く、「よろず支援拠点」、「コンサルタント」が続いている。

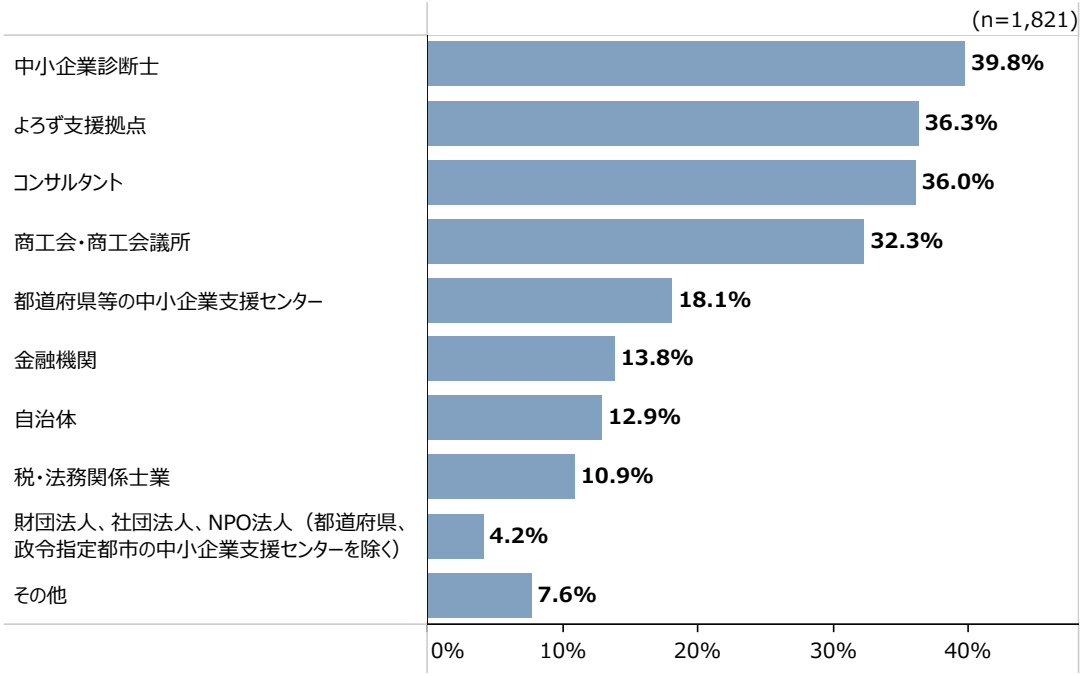
31　ここでの「連携」とは、支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指し、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含む。なお、セミナーや相談会の共同開催は含まない。

第2-2-50図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携状況と連携している支援機関

①連携状況



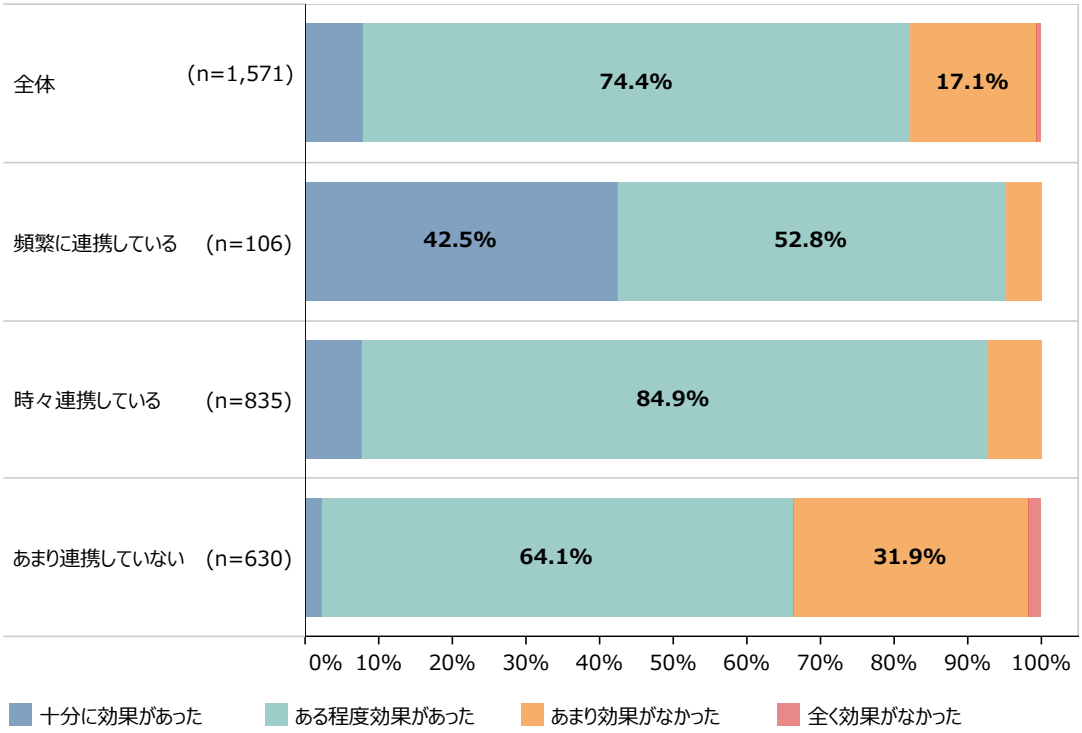
②連携している支援機関



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでの「連携」とは、中小企業支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指す。また、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含むが、セミナーや相談会の共同開催は含まない。
2.②連携している支援機関は、他の支援機関との連携を実施している支援機関に対して聞いている。
3.②連携している支援機関は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-51図は、中小企業のデジタル化支援に関して他の支援機関と連携していると回答した支援機関に対し、連携の頻度別にその連携の効果を確認したものである。これを見ると、全体では８割以上の支援機関が連携の効果を実感していることが分かる。また、連携の頻度別に見ると、連携の頻度が高いほど連携に対する効果をより実感している傾向にあり、頻繁に連携している支援機関では、特に「十分に効果があった」と回答している割合が高いことが見て取れる。

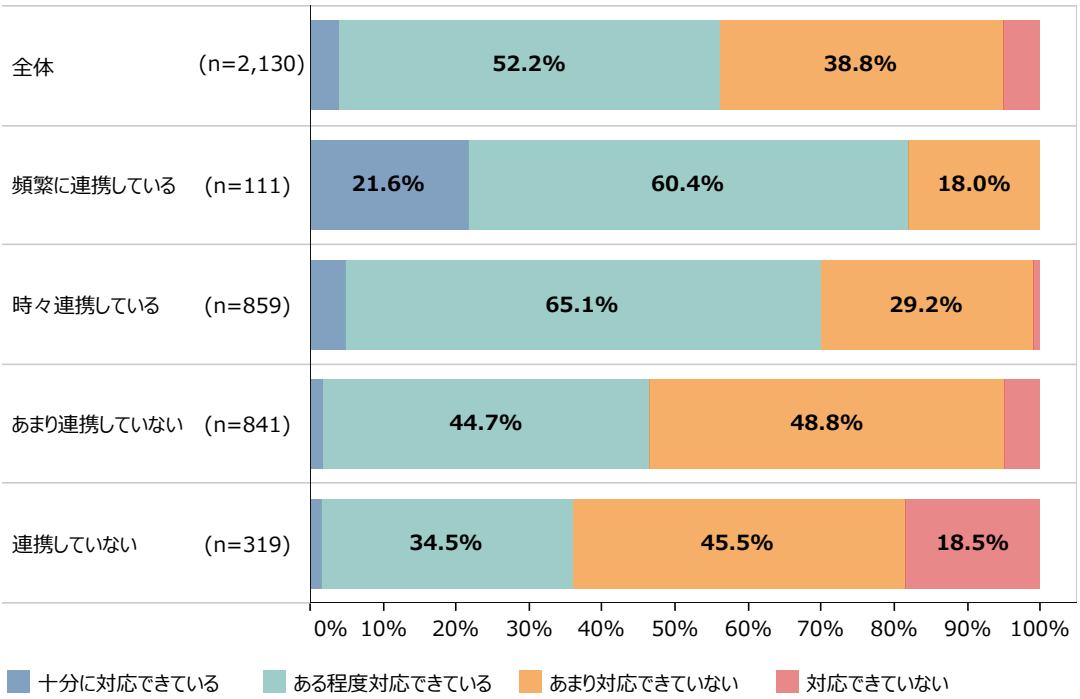
第2-2-51図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携頻度別に見た、連携の効果



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでの「連携」とは、中小企業支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指す。また、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含むが、セミナーや相談会の共同開催は含まない。
2.他の支援機関との連携を実施している支援機関に対して聞いている。
3.他の支援機関との連携の効果について、「分からない」と回答した支援機関を除いて集計している。

第2-2-52図は、中小企業のデジタル化支援に関して他の支援機関と連携していると回答した支援機関に対し、連携の頻度別に現在の自機関におけるデジタル化の支援能力の評価を確認したものである。これを見ると、連携の頻度が高い支援機関ほど、現在のデジタル化に関する支援について対応できていると回答した割合が高い傾向にあることが見て取れ、中小企業からの幅広い相談に対して、適切な連携体制を構築していくことの重要性がうかがえる。また、前述のとおり、５年前と比べて中小企業からの支援機関に対するデジタル化の相談件数は増加している状況にあるとともに、今後更に増加していくことも想定されることから、中小企業のデジタル化の進展に向けて、組織・団体を超えた連携体制の構築がますます重要になってくるものと推察される。

第2-2-52図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携頻度別に見た、現在（2022年）における自機関の支援能力の評価



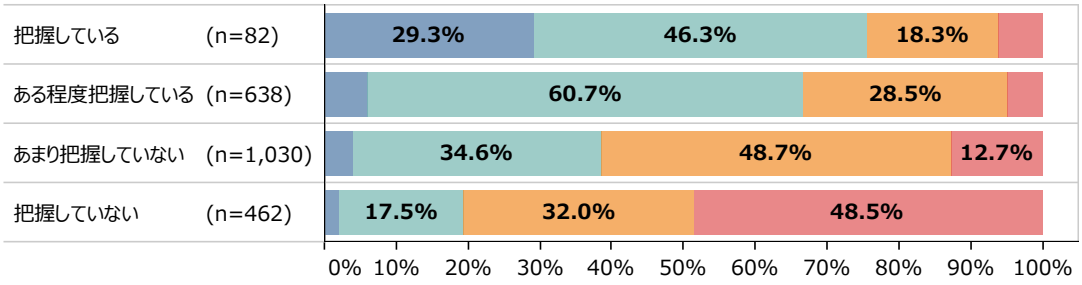
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでの「連携」とは、中小企業支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指す。また、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含むが、セミナーや相談会の共同開催は含まない。
2.中小企業のデジタル化支援に対する現在の自機関の支援能力の評価について、「支援していない」と回答した支援機関を除いて集計している。

最後に、現在、他の支援機関と連携ができている支援機関の特徴を確認する。

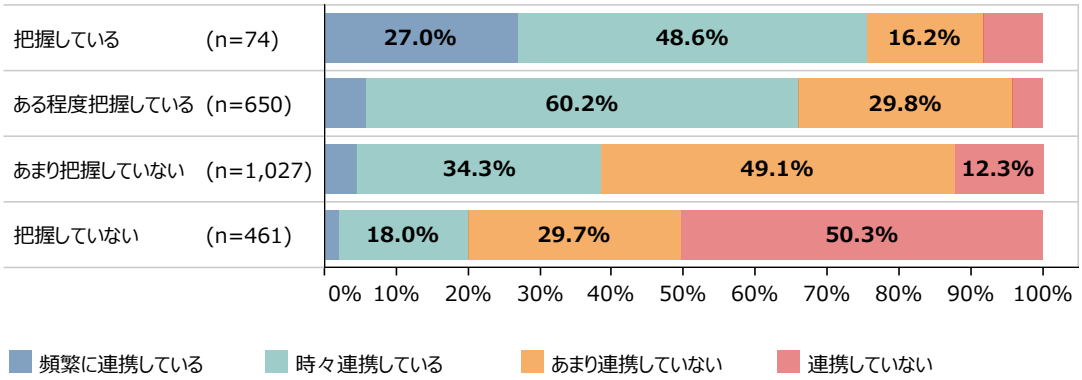
第2-2-53図は、他の支援機関の中小企業のデジタル化に関する支援内容の把握度合いと連携状況の関係を確認したものである。①では、他の支援機関の支援状況の把握度合い別に、デジタル化支援に関する連携状況を確認しているが、これを見ると、他の支援機関の支援状況を把握している支援機関ほど、連携している傾向にあるとともに、連携の頻度が高いことが確認できる。また、②では、他の支援機関が強みを有している支援分野の把握度合い別に、デジタル化支援に関する連携状況を確認しているが、①と同様に、他の支援機関が強みを有している支援分野を把握している支援機関ほど、連携している状況にあるとともに、連携の頻度が高い傾向にある。このことから、連携を行っていく上では、支援機関が互いの支援状況等を把握することが重要な観点の一つであり、中小企業の更なるデジタル化の進展に向けて、各支援機関がそれぞれの強みをいかしながら支援を行っていくことが期待される。

第2-2-53図　中小企業のデジタル化に関する他の支援機関の支援内容の把握度合い別に見た、デジタル化支援に関する連携状況

①他の支援機関の支援状況の把握度合い別に見た、デジタル化支援に関する連携状況



②他の支援機関が強みを有している支援分野の把握度合い別に見た、デジタル化支援に関する連携状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）ここでの「連携」とは、中小企業支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指す。また、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含むが、セミナーや相談会の共同開催は含まない。

事例2-2-6は、「X＝トランスフォーメーション」に着目した本質的なDXの推進を徹底することで、コミュニティ内の高い熱量の維持と連携の強さにつなげている支援コミュニティの事例である。**事例2-2-7**は、13社がタッグを組むことで、DXを支援する上で必要となる様々な専門的な課題に対して、ノウハウを補いながら企業ニーズに合ったDX支援を進める支援コミュニティの事例である。**コラム2-2-5**では、中小企業の悩みにワンストップで対応するポータルサイト「みらデジ」を活用し、地域のデジタル化支援を行っている島田掛川信用金庫の取組について紹介している。

事例
2-2-6

本質的なDXの推進を徹底することで、高い熱量の維持と連携の強さにつなげている支援コミュニティ

所在地　新潟県新潟市

新潟県DX推進プラットフォーム

▶新潟県と経済産業省の呼び掛けでコミュニティを結成

新潟県DX推進プラットフォームは、産学官金の25団体が連携し、県内の中小企業のDXを推進しているコミュニティである。このコミュニティが設立された背景には、新潟県内のDX推進に対する気運の高まりがあった。2021年に新潟県は株式会社ブリッジにいがた等と県内産業デジタル化構想を策定。その中で見えてきた課題を踏まえ、DX推進に向けた意識改革を促すためのセミナーの開催や、デジタル人材の育成支援等を実施してきた。一方、株式会社イードアは経済産業省関東経済産業局（以下、「関東局」という。）のサポートを得ながら、新潟県最大のITイノベーション拠点「NINNO（ニーノ）」において、地域内外のデジタル企業と地域内の企業や行政、研究機関が地域課題解決のプロジェクトを共創することができるオープンイノベーションの仕組みづくりを展開していた。もともとは別々に活動していた株式会社ブリッジにいがたと株式会社イードアであったが、新潟県と関東局の働きかけにより、共に活動することでより効果的な活動ができると判断し、連携した取組を開始。その後、金融機関や研究機関、行政、ITベンダー、新潟大学も参加して現在のコミュニティが結成された。

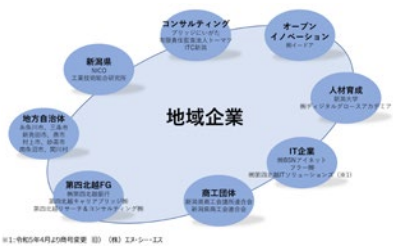
▶「X＝トランスフォーメーション」に着目した「本質的なDX」を徹底

同コミュニティでは、地域中小企業の組織戦略や事業戦略を踏まえた「本質的なDX」の推進を支援するために「X」に着目し、トランスフォーメーション前提で進めることを追求している。具体的には支援先企業に対してワークショップ形式の集合研修等を実施し、組織・事業・DX推進戦略に焦点を当て、長期ビジョンを明確にした上でDX推進ロードマップを作成。その後、企業が組織的にDX推進ロードマップを実現していくための戦略の実行を伴走的に支援している。また株式会社第四北越銀行と連携し、支援先企業の掘り起こしにも積極的に取り組んでいる。新潟県全域に営業店がある同行が、県内のDX推進意向の強い企業をリストアップ。リストアップされた企業を１社１社訪問し、「X」を見通した施策であることを丁寧に説明し、趣旨を理解した上で経営者自身がDXにコミットすることを約束した企業のみを支援対象としている。この部分の徹底により、支援先企業はもちろんのこと、構成員である金融機関や商工団体等のDXに対する意識も高まり、それがコミュニティ内の高い熱量の維持と連携の強さにつながっている。

▶「本質的なDX」推進のモデルを全国に発信することを目指す

一連の取組を通じ、支援先企業では、活用できていなかった既存のデジタルツールの仕分けや社内体制の整備が進んだ。現在は、ITベンダーと連携し、作成したロードマップを基に顧客管理の高度化、製造・納期管理の精緻化といった「本質的なDX」に向け、動き出している。加えて、経営層の考える事業戦略を社内に浸透させるきっかけにもなり、社員に経営への参画意識が生まれて組織の活性化にもつながっている。株式会社ブリッジにいがたの高橋和夫取締役は、「個別企業のDX推進を支援しつつ、業種・地域を横断した複数の県内企業及び県内外のソリューション企業等の連携による面的なコミュニティの創出を図っていく。また、日本全国の中小企業が『本質的なDX』を推進するための事例・モデルを新潟から発信することを目指す。」と今後の展望を語る。

株式会社ブリッジにいがたの高橋和夫取締役



新潟県DX推進プラットフォームの体制

支援先の企業にワークショップ形式の研修を実施

事例
2-2-7

13社がタッグを組み、幅広いソリューションで企業ニーズに合ったDX支援を進める支援コミュニティ

所在地　福岡県福岡市

DX共創ラボin九州コミュニティ

▶ 経営から変革していく支援の必要性を感じ、コミュニティを設立

DX共創ラボin九州コミュニティは、九州圏内における中小企業のDX推進サポートを目的とした13の企業・団体等から構成される組織である。中核を担う株式会社産学連携機構九州は、九州圏内の企業が、就業構造や就業者が抱える問題点をデジタル化・DXにより克服し、経営環境の変化に対応できるよう、以前から産官学の関係機関と協力しながら支援を実施してきた。しかし、支援先企業が経営環境の変化に対応するためには、単にアナログ部分をデジタルに変えていくだけではなく、よりレンジを広げて経営自体から変革していく必要性を実感。効果的な支援を実施するため、従来の関係機関とのネットワークをいかし、様々なソリューションや強みを持った企業や団体と連携し、経済産業省の地域DX促進活動支援事業の枠組みを活用して、2022年にDX共創ラボin九州コミュニティ（以下、「支援コミュニティ」という。）を設立した。

▶ ニーズに合わせて速やかにチームを編成し、専門性の高い支援を実施

支援コミュニティの構成員の顔ぶれは多彩で、特異なソリューション技術を保持する企業や、実証実験に関する分析手法を提供する企業などから成る。支援先企業に対し、主たる支援を行う１社での対応が基本であるが、過程で例えば、AIソリューション等の高い専門性が必要となった場合には、速やかにコミュニティ内でソリューションを提供できる構成員に途中から参加してもらい、新たな支援チームを編成し支援を実施する。このように、DXを支援する上で必要となる様々な専門的な課題に対して、コミュニティ内でノウハウを補いながら支援を実施している。また、コンサルティング経験のある構成員が中心となって支援先企業との交渉やニーズ発掘をするなど、それぞれが役割分担をして活動している。さらに、支援コミュニティ内の連絡にビジネスチャットツールのSlackやデータ便クラウドサービスのDATA BOXといったツールを活用することで、支援状況をリアルタイムに把握することができ、支援コミュニティ内の連携推進に役立てている。

▶ 戦略や課題など企業の現状に寄り添いながら、九州圏内の企業のDXを支援

支援コミュニティでは、支援先企業へのデジタル化・DX支援だけではなく、地域企業のDX推進に向けた啓発活動も実施している。2022年には、佐賀県唐津市のDX活動団体と共同でシンポジウムを主催したほか、DXへの見識を深めるための講演会や、参加者を巻き込んだワークショップを同市で実施。唐津市にDX推進の気運が醸成できたとの手応えを得たほか、唐津市内の企業３社に対するDX支援が決定し、現在実施している。支援コミュニティとしての活動はまだ始まったばかりで、支援先企業での成果が見えてくるのはこれからになるが、株式会社産学連携機構九州の前田真代表取締役社長は今後の展望について「今後も九州圏内の企業に対し、単にDXというのではなく、企業の事業戦略や課題に対してデジタルでどのように解決していくべきなのかということを意識して支援したい。支援先企業の身近な位置にいながら、これからも構成員の幅広いソリューション技術とネットワークを駆使しつつ、現場に近い所でサポートをしていきたい。」と語る。

前田真代表取締役社長

佐賀県唐津市でのシンポジウム

構成員企業の一覧

コラム

2-2-5 「みらデジ」を活用した、地域一体の中小デジタル化支援

デジタル化診断事業「みらデジ」とは、デジタル化は必要だと思うけれど、どこから手を付ければよいかわからない、どう進めればよいかわからない、といった中小企業の悩みにワンストップで対応するポータルサイトです。

スマホやPCから質問に回答するだけの「みらデジ　経営チェック」で、自社の経営課題やデジタル化の進捗度を確認し、弱みや課題を確認できたら、経営課題解決に向けたデジタル化の取組について、専門家による無料相談「みらデジ　リモート相談」を受けられます。

みらデジ　スマートフォンにも対応!　みらデジ　検索

今回は、「みらデジ」を活用して、地域の中小企業が抱えるデジタル化の課題を可視化させ、行政や経済団体と三位一体となり地域のデジタル化支援を行っている島田掛川信用金庫の取組を紹介します。

2022年７月、島田掛川信用金庫は、掛川市、島田市を始め９つの行政機関、各市町の商工会議所や商工会、そして県信用保証協会と連携し、「地域中小企業DX推進プロジェクト」を始動させました。市町と協力体制を組んでいくことで、地域の事業者に対して有効な取組をより広く伝えていくことが可能となっています。

コラム　2-2-5①図　「地域中小企業DX推進プロジェクト」

当該プロジェクトの立ち上げの背景としては、顧客の中小企業に対して経営課題を聞き取っていく中で、DXが多く挙げられるようになってきたことにあります。

実際に、事業者と一緒に「みらデジ経営チェック」を実施した結果、事業者自身は課題だと感じていなかった事業承継が今後取り組むべき重要テーマとして表示され、自社の真の課題を初めて認識するということがありました。そして事業承継を考えるに当たって事業のデジタル化に取り組んでいくことのきっかけにつながりました。この事例のように、今後は「みらデジ経営チェック」の結果をもとに、実際のデジタル化等の取組につながる補助金申請のサポートや融資の相談を受け、事業者が必要としているデジタル化支援へと結び付けていきます。

島田掛川信用金庫は、日常的に事業者と顔を合わせて様々な相談に乗っている立場だからこそできる方法で、自発的に「みらデジ」の活用に至らないような事業者に対してもアプローチし、有益な情報や取組を届けています。例えば、地域の中小企業に参加を呼びかけて「みらデジ」体験会を開催し、実際に島田掛川信用金庫の職員が参加した事業者をサポートする取組も行っています。

「地域中小企業DX推進プロジェクト」立ち上げの様子

「みらデジ」体験会にて職員が事業者をサポート

今後は、「みらデジ経営チェック」結果のデータを分析して地域のDX進捗状況や事業者に共通する課題の洗い出しなどを行い、今後必要な設備投資の提案や、行政機関に情報提供することによる支援策の拡充など、中小企業支援の充実につなげていくことに期待が高まっています。

第３節　支援機関における能力向上と連携、経営力再構築伴走支援

中小企業・小規模事業者の支援を担う支援機関は従来、事業者が抱える個々の経営課題に対し、その解決に向けた支援を実施してきた[32]が、幅広い経営相談に対応する者から専門的な分野の相談に対応する者まで様々である。また、足下では、経営課題の設定段階から対話と傾聴を通じて本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定型」の支援も重要な手法の一つとなっている。

本節では、支援機関による課題解決の状況や、本質的な課題設定の状況、伴走支援の実施状況などを確認し、支援機関の現状を概観するとともに、支援機関の能力向上の取組や支援機関同士の連携について分析を行う。

なお、ここでは、（株）野村総合研究所が実施した「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」[33]の結果から支援機関側の認識を、（株）東京商工リサーチが実施した「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」[34]の結果から事業者側の認識を確認している。

32　2017年６月に取りまとめられた「中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会中間整理」では、支援機関が果たすべき役割の重要なポイントとして、①気付きやきっかけを与えること、事業者の悩みを気軽に受け付けること、②支援機関相互がネットワークを形成すること、③それぞれの支援機関が能力を向上すること、の３点が挙げられている。
33　本アンケートの詳細は第１部第５章を参照。
34　本アンケートの詳細は第１部第１章第３節を参照。

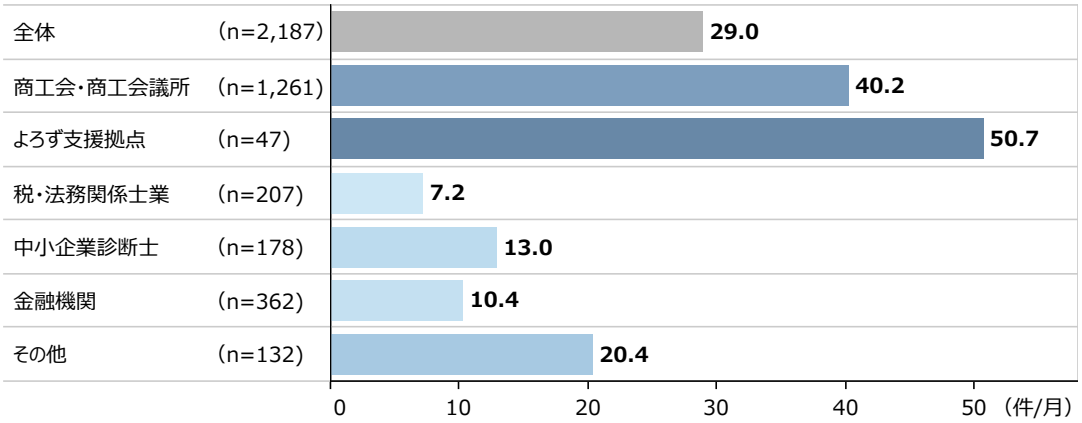
１．支援機関による支援の現状

本項では、支援機関の現状及び、本質的な課題設定や伴走支援の実施状況を概観する。

①課題解決の状況

第2-2-54図は、支援機関別[35]に見た、相談員一人当たり支援[36]件数を示したものである。これを見ると、支援機関全体では各相談員が１か月に約30件の支援を実施している。支援機関別に見ると、各相談員が１か月に支援する件数はよろず支援拠点で50件超、商工会・商工会議所で40件超である一方、税・法務関係士業では10件を下回っている。このことから、支援機関ごとに事業者に対する支援の対応状況が異なることが分かる。

第2-2-54図　支援機関別に見た、相談員一人当たり支援件数

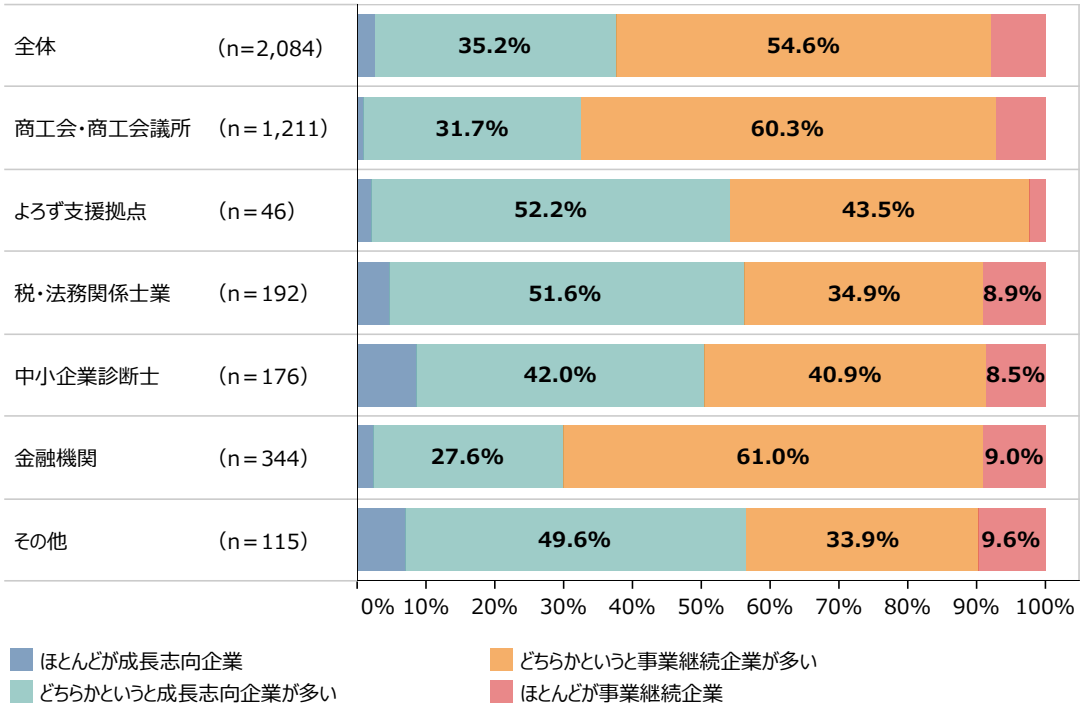


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.回答の上位１%を異常値として除外して集計している。
2.ここでの「支援」とは、来訪、訪問のほか、メールや電話、オンライン会議などによる支援（相談）対応を指し、メールマガジンの配信や参考情報の送付など情報提供だけの場合は支援に含まない。なお、支援件数は延べ件数である。

35「その他」には、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関以外の、コンサルタント等の認定経営革新等支援機関などが含まれている。
36 ここでの「支援」とは、来訪、訪問のほか、メールや電話、オンライン会議などによる支援（相談）対応を指し、メールマガジンの配信や参考情報の送付など情報提供だけの場合は支援に含まない。なお、支援件数は延べ件数である。

第2-2-55図は、支援機関別に見た、支援対象企業の業績傾向を示したものである。これを見ると、支援機関全体では、成長志向企業[37]を多く支援している支援機関が約４割、事業継続企業[38]を多く支援している支援機関が約６割となっている。支援機関はあらゆる経営状態の事業者の支援を実施しており、幅広い事業者の経営を支えていることがうかがえる。

第2-2-55図　支援機関別に見た、支援対象企業の業績傾向

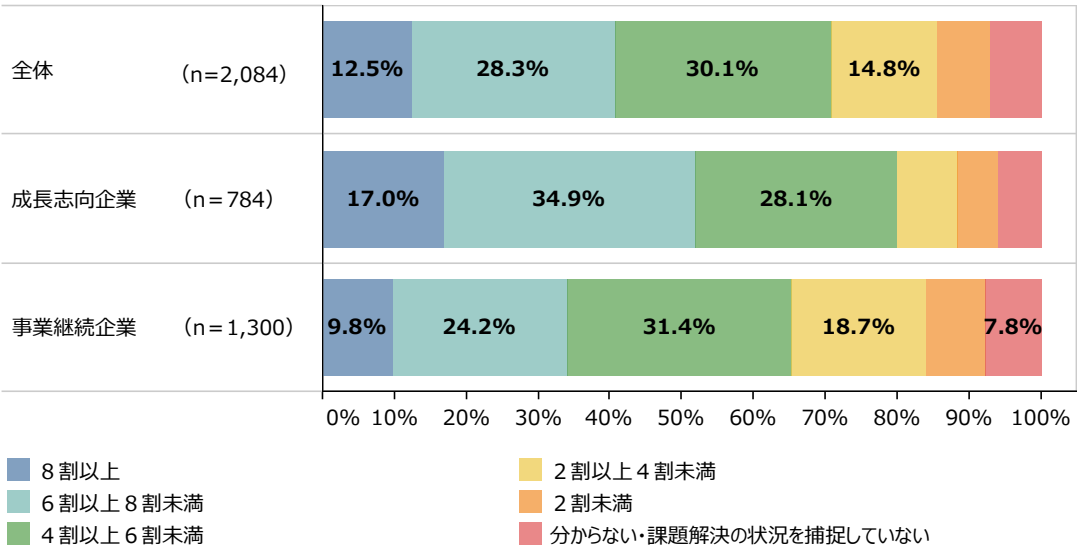


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「成長志向企業」とは、安定的に黒字が確保できている等経営が安定している企業が、更なる売上高や利益の拡大等を目指す状態を指す。
2.「事業継続企業」とは、慢性的に赤字が続いていたり、債務超過等の状況にある企業が、黒字化や債務超過の解消等を目指す状態を指す。
3.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

37 「成長志向企業」とは、安定的に黒字が確保できている等経営が安定している企業が、更なる売上高や利益の拡大等を目指す状態を指す。
38 「事業継続企業」とは、慢性的に赤字が続いていたり、債務超過等の状況にある企業が、黒字化や債務超過の解消等を目指す状態を指す。

第2-2-56図は、支援対象企業の業績傾向別に見た、課題解決割合[39]を示したものである。これを見ると、支援機関全体では、４割程度の支援機関において、事業者の課題の６割以上を解決できていることが分かる。支援対象企業の業績傾向別に見ると、成長志向企業を多く支援している支援機関の方が、事業継続企業を多く支援している支援機関よりも、課題解決割合が高い傾向にあり、事業者の経営状態によって、抱えている経営課題やその解決の難易度が異なることがうかがえる。支援機関の支援により、事業者の経営課題は一定程度解決されているものの、課題の解決状況にはより向上させる余地があるといえよう。

第2-2-56図　支援対象企業の業績傾向別に見た、課題解決割合

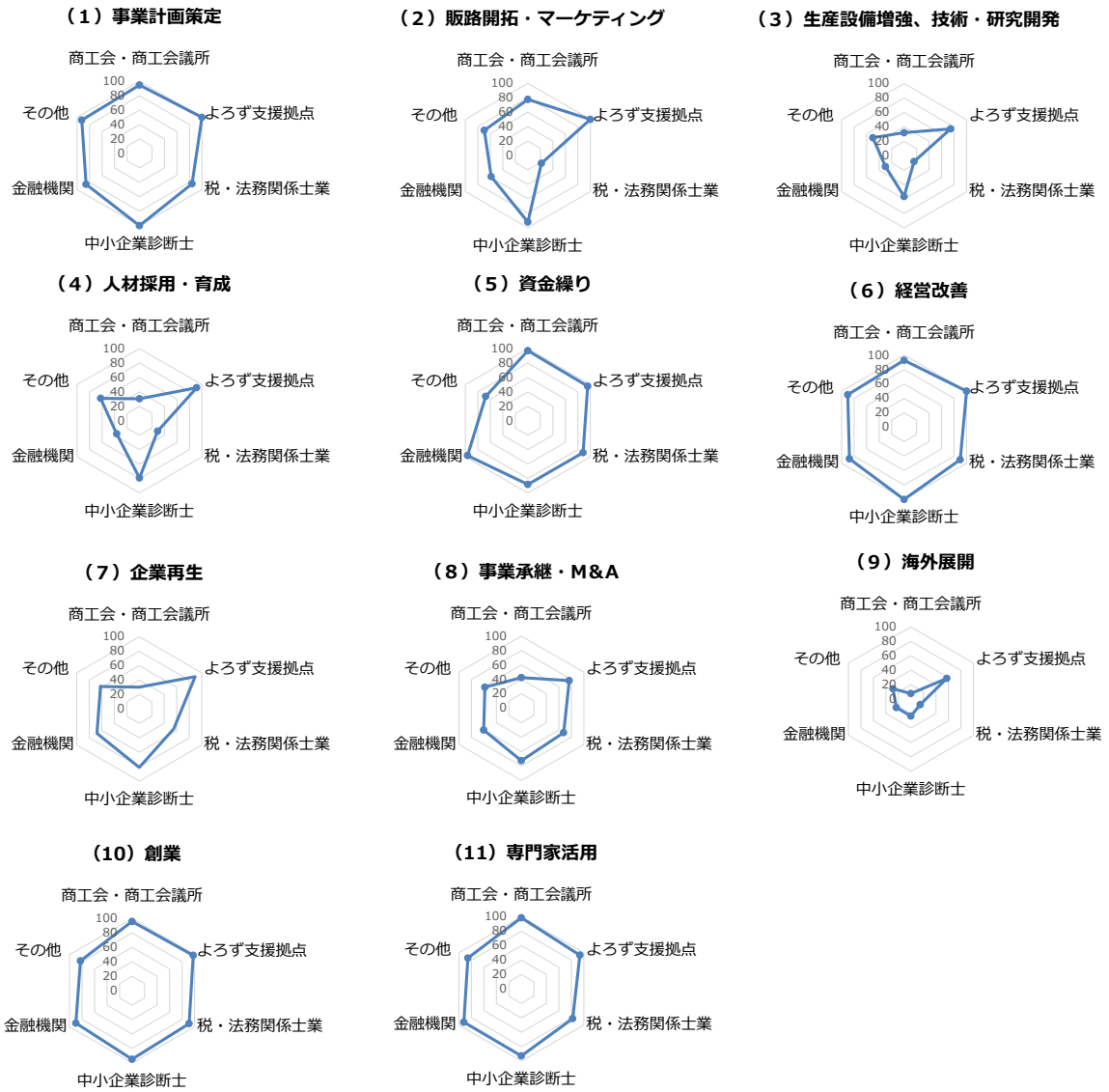


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「成長志向企業」とは、安定的に黒字が確保できている等経営が安定している企業が、更なる売上高や利益の拡大等を目指す状態を指す。
2.「事業継続企業」とは、慢性的に赤字が続いていたり、債務超過等の状況にある企業が、黒字化や債務超過の解消等を目指す状態を指す。
3.支援対象企業の業績傾向については、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

39　ここでの「課題解決」とは、経営課題に対して何らかの対応策を講じ、一定程度目標が達成されたり成果が出たりした状態を指し、「課題解決割合」とは、支援対応件数に対する課題解決数の割合を指す。

第2-2-57図は、経営課題別に、支援機関が単独で対応できる経営課題を示したものである。これを見ると、「事業計画策定」、「資金繰り」、「経営改善」、「創業」、「専門家活用」は、全ての支援機関において対応できる割合が高い一方、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「海外展開」は、対応できる割合が低くなっており、支援機関ごとに単独で対応できる経営課題に差があることが分かる。

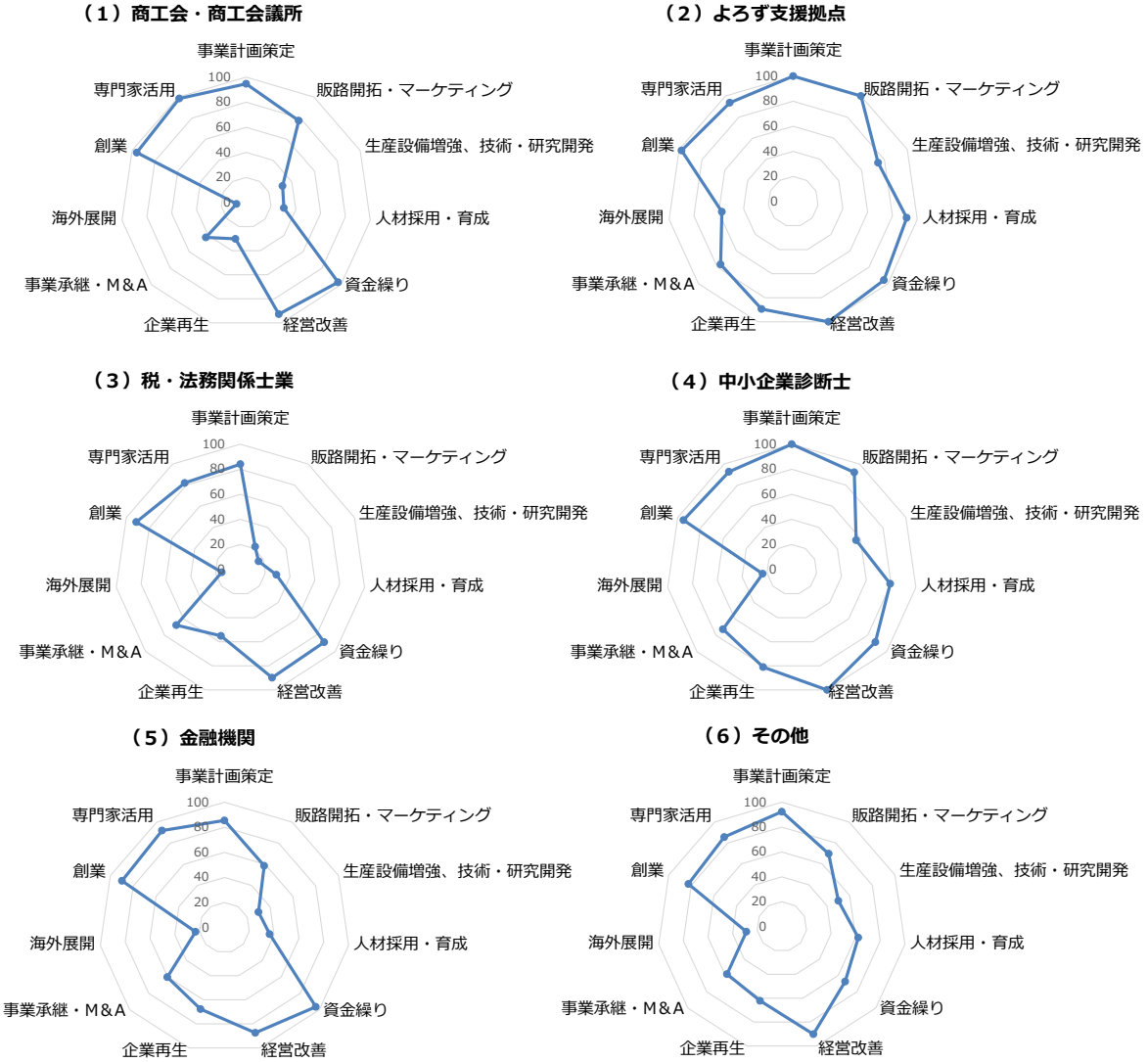
第2-2-57図　支援機関が単独で対応できる経営課題（経営課題別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2.数字の単位は%。
3.全ての経営課題について、回答数（n）は以下のとおり。商工会・商工会議所：n=1,282、よろず支援拠点：n=47、税・法務関係士業：n=207、中小企業診断士：n＝179、金融機関：n＝365、その他：n=132。

また、第2-2-58図は、支援機関別に、単独で対応できる経営課題を示したものである。これを見ると、よろず支援拠点は、他機関と比べて単独で対応できる経営課題が多く、税・法務関係士業、中小企業診断士は、「事業承継・M＆A」において、中小企業診断士、金融機関は「企業再生」において、それぞれ単独で対応できる支援機関の割合が他機関と比べて高い。一方、税・法務関係士業は、「販路開拓・マーケティング」において、単独で対応できる支援機関の割合が他機関と比べて低い。このように、支援機関の経営課題への対応状況は、経営課題ごと、支援機関ごとにばらつきがあることが分かる。

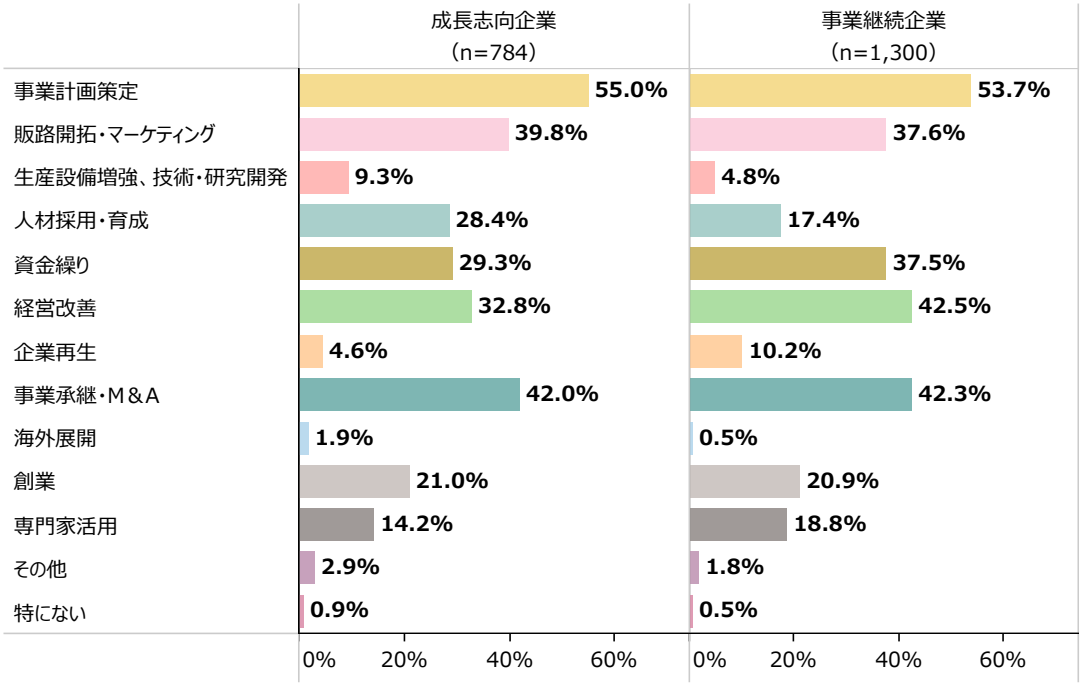
第2-2-58図　支援機関が単独で対応できる経営課題（支援機関別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2.数字の単位は%。
3.回答数（n）は以下のとおり。商工会・商工会議所：n=1,282、よろず支援拠点：n=47、税・法務関係士業：n=207、中小企業診断士：n＝179、金融機関：n＝365、その他：n=132。

第2-2-59図は、支援対象企業の業績傾向別に見た、３年前と比べて支援の重要性が高まった経営課題を示したものである。これを見ると、支援対象企業の業績傾向によらず、「事業計画策定」、「事業承継・M＆A」について、支援の重要性が高まったと回答した割合が高い。これを支援対象企業の業績傾向別に見ると、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」については、成長志向企業を多く支援している支援機関の方が重要性が高まったと回答した割合が高く、「資金繰り」、「経営改善」については、事業継続企業を多く支援している支援機関の方が、支援の重要性が高まったと回答した割合が高い。

第2-2-59図　支援対象企業の業績傾向別に見た、3年前と比べて支援の重要性が高まった経営課題

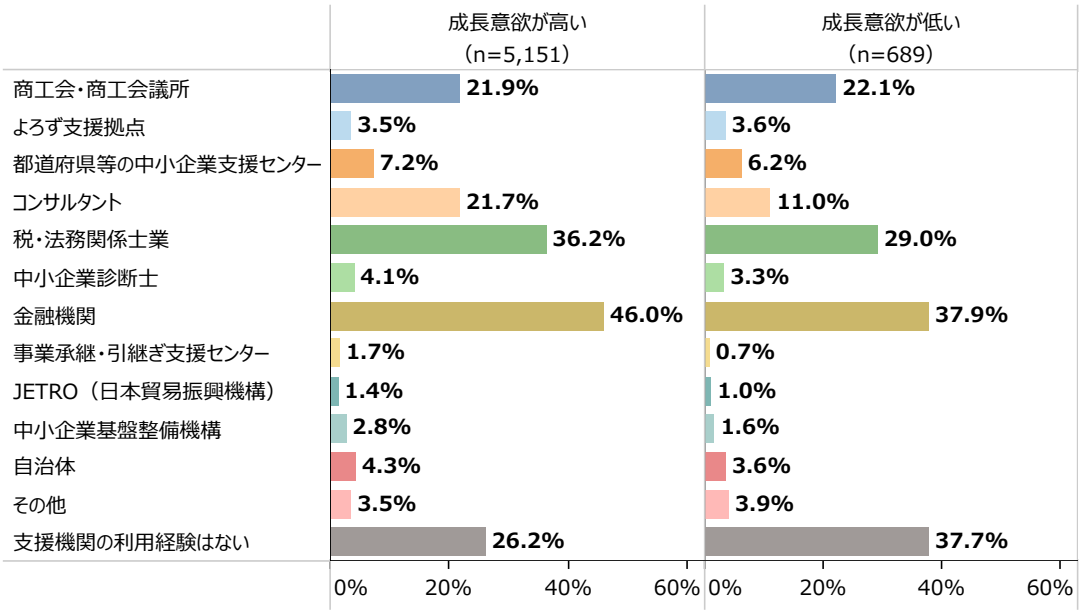


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「成長志向企業」とは、安定的に黒字が確保できている等経営が安定している企業が、更なる売上高や利益の拡大等を目指す状態を指す。
2.「事業継続企業」とは、慢性的に赤字が続いていたり、債務超過等の状況にある企業が、黒字化や債務超過の解消等を目指す状態を指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
4.支援対象企業の業績傾向については、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

続いて、事業者による支援機関の利用状況を確認する。

第2-2-60図は、経営者の成長意欲の高低別に見た、事業者が過去３年以内に利用して満足度の高かった支援機関を示したものである。これを見ると、経営者の成長意欲が高い事業者、低い事業者共に、「金融機関」と「税・法務関係士業」を回答した割合が高い。一般に、これらの支援機関は事業者との接触頻度が高いと考えられることから、事業者はアクセス性の良い支援機関から支援を受ける頻度が高いことがうかがえる。また、「コンサルタント」については、経営者の成長意欲が高い事業者の方が、経営者の成長意欲が低い事業者よりも回答割合が高くなっており、経営者の成長意欲によって、支援を受ける支援機関の傾向が異なることも分かる。以上より、事業者の成長意欲の高低によって利用する支援機関には差があるものの、「金融機関」、「税・法務関係士業」、「商工会・商工会議所」、「コンサルタント」等の支援機関を利用することで、事業者は満足する支援を受けられていることが分かる。一方で、「支援機関の利用経験はない」と回答した割合は、経営者の成長意欲が低い事業者の方が、経営者の成長意欲が高い事業者よりも高くなっており、経営者の成長意欲が低い事業者においては支援機関を利用するきっかけが得られていない可能性も考えられる。

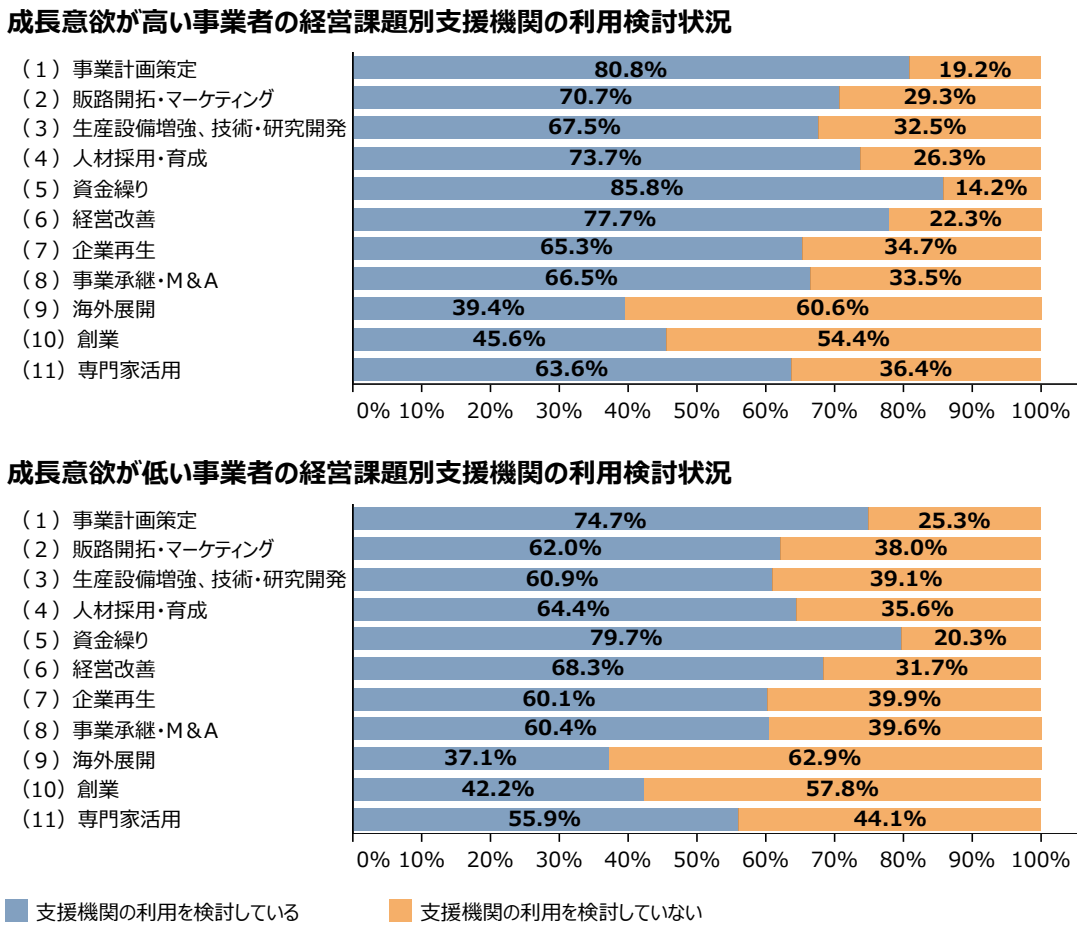
第2-2-60図　経営者の成長意欲の高低別に見た、事業者が利用して満足度の高かった支援機関



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.過去３年以内に利用して満足度が高かった支援機関を三つまで尋ねたもの。
2.「成長意欲が高い」は、経営者就任後における自社の成長に向けたモチベーションについて、「大いにあった」、「ある程度あった」と回答した者の合計。
3.「成長意欲が低い」は、経営者就任後における自社の成長に向けたモチベーションについて、「ほとんどなかった」、「あまりなかった」と回答した者の合計。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-61図は、経営者の成長意欲の高低別に見た、各経営課題における支援機関の利用検討状況を示したものである。これを見ると、経営者の成長意欲が高い事業者、低い事業者共に、「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「人材採用・育成」、「資金繰り」、「経営改善」といった経営課題において、支援機関の利用を検討している割合が高い。経営者の成長意欲の高低別に見ると、支援機関の利用を検討する経営課題に大きな差はないものの、全ての経営課題において、経営者の成長意欲が高い事業者の方が、支援機関の利用を検討している割合が高い傾向にある。

第2-2-61図　経営者の成長意欲の高低別に見た、各経営課題における支援機関の利用検討状況

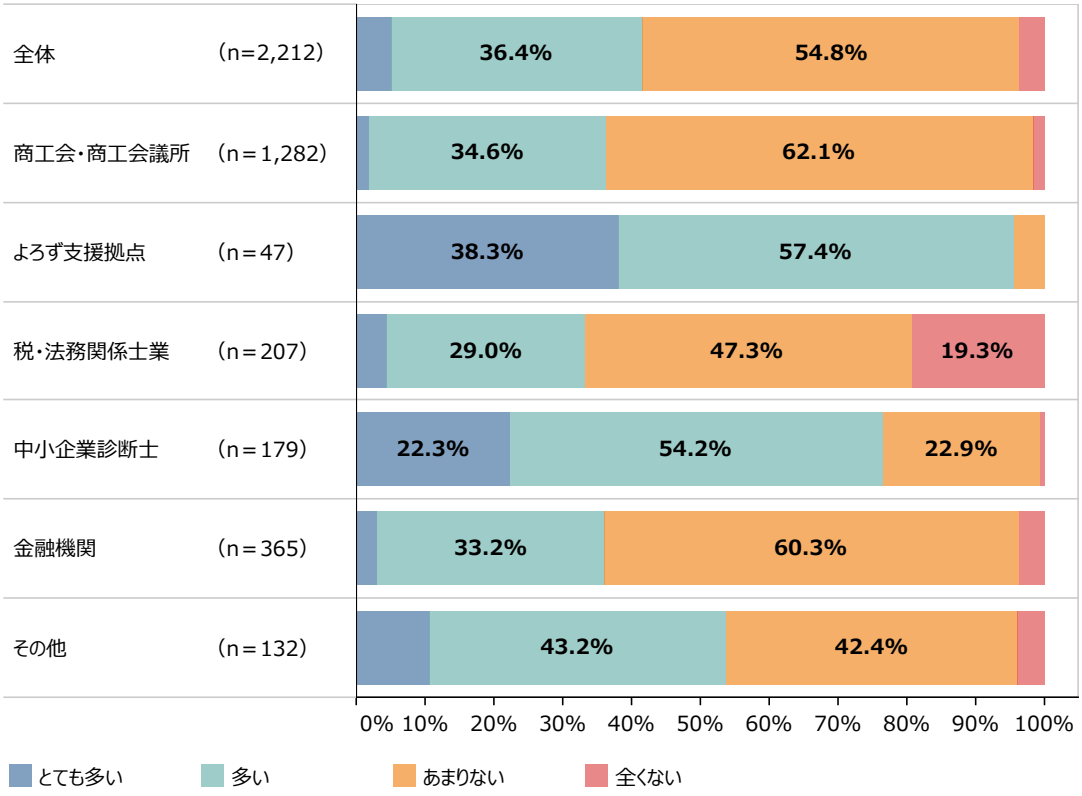


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.ここでの回答割合は、ある事業者が「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「資金繰り」、「経営改善」、「企業再生」、「事業承継・M&A」、「海外展開」、「創業」、「専門家活用」の各経営課題について、利用を検討する支援機関としていずれかの支援機関を回答した場合に、支援機関への相談を検討するものとしてカウントし、算出を行ったもの。
2.「成長意欲が高い」は、経営者就任後における自社の成長に向けたモチベーションについて、「大いにあった」、「ある程度あった」と回答した者の合計。
3.「成長意欲が低い」は、経営者就任後における自社の成長に向けたモチベーションについて、「ほとんどなかった」、「あまりなかった」と回答した者の合計。
4.回答数（n）は以下のとおり。
＜成長意欲が高い＞事業計画策定：n=5,247、販路開拓・マーケティング：n=5,165、生産設備増強、技術・研究開発：n=5,092、人材採用・育成：n=5,133、資金繰り：n=5,203、経営改善：n=5,167、企業再生：n=5,062、事業承継・M&A：n=5,076、海外展開：n=4,977、創業：n=4,920、専門家活用：n=5,013。
＜成長意欲が低い＞事業計画策定：n=697、販路開拓・マーケティング：n=681、生産設備増強、技術・研究開発：n=675、人材採用・育成：n=679、資金繰り：n=691、経営改善：n=688、企業再生：n=681、事業承継・M&A：n=681、海外展開：n=674、創業：n=668、専門家活用：n=673。

②本質的な課題設定の状況

第2-2-62図は、支援機関別に見た、事業者の本質的な課題設定の状況[40]を示したものである。これを見ると、支援を通じて事業者が当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題設定をできたケースが「とても多い」、「多い」と回答した支援機関は約４割である。支援機関別に見ると、よろず支援拠点、中小企業診断士において、本質的な課題設定ができたケースが特に多い。

第2-2-62図　支援機関別に見た、事業者の本質的な課題設定の状況

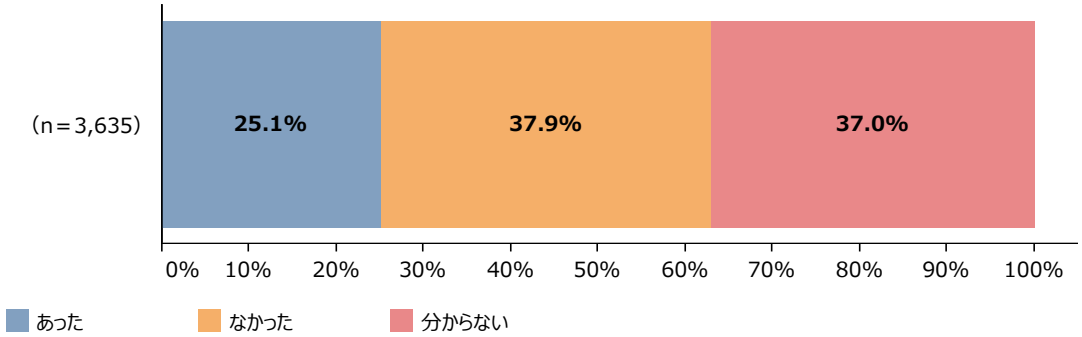


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）支援を通じて、事業者が当初想定していた課題と異なる、より本質的な課題設定をできたケースがあるかを尋ねている。

40　支援を通じて、事業者が当初想定していた課題と異なる、より本質的な課題設定をできたケースがあるかを尋ねている。

第2-2-63図は、本質的な課題設定について、過去３年以内に支援機関を利用した事業者における、本質的な課題設定を伴う支援を受けた経験の有無について示したものである。これを見ると、支援機関を利用した事業者の約４分の１は、当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題の設定につながるような支援を受けたことが「あった」と回答しており、支援機関からの支援により、本質的な課題設定が一定程度促されていることが分かる。

第2-2-63図　支援機関を利用した事業者における、本質的な課題設定を伴う支援を受けた経験の有無

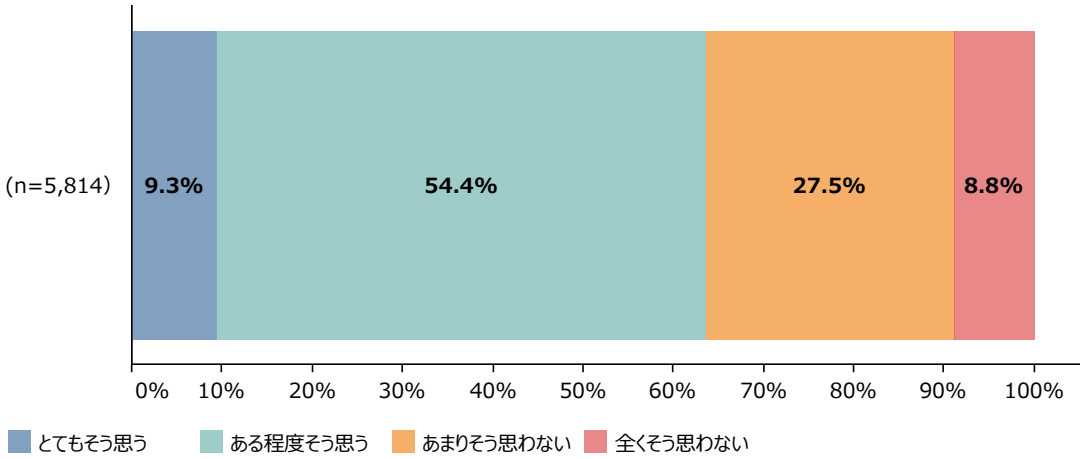


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）過去３年以内の支援機関の利用について、「支援機関の利用経験はない」と回答した者を除いて集計している。

以上、**第2-2-62図**、**第2-2-63図**で見たように、支援機関の支援により事業者の本質的な課題設定が促されている可能性が示されたものの、本質的な課題設定の状況については、支援機関の認識が事業者の認識を上回っており、支援機関においてはより事業者の視点に立った支援を行うことが重要であるといえよう。

第2-2-64図は、事業者の支援機関に対する本質的な課題設定への期待を示したものである。「支援機関を利用して、当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題を設定できることは、自社の持続的な成長・発展につながると思うか」について、「とてもそう思う」、「ある程度そう思う」と回答した事業者の割合の合計は６割を超えており、事業者は支援機関による支援により、本質的な課題設定ができることに期待を持っていることがうかがえる。

第2-2-64図　事業者の支援機関に対する本質的な課題設定への期待

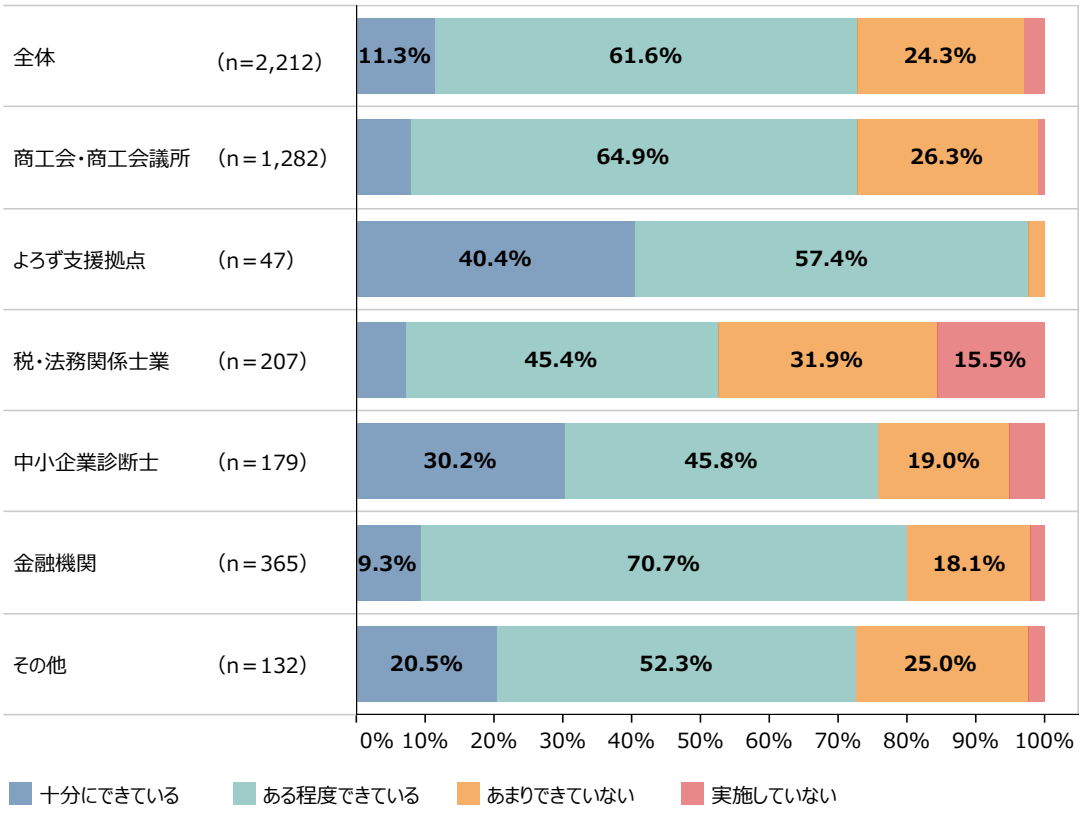


資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）支援機関を利用して、当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題を設定できることは、自社の持続的な成長・発展につながると思うか、尋ねたもの。

③伴走支援の実施状況

第2-2-65図は、支援機関別に見た、伴走支援[41]の実施状況を示したものである。これを見ると、支援機関全体では、伴走支援を「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した割合の合計は７割を超えている。支援機関別に見ると、特によろず支援拠点と中小企業診断士において、「十分にできている」と回答した割合が高い。一方、税・法務関係士業では、「十分にできている」、「ある程度できている」の合計が約５割と、伴走支援を実施していると回答した割合が低い。支援機関によってばらつきはあるものの、全体として伴走支援の取組は浸透していることが分かる。

第2-2-65図　支援機関別に見た、伴走支援の実施状況

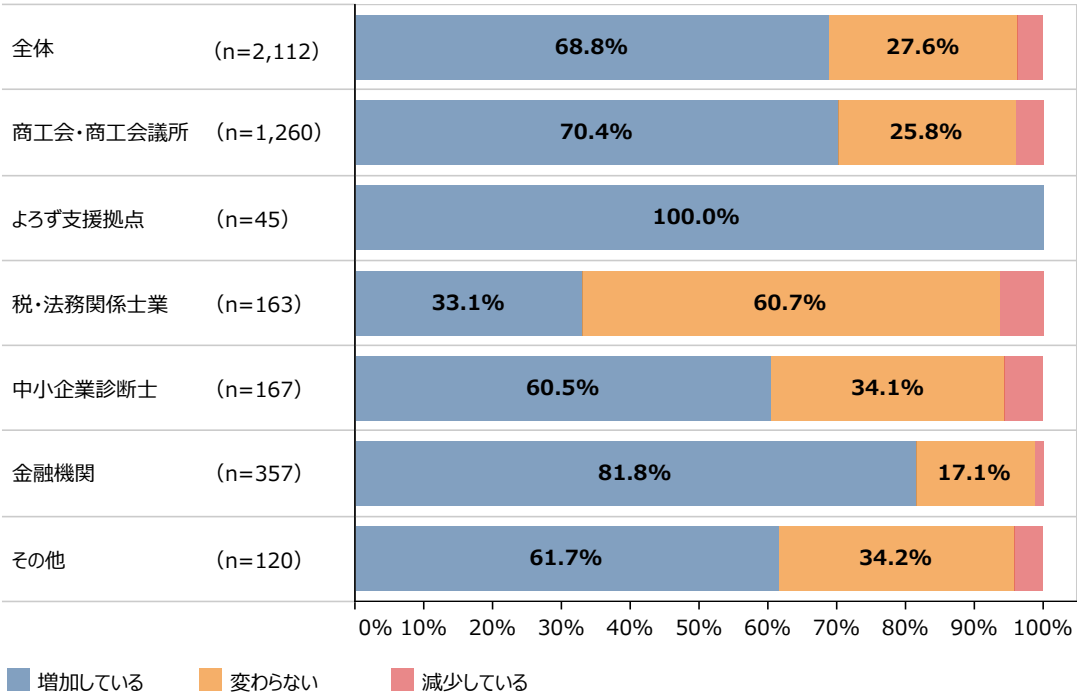


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

41 「伴走支援」とは、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定」を重視した支援手法により行う支援のことを指す。

第2-2-66図は、支援機関別に見た、３年前と比べた伴走支援件数の増減状況を示したものである。これを見ると、支援機関全体では、約７割の支援機関が３年前と比べて伴走支援件数が「増加している」と回答している。支援機関別に見ると、**第2-2-65図**で伴走支援の実施割合が低かった税・法務関係士業においても、伴走支援件数が「増加している」と回答した割合は約３割で、「減少している」と回答した割合を上回っている。伴走支援の取組は、３年前と比べて着実に進展していることが示唆される。

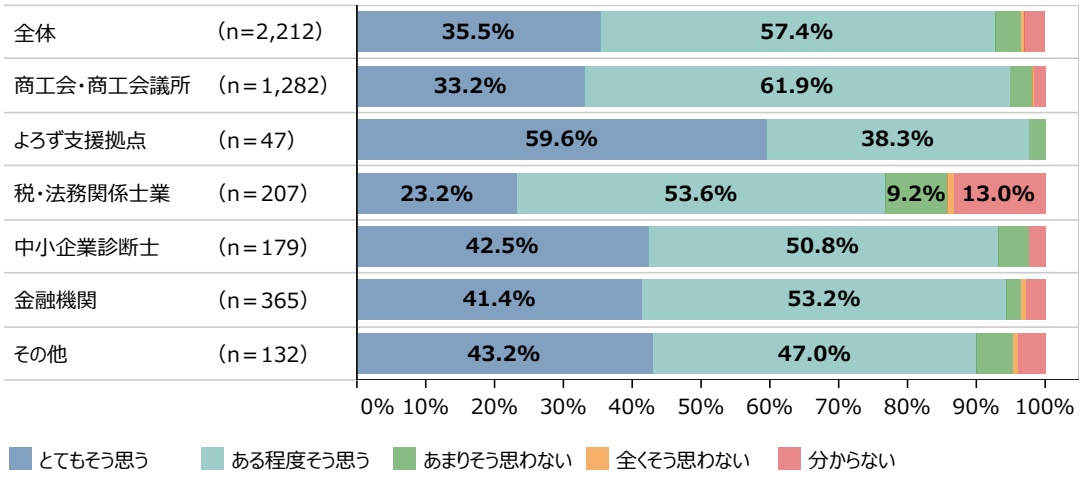
第2-2-66図　支援機関別に見た、伴走支援件数の増減状況（3年前比較）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「増加している」は、３年前と比べた伴走支援件数の増減状況について、「大きく増加している」、「少し増加している」と回答した者の合計。
2.「減少している」は、３年前と比べた伴走支援件数の増減状況について、「大きく減少している」、「少し減少している」と回答した者の合計。
3.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-67図は、伴走支援による事業者の成長・発展への寄与に係る支援機関の認識を示したものである。これを見ると、「伴走支援を実施することは、事業者の持続的な成長・発展に寄与している、又は、今後寄与すると思うか」について、支援機関全体で、「とてもそう思う」、「ある程度そう思う」と回答した割合の合計が９割を超えている。支援機関別に見ると、**第2-2-65図**で伴走支援を実施している割合が最も高かったよろず支援拠点において、「とてもそう思う」と回答した割合が最も高くなっており、伴走支援の取組の進展とともにその効果を実感していることがうかがえる。また、**第2-2-65図**で伴走支援を実施している割合が最も低かった税・法務関係士業においても、「とてもそう思う」、「ある程度そう思う」と回答した割合の合計は７割を超えており、伴走支援に対する期待感が高いことが分かる。

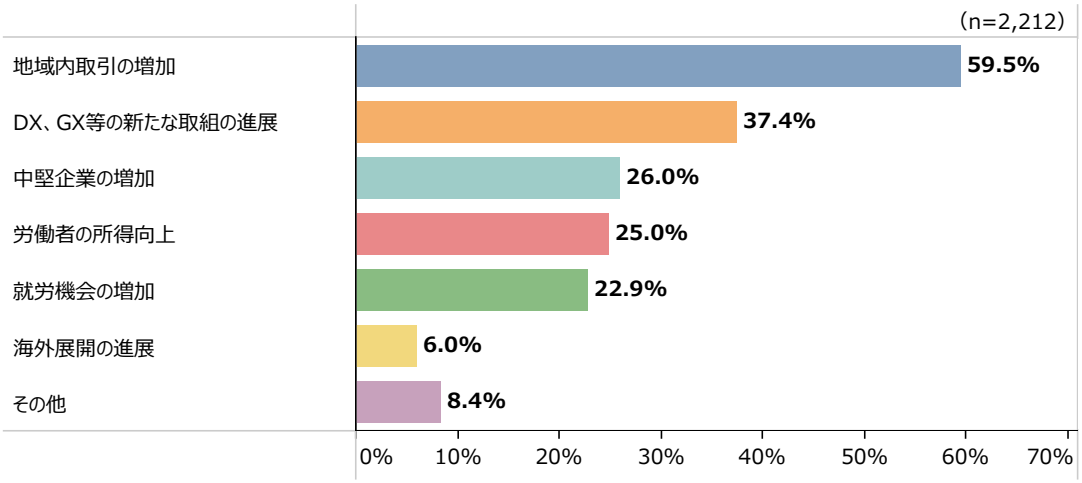
第2-2-67図　伴走支援による事業者の成長・発展への寄与に係る支援機関の認識



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）伴走支援を実施することは、事業者の持続的な成長・発展に寄与している、又は、今後寄与すると思うか、尋ねたもの。

第2-2-68図は、伴走支援の取組の進展がもたらす効果に係る支援機関の認識を示したものである。これを見ると、「地域内取引の増加」の割合が約６割と最も高い。次いで、「DX、GX等の新たな取組の進展」、「中堅企業の増加」、「労働者の所得向上」、「就労機会の増加」と続き、いずれも２割を超える支援機関が回答しているなど、伴走支援により、一事業者の成長にとどまらず、地域社会への幅広い波及効果が期待されていることが分かる。

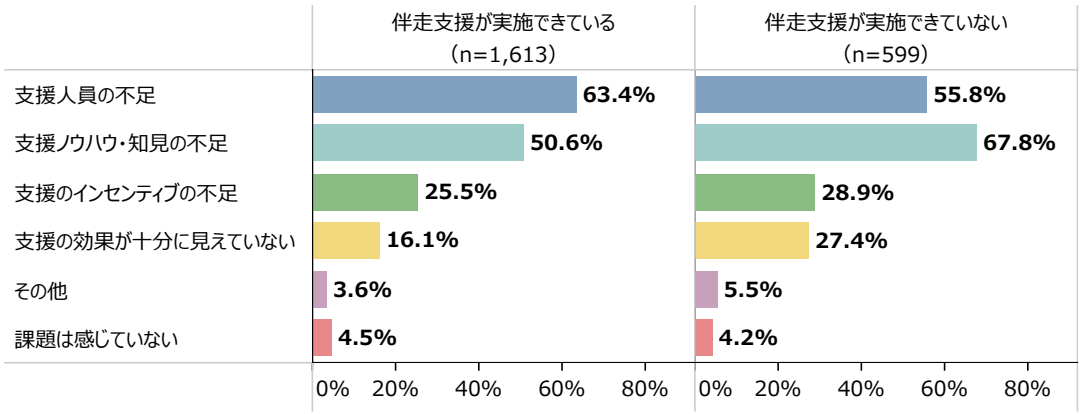
第2-2-68図　伴走支援の取組の進展がもたらす効果に係る支援機関の認識



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.伴走支援の取組が進むことにより、今後どのような効果がもたらされると思うか、尋ねたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-67図や第2-2-68図において、支援機関の伴走支援に対する期待感が高いことを確認したが、支援機関は伴走支援を実施する上で課題を抱えている。第2-2-69図は、伴走支援の実施状況別に見た、支援機関が伴走支援を実施する上での課題を示したものである。これを見ると、伴走支援が実施できている支援機関においても、「支援人員の不足」だけでなく、「支援ノウハウ・知見の不足」と回答した割合が高く、伴走支援のノウハウ・知見の蓄積に課題を感じていることが分かる。これについて、伴走支援が実施できていない支援機関においては「支援ノウハウ・知見の不足」と回答した割合が他の課題と比べて最も高くなっており、伴走支援が実施できていない支援機関においては、支援ノウハウ・知見の不足がより大きな課題となっていることがうかがえる。

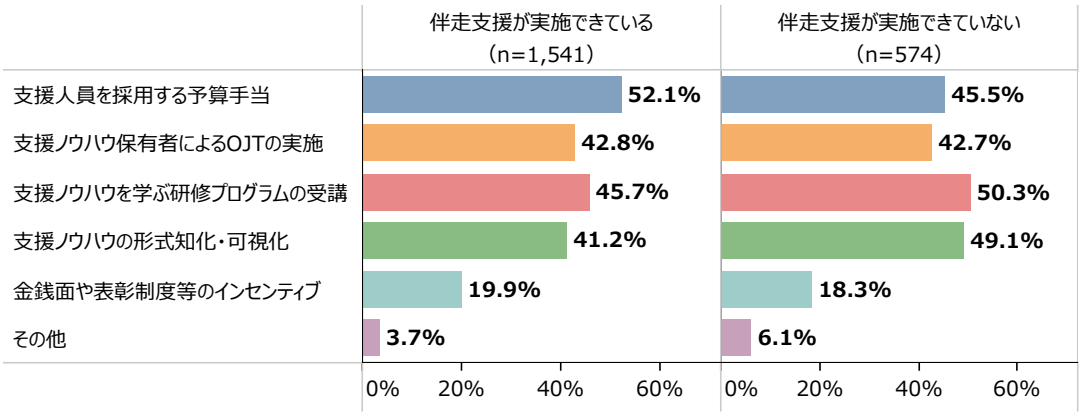
第2-2-69図　伴走支援の実施状況別に見た、伴走支援を実施する上での課題



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「伴走支援が実施できている」は、伴走支援の実施状況について「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した者の合計。
2.「伴走支援が実施できていない」は、伴走支援の実施状況について「実施していない」、「あまりできていない」と回答した者の合計。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-2-70図は、第2-2-69図で示されたような伴走支援を実施する上での課題について、伴走支援の実施状況別に、支援機関が有効と考える解決策を示したものである。これを見ると、伴走支援が実施できている支援機関においては、「支援人員を採用する予算手当」と回答した割合が最も高く、伴走支援が実施できていない支援機関においては、「支援ノウハウを学ぶ研修プログラムの受講」、「支援ノウハウの形式知化・可視化」と回答した割合が高い。これにより、伴走支援の実施状況によって支援機関は異なる課題を抱えているが、それぞれの状況に応じて適した公的手当など支援策を実施することで、課題が解決され、伴走支援の取組がより一層進展する可能性があるといえよう。

第2-2-70図　伴走支援の実施状況別に見た、伴走支援を実施する上での課題の解決策



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「伴走支援が実施できている」は、伴走支援の実施状況について「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した者の合計。
2.「伴走支援が実施できていない」は、伴走支援の実施状況について「実施していない」、「あまりできていない」と回答した者の合計。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事例2-2-8では、伴走支援を受けたことで浮き彫りになった課題に取り組み、更なる成長を目指す企業の事例を、事例2-2-9では、伴走支援の取組に注力し、ノウハウの形式知化に取り組む支援機関の事例を紹介する。また、コラム2-2-6では中小企業庁が主導する伴走支援の推進に係る取組を、コラム2-2-7、コラム2-2-8では関東経済産業局による伴走支援を実施する上でのポイントと、伴走支援推進のためのOJTの取組を紹介する。

事例
2-2-8

伴走支援を通じて、自ら課題を考え、解決に取り組む姿勢が全社的に定着し、更なる成長につなげている企業

所在地　長野県飯田市
従業員数　110名
資本金　4,840万円
事業内容　電気機械器具製造業

山京インテック株式会社

▶ 会社の成長に向けた経営計画を立てるも成果に結び付かないという課題を解決すべく、伴走支援に手を挙げる

長野県飯田市の山京インテック株式会社は、機器事業、加工事業、システム事業の３事業を主力とする企業である。同社はリーマン・ショック以降価格競争の激化でOEM事業の収益性が悪化し、自社製品事業への転換を図っていたが、会社の成長に向けた中期経営計画を策定しても、日常の業務に追われ、達成に向けた取組の見直しができていなかった。また、機器事業、加工事業、システム事業の三つの事業部門が独立的に業務を実施し、統一的な管理や部門間の連携ができないことも課題であった。こうした中、2020年に関東経済産業局から経営力再構築伴走支援（以下、「伴走支援」という。）の案内を受けた原正登総務部長は、「従来の課題解決型支援とは違い、課題の設定から実施してもらえる」という点に魅力を感じ、社長と相談して伴走支援を受けることを決めた。

▶ 伴走支援におけるヒアリングとディスカッションで、課題の洗い出しと意識改革を実施

伴走支援は、課題の洗い出しから始まった。これは、伴走支援チームが同社の役員、部長、課長に対して事業に関する詳細なヒアリングを実施しながら、同社による課題設定を促すもので、約６か月間にわたって行われた。その結果、「PDCAサイクルがうまく回っていないこと」と「人事評価における人材要件が明確でないこと」の二つの課題が浮き彫りになった。次の６か月間では、これらの課題の解決に向けた取組を実施した。PDCAサイクルに対しては、計画・実行した結果について評価と見直しを行う項目を明確に定め、次の取組につなげる仕組みを構築した。人材要件に対しては、役割等級とそれに応じた業務の内容を定義した。こうした課題の解決に当たっては、伴走支援チームも入りながら経営幹部と社員でディスカッションを実施したが、開始当初は社員の発言が少なかった。そこで、伴走支援の取組趣旨を伝えながら、心理的安全性を確保してディスカッションを重ねたところ、徐々に社員からの発言も増加。最終的には、自らの事業部門を超えたアイデアの発案があるなど、活発な議論が行われ、課題解決の取組が促進された。原総務部長は「こうしたディスカッションを行ったことが会社全体の認識合わせにつながり、一体感の醸成と意識の改革ができた。非常に意義のあるものだった。」と語る。

▶ 伴走支援終了後、自ら課題を設定し解決に取り組む姿勢が全社的に定着、更なる成長に向け新事業に着手

こうした伴走支援の結果、各部門において計画書や行動表を毎月見直すなどPDCAサイクルが回るようになったほか、人事評価における人材要件の明確化により社員のモチベーションが上がったことなどから、生産性の向上につながった。また、部門間連携で互いの強みをいかして自社製品事業に取り組んだことで、自社製品の「ノイズフィルタ」の売上拡大にもつながった。伴走支援の終了から２年が経過するが、自ら課題を考え、解決に向けて取り組む姿勢が全社的に定着。現在は、事業再構築補助金を活用した新事業に着手して更なる成長を目指している。「これまでは日々の納期に追われて改善が後回しになっていたが、環境を変えれば生産性が上がると実感できたことで、会社全体が改善に対して前向きになった。答えを教えてもらうのではなく、自分たちで考えて行動することを促してもらえた。こうした意識改革こそが伴走支援の成果である。」と原総務部長は語る。

原正登総務部長

社内会議の様子

自社製品のノイズフィルタ

事例 2-2-9

『経営力再構築伴走支援』に注力し、組織として、ノウハウの蓄積や形式知化を進めている支援機関

所在地　宮城県仙台市

宮城県よろず支援拠点

▶ 伴走支援ノウハウの蓄積や支援の均質化が課題

宮城県仙台市の宮城県よろず支援拠点では、資金繰り、売上高拡大、雇用など、経営に関する多岐にわたる領域に対し、コーディネーターが一丸となって支援を実施している。昨今では、本質的な課題の解決と自走化を促す経営力再構築伴走支援（以下、「伴走支援」という。）にも注力し、事業者の経営改善を図っている。伴走支援の実践には、事業者に寄り添った丁寧な「対話」を重ねながら、事業者の強みや課題を整理し、課題解決に向けた支援を行う必要があり、これまで以上に高い支援スキルが求められた。一方で、事業者支援の手法は属人的で体系化されていなかったため、対話を通じた事業者理解の進め方が分からないコーディネーターも多く、均質的な支援や身に付けた支援ノウハウの蓄積が難しい状況となっていた。この状況を改善し拠点としての支援の質の向上を図るべく、同拠点の佐藤創チーフコーディネーターは、伴走支援手法の体系化と形式知化に取り組んだ。

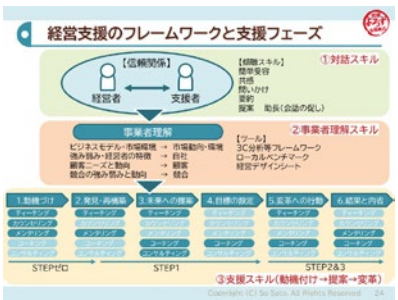
▶ 伴走支援スキルの細分化により支援手法を体系化、OJTにも取り組んで支援能力を向上

伴走支援手法の体系化に当たり、佐藤チーフコーディネーターは、伴走支援に必要となるスキルを「対話スキル」、「事業者理解スキル」、「支援スキル」の三つに細分化。その上で、各スキルを身に付けるためのツールや手法を明確化した。例えば、支援スキルには「動機付け」が含まれ、その手法には「ティーチング」、「カウンセリング」、「メンタリング」がある。また、「１時間の初回相談」など具体的なケースを想定し、時間配分や実践すべき事項を定めた。このように、伴走支援の各フェーズにおいて必要となるスキルや実践すべき事項を整理し、研修テキストとして可視化・共有することで、誰もが伴走支援に取り組むことができる仕組みを構築した。加えて、ロールプレイング形式の実践的な研修や、新人をベテランの支援に同席させるなどのOJTも実施している。こうした伴走支援スキルの体系化とノウハウの蓄積がコーディネーターの能力向上と支援の均質化につながった。

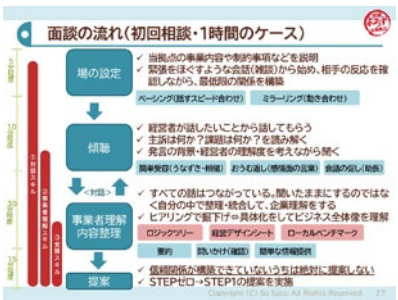
▶ 蓄積したノウハウを他拠点にも展開、伴走支援の更なる展開を図る

同拠点では、これまでに９社の伴走支援を実施。支援能力を向上させながら伴走支援を実施したことで、事業者からの支援に対する満足度が高くなったことを実感しているという。また、これらの取組が他県のよろず支援拠点の目に留まり、研修テキストの共有や伴走支援に関する研修の実施依頼を受けている。佐藤チーフコーディネーターはこうした声を歓迎しているほか、中小企業診断協会の実務補習の指導員としても伴走支援ノウハウの展開に寄与している。「伴走支援をすることで、事業者に主体的な意欲が湧き、経営ビジョンを推進する更なる活力が生まれる。こうした事業者が増えることは、地域の活性化にもつながると考えている。蓄積したノウハウをほかの支援者にも積極的に横展開することで、伴走支援の更なる展開と事業者の意欲向上を図っていきたい。」と佐藤チーフコーディネーターは語る。

チーフコーディネーターの佐藤創氏（写真中央）



佐藤氏が作成した伴走支援の研修テキスト①



佐藤氏が作成した伴走支援の研修テキスト②

コラム

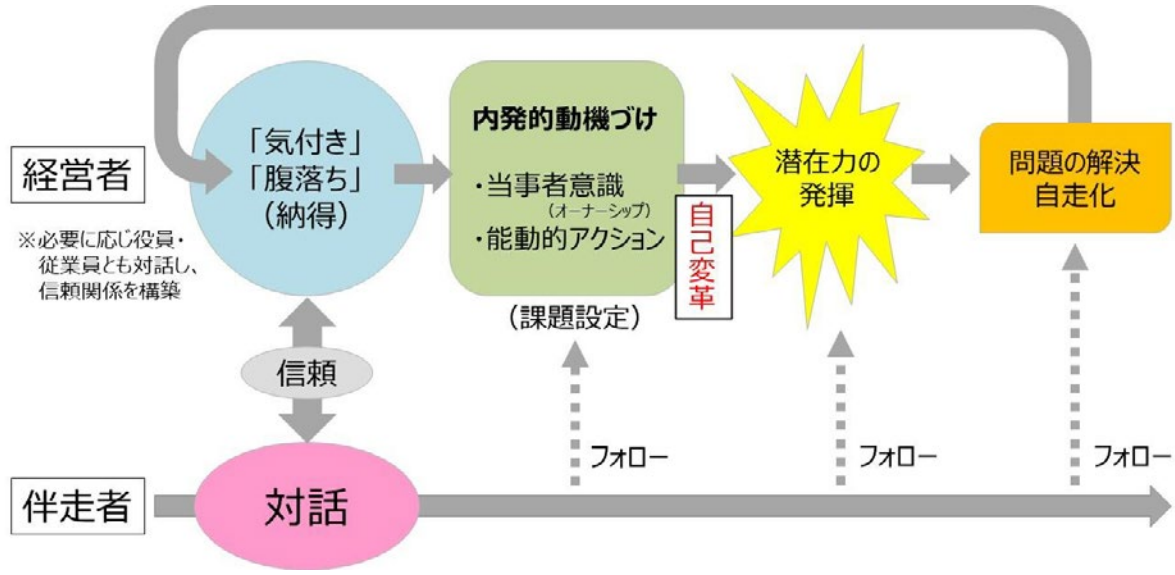
2-2-6　経営力再構築伴走支援の更なる推進に向けた取組

■経営力再構築伴走支援とは

新型コロナウイルス感染症の流行による市場環境や国際情勢の変化、原料・エネルギー価格の高騰等、中小企業を取り巻く環境は激変しており、今後も予測しない環境変化が起こり得る不確実性の高い時代となっている。

中小企業がこうした環境変化に柔軟に対応し乗り越えていくには、企業の経営力そのものを強化し、自らを変革させる「自己変革力」を高めていく必要がある。中小企業庁では、経営者との「対話と傾聴」を通じて経営者自身に本質的な課題への気付きを促し、自発的な行動を導き出して企業の自己変革や自走化につなげる支援の手法として、「経営力再構築伴走支援」（以下、「伴走支援」という。）を推進している。

コラム　2-2-6①図　経営力再構築伴走支援モデル



※令和3年10月に**「伴走支援の在り方検討会」**を設置し、伴走支援の現場で成果を上げてきた有識者と議論を重ね、**「経営力再構築伴走支援モデル」**として取りまとめ、令和４年３月に公表。

■これまでの取組

伴走支援の全国への普及・拡大を図るため、商工団体や士業団体、金融機関の団体等15の機関と連携して令和４年５月に「経営力再構築伴走支援推進協議会」を設立。様々な伴走支援の事例やノウハウの共有、伴走支援人材の育成、支援機関同士の連携等の取組を進め、伴走支援の普及に向けた取組の横展開や、各機関同士の連携による支援体制構築など、活発な取組が進んでいる。

また、全国の地方経済産業局やよろず支援拠点等が伴走支援の実践に取り組んでおり、支援先企業の中には、組織や制度の改革により社員の自発性が向上した結果、生産性が上がり、利益率が大幅に増加した企業もあり、着実に伴走支援の成果が表れ始めている。

さらに、全国の支援者を対象として、課題設定型の伴走支援の基本的な考え方や実践現場での支援効果、支援

ノウハウ等を紹介し、伴走支援の全国的な機運醸成を図るとともに、支援者自身の支援手法の見直しなどの気付きにつなげることを目的とした「経営力再構築伴走支援シンポジウム」を令和５年２月に開催した。

シンポジウムでは、①南山大学 中村教授による伴走支援の理論の柱となる「プロセス・コンサルテーション」についての基調講演、②埼玉県商工会議所連合会 黒澤広域指導員による具体的な実践事例に基づいた伴走支援のポイント等についての講演、③伴走支援を受けた企業側の視点と伴走支援を実践した支援機関側の視点による伴走支援の取組に関するパネルディスカッションをそれぞれ実施した。

コラム　2-2-6②図　経営力再構築伴走支援シンポジウム

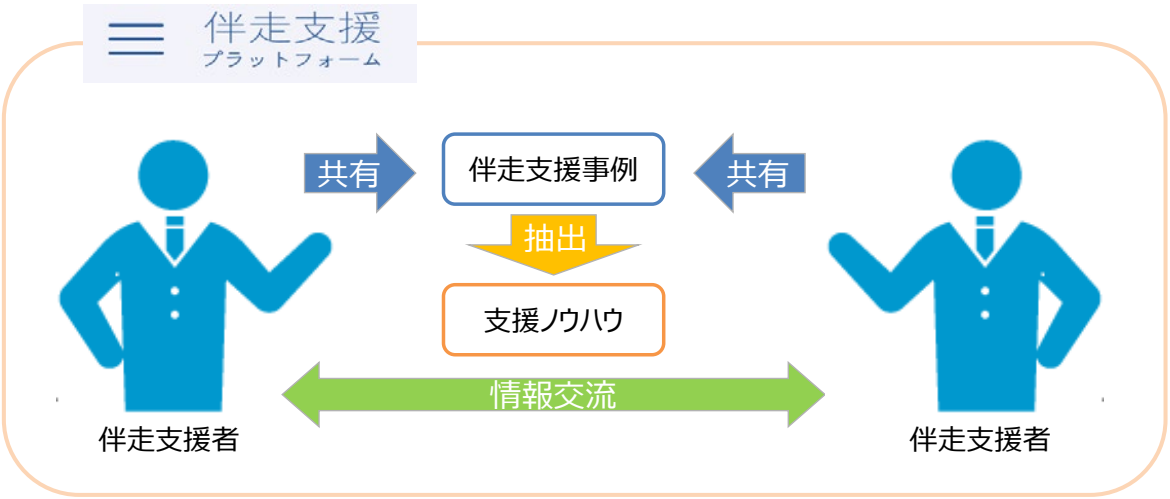
■今後の取組

伴走支援の全国への普及・展開を更に推進していくため、全国での伴走支援の実践から得られた支援事例、支援ノウハウ、知見を抽出・形式知化した支援ツールを開発し、全国の様々な支援機関への共有を図る、以下の取組を実施予定。

①「伴走支援プラットフォーム（オンライン）」の構築

伴走支援の更なる普及・浸透と支援者のスキル向上を図ることを目的として、オンライン上にプラットフォームサイトを構築。全国の支援者が支援事例やノウハウに関する情報を収集・共有できることに加え、支援者同士で情報交流を行うことのできる共通基盤として機能することを目指す。

コラム　2-2-6③図　伴走支援プラットフォームのイメージ



②「伴走支援ガイドライン（手引書）」の作成

伴走支援の具体的な進め方や支援手法、留意点などを事例も交えて取りまとめ、商工団体や中小企業診断士・税理士等の士業、金融機関担当者などの伴走支援の取組を行う支援者に向けて、伴走支援の実践を促すとともに、実際の支援現場における手引書として活用できるガイドラインを作成。中小企業大学校等における伴走支援に係る研修教材とすることも想定。

コラム

2-2-7　企業の自己変革力の向上を促す伴走支援のポイント

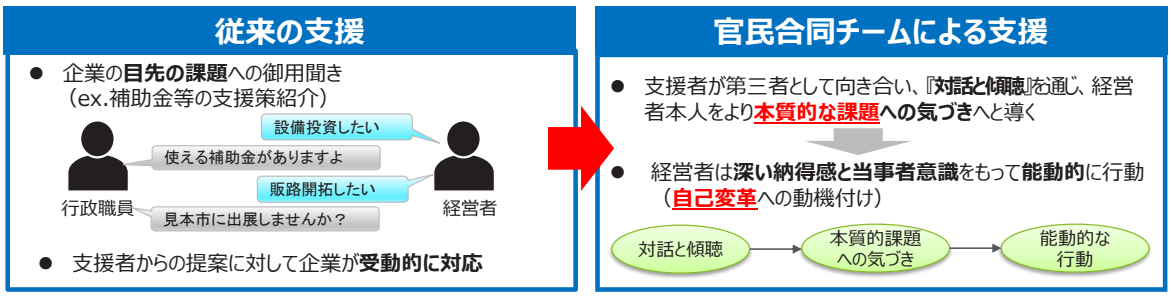
関東経済産業局では、令和元年６月に職員と民間専門家による官民合同の企業支援チームを結成し、地域経済への波及効果が期待される地域未来牽引企業等の稼ぐ力の向上を目指した支援を実施してきた。現在までに支援企業数は約65社に上っている。

コラム　2-2-7①図　関東局官民合同チームの取組外観

年度	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度
活動の重点	活動を通じた支援の知見蓄積	支援手法・ツールの整備	支援手法の横展開	支援手法の全国展開
①実践を通じた知見蓄積	27社 （延べ支援企業数）	40社	49社	65社
②支援人材への普及		・外部向け報告書（初版）公表 ・内部マニュアル策定	・外部向け報告書（改訂版）公表 ・内部マニュアル見直し	・中企庁等による人材育成事業に協力
③支援ツールの提供	・成果報告会（省内外関係者向け）の開催	・自治体・他局向け研修会の開催	・連携地域・他経産局による事業開始	

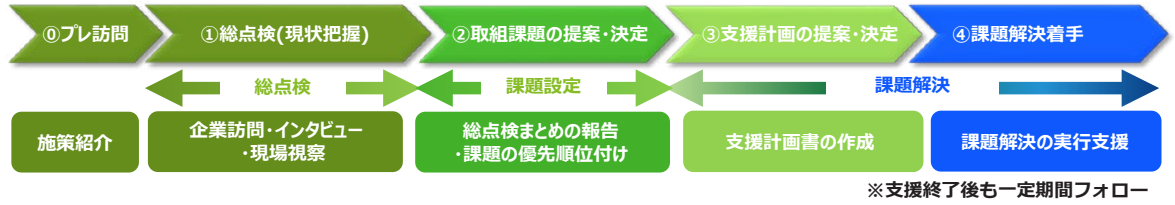
本支援の特徴は、従来型の支援とは異なり、目先の課題への対応でなく、企業が自ら自社改革に取り組む力（自己変革力）を高めるための本質的な課題の設定と解決を促し、企業の潜在成長力を引き出すことを目的としている点にある。

コラム　2-2-7②図　従来型の支援との違い



支援フローは**2-2-7③図**のとおり。おおまかには、総点検～課題設定～課題解決という流れで実施する。以下、各プロセスにおける支援のポイントについて説明する。

コラム　2-2-7③図　支援フロー



【総点検】

支援の入口では、経営者・社員へのインタビュー、現場視察等により企業理念や組織体制から、沿革、製品・サービスの強み、内部管理体制等、企業の内部環境と外部環境を多角的に「点検」し、課題抽出を行う。このステップでポイントとなるのは、インタビューを進める過程で「傾聴」（丁寧に話を聴き、相手に対する共感的理解を得る）と、「対話」（目的を持った能動的な会話を通じて、相互の理解を深める）により、腹を割って話してもらえるような信頼関係を構築することである。

加えて、いかに経営者が自社を客観的に捉え、潜在的な課題についての「気付き」を得られるかが次のポイントとなる。対話を進める中で、経営者自身に言葉にしてもらうと、経営者の中で無意識であったことを意識化することができ、これが気付きにつながる。こうした過程において支援者側は、必要に応じて、「このような取組を実施することが良いのではないか」など企業が未着手の取組を議論の呼び水として提案したり、社員へのインタビューや現場視察など、第三者が会社に入り込んで得た情報をフィードバックしたりするなどの工夫により、経営者の気付きを促している。

[ケース・スタディ①：「気付き」を得る]

A社では、市場や競合他社の動きについて、経営者の理解が不足しているという現状が明らかになった。これに対し、競合他社による販促の取組（EC、SNS活用、Web広告など）について取りまとめ、情報提供を行いながら対話を進めた。また、決算書と市場概況の分析を用いて、市場規模は拡大基調であるにもかかわらず、同社の売上げが苦戦していることを定量的に示すなどした。これにより、営業戦略を再構築することの必要性について経営者に気付きが生まれた。

【課題設定】

総点検により課題の整理をした後、それぞれの課題について、取り組むべき優先順位や改善策を考えていく。その際、課題の本質度や、経営者・従業員の成功体験につながることによる効果、解決までの時間軸、実行可能性などを総合的に勘案することが必要である。

ここでのポイントは、支援者が、目指すゴールを経営者とともに考え、時には働きかけや誘導をし、一緒に汗をかいて、ゴールに導く存在となることである。どの程度の改善が可能か現場目線で捉え、どのような道筋が立てば企業の目標を達成することができるのか、常に想像しながら対話を進め、課題を設定することが重要となる。

また、支援者側から見た場合、企業の継続的な取組を動機付ける上では、遠大な取組課題ではなく、短期間で

「小さな成功体験」を積むことができる課題を優先して解決に着手させることが有効となる。加えて、支援者側は表面化した課題の裏にある根本的な課題を明らかにした上で、表面的な課題の解決を重ねることが根本的な課題の解決につながるような道筋を描くことにより、対症療法ではなく企業の体質改善を支援することが可能となる。

［ケース・スタディ②：表裏一体の課題設定］

Ｂ社において表層的に捉えられた課題は、２年前に実施した製品の値引きに伴う赤字の膨らみ（財務的事象）であったが、その背後には、子会社社員とのコミュニケーション不足や、社長が営業出身であることに起因する製造現場への意識の薄さ等種々の要因が存在していた。課題解決のために取り組む事項として、子会社と連携した営業活動（技術営業・需要予測）や原価管理制度の導入を通じた価格戦略の見直し（表課題）を設定したが、この取組を通じ、裏にある根本的な課題である、コミュニケーション不足の解決や経営者への意識付けを促すことを真の狙いとしていた。

【課題解決】

課題解決フェーズにおいては、課題設定時に合意した課題の解決への支援を行っていくこととなるが、ここでの狙いは、支援終了後にも企業による自立的な自己変革を継続させていく仕組みを作ることにある。そのため、課題解決はあくまで企業側主体で取組を進めることを基本とし、支援者側はできる限り側面的な支援に留める。継続的な取組に向けては、PDCAサイクルを構築し、実効性を持った形で定着させる仕組みを作ることが必要となるため、限られた支援期間の中で、社内メンバー主導で簡易なPDCAサイクルを回す。これにより、企業にPDCAサイクルを回すことの効果を実感させ、経験値を高めることで、その後の自己変革力向上につながる。

また、課題解決支援においては、支援終了のタイミングの判断が難しい。基本的には、課題解決に入る段階で、「企業のゴール（ありたい姿）」と「支援のゴール」両方について企業と合意し、「支援のゴール」に基づき支援計画を作成した上で、計画内容を完遂すれば終了となるが、円滑に終える上では、支援過程で適宜、支援計画の進捗管理・見直しを行いつつ、支援終了の見通しが立った段階で企業への告知と合意を行うことが肝要となる。伴走支援の目的は、企業の「自己変革力の向上」であり、「支援の終わりが企業のゴールに向けた企業主体の新たな取組の始まり」となることを確認し、支援を終了する。

［ケース・スタディ③：「企業のゴール（ありたい姿）」と「支援のゴール」］

調理器具の卸売を手がけるＣ社では、当初社長が明確な将来ビジョンを描けていなかったが、対話を進める中で、中長期的なゴールとして、「最終顧客から指名されるための自社ブランドの確立」を目指すことを決定。これに基づき、支援期間中に達成可能なゴールとして、物流業務のサポートに労力を割かれていた営業部門の余力を生み出す「物流改革」を設定し、社長主導の社内チームにより推進。この取組を通して、社長がリーダーシップを発揮できたこと、社員が業務改革の経験を積んだことで、自己変革の素地ができ、支援終了後には余力の生まれた営業部門によるブランド浸透・提案力増強等、「企業のゴール」に向けた取組が進んでいる。

【蓄積した知見・ノウハウの形式知化】

関東経済産業局では活動開始当初より、企業支援と並行して、これまで述べてきたような支援の実践を通じて得られた知見・ノウハウの蓄積とその形式知化を重点的に推進してきた。具体的には、支援の記録は企業訪問ごとに作成し、議事録だけでなく、支援先企業の経営者や従業員の意識・行動の変容まで捉えられる範囲で詳細に記載。こうした記録を元に職員・民間専門家で議論を行い、単に記録で留めるだけでなく、実務者向けマニュアルや支援様式ツールへの落とし込みを実施し、その後の支援で活用している。また、事例集、一般向けの活動報告書等の整備を進めることで、伴走支援の取組を他局や自治体等にも広げられるよう努めてきた。今後も、培っ

た支援ノウハウを様々な支援の担い手へ展開していくことを念頭におきながら、支援手法やマニュアル類の改善を進め、企業の自己変革力の向上及びその先の稼ぐ力の向上までを一貫して実現させていきたい。

コラム　2-2-7④図　実務者向けマニュアル「基本の考え方」サンプル

● 「支援フロー」に合わせて進めていくに際し、各ステップにおいての準備事項・留意点等の説明、および使用帳票類をガイド

ステップ	目的	主な実施内容			準備・使用・入手する資料				次のステップへ進む要件
		ステップ細目	やること	進め方の留意点	区分	何を	参考様式		
課題設定フェーズ	企業の課題・事実を把握し、企業と認識を共有する	企業訪問準備	事業への申し込みを書面で確認する						
		I ＋3 Week	＜Noの場合＞　理由を確認する（口頭で可）	説得しようとしない（企業意思を尊重する）					
				※既に課題認識・取組がある企業は「良し」とすべき					
②総点検			＜Yesの場合＞第一回会議に向けて以下を準備する	相手企業に応じた進め方・調査内容を設計（作戦）する	入	PL/BS(3期)	－	－	
			・PL/BS、組織図・事業計画書の入手	①総点検⇒状況認識⇒改善余地⇒取組テーマへ	入	組織図、事業計画書	－	－	
			・想定課題・主要関心事の検討	円滑に流れるよう活動・帳票の設計すること	作	企業概要＆論議ポイント想定	参	2-4	
			インターネット等からの企業情報を補強し	②「何の良しあし」を「何を見て」評価するか	作	総点検・インタビュー表	修	3-1-1	第一回会議の日程確定と準備の完了
			「企業概要＆論議ポイント想定」をｱｯﾌﾟﾃﾞｰﾄ	イメージを持って設計すること	参照	総点検項目と視点	参	3-1-2	
			・総点検・インタビュー表の当該企業用作成	③時間（何日かけて）の制約を前提として、会社特性	参照	自走化視点での評価	参	3-1-3	
			・進め方・ステップ・全体日程感を作成する	に調査深堀項目を絞り、全体のメリハリを考える	作	活動ステップ・日程案	－	－	
			（主に総点検～課題設定までの日程感）	④総点検は２～4回で２ヶ月内で終了するよう計画		「伴走型支援説明書」の			
			・第1回会議の議題と日程調整	⑤素直に事実を話してもらうための留意点を考える		活動ステップを基にアレンジ			
			（企業からの情報入手後２Week）	（社長の人となり⇒聞き方・言葉使い）	作	アジェンダ	－	－	
						④は※調査欄の＜補足＞参照方			
		第１回会議	進め方・ステップ・総点検項目（案）を合意する	これから行うことへの納得感・安心感を持たせること					
		II ＋3 Week	※プレ訪問時に下記事項の合意ができている場合は前倒しして進めても可		渡	アジェンダ	－	－	
			・進め方・ステップ・全体日程感を理解いただく	・企業側の意思確認・各段階での合意形成を明言する	渡	活動ステップ・日程案	－	－	
			・活用中の外部コンサルタントがいる場合、分担/連携についての枠組みを合意する	・取組みが重複して企業側に混乱が生じないように配慮するとともに、それぞれの活動の責任を明確にする					
			・総点検・インタビュー案の内容を理解いただく	・何の良し悪しを見ようとしているか説明すること	渡	総点検・インタビュー表	修	3-1-1	
			・インタビュー日程・担当者の任命を依頼する	・１~2月で調査終了すべく、日程作成をしてもらう					
			・事計進捗表等、点検項目に応じ情報提供を要請	・企業の協力度・ｵｰﾌﾟﾝ度を感じとり対応を考える（渡せない⇒その場で見せて頂くだけでも可）					課題設定に向けた進め方の合意
			・企業側関心事の確認	・「総点検・ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ表」改定・深堀項目の確定のため①企業の関心事(経営に関して特に気になっているホットトピックス等)を聞き出すこと					
			・チーム側関心事紹介・意見交換	②企業側で触れて欲しくないことがあるか聞くこと ③チーム関心事(類似事例を踏まえた"お困りあるある"のトピックス等)について違和感がないか論議すること					
			・今後の日程を合意する						
			「総点検・ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ表」改定版送付と日程回答						
			訪問結果をチーフと共有する		作	訪問結果報告	必	1-1	
		III 調査準備	総点検・インタビュー表の調査・インタビュー項目を更新し事前送付する	・総点検・インタビュー表に質問事項を記入することで質問の漏れや認識齟齬を防ぎ、企業側の準備を促す	渡	総点検・インタビュー表	修	3-1-1	調査準備の完了

コラム

2-2-8　課題設定型支援を地域の経営支援の現場に広める経営指導員等を対象としたOJT事業の取組

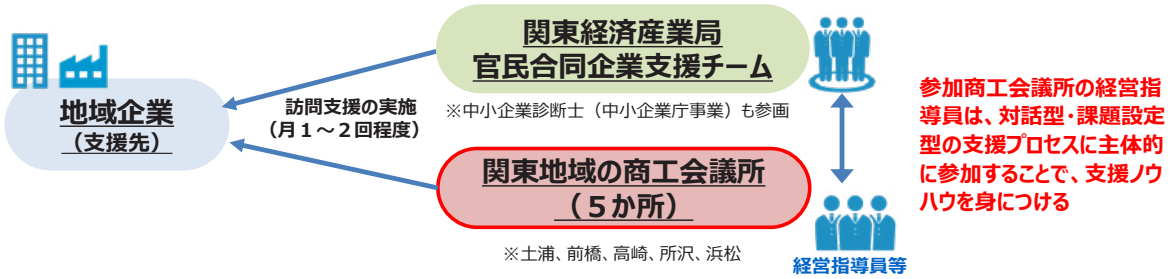
【取組を開始した経緯】

地域の中小企業・小規模事業者の経営力を強化していく上で、支援機関の担う役割は大きい。中でも商工会議所や商工会は地域における身近な経営相談窓口として中心的な役割を担っており、アフターコロナにおける成長支援においても、商工会議所や商工会による経営支援には大きな期待が寄せられているところである。

一方で、商工会議所等の経営支援の現場では、「経営指導員の世代交代などにより支援のノウハウが十分に継承されていない」、「業務多忙のため現場に出る機会が乏しくなっている」といった声が聞かれるなど、支援人材の育成に対する課題を抱えているところも少なくない。

そこで、関東経済産業局では、地域における経営支援機能の強化を目的に、商工会議所の経営指導員等を対象とした「課題設定型支援」を身につけるためのOJT事業を令和４年度に開始した。これは、関東経済産業局が令和元年から取り組んでいる「官民合同企業支援チーム」の企業支援のプロセスに商工会議所の経営指導員等が主体的に参加することで、課題設定型の伴走支援の手法を実践で学ぶ機会を提供する取組である。

コラム　2-2-8①図　経営指導員等を対象としたOJT事業の概要



【OJTの取組】

令和４年度は商工会議所を対象として参加機関の募集を行い、五つの商工会議所を決定した（土浦商工会議所（茨城県）、前橋商工会議所（群馬県）、高崎商工会議所（同）、所沢商工会議所（埼玉県）、浜松商工会議所（静岡県））。

いずれの商工会議所においても、従来小規模事業者を中心とした経営支援に注力してきたが、「事業者が抱える本質的な課題を解決しきれておらず、短期的な支援に限界を感じている」、「中規模の企業への支援ニーズに対応できていない」等の課題を抱えていたという。浜松商工会議所の伊達克彦経営支援課長は、「これまでは経営指導員個人の技量に頼っていた面があり、専門家とチームを組んだ支援体制を構築する必要を感じていた。OJTを通して『小規模事業者からの成長を図る企業への支援』と『（経営指導員だけではない）組織的な支援パッケージの構築』を実現したいと考え、この事業に参加することを決めた」と言う。

OJTの実施に当たっては、課題設定型支援の重要性や支援ノウハウを実際の経営支援業務にいかすためのポイント等について事前セミナーを開催し、経営指導員等の理解を深めた上で企業支援を開始した。各地域における支援企業を選定した上で、複数回の企業訪問によって経営者や社員へのインタビューを行い、企業の本質的な課

題を企業とともに見いだしていく「課題設定」を実施。経営者が表面的な課題のみならずこの本質的な課題にも気付き、深く納得した上で、能動的に課題解決に取り組むことができるよう支援を進めている。

コラム　2-2-8②図　企業支援の進め方

経営指導員等は一連のプロセスに参加し（企業訪問・支援チーム内の打合せ等）、課題設定型支援のノウハウを習得していく。以下で実際にOJT事業に取り組んだ商工会議所の事例を紹介する。

【OJT事業の取組例（所沢商工会議所）】

所沢商工会議所では、ベテランの経営指導員の退職によって経営指導員の世代交代が急激に進んだことから、支援力の強化が喫緊の課題となっていた。同商工会議所の鈴木慎哉中小企業相談所長は、効果的な対話や課題設定型支援のノウハウを実践の場で学ぶことができる機会を探していたという。

さらに、OJT事業への参加に向けて鈴木所長の背中を押す出来事があった。ある日鈴木所長は、有限会社かんながらの大舘誠代表取締役社長から補助金申請に関する相談を受けた。同社は高級食パン専門店「考えた人すごいわ」や和食レストラン「かんながら」を経営し、高級食パンブームを捉えて順調に業績を伸ばしている企業である。相談の中で、鈴木所長は大舘社長から「将来への漠然とした不安がある」と言われたが、「従来は、課題ややりたいことを持った経営者への支援が中心であり、同社のように業績好調で、差し迫った課題が見えない企業に対して、更に成長していただくためにどう支援すればよいのかが分からず悩んでいた。そんなときにこのOJT事業を知り、すぐに手を挙げることを決めた」と鈴木所長は言う。

所沢商工会議所はOJT事業に申請・採択され、支援対象先として有限会社かんながらが選定された。支援に当たっては、関東経済産業局の官民合同支援チームや、食品分野に強い中小企業診断士によるチームが結成され、所沢商工会議所からは、鈴木所長と中園龍経営指導員の２名がチームに参画。大舘社長へのインタビューに始まり、同社の役員や各店舗の店長に対して傾聴と対話を重ねていく中で、鈴木所長は大舘社長や従業員の意識の変化を感じていった。「支援に同行する中で、これまではどうしても支援者が話しすぎてしまっていたことに気づかされた。社長や従業員に考えてもらい、話を引き出すことにより、自社のことを見つめ直すきっかけを提供できている。まだ課題設定の段階にも関わらず、社員同士の学び合いや情報共有の意識が高まるなど、同社の経営基盤の強化に貢献していると実感している」と鈴木所長は言う。

また、鈴木所長は「課題設定型支援を現場で体感できることに加え、異なる強みを持った専門家とチームで支援していく方法を学べる意義は大きい。OJTの終了後には、少し規模の大きな企業に対するチーム支援に取り組むほか、所内の若い経営指導員にも課題設定型支援のノウハウを共有し、所沢商工会議所全体として支援力を高めていきたい」と語るなど、所沢商工会議所では、OJTによって得た伴走支援のノウハウを今後の企業支援に生かしていくつもりだ。

関東経済産業局では、OJT事業を通じて経営指導員等の支援人材育成を図るとともに、課題設定型支援の取組を地域の経営支援の現場に広げていくことで、経営支援機能の更なる強化を図っていきたいと考えている。

OJT事業での支援の様子（所沢商工会議所）

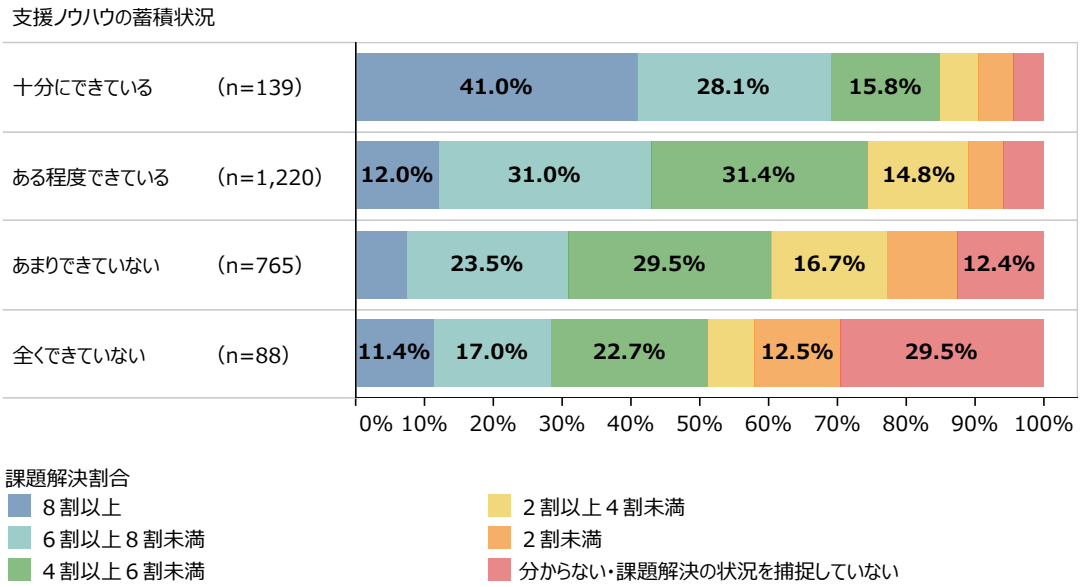
有限会社かんながら（ブレッドパーク所沢店内）

２．支援機関の支援能力向上の取組

前項では、支援機関の現状について概観し、支援機関の支援により事業者の経営課題が一定程度解決されていることや、本質的な課題設定が促されていることが分かった。一方で、支援機関ごと、経営課題ごとにその解決状況や対応状況には差があることも分かった。これを踏まえ、本項では、支援機関においてどのように支援能力向上を図るべきか、確認する。

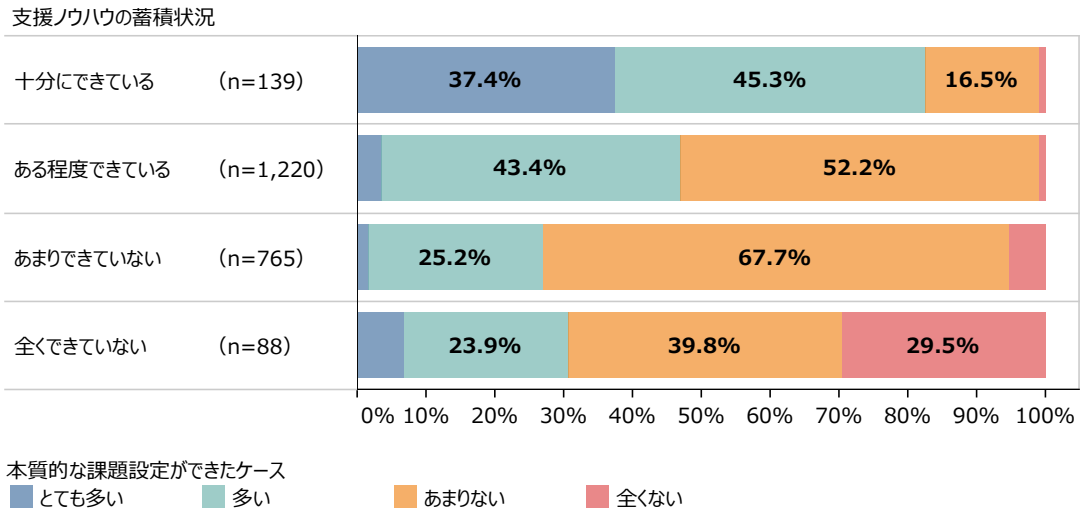
第2-2-71図、第2-2-72図、第2-2-73図はそれぞれ、支援ノウハウの蓄積状況別に、課題解決割合、本質的な課題設定の状況、伴走支援の実施状況を示したものである。いずれも、支援ノウハウの蓄積ができているほど、これらの実施が進んでいる傾向にあり、支援ノウハウの蓄積を進めることが重要である可能性が示唆される。

第2-2-71図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、課題解決割合



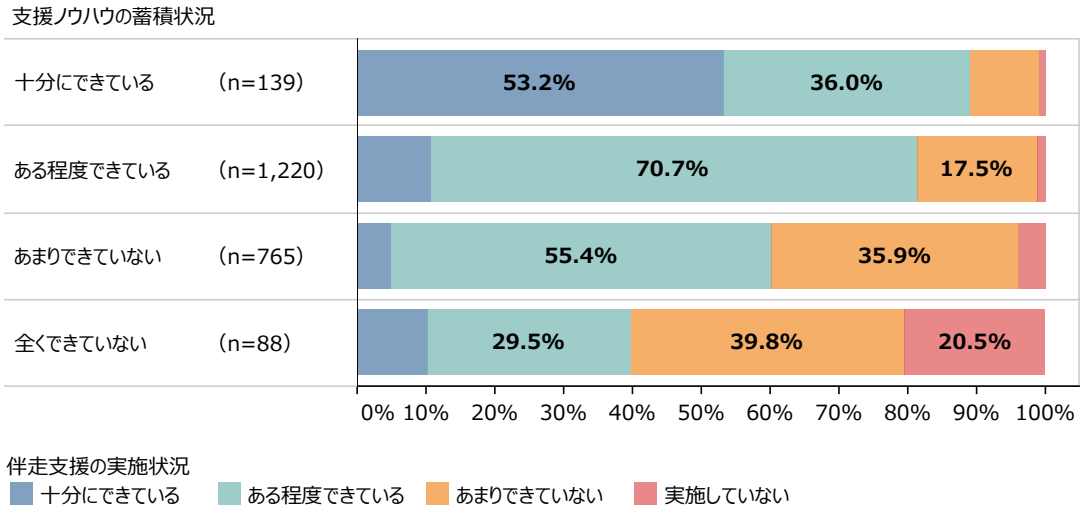
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

第2-2-72図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、本質的な課題設定の状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

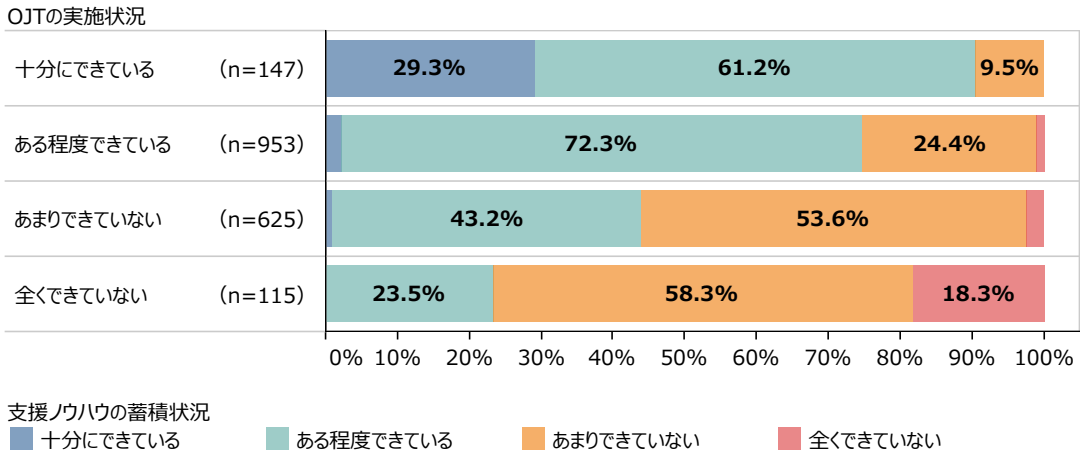
第2-2-73図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、伴走支援の実施状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

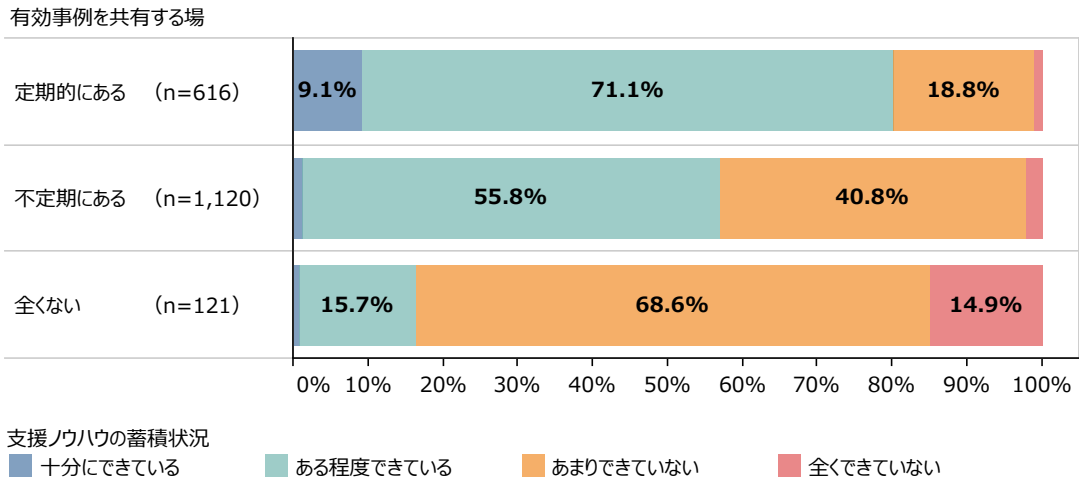
第2-2-74図、第2-2-75図はそれぞれ、支援機関におけるOJTの実施状況と、有効事例を共有する場の有無別に、支援ノウハウの蓄積状況を示したものである。OJTの実施や有効事例の共有ができているほど、支援ノウハウの蓄積が進んでいる傾向にあり、これらの取組が支援ノウハウの蓄積を図る上で重要である可能性が示唆される。

第2-2-74図　OJTの実施状況別に見た、支援ノウハウの蓄積状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.相談員が２人以上いる支援機関の回答を集計している。
2.OJTの実施状況について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

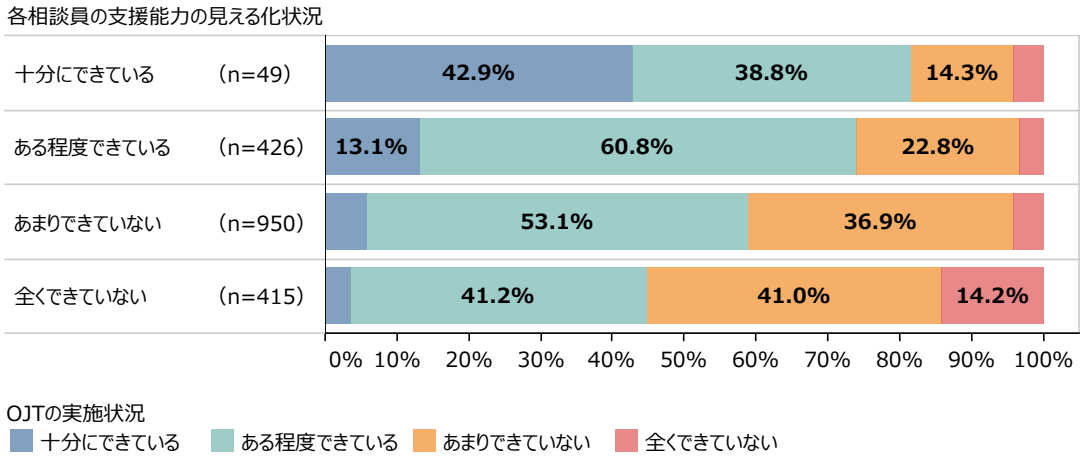
第2-2-75図　有効事例を共有する場の有無別に見た、支援ノウハウの蓄積状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）相談員が２人以上いる支援機関の回答を集計している。

第2-2-76図は、各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、OJTの実施状況を示したものである。これを見ると、各相談員の支援能力の見える化ができているほど、OJTの取組を「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した割合が高い。各相談員の支援能力を見える化することで、各相談員の優れた支援能力や不足している支援能力がより明確になる。こうした見える化の取組により、OJTを実施すべき対象や支援分野が整理されることで、効率的なOJTの実施が期待できる。

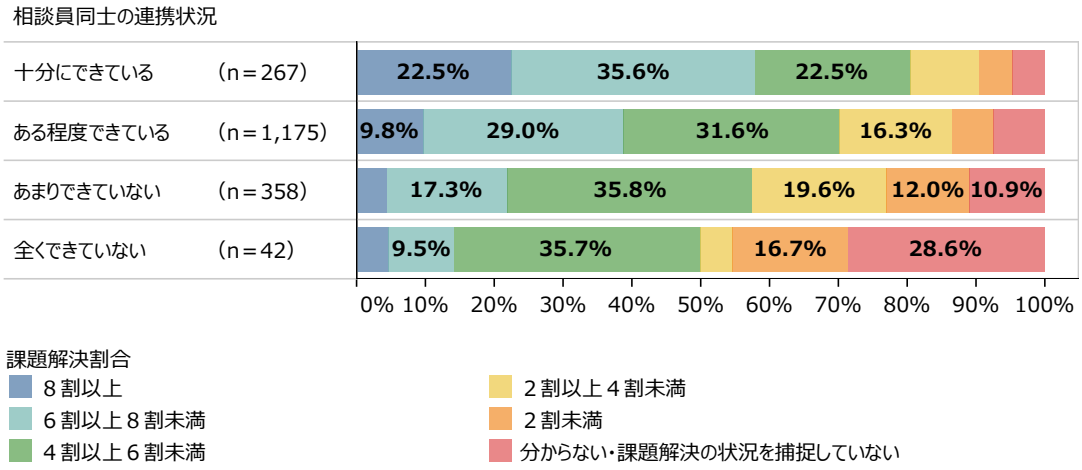
第2-2-76図　各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、OJTの実施状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.相談員が２人以上いる支援機関の回答を集計している。
2.OJTの実施状況について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-77図は、相談員同士の連携状況別に見た、課題解決割合を示したものである。これを見ると、相談員同士の連携が「十分にできている」、「ある程度できている」と回答している支援機関ほど、課題解決割合が高い。これにより、相談員同士で連携することで、各相談員の強みをいかし、弱みを補いながら支援を行うことができ、事業者の課題を適切に解決できる可能性が示唆される。

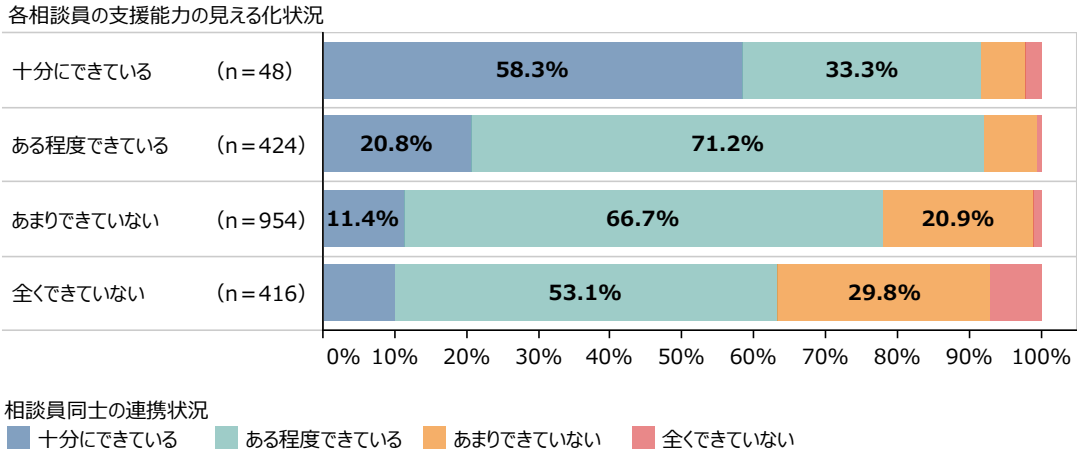
第2-2-77図　相談員同士の連携状況別に見た、課題解決割合



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.相談員が２人以上いる支援機関の回答を集計している。
2.相談員同士の連携状況について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-78図は、各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、相談員同士の連携状況を示したものである。これを見ると、各相談員の支援能力の見える化ができているほど、相談員同士の連携が「十分にできている」、「ある程度できている」と回答した割合が高い。これにより、各相談員の支援能力を見える化することで、拠点内で誰と連携すべきかが明確になり、相談員同士の連携が促される可能性が示唆される。

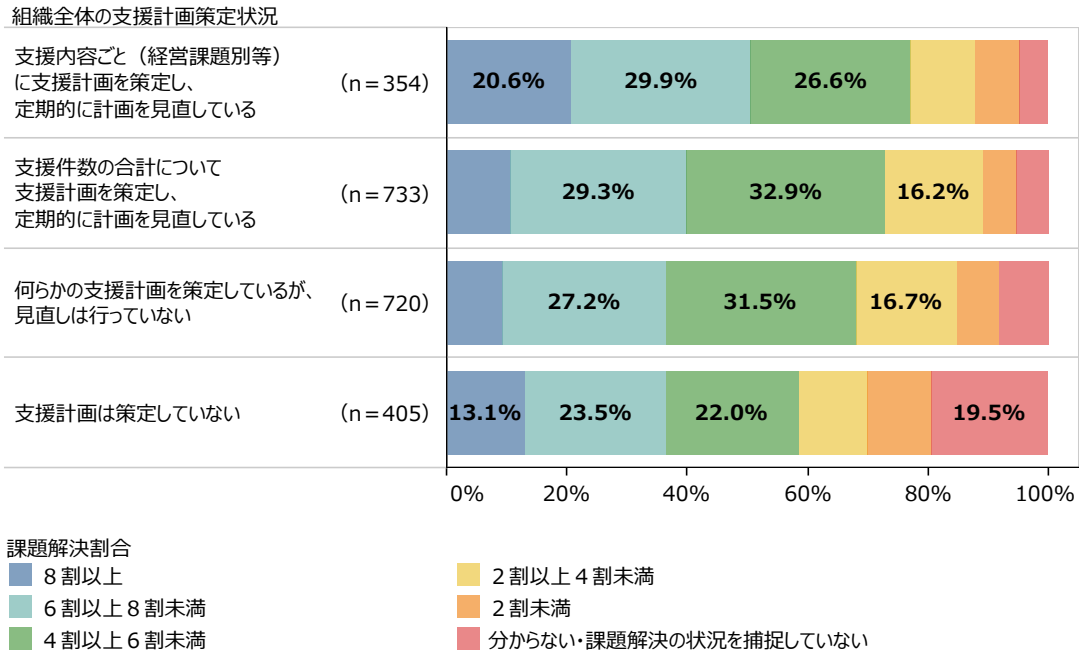
第2-2-78図　各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、相談員同士の連携状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.相談員が２人以上いる支援機関の回答を集計している。
2.相談員同士の連携状況について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

第2-2-79図は、組織全体の支援計画策定状況別に見た、課題解決割合を示したものである。組織全体の支援について、「支援内容ごと（経営課題別等）に支援計画を策定し、定期的に計画を見直している」、「支援件数の合計について支援計画を策定し、定期的に計画を見直している」と回答した支援機関ほど、課題解決割合が高い。これにより、組織全体の支援計画を策定し、見直しを実施することで、事業者の課題を適切に解決できるようになる可能性が示唆される。

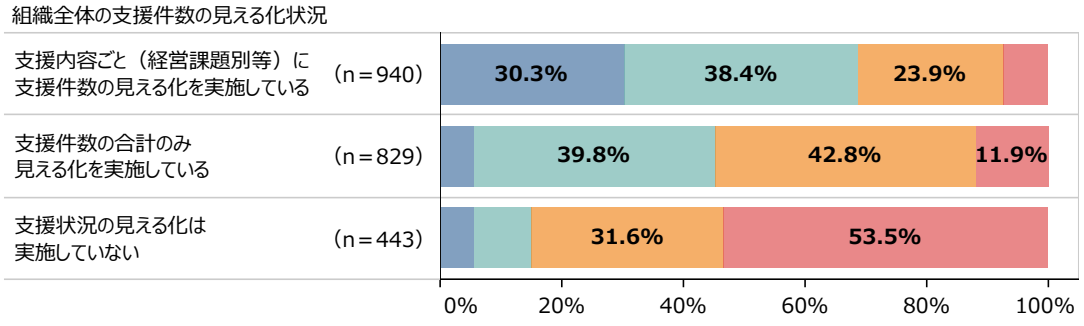
第2-2-79図　組織全体の支援計画策定状況別に見た、課題解決割合



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

第2-2-80図は、組織全体の支援件数の見える化状況別に見た、支援計画の策定状況を示したものである。組織全体の支援について、「支援内容ごと（経営課題別等）に支援件数の見える化を実施している」、「支援件数の合計のみ見える化を実施している」と回答した支援機関ほど、支援計画を策定し、定期的に見直しを実施している割合が高い。これにより、組織全体の支援件数を見える化することで、組織全体の支援計画の策定と、その見直しを実施するPDCAサイクルにつながる可能性が示唆される。

第2-2-80図　組織全体の支援件数の見える化状況別に見た、支援計画の策定状況



組織全体の支援計画策定状況
- 支援内容ごと（経営課題別等）に支援計画を策定し、定期的に計画を見直している
- 支援件数の合計について支援計画を策定し、定期的に計画を見直している
- 何らかの支援計画を策定しているが、見直しは行っていない
- 支援計画は策定していない

資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

以上、本項では支援機関における支援能力向上の取組について分析し、支援ノウハウを蓄積することは、事業者の課題解決、本質的な課題設定、伴走支援の実施の観点から重要である可能性が示唆された。支援ノウハウを蓄積するためには、OJTや有効事例の共有が効果的であり、OJTを実施する上では相談員の支援能力を見える化することで効率的に実施できる可能性も示された。支援能力の見える化は、相談員同士の連携を促し、互いの強みをいかした事業者の課題解決につながる可能性も考えられる。また、組織全体の支援件数を見える化し、支援計画の策定と見直しを実施することで、組織としての支援能力が向上する可能性が示唆された。

事例2-2-10では、各相談員の支援能力の見える化を実施することで相談員の支援能力向上につなげている支援機関を、**事例2-2-11**では、事業者の成長ステージの見える化を行うことで相談員同士の連携や支援ノウハウの蓄積につなげている支援機関を、**事例2-2-12**では、支援状況の見える化とPDCAサイクルの実施を促す仕組みの構築により支援能力の向上を図る支援機関を紹介する。

事例
2-2-10

**支援能力の見える化により、
効率的な育成の仕組みを構築し、
経営指導員の支援能力の向上につなげている支援機関**

所 在 地　秋田県秋田市

秋田県商工会連合会

▶ プロ人材の育成を目的に、OJTによる実践的スキルの継承を推進

秋田県秋田市の秋田県商工会連合会（県内商工会数21、令和４年３月現在）は、県内各地域の商工会運営に対する管理・助言などを実施している。同連合会は、平成29年度からスタートした「商工会創生プラン」において、事業者支援の強化に向けたプロ人材の育成を重点方針に掲げた。特に、経験年数の少ない経営指導員が増加する中にあって、勘と経験を頼りにした属人的な支援から脱却し、ベテラン経営指導員が有する実践的スキルを効率的・効果的に継承していく観点から、OJT（職場内訓練）を積極的に進めていくこととし、その体制構築に着手した。

▶ 独自のチェックシートを用いた各経営指導員の支援能力の見える化と、OJT推進リーダーの設置を実施

同連合会は、経営指導員が身に付けるべき基礎スキルを分野ごとに細分化し、独自の「支援力チェックシート」を作成した。この際、評価者ごとに判断がばらつかないよう工夫し、「サポートは受けずに一人で実施可能であるか」という観点で40個のチェック項目を確認する仕組みとした。チェック項目について、例えば金融分野には「融資に関する関係団体と情報交換、連絡調整することができるか」、財務分野には「月次試算表作成や決算整理指導ができるか」などがある。また、各商工会に「OJT推進リーダー」を設置させ、５年間でシート内の全ての基礎スキルを身に付けることを目標に、各経営指導員の支援能力を半年に１度評価させることとした。こうした機会の設定により、各経営指導員の現状をより正確に認識し、育成方針の軌道修正を行うことを促した。

シートを用いた支援能力の見える化により、若手経営指導員が身に付けた支援スキルと身に付けていない支援スキルが明確になり、習熟度に応じたOJTやOFF-JTの実施につながった。具体的には、OJTは、先輩経営指導員による同行支援に始まり、能力向上とともに若手経営指導員が単独で支援する範囲を広げて実施している。OFF-JTは、従来実施していた画一的な集合研修を行うのではなく、スキルの習熟度に応じてグループ分けし、難易度を変えたカリキュラムで実施している。

▶ 支援能力の評価と育成の一体化により支援能力を向上

こうした支援能力の見える化による効率的かつ効果的なOJT、OFF-JTの実施により、５年間の育成期間を経た経営指導員の「達成率（シートチェック項目における「○」の割合）」は91％となり、基礎スキル習得が実現している。支援人材の能力が向上した結果、県内事業者からの支援に対する満足度が向上したほか、2022年に行われた第62回商工会全国大会において、同連合会と商工会の５年間にわたる「商工会創生プラン」の取組全体が「21世紀商工会グランプリ」を受賞した。「支援能力の見える化と人材育成の体系化が支援対応力の向上につながっている。こうした人材育成は、県連合会と商工会が同じ志を共有してこそ可能になる。今後も連合会として、商工会が質の高い事業者支援を実施できる体制づくりに取り組んでいきたい。」と市井仁総務企画部総務人事課長は語る。

商工会におけるOJTの様子

OFF-JTの集合研修の様子

支援力チェックシート（経営指導員）

支援力チェックシート（抜粋）

事例
2-2-11

事業者の成長ステージを見える化し、相談員同士の連携や支援ノウハウの蓄積につなげている支援機関

所在地　広島県呉市

呉広域商工会

▶ 事業計画「作成」支援から「実行」支援へ

広島県呉市の呉広域商工会（会員数1,178事業所、令和４年３月現在）は、これまで事業者に対して事業計画の作成に重点を置いた支援を実施していた。一方、同商工会では、事業計画作成後の計画実行段階での支援が十分にできておらず、事業者の成果になかなかつながっていないという課題があった。特に支援経験が少ない若手経営指導員は、具体的な支援のイメージがつかめていないという点が課題であった。加えて、同商工会が支援する事業者側においても、向こう５年ほどの収支計画は作成できるものの、10年先を見据えた、自社の売上規模に応じた経営イメージや課題を織り込んだ事業計画は作成できない、という課題があった。そこで、これらの課題を克服すべく、事業者の成長ステージに合わせた経営イメージの具体化と、事業計画の実行支援に注力することにした。

▶ 事業者の成長ステージの見える化により形式知化と相談員同士の連携促進を実現

まず同商工会が取り組んだのは、これまで培ってきた支援ノウハウを「成長ステージの見える化シート」という形で、各経営指導員が使えるツールとして形式知化することであった。具体的には、毎月の経営指導員勉強会で報告された支援事例を踏まえ、各成長ステージにおいて事業者が直面しがちな課題について「人」、「モノ」、「社内体制」、「社長のビジョン」、「市場への販売戦略」を軸に、売上規模を八つのステージに区分して整理した。例えば、「モノ」については、売上高５億円規模の企業は都市圏での販路開拓を目指すのに対し、売上高10億円規模の企業は海外での販路開拓を目指す、といった区分である。これにより、ベテラン・若手を問わず、経営指導員と事業者の間で目指すべき方向性や取り組むべき課題を明確化し、効果的に支援することができるようになった。

また、同商工会では、相談案件に応じて経営指導員がチームを構築して支援を実施しているが、「成長ステージの見える化シート」の作成は、経営指導員同士の連携促進にもつながった。このシートを用いることで、経営指導員同士で事業者の課題を効率的に共有できるようになり、複数の経営指導員による多面的な助言や、各経営指導員の得意分野をいかした支援が進んだ。さらに、連携が促進されることで若手経営指導員のOJTも推進され、課題であった若手経営指導員の育成にもつながっている。

▶ 更なる支援ノウハウの蓄積と支援の質向上を目指して

現在、同商工会では支援実績のデータベース化に取り組んでいる。それぞれの事業者に対してこれまでどのような支援を実施してきたのか、データベースに蓄積することで、支援担当者が代わる際の引継ぎを円滑にし、事業者からの信頼の維持・獲得に努める。これまでの取組をより発展させ、今後も組織として支援の質を高める方針だ。「支援経験から培われる支援ノウハウは商工会にとって強みになるもの。これを暗黙知にせず形式知化して蓄積することで、事業者の成長につながるような、寄り添った支援をしていきたい。」と佐々木課長は語る。

呉広域商工会の皆様

成長ステージの見える化シート

事例
2-2-12

**各商工会の支援状況の見える化と
PDCAサイクルの実施を促す仕組みの構築により、
支援能力の向上を図る支援機関**

所 在 地　石川県金沢市

石川県商工会連合会

▶ 経営環境の変化に伴い、これまで以上に事業者に寄り添った支援が重要に

石川県金沢市の石川県商工会連合会（県内商工会数20、令和４年３月現在）は、県内各地域の商工会運営に対する管理・助言等を実施している。新型コロナウイルス感染症の流行など、事業者を取り巻く外部環境が変化し、経営課題が複雑化・高度化する中、商工会は事業者の成長や事業継続に向け、PDCAサイクルを回しながら経営課題に沿ったオーダーメイド型の支援を行うことが求められるようになった。しかし、同連合会は、各商工会の巡回件数等の実績は把握していたものの、具体的な支援内容は十分に把握しておらず、支援の改善に向けた検討までには至っていなかった。また、商工会を総合的・客観的に評価する仕組みがなく、商工会ごとの事業者支援の状況を適切に評価できていなかった。こうした課題を解決しようと、同連合会主導で各商工会の事務局長や経営指導員の意見を織り込みながら「商工会総合力評価制度」を策定。各商工会の支援内容の把握とその適切な評価の実施に向けた取組を開始した。

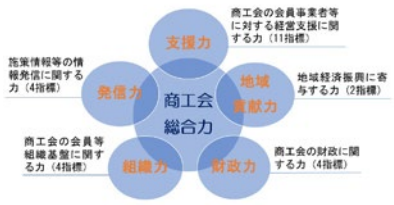
▶ 各商工会の支援状況を見える化し、PDCAサイクルの実施を促す仕組みを構築

同制度は、各商工会が「商工会総合力」を定期的に把握した上で、客観的に評価し改善を促すことで、商工会の事業者支援の質を向上させる仕組みである。商工会総合力は、①支援力、②発信力、③組織力、④財政力、⑤地域貢献力、の五つの要素で構成され、各要素合わせて全25の評価指標（KPI）を定めた。また、評価指標にはそれぞれ評価基準を定め、実績に応じて０～４のポイントを付与し、合計を最大100ポイントとして算出することとした。さらに、評価指標の内訳は、①支援力：11指標、②発信力：４指標、③組織力：４指標、④財政力：４指標、⑤地域貢献力：２指標とし、特に重要度が高い①支援力の点数配分が高くなるように設計した。

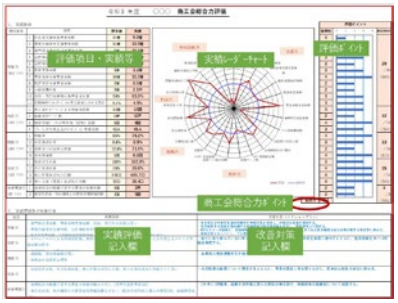
こうした評価制度を実施するため、各商工会は、正副会長らで構成される「商工会総合力評価制度推進委員会」を設置。事業年度終了後に評価フォーマットに基づいて自会の実績の点数化と自己評価を行い、改善対策（アクションプラン）の策定と、その進捗のモニタリングを実施した。これにより、各商工会において、自会で実施した支援内容や、他会と比べた自会の強み・弱みを客観的に把握し、支援の見直しを行うPDCAサイクルが出来上がった。実際に商工会からは「これまで自会の取組をどのように評価すればよいのか分からなかったが、この制度により個々の業務ごとにも総合的にも、俯瞰的評価ができるようになった」、「評価指標によって目指すべき方向性が明確になった」という声が上がっているという。

▶ 商工会の総合力向上により、事業者支援の実効性を高める

同制度は2021年度よりスタートし、2022年８月に前年度の実績を踏まえて最初のアクションプランが策定され、現在各商工会で取組を行っているところである。同連合会の尾崎良一専務理事は「評価指標の選定やPDCAサイクルの仕組みづくりなど、商工会総合力評価制度の策定は容易ではなかったが、ようやく走り出せた。本制度を活用し、連合会と商工会の職員が一枚岩となって、事業者に寄り添った伴走支援を実施していきたい。」と語る。



「商工会総合力」のイメージ図



「評価フォーマット」のサンプル図

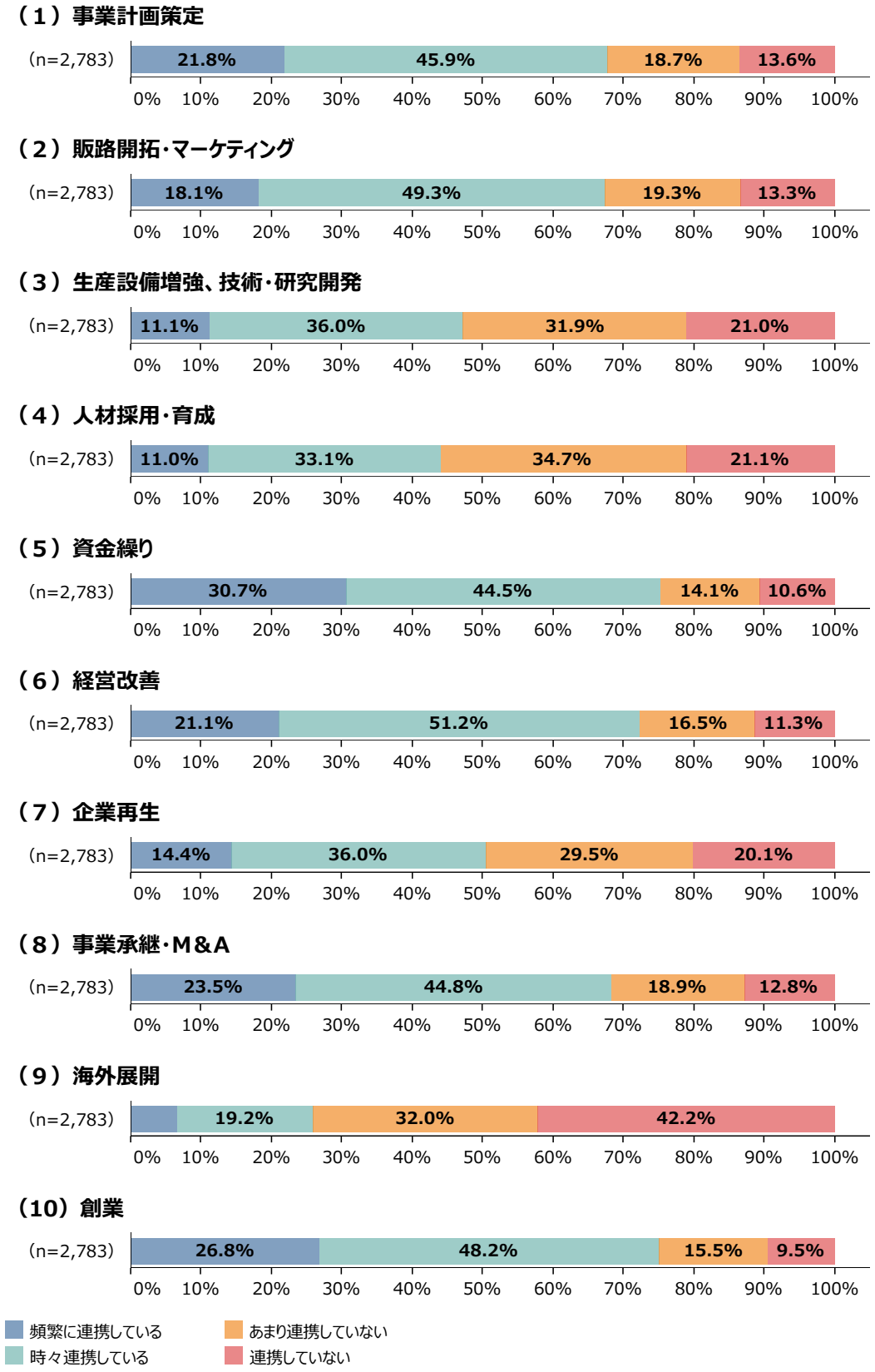
３．支援機関同士の連携

前項では、支援機関が支援ノウハウを蓄積し、支援能力の向上を図ることや、相談員同士で連携すること、組織として支援計画の策定・見直しを行うことで、事業者の経営課題をより解決することができる可能性が示された。一方で、支援機関には経営課題ごと、支援機関ごとに強みと弱みがあり、単独での支援には限界もある。本項では、より効果的に事業者を支援し、課題解決を図るための、支援機関同士の連携について見ていく。

第2-2-81図は、経営課題別に見た、支援機関同士の連携[42]状況を示したものである。これを見ると、「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「資金繰り」、「経営改善」、「事業承継・M＆A」、「創業」では支援機関同士の連携が頻繁に行われているのに対し、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「企業再生」、「海外展開」では支援機関同士の連携があまり行われていないことが分かる。

42　ここでの「連携」とは、支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指し、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含む。なお、セミナーや相談会の共同開催は含まない。

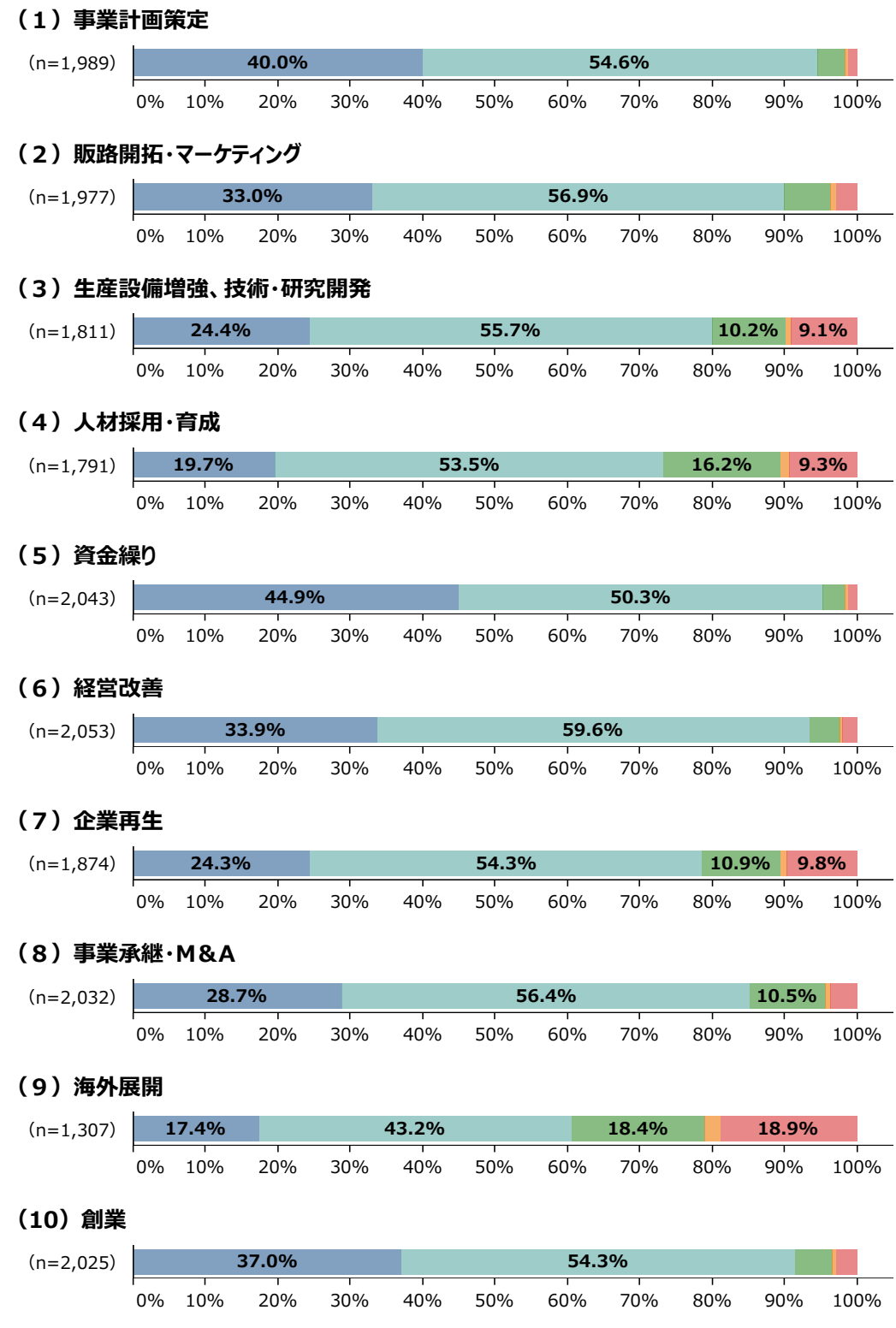
第2-2-81図　経営課題別に見た、他機関との連携状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

第2-2-82図は、経営課題別に見た、他機関との連携の成果を示したものである。これを見ると、「事業計画策定」、「資金繰り」、「経営改善」、「創業」においては、他機関との連携が事業者の経営課題の解決に「とてもつながっている」、「ある程度つながっている」と回答した割合の合計が９割超であるのに対し、「生産設備増強、技術・研究開発」では約８割、「人材採用・育成」では約７割、「海外展開」では約６割と、経営課題によって差があることが分かる。**第2-2-57図**で、支援機関が単独で対応できる経営課題を見たが、「人材採用・育成」、「生産設備増強、技術・研究開発」、「海外展開」は、単独で対応できると回答した支援機関が少なくなっており、支援機関全般として対応の難易度が高い経営課題については、連携先として適切な支援機関を探すことの難易度も高いために、支援機関同士の連携が進んでいないことが考えられる。

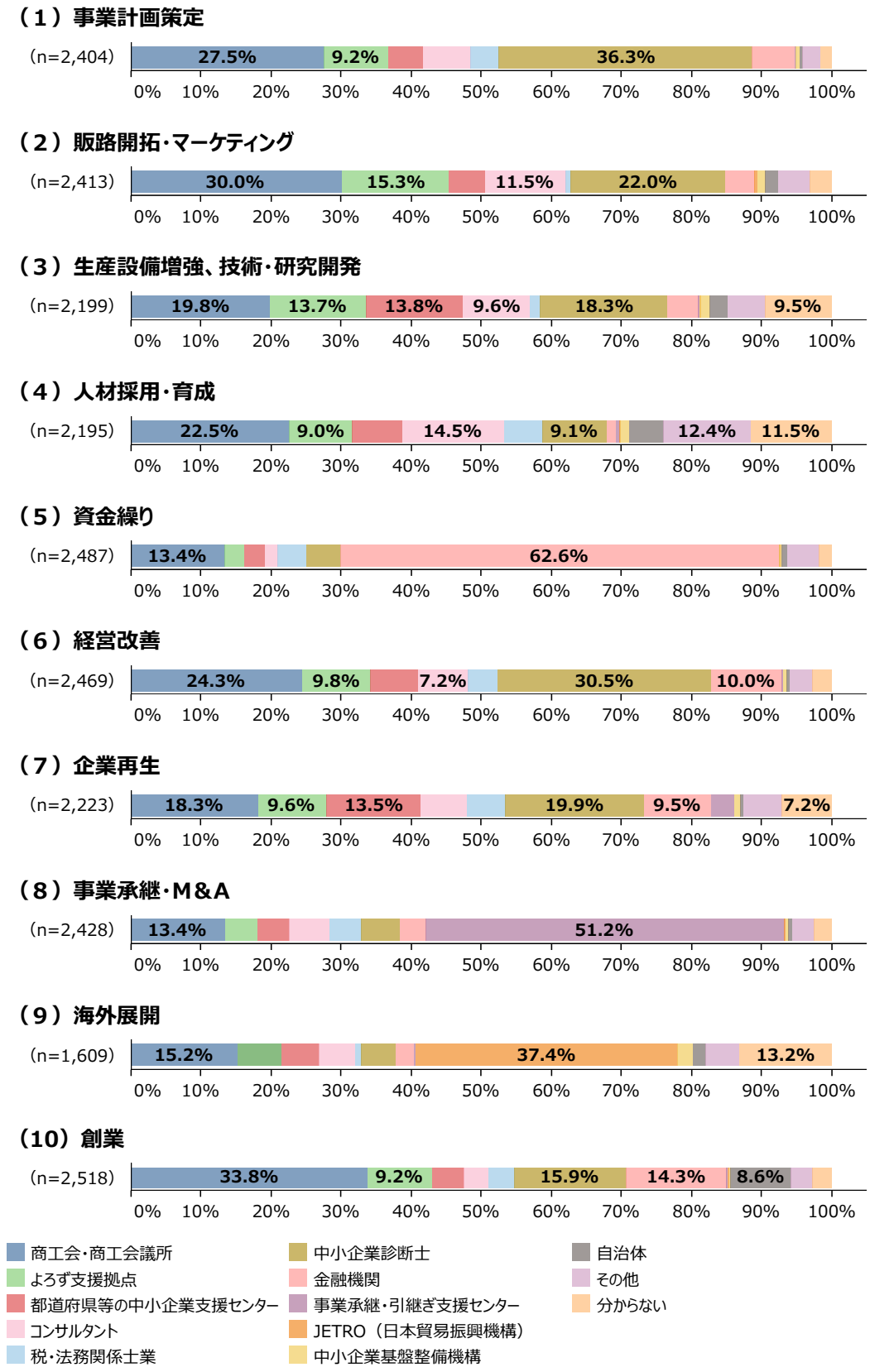
第2-2-82図　経営課題別に見た、他機関との連携の成果



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）それぞれの経営課題について、他機関との連携を実施している支援機関に対して聞いている。

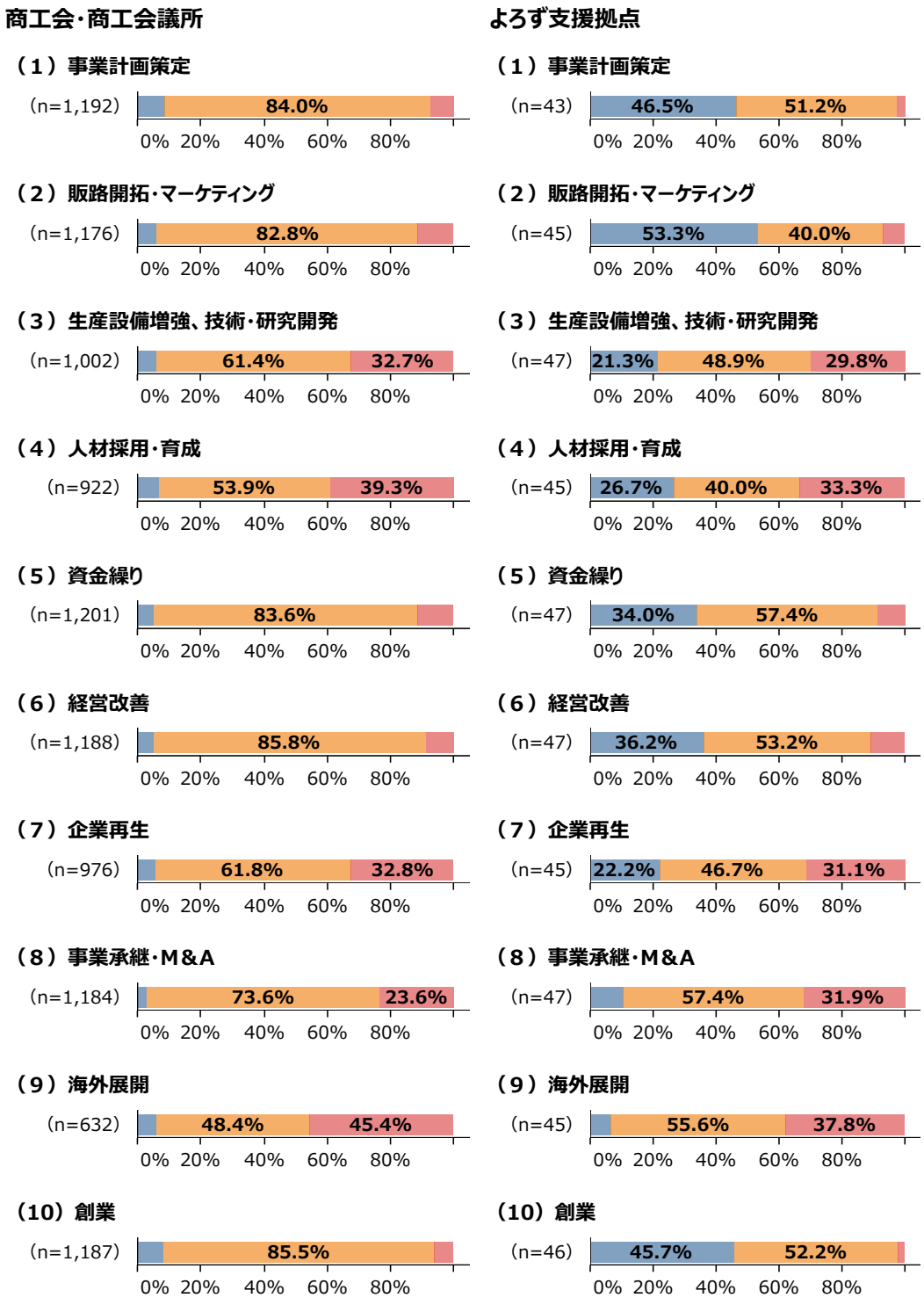
第2-2-83図、**第2-2-84図**は、経営課題別に、連携先支援機関と連携時の役割を示したものである。**第2-2-83図**より、どの経営課題においても、商工会・商工会議所と連携している支援機関が一定数存在することが分かり、**第2-2-84図**より、商工会・商工会議所の主な役割は、支援対象事業者を適切な支援機関に紹介し、自身も支援に加わることであると分かる。また、よろず支援拠点は、**第2-2-83図**で支援機関が連携している機関として相応の割合を占めており、**第2-2-84図**では「事業計画策定」や「販路開拓・マーケティング」において、他の支援機関から支援対象事業者の紹介を受け、支援を行うと回答した割合が高い。**第2-2-60図**の事業者が利用して満足度の高かった支援機関では、よろず支援拠点と回答した事業者の割合は低かったが、二次的な支援機関として機能している可能性が考えられる。**第2-2-83図**を経営課題別に見ると、「資金繰り」では金融機関、「事業承継・M＆A」では事業承継・引継ぎ支援センター、「海外展開」ではJETRO（日本貿易振興機構）と回答する割合がそれぞれ最も高く、支援機関の専門性をいかした連携が実施されていることもうかがえる。

第2-2-83図　経営課題別に見た、連携先支援機関



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）それぞれの経営課題について、他機関との連携を実施している支援機関を対象としている。

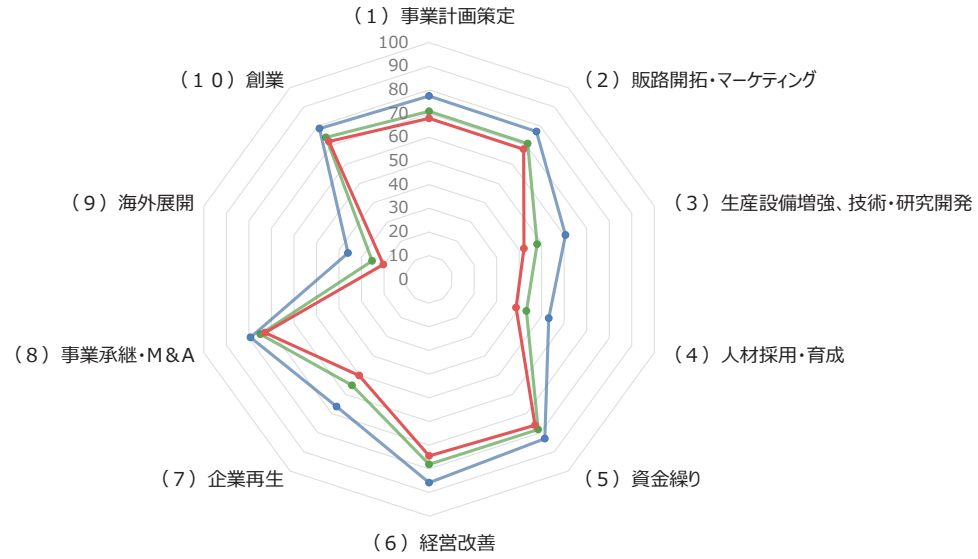
第2-2-84図　経営課題別に見た、連携時の役割



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.連携時の役割について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。
2.調査対象とした支援機関のうち、ここでは商工会・商工会議所とよろず支援拠点の回答を取り上げている。

第2-2-85図は、各相談員の支援能力の対外発信状況別に見た、経営課題別他機関との連携状況を示したものである。これを見ると、各相談員の支援能力を対外発信している支援機関の方が、対外発信していない支援機関に比べて、全ての経営課題において他機関との連携を頻繁に行っている。これにより、支援機関が各相談員の支援能力を対外発信することで、その支援機関が構築している支援体制や対応できる経営課題に関する他機関からの理解が深まり、効果的な連携につながっている可能性が示唆される。

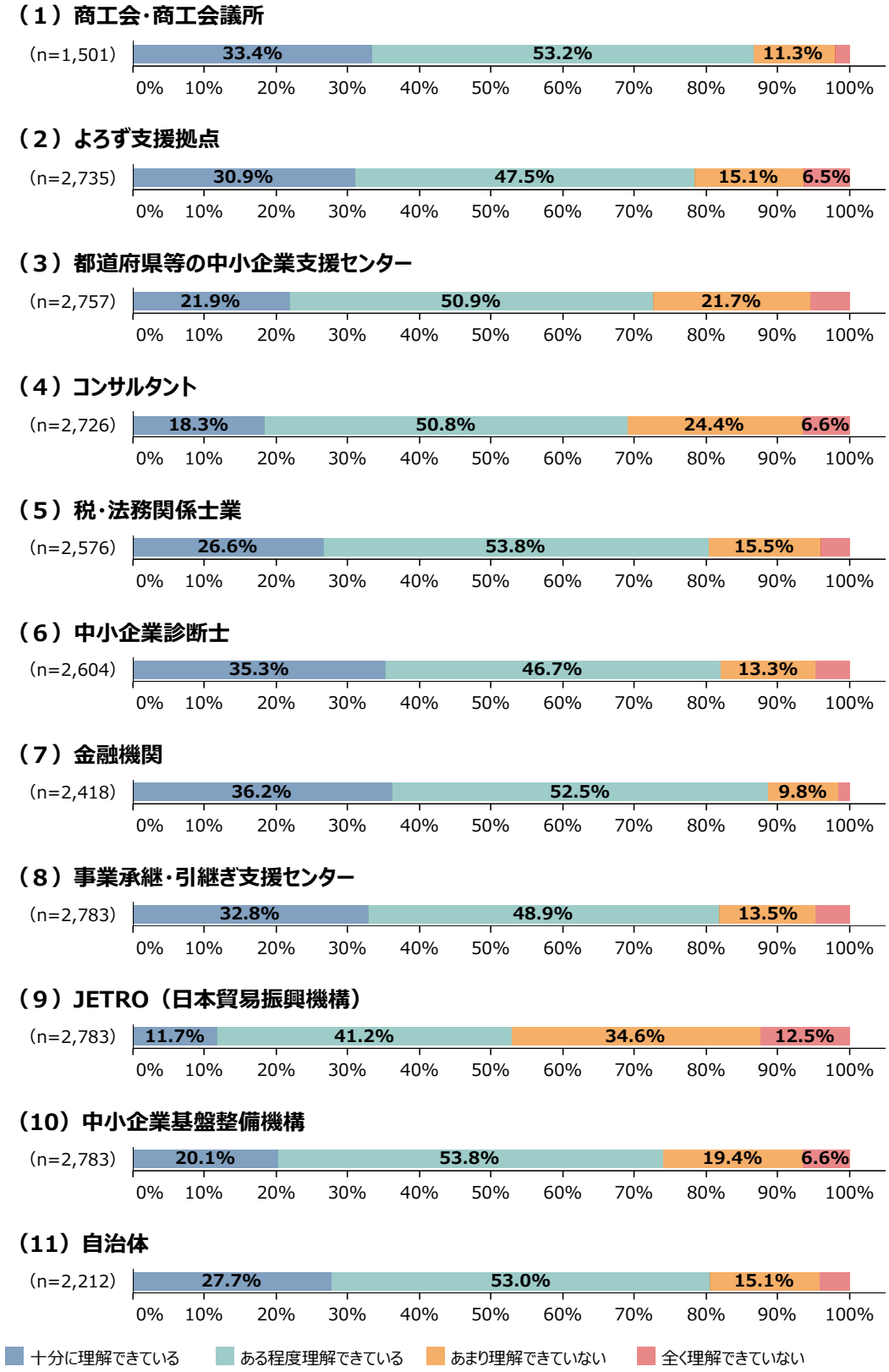
第2-2-85図　各相談員の支援能力の対外発信状況別に見た、経営課題別他機関との連携状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」より中小企業庁作成
（注）1.各経営課題における各支援機関の連携状況について、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2.数字の単位は%。
3.「相談員の支援能力を対外発信している」は、対外発信を「積極的に実施している」、「ある程度実施している」と回答した者の合計。
4.「相談員の支援能力を対外発信していない」は、対外発信を「全く実施していない」、「あまり実施していない」と回答した者の合計。
5. 回答数（n）は以下のとおり。全体：n=2,212、相談員の支援能力を対外発信している：n=1,512、相談員の支援能力を対外発信していない：n=700。

第2-2-86図は、支援機関別に見た、他機関からの理解状況を示したものである。これを見ると、「商工会・商工会議所」、「金融機関」は、実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制について、他機関が「十分に理解できている」、「ある程度理解できている」と回答した割合の合計が約９割と高いが、「都道府県等の中小企業支援センター」、「コンサルタント」、「中小企業基盤整備機構」は約７割、「JETRO（日本貿易振興機構）」は約５割と低くなっており、他機関からの理解状況には、機関ごとにばらつきがあることが分かる。

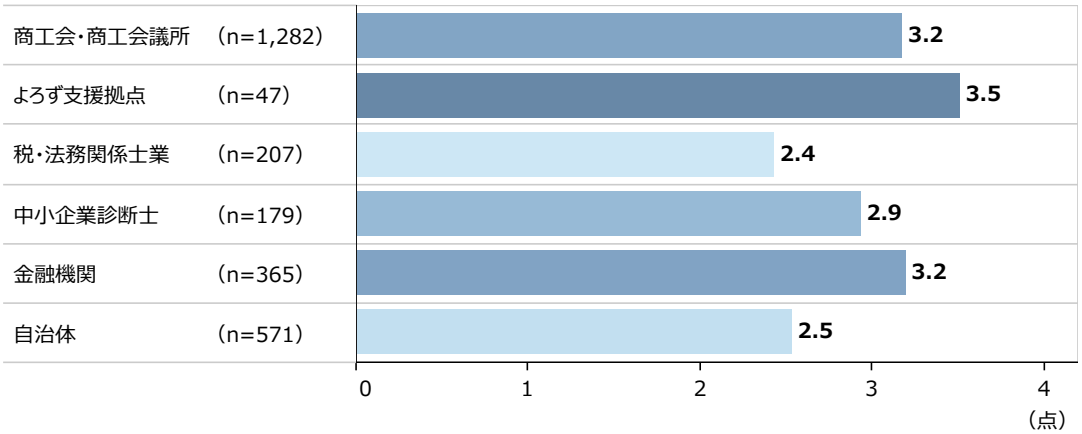
第2-2-86図　支援機関別に見た、他機関からの理解状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.各支援機関が実施している支援の内容や経営課題に応じて構築している支援体制について理解状況を尋ねたもの。
2.自機関と同じ属性の支援機関以外に対する回答について集計している。

第2-2-87図は、支援機関別に見た、他機関に対する理解度を点数化したものを示している。これを見ると、「よろず支援拠点」において、他機関に対する理解度が最も高く、次いで「金融機関」、「商工会・商工会議所」となっており、これらの支援機関においては、全般的に他の支援機関に対する理解が進んでいることが分かる。

第2-2-87図　支援機関別に見た、他機関に対する理解度

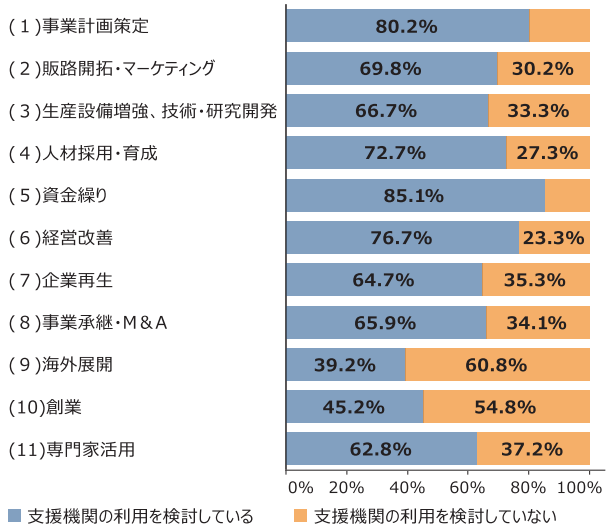


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.「商工会・商工会議所」、「よろず支援拠点」、「都道府県等の中小企業支援センター」、「コンサルタント」、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」、「金融機関」、「事業承継・引継ぎ支援センター」、「JETRO（日本貿易振興機構）」、「中小企業基盤整備機構」、「自治体」のそれぞれが実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制について、「十分に理解できている」を４点、「ある程度理解できている」を３点、「あまり理解できていない」を２点、「全く理解できていない」を１点として、それぞれの支援機関における点数の平均点を算出したもの。
2.商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関、自治体による回答を集計している。
3.自機関と同じ属性の支援機関については聞いていない。

ここからは、事業者が利用を検討する支援機関と、支援機関の対応状況とのミスマッチについて見ていく。**第2-2-88図**は、事業者が支援機関の利用を検討する経営課題と、支援機関における単独での対応状況を示したものである。支援機関における単独での対応状況については、**第2-2-57図**の中から「販路開拓・マーケティング」と「人材採用・育成」を抜粋したものであるが、この二つの経営課題については、事業者が支援機関の利用を検討する割合は高いものの、単独で対応できる支援機関の割合が低く、事業者が支援機関を利用した際に求めている支援が実施されていないことが考えられる。この二つの経営課題に対して、支援機関が他機関と連携を行うことで、対処することができているのか確認する。

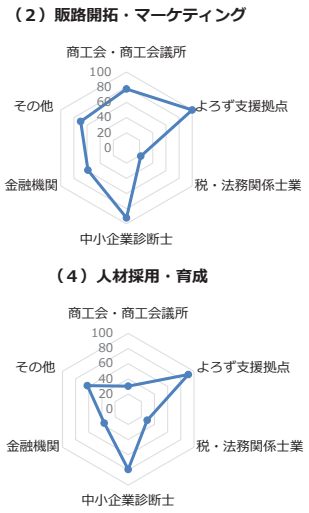
第2-2-88図　事業者が支援機関の利用を検討する経営課題と、支援機関における単独での対応状況

事業者が支援機関の利用を検討する経営課題



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
（注）1.ここでの回答割合は、ある事業者が「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「資金繰り」、「経営改善」、「企業再生」、「事業承継・M＆A」、「海外展開」、「創業」、「専門家活用」の各経営課題について、利用を検討する支援機関としていずれかの支援機関を回答した場合に、当該支援機関への相談を検討するものとしてカウントし、算出を行ったもの。
2.回答数（n）は以下のとおり。事業計画策定：n=6,034、販路開拓・マーケティング：n=5,918、生産設備増強、技術・研究開発：n=5,828、人材採用・育成：n=5,876、資金繰り：n=5,973、経営改善：n=5,918、企業再生：n=5,795、事業承継・M＆A：n=5,814、海外展開：n=5,697、創業：n=5,634、専門家活用：n=5,743。

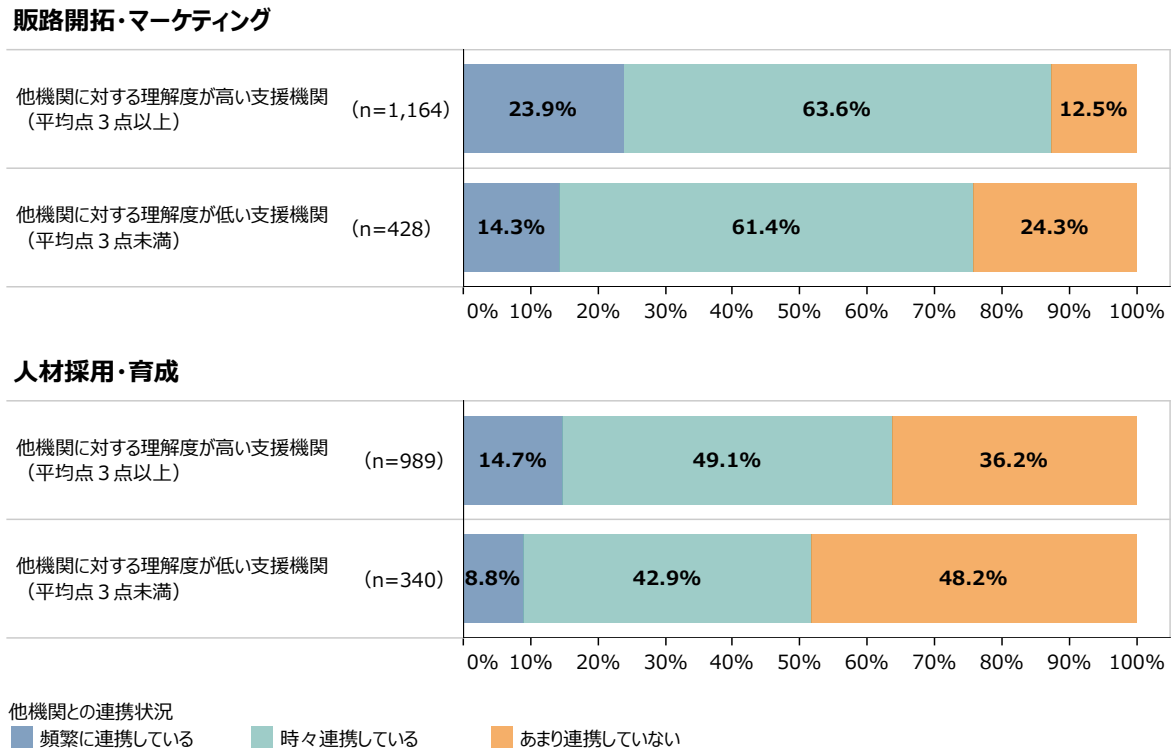
支援機関における単独での対応状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2.数字の単位は%。
3.「販路開拓・マーケティング」、「人材採用・育成」共に、回答数（n）は以下のとおり。商工会・商工会議所：n=1,282、よろず支援拠点：n=47、税・法務関係士業：n=207、中小企業診断士：n=179、金融機関：n=365、その他：n=132。

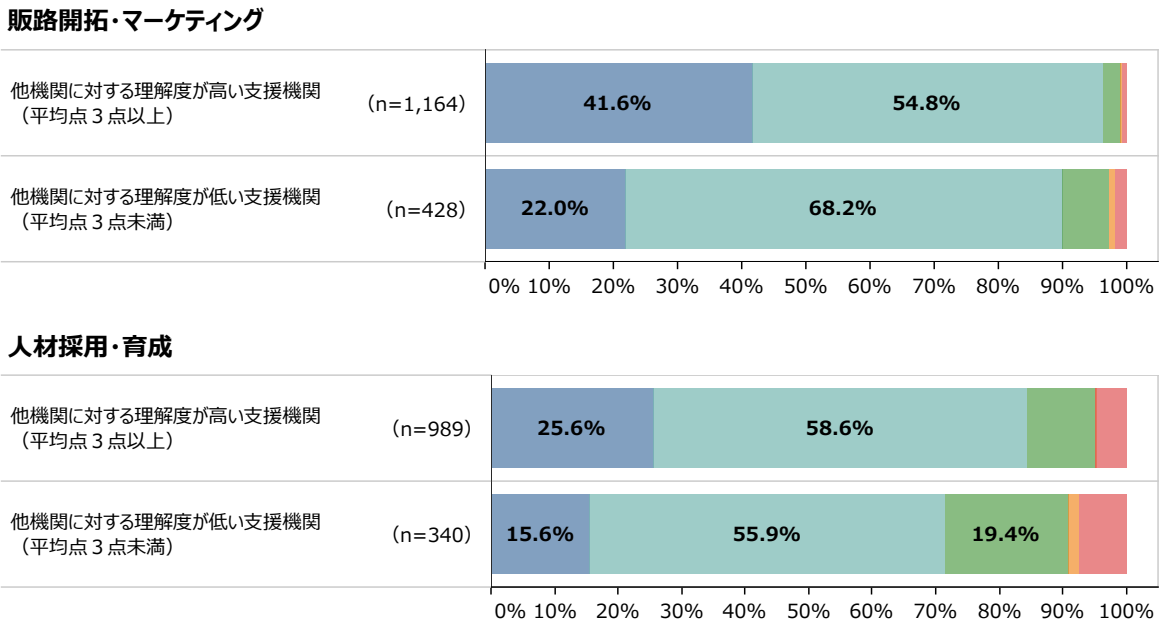
第2-2-89図、第2-2-90図は、「販路開拓・マーケティング」、「人材採用・育成」の経営課題について、他機関に対する理解度別に、他機関との連携状況とその成果を示したものである。いずれの経営課題においても、他機関に対する理解度が高い支援機関ほど、他機関との連携を頻繁に行っており、他機関との連携が事業者の経営課題解決につながっている傾向がある。これにより、他機関に対する理解を深めることで、事業者の経営課題に応じて連携すべき機関と適切に連携することが可能になり、事業者の課題解決につながる可能性が示唆される。

第2-2-89図　他機関に対する理解度別に見た、他機関との連携状況



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでいう他機関に対する理解度とは、「商工会・商工会議所」、「よろず支援拠点」、「都道府県等の中小企業支援センター」、「コンサルタント」、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」、「金融機関」、「事業承継・引継ぎ支援センター」、「JETRO（日本貿易振興機構）」、「中小企業基盤整備機構」、「自治体」が実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制について、「十分に理解できている」を４点、「ある程度理解できている」を３点、「あまり理解できていない」を２点、「全く理解できていない」を１点として、それぞれの支援機関における点数の平均点を算出したもの。
2.商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関による回答を集計している。
3.自機関と同じ属性の支援機関については聞いていない。
4.他機関との連携状況は、他機関との連携を実施している支援機関のうち、連携時の役割について、「支援対象事業者を適切な支援機関に紹介する（支援は紹介先に任せる）」、「支援対象事業者を適切な支援機関に紹介する（自身も支援に加わる）」と回答した者に対して聞いている。

第2-2-90図　他機関に対する理解度別に見た、他機関との連携の成果



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
（注）1.ここでいう他機関に対する理解度とは、「商工会・商工会議所」、「よろず支援拠点」、「都道府県等の中小企業支援センター」、「コンサルタント」、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」、「金融機関」、「事業承継・引継ぎ支援センター」、「JETRO（日本貿易振興機構）」、「中小企業基盤整備機構」、「自治体」が実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制について、「十分に理解できている」を４点、「ある程度理解できている」を３点、「あまり理解できていない」を２点、「全く理解できていない」を１点として、それぞれの支援機関における点数の平均点を算出したもの。
2.商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関による回答を集計している。
3.自機関と同じ属性の支援機関については聞いていない。
4.他機関との連携状況は、他機関との連携を実施している支援機関のうち、連携時の役割について、「支援対象事業者を適切な支援機関に紹介する（支援は紹介先に任せる）」、「支援対象事業者を適切な支援機関に紹介する（自身も支援に加わる）」と回答した者に対して聞いている。

以上、本項では、支援機関同士の連携について分析し、単独で対応できない経営課題については、支援機関同士で連携して支援することが有効であることや、連携相手となる他機関について理解できているほど効果的な連携を実施できること、各相談員の支援能力を対外発信することが他機関からの理解につながり、連携を促す可能性が示された。

事例2-2-13では、事業者の経営課題に応じて、他の支援機関と連携して支援を行っている支援機関の事例を紹介する。また、**コラム2-2-9**では、主に金融機関と連携して事業者の収益力改善を支援する中小企業活性化協議会の取組を紹介する。

事例
2-2-13

他の支援機関と連携して支援を行うことで、事業者の課題解決と自機関の支援能力向上につなげている支援機関

所在地　北海道斜里町

斜里町商工会

▶ 支援体制を強化し、踏み込んだ支援まで対応できる「町のワンストップ相談所」を目指す

北海道斜里町の斜里町商工会（会員数331事業所、令和４年３月現在）は、町内の事業者に対する巡回指導を実施していたが、2018年頃までは補助金の紹介など事務的な対応が多く、経営課題の解決などの踏み込んだ支援ができていなかった。同会の小野寺士経営指導員と斜里町役場の河井謙商工観光課長は、斜里町には親族経営の事業者が多く、第三者に経営相談をする慣習がないことにも課題を感じていたところ、当時網走信用金庫の斜里支店長を務めていた山本大介氏からも、こうした現状を改善すべきとの助言を受けた。そこで、支援体制の強化に着手し、同会が事業者の踏み込んだ支援に対応できる「町のワンストップ相談所」となることを目指した。

▶ 北海道よろず支援拠点に在籍する各専門分野のコーディネーターと連携し、事業者の支援に取り組む

まず、支援体制の強化を図るため、商工会側から事業者に積極的にコミュニケーションを取り、相談の掘り起こしに取り組んだ。さらに、地域の支援体制整備が進んでいた釧路市の取組を参考に、商工会や自治体、金融機関、専門家等、地域の支援機関が連携して斜里町内の事業者を支援する「知床しゃりビジネスサポート事業」を開始した。同事業においては、専門家との連携を模索し、2019年に北海道よろず支援拠点との協力関係を構築。同事業の開始後１年にわたり定期的に出張相談会やセミナーを開催するなど、経営相談に対する敷居を下げる取組を進めたところ、地域内で経営相談に前向きな雰囲気が醸成され、２年目以降は具体的な経営相談が増加した。

実際の経営相談対応において、同会は、事業者から寄せられた相談内容の前さばきを行い、事業者の課題や解決すべき事項、解決に要する期間等を整理する役割を担った。専門分野の支援や、より踏み込んだコンサルティングが必要と判断した場合には、事業者によろず支援拠点のコーディネーターへの相談を案内。相談内容を事前に共有することで、スムーズな連携支援を実現し、課題解決につなげている。同会はよろず支援拠点や専門家と連携した場合にも、支援への同席や巡回時の状況フォローなどにより、課題解決に至るまで支援に携わっている。

▶ 他の支援機関と連携して事業者の支援に取り組むことで、商工会の提案力も向上

こうした支援体制強化の結果、よろず支援拠点に限らず金融機関や専門家との連携も進み、事業者からの経営相談が更に増加した。特に、若年層の経営者や、農業・漁業従事者等からの相談も増えるなど、中長期的な目線で地域の活性化につながる変化を感じている。また、支援を行う側の同会においても支援ノウハウが蓄積され、同会のみで対応できる支援範囲が広がり、提案力の向上や他機関との連携の円滑化につながった。実際に、同会と金融機関が密に連携したことで地域で初めて資本性劣後ローンの利用につながった支援例もある。北海道よろず支援拠点の中野貴英チーフコーディネーターは、「連携体制の深化により、同会と阿吽の呼吸で支援ができるようになった。前さばきの精度も上がっており、密度の高い支援ができている。」と語る。同会の小野寺経営指導員は、「中野チーフならどう言うかな、と考えながら支援ができている。自分たちの支援力を上げることで、事業者に良い支援を届け、地域の事業を盛り上げていきたい。」と語る。

斜里町商工会、網走信用金庫、北海道よろず支援拠点の皆様

若手経営者、後継者、企業幹部候補等向けセミナーの様子

北海道よろず支援拠点と合同開催した個別経営相談の案内

コラム

2-2-9　中小企業活性化協議会による業種別の支援事例集

2022年９月８日に経済産業省、金融庁及び財務省は「中小企業活性化パッケージNEXT」を策定・公表した。これを踏まえ、コロナの影響が長期化する中、引き続き厳しい状況に直面している飲食業・宿泊業の中小事業者に対しても、中小企業活性化協議会が実施する収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援が行き渡るよう、各都道府県の中小企業活性化協議会に「飲食業・宿泊業支援専門窓口」を2022年９月に設置するとともに、同年11月以降、より多くの中小企業者に中小企業活性化協議会をより身近に活用いただけるよう、「中小企業活性化協議会による業種別の支援事例集」を順次公表した。

コラム　2-2-9①図　飲食業支援事例

事業再構築補助金の採択による店舗リニューアルの確実な実行のため、
収益力改善計画により資金繰りを確保しつつ各施策の実行を図った事例

事例概要

会社内容：業歴30年の日本料理店2店舗を営む法人。主たる顧客は地元住民であり、地元での知名度は高い。コロナ前には2店舗の合計売上高は約2億円程度であり、営業黒字を計上。

コロナによる影響：コロナの影響により、2店舗の合計売上高は約1億円（約50%超減少）となり、大幅な営業赤字を計上する状況に陥っている。

現況：事業再構築補助金は既に採択されて、店舗リニューアルに着手しているものの、原価管理等の経営管理不足、原材料の値上げによる原価高等の経営課題を抱えている。

計画におけるポイント

- 店舗リニューアルに伴うメニュー見直しの実施により、顧客への訴求力を高めると同時に原価率低減を図る。
- 厨房レイアウトの変更及び人員の再配置により、業務の効率化を図り、間接コストの低減を図る。

アクションプランの概要

項目	施策内容
経営全般	• 店舗リニューアルに伴う客席及び厨房レイアウト等の業者調整 • 工事の完了
売上・収益改善	• 小規模披露宴からお食い初めまで様々なお祝いで提供できるメニュー・パンフ等を作成 • 原価率を意識しつつ、季節のメニューをHP等に定期的に掲載し、集客につなげる • 観光団体向けメニュー、法事のケータリングメニューの金額、内容の見直し
原価・販管費	• 人員の再配置による新たな調理場体制及び業務オペレーションの構築により、業務の効率化を図る • 仕入ルートの見直し等による安価な食材の確保と効果的な保存方法の確立により原価低減を図る

金融支援の内容

- コロナの影響によって不透明となった資金繰りについて安定性を確保するため、1年間の元金返済猶予を要請しつつ、猶予期間中に収益力の改善に取り組むアクションプランを作成する「収益力改善計画策定支援」を利用。

中小企業活性化協議会では、幅広く中小企業者の収益力の改善を支援し、ポストコロナに向けたアクションプランの策定をサポートする収益力改善支援を実施し、地域経済の活力の再生に取り組んでいる。

コラム　2-2-9②図　宿泊業支援事例

事業スポンサーを活用した第二会社方式による債務免除を実施し、事業承継を図った事例

事例概要

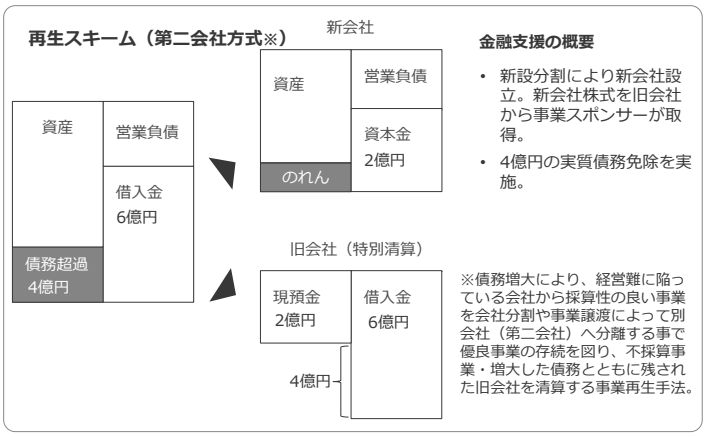
会社内容：客室数約15室。従業員30名程度。コロナ前は売上高3億円程度。バブル期の過大投資のため借入が多額となり、かつ長引く不況で売上が低下していたが、コスト削減により近年は償却前営業利益は黒字を継続していた。

コロナによる影響：休館を余儀なくされ、売上高が2億円台となり赤字計上。

現況：後継者不在。従業員数も高齢化による退職で減少。人員不足により予約を断ることがあり機会損失が発生している。

再生におけるポイント

- 自力再生が困難であり同業の事業スポンサーによる再生を図る。
- 事業スポンサーは資金繰りの状況に応じて運転資金拠出を約束。
- 事業スポンサーが新代表者となり、同業者としてのノウハウ、人材を含めた経営資源を活用。



金融支援の内容

- 新設分割により設立した新会社株式を事業スポンサーが旧会社から2億円で取得。
- 旧会社において新会社株式売却代金等により、金融機関へ2億円を返済。返済後の借入金4億円（保証協会の求償権を含む）は旧会社の特別清算手続の中で実質債務免除を実施。

中小企業活性化協議会が行う再生計画策定支援の手法は、金融機関等の債権のみを調整の対象とすることで、風評による信用低下などを回避しながら経営再建を進めるものである。再生計画策定支援では、企業の状況を調査の上、事業計画を策定し、また必要な金融支援策を策定して、それらを再生計画として取りまとめる。

金融支援策は、リスケジュール等の弁済条件変更や債権放棄等の抜本的な支援策を、金融機関と調整しながら策定する。

中小企業活性化協議会では、財務上の課題等がある中小企業・小規模事業者からの収益力改善・事業再生・再チャレンジに係る相談を一元的に受け付け、課題解決に向けた助言や支援施策・支援機関の紹介、計画策定支援、金融機関等との調整などを引き続き行っていく。

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、支援機関・伴走支援の状況について確認した。

第１節では、取引適正化と価格転嫁について確認した。感染症流行前や、2021年と比べて受注量・受注単価が回復傾向にある企業も存在することが確認された。一方で、足下の物価変動を受けて、原材料価格や人件費、エネルギーコストの上昇が多くの受注側事業者において実感されている。特に労務費やエネルギーコストなど、コストの内容によって価格転嫁が厳しい状況にあることが分かった。今後の適正な価格転嫁に向けては、受注側事業者が特定の企業間取引に依存しないように販売先数を増やすことや、価格交渉月間の実施及びその結果を踏まえた指導・助言、実効性を高めるための踏み込んだ情報開示により、受注側事業者の取引環境を整えることを通じて、中小企業・小規模事業者のより一層の価格転嫁を進めることが必要となっている。

第２節では、中小企業のデジタル化について、過去２年間の白書の分析を踏まえながら、中小企業のデジタル化のきっかけや市区町村の人口規模別にデジタル化進展の背景を概観した上で、中小企業がデジタル化の取組を進展させるための戦略やデジタル人材等について確認した。

人口規模の小さい市区町村に所在する中小企業ほど、デジタル化の取組に対する自治体や支援機関による支援、ITベンダー、通信インフラの整備等の現状が十分ではないと感じている傾向にあることを確認した。自治体は中小企業のデジタル化に対して積極的にリーダーシップを発揮するとともに、デジタル田園都市国家構想総合戦略に基づくデジタル推進人材の育成や通信インフラの整備等について、地方のニーズに合わせて今後もスピード感を持って推進していくことが期待される。

次に、デジタル化のビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなどを戦略的に実施している企業では、デジタル化による効果を実感しながら着実に取組段階を進展させており、組織的・戦略的にデジタル化に取り組んでいくことが重要であることを指摘した。また、中小企業では高度なスキルを持つデジタル人材を確保できていない企業においてもデジタル化の取組段階を進展させている企業が一定数存在しており、必ずしも高度なスキルを持つデジタル人材を自社内に抱えていなくても、デジタル化の取組を進展させることが可能であることを指摘した。さらに、デジタル人材の確保・育成に向けて、求めるスキルや人材像の明確化等ができている企業ではデジタル人材を確保できている割合が高く、こうした取組の重要性を指摘した。また、５年前と比べて中小企業からデジタル化に関する支援機関への相談件数が増加する中で、支援機関もデジタル支援に関する支援能力を向上させていることを確認した。中小企業のデジタル化支援において他の支援機関と連携している支援機関では、その頻度が高いほど、連携による効果を実感しているとともに、現在のデジタル化支援について対応できている支援機関が多いことを確認した。支援機関が組織・団体を超えた連携体制を構築し、互いの強みをいかしながら支援を行っていくことが期待される。

第３節では、支援機関による課題解決の状況や、本質的な課題設定の状況、伴走支援の実施状況などを確認し、支援機関の現状を概観するとともに、支援機関の能力向上の取組や支援機関同士の連携について分析した。

支援機関における課題解決の状況を概観したところ、支援機関の支援により事業者の経営課題は一定程度解決されているものの、解決状況には向上の余地もあることが確認された。また、事業者は、支援機関に対して本質的な課題設定を伴う支援を期待しており、支援機関においては、本質的

な課題設定と事業者の自己変革を促す伴走支援の取組が進展していることも確認された。

支援機関の支援能力向上の取組については、支援ノウハウが蓄積されることで、事業者の課題解決や、本質的な課題設定、伴走支援の取組が進展することが示された。支援ノウハウの蓄積においては、各相談員の支援能力の見える化を通じたOJTや有効事例の共有、相談員同士の連携の取組が効果的であることが示された。また、組織全体の支援件数を見える化し、支援計画を策定してPDCAサイクルを回すことが、事業者の課題解決につながる可能性も示された。

支援機関が単独では対応できない経営課題については、支援機関同士で連携して支援することの有効性も確認された。他機関との連携においては、連携相手となる他機関に対する理解度が高いほど効果的な連携を実施できることや、各相談員の支援能力を対外発信することが他機関からの理解につながり、連携が促される可能性が示された。

付 注

付注　　目次

付注1-1-1　円安が10%進んだことによる各産業への短期的な影響の試算方法…… Ⅲ-2

付注1-1-1　円安が10%進んだことによる各産業への短期的な影響の試算方法

各効果の算出式については下記の通りである。なお、それぞれの価格変動分については、付加価値比で表示している。

【輸入品価格の変化率について】

輸入品価格の変化率においては、ドル建て取引による為替レートの変化率が、産業連関表の各部門の製品の価格に及ぼす影響として、「ドル建て為替レートの変化率×ドル建て取引の比率×部門別の輸入品中間投入比率」によって算出している。

輸入品中間投入比率については、2015年基本表の非競争型輸入表の輸入品中間投入比率を、競争型取引額表の2015年と2019年の中間投入比率の変化率で調整している。

【輸入価格の国内生産価格への波及効果について】

ドル建て取引分の輸入品価格の変化による各部門の製造品（サービスを含む）の価格変化率×逆行列係数により、ドル建て取引の輸入品の価格変動による各部門の生産物（製品＋サービス）の価格の影響（変化率）を計算。これを生産コスト増減の全体分としている。

このうち、為替レートによる直接の生産コスト変化分を「直接効果」とし、生産コスト増減の全体分から直接効果分を差し引いたものを「間接効果」としている。

為替レートが変化することによる国産品の「生産者価格」への波及効果について、下記の方程式により算出。

$\Delta P_d = (I - A'_d)^{-1} \cdot A'_{im} \cdot \Delta P_{im}$

ΔP_d：国産品価格の変化率ベクトル、

A'_d：国産品の投入係数行列

A'_{im}：輸入品投入係数行列

Δp_{im}：輸入品価格の変化率ベクトル

【輸出価格への影響について】

海外市場規模が変わらないことを前提に、為替レートが10%変化した場合のドル建て取引分の輸出価格の減少分が需要量を増加させ、その金額分の輸出額を増加させるとして、付加価値に対する増額分として算出。

具体的には、輸出額×為替レート変化率×ドル建て取引変化率/付加価値で計算している。

【海外直接投資収益への影響】

財務省、日本銀行「業種別・地域別直接投資（平成31（令和元）年）」における業種別直接投資収益について、10%分の価格を海外直接投資収益上昇率としている。

参考文献

●第１部第１章

・小野寺敬、落合勝昭、田原健吾［2019］『円安メリット薄れる国内産業―原発停止や海外現地生産が背景に―』、ニュースコメント、2019年11月18日
・厚生労働省『時間外労働の上限規制の適用猶予事業・業務』（2023年４月４日時点）
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/gyosyu/topics/01.html
・諏訪健太［2022］『日本経済を圧迫する円安と資源高～円安のデメリットが幅広い企業・家計を直撃する構図に～』、Mizuho RT Express、2022年４月22日
・全国商工会連合会［2022］『原油及び原材料高騰によるコスト増が及ぼす経営への影響調査』
・（株）第一生命経済研究所［2023］『企業物価指数（2023年２月）』、Economic Indicators/定例経済指標レポート
・中小企業庁『事業再構築補助金第３回公募　通常枠・大規模賃金引上枠・卒業枠・グローバルＶ字回復枠・緊急事態宣言特別枠・最低賃金枠　採択案件一覧「事業計画書の概要（宿泊業,飲食サービス業）」』（2023年２月14日時点）
https://jigyou-saikouchiku.go.jp/pdf/result/plan/tokubetsu_gaiyo03.xlsx
・中小企業庁［2022］『中小企業白書2022年版』、日経印刷
・（株）東京商工リサーチ［2023］『2022年「休廃業・解散企業」動向調査』
・（株）東京商工リサーチ［2022］『原材料・資源価格の「調達難・コスト上昇に関するアンケート」調査』
・日本商工会議所・東京商工会議所［2022］『人手不足の状況および新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査』
・日本政策金融公庫総合研究所［2022］『全国中小企業動向調査・中小企業編』
・三菱UFJ リサーチ＆コンサルティング（株）［2021］『経済産業省委託事業関連調査 我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査』
・（株）リクルート［2023］『兼業・副業に関する動向調査データ集2022』

●第１部第２章

・環境省［2022］『令和４年度温室効果ガス排出削減等指針検討委員会（第１回）資料２　今年度の検討方針について』
・経済産業省［2023］『GX 実現に向けた基本方針～今後 10 年を見据えたロードマップ～』
・中小企業庁［2022］『事業再構築指針の手引き（2.1版）』
・（株）東京商工リサーチ［2023］『第24回新型コロナウイルスに関するアンケート調査』
・内閣官房ほか［2021］『2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略』

●第１部第３章

・鎌田康一郎・吉村研太郎［2010］『企業の価格見通しの硬直性：短観DIを用いた分析』、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No.10-J- 3

・金榮愨・深尾京司・権赫旭・池内健太［2023］『新型コロナウイルス感染症流行下の企業間資源再配分：企業ミクロデータによる生産性動学分析』、RIETI Discussion Paper Series 23-J-016、経済産業研究所
・経済産業省［2023］『産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）資料４　地域の包摂的成長－地域の活力が生み出す若者・女性の「希望」の回復と少子化社会の克服－』
・国土交通省［2021a］『企業等の東京一極集中に関する懇談会　とりまとめ（令和３年１月29日）市民向け国際アンケート調査結果』
・国土交通省［2021b］『企業等の東京一極集中に関する懇談会　とりまとめ（令和３年１月29日）参考資料』
・国土交通省［2021c］『国土審議会計画推進部会 国土の長期展望専門委員会（第13回）【参考掲載】都道府県別の経済的豊かさ（可処分所得と基礎支出）』
・中小企業庁［2022］『中小企業白書2022年版』、日経印刷
・中小企業庁［2017］『中小企業白書2017年版』、日経印刷
・中小企業庁［2014］『中小企業白書2014年版』、日経印刷
・内閣府［2019］『令和元年少子化社会対策白書』
・大久保友博・城戸陽介・吹田昂大郎・高富康介・幅俊介・福永一郎・古川角歩・法眼吉彦［2023］『わが国の賃金動向に関する論点整理』、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No.23-J- 1
・日本商工会議所［2022］『商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）』
・日本商工会議所［2021］『商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）』
・日本商工会議所［2020］『商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）』
・（株）三菱総合研究所［2022］『厚生労働省2021年度委託事業「最低賃金に関する調査研究等事業」最低賃金に関する報告書』

●第１部第４章

・クレイトン・クリステンセン［2001］『イノベーションのジレンマ　技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』、翔泳社
・東京商工会議所［2020］『中小企業のイノベーション実態調査』
・文部科学省科学技術・学術政策研究所［2021］『全国イノベーション調査2020年調査統計報告』、NISTEP REPORT、No.192.

●第１部第５章

・（株）三菱総合研究所［2019］『平成30年度地域経済産業活性化対策等調査・分析 報告書 既存の工業団地、遊休地等を含めた産業用地の動向分析及び工場適地調査の活用可能性に関する調査等事業』

●第２部第１章

・一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）/GSG 国内諮問委員会［2022］『日本におけるインパクト投資の現状と課題　2021年度調査報告書』
・経済産業省［2023］『サーキュラーエコノミースタートアップ事例集』
・経済産業省［2021］『令和３年度地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業補助金採択事業概要』

https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kigyou_kyousei/r 3 _hojo_jirei.pdf
・経済産業省［2020］『地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会 報告書』
・経済産業省［2020］『令和２年度地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業補助金採択事業概要』
https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kigyou_kyousei/r 2 _hojo_jirei.pdf
・経済産業省［2019］『平成30年度商取引・サービス環境の適性化に係る事業（ソーシャルビジネスに係る市場調査）最終報告書』
・国土交通省『総合政策 用途・圏域等の用語の定義』（2023年４月４日時点）
https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/H30kouji05.html
・中小企業庁［2022］『小規模企業白書2022年版』
・中小企業庁［2022］『令和３年度商店街実態調査報告書（概要版）』
・（独）中小企業基盤整備機構［2023］『中小企業のSDGs推進に関する実態調査（2023年）アンケート調査報告書』
・Global Impact Investing Network［2020］『Annual Impact Investor Survey 2020』
・Hand, D., Ringel, B., Danel, A.［2022］『Sizing the Impact Investing Market：2022』、The Global Impact Investing Network（GIIN）

●第２部第２章
・欧州委員会［2022］『2022年デジタル経済・社会指数（DESI）』
・経済産業省［2020］『デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会DXレポート２（中間取りまとめ）』
・経済産業省［2019］『DX推進指標』
・経済産業省［2017］『攻めのIT活用指針』
・総務省［2022］『デジタル田園都市国家インフラ整備計画』
・中小企業庁［2017］『中小企業政策審議会 中小企業経営支援分科会 中間整理』
・中小企業庁［2022］『中小企業白書2022年版』、日経印刷
・中小企業庁［2021］『中小企業白書2021年版』、日経印刷
・中小企業庁［2020］『中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）』
・中小企業庁　伴走支援の在り方検討会［2022］『中小企業伴走支援モデルの再構築について』
・中小企業庁　経営力再構築伴走支援推進協議会［2022］『経営力再構築伴走支援に係る活動方針・取組状況』
・内閣官房［2022］『デジタル田園都市国家構想総合戦略』
・内閣府［2021］『経済財政白書』

図表索引

※第１部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

図表索引

第１部第１章
第1-1-1図　実質GDP成長率の推移…… I-2
第1-1-2図　業種別に見た、業況判断DIの推移…… I-3
第1-1-3図　業種別に見た、消費支出の推移…… I-4
第1-1-4図　企業規模別に見た、業況判断DIの推移…… I-7
第1-1-5図　業種別に見た、業況判断DIの推移…… I-8
第1-1-6図　企業規模別に見た、売上高の推移…… I-9
第1-1-7図　業種別に見た、中小企業の売上高の2019年比（2020年～2022年）…… I-10
第1-1-8図　企業規模別に見た、経常利益の推移…… I-11
第1-1-9図　企業規模別に見た、設備投資の推移…… I-12
第1-1-10図　国内民間設備投資（名目）及び中小企業設備投資の推移…… I-13
第1-1-11図　企業規模別・業種別に見た、生産・営業用設備判断DIの推移…… I-14
第1-1-12図　中小企業の設備投資計画…… I-15
第1-1-13図　今後の設備投資における優先度の推移…… I-16
第1-1-14図　企業規模別に見た、資金繰りDIの推移…… I-17
第1-1-15図　倒産件数の推移…… I-18
第1-1-16図　新型コロナウイルス関連破たんの月別判明件数…… I-19
第1-1-17図　新型コロナウイルス関連破たんの業種別判明件数…… I-20
第1-1-18図　休廃業・解散件数の推移…… I-21
第1-1-19図　完全失業率・有効求人倍率の推移…… I-22
第1-1-20図　雇用形態別に見た、雇用者数の推移（前年差）…… I-23
第1-1-21図　業種別に見た、従業員数過不足DIの推移…… I-24
第1-1-22図　時間外労働の上限規制…… I-25
第1-1-23図　人手不足への対応方法…… I-26
第1-1-24図　直近１年間の人材確保状況（日本国籍）…… I-27
第1-1-25図　直近１年間の人材確保状況（外国籍）…… I-28
第1-1-26図　人材確保のための方策…… I-29
第1-1-27図　国内企業物価指数と消費者物価指数の推移…… I-30
第1-1-28図　最終需要・中間需要物価指数の推移（前年比）…… I-31
第1-1-29図　輸入物価指数の推移…… I-32
第1-1-30図　業種別に見た、原材料商品仕入価格DIの推移…… I-33
第1-1-31図　原材料・資源価格の高騰による企業業績への影響…… I-34
第1-1-32図　原油高・原材料高・ウクライナ危機・円安などの影響の長期化への対応…… I-35
第1-1-33図　ドル円為替レートの長期推移…… I-36
第1-1-34図　ドル建て取引の輸出入において円安が10％進展した場合の、
各産業への短期的な影響…… I-37
第1-1-35図　原材料や部品の調達遅れの影響（前年比）…… I-40

第1-1-36図　世界的な原材料不足によるサプライチェーンへの影響…… I-41
第1-1-37図　サプライチェーン内における対策の取組…… I-42
第1-1-38図　今後3年間における、貴社が利用する半導体関連素材の供給見込み…… I-43
第1-1-39図　半導体関連部品を安定的に供給するための取組…… I-44

第1部第2章

第1-2-1図　感染症流行による企業業績への影響…… I-46
第1-2-2図　自社の事業環境に対する感染症の影響への認識…… I-47
第1-2-3図　感染症流行を踏まえたデジタル化の取組…… I-48
第1-2-4図　感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの …… I-50
第1-2-5図　感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況…… I-51
第1-2-6図　感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況の内訳…… I-52
第1-2-7図　カーボンニュートラルの事業方針上の優先度…… I-59
第1-2-8図　カーボンニュートラルの取組状況…… I-60
第1-2-9図　取引上の地位別に見た、カーボンニュートラルの取組状況 …… I-61
第1-2-10図　取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた
協力要請状況…… I-62
第1-2-11図　取引上の地位別に見た、取引先からの温室効果ガスの把握、
カーボンニュートラルに向けた協力要請状況…… I-63
第1-2-12図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、サプライチェーンで一体となって行う
カーボンニュートラルの取組による業績や企業としてのブランド価値への効果…… I-64
第1-2-13図　グリーン分野への投資意向…… I-65
第1-2-14図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、
グリーン分野への事業再構築の取組状況…… I-66
第1-2-15図　カーボンニュートラルの取組段階別に見た、
グリーン分野の事業再構築が進むことによる企業業績への影響 …… I-67
第1-2-16図　カーボンニュートラルの取組を促進するために有効と考えられる制度…… I-68

第1部第3章

第1-3-1図　企業規模別に見た、交易条件指数の推移…… I-75
第1-3-2図　企業規模別に見た、価格転嫁力の推移（製造業）…… I-76
第1-3-3図　一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因…… I-77
第1-3-4図　各コストの変動に対する価格転嫁の状況…… I-78
第1-3-5図　最低賃金の推移…… I-79
第1-3-6図　従業員規模別に見た、時間当たり所定内給与額の分布（2021年・常用労働者）…… I-80
第1-3-7図　従業員規模別に見た、所定内給与額（常用労働者）の推移 …… I-81
第1-3-8図　業種別に見た、所定内給与額の推移（大企業・常用労働者）…… I-82
第1-3-9図　業種別に見た、所定内給与額の推移（中小企業・常用労働者）…… I-83
第1-3-10図　従業員規模別に見た、一人当たり平均賃金改定率の推移…… I-84
第1-3-11図　春闘による賃上げ率の推移…… I-85

第1-3-12図　所定内賃金の動向…… I-86
第1-3-13図　企業の成長期待と労働生産性、及び期待成長率と賃金上昇率の関係性…… I-87
第1-3-14図　価格転嫁率別に見た、従業員一人当たりの平均賃金改定率…… I-88
第1-3-15図　企業規模別に見た、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移…… I-91
第1-3-16図　企業規模別に見た、労働分配率の推移…… I-92
第1-3-17図　地域別・常用雇用者規模別に見た、常用雇用者総数…… I-101
第1-3-18図　企業規模別に見た、一企業当たりの売上高・
設備投資額の推移（2009年比の増減率）…… I-102
第1-3-19図　男女別に見た、東京圏への流入者の移住の背景…… I-103
第1-3-20図　都道府県別に見た、実感的な可処分所得と基礎支出…… I-104
第1-3-21図　都道府県別に見た、フルタイム雇用者の平均可処分時間…… I-105
第1-3-22図　結婚に必要な状況…… I-106
第1-3-23図　理想の数の子供を持たない理由…… I-107

第1部第4章
第1-4-1図　企業規模別・業種別に見た、研究開発費及び売上高比研究開発費の推移…… I-110
第1-4-2図　従業員規模別に見た、イノベーション活動の実行状況（2017-2019年）…… I-111
第1-4-3図　従業員規模別に見た、イノベーション実現状況（2017-2019年）…… I-112
第1-4-4図　イノベーション活動によって得られた効果…… I-113
第1-4-5図　研究開発段階における課題…… I-114
第1-4-6図　イノベーションにより付加価値を高めた製品の販売開始・サービスの提供開始・
事業拡大段階における課題…… I-115
第1-4-7図　自社のコア技術の強みの認識状況別に見た、イノベーションの事業化状況…… I-116
第1-4-8図　新たな市場ニーズの探索状況別に見た、イノベーションの事業化状況…… I-117
第1-4-9図　売上高比研究開発費別に見た、自社のコア技術・ノウハウと、
マーケットニーズとのギャップを埋め合わせ、戦略を構想・
実現する人材支援があった場合の新製品・サービスの事業化…… I-118

第1部第5章
第1-5-1図　工場立地件数と面積の推移…… I-133
第1-5-2図　工場立地件数と面積におけるその他地域の割合…… I-135
第1-5-3図　地域別に見た、企業誘致が進展した際に期待できる効果…… I-136
第1-5-4図　地域別に見た、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が
進むことに対する期待の有無と期待する効果…… I-138
第1-5-5図　地域別に見た、自社が立地する地域で「異業種」の企業の立地が
進むことに対する期待の有無と期待する効果…… I-139
第1-5-6図　従業員規模別に見た、自社が立地する地域で「同業種」の企業の立地が
進むことに対する期待の有無と期待する効果…… I-141
第1-5-7図　従業員規模別に見た、自社が立地する地域で「異業種」の企業の立地が
進むことに対する期待の有無と期待する効果…… I-142

第1-5-8図　国内における本所・本社以外の拠点の有無と拠点数…… I-143
第1-5-9図　従業員規模別に見た、過去10年程度における立地の有無と直近で立地した地域…… I-144
第1-5-10図　立地した際に活用したことのある支援内容…… I-145
第1-5-11図　海外で生産していた製品・部材を国内生産に戻したケースの有無…… I-146
第1-5-12図　国内生産に戻した（戻す）理由…… I-147
第1-5-13図　従業員規模別に見た、今後5年程度において計画（検討）している新たな立地の有無と候補地…… I-150
第1-5-14図　今後5年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地別に見た、期待する支援内容…… I-151
第1-5-15図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（地理的要件）…… I-152
第1-5-16図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（経済・社会環境・政策）…… I-153
第1-5-17図　新たな立地の際の候補地別に見た、立地を選択する際に判断に影響を与える要素（自治体のサポート）…… I-154
第1-5-18図　新たな立地の際の候補地別に見た、今後新たに立地する際に想定される課題…… I-155
第1-5-19図　人材ごとの過不足状況…… I-156
第1-5-20図　新たな立地の際の候補地別に見た、新たな立地で必要な人材を確保する方法…… I-157
第1-5-21図　人材の過不足別に見た、今後新たに立地する際に必要な人材を確保する難易度…… I-158
第1-5-22図　企業誘致政策の目標達成度合い…… I-159
第1-5-23図　企業誘致政策の目標達成度合い別に見た、企業誘致を進めるために実施している取組…… I-160
第1-5-24図　自治体が企業誘致で実施している取組と中小企業が期待する支援内容…… I-161
第1-5-25図　自社が立地する地域の自治体による産業振興に対する評価と企業立地が進展している実感度合い…… I-162
第1-5-26図　優先的に誘致すべき産業分野の検討状況と企業誘致政策の目標達成度合い…… I-163
第1-5-27図　自治体が今後、企業誘致に力を入れていきたい産業分野…… I-164
第1-5-28図　優先的に誘致すべき産業分野の検討状況別に見た、自治体が今後企業誘致に力を入れていきたい産業分野…… I-165
第1-5-29図　従業員規模別に見た、今後の進出に関心がある産業分野…… I-166

第2部第1章

第2-1-1図　世界及び日本のインパクト投資残高…… II-2
第2-1-2図　自治体が感じる、事業者による地域課題解決の取組の必要性（直近4～5年での変化）…… II-4
第2-1-3図　自治体から見た、事業者が地域課題の解決に取り組む意義…… II-5
第2-1-4図　事業者が相談先として利用を検討する支援機関…… II-6
第2-1-5図　金融機関における、5年前と比べた地域課題解決事業に対する支援の優先度の変化…… II-7
第2-1-6図　資金供給を実施している理由…… II-7
第2-1-7図　地域課題解決事業の取組状況…… II-8

第2-1-8図　地域課題解決事業に取り組み始めたきっかけ…… Ⅱ-9
第2-1-9図　経営者の年代別に見た、地域課題解決事業の取組状況…… Ⅱ-10
第2-1-10図　経営者の年代別に見た、取り組んでいる地域課題の分野…… Ⅱ-11
第2-1-11図　地域課題解決事業単体での収支状況…… Ⅱ-15
第2-1-12図　収支状況別に見た、事業開始前の検討状況…… Ⅱ-16
第2-1-13図　収支状況別に見た、黒字化に向けた取組の実施状況…… Ⅱ-17
第2-1-14図　事業の他地域への展開数別に見た、収支状況…… Ⅱ-18
第2-1-15図　事業開始後、黒字となるまでにかかった年数…… Ⅱ-19
第2-1-16図　収支状況別に見た、地域課題解決事業に取り組む事業者が抱える課題…… Ⅱ-21
第2-1-17図　地域課題解決事業の取組を促進する上で、必要だと思う支援策…… Ⅱ-22
第2-1-18図　地域課題解決事業に取り組む事業者の資金調達方法…… Ⅱ-25
第2-1-19図　事業者の資金調達状況別に見た、社会的意義の伝達状況…… Ⅱ-26
第2-1-20図　地域課題の解決に取り組む事業者への資金供給実施の有無…… Ⅱ-26
第2-1-21図　金融機関が事業者に対して、現在までに資金供給を実施したことのある地域課題の分野…… Ⅱ-27
第2-1-22図　資金供給をする上で重要視している点…… Ⅱ-28
第2-1-23図　地域課題解決事業に取り組む事業者の連携状況…… Ⅱ-31
第2-1-24図　地域課題解決事業の収支状況別に見た、自治体や他の事業者との連携状況…… Ⅱ-32
第2-1-25図　事業者が自治体や他の事業者と連携したことによるメリット…… Ⅱ-33
第2-1-26図　事業者が自治体と連携した際に感じた課題…… Ⅱ-34
第2-1-27図　自治体が事業者と連携する上で、事業者側に求めること…… Ⅱ-35
第2-1-28図　三大都市圏とそのほかの地方別に、自治体が解決を図りたいと考える地域課題の分野…… Ⅱ-36
第2-1-29図　事業者が自治体と連携するために取り組んだこと…… Ⅱ-37
第2-1-30図　商店街の空き店舗数及び空き店舗率の推移…… Ⅱ-46
第2-1-31図　感染症流行による商店街の売上高・来街者数の影響…… Ⅱ-47
第2-1-32図　感染症流行を通じて行われていると思われる、商店街での取組…… Ⅱ-48
第2-1-33図　商店街に期待する役割…… Ⅱ-49
第2-1-34図　人口密度区分別に見た、規模別事業所数の構成割合…… Ⅱ-53
第2-1-35図　人口密度区分別に見た、規模別従業者数の構成割合…… Ⅱ-54

第2部第2章
第2-2-1図　業種別に見た、受注量の状況（対2019年比、2021年比）…… Ⅱ-59
第2-2-2図　業種別に見た、受注単価の状況（対2019年比、2021年比）…… Ⅱ-60
第2-2-3図　業種別に見た、原材料・仕入コストの状況（対2019年比、2021年比）…… Ⅱ-61
第2-2-4図　業種別に見た、人件費の状況（対2019年比、2021年比）…… Ⅱ-62
第2-2-5図　業種別に見た、エネルギーコスト（電気料金、燃料費等）の状況（対2019年比、2021年比）…… Ⅱ-63
第2-2-6図　直近1年の各コストの変動に対する価格転嫁の状況…… Ⅱ-64
第2-2-7図　価格転嫁につながった理由…… Ⅱ-65

第2-2-8図　取引金額が最も大きい販売先への依存度（取引依存度）別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況…… Ⅱ-66
第2-2-9図　直近10年の販売先数の変化別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況…… Ⅱ-67
第2-2-10図　価格転嫁が困難な理由…… Ⅱ-68
第2-2-11図　デジタル化の取組段階…… Ⅱ-82
第2-2-12図　時点別に見た、デジタル化の取組状況（従業員規模別）…… Ⅱ-83
第2-2-13図　従業員規模別に見た、デジタル化に取り組んだきっかけ…… Ⅱ-84
第2-2-14図　事業承継の実施有無とデジタル化の取組状況…… Ⅱ-85
第2-2-15図　従業員規模別に見た、事業承継をきっかけとしたデジタル化の取組段階の進展状況…… Ⅱ-86
第2-2-16図　事業承継をきっかけとしたデジタル化に取り組んだ理由…… Ⅱ-87
第2-2-17図　従業員規模別に見た、デジタル化の取組段階が進展していない要因…… Ⅱ-89
第2-2-18図　時点別のデジタル化の取組状況（市区町村の人口規模別）…… Ⅱ-91
第2-2-19図　市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる環境…… Ⅱ-92
第2-2-20図　デジタル化の取組に関わる環境の要素例…… Ⅱ-93
第2-2-21図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「自治体」要素の重要度と現状…… Ⅱ-94
第2-2-22図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「ITベンダー」要素の重要度と現状…… Ⅱ-95
第2-2-23図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「日常的に相談できる事業者」要素の重要度と現状…… Ⅱ-96
第2-2-24図　企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「その他」要素の重要度と現状…… Ⅱ-98
第2-2-25図　デジタル化を推進している部署（人）…… Ⅱ-99
第2-2-26図　デジタル化の取組段階別に見た、経営者がデジタル化を推進している割合…… Ⅱ-100
第2-2-27図　デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の例…… Ⅱ-101
第2-2-28図　デジタル化のビジョン・目標の設定の実施状況と効果…… Ⅱ-102
第2-2-29図　デジタル化の取組を推進する際の業務の棚卸しの実施状況と効果…… Ⅱ-103
第2-2-30図　デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理の状況と効果…… Ⅱ-104
第2-2-31図　デジタル化の取組に対する費用対効果の検討状況と効果…… Ⅱ-105
第2-2-32図　IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況と効果…… Ⅱ-107
第2-2-33図　デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の実施状況…… Ⅱ-108
第2-2-34図　デジタル化の戦略を推進する人材とデジタル化の技術を担う人材…… Ⅱ-114
第2-2-35図　デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況と確保できている人材…… Ⅱ-115
第2-2-36図　デジタル化の技術を担う人材の確保状況と確保できている人材…… Ⅱ-116
第2-2-37図　デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の技術を担う人材のスキルレベル…… Ⅱ-117
第2-2-38図　経営者のデジタルスキル育成のための取組の実施状況と取組内容…… Ⅱ-121
第2-2-39図　デジタル人材の確保・育成に向けた取組例…… Ⅱ-122

第2-2-40図　デジタル化の戦略を推進する人材の確保状況別に見た、
デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況…… II-123
第2-2-41図　デジタル化の技術を担う人材の確保状況別に見た、
デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施状況…… II-124
第2-2-42図　デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施数別に見た、人材の確保状況…… II-125
第2-2-43図　従業員規模別に見た、デジタル化の取組に関する支援機関への相談経験の有無…… II-126
第2-2-44図　デジタル化に関する支援機関への相談内容…… II-127
第2-2-45図　従業員規模別に見た、デジタル化に関する取組で支援機関を活用した際に
得られた成果…… II-128
第2-2-46図　従業員規模別に見た、デジタル化について今後支援を求めたい内容…… II-129
第2-2-47図　中小企業のデジタル化に関する支援経験と5年前と比較した相談件数…… II-132
第2-2-48図　支援経験のある相談内容と最も強みを発揮できる支援内容…… II-133
第2-2-49図　中小企業のデジタル化に対する自機関の支援能力の評価…… II-134
第2-2-50図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携状況と
連携している支援機関…… II-136
第2-2-51図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携頻度別に見た、
連携の効果…… II-137
第2-2-52図　中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携頻度別に見た、
現在（2022年）における自機関の支援能力の評価…… II-138
第2-2-53図　中小企業のデジタル化に関する他の支援機関の支援内容の把握度合い別に見た、
デジタル化支援に関する連携状況…… II-139
第2-2-54図　支援機関別に見た、相談員一人当たり支援件数…… II-146
第2-2-55図　支援機関別に見た、支援対象企業の業績傾向…… II-147
第2-2-56図　支援対象企業の業績傾向別に見た、課題解決割合…… II-148
第2-2-57図　支援機関が単独で対応できる経営課題（経営課題別）…… II-149
第2-2-58図　支援機関が単独で対応できる経営課題（支援機関別）…… II-150
第2-2-59図　支援対象企業の業績傾向別に見た、3年前と比べて支援の重要性が高まった
経営課題…… II-151
第2-2-60図　経営者の成長意欲の高低別に見た、事業者が利用して満足度の高かった
支援機関…… II-152
第2-2-61図　経営者の成長意欲の高低別に見た、各経営課題における支援機関の
利用検討状況…… II-153
第2-2-62図　支援機関別に見た、事業者の本質的な課題設定の状況…… II-154
第2-2-63図　支援機関を利用した事業者における、本質的な課題設定を伴う支援を受けた
経験の有無…… II-155
第2-2-64図　事業者の支援機関に対する本質的な課題設定への期待…… II-156
第2-2-65図　支援機関別に見た、伴走支援の実施状況…… II-157
第2-2-66図　支援機関別に見た、伴走支援件数の増減状況（3年前比較）…… II-158
第2-2-67図　伴走支援による事業者の成長・発展への寄与に係る支援機関の認識…… II-159
第2-2-68図　伴走支援の取組の進展がもたらす効果に係る支援機関の認識…… II-160

第2-2-69図　伴走支援の実施状況別に見た、伴走支援を実施する上での課題 …… II-161
第2-2-70図　伴走支援の実施状況別に見た、伴走支援を実施する上での課題の解決策 …… II-162
第2-2-71図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、課題解決割合…… II-175
第2-2-72図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、本質的な課題設定の状況 …… II-176
第2-2-73図　支援ノウハウの蓄積状況別に見た、伴走支援の実施状況…… II-176
第2-2-74図　OJTの実施状況別に見た、支援ノウハウの蓄積状況 …… II-177
第2-2-75図　有効事例を共有する場の有無別に見た、支援ノウハウの蓄積状況 …… II-177
第2-2-76図　各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、OJTの実施状況 …… II-178
第2-2-77図　相談員同士の連携状況別に見た、課題解決割合…… II-179
第2-2-78図　各相談員の支援能力の見える化状況別に見た、相談員同士の連携状況 …… II-180
第2-2-79図　組織全体の支援計画策定状況別に見た、課題解決割合…… II-181
第2-2-80図　組織全体の支援件数の見える化状況別に見た、支援計画の策定状況 …… II-182
第2-2-81図　経営課題別に見た、他機関との連携状況…… II-187
第2-2-82図　経営課題別に見た、他機関との連携の成果…… II-189
第2-2-83図　経営課題別に見た、連携先支援機関…… II-191
第2-2-84図　経営課題別に見た、連携時の役割…… II-192
第2-2-85図　各相談員の支援能力の対外発信状況別に見た、経営課題別他機関との連携状況…… II-193
第2-2-86図　支援機関別に見た、他機関からの理解状況…… II-194
第2-2-87図　支援機関別に見た、他機関に対する理解度…… II-195
第2-2-88図　事業者が支援機関の利用を検討する経営課題と、
支援機関における単独での対応状況…… II-196
第2-2-89図　他機関に対する理解度別に見た、他機関との連携状況…… II-197
第2-2-90図　他機関に対する理解度別に見た、他機関との連携の成果…… II-198