



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・同梱連業、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。

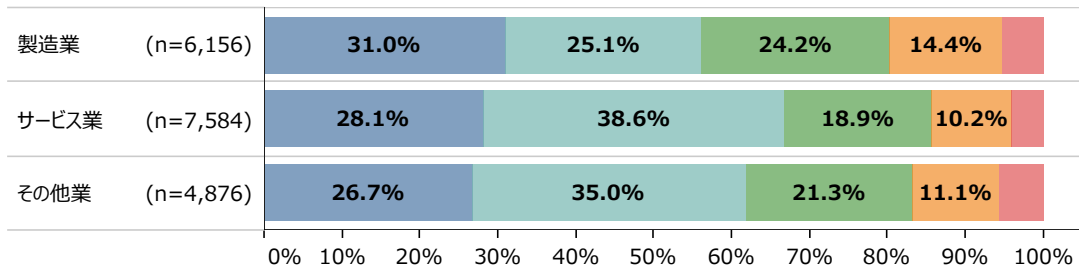
①受注量の状況

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、

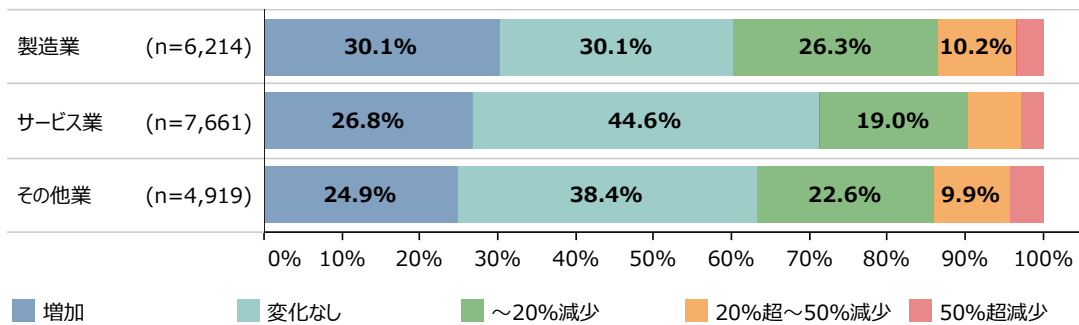
業種にかかわらず、3割弱程度の企業で、2019年、2021年と比べると受注量が増加していることが分かる。

第2-2-1図 業種別に見た、受注量の状況（対2019年比、2021年比）

受注量（対2019年比）



受注量（対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。

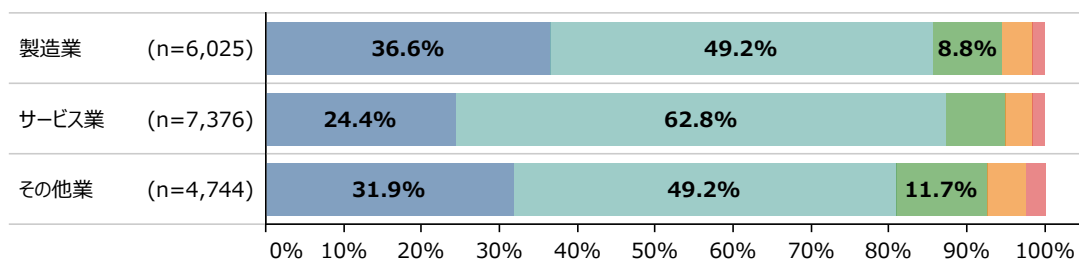
②受注単価の状況

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

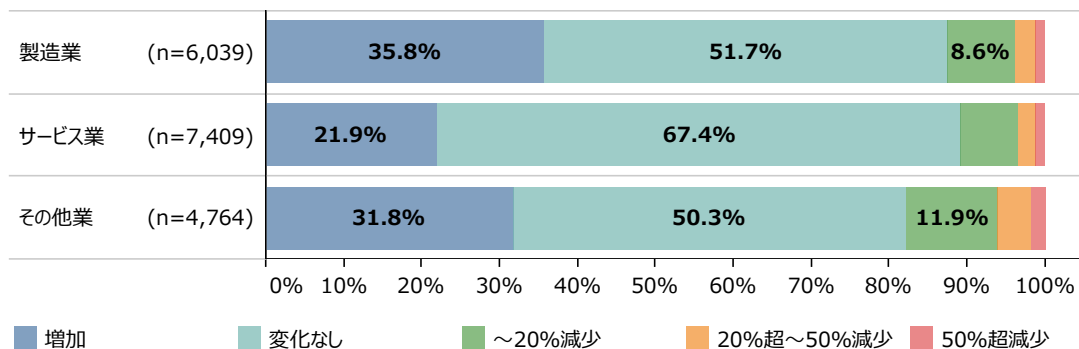
2021年比で35.8%「増加」となっているほか、サービス業においても対2019年比で24.4%、対2021年比で21.9%「増加」となっており、受注単価は感染症流行以降、一定程度増加している様子が見て取れる。

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）

受注単価（対2019年比）



受注単価（対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。

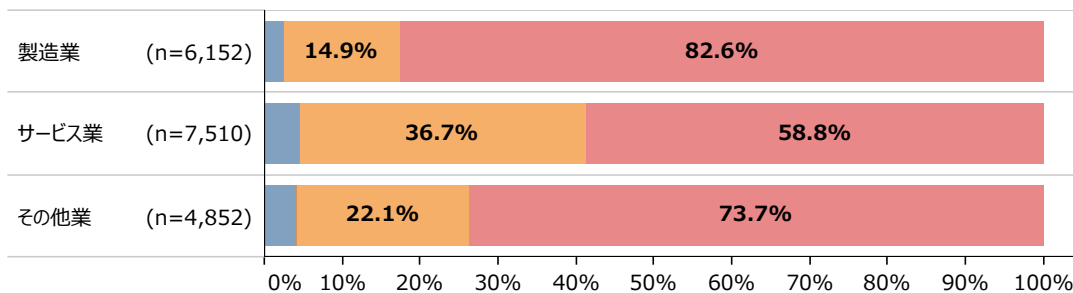
③コストの変動状況

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

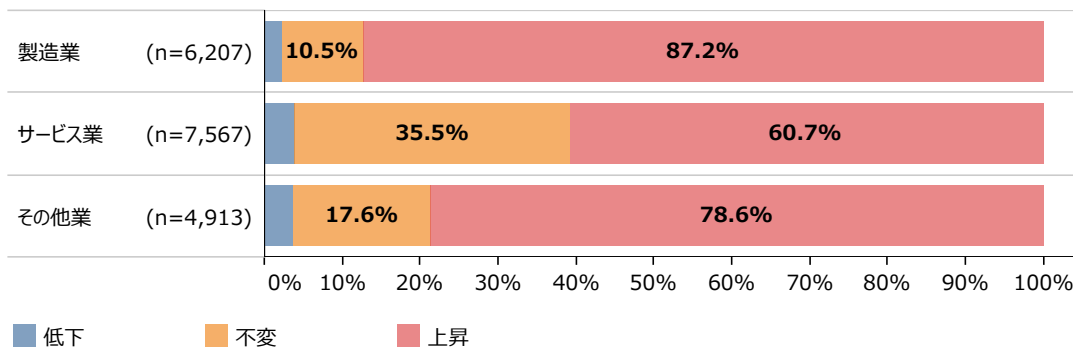
した割合が高い。特に製造業については「原材料・仕入コスト」、「エネルギーコスト」が対2021年比、対2019年比のいずれについても8割以上の企業が「上昇」と回答している。足下の物価高の影響を受けて、原材料・仕入コストやエネルギーコストの上昇がより強く実感されている様子が見て取れる。

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）

対2019年比



対2021年比

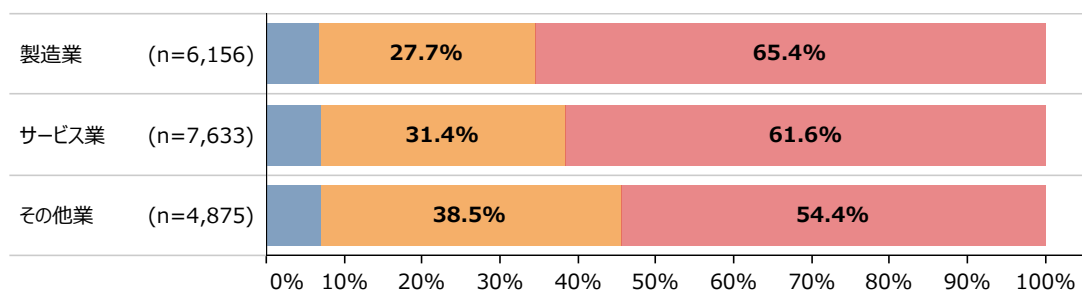


資料：（株）東京商工リサーチ「令和4年度取引条件改善状況調査」

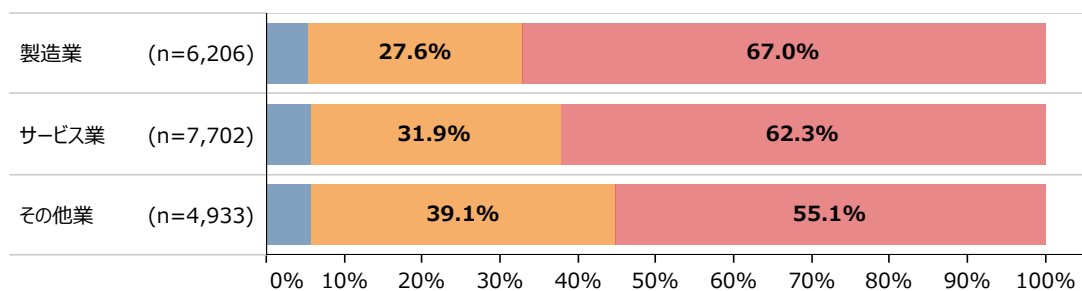
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

第2-2-4図 業種別に見た、人件費の状況（対2019年比、2021年比）

対2019年比



対2021年比



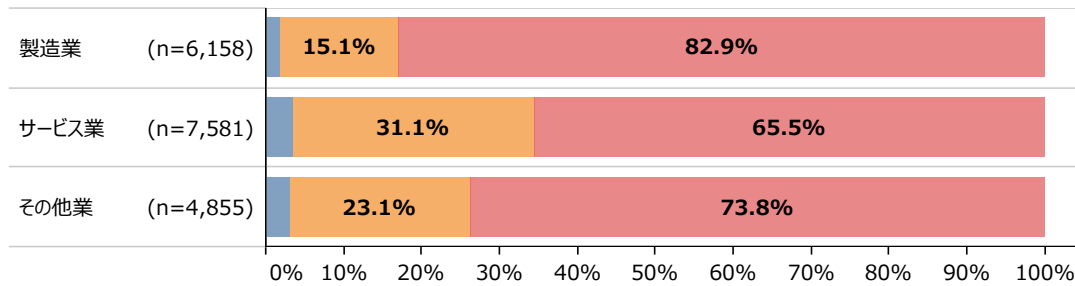
■ 低下 ■ 不変 ■ 上昇

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」

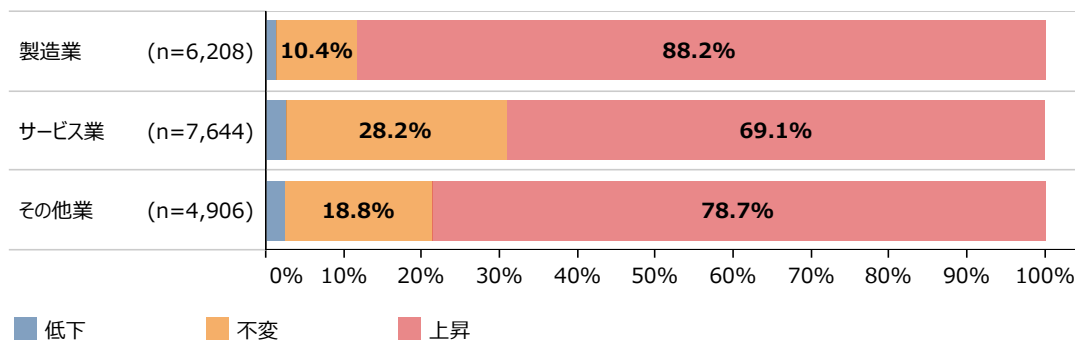
（注）受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

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）

対2019年比



対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。

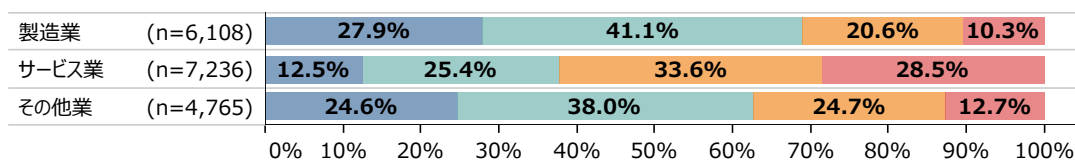
④コストの変動に対する価格転嫁の状況

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

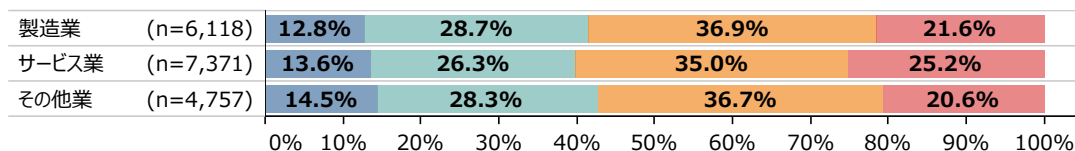
状況にある。この結果は、第1部第3章第1節の第1-3-4図において、「価格交渉促進月間フォローアップ調査」を用いて見た結果とも整合的である。特に、労務費については全ての業種で共通して半数以上が十分な価格転嫁を行えておらず、賃上げの原資となる価格転嫁は、引き続き重要な課題であると考えられる。

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

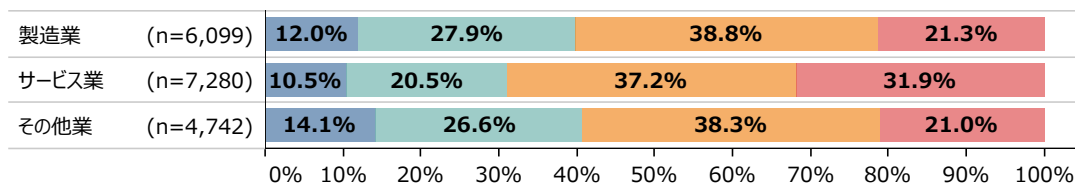
原材料価格の変動



労務費の変動



エネルギー価格の変動



■ おおむね反映された (81~100%)

■ 一部反映された (41~80%)

■ あまり反映されなかった (1~40%)

■ 反映されなかった (0%)

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。

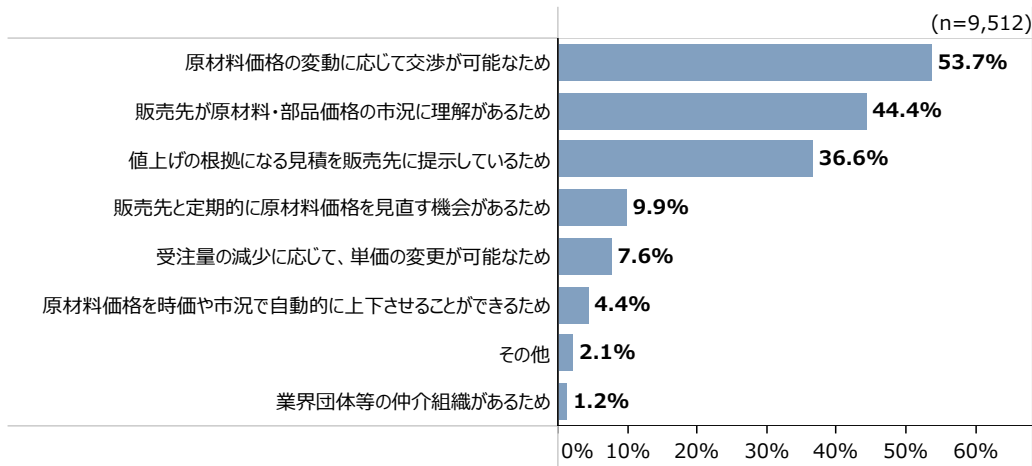
2.労務費については、最低賃金の引上げ、人手不足への対処等、外的要因による労務費の上昇を含む。

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

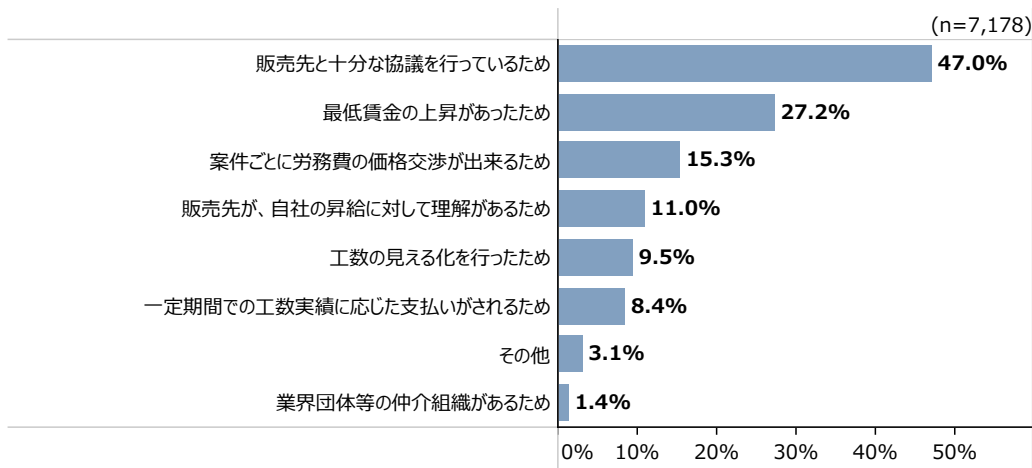
つながった理由として挙げられる。労務費については、販売先との十分な協議を行っていることのほかに、最低賃金の上昇が価格転嫁につながった理由として挙げられている。

第2-2-7図 価格転嫁につながった理由

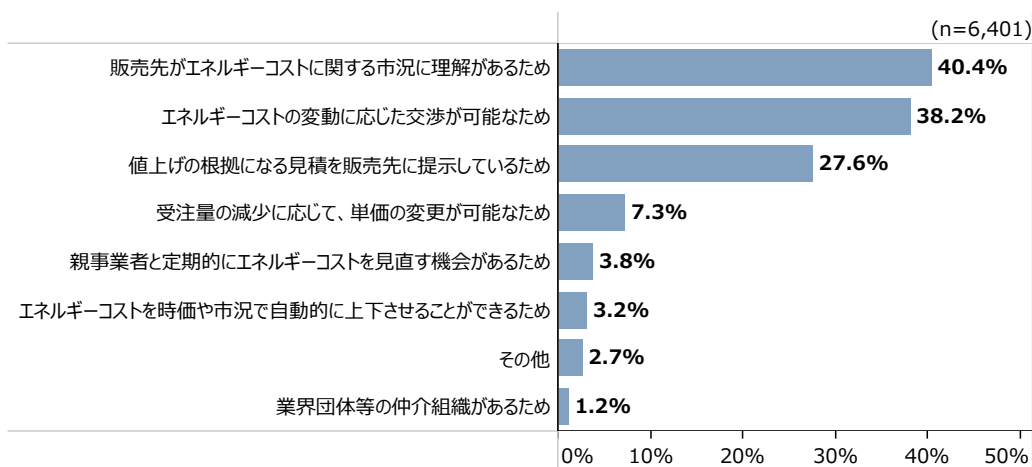
原材料価格



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。

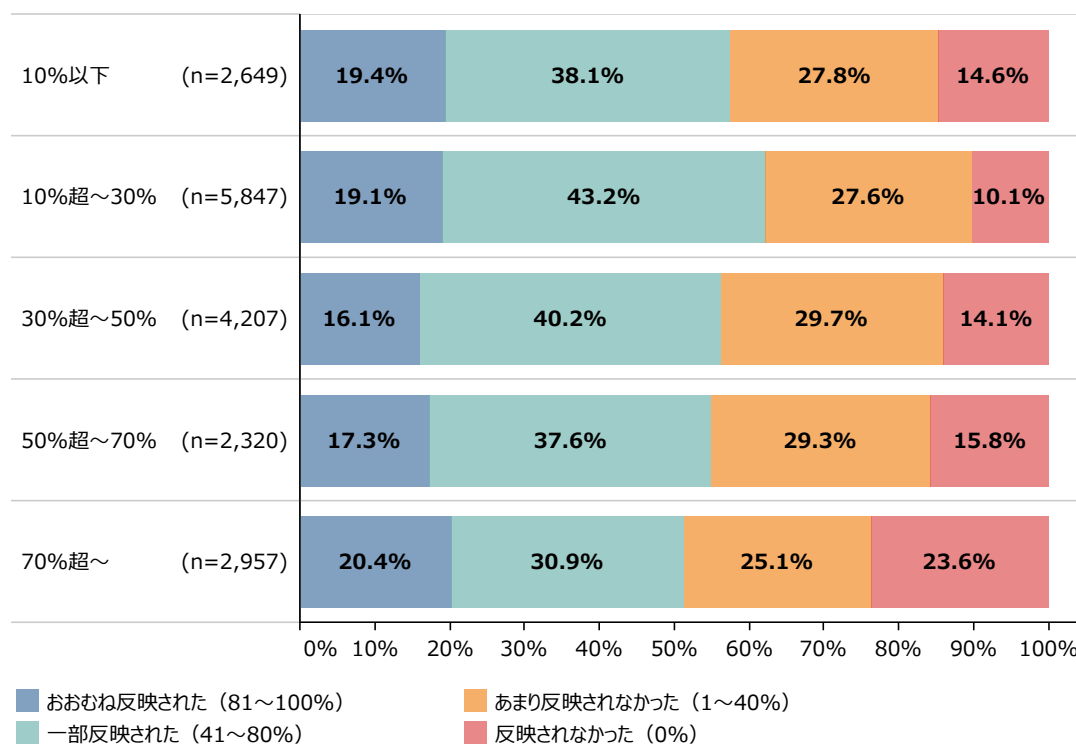
2. 価格転嫁につながった理由として、「該当なし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「該当なし」は表示していない。

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。

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



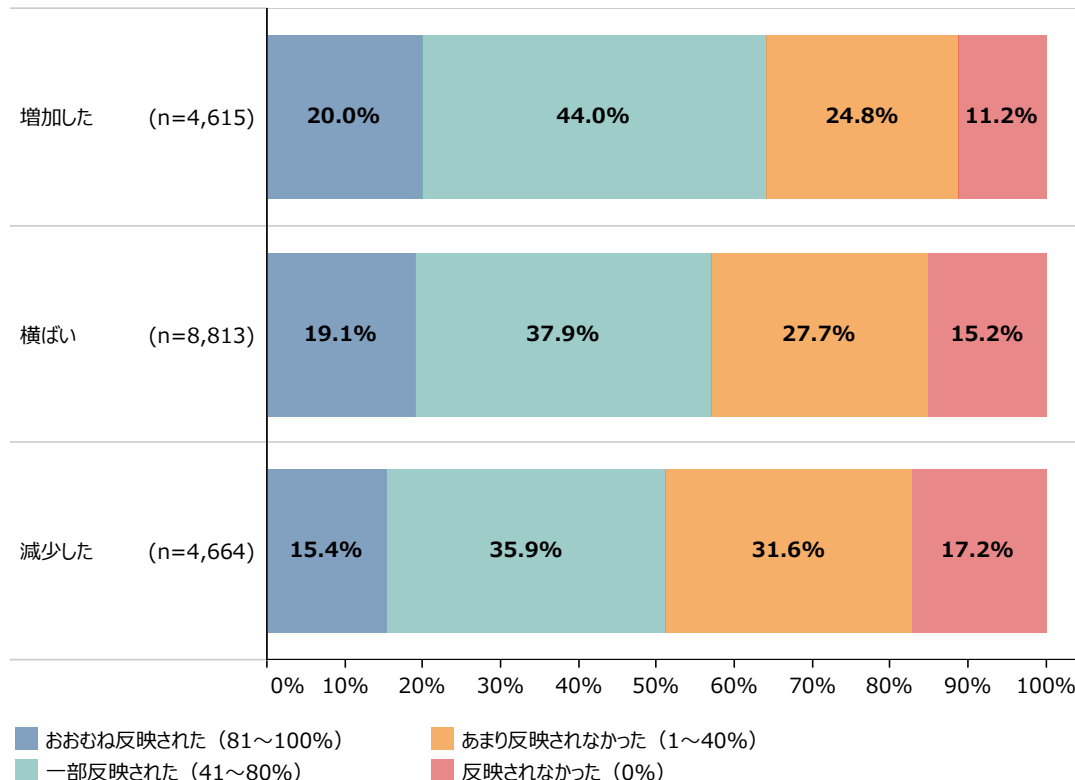
資料：（株）東京商工リサーチ「令和4年度取引条件改善状況調査」

（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。

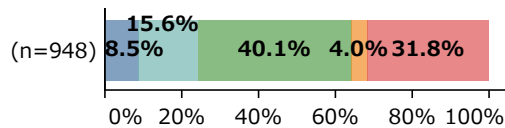
第2-2-10図は、受注側企業・発注側企業別に、価格転嫁が困難な理由について見たものである。これを見ると、受注側企業において、「商品・サービスのブランド化や差別化による競争力が弱いため」及び「競合他社の商品価格との価格競争力が弱いため」について、「あてはまる」、「ややあてはまる」の回答が、合わせて3割を超えている。発注側企業においては、「商品・サービスの

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。

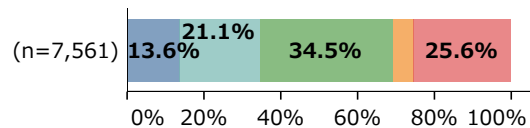
第2-2-10図 価格転嫁が困難な理由

①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

発注側

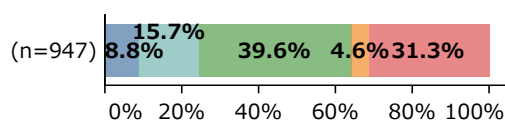


受注側

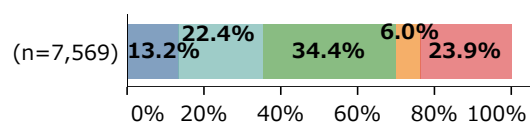


②競合他社の商品価格との価格競争力が弱いため

発注側

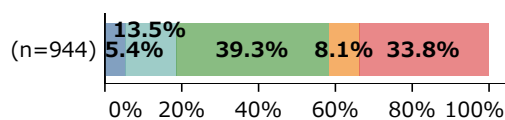


受注側

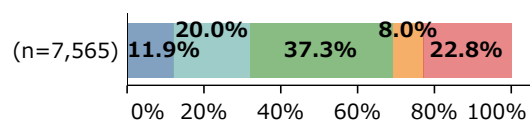


③仕入先（販売先）と価格交渉に向けた関係性が構築しづらいため

発注側

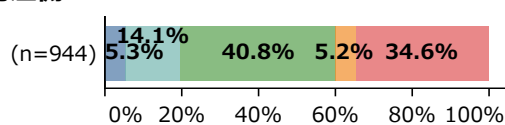


受注側

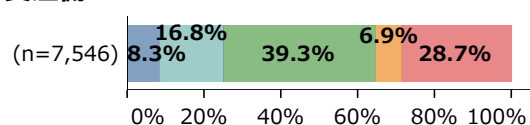


④価格改定に伴って取引コストの負担が増大するため

発注側

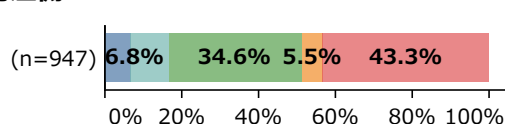


受注側

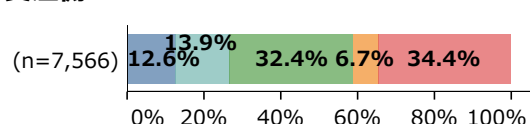


⑤仕入先（販売先）との価格交渉を仲介する組織がないため

発注側



受注側



あてはまる

ややあてはまる

どちらともいえない

ややあてはまらない

あてはまらない

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%)、製菓(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)。

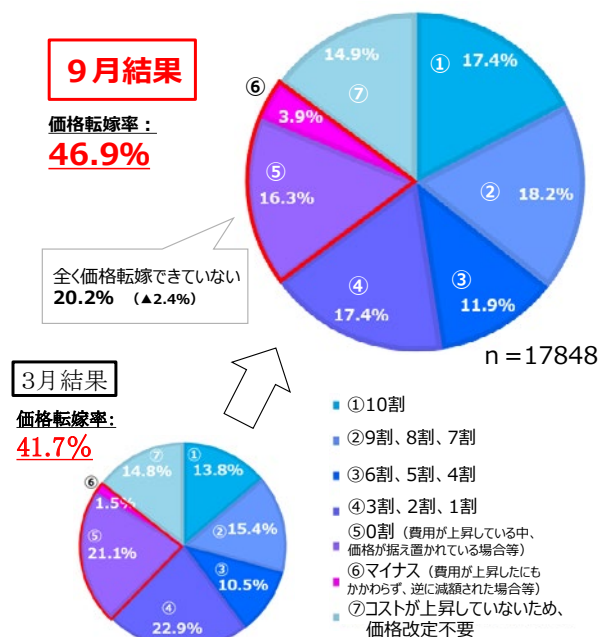
コラム

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 製菓	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

2-2-1 ②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
10000000000000	A社	19	ウ	ウ
10000000000001	B社	16	ア	イ
10000000000002	C社	10	イ	ウ
10000000000003	D社	13	イ	イ
10000000000004	E社	28	イ	ウ
10000000000005	F社	10	イ	イ
10000000000006	G社	10	ウ	エ
10000000000007	H社	20	ア	イ
10000000000008	I社	55	イ	ウ
10000000000009	J社	17	イ	イ
10000000000010	K社	29	イ	イ
10000000000011	L社	21	ア	イ
10000000000012	M社	29	イ	イ
10000000000013	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

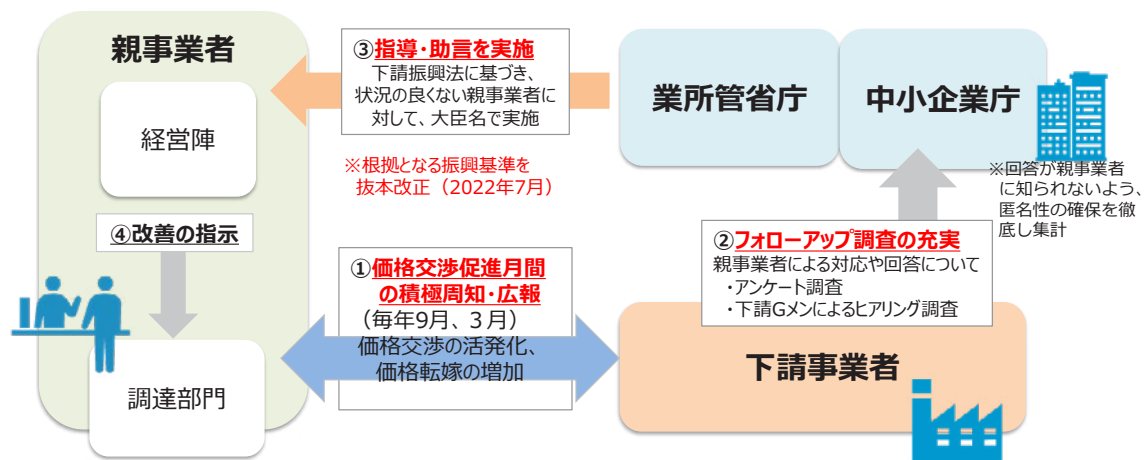
交渉・転嫁の状況の良くない業種において、2023年3月の「価格交渉促進月間」に向けた取組として、各業種に特化した講習会等を実施した。

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 2-2-1 ③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」改正

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（C G S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C G S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算措置の拡大

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算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算措置がされている。

- ・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%

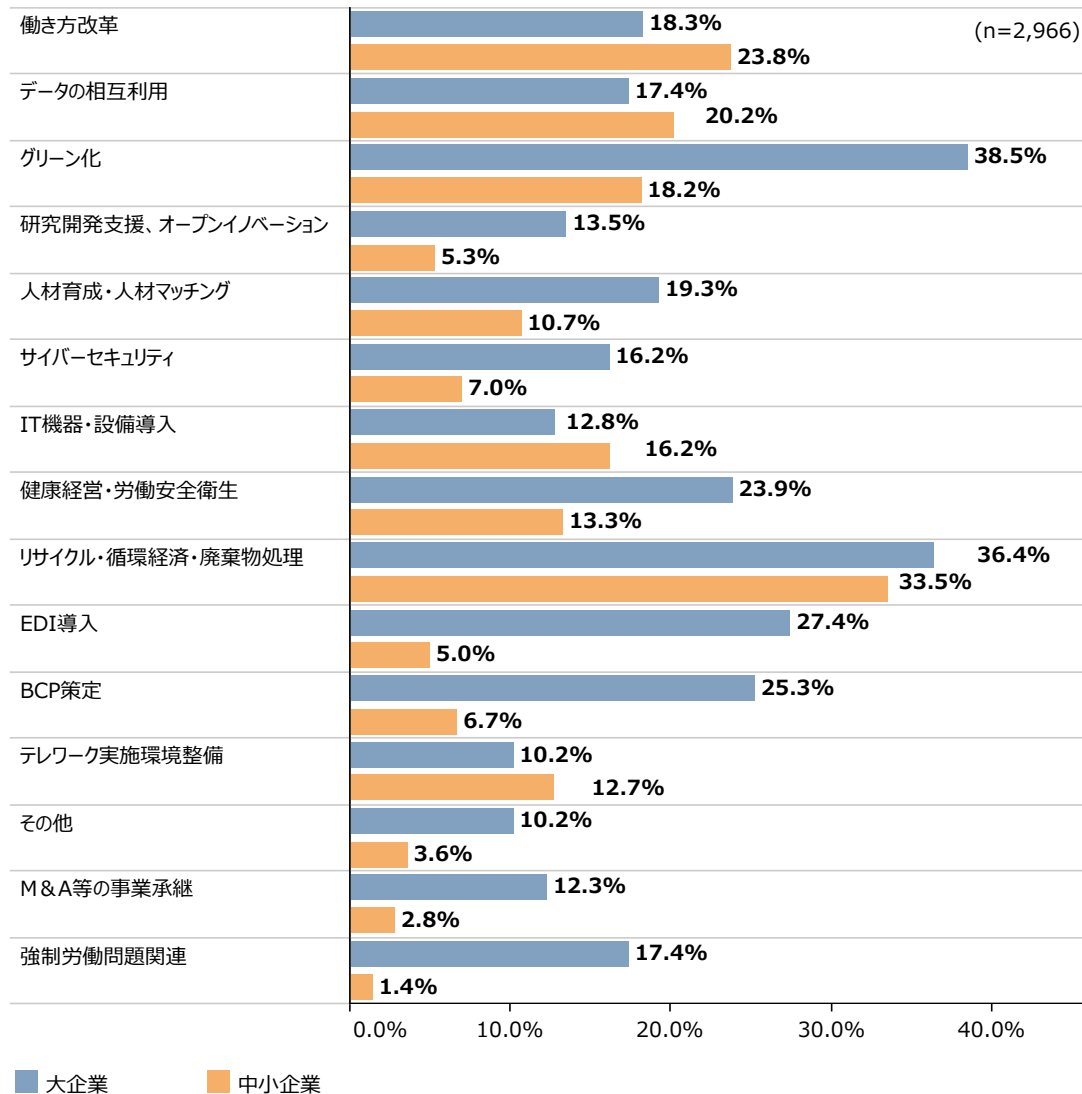
（資料）内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第4回）資料2 経済産業省提出資料」（2022年10月）

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）

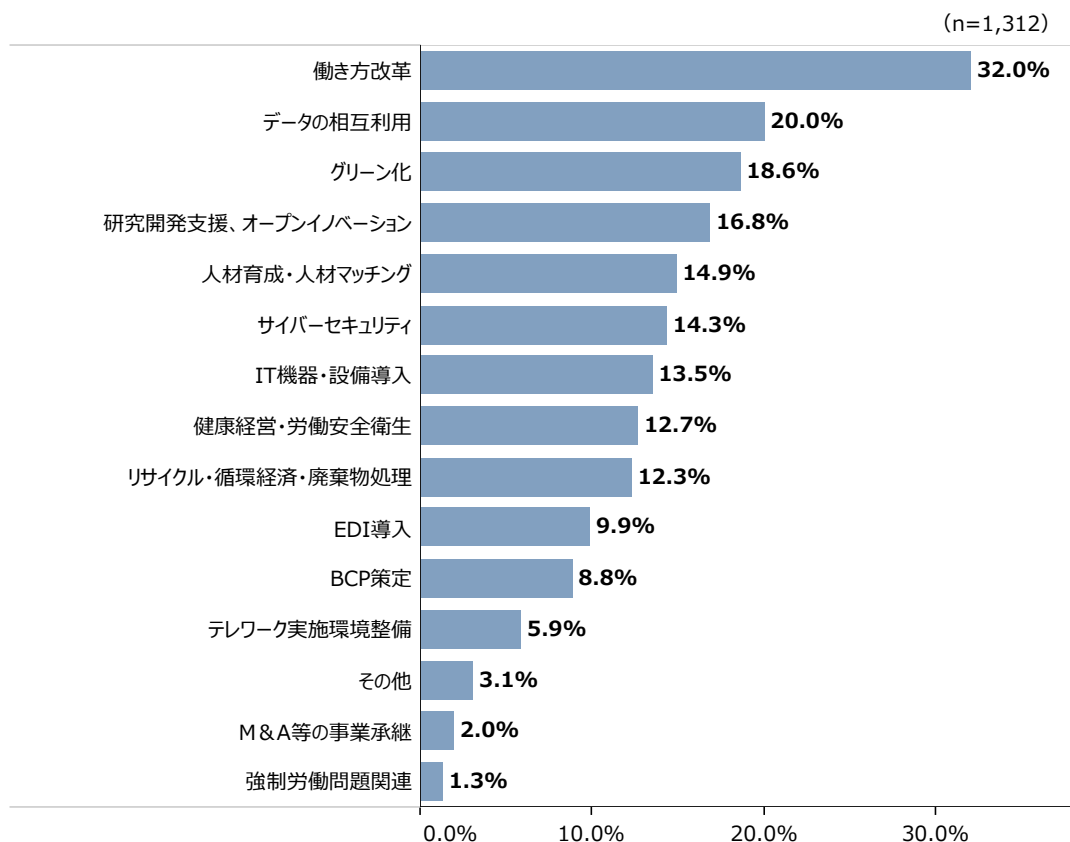
（注）1.ここでいう大企業とは、資本金3億円超、中小企業とは、資本金3億円以下の企業を指す。

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社以上から回答が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(株)

- 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：(株)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 パートナースhip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

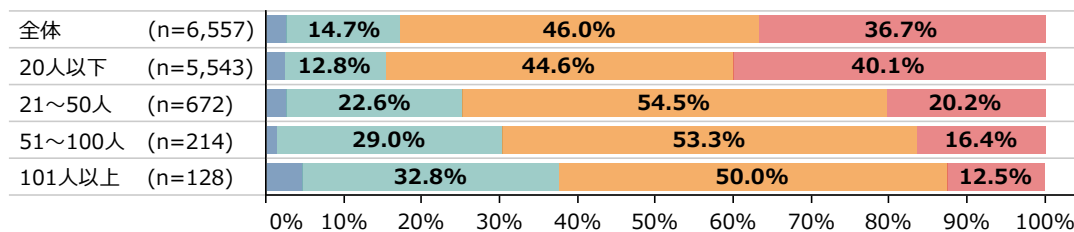
段階4	デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態 （例）システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している
段階3	デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態 （例）売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている
段階2	アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態 （例）電子メールの利用や会計業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している
段階1	紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

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

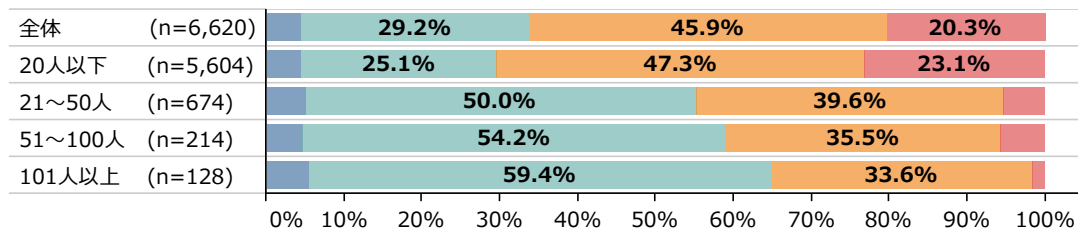
取組段階が進展すると見込んでいる企業の回答割合が高くなっており、今後も中小企業がデジタル化の取組を推進していく様子がうかがえる。他方で、従業員規模に目を向けると、従業員規模が20人以下の企業では、いずれの時点においても従業員規模が21人以上の企業と比べて段階1や2の企業が多いことが見て取れるとともに、2022年時点では2019年時点と比較して取組段階の差が広がっていることが確認できる。

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）

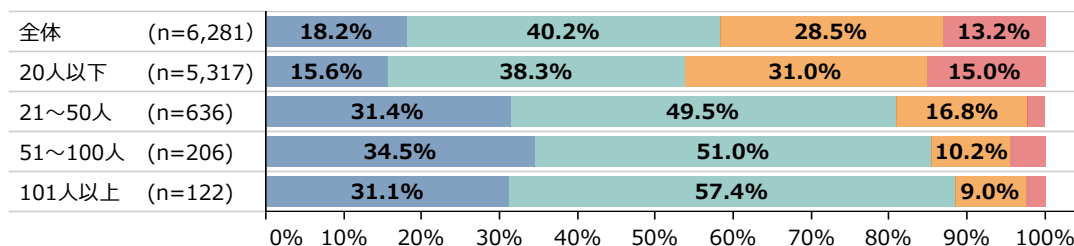
①2019年時点



②2022年時点



③2025年時点の見込み



■ 段階4 ■ 段階3 ■ 段階2 ■ 段階1

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

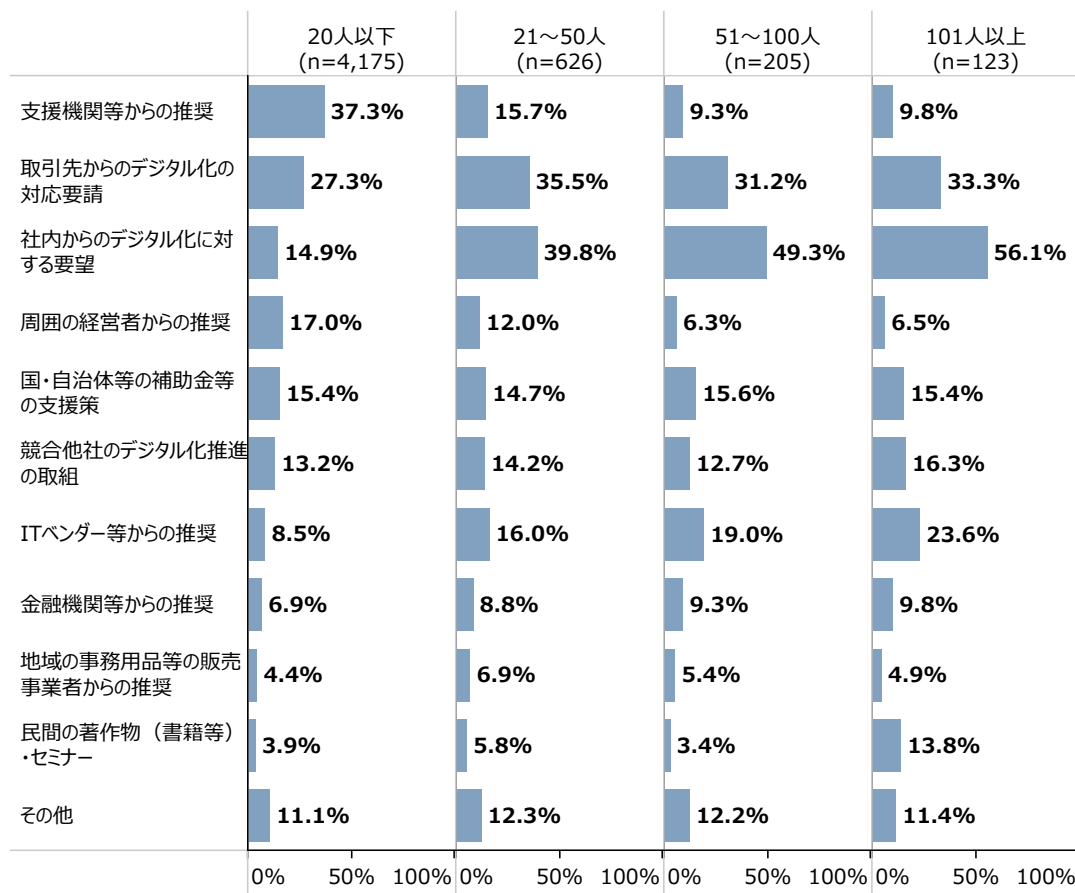
ここからは、中小企業のデジタル化のきっかけについて確認していく。

(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。

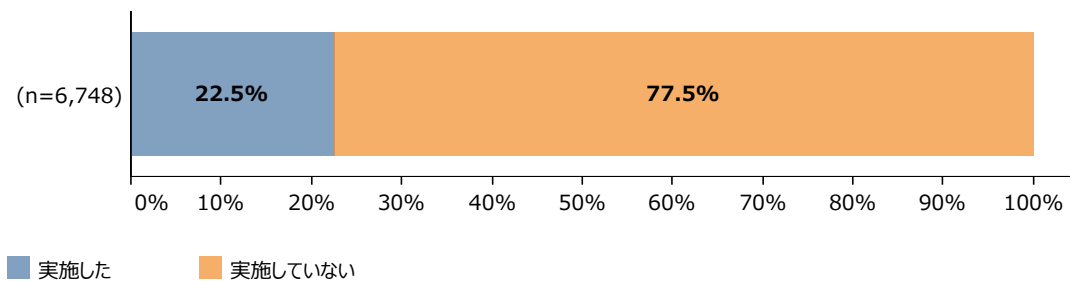
(2) 事業承継をきっかけとしたデジタル化の進展
続いて、中小企業において、事業承継がデジタル化を推進するきっかけとなっているかを確認していく。

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

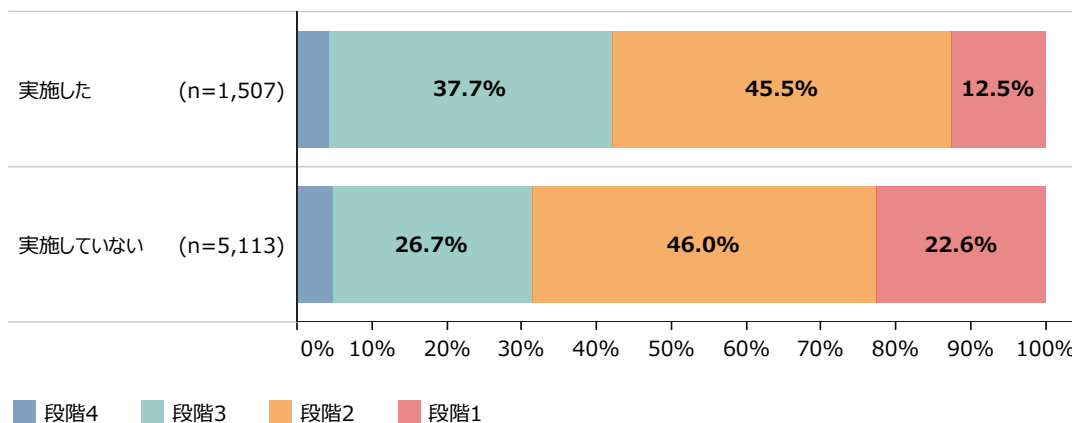
取組状況を比較したものである。②について確認すると、2010年以降に事業承継を実施した企業では、事業承継を実施していない企業と比較して、段階4の企業の割合はほぼ変わらないものの、段階1の企業の割合が低く、段階3の企業の割合が高いことが見て取れ、事業承継を実施した企業の方がデジタル化の取組段階が進展している傾向にあることが確認できる。

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

① 2010年以降の事業承継の実施有無



② 事業承継の実施有無別に見た、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。

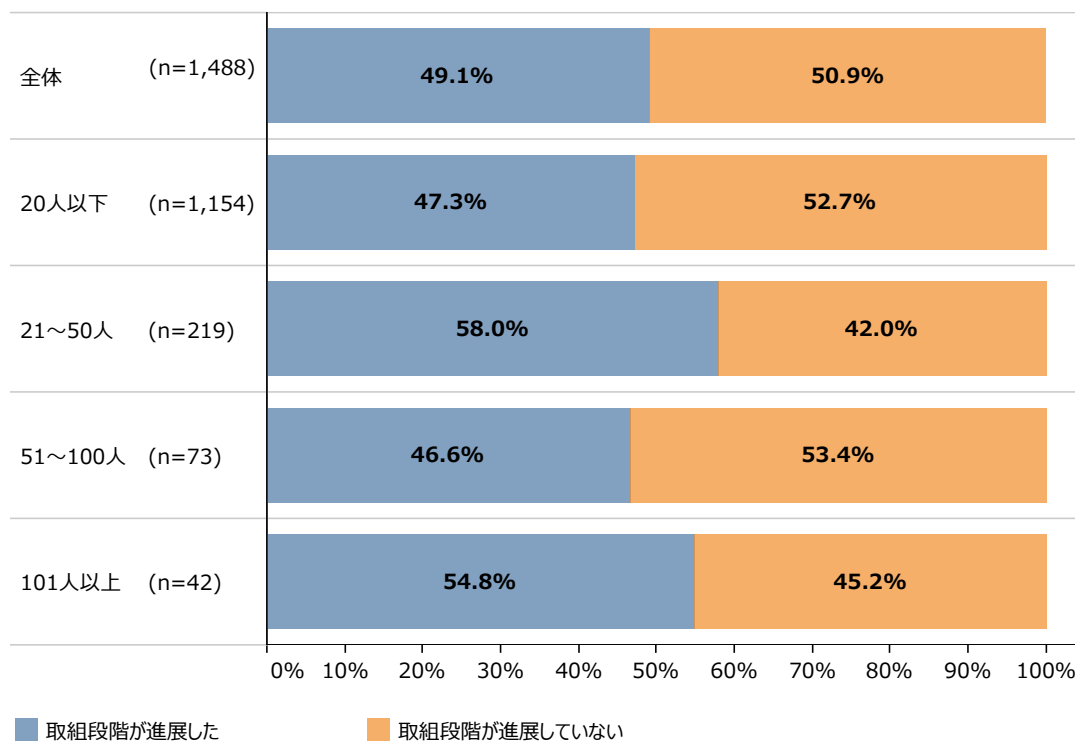
2. デジタル化の取組段階として「分からない」と回答した企業は除いている。

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」

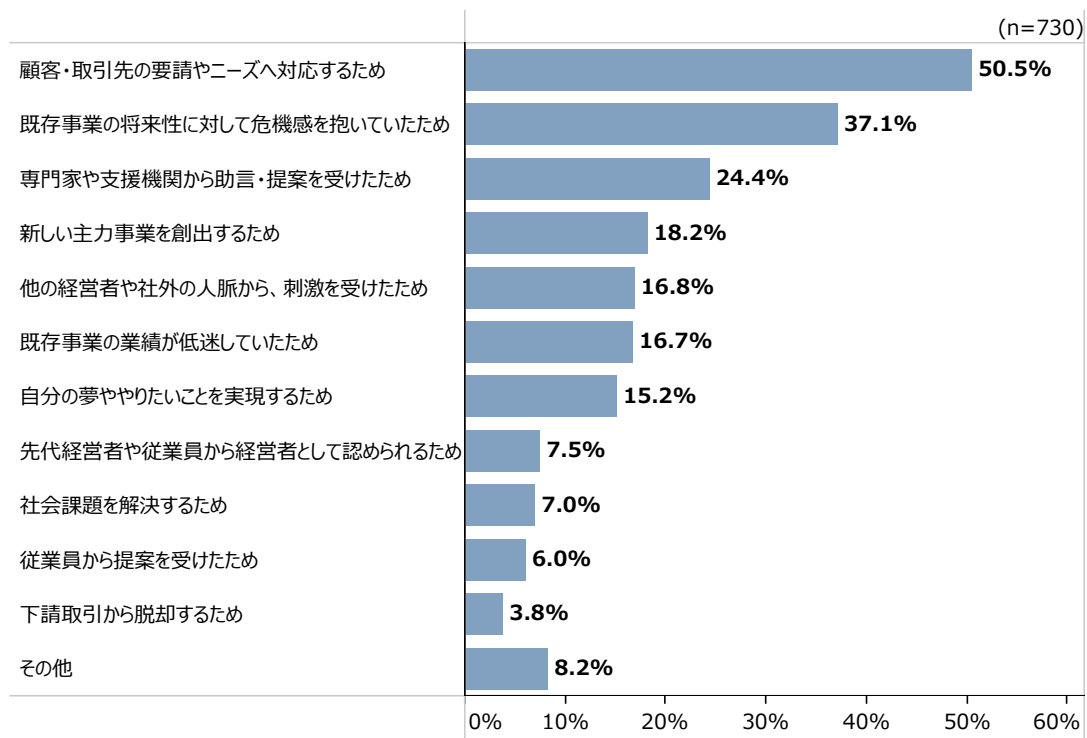
（注）1. 2010年以降において事業承継を「実施した」と回答した企業に対して聞いている。

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。同社の高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

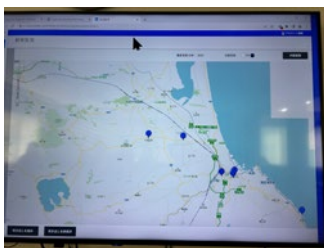
始めに取り組んだのは、販売管理の基幹システム導入による、同社が保有する情報の整理であった。薬の種類や薬効、個数、保管場所などの在庫データを一元管理することで薬の仕入れから出荷までの流れを効率化した。次に、顧客管理と営業支援ツールの機能を備えたクラウド型サービスを導入し、営業戦略に役立てた。その後、同社の各部署が蓄積するデータを集約した上で経営戦略の策定を支援するBIツール⁶を導入。データを可視化し、情報の共有にも努めた。こうして、在庫管理から顧客への営業、経営戦略に至るまで様々な領域をデジタル化し、組織変革を進めていった。そのほか、薬の保管場所の温度調整を遠隔で行えるIoTデバイスや、顧客への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。高橋社長は「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。



高橋巧代表取締役社長



配達ルート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。

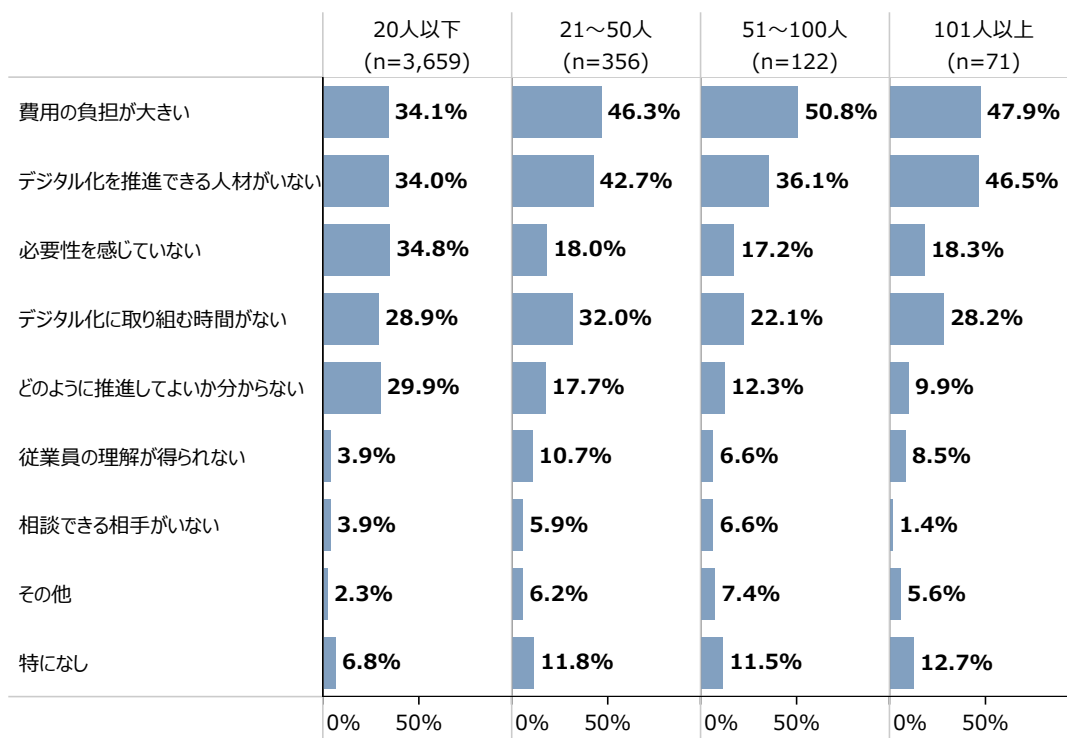
③中小企業のデジタル化が進展しない要因

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見えてくる。

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

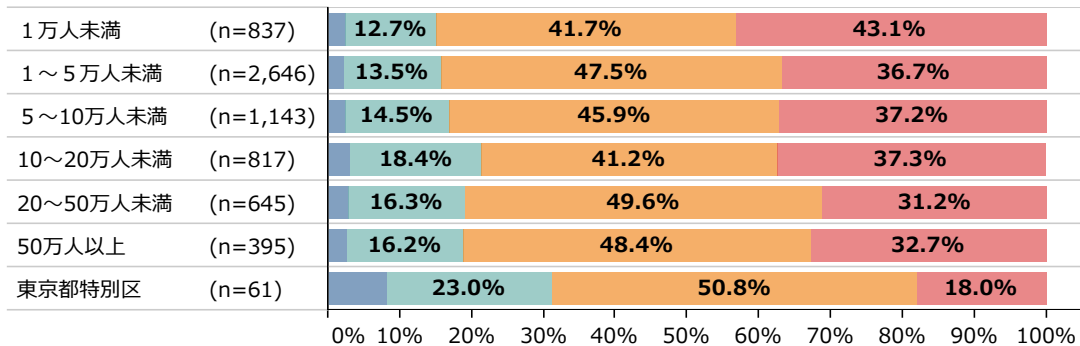
て、人口規模が大きい市区町村に所在する企業ほど、デジタル化の取組段階が進展していることが確認できるほか、2019年時点と比較して、2022年時点や2025年時点（見込み）では、特に1万人未満の市区町村とそれ以外の人口規模の市区町村におけるデジタル化の取組段階の差が広がっている様子が見て取れる。また、東京都特別区⁸においては、他の人口規模の市区町村と比較して、特にデジタル化が進展していることが確認できる。

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。

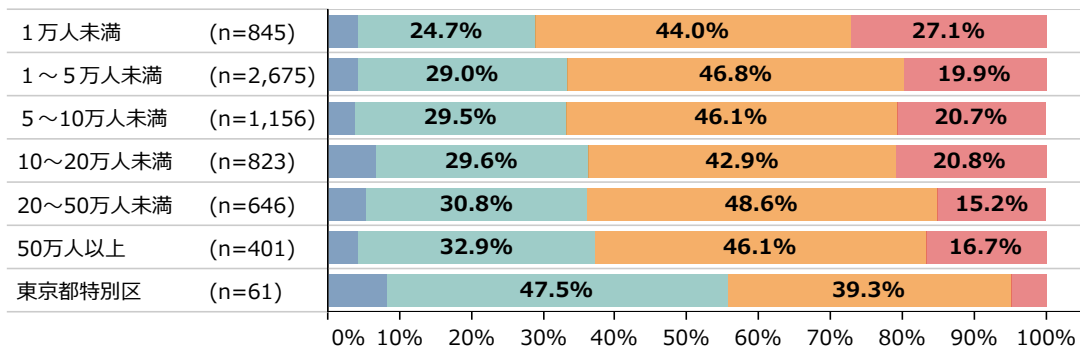
⁸ 地方自治法に規定されている東京都の23区を指す。

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）

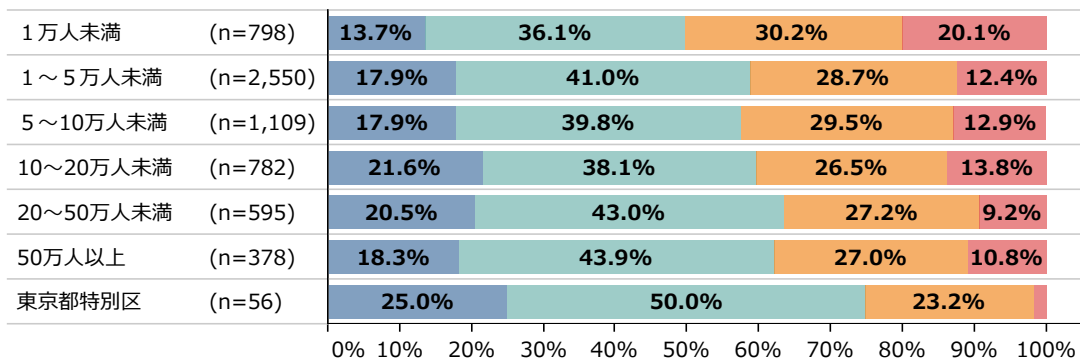
①2019年時点



②2022年時点



③2025年時点の見込み



■ 段階4 ■ 段階3 ■ 段階2 ■ 段階1

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。

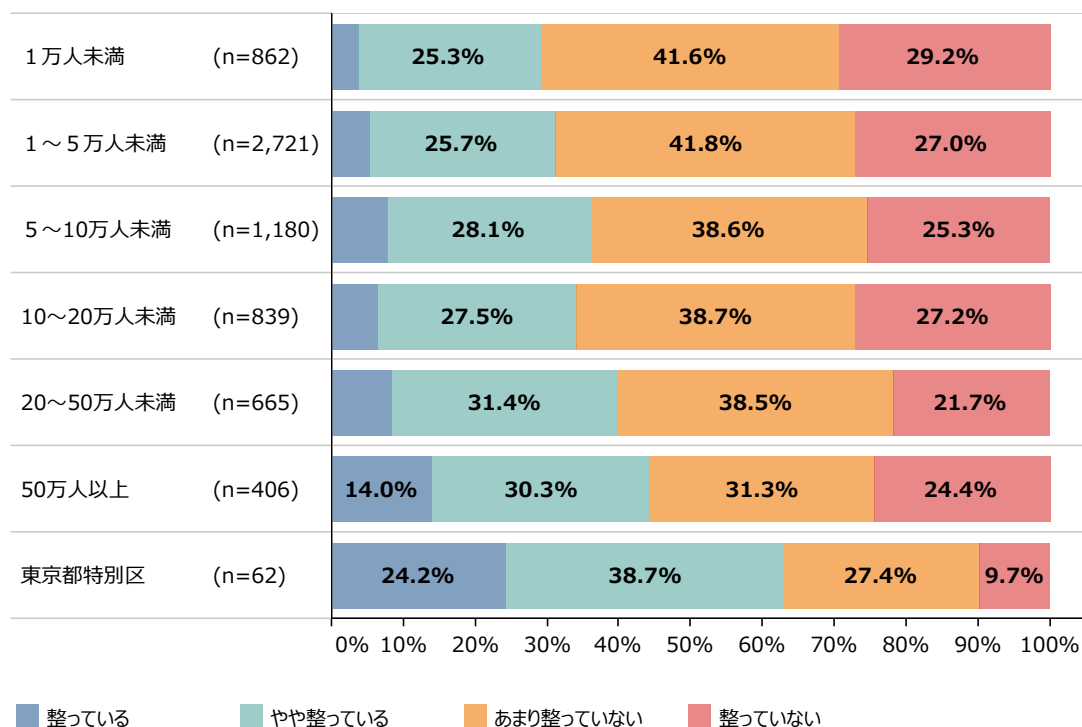
2. ③2025年時点の見込みは、アンケート調査時点（2022年12月）における、2025年の見込みを聞いている。

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、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。

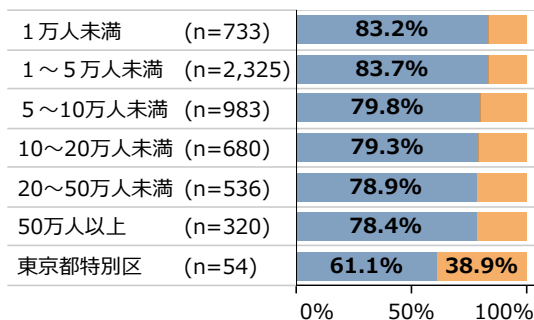
第2-2-21図は、企業が所在する市区町村の人口規模別に見た、デジタル化の取組に関わる「自治体」要素の重要度と現状を示したものである。まず、重要度について見ると、東京都特別区を除き、いずれの人口規模においても、①自治体のリーダーシップ、②自治体DXの取組、③自治体による支援のそれぞれについて、8割程度の企業が「重要である」と回答していることが分かる。一方、現状について見ると、東京都特別区を除

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。

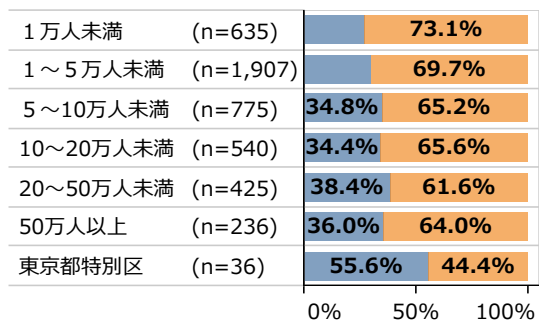
¹⁰ 必ずしも全てのデジタル化の取組に関わる環境の要素が網羅されていない点に留意されたい。

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

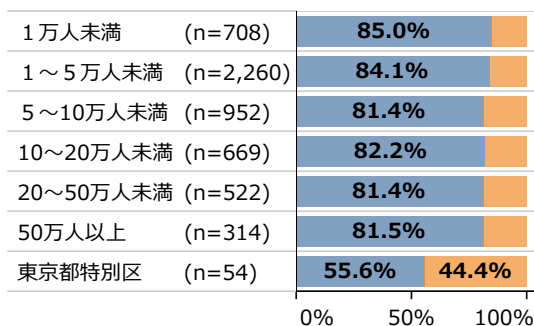
①自治体のリーダーシップ（重要度）



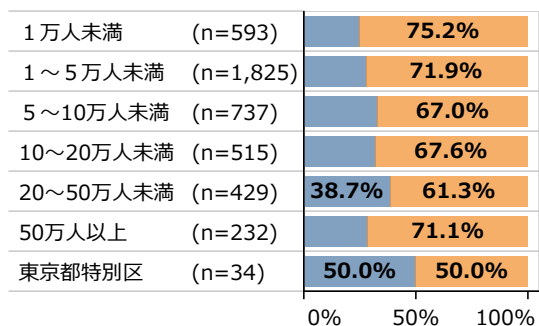
①自治体のリーダーシップ（現状）



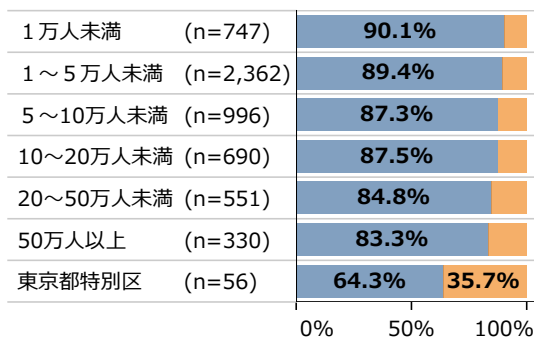
②自治体DXの取組（重要度）



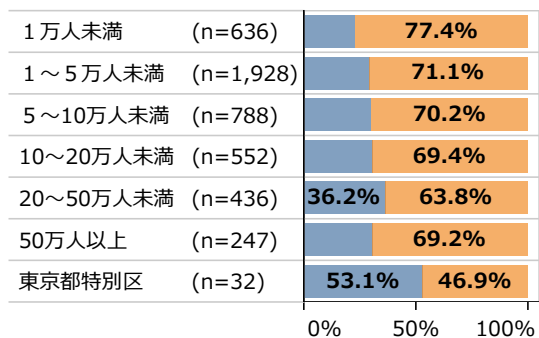
②自治体DXの取組（現状）



③自治体による支援（重要度）



③自治体による支援（現状）



（重要度の選択肢）

■ 重要である ■ 重要ではない

（現状の選択肢）

■ 十分 ■ 十分ではない

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.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。

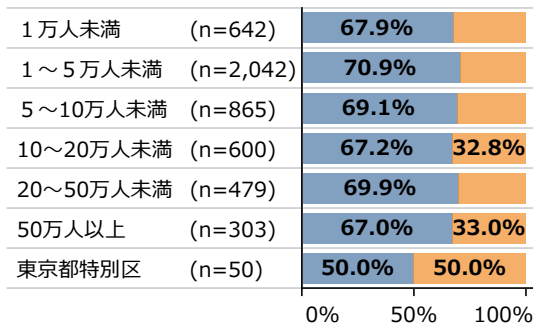
2.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

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

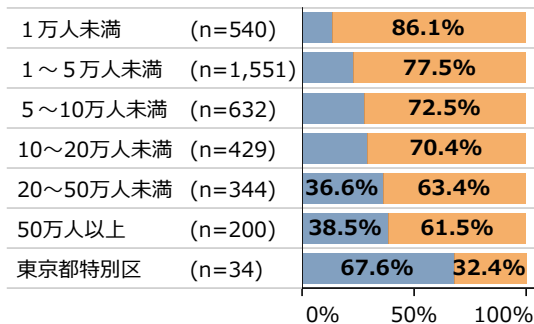
の企業が重要であると回答しており、人口規模による認識の違いはほとんど見られないことが確認できる。一方、現状について見ると、人口規模が小さいほど、④、⑤共に「十分ではない」という回答の割合が高い傾向にあり、デジタル人材やIT事業者が偏在している可能性がうかがえる^{11 12}。

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

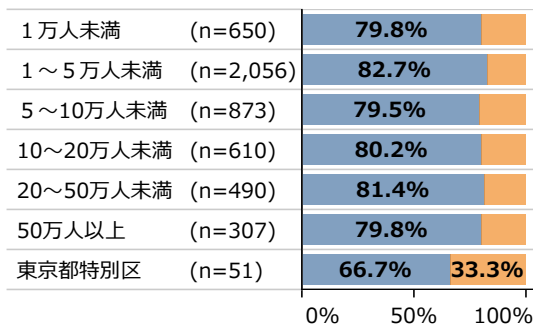
④ITベンダーの数（重要度）



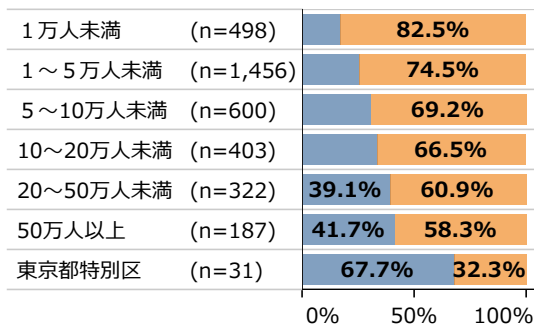
④ITベンダーの数（現状）



⑤ITベンダーの質（重要度）



⑤ITベンダーの質（現状）



(重要度の選択肢)

■ 重要である ■ 重要ではない

(現状の選択肢)

■ 十分 ■ 十分ではない

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. 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。

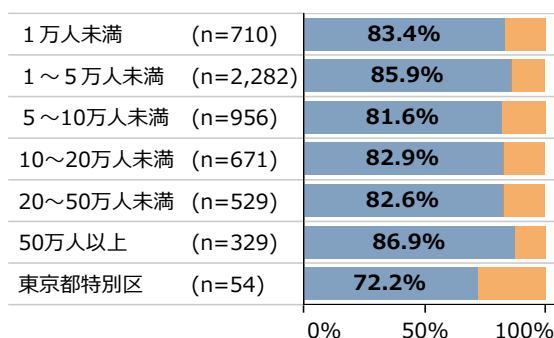
¹² デジタル田園都市国家構想総合戦略ではさらに、2026年度末までに「デジタル推進人材」を230万人育成することを目指すことが掲げられている。

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

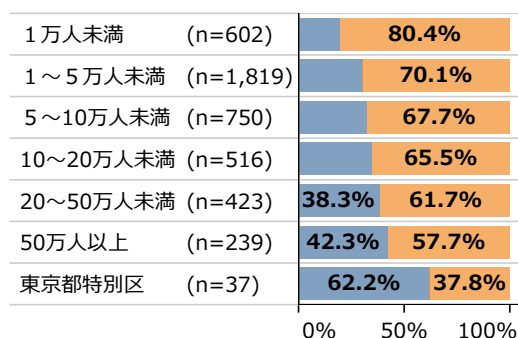
業が「重要である」と回答している。一方、現状について見ると、⑥、⑦共に、人口規模が小さいほど、「十分ではない」という回答の割合が高い傾向にあり、人口1万人未満では約8割が「十分ではない」と回答しており、日常的に相談できる事業者が不足している状況がうかがえる。

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

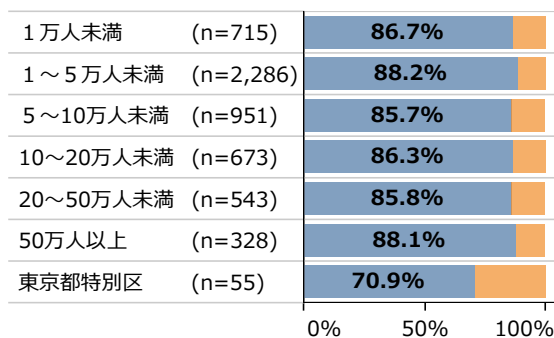
⑥日常的に相談できる事業者の数（重要度）



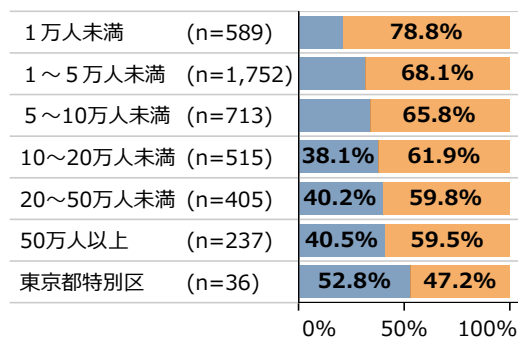
⑥日常的に相談できる事業者の数（現状）



⑦日常的に相談できる事業者の質（重要度）



⑦日常的に相談できる事業者の質（現状）



(重要度の選択肢)

■ 重要である ■ 重要ではない

(現状の選択肢)

■ 十分 ■ 十分ではない

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.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。

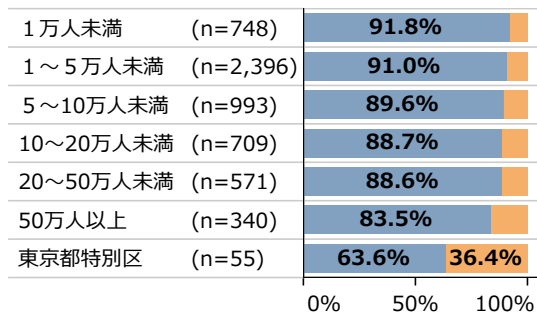
¹³ 第2-2-20図で示した、デジタル化の取組に関わる環境の要素例の「その他」を指し、例えば地域内の支援機関による支援や、地域内の経営者コミュニティなどがある。

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。

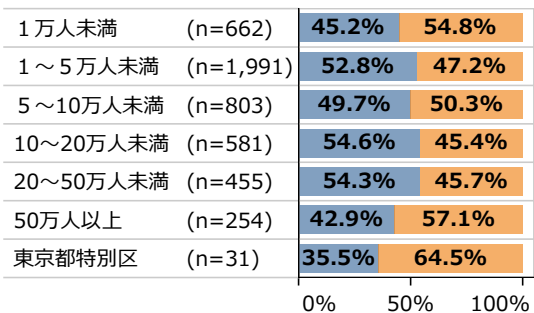
第2-2-24図

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

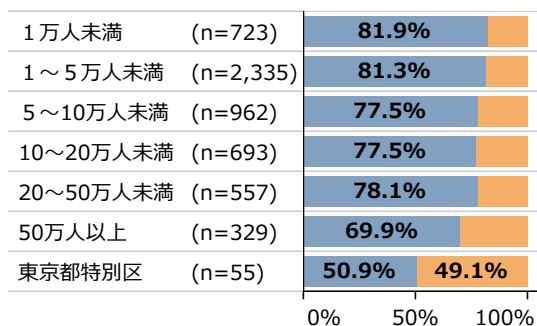
⑧ 支援機関による支援（重要度）



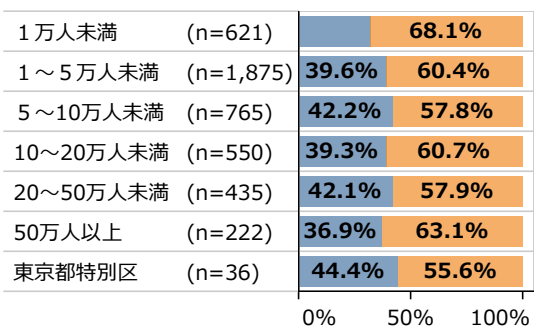
⑧ 支援機関による支援（現状）



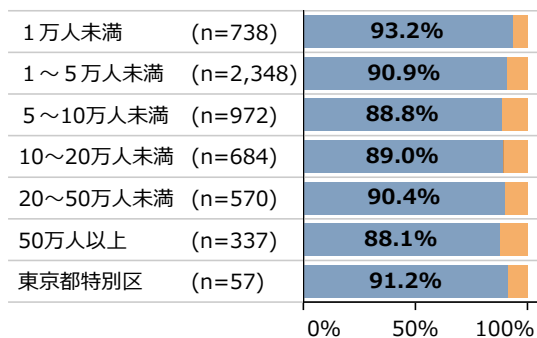
⑨ 地域内の経営者コミュニティ（重要度）



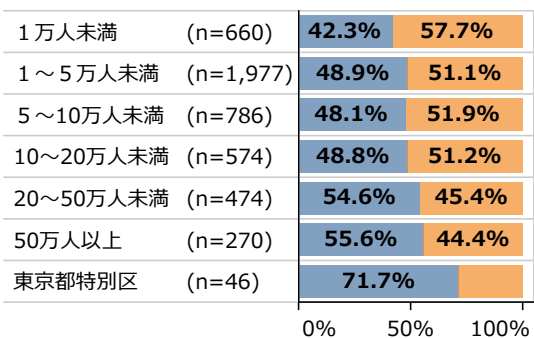
⑨ 地域内の経営者コミュニティ（現状）



⑩ 通信インフラの整備（重要度）



⑩ 通信インフラの整備（現状）



(重要度の選択肢)

■ 重要である

■ 重要ではない

(現状の選択肢)

■ 十分

■ 十分ではない

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. 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

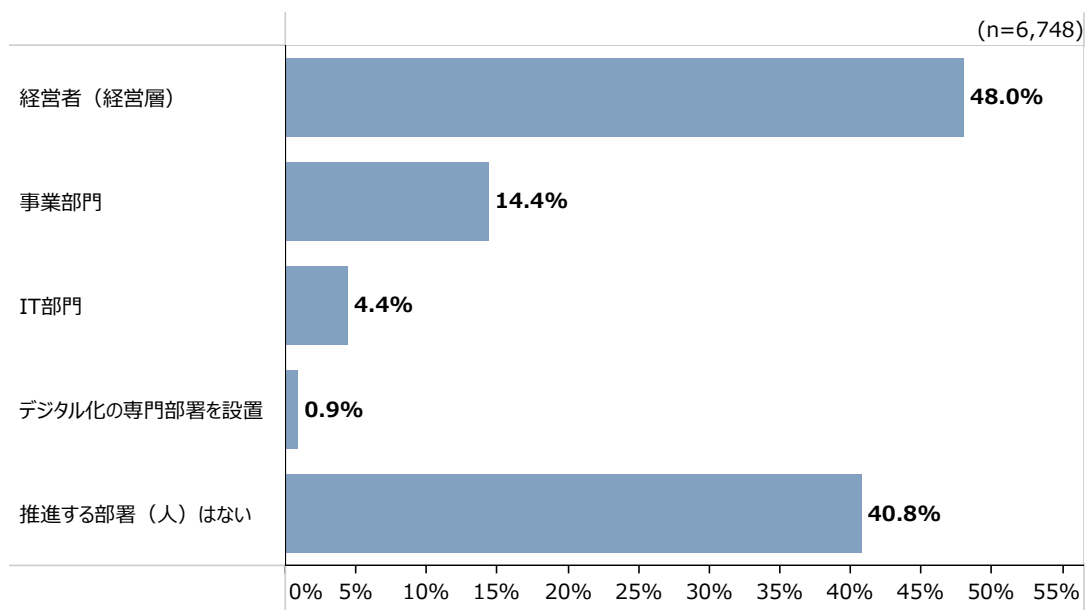
前項では、企業のデジタル化の取組段階や進展状況が異なっている背景について、デジタル化に取り組むきっかけやデジタル化の取組に関わる環境等の観点から分析を行った。本項では、企業がデジタル化の取組を進展させるに当たり、具体的な取組を進めていく上で、戦略を立てることの重要性とデジタル人材の活用について焦点を当てながら分析を行う。

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）

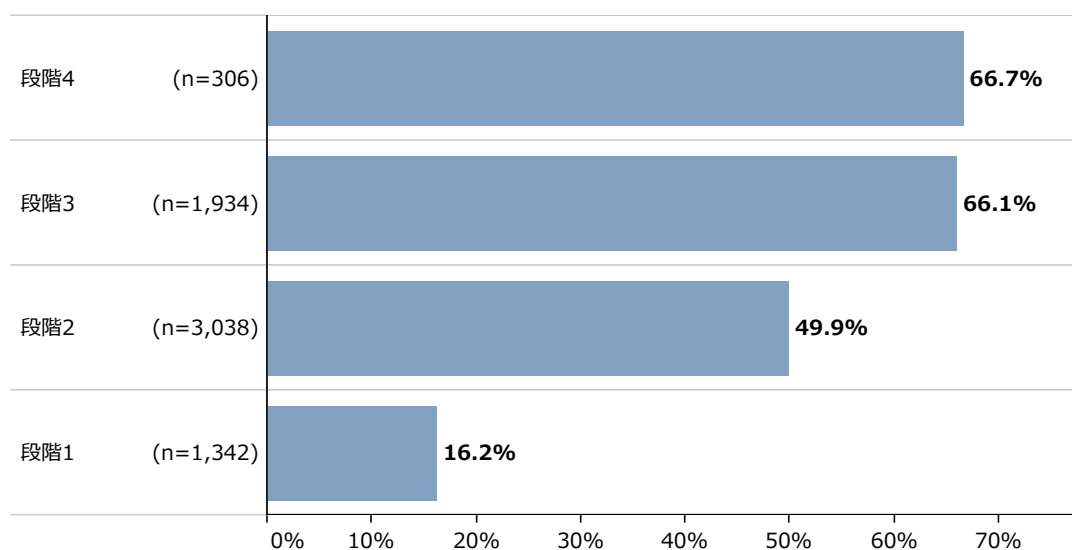


資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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。

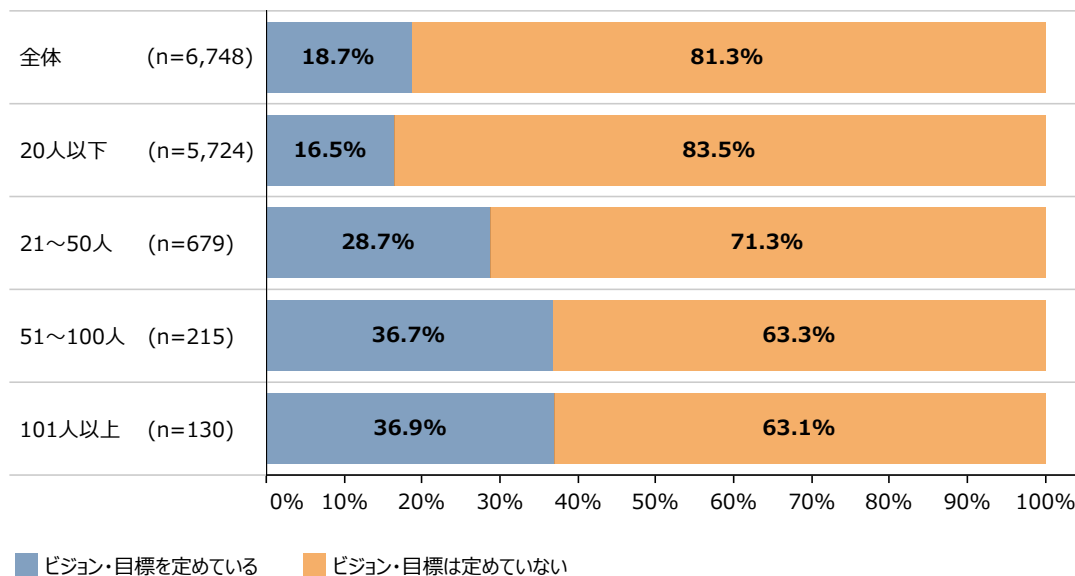
まず、第2-2-27図に示した五つの取組について、①従業員規模別の実施状況と②実施状況別のデジタル化の推進に向けた取組の効果をそれぞれ確認していく。

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

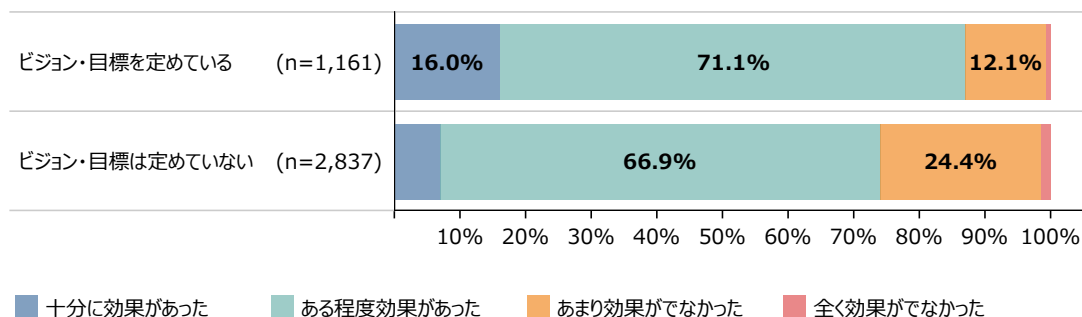
高くなっている傾向が見て取れる。一方で、従業員規模が20人以下の企業では、「ビジョン・目標を定めている」割合が2割を下回っている。続いて、②を見ると、「ビジョン・目標を定めている」と回答した企業では約9割がデジタル化の効果を実感しており、「ビジョン・目標は定めていない」と回答した企業と比べてより効果を実感していることが分かる。

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



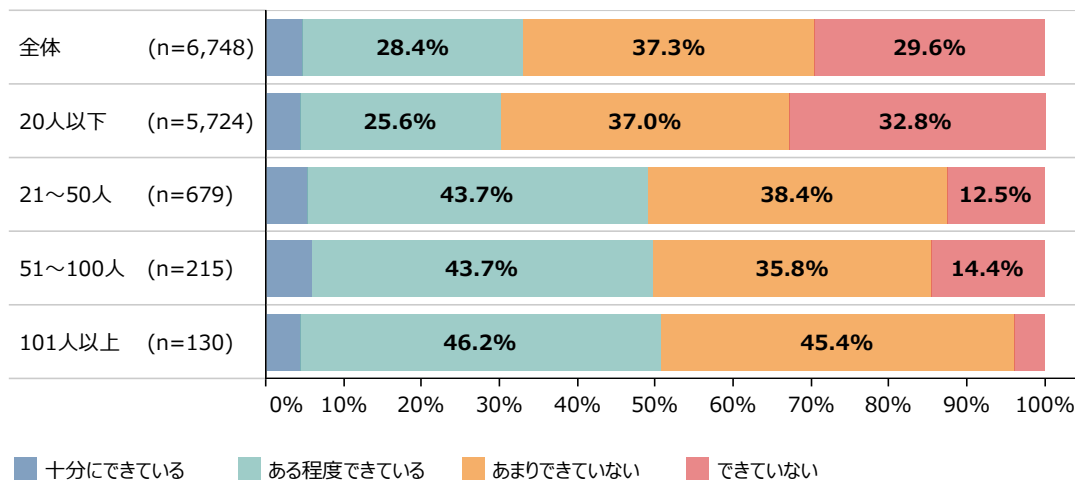
資料：(株)野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
 (注) デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

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

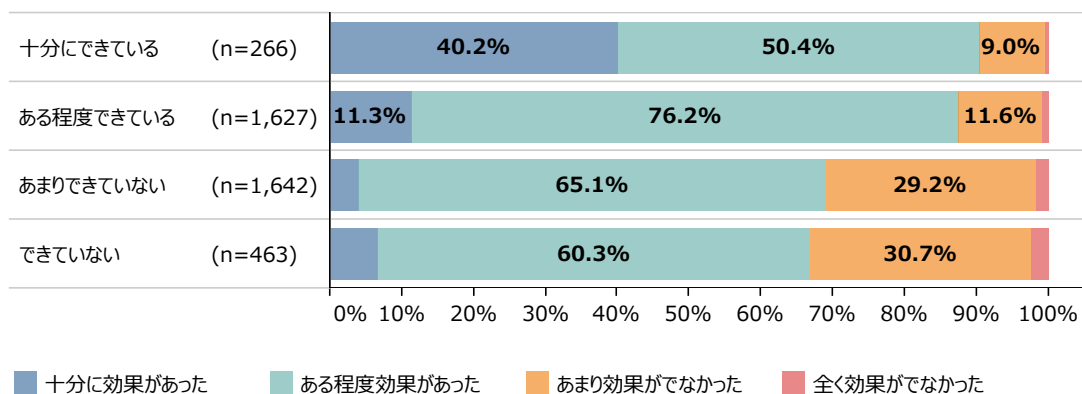
る。続いて、②について確認すると、業務の棚卸しができていると回答した企業では、「できていない」と回答した企業と比べて、デジタル化の効果を実感している割合が高い傾向にあることが分かる。さらに、「十分にできている」と回答した企業では、「十分に効果があった」と回答した企業の割合が特に高くなっており、デジタル化の取組を推進する際には、既存の業務の棚卸しを十分に行うことの重要性が示唆される。

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



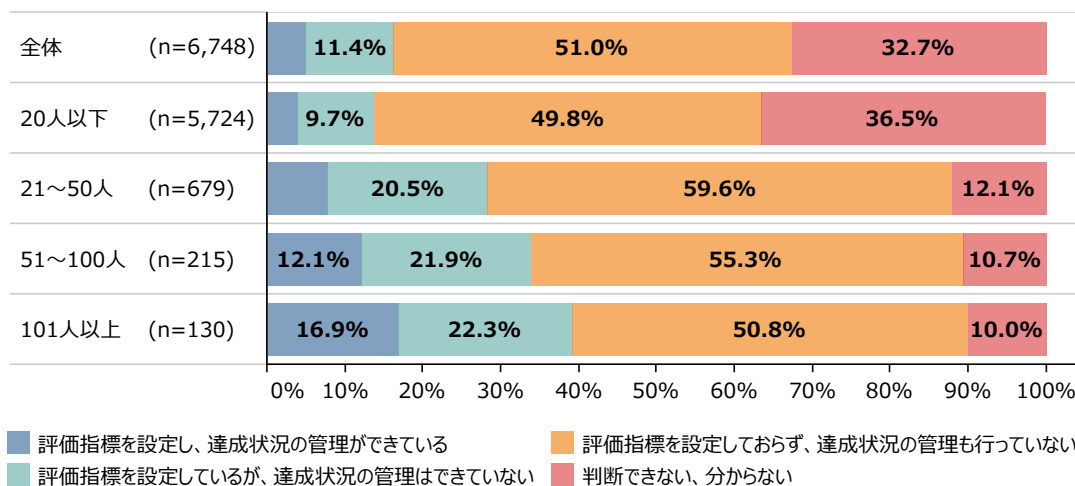
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
 （注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

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

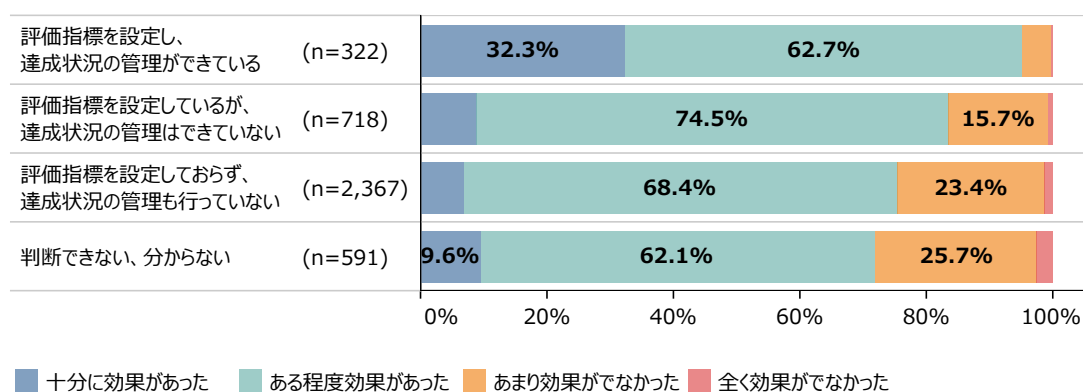
割合が高くなっていることが分かる。続いて、②を確認すると、評価指標を設定している企業では、設定していない企業と比べて、デジタル化の効果を実感している企業の割合が高い傾向にあり、達成状況の管理まで実施している企業では、特に「十分に効果があった」と回答した企業の割合が高いことが見て取れる。

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



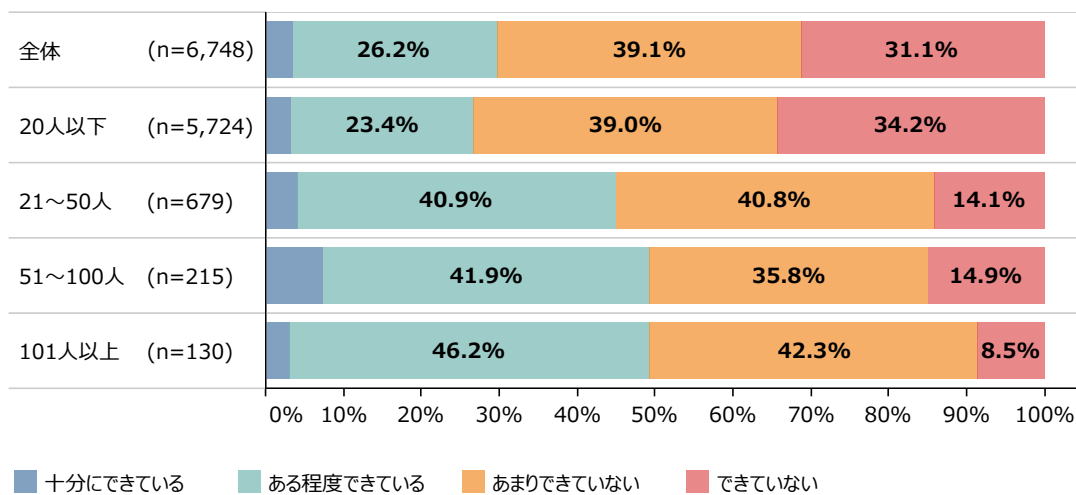
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」
 （注）デジタル化の推進に向けた取組の効果は、「デジタル化に取り組んでいない」、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

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、

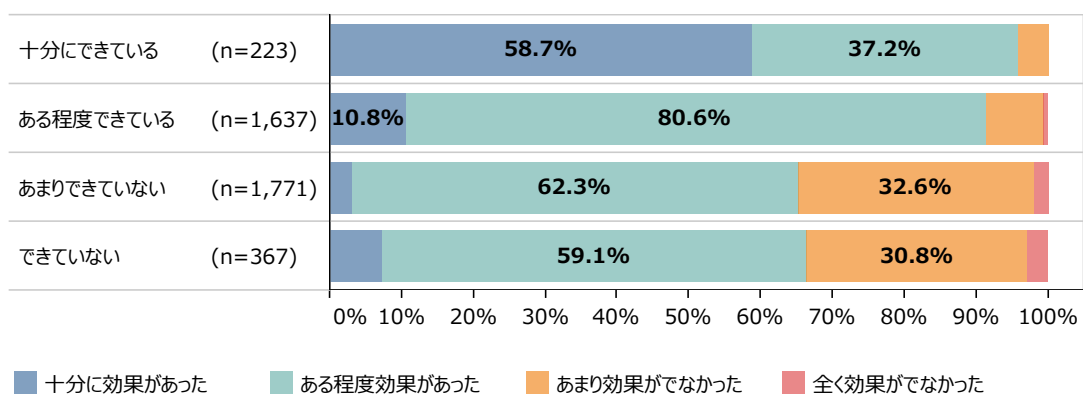
費用対効果の検討が十分にできていない様子が見て取れる。一方で、②を確認すると、費用対効果の検討が「十分にできている」と回答した企業では、その他の企業と比較して「十分に効果があった」と回答した割合が特に高くなっており、デジタル化の取組を推進する上で、費用対効果を検討することの重要性がうかがえる。

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。

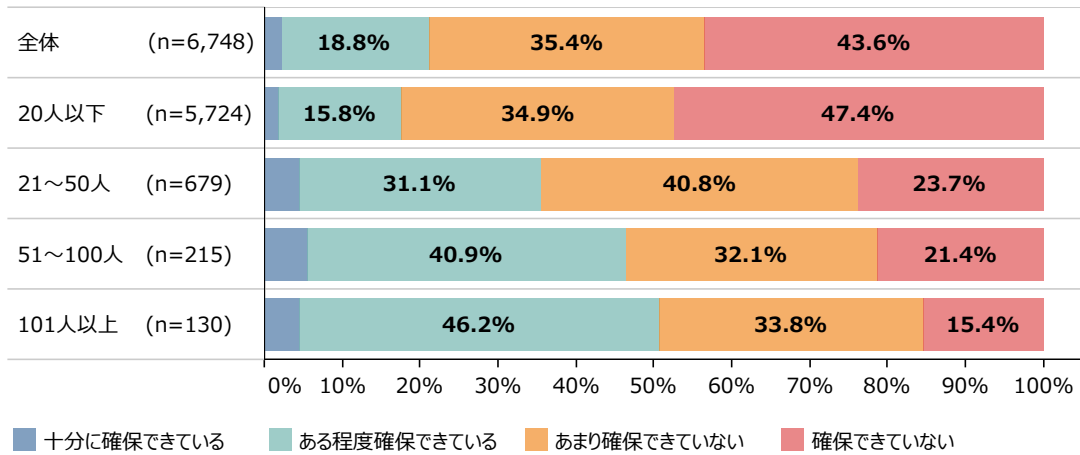
第2-2-32図は、IT投資が機動的に行えるようなデジタル化関連予算の確保状況と効果について確認したものである。①について見ると、従業員規模が大きい企業ほど、予算が確保できている傾向にあるものの、従業員規模が20人以下の企業では、確保できている企業は2割に満たない。他方で、②を確認すると、「十分に確保できている」と回答した企業では、「十分に効果があった」と回答する割合が5割を超えており、特にデジタル化の効果を実感していることが分かる。

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

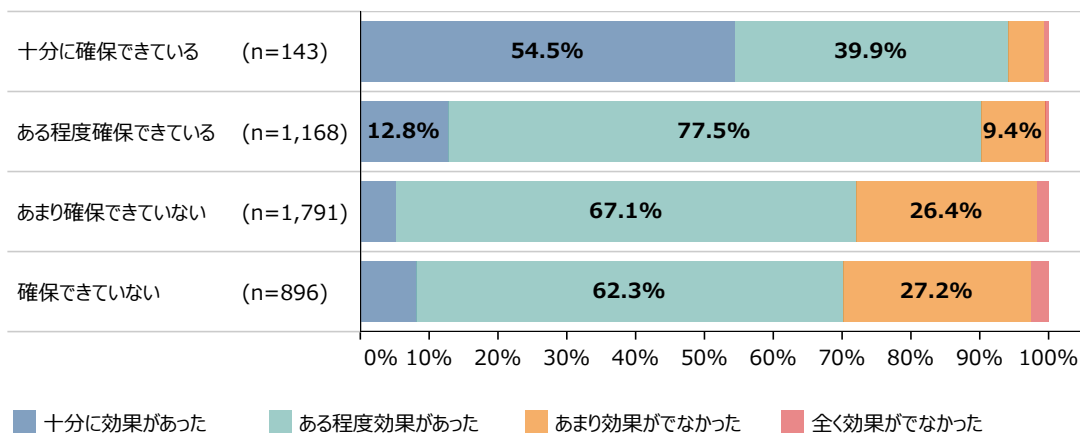
が大きい」と回答した企業が最も多く、経営資源に限りのある中小企業において、デジタル化に伴う予算を確保することのハードルの高さがうかがえる。他方で、前掲の第2-2-26図では、経営者がデジタル化に積極的にコミットしていくことの重要性を指摘した。既存の業務の棚卸しや費用対効果の検討などに戦略的に取り組んでいく中で、自社の業務効率化や競争力強化のためにデジタル化が必要と判断される場合には、経営者や経営層は、デジタル化関連予算を確保し、IT投資が機動的に行えるようにすることが重要といえよう。

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。

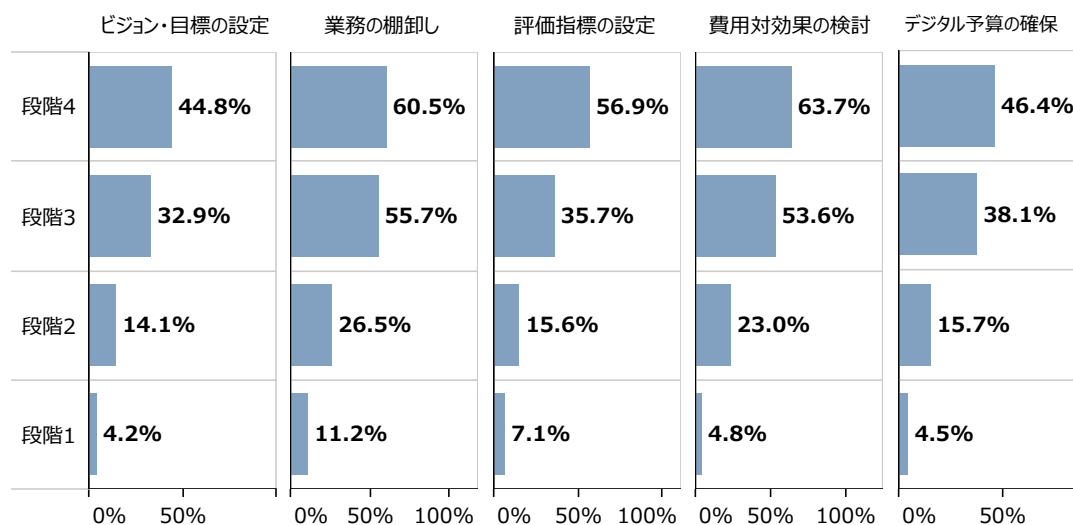
ここまで、第2-2-27図で示したデジタル化の推進に向けた戦略的な取組について、その実施状況と効果をそれぞれ明らかにした。こうした戦略

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。RPA¹⁶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。

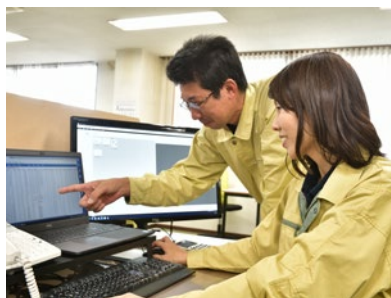
また、同社ではAIやRPA等のシステムを本格導入する前に、既存の業務の棚卸しと現場の改善活動を実施し、「デジタル化でできること」の明確化を徹底している。FAX等の紙媒体をデータ化し、RPAによる自動化で受注業務の工数削減に取り組んだ際も、業務の棚卸しと改善活動から開始した。あるべき受注業務の姿を検討し、基本業務と不規則・変則的（イレギュラー）な業務に分別した上で業務の全体像の把握を実施すると、チェック項目の未整備や作業者の判断によるイレギュラーな業務により、42にもわたる工程がクモの巣のように発生していたことが分かった。ルールを決めて適切な業務フローをつくるため、チェック項目の明確化に取り組む中で、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も共有

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KPI¹⁷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。

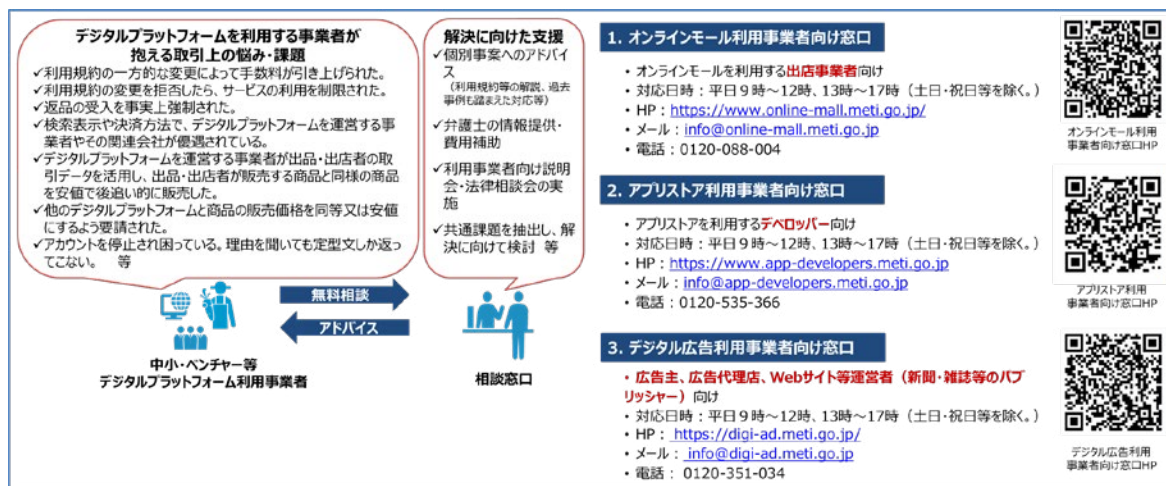
そのような課題に対応すべく、2020年5月に「デジタルプラットフォーム取引透明化法」（以下「透明化法」という。）¹⁸が成立し、2021年2月に施行された¹⁹。

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>）

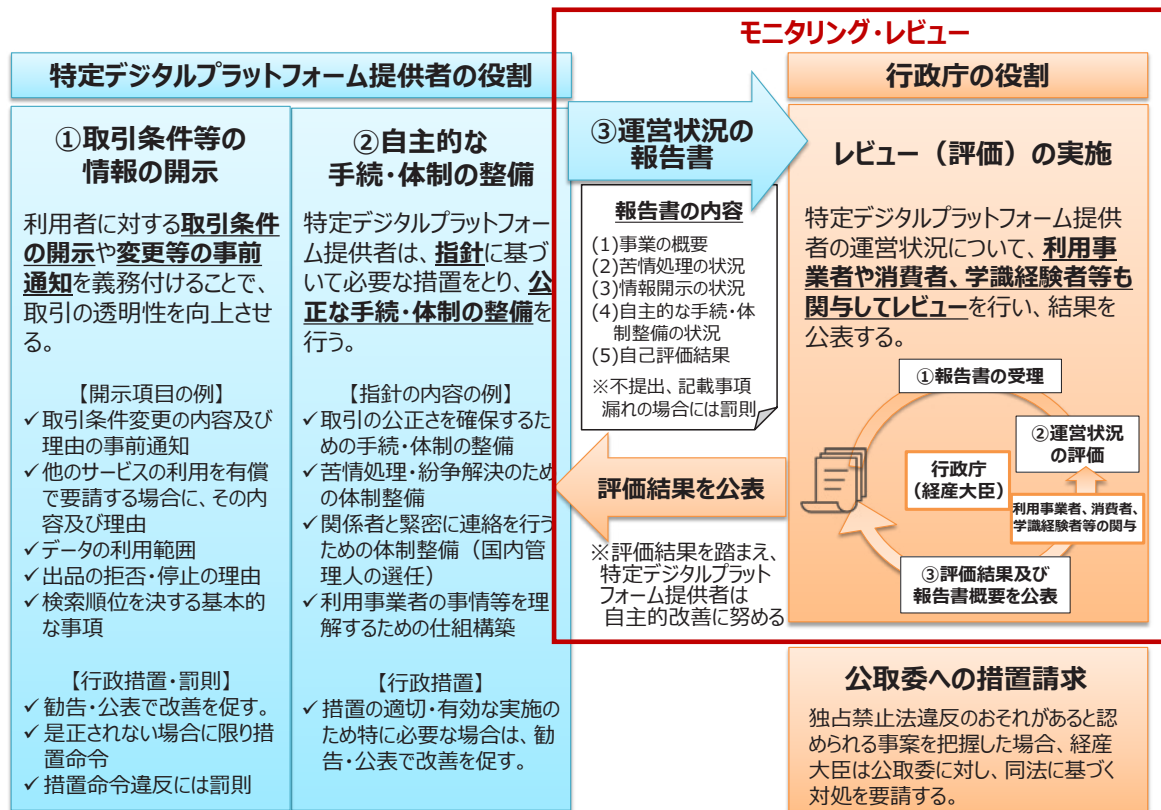
²² 相談窓口では、相談者の方々に安心して相談してもらえるよう、窓口寄せられた相談情報に関しては、相談者の利益が害されないよう、細心の注意を払いながら取り扱っている。相談内容に応じて特定デジタルプラットフォーム提供者への照会を行うこともあるが、相談の解決や事実関係の把握のために特に必要な場合に限って行うこととしている。また、照会するにあたっては、相談者の了解を事前に得た上で行っているなど、相談者の方々に配慮した運用としている。

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>



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

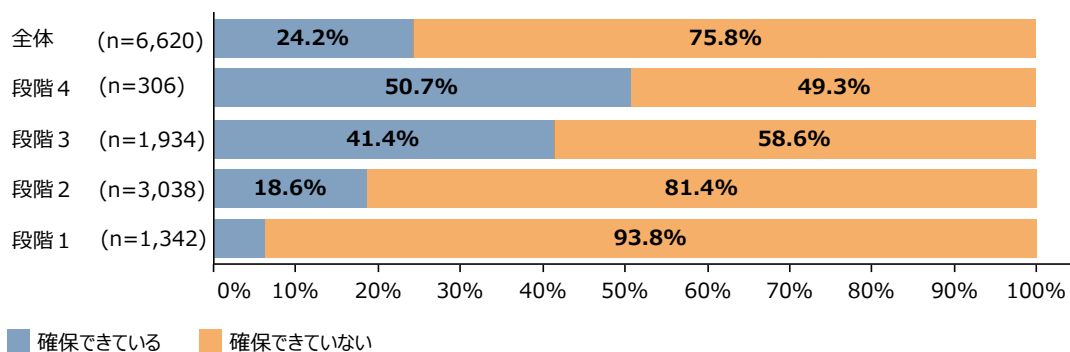
(1) デジタル人材の確保状況

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

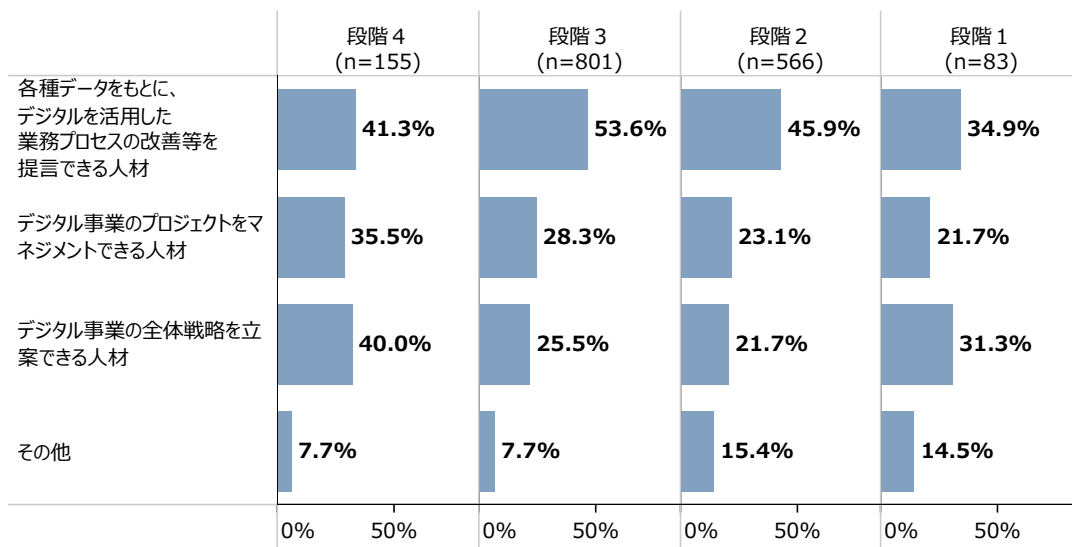
ど、「デジタル化の戦略を推進する人材」を確保できているものの、段階4の企業においても約半数にとどまっていることが分かる。また、②を見ると、いずれの取組段階の企業においても「各種データをもとに、デジタルを活用した業務プロセスの改善等を提言できる人材」が最も多いことが見て取れる。

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。

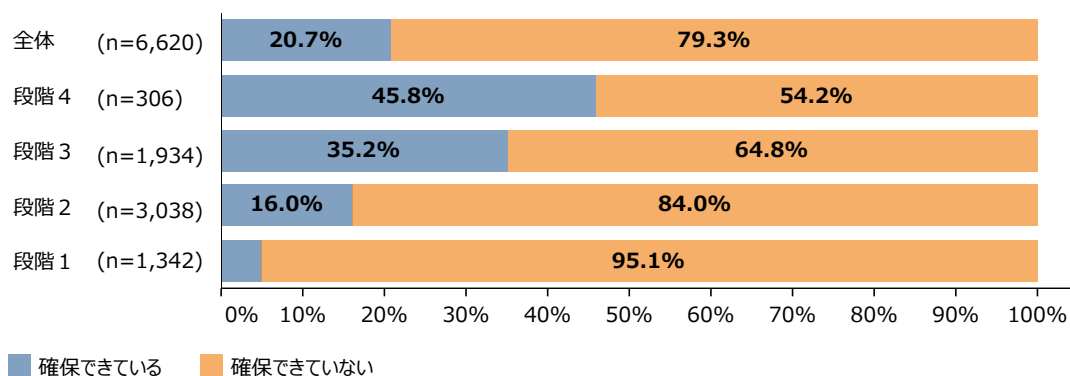
3. デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

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」

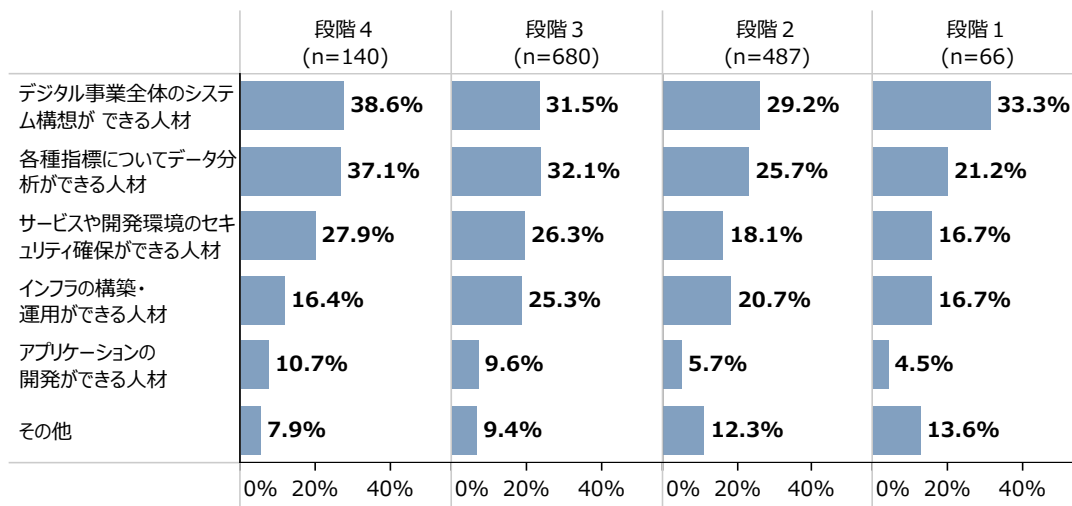
を確保できているものの、段階4の企業においても約半数にとどまっていることが確認できる。また、②を見ると、いずれの取組段階の企業においても「デジタル事業全体のシステム構想ができる人材」が最も多く、「各種指標についてデータ分析ができる人材」が続いていることが見て取れる。

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。

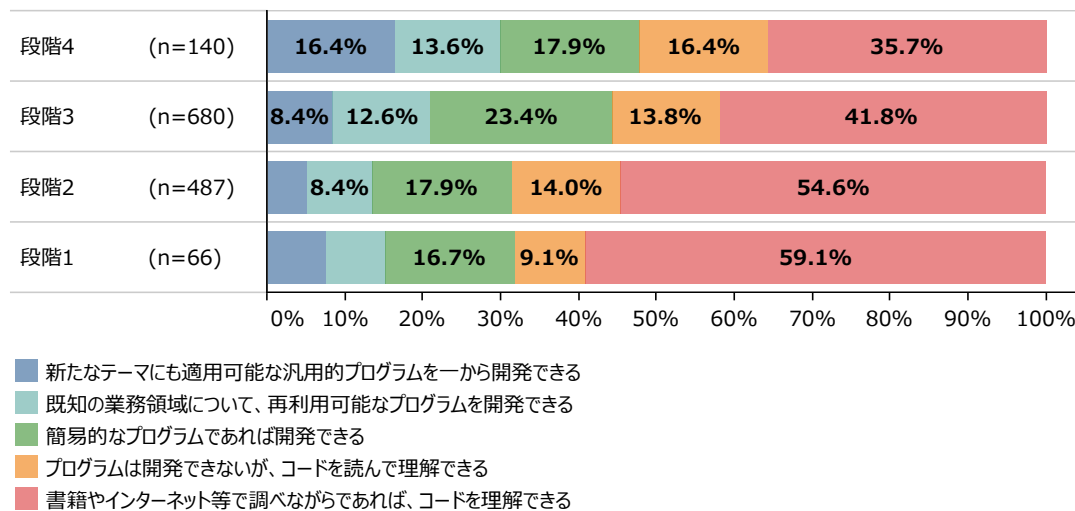
2. 確保できているデジタル化の技術を担う人材は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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、受注できなかった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の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、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

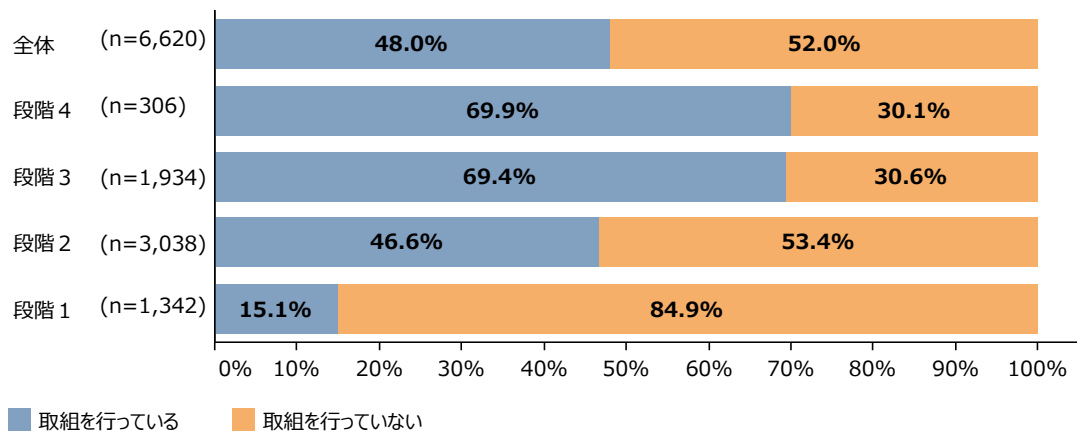
(2) 経営者のデジタルスキル育成のための取組
ここまでは、デジタル人材の確保状況について確認した。ここでは、経営者のデジタルスキル育成のための取組について、確認する。

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、

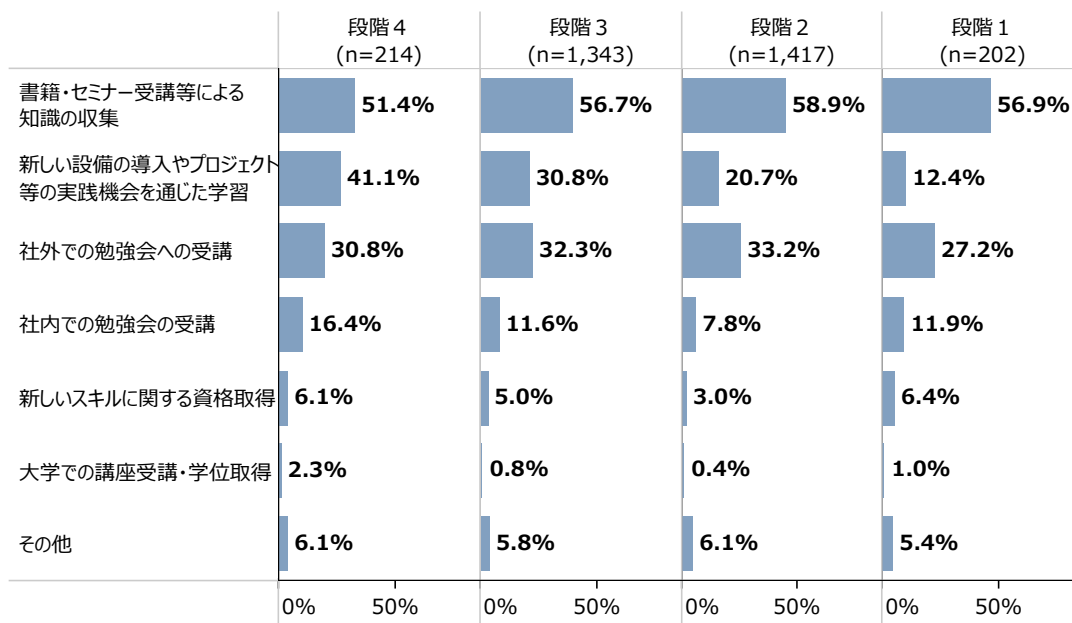
企業のデジタル化の取組段階の進展に向けて、経営者が積極的にコミットしていくことが重要であることを指摘したが、デジタル化の取組を推進していくために、経営者がデジタルスキルを磨いていくことも重要な観点の一つであるといえるだろう。また、②を見ると、いずれの取組段階の企業においても「書籍・セミナー受講等による知識の収集」が最も多いことが確認できるほか、取組段階が進展している企業ほど「新しい設備の導入やプロジェクト等の実践機会を通じた学習」の回答が多くなっており、デジタル化が進んでいる企業の経営者は、こうした実践機会の中でスキルを身に付けていることが推察される。

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取組を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に回答した者を「取組を行っている」、取組を行っていないに回答した者を「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

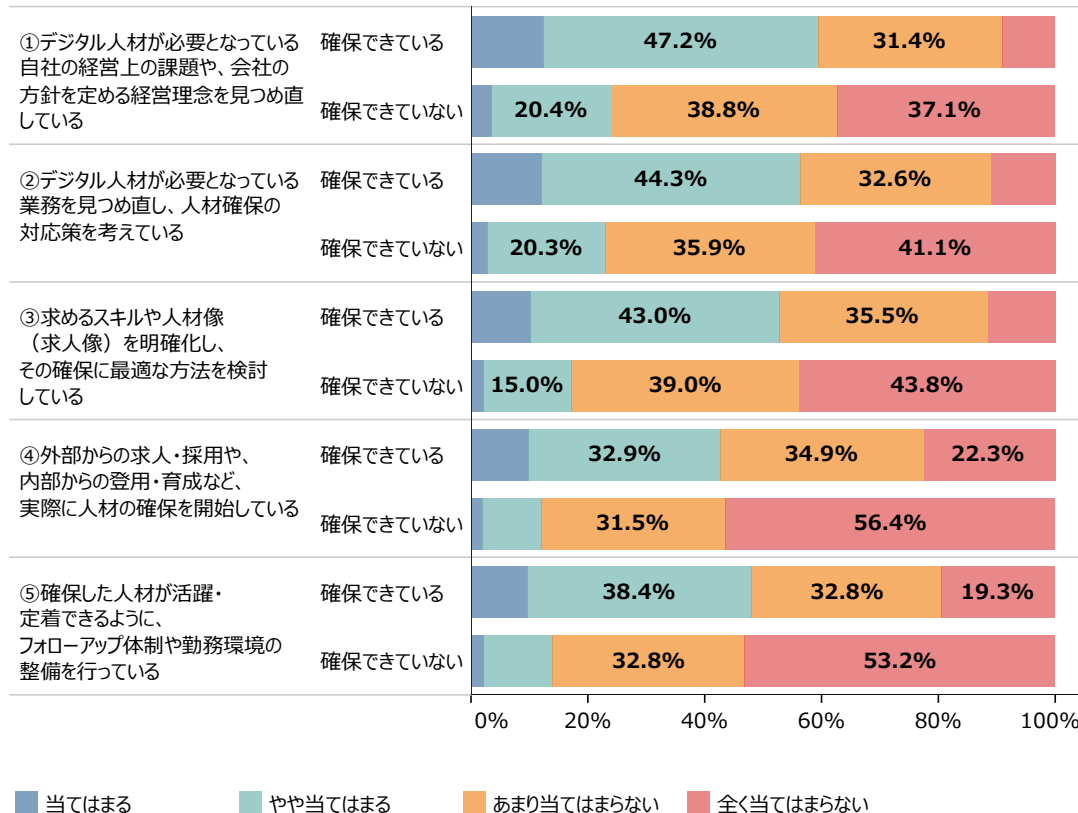
①デジタル人材が必要となっている自社の経営上の課題や、会社の方針を定める経営理念を見つめ直している
②デジタル人材が必要となっている業務を見つめ直し、人材確保の対応策を考えている
③求めるスキルや人材像（求人像）を明確化し、その確保に最適な方法を検討している
④外部からの求人・採用や、内部からの登用・育成など、実際に人材の確保を開始している
⑤確保した人材が活躍・定着できるように、フォローアップ体制や勤務環境の整備を行っている

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」

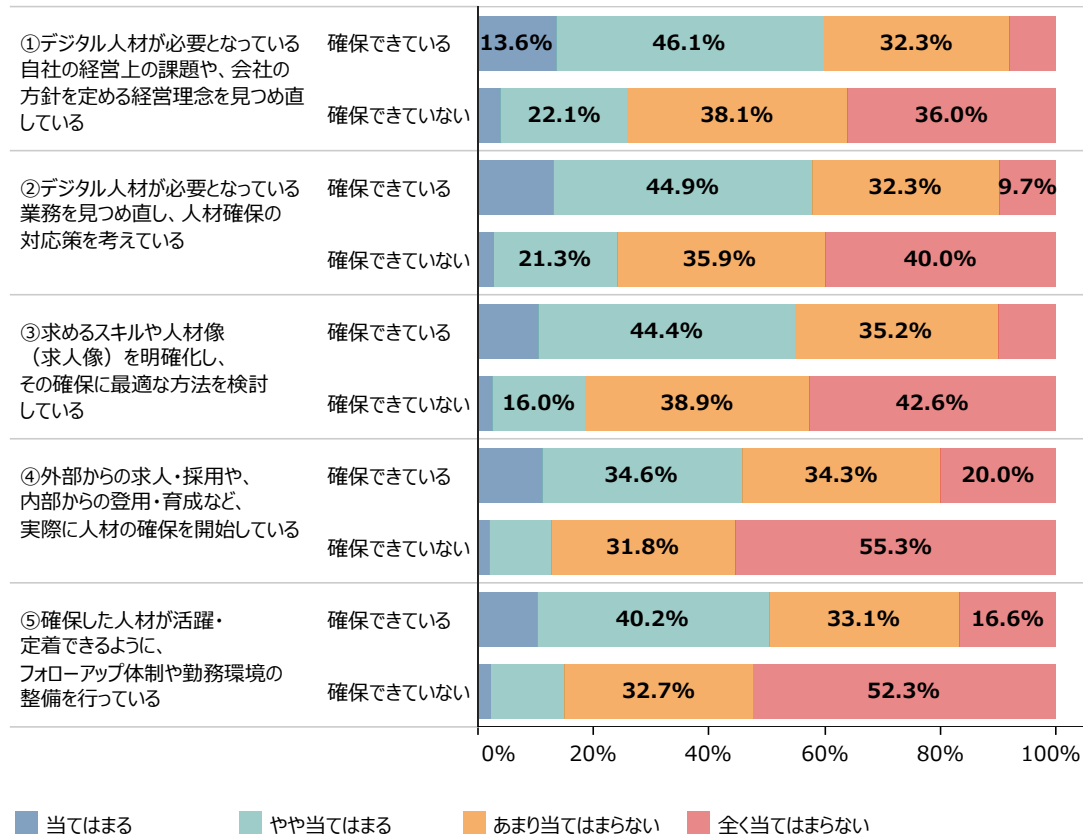
（注）1.「分からない」と回答した企業は除いている。

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。

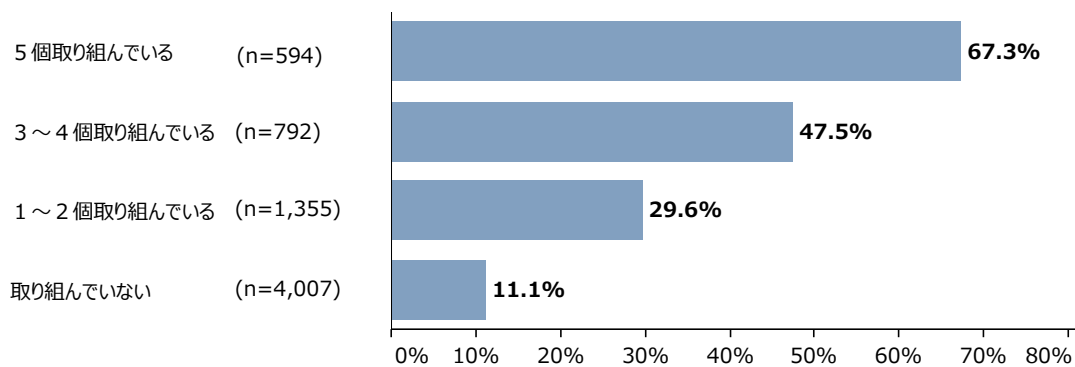
2. 回答数(n)は、以下のとおり。①確保できている：n=1,284、①確保できていない：n=4,164、②確保できている：n=1,286、②確保できていない：n=4,330、③確保できている：n=1,278、③確保できていない：n=4,256、④確保できている：n=1,287、④確保できていない：n=4,410、⑤確保できている：n=1,272、⑤確保できていない：n=4,341。

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。

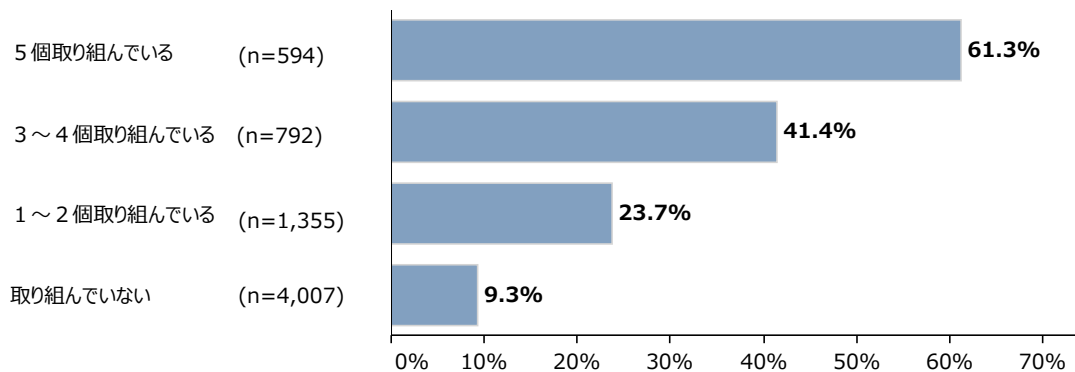
このことから、企業がデジタル人材を確保・育成していくためには、デジタル人材が必要となっている自社の経営課題等を見つめ直すとともに、求めるスキルや人材像を明確化した上で、確保・育成に向けた取組や自社内の環境を整備していくなど、戦略的な取組が重要であることが示唆される。

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

① デジタル化を推進する人材



② デジタル化の技術を担う人材



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

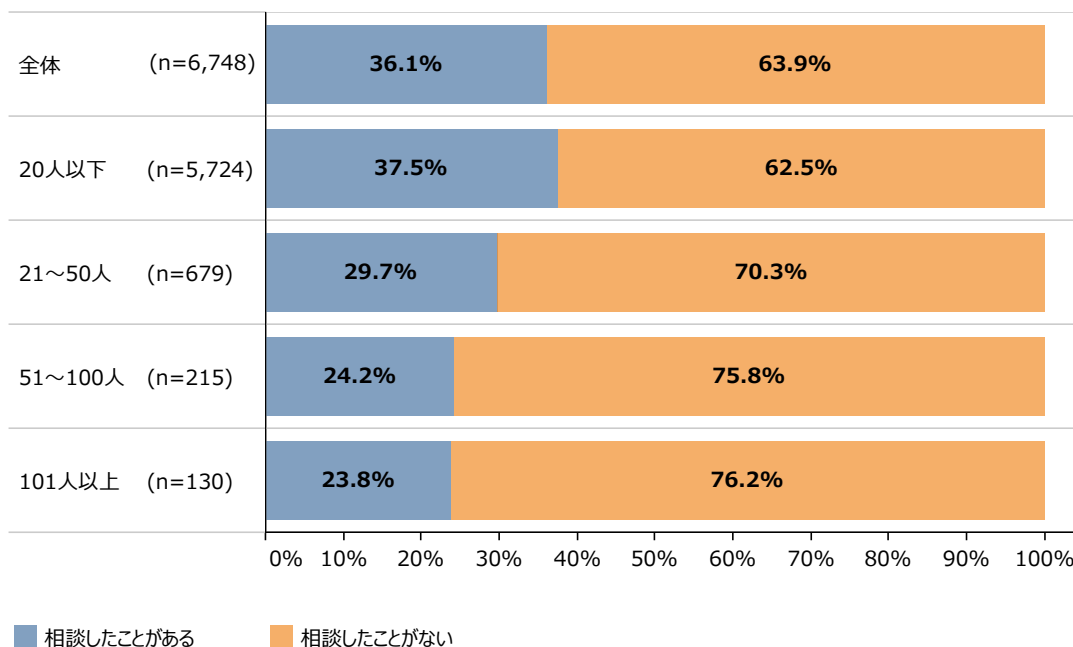
本項では、「事業者アンケート調査」²⁷と「支援機関アンケート調査」²⁸の結果から、中小企業のデジタル化に関する支援機関への相談状況や支援機関の支援状況等を確認する。

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」

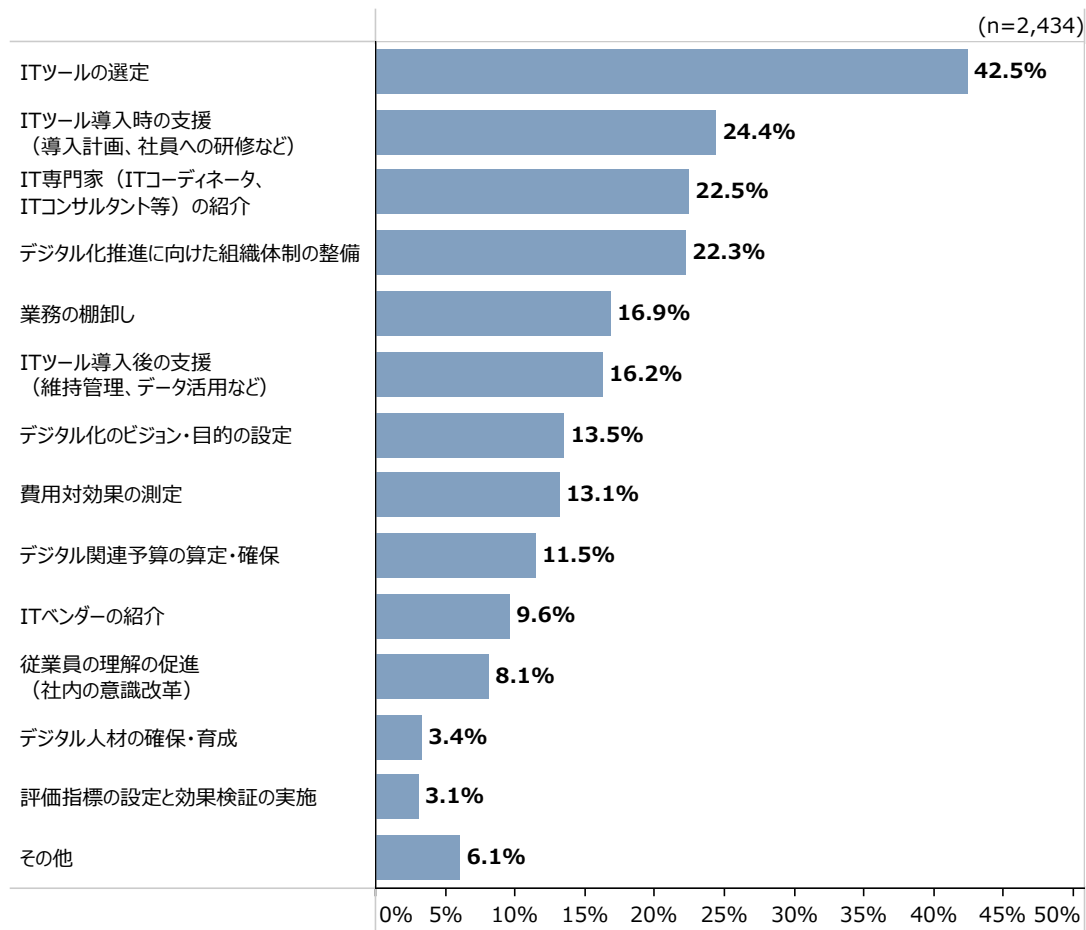
²⁷ 本アンケートの詳細は第1部第5章を参照。

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」

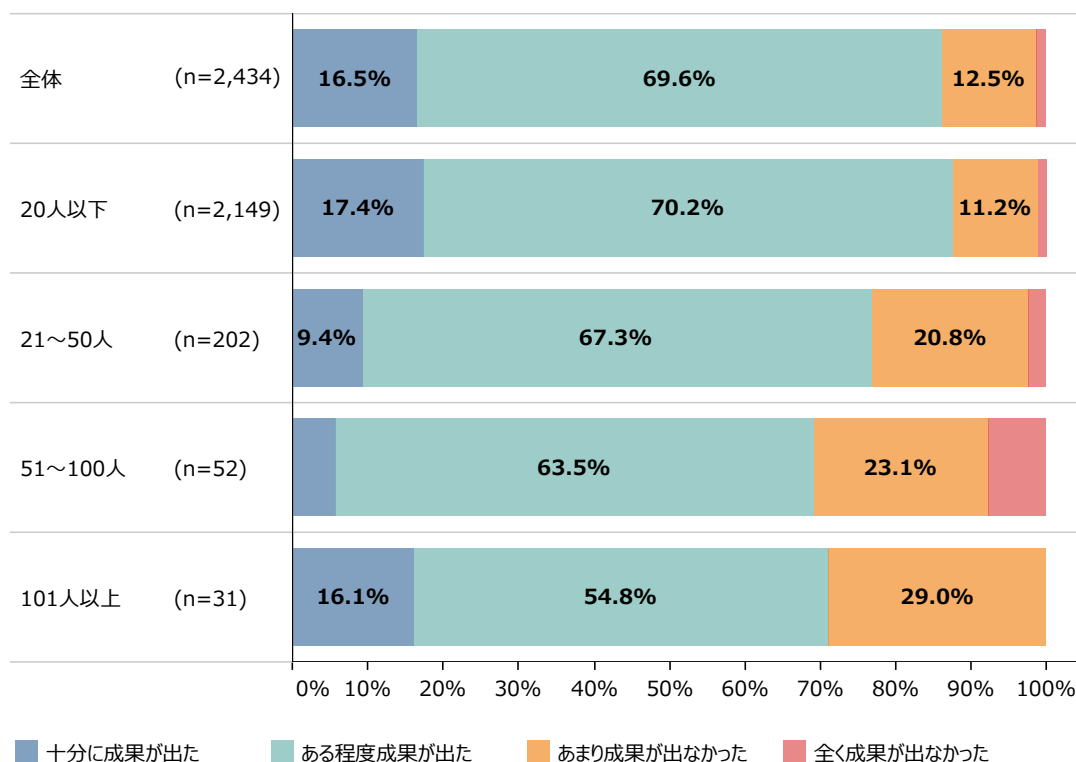
(注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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



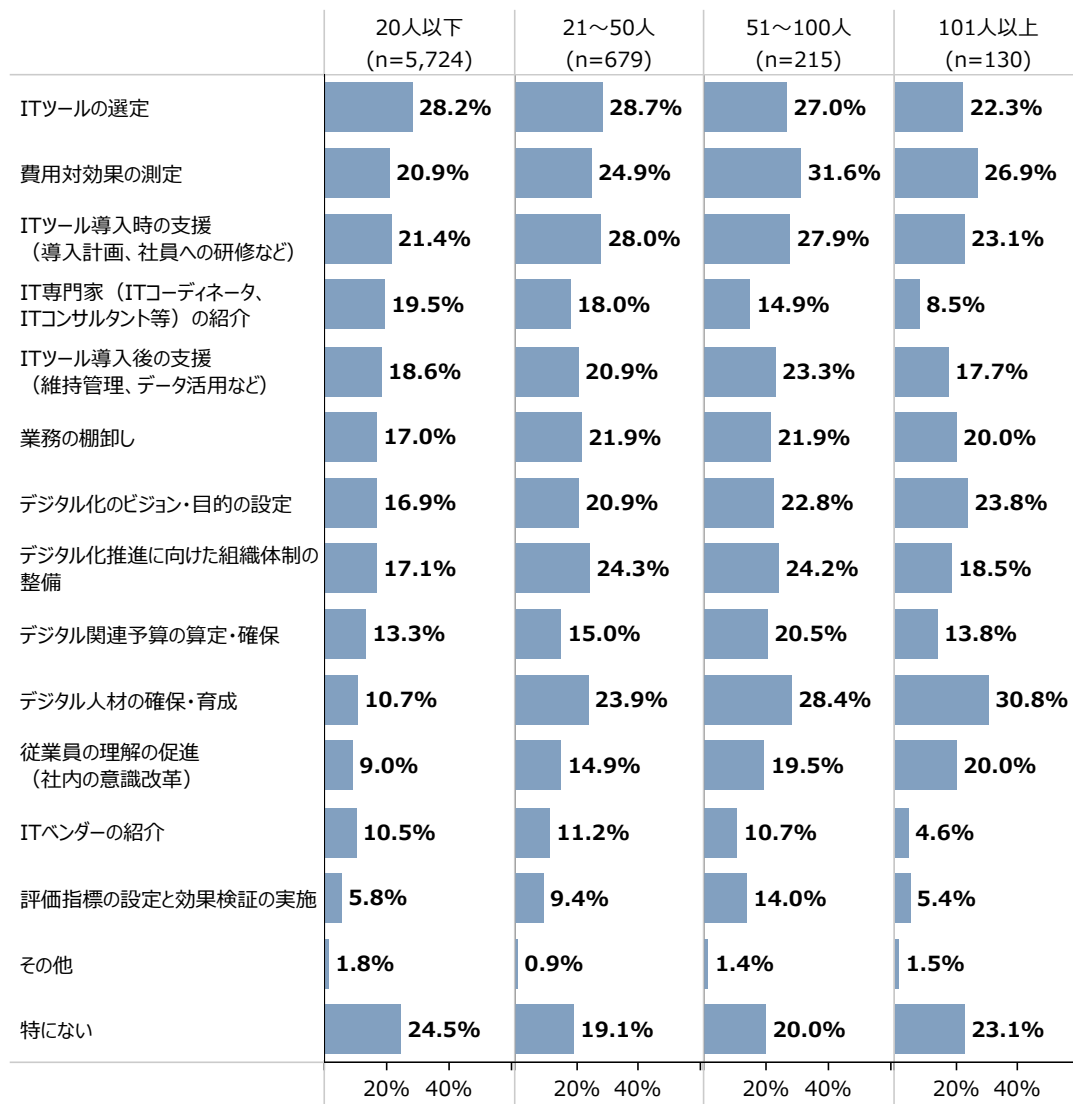
資料：(株)野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

(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

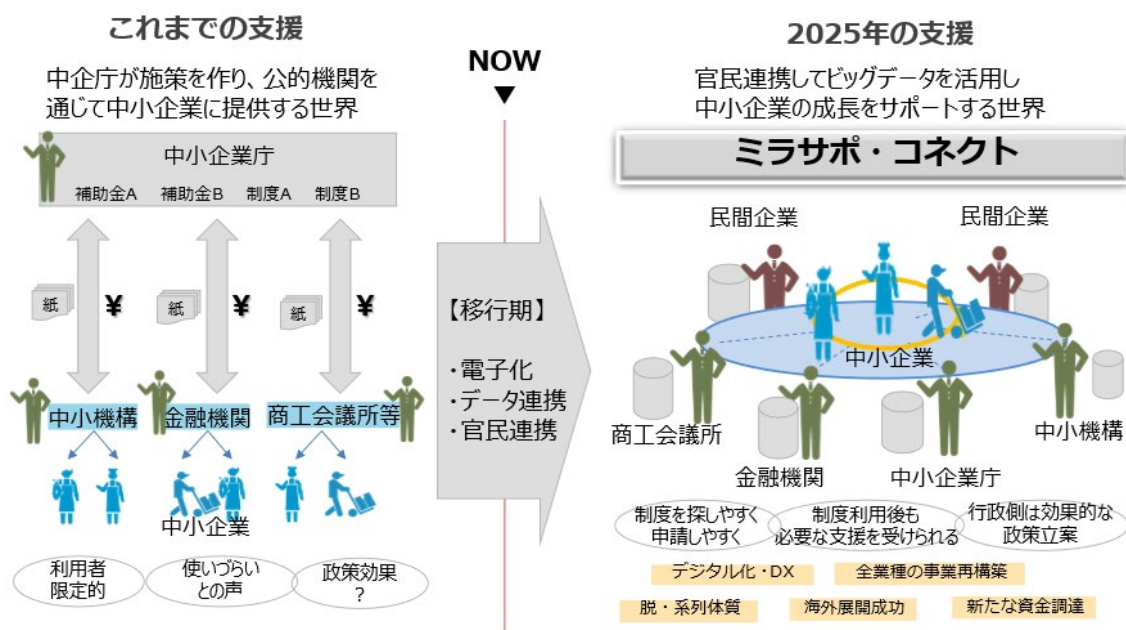
中小企業・小規模事業者の皆さんの中には、「ITツールが活用できない」、「資金繰りが苦しい」、「後継者がいない」といった課題に直面したとしても、「何をしたらよいのか分からない」、「誰に相談したらよいのか分からない」、「どの施策が活用できるか分からない」と思っている方が多いのではないのでしょうか。このような課題を乗り越え、成長しようとする中小企業・小規模事業者向けに、中小企業庁では、中小企業庁の保有するビッグデータを活用した新たな行政サービス（経営者に対する個社に合った支援情報のプッシュ型メール配信、個社情報を活用した支援者による支援等）を提供して中小企業の成長をサポートしたいと考えています。そこで、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

● 中小企業庁はビッグデータを活用して伸びたい中小企業を徹底応援します。



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/

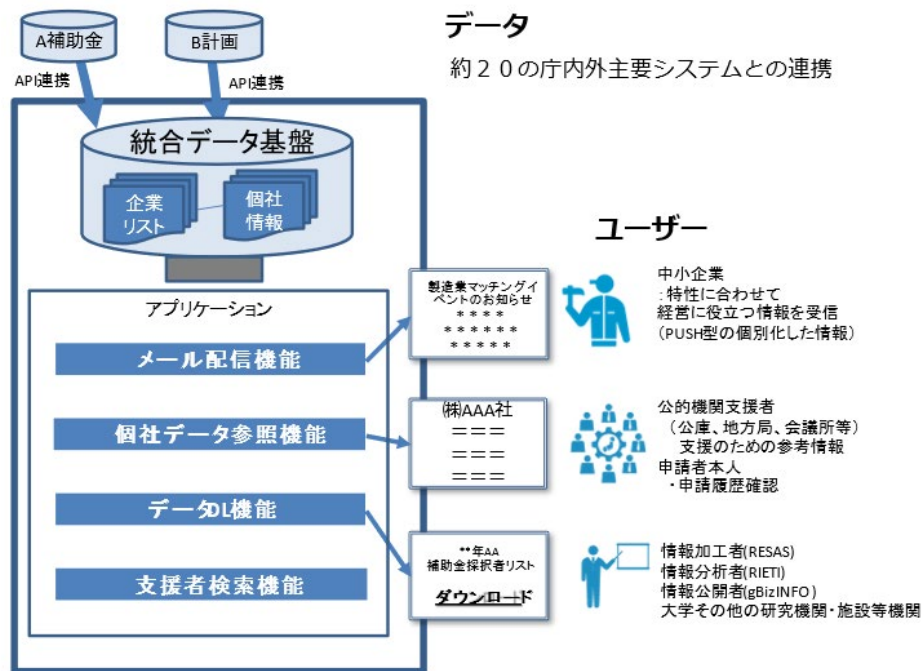
●過去申請データの一括保存・閲覧サービス

・・・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

- 中小企業・小規模事業者向けの各種情報提供（メール配信）、支援者検索機能等、データを利活用したサービスをご提供予定です。



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

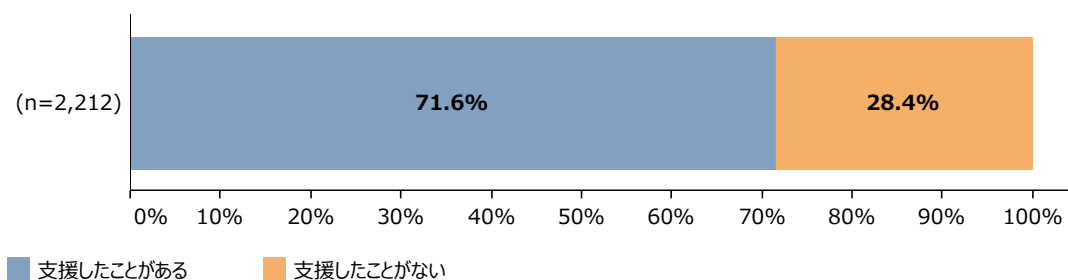
(1) 中小企業のデジタル化に対する支援機関の支援状況

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。

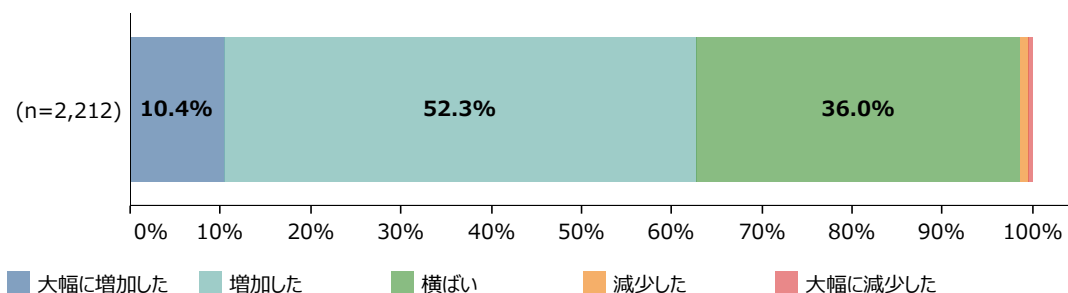
第2-2-47図は、中小企業のデジタル化に関する支援機関の支援経験と中小企業からの相談件数について、①では支援経験の有無を確認し、②では5年前と比較した中小企業からの相談件数を確認したものである。まず、①を見ると、約7割の支援機関が中小企業のデジタル化に関する支援経験があることが分かる。また、②を見ると、6割以上の支援機関がデジタル化に関する相談件数が増加したと回答しているとともに、減少したと回答した支援機関がごく少数であることが確認できる。前掲の第2-2-12図で時点別のデジタル化の取組段階を確認したが、企業は2019年から2022年にかけてデジタル化の取組を進展させるなど、積極的にデジタル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

① 中小企業のデジタル化に関する支援経験



② 5年前と比較した中小企業からのデジタル化に関する相談件数

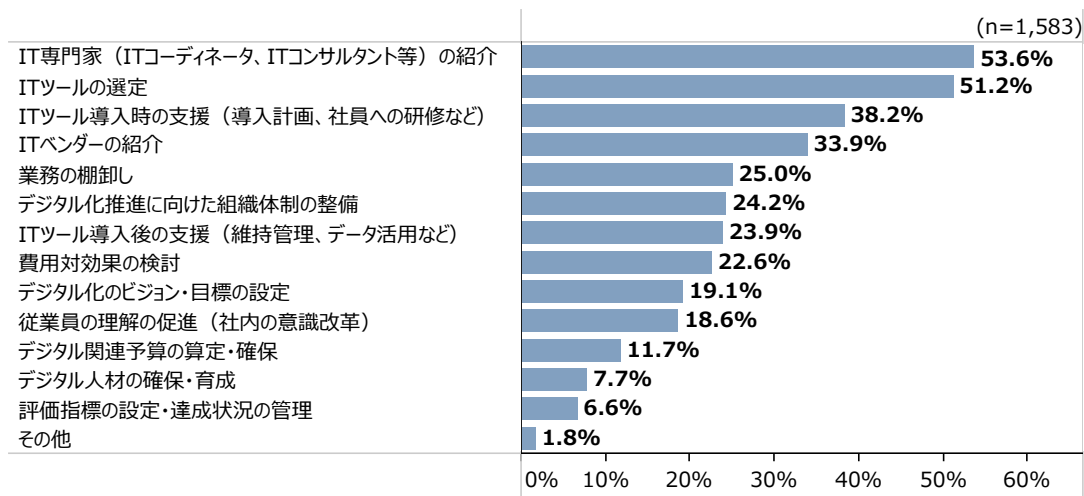


資料：(株) 野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

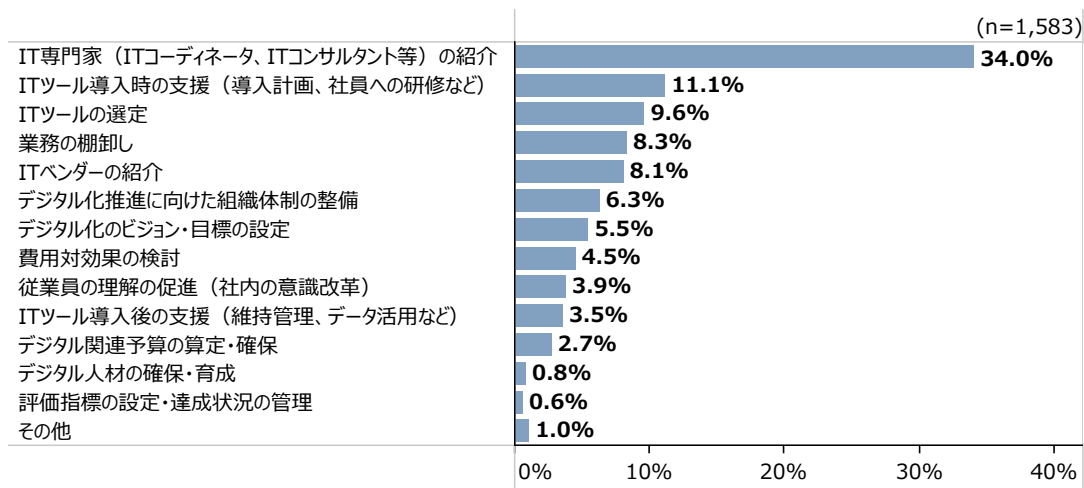
第2-2-48図は、中小企業のデジタル化に関する支援経験がある支援機関に対し、①では支援経験のある相談内容を確認し、②では最も強みを発揮できる支援内容を確認したものである。まず、①の支援経験のある相談内容では、「IT専門家（ITコーディネータ、ITコンサルタント等）の紹介」が最も多く、次いで「ITツールの選定」が多い。また、②の最も強みを発揮できる支援内容においても、「IT専門家（ITコーディネータ、ITコンサルタント等）の紹介」が最も多く、IT専門家とのマッチングを得意としている支援機関が多いことがうかがえる³⁰。

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。

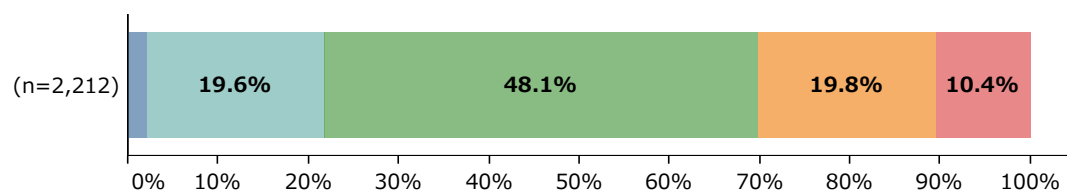
³⁰ 「支援機関アンケート調査」の回答者の属性を見ると、商工会・商工会議所が約6割と最も高い割合を占めている点には留意が必要。

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。

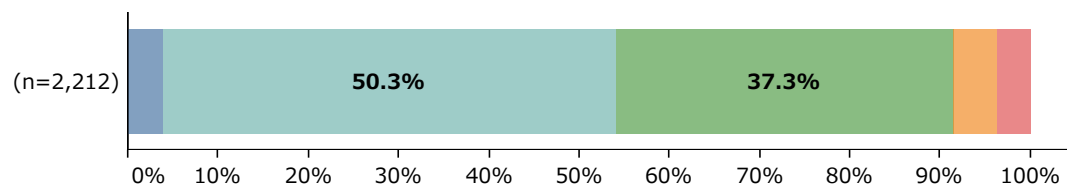
第2-2-49図 中小企業のデジタル化に対する自機関の支援能力の評価

① 5年前



十分に対応できていた あまり対応できていなかった 支援していなかった
ある程度対応できていた 対応できていなかった

② 現在（2022年）



十分に対応できている あまり対応できていない 支援していない
ある程度対応できている 対応できていない

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」

（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見えてくる一方で、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。

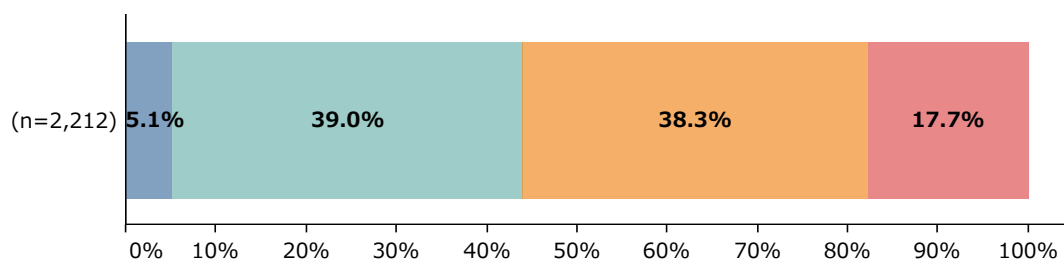
第2-2-50図は、中小企業のデジタル化支援に関する支援機関の連携について、①では連携の実

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。

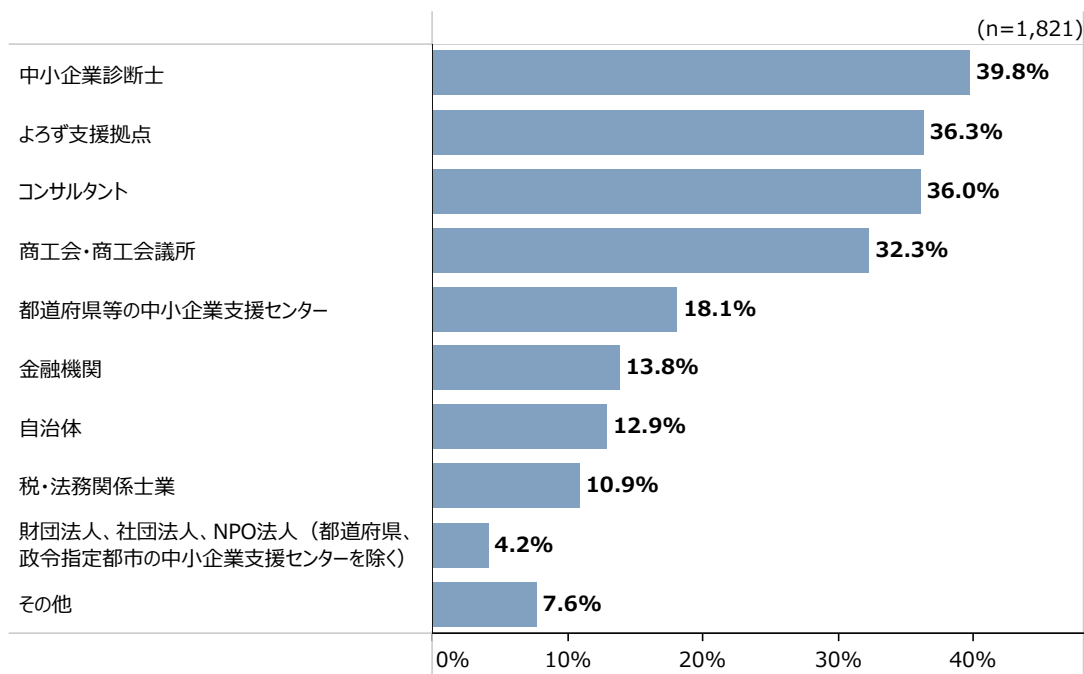
第2-2-50図 中小企業のデジタル化支援に関する他の支援機関との連携状況と連携している支援機関

①連携状況



■ 頻繁に連携している ■ 時々連携している ■ あまり連携していない ■ 連携していない

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。

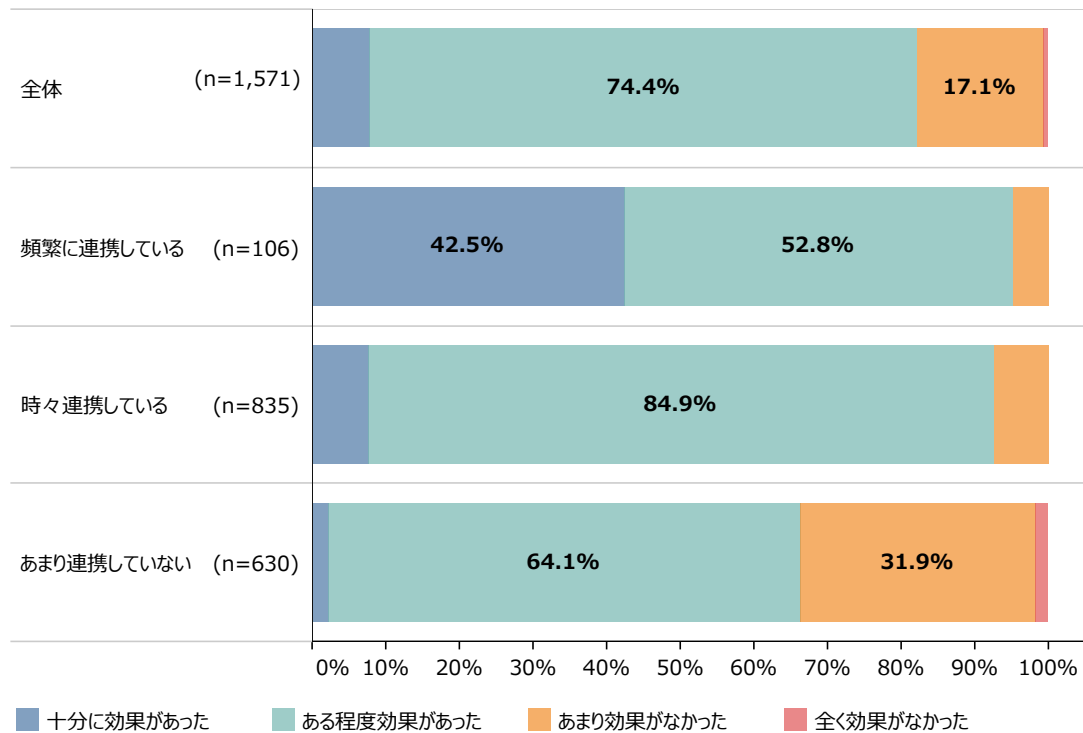
2.②連携している支援機関は、他の支援機関との連携を実施している支援機関に対して聞いている。

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。

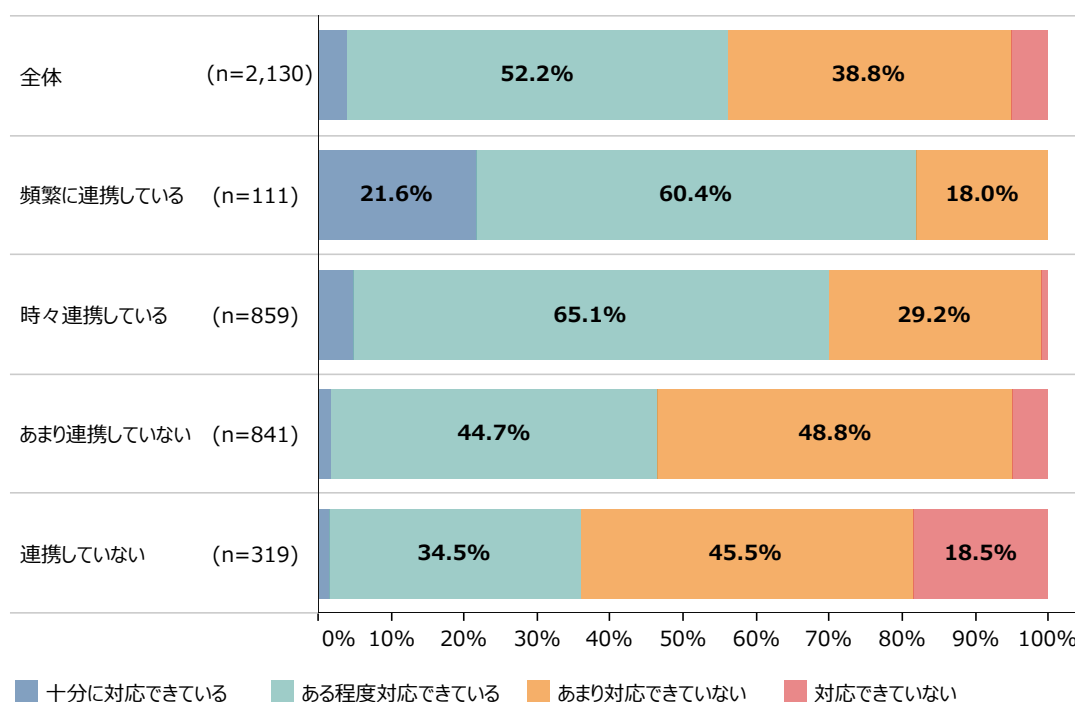
2.他の支援機関との連携を実施している支援機関に対して聞いている。

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・団体を越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。

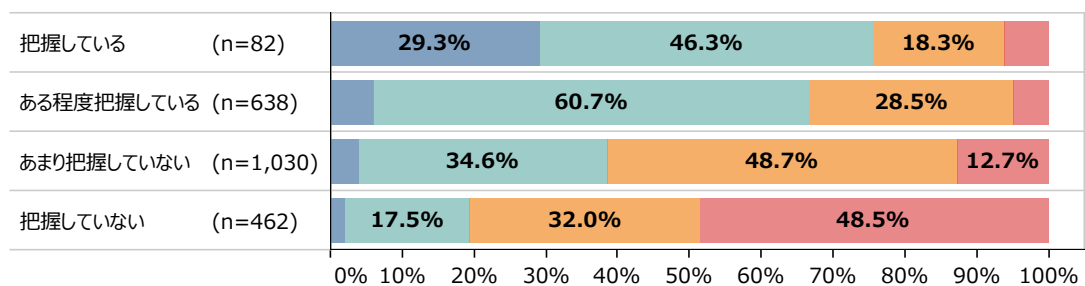
最後に、現在、他の支援機関と連携ができている支援機関の特徴を確認する。

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

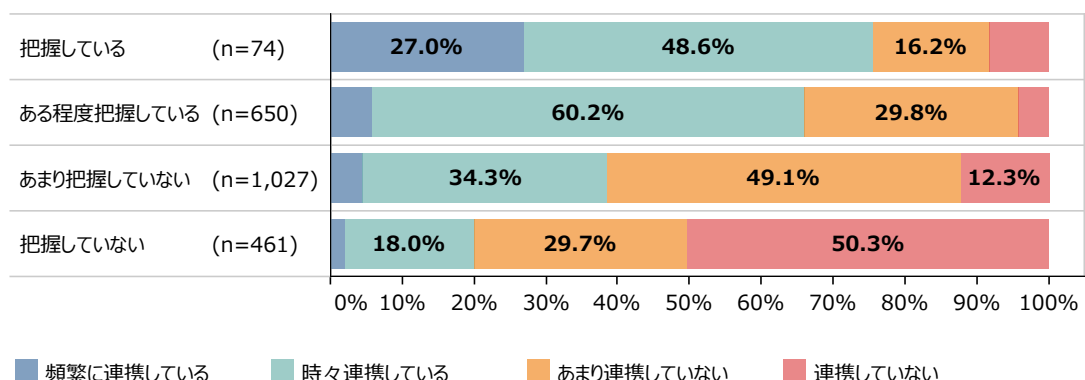
の把握度合い別に、デジタル化支援に関する連携状況を確認しているが、①と同様に、他の支援機関が強みを有している支援分野を把握している支援機関ほど、連携している状況にあるとともに、連携の頻度が高い傾向にある。このことから、連携を行っていく上では、支援機関が互いの支援状況等を把握することが重要な観点の一つであり、中小企業の更なるデジタル化の進展に向けて、各支援機関がそれぞれの強みをいかしながら支援を行っていくことが期待される。

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

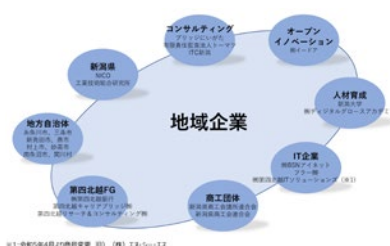
同コミュニティでは、地域中小企業の組織戦略や事業戦略を踏まえた「本質的なDX」の推進を支援するために「X」に着目し、トランスフォーメーション前提で進めることを追求している。具体的には支援先企業に対してワークショップ形式の集合研修等を実施し、組織・事業・DX推進戦略に焦点を当て、長期ビジョンを明確にした上でDX推進ロードマップを作成。その後、企業が組織的にDX推進ロードマップを実現していくための戦略の実行を伴走的に支援している。また株式会社第四北越銀行と連携し、支援先企業の掘り起こしにも積極的に取り組んでいる。新潟県全域に営業店がある同行が、県内のDX推進意向の強い企業をリストアップ。リストアップされた企業を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意識して支援したい。支援先企業の身近な位置にしながら、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。



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」



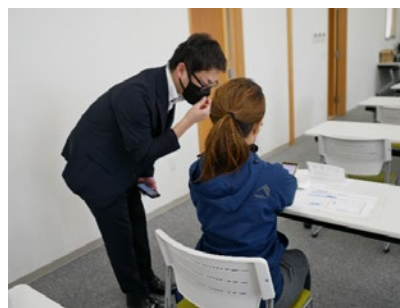
当該プロジェクトの立ち上げの背景としては、顧客の中小企業に対して経営課題を聞き取っていく中で、DXが多く挙げられるようになってきたことにあります。

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

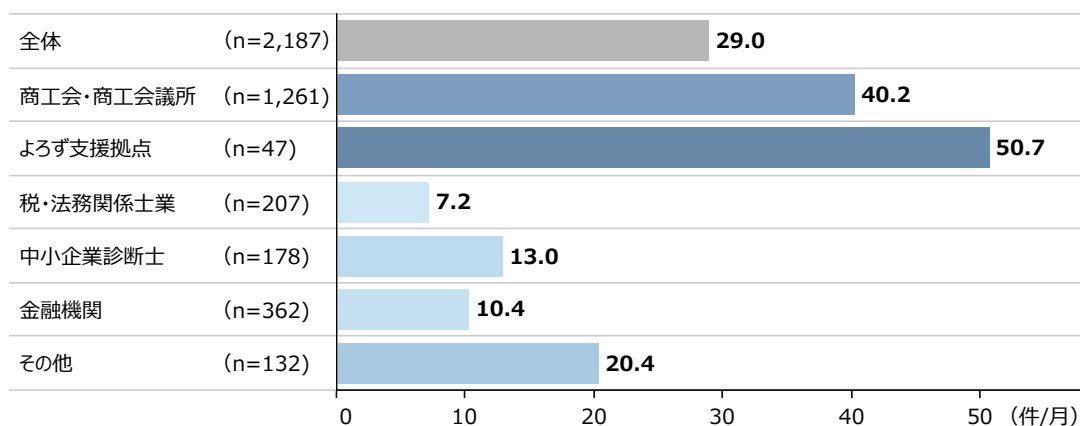
本項では、支援機関の現状及び、本質的な課題設定や伴走支援の実施状況を概観する。

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。

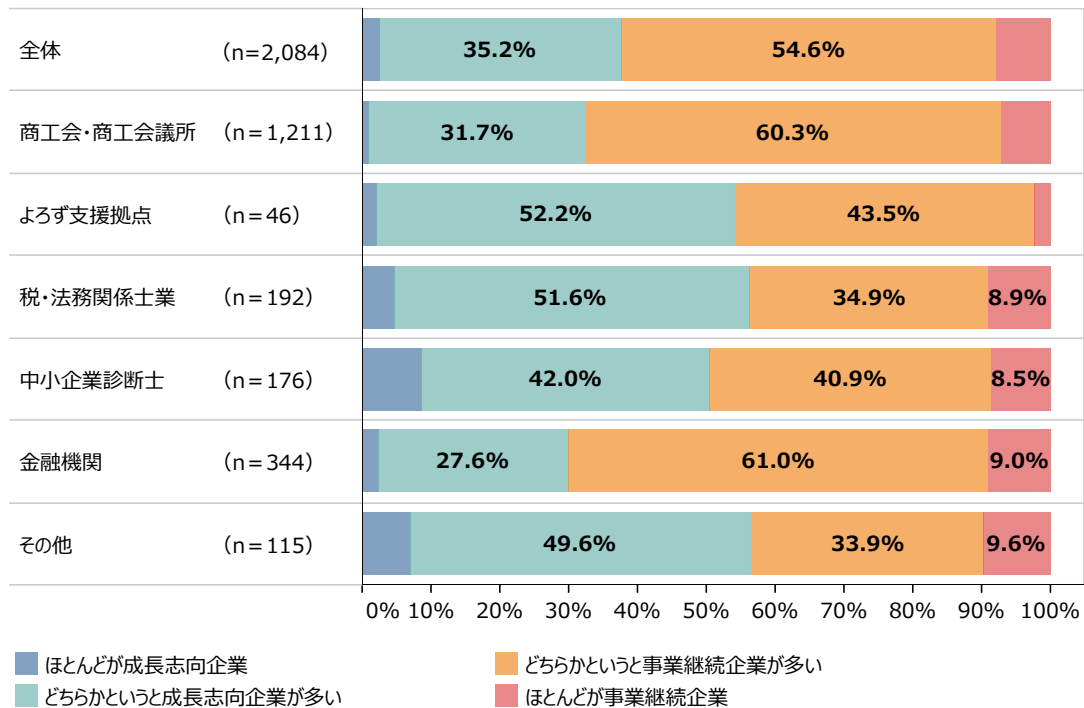
³⁵ 「その他」には、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関以外の、コンサルタント等の認定経営革新等支援機関などが含まれている。

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。

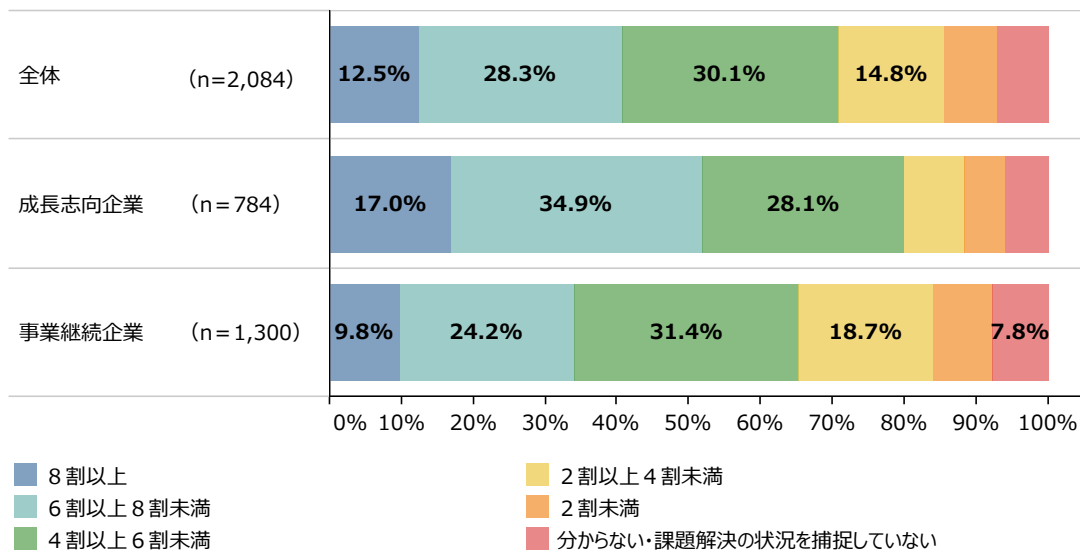
³⁷ 「成長志向企業」とは、安定的に黒字が確保できている等経営が安定している企業が、更なる売上高や利益の拡大等を目指す状態を指す。

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、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。

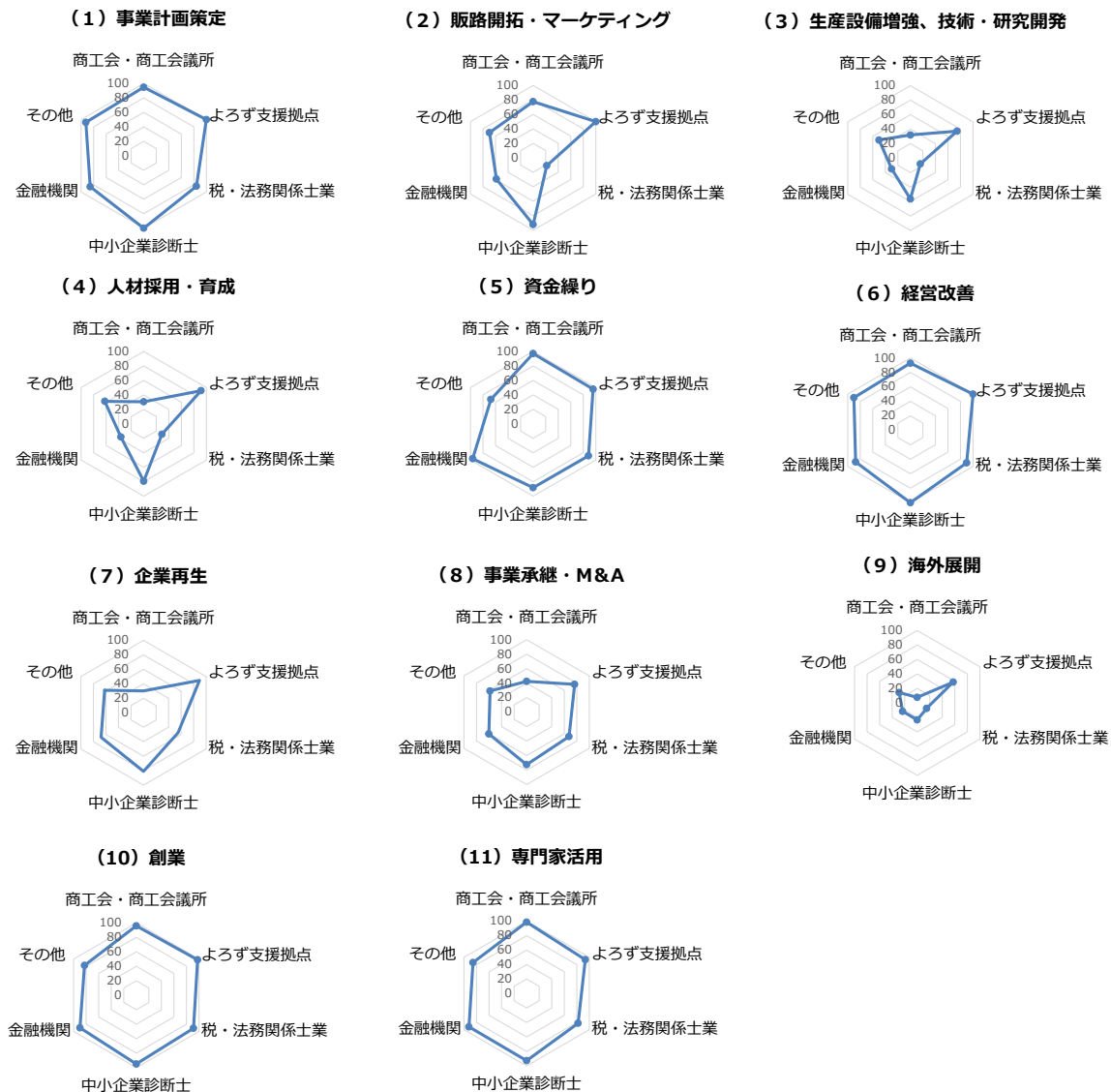
3.支援対象企業の業績傾向については、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

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。

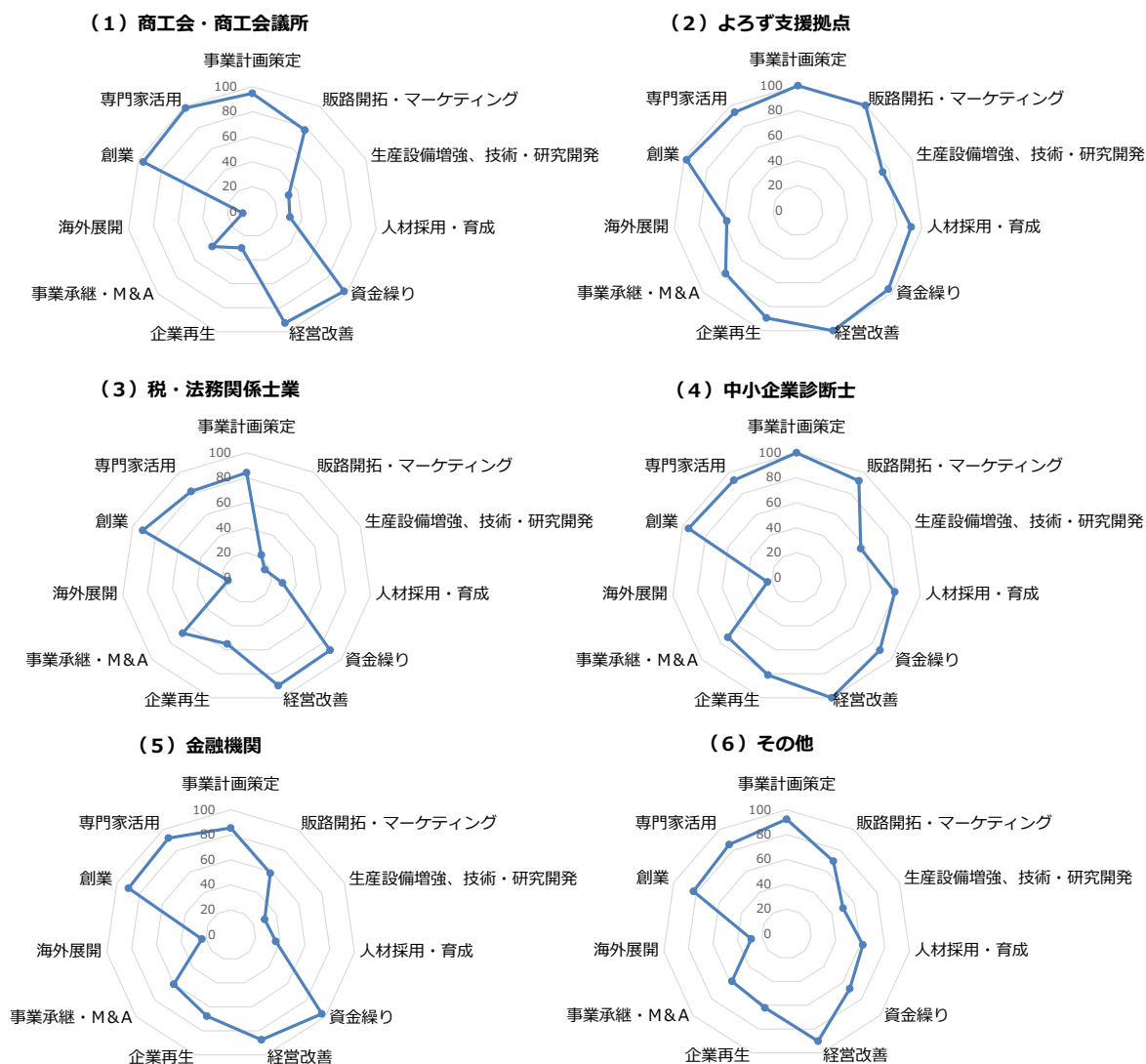
2.数字の単位は%。

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、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。

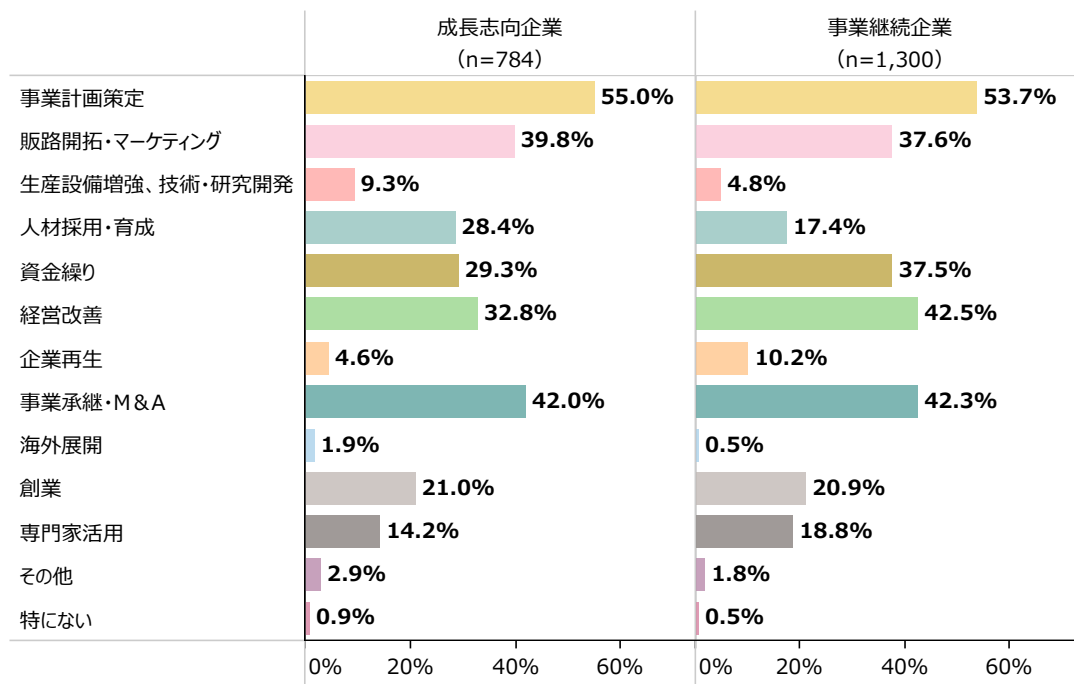
2.数字の単位は%。

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。

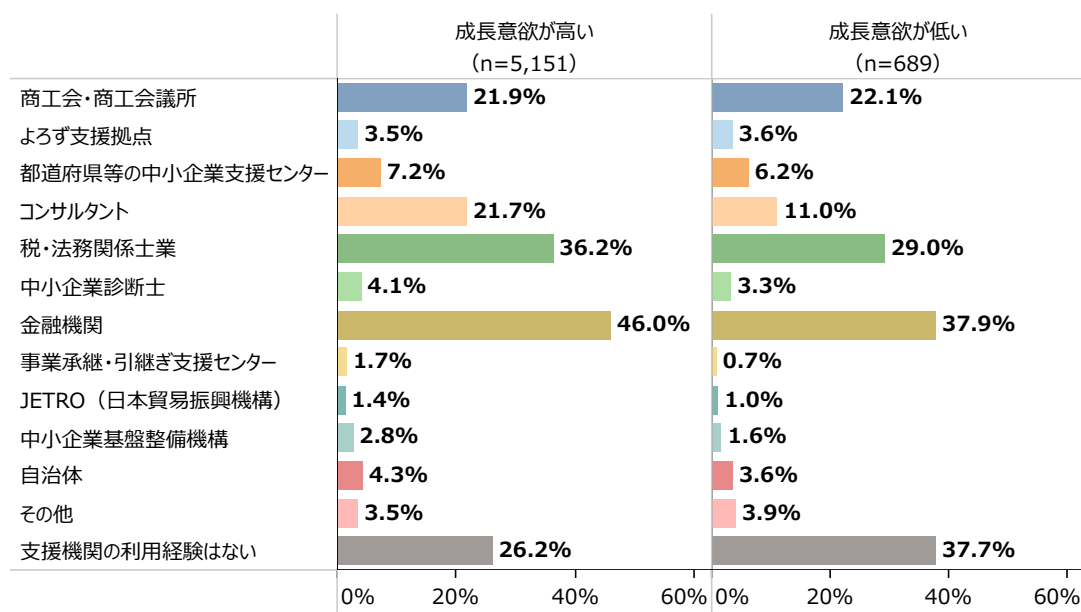
4.支援対象企業の業績傾向については、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

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。

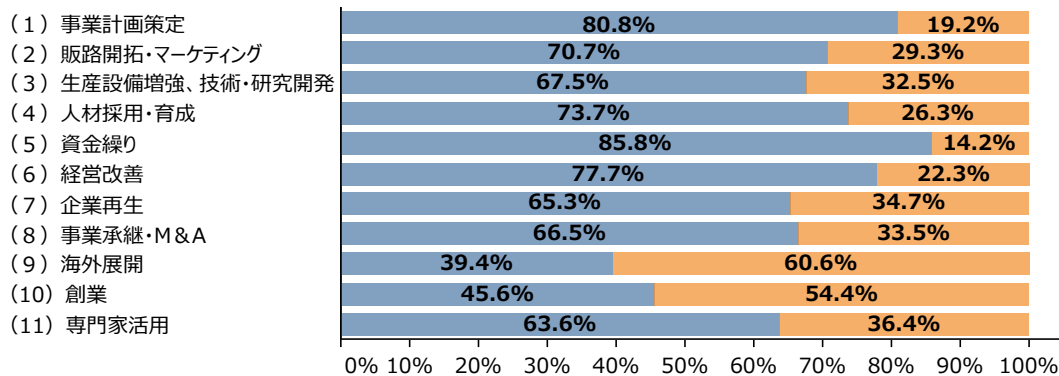
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

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

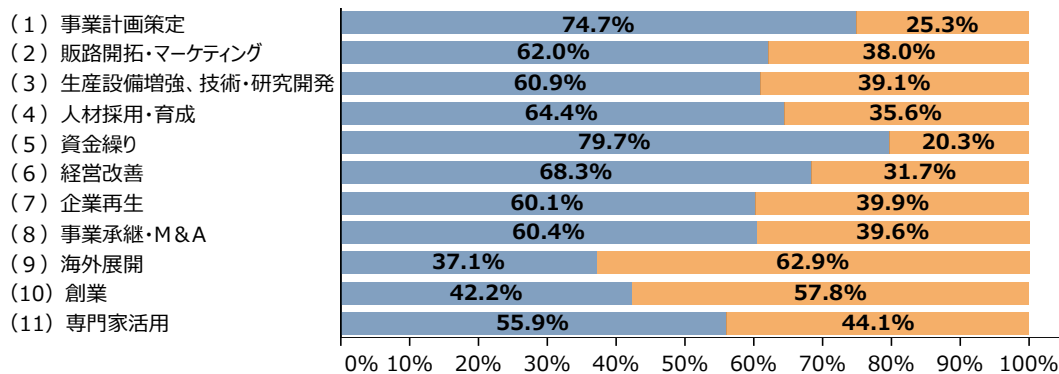
経営課題において、支援機関の利用を検討している割合が高い。経営者の成長意欲の高低別に見ると、支援機関の利用を検討する経営課題に大きな差はないものの、全ての経営課題において、経営者の成長意欲が高い事業者の方が、支援機関の利用を検討している割合が高い傾向にある。

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

成長意欲が高い事業者の経営課題別支援機関の利用検討状況



成長意欲が低い事業者の経営課題別支援機関の利用検討状況



■ 支援機関の利用を検討している

■ 支援機関の利用を検討していない

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。

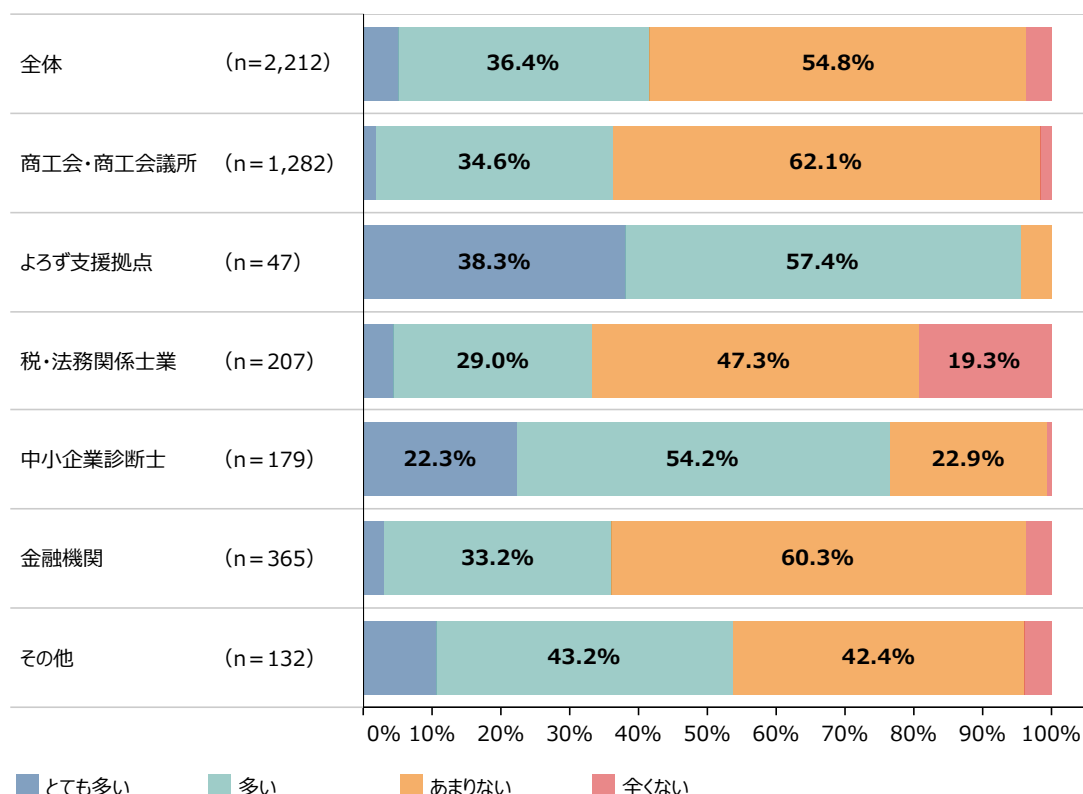
<成長意欲が低い> 事業計画策定：n=697、販路開拓・マーケティング：n=681、生産設備増強、技術・研究開発：n=675、人材採用・育成：n=679、資金繰り：n=691、経営改善：n=688、企業再生：n=681、事業承継・M&A：n=681、海外展開：n=674、創業：n=668、専門家活用：n=673。

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」

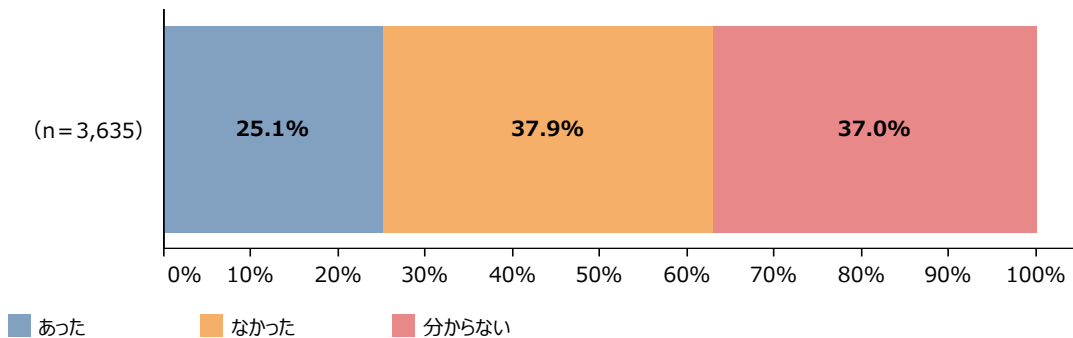
(注) 支援を通じて、事業者が当初想定していた課題と異なる、より本質的な課題設定をできたケースがあるかを尋ねている。

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。

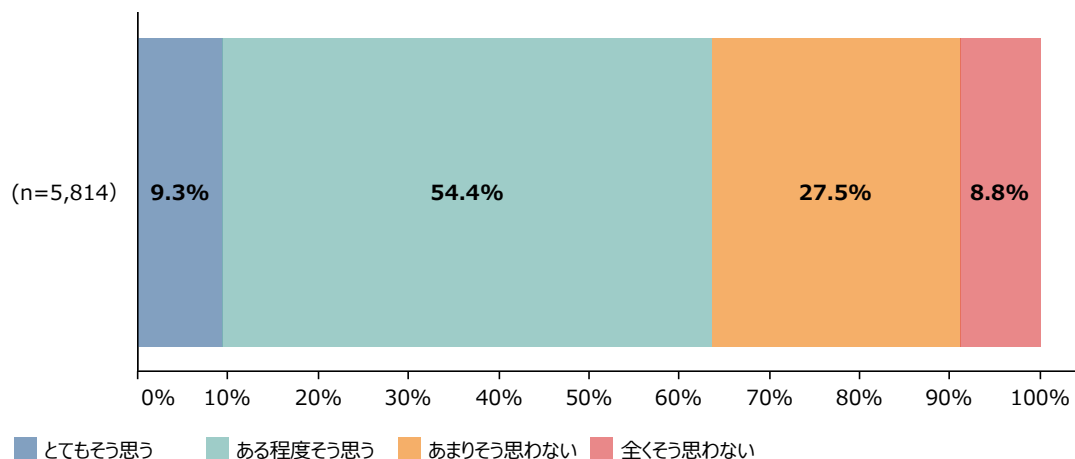
以上、第2-2-62図、第2-2-63図で見たように、支援機関の支援により事業者の本質的な課題設定が促されている可能性が示されたものの、本質的な課題設定の状況については、支援機関の認

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」

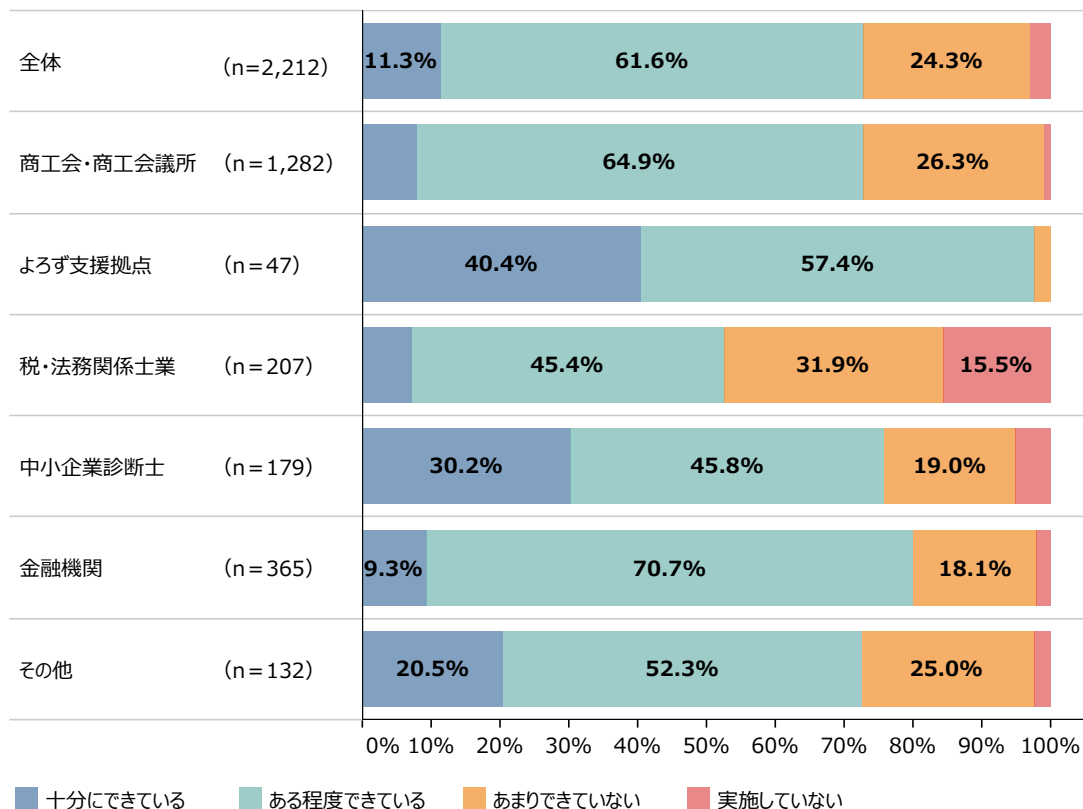
（注）支援機関を利用して、当初想定していた課題とは異なる、より本質的な課題を設定できることは、自社の持続的な成長・発展につながると思うか、尋ねたもの。

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



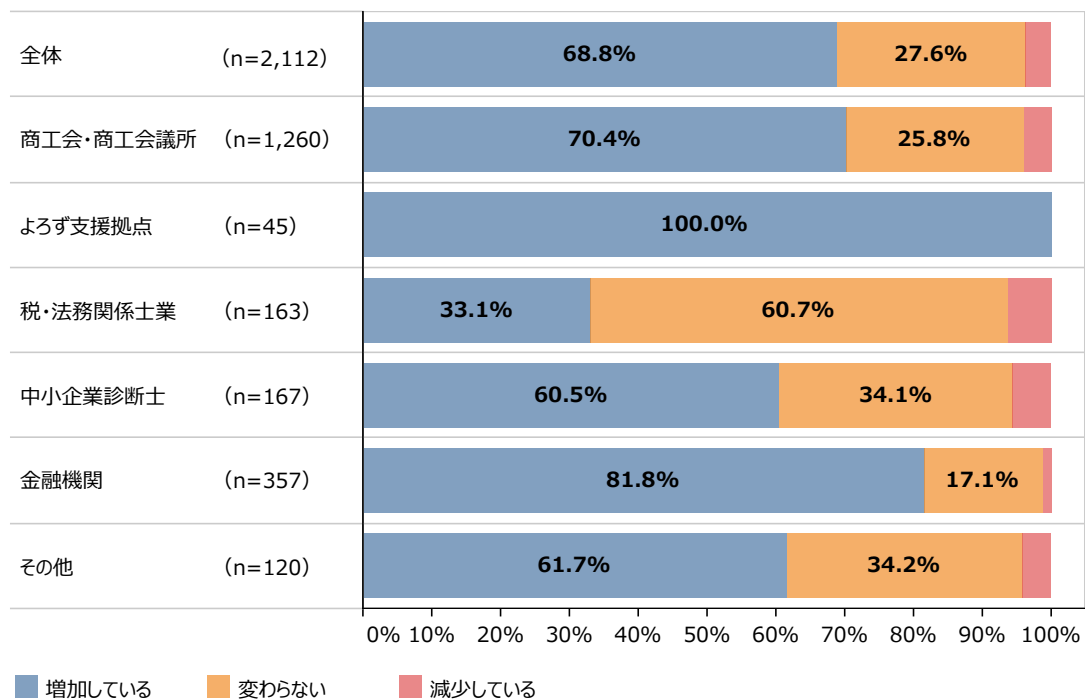
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

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つ

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。

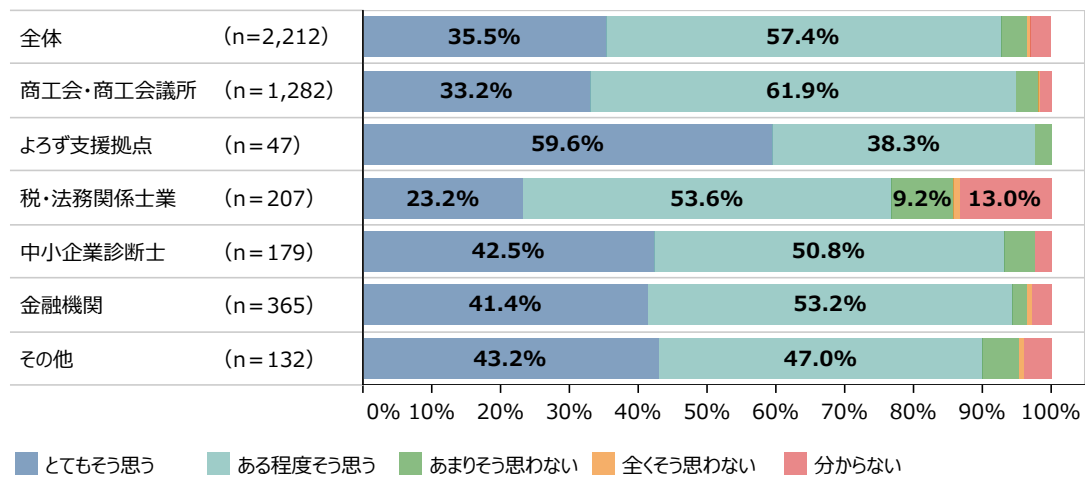
2.「減少している」は、3年前と比べた伴走支援件数の増減状況について、「大きく減少している」、「少し減少している」と回答した者の合計。

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



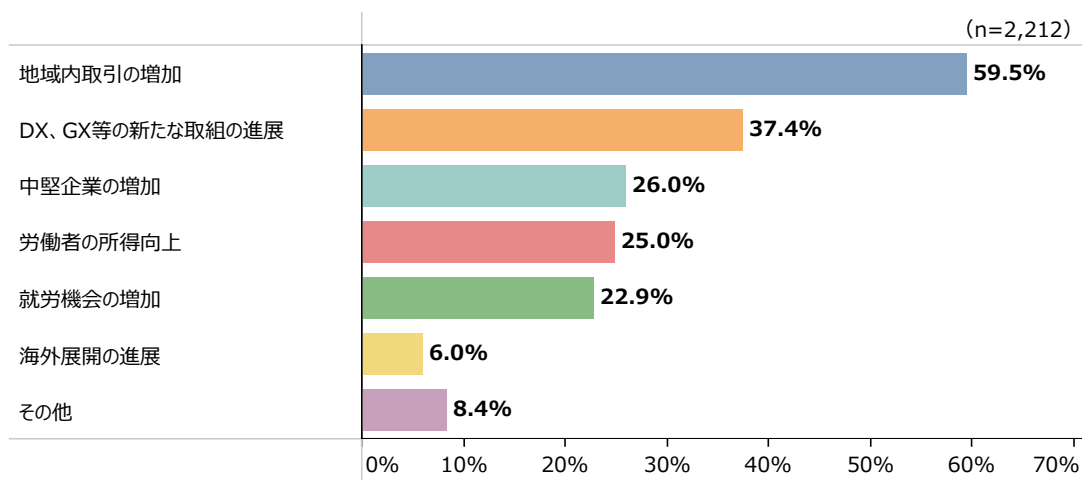
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

（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」

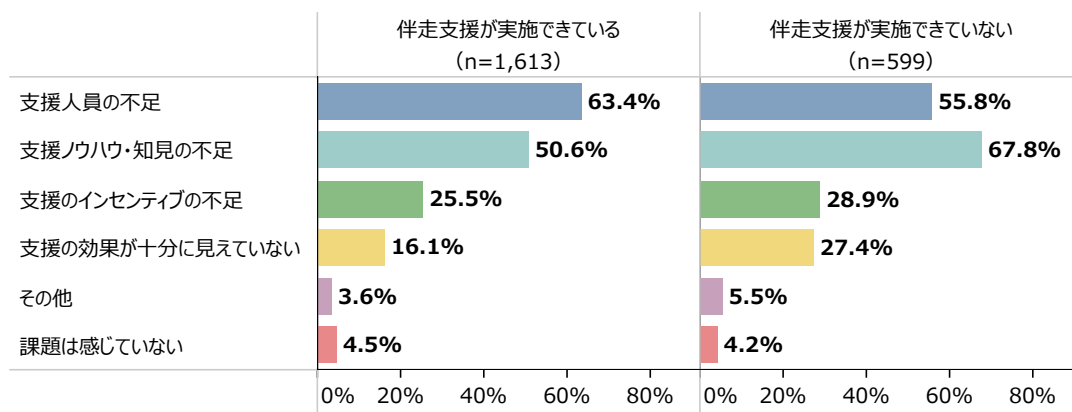
（注）1. 伴走支援の取組が進むことにより、今後どのような効果がもたらされると思うか、尋ねたもの。

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。

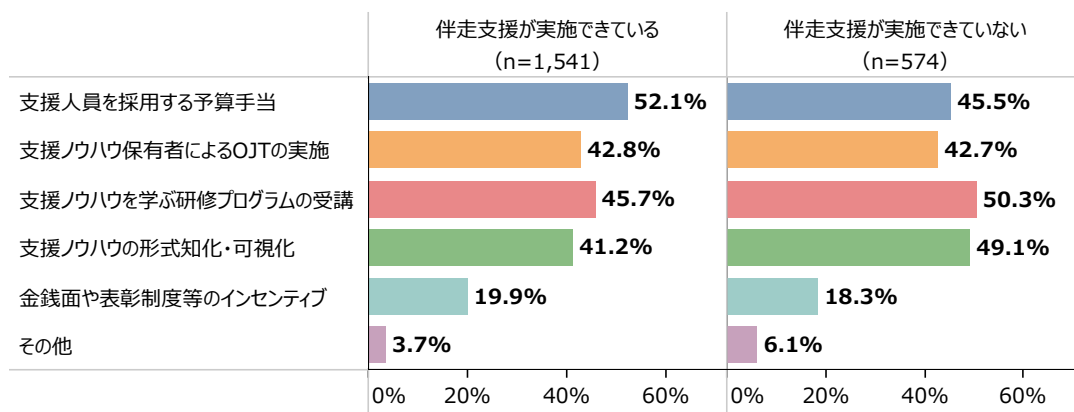
2.「伴走支援が実施できていない」は、伴走支援の実施状況について「実施していない」、「あまりできていない」と回答した者の合計。

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

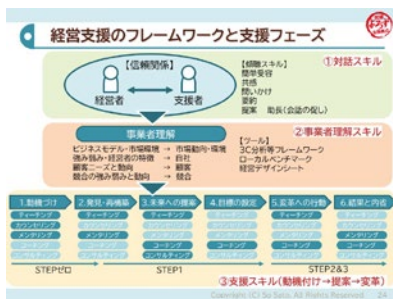
伴走支援手法の体系化に当たり、佐藤チーフコーディネーターは、伴走支援に必要なスキルを「対話スキル」、「事業者理解スキル」、「支援スキル」の三つに細分化。その上で、各スキルを身に付けるためのツールや手法を明確化した。例えば、支援スキルには「動機付け」が含まれ、その手法には「ティーチング」、「カウンセリング」、「メンタリング」がある。また、「1時間の初回相談」など具体的なケースを想定し、時間配分や実践すべき事項を定めた。このように、伴走支援の各フェーズにおいて必要となるスキルや実践すべき事項を整理し、研修テキストとして可視化・共有することで、誰もが伴走支援に取り組むことができる仕組みを構築した。加えて、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

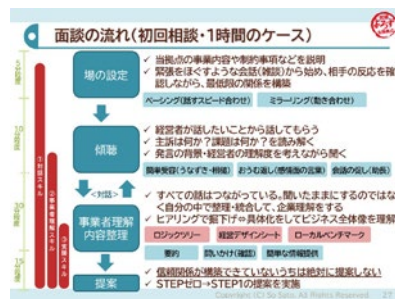
同拠点では、これまでに9社の伴走支援を実施。支援能力を向上させながら伴走支援を実施したことで、事業者からの支援に対する満足度が高くなったことを実感しているという。また、これらの取組が他県のよろず支援拠点の目に留まり、研修テキストの共有や伴走支援に関する研修の実施依頼を受けている。佐藤チーフコーディネーターはこうした声を歓迎しているほか、中小企業診断協会の実務補習の指導員としても伴走支援ノウハウの展開に寄与している。「伴走支援をすることで、事業者に主体的な意欲が湧き、経営ビジョンを推進する更なる活力が生まれる。こうした事業者が増えることは、地域の活性化にもつながると考えている。蓄積したノウハウを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

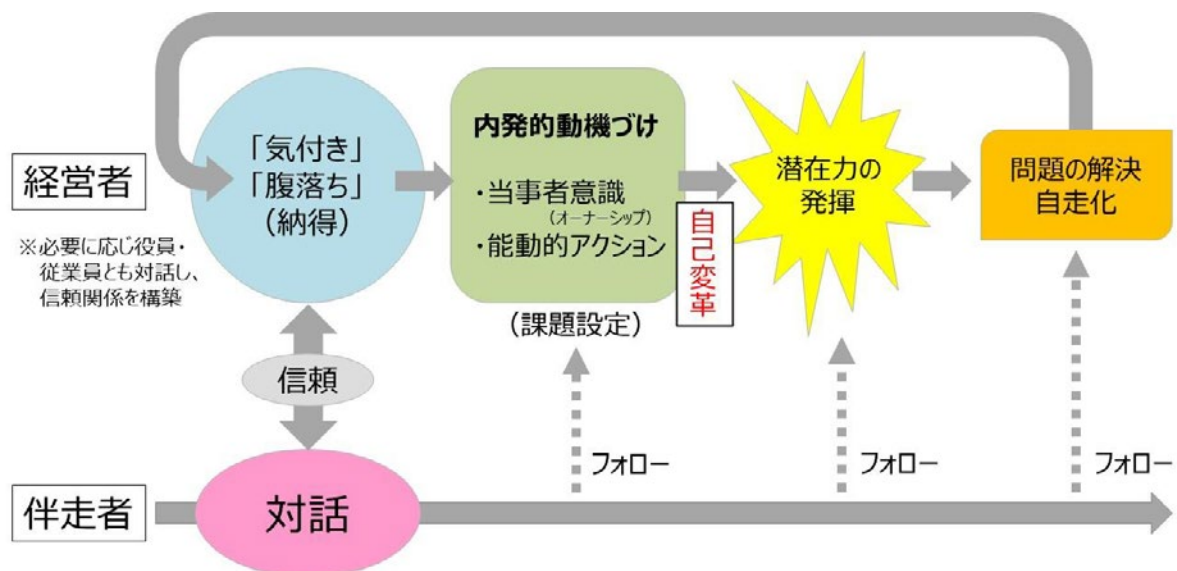
経営力再構築伴走支援の更なる推進に向けた取組

■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づきを促し、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・コンサルティング」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

経営力再構築 伴走支援 シンポジウム
～企業の自己変革力を高める 伴走支援を考える～

参加無料

2/24 金 2023年 14:00～17:00 (交流会 17:30～19:00)

会場 ベルサール東京日本橋 イベントホール **定員** 500名(事前申込制・申込先着順)

参加対象 中小企業支援に携わる機関・団体、行政機関、中小企業診断士、税理士等の支援者のの方々

主催 中小企業庁 共催 独立行政法人中小企業基盤整備機構、一般財団法人日本立地センター

基調講演 伴走支援と組織開発
～中小企業の自己変革を促すプロセス・コンサルティング～
南山大学文学部心理人文学科 教授 中村 和彦 氏

講演 経営力再構築伴走支援の実践
～企業の自己変革を促す支援の在り方とは～
一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤 元昭 氏

パネルディスカッション session1: 「課題設定型の伴走支援で企業はどう変革するか」
モデレーター 山田エンテック株式会社 代表取締役 中村 拓実 氏
山田エンテック株式会社 代表取締役 佐藤 正登 氏
山田エンテック株式会社 代表取締役 佐藤 正登 氏

パネルディスカッション session2: 「経営者の気づき、販路を踏まえた伴走支援の効果」
モデレーター 山田エンテック株式会社 代表取締役 中村 拓実 氏
山田エンテック株式会社 代表取締役 佐藤 正登 氏
山田エンテック株式会社 代表取締役 佐藤 正登 氏

会場で販路をご希望の方、オンライン参加をご希望の方いずれもPeatix(ピーティックス)よりお申込みください。

お申し込み (事前申込制) <https://bansou2023.peatix.com>
申込締切日: 2023年2月19日(日)

schedule

13:30 開 場	15:30 パネルディスカッション【セッション1】
14:00 開会式・基調講演	16:10 パネルディスカッション【セッション2】
14:10 基調講演・伴走支援と組織開発～中小企業の自己変革を促すプロセス・コンサルティング～	16:55 閉会式
14:50 講演・経営力再構築伴走支援の実践～企業の自己変革を促す支援の在り方とは～	17:00 閉 場
15:20 閉 場	

14:10 基調講演 伴走支援と組織開発
～中小企業の自己変革を促すプロセス・コンサルティング～
南山大学文学部心理人文学科 教授 中村 和彦 氏

14:50 講演 経営力再構築伴走支援の実践
～企業の自己変革を促す支援の在り方とは～
一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤 元昭 氏

15:30 パネルディスカッション session1 課題設定型の伴走支援で企業はどう変革するか (パネリスト)

16:10 パネルディスカッション session2 経営者の気づき、販路を踏まえた伴走支援の効果 (パネリスト)

閉会後17:30よりご希望の参加者にて、交流会(名刺交換会)を予定しております。

Access 会場案内 ベルサール東京日本橋
〒103-6005 東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー (JR東京駅 徒歩6分)
[日本橋駅] B6出口直結(銀座線・東西線・有楽線)
[三越前駅] B6出口徒歩3分(銀座線・半蔵門線)
[東京駅] 八重洲北口徒歩6分(JR線)

お問い合わせ先 「経営力再構築伴走支援シンポジウム事務局」まで
Peatixのイベントページからお問い合わせいただけます。 <https://bansou2023.peatix.com>



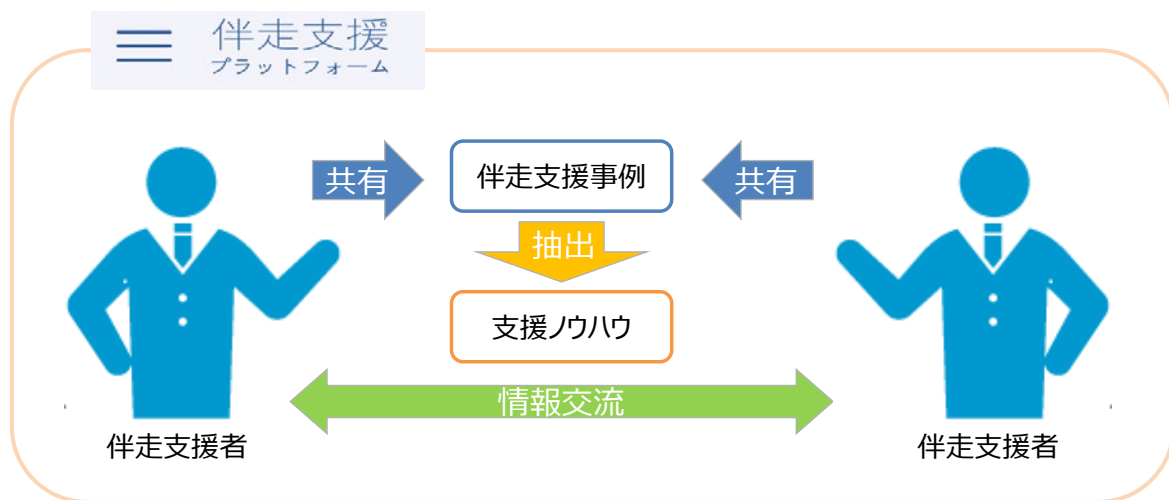
■今後の取組

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

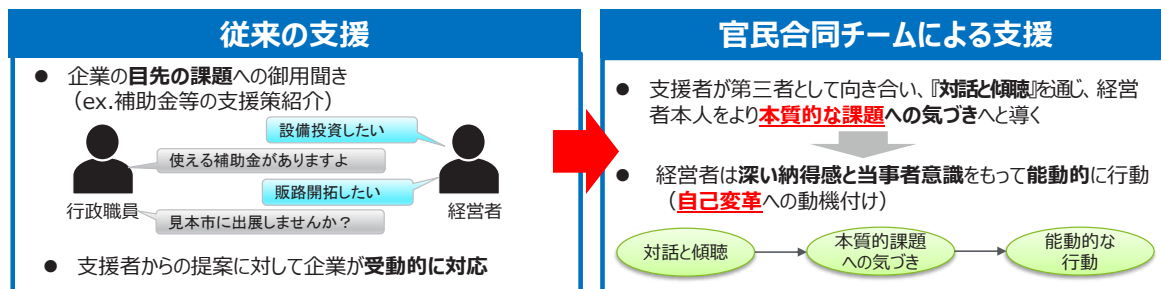
関東経済産業局では、令和元年6月に職員と民間専門家による官民合同の企業支援チームを結成し、地域経済への波及効果が期待される地域未来牽引企業等の稼ぐ力の向上を目指した支援を実施してきた。現在までに支援企業数は約65社に上っている。

コラム 2-2-7①図 関東局官民合同チームの取組外観

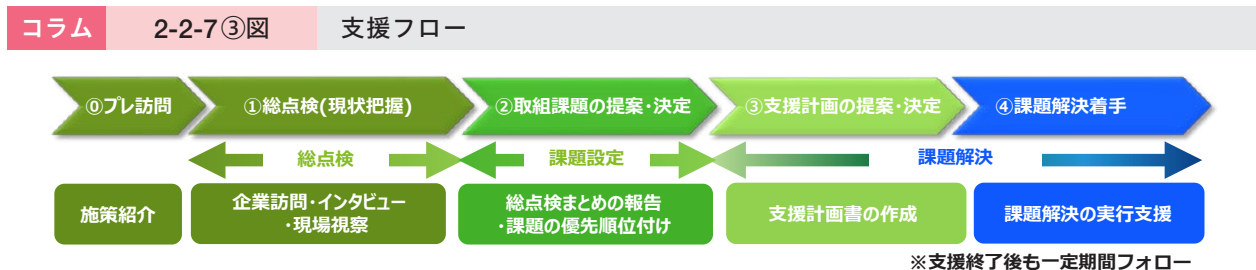
年度	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度
活動の重点	活動を通じた支援の知見蓄積	支援手法・ツールの整備	支援手法の横展開	支援手法の全国展開
①実践を通じた知見蓄積	27社 (延べ支援企業数)	40社	49社	65社
②支援人材への普及		・外部向け報告書(初版)公表 ・内部マニュアル策定	・外部向け報告書(改訂版)公表 ・内部マニュアル見直し	・中企庁等による人材育成事業に協力
③支援ノウハウの提供	・成果報告会(省内外関係者向け)の開催	・自治体・他局向け研修会の開催	・連携地域・他経産局による事業開始	

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。



【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みようと、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、一緒に汗をかくて、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（やりたい姿）」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、円滑に終わる上では、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（やりたい姿）」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

2-2-7 ④ ㊦

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^①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	I 企業訪問準備 +3 Week	事業への申し込みを書面で確認する	説明しようとなしい（企業意思を尊重する）				
			<Noの場合> 理由を確認する（口頭で可）	※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 ・想定課題・主要関心事の調査 インターネット等からの企業情報を精査し「企業概要と論議ポイント想定」を7/7日付 ・総点検・インタビュー表の当該企業用作成 ・進め方・ステップ・全体日程感を作成する （主に総点検～課題設定までの日程感） ・第1回会議の議題と日程調整 （企業からの情報入手後2 Week）	①総点検⇒状況認識⇒改善余地⇒取組テーマへ円滑に流れるよう活動・帳票の設計すること ②「何の良しあし」を「何を見て」評価するかイメージを持って設計すること ③時間（何日かけて）の制約を前提として、会社特性に調査深堀項目を絞り、全体のメリハリを考える ④総点検は2～4回で2ヶ月内で終了するよう計画 ⑤素直に事実を話してもらうための留意点を考える（社長らとなり聞き方・言葉使い）	作 作 参照 参照 作 作	組織図・事業計画書 企業概要と論議ポイント想定 総点検・インタビュー表 総点検項目と視点 自走化視点での評価 活動ステップ・日程案 「伴走型支援説明書」の活動ステップを基にアレンジ アジェンダ	— — 修 参 — —	2-4 3-1-2 3-1-2 3-1-3
		II 第1回会議 +3 Week	進め方・ステップ・総点検項目（案）を合意する ※プレ訪問時に下記事項の合意ができていない場合は前倒しして進めても可 ・進め方・ステップ・全体日程感を理解いただく ・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 ・総点検・インタビュー案の内容を理解いただく ・インタビュー日程・担当者の任命を依頼する ・事計画表等、点検項目に応じ情報提供を要請 ・企業側関心事の確認 ・チーム側関心事紹介・意見交換 ・今後の日程を合意する 「総点検・ｲﾝﾃｭｰﾌﾞ」改定版送付と日程回答 訪問結果をチャフと共有する	これから行うことへの納得感・安心感を持たせること ・企業側の意思確認・各段階での合意形成を明示する ・取組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こと ・何の良し悪しを見ようとしているか説明すること ・1～2月で調査終了すべく、日程作成をしてもらう ・企業の協力度・お力添え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） ・「総点検・ｲﾝﾃｭｰﾌﾞ」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)を開き出すこと 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く協議すること	渡 渡 渡	アジェンダ 活動ステップ・日程案 総点検・インタビュー表	— — 修	— — 3-1-1
		III 調査準備 総点検・インタビュー表の調製、インタビュー項目を更新し事前送付する	訪問結果をチャフと共有する	・総点検・インタビュー表に質問事項を記入することと質問の流れや認識齟齬を防ぎ、企業側の準備を促す	渡	訪問結果報告 総点検・インタビュー表	必 修	1-1 3-1-1

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。

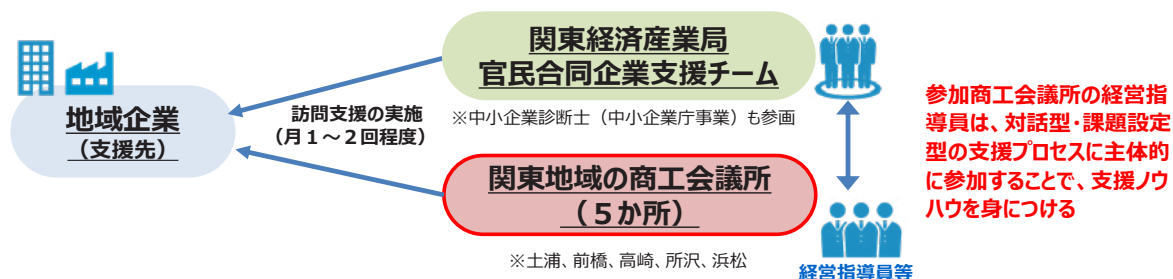
一方で、商工会議所等の経営支援の現場では、「経営指導員の世代交代などにより支援のノウハウが十分に継承されていない」、「業務多忙のため現場に出る機会が乏しくなっている」といった声が聞かれるなど、支援人材の育成に対する課題を抱えているところも少なくない。

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



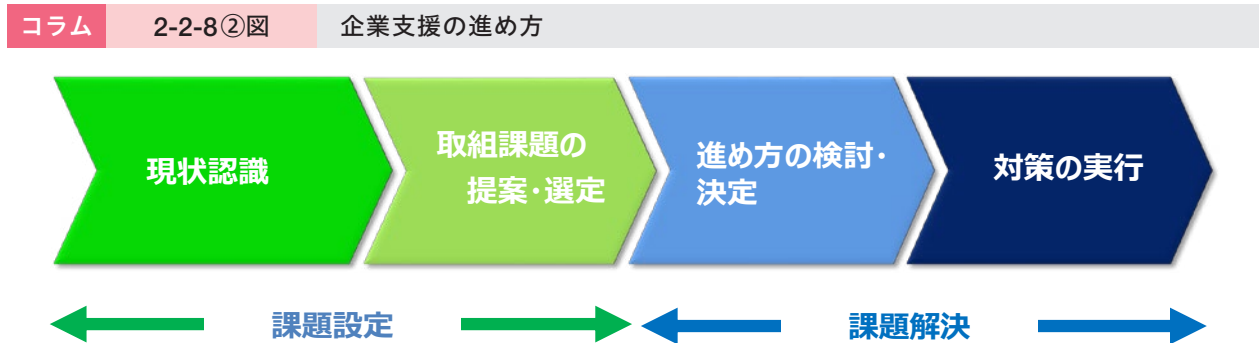
【OJTの取組】

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づき、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。



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」や和食レストラン「かんながら」を運営し、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）



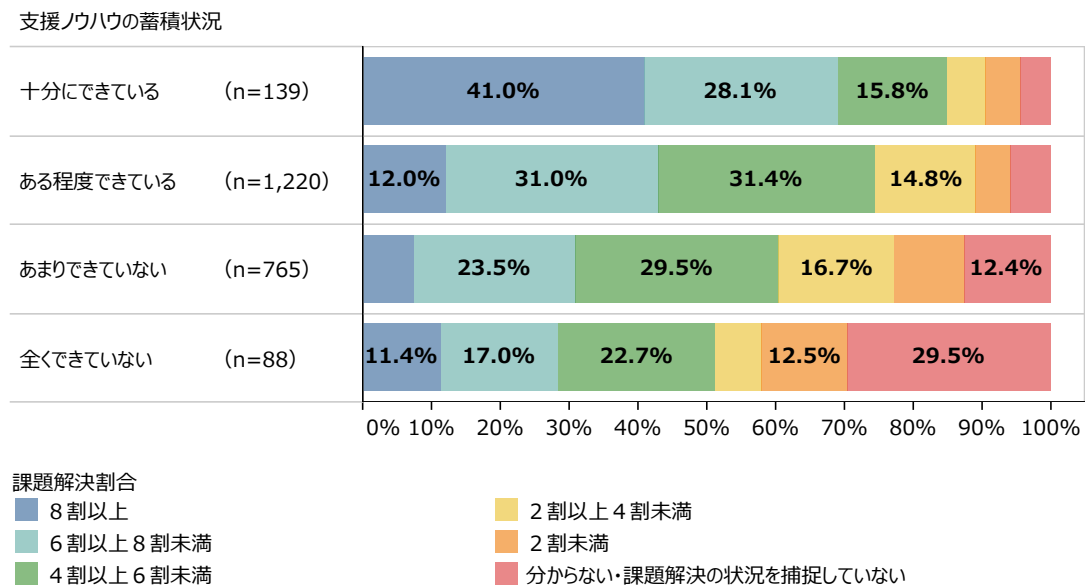
有限会社かんながら（ブレッドパーク所沢店内）

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。

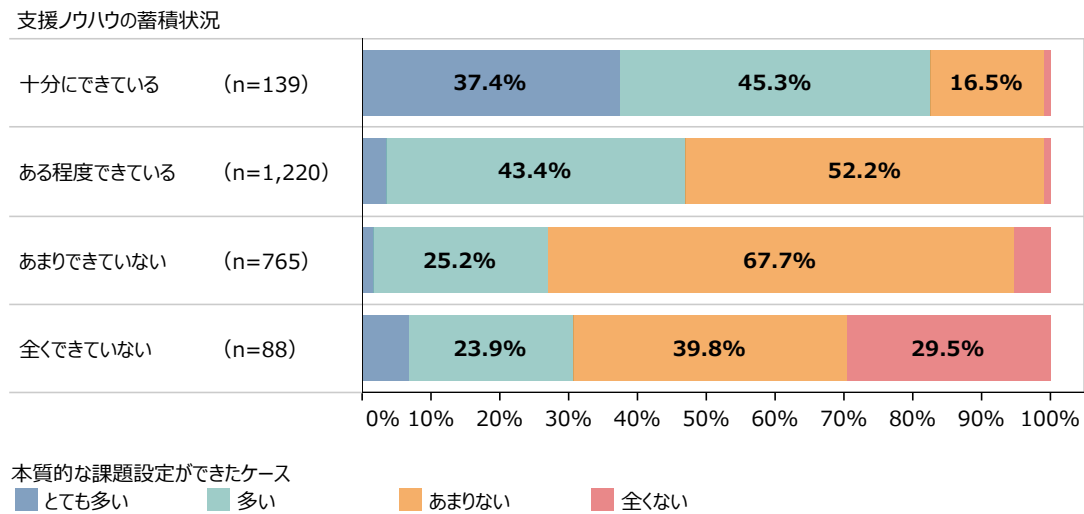
第2-2-71図、第2-2-72図、第2-2-73図はそれぞれ、支援ノウハウの蓄積状況別に、課題解決割合、本質的な課題設定の状況、伴走支援の実施状況を示したものである。いずれも、支援ノウハウの蓄積ができているほど、これらの実施が進んでいる傾向にあり、支援ノウハウの蓄積を進めることが重要である可能性が示唆される。

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



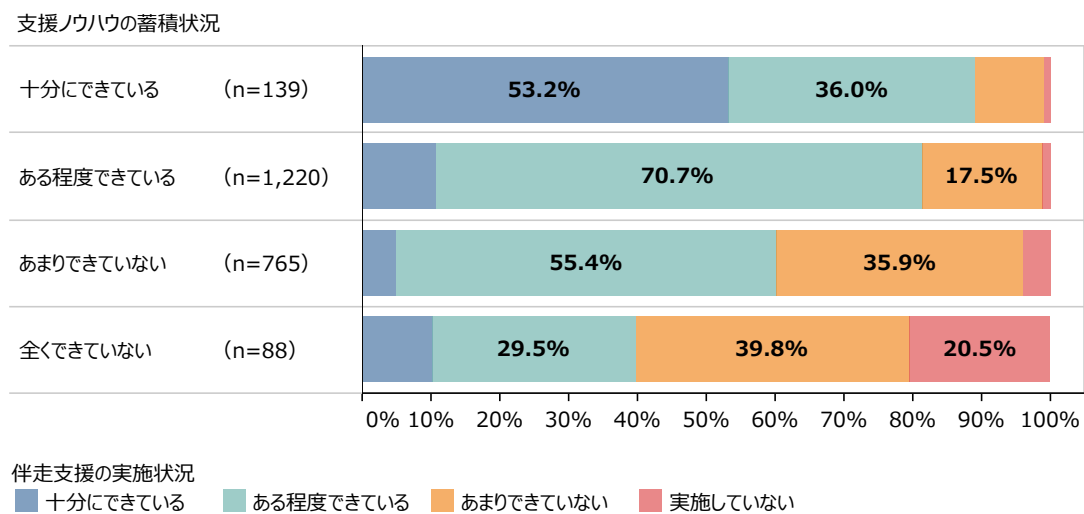
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

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

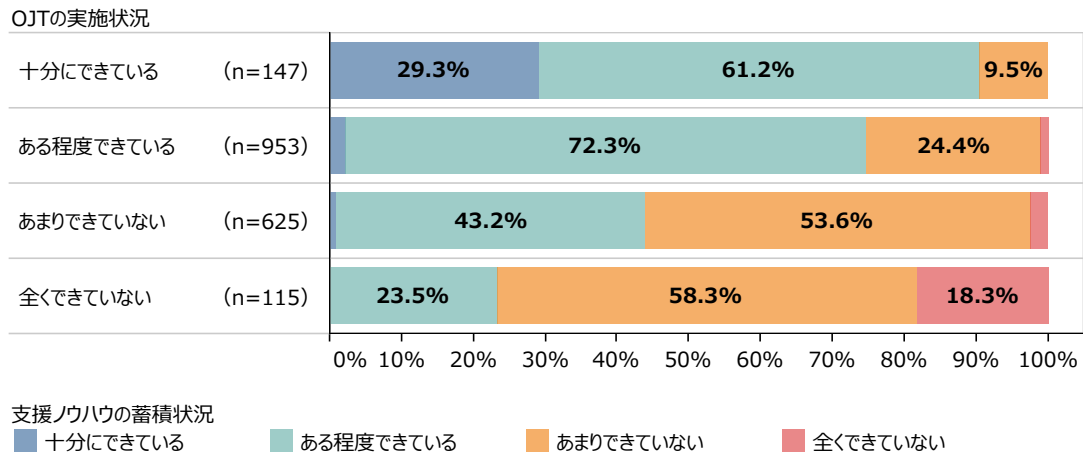


資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

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

ができていくほど、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

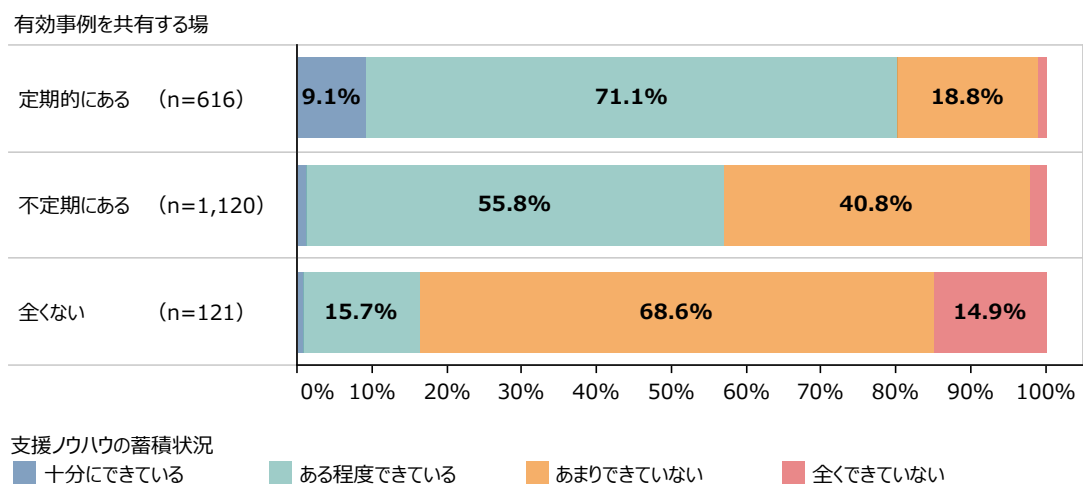


資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

(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」

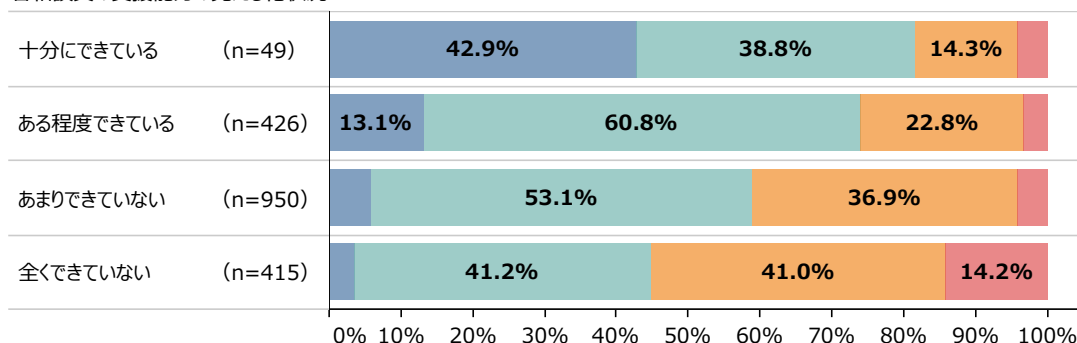
(注) 相談員が2人以上いる支援機関の回答を集計している。

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くほど、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

各相談員の支援能力の見える化状況



OJTの実施状況

■ 十分にできている ■ ある程度できている ■ あまりできていない ■ 全くできていない

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」

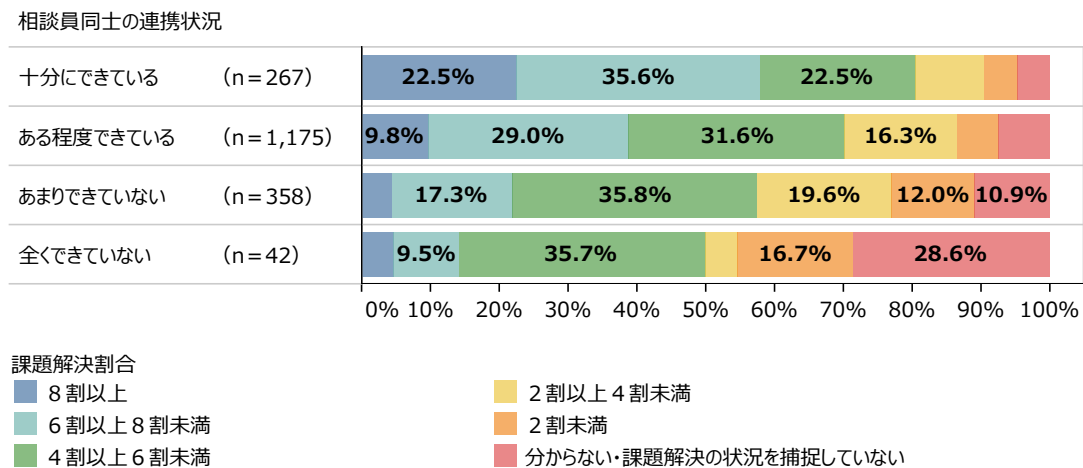
(注) 1.相談員が2人以上いる支援機関の回答を集計している。

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」

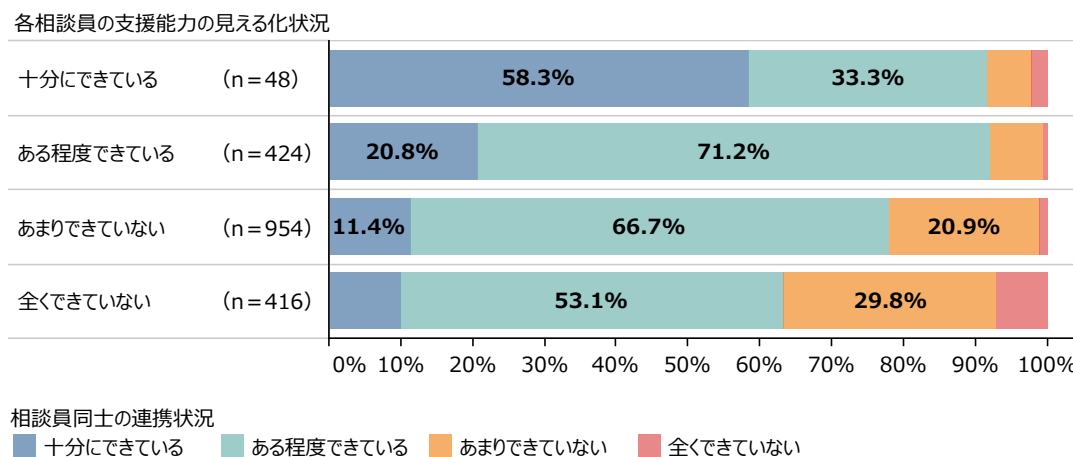
（注）1.相談員が2人以上いる支援機関の回答を集計している。

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くほど、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」

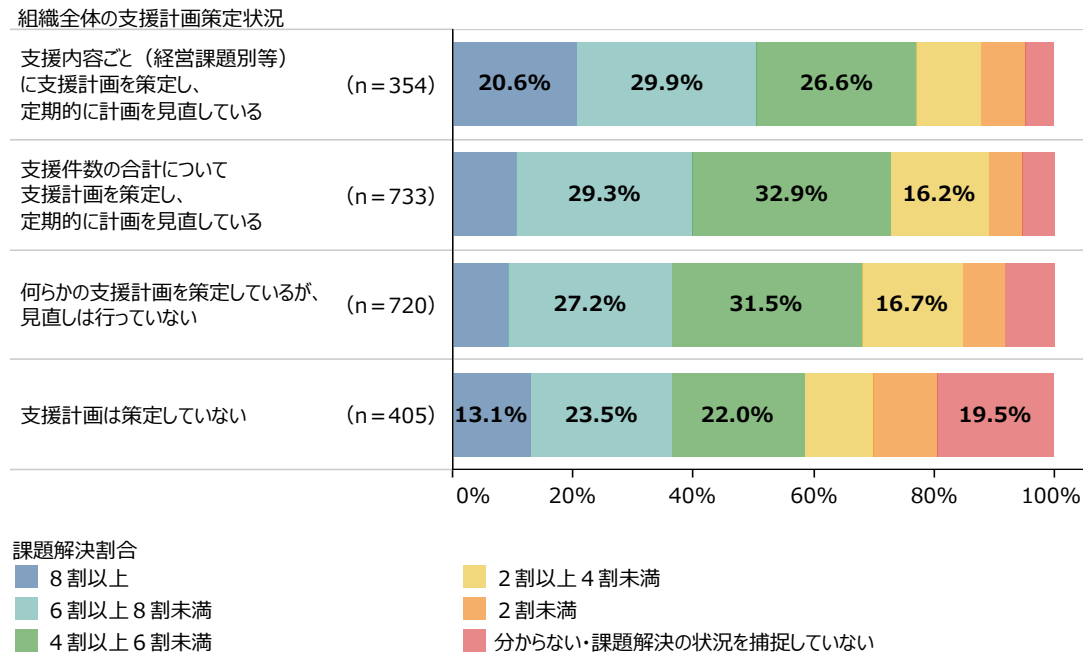
（注）1.相談員が2人以上いる支援機関の回答を集計している。

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」、「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」、「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」。

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

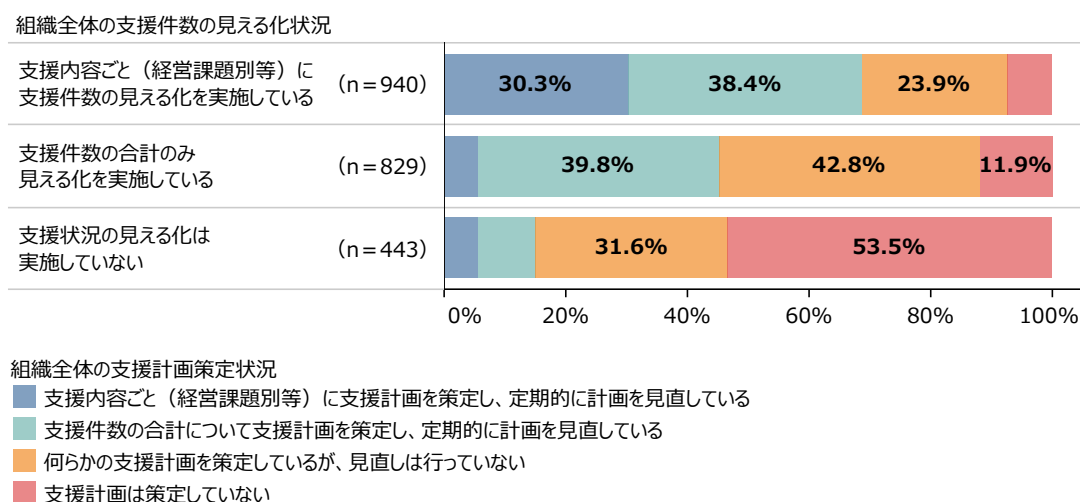


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

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の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



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であって、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に工夫し、「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）						
		商 工 会 名				
		所 在 地				
		担 当 者		（基本事項・基礎的スキルは必ずチェックし、その上で実践的スキルを評価する）		
分野	実践的スキル	達成状況	達成率	達成率	達成率	達成率
基 礎	1 経営計画・業務計画の作成・更新ができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
	2 経営計画・業務計画の進捗管理ができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
	3 経営計画・業務計画のモニタリングができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
	4 経営計画・業務計画の修正ができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
中 級	5 経営計画・業務計画のモニタリングができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
	6 経営計画・業務計画の修正ができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
	7 経営計画・業務計画のモニタリングができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
	8 経営計画・業務計画の修正ができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
上 級	9 経営計画・業務計画のモニタリングができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
	10 経営計画・業務計画の修正ができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
	11 経営計画・業務計画のモニタリングができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					
	12 経営計画・業務計画の修正ができること（経営計画、業務計画、新規事業計画）					

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が見える化し、
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

吳広域商工会

▶ 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ら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

[illegible]

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、俯瞰的评价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

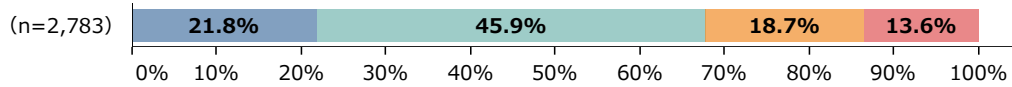
前項では、支援機関が支援ノウハウを蓄積し、支援能力の向上を図ることや、相談員同士で連携すること、組織として支援計画の策定・見直しを行うことで、事業者の経営課題をより解決することができる可能性が示された。一方で、支援機関には経営課題ごと、支援機関ごとに強みと弱みがあり、単独での支援には限界もある。本項では、より効果的に事業者を支援し、課題解決を図るための、支援機関同士の連携について見ていく。

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。

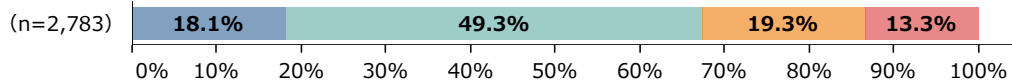
⁴² ここでの「連携」とは、支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指し、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含む。なお、セミナーや相談会の共同開催は含まない。

第2-2-81図 経営課題別に見た、他機関との連携状況

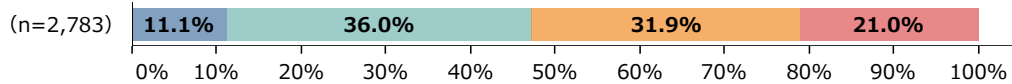
(1) 事業計画策定



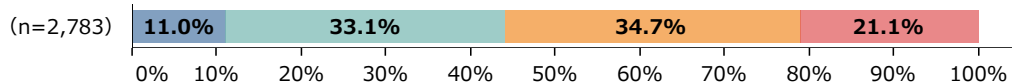
(2) 販路開拓・マーケティング



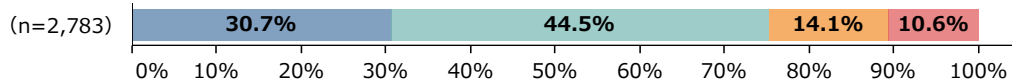
(3) 生産設備増強、技術・研究開発



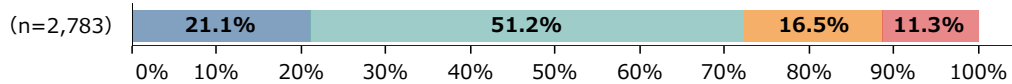
(4) 人材採用・育成



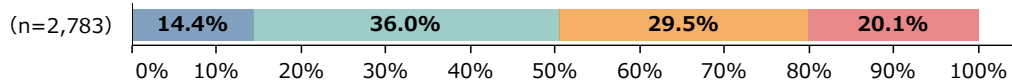
(5) 資金繰り



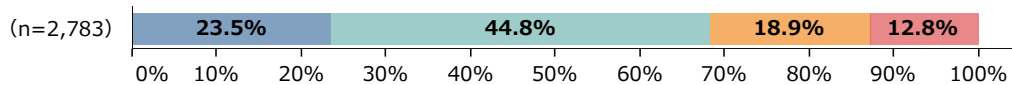
(6) 経営改善



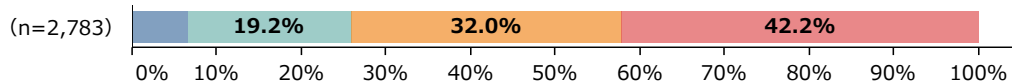
(7) 企業再生



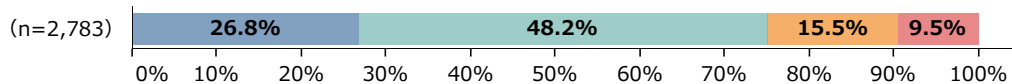
(8) 事業承継・M&A



(9) 海外展開



(10) 創業



■ 頻繁に連携している ■ あまり連携していない
■ 時々連携している ■ 連携していない

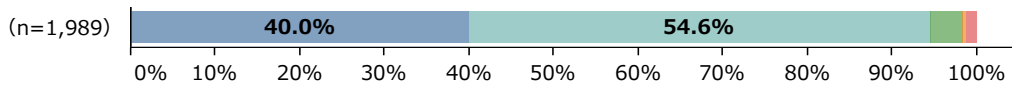
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

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

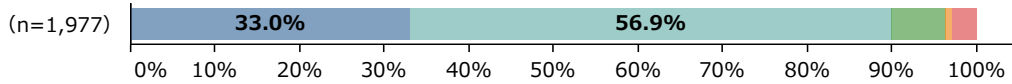
よって差があることが分かる。第2-2-57図で、支援機関が単独で対応できる経営課題を見たが、「人材採用・育成」、「生産設備増強、技術・研究開発」、「海外展開」は、単独で対応できると回答した支援機関が少なくなっており、支援機関全般として対応の難易度が高い経営課題については、連携先として適切な支援機関を探すことの難易度も高いために、支援機関同士の連携が進んでいないことが考えられる。

第2-2-82図 経営課題別に見た、他機関との連携の成果

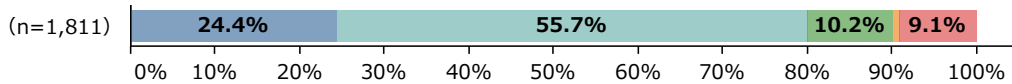
(1) 事業計画策定



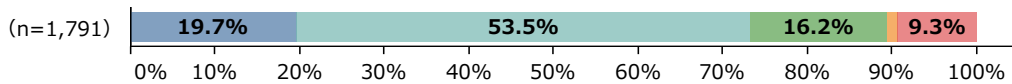
(2) 販路開拓・マーケティング



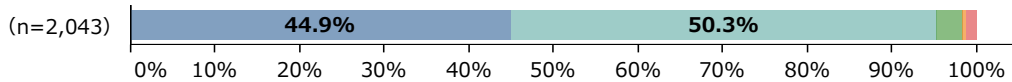
(3) 生産設備増強、技術・研究開発



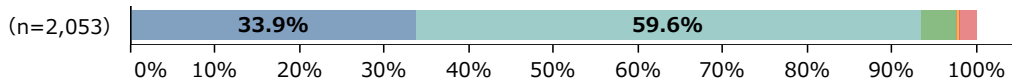
(4) 人材採用・育成



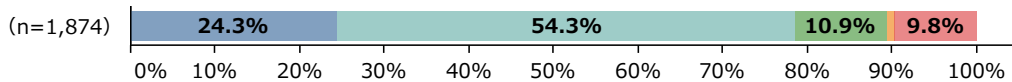
(5) 資金繰り



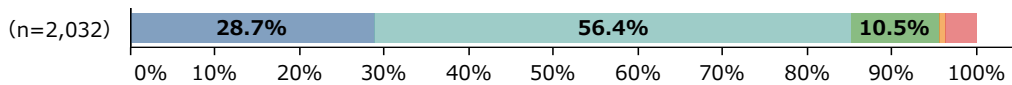
(6) 経営改善



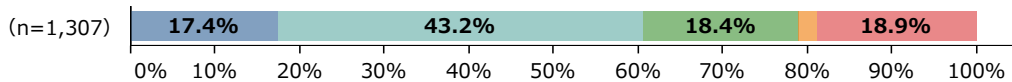
(7) 企業再生



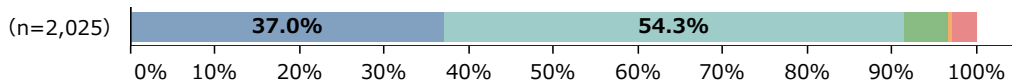
(8) 事業承継・M&A



(9) 海外展開



(10) 創業



■ とてもつながっている
 ■ ある程度つながっている
 ■ あまりつながっていない
 ■ 全くつながっていない
 ■ 分からない・課題解決の状況を捕捉していない

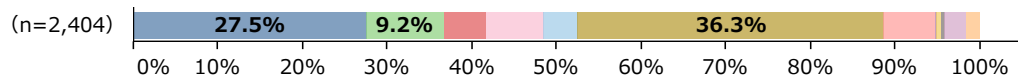
資料：(株) 野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
 (注) それぞれの経営課題について、他機関との連携を実施している支援機関に対して聞いている。

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ったと分かる。また、よろず支援拠点とは、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

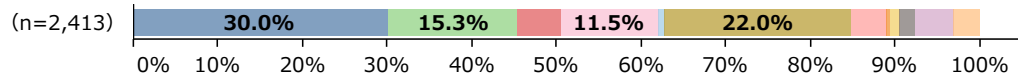
の紹介を受け、支援を行うと回答した割合が高い。第2-2-60図の事業者が利用して満足度の高かった支援機関では、よろず支援拠点と回答した事業者の割合は低かったが、二次的な支援機関として機能している可能性が考えられる。第2-2-83図を経営課題別に見ると、「資金繰り」では金融機関、「事業承継・M & A」では事業承継・引継ぎ支援センター、「海外展開」ではJETRO（日本貿易振興機構）と回答する割合がそれぞれ最も高く、支援機関の専門性をいかした連携が実施されていることもうかがえる。

第2-2-83図 経営課題別に見た、連携先支援機関

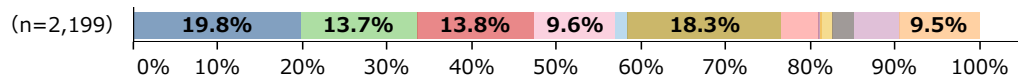
(1) 事業計画策定



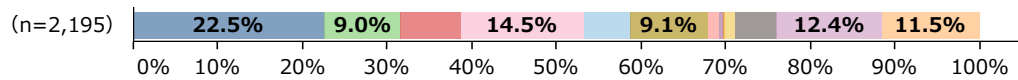
(2) 販路開拓・マーケティング



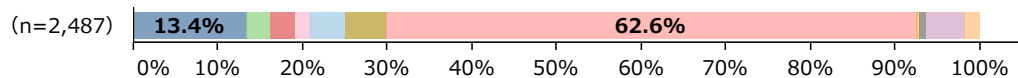
(3) 生産設備増強、技術・研究開発



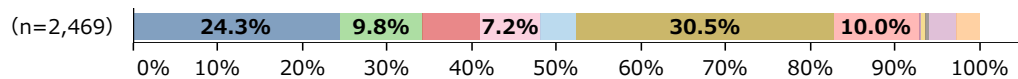
(4) 人材採用・育成



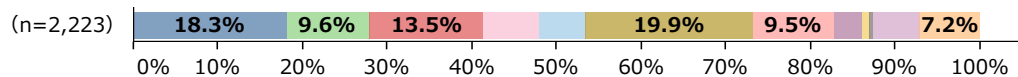
(5) 資金繰り



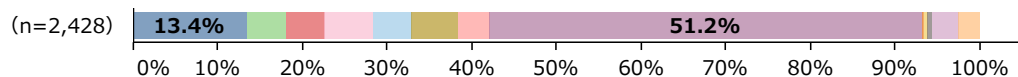
(6) 経営改善



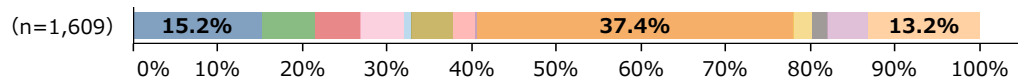
(7) 企業再生



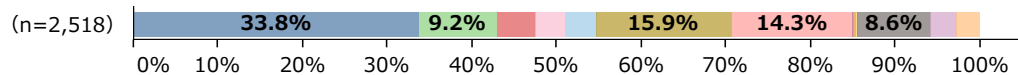
(8) 事業承継・M&A



(9) 海外展開



(10) 創業



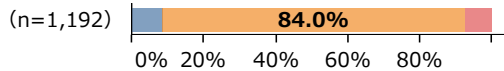
資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

（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。

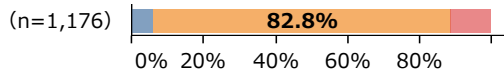
第2-2-84図 経営課題別に見た、連携時の役割

商工会・商工会議所

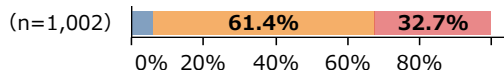
(1) 事業計画策定



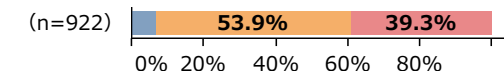
(2) 販路開拓・マーケティング



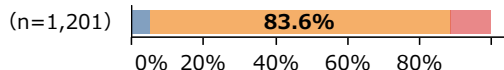
(3) 生産設備増強、技術・研究開発



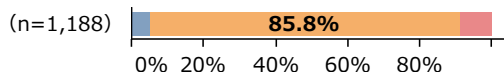
(4) 人材採用・育成



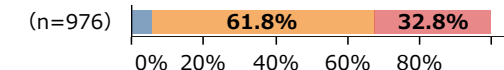
(5) 資金繰り



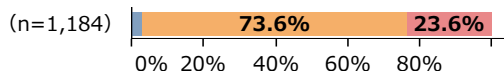
(6) 経営改善



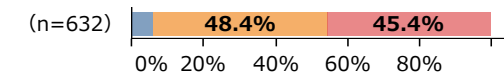
(7) 企業再生



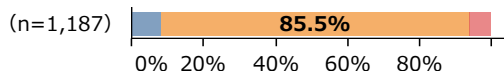
(8) 事業承継・M&A



(9) 海外展開

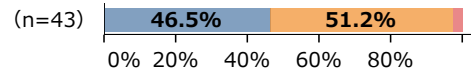


(10) 創業

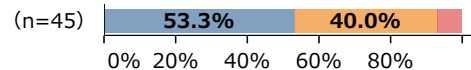


よろず支援拠点

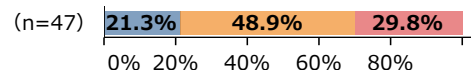
(1) 事業計画策定



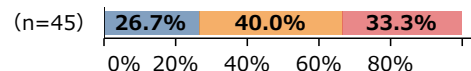
(2) 販路開拓・マーケティング



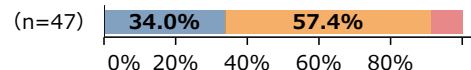
(3) 生産設備増強、技術・研究開発



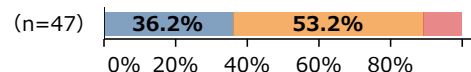
(4) 人材採用・育成



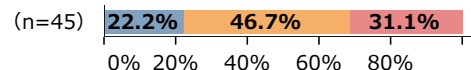
(5) 資金繰り



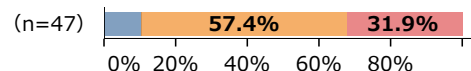
(6) 経営改善



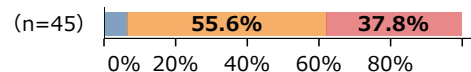
(7) 企業再生



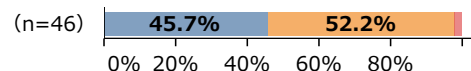
(8) 事業承継・M&A



(9) 海外展開



(10) 創業



■ 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

■ 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）

■ 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）

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」

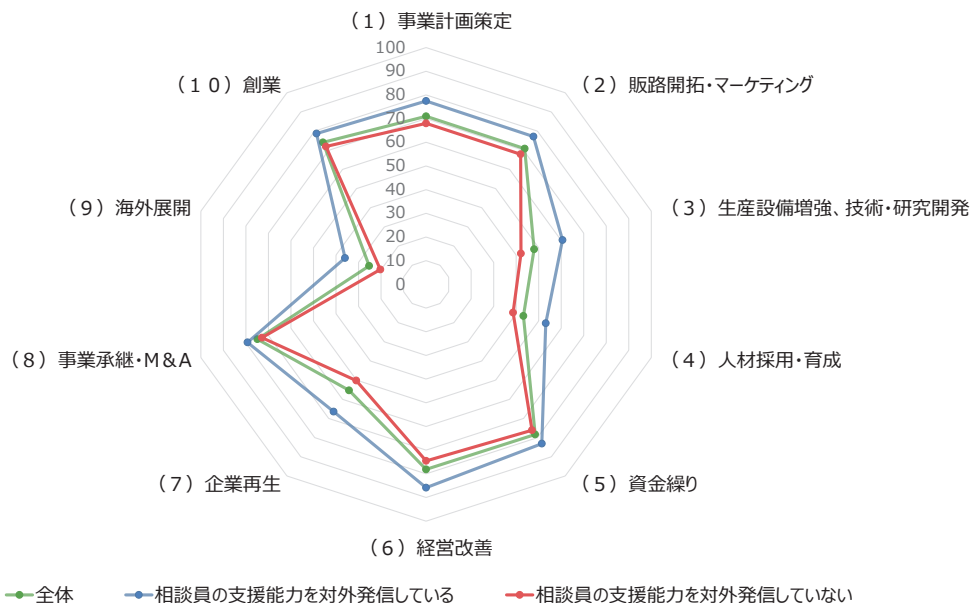
（注）1. 連携時の役割について、「分からない」と回答した者を除いて集計している。

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对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对外発信している支援機関の方が、对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。

る。これにより、支援機関が各相談員の支援能力を对外発信することで、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对外発信状況別に見た、経営課題別他機関との連携状況



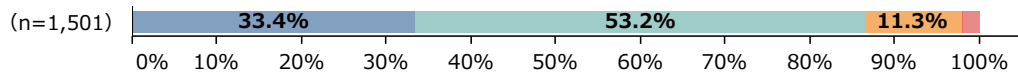
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」より中小企業庁作成
 (注) 1.各経営課題における各支援機関の連携状況について、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
 2.数字の単位は%。
 3.「相談員の支援能力を对外発信している」は、对外発信を「積極的に実施している」、「ある程度実施している」と回答した者の合計。
 4.「相談員の支援能力を对外発信していない」は、对外発信を「全く実施していない」、「あまり実施していない」と回答した者の合計。
 5.回答数(n)は以下のとおり。全体：n=2,212、相談員の支援能力を对外発信している：n=1,512、相談員の支援能力を对外発信していない：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。

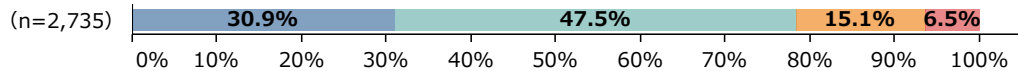
答した割合の合計が約9割と高いが、「都道府県等の中小企業支援センター」、「コンサルタント」、「中小企業基盤整備機構」は約7割、「JETRO（日本貿易振興機構）」は約5割と低くなっており、他機関からの理解状況には、機関ごとにばらつきがあることが分かる。

第2-2-86図 支援機関別に見た、他機関からの理解状況

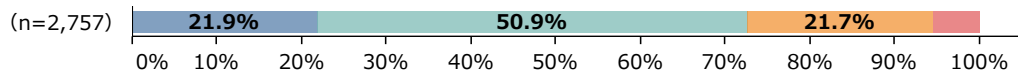
(1) 商工会・商工会議所



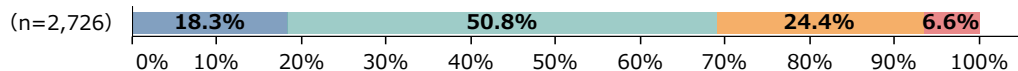
(2) よろず支援拠点



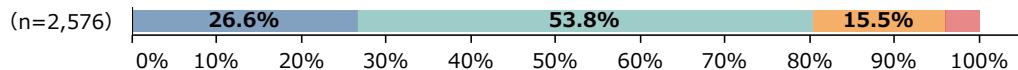
(3) 都道府県等の中小企業支援センター



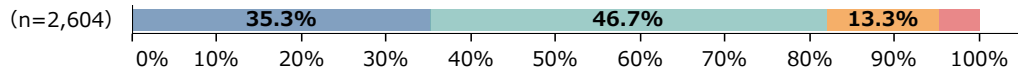
(4) コンサルタント



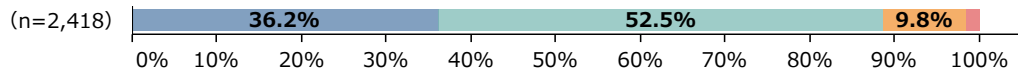
(5) 税・法務関係士業



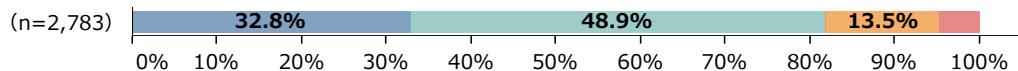
(6) 中小企業診断士



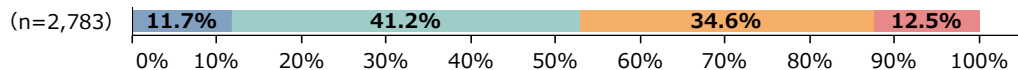
(7) 金融機関



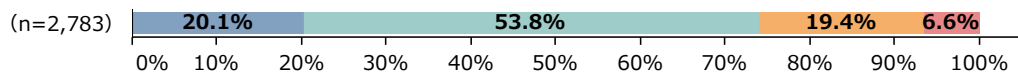
(8) 事業承継・引継ぎ支援センター



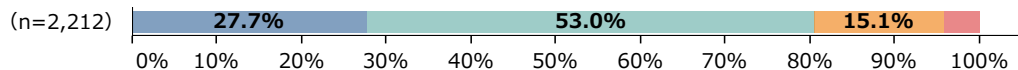
(9) JETRO (日本貿易振興機構)



(10) 中小企業基盤整備機構



(11) 自治体



■ 十分に理解できている ■ ある程度理解できている ■ あまり理解できていない ■ 全く理解できていない

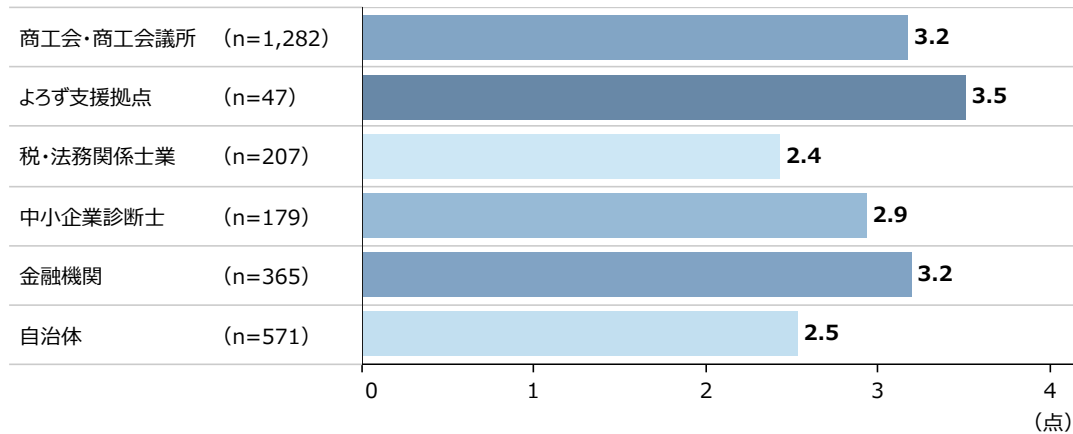
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

(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。

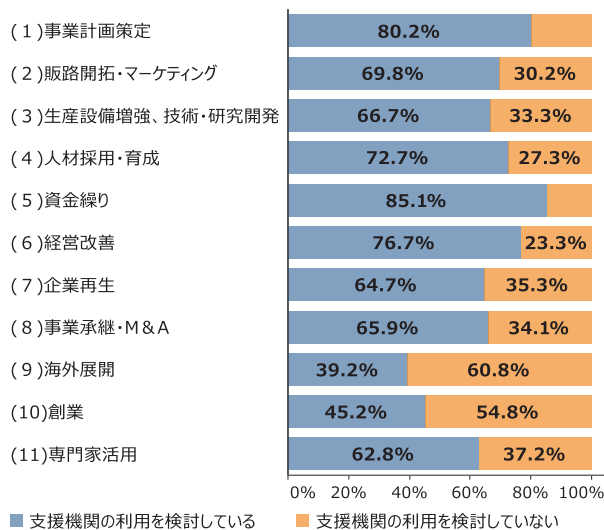
3.自機関と同じ属性の支援機関については聞いていない。

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

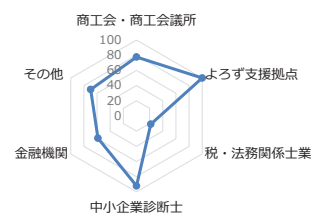
事業者が支援機関の利用を検討する経営課題



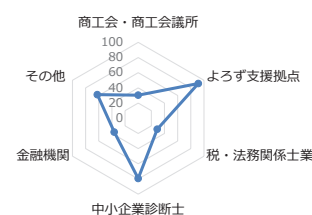
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
 (注) 1.ここでの回答割合は、ある事業者が「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「生産設備増強、技術・研究開発」、「人材採用・育成」、「資金繰り」、「経営改善」、「企業再生」、「事業承継・M&A」、「海外展開」、「創業」、「専門家活用」の各経営課題について、利用を検討する支援機関としていづれかの支援機関を回答した場合に、当該支援機関への相談を検討するものとしてカウントし、算出を行ったもの。
 2.回答数(n)は以下のとおり。事業計画策定：n=6,034、販路開拓・マーケティング：n=5,918、生産設備増強、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

(2) 販路開拓・マーケティング



(4) 人材採用・育成



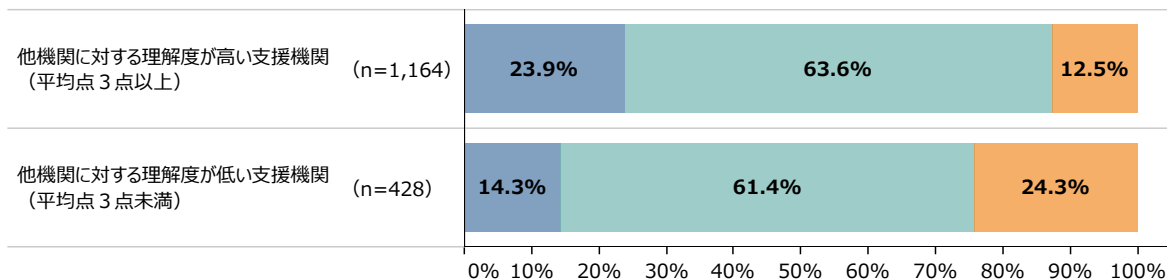
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」
 (注) 1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
 2.数字の単位は%。
 3.「販路開拓・マーケティング」、「人材採用・育成」共に、回答数(n)は以下のとおり。商工会・商工会議所：n=1,282、よろず支援拠点：n=47、税・法務関係士業：n=207、中小企業診断士：n=179、金融機関：n=365、その他：n=132。

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

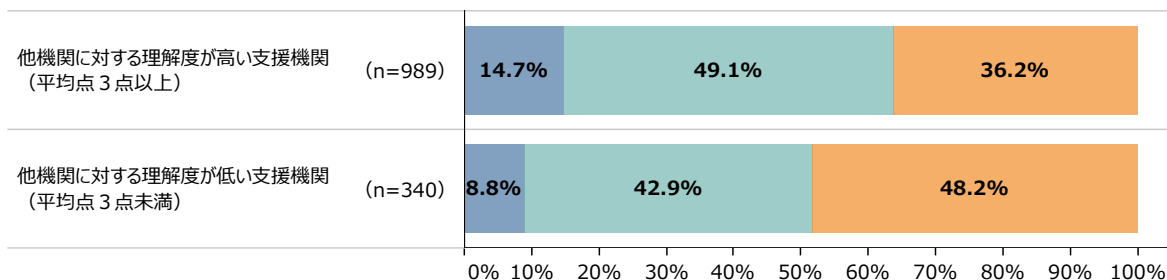
行っており、他機関との連携が事業者の経営課題解決につながっている傾向がある。これにより、他機関に対する理解を深めることで、事業者の経営課題に応じて連携すべき機関と適切に連携することが可能になり、事業者の課題解決につながる可能性が示唆される。

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

販路開拓・マーケティング



人材採用・育成



他機関との連携状況

■ 頻繁に連携している ■ 時々連携している ■ あまり連携していない

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」

(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。

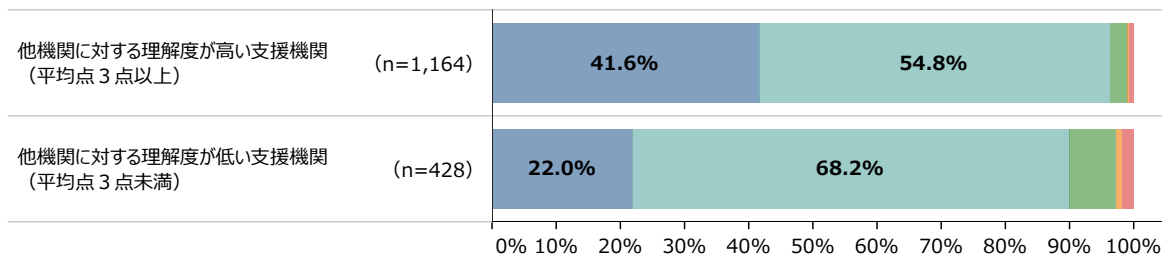
2.商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関による回答を集計している。

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。

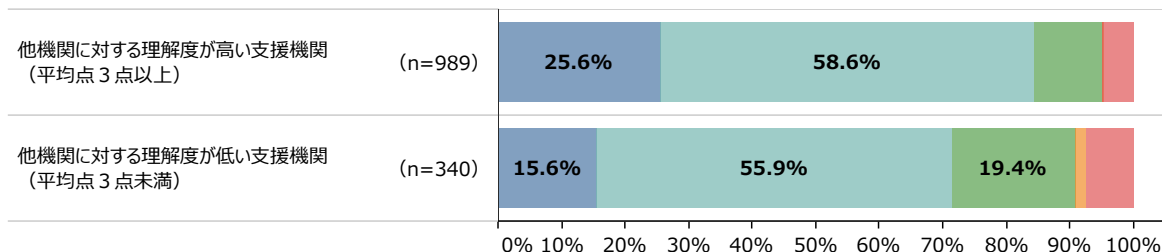
4.他機関との連携状況は、他機関との連携を実施している支援機関のうち、連携時の役割について、「支援対象事業者を適切な支援機関に紹介する（支援は紹介先に任せる）」、「支援対象事業者を適切な支援機関に紹介する（自身も支援に加わる）」と回答した者に対して聞いている。

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

販路開拓・マーケティング



人材採用・育成



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.ここでの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ます。」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ます。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。

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祝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

■ 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。

■ 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：旅館を余儀なくされ、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。

再生スキーム（第二会社方式※）

資産	営業負債
	借入金 6億円
債務超過 4億円	

新会社

資産	営業負債
のれん	資本金 2億円

旧会社（特別清算）

現預金 2億円	借入金 6億円
	4億円

金融支援の概要

- ・ 新設分割により新会社設立。新会社株式を旧会社から事業スポンサーが取得。
- ・ 4億円の実質債務免除を実施。

※債務増大により、経営難に陥っている会社から採算性の良い事業を会社分割や事業譲渡によって別会社（第二会社）へ分離する事で優良事業の存続を図り、不採算事業・増大した債務とともに残された旧会社を清算する事業再生手法。

■ 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、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ない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。