

2022年版 中小企業白書・小規模企業白書 ＜講演用資料＞

令和4年6月
中小企業庁

2022年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

- 2年に及ぶ新型コロナウイルス感染症の流行や原油・原材料価格の高騰、部材調達難、人材不足といった供給面の制約もある中で、中小企業は引き続き厳しい状況にある。
- こうした中でも、中小企業を取り巻く需給構造の変化や、デジタル・グリーン化の進展等を踏まえ、事業再構築などに取り組みながら、必死に生き残りを図りつつ、次の成長に向けた取組を進めようとしている中小企業もある。
- 今回の白書では、事業者の自己変革をテーマに、ウィズコロナ、アフターコロナの各フェーズにおいて、事業者にとって必要な取組を取り上げた。
- より具体的には、短期・中長期のスパンで中堅企業への成長やサプライチェーンの中核的存在を目指す中小企業（スケールアップ型企业）と持続的成長を志向し、地域経済を支える小規模事業者（パワーアップ型企业）のそれぞれが新たな挑戦を行うために、事業再構築をはじめ、どのような取組が必要なのかについて分析。

白書の目次（各分析テーマ一覧）

【1】中小企業における足下の感染症への対応

【2】企業の成長を促す経営力と組織 <スケールアップ型企业>

【3】小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決 <パワーアップ型企业>

【4】共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援

総論：中小企業・小規模事業者の動向

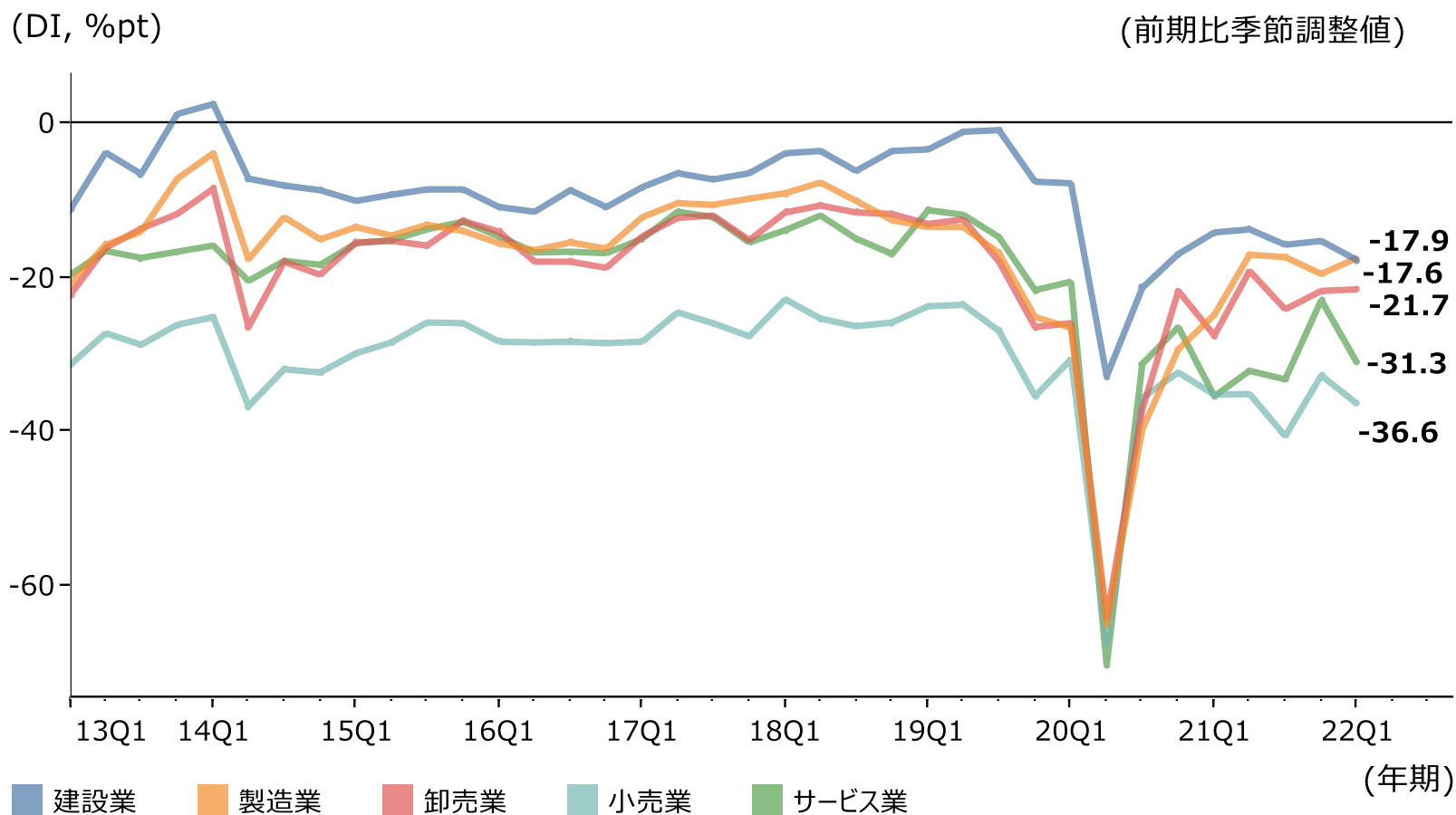
テーマ別分析：

1. 中小企業における足下の感染症への対応
2. 企業の成長を促す経営力と組織
3. 小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決
4. 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築
伴走支援

中小企業・小規模事業者の動向（業況・業績①）

- 中小企業の業況判断DIは、2020年4-6月期にリーマンショック時を下回る水準まで急激に悪化。
- 足下では、持ち直しの動きも見られるが、**依然として厳しい状況**。

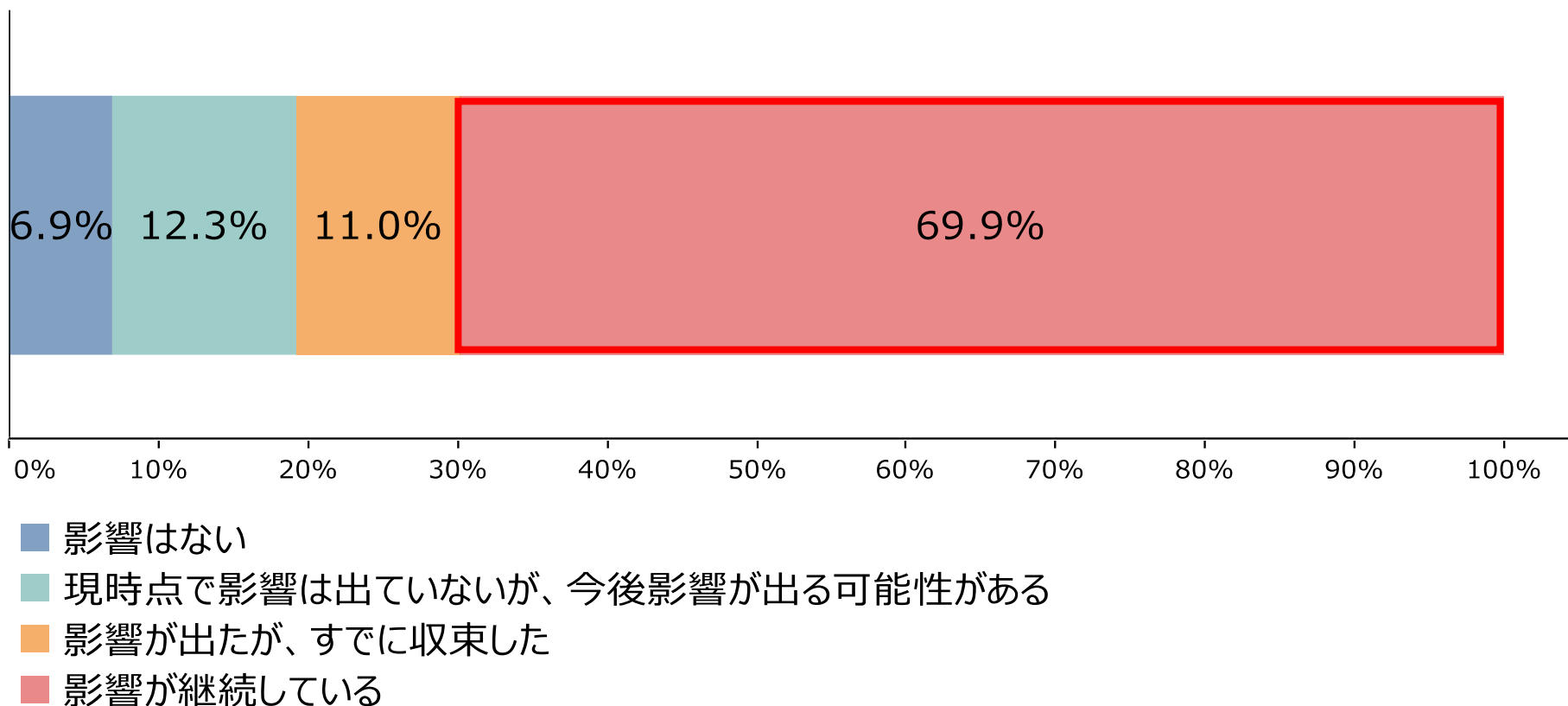
図 業況判断DIの推移



中小企業・小規模事業者の動向（業況・業績②）

- 2022年4月時点においても、新型コロナウイルス感染症は、**引き続き多くの中小企業に影響を与えている。**

図 新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響



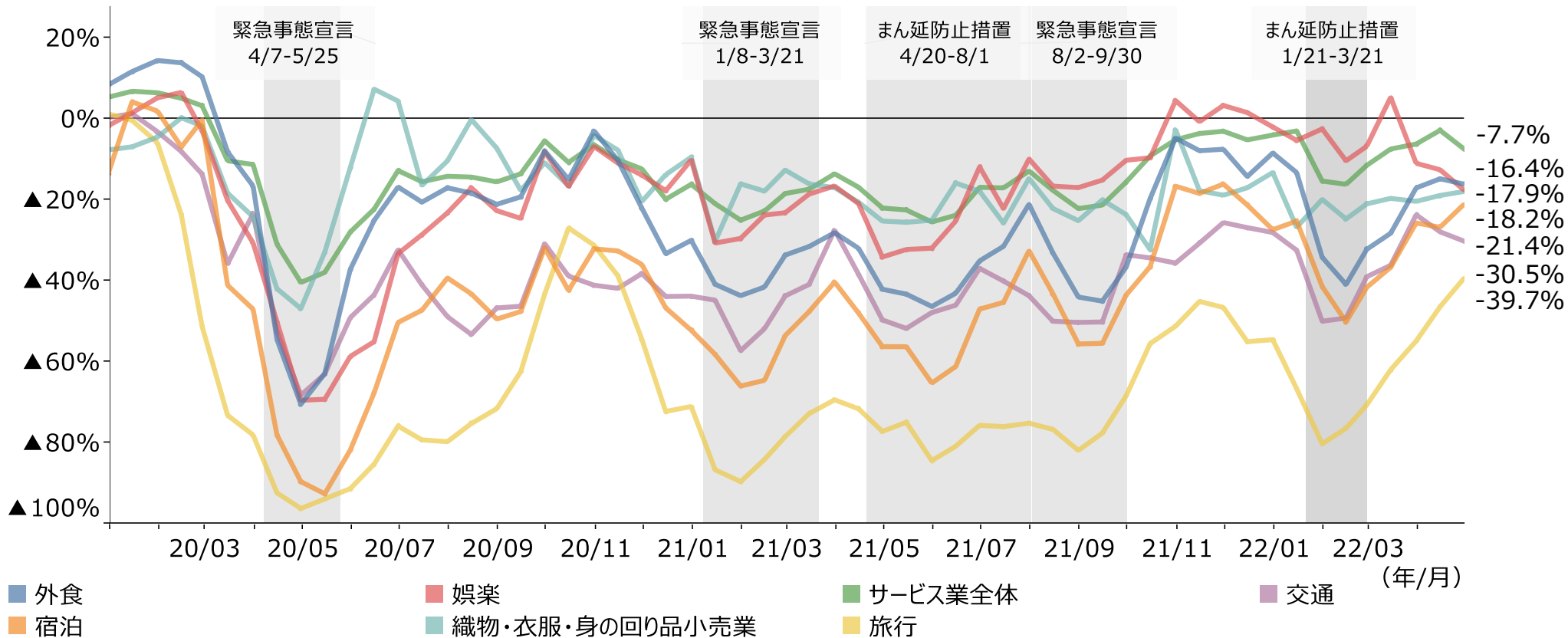
資料：（株）東京商工リサーチ「第21回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2022年4月）

（注）資本金1億円未満の企業を集計したもの。

中小企業・小規模事業者の動向（業況・業績③）

- **宿泊業、外食業**を中心に、2020年の売上高は多くの企業が**新型コロナウイルス感染症流行前を大きく下回った**。

図 業種別に見た、消費支出の推移



資料：（株）ナウキャスト／（株）ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成（2022年4月30日時点）

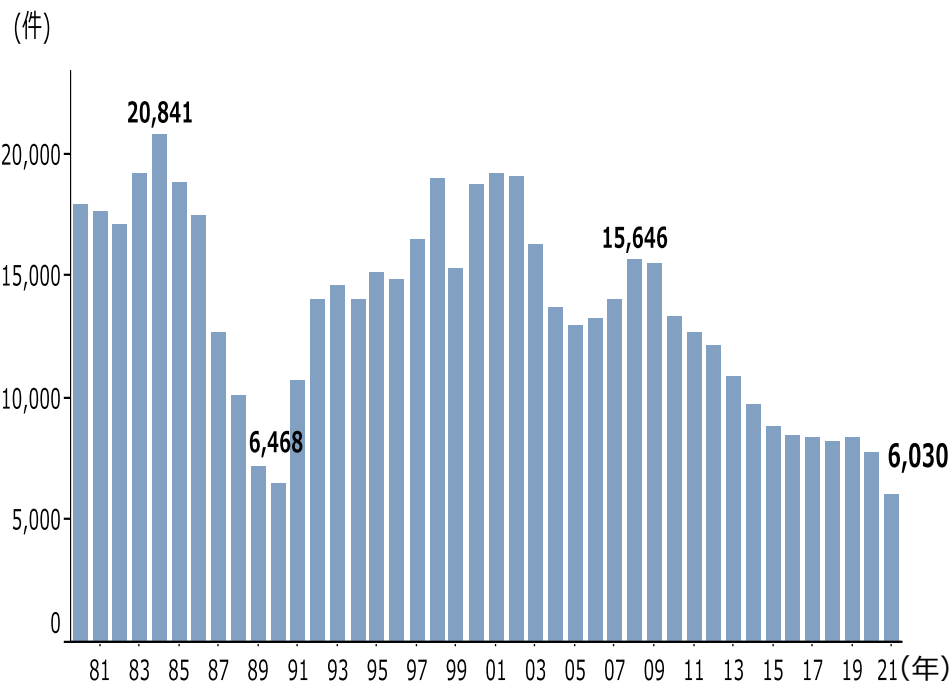
（注）1. 2016年度から2018年度の同時期平均と比べた消費支出の増減率を示す。

2. 緊急事態宣言・まん延防止等重点措置の期間は、首都圏1都3県に発令されていた期間。

中小企業・小規模事業者の動向（倒産の状況）

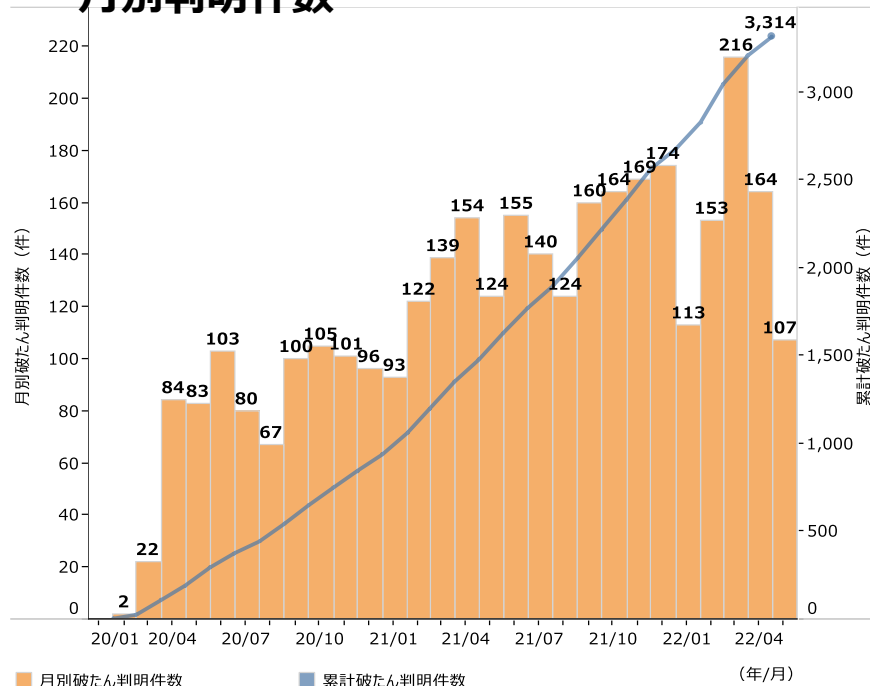
- 我が国の倒産件数は、2009年以降は減少傾向で推移。2021年は資金繰り支援策などの効果もあり、**6,030件と57年ぶりの低水準**となった。
- 一方で、**新型コロナウイルス関連破たんの件数**は、昨年9月から4か月連続で**月別件数として過去最多を更新**するなど**増加傾向**にあり、2022年3月には初めて200件を超えた。

図1 倒産件数の推移



資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

図2 新型コロナウイルス関連破たんの月別判明件数



資料：（株）東京商工リサーチ「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」（2022年5月24日時点）

(注)1.負債1,000万円以上の法的整理、私的整理を対象に集計されたもの（準備中を含む）。

2.（株）東京商工リサーチの取材で経営破たんが判明した日を基準に集計されたもの。

3.新型コロナウイルス関連破たんとは、（株）東京商工リサーチの取材で担当弁護士や当事者から新型コロナウイルスが要因であると言質が取れた経営破たん。

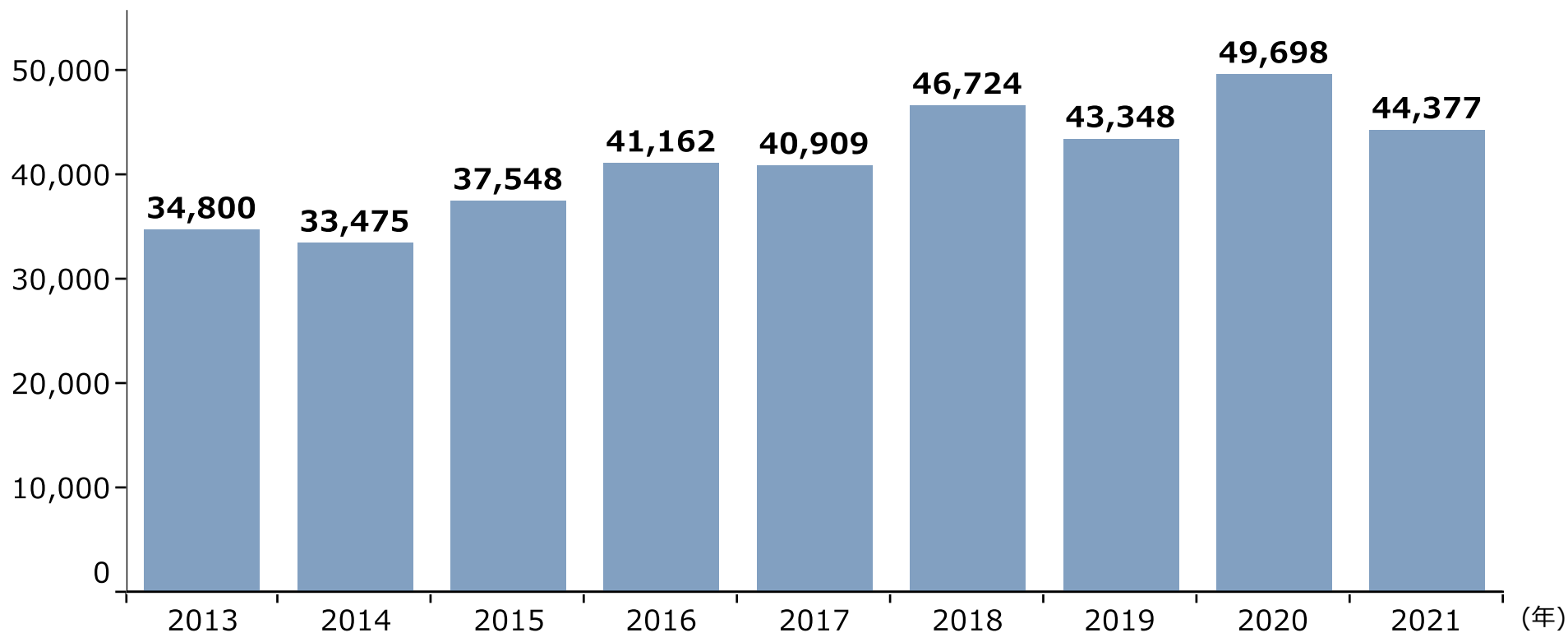
中小企業・小規模事業者の動向（休廃業・解散の状況）

- 昨年の**休廃業・解散件数**は、前年から減少したものの、民間調査が開始された2000年以降で**過去3番目の高水準**となっている。



休廃業・解散件数の推移

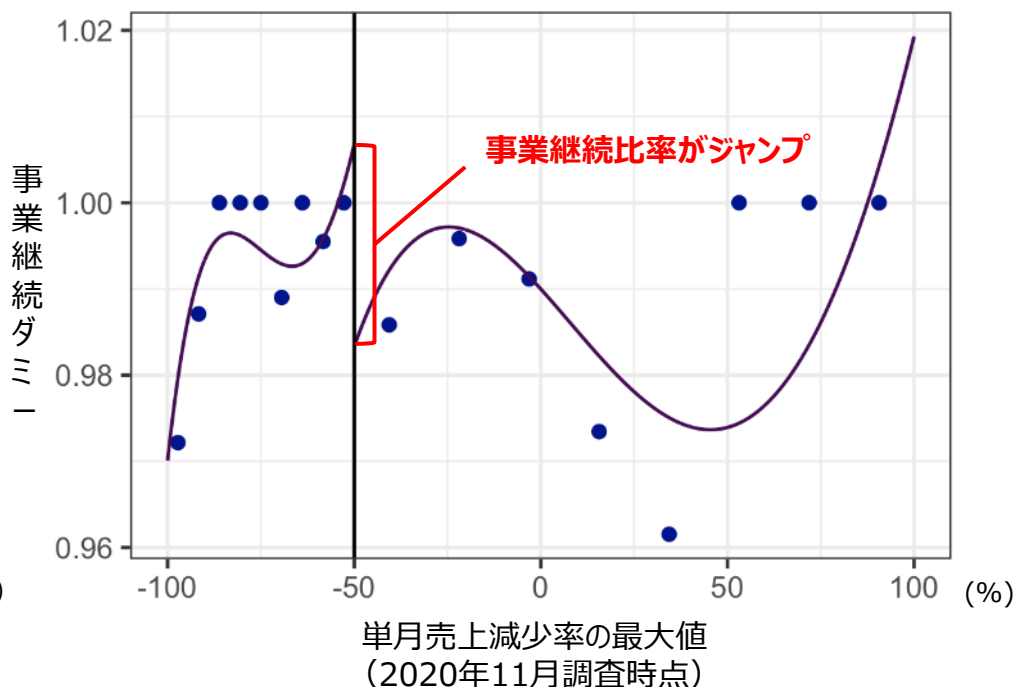
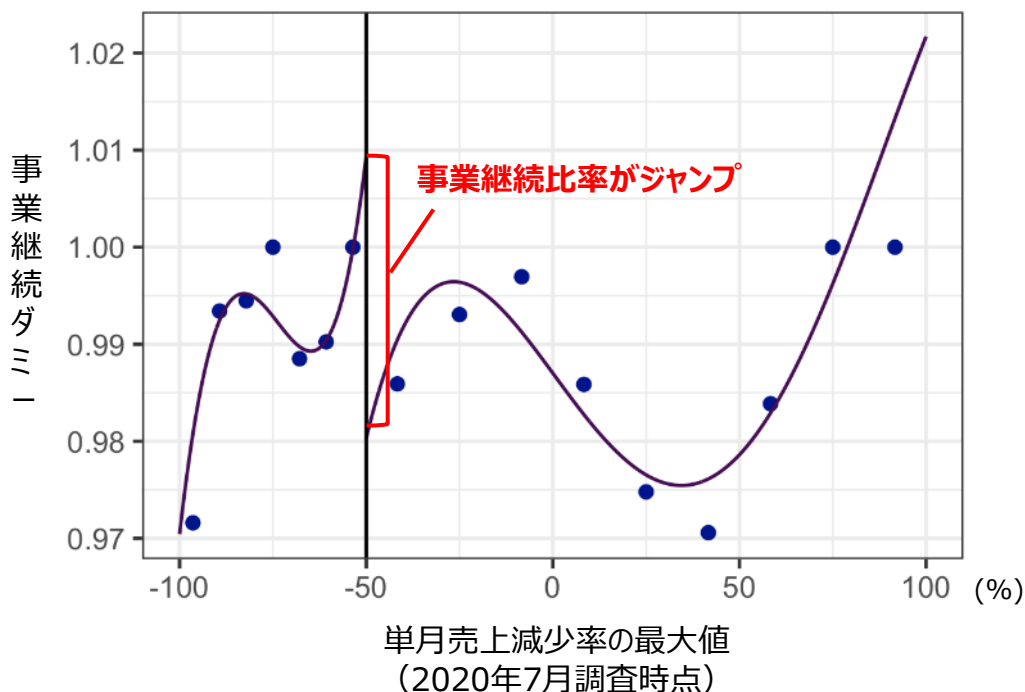
(件)



中小企業・小規模事業者の動向（資金繰り①）

- 感染症の影響を受けた事業者の事業継続を下支えするため、持続化給付金や家賃支援給付金などの各種資金繰り支援策が実施されてきた。
- こうした支援策の効果については、学識者による実証分析も行われ始めており、持続化給付金に関する研究では、**給付金を受給した場合に、2020年末までの事業継続率が改善**するとの分析結果もある。

図 持続化給付金を受給した場合の事業継続比率



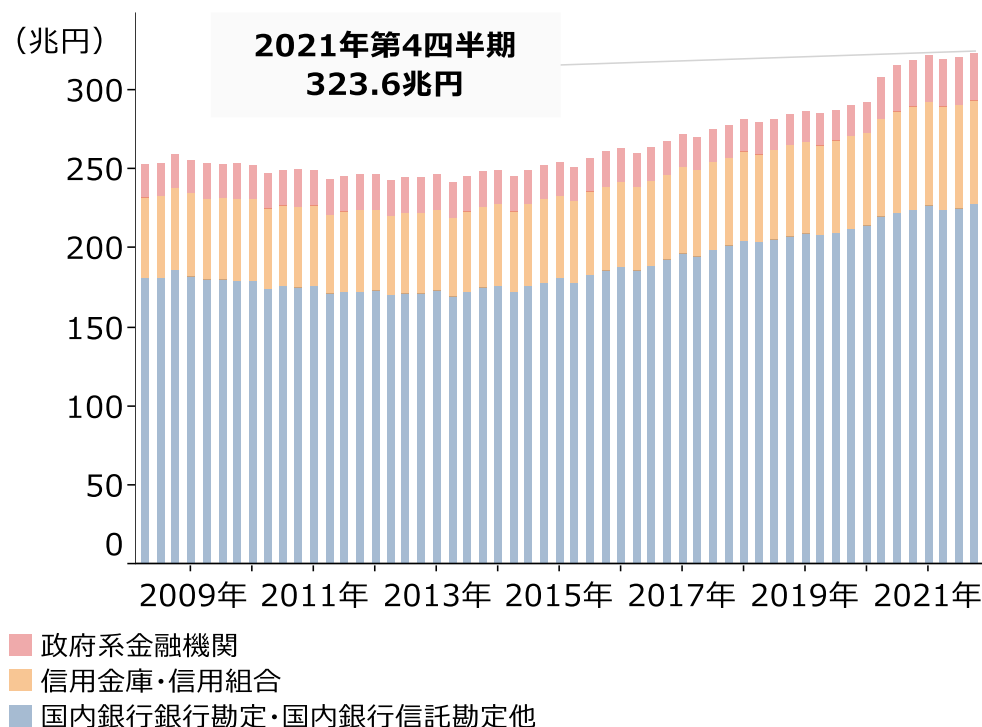
資料：Kawaguchi, Kodama, Kumanomido, and Tanaka (2021)より中小企業庁にて加工

(注) 事業継続ダミーは、2021年調査で判明した事業継続の有無。

中小企業・小規模事業者の動向（資金繰り②）

- 感染症流行後では、いずれの金融機関においても**貸出残高が増加**しており、実質無利子・無担保融資制度を活用しながら、積極的な融資が行われている状況がうかがえる。

図 中小企業向け貸出残高の推移（金融機関別）



金融機関	2019Q4残高 (兆円)	2021Q4残高 (兆円)	増加額 (兆円)
政府系 金融機関	19.7	30.0	+10.3
信用金庫 ・信用組合	58.5	66.2	+7.7
国内銀行勘定 ・国内銀行信託 勘定他	211.9	227.4	+15.5

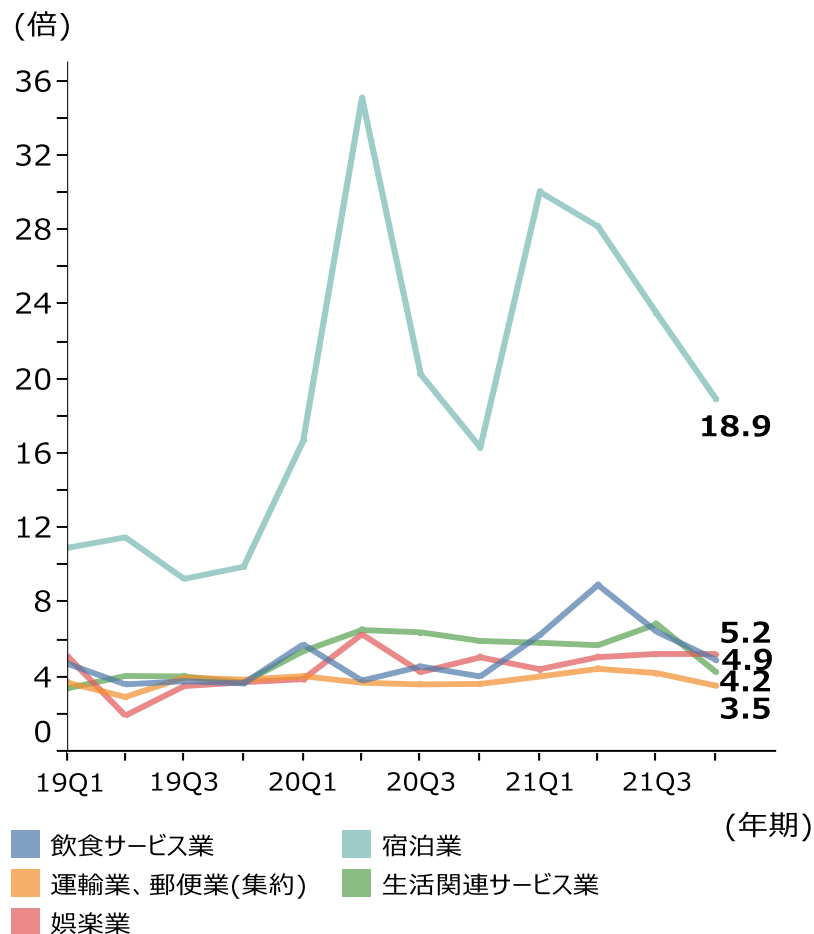
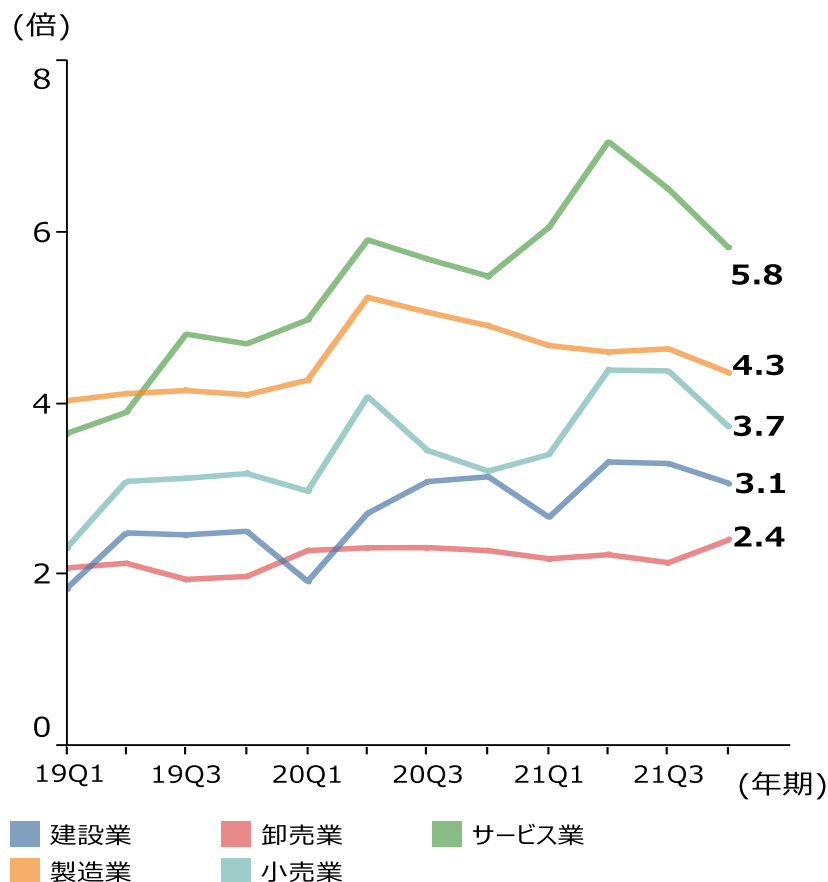
資料：日本銀行「貸出先別貸出金」他より中小企業庁調べ（2021年12月末時点）

（注）中小企業向け貸出残高とは、国内銀行勘定・国内銀行信託勘定他における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・（株）商工組合中央金庫・（株）日本政策金融公庫（中小企業事業・国民生活事業）の貸出残高の合計を指す。

中小企業・小規模事業者の動向（資金繰り③）

- 宿泊業をはじめとする各業種において**感染症流行前と比べて借入金月商倍率が上昇**しており、**借入金の返済余力が低下**している可能性がうかがえる。

図 業種別に見た、借入金月商倍率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

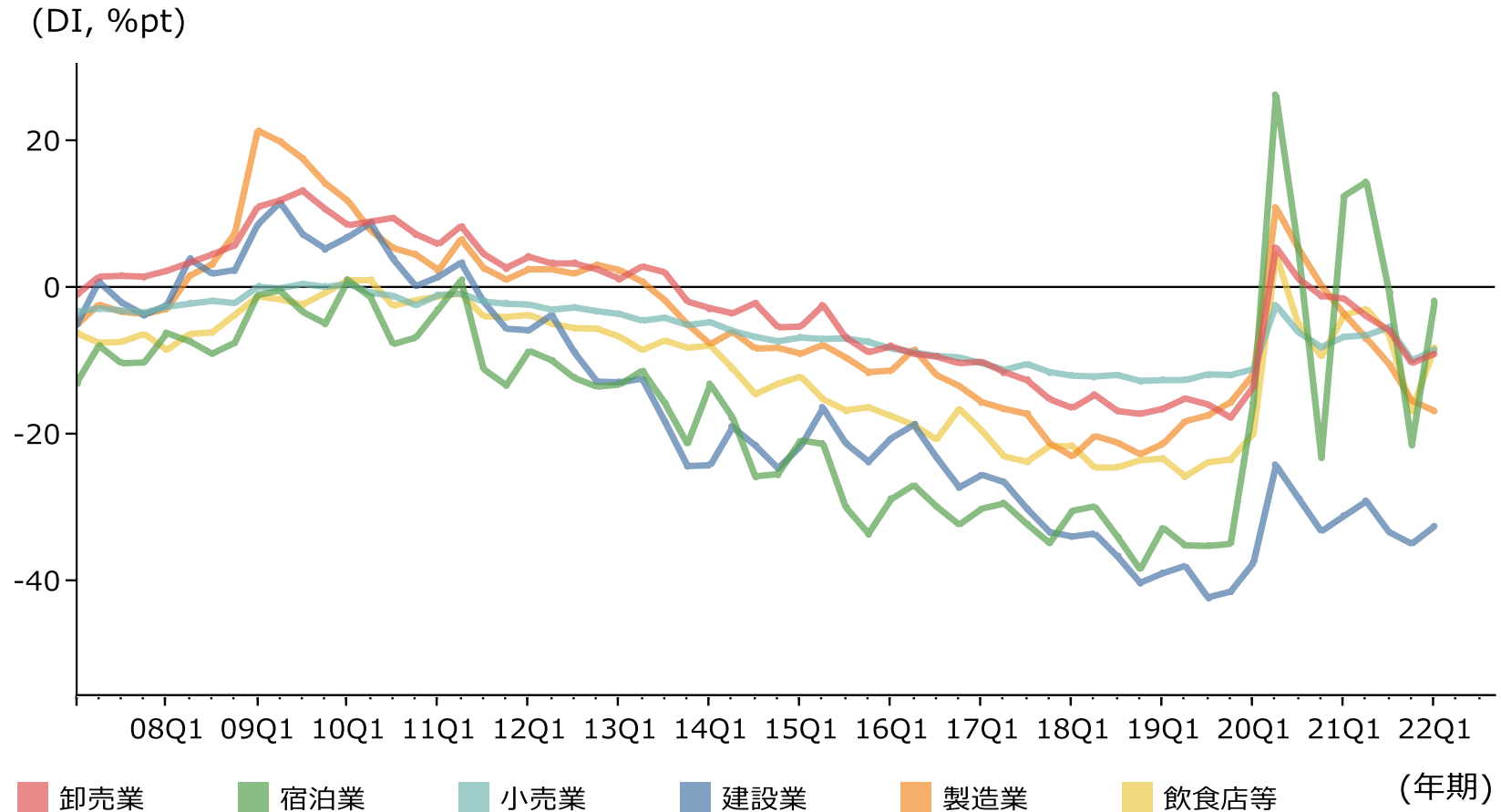
(注) 1.ここでいう中小企業とは資本金 1 千万円以上 1 億円未満の企業とする。

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

中小企業・小規模事業者の動向（雇用の状況①）

- 中小企業の人手不足感は、感染症流行の影響により一時的に弱まったものの、**依然として人手不足**の状況が見られる。

図 業種別に見た、従業員過不足DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合（％）から、「不足」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

中小企業・小規模事業者の動向（雇用の状況②）

- **技能実習**および**資格外活動（留学）**の在留資格における外国人労働者数は、**足下で減少**。
- 就労業種の内訳を見ると、技能実習では、製造業、建設業が約7割、資格外活動（留学）では、宿泊業・飲食サービス業、卸売業・小売業が約6割を占めている。

図1 在留資格別に見た、労働者数の推移

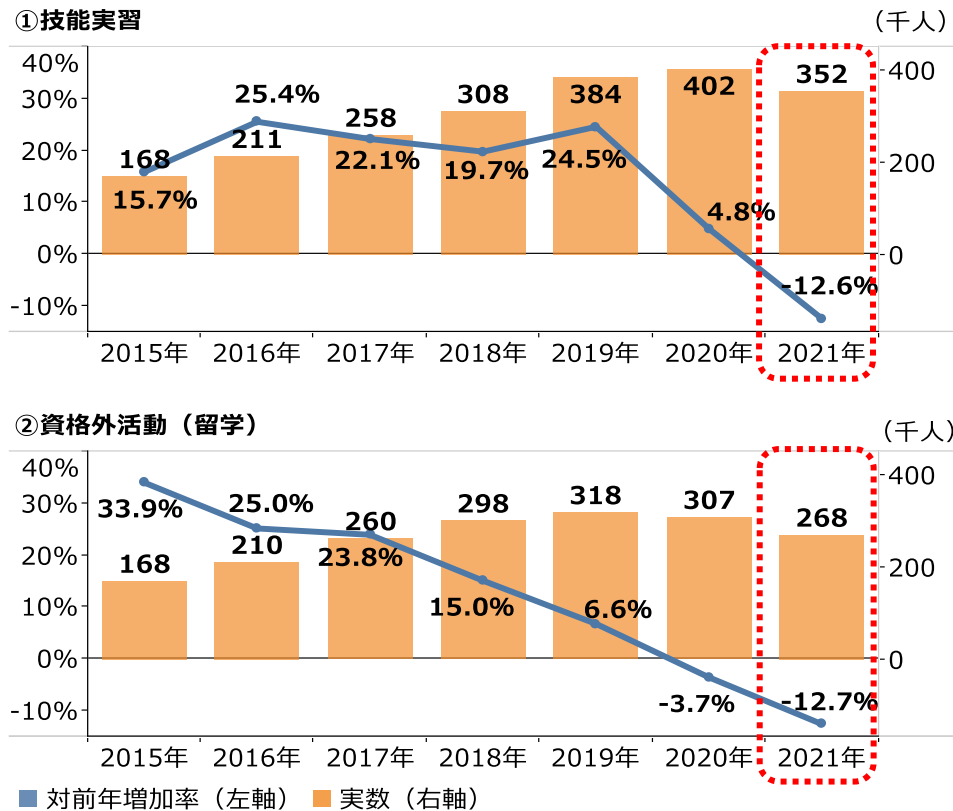
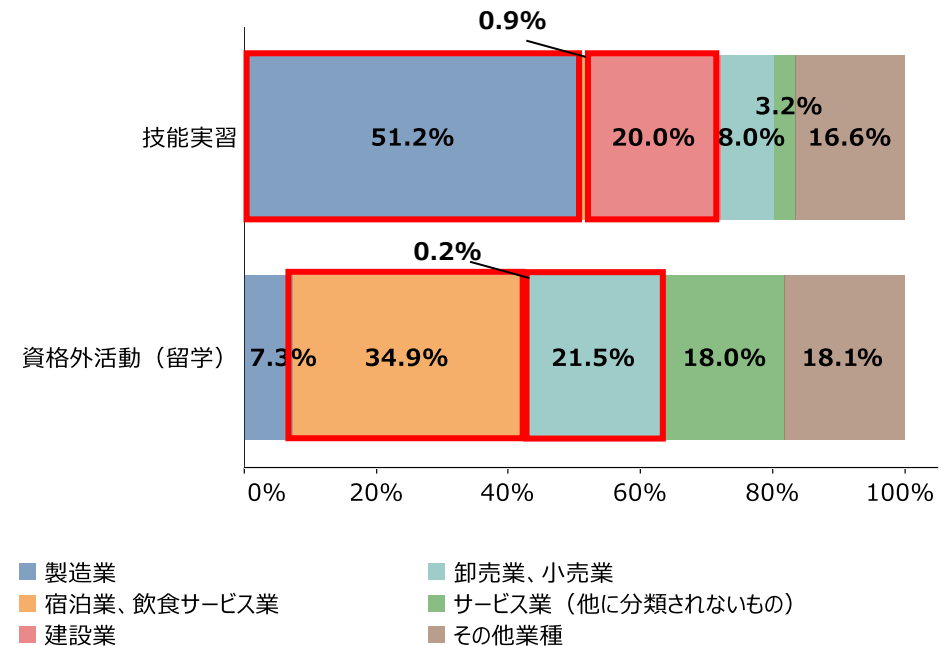


図2 在留資格別に見た、就労業種の内訳（2021年）



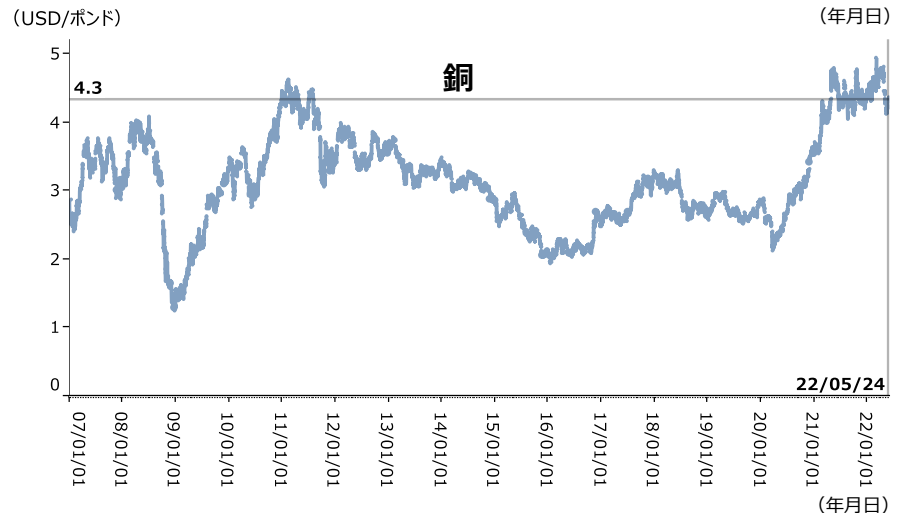
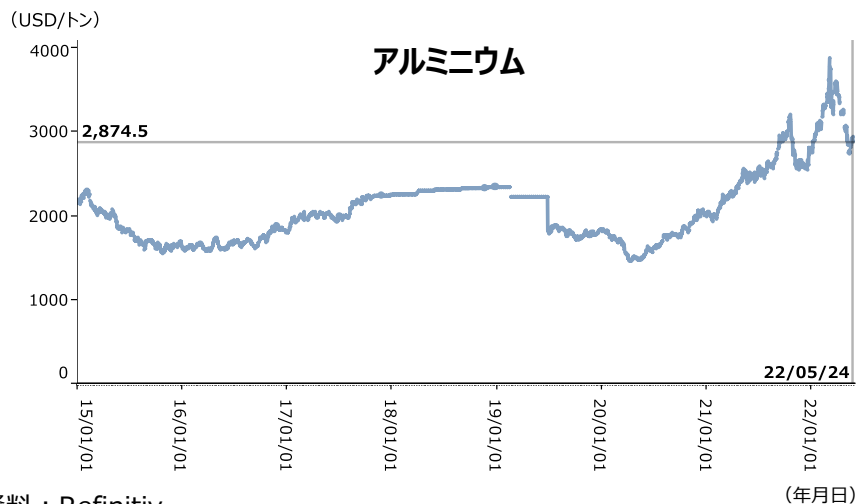
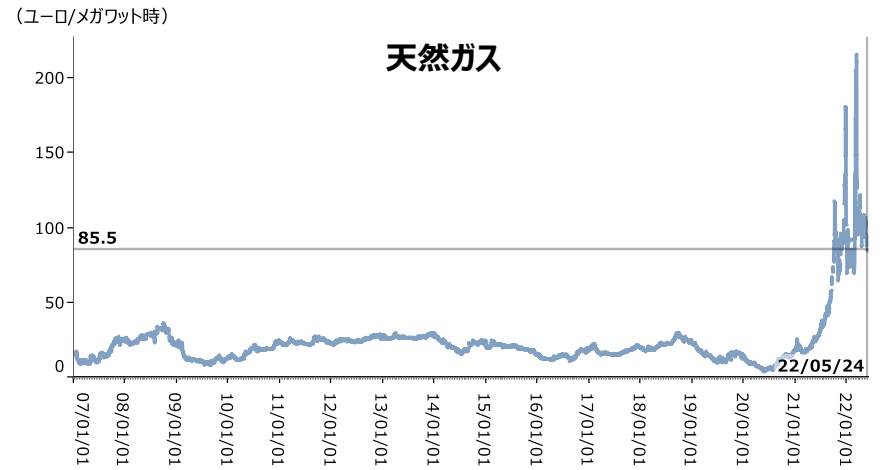
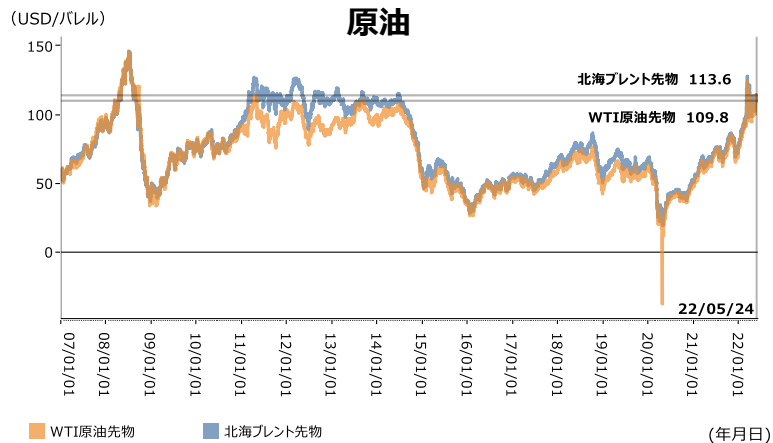
資料：厚生労働省『外国人雇用状況』の届出状況まとめ
 （注）外国人労働者数は、毎年10月末の数値。

中小企業・小規模事業者の動向（原油・原材料価格の高騰①）

- ウクライナ情勢の緊迫化等に伴い、**燃料や非鉄金属などの取引価格が上昇傾向**にある。



商品先物取引の価格推移



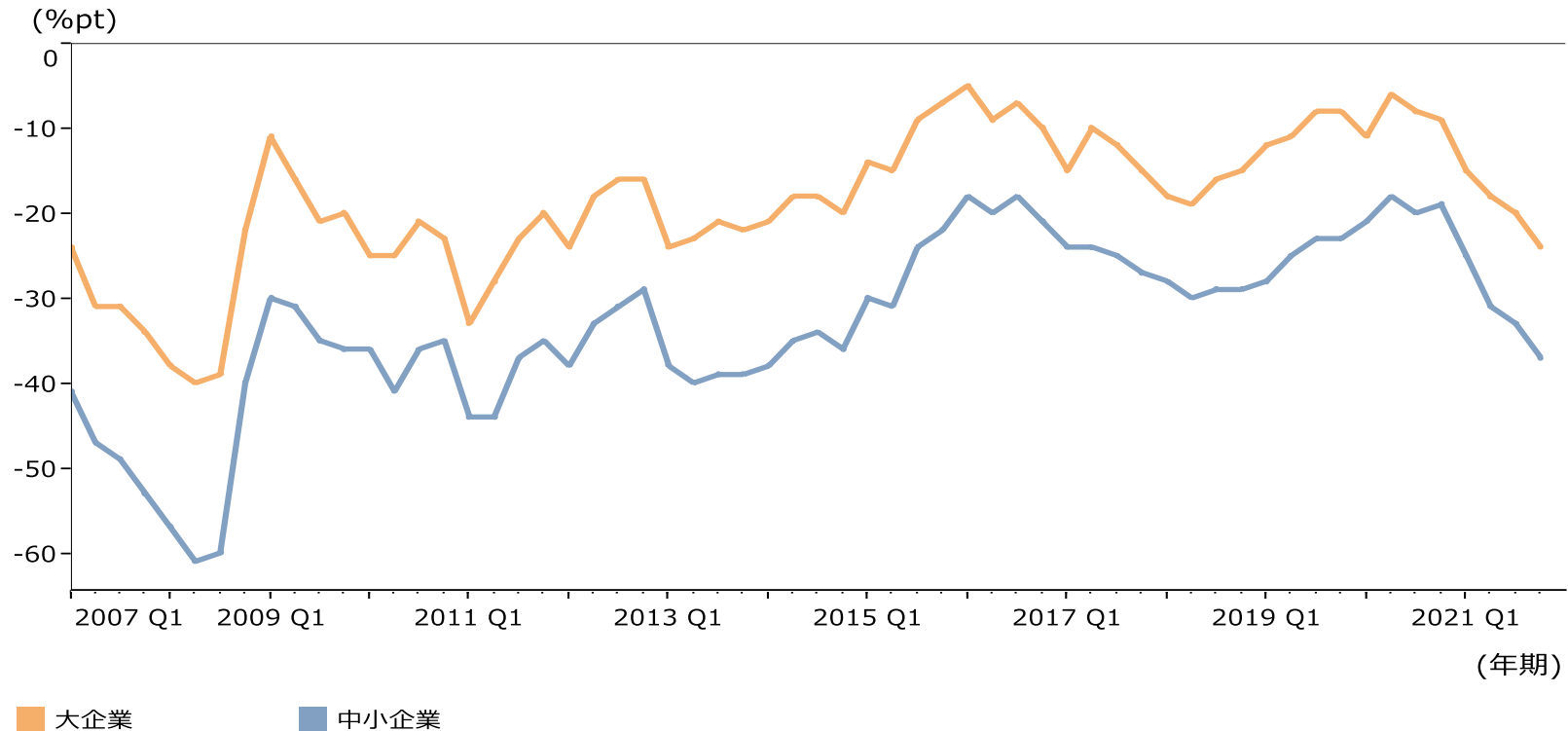
資料：Refinitiv

(注) 先物取引の休場日は欠損値であるため、線グラフがつながっていない箇所がある。

中小企業・小規模事業者の動向（原油・原材料価格の高騰②）

- 交易条件指数は、仕入価格DIの上昇が販売価格DIの上昇より大きいいため、**悪化の傾向**にある。

図 企業規模別に見た、交易条件指数（販売価格DI－仕入価格DI）の推移



資料：資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

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

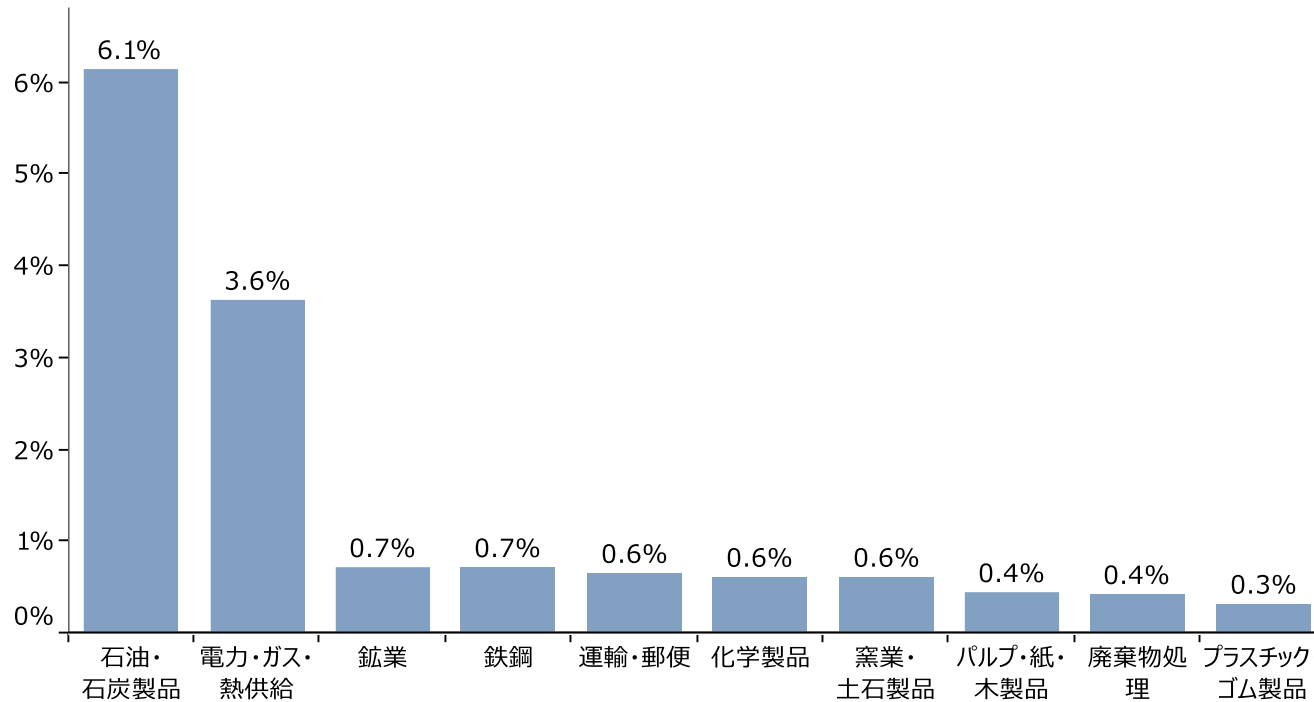
2.交易条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

中小企業・小規模事業者の動向（原油・原材料価格の高騰③）

- 原油等の輸入価格が1割上昇したと仮定した場合、**石油・石炭製品部門**では6.1%、**電力・ガス・熱供給部門**では3.6%といった度合いで、**原油等の投入が多い部門において産出価格が上昇**すると推計される。



原油等の輸入価格が1割上昇した場合の産出価格（販売価格）の上昇率【上位10部門】



資料：総務省「平成27年（2015年）産業連関表」より推計

（注）1.石炭・石油・天然ガス業の輸入価格が1割上昇した場合の各産業の産出価格の変化率を計算したもの。価格上昇による輸入コストの増加分は全て価格転嫁されると仮定している。

2.産業連関表の基本表における37分類の中で上位10部門を降順で並べている。

中小企業・小規模事業者の動向（事業承継①）

- 年齢の高い経営者の比率は高まっており、**事業承継は引き続き社会的な課題**となっている。
- **経営者年齢が若い企業では、試行錯誤を許容するなど新たな取組に果敢にチャレンジする傾向**にあり、事業承継を適切に実施し、次世代の後継者に引き継いでいくことが重要。

図1 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布

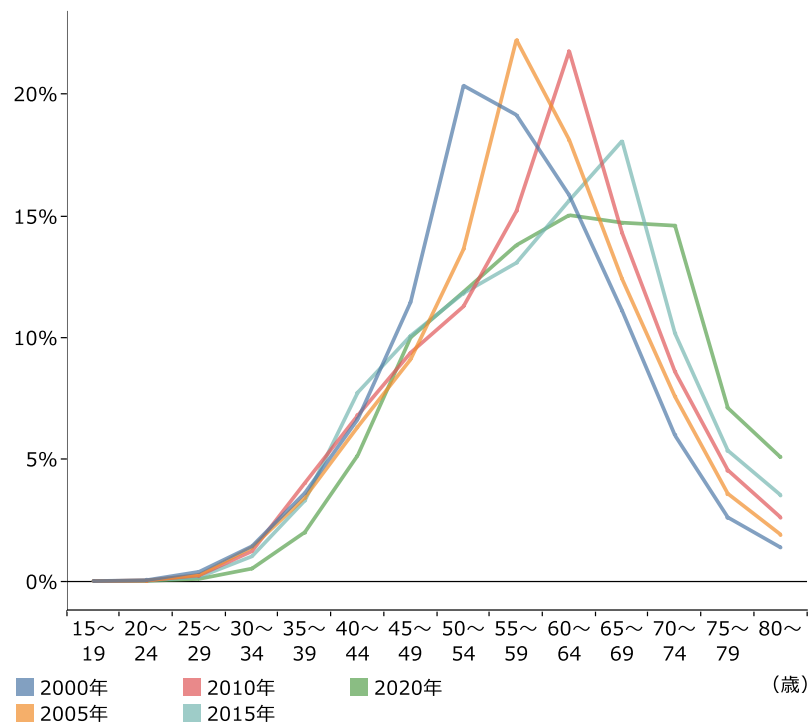
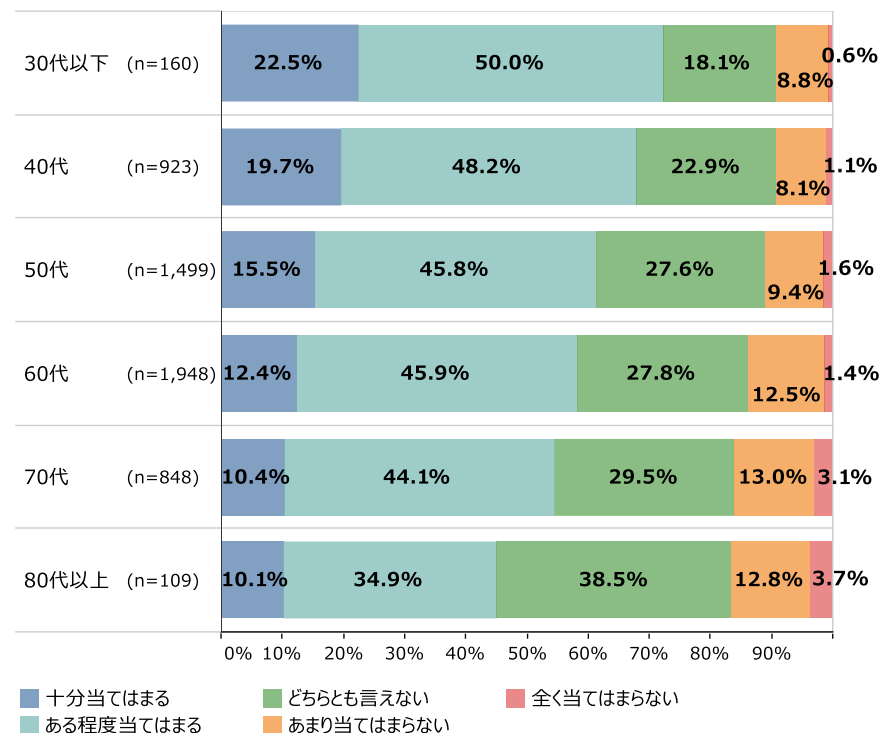


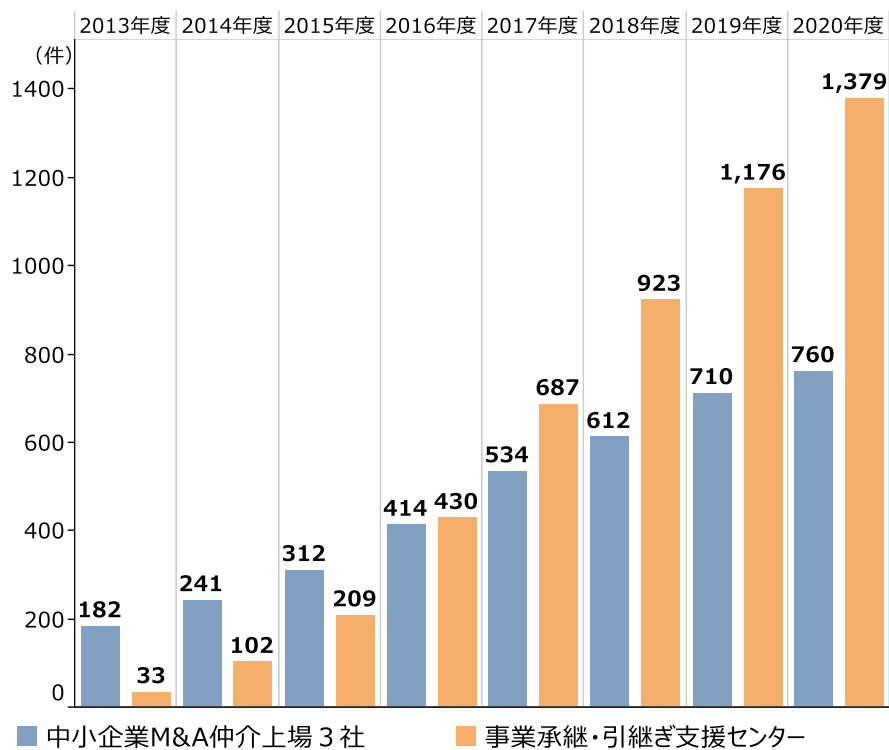
図2 経営者年齢別に見た、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無



中小企業・小規模事業者の動向（事業承継②）

- 中小企業における**M&Aは、近年増加傾向**。
- **後継者不在企業の割合は低下**しており、経営者の事業承継に対する意識の変化が見られる。

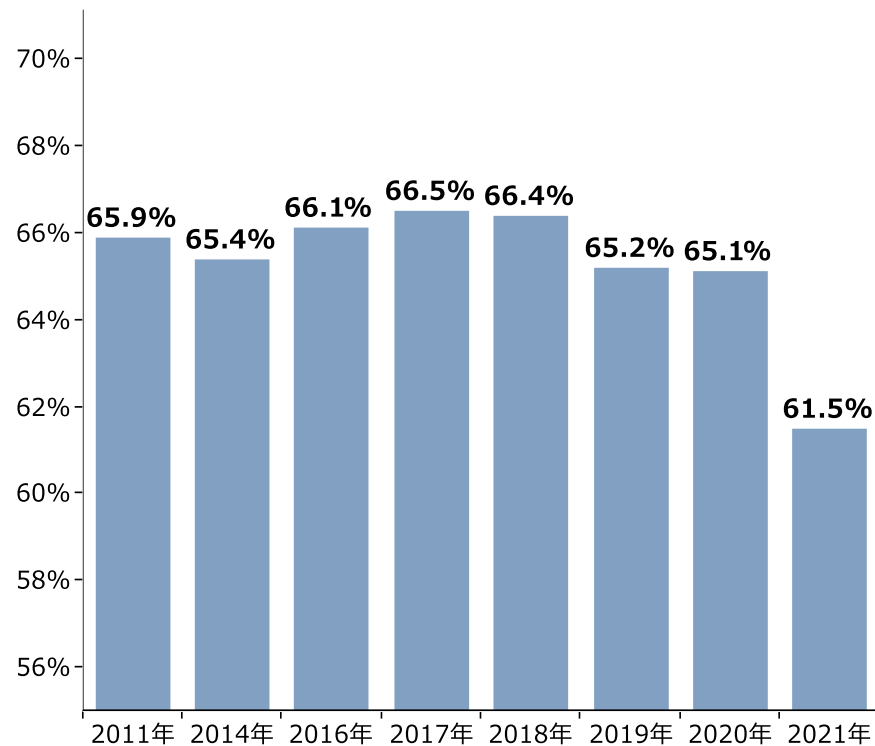
図1 中小企業のM&A実施状況



資料：中小企業庁「中小M&A推進計画」

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

図2 後継者不在率の推移



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

中小企業・小規模事業者の動向（事業承継③）

- **既存の経営資源をいかし**、後継者が**新たな取組や販路開拓に積極的に取り組む**企業も存在。

【事例】株式会社山上木工（北海道津別町）

先代が培ってきた技術を強みに、自社ショールームの立ち上げや海外展開などに挑戦する企業

【企業情報】

木製家具製造を手掛ける企業（従業員19名、資本金300万円）

【取組・効果】

- 大学を卒業後、工作機械メーカー勤務を経て同社に入社した後継者は、**先代が培ってきた加工技術が世界に通用するものと確信**。生産性の向上やブランド確立に取り組むとともに、**町内の廃校を活用したショールーム「TSKOOL（ツクール）」の立ち上げ**や**SNSでの積極的な情報発信**、**海外展示会への出展**など、多種多様な取組を実施。
- 2019年には「東京2020オリンピック・パラリンピック」のメダルケース製作事業者に採択。今後は**更なる海外展開**を見据えており、ますます活躍の場を広げている。



山上裕一朗専務



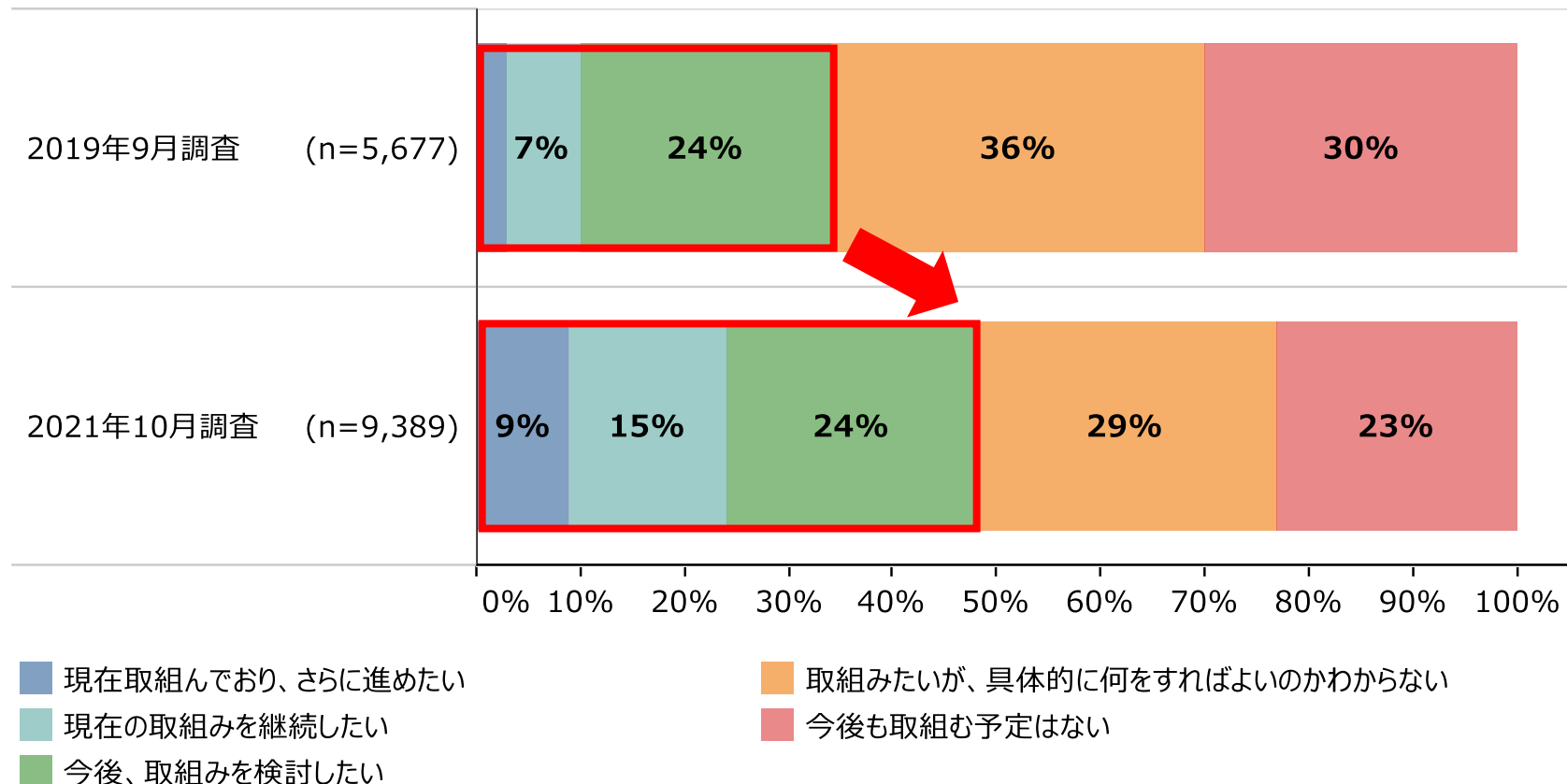
同社が製作したメダルケース

中小企業・小規模事業者の動向（新たな取組への意欲①）

- 近年、中小企業においても、**SDGsの取組への意識が高まってきている**。



中小企業におけるSDGsの取組状況



中小企業・小規模事業者の動向（新たな取組への意欲②）

- 感染症流行前から現在に至るまで**毎年徐々に優先順位は高まっており**、事業方針におけるデジタル化の優先順位が高い又はやや高いと考える企業は**2割以上増えている**。

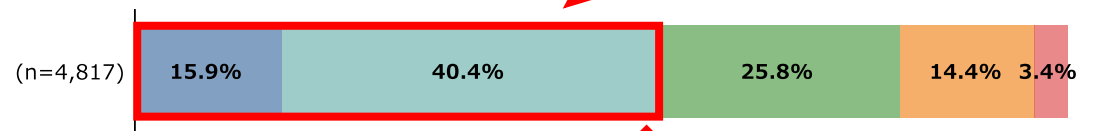


事業方針におけるデジタル化の優先順位

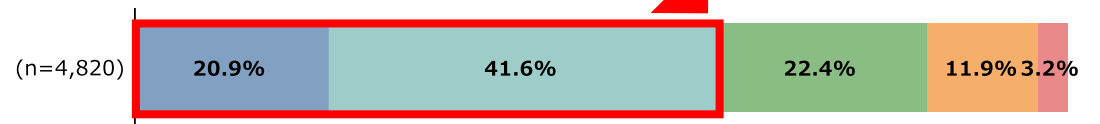
① 感染症流行前（2019年時点）



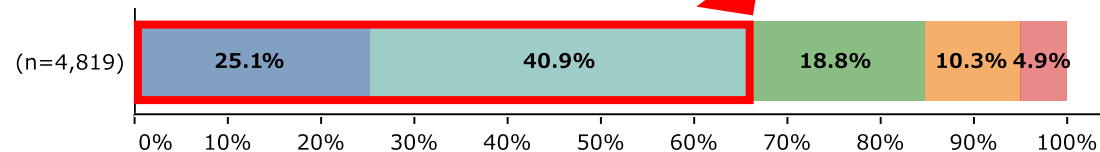
② 感染症流行下（2020年時点）



③ 現在（2021年時点）



④ 今後（感染症の収束後を想定）



■ 事業方針上の優先順位は高い ■ 事業方針上の優先順位はやや低い ■ 分からない
■ 事業方針上の優先順位はやや高い ■ 特に必要性を感じていない

総論：中小企業・小規模事業者の動向

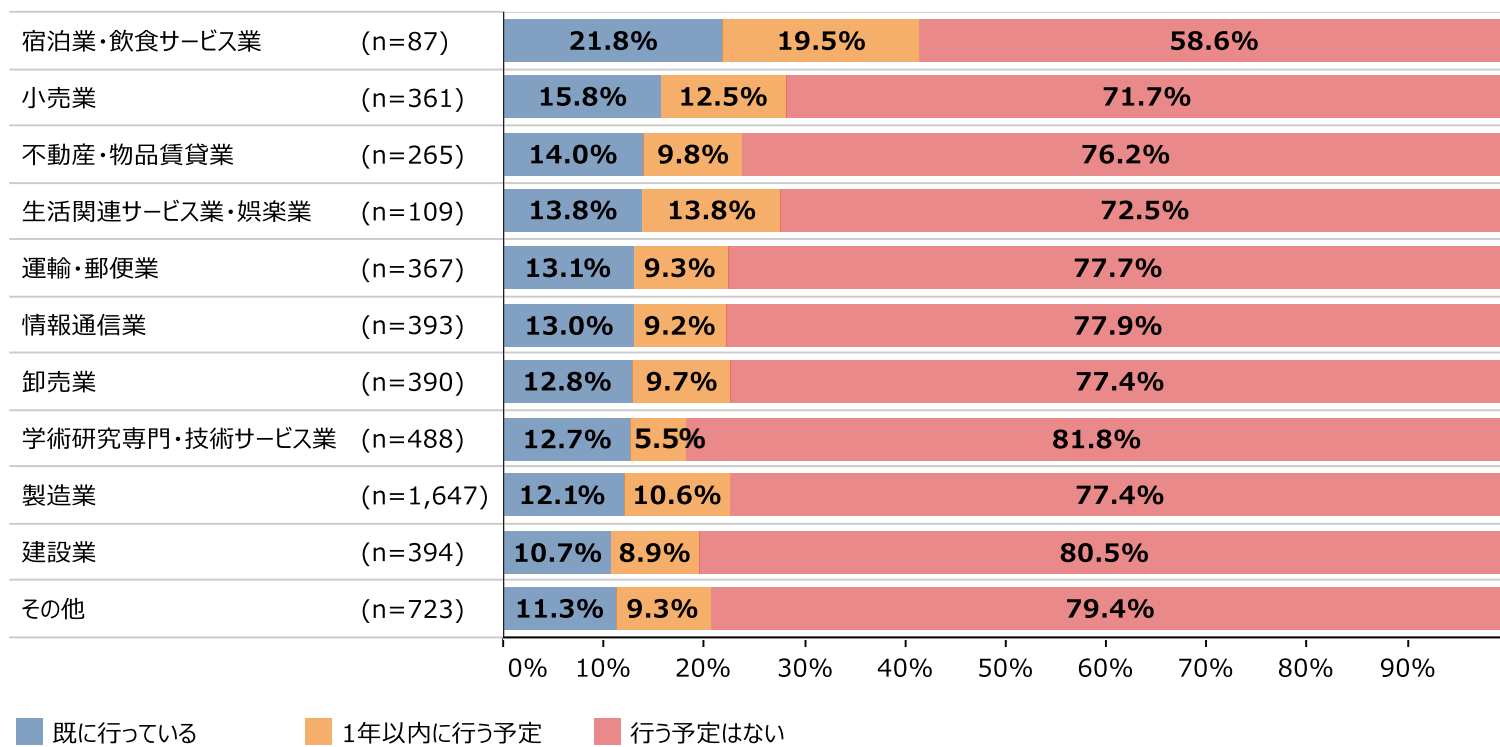
テーマ別分析：

1. 中小企業における足下の感染症への対応
2. 企業の成長を促す経営力と組織
3. 小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決
4. 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築
伴走支援

中小企業における足下の感染症への対応

- 事業再構築は各業種で実施されているが、特に感染症の影響の大きい**宿泊業・飲食サービス業**で**実施割合が高い**。

図 業種別に見た、事業再構築の実施状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」（2021年12月）

（注）1. いずれも事業再構築について「既に行っている」と回答した企業に対して聞いている。ここでいう、事業再構築とは、新たな商品の提供や商品の提供方法を変更すること等を指す。
2. なお、アンケート回答企業が必ずしも事業再構築補助金の申請企業ではない点に留意。

中小企業における足下の感染症への対応

- 感染症下において**事業再構築を行い、既に売上面での効果を実感する企業も存在**。また、**早期に取り組んだ企業ほど既に効果を実感している**。

図1 事業再構築による売上面での効果

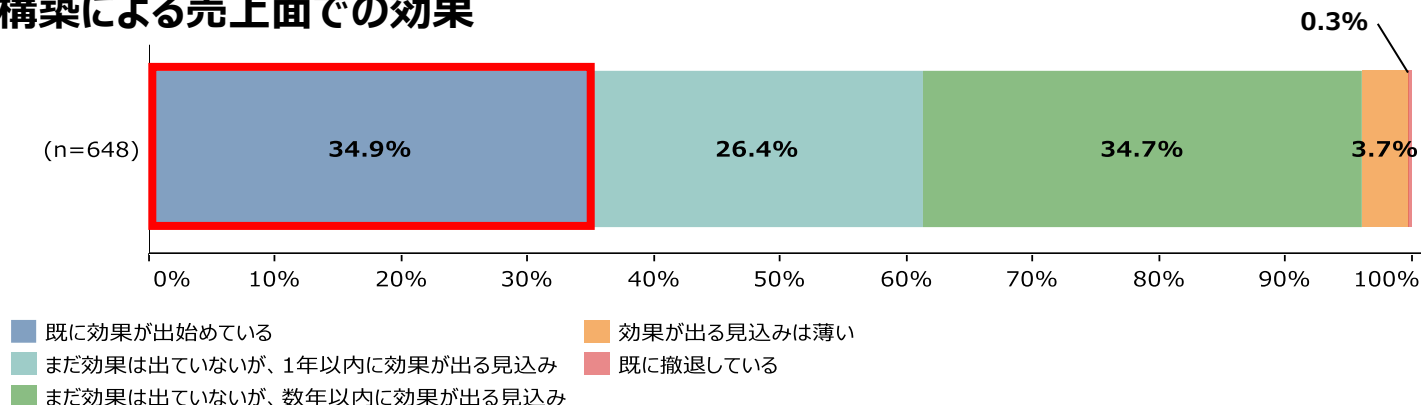
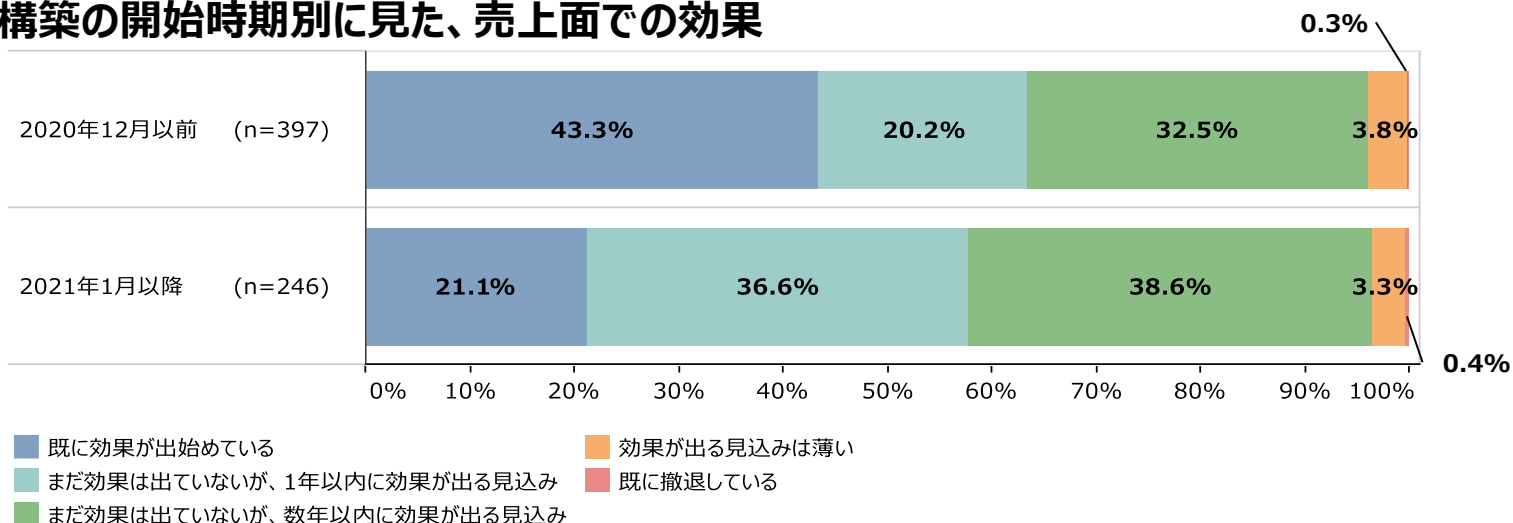


図2 事業再構築の開始時期別に見た、売上面での効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」（2021年12月）

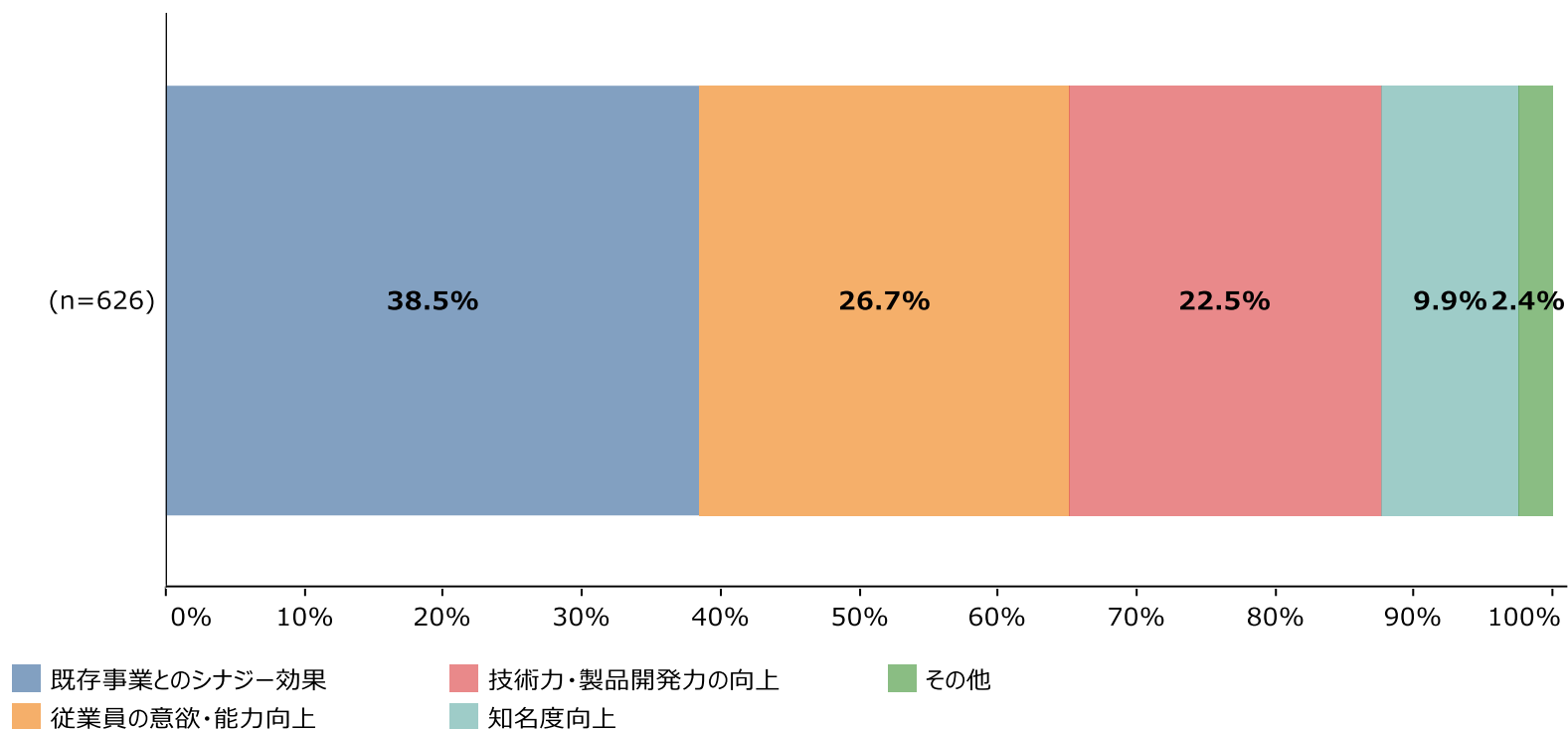
（注）1. いずれも事業再構築について「既に行っている」と回答した企業に対して聞いている。ここでいう、事業再構築とは、新たな商品の提供や商品の提供方法を変更すること等を指す。

2. なお、アンケート回答企業が必ずしも事業再構築補助金の申請企業ではない点に留意。

中小企業における足下の感染症への対応

- 事業再構築に取り組む企業は、売上面の効果だけでなく、**既存事業とのシナジー効果**（新規開拓した販路の既存事業への活用等）**も実感**している。

図 事業再構築による売上面以外での効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」（2021年12月）

（注）1.事業再構築について「既に行っている」と回答した企業に対して聞いている。ここでいう、事業再構築とは、新たな商品の提供や商品の提供方法を変更すること等を指す。
2.なお、アンケート回答企業が必ずしも事業再構築補助金の申請企業ではない点に留意。

中小企業における足下の感染症への対応

- **新たな市場に、新たな商品・サービスを提供する**事業再構築に取り組み、実際に**既存事業とのシナジー効果**を感じる企業も存在。

【事例】株式会社和多屋別荘（佐賀県嬉野市）

サテライトオフィスの誘致など事業再構築に取り組み、多角化を進める企業

【企業情報】

佐賀県嬉野温泉にある旅館を運営する企業（従業員101名、資本金1,000万円）

【取組・効果】

- 利益率の低い「一泊二食」という従来型のビジネスモデルから脱却するため、自社が持つ2万坪に及ぶ広大な敷地という経営資源を活用し、サテライトオフィス事業を開始。入居企業と連携し、4社の入居企業が決まった。更に「泊まる→通う旅館へ」をコンセプトに、有名パティスリーショップなどのテナントを誘致し、地元客の需要の取り込みを進めている。
- これらの事業再構築の取組により、安定した賃料を確保することができ、同社の収益を下支えしている。また、同社の知名度も向上し、既存事業とのシナジー効果を感じている。



サテライトオフィス



和多屋別荘の外観

総論：中小企業・小規模事業者の動向

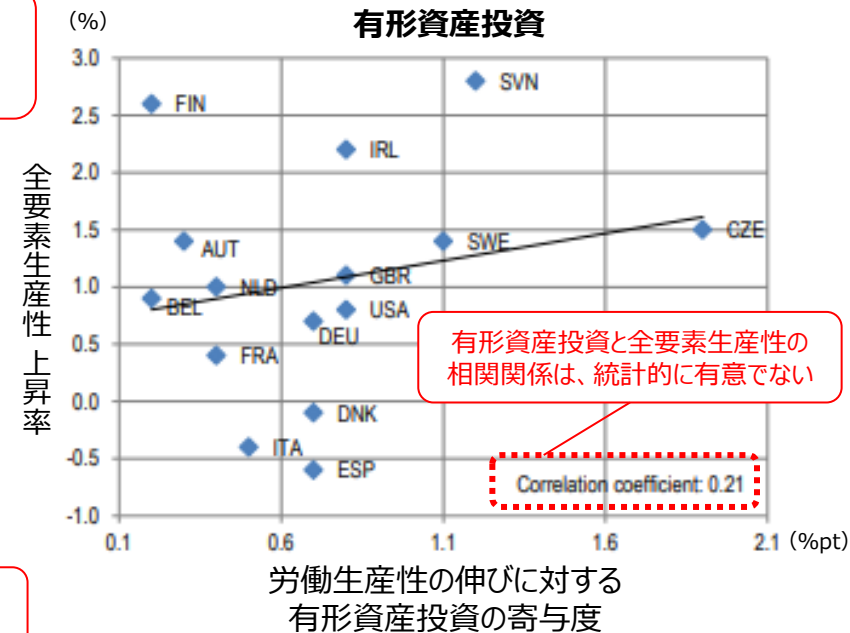
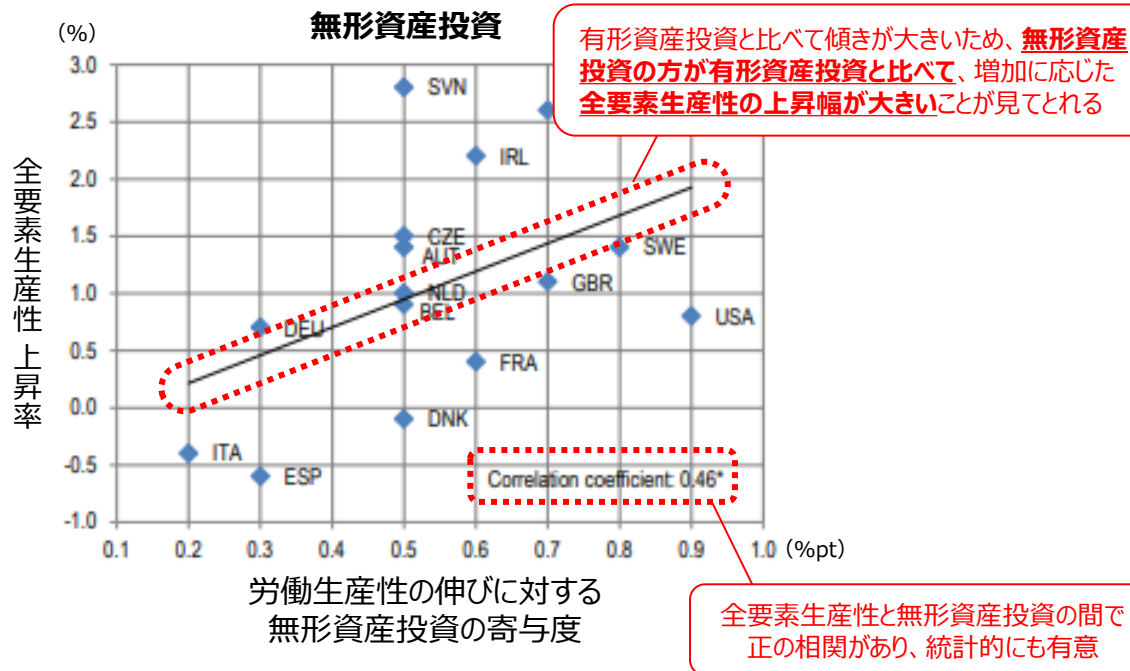
テーマ別分析：

1. 中小企業における足下の感染症への対応
- 2. 企業の成長を促す経営力と組織**
3. 小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決
4. 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築
伴走支援

企業の成長を促す経営力と組織（無形資産投資に着目した背景）

- **企業の成長（付加価値向上）を促す方法**として、労働力の確保や有形資産投資の増加も挙げられるが、人的資本・研究開発・IT資本等への投資をはじめとする**無形資産投資の増加も成長を促す方法の一つ**。
- **無形資産投資は、イノベーションをよりもたらす等の経済的特性**から近年注目を集めている。**無形資産投資の増加が有形資産投資と比べて生産性をより向上させるとの分析**があることも踏まえ、今回着目。

図1 有形・無形資産投資と全要素生産性の関係性



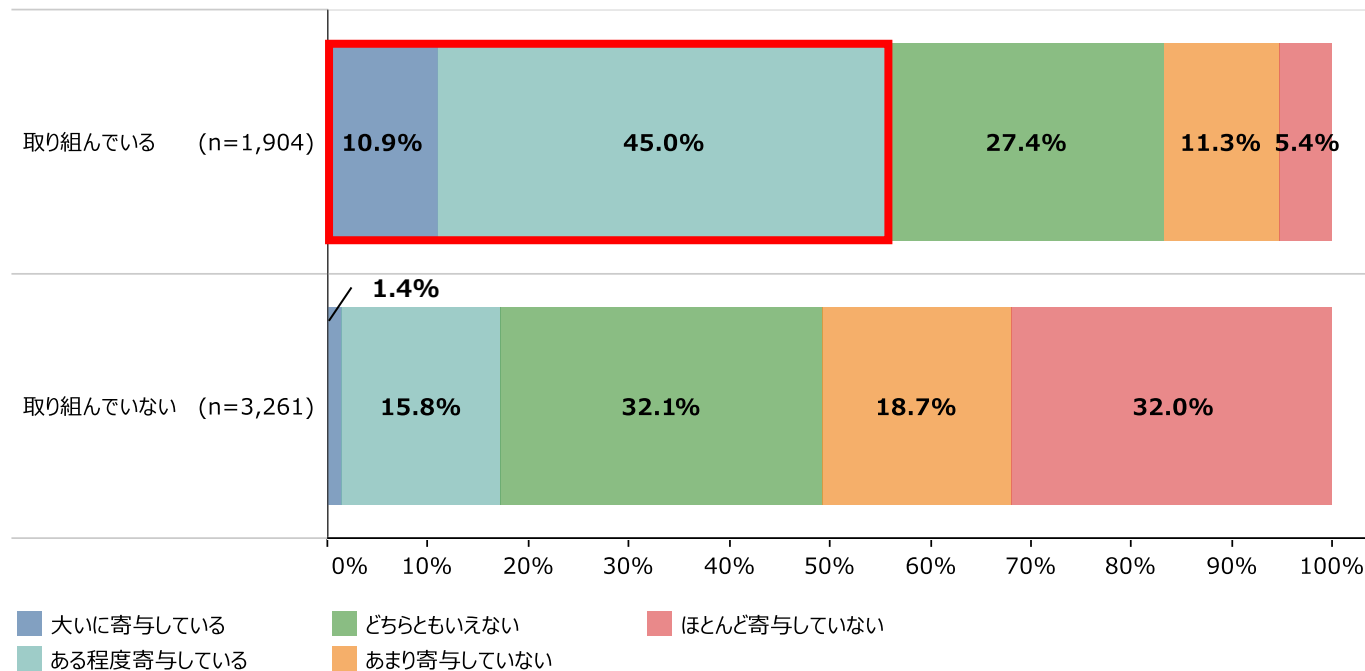
資料：OECD報告書「New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital」

（注）グラフは、複数のOECD諸国について、労働生産性の上昇率に対する無形資産投資と有形資産投資の寄与度を算出した上で、それぞれの寄与度と全要素生産性の上昇率の相関を取ったもの。

企業の成長を促す経営力と組織（ブランド構築①）

- 無形資産投資の一つである**ブランド構築**は、**オリジナルの付加価値**を有し、**適正価格を付けられる価格決定力**を持つことにつながると考えられる。
- **ブランドの構築・維持を図る取組**を行っている企業は、**自社ブランドが取引価格へ寄与**している割合が高い。

図 ブランドの構築・維持を図る取組の実施有無別に見た、取引価格への寄与



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」（2021年12月）

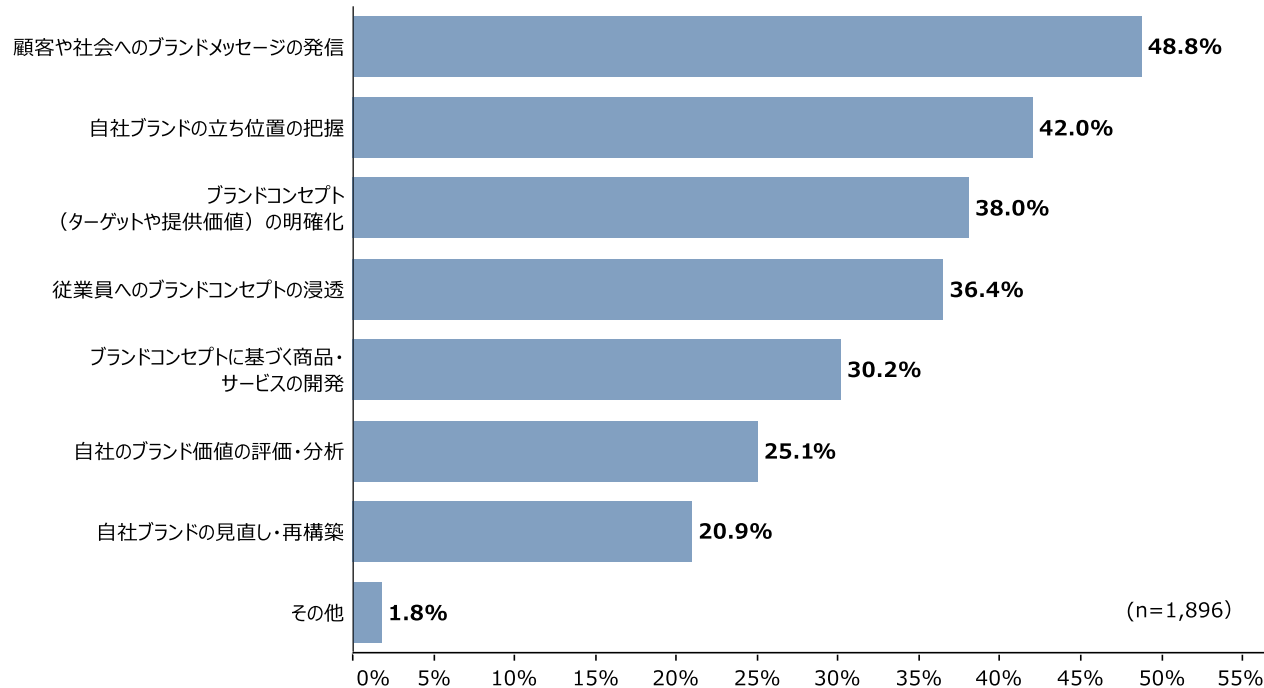
（注）1.ここでのブランドとは、「顧客に認識される、企業や商品・サービスなどのイメージの総体」を指す。

2.企業のブランドが取引価格の引上げ・維持に寄与しているかを聞いたもの。

企業の成長を促す経営力と組織（ブランド構築②）

- ブランドの構築・維持のための取組としては、自社の**ブランドの発信**だけでなく、**ブランドコンセプトの明確化**や**従業員への浸透**などを行うことも必要。

図 ブランドの構築・維持のための取組の実施状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」（2021年12月）

（注）1. ブランドの構築・維持のための取組の有無について、「取り組んでいる」と回答した企業に聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

企業の成長を促す経営力と組織（ブランド構築③）

- **自社のブランドコンセプトの見直し**を行い、改めて**ブランドコンセプトを明確化**したことで、**ブランド力が高まり、販路の拡大**などにつながっている企業も存在。

【事例】環境大善株式会社（北海道北見市）

自社のブランドコンセプトの明確化などを通じて、ブランド力を高めた企業

【企業情報】

牛のし尿を原料とした消臭液や土壌改良材を製造販売する企業（従業員21名、資本金1,000万円）

【取組・効果】

- 数年前よりターゲット層の若返りなど、ブランドコンセプトの見直しを開始。その一環として、社名変更やブランドロゴの作成を行うとともに、「『人』、『暮らし』、『健康』を整え、『地球』を健康にする。」といった内容を含む“ブランドプロミス”（顧客に約束する価値）を策定。社内外への浸透・発信に取り組んだ。また、地元紙やオンラインによるブランドメッセージの発信も実施。
- 最終段階として、見直したコンセプトを念頭に商品パッケージのリニューアルを実施。一連の取組が功を奏し、販路拡大（海外5カ国との取引）や利益率の向上につながっている。



企業ロゴである「善玉菌の大善君」のマークが入った社屋



パッケージのリニューアルを実施した「きえ〜る®」

企業の成長を促す経営力と組織（人的資本への投資①）

- 中小企業が**重視する経営資源は「ヒト」**であり、**従業員の仕事に対する意欲向上の観点**からも、従業員の能力開発に取り組むことが重要。

図1 経営者が重視する経営課題

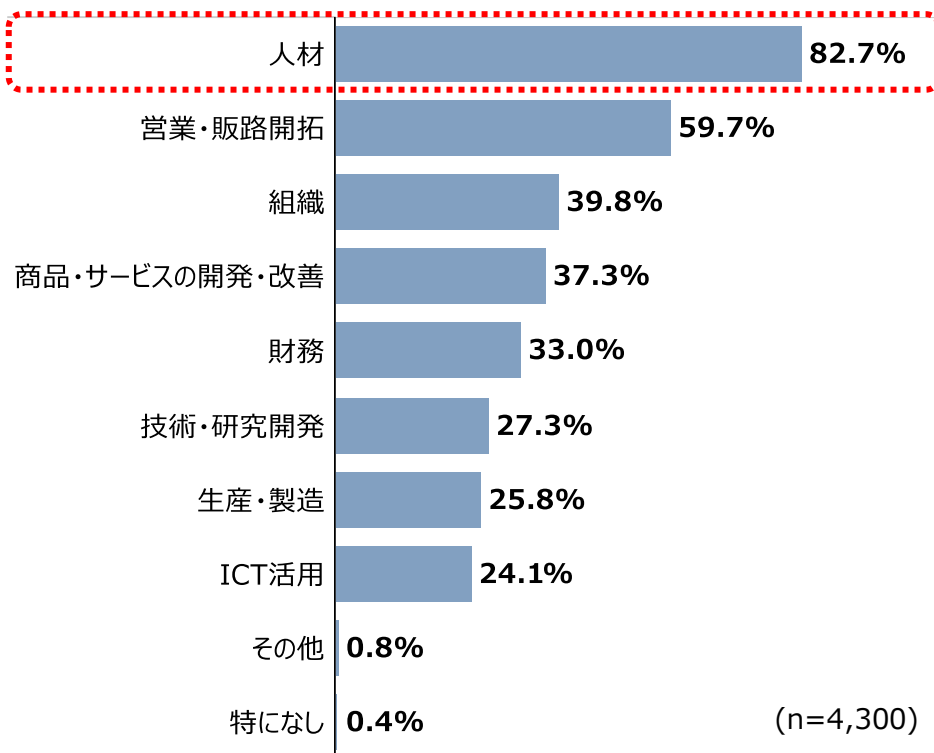
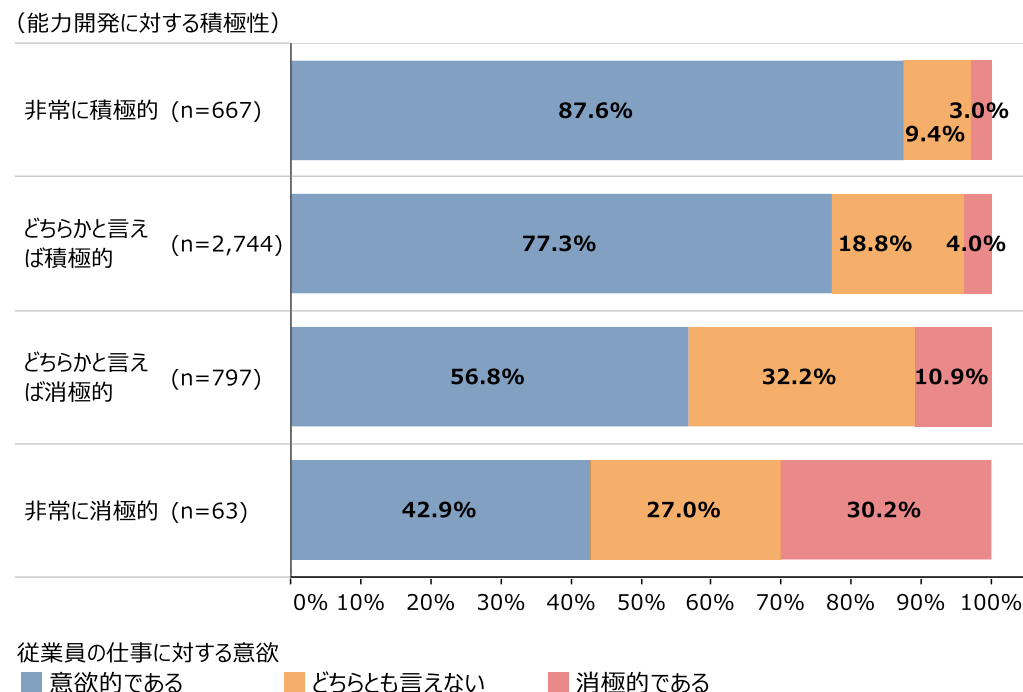


図2 能力開発に対する積極性別に見た、従業員の仕事に対する意欲



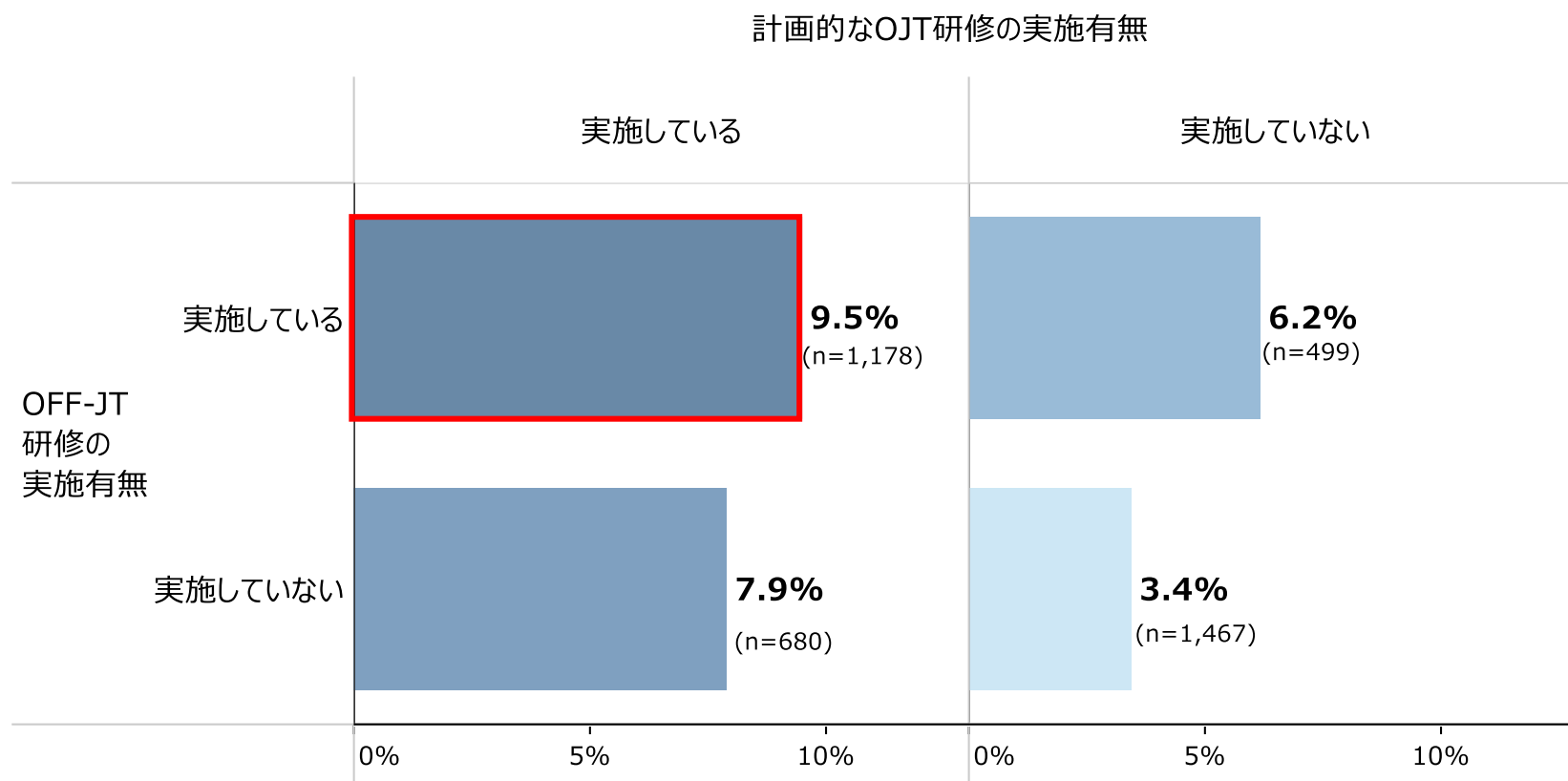
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」（2021年12月）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

企業の成長を促す経営力と組織（人的資本への投資②）

- 計画的なOJT研修、OFF-JT研修いずれも実施している企業では、売上高増加率が最も高い。
計画的なOJT研修やOFF-JT研修を実施し、従業員の能力開発を進めることが重要。

図 計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況別に見た、売上高増加率



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」（2021年12月）

（注）売上高増加率は、2015年と2020年の中央値を比較したものである。

企業の成長を促す経営力と組織（人的資本への投資③）

- **従業員に継続的に学びの機会を提供**していたことで、感染症流行による影響を受けながらも、**従業員の工夫で急回復**している企業も存在。

【事例】株式会社ワン・ステップ（宮崎県宮崎市）

従業員に積極的に学びの機会を提供し、
感染症拡大の影響を受けながらも急回復している中小企業

【企業情報】

ビニール製のエア遊具を中心にイベント事業などを手掛ける企業（従業員26名、資本金1,000万円）

【取組・効果】

- 継続して学びの機会を作ることが会社としての成長につながると考え、**年間500万～600万円程度を研修**にかけるなど、従業員に意識的に学びの機会を与えている。感染症下でも、中小企業大学校のオンライン研修の活用や、社内研修での討論を通じて、**知識の定着やコミュニケーション能力の向上**を促している。
- 学ぶことが組織風土として定着した結果、現状認識や、目標とのギャップを埋め方を一人一人が考えられるようになり、感染症の影響で2020年1月頃は売上高が9割減となったが、**従業員が新規事業を発案**するなど、**各従業員が前向きに課題解決に向き合う**ことで、**感染症流行前の水準にあと一步のところまで回復**。



山元洋幸社長



月一回の社内研修の様子

企業の成長を促す経営力と組織（経営者の経営力を高める取組①）

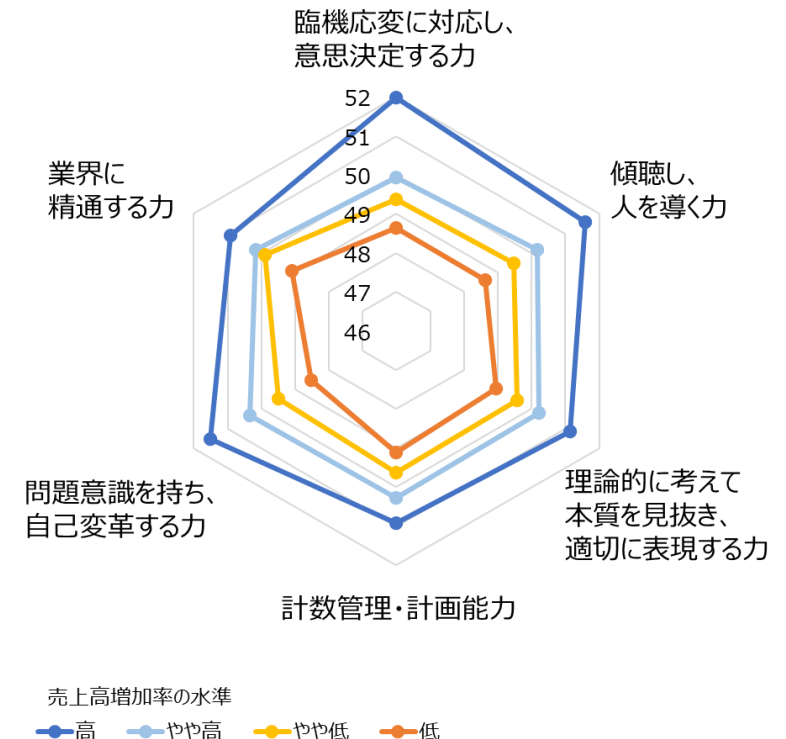
- 経営者に必要と仮定した資質を基に、経営者に求められる知識・スキルを **6つに類型化**。
- 売上高増加率の高い企業群では、**それぞれの知識・スキルについても高い傾向**にあり、企業の成長を実現していく上で**経営者が高めるべき要素**であるといえる。

図1 経営者に求められる6つの知識・スキル

	知識・スキルの名称	特徴
要素1	臨機応変に対応し、意思決定する力	複数の選択肢の中から最適な選択肢を選び、組織を代表して責任を持って意思決定することができる。 また、状況を臨機応変に見極め、意思決定に影響を与える可能性のある要素に配慮することができる。
要素2	傾聴し、人を導く力	積極的に部下や関係者と関わるだけでなく、一人一人の性格や状況に応じた接し方ができる。 また、部下や関係者と信頼関係を維持・構築することができる。
要素3	理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力	答えのない問題や課題に対して、物事を理論的に考えて、その本質を見極めることができる。 また、自分の考え方や伝えたい内容を他者に分かりやすく伝えることができる。
要素4	計数管理・計画能力	財務状況や資金繰りについて適切に把握し、数字を基に経営計画や投資計画を立案できる。
要素5	問題意識を持ち、自己変革する力	周囲の状況に積極的に関心を持ち、変化を恐れずに、得られた情報を基に自社の経営課題解決のために実践したり、応用することができる。
要素6	業界に精通する力	自社が属する業界や市場についてよく理解しており、競合他社を含めた業界の動向を把握することができる。

資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」（2021年12月）
 （注）上記6つの知識・スキルは、Katz(1955)の提唱する3スキルなどを参考に設定した35の資質について因子分析を実施したことで、抽出したもの。
 因子分析に関する詳細は、2022年版中小企業白書付注2-2-1を参照。

図2 売上高増加率の水準別に見た、6つの知識・スキルの高さ



（注）売上高増加率の水準は、業種別に売上高増加率（2015年から2020年）が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類したもの。

企業の成長を促す経営力と組織（経営者の経営力を高める取組②）

- 前述の**6つの知識・スキル**の水準が高い経営者ほど、**学習時間が長い傾向**にあり、**意図的に学習機会を設ける**ことが重要。
- また、経営知識やスキルを習得するための学習機会として、税理士やコンサルタント、同業者等のネットワークなど、**日頃の業務における関わりを活かす**ことも有益。

図1 知識・スキル水準別に見た、経営に関する学習時間

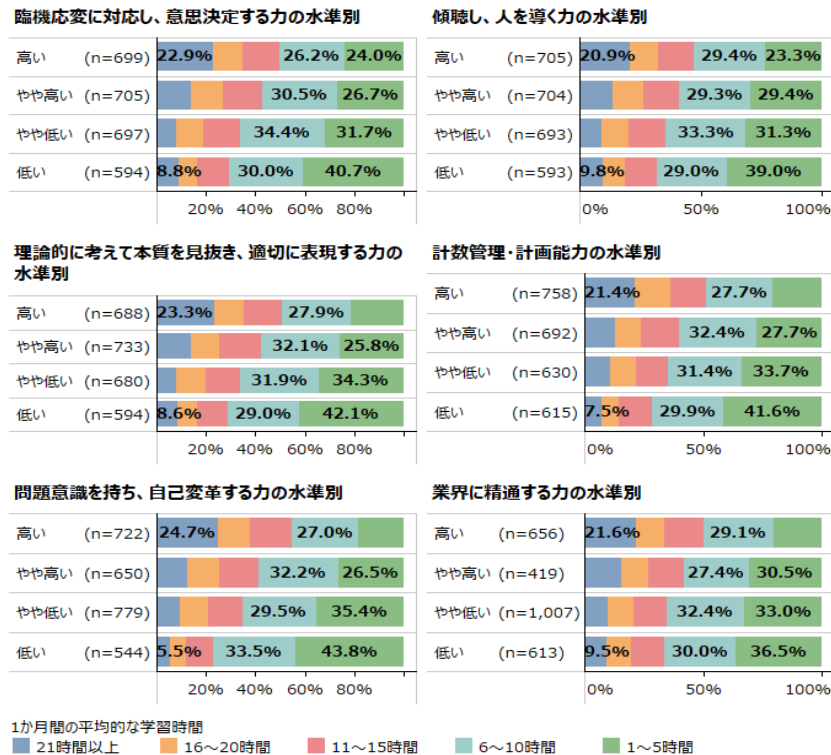
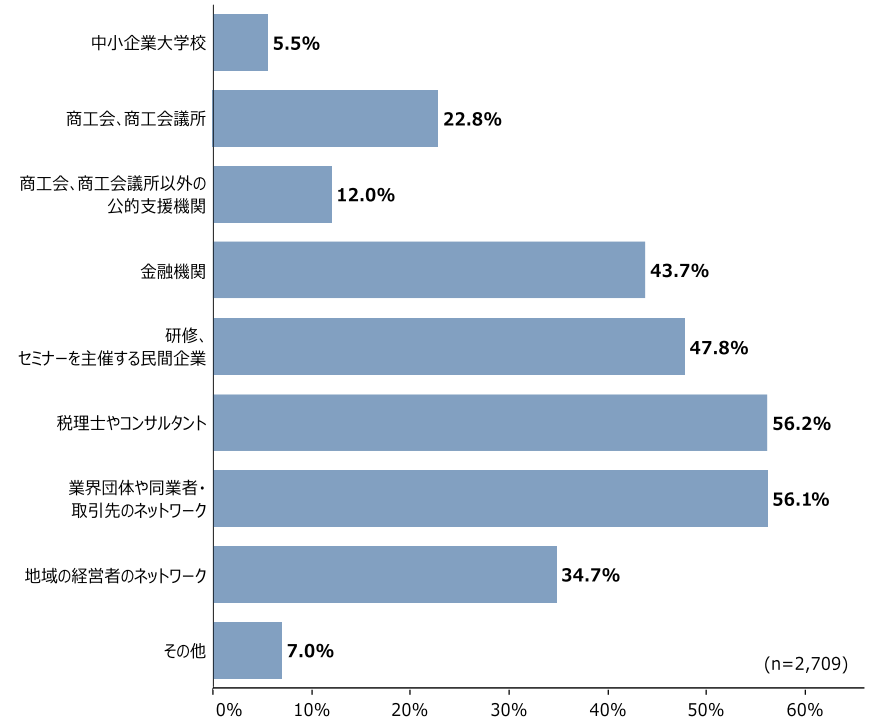


図2 経営知識・スキルを習得するために有益な学習機会



（注）各知識・スキルについて、因子分析の結果、因子得点が高い経営者を上位から25%ごとの4区分に分類した上で集計。

資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」（2021年12月）
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

企業の成長を促す経営力と組織（経営者の経営力を高める取組③）

- **経営者が経営の知識・哲学を学び**、自身の経営スタイルを一から見直したことで、**会社の成長と従業員の働きがい**につなげている企業も存在。

【事例】株式会社あつまる（東京都渋谷区）

過去の失敗に奮起し、経営の知識・哲学を学び、
会社の成長と従業員の働きがいにつなげる中小企業

【企業情報】

DXソリューション事業を運営する企業（従業員67名、資本金1,987万円）

【取組・効果】

- 従業員と信頼関係を築けなかった過去から奮起し、稲盛和夫氏が主催する経営塾に入塾。経営塾では、自身の哲学や会社の理念を磨くことや従業員と向き合うこと、ビジネスモデルを絶えず見直すことの重要性を学び、自社の従業員とも話し合いを重ねながら、新たな企業理念を完成させた。
- また、社内での意思疎通に労力を割き、目指す方向性を共有する一環で社内における情報発信も積極的に取り組んだ。こうした取組の結果、「働きがいのある会社」**ランキング（小規模部門）に3年連続で選出**されるなど、社外からも評価を得られるようになった。売上高も順調に伸び、**10年間の平均成長率は120%を超えた。**



石井陽介社長



従業員の集合写真

企業の成長を促す経営力と組織（経営者の経営力を高める取組④）

- 経営者が**社内外で学んだことを積極的に実践**して、経営危機から脱し、**次の時代を見据え、新たな事業分野への進出に注力**している企業も存在。

【事例】株式会社マックス（大阪府八尾市）

社内外での学びを積極的に実践することで、経営危機から脱し、
次の時代を見据えて飛躍する中小企業

【企業情報】

化粧品等を製造、販売する企業（従業員97名、資本金2,500万円）

【取組・効果】

- 先代社長の体調不良で急遽社長に就任した中、リーマン・ショックの影響で経営状態も悪化。藁にもすがる思いで、大野社長自らがMBA（経営学修士）を取得するなど、積極的に学習機会を設けながら、経営ノウハウの向上に努めた。また、株式会社日本航空が経営再建に当たって導入した部門別採算制度を自社流にアレンジするなど、実践できる手法も積極的に採用。
- こうして得た知識・ノウハウを経営で積極的に実践した結果、経営危機から脱し、現在は、新たな事業分野への進出にも注力。“お客さまの悩みを解決する商品”を軸に開発した商品は、同社の主力部門になりつつあり、新規の販売ルート開拓にもつなげている。



大野範子社長

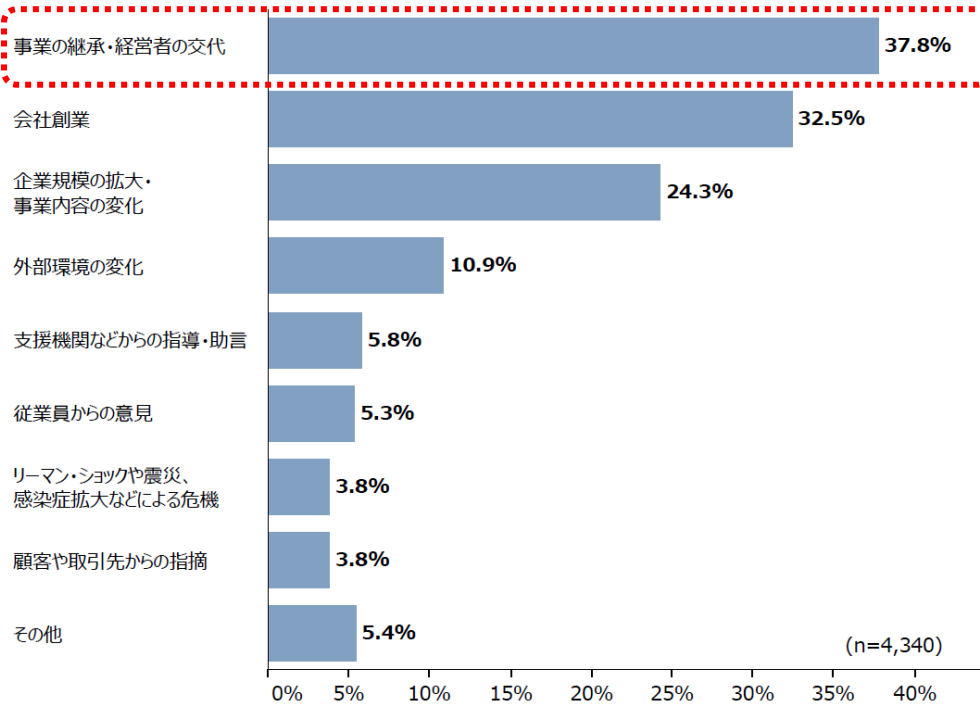


ソリッドシャンプー

企業の成長を促す経営力と組織（経営理念・ビジョンの策定①）

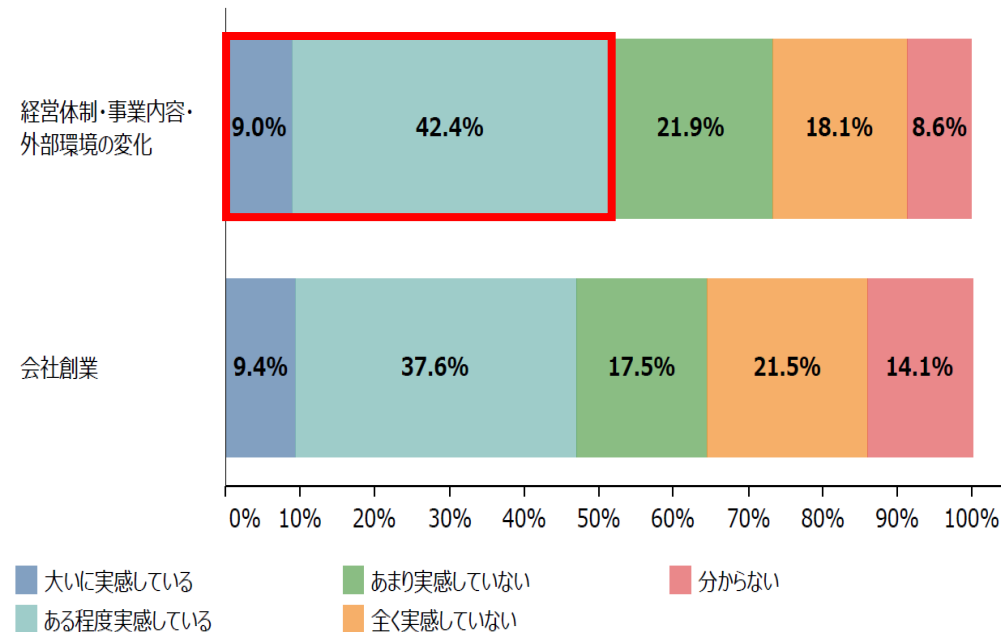
- **事業の継承・経営者の交代**を機に経営理念・ビジョンを策定した企業が多い。
- **経営体制・事業内容・外部環境の変化**を機に経営理念・ビジョンを策定することは、**従業員の統率やモチベーション向上に寄与**する観点からも重要。

図1 経営理念・ビジョンを策定した動機・きっかけ



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」（2021年12月）
 （注）複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。

図2 策定の動機・きっかけ別に見た、経営理念・ビジョンが従業員の統率やモチベーション向上に寄与した機会



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」（2021年12月）
 （注）「経営体制・事業内容・外部環境の変化」とは、「事業の継承・経営者の交代」、「企業規模の拡大・事業内容の変化」、「外部環境の変化」を回答した企業を指す。

企業の成長を促す経営力と組織（経営理念・ビジョンの策定②）

- **事業承継を機に経営理念・ビジョンを再構築**し、組織風土の変革を実現した企業も存在。

【事例】株式会社共立理化学研究所（神奈川県横浜市）

事業承継を機に企業理念の再構築に取り組み、
自社の目指す姿を明確化した中小企業

【企業情報】

水質簡易測定器の製造を行う企業（従業員50名、資本金4,000万円）

【取組・効果】

- 前社長を中心とするトップダウン経営では、**経営陣の指示を待つ組織体質**が垣間見え、岡内社長は、このままでは市場環境の変化に順応できないとの危機感を持っていた。
- このため、社長就任後、顧客志向の自発的な意見や提案を実践する**自律的な組織に変革**することを決意。社員との積極的な意思疎通を通じた、**新たな企業理念の明文化**により、「強みの水質測定技術を活かして、水質の環境分析分野で事業の幅を広げる」**方向性が明確となった**。こうした方向性の下で、水質測定時にスマホで水質分析を行える「**スマートパックテスト**」も新たに生まれた。
- こうした製品等により顧客とも直接結びつく中で、**社内の雰囲気は変化し、社員同士の打合せや顧客への積極的な提案も増加**した。



岡内俊太郎社長



主力製品「パックテスト」

企業の成長を促す経営力と組織（経営理念・ビジョンの浸透①）

- 経営理念・ビジョンは社内で広範に浸透するにつれて、**従業員のモチベーション向上や取引先との関係強化など、浸透による多様な効果がより強く実感される。**
- 社内に浸透させるには、**経営者からの積極的なメッセージの発信**が必要。具体的な取組としては、**従業員との日々の意思疎通による啓もうや社内教育の実践**が有効。

図1 経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、浸透による効果

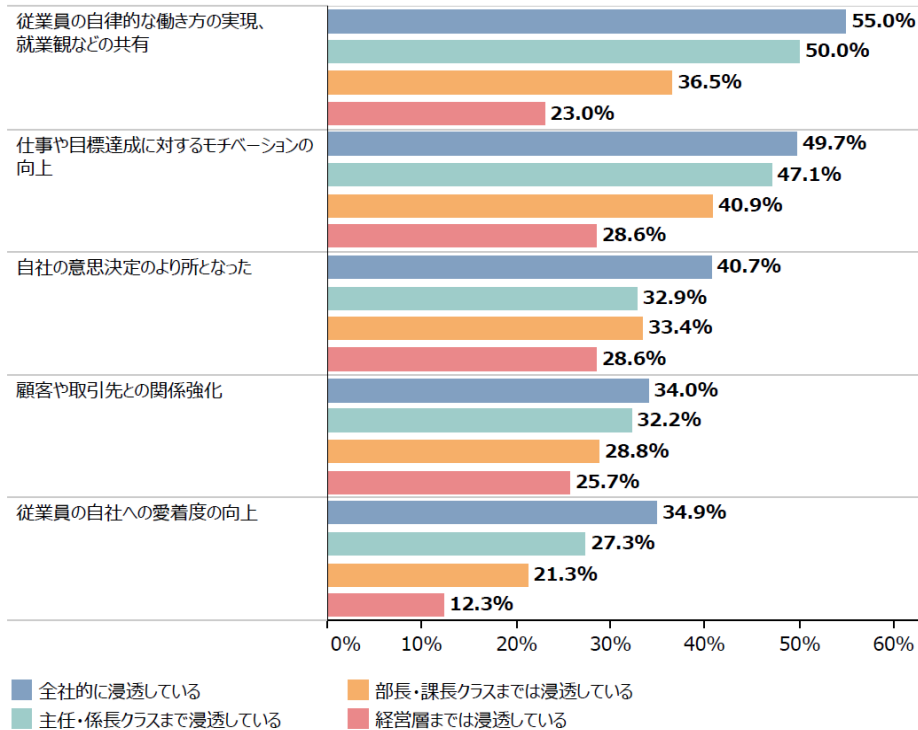
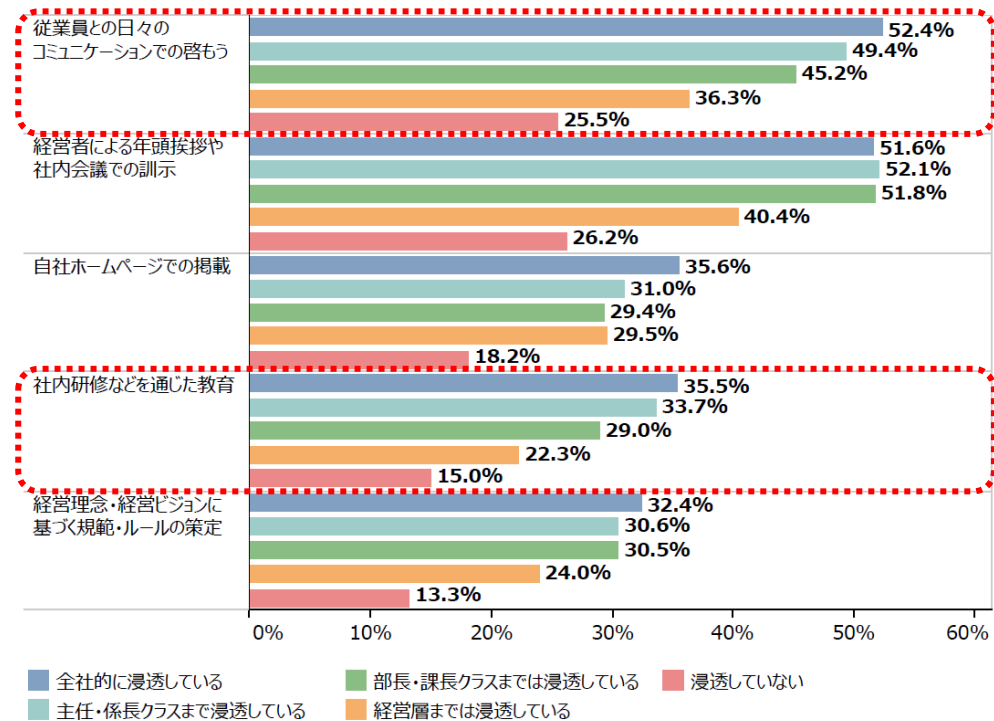


図2 経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、浸透に向けて取り組んだ行動・取組



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

（注）1. 複数回答のため合計が100%とならない。

2. 回答割合の高かった上位5つの選択肢のみを表示している。

企業の成長を促す経営力と組織（経営理念・ビジョンの浸透②）

- **経営理念・ビジョンの浸透**に取り組んだことで、**社内の意識改革が進み**、経営危機からの復活・成長を実現した企業も存在。

【事例】株式会社常磐植物化学研究所（千葉県佐倉市）

創業時の原点に立ち返り、経営理念の浸透を通じた
意識改革に取り組んだことで、経営危機からの復活を遂げた中小企業

【企業情報】

植物の化学成分を解析して医薬品原薬や化粧品原料、食品添加物などを製造する素材メーカー（従業員120名、資本金7,750万円）

【取組・効果】

- 立崎社長は、社長就任後に経営理念の再構築と浸透に注力。抽象的な内容から形骸化していた経営理念を見直すとともに、毎月の朝礼や毎年の経営理念研修会を実施したことで、社内で次第に経営理念が浸透した。
- また、入社説明会でも自社の存在意義や経営ビジョンを訴えることで、博士号や薬剤師資格を持つ社員の獲得にもつなげた。さらに、同社が目指す姿をまとめた「トキワ手帳」は有志の社員も参画しながら作られ、社内の意識変化が実感された。
- 経営理念の浸透による社内の意識改革は業績にも表れ、経営危機時に24億円に減少した売上高が、2022年3月期にはピーク時に近い40億円まで回復する見通し。



立崎仁社長



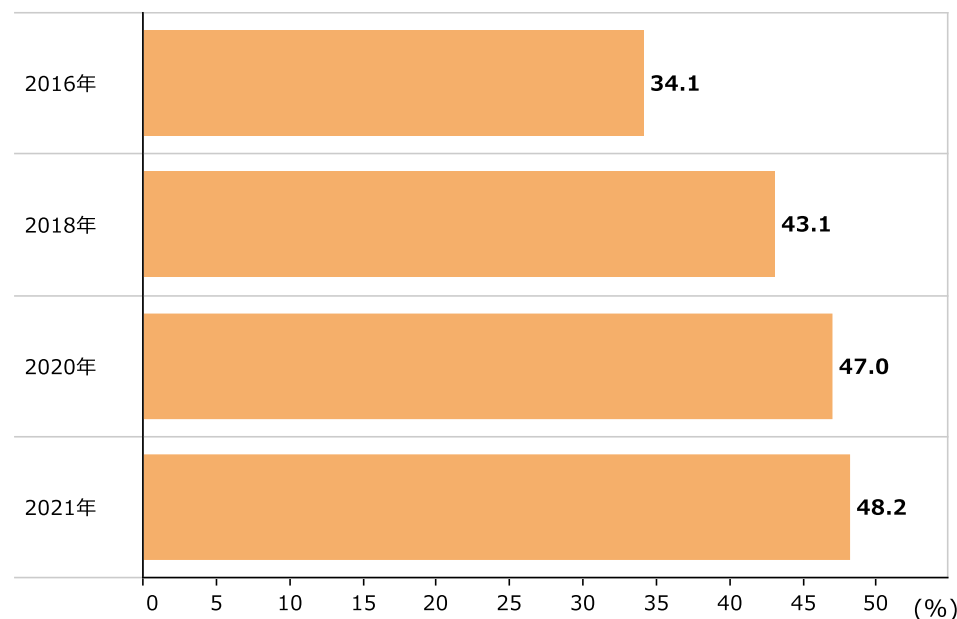
工場内で働く従業員の様子

中小企業が対応を迫られる外部環境（海外展開①）

- 中小企業においても、2016年以降、**越境ECを利用している企業**の割合は**増加傾向**。
- **越境ECを利用している企業**でも、販売先に関する情報不足や自社ブランド認知度向上の難しさなどの課題を抱えている。

図1

ECを活用している中小企業における、越境ECの利用状況

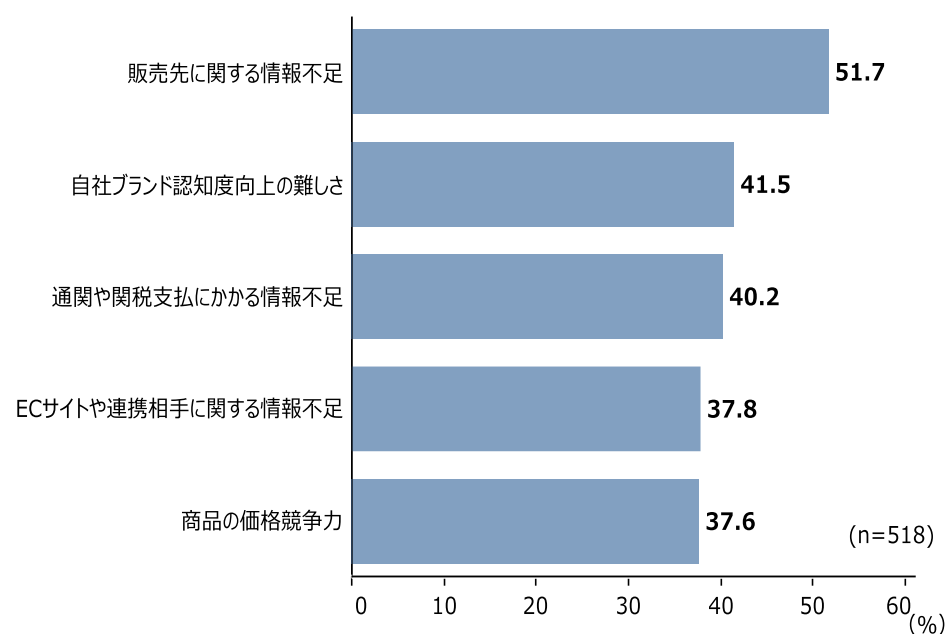


資料：（独）日本貿易振興機構「2021年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（2022年2月）

（注）国内・海外の販売先を問わず、販売でECを活用する企業の中で、越境EC（国内から海外へ販売）で利用している企業の割合を指している。

図2

実際に越境ECを利用している中小企業が直面している課題



資料：（独）日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（2021年2月）

（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。
2.回答割合の高かった上位5つの選択肢のみを表示している。

中小企業が対応を迫られる外部環境（海外展開②）

- JAPANブランド育成支援等事業やJETROの新輸出大国コンソーシアムなど、**自社の課題に合わせて国の支援制度を活用**し、海外展開を進める企業も存在。

【事例】有限会社瑞穂（広島県安芸郡熊野町）

国の支援制度を多面的に活用し、自社ブランドを立ち上げ、海外での販売に取り組む企業

【企業情報】

伝統的工芸品である熊野筆の製造・販売を行う企業（従業員30名、資本金1,000万円）

【取組・効果】

- 2008年に自社ブランド及び海外事業を、2015年に新ブランド「SHAQUDA」を立ち上げた。ブランディングにあたっては、**差別化を図るためのコンセプトを社内で熟考**。SNSを活用した国内外への情報発信や海外の有名雑誌での紹介といった**プロモーション活動により、自社商品の愛用者獲得に取り組んでいる**。
- **海外事業の実施に際しては**、JAPANブランド育成支援等事業やJETROの新輸出大国コンソーシアムなどの**国の支援制度を活用**。SHAQUDAブランドは現在、欧米や中国など17カ国に直接輸出がなされ、2019年より**越境ECを利用した直販も開始**している。



ブラッシュブランド「SHAQUDA（シャクダ）」のメイクブラシ



職人による熊野筆の伝統的な技巧とこだわりの穂先

中小企業が対応を迫られる外部環境（グリーン①）

- 脱炭素化に向けた具体的な取組では、**エネルギー効率の高い機器・設備の導入**や、**太陽光発電設備の設置**、**電化の促進**などが実施されている。
- 脱炭素化を進めることで、多くの企業は**コスト削減効果**を感じており、企業によっては**市場における競争力強化**につながっていると実感。

図1 脱炭素化の取組内容

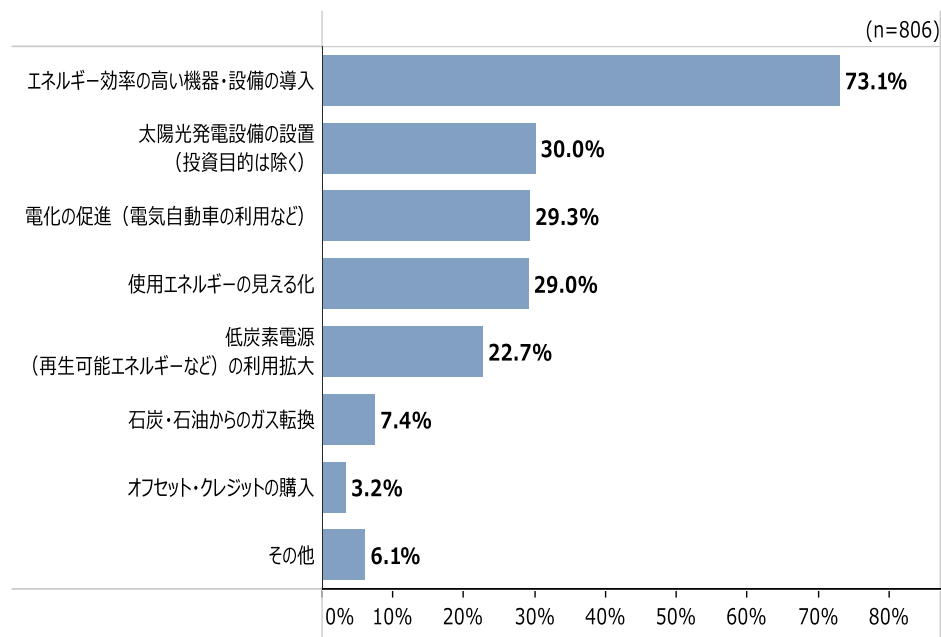
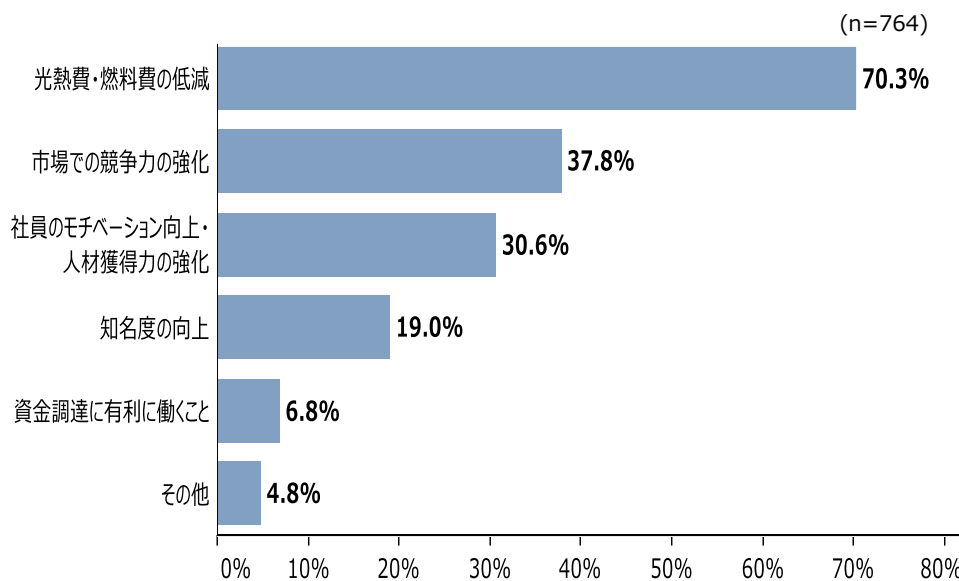


図2 脱炭素化を進めることによる効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」（2021年12月）

（注）1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。

2.脱炭素化の取組について、「過去5年以上前から実施」、「過去5年以内に実施」と回答した企業を集計している。

中小企業が対応を迫られる外部環境（グリーン②）

- **脱炭素化**に取り組んだことで、**新たな取引先の創出**や**企業価値の向上**につながっている企業も存在。

【事例】株式会社二川工業製作所（兵庫県加古川市）

自社で発電する再生可能エネルギーを活用することで脱炭素への取組を進め、
企業価値を高める中小企業

【企業情報】

建設機械などの部品を製造する企業（従業員245名、資本金1,000万円）

【取組・効果】

- 近年、**太陽光発電事業の拡大**を続け、地元加古川市のため池を活用した水上太陽光発電所など、計40か所を保有。
- **「再エネ100宣言RE Action」に参加し、脱炭素化への取組を強化**。国内全拠点の使用電力を自社の持つ太陽光発電の電力で賄い、**再生可能エネルギー100%利用を達成**。
- **脱炭素化への取組が、大手メーカーとの新たな取引の創出や、企業価値の向上に寄与**している。



ため池を活用した水上太陽光発電

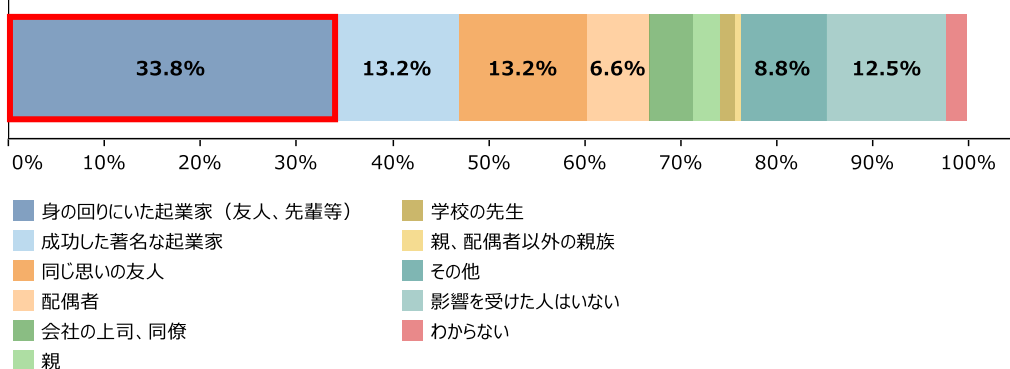


同社製造の作動油タンク

中小企業が対応を迫られる外部環境（スタートアップ①）

- 起業家の多くが、起業において、身近な起業家の影響を受けているが、**日本では、こうした起業家が身近にいる人の割合が他国と比べて低い**。また、「**失敗に対する危惧**」や「**学校教育**」も**日本で起業が少ない要因**として挙げられ、こうした環境の整備が求められる。

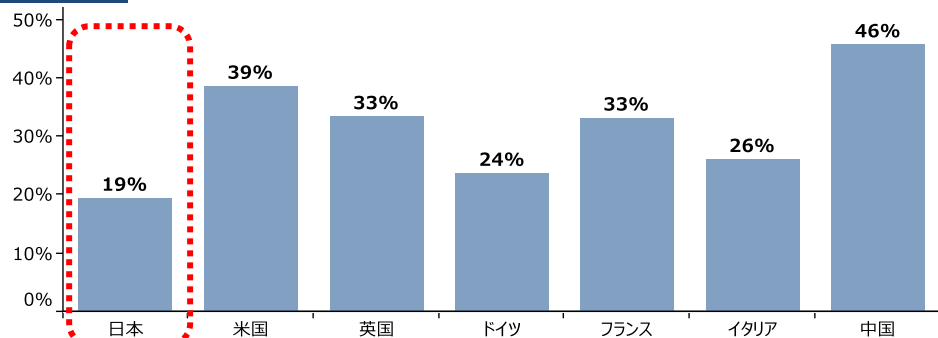
図1 起業にあたり最も影響を受けた人



資料：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2021」

（注）アンケートの調査対象は、設立5年以内のベンチャー企業。

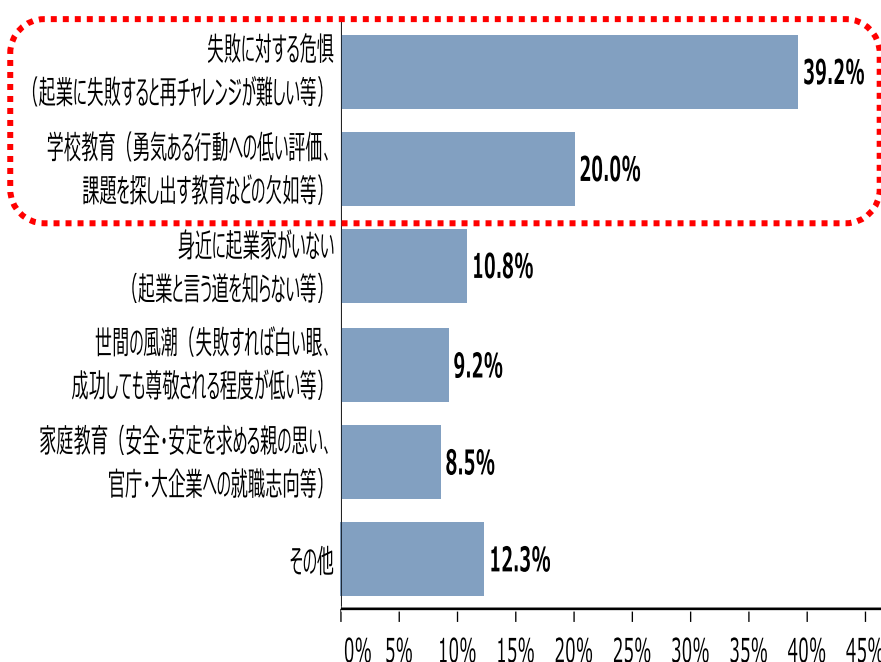
図2 周囲に起業家がいる人の割合



資料：みずほ情報総研株式会社「令和2年度グローバル・スタートアップ・エコシステム強化事業（起業家精神に関する調査）」

（注）ここでいう「周囲に起業家がいる」とは、「過去2年間に、新しくビジネスを始めた人を知っている」とした2018年の割合を示す。

図3 日本で起業が少ない原因



資料：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー白書2021」

（注）1. アンケートの調査対象は、設立5年以内のベンチャー企業。

2. 調査結果は、日本で企業が少くない最大の原因について聞いたもの。

中小企業が対応を迫られる外部環境（スタートアップ②）

- 日本における**スタートアップ向けの投資額は増加傾向**にあるものの、**米国と比較すると依然として大きな差**があり、スタートアップの資金調達環境の整備が求められる。

図1 国内におけるスタートアップへの投資額の推移

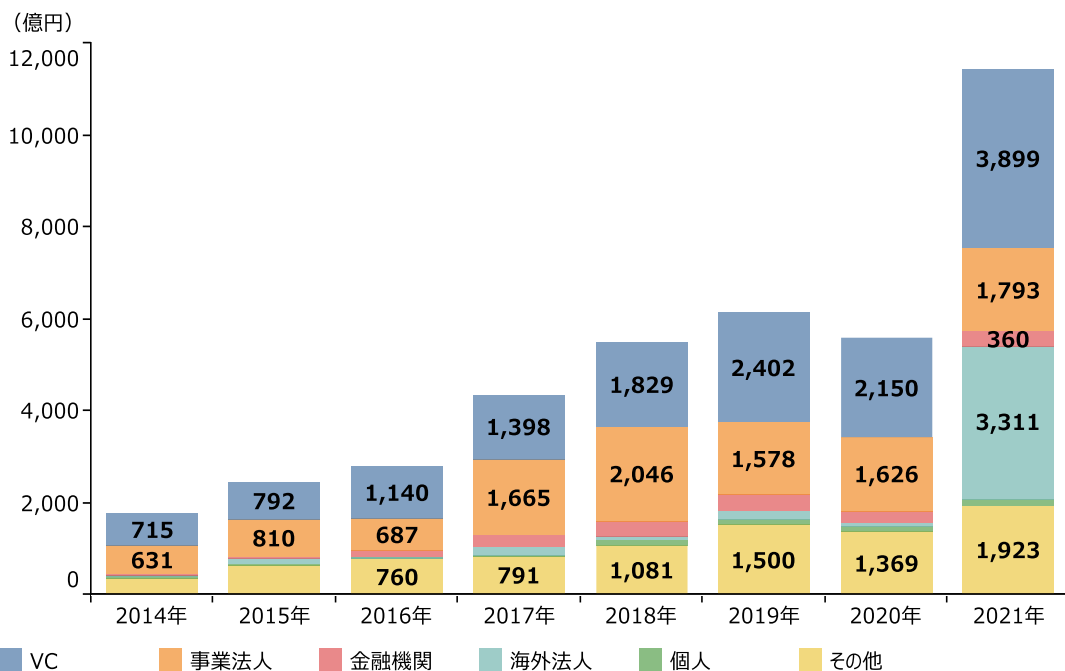
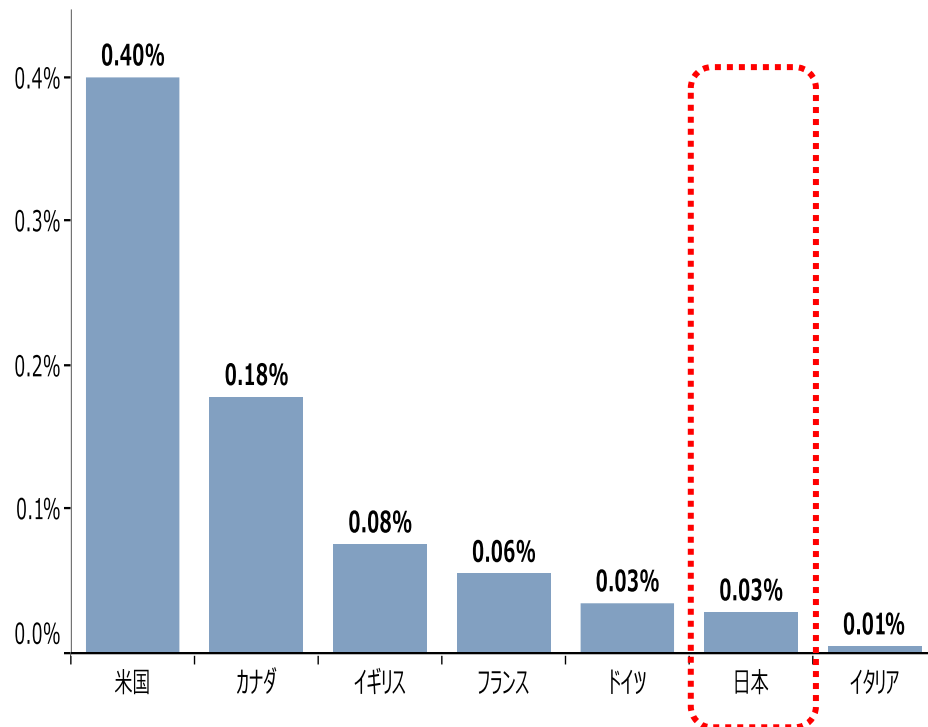


図2 ベンチャーキャピタル投資の国際比較（対GDP比）



資料：INITIAL「JAPAN STARTUP FINANCE REPORT 2021」(2022年1月25日時点)

(注) その他に未分類・不明を含む

資料：OECD「Entrepreneurship at a Glance 2018」

(注) 日本は2016年の数値。他の国は2017年の数値となっている点に留意。

総論：中小企業・小規模事業者の動向

テーマ別分析：

1. 中小企業における足下の感染症への対応
2. 企業の成長を促す経営力と組織
- 3. 小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決**
4. 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築
伴走支援

小規模事業者における現下の事業見直し

- 2021年の売上高は、**宿泊業・飲食サービス業**を中心に、**多くの小規模事業者が感染症流行前の水準に戻っておらず、厳しい経営環境に直面**している。

図1 2021年の売上高（2019年比）

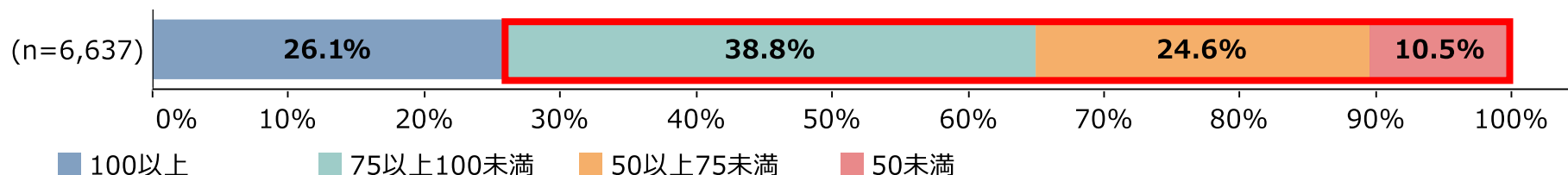
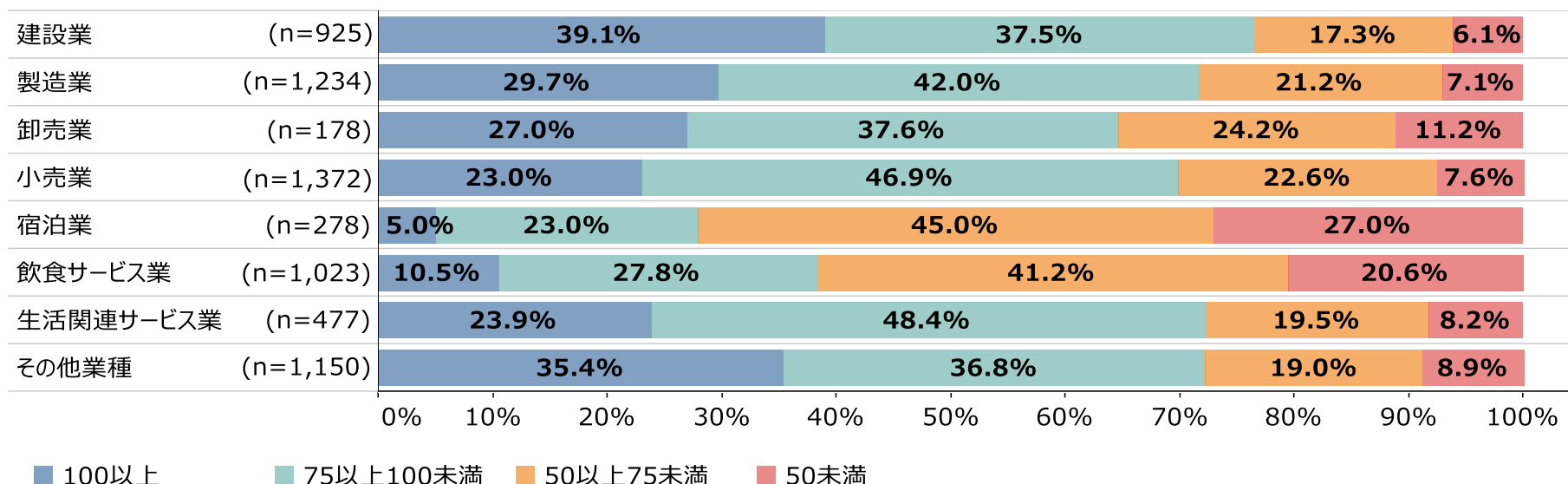


図2 業種別に見た、2021年の売上高（2019年比）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」（2021年12月）

（注）1.ここでいう売上高とは、2019年を「100」とした場合の水準を聞いたもの。

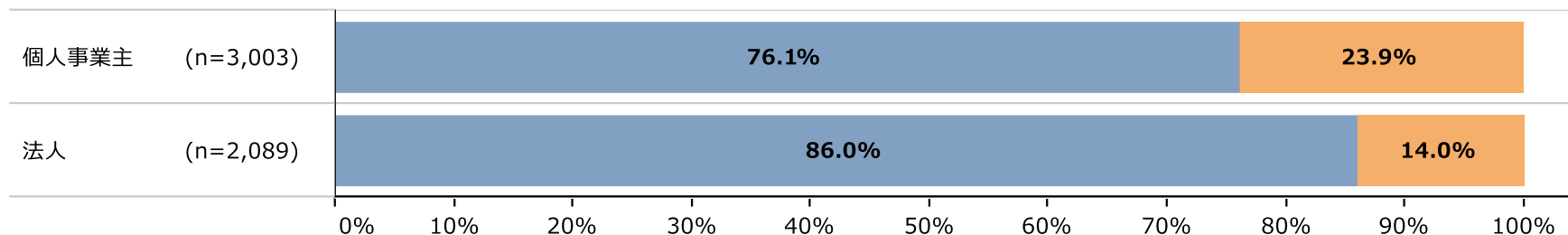
2.調査時点が2021年11～12月であるため、実績値ではなく、見通しとなっている点に留意が必要。

小規模事業者における現下の事業見直し

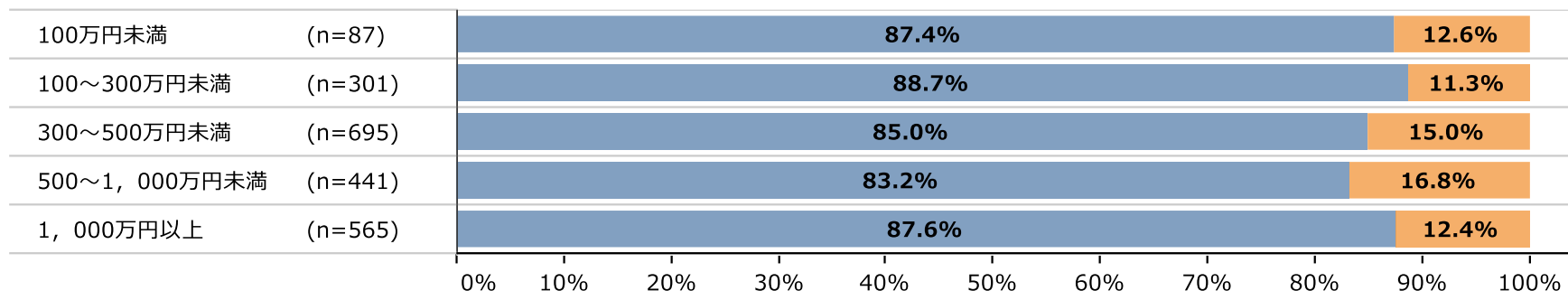
- **組織形態や資本金の多寡によらず、小規模事業者は積極的に事業見直しに取り組んでいる。**

図 組織形態・資本金別に見た、事業見直しの取組状況

組織形態別



資本金別



■ 事業見直しに取り組んだ ■ 取り組んでいない

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」（2021年12月）

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

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

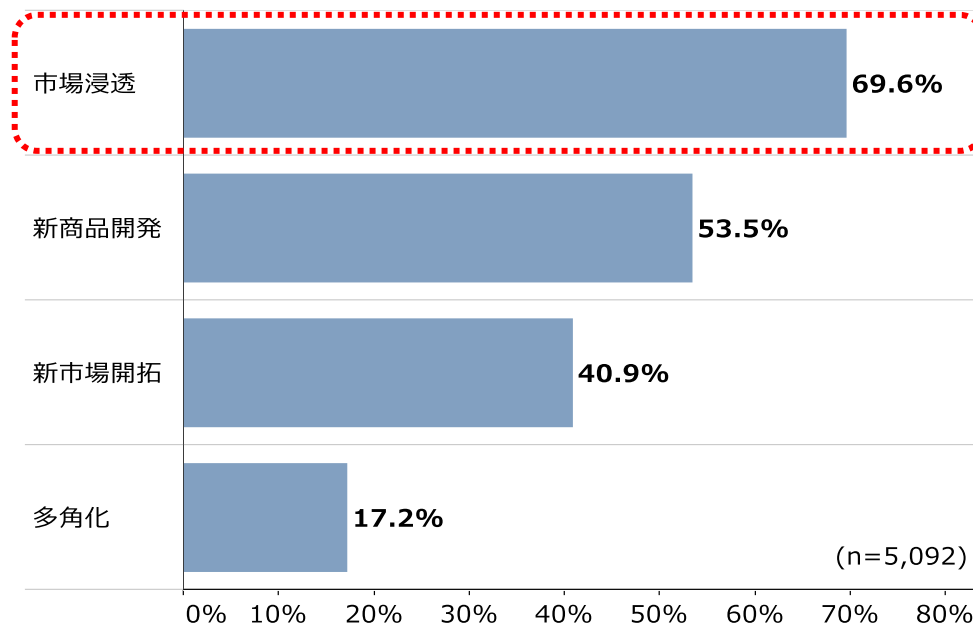
小規模事業者における現下の事業見直し

- 事業見直しは、**対象とする市場**と**提供する商品・製品・サービス**の2つの軸で、①市場浸透、②新商品開発、③新市場開拓、④多角化の4つに分類することができる。
- 感染症による売上げへの影響があった小規模事業者の約7割は、**市場浸透**に取り組んでいる。

図1 事業見直しの4分類

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

図2 事業見直しに係る4分類の取組状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」(2021年12月)

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

2.事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち、分類毎の具体的な取組にいずれか1つ以上取り組んだ場合、その分類に取り組んだものとして集計している。

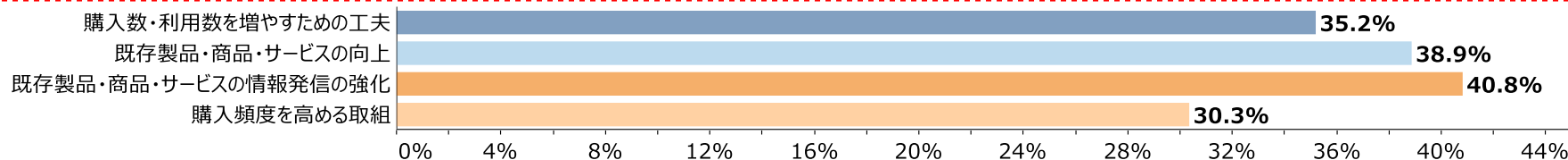
3.感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

小規模事業者における現下の事業見直し

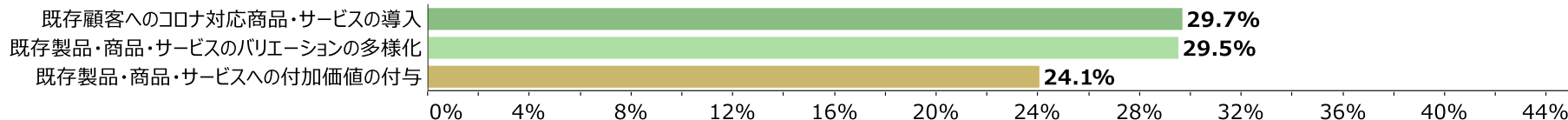
- 具体的取組の実施状況を見ると、既存の市場、既存製品・商品・サービスの下で**情報発信の強化**や**商品・サービスの向上**に取り組む小規模事業者が多い。

事業見直しの4分類別に見た、具体的取組の実施状況

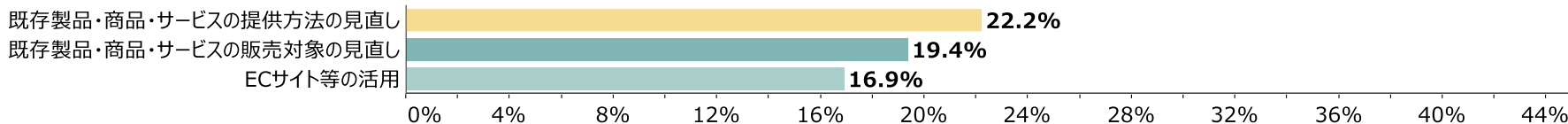
<市場浸透の取組>



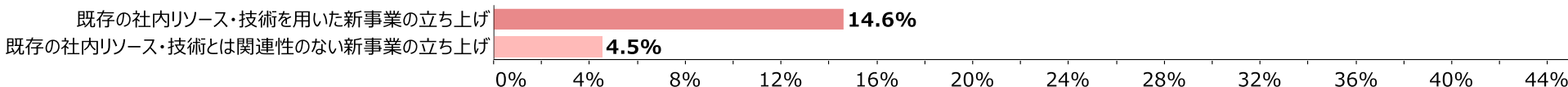
<新商品開発の取組>



<新市場開拓の取組>



<多角化の取組>



(n=5,092)

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」（2021年12月）

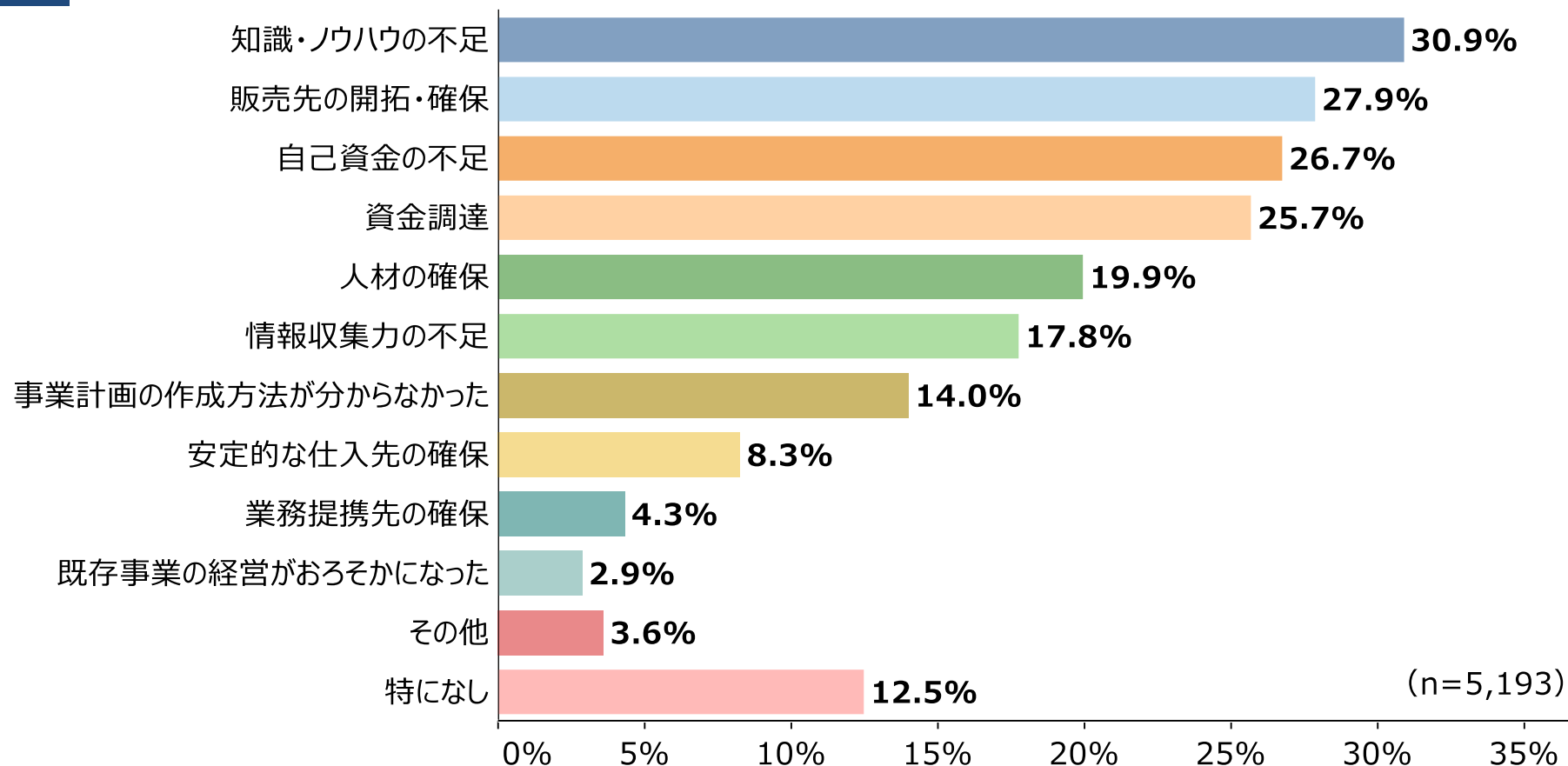
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

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

小規模事業者における現下の事業見直し

- 小規模事業者は、事業見直しに取り組むにあたって、**知識・ノウハウの不足**や**販売先の開拓・確保**、**資金調達**、**人材の確保**といった**課題に直面**している。

図 事業見直しの実施で直面した課題



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」（2021年12月）

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

2.最も力を入れた事業見直しの取組で直面した課題を聞いたものである。

小規模事業者における現下の事業見直し

- 支援機関は、自信を持って助言ができる経営資源として、**人材**や**取引先（仕入先・販売先網）**を上位に挙げ、小規模事業者が事業見直し時に様々な課題に直面する中、**支援機関による助言は重要な役割を担う。**

図1

支援機関が自信を持って助言ができる
経営資源（回答上位5つ）

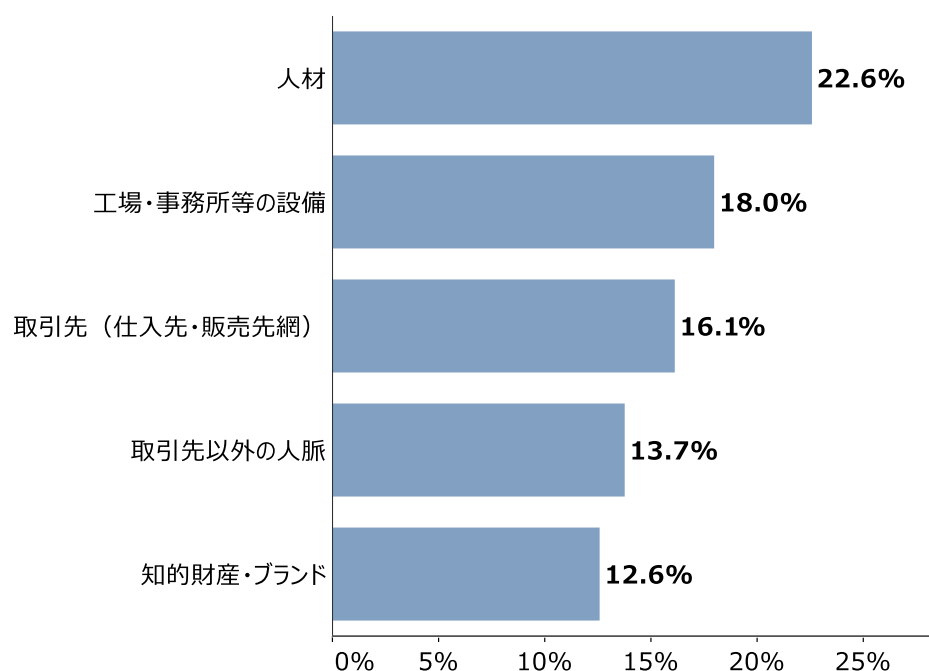
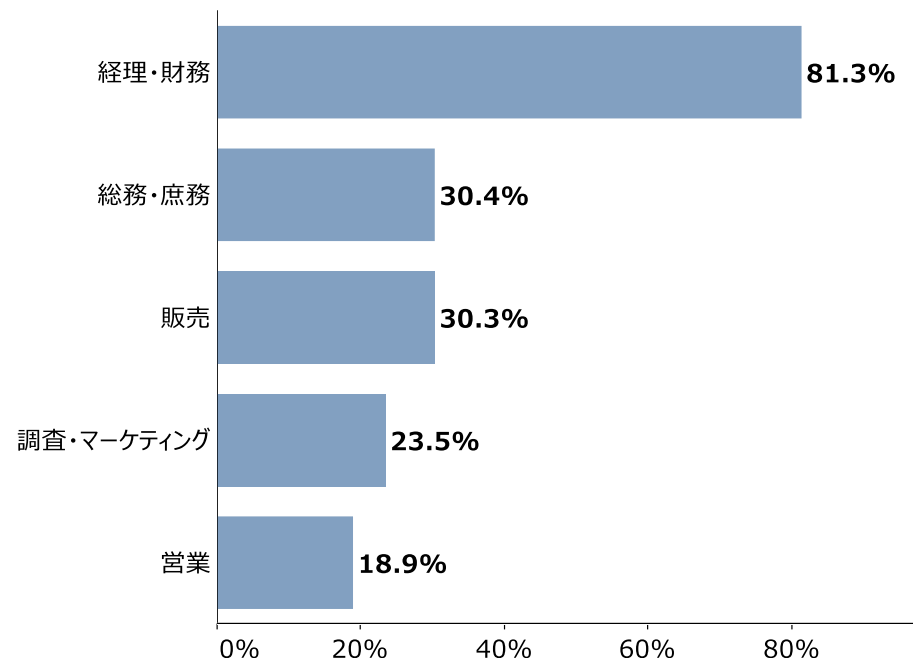


図2

支援機関が自信を持って助言ができる
業務分野（回答上位5つ）



（資料）三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者の実態把握に関するアンケート」（2021年12月）

（注）1. 支援機関に対して、「小規模事業者の経営課題の解決に向けて、自らが自信を持って助言ができる経営資源／業務分野が何か」についてそれぞれ聞いたもの。

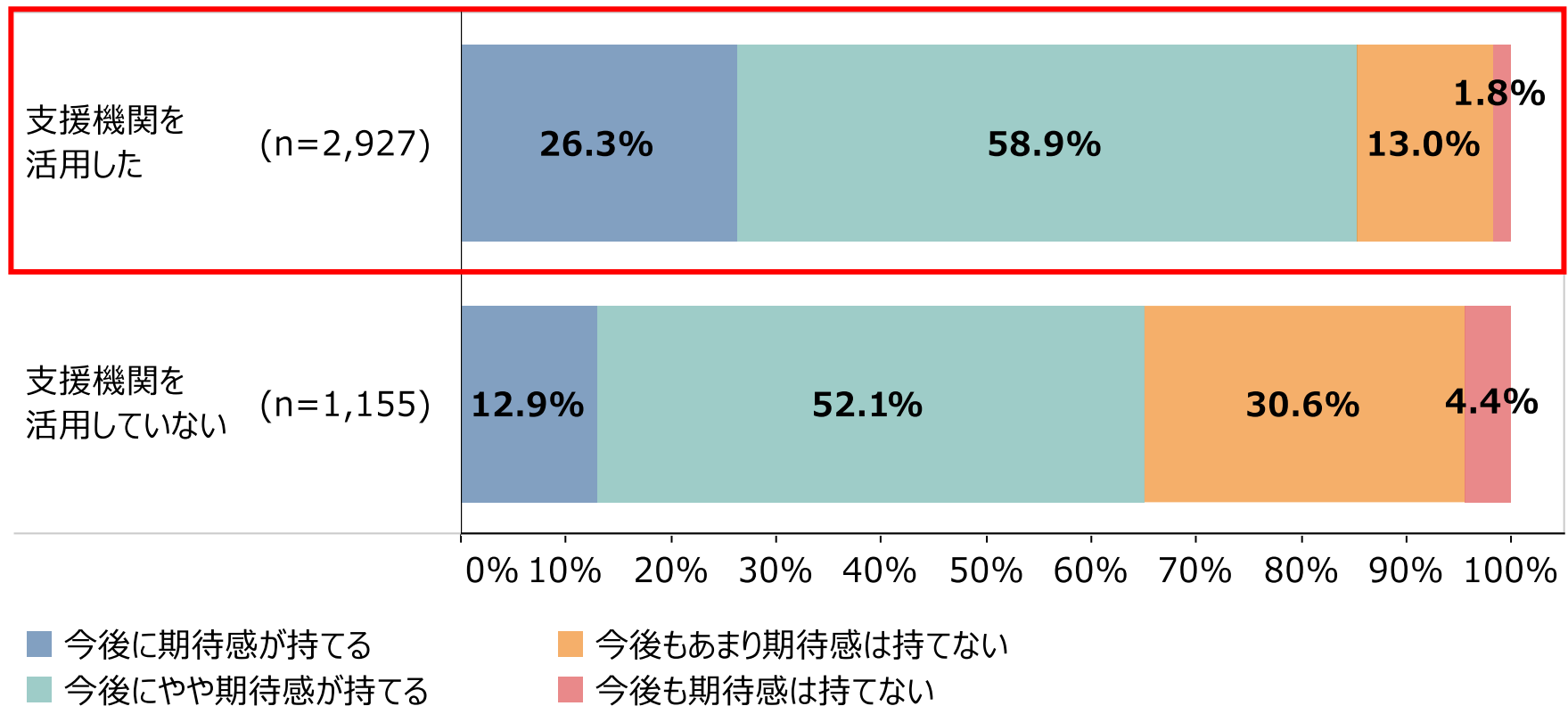
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

3. 「その他」、「特になし」は表示していない。

小規模事業者における現下の事業見直し

- 事業見直し時に**支援機関を活用した小規模事業者は**、活用していない小規模事業者と比べて**今後の売上げへの期待度が高い**。

図 支援機関の活用有無別に見た、今後の売上げへの期待度



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」(2021年12月)

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

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

小規模事業者における現下の事業見直し

- 実際に、**売上げの減少を契機**として、**支援機関の支援を受けながら事業見直しに取り組み**、業績の回復を図る企業が存在。

【事例】有限会社市場印刷（兵庫県姫路市）

広報媒体の多様化を機会と捉え、ドローンやVRを活用した新事業創出に取り組む企業

【企業情報】

住宅・不動産会社向けの広告制作を行う企業

（従業員12名、資本金500万円）

【取組・効果】

- 感染症の流行により、主体であった紙媒体広告の売上げが激減。非対面・非接触の告知方法が急増し、広告媒体の多様化が進んでいることを実感した高島社長は、商工会議所の支援も受けながら改めて事業計画書を作成。
事業再構築補助金も活用しながら、ドローンやVRを活用した新事業に取り組んでいる。
- ドローンによる空撮写真やVR撮影により、既に新たな顧客との取引も始まっており、今後の売上回復が期待されている。



高島泰輔社長

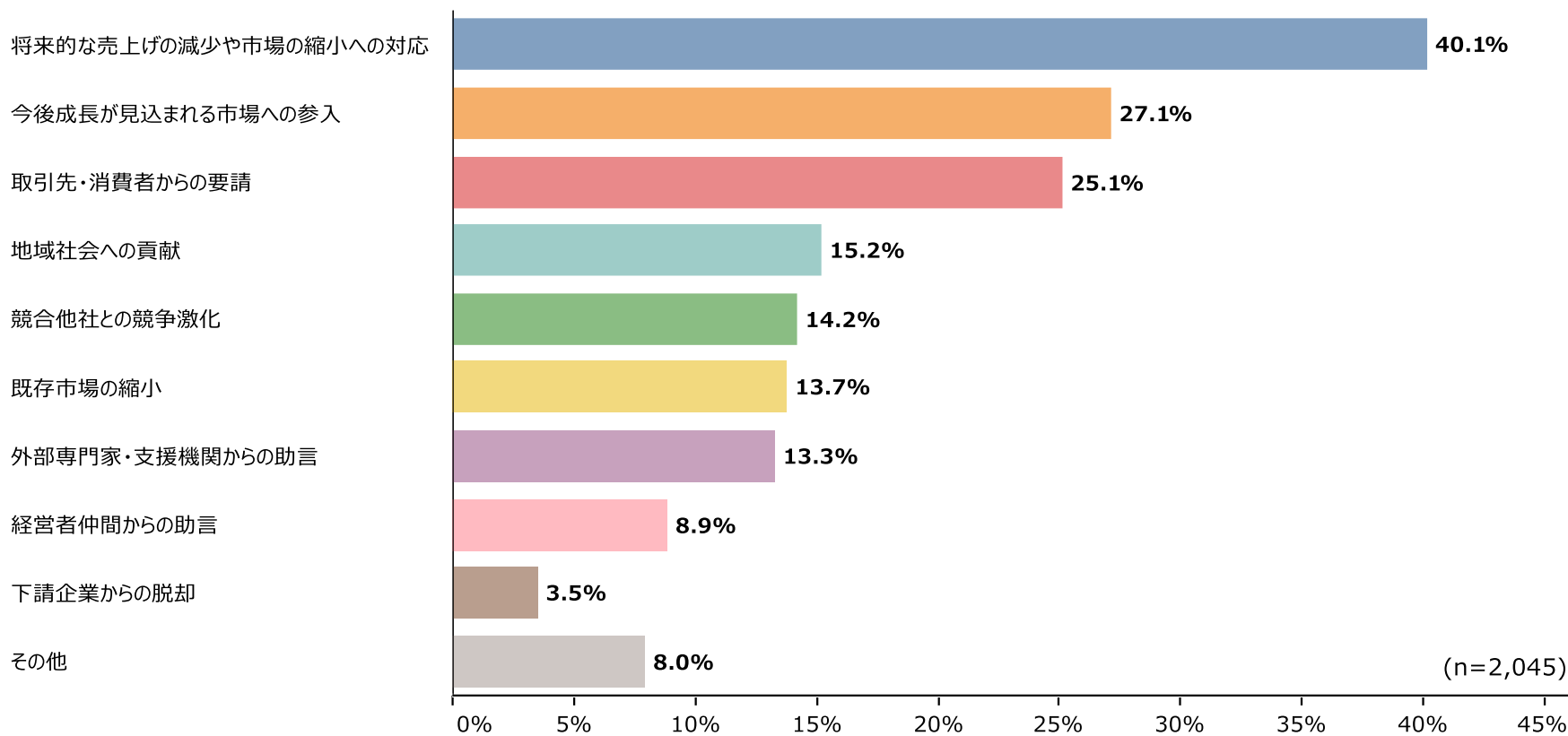


導入した最新のドローン

持続的な成長を促す小規模事業者の中長期的な取組

- **売上げの減少以外を契機**として事業見直しに取り組んだ小規模事業者では、**今後の市場動向を見据え、中長期的な事業見直し**に取り組む者も存在。

図 小規模事業者が事業見直しに取り組んだ理由（売上げの減少以外の理由）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」（2021年12月）

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

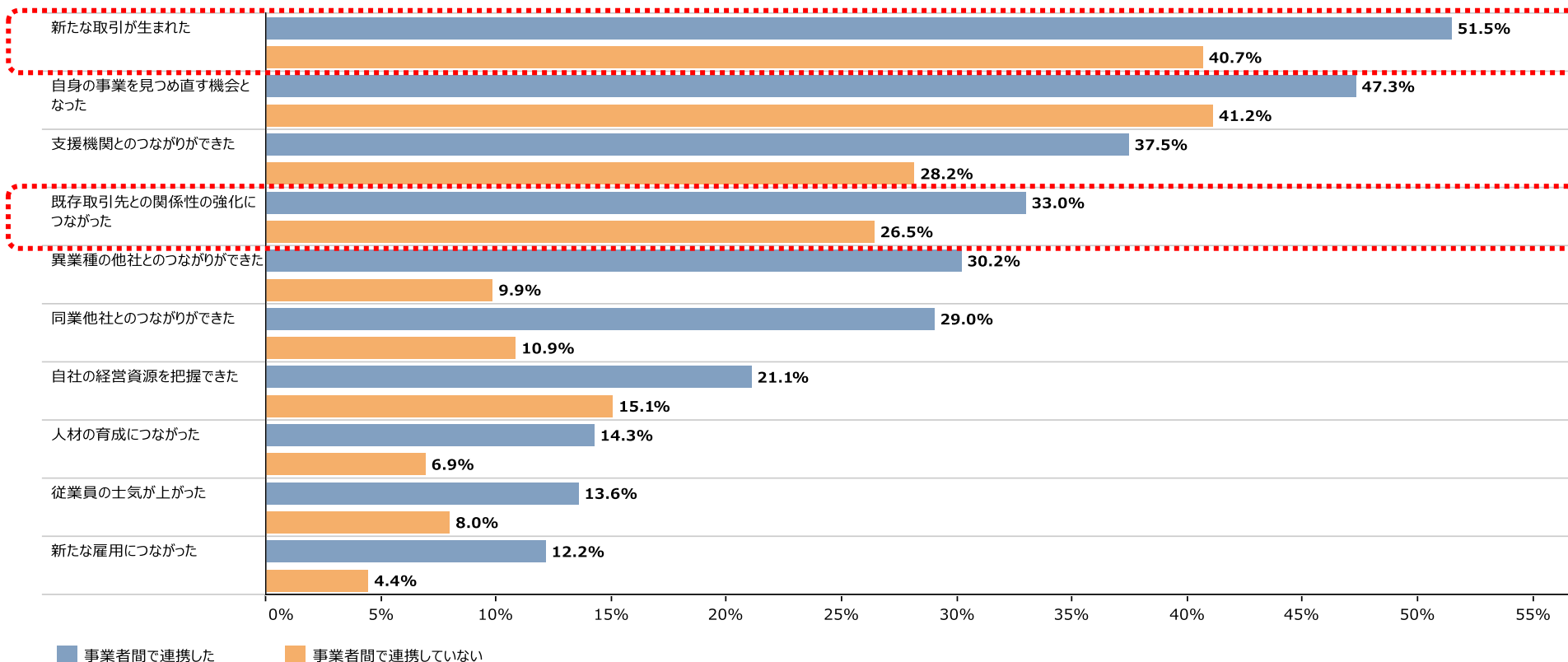
2.最も力を入れた事業見直しの取組に取り組んだ理由を聞いたものである。

3.結果は、事業見直しに取り組んだ理由として、「売上げの減少」と回答していない小規模事業者の回答結果を集計している。

持続的な成長を促す小規模事業者の中長期的な取組

- **他の事業者との共同の商品開発などの取組により、新たな取引の創出や取引先との関係強化**といった経営上の効果が高まることが期待される。

事業者間連携別に見た、事業見直しによる経営への効果



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」（2021年12月）

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

2.最も力を入れた事業見直しの取組の経営への効果を聞いたものである。

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

4.各回答数（n）は以下のとおり、事業者間で連携した：n=427、事業者間で連携していない：n=1,618。

持続的な成長を促す小規模事業者の中長期的な取組

- 商工会の支援や**バイヤーとの連携**で、**新たな取引の創出や販路開拓**につながった企業も存在。

【事例】伸東養魚有限会社（静岡県湖西市）

バイヤーとの共同開発を通じて“売れる商品”のノウハウを学び、更なる販路開拓に取り組む事業者

【企業情報】

ヒラメ専門の陸上養殖事業者

（従業員4名、資本金700万円）

【取組・効果】

- 先進的な技術を取り入れ、ヒラメの保存期間を延ばすことに成功したことで、安定的に成長するBtoC市場への参入を決意する。商工会の勧めにより、首都圏流通バイヤーと共同で、昆布締めしたヒラメの新商品を開発。バイヤーが営むスーパーでの店頭販売の開始など、新たな取引の創出につながった。
- また、共同開発を通じて、バイヤーから売れる商品づくりのノウハウを蓄積し、現在は、百貨店や高級スーパーを中心とする冷凍加工商品への販路開拓にも取り組む。



ECで人気の伸東ヒラメ
極み丼セット

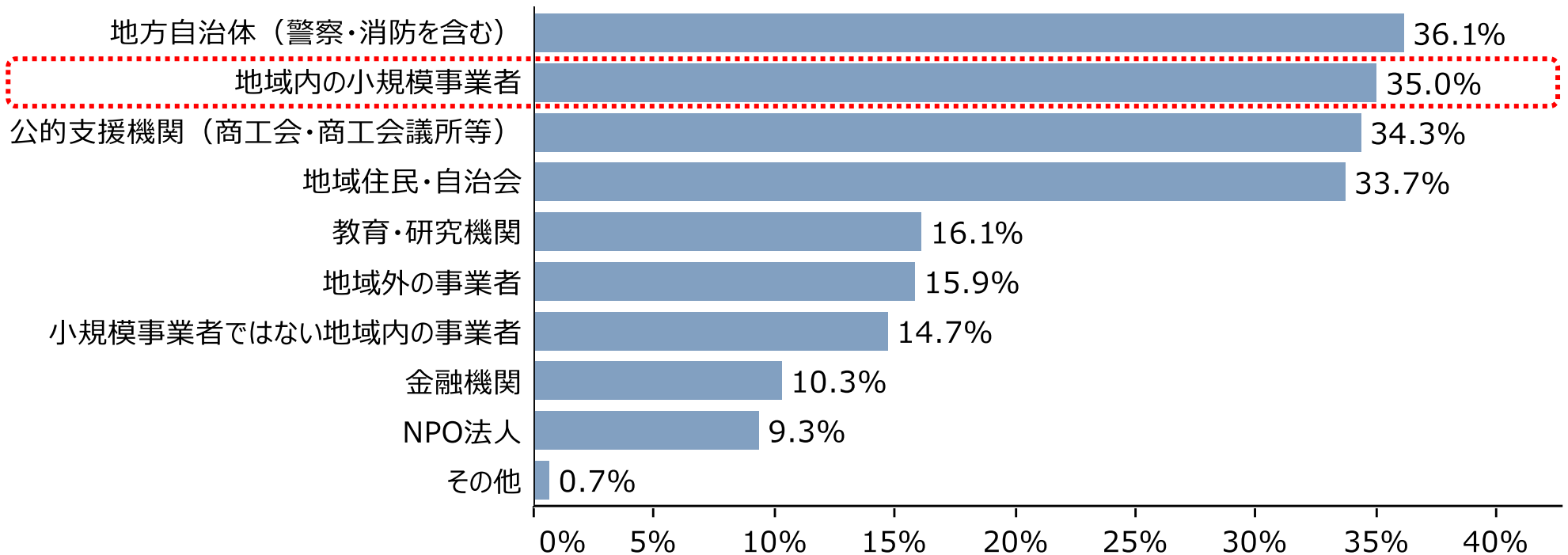


ヒラメの血抜き処理を施す
徳増社長

小規模事業者による地域課題解決

- **地域の課題解決に向けた中心的な役割**を担う存在として、小規模事業者への期待は大きい。

図 地域の課題解決に中心的な役割を担うことが期待される者



資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」（2019年12月）

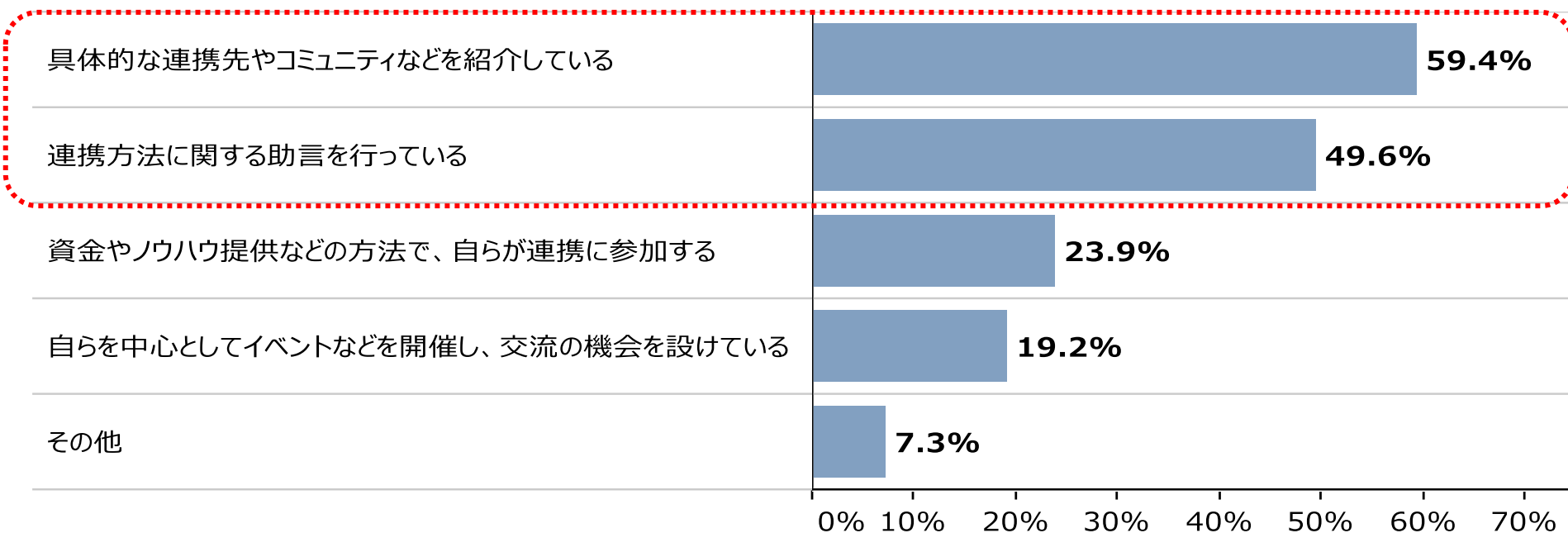
（注）1. 18歳以上の男女に対して、地域の問題解決にあたり、中心的な役割を担うこと期待される者について聞いたもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

小規模事業者による地域課題解決

- 小規模事業者による地域課題解決にあたっては、事業者が単独ではなく、他の事業者と互いの経営資源等を共有する場合が考えられる。
- **支援機関は、事業者に対して具体的な連携先の紹介や連携方法に関する助言を行っているため、事業者が他の事業者との協業を行う際には、支援機関が有するネットワークやノウハウの活用も有効。**

図 支援機関が実際に行った連携支援の内容



(資料) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」(2021年12月)

(注) 1.事業者から連携に関する「相談を受け、支援を行った」、「相談はなかったが、支援を行った」と回答した支援機関を集計している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

小規模事業者による地域課題解決

- **自地域にはないインフラを提供する**ことで、地域課題解決に向けた連携をより効率的に進めている企業も存在する。

【事例】株式会社とくし丸（徳島県徳島市）

インフラを提供しながら、地域の事業者とともに
買い物弱者対策や高齢者の見守りに取り組む企業

【企業情報】

地元スーパーが取り扱う生鮮食品や生活雑貨等の移動販売を行う企業
（従業員33名、資本金1,000万円）

【取組・効果】

- 同社の移動販売車が地元スーパーの商品を載せて、地域を巡回することで、**移動困難な高齢者が自宅近くで買い物を行えるようにしている。**
- こうしたスーパー、販売パートナー、とくし丸の三者が利益を分け合うビジネスモデルで、現在は全国で900台以上の移動販売車が稼働。**商工会議所・商工会によるとくし丸の事業紹介**や自治体との連携により助成を行う地域もある。
- とくし丸の移動販売車は、**高齢者の「見守り役」としての役割**も果たし、地域の安全にも寄与している。



販売の様子

総論：中小企業・小規模事業者の動向

テーマ別分析：

1. 中小企業における足下の感染症への対応
2. 企業の成長を促す経営力と組織
3. 小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決
4. **共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築
伴走支援**

共通基盤としての取引適正化

- エネルギー価格・原材料価格の高騰への対応だけでなく、**中小企業における賃上げといった分配の原資を確保する上でも、取引適正化は重要。**
- 業種別に価格転嫁の実施状況を見ると、**金属等において進展。**

図 業種別に見た、価格転嫁の達成状況（スコアリングの結果）

1位	金属	9位	電気・情報通信機器
2位	放送コンテンツ	10位	建材・住宅設備
3位	化学	11位	流通・小売
4位	素形材	12位	機械製造
5位	紙・紙加工	13位	建設
6位	食品製造	14位	自動車・自動車部品
7位	情報サービス・ソフトウェア	15位	印刷
8位	繊維	16位	トラック運送

資料：「第3回 未来を拓くパートナーシップ構築推進会議 経済産業省提出資料」（2022年2月）

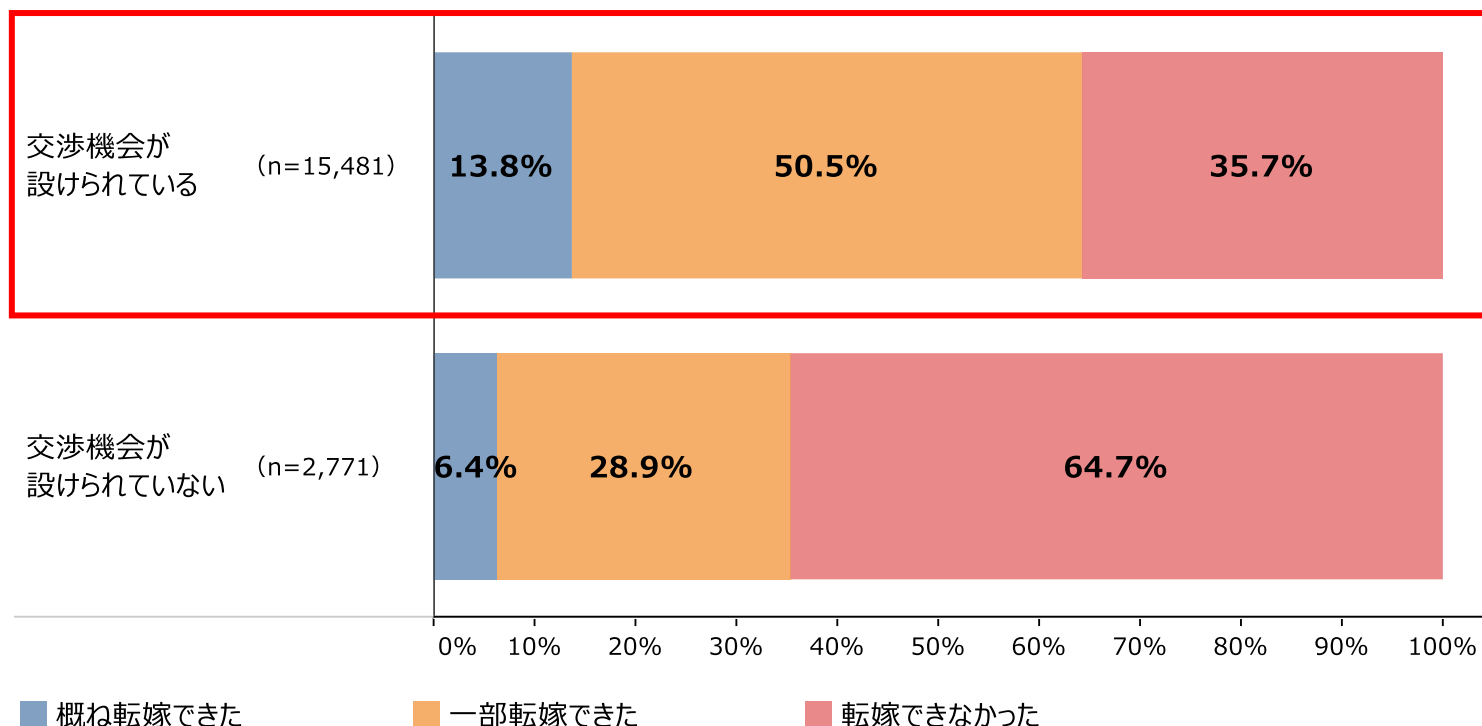
（注）1.スコアリング結果は、自主行動計画/業種別ガイドラインを策定した16業種について並べたものであり、令和3年9月時点でガイドラインが策定されていない業種（「水産物・水産加工品」、「養殖」）や約束手形についてのみ自主行動計画が策定されている業種（「金融業」、「商社」）等を除いている。

2.スコアリング方法は、価格交渉促進月間フォローアップ調査において、各発注者側の回答結果（価格転嫁の達成状況、価格交渉の協議状況）を10点満点で評価し、業種毎の平均点を算出している。

共通基盤としての取引適正化

- 販売先との交渉機会が設けられていない企業では、「価格転嫁できなかった」とする割合が6割超と高く、**価格転嫁に向けては、販売先との交渉の機会を設けることが重要。**

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



資料：(株)東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」(2021年10月)

(注) 1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

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

共通基盤としてのデジタル化

- 感染症の流行前後で、**デジタル化により業務効率化などに取り組む事業者（段階3）は増加**している。
- 一方で、依然として**紙や口頭による業務が中心の事業者（段階1）が一部存在**するとともに、デジタル化によるビジネスモデルの変革など、**DXに取り組んでいる事業者（段階4）も約1割にとどまる**。

図1 デジタル化の取組段階

段階4 (10.2%)	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 (46.7%)	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業務フローの見直しを行っている
段階2 (34.9%)	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の電子処理業務でデジタルツールを利用している
段階1 (8.2%)	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

図2 デジタル化の取組状況

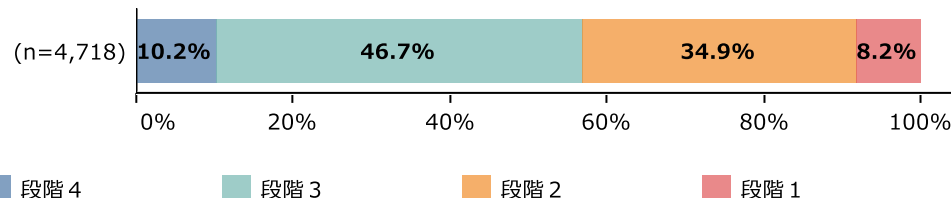
① 感染症流行前（2019年時点）



② 感染症流行下（2020年時点）



③ 現在（2021年時点）



(注) 1.取組段階については、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）」、「攻めのIT活用指針」、内閣府「令和3年度経済財政白書」等を参照しながら作成。

2.括弧内の数字は、2021年においてどの取組段階にあるかを聞いた割合。

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」（2021年12月）

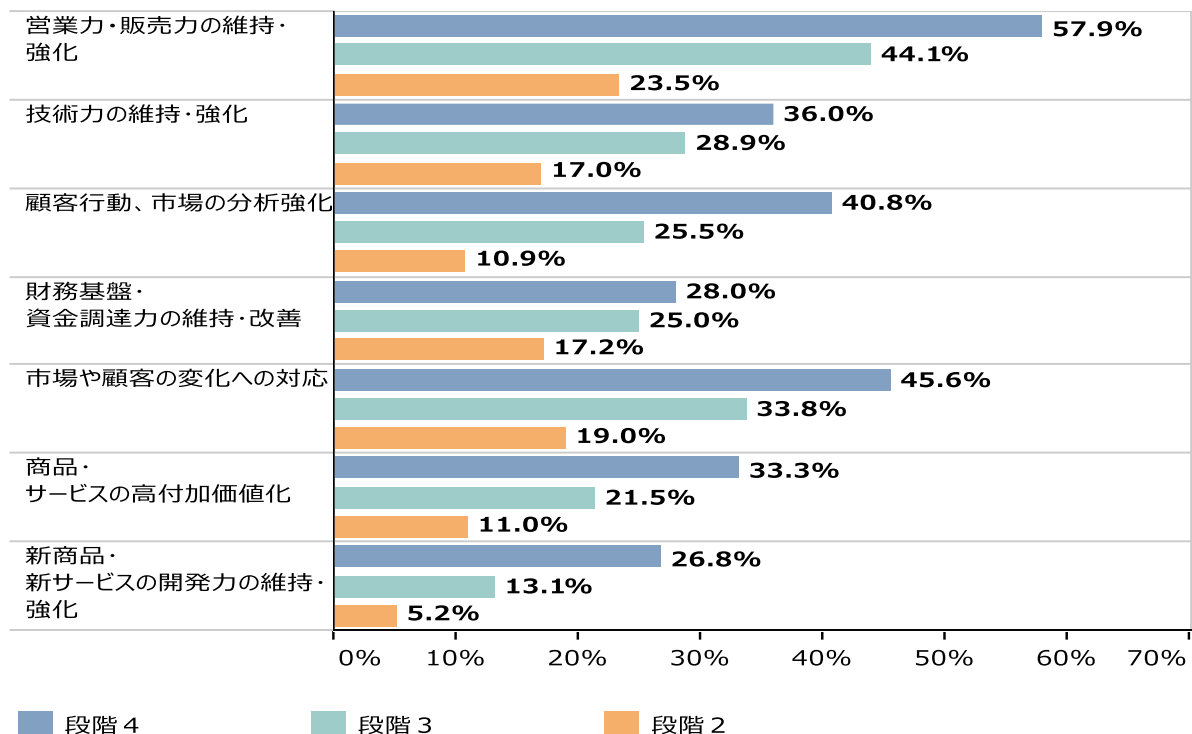
（注）デジタル化の取組状況として、「分からない」と回答した企業は除いている。

共通基盤としてのデジタル化

- 取組段階が進展するにつれて、**営業力・販売力の維持・強化をはじめとする個々の効果を実感する事業者の割合は高くなる。**
- 引き続き、デジタル化の進展に取り組み、最終的には**新たなビジネスモデルの確立につながる段階への到達を目指すことが重要。**



取組段階別に見た、デジタル化による取組効果



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」（2021年12月）

（注）1.回答数(n)は以下のとおり。段階 4：n=478、段階 3：n=2,161、段階 2：n=1,625。

2.取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。「デジタル化に向けた取組を行っていない」「分からない」と回答した企業は除いている。

3.複数回答のため合計が100%とならない。

共通基盤としてのデジタル化

- 感染症下で、**外部専門家からの指導・支援**により、**業務プロセスの効率化**や**社内の情報共有**から**取り組む意義**に気づき、**デジタル化の取組を進展**させた企業も存在。

【事例】株式会社ヒサノ（熊本県熊本市）

受注情報に基づく配車業務の効率化を実現し、
総合物流サービス業への発展につなげた企業

【企業情報】

半導体製造装置などの輸送を行う運送業者（従業員84名、資本金1,000万円）

【取組・効果】

- ITコーディネータからの指導で自社の経営課題と取り組むべきデジタル化の要点を整理。高度なデジタル化を目指すのではなく、まずは**配車業務の効率化と情報共有の迅速化**を実現し、その経験を踏まえて高度な**デジタル化を段階的に目指す**ことが重要と判断した。
- 2021年には受注情報をもとに配車業務をシステム化し、社内資源の最適配分と情報共有の迅速化を実現。社内資源の可視化、最適な配分が可能となったことで、2022年には倉庫業へ本格的に進出し、倉庫管理情報もシステムで連携することで、**総合物流サービス業への発展**を図る。**システム構築後の2年間で、売上高1割増**を見込む。



久保社長、久保専務、
中尾ITコーディネータ



古賀倉庫（仮称）
完成予想図

共通基盤としての経営力再構築伴走支援

- 経営者自らが自己変革を進めるためには、**支援機関との対話を通じて、経営課題を設定**することが重要。
- そのためには、**第三者である支援者・支援機関が**、経営者等との**信頼関係を築き、対話を重視した伴走支援**を行うことが有効。

図1 経営者の行動と伴走支援

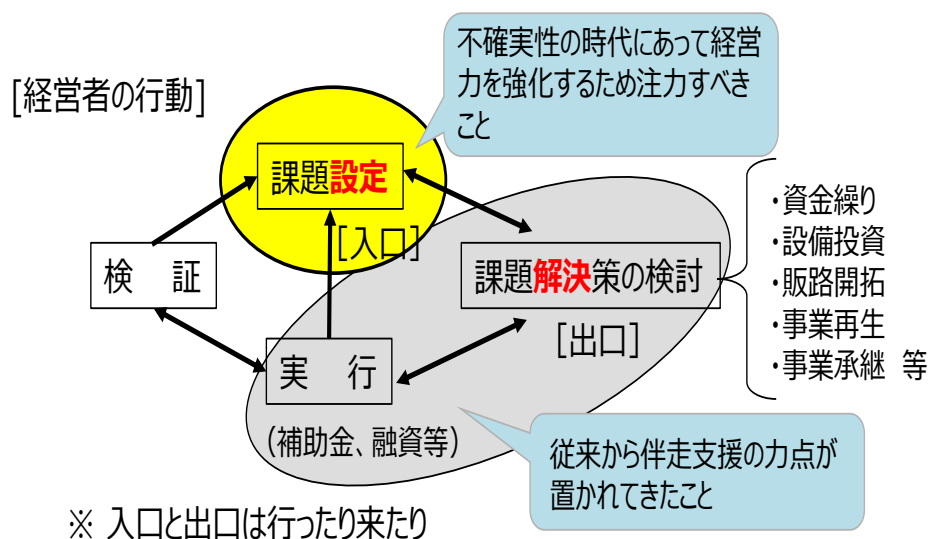
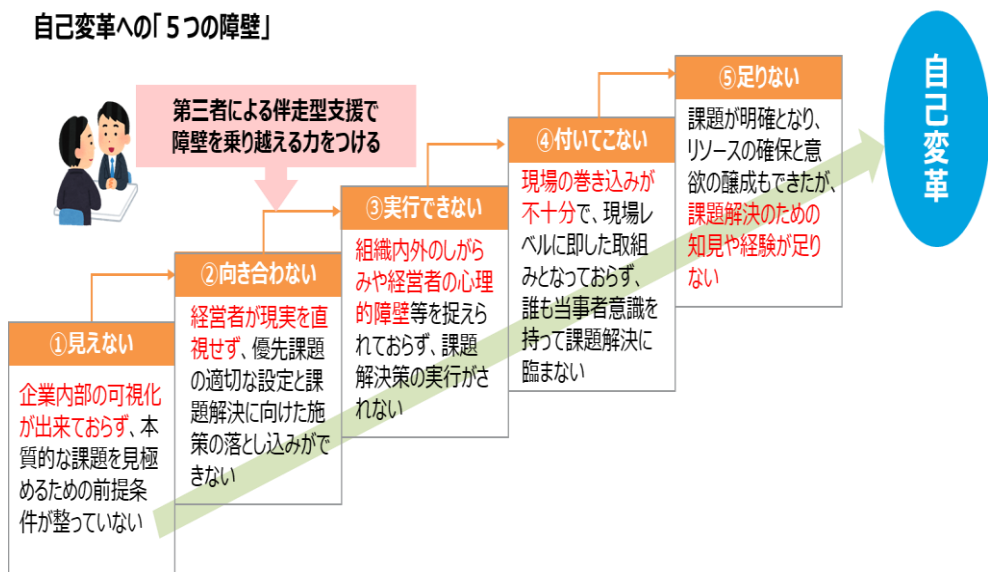


図2 自己変革への「5つの障壁」



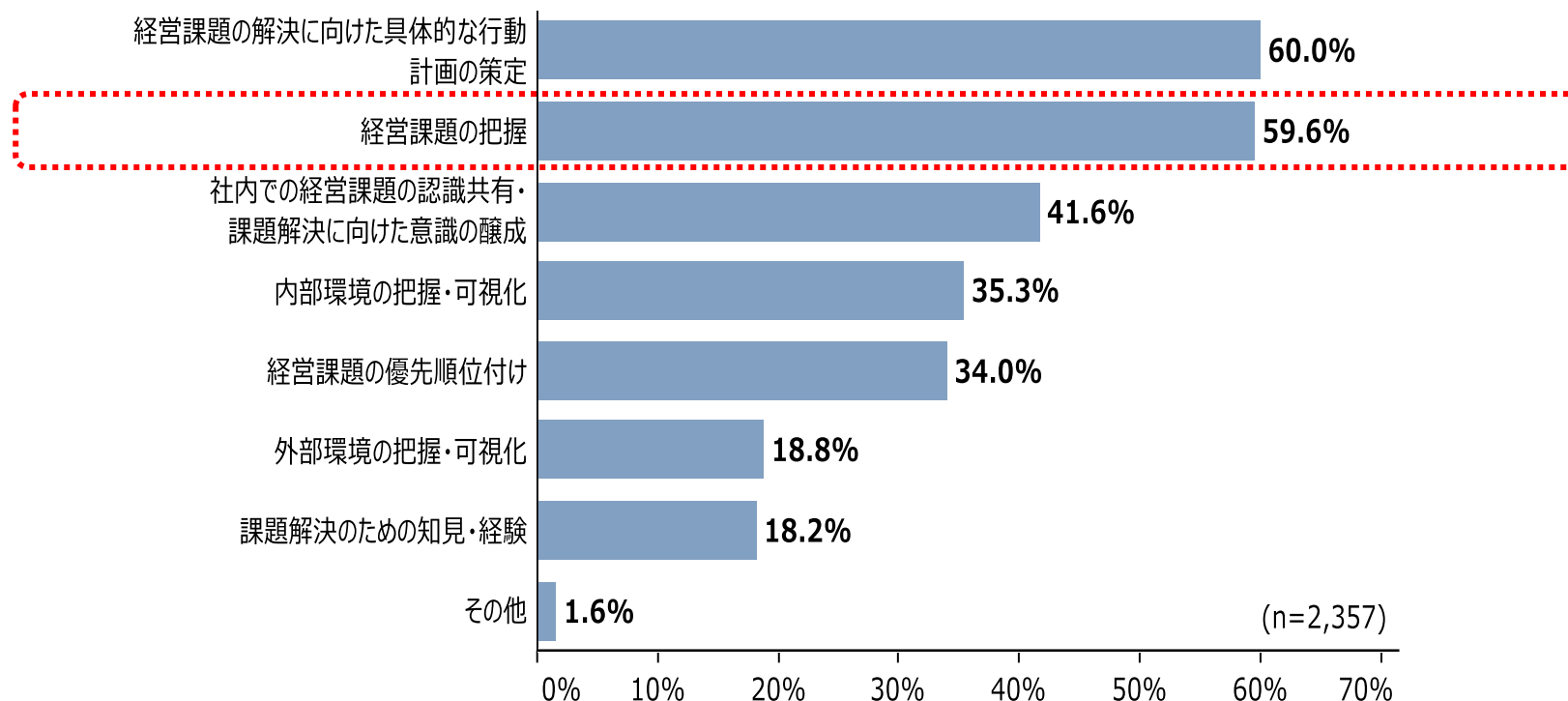
資料：伴走支援のあり方検討会（中小企業庁主催）「中小企業伴走支援モデルの再構築について」（2022年3月）

資料：関東経済産業局「地域中核企業を対象とした官民合同チームによる伴走型支援の取組」（2021年8月）

共通基盤としての経営力再構築伴走支援

- 経営環境が激変する時代に**中小企業の「自己変革力」**を高めるためには、経営課題解決だけでなく、「経営力そのもの」に迫る**的確な課題「設定」**が重要。

図 支援機関から見た、中小企業が自己変革を進める上で重要な取組



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」（2021年12月）

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.中小企業が自ら課題を把握して、解決に向けて自走化できるようになる上で、重要と考える取組について、上位3つまでを確認している。

共通基盤としての経営力再構築伴走支援

- 実際に**支援機関による伴走支援**を受け、**経営力を向上**させた企業も存在。

【事例】株式会社新井精密（埼玉県秩父市）

支援機関の伴走支援によって経営力を向上させた企業

【企業情報】

高品質・高精度の金属加工を行う企業（従業員90名、資本金5,000万円）

【取組・効果】

- 人の管理、資金繰り、設備投資等の課題への対応は場当たりのであり、改革を進めようとする**と社員との軋轢が生じ、創業経営者との間にも壁**を感じていた。
- 商工会議所の経営指導員は、**経営者の考えを傾聴し、尊重した上で、5年後の成長目標を社全体で共有し、重点経営課題を特定**。また、創業経営者との**対話の機会を作り、現経営者との間に生じた壁の原因も特定**した。
- こうした取組により、新たな組織デザインの構築、目標年商10億円達成に向けた投資戦略の実施等を通じ、**2021年に目標年商を達成。同年、第2工場を建設**。新規取引を希望する顧客が増加し、**コロナ不況の中でも増収増益を実現**。



第2工場（2021年建設）