

2022年7月7日号

# ビジネス・サポート 通信



2022年増刊第1号（全24ページ）  
（発行者）特定非営利活動法人 ビジネス・サポート  
〒107-0052 東京都港区赤坂八丁目1番9-701号  
TEL & FAX: 043-376-1415  
eメール: npobs321@gmail.com  
ホームページ: <https://npo-bs.info/>

## 《NBS 第47回 21世紀中小企業勉強会》

### 聴講ノート

\*以下は「NBS 第47回 21世紀中小企業勉強会」についての聴講記録です。

NBSでは、例年、6月に実施します「21世紀中小企業勉強会」のテーマを当該年度の「中小企業白書・小規模企業白書」と定め、講師には白書の執筆責任者をお招きし、その年度の白書の眼目をご講演していただいています。

本年度も中小企業庁事業環境部企画課 調査室長の芳田直樹氏に講師をお願いし、二時間ほどのご講演及び質疑応答の勉強会を開催いたしました。

以下は2022年6月7日(火)開催の当該勉強会での聴講記録ですが、ご講演の要旨及びその後の質疑応答はともに、NBS事務局の「聴き取りメモ」に基づいて作成したものであり、聴き取り時の誤認・誤解や理解不足を含め、記載の内容は全て文書作成者の責に帰すものです。

（文責：NBS 事務局長 橋本 弘毅）

### 《ご講演の概要》

#### 【2022年版中小企業白書・小規模企業白書のポイント】

- ・ 中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は、2年に及ぶ感染症の流行に加え、3月からのウクライナ危機の影響もあり、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、引き続き厳しい状況にある。
- ・ こうした中でも中小企業の成長を促すための取組として、ブランド構築や人的資本への投資を始めとする無形資産投資に着目する。
- ・ 人的資本への投資について、経営者が積極的に計画的なOJTやOFF-JTを実施し、従業員の能力開発を進めることが重要。

(小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決)

・地域課題の解決に向けて、他の事業者との協業を行う小規模事業者は、支援機関のネットワーク・ノウハウを活用することが重要。

(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)

・コスト変動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。価格転嫁に向けては、販売先との交渉機会を設けることが重要。

・デジタル化の進展に取り組み、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。

・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。そのためにも、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。

---

2022年版

## 中小企業白書・小規模企業白書

講師 芳田 直樹 氏

(中小企業庁事業環境部企画課 調査室長)

【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有る中で、中小企業を取り巻く環境は引き続き厳しい状況にある。
- また、2月に発生したロシアのウクライナ侵攻が、従来から起きていた原油高等の状況に拍車をかけている。
- 今回の白書のテーマ「自己変革」  
上記の様な経済環境への対応として、自らが置かれた状況を見据えた上での自己変革への取組みが重要であり、今回の白書ではウィズコロナ、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みを取り上げた。
- 具体的には、
  - イ. 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業)と、
  - ロ. 「持続的成長を志向し、地域経済を支える小規模事業者」(パワーアップ型企業)の二つの型に分類し、それぞれの型の企業が新たな挑戦を行っていくためには、事業の再構築をはじめとして、どのような「取組み」が必要なのかについて分析した。

## 【2022年版 中小企業白書・小規模企業白書の構成】

\*2022年版 白書は、

第1部 2021年度の中小企業の動向(総論) と、

第2部 新たな時代に向けた自己変革力

(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業〉

(3) 小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決 〈パワーアップ型企業〉

(4) 上記(2)(3)の共通基盤として「取引適正化とデジタル化」「経営力再構築伴走支援」)

のテーマ別分析の2部で構成している。

(編集者 注)

以下の文章は上記の構成に沿った各項目ごとのポイントを列記しますが、資料・データは別添の「2022年版中小企業白書・小規模企業白書 講演資料\_6月用」を参照願います。

---

## 【第1部 中小企業・小規模事業者の動向】 [総論]

(1) 業況・業績

(業況・業績①) \*業況判断DIの推移 四半期毎の景況調査 [参照資料 3]

(注:以下の[]内の記載数値は別添資料のNo.です。)

・中小企業の業況判断DIは、2020年4~6月期(コロナ発生直後)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(2022年1~3月 -17.6~-36.6)

(\*直近の傾向…2022年4~6月期は上記よりも回復?)

(図) 業況判断DIの推移(2013年第1四半期~2022年第1四半期)

建設業・製造業・卸売業・小売業・サービス業 の5分類を掲載

(業況・業績②) \*新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響 [参照資料 4]

・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(2022年4月現在)

☞ 影響が継続している 69.9%

(業況・業績③) \*業種別に見た消費支出の推移 [参照資料 5]

・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。(足下2022年4月時点で サービス業全体 -7.7% ~ 旅行 -39.7%)

(図) 業種別に見た消費支出の推移/動向(2020年1月~2022年4月)

・ 外食、宿泊、娯楽、小売業(織物/衣服/身回品)、サービス業全体、旅行、交通 の 7 業種に分類  
〔データ〕・ JCB クレジットカード(約 1 千万会員の支出状況より抽出)

注) 2016 年~2018 年の同時期平均を 100 とした場合の対比数値

(2) 倒産の状況 \*倒産件数の推移、コロナウイルス関連破綻の月別判明軒数

〔参照資料 6〕

・ わが国の倒産件数 2009 年以降は減少傾向で推移。

(図 1) 倒産件数の推移

2021 年は資金繰り支援策などの効果も有り、6,030 件と 57 年ぶりの低水準となった。(図 1)

(図 2) 新型コロナウイルス関連破たんの月別判明件数

・ 一方で、コロナウイルス関連の破たん件数は、昨年 9 月から四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 2)

(3) 休廃業・解散の状況 \*(図) 休廃業・解散件数の推移〔参照資料 7〕

・ 昨年(2021 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 年以降で過去三番目の高水準となっている。

(資金繰り支援等で倒産件数は抑えられているが、休廃業・解散件数は高い水準にある。)

(4) 資金繰り

(資金繰り①) 持続化給付金)

\*持続化給付金を受給した場合の事業継続比率 〔参照資料 8〕

・ 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。

(資金繰り②) \*金融機関別中小企業向け貸出残高の推移 〔参照資料 9〕

・ 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。

(資金繰り③) \*業種別に見た、借入金月商倍率の推移 〔参照資料 10〕

・ 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。

(注:宿泊業は装置型産業という側面からも、18.9 倍という高い数値になっている。)

## (5) 雇用の状況

### (雇用の状況①) \*業種別に見た、従業員過不足 DI の推移 [参照資料 11]

・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。

### (雇用の状況②) \* [参照資料 12]

(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

・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。

\*小売り・飲食サービス等での雇用が減少している。

## (6) 原油・原材料価格の高騰

### (原油・原材料価格の高騰①) \* [参照資料 13]

・ウクライナ情勢の緊迫化している中で燃料や非鉄金属などの取引価格が上昇傾向にある。

### (原油・原材料価格の高騰②) \* [参照資料 14]

・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

### (原油・原材料価格の高騰③) \* [参照資料 15] 産業連関表より推計

・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。

(図) 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】

## (7) 事業承継

### (事業承継①) \* [参照資料 16]

・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

注) 経営者の若返りが進んだ結果として、経営者年齢の分布に二極化の傾向が現れて来ている。

(70 歳代と 50 歳代) 徐々に事業承継が進んでいる結果の現れと考えられる。

(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

(事業承継②) \* [参照資料 17]

- ・ 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

(図 2) 後継者不在率の推移

- \* 昨年の後継者不在率も 4%弱の低下(状況改善)が見られる。

(事業承継③) \* [参照資料 18]

- ・ 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。

(具体事例) 株式会社山下木工 (北海道津別町)

\* 木製家具製造を手掛ける企業

- ・ 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
- ☞ 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「TSK00L (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。

(8) 新たな取組みへの意欲

(新たな取組への意欲①) \* [参照資料 19]

- ・ 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。

(図) 中小企業における SDGs の取組状況

2019 年 9 月調査 ⇒ 2021 年 10 月調査 の変化

- ・ 現在取り組んでおり、さらに進めたいとした企業が回答数の 9%に増加
- ・ 取組みを検討したいとした企業までを含めると約半数までに増加している。

(新たな取組への意欲②) \* [参照資料 20]

- ・ 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。

(図) 事業方針におけるデジタル化の優先順位

2019 年から 2021 年と、時間を経るごとに事業方針における「デジタル化」の優先順位(事業方針における重視意識)は高くなってきている。

## 【第2部 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

#### (1) 事業再構築

##### ① 実施状況 \* [参照資料 22]

・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) 事業別に見た「事業再構築」の実施状況

##### ② 効果分析（売上面） \* [参照資料 23]

・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

##### ③ 売上面以外での効果（シナジー効果） \* [参照資料 24]

・事業再構築に取り組む企業は、売上げ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

・項目としては、既存事業とのシナジー効果、従業員の意欲/能力の向上、技術力/商品開発力、知名度向上 という順で、売上面以外での効果が挙げられている。

##### ④ (具体事例)

・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している。

##### 株式会社和多屋別荘（佐賀県嬉野市） \* [参照資料 25]

##### ◎ 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

↳ 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。

## 2. 企業の成長を促す経営力と組織 <スケールアップ型企業>

### (1) 無形資産投資に着目した背景 \* [参照資料 27]

・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、着目した。

### (2) ブランド構築（無形資産投資の一つである「ブランド構築」に着目）

#### （ブランド構築①） \* [参照資料 28]

・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が考えられる。

・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

⇒ ブランドの構築・維持に取り組んでいる企業では、それが取引価格へ寄与しているとした回答が高い。（大いに寄与している 10.9%、或る程度寄与している 45.0%）

注）ここで使っている「ブランド」という語の定義

…「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」

#### （ブランド構築②） \* [参照資料 29]

・ブランドの構築/維持のための取り組みとしては、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

#### （ブランド構築③ 具体事例） \* [参照資料 30]

・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

☞ 事業承継の中での動きの一環として、ターゲット層の若返りやブランドコンセプトの見直しを行い、社名変更/ブランドロゴの作成やブランドプロミスを策定し、社内外への浸透・発信に取り組んだ。

### (3) 人的資本への投資

#### (人的資本への投資①) \* [参照資料 31]

・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 ⇒ [人材] と回答した割合 82.7% (第1位)

(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

⇒ 能力開発への積極性は、仕事に対する意欲と正の相関関係を示している。

#### (人的資本への投資②) \* [参照資料 32]

・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

◎OJT研修及びOFF-JT研修を共に実施している企業の売上高増加率(中央値)は9.5%

#### (人的資本への投資③ 具体事例) \* [参照資料 33]

・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

### (4) 経営者の経営力

#### (経営者の経営力を高める取組①) \* [参照資料 34]

・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

- ・臨機応変に対応し、意思決定する力
- ・傾聴し、人を導く力
- ・理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力
- ・計数管理、計画能力
- ・問題意識を持ち、自己変革する力
- ・業界に精通する力

(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

(経営者の経営力を高める取組②) \* [参照資料 35]

・前述の6つの知識・スキル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

(経営者の経営力を高める取組③ 具体事例) \* [参照資料 36]

・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がっている企業も存在。

【事例】株式会社あつまる（東京都渋谷区）DXソリューション事業を運営する企業

◎ 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がる中小企業

☞ 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。

(経営者の経営力を高める取組④ 具体事例) \* [参照資料 37]

・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）化粧品等を製造・販売する企業

◎ 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

☞ 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。藁にもすがらる思いで、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。

## (5) 経営理念・ビジョンの策定

(経営理念・ビジョンの策定①) \* [参照資料 38]

- ・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

第1位 事業の継承・経営者の交代 (37.8%)

(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

経営体制・事業内容・外部環境の変化を機に経営理念・ビジョンを策定とした企業では、[大いに/或る程度]とした回答を併せると過半数を超えている。

(経営理念・ビジョンの策定② 具体事例) \* [参照資料 39]

- ・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)

### 水質簡易測定器の製造を行う企業

◎ 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

☞ 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。

## (6) 経営理念・ビジョンの浸透

(経営理念・ビジョンの浸透①) \* [参照資料 40]

・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

(経営理念・ビジョンの浸透② 具体事例) \* [参照資料 41]

・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） 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

◎ 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

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。

(7) 中小企業が対応を迫られる外部環境 [海外展開]

(海外展開①) \* [参照資料 42]

・中小企業においても、2016年以降、越境EC【Electronic Commerce 電子商取引】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

2016年 34.1% → 2021年 48.2%

(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

- ・販売先に関する情報不足
- ・自社ブランド認知度向上の難しさ
- ・商品の価格競争力
- ・通関や関税支払にかかる情報不足
- ・ECサイトや連携相手に関する情報不足

## (海外展開② 具体事例) \* [参照資料 43]

・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）

伝統的工芸品である熊野筆の製造・販売を行う企業

◎ 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

☞ 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。

## (8) 中小企業が対応を迫られる外部環境 [グリーン成長戦略 (脱炭素化)]

### (グリーン①) \* [参照資料 44]

・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

### (グリーン② 具体事例) \* [参照資料 45]

・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） 建設機械などの部品を製造する企業

◎ 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

☞ 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。

### (9) 中小企業が対応を迫られる外部環境 (スタートアップ)

#### (スタートアップ①) \* [参照資料 46]

・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 (図2) 周囲に起業家がいる人の割合

(図3) 日本で起業が少ない原因 \* 日本の起業環境の基本状況を纏めました。

#### (スタートアップ②) \* [参照資料 47]

・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)

(各国の対GDP比の数値) 米国 0.40% 日本 0.03%

## 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〉

#### (1) 小規模事業者における事業見直し

##### ① 小規模事業者の現況 (2021年) \* [参照資料 49]

・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)

##### ② 事業見直しの取組状況 \* [参照資料 50]

・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

◎資本金100万円未満の小企業も含め、事業見直しについて高い比率で取り組んでいる。

##### ③ 事業見直しの分類(4分類)と、分類別取組み状況 \* [参照資料 51]

☞ 足下でできる「事業見直し」に取り組んでいる。

・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 (図2) 事業見直しに係る4分類別の取組状況

④ 事業見直しの4分類別に見た、具体的取組の実施状況 \* [参照資料 52]

・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。

(図) 事業見直しの4分類別に見た、具体的取組の実施状況

⑤ 事業見直しの実施で直面した課題 \* [参照資料 53]

・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) 直面した課題 (◆ 知識/ノウハウの不足 30.9%、販売先の開拓/確保 27.9%、など)

⑥ 支援機関からの助言 \* [参照資料 54]

・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)

◎ 人材、設備、取引先、取引先以外の人脈、知的財産/ブランド

(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)

◎ 経理/財務、総務/庶務、販売、調査/マーケティング、営業

⑦ 支援機関の活用有無別に見た、今後の売上げへの期待度 \* [参照資料 55]

・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

⑧ 事業見直し企業(具体事例) \* [参照資料 56]

・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) 住宅・不動産会社向けの広告制作を行う企業

◎ 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

☞ 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。

## (2) 持続的な成長を促す小規模事業者の中長期的な取組

### ① 小規模事業者が事業見直しに取り組んだ理由（売上げ減少以外の理由）＊〔参照資料 57〕

・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

◎ 将来的な売上減や市場縮小への対応、今後の成長市場への参入、取引先/消費者からの要求

### ② 事業者間連携による経営への効果 ＊〔参照資料 58〕

・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。

### (図) 事業者間連携別に見た、事業見直しによる経営への効果

◎ 新たな取引が生まれた

既存取引先との関係性の強化に役立った

### ③ 小規模事業者の中長期的な取組（具体事例） ＊〔参照資料 59〕

・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）〔ヒラメ専門の陸上養殖事業者〕

◎ 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。

☞ 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 B to C 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。

## (3) 小規模事業者による地域課題解決

### ① 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存在 ＊〔参照資料 60〕

・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

◎ 1. 地方自治体(消防/警察を含む) 36.1% 2. 地域内の小規模事業者 35.0%

### ② 小規模事業者に対し、支援機関が実際に行った連携支援 ＊〔参照資料 61〕

・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為、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

◎ 具体的な連携先やコミュニティを紹介(59.4%)、連携方法に関する助言(49.6%)

#### ③ 地域課題解決に向けた連携の具体事例 \* [参照資料 62]

・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）〔生鮮食品や生活雑貨等の移動販売〕

◎ 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

☞ 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。

## 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

### (1) 共通基盤としての取引適正化

#### ① 取引適正化（価格転嫁）の達成状況 \* [参照資料 64]

・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（16業界のスコアリングの結果）

◎ 1位 金属、2位 放送コンテンツ、3位 化学、4位 素形材、5位 紙/紙加工

→ 16位 トラック運送、15位 印刷、14位 自動車/自動車部品

#### ② 取引価格/単価の交渉機会の有無別に見たコスト全般の価格転嫁状況

\* [参照資料 65]

・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

◎ 一般的に「交渉機会」の有る場合が、価格転嫁等の諸要求を実現できている。

## (2) 共通基盤としてのデジタル化

### ① デジタル化の取組段階/状況 \* [参照資料 66]

・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

(図2) デジタル化の取組状況

### ② デジタル化による取組効果 \* [参照資料 67]

・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む、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。

(図) 取組段階別に見たデジタル化による取組効果

◎ 販売力/営業力の維持・強化、市場や顧客の変化への対応、顧客行動/市場の分析強化

### ③ 共通基盤としてのデジタル化（具体事例） \* [参照資料 68]

・感染症流行下で、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） 半導体製造装置などの輸送を行う運送業者

◎ 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

☞ 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。

## (3) 共通基盤としての経営力再構築伴走支援

### ① 伴走支援への取組方法/留意点 \* [参照資料 69]

・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(概念図) (図2) 自己変革への「5つの障壁」

## ② 中小企業が自己変革を進める上で重要な取組課題 \* [参照資料 70]

・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はなく、「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

◎ 具体的な行動/計画の策定、経営課題の把握、社内での認識の共有/意識の醸成

## ③ 共通基盤としての経営力再構築伴走支援(具体事例) \* [参照資料 71]

・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) [高品質・高精度の金属加工を行う企業]

◎ 支援機関の伴走支援によって経営力を向上させた企業

☞ 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。

なお、最後に講師から、中小企業庁では令和4年度の新たな取組みとして、「伴走支援」の全国展開に向けた取組を開始している旨の紹介がありました。

また、昨年7月に現職に就かれるまで、下関市に4年間ほど副市長として出向していたというご自分のご経歴の紹介があり、その経験も踏まえて現在の職務に励んでいきたい旨のお話を結びとして、約1時間半にわたるご講演を終えられました。

\*\*\*\*\*

講演終了後、司会の木村副理事長が講師に対して謝辞を述べた後、質疑応答に移りました。

## 《質疑・応答》

Q.1 三点ほど質問します。

① 一つは「政策の効果」という事です。企業では当然の事として、投下した費用の効果についての検証がなされますが、行政の責任という点からも、各種の補助金等についてもその効果についての検証と評価が必要だと思えます。勿論、当然のことに効果も出ているでしょうし、そうした検証もされているのですが、こうした施策についてはこうした効果が出ているという行政としての評価を話されても良いのではないかと思います。また、そうした事についてもっと触れていただいても良いのではないかと思います。

② 二点目は「SDG's」についてです。日々の経済新聞でもSDG'sとDXの記事が載らない日は無いという状況ですが、中小企業活動の活性化の中で「SDG's」に参与していくのは当然の事だと思えます。また、SDG'sは17項目のどれを取っても皆な重要なテーマですが、中小庁の活動として、SDG'sの中でも「何をどうやって、また、何について具体的にやっているのか」という、項目を絞った捉え方とそうした中味の分析といったものを、白書でも触れていただければと思うのですが。

③ 三点目は中小企業の支援の問題です。私はたまたま中小企業関連の評議委員会の議長を務めています。中小企業への支援者としては、全国に「商工会議所」「商工会」「地域団体」等々の様々な組織が有り、それぞれが大きな役割を果たしていると思えます。ただ、商工会議所レベルならそれなりの要員もいて、支援活動も組織的な動きが出来ると思うのですが、商工会等では残念ながら要員的に組織的と言った動きは取りにくく、県連等の支援が必要なのだと思えます。翻って現在の中小企業が置かれている環境は「サプライチェーンの拡大問題」にも見られる様に、今まで以上に課題解決に対応するレベルが個々の企業努力で解決できる範疇を超えて来ており、そうした意味で地方振興の「プラットフォーム」の役割を果たす存在が必要だと思えますが、如何でしょうか。

An.1 回答といったお話が出来るか解りませんが、まず、①についてお話しします。ご指摘の通り、白書の中では「政策評価」を取り上げるというのはなかなか無いのですが、今回は持続化給付金について取り上げています。しかし、実際に政策評価を白書で取り上げようとした時に、問題なのは「データ」が無いということです。「データ」が無いというのは、例えば補助金を申請された所は、三年後とか五年後等実績が出るのですが、それだけで評価できるのではなく、補助金を申請されていない所がどんな結果なのか、同じような属性の企業で、そうした補助金受給者と非受給者との実績を比較した上での評価が必要だと思えます。現状ではそうした非支給者のデータを取ることが出来ないという「難題」が有るのですが、現在、それについて、補助金申請を「電子申請」にしてもらい、それを積み重ねていけば、補助金といっても多種多様なものがありますから、それぞれの申請者のデータを集積していき、将来的には比較するデータ集積が出来るのではないかと考えています。また、それとは別に、民間のデータを扱う会社が持つ企業データを利用して、同じ様に受給者と非受給者の企業実績を比較することが出来るのではないかと

思います。調査室としては、そうした分析が出来る様な「プラットフォーム」ともいべき環境整備をサポートしていきたいと考えています。

②についての「SDG's」について、具体的に何をやってもらうのかという事についてはご指摘の通りなのですが、今回、我々が白書で取り上げたのは、「デジタル」や「グリーン」という視点での取り組みです。それ以外のもので、もし着目した方が良くと思われるテーマが有れば、個別にでもご教示いただければと思いますし、来年度の白書の内容としても検討していきたいと考えています。

③の部分の「支援機関」についてですが、実は調査室として業務を担当するのが難しい点も有ります。しかし、前回の講師であった関口が、現在、小規模企業振興課長を務めていますので、伝えておきたいと思います。ご指摘の通り、「支援する体制」を構築していくという重要なご指摘だと思いますので、課題として取り組んで行きたいと思います。

Q.2 芳田様、ご講演有難うございました。ところで、ご経歴で下関の副市長を努められたとのことですので、白書とは少し問題がずれるのですが、下関の地方振興についてお考えをお聞かせいただければと思います。地方の中堅都市の経済環境が厳しい事はご存知の通りですし、下関は主力産業の水産業があまり振るわない中でも、全国の中堅都市の中で下関は健闘しているのではないかと私は考えています。それは、例えば(株)シマノの様な優良企業が長年に渡って安定的に地元経済に貢献しているからだと思うのですが、下関発の中小企業で講師が全国的に誇れるといった優良企業様をご存知でしたら、その成長の原因も含め、ご教示いただきたいと思います。

An.2 私は2017年の夏から4年間、下関の副市長を努めさせていただきました。お話の通り、水産業が盛んな街で底引き網漁法などが有名なのですが、全国の例にもれず地元の若者からは水産業の「なり手がいない」状況で、主にベトナムからの技能実習生などの力を借りて水産業を続けています。地元を支えている企業としては、お話に出た「シマノ」さんや、大きなタイヤを作っている「ブリジストン」さん、或は「日清食品」の工場などの大手の企業の工場が下関の労働需要を下支えしています。

そうした中で、ここはと思われる中小企業がいくつかありまして、例えば「ひびき精機」という会社が有ります。ここが素晴らしいのは、先ず、従業員が若い。高専を出た若い技術者などの20代から30代が社員の主力で、平均年齢が30代です。この会社の良い所は、社内の「風通し」が良く若い人たちが抵抗なくみずからが発案が出来るという風土です。

業務は「半導体関連」の精密加工部品の制作ですが、最近はIoTを使った24時間自動生産が可能な生産工程を取っています。

もう一つは造船業で、FRPを使った軽量の船を作っています。ここも社員が若く、社長も息子にバトンを渡している感が有り、白書でも事業継承について取り上げていますが、若い経営者ほど、社員のそうした業務への活力を引き出し得るのかなとも思います。

Q.2 下関市の人口の増減状況はどんな具合ですか。

An.2 1%ぐらい、減っています。

Q.2 まだ健闘していますね。和歌山市などはひどい状況で、新しい産業が生まれていません。

An.2 経産省内の組織に地域経済産業グループという部署があるのですが、私はそのグループの中で地域経済産業調査室長も拝命しています。「地域経済」という事を考えた時、やはり賃金が安いと人はその地域から出ていってしまう。ですから、良質な雇用を生み出し、地域経済を安定させる つまり、仕事を造り⇒人を作るというのが、街づくり・地方振興の基本かと思います。

Q.3 実は私は下関の出身です。ところで、一点目として、先ほど給付金のお話が出ましたが、今回のコロナ対策では色々な給付金・補助金が出て、例えば持続化給付金は返す必要が無いのだと思いますが、返済が必要な助成金とか、どんな補助金・給付金があり、それがどんな状態で有るのかという事をお尋ねしたいと思います。

それと、二点目として、日本の企業全体が、特に技術の面でのプレゼンスが段々と低下して来ていますが、そうした日本全体として、その傾向をどうすれば良いのか、国家全体の産業をどうすれば良いのか、経産省の中にそうした大きな課題を検討している箇所が有るのかどうかをお伺いしたい。

三点目ですが、DXの問題について日本は世界から十年くらい遅れている気がしますが、それについて、具体的には何が遅れていて、どんな対策を取ろうとしているのか、お尋ねします。

最後に、下関ですが、先ほど「ひびき精機」などの具体例をご紹介いただきましたが、下関全体としての産業・組織・政策等についての振興策をお教え願います。

An.3 まず補助金の返済状況ですが、昨日、中小企業政策審議会金融小委員会がございました。そこで出された資料によりますと、正にご指摘の通りこれから返済が始まる訳ですが、条件通りに返済されていると回答された方が54.2%いらっしゃいました。そして、既に減額や猶予・代位弁済を受けているという方が1.5%ございました。つまり、これから返済が始まるという段階ですが、5割以上の方が規定通りの返済を行っているという現実がございます。また、コロナ関連融資を受けた8割の方は全額返済できるという回答をされています。そして、返済に不安がある方が9%であり、1割くらいの方が厳しいのかもしれないということで、そうした方に対しては「中小企業活性化パッケージ」において支援していく動きを始めています。

二点目については「大きなビジョン」ということかと思いますが、それについては「産業構造審議会」の「新機軸部会」という検討の場ありまして、経済産業政策局の産業構造課が担当しています。そこでまとめた資料がございます、その中では、「新しい産業を生み出す」為の方策として、ビジョン志向型とミッション志向型という型を定め、例えば、脱炭素等の「社会課題」をビジネスとしても成り立たせるべく、政府がしっかりと支援をするというコミットメントを出す必要があるという事で、複数年にわたり継続的な資金援助の仕組みを作るということなどが報告書にまとめられています。こういったことも一つの参考になるかと思います。

三点目の「DX」の遅れについては非常に悩ましい問題です。中小企業や小規模企業の方にどうやって「DX」に取り組んでいただくのか、なかなか難しいのですが、その為、今回の白書では敢えて「DX」は目標ではなく、目標に到達するための「手段」である事、自らの事業をどうしたいのかという目標に至る方法(手段)としてDXを使うという事をご理解いただく為に、具体的な事例などを掲載しています。

また、例えば「中小機構」の中にDXを支援する部署があったり、その人たちに合ったソフトとかアプリとかを、中小機構のホームページで紹介するとか、そうした事も必要かと思います。

それと、これはDXというよりもデジタル化を進める上での「起爆剤」になるのが、「ある種の規制」ではないかと思っています。

4番目の下関の話ですが、栃木出身の私にとって下関の「海の絶景」は下関の財産だと思っています。実は星野リゾートが関門海峡に位置する「あるかぼーと地区」にホテル「リゾナーレ」を開業することとなりました。星野リゾートのブランド力を起爆剤に、その地区を滞在型のリゾートエリアに開発できるのではないかと期待しています。

Q.4 たいへん意欲的・啓発的なご講演、有難うございました。

ところで、図12について教えていただきたいのですが、現在の景況感というか、人手の過不足についてです。例えば2020年の第1四半期の宿泊業の折れ線を見ると、マイナスから大きくプラスに振れています。その後は再びマイナス(人手不足)に振れており、他の業種も押しなべてマイナス状況が続いています。これは、コロナによってサービス業などの業界は不況に有るといのが一般的な感覚だと思うのですが、「人手不足感」が継続しているということは、そうした業界でも思いの外に「好況」だということでしょうか。現在の中小企業庁としての景況観をお教えいただければと思います。

An.4 宿泊・飲食等の業種の人手がなかなか埋まっていないのは、コロナ禍で大幅に人手を減らした後、若干、景気が戻ってきた中でなかなか人手が埋まらないという状況は、「景気が上向きつつある」と思う反面、構造的な問題もあるのではないかと考えます。中小企業の景況感としては、図3でお示ししましたグラフが状況を表しているかと思っています。2020年の第1四半期に大幅に落ち込んだ後、第2・第3四半期とかなり回復し、その後は蛇行をしつつも回復傾向に有るという状況かと思っています。また、3月22日には「蔓延防止措置」も解除され、直近では徐々に回復基調が続いていて、GWの状況などを見ると、4月から6月の景況感はいずれも少し良くなるのではないかと想定しています。

但し、原油・原料高が顕著になってきているということが、中小企業の仕入れ価格に影響し、景況にマイナス感として響くのではないかと懸念されるというのが現状で、そこは注視していく必要が有ると考えています。

Q.5 非常に興味あるご講演、有難うございました。

ところで、私の専門は日本企業の海外展開ですので、そうしたことについて何点かお尋ねしたいと思います。日本企業の海外展開については、越境ECに加え、円安状況も有り、現状はますます伸びていくと思われそうですが、その反面、A.海外でのオペレーションが難しくなっている点(例えばミャンマー)や、B.海外進出を行った製造業がサプライチェーンの問題で、国内回帰への動きが現れているのではないかと考えられますが、そうした事について、現状をお教えいただければと思います。

それとは別ですが、「政策の評価」について、例えばアメリカの場合、民主党が出して来た政策に対し共和党が反対するといった事に留まらず、実際に行われた政策に対し、議会の中でその結果・評価について議論するという現実があります。それも、日本の総務省に当たる機関が、助成金を受けた企業の何年後かの存続データとか、技術的な助成金等については、その結果として投下した税金に対し、それが社会に還元された政策としての効果の評価、そして当該企業の利益として回収された税額まで計算されるという、かなり厳しいことをやっています。そうした事にご興味があれば、日本では三菱総研が強いので、調べることは出来ると思います。

An.5 お訪ねになられた点については、正直、お答えする材料が乏しいのですが、二つ目にご質問された海外展開企業の A.B.に係る国内回帰の問題については、現状、そうした動きになっているのだらうと思いますが、中小企業の状況までは、恐縮ながら、まだ把握できていません。

また、最初に言われた「越境 EC」を含む海外展開についても、「ジャパンプランド」の確立など、取り組むべき課題が多々有るかと思います。海外展開については中小企業庁の創業・新事業促進課の方で熱心に取り組んでいますので、お伝えできる情報が有ればお返事したいと思います。

3 番目のアメリカの事例は、素晴らしいと思いますし、日本でもそこまですべきではないかと思いますが、そういう事を議会なり委員会出来るということ、そして、議会も含めた P.D.C.A の仕組みを整えるという事がどうすれば出来るのか、参考事例として聞かせていただきました。ありがとうございます。

\*\*\*\*\*

熱心な質疑・応答が続き、予定の時間を超過するまで講師にもご同席いただきましたが、終了の時間となりましたので、以上にて第 47 回の 21 世紀中小企業勉強会を終了させていただきました。

講師の芳田直樹様を始め、ご参加いただきました皆様に、改めまして御礼を申し上げます。

以上