

# BBLセミナー プレゼンテーション資料

2021年6月1日

「2021年版中小企業白書・小規模企業白書：危  
機を乗り越え、再び確かな成長軌道へ」

中小企業庁事業環境部調査室長 / RIETIコンサルティングフェロー

関口 訓央

**2021年版  
中小企業白書・小規模企業白書  
〈講演用資料〉**

**令和3年6月  
中小企業庁調査室**

# 2021年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

- 今回のテーマは、「危機を乗り越え、再び確かな成長軌道へ」。
- 新型コロナウイルス感染症が中小企業・小規模事業者に与えた影響をきめ細かく分析し、その実態を明らかにするとともに、危機を乗り越えるために重要となる取組や、経営者の参考になるデータや事例を豊富に紹介。

## 第1部 中小企業・小規模事業者の動向

各種統計データ等に基づき、足元の経済状況を概観。**感染症による経済的な影響**について、業種ごとの違いにも着目して分析。

- (1)経営環境への影響（マクロ） …… 需要面・供給面への影響、過去の危機時（リーマン、震災）との比較
- (2)事業活動への影響（ミクロ） …… 売上高・利益の減少、資金繰りの悪化、取引先からのしわ寄せ、雇用削減、倒産・廃業

## 第2部（テーマ別分析）危機を乗り越える力

### 1. 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

感染症流行下における大規模な資金繰り支援が、中小企業を取り巻く金融環境に与えた影響を確認。中小企業の財務に対する意識と業績との関係等を分析し、財務の安全性を確保し、時代の変化に合わせて経営戦略の見直しに取り組むことの重要性を指摘。

### 2. 事業継続力と競争力を高めるデジタル化

生産性向上や働き方改革に加えて、事業継続力強化の観点からも、中小企業におけるデジタル化の重要性が急速に高まっていることを指摘。ITツール利活用の現状と課題について明らかにするとともに、デジタル化の取組を成功させる上で重要となる取組（例：意識改革、人材活躍、業務変革、制度見直し、社外との連携など）に着目して分析。

### 3. 事業承継を通じた成長・発展とM&Aによる経営資源の有効活用

感染症の影響や経営者の高齢化により、廃業のリスクも高まる中で、技術や人材を引き継いでいくために重要となる事業承継等の進展状況や、M&Aを活用した規模拡大・新事業展開の取組事例について調査・分析。

### 4. 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

感染症流行下においても地域経済の活性化やSDGsの取組に貢献している小規模事業者の事例を取り上げつつ、感染症をきっかけとした社会変容のトレンドや、消費者の新たなニーズを的確につかみ、販路開拓や新事業の創出につなげていくことの重要性を指摘。

# 総論：中小企業・小規模事業者の動向

## テーマ別分析：危機を乗り越える力

1. 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略
2. 事業継続力と競争力を高めるデジタル化
3. 事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aによる経営資源の有効活用
4. 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

## 中小企業・小規模事業者の定義

- 中小企業基本法では、中小企業・小規模事業者を以下のとおり定義している。

### 図 中小企業基本法上の中小企業・小規模事業者の定義

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

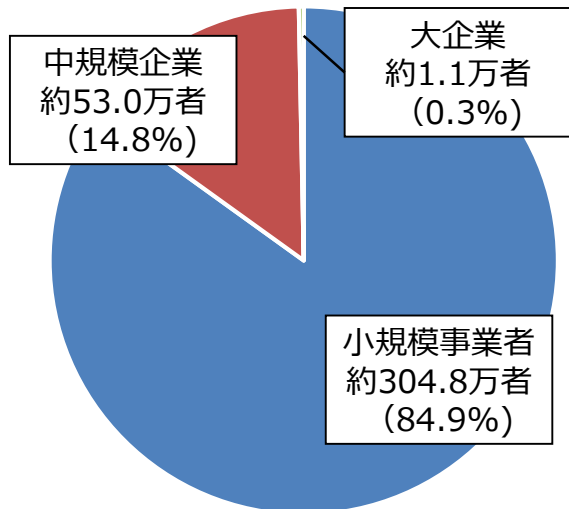
# 我が国の経済・雇用を支える中小企業・小規模事業者

- 我が国の企業の**99%以上**が「**中小企業**」で、**8割以上**が「**小規模事業者**」。
- 中小企業の従業者は全体の約7割を占め、雇用の担い手として存在感が大きい。

## 図 中小企業・小規模事業者の企業数・従業者数・付加価値額

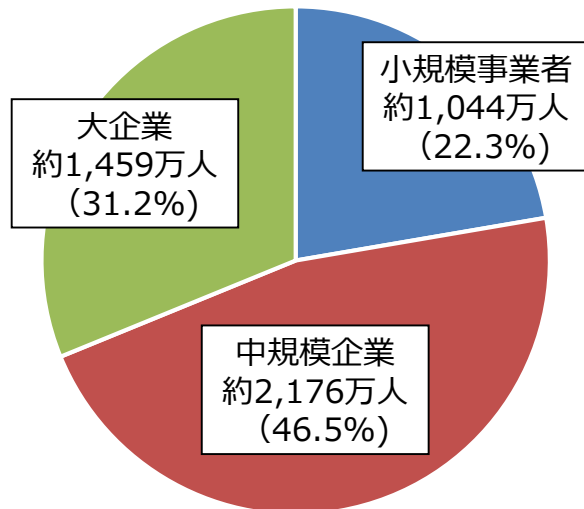
### 企業数（2016年）

中小企業は全企業の**99.7%**



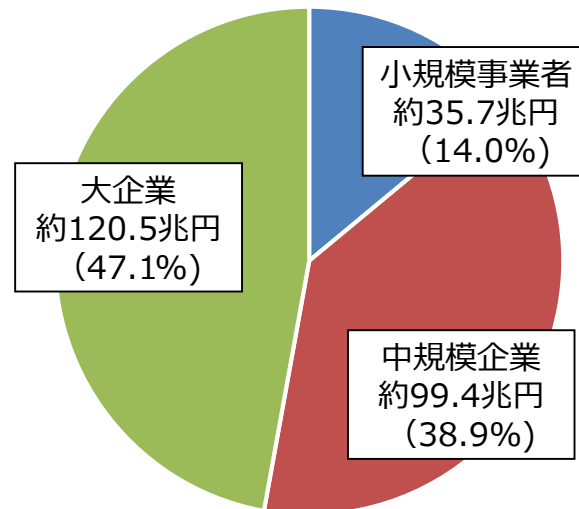
### 従業者数（2016年）

中小企業の従業者は全体の**約70%**



### 付加価値額（2015年）

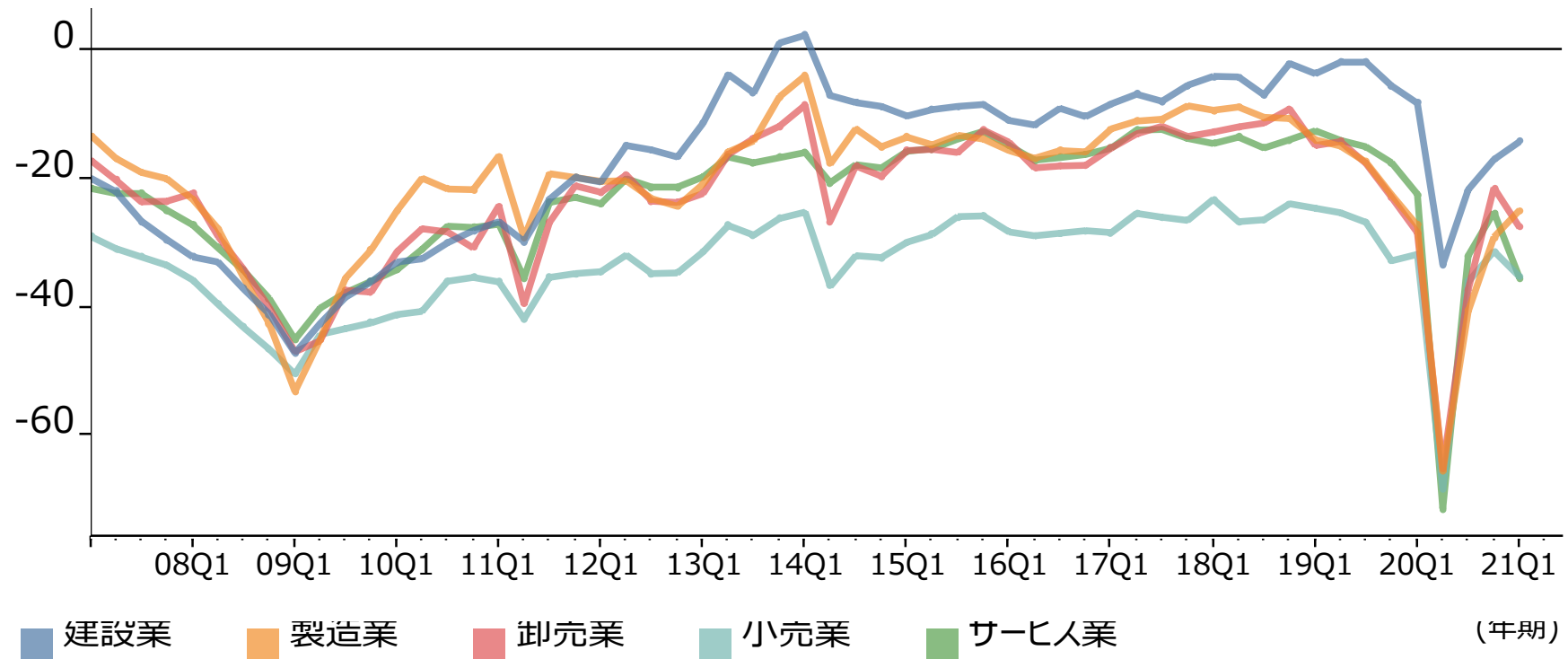
中小企業の付加価値は全体の**約53%**



## 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。
- 足元では、持ち直しの動きも見られるが、**依然厳しい状況**。

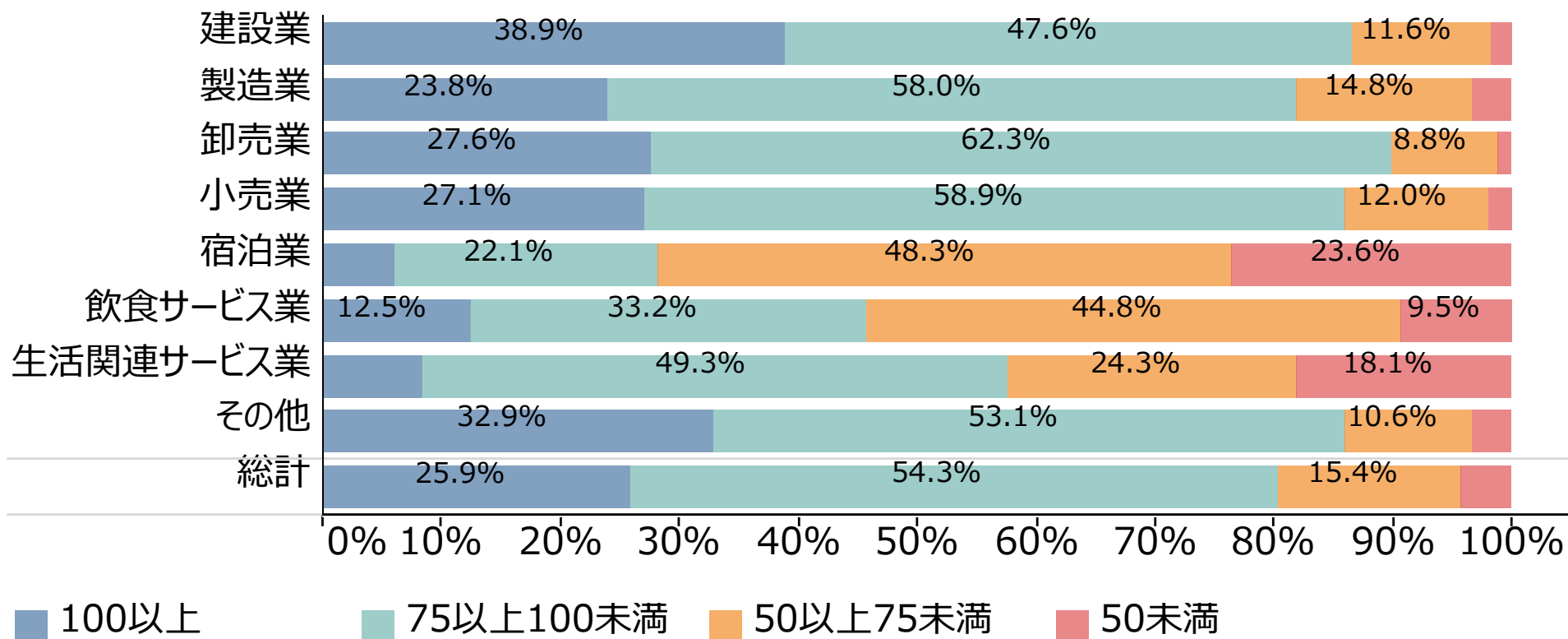
図 業況判断DIの推移（中白小白第1-1-14図）



## 中小企業・小規模事業者の動向（業況・業績②）

- **宿泊業、飲食サービス業**を中心に、2020年の売上高は多くの企業が**前年を大きく下回った**。

図 2020年の売上高(業種別) (中白第2-1-23図)



(注) 2020年年間の売上高の見通しについて、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。

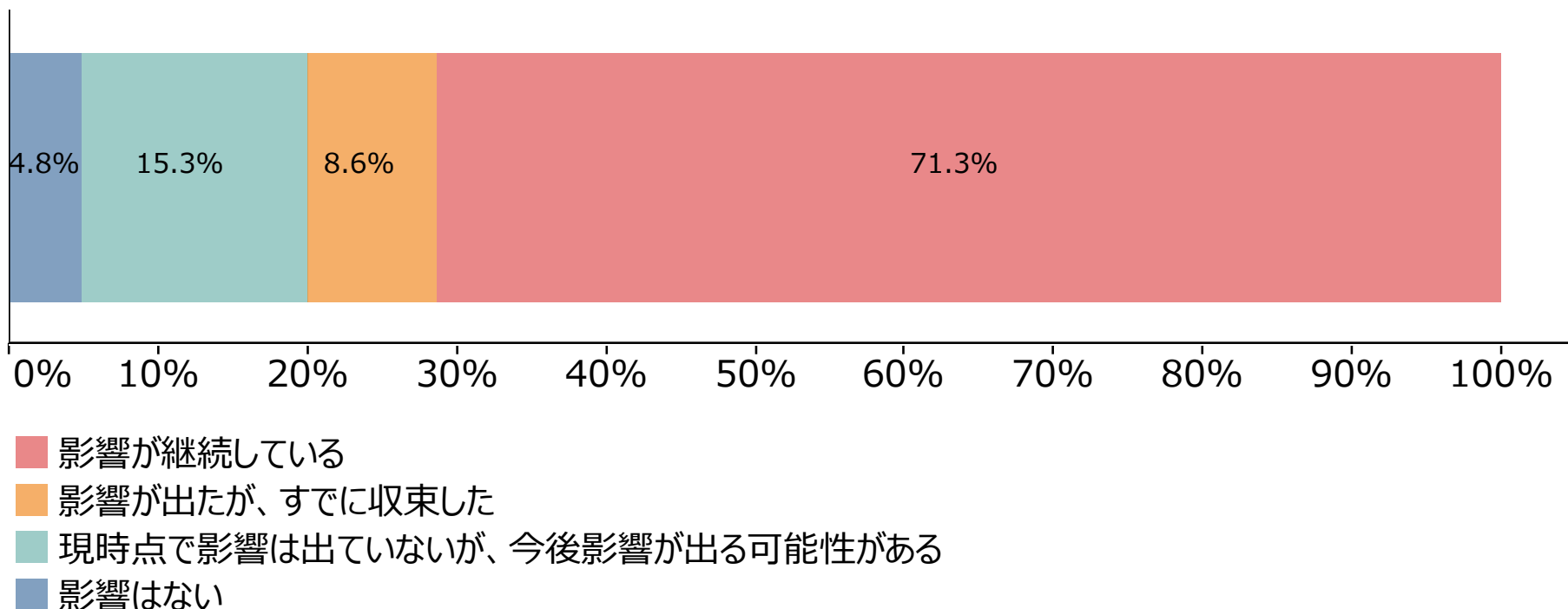
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」



## 中小企業・小規模事業者の動向（業況・業績③）

- 2021年3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（中白小白第1-1-11図）



（注）資本金1億円未満の企業を集計したもの。

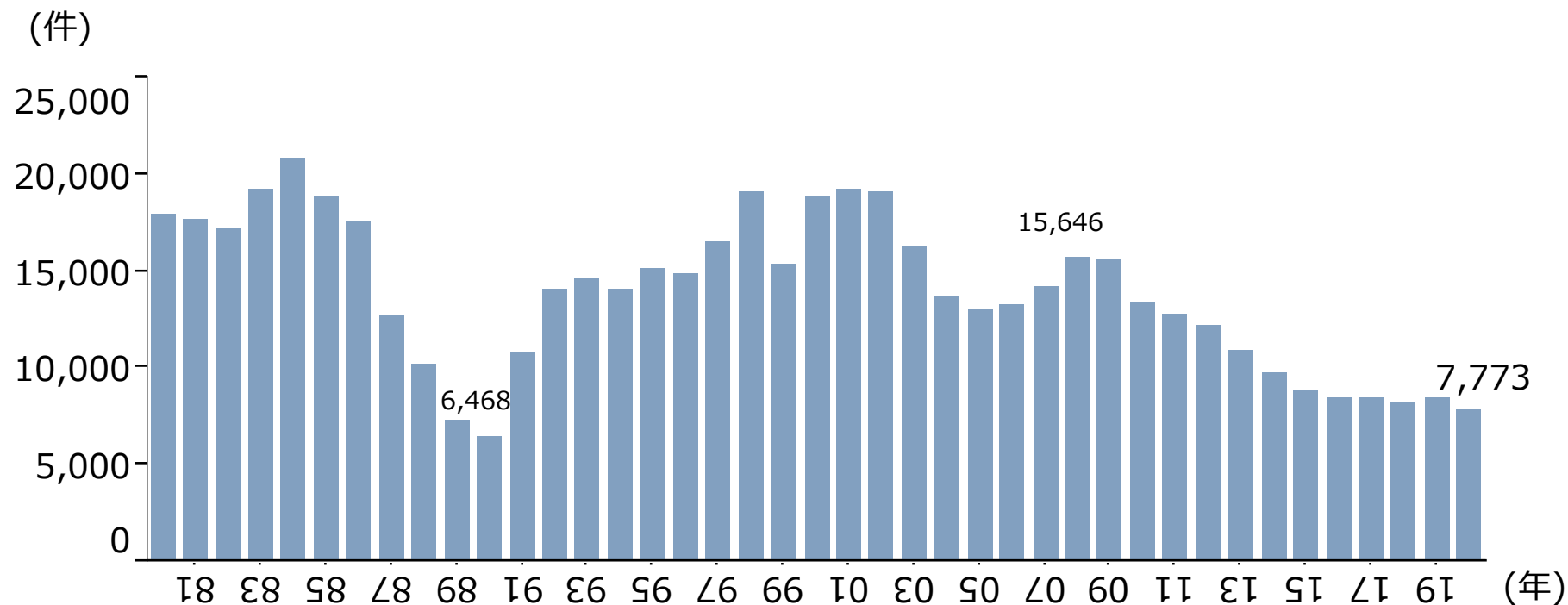
資料：（株）東京商工リサーチ「第14回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2021年3月）

※なお、2021年4月に実施された第15回調査において、「影響が継続している」と回答した企業は68.8%となっている。

## 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。
- 2020年は資金繰り支援策などの効果もあり、**30年ぶりに8,000件を下回る水準**となった。

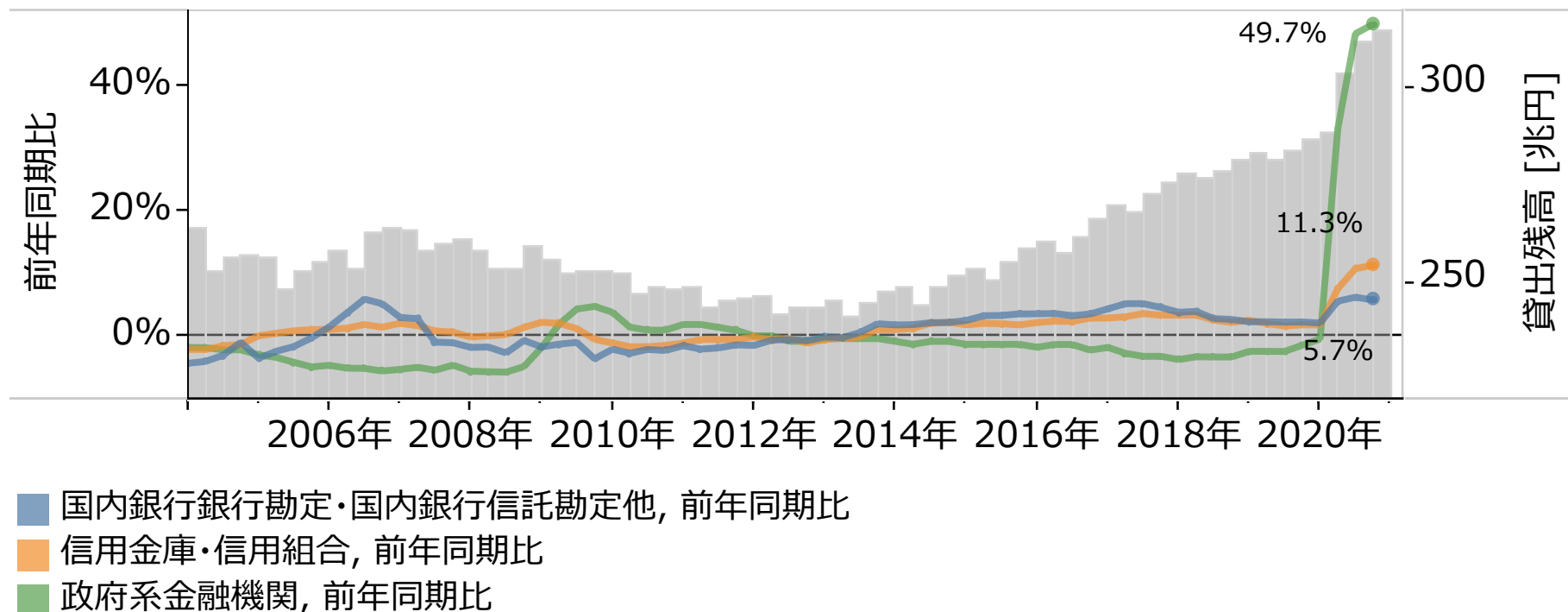
図 倒産件数の推移（中白小白第1-1-36図）



## 中小企業・小規模事業者の動向（資金繰り①）

- 感染症流行以降、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。

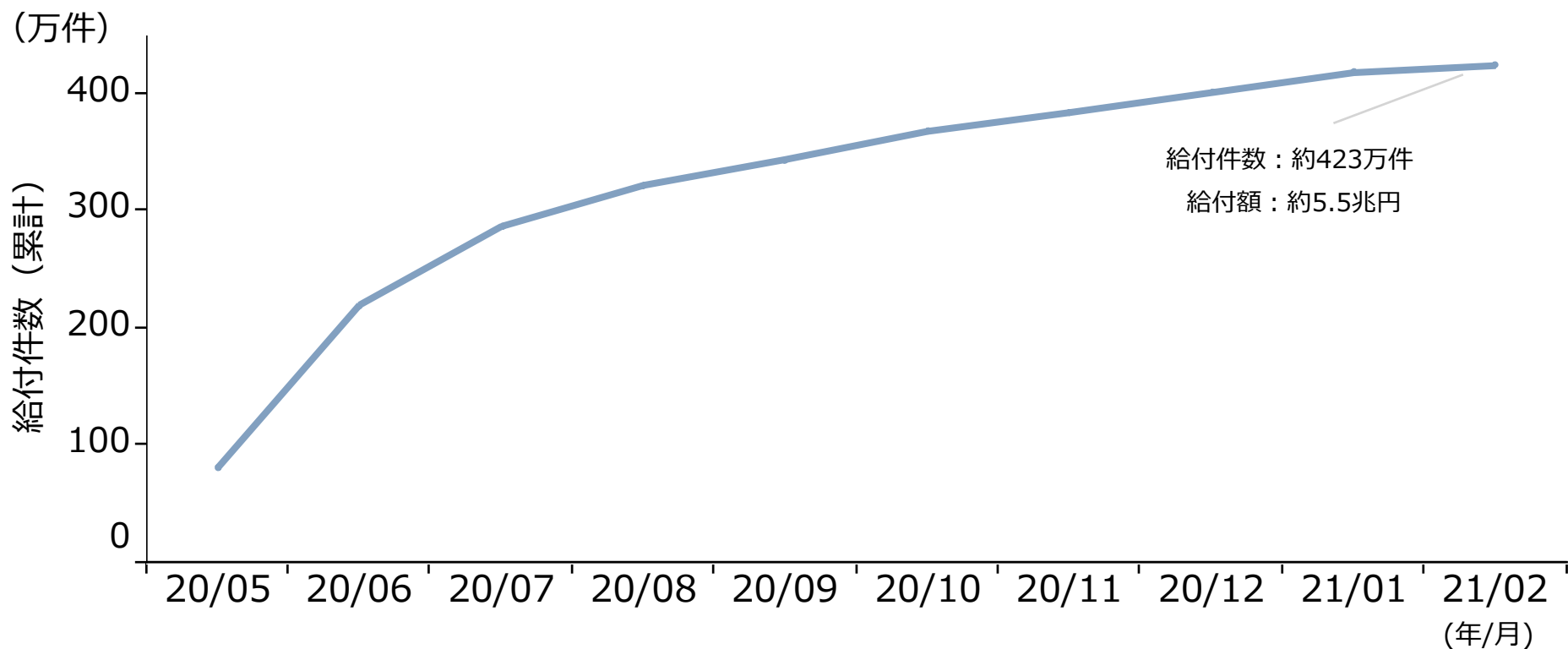
図 中小企業向け貸出残高の推移（金融機関別）（中白第2-1-43図）



## 中小企業・小規模事業者の動向（資金繰り②）

- 持続化給付金は、2021年2月末時点で約423万件、約5.5兆円を給付。
- こうした政府の支援策は、中小企業の資金繰り改善に対して概ね功を奏していると思われる。

図 持続化給付金の給付件数の推移（中白第2-1-30図）



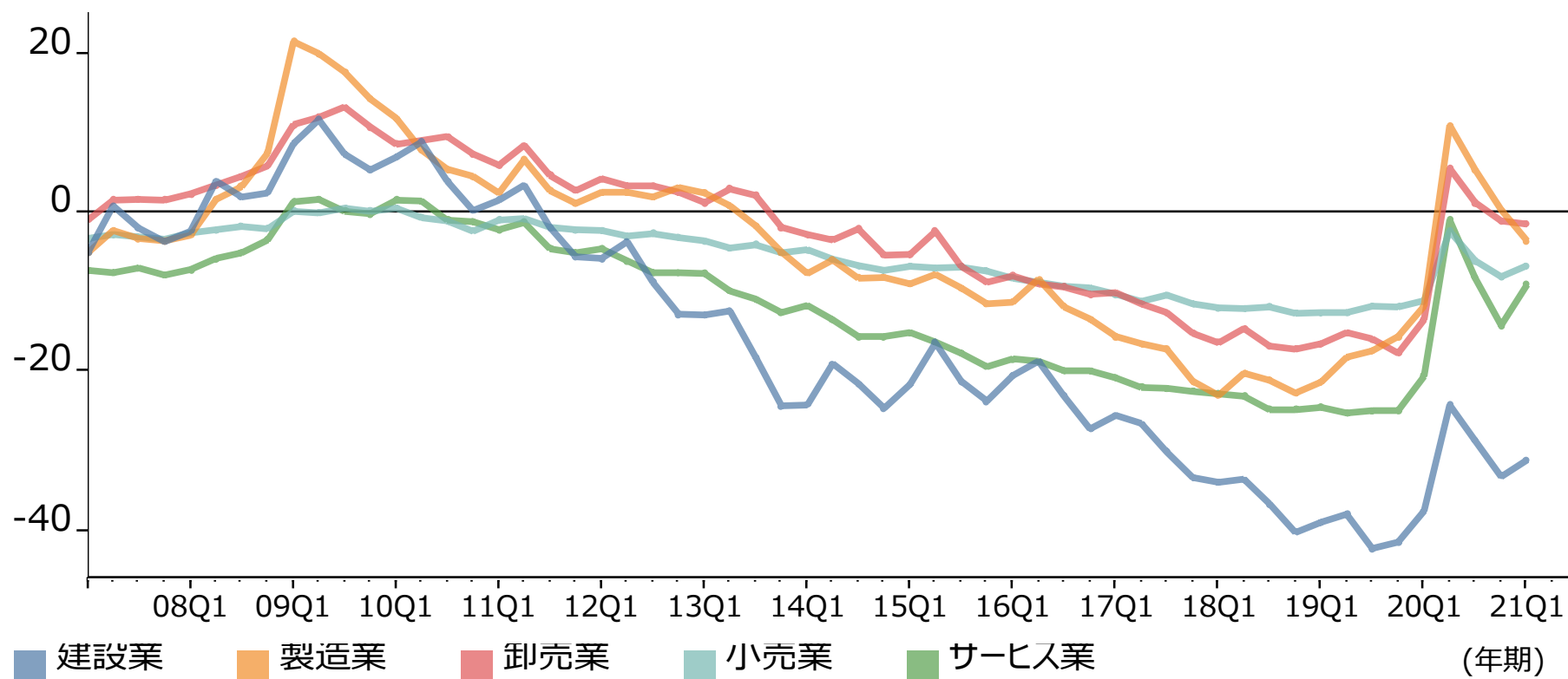
資料：中小企業庁調べ

※なお、持続化給付金は現在終了している。最終的な実績は、給付件数：約424万件、給付額：約5.5兆円となっている。

## 中小企業・小規模事業者の動向（雇用の状況）

- 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 業種別従業員数過不足DIの推移（中白小白第1-1-55図）

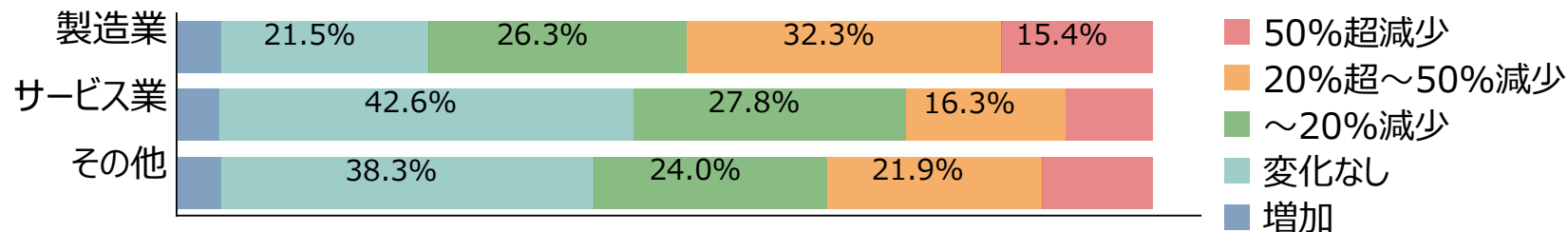


## 中小企業・小規模事業者の動向（取引環境）

- 感染症流行による需要減少により、多くの企業で取引先からの受注量が減少。
- 他方、事業環境が悪化する中でも、**受注単価の減少や決済条件の悪化は一部にとどまった。**

図 感染症流行前後での取引の変化（中白小自第1-1-71, 73, 74図）

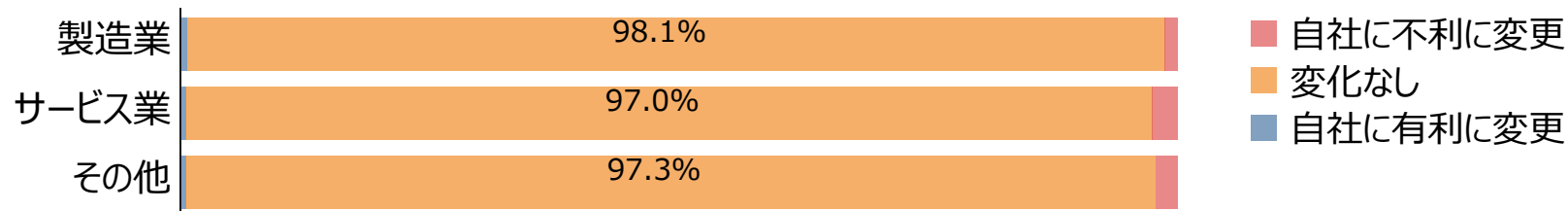
### 受注量



### 受注単価



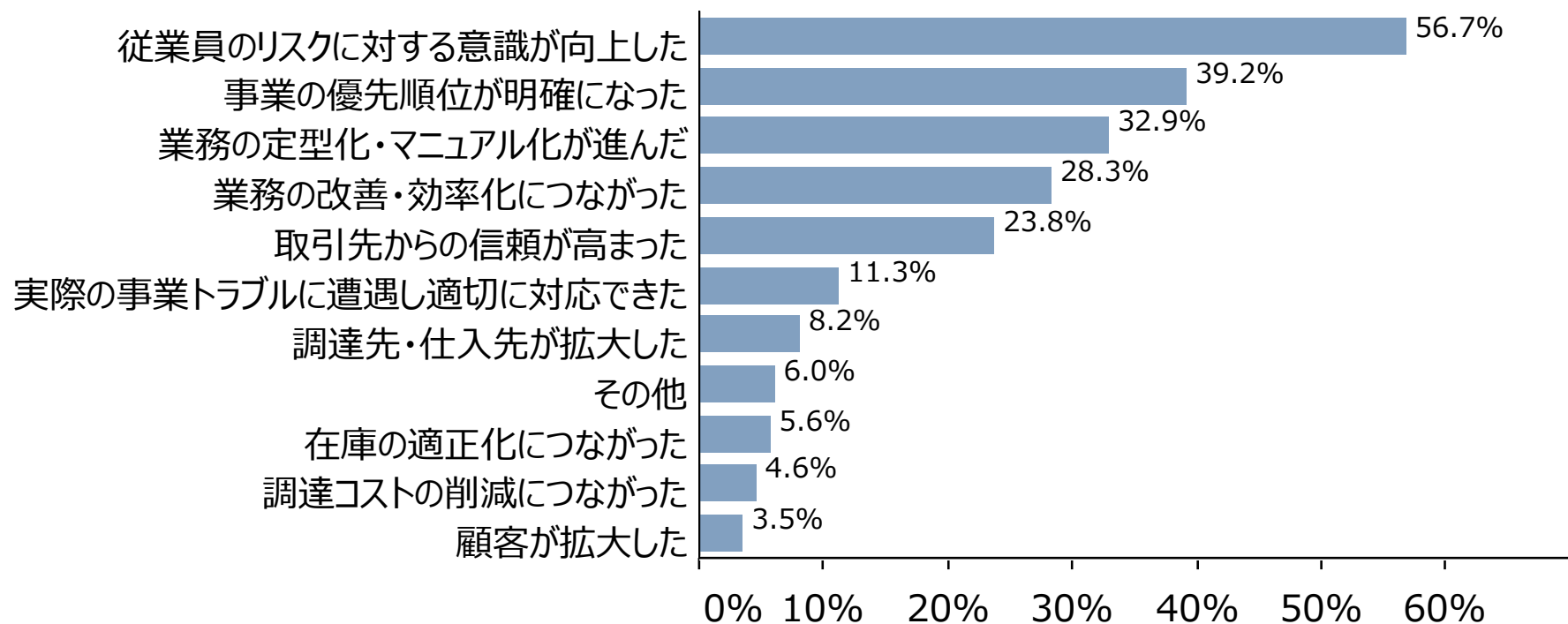
### 決済条件（支払サイトや支払方法）



## 中小企業・小規模事業者の動向（リスクへの対応）

- 中小企業の事業活動に影響を及ぼすリスクは多岐に渡っており、不測の事態が発生しても重要な事業・業務を継続できる体制整備のため、事業継続計画（BCP）の策定は重要。
- 事業継続計画（BCP）の策定により、**リスクへの意識が高まる**だけでなく、策定プロセスを通じて**自社の事業を見直すきっかけ**にもなる。

図 事業継続計画（BCP）を策定したことによる効果（中小企業）（中白小白第1-1-109図）



## 総論：中小企業・小規模事業者の動向

### テーマ別分析：危機を乗り越える力

- 1. 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略**
2. 事業継続力と競争力を高めるデジタル化
3. 事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aによる経営資源の有効活用
4. 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

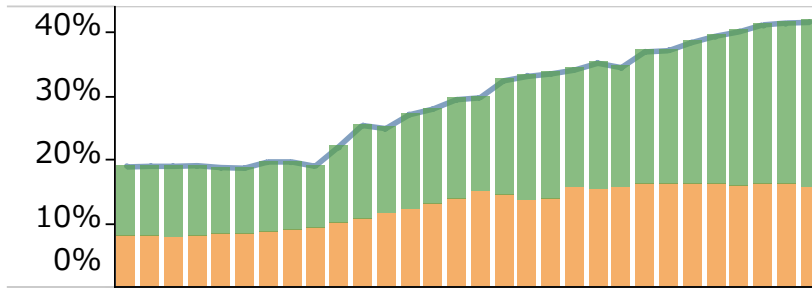


# 中小企業の財務基盤・収益構造 (①自己資本比率)

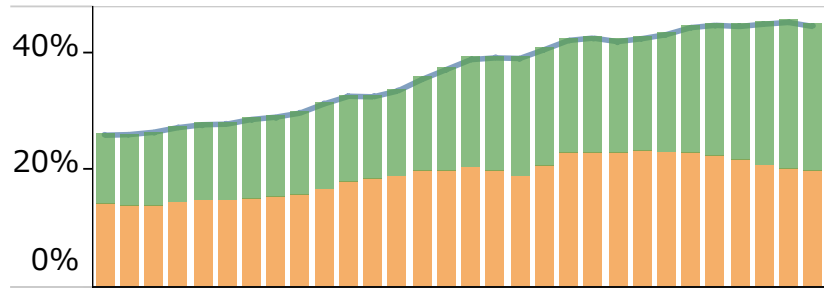
- 2000年以降、中規模企業は**利益の蓄積により**大企業並みに**自己資本比率を高めてきた**。
- 小規模企業も2010年代に入ると、利益の蓄積により自己資本比率が上昇している。

図 自己資本比率の推移 (企業規模別) (中白第2-1-3図)

(1) 全規模



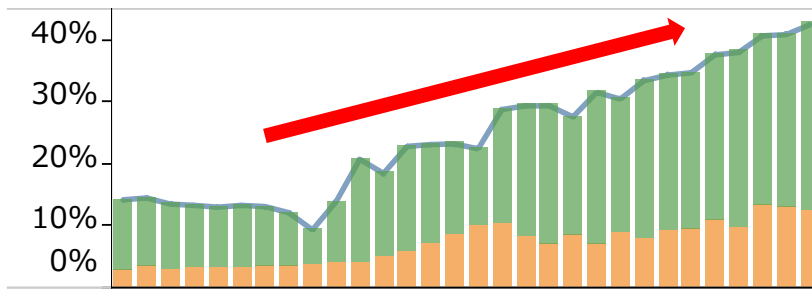
(2) 大企業



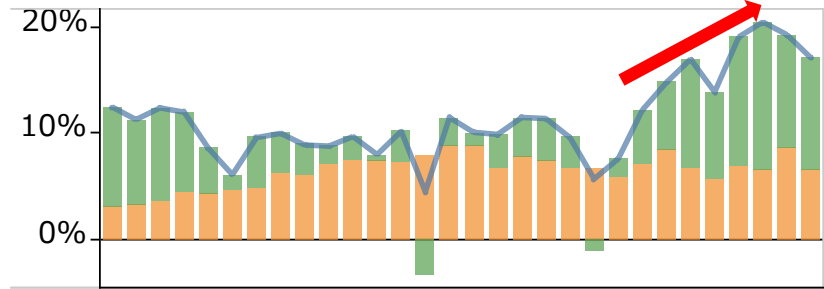
1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

(3) 中規模企業



(4) 小規模企業



1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

■ 利益剰余金÷総資産

■ 資本金等÷総資産

■ 自己資本比率

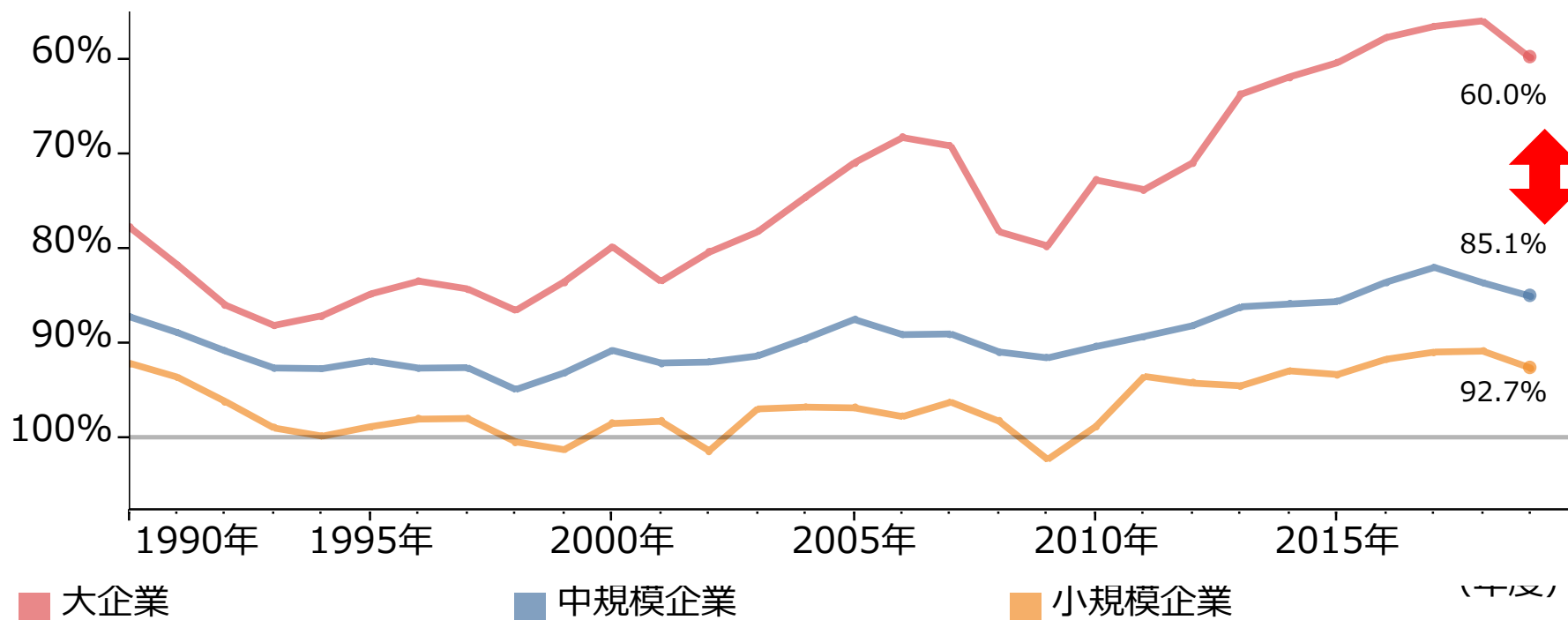
(年度)

(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。  
資料：財務省「法人企業統計調査年報」

## 中小企業の財務基盤・収益構造（②損益分岐点比率）

- **損益分岐点比率は**大企業（60.0%）と比べると、中規模企業（85.1%）・小規模企業（92.7%）は改善傾向にはあるものの、**依然として格差が大きい**。
- 中小企業は、感染症流行のような**売上高の減少局面に対して**、大企業に比べて**耐性が低い**。

図 損益分岐点比率の推移（企業規模別）（中白第2-1-5図）



（注）損益分岐点比率：売上高が現在の何%まで減少した場合に赤字に転落するかを示す指標。損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高、損益分岐点売上高＝固定費÷（1－変動費÷売上高）、固定費＝人件費＋減価償却費＋営業外費用－営業外収益、変動費＝売上高－経常利益－固定費

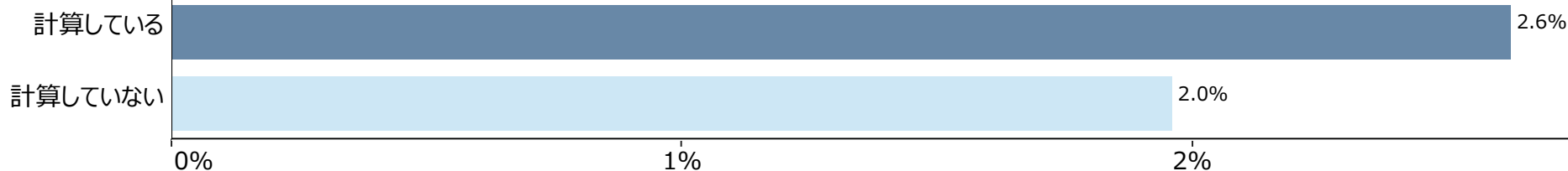
資料：財務省「法人企業統計調査年報」

## 中小企業の財務状況の把握（①財務指標の計算）

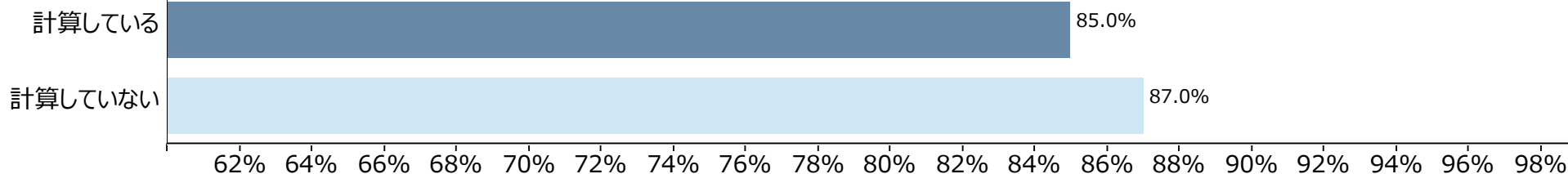
- 財務指標に基づいた経営分析は、経営戦略策定の基礎となる。感染症の影響を踏まえて、まずは**自らの財務状況を把握することが大切**。
- 自社の財務状況を把握している企業の方が、各財務指標が良い傾向にある。

### 各財務指標の計算状況別に見た、各財務指標の水準（中白第2-1-21図）

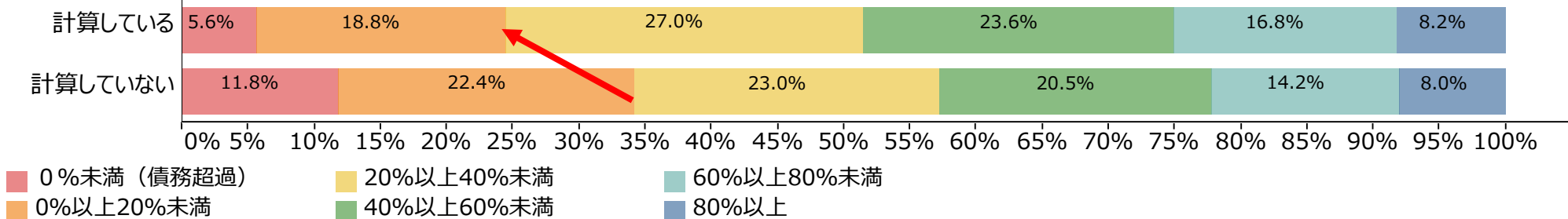
#### <売上高経常利益率（中央値）>



#### <損益分岐点比率（中央値）>



#### <自己資本比率（分布）>



## 中小企業の財務状況の把握（②安全性・収益性の改善）

- 実際に、過去業績が悪化した際の反省から**財務について学び**、**財務の安全性や収益性を改善**し、現在の感染症流行下でも安定的に事業を継続している企業も存在。

### 【事例】株式会社ミズ・バラエティー（静岡県富士市）（中白事例2-1-1）

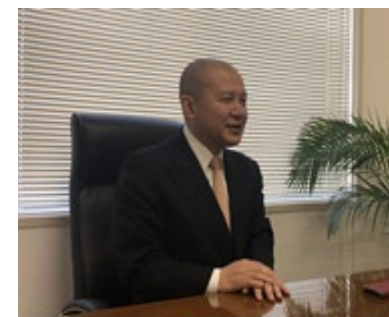
会計・財務を学び高利益率を実現していたことで、  
感染症流行下でも落ち着いた事業の見直しができた企業

#### 【企業情報】

3PL事業（荷主企業に物流機能を提案し、物流業務を遂行する事業）を展開する企業（従業員253名、資本金9,500万円）

#### 【取組・効果】

- スマートフォンの普及で主力だった携帯ストラップの需要が急減。そこにリーマン・ショックも重なり、**需要が激減した**。根拠のない営業ノルマを社員に課すも、2010年の売上げはピークの**3分の1に落ち込んだ**。
- 社長は財務を徹底的に学び、**経常利益率や自己資本比率などの数値を基に目標を設定**。
- 販促品の卸売業から3PLへの事業転換を図りながら、**売上高が3割落ちても赤字に転落しない収益構造**に変貌したため、感染症流行後も赤字転落せず。従業員には減収予測の中でも経費削減による回復への道筋について**財務指標などを用いて説明**している。



栗田佳幸社長

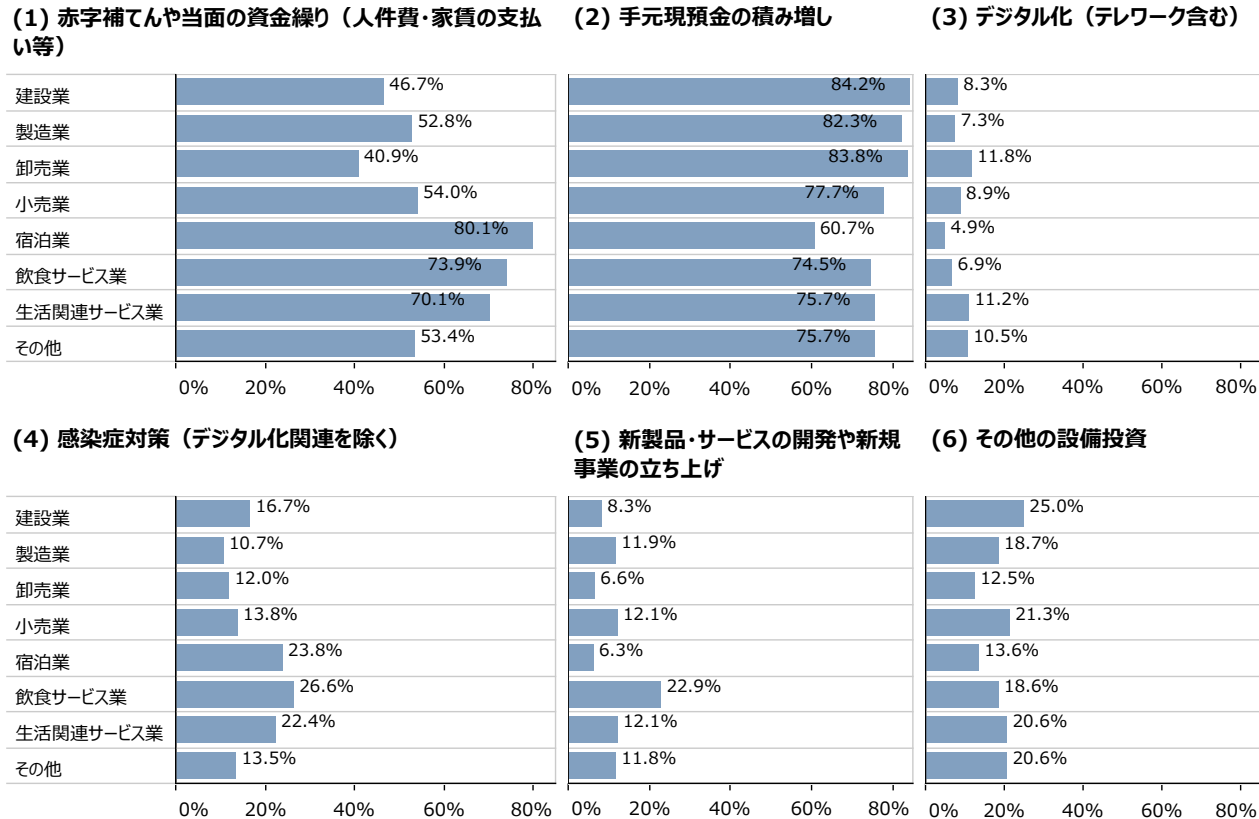


同社外観

# 資金調達の動向

- 感染症流行後に行った借入れの使い道は**手元現預金の積み増し**が最も多い。企業が安定的な事業継続のために必要だと考える現預金水準も感染症流行後に高まっており（中白第2-1-50図）、不確実性に備えるため、中小企業が保守的に資金繰りを考えている傾向が見て取れる。
- 先行きが不透明な中でも、新製品の開発等、新たな取組に使う企業も一定数存在。

## 図 調達した資金の使い道（業種別）（中白第2-1-49図）



## 多様な資金調達手段（①資本性劣後ローン）

- 感染症流行後、中小企業にとって一般的な手法以外の資金調達手段にも関心が集まっている。
- **資本性劣後ローン**はこれまで政府系金融機関による融資が中心だったが、民間金融機関でも取扱いが増加している。

### ☒ 劣後ローンに関するニュースリリース（抜粋）（中白第2-1-60☒）

年月日	金融機関名	リリースタイトル
5月28日	佐賀銀行	資本性商品の提案によるお客さま支援の取組みについて
6月4日	山口銀行・もみじ銀行・北九州銀行	新型コロナウイルス感染症に対する法人のお客様に対する資金繰り支援について～資本性劣後ローンによる資金繰り・資本強化支援の取組み～
6月12日	十六銀行	「じゅうろく資本性ローン」第1号案件の組成について
6月30日	愛知銀行	「あいぎん資本性ローン」の取扱開始について
7月2日	三重銀行	資本性ローンの取扱い開始について
7月31日	中国銀行	資金繰り支援のための資本性ローン（ちゅうぎん資本性ローン）の取扱開始について
8月3日	愛媛銀行	新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中小企業に対する「資本性支援」への取組みについて
8月11日	秋田銀行	「資本性ローン」の取扱開始について
9月16日	七十七銀行	「資本性劣後ローン」の取扱いについて
9月16日	八十二銀行	「劣後ローン」の取扱開始について
9月28日	山陰合同銀行	資本的劣後ローンの取扱開始について

（注）劣後ローンに関するニュースリリースを実施した金融機関の抜粋であり、必ずしも網羅されているものではない。

資料：各金融機関プレスリリースより中小企業庁作成

## 多様な資金調達手段（②エクイティファイナンス）

- 中小企業の成長を支援する**ファンド等を活用**して、大企業のノウハウも取り込みながら、経営体制を強化し、事業の成長を遂げた企業も存在。

### 【事例】株式会社ポテトかいつか（茨城県かすみがうら市）（中白事例2-1-4）

ファンドとの連携により組織体制の強化を実現し、グローバルな事業拡大を視野に入れる企業

#### 【企業情報】

さつまいもの生産・仕入れ、加工、販売を行う業界トップシェアの企業（従業員261名、資本金1億円）

#### 【取組・効果】

- 事業の成長に伴い経営体制や管理体制が追い付かないという課題が生じ、経営体制の改革のために、M&Aなどの選択肢を検討。独立行政法人中小企業基盤整備機構が出資し、**日本成長投資アライアンス株式会社（J-GIA）が運営するファンドと資本提携**を締結した。
- J-GIAおよび連携先の支援で人事・組織制度再構築、工場における品質監査、ブランド構築に取り組む。東京に焼き芋カーを走らせるなど、ユニークなプロモーションを実行した。感覚的に行っていた経営が、ロジカルにPDCAを回していく経営に変革された。



スーパーに設置された焼き芋機



移動販売サービス「焼きいもGO!」

## 多様な資金調達手段（③-1クラウドファンディング（購入型・寄付型））

- 購入型・寄付型のクラウドファンディングの市場規模は拡大傾向にある。
- クラウドファンディングは新たな製品・サービスの**テストマーケティングの手段**としての活用も可能。

図1 国内の購入型・寄付型クラウドファンディングの市場規模の推移  
(中白第2-1-65図)

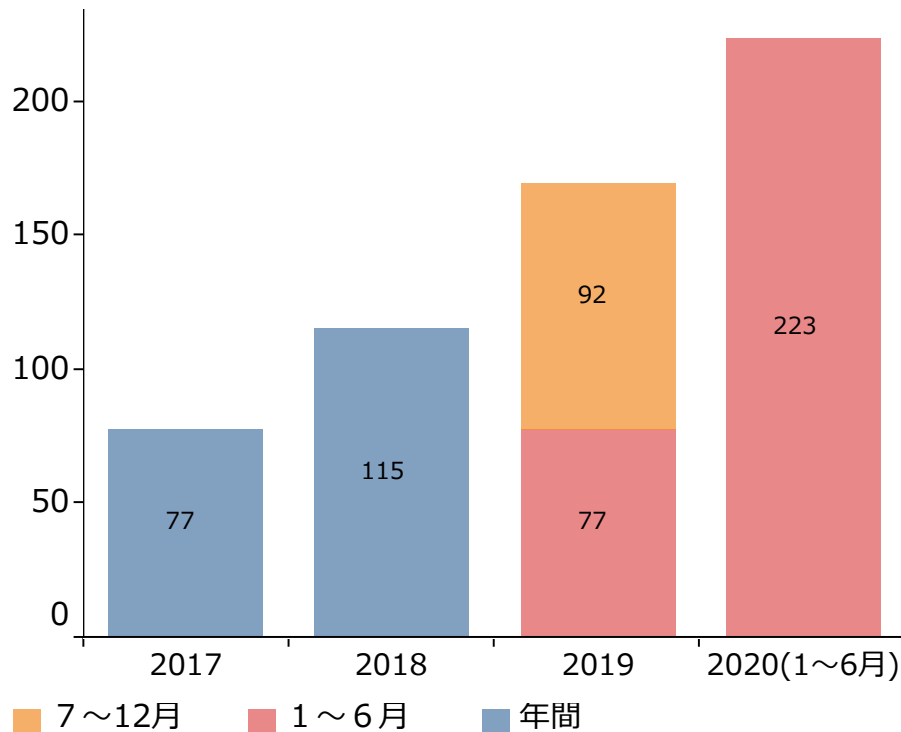
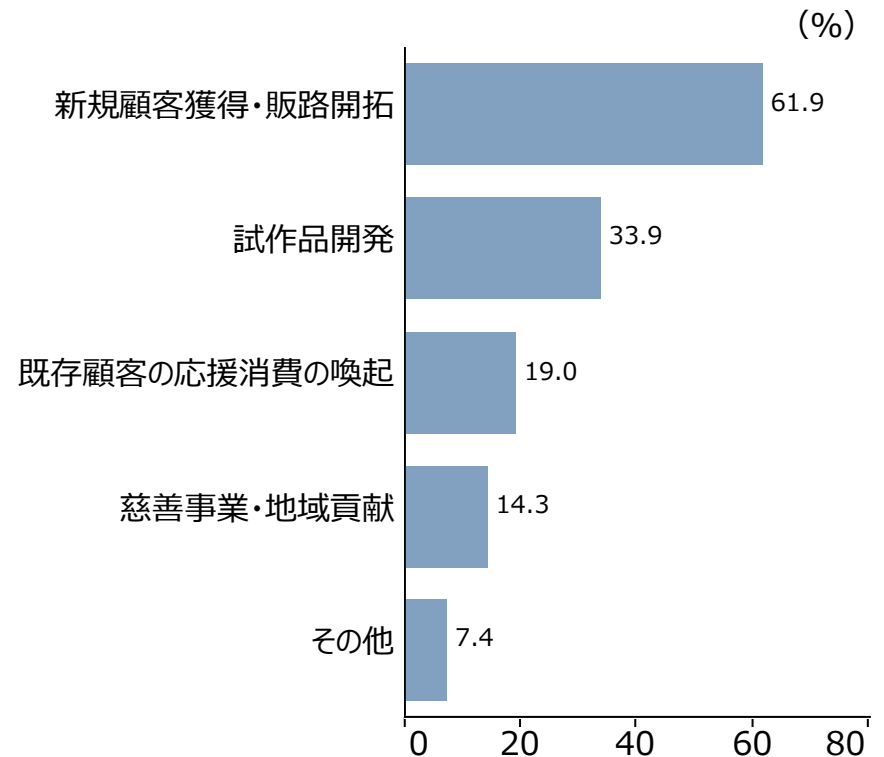


図2 クラウドファンディングを活用した資金調達の目的  
(中白第2-1-70図)



資料：図1（一社）日本クラウドファンディング協会「クラウドファンディング市場調査報告書」

図2（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」



## 多様な資金調達手段（③-2クラウドファンディング（購入型・寄付型））

- 廃業の危機に、クラウドファンディングを活用して資金調達を行った企業も存在。

### 【事例】株式会社サントピアワールド（新潟県阿賀野市）（中白事例2-1-7）

#### 感染症流行による廃業の危機を、 クラウドファンディングによる資金調達で乗り切った企業

##### 【企業情報】

遊園地「サントピアワールド」を運営する企業（従業員20名、資本金7,905万円）

##### 【取組・効果】

- 感染症流行の影響を受け、2020年3月の売上げは前年の7割減、4月からは休園を余儀なくされた。2度目の経営存続の危機に直面し、資金繰りに奔走したが、経営再建中とあって思い通りに融資してくれる金融機関は見付からなかった。
- 最後の頼みの綱として活用したのがクラウドファンディング。支援者への返礼には、「1日フリーキップ」や「1日貸切り権」などユニークなものも用意した。集まった5,500万円の支援金は維持費や従業員の給料などに使用された。返礼品の「1日貸切り権」を修学旅行に利用する中学・高校があったことをきっかけに、団体利用も増加。9月、10月の売上げは、前年同月を大きく上回った。



園内の様子

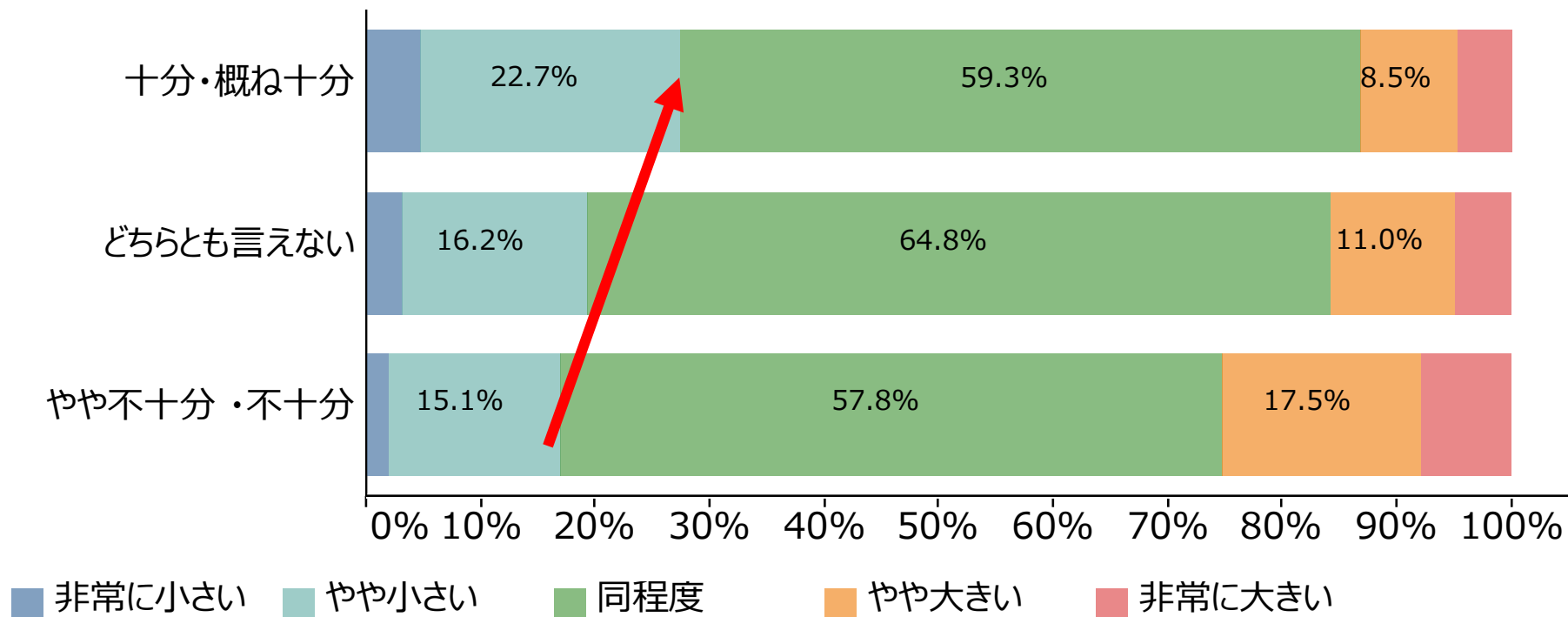


返礼品の「一日貸切り権」  
を利用する修学旅行客

## 危機を乗り越えていくために必要な取組（①経営計画の見直し）

- 感染症流行前より**経営計画の見直し**を行ってきた企業の方が感染症の影響が小さくなっている。
- 財務状況も踏まえ、**今後どのような経営戦略を立てていくか**が重要。特に、日頃から事業環境の変化に合わせた見直しを行っていくことが必要。

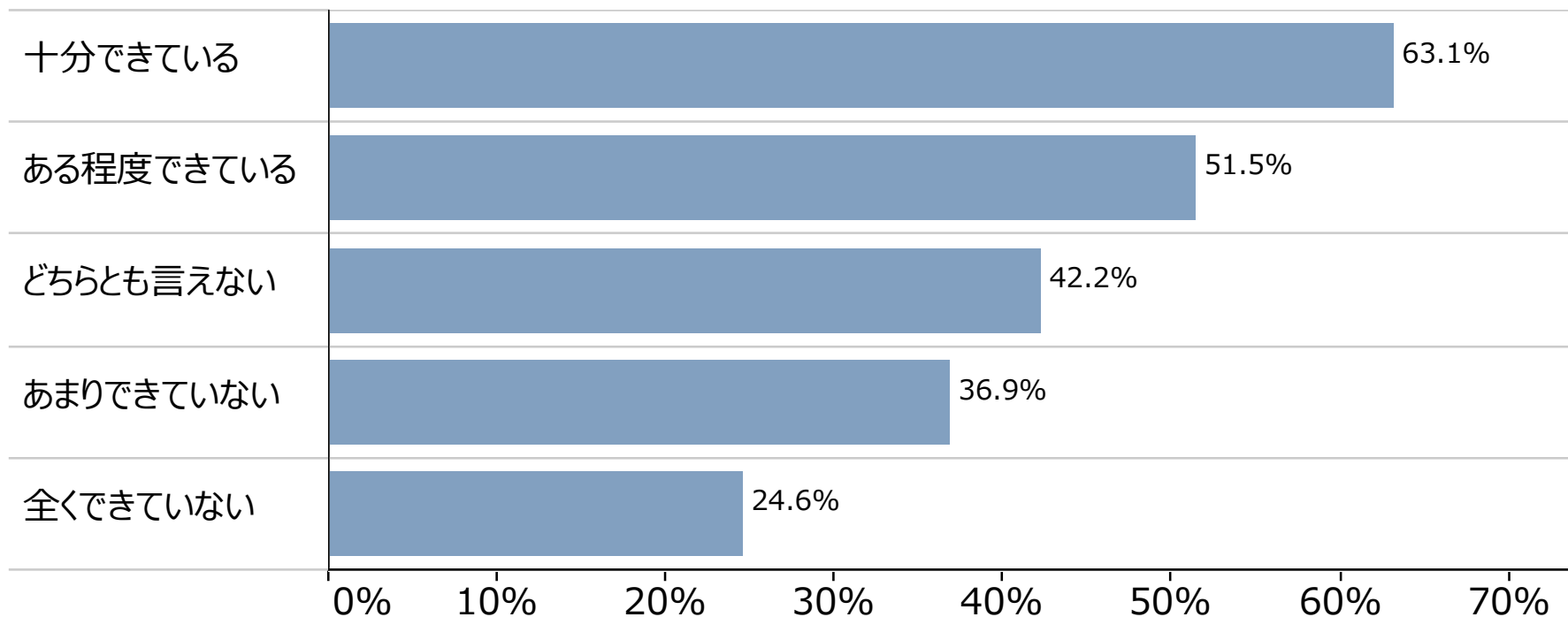
図 感染症流行前における経営計画の見直し状況別に見た、同業他社に比べた感染症の影響  
(中白第2-1-82図)



## 危機を乗り越えていくために必要な取組（②柔軟な対応）

- 事業環境の変化に対して、**柔軟な対応**ができている企業ほど、売上高回復企業の割合が高い。
- 経営理念やビジョンを明確に保ちつつ、事業領域や取組については柔軟な発想で見直しを進めていくことが重要。

図 事業環境変化への対応状況別に見た、売上高回復企業の割合  
(中白第2-1-94図)



(注) 売上高回復企業とは、感染症流行後に売上高が落ち込んだ企業のうち、その後の回復幅が大きい企業のことを指す。

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

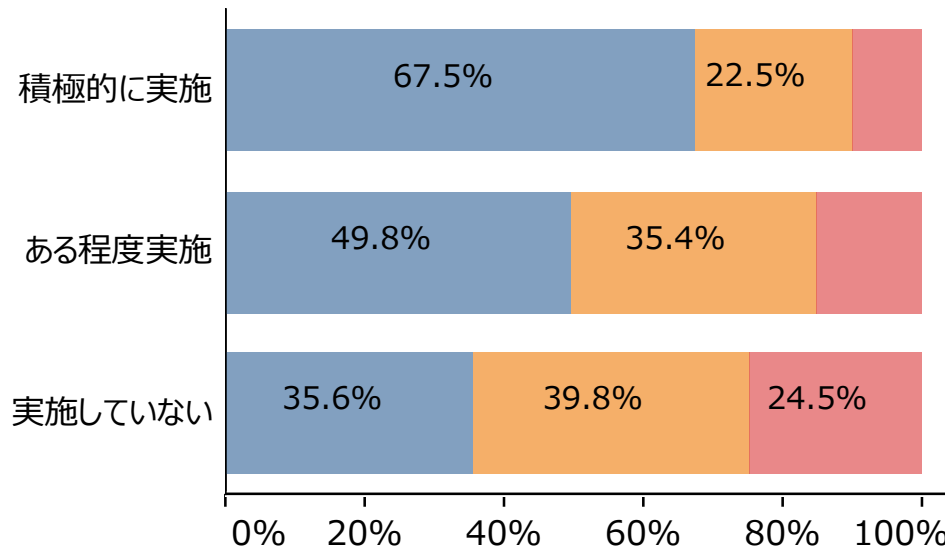
## 危機を乗り越えていくために必要な取組（③事業の見直し）

- 感染症流行以降、新製品の開発や新事業分野への進出などに積極的な企業ほど、事業環境変化に柔軟に対応できている企業の割合が高くなっている。
- 今回の**変化を転機と捉え**、顧客のニーズや自社の強みに着目し、**事業を見直すことも重要**。

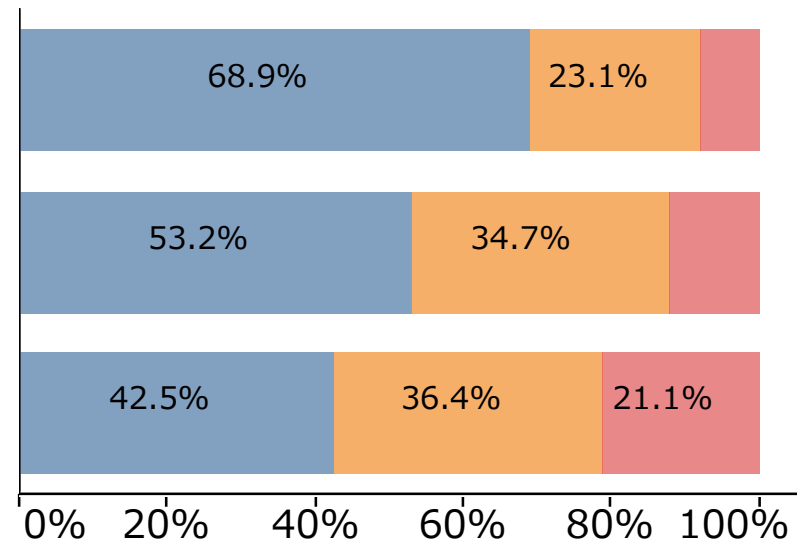


### 感染症流行下における各種取組の実施状況別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合（中白第2-1-96,99図）

#### 新製品・サービスの開発・提供



#### 新事業分野への進出



■ 十分できている・ある程度できている    ■ どちらとも言えない    ■ あまりできていない・全くできていない

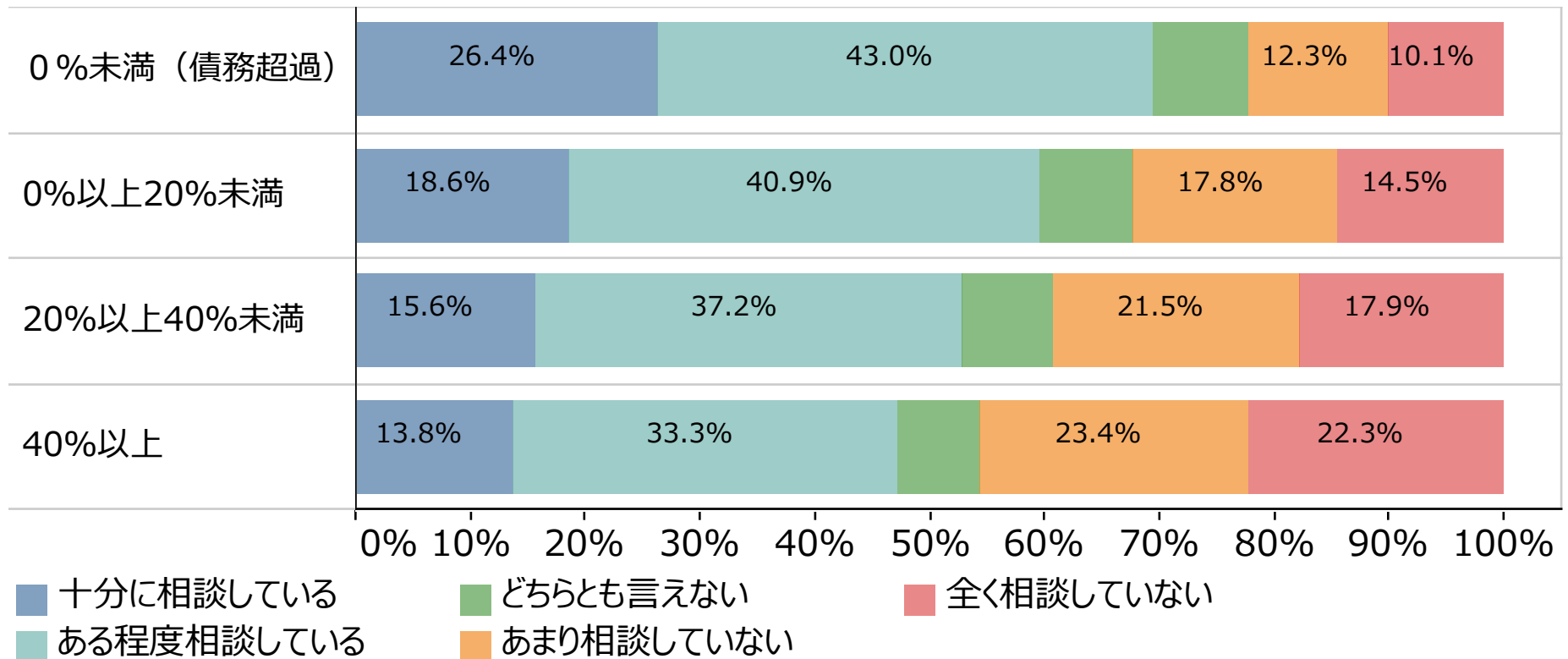
## 危機を乗り越えていくために必要な取組（④-1 支援機関の活用）

- 自己資本比率の低い企業ほど、業績・資金繰りの予測に当たり社外の専門家へ相談している割合は高い。
- 事業環境が複雑化する中では、**自社のみならず外部の経営資源**を活用することも重要。



### 業績・資金繰り予測に関する社外の専門家への相談状況（財務の安全性別）

（中白第2-1-106図）



## 危機を乗り越えていくために必要な取組（④-2 支援機関の活用）

- 「ローカルベンチマーク」は、企業と支援機関の目線を合わせる上で有用なツール。
- 非財務情報を見える化し、自社の強みを把握することが重要。

### 【事例】高崎信用金庫（群馬県高崎市）（中白事例2-1-13）

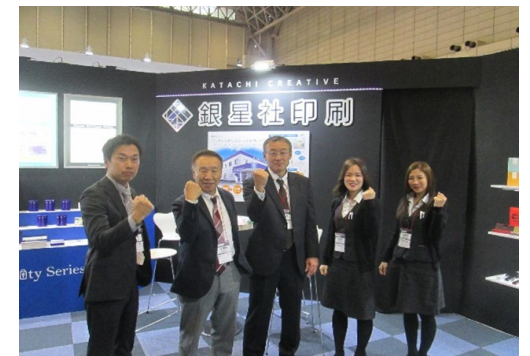
#### 「ローカルベンチマーク」を活用し、 取引先企業の経営課題の解決に取り組む金融機関

#### 【取組・効果】

- 事業性評価にローカルベンチマーク（以下、ロカベン）が有効と判断し、**人材育成研修や、外部機関との連携などあらゆる場面にもロカベンを活用**。「たかしん 一日巡回経営相談サービス」では顧客企業を訪問し、**ロカベンを活用した経営診断及び経営課題の解決に向けたアドバイス**を提供している。
- 取引先である株式会社銀星社印刷所の技術力に強みを見出し、同社の知名度向上に資する取組を積極的に支援。同社は取引先が拡大し、増収傾向に回復。
- ロカベンを活用した事業性評価の取組を始めて以降、**事業性評価を活用した融資件数及び融資金額が増加**。顧客企業の本業に踏み込んだ対話ができるようになった。



高崎信用金庫外観

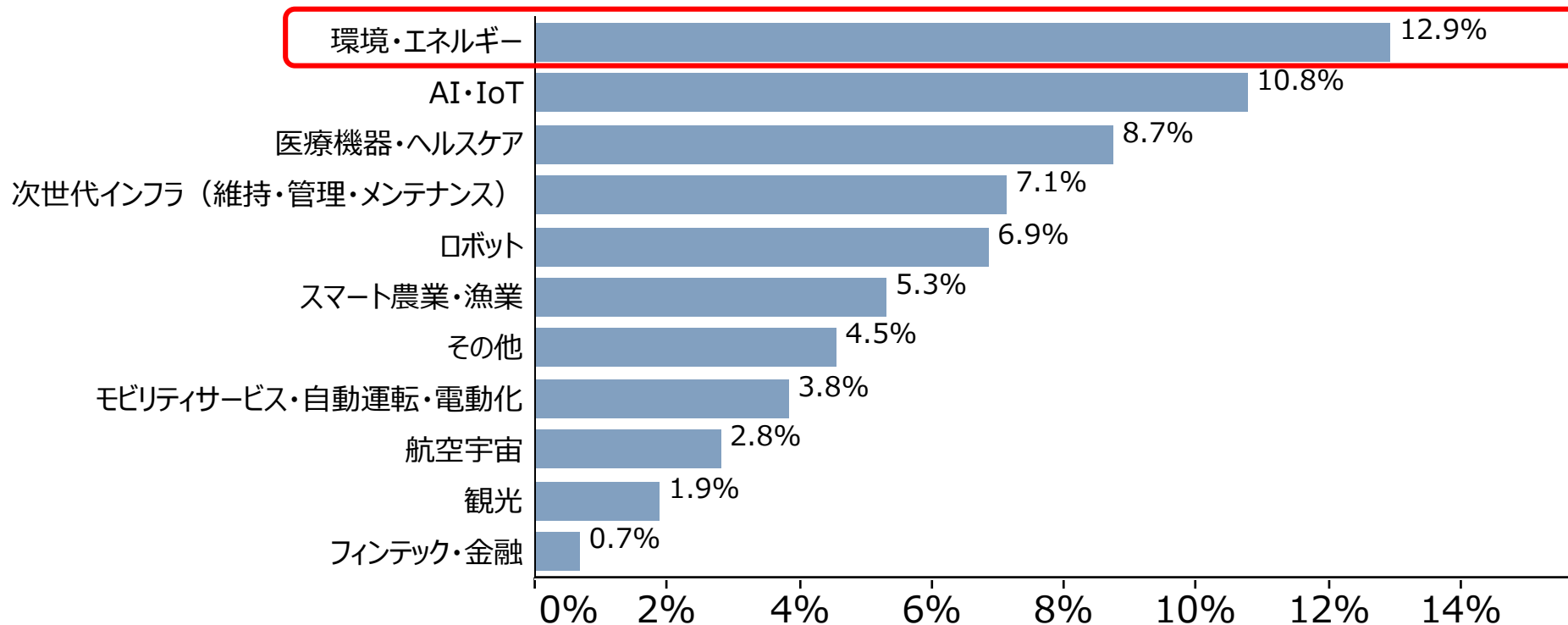


銀星社印刷所「化粧品開発展」出展の様子

## 事業環境の変化への対応（①- 1 成長分野への進出）

- 中小企業の成長には、海外進出による需要獲得や、環境分野など新たな需要の獲得も重要。
- 中小企業においても、**環境分野への進出意欲は高い**。

### 図 新たに進出を検討している成長分野（中白第2-1-113図）



## 事業環境の変化への対応（①-2 成長分野への進出）

- 実際に、アフリカからの研修生の受入れ開始を契機として、環境技術の海外展開に取り組む企業も存在。

### 【事例】日之出産業株式会社（神奈川県横浜市）（中白事例2-1-19）

#### インターンシップの受入れにより築いたネットワークで、 独自の排水処理技術をいかしてアフリカに進出する企業

##### 【企業情報】

排水処理薬品の製造・販売に加え、独自の排水処理設備の設計・施工を行う企業（従業員13名、資本金2,000万円）

##### 【取組・効果】

- JICAの「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ」を活用し、2016年から2020年まで約20か国、延べ約50名のアフリカ人研修生をインターンシップで受け入れた。2020年は感染防止のためにリモート研修を実施。
- 母国に戻った研修生たちによってアフリカ諸国での同社の知名度が上がったことに加え、研修生2名がインターンシップを通じて同社に魅力を感じ、入社に至った。国連工業開発機関（UNIDO）が定める「コロナウイルス等感染症対策に役立つ技術を持つ日本企業」にも選定され、モロッコの集落において生活排水を農業用水に変える設備の建設を進めている。



国際色豊かになった同社事務所



リモート研修の様子



## 事業環境の変化への対応（②-1 グローバル化）

- 感染症流行下において**海外需要を獲得するためにはECの利用も有効**。中小企業においてもECの利用意欲が高まっており、実際に越境EC利用企業の割合は大企業より中小企業の方が高くなっている。

図1 ECの利用拡大意欲  
(中白第2-1-129図)

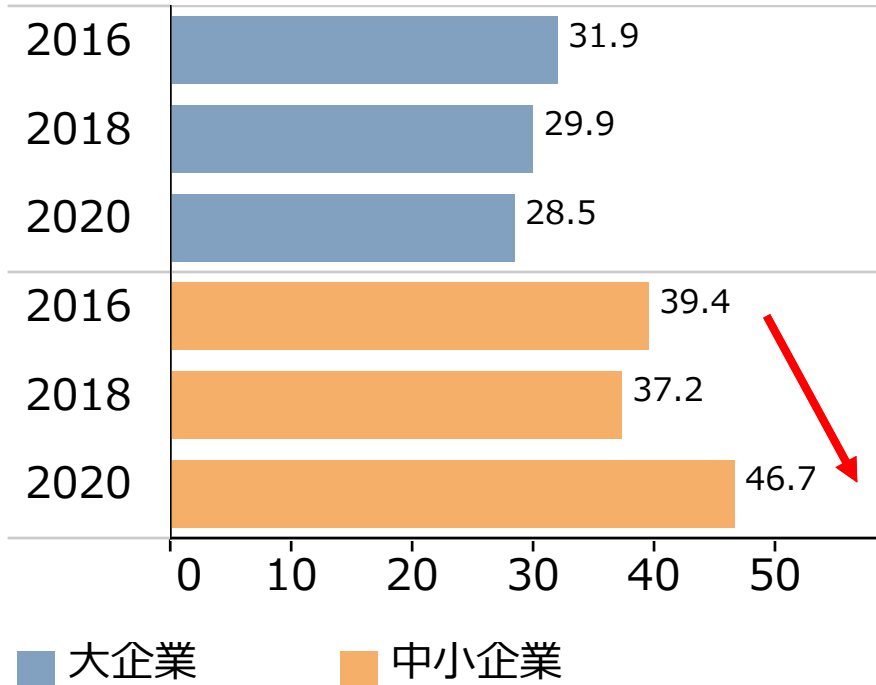
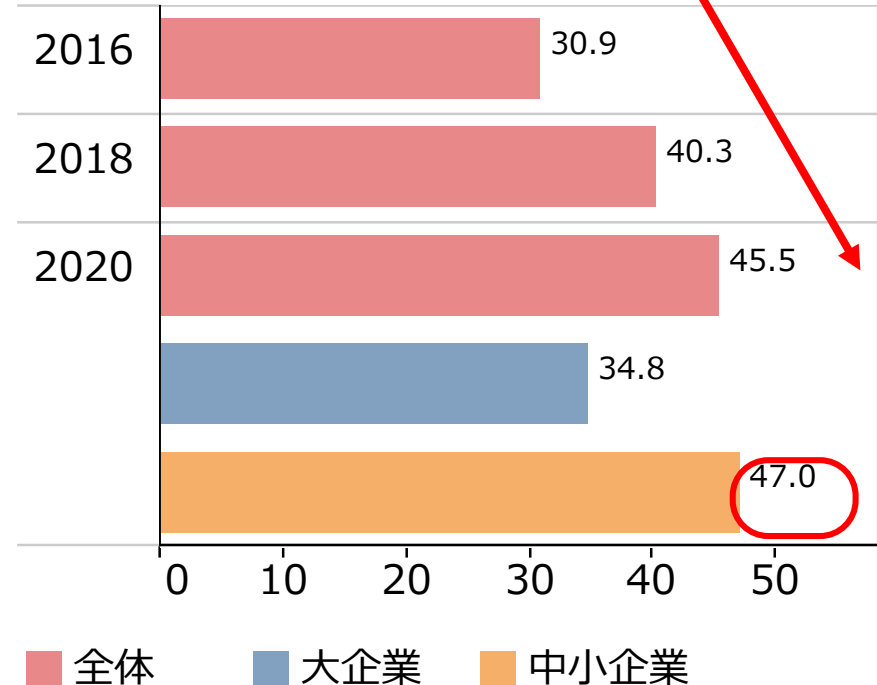


図2 EC利用企業に占める越境EC利用企業の割合  
(中白第2-1-130図)



## 事業環境の変化への対応（②-2グローバル化）

- 実際に、感染症流行下における海外需要獲得のために、**ECの活用**を含んだ戦略の見直しを進める企業も存在。

### 【事例】株式会社ナカザワ（滋賀県湖南市）（中白事例2-1-20）

#### 感染症流行下で先行きが不透明な中でも、 海外事業の拡大に取り組む企業

##### 【企業情報】

日本、ベトナム、中国、カンボジアで時計やメガネの販売を行う企業（従業員470名、資本金5,000万円）

##### 【取組・効果】

- 国内ショッピングモールがベトナムに出店するのに合わせ、海外第1号店を開店しこれまでに**ベトナム・中国・カンボジアに9店舗**を出店。目標の売上げを**前倒しで達成した**が、感染症流行の影響により戦略の見直しを迫られることとなった。
- 中国では感染症収束後に業績が回復、広州での新規出店も計画中。その他の国では感染症流行の影響を踏まえた不採算店舗の撤廃も検討しているが、海外市場を重視する姿勢は変わらない。現地出店のほか**ECの利用拡大**やフランチャイズ展開など、販売形態を多様化させていく予定。



主力の時計専門店  
「タイムステーションNEO」



浴衣を着て接客するカンボジア  
店舗の従業員（中央が中澤実  
任盛代表取締役）

## 総論：中小企業・小規模事業者の動向

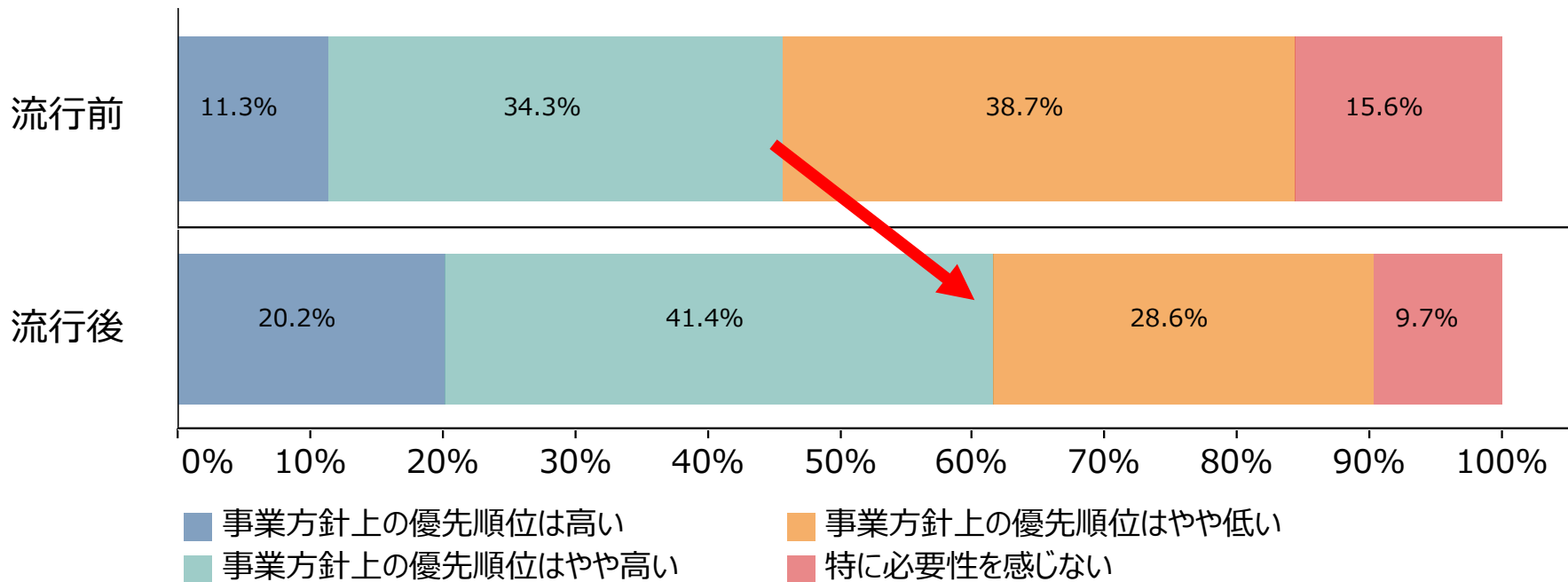
### テーマ別分析：危機を乗り越える力

1. 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略
- 2. 事業継続力と競争力を高めるデジタル化**
3. 事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aによる経営資源の有効活用
4. 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

## 感染症流行によるデジタル化に対する意識の変化

- 感染症流行により、**中小企業のデジタル化に対する意識が高まった**。感染症の流行がデジタル化の重要性を再認識させる一つの契機となっている。

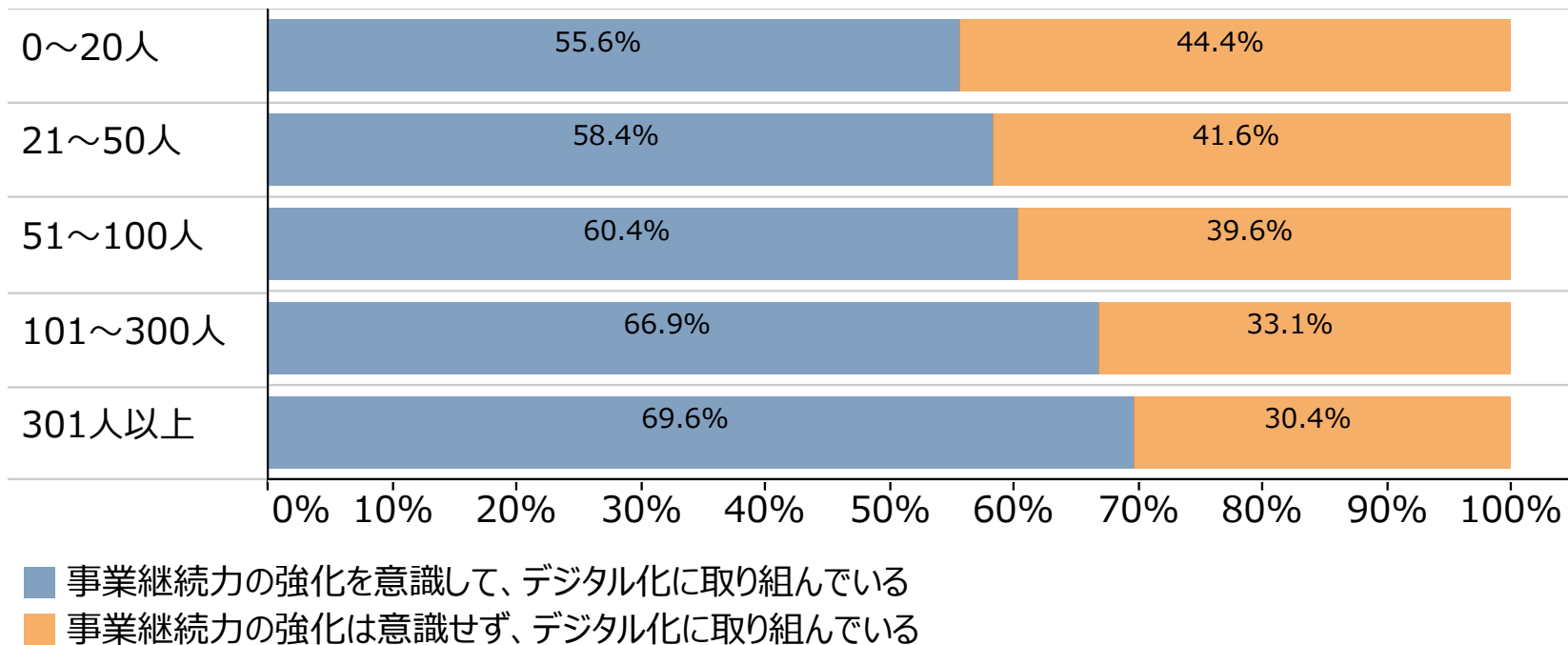
図 デジタル化に対する優先度の変化（感染症流行前後）（中白第2-2-1図）



## 事業継続力の強化に向けたデジタル化

- 働き方改革や効率化の取組に加え、テレワークの推進など**事業継続力強化**の観点でデジタル化に取り組む企業が**約6割**を占める。
- 従業員数が多い企業ほど、事業継続力の強化を意識して取り組んでいる割合が高い傾向。

図 デジタル化における事業継続力強化への意識（従業員規模別）（中白第2-2-32図）



## 中小企業におけるデジタル化の取組事例（①販売促進活動）

- **ITツール・システムを活用した販売促進活動**により、顧客獲得に取り組む企業も増えている。

### 【事例】日本食品製造合資会社（北海道札幌市）（中白事例2-2-2）

#### デジタルマーケティングの強化により、感染症流行下の巣籠もり需要を獲得した企業

##### 【企業情報】

シリアルやオートミールなどの食料品製造業（従業員83名、資本金480万円）

##### 【取組・効果】

- 主力製品は時代の流れやブームによって売行きに波があった。安定的な売上げの確保に向けて新たな販路を模索。2019年度より、ECを新たな販路として確立させることを目標に動き出した。自社サイトのリニューアルや Google・ヤフーのディスプレイ広告、検索エンジンで上位に来るための対策などを進めた。
- 感染症流行下の2020年4月には外食産業用などの業務用製品が7割落ち込んだが、ECサイトでの販売を含む自社製品の売上げによって落ち込み分をカバーすることに成功。特にオートミールは、マスコミによる報道や専用サイトでの情報発信が追い風となり、巣籠もり需要を取り込むことができた。



デジタル広告



同社のオートミール製品

## 中小企業におけるデジタル化の取組事例（②クラウドサービスの導入）

- **クラウドサービスの活用**により、働きやすい職場環境と情報共有の円滑化を実現した企業も存在。

### 【事例】株式会社お掃除でつくるやさしい未来（福岡県春日市）（中白事例2-2-6）

クラウドサービスの活用により、子育て世代の雇用創出と、  
遠隔地スタッフのモチベーションの向上を実現した企業

#### 【企業情報】

集合住宅などの清掃サービス業（従業員71名、資本金300万円）

#### 【取組・効果】

- 前田社長は商圈が拡大していく中で、大口注文が入ったのを機に、新規スタッフと本社スタッフが直接のコミュニケーションを取れなくなることや、掃除サービスの品質維持を懸念して、クラウド型コミュニケーションツールの導入を決めた。
- その結果、ツール内の社内限定の電子掲示板やチャット、メールなどの機能を使って、遠隔地のスタッフが本社スタッフと円滑に意思疎通できる仕組みを構築し、遠隔地のスタッフにおいても、清掃品質の確保とモチベーションの向上を図ることができた。ツールを活用した顧客への作業報告を通じて、名前を呼んで仕事ぶりを褒めて貰えるようになり、その喜びがスタッフを大きく成長させている。



掃除の現場

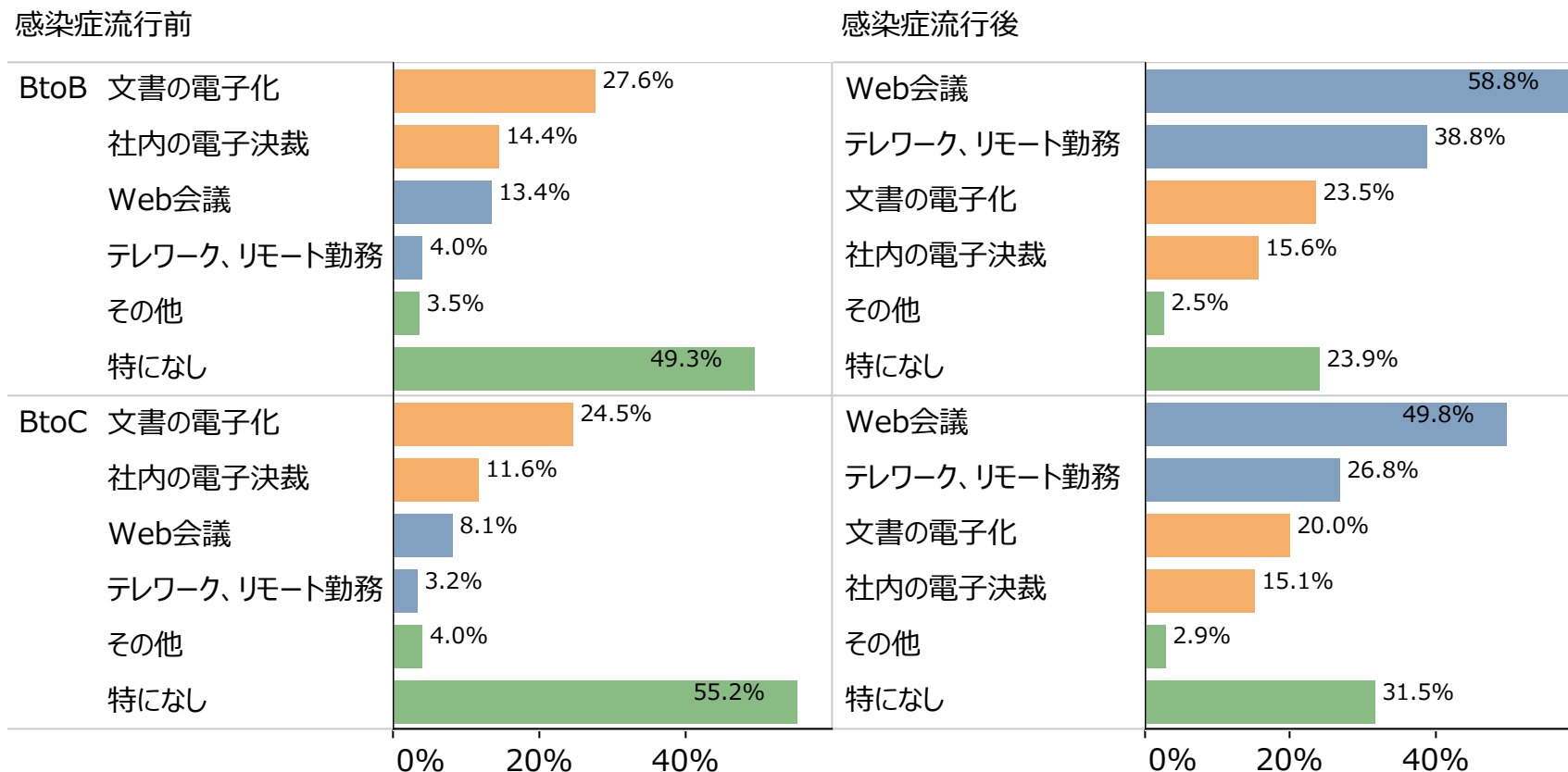


機器に結果を入力する社員

## 中小企業のデジタル化に向けた現状（①働き方改革）

- 感染症流行を契機に、**Web会議やテレワーク、リモート勤務の環境整備**が急速に進んでいる。
- 他方で、文書の電子化や社内の電子決裁などは進んでおらず、**テレワークなどの更なる推進に向けては、様々な課題**が散見されると考えられる。

図 感染症流行前後のITツール・システムを活用した働き方改革の取組（中白第2-2-10図）

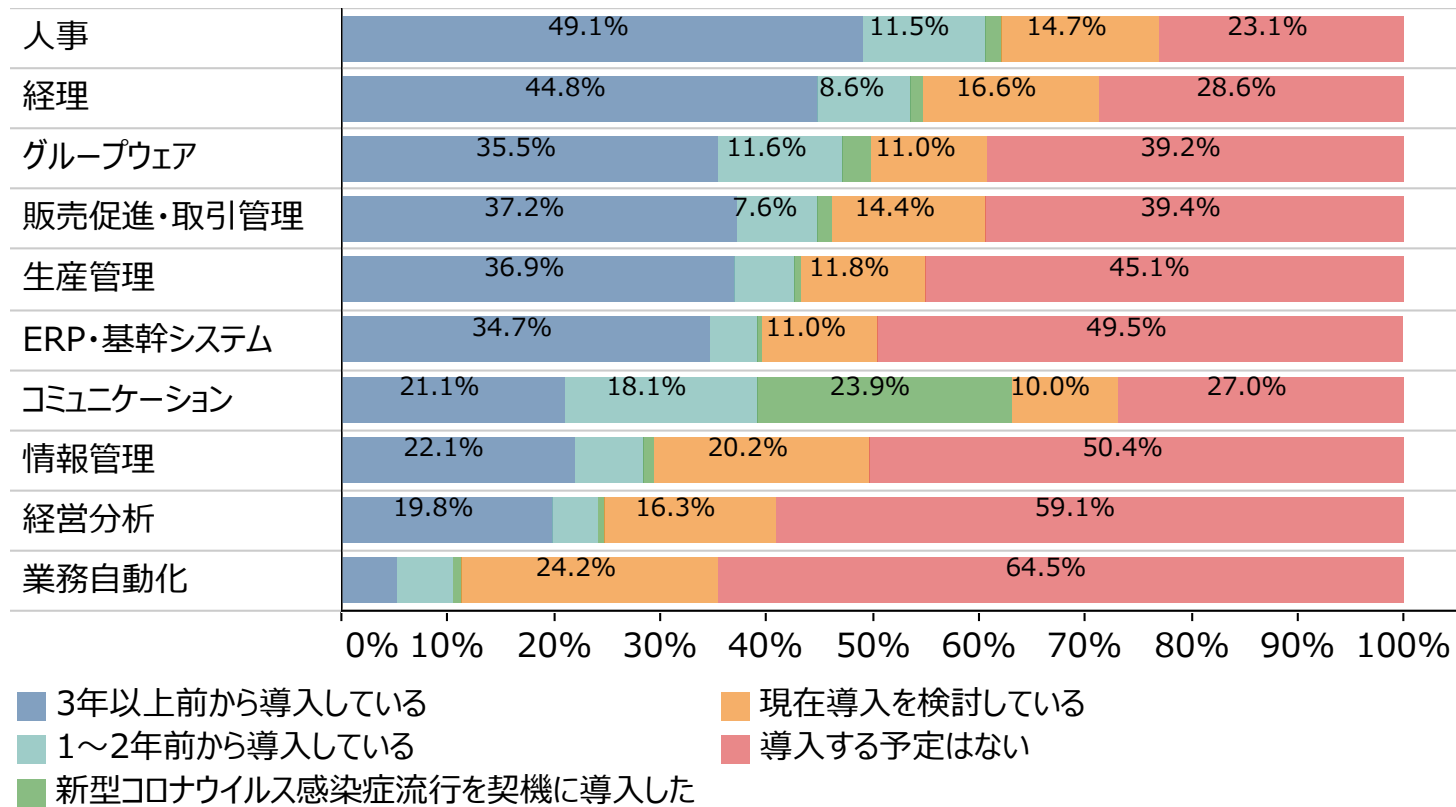




## 中小企業のデジタル化に向けた現状（②ITツール・システムの導入）

- ITツール・システムの導入状況を見ると、勤怠管理や経費精算など人事・経理関連の導入が進んでいる。他方で、RPAやBIツールによる業務自動化や経営分析などは進んでいない。

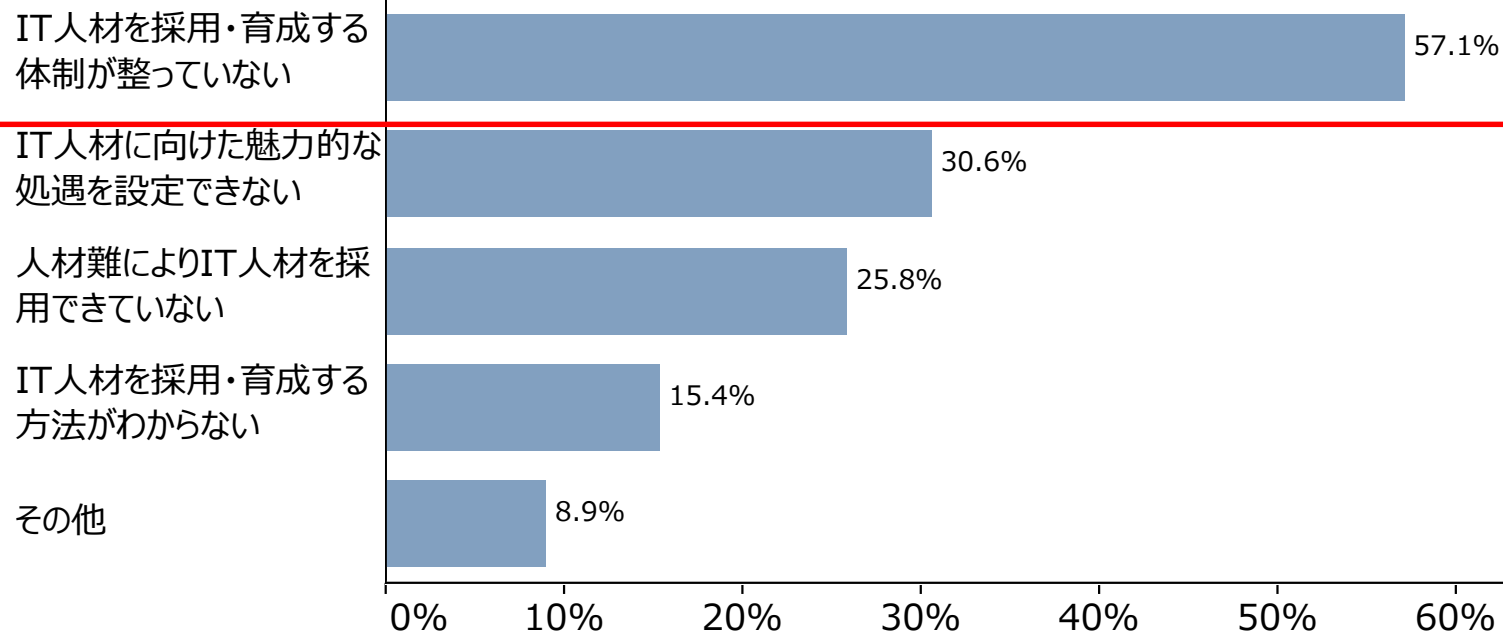
図 ITツール・システムの導入状況（ツール別）（中白第2-2-12図）



## 中小企業のデジタル化に向けた現状（③IT人材）

- 約半数の中小企業はIT人材を確保できていない。（中白第2-2-19図）
- IT人材確保に向けた課題として、**採用・育成する体制が整っていない企業が半数以上**を占める。

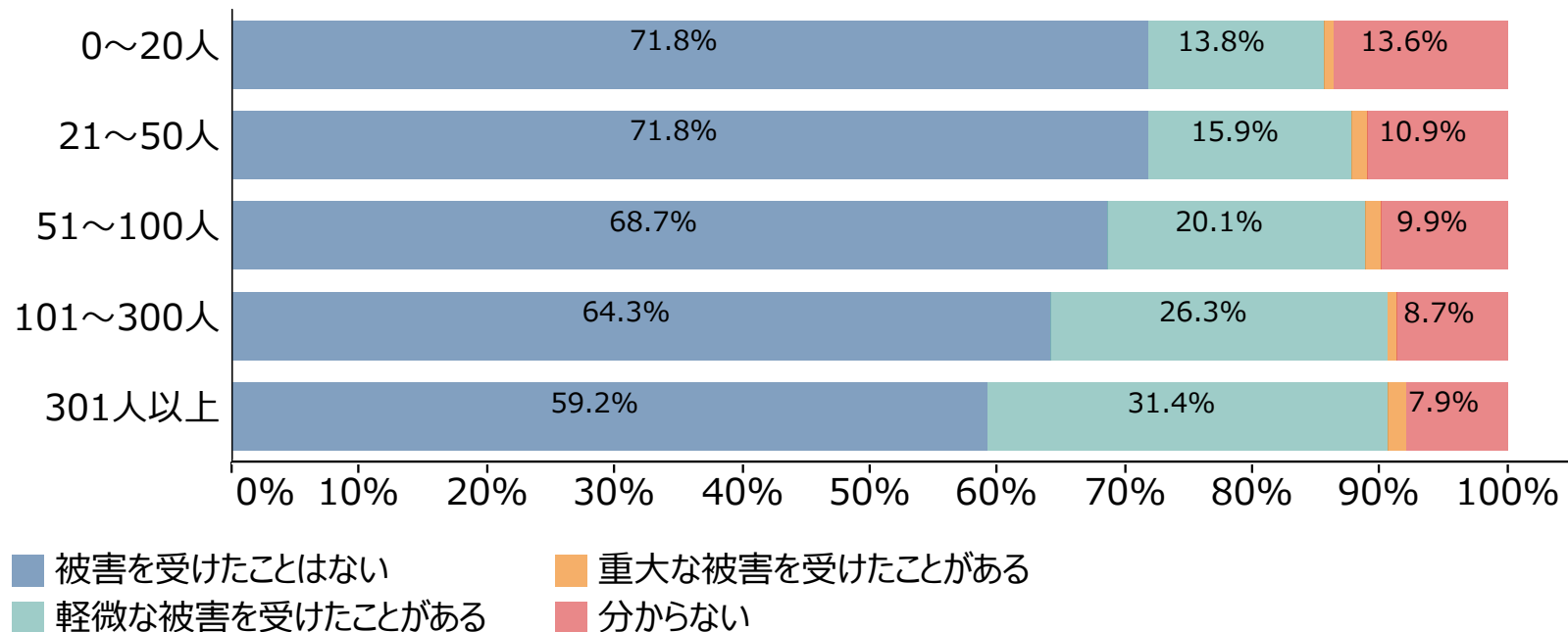
図 IT人材確保における課題（中白第2-2-22図）



## 中小企業のデジタル化に向けた現状（④情報セキュリティ）

- 2割以上の中小企業が何らかのサイバー攻撃の被害を受けている。
- 被害状況について「分からない」と回答している企業も一定数存在しており、潜在的な被害も含めると、**相当数の企業が被害を受けている**ことが示唆される。

図 サイバー攻撃の被害状況（従業員規模別）（中白第2-2-26図）

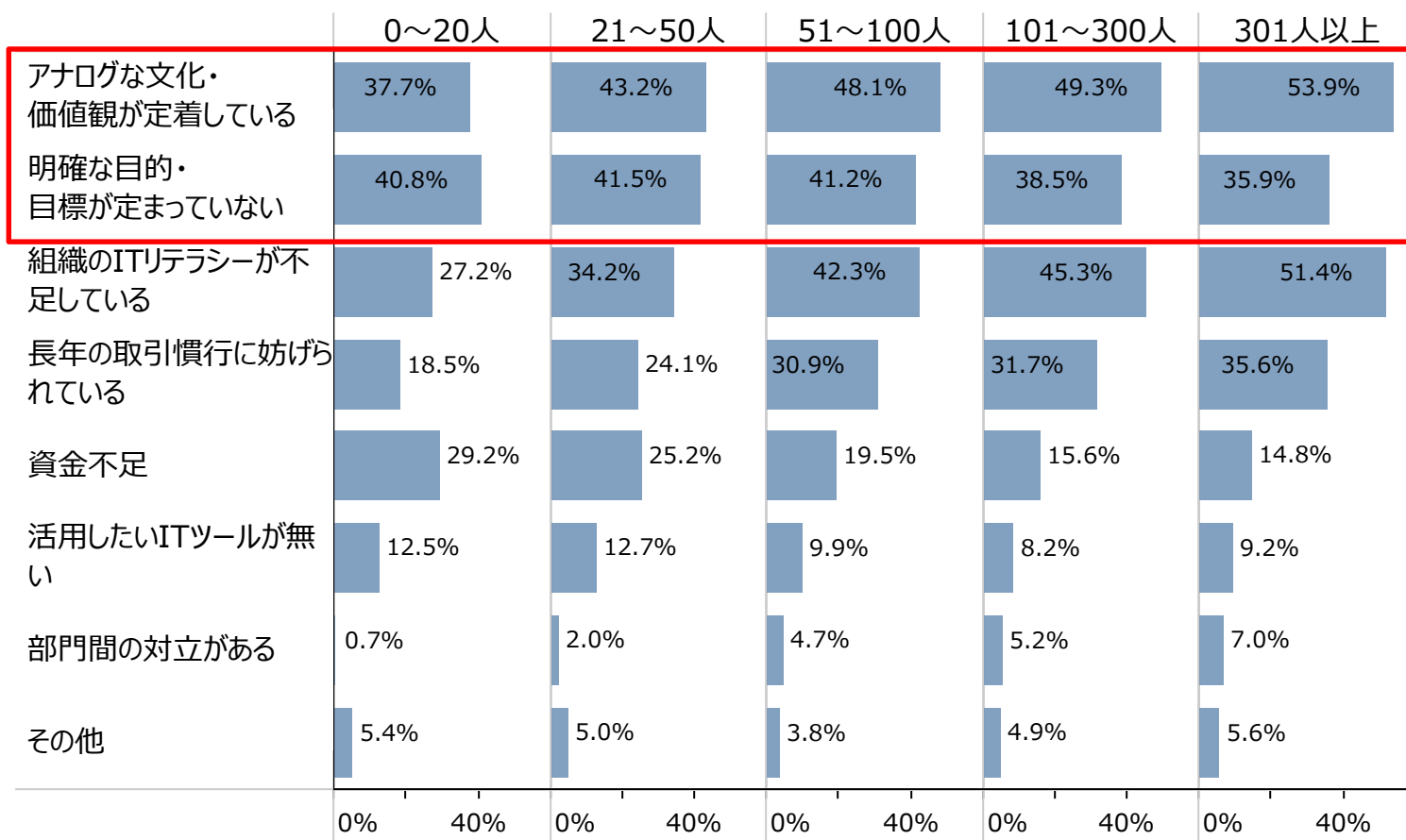


## 中小企業のデジタル化に向けた課題

- デジタル化推進に向けては、**アナログな文化・価値観の定着**といった組織的な課題や**明確な目的・目標が定まっていない**といった事業方針上の課題がある。



### デジタル化推進に向けた課題（従業員規模別）（中白第2-2-36図）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

# デジタル化に向けた組織改革（①- 1 組織文化の醸成・業務プロセスの見直し）

- 中小企業のデジタル化推進に向けては、デジタル化に**積極的に取り組む組織文化の醸成**や**業務プロセスの見直し**など、企業自身の**組織改革**が必要。

図1 デジタル化に対する社内の意識と業績への影響（中白第2-2-40図）

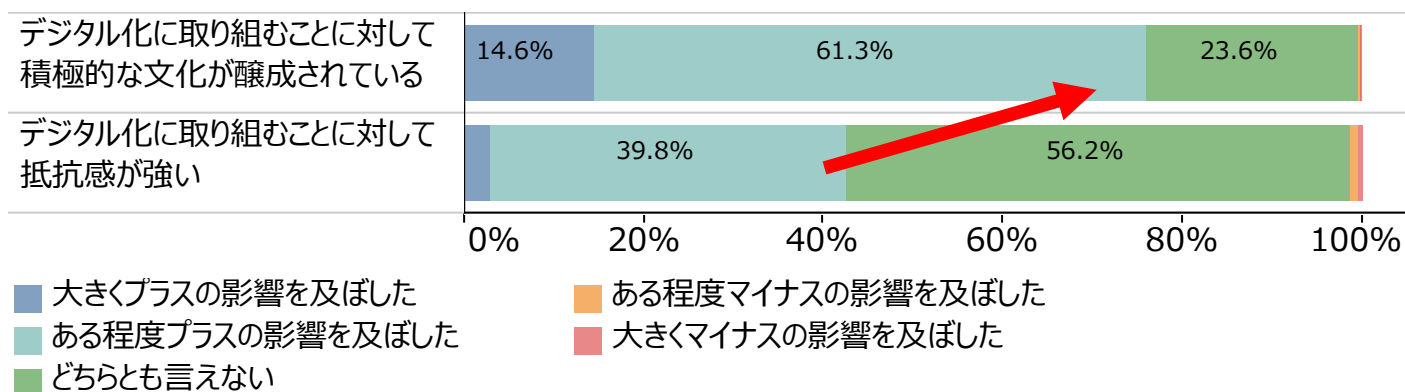
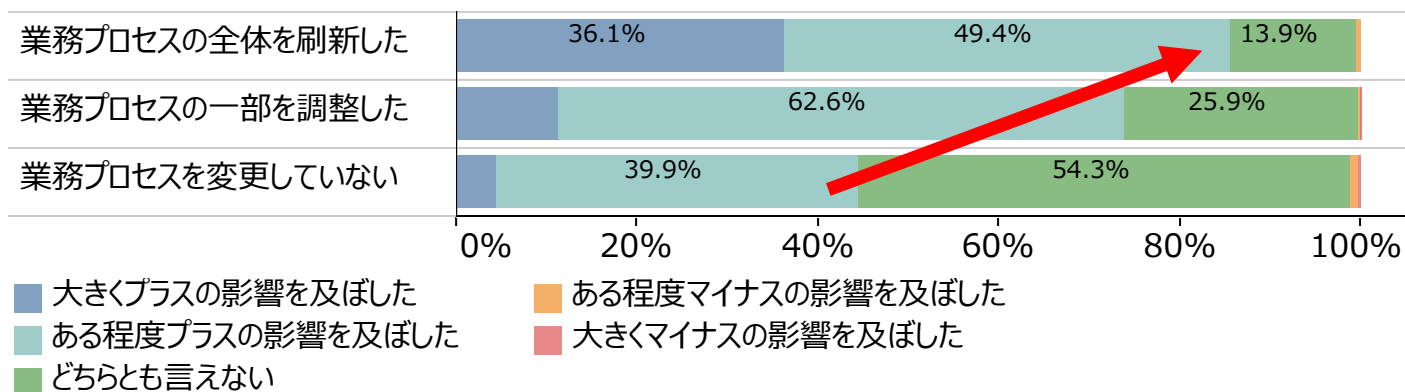


図2 業務プロセスの見直しの範囲と業績への影響（中白第2-2-89図）



# デジタル化に向けた組織改革（①-2 組織文化の醸成・業務プロセスの見直し）

- **地道な意識改革**により**組織内のITリテラシーを向上**させ、デジタル化に成功した企業も存在。

## 【事例】松月産業株式会社（宮城県仙台市）（中白事例2-2-10）

従業員に寄り添い、デジタル化に向けた意識改革の推進とサービス品質の向上を実現した企業

### 【企業情報】

仙台市内に13店舗のビジネスホテルを展開する企業（従業員240名、資本金4,000万円）

### 【取組・効果】

- 業務効率化を目的に、予約・顧客情報のデジタル管理システムを導入。しかし、紙文化や対面コミュニケーションを重んじる仕来りが根付いていたために、デジタル化は思うように進まなかった。紙文化に執着し反発する従業員も多数いたが、**デジタル化への不安要因を吸い上げ、200項目におよぶ要因を一つずつ解消していった。**
- ITツールに慣れないスタッフには核となる数名が個別指導して社内のITリテラシーの底上げを図るなど**地道な意識改革を継続した結果、ITツールを積極的に活用しよう**と社内全体の意識が変化。単純作業の省力化により、宿泊客に合わせたきめ細やかな対応がしやすくなり、**サービス品質向上や業務効率化につながった。**



仙台駅から徒歩8分の「プレミアムグリーンヒルズ」



宿泊台帳のデジタル化によるフロント業務の効率化

## デジタル化に向けた組織改革（②-1 経営者の関与・方針の策定）

- デジタル化に向けた組織改革には、**経営者自身が積極的に関与**することや、**企業全体のデジタル化に向けた方針を示す**ことで、より大きなデジタル化による成果を生みだすことが示唆される。

図1 デジタル化の推進に対する経営者の関与（労働生産性）（中白第2-2-50図）

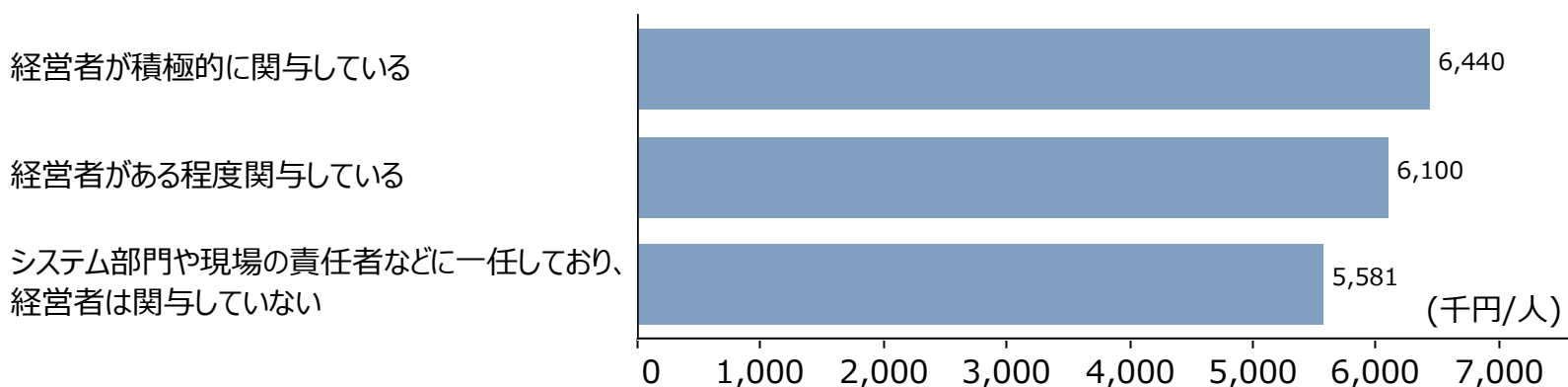
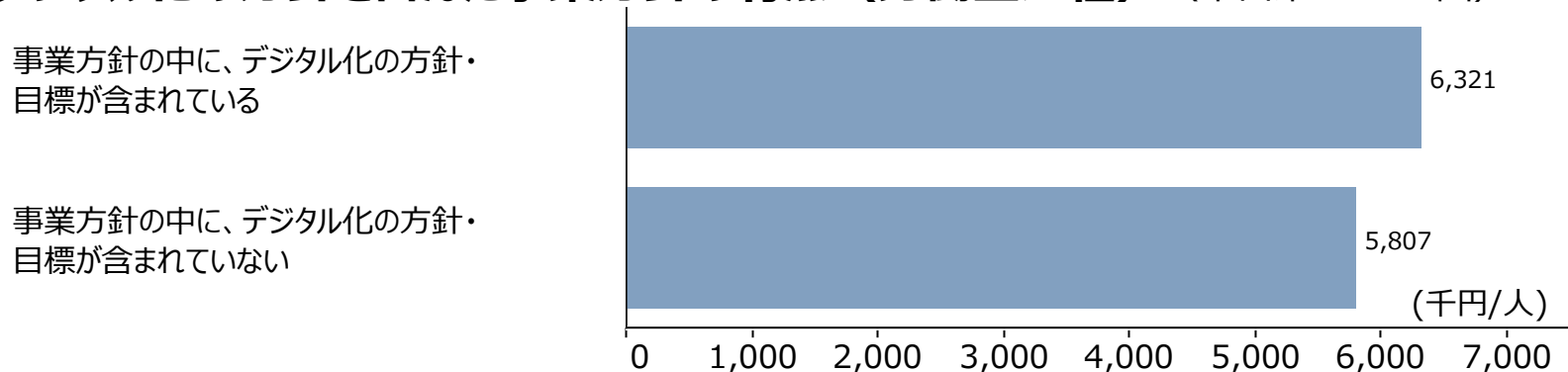


図2 デジタル化の方針を含んだ事業方針の有無（労働生産性）（中白第2-2-60図）



(注) 1.2018年度時点の労働生産性の平均値を集計している。

2.労働生産性= (営業利益+給与総額+減価償却費+福利厚生費+動産・不動産賃借料+租税公課) ÷従業員合計。

資料：(株)野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

## デジタル化に向けた組織改革（②-2 経営者の関与・方針の策定）

- デジタル化の方針・目標を明確化し、戦略的に取り組んだことで、**大幅な生産性向上と新たな事業の柱とすることに成功**した企業も存在。

### 【事例】協栄プリント技研株式会社（東京都調布市）（中白事例2-2-12）

#### 【企業情報】 IoTシステムの構築により、生産性向上と新規事業の展開につなげた企業

精密プレス金型や微細加工部品などの製造業（国内従業員60名、資本金1億円）

#### 【取組・効果】

- 独自のIoTシステムの構築・運用に向けて、機能を絞った安価なI/Oコンバーター機器を自社開発することを方針として掲げ、ベトナム企業と協業。IoTシステムの構築の成功により、グループ内の各工場間における工作機械の稼働状況の見える化と残業時間短縮などの**大幅な生産性向上を実現した**。
- 自社の成功体験を基に、中小製造業向けにIoTシステムの外販事業を開始。自社のIoTシステム導入のために開発した製品だったが、現在は**新たな収益源**にもなっている。



I/Oコンバーター機器  
OPCUA サーバー



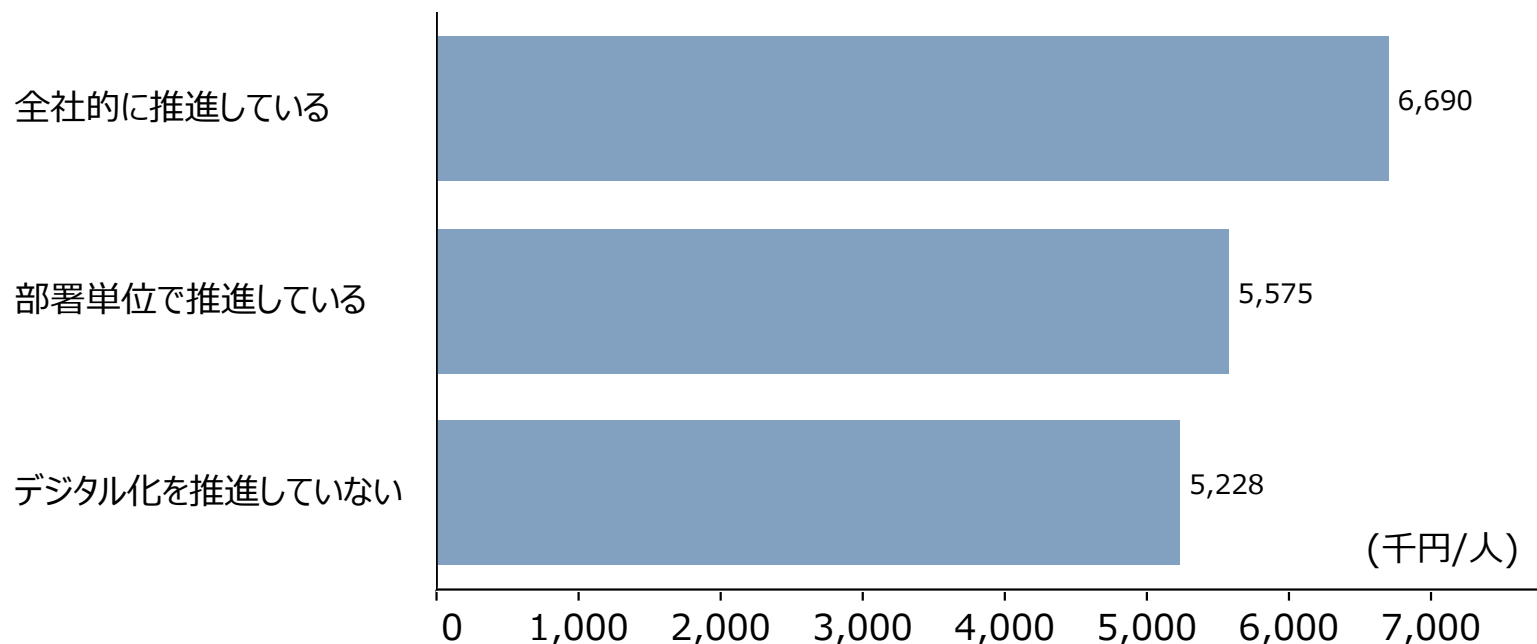
工作機械ごとの稼働状況、アラームを表示し、稼働状況を監視



## デジタル化に向けた組織改革（③推進体制の構築）

- デジタル化を部署単位で推進している企業が3分の1以上を占め、全社的に推進できている企業は半数弱にとどまる。（中白第2-2-61図）
- デジタル化の推進に向けては、個別の部署単位で取り組むのではなく、**組織全体で一丸となり推進**していくことで、より大きな成果を生み出すことが示唆される。

図 デジタル化の推進体制（労働生産性）（中白第2-2-66図）



(注) 1.2018年度時点の労働生産性の平均値を集計している。

2.労働生産性= (営業利益+給与総額+減価償却費+福利厚生費+動産・不動産賃借料+租税公課) ÷従業員合計。

資料：(株)野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」、経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

## デジタル化に向けた組織改革（④- 1 社外との連携・協業）

- ITベンダーを活用している企業は半数以上。約 8 割の企業が**ITベンダーの活用により一定の成果を得られた**と実感している。

図1 ITベンダーの活用状況（中白第2-2-67図）

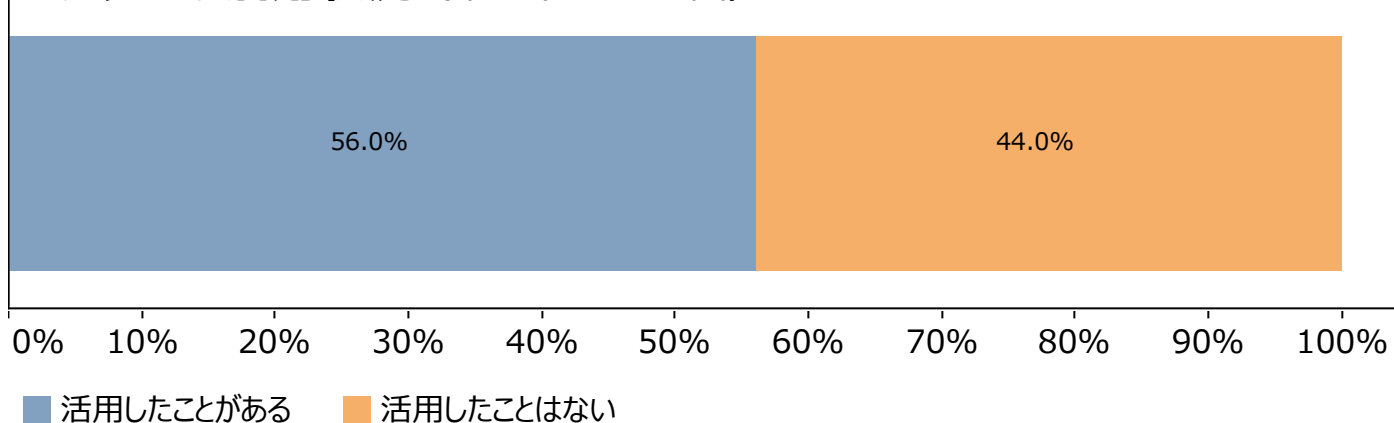
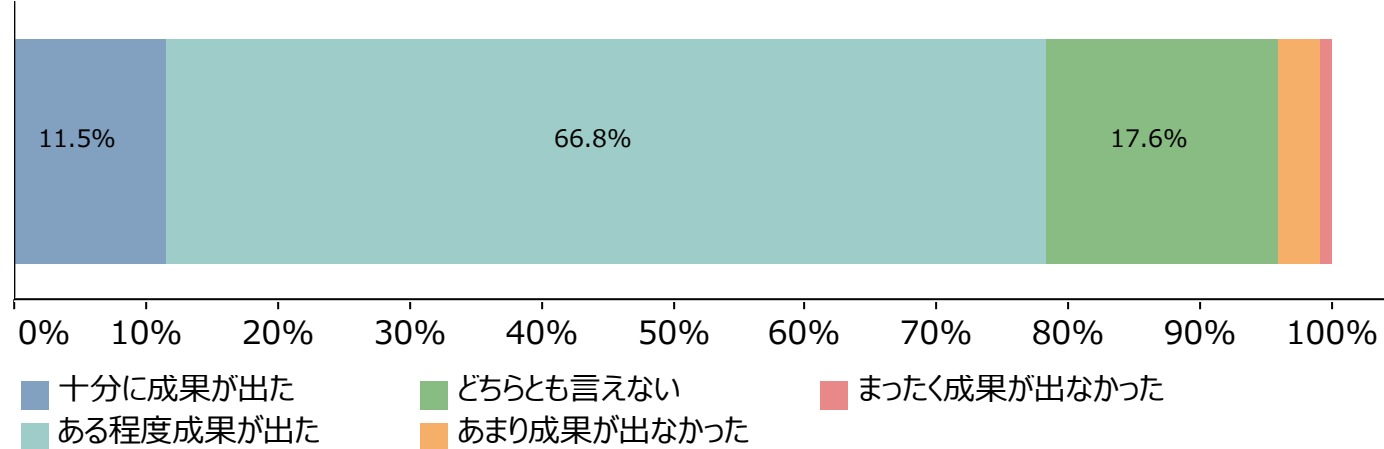


図2 ITベンダー活用の成果（中白第2-2-70図）



## デジタル化に向けた組織改革（④-2 社外との連携・協業）

- **取引先・ITベンダーと連携し、サプライチェーン全体でのデジタル化に成功した企業も存在。自社に限らず、社外と連携**することも重要。

### 【事例】宮地電機株式会社（高知県高知市）（中白事例2-2-14）

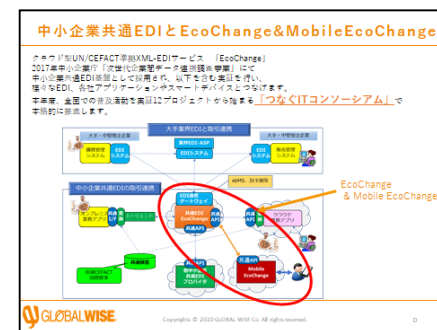
#### EDI導入により、発注先企業50社超のデジタル化を実現した企業

##### 【企業情報】

電気工事資材専門商社（従業員294名、資本金1億円）

##### 【取組・効果】

- 発注業務の正確さとスピード向上を目指し、FAXや電話による発注に替えて、2014年に「**中小企業共通EDI**」を導入。**ベンダーである株式会社グローバルウィズと連携し、発注先向けの説明会開催やテスト版の送付、丁寧な相談対応を通じて、EDIのメリットを理解して貰えるよう取り組んだ。**
- これらの取組が奏功し、約2年間で発注先企業の**EDI導入は52社に上った**。発注先企業にEDIが導入されることにより、発注業務に費やしていた労働時間をマーチャダイジング本来の仕事に充てられるようになった。



中小企業共通EDI概要図



EDI活用の様子

## 総論：中小企業・小規模事業者の動向

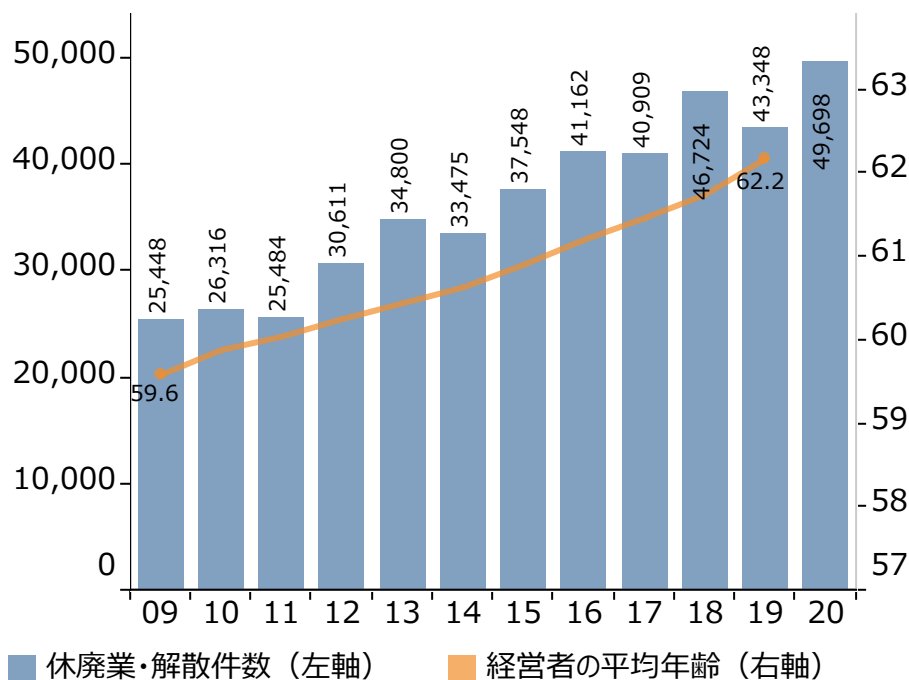
### テーマ別分析：危機を乗り越える力

1. 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略
2. 事業継続力と競争力を高めるデジタル化
3. **事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aによる経営資源の有効活用**
4. 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

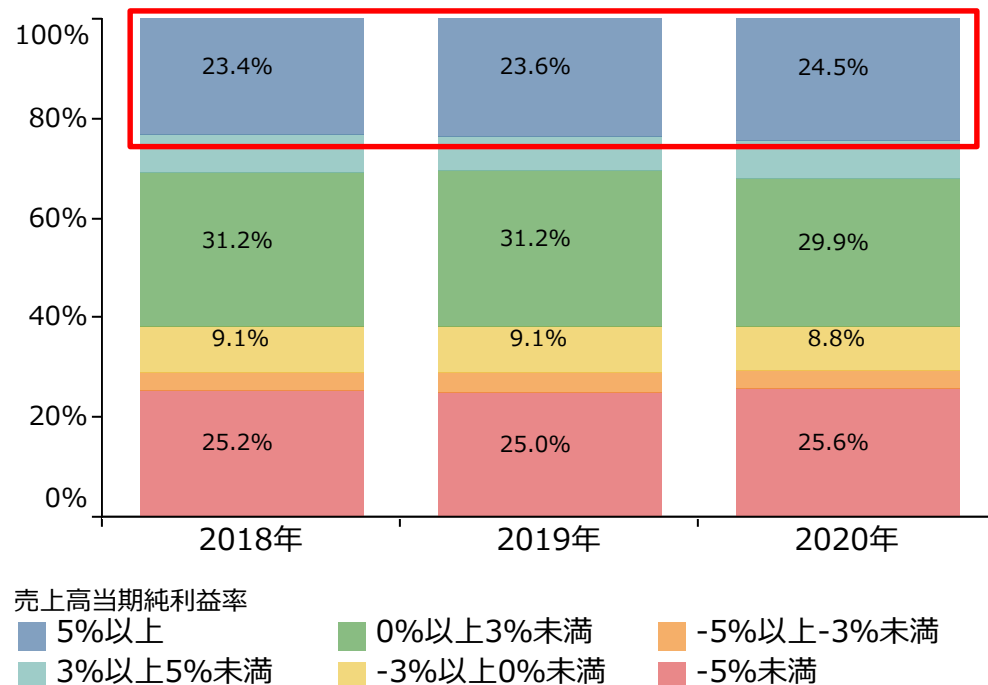
# 休廃業・解散の動向

- 近年、経営者の平均年齢は上昇傾向にあり、**休廃業・解散件数増加の背景には経営者の高齢化が一因**にあると考えられる。
- **高利益率企業の廃業が一定数発生**しており、こうした企業の貴重な経営資源を散逸させないためには、**意欲ある次世代の経営者や第三者などに事業を引き継ぐ取組が重要**。

**図1** 休廃業・解散件数と経営者平均年齢の推移 (中白第2-3-4図)



**図2** 休廃業・解散企業の売上高当期純利益率 (中白第2-3-7図)

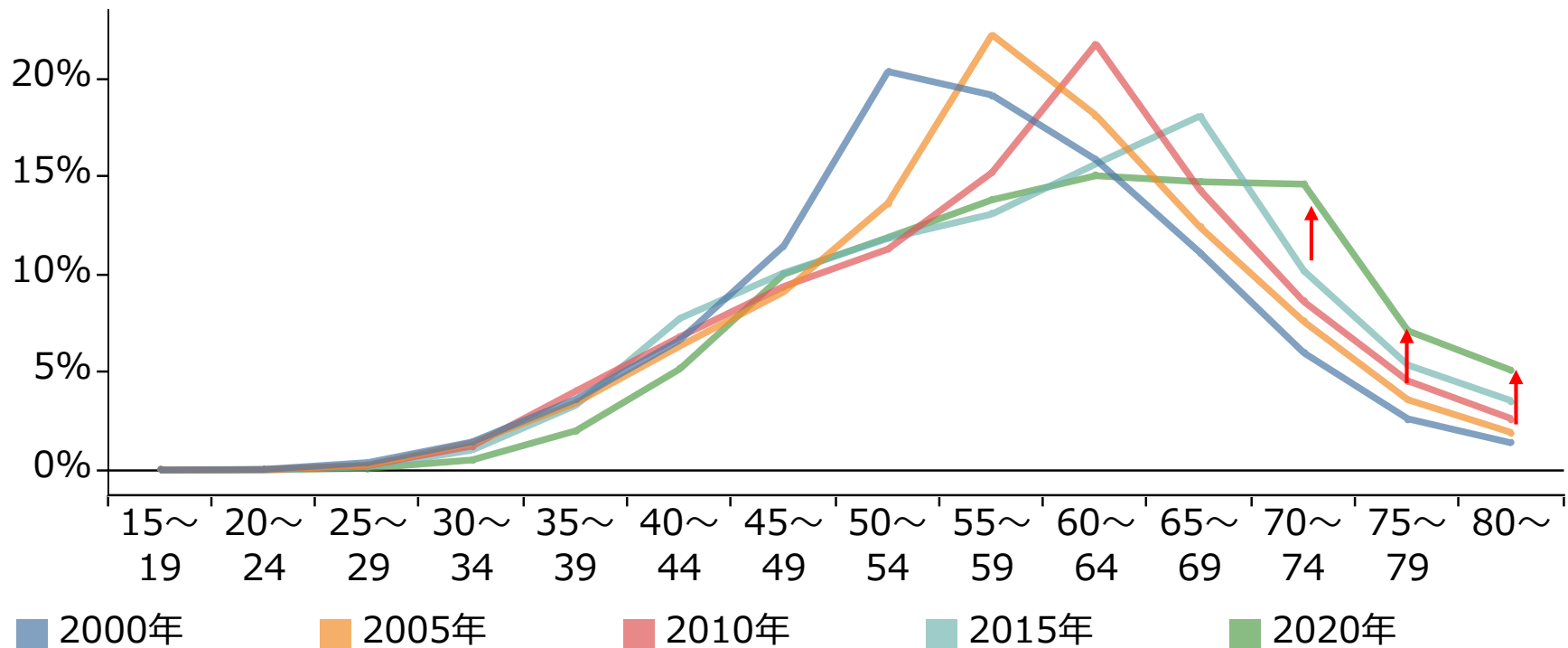


資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」、「全国社長の年齢調査 (2019年12月31日時点)」

## 経営者の高齢化の状況（①中小企業の経営者年齢の分布）

- 2000年以降、経営者年齢のピークが高齢化してきていたが、2020年時点では、経営者年齢の多い層が分散しており、**ピークを形成していた団塊世代の経営者が引退している可能性**。
- 一方で、70歳以上の経営者の割合は2020年も高まっていることから、**経営者年齢の上昇に伴い、事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化している**。

図 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布（中白第2-3-9図）

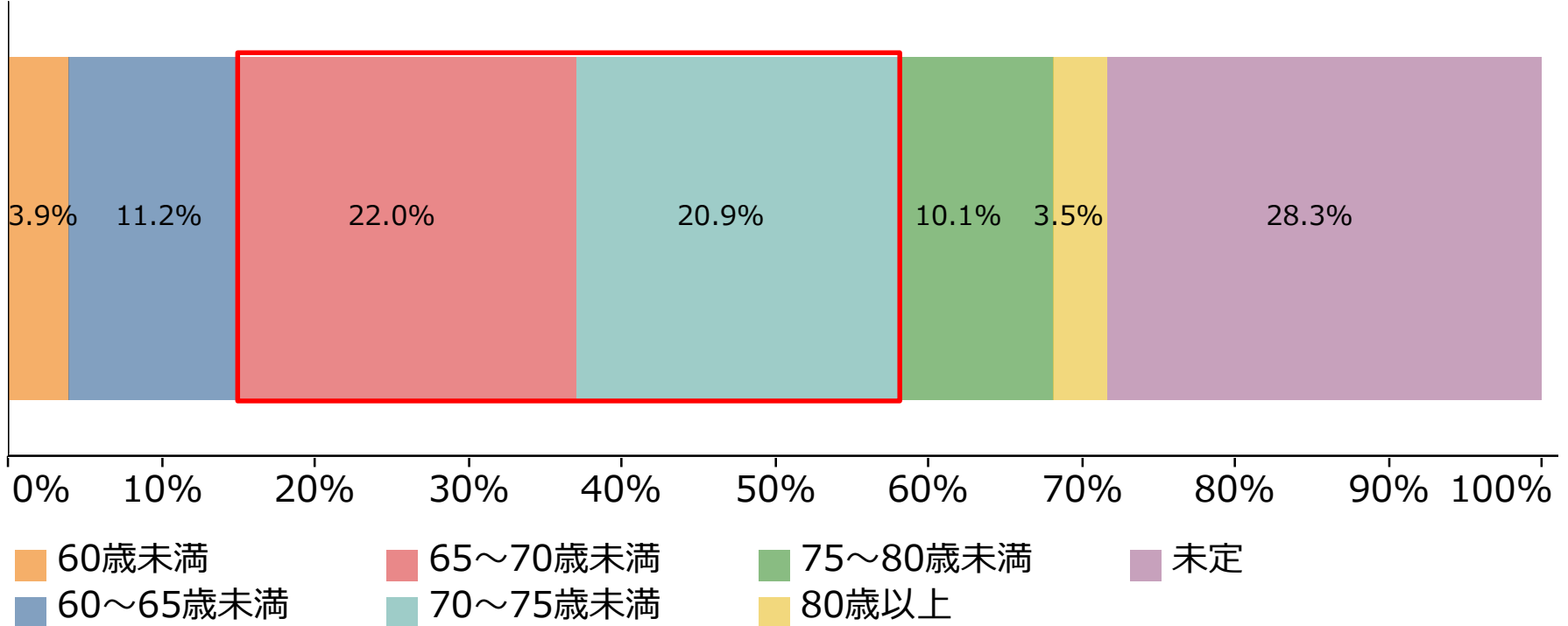


（注）「2020年」については、2020年9月時点のデータを集計している。

## 経営者の高齢化の状況（②事業承継・廃業の予定年齢）

- 4割以上の経営者が**65歳から75歳未満**の間に事業承継・廃業を予定。
- **既に多くの経営者がこの予定年齢に達している**と考えられ、事業承継や廃業に関する準備の必要性を認識しながらも未着手の経営者は、**早期に準備を進める必要**がある。

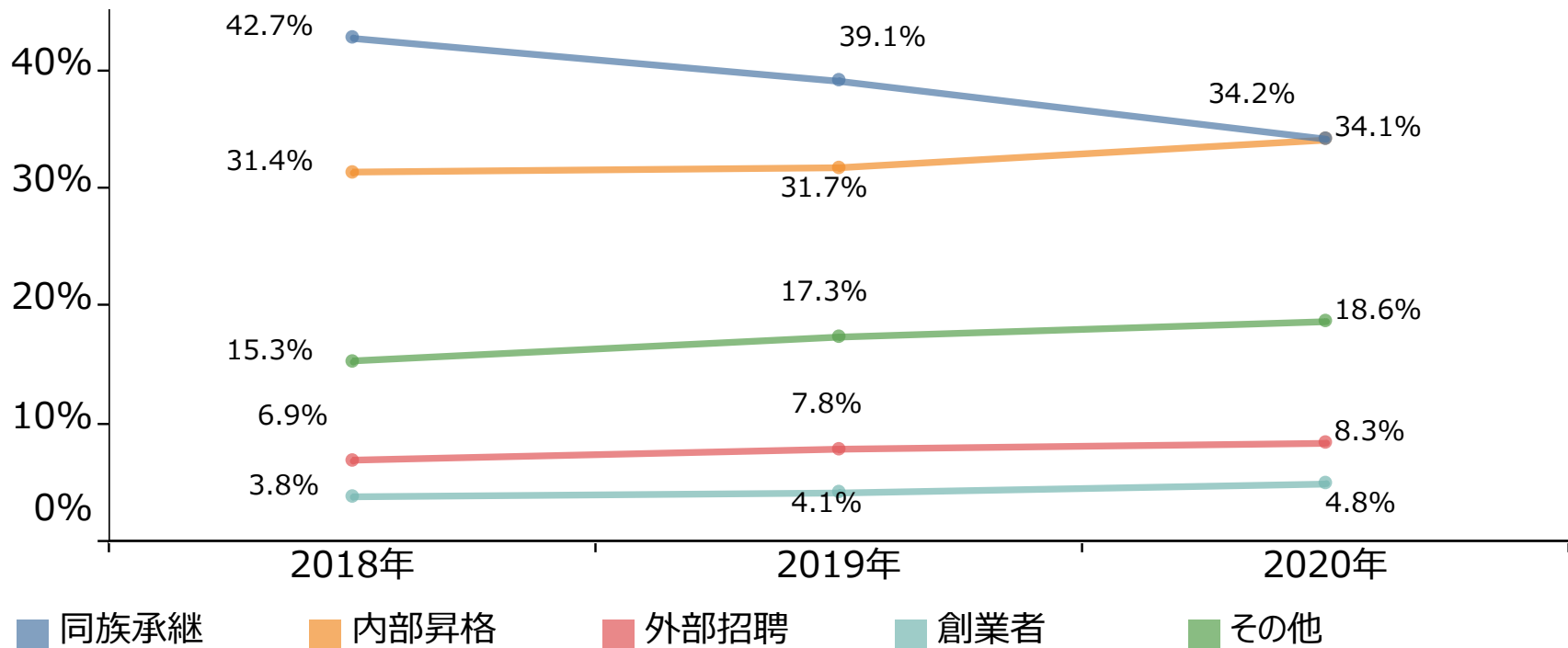
図 事業承継・廃業の予定年齢（中白第2-3-15図）



## 事業承継の動向（①経営者の就任経緯）

- 経営者交代数は年間3万6千件前後で推移しており、**毎年一定程度経営者交代**が行われている。（中白第2-3-16図）
- 近年は同族承継の割合が減少しており、事業承継の方法がこれまで主体であった**親族への承継から親族以外への承継にシフト**している。

図 近年事業承継をした経営者の就任経緯（中白第2-3-20図）



（注）「その他」は、買収・出向・分社化の合計値。

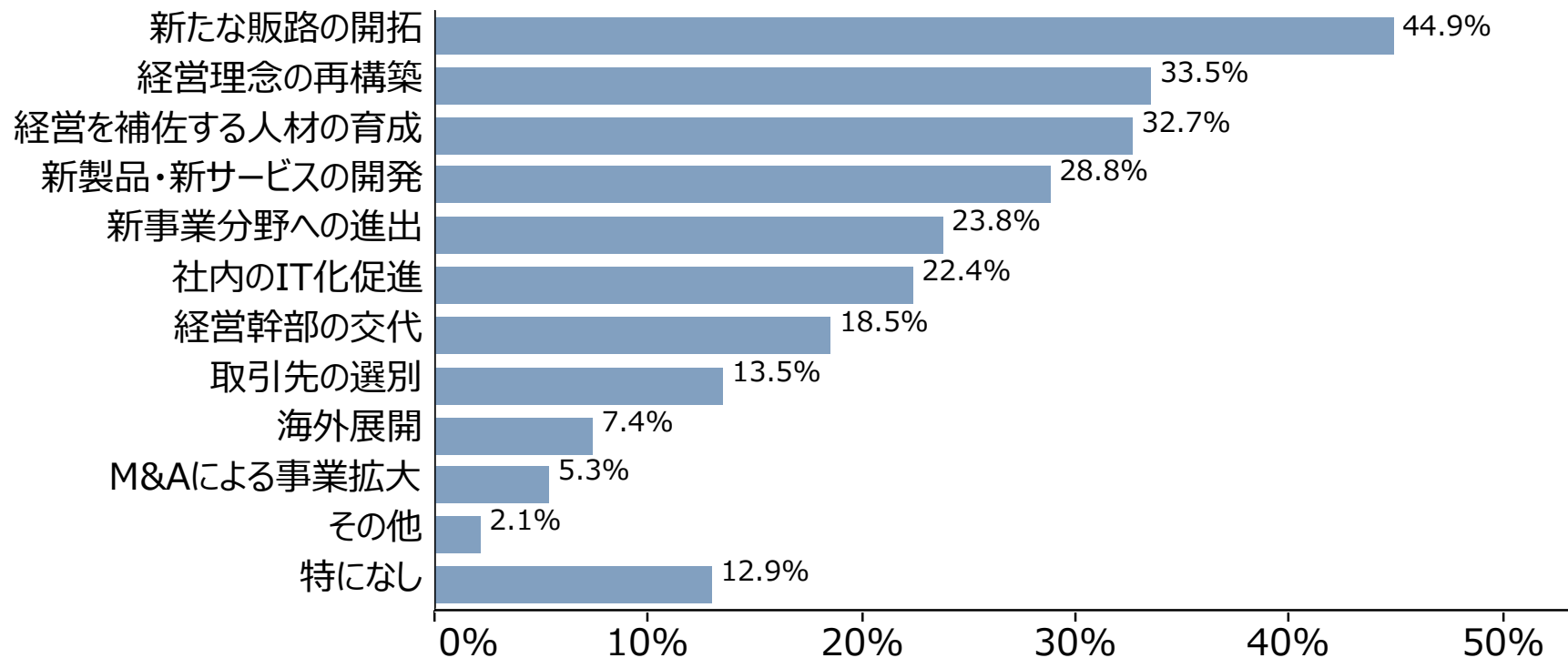


## 事業承継の動向（②事業承継後の取組）

- 事業承継後に後継者が「新たな販路の開拓」や「経営理念の再構築」など、**新たな取組にチャレンジ**することが多い。
- 先代経営者や後継者は、**事業承継が単なる経営者交代の機会ではなく、更なる成長・発展のための転換点**であることを認識し、事業承継に向けた準備や承継後の経営に臨むことが重要。



現経営者が事業承継後（5年程度）に意識的に実施した取組（中白第2-3-36図）



## 事業承継の動向（③企業の更なる成長・発展の機会）

- 後継者を中心に新たな視点で商品開発を行い、利益率の高い新ブランドを構築した事例

### 【事例】藤安醸造株式会社（鹿児島県鹿児島市）（中白事例2-3-3）

後継者が新たな視点で商品開発を行い、伝統を次世代につないだ企業

#### 【企業情報】

みそ、しょうゆなどの調味料を製造する企業

（従業員65名、資本金2,800万円）

#### 【取組・効果】

- 大手メーカーでの勤務を経験した後継者は、地場の中小企業が生き残っていくためには、価格競争に巻き込まれない商品の価値が必要との思いから、鹿児島県産素材にこだわった高付加価値の新ブランドを立ち上げ、お土産や地元客の贈答品として順調な売行きとなった。
- 後継者として、従業員や取引先、金融機関などからの支持・理解を広げるきっかけになっただけでなく、同社が従来社内にはなかった視点で商品開発に成功し、利益率の高い新ブランド構築や新たな販売経路の開拓を実現した。



新ブランド「休左衛門亭」

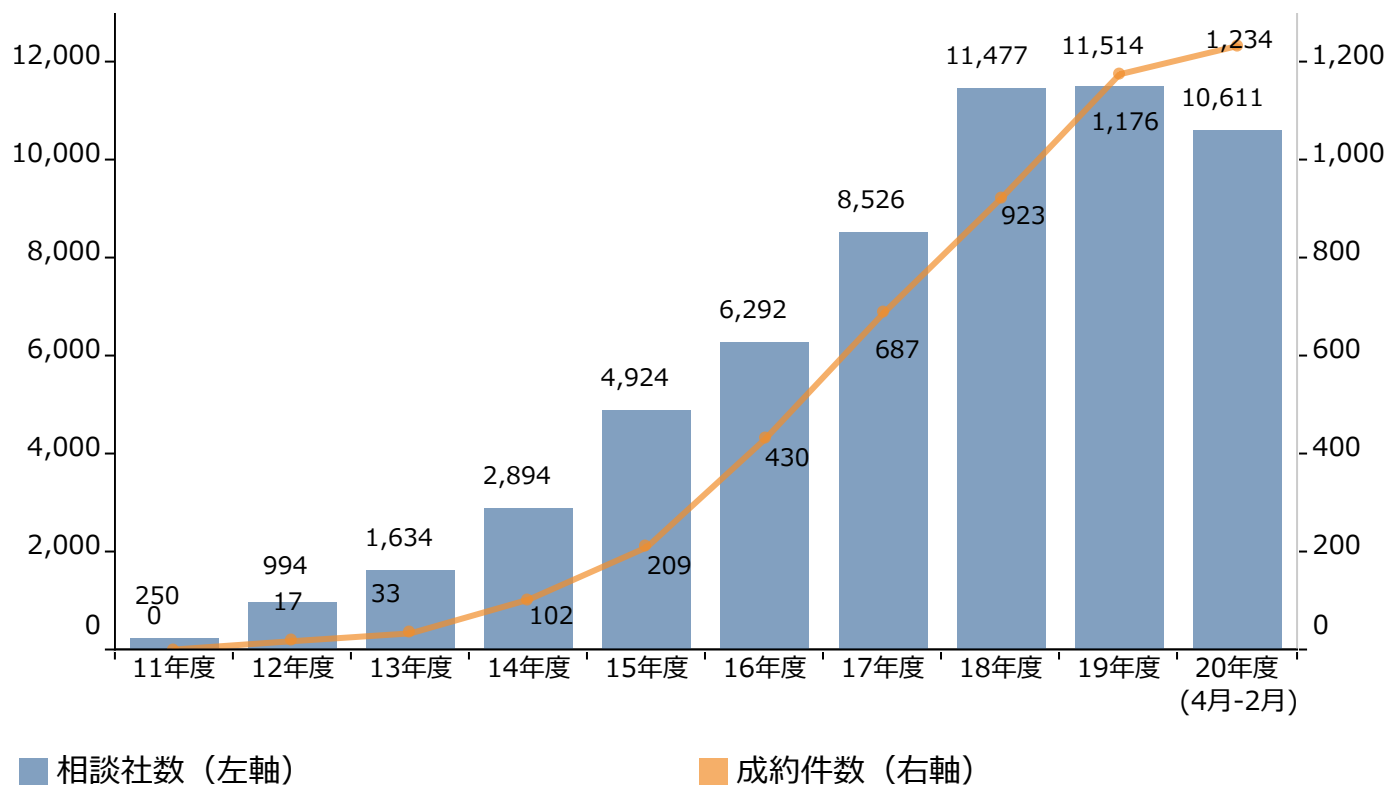


藤安健志専務

## 中小企業のM&Aの動向（①事業引継ぎ支援センターの実績）

- 事業引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数が増加しており、大企業だけでなく、**中小企業においてもM&Aの実施件数は増加している。**

図 事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移（中白第2-3-52図）



（注）2020年度は2020年4月から2021年2月末までの中間集計値である。

資料：（独）中小企業基盤整備機構調べ

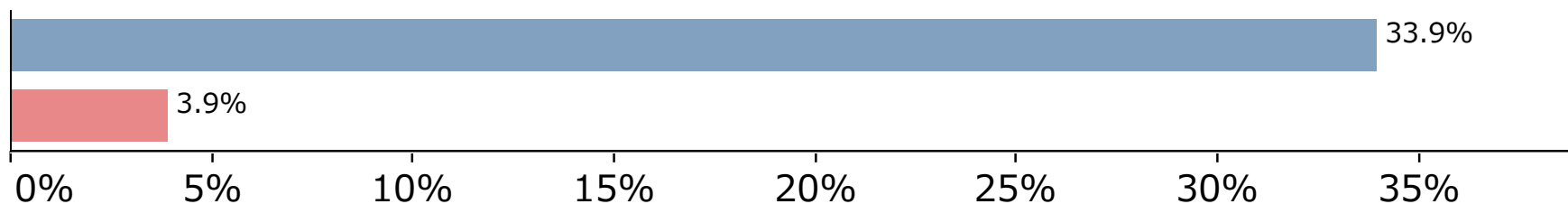
※なお、2020年度実績は相談社数：11,686社、成約件数：1,379件となっている。

## 中小企業のM&Aの動向（②M&Aに対するイメージ）

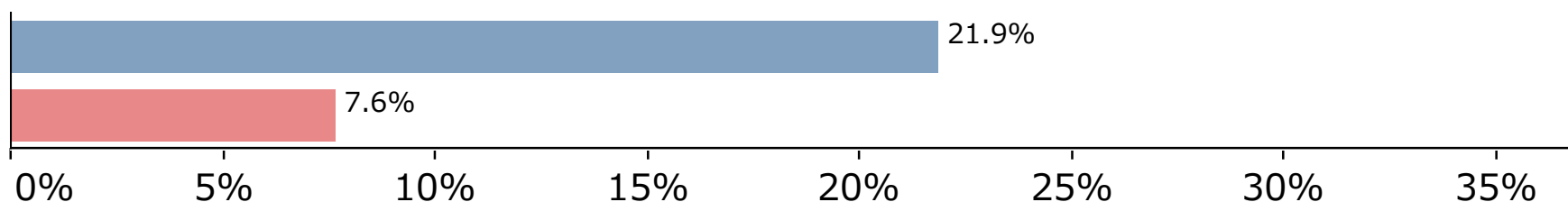
- 10年前と比較すると、「買収すること」、「売却（譲渡）すること」のいずれもイメージが向上しており、**中小企業にとってもM&Aが身近な手段**になってきている。

### 図 10年前と比較したM&Aに対するイメージの変化（中白第2-3-53図）

#### （1）買収することについて



#### （2）売却（譲渡）することについて



■ プラスのイメージになった（抵抗感が薄れた） ■ マイナスのイメージになった（抵抗感が増した）

## 中小企業のM&Aの動向（③地方企業のM&A）

- 首都圏、地方にかかわらず、M & Aが身近な手段になってきている。

### 【事例】株式会社タカハシ包装センター（島根県浜田市）（中白事例2-3-7）

#### 地域の市場縮小への打開策として、M & Aにより首都圏進出を加速させた企業

##### 【企業情報】

食品トレーなどの包装資材の卸売を営む企業

（従業員170名、資本金3,500万円）

##### 【取組・効果】

- 地域市場の縮小に加え、地元顧客の廃業などもあり、既存事業の成長が頭打ちの中、自社単独で首都圏に進出しようにも、**人的資源が不足していることを痛感し、M & Aにより首都圏の同業者の人材を含む経営資源を獲得**しようと考えた。
- 当初はなかなか条件に合う企業は見付からなかったが、**「M & Aにより成長する時間を買う」とスピードを意識**して、相手企業を幅広く探し始めた。食品業界などに顧客を持つ東京の印刷会社である（株）キョウワと交渉を開始。2019年末にM & Aを実行した。**東京の拠点を活用し、首都圏から「外貨」を稼ぎ、更なる成長を目指している。**



高橋将史社長

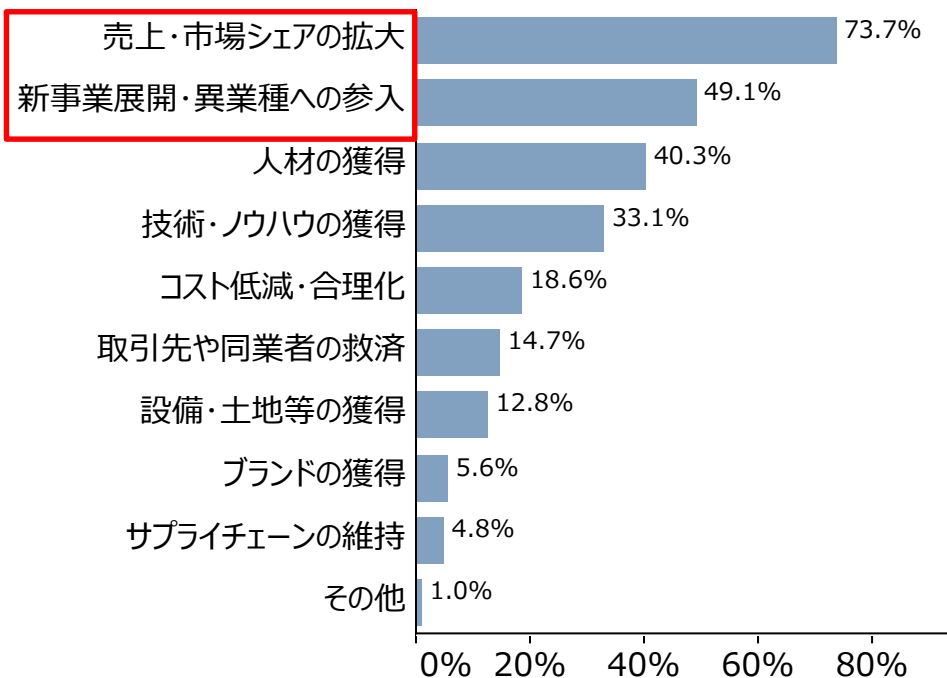


キョウワの様子

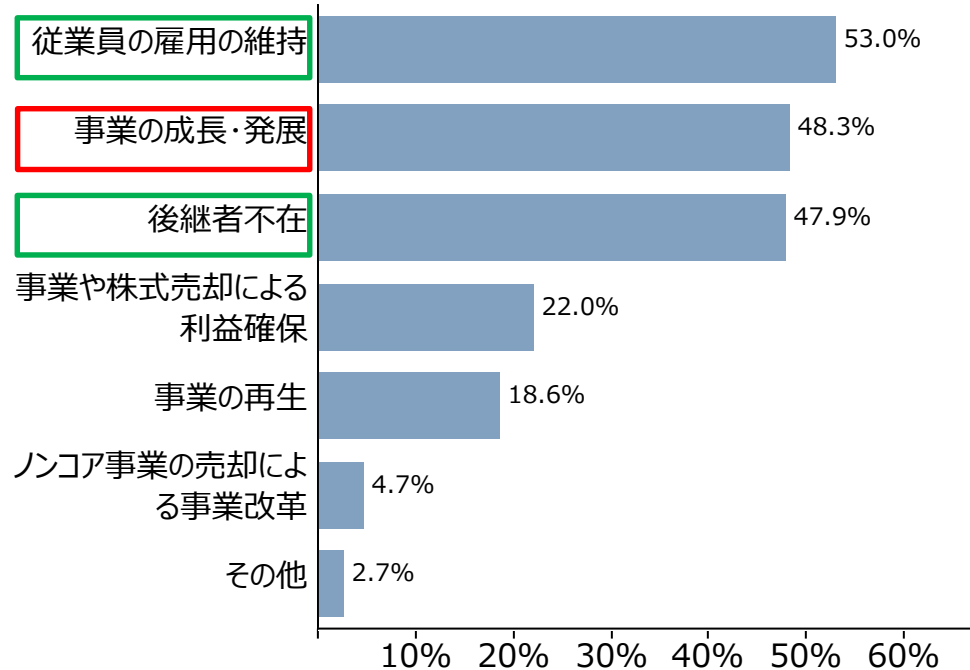
## 中小企業のM&Aの動向（④M&Aの目的）

- 買い手としては、「売上・市場シェアの拡大」や「新事業展開・異業種への参入」など**事業規模の拡大を目的とする者が多い**。
- 売り手としては、**事業承継に関連する目的だけでなく、事業の成長・発展を目的とする者も多い**。

**図1** 買い手としてのM&Aを検討したきっかけや目的（中白第2-3-68図）



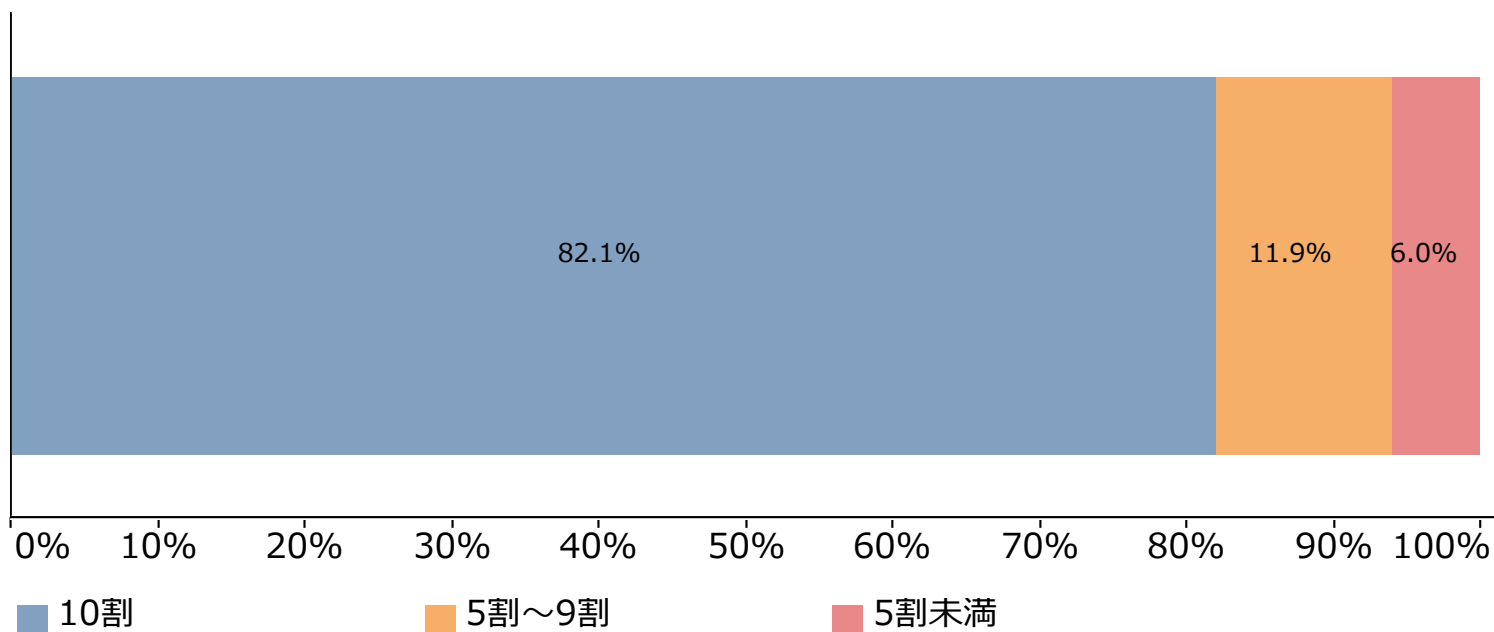
**図2** 売り手としてのM&Aを検討したきっかけや目的（中白第2-3-77図）



## 中小企業のM&Aの動向（⑤M & A実施後の雇用）

- 売り手としてのM&Aを検討する際には**従業員の雇用維持に関心の高い企業が多いが、8割以上の買い手企業で、M&A実施後も売り手企業の従業員の雇用を継続している。**
- 従業員の雇用維持を重視する売り手企業では、交渉の過程において、**従業員の雇用維持の希望を明確に伝えていくことも重要。**

図 M&A実施後、譲渡企業の従業員の雇用継続の状況（中白第2-3-82図）



(注) 1.M&Aの実施について、「2015年以降にM&Aを実施したことがある」と回答した者に対する質問。  
2.「ほぼ全員」と回答したものを「10割」と表記している。

## 中小企業のM&Aの動向（⑥M&Aによる再建）

- 自社の成長や再生を目的に、売り手としてのM&Aを実施する企業も増えている。

### 【事例】株式会社リース東京（東京都板橋区）（中白事例2-3-12）

#### M & Aによる資金面・経営面の支援を受けて経営再建を果たした企業

##### 【企業情報】

病院向けにテレビなどのリース・レンタル業を営む企業

（従業員18名、資本金600万円）

##### 【取組・効果】

- テレビのブラウン管から液晶モニターへの大転換に対する準備不足などから経営が悪化。債務超過が続き、自力再建は難しいと判断、M & Aによる経営再建を考え始めた。
- リース東京は2013年に日本エンドレスの子会社となり、同社からの借入れにより銀行借入を返済し、資金繰りが改善。本業においても日本エンドレスから営業マンの派遣を受けて営業ノウハウを学びつつ、従業員の待遇を改善するなどモチベーション向上も図り、2年後の2015年に黒字転換し、2018年には債務超過を解消した。



入院生活をサポートする  
リース商品



リース東京の従業員



## 総論：中小企業・小規模事業者の動向

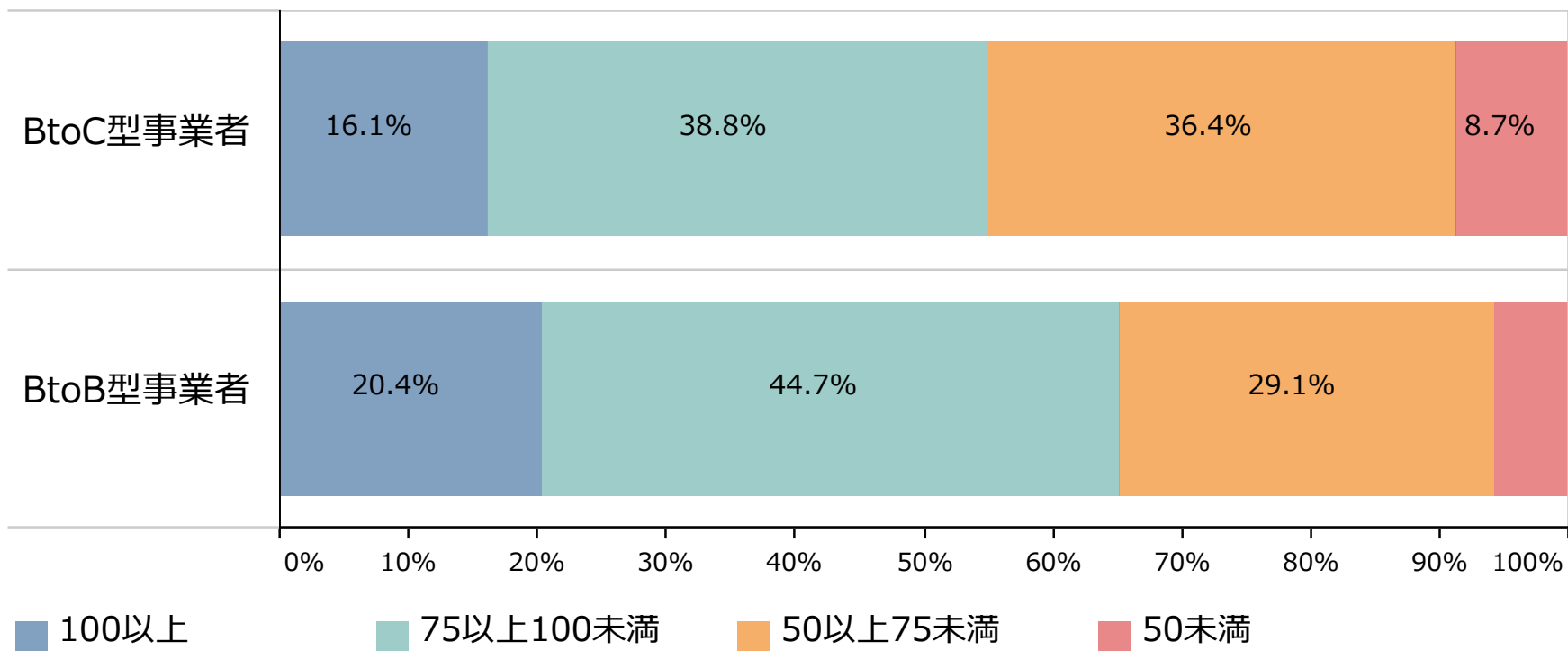
### テーマ別分析：危機を乗り越える力

1. 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略
2. 事業継続力と競争力を高めるデジタル化
3. 事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aによる経営資源の有効活用
4. 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

## 小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応（①感染症の影響）

- 小規模事業者においても感染症の流行により、**飲食サービス業や宿泊業**等で売上高の落ち込みが大きく、特に対面型事業において影響が大きかった。

図 顧客属性別、2020年の年間の売上高（小白第2-1-5図）



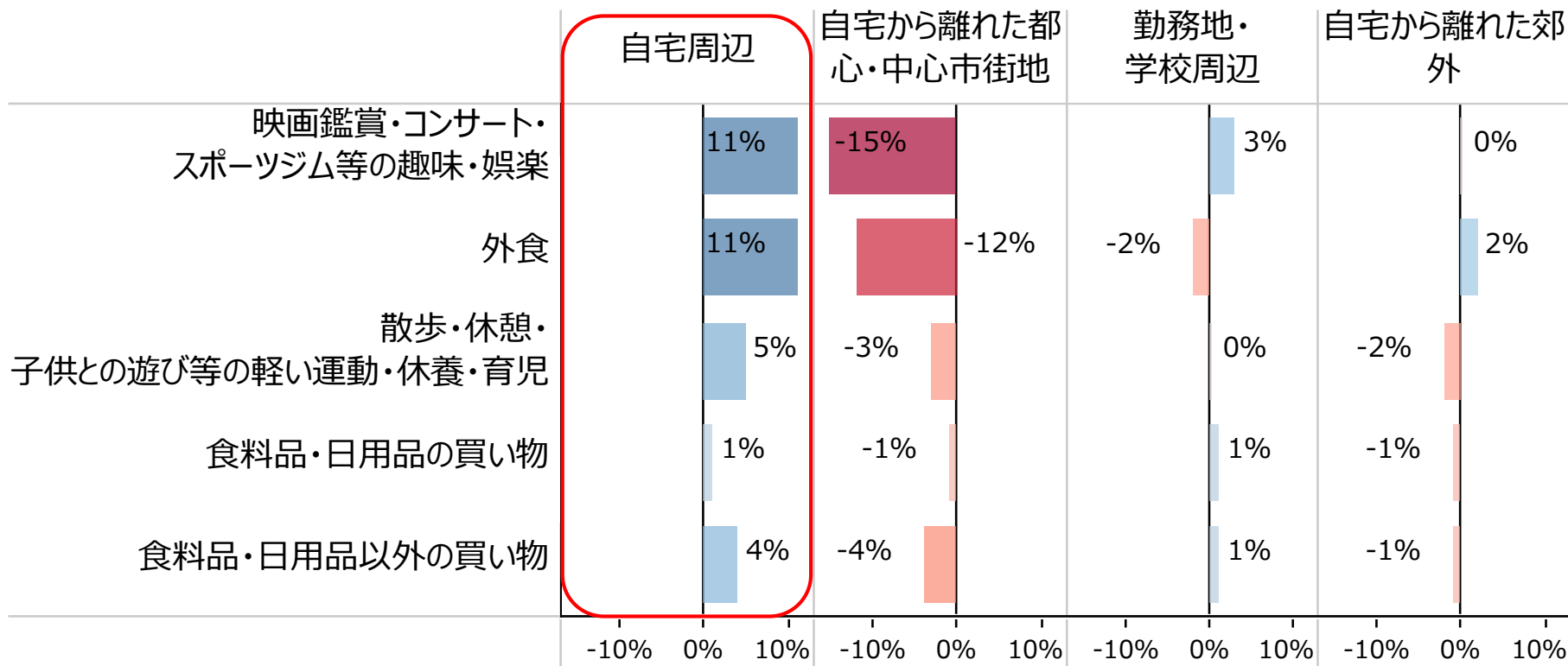
(注)ここでいう2020年の売上高は、前年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたもの。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

## 小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応（②消費者の意識・行動の変化）

- 感染症流行により消費者の意識・行動は変化し、**地元での消費やオンラインショップの利用**（小白第2-1-31図）が増加するなど新たな需要が生まれた。

図 感染症流行前後の外出先の変化（小白第2-1-30図）

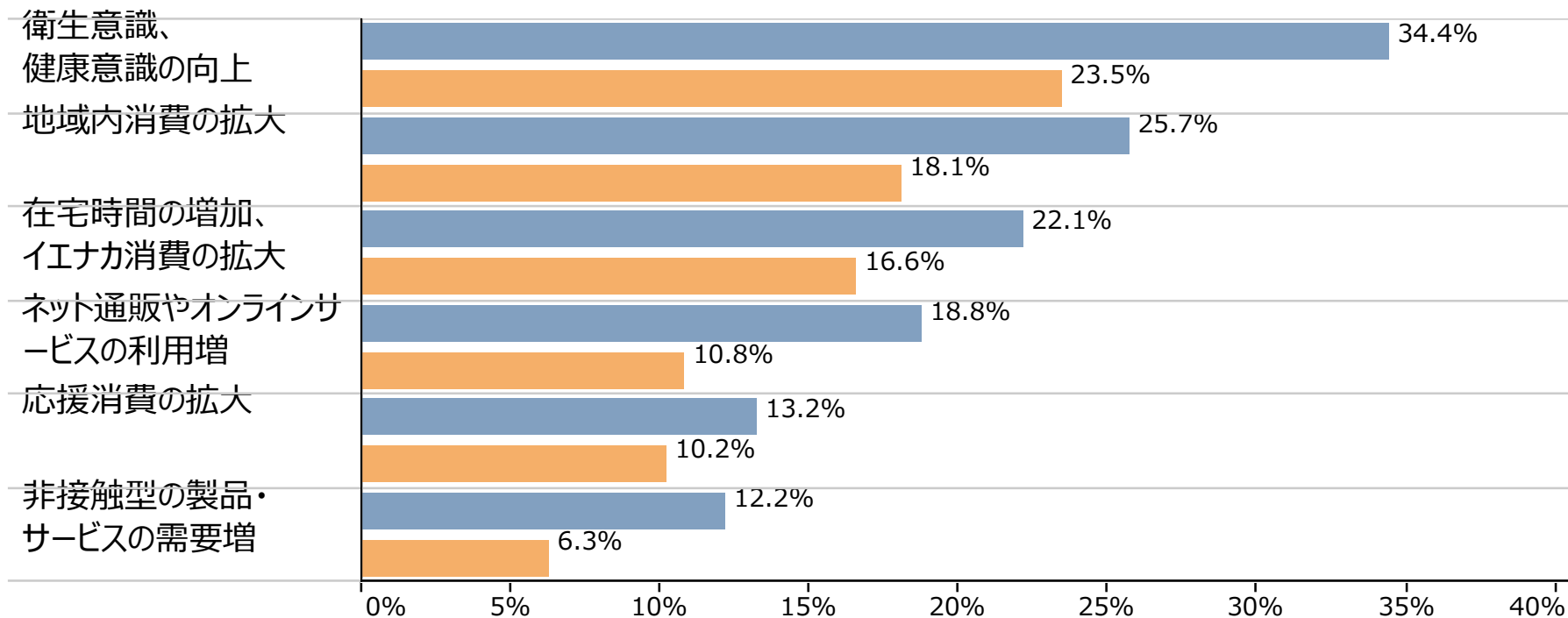


## 小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応（③事業の見直しと対応）

- 感染症流行による消費者の意識・行動の変化が**事業にプラスの影響をもたらしている**と考えている事業者も一定程度存在。

### 図 顧客の意識・行動の変化のうち、自社の事業にプラスの影響をもたらしている変化

(小白第2-1-39図)



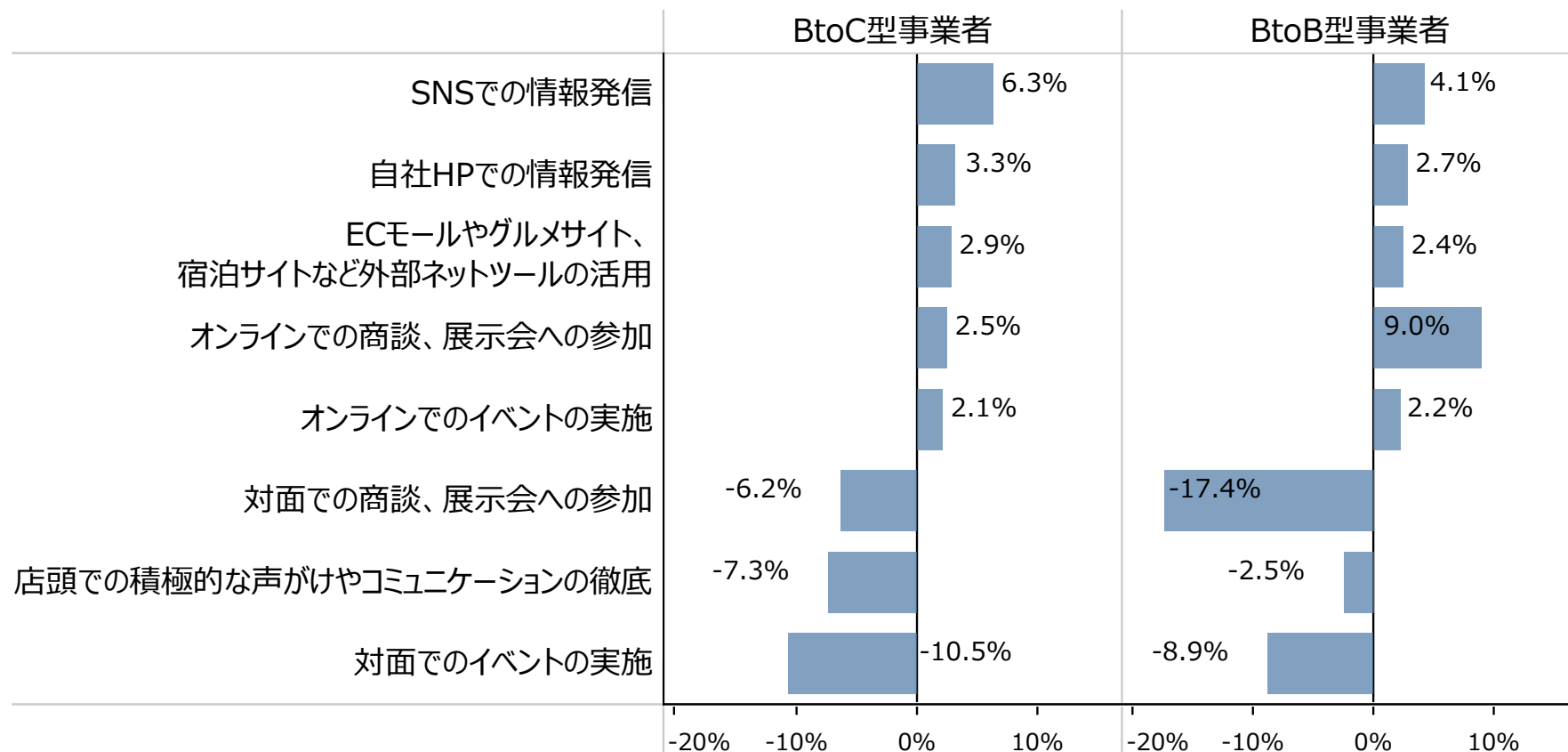
感染症流行による経営環境変化に対して

■ 柔軟な対応ができていない    ■ 柔軟な対応ができていない

## 小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応（④-1オンラインツールの活用）

- 小規模事業者の顧客との関係づくりでは**オンラインツールを活用**した取組が増加。

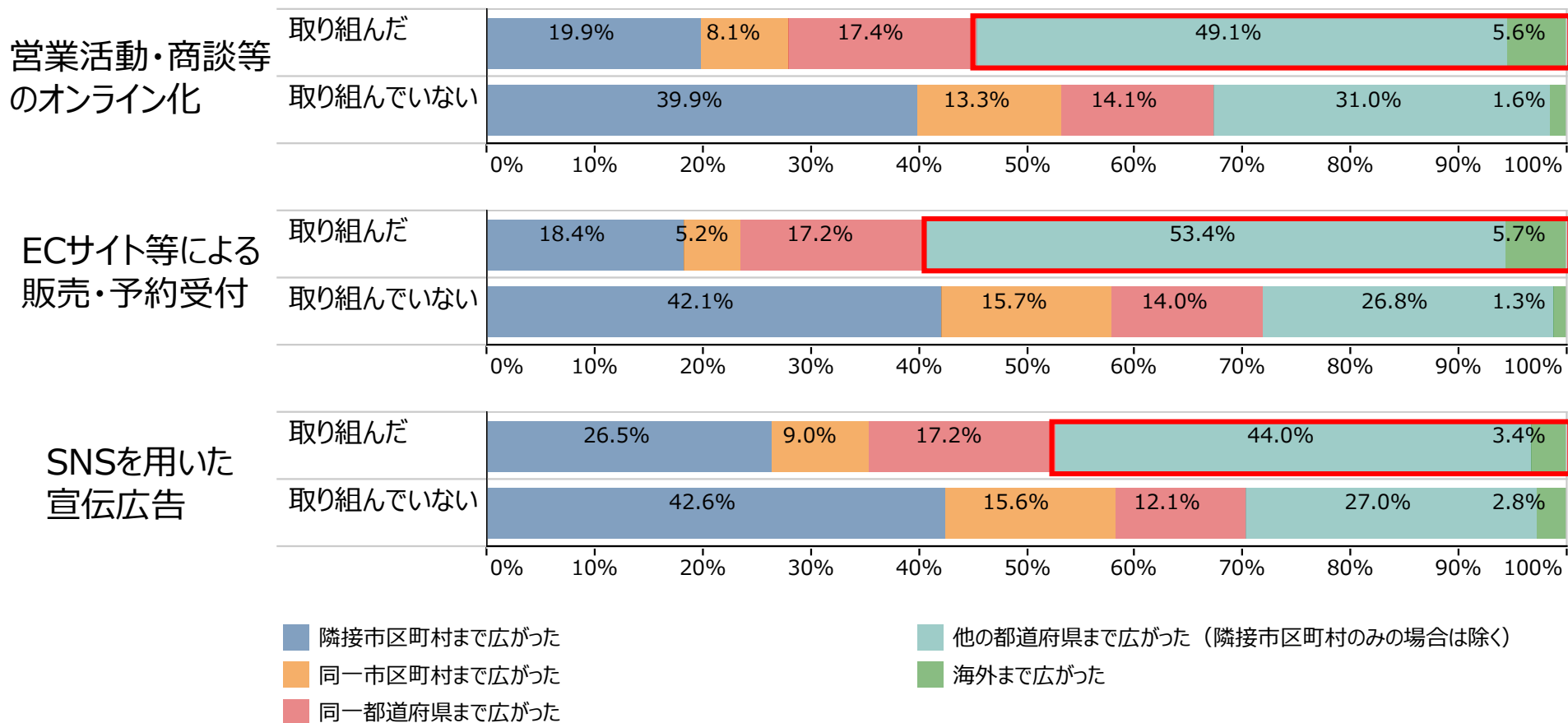
図 感染症流行前後の顧客との関係づくりの取組の変化（小白第2-1-44図）



## 小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応（④-2オンラインツールの活用）

- オンラインツールの活用は、顧客数の維持・増加や商圈の拡大へ一定の効果があり、商圈を**他の都道府県や海外など広域に広めている**者も多い。

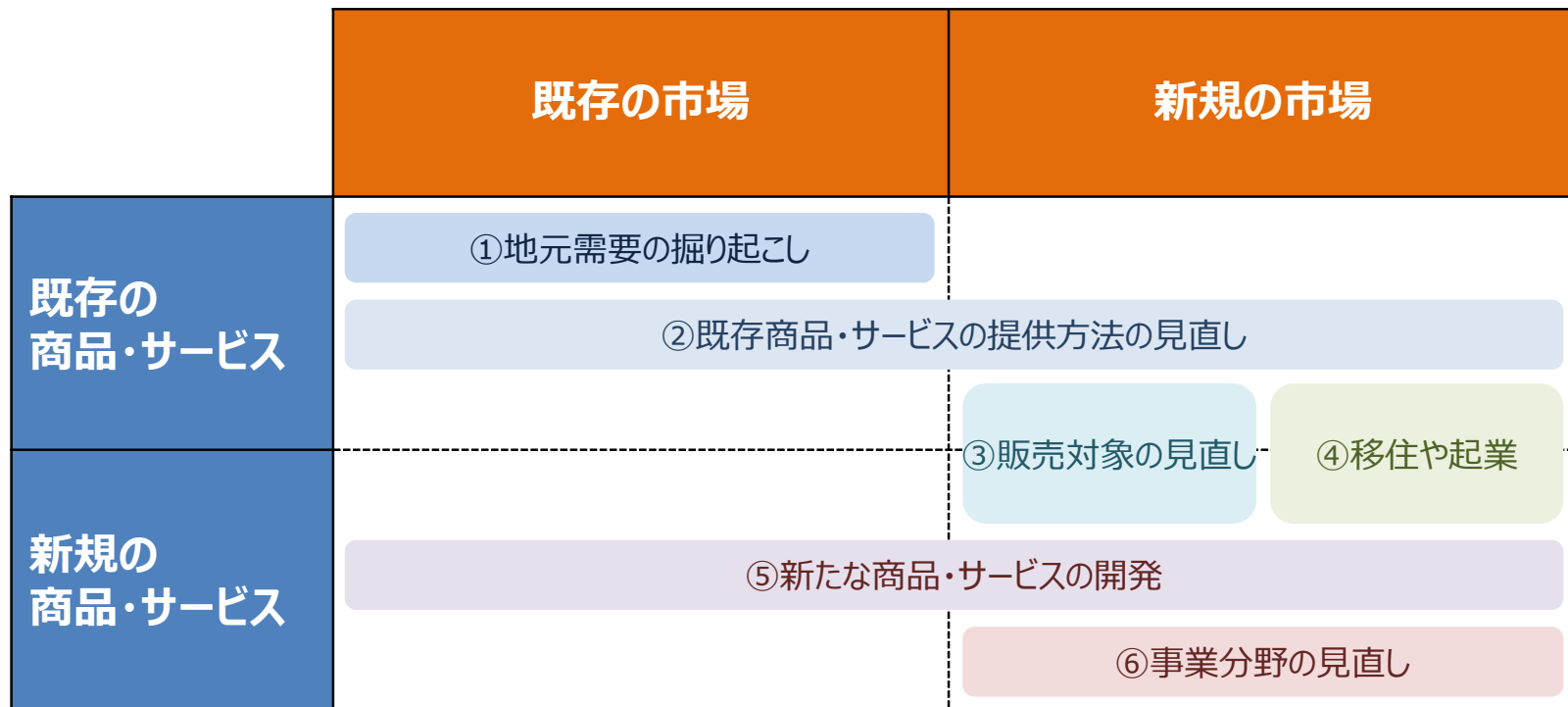
図 感染症流行後の商圈の拡大状況（BtoC型事業者）（小白第2-1-47図）



## 小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応（⑤販路拡大、新事業創出の取組）

- 感染症が流行する中でも事業を見直し、需要獲得のための販路開拓や新事業創出の取組を行う事例から、下図のように整理。**既存の事業の強みをいかし、外部連携や支援機関を活用していくことが重要。**（詳細は「中小企業の新事業展開事例集 概要」を参照のこと。）

図 感染症流行下での販路開拓、新事業創出の概念図（小白第2-1-50図）

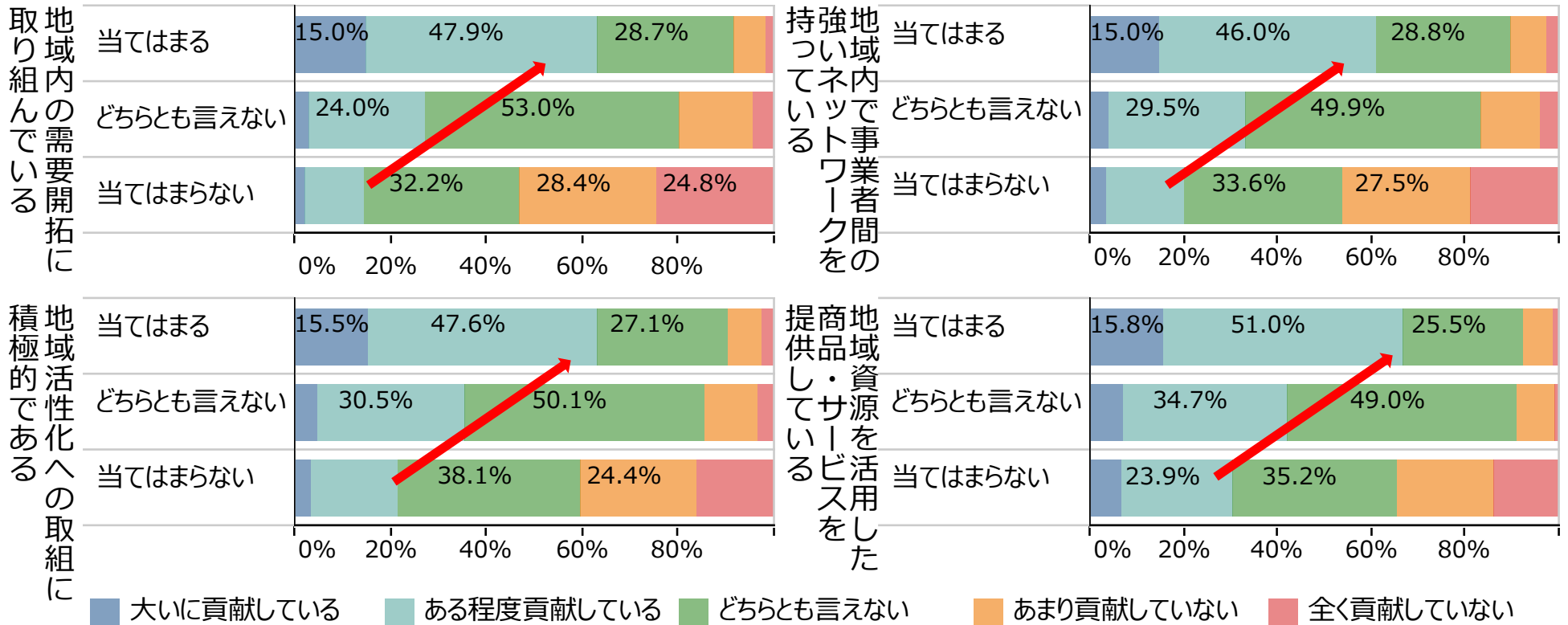


⑦オンラインツールの活用 ⑧事業者間連携 ⑨支援機関の活用

# 経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴（①-1地域とのつながり）

- 日頃から**地域とのつながり**を大事にしている小規模事業者は感染症流行下でも地域とのつながりに支えられ、売上の維持にもつながっている。

図 地域とのつながりは感染症流行後の売上げ維持へ貢献しているか（小白第2-2-33図）





## 経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴（①-2地域とのつながり）

- 感染症流行下でも、地域とのつながりに支えられた企業の事例。

### 【事例】合同会社ねっか（福島県只見町）（小白事例2-2-3）

#### 地域に愛される焼酎づくりで地域ブランドを生み出した酒蔵会社

##### 【企業情報】

只見産にこだわった焼酎を製造する企業（従業員 3 名、資本金300万円）

##### 【取組・効果】

- 酒米の生産により田園風景を守るとともに、特産品として地域活性化につなげるため酒づくりを開始。**試作段階より地域の農家や小売店からの意見**をもとにした製品開発や**当社が主導する小学生との田植イベント**などにより、地域からの認知・支持を獲得。地域住民より手土産としての購入も多く、地域ブランドとして定着。
- 名産品として知名度が上がり、国際的な賞を受賞し、世界的評価も獲得した。感染症流行下、飲食店向けの需要は減少したものの、**地元地域からの根強い人気から、地域の個人消費を中心に2020年は前年を上回る売上高を達成。**



蒸留所外観



田植をする小学生

## 経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴（②-1SDGsへの取り組み）

- 近年の動向として**SDGsの重要性**の認識も広まりつつある。SDGsの取組は持続可能な地域づくりにも関係しており、小規模事業者の持続的な発展にとっても重要な取組と捉えられている。

図1 小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況（小白第2-2-46図）

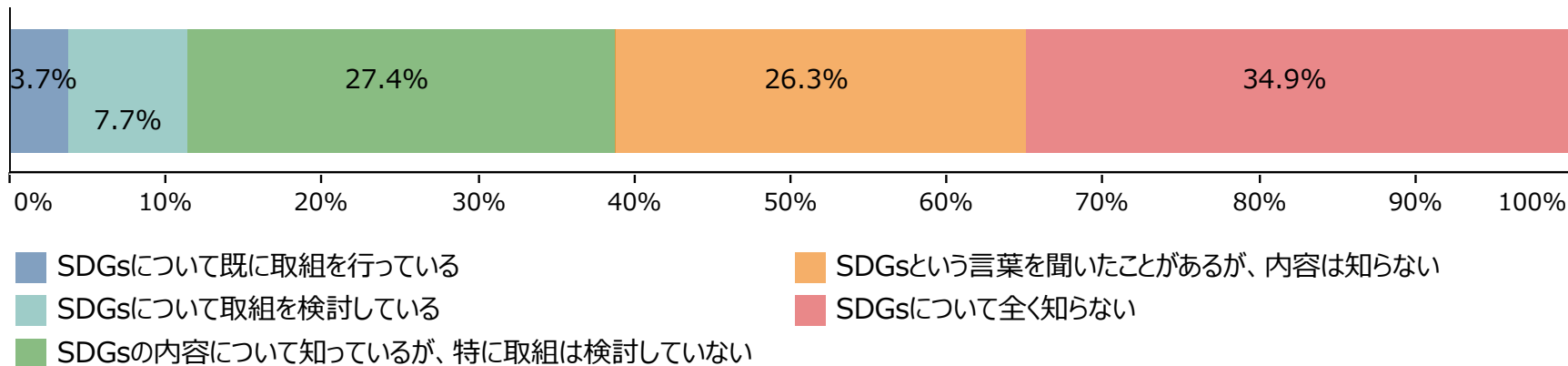
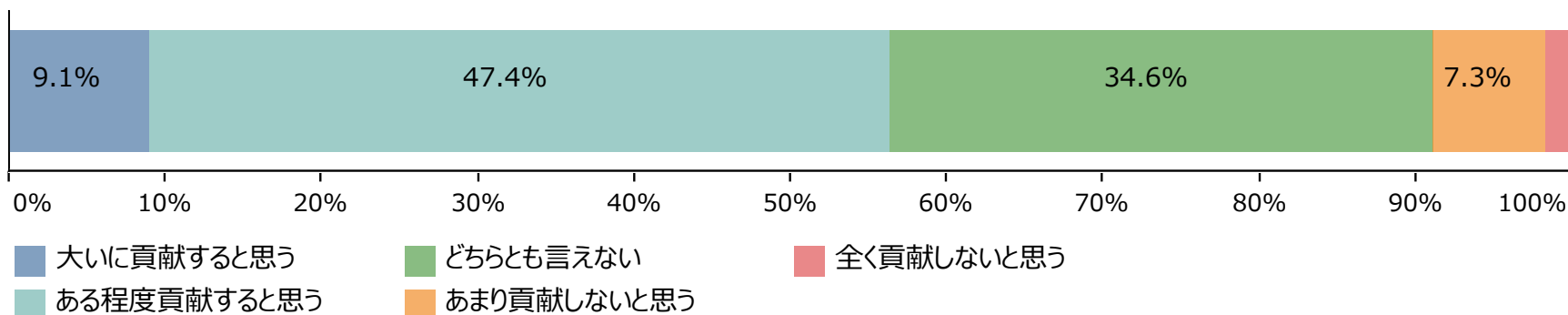


図2 経営指導員から見た、SDGsへの取組の重要性（小白第2-2-52図）



## 経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴（②-2SDGsへの取り組み）

- SDGsへの取組により、**新たな事業の柱**を生み出す企業も存在。

### 【事例】株式会社きぬのいえ（埼玉県寄居町）（小白事例2-2-6）

サステナブルな衣類の供給を目指し、職人技をいかした染め直しの新サービスを始めた企業

#### 【企業情報】

独自の染色技術により小物雑貨の製造・販売を行う企業

（従業員6名、資本金1,000万円）

#### 【取組・効果】

- 売上げの7割を占めるOEMが減収傾向となる中、以前より**衣服の大量廃棄問題に問題意識を持っており、サステナブルな新規事業を模索**。商工会主宰の事業者支援プログラムに参加し、**デザイナーなど様々な立場の参加者とアイデアを練り、染め直しサービス「SOMA Re: (ソマリ)」をスタート**させる。
- **顧客の環境意識に応えるユニークなビジネス**として、雑誌やテレビなどで取り上げられ、取組を知った消費者から注文が殺到し、開始から半年で受注数500件を突破。**納期は半年待ち、売上げの5%を占め、新たな事業の柱**となった。



染め直し前（左）と染め直し後（右）



手作業による染色の様子

## 商工会・商工会議所の相談実態と評価①

- 商工会・商工会議所の**利用頻度は増加**しており、感染症流行による事業環境の変化の中において、商工会や商工会議所による支援も重要であったことが示唆される。
- 利用頻度にかかわらず商工会・商工会議所への**期待が高まっている**。

図1 商工会・商工会議所の利用頻度の変化（感染症流行前の利用頻度別）（小白第2-3-7図）

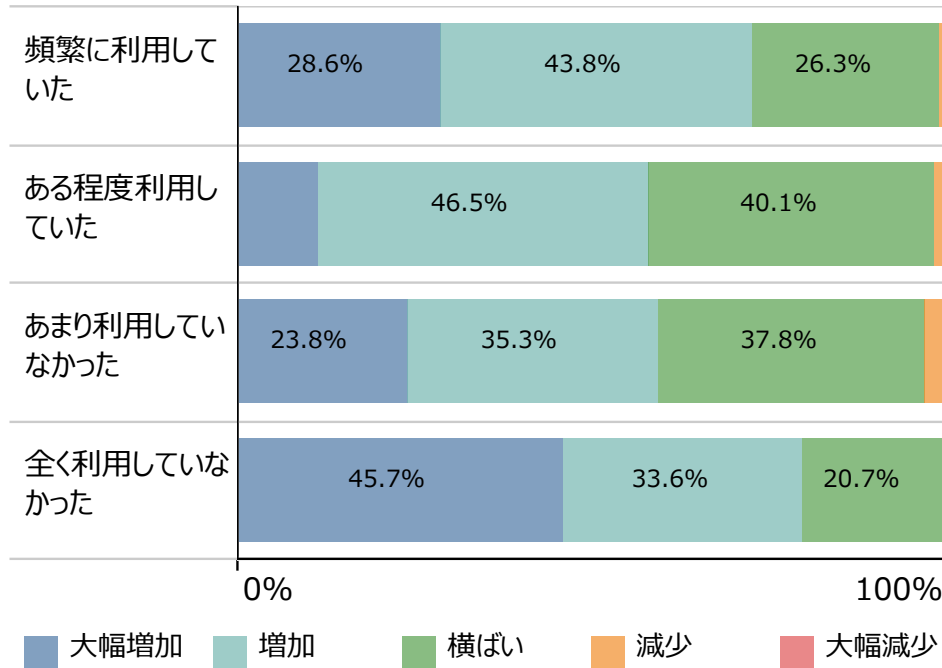
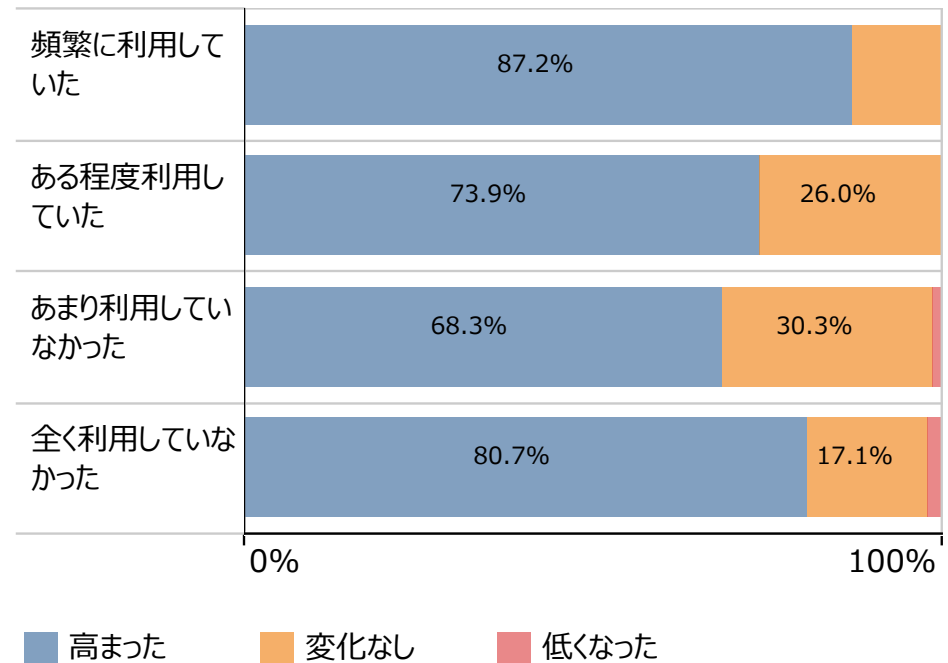


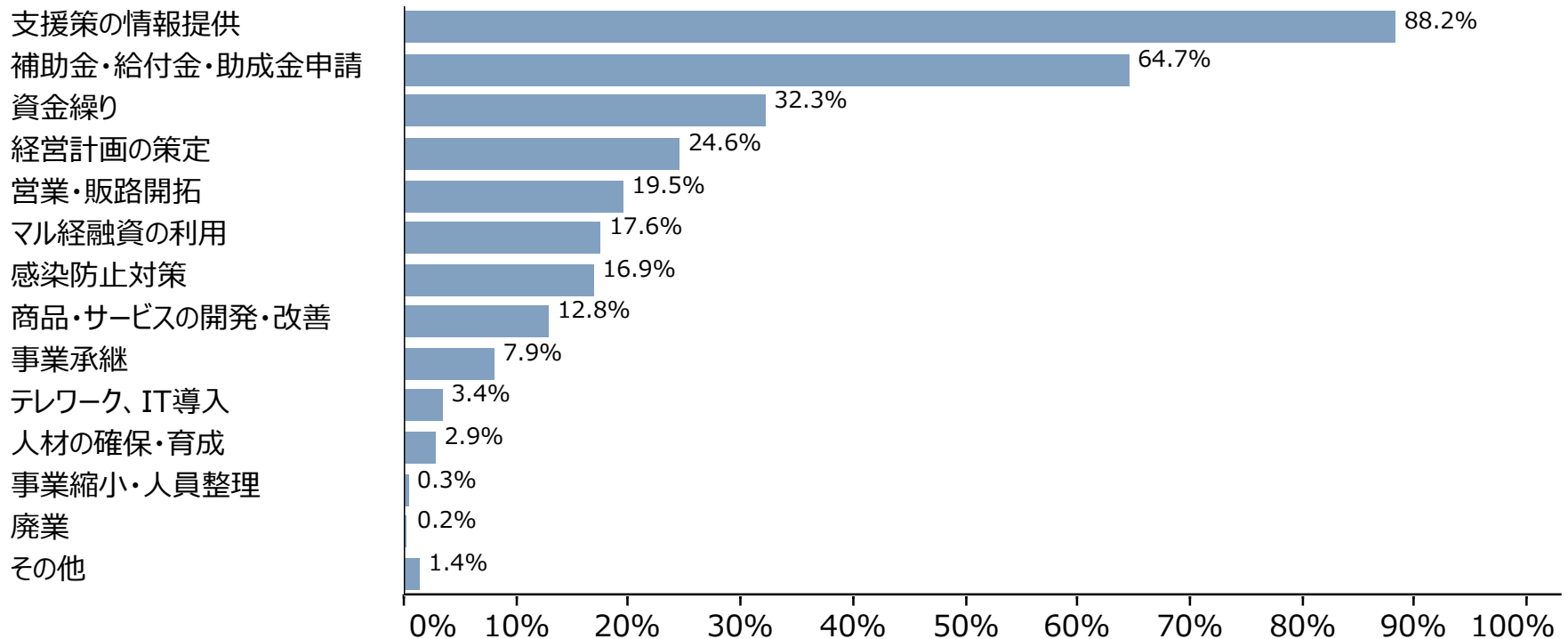
図2 商工会・商工会議所への期待度の変化（感染症流行前の利用頻度別）（小白第2-3-9図）



## 商工会・商工会議所の相談実態と評価②

- 感染症流行下においては「支援策（補助金・給付金・助成金・融資制度等）の情報提供」や「補助金・給付金・助成金申請」の満足度が高く、商工会・商工会議所が**事業継続に向けた資金確保などの支援で重要な役割を果たした**ことが示唆される。

### 図 感染症流行下で満足度の高かった支援策（小白第2-3-10図）

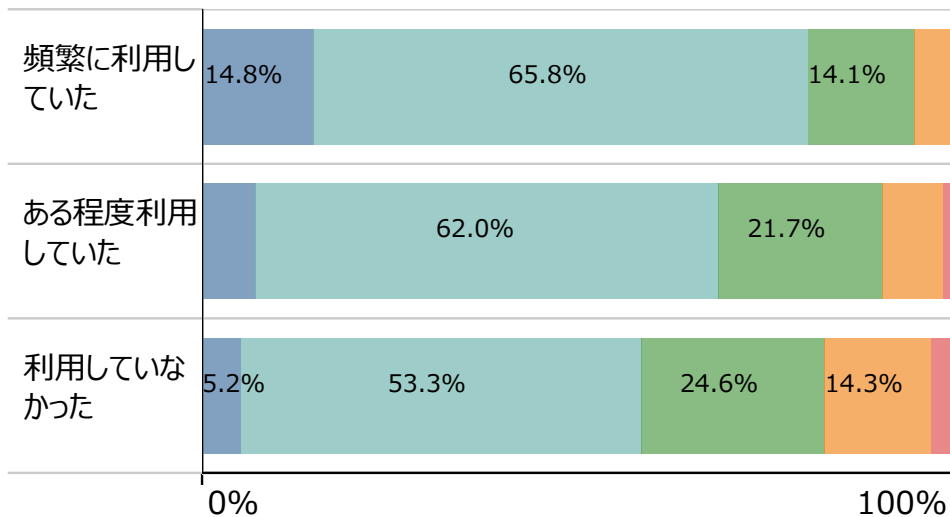


# 商工会・商工会議所利用の効果

- 感染症流行前に商工会・商工会議所を利用していた者ほど、感染症流行後において**支援策の情報収集ができています**者や**経営環境変化に柔軟に対応できています**者が多い。



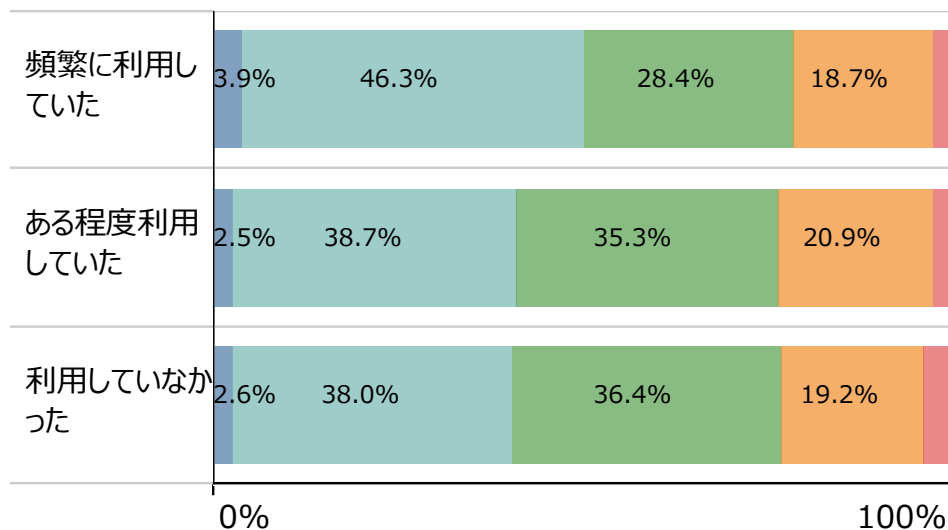
支援策の情報収集状況（感染症流行前の利用頻度別）（小白第2-3-14図）



- 十分収集できている
- ある程度収集できている
- どちらとも言えない
- あまり収集できていない
- 全く収集できていない



経営環境変化への柔軟な対応状況（感染症流行前の利用頻度別）（小白第2-3-15図）

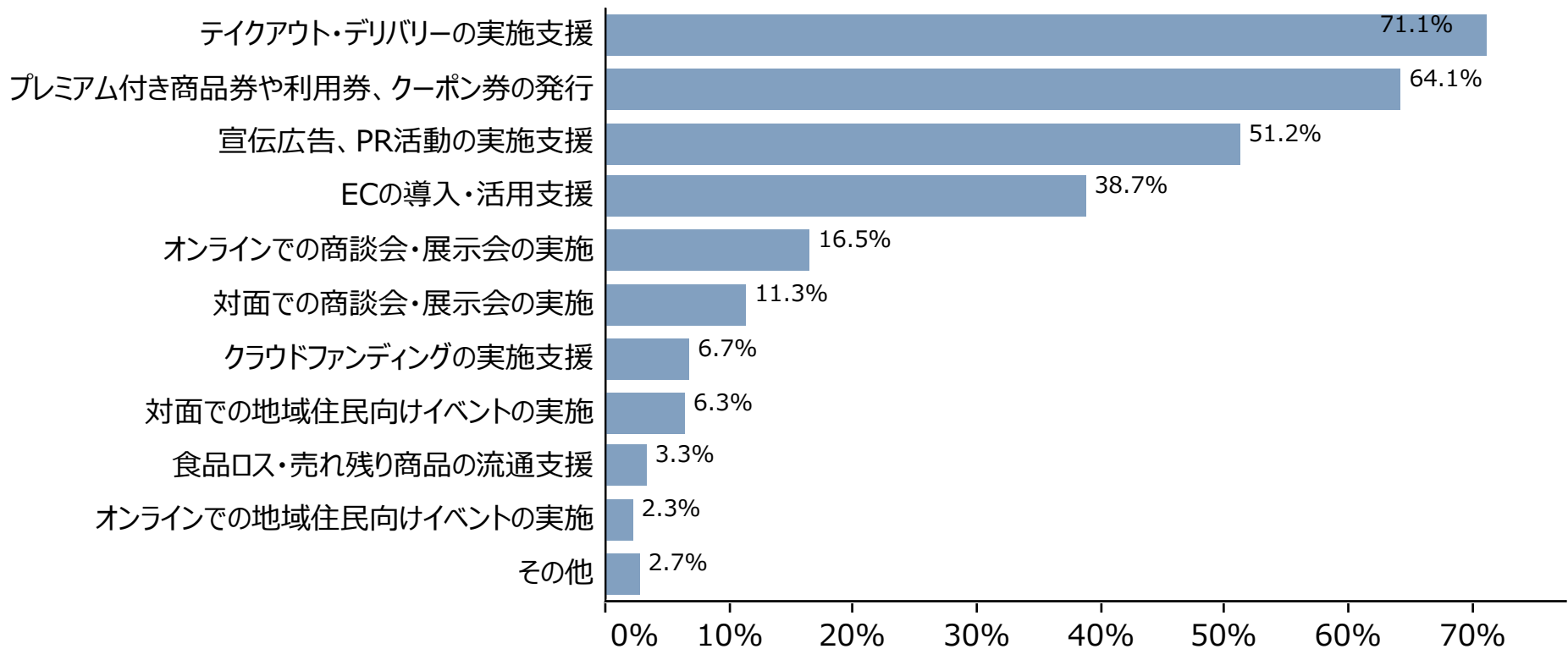


- 十分できている
- ある程度できている
- どちらとも言えない
- あまりできていない
- 全くできていない

## 商工会・商工会議所の小規模事業者支援①

- 小規模事業者、経営指導員ともに重要と考える経営課題において、感染症流行後も**営業販路開拓**を挙げている者が最も多く、**ITの利活用**の重要度が増した。（小白第2-3-16、17図）
- 感染症流行下では、**テイクアウト・デリバリーの実施**や**ECの導入支援**など、事業環境の変化に合わせた支援も実施された。

### 図 感染症流行下での「営業・販路開拓」の支援内容（小白第2-3-29図）



## 商工会・商工会議所の小規模事業者支援②

- 商工会を活用し新規事業に取り組む事例

### 【事例】KOYASU FARM（福岡県宇美町）（小白事例2-3-2）

商工会が提案する支援策を柔軟に取り入れながら新規事業の拡大に取り組む事業者

#### 【企業情報】

ヤギの乳を使った加工食品の製造・販売を営む事業者

（従業員0名、個人事業者）

#### 【取組・効果】

- 商工会を通じた専門家の助言を受け、ヤギミルクアイス「うみあいす」を商品化。イベント会場等で販売を行い、商工会の提案を取り入れながら商品名を「産み愛す」に変更。新デザインで「福岡県六次化商品コンクール」で審査委員特別賞を受賞。
- 感染症流行後、イベント中止により売上げが減少したが、商工会の支援により、2台目の移動販売車の購入やECサイトへの登録、地元の飲食店等との連携など新規事業に取り組んでいる。



「うみあいす」を「産み愛す」に一新し販売



キッチンカー（移動販売車）