

経 営 情 報

2022.7.28

No.431

2022年版中小企業白書のポイント

2022年版中小企業白書（以下、「白書」という。）では、2年に及ぶ新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の流行や原油・原材料価格の高騰等の外部環境に直面する中小企業の動向や、中小企業が自己変革に向けて、新たな挑戦を行うために必要な取組みについて、企業事例を交えて分析を行っています。

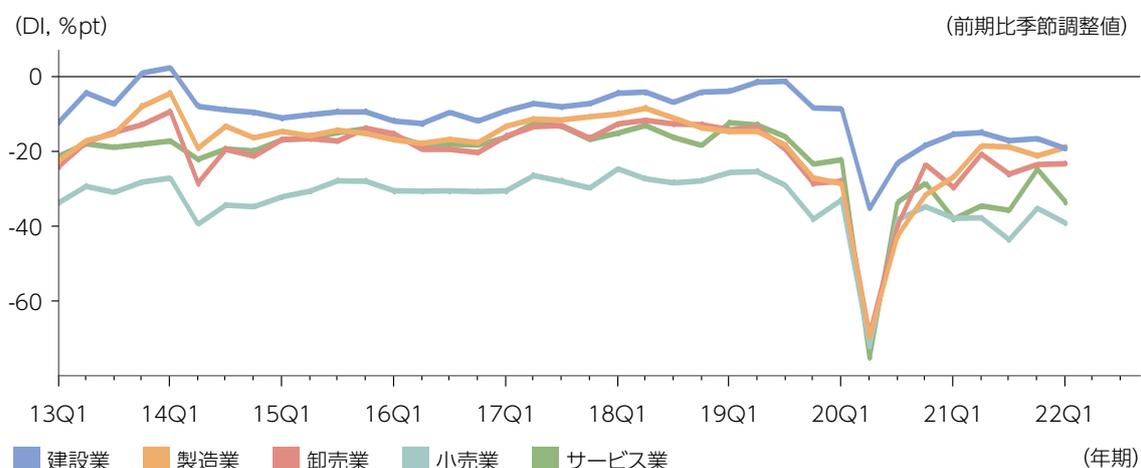
白書は2部構成であり、第1部では、中小企業の業況や倒産・資金繰り、雇用環境等、足下の状況を概観しています。第2部では、足下の事業継続とその後の成長につなげる方法の一つとして事業再構築が重要であることの分析や、企業の成長を促す観点から、ブランドの構築や人的投資といった無形資産投資に着目した分析、経営者に求められる知識・スキルについての分析等を行っています。更に共通基盤としてのデジタル化や取引適正化、伴走支援に関する分析を行っています。

本号では、その中から、中小企業の動向、感染症下の事業再構築、人的資本への投資と組織の柔軟性、中小企業におけるデジタル化とデータ利活用についてご紹介します。

中小企業の動向

多くの中小企業・小規模事業者では、感染症により急激に悪化した状態から、緩やかな回復傾向にあるものの、依然として感染症流行前の水準まで回復していません。業種別に見ると、感染症流行直後の2020年第2四半期は、サービス業等において、リーマン・ショック時を下回る水準まで低下し、2022年第1四半期においても感染症流行前の水準まで回復していない業種もあり、感染症は引き続き多くの中小企業に影響を与えています。

<業種別業況判断DIの推移>



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

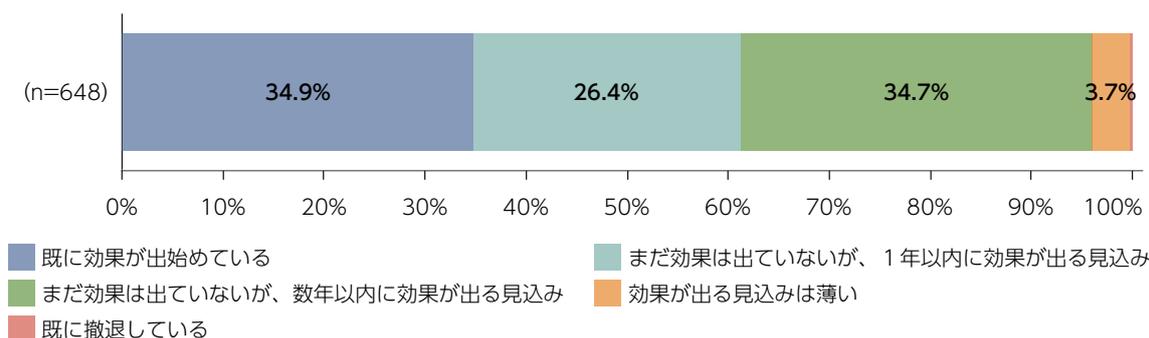
(注) 景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

感染症下の事業再構築

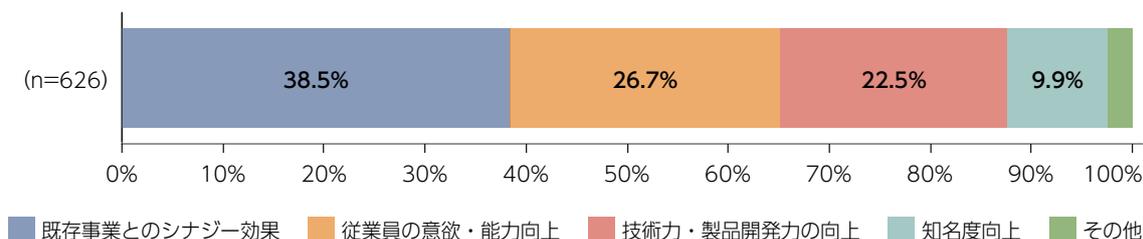
感染症下において、中小企業を取り巻く事業環境は大きく変化しました。こうした中で、中小企業は自社が競争優位に立てる事業領域への進出も検討することが必要となります。

事業再構築を既に実施している企業では、大半が売上面での効果が既にある、または見込まれるとしています。また、売上面以外でも、新規開拓した販路の既存事業への活用等のような既存事業とのシナジー効果や、従業員の意欲・能力向上といった効果を実感しています。事業再構築は足下の事業継続だけでなく、事業の成長にも寄与する観点からも重要といえます。

<事業再構築による売上面での効果>



<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」
(注) 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。

株式会社和多屋別荘（佐賀県嬉野市）

利益率の低い「一泊二食」に依存する業態に危機感

同社は、嬉野温泉にある1950年創業の旅館。同社の小原社長は2013年頃に社長に就任し様々な取組みを実施し、業績も堅調に推移していた。一方で、感染症流行以前より、「一泊二食」というベストセラー商品だけに依存した従来型のビジネスモデルを見直す必要性を感じていた。こうした中、感染症流行後、宿泊客の減少により売上が半減しその課題が浮き彫りになった。

「2万坪の管理・運営」に発想を転換し、経営資源の有効活用を進める

そこで、小原社長は、同社最大の経営資源である広大な敷地を活かしたテナントの誘致等の事業再構築の取組みを開始。入居企業や行政と連携し、サテライトオフィスを2020年4月から稼働。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等を誘致し、宿泊客だけでなく地元客の需要取り込みも進めた。

新規事業が収益を下支え、シナジー効果も生まれる

これらの事業再構築の取組みにより、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。それまで利用の少なかった近隣顧客の売上が生まれるだけでなく、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事業では、依然として多くの問合せを受けており、更なる入居を見込んでいる。「サテライトオフィスの入居企業には当社とのシナジー効果も期待する。現地採用された人が活躍し、世界へと羽ばたいていくのだから奥行きが深い。今後は美術館や劇場を開業させたい。」と小原社長は語る。



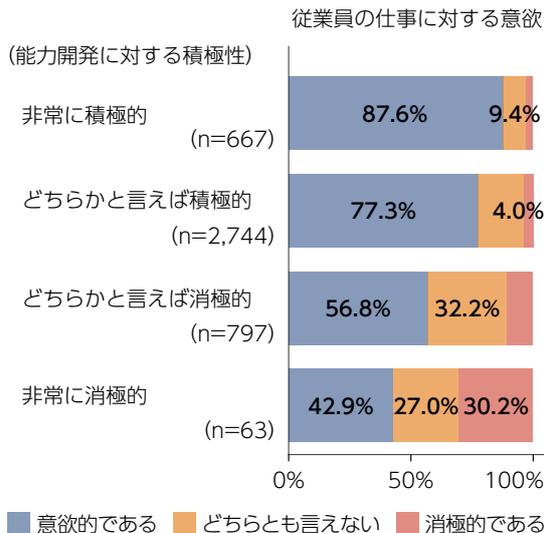
サテライトオフィス

人的資本への投資と組織の柔軟性

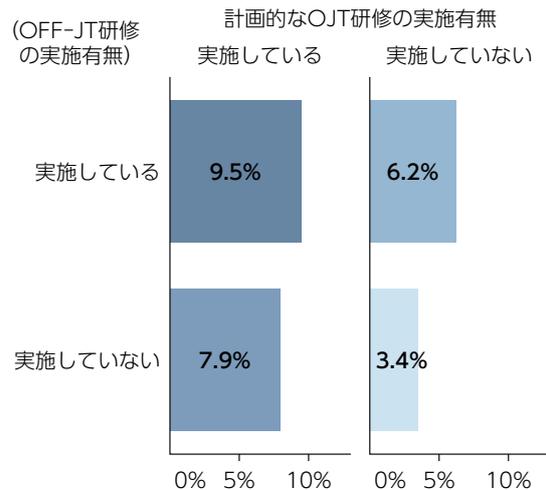
中小企業が成長していく上では、ブランドや人的資本を含む無形資産投資の重要性が指摘されています。

中小企業が重視する経営資源としては、「ヒト」が最も重要な経営資源となっています。従業員の能力開発に対して積極性が高いほど、従業員の仕事に対する意欲が高いという点だけでなく、計画的なOJT研修やOFF-JT研修を実施している企業のほうが、売上高増加率が高いといった点からも、積極的に従業員の能力開発に取り組むことが重要といえます。

<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>



<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(中央値)>



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」

株式会社ワン・ステップ (宮城県宮崎市)

学びの機会が会社の成長につながる

同社は、ビニール製のエア遊具を中心にイベント事業、工作キット等の企画開発・販売を手掛ける。同社の山元社長は、継続して学びの機会を作ることが自身だけでなく、会社としての成長にもつながると気づきを得た10年ほど前から従業員にも意識的に学びの機会を与えている。

3～5年後の従業員の姿を想定して知識を先取り

同社が研修にかかる費用は年間500万～600万円程度。全従業員に少なくとも年1回以上の社外研修の機会を提供しているが、山元社長が従業員と面談しながら、各従業員の3～5年後を見据えた研修テーマを決めている。感染症下で対面研修の機会が減ると、中小企業大学のオンライン研修「WEBee Campus」を活用した。また、毎月40分程度の独自の社内研修の実施も欠かさない。社内研修では、参加者でディスカッションを行い、各自が関心のある知識について、インプットとアウトプットを重ねることで、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、感染症流行の影響を受けるも売上を回復

感染症の影響を大きく受け、2020年1月頃は売上高が9割減となったが、学ぶことが組織風土として定着した結果、現状を認識し、どうすれば目標とのギャップを埋められるか一人一人が考えるようになっていた。その結果、新規事業が生まれ、若手従業員を中心に事業展開し、1億円以上の売上につながった。各従業員が前向きに課題解決に向き合うことで、2021年の売上高は、感染症流行前の実績まであと一歩のところまで来た。「従業員に学ぶ機会を提供するのが会社の役目だと考えているが、従業員が自ら学ぶ組織文化が根付いていたからこそ、コロナ禍でも各自が考え、新たな事業を確立することができた。今後もこの会社に入って良かったと思ってもらえるよう、従業員とともに学び、成長していきたい。」と山元社長は語る。



月一回の社内研修の様子

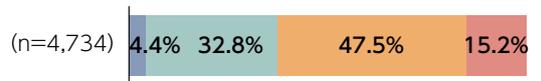
中小企業におけるデジタル化とデータ利活用

感染症以降、事業方針におけるデジタル化の優先順位は徐々に高まっており、中小企業におけるデジタル化の機運は今後も継続していくことが考えられます。

今回の白書では、中小企業のデジタル化への取組段階を4段階に分類し、その取組状況を確認しています。感染症の流行前後で、デジタル化による業務効率化等に取り組む事業者（段階3）は増加している一方で、依然として紙か口頭による業務が中心の事業者（段階1）が一定数存在しており、またデジタル化によるビジネスモデルの変革等、DXに取り組んでいる事業者（段階4）も約1割にとどまっています。引き続き、デジタル化の進展に取り組む、最終的に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です。

<デジタル化の取組状況>

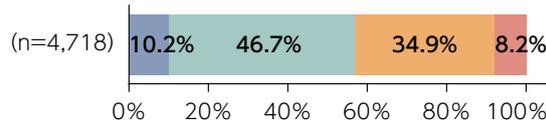
①感染症流行前（2019年時点）



②感染症流行下（2020年時点）



③現在（2021年時点）



■ 段階4 ■ 段階3 ■ 段階2 ■ 段階1

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」

<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、新商品開発を実施している
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等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

資料：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」等を参照し作成。

(注) 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

株式会社ヒサノ（熊本県熊本市）

人手不足をきっかけに、デジタル化による配車業務の効率化に着手

同社は半導体製造装置等の輸送を行う運送業者。九州全域への取引網の拡大やデジタル化による高付加価値化を目指す中で、ITコーディネータと共に同社の経営課題とデジタル化の要点を整理した。その結果、高度なデジタル化を目指すのではなく、まずは中核となる配車業務のシステム化による効率化を実現し、その経験を踏まえて高度なデジタル化を段階的に目指していくことが重要と判断した。

ITコーディネータと二人三脚で配車業務のシステム化に成功

2021年8月には、ITコーディネータとの二人三脚の取組みが実を結び、クラウド上で受注・配車業務を行う「横便箋システム」の開発に成功し本格稼働に至った。配車業務をシステム化したことで、受注情報をもとに社内リソースの配分が最適化されたほか、外出中の社員が端末上で稼働状況を把握し迅速な情報共有が可能となった。

倉庫業への本格進出により総合物流サービスへの業容拡大を見据える

配車業務の効率化を実現した同社は、次なるステップとして、「横便箋システム」の配車データの解析に取り組んでいく方針である。社内リソースの可視化、最適な配分が可能となったことで、他の運送業者との連携を含めた物流サービスの高度化も構想しており、保管・運送・荷役の総合物流サービスへの業容拡大を視野に入れている。同社の久保社長は「複数の専門家と良好なパートナーシップをいかに組めるかが重要。また、業務を可視化し現状を把握することで、自社が目指すデジタル化に向けた専門家からの支援による効果も最大化することができる。」と語る。



左から久保社長、久保専務、中尾ITコーディネータ

（中小企業庁調査室・宮越 健太）

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 顧客支援室 ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>