

デジタル化と並行して業務プロセスの見直しに取り組む企業では労働生産性が高く、重要な取り組みであると示唆された。

### (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

#### ①事業承継を通じた企業の成長・発展

事業承継・廃業の予定年齢を確認すると、4割以上の経営者が65歳から74歳の間を予定していることがわかった。すでに多くの経営者がこの予定年齢に達していると推察される。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、外部の支援機関の活用も含めて早期に準備を進める必要がある。

また、事業承継後の業績を分析すると、後継者の年齢や事業承継の方法などにかかわらず、総じて事業承継実施企業のパフォーマンスが同業種平均値を上回っていることがわかった。

事業承継は単なる経営者交代の機会ではなく、企業のさらなる成長・発展のための転換点であることを認識したうえで、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といえよう。

#### ② M&A を通じた経営資源の有効活用

近年は、大企業だけでなく中小企業においても M&A 件数が増加している。10年前と比較した M&A に対する中小企業のイメージの変化を確認すると、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いることがわかった。

また、M&A の目的を確認すると、買い手では売上・市場シェアの拡大など成長戦略の手段として、売り手では雇用維持などの事業承継策だけでなく、事業の成長・発展や事業再生などの手段として、M&A を検討している様子が見て取れた。

白書ではこれらのデータ分析の他にも、課題解決のヒントとなる具体的な取り組み事例を数多く紹介している。中小企業支援の1つのツールとして、ぜひ、手に取っていただければ幸いである。

#### ②危機を乗り越えていくために必要な中小企業の取り組み

経営方針や事業環境などを整理する手法の1つに、経営計画の策定がある。感染症流行前における経営計画の実績の評価や見直しの状況別に感染症の影響を見たところ、経営計画を十分に見直してきた企業のほうが影響が小さいことがわかった。

経営計画を策定した場合には、それが足元の状況に即したものになっているか、点検していくことが重要である。こうした取り組みができていない企業では、感染症流行のような大きな事業環境変化にも強い可能性があることが推察される。

なお、経営戦略策定や財務分析に当たっては、財務基盤の弱い企業を中心に支援機関活用のニーズが高い傾向にあり、支援機関とともに今後の戦略を見直していくことも選択肢といえよう。

#### (2) 事業継続力と競争力を高めるデジタル化

感染症の流行は、企業を事業継続の危機にさらすとともに、わが国においてデジタル化の重要性を再認識させた。感染症流行前後のデジタル化に対する意識の変化を見ると、感染症流行後において、「事業方針上の優先順位は高い」もしくは「事業方針上の優先順位はやや高い」と回答する割合が6割を超えていた。感染症の流行が、デジタル化の重要性を再認識させる1つの契機となっていることがわかる。

中小企業のデジタル化の課題について分析したところ、アナログな文化・価値観の定着や、明確な目的・目標が定まっていない、ITリテラシーの不足といった、自社組織の課題がデジタル化推進に向けた課題となっていることが示唆された。

また、中小企業のデジタル化に向けた組織改革について分析したところ、デジタル化に向けた全社的な意識の醸成や経営者の積極的な関与などに取り組む企業では、デジタル化の推進が業績に対してプラスの影響を与えていることが確認された。さらに、デジタル化に向けた推進体制の構築や、

## 第 1 章

# 2021年版の概要

危機を乗り越え、再び確かな成長軌道へ

依田 直生

中小企業庁事業環境部調査室

2021年版中小企業白書（以下、白書）では、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）が中小企業に与えた影響や、この危機を乗り越えるために重要な取り組みについて、豊富な事例を交えながら調査・分析を行った。

中小企業の支援者におかれては、ポスト・コロナを見据えた中小企業の経営計画の策定に当たって、必要な現状分析や具体的な取り組みの参考として、各企業が抱える課題に適したデータや事例を紹介いただくなど、中小企業がこの危機を乗り越えるための支援に活用していただきたい。

## 1 第 1 部 令和 2 年度（2020年度）の中小企業の動向

感染症の影響により、中小企業の経営にも甚大な影響が生じた。中小企業の業況や業績、設備投資の状況は悪化した一方で、感染症の流行を契機としてソフトウェア投資の重要性が高まりつつある状況が見られた。また、業績の悪化が広く見られる中、主に資金繰り支援策の効果により、倒産は低水準にとどまっていることがわかった。

雇用環境については、非正規雇用を中心に影響が生じている。従業者規模の小さい企業の雇用者数が減少する一方、中小企業の一部では依然とし

て人手不足の状況が続いていることが確認された。

今後も感染症の影響による厳しい状況が続くと見込まれる中、中小企業・小規模事業者は多様な経営課題に対応することが求められている。

## 2 第 2 部 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

中小企業自身の各種財務指標に対する意識と感染症流行前の財務の安全性や収益性との関係性について分析したほか、ポスト・コロナを見据えた経営戦略策定の重要性について明らかにしている。

#### ①中小企業の財務基盤・収益構造と財務分析の重要性

財務指標を計算している企業と計算していない企業で、各財務指標の水準に差異があるかを見たところ、計算している企業のほうが、売上高経常利益率が高く、損益分岐点比率が低い、すなわち売上高の減少への耐性が高いことがわかった。さらに自己資本比率も、計算している企業のほうが債務超過の割合が低かった。中小企業自身の財務に対する意識と財務の安全性・収益性との間には密接な関係があるといえ、まずは中小企業自身が財務・収益の状況を把握することが重要である。