

第1章 2022年版の概要

新たな時代へ向けた自己変革力

福士 貴洋

中小企業庁 事業環境部調査室

2022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、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について、企業事例を交えて分析している。

本章では、この2022年版白書の概要について紹介する。

1 第1部 令和3年度（2021年度） の中小企業の動向

中小企業を取り巻く環境は、2年に及ぶ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、引き続き厳しい状況にある。中小企業の業況や業績は、感染症流行直後において多くの業種で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ない業種も多い。

一方で、感染症流行の影響を受けている中小企業に対して行われた資金繰り支援策の効果などにより、倒産は低水準にとどまっている。ただし、資金繰りの状況は回復のテンポが弱まっており、今後の倒産件数の動向には留意が必要である。

雇用環境については、依然として人手不足の状

況が続いていることや、特に感染症の影響を受けた「宿泊業・飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」においては、いまだ雇用者数が戻っていない様子が明らかとなった。

今後は感染症だけではなく、多様なリスクがもたらす影響により、厳しい経営環境が続く可能性もある。中小企業においては、さまざまな経営課題に対応することが求められる。

2 第2部 新たな時代へ向けた自己変革力

① 中小企業における足下の感染症への対応

① 感染症下の中小企業政策・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進出することが必要となる。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である。

事業再構築の実施状況について分析したところ、実施した企業の大半が売上での効果が既にある、または見込まれるとしている。また、売上以外でも、既存事業とのシナジー効果などを感じている企業も存在していることを確認した。

事業環境が大きく変化する中で、事業再構築の実施を検討することの重要性を示した。

② 企業の成長を促す経営力と組織

白書では、中小企業における足下の事業継続だけでなく、中長期で成長を目指す事業者が自らの潜在的な成長可能性を引き出すうえで重要な取組についても考察した。

事業者の付加価値を向上しながら成長を促す方法として、労働力の確保や有形資産投資の増加なども考えられるが、ブランドや人材の質といった「無形資産」への投資もその方法の一つであり、今回、着目した。

① ブランドの構築・維持に向けた取組

ブランドの構築・維持に取り組んでいる企業においては、ブランドが取引価格の維持・引き上げにつながっている。また、デザイン経営の取組状況についても確認し、ブランドコンセプトの明確化や、社内外へ浸透させることにより、ブランド力を高めることの重要性を示した。

② 人的資本への投資と組織の柔軟性、外部人材の活用

中小企業における能力開発などの人的資本投資に関する取組について分析した。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観点だけでなく、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の重要性を指摘している。

③ 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 取引適正化と企業間取引

中小企業における販売額といつた分配の原資を確保するうえでも、取引適正化は重要である。だが、原材料価格やエネルギーコストなどのコスト変動に対する価格転嫁が、依然として企業間取引

における課題となっている。

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割超と高い。価格転嫁に向けては、受注側事業者が販売先との交渉の機会を設けることが重要である。

② 中小企業におけるデジタル化とデータ利活用

感染症流行直後から中小企業におけるデジタル化の機運が高まっており、感染収束後を見据えた際にも、業種にかかわらず優先順位が総じて高まる傾向にある。また、デジタル化の取組状況を4段階に分けると、感染症流行下でデジタル化の取組を発展させた企業が一定数見られることを確認した。デジタル化の取組段階が進むにつれて、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が高くなる。

デジタル化においては、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を目指すことが重要であると指摘した。

③ 経営力再構築伴走支援などの中小企業に対する支援の在り方

今後の中小企業においては「経営力そのもの」が大きく問われており、経営者自らが環境変化を踏まえて経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する「自己変革力」が求められている。経営者自身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である。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であると考えられる。

白書ではこれらのデータ分析のほかにも、課題解決のヒントとなる具体的な取組事例を数多く紹介している。中小企業支援者には、中小企業が経営計画の策定等を行う際に、必要な現状分析や具体的な取組の参考として、各企業が抱える課題に適したデータや事例を紹介するなど、日頃の支援活動において、ぜひ白書を活用していただきたい。