

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 経営

2022年  
中小企業白書からわかる  
中小企業の  
経営実態とコロナ禍  
における取組み

- 1 中小企業の業況
- 2 コロナ禍における事業再構築
- 3 企業の成長を促す経営力強化のポイント
- 4 事業見直しによる経営改善の事例

税理士法人 YGP鯨井会計

2022  
11

NOV

# 1 | 中小企業の業況

現在の日本の中小企業は、2年以上に及ぶ新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」という）の流行や原油・原材料の高騰、部材調達の困難、人手不足といった環境下であり、引き続き厳しい状況にあります。

こうした中でも、中小企業を取り巻く需給構造の変化やデジタル・グリーン化の進展等を踏まえ、生き残るための施策や次の成長に向けた事業再構築への取組みがみられました。

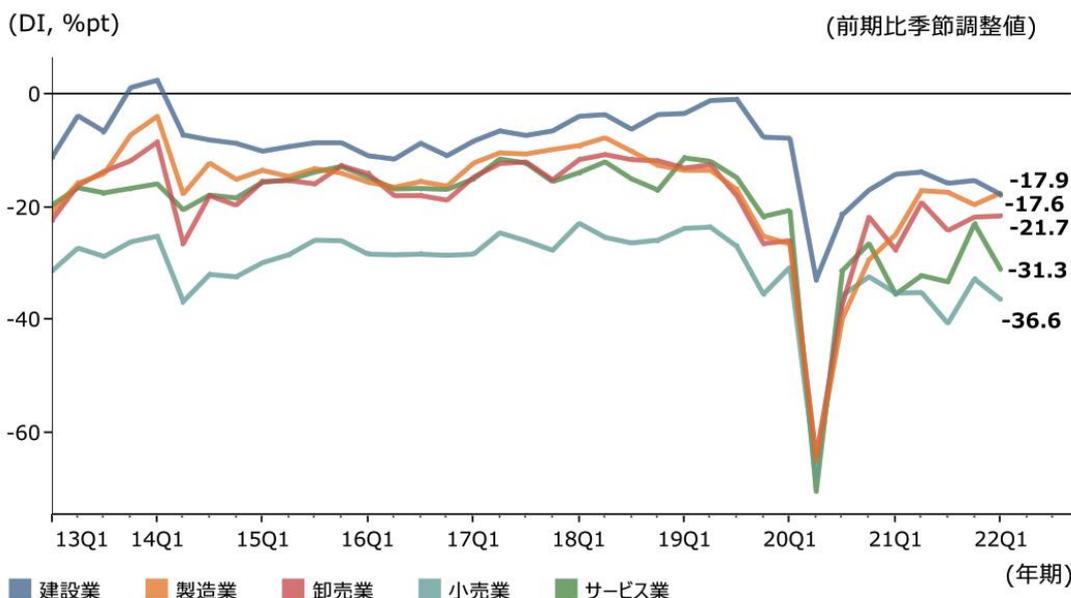
2022年度の中小企業白書には、「中小企業における足元の感染症への対応」や「企業の成長を促す経営力と組織」「小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決」「共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援」についてまとめられています。

本レポートは、2022年版中小企業白書をもとに、中小企業および小規模事業者において取組むべき施策について解説します。

## 1 | 新型コロナウイルス感染症の影響

中小企業の業況判断DIは、2020年4月から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しました。2021年からは持ち直しの動きも見られますが、コロナの影響を受ける前の2019年の水準には届かず、2022年においても業況判断DIはマイナス20値水準で推移しており、依然として厳しい状況にあります。

### ■ 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」

出典：2022年版 中小企業白書

## (1) 中小企業の業績への影響は依然として大きい

2022年2月時点においても、コロナは引き続き多くの中小企業に影響を与えており、73.8%の中小企業は「影響が継続している」と回答しています。

業種別の消費支出の推移を見ると、緊急事態宣言時、まん延防止措置が発令されている期間については、消費が抑えられていることが如実に表れていますが、解除後には回復の傾向が見えることから、消費志向の高まりがあることが推測され、今後は段階的に回復へと向かうことも想定されます。

### ■業種別に見た消費支出の推移



資料：(株)ナウキャスト/ (株)ジェーシービー「JCB消費NOWより中小企業庁作成 (2022年2月末時点)  
 (注) 1. 2016年度から2018年度の同時期平均と比べた消費支出の増減率を示す。  
 2. 緊急事態宣言・まん延防止等重点措置の期間は、首都圏1都3県が発令されていた期間。

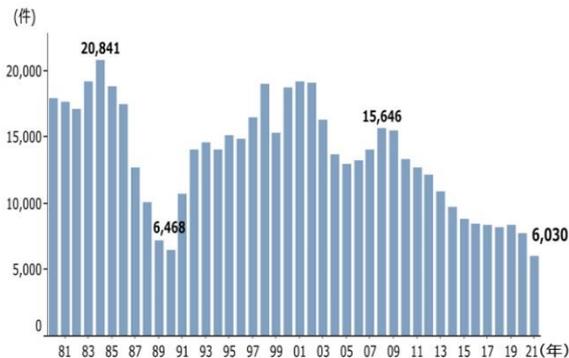
出典：2022年版 中小企業白書

## (2) コロナ関連の破綻件数は増加傾向

企業の倒産件数は、2009年以降は減少傾向で推移していましたが、2021年は資金繰り支援策などの効果もあり、6,030件と57年ぶりの低水準となりました。

一方で、コロナ関連の破綻件数は、2021年の9月から4か月連続で月別件数は過去最高となりました。2022年1月時点でも倒産件数は依然として高い水準にあります。

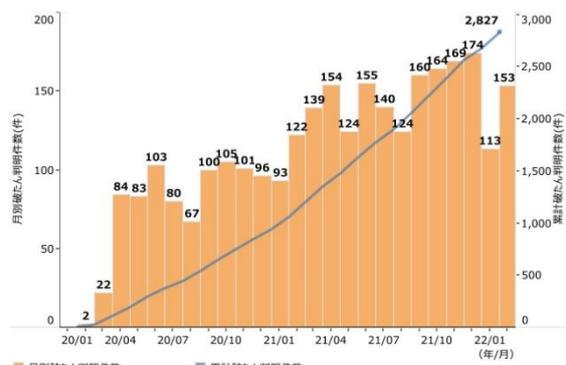
### ■倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

出典：2022年版 中小企業白書

### ■コロナ関連破綻の月別判明件数



資料：東京商工リサーチ「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」(2022年2月28日)  
 (注) 1. 負債1,000万円以上の法的整理、私的整理を対象に集計されたもの(準備中を含む)。  
 2. (株)東京商工リサーチの取材で経営破たんが判明した日を基準に集計されたもの。  
 3. 新型コロナウイルス関連破たんとは、(株)東京商工リサーチの取材で担当弁護士や当事者から新型コロナウイルスが要因であると言質が取れた経営破たん。

## 2 | 雇用状況

### (1) 継続する人手不足

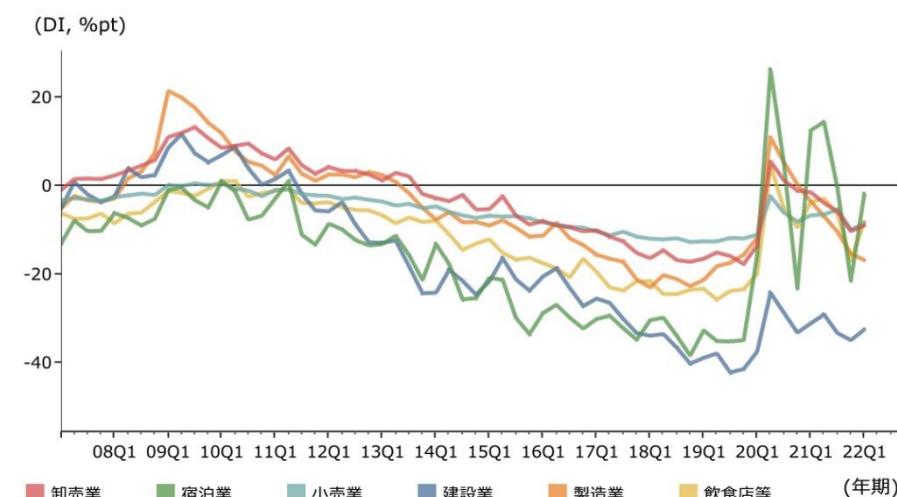
中小企業の人手不足感は、コロナの影響により一時的に弱まったものの、2022年1月時点においては、依然として人手不足の状況が見られます。

従業員過不足DIを見ると、2009年をピークに総じてマイナス方向に転じ、すべての業種において人手不足と答えた企業の割合が上回っており、特に建設業において人手不足感が顕著に現れています。

2020年以降は、コロナによる雇用に対する懸念や出会いの場の喪失など、出生意欲をさらに押し下げかねない状況が続いています。

出生数はさらに下振れすることも懸念され、将来的な人手不足についても今から懸念される状況にあります。

#### ■ 業界別に見た従業員過不足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) 従業員数過不足DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

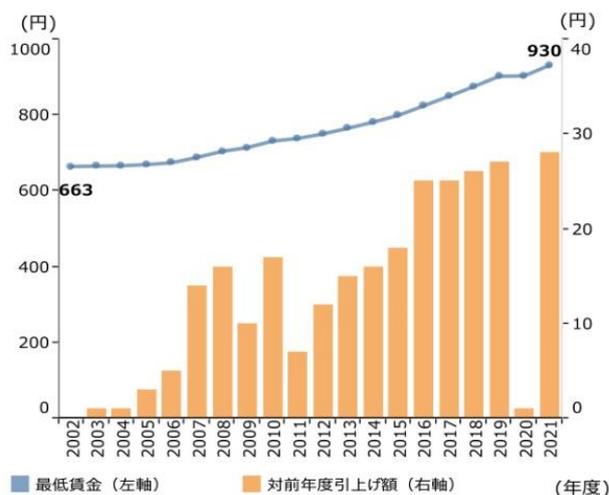
出典：2022年版 中小企業白書

### (2) 最低賃金は引き上げの傾向

最低賃金は2022年においても継続的に引き上げられています。2020年のコロナ禍においては最低賃金の引き上げは抑制されましたが、2021年度では過去最高の引き上げ額となっています。

最低賃金の引き上げは、国内の消費を盛り上げて景気を良くするために行われます。企業が労働環境を改善し、従業員に対して高水準の賃金を支払うことで、生活が安定し消費活動が促進されることが期待されますが、一部の企業では、業績が伸び悩む昨今においてさらなる人件費負担を求められることとなりました。

#### ■ 最低賃金の推移



資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

出典：2022年版 中小企業白書

## 2 | コロナ禍における事業再構築

### 1 | 小規模事業者は依然として厳しい経営状況

2021年の売上高は、多くの小規模事業者がコロナ前の水準に戻っておらず、いまだ厳しい経営環境に直面しています。

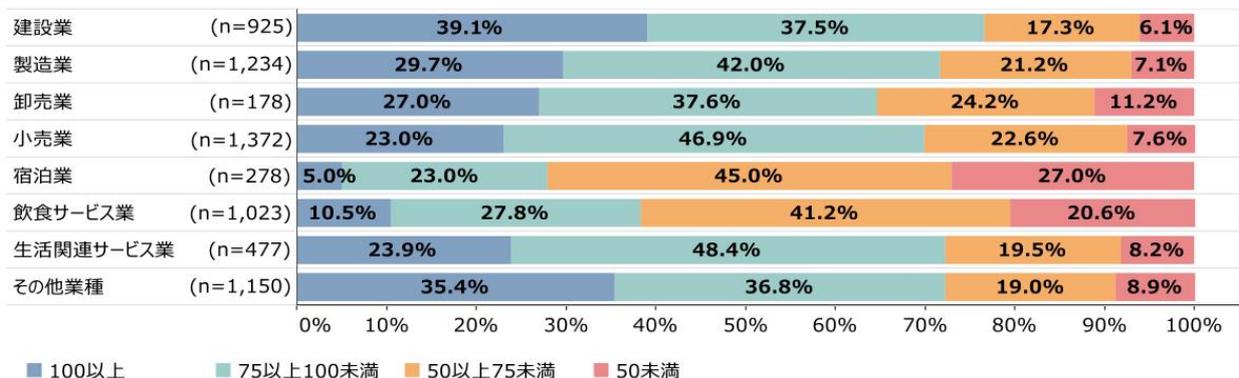
業種別にみると、宿泊業と飲食サービス業は2019年の売上高の75%にも満たない企業が半数以上となっており、より厳しさが伺えます。

#### ■2021年の売上高（2019年比）



出典：2022年度版 中小企業白書

#### ■業種別に見た2021年売上高（2019年比）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」（2021年12月）

（注）1.ここでいう売上高とは、2019年を「100」とした場合の水準を聞いたもの。

2.調査時点が2021年11～12月であるため、実績値ではなく、見通しとなっている点に留意が必要。

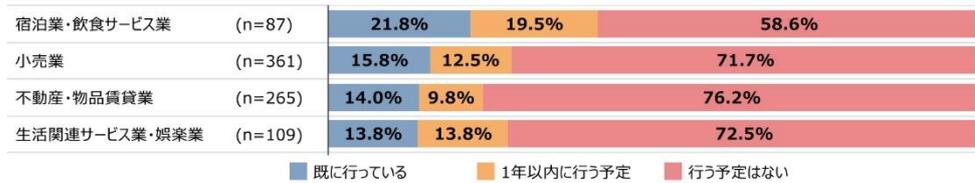
出典：2022年版 中小企業白書

## 2 | 事業再構築における動き

### (1) 一部業種で進んできた事業再構築の取組み

事業再構築は各業種で実施されていますが、特に感染症の影響が大きい宿泊業・飲食サービス業で「すでに行っている」が21.8%、「1年以内に行う予定」が19.5%となっています。実際に飲食サービス業では、テイクアウトやキッチンカーなどの取組みが多く見られています。

## ■業種別に見た事業再構築の実施状況



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」(2021年12月)

(注) 1. いずれも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。ここでいう、事業再構築とは、新たな商品の提供や商品の提供方法を変更すること等を指す。  
2. なお、アンケート回答企業が必ずしも事業再構築補助金の申請企業ではない点に留意。

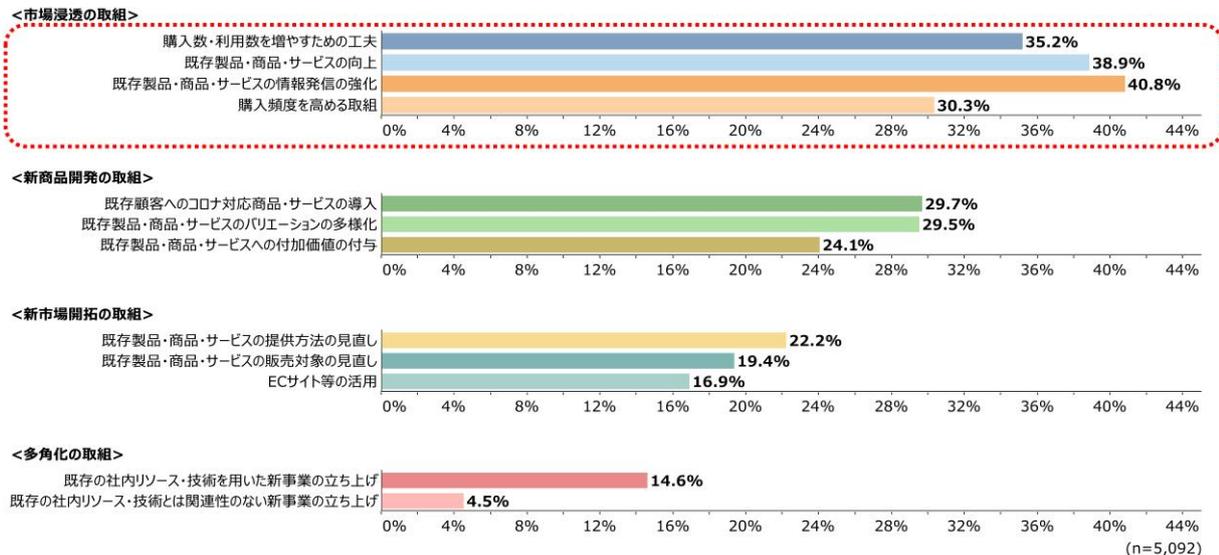
出典：2022年版 中小企業白書

## (2)事業見直しの具体的な取組み内容

事業見直しの具体的な取組みの実施状況を見ると、既存の市場に既存の商品・サービスを提供する市場浸透において、情報発信の強化に取組む企業が40.8%、商品・サービスの向上に取組む企業が38.9%となっています。売り方を工夫することで、商品の価値に気づかせ利用頻度を高めたり、客単価をアップさせる取組みが行われています。

市場浸透に次いで多かった取組みが、既存市場に新規の商品・サービスを提供する新商品開発です。その中では、コロナに対応した商品サービスの導入や、バリエーションの多様化への取組みが行われています。

## ■事業見直しの4分類別に見た具体的取組みの実施状況



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」(2021年12月)

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。  
2. 感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

出典：2022年版 中小企業白書

## 3 | 事業再構築における効果

### (1)事業再構築による売上面の効果

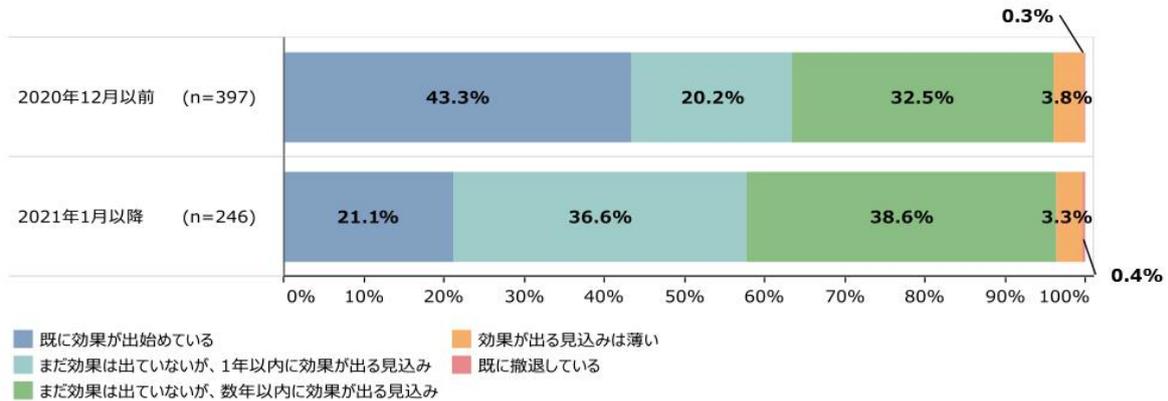
コロナ禍において事業再構築を行い、既に売上面での効果を実感する企業が存在してい

ます。

既に効果が出始めていると回答した企業は、2020年12月以前に事業再構築を行った企業のうち43.3%、2021年1月移行に事業再構築を行った企業のうち21.1%です。

事業再構築の有効性が確認できるとともに、早期に取組んだ企業ほど既に売上改善の効果を実感していることがわかります。

### ■業種別に見た事業再構築による売上面の効果



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」(2021年12月)  
 (注) 1. いずれも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。  
 ここでいう、事業再構築とは、新たな商品の提供や商品の提供方法を変更すること等を指す。  
 2. なお、アンケート回答企業が必ずしも事業再構築補助金の申請企業ではない点に留意。

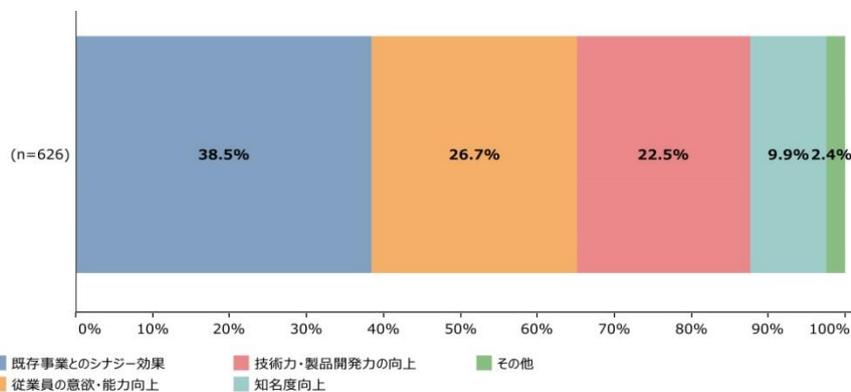
出典：2022年版 中小企業白書

### (2)事業再構築による売上面以外の効果

事業再構築に取り組む企業は、売上面の効果だけでなく、「既存事業とのシナジー」が38.5%、「従業員の意欲・能力向上」が26.7%と実感されています。

事業再構築補助金の審査項目でも既存事業とのシナジー効果が期待できるかが基準となっており、計画で期待された効果が結果として現れてきていることがわかります。

### ■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」(2021年12月)  
 (注) 1. 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。ここでいう、事業再構築とは、新たな商品の提供や商品の提供方法を変更すること等を指す。  
 2. なお、アンケート回答企業が必ずしも事業再構築補助金の申請企業ではない点に留意。

出典：2022年版 中小企業白書

## 3 | 企業の成長を促す経営力強化のポイント

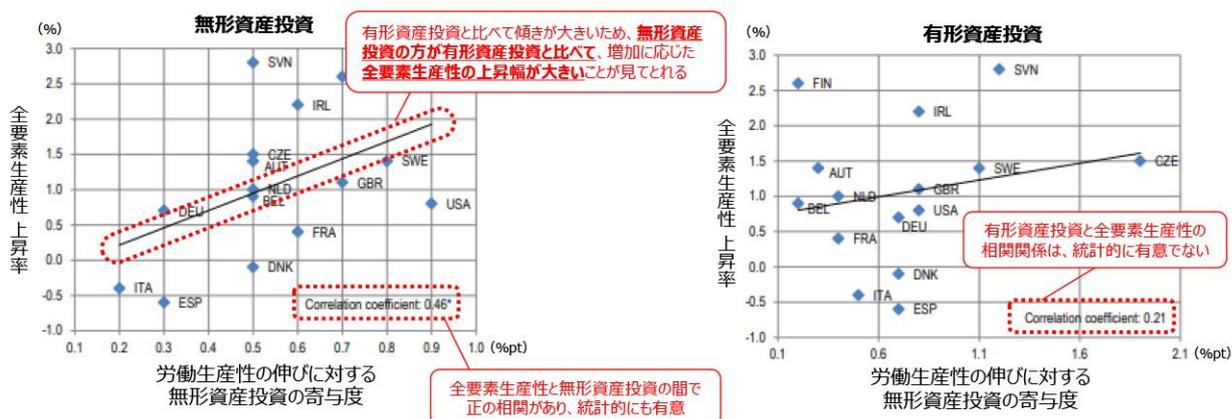
### 1 | 企業の成長を促す施策

#### (1) 企業の成長に欠かせない無形資産への投資

企業の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も挙げられますが、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企業の成長を促す方法の一つです。

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おり、下表で見られるように、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いう分析結果が確認できます。

#### ■ 有形・無形資産投資と全要素生産性の関係性



資料：OECD報告書「New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital」

(注) グラフは、複数のOECD諸国について、労働生産性の上昇率に対する無形資産投資と有形資産投資の寄与度を算出した上で、それぞれの寄与度と全要素生産性の上昇率の相関を取ったもの。

出典：2022年版 中小企業白書

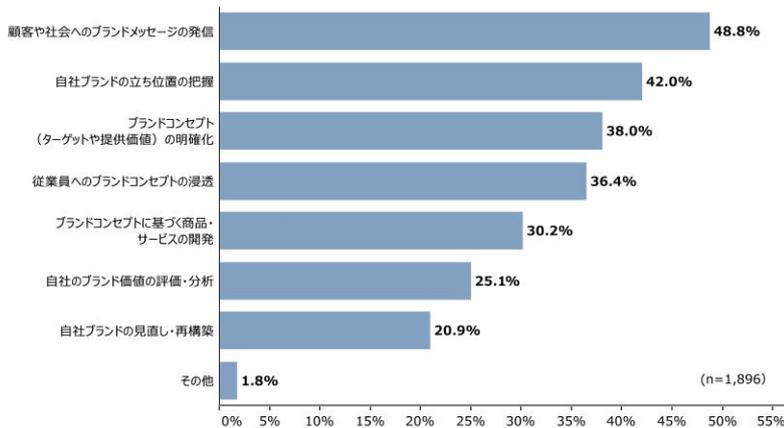
#### (2) ブランド構築・維持への取組みは重要視されている

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、適正価格をつけられる価格決定力を持っていると考えられています。

ブランドの構築・維持に取り組んでおり、取引価格へ寄与していると答える企業は、そのうちで55.9%に及びます。

ブランド構築・維持のための取組みとしては、「顧客や社会へのメッセージの発信」が48.8%と最上位になっています。また、「自社ブランドの立ち位置の把握」や「ブランドコンセプトの明確化」の取組みも実施されていることがわかります。

## ■ ブランドの構築・維持のための取組みの実施状況



出典：  
2022年版 中小企業白書

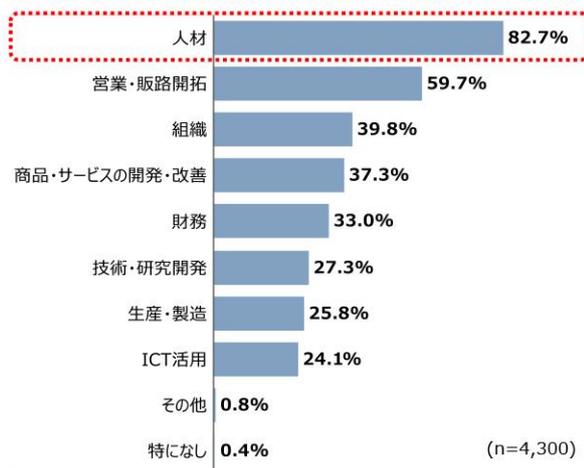
## 2 | 人的資源への投資

### (1) 能力開発への取組みは従業員の意欲を左右する

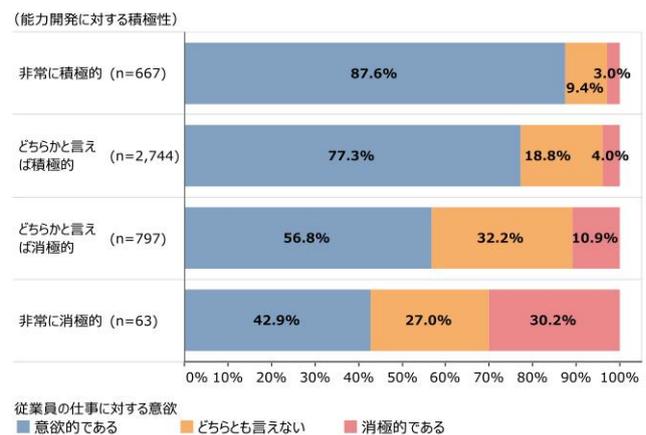
中小企業が重視する経営資源は「ヒト」であり、従業員の仕事に対する意欲向上の観点からも従業員の能力開発に取り組むことは重要です。実際に中小企業の経営者の82.7%が人材を経営課題に挙げています。

実際に能力開発に積極的に取り組む企業においては、従業員の仕事に対する意欲が高いことがデータに示されています。

#### ■ 経営者が重視する経営課題



#### ■ 能力開発への取組みが従業員に与える影響



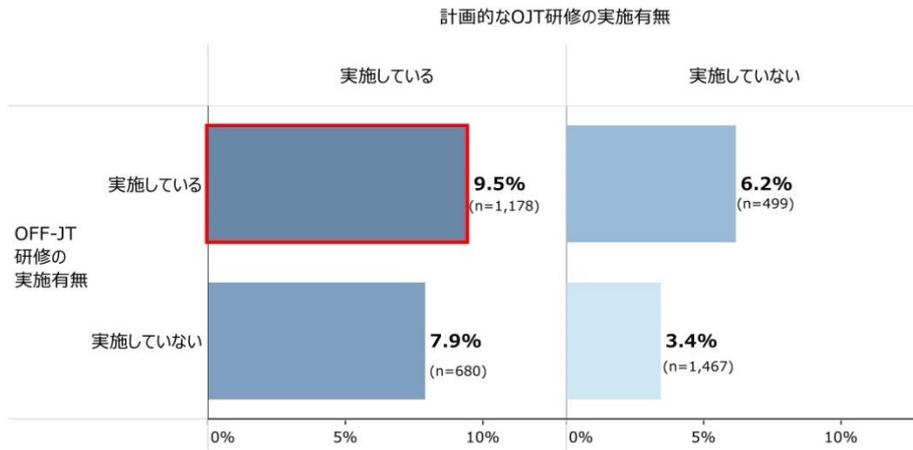
出典：2022年版 中小企業白書

### (2) OJTおよびOFF-JTは計画的な実施が望ましい

従業員の能力開発の代表的なものとしてOJTとOFF-JTがありますが、これらは計画的に実施することで、最も効果を発揮しています。

OJTに計画は不要という方もいます。しかし、その時々業務のみをOJTするだけでは、担当する業務の説明が漏れてしまうことがあり、結果的に部下を一人前にするまでに時間がかかってしまいます。また、OFF-JTにおいても実施するのとなしないのでは、売上増加率に3%程の差が出ていることがわかります。能力開発が求められる現代において、積極的にOFF-JTに取り組むことも求められます。

### ■ 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



出典：  
2022年版 中小企業白書

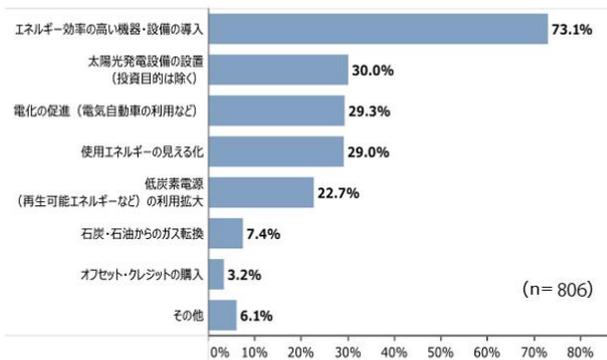
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」(2021年12月)  
(注)売上高増加率は、2015年と2020年の中央値を比較したものである。

## 3 | グリーン活動

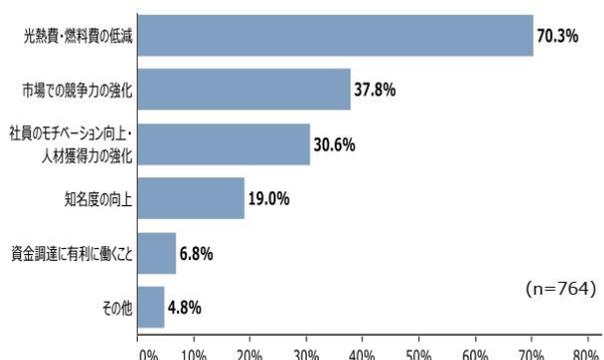
中小企業では、脱炭素化の取組みが進んでおり、「エネルギー効率の高い機器・設備の導入」が最も多く取組まれています。

脱炭素化に取り組むことは、「光熱費・燃料費の低減」だけでなく、「社員のモチベーション向上・人材獲得力の強化」につながっており、人的資源ともシナジーがあることも注目すべき点です。

### ■ 脱炭素化の取組み内容



### ■ 脱炭素化を進めることによる効果



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」(2021年12月)

(注) 1. 複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。

2. 脱炭素化の取組について、「過去5年以上前から実施」、「過去5年以内に実施」と回答した企業を集計している。

出典：  
2022年版 中小企業白書

## 4 | 事業見直しによる経営改善の事例

### 1 | 旅館からサテライトオフィス事業へと事業再構築した事例

#### (1) 企業概要

「株式会社和多屋別荘」佐賀県嬉野の温泉旅館を運営

【従業員】101名

【資本金】1,000万円

同社は、創業71年の歴史を誇る旅館である一方で、多額の借金や施設の老朽化が課題となっていました。そんななか、自然豊かな敷地や高級な食器などを活用して立て直しを図る中でコロナ禍に陥り、新しい取組みとしてサテライトオフィスに着手しました。

#### (2) 事業再構築の取組み

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、自社の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しました。

開始時には4社の入居企業が決定し、その後には入居企業と協力して、共同でワーケーションの取組みも行っています。さらには、「泊まる→通う旅館」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、地元客の需要の取組みを進めています。

今後は、「働く、体を休める、買い物をする、食べる」のすべてが行える施設として整備していくことを構想しています。

#### (3) 事業再構築の効果

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することができています。また、同社の知名度も向上し、既存事業とのシナジー効果として、旅館業務の集客にも大きく貢献できています。(出典：2022年版 中小企業白書)

#### ■旅館の外観



#### ■サテライトオフィス



## 2 | 自社のブランドコンセプトの明確化を通じてブランド力を高めた事例

### (1) 企業概要

「環境大善株式会社」北海道北見市

牛のし尿を再利用した、消臭液、土壌改良材の製造・販売

【従業員】21名

【資本金】1,000万円

同社は、先代から事業を継承するにあたり、自社製品のターゲット層の若返りを図る必要性を感じていました。そのため事業継承を契機に、社外のアートディレクターと協働してデザイン経営に取り組み、自社の存在意義を改めて見直して、リブランディングを行うことにしました。

### (2) リブランディングの取り組み

ブランドコンセプトの見直しに際して、最初に実施したのは、徹底的な自社の分析でした。自社の強み、存在意義など様々な観点から経営幹部を交えて議論を重ね、半年に及ぶ議論を踏まえて、新たな経営理念として「発酵経営」を掲げました。従業員向けに「経営方針の書」という冊子を作成し、経営理念や存在意義、行動指針を共有するとともに、社名変更や新たなシンボルマークの作成も行いました。

自社の企業活動・ブランドコンセプトを言語化して発信したことで、従業員が自社の活動や技術に自信を深めるとともに、会社への愛着心の向上につながりました。

### (3) リブランディングの効果

企業イメージが刷新されたことで、北見市外からの新規採用につながるなど、人材獲得にも効果が出ています。さらに利益率の向上や、海外との取引を含めて販路拡大にもつながり、2022年度の売上は20%程度伸びる見込みとなっています。(出典：2022年版 中小企業白書)

#### ■パッケージをリニューアルした「きえ〜る」



#### ■企業ロゴの入った社屋



### 3 | 楽しみながら知識・技術を習得できる社内大学を設立した事例

#### (1) 企業概要

「ヒカリ株式会社」奈良県天理市、ワイヤ製造

【従業員】80名

【資本金】2億7,200万円

同社は、文具、建材、自動車など幅広い産業で、顧客の要望に合わせた特殊素材づくりを得意としていました。

社員一人ひとりが自分で物事を考え、行動することが「問題解決」や「ものを観る力」となり、品質改善や顧客満足の向上につながるという考えにもとづき、「ヒカリものづくり大学」を開講しました。ここでは、ノウハウの集約を共有することで、元来の強みと技術力が相乗して仕事にやりがい芽生え、社員が生き生きと働くことを目的としています。

#### (2) 社内大学の取組み

講義のテーマは、本業の技術にかかわる科学の基礎からビジネス関連など多岐にわたっています。受講は原則、就業時間内で行っているため、現場に負担が偏らないよう、3～5人に限定しています。また将来的には、ものづくり大学の単位取得を人事考課に反映させていく計画です。

#### (3) 社内大学の効果

社員の評判は上々で、不具合が起きる原因やメカニズムを学ぶことで、自ら改善活動に取り組む社員が増加しました。毎年の社員満足度アンケートでもよい反応が多く寄せられています。

また、YouTubeで「ヒカルものづくりチャンネル」を開始し、新規の問い合わせの増加や売上拡大にも効果が現れています。社内大学は、人材育成だけではなく、売上にも貢献するブランド戦略の一つとして確立しつつあります。(出典：2022年版 中小企業白書)

##### ■ 単位認定書とテキスト



##### ■ 自社設計のめっきライン試運転風景



■参考資料

中小企業庁：2022年版 中小企業白書