



中小企業経営の注目キーワード10

ー ウィズコロナでの事業継続・再構築に向けてー

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

井上 有弘

(キーワード) ウィズコロナ、K字回復、事業継続力強化計画、ビジネスアプリ、ESCO事業、知的資産、同一労働同一賃金、HACCP、第三者承継、世帯

(視 点)

新型コロナウイルスの感染収束が見通せず、2021年1月7日に首都圏の1都3県に、1月13日にさらに7府県に、再び緊急事態宣言が出されるなか21年がスタートした。

コロナに揺れた20年であったが、人口減少や少子高齢化、中小企業数の減少といった以前からの構造変化はむしろ加速しており、多くの中小企業は、ウィズコロナとともに、長期的には構造変化への対応も求められる状況にある。21年度からの新たな中期経営計画の策定を進めている信用金庫も多く、全国信用金庫協会は策定要綱となる「しんきん『支援力の強化と変革への挑戦』3か年計画」を取りまとめている。

本稿では、ウィズコロナでの中小企業経営、信用金庫による中小企業支援に資するよう、注目される10のキーワードを概説することとする。

- ① **ウィズコロナ**：感染拡大防止などを前提とした経済社会や中小企業の経営環境
- ② **K字回復**：各種公的支援後の回復経路が産業・企業・地域間で異なるとする懸念
- ③ **事業継続力強化計画**：事業継続に向けた取組みを計画しておく中小企業向けBCP
- ④ **ビジネスアプリ**：クラウドで様々なビジネス機能を利用できるアプリケーション
- ⑤ **ESCO事業**：省エネルギー改修にかかる費用を改修によるコスト削減分で賄う事業
- ⑥ **知的資産**：事業再構築検討のカギとなる中小企業がもつ無形の資産、競争力の源泉
- ⑦ **同一労働同一賃金**：企業等での雇用形態による不合理な待遇差の解消を目指すもの
- ⑧ **HACCP**：原則としてすべての食品等事業者に適用される新しい食品衛生管理の方法
- ⑨ **第三者承継**：同族承継や内部昇格ではなく第三者が後継者となる事業承継の類型
- ⑩ **世帯**：2023年をピークに減少し25年には全都道府県で単独世帯が最大となるもの

※なお、本稿は2021年2月10日現在の情報をもとにしている。

はじめに

新型コロナウイルスの感染収束が見通せず、2021年1月7日に首都圏の1都3県に、1月13日にさらに7府県に、再び緊急事態宣言が出されるなか21年がスタートした。

昨年を振り返ると、国内初の感染者が確認されたのが20年1月15日、全国の小中高校などへ一斉休校が要請されたのが2月末であった。人の移動が大きく制約され外出・営業自粛が要請されるなか、職場や学校は4月の新年度を迎えた。

金融機関のコロナ対応としては、3月17日に日本政策金融公庫等がコロナ対応の特別貸付を開始、5月からは信用金庫など民間金融機関でも実質無利子・無担保の制度融資が開始され、信用金庫では特に上期中に中小企業向け資金繰り融資を急増させた。

4月に発令された緊急事態宣言が5月25日に全国で解除されると、経済活動が徐々に再開された。6月19日には県境をまたぐ移動の自粛が全国で解除され、7月22日には観光需要喚起策GoToトラベルが東京発着の旅行を除いて開始された。補正予算による大規模な経済対策も実施され、5月には1人一律10万円の特別定額給付金、事業者向けには最大200万円が支給される持続化給付金の申請受付がそれぞれ開始された。

しかしその後も感染状況は収束せず、8月には「第2波」とみられる感染者数のピークを迎え、安倍前首相が辞意を表明した8月28日には、感染防止と経済活動との両立を目指

す「新たな政策パッケージ」が公表された。9月には大規模イベントの人数制限が緩和され、10月にはGoToイートのオンライン予約や東京発着のGoToトラベルが開始された。このまま経済活動が回復していくとも思われたが、11月下旬には感染者数が過去最多を更新するようになり、11月26日に菅首相は「この3週間が極めて重要」と国民へ協力を呼び掛けた。12月に入っても感染者の増加が続き、14日に政府はGoToトラベルの全国一斉停止を決定、過去最多の国内感染者を確認する大晦日となった。

このようにコロナに揺れた20年であったが、人口減少や少子高齢化、中小企業数の減少といった構造変化はむしろ加速しており、中小企業の多くは、ウィズコロナの経営環境だけでなく、長期的には構造変化への対応も求められる状況にある。

信用金庫業界においては、21年度から始まる中期経営計画の策定を進めている信用金庫も多く、全国信用金庫協会は20年11月に策定要綱となる「しんきん『支援力の強化と変革への挑戦』3か年計画～課題解決による地域経済の力強い回復を目指して～」を取りまとめている。また、1月18日召集の通常国会では、業態転換等に取り組む中小・中堅企業を支援する「事業再構築補助金」など第3次補正予算案が審議され、成立している。

本稿では、ウィズコロナでの中小企業経営、信用金庫による中小企業支援に資するよう、注目される10のキーワードを概説することとする。

1. ウィズコロナ

20年からの新型コロナウイルスの感染拡大と08年のリーマン・ショック時を比べると、後者では金融機関や大企業により大きな影響があった。対して、今般のコロナ禍では、中小企業の割合が高い飲食業、生活関連サービス業、宿泊業など個人向け対面サービスを中心に売上が激減し、信用金庫取引先の経営に大きな影響を与えている。

コロナとの闘いは1年を越えており、この間の中小企業の経営環境もいくつかの局面を経てきたといえる。20年2月末に政府が小中高校などの一斉休校を要請してから4月の緊急事態宣言が5月下旬に解除されるまでは、個人向け対面サービスを中心に売上が激減するコロナショック期であったといえる。中小企業にとって喫緊の課題となった資金繰りについては、信用金庫など民間金融機関による

実質無利子・無担保の制度融資の積極的な活用などによって総じて回避された。6月以降は、医療・検査体制の整備、感染防止対策の普及などから、徐々に経済活動や事業の再開が図られた。

政府の対策においても、実質無利子・無担保の制度融資、雇用調整助成金や持続化給付金といった資金繰り支援に加えて、GoToトラベルやGoToイートなど需要喚起策にシフトしていった(図表1)。資金繰り支援について、持続化給付金の申請期限は2月15日、民間金融機関による実質無利子・無担保の制度融資の申込期限は3月末の予定である。なお、雇用調整助成金の現行水準での特例措置は緊急事態宣言解除の翌月末まで延長、実質無利子・無担保の制度融資の上限額は6,000万円に引き上げられている。

21年1月に緊急事態宣言が再発令され、各GoToキャンペーンが停止されるなど予断を

図表1 コロナ関連の主な経済対策(事業者向け)

2020年			21年		22年	23年	24年	25年
4~6月	7~9月	10~12月	1~3月					
緊急事態宣言発令 【資金繰り支援】 ●実質無利子・無担保の制度融資(民間金融機関の申込期限3月末) 利子補給は当初3年、元本据置最大5年 ●雇用調整助成金の特例措置(4/1、6/12拡大、~2月末 再延長) ●持続化給付金(5/1~2/15)	【需要喚起策】 ●家賃支援給付金(7/14~2/15)	●GoToトラベル(7/22~) ●GoToイート(10/1~) ●GoTo商店街(10/16~) ●GoToイベント(10/26~)	緊急事態宣言「再発令」 第3次補正、当初予算 【ウィズコロナでの中小企業支援】 ●事業再構築補助金 ●ものづくり補助金 ●持続化補助金 ●IT導入補助金 など ▲全国一斉停止(12/28~) ▲新規販売停止、利用抑制 ▲全国一斉停止(1/12~) ▲新規販売停止(12/28~)					
●納税猶予(原則1年間) ●再生支援協議会の特例リスク支援(1年間の元金返済猶予)						利息支払		元本返済

(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

許さない状況ではあるが、第3次補正予算および令和3（2021）年度当初予算案では、「新たな日常」の先取りによる成長戦略が掲げられている。そこでは、事業再構築・事業再編等に向けた取組み、DX（デジタル・トランスフォーメーション）推進のためのIT導入など、ウィズコロナの中小企業経営を後押しする予算が計上されている。

2. K字回復

欧米の一部でワクチン接種が始まり、国内でも21年2月中旬からワクチン接種が予定されるなど、コロナ禍からの経済活動の回復経路が議論されている。ワクチン普及やデジタル化、東京五輪・パラリンピックを契機に景気が急回復するとする「V字回復」、なかなか景気の底打ちが確認できない「L字回復」、回復時期が先となる「U字回復」、2番底があるとする「W字回復」など、回復に向けた様々な見通しが示されている。

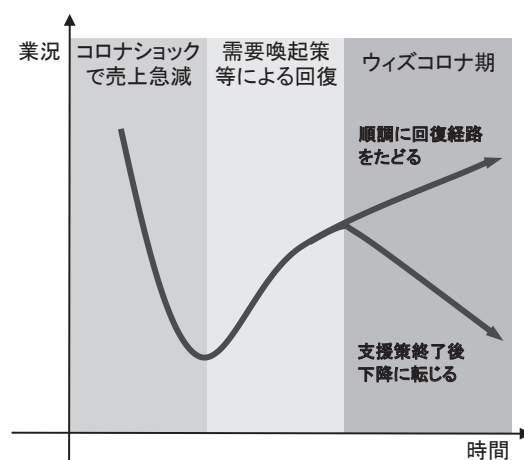
こうした経済全体の回復の経路とは別に、「K字回復」とする見方がある（図表2）。回復の過程において、産業間、企業間、地域間などで格差が広がることを懸念するものである。中小企業に関しては、各種支援策により多くの中小企業が一時的に回復するものの、その後も順調に業況が上向いて回復経路を辿っていく企業と、支援策がなくなると業況が下降に転じてしまう企業とに分かれる二極化の状況をKの字に例えたものである。21年は、資金繰り支援や雇用調整助成金などショック対応の公的支援が一巡し、コロナ禍

で業況が厳しくなった多くの中小企業にとって分岐点を迎える年となろう。

岐路は、ウィズコロナの経営環境への対応を図れるかどうかにある。サプライチェーンの変容に伴う調達・製造方法の変更、「新たな日常」に即した販売・提供方法の工夫、事業構造の調整や変更、さらには新分野進出や業態転換など、経済社会の新しい環境に適応し、ビジネスモデルを再構築できるかがポイントとなる。

そのための公的な支援策については、「中小企業等事業再構築促進事業」として、中小企業等の事業再構築を支援するための補助金が予定されている（図表3）。この補助金では、中小企業等と認定支援機関や金融機関が共同で事業計画を策定することなどが要件となると見込まれる。また、人との接触機会減少に資する設備投資等を支援する「ものづくり補助金」の新たな特別枠なども予算計上されている。中小企業においては、K字の右上方に推移するために、こうした支援策の活用を検討する余地は大きいだろう。

図表2 「K字回復」のイメージ



（備考）各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 「事業再構築補助金」の概要

補助対象要件

①	申請前の直近6か月間のうち、売上が低い3か月間の合計売上が、コロナ以前の同3か月の合計売高と比較して10%以上減少している中小企業等
②	自社の強みや経営資源(ヒト・モノ等)を活かしつつ、経産省が示す「事業再構築指針」に沿った事業計画を認定支援機関や金融機関と策定した中小企業等

補助金額・補助率

	補助金額	補助率
中小企業 (通常枠)	100万円～6,000万円	2/3
中小企業 (卒業枠)	6,000万円超～1億円	2/3
中堅企業 (通常枠)	100万円～8,000万円	1/2 (4,000万円超は1/3)
中堅企業 (グローバルV字回復枠)	8,000万円超～1億円	1/2

(備考) 経済産業省資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成。なお、詳細は今後公表される「公募要領」を参照

3. 事業継続力強化計画

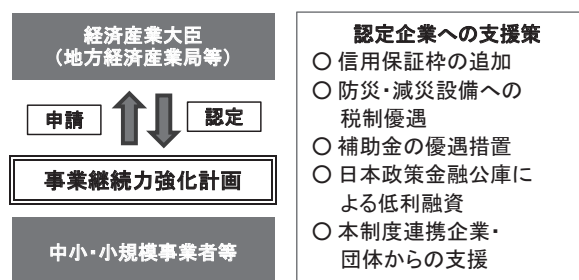
20年の新型コロナウイルスの感染拡大時、特に4～5月の緊急事態宣言発令の下で、勤務体制見直しやサプライチェーン寸断への対応を迫られ、従来通りの事業継続が困難となった中小企業も多い。「事業継続力強化計画」とは、大企業に比べて概して策定が進んでいない中小企業向けのBCP(事業継続計画・Business Continuity Plan)として、中小企業庁により記載項目等が定められ、19年7

月に制度化されたものである。

事業継続力強化計画は、一般的なBCPと同様、災害等による事業活動への影響を軽減するために、予め事業継続に向けた取組みを計画しておくものである。自社の災害等リスクを認識して防災・減災対策の第一歩として取り組めるよう、記載内容は、必要不可欠なもの(A4判で5頁程度)に絞り込まれている。まず中小企業が、災害時の初動対応、設備面・資金繰りなど必要な対策、訓練による実効性の確保などを盛り込んだ計画を策定する。策定した「事業継続力強化計画」を経済産業大臣(地方経済産業局等)に申請、認定を受けることで、信用保証枠の追加、防災・減災設備に対する税制優遇、補助金の優遇措置、日本政策金融公庫による低利融資等を受けられる(図表4)。

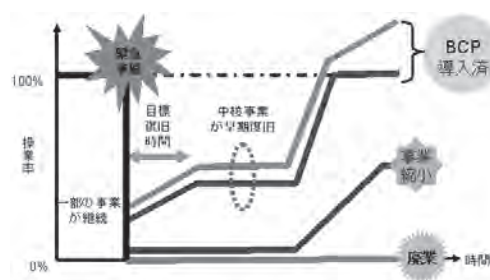
計画の策定・認定によって中小企業には次のようなメリットがある。まず、本来的な効果として、災害時等の早期の事業再開がある(図表5)。中核事業に必要な経営資源(人、建物・設備・機器、情報等)を予め特定し、復旧のための方法や手段を決めておくことで、速やかな対応ができ、顧客の喪失など事

図表4 事業継続力強化計画の概要



(備考) 中小企業庁資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 事業復旧のイメージ



(備考) 中小企業庁資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

業への大きなダメージを回避できるようにする。また、認定によって経済産業省が定めた「認定ロゴマーク」を対外使用できるなど、事業継続力が高い企業であることを供給先や地域社会等の外部にアピールでき、補助金申請時に優遇措置が受けられる場合もある。また、平時におけるメリットとして、中核業務の確認、社内レイアウトや設備配置の改善、社内外の経営資源の把握、情報管理の電子化などによって、平時の事業運営において生産性が向上するケースが多い。

後回しにされがちだったBCPの必要性について、改めて意識した中小企業も多いだろう。事業継続力強化計画は、自然災害だけでなく新型コロナウイルスなど感染症への対策としても有効であり、ウィズコロナの事業再構築にも寄与するものである。

4. ビジネスアプリ

ニュースやSNS、健康管理、動画、ゲームなど、個人のスマートフォンには様々なアプリ（アプリケーション・ソフト）がインストールされている。同様に、企業向けに様々なビジネス機能を提供するビジネスアプリが急速に普及している。従来から（サース・SaaS、Software as a Service）といわれてきたもので、パッケージソフトのように自社でソフトウェアを保有する必要がなく、インターネット経由でのクラウドサービスであるため、様々な機能を手軽に利用できる。最近では、パソコンだけでなくスマートフォンやタブレット端末で利用できるものも多く、中小

企業に急速に普及している。

具体的な機能は、コロナ禍で利用が増えたWeb会議やオンラインストレージなどの情報共有、ホームページ作成やECサイト開設などの営業支援、勤怠管理やeラーニングなど人事・労務管理、経費精算などの内部管理など様々である（図表6）。このほか、タブレット端末が飲食店等のPOSレジになるアプリ、美容院向けのネット予約管理アプリ、建設業向けの工事原価管理アプリなど、特定業種に特化したものもある。

中小企業では、IT知識をもつ人材がいない、紙での管理でも不便はないなどの理由から、ITツールの導入が後回しにされることも多かった。一方で、クラウドサービスの導入企業ではその効果を認める意見が多く（図表7）、コロナ禍の外出自粛等に伴い中小企業でもITツールを使う機会が増えたため導入拡大の環境が整ってきたといえる。

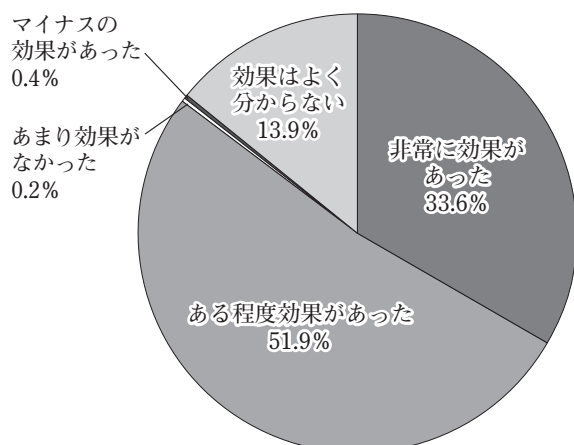
中小企業の生産性向上とそのためのデジタル化は政策的な課題でもあるため、ITツール

図表6 ビジネスアプリの主な機能

分野	主な機能
情報共有	グループウェア、社内SNS、Web会議、プロジェクト管理、オンラインストレージ
営業支援	ホームページ作成、Web接客、メール配信、名刺管理、予約管理、イベント管理、CRM、Web最適化、チャットボット、POSレジ、ECサイト開設
人事労務管理	労務管理、勤怠管理、人事評価、採用管理、eラーニング、給与計算、シフト管理
内部管理	会計、経費精算、見積・請求書発行、予算管理、在庫・生産管理、マニュアル作成
その他	RPA、セキュリティ、動画作成・配信、サブスクリプション管理、PR・広報

（備考）各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7 クラウドサービスの効果



(備考) 令和2年版『情報通信白書』より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成。1,319社への2019年調査結果

導入のための支援策も充実している。中小企業基盤整備機構は、業務用アプリを紹介するサイト「ここからアプリ (Coco APP)」を運用している。また20年9月開始の「中小企業デジタル化応援隊」では、IT活用の専門家が中小企業等のデジタル化をハンズオンで支援している。国の予算手当としては、令和2 (2020) 年度第3次補正予算で中小企業生産性革命推進事業の一環としてIT導入補助金が継続されるなど、DX (デジタル・トランスフォーメーション) 推進に向けて、利用できる公的支援の選択肢も多い。

5. ESCO事業

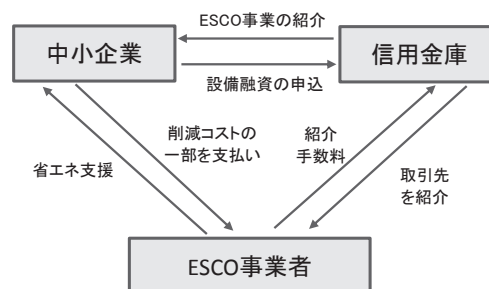
ESCO (エスコ) 事業とは、エネルギー・サービス・カンパニー (Energy Service Company) 事業の略で、機器の更新など省エネルギー改修にかかる費用を、改修後の光熱水費の削減分で賄う事業である。中小企業などの省エネを診断・支援するESCO事業者が、省エネルギーのための診断、設計・施工、運用・管理

などを行い、それによって削減されたエネルギーコストの一部を、省エネ支援の対価として受けとるものである (図表8)。

20年12月25日には、2050年の温暖化ガス排出実質ゼロに向けた政府の実行計画「グリーン成長戦略」が公表された。また、金融庁が脱炭素社会に向けた金融機関や企業の取組みを後押しする「サステナブルファイナンス有識者会議」の初会合を1月21日に開くなど、経済と環境の好循環に向けて金融機能の発揮も期待されている。

中小企業の一部では、SDGs (Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標) の視点からも取組みが進んでいる。17の目標のうち「7. エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」、「13. 気候変動に具体的な対策を」は、省エネにより寄与できるものであり、ESCO事業はその現実的な対応方法の1つといえる。1970年代の石油危機の頃から省エネを進めてきた大手製造業の省エネが「乾いた雑巾」に例えられるのに対し、中小企業の多くには省エネ余地が残されている。人員や体制面での遅れも指摘されるが、ウィズコロナの経営環境において中小企業のコスト削減に直結する

図表8 ESCO事業のイメージ



(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 ESCO事業者での関係者のメリット

関係者	メリット
中小企業	ESCO事業者の専門サービスを活用して、電気・ガス・水道料金を削減できる。
信用金庫	取引先のコスト削減支援のほか、設備更新に伴う設備資金需要や紹介手数料が期待できる。
ESCO事業者	支援により削減できたエネルギーコストの一部を対価として受け取れる。
行政	補助金などの支援施策を通じて、取組みが進んでいない中小事業者の省エネを推進できる。

(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

取組みでもある。

信用金庫にとっても、取引先のコスト削減や経営改善にとどまらず、設備（空調、照明、生産機械など）の更新による資金需要の掘起こしにつながる事が期待できる（図表9）。さらに、設備更新の際に補助金などの公的支援施策を活用できることも多く、信用金庫が外部専門家のサービスを活用して支援する意義は大きいといえる。今後は、省エネ設備導入のための支援施策が拡充されることも見込まれるため、中小企業、省エネ支援を行うESCO事業者、信用金庫、さらには行政にとってもメリットのある形で、グリーン社会、脱炭素社会の実現に向けた時代の流れを取り込んでいくことが肝要である。

6. 知的資産

知的資産とは、従来のバランスシート上に記載されない無形の資産であり、企業における競争力の源泉となるものである。人材、技術、技能、知的財産、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなどを含む幅広い概念であり、人的資産、構造資産、関係資産に3分

図表10 知的資産の分類

知的資産の3分類	
人的資産	従業員が退職時に一緒に持ち出すことができる知的資産 従業員個人に備わっている技術、知識・ノウハウ、経験など
構造資産	従業員が退職しても企業内に残る知的資産 社内の手続きやマニュアル、データベース、社内規範や企業文化など
関係資産	会社の対外的な関係に起因する知的資産 販売先、仕入先、外注先、提携先、金融機関等との関係に付随したもの

(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

類することで中小企業の強みを把握する手法が一般的である（図表10）。

そして、中小企業がもつ知的資産を改善、強化し、それらを組み合わせて価値を実現していく経営、つまり知的資産を活かした経営のことを知的資産経営と呼ぶ。

中小企業の競争力の源泉を知的資産として捉える手法は、従来から国の支援施策としても行われている。例えば中小企業やその支援者向けの刊行物として「中小企業のための知的資産経営マニュアル」（中小企業基盤整備機構）などが公表されている。

また、金融庁が最近公表した「事業者を支える融資・再生実務のあり方に関する研究会論点整理」（20年12月25日）では、「事業者は、ヒト・モノ・カネ・情報といった有形・無形の資産を一体として活用することで、新しい価値を生み出している。金融機関には、事業の価値創造を支え、企業・経済の持続的成長に貢献することが求められている」と、議論の背景を冒頭に記載している。また、同論点整理では、新たな担保権の導入に関して、「ノウハウや顧客基盤等の無形資産を含む事業全体

図表11 コロナ禍における知的資産経営

①知的資産の再認識	・コロナ禍において、自社の知的資産を改めて掘り起こし、改善、強化する。
②経営戦略の見直し	・知的資産にもとづき、ウィズコロナの経営環境における経営戦略を策定する。
③知的資産経営の実践	・見直した新たな経営戦略にもとづき、知的資産を活かした経営を実践する。

(備考) 各種資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に対して、事業者と金融機関が共通の利益を持つことができるよう、制度設計を含め、議論した」と記載されている。知的資産という用語は使われていないものの、有形資産以外の経営資源も含めて事業を包括的に把握する視点は、知的資産を強く意識したものといえる。

新たな担保権が制度化され、融資実務に取り入れられるには相応の時間を要すると考えられるが、中小企業の強みである知的資産は、21年のウィズコロナの経営環境において、中小企業が事業の継続、再構築を図っていくためにも有用な着眼点といえる(図表11)。信用金庫においても、資金繰り支援の先にある事業再構築のための本業支援に際しては、知的資産経営の考え方や手法が役立つであろう。

7. 同一労働同一賃金

働き方改革関連法により、中小企業においても、年次有給休暇の取得義務(19年4月)、時間外労働の上限規制(20年4月)が順次導入されている。さらに「同一労働同一賃金」についても、20年4月の大企業での施行に続き、21年4月からは中小企業でも施行される

こととなる。同一労働同一賃金の導入は、同一企業・団体におけるいわゆる正規労働者(無期雇用フルタイム労働者)と非正規労働者(有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者)の間での不合理な待遇差の解消を目指すものである。

背景には、わが国において、少子・高齢化に伴い労働力人口が減少するなかで、非正規労働者が増加していることがある。このため、女性やシニア、若者など労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択し、活躍できる社会の実現を目指して「働き方改革関連法」が18年6月に成立している。このうち、非正規労働者が仕事ぶりや能力を適正に評価され、意欲を持って働けるように、正社員と非正規労働者との間の不合理な待遇差の解消を目指して導入されるのが同一労働同一賃金である。

ただし、「同じ仕事をしていれば同じ賃金にすることが求められている」のではない。例えば、指揮命令を行う権限やトラブル発生時の対応など責任の程度に違いがある場合には、「職務の内容」が異なると解され、その違いに応じた待遇差は許容されることとなる。待遇差の判断要素としては、「職務の内容」のほか、「配置の変更の範囲」、「その他の事情」について確認することがポイントなる(図表12)。また、確認の際に参考となるのが、厚生労働省が定めた「同一労働同一賃金ガイドライン」である。いかなる待遇差が不合理なものなのか、原則となる考え方と具体例を示している。

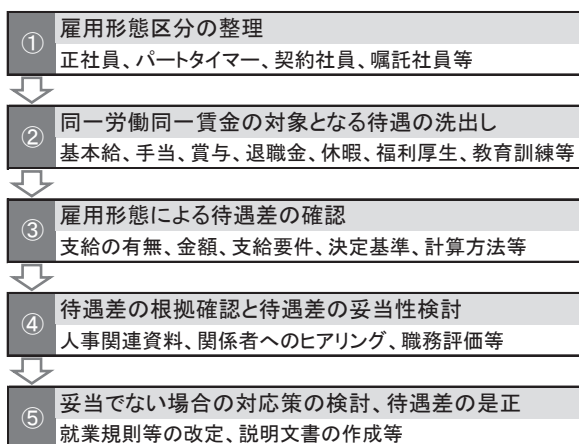
中小企業では21年4月の法施行に向けて、計画的に準備を進めることが必要である

図表12 待遇差の判断要素の事例

	正社員Aさん 【飲食店の運営マネージャー】	契約社員Bさん 【飲食店の店舗スタッフ】
職務の内容	・店舗売上など運営全般の管理、人材育成の責任を負う。 ・必要に応じて時間外労働・休日出勤あり。	・所定時間内で現場オペレーション（接客・調理）を担当 ・所定外労働は原則なし
配置の変更の範囲	・他店への転勤（全国）あり。 ・エリアマネージャーへの昇進あり。	・店舗間の異動は原則なし
その他の事情	・勤続10年目。店舗運営経験複数あり。 ・当期売上15%増(前期比)の達成目標あり。	・勤続6か月（飲食店での業務経験はなし、前職は営業事務） ・正社員登用制度あり

（備考）東京商工会議所「同一労働同一賃金まるわかりBOOK」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表13 一般的な対応手順



（備考）東京商工会議所「同一労働同一賃金まるわかりBOOK」より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表13）。一般的な対応手順として、①雇用形態区分の整理、②同一労働同一賃金の対象となる待遇の洗い出し、③雇用形態による待遇差の確認、④待遇差の根拠確認と待遇差の妥当性検討、⑤妥当でない場合の対応策の検討、待遇差の是正、があげられる。

8. HACCP

21年6月から完全義務化されるHACCP(ハザード・Hazard Analysis and Critical Control Point)

とは、原則としてすべての食品等事業者に適用される新しい食品衛生管理の方法である。Hazard（危害）、Analysis（分析）、Critical（重要）、Control（管理）、Point（点）の頭文字をとったもので、危害分析重要管理点と訳されることもある。

HACCPでは、まず食品等事業者が食中毒や異物混入等の危害要因を分析する。その上で、原材料の入荷から製品出荷までの全工程について、重要管理点を押さえることで安全な食品を提供し、万が一問題が発生した場合でも、どの工程で発生したかを特定しやすくするものである。国際規格であるため、日本から牛肉や水産加工品などを輸出する場合には、先行導入している輸出先の国からHACCPを求められることも多い。日本では20年6月からHACCPによる衛生管理が義務化されているが、1年間の猶予期間があるため、21年6月からHACCPの完全義務化が開始される予定である。

HACCPでは、新型コロナウイルスの感染拡大防止に苦勞している飲食店をはじめ、食品の製造、加工、調理などに関わる多くの事業者が対象となる。対象事業者に課されるHACCPに沿った衛生管理には、「HACCPに基づく衛生管理」と「HACCPの考え方を取り入れた衛生管理」の2種類がある（図表14）。前者は、主に大規模事業者が対象となるより厳格なものである。後者は、小規模な営業者等が、各業界団体が作成する手引書を参考に、簡略化されたアプローチにより衛生管理を行うものである（図表15）。小規模な営業

図表14 HACCPに沿った衛生管理の2つの方法

HACCPに基づく衛生管理
<p>対象:大規模事業者</p> <p>HACCP7原則に基づき、食品等事業者自らが、使用する原材料や製造方法等に応じ、計画を作成し、管理を行う。</p>

HACCPの考え方を取り入れた衛生管理
<p>対象:小規模な営業者等</p> <p>各業界団体が作成する手引書を参考に、簡略化されたアプローチによる衛生管理を行う。</p>

(備考) 厚生労働省資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表15 小規模な営業者等に求められる事項

<p>業界団体が作成し厚生労働省が内容を確認した手引書を参考にして、次の①～⑥を実施することが求められている。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 手引書の解説を読み、自分の業種・業態では、何が危害要因となるかを理解し、 ② 手引書のひな形を利用して、衛生管理計画と（必要に応じて）手順書を準備し、 ③ その内容を従業員に周知し、 ④ 手引書の記録様式を利用して、衛生管理の実施状況を記録し、 ⑤ 手引書で推奨された期間、記録を保存し、 ⑥ 記録等を定期的に振り返り、必要に応じて衛生管理計画や手順書の内容を見直す。

(備考) 厚生労働省資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

者等とは、飲食店、弁当・総菜店、食肉販売、食品従事者50人未満の事業場などであり、信用金庫の取引先の食品等事業者の多くが該当すると思われる。

現時点でHACCP対応について食品衛生法に罰則はないが、21年6月の完全義務化後は、営業許可更新時の確認、取引先からのHACCP認証の要求などが見込まれる。未対応の事業者は、HACCPに沿った衛生管理について対外的に説明できるよう、衛生管理計

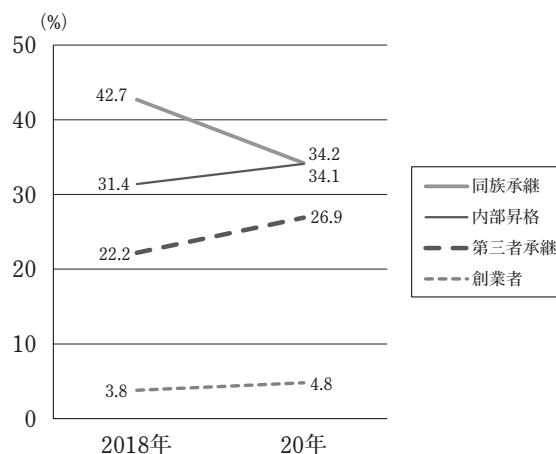
画等の作成、実施状況の記録・保存など準備を進めていく必要がある。

9. 第三者承継

「第三者承継」とは、事業承継の種類の1つであり、親族による「同族承継」や役員の登用など「内部昇格」ではなく、第三者が後継者となり事業を承継するものである。

中小企業では、後継者難を理由に廃業を決定する企業も多く、コロナ禍による営業自粛、業績悪化も加わり、事業を存続させるための方策として改めて注目されている。帝国データバンクの「全国企業 後継者不在率 動向調査（2020年）」により事業承継の類型別に割合をみると、同族承継の割合が34.2%、血縁関係のない役員登用などの内部昇格の割合が34.1%となっている（図表16）。18年調査と比較すると同族承継の割合は8.5ポイント低下した一方で、内部昇格は2.7ポイント上昇している。このほか、第三者承継（外部

図表16 事業承継の類型別割合の推移（先代経営者と後継者の関係）



(備考) 帝国データバンク資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

招聘8.3%とその他（買収・出向・分社化の合計）18.6%の合計）は、26.9%と2年前と比較して4.7ポイント上昇している。最近の2年間で同族承継の割合が大きく低下した一方で、同族でも内部昇格でもない第三者への承継割合が上昇している。

事業承継については、中小企業庁の「第三者承継支援総合パッケージ」（18年12月）など政策的なサポートも行われているが、経営者保証がその阻害要因となっているとの見方もある。「後継者候補はいるが承継を拒否」している理由として65%が経営者保証を理由にあげているとの調査（2018年中小企業基盤整備機構アンケート）もある。このため、13年12月に策定された「経営者保証に関するガイドライン」について、事業承継時に焦点を当てた「特則」が19年12月に策定され、事業承継に際して新旧経営者からの二重徴求を原則禁止とするなど、事業承継時の経営者保証の取扱いが明確化されている（図表17）。このほか、「事業引継ぎガイドライン」（15年3月）を全面改訂した「中小M&Aガイドライン」が20年3月に公表されるなど、第三者承継に関する指針の整備も行われている。中小企業のM&Aマーケットは拡大しており、信用金庫にとっても、取引先の減少や経営資源の散逸を防ぐための支援分野といえるだろう。

図表17 「ガイドライン」と「特則」

<p>「経営者保証に関するガイドライン」の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> • 法人と個人が明確に分離されている場合などに、経営者の個人保証を求めないこと • 多額の個人保証を行っていても、早期に事業再生や廃業を決断した際に一定の生活費等を残すことや、「華美でない」自宅に住み続けられることなどを検討すること • 保証債務の履行時に返済しきれない債務残額は原則として免除すること
<p>「事業承継時に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則」のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> • 前経営者、後継者の双方からの二重徴求の原則禁止 • 後継者との保証契約は、事業承継の阻害要因となり得ることを考慮し、柔軟に判断 • 前経営者との保証契約の適切な見直し • 金融機関における内部規定等の整備や職員への周知徹底による債務者への具体的な説明の必要性 • 事業承継を控える事業者におけるガイドライン要件の充足に向けた主体的な取組みの必要性

（備考）経済産業省資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

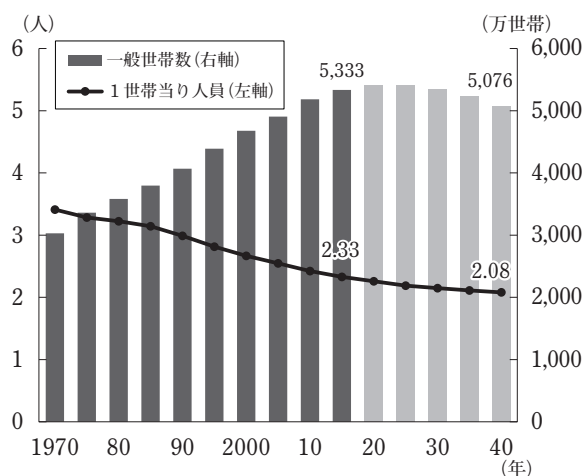
10. 世帯

コロナ禍の収束が見通せない状況が続いているが、少子高齢化、人口や中小企業数の減少といった構造的な問題が解消しているわけではない。生産年齢人口（15～64歳）は1995年をピークに、人口は2008年をピークに、長期にわたり構造的な減少が進んでいる。さらに、世帯についても23年をピークにその数が減少に転じることになる。

国立社会保障・人口問題研究所の「日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計）」（19年4月）によると、増加が続いてきた世帯数（15年で5,333万世帯）も、23年の5,419万世帯をピークに減少に転じ、40年には5,076万世帯になると推計されている。

人口減少のなかでも世帯数が増加を続けてきたのは、家族の人数が減少を続けてきたからである（図表18）。1950年代には5人を上

図表18 世帯数・平均世帯人員の推移



(備考) 国勢調査および国立社会保障・人口問題研究所資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

回っていた平均世帯人員は、90年には3人を下回り、同推計では15年に2.33人、40年に2.08人となると推計されている。

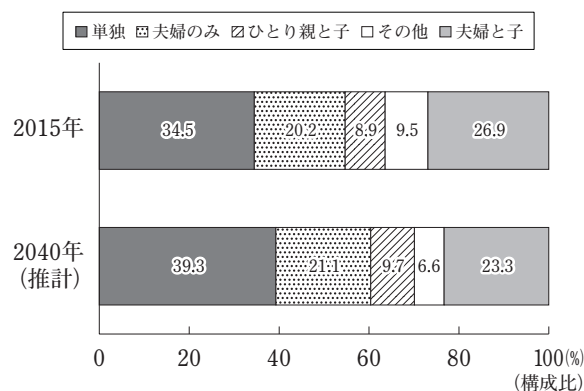
都道府県別にみると、世帯数が減少したのは10～15年では5県、15～20年では21道府県であった。今後、20～25年には39道府県、25～30年には43道府県、30～35年、35～40年には沖縄県を除く46都道府県で減少すると推計されている。今後は、増加を続けてきた世帯数もピークを迎え、減少に転じ始める地

域が増えてくるといえる。

家族類型別の変化をみると、単独世帯は、40年には39.3%と約4割を占めるようになる(図表19)。また、25年にはすべての都道府県で単独世帯が最大割合となる。一方、かつて40%以上を占めた「夫婦と子」の割合は40年には23.3%に低下する。

世帯数の減少や単独世帯の増加などの動きは、不動産市場から個人向けサービス業、食料品の内容量まで、広範な業種に対して長期的に様々な影響を与えるものである。

図表19 家族類型別割合の変化



(備考) 国立社会保障・人口問題研究所資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成