

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**産業企業情報****2022-12****(2022. 8. 30)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp>**信用金庫の視点でひも解く 2022 年版中小企業白書・小規模企業白書**
—新たな時代へ向けた自己変革力・新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携—**視 点**

中小企業庁では、中小企業基本法第11条の規定に基づき、1963年以降、中小企業の動向および中小企業に関して講じた施策や講じようとする施策を明らかにするため、中小企業白書を国会に提出している。また、小規模企業振興基本法第12条の規定に基づき、小規模企業の動向および小規模企業に関して講じた施策や講じようとする施策を明らかにするため、2015年以降は、小規模企業白書も国会に提出している。信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、2004年度から中小企業白書の利活用促進を目的に、信用金庫役職員や信用金庫取引先の中小企業・小規模事業者を主たる対象読者として、その概要や読みどころをまとめている。

2022年版の中小企業白書と小規模企業白書については、新型コロナウイルス禍からおおよそ2年余りを経過した本年4月26日の閣議決定を経て、中小企業庁ホームページ等で公表された。中小企業白書と小規模企業白書は、中小企業・小規模事業者の支援に携わる関係者にとって、ぜひ押さえておきたい重要な資料の一つである。

本稿では、2022年版中小企業白書および小規模企業白書の編さんにあたった中小企業庁 調査室の芳田直樹室長からのヒアリング内容も盛り込みつつ、中小企業白書および小規模企業白書のポイントを概説する。

要 旨

- 2022年版の中小企業白書・小規模企業白書では、中小企業や小規模事業者のそれぞれが「自己変革」へ向けて、新たな挑戦を行うために必要な取組みについて調査分析し、経営者の参考となるデータや、具体的な取組事例も豊富に交えながら解説している。
- 白書の編さんにあたった中小企業庁の芳田調査室長からは、信用金庫は中小企業・小規模事業者にとって身近な存在であり、本来の金融機能のみならず、中小企業・小規模事業者に対して具体的な連携先の紹介や連携方法に関する助言を行いやすいポジションにあり、そのネットワークやノウハウを存分に活かしながら、引き続き“伴走型支援”に邁進していただきたい、とのコメントをいただいた。
- いずれの白書も、中小企業・小規模事業者のニーズを体系的に把握する上で大きな助けとなる。中小企業・小規模事業者に身近に接する信用金庫役職員にとって、一読に値する良書といえよう。

キーワード

中小企業白書 小規模企業白書 自己変革力 事業の見直し 地域内連携 支援機関

目次

はじめに

1. 中小企業白書・小規模企業白書の編さん者へのインタビュー
 - (1) 2022年版中小企業白書・小規模企業白書の読みどころ
 - (2) 信用金庫へのメッセージ
2. 2022年版中小企業白書・小規模企業白書の概要
 - (1) 2021年度（令和3年度）の中小企業・小規模事業者の動向
 - (2) 新たな時代へ向けた自己変革力（中小企業白書）
 - (3) 新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携（小規模企業白書）
 - (4) 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（両白書）

おわりに

はじめに

2022年版中小企業白書および小規模企業白書は、2020年春に端を発する新型コロナウイルス禍からおよそ2年余りを経た本年4月26日に閣議決定され、中小企業庁のホームページ上で公開された¹。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、04年度以降、年度ごとに信用金庫の視点から中小企業白書のポイントを取りまとめるとともに、2015年度から新しく発刊された小規模企業白書についても情報発信を行ってきた。本年度においても、中小企業白書および小規模企業白書の編さんにあつた中小企業庁調査室長にインタビューを実施し、各白書の論点を整理した。

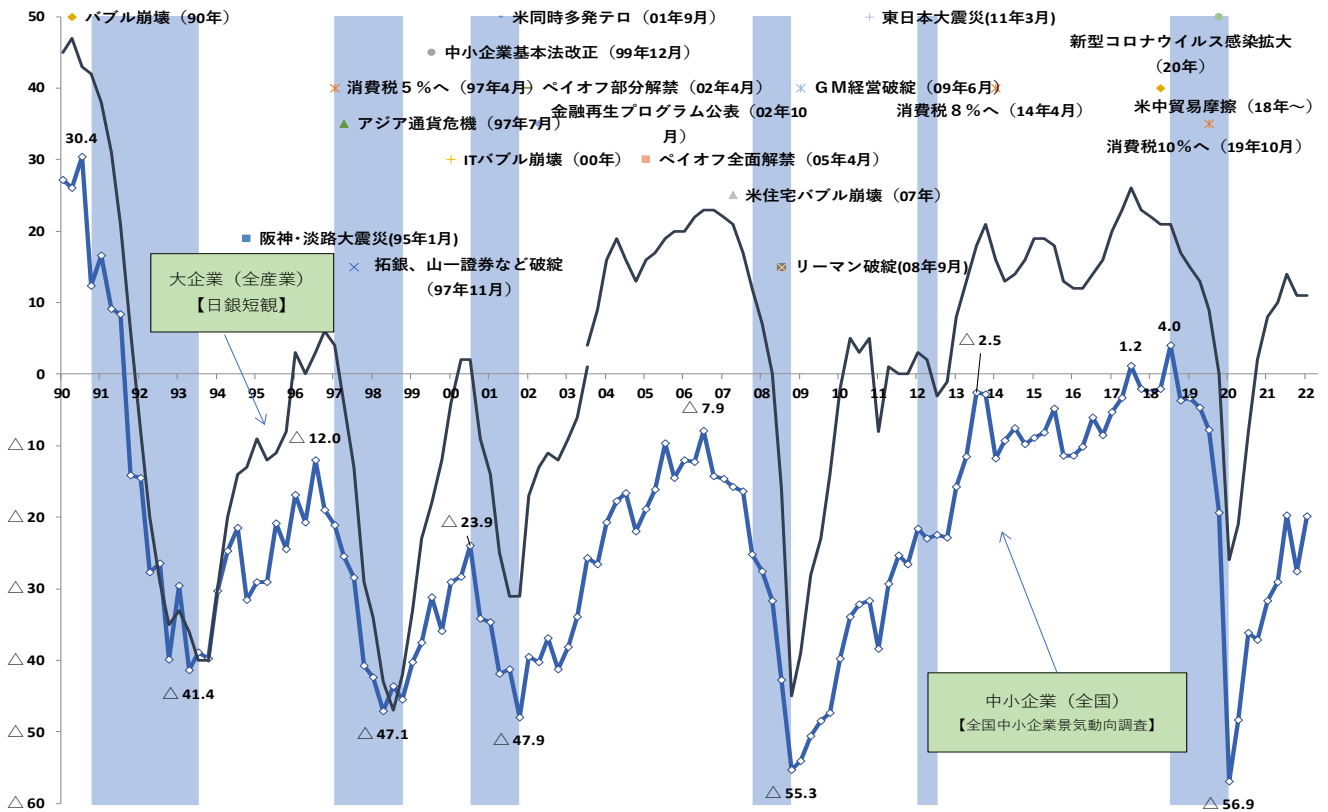
2022年版中小企業白書の副題は「**新たな時代へ向けた自己変革力**」、小規模企業白書の副題は「**新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携**」と、これまで同様、統一感のある副題が掲げられた。2022年版の白書では、新型コロナウイルス感染症の流行や原油・原材料価格の高騰等の外部環境に直面する中小企業・小規模事業者の動向に加え、中小企業・小規模事業者のそれぞれが「自己変革」に向けて新たな挑戦を行うために必要な取組みなどについて、豊富な経営事例も交えながら分析を行っている。

なお、すでに本年7月より書店等で発売されている書籍版の名称は「中小企業白書 小規模企業白書」に統一され、水色の表紙の「上巻」が中小企業白書、オレンジ色の表紙の「下巻」が小規模企業白書と、こちらも例年どおり一体感のある体裁となっている。

ちなみに、1963年以降発刊の中小企業白書の副題には、その年の中小企業白書の調査分析の視点が色濃く反映される。そこで、**図表1**では、90年以降の中小企業白書副題の変遷（15年からは小規模企業白書副題も）と、本中金が実施する「全国中小企業景気動向調査」の主要指標である業況判断D. I.（全業種）を比較対照できる形で示しているので、併せてご参照いただきたい。

¹ 中小企業庁ホームページ(<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>)より全文をダウンロード可能

(図表1) 中小企業白書・小規模企業白書の副題と信用金庫取引先中小企業の業況判断 D.I. の推移



発行年	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
副題	景気拡大下で進行する中小企業の構造変化と新たな発展への経路	21世紀に向けて挑戦を続ける中小企業	多様化し増大する中小企業の役割	中小企業の課題と進路	構造変化の中での「変革」と「創造」	新たな可能性へのチャレンジ	中小企業の時代	中小企業とその本領の発揮	変革を迫られる中小企業と企業家精神の発揮	経営革新と新規創業の時代へ	IT革命・資金戦略・創業環境	目覚めよ！自立した企業へ	「まちの起業家」の時代へ	再生と「企業家社会」への道	多様性が織りなす中小企業の無限の可能性	日本社会の構造変化と中小企業者の活力	「時代の節目」に立つ中小企業	地域の強みを活かす変化に挑戦する中小企業	生産性向上と地域活性化への挑戦	イノベーションと人材で活路を開く	ピンチを乗り越えて	震災からの復興と成長制約の克服	試験を乗り越えて前進する中小企業	自己変革を遂げて躍動する中小企業・小規模事業者	小規模事業者への応援歌	地域発、中小企業イノベーション宣言！	未来を拓く 稼ぐ力/継続と挑戦！	成長の芽を次世代へ繋ぐ	令和時代の中小企業の活躍に向けて	人手不足を乗り越える力	中小企業のライフサイクル	新たな「価値」を生み出す中小企業	危機を乗り越える力/小規模事業者の底力	新たな時代へ向けた自己変革力

(備考) 1. 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、中小企業庁「中小企業白書(各年版)」、信金中央金庫「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. シャドローは内閣府による景気後退期を示している。
3. 2015年からは小規模企業白書副題も掲載している。

1. 中小企業白書・小規模企業白書の編さん者へのインタビュー

まず、2022年版中小企業白書と小規模企業白書の編さんにあたった中小企業庁 事業環境部 企画課 調査室長の芳田直樹氏（図表2）へのインタビュー内容を掲載する。

（1）2022年版中小企業白書・小規模企業白書の読みどころ

2022年版の中小企業白書および小規模企業白書（図表3）では、2020年春以降の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、さまざまな外部環境に直面する中小企業・小規模事業者の動向をふまえて、中小企業・小規模事業者のそれぞれが「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なども調査分析し、経営者等の参考となるデータや、具体的な取組事例も豊富に交えながら解説した（図表4）。

両白書に共通する総論部分では、最近の中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境として、2年超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なかで、引き続き厳しい状況にあることなどをあらためてデータ等で確認した。とりわけ、資金繰り面においては、コロナ禍で特に厳しい事業環境下に置かれた宿泊業をはじめとする各業種において、感染症流行前と比べて借入金月商倍率²の上昇がみられ、借入金の返済余力が低下している可能性もあることを、財務省「法人企業統計調査季報」のデータなどを用いながら指摘した。

また、前述の総論に引き続き、両白書ではテーマ別の分析も行った。サブタイトルを「新たな時代へ向けた自己変革力」

（図表2）取材に応じていただいた芳田直樹調査室長（上）および取材風景（下）



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表3）中小企業白書・小規模企業白書の表紙



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

² 借入金月商倍率 = (金融機関短期借入金 + その他の短期借入金 + 金融機関長期借入金 + その他の長期借入金 + 社債) ÷ 月商

(図表 4) 2022 年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

- **2年に及ぶ新型コロナウイルス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、中小企業は引き続き厳しい状況**にある。
- 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、**事業再構築などに取り組みながら、必死に生き残りを図りつつ、次の成長に向けた取組を進めようとしている中小企業もある。**
- 今回の白書では、**事業者の自己変革**をテーマに、ウィズコロナ、アフターコロナの各フェーズにおいて、**事業者にとって必要な取組**を取り上げた。
- より具体的には、短期・中長期のスパンで**中堅企業への成長やサプライチェーンの中核的存在を目指す中小企業（スケールアップ型企業）と持続的成長を志向し、地域経済を支える小規模事業者（パワーアップ型企業）**のそれぞれが**新たな挑戦を行うために、事業再構築をはじめ、どのような取組が必要なのかについて分析。**

白書の目次（各分析テーマ一覧）

- 【1】中小企業における足下の感染症への対応
- 【2】企業の成長を促す経営力と組織<スケールアップ型企業>
- 【3】小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決<パワーアップ型企業>
- 【4】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

(備考) 中小企業庁調査室の資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

とした中小企業白書では、足元の感染症への対応を念頭に、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」が重要であることを指摘しつつ、売上面への効果や既存事業とのシナジー効果を実感している中小企業も存在することを事例なども踏まえて紹介した。また、中小企業の成長を促すための取組みとしてブランド構築や人的資本への投資を始めとする「無形資産投資」にも着目した。ブランド構築についてはそのコンセプトの明確化や従業員への浸透などを行うことが、また人的資本への投資については経営者が積極的に計画的なOJT研修やOFF-JT研修を実施し従業員の能力開発を進めることが、それぞれ生産性向上などの面からも重要であることをアンケート調査の結果なども用いながら解説した。

一方、サブタイトルを「新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携」とした小規模企業白書では、多くの小規模事業者が「事業見直し」の局面でさまざまな経営上の課題に直面することが多いことを踏まえ、信用金庫も含めた支援機関の役割が今後ますます重要になっていくことを述べた。さらに、地域課題の解決へ向けて他の事業者との協業を行うような小規模事業者においては、支援機関の持つネットワークやノウハウを活用することが重要であることを指摘した。

さらに、両白書に共通する最終章では、共通基盤としての「取引適正化」と「デジタル化」および「経営力再構築伴走支援」についてとりまとめた。取引適正化については、コスト変動への対応だけでなく、中小企業における賃上げといった分配の原資を確保するうえでも重要であり、価格転嫁へ向けて販売先との交渉機会を設けることがカギを握ることなどを指摘した。また、デジタル化については、新たなビジネスモデルの確立を目指す段階への到達を目指すことが重要であることを示し

た。最後に、経営力再構築伴走支援については、経営者自らが自己変革を進めるためには、信用金庫を含む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、そのためにも、第三者である支援者・支援機関においては、経営者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ことをあらためて紹介した。ぜひご一読いただければと考える。

(2) 信用金庫へのメッセージ

信用金庫は、中小企業・小規模事業者にとって常に身近な存在であり、地域に根差した支援機関のひとつとして大きな期待を寄せている。

そうしたなかで、今般の白書では、地域の持続的な発展を見据え、小規模事業者が地域課題の解決に取り組む姿を明らかにしているが、その実践にあたっては、事業者単独ではなく複数の事業者が互いの経営資源等を共有しながら進めることで有効に機能するようなものも多い。中小企業・小規模事業者にとって身近な存在である信用金庫は、本来の金融機能のみならず、中小企業・小規模事業者に対して具体的な連携先の紹介や連携方法に関する助言を行いやすいポジションにあり、そのネットワークやノウハウを存分に活かしながら、引き続き“伴走型支援”に邁進していただければと考える。

中小企業・小規模事業者にとっての事業環境は、まだまだ先行き不透明感の拭い去れないような状況が続いているかと思う。こうしたなか、“伴走型支援”に強みを持つ信用金庫に期待を寄せており、この機会にあらためて中小企業白書・小規模企業白書に関心をお寄せいただくとともに、経営課題を抽出・解決するためのツールのひとつとしてご活用いただければ幸いである。

2. 2022年版中小企業白書・小規模企業白書の概要

2022年版の中小企業白書・小規模企業白書は、いずれも2部構成となっている（図表5）。第1部（総論部分）については共通の内容となっており、中小企業・小規模事業者の経営環境は、緩やかな回復傾向にあるとはいえ引き続き厳しい状況にあり、景況感や売上高は、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ことを示している。これに続く第2部については、中小企業白書が「新たな時代へ向けた自己変革力」、小規模企業白書が「新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携」と、それぞれの白書の副題をそのまま掲げつつ、それぞれの経営環境などをふまえた詳細な分析を行っている。なお、巻末では、例年通り、昨年度施行分と今年度施行予定の中小企業・小規模企業施策が掲載されている。以下では、今年度の両白書の概要を整理する。

（1）2021年度（令和3年度）の中小企業・小規模事業者の動向

両白書に共通する総論部分（第1部）では、新型コロナウイルス感染症の流行や原油・原材料価格の高騰等の外部環境の下で、業況や倒産・資金繰り、雇用環境を始めとする中小企業・小規模事業者の動向について、詳細な分析を行っている。

とりわけ、前出の「読みどころ」のところでも触れている借入金月商倍率については、多くの業種で感染症流行前と比べて上昇している状況を、データ分析に基づいて示している（図表6）。特にサービス業や小売業では、2020年第2四半期と2021年第2四

（図表5）2022年版中小企業白書・小規模企業白書の骨子
[中小企業白書]

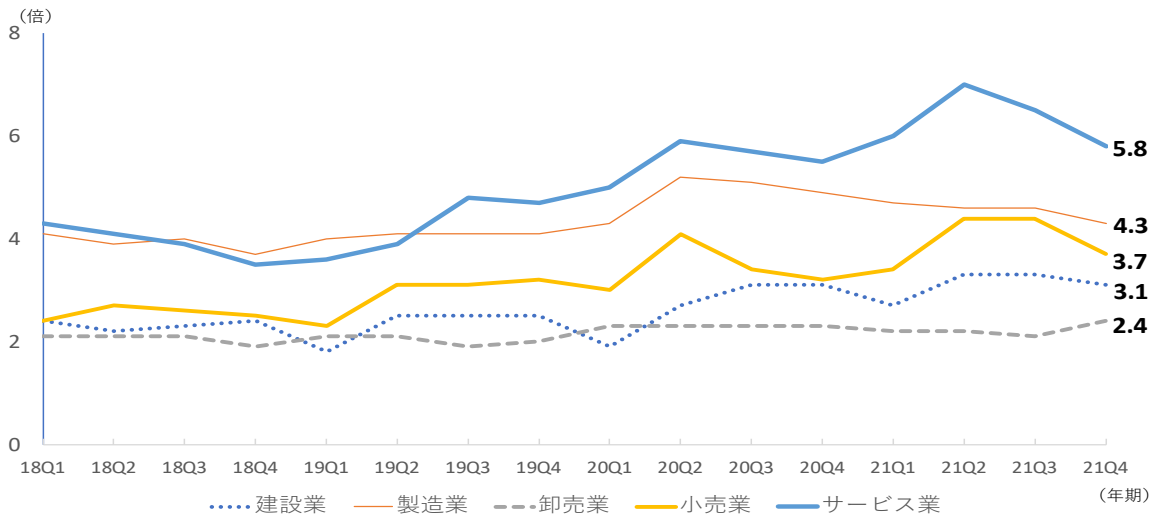
第1部 令和3年度（2021年度）の中小企業の動向	
第1章 中小企業・小規模事業者の動向	
第1節	我が国経済の現状
第2節	中小企業・小規模事業者の現状
第3節	雇用の動向
第4節	原油・原材料価格の高騰
第5節	事業継続計画（BCP）の取組
第6節	労働生産性と分配
第7節	経営資源の有効活用
第8節	まとめ
第2部 新たな時代へ向けた自己変革力	
第1章 中小企業における足下の感染症への対応	
第1節	オルタナティブデータから見る感染症の影響
第2節	感染症下の中小企業政策
第3節	感染症下の事業再構築
第4節	まとめ
第2章 企業の成長を促す経営力と組織	
第1節	ブランドの構築・維持に向けた取組
第2節	人的資本への投資と組織の柔軟性、外部人材の活用
第3節	中小企業経営者の経営力を高める取組
第4節	中小企業が対応を迫られる外部環境
第5節	まとめ
第3章 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	
第1節	取引適正化と企業間取引
第2節	中小企業におけるデジタル化とデータ利活用
第3節	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
第4節	まとめ

[小規模企業白書]

第1部 令和3年度（2021年度）の小規模事業者の動向	
（中小企業白書の第1部に同じ内容を掲載）	
第2部 新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携	
第1章 小規模事業者の事業見直し	
第1節	現下の事業見直し
第2節	持続的な成長を見据えた中長期的な事業見直し
第3節	支援機関の活用
第4節	まとめ
第2章 地域課題の解決と地域内連携	
第1節	小規模事業者による地域課題の取組
第2節	地域の持続的な成長に向けた連携の方向性
第3節	まとめ
第3章 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	
第1節	取引適正化と企業間取引
第2節	小規模事業者におけるデジタル化とデータ利活用
第3節	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
第4節	まとめ

（備考）中小企業庁「2022年版中小企業白書・小規模企業白書」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表 6) 業種別に見た、借入金月商倍率の推移



- (備考) 1. 財務省「法人企業統計調査季報」において、資本金1千万円以上1億円未満の企業を集計
 2. 借入金月商倍率 = (金融機関短期借入金 + その他の短期借入金 + 金融機関長期借入金 + その他の長期借入金 + 社債) ÷ 月商
 3. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

半期で借入金月商倍率の上昇が目立ち、感染症流行に翻弄されるなか、借入金の返済余力が低下している可能性を指摘している。

このほかにも第1部では、雇用の動向、原油・原材料価格の高騰の影響、事業継続計画(BCP)の重要性、労働生産性と分配の問題、経営資源の有効活用などについても詳細な分析を行っており、今日的に中小企業・小規模事業者が直面している経営上の問題点などを網羅した内容となっている。

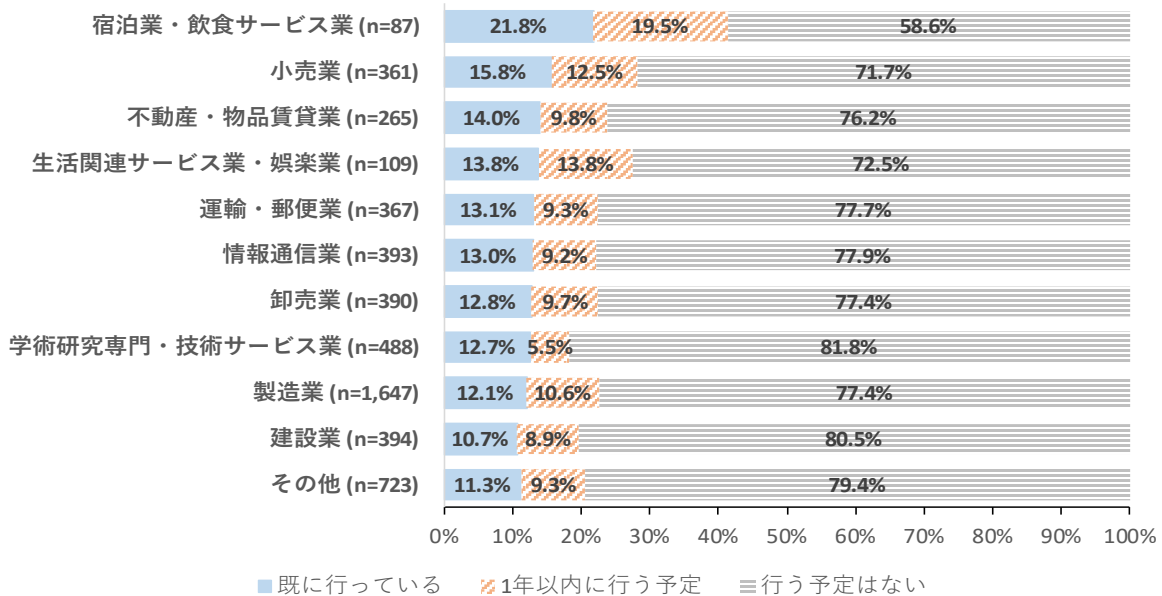
(2) 新たな時代へ向けた自己変革力(中小企業白書)

中小企業白書の第2部では、「新たな時代へ向けた自己変革力」と題し、第1章では感染症が社会全体や中小企業の活動に与えた影響や、感染症下における事業再構築の取組について分析している。続く第2章では、企業の成長を促す取組としてブランドの構築や人的投資、経営者の経営力を高める取組みなどについても分析を行っている。最後の第3章は、後述する小規模企業白書と共通の表題を掲げながら、中小企業・小規模事業者における共通基盤として、デジタル化や取引適正化、経営力再構築伴走支援などについて、中小企業白書の視点に重点を置いて詳細な分析を行っている。

冒頭の第1章では、感染症が人々の行動や地域経済、企業業績にもたらした影響や、資金繰り等の支援策の実施状況などを示しつつ、感染症下における事業再構築の実施状況を確認し、中小企業が足元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などが示されている。なお、白書では、業種別に見た事業再構築の実施状況について特に感染症の影響を大きく受けている宿泊業・飲食サービス

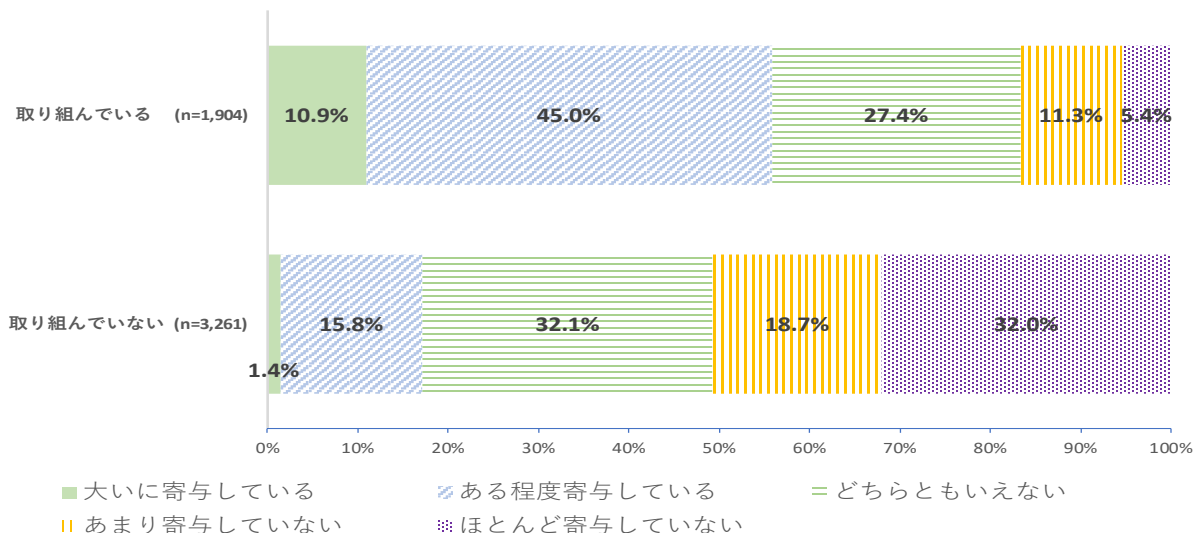
業での実施割合が高いという調査結果を示しつつ（図表7）、早期に事業再構築に取り組んだ企業ほど、売上面での効果に加え、既存事業とのシナジー効果（新規開拓した販路の既存事業への活用等）を実感できている割合も高いことなどを指摘している。

（図表7）業種別に見た、事業再構築の実施状況



- （備考）
- 資料は㈱東京商エリサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
 - ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更すること等を指している。
 - アンケート回答企業は必ずしも事業再構築補助金の申請企業ではない。
 - 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表8）ブランドの構築・維持のための取組の有無別に見た、ブランドの取引価格への寄与



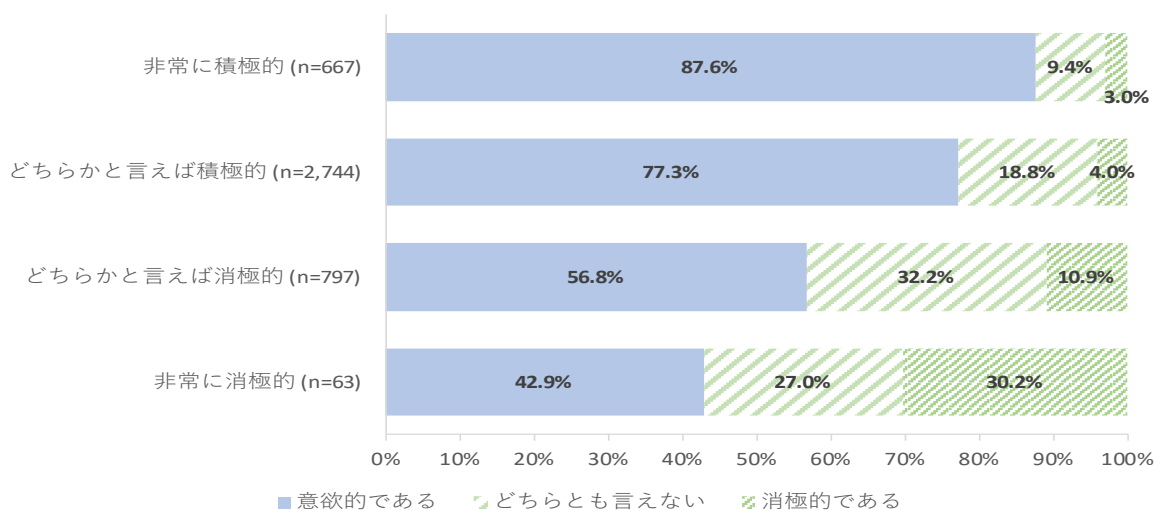
- （備考）
- 資料は㈱東京商エリサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」（2021年12月）
 - ここでのブランドとは「顧客に認識される、企業や商品・サービスなどのイメージの総体」を指す。
 - 企業のブランドが取引価格の引上げ・維持に寄与しているかを聞いたもの。
 - 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

続く第2章では、中小企業の成長を促すための取組みとして、ブランドの構築・維持や人的資本への投資など無形資産投資に着目している。ブランド構築については、ブランドコンセプトを明確にすることの重要性が示される一方で、人的投資については、従業員の能力開発に取り組むことの重要性が示されている。このほか、海外展開や脱炭素化、スタートアップに関する現状などについても示す幅広い内容となっている。

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、適正価格を付けられる価格決定力を持つことにつながると考えられ、ブランドの構築・維持のための取組みを行っている企業ほど、自社ブランドが取引価格へ寄与している割合が高いという調査結果が示されている（図表8）。一方、企業活動において重視されることの多い経営資源に「ヒト」があることもふまえ、従業員の仕事に対する意欲向上の観点から、従業員の能力開発に取り組むことが重要であるという調査結果も示されている（図表9）。

また、経営者の経営力を高める取組みについては、経営者に必要と仮定した資質を基に、経営者に求められる知識・スキルを、Katz（1955）の提唱する3スキル³などを参考に6つに類型化した（図表10）。そのうえで、売上高増加率の高い企業群の経営者は、それぞれの知識・スキルが高い傾向にあることを示し（図表11）、ここに示した6つの知識・スキルは、企業が成長を実現していくうえで経営者として高めていくべき要素であると説いている。

（図表9）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



- （備考） 1. 資料は株式会社帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
 2. 従業員の仕事に対する意欲について「とても意欲的である」「どちらかといえば意欲的である」を「意欲的である」、「とても消極的である」、「どちらかといえば消極的である」を「消極的である」として集計
 3. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

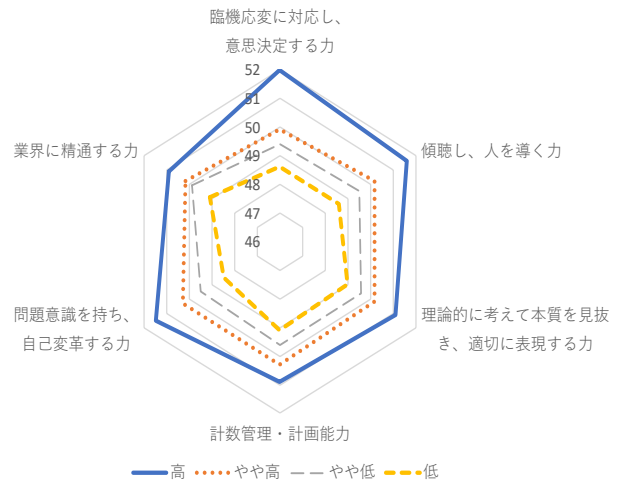
³ ロバート・カッツ（Robert Katz）は、20世紀中頃に活躍したアメリカの経営学者（ハーバード大学教授）で、マネージャー（経営者）に求められる能力を3つに区分した“カッツの3能力”（①テクニカルスキル（業務遂行能力）、②ヒューマンスキル（対人関係能力）、③コンセプチュアルスキル（概念化能力））を「Harvard Business Review」で1955年に提唱したことで知られている。

(図表 10) 経営者に求められる6つの知識・スキル

知識・スキルの名称	特徴
要素1 臨機応変に対応し、意思決定する力	複数の選択肢の中から最適な選択肢を選び、組織を代表して責任を持って意思決定することができる。また、状況を臨機応変に見極め、意思決定に影響を与える可能性のある要素に配慮することができる。
要素2 傾聴し、人を導く力	積極的に部下や関係者と関わるだけでなく、一人一人の性格や状況に応じた接し方ができる。また、部下や関係者と信頼関係を維持・構築することができる。
要素3 理論的に考えて本質を見抜き、適切に表現する力	答えのない問題や課題に対して、物事を理論的に考えて、その本質を見極めることができる。また、自分の考え方や伝えたい内容を他者にわかりやすく伝えることができる。
要素4 計数管理・計画能力	財務状況や資金繰りについて適切に把握し、数字を基に経営計画や投資計画を立案できる。
要素5 問題意識を持ち、自己変革する力	周囲の状況に積極的に関心を持ち、変化を恐れずに、得られた情報を基に自社の経営課題解決のために実践したり、応用することができる。
要素6 業界に精通する力	自社が属する業界や市場についてよく理解しており、競合他社を含めた業界の動向を把握することができる。

- (備考) 1. 資料は帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」(2021年12月)
 2. 上記6つの知識・スキルは、Katz(1955)の提唱する3スキルなどを参考に設定した35の資質について因子分析を実施したことで抽出したもの。因子分析に関する詳細は2022年版中小企業白書付注2-2-1を参照
 3. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

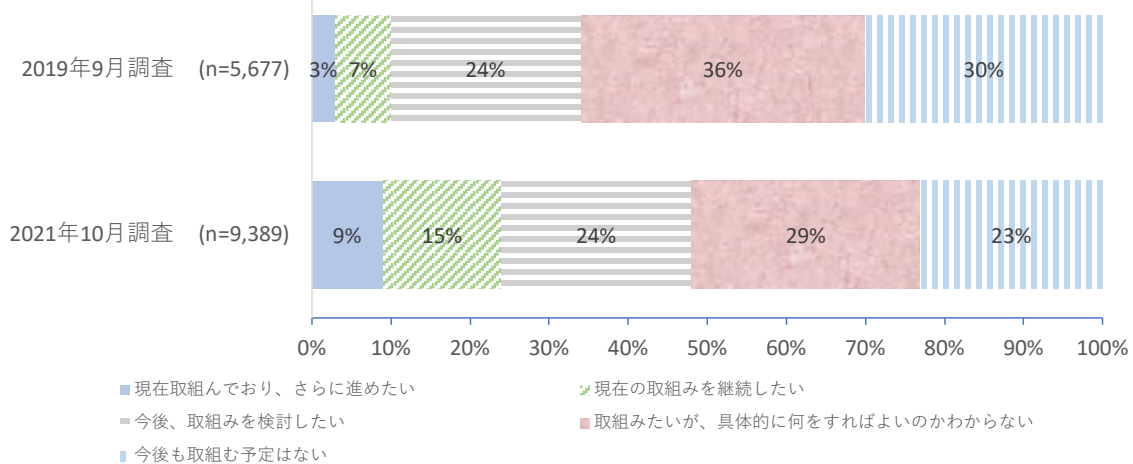
(図表 11) 売上高増加率の水準別に見た、6つの知識・スキルの高さ



- (備考) 1. 売上高増加率の水準は、業種別に売上高増加率(2015年から2020年)が高い企業を上位から25%ごとに、4区分に分類したもの
 2. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

さらに、中小企業が対応を迫られる外部環境については、感染症の影響が長引く中でもSDGs(持続可能な開発目標)への社会的な認知が高まっていることを示し(図表12)、グリーン(脱炭素化)や人権といった課題に対して中小企業も積極的に取り組む機運が高まってきていることを指摘している。

(図表 12) 中小企業におけるSDGsの取組状況



- (備考) 1. 資料は大同生命保険㈱「大同生命サーベイ(2021年10月度調査)」
 2. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、続く最終の第3章「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」については、後述する「小規模企業白書」の最終章との共通部分も多いため、本稿においては両白書に共通する最終章として、本稿の締めくくり部分で後述させていただくこととした。

(3) 新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携（小規模企業白書）

一方の小規模企業白書の第2部では、「新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携」と題し、小規模事業者が感染症の流行後に取り組んだ事業見直しの取組みや、地域課題解決に向けた取組みについて分析するとともに、最終章では、中小企業白書と共通の表題を掲げながら、中小企業・小規模事業者における共通基盤として、取引適正化やデジタル化、経営力再構築伴走支援の重要性などについて、小規模事業者の視点に重点を置いて分析を行っている。

冒頭の第1章では、多くの小規模事業者が引き続き感染症による売上高への影響を受けている中で、積極的に事業見直しへ取り組んできたことを示すとともに、事業見直し時に小規模事業者が多様な課題に直面する中で、支援機関が重要な役割を担う存在であることを示している。具体的には、事業見直しが“対象とする市場”と“提供する商品・製品・サービス”の2つの軸によって、①市場浸透、②新商品開発、③新市場開拓、④多角化、の4つに分類出来ることを示したうえで（図表13）、4分類ごとの具体的取組の実施状況を示している。これをみると、小規模事業者においては、全体の約7割が市場浸透に取り組んでいるという実態の中で、既存の市場や既存製品・商品・サービスの下において情報発信の強化や商品・サービスの向上に取り組んでいる事業者の割合が高いことが明らかにされている（図表14）。

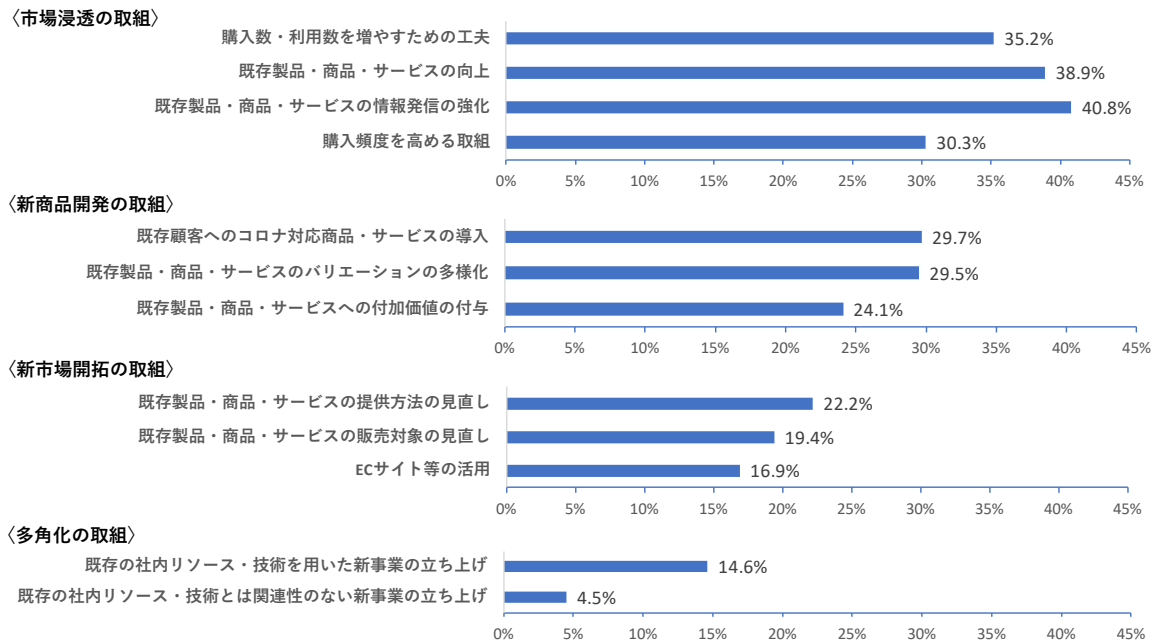
(図表13) 事業見直しの4分類

	既存の市場	新規の市場
既存の製品・商品・サービス	市場浸透	新市場開拓
新規の製品・商品・サービス	新商品開発	多角化

(備考) 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

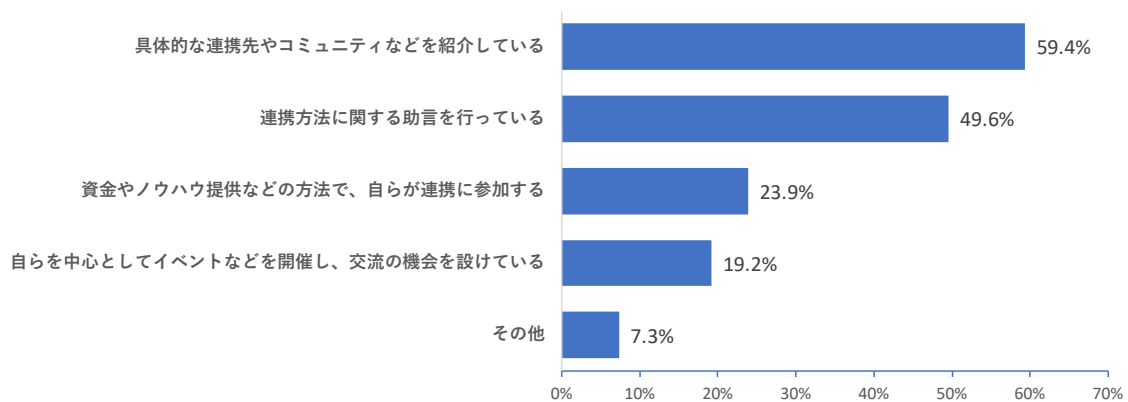
また、続く第2章では、小規模事業者による地域課題解決への取組みを整理した上で、地域課題の解決に向けて、小規模事業者は事業者間の連携に関するネットワークやノウハウを有する支援機関を活用しながら、他の事業者と共同で対応することの重要性を示している。実際に支援機関は、事業者に対して具体的な連携先の紹介や連携方法に関する助言を行っている割合が高く（図表15）、小規模事業者が他の事業者との協業を行う際には、支援機関が有するネットワークやノウハウの活用が有効であることをあらためて指摘している。

(図表 14) 事業見直しの4分類別に見た、具体的取組の実施状況



(備考) 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表 15) 支援機関が実際に行った連携支援の内容



- (備考) 1. 資料は三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者の実態把握に関するアンケート」(n=896、複数回答)
 2. 「相談を受け、支援を行った」「相談はなかったが、支援を行った」と回答した支援機関を集計
 3. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所

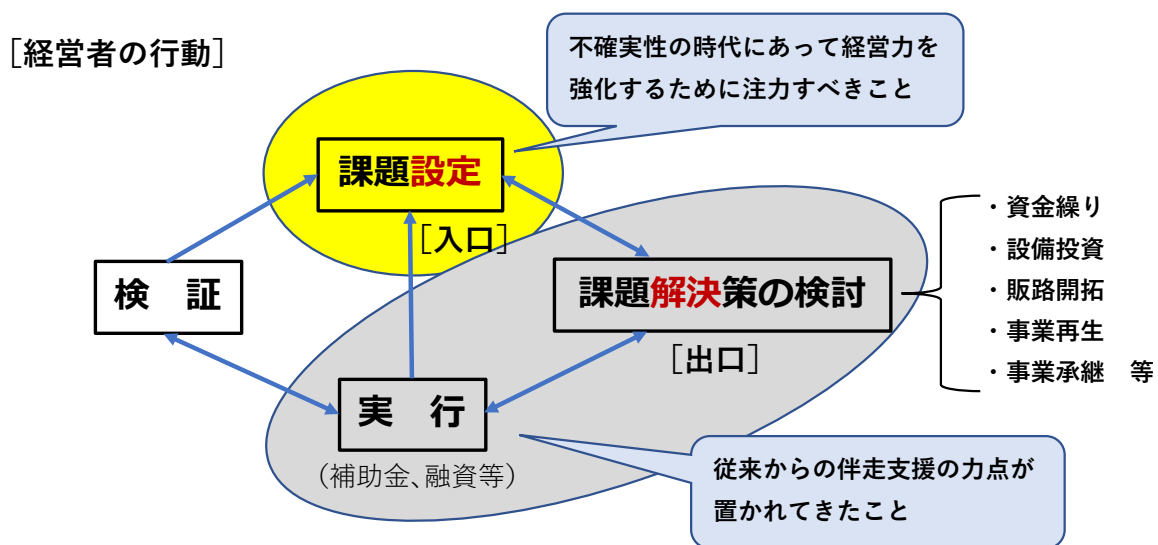
(4) 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援(両白書)

両白書の最終章(第2部第3章)は、ともに「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」と題しつつ、中小企業と小規模事業者それぞれの視点に立った分析を行っている。取引適正化については、コスト変動に対する価格転嫁の状況や販売先との交渉機会を設けることの重要性を示している。また、デジタル化については、感染症下における進展状況やデジタル化の進展に応じて効果がより実感できることなどを示している。さらに、経営力再構築伴走支援については、中小企業の「自己変革

力」を高めるために、的確な課題設定を行う上で、支援機関との対話による伴走支援を受けることが有効であることを事例などを用いて示している。なお、デジタル化とデータ利活用にかかる分析については、中小企業白書の方においてより多くのページ数が割かれている状況があり、一括りに中小企業・小規模事業者といっても、直面する経営課題については事業規模によって重点を置くべき部分に差異が出てくる面もあるという実態をうかがい知ることができよう。

なお、これからの中小企業・小規模事業者の経営者が自ら自己変革を進めていくためには、支援機関との対話を通じて、従来から伴走支援のなかで力点が置かれてきた「課題解決策の検討とその実行」に加え、もっと入口の段階での経営課題の設定にも注力していくことが、不確実性の時代にあって経営力を強化するために注力すべきことであると指摘している（図表 16）。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、自己変革へ向けてのさまざまな障壁を乗り越えながら、対話を重視した伴走支援を行うことが有効であると指摘している（図表 17）。

（図表 16）経営者の行動と伴走支援

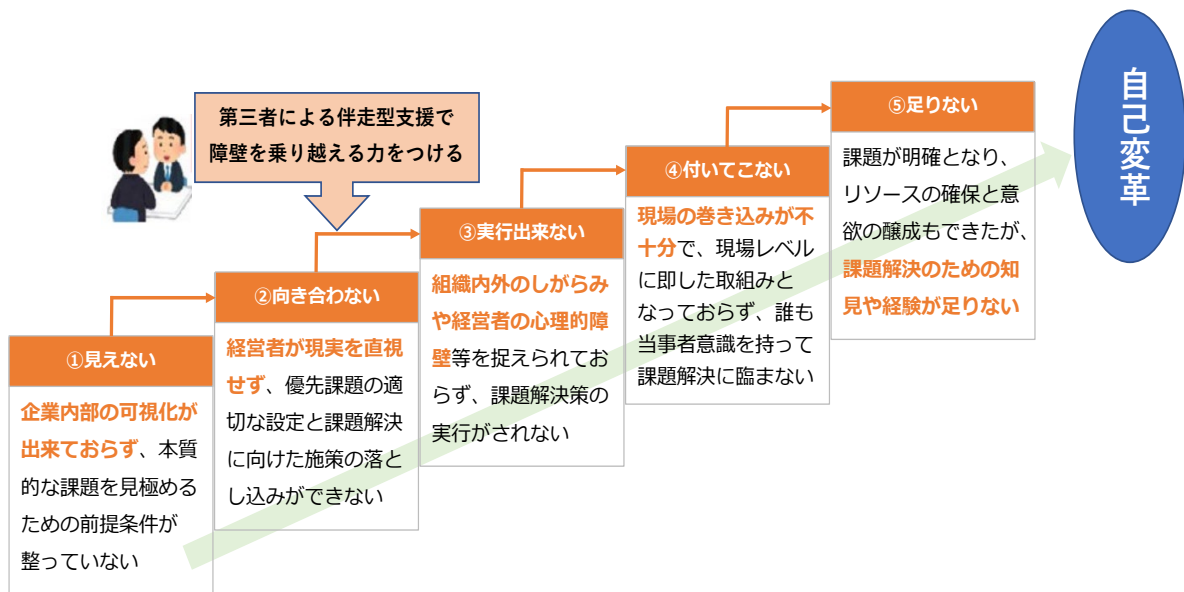


※入口と出口は行ったり来たり

- （備考） 1. 伴走支援のあり方検討会（中小企業庁主催）「中小企業伴走支援モデルの再構築について」（2022年3月）より引用
 2. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

中小企業・小規模事業者にとっての身近な存在として、支援機関の一角を占めるという立ち位置にある信用金庫においても、これからの伴走支援の在り方を検討していくうえで示唆に富む部分は多く、大いに参考となるものと思われる。

(図表 17) 自己変革への「5つの障壁」と第三者支援の必要性



- (備考) 1. 「5つの障壁」は関東経済局報告書「地域中核企業を対象とした官民合同チームによる伴走型支援の取組」より引用
2. 中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2022年版」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

おわりに

例年より申し上げているとおり、中小企業白書・小規模企業白書は“情報の宝庫”である。一見すると、そのボリュームに圧倒されがちであるが、とりわけ近年の白書は、目的の事例や図表を探したい利用者のためのインデックスの充実など、読みやすさ・使いやすさにも格段の配慮がなされている。また、デジタル化時代が到来するなか、WEBサイトによる情報発信の充実ぶりもめざましく、解説動画の視聴やデータのダウンロードなど、利活用のしやすさは格段に向上している。さらに、2022年版白書では、長引く新型コロナウイルス感染症の影響や原油・原材料価格の高騰など、目下の中小企業・小規模事業者が直面しているタイムリーな経営課題に対しても詳細な分析がなされている。ここはひとつ、ページをめくってみることで、あるいはWEBサイトへアクセスしていただくことによって、両白書が近年の中小企業・小規模事業者の課題設定および課題解決の道筋を描くための“情報の宝庫”であることに容易に気付いていただけるものと確信している。

本稿の冒頭でも述べてきたとおり、当研究所では、2004年度より毎年、白書編さんにあたった中小企業庁の調査室長へのインタビューを敢行し、「白書の読みどころ」と併せて「信用金庫へのメッセージ」を頂戴してきた。それらのメッセージの中に一貫しているのは、中小企業・小規模事業者にとっての身近な金融機関という、信用金庫の“ビジネスモデル”や“ポジション”に対する大いなる期待である。これが信用金庫にとつ

での“強み”であることはいうまでもないが、その“強み”を活かすためのツールの一つとして、毎年の中企業白書・小規模企業白書は、大いに利活用の余地があるのではないかと思われる。本稿があらためてそのきっかけとなれば幸いである。

以 上
(鉢嶺 実)

<参考文献>

- ・ 中小企業庁編『中企業白書 小規模企業白書 2022 年版』㊤㊦ 日経印刷(株)

【産業企業情報バックナンバーのご案内】

号 数	題 名	発行年月
2020-13	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか④ ～事業承継を模索するなかでの「廃業という選択肢」の可能性～	2021年 3月
2021-1	全国中小企業景気動向調査からみたコロナ禍における中小企業の動向 —業況は低水準ながら前向きな事業戦略を進める企業も—	2021年 4月
2021-2	中小企業は「後継者不在」へいかに対応すべきなのか(総括編) ～「早めの対応が不可欠」であることの再認識を～	2021年 5月
2021-3	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」(導入編) —数々の危機を乗り越えてきた「長寿企業」の経営が示唆するものとは—	2021年 6月
2021-4	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」①(製造業編) —変革に挑み続ける製造業の長寿企業の危機対応事例—	2021年 6月
2021-5	全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向 —依然続くコロナ禍の被害、前向きな事業戦略を進める企業も—	2021年 7月
2021-6	信用金庫の視点でひも解く 2021年版中小企業白書・小規模企業白書 —新型コロナウイルス感染症拡大を受けた中小企業と小規模事業者—	2021年 8月
2021-7	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」②(建設業編) —同業者等との“連携”に見出す建設業の長寿企業の危機対応事例—	2021年 9月
2021-8	全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向 —人手不足、仕入困難に悩まされる中小企業—	2021年 10月
2021-9	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」③(商業編) —“不変の原理”を拠り所とする卸売業・小売業の長寿企業の危機対応事例—	2021年 12月
2021-10	全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向 —仕入の困難と人手不足が深刻化—	2022年 1月
2021-11	中小企業における新型コロナウイルス感染拡大の影響と 「ポストコロナ」に向けた課題の整理	2022年 2月
2021-12	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」④(飲食・宿泊業編) —新型コロナウイルス感染拡大に直面する飲食・宿泊業の長寿企業の危機対応事例—	2022年 3月
2022-1	ポスト・コロナを見据えた「脱炭素」の実現に向けて① —「脱炭素」の潮流—	2022年 4月
2022-2	全国中小企業景気動向調査からみた中小企業の動向 —仕入困難が深刻化—	2022年 4月
2022-3	ポスト・コロナを見据えた「脱炭素」の実現に向けて② —信用金庫として知っておきたい「脱炭素」のキーワード—	2022年 5月
2022-4	環境激変に挑む中小企業の「危機対応」(総括編) —事業存続の危機を乗り越えてきた長寿企業の“レジリエンス(復元力)”—	2022年 5月
2022-5	ポスト・コロナを見据えた「脱炭素」の実現に向けて③ —「地域脱炭素」の推進に向けた信用金庫への期待—	2022年 6月
2022-6	脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは(問題提起編) —付加価値額の確保・増大へ向けて中小企業はいかに「価値創造」へ取り組むべきなのか—	2022年 6月
2022-7	脱「価格競争」を実現する中小企業の「価値創造」とは①(製造業編) —技術力やブランド力による「価値創造」が収益力向上へのキーワード—	2022年 6月
2022-8	ポスト・コロナを見据えた「脱炭素」の実現に向けて④ —企業における「脱炭素経営」の促進に向けて—	2022年 7月
2022-9	ポスト・コロナを見据えた「脱炭素」の実現に向けて⑤ —「地域脱炭素」に向けた地球温暖化対策の推進—	2022年 7月
2022-10	生の声から読み解く中小企業の実態 —全国中小企業景気動向調査(2022年4-6月期)より—	2022年 7月
2022-11	「新しい資本主義」で期待されるデジタル社会の実現 —セキュリティトークンの活用で期待される資金調達手段の多様化—	2022年 8月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2022年7月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
22.7.1	ニュース&トピックス	2022-37	信用金庫の個人ローン残高の動向(2021年度末)
22.7.1	ニュース&トピックス	2022-38	信用金庫の住宅ローン残高の動向(2021年度末)
22.7.1	ニュース&トピックス	2022-39	信用金庫のカードローン等残高の動向(2021年度末)
22.7.1	ニュース&トピックス	2022-40	信用金庫の地公体向け貸出の動向(2021年度末)
22.7.1	ニュース&トピックス	2022-41	信用金庫の事業性貸出金残高の動向(2021年度末)
22.7.4	ニュース&トピックス	2022-42	信用金庫の定期預金残高の動向(2021年度末)
22.7.4	ニュース&トピックス	2022-43	信用金庫の定期積金残高の動向(2021年度末)
22.7.4	ニュース&トピックス	2022-44	信用金庫の不動産業向け貸出の動向(2021年度末)
22.7.4	ニュース&トピックス	2022-45	信用金庫の事業性貸出先数の動向(2021年度末)
22.7.4	ニュース&トピックス	2022-48	「地方公共団体実行計画制度」の実効性の確保に向けて
22.7.4	内外金利・為替見直し	2022-4	日銀は強力な緩和策を継続すると見込まれ、イールドカーブを低位安定へ
22.7.5	ニュース&トピックス	2022-49	脱炭素社会の実現に向けて期待される企業の「脱炭素経営」
22.7.11	ニュース&トピックス	2022-50	シアターラーニング研修について
22.7.13	ニュース&トピックス	2022-53	信用金庫の女性職員比率の動向(2021年度末)
22.7.13	ニュース&トピックス	2022-54	信用金庫の個人預金口数の動向(2021年度末)
22.7.13	ニュース&トピックス	2022-55	信用金庫の個人向け貸出先数の動向(2021年度末)
22.7.13	ニュース&トピックス	2022-56	信用金庫の医療・福祉向け貸出の動向(2021年度末)
22.7.13	ニュース&トピックス	2022-57	2022年6月末の信用金庫の預金・貸出金動向(速報) ー預金は1.7%増、貸出金は0.1%増ー
22.7.13	産業企業情報	2022-8	ポスト・コロナを見据えた「脱炭素」の実現に向けて④ ー企業における「脱炭素経営」の促進に向けてー
22.7.14	ニュース&トピックス	2022-58	「新しい資本主義」で期待されるセキュリティトークンの活用
22.7.15	中小企業景況レポート	188	4～6月期業況は2四半期ぶりの改善 【特別調査ー混迷する経済社会情勢と中小企業経営】
22.7.15	産業企業情報	2022-9	ポスト・コロナを見据えた「脱炭素」の実現に向けて⑤ ー「地域脱炭素」に向けた地球温暖化対策の推進ー
22.7.19	ニュース&トピックス	2022-59	中小企業における価格転嫁は道半ば、販売価格の引上げが不可欠 ー全国中小企業景気動向調査の結果からー
22.7.25	ニュース&トピックス	2022-60	グリーンボンドガイドライン等(2022年版)の改訂のポイント
22.7.28	産業企業情報	2022-10	生の声から読み解く中小企業の実態 ー全国中小企業景気動向調査(2022年4～6月期)よりー

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
22.7.7	主要経済指標の見方	さがみ信用金庫	奥津智彦
22.7.7	信用金庫の歴史と最近の動向	目黒信用金庫	刀禰和之
22.7.13	ウクライナ・ロシア紛争は中小企業に何をもたらすのか?	大分県中小企業家同友会中津支部	鉢嶺 実
22.7.30	信用金庫業界のネットワークを活用した地域活性化への取り組み	地域デザイン学会	大野英明

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)