

2021年版中小企業白書・小規模企業白書の概要

「危機」を乗り越え、再び確かな成長軌道へ

瀧澤 宏也

(中小企業庁事業環境部調査室)
(行政事務研修員)



2021年版中小企業白書



2021年版小規模企業白書

< 2021年版中小企業白書・小規模企業白書の主なポイント >

中小企業白書・小規模企業白書第1部では、我が国経済の動向について概観するとともに、感染症の影響を踏まえた中小企業・小規模事業者の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について分析した。また、中小企業の実態は、業種や経営組織によって極めて多様であることを確認した。

中小企業白書第2部では、この危機を乗り越えるために重要な取組について分析した。中小企業の財務基盤と経営戦略においては、中小企業の財務に対する意識と業績との関係等を分析し、財務の安全性を確保し、時代の変化に合わせて経営戦略の見直しに取り組むことの重要性を指摘した。また、中小企業におけるデジタル化の重要性が急速に高まっていることを指摘し、デジタル化を成功させる上で重要となる取組に着目して分析した。さらに、感染症の影響や経営者の高齢化により、廃業のリスクも高まる中で、技術や人材を引き継いでいくために重要となる事業承継等の進展状況や、M&Aを活用した規模拡大・新事業展開の取組について分析した。

小規模企業白書第2部では、感染症流行下においても地域経済の活性化やSDGsの取組に貢献している小規模事業者の事例を取り上げつつ、感染症をきっかけとした社会変容のトレンドや消費者の新たなニーズを的確につかみ、販路開拓や新事業の創出につなげていくことの重要性を指摘した。加えて、商工会・商工会議所による経営相談等の実態や感染症流行下における小規模事業者への支援について分析した。

なお、中小企業庁HP内にて本白書の解説動画を掲載しており、ご関心のある読者にはぜひご覧いただければ幸いである。

2021年版中小企業白書の構成

第1部 令和2年度（2020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2章 中小企業・小規模事業者の実態

第3章 中小企業・小規模事業者政策の方向性

第2部 危機を乗り越える力

第1章 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

第2章 事業継続力と競争力を高めるデジタル化

第3章 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

2021年版小規模企業白書の構成

第1部 令和2年度（2020年度）の小規模事業者の動向

第1章 中小企業・小規模事業者の動向

第2章 中小企業・小規模事業者の実態

第3章 中小企業・小規模事業者政策の方向性

第2部 消費者の意識変化と小規模事業者の底力

第1章 小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応

第2章 経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴

第3章 感染症流行下の商工会・商工会議所の取組と小規模事業者支援

はじめに

「2021年版中小企業白書・小規模企業白書」（以下、「白書」）では、新型コロナウイルス感染症が中小企業・小規模事業者に与えた影響

をきめ細かく分析し、その実態を明らかにするとともに、危機を乗り越えるために重要となる取組や、経営者の参考になるデータや事例を豊富に掲載している。本稿では、白書の概要について紹介する。

令和2年度（2020年度）の中小企業の動向

中小企業・小規模事業者の動向

（中小企業白書第1部第1章）

本章では、我が国経済の動向について概観するとともに、中小企業・小規模事業者の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について考察している。

◆我が国経済の現状

2020年は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の世界的流行に伴い、我が国経済には未曾有の事態が生じた。実質GDP成長率の推移を確認すると、2020年は前年比4.8%減となり、2019年を大きく下回った。2020年を通じた動きを見ると、2020年第1四半期及び第2四半期はマイナス成長が続いた。特に、2020年第2四半期は、感染拡大防止のための外出自粛等による内需の下押しや主要貿易相手国での経済活動の停止等による外需の大幅な減少により、前期比8.3%減となった。その後、国内外における社会経済活動の段階的な引上げに伴い、2020年第3四半期は前期比5.3%増、

第4四半期は前期比2.8%増と2四半期連続のプラス成長となった。

◆中小企業・小規模事業者の現状

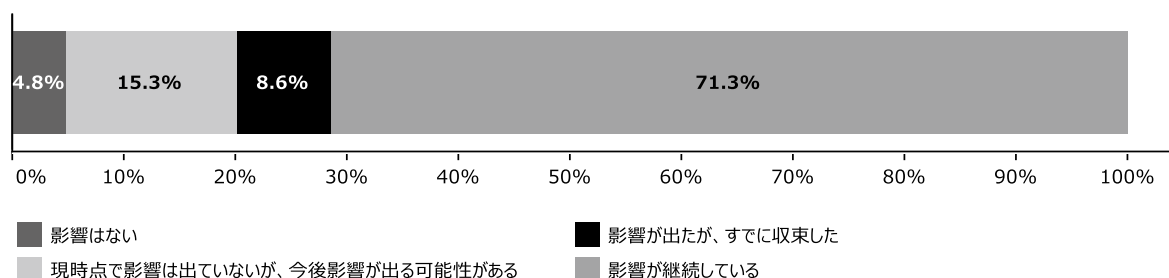
次に、感染症による中小企業の企業活動への影響について確認する（第1図）。これを見ると、感染症の流行により多くの中小企業が影響を受けていることが分かる。

中小企業の業況について、業種別に業況判断DIを確認すると、建設業を除き、2020年第2四半期はリーマン・ショック時を下回る水準となり、その後はいずれの業種においても回復傾向で推移したが、2021年第1四半期は卸売業、小売業、サービス業で業況判断DIが低下した。

次に、中小企業の投資の動向を確認すると、中小企業の設備投資は、2016年以降はほぼ横ばいで推移してきたが、2020年に入ると減少傾向で推移している。一方で、中小企業のソフトウェア投資は、2020年に入っても横ばいで推移した。また、中小企業のソフトウェア投資比率について見ると、設備投資が減少傾向となった一方で、ソフトウェア投資は横ばいを維持し

第1図 新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響（中白第1-1-11図）

新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響



資料：（株）東京商工リサーチ「第14回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（2021年3月）

（注）資本金1億円未満の企業を集計したもの。

たため、足元で上昇傾向に転じている。

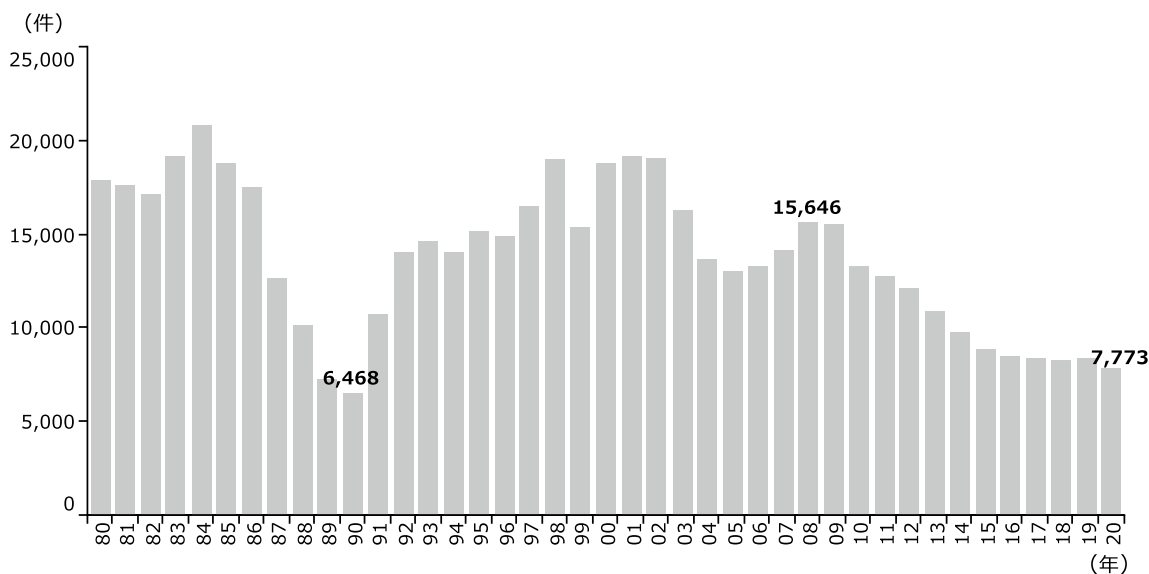
続いて、中小企業の資金繰りDIの状況を確認すると、感染症流行による売上げの急激な減少と、それに伴うキャッシュフローの悪化により、2020年第2四半期に大きく下落した。これはリーマン・ショック時を大きく上回る下落幅となったが、第3四半期には大きく回復した。足元では、資金繰りDIは再び低下している。

一方で、倒産件数の推移について確認すると、我が国の倒産件数は、2009年以降は減少傾向

で推移してきた中で、2020年は資金繰り支援策などの効果もあり30年ぶりに8,000件を下回る水準となった（第2図）。また、業種別に2020年の倒産状況を確認すると、感染症の流行によるインバウンド需要の消失や外出自粛などで大きな影響を受けた「サービス業他」を除く業種では、2020年の倒産件数が前年を下回った。さらに、前年を上回った「サービス業他」の内訳を見ると、「宿泊業」や「飲食業」において倒産が前年比で増加となっている。

第2図 倒産件数の推移（中白第1-1-36図）

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」

(注) 1. 倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。

2. 負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

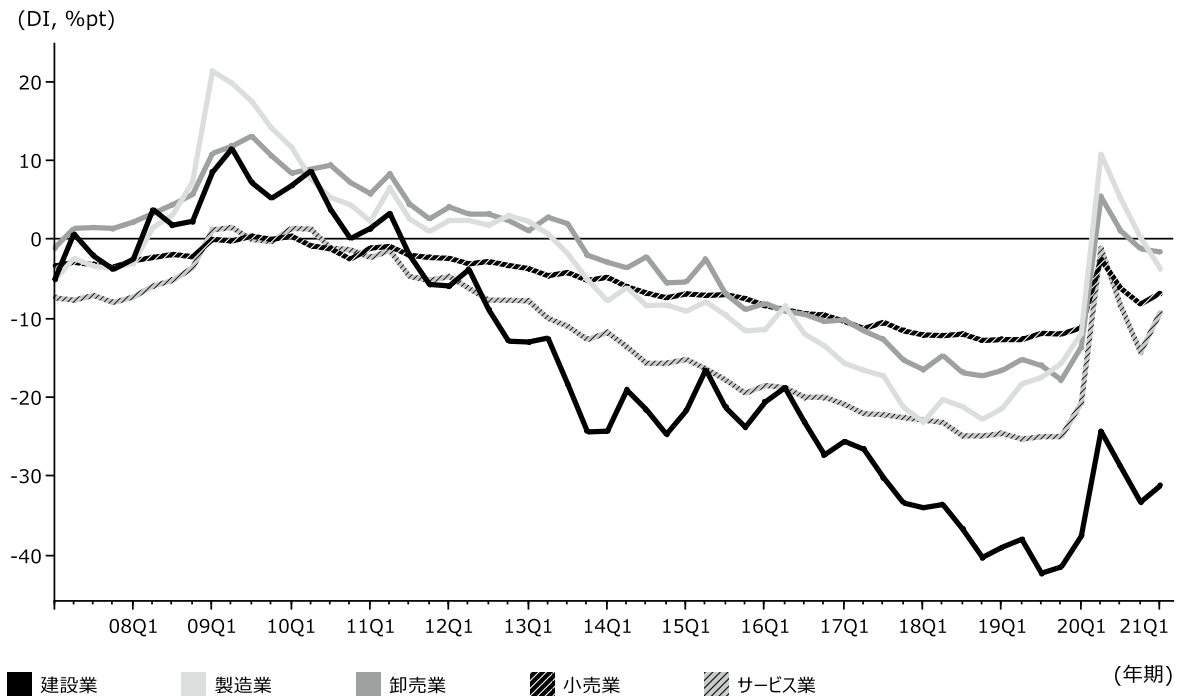
◆雇用の動向

始めに、中小企業の雇用をめぐる状況について、業種別に従業員の過不足状況を確認する（第3図）。これを見ると、2013年第4四半期に全ての業種で従業員数過不足DIがマイナスになり、その後は人手不足感が強まる傾向で推移

してきた。2020年に入ると、この傾向が一転して、第2四半期には急速に不足感が弱まった結果、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなった。足元では、いずれの業種でも従業員数過不足DIはマイナスで推移している。

第3図 業種別従業員数過不足DIの推移（中白第1-1-55図）

業種別従業員数過不足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。

続いて、企業の大卒予定者についての人材確保状況について見ていく。まず、従業者数300人以上の企業では、就職希望者数が減少したものの、求人数も減少したため、2021年卒においても求人倍率は1倍を下回る状態が続いた。従業者数299人以下の企業では、求人数が減少した一方で、就職希望者数が大幅に増加したことによって、求人倍率は2020年卒の8.6倍から2021年卒の3.4倍に大きく低下した。依然として、求人数が就職希望者数を上回る状態は続いているものの、人手不足の課題を抱える中小企業にとっては、大卒の人材を確保しやすい状況に移りつつあると考えられる。

次に、業種別の人員の過不足状況を確認すると、「サービス業」において人員が「不足」

と回答した企業が約5割と、相対的に多くなっている。中小企業・小規模事業者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る。

◆取引環境と企業間取引の状況

感染症が企業間取引に与えた影響や、取引適正化に向けた現状と課題について考察する。始めに、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の受注量の変化を業種別に確認する（第4図）。これを見ると、「製造業」で7割以上、「サービス業」、「その他」で5割以上の企業が、受注量が減少したと回答している。また、受注量が50%超の減少となった企業はいずれの業種でも、1割程度存在して

いる。

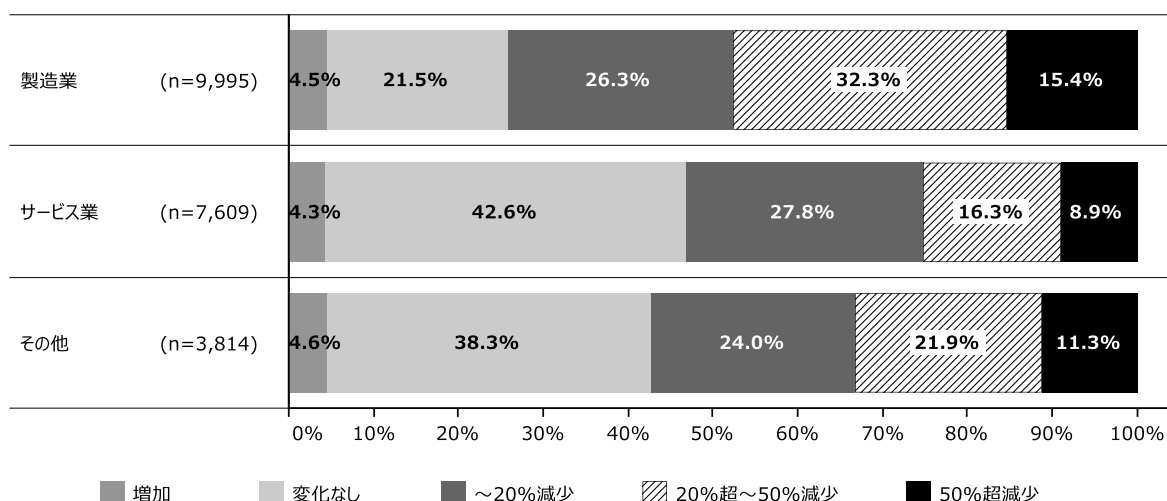
また、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の受注単価の変化を見ると、いずれの業種でも8割以上の企業が受注単価は「変化なし」と回答している。一方で、受注単価が減少した企業も1割程度存在している。

さらに、最も多く取引をしている販売先との

取引において、感染症流行前後の決済条件の変化を見ると、ほとんどの企業で決済条件は変わっていない。ここまでの結果から、感染症流行による需要減少によって、取引先からの受注量の減少は多くの企業で生じたものの、それに伴う取引条件の悪化は一部の企業にとどまったことが分かる。

第4図 新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化（中白第1-1-71図）

新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注) 1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2. 最も多く取引をしている販売先との取引について、新型コロナウイルス感染症流行後、最も影響を受けた月とその前年同月を比較したもの。

中小企業・小規模事業者の実態

(中小企業白書第1部第2章)

本章では、我が国の中小企業・小規模事業者の多様性を示すとともに、重要な論点となっている労働生産性及び開廃業の状況について確認している。

◆中小企業・小規模事業者の労働生産性

将来的に人口減少が見込まれる中、我が国経済の更なる成長のためには、企業全体の99.7%を占める中小企業の労働生産性を高めることが重要である。企業規模別¹に、従業員一人当たり付加価値額(労働生産性)²の推移を見ると、

1 ここでは、資本金10億円以上の企業を「大企業」、資本金1億円以上10億円未満の企業を「中堅企業」、資本金1億円未満の企業を「中小企業」としている。

2 労働生産性の算出に当たっては、厳密には分母を「労働投入量」(従業員数×労働時間)とする必要があるが、本白書ではデータ取得の制約等から、分母に「従業員数」を用いている点に留意されたい。

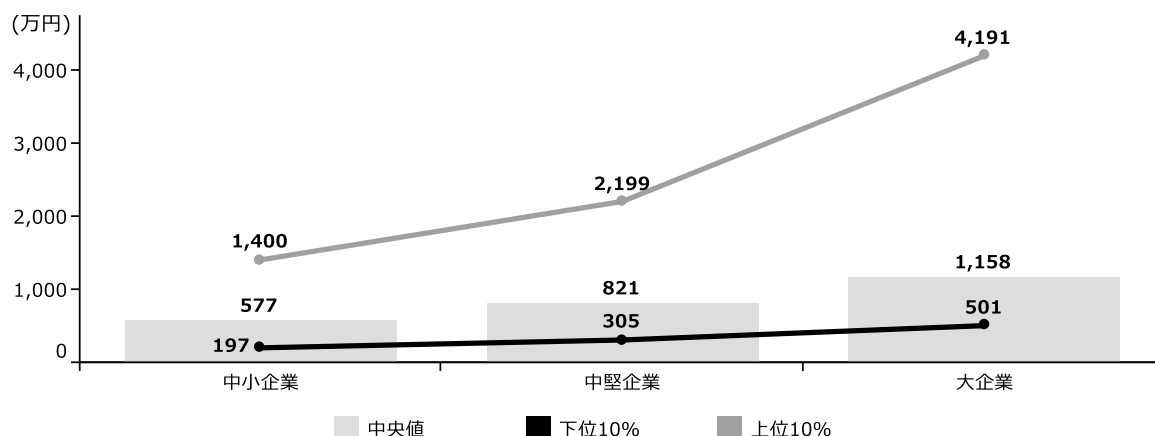
中小企業の労働生産性は製造業、非製造業共に、大きな落ち込みはないものの、長らく横ばい傾向が続いている。

次に、企業規模別に上位10%、中央値、下位10%の労働生産性の水準を確認する。これを見ると、いずれの区分においても、企業規模が大きくなるにつれて、労働生産性が高くなっ

ている。しかし、中小企業の上位10%の水準は大企業の中央値を上回っており、中小企業の中にも高い労働生産性の企業が一定程度存在していることが分かる（第5図）。こうした労働生産性の高い中小企業を増やしていくことが今後人口減少に直面する我が国にとって重要であるといえよう。

第5図 企業規模別労働生産性の水準比較（中白第1-2-12図）

企業規模別の労働生産性の水準比較



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工
(注) 非一次産業を集計対象としている。

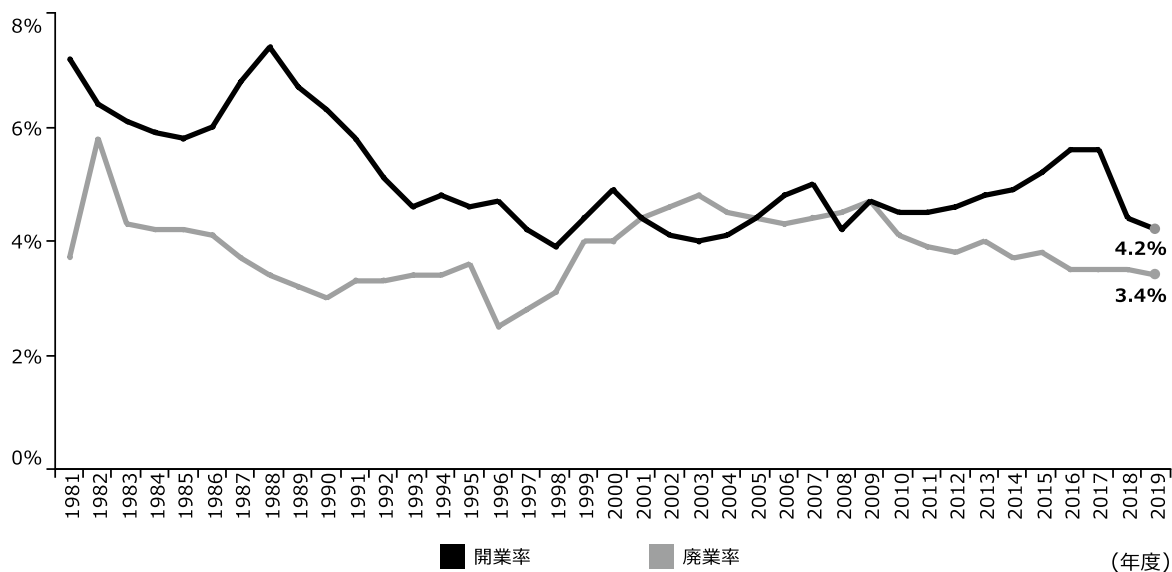
◆開廃業の状況

我が国の開業率は、1988年をピークとして低下傾向に転じた後、2000年代を通じて緩やかな上昇傾向で推移してきたが、足元では再び低下傾向となっている。廃業率は、1996年以降増加傾向で推移していたが、2010年からは

低下傾向で推移している（第6図）。また、諸外国の開廃業率の推移と比較すると、各国ごとに統計の性質が異なるため、単純な比較はできないものの、我が国の開廃業率は相当程度低水準であり、中小企業全体の生産性を向上させていく上での課題と考えられる。

第6図 開業率・廃業率の推移（中白第1-2-17図）

開業率・廃業率の推移



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出

(注) 1. 開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

2. 廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

3. 適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第5条）。

中小企業・小規模事業者政策の方向性

（中小企業白書第1部第3章）

本章では、中小企業・小規模事業者の多様性に着目するとともに、多様性を踏まえた今後の中小企業・小規模事業者政策の方向性について概観している。

2020年版中小企業白書³においては、中小企業・小規模事業者の多様性に着目し、中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能を、「グローバル展開をする企業（グローバル型）」「サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業（サプライチェーン型）」「地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業（地域資源型）」「地域の生活・コミュニティを下支

える企業（生活インフラ関連型）」の四つの類型に分類し、企業の特徴や実態を分析した。

2021年版中小企業白書においては、四つの類型の特徴を確認し、それぞれの類型について成長や支援の在り方を確認している（第7図）。

「地域資源型」、「地域コミュニティ型」の企業については、人口減少下における現状の課題や、規模拡大による労働生産性向上ではなく、持続的成長・発展を通じた地域経済や雇用の維持のための支援の方向性について明らかにし、「グローバル型」、「サプライチェーン型」の企業については、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を増やすための支援の方向性について確認した。

今後、それぞれの中小企業が目指す姿を実

³ 2020年版中小企業白書第1部第4章第2節

現するために必要な支援策の検討を進めていくことが必要である。その際、ウィズ・コロナ、そしてポスト・コロナを見据え、中小企業のIT化・デジタル化を進めていくことは不可欠である。

る。また、いずれの姿を目指すにも、中小企業自身が経営戦略を明確にすることは重要であり、それを促す支援機関ネットワークの構築も課題である。

第7図 今後の中小企業施策の方向性（中白第1-3-6図）

今後の中小企業施策の方向性

（１）地域資源型・地域コミュニティ型企业 1. 地域の需給バランスを踏まえた持続可能な経済圏の形成 【地域コミュニティ型】 ○グランドデザイン策定(需給バランス)、自治体連携型支援 2. 地域資源等を活かした域外需要の取り込み 【地域資源型】 ○地域資源の魅力向上、海外展開支援 等
（２）グローバル型・サプライチェーン型企业 1. 中堅企業への規模拡大促進 ○規模拡大の可能性が高い企業群への重点的支援 2. M&Aによる成長・規模拡大 ○税制や手続に要する期間の短縮によるM&Aの促進 3. 海外展開支援の強化 ○日本公庫による海外子会社への直接融資の強化 ○中小機構によるファンドへの出資を通じた海外展開支援
（３）共通基盤の整備 1. 大企業と中小企業の共存共栄 ○大企業と中小企業の連携促進 ○大企業と中小企業との取引の適正化 2. 事業継続力強化（レジリエンス） ○サプライチェーンで連携したBCP策定促進 ○ハザードマップの周知

資料：中小企業庁作成

危機を乗り越える力

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

（中小企業白書第2部第1章）

中小企業は、財務や資金繰りの状況に留意しながらも、感染症流行後の事業環境に適応することで、再び成長軌道に戻る取組も並行して進める必要に迫られている。本章では、中小企業の財務基盤・経営戦略について考察している。

◆中小企業の財務基盤・収益構造と財務分析の重要性

まず、企業の資金調達構造の変遷について確認すると、中規模企業の自己資本比率は、1998年度を底に上昇傾向にあり、2019年度時点では42.8%と大企業とほぼ同水準となっている。一方、小規模企業の自己資本比率は、2019年度時点で17.1%と依然として低い水準にある。中規模企業では、過去20年にわたり、借入金への依存度を下げて、財務面の改善を遂げてきたことが分かる。

一方で、損益分岐点比率⁴に着目すると、大

⁴ 損益分岐点比率とは、売上高が現在の何%以下の水準になると赤字になるかを表す指標であり、売上高減少に対する耐性を示す。

企業では2019年度時点で60.0%にまで改善している一方、中規模企業では85.1%、小規模企業では92.7%と、改善はしているものの、大企業との格差が大きくなっている。売上高が大きく減少するような局面での耐性は、大企業に比べて低いことが推察される。

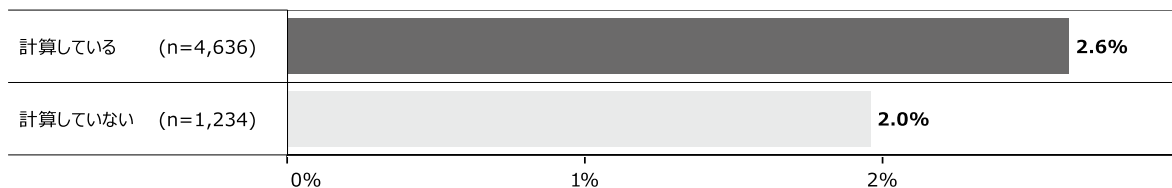
続いて、財務指標を計算している企業と計算していない企業で各財務指標の水準に差異があるか確認する(第8図)。売上高経常利益率は、

計算している企業の方が高く、損益分岐点比率も、計算している企業の方が低い、すなわち売上高の減少への耐性が高いことが分かる。さらに自己資本比率も、計算している企業の方が「債務超過」、「0%以上20%未満」の企業の割合が低く、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る。まずは、中小企業自身が財務・収益の状況について把握することが重要である。

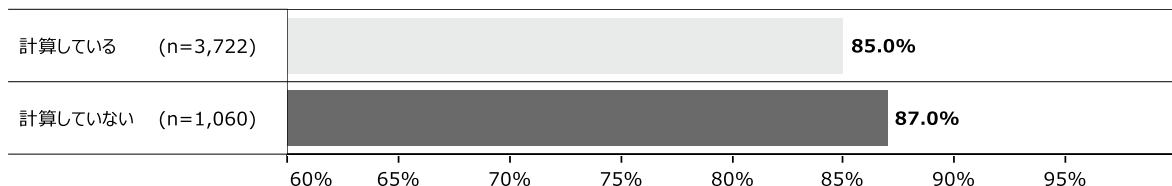
第8図 各財務指標の計算状況別に見た、各財務指標の水準 (中白第2-1-21図)

各財務指標の計算状況別に見た、各財務指標の水準

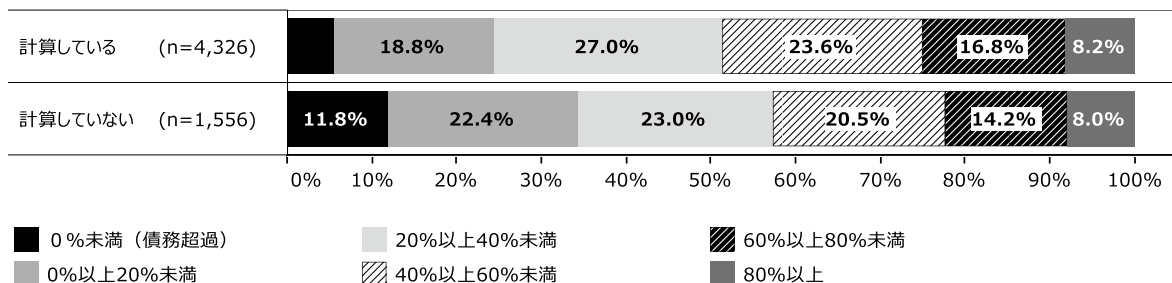
(1) 売上高経常利益率 (中央値)



(2) 損益分岐点比率 (中央値)



(3) 自己資本比率 (分布)



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

- (注) 1. 「自社の指標を計算し、経営改善に活かしている」「自社の指標を計算している」と回答した企業を「計算している」、「指標の存在を知っている」「指標の存在を知らない」と回答した企業を「計算していない」として、まとめて集計している。
 2. (株)東京商工リサーチの保有する「財務情報ファイル」(2019年)を基に、各財務指標の水準を算出している。
 3. 売上高経常利益率=経常利益÷売上高
 4. 損益分岐点比率=損益分岐点売上高÷売上高、損益分岐点売上高=固定費÷(1-変動費÷売上高)、固定費=人件費(役員報酬、労務費を含む)+減価償却費、変動費=売上高-営業利益-固定費
 5. 自己資本比率=純資産÷総資産

◆危機を乗り越えていくために必要な中小企業の取組

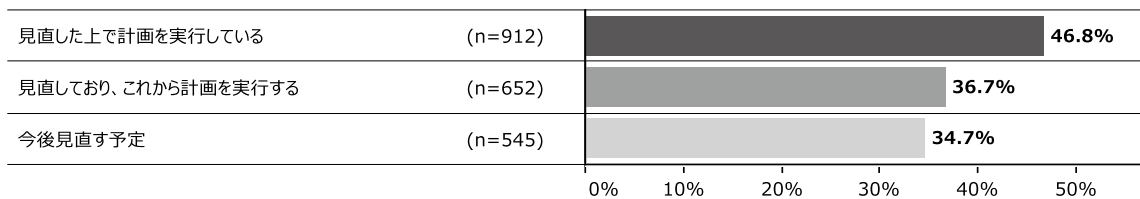
経営方針や事業環境などを整理する手法の一つに、経営計画の策定がある。経営計画の策定や運用を通して、自社のおかれた事業環境や、その変化に対して取るべき行動を明確化し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要である。感染症流行前における、経営計画の実績の評価や見直しの状況別に、感染症の影響について見ると、経営計画を十分に見直してきた企業の方が、感染症の影響が小さい。

続いて、感染症流行後の経営計画の見直し状況別に、売上高回復企業⁵の割合について確認する（第9図）。売上高回復企業の割合は、「見直した上で計画を実行している」と回答した企業で最も高いことが分かる。また、感染症の影響が大きかった企業の中で比較しても、同様に「見直した上で計画を実行している」と回答した企業が最も高いことが分かる。感染症の影響が持続する中で、計画の見直しに一早く取り掛かったかと、売上高が回復しているかの間には、関係があることが推察される。

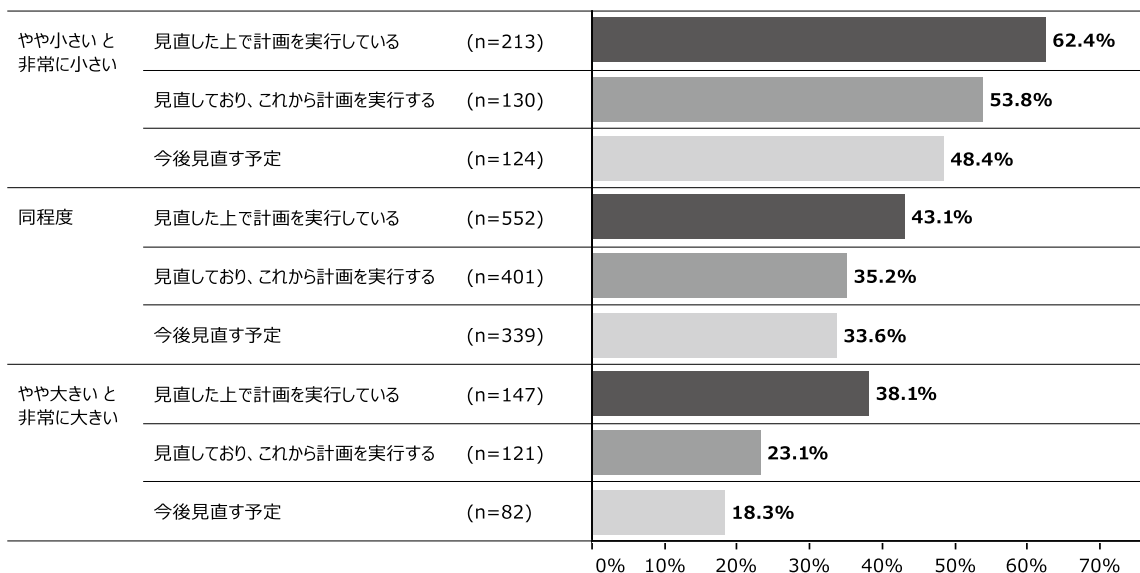
第9図 感染症流行後の経営計画に対する見直し状況別に見た、売上高回復企業の割合（中白第2-1-92図）

感染症流行後の経営計画に対する見直し状況別に見た、売上高回復企業の割合

(1) 全体



(2) 同業他社と比較した感染症の影響別



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

(注) 1. 感染症流行後（4-9月）に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。詳細は付注2-1-1を参照。

2. 感染症流行を契機に経営計画を見直したかをそれぞれ聞いたもの。

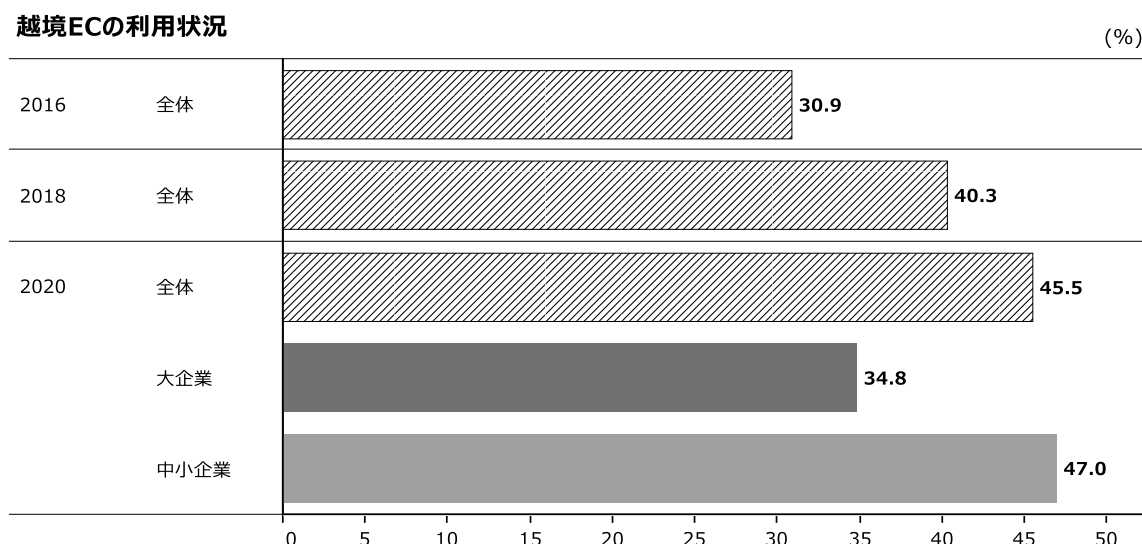
⁵ 売上高回復企業とは、感染症流行後に売上高が落ち込んだ企業のうち、その後の回復幅が大きい企業のことを指す。

◆中小企業を取り巻く事業環境の変化への対応

感染症の動向は国ごとに異なり、海外に販路や生産拠点を持つ中小企業には深刻な影響を与えた一方、我が国の人口が減少する中、海外需要獲得は引き続き重要である。感染症流行後の2020年10月に、海外ビジネスの見直し方針について確認したところ、中小企業では「販売戦略の見直し」を回答した企業の割合が高いことが分かった。また、海外販売先を見直してい

くための手段として有用と考えられるのが越境ECである。今後国内外での販売においてEC利用を拡大する企業の割合について確認すると、中小企業の方が利用拡大意欲が高く、2020年には更に高まっている。加えて、越境ECを利用している割合も2016年以降増加している（第10図）。2020年について、企業規模別に見ると、中小企業の方が越境ECを利用している割合が高い。

第10図 越境ECの利用状況（中白第2-1-130図）



資料：（独）日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（2021年2月）

（注）販売でECを利用している企業に占める、日本国内から海外への販売にEC（越境EC）を利用している企業の割合を示している。

事業継続力と競争力を高めるデジタル化

（中小企業白書第2部第2章）

本章では、事業継続力の強化及び競争力の強化に向けた中小企業におけるデジタル化の取組について分析している。

◆我が国におけるデジタル化の動向と

中小企業のデジタル化に向けた現状

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、我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、全産業では、感染症流行後において「事業方針上の優先順位は高い」若しくは「事業方針上の優先順位はやや高い」と回答する割合が6割を超えている。いずれの業種においても感染症流行

後、デジタル化の事業方針における優先順位が流行前に比べて高くなっており、感染症の流行がデジタル化の重要性を再認識させる一つの契機となっている。

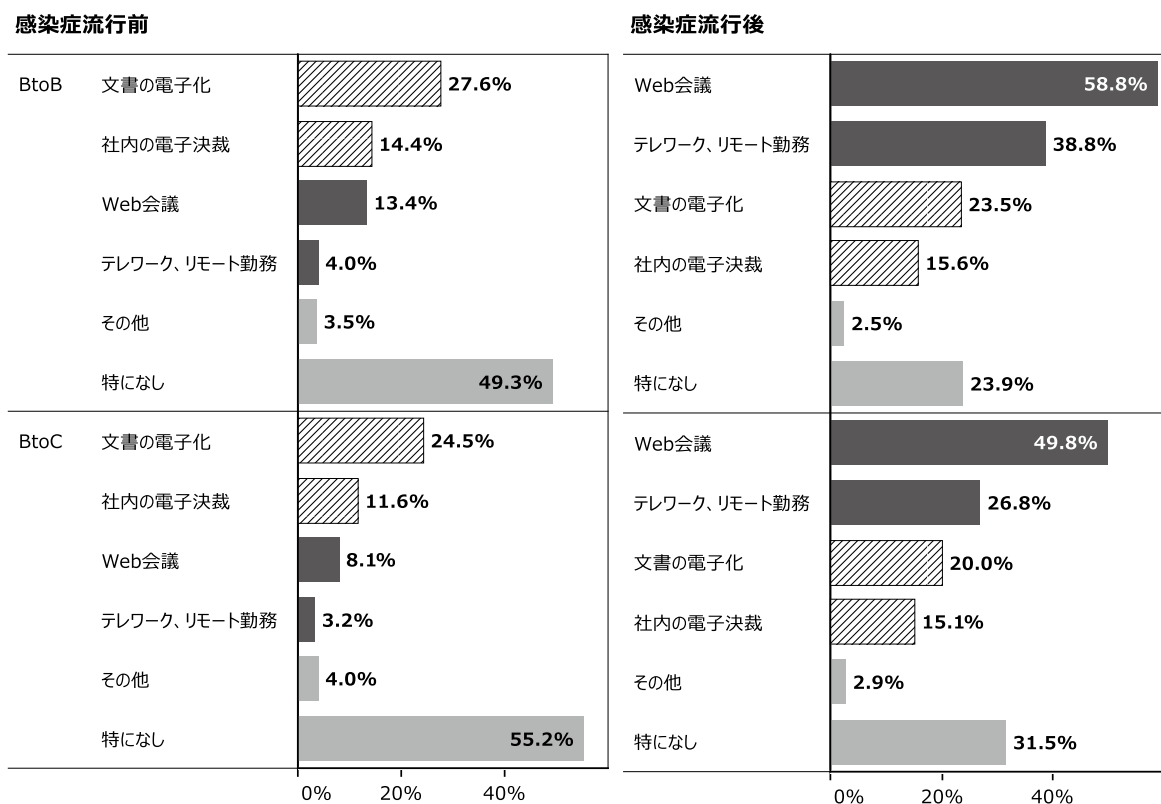
感染症流行後に取り組んだITツール・システムを活用した働き方改革の取組を見ると、「Web会議」を挙げる割合が最も高いことが分かる。また、感染症流行を契機に、「テレワーク、リモート勤務」の環境整備が進んでいるものの、「文書の電子化」や「社内の電子決裁」などは進んでおらず、テレワークなどの更なる推進に向けては、様々な課題が散見されと考えられ

る（第11図）。

また、デジタル化における事業継続力の強化に対する意識を確認すると、従業員数が多い企業ほど、事業継続力の強化を意識して、デジタル化に取り組んでいる割合が高い傾向にあり、301人以上の企業では、約7割の企業が意識して取り組んでいる。さらに、事業継続力強化に向けてデジタル化に取り組む企業においては、労働生産性が高い傾向にあり、様々な事業環境の変化に対する適応力を高めることを意識して、デジタル化に取り組む重要性が示唆される。

第11図 感染症流行前後のITツール・システムを活用した働き方改革の取組（取引先属性別）（中白第2-2-10図）

感染症流行前後のITツール・システムを活用した働き方改革の取組（取引先属性別）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

（注）1. 回答数（n）は以下のとおり。BtoB：n=4,142、BtoC：n=596。

2. 感染症流行前後で10%以上回答が増加した取組を■、10%未満の増加及び回答が減少した取組を▨、その他及び特になしを■としている。

3. 複数回答のため合計が100%とならない。

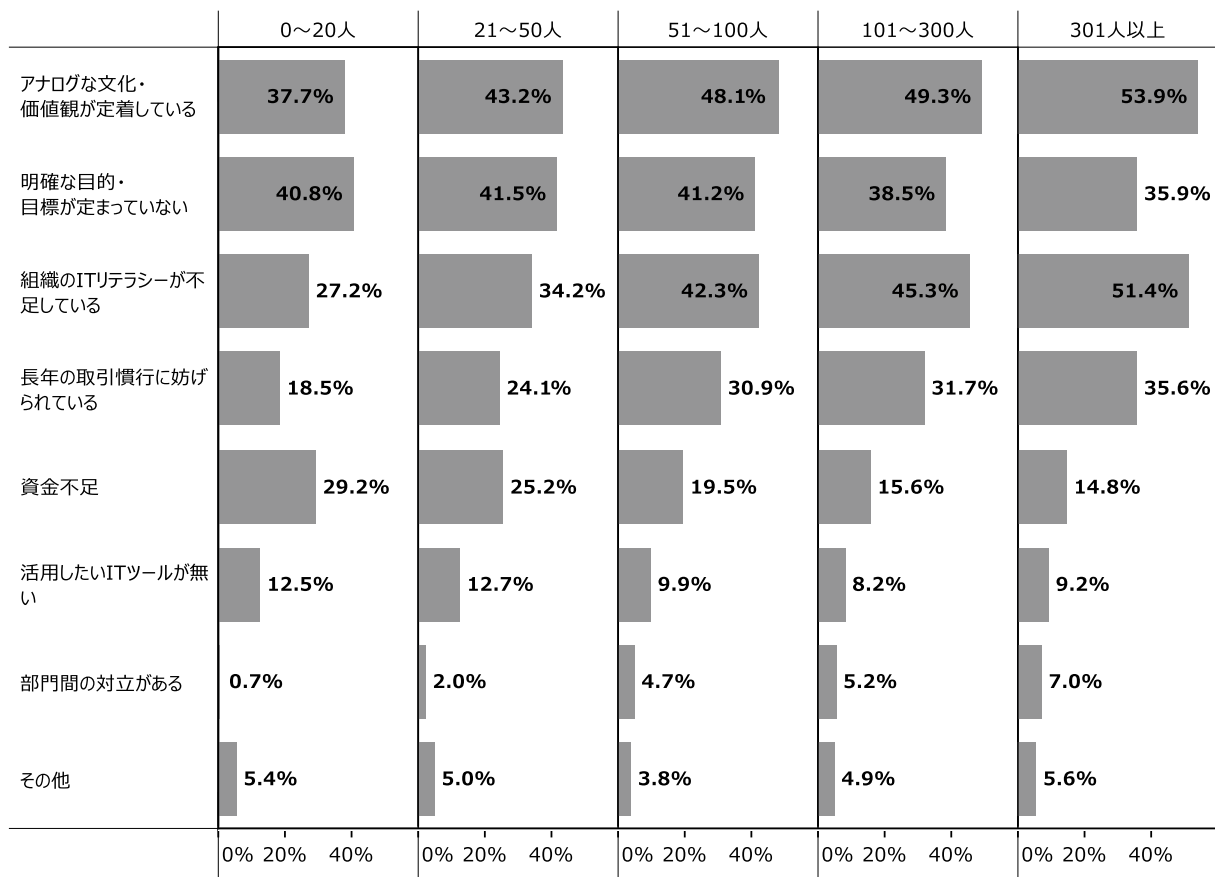
◆中小企業のデジタル化推進に向けた課題と組織改革

デジタル化の推進に向けた課題について確認する（第12図）。従業員数の多い企業ほど、アナログな文化・価値観の定着や組織のITリテラシー不足、長年の取引慣行といった課題を

挙げる傾向にあり、従業員数の少ない企業では、明確な目的・目標が定まっていないことや資金不足といった課題を挙げる傾向にある。デジタル化の推進に当たってはまず、組織における目的・目標を明確化させることが重要であると示唆される。

第12図 デジタル化推進に向けた課題(従業員規模別) (中白第2-2-36図)

デジタル化推進に向けた課題（従業員規模別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

(注) 1. 各回答数 (n) は以下のとおり。0～50人：n = 1,796、51～100人：n = 1,490、101人～300人：n = 1,233、301人以上：n = 284

2. 複数回答のため合計が100%とならない。

続いて、中小企業のデジタル化による成果を上げるための組織改革の必要性について様々な角度から見ていく。

デジタル化に対する社内の意識別に、デジタル化推進による業績への影響を確認すると、デジタル化に取り組むことに対して積極的な文化が醸成されている企業は、プラスの影響を及ぼした割合が75.9%を占めており、デジタル化の推進に当たっては、社内における意識を改善していくことが重要と示唆される。

デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲別に見ると、業務プロセスの全体を刷新、若しくは一部を調整した企業は、実施していない企業と比較して、業績にプラスの影響を及ぼした割合が高い。デジタル化を単に推進するだけでなく、デジタル化の取組に合わせて、業務プロセスや社内ルールなどを調整し、社内環境を整えていくことが重要であると示唆

される。

また、デジタル化の推進に対する経営者の関与度と労働生産性との関係を見ると、経営者が積極的に関与している企業における労働生産性の平均値が最も高く、次いで、ある程度関与している企業が高い傾向にある。経営者は関与せず、システム部門や現場の責任者などに一任している企業の労働生産性の平均値は、経営者が積極的に関与している企業の86.7%の水準となっている。

さらに、デジタル化に向けた社内の推進体制と労働生産性との関係を見ると、全社的にデジタル化を推進している企業における労働生産性の平均値が最も高い傾向にある。デジタル化の推進に向けては、個別の部署単位で取り組むのではなく、組織全体で一丸となり推進していくことが重要であると示唆される。

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

(中小企業白書第2部第3章)

我が国の高齢化の進展に伴い、経営者の高齢化も進む中で中小企業の事業承継は社会的な課題として認識されている。本章では、中小企業の事業承継やM & Aの動向について分析する。

◆事業承継を通じた企業の成長・発展

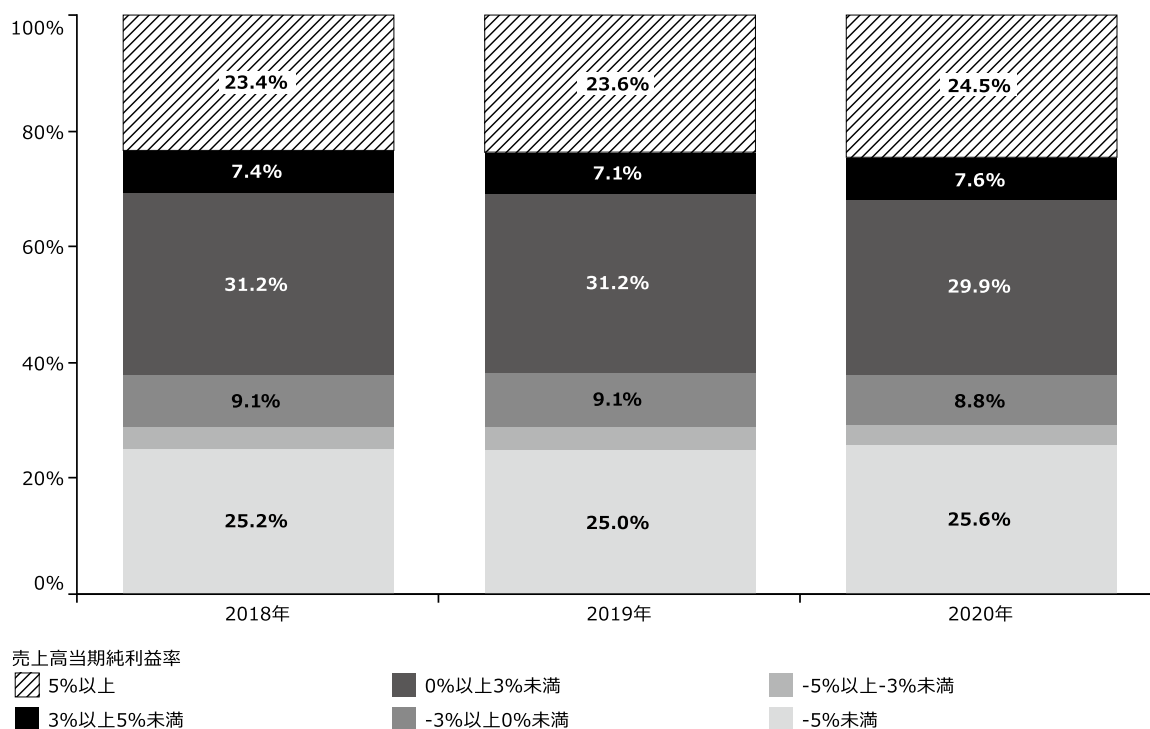
休廃業・解散件数は、2019年までは4万件台の半ばで推移していたが、2020年は感染症の影響などにより、4万9,698件となった。近年、経営者の平均年齢は上昇傾向にあり、休廃業・

解散件数増加の背景には経営者の高齢化が一因にあると考えられる。

休廃業・解散企業の売上高当期純利益率を見ると、利益率が5%以上の企業が4分の1程度となっており、業績不振企業だけでなく、高利益率企業の廃業が一定数発生していることが分かる(第13図)。休廃業・解散企業の中には、経営者自身が事業を継続する意向がない企業も含まれることに留意する必要があるが、一定程度の業績を上げながら休廃業・解散に至る企業の貴重な経営資源を散逸させないためには、意欲ある次世代の経営者や第三者などに事業を引き継ぐ取組が重要である。

第13図 休廃業・解散企業の売上高当期純利益率 (中白第2-3-7図)

休廃業・解散企業の売上高当期純利益率



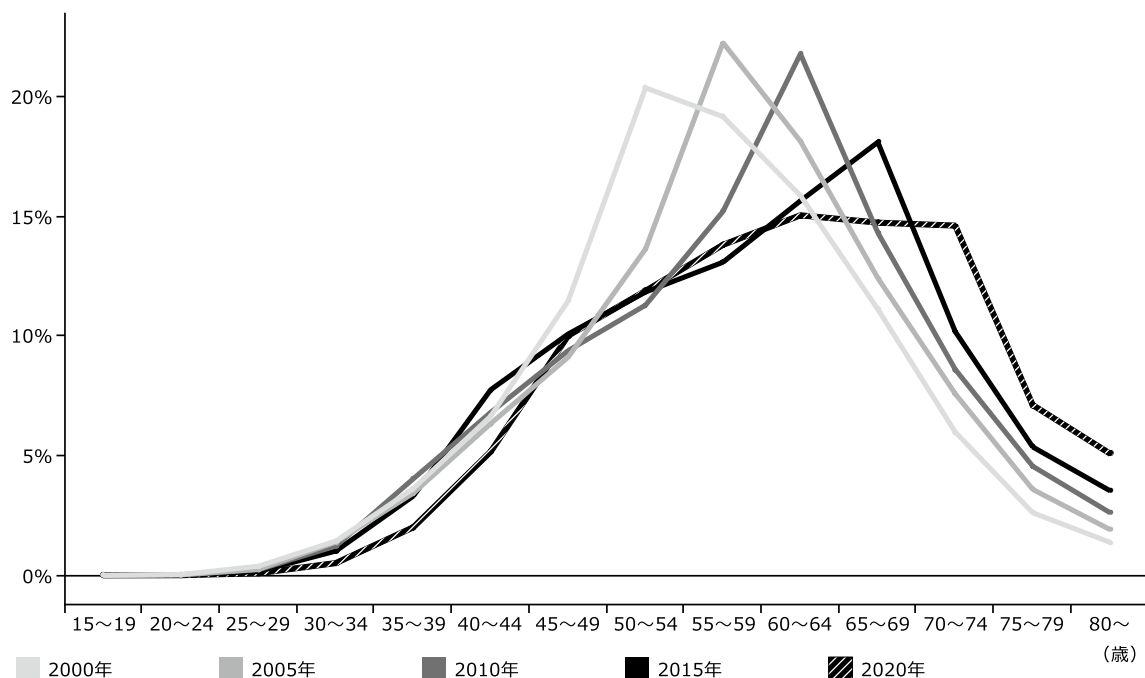
資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

続いて、年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布について確認する（第14図）。2000年以降、経営者年齢のピークが高齢化してきていたが、2020年を見ると、経営者年齢の多い層が60歳から74歳の間に分散しており、これまでピークを形成していた団塊世代の経営者が事

業承継や廃業などにより経営者を引退していることが示唆される。一方で、70歳以上の経営者の割合は2020年も高まっていることから、経営者年齢の上昇に伴い事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化している様子が見て取れる。

第14図 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布（中白第2-3-9図）

年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



資料：（株）東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
（注）「2020年」については、2020年9月時点のデータを集計している。

また、経営者の事業承継・廃業の予定年齢について確認すると、4割以上の経営者が65歳から75歳未満の間に事業承継・廃業を予定している。このことから、事業承継や廃業に関する準備が直近の経営課題となっている経営者も多いと推察され、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。

続いて、事業承継後の後継者の取組につい

て見ると、「新たな販路の開拓」や「経営理念の再構築」、「経営を補佐する人材の育成」など後継者が様々な取組にチャレンジしている様子がうかがえる。先代経営者や後継者は、事業承継が単なる経営者交代の機会ではなく、企業の更なる成長・発展の機会であることを認識した上で、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であるといえよう。

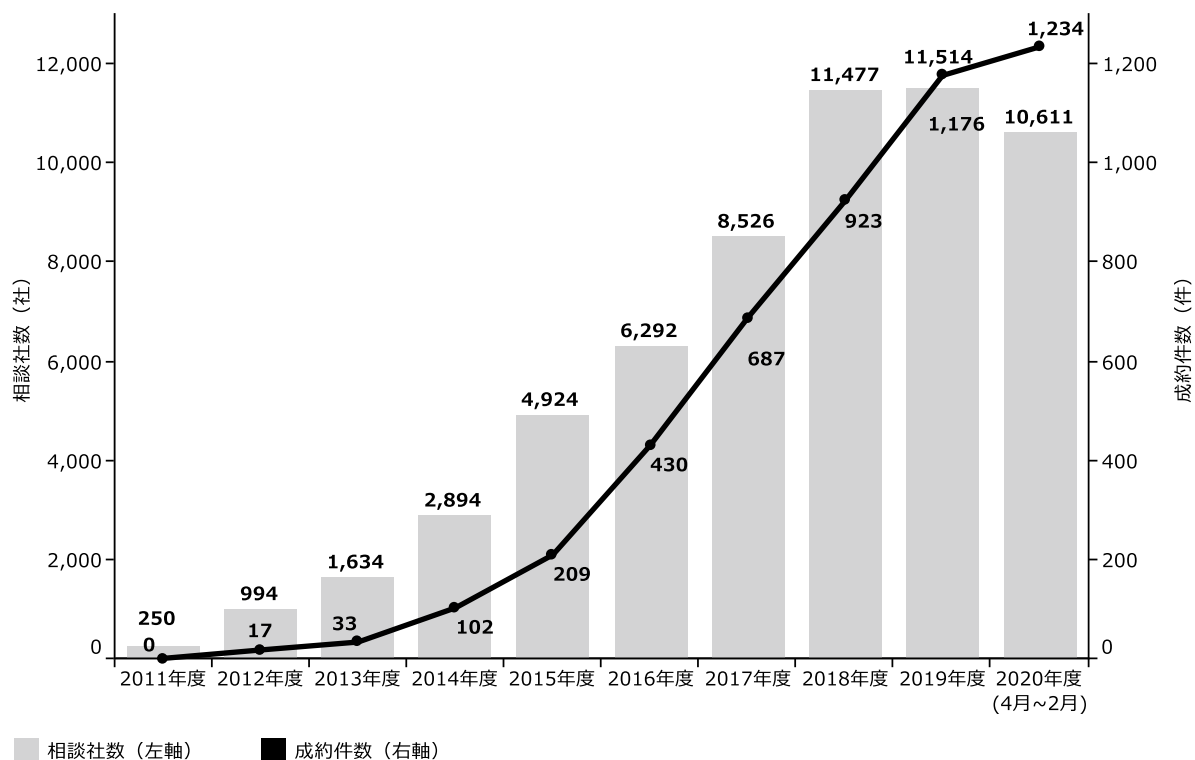
◆M & Aを通じた経営資源の有効活用

M & Aにはなじみのない中小企業も多かったが、近年、中小企業にとっても身近な存在になりつつある。全都道府県に設置されている事業

引継ぎ支援センターでは、相談社数・成約件数ともに近年増加傾向にあり、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ことが分かる（第15図）。

第15図 事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移（中白第2-3-52図）

事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移



資料：(独) 中小企業基盤整備機構調べ

- (注) 1. 事業引継ぎ支援センターは、2011年度に7か所設置され、2013年度：10か所（累計）、2014年度：16か所（累計）、2015年度：46か所（累計）、2016年度：47か所（累計）となり、2017年度に現在の48か所の体制となった。
2. 2020年度は2020年4月から2021年2月末までの中間集計値である。

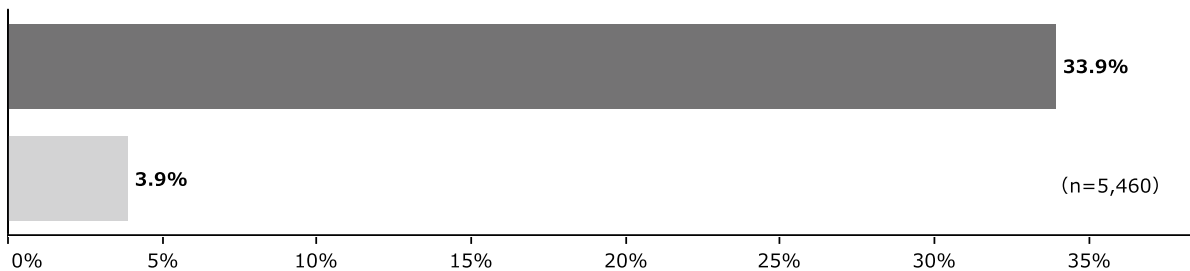
また、中小企業のM & Aに対するイメージの変化について確認すると、買収すること、売却（譲渡）することのいずれも「プラスのイメージに

なった」が「マイナスのイメージになった」を大きく上回っており、M & Aに対するイメージが向上してきていることが分かる（第16図）。

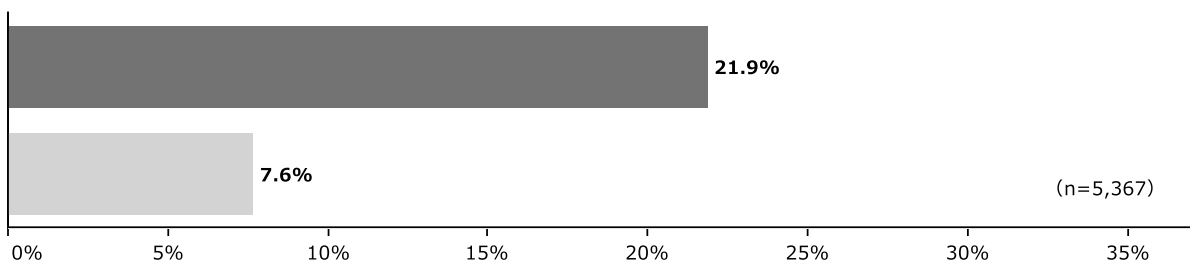
第16図 10年前と比較したM & Aに対するイメージの変化（中白第2-3-53図）

10年前と比較したM&Aに対するイメージの変化

（１）買収することについて



（２）売却（譲渡）することについて



■ プラスのイメージになった（抵抗感が薄れた）

□ マイナスのイメージになった（抵抗感が増した）

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

（注）M & Aに対するイメージの変化について、「変わらない」と回答した者は表示していない。

続いて、M & Aを検討したきっかけや目的について、確認する。買い手としては、「売上・市場シェアの拡大」が最も高く、次いで「新事業展開・異業種への参入」となっており、他社の経営資源を活用して企業規模拡大や事業多角化を目指している様子がうかがえる。売り手としては、「従業員の雇用の維持」や「後継者不在」といった事業承継に関連した目的の割合が高い一方、「事業の成長・発展」も48.3%と高く、約半数の企業が成長のために売り手としてのM & Aを検討している。

なお、M & A実施後の雇用継続の状況について、実際にM & Aを実施した企業（買い手企業）に対し確認したところ、8割以上の企業

でM & A実施後も全従業員の雇用を継続している。人材や技術・ノウハウの獲得を目的にM & Aを実施する企業も多いことを考慮すると、M & A実施後も売り手企業の従業員の雇用が継続されるケースは多いと考えられる。

消費者の意識変化と小規模事業者の底力

小規模事業者を取り巻く環境の変化と対応

（小規模企業白書第2部第1章）

本章では、感染症流行による小規模事業者への影響や消費者の意識・行動変化について概観し、こうした厳しい経営環境の中での小規模事業者の販路開拓や新事業創出への取組について考察している。

◆感染症流行による消費者の意識・行動の変化

感染症流行後の消費の動向と消費者の意識・行動の変化について確認する。

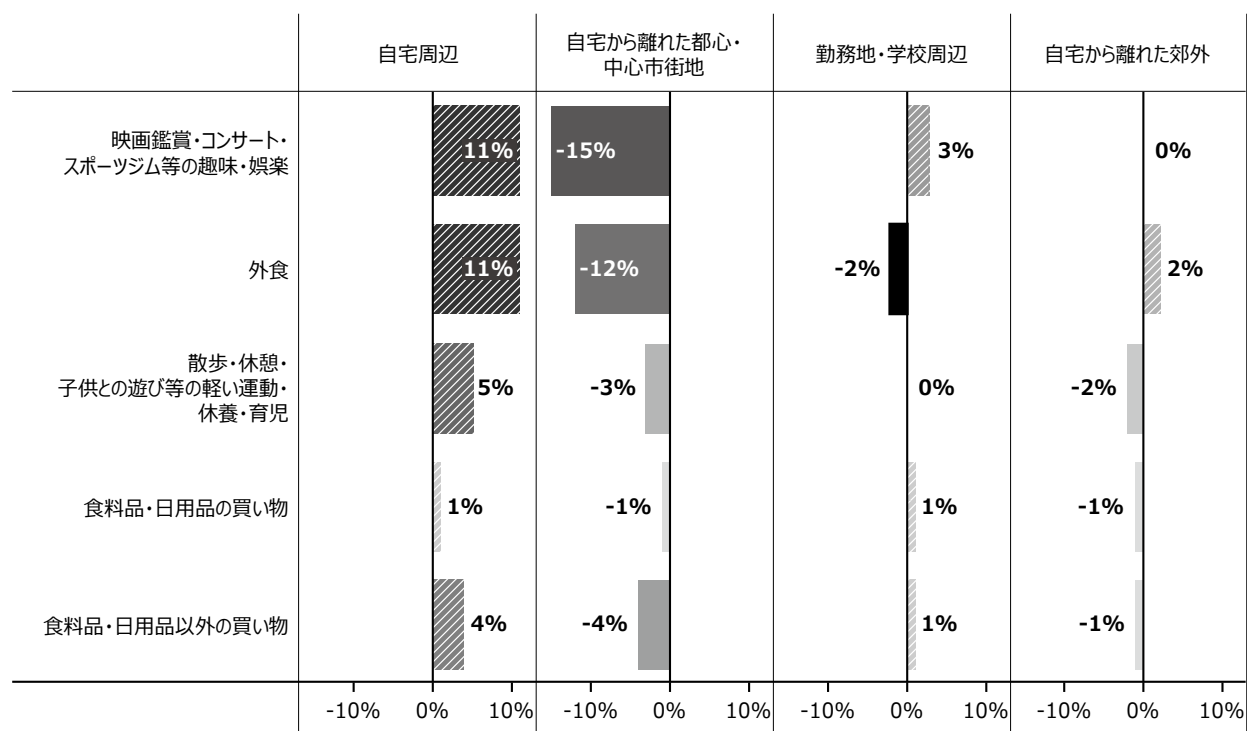
感染症流行後において、リーマン・ショック時や東日本大震災後のように消費者態度指数は大きく落ち込み、持ち直しの動きはあるものの感染症流行前の水準に回復していない。

続いて、感染症流行前後における消費者の

外出先の変化を確認する(第17図)。「映画鑑賞・コンサート・スポーツジム等の趣味・娯楽」や「外食」を中心に、いずれの項目においても、自宅周辺への外出が増加しており、自宅から離れた都心・中心市街地への外出は減少していることが分かる。一方、ネットショッピングを利用する者の割合やデジタルコンテンツの消費額が増加するなど、新たな需要も生まれている。

第17図 感染症流行前後における外出先の変化 (小白第2-1-30図)

感染症流行前後における外出先の変化



資料：国土交通省「新型コロナ生活行動調査」(2020年8月)

(注) 1. 感染症流行前と2020年の緊急事態宣言解除後の外出先を比較している。

2. 有効回答数 (n) は以下のとおり。n = 12,872。

◆感染症流行を踏まえた事業の見直しと対応

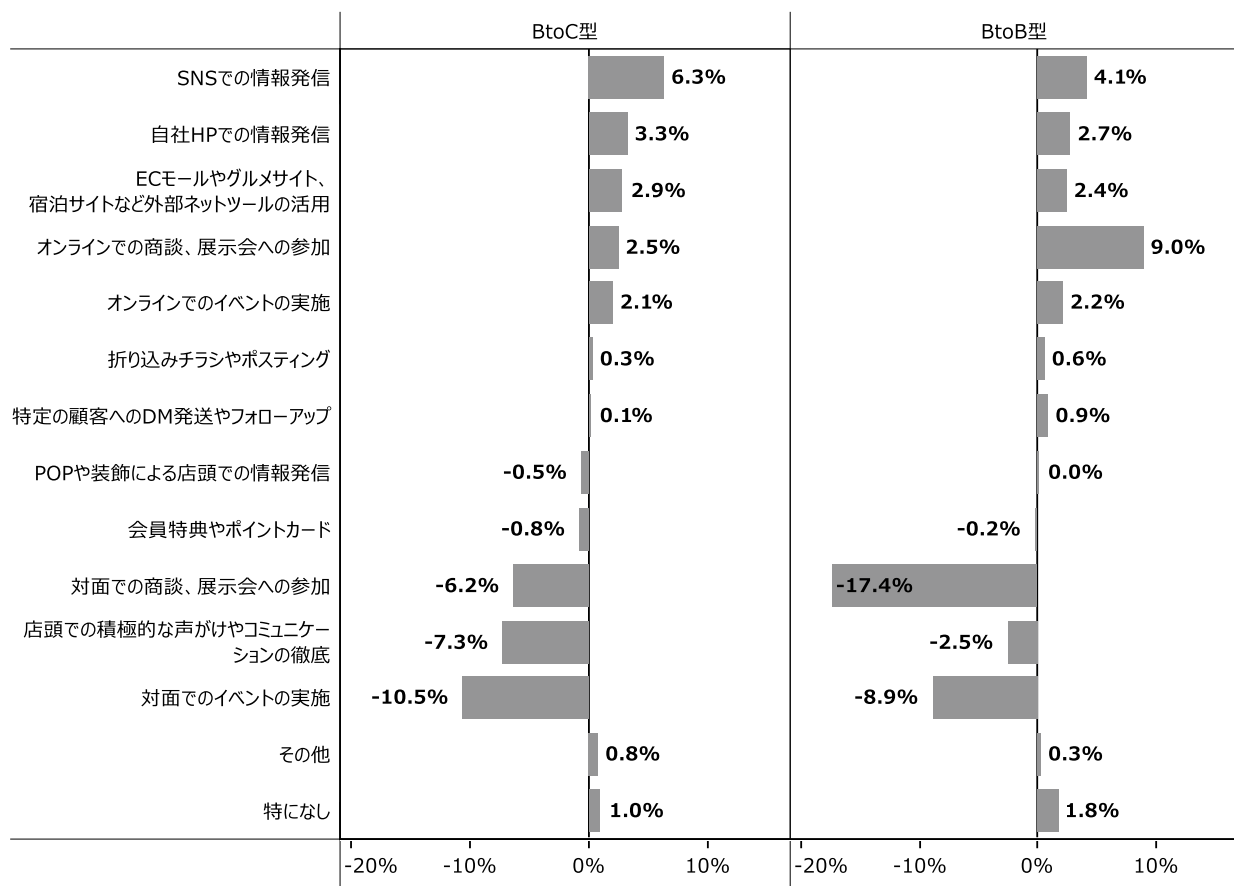
始めに、小規模事業者の感染症流行による経営環境変化への対応状況を確認する。顧客の意識・行動変化が、自社の事業にプラスの影響をもたらしている割合について見ると、こうした変化を転機ととらえ、「柔軟な対応ができている」と回答した者は、プラスの影響をもたらしていると回答する者の割合が高い。

続いて、感染症流行前後における顧客との

関係づくりにおいて力を入れている取組の変化を確認する（第18図）。これを見ると、BtoC型、BtoB型いずれも「SNSでの情報発信」や「自社HPでの情報発信」など、顧客との関係づくりでは感染症流行下でオンラインツールを活用した取組に力を入れる者が増加していることが分かる。オンラインツールへの活用意向を持つ小規模事業者は一定程度存在することが示唆される。

第18図 顧客属性別、感染症流行前後における顧客との関係づくりにおいて力を入れている取組の変化（小白第2-1-44図）

顧客属性別、感染症流行前後における顧客との関係づくりにおいて力を入れている取組の変化



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

(注) 1. 感染症流行前と感染症流行後に、力を入れている取組をそれぞれ三つまで回答し、感染症流行前後での回答割合の差を示している。

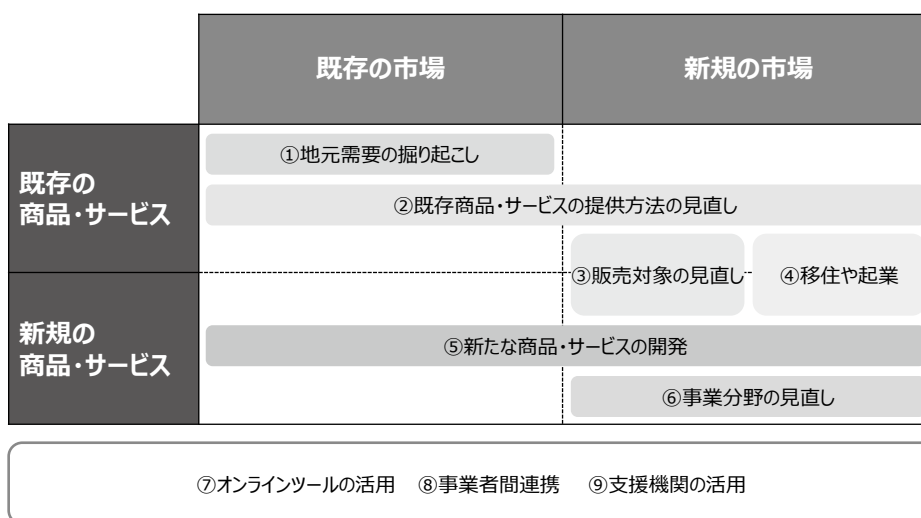
2. 有効回答数 (n) は以下のとおり。BtoC型：n = 3,972、BtoB型：n = 2,167。

また、小規模企業白書では、感染症が流行する中でも事業を見直し、需要獲得へ販路開拓や新事業創出への取組を行う事例を数多く掲載し、**第19図**のように整理している。ぜひ、白

書に掲載されている事例をご高覧いただき、感染症流行下における、販路開拓や新事業創出へのヒントとしていただきたい⁶。

第19図 感染症流行下での販路開拓、新事業創出の概念図（小白第2-1-50図）

感染症流行下での販路開拓、新事業創出の概念図



経営環境の変化に強い小規模事業者の特徴

（小規模企業白書第2部第2章）

本章では、中長期的な小規模事業者の持続的な発展を見据え、感染症の影響を受けても、回復している小規模事業者の特徴について感染症流行前からの意識・取組を基に明らかにしている。

◆顧客・地域とのつながり

日頃からの顧客・地域とのつながりと感染症流行後の顧客からの支持獲得に資する効果に

ついて考察する。

感染症流行後の常連客・上顧客⁷との関係性の状況別に、売上高回復事業者の割合を確認すると、「十分維持できている」と回答する者ほど、売上高回復事業者の割合が高い。顧客とのつながりが強いことが、感染症流行後において売上高を回復している事業者の一つの特徴といえよう。

また、常連客・上顧客との関係性を維持できている者は、感染症流行前に、どのような取組を行ってきたのかについて、確認する（**第20図**）。

⁶ 中小企業庁では、企業の思い切った事業再構築を支援すべく、「事業再構築補助金」を措置したが、本白書で取り上げる事業の見直しを実施した企業の事例は、必ずしも当該補助金の要件を満たすものではない。

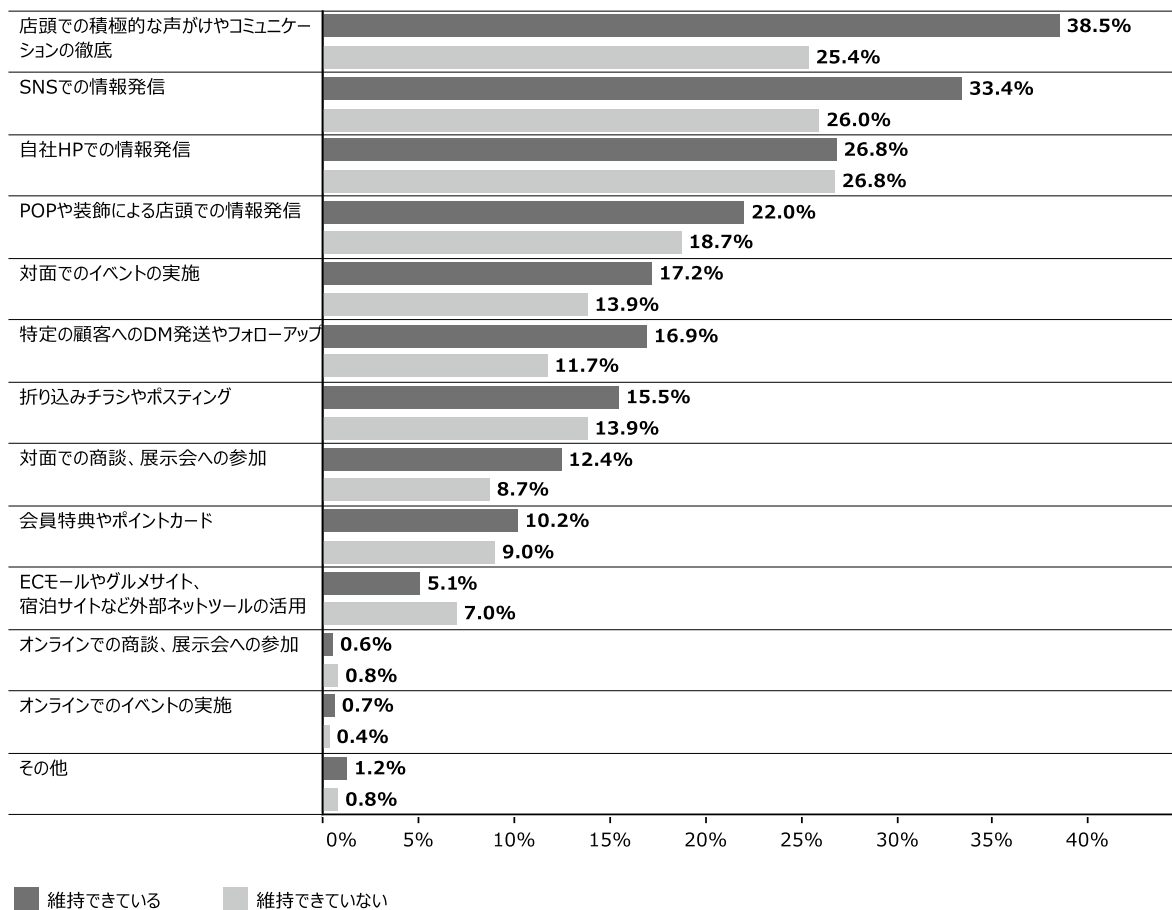
⁷ ここでいう上顧客とは、自社への利用や取引が多く売上げに貢献している顧客のことをいう。

関係性を維持できていると回答する者は、「店頭での積極的な声かけやコミュニケーションの徹底」や「SNSでの情報発信」、「対面でのイベントの実施」など、日頃より双方向でのコミュニケーションを重視する者の割合が高いことが分かる。

続いて、地域活性化への取組など地域とのつながりの状況別に、これらの取組が感染症流行後の売上げの維持に貢献しているかについて確認すると、「当てはまる」と回答した者は、地域とのつながりが感染症流行後の売上げの維持に貢献している様子が見て取れる。

第20図 感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別、BtoC型事業者の感染症流行前の顧客との関係づくりとして主に取り組んでいたこと（小白第2-2-27図）

感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別、BtoC型事業者の感染症流行前の顧客との関係づくりとして主に取り組んでいたこと



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

- (注) 1. 感染症流行前における顧客との関係づくりにおいて力を入れている取組について、三つまで回答している。
 2. 感染症流行後の常連客・上顧客との関係性について、「十分維持できている」又は「ある程度維持できている」と回答した者を、「維持できている」と集計し、そのほかを回答した者を「維持できていない」と集計している。
 3. 「特になし」と回答した者については、集計から除いている。
 4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない
 5. 有効回答数(n)は以下のとおり。維持できている：n = 3,229、維持できていない：n = 743。

◆SDGsへの取組

ここでは、小規模事業者におけるSDGsの認知度、取組及び効果等について考察している。

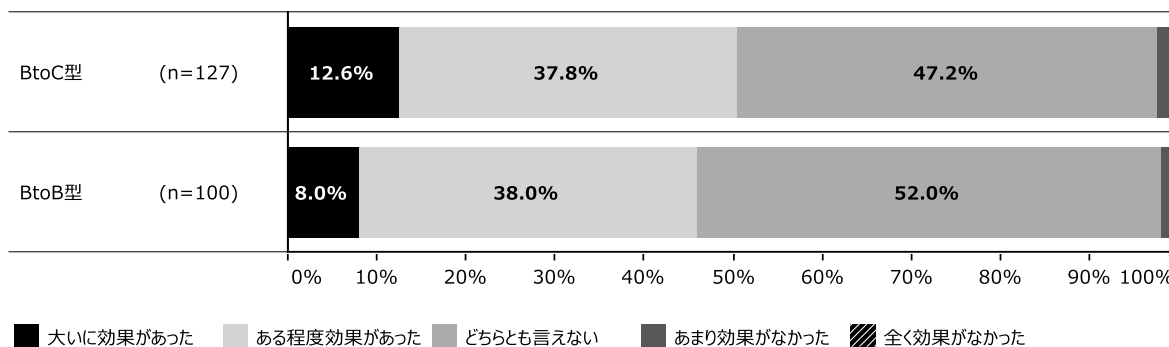
小規模事業者のSDGsへの認知度・取組状況を確認すると、「SDGsについて既に取組を行っている」又は「SDGsについて取組を検討している」と回答する者は、約1割にとどまる。一方、「SDGsの内容について知っているが、特に取組は検討していない」又は「SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は知らない」まで含めて約7割と、小規模事業者においてもSDGs

への認知度が高まっている。

次に、顧客属性別に、小規模事業者のSDGsへの取組の目的に対する効果について確認する（第21図）。これを見ると、約5割が「大いに効果があった」又は「ある程度効果があった」と回答している。SDGsへの取組により、感染症流行後においても顧客や消費者の支持を得られていることが示唆される。SDGsへの取組に着手している小規模事業者はわずかであるが、小規模事業者の持続的な発展にとっても重要な取組といえよう。

第21図 顧客属性別、小規模事業者のSDGsへの取組の目的に対する効果（小白第2-2-50図）

顧客属性別、小規模事業者のSDGsへの取組の目的に対する効果



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

（注）SDGsへの認知度・取組状況で、「SDGsについて既に取組を行っている」と回答した者について集計している。

感染症流行下の商工会・商工会議所の取組と小規模事業者支援

（小規模企業白書第2部第3章）

本章では、商工会・商工会議所による経営相談等の実態や感染症流行下における小規模事業者への支援について分析している。

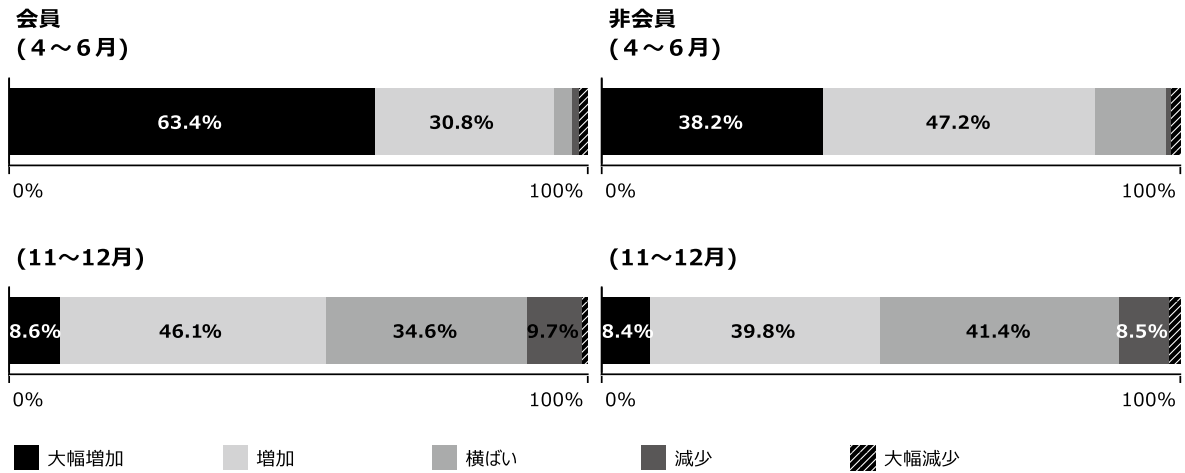
◆商工会・商工会議所の相談実態と

小規模事業者からの評価

まず、商工会・商工会議所への相談件数について確認する（第22図）。感染症流行後の4～6月から11～12月における会員、非会員からの相談件数の変化を見ると、4～6月には会員・非会員ともに相談件数が大幅に増加した。11～12月においては、4～6月に比べると「大幅増加」と回答した割合は減少しているものの、約半数が増加したと回答している。

第22図 相談件数の増減（小白第2-3-1図）

相談件数の増減



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」

（注）1. 前年の同時期と比較した相談件数の増減について確認している。

2. 回答数（n）は、3,729。

続いて、商工会・商工会議所の利用頻度の変化を感染症流行前の利用頻度別に確認すると、「頻繁に利用していた」と回答していた者の利用頻度が更に増加している。また、商工会・商工会議所を「全く利用していなかった」と回答していた者の利用頻度も大幅に増加しており、これまで全く利用していなかった小規模事業者は、感染症流行が商工会・商工会議所を利用するきっかけになったものと推察される。

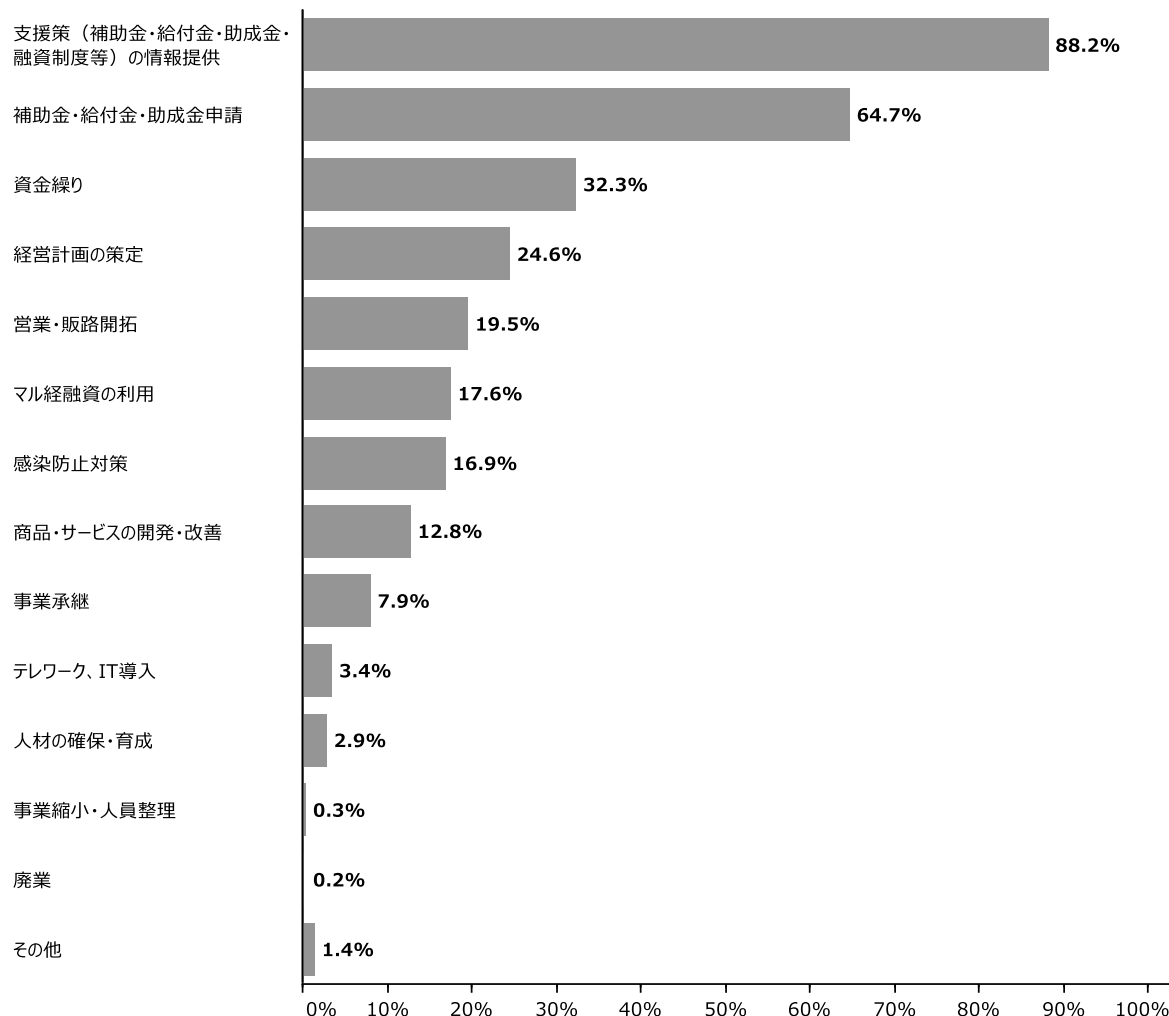
さらに、商工会・商工会議所への期待度の変化を感染症流行前の利用頻度別に確認すると、利用頻度にかかわらず商工会・商工会議所

への期待は高まっている。特に「頻繁に利用していた」、「全く利用していなかった」と回答していた者からの期待が高くなっている。

また、感染症流行下で商工会・商工会議所が実施した支援のうち、小規模事業者の満足度が高かった支援策は、「支援策（補助金・給付金・助成金・融資制度等）の情報提供」の割合が高く、次いで「補助金・給付金・助成金申請」が挙げられており、商工会・商工会議所が事業継続に向けた資金確保などの支援で重要な役割を果たしたことが示唆される（第23図）。

第23図 感染症流行下で満足度の高かった支援策（小白第2-3-10図）

感染症流行下で満足度の高かった支援策



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。「特になし」の項目は表示していない。

2. 回答数（n）は、6,139。

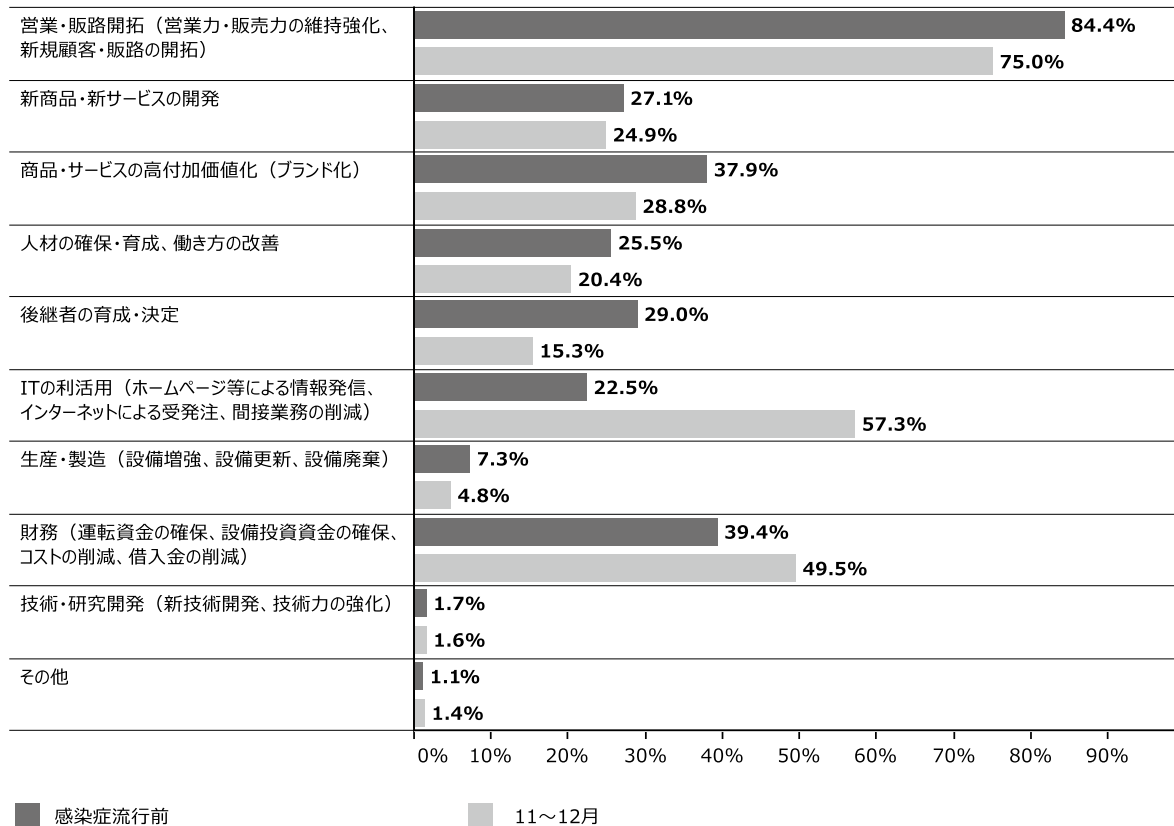
◆感染症流行下における小規模事業者の課題と商工会・商工会議所の支援

商工会・商工会議所の経営指導員が重要と考える小規模事業者の経営課題について、感染症流行前後の変化を確認する（第24図）。これを見ると、「営業・販路開拓（営業力・販売力の維持強化、新規顧客・販路の開拓）」は感染症流行前後にかかわらず重要度が高いこと

が分かる。感染症流行前後の変化としては、「ITの利活用（ホームページ等による情報発信、インターネットによる受発注、間接業務の削減）」と回答する者が特に増加したことが見て取れる。これは、小規模事業者が重要と考える自社の経営課題について、感染症流行前後の変化を確認した場合においても、同様の傾向が確認された。

第24図 経営指導員の考える小規模事業者の経営課題（小白第2-3-16図）

経営指導員の考える小規模事業者の経営課題



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「商工会・商工会議所の小規模事業者支援に関する調査」

（注）1. 小規模事業者の経営課題について、三つまで確認している。

2. 複数回答のため、合計が必ずしも100%にならない。

3. 回答数（n）は、3,729。

続いて、経営指導員が感染症流行をきっかけに実施した「営業・販路開拓」に関する具体的な支援策を確認すると、「テイクアウト・デリバリーの実施支援」が最も多く、次いで「プレミアム付き商品券や利用券、クーポン券の発行」、「宣伝広告・PR活動の実施支援」が挙げられている。また、「ECの導入・活用支援」も一定程度実施しており、商工会・商工会議所は地元事業者が感染症流行によって変化した消費行動に対応できるよう新サービス・商品提供への支援や地域活性化に向けた消費喚起とい

った支援に注力したことが推察できる。商工会・商工会議所は感染症流行の影響を受ける小規模事業者を支える効果的な取組を実施し、支援機関として事業継続に向けた役割を果たしたといえよう。

以上、2021年版中小企業白書・小規模企業白書の内容について紹介してきたが、本稿では紹介しきれなかった分析も多数行っているほか、企業の事例も豊富に取り上げている。ぜひ白書本文もご覧いただければ幸いである。