

# 2022年版中小企業白書・小規模企業白書の概要

## 新たな時代へ向けた自己変革力

服 平 周  
 (中小企業庁事業環境部調査室)  
 行政事務研修員



2022年版中小企業白書



2022年版小規模企業白書

### < 2022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、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、雇用環境を初めとする中小企業・小規模事業者の動向について分析を行っている。中小企業・小規模事業者の経営環境は、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。

中小企業白書第2部では、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。また、中小企業の成長を促すための取組として、無形資産投資に着目し、ブランドの構築については、ブランドコンセプトを明確にすること、人的資産投資については、従業員の能力開発に取り組むことの重要性を示している。さらに、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、伴走支援に関する分析を行っている。

小規模企業白書第2部では、多くの小規模事業者が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に取り組んできたこと、事業見直し時において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。加えて、小規模事業者による地域課題解決への取組を整理した上で、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。

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す。

## 2022年版中小企業白書の構成

### 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2章 企業の成長を促す経営力と組織

#### 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

## 2022年版小規模企業白書の構成

### 第1部 令和3年度（2021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2章 地域課題の解決と地域内連携

#### 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

## はじめに

「2022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や原油・原材料価格の高騰等の外部環境が中小企業・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、企業が自己変革を進め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3年度(2021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)

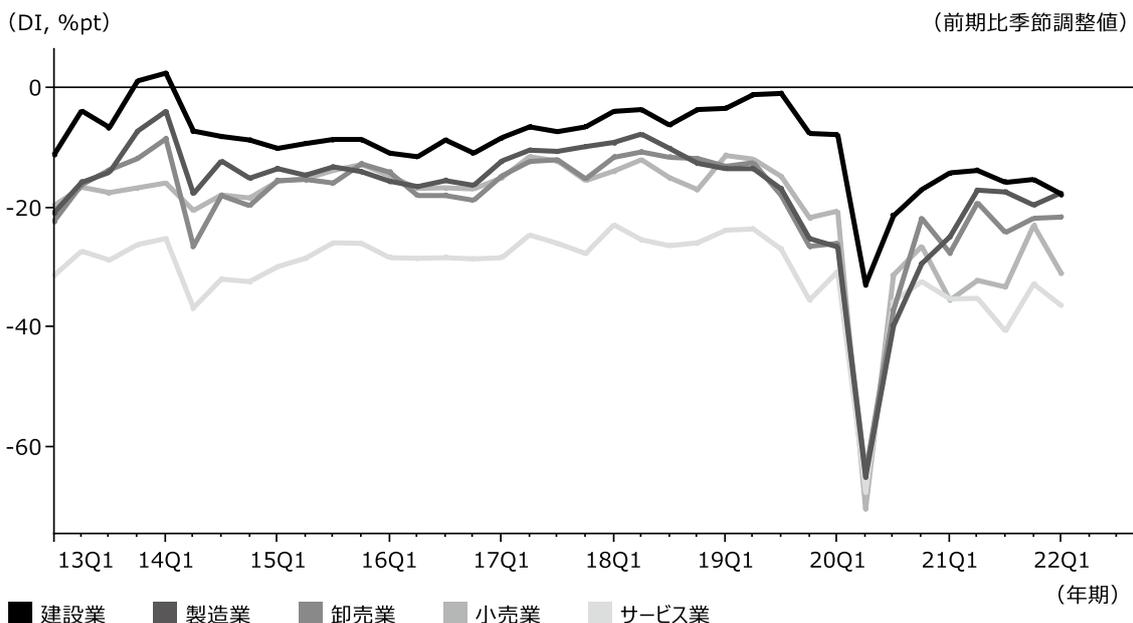
本章では、我が国経済の動向について概観するとともに、中小企業・小規模事業者の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について考察している。

#### ◆中小企業・小規模事業者の現状

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ったが、その後いずれの業種でも2期連続で回復した。その後は業種ごとに傾向は異なるが、2022年第1四半期においては、製造業を除いて低下するなど、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(第1図)。また、2020年第2四半期に最も大きく低下したサービス業について、更に詳細な業種別の動きを確認すると、特に宿泊業、飲食業においては、2021年9月末に緊急事態宣言が解除されてから上昇したが、2022年第1四半期に再び低下している。

第1図 業種別業況判断DIの推移(中白第1-1-13図)



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) 景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

次に、中小企業の資金繰りの状況について確認する。中小企業の資金繰りDIは、リーマン・ショック後に大きく落ち込み、その後は東日本大震災や2014年4月の消費税率引上げに伴い

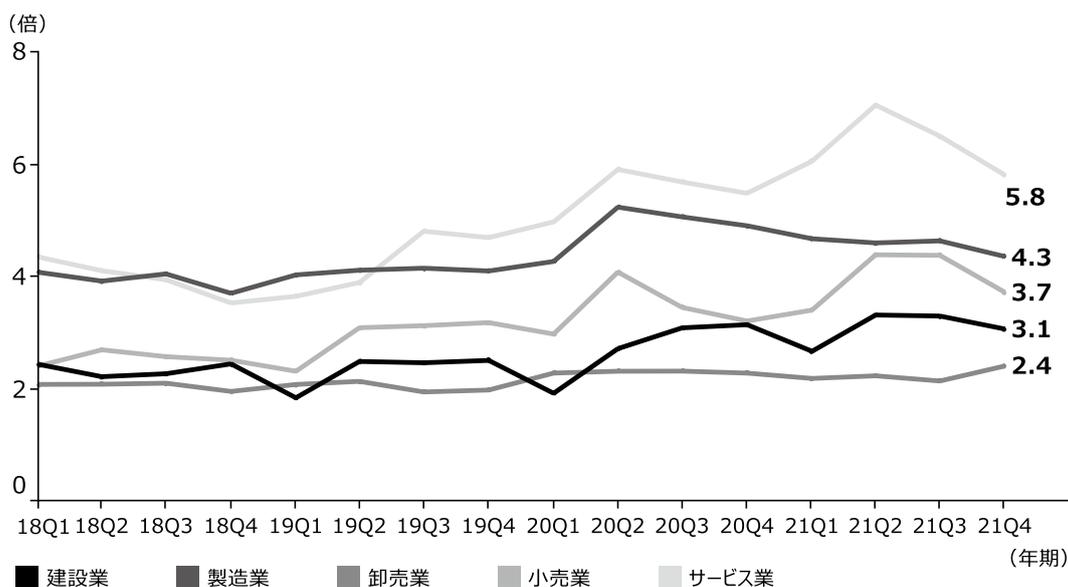
一時的に落ち込みが見られたものの、改善傾向で推移してきた。感染症流行による売上の急激な減少と、それに伴うキャッシュフローの悪化により、2020年第2四半期に大きく下落した

が、第3四半期には大きく回復した。しかしながら、2021年以降、その回復のテンポは弱まっており、特に小規模事業者においては感染症流行前の水準には戻っていない。

また、第2図は借入金月商倍率を見たものであるが、多くの業種で感染症流行前と比べて借

入金月商倍率が上昇している。特にサービス業<sup>1</sup>や小売業は2020年第2四半期、2021年第2四半期に借入金月商倍率が上昇している様子が分かる。感染症流行に左右されながら、借入金の返済余力が低下している可能性がうかがえる。

第2図 業種別に見た、借入金月商倍率の推移（中白第1-1-27図）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1. ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

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

一方、我が国の倒産件数の推移について確認すると、倒産件数は2009年以降、減少傾向で推移してきた中で、2021年は資金繰り支援策などの効果もあり57年ぶりの低水準となった。

また、休廃業・解散件数においても2021年は減少している。(株)東京商工リサーチの「休廃業・解散企業」動向調査によると、2021年の休廃業・解散件数は4万4,377件で、前年比10.7%減。(株)帝国データバンクの全国企業「休廃業・解散」動向調査によると、2021年の休

廃業・解散件数は5万4,709件で、前年比2.5%減となった。

倒産件数や休廃業・解散件数は資金繰り支援などの各種支援策の奏功もあり、いずれも前年の件数を下回る結果となった。一方で、前述の通り、資金繰りの回復のテンポが弱まっており、借入金の返済余力が低下している業種もある中で、今後の倒産件数や休廃業・解散件数の動向に留意する必要がある。

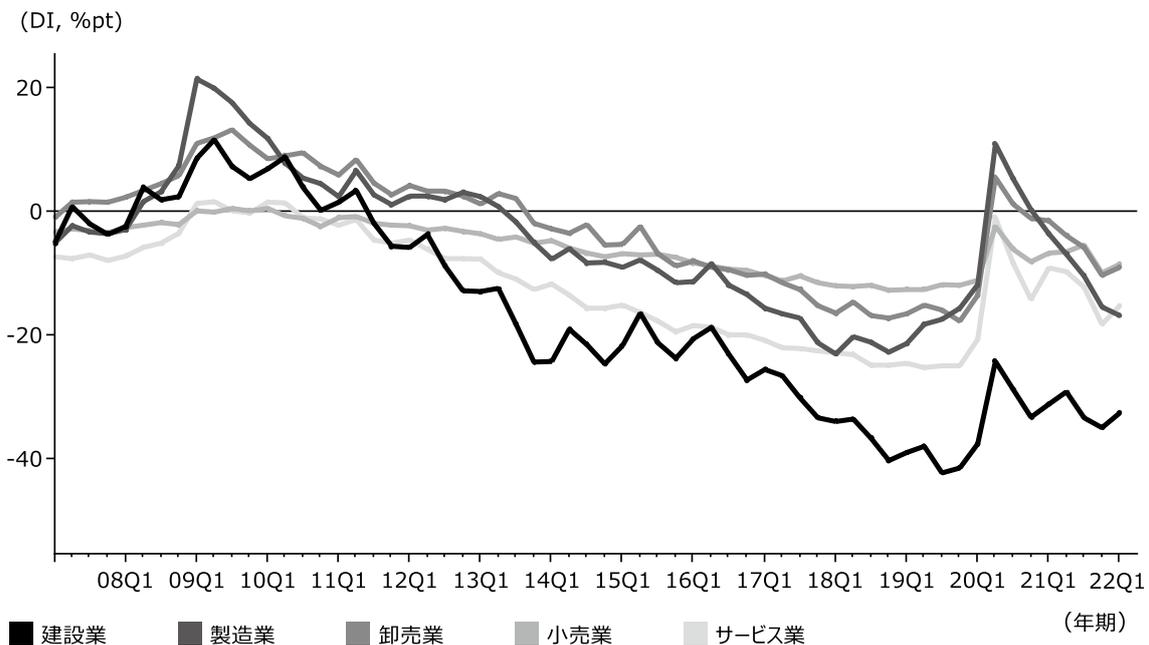
<sup>1</sup> サービス業のうち、特に宿泊業などで借入金月商倍率が上昇した。

## ◆雇用の動向

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と(第3図)、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高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り、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなったものの、2022年第1四半期ではいずれの業種も従業員数過不足DIはマイナスとなっており、依然として人手不足の状況が続いている。

第3図 業種別に見た、従業員数過不足DIの推移 (中白第1-1-48図)



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。

また、外国人労働者の動向を在留資格別に確認すると、感染症流行により水際対策が強化された中で、2021年の技能実習は前年比12.6%減少。感染症流行前(2015年～2019年)の5年間では年平均で約2割増加していたが、初めて前年を下回った。資格外活動(留学)<sup>2</sup>についても2020年、2021年と2年連続で減少している。こうした動きについては、景気による

雇用の影響だけでなく、感染症下における出入国制限の影響もあるとされる<sup>3</sup>。技能実習と資格外活動(留学)における2021年の就労業種を見ると、前者は製造業と建設業で約7割を占めており、後者は宿泊業・飲食サービス業、卸売業・小売業で約6割を占めている。こうした業種では、感染症流行以降における外国人労働者の確保が感染症流行前と比べて困難にな

<sup>2</sup> 「資格外活動」とは、本来の在留目的である活動以外に就労活動を行うものであり、本コラムでは、「留学」の在留資格に係る資格外活動を取り上げている。

<sup>3</sup> 厚生労働省「外国人雇用対策の在り方に関する検討会 中間とりまとめ」

っている可能性が考えられる。

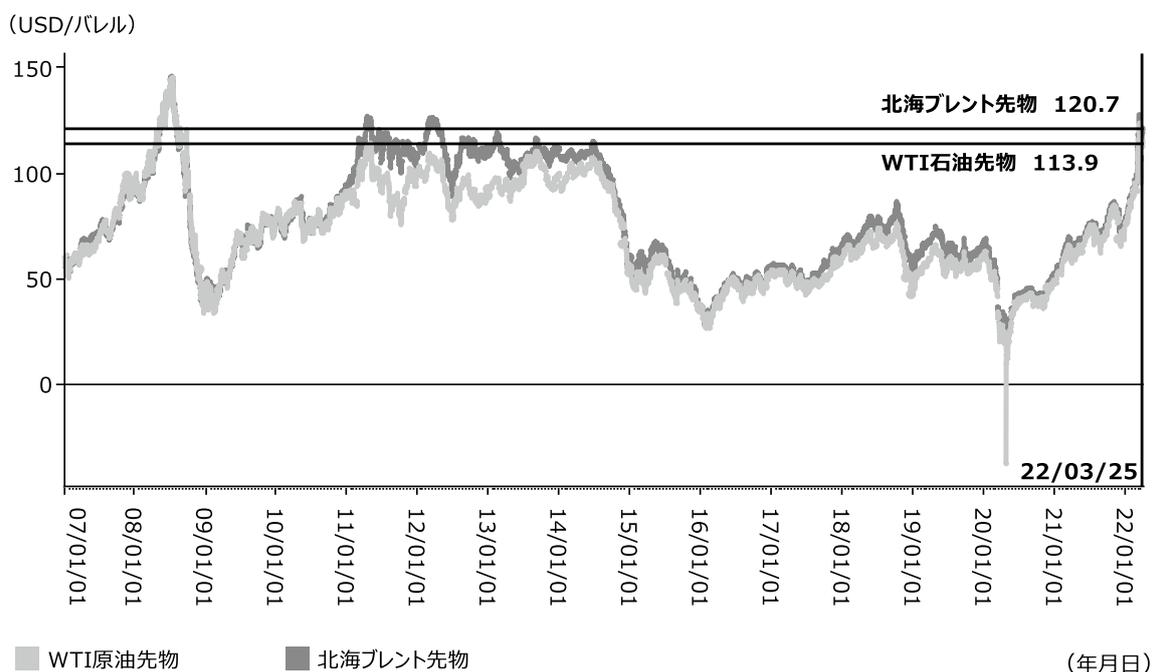
#### ◆原油・原材料価格の高騰

我が国経済は国内だけでなく、経済活動のグローバル化に伴い国境を越えてサプライチェーンが構築されているため、国内外で発生する多様なリスクの影響はサプライチェーンを通じて直接的又は間接的に受けうる状況にある。2022年3月時点では、感染症の流行に加え、ウクライナ情勢の緊迫化などの地政学リスクが高まっている中、燃料や非鉄金属などの取引価格が大きく変動している。

第4図は、原油先物取引の価格の推移であるが、2020年4月頃に感染症の流行に伴う経済活動の停滞により大幅に低下したのち、上昇傾向に転じた。その後、上昇の傾向が続き、2022年2月下旬頃からその増加幅が更に大きくなった。3月上旬に一度低下に転じるもその後は再び増加傾向に戻った。

そのほか、原油と並んで代表的な石油燃料である天然ガスや非鉄金属、アルミニウムなどの先物取引価格についても、2022年3月時点では上昇傾向にある。

第4図 原油先物取引の価格推移（中白第1-1-52図）



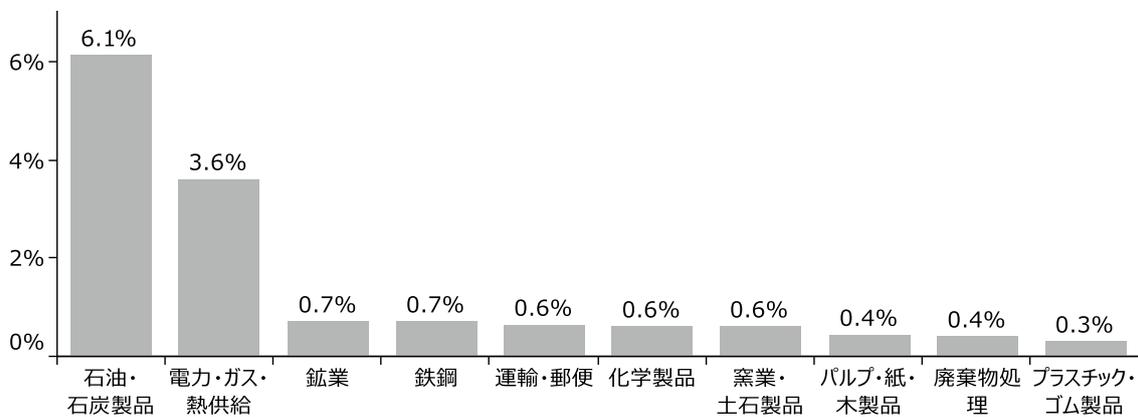
資料：Refinitiv から作成。  
(注) 2022年3月25日時点。

また、資源価格の高騰が続けば、資源を材料として使用する業種から影響が生じることが考えられる。第5図は、産業連関表<sup>4</sup>を用いて、原油・石炭・天然ガス部門の輸入価格が10%上昇した場合に、各部門の産出（販売）価格が何%上昇するか試算を行ったものである<sup>5</sup>。これを見ると、石油・石炭製品部門では6.1%、電力・ガス・熱供給部門では3.6%と、原油・石炭・天然ガスの投入が多い部門において産出

価格が特に上昇する。また、鉄鋼部門では0.7%、運輸・郵便部門では0.6%となっているが、石油・石炭製品の価格上昇に伴って、間接的な費用が増加することで産出価格の上昇につながっている。

これらの産出価格の上昇率の高い10部門に対応する中小企業が、中小企業全体に占める割合は、従業者数で12.5%、付加価値額で15.1%と一定の割合を占めている。

第5図 原油等の輸入価格が1割上昇した場合の算出価格の上昇率（上位10部門）（中白第1-1-56図）



資料：総務省「平成27年（2015年）産業連関表」を基に中小企業庁作成。

(注) 1. 石炭・石油・天然ガス業の輸入価格が10%上昇した場合の各部門の産出価格の変化率を計算したもの。

価格上昇による輸入コストの増加分は全て価格転嫁されると仮定している。

2. ここでの部門は、産業連関表の基本表における37部門となっている。

続いて、中小企業の取引環境を確認する。

販売価格DIから仕入価格DIを引いた数値である交易条件指数の推移について見ると、仕入価格DIの上昇が販売価格DIの上昇よりも大きい場合、交易条件指数は悪化の傾向にある。こうした状況から、事業者によっては仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁することが必ずしも十

分にはできていない様子が見えてくる。

#### ◆労働生産性と分配

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。

4 今回の試算では、2015年基準の産業連関表を使用しているため、2015年時点の経済構造を前提としている点に留意。

5 試算に当たっては、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) [2021]『原油価格の上昇が国内の物価動向に与える影響』などを参照した。ここでは、石油などの輸入価格の上昇分を各部門が全て価格転嫁できると仮定を置いて計算を行っている。計算式は次のとおり。

$$\Delta P^d = (I - A^d)^{-1} A^m \Delta P^m$$

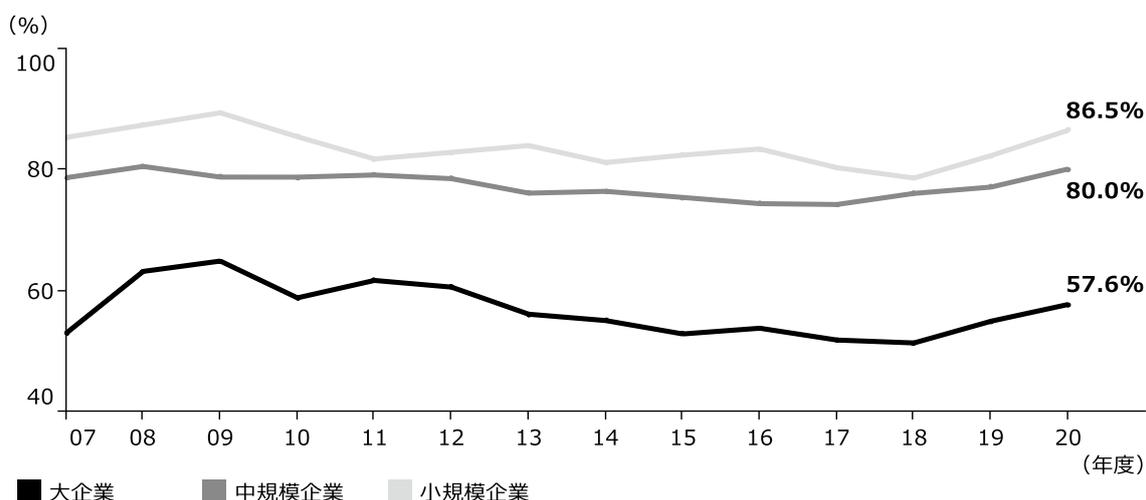
$\Delta P^d$ : 国産品価格の変化率ベクトル、 $A^d$ : 国産品の投入係数の転置行列、 $A^m$ : 輸入品の投入係数の転置行列、 $\Delta P^m$ : 輸入品価格の変化率ベクトル

企業規模別に従業員一人当たり付加価値額(労働生産性)<sup>6</sup>の推移を見ると、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。こうした中、我が国の中小企業は感染症による経済活動への影響や高齢化・人口減少などといった構造的な変化に直面する一方で、残業規制や同一労働同一賃金といった「働き方改革」を始め、最低賃金の継続的な引上げなどへの対応が必要となっている。

また、第6図は企業規模別に見た労働分配率<sup>7</sup>の推移であるが、大企業に比べて、中規模企業及び小規模企業では、労働分配率が長年にわたって高止まりしていることが分かる。

経済・社会環境の変化に対応しつつ、企業としての成長や事業の拡大を継続的に図っていくためには、収益拡大から賃金引上げへの好循環を継続させることが必要であり、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが重要であると考えられる。

第6図 企業規模別に見た、労働分配率の推移(中白第1-1-78図)



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

- (注) 1. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満。  
 2. ここでいう労働分配率とは付加価値額に占める人件費とする。  
 3. 付加価値額=営業純益(営業利益-支払利息等)+人件費(役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費)+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課。  
 4. 金融業、保険業は含まれていない。

### ◆経営資源の有効活用

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。我が国経済が持

続的に成長するためには、中小企業がこれまで培ってきた価値ある経営資源を次世代に承継していくことが重要である。

始めに、年代別の中小企業の経営者年齢の

6 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などから、分母に「従業員数」を用いている点に留意されたい。

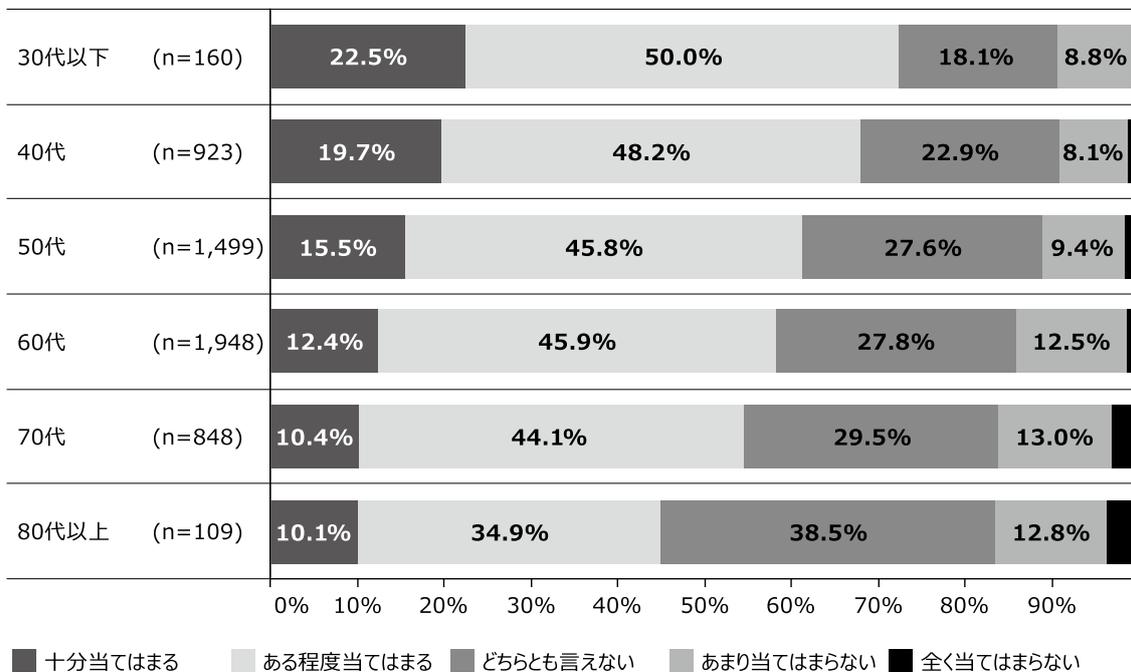
7 企業は事業活動により生み出した「付加価値」を基に、人件費などの諸費用を賄い、利益を得ているが、「労働分配率」とは、企業が生み出した付加価値のうち、どれだけか労働者に分配されているかを表す指標である。

分布について確認する。2000年に経営者年齢のピーク（最も多い層）が「50歳～54歳」であったのに対して、2015年には経営者年齢のピークは「65歳～69歳」となっており、経営者年齢の高齢化が進んでいる。2020年を見ると、経営者年齢の多い層が「60歳～64歳」、「65歳～69歳」、「70歳～74歳」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えてくる。

次に、経営者年齢別に試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無を確認す

る（第7図）。これを見ると、経営者年齢が若い企業ほど、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土があるとする企業の割合が高い傾向にあることが分かる。また、経営者年齢別に新事業分野進出の状況について見ると、経営者年齢が若い企業では、積極的に新事業分野進出への取組を実施している傾向にあり、経営者年齢が若い企業では新たな取組に果敢にチャレンジする企業が多いことが示唆される。また、過去の中小企業白書<sup>8</sup>においても、経営者年齢が若い企業ほど、長期的な視野に立って経営を行って事業を拡大しようとする意向が強くなる可能性を指摘している。事業承継を適切に実施し、次世代の後継者に引き継ぐことで、中小企業の更なる成長が期待される。

第7図 経営者年齢別に見た、試行錯誤（トライアンドエラー）を許容する組織風土の有無（中白第1-1-88図）



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」（2020年11月）

8 例えば、2016年版中小企業白書第2部第6章第2節など。

続いて、中小企業におけるM&Aの実施状況について確認する。中小企業のM&A仲介を手掛ける東証一部上場の3社（(株)日本M&Aセンター、(株)ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ(株)）の成約件数及び、全国に設置されている事業承継・引継ぎ支援センターの成約件数について見ると、中小企業M&A仲介上場3社、事業承継・引継ぎ支援センターのいずれも成約件数が増加傾向にある。中小企業における事業承継の選択肢の一つとして、M&Aの関心が高まっている様子が見える。

一方で、M&Aの実施意向がある企業に対してM&Aを実施する際の障壁を確認すると、「相手先（買い手）が見付からない」や「仲介等の手数料が高い」といった実務的な障壁の割合も多く、M&Aを支援する仕組みの更なる充実が期待される。

## 新たな時代へ向けた自己変革力

### 中小企業における足下の感染症への対応

#### （中小企業白書第2部第1章）

本章では、感染症がもたらした人々の生活や企業業績への影響について、各種データを用いて確認するとともに、感染症下における事業再構築の実施状況について分析している。

### ◆オルタナティブデータから見る感染症の影響

感染症という未曾有の事態は、これまで企業や個人の生活に大きな支障をもたらしてきた。感染症の流行に伴い、足元における経済動向を把握する重要性が高まったが、公的統計をはじめとする伝統的な経済情報は速報性や網羅性といった課題を有することも同時に顕在化したとされる<sup>9</sup>。こうした中、国内外の政府・中央銀行や国際機関において、政策判断や公的統計の補完に活用する観点から「オルタナティブデータ」<sup>10</sup>を活用する動きが広がっている。本章においても、既存の公的統計なども活用しつつ、こうしたオルタナティブデータを用いて、感染症がもたらした影響について概観、分析している。

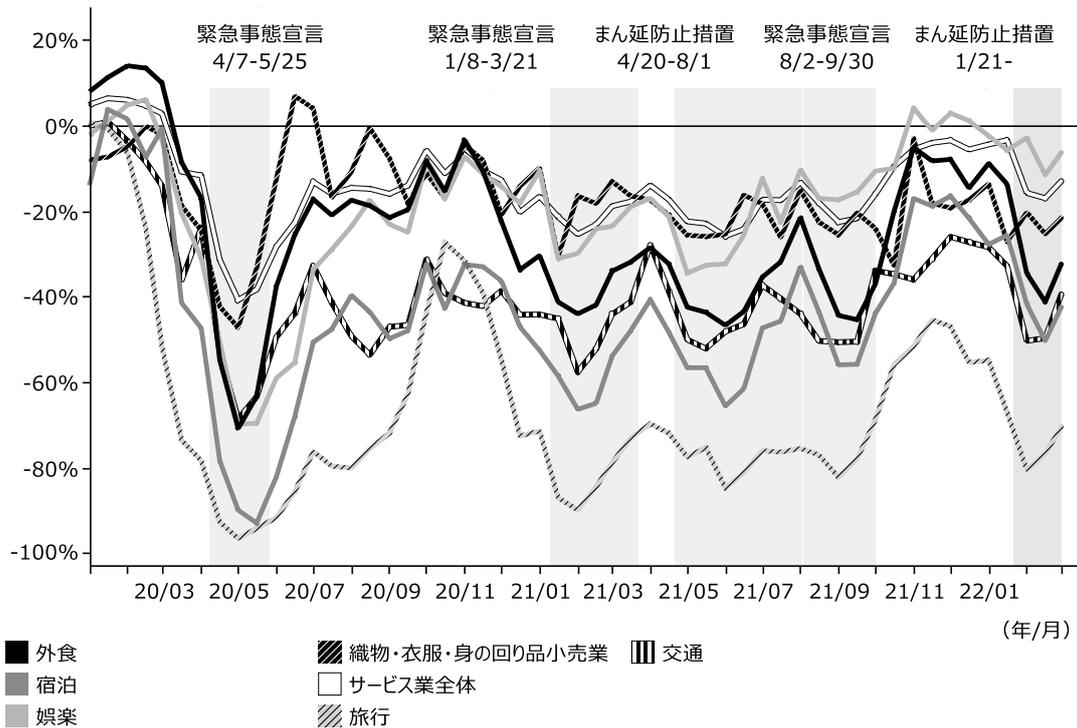
(株)東京商工リサーチが行った「第20回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」によると、約8割の中小企業がこれまでに感染症の影響を受けており、2022年2月時点においても、引き続き7割以上の企業で影響を受けている。

また、業種別の消費動向について、第1回の緊急事態宣言発令時に、特に感染症の影響を大きく受けた業種の消費支出の推移を確認すると（第8図）、緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発令されている期間に、外食、交通、娯楽、宿泊、旅行などの消費支出が感染症流行前の水準から大きく減少し、特に宿泊と旅行は減少幅が大きくなっていることが分かる。

9 渡辺努、辻中仁士 [2022]『入門オルタナティブデータ 経済の今を読み解く』、日本評論社

10 日本銀行において、オルタナティブデータとは、技術革新やデジタル化の進展に伴い、従来のマクロ経済統計等とは異なる情報源や入手経路を通じて新たに利用可能となったデータであり、具体的には、携帯電話の位置情報を用いた人出の高頻度データや、公開文書やレポートの単語等のテキストデータ、金融市場や金融機関に関連する高粒度データなどを指す。

第8図 業種別消費支出の推移①（感染症流行前同時期対比）（中白第2-1-6図）



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較した、一人当たり消費金額と消費者数変化を織り込んだ数値。  
 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県に発令されていた期間。

### ◆感染症下の事業再構築

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。中小企業は事業環境の変化に応じ、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であり<sup>11</sup>、事業再構築は、足元の事業継続だけでなく、事業の成長にも寄与する点でも重要である。

事業再構築の実施状況を業種別に確認すると、宿泊業・飲食サービス業において特に事業再構築を行っている割合が高くなっており、実施予定の企業を含めると、小売業や生活関連サービス業・娯楽業の割合が高くなっている。これらの業種は感染症流行の影響をより受けた業

種でもあり、売上減少が続く中で事業再構築を実施している様子が見えてくる。

続いて、事業再構築を実施することによる効果について確認していく。

第9図は、事業再構築による売上面での効果を確認したものである。「効果が出る見込みは薄い」及び「既に撤退している」と回答した企業を除いた割合は96.0%となっており、事業再構築の実施は売上面で一定の効果が期待できることが分かる。また、事業再構築の開始時期別に見ると、2021年1月以降に事業再構築を開始した企業の方が、「既に効果が出始めている」と回答した企業の割合が低くなっている。売上

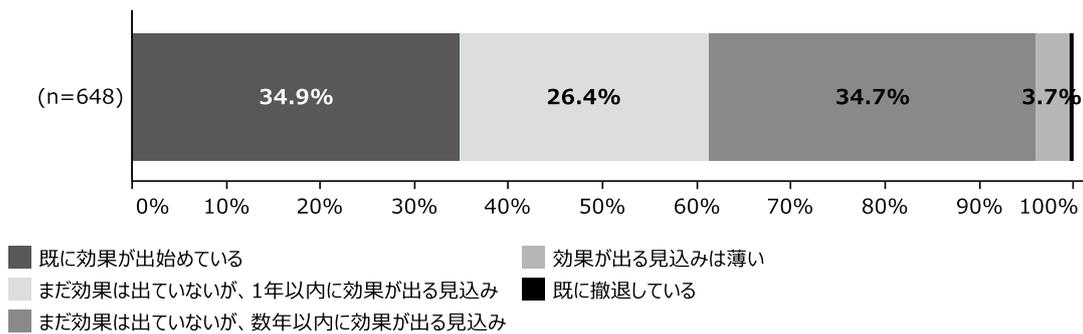
11 (株) 日本政策金融公庫「2022年の中小企業の景況見通し」(2021年12月)によると、中小企業における2022年に向けた見通しに関して、今後の経営上の不安要素として、「国内の消費低迷、販売不振」が2021年に引き続き上位に位置している。また、中小企業が今後注力する分野として「営業・販売力の強化」を挙げる企業が多く存在している。

面での効果が出るには一定程度の期間を要することから、早めに取り組を開始することが重要といえよう。

また、事業再構築を実施したことによる売上面以外の効果を確認すると、「既存事業とのシ

ナジー効果」の回答割合が38.5%と最も高くなっている。事業再構築を実施することで、実施した事業以外への波及効果も期待できることが示唆される。

第9図 事業再構築による売上面での効果（中白第2-1-52図）



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」  
 (注) 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。

## 企業の成長を促す経営力と組織

### (中小企業白書第2部第2章)

本章では、企業の成長を促す取組として、無形資産投資に着目し、ブランドの構築・維持や人的資本への投資などについて分析している。

中小企業が付加価値を向上しながら成長するための方法としては、労働力の確保や有形資産投資の増加も考えられるが、ブランドや人材の質といった「無形資産」への投資も付加価値向上を促す方法とされる。

特に無形資産投資は、4S (Scalability, Sunk, Spillover, Synergy) と称した、イノベーション

をよりもたらすとされる経済的特性から近年注目を集めている<sup>12</sup>。また、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の分析があることも踏まえ、今回着目している。

### ◆ブランドの構築・維持に向けた取組

今回の白書では、ブランドの定義を「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」<sup>13</sup>とし、ブランドの構築・維持に向けた取組状況や取組内容を概観している。

始めに、ブランドの構築・維持のための取組

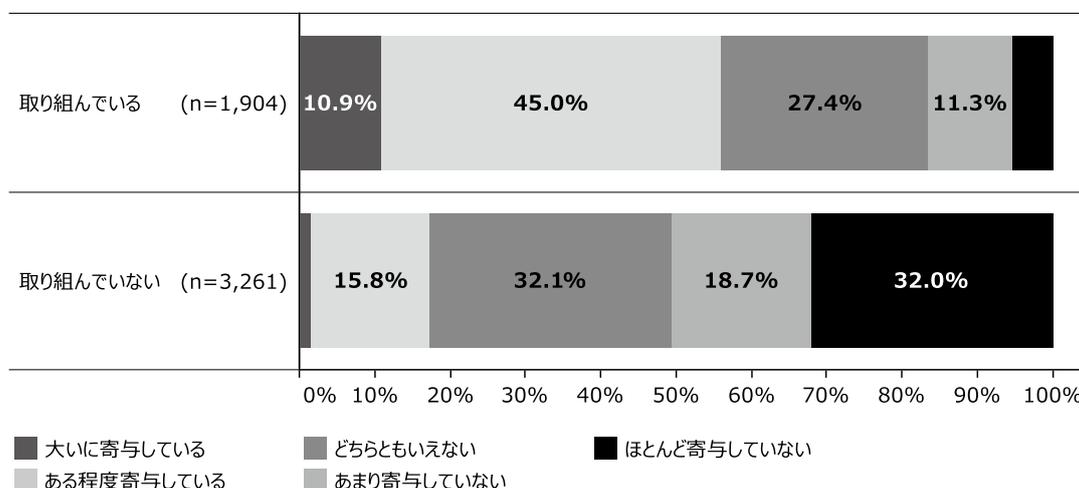
12 ジョナサン・ハスケル、ステイアン・ウェストレイクは、「無形投資が生み出す無形の知識ベースの資産は、有形資産と比べて異なる性質を持つ。それはスケールブルで、サンクコスト（埋没費用）を持つ。そしてその便益はスピルオーバーし、他の無形資産とシナジーを示しがちだ。」と述べている（ジョナサン・ハスケル、ステイアン・ウェストレイク [2020]『無形資産が経済を支配する：資本のない資本主義の正体』、東洋経済新報社）。

13 特許庁 [2003]『産業構造審議会知的財産政策部会商標制度小委員会（第1回）資料1 ブランド戦略から見た商標制度の検討課題について』

の実施有無を確認すると、取組を実施している企業は3分の1程度となっている。さらに、取引先属性別に見ると、消費者向け（BtoC）の販売が多い企業の方がブランドの構築・維持のための取組を実施している割合が高い一方で、事業者向け（BtoB）の販売が多い企業においても、取組を実施している企業が一定数存在している。

次に、第10図を見ると、ブランドの構築・維持のための取組を行っている企業の方が、取組を行っていない企業と比較して、ブランドが取引価格の維持・引上げに寄与している企業の割合が高くなっていることが分かる。ブランドの構築・維持に取り組むことにより、差別化が図られ、取引価格の維持・引上げが可能になると考えられる。

第10図 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（中白第2-2-5図）



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」

ブランドの構築・維持のための取組内容<sup>14</sup>としては、「顧客や社会へのブランドメッセージの発信」の回答割合が最も高く、「自社ブランドの立ち位置の把握」、「ブランドコンセプトの明確化」が続いている。次に、ブランドの取引価格への寄与状況別に取組内容を見ると、取引価格に寄与していると回答した企業において、「顧客や社会へのブランドメッセージの発

信」などのブランドの構築・維持に係る取組の回答割合が高くなっている。また、取引価格に「大いに寄与している」企業と「ほとんど寄与していない」企業を比較すると、「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」において、回答割合に大きな違いがあることから、こうした取組の重要性がうかがえる。

<sup>14</sup> 取組を実施している企業のさらに具体的な取組内容としては、HPやSNSを通じた情報発信、TV番組などのメディアへの露出、広告の出稿などが自由回答で多く挙げられていた。

## ◆人的資本への投資

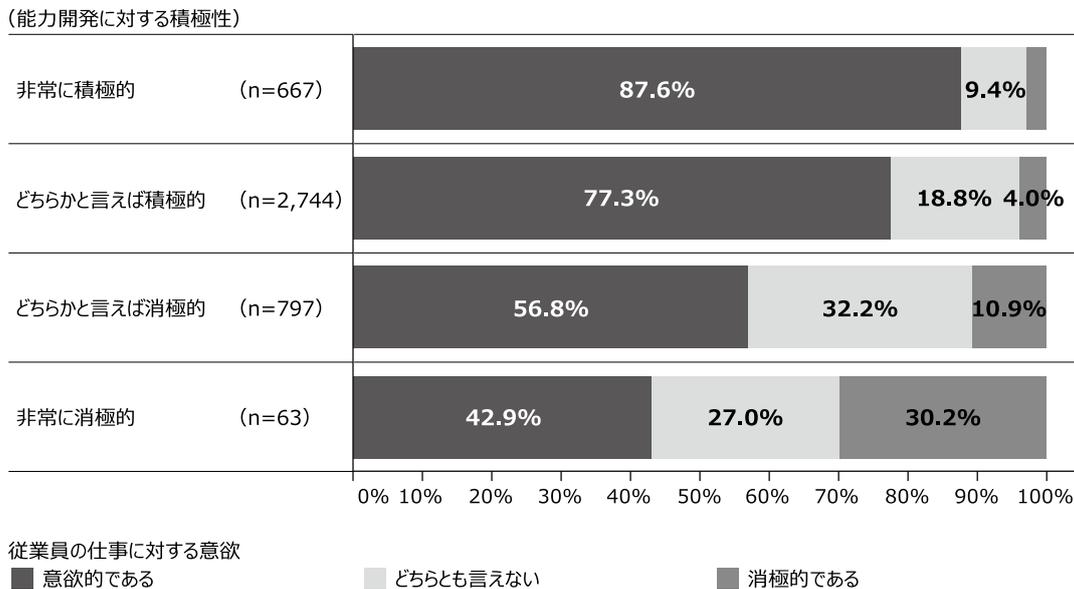
企業活動における経営資源は、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」と大別されることが多いが、その中でも「ヒト」は、他の経営資源を使う主体であり、特に重視されることが多い。例えば、経営者が重視する経営課題について見ると、「人材」についての経営課題を重要と認識している割合が最も高い結果となっており、経営者の「人材」に対する関心が特に高いと推察される。

また、他の経営資源と異なり、「ヒト」には、個性や感情があることや、獲得した後の教育や訓練によって、そのパフォーマンスに差が出る

ことが特徴として挙げられる。そのため、企業は従業員の能力開発を行い、適切な人事施策により従業員の能力やモチベーションを高める取組を実施することが重要である。

能力開発に対する積極性別に、従業員の仕事に対する意欲について見ると、経営者が従業員に積極的に能力開発に取り組む姿勢が、従業員の仕事に対する意欲の向上につながっている様子が見て取れる。  
(第11図)

第11図 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 (中白第2-2-19図)



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」

(注) 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」、「どちらかと言えば意欲的である」を「意欲的である」、「とても消極的である」、「どちらかと言えば消極的である」を「消極的である」として集計している。

また、計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況別に、売上高増加率について見ると、いずれも実施している企業では売上高増加率が最も高く、いずれも実施していない企業では

最も低い。企業の成長に当たっては、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重要であることが示唆される。

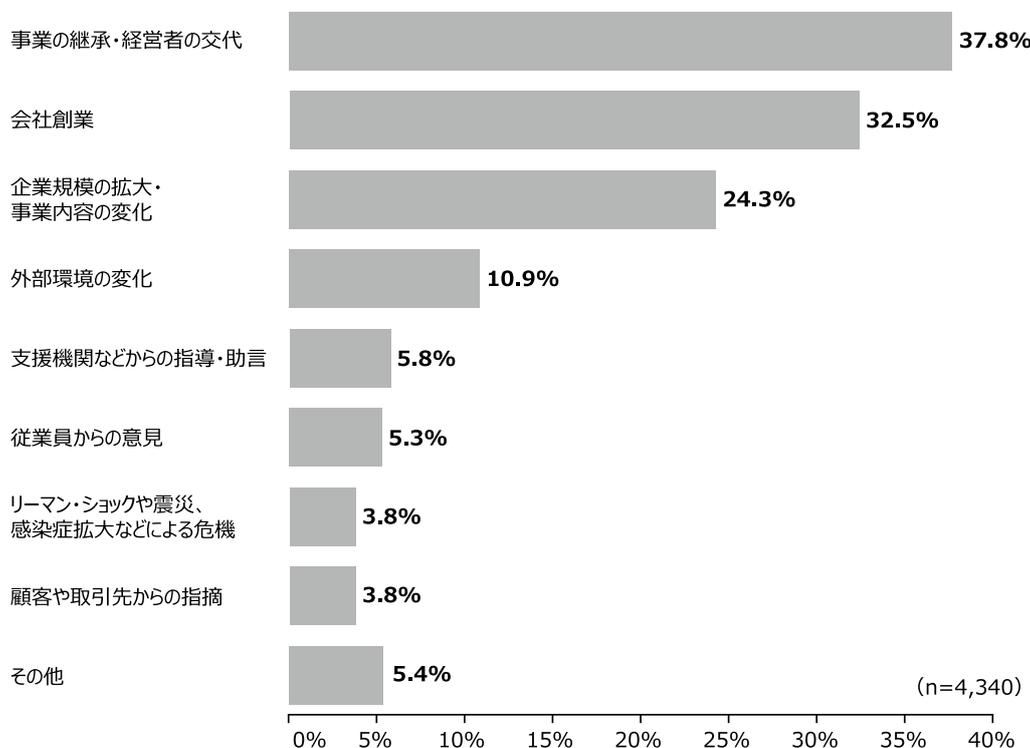
### ◆中小企業における経営理念・ビジョンの浸透

中小企業経営者の経営力を高める取組として、中小企業における経営理念・ビジョンの浸透について分析している。始めに、経営理念・ビジョンの明文化の状況を確認すると、約9割の企業が経営理念・ビジョンを定めており、明文化していない企業は1割程度となっている。また、経営理念・ビジョンの具体的な内容として、「顧客・取引先」、「社会」、「社員」といっ

たステークホルダーを意識した経営理念・ビジョンを掲げる企業が多い。

次に、経営理念・ビジョンを策定した動機・きっかけを見ると、「事業の継承・経営者の交代」、「会社創業」に次いで、「企業規模の拡大・事業内容の変化」、「外部環境の変化」が挙げられている。経営体制の変化のみならず、事業内容や外部環境の変化を機に経営理念・ビジョンを策定した企業も確認できる。(第12図)

第12図 経営理念・ビジョンを策定した動機・きっかけ (中白第2-2-67図)



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」

(注) 1. 経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

2. 複数回答のため合計が100%とならない。

経営理念・ビジョンの浸透状況別に見た、浸透に向けて取り組んだ行動・取組を見ると、全社的に浸透している企業は「従業員との日々のコミュニケーションでの啓もう」に5割以上が取り組んでいる。また、全社的に浸透している

状況に近づくほど、取り組んでいる傾向にある。個別のコミュニケーションによる社員の理解度の底上げは、浸透尺度を高める一因となると考えられるほか、社員の意見を通じて納得感のある経営理念・ビジョンを再整備・発展させてい

くヒントにもつながっていると示唆される。

「社内研修などを通じた教育」も全社的に浸透している状況に近づくほど、取り組んでいる傾向にある。従業員に対しても社内での教育を図ることによる効果が示唆される。

全社的に浸透している企業は、いずれの行動・取組についても総じて取り組んでいる傾向にある。経営理念・ビジョンの浸透に悩む企業は自社の状況に照らして効果的な取組を幅広く取り組んでいくことも重要と考えられる。

#### ◆中小企業経営者の経営力を高める取組

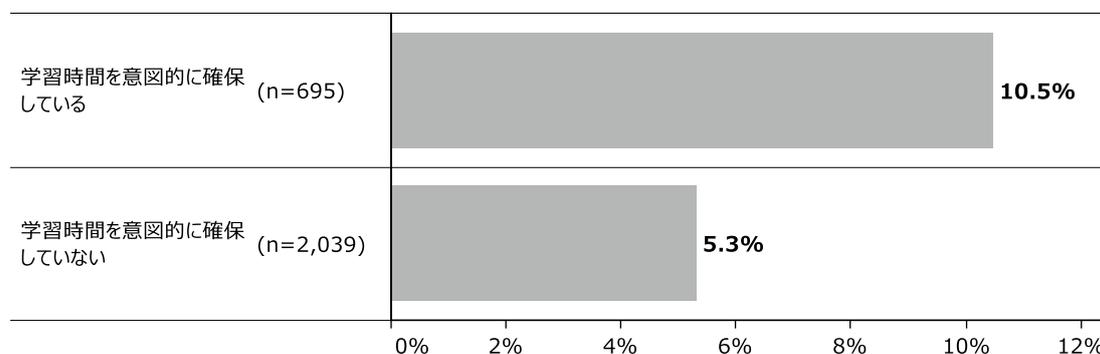
中小企業の「経営者」に着目し、中小企業経営者の特徴や経営力を高める学習・取組、

経営者に求められる知識・スキルについても分析している。

まず、経営者の経営に関する学習時間に対する自己評価を確認すると、「十分な時間を確保できていない」が6割超となっており、多くの経営者が経営に関する学習時間を十分に確保できていないと認識している。

次に、経営者の経営に関する学習時間確保の状況別に、売上高増加率について見ると、経営者が学習時間を意図的に確保している企業の方が、売上高増加率が高い傾向にあることが分かる。経営者が意図的に経営に関する学習時間を確保し、経営力を高めることで、企業の成長につながるということが示唆される。(第13図)

第13図 経営に関する学習時間確保の状況別、売上高増加率（中央値）（中白第2-2-115図）



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」

- (注) 1. 経営に関する知識・スキルを習得するために、直近5年間に実施した取組について、「特になし」と回答した者以外に対する質問。  
2. 経営に関する学習時間の確保状況について、「学習時間を確保せずに、空いた時間に学習」、「学習時間を確保せずに、必要に応じて学習」と回答した者を「学習時間を意図的に確保していない」として集計している。  
3. 売上高増加率は2015年と2020年を比較している。

さらに、経営に関する知識・スキルを習得するために経営者が直近5年間に実施した取組についても、企業の経営方針別に確認している。「売上拡大・利益拡大」といった前向きな経営方針を採っている経営者は、「専門誌やビジネス書の読書」や「無料の経営者向けの研修やセミナーの受講」を始め、積極的に経営に関する知識・スキルを習得するための取組を実施している。一方で、経営方針が「売上拡大・利益拡大以外」である経営者の3割超が「特にない」としており、前向きな経営方針を採る経営者と比較すると、経営に関する学習に消極的であると推察される。

また、経営者は、経営に関して学習するだけでなく、学習で得た内容をすぐに経営・業務で実践することが重要である。学習内容の実践状況別に、売上高増加率について見ると、経営者が学習で得た内容をすぐに経営・業務で実施している企業の方が、売上高増加率が高くなっている。

#### ◆中小企業が対応を迫られる外部環境

中小企業の感染症下における海外展開の状況を確認するほか、企業における取組が世界的に求められつつある脱炭素化への取組や、スタートアップの現状についても確認する。

まず海外展開の状況について見ていく。実際に販売でECを活用している企業のうち、越境

ECを利用している企業の割合を見ると、中小企業においても2016年以降増加傾向にある<sup>15</sup>。

他方、実際に越境ECを利用している中小企業に対するアンケートの結果によると、現地ビジネスについての情報不足や自社ブランド認知率の低さといった課題を抱える企業が多く、ECを活用することで海外参入を試みたものの、安定的な取引を継続するための新たな課題が表面化している。

次に、脱炭素化に向けた取組について確認する。脱炭素化に向けた取組の実施状況を見ると、既に取り組を実施している企業の割合は17.4%となっており、脱炭素化に向けた取組について十分には進んでいない状況にある。

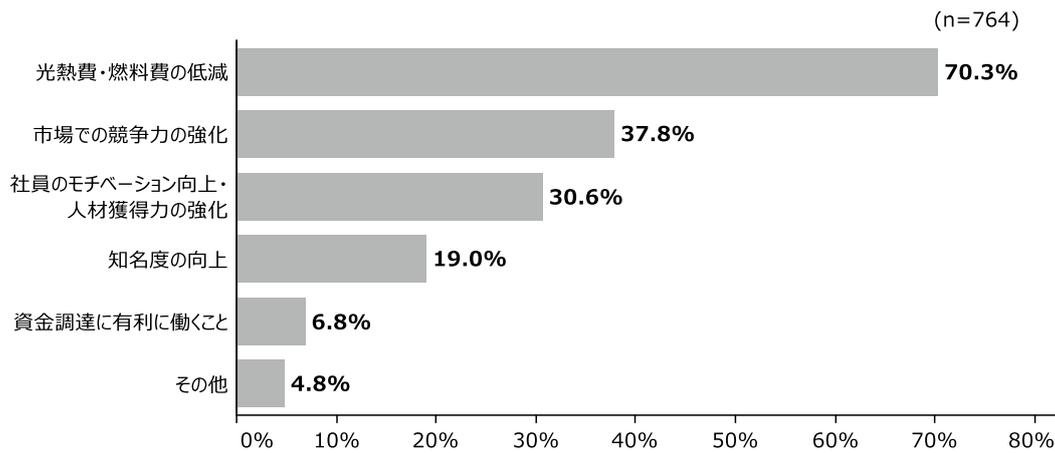
脱炭素化に向けた取組を実施している企業の取組内容について確認すると、「エネルギー効率の高い機器・設備の導入」の回答割合が最も高くなっており、次いで「太陽光発電設備の設置」、「電化の促進」、「使用エネルギーの見える化」の回答割合が高くなっている。

脱炭素化を進めることによる効果を見ると、「光熱費・燃料費の低減」の割合が最も高く、次いで「市場での競争力の強化」の割合が高くなっている。現状脱炭素化に向けた取組を実施する予定はない企業においても、脱炭素化に向けた取組を実施していくことは有効であると推察される。(第14図)

15 (独) 日本貿易振興機構「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

同調査の対象企業は、(独) 日本貿易振興機構の会員制度の加入企業などであり、比較的海外ビジネスに関心が高い企業群であることに留意。

第14図 脱炭素化を進めることによる効果（中白第2-2-146図）



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」

(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年未満から実施」と回答した企業を集計している。

また、我が国のスタートアップを取り巻く現状についても分析している。G7諸国におけるベンチャーキャピタル投資（対GDP比）の国際比較を見ると、日本のベンチャーキャピタル投資額の対GDP比は0.03%であり、G7諸国の中ではイタリアに次いで低い結果となっている。日本におけるスタートアップ向けの投資額は増加傾向にあるものの、米国などと比較すると依然として大きな差があり、スタートアップの資金調達環境の整備が求められている状況にある。

さらに、起業家が考える、日本で起業が少ない原因を確認すると、「失敗に対する危惧」の回答割合が最も高く、次いで「学校教育」、「身近に起業家がない」となっている。日本において起業を目指す人の数が増えていくためには、こうした失敗に対するリスクが抑えられることや、身近に起業を考える人が増えるような環境の整備が求められていると考えられる。

## 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

（中小企業白書第2部第3章）

本章では、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分析している。

### ◆取引適正化と企業間取引

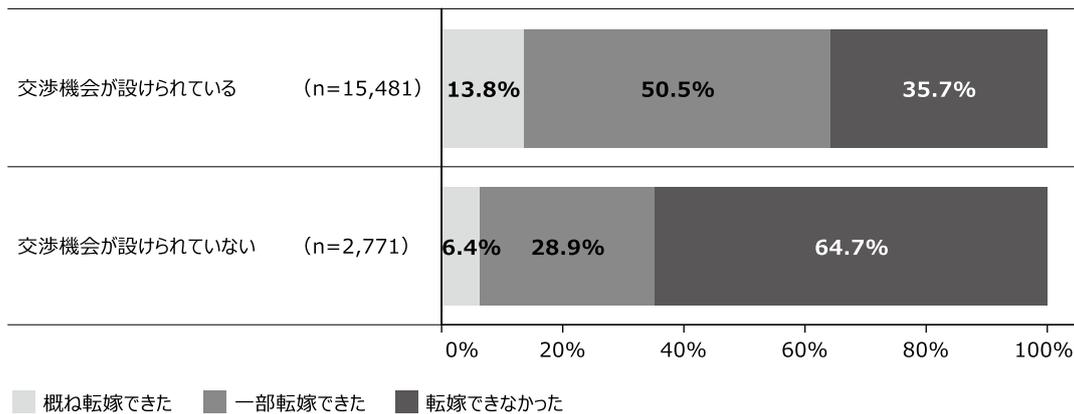
業種別に、直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況を見ると、「概ね転嫁できた」と回答したのはいずれの業種においても2割未満である。「転嫁できなかった」と回答したのは製造業やサービス業では4割超、その他業でも3割超となっている。

また、コスト変動を価格転嫁できなかった際の対応について見ると、7割超の企業で価格転嫁できていないことが、利益の減少に直結している。こうしたことから、依然として価格転嫁は企業間取引における課題となっている様子がうかがえる。

取引価格や単価の交渉機会の有無別に、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況について見ると、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、販売先との交渉の機会を設けることが重要と考えられる。(第15図)

第15図 販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別に見た、コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況 (中白第2-3-11図)



資料：(株)東京商工リサーチ「令和3年度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. 直近1年のコスト全般の変動に対して、「転嫁の必要がない」と回答した企業を除き集計している。

#### ◆中小企業におけるデジタル化とデータ利活用

感染症の影響が長期化した中で、依然として中小企業におけるデジタル化の機運が醸成されつつあるかを概観した上で、取組状況の変化やIT投資の動向、データ利活用の取組などを分析している。

今回の白書では、デジタル化の取組状況を四つの段階に分けて、調査対象企業の取組段階を確認した。各段階は、①紙や口頭による業務

が中心で、デジタル化が図られていない状態(段階1)、②アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態(段階2)、③デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態(段階3)、④デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態(段階4)に大別している<sup>16</sup>。(第16図)

16 「段階1」とは紙や口頭でのやり取りが中心であり、デジタル化による業務の効率化は図られていない状態。「段階2」とは連絡に社内メールを使用、会計処理・給与計算・売上日報などにパソコンを利用するなど、アナログからデジタルに向けたシフトを始めた状態。「段階3」とは業務効率化のための社内規定の整備や業務フローの見直しなどに取り組み、商品・サービス別売上の分析や、顧客管理、在庫管理などに向けたデジタル化に取り組んでいる状態。「段階4」とはマーケティング・販路拡大・新商品開発・ビジネスモデル構築などのためにデータが統合されたシステムなどを活用することで、デジタル化による経営の差別化や競争力強化に取り組んでいる状態を指している。

第16図 デジタル化の取組段階（中白第2-3-20図）

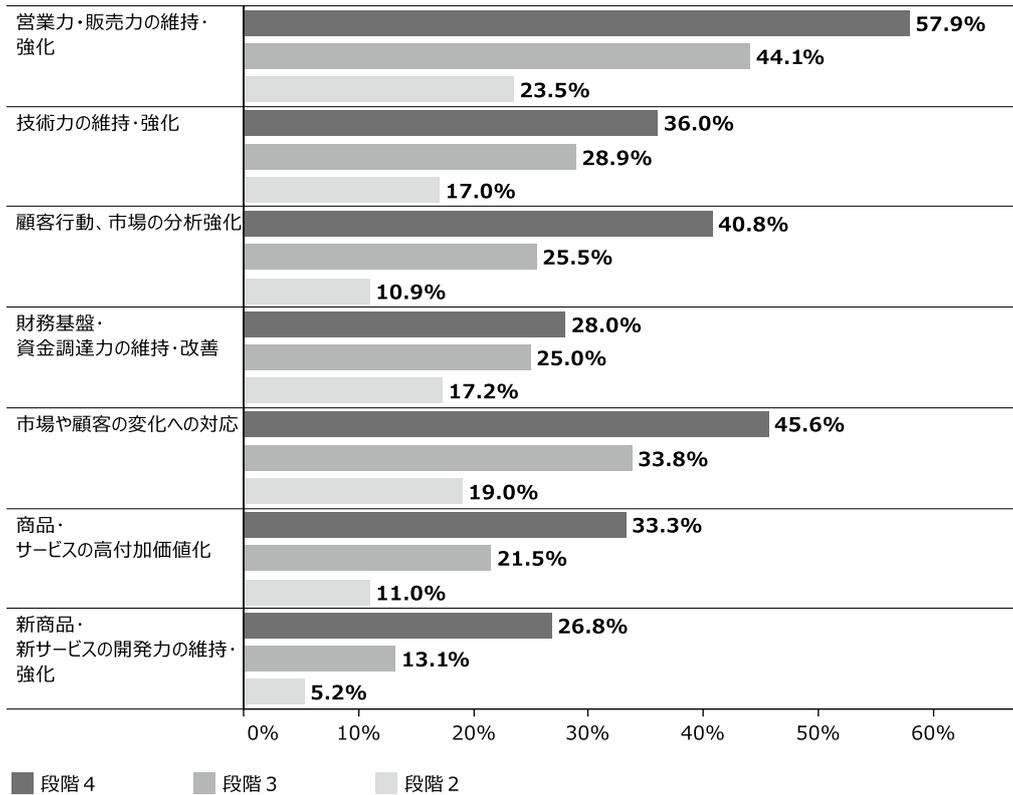
段階4	デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態 （例）システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している
段階3	デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態 （例）売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている
段階2	アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態 （例）電子メールの利用や会計業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している
段階1	紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

時点別に見た、デジタル化の取組状況を見ると、感染症流行前（2019年時点）は、6割以上の企業が段階1～2の状況にあり、デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいなかったと推察される。また、感染症流行下（2020年時点）に入ると、段階3～4と段階1～2の割合がほぼ同水準となり、現在（2021年時点）は段階3～4の割合が段階1～2を上回っている。これまで取組が進んでいなかった若しくは全く取り組んでいなかった企業が感染症流行下でデジタル化の取組を進展させてきたと

考えられる。他方で、段階4に到達している企業は約1割に過ぎず、段階1～2の企業が4割以上を占めている状況にある。

また段階2～4の企業における、デジタル化による取組効果（第17図）を見ると、取組段階が高い程、デジタル化による個々の効果を実感する割合が高い結果が出ている。デジタル化の取組を進展させていくことで、競争力の強化に資する多様な効果を得られ、事業を成長させる新たな可能性も期待できると考えられる。

第17図 デジタル化の取組状況別に見た、デジタル化による取組効果（中白第2-3-47図）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」  
 (注) 1. 回答数 (n) は以下のとおり。段階4：n=478、段階3：n=2,161、段階2：n=1,625。  
 2. 取組状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。  
 3. 「デジタル化に向けた取組を行っていない」「分からない」と回答した企業は除いている。  
 4. 複数回答のため合計が100%とならない。

### ◆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

今回の白書では、ポストコロナ時代における中小企業支援の在り方についても、確認している。

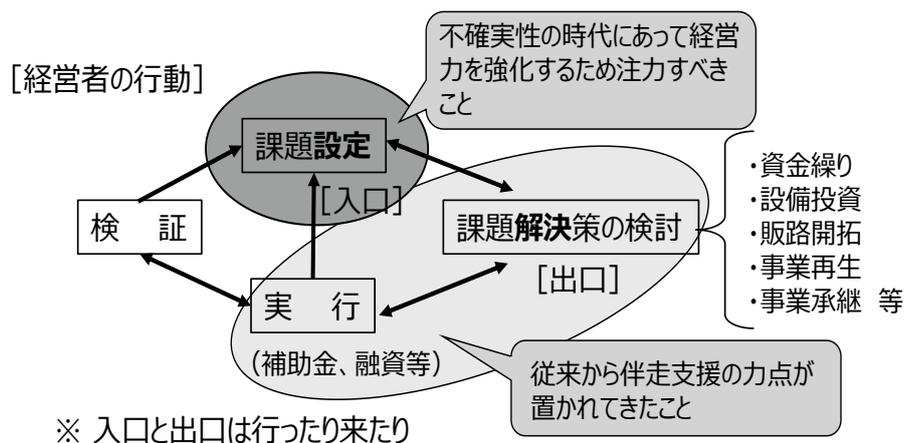
今後、ポストコロナ時代を迎えるに当たって、中小企業、小規模事業者においても「経営力そのもの」が大きく問われることになる。経営者自らが、環境変化を踏まえて経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する「自己変

革力」が求められている。

一方で、中小企業、小規模事業者が有する限られた経営資源に鑑みれば、これを経営者が独力で行うことは難しい。そこで、第三者による支援が重要となってくる。

経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、「経営課題の設定→課題解決策の検討→実行→検証」であり、第18図のように、課題設定を「入り口」として課題解決を「出口」とするものである。

第18図 経営支援における基本的なプロセス（中白第2-3-86図）



しかしながら、このプロセスは必ずしも一方  
向に流れるものではなく、課題解決策の検討の  
過程で課題設定に戻ったり、実行の過程で解  
決策の再検討を行ったりというように、行っ  
たり来たりすることが多い。

そして、上記のプロセスを通じて、経営者が  
「本質的経営課題」について腹落ちすることが  
重要である。経営者が腹落ちすれば、当事者  
意識を持って、自ら能動的に行動を起こすよ  
うになる。すなわち、「内発的動機づけ」が得られ、  
困難があっても最後までやり切ることができる  
ようになり、結果として企業・事業者の「潜在  
的な力」が引き出され、それが最大限発揮され  
る。経営者がこのような状態に達すれば、経営  
課題の解決に向けて「自走化」できるようにな  
ったと評価でき、「自己変革力」を身に付けた  
といえる。

他方、経営者が独力で腹落ちにいたることは  
容易ではない。第三者である支援者から課題  
設定プロセスへの支援を受けながら、課題解決  
に向けた取組に腹落ちしていくのが通例であ  
る。また、腹落ちに至った後のフォローも支援

者が行うことで「自己変革力」の会得までし  
かりとした道筋が描かれたことになる。

これまであまりウエイトが置かれてこなか  
った経営課題の設定プロセスへの支援であるが、  
これは、他のプロセスへの支援と比べて、経営  
実態や経営環境についての深い理解と洞察が  
求められる支援である。この実現のためには、  
経営者、社員等との対話を重ね、分析するた  
めに十分な情報を最大限引き出すことが必要  
である。ここでも経営者や従業員との間で信  
頼関係を醸成することが重要である。

## 新たな時代へ向けた事業の見直しと 地域内連携

### 小規模事業者の事業見直し

(小規模企業白書第2部第1章)

本章では、小規模事業者が感染症流行後に  
取り組んだ事業の見直しについて、現下の売上  
回復・維持・向上のための取組と、中長期を見  
据えて持続的な成長を目指す取組に分けて分  
析を行っている。ここでは、現下の売上回復・  
維持・向上のための取組について取り上げる。

### ◆現下の事業見直し

始めに、感染症の影響が長期化する中での小規模事業者の売上高への影響について確認する。

小規模事業者の2020年の売上高と2021年の売上高の見通しについて、それぞれ感染症が流行する前の2019年と比較すると、両年ともに7割以上の小規模事業者において、2019年と比較した売上高が「100未満」であったと回答しており、感染症の流行が多くの小規模事業者の売上高に影響を与えている。また、業種別では宿泊業、飲食サービス業において、他の業種と比較して売上高が「100未満」と回答した割合が高く、特に宿泊業においては、「50未満」

と回答した割合が約3割に上るなど、売上高への影響が特に大きい。

続いて、感染症下で小規模事業者が取り組んだ売上回復・維持・向上のための取組（以下、「事業見直し」という。）について確認する。

本章では、事業見直しの取組を第19図のとおり、①既存の市場に既存の製品・商品・サービスを投入する市場浸透の取組、②既存の市場に新規の製品・商品・サービスを投入する新商品開発の取組、③新規の市場に既存の製品・商品・サービスを投入する新市場開拓の取組、④新規の市場に新規の製品・商品・サービスを投入する多角化の取組の四つに分類している。

第19図 事業見直しの4分類（小白第2-1-9図）

	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

感染症により売上げにマイナスの影響を受けた小規模事業者における、感染症流行後の事業見直しの取組状況を確認すると、約8割が事業見直しに取り組んでいる。感染症により多く

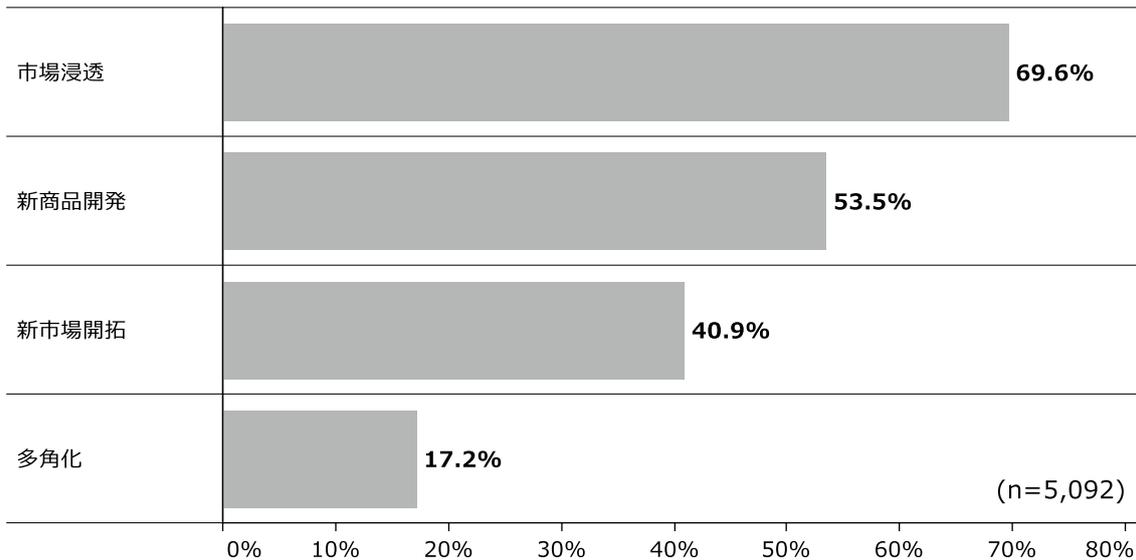
の小規模事業者が売上げに影響を受ける中で、積極的に事業見直しに取り組んできたことがうかがえる。

また、事業見直しの4分類のうち、取組がど

の分類に該当するのを確認すると（第20図）、  
「市場浸透」に取り組んだ小規模事業者は69.6  
%と最も高く、既存の市場、既存製品・商品・

サービスの下で、情報発信の強化や商品・サー  
ビスの向上に取り組む小規模事業者が多い。

第20図 事業見直しに係る4分類の取組状況（小白第2-1-13図）



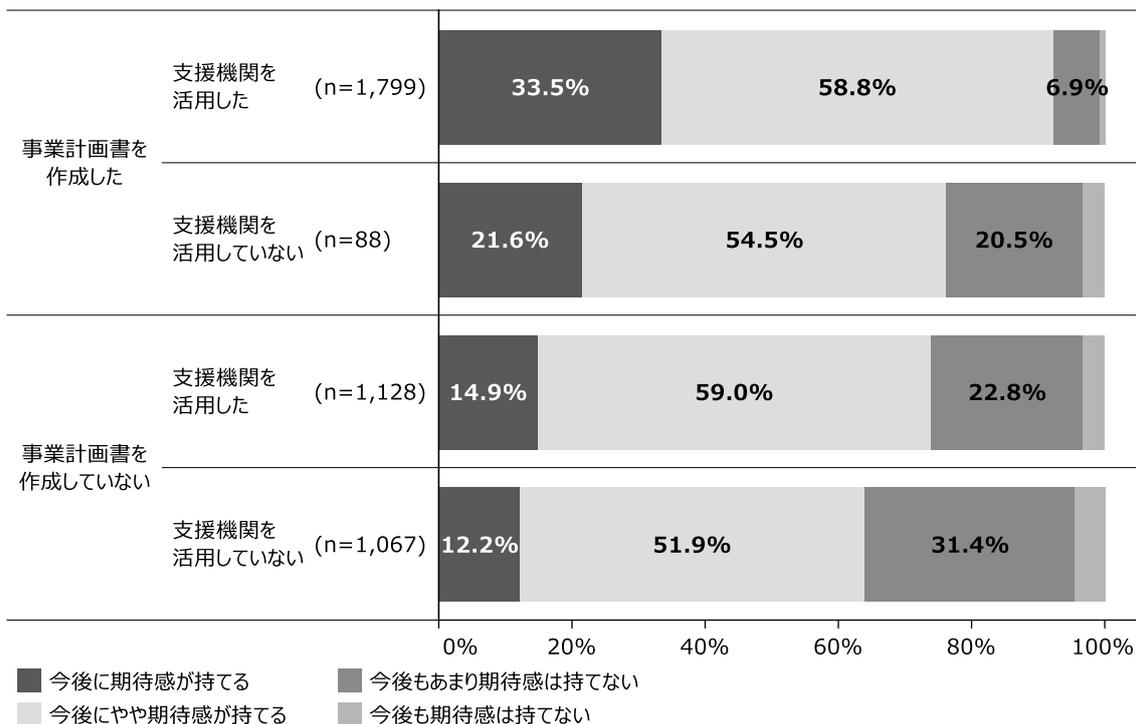
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」

- (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。  
2. 事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち、各分類の具体的な取組にいずれか一つ以上取り組んだ場合、その分類に取り組んだものとして集計している。  
3. 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。

続いて、事業見直し時に直面した課題について確認すると、小規模事業者が事業見直しに取り組むにあたって、「知識・ノウハウの不足」や「販売先の開拓・確保」などの課題のほかに、「自己資金の不足」や「資金調達」といった資金面や、「人材の確保」といった課題に直面している。こうした中で、支援機関は、小規模事業者の経営課題の解決に向けて、自信を持って

助言が行える経営資源として、「人材」や「取引先（仕入れ先・販売先網）」が上位に挙がる。事業者が見直し時にこうした課題に直面した場合、支援機関による助言は重要な役割を担うこととなる。実際に、事業見直し時に支援機関を活用した事業者は、活用していない事業者と比べて、今後の売上げに対する期待度が高い（第21図）。

第21図 事業見直しの実施による事業計画書の作成有無及び支援機関の活用有無別に見た、今後の売上げへの期待度（小白第2-1-27図）



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」  
 (注) 1. 最も力を入れた事業見直しの取組における事業計画書の作成有無、支援機関の活用有無、今後の売上げへの期待度を聞いたものである。  
 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。

## 地域課題の解決と地域内連携

### (小規模企業白書第2部第2章)

本章では、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。

#### ◆小規模事業者による地域課題の取組

地域課題解決に実際に取り組む小規模事業者の割合を確認すると、約6割の小規模事業者が実際に地域課題解決に向けた取組を行っており<sup>17</sup>、「まちづくり」や「産業振興」などの地

域課題に取り組む割合が高い。

また、地域課題解決への取組を進める事業者は、現状では、地域課題解決に向けた取組を自社の事業としてではなく、地域貢献の一環として取り組む傾向にある。一方で、地域貢献の一環として取り組んでいる小規模事業者に比べ、事業として捉えている小規模事業者においては、自社全体の利益状況を黒字と回答する割合が高い。また、実際に自社の中心事業として地域課題解決への取組を行い、収益性を確保しているモデルも存在している<sup>18</sup>。

17 地域住民に対して、地域の課題解決に向けて中心的な役割を担う存在を確認したアンケートにおいては、地域内の小規模事業者への期待が大きいことが示されている。詳細は2020年版小規模企業白書第2部第1章第2節第1項第2-1-13図を参照されたい。

18 詳細は2022年版小規模企業白書第2部第2章第1節 事例2-2-1やコラム2-2-1などを参照されたい。

### ◆地域の持続的な成長に向けた連携の方向性

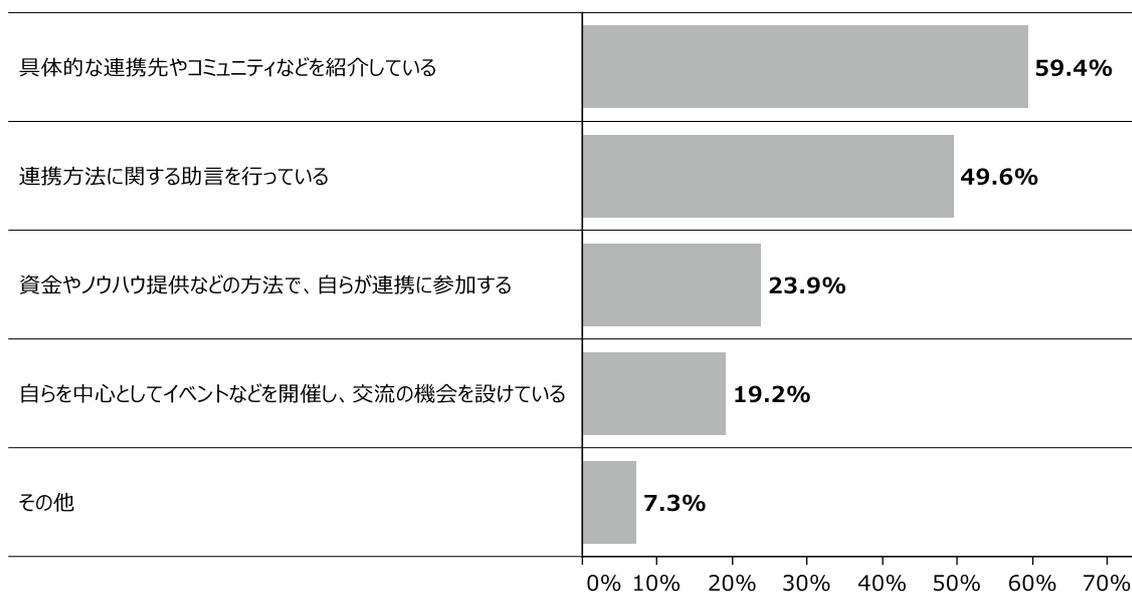
小規模事業者が地域課題解決に向けて地域内外の事業者や団体等と連携を行っているかを確認すると、自地域内の事業者との連携を既に行っている、あるいは検討している小規模事業者は半数を超えている。また、小規模事業者が地域課題解決に向けた取組を行う際に連携するメリットを確認すると、地域を巻き込んだ大きな取組へと発展することをメリットに感じ、連携を行っている小規模事業者が多い。

一方で、地域課題解決に向けた取組において他者と連携を行っていない小規模事業者は、

新たに連携を行う際に感じる障壁として、「自社の中で対応する人手の不足」や「誰と連携すればよいか分からない」といった課題を抱えている。

こうした中で、支援機関においては、小規模事業者が他者との連携を検討する際に、具体的な連携先やコミュニティの紹介、連携方法に関する助言を行っている割合が高く、小規模事業者が地域課題の解決に当たって、他者と共同で対応していく際には、支援機関のネットワークやノウハウを活用していくことが重要と考えられる（第22図）。

第22図 支援機関が実際に行った連携支援の内容（小白第2-2-21図）



資料：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」

（注）1. 回答数(n)は、n=896。

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している。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

以上、2022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。