

## ポストコロナ時代における規模別・業種別に見た 中小企業の経営課題に関する調査結果（要旨）

### —ポストコロナ時代における中小企業の経営課題と取組のポイント—

#### 【デジタル化】

##### 1. 経営課題

- ①紙やFAXによるやり取りが根付いており、「紙文化」から脱却できていない  
(請求書のやり取りにおいて、紙を郵送する中小企業が全体の**8割超**)
- ②デジタル化の効果が、取引先の取組状況や導入ツールによって低下する  
(電子受発注システムEDIについて、全体の半数程度が導入しているが、十分に利活用できている企業は**約1割**)

##### 2. 取組のポイント

- ①既存のアプリなど、身近にあるITツールを採用してみる
- ②サプライチェーン全体で面的にデジタル化を進める

#### 【サステナビリティ（持続可能性）対応】

##### 1. 経営課題

- ①サステナビリティに資する取組の重要性の認識と実際の取組にギャップが見られる
- ②サステナビリティに資する取組を行っていないながら認識していない（**約5割**）

##### 2. 取組のポイント

- ①SDGsの枠組に沿って、既存の事業や取組を整理する
- ②効率化による脱炭素化などを、自社のPR活動に活用する

実施：公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

- ◆ 下請取引適正化の推進を目的に、全都道府県に設置された『下請かけこみ寺』を経済産業省中小企業庁の委託により運営しています。
- ◆ 政府・経済界、労働界が一体となり、企業がサプライチェーン全体の共栄共存、親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行の遵守に取り組むことを自主的に宣言する『パートナーシップ構築宣言』を経済産業省中小企業庁の要請により運営しています。

公益財団法人全国中小企業振興機関協会では、経済産業省中小企業庁と密接に連携し、「ポストコロナ時代における規模別・業種別に見た中小企業の経営課題に関する調査」を実施いたしました。要旨は以下の通りです。

## 【調査の目的と全体像】

2020年から始まった新型コロナウイルス感染症の影響により、デジタル化が急速に進んでおり、企業は、事業活動のあり方の転換や新たな価値の創造を進める必要性に迫られている。さらには、脱炭素を始めとする環境への配慮やSDGsへの取組に対する必要性の高まり、副業・兼業やテレワーク等の新たな働き方の普及等、企業を取り巻く経営環境は目まぐるしく変化している。

コロナ禍において多くの企業で事業活動が停滞する中、特に規模の小さい事業者では売上・利益や資金繰りが大きく悪化しており、中小企業・小規模事業者では、コロナ禍で加速した環境変化への対応が遅れている可能性もある。また、中小企業・小規模事業者といつても一様ではなく、業種、規模や地域等によって事業の実態や課題、環境変化の影響は異なることが想定される。これらを踏まえて、次の表に示すような調査を実施した。

### 〈調査のポイント〉

- ◆ 前回調査（2015年度）で検証した経営課題について今回調査との比較を実施
- ◆ アフターコロナに向けた「デジタル」「サステナビリティ（持続可能性）」に関する中小企業の取組状況と課題について検証
- ◆ 事業承継、働き方改革から学び直し（リカレント教育等）に至るまで、コロナ前から重要であったトピックについても調査
- ◆ 以上を踏まえて、中小企業の取組のポイントと必要な支援の方向性を整理

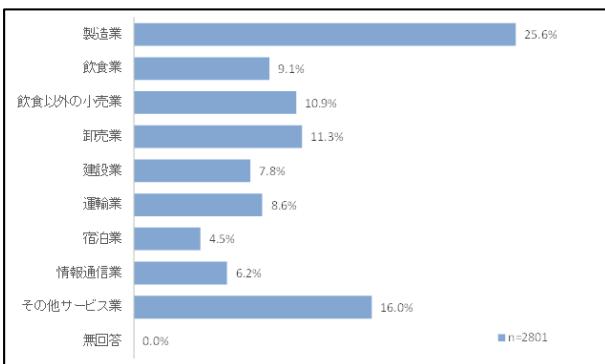
### 〈調査の概要〉

項目	概要
アンケート調査	対象：中小企業基本法の定義に基づく全国の中小企業・小規模事業者 調査時期：2021年7月12日（月）～8月31日（火） 調査対象数：20,000社 回収数・回収率：2,801社、14.0%
ヒアリング調査	対象：地域や企業規模、業種等の基本的属性をばらつかせた中小企業・小規模事業者 11社（団体） 調査方法：オンライン

〈アンケート調査票配布先の内訳〉

	件数
製造業	4,500
飲食業	2,000
飲食以外の小売業	2,500
卸売業	2,000
建設業	2,000
情報通信業	2,000
運輸業	2,000
宿泊業	1,000
その他サービス業	2,000
(合計)	20,000

〈業種別回収率〉



【前回調査との比較分析の結果】

(1) 前回調査との「重視する経営課題」の比較

- ◆ 中小企業が重視する経営課題は大きくは変わっておらず、「販路の確保」に係る課題が最も重要であり、次いで「人材の確保」、「人材の育成」の順に重視されている
- ◆ 一方で、「新製品・サービスの開発やコスト低減」、「借入依存度の低減」といった課題は前回調査よりも重視されている
- ◆ コロナ禍で生じた新たなニーズへの対応や、コロナ禍における売上減少に起因する財務状況の悪化への対応として、こうした課題が重視されている可能性がある

〈2015年度調査における経営課題〉

	該当企業数	新規顧客の獲得	強化既存顧客との関係	人材の確保	人材育成の強化
合計	4,320	24.6	20.0	19.8	8.2
製造業	1,046	23.0	19.7	12.8	7.8
飲食業	319	23.5	8.8	27.6	11.0
飲食以外の小売業	356	32.6	26.7	9.8	4.5
卸売業	384	31.3	23.7	9.1	7.0
建設業	436	17.9	23.2	25.0	10.1
運輸業	471	13.2	25.3	35.9	6.8
宿泊業	176	27.8	11.9	25.6	11.9
その他サービス業	710	29.3	22.0	16.5	8.7

## ＜2021年度調査における経営課題＞

	該当企業数	既存顧客との関係	新製品開発・サービス	等の販売の・低仕込入	借入依存度の低減	人材の確保・増員	人材育成の強化	
合計	2,801	22.0	38.8	16.2	20.6	12.7	30.0	28.0
製造業	718	25.5	34.7	19.6	27.6	11.1	25.2	28.3
飲食業	255	15.3	27.8	18.8	21.6	12.9	23.5	26.7
飲食以外の小売業	305	16.1	48.5	10.8	24.9	20.0	19.3	19.7
卸売業	316	30.4	48.4	23.7	23.7	13.6	20.3	20.6
建設業	219	11.0	43.4	1.8	23.3	12.3	44.3	37.0
運輸業	241	13.7	34.4	8.3	12.9	15.8	51.5	33.6
宿泊業	125	33.6	28.8	8.0	13.6	16.8	24.0	16.8
その他サービス業	447	21.3	40.0	15.7	14.3	8.3	34.7	32.2

(注1) 2015年度、2020年度ともに各業種で重視されている上位3位までの課題に水色で網掛けを付している。

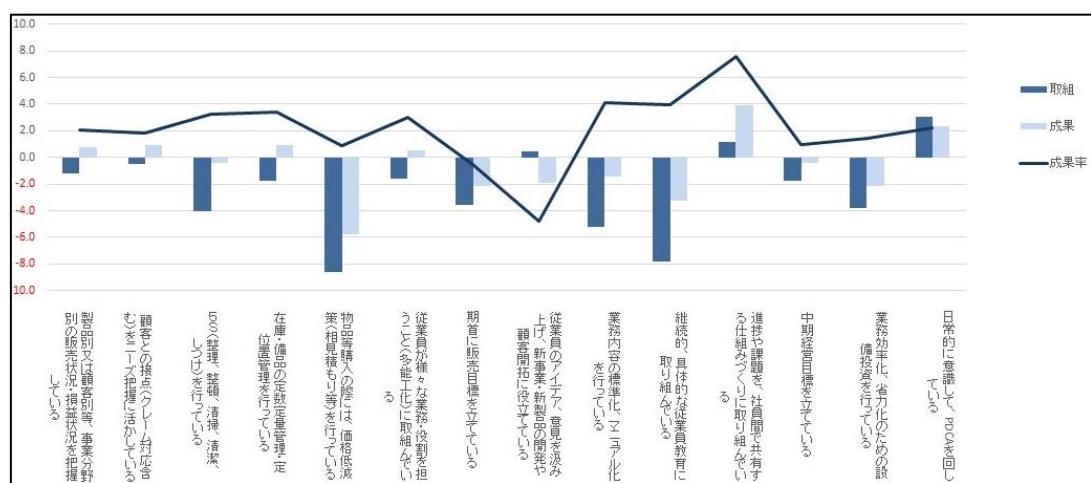
(注2)「販路の確保」は、2015年度・2021年度調査では、「新規顧客の獲得」、「既存顧客との関係強化」、「国内市場におけるシェアの拡大」を指す。

(注3) 両調査で対象とした業種のみを掲載している。合計は掲載していない業種も含んでおり参考値である。

## (2) 前回調査との「生産性向上の取組と成果」の比較

- ◆ 生産性向上に取り組む企業の実施割合は、多くの取組において減少している
  - ◆ 一方で成果が出ている企業の割合は、実施割合ほどは減っていない
  - ◆ 結果として、取り組んだ企業のうち成果を出した企業が占める割合（以下図表では成果率）は多くの取組で上昇している
  - ◆ コロナ禍における一時的な傾向であるのか今後の動きを注視していく必要がある

＜取組ごとの実施している企業の割合、成果が出ている企業の割合、成果率の「今回調査結果—前回調査結果」＞

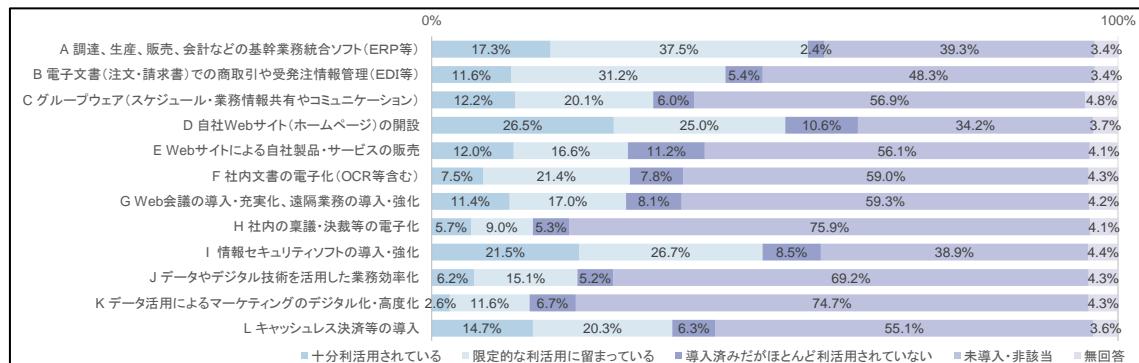


## 【デジタル化に関する取組状況と課題】

### (1) デジタル化に関する取組状況

- ◆ 取組によって、導入・利活用の状況は大きく異なるが、導入していても「限定的な利活用に留まっている」、「ほとんど利活用されていない」企業も多い

<デジタル化の取組状況>



### (2) デジタル化における課題：根強い紙文化、投資回収への不安、従業員の教育

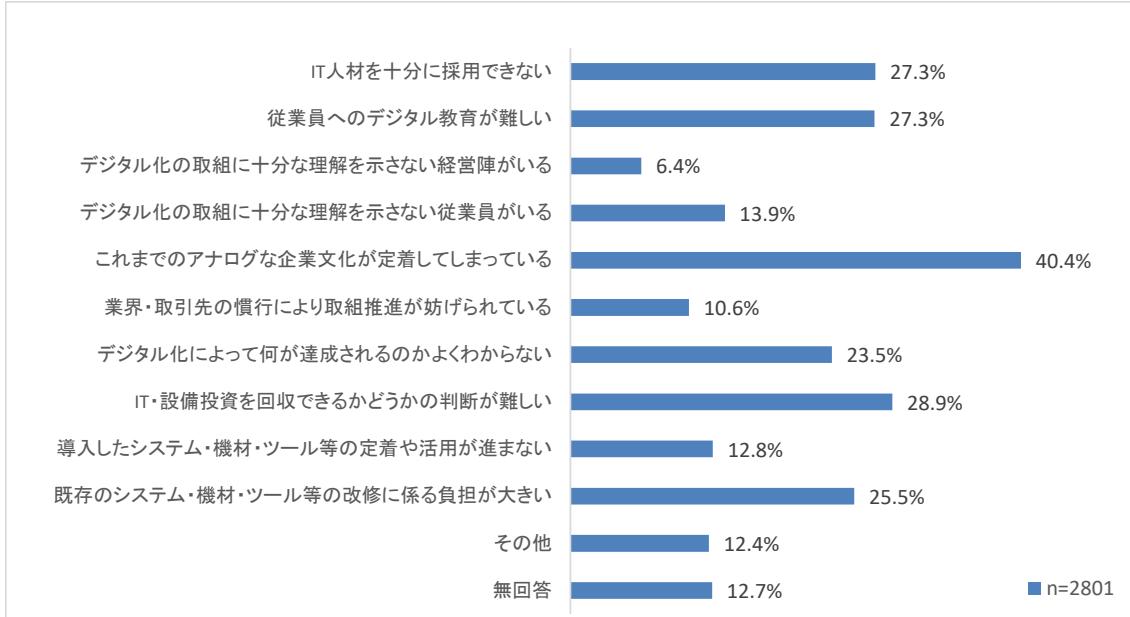
- ◆ 取引先との請求書や契約のやり取りや、納品確認等においては、紙やFAXによるやり取りが根付いており、「紙文化」からの脱却とは程遠い状況である
- ◆ デジタル化における課題として最も多かったのは「これまでのアナログな企業文化が定着してしまっている」(40.4%)であり、デジタル化を進めていくためには、企業文化のレベルで改善していく必要があることが分かった
- ◆ また、多くの企業が「従業員へのデジタル教育や設備投資の回収への不安」といった課題も感じていることが分かった

<業務における紙の利用の実態>

業務	紙を郵送すると回答した割合
請求書のやり取り	82.9%
契約のやり取り	62.5%
納品確認	51.9%
見積のやり取り	42.1%

(注) 複数回答であり、紙を郵送する以外の選択肢もあることに留意。

### <デジタル化における課題の状況>



### (3) 業種や経営者の年齢、立地地域によってデジタル化の取組に差がある

- ◆ デジタル化の取組状況は、業種によって統計的に有意な差があることが分かった。特に、卸売業や情報通信業において取組が進んでいる
- ◆ また、**企業規模が小さいほど、デジタル化の取組が遅れている傾向**にあることが分かった。経営資源やノウハウの問題、小規模であるためデジタル化によるメリットを享受しづらいことによると考えられる
- ◆ **経営者の年齢が若いほど取組が進んでいる一方で、創業年とデジタル化の取組状況には統計的に有意な関連は見られなかった**
- ◆ 立地地域によってもデジタル化の取組に差が見られた

(4) 前回調査時（2015 年度）より、IT ツール等の導入は進み、今後は利活用が課題に

- ◆ 以下の図表のように前回調査時（2015 年度）に比べて、多くの IT ツール等の導入が進んだ
- ◆ 一方で、利活用できている割合は減少している。前回調査以降に導入した企業が多く、導入して間もないことから、中小企業目線で「利活用できている」との認識には至っていないことが要因として考えられる
- ◆ 今後は、引き続きツール等の導入を促進していくとともに、導入したツールを利活用できるような環境整備を行っていくことが求められる

<取組ごとの導入割合についての「今回調査結果—前回調査結果」>

	ソ 計 調 フ な 達 ト ど 、 ( の 生 E 基 産 R 幹 、 P 業 版 等 務 売 ～ 統 、 合 会	等 注 書 電 ～ 情 こ 子 報 で 文 管 の 書 理 商 へ ～ 取 注 E 引 文 D や ・ I 受 請 発 求	ン 有 ジ グ ～ や ュ ル コ ー ー ミ ル ブ ユ ・ ウ ニ 業 エ ケ 務 ア ～ 情 へ シ 報 ス ヨ 共 ケ	設 ～ 自 ホ 社 ～ ウ ム エ ベ ブ ～ サ ジ イ ～ ト の 開	売 社 ウ 製 エ 品 ブ ・ サ サ イ ～ ト ビ に ス よ の 販 自
合計	12.8	13.4	14.9	4.7	14.6
製造業	14.5	8.7	11.4	4.0	13.2
飲食業	12.8	11.5	7.9	-8.7	5.3
飲食以外の小売業	6.6	9.9	7.5	2.8	6.2
卸売業	20.8	18.6	18.4	11.7	16.7
建設業	8.3	9.7	13.2	1.0	6.1
運輸業	11.2	7.4	13.5	11.4	14.2
宿泊業	0.2	6.8	14.4	-17.9	-7.1

(注) 比較のために両調査で対象とした業種、選択肢のみを掲載している。合計は掲載していない業種も含んでいるため参考値である。

<取組ごとの利活用割合についての「今回調査結果—前回調査結果」>

	等 統 会 調 ～ 合 計 達 ソ な 、 フ ど 生 ト の 产 ～ 基 、 E 幹 版 R 業 売 P 务 、	D 受 求 電 I 發 書 子 等 注 ～ 文 ～ 情 で 書 報 の へ 管 商 注 理 取 文 ～ 引 ・ E や 請	ケ 報 ケ グ ～ 共 ジ ル シ 有 ュ ～ ヨ や ～ ブ ン コ ル ウ ～ ミ ・ エ ユ 業 ア ニ 务 ～ 情 ～
合計	-4.2	-6.9	-0.0
製造業	-6.1	-10.0	-4.1
飲食業	-2.2	-0.9	-1.0
飲食以外の小売業	-5.1	-9.5	-3.0
卸売業	-1.4	-11.0	-1.0
建設業	-7.1	-8.3	-0.2
運輸業	-9.6	-10.7	-2.5
宿泊業	-15.8	-3.7	-0.7

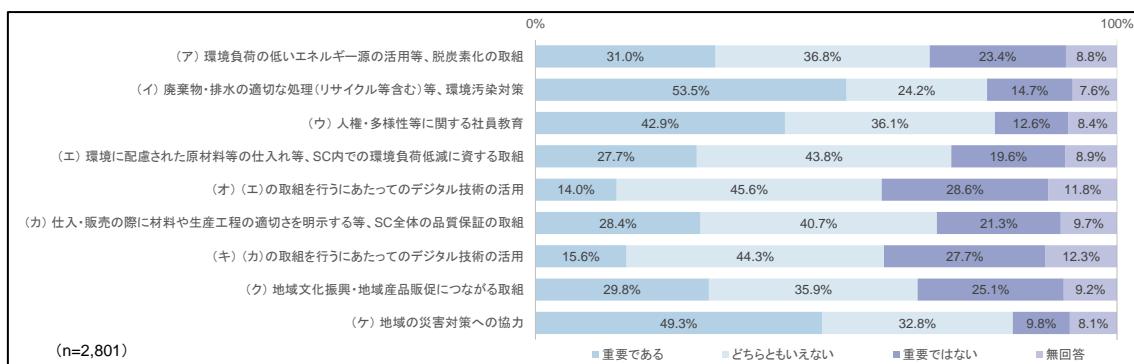
(注) 比較のために両調査で対象とした業種、選択肢のみを掲載している。合計は掲載していない業種も含んでいるため参考値である。

## 【サステナビリティ対応に関する取組状況と課題】

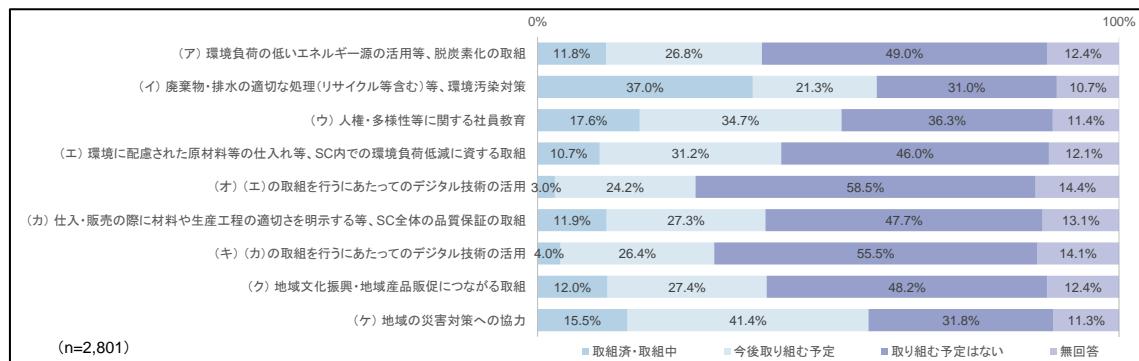
### (1) サステナビリティ対応に関する取組状況

- ◆ サステナビリティに資する取組の重要性の認識と実際の取組にギャップが見られる
- ◆ 一方で、取組によって実施状況は大きく異なるが、「今後取り組む予定」の企業に注目すると、**サステナビリティに資する取組を実施する中小企業は今後大きく増加することが見込まれる**

＜サステナビリティに資する取組の重要性の認識＞



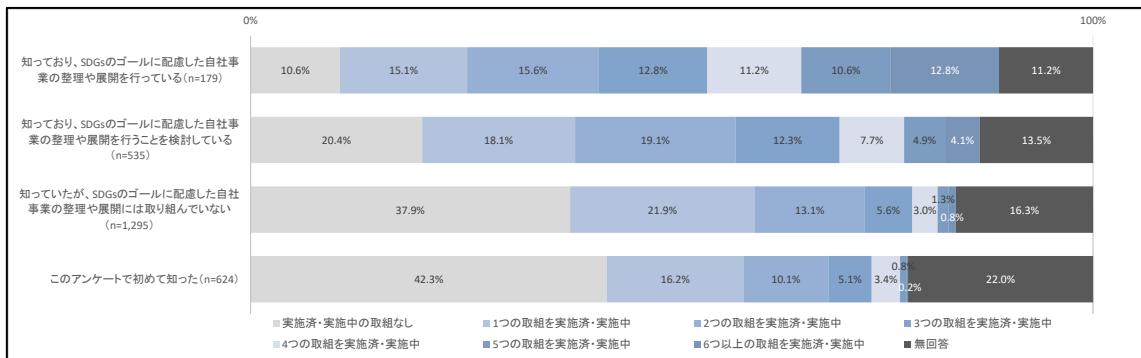
＜サステナビリティ対応の取組状況＞



### (2) サステナビリティに資する取組を行っていないながらも、認識できていない

- ◆ SDGs に沿った自社事業の整理等を行っていない企業のうち 45.8%、そもそもSDGs を知らなかった企業のうち 35.7 %が、1 つ以上の SDGs 関連の取組を実施していた
- ◆ 実態としては、**サステナビリティに資する取組を行っていないながらも、自社の取組を SDGs の枠組で位置付けられると認識できていない企業が一定数存在する**という課題が明らかになった

## <SDGsに配慮した自社事業の整理・展開の状況とSDGs関連の取組数>



### (3) 業種や従業員数、経営者の年齢によってSDGsの取組に差がある

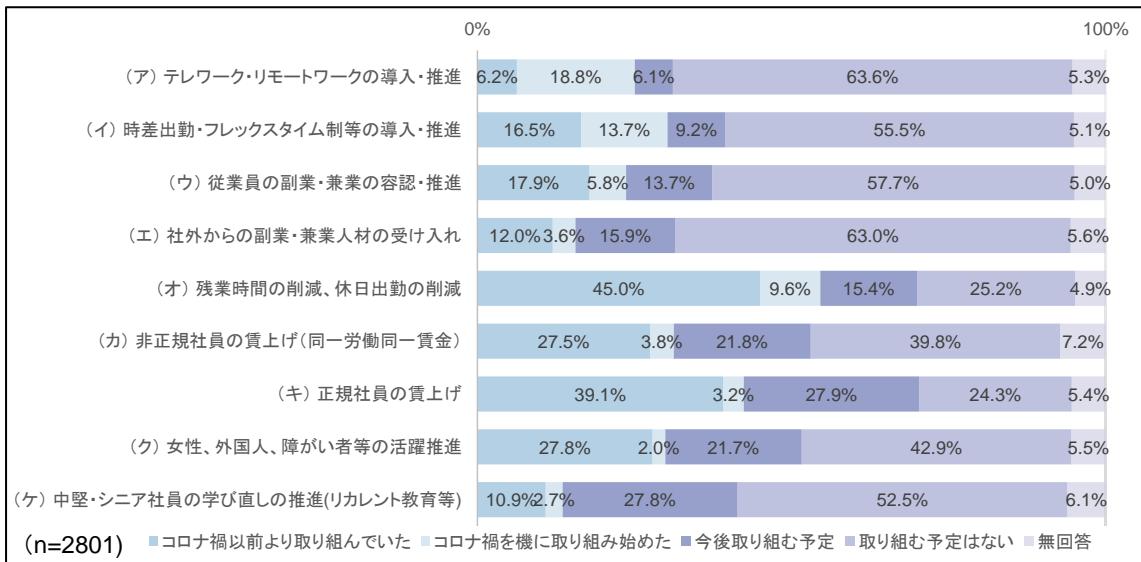
- ◆ SDGsの取組状況は、業種によって差があることが分かった。特に、製造業と卸売業において取組が進んでいる
- ◆ また、企業規模が大きいほど、SDGsの取組が進んでいる傾向にある
- ◆ 経営者の年齢が若いほど取組が進んでいる一方で、創業年とSDGsの取組状況には統計的に有意な関連は見られなかった
- ◆ 立地地域とSDGsの取組状況には、統計的に有意な関連は見られなかった

## 【その他のトピックに関する取組状況と課題】

### (1) 雇用・労働分野等の取組状況

- ◆ テレワークや時差出勤等は、コロナ禍を機に多くの企業が取組を始めている
- ◆ 一方で、学び直し（リカレント教育等）の取組等、ほとんど取組がなされていないものも見られる

## <雇用・労働分野の取組状況>



## (2) 事業承継の状況

- ◆ 「事業の承継や売却を行うつもりである」とする企業が、前回調査よりも増加している業種も見られる
- ◆ 一方で、「事業の収益性に問題はないが、承継者が見当たらないため廃業するつもり」とする企業の割合は、特に宿泊業や飲食以外の小売業において増加している

＜事業承継の状況における「今回調査結果—前回調査結果」＞

(単位:%)	親族に事業を承継している らう見通しがついている	親族ではない社内外の人材に事業を承継してもら うつもりである	事業の譲渡や売却を行 うつもりである	事業の収益性に問題がある り、廃業するつもりである	いいが、承継者が見当たらないため廃業するつもりである	事業の収益性に問題はない いが、承継者が見当たらないため廃業するつもりである	現在はまだ事業承継を考 える状況にはない	その他	わから ない
全 体	-6.5	-3.0	1.2	0.1	1.7	0.6	1.0	6.4	
業種	製造業	-6.1	-2.2	0.5	0.0	2.2	-1.3	0.2	7.9
	飲食業	-1.9	-0.9	0.8	2.6	3.1	-11.7	0.7	10.8
	飲食以外の小売業	-4.4	-4.1	1.2	1.8	5.8	-4.3	0.4	5.5
	卸売業	-8.5	0.2	-0.3	-0.9	-1.9	7.6	2.7	3.0
	建設業	-6.8	-9.2	-0.7	2.0	2.1	3.9	1.3	8.0
	運輸業	-3.9	-3.2	1.9	-1.0	-1.9	3.1	2.0	3.5
	宿泊業	-8.9	-1.3	4.0	0.2	5.5	-8.8	-2.3	12.9

(注) 全体については、前回調査と業種の割合等が異なる部分があるため参考値である。

## 【調査結果に基づく中小企業の取組のポイントと必要な支援の方向性】

### (1) 中小企業の取組のポイント

以下は、アンケート調査、ヒアリング調査、委員会における議論を踏まえた、中小企業が取り組むことが望まれるポイントである。

項目	取組のポイント
デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ まずは使いやすいITツールを導入する</li> <li>■ 身近なテーマに関する勉強会を通して、社員のデジタルスキルの向上とデジタル技術への抵抗感を低減する</li> <li>■ デジタル化の際は、自社開発だけではなく、すでに広く利用されているツールを活用することも選択肢である</li> <li>■ 外部人材からの指導等を活用して、デジタル人材を育成・確保する</li> <li>■ 各部署内で完結する業務のデジタル化と、部署間のやり取りのデジタル化の両方が重要である</li> <li>■ デジタル化はあくまでも手段であることを明確化する</li> </ul>

サステナビリティ 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SDGs の枠組に沿って自社の既存の事業や取組を整理することで、既にサステナビリティに貢献している事業や取組がないか確認する</li> <li>■ SDGs の 17 の目標に照らして今後自社が取り組むべき領域を選択する</li> <li>■ 環境に配慮した商品を積極的に提案する</li> <li>■ 効率化に伴う脱炭素化をアピールする</li> <li>■ SDGs の枠組と取組を営業ツールとして有効活用する</li> </ul>
分野 雇用・労働	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織風土の見直しにより、労働時間の改善を図る</li> <li>■ 多様な人材の採用・育成により、人手不足を解消する</li> <li>■ 職場環境について社員から意見を吸い上げ、改善策へ反映させる</li> <li>■ 業務の細分化・社員間での平準化を行う</li> </ul>

## (2) 必要な支援の方向性

以下は、アンケート調査、ヒアリング調査、委員会における議論を踏まえた、中小企業に必要な支援の方向性である。

項目	支援の方向性
デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 面的な取組を支援することで、「全体最適」を目指す</li> <li>■ 費用面だけでなく、デジタル教育に重点を置いた支援を拡充する</li> <li>■ 支援策の情報が中小企業に届くようなプッシュ型の仕組を作る</li> <li>■ デジタルツールの性質に対応した助成制度を整備する</li> <li>■ 事業承継をきっかけとしたデジタル化の取組を支援する</li> <li>■ 取組状況の段階ごとに必要とされる支援策を講じる</li> <li>■ 「パートナーシップ構築宣言」を活用して、大企業起点の取組を進める</li> </ul>
サステナビリティ 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サステナビリティ対応の重要性やメリットに関しての啓発活動を行う</li> <li>■ 若手経営者をターゲットとして啓発活動を実施することで取組を加速させる</li> <li>■ サステナビリティ対応についての相談機関の設置や相談事業を充実させる</li> <li>■ 中小企業が取り組みやすい SDGs に資する取組例についての情報発信を行う</li> <li>■ SDGs の取組状況について整理するための自己診断ツールを整備する</li> </ul>
雇用・労働 分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営者の意識を高めるための啓発活動を行う</li> <li>■ サプライチェーン全体での工期・納期や費用の見直しを後押しする</li> </ul>

(お問い合わせ先)

公益財団法人 全国中小企業振興機関協会

住 所：〒104-0033 東京都中央区新川2-1-9 石川ビル

担 当：逸見（へんみ）、小林

T E L : 03-5541-6688 / F A X : 03-5541-6680

E-mail : h-henmi@zenkyo.or.jp

U R L : <https://www.zenkyo.or.jp>