

経

営

情

報

2021.6.29

No.427

2021年版中小企業白書のポイント

2020年の我が国経済は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の世界的な流行により未曾有の事態が生じました。感染症により中小企業を取り巻く環境は大きく変化し、業績の悪化が広くみられる中で、資金繰り支援策の効果などにより倒産は低水準にとどまっています。一方、今後も感染症の影響による厳しい状況が続くと見込まれる中、危機を乗り越えていくためには、事業環境の変化を転機と捉え、変化に合わせた経営戦略を立てていくことが重要です。

今回の中小企業白書の第1部では、感染症の影響を踏まえた中小企業の動向に加え、労働生産性や開廃業の状況などについて分析を行っています。第2部では、中小企業における財務・収益の状況把握や経営戦略の見直しなどの取組みについて分析をしています。加えて、事業継続力の強化や更なる成長・発展のための、デジタル化、事業承継、M&Aなどに関する取組みについても分析を行っています。

本号では、その中から、中小企業の動向、危機を乗り越えていくために必要な中小企業の取組み、デジタル化推進による業務変革、M&Aを通じた経営資源の有効活用についてご紹介します。

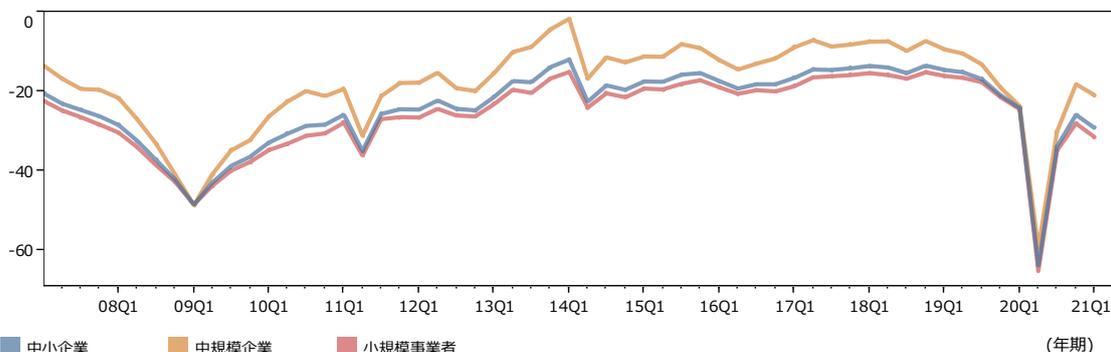
中小企業の動向

中小企業の業況判断DIは、2009年以降総じて緩やかな回復基調にあったものの、2019年に入ると米中貿易摩擦の影響による外需の落ち込みなどで低下傾向に転じた。2020年に入ると感染症流行による経済社会活動の停滞により、第2四半期はリーマンショック時を超える大幅な低下となった。その後は2期連続で持ち直したものの、再度の感染症流行の拡大により2021年第1四半期は再び低下に転じている。

<企業規模別業況判断DIの推移>

(DI, %pt)

(前期比季節調整値)



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)1.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。

2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

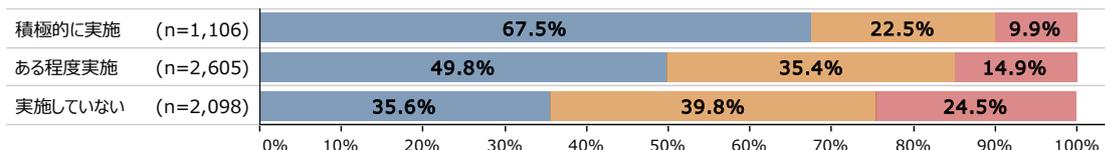
危機を乗り越えていくために必要な中小企業の取組み

中小企業は大企業と比較すると売上高の減少への耐性が低く、感染症流行のような売上高が大きく減少する局面では影響が甚大となる。急激な売上高の減少に対しては固定費の削減が短期的には大きな効果がある一方、危機を乗り越えていくためには、事業環境の変化に合わせて柔軟に経営戦略を見直していくことが必要である。

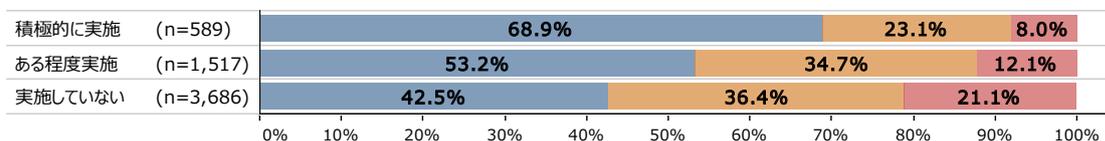
感染症流行後に、新製品・サービスの開発・提供や新事業分野への進出といった取組みを積極的に実施している企業ほど、事業環境の変化に柔軟に対応できている企業が多くなっており、変化を事業の転機と捉え、見直していくことが重要である。

<感染症流行後の取組み別に見た、事業環境変化に対応できている企業の割合>

新製品・サービスの開発・提供



新事業分野への進出



■ 十分にできている・ある程度できている ■ どちらとも言えない ■ あまりできていない・全くできていない

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)感染症流行前から取組みが継続している場合を含む。

株式会社ゲイト（東京都墨田区）

仕入値の上昇が止まらず、戦略を見直す

同社は、食材の自社調達に強みを持つ飲食店を経営する企業。同社の五月女圭一社長は2010年から飲食店経営に携わり、2012年に独立。当初は株式上場も視野に多店舗展開を戦略としていた。しかし、問屋からの仕入値が毎年10～15%も値上がりしていく中、「このままでは東京の顧客に美味しい食材を提供できなくなる」と危機感を抱き、問屋からの仕入れに掛かる支出を抑えて、その分を他の支出や投資に回すことを検討し始めた。

漁業に進出し独自のサプライチェーンを構築、多店舗展開の戦略も見直し

2016年、五月女社長は三重県の漁村に赴き、味は良いのに市場に流通していない魚が存在することを知った。そこで、市場に出回らない魚を釣って運べば、漁師や市場と衝突せずに、魚の自社調達が実現できるかもしれないと考え、2018年、同県尾鷲市で漁船を購入。漁師の高齢化に悩んでいた現地の漁業協同組合は、五月女社長の組合加入を認めてくれた。自社で魚を釣り、加工し、道中で農産物も仕入れながら三重から東京へ運ぶ。独自のサプライチェーンの構築が進む中で、店舗設計も見直した。店舗数は縮小し、代わりにプロサッカーファン向けのイベントスペースを新設するなど、同社の店に足を運ぶ明確な理由を作るための仕掛けづくりに注力した。

先を見据えて変化をいとわない姿勢で感染症流行を乗り切る

感染症流行により、2020年3月の売上は前年比95%減となった。すぐに金融支援策を活用し資金調達を行い、目先の資金繰りの心配をしないで対策を考える時間を確保した。企業の宴会需要は当面戻ることはないと判断し、既存12店舗のうち1店舗を残して閉鎖。独自のサプライチェーンを活用し、弁当のネット販売やペットフードの開発など、従業員を解雇することなく、今できることに次々と挑戦しており、効果の出始めた事業もあるという。「感染症だけでなく、環境の変化はこれまでもあったし、これからも劇的に起こる。経営者や企業が持つ理念やビジョンを頼りに、常に前進していくことが重要。」と、五月女社長は語る。



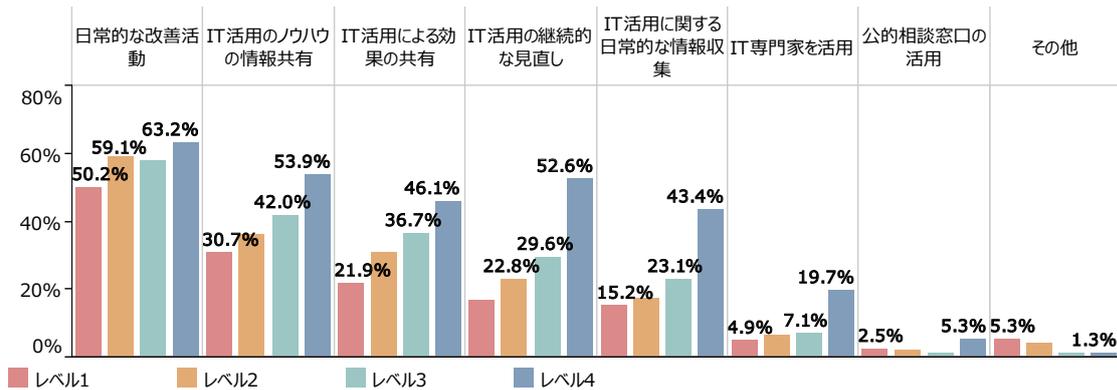
漁業に取り組む従業員

デジタル化推進による業務変革

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。中小企業におけるデジタル化では、アナログな文化・価値観の定着や明確な目的・目標が定まっていないといった点が課題となっている。

デジタル化に向けては、デジタル化に積極的に取り組む組織文化の醸成や経営者が積極的に関与することが重要である。さらに、デジタル化推進と並行して業務プロセスの見直しに取り組むことは、自社の課題解決に向けて重要な取り組みである。

<デジタル化の定着に向けた取り組み>



資料：東京商工会議所「IT活用実態調査」報告書

(注)1. 経済産業省が策定した「攻めのIT活用指針」を参考に、「口頭連絡、電話、帳簿での業務が多い」と回答した企業をレベル1(n=283)、「紙や口頭でのやり取りをITに置き換えている」と回答した企業をレベル2(n=281)、「ITを活用して社内業務を効率化している」と回答した企業をレベル3(n=550)、「ITを差別化や競争力強化に積極的に活用している」と回答したレベル4(n=76)としている。2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

株式会社半谷製作所（愛知県大府市）

生産管理システムでの成功体験を踏まえ、間接部門のデジタル化に着手

同社は、自動車ボディー部品をはじめとした金属プレス加工製造を得意とする1次サプライヤー。同社が生産管理のシステム化に着手したのは2005年。当時、同社の半谷眞一郎社長が取り組んでいたのは、生産状況の見える化であった。Excelによるデータの収集・分析からスタートし、今では時間当たりの出来高や生産ラインごとの1人当たりの生産性なども見える化できるまで進んだ。そこで、生産管理システムでの成功体験を踏まえて、業務効率化が課題となっていた間接部門のデジタル化に2020年より新たに乗り出した。

現場に即したITツールの活用により、デジタル化の気運が現場に定着

間接部門のデジタル化において特に重視したのが、システムの使い勝手と単純作業の合理化であった。半谷社長は「現場が望んでいないものを導入しても定着しない」として、新システム導入前に、現場の問題点や改善事項を徹底的にヒアリング。同時に現場業務をフローチャート化し、どこに無駄があるのかを洗い出し、できるだけ現場に即したシステムを導入した。最初はデジタル化への不安を抱えていた従業員も、現場の負担が減ることが分かると「これもデジタル化により合理化できないか」と、改善提案をする従業員も数多く現れた。

デジタル化への取り組みの気運が芽生え、部門を超えた改善活動が社内に定着

勤怠管理は現状タイムカードによる管理であるが、これをデジタル化し、部門ごとに見える化することで、工場長や班長が部下の勤務状況を確認して業務管理に役立てる計画を立てている。2020年6月からは月1回、RPAの導入に際して社内で勉強会を開き、毎月の従業員ごとの交通費と旅費交通費の給与反映、部署ごとの勤務時間集計などの自動化が進む。業務プロセスをフローチャート化し、単純、無駄、重複作業が見える化することで、改善意欲が高まっている。デジタル化の重要性を感じ勉強した結果、プログラミングができるようになった従業員もいるという。「トップがどれだけデジタル化を理解しているかで現場への浸透が決まる。私自身、情報収集を重ね、理解して先導していく。」と、半谷社長は語る。



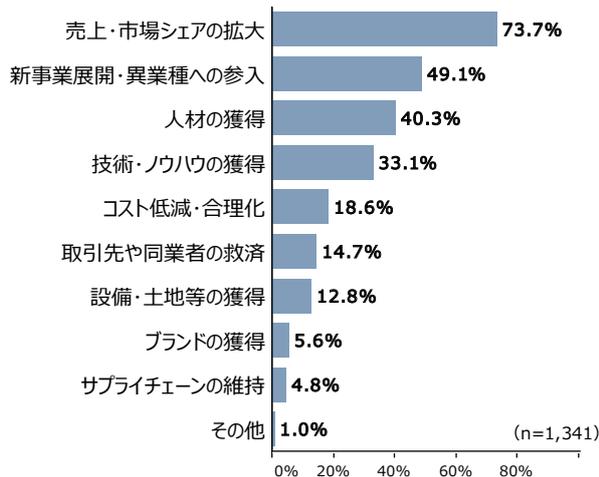
話し合いを通じて改善が生まれる現場

M&Aを通じた経営資源の有効活用

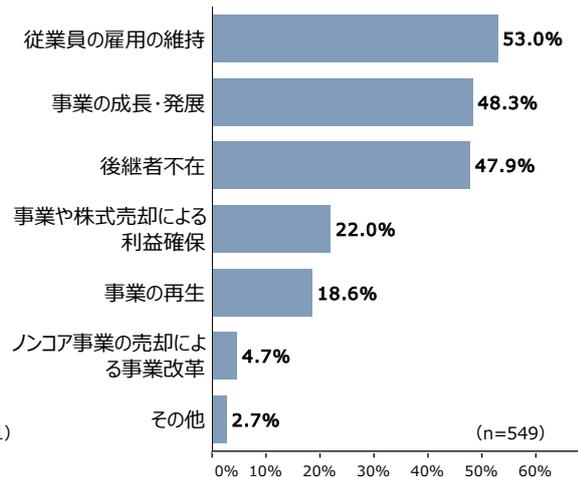
M&Aは、近年件数が増加傾向にあるなど、事業承継の選択肢として、あるいは企業規模拡大や事業多角化の手段などとして中小企業にとっても身近な存在になりつつある。

M&Aを検討したきっかけや目的は、買い手側では、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。売り手側では、従業員の雇用の維持が最も多い一方、事業の成長・発展を目的とする企業も多く存在する。M&Aは買い手・売り手双方にとって企業の成長につながる機会であり、M&Aを通じてこれまで企業が培ってきた経営資源を有効活用していくことが重要である。

<買い手としてのM&Aを検討したきっかけや目的>



<売り手としてのM&Aを検討したきっかけや目的>



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」

不動技研工業株式会社（長崎県長崎市）

先細りが懸念される事業領域の見直しを模索

同社は火力発電プラントのボイラーやタービン、船用機械の設計などを手掛ける企業。脱炭素を目指す世界的潮流の中で主要市場である火力発電事業の先細りが懸念され、事業領域の見直しを検討するようになった。そのような中、2018年夏、旧知の株式会社PAL構造（以下、「PAL構造」という。）から同社に対し、M&Aの話が持ち掛けられた。PAL構造も長崎県内に位置し、各種構造物の設計を強みとしており、後継者不在が経営課題となっていた。

同業ながら異なる強みにより相互補完し合うことで事業拡大へ

プラントや船用機械の設計・エンジニアリングに強みを持つ同社と、各種構造物の基本設計・構造解析に強みを持つPAL構造は得意分野が異なる。同社は、互いの強みを融合させることにより新規顧客の開拓や新規事業への進出が可能となると判断し、M&Aを決断。2019年4月、PAL構造は同社のグループ企業となった。M&Aに当たっては、PAL構造の独自性を最大限に担保した。同年6月、両社の間でPMI（M&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス）委員会を設置し、四つの事業領域（エンジニアリング・建設・自動車・ICT）で両社の課題抽出を実施した。

PMIによるきめ細かな課題抽出と分科会による取組みで統合効果を最大化

PMIの効果は程なく現れた。設計にはPAL構造が得意とする上流工程と同社が得意とする下流工程のすみ分けがある。両社で共同受注することにより、かつては専門分野外と断念していた案件も、作業分担することで対応できるようになった。グループで見ると規模が大きくなり、また設計業務の範囲が拡大したことで人材採用が以前より容易になるなどの効果も得られた。「不動技研工業の高収益体質をPAL構造にも浸透させることで、グループ全体で力強い成長を遂げたい。また、従来のPAL構造のベンチャー企業精神により新分野に果敢に挑戦していく姿勢を維持して、更なる事業領域の拡大を狙いたい。」と濱本会長は語る。



不動技研工業社屋

(中小企業庁調査室・宮越 健太)

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 顧客支援室 ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>