令和3年度中小企業実態調査委託費
 小規模事業者の経営環境変化に伴う地域での連携や
 課題解決への取り組みに関する調査研究
 調査報告書

令和4年3月



目次

1. 背景	と目的	3
2.新型	コロナウイルス感染症が小規模事業者にもたらした影響に関	関する先行研究4
(1)	新型コロナウイルス感染症が経済・企業活動にもたらした影響	4
(2)	新型コロナウイルスがもたらした社会変容や消費者ニーズの変化	12
(3)	新型コロナウイルスによる変化に対応した海外での取組例	17
3. 小規	摸事業者向けアンケート調査	19
(1)	調査概要	19
(2)	アンケート集計結果	20
4. 認定	経営革新等支援機関向けアンケート調査	98
(1)	調査概要	98
(2)	アンケート集計結果	99
5. 本事	業のまとめ	123

参考資料1 アンケート調査票(小規模事業者向け)

参考資料 2 アンケート調査票(支援機関向け)

1. 背景と目的

我が国の小規模事業者は、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化により、先行きが見通しにくい厳しい経営環境に直面している。特に、移動制限や外出自粛に伴う需要の落ち込みは、対消費者向けの小売業やサービス業などを営む小規模事業者の事業継続に大きな影響を与え続けている。このように、小規模事業者を取り巻く環境が変化する中、地域の経済や暮らしを支える小規模事業者が持続的に発展していくためには、地域内連携の取組をはじめ、自社の経営資源を有効に活用し、社会変容のトレンドや消費者の新たなニーズを捉えた事業の見直しに取り組むことが必要である。また、こうした地域内連携の体制構築や小規模事業者の再チャレンジの取組を支援する支援機関の役割も大きい。

こうした中、ニューノーマルな社会に変容していく時代において、地域内での連携強化の取組 や経営資源の活用、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応する小規模事業者の事業見直しの取 組等について調査・分析し、効果的な政策立案につなげていくことが重要である。

本事業は、上記の事業目的を達成すべく、既存調査等の分析とともに、小規模事業者及び支援機関の実態等を把握するため定量・定性両面のデータを収集・分析し、当該分析結果を基にテーマに即した現状の整理、課題の抽出、政策提言等をとりまとめ、今後の中小企業政策の企画立案や2022年版中小企業白書・小規模企業白書作成等の基礎資料とするものである。

2. 新型コロナウイルス感染症が小規模事業者にもたらした影響に 関する先行研究

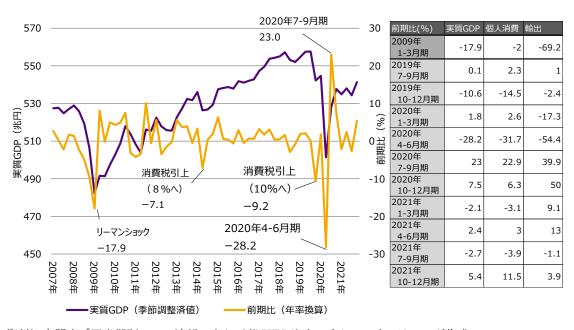
(1) 新型コロナウイルス感染症が経済・企業活動にもたらした影響

我が国の経済活動状況を示す国内総生産(実質 GDP)をみると、2020年4~6月期には、年率換算前期比でマイナス28.2%まで下落した。この理由として、同期間に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、我が国で初めて緊急事態宣言が発令されるなど、社会経済活動が大きく制限されたことなどがあるとみられる。

また、この落ち込みは、リーマンショック時のマイナス 17.9%を大きく下回る結果となっている。当時には外需(輸出)が急激に落ち込み、景気衰退の主因となった一方、今般の新型コロナウイルス感染症の感染拡大期には外需のみならず内需も大きく落ち込んでいる。

なお、2020 年 $7\sim9$ 月期以降は外需を中心に回復基調となったものの、感染状況の再拡大がみられた 2021 年 $1\sim3$ 月期、同年 $7\sim9$ 月期には内需が冷え込み、年率換算前期比マイナスに転じるなど、一進一退の状況が続いている。

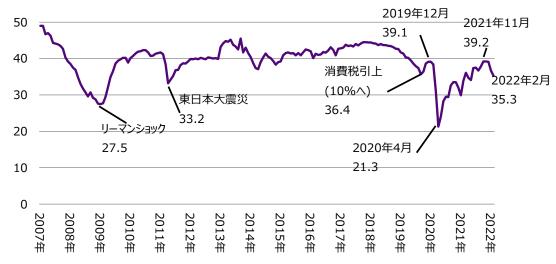
図表 2-1 国内総生産(実質 G D P・季節調整済値)の推移・年率換算前期比の推移



資料)内閣府「四半期別GDP速報」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

消費マインドを示す消費者態度指数をみると、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い急速に下落し、初回の緊急事態宣言時が発出された 2020 年 4 月には 21.3 となっている。これはリーマンショック時(2009 年 1 月:27.5)、東日本大震災時(2011 年 4 月:33.2)よりも低い値であり、BtoC 企業にとっては、過去に類をみない苦境であったと言える。

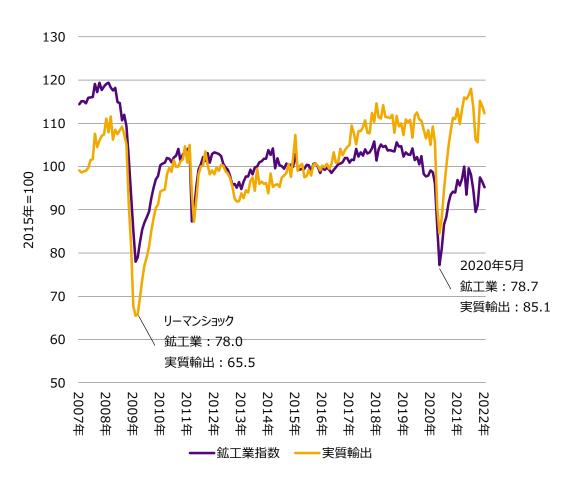
2020 年 5 月以降、回復と感染再拡大に伴う悪化を繰り返しながら、2021 年 11 月にはコロナ 禍前(2019 年 12 月)の 39.1 を 0.1 ポイント上回る、39.2 にまで回復した。しかしその後はオミクロン株の拡大に伴い再度悪化し、2022 年 2 月には 35.3 まで下落した。



図表 2-2 消費者態度指数の推移

資料)内閣府「消費動向指数」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

鉱工業生産指数をみると、2020年5月には78.7に下落し、リーマンショック時(2009年2月に78.0)並の低さとなった。2020年6月以降は回復基調にあり、2021年にはコロナ禍前並の水準となった。あわせて実質輸出の推移をみると、2020年5月には85.1まで下落した後に反発し、以降コロナ禍前を上回る水準で推移している。好調な輸出が、工業分野の回復の牽引役となっているものとみられる。

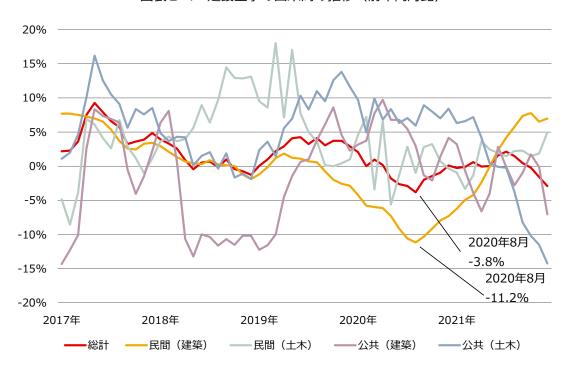


図表 2-3 鉱工業生産指数・実質輸出の推移

注釈) 2022年1月値は速報値である。

資料)経済産業省「鉱工業指数(生産)」、日本銀行「実質輸出入の動向」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

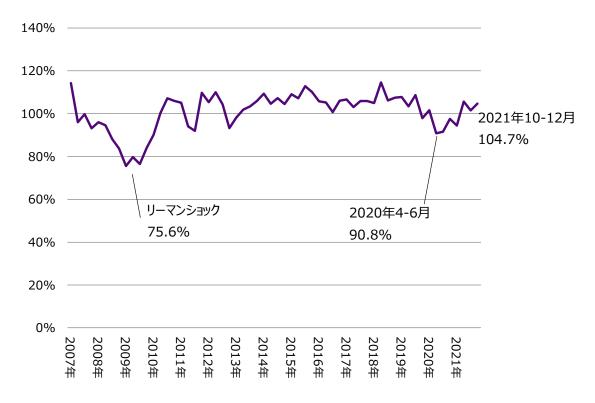
建設工事の出来高の推移をみると、民間・建築工事での落ち込みが大きく、2020年8月には同分野における出来高が前年同月比でマイナス11.2%となった。また民間・建築工事での落ち込みに伴い、建設工事全体の出来高も、2020年8月に前年同月比マイナス3.8%まで落ち込んだ。以降は、民間・建築工事が回復基調に転じている。



図表 2-4 建設工事の出来高の推移(前年同月比)

資料)国土交通省「建設総合統計」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

企業の1社あたり設備投資費の前年同期比の推移をみると、2013年半ばから 2019年まで前期比 100%超えで推移していたところ、2020年4-6月期は新型コロナウイルス感染症の影響から、<math>90.8%まで減少している。なおリーマンショック時(2009年1-3月期)の75.6%と比較すると、減少幅は小幅にとどまったと言える。<math>2021年4-6月期以降は前年同期比100%を上回って推移しており、回復基調にある。

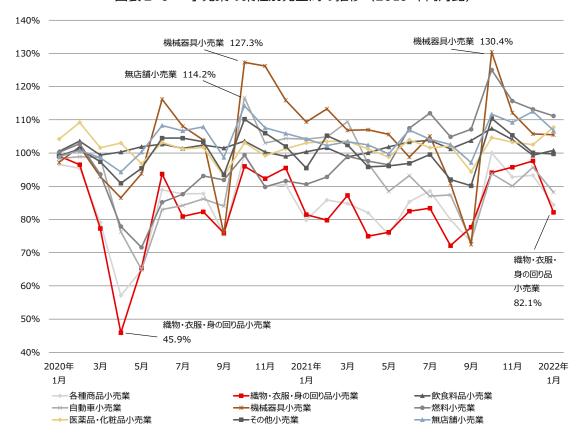


図表 2-5 1 社あたりの設備投資費の推移(前年同期比)

資料)財務省「法人企業統計」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

小売業では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大後、外出の自粛に伴うオンラインショッピングへの移行や、家電等を買い換える動きがみられたことから、無店舗小売業、機械器具小売業が好調で、2019年度同月比売上高が100%を超える値で推移した。

他方、外出機会の減少やテレワークの普及により、織物・衣服・身の回り品小売業の売上高は、2020年4月に2019年同月比45.9%にまで悪化し、小売業の中でも最も大きな落ち込みを見せた。以降も完全な回復までは至らず80%前後で推移している。2021年12月には一時的に97.6%まで回復したものの、オミクロン株が拡大した2022年1月には再び82.1%まで下落した。



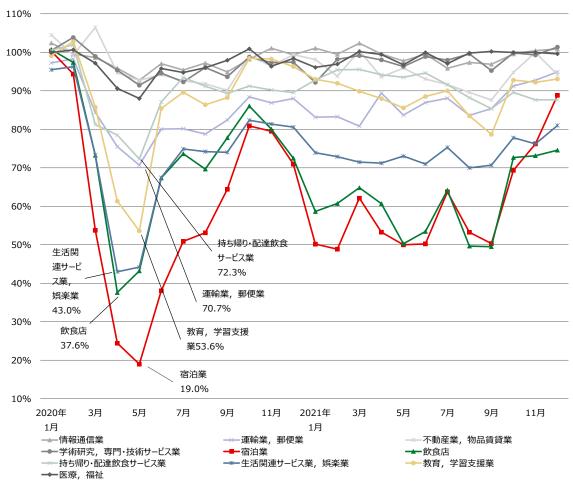
図表 2-6 小売業の業種別売上高の推移(2019年同月比)

注釈) 2022年1月は速報値

資料)経済産業省「商業動態統計」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

サービス業では、不要不急の外出の自粛や一部営業の自粛が求められたこともあり、特に「宿泊業」、「飲食店」、「生活関連サービス業、娯楽業」へのマイナス影響が大きく、「飲食店」と「生活関連サービス業、娯楽業」では 2020 年4月の売上高(2019 年同月比)が 37.6%、43.0%、「宿泊業」では5月に19.0%にまで落ち込んだ。

2020年5月以降はこれら業種でも回復基調となり、11月には2019年比80%程度まで回復した。しかし2021年1月に緊急事態宣言が再度発出されて以降、「宿泊業」・「飲食店」は対2019年比50~60%前後、「生活関連サービス業、娯楽業」は70%前後で推移し、コロナ禍以前と比べ売上の規模はスケールダウンした。2021年10月以降、感染状況が再度落ち着くと再び回復し、12月には「宿泊業」が2019年比88.8%、「飲食店」は74.6%、「生活関連サービス業、娯楽業」81.0%前後となった。

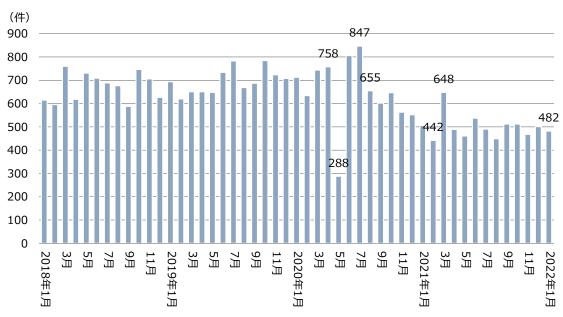


図表 2-7 サービス業の業種別売上高の推移(2019年同月比)

注釈) 2021年10月以降は速報値

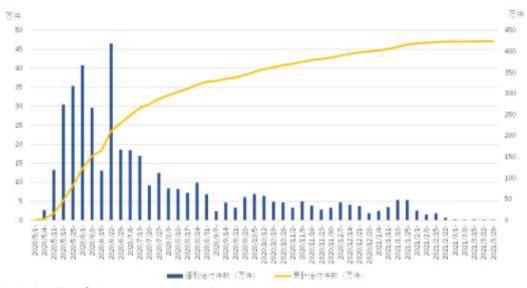
資料)総務省「サービス産業動向調査」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

全国の企業倒産件数は、2020 年 4 月まで横ばいで推移していたが、2020 年 5 月には、同月から開始した持続化給付金や、各金融機関のコロナ対応融資等による効果もあり、288 件と急減した。2020 年 6 月~7 月は、その反動で急増しているものの、2020 年 8 月以降は500~600 件前後と、コロナ禍以前よりも低い水準で推移し、2021 年を通した倒産件数は6,015 件と、1966年以来の低い値となった。



図表 2-8 企業倒産件数

資料) 帝国データバンク「倒産集計」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成



図表 2-9 持続化給付金の給付件数

資料)経済産業省「持続化給付金の給付の推移(申請件数、給付件数)」

(2) 新型コロナウイルスがもたらした社会変容や消費者ニーズの変化

新型コロナウイルス感染症拡大を背景に、水際対策の一環として外国人の入国が大幅に制限されたことにより、2020年4月以降の外国人延べ宿泊者数は、対2019年同月比で1割未満の状況が続いている。2019年の延べ宿泊者数6億9,592万人泊に占める外国人宿泊者は1億1,157万人泊であったことをふまえると、新型コロナウイルス感染症下での観光関連産業は、外国人宿泊者比率にあたる約2割を占めるマーケットを失った状態となっている。

日本人延べ宿泊者数についても、2020 年 5 月には対 2019 年同月比 21.0%まで落ち込んだ。 GoTo トラベルキャンペーンなどの需要喚起策による影響もあり、2020 年 11 月には同 90.4%まで回復したが、新型コロナウイルス感染症の感染が再拡大した 2021 年 1 月以降は、 $50\sim60\%$ で推移している。2021 年 9 月以降は、感染状況の落ち着きにより需要が回復し、12 月には、21 ケ月ぶりに 100%を超えたものの、2022 年 1 月にはオミクロン株の感染拡大に伴い再び 100%を割り込むなど、感染状況により乱高下している。



図表 2-10 延べ宿泊者数の推移

注釈) 2021年の数値は第2次速報値、2022年1月値は第1次速報値

資料)観光庁「宿泊旅行統計調査」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

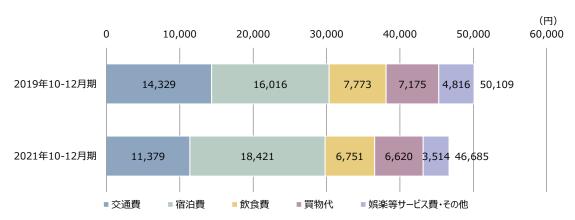


図表 2-11 延べ宿泊者数の推移(対 2019年同月比)

注釈) 2021年の数値は第2次速報値、2022年1月値は第1次速報値

資料)観光庁「宿泊旅行統計調査」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

コロナ禍前の 2019 年 10-12 月期の旅行支出と、2021 年 10-12 月期の旅行支出単価を比較すると、交通費が減少している一方で、宿泊費が増加しており、「マイクロツーリズム」と言われているような、近場で上質な宿泊施設に滞在する消費行動が進みつつある様子がうかがえる。



図表 2-12 コロナ禍の前後での旅行支出単価の変化

注釈) 日本人による観光・レクリエーション目的での個人宿泊旅行における旅行中の支出額を用いている。 なお 2021 年 10-12 月期は速報値である。

資料)観光庁「旅行・観光消費動向調査」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

【地域の事業者と連携して宿泊プランの価値を向上し、売上を高めた例】

和歌山県那智勝浦町の宿泊施設「碧き島の宿 熊野別邸 中の島」においては、新型コロナウイルス感染症の感染対策の一環としてダイニングの利用客数を間引き、これにより、以前であれば44組であった宿泊のキャパシティを30組に制限していた。2020年9月以降、地元の飲食店と連携し、宿泊客限定のコース料理が楽しめる泊食分離プランを造成し、14組分販売したところ人気を博し、同年11月に

は満室・過去最高売上高を達成した。



資料)東京都産業労働局「新しい日常 ホテル外で提供する宿泊客専用の特別メニューを地元飲食店と開発。客室稼働率 UP と地元活性化を実現」(2021年8月30日公開)より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成。

2019年の家計消費における品目別の支出額と、2020年の支出額を比較し、コロナ禍前後の消費行動の変化をみると、いわゆる"おうち時間"の利便性や快適性向上に関連するような、ゲーム等娯楽性の高い商品に対する支出が発生した。また飲食店における営業自粛等の影響を受け、自宅での食事の上質化がすすみ、食品の中でも「ウイスキー」「うなぎのかば焼き」「鯛」など、普段の食事よりも「少し良い」品に対する消費が伸びた。一方で、外出機会の減少やテレワークの普及によって、被服関連や化粧品に対する消費は減少した。

図表 2-13 2020 年の家計消費において、対前年比の増加率・減少率が高い上位 20 商品

順位	増加率の高い品目	増加率	順位	減少率の高い品目	減少率
1位	保健用消耗品	82.4%	1位	たんす	-61.1%
2位	ゲームソフト等	70.7%	2位	旅行用かばん	-56.9%
3位	ベッド	65.4%	3位	祭具・墓石	-55.8%
4位	パソコン	43.1%	4位	ネクタイ	-43.9%
5位	ゲーム機	39.5%	5位	食器戸棚	-40.2%
6位	ビデオレコーダー・プレイヤー	38.8%	6位	男子用コート	-36.7%
7位	毛布	37.5%	7位	婦人用上着	-35.8%
8位	他の家具	36.7%	8位	婦人用ストッキング	-34.6%
9位	ウイスキー	33.6%	9位	口紅	-33.8%
10位	他の家事用耐久財	32.1%	10位	背広服	-32.3%
11位	他の家事用消耗品のその他	29.6%	11位	男子用上着	-32.2%
12位	理美容用電気器具	29.3%	12位	スカート	-31.0%
13位	うなぎのかば焼き	29.1%	13位	マフラー・スカーフ	-30.9%
14位	鯛	27.5%	14位	腕時計	-30.9%
15位	パスタ	26.3%	15位	ワイシャツ	-30.2%
16位	バター	26.1%	16位	さんま	-29.6%
17位	他の冷暖房用器具	24.9%	17位	婦人服	-29.5%
18位	じゃがいも	24.2%	18位	室内装飾品	-29.2%
19位	通学用かばん	23.8%	19位	自動車以外の輸送機器購入	-28.9%
20位	他の運動用具	23.4%	20位	カメラ・ビデオカメラ	-28.3%

注釈) サービスに分類される品目及び 2020 年 1 月の収支項目分類の改訂において組み換えのあった品目 を除く

資料)総務省「家計調査」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

さらに、2020年から、コロナ禍2年目の2021年にかけての変化をみると、「テーブル・ソファー」「ベッド」等の大物家具への支出は買い替え需要の一巡により減少し、「室内装飾品」や「照明器具」など小物への支出が伸びている。また、新型コロナウイルス感染症の長期化に伴い、コロナ太りなどへの意識の高まりから、「婦人用ファンデーション(補正下着を指し、化粧品を含まない)」「理美容用電気器具」といった、美容に関連した商品への支出も増加した。この他、社会・経済活動の再開に伴い、「学校制服」や「祭具・墓石」といった商品も、増加率の高い商品に挙がっている。

図表 2-14 2021 年の家計消費において、対前年比の増加率・減少率が高い上位 20 商品

順位	増加率の高い品目	増加率	順位	減少率の高い品目	減少率
1位	婦人用ファンデーション	108.5%	1位	自動車以外の輸送機器購入	-54.8%
2位	カメラ・ビデオカメラ	93.5%	2位	テーブル・ソファー	-31.7%
3位	室内装飾品	50.7%	3位	他の生地・糸類	-31.1%
4位	楽器	50.5%	4位	口紅	-29.8%
5位	腕時計	41.3%	5位	ベッド	-27.3%
6位	女子用学校制服	39.7%	6位	背広服	-19.7%
7位	他の教養娯楽用品のその他	28.5%	7位	着尺地・生地	-18.5%
8位	照明器具	25.7%	8位	ビデオレコーダー・プレイヤー	-18.4%
9位	ゴルフ用具	24.3%	9位	保健用消耗品	-18.0%
10位	たんす	24.0%	10位	スカート	-16.7%
11位	敷布	22.2%	11位	しじみ	-16.5%
12位	ゲーム機	18.4%	12位	炊事用ガス器具	-16.3%
13位	祭具・墓石	18.2%	13位	オレンジ	-15.7%
14位	冷凍調理食品	18.1%	14位	たこ	-15.5%
15位	理美容用電気器具	17.4%	15位	いわし	-15.3%
16位	かつお	16.2%	16位	敷物	-15.0%
17位	携帯電話機	14.7%	17位	他の家具	-14.8%
18位	ビスケット	14.6%	18位	キャベツ	-14.3%
19位	ガソリン	14.2%	19位	子供服	-14.2%
20位	男子用学校制服	13.6%	20位	婦人用ストッキング	-14.2%

注釈)サービスに分類される品目及び 2020 年 1 月の収支項目分類の改訂において組み換えのあった品目を除く。婦人用ファンデーションは補正下着を指し、化粧品を含まない。

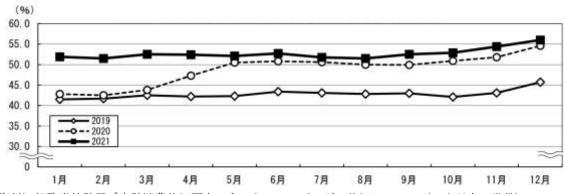
【高い技術を美容器具に展開した事例】

熊野筆を生産していた村岸産業株式会社では、自社の技術を洗顔筆に転用した商品を展開し、 クラウドファンディングサイト「MAKUAKE」上で投資を募ったところ、3,690 万円の投資(達成率 7,381%)を受けることに成功した。

資料)MAKUAKE「熊野筆 ROTUNDA 洗顔筆」(2021 年 3 月 18 日募集終了時点)

資料)総務省「家計調査」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

ネットショッピングの利用世帯の割合は、2019年においては40%強で推移していたが、2020 年5月以降は 50%強へと増加している。従来ネットショッピングに触れてこなかった世帯が、 コロナ禍における外出自粛の影響を受け、ネットショッピングの利用を始めたものとみられる。

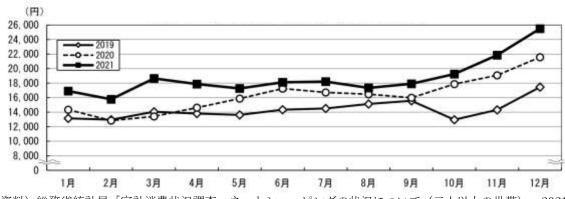


図表 2-15 ネットショッピング利用世帯割合の推移(2人以上の世帯)

資料)総務省統計局「家計消費状況調査 ネットショッピングの状況について(二人以上の世帯)-2021 年(令和3年)12月分結果-|

世帯当たり支出額をみると、2020年5月以降、前年同月を2,000円程度上回る値で推移し、 2021年3月以降は18,000円程度まで増加しており、このことからも、ネットショッピングに慣 れた世帯が積極的に利用するようになった様子がうかがえる。

2020年から2021年にかけて増加率の高かった項目1は、チケット(45.4%増)、食料(36.4%) となっている。コロナ禍でネットショッピングの習慣が浸透したことで、従来は実店舗等で購入 していたような品目のネット購入が進み、利用額の上昇に寄与したと考えられる。



図表 2-16 ネットショッピング支出額の推移(2人以上の世帯)

1 総務省統計局「家計消費状況調査 ネットショッピングの状況について(二人以上の世帯)-2021年(令和3年) 12月分結果一」

資料)総務省統計局「家計消費状況調査 ネットショッピングの状況について(二人以上の世帯)-2021 年(令和3年)12月分結果-」

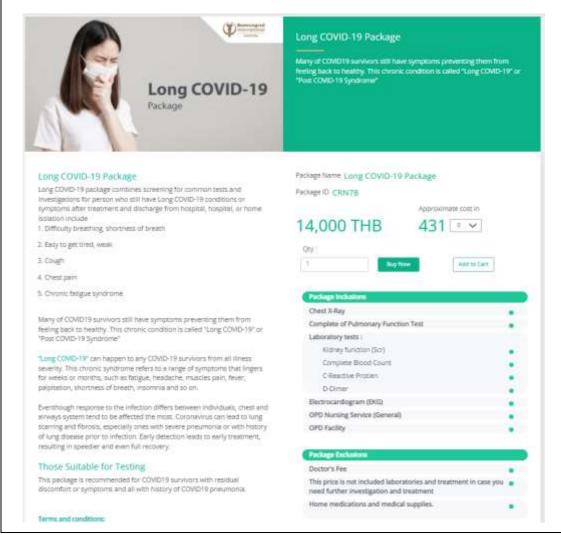
(3) 新型コロナウイルスによる変化に対応した海外での取組例

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、海外においても、主に観光・飲食産業がダメージを受けた。日本国内にないユニークな観点で、需要の回復を図っている事例を整理する。

【新型コロナウイルス感染症後遺症からの回復を手助けする観光パッケージの販売】

新型コロナウイルス感染症においては、「味覚・嗅覚障害」、「せき・たん」、「息苦しさ」、「発熱」、「抜け毛」などの後遺症がみられるとされる。海外調査では約3割前後の回復者が症状を抱えているとの結果もあり、一種の社会問題とも捉えられている。

海外からの医療観光の受け入れに取り組んでいたタイ・バンコクのバムルンラード国際病院では、新型コロナウイルス感染症の後遺症からの回復を目指す治療パッケージを提供し、観光需要の回復を図っている。



資料)東京都福祉保健局「新型コロナウイルス感染症 後遺症リーフレット」(2021年6月発行)、バムルンラード国際病院ホームページ (2022年3月4日閲覧時点)より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成。

【小型船の需要拡大】

コロナ禍以前のアメリカ合衆国では、小型船の需要は先細りの傾向にあり、新規の小型船購入者は 10 年以上減少を続けていた。しかしコロナ禍をきっかけに、新型コロナウイルス感染症への感染リスクが低いレクリエーションとして、マリンレジャーが人気を博し、全米海洋製造業者協会の調査によると、アメリカ合衆国における小型船、関連製品・サービスの売上高は 2020 年に、過去 13 年ぶりの高水準となる 470 億ドルに達した。新造船、中古船を問わず好調であり、また小型船のレンタルサービスも人気である。

このトレンドを担っているのが、コロナ禍に初めて小型船を購入する人々である。新規の小型船購入者は 2020 年に増加に転じ、小型船所有者の平均年齢も 20 年ぶりに低下した。2021 年も引き続き売上は好調であり、全米海洋製造業者協会は 2022 年もこの勢いが続くと見込んでいる。

資料)CNBC, Boat sales took off during the pandemic and now dealers can't keep up with demand (2021年3月19日公開), National Marine Manufacturers Association, NMMA Reports Boat Sales Strong in 2021, Continued Momentum Expected in 2022 (2022年1月12日公開) より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成。

【こたつを活用した新型コロナウイルス感染症対策】

ニューヨーク市の北海道料理店「Dr Clark」では、新型コロナウイルス感染症対策として、レストランにおける屋内での営業が制限され、屋外でのみ営業が認められていた際、こたつを活用し、冬の屋外でも暖かい中で食事がとれる環境を整備したことで人気を集めた。

資料)THE NEWYORKER, Hokkaido Cuisine at Dr. Clark, in Chinatown(2021 年 6 月 14 日公開)より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成。

3. 小規模事業者向けアンケート調査

(1) 調査概要

<調査対象>

・商工会及び商工会議所の会員のうち、中小企業基本法に基づく小規模事業者

<調査方法・回収状況>

・調査方法:ウェブ入力によるアンケート調査

·調査実施時期:2021年11月~12月

・有効回収数:6,637者(商工会の会員6,362者、商工会議所の会員275者)

(2) アンケート集計結果

問1 組織形態

「個人」が57.7%、「法人」は42.3%となっている。

図表 3-1 組織形態

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	法人	2,808	42.3
2	個人	3, 829	57.7

問2 資本金(「法人」のみ)

「300~500 万円未満」が 33.0%と最も多く、「1,000~5,000 万円未満 (26.9%)」「500~1,000 万円未満 (20.1%)」と続く。

図表 3-2 資本金(「法人」のみ)

	選択肢	n	%
	合計	2, 808	100.0
1	100万円未満	123	4. 4
2	100~300万円未満	404	14. 4
3	300~500万円未満	927	33. 0
4	500~1,000万円未満	564	20. 1
5	1,000~5,000万円未満	756	26. 9
6	5,000~1億円未満	20	0.7
7	1億円以上	14	0.5

問3 創業年

「2010年代」が20.2%と最も多く、「1959年以前(19.3%)」「1970年代(13.3%)」と続く。

図表3-3 創業年

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	1959年以前	1, 281	19. 3
2	1960年代	595	9.0
3	1970年代	885	13. 3
4	1980年代	767	11.6
5	1990年代	764	11.5
6	2000年代	793	11. 9
7	2010年代	1, 342	20. 2
8	2020年以降	210	3. 2

問4 従業員数

「0人」が27.9%と最も多く、「1人(20.8%)」「2人(13.9%)」と続く。

図表 3-4 従業員数

	NA	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	0人	1,855	27. 9
2	1人	1, 383	20.8
3	2人	925	13. 9
4	3人	674	10. 2
5	4人	444	6. 7
6	5人	465	7. 0
7	6~10人	486	7. 3
8	11~15人	244	3. 7
9	16~20人	161	2.4

問5 主要業種

「製造業」が18.6%と最も多く、「飲食サービス業 (15.4%)」「建設業 (13.9%)」と続く。

図表 3-5 主要業種

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	農業、林業、漁業	118	1.8
2	鉱業、採石業、砂利採取業	7	0.1
3	建設業	925	13.9
4	製造業	1, 234	18.6
5	電気・ガス・熱供給・水道業	60	0.9
6	情報通信業	25	0.4
7	運輸業、郵便業	57	0.9
8	卸売業	178	2. 7
9	織物・衣服・身の回り品小売業	197	3.0
10	飲食料品小売業	519	7.8
11	その他小売業	656	9.9
12	金融業、保険業	18	0.3
13	不動産業、物品賃貸業	45	0.7
14	学術研究、専門・技術サービス業	101	1. 5
15	宿泊業	278	4. 2
16	飲食サービス業	1, 023	15. 4
17	生活関連サービス業	477	7. 2
18	娯楽業	33	0.5
19	教育、学習支援業	41	0.6
20	医療、福祉	67	1.0
21	その他のサービス業	530	8.0
22	その他上記以外の分類	48	0.7

問6 主要事業とする商品・サービスの主な販売先

「一般消費者 (B to C)」が 66.4%、「事業者 (B to B)」は 33.6%となっている。

図表3-6 主要事業とする商品・サービスの主な販売先

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	一般消費者 (B to C)	4, 407	66. 4
2	事業者 (B to B)	2, 230	33.6

問7 公的支援策の利用

7-1 公的支援策の認知と利用の有無

「(a) 小規模事業者持続化補助金」については、「利用したことがある」が 54.1%と最も多く、「知っているが、利用したことはない (39.4%)」「知らない (6.5%)」と続く。

また「(b) 小規模事業者経営改善資金(マル経融資)」については、「知っているが、利用したことはない」が50.3%と最も多く、「利用したことがある(37.6%)」「知らない(12.1%)」と続く。

- 「(c) ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金(ものづくり補助金)」については、「知っているが、利用したことはない」が 67.2%と最も多く、「知らない(24.3%)」「利用したことがある(8.5%)」と続く。
- 「(d) 持続化給付金」については、「利用したことがある」が 69.3%と最も多く、「知っているが、利用したことはない (29.0%)」「知らない (1.8%)」と続く。
- 「(e) 事業再構築補助金」については、「知っているが、利用したことはない」が 66.0%と最も多く、「知らない (28.7%)」「利用したことがある (5.3%)」と続く。

図表 3-7 公的支援策の利用

			1	2	3
		合計	利用した ことがあ る	知ってい るが、利 用したこ とはない	知らない
(a)	小規模事業者持続化補助金	6, 637 100, 0	3, 591 54. 1	2, 613 39. 4	433 6. 5
(b)	小規模事業者経営改善資金(マル経融資)				
(6)	THE PAINT OF THE P	6, 637 100. 0	2, 497 37. 6	3, 337 50. 3	803 12. 1
(c)	ものづくり・商業・サービス生産性向上促進	6, 637	562	4, 462	1, 613
	補助金(ものづくり補助金)	100.0	8.5	67.2	24. 3
(d)	持続化給付金	6, 637	4, 597	1, 922	118
		100.0	69. 3	29. 0	1.8
(e)	事業再構築補助金	6, 637	350	4, 382	1, 905
		100.0	5. 3	66. 0	28. 7

7-2 公的支援策の利用回数(「利用したことがある」回答者のみ)

各公的支援施策について「利用したことがある」回答者の利用回数についてみると、「(a) 小規模事業者持続化補助金」「(b) 小規模事業者経営改善資金(マル経融資)」「(c) ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金(ものづくり補助金)」についてはいずれも「1回」との回答割合が最も多く、それぞれ 64.5%、44.7%、74.9%となっている。

図表3-8 利用回数(「利用したことがある」回答者のみ)

		(a)小 者持続化	規模事業 Ľ補助金	(b) 小規模事業 者経営改善資金 (マル経融資)			
		n	%	n	%	n	%
	合計	3, 591	100.0	2, 497	100.0	562	100.0
1	1回	2, 316	64. 5	1, 115	44. 7	421	74. 9
2	2回	859	23. 9	617	24. 7	102	18. 1
3	3回	309	8. 6	383	15. 3	29	5. 2
4	4回	75	2. 1	103	4. 1	6	1. 1
5	5回	19	0.5	156	6. 2	2	0.4
6	6回	11	0.3	44	1.8	1	0. 2
7	7回	2	0. 1	9	0.4	0	0.0
8	8回	0	0.0	15	0.6	0	0.0
9	9回	0	0.0	3	0. 1	0	0.0
10	10回	0	0.0	36	1.4	0	0.0
11	11~20回	0	0.0	16	0.6	1	0.2

問8 経営者の年齢

「60歳代」が24.3%と最も多く、「50歳代(23.9%)」「40歳代(23.3%)」と続く。

図表 3-9 経営者の年齢

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	20歳代以下	30	0.5
2	30歳代	551	8.3
3	40歳代	1, 546	23. 3
4	50歳代	1, 586	23. 9
5	60歳代	1,611	24. 3
6	70歳代	1, 117	16.8
7	80歳代以上	196	3. 0

問9 経営計画または事業計画の策定

9-1 計画の策定状況

「策定していない」が 48.4% と最も多く、「策定している (40.0%)」「策定中である (11.6%)」 と続く。

図表 3-10 計画の策定状況

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	策定している	2,655	40.0
2	策定中である	772	11.6
3	策定していない	3, 210	48. 4

9-2 計画策定時の支援機関からのアドバイス(「策定中である」回答者のみ)

「受けている(受けていた)」が89.4%と9割近い。

図表 3-11 計画策定時の支援機関からのアドバイス(「策定中である」回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	3, 427	100.0
1	受けている (受けていた)	3, 063	89. 4
2	受けていない (受けていなかった)	364	10.6

9-3 計画策定時に支援機関を活用したきっかけ(「受けている(受けていた)」回答者のみ)

「支援機関とのつながりがあったから」が 46.8%と最も多く、「策定するノウハウがなかったから (22.3%)」「自社のみでの作成に不安を感じたから (19.2%)」と続く。

図表 3-12 計画策定時に支援機関を活用したきっかけ

(「受けている(受けていた)」回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	3, 063	100.0
1	策定するノウハウがなかったから	682	22. 3
2	自社のみでの作成に不安を感じたから	589	19. 2
3	計画の効果を高めるため	333	10.9
4	支援機関とのつながりがあったから	1, 433	46.8
5	その他	26	0.8

9-4 計画策定時の経営課題設定状況 (「受けている (受けていた)」 回答者のみ)

「支援機関と共に考え、経営課題を設定した」が 73.8%と最も多く、「自らが主体的に経営課題を設定した (21.9%)」「支援機関が主体的に経営課題を設定した (4.3%)」と続く。

図表3-13 計画策定時の経営課題設定状況(「受けている(受けていた)」 回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	3, 063	100.0
1	自らが主体的に経営課題を設定した	671	21. 9
2	支援機関と共に考え、経営課題を設定した	2, 260	73.8
3	支援機関が主体的に経営課題を設定した	132	4. 3

9-5 計画策定後の変化(「策定している」回答者のみ)

「新たな事業、製品・サービス開発への展開」が37.3%と最も多く、「自社の意思決定のよりどころとなった(24.6%)」「仕事や目標達成に対するモチベーション向上(20.9%)」と続く。

図表3-14 計画策定後の変化(「策定している」回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	2, 655	100.0
1	自社の意思決定のよりどころとなった	653	24. 6
2	従業員の自律的な働き方の実現、就業観などの共有	54	2.0
3	従業員の自社への愛着度の向上	9	0.3
4	仕事や目標達成に対するモチベーション向上	556	20. 9
5	顧客や取引先との関係強化	113	4. 3
6	新たな事業、製品・サービス開発への展開	990	37. 3
7	外部環境の変化への安定的な事業展開	158	6. 0
8	共感する社員の新規採用	3	0. 1
9	その他	47	1.8
10	特になし	72	2. 7

9-6 計画を策定していない理由(「策定していない」回答者のみ)

「策定する必要性を感じていないから」が 47.7%と最も多く、「策定する時間がないから (21.5%)」「策定する人員やノウハウがないから (20.5%)」と続く。

図表3-15 計画を策定していない理由(「策定していない」回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	3, 210	100.0
1	策定する必要性を感じていないから	1,532	47.7
2	策定する時間がないから	690	21.5
3	策定する人員やノウハウがないから	657	20.5
4	適切な社外の相談相手がいないから	63	2.0
5	その他	268	8.3

問10 経営者の経営に関する知識・スキル

- 「(a) 単に現状を追認するのではなく、「本来どうあるべきか」という問題意識を持っている」については、「やや当てはまる」が 39.0%と最も多く、「当てはまる (27.5%)」「どちらともいえない (24.6%)」と続く。
- 「(b) 事業環境を見極め、優先的課題や中長期的な重要課題等の洗い出しができる」については、「やや当てはまる」が 38.0%と最も多く、「どちらともいえない (33.6%)」「当てはまる (14.1%)」と続く。
- 「(c) 予定外の事態が発生した場合には優先順位を柔軟に判断し、早期に必要な対策を講じている」については、「やや当てはまる」が 42.4%と最も多く、「どちらともいえない (27.9%)」「当てはまる (21.0%)」と続く。
- 「(d) 起こっている事象を抽象化して捉えることができる」については、「どちらともいえない」が 41.7%と最も多く、「やや当てはまる (35.9%)」「当てはまる (11.1%)」と続く。
- 「(e) 物事の本質を正しく見極めることができる」については、「やや当てはまる」が 40.2% と最も多く、「どちらともいえない (37.5%)」「当てはまる (14.9%)」と続く。
- 「(f) 物事の全体像を正確に把握することができる」については、「やや当てはまる」が 42.7% と最も多く、「どちらともいえない (35.6%)」「当てはまる (14.0%)」と続く。
- 「(g) 物事を理論的に整理したり説明したりできる」については、「やや当てはまる」が 35.8% と最も多く、「どちらともいえない (35.4%)」「当てはまる (13.4%)」と続く。
- 「(h) 既成概念にとらわれることなく、自由に発想することができる」については、「やや当てはまる」が 35.5%と最も多く、「どちらともいえない (34.2%)」「当てはまる (19.0%)」と続く。
- 「(i) 物事を分析的に捉え、思考することができる」については、「どちらともいえない」が 39.4%と最も多く、「やや当てはまる (34.9%)」「あまり当てはまらない (11.8%)」「当てはまる (11.8%)」と続く。
- 「(j) 課題に対して複数のアプローチを行うことができる」については、「どちらともいえない」が 38.8%と最も多く、「やや当てはまる (34.9%)」「当てはまる (11.9%)」と続く。

図表 3-16 経営者の経営に関する知識・スキル

			1	2	3	4	5
		合計	当てはま らない	あまり当 てはまら ない	どちらと もいえな い	やや当て はまる	当てはま る
(a)	単に現状を追認するので はなく、「本来どうあるべ	6, 637	164	422	1,632	2, 591	1, 828
	きか」という問題意識を 持っている	100.0	2.5	6. 4	24. 6	39. 0	27. 5
(b)	事業環境を見極め、優先 的課題や中長期的な重要	6, 637	203	744	2, 233	2, 524	933
	課題等の洗い出しができる	100.0	3. 1	11. 2	33. 6	38. 0	14. 1
(c)	予定外の事態が発生した 場合には優先順位を柔軟	6, 637	121	452	1,852	2, 815	1, 397
	に判断し、早期に必要な 対策を講じている	100.0	1.8	6.8	27. 9	42. 4	21. 0
(d)	起こっている事象を抽象 化して捉えることができ	6, 637	137	617	2, 765	2, 384	734
	る	100.0	2. 1	9.3	41. 7	35. 9	11. 1
(e)	物事の本質を正しく見極 めることができる	6, 637	86	403	2, 486	2, 671	991
		100.0	1.3	6. 1	37. 5	40. 2	14. 9
(f)	物事の全体像を正確に把 握することができる	6, 637	78	437	2, 361	2, 833	928
		100.0	1.2	6.6	35. 6	42.7	14. 0
(g)	物事を理論的に整理した り説明したりできる	6, 637	171	847	2, 348	2, 379	892
		100.0	2.6	12.8	35. 4	35.8	13. 4
(h)	既成概念にとらわれるこ となく、自由に発想する	6, 637	117	638	2, 267	2, 353	1, 262
	ことができる	100.0	1.8	9.6	34. 2	35. 5	19. 0
(i)	物事を分析的に捉え、思 考することができる	6, 637	148	783	2, 612	2, 313	781
		100.0	2. 2	11.8	39. 4	34. 9	11.8
(j)	課題に対して複数のアプ ローチを行うことができ	6, 637	168	786	2, 573	2, 318	792
	る	100.0	2. 5	11.8	38.8	34. 9	11. 9

問11 感染症拡大による売上げへの影響

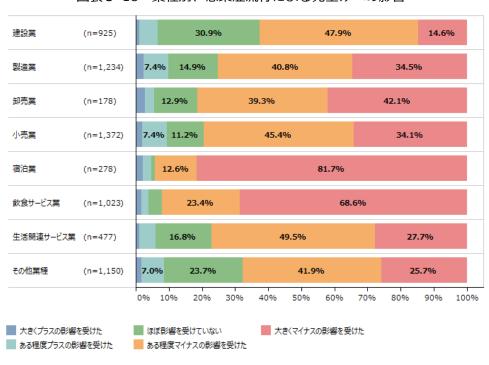
2020年1月以降の感染症拡大による売上への影響について、「ある程度マイナスの影響を受けた」が39.6%と最も多く、「大きくマイナスの影響を受けた(37.1%)」「ほぼ影響を受けていない(15.7%)」と続く。

図表 3-17 感染症拡大(2020年1月以降)による売上げへの影響

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	大きくプラスの影響を受けた	118	1.8
2	ある程度プラスの影響を受けた	382	5.8
3	ほぼ影響を受けていない	1, 045	15. 7
4	ある程度マイナスの影響を受けた	2, 631	39. 6
5	大きくマイナスの影響を受けた	2, 461	37. 1

業種別にみると、宿泊業や飲食サービス業は、他の業種と比べて「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」と回答している割合が高く、他の業種と比較して感染症による影響が大きいことが分かる。

図表 3-18 業種別、感染症流行による売上げへの影響



問12 感染症拡大後の業績

感染症拡大後の業績について、2019年同期を100%とした場合の各期間の売上高(%)を把握し、2020年の売上高を縦軸、2021年の売上高を横軸に取り、2019年と比較した売上高の変化を整理した。

2020年の売上高が「50未満」および「50以上75未満」であった小規模事業者のうち、約3割において売上高が改善しているものの、約7割が感染症による影響を引き続き受けている。一方で、2020年の売上高が「100以上」であった小規模事業者のうち、約7割が引き続き「100以上」であり、感染症による影響を受けている小規模事業者とそうでない小規模事業者に2極化している様子がうかがえる。

21年売 F高 (19年比) < n = 6,618 >100以上 50未満 50以上75未満 75以上100未満 小計 (n=695)(n=1,632)(n=2,576) (n=1,715)改善 30.2% 50未満 100.0% (n=603) 69.8% 22.1% 4.8% 3.3% 悪化 12.6% 改善 31.1% 50以 F75未満 100.0% (n=1,643)12.6% 56.3% 25.7% 5.4% 20年売上高 (19年比) 悪化 19.5% 改善 17.2% 75以上100未満 100.0% (n=2,766) 1.7% 17.8% 63.3% 17.2% 悪化 29.6% 100以上 100.0% (n=1,606)1.2% 5.1% 23.3% 70.4%

図表 3-19 小規模事業者の売上高変化(2020年-2021年)

注1) ここでいう売上高は、2019年を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。

注2) 調査時点が2021年11月~12月であるため、2021年の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

2020年、2021年の四半期毎および通年の傾向を個別に確認すると次のとおりとなる。

【1】2020年について

1~3 月については、「50 以上 99 以下」が 55.0%と最も多く、「100 以上 199 以下 (33.2%)」「0 以上 49 以下 (9.3%)」と続く。

4~6 月については、「50 以上 99 以下」が 59.0%と最も多く、「100 以上 199 以下 (19.9%)」「0 以上 49 以下 (19.2%)」と続く。

7~9 月については、「50 以上 99 以下」が 60.6%と最も多く、「100 以上 199 以下 (23.7%)」「0 以上 49 以下 (13.9%)」と続く。

10~12月については、「50以上99以下」が57.4%と最も多く、「100以上199以下(29.2%)」「0以上49以下(11.1%)」と続く。

年間売上高(1~12月) については、「50以上99以下」が66.4%と最も多く、「100以上199以下(23.4%)」「0以上49以下(9.1%)」と続く。

【2】2021年について

1~3 月については、「50 以上 99 以下」が 57.1%と最も多く、「100 以上 199 以下 (26.4%)」「0 以上 49 以下 (13.9%)」と続く。

4~6月については、「50以上99以下」が57.0%と最も多く、「100以上199以下(25.6%)」「0以上49以下(15.0%)」と続く。

7~9 月については、「50 以上 99 以下」が 58.2%と最も多く、「100 以上 199 以下 (24.9%)」「0 以上 49 以下 (14.8%)」と続く。

10~12月(見通し)については、「50以上99以下」が58.0%と最も多く、「100以上199以下(29.4%)」「0以上49以下(10.7%)」と続く。

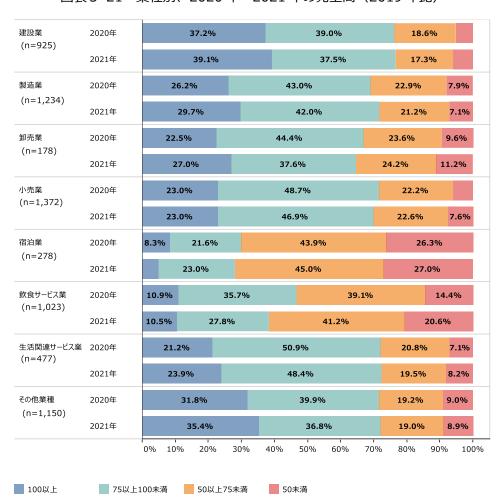
年間売上高(1~12月)の見通しについては、「50以上99以下」が63.4%と最も多く、「100以上199以下(24.6%)」「0以上49以下(10.5%)」と続く。

図表 3-20 感染症拡大後の業績 (2019 年同期を 100%とした場合の各期間の売上高(%))

			[]	1] 2020	年		【2】2021 年				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		1~3 月	4~6 月	7~9 月	10~12 月	年間 売上高 (1~12 月)	1~3 月	4~6 月	7~9 月	10~12 月(見 通し)	年間 売上高 (1~12 月)の 見通し
	合計(n)	6, 637	6, 637	6, 637	6, 637	6, 637	6, 637	6, 637	6, 637	6, 637	6, 637
	合計(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1	0以上 49以下	617	1, 272	923	738	604	923	997	984	707	695
1		9. 3	19. 2	13. 9	11. 1	9. 1	13. 9	15.0	14.8	10.7	10. 5
2	50以上	3, 653	3, 918	4,019	3, 809	4, 410	3, 792	3, 782	3, 865	3, 847	4, 209
۷	99以下	55.0	59. 0	60.6	57. 4	66. 4	57. 1	57.0	58. 2	58. 0	63. 4
3	100以上	2, 206	1, 321	1,576	1, 938	1, 554	1,750	1, 697	1,655	1, 951	1, 633
3	199以下	33. 2	19. 9	23. 7	29. 2	23. 4	26. 4	25. 6	24. 9	29. 4	24. 6
4	200以上	80	69	63	92	37	85	86	72	79	60
4	299以下	1. 2	1. 0	0.9	1. 4	0.6	1.3	1. 3	1. 1	1. 2	0. 9
5	300以上	81	57	56	60	32	87	75	61	53	40
9	999以下	1. 2	0. 9	0.8	0.9	0. 5	1.3	1. 1	0. 9	0.8	0.6

次に、2020年の売上高と2021年の売上高の見通しを2019年と比較して業種別に確認すると、2019年比の売上高が「100以上」と回答している小規模事業者の割合は、2020年に比べ2021年が増加している一方で、「50未満」と回答した割合も増加しており、感染症からの売上高の回復に差が生じていることが見て取れる。

また、宿泊業・飲食サービス業においては、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ことが分かる。

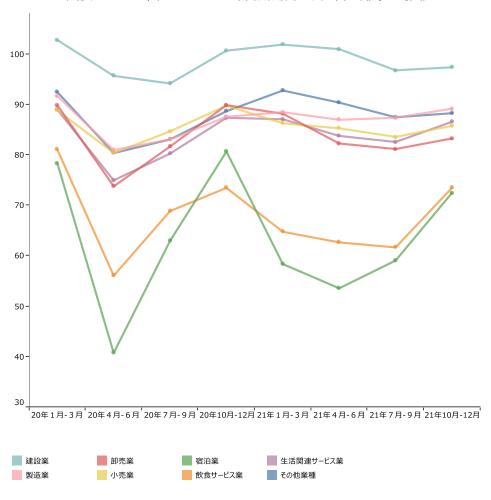


図表 3-21 業種別、2020年・2021年の売上高(2019年比)

注1) ここでいう売上高は、2019年を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。

注 2) 調査時点が 2021 年 11 月~12 月であるため、2021 年の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

2019年同期比の売上高(平均値)の推移について、業種別で四半期別に見ると、宿泊業・飲食サービス業においては、2019年の売上高の水準から大きく低下している。



図表 3-22 業種別、2019年同期比売上高(平均値)の推移

- 注1) ここでいう売上高は、2019年同期を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。
- 注2) 調査時点が 2021 年 11 月~12 月であるため、2021 年 10 月-12 月の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。

問13 今後の事業展開の方針

「安定・維持」が59.5%と最も多く、「成長・拡大(28.7%)」「縮小・撤退(11.8%)」と続く。

図表 3-23 今後の事業展開の方針

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	成長・拡大	1, 908	28. 7
2	安定・維持	3, 948	59. 5
3	縮小・撤退	781	11.8

問14 感染症拡大後の廃業意識

14-1 廃業の意識・検討の有無

「廃業は意識しなかった」が83.7%と最も多く、「廃業を意識したが、具体的に検討しなかった(13.6%)」「廃業を意識し、具体的に検討した(2.7%)」と続く。

図表 3-24 廃業の意識・検討の有無

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	廃業は意識しなかった	5, 556	83. 7
2	廃業を意識したが、具体的に検討しなかった	902	13.6
3	廃業を意識し、具体的に検討した	179	2. 7

14-2 廃業を意識した理由

(「意識したが具体的に検討しなかった」または「意識し具体的に検討した」回答者のみ)

「業績の悪化」が 45.1%と最も多く、「経営環境の変化 (23.2%)」「高齢化・健康上の理由 (15.1%)」と続く。

図表 3-25 廃業を意識した理由

(「意識したが具体的に検討しなかった」または「意識し具体的に検討した」回答者のみ)

	選択肢	N	%
	合計	1, 081	100.0
1	後継者の不在	154	14. 2
2	高齢化・健康上の理由	163	15. 1
3	業績の悪化	487	45. 1
4	経営環境の変化	251	23. 2
5	その他	26	2.4

14-3 政府の感染症関連支援策の廃業抑止効果

(「意識したが具体的に検討しなかった」または「意識し具体的に検討した」回答者のみ)

「ある程度効果があった」が 40.8%と最も多く、「大いに効果があった(24.9%)」「どちらともいえない(19.7%)」と続く。

図表 3-26 政府の感染症関連支援策の廃業抑止効果

(「意識したが具体的に検討しなかった」または「意識し具体的に検討した」回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	1, 081	100.0
1	大いに効果があった	269	24. 9
2	ある程度効果があった	441	40.8
3	どちらともいえない	213	19. 7
4	あまり効果がなかった	82	7. 6
5	ほとんど効果がなかった	72	6. 7
6	いずれの支援策も知らなかった	4	0.4

問15 事業見直しの実施

小規模事業者が感染症拡大後に取り組んだ売上げ回復・維持・向上のための取組(以下、「事業見直し」とする)について見ていく。まず取組内容について、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4つに分類し、分類毎の具体的な取組内容についても整理した。

図表3-27 事業見直しの4分類

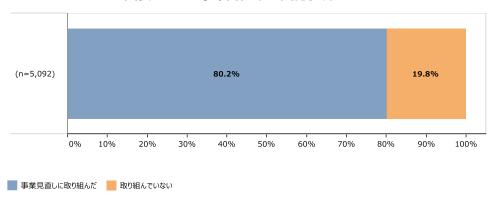
	既存の市場	新規の市場
既存の商品・製品・サービス	市場浸透	新市場開拓
新規の商品・製品・サービス	新商品開発	多角化

図表 3-28 事業見直しに係る 4 分類毎の具体的な取組内容

	具体的な取り組み
市場浸透	・購入者・利用数を増やすための工夫(既存製品・商品・サービスの値引き、回転率の向上等) ・既存製品・商品・サービスの向上(アフターフォローの実施等) ・既存製品・商品・サービスの情報発信の強化(広告の見直しや SNS 等の活用) ・購入頻度を高める取組(リピート客を増やすサービスの導入等)
新商品開発	・既存顧客へのコロナ対応商品・サービスの導入 ・既存製品・商品・サービスのバリエーションの多様化 ・既存製品・商品・サービスへの付加価値の付与
新市場開拓	・既存製品・商品・サービスの提供方法の見直し ・既存製品・商品・サービスの販売対象の見直し(事業者向けから一般消費者向 けの変更、地元以外への販路開拓等) ・EC サイト等の活用
多角化	・既存の社外リソース・技術を用いた新事業の立ち上げ ・既存の社内リソース・技術とは関連性のない新事業の立ち上げ

15-1 事業見直しにおける取組

事業見直しの実施状況についてみると、何らかの事業見直しを実施した事業者は80.2%、何も 実施していない事業者は19.8%であった。



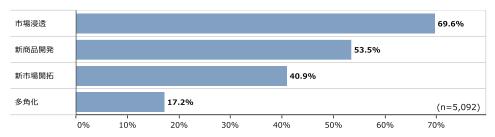
図表 3-29 事業見直しの実施状況

- 注1) 感染症流行後、事業見直しに係る4分類毎の具体的な取組内容のうち1つ以上取り組んだ者を「事業見直しに取り組んだ」、いずれも取り組んでいない者を「取り組んでいない」として集計している。
 - 注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。
- 【1】実施した取組については、「既存製品・商品・サービスの情報発信の強化(広告の見直 しや SNS 等の活用)」が 39.5%と最も多く、「既存製品・商品・サービスの向上(アフターフォ ローの実施等)(38.3%)」「購入数・利用数を増やすための工夫(既存製品・商品・サービスの 値引き、回転率の向上等)(34.2%)」と続く。
- 【2】最も力を入れた取組については、「既存製品・商品・サービスの情報発信の強化(広告の見直しや SNS 等の活用)」が 12.1%と最も多く、「既存製品・商品・サービスの向上(アフターフォローの実施等)(11.6%)」「購入数・利用数を増やすための工夫(既存製品・商品・サービスの値引き、回転率の向上等)(9.4%)」と続く。

図表 3-30 事業見直しにおける取組

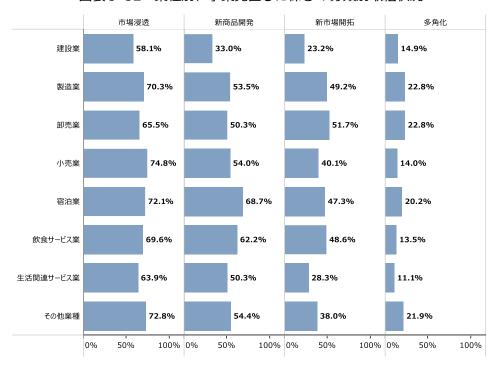
		【1】実施した取組 (当てはまる番号す べて)		【2】最も 取組(最も 番号)	
		n	%	n	%
	合計	6, 637	-	6, 637	100.0
(a)	購入数・利用数を増やすための工夫(既存製品・ 商品・サービスの値引き、回転率の向上等)	2, 273	34. 2	621	9. 4
(b)	既存製品・商品・サービスの向上 (アフターフォローの実施等)	2, 539	38. 3	773	11. 6
(c)	既存製品・商品・サービスの情報発信の強化(広 告の見直しや SNS 等の活用)	2, 624	39. 5	801	12. 1
(d)	購入頻度を高める取組 (リピート客を増やすサー ビスの導入等)	1, 924	29. 0	350	5. 3
(e)	既存顧客へのコロナ対応商品・サービスの導入	1, 859	28. 0	583	8.8
(f)	既存製品・商品・サービスのバリエーションの多 様化	1, 917	28. 9	394	5. 9
(g)	既存製品・商品・サービスへの付加価値の付与	1, 588	23. 9	258	3. 9
(h)	既存製品・商品・サービスの提供方法の見直し (配達や自動販売機の導入、無人販売等)	1, 378	20.8	348	5. 2
(i)	既存製品・商品・サービスの販売対象の見直し (事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元 以外への販路開拓等)	1, 270	19. 1	276	4. 2
(j)	EC サイト等の活用	1,060	16. 0	254	3.8
(k)	既存の社内リソース・技術を用いた新事業の立ち 上げ	948	14. 3	438	6. 6
(1)	既存の社内リソース・技術とは関連性のない新事 業の立ち上げ	281	4. 2	97	1. 5
(m)	いずれも取り組んでいない	1, 444	21.8	1, 444	21. 8

図表 3-31 事業見直しに係る 4分類別取組状況



- 注1) 事業見直しに係る4分類毎の具体的な取組内容のうち、分類毎の具体的な取組にいずれか1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。
- 注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。
- 注3) 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

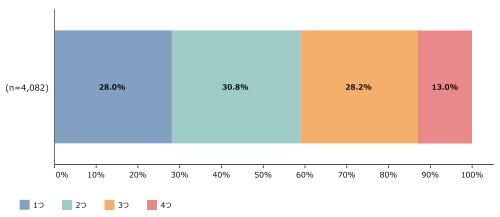
事業見直しに取り組んだ小規模事業者において、取組の内容を業種別と4分類別に確認したところ、「市場浸透」は小売業・宿泊業、新商品開発は宿泊業・飲食サービス業、「新市場開拓」は卸売業・製造業・飲食サービス業、「多角化」は卸売業・製造業で多い。また、感染症による売上げへの影響が大きかった宿泊業・飲食サービス業においては、どの分類においても取り組む割合が高い傾向にあり、売上げの回復に向け、事業の見直しに積極的であることがうかがえる。



図表 3-32 業種別、事業見直しに係る 4 分類別取組状況

- 注1) 各回答数 (n) は以下のとおり。建設業: n=578、製造業: n=929、卸売業: n=145、小売業: n=1,091、 宿泊業: n=262、飲食サービス業: 941、生活関連サービス業: 368、その他業種: 778。
- 注2) 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 注3) 事業見直しに係る4分類毎の具体的な取組内容のうち、分類毎の具体的な取組にいずれか1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。
- 注4) 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。

小規模事業者が取り組んだ事業見直しの分類数は、「2つ」が 30.8% と最も多く、「3つ(28.2%)」「1つ(28.0%)」と続く。



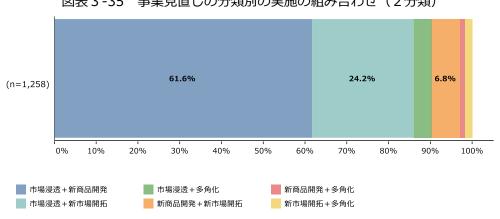
図表 3-33 小規模事業者が取り組んだ事業見直しの分類数

注1) 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。

48.5% 24.1% 16.1% 11.3% 10% 20% 30% 50% 70% 80% 90% 100% 0% 40% 60% (n=2,045)市場浸透 新商品開発 新市場開発 多角化

図表3-34 最も力を入れた事業見直しの分類

注1)事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を集計している。



図表3-35 事業見直しの分類別の実施の組み合わせ(2分類)

注1) 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。



図表3-36 事業見直しの分類別の実施の組み合わせ(3分類)

注1) 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。

15-2 最も力を入れた取組の実施理由

「売上げの減少」が 60.6%と最も多く、「将来的な売上げの減少や市場の縮小への対応 (39.7%)」「既存市場の縮小 (22.4%)」と続く。

図表3-37 最も力を入れた取組の実施理由【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	5, 193	1
1	売上げの減少	3, 148	60.6
2	既存市場の縮小	1, 163	22.4
3	将来的な売上げの減少や市場の縮小への対応	2,063	39. 7
4	今後成長が見込まれる市場への参入	1, 115	21.5
5	取引先・消費者からの要請	990	19. 1
6	経営者仲間からの助言	403	7.8
7	外部専門家・支援機関からの助言	770	14.8
8	競合他社との競争激化	642	12.4
9	地域社会への貢献	737	14. 2
10	下請企業からの脱却	144	2.8
11	その他	196	3.8

15-3 最も力を入れた取組の開始時期

「2020 年 4~6 月」が 20.2%と最も多く、「2020 年 7~9 月 (16.8%)」「2020 年 1~3 月 (14.7%)」と続く。

図表 3-38 最も力を入れた取組の開始時期

	選択肢	n	%
	合計	5, 193	100.0
1	2020年1~3月	763	14. 7
2	2020年4~6月	1,049	20. 2
3	2020年7~9月	872	16.8
4	2020年10~12月	633	12. 2
5	2021年1~3月	441	8.5
6	2021年4~6月	580	11. 2
7	2021年7~9月	498	9. 6
8	2021年10~12月	357	6. 9

事業見直しの取組の開始時期別に、最も力を入れて取り組んだ事業見直しの分類を整理すると、2020年は市場浸透や新商品開発に取り組む小規模事業者が多い一方で、2021年に入ると、多角化に取り組む割合が増えている。



図表 3-39 事業見直しの取組開始時期別、事業見直しに係る分類別の取組状況

- 注1) ここでの「20 年上半期」は、「2020 年 1 月~3 月」、「2020 年 4 月~6 月」の合計。「20 年下半期」は、「2020 年 7 月~9 月」、「2020 年 10 月~12 月」の合計。「20 年上半期」は、「2021 年 1 月~3 月」、「2021 年 4 月~6 月」の合計。「21 年下半期」は、2021 年 7 月~9 月」、2021 年 10 月~12 月」の合計。
- 注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。

問16 事業見直し(最も力を入れた取組)の準備

16-1 取組前と5年後の市場規模

- 「(a) 事業見直し(最も力を入れた取組)前の主力事業の市場規模」については、「やや成長している/やや成長が見込まれる」が38.9%と最も多く、「やや縮小している/やや縮小する(19.9%)」「成長している/成長が見込まれる(12.4%)」と続く。このほか18.0%は「分からない」と回答している。
- 「(b) 事業見直し(最も力を入れた取組)の5年後の市場規模見通し」については、「やや成長している/やや成長が見込まれる」が33.4%と最も多く、「成長している/成長が見込まれる(19.9%)」「やや縮小している/やや縮小する(14.5%)」と続く。このほか21.5%は「分からない」と回答している。

図表3-40 取組前と5年後の市場規模

		(a) 事業見直し(最 も力を入れた取組) 前の主力事業の市場 規模		(b) 事業見直し(最も力を入れた取組)の5年後の市場規模見通し			
		n	%	n	%		
	合計	5, 193	100.0	5, 193	100.0		
1	成長している/成長が見込まれる	642	12. 4	1,031	19. 9		
2	やや成長している/やや成長が見込まれる	2, 022	38. 9	1,736	33. 4		
3	やや縮小している/やや縮小する	1,033	19. 9	751	14. 5		
4	縮小している/縮小する	561	10.8	560	10.8		
5	分からない	935	18.0	1, 115	21. 5		

16-2 参考にした情報源

「商工会・商工会議所」が59.8%と最も多く、「経営者仲間(取引先除く)(28.8%)」「取引先(仕入先、販売先)(24.7%)」と続く。

図表3-41 参考にした情報源【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	5, 193	-
1	テレビ・ラジオ・新聞	868	16. 7
2	業界誌・専門誌・学術論文・その他雑誌や書籍	674	13. 0
3	Webサイト・メールマガジン	837	16. 1
4	SNS	1, 154	22. 2
5	研修・セミナー、展示会	668	12. 9
6	経営者仲間(取引先除く)	1, 497	28.8
7	経営陣、従業員	538	10.4
8	金融機関	438	8.4
9	取引先(仕入先、販売先)	1, 281	24. 7
10	税理士・公認会計士等の士業	350	6. 7
11	商工会・商工会議所	3, 103	59.8
12	公的支援機関(商工会・商工会議所除く)	230	4. 4
13	(上記に該当しない) 親族・知人	259	5. 0
14	その他	316	6. 1

問17 事業見直し(最も力を入れた取組)の評価

17-1 今後の売上げへの影響

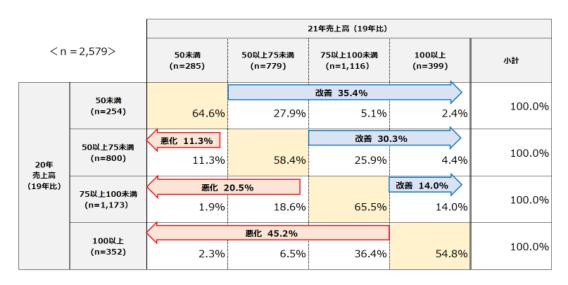
「今後にやや期待感が持てる」が 57.3% と最も多く、「今後に期待感が持てる (24.2%)」「今後もあまり期待感は持てない (16.3%)」と続く。

図表 3-42 今後の売上げへの影響

	選択肢		%
	合計	5, 193	100.0
1	今後に期待感が持てる	1, 256	24. 2
2	今後にやや期待感が持てる	2, 974	57. 3
3	今後もあまり期待感は持てない	846	16. 3
4	今後も期待感は持てない	117	2.3

2020 年に事業見直しの取組を開始した小規模事業者と、事業見直しを実施していない小規模事業者別に、2020 年と 2021 年の売上高の変化を整理する。いずれの売上高区分においても、2020 年に事業見直しの取組を開始した小規模事業者の方が 2021 年の売上高が改善している。また、2020 年の売上高が 2019 年比「50 未満」であった小規模事業者の 2021 年の売上高を確認すると、2020 年に事業見直しの取組を開始した小規模事業者では 35.4%が改善しており、事業見直しを実施していない小規模事業者の 22.8%と比べて、改善率が高い。

図表 3-43 売上高変化(2020年-2021年) <2020年に事業見直しの取組を開始した事業者>

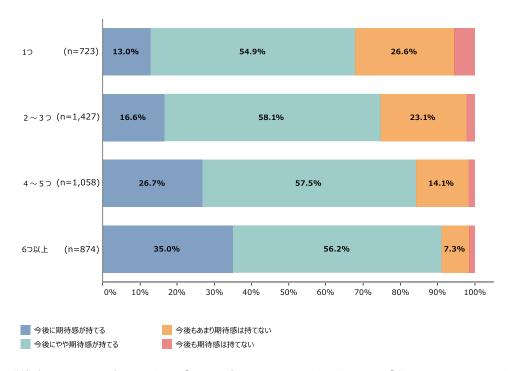


<2020年に事業見直しを実施していない事業者>

		-	2	1年売上高(19年比)		
< n	=1,009>	50未満 (n=137)	50以上75未満 (n=308)	75以上100未満 (n=427)	100以上 (n=137)	小計
	50未満			改善 22.8%		
	(n=101)	77.2%	16.8%	3.0%	3.0%	100.0%
	50以上75未満	悪化 14.5%		改善 29.	1%	Water serv
20年	(n=303)	14.5%	56.4%	25.1%	4.0%	100.0%
売上高 (19年比)	75以上100未満	悪化 23	3.1%		改善 14.2%	
	(n=480)	2.1%	21.0%	62.7%	14.2%	100.0%
	100以上		悪化 56.8%		1	41-241-2411-2410-34-241
	(n=125)	4.0%	15.2%	37.6%	43.2%	100.0%

- 注1) ここでいう売上高は、2019年を「100%」とした場合の程度を聞いたものである。
- 注 2) 調査時点が 2021 年 11 月~12 月であるため、2021 年の売上高については実績値ではなく見通しとなっている点に留意が必要。
- 注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。

事業見直しの取組数別に、今後の売上げへの期待度を整理すると、取組数が多いほど今後の売上げへの期待度が高まっており、複合的に事業見直しの取組を進めることで今後の売上げへの期待感につながっていることがうかがえる。

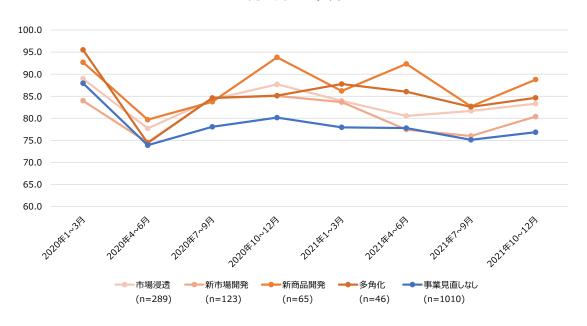


図表3-44 事業見直しの具体的な取組数別、今後の売上げへの期待度

注1) 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。

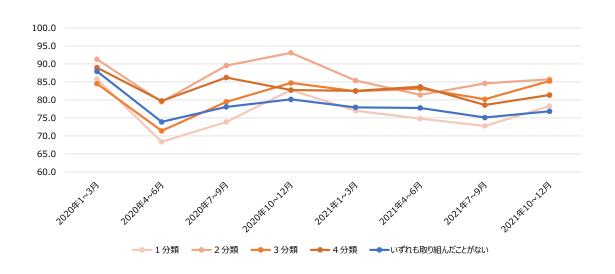
事業見直しの売上高への効果を長期時系列でみるために、マイナス影響を受けた企業(問 11)のうち、2020年1~3月期に事業見直しを実施した事業者と事業見直しを実施していない事業者の売上高の推移を比較すると、20年1月期に事業見直しを実施した企業は、その後2年間の売上高平均が見直しなし群よりもいずれも高くなっている。

図表 3-45 2020 年 1 月期に事業見直しを実施した企業の事業見直しの取組別、 売上高への影響



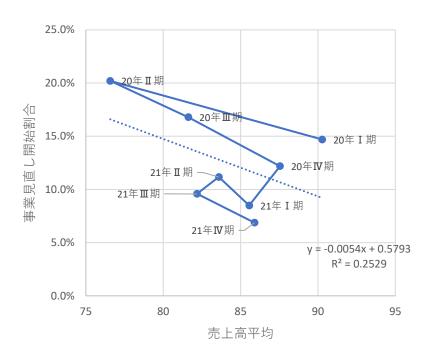
また、同様に、事業見直しの実施分類数別に売上高の推移をみると、1分類のみの取組みの場合、事業見直し実施なしと同水準の売上高推移となっているが、複数分類にまたがって事業見直しを実施するほど優位になる傾向がみられる。

図表 3-46 2020 年 1 月期に事業見直しを実施した企業の事業見直しの実施分類数別、 売上高への影響

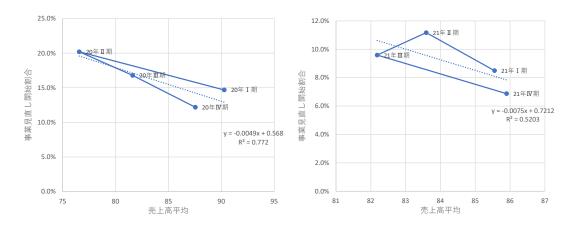


事業見直しの開始時期と売上高平均の関係を見ると、売上高が下がると事業見直しを実施する事業者が増える傾向がやや見える。なお、サンプル数が8期分と少ない点には留意したい。

図表 3-47 事業見直しの開始時期と売上高平均の関係



2020 年期 2021 年期



17-2 経営への効果

「自身の事業を見つめ直す機会となった」が 48.0%と最も多く、「新たな取引が生まれた (41.4%)」「支援機関とのつながりができた (34.1%)」と続く。

図表3-48 経営への効果【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	5, 193	1
1	支援機関とのつながりができた	1,772	34. 1
2	同業他社とのつながりができた	656	12.6
3	異業種の他社とのつながりができた	703	13. 5
4	新たな取引が生まれた	2, 148	41.4
5	既存取引先との関係性の強化につながった	1, 250	24. 1
6	自身の事業を見つめ直す機会となった	2, 492	48.0
7	自社の経営資源を把握できた	969	18. 7
8	新たな雇用につながった	249	4.8
9	人材の育成につながった	346	6. 7
10	経営危機を乗り越えることができた	383	7.4
11	従業員の雇用を守ることができた	528	10.2
12	従業員の士気が上がった	411	7. 9
13	不採算事業から撤退できた	56	1. 1
14	その他	196	3.8
15	効果は感じていない	265	5. 1

17-3 直面した課題

「知識・ノウハウの不足」が 30.9% と最も多く、「販売先の開拓・確保 (27.9%)」「自己資金の不足 (26.7%)」と続く。

図表 3-49 直面した課題【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	5, 193	-
1	自己資金の不足	1, 389	26. 7
2	資金調達	1, 335	25. 7
3	既存事業の経営がおろそかになった	149	2.9
4	人材の確保	1,035	19. 9
5	知識・ノウハウの不足	1,604	30. 9
6	販売先の開拓・確保	1, 448	27. 9
7	情報収集力の不足	923	17.8
8	事業計画の作成方法が分からなかった	727	14. 0
9	業務提携先の確保	225	4. 3
10	安定的な仕入先の確保	429	8. 3
11	その他	187	3.6
12	特になし	648	12.5

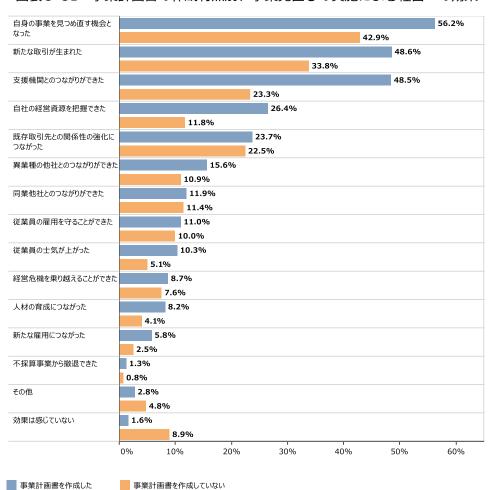
問18 事業見直し(最も力を入れた取組)における事業計画書作成の有無

「事業計画書を作成していない」が 53.8%、「事業計画書を作成した」は 46.2%となっている。

図表3-50 事業見直し(最も力を入れた取組)における事業計画書作成の有無

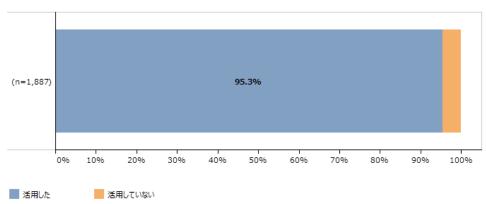
	選択肢		%
	合計	5, 193	100.0
1	事業計画書を作成した	2, 397	46. 2
2	事業計画書を作成していない	2, 796	53.8

図表3-51 事業計画書の作成有無別、事業見直しの実施による経営への効果



- 注1) 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
 - 注2) 最も力を入れた事業見直しの取組の実施による経営への効果を聞いたものである。
- 注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。
- 注4) 各回答数(n)は以下のとおり。作成した:n=1,887、作成していない:n=2,195

事業見直しの実施の際に事業計画書を作成した小規模事業者のうち、9割以上が支援機関を活用していることが分かる。

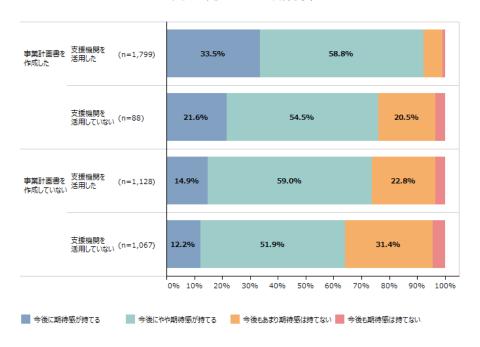


図表 3-52 事業計画書を作成した小規模事業者の支援機関の活用状況

- 注1) 最も力を入れた事業見直しの取組において「事業計画書を作成した」と回答した者に聞いたものである。
- 注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。

事業計画書を作成し、支援機関を活用した小規模事業者が今後の売上げに最も期待感を持っていることが分かる。小規模事業者が事業見直しによって売上げ回復・拡大を実現する上で、事業計画書の作成や支援機関の活用が重要であることがうかがえる。

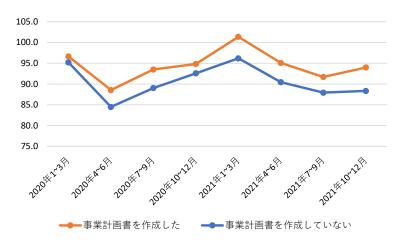
図表 3-53 事業見直しの実施による事業計画書の作成有無および支援機関の活用有無別 今後の売上げへの期待度



- 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を聞い たものである。
- 注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。

2020年1月期に事業見直しを実施した事業者の事業計画書の作成有無別に、売上高の推移をみると、事業計画書を作成した事業者で売上高が優位となっている。

図表 3-54 事業計画書の作成有無別、売上高の推移



問19 事業見直し(最も力を入れた取組)における支援機関の活用

19-1 支援機関活用の有無

「活用した」が70.7%、「活用していない」は29.3%となっている。

図表 3-55 支援機関活用の有無

	選択肢	n	%
	合計	5, 193	100.0
1	活用した	3, 673	70.7
2	活用していない	1, 520	29. 3

19-2 活用した支援機関(「活用した」回答者のみ)

「商工会・商工会議所」が 96.4%と最も多く、「取引先金融機関 (15.6%)」「中小企業診断士 (11.3%)」と続く。

図表 3-56 活用した支援機関(「活用した」回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	3, 673	-
1	取引先金融機関	574	15. 6
2	商工会・商工会議所	3, 540	96. 4
3	弁護士	9	0.2
4	公認会計士・税理士	311	8.5
5	中小企業診断士	415	11. 3
6	社会保険労務士	52	1. 4
7	ファイナンシャルプランナー	5	0.1
8	事業承継・引継ぎ支援センター	30	0.8
9	再生支援協議会	16	0.4
10	自治体(都道府県、市区町村)	171	4. 7
11	よろず支援拠点	172	4. 7
12	その他の経営コンサルタント	141	3.8
13	その他	91	2. 5

19-3 支援機関活用の成果(「活用した」回答者のみ)

「ある程度成果が出た」が55.5%と最も多く、「十分に成果が出た(37.6%)」「あまり成果が出なかった(2.4%)」と続く。このほか4.3%は「分からない」と回答している。

図表 3-57 支援機関活用の成果(「活用した」回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	3, 673	100.0
1	十分に成果が出た	1, 382	37. 6
2	ある程度成果が出た	2, 038	55. 5
3	あまり成果が出なかった	89	2.4
4	まったく成果が出なかった	5	0. 1
5	分からない	159	4. 3

19-4 支援機関を活用していない理由(「活用していない」回答者のみ)

「社内で十分に対応可能だから」が 44.9%と最も多く、「相談する必要性を感じないから (18.3%)」「相談する時間がないから (16.4%)」と続く。

図表3-58 支援機関を活用していない理由(「活用していない」回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	1, 520	-
1	社内で十分に対応可能だから	683	44. 9
2	どの支援機関に相談すればいいか分からないから	159	10.5
3	支援機関とのつながりがないから	43	2.8
4	費用負担が生じるから	111	7. 3
5	相談する時間がないから	249	16. 4
6	相談する必要性を感じないから	278	18. 3
7	その他	211	13.9

19-5 支援機関に求める能力

「話、相談のしやすさ」が 76.2%と最も多く、「自社の経営に関する理解度 (51.4%)」「自社 に適した支援策の提案力 (42.6%)」と続く。

図表 3-59 支援機関に求める能力【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	5, 193	1
1	話、相談のしやすさ	3, 958	76. 2
2	支援、相談の頻度	1, 768	34.0
3	支援期間の長さ (継続的な支援)	1, 437	27.7
4	自社の経営に関する理解度	2,671	51.4
5	経営・財務・支援策に対する知識	1, 915	36. 9
6	専門家との人脈	1, 407	27. 1
7	自社の本質的な経営課題の発見能力	1, 163	22.4
8	自社に適した支援策の提案力	2, 212	42.6
9	個別の経営課題の解決能力	1, 237	23.8
10	支援後のフォローアップ	1,826	35. 2
11	その他	170	3. 3

間20 事業見直し(最も力を入れた取組)における事業者間連携

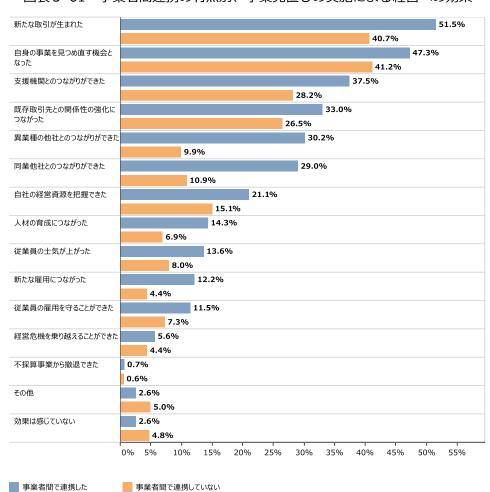
20-1 事業者間連携の有無

「連携していない」が81.1%、「連携した」は18.9%となっている。

図表 3-60 事業者間連携の有無

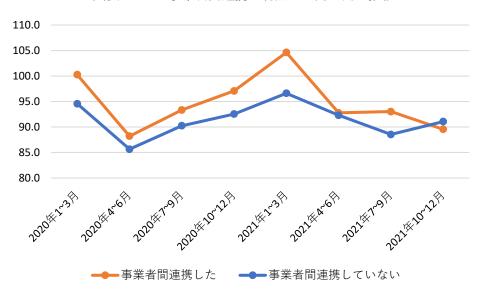
	選択肢	n	%
	合計	5, 193	100.0
1	連携した	981	18.9
2	連携していない	4, 212	81.1

図表3-61 事業者間連携の有無別、事業見直しの実施による経営への効果



- 注1) 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
 - 注2) 最も力を入れた事業見直しの取組の経営への効果を聞いたものである。
 - 注3) 事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を集計している。
- 注4) 各回答数(n)は以下のとおり。事業者間で連携した:n=427、事業者間で連携していない:n=1,618

2020 年1月期に事業見直しを実施した企業について、事業者間連携の有無別に売上高の推移をみると、直近では売上高が逆転しているものの、おおむね、事業者間連携した事業者のほうが、売上高は優位となっている。



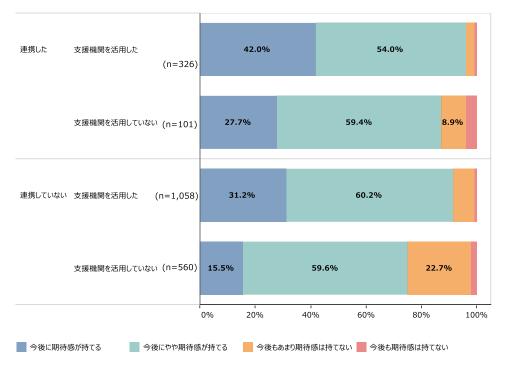
図表 3-62 事業者間連携の有無別、売上高の推移

20-2 連携した事業者の業種(「連携した」回答者のみ)

「製造業」が 22.3%と最も多く、「飲食サービス業 (17.6%)」「飲食料品小売業 (15.7%)」と 続く。

図表3-63 連携した事業者の業種(「連携した」回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	981	I
1	農業、林業、漁業	98	10.0
2	鉱業、採石業、砂利採取業	6	0.6
3	建設業	123	12. 5
4	製造業	219	22. 3
5	電気・ガス・熱供給・水道業	18	1.8
6	情報通信業	79	8. 1
7	運輸業、郵便業	22	2.2
8	卸売業	118	12.0
9	織物・衣服・身の回り品小売業	38	3. 9
10	飲食料品小売業	154	15. 7
11	その他小売業	93	9. 5
12	金融業、保険業	20	2.0
13	不動産業、物品賃貸業	18	1.8
14	学術研究、専門・技術サービス業	50	5. 1
15	宿泊業	52	5. 3
16	飲食サービス業	173	17. 6
17	生活関連サービス業	60	6. 1
18	娯楽業	23	2.3
19	教育、学習支援業	19	1.9
20	医療、福祉	30	3. 1
21	その他のサービス業	140	14. 3
22	その他上記以外の分類	43	4. 4



図表 3-64 事業者間連携の有無と今後の売上げへの期待度

- 注1) 最も力を入れた事業見直しの取組における事業者間連携の有無、支援機関の活用有無別に今後 の期待感を聞いたものである。
- 注2) 事業見直しに取り組んだ理由に「売上げの減少」と回答していない小規模事業者を集計している。

問21 事業見直しを実施しなかった理由

21-1 事業見直しを実施しなかった理由(「いずれも取り組んでいない」回答者のみ)

「必要性を感じていない」が 47.2% と最も多く、「人材が不足している (18.4%)」「時間がない (15.9%)」と続く。

図表3-65 事業見直しを実施しなかった理由

(「いずれも取り組んでいない」回答者のみ) 【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	1, 444	-
1	実施に必要な資金が調達できない	159	11.0
2	費用の負担が大きい	212	14. 7
3	時間がない	230	15. 9
4	人材が不足している	265	18. 4
5	ノウハウがない	211	14. 6
6	相談相手がいない	34	2.4
7	費用対効果が低いまたは分からない	210	14. 5
8	その他	152	10. 5
9	必要性を感じていない	681	47.2

21-2 事業見直し実施に必要な要素(「必要性を感じていない」以外の回答者のみ)

「必要な資金の調達」が 40.4%と最も多く、「実施のためのノウハウ (38.3%)」「実施のための人材 (35.5%)」と続く。

図表 3-66 事業見直し実施に必要な要素 (「必要性を感じていない」以外の回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	763	1
1	必要な資金の調達	308	40. 4
2	取組に必要な情報	240	31. 5
3	実施のための人材	271	35. 5
4	実施のためのノウハウ	292	38. 3
5	取組にかける時間	269	35. 3
6	支援機関の伴走支援	121	15. 9
7	事業計画策定の支援	75	9.8
8	同業他社が取り組んだら実施する	37	4.8
9	発生する費用の補助	195	25. 6
10	その他	106	13. 9

問22 感染症拡大前に機能していた経営資源

22-1 機能していた経営資源1~3位

1位については、「取引先(仕入先・販売先網)」が28.8%と最も多く、「人材(26.0%)」「知的財産・ブランド(11.1%)」と続く。次に、2位については、「取引先(仕入先・販売先網)」が20.0%と最も多く、「取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈(12.1%)」「工場・事務所等の設備(10.7%)」と続く。次に、3位については、「取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈」が10.6%と最も多く、「取引先(仕入先・販売先網)(10.3%)」「その他(7.8%)」と続く。

また、第1位は11.6%、第2位は12.7%、第3位は15.9%が「特にない」と回答している。

図表3-67 機能していた経営資源1~3位

		1位/	/番目	2位/	/番目	3位/	/番目
		n	%	N	%	n	%
	合計	6, 637	100.0	6, 637	100.0	6, 637	100.0
1	人材	1, 724	26. 0	541	8. 2	404	6. 1
2	知的財産・ブランド	737	11. 1	604	9. 1	291	4. 4
3	のれん・販売権	439	6.6	347	5. 2	228	3. 4
4	工場・事務所等の設備	550	8.3	707	10. 7	482	7. 3
5	取引先(仕入先・販売先網)	1, 911	28.8	1, 328	20.0	682	10.3
6	取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈	308	4.6	805	12. 1	703	10.6
7	その他	195	2. 9	106	1.6	519	7.8
8	特にない	773	11. 6	842	12. 7	1,057	15. 9
	無回答	0	0.0	1, 357	20. 4	2, 271	34. 2

注1) 1位は必須、2・3位は任意

22-2 人材にかかわる経営資源1~3位

前問において「人材」と回答した事業者を対象に、人材に関わる経営資源を具体的に把握したところ、1位については「営業」が33.9%と最も多く、「生産・管理(23.7%)」「販売(19.0%)」と続く。次に、2位については、「販売」が20.5%と最も多く、「営業(12.8%)」「生産・管理(10.5%)」と続く。次に、3位については、「経理・財務」が10.3%と最も多く、「その他(8.7%)」「生産・管理(6.7%)」と続く。

図表 3-68 機能していた、人材にかかわる経営資源 $1\sim3$ 位 (「人材」を $1\sim3$ 位に選択した回答者のみ)

		1位/	/番目	2位/番目		3位/番目	
		n	%	N	%	n	%
	合計	2, 669	100.0	2, 669	100.0	2, 669	100.0
1	営業	906	33. 9	341	12.8	161	6.0
2	販売	506	19. 0	547	20. 5	174	6. 5
3	調査・マーケティング	95	3. 6	137	5. 1	157	5. 9
4	研究・開発	92	3. 4	152	5. 7	103	3. 9
5	生産・管理	633	23. 7	280	10. 5	179	6. 7
6	デザイン・商品開発	130	4. 9	162	6. 1	172	6. 4
7	経理・財務	53	2.0	165	6. 2	274	10.3
8	総務・庶務	18	0. 7	45	1. 7	81	3.0
9	その他	236	8.8	67	2. 5	232	8. 7
	無回答	0	0.0	773	29. 0	1, 136	42.6

注1) 1位は必須、2・3位は任意

22-3 経営資源が機能していた要因

「取引先からの厚い信頼」が 43.5%と最も多く、「経営者における経営・事業の経験値が豊富 (38.2%)」「支持が高い自社の主力サービス・商品の存在 (33.2%)」と続く。

図表3-69 機能していた要因【複数回答】

	選択肢	N	%
	合計	5, 864	I
1	経営者における経営・事業の経験値が豊富	2, 241	38. 2
2	人材への教育や研修の充実	579	9. 9
3	人材との活発なコミュニケーション	1, 424	24. 3
4	人材の担当分野における経験値の高さ	1, 048	17. 9
5	支持が高い自社の主力サービス・商品の存在	1, 948	33. 2
6	必要な設備・IT投資の実施	738	12.6
7	納期の厳守	1, 089	18.6
8	取引先からの厚い信頼	2, 551	43. 5
9	その他	442	7. 5

問23 感染症拡大以降に機能していない経営資源

23-1 機能していない経営資源1~3位

1位については、「取引先(仕入先・販売先網)」が14.6%と最も多く、「人材(11.4%)」「知的財産・ブランド(10.2%)」と続く。次に、2位については、「取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈」が6.5%と最も多く、「のれん・販売権(6.3%)」「取引先(仕入先・販売先網)(6.0%)」「知的財産・ブランド(6.0%)」と続く。次に、3位については、「その他」が7.5%と最も多く、「取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈(4.7%)」「工場・事務所等の設備(3.5%)」と続く。また、第1位では37.0%、第2位では38.3%、第3位では41.1%が「特にない」と回答している。

図表 3-70 機能していない経営資源 1~3位

		1位/番目		2位/番目		3位/番目	
		n	%	N	%	n	%
	合計	6, 637	100.0	6, 637	100.0	6, 637	100.0
1	人材	754	11. 4	166	2.5	182	2. 7
2	知的財産・ブランド	675	10. 2	399	6.0	158	2.4
3	のれん・販売権	421	6.3	415	6. 3	177	2. 7
4	工場・事務所等の設備	498	7. 5	365	5. 5	233	3. 5
5	取引先(仕入先・販売先網)	966	14. 6	401	6.0	183	2.8
6	取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈	428	6.4	430	6. 5	311	4. 7
7	その他	439	6.6	167	2. 5	497	7. 5
8	特にない	2, 456	37. 0	2, 543	38. 3	2, 728	41. 1
	無回答	0	0.0	1, 751	26. 4	2, 168	32. 7

注1) 1位は必須、2・3位は任意

23-2 人材にかかわる経営資源1~3位

前間において「人材」と回答した事業者を対象に、人材に関わる経営資源を具体的に把握したところ、1位については「営業」が47.3%と最も多く、「生産・管理(13.0%)」「販売(12.5%)」と続く。次に、2位については、「販売」が22.8%と最も多く、「営業(9.3%)」「調査・マーケティング(7.8%)」と続く。次に、3位については、「調査・マーケティング」が10.8%と最も多く、「その他(8.1%)」「経理・財務(7.5%)」と続く。

図表 3-71 機能していない、人材にかかわる経営資源 $1\sim3$ 位 (「人材」を $1\sim3$ 位に選択した回答者のみ)

		1位/	/番目	2位/番目		3位/番目	
		n	%	N	%	n	%
	合計	1, 102	100.0	1, 102	100.0	1, 102	100.0
1	営業	521	47. 3	102	9. 3	66	6. 0
2	販売	138	12. 5	251	22.8	50	4. 5
3	調査・マーケティング	63	5. 7	86	7.8	119	10.8
4	研究・開発	58	5.3	69	6.3	38	3. 4
5	生産・管理	143	13. 0	78	7. 1	77	7. 0
6	デザイン・商品開発	36	3. 3	53	4.8	72	6.5
7	経理・財務	37	3. 4	54	4. 9	83	7. 5
8	総務・庶務	9	0.8	34	3. 1	44	4. 0
9	その他	97	8.8	14	1.3	89	8. 1
	無回答	0	0.0	361	32. 8	464	42. 1

注1) 1位は必須、2・3位は任意

23-3 経営資源が機能していない要因

「その他」が 34.3%と最も多く、「必要な設備・ I T投資の未実施 (24.0%)」「経営者における経営・事業の経験値の不足 (18.6%)」と続く。

図表 3-72 経営資源が機能していない要因【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	4, 181	1
1	経営者における経営・事業の経験値の不足	779	18.6
2	人材への教育や研修の不足	704	16.8
3	人材とのコミュニケーション不足	472	11. 3
4	人材の担当分野における経験値の不足	518	12. 4
5	支持が高い自社の主力サービス・商品の不足	663	15. 9
6	必要な設備・IT投資の未実施	1,004	24. 0
7	納期遵守の困難さ	256	6. 1
8	取引先からの信頼不足	186	4. 4
9	その他	1, 436	34. 3

問24 「機能していない経営資源」を機能させるため助言を求めた支援機関

「商工会・商工会議所」が 68.6% と最も多く、「助言を求めたことはない (18.2%)」「取引先金融機関 (18.0%)」と続く。

図表3-73 「機能していない経営資源」を機能させるため助言を求めた支援機関【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	4, 181	-
1	取引先金融機関	752	18.0
2	商工会・商工会議所	2, 869	68.6
3	弁護士	38	0.9
4	公認会計士・税理士	583	13. 9
5	中小企業診断士	328	7.8
6	社会保険労務士	111	2.7
7	ファイナンシャルプランナー	22	0.5
8	事業承継・引継ぎ支援センター	52	1.2
9	再生支援協議会	23	0.6
10	自治体(都道府県、市区町村)	160	3.8
11	よろず支援拠点	193	4.6
12	その他の経営コンサルタント	196	4. 7
13	その他	372	8.9
14	助言を求めたことはない	763	18. 2

尚25 支援機関に助言を求めた時期(「助言を求めたことはない」以外の回答者)

「感染症拡大前から助言を求めていた」が77.0%、「感染症拡大以降から助言を求めはじめた」は23.0%となっている。

図表3-74 支援機関に助言を求めた時期(「助言を求めたことはない」以外の回答者)

	選択肢	n	%
	合計	3, 418	100.0
1	感染症拡大前から助言を求めていた	2, 633	77. 0
2	感染症拡大以降から助言を求めはじめた	785	23.0

問26 支援機関に助言を受けた効果の実感(「助言を求めたことはない」以外の回答者)

「ある程度効果があった」が 56.4%と最も多く、「十分に効果があった (29.4%)」「あまり効果がなかった (6.5%)」と続く。このほか 6.9%は「分からない」と回答している。

図表3-75 支援機関に助言を受けた効果の実感(「助言を求めたことはない」以外の回答者)

	選択肢	n	%
	合計	3, 418	100.0
1	十分に効果があった	1,004	29. 4
2	ある程度効果があった	1, 928	56. 4
3	あまり効果がなかった	221	6. 5
4	まったく効果がなかった	28	0.8
5	分からない	237	6. 9

尚27 今後の支援機関へ助言を受ける意向(「助言を求めたことはない」回答者)

27-1 今後の助言を受ける意向

「助言を求めたことは無かったが、今後求めていきたい」が 62.4%、「助言を求めたことは無く、今後も求める予定はない」は 37.6%となっている。

図表3-76 今後の助言を受ける意向(「助言を求めたことはない」回答者)

	選択肢		%
	合計	763	100.0
1	助言を求めたことは無かったが、今後求めていきたい	476	62. 4
2	助言を求めたことは無く、今後も求める予定はない	287	37. 6

27-2 助言を受けるに際し支援機関に求める能力(「助言を求めたことはない」回答者のみ)

「話、相談のしやすさ」が 60.3% と最も多く、「自社の経営に関する理解度 (37.4%)」「自社 に適した支援策の提案力 (34.7%)」と続く。

図表3-77 支援機関に求める能力(「助言を求めたことはない」回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	763	-
1	話、相談のしやすさ	460	60. 3
2	支援、相談の頻度	141	18. 5
3	支援期間の長さ (継続的な支援)	114	14. 9
4	自社の経営に関する理解度	285	37. 4
5	経営・財務・支援策に対する知識	185	24. 2
6	専門家との人脈	137	18.0
7	自社の本質的な経営課題の発見能力	134	17. 6
8	自社に適した支援策の提案力	265	34. 7
9	個別の経営課題の解決能力	132	17. 3
10	支援後のフォローアップ	157	20.6
11	その他	62	8. 1
12	相談する必要性がないため求める能力はない	91	11. 9

問28 感染症拡大前に不足していた経営資源

28-1 不足していた経営資源1~3位

1位については、「人材」が23.3%と最も多く、「工場・事務所等の設備(11.8%)」「知的財産・ブランド(11.1%)」と続く。次に、2位については、「工場・事務所等の設備」が7.1%と最も多く、「知的財産・ブランド(6.8%)」「取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈(6.6%)」と続く。次に、3位については、「その他」が6.7%と最も多く、「取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈(4.8%)」「工場・事務所等の設備(4.0%)」と続く。

また、第1位では 29.8%、第2位では 31.0%、第3位では 33.4%が「特にない」と回答している。

図表3-78 不足していた経営資源1~3位

		1位/	1位/番目 2位/番目		3位/番目		
	選択肢	n	%	n	%	n	%
	合計	6, 637	100.0	6, 637	100.0	6, 637	100.0
1	人材	1, 548	23. 3	275	4. 1	159	2. 4
2	知的財産・ブランド	738	11. 1	453	6.8	184	2.8
3	のれん・販売権	183	2.8	292	4. 4	161	2. 4
4	工場・事務所等の設備	781	11.8	473	7. 1	267	4.0
5	取引先(仕入先・販売先網)	654	9.9	432	6. 5	232	3. 5
6	取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈	384	5.8	440	6.6	320	4.8
7	その他	374	5. 6	123	1.9	442	6. 7
8	特にない	1, 975	29.8	2, 055	31. 0	2, 218	33. 4
	無回答	0	0.0	2, 094	31. 6	2, 654	40.0

注1) 1位は必須、2・3位は任意

28-2 人材にかかわる経営資源1~3位

前問において「人材」と回答した事業者を対象に、人材に関わる経営資源を具体的に把握したところ、1 位については、「営業」が 40.5%と最も多く、「生産・管理 (18.2%)」「販売 (12.7%)」と続く。次に、2 位については、「販売」が 18.3%と最も多く、「営業 (10.4%)」「調査・マーケティング (8.1%)」と続く。次に、3 位については、「調査・マーケティング」が 9.9%と最も多く、「デザイン・商品開発 (7.0%)」「その他 (6.8%)」と続く。

図表 3-79 不足していた、人材にかかわる経営資源 $1 \sim 3$ 位 (「人材」を $1 \sim 3$ 位に選択した回答者のみ)

		1位/	/番目	2位/	立/番目 3位/番目		/番目
	選択肢	n	%	n	%	n	%
	合計	1, 982	100.0	1, 982	100.0	1, 982	100.0
1	営業	802	40. 5	207	10. 4	108	5. 4
2	販売	251	12. 7	362	18. 3	81	4. 1
3	調査・マーケティング	152	7. 7	160	8. 1	197	9. 9
4	研究・開発	77	3. 9	122	6. 2	74	3. 7
5	生産・管理	361	18. 2	132	6. 7	110	5. 5
6	デザイン・商品開発	74	3. 7	111	5.6	138	7. 0
7	経理・財務	79	4.0	133	6.7	127	6. 4
8	総務・庶務	20	1.0	63	3. 2	90	4. 5
9	その他	166	8. 4	29	1.5	134	6.8
	無回答	0	0.0	663	33. 5	923	46.6

注1) 1位は必須、2・3位は任意

問29 感染症拡大以降に不足している経営資源

29-1 不足している経営資源1~3位

1位については、「人材」が22.6%と最も多く、「取引先(仕入先・販売先網)(13.9%)」「工場・事務所等の設備(10.6%)」と続く。次に、2位については、「取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈」が7.2%と最も多く、「取引先(仕入先・販売先網)(6.9%)」「工場・事務所等の設備(6.5%)」と続く。次に、3位については、「その他」が6.4%と最も多く、「取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈(4.8%)」「工場・事務所等の設備(3.7%)」と続く。

また、第1位では 28.0%、第2位では 29.4%、第3位では 32.3%が「特にない」と回答している。

図表3-80 不足している経営資源1~3位

		1位/	/番目	1 2位/番目		§目 3位/番目	
	選択肢	n	%	n	%	n	%
	合計	6, 637	100.0	6, 637	100.0	6, 637	100.0
1	人材	1,500	22. 6	252	3.8	168	2. 5
2	知的財産・ブランド	674	10. 2	424	6. 4	170	2. 6
3	のれん・販売権	157	2.4	272	4. 1	180	2.7
4	工場・事務所等の設備	704	10.6	434	6. 5	245	3. 7
5	取引先(仕入先・販売先網)	925	13. 9	455	6.9	218	3.3
6	取引先(仕入先・販売先網)以外 の人脈	417	6.3	476	7. 2	317	4.8
7	その他	401	6.0	163	2.5	426	6. 4
8	特にない	1,859	28. 0	1, 954	29. 4	2, 141	32. 3
	無回答	0	0.0	2, 207	33. 3	2,772	41.8

29-2 人材にかかわる経営資源1~3位

前問において「人材」と回答した事業者を対象に、人材に関わる経営資源を具体的に把握したところ、1位については「営業」が41.7%と最も多く、「生産・管理(17.1%)」「販売(14.1%)」と続く。次に、2位については、「販売」が21.1%と最も多く、「営業(9.3%)」「生産・管理(7.8%)」と続く。次に、3位については、「調査・マーケティング」が10.2%と最も多く、「経理・財務(7.2%)」「デザイン・商品開発(7.0%)」と続く。

図表 3-81 不足している、人材にかかわる経営資源 $1\sim3$ 位 (「人材」を $1\sim3$ 位に選択した回答者のみ)

		1位/	/番目	2位/	/番目	3位/	/番目
	選択肢	n	%	n	%	n	%
	合計	1, 920	100.0	1, 920	100.0	1,920	100.0
1	営業	801	41. 7	179	9.3	115	6.0
2	販売	271	14. 1	406	21. 1	71	3. 7
3	調査・マーケティング	125	6. 5	143	7. 4	196	10. 2
4	研究・開発	68	3. 5	102	5. 3	55	2. 9
5	生産・管理	329	17. 1	149	7.8	111	5.8
6	デザイン・商品開発	69	3.6	93	4.8	135	7. 0
7	経理・財務	61	3. 2	121	6.3	139	7. 2
8	総務・庶務	26	1.4	59	3. 1	91	4. 7
9	その他	170	8. 9	26	1.4	124	6. 5
	無回答	0	0.0	642	33. 4	883	46.0

注1) 1位は必須、2・3位は任意

問30 アウトソーシングへの取組

30-1 経営資源を補うためのアウトソーシングの実施状況

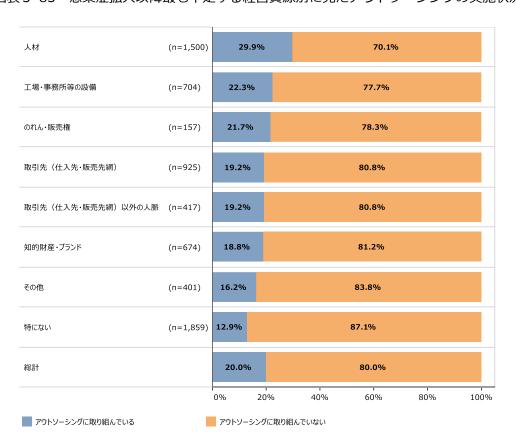
「アウトソーシングに取り組んでいない」が 80.0%、「アウトソーシングに取り組んでいる」は 20.0%となっている。

図表3-82 アウトソーシングの実施状況

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	アウトソーシングに取り組んでいる	1, 328	20.0
2	アウトソーシングに取り組んでいない	5, 309	80.0

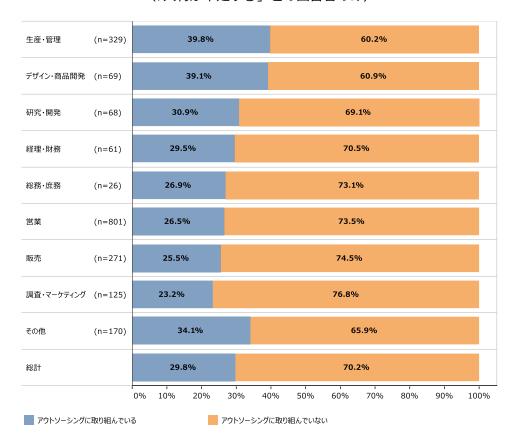
経営資源の不足状況とアウトソーシングの実施状況を整理すると、人材が不足していると回答する企業が最も多く、同時にアウトソーシングに実施している割合も最も高い様子がうかがえる。

図表 3-83 感染症拡大以降最も不足する経営資源別に見たアウトソーシングの実施状況



「人材が不足している」との回答のあった事業者について不足している分野とアウトソーシングの実施状況を整理すると、「生産・管理」、「デザイン・商品開発」の順に実施割合が高い。

図表 3-84 感染症拡大以降最も不足する人材の分野別に見たアウトソーシングの実施状況 (「人材が不足する」との回答者のみ)



30-2 アウトソーシングに取り組んでいる分野(「取り組んでいる」回答者のみ)

「生産・管理」が 43.4% と最も多く、「経理・財務 (23.6%)」「デザイン・商品開発 (17.5%)」 と続く。

図表3-85 アウトソーシングに取り組んでいる分野 (「取り組んでいる」回答者のみ) 【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	1, 328	_
1	営業	150	11.3
2	販売	187	14. 1
3	調査・マーケティング	108	8. 1
4	研究・開発	65	4. 9
5	生産・管理	576	43. 4
6	デザイン・商品開発	232	17. 5
7	経理・財務	314	23.6
8	総務・庶務	65	4. 9
9	その他	228	17. 2

30-3 アウトソーシングに取り組んだ効果(「取り組んでいる」回答者のみ)

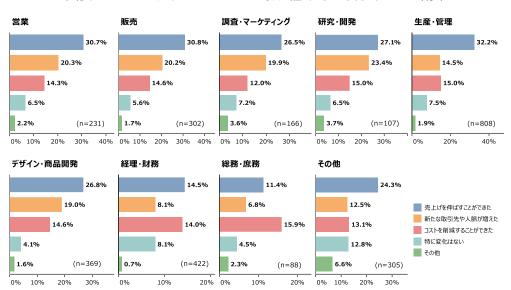
「本業に集中することができた」が 47.4%と最も多く、「売上げを伸ばすことができた (35.8%)」「新たな取引先や人脈が増えた (18.8%)」と続く。

図表 3-86 アウトソーシングに取り組んだ効果 (「取り組んでいる」回答者のみ) 【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	1, 328	1
1	売上げを伸ばすことができた	475	35.8
2	本業に集中することができた	630	47. 4
3	コストを削減することができた	244	18. 4
4	新たな取引先や人脈が増えた	249	18.8
5	その他	40	3.0
6	特に変化はない	159	12.0

アウトソーシングに取り組んでいる分野と、その効果について整理すると、経理・財務や総務・ 庶務においては、「コストを削減することができた」の割合が高い。

また、「売上げを伸ばすことができた」は多くの分野で割合が高くなっており、取組に効果がある様子がうかがえる。



図表3-87 アウトソーシングに取り組んでいる分野とその効果

- 注1)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
- 注2)「本業に集中することができた」の項目は表示していない。

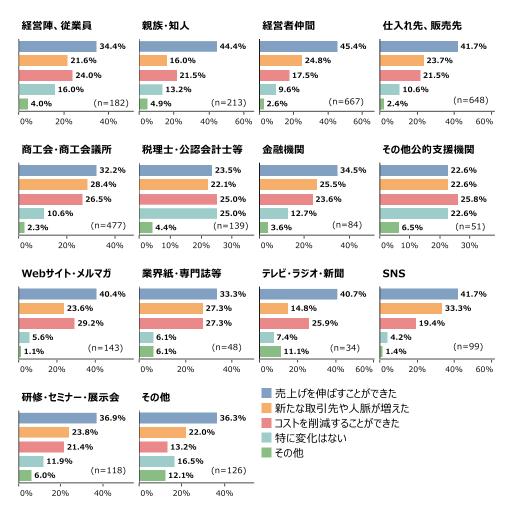
30-4 アウトソーシング先を見つけた経緯(「取り組んでいる」回答者のみ)

「経営者仲間(取引先除く)」が 36.4%と最も多く、「取引先(仕入先、販売先)(33.5%)」 「商工会・商工会議所(25.7%)」と続く。

図表3-88 アウトソーシング先を見つけた経緯(「取り組んでいる」回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	1, 328	I
1	テレビ・ラジオ・新聞	22	1. 7
2	業界誌・専門誌・学術論文・その他雑誌や書籍	31	2.3
3	Webサイト・メールマガジン	89	6. 7
4	SNS	62	4. 7
5	研修・セミナー、展示会	72	5. 4
6	経営者仲間(取引先除く)	483	36. 4
7	経営陣、従業員	119	9. 0
8	金融機関	57	4. 3
9	取引先(仕入先、販売先)	445	33. 5
10	税理士・公認会計士等の士業	106	8.0
11	商工会・商工会議所	341	25. 7
12	公的支援機関(商工会・商工会議所除く)	34	2.6
13	(上記に該当しない) 親族・知人	145	10.9
14	その他	94	7. 1

アウトソーシングに取り組んだ経緯とその効果について整理すると、様々な経緯から効果を 得ている様子がうかがえる。



図表3-89 アウトソーシングに取り組んだ経緯とその効果

- 注1)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
- 注2)「本業に集中することができた」の項目は表示していない。

30-5 アウトソーシングに取り組まない理由(「取り組んでいない」回答者のみ)

「社内で十分に対応可能だから」が 41.2%と最も多く、「必要性を感じないから (36.6%)」 「費用負担が生じるから (19.7%)」と続く。

図表 3-90 アウトソーシングに取り組まない理由 (「取り組んでいない」回答者のみ) 【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	5, 309	-
1	社内で十分に対応可能だから	2, 185	41. 2
2	情報をどこで入手すればよいか分からないから	344	6. 5
3	相談先が分からないから	236	4. 4
4	費用負担が生じるから	1,046	19. 7
5	相談する時間がないから	202	3.8
6	その他	323	6. 1
7	必要性を感じないから	1, 943	36.6

問31 地域課題解決の取組

31-1 地域課題解決に向けた取組

「まちづくり:商業機能の低下、交通サービスの拡充、地域の祭り・伝統行事・イベントの開催、空き家・耕作放棄地対策」が33.5%と最も多く、「産業振興:地場産業の振興、地域資源の活用、労働者不足・後継者不足への対応、雇用創出(地元採用・UIJターン受入れ)(29.0%)」「意思はあるが取り組めていない(22.7%)」と続く。

図表 3-91 地域課題解決に向けて行っている取組【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	1
1	産業振興:地場産業の振興、地域資源の活用、労働者不足・後継者不足への対応、雇用創出(地元採用・UIJターン受入れ)	1, 928	29. 0
2	まちづくり:商業機能の低下、交通サービスの拡充、地域の祭り・伝統行事・イベントの開催、空き家・耕作放棄地対策	2, 224	33. 5
3	環境保護:自然環境の保全、街の景観保全、廃棄物処理、エネル ギー対策	871	13. 1
4	安全・安心: 防災対策、防犯対策、交通安全	1,082	16. 3
5	福祉・教育:高齢者支援、障がい者支援、子育て支援、教育支援、リカレント教育、医療・介護サービス支援	795	12.0
6	その他	135	2.0
7	意思はあるが取り組めていない	1, 509	22. 7
8	地域課題に取り組んでいない	1, 096	16. 5

31-2 取組の位置づけ

(「意思はあるが取り組めていない」または「地域課題に取り組んでいない」以外の回答者のみ)

「事業ではなく、地域貢献の一環として取り組んでいる」が 62.0% と最も多く、「既に自社の中心の事業となっている (15.1%)」「新規事業の一つとして成立し得る (9.1%)」と続く。

図表 3-92 取組の位置づけ

(「意思はあるが取り組めていない」または「地域課題に取り組んでいない」以外回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	4, 032	100.0
1	既に自社の中心の事業となっている	609	15. 1
2	今後自社の中心事業になり得る	316	7.8
3	新規事業の一つとして成立し得る	367	9. 1
4	事業ではなく、地域貢献の一環として取り組んでいる	2, 499	62. 0
5	その他	241	6.0

31-3 取組を開始した理由

(「意思はあるが取り組めていない」または「地域課題に取り組んでいない」以外の回答者のみ)

「地域の持続的な発展に貢献するため」が 64.2%と最も多く、「地域の問題が事業の存続を脅かす可能性があるため (19.1%)」「事業性が見込めるため (15.2%)」と続く。

図表 3-93 取組を開始した理由

(「意思はあるが取り組めていない」または「地域課題に取り組んでいない」以外回答者のみ) 【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	4, 032	1
1	地域の問題が事業の存続を脅かす可能性があるため	769	19. 1
2	地域の持続的な発展に貢献するため	2, 589	64. 2
3	他の事業者からの提案があったため	267	6.6
4	地方自治体からの要請があったため	513	12.7
5	住民からの要望があったため	403	10.0
6	事業性が見込めるため	613	15. 2
7	その他	309	7. 7
8	分からない	233	5.8

31-4 地域課題解決に取り組む小規模事業者の自社全体の利益状況

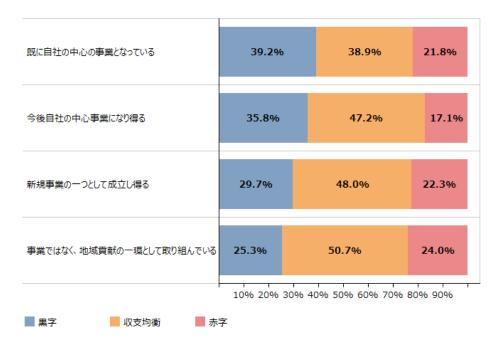
(「意思はあるが取り組めていない」または「地域課題に取り組んでいない」以外の回答者のみ)

「収支均衡」が48.5%と最も多く、「黒字(28.8%)」「赤字(22.6%)」と続く。

図表 3-94 自社全体の利益状況(「意思はあるが取り組めていない」または「地域課題に取り組んでいない」以外の回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	4, 032	100.0
1	黒字	1, 162	28.8
2	収支均衡	1, 957	48. 5
3	赤字	913	22.6

小規模事業者における地域課題解決への取組の位置付け別に、自社の利益状況との関係を整理すると、地域課題解決への取組を事業として捉えている小規模事業者においては、黒字と回答した割合が高い。



図表 3-95 地域課題解決への取組の位置付け別の利益状況

- 注1)回答数(n)は、n=3,791。
- 注2) 前問において「既に自社の中心の事業となっている」「今後自社の中心事業になり得る」「新規事業の一つとして成立し得る」「事業ではなく、地域貢献の一環として取り組んでいる」と回答した企業を集計している。
- 注3) 各回答数 (n) は以下のとおり。既に自社の中心の事業となっている: n=609、今後自社の中心事業になり得る: n=316、新規事業の一つとして成立し得る: n=367、事業ではなく、地域貢献の一環として取り組んでいる: n=2, 499。

問32 地域課題解決の取組未実施の要因

32-1 未着手の課題のうち地域の持続的発展のために重要な課題

「産業振興:地場産業の振興、地域資源の活用、労働者不足・後継者不足への対応、雇用創出(地元採用・UIJターン受入れ)」が36.2%と最も多く、「まちづくり:商業機能の低下、交通サービスの拡充、地域の祭り・伝統行事・イベントの開催、空き家・耕作放棄地対策(23.7%)」「福祉・教育:高齢者支援、障がい者支援、子育て支援、教育支援、リカレント教育、医療・介護サービス支援(10.5%)」と続く。

図表 3-96 地域の持続的発展のために重要な、現在取り組めていない地域課題

	選択肢	n	%
	合計	6, 637	100.0
1	産業振興:地場産業の振興、地域資源の活用、労働者不足・後継者不足への対応、雇用創出(地元採用・UIJターン受入れ)	2, 405	36. 2
2	まちづくり:商業機能の低下、交通サービスの拡充、地域の祭り・伝統行事・イベントの開催、空き家・耕作放棄地対策	1, 574	23. 7
3	環境保護:自然環境の保全、街の景観保全、廃棄物処理、エネル ギー対策		5. 3
4	安全・安心: 防災対策、防犯対策、交通安全	335	5. 0
5	福祉・教育:高齢者支援、障がい者支援、子育て支援、教育支援、リカレント教育、医療・介護サービス支援	695	10.5
6	その他	137	2. 1
7	特にない	1, 142	17. 2

32-2 重要な地域課題に取り組むために不足しているリソース等

(32-1) における「特にない」以外の回答者のみ)

「取組に割く人材」が 35.1% と最も多く、「ノウハウやアイデア (24.2%)」「取組にかかる資金の調達 (14.9%)」と続く。

図表 3-97 重要な地域課題に取り組むために不足しているリソース等 (32-1 における「特にない」以外の回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	5, 495	100.0
1	取組に割く人材	1, 931	35. 1
2	取組にかかる資金の調達	821	14. 9
3	ノウハウやアイデア	1, 331	24. 2
4	相談相手	167	3. 0
5	課題を共有するコミュニティ	787	14. 3
6	その他	458	8.3

問33 地域課題解決に向けた連携

33-1 地域内外の事業者や団体との連携状況

- (31-1) における「意思はあるが取り組めていない」または「地域課題に取り組んでいない」以外の回答者のみ)
- 「(a) 地域内の事業者や団体との連携状況」については、「既に連携を行っている」が 46.9 % と最も多く、「連携していない・連携の予定はない (36.1 %)」「連携を検討している (17.0 %)」と続く。
- 「(b) 地域外の事業者や団体との連携状況」については、「連携していない・連携の予定はない」が 58.6 %と最も多く、「既に連携を行っている(21.4 %)」「連携を検討している(20.0 %)」と続く。

図表 3-98 地域内外の事業者や団体との連携状況 (31-1 における「意思はあるが取り組めていない」、または、「地域課題に取り組んでいない」以外の回答者)

		(a) 地域 事業者や団体 状況			
	選択肢	n	%	n	%
	合計	4, 032	100.0	4, 032	100.0
1	既に連携を行っている	1,891	46. 9	863	21. 4
2	連携を検討している	687	17. 0	808	20. 0
3	連携していない・連携の予定はない	1, 454	36. 1	2, 361	58. 6

33-2 地域内外の連携先

(33-1における「既に連携を行っている」または「連携を検討している」回答者のみ)

- 「(a) 地域内」については、「商工会議所、商工会」が 77.2%と最も多く、「事業者 (60.2%)」「自治体 (48.0%)」と続く。
- 「(b) 地域外」については、「事業者」が 60.7% と最も多く、「商工会議所、商工会 (22.8%)」 「自治体 (20.2%)」と続く。

図表 3-99 地域内外の連携先

(33-1 における「既に連携を行っている」または「連携を検討している」回答者のみ)【複数回答】

		(a) 地域内(当ては まる番号すべて)(b) 地域外(当 まる番号すべて			
	選択肢	n	%	n	%
	合計	2, 578	-	1,671	-
1	事業者	1, 551	60. 2	1,014	60. 7
2	自治体	1, 237	48. 0	337	20. 2
3	商工会議所、商工会	1, 991	77. 2	381	22. 8
4	金融機関	527	20. 4	124	7. 4
5	士業 (税理士、公認会計士等)	230	8. 9	134	8. 0
6	教育・研究機関	167	6. 5	126	7. 5
7	NPO法人	187	7. 3	127	7. 6
8	その他	221	8. 6	217	13. 0
9	具体的な連携先は決まっていない	40	1. 6	165	9. 9

33-3 地域内外の連携先を知った方法(33-2 における「具体的な連携先は決まっていない」以外の回答者のみ)

「知人や取引先からの紹介」が 49.6%と最も多く、「支援機関(公的支援機関、金融機関、士業等) からの紹介(44.5%)」「商談会や地域で行われるイベントなどを介して(19.5%)」と続く。

図表 3-100 地域内外の連携先を知った方法 (33-2 における「具体的な連携先は決まっていない」以外の回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	2,609	I
1	知人や取引先からの紹介	1, 293	49. 6
2	支援機関(公的支援機関、金融機関、士業等)からの紹介	1, 162	44. 5
3	商談会や地域で行われるイベントなどを介して	509	19. 5
4	インターネットやSNSでの情報収集を通じて	236	9. 0
5	その他	492	18.9

33-4 連携のメリット (33-1 における「既に連携を行っている」または「連携を検討している」回答者のみ)

「地域を巻き込んだ大きな取組への発展」が 37.4%と最も多く、「地域住民や外部事業者など からの信用度の上昇 (32.4%)」「知見・技術の補完 (18.4%)」と続く。

図表 3-101 連携のメリット

(33-1 における「既に連携を行っている」または「連携を検討している」回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	2, 649	100.0
1	知見・技術の補完	488	18. 4
2	資金力の強化	166	6.3
3	地域住民や外部事業者などからの信用度の上昇	857	32. 4
4	地域を巻き込んだ大きな取組への発展	990	37. 4
5	その他	148	5.6

33-5 より効率的に連携を進めるにあたり不足する事柄

(33-1における「既に連携を行っている」または「連携を検討している」回答者のみ)

「中長期的な視点を持ち、取組を継続する力」が 40.1%と最も多く、「的確に地域課題の設定をし、課題に向かって先導する力 (34.3%)」「取組に向けて必要な人材を発掘する力 (29.7%)」と続く。

図表3-102 より効率的に連携を進めるにあたり不足する事柄 (33-1 における「既に連携を行っている」または「連携を検討している」回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	1, 964	-
1	的確に地域課題の設定をし、課題に向かって先導する力	674	34. 3
2	自地域にはない、サービスの仕組みやインフラの提供	515	26. 2
3	中長期的な視点を持ち、取組を継続する力	787	40. 1
4	取組に向けて必要な人材を発掘する力	583	29. 7
5	その他	113	5.8
6	特にない	297	15. 1

33-6 不足を補うために行っていること (33-5 における 「特にない」 以外の回答者のみ)

「支援機関(商工会議所、商工会、金融機関、士業等)への相談」が 56.6%と最も多く、「所属している連携外の人材や組織との交流(41.1%)」「インターネット、SNS 等を通じた情報発信(24.4%)」と続く。

図表 3-103 不足を補うために行っていること(33-5 における「特にない」以外の回答者の み)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	1,667	-
1	所属している連携外の人材や組織との交流	685	41.1
2	支援機関(商工会議所、商工会、金融機関、士業等)への相談	943	56.6
3	インターネット、SNS等を通じた情報発信	406	24. 4
4	その他	93	5. 6
5	特に対応はしていない	236	14. 2

33-7 地域課題解決に向けて新たに連携を始める際の障壁(33-1 における「連携していない・連携の予定はない」回答者のみ)

「自社の中で対応する人手の不足」が 27.6%と最も多く、「誰と連携すればよいか分からない (26.1%)」「連携可能な事業がない (23.8%)」と続く。

図表 3-104 地域課題解決に向けて新たに連携を始める際の障壁 (33-1 における「連携していない・連携の予定はない」回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	1, 383	-
1	誰と連携すればよいか分からない	361	26. 1
2	どの事業において連携すればよいか分からない	295	21. 3
3	求める連携先に出会う方法が分からない	129	9. 3
4	自社の中で対応する人手の不足	382	27.6
5	従来付き合いのない事業者等に対し、連携に必要な自社情報を公 表し難い	90	6.5
6	連携可能な事業がない	329	23.8
7	連携のメリットを理解できていない	275	19. 9
8	その他	195	14. 1

33-8 地域内外の事業者や団体等と地域課題解決に向けた連携を行っていない小規模事業者の事業活動での目的意識や理想を共有した他者との連携(33-1 における「連携していない・連携の予定はない」回答者のみ)

「連携していない・連携の予定はない」が 86.3%と最も多く、「連携を検討している (8.5%)」 「既に連携を行っている (5.2%)」と続く。

図表 3-105 事業活動での目的意識や理想を共有した他者との連携 (33-1 における「連携していない・連携の予定はない」回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	1, 383	100.0
1	既に連携を行っている	72	5. 2
2	連携を検討している	117	8.5
3	連携していない・連携の予定はない	1, 194	86. 3

33-9 事業活動での連携を始める際の障壁 (33-8 における「連携していない・連携の予定はない」回答者のみ)

「連携可能な事業がない」が 27.0%と最も多く、「連携のメリットを理解できていない (25.7%)」「誰と連携すればよいか分からない (25.2%)」と続く。

図表 3-106 事業活動の中での連携を始める際の障壁 (33-8 における「連携していない・連携の予定はない」回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	1, 194	_
1	誰と連携すればよいか分からない	301	25. 2
2	どの事業において連携すればよいか分からない	231	19. 3
3	求める連携先に出会う方法が分からない	95	8.0
4	自社の中で対応する人手の不足	286	24.0
5	従来付き合いのない事業者等に対し、連携に必要な自社情報を公 表し難い	81	6.8
6	連携可能な事業がない	322	27.0
7	連携のメリットを理解できていない	307	25. 7
8	その他	170	14. 2

4. 認定経営革新等支援機関向けアンケート調査

(1) 調査概要

<調査対象>

・小規模事業者の支援にあたる認定経営革新等支援機関

<調査方法・回収状況>

・調査方法:ウェブ入力によるアンケート調査

·調査実施時期:2021年11月~12月

·有効回収数:2,357者

(2) アンケート集計結果

問1 主な業種、業態

「商工会」が44.2%と最も多く、「税理士(25.3%)」「金融機関(10.1%)」と続く。

図表4-1 主な業種、業態

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	商工会	1,041	44. 2
2	商工会議所	71	3.0
3	中小企業団体中央会	4	0.2
4	都道府県、政令指定都市の中小企業支援センター	5	0.2
5	税理士	597	25. 3
6	税理士法人	94	4. 0
7	公認会計士	46	2.0
8	監査法人	0	0.0
9	弁護士	5	0.2
10	弁護士事務所	0	0.0
11	中小企業診断士	162	6. 9
12	その他士業(社会保険労務士、行政書士、司法書士)及び士業事 務所	16	0.7
13	個人コンサルタント	14	0.6
14	民間コンサルティング会社	49	2.1
15	金融機関	239	10. 1
16	財団法人、社団法人、NPO法人(都道府県、政令指定都市の中小 企業支援センターを除く)	6	0.3
17	その他	8	0.3

問2 本社・本店・本所の所在地

「東京都」が7.3%と最も多く、「北海道 (6.5%)」「愛知県 (6.1%)」と続く。

図表 4-2 本社・本店・本所の所在地

	選択肢	N	%
	合計	2, 357	100.0
1	北海道	153	6. 5
2	青森県	35	1. 5
3	岩手県	25	1. 1
4	宮城県	28	1. 2
5	秋田県	28	1. 2
6	山形県	23	1.0
7	福島県	98	4. 2
8	茨城県	37	1.6
9	栃木県	51	2.2
10	群馬県	41	1. 7
11	埼玉県	42	1.8
12	千葉県	40	1.7
13	東京都	173	7. 3
14	神奈川県	56	2.4
15	新潟県	90	3.8
16	富山県	30	1. 3
17	石川県	37	1.6
18	福井県	21	0.9
19	山梨県	25	1. 1
20	長野県	58	2.5
21	岐阜県	63	2.7
22	静岡県	38	1.6
23	愛知県	144	6. 1

			選択肢	n	%					
0		24	三重県	43	1.8					
5		25	滋賀県	19	0.8					
5		26	京都府	35	1.5					
1		27	大阪府	126	5. 3					
2		28	兵庫県	77	3. 3					
2		29	奈良県	10	0.4					
0		30	和歌山県	32	1.4					
2		31	鳥取県	25	1. 1					
6		32	島根県	27	1. 1					
2		33	岡山県	36	1.5					
7		34	広島県	53	2.2					
8		35	山口県	34	1.4					
7		36	徳島県	18	0.8					
3		37	香川県	39	1.7					
4		38	愛媛県	49	2. 1					
8		39	高知県	34	1.4					
3		40	福岡県	123	5. 2					
6		41	佐賀県	26	1. 1					
9		42	長崎県	36	1.5					
1		43	熊本県	48	2.0					
5		44	大分県	28	1.2					
7		45	宮崎県	39	1.7					
6		46	鹿児島県	44	1.9					
1		47	沖縄県	20	0.8					

問3 支援を行った中小企業(小規模事業者数含む)の事業者数

【1】2020年、【2】2021年とも、「1以上500以下」が最も多く74.5%、81.6%を占める。

図表4-3 支援を行った中小企業(小規模事業者含む)の事業者数

		【2】2021年										
上段下段	: 実数 : %	0	1 以上 500 以下	501 以上 1,000 以下	1,001 以上 1,500 以下	1,501 以上 2,000 以下	2,001 以上 3,000 以下	3,001 以上 4,000 以下	4,001 以上 5,000 以下	5,001 以上 10,000 以下	10,001 以上 80,000 以下	合計
		95	79									174
	0	4.0	3.4									7. 4
	1 以上	31	1, 757	13								1, 801
	500 以下	1.3	74. 5	0.6								76. 4
	501 以上		87	151	7							245
	1,000 以下		3. 7	6. 4	0.3							10. 4
	1,001 以上			25	26	3						54
	1,500 以下			1. 1	1. 1	0. 1						2. 3
	1,501 以上			7	11	7						25
[1] 2020	2,000 以下			0.3	0.5	0.3						1. 1
年	2,001 以上			2	3	3	5	1				14
	3,000 以下			0. 1	0.1	0. 1	0.2	0.0				0.6
	3,001 以上				1	2	2	5				10
	4,000 以下				0.0	0.1	0.1	0.2				0.4
	4,001 以上				1		2		5			8
	5,000 以下				0.0		0.1		0.2			0.3
	5,001 以上					1		2		9		12
	10,000 以下					0.0		0.1		0.4		0.5
	10,001 以上									1	13	14
	80,000 以下									0.0	0.6	0.6
	合計	126	1, 923	198	49	16	9	8	5	10	13	2, 357
	口印	5. 3	81.6	8. 4	2. 1	0.7	0.4	0.3	0.2	0.4	0.6	100.0

問4 支援を行った中小企業のうち小規模事業者の概算割合

- 【1】2020年については、「9割」が32.6%と最も多く、「10割 (26.1%)」「8割 (11.6%)」と続く。
- 【2】2021年については、「9割」が32.9%と最も多く、「10割(27.4%)」「8割(11.8%)」と続く。

図表 4-4 支援を行った中小企業のうち小規模事業者の概算割合

		【2】2021 年											
上段 下段	: 実数 : %	0 割	1割	2 割	3 割	4割	5 割	6割	7割	8割	9 割	10 割	合計
1 4	0 割	130	11	4	4		5	2			1	54	211
	U 2 1	5. 5	0.5	0.2	0.2		0.2	0.1			0.0	2. 3	9.0
	1割	8	50	4	1		1			1			65
	1 🖽	0.3	2. 1	0.2	0.0		0.0			0.0			2.8
	2 割	1	4	31	5		2						43
	2 51	0.0	0.2	1.3	0.2		0.1						1.8
	3 割		3	4	43	11	3	2					66
	2 11		0.1	0.2	1.8	0.5	0.1	0.1					2.8
	4 割	1		1	4	19	5	2					32
[1]	4 🖂	0.0		0.0	0.2	0.8	0.2	0.1					1.4
2020	5 割				8	9	68	7	2	2	1	5	102
年					0.3	0.4	2.9	0.3	0.1	0.1	0.0	0.2	4. 3
	6割			2	1	1	4	47	5	2			62
	О Д1			0.1	0.0	0.0	0.2	2.0	0.2	0.1			2. 6
	7割						4	4	96	11	2	1	118
	. п.						0.2	0.2	4. 1	0.5	0.1	0.0	5. 0
	8割				1		1	3	3	245	19	2	274
	о п,				0.0		0.0	0.1	0.1	10.4	0.8	0. 1	11.6
	9 割	1						1	2	13	747	5	769
	0 11	0.0						0.0	0.1	0.6	31.7	0. 2	32. 6
	10 割	18	1				2	2	3	4	6	579	615
	10 03	0.8	0.0				0.1	0.1	0.1	0.2	0.3	24. 6	26. 1
	合計	159	69	46	67	40	95	70	111	278	776	646	2, 357
		6. 7	2.9	2.0	2.8	1.7	4.0	3.0	4.7	11.8	32.9	27. 4	100.0

問5 支援企業との面談頻度

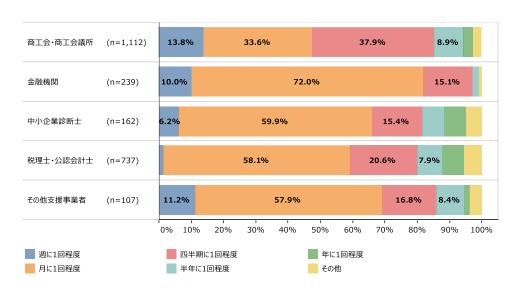
「月に1回程度」が48.1%と最も多く、「四半期に1回程度(27.7%)」「週に1回程度(8.8%)」と続く。

図表 4-5 支援企業との面談頻度

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	週に1回程度	208	8.8
2	月に1回程度	1, 133	48. 1
3	四半期に1回程度	653	27.7
4	半年に1回程度	182	7. 7
5	年に1回程度	97	4.1
6	上記以下の頻度	84	3.6

支援機関別に見ると、面談頻度が月に1回程度とする支援機関が多い傾向にあることが分かる。

図表 4-6 支援機関別に見た、支援対象事業者との面談頻度



問6 支援企業との面談時間

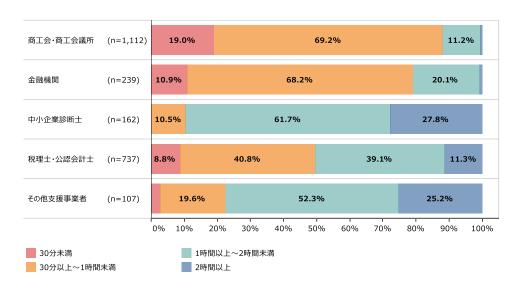
「30 分以上~1 時間未満」が 53.9%と最も多く、「1 時間以上~2 時間未満 (26.2%)」「30 分未満 (12.9%)」と続く。

図表 4-7 支援企業との面談時間

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	30分未満	305	12.9
2	30分以上~1時間未満	1, 271	53. 9
3	1時間以上~2時間未満	617	26. 2
4	2時間以上	164	7. 0

支援機関別に見ると、商工会・商工会議所や金融機関では、「30 分以上 1 時間未満」の割合が 6 割超と最も高く、中小企業診断士やその他支援事業者では、「1 時間以上 2 時間未満」が最も高い。

図表 4-8 支援機関別に見た、支援対象事業者との面談時間



面談頻度別に、支援対象事業者との面談時間について見ると、いずれの面談頻度においても 1回の面談時間は「30分以上1時間未満」が最も多くなっている。

図表 4-9 支援対象事業者との面談頻度別に見た、面談時間

(n=2,357)

	30分未満	30分以上1時間未満	1時間以上2時間未満	2時間以上
週に1回程度	1.3%	5.7%	1.6%	0.3%
月に1回程度	4.6%	23.3%	14.9%	5.3%
四半期~半年に1回程度	4.7%	22.0%	7.9%	0.8%
年に1回以下	2.4%	2.9%	1.8%	0.6%

問7 面談での対話状況

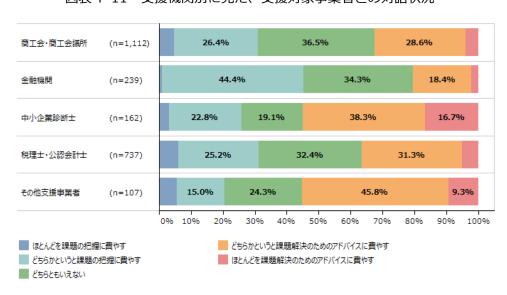
「どちらともいえない」が 33.3%と最も多く、「どちらかというと課題解決のためのアドバイスに費やす (29.9%)」「どちらかというと課題の把握に費やす (27.1%)」と続く。

図表 4-10 面談での対話状況

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	ほとんどを課題の把握に費やす	108	4.6
2	どちらかというと課題の把握に費やす	639	27. 1
3	どちらともいえない	784	33. 3
4	どちらかというと課題解決のためのアドバイスに費やす	704	29. 9
5	ほとんどを課題解決のためのアドバイスに費やす	122	5. 2

支援対象事業者との対話状況について見ると、金融機関においては、課題の把握に対話時間を費やす割合が高い一方、金融機関以外の支援機関においては課題解決のためのアドバイスに対話時間を費やす割合が高くなっている。全体としては課題解決、課題把握の双方に、アドバイスの対話時間が費やされていることが分かる。

図表 4-11 支援機関別に見た、支援対象事業者との対話状況



問8 重要と考えている経営課題

- 【1】コロナ前(2020年1月以前)については、「営業・販路開拓(営業力・販売力の維持強化、 国内外の新規顧客・販路の開拓)」が73.7%と最も多く、「財務(運転資金の確保、設備投資資金 の確保、コストの削減、借入金の削減)(64.7%)」「人材(人材の確保・育成、後継者の育成・ 決定)(59.2%)」と続く。
- 【2】現在については、「財務(運転資金の確保、設備投資資金の確保、コストの削減、借入金の削減)」が 76.7%と最も多く、「営業・販路開拓(営業力・販売力の維持強化、国内外の新規顧客・販路の開拓)(73.5%)」「人材(人材の確保・育成、後継者の育成・決定)(58.6%)」と続く。

図表 4-12 重要と考えている経営課題【複数回答】

		【1】コ (2020年)	ロナ前 1月以前)	【2】現在	
	選択肢	n	%	n	%
	승카	2, 357	-	2, 357	-
1	営業・販路開拓(営業力・販売力の維持強化、 国内外の新規顧客・販路の開拓)	1, 737	73. 7	1, 733	73. 5
2	商品・サービスの開発・改善(新商品・新サービスの開発、高付加価値化(ブランド化))	1, 196	50. 7	1, 332	56. 5
3	技術・研究開発(新技術開発、技術力の強化)	344	14. 6	397	16.8
4	生産・製造(設備増強、設備更新、設備廃棄)	793	33. 6	636	27. 0
5	人材(人材の確保・育成、後継者の育成・決定)	1, 395	59. 2	1, 381	58. 6
6	組織(経営管理の徹底、社長個人依存から組織 的経営への移行)	552	23. 4	605	25. 7
7	ICT活用(業務プロセスの効率化、間接業務の 削減、データを活用した戦略立案)	483	20. 5	1,036	44. 0
8	財務(運転資金の確保、設備投資資金の確保、 コストの削減、借入金の削減)	1, 524	64. 7	1,807	76. 7
9	その他	117	5. 0	158	6. 7
10	特になし	41	1. 7	31	1. 3

問9から問15では、面談等を通じて支援を行った事業者自身が、外部・内部環境、経営課題やその優先順位、経営課題解決に向けた具体施策や組織体制等について、どの程度把握・整理がなされているか、支援機関側からみた状況を把握した。

問9 外部・内部環境について

「どちらともいえない」が 32.7%と最も多く、「ある程度できていた (32.3%)」「あまりできていなかった (29.7%)」と続く。

図表 4-13 事業者自身の把握・整理程度:外部・内部環境について

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	十分できていた	61	2.6
2	ある程度できていた	761	32. 3
3	どちらともいえない	771	32. 7
4	あまりできていなかった	701	29. 7
5	全くできていなかった	63	2. 7

問10 経営課題について

「ある程度できていた」が 40.9%と最も多く、「どちらともいえない (30.2%)」「あまりできていなかった (24.9%)」と続く。

図表4-14 事業者自身の把握・整理程度:経営課題について

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	十分できていた	61	2.6
2	ある程度できていた	963	40.9
3	どちらともいえない	711	30. 2
4	あまりできていなかった	586	24. 9
5	全くできていなかった	36	1. 5

問11 経営課題の優先順位について

「どちらともいえない」が 35.2%と最も多く、「ある程度できていた (31.7%)」「あまりできていなかった (28.6%)」と続く。

図表 4-15 事業者自身の把握・整理程度:経営課題の優先順位について

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	十分できていた	51	2. 2
2	ある程度できていた	748	31. 7
3	どちらともいえない	830	35. 2
4	あまりできていなかった	673	28.6
5	全くできていなかった	55	2. 3

問12 経営課題解決に向けた具体施策について

「どちらともいえない」が 36.3%と最も多く、「あまりできていなかった (34.7%)」「ある程度できていた (24.8%)」と続く。

図表 4-16 事業者自身の把握・整理程度:経営課題解決に向けた具体施策について

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	十分できていた	39	1.7
2	ある程度できていた	585	24.8
3	どちらともいえない	855	36. 3
4	あまりできていなかった	818	34. 7
5	全くできていなかった	60	2. 5

問13 経営課題解決に向けた組織体制について

「どちらともいえない」が 37.9%と最も多く、「あまりできていなかった (37.0%)」「ある程度できていた (19.5%)」と続く。

図表4-17 事業者自身の把握・整理程度:経営課題解決に向けた組織体制について

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	十分できていた	34	1.4
2	ある程度できていた	459	19. 5
3	どちらともいえない	893	37. 9
4	あまりできていなかった	873	37. 0
5	全くできていなかった	98	4. 2

問14 経営課題とその解決に向けた取組についての従業員との共有について

「あまりできていなかった」が 44.3%と最も多く、「どちらともいえない (32.2%)」「ある程度できていた (12.3%)」と続く。

図表4-18 経営課題とその解決に向けた取組についての従業員との共有について

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	十分できていた	24	1.0
2	ある程度できていた	291	12.3
3	どちらともいえない	760	32. 2
4	あまりできていなかった	1,045	44. 3
5	全くできていなかった	237	10. 1

問15 事業者自身による課題把握・解決のために重要なこと(3つまで)

「経営課題の解決に向けた具体的な行動計画の策定」が 60.0%と最も多く、「経営課題の把握 (59.6%)」「社内での経営課題の認識共有・課題解決に向けた意識の醸成 (41.6%)」と続く。

図表4-19 事業者自身による課題把握・解決のために重要なこと(3つまで)

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	-
1	内部環境の把握・可視化	833	35. 3
2	外部環境の把握・可視化	444	18.8
3	経営課題の把握	1, 404	59. 6
4	経営課題の優先順位付け	802	34. 0
5	経営課題の解決に向けた具体的な行動計画の策定	1, 414	60.0
6	社内での経営課題の認識共有・課題解決に向けた意識の醸成	981	41.6
7	課題解決のための知見・経験	430	18. 2
8	その他	37	1.6

問16 小規模事業者からの相談件数の前年比較

- 【1】2019 年→2020 年にかけての変化については、「横ばい」が 44.4%と最も多く、「増加した (31.9%)」「大幅に増加した (18.0%)」と続く。
- 【2】2020年→2021年にかけての変化については、「横ばい」が41.9%と最も多く、「増加した(35.6%)」「大幅に増加した(10.9%)」と続く。

図表 4-20 小規模事業者からの相談件数の前年比較

			1	2	3	4	5
		合計	大幅に増 加した	増加した	横ばい	減少	大幅に減 少した
[1]	2019 年→2020 年にかけて の変化	2, 357	425	751	1,046	104	31
	の変化	100.0	18.0	31. 9	44. 4	4. 4	1.3
[2]	2020年→2021年にかけて の変化	2, 357	257	838	987	238	37
	07 友 16	100.0	10. 9	35. 6	41. 9	10. 1	1.6

小規模事業者からの相談件数について、 $2019\rightarrow 2020$ 年にかけての変化と、 $2020\rightarrow 2021$ 年にかけての相談件数の増減を整理すると、約 4 分の 1 の支援機関が 2 年連続で小規模事業者からの相談件数が増加したと回答している一方で、2 年連続で減少したと回答した支援機関は 2.9%にとどまっており、感染症流行以降の小規模事業者からの相談ニーズが増加しつつある様子がうかがえる。

図表 4-21 小規模事業者の相談件数の変化

				21年相談件委	文 (20年比)	年比)					
< n = 2,357>		大幅減少	大幅減少 減少 横山		增加	大幅增加	小計				
	大幅減少	2年連続減少 2 0.4%	0.3%	0.3%	0.2%	0.1%	1.3%				
	減少	0.4%	1.8%	1.0%	1.1%	0.1%	4.4%				
20年相談件数	模ぱい	0.3%	2.5%	21.5%	16.5%	3.5%	44.4%				
(19年比)	增加	0.2%	2.5%	11.9%	2 年連続増加 12.7%		31.9%				
	大幅增加	0.3%	3.0%	7.2%	5.0%	2.6%	18.0%				
	小計	1.6%	10.1%	41.9%	35.6%	10.9%	100.0%				

注1) 相談件数は、事業見直しにかかる相談に限らない全般的な相談件数を集計している。

問17 小規模事業者の相談分野別の支援・対応状況

- 「(a) 資金調達」については、「おおむね十分」が 51.4%と最も多く、「どちらともいえない (20.8%)」「十分 (13.7%)」と続く。
- 「(b) 人材の確保」については、「どちらともいえない」が 37.4%と最も多く、「やや不十分 (36.2%)」「不十分 (17.9%)」と続く。
- 「(c) 経営に関する知識・ノウハウの提供」については、「おおむね十分」が 36.9%と最も 多く、「どちらともいえない (36.2%)」「やや不十分 (17.4%)」と続く。
- 「(d) 販売先の開拓・確保」については、「どちらともいえない」が 44.7%と最も多く、「や や不十分 (26.5%)」「おおむね十分 (17.3%)」と続く。
- 「(e) 事業計画の作成」については、「おおむね十分」が34.6%と最も多く、「どちらともいえない(28.3%)」「やや不十分(16.4%)」と続く。
- 「(f) 業務提携先の確保」については、「どちらともいえない」が 46.0%と最も多く、「やや不十分 (26.9%)」「不十分 (15.5%)」と続く。
- 「(g) 安定的な仕入先の確保」については、「どちらともいえない」が 48.7%と最も多く、「やや不十分 (20.2%)」「おおむね十分 (16.8%)」と続く。

図表 4-22 小規模事業者への相談分野別の支援・対応状況

			1	2	3	4	5
		合計	十分	おおむね	どちらと	やや不十	不十分
				十分	もいえな い	分	
(a)	資金調達	2, 357	324	1, 212	490	249	82
		100.0	13.7	51.4	20.8	10.6	3. 5
(b)	人材の確保	2, 357	24	175	882	853	423
		100.0	1.0	7.4	37. 4	36. 2	17. 9
(c)	経営に関する知識・ノウ ハウの提供	2, 357	134	870	854	409	90
		100.0	5. 7	36. 9	36. 2	17. 4	3.8
(d)	販売先の開拓・確保	2, 357	44	407	1,054	625	227
		100.0	1.9	17. 3	44.7	26. 5	9. 6
(e)	事業計画の作成	2, 357	262	816	668	387	224
		100.0	11. 1	34. 6	28.3	16. 4	9. 5
(f)	業務提携先の確保	2, 357	31	240	1, 085	635	366
		100.0	1.3	10. 2	46.0	26. 9	15. 5
(g)	安定的な仕入先の確保	2, 357	44	396	1, 147	475	295
		100.0	1. 9	16.8	48. 7	20. 2	12.5

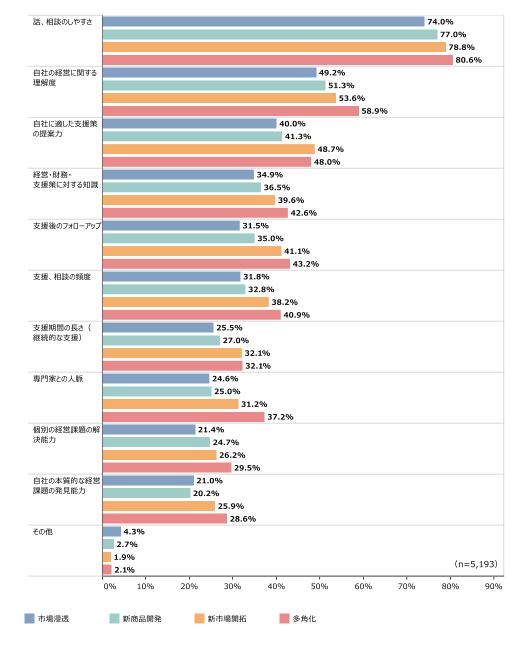
問18 小規模事業者から求められている支援機関の能力

「話、相談のしやすさ」が 78.7% と最も多く、「経営・財務・支援策に対する知識 (65.7%)」「自社に適した支援策の提案力 (63.9%)」と続く。

図表 4-23 小規模事業者から求められている支援機関の能力【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	_
1	話、相談のしやすさ	1,856	78.7
2	支援、相談の頻度	622	26. 4
3	支援期間の長さ(継続的な支援)	561	23.8
4	自社の経営に関する理解度	1, 410	59.8
5	経営・財務・支援策に対する知識	1, 549	65. 7
6	専門家との人脈	933	39. 6
7	自社の本質的な経営課題の発見能力	928	39. 4
8	自社に適した支援策の提案力	1, 505	63.9
9	個別の経営課題の解決能力	1, 142	48.5
10	支援後のフォローアップ	1, 137	48.2
11	その他	36	1.5

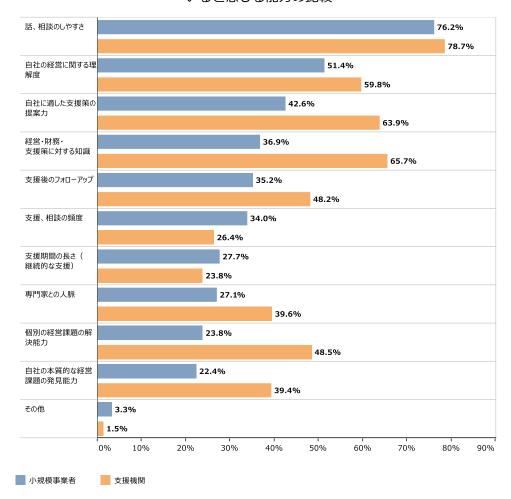
「3. 小規模事業者の事業活動に関するアンケート調査」において示した、最も力を入れて取り組んだ事業見直しの分類別に、小規模事業者が支援機関に求める能力を整理すると、どの分類においても「話、相談のしやすさ」と回答した小規模事業者が7割以上と最も高いことが分かる。また、全体的な傾向として、市場浸透や新商品開発に比べ、新市場開拓や多角化に取り組む小規模事業者では、支援機関に対し、複合的な能力を求めていることが確認できる。小規模事業者にとって、新たな市場や販路の開拓の際に、第三者の力をより多く必要としている傾向があることがうかがえる



図表 4-24 事業見直しの分類別、支援機関に求める能力

- 注1) 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。
- 注2) ここでの事業見直しの分類は、最も力を入れた事業見直しの取組が属する分類を指している。

図表 4-25 小規模事業者が支援機関に求める能力と支援機関が小規模事業者から求められて いると感じる能力の比較



注1) 各回答数(n)は以下のとおり。小規模事業者: n=5,193、支援機関: n=2,357。

問19 小規模事業者の支援に対する課題

「相談業務を行える人員の不足」が 50.7%と最も多く、「相談に対応するための時間の確保 (47.6%)」「支援先との信頼関係の構築 (40.2%)」と続く。

図表 4-26 小規模事業者の支援に対する課題【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	_
1	支援先との信頼関係の構築	947	40. 2
2	相談に対応するための時間の確保	1, 121	47.6
3	相談業務を行える人員の不足	1, 194	50.7
4	支援業務に対する収益の確保	774	32.8
5	相談対応にかかる費用負担が大きいこと	299	12.7
6	自社のみで対応できない分野が多いこと	788	33. 4
7	相談業務を行う者の能力の不足	633	26. 9
8	相談に対応出来るノウハウがないこと	434	18. 4
9	個別の経営課題の把握	598	25. 4
10	経営の本質的な課題の把握	694	29. 4
11	フォローアップの実施	727	30.8
12	その他	50	2. 1
13	特になし	53	2.2

問20 小規模事業者に自信を持って助言できる経営資源

「その他」が 29.7%と最も多く、「人材 (22.6%)」「工場・事務所等の設備 (18.0%)」と続く。このほか、28.9%が「特になし」と回答している。

図表4-27 小規模事業者に自信を持って助言できる経営資源【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	_
1	人材	532	22.6
2	知的財産・ブランド	297	12.6
3	のれん・販売権	104	4. 4
4	工場・事務所等の設備	424	18.0
5	取引先(仕入先・販売先網)	380	16. 1
6	取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈構成	324	13. 7
7	その他	701	29. 7
8	特になし	682	28. 9

問21 小規模事業者に自信を持って助言できる業務分野

「経理・財務」が81.3%と最も多く、「総務・庶務(30.4%)」「販売(30.3%)」と続く。

図表4-28 小規模事業者に自信を持って助言できる業務分野【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	1
1	営業	446	18.9
2	販売	715	30. 3
3	調査・マーケティング	553	23. 5
4	研究・開発	106	4. 5
5	生産・管理	310	13. 2
6	デザイン・商品企画	261	11. 1
7	経理・財務	1, 917	81.3
8	総務・庶務	716	30. 4
9	その他	309	13. 1
10	特になし	168	7. 1

問22 解決すべき地域課題

「産業振興―地場産業の振興、地域資源の活用、労働者不足・後継者不足への対応、雇用創出(地元採用、UIJターン受入れ)」が84.5%と最も多く、「まちづくり―商業機能の低下、交通サービスの拡充、地域の祭り・伝統行事・イベントの開催、空き家・耕作放棄地対策(60.9%)」「教育・福祉―高齢者支援、障がい者支援、子育て支援、教育支援、リカレント教育、医療・介護サービス支援(29.0%)」と続く。

図表 4-29 解決すべき地域課題【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	1
1	産業振興―地場産業の振興、地域資源の活用、労働者不足・後継者不足への対応、雇用創出(地元採用、UIJターン受入れ)	1, 992	84. 5
2	まちづくり―商業機能の低下、交通サービスの拡充、地域の祭り・伝統行事・イベントの開催、空き家・耕作放棄地対策	1, 435	60.9
3	環境保護―自然環境・街の景観保全、廃棄物処理、エネルギー対 策	406	17. 2
4	安全・安心一防災対策、防犯対策、交通安全	503	21. 3
5	教育・福祉―高齢者支援、障がい者支援、子育て支援、教育支援、リカレント教育、医療・介護サービス支援	684	29. 0
6	その他	92	3.9
7	特になし	117	5. 0

問23 事業として行う地域課題解決の取組について、小規模事業者からの相談の有無

「ある」が51.9%、「ない」は48.1%となっている。

図表4-30 事業として行う地域課題解決の取組について、小規模事業者からの相談の有無

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	ある	1, 223	51. 9
2	ない	1, 134	48. 1

問24 小規模事業者からの相談内容(「ある」回答者のみ)

「事業戦略・計画の策定に関する助言」が 60.9%と最も多く、「資金調達 (融資、助成など) への対応 (56.6%)」「経営資源 (人員、資金など) の確保に関する助言 (41.0%)」と続く。

図表 4-31 小規模事業者からの相談内容(「ある」回答者のみ) 【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	1, 223	_
1	関心がある又は既に取り組んでいる事業者・団体などの紹介	454	37. 1
2	事業戦略・計画の策定に関する助言	745	60. 9
3	経営資源(人員、資金など)の確保に関する助言	502	41.0
4	資金調達(融資、助成など)への対応	692	56. 6
5	その他	74	6. 1

尚25 事業活動における他者との連携について、小規模事業者からの相談や支援の有無

「相談もなく、支援も行っていない」が 44.7%と最も多く、「相談を受け、支援を行った (35.6%)」「相談を受けたが、支援には至らなかった (17.3%)」と続く。

図表 4-32 事業活動における他者との連携について、小規模事業者からの相談や支援の有無

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	相談を受け、支援を行った	839	35. 6
2	相談を受けたが、支援には至らなかった	408	17. 3
3	相談はなかったが、支援を行った	57	2.4
4	相談もなく、支援も行っていない	1,053	44. 7

問26 小規模事業者への支援内容(「相談を受け支援を行った」または「相談はなかったが 支援を行った」回答者のみ)

「具体的な連携先やコミュニティなどを紹介している」が 59.4%と最も多く、「連携方法に関する助言を行っている (49.6%)」「資金やノウハウ提供などの方法で、自らが連携に参加する (23.9%)」と続く。

図表 4-33 小規模事業者への支援内容(「相談を受け支援を行った」または 「相談はなかったが支援を行った」回答者のみ)【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	896	-
1	具体的な連携先やコミュニティなどを紹介している	532	59. 4
2	連携方法に関する助言を行っている	444	49.6
3	自らを中心としてイベントなどを開催し、交流の機会を設けてい る	172	19. 2
4	資金やノウハウ提供などの方法で、自らが連携に参加する	214	23.9
5	その他	65	7. 3

問27 小規模事業者の地域課題解決に向けた連携支援の有無 (「相談を受け支援を行った」または「相談はなかったが支援を行った」回答者のみ)

「ある」が70.4%、「ない」は29.6%となっている。

図表 4-34 小規模事業者の地域課題解決に向けた連携支援の有無 (「相談を受け支援を行った」または「相談はなかったが支援を行った」との回答者のみ)

	選択肢	n	%
	合計	896	100.0
1	ある	631	70.4
2	ない	265	29.6

問28 支援機関として困難と感じること(「ある」のみ)

「人的、金銭的な余裕がなく、助言後の次の行動に繋がらない」が 61.0%と最も多く、「事業者側の連携の目的が明確になっていない (35.3%)」「事業者側が連携の必要性を認識できていない (22.7%)」と続く。

図表 4-35 小規模事業者の地域課題解決に向けた連携支援において 支援機関として困難と感じること(「ある」の回答者のみ) 【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	631	-
1	事業者側の連携の目的が明確になっていない	223	35. 3
2	人的、金銭的な余裕がなく、助言後の次の行動に繋がらない	385	61.0
3	事業者側が連携の必要性を認識できていない	143	22.7
4	その他	58	9. 2
5	特になし	79	12.5

問29 連携を行うメリット

「地域を巻き込んだ大きな取組への発展」が 42.0% と最も多く、「地域住民や外部事業者など からの信用度の上昇 (28.6%)」「知見・技術の補完 (16.5%)」と続く。

図表 4-36 小規模事業者が地域課題解決に向けた連携を行うメリット

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	100.0
1	知見・技術の補完	389	16.5
2	資金力の強化	211	9.0
3	地域住民や外部事業者などからの信用度の上昇	674	28.6
4	地域を巻き込んだ大きな取組への発展	989	42.0
5	その他	94	4.0

問30 連携を始める際の事業者にとっての障壁

「自社の中で対応する人手の不足」が53.3%と最も多く、「誰と連携すればよいか分からない(52.3%)」「求める連携先に出会う方法が分からない(42.5%)」と続く。

図表 4-37 小規模事業者が地域課題解決に向けた連携を始める際の障壁【複数回答】

	選択肢	n	%
	合計	2, 357	1
1	誰と連携すればよいか分からない	1, 232	52. 3
2	どの事業において連携すればよいか分からない	871	37.0
3	求める連携先に出会う方法が分からない	1,001	42.5
4	自社の中で対応する人手の不足	1, 256	53. 3
5	従来付き合いのない事業者等に対し、連携に必要な自社情報を公 表し難い	641	27. 2
6	連携可能な事業がない	406	17. 2
7	連携のメリットを理解できていない	665	28. 2
8	その他	115	4.9

5. 本事業のまとめ

既往研究を通じ、2019年末から世界的に感染拡大が進み始めた新型コロナウイルス感染症は、2020年さらには2021年と、約2年にわたり、我が国小規模事業者の事業経営に影響を与えている状況が明らかになった。また、国内外で事業見直しの必要性が徐々に認識される中で、海外においても新たなビジネスの萌芽の事例が確認されている。

本事業において実施した小規模事業者向けアンケート調査においては、新型コロナウイルス 感染症拡大下の約2年間における経営実態や、感染症下で実施してきた事業活動について把握 した。

結果によれば、多くの小規模事業者が 2021 年においても引き続き感染症による売上高への影響を受けていることが明らかになった。また、こうした中で、多くの小規模事業者が事業見直しに取り組んでおり、複合的に取組を進めた小規模事業者も一定数存在することなどを明らかにした。さらに、事業見直しに取り組んだ小規模事業者は、他者との関係性の構築・強化や、新たな取引につながったことなどの経営上の効果につながっていることや、複合的に取組を進めた小規模事業者では今後の売上げへの期待感につながっている割合が高いことを確認した。

また、事業見直しを実施していない小規模事業者のおよそ半数が事業見直しの必要性を感じていないことも明らかになった。ただし、その一方で事業見直しを実施した小規模事業者の中には、将来的な売上げの減少や市場の縮小への対応、今後成長が見込まれる市場への参入など、将来を見据えて見直しに取り組む小規模事業者も一定数存在していることなどから、現時点では事業見直しの必要性を感じていない小規模事業者であっても、将来を見据えて柔軟に事業の見直しを検討することも必要と考えられる。

なお、事業見直しを実施している事業者は、第三者との関わりの中で事業見直し実施のヒントを掴んでいる者が多い。今後、事業見直しの検討を進める意欲のある小規模事業者にとって、支援機関や経営者仲間などからの情報の活用が有効であると考えられる。

さらに、支援機関と小規模事業者とのかかわりについてみると、事業見直しを実施した約7割の小規模事業者が支援機関を活用しており、その大半が支援による成果を実感していること、小規模事業者は、個別の経営課題の解決や支援策の提案などよりも、支援の際における話・相談のしやすさといった対話を重視していることなども明らかになった。

このほか、本アンケート調査では、小規模事業者における地域への課題解決に関わる取組や、取組の事業化や利益状況などを把握した。地域課題解決へ取組む事業者の多くは、現時点では地域貢献の一環と位置づけている事業者が多く、自社の事業と位置づけて取り組んでいる事業者は多くは存在しない。しかし、後者は、前者と比べ、自社全体の利益状況について黒字と回答する割合が高いことが明らかとなった。また地域課題解決に取り組む上での、地域内外における連携状況について把握した結果、地域内・外における連携に前向きな姿勢を示す小規模事業者は半数を超えており、的確な課題設定能力やこれまで自地域には存在していなかった仕組みやインフラの提供を行うことで、地域課題解決に向けた連携をより効果的に運営していく事業者も存在していることを確認した。

令和3年11月吉日

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社

経済産業省中小企業庁 委託事業関連調査 「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」 ~ご協力のお願い~

拝啓

時下ますますご清栄のことと、お慶び申し上げます。

このたび、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社では、中小企業庁より今後の中小企業施策の企画立案や 2022 年版中小企業白書・小規模企業白書の執筆等を目的とした「令和 3 年度中小企業実態調査委託費(小規模事業者の経営環境変化に伴う地域での連携や課題解決への取組に関する調査研究)」を受託しました。

そこで、地域内での連携強化の取組や経営資源の活用、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応する事業見直しの取組等を明らかにするため、全国の小規模事業者様を対象としたアンケート調査(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)を企画・実施する運びとなりました。

また、本調査は、無記名で実施いたします。回答企業及び個人が特定されるような形で集計及び公表されることはございません。ご回答いただいた調査票情報は、当該調査事業の成果物の一部として、経済産業省に提出されます。

つきましては、お忙しいところ恐縮ではございますが、趣旨をご理解いただき、本アンケート調査へご協力賜りたく、何卒宜しくお願い申し上げます。

敬具

【ご回答上のお願い】

- 1.ご回答は、貴社の経営者又は経営に関わる責任者の方にお願いいたします。
- 2. 問 1 から順番にご回答ください。なお、一部の方にだけご回答いただく質問もございますので、記載されている案内に従ってご回答ください。
- 3 . 本調査の対象となる「小規模事業者」とは以下に該当する事業者様を指します。

常時使用する従業員()数が20人以下の事業者

但し、卸売業、小売業、サービス業は、5 人以下の事業者

(注:サービス業のうち、宿泊業・娯楽業は、常時使用する従業員数が20人以下の事業者)

ここでの従業員とは、常時雇用する正社員、パート、アルバイトのことを指します。 (経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等は含みません。)

4. 各設問内に指定が無い場合は、2021年11月1日時点の状況を回答下さい。

【回答期限:2021年12月17日(金)17時まで】

: 貴社の基本情報に関する質問

- 問1 貴社の組織形態について、当てはまる番号 1つを選択して下さい。
 - 1.法人 「問2」へお進み〈ださい
 - 2.個人 「問3」へお進みください
- 問2 問1で「1.法人」と回答した方に伺います。貴社の資本金について、当てはまる番号1つを選択して下さい。
 - 1.100万円未満
 - 2.100~300万円未満
 - 3.300~500万円未満
 - 4.500~1,000万円未満
 - 5 . 1,000~5,000万円未満
 - 6 . 5,000~1億円未満
 - 7.1億円以上
- 問3 貴社の創業()年について、当てはまる番号 1つを選択して下さい。 法人設立以前から創業している場合、その活動開始年を選択して下さい。
 - 1.1959年以前
 - 2.1960年代
 - 3.1970年代
 - 4.1980年代
 - 5.1990年代
 - 6.2000年代
 - 7.2010年代
 - 8.2020年以降
- 問4 貴社の従業員()数について当てはまる数字を記載して下さい。該当する従業員がいない場合、「0」と記載して下さい。 ここでの従業員とは、常時雇用する正社員、パート、アルバイトのことを指します。(経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等は含みません。)本設問以降に関しても同様です。

人(プルダウン/数字入力いずれか)

- 問5 貴社の主要業種について、当てはまる番号 1 つを選択して下さい。
 - 1.農業、林業、漁業
 - 3.建設業
 - 5. 電気・ガス・熱供給・水道業
 - 7.運輸業、郵便業
 - 9. 織物・衣服・身の回り品小売業
 - 11. その他小売業
 - 13. 不動産業、物品賃貸業
 - 15. 宿泊業
 - 17. 生活関連サービス業
 - 19.教育、学習支援業
 - 21. その他のサービス業

- 2. 鉱業、採石業、砂利採取業
- 4.製造業
- 6.情報通信業
- 8. 卸売業
- 10.飲食料品小売業
- 12. 金融業、保険業
- 14. 学術研究、専門・技術サービス業
- 16. 飲食サービス業
- 18. 娯楽業
- 20. 医療、福祉
- 22. その他上記以外の分類

- 問6 貴社の主要事業とする商品・サービスの主な販売先について、当てはまる番号 1つを選択して下さい。
 - 1.一般消費者 (B to C)
 - 2. 事業者(B to B)
- 問7 貴社の公的支援策の利用状況及び利用回数について伺います。

公的支援策の利用状況について、当てはまる番号1つを選択して下さい。

利用状況において、(a)小規模事業者持続化補助金、(b)小規模事業者経営改善資金(マル経融資)、 (c)ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金(ものづくり補助金)を「1. 利用したことがある」と回答した 方にお伺いします。利用回数を記載してください。

	利用状況				
	利用したことがある	知っているが、利 用したことはない	知らない		
(a)小規模事業者持続化補助金	1	2	3		
(b)小規模事業者経営改善資金 (マル経融資)	1	2	3		
(c)ものづくり・商業・サービス生産性向 上促進補助金(ものづくり補助金)	1	2	3		
(d)持続化給付金	1	2	3		
(e)事業再構築補助金	1	2	3		

利用回数
回

 \triangleright

: 貴社の経営者に関する質問

- 問8 貴社の経営者の年齢について、当てはまる番号1つを選択して下さい。
 - 1.20歳代以下
 - 2.30歳代
 - 3.40歳代
 - 4.50歳代
 - 5.60歳代
 - 6.70歳代
 - 7.80歳代以上
- 問9 「経営計画または事業計画の策定」についてお伺いします。
 - 9-1 「経営計画または事業計画の策定」の状況について、当てはまる番号 1つを選択して下さい。
 - 1.策定している「9 2」へお進みください2.策定中である「9 2」へお進みください
 - 3.策定していない 「9 6」へお進み〈ださい

9-2 <u>問91で「1.策定している」、または「2.策定中である」を選択した方に伺います。</u>「経営計画または事業計画の策定」に際して、支援機関からアドバイスを受けていますか。当てはまる番号 **1つ**を選択して下さい。

1.受けている(受けていた) 「93」へお進みください

2.受けていない(受けなかった) 「9 5」へお進みください

- 9-3 <u>問92で「1.受けている(受けていた)」を選択した方に伺います。</u>「経営計画または事業計画の策定」に際して、支援機関を活用しようと思ったきっかけは何ですか。最も当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。
- 1. 策定する / ウハウがなかったから
- 2.自社のみでの作成に不安を感じたから
- 3.計画の効果を高めるため
- 4.支援機関とのつながりがあったから
- 5.その他
 - 9-4 <u>問92で「1.受けている(受けていた)」を選択した方に伺います。</u>「経営計画または事業計画の策定」に際して、自社の経営課題の設定状況について伺います。当てはまる番号 **1つ**を選択して下さい。
- 1.自らが主体的に経営課題を設定した
- 2.支援機関と共に考え、経営課題を設定した
- 3.支援機関が主体的に経営課題を設定した
 - 9-5 <u>問91で「1.策定している」を選択した方に伺います。</u>経営計画または事業計画策定後の変化について、最も当てはまる番号1つを選択して下さい。
- 1.自社の意思決定のよりどころとなった
- 2.従業員の自律的な働き方の実現、就業観などの共有
- 3.従業員の自社への愛着度の向上
- 4.仕事や目標達成に対するモチベーション向上
- 5.顧客や取引先との関係強化
- 6.新たな事業、製品・サービス開発への展開
- 7.外部環境の変化への安定的な事業展開
- 8.共感する社員の新規採用
- 9.その他
- 10.特になし
 - 9-6 <u>問91で「3.策定していない」を選択した方に伺います。</u>経営計画または事業計画を策定していない理由として、最も当てはまる番号**1つ**を選択して下さい。
- 1. 策定する必要性を感じていないから
- 2. 策定する時間がないから
- 3. 策定する人員や/ウハウがないから
- 4.適切な社外の相談相手がいないから
- 5.その他

問10 経営者ご自身の経営に関する知識・スキルについて、当てはまる番号 1つを選択して下さい。

	当てはま らない	あまり当 てはまら	どちらとも いえない	やや当て はまる	当てはま る
1. 単に現状を追認するのではな〈、「本来どうあるべきか」とい		ない			
う問題意識を持っている					
2. 事業環境を見極め、優先的課題や中長期的な重要課題					
等の洗い出しができる					
3. 予定外の事態が発生した場合には優先順位を柔軟に判					
断し、早期に必要な対策を講じている					
4. 起こっている事象を抽象化して捉えることができる					
5. 物事の本質を正し〈見極めることができる					
6. 物事の全体像を正確に把握することができる					
7. 物事を理論的に整理したり説明したりできる					
8. 既成概念にとらわれることなく、自由に発想することができる					
9. 物事を分析的に捉え、思考することができる					
10. 課題に対して複数のアプローチを行うことができる					

: 貴社の経営情報・事業方針に関する質問

問11 新型コロナウイルス感染症の拡大(2020 年 1 月以降)(以下、感染症拡大)による売上げへの影響について、当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。

- 1 . 大き〈プラスの影響を受けた
- 2. ある程度プラスの影響を受けた
- 3.ほぼ影響を受けていない
- 4. ある程度マイナスの影響を受けた
- 5 . 大き〈マイナスの影響を受けた

問12 感染症拡大後の 2020 年、2021 年の業績について、順に伺います。

2019 年同期を「100%」(※) とした場合の程度について、【1】2020 年の各期間の売上高及び年間の売上高、【2】2021 年の各期間の売上高及び年間の売上高をそれぞれ記載して下さい。

それぞれ、整数 0~999 で記載して下さい。ご不明な場合は、おおよその数値で回答して下さい。

【1】2020年の各期間の売上高及び年間の売上高(2019年同期を100%とした場合)

1172020 19日初間9月至間次61日89	70111 (2017 117)/JC 100 /0CO/C
2020 年 の各期間の売上高 (2019年同期を100%とした場合)	2020年1~3月
	2020年4~6月
	2020年7~9月
	2020年10~12月
2020年の年間売上高(2020年1~12 月)	

2019年同期の	
	%
2019年同期の	
	%
2019年同期の	
	%
2019年同期の	
	%
2019年の	
	%

【2】2021年の各期間の売上高及び年間の売上高(2019年同期を100%とした場合)

	70-21-3 (2023 11-3)43 C 200 70 C 070
2021 年 の各期間の売上高 (2019年同期を100%とした場合)	2021年1~3月
	2021年4~6月
	2021年7~9月
	2021年10~12月(見通し)
2021年の年間売上高(2021年1~12 月)の見通し	

2019年同期の	
	%
2019年同期の	
	%
2019年同期の	
	%
2019年同期の	
	%
2019年の	
	%

問13 今後の事業展開の方針について、当てはまる番号 1つを選択して下さい。

- 1.成長·拡大
- 2.安定·維持
- 3.縮小·撤退

問14 廃業への意識について伺います。

14-1 感染症拡大後に廃業を意識・検討しましたか。当てはまる番号 1 つを選択して下さい。

1.廃業は意識しなかった

→「問15」へお進みください

2.廃業を意識したが、具体的に検討しなかった

「14 2」へお進みください

3.廃業を意識し、具体的に検討した

「14 2」へお進みください

- 14-2 <u>問 14 1 において「2 . 廃業を意識したが、具体的に検討しなかった」または「3 . 廃業を意識し、具体的に検討した」と回答いただいた方に伺います。</u>廃業を意識した理由について、当てはまる番号のうち、最も影響が大きいもの **1 つ**を選択して下さい。
- 1.後継者の不在
- 2.高齢化・健康上の理由
- 3.業績の悪化
- 4.経営環境の変化
- 5.その他
 - 14-3 <u>問 14 1 において「2.廃業を意識したが、具体的に検討しなかった」または「3.廃業を意識し、具体的に検討した」と回答いただいた方に伺います。</u>政府による新型コロナウイルス関連の支援策(持続化給付金、家賃給付金、無利子融資等)が、廃業を思いとどまらせる効果があったかについて、あてはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。
- 1.大いに効果があった
- 2.ある程度効果があった
- 3 . どちらともいえない
- 4. あまり効果がなかった
- 5. ほとんど効果がなかった
- 6. いずれの支援策も知らなかった

: 貴社の事業見直しに関する質問

問15 事業見直しの実施状況について伺います。

15-1 感染症拡大後の 売上げ回復・維持・向上のための取組の実施状況について、当てはまる番号<u>すべて</u>を選択して下さい。また、実施した取組のうち、 最も力を入れた取組について、当てはまる番号<u>1つ</u>を選択して下さい。

	実施した取組 (当てはまる番号 す べて)	最も力を入れた取組 (当てはまる番号 1つ)
< . 既存の市場・販路×既存の製品・商品・サービス>		
(a)購入数·利用数を増やすための工夫 (既存製品·商品·サービスの値引き、回転率の向上等)	1	1
(b)既存製品・商品・サービスの向上(アフターフォローの実施等)	2	2
(c)既存製品・商品・サービスの情報発信の強化 (広告の見直しやSNS等の活用))	3	3
(d)購入頻度を高める取組(リピート客を増やすサービスの導入等)	4	4
< . 既存の市場・販路×新規の製品・商品・サービス>		
(e)既存顧客へのコロナ対応商品・サービスの導入	5	5
(f)既存製品・商品・サービスのバリエーションの多様化	6	6

(g)既存製品·商品·サービスへの付加価値の付与	7	7
< . 新規の市場・販路×既存の製品・商品・サービス>		
(h)既存製品·商品·サービスの提供方法の見直し (配達や自動販売機の導入、無人販売等)	8	8
(i)既存製品·商品·サービスの販売対象の見直し(事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等)	9	9
(j)ECサイト等の活用	10	10
< . 新規の市場・販路×新規の製品・商品・サービス>		
(k)既存の社内リソース・技術を用いた新事業の立ち上げ	11	11
(I)既存の社内リソース・技術とは関連性のない新事業の立ち上げ	12	12
(m)いずれも取り組んでいない 「問21」に進んで下さい。	13	-

15-2 <u>問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。</u>事業見直しを実施した理由について、当 てはまる番号**すべて**を選択して下さい。

- 1.売上げの減少
- 2.既存市場の縮小
- 3. 将来的な売上げの減少や市場の縮小への対応
- 4.今後成長が見込まれる市場への参入
- 5.取引先・消費者からの要請
- 6.経営者仲間からの助言
- 7.外部専門家・支援機関からの助言
- 8.競合他社との競争激化
- 9.地域社会への貢献
- 10.下請企業からの脱却
- 11.その他

15-3 <u>問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。</u>事業見直しの取組を開始した時期について、当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。

- 1.2020年1~3月
- 2.2020年4~6月
- 3.2020年7~9月
- 4.2020年10~12月
- 5.2021年1~3月
- 6.2021年4~6月
- 7.2021年7~9月
- 8.2021年10~12月

問16 事業見直しの準備について伺います。

16-1 <u>問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。</u>事業見直し取組前の主力事業の市場規模()、5 年後の市場規模の見通しについて、当てはまる番号それぞれ<u>1つ</u>を選択して下さい。

事業見直しによって新規の市場を開拓した場合は、事業見直し前の市場について回答ください。事業見直しによって市場の見直しをしていない場合は現在の市場について回答ください。

< 取組開始時 >

- 1.成長している
- 2. やや成長している
- 3. やや縮小している
- 4.縮小している
- 5 . 分からない
- <5年後の見通し>
- 1.成長が見込まれる
- 2. やや成長が見込まれる
- 3. やや縮小する
- 4.縮小する
- 5.分からない
 - 16-2 <u>問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。</u>事業見直しの実施の際に参考にした情報源について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.テレビ・ラジオ・新聞
- 2.業界誌・専門誌・学術論文・その他雑誌や書籍
- 3.Webサイト・メールマガジン
- 4.SNS
- 5.研修・セミナー、展示会
- 6.経営者仲間(取引先除()
- 7.経営陣、従業員
- 8.金融機関
- 9.取引先(仕入先、販売先)
- 10.税理士・公認会計士等の士業
- 11.商工会·商工会議所
- 12.公的支援機関(商工会·商工会議所除()
- 13. (上記に該当しない)親族・知人
- 14.その他
- 問17 事業見直しの実施の評価・影響について伺います。
 - 17-1 問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。事業見直しによる今後の売上げへの影響について、当てはまる番号 1 つを選択して下さい。

- 1.今後に期待感が持てる
- 2.今後にやや期待感が持てる
- 3.今後もあまり期待感は持てない
- 4.今後も期待感は持てない
 - 17-2 <u>問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。</u>事業見直しの実施による経営への効果について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.支援機関とのつながりができた
- 2.同業他社とのつながりができた
- 3.異業種の他社とのつながりができた
- 4.新たな取引が生まれた
- 5.既存取引先との関係性の強化につながった
- 6.自身の事業を見つめ直す機会となった
- 7.自社の経営資源を把握できた
- 8.新たな雇用につながった
- 9.人材の育成につながった
- 10.経営危機を乗り越えることができた
- 11.従業員の雇用を守ることができた
- 12.従業員の士気が上がった
- 13.不採算事業から撤退できた
- 14.その他
- 15.効果は感じていない
 - 17-3 <u>問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。</u>事業見直しを実施する上で直面した課題について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.自己資金の不足
- 2.資金調達
- 3.既存事業の経営がおるそかになった
- 4.人材の確保
- 5.知識・ノウハウの不足
- 6.販売先の開拓・確保
- 7.情報収集力の不足
- 8.事業計画の作成方法が分からなかった
- 9.業務提携先の確保
- 10.安定的な仕入先の確保
- 11.その他
- 12.特になし

- 問18 <u>問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。</u>事業見直しにおける事業計画書の作成の有無について、当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。
 - 1.事業計画書を作成した
 - 2.事業計画書を作成していない
- 問19 事業見直しにおける支援機関の活用状況について伺います。
 - 19-1 問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。事業見直しにおける支援機関の活用の有無について、当てはまる番号 1 つを選択して下さい。
 - 1.活用した 「19 2」へお進み〈ださい
 - 2.活用していない 「19 4」へお進みください
 - 19-2 <u>問 19 1 で、「1.活用した」と回答した方に伺います。</u>活用した支援機関について、当てはまる番号<u>すべて</u>を選択して下さい。
 - 1.取引先金融機関
 - 2. 商工会·商工会議所
 - 3.弁護士
 - 4.公認会計士·税理士
 - 5.中小企業診断士
 - 6.社会保険労務士
 - 7.ファイナンシャルプランナー
 - 8.事業承継・引継ぎ支援センター
 - 9.再生支援協議会
 - 10.自治体(都道府県、市区町村)
 - 11.よろず支援拠点
 - 12.その他の経営コンサルタント
 - 13.その他
 - 19-3 <u>問 19 1 で、「1.活用した」と回答した方に伺います。</u>支援機関を活用したことによる成果について、当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。
 - 1.十分に成果が出た
 - 2.ある程度成果が出た
 - 3.あまり成果が出なかった
 - 4.まった〈成果が出なかった
 - 5.分からない
 - 19-4 <u>問 19 1 で、「2. 活用していない」と回答した方に伺います。</u>支援機関を活用していない理由について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
 - 1.社内で十分に対応可能だから

- 2.どの支援機関に相談すればいいか分からないから
- 3.支援機関とのつながりがないから
- 4.費用負担が生じるから
- 5.相談する時間がないから
- 6.相談する必要性を感じないから
- 7.その他
 - 19-5 <u>問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。</u>支援機関に求める能力について、当ては まる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.話、相談のしやすさ
- 2.支援、相談の頻度
- 3.支援期間の長さ(継続的な支援)
- 4.自社の経営に関する理解度
- 5.経営・財務・支援策に対する知識
- 6.専門家との人脈
- 7.自社の本質的な経営課題の発見能力
- 8.自社に適した支援策の提案力
- 9.個別の経営課題の解決能力
- 10.支援後のフォローアップ
- 11.その他
- 問20 事業見直しにおける事業者間連携(※)について伺います。

事業者間連携とは、事業見直しの実施にあたり、自社以外の企業や事業者と協力して実施することを指します。

- <事業者間連携の例>
- ・複数事業者で連携して新商品・サービス等の開発を行う
- ・複数事業者で連携してプロモーション活動を行う
- ・複数事業者で連携してテイクアウトの提供を行う
- ·複数事業者で連携してECサイトを展開する
- 20-1 <u>問 15 1 の で回答した、最も力を入れた取組について伺います。</u>事業見直しにおける事業者間の連携の有無について、当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。
- 1.連携した 「20 2」へお進みください
- 2.連携していない 「問22」へお進みください

20-2 <u>問 20 1 で、「1.連携した」と回答した方に伺います。</u>連携した事業者の業種について、当てはまる番号<u>すべ</u> <u>て</u>を選択して下さい。

- 1.農業、林業、漁業
- 3.建設業
- 5. 電気・ガス・熱供給・水道業
- 7. 運輸業、郵便業
- 9. 織物・衣服・身の回り品小売業
- 11. その他小売業
- 13.不動産業、物品賃貸業
- 15. 宿泊業
- 17.生活関連サービス業
- 19.教育、学習支援業
- 21. その他のサービス業

- 2. 鉱業、採石業、砂利採取業
- 4.製造業
- 6.情報通信業
- 8. 卸売業
- 10.飲食料品小売業
- 12. 金融業、保険業
- 14. 学術研究、専門・技術サービス業
- 16.飲食サービス業
- 18. 娯楽業
- 20. 医療、福祉
- 22. その他上記以外の分類

問21 事業見直しを実施しなかった事業者の方に伺います。

- 21-1 <u>問 15 1 で「13.いずれも取り組んでいない」を選択した方に伺います。</u>事業見直しを実施しなかった理由について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.実施に必要な資金が調達できない
- 2.費用の負担が大きい
- 3.時間がない
- 4.人材が不足している
- 5. ノウハウがない
- 6.相談相手がいない
- 7.費用対効果が低いまたは分からない
- 8.その他
- 9.必要性を感じていない
- 21-2 <u>問 21 1 で、「9.必要性を感じていない」**以外**を回答した方に伺います。</u>事業見直しを実施しようと思うために 必要な要素について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.必要な資金の調達
- 2.取組に必要な情報
- 3.実施のための人材
- 4.実施のための/ウハウ
- 5.取組にかける時間
- 6.支援機関の伴走支援
- 7.事業計画策定の支援
- 8.同業他社が取り組んだら実施する
- 9.発生する費用の補助
- 10.その他

:貴社が保有する経営資源に関する質問

ここでは、以下に記載する経営資源の状況について順に伺います。

問22:貴社が保有する経営資源のうち、感染症拡大前に機能していたと感じるもの

問23:貴社が保有する経営資源のうち、感染症拡大以降に機能していないと感じるもの

問28:貴社が保有する経営資源のうち、感染症拡大前に不足していたと感じるもの

問29:貴社が保有する経営資源のうち、感染症拡大以降に不足していると感じるもの

問22 以下に掲載する経営資源について、次の各問にお答え〈ださい。

<選択肢>

表 1 経営資源全般に関する選択肢	記入する
(「1.人材」を選択した場合は表2からも回答)	番号
1 . 人材(選択した場合は表2からも選択)	1
2.知的財産・ブランド	2
3 . のれん・販売権	3
4 . 工場・事務所等の設備	4
5 . 取引先(仕入先·販売先網)	5
6 . 取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈	6
7 . その他	7
8 . 特になし	8

表 2 人材に限定した選択肢	記入す
(表 1 で「1.人材」を選択した場合のみ回答)	る番号
1 . 営業	1
2.販売	2
3.調査・マーケティング	3
4 . 研究·開発	4
5 . 生産·管理	5
6 . デザイン・商品開発	6
7.経理・財務	7
8.総務・庶務	8
9 . その他	9

- 22-1 貴社が保有する経営資源のうち、<u>感染症拡大前に機能していたと感じるもの</u>は何ですか。当てはまる番号を上位3つまで、選択して下さい。
- 22-2 <u>間 22 1 において「1.人材」と回答いただいた方に伺います。</u>貴社が保有する人材にかかわる経営資源の うち、<u>感染症拡大前に機能していた</u>と感じるものは何ですか。当てはまる番号を上位3つまで、選択して下さい。

経営資源全般に関する選択肢	1位	2位	3位
表 1 より番号を記入			

人材に限定した選択肢	1位	2位	3位	
表 2 より番号を記入				

- 22-3 **問** 22 1 **において選択した「機能していたと感じる経営資源」について伺います。**選択した経営資源が機能していた要因について、当てはまる番号を**すべて**選択して〈ださい。
- 1.経営者における経営・事業の経験値が豊富
- 2.人材への教育や研修の充実
- 3.人材との活発なコミュニケーション
- 4 . 人材の担当分野における経験値の高さ
- 5.支持が高い自社の主力サービス・商品の存在
- 6. 必要な設備・I T投資の実施
- 7.納期の厳守

- 8.取引先からの厚い信頼
- 9. その他
- 問23 以下に掲載する経営資源について、次の各問にお答え〈ださい。
 - 23-1 貴社が保有する経営資源のうち、<u>感染症拡大以降に機能していない</u>と感じるものは何ですか。当てはまる番号を上位3つまで、選択して下さい。
 - 23-2 <u>間 23 1 において「1.人材」と回答いただいた方に伺います。</u>貴社が保有する人材にかかわる経営資源の うち、<u>感染症拡大以降</u>に機能していないと感じるものは何ですか。当てはまる番号を上位3つまで、選択して 下さい。

経営資源全般に関する選択肢	1位	2位	3位
表1より番号を記入			

人材に限定した選択肢	1位	2位	3位
表2より番号を記入			

- 23-3 **問** 23 1 **において選択した「機能していないと感じる経営資源」について伺います。**選択した経営資源が機能していない要因について、当てはまる番号を**すべて**選択してください。
- 1.経営者における経営・事業の経験値の不足
- 2.人材への教育や研修の不足
- 3.人材とのコミュニケーション不足
- 4.人材の担当分野における経験値の不足
- 5 . 支持が高い自社の主力サービス・商品の不足
- 6.必要な設備・IT投資の未実施
- 7.納期遵守の困難さ
- 8.取引先からの信頼不足
- 9. その他
- 問24 <u>問23 1 において選択した「機能していないと感じる経営資源」について伺います。</u>選択した経営資源を機能させるために、 助言を求めたことがある支援機関について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
 - 1.取引先金融機関
 - 2.商工会:商工会議所
 - 3.弁護士
 - 4.公認会計士·税理士
 - 5.中小企業診断士
 - 6.社会保険労務士
 - 7.ファイナンシャルプランナー
 - 8.事業承継・引継ぎ支援センター
 - 9.再生支援協議会
 - 10.自治体(都道府県、市区町村)
 - 11.よ3ず支援拠点
 - 12.その他の経営コンサルタント

- 13.その他
- 14.助言を求めたことはない 「問27」へお進み〈ださい
- 問25 <u>問24 において「1」~「13」と回答いただいた方(14.助言を求めたことはない以外を回答いただいた方)に伺います。</u>選択した支援機関に対して助言を求めた時期について、当てはまる番号**1つ**を選択して下さい。
 - 1.感染症拡大前から助言を求めていた
 - 2.感染症拡大以降から助言を求めはじめた
- 問26 <u>問24 において「1」~「13」と回答いただいた方(14.助言を求めたことはない以外を回答いただいた方)に伺います。</u>支援機関に対して助言を仰いだことによる効果の実感について、当てはまる番号**1つ**を選択して下さい
 - 1.十分に効果があった
 - 2.ある程度効果があった
 - 3.あまり効果がなかった
 - 4.まった〈効果がなかった
 - 5.分からない
- 問27 問24 において「14.助言を求めたことはない」と回答いただいた方に伺います。
 - 27-1 今後の助言を受ける意向について、当てはまる番号 1 つを選択して下さい。
 - 1.助言を求めたことは無かったが、今後求めていきたい
 - 2.助言を求めたことは無く、今後も求める予定はない
 - 27-2 <u>問 24 において「14.助言を求めたことはない」と回答いただいた方に伺います。</u>支援機関に求める能力について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
 - 1.話、相談のしやすさ
 - 2.支援、相談の頻度
 - 3.支援期間の長さ(継続的な支援)
 - 4.自社の経営に関する理解度
 - 5.経営・財務・支援策に対する知識
 - 6.専門家との人脈
 - 7.自社の本質的な経営課題の発見能力
 - 8.自社に適した支援策の提案力
 - 9.個別の経営課題の解決能力
 - 10.支援後のフォローアップ
 - 11.相談する必要性がないため求める能力はない
 - 12.その他

問28 以下に掲載する経営資源について、次の各問にお答えください。

- 28-1 貴社が保有する経営資源のうち、<u>感染症拡大前</u>に<u>不足していた</u>と感じるものは何ですか。当てはまる番号を 上位 3 つまで、選択して下さい。
- 28-2 問 28 1 において「1.人材」と回答いただいた方に伺います。 貴社が保有する人材にかかわる経営資源のうち、 <u>感染症拡大前</u>に、 <u>不足していた</u>と感じるものは何ですか。 当てはまる番号を上位3つまで、選択して下さい。

経営資源全般に関する選択肢	1位	2位	3位
表1より番号を記入			

人材に限定した選択肢	1位	2位	3位
表2より番号を記入			

問29 以下に掲載する経営資源について、次の各問にお答えください。

- 29-1 貴社が保有する経営資源のうち、<u>感染症拡大以降に不足している</u>と感じるものは何ですか。当てはまる番号を上位3つまで、選択して下さい。
- 29-2 問 29 1 において「1.人材」と回答いただいた方に伺います。 貴社が保有する人材にかかわる経営資源のうち、 <u>感染症拡大以降</u>に<u>不足している</u>と感じるものは何ですか。 当てはまる番号を上位3つまで、選択して下さい。

経営資源全般に関する選択肢	1位	2位	3位
表1より番号を記入			

人材に限定した選択肢	1位	2位	3位
表 2 より番号を記入			

問30「アウトソーシング」() に関して伺います。

アウトソーシングとは、金額の大小・対応頻度・期間を問わず、外部企業に業務を依頼することを指します。

30-1 <u>問 28 1 において「感染症拡大前において、不足していたと感じる経営資源」および問エラー! 参照元が見つかりません。「感染症拡大以降において、不足していると感じる経営資源」</u>を補うために、アウトソーシングに取り組んでいますか。当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。

1.アウトソーシングに取り組んでいる 「30 2」へお進みください

2.アウトソーシングに取り組んでいない 「30 5」へお進み〈ださい

- 30-2 <u>問 30 1 において「1.アウトソーシングに取り組んでいる」と回答した方に伺います。</u>アウトソーシングに取り組んでいる分野について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.営業
- 2.販売
- 3.調査・マーケティング
- 4.研究·開発
- 5.生産·管理
- 6.デザイン・商品開発
- 7.経理・財務
- 8.総務・庶務
- 9.その他

- 30-3 <u>問 30 1 において「1.アウトソーシングに取り組んでいる」と回答いただいた方に伺います。</u>アウトソーシングに取り組んだことによる効果について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.売上げを伸ばすことができた
- 2.本業に集中することができた
- 3.コストを削減することができた
- 4.新たな取引先や人脈が増えた
- 5.その他
- 6.特に変化はない
 - 30-4 <u>問 30 1 において「1.アウトソーシングに取り組んでいる」と回答いただいた方に伺います。</u>アウトソーシングに取り組むにあたり、どのような経緯でアウトソーシング先を見つけたか、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい
- 1.テレビ・ラジオ・新聞
- 2.業界誌・専門誌・学術論文・その他雑誌や書籍
- 3.Webサイト・メールマガジン
- 4.SNS
- 5.研修・セミナー、展示会
- 6.経営者仲間(取引先除()
- 7.経営陣、従業員
- 8.金融機関
- 9.取引先(仕入先、販売先)
- 10.税理士・公認会計士等の士業
- 11.商工会·商工会議所
- 12.公的支援機関(商工会,商工会議所除()
- 13. (上記に該当しない)親族・知人
- 14.その他
 - 30-5 <u>問 30 1 において「2.アウトソーシングに取り組んでいない」と回答いただいた方に伺います。</u>アウトソーシングに取り組まない理由について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.社内で十分に対応可能だから
- 2.情報をどこで入手すればよいか分からないから
- 3.相談先が分からないから
- 4.費用負担が生じるから
- 5.相談する時間がないから
- 6.その他
- 7.必要性を感じないから

: 貴社の地域課題解決への取組状況について

- 問31 地域課題解決への取組状況について伺います。
 - 31-1 貴社では、地域課題解決()に向けて、どのような取組を行っていますか。以下の課題の中から、当てはまる番号**すべてを**選択して下さい。

ここでの地域課題解決への取組とは、事業の一環としての取組、地域貢献活動としての取組のすべてを含みます。

1. 産業振興

地場産業の振興、地域資源の活用、労働者不足・後継者不足への対応、雇用創出(地元採用・UJIターン受入れ)

2.まちづくり

商業機能の低下、交通サービスの拡充、地域の祭り・伝統行事・イベントの開催、空き家・耕作放棄地対策

3.環境保護

自然環境の保全、街の景観保全、廃棄物処理、エネルギー対策

4.安全·安心

防災対策、防犯対策、交通安全

5. 福祉·教育

高齢者支援、障がい者支援、子育て支援、教育支援、リカレント教育、医療・介護サービス支援

- 6. その他
- 7. 意思はあるが取り組めていない
- 8.地域課題に取り組んでいない
 - 31-2 <u>問 31 1 において、「1」~「6」と回答いただいた方(7.意思はあるが取り組めていない、8.地域課題に取り組んでいない以外と回答いただいた方)に伺います。</u>貴社における取組の位置づけについて、当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。
- 1.既に自社の中心の事業となっている
- 2.今後自社の中心事業になり得る
- 3.新規事業の一つとして成立し得る
- 4. 事業ではなく、地域貢献の一環として取り組んでいる
- 5. その他
 - 31-3 <u>問 31 1 において、「1」~「6」と回答いただいた方(7.意思はあるが取り組めていない、8.地域課題に取り組んでいない以外と回答いただいた方)に伺います。</u>取組を開始した理由について、当てはまる番号**すべてを** 選択して下さい。
- 1.地域の問題が事業の存続を脅かす可能性があるため
- 2. 地域の持続的な発展に貢献するため
- 3.他の事業者からの提案があったため
- 4. 地方自治体からの要請があったため
- 5. 住民からの要望があったため
- 6. 事業性が見込めるため
- 7. その他
- 8.分からない

- 31-4 <u>問 31 1 において、「1」~「6」と回答いただいた方(7.意思はあるが取り組めていない、8.地域課題に取り組んでいない以外と回答いただいた方)に伺います。</u>地域課題解決への取組(事業、地域貢献にかかわらず)も含めた上で、自社全体の経営における利益状況について、当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。
- 1. 黒字
- 2. 収支均衡
- 3. 赤字
- 問32 今後地域を持続的に発展させていくための地域課題への取組の意向について伺います。
 - 32-1 現在取り組めていない地域課題のうち、今後地域を持続的に発展させていくために重要だと考える地域課題 について、当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。
 - 1.産業振興

地場産業の振興、地域資源の活用、労働者不足・後継者不足への対応、雇用創出(地元採用・UJIターン受入れ)

2.まちづくり

商業機能の低下、交通サービスの拡充、地域の祭り・伝統行事・イベントの開催、空き家・耕作放棄地対策

3.環境保護

自然環境の保全、街の景観保全、廃棄物処理、エネルギー対策

4.安全·安心

防災対策、防犯対策、交通安全

5.福祉·教育

高齢者支援、障がい者支援、子育て支援、教育支援、リカレント教育、医療・介護サービス支援、

- 6. その他
- 7.特にない
 - 32-2 <u>問 32 1 において、「1」~「6」と回答いただいた方(7.特にない以外と回答いただいた方)に伺います。</u>問 32 1 で回答した、重要だと考える地域課題において、貴社が取り組むにあたって不足しているリソース等について、当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。
- 1.取組に割(人材
- 2. 取組にかかる資金の調達
- 3. ノウハウやアイデア
- 4.相談相手
- 5.課題を共有するコミュニティ
- 6. その他

問33 他者との連携による地域課題の解決に向けた取組について伺います。

33-1 <u>問31 1 において、「1」~「6」と回答いただいた方(7.意思はあるが取り組めていない、8.地域課題に取り</u> <u>組んでいない以外と回答いただいた方)に伺います。</u>地域課題の解決に向けた取組における、地域内外の事業者や団体との連携の状況について、当てはまる番号をそれぞれ**1つ**選択して下さい。

ここでいう「連携」は、共通の地域課題に対して、他の事業者との間で同じ連携の目的意識や理想の姿を 共有した上で取り組む事業活動上の連携(共同での商品・サービス開発、販路開拓等)を指します。 なお、以下の連携は含みません。

- . 取引先との受発注や委託関係の構築
- . 支援機関や他の事業者との慈善活動(自治活動、ボランティアなど)のような事業活動外の連携

地域内の 事業者や団 体	
地域外の 事業者や団 体	

【選択肢】

1.既に連携を行っている →次の「33-2」へお進みください

2.連携を検討している 次の「33.2」へお進みください

3.連携していない・連携の予定はない「337」へお進みください

33-2 <u>問 33 1 で、「1 . 既に連携を行っている」、「2 . 連携を検討している」と回答した方に伺います。</u>地域課題の解決に向けた取組における連携先について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。

	地域内	地域外
	(当てはまる番号 <u>すべて</u>)	(当てはまる番号 <u>すべて</u>)
1 . 事業者	1	1
2 . 自治体	2	2
3 . 商工会議所、商工会	3	3
4 . 金融機関	4	4
5. 士業(税理士、公認会計士等)	5	5
6 . 教育·研究機関	6	6
7.NPO法人	7	7
8 . その他	8	8
9 . 具体的な連携先は決まっていない	9	9

33-3 <u>問 33 2 で、 地域内または 地域外において「1」~「8」のいずれかを回答した方(9.具体的な連携先は決まっていない以外を回答した方)に伺います。</u>連携先をどのように知りましたか。当てはまる番号<u>すべて</u>を選択して下さい。

- 1.知人や取引先からの紹介
- 2. 支援機関(公的支援機関、金融機関、士業等)からの紹介
- 3. 商談会や地域で行われるイベントなどを介して
- 4. インターネットやSNSでの情報収集を通じて
- 5. その他

- 33-4 <u>問 33 1 で、 または において「1 . 既に連携を行っている」、「2 . 連携を検討している」と回答した方に</u> <u>伺います。</u>地域課題の解決に向けた取組において連携を行うメリットについて、最も大きいと感じるもの<u>1 つ</u>を 選択して下さい。
- 1.知見・技術の補完
- 2. 資金力の強化
- 3.地域住民や外部事業者などからの信用度の上昇
- 4. 地域を巻き込んだ大きな取組への発展
- 5. その他
 - 33-5 <u>問 33 1 で、 または において「1 . 既に連携を行っている」と回答した方に伺います。</u>自社以外の事業者 や機関との連携活動をより効率的に運営するために、現在、不足していると感じる事柄はありますか。当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.的確に地域課題の設定をし、課題に向かって先導する力
- 2. 自地域にはない、サービスの仕組みやインフラの提供
- 3. 中長期的な視点を持ち、取組を継続する力
- 4. 取組に向けて必要な人材を発掘する力
- 5. その他
- 6.特にない
 - 33-6 <u>問 33 5 で「1」~「5」のいずれかを回答した方(6 . 特にない以外を回答いただいた方)に伺います。</u>その連携での取組を進めていくにあたり、33 5 のような不足を感じる事柄がある場合、それを補うために行っていることはありますか。当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.所属している連携外の人材や組織との交流
- 2. 支援機関(商工会議所、商工会、金融機関、士業等)への相談
- 3. インターネット、SNS等を通じた情報発信
- 4.その他
- 5.特に対応はしていない
 - 33-7 <u>問 33 1 で「3 . 連携していない・連携の予定はない」と回答した方に伺います。</u>地域課題の解決に向けた取組の中で、新たに連携する際の障壁について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1. 誰と連携すればよいか分からない
- 2. どの事業において連携すればよいか分からない
- 3. 求める連携先に出会う方法が分からない
- 4. 自社の中で対応する人手の不足
- 5. 従来付き合いのない事業者等に対し、連携に必要な自社情報を公表し難い
- 6.連携可能な事業がない
- 7. 連携のメリットを理解できていない
- 8. その他

- 33-8 <u>問 33 1 で「3 . 連携していない・連携の予定はない」と回答した方に伺います。</u>貴社の事業活動において、他の事業者等との間で同じ連携の目的意識や理想の姿を共有した上で、他者との連携(共同での商品・サービス開発、販路開拓等)は行っていますか。当てはまる番号 **1 つ**を選択して下さい。
- 1.既に連携を行っている
- 2.連携を検討している
- 3.連携していない・連携の予定はない
 - 33-9 <u>問338で「3.連携していない・連携の予定はない」と回答した方に伺います。</u>貴社の事業活動の中で、新たに連携する際の障壁について、当てはまる番号**すべて**を選択して下さい。
- 1.誰と連携すればよいか分からない
- 2. どの事業において連携すればよいか分からない
- 3. 求める連携先に出会う方法が分からない
- 4. 自社の中で対応する人手の不足
- 5. 従来付き合いのない事業者等に対し、連携に必要な自社情報を公表し難い
- 6.連携可能な事業がない
- 7. 連携のメリットを理解できていない
- 8. その他

以上でアンケートは終了です。ご協力いただき、誠にありがとうございました。

参考資料 2 アンケート調査票(支援機関向け)

< アンケート表紙 >

経済産業省中小企業庁 委託事業関連調査 「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート」

このたび、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社では、中小企業庁より今後の中小企業施策の企画立案や2022年版中小企業白書・小規模企業白書の執筆等を目的とした「令和3年度中小企業実 態調査委託費(小規模事業者の経営環境変化に伴う地域での連携や課題解決への取組に関する調査研究)」を受託しました。

そこで、中小企業支援機関の中小企業・小規模事業者に対する支援の現状や中小企業の経営課題などについて明らかにするため、公的な中小企業支援機関を対象としたアンケート調査(中小企業支援機関 における中小企業・小規模事業者支援の実態把握に関するアンケート)を企画・実施する運びとなりました。

つきましては、お忙しいところ恐縮ではございますが、趣旨をご理解いただき、本アンケート調査へご協力賜りたく、何卒宜しくお願い申し上げます。

【ご回答上のお願い】

- 1.ご回答は、1機関1回に限らせていただきます。
- 2. 問1から順番にご回答ください。なお、一部の方にだけご回答いただく質問もございますので、記載されている案内に従ってご回答ください。
- 3.ご回答いただいた調査票情報は、当該調査事業の成果物の一部として、経済産業省に提出されます。回答企業及び個人が特定されるような形で集計及び公表されることはございません。
- 4 . 本アンケートにおける「小規模事業者」とは以下に該当する事業者を指します。

常時使用する従業員()数が20人以下の事業者 ここでの従業員とは、常時雇用する正社員、パート、アルバイトのことを指します。(経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等は含みません。) 5 . 各設問内に指定が無い場合は、2 0 2 1 年 1 1 月 1 日時点の状況を回答下さい。

番号	調査項目	回答	質問文	選択肢
1	業種、業態	SA	12を選択して下さい。 便宜的に、個人事業主の方も貴機関として表記しています。	1.商工会 2.商工会議所 3.中小企業団体中央会 4.都道府県、政令指定都市の中小企業支援センター 5.税理士 6.税理士法人 7.公認会計士 8.監査法人 9.弁護士 10.弁護士事務所 11.中小企業診断士 12.その他士業(社会保険労務士、行政書士、司法書士)及び士業事務所 13.個人コンサルタント 14.民間コンサルティング会社 15.金融機関 16.財団法人、社団法人、NPO法人(都道府県、政令指定都市の中小企業支援センターを除() 17.その他
2	本社・本店・本所の所在地	SA	問2 貴機関の本社・本店・本所の所在地として、 当てはまる番号 <u>12</u> を選択して下さい。	都道府県
3	支援対象事業者数	NA	問3 2020年、2021年における貴機関の支援対象のうち、少なくとも当該年に1度以上は支援を行っている中小企業の事業者数を記入下さい(注:延べ数ではな〈実数を回答下さい)。	·2020年()社·者 ·2021年()社·者
4	小規模事業者の割合	NA	問4 前間で回答いただいた、貴機関の支援対象 事業者のうち、小規模事業者の概算割合を記入下 さい(0~10の数字をご記入下さい)。	·2020年:小規模事業者の割合()割 ·2021年:小規模事業者の割合()割
5	支援先の中小企業との面談頻度(オンライン を含む)について、当てはまるものをお答え〈だ さい	SA	製造業で300人以下、卸売・小売・サービス業で 100人以下の事業者	1.週に1回程度 2.月に1回程度 3.四半期に1回程度 4.半年に1回程度 5.年に1回程度

番号	調査項目	回答	質問文	選択肢
6	支援先の中小企業との1回の平均的な面談時間(オンラインを含む)について、当てはまるものをお答えください		問6 貴機関が支援を行う中小企業との平均的な 面談時間について、当てはまる番号 <u>1つ</u> を選択して 下さい。	1.30分未満 2.30分以上~1時間未満 3.1時間以上~2時間未満 4.2時間以上
7	支援先企業との対話における会話の話す・聞くの比率について		問7 貴機関が支援を行う中小企業との面談時の 対話の状況について、当てはまる番号 <u>1つ</u> を選択して 下さい。	1 . ほとんどを課題の把握に費やす 2 . どちらかというと課題の把握に費やす 3 . どちらともいえない 4 . どちらかというと課題解決のためのアドバイスに費やす 5 . ほとんどを課題解決のためのアドバイスに費やす
8	支援先の中小企業が直面する経営課題のう ち重要なものについて		問8 貴機関の支援対象である中小企業について 伺います。当該事業者が直面する経営課題のうち、 重要だと考えられるものについて、 コロナ前(2020 年1月以前)及び②現在でそれぞれ当てはまる番号 全でを選択して下さい。(複数選択可)	1. 営業・販路開拓(営業力・販売力の維持強化、国内外の新規顧客・ 販路の開拓) 2. 商品・サービスの開発・改善(新商品・新サービスの開発、高付加価値 化(ブランド化)) 3. 技術・研究開発(新技術開発、技術力の強化) 4. 生産・製造(設備増強、設備更築) 5. 人材(人材の確保・育成、後継者の育成・決定) 6. 組織(経営管理の徹底、社長個人依存から組織的経営への移行) 7. ICT活用(業務プロセスの効率化、間接業務の削減、データを活用した戦略立案) 8. 財務(運転資金の確保、設備投資資金の確保、コストの削減、借入金の削減) 9. その他 10. 特になし
9	支援先中小企業の現状把握について、どの 程度できているか		次からの設問(問9~問15)は、貴機関の支援対象である中小企業における、相談開始時点での状況について伺います。 問9 事業者は、自社の外部環境及び内部環境について、対外的に説明できるように把握・整理はできていましたか。当てはまる番号 <u>1つ</u> を選択して下さい。	1.十分できていた 2.ある程度できていた 3.どちらともいえない 4.あまりできていなかった 5.全くできていなかった
10	支援先中小企業は経営課題について、どの 程度把握出来ているかについて (対外的に 説明できる水準に把握・整理出来ているか)	SA	問10 事業者は、 <u>自社の経営課題</u> について、対外 的に説明できるように把握・整理はできていましたか。 当てはまる番号 <u>12</u> を選択して下さい。	l l
11	支援先の中小企業における経営課題の優先 度の設定状況について	SA	問11 事業者は、 <u>自社の経営課題の優先順位</u> について、対外的に説明できるように把握・整理はできていましたが。当てはまる番号 <u>1つ</u> を選択して下さい。	·
12	支援先の中小企業における経営課題の解決 に向けた具体的な施策の検討状況について	SA	問12 事業者は、 <u>自社の経営課題解決に向けた具体的な施策</u> について、対外的に説明できるように把握・整理はできていましたか。当てはまる番号 <u>1つ</u> を選択して下さい。	1.十分できていた 2.ある程度できていた 3.どちらともいえない 4.あまりできていなかった 5.全くできていなかった

番号	調査項目	回答	質問文	選択肢
13	支援先の中小企業における経営課題の解決 に向けた取組の実施における組織体制の整 備状況について	SA	問13 事業者は、自社の経営課題の解決に向けた 組織体制(人員採用・配置など)について、整備で きていましたか。当てはまる番号 <u>1つ</u> を選択して下さ い。	1.十分できていた 2.ある程度できていた 3.どちらともいえない 4.あまりできていなかった 5.全〈できていなかった
14	支援先の中小企業における経営課題の解決 に向けた取組の実施における経営課題の組 織内への浸透状況について	SA	問14 事業者は、自社の経営課題について従業員まで認識が共有され、課題の解決に向けて従業員を含めて当事者意識を持って取り組めていましたか。当てはまる番号 <u>1つ</u> を選択して下さい。	1. 十分できていた 2. ある程度できていた 3. どちらともいえない 4. あまりできていなかった 5. 全くできていなかった
15	支援先の中小企業が自己変革を進めていく 上で課題となる点のうち、特に大きな障害と なっているもの	МА	問15 事業者が自ら課題を把握して、解決に向けて 自走できるようになる上で、何が特に重要だと考えま すか。当てはまる番号 <u>3つ</u> を選択して下さい。	1 . 内部環境の把握・可視化 2 . 外部環境の把握・可視化 3 . 経営課題の把握 4 . 経営課題の優先順位付け 5 . 経営課題の際決に向けた具体的な行動計画の策定 6 . 社内での経営課題の認識共有・課題解決に向けた意識の醸成 7 . 課題解決のための知見・経験 8 . その他
16	コロナ禍での相談件数の推移	SA	(冒頭文章) 次からの設問(問16~問30)は貴機関が支援を 行う小規模事業者(※)のうち、主な支援層(売 上規模(従業員規模など)に該当する小規模事業 者を念頭にご回答をお願いいたします。 小規模事業者の定義:常時使用する従業員数 が20人以下の事業者 問16 2020年、2021年における貴機関の小規模 事業者の相談件数を前年と比較した場合の変化に ついて、当てはまる番号 <u>1つ</u> をそれぞれ選択して下さ い,	- 2019 2020年にかけての変化 1. 大幅に増加した 2. 増加した 3. 横ばい 4. 減少 5. 大幅に減少した - 2020 2021年にかけての変化 1. 大幅に増加した 2. 増加した 3. 横ばい 4. 減少 5. 大幅に減少した
17	個別の課題に対する対応状況	SA	問17 貴機関の小規模事業者支援における、以下の分野の対応状況について、それぞれ当てはまる番号 12 を選択して下さい。	1.資金調達 2.人材の確保 3.経営に関する知識・ノウハウの提供 4.販売先の開拓・確保 5.事業計画の作成 6.業務提携先の確保 7.安定的な仕入れ先の確保 それぞれに対して 1.十分 2.おおむね十分 3.どちらともいえない 4.やや不十分 5.不十分で回答
18	小規模事業者から求められていると感じる能力(支援)と実際の取組状況	MA	問18 小規模事業者から求められていると感じる支援機関の能力について、当てはまる番号 全て を選択してください。	

番号	調査項目	回答	質問文	選択肢
19	小規模事業者支援の課題	МА	問19 貴機関における小規模事業者の支援に対する課題について、当てはまる番号 全て を選択してください。	1.支援先との信頼関係の構築 2.相談に対応するための時間の確保 3.相談業務を行える人員の不足 4.支援業務に対する収益の確保 5.相談対応にかかる費用負担が大きいこと 6.自社のみで対応できない分野が多いこと 7.相談業務を行う者の能力の不足 8.相談に対応出来る/ウハウがないこと 9.個別の経営課題の把握 10.経営の本質的な課題の把握 11.フォローアップの実施 12.特になし
20	小規模企業の経営課題の解決に向けて、自 信を持って助言ができる経営資源の分野はど れか	ма	問20 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できる経営資源について、当ては まる番号 全て を選択して下さい。	1.人材 2.知的財産・ブランド 3.のれか・販売権 4.工場・事務所等の設備 5.取引先(仕入先・販売先網) 6.取引先(仕入先・販売先網)以外の人脈構成 7.その他 8.特にない
21	小規模企業の経営課題の解決に向けて、自 信を持って助言ができる業務内容の分野はど れか	ма	問21 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できる業務分野について、当ては まる番号 全て を選択して下さい。	1.営業 2.販売 3.調査・マーケティング 4.研究・開発 5.生産・管理 6.デザイン・商品企画 7.経理・財務 8.総務・庶務 9.その他 10.特にない
22	認識している地域課題は何か	ма	問22 貴機関の所在する地域において、解決すべき と考えている地域課題の種別について、当てはまる番 号 全て を選択して下さい。	1. 産業振興 地場産業の振興、地域資源の活用、労働者不足・後継者不足への対 応、雇用創出(地元採用、UIJ9-ン受入れ) 2. まちづ() 商業機能の低下、交通サービスの拡充、地域の祭り・伝統行事・イベント の開催、空き家・耕作放棄地対策 3. 環境保護 自然環境・街の景観保全、廃棄物処理、エネルギー対策 4. 安全・安心 防災対策、防犯対策、交通安全 5. 教育・福祉 高齢者支援、障がい者支援、子育て支援、教育支援、リカレント教育、 医療・介護サービス支援 6. その他 7. 特にない
23	地域課題解決への取組に対して事業者からど のような相談があったか	SA	問23 小規模事業者が事業の一環として行う地域 課題の解決に向けた取組について、これまで相談を 受けたことがありますか。当てはまる番号 <u>1つ</u> を選択し て下さい。	1 . ある 2 . ない
24	相談内容について	МА	問24 <u>問23において、「1.ある」と回答した方に伺います。</u> とのような内容の相談がありましたか。当てはまる番号 全て を選択して下さい。	1 . 関心がある又は既に取り組んでいる他の事業者・団体などの紹介 2 . 事業戦略・計画の策定に関する助言 3 . 経営資源(人員、資金など)の確保に関する助言 4 . 資金調達(融資、助成など)への対応 5 . その他

番号	調査項目	回答	質問文	選択肢
25	小規模事業者に対して、連携をサポートして いるか	SA	問25 貴機関は小規模事業者の事業活動における他者との連携について、相談を受けたり支援を行ったことがありますが、当てはまる番号1つを選択して下さい。 ここでいう「連携」とは、他の事業者との間で同じ連携の目的意識や理想の姿を共有した上で取り組む事業活動上の連携(共同での商品・サービス開発、販路開拓など。を指します。 、取引先との受発注や委託関係の構築、支援機関や他の事業者との慈善活動(自治活動、ボランティアなど)のような事業活動外の連携また、ここでの支援は相談の有無にかかわらず、上記の「連携」に向けて特定の支援をすることを指します。	1 . 相談を受け、支援を行った 2 . 相談を受けたが、支援に至らなかった 3 . 相談はなかったが、支援を行った 4 . 相談もなく、支援も行っていない
26	連携支援の内容	МА	問26 <u>問25において、「1.相談を受け、支援を行った」、「3.相談はなかったが、支援を行った」と回答した方にお伺いします。</u> これまでどのような支援を行ったことがありますか。当てはまる番号 全て を選択して下さい。	1 . 具体的な連携先やコミュニティなどを紹介している 2 . 連携方法に関する助言を行っている 3 . 自らを中心としてイベントなどを開催し、交流の機会を設けている 4 . 資金やノウハウ提供などの方法で、自らが連携に参加する 5 . その他
27	地域課題解決に向けた連携支援の経験の有 無について		問27 <u>問25において、「1.相談を受け、支援を行った」と同たし、「3.相談はなかったが、支援を行った」と回答した方にお伺いします。</u> これまで小規模事業者の地域課題の解決に向けた連携について支援を行ったことがありますか。当てはまる番号 <u>1つ</u> を選択して下さい。	1 . ある 2 _ かい
28	小規模事業者の地域課題の解決に向けた連 携を支援する際に困難に感じていることは何か	ма	問28 <u>問27において、「1.ある」と回答した方にお 伺いします。</u> 貴機関が小規模事業者の地域課題の 解決に向けた連携を支援する際に、困難に感じること について、当てはまる番号 <u>全で</u> を選択して下さい。	1. 事業者側の連携の目的が明確になっていない 2. 人的、金銭的な余裕がなく、助言後の次の行動に繋がらない 3. 事業者側が連携の必要性を認識できていない 4. その他 5. 特にない
29	小規模事業者が地域課題の解決に向けた連 携を行うことで生まれるメリットは何か	SA		1.知見・技術の補完 2.資金力の強化 3.地域住民や外部事業者などからの信用度の上昇 4.地域を巻き込んだ大きな取組への発展 5.その他
30	支援機関からみて、小規模事業者が地域課 題の解決に向け連携を始める際に障壁となっ ていると考えられるものは何か	MA	問30 小規模事業者が地域課題の解決に向けた 連携を始める際の障壁と考えられるものについて、当 てはまる番号 <u>全で</u> を選択して下さい。	1.誰と連携すればよいか分からない 2.どの事業において連携すればよいか分からない 3. 求める連携先に出会う方法が分からない 4.自社の中で対応する人手の不足 5.従来付き合いのない事業者等に対し、連携に必要な自社情報を公表し難い 6.連携可能な事業がない 7.連携のメリットを理解できていない 8.その他

二次利用未承諾リスト

令和3年度中小企業実態調査委託費 (小規模事業者の経営環境変化に伴う地域での連携や課題解決への取組に関する調査 研究)

令和3年度中小企業実態調査委託費 (小規模事業者の経営環境変化に伴う地域での連携や課題解決への取組に関する調査 研究)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)

頁	図表番号	タイトル
11	図表2-8	企業倒産件数
13	図表2-12下	地域の事業者と連携して宿泊プランの価値を向上し、売上を高めた例
17		新型コロナウイルス感染症後遺症からの回復を手助けする観光パッケージの販売