

中小企業 いばらき

CONTENTS

クローズアップ	1
ニュースフラッシュ	8
インフォメーション	10
日本列島組合最前線	12
業況レポート	14
経済・労働リサーチ	17
中央会だより	28

August

8

2022 No.766

クローズアップ

2022年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要 「新たな時代へ向けた自己変革力」



写真 水戸市新市民会館等施設建築物新築工事
(写真紹介記事は表紙裏ページに掲載)
提供:竹中・株木・鈴木良・葵・関根 特定建設工事共同企業体

SDGs取組宣言支援サービス

お客さまの事業活動とSDGsの17の目標との関係性を整理し、「SDGs宣言書」の策定をサポートします。

SDGsに取組むにあたり、こんなお悩みはありませんか？

- ✓ SDGsの話をよく聞か、何から取り組めば良いかわからない。
- ✓ 取引先等の要請や社会的背景を踏まえ取り組んでいるが、掲げた目標に対し実効性のある行動が伴っていない。
- ✓ 本業が忙しくて、SDGsに割ける時間などない。

SDGs取組宣言支援サービスのポイント

- ① SDGs取組状況の“見える化”
- ② 「SDGs宣言書」の作成支援
- ③ 「SDGs宣言書」の対外的発信

※ご希望に応じて、当行ホームページ特設サイトへ掲載いたします。



これまでに作成支援をした
「SDGs宣言書」は
こちらからご確認できます。

※QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

本サービスにかかるご照会、お取引のある営業店へお問い合わせください。



常陽銀行

MEBUKI
めぶきフィナンシャルグループ

表紙の紹介

水戸市民会館 令和5年7月開館予定

水戸市では、市民の主体的な活動の支援に努め、多くの市民が芸術文化に触れる機会を提供するなど、芸術を通じた交流を深める拠点形成を目指すとともに、あらゆる人々がいつでも気軽に立ち寄ることができ、まちなかでくつろぐことのできる施設として、水戸市民会館の整備を進めています。

水戸市民会館の整備は泉町1丁目北地区市街地再開発事業により進められ、令和5年7月の開館をめざしています。表紙の写真は、令和4年7月時点での同会館工事進捗状況の写真です。

水戸市が水戸市民会館周辺エリアの愛称を募集したところ、全国から2,038点の応募があり、選定委員会での選考を経て、愛称は「MitoriO（ミトリオ）」に決定しました。

愛称の由来は、水戸市民会館、水戸芸術館、京成百貨店の3施設を「トリオ（三重奏）」と表し水戸と組合せたものです。インパクトと見栄えを考えアルファベット表記とし、頭文字のMと末尾のOを大文字としました。

【施設概要】

大ホール (2,000席)	舞台、客席、ホワイエ、楽屋	・芸術文化の発表、鑑賞機会の提供 (オーケストラ、室内楽・器楽、吹奏楽、合唱、ロック・ポップス、歌謡曲・演歌、ジャズ、演劇、ミュージカル、ダンス・バレエ、邦楽、民族舞踊、演芸等) ・講演会、大会、式典等の主たる会場
中ホール (482席) 小ホール	舞台、ホワイエ、楽屋 大練習室	・芸術文化の発表（ピアノ発表会、創作活動発表会等） ・市民主体の芸術文化活動（映画の上映、演劇等） ・研修会、総会、講座等の主たる会場
展示室	展示スペース	・芸術文化の発表・美術展示（絵画、彫刻、書道、写真等） ・物産イベント、商談会の会場
会議室	大会議室、中会議室、小会議室、特別会議室	・会議室 ・イベント、大会等の分科会の場
創造支援	スタジオ、調理室、音楽室、工作室、和室	・市民主体の芸術文化活動（音楽や演劇等の練習、料理・工作教室、茶会等）
交流	やぐら広場、ロビー、ラウンジギャラリー、こどもギャラリー	・市民が日常的に集える交流拠点 ・情報発信拠点

2022年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

テーマ 「新たな時代へ向けた自己変革力」

中小企業庁では、毎年、中小企業白書並びに小規模企業白書を取りまとめて公表しています。

本年度の中小企業白書・小規模企業白書は「新たな時代へ向けた自己変革力」をテーマに、ウィズコロナ、アフターコロナの各フェーズにおいて、事業者にとって必要な取組を取り上げております。短期・中長期のスパンで中堅企業への成長やサプライチェーンの中核的存在を目指す中小企業（スケールアップ型企業）と持続的成長を志向し、地域経済を支える小規模事業者（パワーアップ型企業）のそれぞれが新たな挑戦を行うために、事業再構築をはじめ、必要な取組等について紹介しています。

本号では、その概要を紹介します。誌面の都合で一部の紹介となりますが、2022年版中小企業白書・小規模企業白書の全文は、中小企業庁のホームページ <https://www.chusho.meti.go.jp/index.html> にてご覧いただけますので、併せてご確認ください。

第1部 令和3年度（2021年度）の中小企業の動向

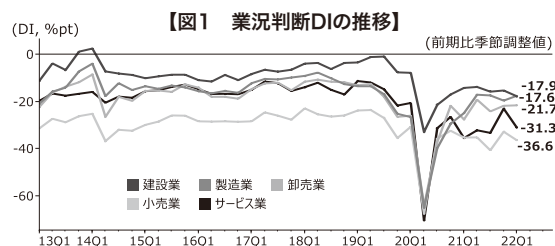
新型コロナウイルス感染症の流行や原油・原材料価格の高騰等の外部環境の下で、業況や倒産・資金繰り、雇用環境を始めとする中小企業・小規模事業者の動向について分析している。

中小企業・小規模事業者の動向

中小企業・小規模事業者の経営環境は、緩やかな回復傾向にあるものの、引き続き厳しい状況にあり、景況感や売上高は、依然として感染症流行前の水準まで回復していない業種も多い。

（業況・業績）

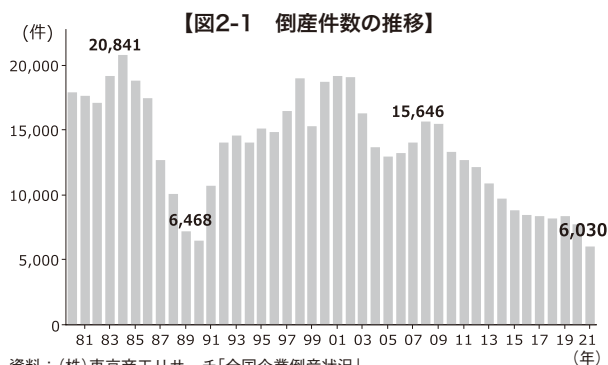
- 中小企業の業況判断DIは、2020年4-6月期にリーマンショック時を下回る水準まで急激に悪化。（図1）
- 足下では、持ち直しの動きも見られるが、依然として厳しい状況。



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

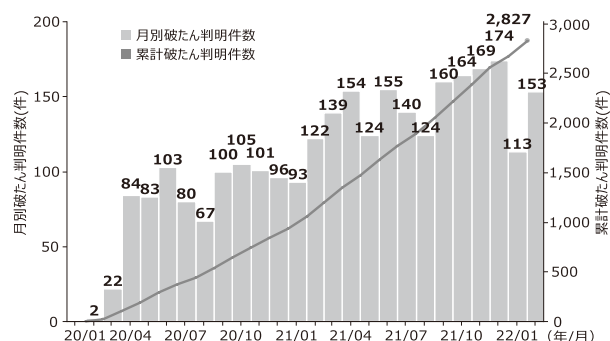
（倒産の状況）

- 我が国の倒産件数は、2009年以降は減少傾向で推移。2021年は資金繰り支援策などの効果もあり、6,030件と57年ぶりの低水準となった。（図2-1）
- 一方で、新型コロナウイルス関連破たん件数は、昨年9月から4ヶ月連続で月別件数として過去最多を更新するなど、月別件数は増加傾向にある。（図2-2）



資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

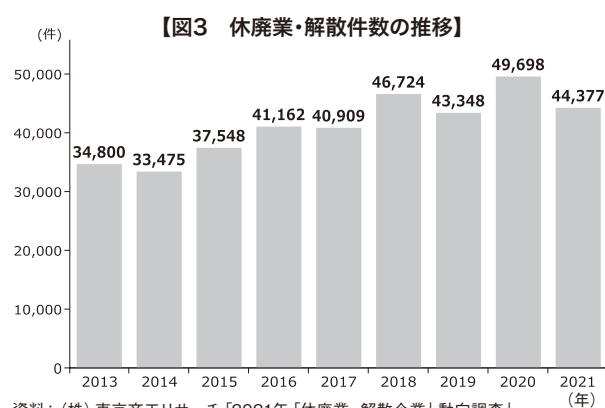
【図2-2 新型コロナウイルス関連破たんの月別判明件数】



資料：東京商工リサーチ「『新型コロナウイルス』関連破たん状況」（2022年2月28日）
 （注）1. 負債1,000万円以上の法的整理、私的整理を対象に集計されたもの（準備中を含む）。
 2. （株）東京商工リサーチの取材で経営破たんが判明した日を基準に集計されたもの。
 3. 新型コロナウイルス関連破たんとは、（株）東京商工リサーチの取材で担当弁護士や当事者から新型コロナウイルスが要因であると言質が取れた経営破たん。

（休業業・解散の状況）

- 昨年の休業業・解散件数は、前年から減少したものの、民間調査が開始された2000年以降で過去3番目の高水準となっている。（図3）

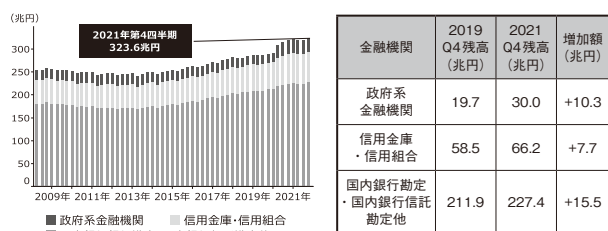


資料：（株）東京商工リサーチ「2021年「休業業・解散企業」動向調査」

（資金繰り）

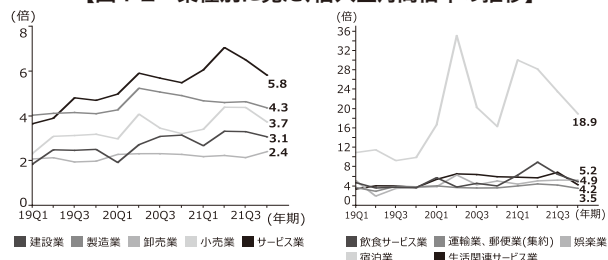
- 感染症流行後では、いずれの金融機関においても貸出残高が増加しており、実質無利子・無担保融資制度を活用しながら、積極的な融資が行われている状況がうかがえる。（図4-1）
- 宿泊業をはじめとする各業種において感染症流行前と比べて借入金月商倍率が上昇しており、借入金の返済余力が低下している可能性がうかがえる。（図4-2）

【図4-1 中小企業向け貸出残高の推移(金融機関別)】



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」他より中小企業庁調べ(2021年12月末時点)
(注) 中小企業向け貸出残高とは、国内銀行協定・国内銀行信託協定他における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・(株)商工中央組合金庫・(株)日本政策金融公庫(中小企業事業・国民生活事業)の貸出残高の合計を指す。

【図4-2 業種別に見た、借入金月商倍率の推移】

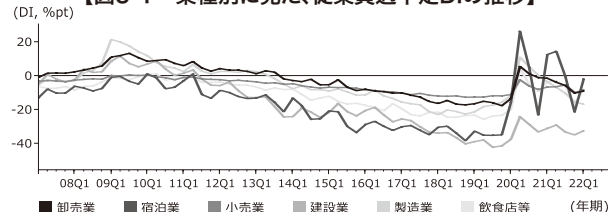


資料：財務省「法人企業統計調査季報」
(注) 1. ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2. 借入金月商倍率=(金融機関短期借入金+その他の短期借入金+金融機関長期借入金+その他の長期借入金+社債)÷月商

(雇用の状況)

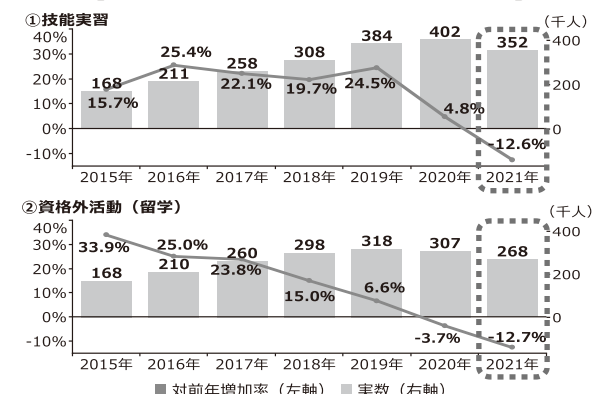
- 中小企業の人手不足感は、感染症流行の影響により一時的に弱まったものの、依然として人手不足の状況が見られる。(図5-1)
- 技能実習および資格外就労(留学)の在留資格における外国人労働者数は、足下で減少。(就労業種の内訳を見ると、技能実習では、製造業、建設業が約7割、資格外就労(留学)では、宿泊業・飲食サービス業、卸売業・小売業が約6割を占めている。)(図5-2、5-3)

【図5-1 業種別に見た、従業員過不足DIの推移】



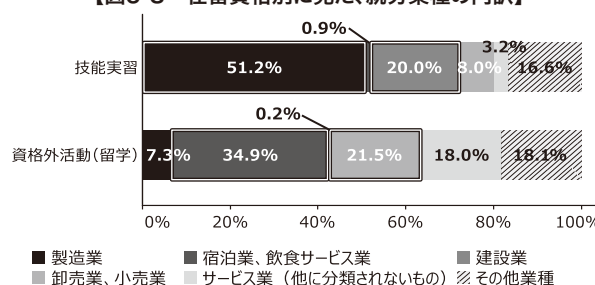
資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
(注) 従業員数過不足DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

【図5-2 在留資格別に見た、労働者数の推移】



資料：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ
(注) 外国人労働者数は、毎年10月末の数値。

【図5-3 在留資格別に見た、就労業種の内訳】

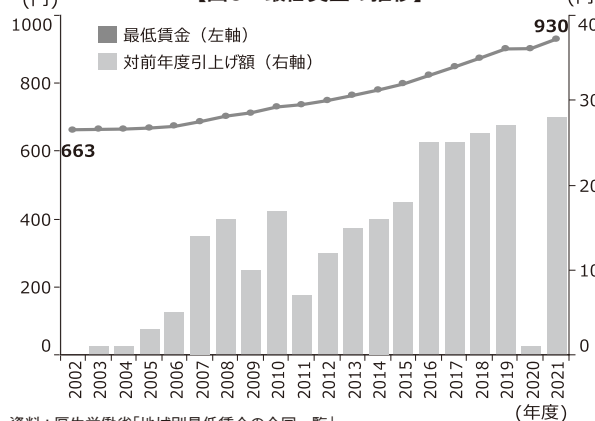


資料：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ
(注) 外国人労働者数は、毎年10月末の数値。

(賃金)

- 最低賃金は継続的に引き上げられており、2020年を除き、近年は引上げ幅も大きくなっている。(図6)

【図6 最低賃金の推移】

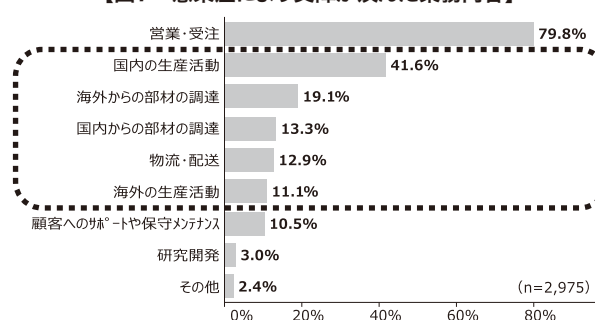


資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

(サプライチェーン)

- 感染症流行による影響を受けた業務は、営業・受注が最も多いものの、生産活動や部材調達といった供給面に影響を受けた業務も一定数存在。(図7)

【図7 感染症により支障が及んだ業務内容】



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「我が国ものづくり産業の課題と対応の方向性に関する調査」(2021年3月)

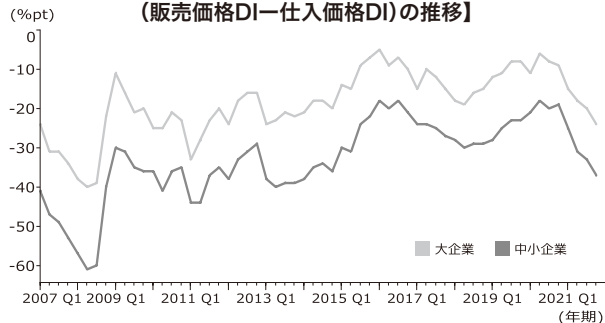
(注) 1. 資本金3億円以下又は従業員数300名以下の製造業の企業を集計。複数回答のため、合計は100%にならない。
2. 感染症が事業に影響があると回答した企業に対して、感染症に起因して支障をきたした業務内容を聞いたもの。

(原油・原材料価格の高騰)

- 交易条件指数は、仕入価格DIの上昇が販売価格DIの上昇より大きいため、悪化の傾向にある。(図8-1)
- 原油先物価格(WTI石油先物)は、感染症流行前の2019年12月末時点から約8割上昇。

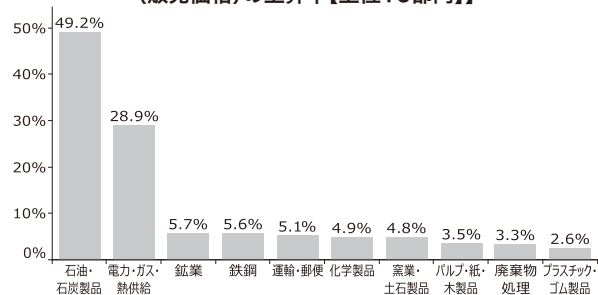
- 同様に、原油等の輸入価格が8割上昇したと仮定した場合、石油・石炭製品部門では約5割、電力・ガス・熱供給部門では約3割といった度合いで、原油等の投入が多い部門において産出価格が上昇すると推計される。(図8-2)

【図8-1 企業規模別に見た、交易条件指数(販売価格DI-仕入価格DI)の推移】



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
 (注) 1. ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。
 2. 交易条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

【図8-2 原油等の輸入価格が8割上昇した場合の産出価格(販売価格)の上昇率【上位10部門】】

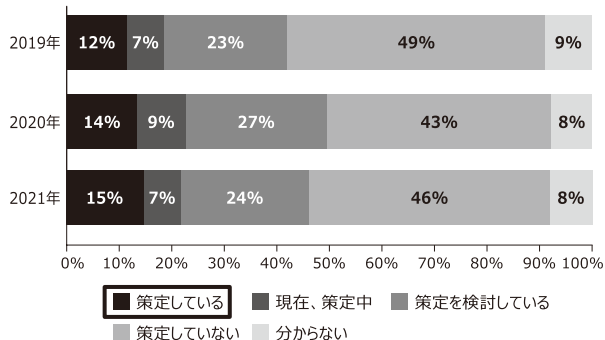


資料：総務省「平成27年(2015年)産業連関表」より推計
 (注) 1. 石炭・石油・天然ガス業の輸入価格が80%上昇した場合の各産業の産出価格の変化率を計算したもの。価格上昇による輸入コストの増加分は全て価格転嫁されると仮定している。
 2. 産業連関表の基本表における37分類の中で上位10部門を降順で並べている。

(事業継続計画(BCP)の取組)

- 中小企業におけるBCPの策定状況を見ると、策定している企業は3年間でわずかに増加しているものの、依然として半数近くが策定していない。(図9)
- 事業継続計画(BCP)の策定は、リスクへの意識が高まるだけでなく、策定プロセスを通じて自社の事業を見直すきっかけにもなる観点から重要。

【図9 事業継続計画(BCP)の策定状況の推移】

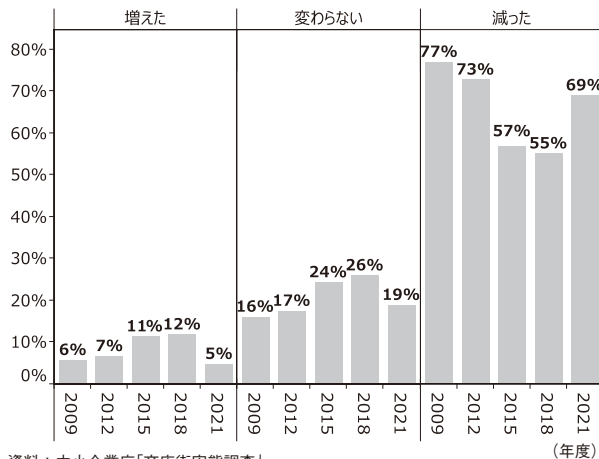


資料：(株)帝国データバンク「事業継続計画(BCP)に対する企業の意識調査」(図1：2019年5月、2020年5月)

(商店街の状況)

- 来街者数が「減った」と回答した商店街は、全体の約7割を占め、前回調査(3年前)から10ポイント以上増加。(図10)

【図10 商店街への来街者数の変化】

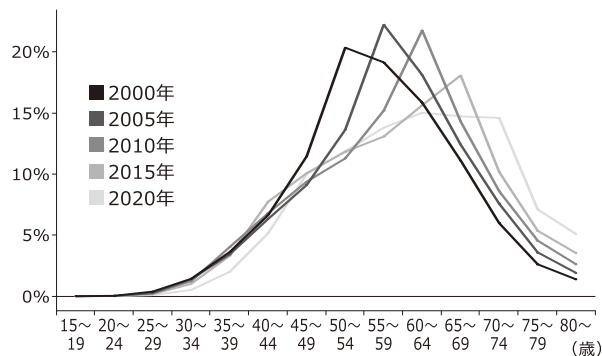


資料：中小企業庁「商店街実態調査」

(事業承継)

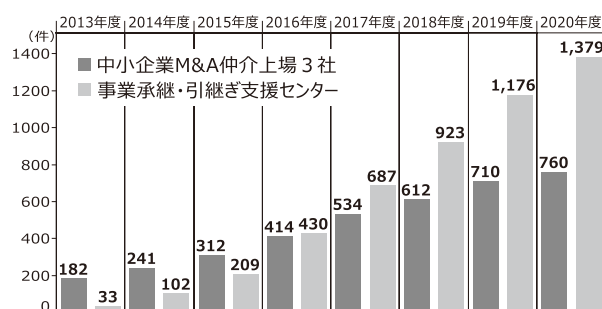
- 年齢の高い経営者の比率は高まっており、事業承継は引き続き社会的な課題となっている。(図11-1)
- 中小企業におけるM&Aは、近年増加傾向。(図11-2)
- 後継者不在企業の割合は低下しており、経営者の事業承継に対する意識の変化が見られる。(図11-3)
- 既存の経営資源を活かし、後継者が新たな取組や販路開拓に積極的に取り組む企業も存在。

【図11-1 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布】



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工

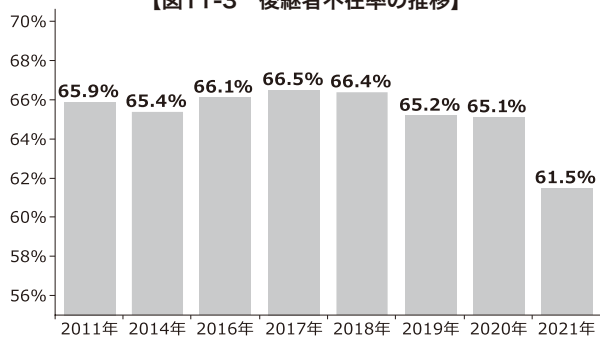
【図11-2 中小企業のM&A実施状況】



資料：中小企業庁「中小M&A推進計画」
 (注)「中小企業M&A仲介上場3社」とは、株式会社日本M&Aセンター、株式会社ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ株式会社について、集計したものである。

特集 クローズアップ

【図11-3 後継者不在率の推移】

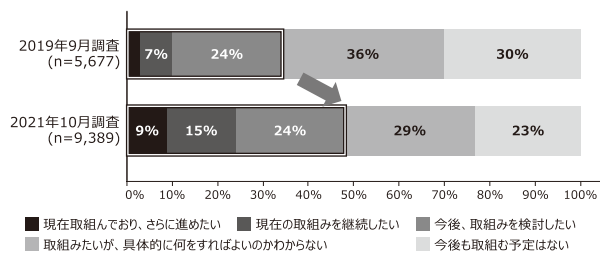


資料：(株) 帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査 (2021年)」

(新たな取組への意欲)

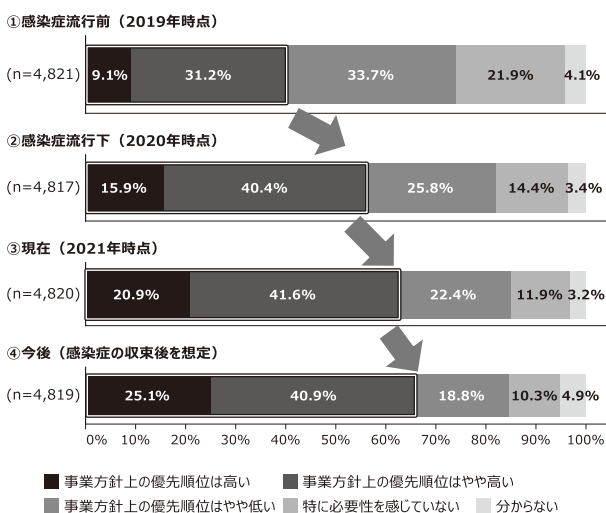
- 近年、中小企業においても、SDGsの取組への意識が高まってきている。(図12-1)
- 感染症流行前から現在に至るまで毎年徐々にデジタル化の優先順位は高まっており、事業方針におけるデジタル化の優先順位が高い又はやや高いと考える企業は2割以上増えている。(図12-2)

【図12-1 中小企業におけるSDGsの取組状況】



資料：大同生命保険(株)「大同生命サーベイ (2021年10月度調査)」

【図12-2 事業方針におけるデジタル化の優先順位】



資料：(株) 東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」(2021年12月)

第2部 新たな時代へ向けた自己変革力

感染症が社会全体や中小企業の活動に与えた影響や、感染症下における事業再構築の取組に加えて、企業の成長を促す取組としてブランドの構築や人的投資、経営者の経営力を高める取組などについても分析が行われている。さらに、中小企業・

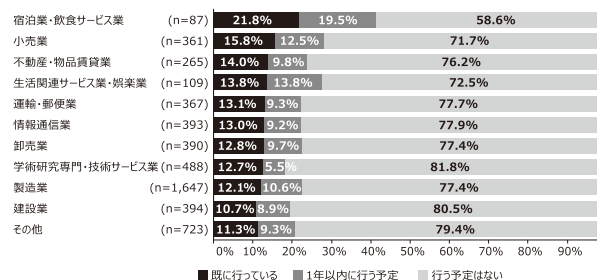
小規模事業者における共通基盤として、デジタル化や取引適正化、伴走支援に関する分析が行われている。

1. 中小企業における足下の感染症への対応

感染症が人々の行動や地域経済、企業業績にもたらした影響や、資金繰り等の支援策の実施状況などを示している。また、感染症下における事業再構築の実施状況を確認し、中小企業が足下の事業継続とその後の成長につなげる方法の一つとして、事業再構築が重要。

- 事業再構築は各業種で実施されているが、特に感染症の影響の大きい宿泊業・飲食サービス業で実施割合が高い。(図13)

【図13 業種別に見た、事業再構築の実施状況】



資料：(株) 東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」(2021年12月)

- (注) 1. いずれも事業再構築について「既に行っている」と回答した企業に対して聞いている。ここでいう、事業再構築とは、新たな商品の提供や商品の提供方法を変更すること等を指す。
2. なお、アンケート回答企業が必ずしも事業再構築補助金の申請企業ではない点に留意。

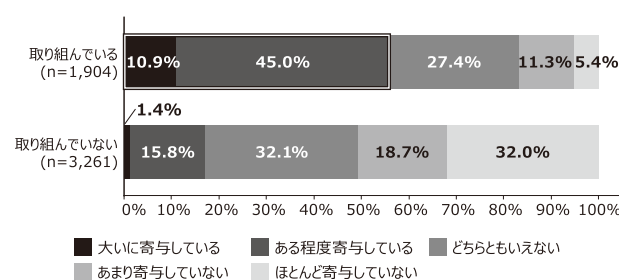
2. 企業の成長を促す経営力と組織

中小企業の成長を促すための取組として、無形資産投資に着目。ブランドの構築については、ブランドコンセプトを明確化することの重要性、人的投資については、従業員的能力開発に取り組むことの重要性などを示している。その他、海外展開や脱炭素化、スタートアップに関する現状などを示している。

(ブランド構築)

- 無形資産投資の一つであるブランド構築は、オリジナルの付加価値を有し、適正価格を付けられる価格決定力を持つことが考えられる。
- ブランドの構築・維持を図る取組を行っている企業は、自社ブランドが取引価格へ寄与している割合が高い。(図14-1)
- ブランドの構築・維持のための取り組みとしては、自社のブランドの発信だけでなく、ブランドコンセプトの明確化や従業員への浸透などを行うことも必要。(図14-2)

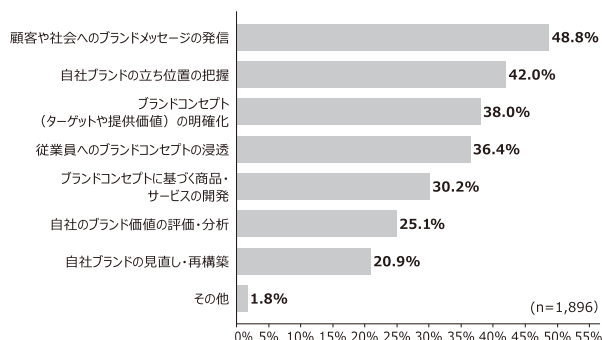
【図14-1 ブランドの構築・維持のための取組の実施状況】



資料：(株) 東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」(2021年12月)

- (注) 1. ここでいうブランドとは、「顧客に認識される、企業や商品・サービスなどのイメージの総体」を指す。
2. 企業のブランドが取引価格の引上げ・維持に寄与しているかを聞いたもの。

【図14-2 ブランドの構築・維持のための取組の実施状況】

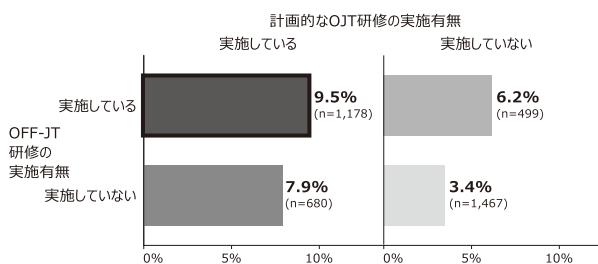


資料：(株) 東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」(2021年12月)
 (注) 1. ブランドの維持・構築のための取組の有無について、「取り組んでいる」と回答した企業に聞いたもの。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも 100%にならない。

(人的資本への投資)

- 計画的なOJT研修、OFF-JT研修いずれも実施している企業では、売上高増加率が最も高い。計画的なOJT研修やOFF-JT研修を実施し、従業員の能力開発を進めることが重要。(図15)

【図15 計画的なOJT研修及びOFF-JT研修の実施状況別に見た、売上高増加率】

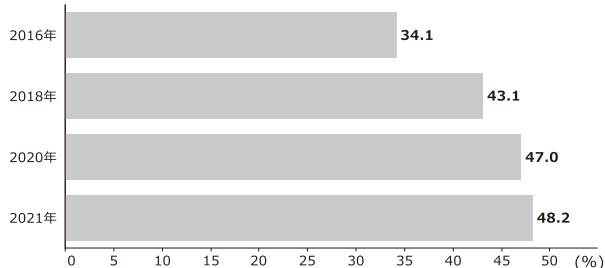


資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」(2021年12月)
 (注) 売上高増加率は、2015年と2020年の中央値を比較したものである。

(海外展開)

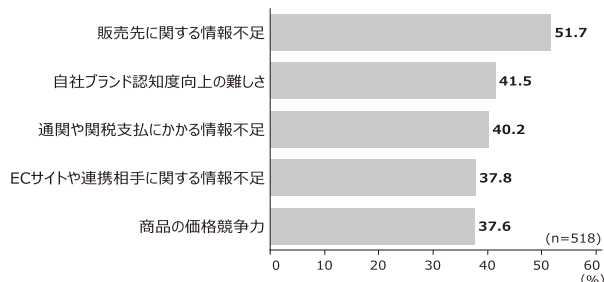
- 中小企業においても、2016年以降、越境ECを利用している企業の割合は増加傾向。(図16-1)
- 越境ECを利用している企業でも、販売先に関する情報不足や自社ブランド認知度向上の難しさなどの課題を抱えている。(図16-2)
- JAPANブランド育成支援等事業やJETROの新輸出大国コンソーシアムなど、自社の課題に合わせて国の支援制度を活用し、海外展開を進める企業も存在。

【図16-1 ECを活用している中小企業における、越境ECの利用状況】



資料：(独) 日本貿易振興機構「2021年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2022年2月)
 (注) 国内・海外の販売先を問わず、販売でECを活用する企業の中で、越境EC(国内から海外へ販売)で利用している企業の割合を指している。

【図16-2 実際に越境ECを利用している中小企業が直面している課題】

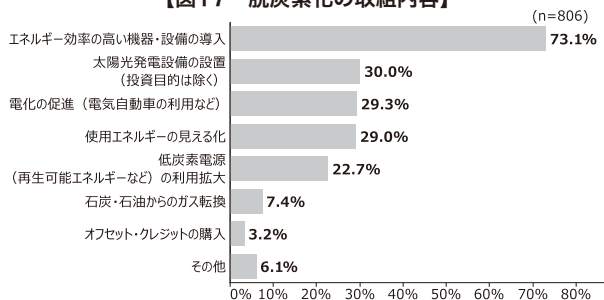


資料：(独) 日本貿易振興機構「2020年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2021年2月)
 (注) 1. 複数回答のため合計は必ずしも 100%にならない。
 2. 回答割合の高かった上位 5つの選択肢のみを表示している。

(グリーン)

- 脱炭素化に向けた具体的な取組では、エネルギー効率の高い機器・設備の導入や、太陽光発電設備の設置、電化の促進などが実施されている。(図17)

【図17 脱炭素化の取組内容】

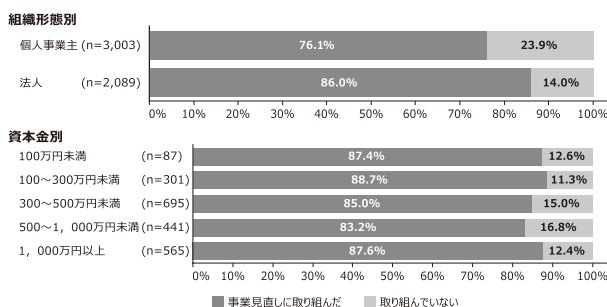


資料：(株) 東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」(2021年12月)
 (注) 1. 複数回答のため合計は必ずしも 100%にならない。
 2. 脱炭素化の取組について、「過去5年以上前から実施」、「過去5年以内に実施」と回答した企業を集計している。

3. 小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決 (小規模事業者における現下の事業見直し)

- 組織形態や資本金の多寡によらず、小規模事業者は積極的に事業見直しに取り組んでいる。(図18)

【図18 組織形態・資本金別に見た、事業見直しの取組状況】



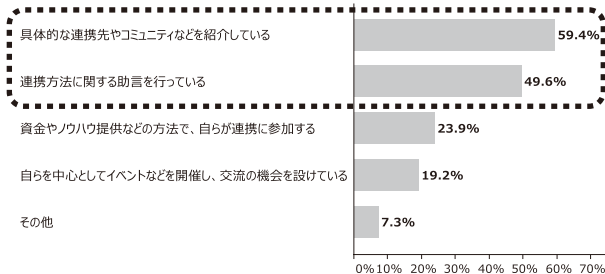
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」(2021年12月)
 (注) 1. 感染症流行後、事業見直しに係る4分類の具体的な取組内容のうち、1つ以上取り組んだ小規模事業者を「事業見直しに取り組んだ」、いずれも取り組んでいない小規模事業者を「取り組んでいない」として集計している。
 2. 感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」、「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

(小規模事業者による地域課題解決)

- 小規模事業者による地域課題解決にあたっては、事業者が単独ではなく、他の事業者と互いの経営資源等を共有する場合が考えられる。

●支援機関は、事業者に対して具体的な連携先の紹介や連携方法に関する助言を行っているため、事業者が他の事業者との協業を行う際には、支援機関が有するネットワークやノウハウの活用も有効。(図19)

【図19 支援機関が実際に行った連携支援の内容】



(資料) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(株)「中小企業支援機関における中小企業・小規模事業者の実態把握に関するアンケート」(2021年12月)
(注) 1. 事業者から連携に関する「相談を受け、支援を行った」、「相談はなかったが、支援を行った」と回答した支援機関を集計している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

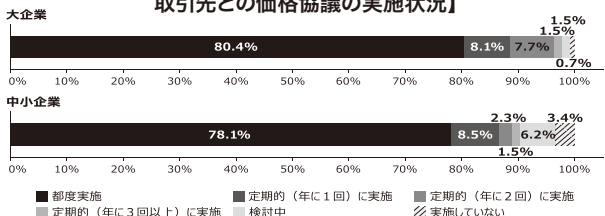
4. 共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援

中小企業・小規模事業者の事業継続、成長を支えるインフラ(共通基盤)として、取引適正化やデジタル化、伴走支援に着目している。取引適正化については、コスト変動に対する価格転嫁の状況や販売先との交渉機会を設けることの重要性などを示している。デジタル化については、感染症下における進展状況やデジタル化の進展に応じて効果がより実感できることなどを示している。伴走支援については、中小企業の「自己変革力」を高めるために、的確な課題設定を行う上で、支援機関との対話による伴走支援を受けることが有効であることを事例などを用いて示している。

(共通基盤としての取引適正化)

- パートナーシップ構築宣言の宣言文ひな形では、価格協議の申し入れがあった場合は協議に応じることとしている。
- 企業規模によらず、申し込みを受けた都度協議を実施している企業が多数だが、申し入れがあった場合でも協議を「実施していない」企業も一部存在。(図20)

【図20 パートナーシップ構築宣言を行った企業における、取引先との価格協議の実施状況】



資料：(公財)全国中小企業振興機関協会「『パートナーシップ構築宣言』フォローアップアンケート調査」(2022年3月)
(注) 1. ここでいう大企業とは、資本金3億円超、中小企業とは、資本金3億円以下を指す。
2. 取引先から協議の申し入れがあったと回答した企業を集計している。

(共通基盤としてのデジタル化)

- 感染症の流行前後で、デジタル化により業務効率化などに取り組む事業者(段階3)は増加している。(図21-1)
- 一方で、依然として紙や口頭による業務が中心の事業者(段階1)が一部存在するとともに、デジタル化によるビジネスモデルの変革など、DXに取り組んでいる事業者(段階4)も約1割にとどまる。(図21-2)

【図21-1 デジタル化の取組段階】

段階4 (10.2%)	デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態 (例) システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している
段階3 (46.7%)	デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態 (例) 売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理し業務フローの見直しを行っている
段階2 (34.9%)	アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態 (例) 電子メールの利用や会計業務の電子処理業務でデジタルツールを利用している
段階1 (8.2%)	紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

(注) 1. 取組段階については、経済産業省「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会DXレポート2(中間とりまとめ)」、「攻めのIT活用指針」、内閣府「令和3年度経済財政白書」等を参照しながら作成。
2. 括弧内の数字は、2021年においてどの取組段階にあるかを聞いた割合。

【図21-2 デジタル化の取組状況】

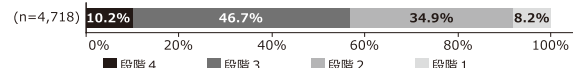
①感染症流行前(2019年時点)



②感染症流行下(2020年時点)



③現在(2021年時点)

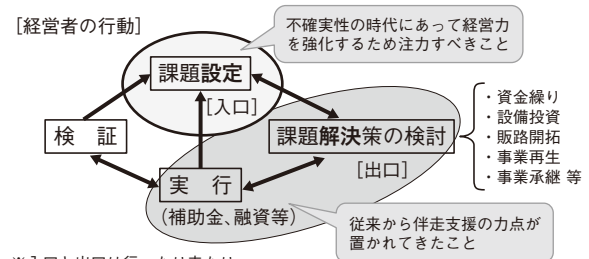


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」(2021年12月)
(注) デジタル化の取組状況として、「分からない」と回答した企業は除いている。

(共通基盤としての経営力再構築伴走支援)

- 経営者自らが自己変革を進めるためには、支援機関との対話を通じて、経営課題を設定することが重要。(図22-1)
- そのためには、第三者である支援者・支援機関が、経営者等との信頼関係を築き、対話を重視した伴走支援を行うことが有効。(図22-2)

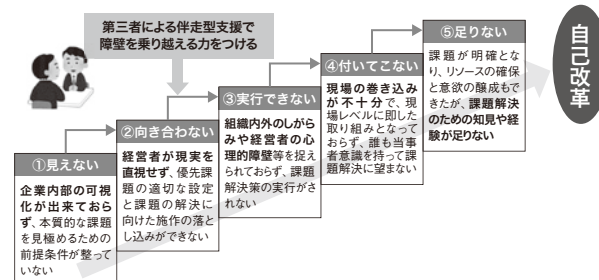
【図22-1 経営者の行動と伴走支援】



※入口と出口は行ったり来たり

資料：伴走支援のあり方検討会(中小企業庁主催)「中小企業伴走支援モデルの再構築について」(2022年3月)

【図22-2 自己変革への「5つの障壁」】



資料：関東経済産業局「地域中核企業を対象とした官民合同チームによる伴走型支援の取組」(2021年8月)