

挑みつづける、変わらぬ意志で。



(一社) 日本経済調査協議会様 第17回中小企業研究会

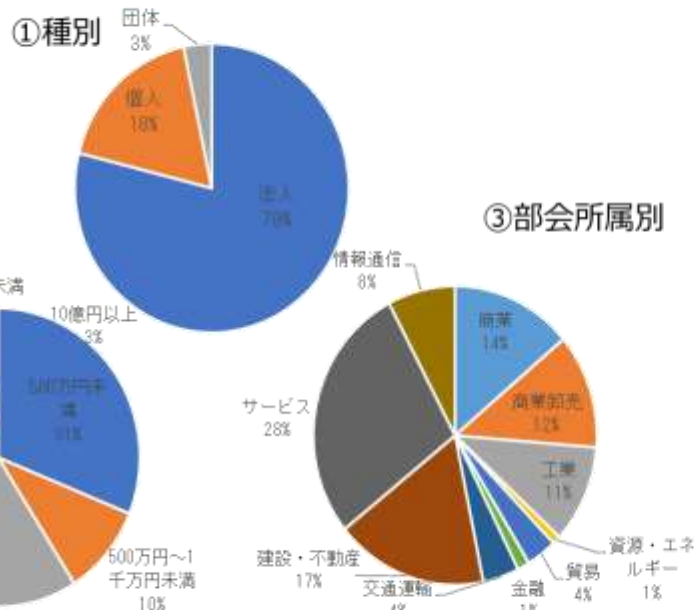
新型コロナウイルスによる 都内中小企業への影響と 東京商工会議所の取り組み

2020年12月 4 日
中小企業部長 山下 健

はじめに：東京商工会議所のご紹介

- 東京商工会議所とは、東京23区に事業所を持つ法人、個人、団体などを会員にもつ地域総合経済団体
- 明治11（1878）年設立／会 頭・・・三村 明夫（日本製鉄（株）名誉会長）

会員構成比（会員数81,234件／2020年3月31日現在）



**9割以上の会員企業が資本金
3億円未満の中小・小規模事業者**

多種多様な業種で構成

活動

地域経済の発展のため「政策提言・要望」、「経営支援」、「地域振興」を活動の中心に据えている

- ・ **経営支援活動**（個社の経営相談、経営支援）

【専門家相談】

- ・ **政策提言活動**（中小企業振興に向けた要望の提出）

【左：事業承継に関する意見書を
前田中企庁長官に手交】

【右：中小企業対策要望
を村松産労局長に手交】

- ・ **地域振興活動**（23支部による地域振興活動）

【左：オリンピック・パラリン
ピック関連事業】

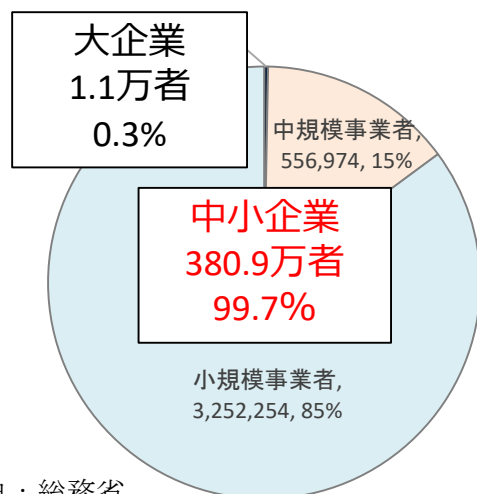
【右：葛飾ブランド製品販売会】

- I. 日本経済に占める中小企業の役割
- II. 新型コロナウイルスによる中小企業への影響
- III. 東京商工会議所の取り組み
- IV. ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み

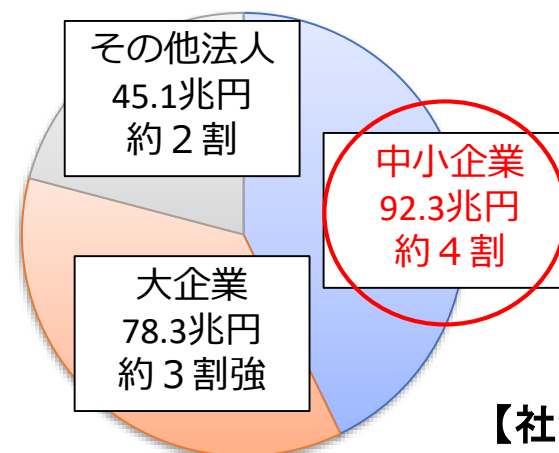
I. 日本経済に占める中小企業の役割 地域経済を支える中小企業

中小企業は、日本の財政に大きく貢献するとともに、地域経済やまちの活性化に大きく寄与している。

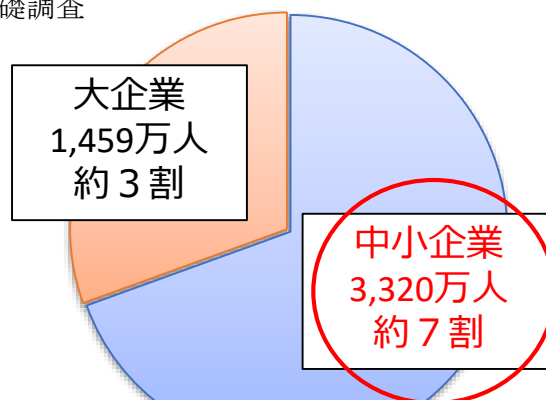
【企業数】



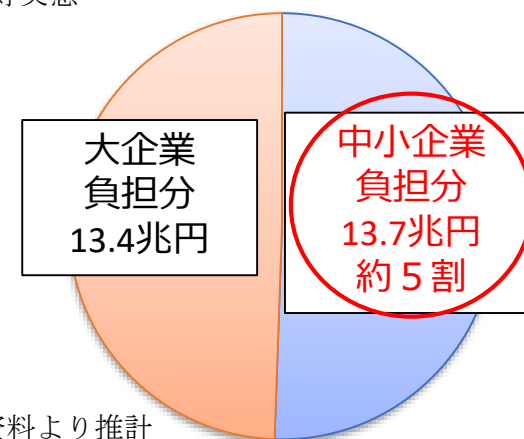
【従業員への給与支払総額】



【従業員数】



【社会保険料民間事業主拠出分】



出典：総務省
「平成26年度経済センサス」基礎調査

出典：国税庁「民間給与等実態調査」（平成29年度）

出典：総務省「平成28年度経済センサス」

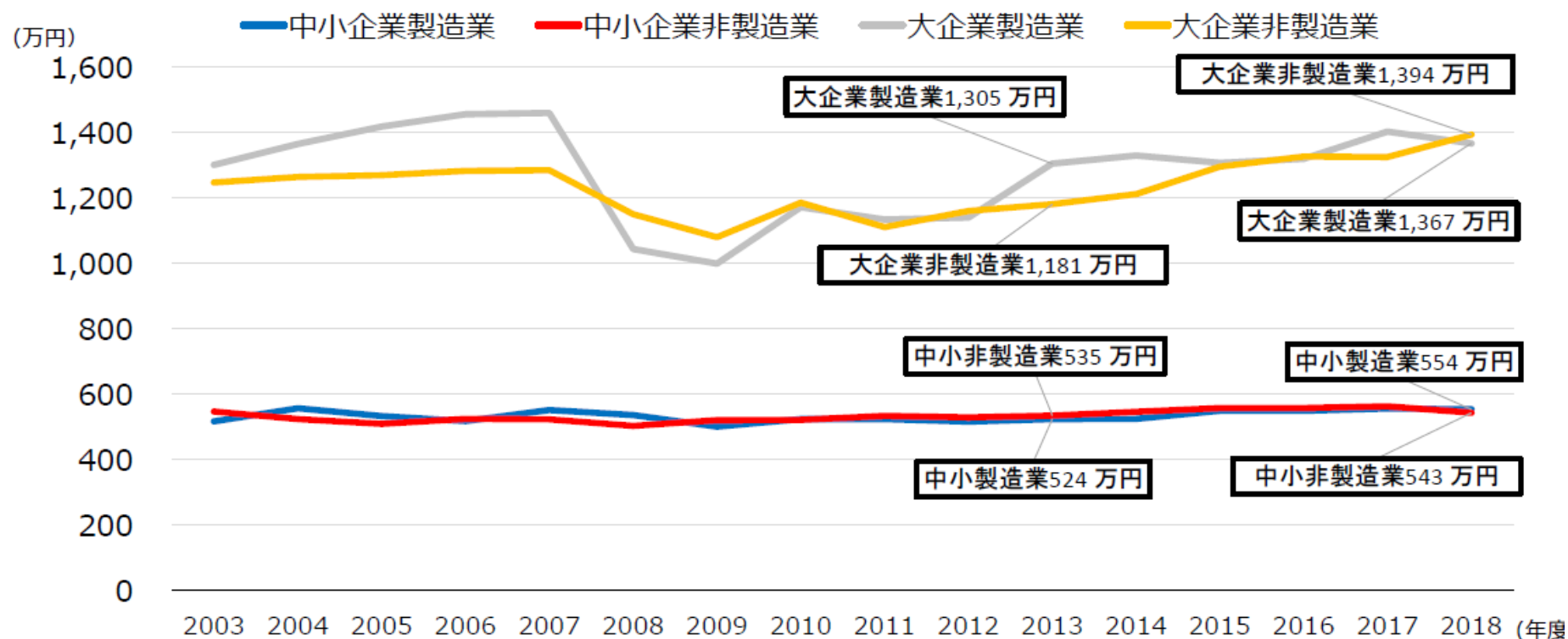
出典：厚労省資料より推計

I. 日本経済に占める中小企業の役割

中小企業が直面する構造的な課題—生産性向上

- 中小企業の労働生産性は、長らく横ばい傾向が続いており、足元では大企業との差は徐々に拡大している。

労働生産性の推移（2003年度～2018年度）



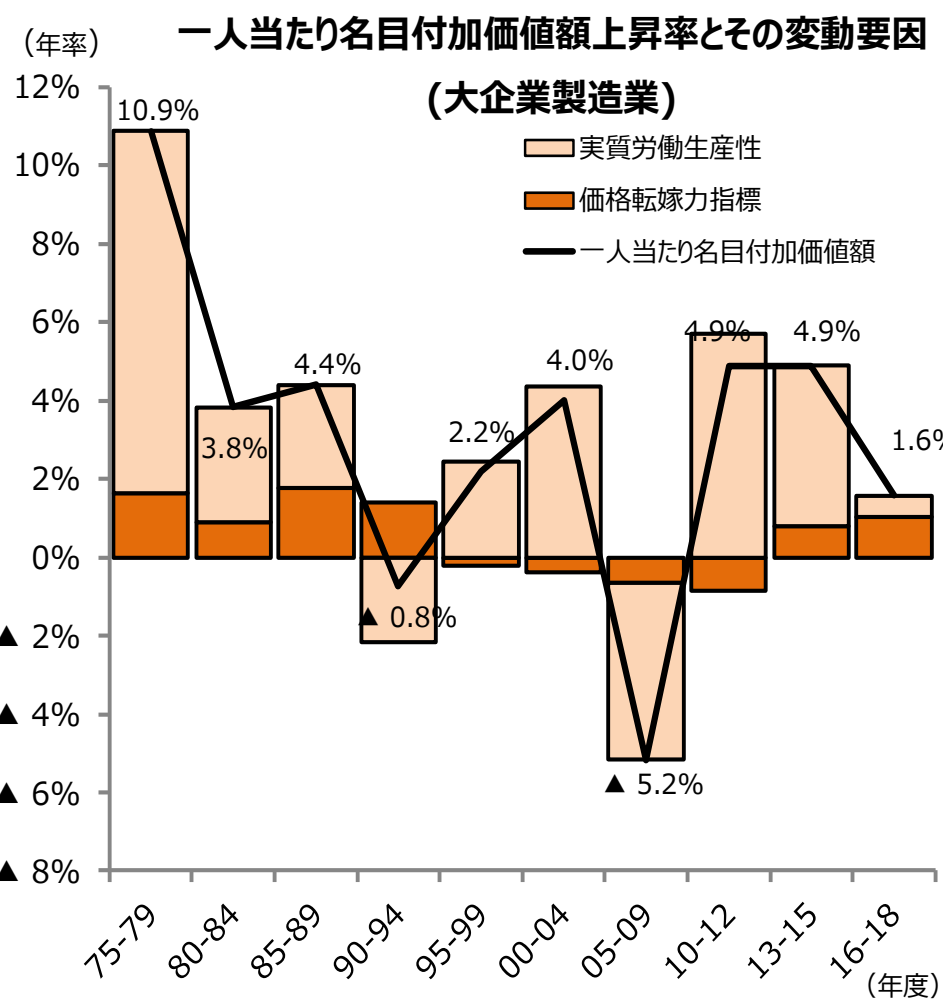
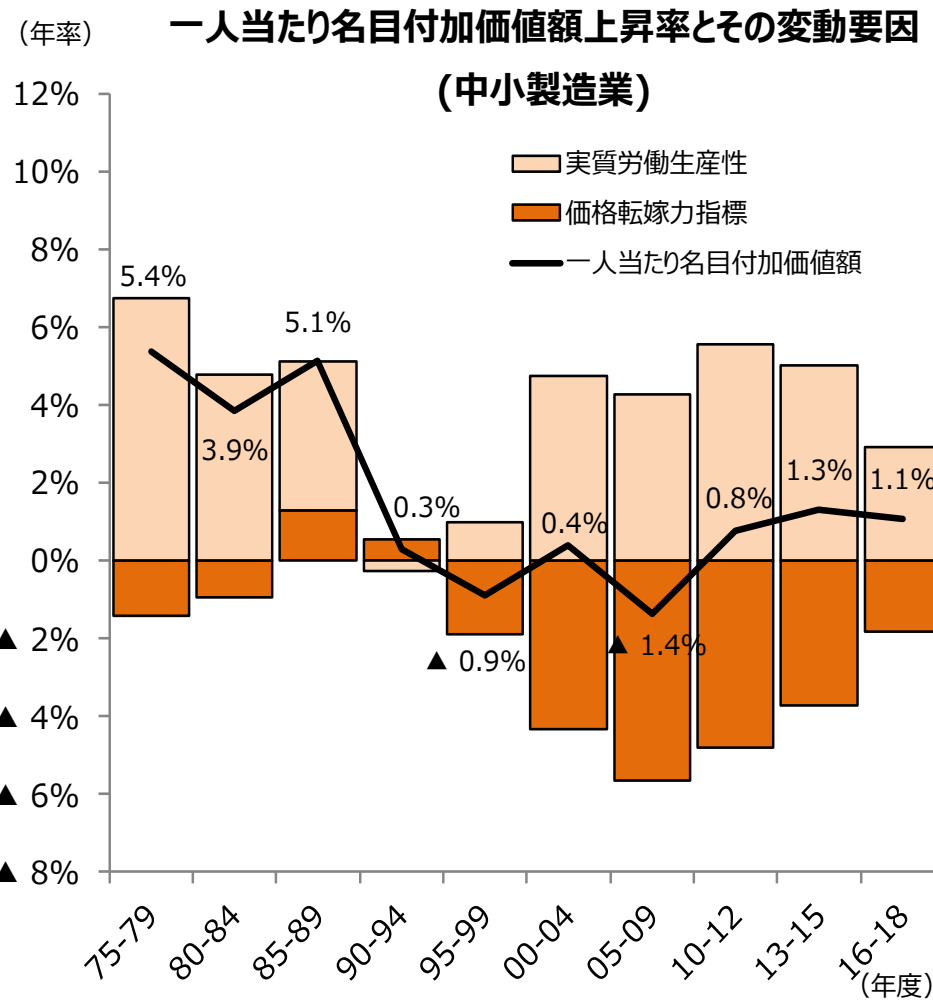
※1 大企業は資本金10億円以上の企業、中小企業は資本金1億円未満の企業としている。

※2 平成18年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、平成19年度調査以降は、これに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとしている。

I. 日本経済に占める中小企業の役割

生産性向上を阻害するもの一価格転嫁①

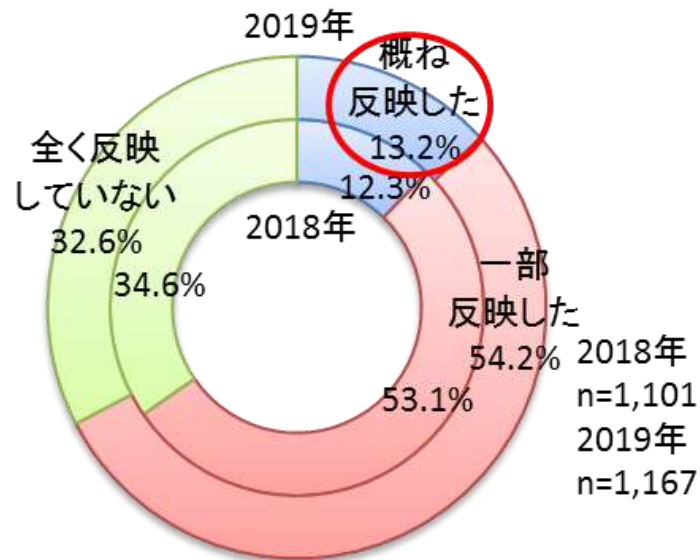
中小企業における労働生産性低迷の一因は、増加したコストの価格転嫁が進まないことにある。



I. 日本経済に占める中小企業の役割 生産性向上を阻害するもの一価格転嫁②

東商会員企業からも、価格転嫁に苦慮する声が寄せられている。

費用増加分の価格への反映状況



出典：東京商工会議所
「中小企業の経営課題に関するアンケート」

<会員企業の声>

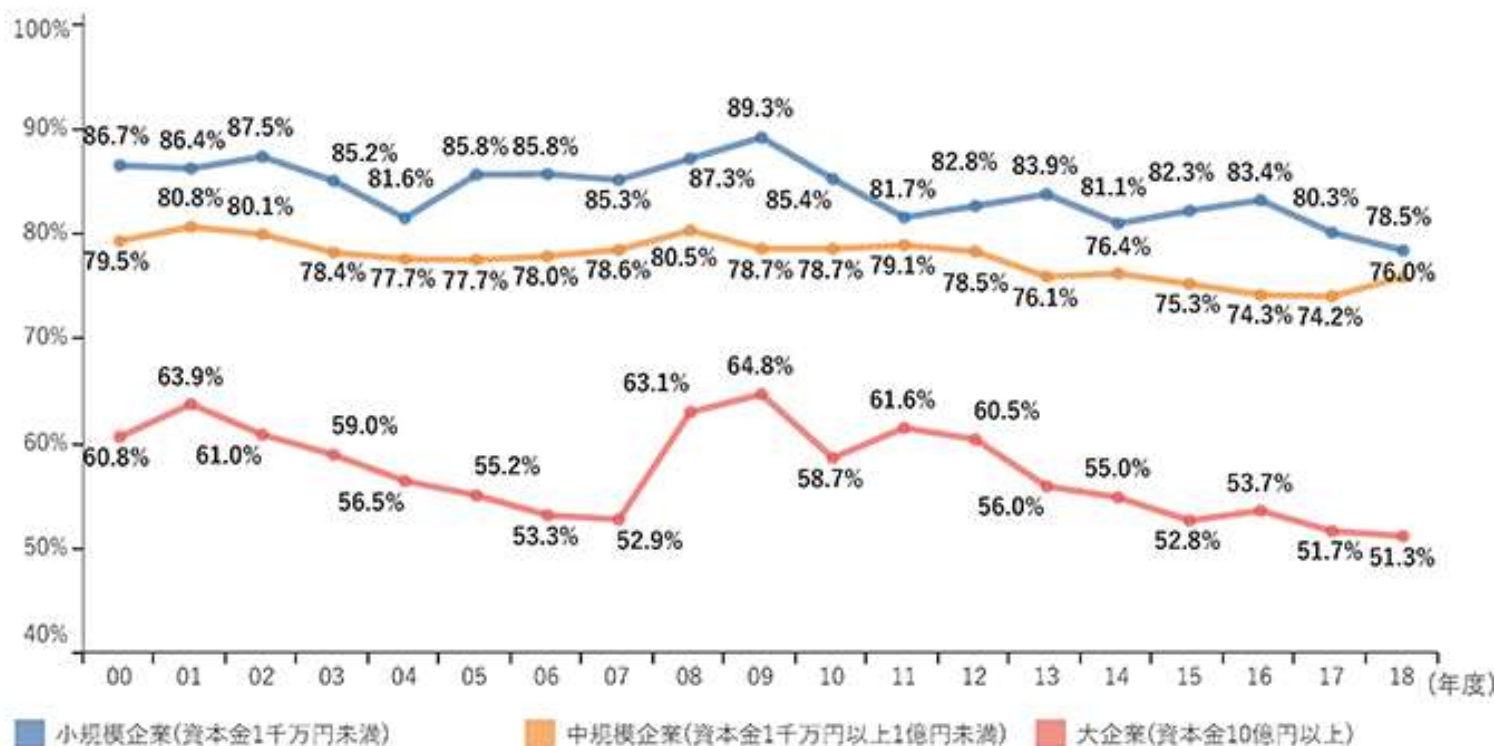
- 値下げ要求については、やや収まってきた大手企業もあれば、毎年要求してくるところもある。人件費の転嫁などは基本的には認められない。（製造業）
- 売上の3～4割を占める大手の取引先数社に対して、依頼文書をもって交渉した結果、はじめは1社からだが値上げに成功した。その分、現場に余裕ができたので、週休二日制を導入した。（製造業）
- 大手企業がコスト増による値上げを全く認めてくれない。生産性向上に取り組むたくとも既存設備の更新投資が精いっぱい、新規設備投資やIT導入に取り組む余裕がない。（製造業）
- SEやプログラマーの単価は、ここ20年近く全く変わっていない。大手の元請企業の中で、一律で発注単価が決まっており、大手企業にとって利益率が高いプロジェクトであっても、中小企業には全く回ってこない。（ソフトウェア業）

I. 日本経済に占める中小企業の役割

中小企業の労働分配率は大企業より高い

高齢化・人口減少による慢性的な人手不足に加え、「働き方改革」や最低賃金の継続的な引上げなどへの対応が迫られる中であっても、中小企業の労働分配率は大企業に比べて高い水準となっている。

第2-1-1図 企業規模別、労働分配率の推移



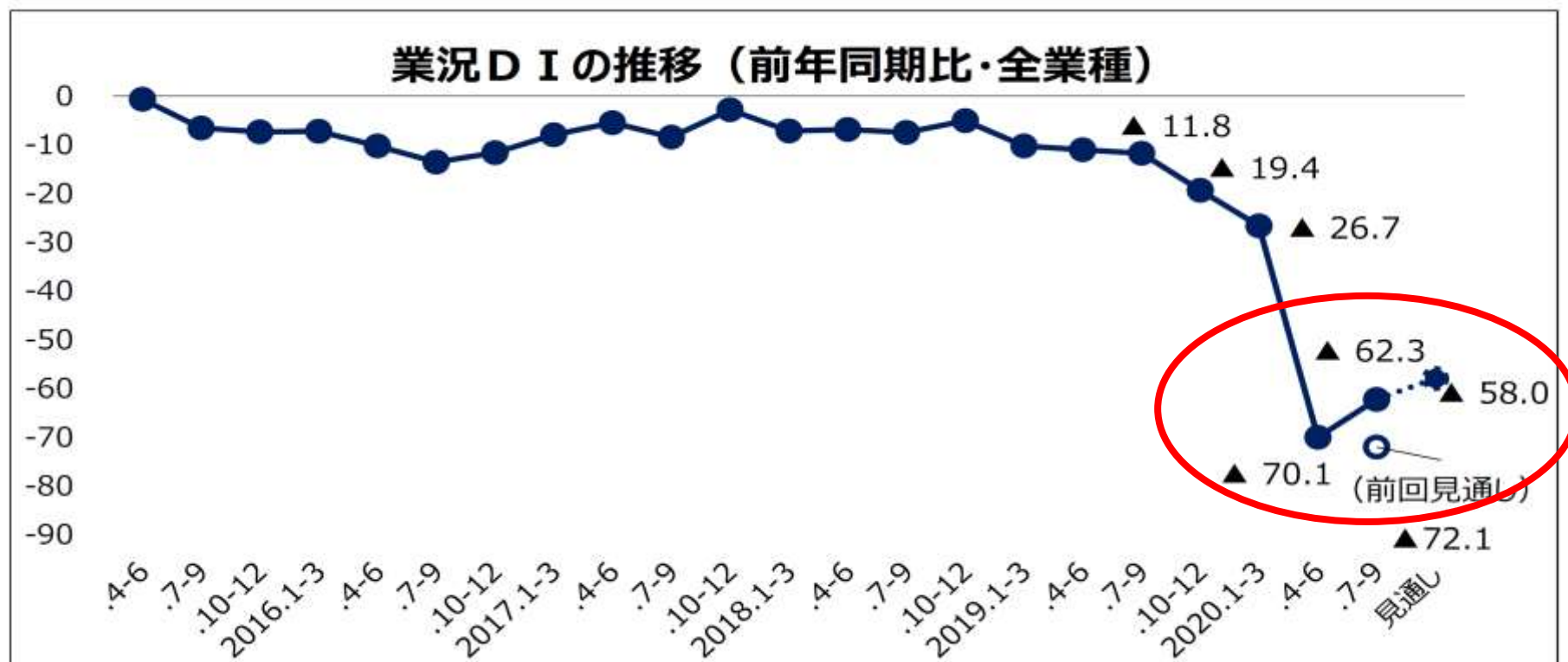
資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)1.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費（役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費）＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

2.労働分配率＝人件費÷付加価値額。

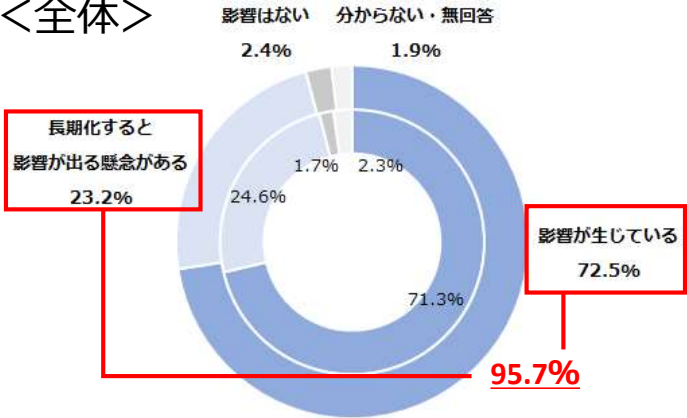
- 2020年4－6月期の業況D Iは前期比▲43.4ポイントの▲70.1と、**調査開始以来、最大の落ち幅・最低の水準**となった。
- 7－9月期は7.8ポイント改善の▲62.3。「悪化」から「不変」への変化が主因であり、前回調査に次ぐ水準に留まる。
- 来期の見通しについても、**先行きの不透明感**を指摘する声が多数あがっている。

※業況D I = 「好転」の回答割合 - 「悪化」の回答割合



II. 新型コロナウイルスによる中小企業への影響 景況感の変化②

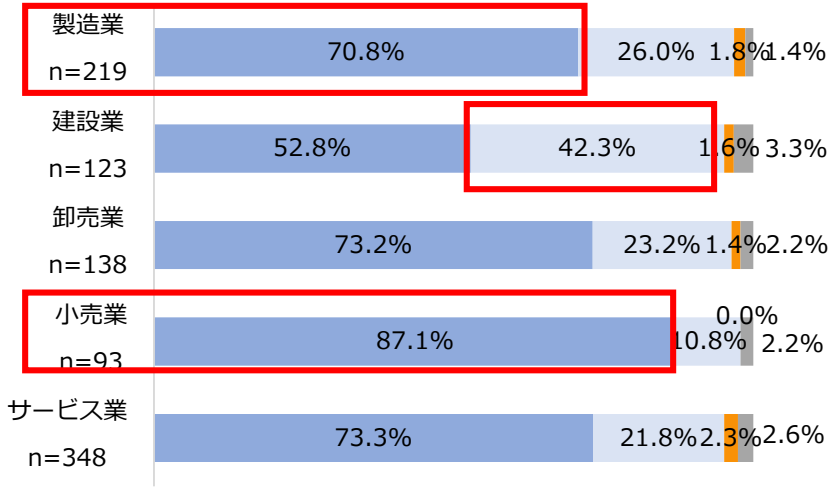
新型コロナウイルスの経営への影響 ＜全体＞



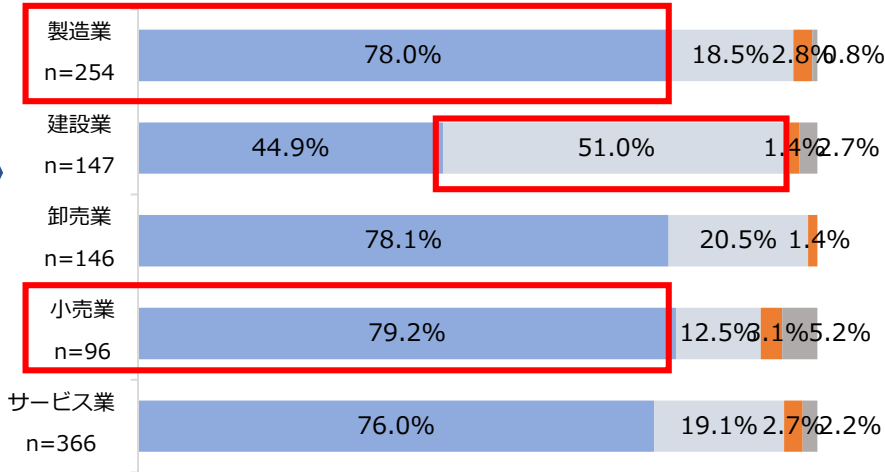
新型コロナウイルスにより「影響が生じている」「長期化すると影響が出る懸念がある」は4-6月期・7-9月期ともに95.7%と同水準であるが、幅広い業種に影響が拡大している。

外側：2020年7-9月期調査<n=1,009>、内側：2020年4-6月期調査<n=921>

＜業種別＞ 4－6月期調査



7－9月期調査



■ 経営に影響が生じている
■ 長期化すると影響が出る懸念がある
■ 影響はない
■ 分からない

出典：東商けいきょう集計結果

①緊急事態宣言前～緊急事態措置中（3月～5月） 東京商工会議所 ⑩

- 中小企業の足元の状況を把握すべく、景況調査のほか、3月～6月に実施した計4回・延べ289社に対する電話ヒアリング等を通じて会員企業の声を収集。
- **緊急事態宣言発令前から緊急事態措置中**は、小売業・サービス業を中心に需要が消滅し、売上が激減。一方で、インターネット通販での売上確保などを通じて懸命に事業継続に取り組む声が聞かれた。
 - ▲ 2月から売上が減少し、直近では前年同期比1割以下にまで落ち込んでいる（宿泊業／5月）
 - ▲ 百貨店向けは売上70%減、卸売業向けは50%減少。一方で、通販向け売上は増加している。（婦人向けバック製造・小売業／3月）
 - ▲ 鋼材需要の冷え込みにより3月は売上が25%減少。4月以降も中国関連の部品の納期遅れにより受注がゼロという異常事態になっている。（コイルセンター製造業／3月）
 - ▲ 消費低迷に加え、各国のロックダウン等によりサプライチェーン全体が動かなくなっていることから、3月売上は前年同期比35%減、4月以降は50～70%減の見込み。（宝飾品小売業／4月）
 - ▲ 中小企業は立場上、大企業からの受注を断ることもできず、感染リスクを抱えながら仕事を続けるしかない。（建設業／4月）
 - ▲ 海外へのインターンシップ生派遣を全面停止し、渡航を予定していた人には全額返金。新規申し込みも受けられず、各金融機関からの資金調達を急いでいるが窓口が混雑し手続きが進まない。（海外研修サービス業／4月）
 - ▲ 問い合わせ窓口の電話がつながらず、施策利用を検討していても申請にまで至っていない。（卸売業他複数／5月）
 - 外食向けは半減だが、主力のスーパー向け売上が10%増加。（食肉卸売業／3月）
 - セキュリティには少し目をつぶってテレワークを試験的に開始。問題点を整理し、改善しながら対象を拡大する予定。（製造業複数／4月）

II. 新型コロナウイルスによる中小企業への影響

②緊急事態措置終了後（6月以降）

- **緊急事態措置終了後**は、幅広い業種へ影響が拡大し、先行きの不透明さから今後の業況回復に不安を感じる声が多く聞かれた。
- **ウィズコロナに対応すべく、非接触・非対面型の業態やビジネス転換に向けた取り組み**も始まっている。

▲：課題、経営へのマイナス要素

○：経営へのプラス要素、その他

- ▲ 発注元である自動車会社の生産計画において、当面の見込みが不確実となっている。当社の海外工場は5月から稼働を再開したが、フィリピン・タイの工場は約8割、ベトナムは約5割の稼働で地域によって状況が異なる。カメラ向け部品は欧州向けが多く、売上はほぼゼロの状況で回復の見込みもない。（電子部品製造業／6月）
- ▲ 例年だと学校夏季休暇中の改修・工事などの受注がある時期だが、今年は極端に少なく、不要不急の新規発注は見合わせていると思われる。（解体工事業／6月）
- ▲ 駅前道路に面している飲食店にはまだ客足があるが、少し奥の方は飲食店への来客がほとんどなく、休業しているところもある。ここまでは何とか持ちこたえたが、「業況が回復せず、雇用に手を付けざるを得ない」と語る経営者も現れ始めている。（商店街／11月）
- 5月の売上は対前年比9割減。この状況を打開すべく、製品に抗菌加工を施すなど、新しい生活様式に対応した新製品開発・改良に取り組んでいる。（皮革小物入れ製造業／6月）
- 夏物が売れ始め、売上は好調。しかし、暖冬の影響で冬物が、その後の新型コロナウイルスの影響で春物がほとんど売れず、在庫を抱えている。（衣料品小売業／6月）
- PCの出荷については、GIGAスクール構想が加速し、想定以上の需要。PCに比べWiFi機器、Webカメラ、配線などの材料が不足している。さらに、ネットワーク回線の混雑や、スパムメールの増加、システム構築人員の不足など、新たな課題が生じている。（ソフトウェア業／6月）
- トライアルで行っていたリモートレッスンが新規顧客獲得に有効。全教室での展開に向けてネット環境などの整備が必要だが、コスト負担が大きい。（音楽教室運営業／10月）

II. 新型コロナウイルスによる中小企業への影響 ウィズコロナに向けた新たな取り組み

“勇気ある挑戦”掲示板 (<https://www.tokyo-cci.or.jp/covid-19/challenging/>)

新型コロナウイルスの感染拡大に対し、さまざまな課題解決に向けた企業の取組事例を広く募集し、その取り組みを紹介。苦境の中でも果敢に挑戦している企業の取り組みをご紹介することで、企業の認知度向上を図るとともに、ベストプラクティスとして、より多くの企業の皆さまの参考となるよう横展開につなげていきます。

※11月30日時点で60社掲載中

※ご参考：勇気ある経営大賞 (<https://www.tokyo-cci.or.jp/market/keieitaisyo/>)

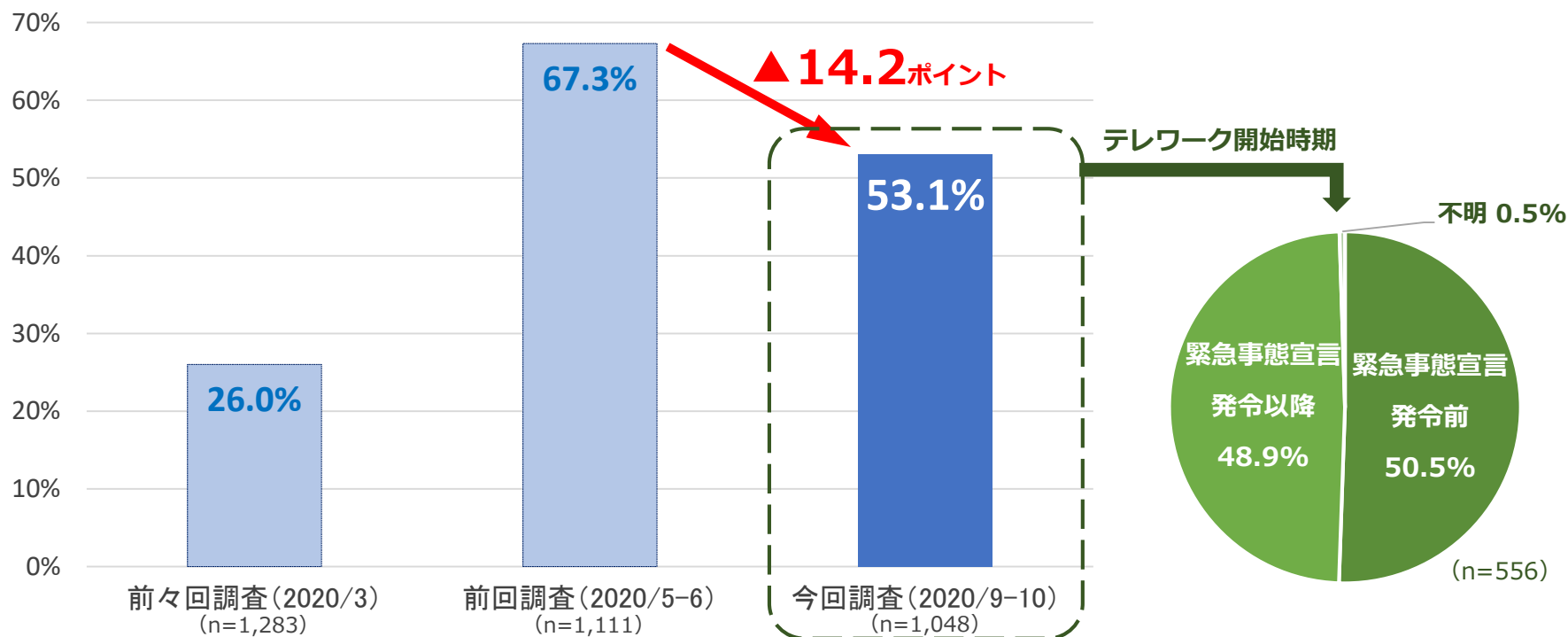
**勇気ある
経営大賞**

東京商工会議所では、過去に拘泥することなく高い障壁に挑戦し、理想の追求を行うなど、“勇気ある挑戦”をしている中小企業またはグループを顕彰しています。

2021年度で第19回を迎え、多くの革新的な中小企業を紹介してきました。

II. 新型コロナウイルスによる中小企業への影響 テレワークの推進

- 感染拡大防止対策と経済活動の両立を図るうえで有効な策として、東商からも東京都からの出勤抑制要請の周知や支援施策を周知。
- 実施状況については、緊急事態宣言前後の3度にわたって調査を実施。一時は**実施率67.3%**に達した。



※ (1)前々回調査:「会員企業の防災対策に関するアンケート 付帯調査 新型コロナウイルス感染症への対応について」(公表:2020年4月8日)
調査期間:2020年3月13日~31日 / 回答企業:東商会員企業1,333社(13,297件にFAX・メールにて調査票を送付し依頼) / 回答率:10.0%

(2)前回調査:「テレワークの実施状況に関する緊急アンケート」(公表:2020年6月17日)
調査期間:2020年5月29日~6月5日 / 回答企業:東商会員企業1,111社(12,555件にFAX・メールにて調査票を送付し依頼) / 回答率:8.8%

II. 新型コロナウイルスによる中小企業への影響 テレワーク導入の効果と今後の課題

テレワーク実施の効果

1位	働き方改革が進んだ 46.2%
2位	業務プロセスの見直しができた 39.7%
3位	コスト削減 22.7%
4位	特になし 17.0%
5位	定型的業務の生産性が上がった 14.3%

n=556

テレワークを継続実施するうえでの課題

1位	社内のコミュニケーション 57.9%
2位	書類への押印対応 56.7%
3位	労務管理・マネジメント 51.6%
4位	ペーパーレス化 45.0%
5位	PC等の機器やネットワークの整備 43.3%

n=556

企業の声

<現在も実施している>

- デザイナー用のハイスペックかつ高価なPCであるため、運搬は毎回宅急便を活用している。そのため、ある程度まとった日数連続してテレワークを実施するように調整している（サービス業／従業員数30人未満）
- 従業員の70%が技術職であり、現場訪問が必要な業務も多いため、業務に支障の無い範囲でテレワークを実施することを奨励している（建設業／300人以上）

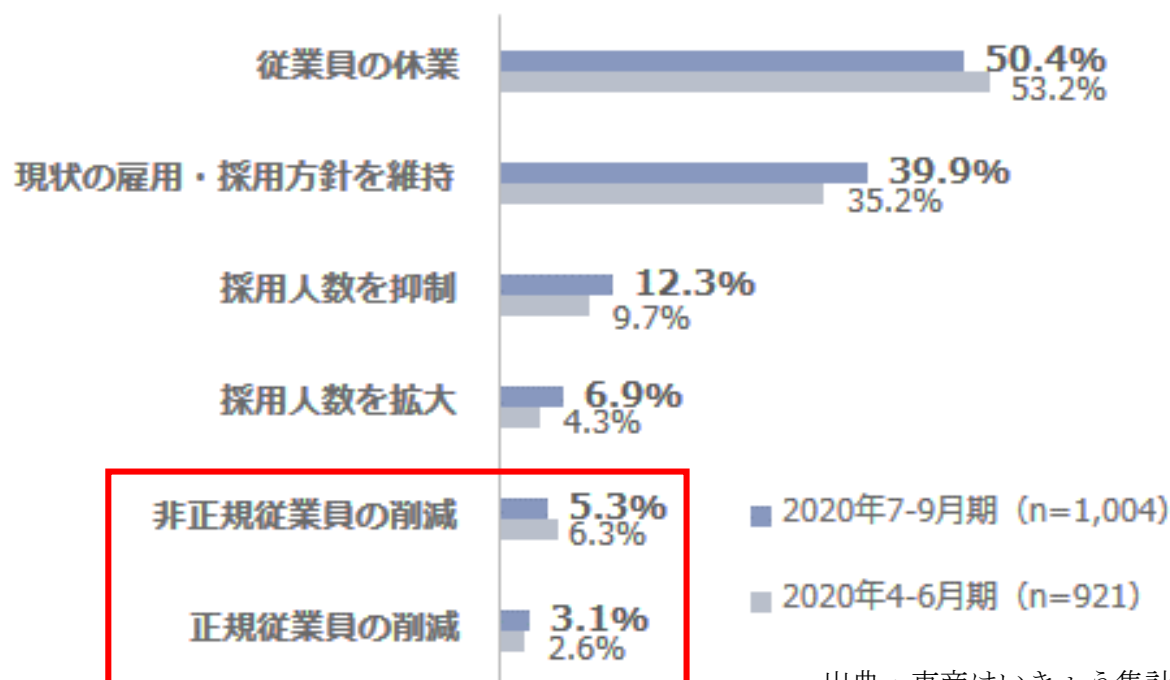
<一時期実施していたが現在はとりやめた>

- 取引先との細かい摺り合わせが必要なため、オンライン営業は難しく、テレワークが出来ない。また、そもそもオンラインでの打合せに対応いただけない取引先も少なからずある（製造業／30～49人）
- 緊急事態宣言発令期間中のみ、事務などの一部の従業員がテレワークを実施していたが、セキュリティ面で不安があったため、現在は取りやめた（卸売業／30～49人）

II. 新型コロナウイルスによる中小企業への影響 雇用維持に取り組む中小企業

- 東商景況調査によると、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、2020年度に想定している雇用面の対応は、「従業員の休業」が最も多く、次いで「現状の雇用・採用方針を維持」が39.9%となっている。
- 一方で、「正規従業員の削減」は3.1%、「非正規従業員の削減」は5.3%と、**現時点で雇用の削減を実施・想定している企業は8.4%に留まっている。**

2020年度に実施する雇用面の対応（※複数回答）<n=1,004>



出典：東商けいきょう集計結果 2020年7－9月期

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けている企業を全力で支援するため、3月に「6つの柱」と「5つの緊急掲示板」からなる「緊急対策パッケージ」を策定し、サポート活動を展開。

感染拡大期

終息期・終息後

1. 東商 新型コロナウイルス対策パッケージ“6本の柱”（3/18公表）

柱①「企業の声」収集・要望・情報発信 →

緊急相談窓口／アンケート／電話ヒアリング／HP意見箱等から“生の声”収集・要望活動

柱②資金繰りを中心とした経営支援 →

マル経融資等の資金繰り支援／国・都の支援策を活用したワンストップ経営相談 等

- 柱③ テレワークの推進
- 柱④ 企業における感染症対策の推進
- 柱⑤ ビジネスリスクを軽減する保険の奨励
- 柱⑥ 取引機会の拡大支援

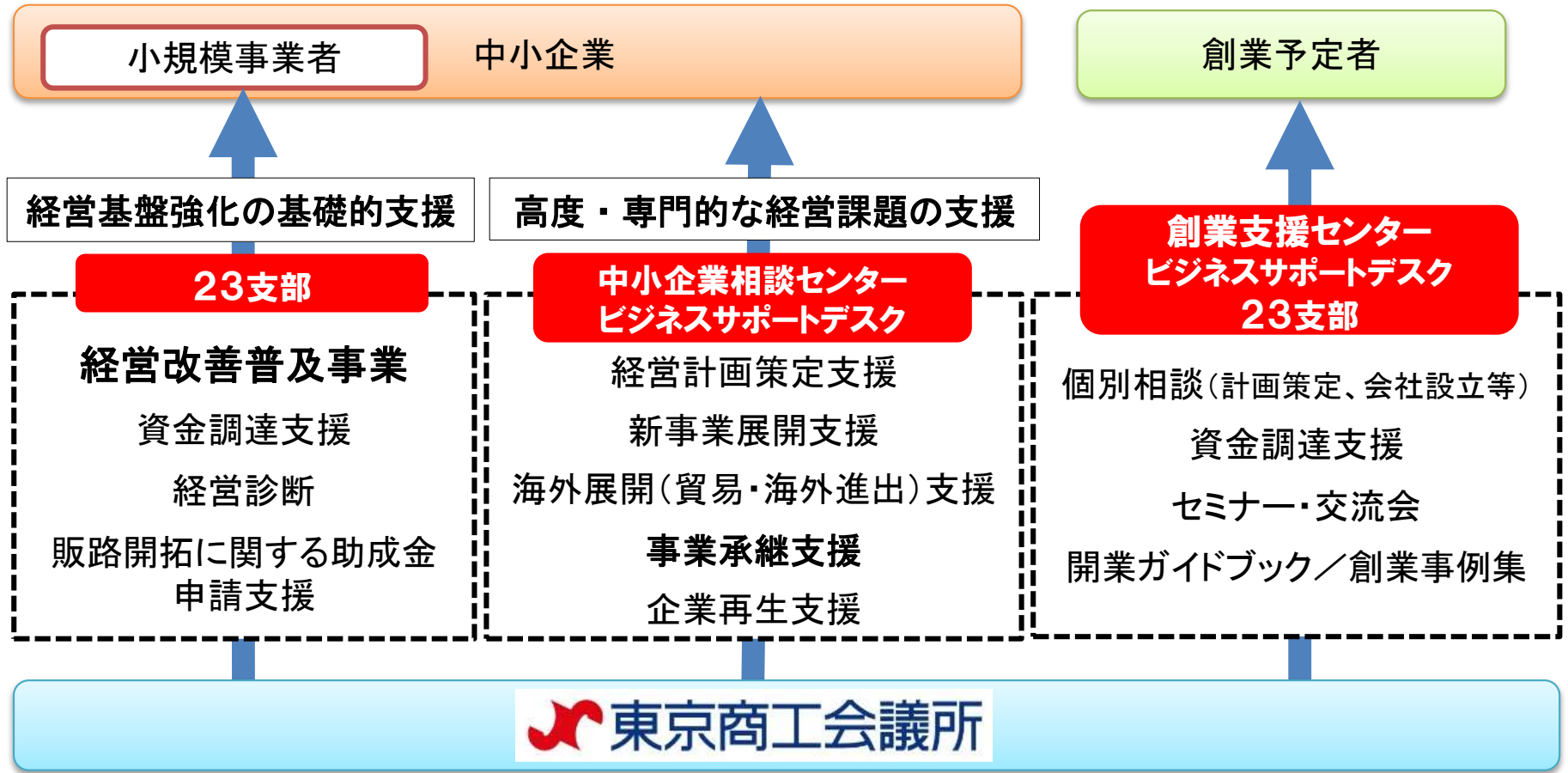
2. 東商の緊急・中小企業支援策“5つの緊急掲示板”（3/31開設）

5つの緊急掲示板 →

- ①採用情報 ②飲食店応援 ③テレワーク・サテライトオフィス提供
- ④医療機関サポート ⑤勇気ある挑戦（企業の取組紹介）

東京商工会議所による経営支援の実施体制

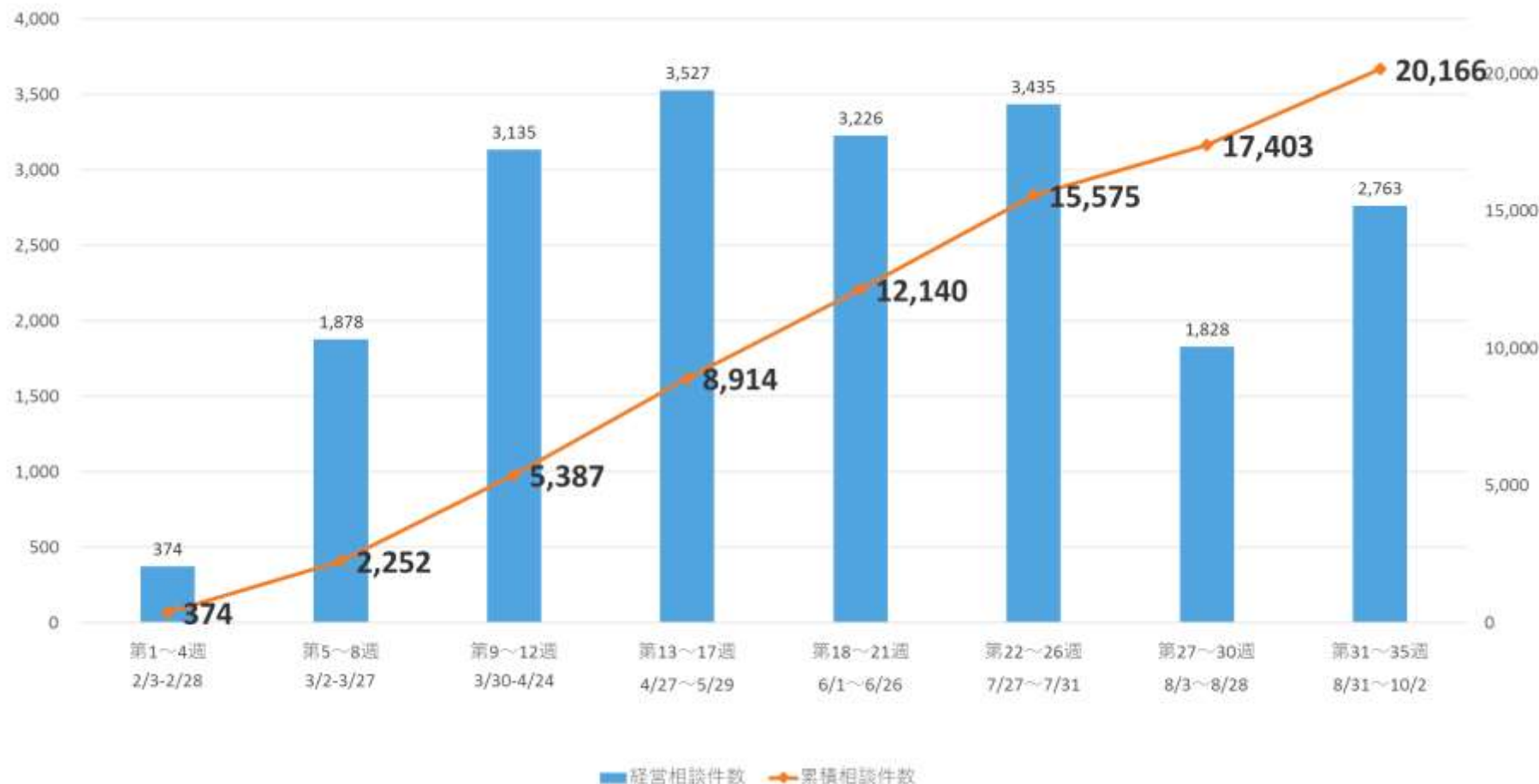
23区に設置している支部と中小企業相談センター、4か所のビジネスサポートデスク（BSD）が企業の成長段階に応じてきめ細やかな支援を実施している。



III. 東京商工会議所の取り組み

資金繰りを中心とした経営支援

- 2月以降、**累計2万件**を超える経営相談に対応している。
- 2月には、いち早く小規模事業者向け資金繰り相談会を開催し、76社に対応した。



III. 東京商工会議所の取り組み

資金繰りや販路開拓に対する支援

マル経融資により、小規模事業者への資金繰り支援を実施。**小規模事業者持続化補助金**による販路開拓や「新しい生活様式」への対応促進にも取り組み、**地域の小規模事業者に対する伴走支援**を実施している。

〈マル経融資 推薦件数〉

累計推薦件数 **2,400件**

商工会議所の推薦にもとづき、無担保・無保証人で融資される日本政策金融公庫の公的融資制度です（コロナによる拡充措置あり）。



〈持続化補助金 確認書発行件数〉 累計発行件数 **11,360件**

小規模事業者等が経営計画を策定して取り組む販路開拓等を支援する補助金。コロナ特別対応型と一般型の2種類があります。（補助金額：50～200万円／補助率：原則2/3）



III. 東京商工会議所の取り組み

会員の声に基づく東京都に対する要望活動

東京都に対して三次にわたって緊急要望を提出。オンライン会議等を通じて小池都知事へ直接会員企業の声を伝えた。制度融資の拡充など、多くの項目が実現している。

- **3月10日「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う東京都への緊急要望」（第一次）**
－都内経済への影響を最小限に抑えるために、緊急度や重要性が高い中小企業への支援策を中心に要望
- **4月7日「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う東京都への緊急要望」（第二次）**
－緊急事態宣言の発令および緊急対応策（第4弾）の取りまとめに向けて、大久保副会頭から小池東京都知事へ会員企業の生の声に基づく要望事項を伝えるとともに、感染拡大防止に向けた取り組みについて意見交換を実施
- 5月8日「新型コロナウイルスの影響長期化を踏まえた、観光および流通・サービス業の事業継続に向けた緊急要望」
- **5月15日「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う東京都への緊急要望」（第三次）**
－都内中小企業が緊急事態を乗り越え、「新しい生活様式」に対応し、事業活動を回復軌道に乗せるための支援策を要望
- 5月20日 小池都知事と東京都商工会議所連合会との意見交換
- **7月13日「東京都の中小企業対策に関する重点要望」**
－地域経済を支える中小企業・小規模事業者を後押しし、未曾有の危機を乗り越えて、事業継続と本質的な経営課題の解決に向けた支援を要望
- 7月14日「首都・東京の国際競争力強化に向けた社会資本整備等に関する要望」
- 7月31日「コロナ禍における東京の観光振興策に関する緊急提言」
- 10月8日「東京都の防災・減災対策に関する要望」
- 11月9日 小池都知事への団体要望（予算要望ヒアリング）／「東京都の雇用就業施策に関する要望」



III. 東京商工会議所の取り組み

会員の声に基づく国に対する要望活動

- 日本商工会議所とも連携し、**国**に対して複数回にわたって緊急要望を提出。
- 11月19日には、**補正予算編成に向けた意見書を公表**した。

※印を除き、全て日本商工会議所との連名で提出

- **3月30日「新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経済対策に関する緊急要望
～感染拡大防止の徹底と地域経済社会への影響の最小化に向けて～」**
—企業活動の自粛が要請される中、地域経済を支える中小企業の倒産・廃業防止のための
前例にとらわれない緊急対策等を要望
- 5月1日「雇用調整助成金の円滑な申請・支給に関する緊急要望～中小企業の事業継続と
雇用の維持・安定に向けて～」
- 5月8日「新型コロナウイルスの影響長期化を踏まえた、観光および流通・サービス業の
事業継続に向けた緊急要望」 ※
- **5月19日「新型コロナウイルスの影響長期化を踏まえた中小・小規模事業者の事業継続に
向けた緊急要望」**
—中小企業の事業継続に向け、支援策がより迅速に行きわたる一層の体制整備・強化やさらなる支援策の拡充を要望
- 8月7日「雇用調整助成金の特例措置の延長に関する緊急要望
～中小企業の事業継続と雇用の維持・安定に向けて～」
- **8月19日「国の中小企業対策に関する重点要望」** ※
—中小企業が将来に希望を持てるよう、「新しい生活様式」への対応や新たな価値を生み出す活動に対する支援を要望
- **11月19日「新型コロナ克服に向けた新たな経済対策に関する意見」**

III. 東京商工会議所の取り組み

11月19日「新型コロナ克服に向けた新たな経済対策に関する意見書」

中小企業の実態や地域経済の窮状を踏まえ、刻一刻と変化する現場の声に基づき、
「感染拡大防止と社会経済活動の両立環境の整備」と「中小企業の事業継続とポストコロナを見据えたビジネス変革への支援」を柱とし、日本商工会議所と連名で意見書
をとりまとめた。

I. 感染拡大防止と社会経済活動の両立環境の整備

1. 検査体制の強化と医療提供体制の確保、
国を挙げた感染拡大の防止と早期検知・封じ込め
2. 社会経済活動を活発化させる、地域における需要喚起やしごと創出への
支援拡充
3. 東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた環境整備

II. 中小企業の事業継続とポストコロナを見据えたビジネス変革への支援

1. 中小・小規模事業者の事業継続、雇用維持への支援
2. ポストコロナを見据えた中小・中堅企業等の構造変化への取組み支援

※全文は東商HPに掲載しております

(https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=1023378)

III. 東京商工会議所の取り組み

支援施策の情報提供

充実した支援施策について、HP上での施策一覧やコラム、ウェブセミナー、広報誌等を通じて、会員企業へスピーディに、かつ分かりやすく情報提供を行っている。

東商新聞号外



HP内特設サイト「国・東京都の主な支援施策」 (https://www.tokyo-cci.or.jp/covid-19/measures_info/)

企業のニーズやカテゴリーごとに支援施策を検索・閲覧可能

ウェブセミナー

支援施策の申請手続きや、「新しい生活様式」に対応したビジネスモデルの転換に向けた支援施策の活用法などについて専門家が分かりやすく解説。

11月までに**23回開催し、延べ2,000名以上**が受講した。
【テーマ】

- 早わかり解説！事業者向け新型コロナ対策・支援施策活用セミナー（6月）
- 早分かり解説！～ 家賃支援給付金・補助金制度等 ～ 新型コロナ対策施策（第2次補正予算）解説セミナー（7月）
- ～補助金を有効活用～きちんと続ける「テレワーク」とコロナ時代の非対面ビジネスのヒント（7月）

職員による動画解説



専門家によるコラム



円滑な事業承継

現状



従来からの課題・取り組み

- 中小企業の「価値ある事業」の次世代への円滑な承継
- 後継者が時代に合った経営を行うことで、企業の活力を高め、生産性を向上（後継者の年齢を意識した承継）

「ウィズコロナ」における新たな取り組み

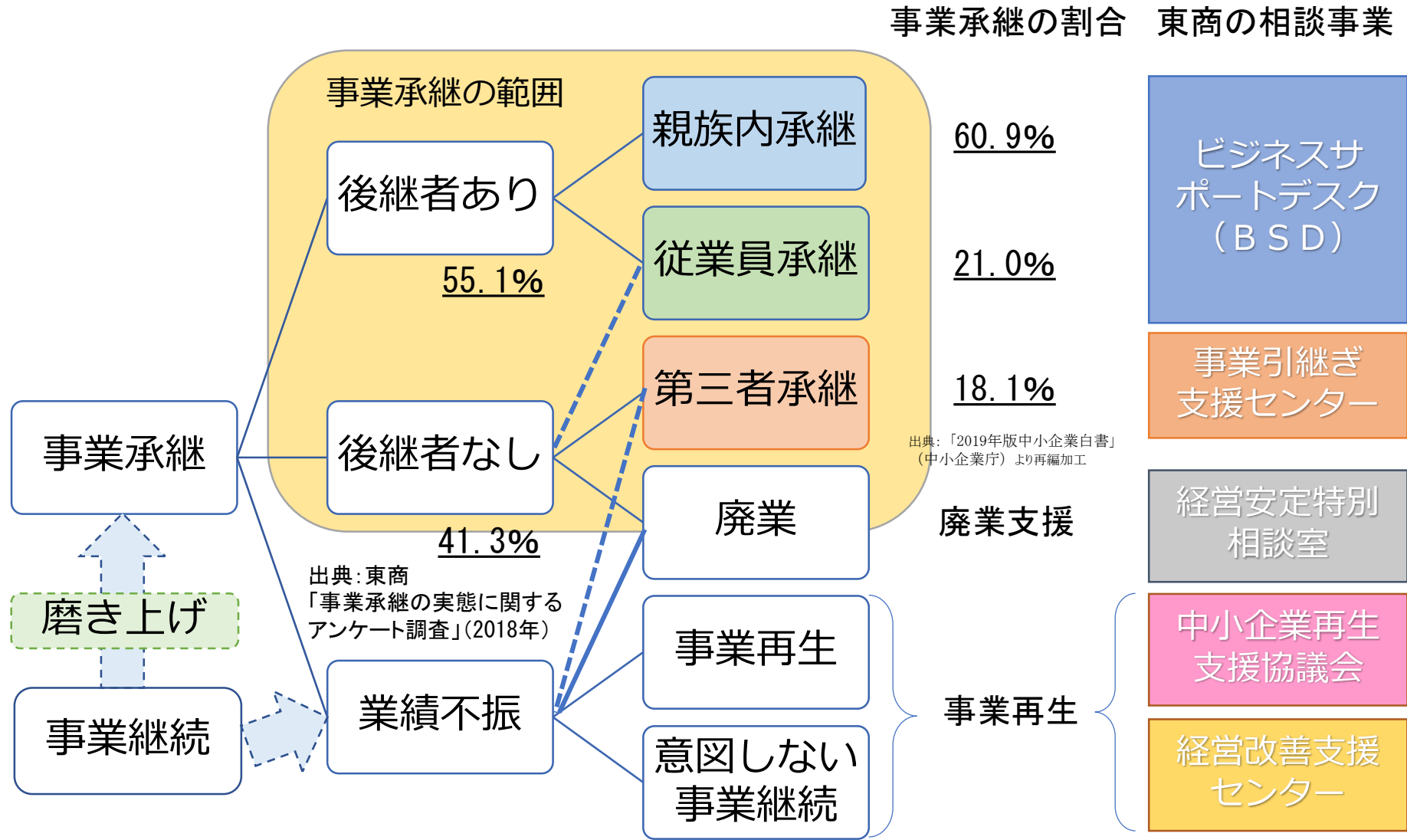
- 社内体制の見直しや、新しい取り組みが求められる今こそ事業承継の早期対策を促進
- 日々の事業活動が優先され事業承継対策が後回しになるため、早期対策が重要

円滑な事業承継の実現

わが国経済の持続的な発展の実現

IV. ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み
円滑な事業承継にむけた東商の支援（全体像）

○事業承継支援の範囲



IV. ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み

ビジネスサポートデスクによる支援

- 東京都からの補助により、事業承継支援をはじめとした、高度かつ専門的な経営課題に対応するため、支援拠点を東西南北の4エリアに設置。23支部と連携した相談体制を構築。
- 拠点には中小企業支援の専門家（コーディネーター）が常駐、課題を整理して支援プランを作成。コーディネーター自身に加え、必要に応じて各分野の専門家を派遣し、きめ細かに支援。



事業承継の支援件数
年間 **3,130件**

※総相談件数 7,421件

【社長60歳「企業健康診断」®】

事業承継の準備はできていますか？

社長60歳「企業健康診断」

60歳以上の中小企業経営者・個人事業主の方へ

本事業は、東京都の補助により、東京商工会議所が協賛事業として実施しています。

経営のバトンタッチの準備はできていますか？
後継者は、すでに決まっていますか？
株式・資産の承継計画は立てていますか？
後継者の育成は、進んでいますか？

事業承継に向けて、貴社の現状と課題を専門家が無料で診断します。
診断結果に基づく対策も無料サポート!!

中小企業診断士・税理士等の専門家、貴社の課題に応じた「企業健康診断」も無料で実施します。診断結果に基づき、具体的な対策や、経営承継に向けたサポートが受けられます。

各60分「企業健康診断」の流れ

お申込（無料相談）	企業健康診断ヒアリング	診断書フィードバック	個別の専門家支援
経営課題の整理と、事業承継に向けた準備の進捗確認。	経営者・後継者・関係者とのヒアリング。経営課題の整理と、事業承継に向けた準備の進捗確認。	診断結果のフィードバック。経営課題の整理と、事業承継に向けた準備の進捗確認。	経営課題に応じた、専門家の支援。経営課題の整理と、事業承継に向けた準備の進捗確認。

東京商工会議所
03(6666)9650
ビジネスサポートデスク東京東

事業承継に向けた気づきと経営実態の把握、課題整理を経営者に提供するために、セルフチェックシートや診断報告書を活用

IV. ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み

第三者承継（M & A）の促進

- 日商が実施した調査では、中小企業におけるM&Aの取り組みについて、買い手としてM&Aを実施したことがある事業者は1割弱、実施を検討した事業者を合わせると約15%となった。
- 一方「売上高10億円超」の企業では「買収を実施・検討した」が4割弱となり、**地域の中核的な中小企業においてM&Aが活性化**している状況が見受けられる。

【中小企業におけるM&Aの実施・検討状況】

M&A（買収）の実施・検討状況	件数	構成比
1回買収した	189	5.1%
2回以上買収した	124	3.3%
検討したが買収に至らなかった	262	7.1%
買収を検討・実施していない	3,130	84.5%

(n=3,705)

買収を
実施・検討
15.5%

売上高10億円超
の企業では
36.5% ※
(n=971)

(出典) 日本商工会議所「事業承継と事業再編・統合の実態に関するアンケート調査（2020年）」

※業種内訳：製造業27.3%、建設業22.7%、卸売業22.7%、サービス業18.7%、小売業6.2%、その他1.1%

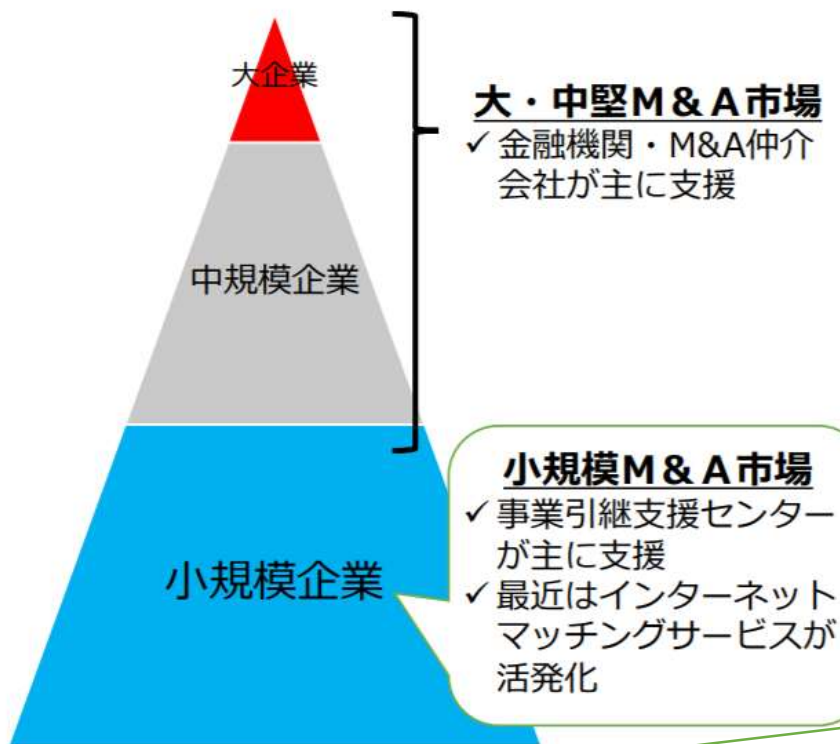
出典：成長戦略会議（第3回） 日商・三村会頭説明資料

IV. ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み

国・民間による第三者承継（M&A）支援状況

- M&Aの売り手・買い手のマッチング支援は、一定規模の案件を担う民間M&A支援企業が増加傾向にある。一方でビジネスベースに乗りにくい小規模案件に対しては公的支援策が充実。
- 特に**事業引継ぎ支援センター**（国の事業引継に関する相談窓口）は、近年、**相談件数・マッチング件数が大幅に増加**。今後は官民連携による支援体制の強化が期待される。

【M&Aの案件規模と支援機関イメージ】



東商で受託している**東京都事業引継ぎ支援センター**でも、着実に支援実績を積み上げている

【M&A業務を営む会社数は年々増加】



【事業引継ぎ支援センター相談・引継実績は急増】



出典：成長戦略会議（第3回） 日商・三村会頭説明資料

IV. ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み サプライチェーン全体での生産性向上

【全体概要】大企業と中小企業による「新たな共存共栄関係」の構築



三村会頭

サプライチェーン全体の中で、中小企業の生産性向上を後押しし、わが国の経済全体の付加価値を高める「共存共栄関係」の構築が必要

梶山大臣と西村大臣を中心に、大企業と中小企業の共存共栄に向けた取組みをしっかりと進めていただきたい



安倍総理



梶山経産大臣



西村経財担当大臣

価値創造企業に関する賢人会議 2019.12～2020.2
(中小企業庁／座長:三村会頭／大企業+中小企業)

未来を拓くパートナーシップ構築推進会議 2020.5～
(内閣府・中企庁・厚労省・農水省・国交省・日商・経団連・連合)

企業経営者による『パートナーシップ構築宣言』の策定・登録・公表

□取引先との共存共栄の取組や取引条件の「しわ寄せ」防止を企業の代表者名で宣言し、ポータルサイト上に公表

- ＜宣言項目＞ ● サプライチェーン全体の共存共栄 ● 規模・系列等を越えた新たな連携
● 親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行(振興基準)の遵守 ● その他独自の取組

□宣言企業は名刺や自社ホームページに「ロゴマーク」を掲載してPRに活用。国の一部の補助金の優先採択も可能に

全国津々浦々、多くの大企業や中堅・中小企業が宣言することで「新しい石垣」を形づくる機運を醸成

新たな価値創造

- 系列・業種・規模・地域を超えた「オープンイノベーション」の推進
- サプライチェーンの頂点企業を軸に、Tier 1 のみならず Tier 2 以下を含むサプライチェーン全体の競争力向上を自らの課題と考え、中小企業のデジタル化等を支援

適正な取引価格の実現

- 過去のリーマンショックや超円高、今般の新型コロナ禍など危機発生時における取引条件の「しわ寄せ」防止
- 「発注者と受注者の間」や、「大企業の経営層と購買部門の間」にある取引価格の実態に関する認識ギャップの解消

～ わが国の「国際競争力」強化／新型コロナウイルス克服後の未来を切り拓く ～

IV. ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み パートナーシップ構築宣言

- 6月に策定し、募集開始。11月30日時点で**647社**が登録。
- 加措措置対象となる補助金の拡充など、登録促進と実効性確保に向けた取り組みが今後の課題。

1.PRチラシ

取引先と共存共栄の関係を築こうとする経営者の皆様へ

「パートナーシップ構築宣言」を作成・公表しませんか

①取引先との共存共栄の取組や、「取引条件のしわ寄せ」防止を代表者の名前で宣言します。
以下の項目について、企業の代表者の名前で宣言します。

- サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携
- 親事業者と下請事業者の望ましい取引慣行（振興基準※）の遵守
- その他独自の取組

※ 下請中小企業振興法に基づく基準
(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihibiki/shinkoukijyun.htm>)

②「宣言」はポータルサイト上に公表されます。
(公財)全国中小企業振興機関協会が運営するポータルサイト（2020年6月10日公開）（URL:<https://www.biz-partnership.jp>）に提出すると、「宣言」が掲載されます。

※ 「振興基準」に違反し、主務大臣の指導・助言を受けた場合など、「宣言」を履行していないと認められる場合には、「宣言」のサイトへの掲載を取りやめることがあります。

③「宣言」企業は、「ロゴマーク」(作成中)を使うことができます。
一部の補助金の優先採択を検討しています。

経済産業省の一部の補助金について、優先採択を検討しています。

2.宣言のひな形

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様と価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を推進することで、新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言します。

1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携
直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N+1」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模等を越えた連携により、取引先との共存共栄の構築を目指します。その際、災害時等の事業継続や働き方改革の観点から、取引先のテレワーク導入やBCP（事業継続計画）策定の助言等の支援も進めます。

（個別項目）

- a. 企業間の連携（オープンイノベーション、M&A等の事業承継支援等）
- b. IT実装支援（共通EDの構築、データの相互利用、IT人材の育成支援等）
- c. 専門人材マッチング

2. 「振興基準」の遵守
親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行（下請中小企業振興法に基づく「振興基準」）を遵守し、取引先とのパートナーシップ構築の妨げとなる取引慣行や慣行の是正に積極的に取り組みます。〔下請取引以外の企業間取引についても、取引上の立場に優劣がある企業間での取引の適正化を図るという下記項目の趣旨に留意します。〕※〔カッコ〕内は必要に応じて適宜可能

① 価格決定方法
不合理な単価低減を求めない。取引対価の決定に当たっては、下請事業者から協議の申入れがあった場合には協議に応じ、労務費上昇分の影響を考慮するなど下請事業者の適正な利益を含むよう、十分に協議します。取引対価の決定を含め契約に当たっては、親事業者は契約条件の書面等による明示・交付を行います。

② 型管理などのコスト負担
契約のひな形を参考に型取引を行い、不要な型の廃棄を促進するとともに、下請事業者に対して型の無償保管を求めない。

③ 手形などの支払条件
下請代金は可能な限り現金で支払います。手形で支払う場合には、割引料等を下請事業者の負担とせず、また、将来的には支払サイトを60日以内とするよう努めます。

④ 知的財産・ノウハウ
片務的な秘密保持契約の締結、取引上の立場を利用したノウハウの開示や知的財産権の無償譲渡などは求めません。

⑤ 働き方改革等に伴うしわ寄せ
取引先も働き方改革に対応できるよう、下請事業者に対して、適正なコスト負担を伴わない短期間発注や急な仕様変更を行いません。災害時等においては、下請事業者に対し一方的な負担を押し付けません。また、事業再開時には、できる限り取引関係の継続等に配慮します。

3. その他（任意記載）
（例）取引先満足度調査の実施、事業活動を通じて得られた利益やコストダウン等の成果配分を取引先との間で50/50（フィフティ・フィフティ）とする、「ホワイト物流」に関する「自主行動宣言」を表明済み等

_____ 企業名 _____ 役職・氏名（代表権を有する者） _____

○年○月○日



IV. ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み デジタル化の加速

- コロナ禍においてテレワークをはじめ I T の活用は急速に進んでいるものの、**効果を最大限に発揮して定着させる継続的な取り組み**が必要。
- 業務効率化や感染拡大防止対策のみならず、**非対面・非接触のビジネスモデル創出に向けた「攻め」の I T 活用促進も必要**となる。

事例 1 : 【造園 : 従業員数80名】

- 設計部門の社員がテレワークを実施し、一定の効果を得ている。家庭の事情で優秀な社員が大阪府に転居することになったが、テレワークによる勤務可とすることで、雇用の継続（専門性を有する社員の確保）に繋がった。

△ 顧客や社員側に P C 機材が無い、あるいは、操作に不慣れな社員や関係者（高齢者、協力会社である一人親方等）とのやり取りに苦労することが多く、手書き文書が F A X 送信されるケースも多い。



事例 2 : 【衣料品小売 : 従業員数68名】

- 自社で I T 化できる業務を抽出し、一元化と効率化を進めている。E C サイトを活用することで売上増加に繋げている。
- 売れ筋商品の把握、店舗ごとに売上高が把握できる仕組み「スマレジ」を導入することによって、従業員のモチベーションが向上した。



＜参考＞スマートものづくり事例集

- 中小製造業のIoT活用を後押しするべく、デジタルツールの活用を通じて課題を解決したものづくり企業の事例やお奨めツールを紹介。
- 20社の取り組みを画像付きの記事と動画で紹介している。

→ tokyo-cci.or.jp/seisaku/committee/mono/smart/

スマートものづくり

挑みつづける、変わらぬ意志で。
東京商工会議所

[HOME](#)[導入企業事例](#)[お奨めIoTツール](#)[導入ステップ](#)

**現場のアイデアが
ものづくりを変える!**

中小ものづくり企業によるIoT、
クラウドなどデジタルツール活用
実践事例集

挑みつづける、変わらぬ意志で。

