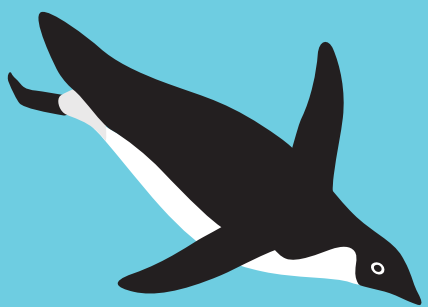
中小企業白書
小規模企業白書

(上) 環境変化に対応する中小企業





2024年版

中小企業庁編

2024年版

中小企業白書
小規模企業白書

上

環境変化に対応する中小企業

中小企業庁 編

2024年版 中小企業白書の概要

第１部では、能登半島地震の被災地域の状況や、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症とする）の影響と対応の分析に加え、中小企業の現状と直面する課題、今後の展望について分析を行った。

第２部では、環境変化を乗り越え、経営資源を確保して生産性の向上につなげていくための取組や、成長につながり得る投資行動とそのための資金調達、支援機関の役割と体制の強化について分析を行った。

第１部 令和５年度（2023年度）の中小企業の動向

（令和６年能登半島地震の被災地域の状況）

令和６年能登半島地震の被災地域では、被災以前から生産年齢人口の割合が低く、高齢化が進展している。

（これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応）

事業継続・雇用維持に向けて、企業は政府の支援策を利用し、失業率や倒産件数は比較的低い水準で推移した。その後、足下の倒産件数は増加しつつあるものの、失業率は引き続き低水準で推移している。

（中小企業・小規模事業者の現状）

2023年は、年末にかけて売上げの増加に一服感が見られたものの、中小企業の業況判断DIは高水準で推移している。一方で原材料価格の上昇や人手不足の状況が見られている。

（中小企業・小規模事業者が直面する課題と今後の展望）

売上高が感染症による落ち込みから回復する一方で、企業の人手不足が深刻化。今後、就業者数の増加が見込めない中で、日本の国際競争力を維持するためには、中小企業の生産性の引上げが必要となっている。生産性の向上のためには、省力化投資や単価の引上げを追求する必要がある。

第２部 環境変化に対応する中小企業

足下では、約９割の中小企業が投資行動に意欲的な経営方針を示している。企業の成長には、人への投資、設備投資、Ｍ＆Ａ、研究開発投資といった投資行動が有効。また、成長投資のための資金調達や、支援機関が果たす役割は重要であり、支援体制の強化も必要である。

目次 Contents 2024 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

第1部 令和5年度（2023年度）の中小企業の動向 …… I-1

第1章 令和6年能登半島地震の被災地域の状況 …… I-2

第2章 これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応 …… I-11

第1節 感染症の感染拡大と中小企業・小規模事業者への対応 …… I-11
第2節 感染拡大以降の経済状況 …… I-17
第3節 感染拡大以降の事業環境の変化 …… I-31
第4節 感染拡大以降に実施された政府施策 …… I-36
第5節 まとめ …… I-61

第3章 中小企業・小規模事業者の現状 …… I-63

第1節 我が国経済と中小企業・小規模事業者 …… I-63
第2節 雇用 …… I-75
第3節 生産性 …… I-92
第4節 設備投資 …… I-100
第5節 企業の規模間移動と開廃業 …… I-103
第6節 事業承継 …… I-108
第7節 物価・為替 …… I-123
第8節 海外展開 …… I-139
第9節 事業継続計画 …… I-148
第10節 地政学リスク …… I-151
第11節 産業立地 …… I-153
第12節 まとめ …… I-157

第4章 中小企業・小規模事業者が直面する課題と今後の展望 …… I-158

第1節 人手不足対応と持続的な賃上げ …… I-162
第2節 生産性向上に向けた省力化投資 …… I-173
第3節 付加価値の向上と取引適正化・価格転嫁 …… I-179
第4節 良質な雇用の創出と働き方改革 …… I-208
第5節 GX（グリーン・トランスフォーメーション） …… I-224
第6節 サーキュラーエコノミー（循環経済） …… I-243
第7節 DX（デジタル・トランスフォーメーション） …… I-248
第8節 まとめ …… I-269

第２部　環境変化に対応する中小企業……Ⅱ-1

第１章　人への投資と省力化……Ⅱ-2
第１節　人材の確保……Ⅱ-2
第２節　多様な人材の活用……Ⅱ-43
第３節　省力化投資……Ⅱ-50
第４節　まとめ……Ⅱ-57

第２章　中小企業を支える資金調達……Ⅱ-58
第１節　中小企業と間接金融……Ⅱ-58
第２節　中小企業とエクイティ・ファイナンス……Ⅱ-109
第３節　まとめ……Ⅱ-128

第３章　中小企業の成長……Ⅱ-129
第１節　成長投資への意欲……Ⅱ-129
第２節　中小企業の成長に向けた取組……Ⅱ-146
第３節　まとめ……Ⅱ-218

第４章　中小企業・小規模事業者を支える支援機関……Ⅱ-219
第１節　支援機関の現状と課題……Ⅱ-219
第２節　支援体制の強化に向けた取組……Ⅱ-231
第３節　まとめ……Ⅱ-249

令和５年度において講じた中小企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

令和６年度において講じようとする中小企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

参考文献 …… Ⅲ-1

付属統計資料 …… Ⅲ-9

図表索引 …… Ⅲ-43

【中小企業庁ウェブサイト】

2024年版中小企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/chusho.html

2024年版小規模企業白書
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/PDF/shokibo.html

その他更新情報があれば、中小企業庁ウェブサイトにて掲載していますのでご参照ください。

本書で取り上げた事例一覧

第1部　令和5年度（2023年度）の中小企業の動向

第2章　これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-2-1	株式会社ホテル松本楼	群馬県 渋川市	危機時に事業変革を行い、成長を実現した企業	I-35

第3章　中小企業・小規模事業者の現状

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-3-1	有限会社黒潮重機興業	宮城県 多賀城市	DXで輸送能力向上・労働環境改善を図り、『2024年問題』に対応した企業	I-91

第4章　中小企業・小規模事業者が直面する課題と今後の展望

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
1-4-1	株式会社森清化工	東京都 墨田区	積極的な設備投資で省力化を図り、人材確保と持続的な賃上げを実現した企業	I-177
1-4-2	石丸製麺株式会社	香川県 高松市	育児・介護支援の環境を整備し、良質な雇用創出と生産性向上を実現した企業	I-214
1-4-3	久保井塗装株式会社	埼玉県 狭山市	GXとDXに向けた取組を通じ、競争力を高め続ける企業	I-237
1-4-4	蒲郡市	愛知県 蒲郡市	官民一体でサーキュラーエコノミーを推進する地方公共団体	I-247
1-4-5	グランド印刷株式会社	福岡県 北九州市	DXで新規事業創出を促し、多角化経営で成長を続ける企業	I-258

第２部　環境変化に対応する中小企業

第１章　人への投資と省力化

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	二九精密機械工業株式会社	京都府 京都市	『人』への投資で人材を確保・育成し、成長を続けている企業	Ⅱ-21
2-1-2	株式会社九州電化	福岡県 福岡市	技術力向上と自主性を育てる人材育成で技術力を継承、発展させている企業	Ⅱ-30
2-1-3	株式会社ねぎしフードサービス	東京都 新宿区	『人財共育』によりサービス品質を継続的に高めることで、付加価値向上と人材確保につなげ、成長している企業	Ⅱ-31
2-1-4	株式会社新越ワークス	新潟県 燕市	会社の枠を超えた新入社員研修や人材交流を通じ、人材の育成と定着に取り組む企業	Ⅱ-42
2-1-5	中工精機株式会社	岐阜県 瑞浪市	積極的な設備投資により生産性向上と職場環境の改善を実現し、成長につなげた企業	Ⅱ-55
2-1-6	株式会社ホリ・コーポレーション	山形県 酒田市	単純作業を省力化し、従業員満足度と顧客対応力の向上につなげている企業	Ⅱ-56

第２章　中小企業を支える資金調達

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	株式会社ティアラ	岡山県 岡山市	金融機関の伴走支援により、経営危機を乗り越えて成長する企業	Ⅱ-104
2-2-2	岐阜県信用保証協会	岐阜県 岐阜市	関係機関を積極的に巻き込み、事業者の経営支援に主体的に取り組む支援機関	Ⅱ-108
2-2-3	株式会社大都	大阪府 大阪市	出資による大規模な資金調達を実現し、業容拡大に取り組むとともに外部株主との対話の中でガバナンスの構築・強化を図り、成長を遂げた企業	Ⅱ-123
2-2-4	PLネットワークサービス株式会社	埼玉県 吉川市	出資と融資を組み合わせた資金調達により大型の設備投資を実現し、業容拡大に取り組む企業	Ⅱ-124

第３章　中小企業の成長

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-3-1	株式会社第一寶亭留	北海道 札幌市	明確なコンセプトを定め、顧客満足度を高めて高付加価値化を実現した企業	Ⅱ-153
2-3-2	長野テクトロングループ株式会社	長野県 長野市	積極的なＭ＆Ａでシナジー効果を高めグループを拡大・成長させた企業	Ⅱ-181
2-3-3	磐栄ホールディングス株式会社	福島県 いわき市	友好的Ｍ＆Ａにより、グループ一体で継続的に成長している企業	Ⅱ-182
2-3-4	栃木精工株式会社	栃木県 栃木市	企業間交流の場に積極的に参画して『人との縁』を作り、イノベーションを実現した企業	Ⅱ-197
2-3-5	株式会社山本製作所	広島県 尾道市	自社の強みをいかしたビジネスモデルで海外市場に挑み成長を遂げた企業	Ⅱ-217

第４章　中小企業・小規模事業者を支える支援機関

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-4-1	石川方部商工会広域連携協議会	福島県 石川町、 玉川村、 平田村、 浅川町、 古殿町	支援能力向上と支援機関同士の連携を図り、多様な課題に対応する支援機関	Ⅱ-241
2-4-2	土浦商工会議所	茨城県 土浦市	外部機関の支援を受けながら、経営指導員の支援能力を高めている支援機関	Ⅱ-242

本書で取り上げたコラム一覧

第1部　令和５年度（2023年度）の中小企業の動向

第２章　これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応

コラム	タイトル	掲載ページ
1-2-1	感染拡大期における海外の中小企業施策	I-43
1-2-2	官民金融機関による実質無利子・無担保融資等の効果検証	I-49
1-2-3	民間金融機関による早期の経営改善支援の促進	I-57

第３章　中小企業・小規模事業者の現状

コラム	タイトル	掲載ページ
1-3-1	事業承継税制	I-112
1-3-2	地域企業後継者の支援エコシステムの醸成・構築	I-114
1-3-3	中小M＆Aガイドライン	I-119
1-3-4	消費動向の要因分解を通じた企業の価格戦略と数量戦略の把握	I-130
1-3-5	新規輸出１万者支援プログラムを活用した海外展開	I-144

第４章　中小企業・小規模事業者が直面する課題と今後の展望

コラム	タイトル	掲載ページ
1-4-1	賃上げ促進税制	I-170
1-4-2	中小企業の省力化投資に向けた支援	I-178
1-4-3	適切な価格転嫁の実現に向けて	I-192
1-4-4	パートナーシップ構築宣言に関する取組状況	I-195
1-4-5	中小企業・小規模事業者のインボイス制度の円滑な対応に向けて	I-204
1-4-6	地域の人口動態・少子化と良質な雇用の関係	I-215
1-4-7	中小企業の脱炭素に向けた取組	I-241
1-4-8	中小企業のサイバーセキュリティ対策	I-262
1-4-9	デジタルプラットフォーム取引相談窓口	I-266

第２部　環境変化に対応する中小企業

第１章　人への投資と省力化

コラム	タイトル	掲載ページ
2-1-1	中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン	Ⅱ-6

第２章　中小企業を支える資金調達

コラム	タイトル	掲載ページ
2-2-1	ローカルベンチマークの活用	Ⅱ-92
2-2-2	経営改善・再生支援の更なる促進	Ⅱ-97
2-2-3	「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」の策定	Ⅱ-125

第３章　中小企業の成長

コラム	タイトル	掲載ページ
2-3-1	中小企業の成長経営の実現に向けた研究会	Ⅱ-142
2-3-2	中小企業のグループ化への集中支援	Ⅱ-178
2-3-3	技術情報管理認証制度（TICS）	Ⅱ-198

第４章　中小企業・小規模事業者を支える支援機関

コラム	タイトル	掲載ページ
2-4-1	「経営力再構築伴走支援」ガイドラインとプラットフォーム	Ⅱ-245

本文を読む前に（凡例）

1　この報告の中で、中小企業とは、中小企業基本法第２条第１項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模企業とは、同条第５項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。「中小企業者」、「小規模企業者」については、具体的には、下記に該当するものを指す。

業　種	中小企業者（下記のいずれかを満たすこと）		うち小規模企業者
	資本金	常時雇用する従業員	常時雇用する従業員
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種（②～④を除く）※	３億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	１億円以下	100人以下	５人以下
③サービス業※	5,000万円以下	100人以下	５人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	５人以下

※下記業種については、中小企業関連立法における政令に基づき、以下のとおり定めている。

【中小企業者】

①製造業

・ゴム製品製造業：資本金３億円以下又は常時雇用する従業員900人以下

③サービス業

・ソフトウェア業・情報処理サービス業：資本金３億円以下又は常時雇用する従業員300人以下

・旅館業：資本金5,000万円以下又は常時雇用する従業員200人以下

【小規模企業者】

③サービス業

・宿泊業・娯楽業：常時雇用する従業員20人以下

2　この報告では、一般に公表されている政府の統計資料を再編加工したものや民間諸機関の調査等を主として利用した。資料の出所、算出方法、注意事項等についてはそれぞれの使用箇所に明記してあるが、統計ごとに共通する注意事項は以下のとおりである。なお、この報告でいう「再編加工」とは、各統計調査の調査票情報を中小企業庁で独自集計した結果であることを示す。

（１）経済産業省「企業活動基本調査」

従業者数50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上の法人企業を調査対象としているため、調査結果には小規模企業が含まれていないことに注意を要する。なお、本調査の正式名称は「経済産業省企業活動基本調査」だが、本書においては「企業活動基本調査」と記述することとする。

（2）財務省「法人企業統計調査年報」及び「法人企業統計調査季報」

法人企業を対象としているため、特に小規模層については、全体的な傾向を示すものではない。また、標本抽出と回収率の点から見て、小規模法人の調査結果については幅を持って考える必要がある。なお「季報」は、資本金1,000万円未満の法人を含んでいないことに注意を要する。

（3）総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス - 基礎調査」及び総務省・経済産業省「経済センサス - 活動調査」

本統計は事業所単位及び企業単位双方で集計されている。この報告において、本統計を利用した企業ベースの分析には、個人事業者も含む。ただし、個人事業者については、名寄せができないため、「本所・本店」のみの従業者数により企業規模の判定を行っている。また、「経済センサス - 基礎調査」及び「経済センサス - 活動調査」は、「事業所・企業統計調査」と調査の対象は同様だが、調査手法が異なることから、「事業所・企業統計調査」との差分が全て増加・減少を示すものではないことに注意を要する。

3　中小企業・小規模企業者に関する統計を見ていく場合、中小企業・小規模企業者は大企業と異なり、指標によっては企業間のばらつきが大きいため、平均値は中小企業・小規模企業者の標準的な姿を代表していない可能性があることに注意を要する。

4　各統計値については、過去にわたって更新される可能性がある。

中小企業白書・小規模企業白書について

・中小企業白書は、中小企業基本法に基づく年次報告。2024 年版で 61 回目。
・小規模企業白書は、小規模企業振興基本法に基づく年次報告。2024 年版で 10 回目。

● 中小企業基本法（抄）

（年次報告等）

第十一条　政府は、毎年、国会に、中小企業の動向及び政府が中小企業に関して講じた施策に関する報告を提出しなければならない。

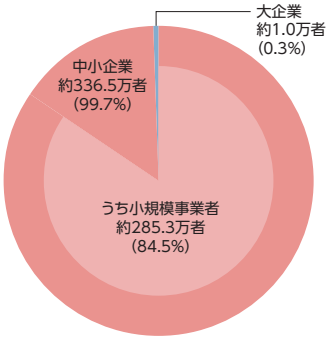
２政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 中小企業基本法上の中小企業の定義

	中小企業		うち小規模事業者
業種	資本金　または　従業員		従業員
製造業その他	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

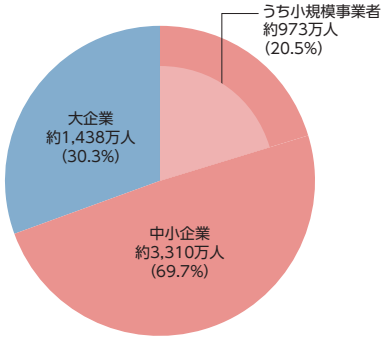
企業数（2021年）

中小企業は全企業の約99.7%



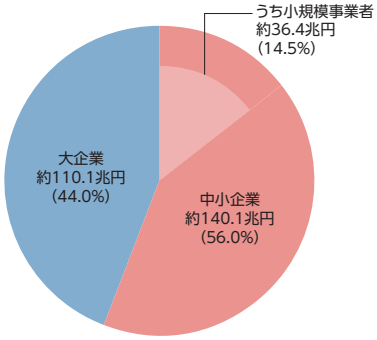
従業者数（2021年）

中小企業の従業者数は全体の約70%



付加価値額（2020年）

中小企業の付加価値額は全体の約56%



第１部 2024 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

令和５年度（2023年度）の中小企業の動向



令和６年能登半島地震の被災地域の状況

2024年１月１日16時10分、石川県能登地方を震源とするマグニチュード7.6の地震が発生した。今回の震災では、住宅や道路・港湾施設等の損壊に加え、停電や断水が広範に発生し、これらは能登地方を始めとする、石川県、富山県、新潟県、福井県の一部地域に甚大な影響をもたらした。同年１月11日には「激甚災害に対処するための特別の財政援助等に関する法律」に基づき、当該災害を激甚災害の「本激」として指定する政令が閣議決定されている。本章では、令和６年能登半島地震の被災地域の状況を概観するとともに、当該災害の影響を確認する。

はじめに、被災地域の経済概要について見ていく。**第1-1-1図**は、被災地域の人口と65歳・75歳以上人口が占める割合について、見たものである。これを見ると、石川県、富山県、福井県、新潟県のいずれも、65歳以上人口の割合と75歳以上人口の割合が全国平均を上回っている。中でも、能登半島に位置する、七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町（以下、「能登半島６市町」という。）においては、65歳以上人口の割合は44.2%、75歳以上人口の割合は23.8%となっており、被災以前から高齢者の割合が高いことがうかがえる。

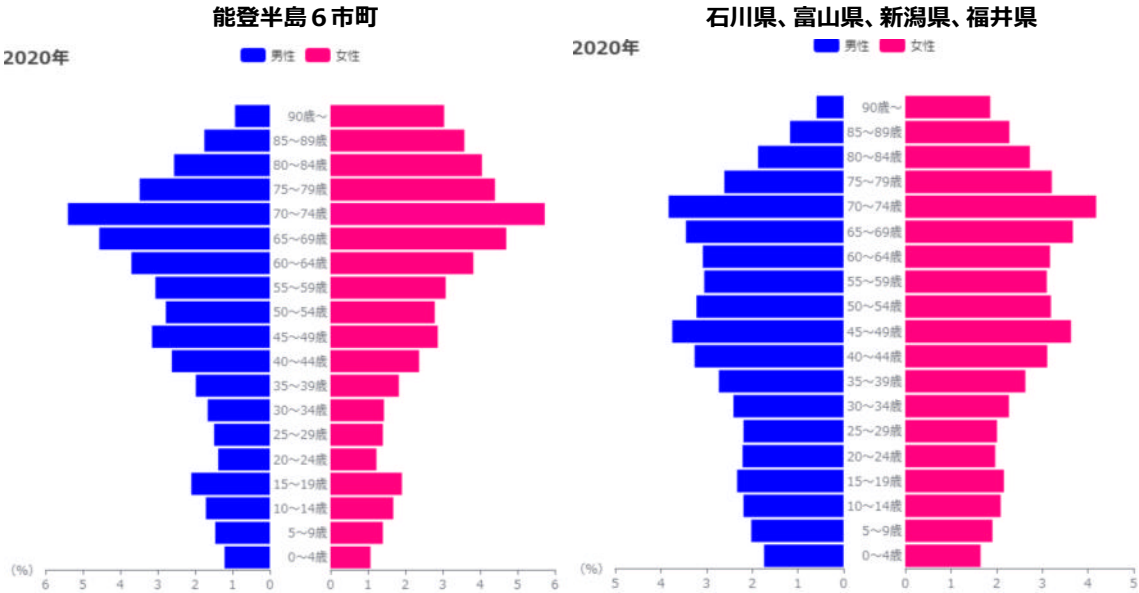
第1-1-1図　被災地域の人口と65歳・75歳以上人口が占める割合

	能登半島６市町	石川県	富山県	新潟県	福井県
人口（2022年、万人）	13	112	102	215	75
65歳以上人口の割合（%）（全国平均 29.0）	44.2	30.3	33.0	33.5	31.2
75歳以上人口の割合（%）（全国平均 15.5）	23.8	16.2	18.2	17.7	16.5

資料：総務省「人口推計」、「都道府県・市区町村のすがた（社会・人口統計体系）」
（注）1. 石川県、富山県、新潟県、福井県の人口、及び全国平均を含む65歳以上・75歳以上人口の割合は、「人口推計」のうち、令和２年国勢調査基準による2022年10月時点の数値を用いている。
2.能登半島６市町の人口、65歳以上人口の割合及び75歳以上人口の割合は、「社会・人口統計体系」のうち、2020年度調査の石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町の数値の合計を用いている。
3.能登半島６市町の人口は、データの制約上、2020年度時点の数値を用いている。

第1-1-2図は、地域経済分析システム（RESAS）[1]を用いて、被災地域の人口構成を見たものである。これを見ると、能登半島６市町は、被災以前から生産年齢人口の割合が低い状況であることが分かる。

第1-1-2図　RESASで見た被災地域の人口構成



資料：地域経済分析システム（RESAS）人口マップ
（出所）総務省「国勢調査」
（注）1.能登半島６市町は、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町のことを指す。
2.総数には年齢不詳を含む。

1　地域経済分析システム（RESAS）は、地方創生の様々な取組を情報面から支援するために、経済産業省と内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局が提供している。

第1-1-3図は、被災地域の企業数・事業所数を見たものである。これを見ると、当該地域に本社を置く企業数は新潟県が最も多く、次いで石川県、富山県、福井県の順となっている。能登半島６市町では6,336者となっており、石川県に本社を置く企業の約15.5％を占めていることが分かる。

また、事業所数について見ると、新潟県が最も多く、次いで石川県、富山県、福井県の順となっている。能登半島６市町には8,086事業所が存在し、石川県内に存在する事業所の約14.3％を占めていることが分かる。

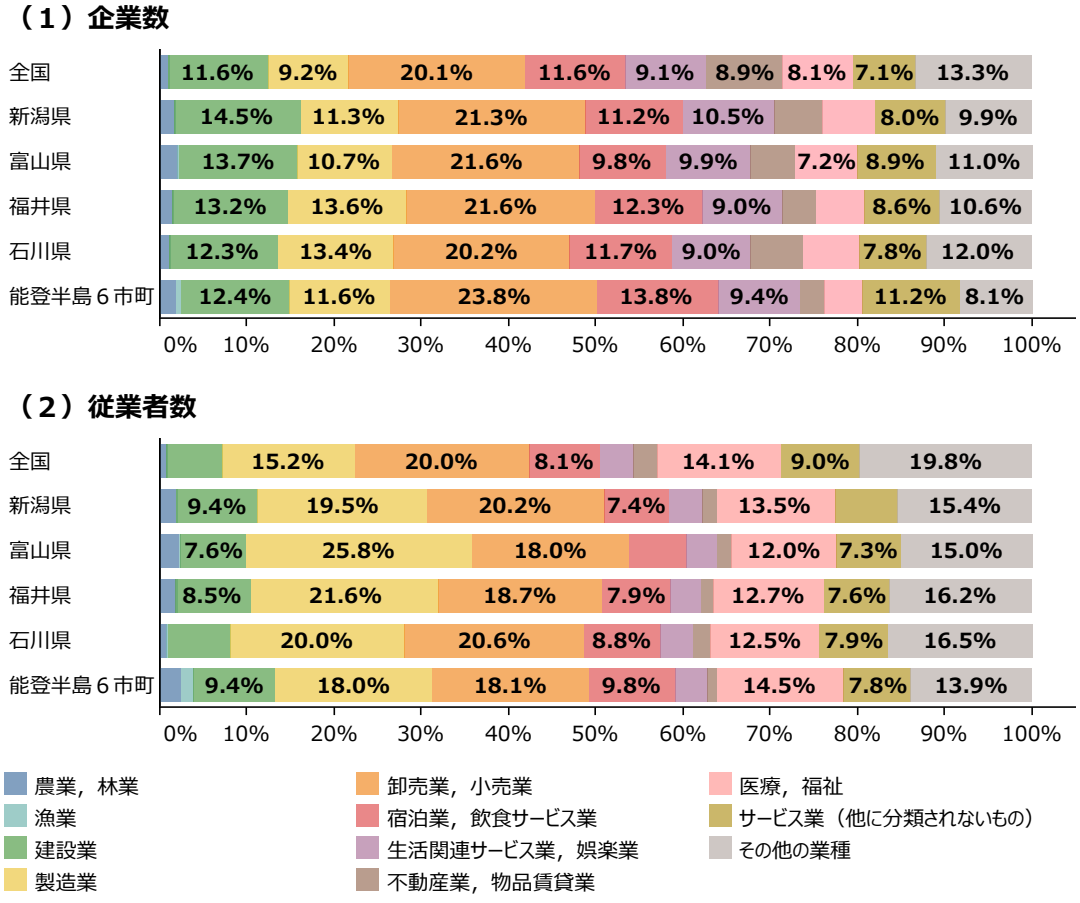
第1-1-3図　被災地域の企業数・事業所数

	能登半島６市町	石川県	富山県	新潟県	福井県
企業数（2021年、者）	6,336	40,919	35,421	74,746	30,260
事業所数（2021年、事業所）	8,086	56,437	48,987	103,861	39,859

資料：総務省・経済産業省「令和３年経済センサス-活動調査」
（注）1.企業数は、全産業（公務を除く）の数値を用いている。
2.事業所数は、民営事業所の全産業（公務を除く）の数値を用いている。
3.能登半島６市町の企業数及び事業所数は、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町の数値の合計を用いている。

第1-1-4図は、被災地域の企業数及び従業者数の業種別割合を見たものである。これを見ると、企業数の業種別割合では、能登半島６市町は全国と比較して「製造業」、「卸売業，小売業」、「宿泊業，飲食サービス業」などの割合が高く、「建設業」の割合も若干高いことが分かる。従業者数の業種別割合では、能登半島６市町は全国と比較して、「建設業」、「製造業」、「宿泊業，飲食サービス業」などの割合が高くなっていることが分かる。

第1-1-4図　被災地域の企業数・従業者数（業種別）

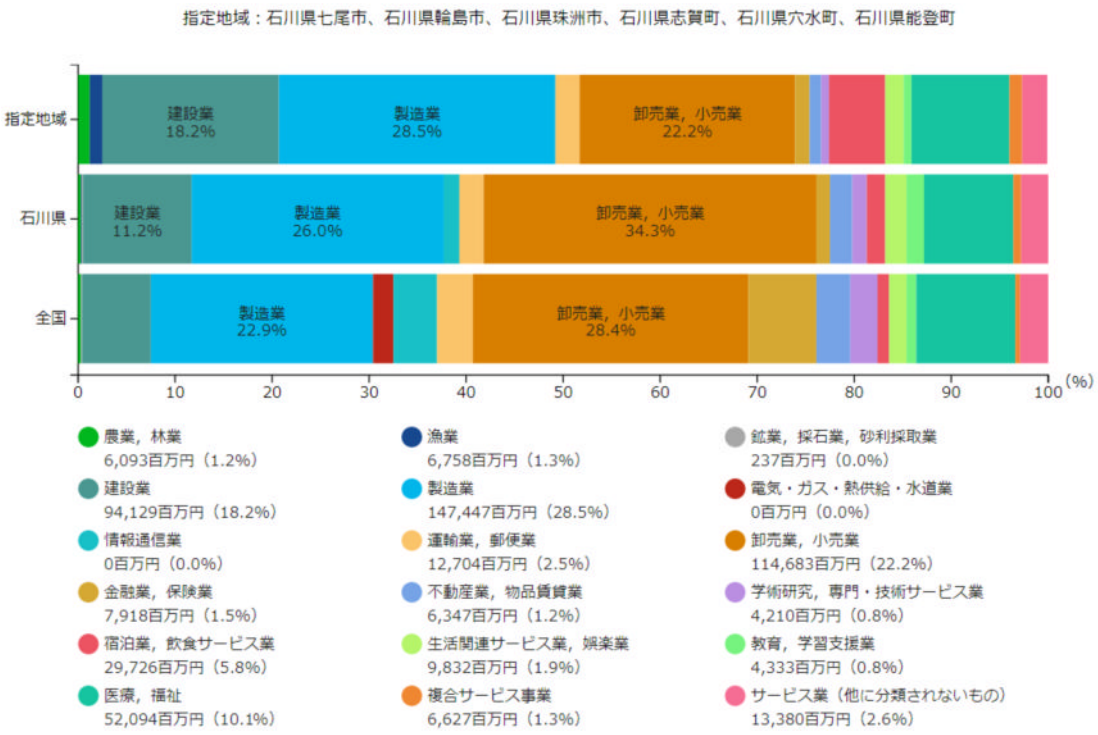


資料：総務省･経済産業省「令和３年経済センサス-活動調査」
（注）1.企業数は、全産業（公務を除く）の数値を用いている。
2.従業者数は、民営事業所の全産業（公務を除く）の数値を用いている。
3.能登半島６市町の企業数及び従業者数は、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町の数値の合計を用いている。
4.「その他の業種」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「電気･ガス･熱供給･水道業」、「情報通信業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」、「学術研究，専門･技術 サービス業」、「教育，学習支援業」、「複合 サービス事業」が含まれる。

第1-1-5図は、地域経済分析システム（RESAS）の産業構造マップを用いて、全国と石川県、能登半島６市町の売上高を、業種別に見たものである。これを見ると、能登半島６市町は、全国と石川県と比較して「卸売業，小売業」の割合が低い一方で、「建設業」の割合が高いことが分かる。

また、**第1-1-6図**は、地域経済分析システム（RESAS）の産業構造マップを用いて、能登半島６市町の企業数を業種別に見たものである。これを見ると、「飲食店」が最も多く、次いで「洗濯・理容・美容・浴場業」となっていることが分かる。

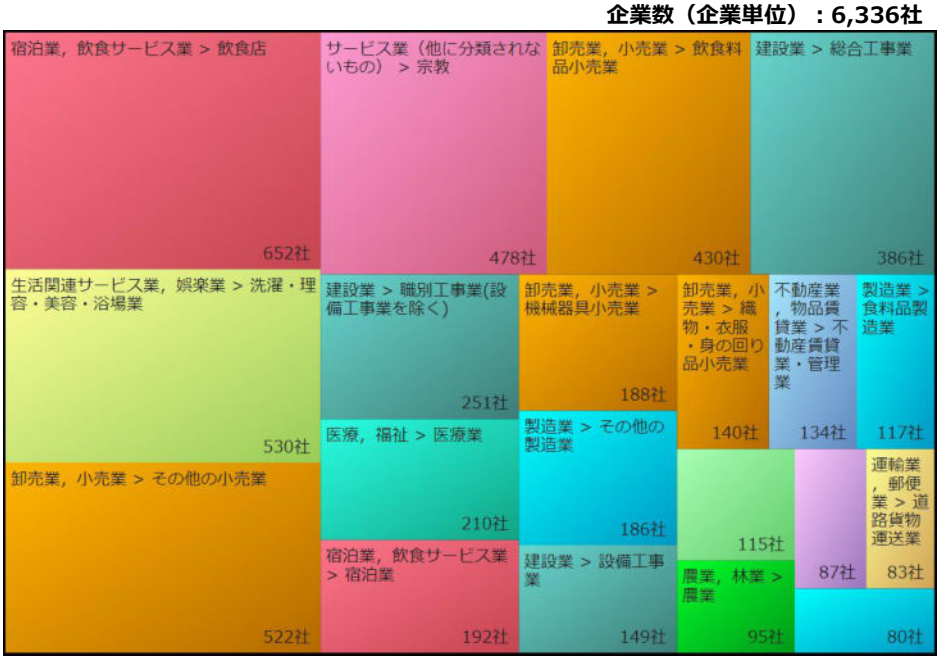
第1-1-5図　RESASで見た全国・石川県・能登半島６市町の産業構造（売上高、企業単位）



資料：地域経済分析システム（RESAS）産業構造マップ
（出所）総務省・経済産業省「令和３年経済センサス-活動調査」
（注）指定地域は、能登半島６市町（石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町）のことを指す。

第1-1-6図　RESASで見た能登半島６市町の企業数（業種別）

企業数（企業単位）：6,336社



上図以外の企業数（企業単位）の合算：1,311社

資料：地域経済分析システム（RESAS）産業構造マップ
（出所）総務省・経済産業省「令和３年経済センサス-活動調査」
（注）能登半島６市町は、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町のことを指す。

第1-1-7図は、被災地域の製造品出荷額等及び年間商品販売額、延べ宿泊者数を見たものである。これを見ると、製造品出荷額等では新潟県が最も多く、次いで富山県、石川県、福井県の順となっている。能登半島６市町における製造品出荷額等は約1,796億円であり、石川県における製造品出荷額等の6.4％を占めていることが分かる。

年間商品販売額については、新潟県が最も多く、次いで石川県、富山県、福井県の順となっている。能登半島６市町における年間商品販売額は約1,786億円であり、石川県における年間商品販売額の4.8％を占めていることが分かる。

また、延べ宿泊者数については、新潟県が最も多く、次いで石川県、富山県、福井県の順となっている。能登半島６市町の延べ宿泊者数に限っては、七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町に加え、羽咋市、宝達志水町、中能登町のデータも含まれていることに留意が必要ではあるが、当該地域の延べ宿泊者数は約107万人泊であり、石川県における延べ宿泊者数の16.4％を占めていることが分かる。

第1-1-7図　被災地域の製造品出荷額等・年間商品販売額・延べ宿泊者数

	能登半島６市町	石川県	富山県	新潟県	福井県
製造品出荷額等（2021年、百万円）	179,574	2,801,764	3,904,493	5,119,366	2,395,270
年間商品販売額（2020年、百万円）	178,642	3,697,831	2,909,955	6,320,956	1,941,283
延べ宿泊者数（2022年、人泊）	1,072,310	6,551,460	3,067,460	8,396,590	2,711,050

資料：総務省・経済産業省「2022年経済構造実態調査」、「令和３年経済センサス-活動調査」、観光庁「宿泊旅行統計調査」
（注）1.能登半島６市町の製造品出荷額等及び年間商品販売額は、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町の数値の合計を用いている。
2.能登半島６市町の延べ宿泊者数は、データの制約上、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町、羽咋市、宝達志水町、中能登町の数値の合計を用いている。

第1-1-8図は、内閣府「県民経済計算」を用いて、被災地域の県内総生産と産業別構成比、構成比上位産業を見たものである。これを見ると、県内総生産は新潟県が最も多く、次いで富山県、石川県、福井県の順となっている。また、石川県の県内総生産の全国計に占めるシェアは0.8％となっている。

さらに、石川県の県内総生産のうち、第１次産業、第２次産業、第３次産業の構成比は、それぞれ0.8％、28.0％、71.2％となっていることから、第３次産業が中心となっていることが分かる。一方で、県内総生産を構成する上位産業は、１位から順に、製造業、不動産業、卸売・小売業となっていることが分かる。

第1-1-8図　被災地域の県内総生産・産業別構成比・構成比上位産業

		石川県	富山県	新潟県	福井県
県内総生産（名目、2020年度、兆円）		4.5	4.7	8.9	3.6
全国計に占めるシェア（％）		0.8	0.8	1.6	0.6
産業別構成比（％）	第１次産業	0.8	0.9	1.8	0.8
	第２次産業	28.0	36.7	30.1	36.1
	第３次産業	71.2	62.4	68.1	63.1
構成比上位産業	１位	製造業	製造業	製造業	製造業
	２位	不動産業	不動産業	不動産業	建設業
	３位	卸売・小売業	卸売・小売業	卸売・小売業	不動産業

資料：内閣府「県民経済計算」より中小企業庁作成

ここまで、令和６年能登半島地震の被災地域の状況を見てきたが、最後に、被害状況を確認する。国立研究開発法人防災科学技術研究所の「令和５年度第４回災害レジリエンス共創研究会」では、被災地域において液状化が発生したことが報告されている（**第1-1-9図**）。また、**第1-1-10図**は、内閣府が公表した石川県、富山県、新潟県を対象とした試算結果である。これを見ると、石川県・富山県・新潟県の毀損額は約1.1～2.6兆円と推計されていることが分かる[2]。今回の試算は被害額を積み上げたものではなく、市町村ごとの震度に基づいた機械的な試算であり、幅を持って見る必要があるが、今後も被害状況の把握に努め、復旧・復興を支援していくことが重要である。

第1-1-9図　被災地域における液状化の状況

	メッシュ数（件）
石川県	1,206
富山県	289
新潟県	214
福井県	15
合計	1,724

資料：先名（2024）「令和６年能登半島地震液状化被害の分布と特徴」
（出所）国立研究開発法人防災科学技術研究所「令和５年度第４回災害レジリエンス共創研究会」（2024年３月５日）
（注）1.250mメッシュ単位のうち、１地点でも液状化があればカウントしている。
2.メッシュ数は2024年２月29日現在の数値を記載している。

第1-1-10図　令和６年能登半島地震のストック面への影響試算

	毀損額（推計）（兆円）
石川県	0.9～1.3
富山県	0.1～0.5
新潟県	0.1～0.9
合計	1.1～2.6

資料：内閣府「月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料」（2024年１月25日）
（注）令和６年能登半島地震による経済への影響を分析する一環として、東日本大震災や熊本地震の際の試算方法を踏まえ、市町村ごとの震度や被害状況に応じて、過去の大地震における損壊率を参照しつつ、ストックの毀損状況を暫定的に試算したもの。

2　内閣府（2024b）によると、石川県を中心とした北陸三県に加え、新潟県などの幅広い地域における産業の主要な生産拠点を持つ企業と地場の企業、それらから影響を受け得るセットメーカーなどにおいて、建物や設備の損傷等の被害が多数発生していることが報告されている。

これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応

本章では、2023年５月に新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）が５類感染症へ移行したことを受けて、感染拡大がこれまでの日本経済や中小企業・小規模事業者に与えた一連の影響について見ていく。

第１節 感染症の感染拡大と中小企業・小規模事業者への対応

はじめに、感染症の感染拡大の状況と、中小企業・小規模事業者への対応について見ていく。

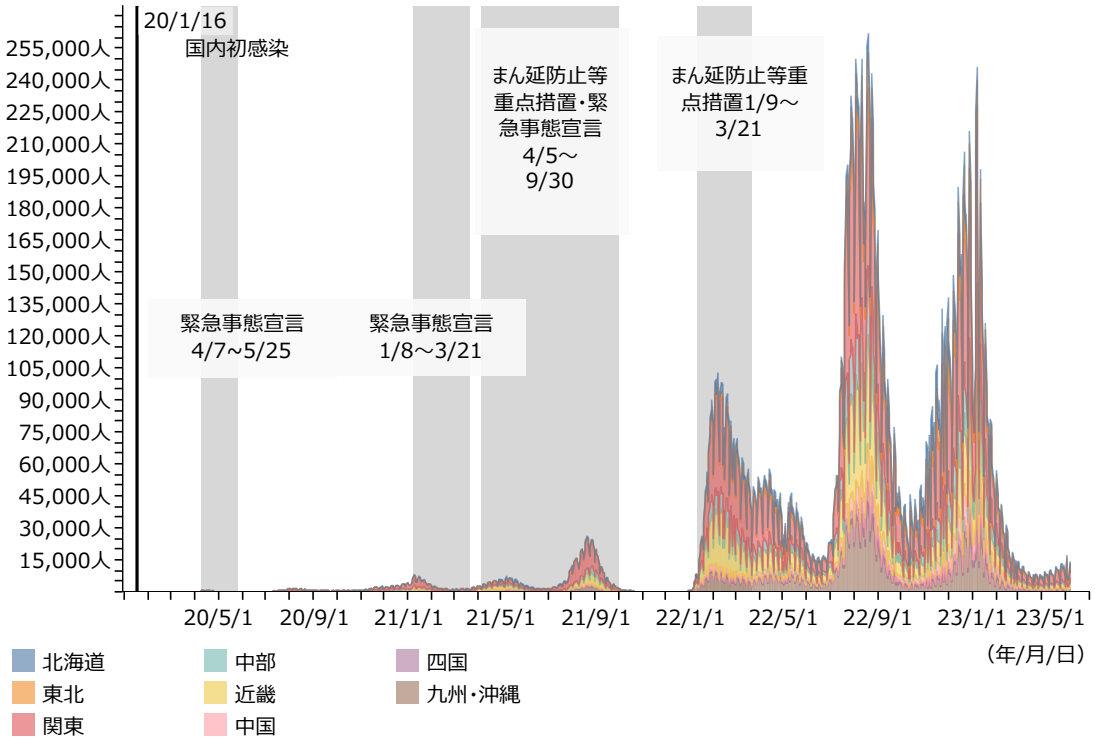
１．新規陽性者数の推移

第1-2-1図は、厚生労働省による公表データを用いて、2020年１月から2023年５月までの感染症の新規陽性者数の推移を地域ごとに示したものである[3]。これを見ると、2020年１月に国内初の感染者が確認され、同年４月には国内で緊急事態宣言が発出、外出自粛要請や休業・時短営業の要請が出された。また、2021年においては、デルタ株を始めとする新たな変異株の流行等を背景に、感染者数の増大に対してまん延防止等重点措置・緊急事態宣言が発出された。

その後、2022年は、経済社会活動と感染症との両立をはかる「ウィズコロナ」を模索する中で、感染力が高いオミクロン株が主流となり、断続的に新規陽性者数が増大した。

3 ここでいう「地域」は、下記の地域区分で設定している。
【北海道】北海道【東北】青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島【関東】茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川、新潟、山梨、長野、静岡【中部】富山、石川、岐阜、愛知、三重【近畿】福井、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山【中国】鳥取、島根、岡山、広島、山口【四国】徳島、香川、愛媛、高知【九州・沖縄】福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄

第1-2-1図　新規陽性者数の推移



資料：厚生労働省「新規陽性者数の推移（日別）」
（注）1.新規陽性者数は、HER-SYS（新型コロナウイルス感染者等情報把握・管理支援システム）及び自治体公表値を基に集計され、オープンデータとして公開されている。
2.2023年５月８日時点までのデータを用いている。

2．中小企業・小規模事業者への対応

第1-2-2図は、感染拡大期における2020年の経済産業省の対応状況を整理したものである[4]。これを見ると、緊急事態宣言発出前の１月から３月までの期間においては、感染症による中小企業・小規模事業者の経営面への影響に対応するため、経営支援の相談体制を整備したほか、一時的な売上げの減少等の業況悪化が見られた企業を対象に、セーフティネット貸付等、資金繰り支援を整備した。緊急事態宣言発出以降は、民間金融機関での実質無利子・無担保融資を開始し、持続化給付金や家賃支援給付金を開始するなど、資金繰り支援を一層強化した。

第1-2-2図　感染症の感染拡大による政府の主な対応（2020年）

月		主な対応内容
1月		■「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」を設置。 （日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、信用保証協会、商工会議所、商工会連合会、中小企業団体中央会及びよろず支援拠点、全国商店街振興組合連合会、中小企業基盤整備機構及び各地方経済産業局等）
2月		■ 政府系金融機関等に対して、適時適切な貸出、返済猶予等の既往債務の条件変更等、企業の実情に応じた十分な対応を行うこと等の配慮を要請。日本政策金融公庫及び沖縄振興開発金融公庫に対しては、セーフティネット貸付の活用も併せて要請。 ■ 経済産業大臣、厚生労働大臣及び国土交通大臣から、感染拡大防止に向けた労使団体（日本経済団体連合会、日本商工会議所、経済同友会、日本労働組合総連合会）への協力要請等（テレワーク・時差通勤等）の実施。 ■ 経済産業省の要請により、日本政策金融公庫が感染症に関する特別相談窓口を開設、セーフティネット貸付の要件を緩和。 ■ 中小企業者への資金繰り支援措置として、セーフティネット保証４号の発動を決定（指定地域：47都道府県）。 ■ 土・日の中小企業・小規模事業者からの経営上の相談体制を整備。（日本政策金融公庫、沖縄振興開発金融公庫、商工組合中央金庫、信用保証協会、商工会議所、商工会連合会、中小企業基盤整備機構、よろず支援拠点、中小企業庁及び地方経済産業局等）
3月		■ 中小企業者への資金繰り支援措置として、セーフティネット保証５号の発動を決定。 ■ 下請等中小企業との取引において、納期遅れの対応や迅速・柔軟な支払いなど、一層の配慮を講じるように、関係団体を通じ、親事業者に要請開始。 ■ 日本政策金融公庫、信用保証協会、商工会議所等の「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」に加え、中小企業向け対応策の内容や資金繰りに関する相談に対応する「中小企業金融相談窓口」を設置。 ■ 既に実施したセーフティネット保証に加えて、危機関連保証を初めて発動。また、セーフティネット保証５号の対象となる業種を追加指定。 ■ 感染症への対応を踏まえ、2020年度卒業・修了予定者等の就職・採用活動及び2019年度卒業・修了予定等の内定者への特段の配慮を行うよう、内閣官房、文部科学省、厚生労働省と連名で関係団体に要請。 ■ 第２弾の緊急対応策に盛り込まれた商工組合中央金庫による危機対応業務（商工組合中央金庫の全国約100支店において、中小・小規模事業者に対する実質無利子貸付の相談）を開始。 ■ 全国の中小企業・小規模事業者の資金繰りが逼迫していることを踏まえ、セーフティネット保証５号の指定業種については、令和元年度第４四半期において、２回にわたり業種見直しを行い、指定業種を追加。さらに、業種別の業況を踏まえ、令和２年度第１四半期の対象業種を拡大。
4月	緊急事態宣言（4月7日～5月25日）	■ 感染症の影響を受ける業種に属する中小企業者の業況が悪化していることを踏まえ、中小企業者の資金繰り支援措置として、セーフティネット保証５号の対象業種の追加指定を行うことを決定。この措置により、一般保証と別枠の保証が利用可能に。 ■ 令和２年度補正予算案の閣議決定を受け、これまでの資金繰りに関する相談に加え、「中小企業金融・給付金相談窓口」において給付金関係の相談を受付開始。 ■ 政府より緊急事態宣言が発令されたことを踏まえ、電気・ガス事業者に対し、料金支払いの猶予等、柔軟な対応を行うことを改めて要請。 ■ 感染拡大防止の観点から、日本商工会議所等の中小企業団体の長に対して、在宅勤務等の対応を進めることを要請。経済産業省では所管団体に対して、同様の要請を行うとともに、特に取引先等の出勤についても配慮するよう要請。 ■ 感染症の影響で足下の経営課題に苦慮する事業者に対して、事業や雇用の維持のため、新たな給付金制度の創設をはじめとする、各種支援制度を分かりやすく紹介したリーフレットを作成。 ■ 感染拡大に伴い、中小企業者の資金繰り支援措置の対象事業者を拡大。具体的には、セーフティネット保証５号の対象業種を全業種とした。また、政府系金融機関・信用保証協会が融資や保証の対象外となっている業種について見直しを実施。
5月		■ 持続化給付金の申請受付を開始。 ■ 民間金融機関での実質無利子・無担保融資を開始。
6月		■ 持続化給付金の申請サポートについて、全国の商工会、商工会議所において、専門の相談員を配置し、各種相談対応を強化。
7月		■ 家賃支援給付金の申請受付開始。
8月		■ 家賃支援給付金の支給開始。
9月		
10月		■ Go To 商店街事業の実施事業者の先行募集を開始。
11月		■ サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金：146件の事業を採択。
12月		

資料：内閣官房「新型コロナウイルスに関連した感染症について　関係省庁における対応状況一覧＜令和２年＞」より中小企業庁作成
（注）各省庁における取組状況のうち、経済産業省の対応を、一部抜粋して示している。

4　第1-2-2図、第1-2-3図、第1-2-4図で用いている内容は、内閣官房「新型コロナウイルスに関連した感染症について～関係省庁における対応状況一覧～（令和５年10月31日現在）」を参照している。

2021年は、年初に再度の感染拡大を受けて、緊急事態宣言が再び発出されたほか、その後、2021年４月以降に急速に感染が拡大した感染症の変異株（デルタ株）の影響もあり、緊急事態宣言の延長、まん延防止等重点措置が相次いで発出された。

第1-2-3図は、2021年における経済産業省の対応状況を見たものである。これを見ると、2021年には、2020年より開始した資金繰り支援を継続したほか、緊急事態宣言に伴う飲食店の時短営業、不要不急の外出自粛等の影響から、売上げが減少した中小企業・小規模事業者の事業継続を目的とする「一時支援金」の給付や、経営計画に基づく、小規模事業者等の販路開拓や業務効率化の取組を支援する「小規模事業者持続化補助金」など、深刻な影響を受けた中小企業・小規模事業者に対する経済的支援が継続して行われた。そのほか、「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）」や「事業再構築補助金」など、事業継続だけでなく、新たな需要の獲得や生産性向上に向けた中小企業・小規模事業者の設備投資等の取組を促進する支援策も実施されたことが分かる。

第1-2-3図　感染症の感染拡大による政府の主な対応（2021年）

月		主な対応内容
1月	緊急事態宣言（1月8日～3月21日）	■ 感染症の影響拡大を受けた緊急事態宣言の発出を踏まえ、政府系金融機関に対し、中小企業・小規模事業者等の資金繰り支援を要請。
2月		■ 感染症の影響拡大を踏まえて緊急事態宣言が延長されたことや、事業者の資金需要が高まる年度末が控えていること等を踏まえ、政府系金融機関に対し、中小企業・小規模事業者等の資金繰り支援を要請。 ■ 緊急事態宣言の発出に伴い、開催予定であった音楽、演劇等の公演の開催等を延期・中止した主催事業者に対して、会場キャンセル費用等を支援する補助金（J-LODlive補助金）の公募要項等公表、及び申請受付開始。 ■ 中小企業生産性革命推進事業「小規模事業者持続化補助金」の「コロナ特別対応型（第４回締切分）」について、採択事業者を決定。 ■ 令和元年度補正予算・令和２年度補正予算「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（一般型・グローバル展開型：４次締切）の採択結果を公表。
3月		■ 一時支援金の申請受付を開始。 ■ 感染症の発生から１年以上が経つ中で、事業者への影響の長期化が懸念されること等を踏まえ、追加融資も含めた資金繰り支援に全力を挙げて丁寧かつ迅速な対応をするよう、株式会社商工組合中央金庫等に対して要請。 ■ 事業再構築補助金の公募要領（第１回）を公表。 ■ 令和元年度補正予算・令和２年度補正予算「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（一般型・グローバル展開型：５次締切）の採択結果を公表。 ■ 中小企業生産性革命推進事業「小規模事業者持続化補助金」の「コロナ特別対応型（第５回締切分）」について、採択事業者を決定。
4月	まん延防止等重点措置・緊急事態宣言（4月5日～9月30日） 東京オリンピック2020（7月23日～8月8日） 東京パラリンピック2020（8月24日～9月5日）	■ 緊急事態宣言の再発令に伴う飲食店の時短営業や不要不急の外出自粛などにより影響を受ける中小事業者への支援措置について、経済産業省ホームページで公表。 ■ 感染症の影響拡大を受けた緊急事態宣言の発出を踏まえ、政府系金融機関に対し、中小企業・小規模事業者等の資金繰り支援を要請。
5月		■ 感染症の影響拡大を踏まえた緊急事態宣言が延長されたこと等を踏まえ、関係機関に対し、感染症の影響を受けている事業者の資金需要に迅速に対応できるように要請。 ■ 2021年５月７日に改訂された「感染症対策の基本的対処方針」を踏まえ、各企業・団体から５月18日までに回答のあった、テレワーク等の実施状況を取りまとめ、公表。
6月		■ 感染症の影響拡大により緊急事態宣言が再延長されたこと等に伴い、時短要請やイベント開催制限等の影響を受ける事業者の業況や資金ニーズを積極的に把握した上で、資金繰り支援等に引き続き対応するよう、関係機関に対し要請。 ■ 令和２年度３次補正予算「事業再構築補助金」について、第１回受付締切の採択結果を公表。
7月		■ 中小企業生産性革命推進事業「小規模事業者持続化補助金＜低感染リスク型ビジネス枠＞」について、第１回受付締切の採択事業者を決定。
8月		
9月		■ 感染症の影響の長期化による緊急事態宣言の再延長を踏まえ、政府系金融機関に対し、中小企業・小規模事業者等の資金繰り支援を要請。 ■ 中小企業生産性革命推進事業「小規模事業者持続化補助金＜低感染リスク型ビジネス枠＞」について、第２回受付締切の採択事業者を決定。 ■ 令和２年度３次補正予算「事業再構築補助金」について、第２回受付締切の採択結果を公表。 ■ 令和元年度補正予算・令和２年度補正予算「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（一般型・グローバル展開型：７次締切）について、採択結果を公表。
10月		■ 緊急事態宣言が解除された19都道府県による飲食店への時短要請や外出自粛要請などの影響を受ける事業者に対する、「月次支援金」の延長を実施。 ■ 事業再構築補助金の公募要領（第４回）を公表。
11月		■「コロナ克服・新時代開拓のための経済対策」において、政府系金融機関による実質無利子・無担保融資及び危機対応融資を2022年３月まで継続するとともに、日本政策金融公庫等による新型コロナ特別貸付を2022年４月以降も継続する方針を発表。 ■ 中小企業生産性革命推進事業「小規模事業者持続化補助金＜低感染リスク型ビジネス枠＞」について、第３回受付締切の採択事業者を決定。 ■ 令和２年度３次補正予算「事業再構築補助金」について、第３回受付締切の採択結果を公表。
12月		■ 関係省庁から、政府系金融機関等に対し、年末の資金繰り支援の徹底等について要請。

資料：内閣官房「新型コロナウイルスに関連した感染症について　関係省庁における対応状況一覧＜令和３年＞」より中小企業庁作成
（注）各省庁における取組状況のうち、経済産業省の対応を、一部抜粋して示している。

第1-2-4図は、2022年の経済産業省における対応状況を見たものである。これを見ると、特に2022年３月には「中小企業活性化パッケージ」が策定され、コロナ資金繰り支援の継続のほか、債務が増大した中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す総合的な支援策を展開したことが特徴的な施策として挙げられる。2022年１月から３月にかけて発出されたまん延防止等重点措置以降、時短営業や外出自粛等の動きが緩和されていく中で、「アフターコロナ」を見据えた施策が実行されたことがうかがえる。

第1-2-4図　感染症の感染拡大による政府の主な対応（2022年）

月		主な対応内容
１月	まん延防止等重点措置（１月９月～３月21日）	■ 事業復活支援金の通常申請受付を開始。 ■ 中小企業生産性革命推進事業「小規模事業者持続化補助金＜低感染リスク型ビジネス枠＞」について、第４回受付締切の採択事業者を決定。 ■ 令和元年度補正予算・令和２年度補正予算「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（一般型・グローバル展開型：８次締切）について、採択結果を公表。
２月		■ 事業復活支援金の特例申請受付を開始。 ■ 収益チャネルの多様化等の取組を行うイベントの開催費用等を支援する補助金（J-LOD（３）補助金）の公募要項を公表。
３月		■ 経済産業省・金融庁・財務省において、「中小企業活性化パッケージ」を策定・公表。 ■ 令和２年度３次補正予算「事業再構築補助金」について、第４回受付締切の採択結果を公表。 ■ 令和元年度補正予算・令和２年度補正予算「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（一般型・グローバル展開型：９次締切）について、採択結果を公表。
４月		
５月		■ 中小企業生産性革命推進事業「小規模事業者持続化補助金＜低感染リスク型ビジネス枠＞」について、第６回受付締切の採択事業者を決定。 ■ 令和元年度補正予算・令和３年度補正予算「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（一般型・グローバル展開型：11次締切）について、公募要領を公表。
６月		
７月		■ 事業再構築補助金の公募要領（第７回）を公表。 ■ 令和元年度補正予算・令和３年度補正予算「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（一般型・グローバル展開型：10次締切）について、採択結果を公表。
８月		■ 令和元年度補正予算・令和３年度補正予算「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（一般型・グローバル展開型：12次締切）について、公募要領を公表。
９月		■「事業再構築補助金」について、第６回受付締切の採択結果を公表。
10月		■ 事業再構築補助金の公募要領（第８回）を公表。 ■ 令和元年度補正予算・令和３年度補正予算「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（一般型・グローバル展開型：11次締切）について、採択結果を公表。
11月		
12月		■ 事業再構築補助金について、第７回受付締切の採択結果を公表。

資料：内閣官房「新型コロナウイルスに関連した感染症について　関係省庁における対応状況一覧＜令和４年＞」より中小企業庁作成
（注）各省庁における取組状況のうち、経済産業省の対応を、一部抜粋して示している。

第2節　感染拡大以降の経済状況

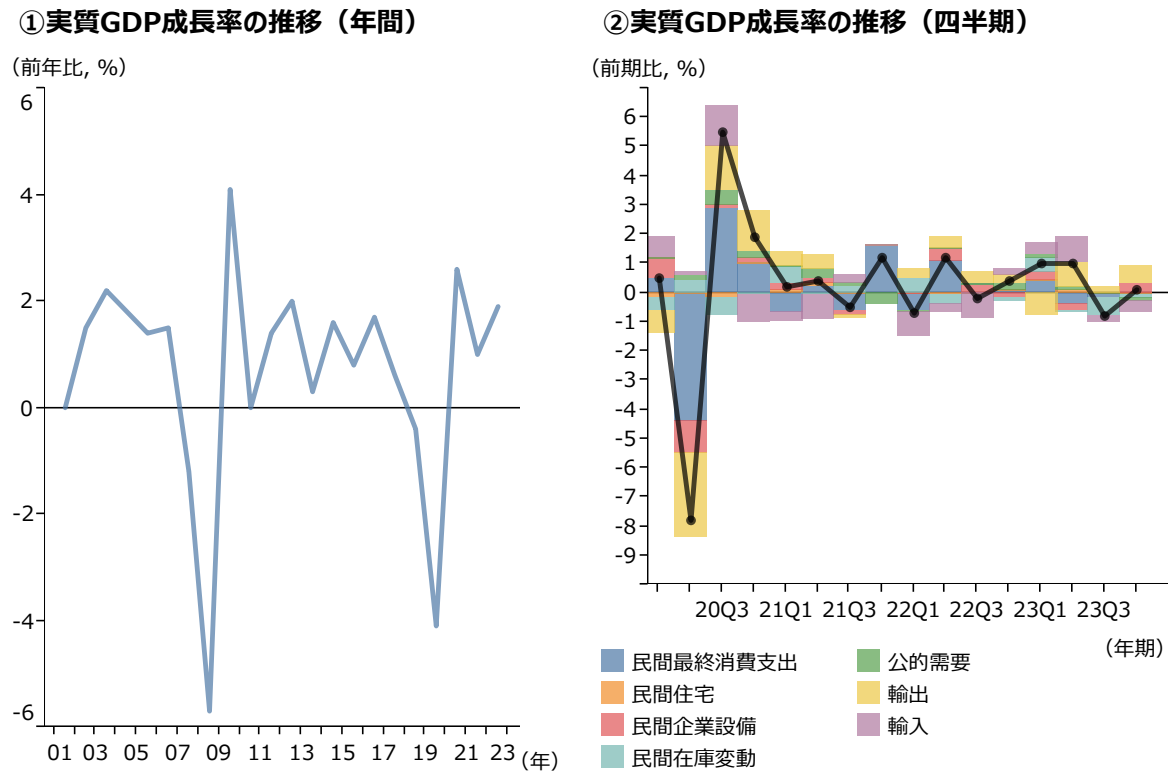
次に、感染拡大以降の経済状況について見ていく。

1．マクロ経済

第1-2-5図は、実質GDP成長率の推移について見たものである。これを見ると、2020年第２四半期は、感染拡大防止のための外出自粛等による内需の下押し、主要貿易相手国でのロックダウン等による外需の大幅な減少により大きくマイナスとなった。その後、緊急事態宣言解除後の第３四半期、第４四半期には、国内外における経済社会活動の段階的な再開が行われ、輸出や国内消費の回復を主因に前期比でプラス成長となった。

2021年においては、海外経済の回復を機に輸出が増加した一方、第１四半期において、国内では2021年１月より発出された緊急事態宣言によって、個人消費が大きく落ち込んだことで、成長率は前期比でゼロ近傍まで低下した。一方、第２四半期には、ワクチン需要を背景とする輸入増加がマイナス寄与となったものの、消費の回復や輸出の伸びによって成長率は一時的に持ち直した。第３四半期においては、半導体不足による部品供給制約に加えて、緊急事態宣言の再発出・延長による感染症の影響の長期化を背景として消費が減少し、マイナスに転じた。2022年においては、感染拡大によって先送りとなっていた設備投資が活発化したほか、生産活動や消費活動の回復により、持ち直しの動きが見られた。

第1-2-5図　実質GDP成長率の推移



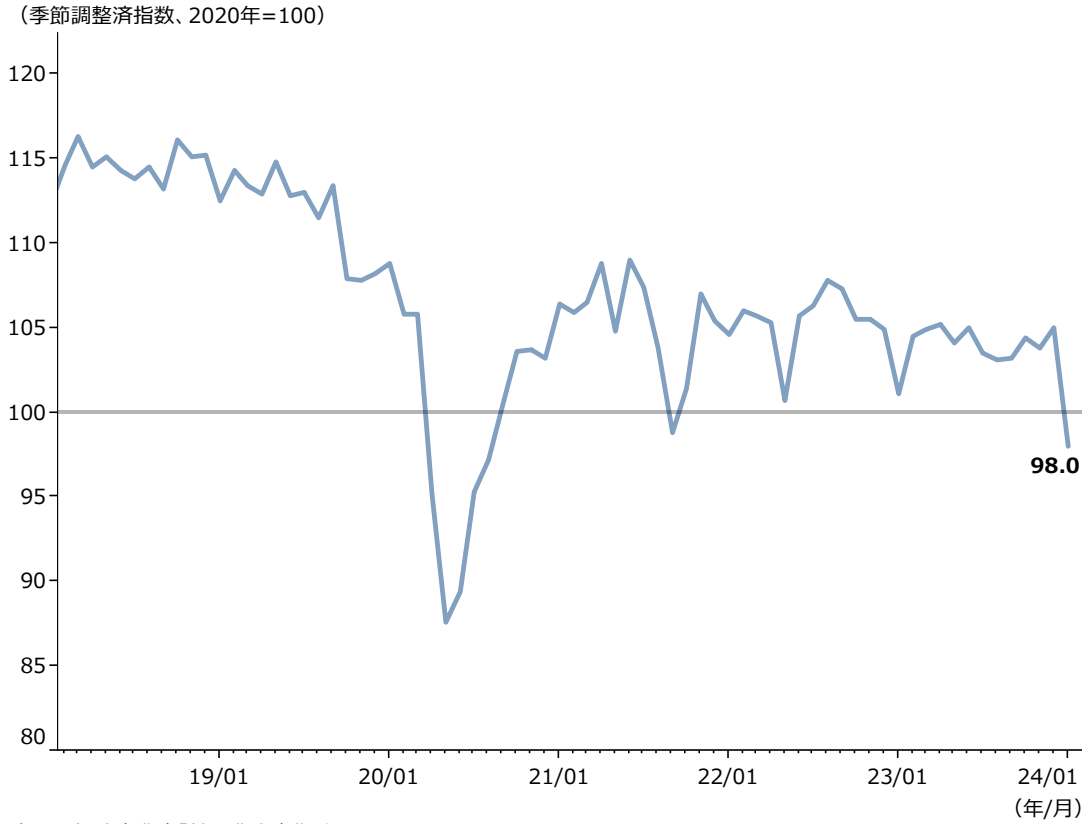
資料：内閣府「国民経済計算」
（注）1.2015年暦年連鎖価格方式。
2.数値は、「2023年10-12月期四半期別GDP速報（２次速報値）」（2024年３月11日公表）による。

2．感染拡大以降の生産活動の状況

第1-2-6図は、経済産業省「鉱工業生産指数」の推移を見たものである。これを見ると、2020年４月には緊急事態宣言の影響によって大幅な落ち込みとなった一方で、2020年９月以降は、供給制約等が下押し要因となった時期もあったものの、基調として生産は持ち直しの動きが継続した。

2021年は感染拡大前と比べて堅調に回復していたものの、半導体不足や、東南アジアの感染拡大を受けた工場稼働停止等による部材調達難などの供給制約の影響で、特に2021年９月において一時的に大きく落ち込んだ。2022年は、３月より実施されていた中国のロックダウンや、半導体等の部品不足といった供給制約から、特に５月に生産の落ち込みが見られ、国際的な感染拡大の影響が継続していたことが分かる。

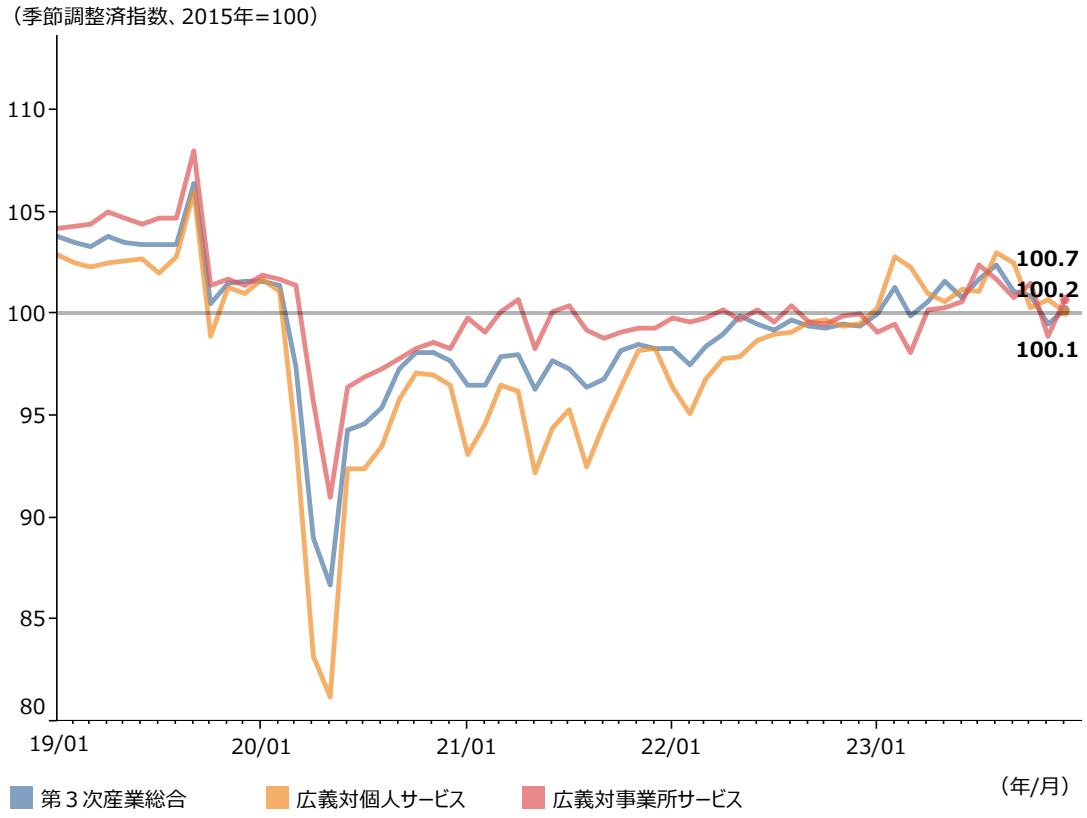
第1-2-6図　鉱工業生産指数の推移



資料：経済産業省「鉱工業生産指数」
（注）指数値は、「2024年1月確報」（2024年３月19日公表）による。

第1-2-7図は、経済産業省「第３次産業活動指数」を用いて、非製造業や広義のサービス業などの第３次産業に属する対個人サービス・対事業所サービスの活動指数の推移を見たものである。これを見ると、感染拡大の影響により、2020年５月にかけてサービス活動指数は大幅に低下した。その後は回復傾向で推移しているものの、緊急事態宣言や、まん延防止等重点措置の発出期においては再度指数が低下しており、経済社会活動の抑制の影響が長期化していたものと考えられる。2023年におけるサービス活動指数については、感染症が５月に５類に移行したことを受けて、おおむね2015年の水準を超えて推移している。

第1-2-7図　広義対個人サービス・広義対事業所サービス活動指数の推移

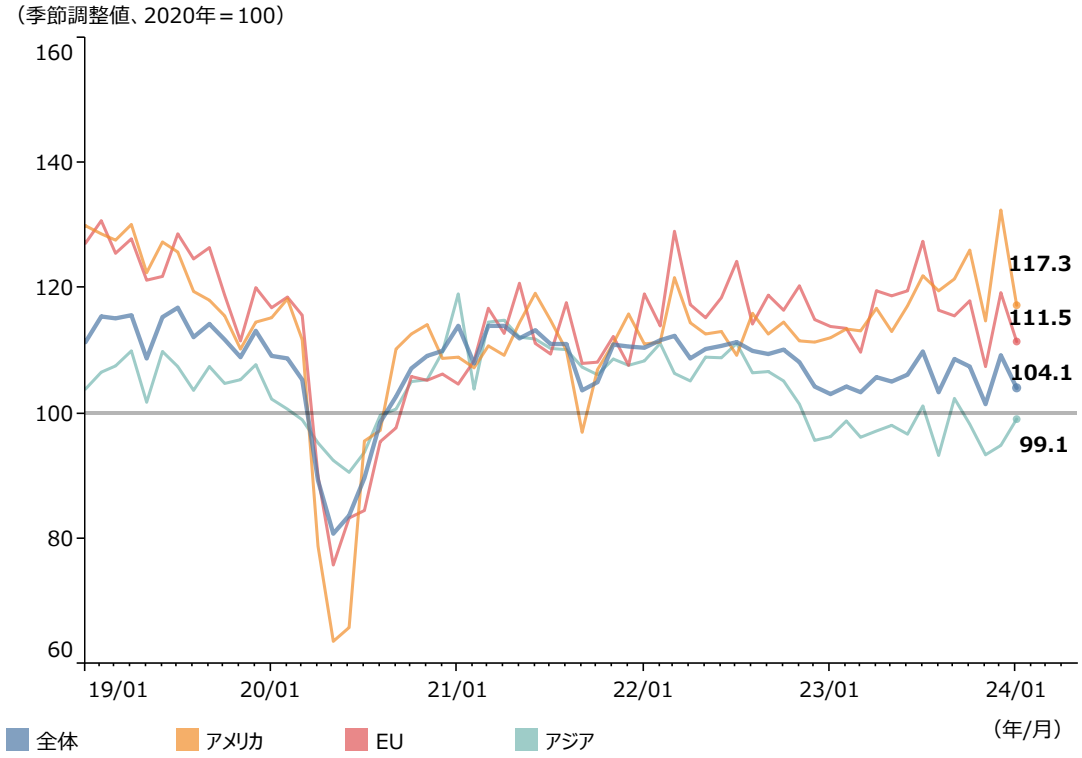


資料：経済産業省「第３次産業活動指数」
（注）指数値は、「2023年12月分」（2024年２月16日公表）による。

3．感染拡大以降の輸出・輸入

続いて、感染拡大以降における輸出・輸入の動向について整理する。**第1-2-8図**は、財務省「貿易統計」を用いて、輸出先の地域別に輸出数量の推移を見たものである。これを見ると、2020年においては、特に諸外国のロックダウンや国内の緊急事態宣言と重なる３月から５月にかけて、全体的に輸出数量が減少していた。一方で、アジア向けの輸出数量は、ゼロコロナ政策を進めていた中国の外需回復等を背景として、ほかと比べて減少幅が小さくなっていた。その後の2021年は、一時的な落ち込みは見られたものの、国内の生産回復とともに、輸出数量を堅調に伸ばしていたことが分かる。

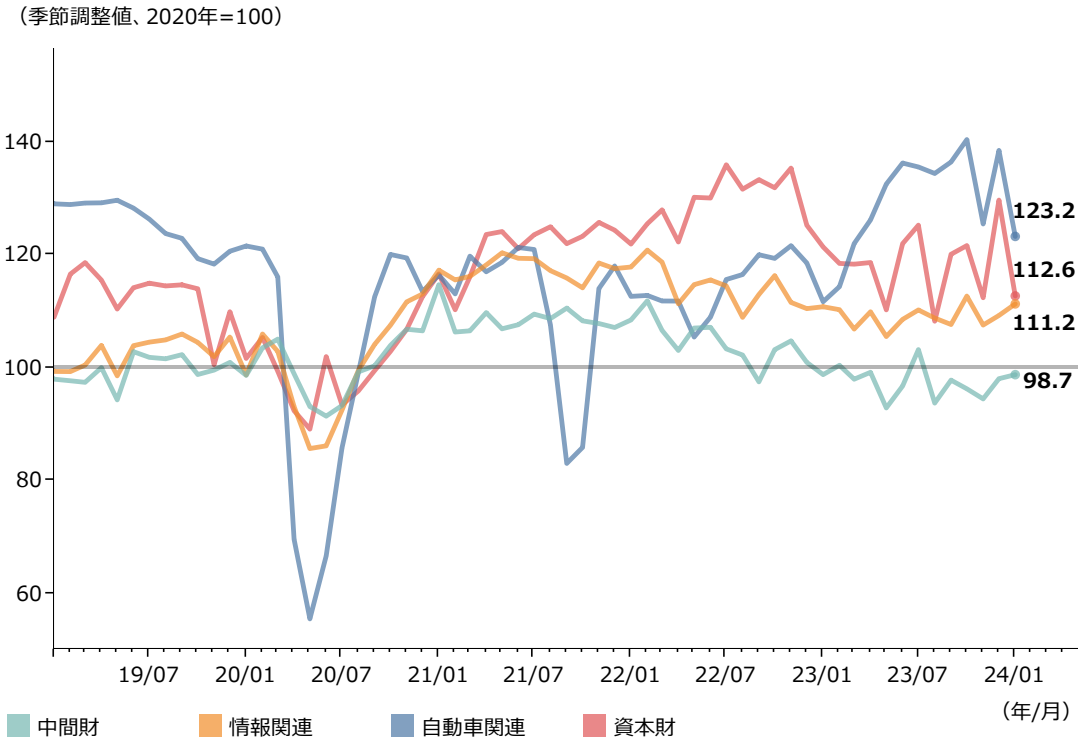
第1-2-8図　輸出数量指数の推移（地域別）



資料：財務省「貿易統計」
（注）1.内閣府による季節調整値。指数値は、「2024年１月分」（2024年２月28日公表）による。
2.EUについては、英国を除く27か国ベース。

第1-2-9図は、財別に実質輸出指数の推移を見たものである。これを見ると、2020年３月から５月にかけて、工場の稼働停止等に伴うサプライチェーンの切断などによる生産活動の停滞を受けて、特に「自動車関連」の輸出が大幅に低下した。さらに、東南アジアで生じた感染拡大による供給制約に伴う自動車の減産が影響し、2021年９月、10月においても大幅に減少していたことが分かる。一方で、「情報関連」、「資本財」については、感染拡大を受けたテレワークの浸透などによるデジタル関連財の需要増加から、堅調に上昇していたことが分かる。

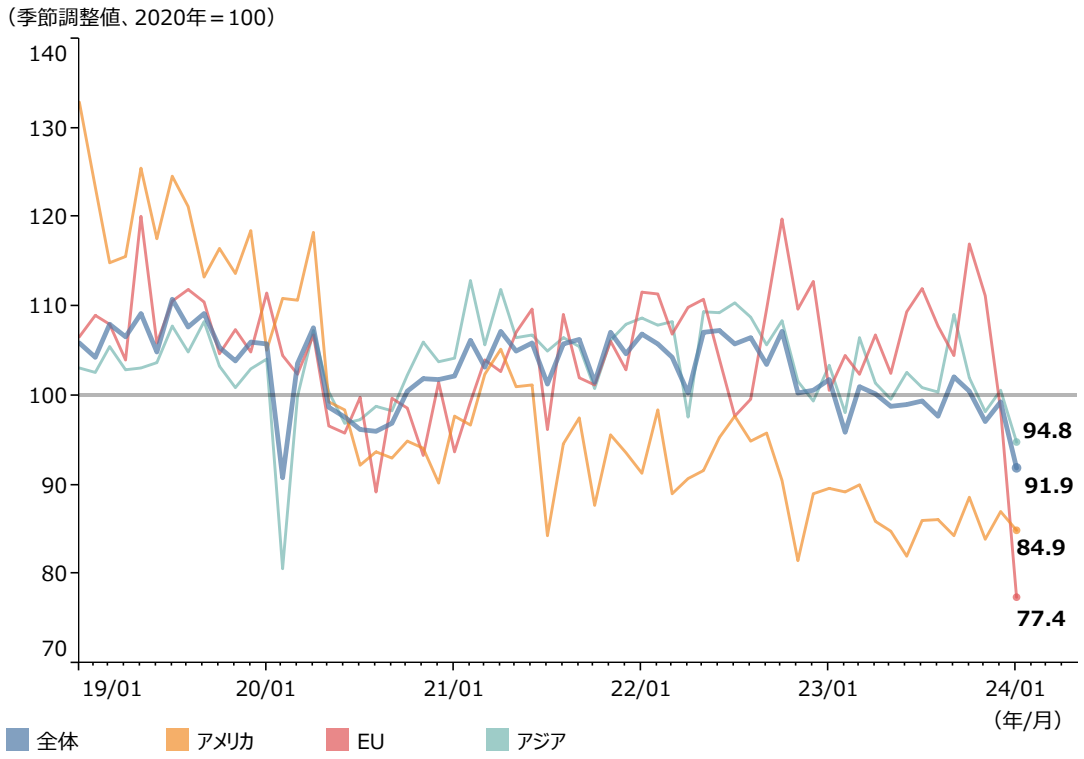
第1-2-9図　実質輸出指数の推移（財別）



資料：日本銀行「実質輸出入の動向」
（注）1.指数値は、「2024年１月分」（2024年２月27日公表）による。
2.自動車関連は、自動車、自動車の部分品、原動機などを含む。
3.情報関連は、電算機類、通信機、半導体等電子部品、音響・映像機器、科学光学機器などを含む。
4.資本財は、金属加工機械、建設用・鉱山用機械、重電機器、半導体等製造装置、船舶などを含む。

第1-2-10図は、財務省「貿易統計」を用いて、地域別に輸入数量指数の推移を見たものである。これを見ると、感染症対策のワクチン輸入の本格化などを背景に、2021年前半においては、アメリカやEUからの輸入が増加した。以降はアメリカからの輸入数量が低下し続けており、EU、アジア地域からの輸入が拡大している。

第1-2-10図　輸入数量指数の推移（地域別）

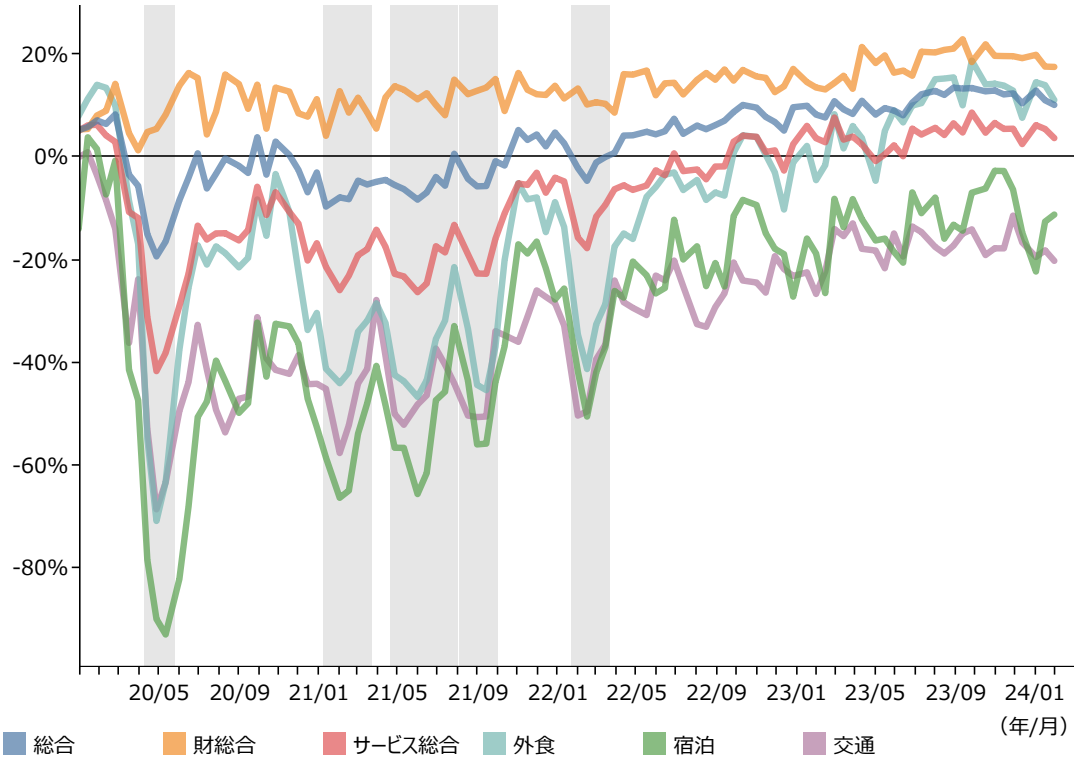


資料：財務省「貿易統計」
（注）1.内閣府による季節調整値。指数値は、「2024年１月分」（2024年２月28日公表）による。
2.2024年１月は速報値。
3.EUについては、英国を除く27か国ベース。

４．感染拡大以降の消費

中小企業白書（2022）では、内閣府の「消費総合指数」の推移から、2020年３月に消費水準が一度低下し、４月の緊急事態宣言後に消費は更に大きく落ち込み、宣言解除後に一時的に回復したものの、2022年までを通じて感染拡大前の水準に回復しきれていない状況が続いたことを示している[5]。感染拡大期における、業種別の消費支出について確認すると、外出自粛の影響を受けた「宿泊」においては2020年７月以降に実施された「Go Toトラベル事業」、飲食店の時短営業等の影響を受けた「外食」においては2020年10月以降に実施された「Go To イート事業」など、政府の消費喚起策によって消費の下支えを行ったが、「交通」の消費は、緊急事態宣言、まん延防止等重点措置が発出されている期間において、感染拡大前の水準から再度大きく減少したことが分かる（**第1-2-11図**）。なお、2023年においては、感染拡大前の水準以上に消費が回復している一方で、「宿泊」や「交通」の消費は戻りきっていない。このことから、感染拡大以降、人々の消費形態に変化が見られることが示唆される。

第1-2-11図　消費支出の推移（業種別）

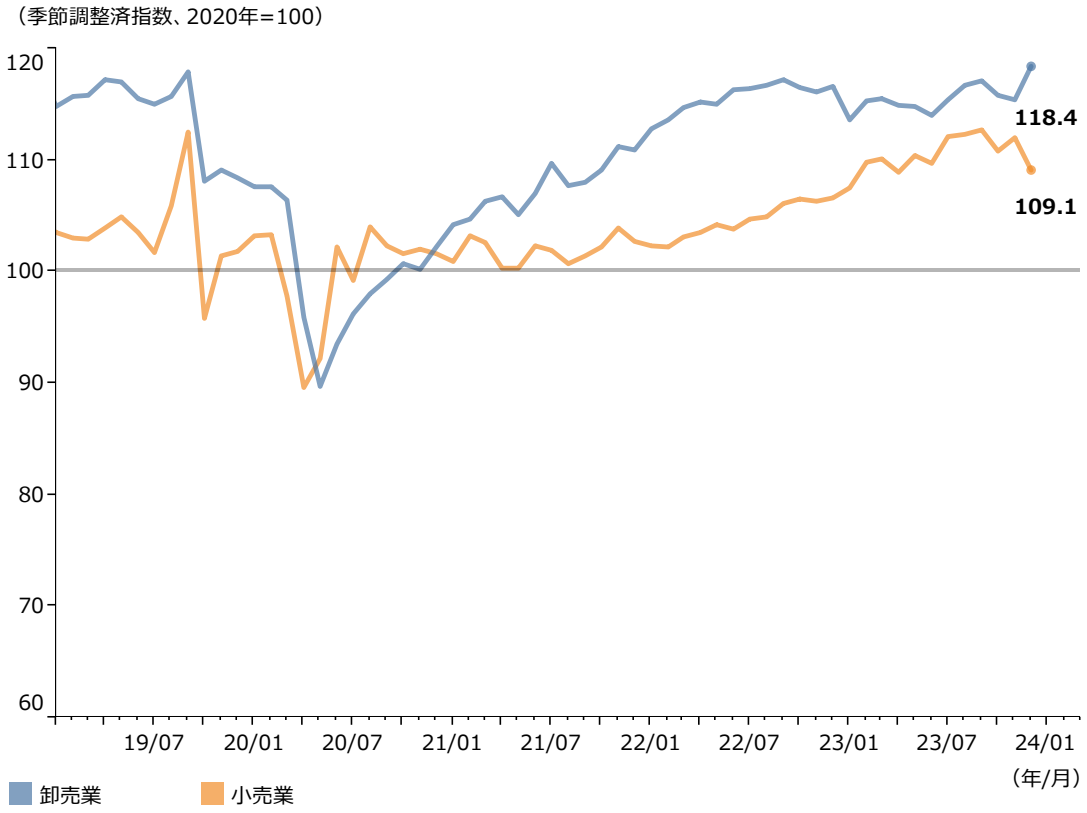


資料：（株）ナウキャスト／（株）ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成（2024年２月29日時点）
（注）1.2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数の変化を織り込んだ数値。
2.首都圏１都３県に緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発出されていた期間を灰色で示している。
3.「総合」は消費全体、「財総合」は小売業消費全体、「サービス総合」はサービス業消費全体を指す。

5　一方で、内閣府（2021b）によると、耐久財消費の動きとしては、テレワークの普及などに伴うパソコン需要、在宅時間の長期化に伴うテレビ、冷蔵庫、洗濯機等の需要の高まりを受けて増勢が続いたとされている。

第1-2-12図は、経済産業省「商業動態統計調査」を用いて、消費の動向を供給側から見たものである。これを見ると、「卸売業」については、2020年３月から５月にかけて大幅に供給が低下したものの、足下では回復しており、感染拡大前の水準に戻っている。「小売業」においても、緊急事態宣言の影響を受けて2020年３月から５月に大幅に低下したが、６月以降は回復した。その後、2021年では、一時的な供給低下も見られたが、2022年以降は「小売業」も感染拡大前の水準に回復している。

第1-2-12図　商業販売額指数の推移

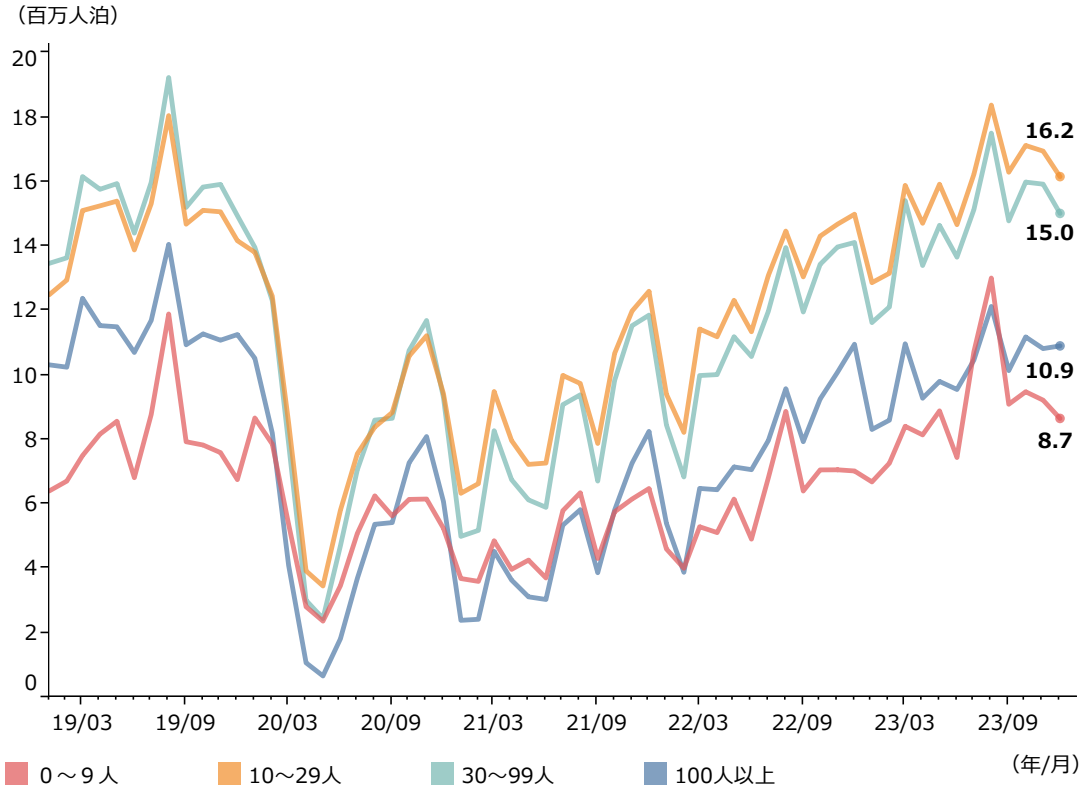


資料：経済産業省「商業動態統計調査」
（注）指数値は、「2023年12月分」（2024年２月15日公表）による。

5. 感染拡大以降の人流

感染拡大期においては、サービス業における売上高の減少の背景として、営業活動の制限のほかにも、外出自粛などによる宿泊・旅行の制限など、人流への影響があったことが挙げられる。**第1-2-13図**は、観光庁「宿泊旅行統計調査」を用いて、延べ宿泊者数の推移を従業者規模別に見たものである。これを見ると、2020年７月以降の「Go Toトラベル事業」の実施時期において回復の傾向が見られたが、感染拡大前の水準までには至らなかった。その後は、行動規制の緩和等により、徐々に持ち直している。

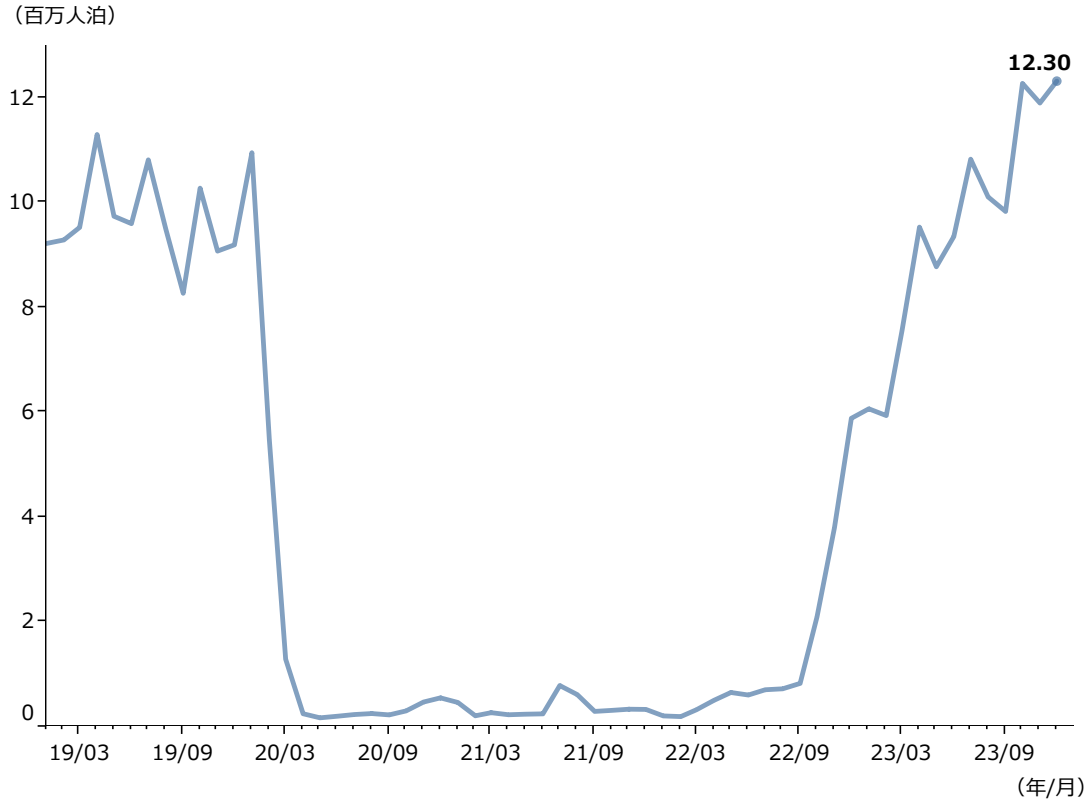
第1-2-13図　延べ宿泊者数の推移（従業者規模別）



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
（注）延べ宿泊者数について、2019年～2022年は確定値を用いており、2023年は速報値を用いている。

第1-2-14図は、外国人延べ宿泊者数の推移を見たものである。これを見ると、インバウンド需要を支えていた外国人宿泊者数については、出入国規制の影響による訪日外国人数の激減により、2022年２月頃まで非常に少ない数となっていた。2022年においては、段階的に外国人の新規入国制限が緩和され、特に同年10月以降は、入国者数制限の撤廃や個人旅行の解禁などを受けて、急激に外国人宿泊者数が増加しており、2023年12月には感染拡大前を超える水準となっている。

第1-2-14図　外国人延べ宿泊者数の推移

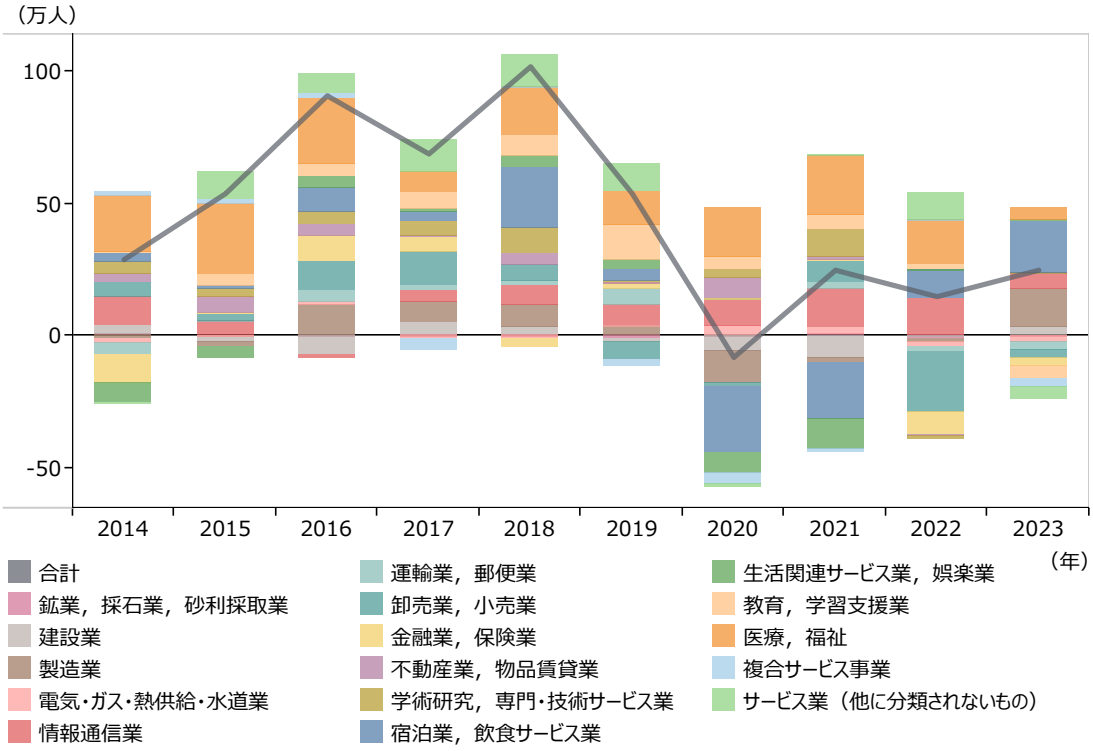


資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
（注）延べ宿泊者数について、2019年～2022年は確定値を用いており、2023年は速報値を用いている。

6. 感染拡大以降の雇用

第1-2-15図は、総務省「労働力調査（基本集計）」を用いて、産業別に雇用者数の増減の推移を見たものである。これを見ると、感染拡大後の2020年においては、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」が雇用者数を多く減少させており、合計としてもマイナスとなっている。2021年からは雇用者数の変化がプラスに転じている。特に、感染拡大後の需要変化により、「医療，福祉」や「情報通信業」においては、2020年から2021年にかけて、雇用者数の増加幅を拡大させている。また、2020年で雇用者数の減少幅が大きかった「製造業」は、2021年に減少幅が縮小し、2023年には雇用者数が増加に転じていることが分かる。

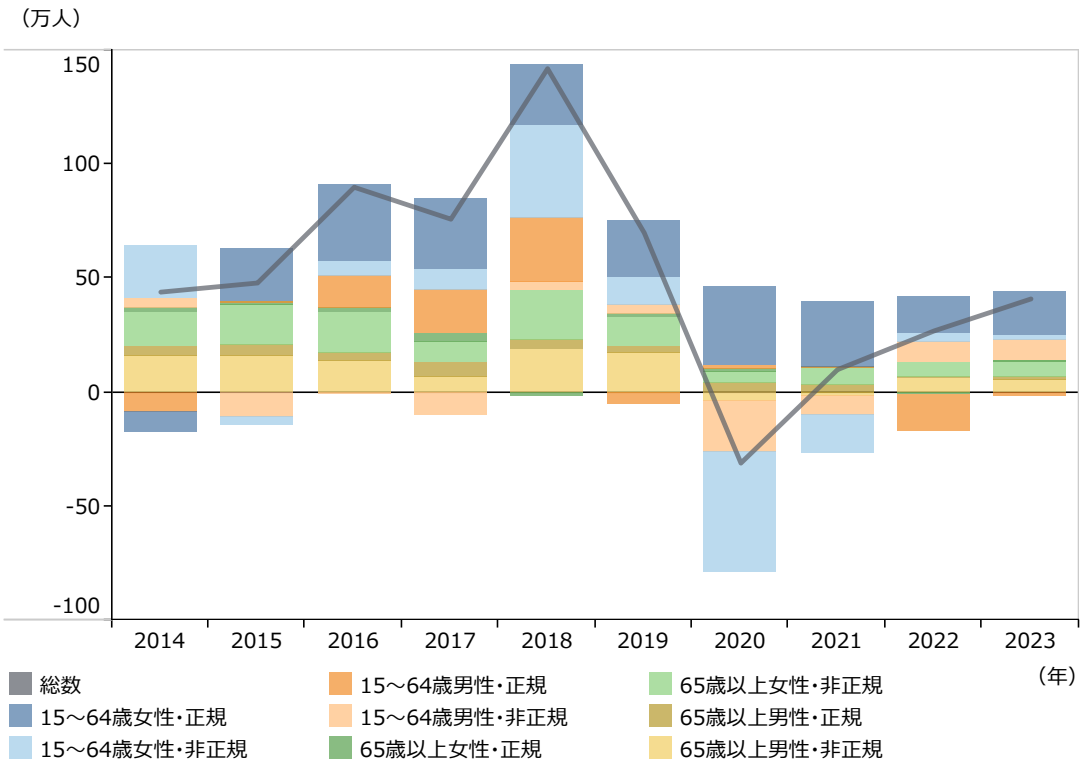
第1-2-15図　雇用者数の増減の推移（前年比、産業別）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」
（注）1.「合計」については、各系列の合計となっており、雇用者総数とは異なる。
2.2015年国勢調査結果及び2020年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及又は補正した時系列接続用数値を用いている。

第1-2-16図は、年齢階級別・男女別・正規・非正規雇用別に、雇用者数の増減の推移を見たものである。これを見ると、2010年代後半から一貫して女性の正規雇用が増え続けており、感染症の感染拡大期においても、継続して増加している。また、特に2020年において雇用者数が前年と比べて減少しているのは、15～64歳の女性非正規雇用、男性非正規雇用の減少が主な要因であったことが分かる。

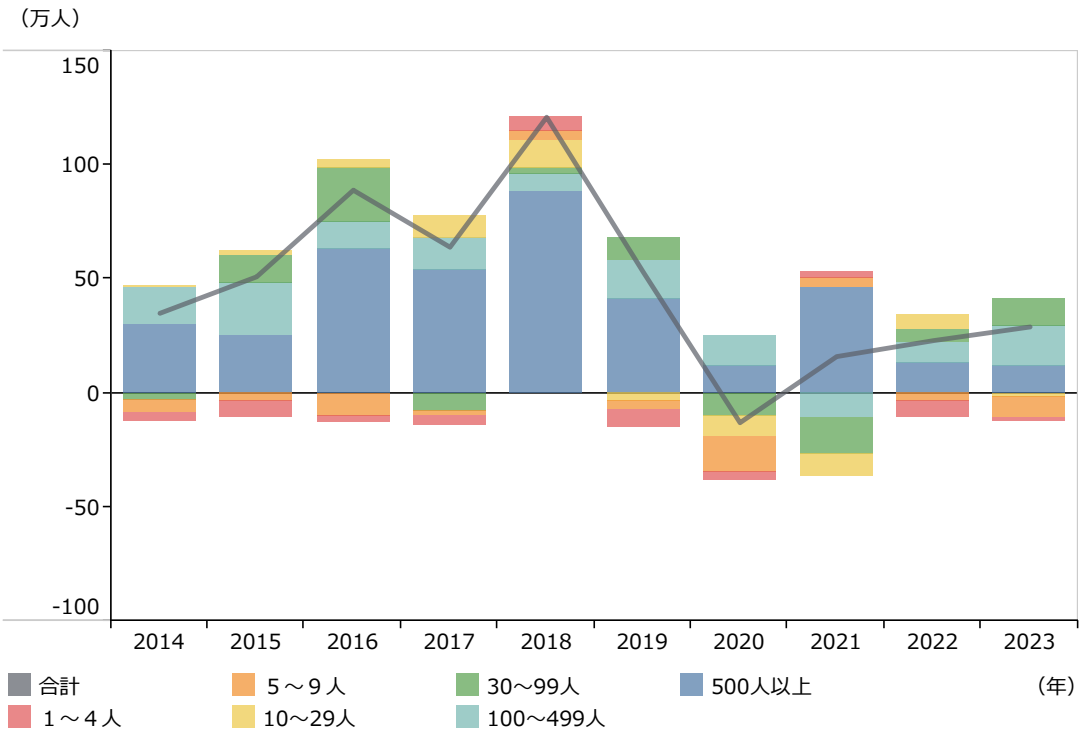
第1-2-16図　雇用者数の増減の推移（前年比、年齢階級別・男女別・雇用形態別）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」
（注）2015年国勢調査結果及び2020年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及又は補正した時系列接続数値を用いている。

続いて、従業員規模別に雇用者数の増減の推移を見ていく。**第1-2-17図**は、従業員規模別に雇用者数の増減の推移を見たものである。これを見ると、2020年では、「１～４人」、「５～９人」、「10～29人」、「30～99人」の規模において、雇用者数を減少させていることが分かる。中小企業白書（2022）では、こうした従業員規模の比較的小さい企業において、非正規の雇用者数を減少させていることを確認しており、感染拡大の影響により、非正規雇用への影響が大きかったことが示唆される[6]。

第1-2-17図　雇用者数の増減の推移（前年比、従業員規模別）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」
（注）1.農林業・漁業を除く雇用者数の増減を示している。
2.「合計」については、各系列の合計となっており、雇用者総数とは異なる。
3.2015年国勢調査結果及び2020年国勢調査結果に基づく推計人口をベンチマークとして遡及又は補正した時系列接続用数値を用いている。

6　森川（2020）では、感染症の感染拡大によって、我が国の労働市場に対する影響としては、失業率としては表れなかったものの、実際に非正規労働者に集中する形で影響があったことが指摘されている。

第3節　感染拡大以降の事業環境の変化

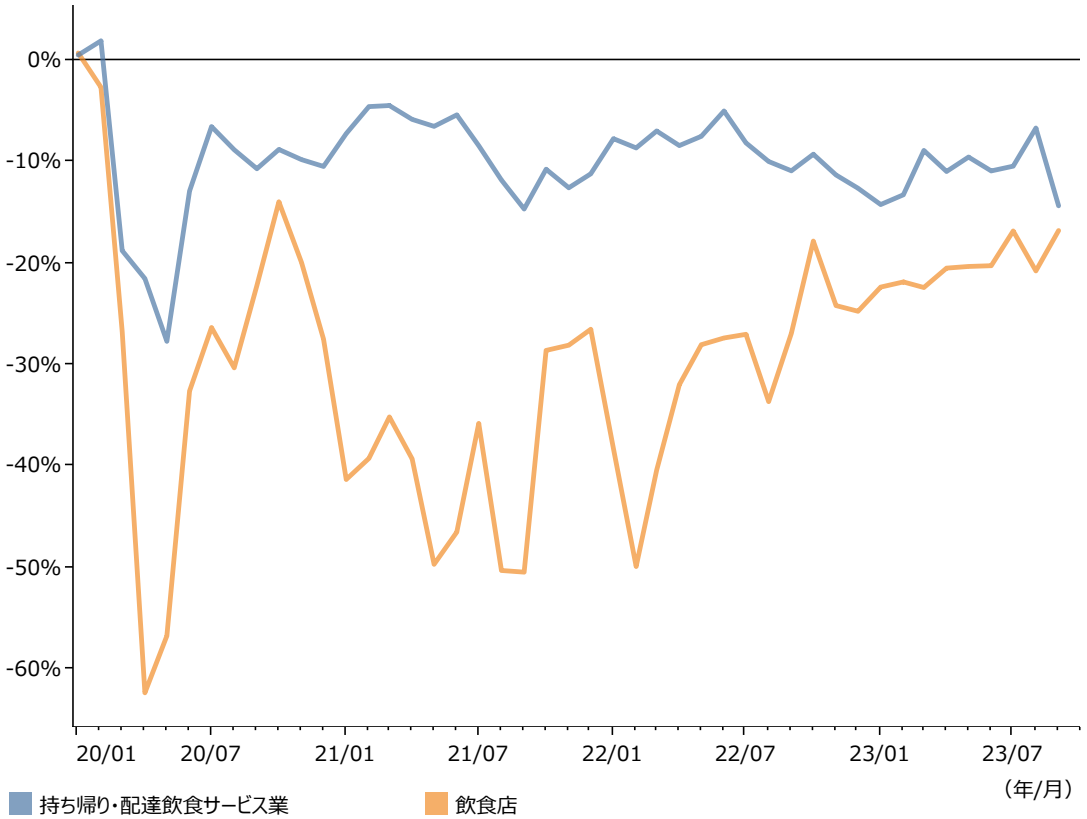
本節では、感染拡大以降における中小企業・小規模事業者を取り巻く事業環境の変化について見ていく。

1．新たな消費形態の浸透

感染拡大に伴うサービス業における休業・時短営業や、三密回避等の新たな生活様式の浸透により、新たな消費形態が生じた。例えば、内閣府（2023a）では、総務省「家計調査」の分析から、平日の外食消費が減少していることを指摘している[7]。

第1-2-18図は、総務省「サービス産業動向調査」を用いて、「飲食店」及び「持ち帰り・配達飲食サービス業」の売上高の推移を見たものである。これを見ると、「持ち帰り・配達飲食サービス業」の売上高の2020年以降における推移は、「飲食店」と比べてマイナス幅が小さくなっていることが分かる。

第1-2-18図　飲食店及び持ち帰り・配達飲食サービス業の売上高の推移（対2019年同期比）



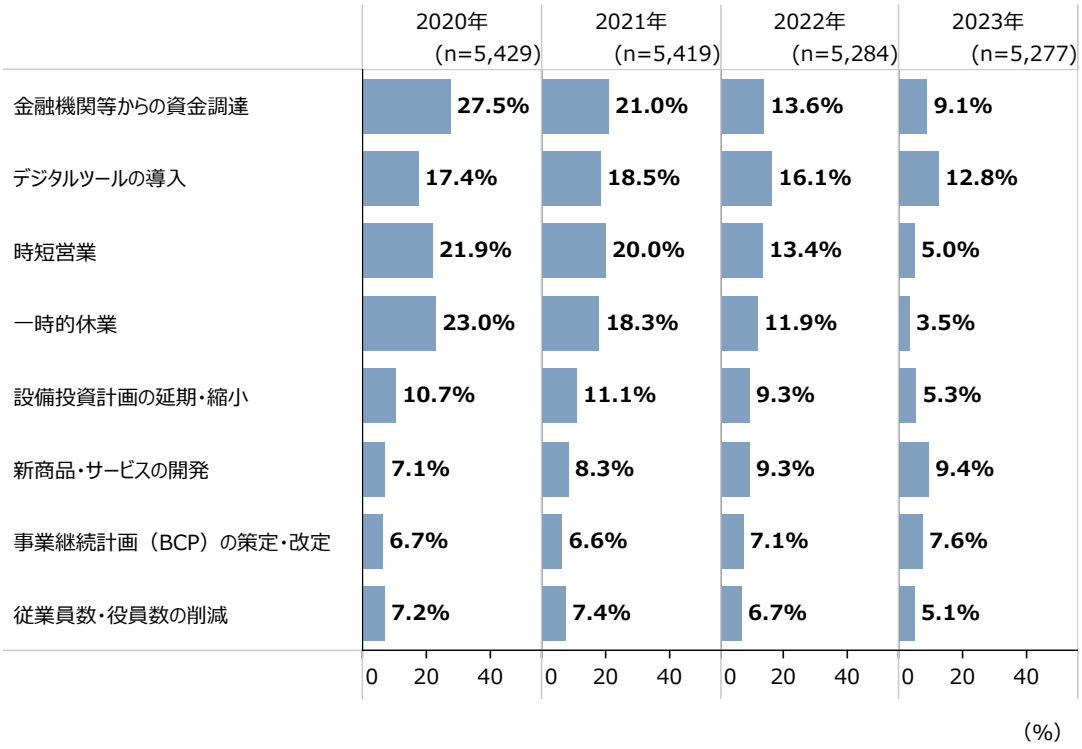
資料：総務省「サービス産業動向調査」

7　内閣府（2023a）11P

２．デジタルツールの活用と、それによる新たな需要獲得

第1-2-19図は、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」[8]を用いて、感染拡大の影響によって中小企業が行った取組について見たものである。これを見ると、感染拡大当初は「一時的休業」や「時短営業」、「金融機関等からの資金調達」に取り組む企業が多かったものの、その後は減少している。それに対して、「デジタルツールの導入」などデジタル化に向けた取組を行っている企業は継続的に一定程度存在しており、割合が減少しているものの、2023年には最も高い割合となっている。このことから、感染拡大やそれによる外部環境の変化を背景に、中小企業が柔軟に取組を変化させていたことが示唆される。

第1-2-19図　感染拡大の影響により行った取組の推移



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.感染拡大の影響により行った取組について、「通常どおりの営業（影響なし）」、「その他」と回答した企業を含む合計に対する割合を表示している。なお、「通常どおりの営業（影響なし）」、「その他」については表示をしていない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

また、中小企業白書（2021）では、感染拡大期においても、ECによる海外展開が進展していたことが指摘されている[9]。このことから、感染拡大によって、中小企業でもデジタル化を契機に、新たな消費形態への適応や海外需要の獲得など、様々な需要獲得の方法を模索していたことが分かる。

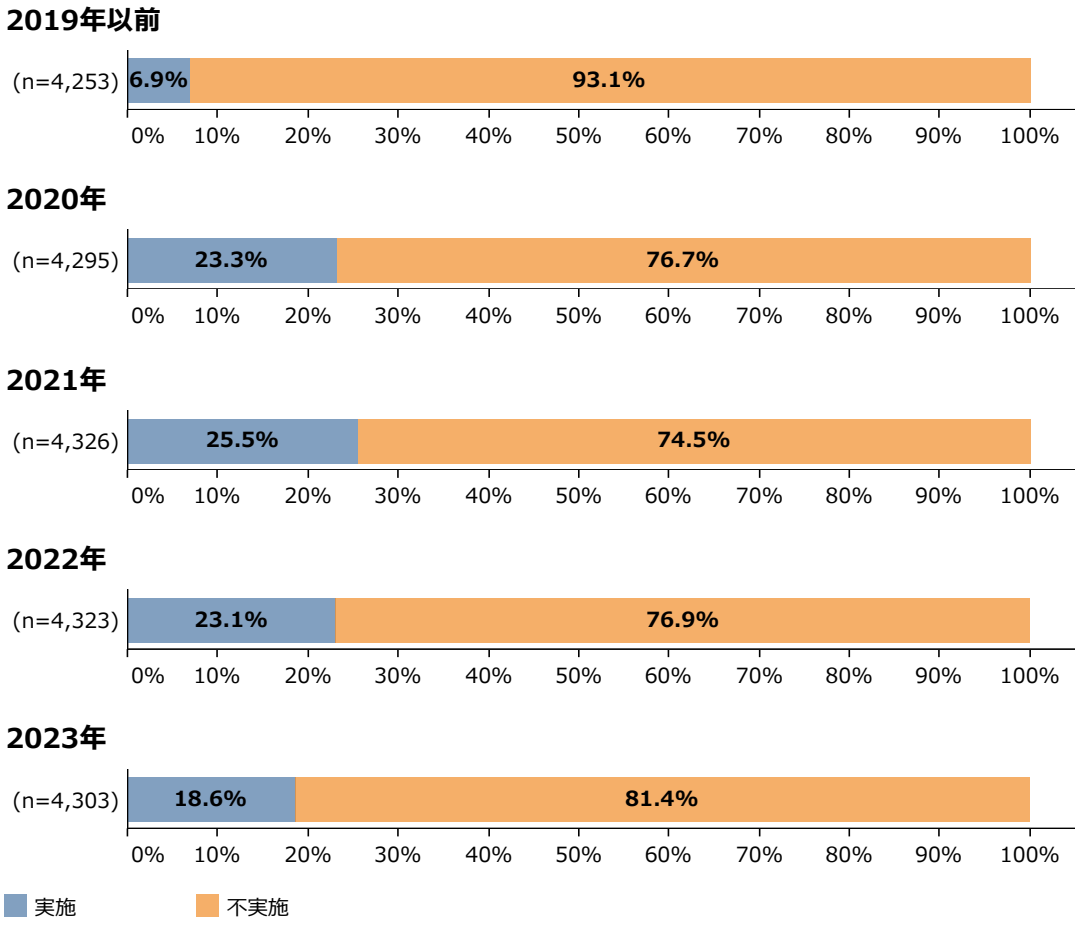
8　（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」：（株）帝国データバンクが2023年11月から12月にかけて、全国29,491社の中小企業（調査対象30,000社から、調査を進める中で判明した大企業509社を除く）を対象にアンケート調査を実施（有効回答6,255件、回収率21.2%）。
9　詳細は、2021年版中小企業白書　第２部第１章第４節　第2-1-130図を参照。

3．テレワークの浸透による働き方の変化

中小企業においてもテレワークの導入が進展し、働き方に変化が見られたことも、感染症による事業環境の変化の一つとして挙げられる。総務省（2021）によると、中小企業におけるテレワーク実施率は、感染拡大期において、特に緊急事態宣言を機に上昇したものの、解除後には低下するなど、行動規制に応じて変動していることが指摘されている[10]。

第1-2-20図は、感染拡大前後における中小企業のテレワーク実施状況について見たものである。これを見ると、感染拡大前の2019年以前では6.9%であったテレワーク実施率が、感染拡大後に急増し、２割程度の企業でテレワークが実施されていることが分かる。一方で2023年は、テレワーク実施率が僅かに低下している。このことから、企業によってはテレワークの対応を終了している中、５類移行後においてテレワークを継続している中小企業も一定数存在することが分かる。

第1-2-20図　感染拡大前後におけるテレワークの実施状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）感染症の感染拡大前後のテレワークの実施状況について、「週に４日以上」、「週に２～３日程度」、「週に１日程度」、「１か月に１日程度」を「実施」、「ほとんど実施していない」、「全く実施していない・認めていない」を「不実施」として集計している。

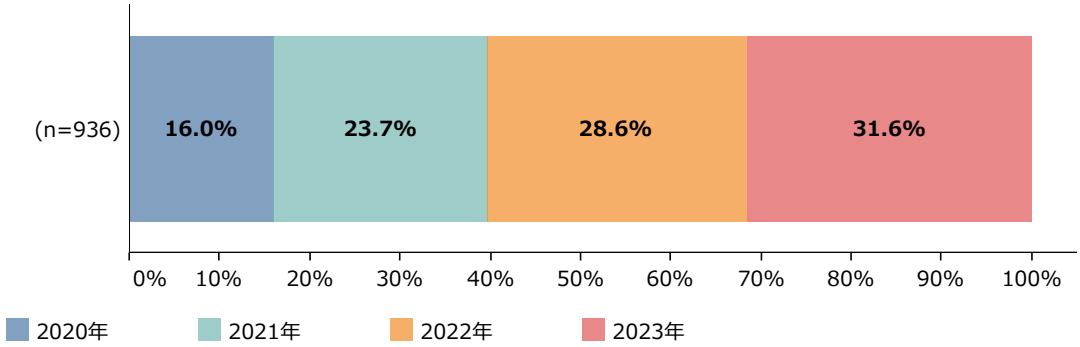
10　詳細は、総務省（2021）195Pを参照。

４．事業再構築の取組の進展

中小企業白書（2023）では、感染拡大を踏まえて事業再構築を行っている中小企業が、2020年から継続的に増加していることを確認している[11]。感染拡大に伴う事業環境や需要の急激な変化に対応するため、事業再構築の取組が進展したことも、感染拡大以降における中小企業の取組の特徴として挙げられる。

第1-2-21図は、事業再構築の取組を行っている企業について、取組の開始時期を見たものである。これを見ると、感染拡大直後の2020年から取組を行っている企業が一定数存在していることが分かる。

第1-2-21図　事業再構築の取組開始時期



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）事業再構築の取組開始時期について、「行っていない」を除いて集計している。

事例1-2-1では、危機時に政府の施策を活用しながら事業変革を行い、成長を実現した企業として、株式会社ホテル松本楼を紹介する。

11　詳細は、2023年版中小企業白書　第１部第２章第１節を参照。

事例
1-2-1

危機時に事業変革を行い、成長を実現した企業

所 在 地　群馬県渋川市
従業員数　118名
資 本 金　1,000万円
事業内容　宿泊業

株式会社ホテル松本楼

▶ 感染拡大期に事業変革を行い、「人は宝」を理念に掲げて雇用維持と人材育成に注力

群馬県渋川市の株式会社ホテル松本楼は、同県中部の伊香保温泉で温泉旅館を経営する企業である。都内の西洋料理店をルーツに持つ同社は、温泉地への社員旅行の需要が拡大した1964年に「ホテル松本楼」を創業。1997年に洋風旅館「ぴのん」を開業、個人客重視に舵を切った。2016年に松本光男社長とおかみの松本由起氏が経営を引き継いだ後、マルチタスク化など新たな経営方針への反発から、全社員85名中30名が辞めてしまう経営の危機に見舞われる。その後、松本社長と由起氏は「人は宝」という理念を掲げ、一人の新人に一人の教育役を付けるエルダー制度や、従業員の家族を招待するファミリーデイズ企画に取り組み、従業員との信頼関係を構築、新卒採用・定着につなげてきた。そうした中で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が同社の経営にも深刻な打撃を与えた。松本社長と由起氏は「従業員の安心を提供することが経営者の役目」と考え、従業員の解雇や休職・減給は一切行わず、事業変革の様々な取組を行った。

▶ 休業期間中の勉強会で接客スキル向上、新たな需要を捉えて事業の多角化を推進

感染症対策のために地元の学校が休校となった2020年3月、同社は子供を持つ従業員のために学童保育を始めた。緊急事態宣言が発令された後には、従業員の希望を踏まえて多種多様な勉強会を企画。「松本楼学校」を2か月間開き、伊香保の歴史やラッピング、手話などを学ぶ機会を設けた。特に、以前から由起氏が関心を持っていたSDGs（持続可能な開発目標）に関しては、休業期間中に従業員が宿泊客になりきり、食品ロスの計測、削減に取り組んだ。これらの取組には、雇用調整助成金を活用、研修加算も受けている。感染症対策では、ストレスフリー補助金を活用して全客室にタブレット端末を設置、宿泊客が部屋から浴場の混雑状況の確認や飲料などの注文ができるようにするとともに、自動チェックアウト機の導入で金額間違いもなくした。また、感染拡大以降に生じた巣ごもり需要に目を付け、事業再構築補助金を活用して地域内初のパン店「伊香保ベーカリー」を立ち上げ、0.5斤の食パンや、パン製造の設備をいかしたプリンなど、顧客ニーズに即した幅広い商品を展開し、業績を拡大した。さらに、廃業ホテルの建物を改修し、犬と泊まれる宿を開業した。

▶ 投資の成果により黒字転換、挑戦する企業風土で成長につなげる

タブレット導入などの取組は、従業員の負担軽減・勤務環境改善だけでなく、サービスの質の向上につながり、顧客満足度向上やリピーター増加に貢献。多角化した事業も数年の投資期間を経て業績回復に寄与しており、現在では総売上高が感染拡大前の水準まで回復、黒字転換を実現した。その成果を従業員に決算賞与や社員旅行として還元しており、従業員満足度の向上につながっている。「不安だからこそ挑戦して、楽しみながら生まれ変わることができる企業風土が今の成長につながっている。社員がお客様を満足させ、さらに地域の活性化につなげていきたい」と、松本社長、由起氏は語る。



松本光男社長とおかみの由起氏


同社の従業員


伊香保ベーカリー

第４節　感染拡大以降に実施された政府施策

感染症の感染拡大によって売上高の減少など深刻な影響を受けた中小企業・小規模事業者に対しては、様々な支援策が実施された。厚生労働省（2021）によると、リーマン・ショック期の経済対策予算は、2008年から2009年で約132兆円であったのに対し、感染拡大期（2019～2020年）においては、約191兆円となったことが指摘されている。このことから、感染拡大による経済的ショックに対して、リーマン・ショック期を超える規模の経済対策が打たれたことが分かる[12]。

第1-2-22図は、感染拡大以降に実施された主な政府施策の成果（実績額・件数）について見たものである。これを見ると、件数については雇用調整助成金[13]が約788万件、持続化給付金が約424万件となっている。また、実績額については民間金融機関による実質無利子・無担保融資、政府系金融機関による実質無利子・無担保融資が、それぞれ約23兆円、約21兆円となっていたことが分かる。

第1-2-22図　感染拡大以降に実施された主な政府施策の実績額と件数

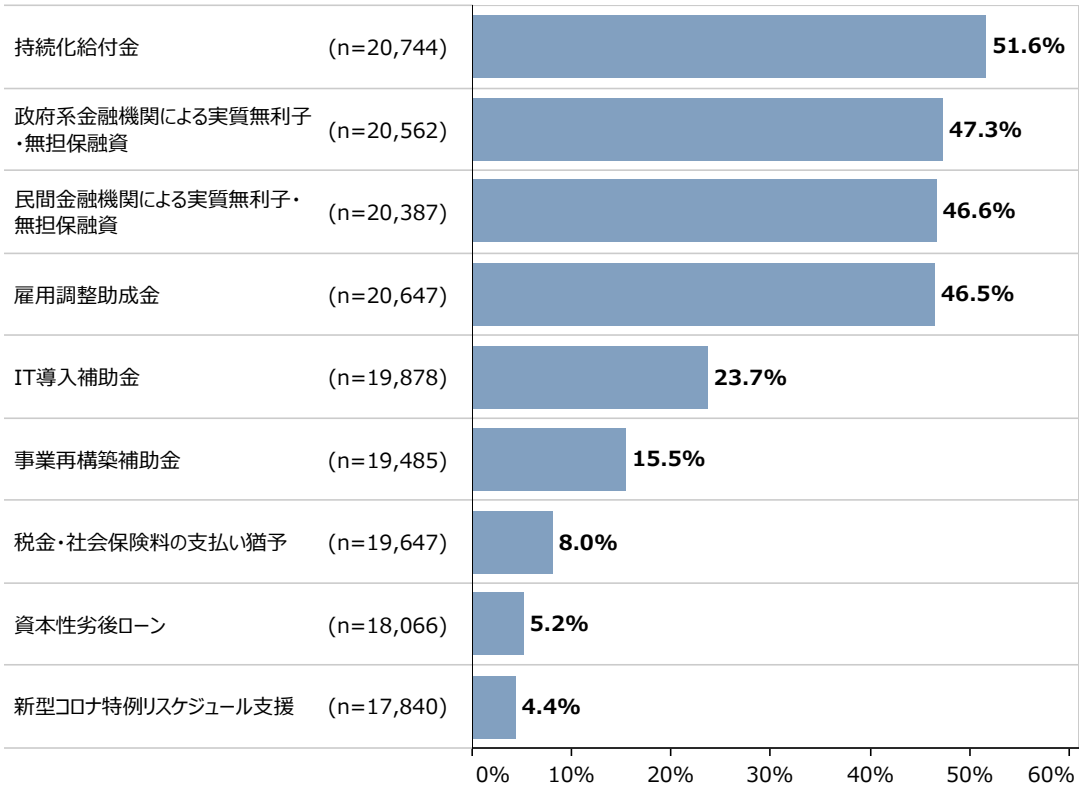
事業名	実績額	件数
雇用調整助成金（令和２～４年度累計）	約6.4兆円	約788万件
持続化給付金	約5.5兆円	約424万件
家賃支援給付金	約9,000億円	約104万件
一時支援金	約2,221億円	約55万件
月次支援金	約3,047億円	約234万件
事業復活支援金	約1兆7,030億円	約230万件
民間金融機関による実質無利子・無担保融資	約23兆円	約136万件
政府系金融機関による実質無利子・無担保融資	約21兆円	約123万件
新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金（令和４年４月１日時点執行額）	約15兆円	-

資料：経済産業省HP、内閣府HP、厚生労働省HPより中小企業庁作成
（注）「雇用調整助成金（令和２～令和４年度累計）」には、雇用調整助成金と、緊急雇用安定助成金が含まれる。

12　詳細は、厚生労働省（2021）115Pを参照。
13　ここでいう「雇用調整助成金」とは、令和２年４月１日から令和４年11月30日までの緊急対応期間及び令和４年12月１日から令和５年３月31日までの経過措置（緊急対応期間にコロナ特例を利用した事業主が対象）を含む、感染症の影響に伴う特例措置として実施されたものを指す。

第1-2-23図は、「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」[14]を用いて、中小企業・小規模事業者が用いた施策を見たものである。これを見ると、回答した企業のうち半数近くが「持続化給付金」、「雇用調整助成金」、「政府系金融機関による実質無利子・無担保融資」、「民間金融機関による実質無利子・無担保融資」を利用していることが分かる。感染拡大を乗り越えて存続している企業において、こうした政府施策が広く利用されていたことが示唆される。

第1-2-23図　感染症に関する政府施策の利用経験（2023年11～12月時点）

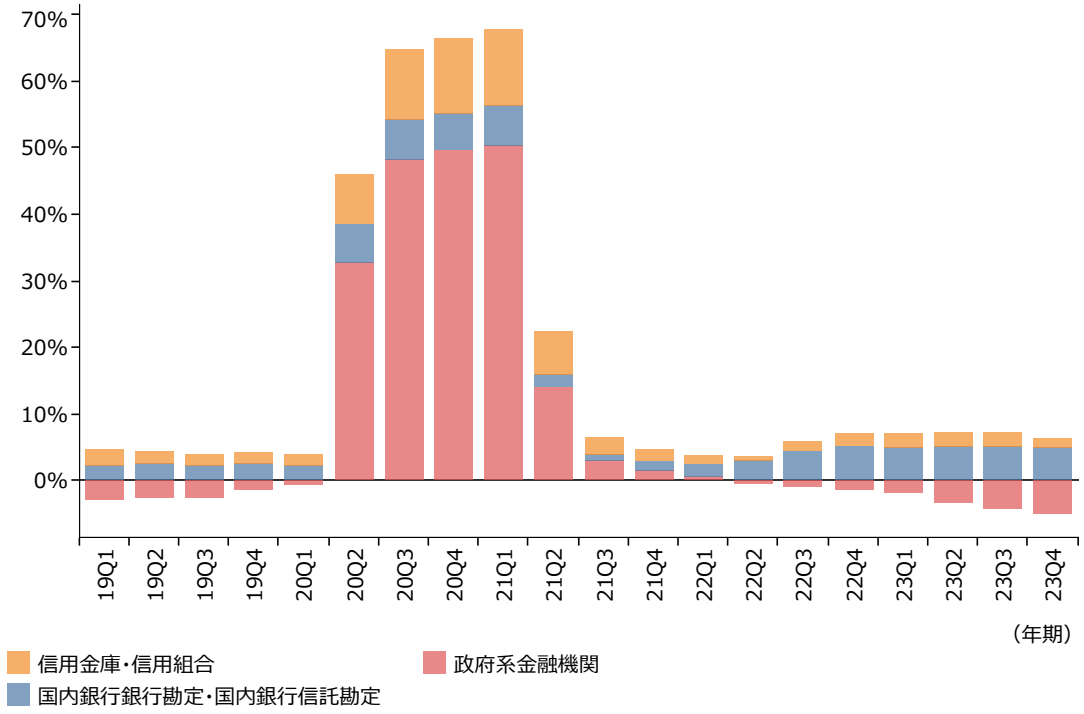


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）2023年11～12月時点で、感染症に関連する政府施策の利用有無について、「利用したことがある」と回答した企業の割合を示している。

14 （株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」：（株）帝国データバンクが2023年11月から12月にかけて、全国98,568社の中小企業（調査対象100,000社から、調査を進める中で判明した大企業1,432社を除く）を対象にアンケート調査を実施（有効回答22,298件、回収率22.6%）。

第1-2-24図は、中小企業向け貸出残高の推移について見たものである。これを見ると、感染拡大以降の2020年第２四半期から2021年第１四半期にかけて、「政府系金融機関」で大幅に貸出残高が増加したことが分かる。このことから、政府による施策で資金繰り支援の拡充が進められたことにより、感染拡大期において、中小企業の資金繰りが支えられていたことが示唆される。

第1-2-24図　中小企業向け貸出残高の推移（前年同期比・金融機関業態別）

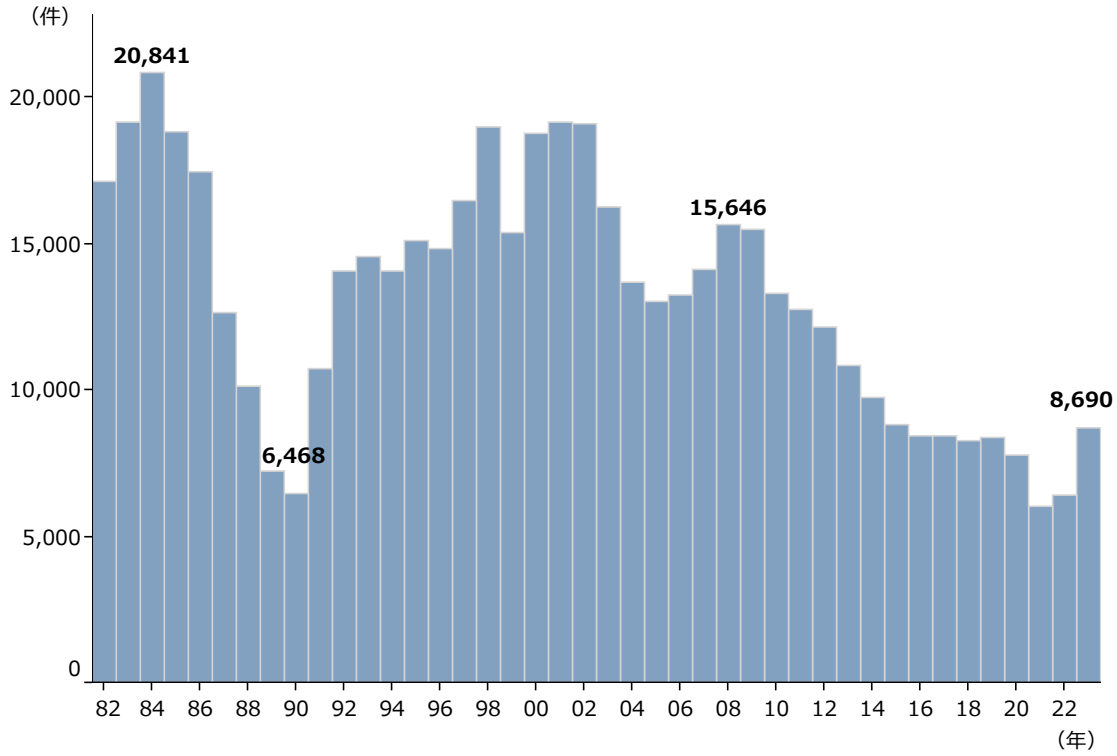


資料：日本銀行「貸出先別貸出金」ほかより中小企業庁調べ（2023年12月末時点）
（注）中小企業向け貸出残高とは、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・（株）商工組合中央金庫・（株）日本政策金融公庫（中小企業事業・国民生活事業）の貸出残高を指す。貸出残高の合計についての詳細は、付属統計資料14表参照。

感染拡大期における中小企業・小規模事業者向けの政府施策の効果について、先行研究では、従業員20人以下の小規模事業者において、持続化給付金を受給した場合はそうでない場合と比べて事業継続率が上昇すること（Kawaguchi et al. 2021）や、実質無利子・無担保融資を受けた企業がそうでない企業と比べて資金繰りが改善しているほか、退出率が低下していることが指摘されている（Honda et al. 2023）。

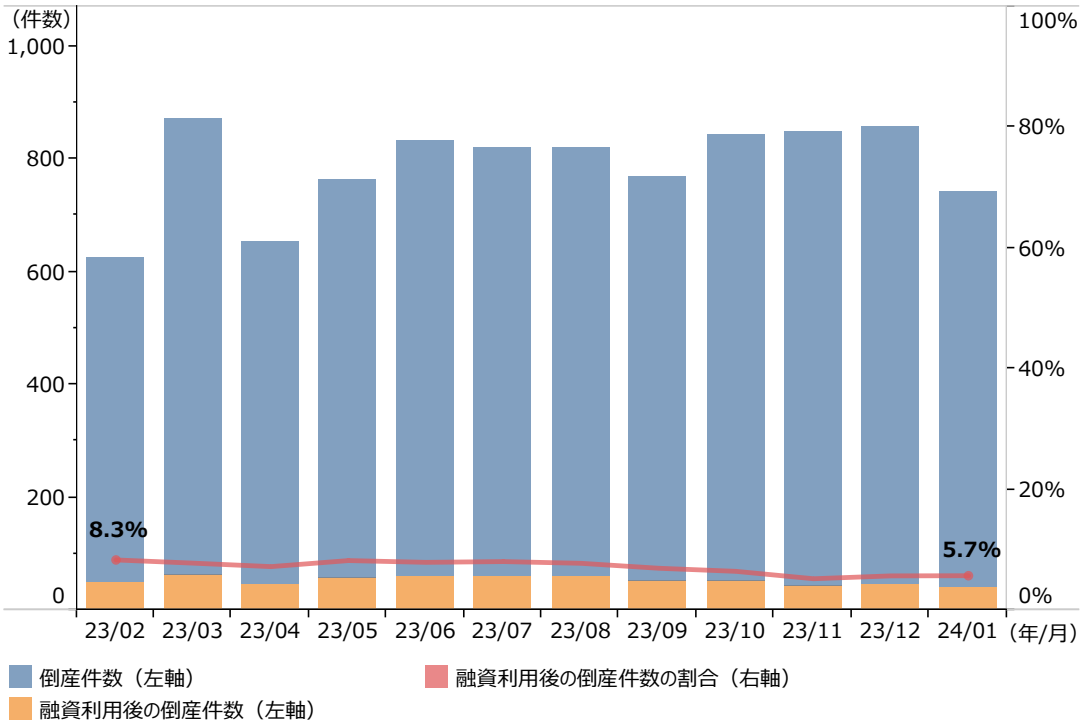
第1-2-25図は、「全国企業倒産状況」を用いて、倒産件数の推移を見たものである。これを見ると、感染症下である2020年から2022年にかけて、資金繰り支援等の各種施策により、倒産件数は低水準で推移したことが分かる。一方、直近の2023年においては感染拡大前の水準まで増加し、8,690件となっている。

第1-2-25図　倒産件数の推移



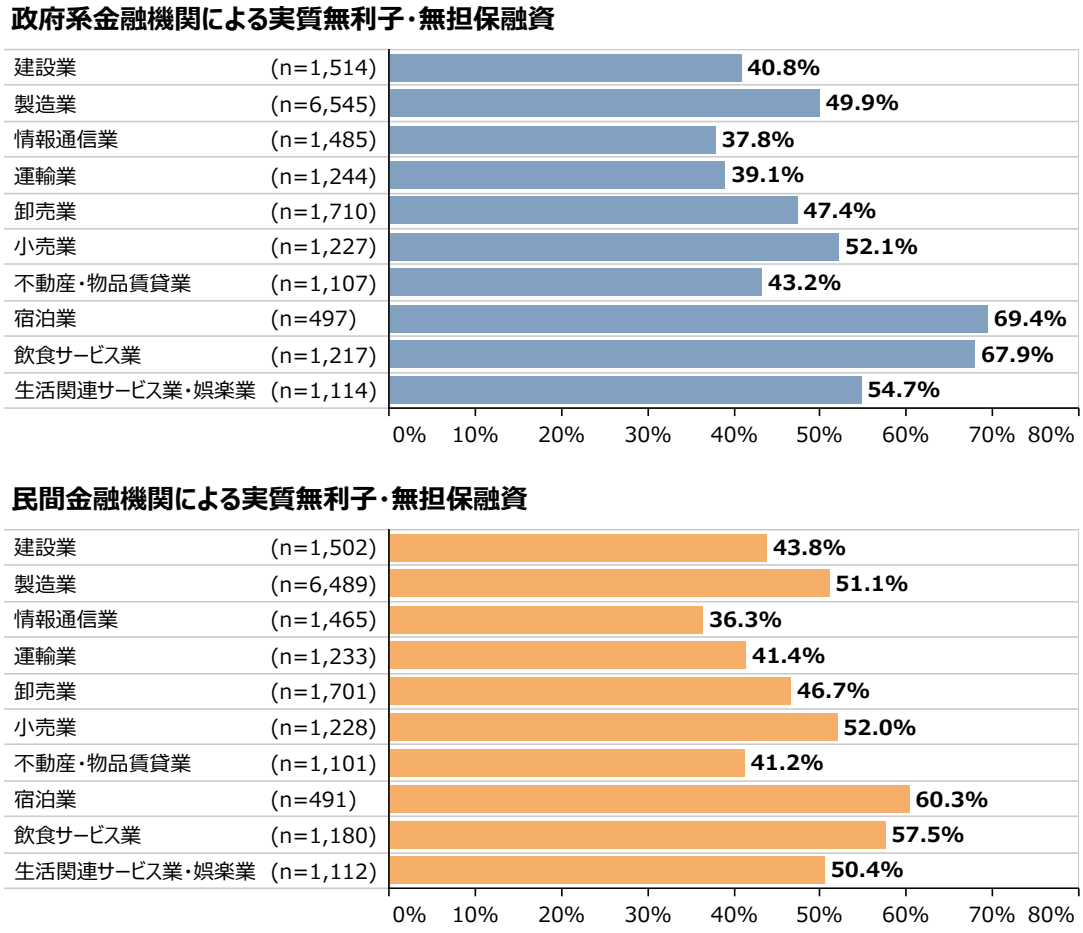
資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
（注）1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

第1-2-25参考1図　実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）利用後の倒産件数の推移



資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」より中小企業庁作成
（注）1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。
2.負債総額1,000万円以上の企業倒産のうち、「実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）」を受けていたことが判明した倒産（法的・私的）を集計対象としている。

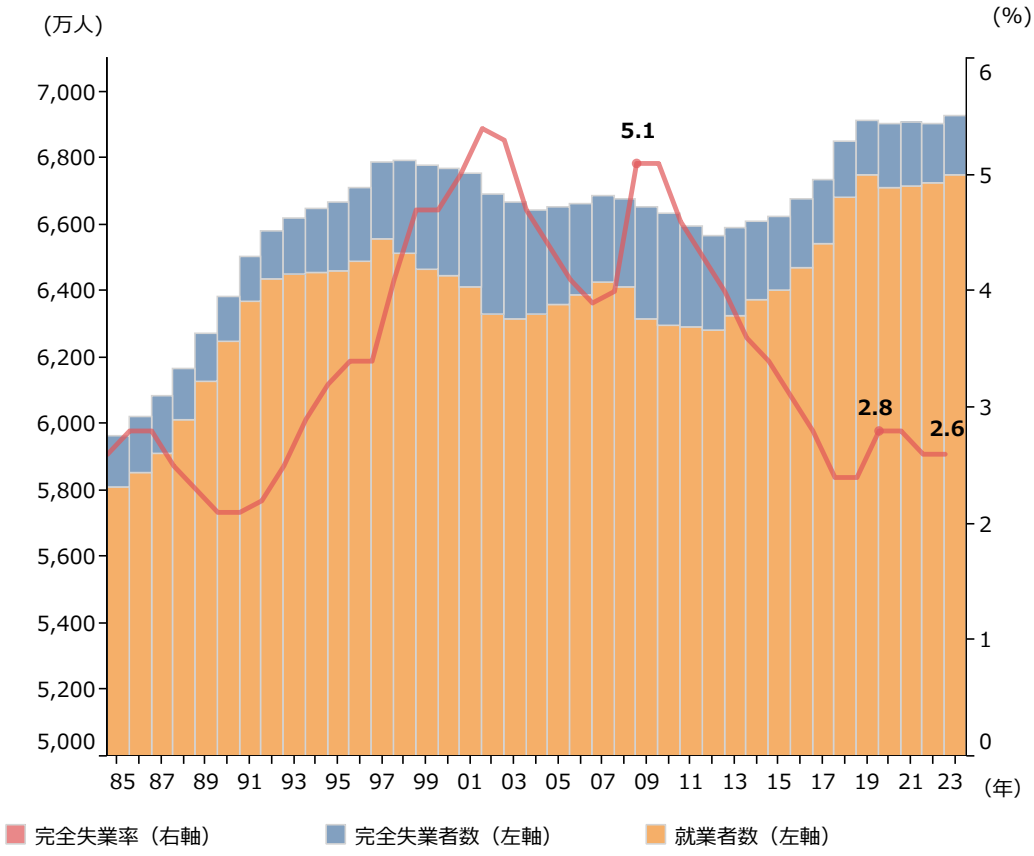
第1-2-25参考2図　実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）を利用した企業の割合（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）「政府系金融機関による実質無利子・無担保融資」及び「民間金融機関による実質無利子・無担保融資」について、「利用したことがある」と回答した企業の割合を、業種別に集計したもの。「分からない・知らない」と回答した企業を除く。

第1-2-26図は、完全失業率、完全失業者数、就業者数の推移を見たものである。これを見ると、リーマン・ショックの影響によって完全失業率が5.1％まで上昇した2009年と比べ、2020年は完全失業者数の増加幅が小さく、完全失業率は2.8％となっている[15]。

第1-2-26図　完全失業率・完全失業者数・就業者数の推移



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

このように、事業の継続や雇用の維持に向けて、資金繰り支援による流動性確保や給付金・補助金等の利用により、失業率や倒産件数は比較的低い水準でとどまったことが示唆される。**コラム1-2-1**では、感染症の感染拡大を受け、海外で実施された中小企業向けの施策と効果について、**コラム1-2-2**では、官民金融機関による実質無利子・無担保融資の効果検証について紹介する。また、倒産件数が足下では増加する中、金融機関による経営改善支援の重要性が高まっている。**コラム1-2-3**では、民間金融機関による経営改善支援の促進に向けた取組について紹介する。

15 内閣府（2021a）によると、2020年４- ６月期において需給ギャップが大きくマイナスに振れたものの、失業率が顕著に増加しなかったことが示されており、背景には、企業による取組や、雇用調整助成金などの政策支援があったことが指摘されている。

コラム

1-2-1　感染拡大期における海外の中小企業施策

本コラムでは、感染拡大を受けて実施された海外における中小企業施策について、施策の効果に着目して紹介する。本コラムでは英国、米国、ドイツを取り上げる[16]。

1．英国

英国では、感染拡大の影響から、2020年３月、11月にロックダウンが実施され、移動制限や飲食店・小売店の閉店が続いた。GDPに占める第３次産業の割合の高さもあり、2020年の実質GDP成長率は、前年比－11.0%と大きく低下した[17]。英国では2020年３月以降、経済対策を相次いで発表し、中小企業・小規模事業者向けには、飲食業等も含む企業の雇用維持、事業継続支援、税金支払い猶予、資金繰り支援等の施策が実施された（三菱総合研究所 2021）。**コラム1-2-1①図**によると、2019年に約753億ポンドであった経済対策の予算規模は、2020年には約1,751億ポンド（＋132.5%）に増加したことが示されている。

コラム　1-2-1①図　海外の中小企業施策の実績と効果（英国）

国	経済政策の予算規模		主な施策	項目	対象	施策概要	事業規模	利用実績（中小企業の利用実績は判明している場合のみ記載）	対象における利用割合	施策の成果・効果
	2019年	2020年								
英国	753億ポンド	1,751億ポンド	一時帰休従業員への給与給付制度（CJRS）	雇用維持	歳入関税庁のPAYEスキームに登録し、英国の銀行口座を持つ事業者	一時帰休となる従業員の未就労時間部分の基本給の一部を政府が支給	700億ポンド	130万社が申請を行い、給付の対象となった累積労働者数は1,170万人（そのうち760万人が中小企業従業員）	約61%（2020年３月から６月）	・収益がマイナスとなる中小企業の数が59%から49%に減少 ・収益がマイナスとなる中小企業の残存日数は119日から最長で194日まで延長 ・CJRSがない場合、閉業したであろう雇用者数は約25万人と推計
			Eat Out to Help Out（EOHO）	飲食店の雇用維持	2020年７月７日以前に食品事業者として登録された全ての事業者	酒類以外の飲食代の最大50%を、１回につき一人当たり10ポンドを上限に政府が給付	8.5億ポンド	49,353社が利用し、そのうち49,181社が中小企業（約99%）	約33%～約41%	娯楽・小売店の来客者数や調理・サービス分野の求人数の増加につながったが、効果は一時的
			コロナウイルス事業中断融資制度（CBILS）	ローンの政府保証	年間売上高が最大4,500万ポンドで、新型コロナウイルスまん延によって影響を受けた英国の中小企業	英国ビジネス銀行を通じ政府が資金の80%を保証し、最初の１年間は利子・手数料を英国政府が支給（最大500万ポンドの融資）	264億ポンド（2021年５月31日時点）	109,877社が利用	-	調査期間（2020年４～９月）における92.1%が政府の制度によって支援
			バウンス・バック・ローン制度（BBLS）	緊急的資金供給	新型コロナウイルスまん延によって影響を受けた英国の小規模・零細企業	英国政府が資金の100%を保証し、最初の１年間は利子を英国政府が支給（最大５万ポンドの融資）	474億ポンド（2021年５月31日時点）	1,560,309社が利用	-	
			フューチャー・ファンド	資金調達支援	新型コロナウイルスの影響により資金調達が困難なスタートアップを含む中小企業	スタートアップ企業の革新的な開発を支援するため政府と民間資金により創設された基金で、最大500万ポンドの転換融資を提供	11億ポンド（2021年6月30日時点）	1,190社が利用	-	投資効果に一貫性がないため、継続して評価を実施予定

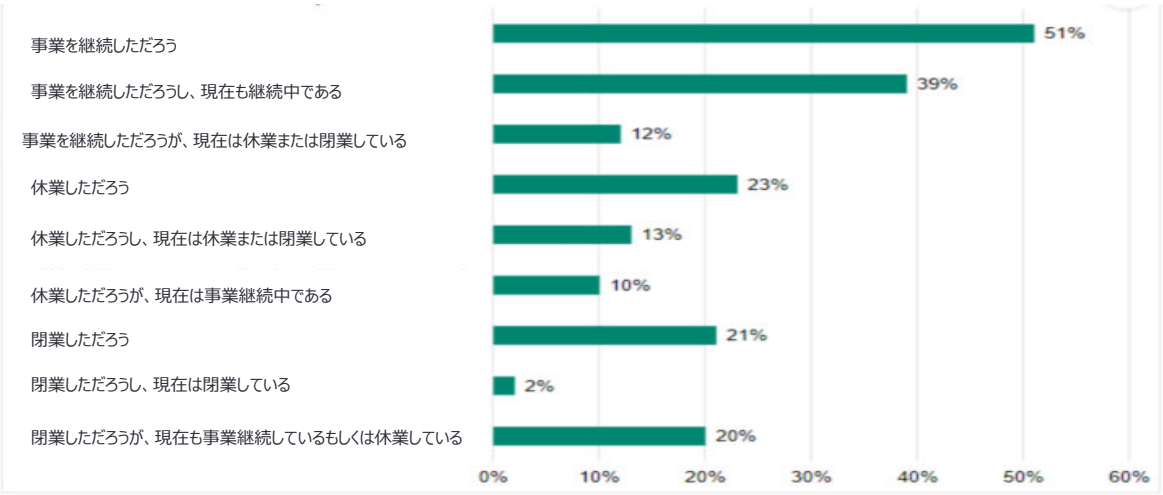
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「令和５年度法定経営指導員育成に関する講習資料補足データ作成業務（小規模事業者の現状と役割等に関する調査研究）調査報告書」
（注）1.「経済政策の予算規模」については、国際連合「National Accounts–Analysis of Main Aggregates（AMA）」、及びOECD Stats.を基に、当該年のGDPと、GDPに対する経済政策支出割合の数値を使って算出。
2.「対象における利用割合」の数値については、全体の利用実績÷対象となる企業数から算出。EOHOは、推定された対象企業数の範囲を用いて算出。
3. 英国における一時帰休従業員への給与給付制度の、中小企業の収益への効果検証については、一部バウンス・バック・ローン制度（BBLS）の施策効果も含まれている。
4. 各国の中小企業の定義については、三菱総合研究所（2021）を参照。

16 本コラムは、EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「令和５年度法定経営指導員育成に関する講習資料補足データ作成業務（小規模事業者の現状と役割等に関する調査研究）調査報告書」に基づき整理している。
17 数値は、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）HPにおける、各国の「概況・基本統計」に基づく。

コラム1-2-1①図では、雇用維持を目的とした「一時帰休従業員への給与給付制度（CJRS）」、飲食店の雇用維持を目的とした「Eat Out to Help Out（EOHO）」、ローンの政府保証を目的とした「コロナウイルス事業中断融資制度（CBILS）」、緊急的資金供給を目的とした「バウンス・バック・ローン制度（BBLS）」、資金調達支援を目的とした「フューチャー・ファンド」について、施策の成果と効果の整理を行っている。CJRSについては、約1,170万人が給付対象となり、約130万社の企業が利用したことが示されている。EOHOについては、全体で49,353社の企業が利用し、そのうち中小企業は49,181社と、ほとんどの利用が中小企業であった。CBILS、BBLS、フューチャー・ファンドについては、それぞれ109,877社、1,560,309社、1,190社が利用したことが示されている。

効果検証については、CJRS、BBLSが英国の中小企業に与えた影響を検証したBelghitar et al.（2022）が挙げられる。この研究では、約４万社の中小企業のデータを基にして、企業のEBITDA（企業の利払い前・税引き前・減価償却前利益）や残存日数を予測するモデルを開発して推計を行った。その結果、CJRSとBBLSを実施した場合のシナリオにおいては、収益がマイナスとなる中小企業の割合を減少させ、生存率を上昇させたことが分かっている[18]。また、CJRSについては、HM Revenue and Customs（HMRC）and HM Treasury（HMT）（2023）による評価によると、CJRSを利用した雇用者の約25万人相当が、CJRSがない場合は閉業せざるを得なかったが、パンデミックを乗り越えて営業を継続、若しくは休業にとどまったと考えられる。

コラム　1-2-1②図　パンデミック期間にCJRSがない場合の雇用者の予測



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「令和５年度法定経営指導員育成に関する講習資料補足データ作成業務（小規模事業者の現状と役割等に関する調査研究）調査報告書」
（出所）HM Revenue and Customs（HMRC）and HM Treasury（HMT），2023. The Coronavirus Job Retention Scheme final evaluation.

CBILS、BBLSについては、調査期間（2020年４～９月）中の全融資の92.1％が政府の制度によって支援を受けたことが示されており[19]、感染拡大期の資金繰りを支えたことが分かる。また、フューチャー・ファンドの支援については、資金調達の伸びなどの効果に一貫性を持った分析結果が得られず、今後継続して評価を行うことが示されている[20]。

18 Belghitar, Yacine, Moro, Andrea, and Radić, Nemanja, 2022. When the Rainy Day is the Worst Hurricane Ever：The Effects of Governmental Policies on SMEs During COVID-19., Small Business Economics, vol.58, pp.943-961.
19 詳細は、Calabrese et al.（2022）を参照。
20 詳細は、British Business Bank（2023）を参照。

2．ドイツ

ドイツでは、感染拡大による大幅な行動規制措置や、累次のロックダウンにより経済活動が抑制されたことで、個人消費支出が大きく下押し要因となり、2020年の実質GDP成長率が－4.2％と落ち込んだ。ドイツでは、2020年３月以降、経済対策を実施した中で、休業措置やロックダウンの影響を受けた企業に対しての売上補填、短時間労働給付金等の雇用維持のための給付金、売上げが減少した企業に対する固定費[21]の補填、付加価値税率の時限的な引下げ（2020年末で終了）等や納税期限の延期などの税制面の支援、運転資金や各種ローンの政府保証を実施した（三菱総合研究所 2021）。**コラム1-2-1③図**によると、2019年に約1,122億ユーロとされた経済対策の予算は、2020年には約1,556億ユーロ（＋38.7％）に増加したことが示されている。

コラム　1-2-1③図　海外の中小企業施策の実績と効果（ドイツ）

国	経済政策の予算規模		主な施策	項目	対象	施策概要	事業規模	利用実績（中小企業の利用実績は判明している場合のみ記載）	対象における利用割合	施策の成果・効果
	2019年	2020年								
ドイツ	1,122億ユーロ	1,556億ユーロ	2020年11月、12月の緊急支援	売上減補填	休業要請の対象となった企業、または休業要請対象企業との取引が売上げの80%以上を占める企業	2019年11月若しくは12月の売上高の75%に相当する補助金を新型コロナウイルス関連の閉鎖日数に応じて支給	137億ユーロ	不明	-	・支援への申請が承認された企業は、流動性バッファーの低下に直面する確率が５％ポイント低下 ・支援を受けることで、希望する条件で融資を受けられる確率が14～18％ポイント上昇
			短時間労働給付金	給与支払い補償	一事業所において従業員の10%以上に賃金の減少がある企業等	新型コロナウイルスの影響によって短時間労働となった従業員の給与減少分の一部を政府が補填	221億ユーロ（2020年） 202億ユーロ（2021年）	・2020年4月に過去最大の約600万人が手当を受給	-	制度の利用者が増加した結果、約３％ポイントの失業率の上昇を回避（実際の失業率は6.2％）

資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「令和５年度法定経営指導員育成に関する講習資料補足データ作成業務（小規模事業者の現状と役割等に関する調査研究）調査報告書」

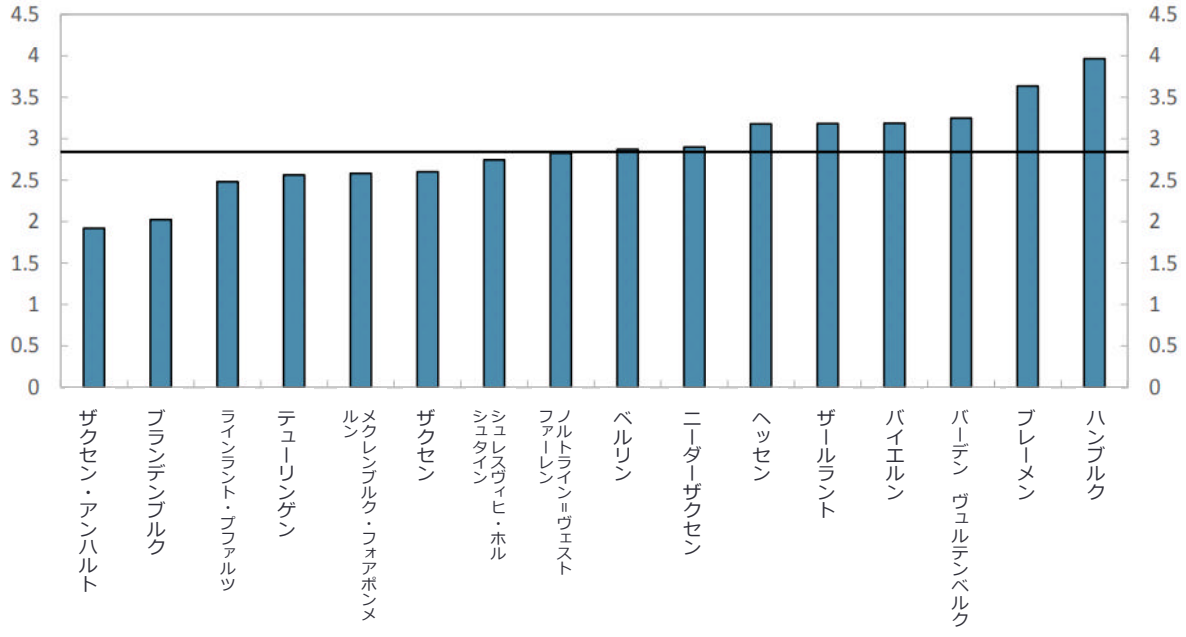
コラム1-2-1③図では、売上減補填を目的とした「2020年11月、12月の緊急支援」、及び短時間労働となった従業員の給与減少分についての給与支払い補償を目的とした「短時間労働給付金[22]」の効果の整理を行っている。

「2020年11月、12月の緊急支援」は、ロックダウンの影響として、休業要請の対象となった企業、又は休業要請対象企業との取引が売上げの80％以上を占めている企業に対し、200万ユーロを上限として前年度売上高の75％を支給するものである。Marek, Philipp and Gärtner, Leo（2022）は、当制度について、大部分は中小企業が利用した制度であることから、中小企業の流動性、雇用期待、投資見通し、与信の交渉とその結果への影響を評価している[23]。この結果では、「2020年11月、12月の緊急支援」への申請が承認された企業は、売上補填によって流動性バッファー（企業や金融機関が予期せぬ出費や支払いのために一定の資金を保持すること）の低下に直面する確率が５％ポイント低下したとともに、支援を受けることで、希望する条件で融資を受けられる確率が14～18％ポイント上昇したことが示されている。これは、資金繰りを安定させることを通じて、「2020年11月、12月の緊急支援」が、企業の信用力を向上させたことを示唆するものとされている。

21 独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）（2020）によると、補助対象となる固定費については、賃貸料、リース料、借入金利、電気・水道などの費用、その他の固定費、従業員の人件費の一部、研修生の費用、固定資産税などとされている。
22 日本の「雇用調整助成金」と同様、平時より実施されている給付金制度であるが、コロナ特例によって受給要件を緩和、補填率の上昇、支給期間の延長が行われた。
23 Marek, Philipp, and Gärtner, Leo, 2022. The impact of German public support transfers on firm finance：Evidence from the Covid-19 crisis., Deutsche Bundesbank Discussion Paper, No.19.

また、「短時間労働給付金」制度は、一事業所において従業員の10%以上に賃金の減少がある企業等を対象として給付され、2020年４月は従業員ベースで過去最大の600万人程度が利用していたとされている[24]。IMF（国際通貨基金）のAiyar, Shekhar and Dao, Mai（2021）による効果検証があり、短時間労働給付金制度の利用が失業率に与えた影響を検証するために、2020年の連邦雇用庁、及び国家統計庁の月次失業・雇用データや州レベルの月次小売業回転指数を用いて、月間失業率の変化、雇用成長率、州別労働需要ショック（雇用主が労働者を雇用する意欲に予期せぬ変化が起こること）等を用いたモデルを検証した。その結果、短時間労働給付金制度の利用率がパンデミック以前と同等であったと仮定すると、2020年第２四半期の失業率は、実際の数値（6.2%）から、約3.0%ポイント上昇していたと推計している。また、サービス業の割合が高い都市を有する州では、失業率は更に3.5～４%ポイント上昇していた可能性が高いとされており、このことから、短時間労働給付金制度があったことによって失業率が抑えられた可能性が示唆されている。

コラム　コラム1-2-1④図　短時間労働給付金制度の利用率がパンデミック以前と同等の水準だった場合の各州の失業率上昇値の推計



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「令和５年度法定経営指導員育成に関する講習資料補足データ作成業務（小規模事業者の現状と役割等に関する調査研究）調査報告書」
（出所）Aiyar, Shekhar and Dao, Mai, 2021. The Effectiveness of Job-Retention Schemes：COVID-19 Evidence From the German States., IMF Working Paper, No.2021/242.
（注）横線は全州平均を指す。都市名については和訳の上、表示している。

24　詳細は、独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）(2022）を参照。

3．米国

米国は、感染症対策による外出禁止令・工場の稼働停止・店舗閉鎖といった経済活動の抑制が影響して、民間設備投資と個人消費が下押し要因となり、2020年の実質GDP成長率は－2.8％と、金融危機時の2009年以来の落ち込みとなった。これを受け米国では、連邦政府によって経済対策の策定がなされた。中小企業向けの施策としては、「給与保護プログラム（Paycheck Protection Program）」といった給与支払いなどの各種補償や運転資金供給、債務返済等免除のほか、税額控除や納税延期等の施策が実施された（三菱総合研究所 2021）。**コラム1-2-1⑤図**によると、米国の経済対策の予算規模は2019年で約7,403億ドルであったのに対し、2020年は約1.4兆ドルと、約1.9倍の予算規模となったことが示されている。

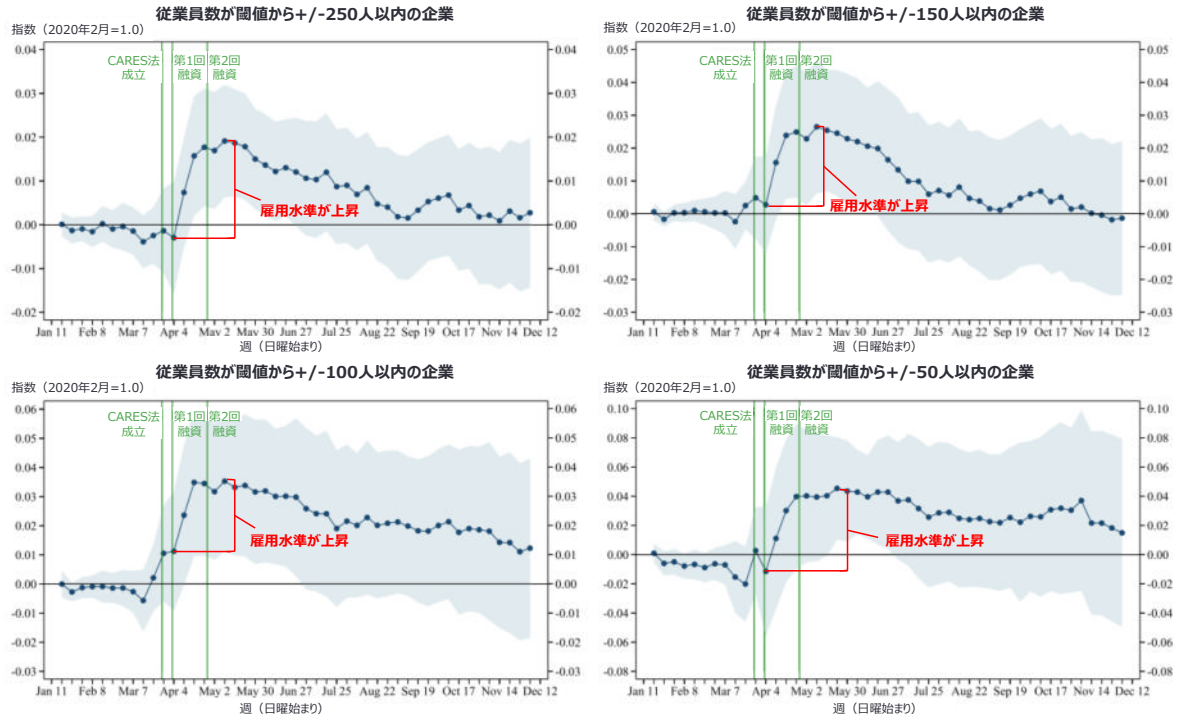
コラム　1-2-1⑤図　海外の中小企業施策の実績と効果（米国）

国	経済政策の予算規模		主な施策	項目	対象	施策概要	事業規模	利用実績（中小企業の利用実績は判明している場合のみ記載）	対象における利用割合	施策の成果・効果
	2019年	2020年								
米国	7,403億ドル	1.4兆ドル	雇用維持税額控除	給与税の納税額の税額控除	新型コロナウイルスの影響により2019年比で総収入が50%以上減少した企業	2020年は従業員一人当たり年間5,000ドルまで、2021年は従業員一人当たり四半期ごとに7,000ドル（6か月の事業実施で合計14,000ドル）まで税額控除される	109億ドル（2020年）	2020年は119,834社が利用	-	雇用維持税額控除の利用率は３％未満
			有給休暇分の給与の税額控除	給与支払い分の税額控除	従業員500人未満の企業	新型コロナウイルスに関連して休暇を取った従業員に対し、有給付与を義務付けるとともに、雇用主が負担した給与額を控除	98億ドル（2020年）	2020年は1,509,611社が利用	約25%（2020年）	有給休暇分の給与の税額控除の利用率は、従業員数100人から300人の企業では約45%
			雇用主負担の給与税の繰延	給与税の納税延期	全ての雇用主	雇用主が負担する給与納税額の納税期限を最長2022年末まで延長可能	1,236億ドル	1,026,282社が利用	-	給与課税の繰り延べを選択した事業者は３％未満
			給与保護プログラム	給与支払い補償	従業員 500 人以下の中小企業や501人以上であっても特定要件を満たす企業等	一事業者当たり人件費の2.5か月分までの融資を提供するもので、条件を満たせば全部又は一部の返済免除	7,858億ドル（2023年10月23日時点）	約1,133万件の融資が行われ、94%の中小企業が利用	-	2020年５月中旬に、受給資格のある企業の雇用水準を２～５％増加推計により、同時期において約360万人の雇用が維持されたと考えられる

資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「令和５年度法定経営指導員育成に関する講習資料補足データ作成業務（小規模事業者の現状と役割等に関する調査研究）調査報告書」

中でも給与保護プログラムは、事業者当たり人件費の2.5か月分までの融資を提供するものであるが、Autor et al.（2022）により、企業の雇用維持に与えた影響について、給与データや雇用等に関する行政データを用いた効果検証が実施されている[25]。検証の結果、給与保護プログラムは、特に感染拡大期の2020年５月において、給与支払い補償の融資を受ける資格のある企業の雇用水準を２～５％増加させたことが示されており（**コラム1-2-1⑥図**）、雇用維持の寄与を推計した結果、給与保護プログラムによって2020年５月中旬に約360万人の雇用が維持されたことが示されている。

コラム　1-2-1⑥図　給与保護プログラムの雇用への効果（2020年）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「令和５年度法定経営指導員育成に関する講習資料補足データ作成業務（小規模事業者の現状と役割等に関する調査研究）調査報告書」
（出所）Autor, David, et al., 2022. An evaluation of the paycheck protection program using administrative payroll microdata., Journal of Public Economics 211：104664.
（注）1. ここでいう「閾値」とは、従業員数「500人」となっている。
2. グラフの凡例については和訳を行い、雇用水準の上昇幅の表示については追記の上、表示している。

25 Autor, David, et al., 2022. An evaluation of the Paycheck Protection Program using administrative payroll microdata., Journal of Public Economics 211：104664.

コラム

1-2-2 官民金融機関による実質無利子・無担保融資等の効果検証

1．官民金融機関による実質無利子・無担保融資等について

未曽有の危機であった新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって、多くの事業者の売上げが減少し、事業継続が危ぶまれた中、政府は臨時かつ異例の措置として、官民金融機関による実質無利子・無担保融資等（以下、「コロナ融資」という。）を実施した。2023年12月末現在までに、民間金融機関から約136万件、約23兆円、政府系金融機関から約123万件、約21兆円の貸付けが行われた。その結果、内閣府の分析によると、政府による他の支援策等の影響も相まって、2020年及び2021年の倒産件数は歴史的低水準となったとされている[26]。

2023年5月、新型コロナウイルス感染症は5類に移行した。経済社会活動の正常化が進みつつある今、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い実施した施策の有効性とその課題を見つけることは、今後取るべき政策の方向性を定めるとともに、将来的に発生し得る危機時の制度設計の参考となる点において重要である。中小企業庁では、このような背景から、令和5年度にコロナ融資の効果検証に係る調査を実施したため、その一部を本コラムで紹介する。

2．本分析に用いたデータについて

効果検証の実施に当たっては、一般社団法人CRD協会（以下、「CRD協会」という。）が保有するCRDデータベース[27]並びに各地の信用保証協会、株式会社日本政策金融公庫、沖縄振興開発金融公庫及び株式会社商工組合中央金庫から提供を受けたコロナ融資に関する債権データを用いて、分析データベースを作成した。その結果、CRD協会が保有するCRDデータベース約120万社のうち、後にコロナ融資を受けた事業者が約74万社、コロナ融資を受けなかった事業者が約46万社となった。

3．コロナ融資の全体像について本分析に用いたデータについて

まずはコロナ融資を利用した事業者の新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前（2019年度）（以下、「事前」という。）の特徴や属性を知ることで、コロナ融資の実態を把握する。**コラム1-2-2①図**は、コロナ融資を利用した事業者（以下、「利用者」という。）とコロナ融資を利用しなかった事業者（以下、「非利用者」という。）について、事前の信用力を決算書情報等から算出されるCRDスコア[28]を用いて示したものである。これを見ると、利用者と非利用者とでは事前の信用力で大きな差がない一方で、利用者のうち、「民間金融機関のみ」からコロナ融資を受けた事業者と「政府系金融機関のみ」からコロナ融資を受けた事業者の間には、若干、事前の信用力に差があったことが分かる。

26 内閣府（2022b）「日本経済2021－2022－成長と分配の好循環実現に向けて－」
27 CRD協会が官民金融機関や各地の信用保証協会から、その取引先の決算書を毎年度匿名化の上で提供を受け、蓄積しているデータベース。
28 CRD協会が独自に作成している「CRDモデル3」を用いて、決算書情報を基に計算された信用力を示す評点。0～100の値を取り、値が大きいほど信用力が高いことを示す。

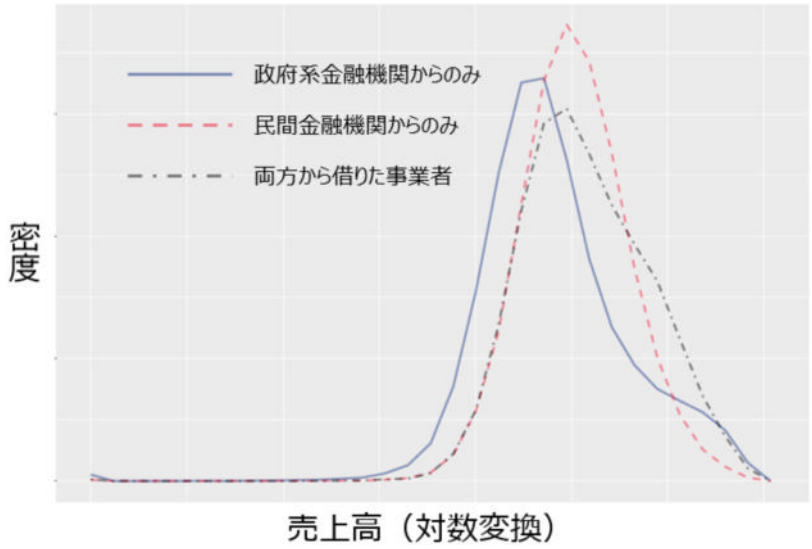
コラム　1-2-2①図　コロナ融資の利用有無別に見た、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前（2019年度）の事業者の信用力（CRDスコア）

	件数	25%値	中央値	75%値	平均値
コロナ融資を利用した事業者	741,393	49	60	72	60.5
政府系金融機関のみ	100,458	46	57	68	57.4
民間金融機関のみ	553,570	50	62	74	62.0
両方から融資を受けた	87,365	45	54	65	54.8
コロナ融資を利用しなかった事業者	463,434	49	61	73	60.4

資料：（一社）CRD 協会「令和５年度中小企業における金融支援策の政策効果検証事業　調査報告書」より中小企業庁作成
（注）1. 件数は、（一社）CRD 協会が保有する CRD データベース（同協会が官民金融機関や各地の信用保証協会から、その取引先の決算書を毎年度匿名化の上で提供を受け、蓄積しているデータベース）並びに各地の信用保証協会、（株）日本政策金融公庫、沖縄振興開発金融公庫及び（株）商工組合中央金庫から提供を受けたコロナ融資に関する債権データを用いて算出した。
2. CRD スコアは、（一社）CRD 協会が独自に作成している「CRD モデル３」を用いて、決算書情報を基に計算された信用力を示す評点。0～100 の値を取り、値が大きいほど信用力が高いことを示す。

次に、事前の売上高規模の特徴を確認する。コロナ融資の借入先について、「政府系金融機関からのみ」、「民間金融機関からのみ」、「両方から借りた事業者」に分けた上で、事業者の売上高の分布を確認したものが、**コラム1-2-2②図**である。これを見ると、融資対象の事業者のボリュームゾーンを示す融資対象の事業者の売上高の分布の密度の山は少しずつずれており、支援策を届けることができた事業者の規模がそれぞれで異なっていたことが分かる。

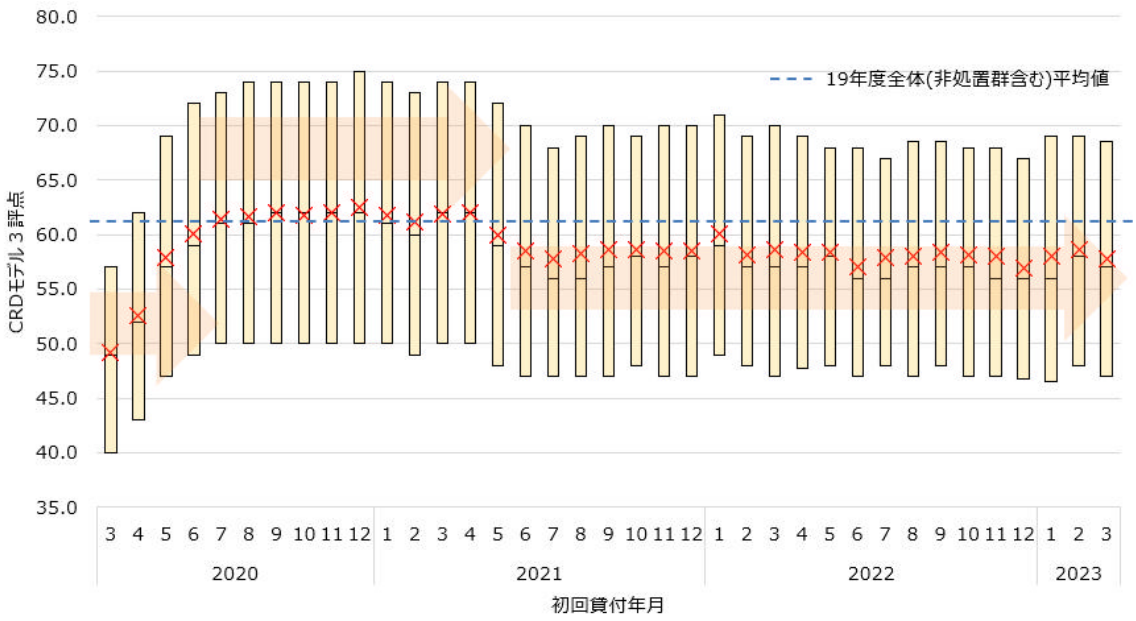
コラム　1-2-2②図　コロナ融資を利用した事業者の新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前（2019年度）の売上高の分布



資料：（一社）CRD協会「令和５年度中小企業における金融支援策の政策効果検証事業　調査報告書」より中小企業庁作成

続いて、コロナ融資を利用した時期について確認する。**コラム1-2-2③図**は、コロナ融資を最初に利用した年月別に、事前の信用力を示したものである。これを見ると、コロナ融資開始初期は、危機に比較的脆弱と考えられる、事前の信用力の低い事業者を中心にコロナ融資が利用されていたことが分かる。その一方で、2020年５月の民間金融機関における実質無利子・無担保融資の開始後は、利用者の事前の信用力の平均が、全体の平均に近傍して推移しており、新型コロナウイルス感染症による影響が著しかった2020年度においては、コロナ融資は必ずしも事前の信用力が低い事業者だけではなく、幅広い事業者に利用されたと考えられる。

コラム　1-2-2③図　コロナ融資を利用した事業者の初回貸付年月別の新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前（2019年度）の信用力の分布



資料：（一社）CRD協会「令和５年度中小企業における金融支援策の政策効果検証事業　調査報告書」より中小企業庁作成
（注）箱は四分位範囲（第一四分位、中央値、第三四分位）を表し、×は平均値を表す。

４．コロナ融資を利用した事業者の要素について

ここからは、どのような要素を持つ事業者がコロナ融資を利用したのかについてより具体的に確認する。**コラム1-2-2④図**は、ロジスティック回帰分析[29]を用いてコロナ融資を利用した事業者の要素を示したものであるが、売上高や事前の借入金依存度が比較的大きい事業者は、コロナ融資を利用した確率が高かったことが分かる。また、「低支払利息基準フラグ」が有意に負であることから、従来から金利減免を受けている事業者は、コロナ融資を利用する確率が低かったことが示されている。

29　コロナ融資の利用の有無に対して、ロジスティック回帰分析を用いることで、コロナ融資を利用する事業者の要素・属性の傾向が分かる。

コラム　1-2-2④図　コロナ融資を利用した事業者の要素

事業者の要素	平均限界確率効果	
売上高※１	0.080	***
期末従業員数※１	-0.025	***
営業利益※１	-0.013	***
売上高前年比率	0.005	***
総資産現預金比率	0.014	***
借入金依存度※１	0.057	***
設備投資額※１	0.014	***
一人当たり付加価値額※１	-0.013	***
CRD スコア	0.016	***
低インカバ基準フラグ※２	0.009	***
低支払利息基準フラグ※３	-0.059	***
低 EBIT 基準フラグ※４	0.004	**

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

資料：（一社）CRD 協会「令和５年度中小企業における金融支援策の政策効果検証事業　調査報告書」より中小企業庁作成
（注）1. 売上高、期末従業員数、営業利益、借入金依存度、設備投資額、一人当たり付加価値額については、対数変換後の数値を用いている。
2. 国際決済銀行を参考に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前（2019 年度）の決算書上、インタレストカバレッジレシオ（営業利益/支払利息）が３年連続１未満かつ業歴 10 年以上の企業のフラグ。
3. Caballero, Hoshi and Kashyap (2008)[30]を参考に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前（2019 年度）の決算書上、実際の支払利息が必要最低支払利息（長短プライムレートより計算）を下回った企業のフラグ。
4. Fukuda and Nakamura (2011)[31]を参考に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前（2019 年度）の決算書上、実際の支払利息が必要最低支払利息を下回り、かつ、EBIT（税引前当期純利益＋支払利息）が必要最低支払利息を下回っており、かつ、負債比率が 0.5 を超える企業のフラグ。

5．コロナ融資とデフォルト率について

次に、コロナ融資が事業者のデフォルト率に与えた影響を確認する。**コラム1-2-2⑤図**は、CRDデータベースにて利用者と非利用者のデフォルト実績を比較することで、その効果について比較分析を行ったものである[32]。これを見ると、利用者は非利用者と比較して、顕著にデフォルト率が抑制されていることが分かる。

30 Caballero, Ricardo J., Takeo Hoshi, and Anil K. Kashyap, 2008. Zombie Lending and Depressed Restructuring in Japan, American Economic Review, vol.98（5）, pp.1943–77.
31 Shinichi, Fukuda, and Junichi, Nakamura, 2011. Why Did 'Zombie' Firms Recover in Japan?, World Economy, vol.34（7）, pp.1124–1137.
32 単純な比較分析では、その属性（財務状況等）の違い等により正当に効果を分析することが難しいことから、傾向スコアを算出後、利用者と非利用者それぞれの傾向スコア上位50%に入る事業者に絞って分析を行った。これにより、利用者と似た属性（財務状況等）を持つ事業者間でデフォルト率に差が出るかを確認できる。

コラム　1-2-2⑤図　コロナ融資とデフォルト率

	サンプル数		デフォルト率	
	コロナ融資		コロナ融資	
	利用者	非利用者	利用者	非利用者
2020年度	350,760	71,794	0.14%	1.33%
2021年度	350,267	70,837	0.44%	1.01%
2022年度	348,743	70,120	0.81%	1.17%

資料：（一社）CRD 協会「令和５年度中小企業における金融支援策の政策効果検証事業　調査報告書」より中小企業庁作成

なお、分析に当たっては、その他支援（持続化給付金や雇用調整助成金等）による影響も考慮した方が良いと考えられる。**コラム1-2-2⑥図**は、その他支援について、「2020年度もしくは2021年度の決算データにおける『その他営業外収益』が2019年度に比べ200万円以上増加した事業者」を「その他支援あり」事業者としてフラグを立てて分析したものである。これを見ると、その他支援の有無に限らず、利用者は非利用者と比較してデフォルト率が大幅に下がっていることが分かる。

コラム　1-2-2⑥図　コロナ融資とデフォルト率（その他支援の有無別）

その他支援あり

	サンプル数		デフォルト率	
	コロナ融資		コロナ融資	
	利用者	非利用者	利用者	非利用者
2020年度	183,926	30,903	0.10%	0.54%
2021年度	183,746	30,737	0.39%	1.00%
2022年度	183,037	30,431	0.94%	1.48%

その他支援なし

	サンプル数		デフォルト率	
	コロナ融資		コロナ融資	
	利用者	非利用者	利用者	非利用者
2020年度	166,834	40,891	0.19%	1.93%
2021年度	166,521	40,100	0.49%	1.02%
2022年度	165,706	39,689	0.66%	0.94%

資料：（一社）CRD 協会「令和５年度中小企業における金融支援策の政策効果検証事業　調査報告書」より中小企業庁作成

６．コロナ融資と雇用について

続いて、コロナ融資が雇用に与えた影響を確認する（**コラム1-2-2⑦図**）。

まず、その結果、「2019-2021年（コロナ禍）」の期間において、期末従業員数や人件費に、統計的に有意な正の効果があることが示されており、コロナ融資は、期末従業員数の維持や人件費の維持・増加に資したと考えられる。

また、雇用はその他支援（雇用調整助成金や持続化給付金等）の有無によって、その効果が変わると予想できることから、その他支援の有無別でも分析を実施した。その結果、「その他支援あり」の場合は、「2019-2021年（コロナ禍）」の期間において、集計対象全体の推定値を上回る上昇率が見られることから、コロナ融資によってその効果は補強されたと考えることができる一方で、「その他支援なし」の場合は、人件費は引き続き効果が見られたが、期末従業員数に関する効果が有意ではなくなった。

これらのことから、コロナ融資は、人件費の維持・増加に資する効果が示唆されるとともに、その他支援と組み合わせることで期末従業員数の維持に資する効果もあると考えられる。

コラム　1-2-2⑦図　コロナ融資と雇用

IPW-DID（コロナ融資利用者と非利用者の変化率の差）		2018-2019（コロナ前）	2019-2021（コロナ禍）
	期末従業員数	0.18%***	0.28%***
		(0.06%)	(0.06%)
	人件費	-4.33%***	6.46%***
		(0.24%)	(0.25%)
その他支援あり			
	期末従業員数	0.13%*	0.43%***
		(0.07%)	(0.08%)
	人件費	-4.16%***	6.58%***
		(0.30%)	(0.30%)
その他支援なし			
	期末従業員数	0.09%	0.08%
		(0.09%)	(0.10%)
	人件費	-4.75%***	7.11%***
		(0.41%)	(0.43%)

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

資料：（一社）CRD 協会「令和５年度中小企業における金融支援策の政策効果検証事業　調査報告書」より中小企業庁作成
（注）1. 算出した傾向スコアを用いて、逆確率で重み付けした上で、差の差分析を実施したもの。
2. 図内の数値は、2018-2019 年（コロナ前）、及び 2019-2021 年（コロナ禍）の期間における、コロナ融資利用者と非利用者間の期末従業員数、人件費の変化率の差を示したもの。なお、（　）内の数値は、標準誤差を表す。

7．コロナ融資利用後の事業者のパフォーマンスについて

最後に、コロナ融資による事業者のパフォーマンスへの影響についても確認する。データによる制約からコロナ融資利用後のパフォーマンスとして観測できたのは2022年決算までの情報となるため、新型コロナウイルス感染症の５類感染症移行後のパフォーマンスを加味して評価することはできていないが、分析の結果、コロナ融資の利用者と非利用者を比較した際、コロナ融資利用後の事業者のパフォーマンスが改善される効果は確認できていない。コロナ融資が売上高の減少を要件としていたことや、コロナ融資の利用者がその利用有無を自ら選択した事業者であることで、自己選択によるバイアスがあり得ることから、本分析で推計された結果について、コロ

ナ融資と事業者のパフォーマンスの間に必ずしも因果関係を示すものではないことに留意の必要がある。それを踏まえた上で、一例として信用力を示すCRD評点について確認すると、2021年データと比較して、2022年データを用いた推計では、利用者の評点の減少の度合いは縮小しており、改善の兆しが見られると言える（**コラム1-2-2⑧図**）。

コラム　1-2-2⑧図　コロナ融資利用後の事業者のパフォーマンス

	IPW-DID（コロナ融資利用者と非利用者の変化分の差）		
	2018-2019（コロナ前）	2019-2021（短期）	2019-2022（中期）
CRD評点	-0.19***	-3.11***	-2.45***
	(0.03)	(0.03)	(0.04)

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

資料：中小企業庁「令和５年度中小企業における金融支援策の政策効果検証事業　調査報告書」より中小企業庁作成
（注）1. 算出した傾向スコアを用いて、逆確率で重み付けした上で、差の差分析を実施したもの。
2. 数値は、2018-2019 年（コロナ前）、2019-2021 年（短期）、2019-2022 年（中期）の各時点間の CRD 評点について、コロナ融資利用者の変化から、非利用者の変化を引いた差を示したもの。2019-2021 間の差と2019-2022 間の差を比較した際に、利用者の評点の減少の度合いが縮小していることが分かる。

８．まとめ

以上、コロナ融資に関する効果検証の概要を紹介した。本分析を通じて、コロナ融資の全体像をつかむことができたとともに、その効果についても示唆を得ることができた。得られた示唆を大まかにまとめると下記のとおりとなる。

（１）コロナ融資によって、デフォルト率は大幅に抑制された
（２）コロナ融資によって、雇用の維持に一定の効果が見られた
（３）コロナ融資によって、事業者のパフォーマンスが改善する効果は、現時点では確認することができなかった

結果を解釈する上では、コロナ融資には売上高減少要件があることから新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い業況が悪化した事業者が利用していることが前提にあること、事業者がコロナ融資を受けるか受けないか選択できるという制度の仕組み上、本分析では事業者の自己選択によるバイアスが必ずしも排除できないことを踏まえ、必ずしも因果効果を示すものではないことに留意が必要である。

また、本分析では、データの制約により、2022年決算時点までの分析に限定された。したがって、新型コロナウイルス感染症が５類感染症に移行した後の経済回復については勘案されておらず、必ずしもコロナ融資利用後の事業者のパフォーマンスを十分に観測できているとは言えない。これらを踏まえて、2024年度においても、引き続き2023年以降の決算データを用いて分析を継続し、コロナ融資の効果を検証する必要がある。

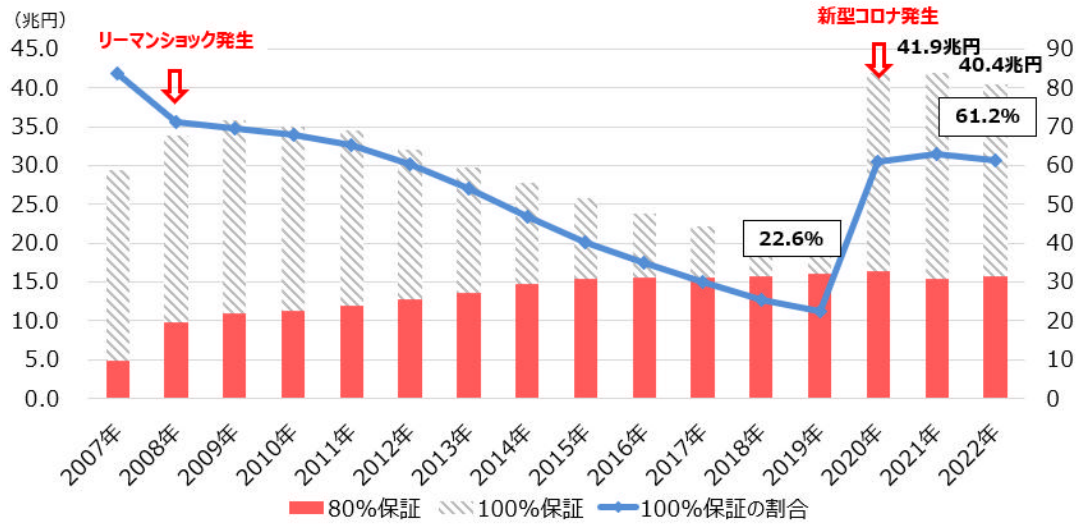
コラム

1-2-3　民間金融機関による早期の経営改善支援の促進

1．新型コロナウイルス感染症の感染拡大で増大した100％保証付融資

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い民間金融機関における実質無利子・無担保融資（以下、「民間ゼロゼロ融資」という。）を積極的に進めた結果、中小企業の資金繰り環境は改善し、倒産件数は抑制された。一方で、100％保証付融資が中心となっている中小企業は増加しており、こうした企業への支援の強化は喫緊の課題である。

コラム　1-2-3①図　信用保証協会の100％保証付融資の割合及び保証債務残高の推移



資料：中小企業庁「中小企業政策審議会金融小委員会（第12回）資料2　事務局説明資料」（2024年3月29日）

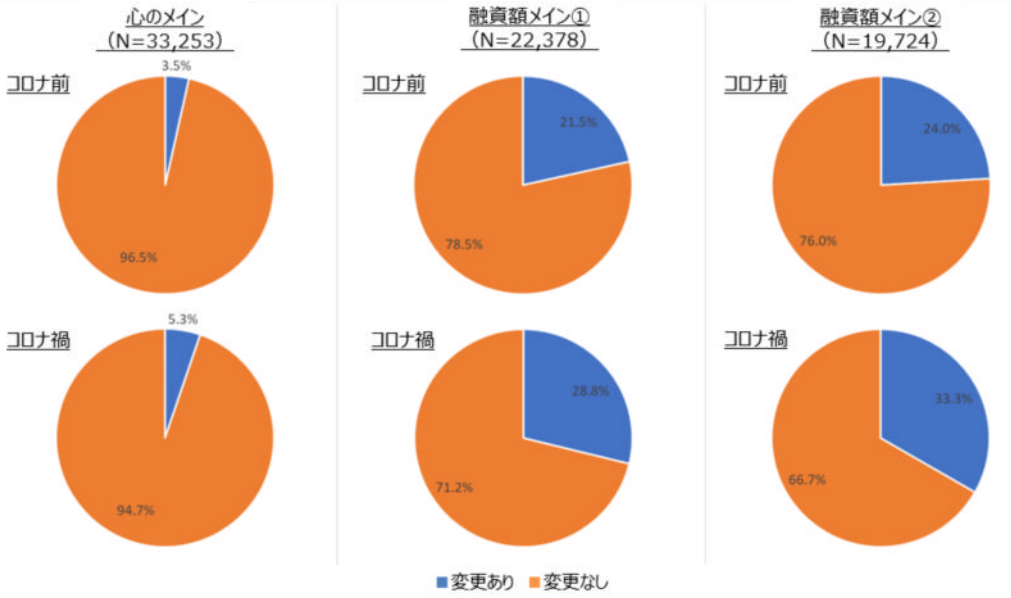
2．新型コロナウイルス感染症の感染期においてメインバンクが果たした役割

中小企業庁では、（株）帝国データバンクのデータ[33]を用いて、「コロナ禍[34]でメインバンク[35]を変更した中小企業」と「コロナ禍でメインバンクを変更していない中小企業」の「コロナ禍における売上高営業利益率と自己資本比率の変化幅[36]」を比較し、経営改善状況を確認した。

まず、**コラム1-2-3②図**は、メインバンクの変更割合の推移を見たものである。これを見ると、「心のメイン[37]」、「融資額メイン①[38]」、「融資額メイン②[39]」のいずれにおいても、コロナ前[40]と比較して、コロナ禍の方がメインバンクを変更した中小企業が多いことが分かる。

33　2017年度、2019年度、2022年度の全てにおいて、メインバンクが判明している企業を対象としている。なお、異常値排除は上下5％を設定している。
34　ここでいうコロナ禍は、2019年度～2022年度のことを指す。
35　ここでいうメインバンクは、「心のメイン」と「融資額メイン①」、「融資額メイン②」の三つのことを指す。
36　ここでいうコロナ禍における売上高営業利益率と自己資本比率の変化幅は、2019年度時点と2022年度時点の変化の差分のことを指す。
37　「心のメイン」とは、（株）帝国データバンクの調査の結果、事業者がメインバンクとみなしていた金融機関のことを指す。
38　「融資額メイン①」は、借入金合計が最も多い金融機関のことを指す。
39　「融資額メイン②」は、長期借入金が最も多い金融機関のことを指す。
40　ここでいうコロナ前は、2017年度～2019年度のことを指す。

コラム　1-2-3②図　メインバンクの変更割合の推移



資料：中小企業庁「中小企業政策審議会金融小委員会（第12回）資料２　事務局説明資料」(2024年３月29日)

続いて、**コラム1-2-3③図**は、コロナ前にメインバンクを変更していない企業について、コロナ禍でのメインバンクの変更有無による経営改善への影響を見たものである。これを見ると、メインバンクについて「コロナ禍に変更なし」の中小企業は、「コロナ禍に変更あり」の中小企業よりも、売上高営業利益率の減少幅が小さく、自己資本比率の増加幅が大きいことが分かる。この結果の一つの要因として、メインバンクであり続ける金融機関が手厚い経営支援を行ったことにより経営改善につながった可能性が推察され、メインバンクの果たす役割は大きいと考えられる。

コラム　1-2-3③図　メインバンクの変更有無による経営改善への影響

指標	心のメイン			融資額メイン①			融資額メイン②		
	コロナ禍に変更あり	コロナ禍に変更なし	平均の差分	コロナ禍に変更あり	コロナ禍に変更なし	平均の差分	コロナ禍に変更あり	コロナ禍に変更なし	平均の差分
売上高営業利益率の変化（%）	-0.46	-0.36	0.10	-0.52	-0.42	0.10	-0.59	-0.47	0.12 *
自己資本比率の変化（%）	1.11	1.89	0.78 ***	1.36	1.78	0.42 ***	1.30	1.75	0.45 ***

平均の差分：「変更なし」の平均値−「変更あり」の平均値
【T検定】 *:10%有意、**:5%有意、***:1%有意

資料：中小企業庁「中小企業政策審議会金融小委員会（第12回）資料２　事務局説明資料」(2024年３月29日)

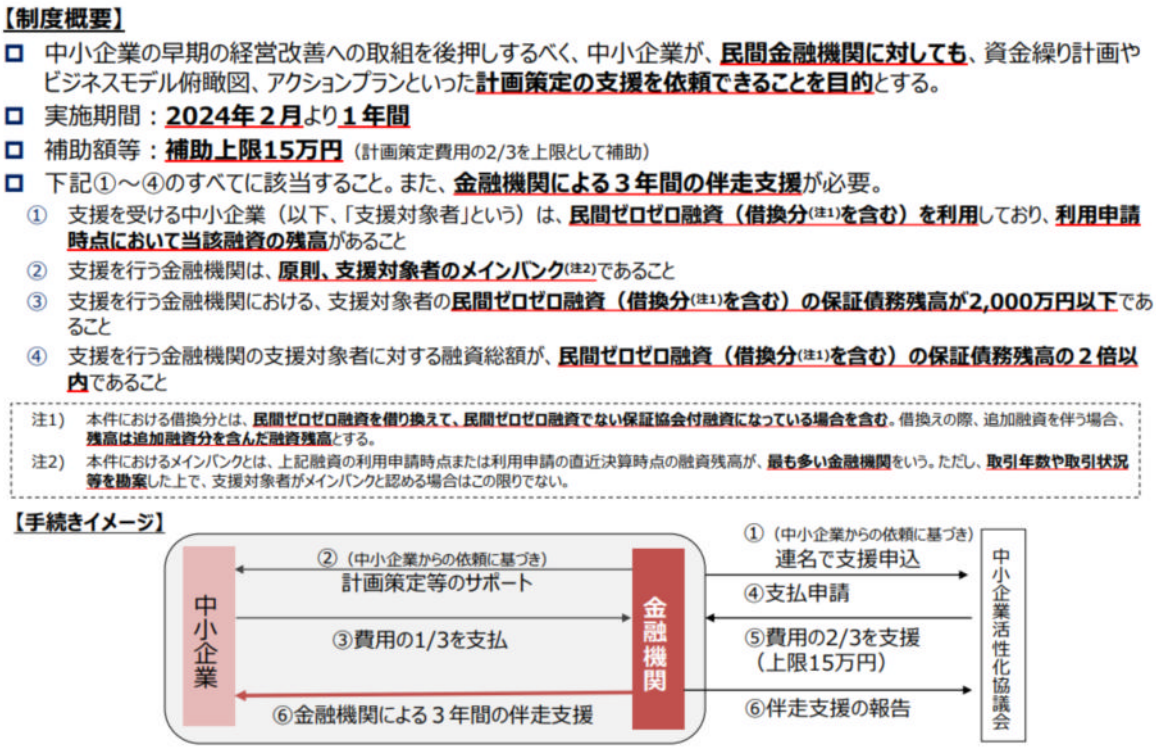
３．民間金融機関による早期経営改善計画策定支援

中小企業の早期の経営改善への取組を後押しするべく、2024年２月から「早期経営改善計画策定支援」について、税理士や中小企業診断士などに加えて、民間金融機関にも、一定の要件の下で、中小企業が計画策定支援を

依頼できるようにする時限的な措置を開始した。

支援を受ける中小企業（以下、「支援対象者」という。）が民間ゼロゼロ融資を利用していることや、支援を行う金融機関が支援対象者のメインバンク[41]であること、支援対象者に対する融資総額が民間ゼロゼロ融資の保証債務残高の２倍以内であることなどを要件としており、民間ゼロゼロ融資中心の中小企業に対する、メインバンクによる重点的な支援を促すものとしている。

コラム　1-2-3④図　「早期経営改善計画策定支援」を活用した民間金融機関による経営改善支援の促進



資料：中小企業庁「『早期経営改善計画策定支援』を活用した民間金融機関による経営改善支援の促進について」(2023年12月26日)

ここからは、実際に「早期経営改善計画策定支援」を活用した経営改善支援に取り組む民間金融機関の事例を紹介する。

41　ここでいうメインバンクは、民間ゼロゼロ融資（借換分を含む）の利用申請時点又は本事業の利用申請の直近決算時点の融資残高が最も多い金融機関を基本とするが、取引年数や取引状況等を勘案した上で、支援対象者がメインバンクと認める場合はこの限りでない。

事例：桐生信用金庫

桐生信用金庫は、群馬県桐生市に本店、同県太田市に本部を置き、2025年に創立100年を迎える信用金庫である。桐生信用金庫は、2021年に策定した中期経営計画にて、事業者に対する経営サポート強化を掲げ、突発的破綻の防止・債務者区分のランクアップに努めることで経営者としっかりと向き合った伴走型支援を実施している。新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて、今後は更なる経営改善・再生支援の強化が必要との考えから、2023年２月には、融資部に「経営サポートセンター」を設置。原田隆経営サポートセンター長を中心とする専属職員４名の体制で支援に取り組んでいる。中小企業診断士の資格を有する職員もおり、専門性を持った経営改善計画策定支援等が可能な体制を構築している。

桐生信用金庫では、民間ゼロゼロ融資の返済開始が本格化する中、民間ゼロゼロ融資を利用した中小企業のフォローアップとして、早期経営改善計画策定支援事業を活用することとしている。具体的には、現状返済条件の変更等は必要ないと考えられるが、資金繰りが不安定ないしは売上げが減少傾向にある中小企業などを対象として、営業店の職員が訪問し、まずは、計画策定支援のニーズを把握する。この際、「自社の経営状況を客観的に把握したい」、「自社のガバナンス体制の整備状況を確認・整備したい」、「支援金融機関から経営に関するアドバイスが欲しい」、「経営改善の取組をフォローアップしてほしい」といった事業者のニーズを広範に聞き取る。その上で、支援ニーズがある事業者に対して、経営サポートセンターの職員が個別にフォローの上、計画策定を行うこととしている。事業者の外部環境や内部環境の深掘りなど、中小企業診断士のスキル等をいかした計画策定支援が桐生信用金庫の強みだ。対象先は約400先になると見ており、幅広く事業者支援を行っていく方針である。

コラム　1-2-3⑤図　経営サポートセンター原田センター長と、桐生信用金庫本部（群馬県太田市）





第5節　まとめ

第２章では、2023年５月の感染症の５類移行を受けて、2020年以降の感染症の日本経済や中小企業・小規模事業者への影響について、総括的に分析を行った。

2020年は、諸外国でのロックダウン実施、国内でも初の緊急事態宣言が発出されて以降、工場の稼働停止等に伴うサプライチェーンの切断などにより生産活動が停滞、外出自粛により消費活動が抑制されたことで、需要・供給双方に対して深刻な影響を及ぼした。緊急事態宣言解除後の第３四半期には、ゼロコロナ政策を受けて、アメリカ、EUよりも先行的に生産再開をした中国からの外需拡大や、テレワークやオンライン会議等のためのパソコン需要、外出抑制下でのテレビ、エアコン等の耐久財需要等を受けて、国内生産は回復を見せた。一方で、国内消費は感染拡大前の水準に戻らず、経済社会活動の抑制が長期化していた。中小企業・小規模事業者において、感染症の影響で売上高減少や収益悪化が深刻となったことから、政府は資金繰り支援などの流動性確保や、給付金の施策を実施し、事業維持に向けた対策を強化した。また、2020年７月以降に実施された「Go Toトラベル事業」、2020年10月以降に実施された「Go To イート事業」など、政府の消費喚起策を感染収束期において実施したことにより、第３四半期、第４四半期ではサービス消費が一時的に回復した。しかし、新規感染者数が増加したことで、これらの施策は停止されることになった。

2021年は、第１四半期において、生産活動が回復し、外需回復を受けてアジア向けを中心に輸出が増加した一方、国内では再度発出された緊急事態宣言の影響により個人消費が再び低下した。第２四半期においても、輸出が増加したものの、米国や欧州を中心としたワクチン購入などが本格化し、輸入も増加。国内では、４月からの緊急事態宣言発出の一方、長引く自粛の下での消費意欲回復も見られ、消費については一進一退の動きが続いていた。第３四半期には、緊急事態宣言の再発出・延長で消費が落ち込んだとともに、海外経済の回復鈍化等を背景に、東南アジアでの感染拡大による部品供給不足などの供給制約が影響して生産も落ち込み、自動車を始めとする財輸出の減少にもつながった。これ以降、10月には全都道府県で緊急事態宣言が解除され、経済社会活動に一定程度、回復の兆しが見られた。こうした状況の中で、政府は危機対応のための資金繰り支援等の施策を継続する一方で、中小企業・小規模事業者が新たな需要に対応するための事業再構築の取組を支援する施策等を実行した。

2022年は、２月より生じたロシアによるウクライナ侵略、３月から５月にかけての中国のロックダウンや、半導体等の部品不足といった供給制約が生産の低下を一時的に引き起こしたが、総じて経済は回復傾向にあった。諸外国と比べて入国規制の緩和を段階的に行ったことから、サービス輸出は低調であったものの、感染拡大によるデジタル関連財の需要から財輸出は増加した。個人消費も、オミクロン株など感染力の強い変異株の流行により、新規陽性者数は増加したものの、感染症と経済社会活動との両立を目指す「ウィズコロナ」の下で回復傾向にあった。こうした状況の中で、政府は「中小企業活性化パッケージ」を策定し、資金繰り支援の継続のほか、債務が増大した中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す総合的な支援を通じ、「アフターコロナ」を見据えた施策を展開した。

さらに本章では、感染拡大により激変する外部環境に対応するべく、中小企業・小規模事業者が、政府の様々な施策を活用して従業者の雇用を維持し、生き残りを模索したことを明らかにした。まず、テレワークの普及による働き方の変

化、ECの活用といったデジタルツールの活用など、デジタル化等の新たな変化に適応していった中小企業・小規模事業者も見られたことが分かった。加えて、感染症の影響によって生じた新たな需要を捉えるため、新規の商品・サービス開発などに取り組んだ側面も明らかになった。

中小企業・小規模事業者向けの各種施策の効果については、雇用調整助成金や企業の努力によって、失業率が比較的低い水準で抑えられたことや、資金繰り支援や補助金等の様々な政府施策によって、中小企業・小規模事業者の事業継続が図られたことにより、倒産や休廃業が抑制されたことも確認した。

中小企業・小規模事業者の現状

本章では、我が国経済の動向について概観するとともに、中小企業・小規模事業者の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について見ていく。

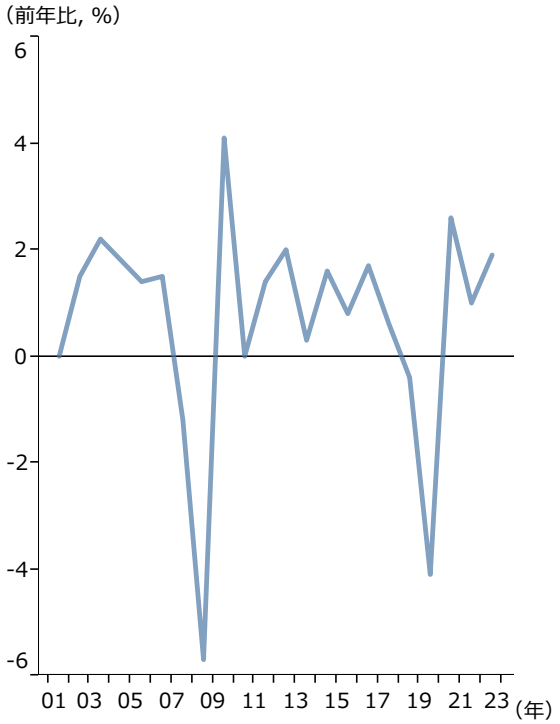
第１節 我が国経済と中小企業・小規模事業者

１．我が国経済の現状

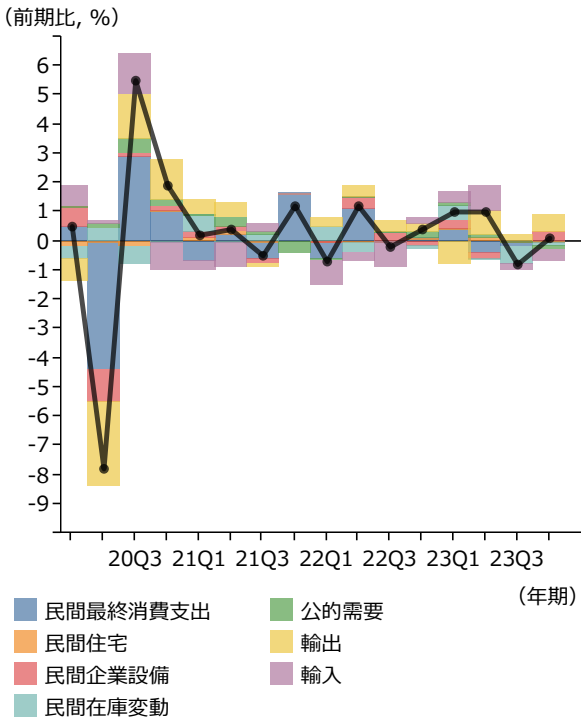
はじめに、我が国経済の現状について概観する。足下におけるマクロ経済の動向を見ると、2023年の第２四半期における実質GDPは、感染症の５類移行によるインバウンド消費の回復、半導体不足の緩和による輸出増加を受け、３四半期連続のプラス成長となった。一方で、第３四半期の実質GDPは輸出の増加幅が縮小したほか、消費や設備投資が弱含み、マイナスとなった。第４四半期においては、設備投資と輸出が押し上げ要因となり、プラスに転じた（**第1-2-5図**（再掲））。

第1-2-5図 実質GDP成長率の推移（再掲）

①実質GDP成長率の推移（年間）



②実質GDP成長率の推移（四半期）



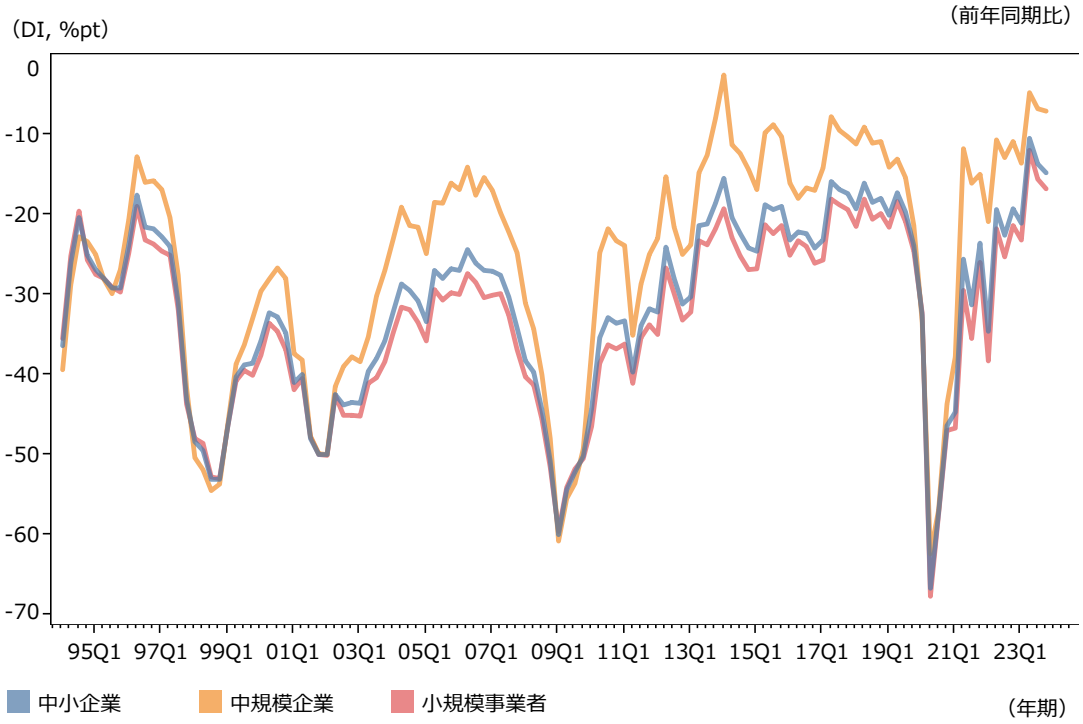
資料：内閣府「国民経済計算」
（注）1.2015年暦年連鎖価格方式。
2.数値は、「2023年10-12月期四半期別GDP速報（２次速報値）」（2024年３月11日公表）による。

２．中小企業・小規模事業者の状況

次に、中小企業・小規模事業者の状況について見ていく。

第1-3-1図は、「中小企業景況調査」（以下、「景況調査」という。）を用いて、企業規模別に業況判断DIの推移を見たものである。これを見ると、2023年の第１四半期から第３四半期における中小企業の景況認識は、1994年以降最高水準となった。一方で、第４四半期においてはわずかに悪化している。

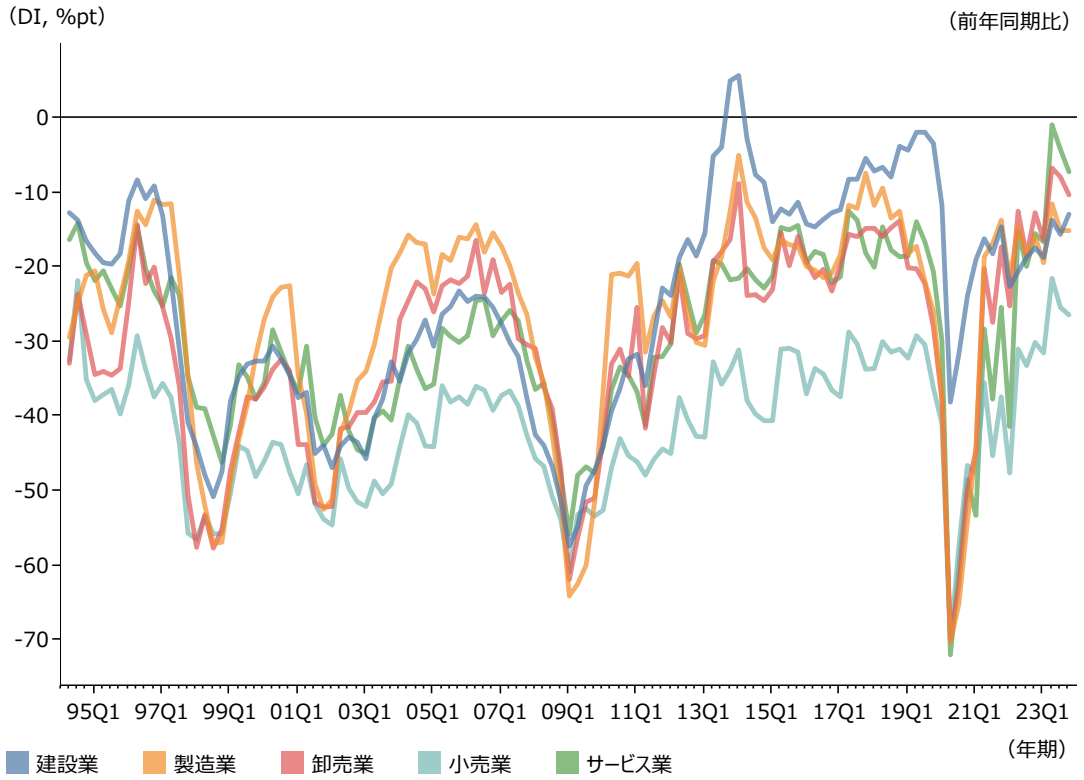
第1-3-1図　業況判断DIの推移（企業規模別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）1.景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第２条第１項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第２条第５項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

第1-3-2図は、景況調査を用いて、業種別に業況判断DIの推移を見たものである。これを見ると、2020年第２四半期にいずれの業種も大きく業況判断が悪化したが、その後はいずれの業種も回復していた。この傾向は足下の2023年においても継続していたものの、2023年第４四半期にはいずれの業種も悪化している。

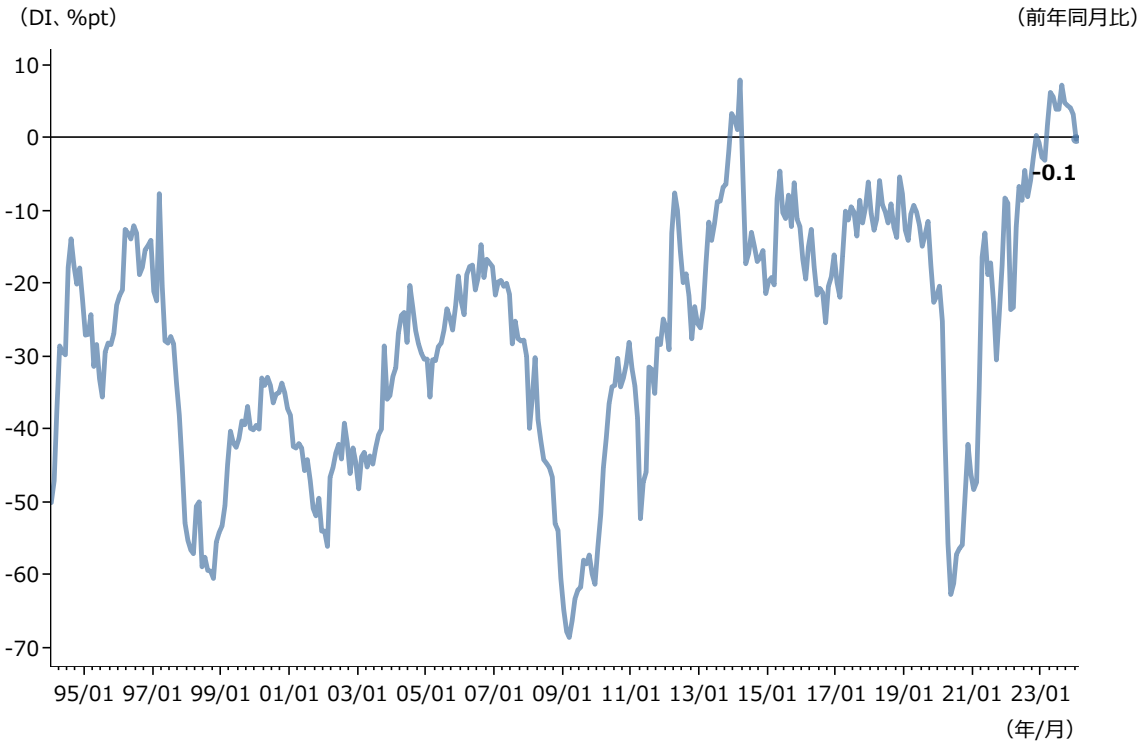
第1-3-2図　業況判断DIの推移（業種別）



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）景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

第1-3-3図は、「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」を用いて、中小企業の売上DIの推移を見たものである。これを見ると、2023年は、売上DIが増加したものの、年末にかけて売上げの増加に一服感が見られている。

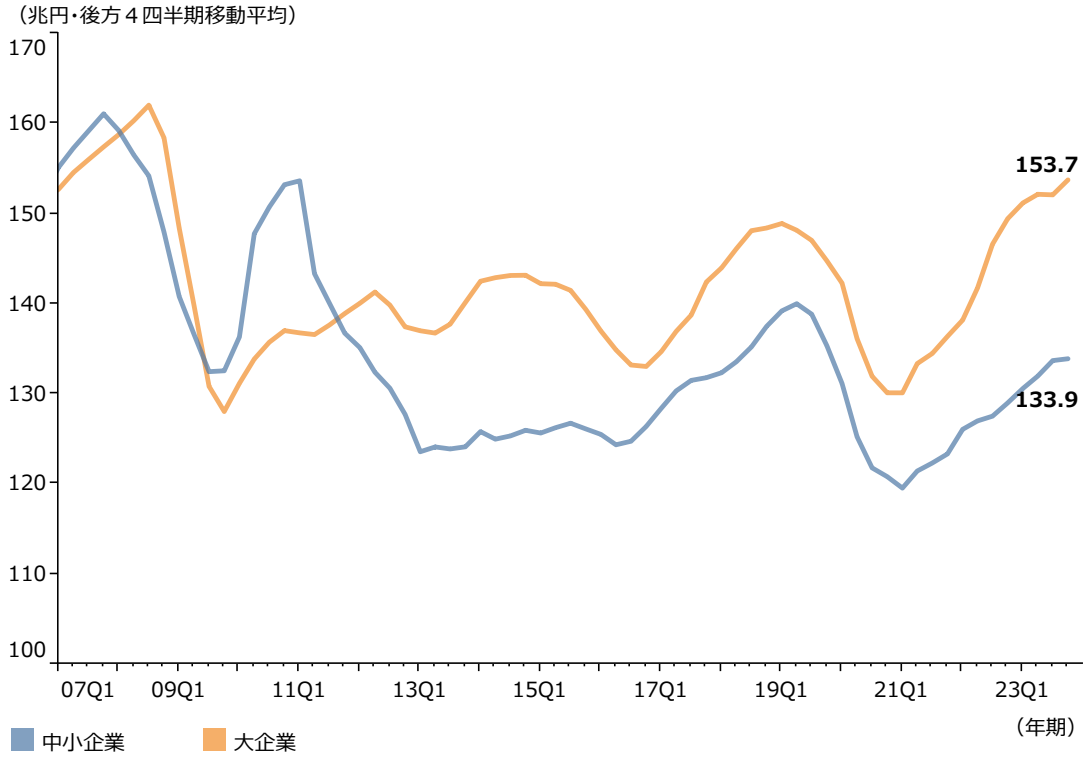
第1-3-3図　中小企業の売上DIの推移



資料：日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」
（注）売上DIとは、企業の売上げについて、前年同期と比べて、「増加」と答えた企業の割合（%）から、「減少」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

続いて、中小企業の業績について確認する。**第1-3-4図**は、財務省「法人企業統計調査季報」を用いて、企業規模別の売上高の推移を見たものである。これを見ると、中小企業の売上高は、2021年第１四半期を底として増加傾向にあったが、2023年第４四半期においては、中小企業における増加幅が縮小している。

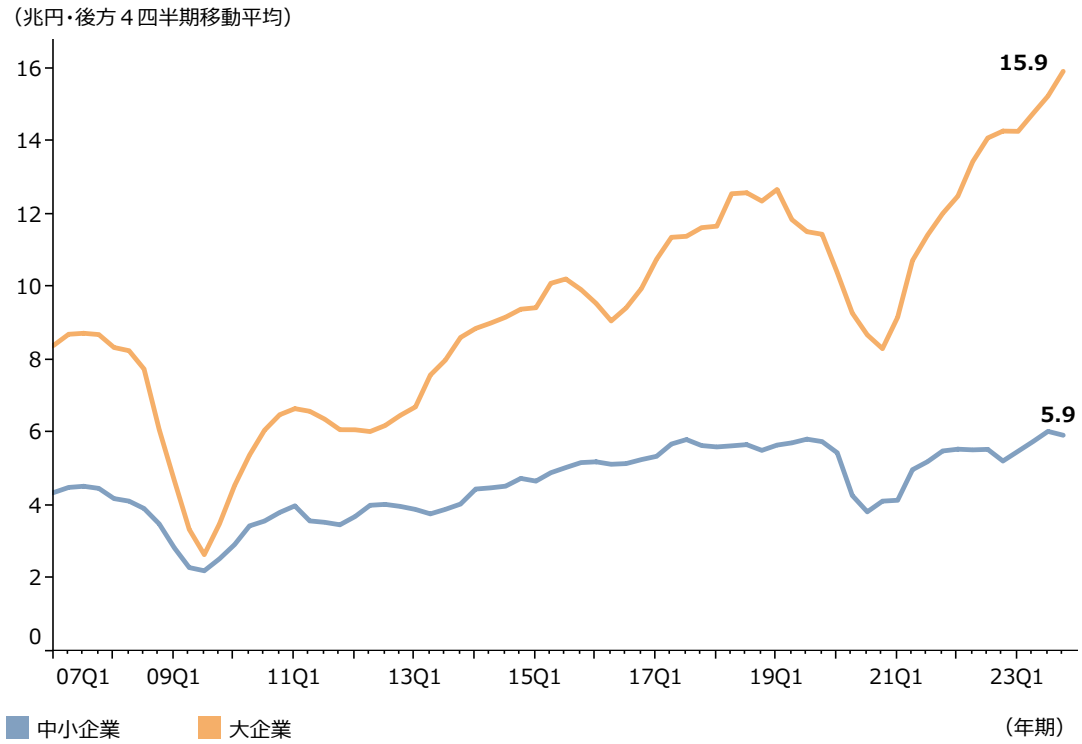
第1-3-4図　売上高の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

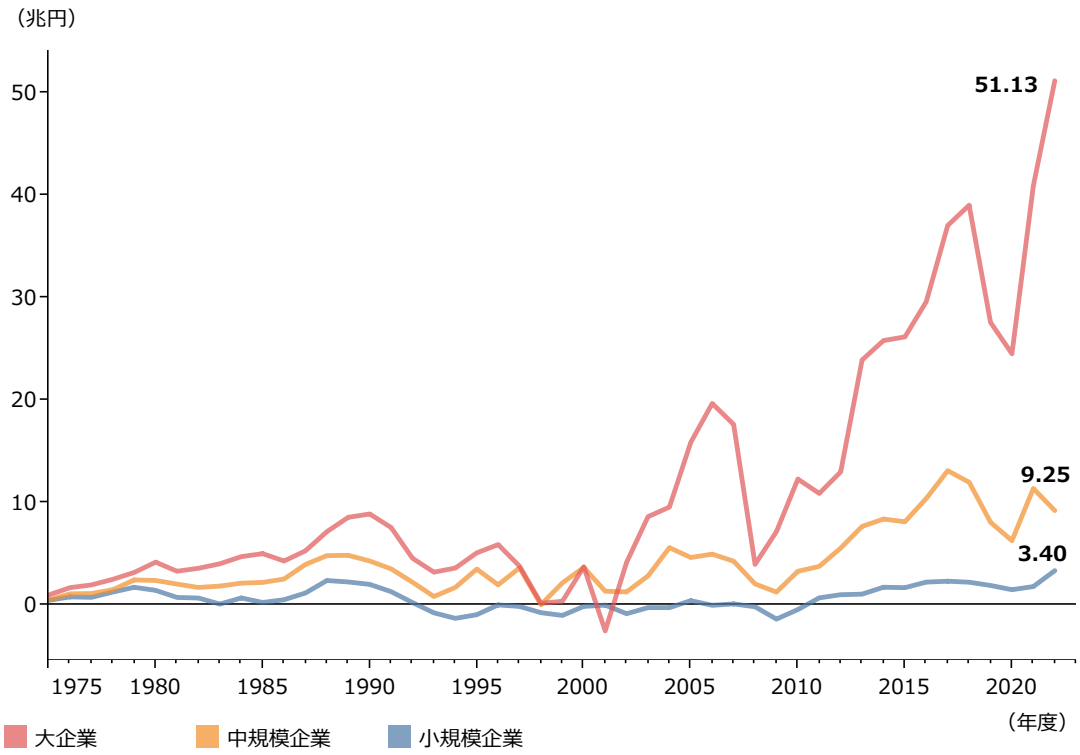
第1-3-5図は、財務省「法人企業統計調査季報」を用いて、企業規模別に経常利益の推移を見たものである。これを見ると、中小企業の経常利益は、2020年第３四半期を底に増加傾向で推移していた。その後、一時減少傾向に転じたものの、2023年第３四半期まで増加傾向にある。

第1-3-5図　経常利益の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

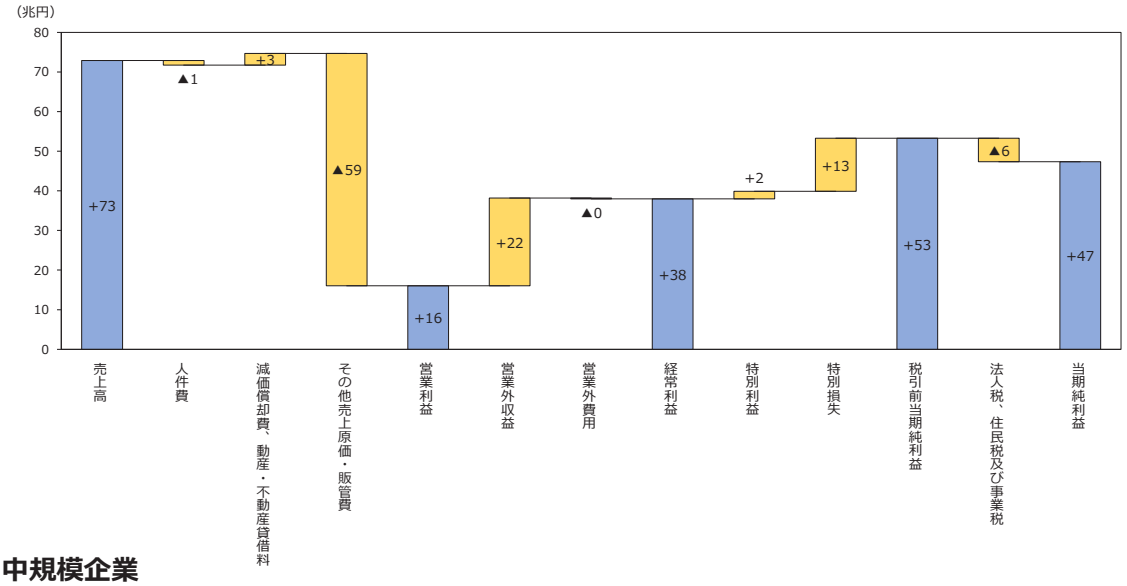
第1-3-5参考1図　当期純利益の推移（企業規模別）



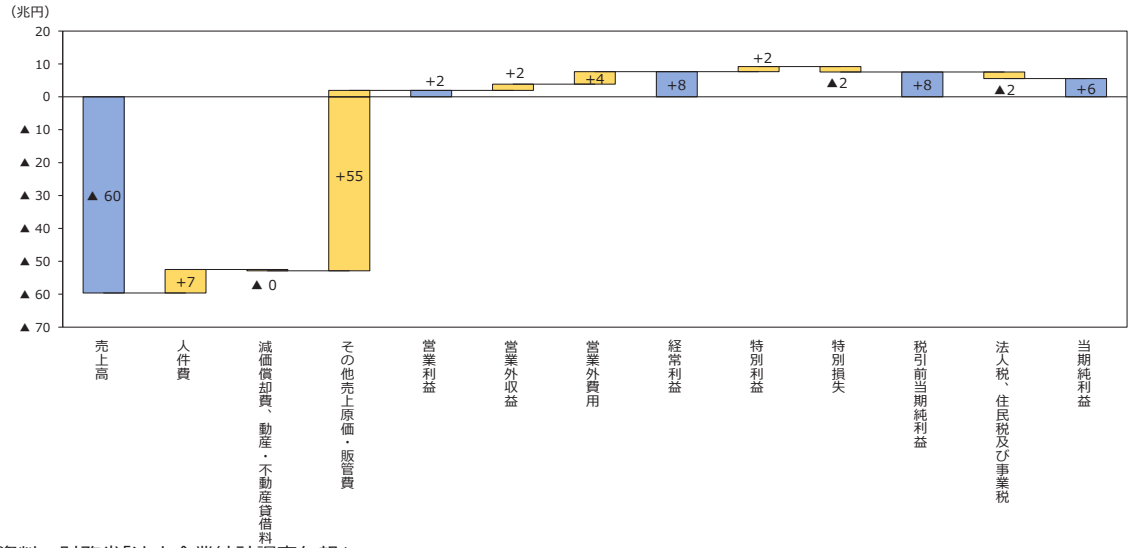
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）１.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業、小規模企業とは資本金１千万円未満の企業とする。
２.金融業、保険業は含まれていない。

第1-3-5参考2図　2000年度と比べた2022年度の企業の収益増減の要因分解

大企業

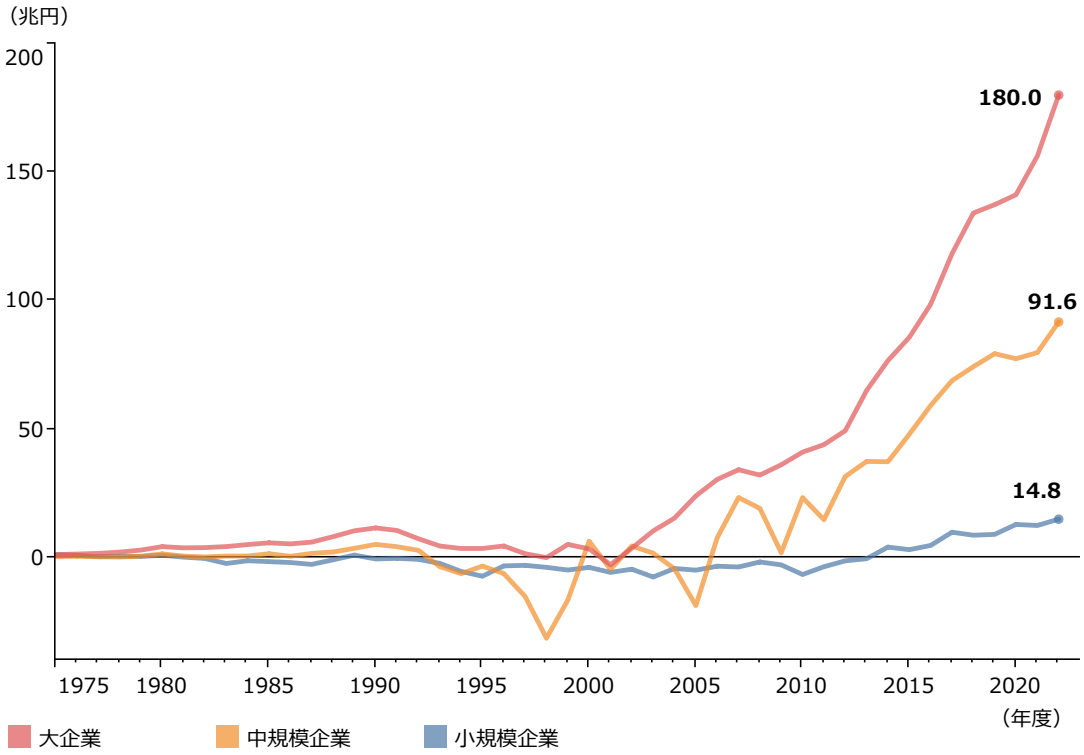


中規模企業



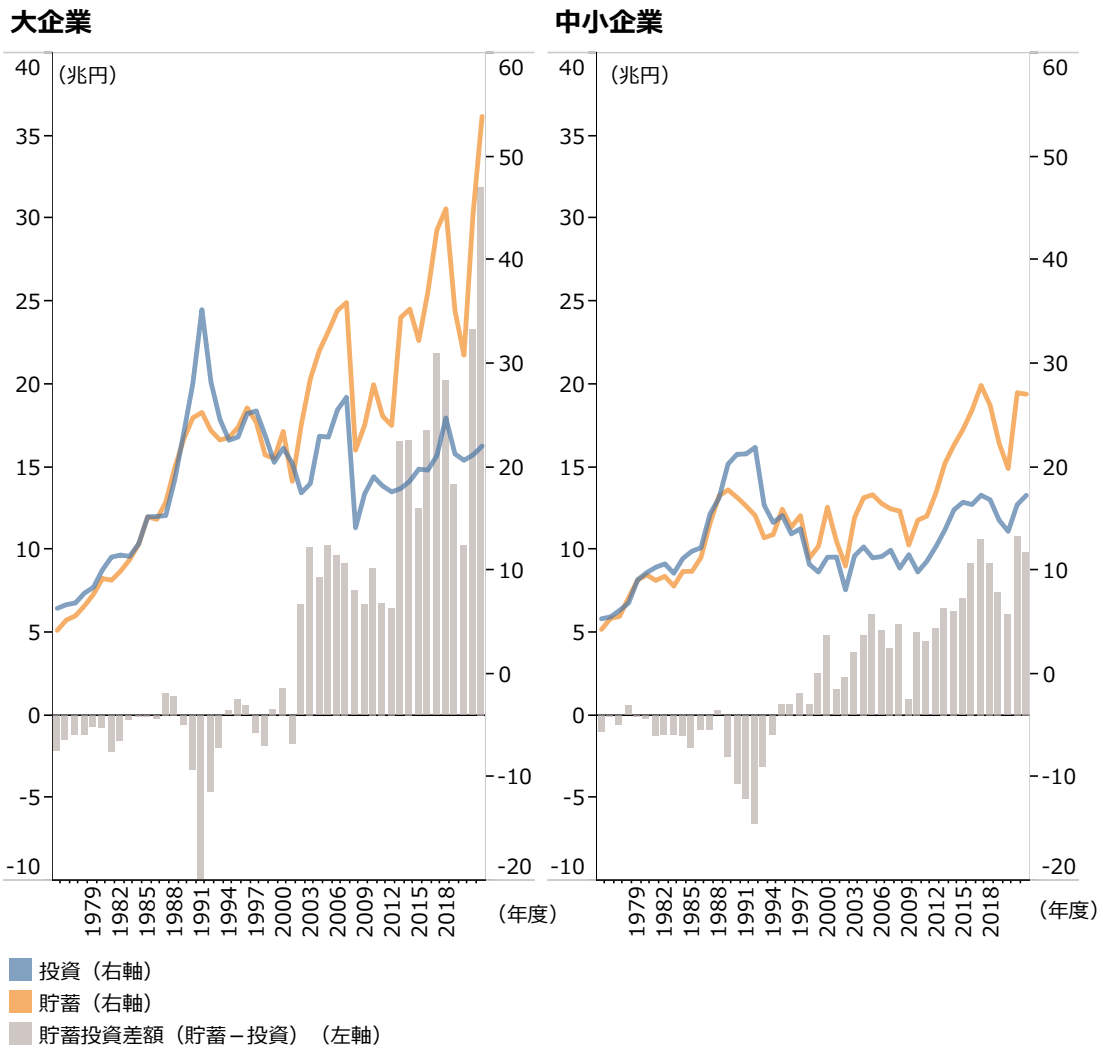
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。
3.各項目・指標の算出は以下のとおり。なお、2000年度は、「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれている。
　人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。
　その他売上原価・販管費＝（売上原価＋販売費及び一般管理費）－（人件費＋減価償却費＋動産・不動産賃借料）。
4.法人税、住民税及び事業税には、法人税等調整額を含む。

第1-3-5参考３図　繰越利益剰余金の推移（企業規模別）



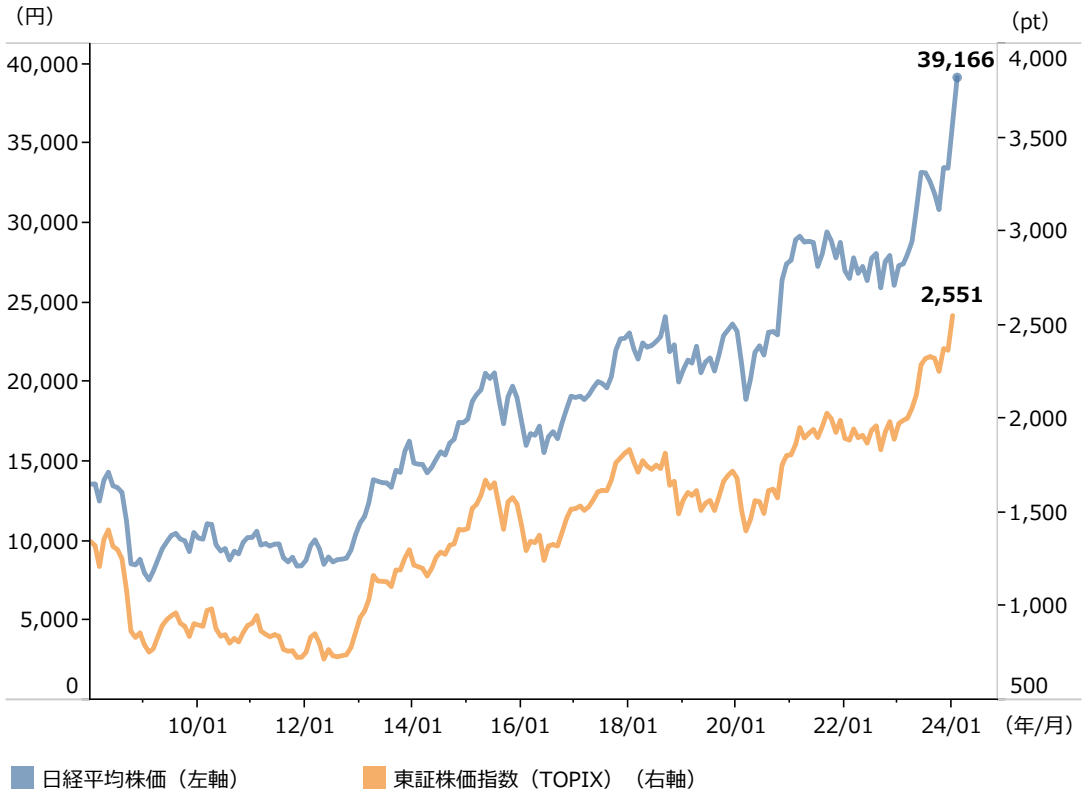
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業、小規模企業とは資本金１千万円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

第1-3-5参考４図　企業の投資・貯蓄バランス（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。
3.投資＝ソフトウェアを除く設備投資額（当期末資金需給）
4.貯蓄＝当期純利益－配当金＋減価償却費

第1-3-5参考５図　日経平均株価・東証株価指数の推移[42]



（出所）総務省統計局「統計ダッシュボード」
（注）東証株価指数は2024年１月、日経平均株価は2024年２月時点のデータを表示している。

42 総務省統計局「統計ダッシュボード」(https://dashboard.e-stat.go.jp/)

第1-3-6図は、景況調査を用いて、企業規模別に中小企業の資金繰りDIの推移を見たものである。中小企業の資金繰りDIは、リーマン・ショック後に大きく落ち込み、その後は東日本大震災や2014年４月の消費税率引上げなどに伴う一時的落ち込みが見られたものの、長期的には改善傾向で推移してきた。感染症の感染拡大の影響による売上げの急激な減少と資金繰りの悪化により、2020年第２四半期に大きく下落したが、第３四半期には大きく回復した。その後、足下では2023年第１四半期から第２四半期にかけて回復したものの、第３四半期において再び下落している。

第1-3-6図　資金繰りDIの推移（企業規模別）

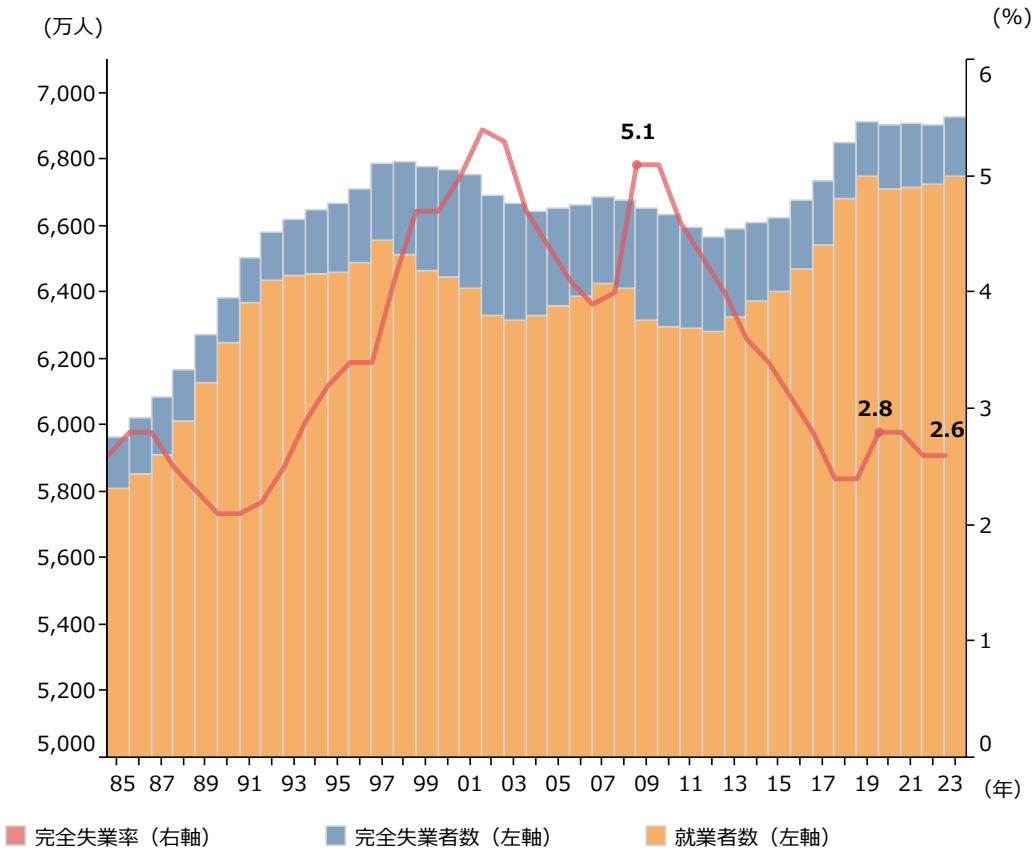


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）1.景況調査の資金繰りDIは、前年同期と比べて、資金繰りが「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第２条第１項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第２条第５項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

第2節　雇用

本節では雇用の現況について見ていく。まず、完全失業率の推移を確認する。**第1-2-26図**（再掲）で示したとおり、完全失業率は2002年をピークに、リーマン・ショック以降の2009年、2010年における一時的な上昇を除いて、長期的には低下傾向で推移してきた。2020年に入ると、感染症の感染拡大による影響から上昇傾向に転じたが、以降は就業者数が緩やかに増加したことに伴い、低下傾向で推移している。

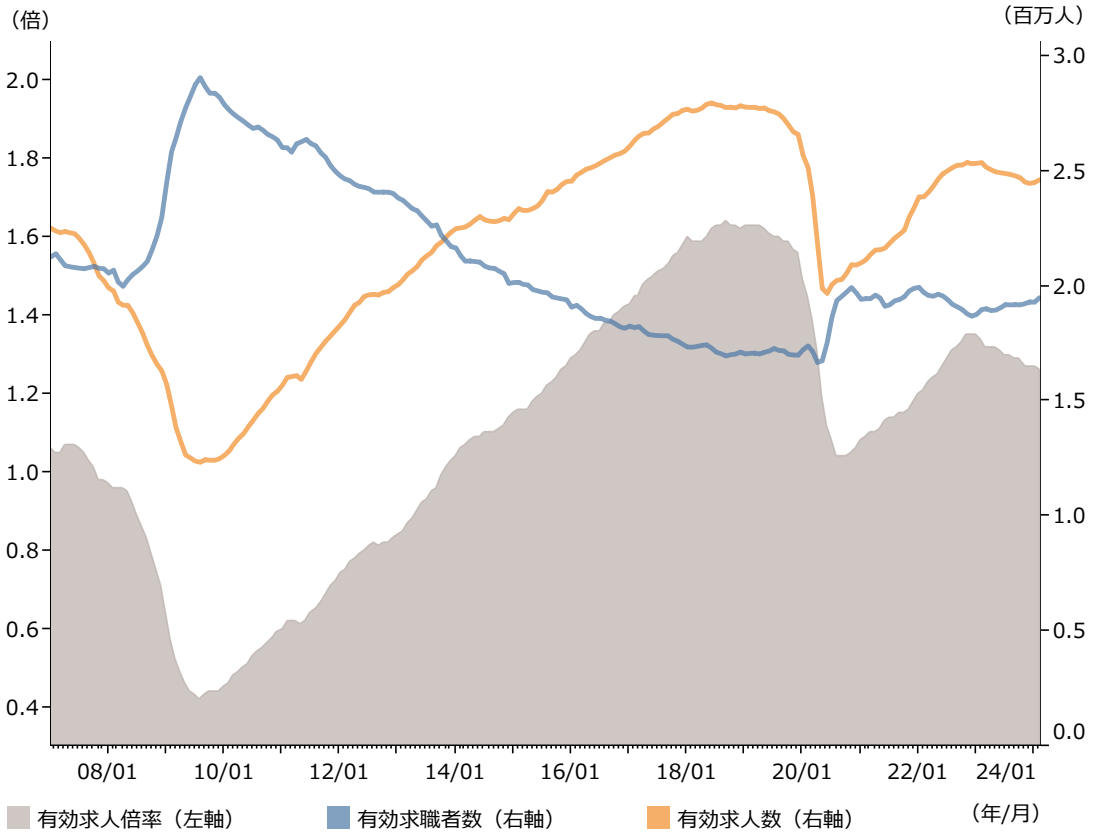
第1-2-26図　完全失業率・完全失業者数・就業者数の推移（再掲）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

第1-3-7図は、厚生労働省「職業安定業務統計」を用いて、有効求人倍率・有効求職者数・有効求人数の推移を示したものである。これを見ると、有効求職者数は2020年の感染拡大以降、一時的に増加し、2021年以降はおおむね横ばいで推移している一方、有効求人数は増加していたことが分かる。しかし、足下では有効求人数が減少傾向となっており、有効求人倍率も低下していることが分かる。

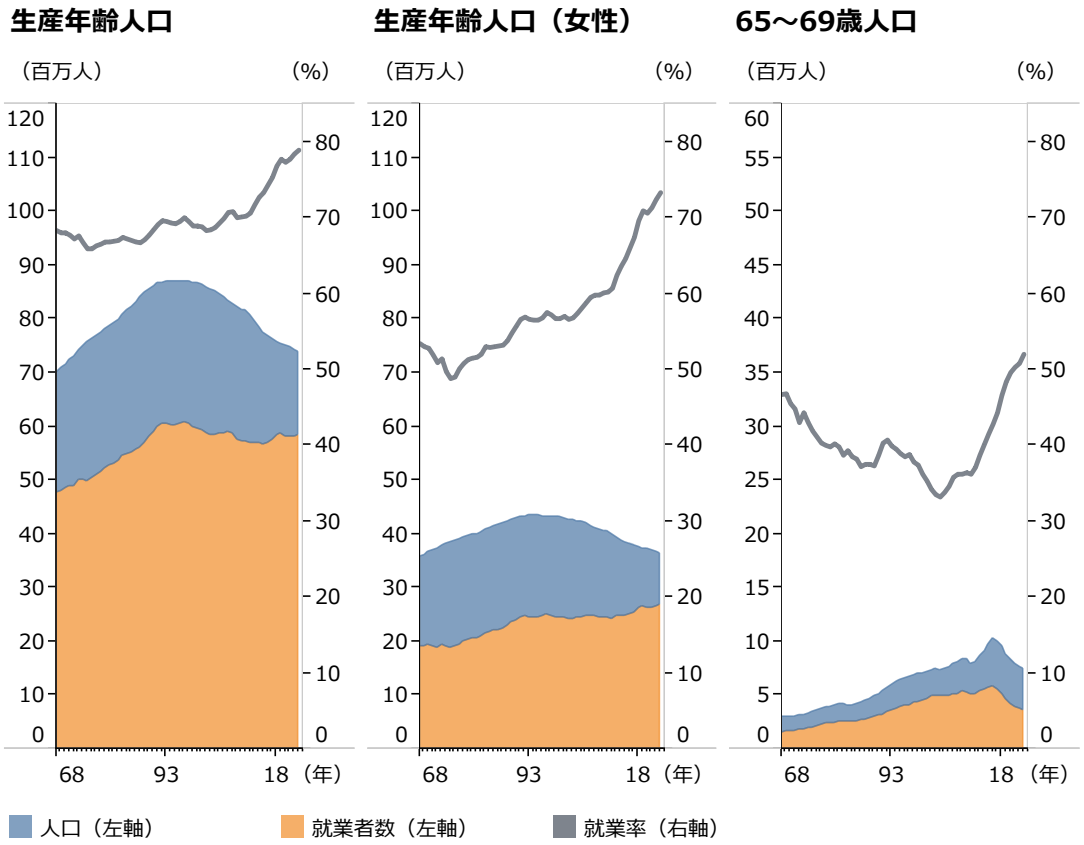
第1-3-7図　有効求人倍率・有効求職者数・有効求人数の推移



資料：厚生労働省「職業安定業務統計」
（注）季節調整値。

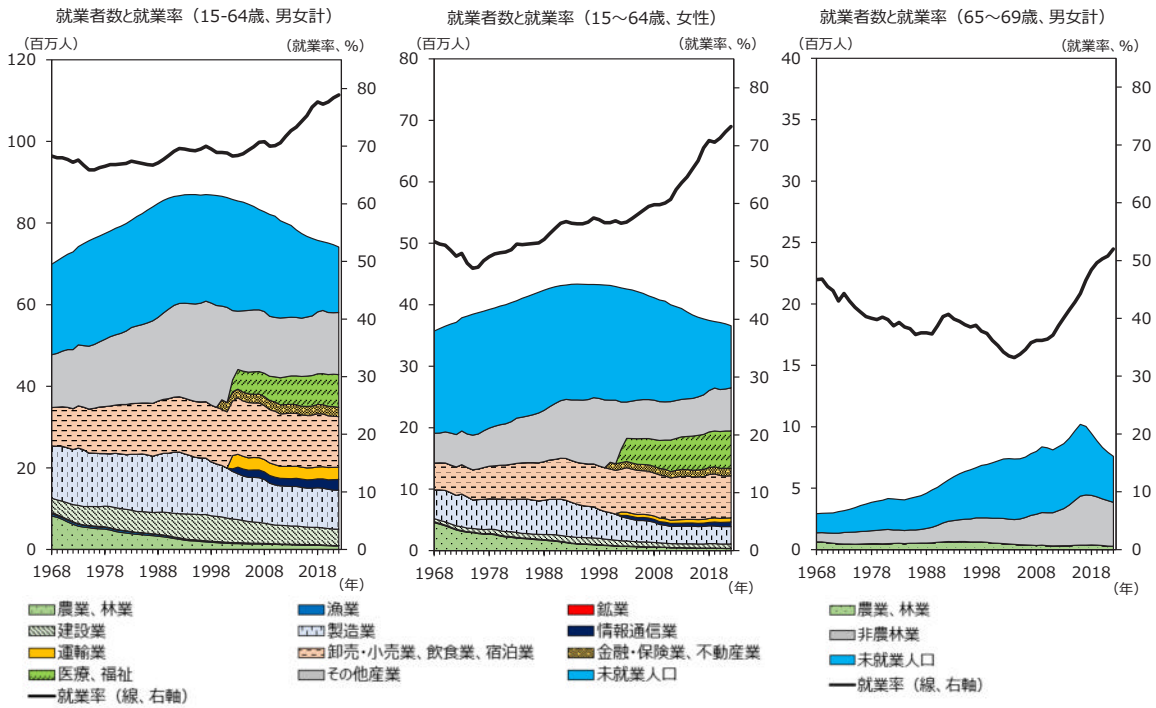
第1-3-8図は、総務省「労働力調査（基本集計）」を用いて、生産年齢人口・生産年齢人口（女性）・65～69歳人口における就業率の推移を示したものである。これを見ると、生産年齢人口は長期的に減少傾向にあるが、女性の生産年齢人口の就業者数や、高齢者である65～69歳人口の就業者数は共に増加し、就業率も上昇してきたことが分かる。しかし、2019年から足下の2023年にかけては、女性の生産年齢人口の就業者数は横ばいで推移し、65～69歳人口の就業者数は減少傾向となっている。このことから、生産年齢人口の減少が進む中で、労働力を女性・高齢者から補う形で全体の就業者数が維持されてきたものの、足下ではそれも頭打ちとなり、人材の供給制約に直面していることが示唆される。

第1-3-8図　生産年齢人口・生産年齢人口（女性）・65～69歳人口における就業率の推移



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

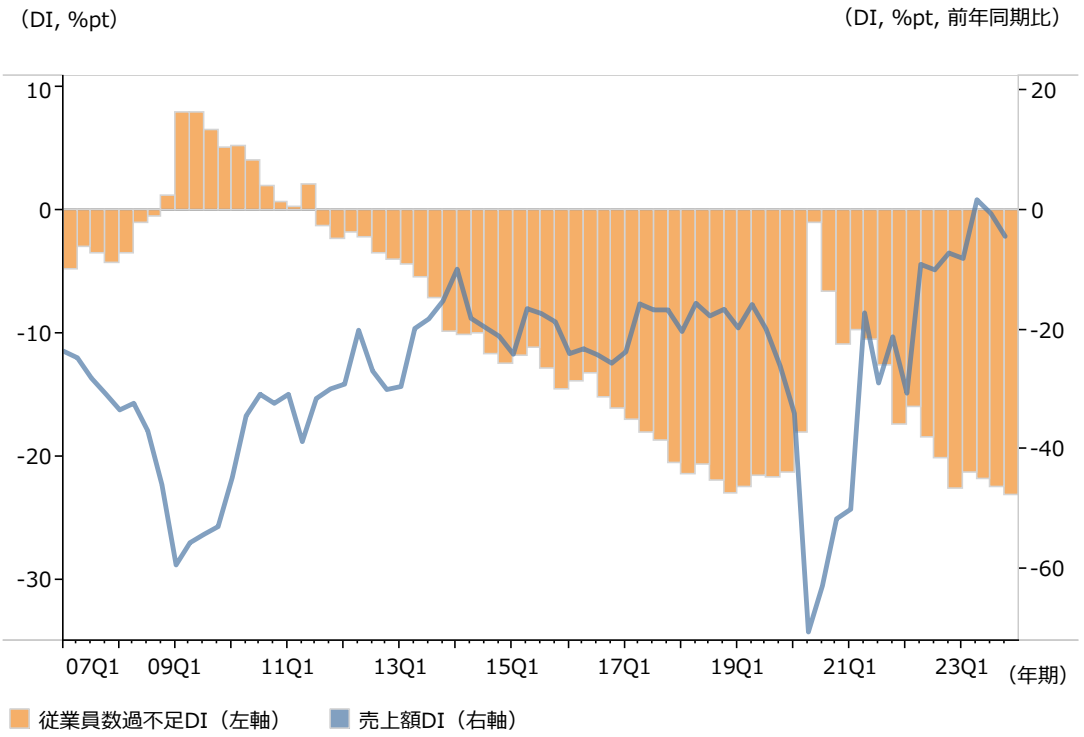
第1-3-8参考1図　生産年齢人口と65～69歳人口の就業者数・就業率の推移（産業別）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

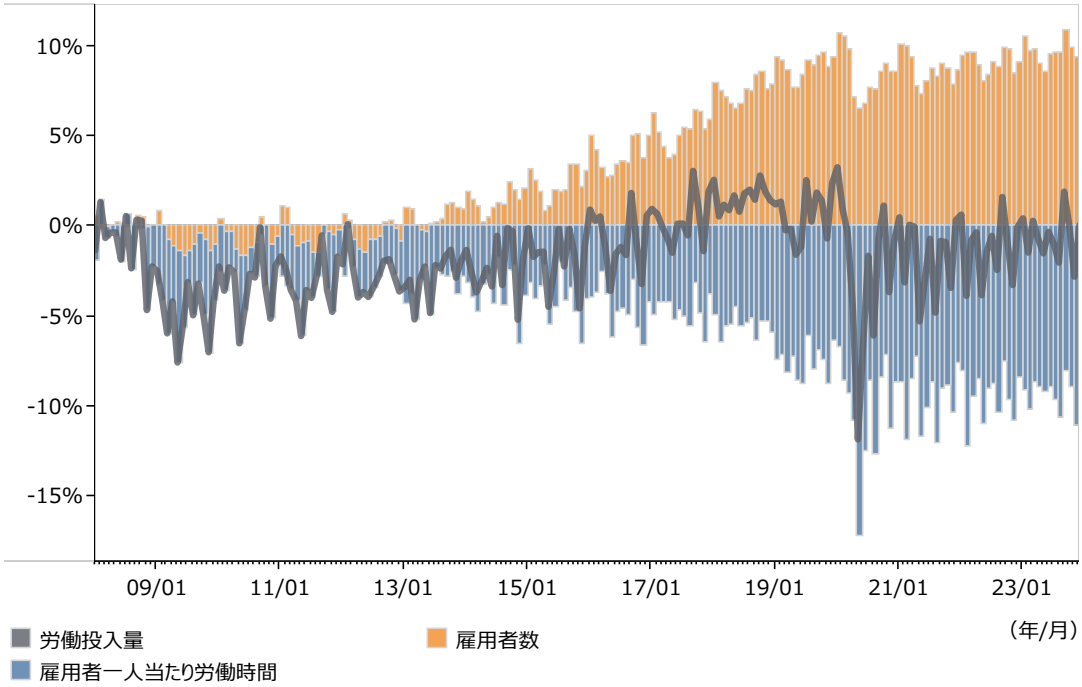
続いて、中小企業の雇用の状況について確認する。**第1-3-9図**は、景況調査を用いて、中小企業の売上額DI、従業員数過不足DIの推移を見たものである。これを見ると、需要回復を受けて中小企業の売上げが回復基調にある一方で、人手不足感は徐々に強まっていることが分かる。このことから、中小企業において、需要回復を受けて人手不足が引き続き深刻な課題となっていることが示唆される。

第1-3-9図　中小企業の売上額DI・従業員数過不足DIの推移



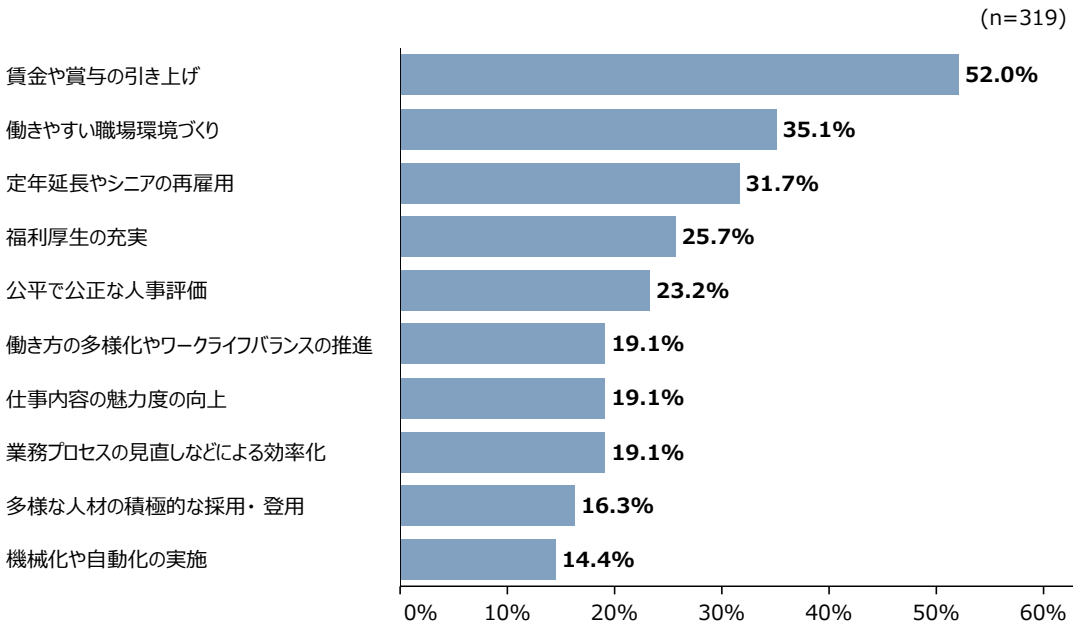
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）1.売上額DIは、今期の売上額について、前年同期と比べて「増加」と答えた企業の割合（%）から、「減少」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.従業員数過不足DIとは、従業員の今期の水準について、「過剰」と答えた企業の割合（%）から、「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

第1-3-9参考1図　労働投入量の要因分解（対2007年同期比）



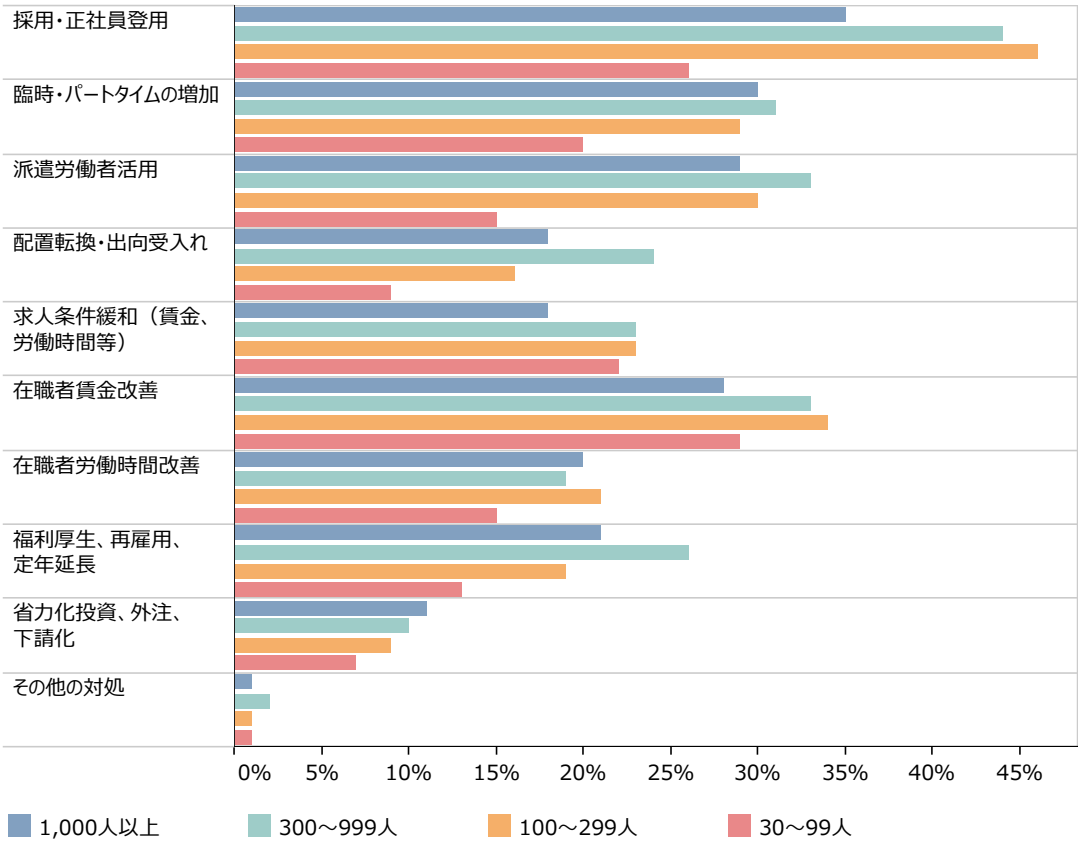
資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」、総務省「労働力調査（基本集計）」
（注）1.ここでいう「雇用者一人当たり労働時間」は、総実労働時間指数（調査産業計、就業形態計、事業所規模５人以上）の値を用いている。
2.労働投入量は、総実労働時間指数（2020年平均=100）に雇用者数（原数値）を乗じて算出。
3.労働投入量の変化率（対2007年同期比）を、総実労働時間指数の変化率、雇用者数の変化率及び誤差項に要因分解しており、誤差項を除いて表示している。

第1-3-9参考２図　人手が不足していない企業のその要因



資料：（株）帝国データバンク「企業における人材確保・人手不足の要因に関するアンケート」（調査期間2023年5月12日～16日）
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）
（注）1.本調査全体における有効回答企業数は1,033社。人手が不足していない企業の「人手が不足していない要因」に対する回答の集計のうち、上位10項目について表示している。
2.「人手が不足していない」と回答した346社のうち、中小企業319社分を集計。なお、ここでの中小企業とは、中小企業基本法上の中小企業者を指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

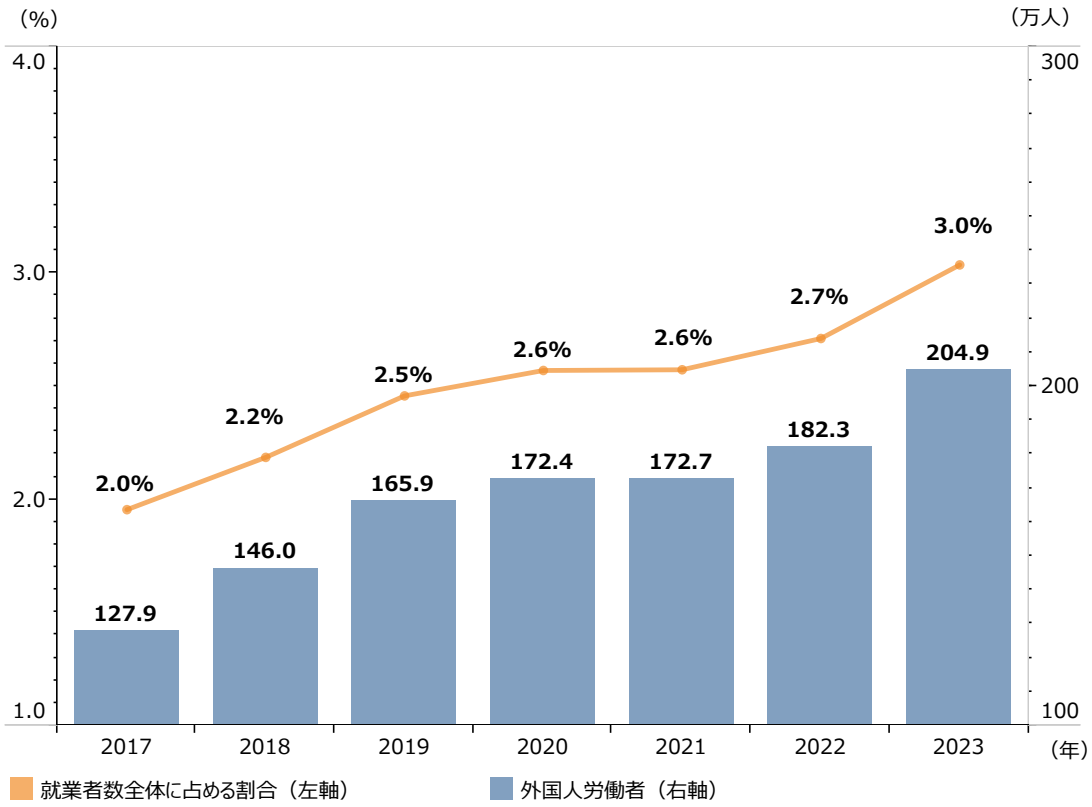
第1-3-9参考3図　人手不足対応の取組の内訳（企業規模別）



資料：厚生労働省「令和５年労働経済動向調査年次報告書」（令和５年８月調査）より中小企業庁作成
（注）1.調査対象事業所（人手不足対応を行っていない先も含む）における取組割合を算出。
2.取組については複数回答。

深刻な人手不足を受けて、外国人労働者の活用も今後期待されている。**第1-3-10図**は、総務省「労働力調査（基本集計）」及び厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」を用いて、外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移を見たものである。これを見ると、外国人労働者数は、感染症の感染拡大の影響により、2020年から2022年にかけて上昇幅が小さくなったが、足下では急激に増大し、2023年10月末時点では204.9万人となっている。また、就業者数全体に占める割合も、3.0%となっていることが分かる。

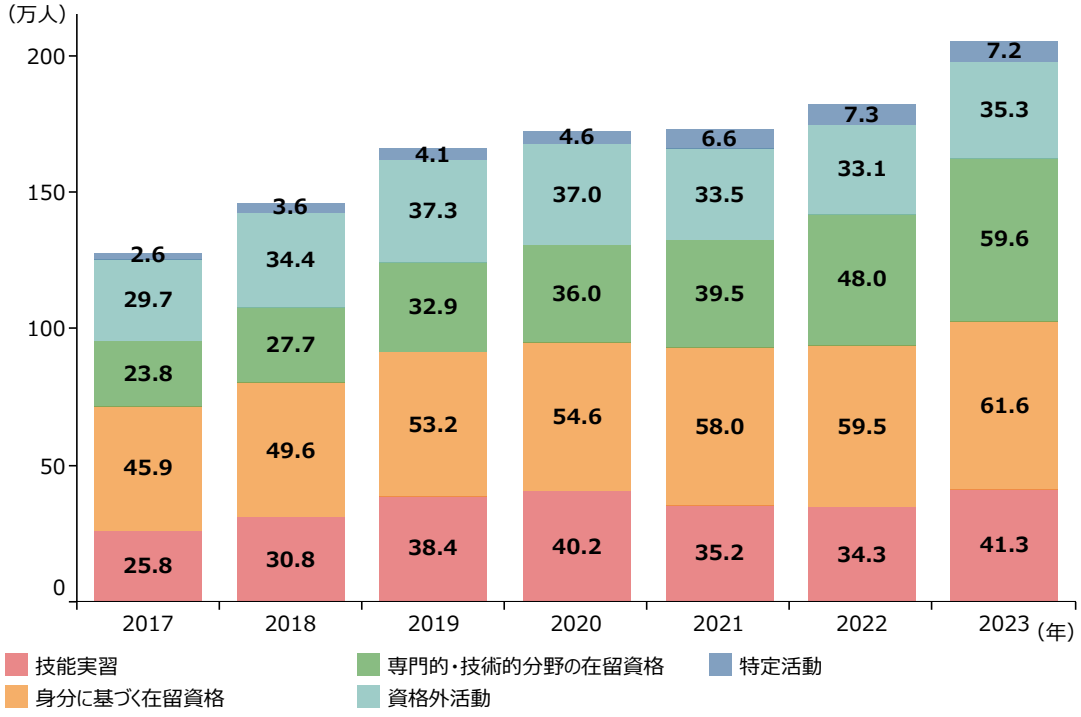
第1-3-10図　外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」
（注）就業者数は年平均、外国人労働者数は各年10月末時点の数値。

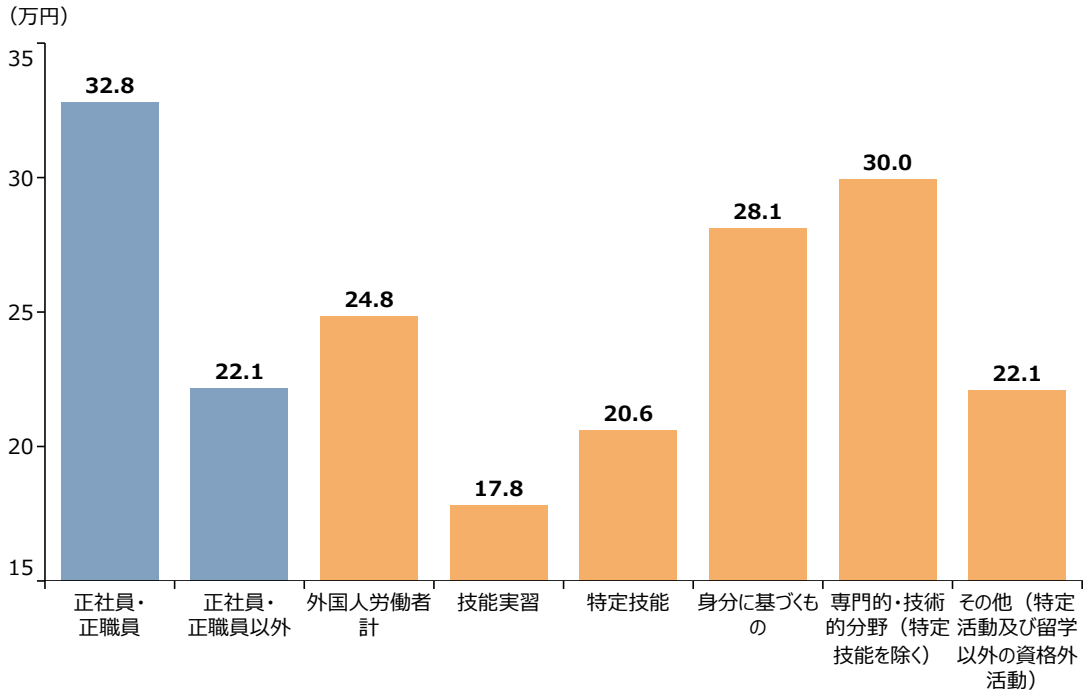
第1-3-11図は、外国人労働者数の推移について、在留資格別に見たものである。これを見ると、「身分に基づく在留資格」が最も多く、2023年10月末時点では61.6万人となっている。次いで、「専門的・技術的分野の在留資格」、「技能実習」が多く、それぞれ、59.6万人、41.3万人となっている。

第1-3-11図　外国人労働者数の推移（在留資格別）



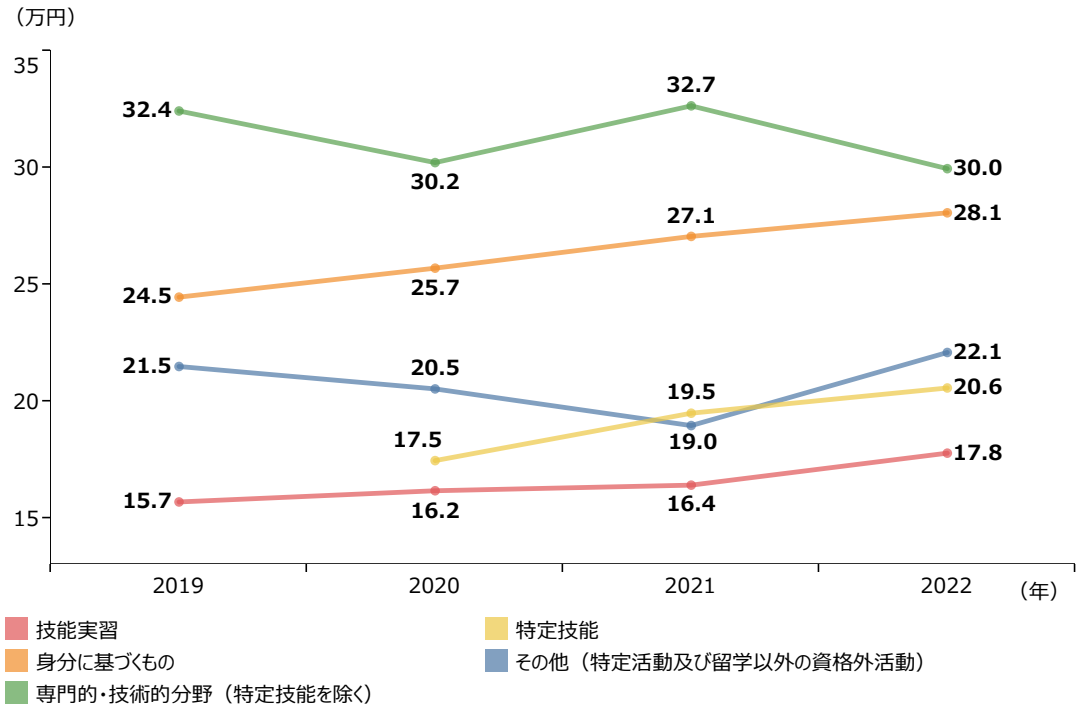
資料：厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」
（注）1.外国人労働者数は、各年10月末時点の数値であり、このうち在留資格について「不明」を除いて表示している。
2.ここでいう「特定活動」は、ワーキング・ホリデー、外交官等に雇用される家事使用人等の合計。
3.ここでいう「身分に基づく在留資格」は、永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者を含む。
4.ここでいう「専門的・技術的分野の在留資格」は、機械工学等の技術者や語学教師等（技術・人文知識・国際業務）や、企業等の経営者・管理者等（経営・管理）が含まれる。なお、2019年以降は特定技能も含まれる。

第1-3-11参考1図　一般労働者・外国人労働者の賃金（月額・2022年時点）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
（注）1.ここでいう賃金とは、調査実施年６月分の所定内給与額の平均をいう。
2.「正社員・正職員」、「正社員・正職員以外」の一般労働者には、外国人労働者も含まれる。
3.「身分に基づくもの」には、永住者や日本人・永住者の配偶者等、定住者が含まれる。
4.「専門的・技術的分野（特定技能を除く）」には、機械工学等の技術者や語学教師等（技術・人文知識・国際業務）や、ポイント制による高度人材（高度専門職）、企業等の経営者・管理者等（経営・管理）が含まれる。

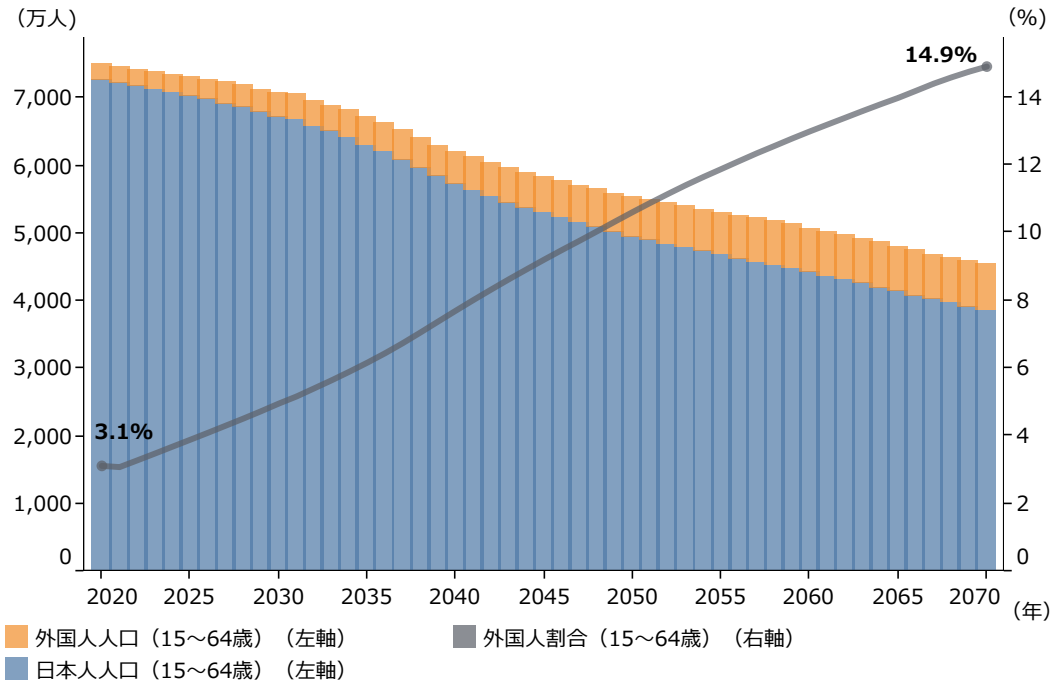
第1-3-11参考2図　外国人労働者の賃金の推移（月額・在留資格別）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
（注）1.ここでいう賃金とは、調査実施年６月分の所定内給与額の平均をいう。
2.「身分に基づくもの」には、永住者や日本人・永住者の配偶者等、定住者が含まれる。
3.「専門的・技術的分野（特定技能を除く）」には、機械工学等の技術者や語学教師等（技術・人文知識・国際業務）や、ポイント制による高度人材（高度専門職）、企業等の経営者・管理者等（経営・管理）が含まれる。

第1-3-12図は、生産年齢人口における外国人人口の将来推計を見たものである。これを見ると、国内の生産年齢人口全体のうち、日本人人口が減少していく中で、外国人人口が増加していき、生産年齢人口全体に占める比率は2020年の3.1％から2070年には14.9％まで上昇することが、推計値から示唆される。

第1-3-12図　生産年齢人口における外国人人口の将来推計



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和５年推計）」（2023年４月26日）
（注）1.2020年は、総務省統計局「令和２年国勢調査参考表：不詳補完結果」によるものであり、2021年以降は、出生中位・死亡中位の推計値を用いている。
2.「外国人人口（15～64歳）」については、生産年齢人口全体（15～64歳）の値から、「日本人人口（15～64歳）」の値を差し引いて算出している。
3.「外国人割合（15～64歳）」については、生産年齢人口全体（15～64歳）の値に対する、「外国人人口（15～64歳）」の割合を示している。

ここでは、外国人の国際人口移動に関する研究を紹介する。是川（2024）の分析によると、アジア諸国からの国際移民は年間約590万人であるのに対して、OECD諸国へは約230万人、そのうち日本へは約48万人が流入しており、韓国や米国を抜いて最大の受入れ国となっている[43]。

また、アジア諸国からの移住希望先に関するアンケート集計結果においては、日本は東南アジア、東アジア地域を中心として、他国と比べて高い移住希望先となっており、学歴別に見ると「高校卒」や「大学卒」などの学歴層から選ばれている傾向にある（**第1-3-13図**）。

第1-3-13図　アジア諸国からの移住希望先（2018～2022年平均）

順位	東南アジア	割合	順位	南アジア	割合	順位	東アジア	割合
1	米国	20.4%	1	アラブ諸国	10.2%	1	オーストラリア	13.4%
2	日本	15.3%	2	オーストラリア	8.3%	2	米国	12.0%
3	カナダ	7.6%	3	カナダ	8.1%	3	カナダ	9.0%
4	韓国	5.4%	4	サウジアラビア	6.8%	4	日本	6.1%
5	オーストラリア	5.2%	5	米国	6.1%	5	スイス	4.3%
6	シンガポール	3.9%	6	英国	3.6%	6	ドイツ	3.4%
7	英国	2.8%	7	トルコ	3.5%	7	デンマーク	2.4%
8	ドイツ	2.2%	8	ドイツ	3.4%	8	英国	2.4%
9	ニュージーランド	2.1%	9	日本	3.3%	9	ノルウェー	2.3%
10	スイス	2.0%	10	アラブ首長国連邦	1.8%	10	スウェーデン	2.1%

順位	義務教育	割合	順位	高校卒	割合	順位	大学卒	割合
1	サウジアラビア	9.1%	1	米国	10.6%	1	米国	14.8%
2	アラブ諸国	8.2%	2	オーストラリア	9.7%	2	オーストラリア	11.8%
3	米国	7.9%	3	カナダ	8.8%	3	カナダ	11.3%
4	カナダ	5.2%	4	日本	8.4%	4	日本	6.3%
5	日本	4.6%	5	アラブ諸国	6.1%	5	スイス	3.7%
6	オーストラリア	4.5%	6	英国	4.3%	6	ドイツ	3.1%
7	トルコ	4.2%	7	ドイツ	2.8%	7	英国	2.6%
8	ドイツ	3.6%	8	シンガポール	2.6%	8	アラブ首長国連邦	2.4%
9	アラブ首長国連邦	2.3%	9	韓国	2.2%	9	ノルウェー	2.2%
10	イラン	2.1%	10	サウジアラビア	1.8%	10	スウェーデン	1.9%

資料：是川（2024）「厚生労働省2023年度第７回雇用政策研究会　資料５　国際労働移動の実態、及びメカニズムについて」（2024年２月５日）
（注）Gallup社によるアンケート調査を用いて、移住希望先の上位10か国を示している。

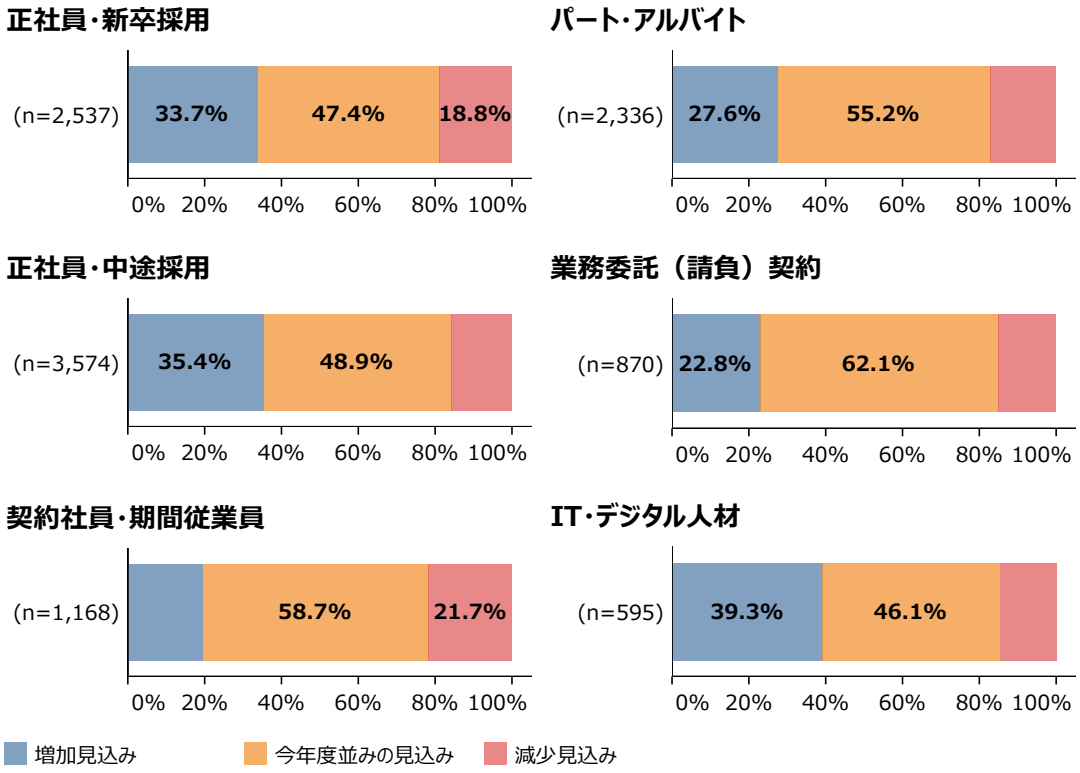
43　詳細は、是川（2024）を参照。

また、昨今、政府では、技能実習制度及び特定技能制度の見直しと、「育成就労」制度の創設に向けた取組が進められている。「育成就労」とは、人材育成・確保を目的とした制度であり、３年間の就労を経て「特定技能１号[44]」への移行に向けた人材育成を目指すことを通じて、段階的に技能水準を向上させ、長期にわたって人材の定着を図ることが可能である[45]。こうした制度を活用し、長期での育成が可能で定着の見込みも高い外国人労働者を受入れできるため、中小企業・小規模事業者においても活用のポテンシャルは高まっていると考えられる。

第1-3-14図は、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」[46]を用いて、日本国籍の人材に関して、次年度の採用意向について見たものである。これを見ると、「正社員・新卒採用」、「正社員・中途採用」、「IT・デジタル人材」については、採用意向として「増加見込み」としている回答が多い。

また、**第1-3-15図**は、外国籍の人材の採用意向を見たものである。これを見ると、外国人材を採用している企業においては、「外国人技能実習生」や「資格外活動を許可された労働者」だけでなく、「専門的・技術的分野」についても、「増加見込み」としている回答が３割程度となっている。

第1-3-14図　次年度の採用意向（日本国籍）



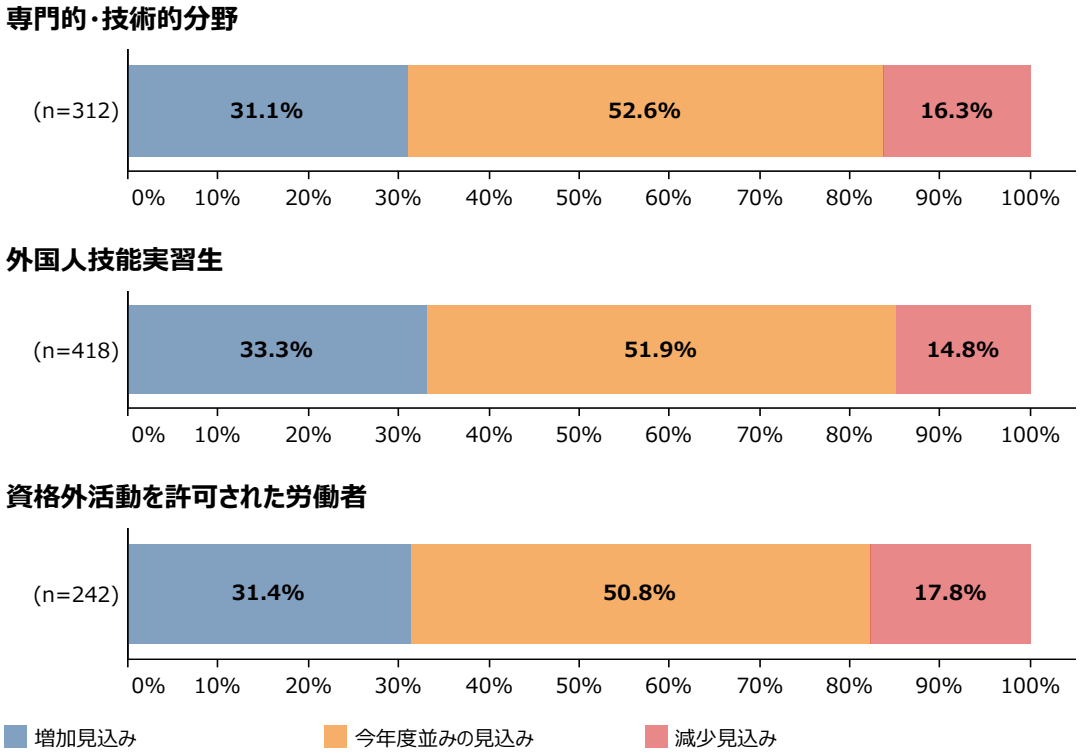
資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）各人材に関する次年度の採用意向について、「増減未定・採用していない」を除いて集計している。

44 ここでいう「特定技能１号」は、特定産業分野（生産性向上や国内人材確保のための取組を行ってもなお人材を確保することが困難な状況にあるため、外国人により不足する人材の確保を図るべき産業上の分野として法務省令で定めるもの）に属する相当程度の知識又は経験を必要とする技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格を指す。

45 育成就労制度の詳細については、「技能実習制度及び特定技能制度の在り方に関する有識者会議最終報告書を踏まえた政府の対応について」（令和６年２月９日外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議決定）及び「出入国管理及び難民認定法及び外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律の一部を改正する法律案」（令和６年３月15日閣議決定）を参照。

46 本アンケートの詳細は、第１部第２章第３節を参照。

第1-3-15図　次年度の採用意向（外国籍）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.「専門的・技術的分野」は、技術者、研究者等の高度人材や特定技能等が該当する。
2.「資格外活動を許可された労働者」は、留学生のアルバイト等が該当する。
3.各人材に関する次年度の採用意向について、「増減未定・採用していない」を除いて集計している。

また、建設業、医療・福祉、運送業等の業界では、時間外労働の上限規制の特例が解除されることに伴って、人手不足がより深刻化する「2024年問題」への対応も迫られており、効率化を通じて労働環境の改善を行い、生産性を維持しつつ、適正な労働時間の水準を保つ必要がある。

事例1-3-1では、2024年問題に向けて、人手不足に対応するため労働環境の改善に取り組み、効率化によって輸送力を向上させている運送業の中小企業の事例として、有限会社黒潮重機興業を紹介する。

事例 1-3-1

DXで輸送能力向上・労働環境改善を図り、『2024年問題』に対応した企業

所在地　宮城県多賀城市
従業員数　18名
資本金　3,000万円
事業内容　道路貨物運送業

有限会社黒潮重機興業

▶「2024年問題」対応と業務プロセス効率化に向け、独自の運行管理システムを開発

宮城県多賀城市の有限会社黒潮重機興業は、建設用の重機や資材の運搬サービスを専門に行う企業である。地元の宮城県内にとどまらず、東北地域や全国各地も対象に、特殊車両のトレーラーで重機を運搬している。同社の業務は、顧客からの緊急の依頼が大半で、搬送先は山奥の土木工事現場など位置の特定が難しい場所が多い。そのため、日々の配車調整や運転手への搬送情報の指示など、煩雑な業務プロセスの簡易化、効率化が経営課題となっていた。同社の菅原隆太社長は、2024年4月に運転手の時間外労働の上限規制の適用が開始されて人手不足が深刻化するとされる「2024年問題」への対応も見据え、独自の運行管理システムを開発・導入することで、輸送能力向上と労働環境改善に取り組んだ。

▶ 全運転手にタブレットを配布、DXで配車効率向上と業務負担軽減を実現

菅原社長は同社で運転手として勤務していた経験を基に、先代経営者からの事業承継後、紙や黒板で配車の段取りを組んでいた業務プロセスをDXで刷新する必要があると判断。①Excelでの配車計画策定②通話アプリLINEによる目的地情報の運転手との共有③予定表アプリでの受注履歴の蓄積・活用という3段階でシステム化を進めた。よく使われている汎用ソフトを用いることで運転手の抵抗感を和らげ、コストも抑制した。さらに、配車、顧客、地図、運搬履歴などのデータが数年分蓄積された段階で、全体を統合したシステム開発を外部に発注し、2019年に運行管理システム「KRSION（クロシオン）」を完成させた。同システムの稼動後は、全運転手に情報共有ツールとしてタブレットを配布。GPS（全地球測位システム）による現在地確認や運行状況、搬送先の詳細情報の共有がリアルタイムで可能となり、配車効率が向上して、「1台当たりの仕事量が約10%上がった」と菅原社長は話す。また、運転手の日報作成を自動化して業務負担を大幅に減らすとともに、情報管理の一元化で見積りや請求業務を効率化し、労働環境改善と生産性の向上につなげた。

▶ システム導入で信頼性が高まり受注増加、人材定着や若年採用にも効果

東日本大震災後の復興需要が収まりつつある中でも、運行管理システム導入により、過去のデータを蓄積・活用して注文への即応力を磨くことで顧客からの信頼感が高まり、大手顧客などからの受注増につながった。また、業務の簡素化で残業削減や有給休暇取得が促進された結果、人材定着や若年層の獲得にも効果があった。好業績が続く背景もあり人材採用が進んだことで、運転手は現在14名と震災時と比べて2倍の陣容を確保できており、何も問題なく「2024年問題」を乗り越えられる状況にあるという。さらに、同社はクロシオンを全国の同業他社向けに外販する計画も有しており、2024年にリリースを予定している。「現行システムをバージョンアップした上で、積極的にPRしていきたい」と菅原社長は語る。


菅原隆太社長

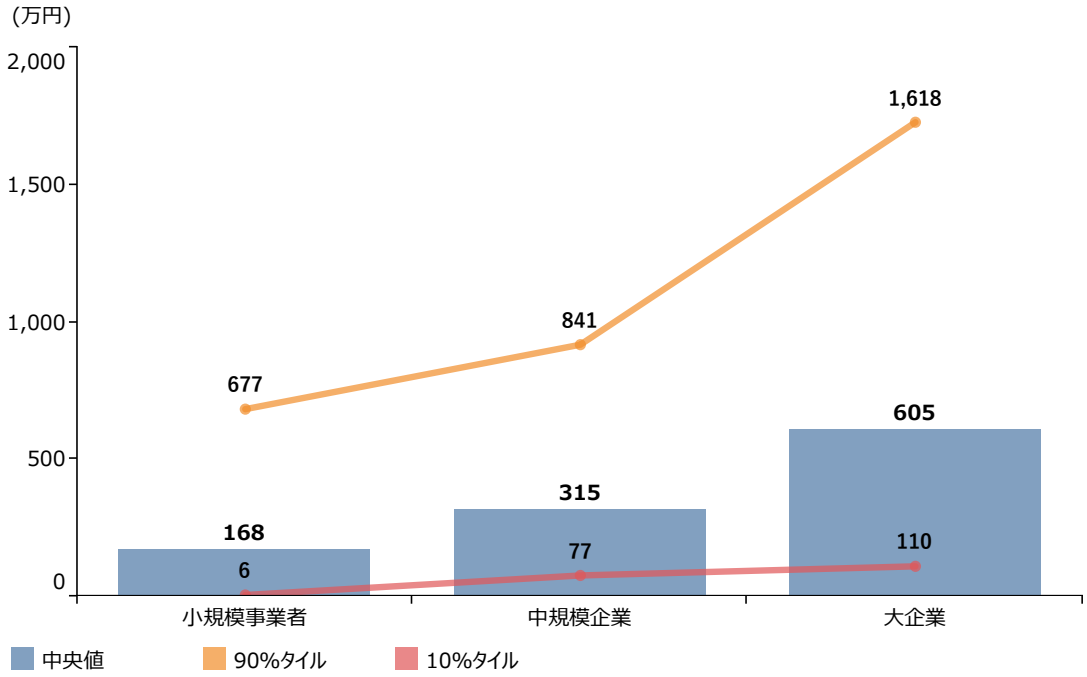

保有する特殊車両


タブレットを使う運転手

第３節　生産性

続いて、生産性の現状について確認する。**第1-3-16図**は、企業規模別に労働生産性を見たものである。これを見ると、中央値については、小規模事業者と中規模企業のいずれも大企業と大きく差があることが分かる。一方で、中小企業の上位10％の水準（90％タイル）は大企業の中央値を上回っており、企業規模が小さくても労働生産性の高い企業が一定程度存在することが分かる。

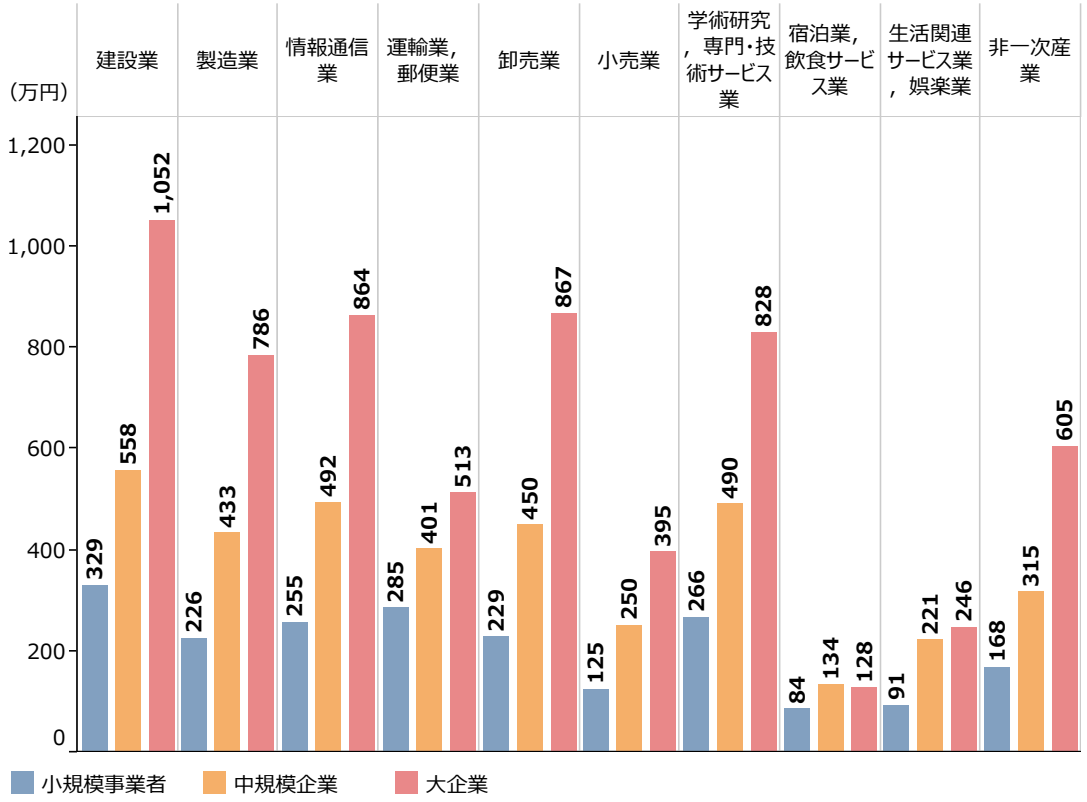
第1-3-16図　労働生産性（企業規模別・％タイル）



資料：総務省・経済産業省「令和３年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）1.ここでいう「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指し、「中規模企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者をいう。「大企業」とは、「中規模企業」と「小規模事業者」以外の企業をいう。
2.ここでの労働生産性とは、企業ベースの「純付加価値額/従業者数」とする。
3.非一次産業の値を集計している。

第1-3-17図は、企業規模別、業種別に労働生産性の中央値を比較したものである。これを見ると、企業規模は同じでも、業種によって労働生産性が異なっており、「建設業」、「情報通信業」、「製造業」は中規模企業、小規模事業者が比較的高い労働生産性となっていることが分かる。また、業種が同じ場合、企業規模が大きくなるにつれて労働生産性が高くなっているものの、「宿泊業，飲食サービス業」や「生活関連サービス業，娯楽業」では企業規模間での労働生産性の差が小さくなっていることが分かる。

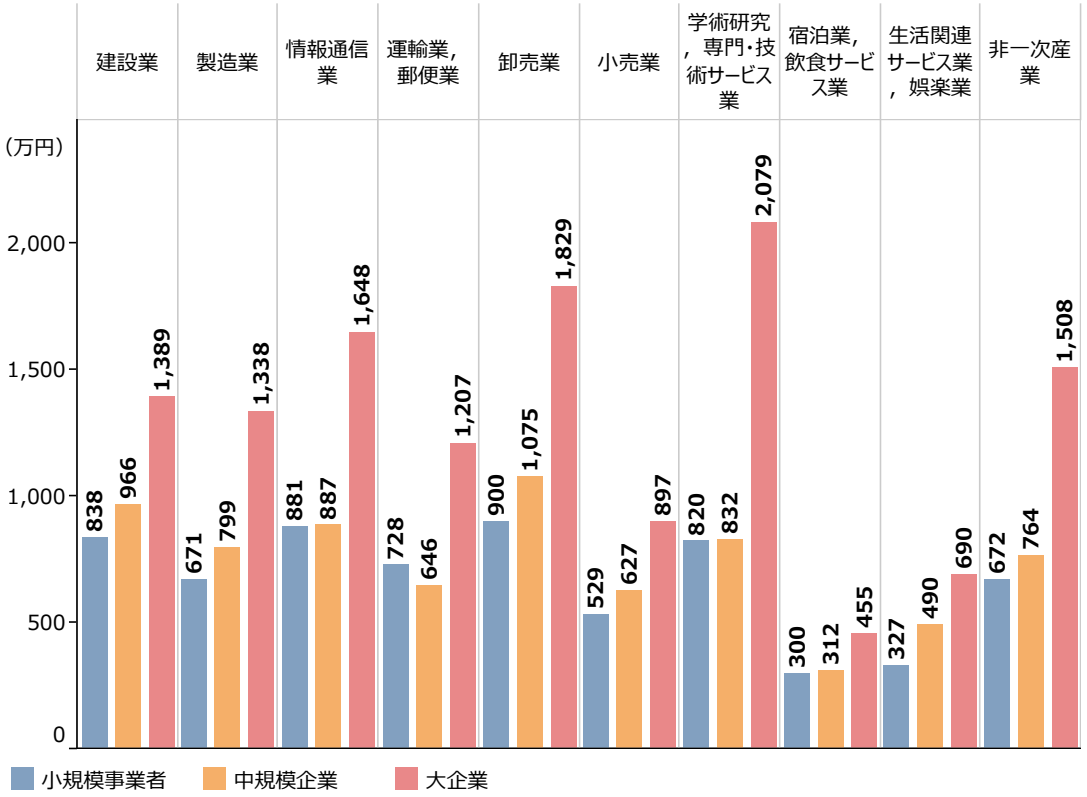
第1-3-17図　労働生産性（企業規模別・業種別）



資料：総務省・経済産業省「令和３年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）数値は中央値。

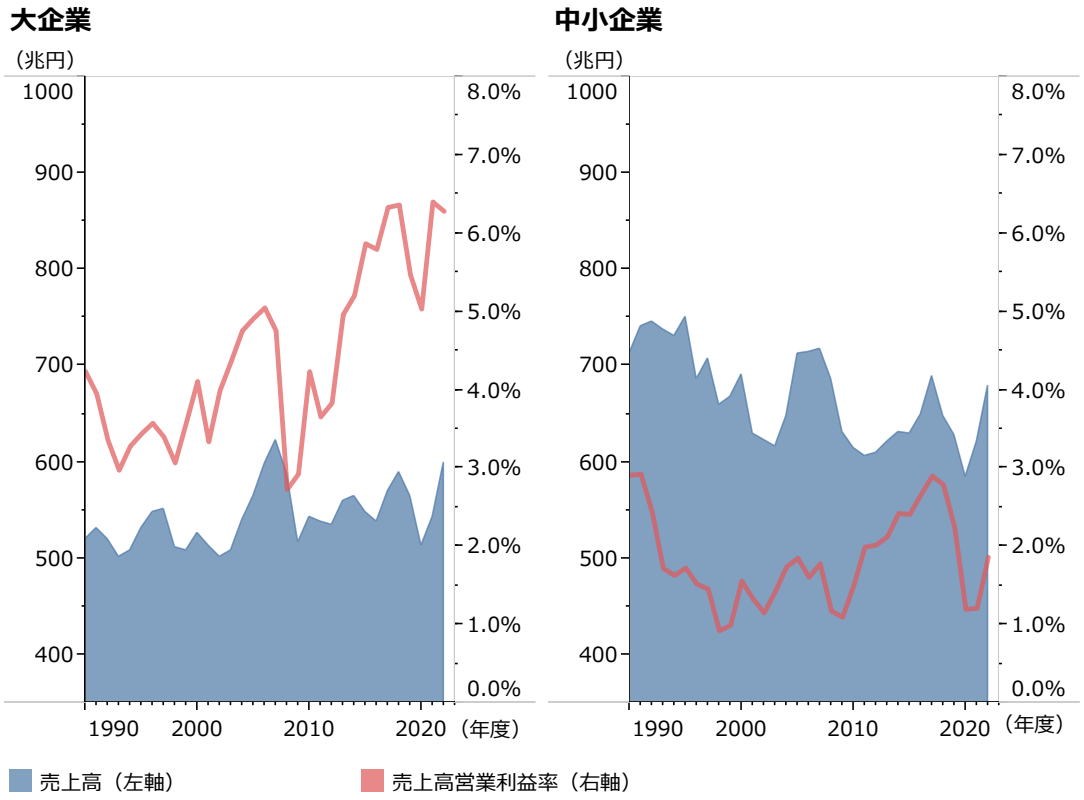
第1-3-18図は、上位10%（90%タイル）と下位10%（10%タイル）の値の差分を用いて、労働生産性のばらつきを業種別に見たものである。これを見ると、いずれの業種においても大企業の労働生産性のばらつきは、中規模企業、小規模事業者に比べて大きくなっている。業種においては、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」はばらつきが小さく、先の**第1-3-17図**でも生産性の中央値の差が小さかったことを踏まえると、労働生産性の分布が企業規模間で近いものとなっていることが分かる。

第1-3-18図　労働生産性のばらつき（企業規模別・業種別）



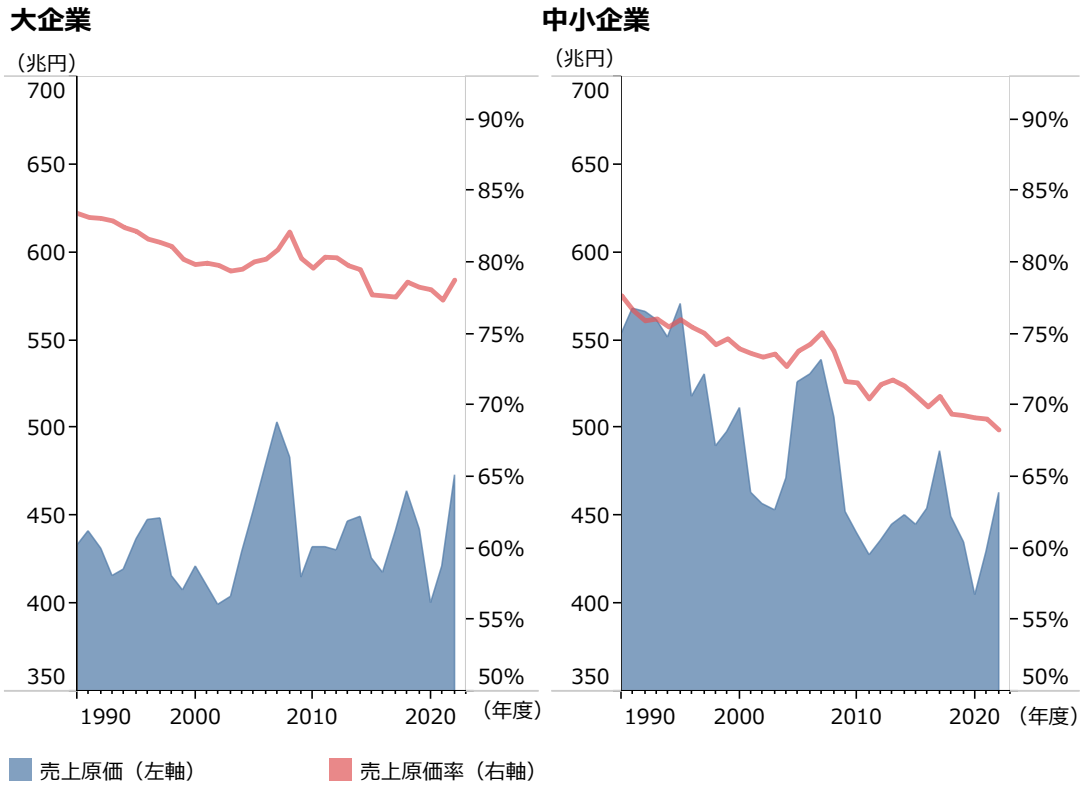
資料：総務省・経済産業省「令和３年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）ここでいうばらつきとは、90%タイル値と10%タイル値の差分を指している。

第1-3-18参考1図　売上高・売上高営業利益率の推移



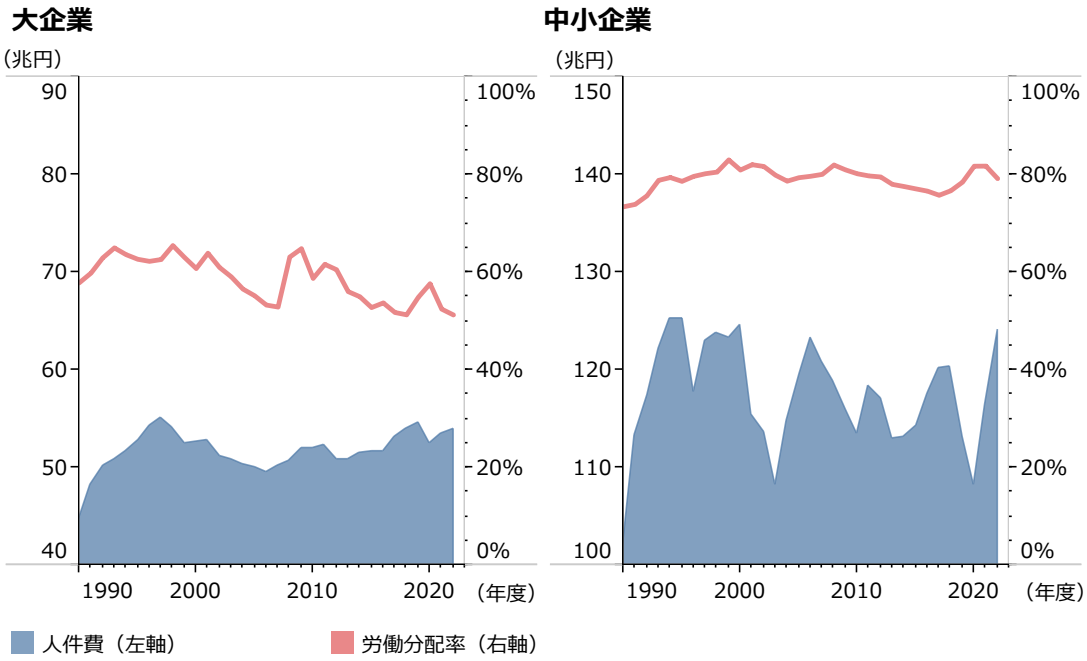
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業は資本金１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

第1-3-18参考2図　売上原価・売上原価率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業は資本金１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

第1-3-18参考３図　人件費・労働分配率の推移

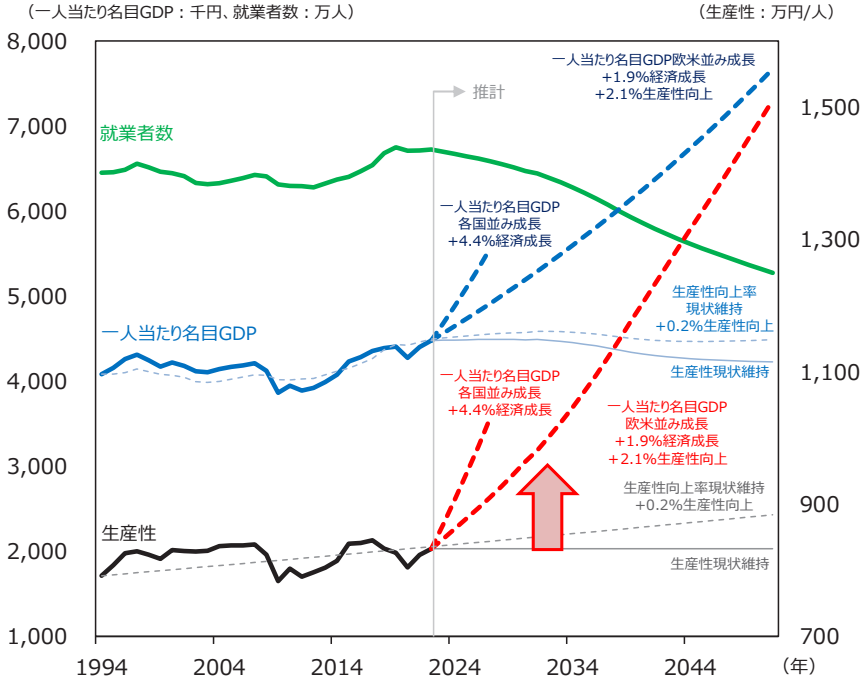


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金１億円未満の企業について集計したもの。金融業、保険業は含まれていない。
2.各項目・指標の算出は以下のとおり。なお、2006年度以前は、「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれている。
労働分配率＝人件費÷付加価値額。
付加価値額＝人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益。
人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

第1-3-19図は、総務省「労働力調査（基本集計）」、「人口推計」、内閣府「国民経済計算」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」、及び内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算年次推計」を用いて、就業者数の減少と国際競争に必要な生産性向上についての試算を行ったものである。これを見ると、就業者数は、推計値ベースで減少していくと考えられる。それを前提に、生産性が現状維持されると仮定した場合、一人当たり名目GDPは緩やかに低下していく。今後、就業者数が減少していくことが見込まれる中で、一人当たり名目GDPを増加させるためには、生産性を一層向上させていくことが必要となる。

また、2005年から2022年にかけての一人当たり名目GDP平均成長率は、日本はほかの国々と比べて非常に低い水準となっている。一人当たり名目GDPの成長率を欧米並みとするためには、今後の労働力の供給制約を前提として、生産性を向上させる必要があるものと考えられる。

第1-3-19図　就業者数の減少と国際競争に必要な生産性向上の試算



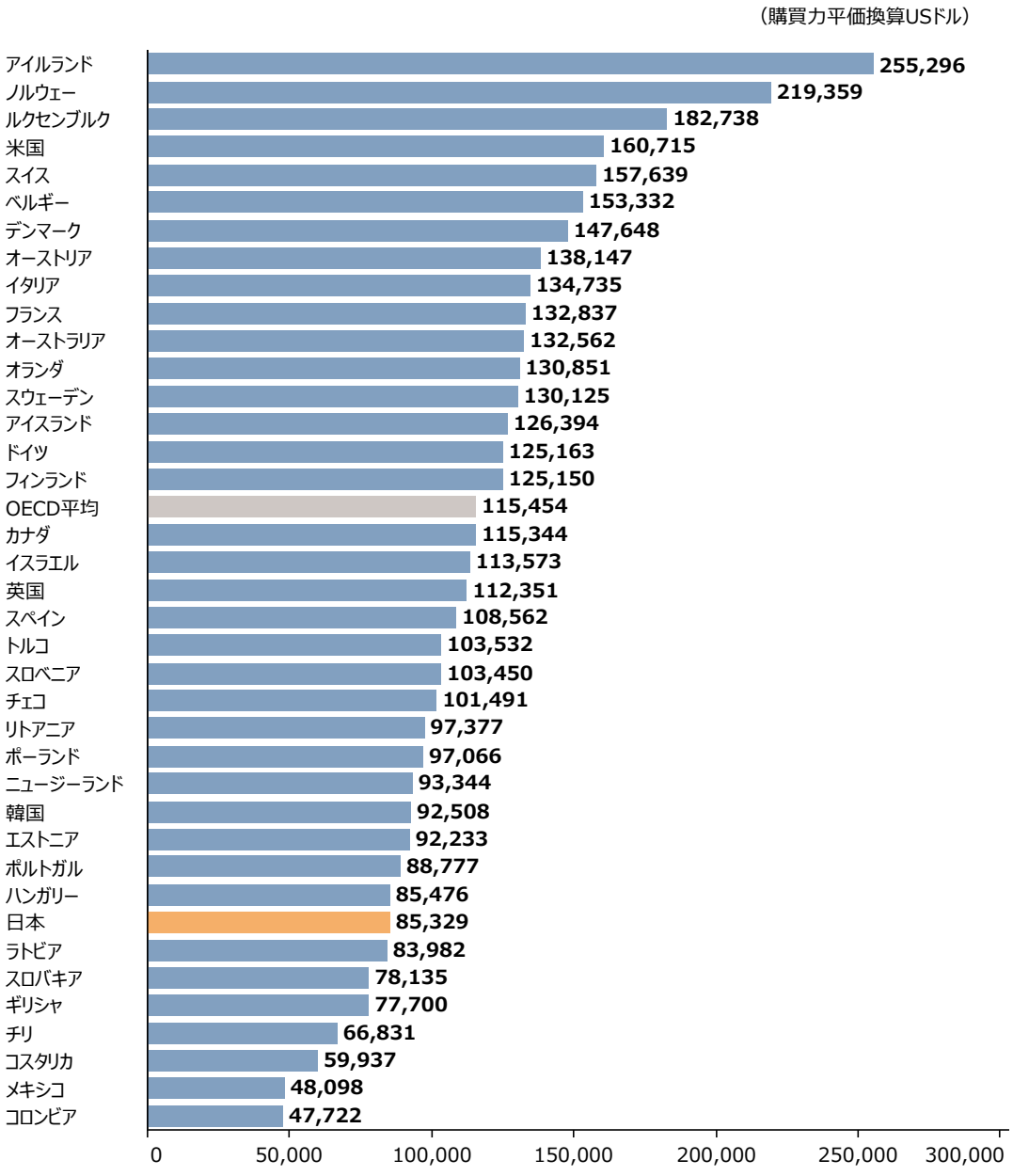
	2005～2022年 一人当たり名目GDP 平均成長率（%）
アメリカ	+3.3
カナダ	+2.9
ドイツ	+2.2
イギリス	+0.8
フランス	+1.2
イタリア	+0.8
日本	**▲ 0.3**
韓国	+3.4
ロシア	+8.5
中国	+12.7
ブラジル	+5.0
インド	+7.8
各国平均 日本除く上記11か国	**+4.4**
うち**欧米平均**	**+1.9**

1994～2022年 生産性向上率	一人当たり名目GDPを欧米並みに成長させるために必要な生産性向上率
+0.2	**+2.1**

資料：（左図）総務省「労働力調査（基本集計）」、「人口推計」、内閣府「国民経済計算」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和５年推計）」、（右図）内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算年次推計（フロー編）ポイント　６．GDPの国際比較」（2023年12月）より中小企業庁作成
（注）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和５年推計）」に基づく男女別の生産年齢人口及び65歳以上人口の変化率から算出した就業者数の推計値と、総人口の将来推計を前提として、1994～2022年の生産性向上率を維持した場合、国民一人当たり名目GDPを欧米並みに成長させる場合、国民一人当たり名目GDPを各国平均（日本を除く11か国）並みに成長させる場合のそれぞれの場合における必要な生産性（就業者一人当たり名目GDP）について推計を行ったもの。

第1-3-20図は、OECD加盟国の労働生産性を見たものである。これを見ると、日本はOECD加盟国平均よりも、労働生産性が低くなっている。以上の結果から、先の**第1-3-19図**で示したような労働供給制約や、**第1-3-17図**で示したような規模間格差を前提とすると、国際競争に必要な水準まで経済成長を進めるためには、中小企業の労働生産性を高めていく必要性がより一層高まっていることが示唆される。

第1-3-20図　OECD加盟国の労働生産性（2022年）

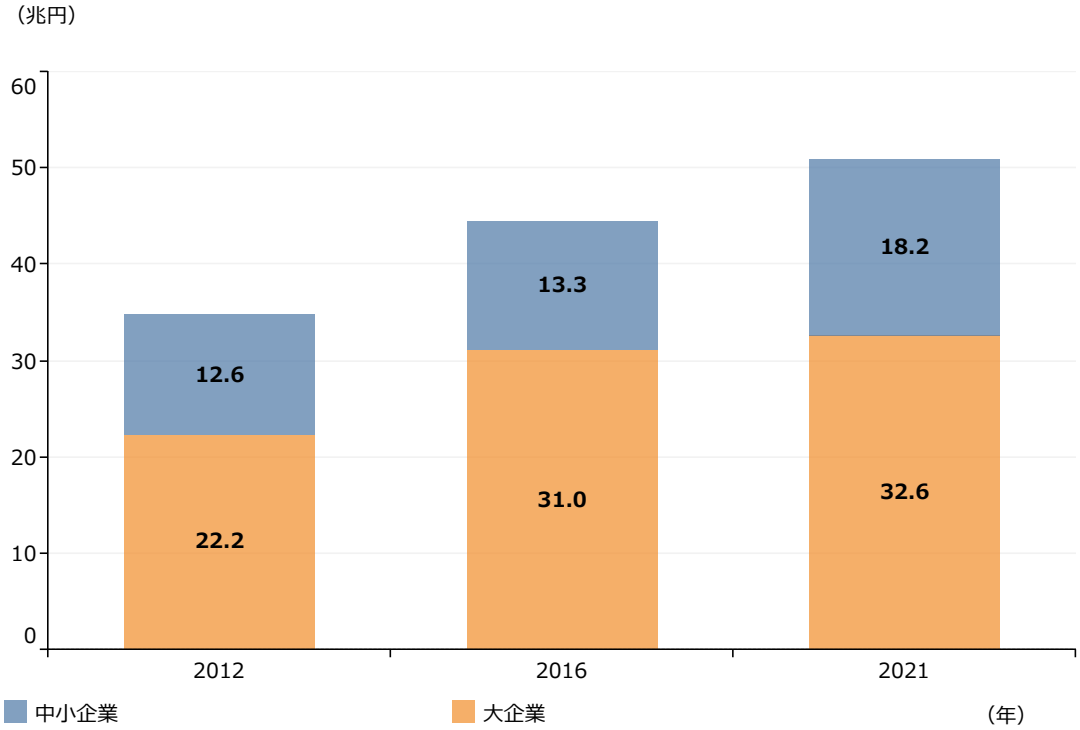


資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」
（注）1. 全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価（PPP）によりUSドル換算している。
2.計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。

第４節　設備投資

続いて、設備投資の現況について見ていく。**第1-3-21図**は、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」を用いて、企業規模別に設備投資額の推移を見たものである。これを見ると、中小企業の設備投資額については、2012年から一貫して上昇し続けており、2021年において18.2兆円となっている。

第1-3-21図　設備投資額の推移（企業規模別）

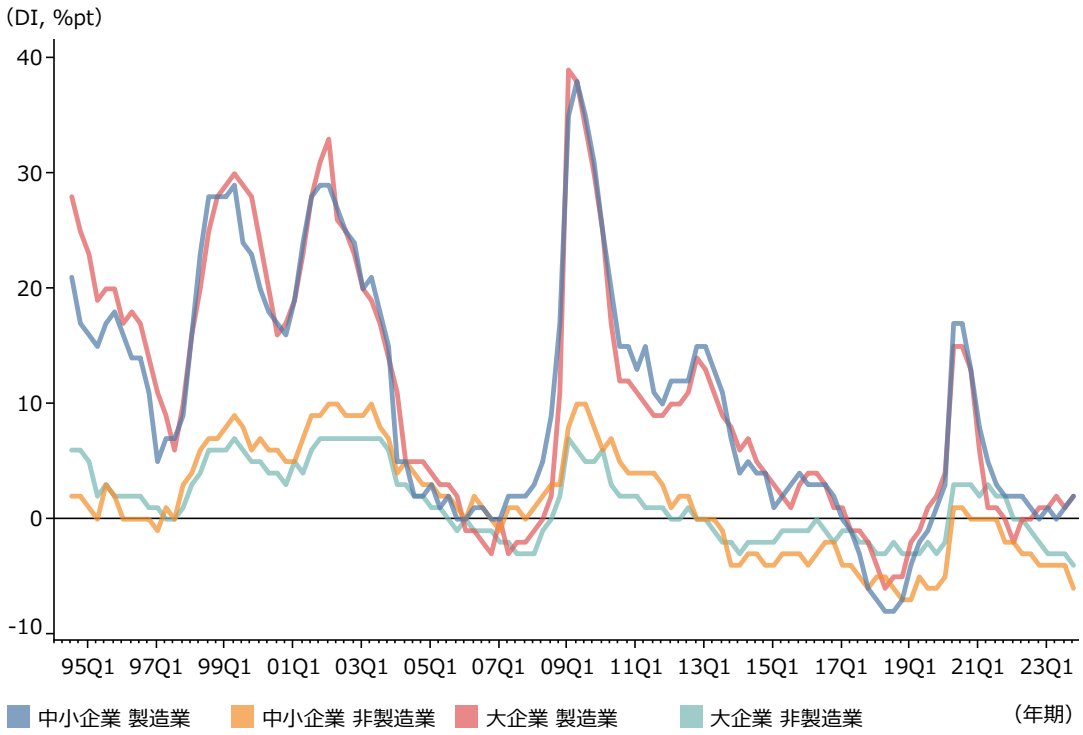


資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年、令和３年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）1.中小企業基本法第２条の規定に基づく中小企業者を、「中小企業」とし、それ以外を「大企業」としている。
2.非一次産業の会社及び個人企業を集計している。
3.設備投資額については、有形固定資産（土地を除く）と、無形固定資産（ソフトウェアのみ）の取得額の合計を示している。

続いて、設備の過不足感について、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」（以下、「日銀短観」という。）の、生産・営業用設備判断DIの推移を確認する（**第1-3-22図**）。全体的に、2009 年をピークに設備の過剰感が徐々に解消され、非製造業では2013年半ば、製造業では2017年前半に生産・営業用設備判断DIはマイナスに転じた。その後、製造業は2018年後半から不足感が弱まる傾向で推移していた。2020 年に入ると急激に過剰感が強まったが、2020年第３四半期以降は過剰感が和らぎ、2023年においても横ばいの推移が続いている。

非製造業においては2020年に設備の不足感が弱まったものの、中小企業では2021年第４四半期、大企業では2022年第３四半期よりDIがマイナスに転じ、2023年では、中小企業・大企業共に不足感が強まっている傾向にある。

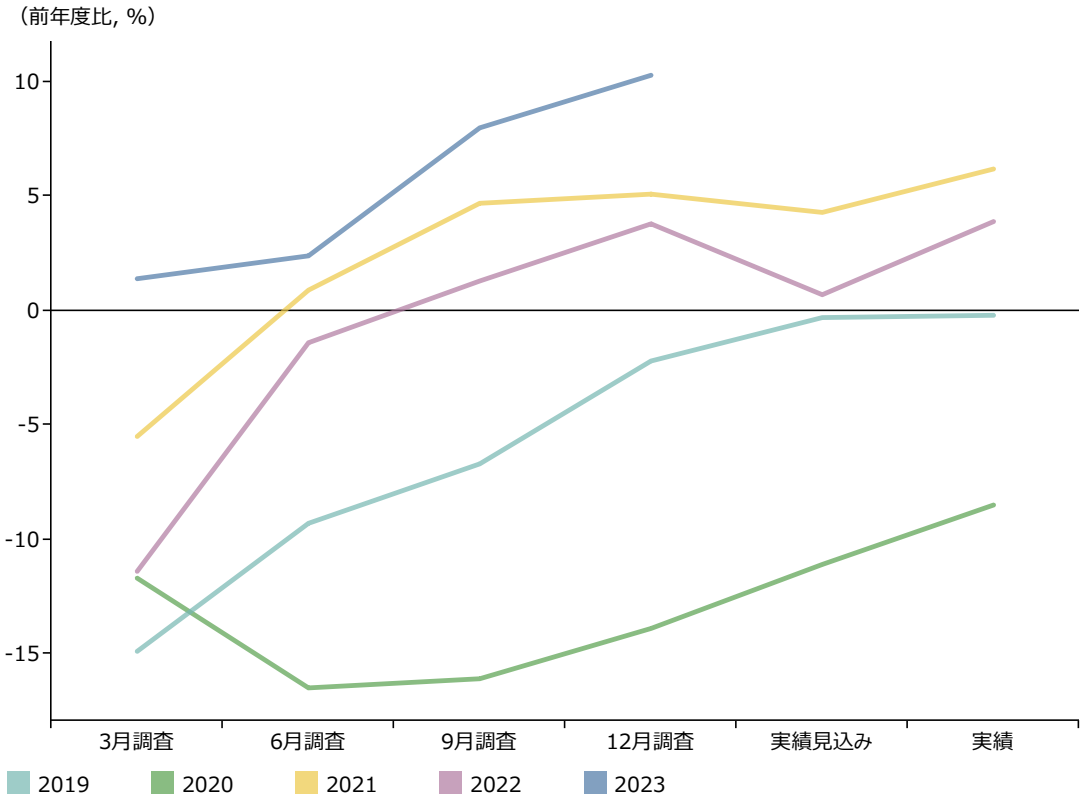
第1-3-22図　生産・営業用設備判断DIの推移（企業規模別・業種別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）1.ここでは、大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。
2.生産・営業用設備判断DIとは、生産・営業用設備が「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。

第1-3-23図は、日銀短観を用いて、中小企業の設備投資計画を見たものである。これを見ると、2019年度からのいずれの年度と比較しても、足下の2023年度の設備投資計画は高い水準となっており、３月調査以降の設備投資計画は、前年度比で増加している。このことから、中小企業においても設備投資の機運が高まっていることが示唆される[47]。

第1-3-23図　中小企業の設備投資計画



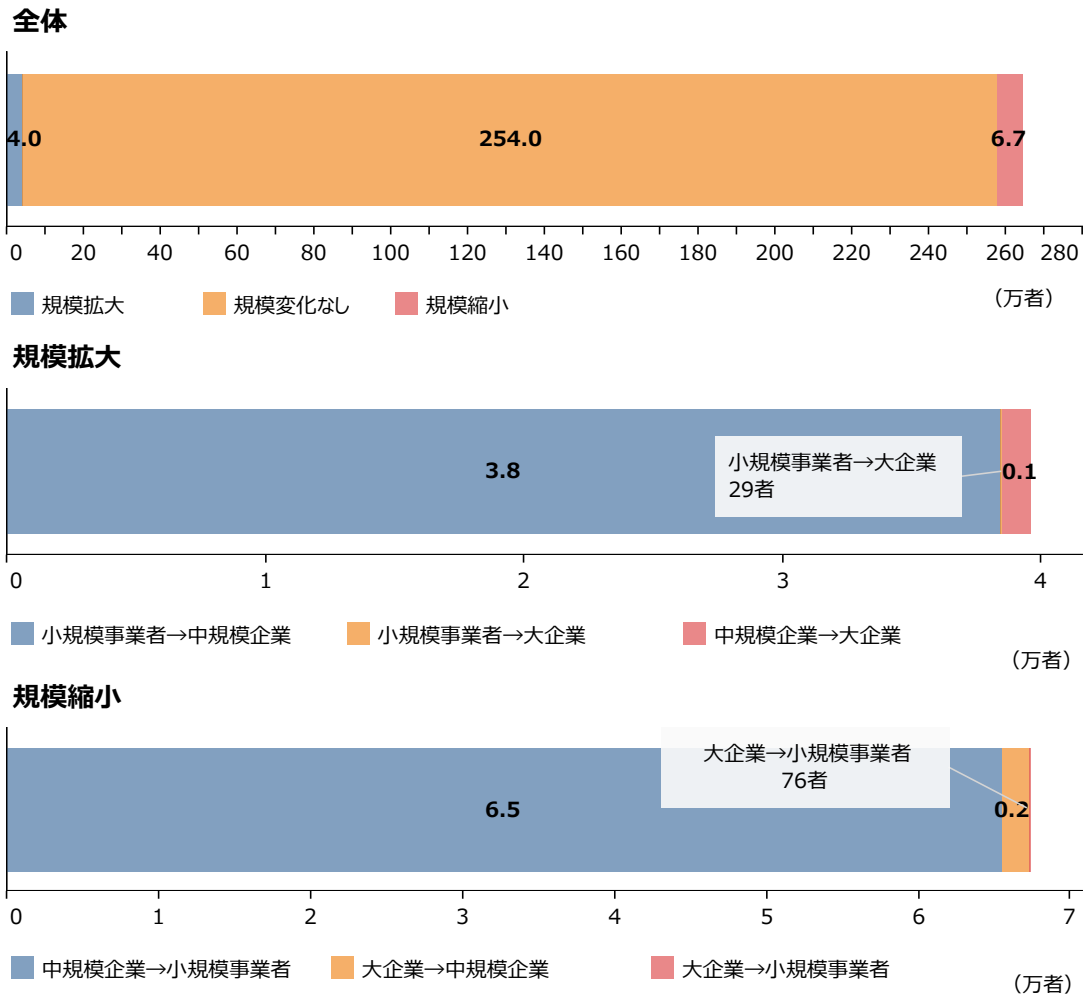
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）ここでいう中小企業とは資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。

47 なお、内閣府（2023b）「令和６年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」において、国民経済計算の算出値による国内民間設備投資（名目）は、2023年度の実績見込みで100兆円を超え、かつ2024年度の見通しとしては、104.8兆円を見込んでいる。

第５節　企業の規模間移動と開廃業

本節では、企業の規模間移動や、開廃業の状況について触れる。**第1-3-24図**は、総務省・経済産業省「平成28年、令和３年経済センサス-活動調査」を用いて、存続企業の規模間移動の状況を示したものである。これを見ると、存続企業のうち約254万社は「規模変化なし」となっており、「規模縮小」や「規模拡大」となった企業はごく少数であることが分かる。また、規模が変化した企業のうち、「規模拡大」と「規模縮小」をした企業を見ると、大多数は小規模事業者と中規模企業との間で移動しており、小規模事業者から中規模企業に規模を拡大した企業数が3.8万者であるのに対して、中規模企業から小規模事業者に規模を縮小した企業数は6.5万者となっている。このことから、中規模企業から小規模事業者へ規模を縮小させた企業が比較的多いことが分かる。

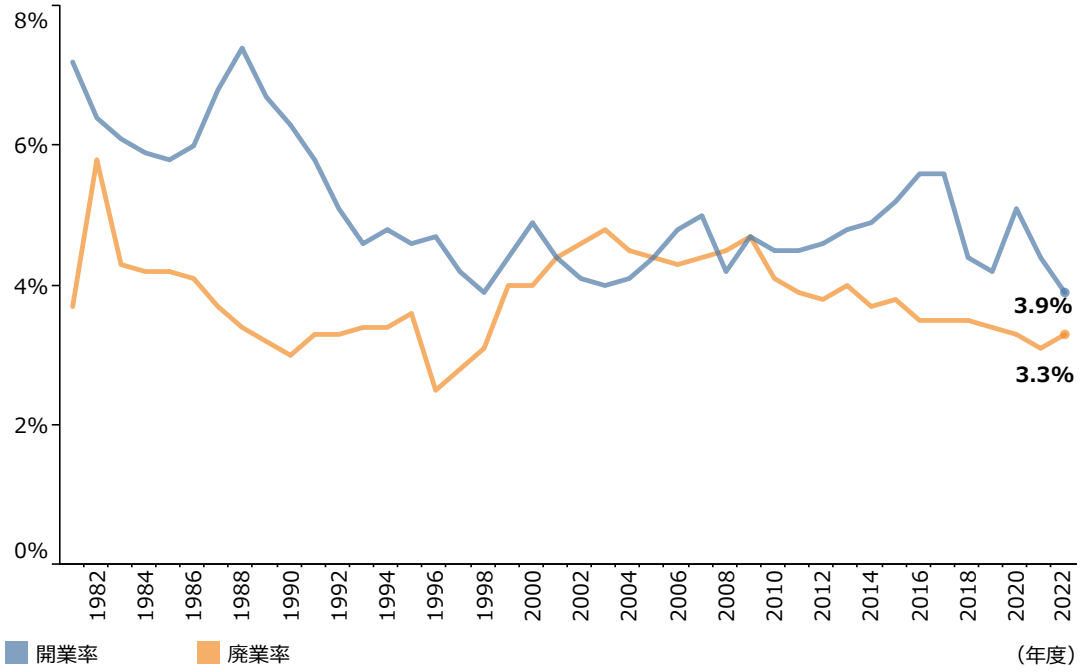
第1-3-24図　存続企業の規模間移動の状況



資料：総務省・経済産業省「平成28年、令和３年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）1.企業単位での集計となっている。
2.ここでいう「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」を指し、「中規模企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者を指す。
3.ここでいう「大企業」とは、「中規模企業」と「小規模事業者」以外の企業を指す。
4.ここでいう「存続企業」とは、「平成28年、令和３年経済センサス-活動調査」の両時点で存在が確認できた企業を指す。

続いて、開業率・廃業率の推移を確認する（**第1-3-25図**）。開業率は、1988年度をピークとして低下傾向に転じた後、2000年代を通じて緩やかな上昇傾向で推移してきたが、2018年度に再び低下し、2022年度には3.9%となっている。廃業率は2010年度から低下傾向となっているが、2022年度ではわずかに上昇し、3.3%となっている。

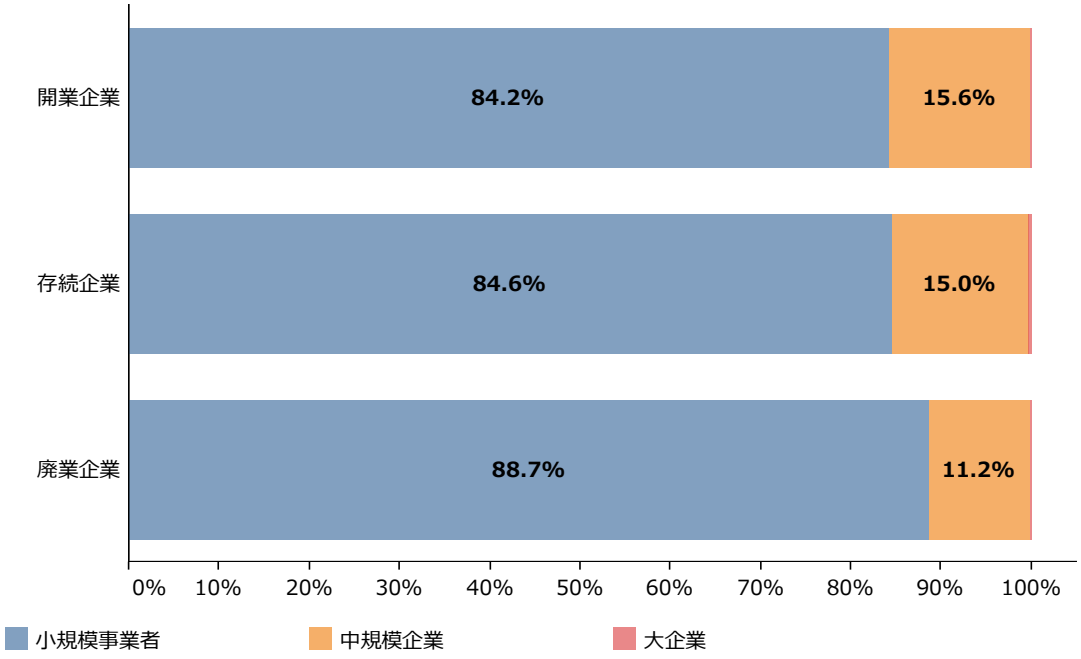
第1-3-25図　開業率・廃業率の推移



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」
（注）1.事業所における雇用関係の成立、消滅をそれぞれ開廃業とみなしているため、企業単位での開廃業を確認できない、雇用者が存在しない、例えば事業主一人の開業の実態は把握できないという点に留意。
2.雇用保険事業年報による開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100である。
3.雇用保険事業年報による廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数×100である。
4.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第５条）。

第1-3-26図は、開業・存続・廃業企業の内訳を、企業規模別に見たものである。これを見ると、開業企業や存続企業に占める小規模事業者の割合と比べて、廃業企業に占める小規模事業者の割合が高いことが分かる。このことから、廃業企業には、小規模事業者が比較的多く存在していることが示唆される。

第1-3-26図　開業・存続・廃業企業の内訳（企業規模別）

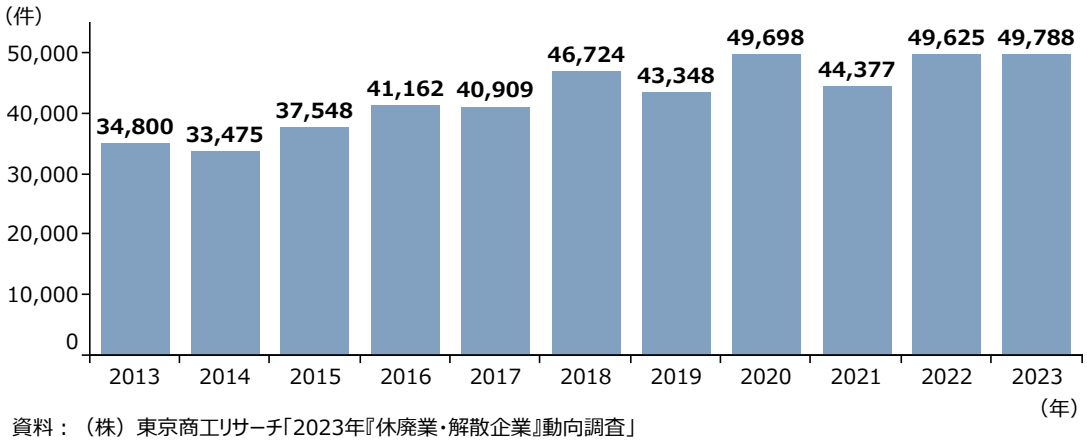


資料：総務省・経済産業省「平成28年、令和３年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）1.企業単位での集計となっている。
2.ここでいう「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指し、「中規模企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者を指す。
3.ここでいう「大企業」とは、「中規模企業」と「小規模事業者」以外の企業をいう。
4.ここでいう「開業企業」とは、平成28年時点で存在が確認できなかったが、令和３年時点で存在が確認できた企業を指す。また、「存続企業」とは、平成28年時点、令和３年時点の２時点で存在が確認できた企業を指す。「廃業企業」とは、平成28年時点で存在が確認できたが、令和３年時点で存在が確認できなかった企業を指す。

第1-2-25図で示したとおり、企業の倒産件数は感染症の感染拡大以降でも比較的低い水準にとどまっていたが、直近の2023年においては増加している。**第1-3-27図**は、（株）帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」及び（株）東京商工リサーチ「『休廃業・解散企業』動向調査」を用いて、休廃業・解散件数の推移を見たものである。これを見ると、（株）帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」における2023年の休廃業・解散件数は59,105件となっている。

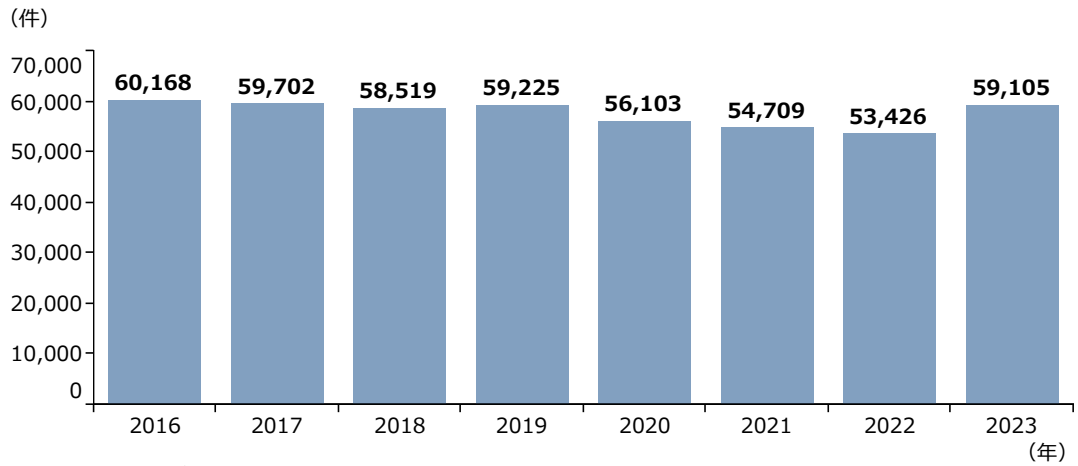
第1-3-27図　休廃業・解散件数の推移

①東京商工リサーチ



資料：（株）東京商工リサーチ「2023年『休廃業・解散企業』動向調査」
（注）1.休廃業とは、特段の手続きを取らず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。
2.解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

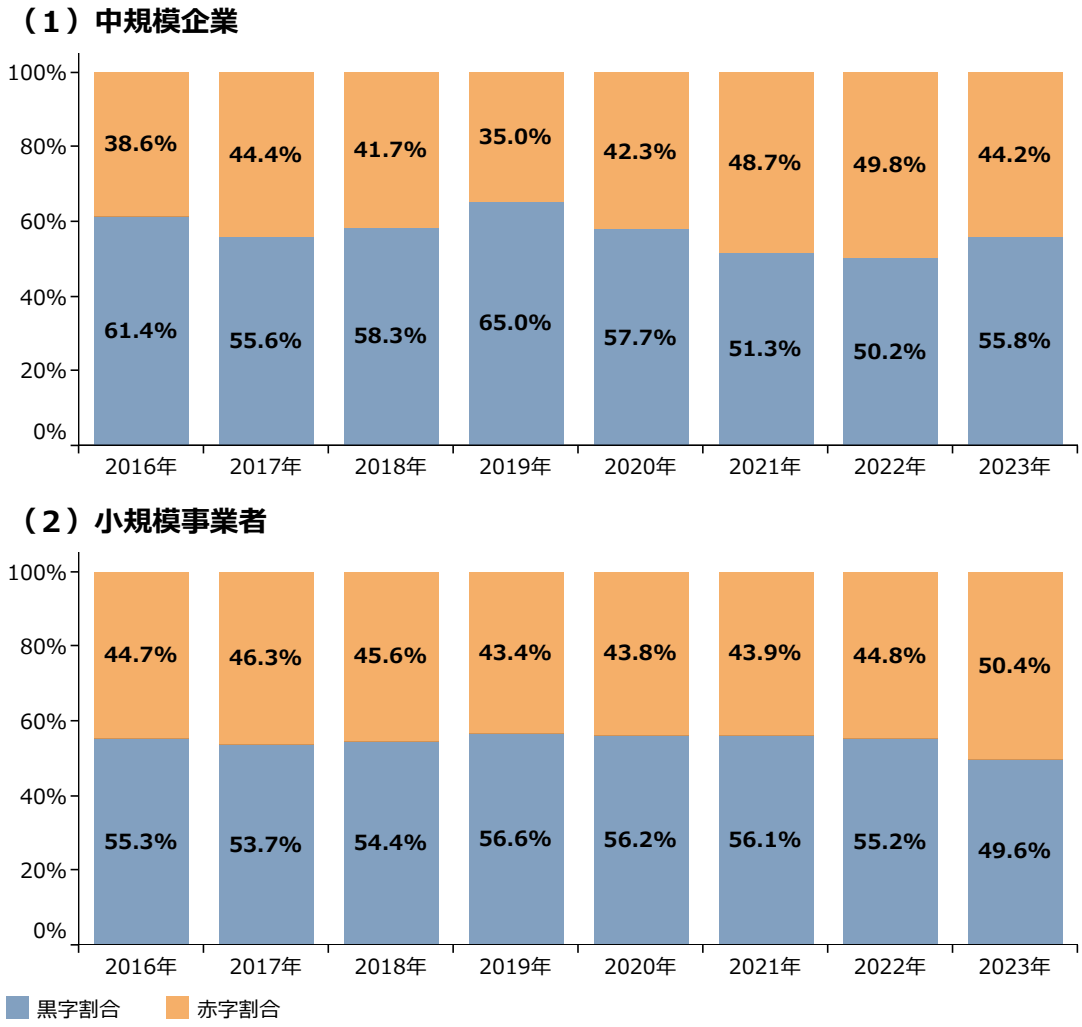
②帝国データバンク



資料：（株）帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査（2023年）」
（注）休廃業・解散とは、倒産（法的整理）によるものを除き、特段の手続きを取らずに企業活動が停止した状態の確認（休廃業）、もしくは商業登記等で解散（ただし「みなし解散」を除く）を確認した企業の総称。

第1-3-28図は、企業規模別に、休廃業・解散企業の赤字・黒字割合を見たものである。これを見ると、中規模企業では2022年を底に、足下では休廃業・解散企業の黒字割合が増加し、2023年では55.8％となっている。また、2023年の小規模事業者においては、休廃業・解散企業の黒字割合は、49.6％となっていることが分かる。

第1-3-28図　休廃業・解散企業の損益別構成比（企業規模別）

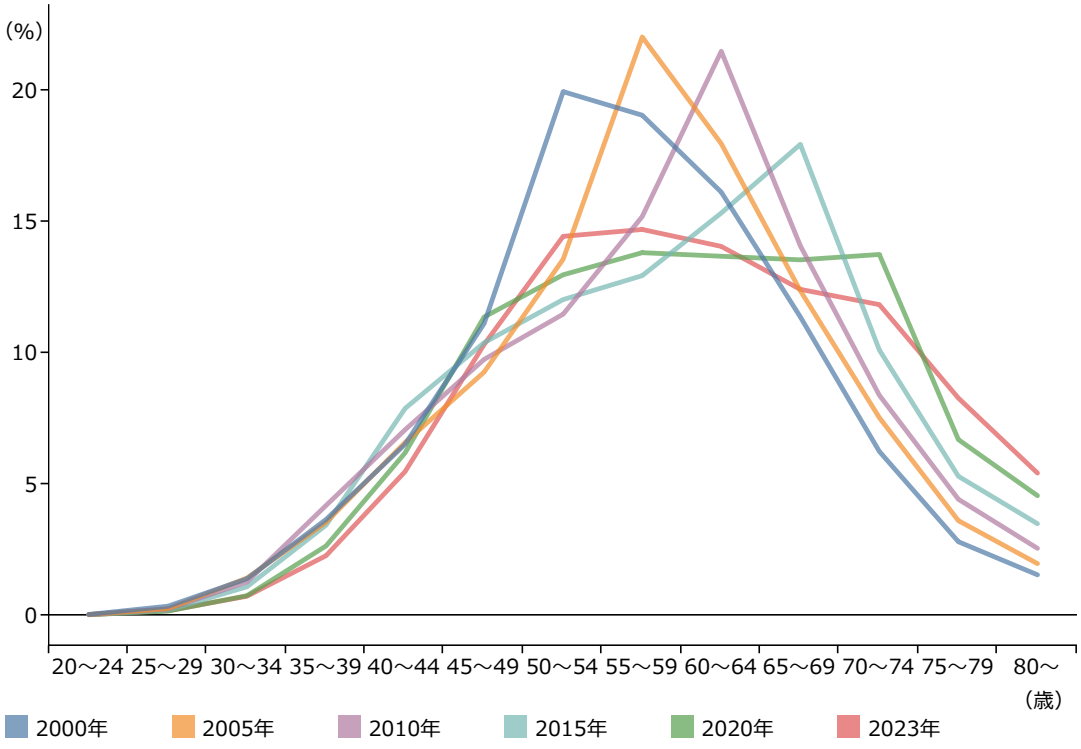


資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
（注）1.（株）帝国データバンクが調査・保有する企業データベースを基に集計。
2.「休廃業・解散企業」とは、倒産（法的整理）を除き、特段の手続を取らずに企業活動が停止した状態の確認（休廃業）、若しくは商業登記等で解散（ただし「みなし解散」を除く）を確認した企業の総称。
3.調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。
4.ここでいう「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指し、「中規模企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者をいう。なお、企業規模は休廃業・解散する直前の企業概要ファイルの情報に基づき分類をしている。
5.損益は休廃業・解散する直前期の決算の当期純利益に基づいている。なお、ここでの直前期の決算は、休廃業・解散から最大２年の業績データを遡り、最新のものを採用している。

第６節　事業承継

本節では、事業承継の現況を確認する。**第1-3-29図**は、「企業概要ファイル」を用いて、経営者年齢の分布の状況を見たものである。これを見ると、2000年の経営者年齢のピーク（最も多い層）が「50～54歳」であったが、５年経過するごとにピークが移動し、2015年には「65～69歳」がピークとなっている。しかし、2023年には「55～59歳」をピークとして分散している状況が確認できる。このことから、経営者年齢の分布が平準化していることが分かる。一方で、経営者年齢が70歳以上である企業の割合は2000年以降最高となっていることから、事業承継が必要となる企業は依然として相当程度存在している。

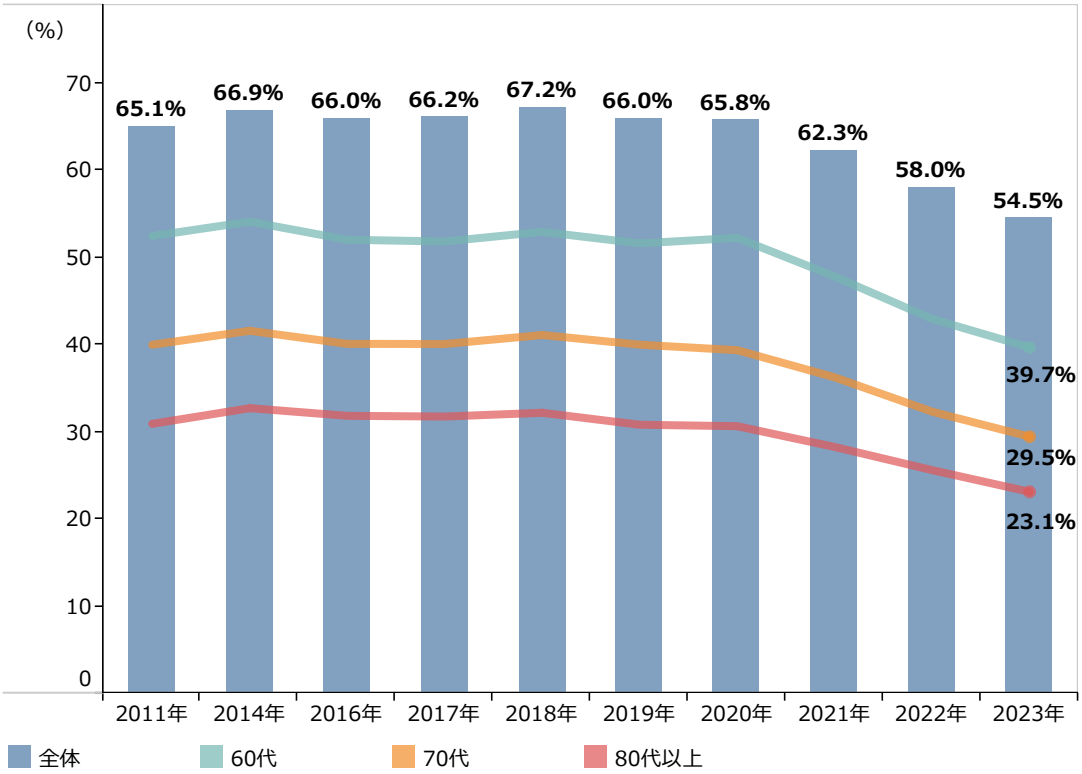
第1-3-29図　中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
（注）1.ここでいう中小企業とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。
2.データの制約上、「2000年」については、2001年１月更新時点のデータを利用し、ほかの系列については毎年12月更新時点の企業概要ファイルを使用している。

続いて、中小企業の後継者不在率の状況としては、2018年以降、減少傾向にある。しかし、2023年時点でも54.5%となっており、半数近くの企業で後継者が不在となっている。経営者の年代別に見ると、年代が上がっていくとともに後継者不在率が低くなっていることが分かる（**第1-3-30図**）。

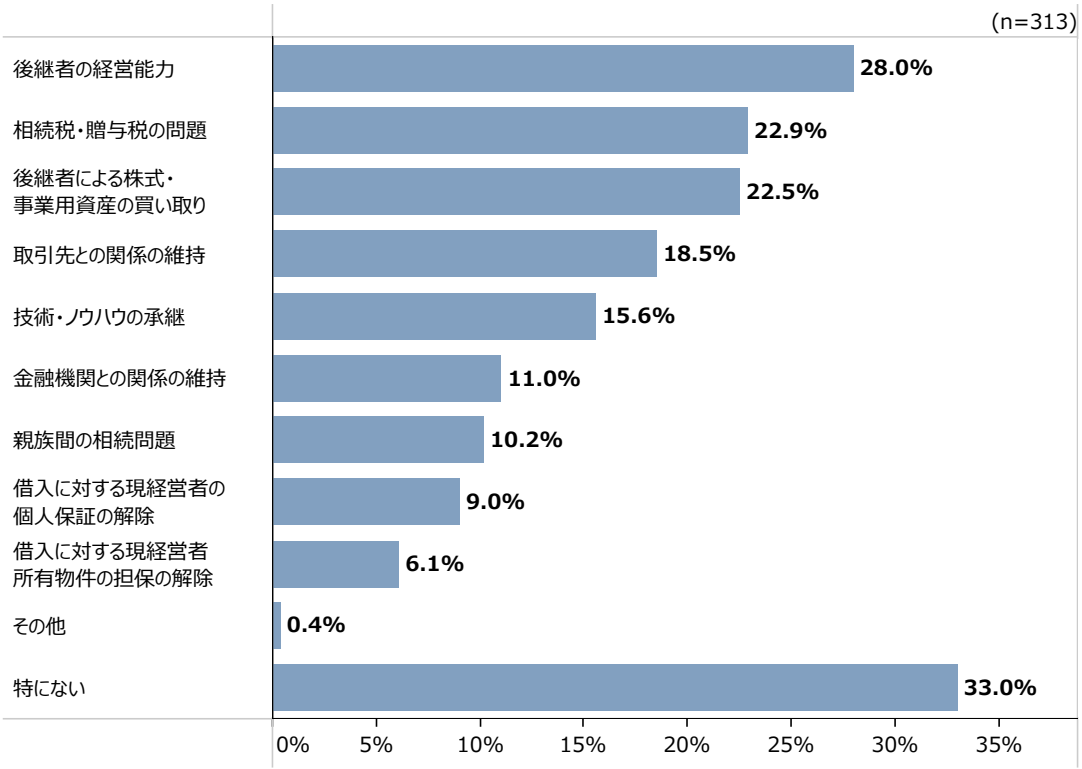
第1-3-30図　中小企業における後継者不在率の推移（年代別）



資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」、「信用調査報告書」再編加工
（注）1.ここでいう中小企業とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。
2.「全体」については、経営者年齢の情報がない企業も含んだ中小企業数に対する割合を示している。

ここでは、後継者決定企業における課題についても見ていく。**第1-3-31図**は、「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」[48]を用いて、後継者決定企業において、事業承継の際に問題になりそうなことを見たものである。これを見ると、後継者決定企業において、「後継者の経営能力」や「相続税・贈与税の問題」といった課題を抱えている企業が多いことが分かる。

第1-3-31図　後継者決定企業における、事業承継の際に問題になりそうなこと

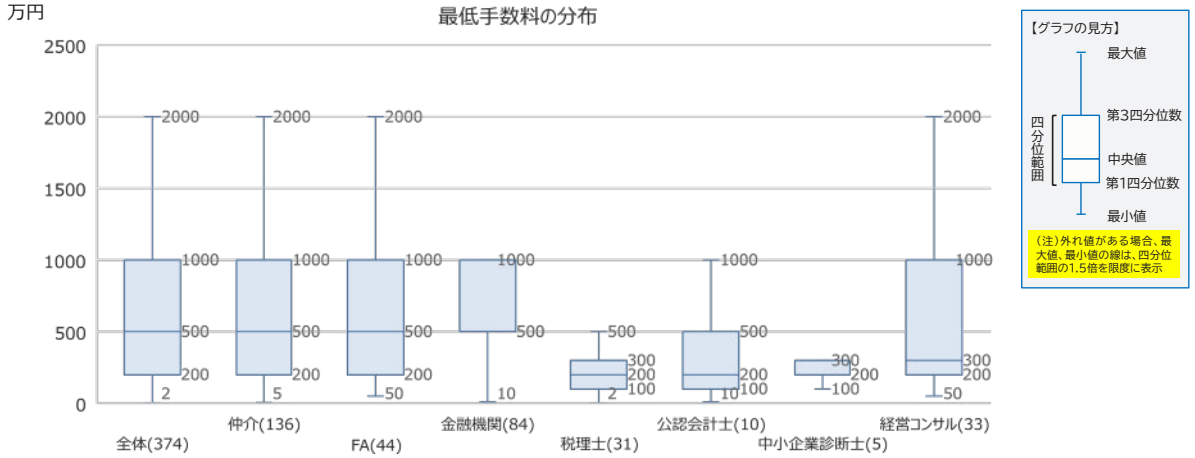


資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」
（注）1.同調査の有効回答数は4,465件。そのうち、事業承継の見通しについて「後継者は決まっている（後継者本人も承諾している）」と回答した「後継者決定企業（n=313）」について集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

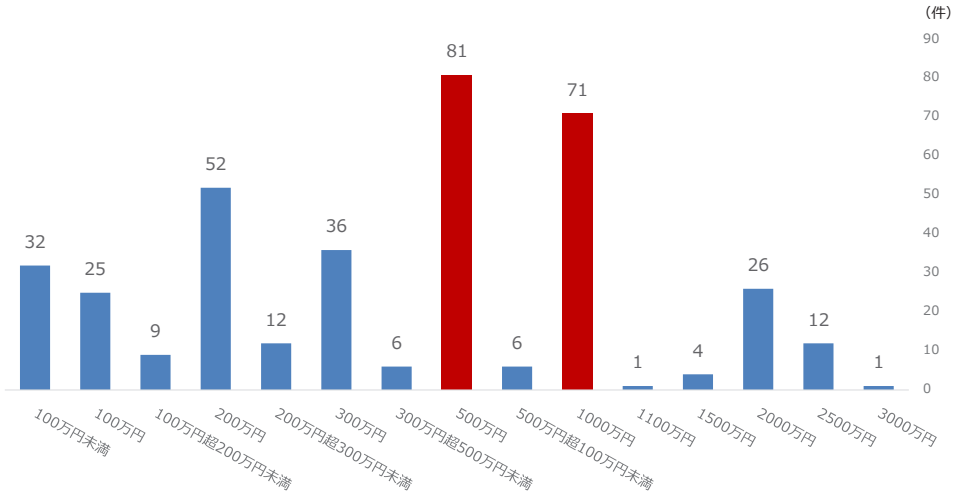
48 （株）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」：（株）日本政策金融公庫総合研究所が、2023年１月において、全国の中小企業（従業員299人以下の企業。「農林漁業」、「不動産賃貸業」、「太陽光発電事業」、「株やFXの個人投資家」を除く。）を対象に、事前調査と詳細調査によるアンケート調査を実施（有効回答4,465件、事前調査の有効回答数は17,252件）。

第1-3-31 参考１図　登録Ｍ＆Ａ支援機関における最低手数料の分布

最低手数料の分布（支援機関別）



最低手数料の分布（金額別）



資料：中小企業庁「手数料に関するアンケート調査」
（出所）中小企業庁「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会（第8回）　資料１　M&A支援機関登録制度実績報告等について」（2023年3月16日）
（注）1.M＆A支援機関に登録しているFA・仲介業者2,823者のうち、実績報告のあった719者にアンケートを実施。（回答460者、回答率64%）
2.最低手数料の分布（支援機関別）については、外れ値としてグラフ上に表示されていないが、最低手数料の最高額は3,000万円が１者、2,500万円の支援機関も12者存在している。

中小企業の事業承継に関する課題解決を支援する施策として、**コラム1-3-1**では、事業承継税制について紹介しているほか、**コラム1-3-2**では、後継者支援に向けた取組として、地域企業後継者の支援エコシステムの醸成・構築について紹介している。また、後継者がいない経営者にとっては、第三者承継（Ｍ＆Ａ）の取組も有用であり、**コラム1-3-3**では、中小Ｍ＆Ａに関する施策についても紹介している。

コラム

1-3-1　事業承継税制

事業承継税制は、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（以下、「円滑化法」という。）に基づく認定の下、会社や個人事業者の後継者が取得した一定の資産について、贈与税や相続税の納税を猶予する制度である。

同税制には、会社の株式等を対象とする「法人版事業承継税制」と、個人事業者の事業用資産を対象とする「個人版事業承継税制」がある。

活用に当たっては、特例承継計画・個人事業承継計画の提出が必要であるが、令和６年度税制改正において、計画の提出期限が２年間延長され、2026年３月31日までとなった。

１．法人版事業承継税制

法人版事業承継税制は、後継者である受贈者・相続人等が、円滑化法の認定を受けている非上場会社の株式等を贈与又は相続等により取得した場合において、その非上場株式等に係る贈与税・相続税について、一定の要件の下、その納税を猶予し、後継者の死亡等により、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度である。

同税制は、平成30年度税制改正で抜本的に拡充された。具体的には、これまでの措置（以下、「一般措置」という。）に加え、10年間の措置として、納税猶予の対象となる非上場株式等の制限（総株式数の３分の２まで）の撤廃や納税猶予割合の引上げ（80％から100％）等がされた、「特例措置」が創設された。

コラム　1-3-1①図　法人版事業承継税制の「特例措置」と「一般措置」の比較

	特例措置	一般措置
事前の計画策定	特例承継計画の提出 2018年4月1日から 2026年3月31日まで	不要
適用期限	10年以内の贈与・相続等 2018年1月1日から 2027年12月31日まで	なし
対象株数	全株式	総株式数の最大３分の２まで
納税猶予割合	100%	贈与：100% 相続：80%
承継パターン	複数の株主から最大３人の後継者	複数の株主から１人の後継者
雇用確保要件	弾力化	承継後５年間 平均８割の雇用維持が必要
経営環境変化に対応した免除	あり	なし
相続時精算課税の適用	60歳以上の者から18歳以上の者への贈与	60歳以上の者から18歳以上の推定相続人・孫への贈与

資料：中小企業庁作成

2．個人版事業承継税制

個人版事業承継税制は、青色申告（正規の簿記の原則によるものに限る。）に係る事業（不動産貸付事業等を除く。）を行っていた事業者の後継者として円滑化法の認定を受けた者が、個人の事業用資産を贈与又は相続等により取得した場合において、その事業用資産に係る贈与税・相続税について、一定の要件の下、その納税を猶予し、後継者の死亡等により、納税が猶予されている贈与税・相続税の納付が免除される制度である。

同税制は、令和元年度税制改正において、個人事業者の事業承継を促進するため、10年間限定で、多様な事業用資産の承継に係る相続税・贈与税を100%納税猶予とする制度として創設された。

コラム　1-3-1②図　個人版事業承継税制の概要

	個人版事業承継税制
事前の計画策定	個人事業承継計画の提出 2019年4月1日から 2026年3月31日まで
適用期限	10年以内の贈与・相続等 2019年1月1日から 2028年12月31日まで
納税猶予割合	100%
対象資産	・宅地等（400㎡まで） ・建物（床面積800㎡まで） ・一定の減価償却資産

資料：中小企業庁作成

コラム

1-3-2　地域企業後継者の支援エコシステムの醸成・構築

中小企業・小規模事業者は、雇用の担い手、多様な技術・技能の担い手として我が国の経済・社会において重要な役割を果たしている。将来にわたり、その活力を維持していくためには、円滑な事業承継によって事業価値を次世代に引き継ぎ、事業活動の活性化を実現することが不可欠である。

中小企業庁では、主に現在の経営者に対して様々な支援を実施してきたが、円滑な事業承継を促進するために後継者（アトツギ）への支援にも取り組んでいる。特に、これまで培ってきた経営資源を活用する後継者の挑戦を後押しする観点から、後継者を対象に既存の経営資源をいかした新規事業アイデアを競うピッチイベント「アトツギ甲子園」を実施している。

こうした中、後継者の取組を後押しする動きは各地で広がりつつある。そこで、本コラムでは、地域経済の担い手を育成するエコシステムの参考となる、支援機関等による後継者支援の事例を紹介する。

事例：株式会社みなと銀行

兵庫県神戸市の株式会社みなと銀行は、地域金融機関として、人口減少による地域経済の縮小を少しでも食い止めたいという発想の下、事業承継に関して地域の企業と対話を重ねた。その中で「既存事業の先細りの懸念から、承継する側と譲る側の双方が事業承継にネガティブな感情を持っているのではないか」という仮説を持つに至り、企業において中長期的な課題として後回しにされがちな事業承継という課題に真正面から取り組むことを決めた。

具体的な取組として、同行ではアトツギ新規事業開発プログラム「SENJIN」を開催（**コラム1-3-2①図**）。事業承継を控えた後継予定者を対象に、事業承継を経験した経営者を講師とした講義とディスカッションを行うワークショップを、約９か月間、月１、２回程度実施。並行して、参加者自身の思いと会社の特徴を掛け合わせた新規事業の立ち上げに関する伴走支援を行った。

本プログラムでは、アトツギが新規事業を生み出す直接的な効果だけではなく、将来、地域経済を経営者として担っていくアトツギ同士でお互いを高め合うアトツギコミュニティが形成されるという効果が表れた。同行としては、コミュニティの形成は、アトツギが新規事業開発によって地域にイノベーションを起こすきっかけになるだけでなく、後に続くアトツギのイノベーション創出を促す「エコシステム」の中心になることを期待している。

「当行のアトツギ支援の取組はまだ始まったばかりではあるが、最も難しく大事なことは、『やり続ける覚悟』だと考えている。民間金融機関としてビジネスを成立させなければならないため、アトツギ支援が分かりやすく実を結ぶとされる５年後、10年後までなかなか待てず、手を付けにくい領域かもしれない。しかしながら、人口減少により経済の縮小が想定される地方では、地域経済自体を維持・拡大することも地域金融機関としての重要な役目である。志を同じくする兵庫県との連携で、当行のアトツギ支援は順調なスタートを切ることができた。今後は、県内に限らず、積極的に各地の支援機関・金融機関、アトツギ支援のエコシステムと連携しながら『地域のイノベーションを起こすのは地域企業のアトツギ』と言われる世界を目指し、アトツギ支援のエコシステムが全国に根づくまで、取組を継続し深化させていきたい」としている。

コラム　1-3-2①図　アトツギ新規事業開発プログラム「SENJIN」

●・・・・・・・・●　：個別の伴走支援

DAY1	2023 7月14日（金）	15:00～17:00	キックオフ	自己紹介・オリエンテーション アトツギベンチャーマインドの醸成
DAY2	8月25日（金）&26日（土）	15:00～17:00 13:00～18:00	新規事業開発（計2日間）	家業への理解醸成 新規事業づくりに向けたマインドセット
DAY3	9月15日（金）	15:00～17:00	新規事業案シェア	グループ支援 **1on1**コーチング・コンセプト＆プラン作成
DAY4	10月20日（金）	15:00～17:00	**BtoC** アトツギメンター講座	新規事業内容の具体化 **BtoC**系の事業承継を経験した経営者からの経験シェア
DAY5	11月17日（金）	15:00～17:00	**BtoB** アトツギメンター講座	新規事業の精度向上 **BtoB**系の事業承継を経験した経営者からの経験シェア
DAY6	12月15日（金）	15:00～17:00	中間発表	作り上げてきたプラン発表＆ ピッチ大会に向けたコミットの明確化
DAY7	2024 1月19日（金）	15:00～17:00	世界で活躍するメンター講座	高い視座を得るためのマインドセット・ 世界で活躍する事業承継を経験した経営者の経験シェア
DAY8	2月16日（金）	15:00～17:00	ピッチ講座	ピッチ大会での表現方法の習得 過去のピッチコンテスト受賞者からの経験シェア
ピッチ大会	3月15日（金）	13:00～19:00	ピッチ大会（最終報告会）	プログラムの集大成としての最終発表会 （連携候補先や販売候補先等も招待しネットワーキングを予定）

資料：株式会社みなと銀行地域戦略部「みなと銀行のアトツギ関連の取組について」（2023年７月20日）

事例：京都信用保証協会

京都府京都市の京都信用保証協会は、事業承継について「新たなビジネスモデルを創出しながら家業を引き継ぐ取組」と捉え、後継者の成長段階に合わせ、地域ごとに関係機関や地域のキーパーソン等と連携した支援を展開している。

同協会は、中小企業支援を通じた地域課題解決のビジョンに共感したローカルベンチャー（株式会社ローカルフラッグ）と連携。同社の濱田祐太社長は、大学在学中に持続可能な地域づくりを目指して起業し、後継者向けのプログラムを企画・実施に取り組む人物であり、同協会は濱田社長と連携しながら京都府北部地域において後継者支援を行っている。

具体的には、令和２年度から継続している後継者の事業承継意欲向上を目的とした「京都府北部アトツギベンチャーセミナー」を発展させ、令和５年度は後継者育成プログラム「京都府北部地域アトツギベンチャー道場」を実施している。本プログラムでは、府内外の事業承継を経験した経営者が講師・メンターとして参画。先人の知恵を借りながら経営の視座を高めつつ、アトツギが取り組む事業の棚卸しや今後の外部環境を踏まえた新規事業の開発について支援する場としている。また、ワークショップや参加者との壁打ちの実施などにより、事業計画の具体化を後押ししていることも特徴である。本プログラムの参加者からは、「自身の自社への思いが整理でき、新規事業の計画も洗練させることができた。しっかりと自社の経営資源を見つめ直し、新たな事業にチャレンジしていきたい」という声も聞かれた。

なお、共催者である公的支援機関の公益財団法人京都産業21北部支援センターを始め、京都北都信用金庫、株式会社京都銀行といった地域金融機関を中心に参加者の掘り起こしを行い、地元後継者への浸透を図った。「地域を担う後継者の成長が京都府北部地域の発展に寄与する」といった共通認識の下、同協会の働きかけにより、先述したローカルベンチャー、地元の事業承継を経験した経営者を筆頭に地方公共団体、金融機関等と連携を図り、地域で後継者支援のエコシステムを構築している点が特徴的である。

本プログラムから「第４回アトツギ甲子園」経済産業大臣賞受賞者を輩出するなど、支援の効果も見られると

ころであり、今後も後継者支援エコシステムを循環させることで、地域を牽引する経営者を育成し、地域活性化につなげていく考えだ。

事例：京都信用金庫

京都府京都市の京都信用金庫は、取引先のアトツギと接点を持つ中で、「孤独で同じ境遇の方とのつながりや学ぶ場を求めていることが多いように感じる一方で、そのような場は決して多くない。加えて、アトツギを支援する金融機関もあまりいない」という問題意識を持っていた。そこで、アトツギ支援を含めた事業承継を支援する専門の部署を新設。「関係者の思いに寄り添った支援をしたい」という思いから、部署名は「事業アトツギ支援部」とした。

同金庫では、アトツギが求める場を提供するために、アトツギ向けプログラム「京信アトツギゼミ」を実施している。プログラムの内容は、「アトツギが学び、つながる場を提供する」というコンセプトの下、グループワーク等を通して、経営理念の大切さ、自社の歴史や組織、経営者としての心構えや経営資源をいかした新規事業の創出等を学ぶというものである。参加したアトツギの満足度も高く、プログラムが終了してからもアトツギ同士で連絡を取り合うなど、コミュニティが継続している状況である。また、同金庫にとっても、アトツギと接点を持つことで取引先との関係性を長期的な視点でより深くすることができるメリットもある。

今後は、京都府内には既にあるいくつかのアトツギコミュニティ同士をつなげていき、アトツギ支援の重要性を更に醸成していく方針である。

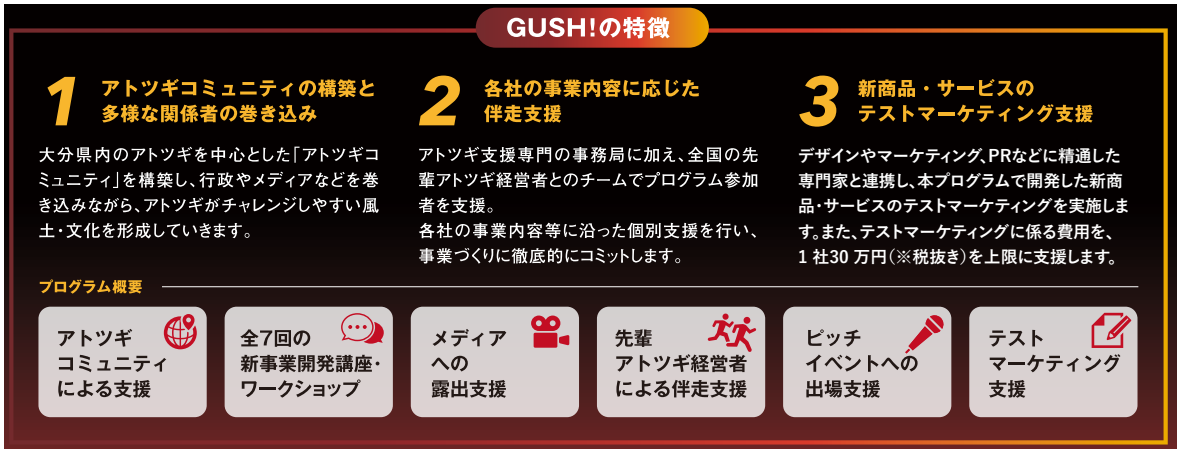
事例：大分県

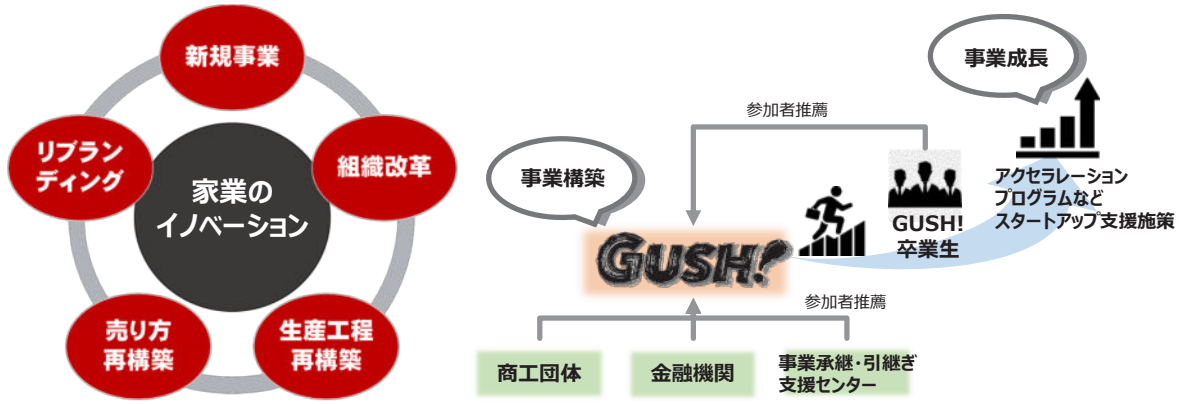
大分県では、次世代の県経済の担い手を育成するに当たり、スタートアップを創出するだけでなく、新規事業を展開するアトツギを数多く生む環境をつくることが地域産業の新たな成長において重要と考えていた。令和２年度に開催された「第１回アトツギ甲子園」において、同県から２名の決勝進出者が誕生したことも後押しとなり、同県は令和４年度からアトツギ支援事業「GUSH!」を開始。県内で10名のアトツギを採択した。その後、参加者のうち４名が「第３回アトツギ甲子園」に出場し、２名は全国15名の決勝進出者に選出された。さらに「GUSH!」の参加者が、「GUSH!」のプログラムに価値を感じ、県内のアトツギに次年度の参加を推薦するという好循環が生まれている。実際、令和５年度の参加者の半数は「GUSH!」の参加者からの推薦によるものである。

今後も同県は、地域金融機関や商工団体、地元メディアなどを幅広く巻き込み、アトツギが挑戦しやすい環境を整備し、アトツギ支援のエコシステム形成を進める考えだ。

コラム　1-3-2②図　「GUSH!」の概要

【「GUSH!」のポイント（令和４・５年度）】
- 39歳以下のアトツギに限定している。
- 「まだ新規事業に取り組めていないアトツギ」をメインターゲットとしている。
- 全国で活躍する事業承継を経験した経営者を招聘し、事例や考え方を学び、実行している。
- 学んだことの実践を重視している。
- 事業承継支援ではなく新規事業・家業変革支援に注力している。
- 「GUSH!」卒業後はスタートアップ支援体系の中で事業実現・成長を継続して支援している。





資料：大分県商工観光労働部経営創造・金融課「大分県アトツギベンチャー創出支援事業」（2023年７月20日）ほか

事例：岡山市

岡山市内では、地域の民間企業や個人により自前でピッチ大会が開催されるなど、スタートアップ支援に熱心に取り組む人材が複数集まっていた。そのような中、岡山市としてもスタートアップ支援を行うべく、同市と地域金融機関等から構成する「おかやま・スタートアップ支援拠点運営委員会」を立ち上げ、スタートアップ支援拠点「ももたろう・スタートアップカフェ」（ももスタ）を創設した。

その上で、これまで実施していたスタートアップ支援のみならず、地元企業のアトツギに対してもイノベーション創出支援が必要と判断。令和５年度に中小企業庁と連携しアトツギ向けプログラムを実施するなど、同市のアトツギを中心としたコミュニティの形成に取り組んだ。その結果、「ももスタ」で支援していた中学生が「第４回アトツギ甲子園地方大会」に出場するという新たな流れが生まれている。

同市は、今後、スタートアップはもとより、地元企業のアトツギや学生、金融機関、研究機関等とも連携を進めながら、ハブ拠点としてイノベーション創出を加速させ、地域の活性化を図っていく考えだ。

ここまで見てきたように、様々な機関がハブ拠点となり、次の地域経済の担い手である後継者への支援が広がってきている。地域において複数の支援機関、事業者等が連携して、地域の後継者とともに、地域を活性化していく動きがあり、エコシステムが形成され好循環が生まれているものもある。

挑戦する後継者とともに、支援機関、事業承継を経験した経営者、起業家、サポーター等それぞれが主導して連携し、エコシステムを形成しながら地域の更なる活性化が各地域で行われることを期待している。

コラム

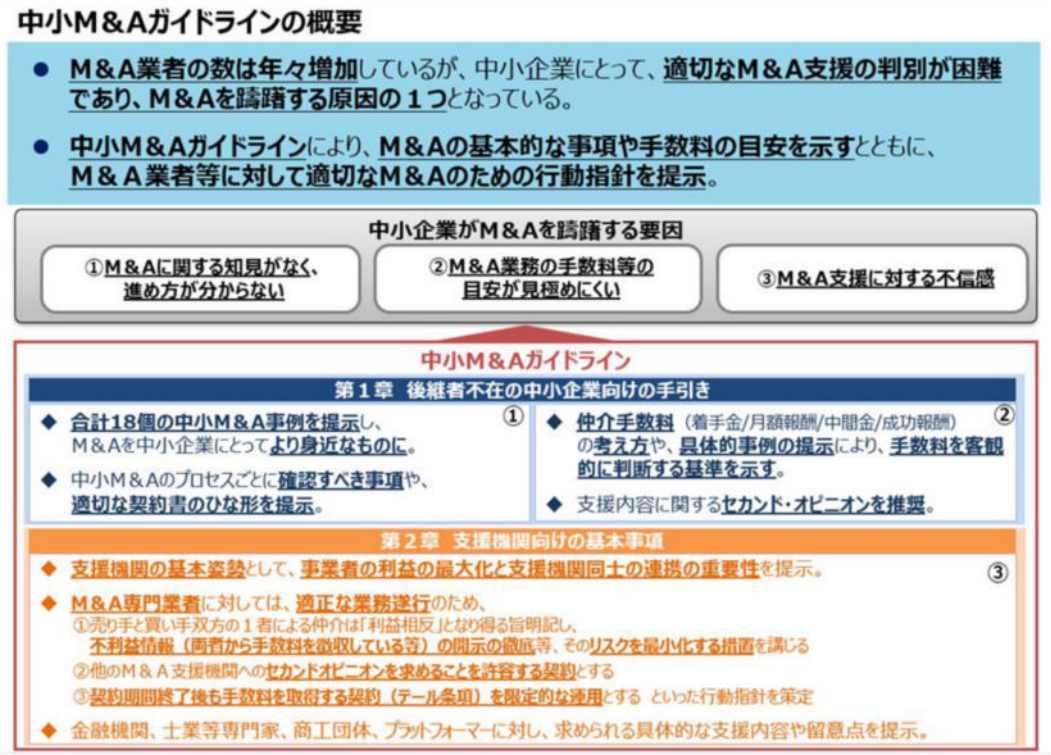
1-3-3　中小Ｍ＆Ａガイドライン

１．中小Ｍ＆Ａガイドラインの改訂

中小企業庁では、Ｍ＆Ａに関するガイドラインの整備を進めている。

具体的には、2015年３月に、Ｍ＆Ａの手続や手続ごとの利用者の役割・留意点、トラブル発生時の対応等を記載した「事業引継ぎガイドライン」を策定した。その後、2020年３月には、後継者不在の中小企業のＭ＆Ａを通じた第三者への事業の引継ぎを促進するために、同ガイドラインを全面改訂した「中小Ｍ＆Ａガイドライン-第三者への円滑な事業引継ぎに向けて-」（以下、「初版」という。）を策定してきた。

コラム　1-3-3①図　中小Ｍ＆Ａガイドライン（初版）のポイント



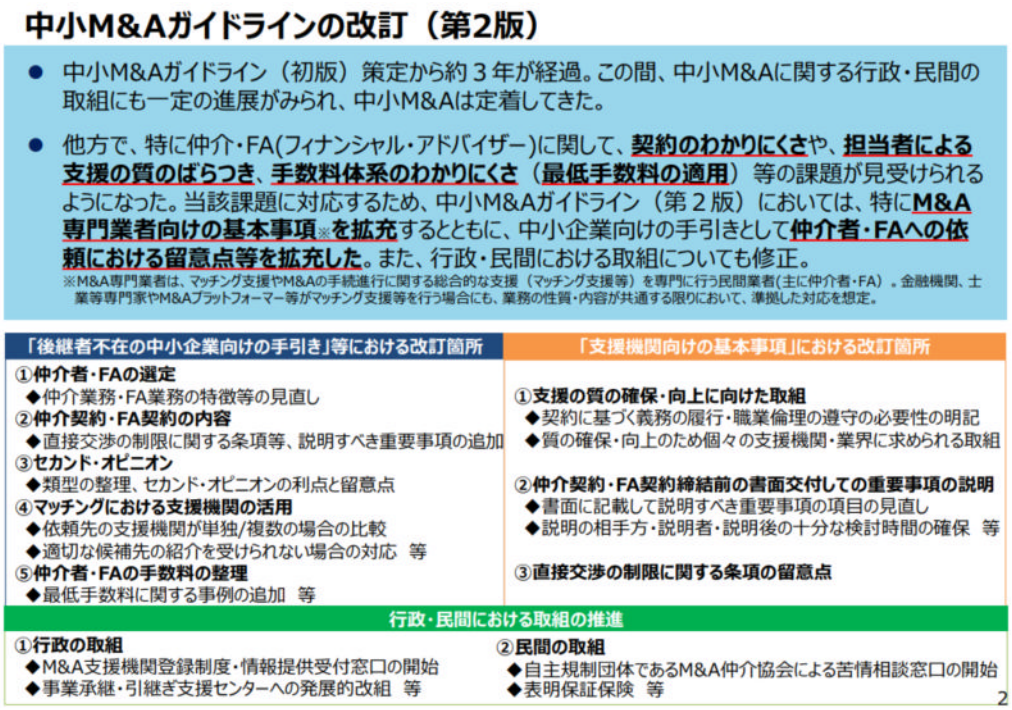
資料：中小企業庁「『中小Ｍ＆Ａガイドライン』について」（2020年３月）

今回、2023年９月に初版を改訂し、「中小Ｍ＆Ａガイドライン（第２版）-第三者への円滑な事業引継ぎに向けて-」（以下、「第２版」という。）を策定した。（https://www.meti.go.jp/press/2023/09/20230922004/20230922004.html）

第２版の策定に当たっては、初版の策定・公表から３年が経過する中で、中小企業を当事者とするＭ＆Ａの市場が拡大し、マッチング支援やＭ＆Ａの手続進行に関する総合的な支援を専門に行うＭ＆Ａ専門業者（主に仲介者やフィナンシャル・アドバイザー〔以下、「FA」という。〕）が顕著に増加する中で、Ｍ＆Ａ専門業者の契約内容や手数料の分かりにくさ、支援内容への不満等が課題となっていることに着目。Ｍ＆Ａ専門業者向けの基本事項（支援の質の確保・向上に向けた取組、依頼者との仲介契約・FA契約前の書面交付による重要事項説明等）を拡充し、更なる規律の浸透を促している。

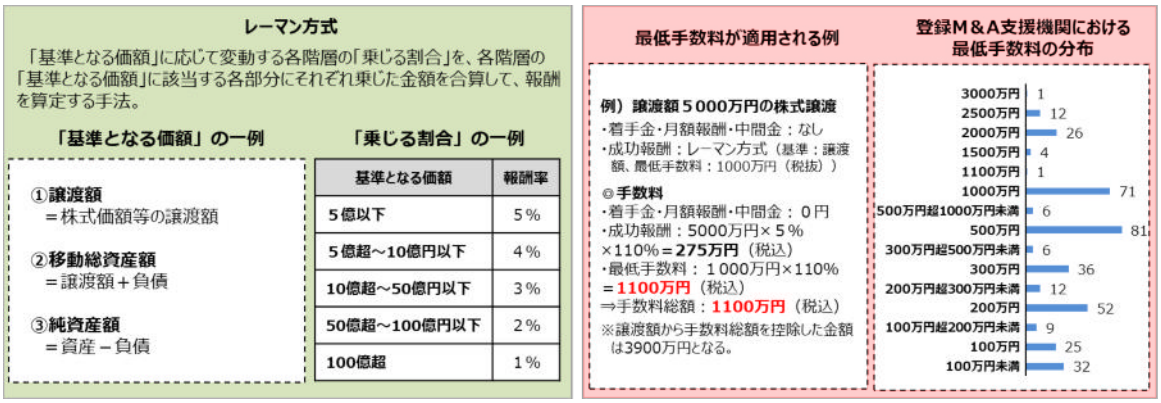
また、仲介者・FAの手数料については、レーマン方式によるものが多いが、「基準となる価額」に様々な考え方があり、採用される考え方によって報酬額が大きく変動し得るため、「基準となる価額」の考え方・金額の目安や報酬額の目安を確認しておくことが重要である点などの留意点を記載している。さらに、最低手数料を設定する仲介者・FAが多いことから、手数料についてレーマン方式と最低手数料を併記し、最低手数料の分布や最低手数料が適用される事例を紹介している。

コラム　1-3-3②図　中小Ｍ＆Ａガイドラインの改訂のポイント



資料：中小企業庁「中小Ｍ＆Ａガイドライン改訂（第２版）に関する概要資料」

コラム　1-3-3③図　仲介者・FA金融機関の手数料について



資料：中小企業庁「中小Ｍ＆Ａガイドライン改訂（第２版）に関する概要資料」

２．Ｍ＆Ａ支援機関登録制度

中小企業庁では、初版を策定した後、2021年４月に「中小Ｍ＆Ａ推進計画」を策定し、同年８月には同計画に基づき、「Ｍ＆Ａ支援機関登録制度」（以下、「登録制度」という。）を創設した。登録制度への登録を希望するＭ＆Ａ支援機関に対して、中小Ｍ＆Ａガイドラインの遵守宣言を求めることや、事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用型）において、登録制度に登録されたＭ＆Ａ支援機関を活用することを要件とすること等により、中小Ｍ＆Ａガイドラインに記載された行動指針の普及・定着を図ってきた。

また登録制度のホームページでは、同制度に登録された仲介業務又はFA業務を行う支援機関のデータベースを提供している。登録支援機関の種類（専門業者、金融機関等の別）、Ｍ＆Ａ支援業務の開始時期、専従者や所在地等を確認・検索することができ、中小企業が仲介者・FAを選定する際の情報手段として有用である。

なお、登録されたFAや仲介業者が提供するＭ＆Ａ支援サービスを巡り、仲介とFAの違いや手数料等について十分な説明を受けなかった、といったトラブルが発生している。こうした実態も鑑み、中小企業者からの情報を受け付ける「情報提供受付窓口」も併せて設置している。登録制度においては、情報提供受付窓口に不適切な対応に係る情報が寄せられており、中小Ｍ＆Ａガイドラインへの違反が認められた場合等は、「Ｍ＆Ａ支援機関登録制度の取消し等に関する要領」に基づき、登録の取消しを可能としている。

＜Ｍ＆Ａ支援機関登録事務局内　情報提供受付窓口＞
受付フォーム　：https://ma-shienkikan.go.jp/inappropriate-cases
TEL　　：03-4577-6532
受付時間　　：平日 10：00～17：00

コラム　1-3-3④図　登録機関データベースの検索画面（Ｍ＆Ａ支援機関登録制度）



資料：Ｍ＆Ａ支援機関登録制度のホームページより

コラム　1-3-3⑤図　各支援機関のデータ（M＆A支援機関登録制度）

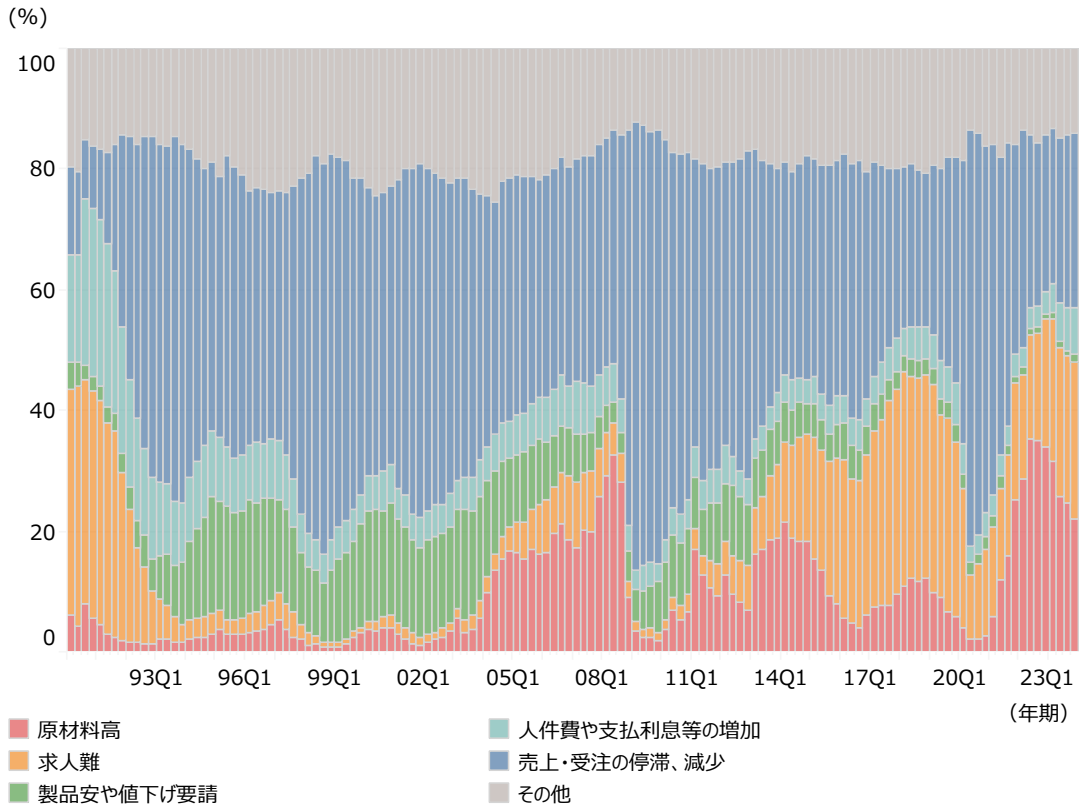


資料：M＆A支援機関登録制度のホームページより

第7節　物価・為替

続いて、物価・為替の動向について確認する。**第1-3-32図**は「全国中小企業動向調査（中小企業編）」を用いて、経営上の問題点を時系列で見たものである。これを見ると、感染拡大後の2020年には、一時的に「売上・受注の停滞、減少」の回答割合が上昇したものの、足下の2023年では低下しつつある。その一方で、2021年においては「原材料高」、2023年においては「求人難」の回答割合も上昇しており、中小企業においては売上げの減少に加えて、原材料高や人手不足といった経営課題にも直面していることが分かる。

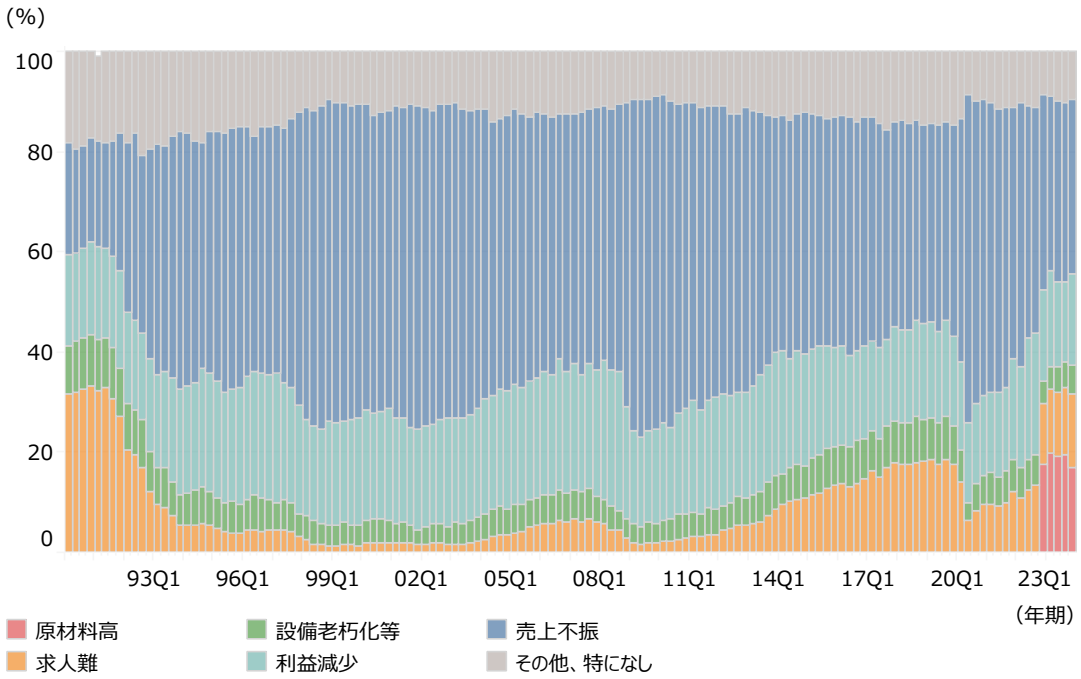
第1-3-32図　経営上の問題点の推移（中小企業編）



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」
（注）ここでいう「中小企業」とは、（株）日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業をいう。

第1-3-33図は「全国中小企業動向調査（小企業編）」を用いて、経営上の問題点を時系列で見たものである。これを見ると、2023年において「売上不振」の割合は感染症の感染拡大期を除いて長期的に減少傾向にあるものの、回答割合が最も高い。その一方で、2022年10-12月期に追加となった「原材料高」は高い割合を占める状況が続いているほか、長期的に見ると「求人難」の回答割合も上昇傾向にあり、小規模事業者においては、売上不振に加えて原材料高や求人難などの経営課題に直面していることが分かる。

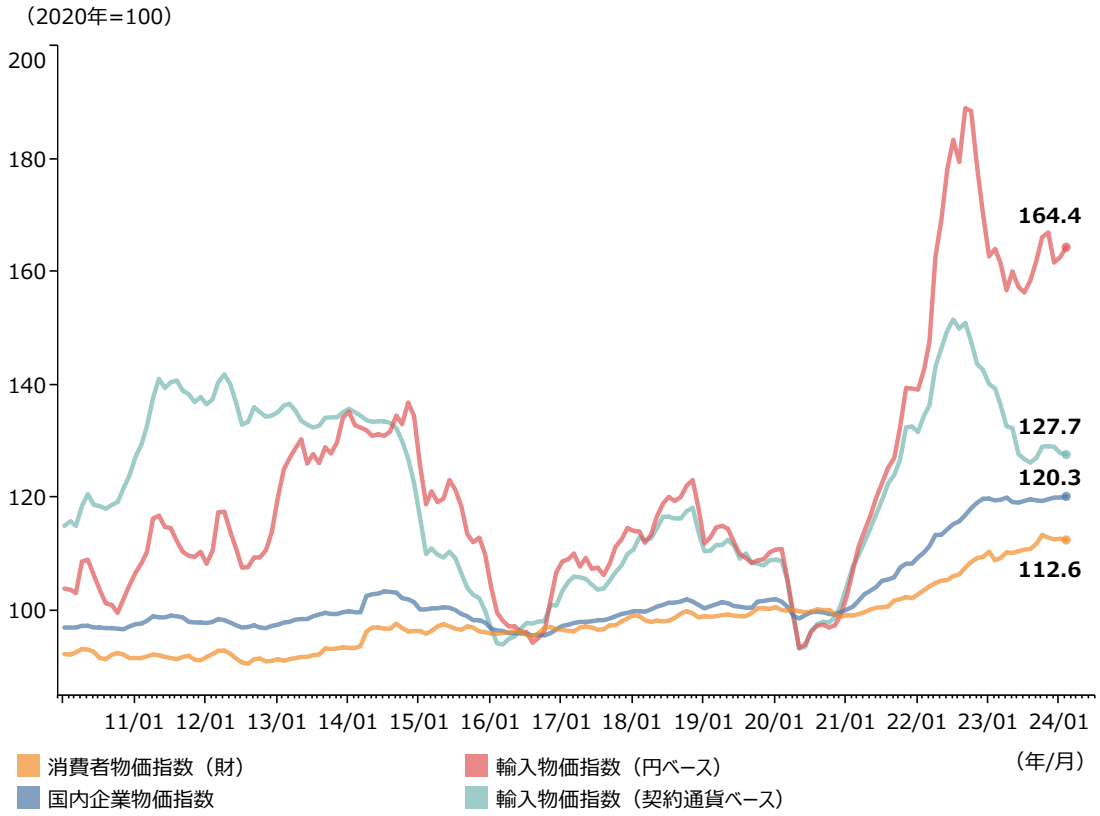
第1-3-33図　経営上の問題点の推移（小企業編）



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」
（注）1.ここでいう「小企業」とは、（株）日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人未満の法人及び個人の事業者をいう。
2.2022年10-12月期に「原材料高」を追加した。
3.「その他、特になし」は、「代金回収条件の悪化」、「代金支払条件の悪化」、「借入難」、「その他」、「特に問題なし」を合計したもの。
4.小数第２位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある。

第1-3-34図は、日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」を用いて、国内の財の動きを見たものである。これを見ると、輸入物価指数は、2020年末より急激に上昇し、2023年においても依然として高止まりしている。そのような中で、国内企業物価指数、消費者物価指数も、輸入物価指数の上昇に連動して、緩やかに上昇していることが分かる。

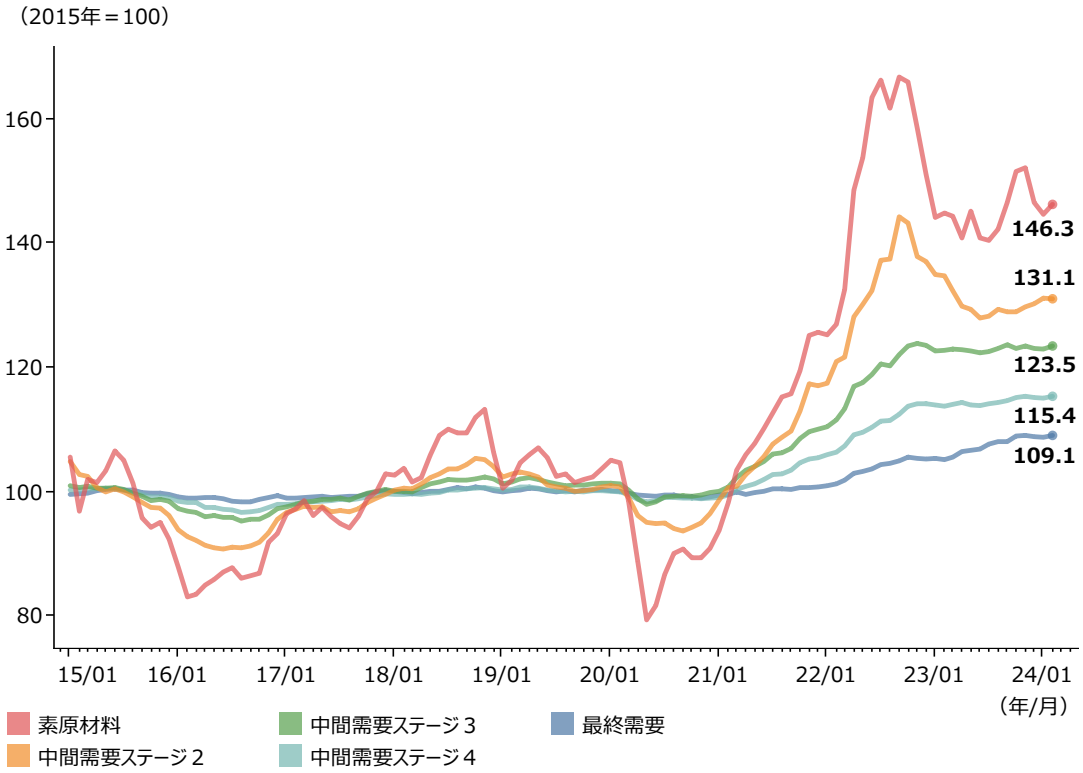
第1-3-34図　国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数の推移



資料：日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」

第1-3-35図は、日本銀行「最終需要・中間需要物価指数」を用いて、需要段階別の物価の推移を見たものである。「素原材料」は高水準で推移している一方で、中間財や最終需要については緩やかに上昇しており、原材料価格の転嫁が徐々に川下に波及していることが分かる[49]。

第1-3-35図　最終需要・中間需要物価指数の推移

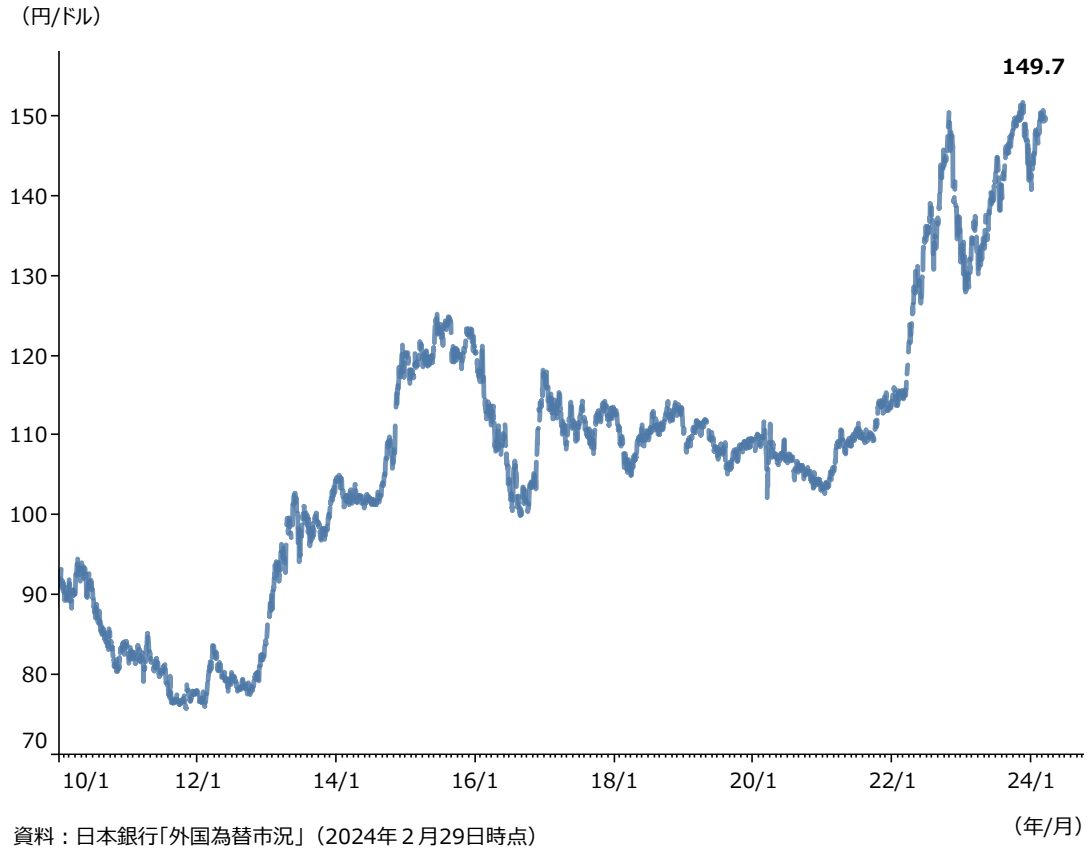


資料：日本銀行「最終需要・中間需要物価指数」
（注）1.各指数について、財だけでなくサービスも含む。
2.「素原材料」については、「中間需要ステージ１」を利用。
3.「最終需要」については、「最終需要（除く輸出）」を利用。

49 内閣府（2023a）では、2023年６月までの最終需要物価に対して、輸入財の寄与や、ほかの国内財、サービスの価格が寄与しており、輸入物価の上昇とそれによる企業物価上昇が、小幅ながら川下に波及し続けている状況を示している。

続いて、為替の状況を確認する。**第1-3-36図**は、ドル円為替レートの推移を見たものである。これを見ると、為替レートは2022年に入ってから急激に円安が進行し、2022年10月をピークに、その後は円高方向に推移していたものの、2023年２月以降は再び円安方向に推移した。2024年２月時点においても、１ドル140～150円の水準で推移している。

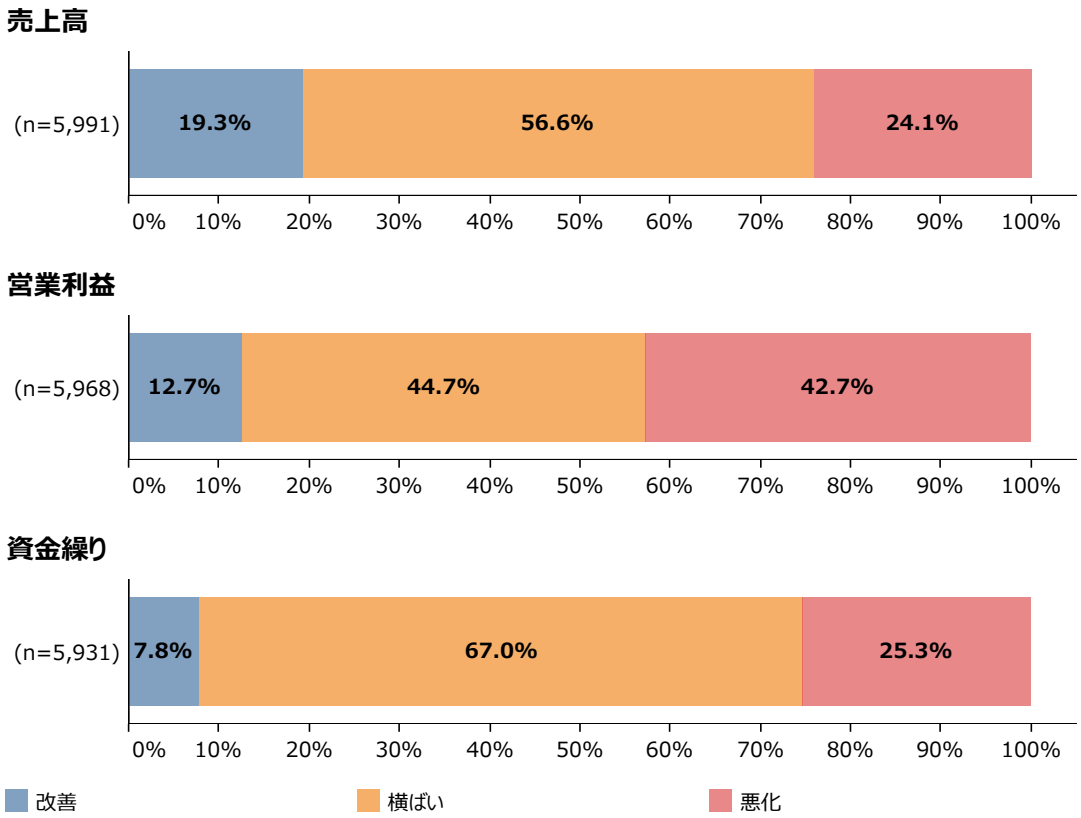
第1-3-36図　ドル円為替レートの長期推移



資料：日本銀行「外国為替市況」（2024年２月29日時点）
（注）各日の「東京市場　ドル・円　スポット　17時時点」のデータを示している。

第1-3-37図は「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」を用いて、原材料・資源価格変動による企業業績への影響の変化について見たものである。これを見ると、調査を実施した2023年11～12月時点の状況として、特に営業利益については、マイナスの影響を受けている中小企業が多い。また、原材料・資源高の影響によって資金繰りが悪化している企業も一定数見られることが分かる。

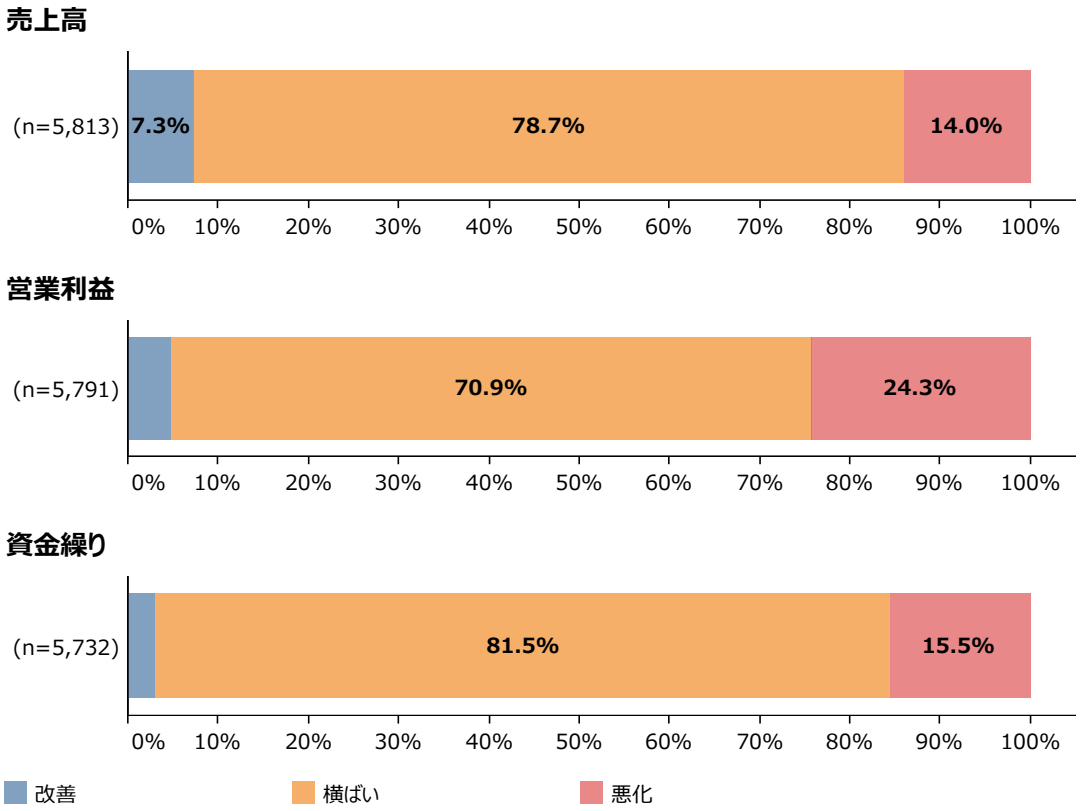
第1-3-37図　原材料・資源価格変動による企業業績に対する影響の変化（前年度比）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

第1-3-38図は、為替変動による企業業績への影響の変化について見たものである。これを見ると、円安の進行による中小企業の業績への影響について、売上高は「横ばい」と回答する企業が約８割となっている一方、営業利益は「悪化」と答える企業が２割強となっており、利益の面で円安進行によるマイナス影響を受ける企業が比較的多い。

第1-3-38図　為替変動による企業業績に対する影響の変化（前年度比）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

以上から、円安進行や、輸入物価上昇に起因する原材料・資源価格の高騰が営業利益にマイナス影響を及ぼしている企業が多いことを受け、中小企業・小規模事業者においては価格転嫁を促進することなどの対応が必要となっていることが示唆される。

コラム1-3-4では、消費動向を把握するためのオルタナティブデータから、人口密度等の地域属性に応じた中小企業の財・サービスの消費の変動要因のほか、消費単価変動等の消費全体への影響を分析した研究を紹介する。

コラム

1-3-4 消費動向の要因分解を通じた企業の価格戦略と数量戦略の把握

１．企業の価格戦略と数量戦略の把握

感染症の５類移行に伴い、足下は中小企業の景況感が高水準で推移するなど、我が国の経済は新たなステージへ移行しつつある。一方で、個人消費など内需の戻りは依然として弱く、財では物価高騰による需要の伸び悩み、サービスでは人手不足による供給制約が見られている。こうした経済社会環境の変化が、企業の価格戦略や数量戦略にどのような影響を及ぼしているのか、現状の分析を行った。

本コラムにおける分析の特徴を次に示す。第一に、企業の価格戦略と数量戦略を明らかにするため、消費動向を示す指数について、価格要因と数量要因への分解を行う。第二に、企業の価格戦略や数量戦略は大企業と中小企業など企業規模により違いがあると考えられることから、消費動向の指数について、企業規模別の分析を行う。第三に、需要側の環境として、人口密度の高い地域と低い地域では企業行動に違いが生じると考えられることから、都道府県別の人口密度に応じた分析を行う。第四に、供給側の環境として、地域における独占・寡占など市場の競争状態の違いにより企業行動に違いが生じると考えられることから、都道府県別の企業の市場占有率を基に算出したハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI）を用い、企業の競争状態別の分析を行う。

今回の分析では、消費動向を示す指数として、JCBカードの利用データから得られる月次のクレジットカード決済データを用い、2016年４月から2019年３月を基準期間（2016年度～2018年度の平均＝100）として、2019年４月から2023年10月を対象に分析を行う。クレジットカード決済データについては、消費者の居住地を基準として集計を行う考え方と、消費者の購買地を基準として集計を行う考え方がある。今回は、上記第三や第四の分析として示した地域別の企業行動の差異の分析を行うことから、購買地を基準として集計を行う考え方を採用し、財・サービスを供給する店舗・企業の所在地基準で決済データの集計を行った。これにより作成した消費動向指数を、本コラムにおいては「供給側指数」と記載する。

なお、本コラムでは、「中小企業の売上動向把握の精度向上のための調査・分析事業」（以下、「本事業」とする。）において実施した分析結果を中心に紹介する。また、上記第四の市場の競争状態に関する分析においては、別途「政府統計データを用いたインボイス制度導入に係る取引実態等調査事業」において作成した都道府県別のハーフィンダール・ハーシュマン指数（以下、「HHI」とする。）を使用している。

コラム1-3-4①図は、今回分析対象とする供給側指数の集計対象店舗数の構成比に関する、作成区分別の記述統計表を示したものである。なお、ここでの集計対象店舗数の構成比は、各業種における全規模の店舗サンプル数を１万としたときの各区分の集計対象店舗数比率（１万分比）を表しており、実店舗数とは異なる。

コラム　1-3-4①図　分析対象とする供給側指数の作成区分別構成比

指数作成区分			外食	宿泊	居酒屋	ホテル	ビジネスホテル	スーパー
全規模			10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
規模別	大企業		2,172	2,599	2,227	4,093	3,802	7,493
	中小企業		7,828	7,401	7,773	5,907	6,198	2,507
人口密度別	第１四分位	大企業	178	477	204	764	537	1,770
		中小企業	864	1,661	877	1,395	1,223	524
	第２四分位	大企業	175	338	136	477	385	1,045
		中小企業	677	1,260	626	888	1,057	404
	第３四分位	大企業	269	449	228	743	470	1,072
		中小企業	904	1,458	781	1,083	1,348	416
	第４四分位	大企業	1,550	1,335	1,659	2,109	2,409	3,605
		中小企業	5,385	3,022	5,489	2,540	2,571	1,163
競争状態別	競争度低	大企業	467	1,378	630	2,241	2,181	5,207
		中小企業	1,833	3,715	2,271	3,023	3,193	1,706
	競争度高	大企業	1,705	1,220	1,596	1,852	1,621	2,286
		中小企業	5,996	3,687	5,502	2,884	3,005	801

資料：(株)ナウキャスト「令和５年度中小企業実態調査事業（中小企業の売上動向把握の精度向上のための調査・分析）」
（注）1. 供給側指数の作成に当たって使用した集計対象店舗数を１万分比で記載。
2. ここでいう「中小企業」とは、中小企業基本法第２条第１項の規定に基づく「中小企業者」の定義を参考に、加盟店の資本金・従業員区分の情報を使用して分類を行ったものであり、「大企業」は「中小企業」以外の企業を指す。ただし、加盟店の従業員・資本金区分の情報が不足している場合があり、「中小企業者」の定義と厳密には一致していないことに留意。
3. 人口密度別の四分位区分は、都道府県別供給側指数について、第１四分位が人口密度の最も低い地域、第４四分位が人口密度の最も高い地域として、分類を行ったもの。
4. 競争度区分は、都道府県別の「供給側指数」について、都道府県別ハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI）の中央値より低い区分を「競争度高」、中央値より高い区分を「競争度低」として、分類を行ったもの。

２．クレジットカード決済データを活用した消費動向の要因分解

個人消費は、「個人消費額＝消費数量×消費単価」と分解でき、それぞれの変化率については、「個人消費額全体の変化率＝消費数量の変化率＋消費単価の変化率」と近似して寄与度分解できる。これを踏まえ、今回の分析では、JCBカードの利用データから得られる月次のクレジットカード決済額を個人消費額として用い、個人消費額全体の2016年度～2018年度と比べた変化率について、消費数量要因と消費単価要因に分けて寄与度分解を行い、得られた変化率の寄与度を指数化する形で、企業規模別や人口密度別、競争状態別の分析を行った。

寄与度分解に当たっては、個人消費額全体を示す「供給側指数」の変化率を個人消費額として用い、上記の近似式に基づいて、「供給側指数」の変化率と「消費数量」の変化率から、「消費単価」の変化率を算出している。

ここで、「消費数量」は、数量１単位について、どの財・サービスを１単位として捉えるか、といった問題が生じる。この点で、クレジットカード決済データから得られる「決済回数」では、複数品目を購入する場合でも、一回の購入を一回の決済として計測されることから、「決済回数」を消費数量として用いる場合には、消費者の一回の購入当たり数量・質が大きく変化していない、という仮定が必要である。今回の分析対象期間は2019年４月から2023年10月であり、この期間中に消費者の１決済当たりの消費数量・質が大きく変化していないと仮定できる場合、又はデータの制約上、ほかの代替可能な手法がない場合は上記「決済回数」を使用することとした[50]。一方、消費者の１決済当たりの消費数量・質が大きく変化していると仮定でき、ほかの統計の使用が可能な業種

50　クレジットカード決済データそのものが抱える課題や、決済回数を消費数量として用いる場合の留意事項も存在することから、分析の際はそれらのバイアスに留意が必要である。これについては、例えばユーザーや店舗数の増減のほか、一部の大手企業が本社店舗に決済を集約させていることに伴って、特定地域に加盟店の売上げが集約される問題などが挙げられる。

については、消費数量・質の変化を含まないほかの統計を使用する形で分析を行った。なお、この場合は同じ母集団を対象とした２つの異なる標本のデータを用いて、要因別の変化率に着目することとなることから、ある要因の変化率を算出する際に、もう一方の要因と標本やデータのばらつきが異なる場合は、変化率が過大・過小に評価されてしまう懸念がある。ほかの統計を用いる場合には、事前にデータの標準化を行う必要がある点に留意が必要である。

本コラムでは、本事業で分析を行った６業種（マクロ業種の「外食」・「宿泊」、ミクロ業種の「居酒屋」・「ホテル」・「ビジネスホテル」・「スーパー」）のうち、マクロ業種の「外食」・「宿泊」の２業種を取り上げ、その分析結果を次項以降で紹介する[51]。

３．企業規模別の分析結果

本項では、マクロ業種の「外食」・「宿泊」の個人消費額の指数について、企業規模別の要因分解を行った結果について述べる。数量要因については、「外食」では「決済回数」を使用し、「宿泊」では分析対象期間における消費者の１決済当たりの消費数量の変化を踏まえ、観光庁「宿泊旅行統計調査」から取得した延べ宿泊者数について、同統計における従業者数が99人以下の区分を中小企業の数量要因、100人以上の区分を大企業の数量要因として用いた。

コラム1-3-4②図は、「外食」・「宿泊」の個人消費額の指数について、企業規模別に、価格要因と数量要因の要因分解を行った結果を示したものである。

「外食」について見ると、大企業は中小企業と比べ、価格を引き下げ、数量を増加させる戦略をとっている。この間、全体の消費動向は、2020年４月から2022年の感染拡大～回復局面において、大企業は中小企業よりも若干小幅の落ち込み幅で推移している。

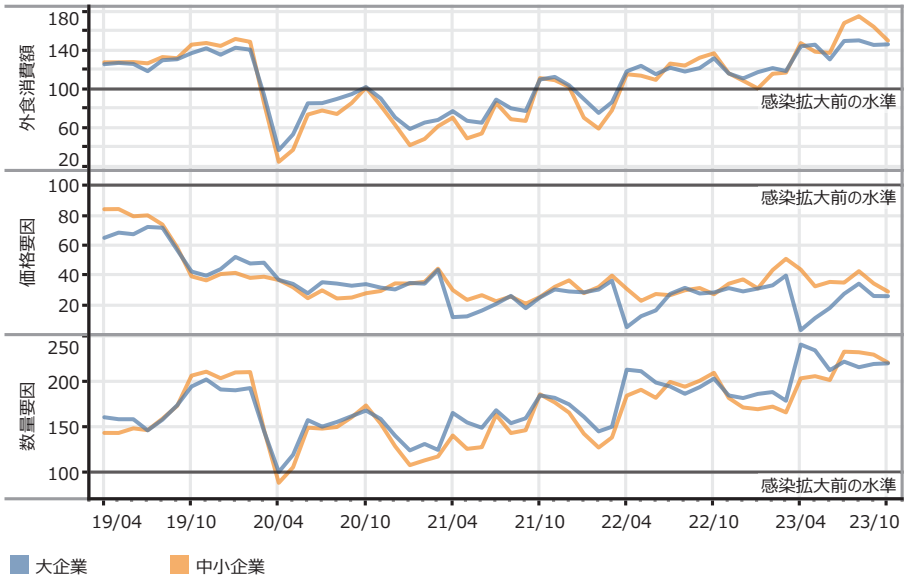
「宿泊」について見ると、大企業は中小企業と比べ、積極的な価格設定行動が見られる。中小企業は価格設定行動が大企業と比べて抑制的である中で、数量を安定的に確保している。なお、コロナ対策として消費喚起策が行われた時期に、数量が増加する中で価格が下落しているが、これはクレジットカード決済額（消費者の実際の支払額）を見ていることによるものである。

51　ミクロ業種の詳細は、（株）ナウキャスト「令和５年度経済産業省中小企業庁委託業務　中小企業の売上動向把握の精度向上のための調査・分析　調査報告書」による。

コラム　1-3-4②図　「外食」・「宿泊」の消費動向（企業規模別）

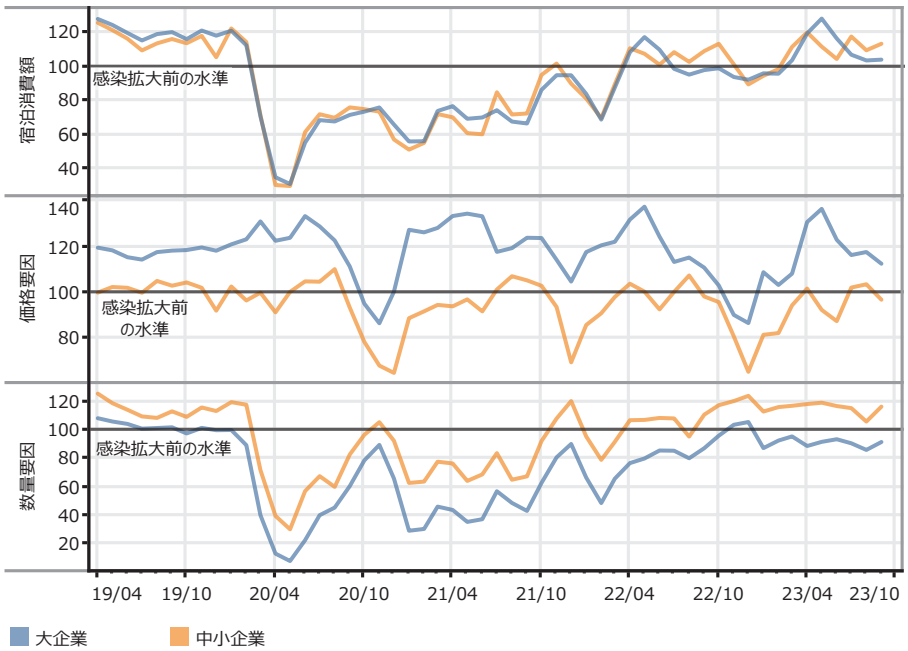
「外食」

（指数、2016-18年度平均＝100）



「宿泊」

（指数、2016-18年度平均＝100）



資料：（株）ナウキャスト「令和５年度中小企業実態調査事業（中小企業の売上動向把握の精度向上のための調査・分析）」

（注）1.「外食」の数量要因は、クレジットカード決済データから取得した「決済回数」を使用。

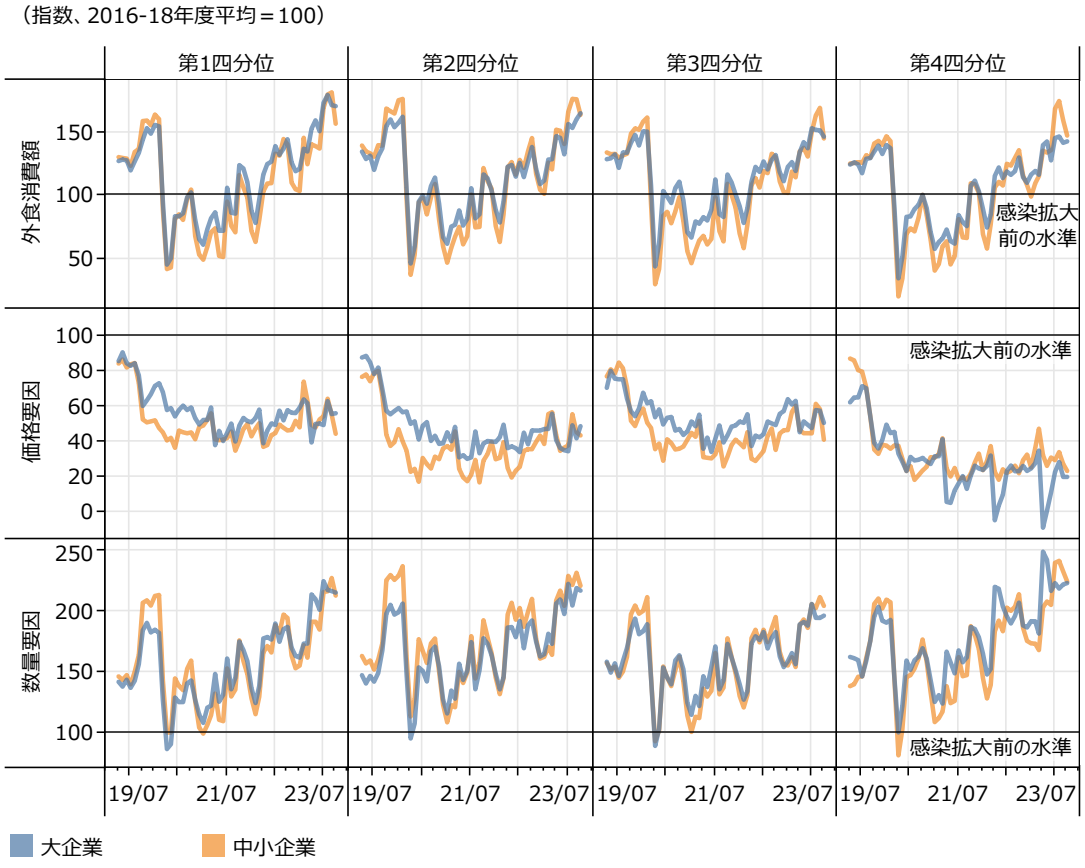
2.「宿泊」の数量要因は、観光庁「宿泊旅行統計調査」から取得した延べ宿泊客数を使用。また、分析に当たっては、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」における宿泊業の売上高のデータを用いて、クレジットカード決済データから取得した「宿泊消費額」の水準・変動幅を、観光庁「宿泊旅行統計調査」から取得した「数量要因」（延べ宿泊者数）の水準・変動幅と合わせるための標準化処理を行っている。

４．人口密度別の分析結果

本項では、マクロ業種の「外食」・「宿泊」の個人消費額の指数について、人口密度別に要因分解を行った結果について述べる。数量要因については、「外食」・「宿泊」共に「決済回数」を使用している。「宿泊」については企業規模別の分析において、宿泊旅行統計調査から取得した延べ宿泊者数を用いていたが、地域別のデータの制約から、「決済回数」を用いることとする。

コラム1-3-4③図は、「外食」の個人消費額の指数を、人口密度別・企業規模別に要因分解を行ったものである。これを見ると、人口密度が低い地域（第１四分位、第２四分位）では、2020年４月から2020年末において、中小企業で価格要因が大きく下がっている。人口密度の高い地域（第４四分位）では、2021年以降、大企業の価格引下げ行動が見られ、消費数量は増加傾向にある。

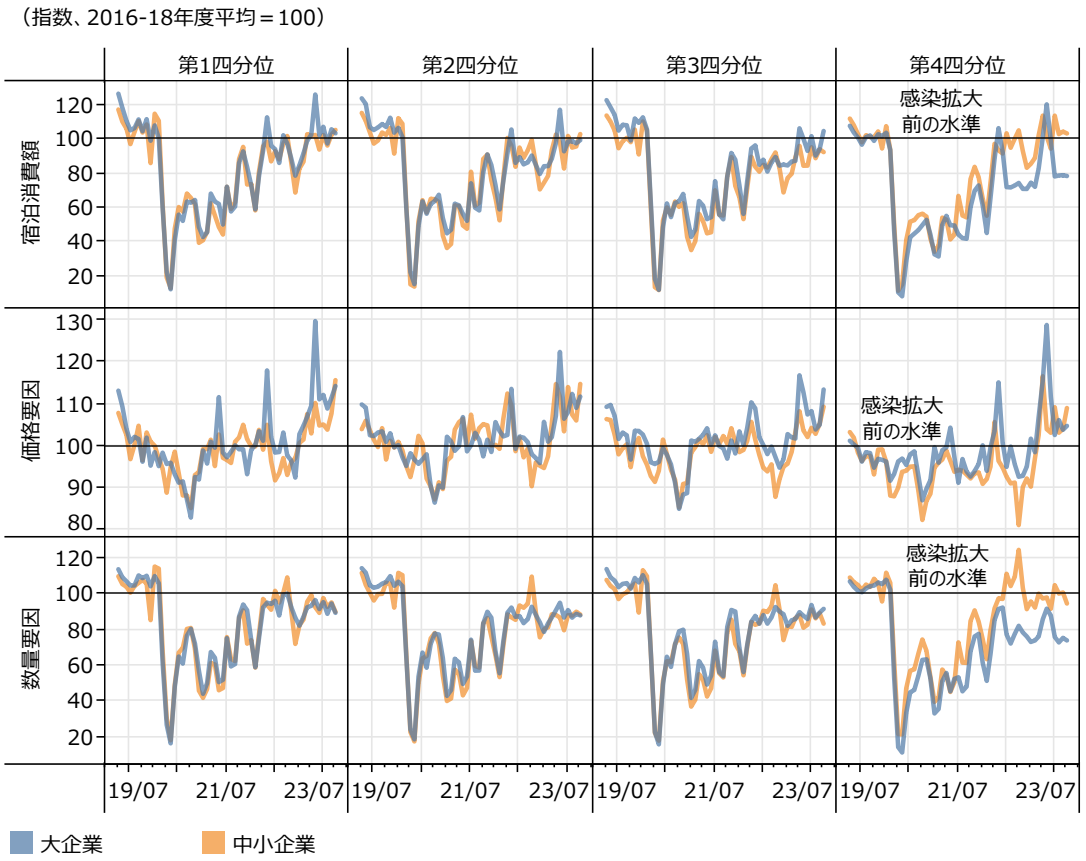
コラム　1-3-4③図　「外食」の消費動向（企業規模別・人口密度別）



資料：（株）ナウキャスト「令和５年度中小企業実態調査事業（中小企業の売上動向把握の精度向上のための調査・分析）」
（注）1.「外食」の数量要因は、クレジットカード決済データから取得した「決済回数」を使用。
2. ここでの人口密度別の四分位区分は、都道府県別の供給側指数について、第１四分位が人口密度の最も低い地域、第４四分位が人口密度の最も高い地域として、分類を行ったもの。

コラム1-3-4④図は、「宿泊」の個人消費額の指数を、人口密度別・企業規模別に要因分解を行ったものである。これを見ると、人口密度が高い地域（第３四分位、第４四分位）において、2021年以降、大企業が価格を引き上げる傾向が強く、一方で中小企業は数量の確保を優先する傾向が見られる。また、人口密度が高い地域（第４四分位）では、大企業において、宿泊消費額が感染拡大前の水準に達していない状況となっている。

コラム　1-3-4④図　「宿泊」の消費動向（企業規模別・人口密度別）



資料：（株）ナウキャスト「令和５年度中小企業実態調査事業（中小企業の売上動向把握の精度向上のための調査・分析）」
（注）1.「宿泊」の数量要因は、クレジットカード決済データから取得した「決済回数」を使用。
2. ここでの人口密度別の四分位区分は、都道府県別供給側指数について、第１四分位が人口密度の最も低い地域、第４四分位が人口密度の最も高い地域として、分類を行ったもの。

５．競争状態別の分析結果

本項では、マクロ業種の「外食」・「宿泊」の個人消費額の指数について、企業の置かれた競争状態別に要因分解を行った結果について述べる。数量要因については、前項同様、「外食」・「宿泊」共に「決済回数」を使用している。

仮説として、競争度の高い地域に所在する企業ほど消費数量を増加させるために販売価格を下げる戦略を多く取る傾向にあるが、競争度の低い地域の企業では消費数量確保のために価格戦略はあまり重視していないことが考えられる。そこで、本項の分析では、都道府県別の企業の市場占有率を基に算出したハーフィンダール・ハーシュマン指数（以下、「HHI」という。）を用いて、都道府県別の「供給側指数」について、都道府県別HHIの中央値より低い区分を「競争度高」、HHIの中央値より高い区分を「競争度低」として、分類を行った。なお、HHIとは、市場における企業間の競争状態を測る指標であり、集計単位ごとに各事業者の市場占有率（%）を二乗して単位内で合計した値である。このため、単位内に単一の事業者しかおらず市場占有率が100%となるときに最大値の10,000をとり、０から10,000までの値をとるため、完全独占を表す10,000に近づくほど、市場集中度が高いことを意味している。

コラム1-3-4⑤図は、「外食」・「宿泊」の個人消費額の指数を、HHIを用いて作成した競争度区分別・企業規模別に要因分解を行ったものである。

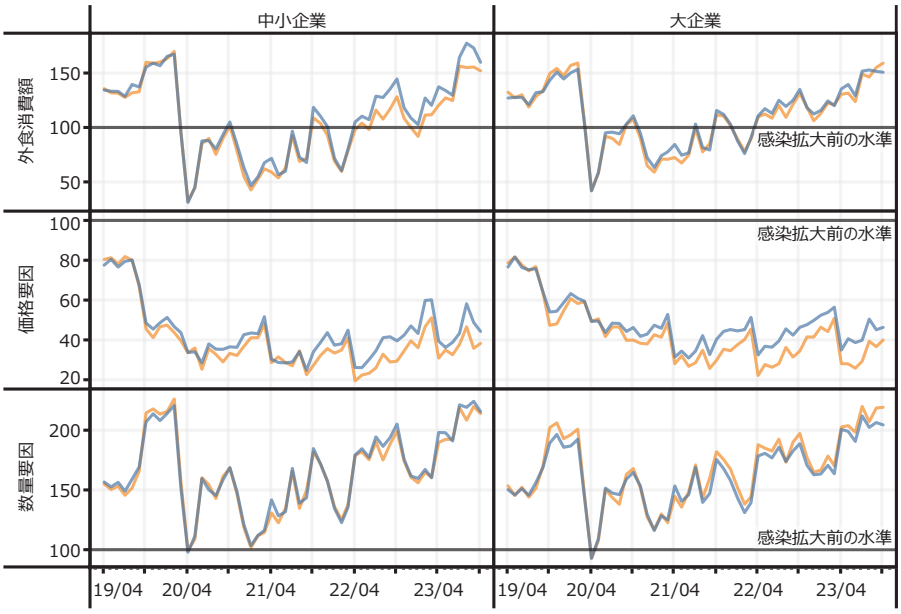
これを見ると、「外食」では、冒頭の仮説と異なり、大企業・中小企業共に、2021年以降に、競争度の高い地域と比べて、競争度の低い地域で価格要因の下落幅が大きくなっていることが見て取れる。競争度の高い地域では、シェア獲得のために更なる値下げを行う企業が多いと想起させる反面、価格競争が既に生じているため値下げして十分な利潤を確保できる余地があまりなく、参入障壁が高いと考えられることが、競争度の低い地域と比較して価格要因の下落幅が小さくなっている原因であると推察される。一方、競争度の低い地域では、価格決定の優位性があり価格転嫁を進めやすいと考えられる反面、新規出店等に伴う新たな値下げ競争が生じる余地が大きく、価格を下げて消費数量のシェアを獲得する戦略をとっている可能性が推察される。

また、「宿泊」では、大企業・中小企業共に多くの期間で、競争度の低い地域の価格が競争度の高い地域を上回って推移していることが見て取れる。今回の分析対象であるクレジットカード決済データは主に日本人決済データで構成されているが、2022年以降に円安が進展する中で、インバウンド宿泊客の増加など宿泊業全体の需要が増加する局面において、元々の供給客室数が少なく競争度の低い地域でも、人手不足などから価格の引上げが行われた可能性が見て取れる。

コラム　1-3-4⑤図　「外食」・「宿泊」の消費動向（企業規模別・競争状態別）

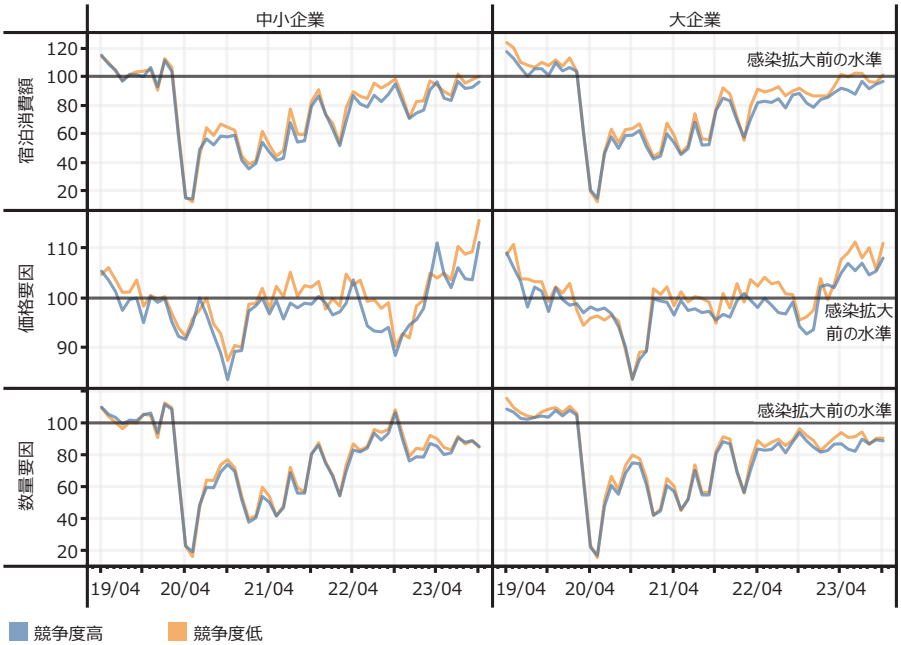
「外食」

（指数、2016-18年度平均＝100）



「宿泊」

（指数、2016-18年度平均＝100）



資料：（株）ナウキャスト「令和５年度中小企業実態調査事業（中小企業の売上動向把握の精度向上のための調査・分析）」より中小企業庁作成
（注）1.「外食」「宿泊」の数量要因は、クレジットカード決済データから取得した「決済回数」を使用。
2. 競争度区分は、都道府県別の「供給側指数」について、都道府県別HHIの中央値より低い区分を「競争度高」、HHIの中央値より高い区分を「競争度低」として、分類を行ったもの。

６．分析結果のまとめ

以上の分析から、「外食」では、人口密度の高い地域で、価格を引き下げる企業行動が取られ、特に人口密度が高く寡占の進む（競争度の低い）地域で、大企業を中心に低価格戦略を取っていることが示唆された。中小企業は、感染症の感染拡大期など需要減少局面において、価格の引下げ行動を行っているものの、その後は目立った価格行動は行われていない。

また、「宿泊」では、中小企業で感染拡大前の水準を上回る消費数量が見られているものの、大企業が価格引上げに動いている中で、中小企業の価格の引上げ幅は小幅である。加えて、競争度の低い、供給客室数に制約のある地域では、大企業・中小企業共に大きく価格を引き上げる行動が見られている。

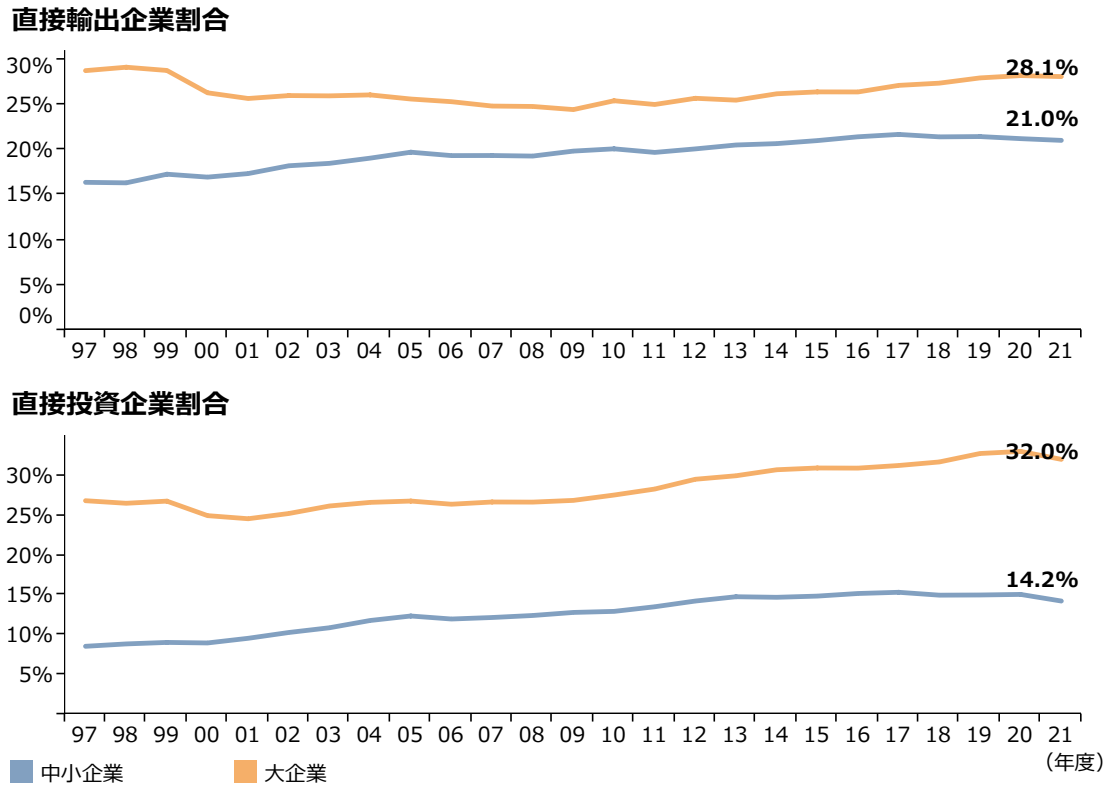
今回の分析はあくまで分析上の仮定を置いた上で実施した試行的な分析であるが、企業規模や人口密度、競争状態によって企業の価格戦略や消費動向の実態が異なる可能性が示唆されることを確認できた。中小企業は大企業と比べて抑制的な価格設定行動が行われやすいと考えられるが、更なる需要を獲得するためには、こうした周辺の環境変化も踏まえながら、価格戦略・数量戦略に取り組んでいくことも有用であると考えられる[52]。

52　また、本事業では、都道府県単位のデータを基準として分析を行ったが、消費動向や人口密度、HHIといった要素については、同一都道府県内でも市区町村間で違いがあることが考えられる。より細分化した手法として市区町村別でのデータを集計し分析することで、同一都道府県内での商圏ごとの特徴の違いについて把握できるようになることも期待される。

第８節　海外展開

本節では、海外展開の現状について確認する。**第1-3-39図**は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、企業規模別に直接輸出企業割合、海外向けの直接投資企業割合の推移を見たものである。直近で2021年度の大企業の直接輸出企業割合は28.1%、直接投資企業割合は32.0%となっている。一方で、中小企業の2021年度の直接輸出割合は21.0%、直接投資企業割合は14.2%となっている[53]。

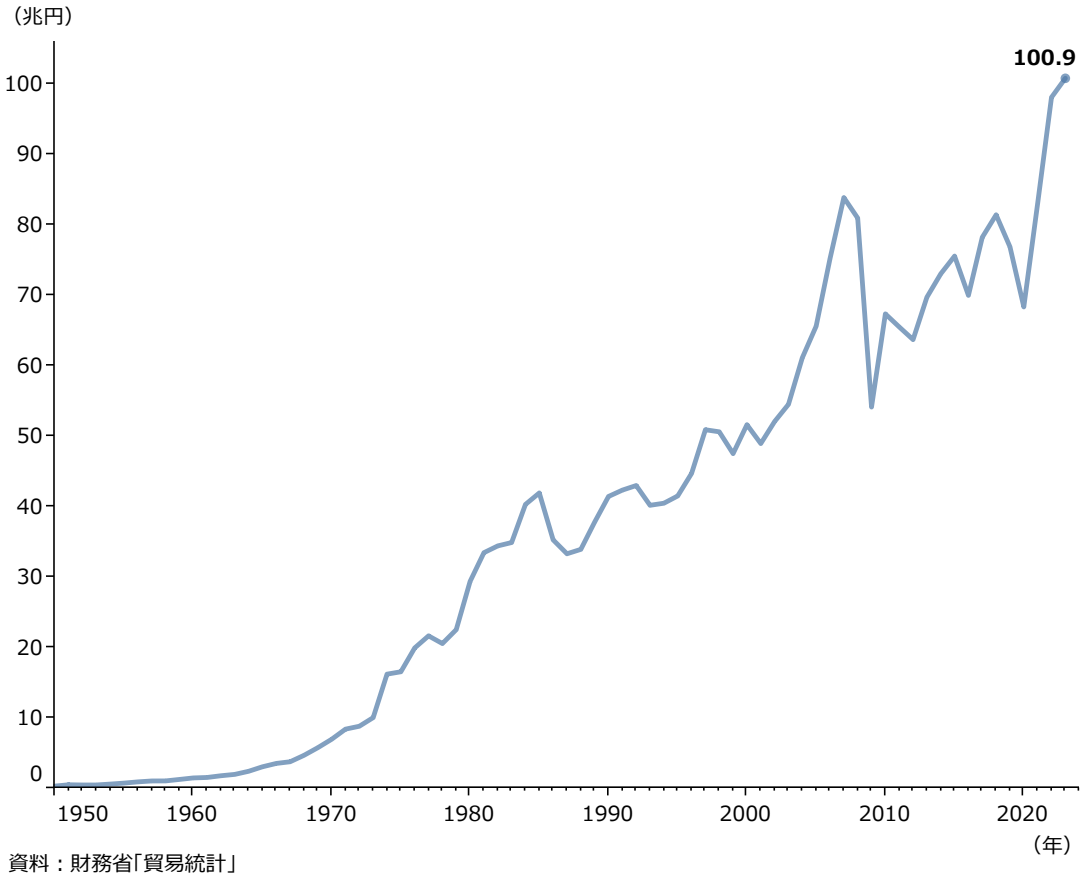
第1-3-39図　直接輸出・直接投資企業割合の推移（企業規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）ここでいう直接輸出企業とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

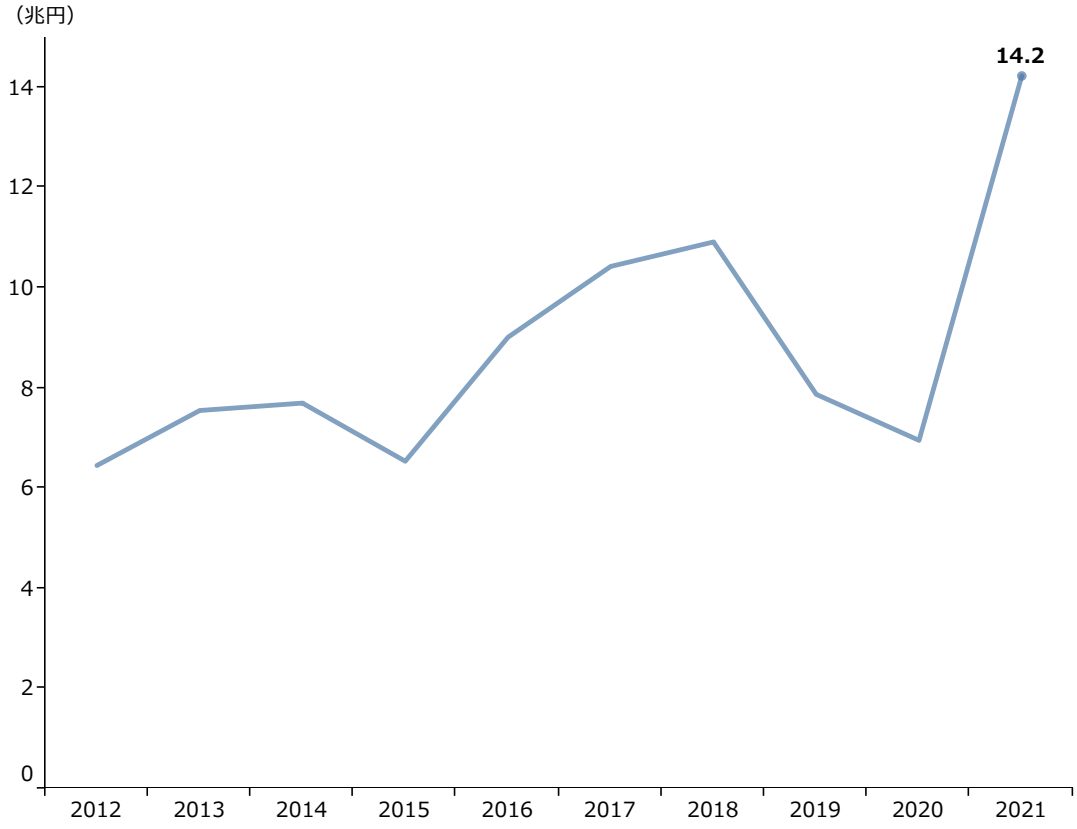
53　ここでいう中小企業は、経年での接続性を担保するため、非一次産業のみの各業種において下記の定義を用いている。
製造業その他・・・資本金の額又は出資の総額が３億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人。
卸売業・・・資本金の額又は出資の総額が１億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人。
小売業・・・資本金の額又は出資の総額が５千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人。
サービス業・・・資本金の額又は出資の総額が５千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人。

第1-3-39参考1図　年間輸出総額の推移



資料：財務省「貿易統計」

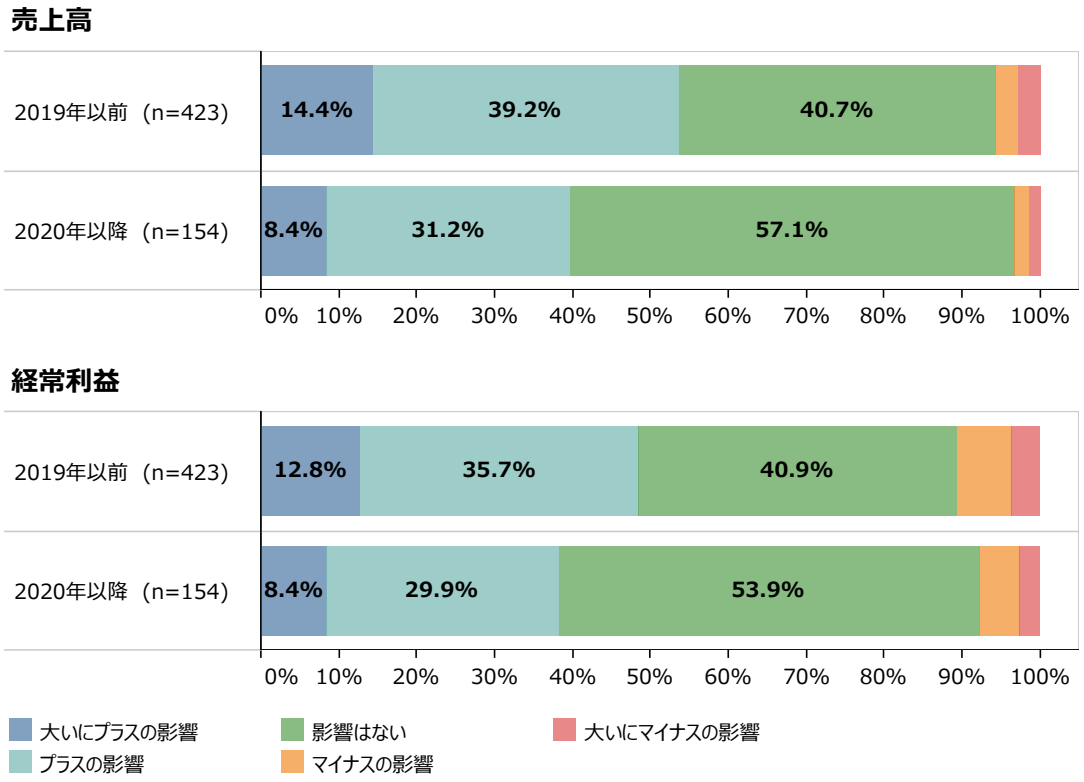
第1-3-39参考2図　海外現地法人の当期純利益の推移（全産業）



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」より中小企業庁作成
（出所）経済産業省「第52回　海外事業活動基本調査概要」

第1-3-40図は、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」を用いて、海外展開の取組開始時期別に企業業績への影響を見たものである。これを見ると、海外展開を長期で進めてきた企業は売上高や収益へのプラス影響が強い傾向にある。海外展開で業績を上げるためには、中長期的に取組を進めていくことが必要であることが示唆される。

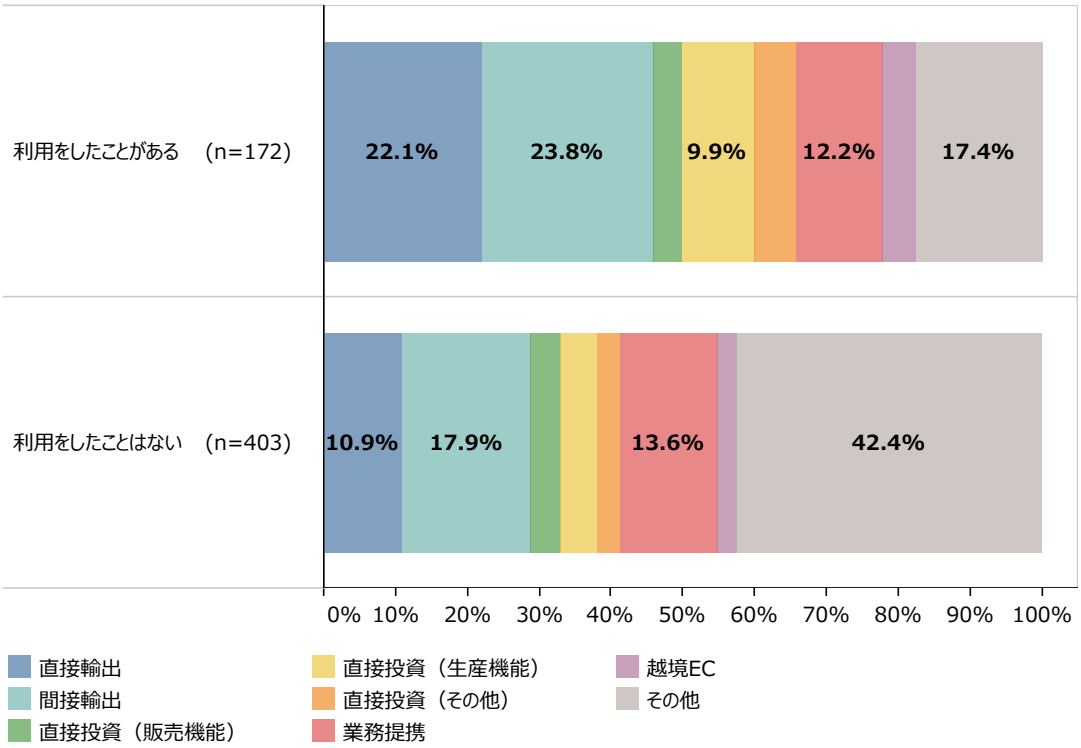
第1-3-40図　企業業績への影響（海外展開の取組開始時期別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）海外展開の取組内容を尋ねた質問で、「海外展開をしていない」、「海外展開を検討したがしていない」を除くいずれかの取組を実施していると回答した企業に対する質問である。

第1-3-41図は、海外展開検討時の支援機関の利用状況別に、海外展開の取組状況を見たものである。これを見ると、実際に、海外展開開始の検討時に支援機関を利用した企業は、そうでない企業と比べて直接輸出や間接輸出を実施している企業が多い。今回の調査からは一概にはいえないものの、支援機関のサポートを通して、具体的な売上げにつながる輸出等の海外展開を実現できる可能性が示唆される。

第1-3-41図　海外展開の取組状況（海外展開検討時における支援機関の利用状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.支援機関の利用状況については、海外展開の取組内容を尋ねた質問で、「海外展開をしていない」を除くいずれかの取組を実施していると回答した企業に対する質問である。
2.海外展開の取組状況について、「検討したがしていない」を除いて集計している。

コラム1-3-5では、支援機関を活用した中小企業の新規輸出を促進する施策として、「新規輸出１万者支援プログラム」を紹介している。

コラム

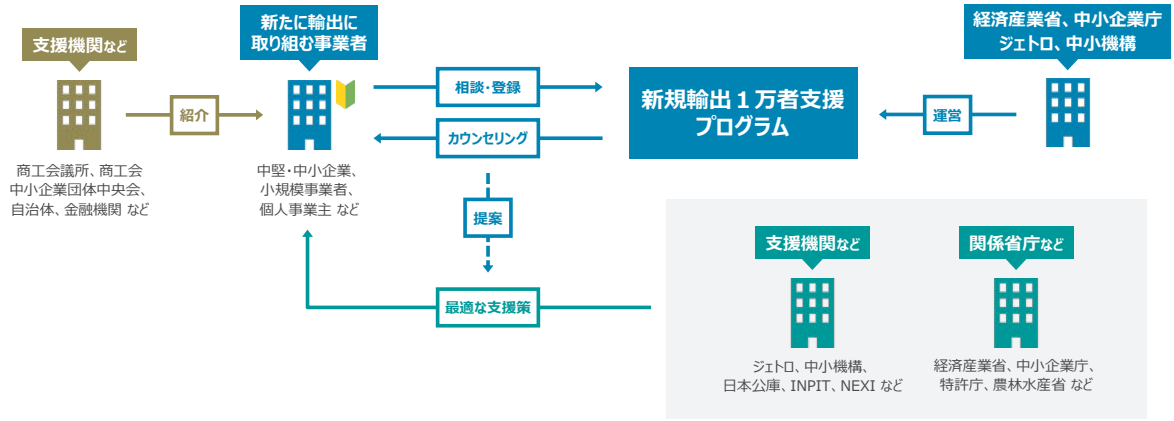
1-3-5　新規輸出１万者支援プログラムを活用した海外展開

１．新規輸出１万者支援プログラムの概要

「新規輸出１万者支援プログラム」は、経済産業省、中小企業庁、独立行政法人日本貿易振興機構（以下、「ジェトロ」という。）及び独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」という。）が一体となり、新たに輸出に挑戦する事業者を支援するためのプログラムである。2022年12月16日に開始した本プログラムは、2023年９月に登録者１万者を超え、引き続き登録を受け付けている。

本プログラムでは、登録した事業者に対して、ジェトロのコンシェルジュがカウンセリングを行った上で、各事業者に適した支援策を提案している。これにより、事業者は各種支援施策を認識していなくとも、海外展開に向けて必要な支援を受けることができるようになる。

コラム　1-3-5①図　新規輸出１万者支援プログラムの全体像



資料：中小企業庁作成

２．新規輸出１万者支援プログラムの支援策

本プログラムでは、輸出実現に向けた事業者のステージや抱えている課題や悩みに合わせて、中小機構、ジェトロ及び各支援機関による支援を一気通貫で実施している。ステージごとの支援内容については、以下のとおりである。

（１）輸出準備ステージの支援

輸出を検討しているが、何から始めたら良いのか分からない、どこの国に輸出したら良いのか分からない等の悩みを持っている事業者に対しては、中小機構の専門家が相談に応じ、ターゲットとして可能性のある国や、展開方法の手法、課題の洗い出し、輸出実現に必要な対応策等をアドバイスしている。また、海外展開に向けた経営計画の策定やビジネスモデルの検証等について伴走支援を実施している。

（２）輸出挑戦ステージの支援

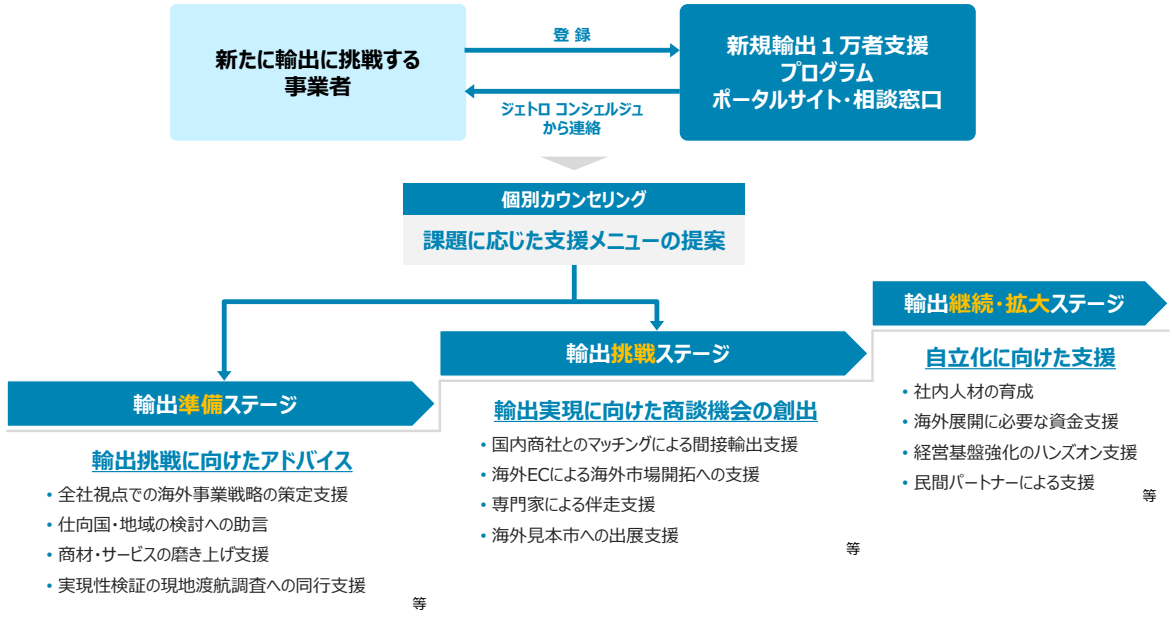
輸出に向けた準備ができている事業者に対しては、ジェトロによる輸出商社とのマッチング支援、海外ECサイトを活用した販路開拓支援、海外展開の戦略策定から海外事業計画の作成・実行に至るまでを専門家が一貫して

サポートする伴走支援、海外現地に精通したコーディネーターによる相談対応、現地企業のリストアップや海外見本市への出展支援等による商談機会の提供などを通じて、新規輸出の実現を支援している。

（3）輸出継続・拡大ステージの支援

中小企業が海外展開による生産性向上等の効果を得るには、数年を要するとされている。そのため、中小企業が海外展開を継続していくために必要となる社内人材の育成支援、資金支援、知的財産保護に関する支援、貿易リスクに関する支援を提案している。また、品質管理や原価管理等の海外展開によって新たに生じた経営課題の解決に向けた専門家派遣、民間のEC事業者や商社とのマッチング支援等により、中小企業の自立化を支援している。

コラム　1-3-5②図　新規輸出１万者支援プログラムで提案する支援策



資料：中小企業庁作成

3．新規輸出１万者支援プログラムの活用事例

本プログラムを活用し、2024年２月末までに1,500者超の事業者が輸出を実現した。ここからは、本プログラムの活用事例を紹介する。

事例：カネマサ製作株式会社

1948年に広島県福山市で創業したカネマサ製作株式会社は、板金・機械加工、溶接、塗装、組立の社内一貫生産体制を強みとして、最新型新幹線車両を始めとする各種鉄道車両や無人走行車両等に搭載されるブレーキ制御装置用部品等の製造を主力事業としている。2015年に就任した関根誠司社長は、就任当初から海外進出を目指していたが、当時は社内体制の改革や機械設備の老朽化対応が急務と判断。鉄道部品製造を中心とする経営基盤を築いた後に数年かけて新分野に参入し、海外進出を目指すこととした。

展開する新分野として注力したのは、東日本大震災による原子力発電所事故をきっかけに2013年から開始していた、東京工業大学発のベンチャー企業との太陽光追尾システム共同開発プロジェクトであった。国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の補助金採択を受けたことも後押しし、2019年には、他社の追尾式よりも簡易な構造で設置費用の削減と発電効率を両立した太陽光自動追尾式のソーラーシステムの商品化に成功。脱炭素社会に向けた動きが加速する中、電力不足に悩む国・地域に需要があると考え、同システムの輸出を目指したが、社内に海外ビジネスの経験がある人材がいないことが課題となり、具体的な進展に至らなかった。

上記課題を解決するため、同社は、2023年１月に新規輸出１万者支援プログラムに登録。各種支援策の案内を受ける中で、中小機構の「海外展開ハンズオン支援事業」の利用を決め、専門家の支援を受けることで、台湾の太陽光発電所をターゲットとした海外事業戦略を立案した。その後、事業戦略の実現可能性を現地で検証する必要があると判断し、ジェトロの「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」を活用して商談先の候補となる現地企業をリストアップするとともに、中小機構の協力を得て台湾当局や公営電力会社にもアポイントを取り、現地渡航調査を実施した。

その結果、台湾における海外事業の実現可能性の確認ができたことに加え、太陽光発電所を設置する台湾の事業者との商談機会も獲得。最終的には、太陽光自動追尾式のソーラーシステム24台の販売につながった。台湾の事業者は今後数年で合計10万キロワットの太陽光発電所を設置する計画があるため、同社は追尾装置３万台分の大型案件に向けて、台湾の工業技術研究院（ITRI）との共同実験に取り組んでいる。

コラム　1-3-5③図　高効率太陽光追尾システム



事例：J-和インターナショナル株式会社

2021年に設立されたJ-和インターナショナル株式会社は、東京都杉並区で自然の土や木を使わない独自の人工盆栽「A-BONSAI」を開発し、事業を展開している。

盆栽は、日本の文化や伝統に興味をもつ海外からの関心は高いものの、水やりや日光当て、肥料やり、剪定、季節に応じた手当て、数年に一度の鉢の植替え等が必要であり、高度な技術が求められること、国際検疫が厳しいことから、輸出が難しい商材であった。

同社の梶原亨社長は、こうした課題のある盆栽を世界に広めたいという考えの下、起業前から老舗盆栽園が運営する盆栽教室で「江戸盆栽」について学習。その後、樹脂や紙、針金や粘土で作り上げた生木盆栽そっくりの「A-BONSAI」を開発した。生木の盆栽と異なり、人工盆栽は手間いらずのメンテナンスフリーで高度な技術が必要ないことに加え、自然の土や木を使わないことで国際検疫の問題も解決できる見通しとなった。そこで、梶原社長は本格的に海外展開に取り組むこととしたが、同社には海外とのネットワークや輸出業務を担える人材がいないことが課題となっていた。

そのような中、梶原社長は、新規輸出１万者支援プログラムを認識。2023年１月の登録後、ジェトロのコンシェルジュのカウンセリングを受け、自社で直接輸出を行うのではなく、商社を通じた間接輸出に取り組む提案を受けた。その後、ジェトロが招待した海外のバイヤーに向けたオンラインカタログ「Japan Street」に登録したほか、同年９月には国内輸出商社とのマッチング商談会に参加。商談会では、人工盆栽に興味を示した商社３社との商談に成功し、盆栽の再現度の高さやメンテナンスフリーの点が評価され、成約が見込まれる結果となった。

越境ECや商社を通じた間接輸出は、海外展開の入り口として有効であり、梶原社長も「日本語で海外への販路を獲得できる機会はとても貴重である」と話す。引き続き、人工盆栽「A-BONSAI」を通じて、江戸盆栽の魅力を世界に伝えていくために、今後は商社を通じて海外事業所向けの潜在ニーズの掘り起こしを図るほか、現地日本人街の雑貨店による委託販売や、日本酒や和食関連の輸出卸などのルートで海外の日本食レストラン等への売り込みを予定している。

コラム　1-3-5④図　人工盆栽「A-BONSAI」

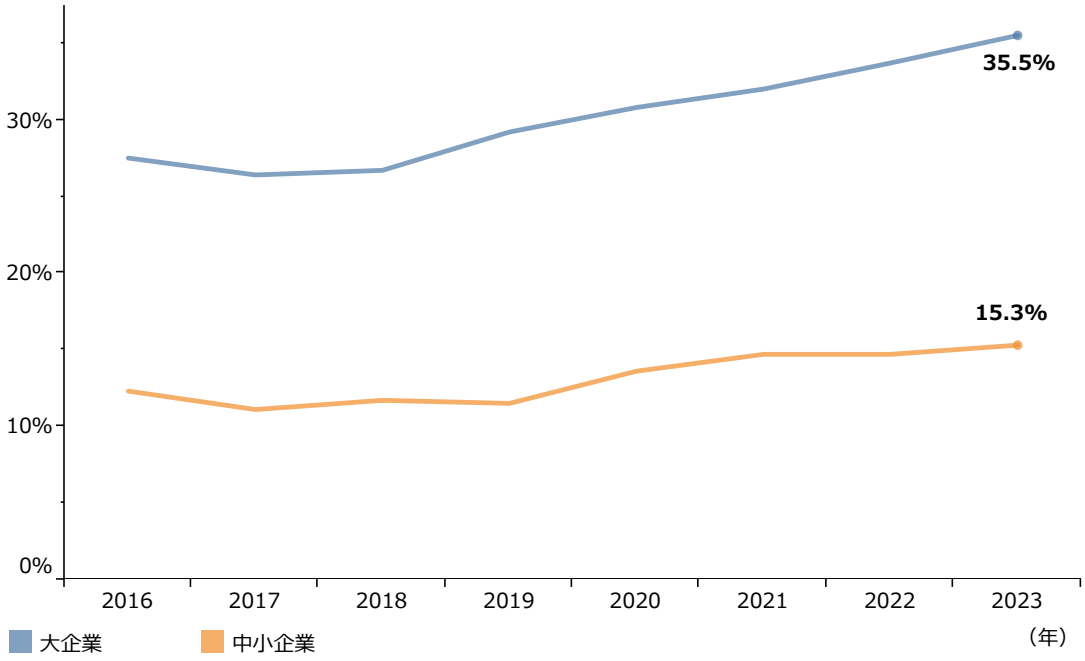


第９節　事業継続計画

2020年以降の感染症の感染拡大だけでなく、令和６年能登半島地震をはじめ、我が国では自然災害が絶えない状況となっている。経営においても、不測の事態に際して業務の中断リスクを下げる、若しくは短期間で復旧を行うため、「事業継続計画」（BCP：Business Continuity Plan）（以下、「BCP」という。）の策定が重要となっている。本節では、事業継続計画に関連する現況について確認する。

第1-3-42図は、「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2023年）」[54]を用いて、企業規模別にBCP策定率の推移を見たものである。これを見ると、いずれの企業規模においても、BCP策定率は上昇傾向で推移しており、2023年の大企業のBCP策定率は35.5％であるのに対して、中小企業は15.3％となっている。

第1-3-42図　BCP策定率の推移

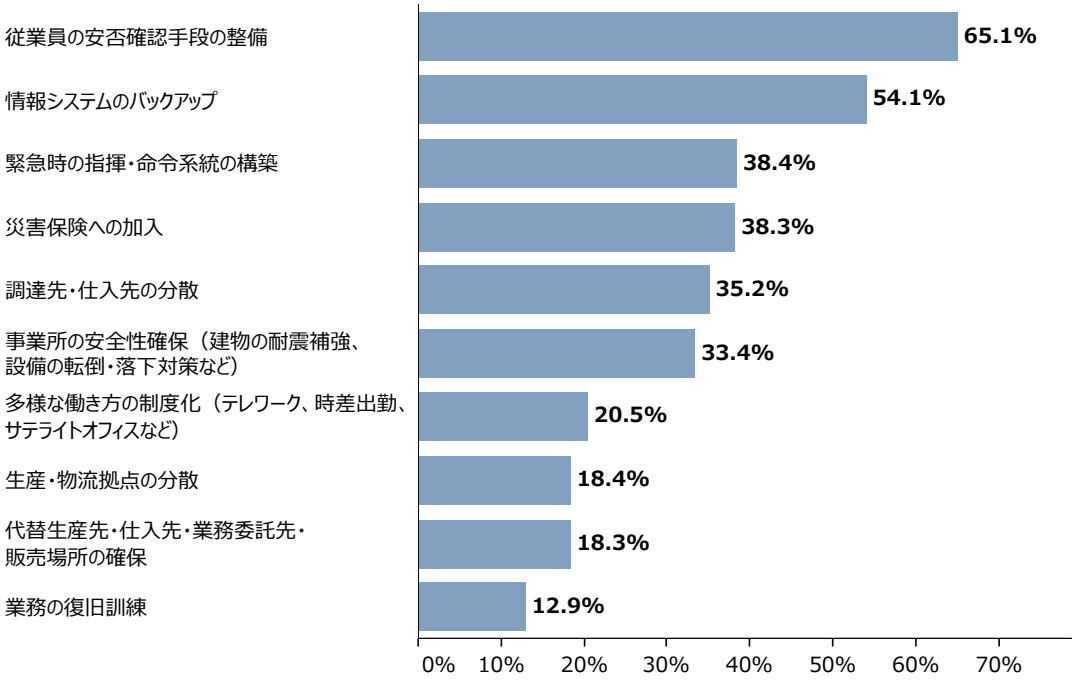


資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2023年）」（2023年５月）
（注）企業規模区分は、原則として中小企業基本法に準拠している。加えて、全国売上高ランキング（TDB産業分類）に基づき、以下の分類を行っている。
中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが上位３％の企業を大企業として区分。
中小企業基本法で中小企業に分類されない企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが下位50％の企業を中小企業として区分。

54　（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（2023年）」：（株）帝国データバンクが2023年５月、全国27,930社の企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答11,420件、回収率40.9％）。

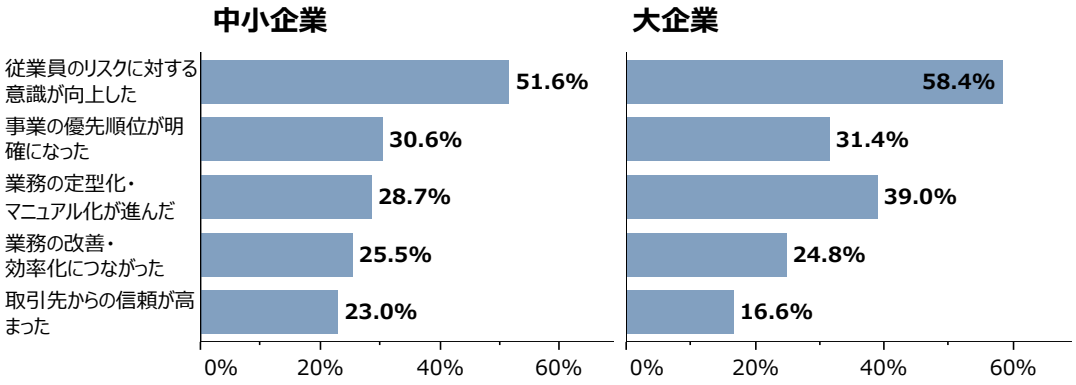
第1-3-43図は、「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2023年）」を用いて、中小企業における事業中断リスクに備えた実施・検討内容について見たものである。これを見ると、「従業員の安否確認手段の整備」と回答した企業の割合が最も高く、65.1%となっている。次いで、「情報システムのバックアップ（54.1%）」、「緊急時の指揮・命令系統の構築（38.4%）」となっている。また、「災害保険への加入」や「事業所の安全性確保（建物の耐震補強、設備の転倒・落下対策など）」についても実施・検討を行っている企業が一定数見られることから、中小企業において、自然災害等による事業中断リスクに対する備えとして具体的な取組を進めていることが分かる。

第1-3-43図　事業中断リスクに備えた実施・検討内容（上位10項目）



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（2023年）」（2023年５月）
（注）1.本調査における有効回答数は11,420社。このうち、事業継続計画（BCP）を「策定している」、「現在、策定中」、「策定を検討している」のいずれかを選択した企業5,550社のうち、中小企業についての取組割合を示している。
2.ここでいう中小企業とは、原則として中小企業基本法に準拠している。加えて、全国売上高ランキング（TDB産業分類）に基づき、中小企業基本法で中小企業に分類されない企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第1-3-43参考1図　BCPを策定したことによる効果（上位５項目）

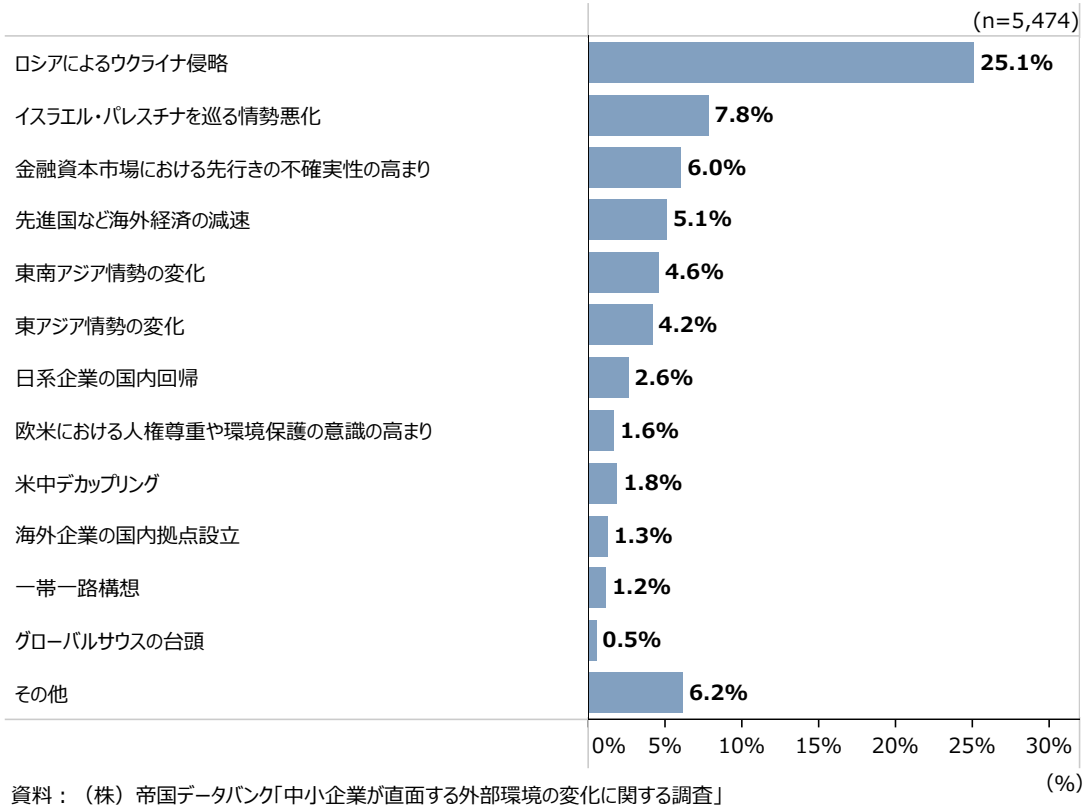


資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2022年）」（2022年５月）
（注）1.（株）帝国データバンクが2022年５月にアンケート調査を実施（調査対象：25,141社、有効回答企業数：11,605社（回答率46.2%））。
2.BCPを「策定している」企業2,058社に聞いたもの。
3.企業規模区分は、原則として中小企業基本法に準拠している。加えて、全国売上高ランキング（TDB産業分類）に基づき、以下の分類を行っている。
中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが上位３%の企業を大企業として区分。
中小企業基本法で中小企業に分類されない企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第10節　地政学リスク

近年、地政学リスクや不確実性が世界的に増大しており、中小企業においてもその影響が強まっていると考えられる。**第1-3-44図**は、影響が大きくなったと考えられる外部環境の変化・地政学リスクを見たものである。これを見ると、実際に昨年と比べて自社への影響が大きくなったと考えられる外部環境や地政学リスクの変化について、特に「ロシアによるウクライナ侵略」や、「イスラエル・パレスチナを巡る情勢悪化」を挙げる企業が一定数見られる。

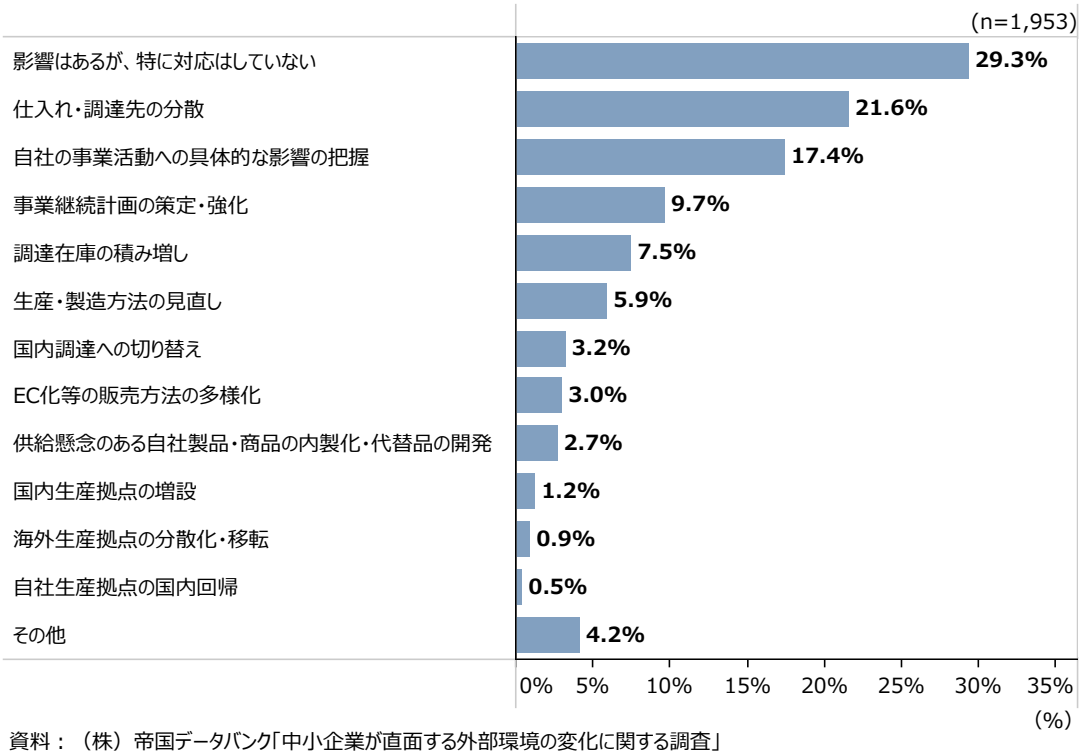
第1-3-44図　昨年と比べて影響が大きくなったと考えられる足下の外部環境の変化・地政学リスク



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.昨年と比べて影響が大きくなったと考えられる足下の外部環境の変化・地政学リスクについて、「当てはまるものはない」と回答した者を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-3-45図は、地政学リスクに対する対応策を見たものである。これを見ると、既に対応策に取り組んでいる企業においては、「仕入れ・調達先の分散」や「自社の事業活動への具体的な影響の把握」に取り組む企業が一定数見られる。しかし、地政学リスクに対しては、「影響はあるが、特に対応はしていない」と回答している企業が最も多い。このことから、中小企業は地政学リスクを認識していながらも、具体的な対応策を取れていない状況が示唆される。

第1-3-45図　地政学リスクに対する対応策

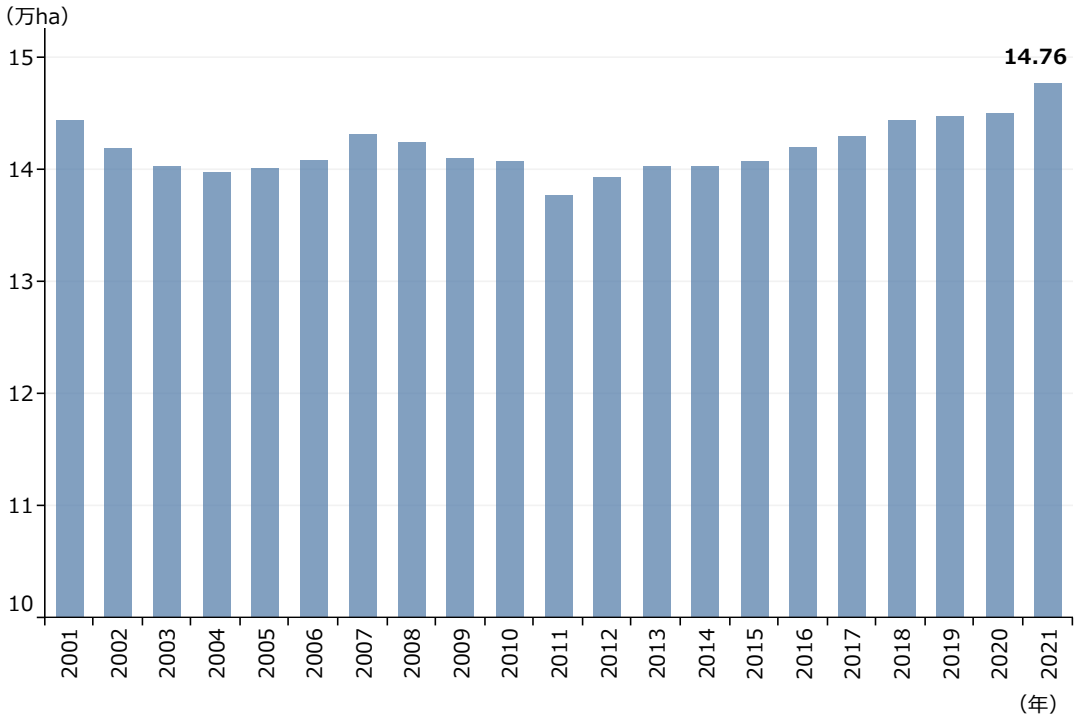


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.昨年と比べて影響が大きくなったと考えられる足下の外部環境の変化・地政学リスクを尋ねる質問で、「当てはまるものはない」を除くいずれかの外部環境の変化・地政学リスクを回答した企業に対する質問である。
2.地政学リスクに対する対応策として、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第11節 産業立地

続いて、企業の産業立地の状況について確認する。**第1-3-46図**は、我が国の工場の事業所敷地面積の推移を見たものである。これを見ると、工場の事業所敷地面積は2011年以降、工場の新規立地が進展したことを受け、緩やかに増加していることが分かる。

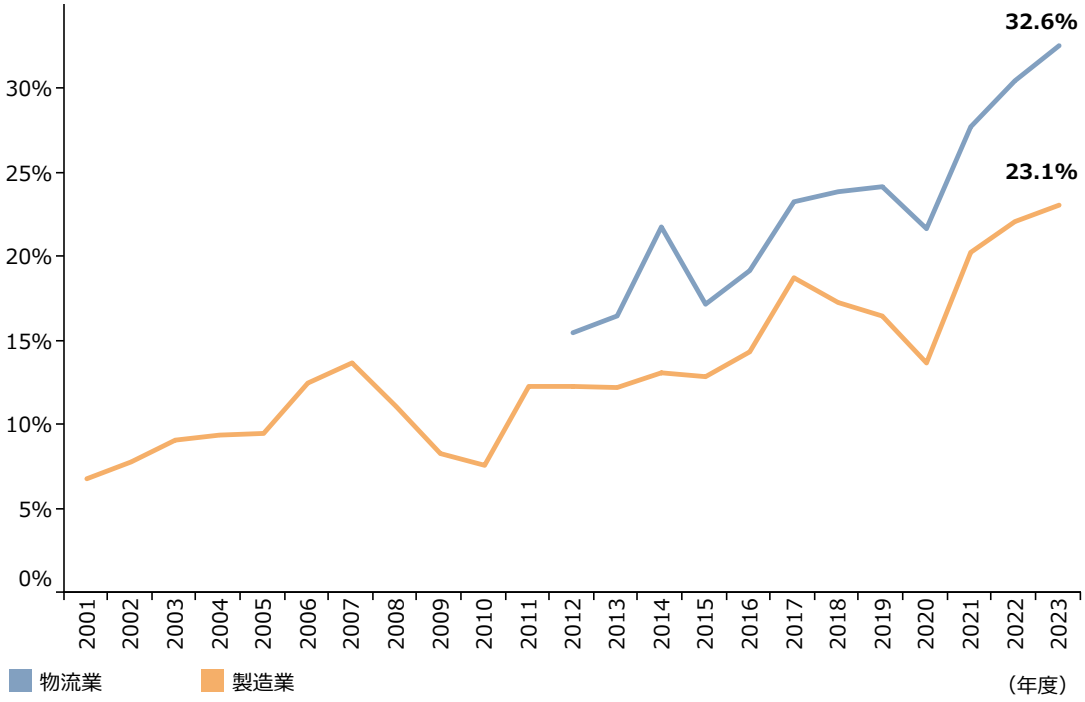
第1-3-46図　工場の事業所敷地面積の推移



資料：経済産業省「工業統計調査」、総務省・経済産業省「2022年経済構造実態調査（製造業事業所調査）」、「平成24年、平成28年、令和３年経済センサス-活動調査」
（注）１.従業員30人以上の製造業の事業所の面積。
２.経済センサスの調査対象年であり、工業統計データが存在しない2011年、2015年及び2020年は、経済センサスのデータを利用。2021年については、経済構造実態調査（製造業事業所調査）のデータを用いている。

第1-3-47図は、「2023年度新規事業所立地計画に関する動向調査」を用いて、国内事業拠点に関する立地計画を持つ事業者の割合を見たものである。これを見ると、国内事業拠点に関する立地計画（新設・増設・移転）を持つ事業者の割合は年々増加傾向にあり、特に直近３年を見ると、製造業、物流業共に大きく伸びていることが分かる。

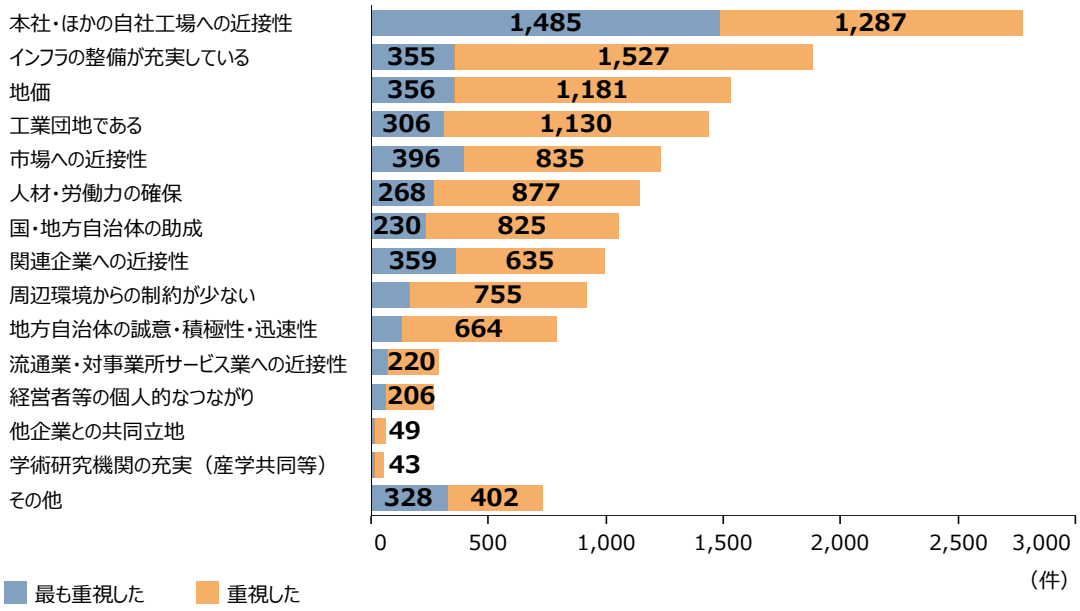
第1-3-47図　国内事業拠点に関する立地計画を持つ事業者の割合



資料：一般財団法人日本立地センター「2023年度新規事業所立地計画に関する動向調査」
（注）1.回答事業者（製造業の全業種及び道路貨物運送業・倉庫業・こん包業・卸売業）のうち、国内事業拠点に関する立地計画（新設・増設・移転）について「計画がある」と回答した事業者の割合。
2.物流業は2012年度から調査対象としている。

第1-3-48図は、経済産業省「工場立地動向調査」を用いて、企業の立地選定理由について見たものである。これを見ると、立地選定理由として、「本社・ほかの自社工場への近接性」や、「インフラの整備が充実している」などを重視している企業が多いことが分かる。このことから、産業立地を進めるためには、道路や工業用水等のインフラ整備の重要性が示唆される。

第1-3-48図　立地選定理由

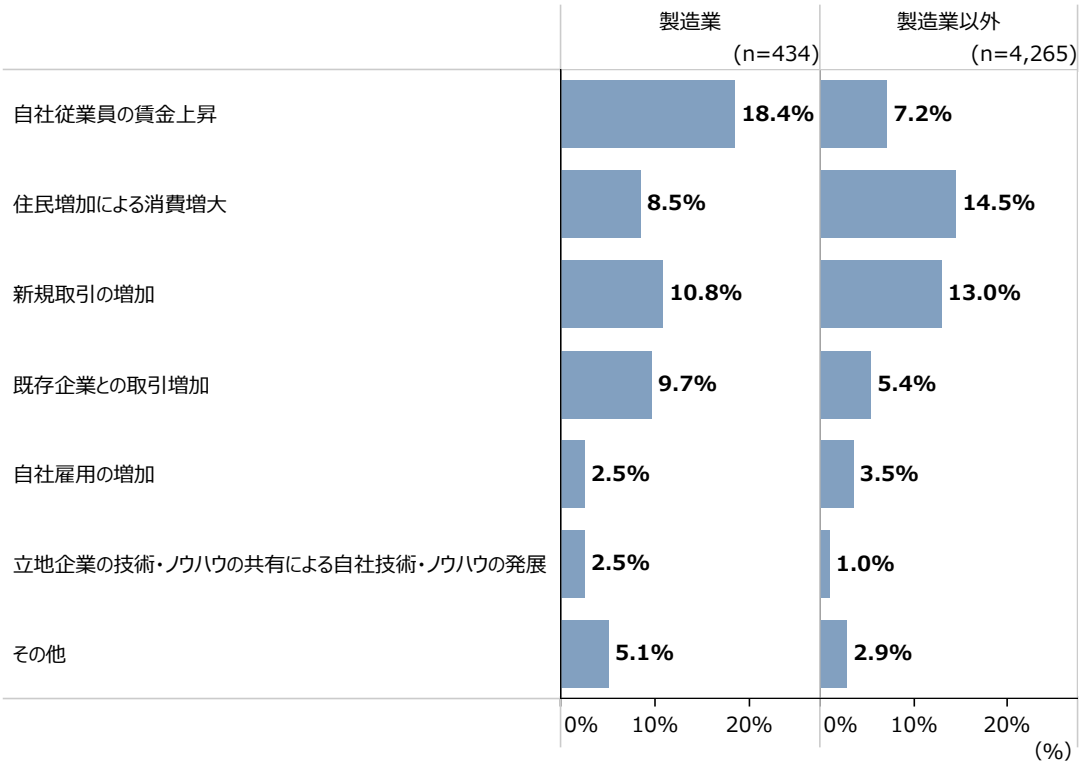


資料：経済産業省「工場立地動向調査」より中小企業庁作成。
（出所）経済産業省「産業構造審議会地域経済産業分科会（第23回）資料２産業立地政策について」（2023年５月29日）
（注）1.「最も重視した」は事業者につき一つを回答し、「重視した」は二つまで回答した項目を使用しており、工場の新設と回答した事業者のうち、製造業のみ集計している。
2.「原材料の入手の便」、「高速道路を利用できる」、「工業用水の確保」、「空港・港湾・鉄道等を利用できる」の回答数を、「インフラの整備が充実している」として集計している。
3.2013年から2022年までの調査の回答企業数の累計を示している。

さらに、感染拡大や地政学リスク、円安等の為替変動などの顕在化した外的要因を背景に、半導体等の経済安全保障上重要な産業分野をはじめとして、関連サプライヤー（中堅・中小企業）も含めた、国内回帰・国内生産体制の強化に向けた投資が進展しつつある。特に、内閣官房・経済産業省による「国内投資拡大のための官民連携フォーラム」では、2023年12月21日に「国内投資促進パッケージ」を発表し、政府では2027年度経団連目標の115兆円超を達成し、賃金・所得や物価が同時に上がり続ける消費・投資拡大の好循環に向けて、先端半導体の国内生産拠点の確保等についても取組を進めている[55]。

第1-3-49図は「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」を用いて、業種別に半導体製造企業の新規立地による効果を見たものである。これを見ると、半導体製造企業による経済波及効果として、特に製造業においては従業員の賃金上昇が期待されるほか、製造業以外においても住民増加による消費拡大などが期待され、地域経済の活性化にもつながり得ることが示唆される。

第1-3-49図　半導体製造企業の新規立地による効果（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.自社が所在する都道府県・市区町村において、半導体製造企業の生産拠点が新規立地する場合に、自社へもたらすと考えられる効果として、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

55 詳細は、経済産業省ほか（2023）を参照。

第12節　まとめ

第３章では、我が国経済の動向について概観するとともに、中小企業・小規模事業者の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境を確認した。

まず、我が国経済は、感染症の５類移行や半導体不足の緩和等を受け、2023年４-６月期の実質GDPは３四半期連続のプラス成長となった。また、中小企業の業況判断DIは全産業で約30年ぶりの高水準に回復しており、設備投資も伸びている兆候が見られ、投資意欲が拡大しつつあることが分かった。

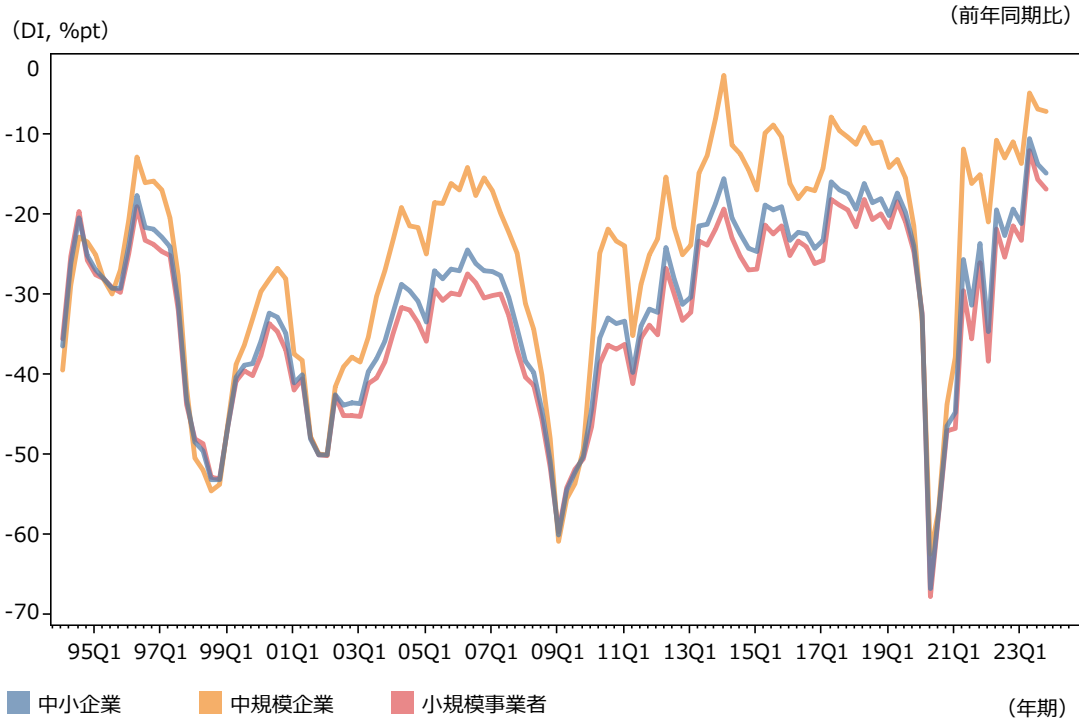
一方で、円安による物価高は継続しており、中小企業において収益が悪化している状況も見られる。また、少子高齢化による後継者不足や、構造的な人手不足の課題が再び顕在化しており、事業承継の必要性や、新卒・中途採用や外国人材の採用意向が高まっている状況を確認した。こうした外部環境の変化を受けて、中小企業の経営課題も、感染症による売上不振から、原材料高や求人難に移り変わっていることが分かった。また、ロシアによるウクライナ侵略の長期化などを受けて、中小企業においても、地政学リスクが一定程度実感されていることを確認した。

中小企業・小規模事業者が直面する課題と今後の展望

本章では、前章までで確認してきた中小企業・小規模事業者の現状を踏まえて、中小企業・小規模事業者が直面する課題と今後の展望について見ていく。

第1-3-1図（再掲）は「中小企業景況調査」（以下、「景況調査」という。）を用いて、企業規模別に業況判断DIの推移を見たものである。これを見ると、2023年の第１四半期から第３四半期における中小企業の景況認識は、1994年以降最高水準となった。一方で、第４四半期においてはわずかに悪化している。

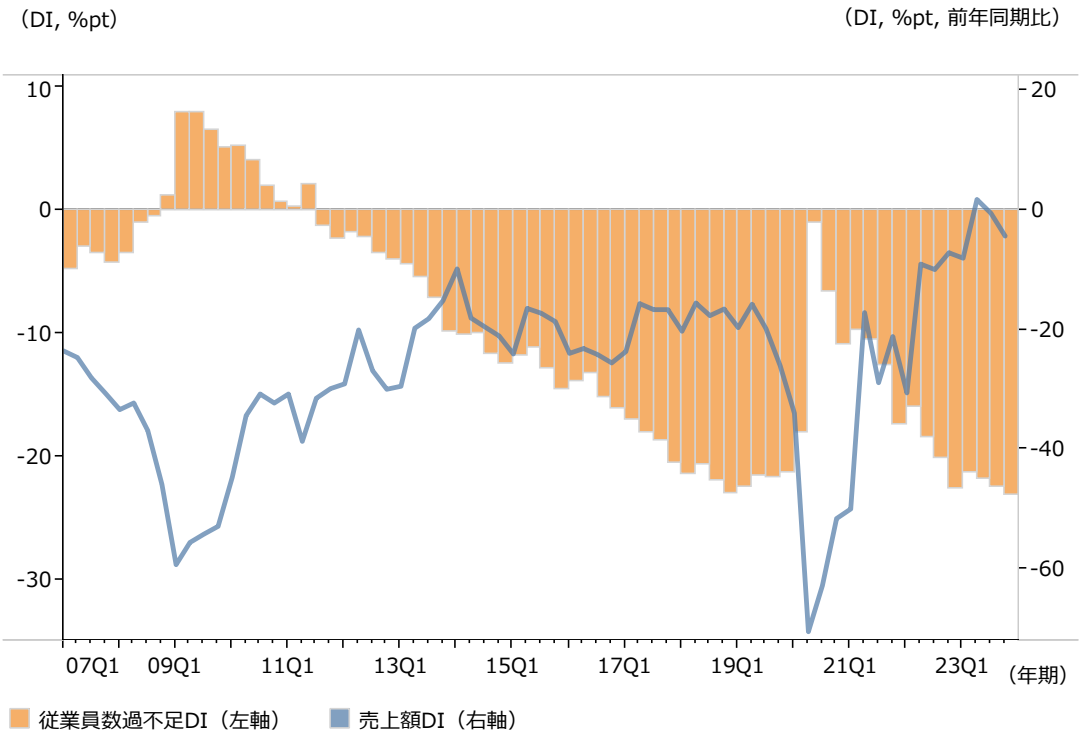
第1-3-1図　業況判断DIの推移（企業規模別）（再掲）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）1.景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第２条第１項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第２条第５項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

第1-3-9図（再掲）は、景況調査を用いて、中小企業の売上額DI、従業員数過不足DIの推移を見たものである。これを見ると、需要回復を受けて中小企業の売上げが回復基調にある一方で、人手不足感は徐々に強まっていることが分かる。このことから、中小企業において、需要回復を受けて人手不足が引き続き深刻な課題となっていることが示唆される。

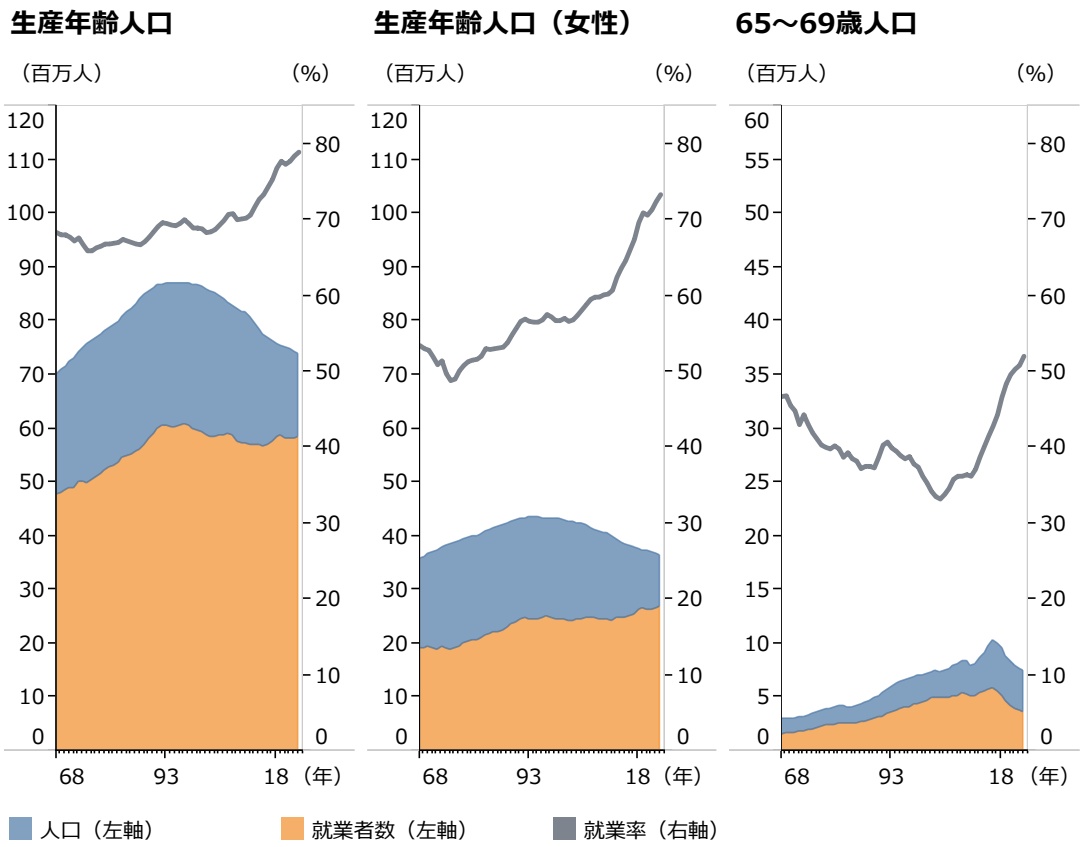
第1-3-9図　中小企業の売上額DI・従業員数過不足DIの推移（再掲）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）1.売上額DIは、今期の売上額について、前年同期と比べて「増加」と答えた企業の割合（%）から、「減少」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.従業員数過不足DIとは、従業員の今期の水準について、「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。

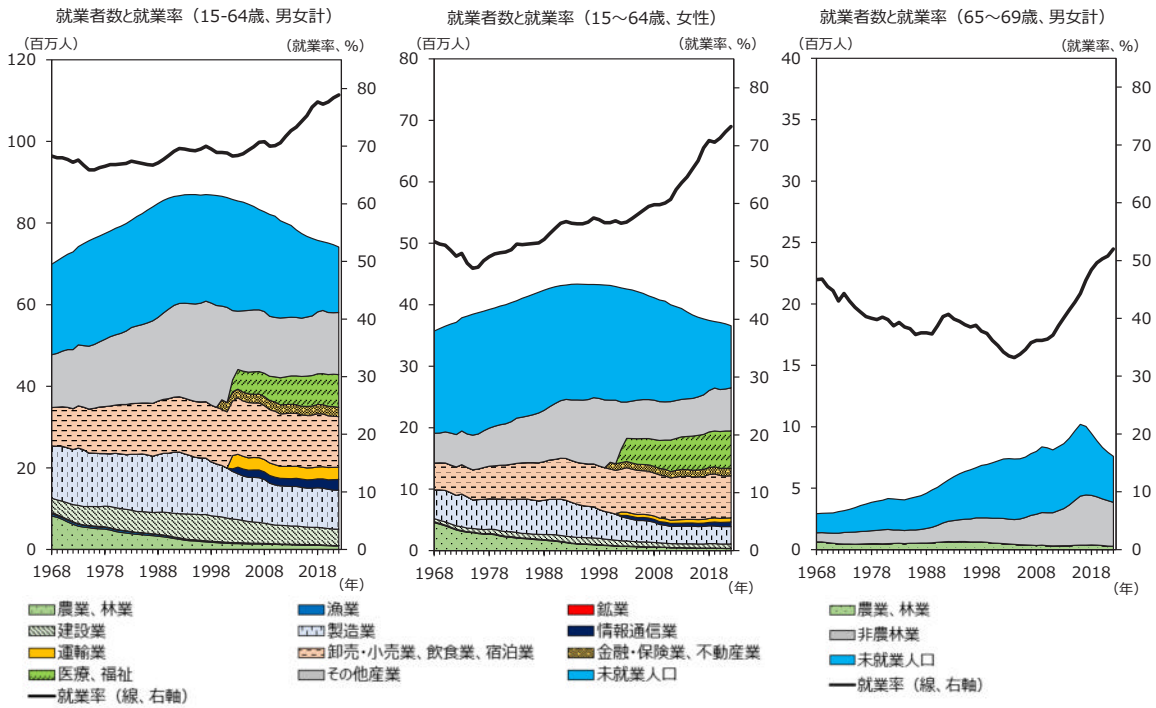
第1-3-8図（再掲）は、総務省「労働力調査（基本集計）」を用いて、生産年齢人口・生産年齢人口（女性）・65～69歳人口における就業率の推移を示したものである。これを見ると、生産年齢人口は長期的に減少傾向にあるが、女性の生産年齢人口の就業者数や、高齢者である65～69歳人口の就業者数は共に増加し、就業率も上昇してきたことが分かる。しかし、2019年から足下の2023年にかけては、女性の生産年齢人口の就業者数は横ばいで推移し、65～69歳人口の就業者数は減少傾向となっている。このことから、生産年齢人口の減少が進む中で、労働力を女性・高齢者から補う形で全体の就業者数が維持されてきたものの、足下ではそれも頭打ちとなり、人材の供給制約に直面していることが示唆される。

第1-3-8図　生産年齢人口・生産年齢人口（女性）・65～69歳人口における就業率の推移（再掲）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

第1-3-8参考1図　生産年齢人口と65～69歳人口の就業者数・就業率の推移（産業別）（再掲）



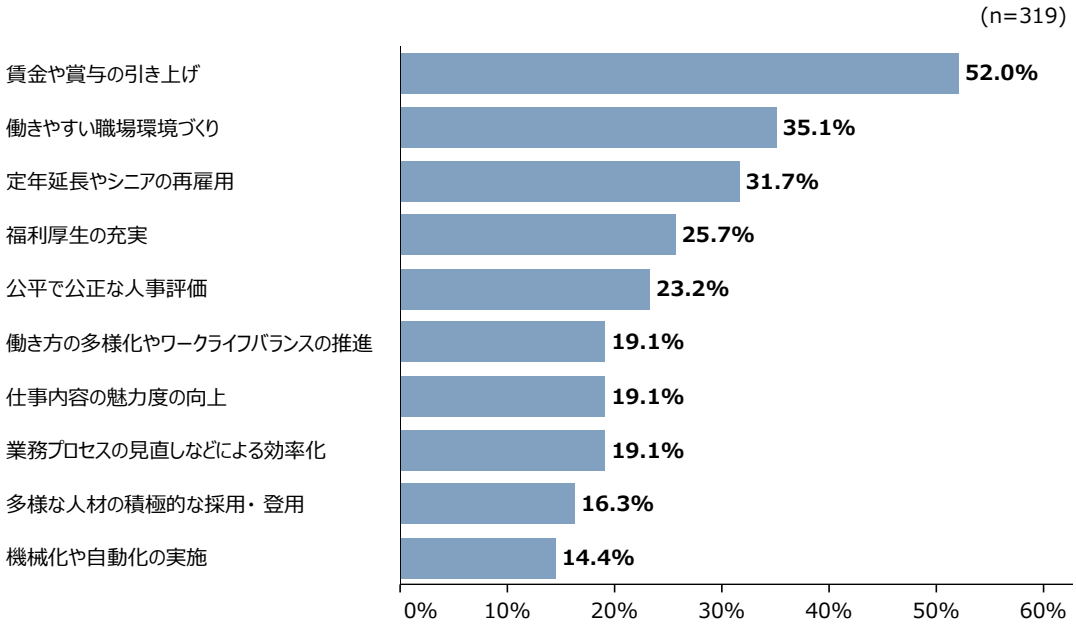
資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

第１節　人手不足対応と持続的な賃上げ

こうした中で、人材を十分に確保できている企業では、働きやすい職場環境・制度の整備が進んでいる様子がうかがえる（**第1-3-9参考２図**（再掲））。

そこで、本節では、中小企業・小規模事業者における賃金の動向、及び賃上げの動向と取組状況を確認する。

第1-3-9参考2図　人手が不足していない企業のその要因（再掲）



資料：（株）帝国データバンク「企業における人材確保・人手不足の要因に関するアンケート」（調査期間2023年5月12日～16日）
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）
（注）1.本調査全体における有効回答企業数は1,033社。人手が不足していない企業の「人手が不足していない要因」に対する回答の集計のうち、上位10項目について表示している。
2.「人手が不足していない」と回答した346社のうち、中小企業319社分を集計。なお、ここでの中小企業とは、中小企業基本法上の中小企業者を指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

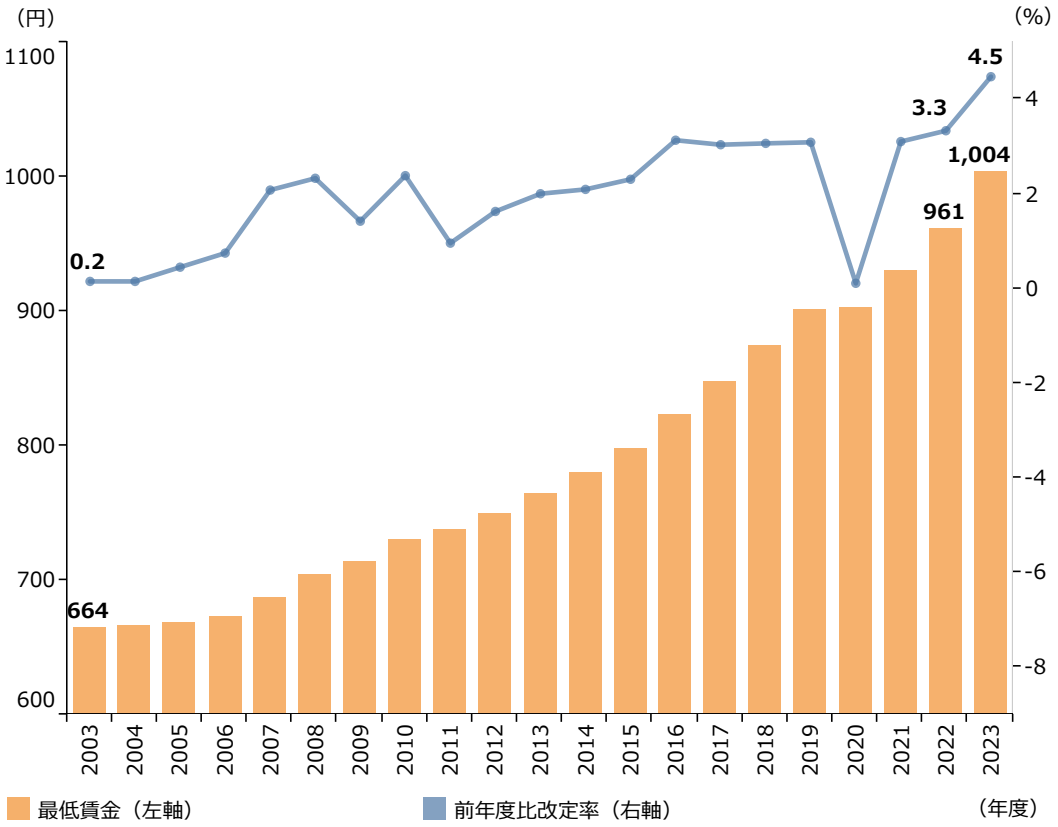
１．賃金・賃上げの動向

①最低賃金

はじめに、足下の賃金及び賃上げの動向を見ていく。**第1-4-1図**は、厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」を基に、2023年度までの最低賃金の推移を見たものである。これを見ると、2022年度において全国加重平均で961円であった最低賃金は、2023年10月に全国加重平均で43円、前年度比で4.5%の引上げが実施されたことにより、2023年度においては全国加重平均で1,004円となっている。最低賃金の引上げ幅は過去最大を更新していることが分かる。

また、厚生労働省「令和５年度中央最低賃金審議会目安に関する小委員会（第２回）」では、全国加重平均の最低賃金が2022年度に961円に引き上げられた際に、改正後の最低賃金額を下回ることになる労働者の割合である影響率が19.2%と、2020年度の4.7%、2021年度の16.2%に比べて大幅に増加したことが示されている[56]。最低賃金の引上げに伴い、賃上げを行う必要のある労働者層が増加していることから、雇用の大部分を占める中小企業・小規模事業者において賃上げの必要性が高まっていることが示唆される。

第1-4-1図　最低賃金の推移



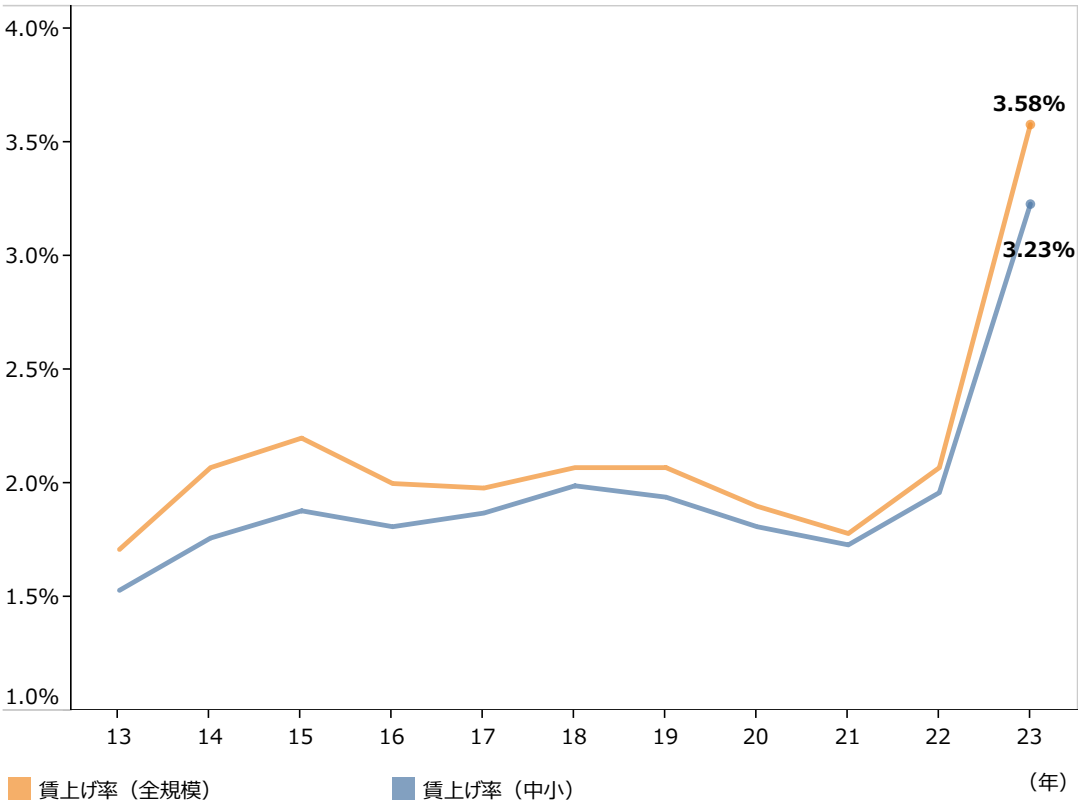
資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

56 詳細は、厚生労働省「令和５年度中央最低賃金審議会目安に関する小委員会（第２回）資料No.3　地域別最低賃金額、未満率及び影響率」（2023年７月12日）を参照。

②賃上げの状況

第1-4-2図は、「春季生活闘争第７回（最終）回答集計（2023年７月３日集計・７月５日公表）」を基に、2013年から2023年までの賃上げ率の推移[57]を見たものである。これを見ると、2023年の春闘による賃上げ率の状況としては、「賃上げ率（全規模）」で3.58%、「賃上げ率（中小）」においては3.23%となっている。

第1-4-2図　春闘による賃上げ率の推移

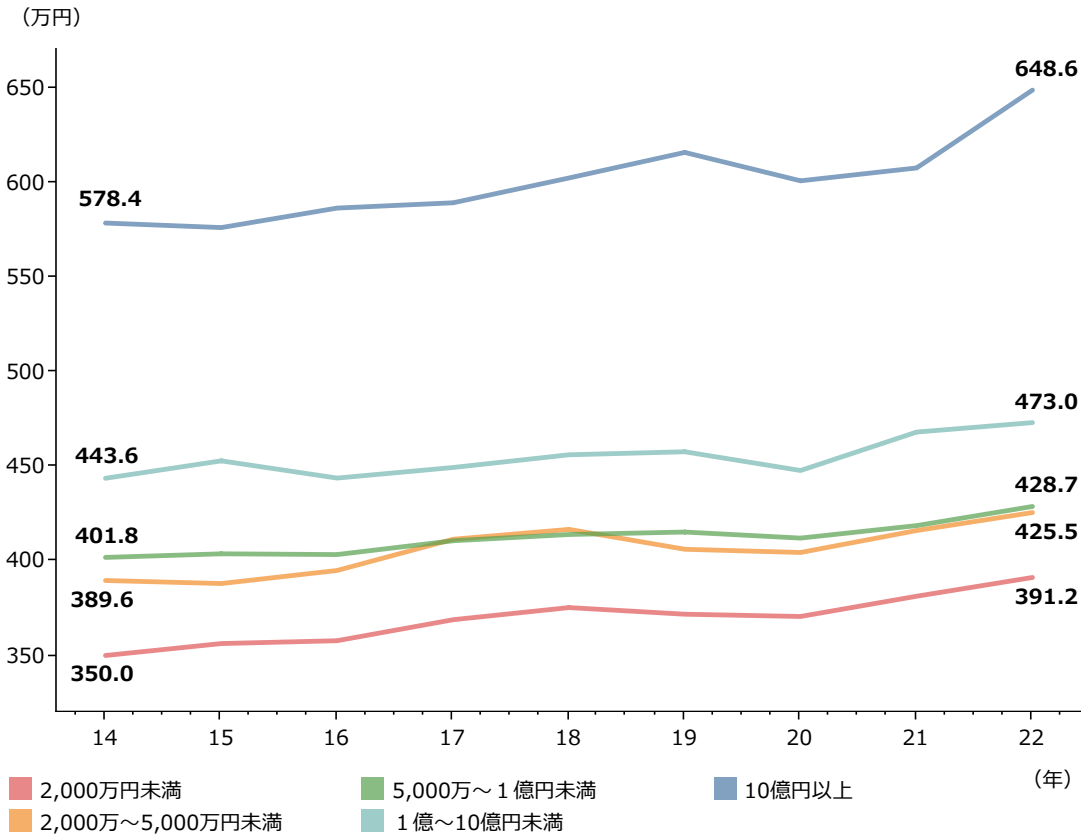


資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第７回（最終）回答集計（2023年７月３日集計・７月５日公表）」
（注）ここでいう「賃上げ率（中小）」とは、組合員数300人未満の賃上げ率をいう。

57　ここでの賃上げ率については、平均賃金方式（組合員の平均賃金をいくら引き上げるかについて、一人平均の労務コストを基に交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。

第1-4-3図は、国税庁「民間給与実態統計調査」を用いて、資本金階級別に、平均給与の推移を見たものである。これを見ると、物価上昇などをきっかけに、資本金が比較的小さい中小企業においても、平均給与が年々増加していることが分かる。しかし、上昇度合いは資本金の大きい大企業と比べて小幅となっており、賃上げの動きを更に加速させていくことが求められている。

第1-4-3図　平均給与の推移（資本金階級別）

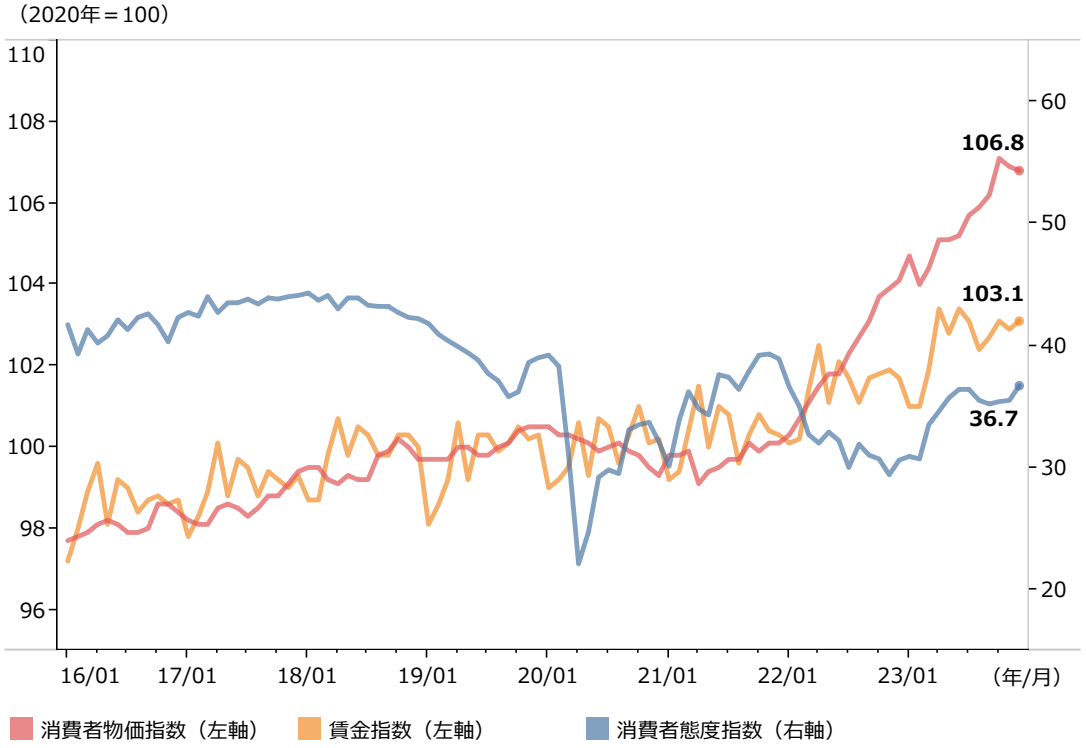


資料：国税庁「民間給与実態統計調査」

第1-4-4図は、総務省「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「消費動向調査」を基に、2016年１月から2023年12月までの消費者物価指数・賃金指数・消費者態度指数の推移を見たものである。これを見ると、ここまで見てきた最低賃金の引上げや春闘による賃上げ率の上昇などを背景に、賃金指数は2020年以降上昇基調で推移しているものの、消費者物価指数が賃金指数を上回るペースで上昇を続けており、消費者マインドを表す消費者態度指数は伸び悩んでいることが分かる。

中小企業・小規模事業者でも賃上げの動きは浸透しつつあるが、物価上昇に追いついていないことから、物価上昇に見合った賃上げを通じて、需要の拡大につなげる好循環を実現するため、更なる賃上げに向けた取組を進めることが重要である。

第1-4-4図　消費者物価指数・賃金指数・消費者態度指数の推移



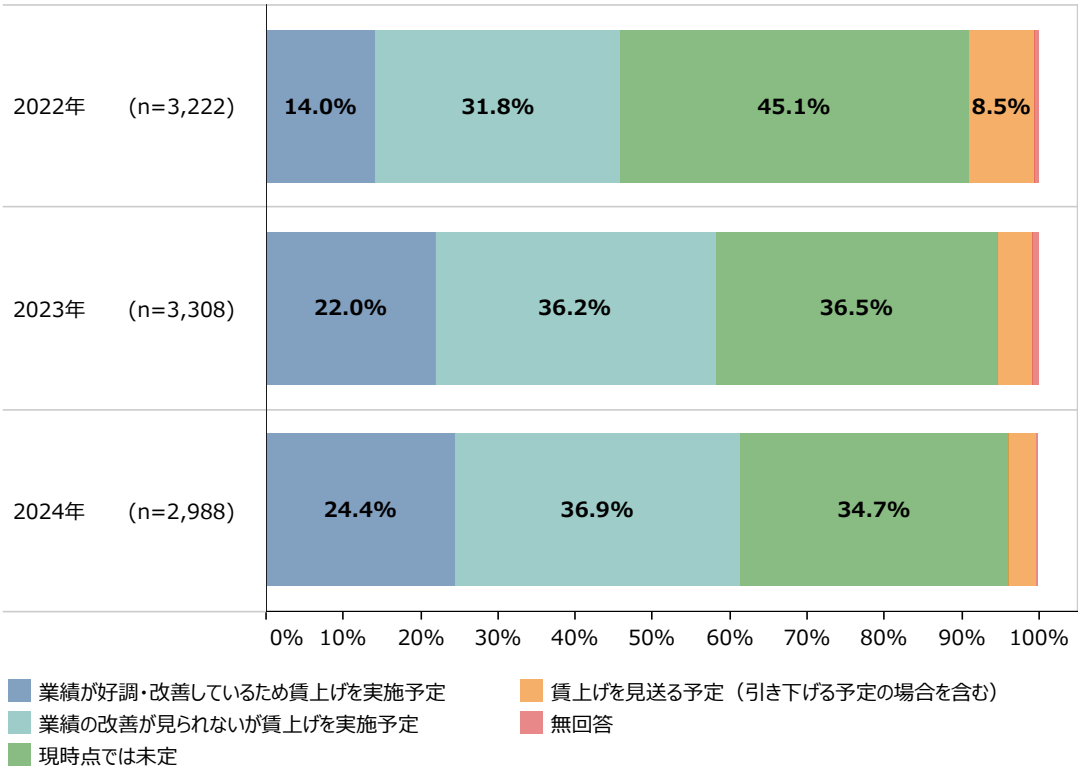
資料：総務省「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「消費動向調査」
（注）1.消費者物価指数、賃金指数はいずれも2020年を基準としている。
2.賃金指数は、事業所規模５人以上の、所定内給与の賃金指数を用いている。
3.消費者態度指数は、原数値（総世帯）を用いている。

２．賃上げに向けた中小企業・小規模事業者の取組状況

①賃上げの実施予定

次に、賃上げに向けた中小企業・小規模事業者の取組状況を見ていく。**第1-4-5図**は、「最低賃金引上げの影響および中小企業の賃上げに関する調査」、「最低賃金および中小企業の賃金・雇用に関する調査」、「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」[58]を用いて、2022年から2024年までの各年度における中小企業の賃上げの実施予定の推移を見たものである。これを見ると、2024年度において「業績が好調・改善しているため賃上げを実施予定」、及び「業績の改善が見られないが賃上げを実施予定」としている企業が、どちらも2022年度・2023年度と比べて増加していることが分かる。賃上げに取り組む企業は着実に増加している一方で、「業績の改善が見られないが賃上げを実施予定」とする、いわゆる「防衛的賃上げ」を行う企業が最も多く、36.9%となっている。

第1-4-5図　中小企業における賃上げの実施予定

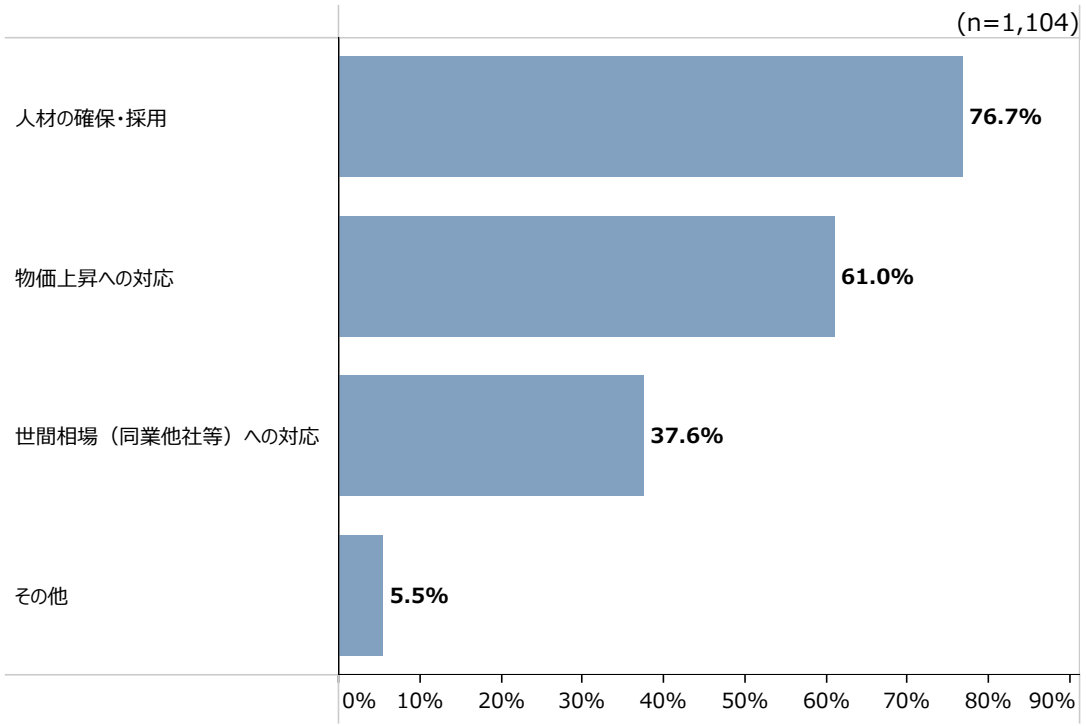


資料：日本商工会議所・東京商工会議所「最低賃金引上げの影響および中小企業の賃上げに関する調査」（2022年４月５日）、「最低賃金および中小企業の賃金・雇用に関する調査」（2023年３月28日）、「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」（2024年２月14日）

58　日本商工会議所・東京商工会議所「最低賃金引上げの影響および中小企業の賃上げに関する調査」、「最低賃金および中小企業の賃金・雇用に関する調査」、「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」：日本商工会議所並びに東京商工会議所が、2022年２月、2023年２月、2024年１月において、商工会議所の会員企業を対象にアンケート調査を実施（2022年２月：配布数6,007社、有効回答3,222社、回収率53.6%。2023年２月：配布数6,013社、有効回答3,308社、回収率55.0%。2024年１月：配布数6,013社、有効回答2,988社、回収率49.7%）。

第1-4-6図は、2024年度において、「業績の改善が見られないが賃上げを実施予定」としている企業が、賃上げを実施する理由を見たものである。これを見ると、「人材の確保・採用」、「物価上昇への対応」を理由に挙げる企業が大半を占めており、賃上げの原資となる業績の改善が見られない中でも「防衛的賃上げ」を行う背景として、人材採用強化や定着率向上に取り組む必要性が高まっていることが示唆される。

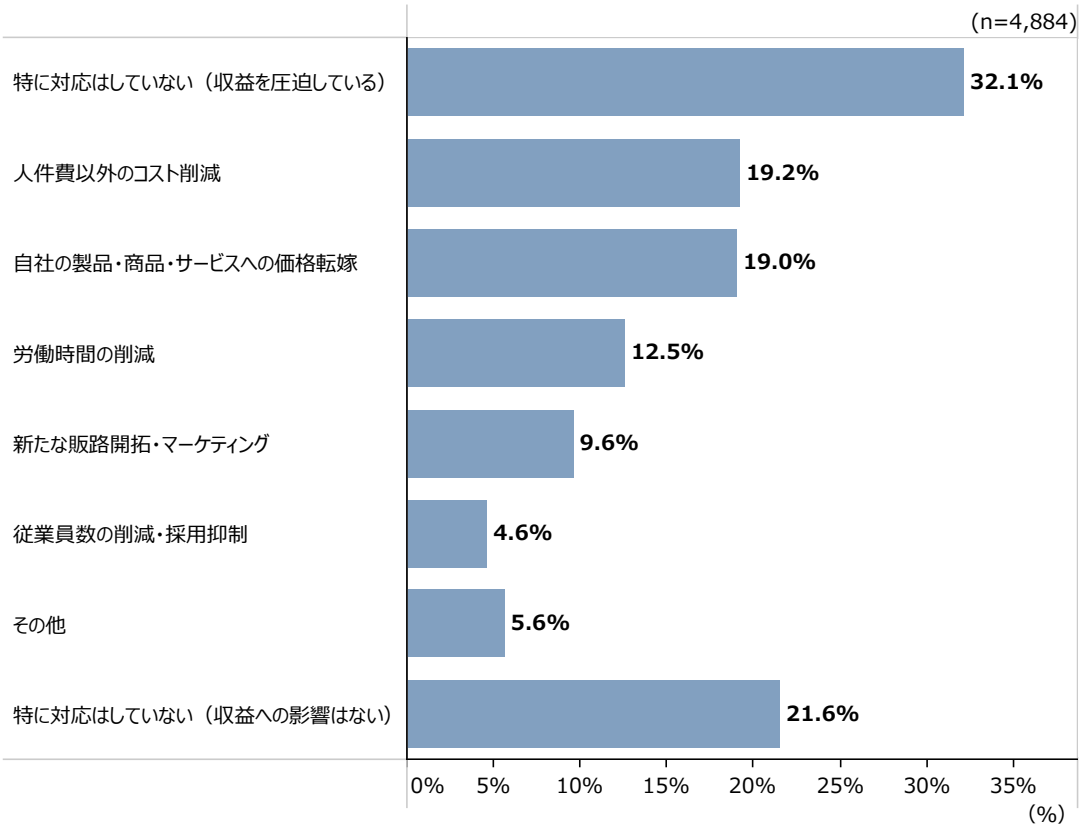
第1-4-6図　業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由



資料：日本商工会議所･東京商工会議所「中小企業の人手不足、賃金･最低賃金に関する調査」（2024年２月14日）
（注）1.2024年度の賃上げ実施予定について、「業績の改善が見られないが賃上げを実施予定」と回答した企業に限定して集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-4-7図は、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」[59]を基に、最低賃金の引上げを受けて、賃上げの原資確保のために行った取組を見たものである。これを見ると、具体的な取組として「人件費以外のコスト削減」や「自社の製品・商品・サービスへの価格転嫁」が多く挙げられている一方で、「特に対応はしていない（収益を圧迫している）」と回答した企業が最も多いことが分かる。このことから、人材採用強化や定着率向上のために賃上げの必要性を迫られる状況にありながら、その原資確保に苦慮している企業が多く存在していることが示唆される。

第1-4-7図　最低賃金の引上げを受けて、賃上げの原資確保のために行った対応



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

コラム1-4-1では、賃上げを更に進めていくための、賃上げ促進税制の延長・拡充について紹介　　している。

59　本アンケートの詳細は、第１部第２章第３節を参照。

コラム

1-4-1　賃上げ促進税制

１．背景

我が国経済は、30年余り続いたコストカット型の経済から、所得増と成長の好循環による新たな経済へ移行する大きなチャンスを迎えており、このチャンスをつかみ取るためには、物価上昇を上回る賃上げの実現が重要である。

令和５年の春闘においては、全体で3.58%、中小でも3.23%[60]と30年ぶりの高水準の賃上げを実現した。この動きを一過性のものとせず、構造的・持続的な賃上げを実現するため、「賃上げ促進税制」が強化されることとなった。

２．制度改正の概要

「賃上げ促進税制」とは、企業が賃上げを実施した場合に、賃上げ額の一部を法人税（以下、個人事業主は所得税）から税額控除できる制度である。

今回改正された税制は、令和６年４月１日から令和９年３月31日までの間に開始する各事業年度が適用対象となる。改正により、最大税額控除率が、中小企業は45%、大企業・中堅企業は35%となった（改正前は中小企業が40%、大企業は30%）。

その他、主な改正点は以下の５点である。

①　中小企業向けは、赤字企業などの賃上げ後押しに向け、前例のない長期となる５年間の繰越控除措置を創設。
②　大企業向けは、より高い賃上げへのインセンティブ強化に向け、更に高い賃上げ率の要件（５%、７%）を創設。
③　地域において賃上げと経済の好循環の担い手として期待される中堅企業向けの新たな枠を創設。
④　雇用の「質」も上げる形での賃上げの促進に向け、 ・教育訓練費を増やす企業への上乗せ措置の要件を緩和。 ・子育てとの両立支援、女性活躍支援に積極的な企業への上乗せ措置を創設。
⑤　現行の賃上げ促進税制よりも長い３年間の措置期間とする。

なお、大企業向け及び中堅企業向け税制は、資本金に関係なく（中堅企業向けは従業員数2,000人以下の要件あり）、中小企業も利用可能であるため、各企業の実情に応じて適切な税制を選択して活用することができる。

60　日本労働組合総連合会「春季生活闘争第７回（最終）回答集計（2023年７月３日集計・７月５日公表）」

コラム　1-4-1①図　令和６年度税制改正後の賃上げ促進税制

【措置期間：３年間】

大企業

継続雇用者給与等支給額（前年度比）	税額控除率	教育訓練費（前年度比）	税額控除率	両立支援・女性活躍	税額控除率	最大控除率
＋３％	10%	＋10%	５％上乗せ	プラチナくるみん or プラチナえるぼし	５％上乗せ	35%
＋４％	15%					
＋５％	20%					
＋７％	25%					

中堅企業

継続雇用者給与等支給額（前年度比）	税額控除率	教育訓練費（前年度比）	税額控除率	両立支援・女性活躍	税額控除率	最大控除率
＋３％	10%	＋10%	５％上乗せ	プラチナくるみん or えるぼし三段階目以上	５％上乗せ	35%
＋４％	25%					

中小企業

全雇用者給与等支給額（前年度比）	税額控除率	教育訓練費（前年度比）	税額控除率	両立支援・女性活躍	税額控除率	最大控除率
＋1.5%	15%	＋５%	10%上乗せ	くるみん or えるぼし二段階目以上	５％上乗せ	45%
＋2.5%	30%					

中小企業は、賃上げを実施した年度に控除しきれなかった金額の**５年間の繰越しが可能**。

資料：経済産業省「令和６年度（2024年度）経済産業関係 税制改正について」より中小企業庁作成

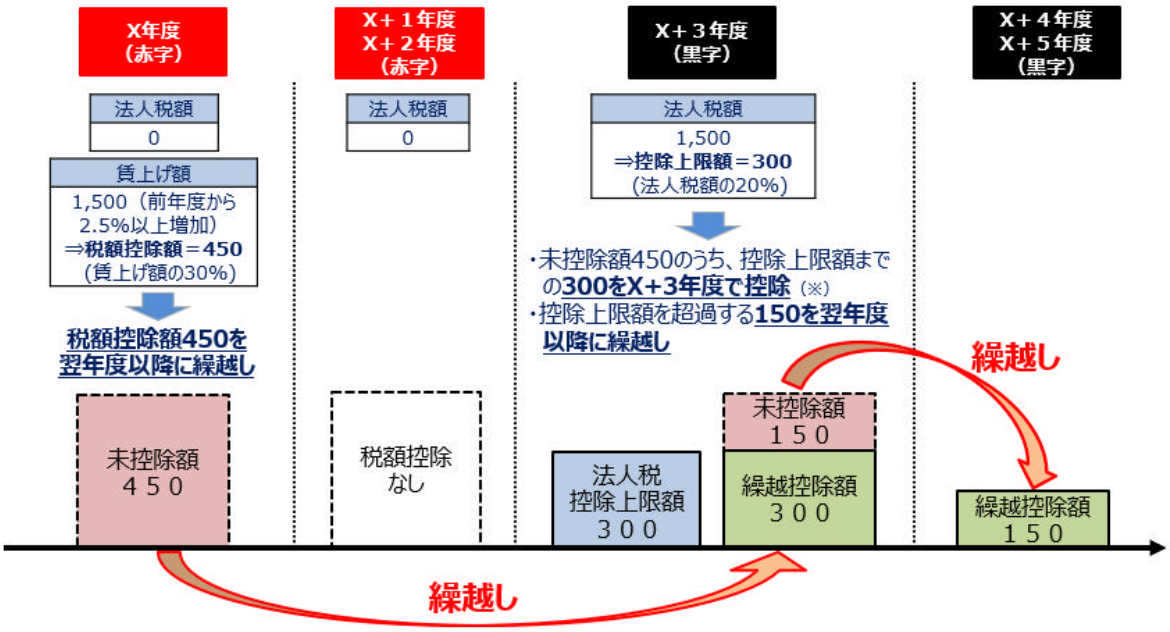
３．繰越控除措置の創設

本税制は法人税からの控除であることから、赤字で法人税が課税されない企業や、黒字が小さく法人税が少ない企業はこれまで本税制のメリットを十分に受けることができなかった。

このような現場の声も踏まえ、これまで本税制を活用できなかった赤字企業の賃上げに向けたチャレンジを後押しするため、賃上げを実施した年度において、赤字等により当期の税額から控除できなかった場合、その金額を翌年度以降に繰り越して控除できる繰越控除措置を創設した。また、繰越しできる期間については、黒字に転換しても繰越欠損金などにより、すぐに法人税が課税されない場合も想定し、前例のない長期となる５年間の繰越期間を措置することとした。

こうした措置により、厳しい経営状況でも賃上げに取り組む企業を後押ししていく。

コラム　1-4-1②図　繰越控除措置のイメージ



※ 未控除額を翌年度以降に繰り越す場合は、未控除額が発生した年度の申告において、明細書の提出が必要。
繰越税額控除をする事業年度において、全雇用者の給与等支給額が前年度より増加している場合に限り、適用可能。

資料：経済産業省「令和６年度税制改正『賃上げ促進税制』パンフレット」より中小企業庁作成

４．本税制の活用に当たって

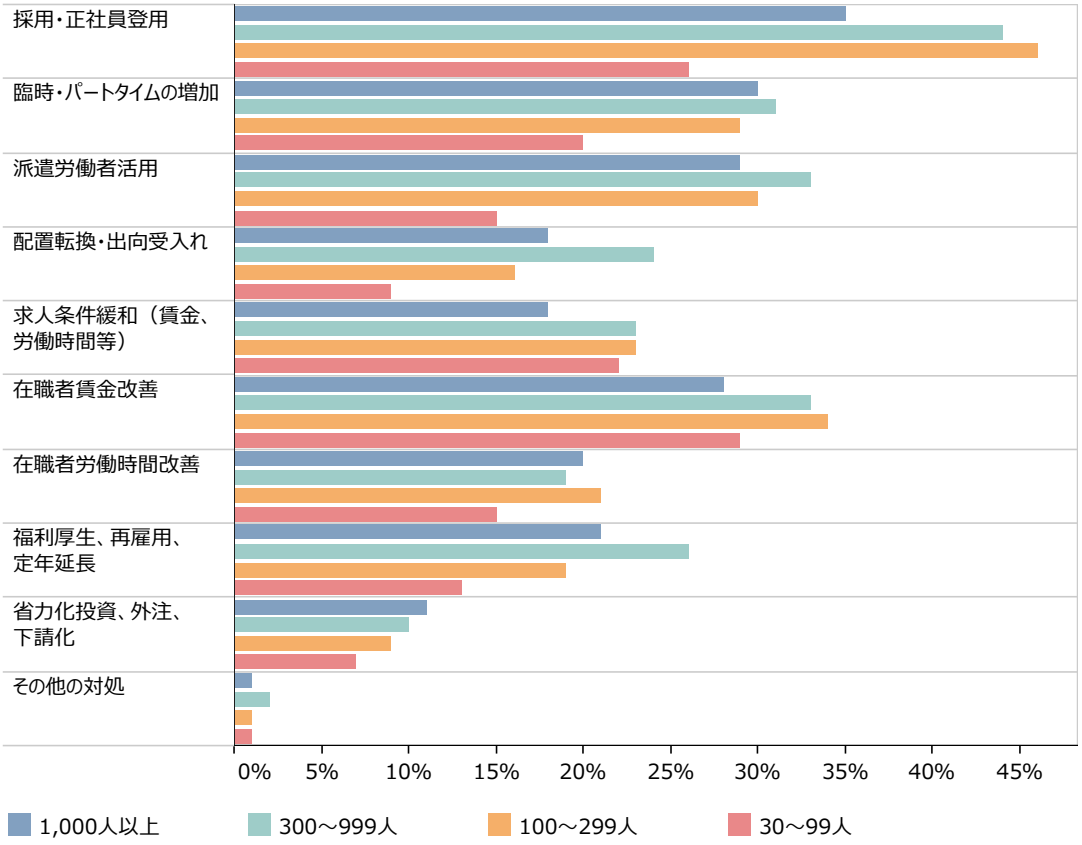
中小企業の持続的な賃上げを実現するため、政府では、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」の活用などの価格転嫁の促進や、省力化投資などの生産性向上支援を進めており、賃上げができる環境の整備に取り組んでいる。こうした取組と組み合わせて本税制が活用されることを期待している。

第２節　生産性向上に向けた省力化投資

前節では、中小企業・小規模事業者における賃金及び賃上げの現況を確認した。人手不足への対応策としては、こうした採用等の人材確保に加えて、生産性向上に向けた省力化投資も必要である。本節では、省力化投資の取組と効果を見ていく。

第1-3-9参考３図（再掲）は、厚生労働省「労働経済動向調査」を用いて確認したものであるが、人手不足対応の取組として、多くの企業で「採用・正社員登用」が行われている一方、省力化投資を行っている企業は比較的少数で、中小企業における省力化投資への取組は拡大の余地が大きいといえる。

第1-3-9参考３図　人手不足対応の取組の内訳（企業規模別）（再掲）

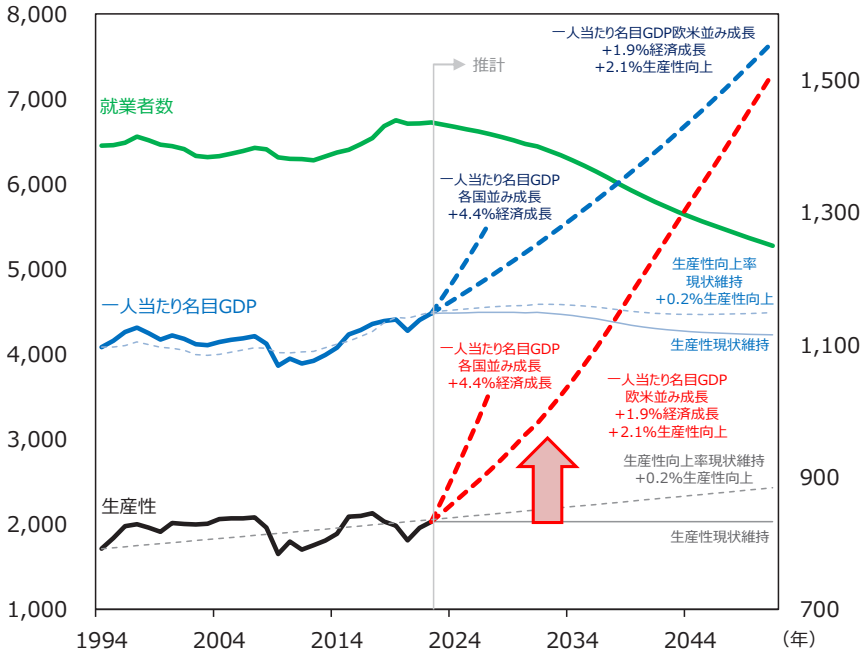


資料：厚生労働省「令和５年労働経済動向調査年次報告書」（令和５年８月調査）より中小企業庁作成
（注）1.調査対象事業所（人手不足対応を行っていない先も含む）における取組割合を算出。
2.取組については複数回答。

第1-3-19図（再掲）で示したとおり、日本の就業者数は、推計値ベースで減少していくことが想定され、労働供給が成長に向けた制約となると見込まれることから、一人当たり名目GDP成長率を高めるためには、生産性を向上させる必要があると考えられる。

中小企業・小規模事業者においても、少子高齢化等により労働力人口の将来的な供給制約が見込まれる中で、潜在成長率を高めることや、省力化投資により生産性を向上させることといった、人手不足対応は不可欠であると考えられる。

第1-3-19図　就業者数の減少と国際競争に必要な生産性向上の試算（再掲）



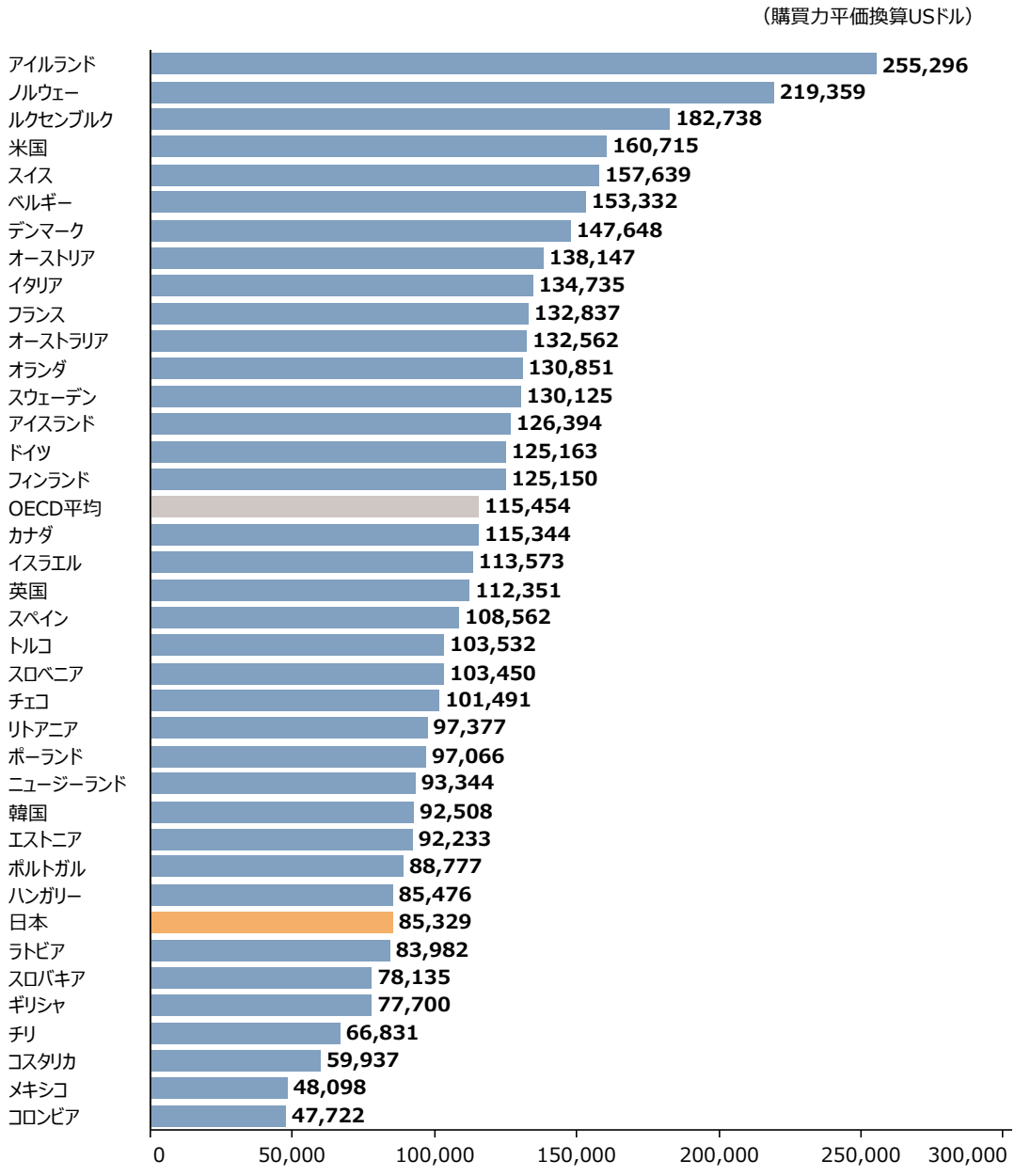
	2005～2022年 一人当たり名目GDP 平均成長率（%）
アメリカ	+3.3
カナダ	+2.9
ドイツ	+2.2
イギリス	+0.8
フランス	+1.2
イタリア	+0.8
日本	**▲ 0.3**
韓国	+3.4
ロシア	+8.5
中国	+12.7
ブラジル	+5.0
インド	+7.8
各国平均 日本除く上記11か国	**+4.4**
うち**欧米平均**	**+1.9**

1994～2022年 生産性向上率	一人当たり名目GDPを欧米並みに成長させるために必要な生産性向上率
+0.2	**+2.1**

資料：（左図）総務省「労働力調査（基本集計）」、「人口推計」、内閣府「国民経済計算」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和５年推計）」、（右図）内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算年次推計（フロー編）ポイント　６．GDPの国際比較」（2023年12月）より中小企業庁作成
（注）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和５年推計）」に基づく男女別の生産年齢人口及び65歳以上人口の変化率から算出した就業者数の推計値と、総人口の将来推計を前提として、1994～2022年の生産性向上率を維持した場合、国民一人当たり名目GDPを欧米並みに成長させる場合、国民一人当たり名目GDPを各国平均（日本を除く11か国）並みに成長させる場合のそれぞれの場合における必要な生産性（就業者一人当たり名目GDP）について推計を行ったもの。

第1-3-20図（再掲）は、OECD加盟国の労働生産性を見たものである。これを見ると、日本はOECD加盟国平均よりも、労働生産性が低くなっている。以上の結果から、先の**第1-3-19図**で示したような労働供給制約や、**第1-3-17図**で示したような規模間格差を前提とすると、国際競争に必要な水準まで経済成長を進めるためには、中小企業の労働生産性を高めていく必要性がより一層高まっていることが示唆される。

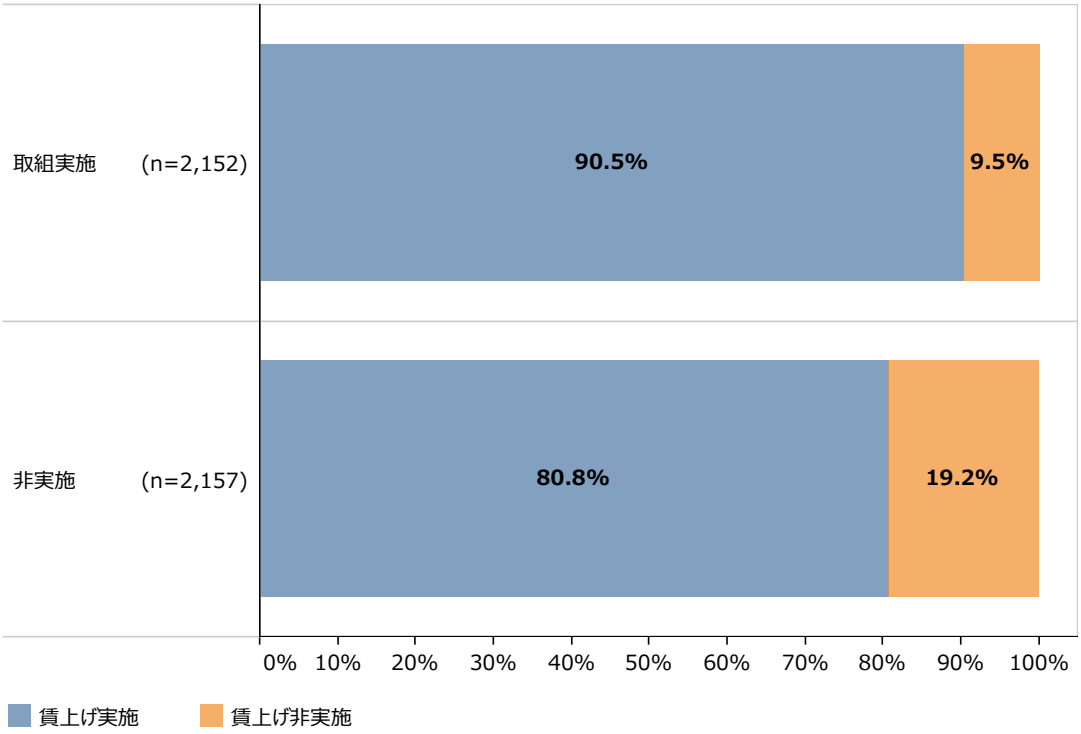
第1-3-20図　OECD加盟国の労働生産性（2022年）（再掲）



資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」
（注）1. 全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価（PPP）によりUSドル換算している。
2.計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。

深刻化する人手不足の課題に対応するための設備投資、いわゆる省力化投資に取り組むことは、生産性を向上させて、持続的な賃上げの原資を確保することに向けても重要な課題となっている。**第1-4-8図**は、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」[61]を用いて、人手不足対応を目的とした省力化投資の有無別に、賃上げの実施状況を見たものである。これを見ると、省力化投資に取り組んでいる企業ほど賃上げを実施している割合が高いことが分かる。本調査から一概にはいえないものの、省力化投資に取り組むことは、人手不足の課題を解決するだけでなく、企業の生産性を向上させ、持続的な賃上げを実現することにもつながっていることが示唆される。

第1-4-8図　賃上げの実施状況（省力化投資の実施状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.人手不足対応を目的とした設備投資について、いずれかの取組を行っていると回答した者を「取組実施」、「当てはまるものはない」と回答した者を「非実施」として集計している。
2.直近で行った賃上げの理由について、いずれかの理由を回答した者を「賃上げ実施」、「賃上げは行っていない」と回答した者を「賃上げ非実施」として集計している。

事例1-4-1では、人手不足の対策としての省力化投資に取り組むことで、賃上げを同時に実現した企業の事例として、株式会社森清化工を紹介する。また、**コラム1-4-2**では、中小企業の省力化投資に向けて経済産業省が実施している支援策を紹介する。

61　本アンケートの詳細は、第１部第２章第３節を参照。

事例
1-4-1

積極的な設備投資で省力化を図り、人材確保と持続的な賃上げを実現した企業

所 在 地　東京都墨田区
従業員数　150名
資 本 金　5,000万円
事業内容　ゴム製品製造業

株式会社森清化工

▶「高品質、品揃え、即納」を経営方針に、積極的な設備投資を継続

東京都墨田区の株式会社森清化工は、機械や配管で流体（気体や液体）を密封するために使用される環状のゴム製部品「Oリング」を専業で製造する企業である。東京都と千葉県匝瑳市に工場を置き、汎用素材の量産品から高機能・特殊素材製品まで、10万種以上の多品種のOリングを生産、「高品質、品揃え、即納」を経営方針に、幅広い業種・規模の顧客企業に供給している。製造技術者を中心に人手不足が深刻化する中、同社の毛利栄希社長は、製造現場と販売管理の両面において積極的な設備投資を続けることで、業務の標準化や自動化を進めて生産性の向上を図るとともに、勤務形態の多様化や賃上げを行うことで、働きやすい職場環境づくりに取り組んできた。

▶ 省力化により付加価値の向上と業務負荷の軽減を実現、勤務形態別に業務を細分化して人材を確保

製造工程での設備投資で重点を置いたのが自動検査装置の導入だ。同社は、年間約２億個ものOリングを生産しており、その品質保持のために全数検査を実施している。検査には熟練した技術や経験が必要となるが、人だけに頼る検査体制では処理能力に限界があることから、自動検査装置に製品検査工程の６割をカバーさせる省力化を通じて品質の安定化を図り、製品の付加価値を向上させるとともに、人手不足による生産制約を解消した。さらに、EDI（電子データ交換）を活用した販売管理システムの構築にも投資を行った。納期や製品在庫の管理、見積りや請求・納品書の作成といった煩雑な業務をEDIシステムで簡素化・標準化することで、属人化しやすい作業を誰もが短時間で完遂できる環境を整えた。こうした積極的な設備投資による業務負荷軽減の取組と合わせて、人材確保の方策として、営業、総務、製造の部門ごとに、フルタイムやフレックス、特定時間帯といった勤務形態別の業務の細分化を行い、営業部門などを中心に、なるべく女性が働きやすい業務を増やしていった。その結果、現在では全社員の過半数を女性が占め、営業センターでは約７割に上っている。

▶ EDI活用で顧客に利便性を提供、付加価値向上の効果は社員への継続的な賃上げで還元

同社では独自の経営手法として、EDIシステムに蓄積される膨大な販売データを活用し、顧客ニーズが高いOリングの品種の把握や、製品ごとの在庫水準の評価を定期的に行った上で、一定の在庫をあえて抱える「計画生産」を実施している。これにより、必要な部品を小ロットでも低価格、短納期で顧客に届けられる。こうした他社に代替できない利便性を提供することで、「自社のブランディングを高めて、高収益が維持できている」（毛利社長）という。自動検査装置の導入に伴う付加価値向上の効果は、継続的な賃上げを通じて社員に還元しているほか、毎年の賞与は、夏冬のほかに決算賞与を合わせた年間計３回を支給し、社員の意欲向上や人材定着にいかしている。今後は、地政学リスクの高まりに対する顧客企業の動きに関心を向けており、「顧客ニーズに共通しているのは海外依存からの脱却。少しずつだが国内生産・開発拠点の強化が進んでおり、当社の強みをいかして多くのニーズに応えられるよう努力したい」と毛利社長は語る。


毛利栄希社長



本社・営業センター


多品種のOリング

コラム

1-4-2　中小企業の省力化投資に向けた支援

中小企業等は、新型コロナウイルス感染症の５類移行や供給制約の緩和を受けて事業活動を活発化している一方、人手不足の課題に直面している。2023年11月２日に閣議決定された「デフレ完全脱却のための総合経済対策～日本経済の新たなステージにむけて～」では、企業の賃上げ及び人手不足解消のための支援を行うこととされた。この方針の下、経済産業省では、中小企業等における省力化投資の促進に取り組んでいく。

中小企業等における省力化投資を促すため、企業の「どこから手をつけてよいか分からない」といった声も踏まえ、IoT、ロボット等の汎用製品をカタログから選ぶような、簡易で即効性のある支援を行っていく。中小企業等が人手不足を乗り越え、売上げ・収益を拡大できる環境を整備するとともに、生産性向上、設備投資等の意欲的な挑戦を後押しし、持続的な賃上げの実現を図る。

コラム　1-4-2①図　省力化投資のイメージ

＜無人搬送ロボット＞



著作者：user6702303／出典：Freepik

https://jp.freepik.com/free-photo/automated-guided-vehicle-loading-boxes_18321421.htm#query=agv&position=14&from_view=keyword&track=sph

＜検品・仕分けシステム＞



著作者：macrovector／出典：Freepik

https://jp.freepik.com/free-vector/smart-industry-icon_23182671.htm#query=%E6%A4%9C%E5%93%81%E8%A3%85%E7%BD%AE&position=31&from_view=search&track=ais

＜無人監視システム＞



Image by macrovector on Freepik

https://www.freepik.com/free-vector/realistic-video-surveillance-camera-side-view-vector-illustration_23505496.htm#query=%E7%9B%A3%E8%A6%96%E3%82%AB%E3%83%A1%E3%83%A9&position=29&from_view=search&track=ais

＜キャッシュレス型自動券売機＞



提供：ピクスタ

https://pixta.jp/illustration/91446448

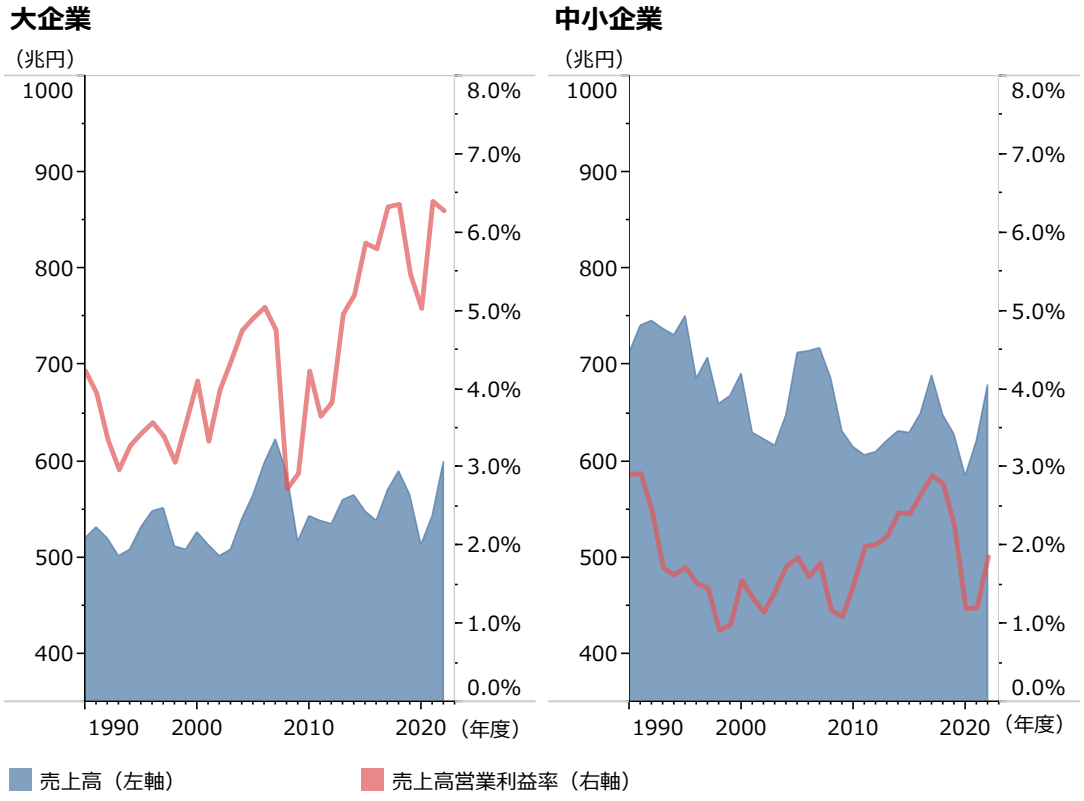
資料：中小企業庁作成

第３節　付加価値の向上と取引適正化・価格転嫁

ここまで、人手不足対応・生産性向上に向けた省力化投資について見てきたが、生産性向上に向けては、販売する財・サービスの価格の視点も重要である。

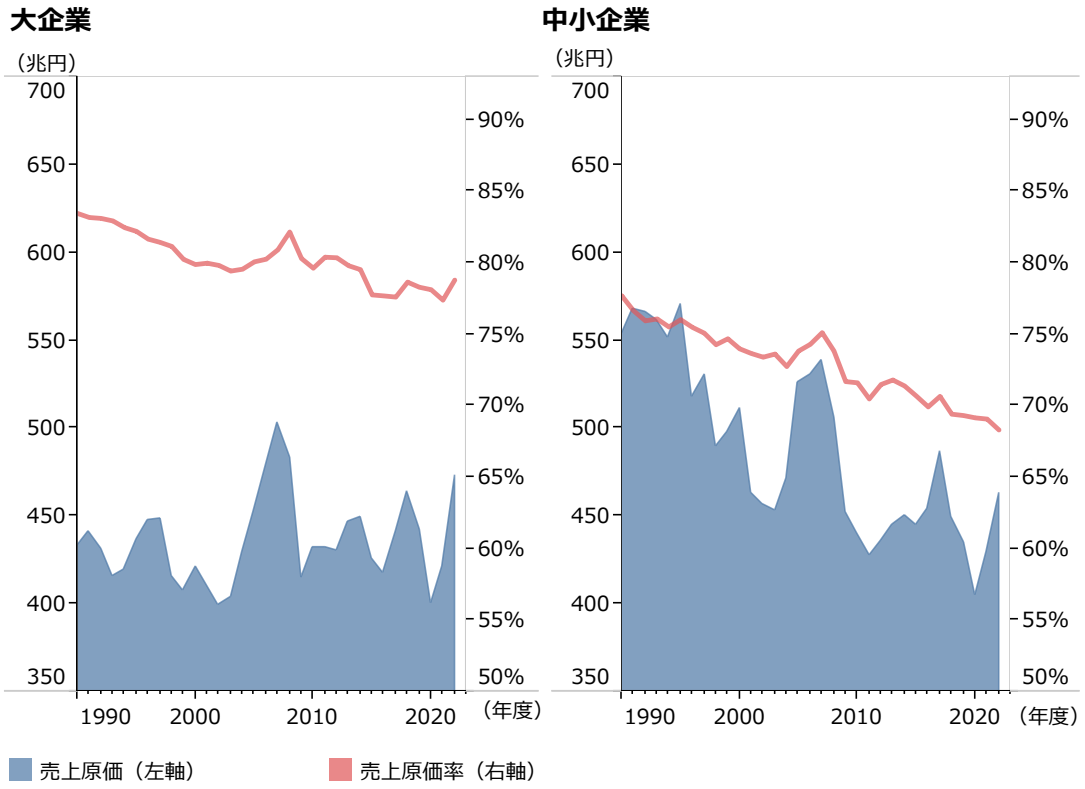
バブル期以降、日本企業は低コスト化・数量増加の取組を続けてきた。この結果、売上高や利益率は大企業が増加する一方、中小企業は発注側の売上原価低減の動きの中で低迷している。今後は低コスト化・数量増加以上に、単価の引上げによる生産性の向上も追求する必要があると考えられる。

第1-3-18参考1図　売上高・売上高営業利益率の推移（再掲）



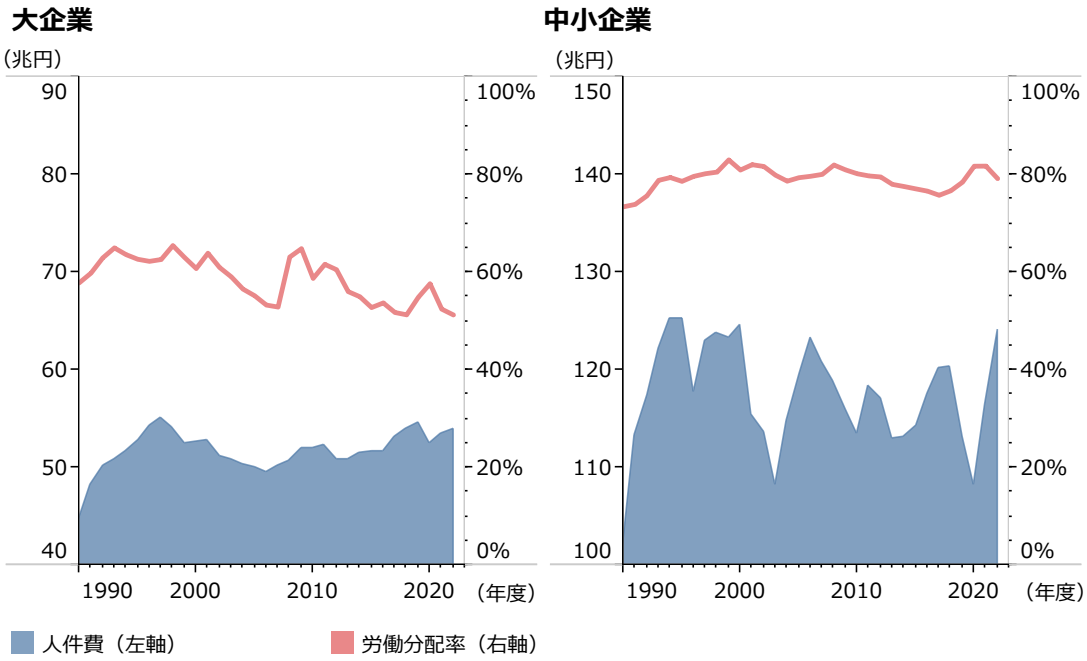
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業は資本金１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

第1-3-18参考2図　売上原価・売上原価率の推移（再掲）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業は資本金１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

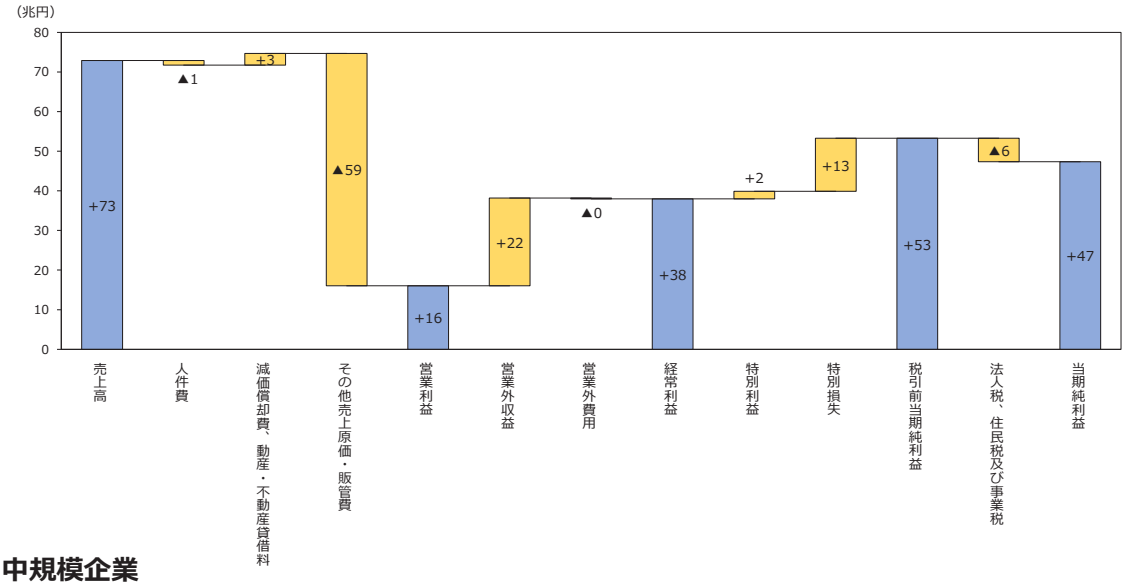
第1-3-18参考3図　人件費・労働分配率の推移（再掲）



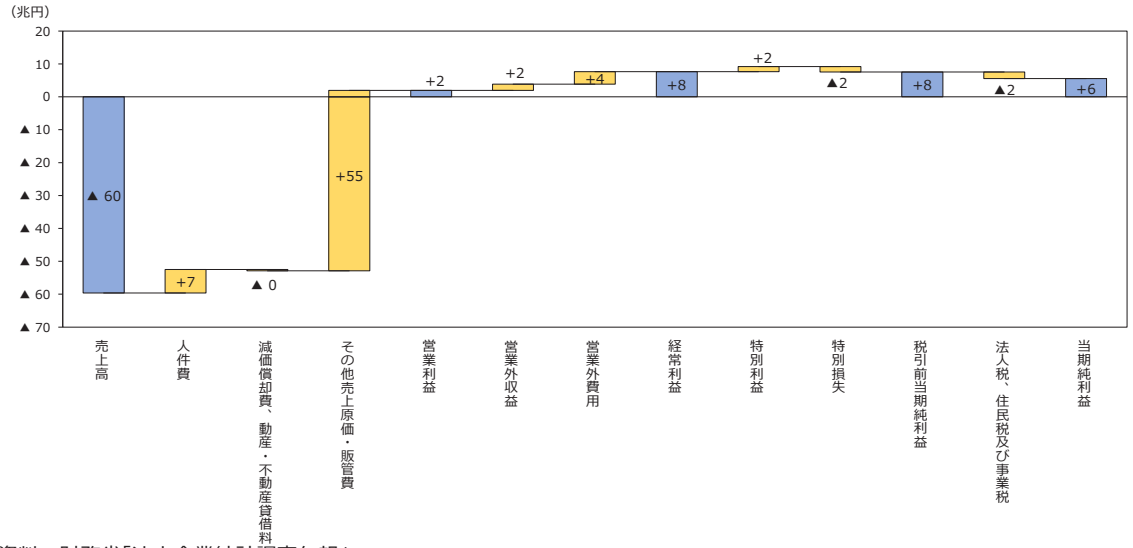
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金１億円未満の企業について集計したもの。金融業、保険業は含まれていない。
2.各項目・指標の算出は以下のとおり。なお、2006年度以前は、「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれている。
労働分配率＝人件費÷付加価値額。
付加価値額＝人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益。
人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

第1-3-5参考2図　2000年度と比べた2022年度の企業の収益増減の要因分解（再掲）

大企業



中規模企業



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。
3.各項目・指標の算出は以下のとおり。なお、2000年度は、「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれている。
　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。
　その他売上原価・販管費＝（売上原価＋販売費及び一般管理費）－（人件費＋減価償却費＋動産・不動産賃借料）。
4.法人税、住民税及び事業税には、法人税等調整額を含む。

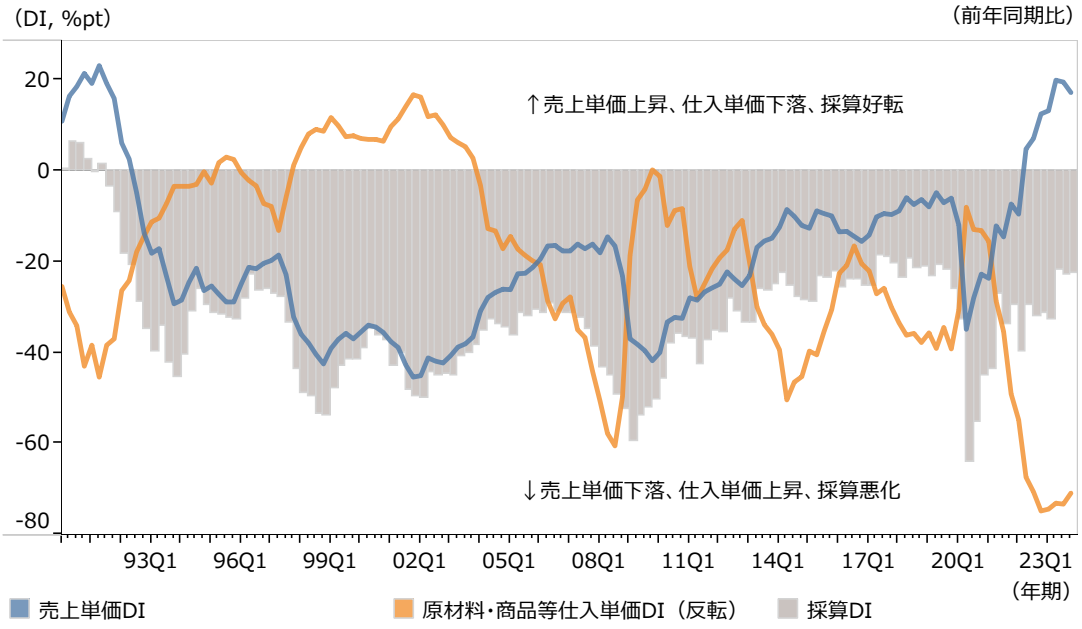
そこで、本節では、中小企業・小規模事業者の企業間取引と価格転嫁の現況を確認する。

1. 価格交渉及び価格転嫁の動向

①交易条件の状況

はじめに、中小企業の仕入価格・販売価格の状況について確認する。**第1-4-9図**は、景況調査を用いて、中小企業の売上単価DI、原材料・商品等仕入単価DI、採算（経常利益）DIの推移を見たものである。これを見ると、2021年以降、売上単価が上昇すると同時に仕入単価も上昇する傾向となっている。それに合わせて採算DIも改善しつつあるが、依然としてマイナスとなっており、中小企業の賃上げの原資確保を進めるためにも、仕入価格上昇に対する販売価格への転嫁が重要な課題となっている。

第1-4-9図　売上単価DI、原材料・商品等仕入単価DI、採算（経常利益）DIの推移

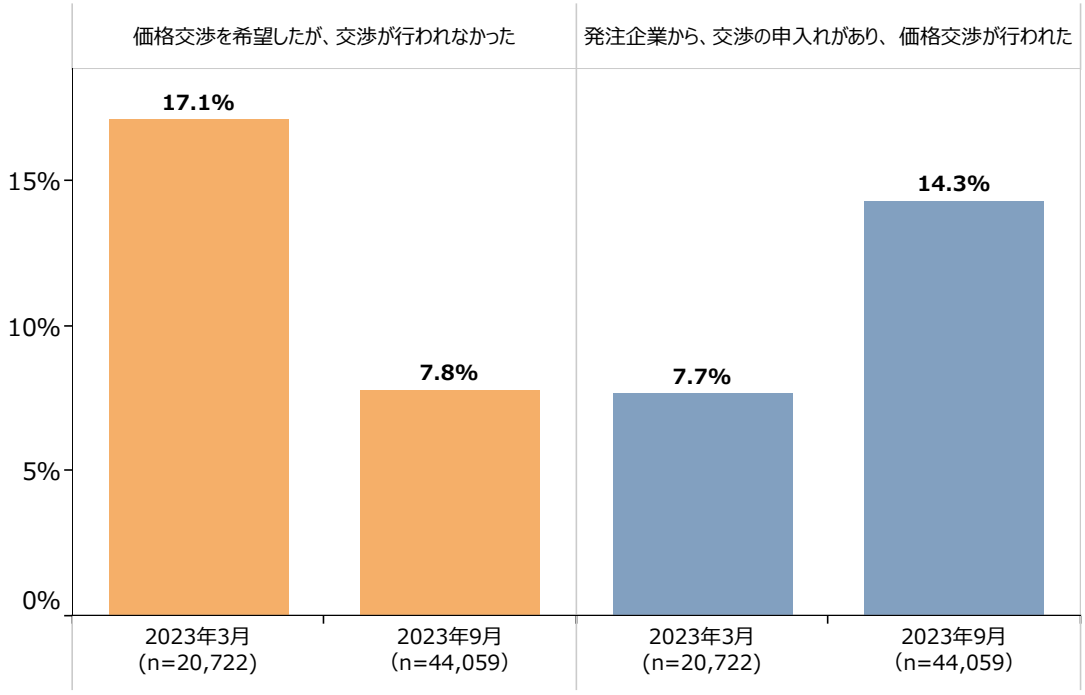


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）1.売上単価DIとは、前年同期と比べて、売上単価が「上昇」と答えた企業の割合（%）から、「低下」と答えた企業の割合（%）を引いたものである。
2.原材料・商品等仕入単価DIとは、前年同期と比べて、原材料・商品等仕入単価が「上昇」と答えた企業の割合（%）から、「低下」と答えた企業の割合（%）を引いたものである。なお、原材料・商品等仕入単価DIについては正負を逆転しており、値が低いほど原材料・商品等仕入単価が上昇していることを示している。
3.採算DIとは、前年同期と比べて、採算（経常利益）が「好転」と答えた企業の割合（%）から、「悪化」と答えた企業の割合（%）を引いたものである。
4.ここでいう中小企業とは、中小企業基本法第２条第１項の規定に基づく「中小企業者」をいう。

②価格交渉の状況

次に、価格交渉及び価格転嫁の動向を見ていく。**第1-4-10図**は、中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」[62]を用いて、2023年３月と2023年９月における価格交渉の実施状況を見たものである。これを見ると、「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」と回答した割合は17.1％から7.8％に低下し、また「発注企業から、交渉の申入れがあり、価格交渉が行われた」と回答した割合は7.7％から14.3％に上昇していることが分かる。価格交渉を実施できている企業が増加していることから、原材料費をはじめとする諸物価高騰などを背景に、価格交渉が可能な取引環境は醸成されつつあると考えられる。

第1-4-10図　価格交渉の実施状況



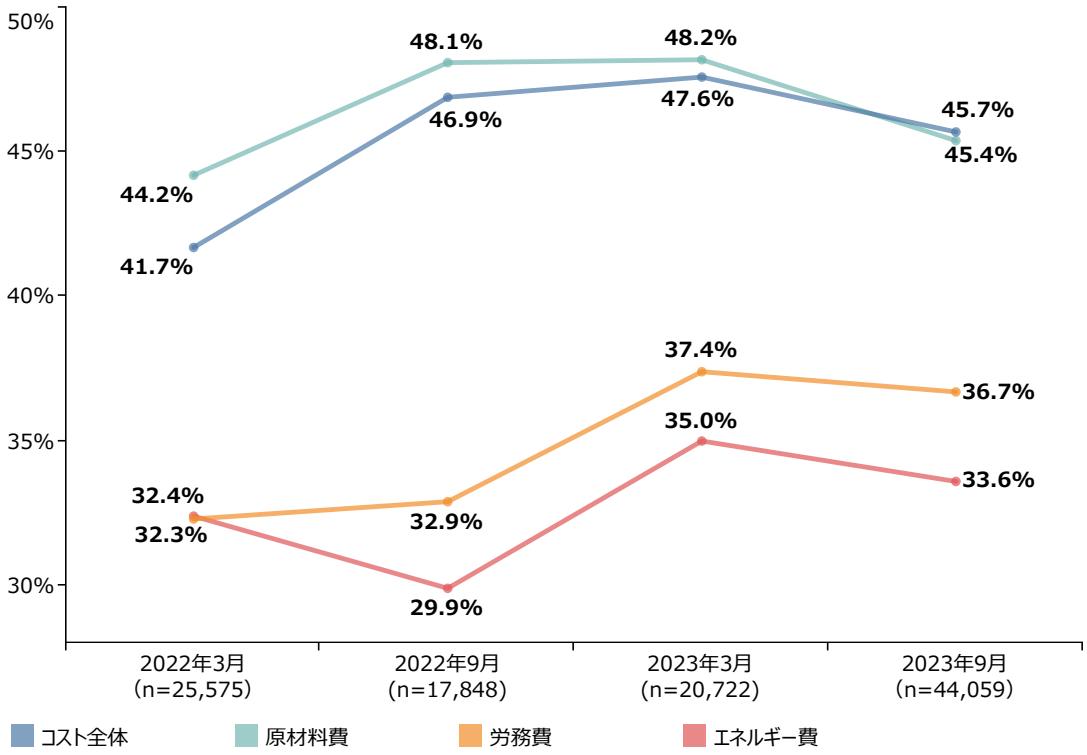
資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」
（注）1.2023年３月、９月の調査における、価格交渉の状況を尋ねた設問で、「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」、「発注企業から、交渉の申入れがあり、価格交渉が行われた」と回答した企業の割合を集計したもの。なお、「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」については、回答項目を複数統合して集計しており、「コストが上昇したが、発注企業から申入れはなく、発注減少や取引中止を恐れ、受注企業から交渉を申し出なかった」などの項目を含んでいる。
2.各回のフォローアップ調査の回答項目は、同一ではない点に留意。

62 中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」：中小企業庁が2022年５～６月、９～11月において全国150,000社、2023年４～５月、10～12月において全国300,000社の中小企業等を対象にアンケート調査を実施（2022年３月：回答企業数13,078社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ25,575社）、回収率8.7％。2022年９月：回答企業数15,195社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ17,848社）、回収率10.1％。2023年３月：回答企業数17,292社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ20,722社）、回収率5.8％、2023年９月：回答企業数36,102社（※回答から抽出される発注側企業数は延べ44,059社）、回収率12.0％。）。

③価格転嫁の状況

第1-4-11図は、2022年３月、９月、2023年３月、９月の各コストの変動に対する価格転嫁率の推移を見たものである。これを見ると、2022年３月から2023年３月にかけて、価格転嫁率（仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁できている割合）の状況は、いずれのコスト要素も改善傾向にあったが、足下の2023年９月は一転していずれのコスト要素も2023年３月時点から微減となっている。このことから、コスト上昇が一巡したことも受け、価格転嫁を不要と考える企業が増加傾向にあることが示唆される。一方で、価格交渉が可能な取引環境が醸成されつつありながら、いずれのコスト要素についても十分な価格転嫁ができているとはいえない水準であることから、転嫁率向上のための取組強化が課題となっていると考えられる。

第1-4-11図　各コストの変動に対する価格転嫁率の推移

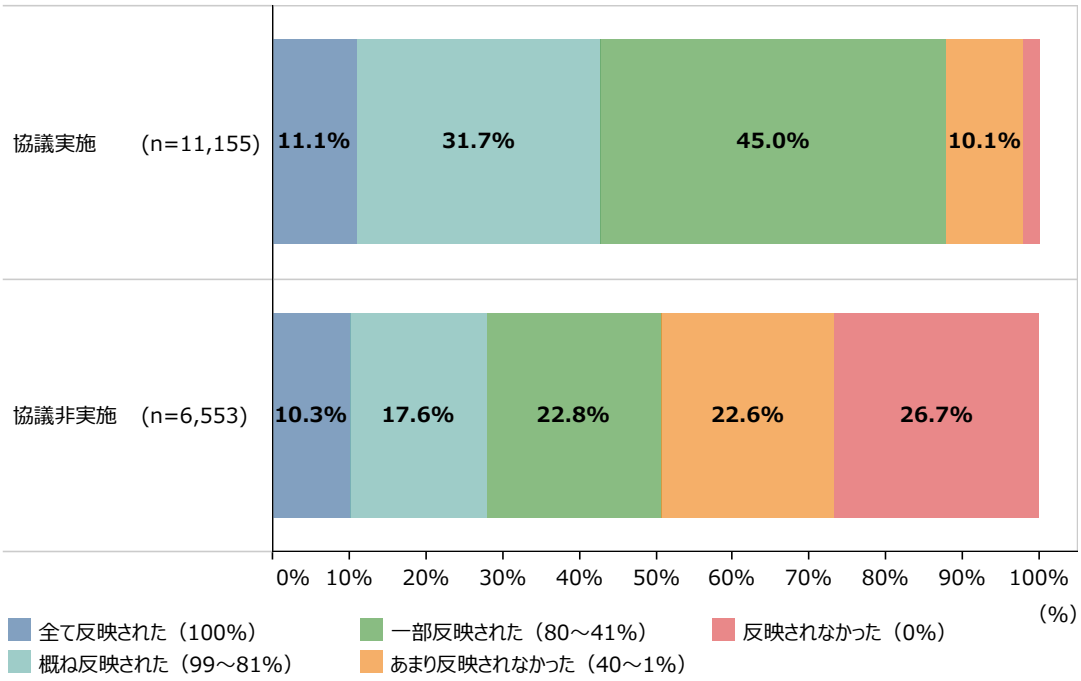


資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」
（注）1.2022年３月、９月、2023年３月、９月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。
2.主要な発注側企業（最大３社）との間で、直近６か月のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答について、発注側の企業ごとに名寄せ・単純平均したもの。

④価格転嫁に向けた取組

第1-4-12図は、「令和５年度取引条件改善状況調査」[63]を用いて、価格協議の実施状況別に、コスト変動分の価格反映状況を見たものである。これを見ると、協議を実施できている企業は、協議を実施できていない企業と比較してより高い水準で価格転嫁を行えていることが分かる。このことから、十分な価格転嫁を実現するためには、まず価格転嫁に関する協議の場を設けることが重要であると考えられる。

第1-4-12図　コスト変動分の価格反映状況（価格協議の実施状況別）

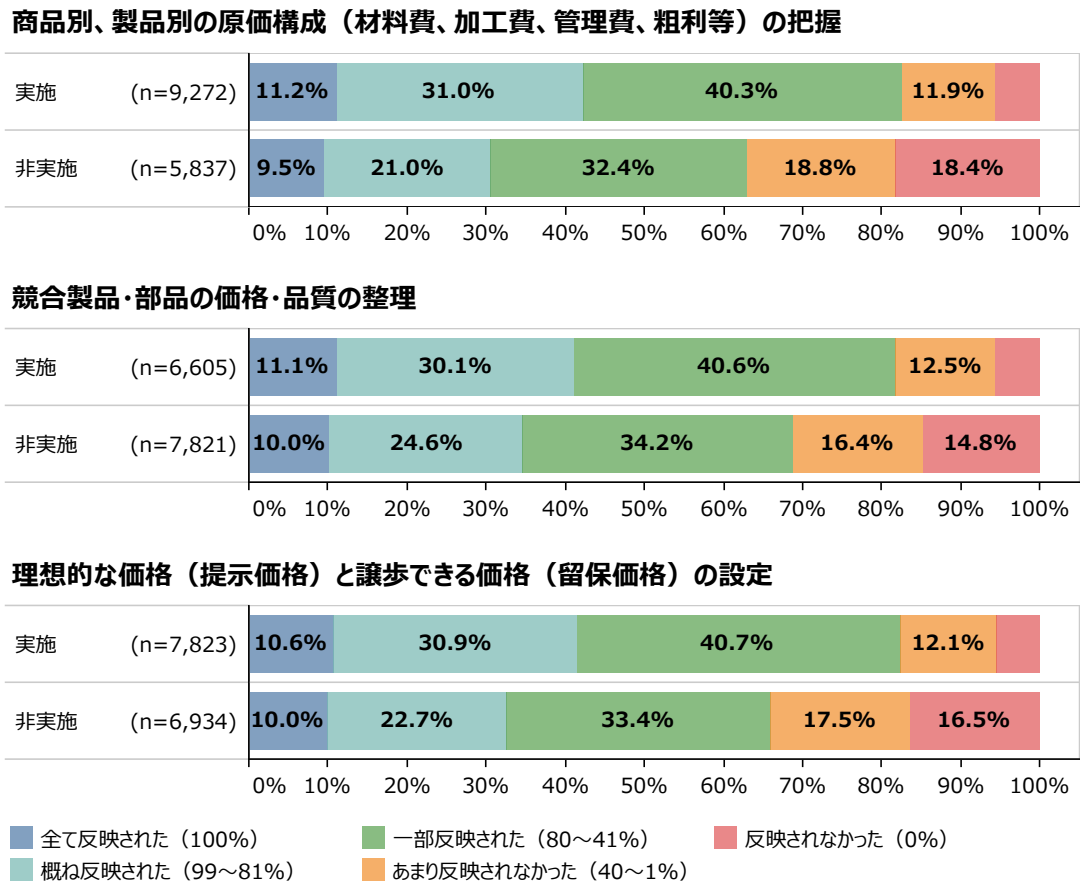


資料：（株）東京商工リサーチ「令和５年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.価格反映の状況については、コスト全般の変動の価格反映状況を用いている。
3.取引金額が最も大きい販売先との価格協議の状況を尋ねた設問で、「販売先から申出があり協議を行った」、「自社から申出を行い協議に応じてくれた」と回答した企業を「協議実施」とし、「販売先から申出があったが協議を行わなかった」、「自社から申出を行ったが協議に応じてくれなかった」、「協議を行う必要がなかった」、「協議を申し入れることができなかった」と回答した企業を「協議非実施」として集計している。

63 （株）東京商工リサーチ「令和５年度取引条件改善状況調査」：（株）東京商工リサーチが2023年10月から11月にかけて、全国90,000社（うち発注側事業者10,000社、受注側事業者80,000社）の企業を対象にアンケート調査を実施（有効回答26,458件（うち発注側事業者4,006件、受注側事業者22,452件）、回収率29.4%（うち発注側事業者40.1%、受注側事業者28.1%））。なお、本分析においては、下請代金支払遅延等防止法及び下請中小企業振興法の対象外の事業者を除外していない点に留意が必要。

また、価格転嫁の促進のためには、価格協議の場を設けることに加えて、中小企業・小規模事業者の価格交渉力を高めていくことも重要である。**第1-4-13図**は、価格交渉の際に行った取組別に、コスト変動分の価格反映状況を見たものである。これを見ると、いずれの取組においても、取組を実施している企業ほどより高い水準で価格転嫁を行えていることが分かる。「商品別、製品別の原価構成（材料費、加工費、管理費、粗利等）の把握」や「理想的な価格（提示価格）と譲歩できる価格（留保価格）の設定」など、価格交渉に向けた事前準備に取り組むことが、価格交渉力を高めて、十分な価格転嫁の実現につながるものと考えられる。

第1-4-13図　コスト変動分の価格反映状況（価格交渉の際の取組別）

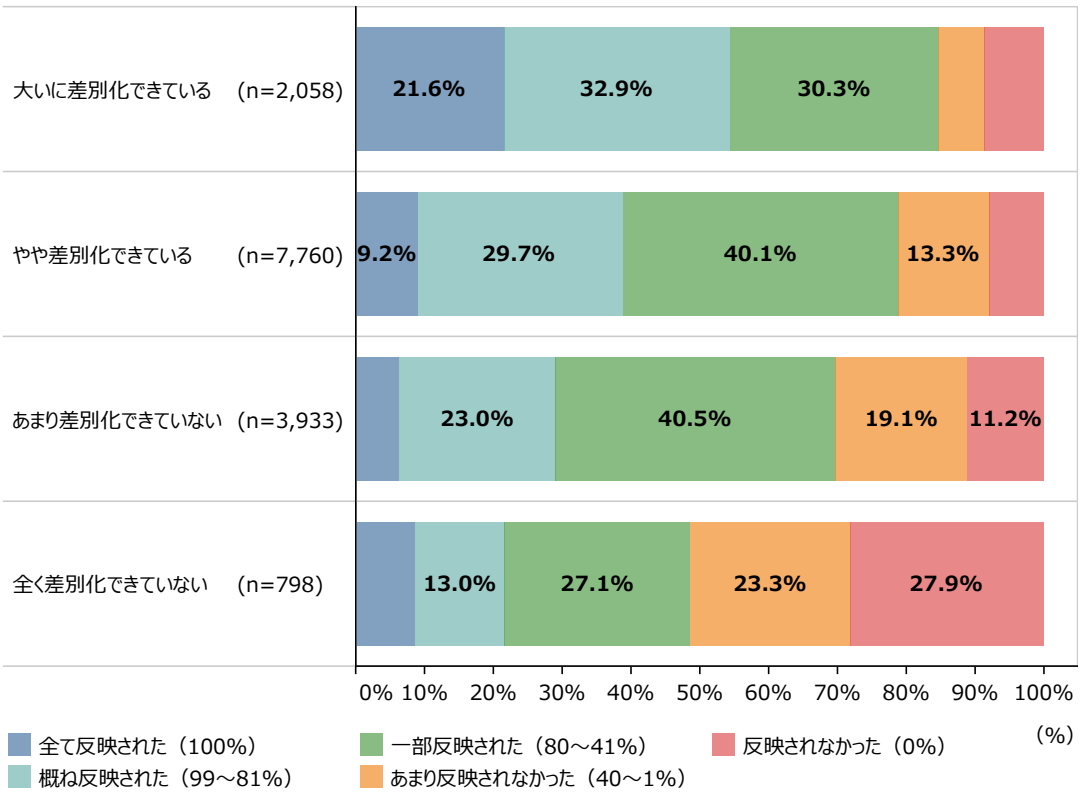


資料：（株）東京商工リサーチ「令和５年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.価格反映の状況については、コスト全般の変動の価格反映状況を用いている。
3.それぞれの価格交渉の取組について、「どちらともいえない」を除く回答のうち、「頻繁に行っている」、「しばしば行っている」と回答した企業を「実施」、「あまり行っていない」、「全く行っていない」と回答した企業を「非実施」として集計している。

第1-4-14図は、自社の製品・商品・サービスに関する競合他社との差別化状況別に、コスト変動分の価格反映状況を見たものである。これを見ると、競合他社との差別化をできている企業ほど価格転嫁も進んでいる傾向にあることが分かる。

このことから、価格交渉力を高めて価格転嫁を促進するためには、自社の製品・商品・サービスについて、価格の引上げに見合った付加価値向上につながるような差別化に取り組むことも重要な要素となっていると考えられる。

第1-4-14図　コスト変動分の価格反映状況（競合他社との差別化状況別）



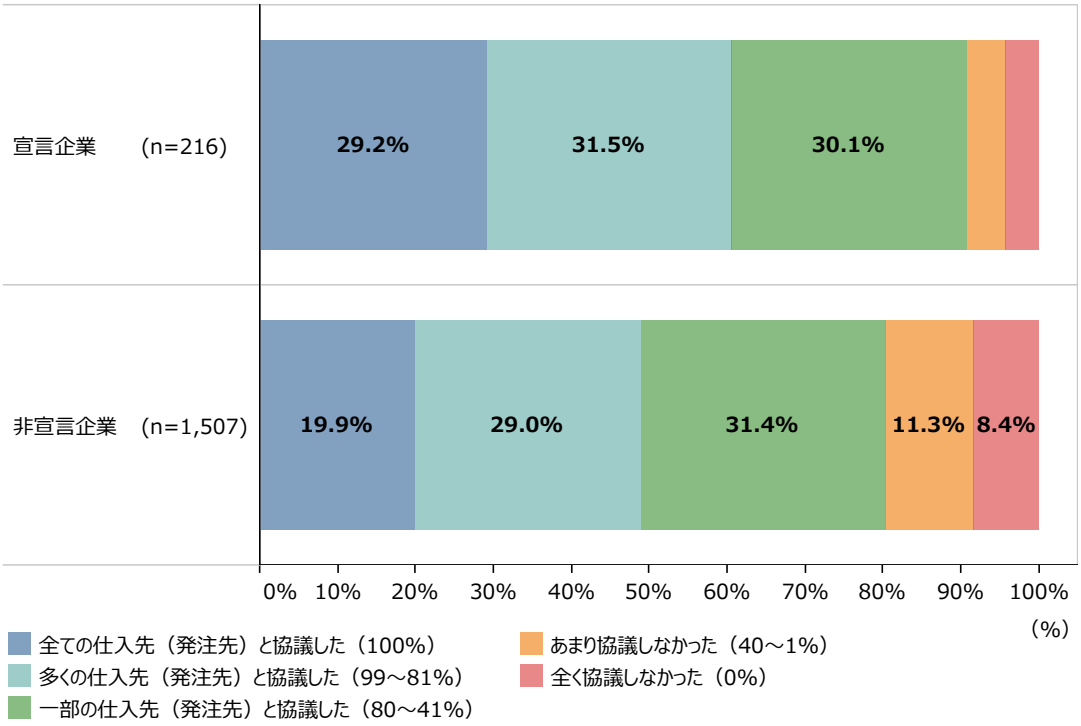
資料：（株）東京商工リサーチ「令和５年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.価格反映の状況については、コスト全般の変動の価格反映状況を用いている。

⑤サプライチェーン全体での付加価値向上に向けた取組

中小企業の取引適正化や、それによる価格転嫁の推進に向けては、中小企業の価格交渉力を高めていくだけではなく、サプライチェーン全体での共存共栄に向けた連携や、親事業者や下請事業者の望ましい取引慣行の遵守といった取組が重要であり、これを実行することを「発注者」側の立場から企業の代表権を有する者の名前で宣言する「パートナーシップ構築宣言」の取組についても、その重要性が高まっている。

第1-4-15図は、「令和５年度取引条件改善状況調査」を用いて、パートナーシップ構築宣言の有無別に、価格協議の実施状況を見たものである。これを見ると、実際にパートナーシップ構築宣言について公表している「宣言企業」は、当面の公表予定はない「非宣言企業」と比べて、多くの取引先企業と価格協議を行っていることが分かる。

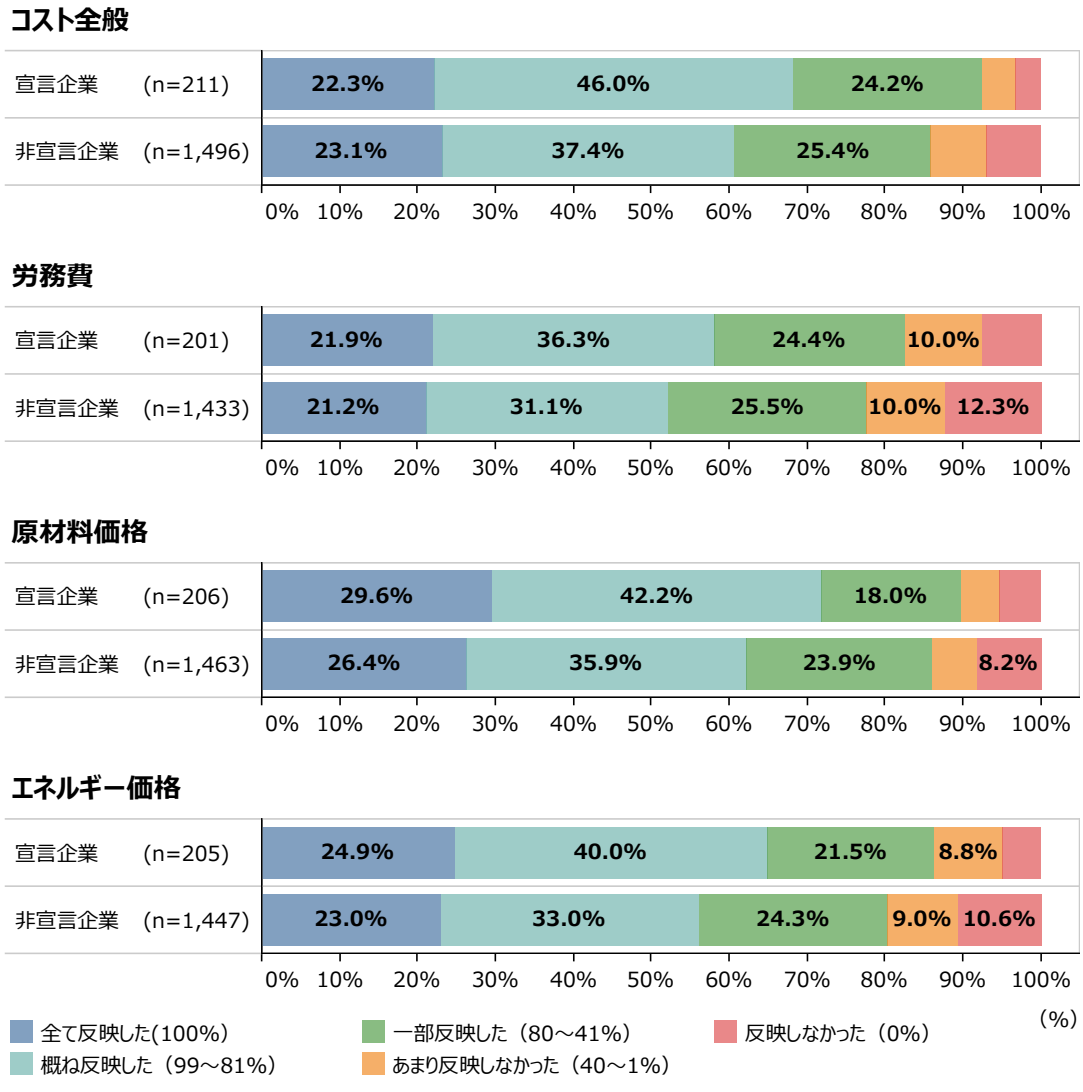
第1-4-15図　価格協議状況（パートナーシップ構築宣言の有無別）



資料：（株）東京商工リサーチ「令和５年度取引条件改善状況調査」
（注）1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.パートナーシップ構築宣言の公表状況について、「公表している」を「宣言企業」、「当面の公表予定はなし」を「非宣言企業」として集計している。
3.価格協議状況については、「取引を行う仕入先（発注先）から理解を得られるような十分な価格協議の実施状況」を集計したもの。

第1-4-16図は、パートナーシップ構築宣言の有無別に、コスト変動分の価格反映状況を見たものである。これを見ると、実際にパートナーシップ構築宣言について公表している「宣言企業」は、「非宣言企業」と比べて、発注先のコスト変動に伴う価格転嫁に対して高い割合で応じていることが分かる。一方で、パートナーシップ構築宣言を公表していながら価格協議を十分に実施していない企業や、価格転嫁に十分に応じていない企業が依然として一定数存在していることも確認できることから、パートナーシップ構築宣言を公表している企業の取引適正化に向けた取組をより徹底させることも重要である。

第1-4-16図　価格反映状況（パートナーシップ構築宣言の有無別）



資料：（株）東京商工リサーチ「令和５年度取引条件改善状況調査」
（注）1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.パートナーシップ構築宣言の公表状況について、「公表している」を「宣言企業」、「当面の公表予定はなし」を「非宣言企業」として集計している。

ここまで見てきたように、持続的な賃上げの原資確保に向けては、価格協議の場を設けることや価格交渉の事前準備を行うこと、また「パートナーシップ構築宣言」の取組により取引先との良好な関係を構築することなどを通じて、価格転嫁率を向上させることが重要である。**コラム1-4-3**では、適切な価格転嫁の実現に向けた経済産業省の取組について紹介している。また、**コラム1-4-4**では、先に挙げた「パートナーシップ構築宣言」に関する取組について紹介している。

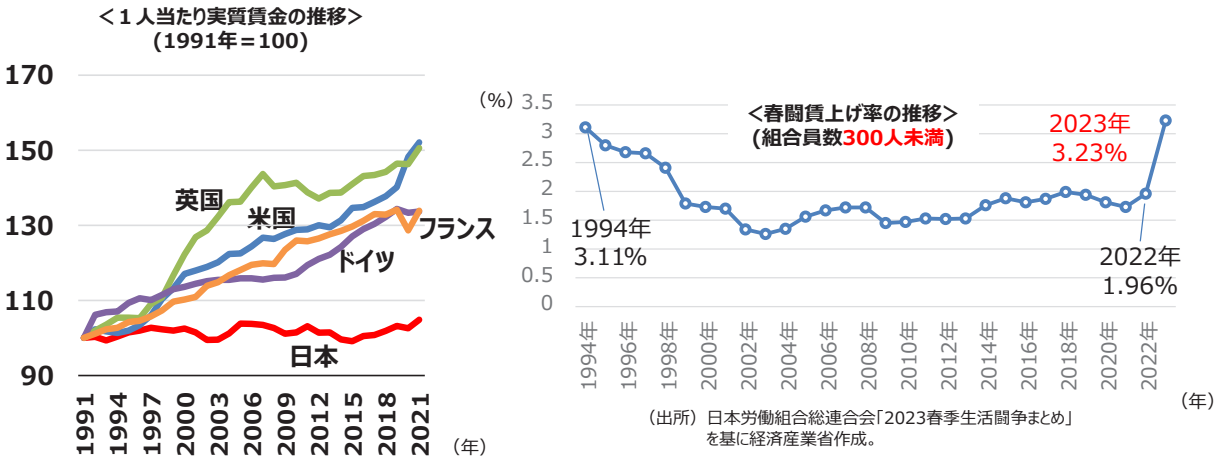
コラム

1-4-3　適切な価格転嫁の実現に向けて

１．中小企業の賃上げのための価格転嫁の重要性

政府が目指す「成長と分配の好循環」において、賃上げは重要な政策の柱である。しかし、一人当たりの実質賃金の伸びは、過去30年近くほかの先進国に比して低水準で推移している。2023年の春闘では、物価高騰や人手不足等を背景に、組合員数300人未満の春闘賃上げ率が、1994年以来の伸びとなる3.23%（大企業を含めた全体は3.58%）を記録した。今後も物価高、人手不足が見込まれる中、「物価高に負けない賃上げ」を継続的に実現することが不可欠であり、賃上げ原資を確保するための価格転嫁対策が極めて重要である。

コラム　1-4-3①図　一人当たり実質賃金の推移と春闘賃上げ率の推移



（出所）　OECD.Stat
（注）2023年６月12日にデータを取得し、購買力平価で測った実質GDPの推移を、1991年水準を100として指標化したもの。

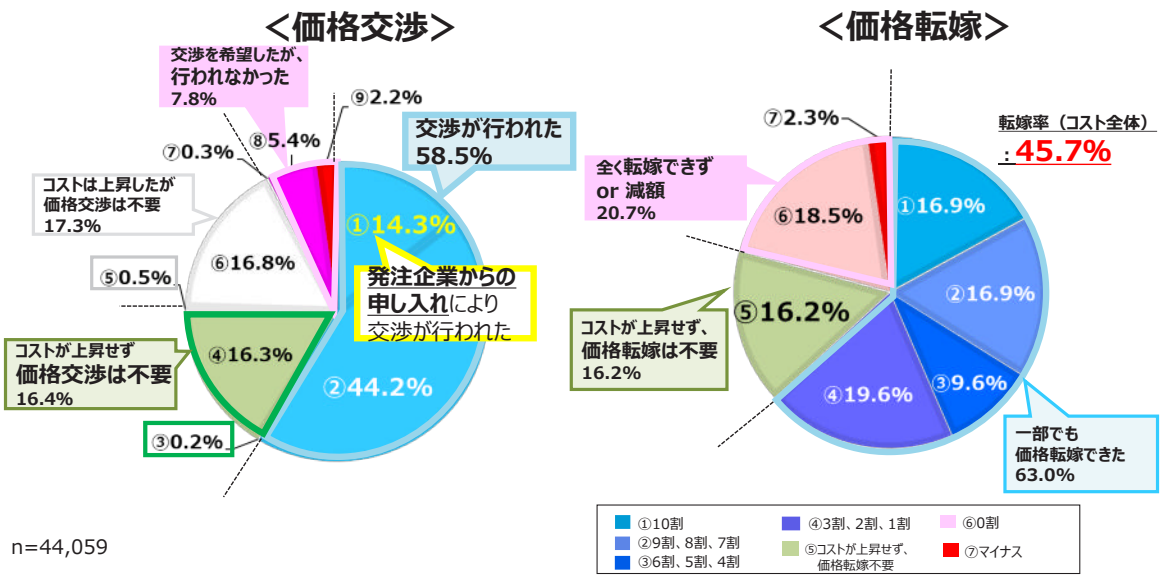
（出所）日本労働組合総連合会「2023春季生活闘争まとめ」を基に経済産業省作成。

２．価格交渉促進月間に係る取組について

2021年９月より毎年９月と３月を「価格交渉促進月間（以下、「月間」という。）」と設定し、各種取組を進めている。取組の成果を確認するため、各「月間」の終了後、価格交渉、価格転嫁それぞれの実施状況について、中小企業に対して「アンケート調査」と「下請Ｇメンによるヒアリング」を実施し、結果を取りまとめている。

2023年９月の「月間」の調査結果では、価格交渉については「発注企業からの申し入れにより、交渉が行われた」企業の割合は、同年３月時点から約２倍に増加しており、価格交渉しやすい雰囲気は徐々に醸成されつつあるが、交渉材料が準備できない等の課題も残る。コスト上昇分のうち、価格転嫁できた割合である転嫁率について、コスト全体では３月時点から微減して45.7%となったものの、「全く転嫁できなかった」又は「減額された」企業の割合は約３ポイント減少した。価格転嫁の裾野は広がりつつあるが、高い転嫁率を目指す必要がある。

コラム　1-4-3②図　価格交渉・価格転嫁の動向



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査（2023年９月）」

また、2024年１月には、３回目となる「価格交渉・転嫁の状況に関する企業リスト」を公表し、過去最大の220社を掲載した。また、評価の芳しくない約20社に対しては事業所管大臣名で経営トップに対し、指導・助言を実施した。

３．「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」に係る取組について

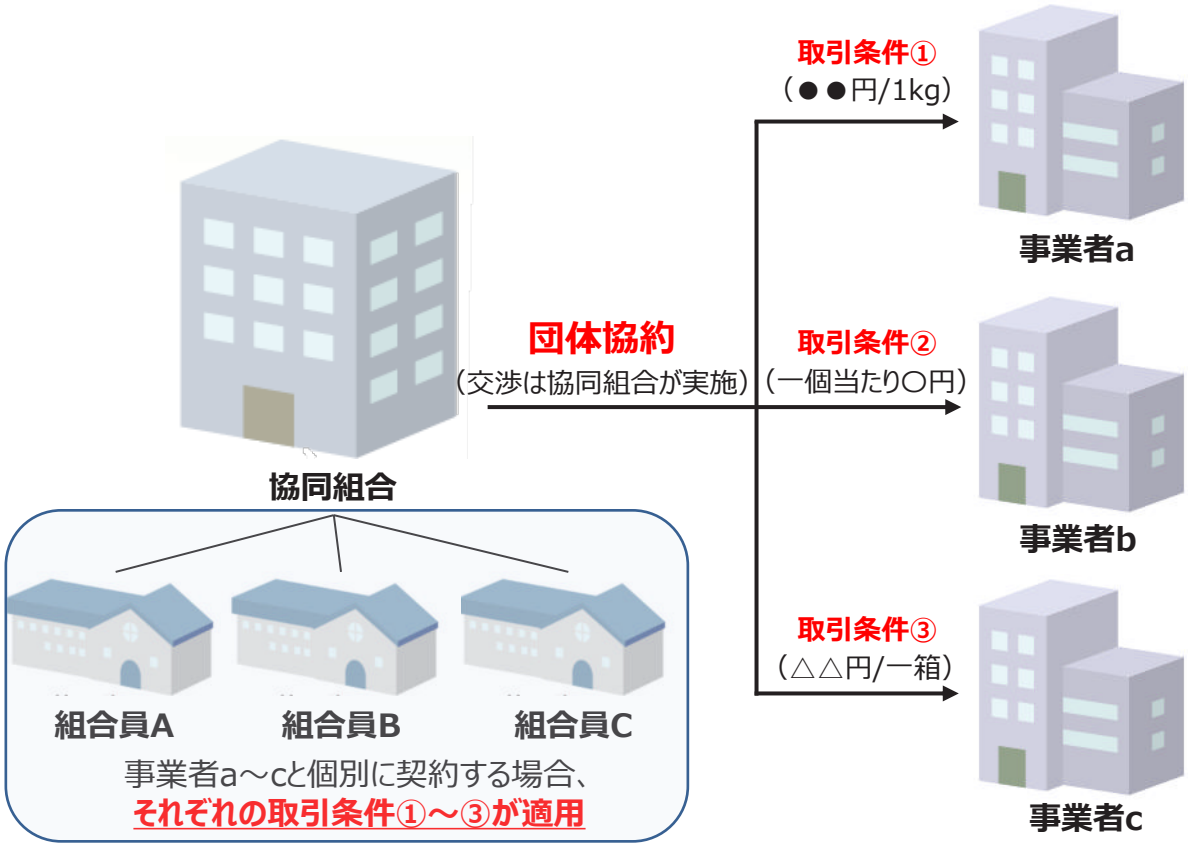
2023年９月の「月間」の調査結果においても、原材料費の転嫁率が約45％であるのに対し、労務費は36.7％と転嫁が進んでいない。労務費の価格転嫁を後押しすべく、政府は昨年11月に「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を策定し、発注者、受注者双方に対して、取るべき行動を例示している。中小企業庁では、指針策定直後に約900の経済産業省所管の業界団体へ周知を行ったほか、経済産業省のホームページに賃上げ率など有益な情報を掲示した。さらに、業界団体ごとに策定している自主行動計画への反映を要請するなど、引き続き同指針に沿った行動の徹底を産業界へ要請していく方針である。

４．団体協約の普及促進に向けた取組について

中小企業者は、取引に当たって、相手方との力関係から不利な条件を付されることが多い。事業協同組合等（以下、「組合」という。）が組合員の競争力を補強するための手段として、中小企業等協同組合法（昭和24年法律第181号）に基づき、組合は事業者と、取引価格や納入条件等の取引条件に関する団体協約を締結することができる。組合は団体協約を締結するための交渉の申出を行うことができ、申出を受けた組合員と取引関係のある事業者は誠意を持って交渉に応じなければならないとされている。

また、中小企業等協同組合法及び私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（昭和22年法律第54号）に基づき、中小企業者により構成される組合の行為は、独占禁止法の適用除外となることから、本来はカルテルとして認められない「最低製品価格の設定」などが可能となる。

コラム　1-4-3③図　団体協約制度の概要



資料：全国中小企業団体中央会「取引先との価格交渉、価格転嫁対策に組合を活用しよう！」より中小企業庁作成

団体協約については、組合の価格交渉力の向上につながることが期待されているが、現状、十分に活用されているとはいえない状況であり、今後の団体協約の活用に向けた組合への周知等が重要である。既に全国中小企業団体中央会において、パンフレット（https://www.chuokai.or.jp/images/2023/07/230720_dantaikyoyaku.pdf）の作成・公表や巡回指導等を通じた各地域の組合への普及啓発に取り組んでおり、引き続き全国中小企業団体中央会等の関係団体と連携しながら、団体協約の更なる活用に向けた周知等に取り組んでいく。

コラム

1-4-4　パートナーシップ構築宣言に関する取組状況

１．パートナーシップ構築宣言とは

パートナーシップ構築宣言は、「サプライチェーン全体の共存共栄と新たな連携」、「親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行の遵守」に重点的に取り組むことで新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表権を有する者の名前で宣言するものである。2024年３月現在、41,000社を超える企業が宣言している。

宣言文のひな形には、下記のような内容が含まれている。宣言内容に関する取組が取引現場に浸透し、取引先とのパートナーシップが強化されることが期待される。

（１）サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携
・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（オープンイノベーション、IT実装、グリーン化等）とともに、既存の取引関係や企業規模等を超えた連携により、取引先との共存共栄を目指すこと

（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商慣行の是正に積極的に取り組むこと
・特に、取引適正化の重点５課題（※）について取り組むこと
※①価格決定方法の適正化、②型取引の適正化、③支払条件の改善、④知的財産・ノウハウの保護、⑤働き方改革に伴うしわ寄せ防止

また、足下の物価高の中で、中小企業を含めて持続的な賃上げを実現していくためには、生産性向上とともにサプライチェーン全体での適切な価格転嫁が不可欠であり、パートナーシップ構築宣言の重要性は高まっている。2024年３月には、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」に掲げられた行動を適切にとり取引対価を決定すること、原材料費やエネルギーコストに関し適切なコスト増加分の全額転嫁を目指すことを加えるといった、宣言文のひな形の改正を行った。政府としては、宣言の拡大と実効性向上のため、以下のような取組を実施している。

２．宣言に関する政策的インセンティブの拡充

（１）宣言企業の申請に対する補助金の加点措置の拡大

経済産業省、中小企業庁以外の補助金においても、宣言企業に対する補助金の加点措置を拡大している。

・放送コンテンツによる地域情報発信力強化事業【総務省】
・工場・事業場における先導的な脱炭素化取組推進事業（SHIFT事業）【環境省】

（２）賃上げ促進税制の適用におけるパートナーシップ構築宣言の要件化

一定規模以上の企業が税制を利用するに当たっては、パートナーシップ構築宣言の公表が必須となっている。

（３）株式会社日本政策金融公庫による「企業活力強化資金」の要件拡充

株式会社日本政策金融公庫の「企業活力強化資金」において、パートナーシップ構築宣言を公表している企業が、宣言内容に基づく取組を実施するために必要な設備資金や長期の運転資金について、長期固定金利の融資を受けることが可能となっている。

コラム　1-4-4①図　株式会社日本政策金融公庫　企業活力強化資金[64]



	ご利用いただける方	ご利用いただける資金（注1）	融資限度額	融資利率（注2）	融資期間
A	卸売業、小売業、飲食サービス業、サービス業を営む方、またはこれらの方で構成された事業協同組合など	次の①～④に必要な設備資金および長期運転資金並びに⑤に必要な長期運転資金 ①合理化、共同化などを図るための設備の取得 ②セルフサービス店の取得 ③集配センターの取得（卸売業者に限る） ④ショッピングセンターへの入居（卸売業者を除く） ⑤販売促進・人材確保	直接貸付 7億2千万円 代理貸付 1億2千万円	設備資金 2億7千万円まで（土地に係る資金は除く）　特別利率① （一定の要件を満たす商店街の空き店舗へ出店するために必要な資金および地域商店街活性化法に規定する認定商店街活性化事業計画を作成した商店街振興組合などの地区において事業を行うために必要な資金については、2億7千万円を限度として、特別利率②） 2億7千万円超　基準利率 運転資金　基準利率	設備資金 20年以内 （うち据置期間2年以内） 運転資金 7年以内 （うち据置期間2年以内）
B	中心市街地関連地域（大規模店関連地域の一部および中心市街地など）において卸売業、小売業、飲食サービス業、サービス業または不動産賃貸業を営む方（注3）	上記Aの①～④および新分野への進出に必要な設備資金および長期運転資金並びに⑤に必要な長期運転資金		2億7千万円まで　特別利率②、① 2億7千万円超　基準利率	
C	中心市街地活性化法に規定する特定民間中心市街地経済活力向上事業計画の認定に基づき、中小小売商業高度化事業、特定商業施設等整備事業および同法第7条第10項第1号に掲げる事業のいずれかの事業を実施する方	当該事業を実施するために必要な設備資金および長期運転資金		特別利率③	
D	中心市街地活性化法に規定する特定民間中心市街地経済活力向上事業計画の認定に基づき整備された施設において卸売業、小売業、飲食サービス業およびサービス業のいずれかの事業を営む方、またはこれらの方で構成された事業協同組合など	上記Bと同じ		2億7千万円まで　特別利率③ 2億7千万円超　基準利率	
E	下請中小企業振興法に基づき特定下請連携事業計画の認定を受けた連携体を構成する方	認定計画の実施のために必要な設備資金および長期運転資金		2億7千万円まで（土地に係る資金は除く）　特別利率① 2億7千万円超　基準利率	
F	取引先に対する支払条件の改善に取り組む方	ご利用いただける方が必要な設備資金および長期運転資金		基準利率 ただし、手形を完全現金化する方または手形サイトを60日以内に短縮化する方が必要とする資金については2億7千万円まで 特別利率①	
G	親事業者の生産拠点の閉鎖・縮小、発注内容の見直しまたは脱炭素化の取組みの要請に伴い、自らの取引環境の改善に取り組む方	ご利用いただける方が必要な設備資金および長期運転資金		基準利率 ただし、脱炭素化の取組みの要請に伴い、自らの取引環境の改善に取り組む方が必要とする資金については、2億7千万円まで 特別利率①	
H	「パートナーシップ構築宣言」を「パートナーシップ構築宣言」ポータルサイトに登録・公表している方	「パートナーシップ構築宣言」に記載された方針に基づく取組を実施するために必要な設備資金および長期運転資金		基準利率	

資料：（株）日本政策金融公庫作成

3．宣言の取組状況調査の実施と宣言企業へのフィードバック文書の送付

＜宣言の取組状況調査の実施＞

宣言企業の取組状況を把握し、実効性の向上につなげるため、宣言企業に対する調査に加えて、下請企業に対して取引先の宣言企業の取組状況を確認する調査を、2022年夏に初めて実施し、続く2023年夏においても、**コラム1-4-4②図**のとおり実施した。

64　上表は中小企業事業の制度要件である。国民生活事業の制度要件については、ホームページ（https://www.jfc.go.jp/n/finance/search/14_syougyousikin_m.html）を参照のこと。

コラム　1-4-4②図　パートナーシップ構築宣言の取組状況調査概要①

宣言企業調査 (宣言企業の自己評価)

- ○ 調査対象：2023年7月28日時点で宣言を行っているパートナーシップ構築宣言企業
- ○ 調査票の配布企業数：30,600社 (うち、資本金3億円超の大企業は1,614社)
- ○ 調査期間：7月31日～9月7日
- ○ 回答した宣言企業数：17,033社（昨年は5133社） うち、大企業は1,274社（昨年は550社）
- ○ 回答率：約56%(大企業は約80%)

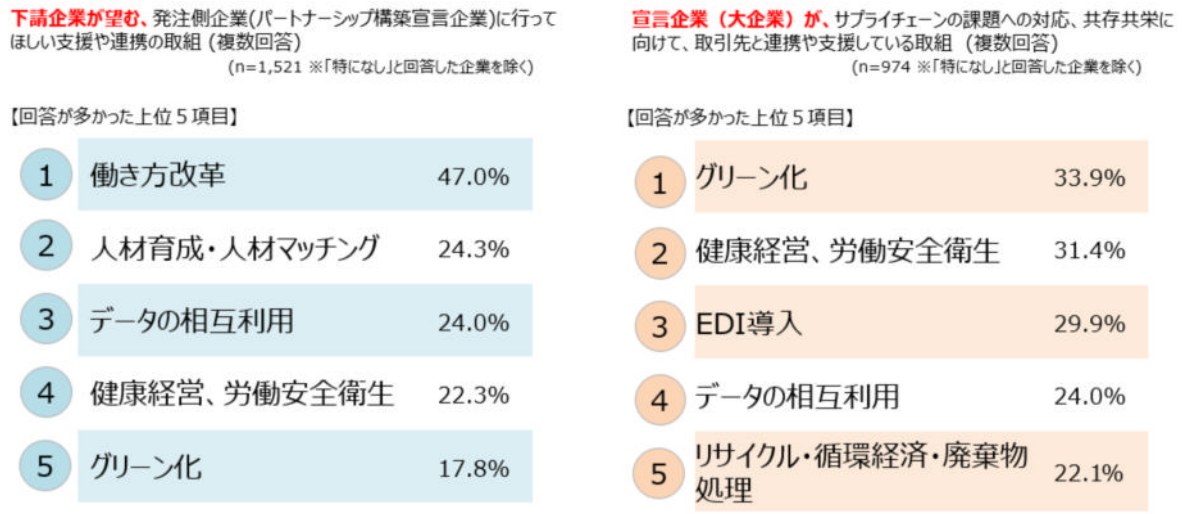
下請企業調査（下請企業による宣言企業の評価）※下請企業は発注側企業を最大6社まで選択して回答

- ○ 調査対象：2022年7月7日時点の資本金3億円超のパートナーシップ構築宣言企業のうち、3社以上と取引実績をもつ受注側企業
- ○ 調査票の配布企業数：75,000社
- ○ 調査期間：8月1日～9月10日
- ○ 回答した下請企業数：3,581社
- ○ 下請企業５社以上から回答の集まった宣言企業数：229社（昨年は160社）
- ○ 回答率：約4.8%

資料：内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第５回）資料２ 経済産業省提出資料」(2023年12月)

コラム1-4-4③図は、下請企業が発注側である宣言企業に行ってほしいと望んでいる支援や連携の取組と、宣言企業がサプライチェーンの課題への対応、共存共栄に向けて、取引先と連携や支援している取組について、それぞれ上位５項目を示したものである。下請企業が発注側である宣言企業に期待する取組の上位には、「働き方改革」や「人材育成・人材マッチング」が挙げられているのに対し、宣言企業が注力している取組としては、「グリーン化」などが挙げられており、ギャップが生じている。宣言企業には、下請企業からの期待が特に大きい「働き方改革」について、より積極的な取組・支援を行うことが期待される。

コラム　1-4-4③図　パートナーシップ構築宣言の取組状況調査概要②



資料：内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第５回）資料２ 経済産業省提出資料」(2023年12月)

下請企業調査においては、下請中小企業振興法の「振興基準」のうち、取引適正化の重点５課題（**コラム1-4-4④図**（１）～（５））に関する宣言企業の取組状況を確認した。下請企業５社以上から回答の集まった宣言企業の結果を前年度と比較したところ、「（１）価格決定方法の適正化」の「①価格協議について」は、前年度に引き続き、ほとんどの企業が８割以上の下請企業との協議に応じていることが分かった。一方で、「②価格転嫁について」は「７～９割程度の価格転嫁を受け入れた」という高水準の価格転嫁を受け入れた割合が低下しており、課題が見られる。今後は転嫁率の上昇が重要である。

また、「（３）支払条件の改善」、「（４）知的財産・ノウハウの保護」、「（５）働き方改革に伴うしわ寄せ防止」については、前年度に比べ、改善傾向にあるが、型取引、支払条件、働き方改革について、問題となり得る行為を指摘された宣言企業も確認された。

コラム　1-4-4④図　パートナーシップ構築宣言の取組状況調査概要③

（1）価格決定方法の適正化	令和5年度結果	令和4年度結果
①価格協議について (令和5年度:n=163, 令和4年度:n=110)		
・８割以上の下請に対して価格協議に応じた	**161社**（98.8%）	110社（100%）
・８割未満の下請に対して価格協議に応じた	**2社**　（1.2%）	0社　（0%）
②価格転嫁について (令和5年度:n=206, 令和4年度:n=110)		
・７～９割程度の価格転嫁を受け入れた	**72社**（35.0%）	52社（47.3%）
・４～６割程度の価格転嫁を受け入れた	**120社**（58.3%）	54社（49.1%）
・１～３割程度の価格転嫁を受け入れた	**14社**（6.8%）	4社（3.6%）
・価格転嫁を受け入れなかった	**0社**	0社
③不合理な価格引き下げの要請　(令和5年度:n=229, 令和4年度:n=160)		
・５割以上の下請けに対して要請した	**0社**	0社
・２割超～５割未満の下請けに対して要請した	**1社**（0.4%）	3社（1.9%）

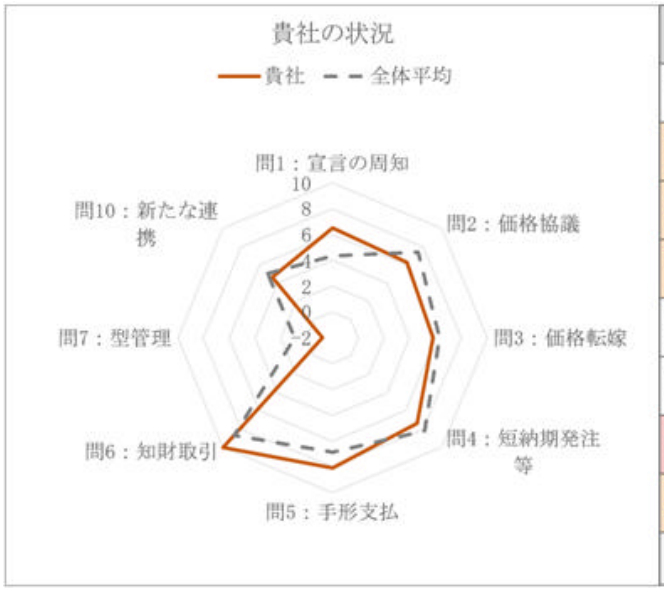
（2）型取引の適正化 (令和5年度:n=25, 令和4年度:n=47)	令和5年度結果	令和4年度結果
・５割以上の下請に対して無償で型管理を求めた	**4社**（16.0%）	4社（8.5%）
・２割超～５割未満の下請に対して無償で型管理を求めた	**17社**（68.0%）	15社（31.9%）
（3）支払条件の改善 (令和5年度:n=229, 令和4年度:n=160)		
・５割以上の下請に対して手形の支払において割引料を負担させている	**24社**（10.5%）	19社（11.9%）
・２割超～５割未満の下請に対して手形の支払において割引料を負担させている	**36社**（15.7%）	37社（23.1%）
（4）知的財産・ノウハウの保護　(令和5年度:n=72, 令和4年度:n=160)		
・５割以上の下請との間で知財取引が片務的契約となっている/契約がない	**0社**	0社
・２割超～５割未満の下請との間で知財取引が片務的契約となっている/契約がない	**0社**	4社（2.5%）
（5）働き方改革に伴うしわ寄せ防止 (令和5年度:n=229, 令和4年度:n=160)		
・５割以上の下請に対して追加料金なく短納期発注や急な仕様変更をした	**0社**	0社
・２割超～５割未満の下請に対して追加料金なく短納期発注や急な仕様変更をした	**17社**（7.4%）	12社（7.5%）

資料：内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第５回）資料２ 経済産業省提出資料」(2023年12月)

＜宣言企業へのフィードバック文書の送付＞

宣言の実効性の向上に向けて、下請企業調査において５社以上から回答の集まった宣言企業229社と、宣言企業調査において振興基準に照らして問題となるおそれがある回答が確認された宣言企業494社に対しては、企業の代表者宛てに、調査結果についてのフィードバック文書を送付し、必要な改善を促している。

コラム　1-4-4⑤図　下請企業調査結果の各企業へのフィードバックイメージ



設問	貴社	全体平均	今回順位	今回偏差値	前回偏差値
問1 宣言の周知	6.5	4.3	24/229	61.0	58.9
問2 価格協議	6.2	7.4	166/229	47.4	39.6
問3 価格転嫁	5.8	6.3	130/229	48.9	43.6
問4 短納期発注等	7.3	8.1	162/229	47.5	50.2
問5 手形支払	8.1	6.9	130/229	52.1	59.0
問6 知財取引	10	8.7	1/72	56.2	—
問7 型管理	-1.3	0.9	18/25	43.7	58.9
問10 新たな連携	4.6	5.0	142/229	48.7	44.5
合計	47.3	47.6	206/229		

資料：内閣府「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第５回）資料２ 経済産業省提出資料」（2023年12月）

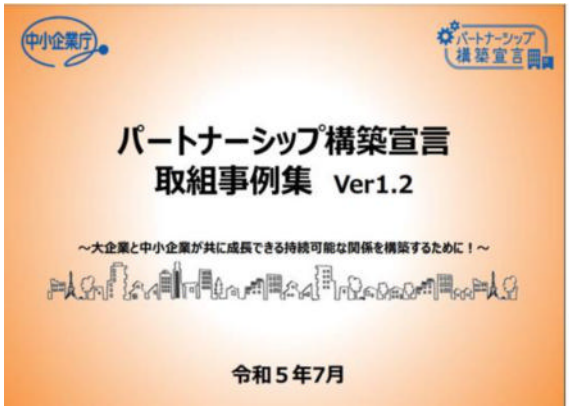
４．パートナーシップ構築宣言取組事例の発信

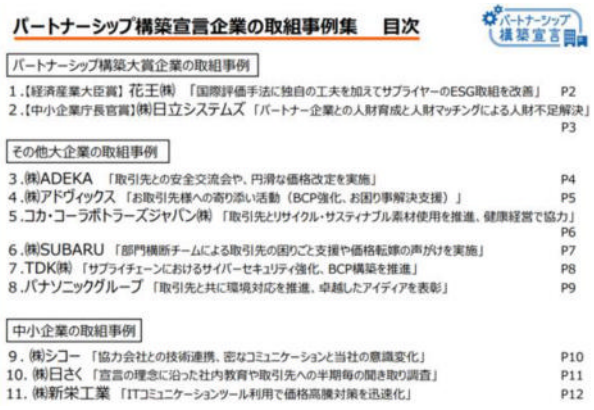
パートナーシップ構築宣言の趣旨を踏まえ、グリーン化や人材マッチングなど新たな連携に積極的に取り組む事例や、宣言したことを契機に、下請事業者との適正な取引を含めて、経営者や調達担当者の意識が高まった事例など、ほかの宣言企業やこれから宣言を行う企業にとって参考になる事例について、取組の概要や背景などのポイントを事例集としてまとめ、2023年４月から公表している。

当該事例集は宣言している全ての企業に周知するとともに、他省庁所管も含めて業界団体を経由した周知などを進めることで、取組事例集の普及に努めている。

今後も、事例集の継続的なアップデート及び発信を行っていく。

コラム　1-4-4⑥図　パートナーシップ構築宣言取組事例集



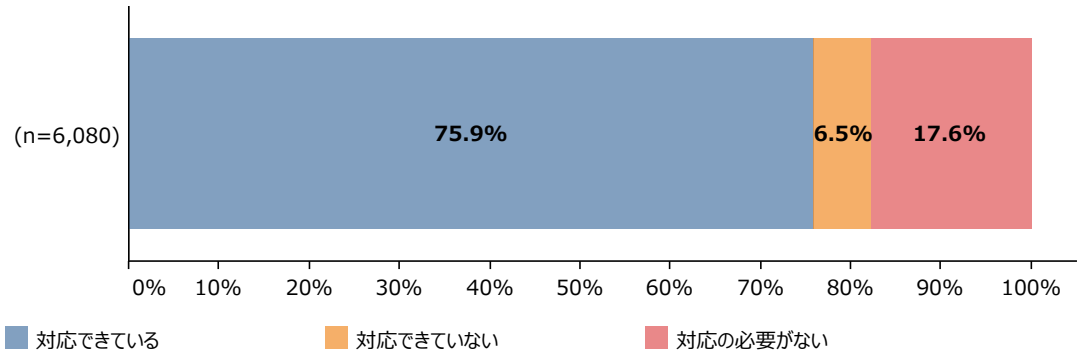


資料：中小企業庁「パートナーシップ構築宣言取組事例集 Ver1.2」（2023年７月）

2. インボイス制度への対応

次に、足下で企業間取引において必要な対応として迫られている、消費税の適格請求書等保存方式（インボイス制度）への対応状況について見ていく。**第1-4-17図**は、小規模事業者を対象としたアンケート「小規模事業者の事業活動に関する調査」[65]を用いて、インボイス制度への対応状況を見たものである。これを見ると、全体で75.9%の企業が「対応できている」と回答している。

第1-4-17図　インボイス制度への対応状況

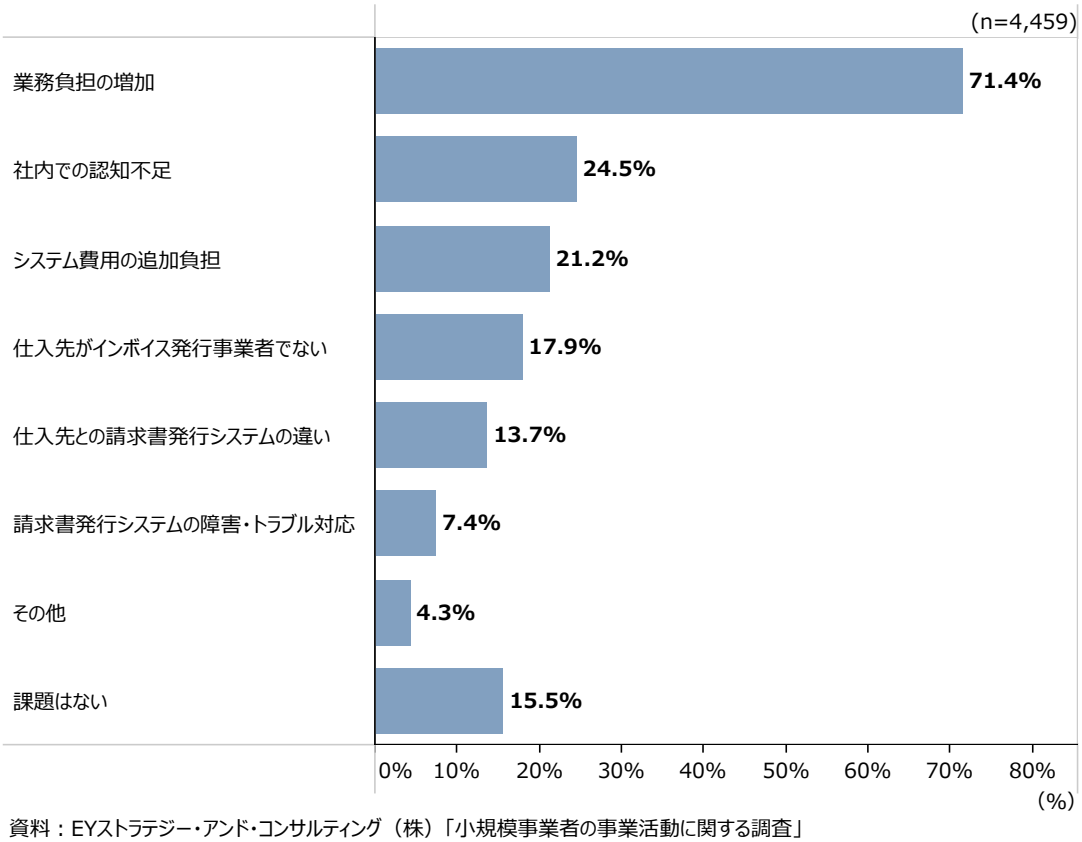


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

65 EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）が、2023年12月に商工会及び商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象にWebアンケート調査を実施（有効回答数：6,080件）。

第1-4-18図は、インボイス制度への対応ができている企業について、インボイス制度への対応において生じている課題を見たものである。これを見ると、「業務負担の増加」が71.4％と最も多く挙げられており、次いで「社内での認知不足（24.5％）」、「システム費用の追加負担（21.2％）」が挙げられている。このことから、インボイス制度への対応においては、ITツールの活用等を通じた業務負担の軽減や、ITツール導入に伴う費用負担の軽減、社内での認知拡大といった取組が求められていることが分かる。

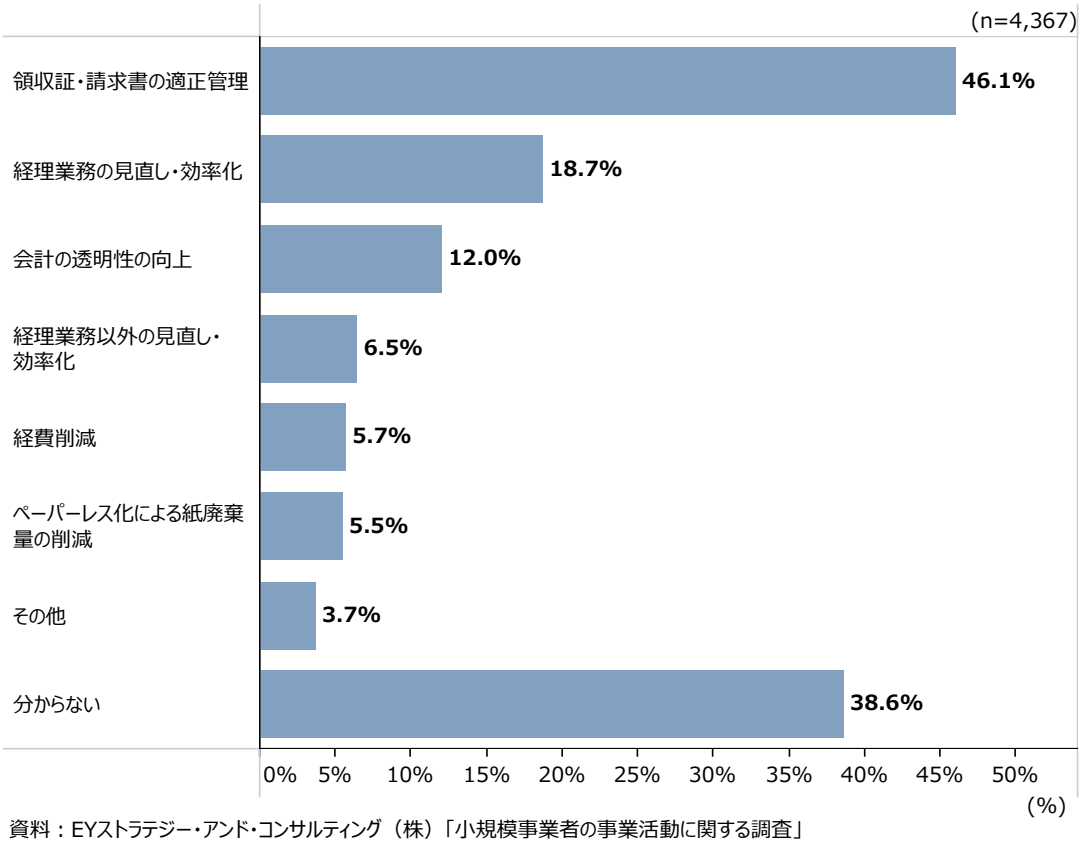
第1-4-18図　インボイス制度への対応において生じている課題



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.インボイス制度への対応状況を尋ねた質問で、「対応できている」と回答した企業に対する質問である。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-4-19図は、インボイス制度への対応によって得られた効果を見たものである。これを見ると、インボイス制度の導入に伴い、「領収証・請求書の適正管理」の効果が得られたと回答した企業が46.1%となっており、次いで「経理業務の見直し・効率化（18.7%）」、「会計の透明性の向上（12.0%）」が挙げられている。このことから、インボイス制度への対応によって、領収証・請求書の管理方法を見直し、デジタル化等を通じて経理業務を効率化することができた企業も多く存在しており、インボイス制度の導入が契機となって、バックオフィス業務の効率化や会計の透明性向上が図られていることが示唆される。

第1-4-19図　インボイス制度への対応によって得られた効果



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.インボイス制度への対応状況を尋ねた質問で、「対応できている」と回答した企業に対する質問である。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

コラム1-4-5では、中小企業・小規模事業者のインボイス導入に関する支援策について紹介している。

コラム

1-4-5 中小企業・小規模事業者のインボイス制度の円滑な対応に向けて

中小企業・小規模事業者がインボイス制度に円滑に対応するため、中小企業庁においては、リーフレットの作成・配布を通じた周知広報、相談体制強化や補助金等の支援策を措置している。今後も、中小企業・小規模事業者が不安や懸念を抱えることがないよう、引き続き必要な支援に取り組んでいく。

１．中小企業向けの相談体制強化

（１）令和５年度補正予算「事業環境変化対応型支援事業」では、よろず支援拠点のコーディネーターの増員等を実施。よろず支援拠点、商工会、商工会議所等の支援機関の経営相談体制を抜本的に強化し、2024年２月までに約17万件の相談対応を実施した。

（２）登録の要否など免税事業者の相談ニーズにきめ細かく対応するため、税理士との無料オンライン相談等、各種相談先を紹介する窓口を開設している。令和５年度補正予算「事業環境変化対応型支援事業」では、確定申告の１～３月頃や確定申告後の４月以降にも対応できるよう、税理士を十分に確保するなど、体制を整備している。

２．IT導入補助金による事務負担の軽減

（１）インボイス対応にも資するITツールの導入を支援する特別枠を設けており、同枠の創設以来、８万件以上を採択している（2024年２月現在）。さらに、令和５年度補正予算「中小企業生産性革命推進事業」におけるIT導入補助金の特別枠では、小規模事業者への補助率を３/４から４/５へ引き上げている。

３．小規模事業者持続化補助金による販路開拓支援

（１）課税転換を選択する免税事業者に対して、補助上限を引き上げる措置を講じている。足下では、インボイス枠における申請・採択件数は増加傾向にあり、これまでに約4,000件を採択している。

（２）令和５年度補正予算「中小企業生産性革命推進事業」における小規模事業者持続化補助金では、引き続き、課税転換を選択する免税事業者に対して、補助上限を引き上げる措置を実施している。

コラム　1-4-5①図　各種支援策の案内（リーフレット表面）

＜令和５年度補正予算等＞（令和６年２月時点版）

インボイス制度への対応に取り組む皆様へ
＼ 各種支援策のご案内 ／

インボイス制度について詳しく知りたい方は国税庁ホームページの「インボイス制度特設サイト」をご覧ください。
制度解説動画、インボイスコールセンター等をご案内しております。

特設サイト

インボイス制度への対応に関する相談窓口

✓ **税理士へのオンラインでの相談体制を構築しています。**
インボイス制度対応に伴う納税負担等を相談できます。

相談受付窓口

✓ **商工会・商工会議所**及び**よろず支援拠点**等による**経営相談対応・専門家派遣・講習会の開催**等を実施しています

よろず支援拠点

課税事業者を選択する皆様

デジタル化によるインボイス対応にかかる事務負担の軽減

✓ **IT導入補助金**により、ITツール（一部ハードウェアも含む）の導入費用等を幅広く支援します

課税転換に伴う販路開拓支援

✓ **小規模事業者持続化補助金**により税理士等への相談費用も含めた販路開拓等の支援をします

詳細は裏面へ

免税事業者を維持する皆様

免税事業者についての取引上の懸念への取組み

✓ **免税事業者及びその取引先のインボイス制度への対応に関するQ&A**を公表しているほか、実態把握のための**書面調査等**を実施しています

✓ 取引上のお悩みは**下請法及び建設業法並びに優越的地位の濫用規制に係る相談窓口**(以下Q&A末尾参照)または**下請かけこみ寺**にご相談ください

Q&A　下請かけこみ寺

本紙は「令和5年度補正予算事業」の制度概要をご紹介しています。準備が整い次第公募を開始しますので、現在の公募情報はホームページでご確認ください。

経済産業省　中小企業庁

資料：中小企業庁「インボイス制度への対応に取り組む皆様へ　各種支援策のご案内」

コラム　1-4-5②図　各種支援策の案内（リーフレット裏面）

＜IT導入補助金＞　-デジタル化による事務負担軽減

インボイス対応類型では、会計・受発注・決済ソフトに加え、PC・タブレット・レジ・券売機等のハードウェア導入費用も支援します。また、電子取引類型では、取引関係における受注者の中小企業等が無償で利用できる場合に、発注者（大企業を含む）がまとめて行う受発注ソフトの導入費用を支援します。

類型名	電子取引類型		インボイス対応類型			
補助事業者	大企業等	中小企業・小規模事業者等				
補助額	1/2	2/3	4/5、3/4（※1）	2/3（※2）	1/2	
補助率	～350万円		50万円以下	50万円超～350万円	～10万円	～20万円
補助対象経費	インボイス制度に対応した受発注ソフト		インボイス制度に対応した会計・受発注・決済ソフト		PC・タブレット等	レジ・券売機等

（※１）小規模事業者については補助率は4/5。中小企業については補助率は3/4。
（※２）補助額50万円超の際の補助率は、補助額のうち50万円以下については3/4（小規模事業者は4/5）、50万円超については2/3。

現在の公募情報はこちら→

お問い合わせ先：サービス等生産性向上IT導入支援事業 コールセンター（0570-666-376）

＜小規模事業者持続化補助金＞ -課税転換に伴う販路開拓支援

小規模事業者等が経営計画を自ら策定し、商工会・商工会議所の支援を受けながら取り組む**販路開拓等の費用（税理士等への相談費用を含む）を支援**！

免税事業者からインボイス発行事業者に転換する事業者(インボイス転換事業者)に対し、**令和５年度補正予算において、全ての申請枠で補助上限を一律に50万円上乗せ**します。（最大250万円補助）

	通常枠	特別枠			
		賃金引上げ枠	卒業枠	後継者支援枠	創業枠
補助率	２／３ （賃金引上げ枠のうち赤字事業者は３／４）				
補助上限	50万円	200万円			
インボイス特例	50万円※ ※インボイス特例の要件を満たす場合は、上記補助上限額に50万円を上乗せ				

お問い合わせ先：
・商工会地域の方
　所在地によって異なるため右のQRコード参照
・商工会議所地域の方　03-4330-3480

【商工会地域お問い合わせ先】【現在の公募情報はこちら】

資料：中小企業庁「インボイス制度への対応に取り組む皆様へ　各種支援策のご案内」

コラム　1-4-5③図　オンライン税理士相談の案内



資料：中小企業庁「中小企業・小規模事業者インボイス相談受付窓口　オンライン税理士相談」

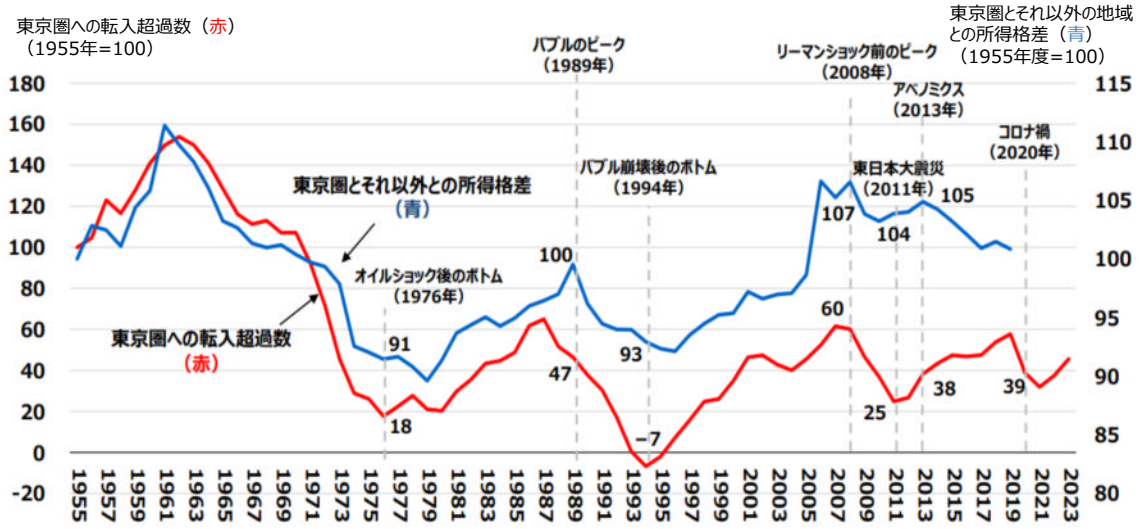
第４節　良質な雇用の創出と働き方改革

少子化が進展する我が国において、地域の中小企業・小規模事業者においては、賃金などの待遇だけでなく、可処分所得・可処分時間の多さや子育てのしやすい勤務環境を整えるといった「良質な雇用」の創出により、人材確保・定着が期待できるとともに、地域の少子化対策にも貢献する可能性がある。そのため、本節では「良質な雇用」に関わる地域の雇用の状況や、「良質な雇用」の創出につながる企業の働き方改革に向けた取組について紹介する。

1. 地域の雇用の状況

第1-4-20図は、内閣府「県民経済計算」、総務省「住民基本台帳人口移動報告」を基に、東京圏への転入超過数と、東京圏とそれ以外の地域との所得格差の推移を見たものである。これを見ると、東京圏とそれ以外の地域との所得格差と、東京圏への転入超過数の間には一定の相関があることが分かり、東京圏とそれ以外の地域との所得格差が拡大すれば転入超過数が増加し、所得格差が縮小すると転入超過数も抑制される傾向にあると考えられる。

第1-4-20図　東京圏への転入超過数と所得格差の推移

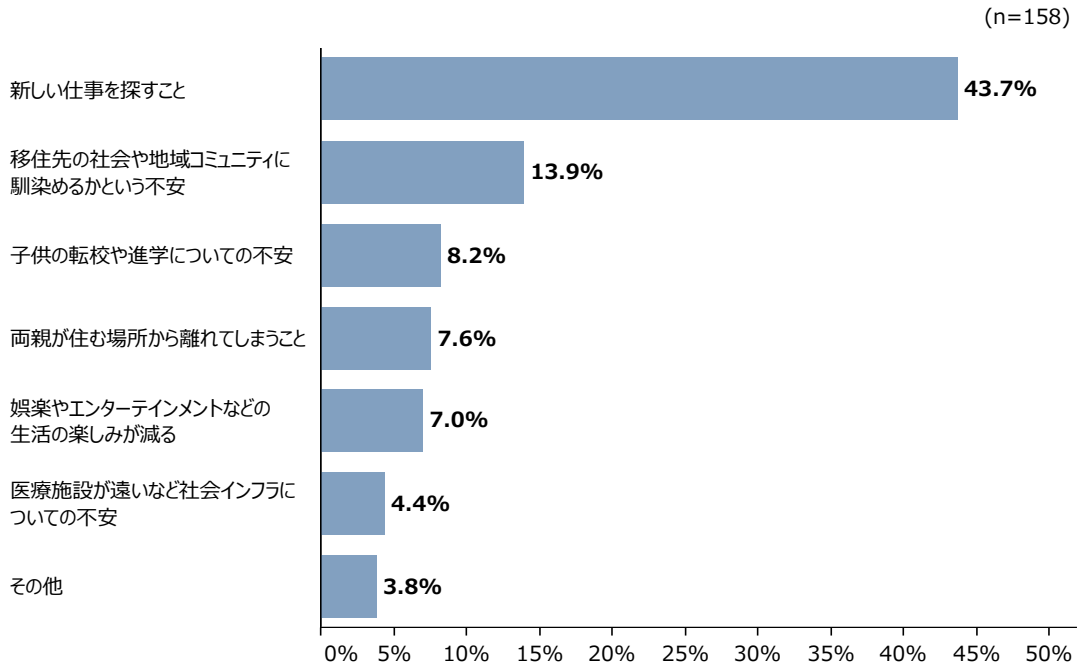


資料：内閣府「県民経済計算」、総務省「住民基本台帳人口移動報告」を基に経済産業省作成。
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）　資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）
（注）1.県民経済計算は、1955～1974年度は昭和55年基準計数（参考系列）、1975～1989年度は平成２年基準計数（正式系列）、1990～1995年度は平成７年基準計数（正式系列）、1996～2000年度は平成12年基準計数（正式系列）、2001～2005年度は平成17年基準計数（正式系列）、2006～2010年度は平成23年基準計数（正式系列）、2011～2019年度は平成27年基準計数（正式系列）による。1955～1971年度は沖縄を含んでいない。
2.ここでいう「東京圏とそれ以外の地域との所得格差」とは、東京圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）の各都県における県民所得、人口の合計から算出した一人当たり県民所得（加重平均）を、東京圏以外の各道府県における県民所得、人口の合計から算出した一人当たり県民所得（加重平均）で除したもの。
3.なお、「東京圏への転入超過数」は年、「東京圏とそれ以外の地域との所得格差」は年度で算出していることに留意。

一方で、移住においては希望する仕事探しの困難さが若者の移住を阻害している可能性が指摘されている[66]。**第1-4-21図**は、東京圏の居住者における、東京圏から移住する際の阻害要因を見たものである。これを見ると、「新しい仕事を探すこと」が43.7％と最も多くなっているほか、「移住先の社会や地域コミュニティに馴染めるかという不安」、「子供の転校や進学についての不安」が主な理由に挙げられている。

第1-4-21図からは、東京圏からの移住に関心を持つ人にとっては新しい仕事を探すことの困難さが阻害要因となっていることが分かり、他方で前述した中小企業白書（2023）の指摘からは、東京圏外に居住していた若者や女性が、希望する職種の仕事や賃金等の待遇条件が良い仕事を求めて東京圏へ転入しているものと考えられる。今後、人材獲得における地方圏の競争力を高め、地域の包摂的成長を実現するためには、賃上げだけでなく、若者の移住の呼び水となるような働き方改革を進めるなど、良質な雇用を創出することが重要である。

第1-4-21図　東京圏から移住する際の阻害要因



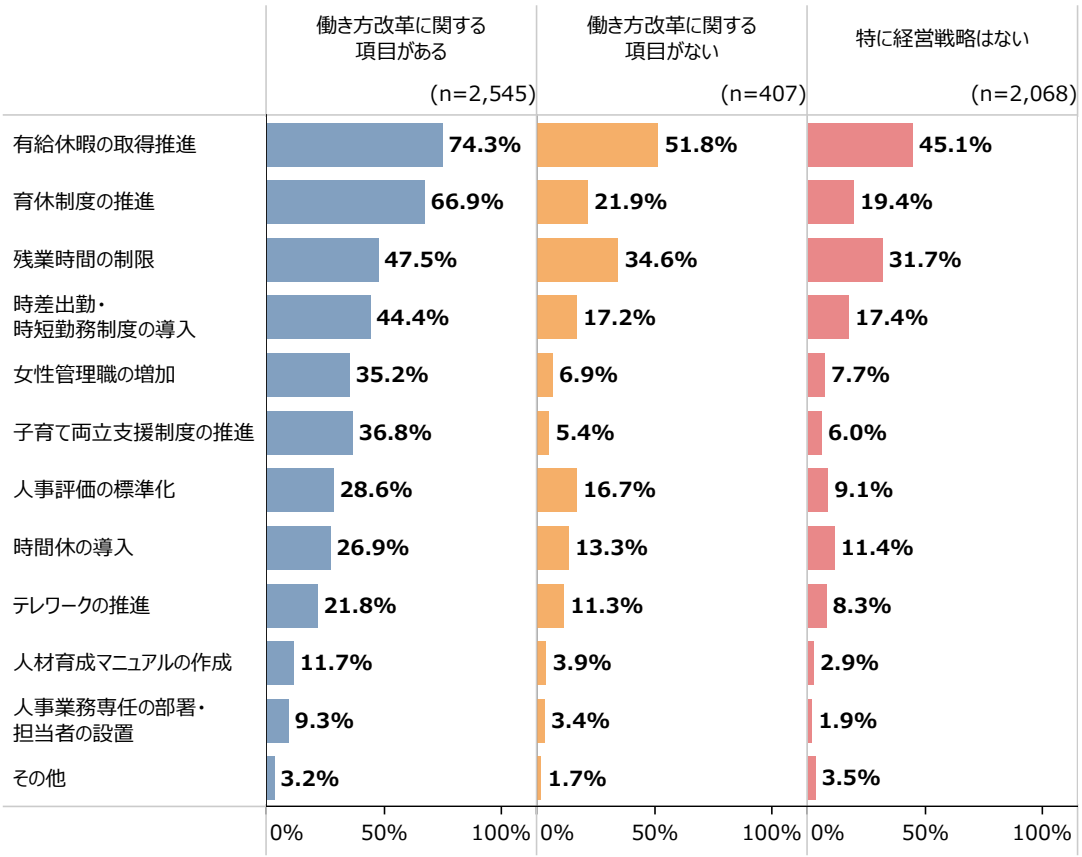
資料：内閣府「新型コロナウイルス感染症が地域の働き方や生活意識に与えた影響に関する調査」（2021年１月15日～20日）
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）
（注）1.「今回の感染症の影響によって、移住についての関心に変化はありましたか。」と尋ねた質問に対して、「関心が高くなった」あるいは「やや高くなった」と回答した者が集計対象。このうち、東京圏の居住者を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

66 中小企業白書（2023）では、東京圏以外の地域の出身者が東京圏に移住した背景について、地元では「希望する職種の仕事が見つからないこと」、「賃金等の待遇が良い仕事が見つからないこと」といった課題があることを示している。詳細は、2023年版中小企業白書　第１部第３章第４節　第1-3-19図を参照。

2. 働き方改革の取組

続いて、良質な雇用の創出につながる中小企業・小規模事業者の働き方改革の取組を見ていく。**第1-4-22図**は、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」を用いて、経営戦略上の女性・若者・子育て世代に優しい働き方改革に関する項目の有無別に、具体的な働き方改革の取組内容を見たものである。これを見ると、回答企業全体においては、働き方改革の実現に向けた取組として、「有給休暇の取得推進」や「育休制度の推進」、「残業時間の制限」を進める企業が多い。また、経営戦略の中で女性・若者・子育て世代に優しい働き方改革に関する項目を定めている企業では、具体的な取組を多岐にわたって進めている傾向にあることが分かる。

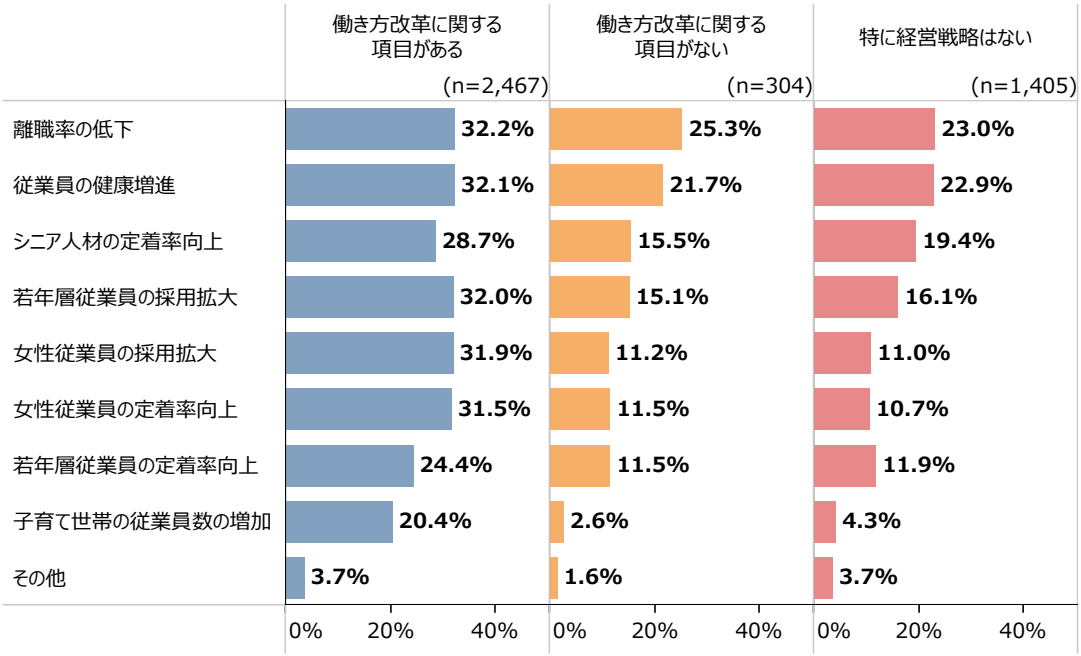
第1-4-22図　働き方改革に向けた取組内容（経営戦略上の働き方改革に関する項目の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.自社の経営戦略に、働き方改革等の実行に向けた取組が含まれているかを尋ねた質問で、「はい」と 回答した企業を「働き方改革に関する項目がある」、「いいえ」と 回答した企業を「働き方改革に関する項目がない」としている。
2.働き方改革に向けた取組について、「当てはまるものはない」と 回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-4-23図は、経営戦略上の働き方改革に関する項目の有無別に、働き方改革の効果を見たものである。これを見ると、約６割に当たる2,467社の企業が女性・若者・子育て世代に優しい働き方改革等の実行に向けた取組を含む経営戦略を策定済であることが分かる。また、明確な戦略を策定している企業ほど、働き方改革の効果として「離職率の低下」だけでなく、「若年層従業員の採用拡大」、「従業員の健康増進」のほか、「シニア人材の定着率向上」、「女性従業員の定着率向上」、「子育て世帯の従業員数の増加」といった効果が多く表れている傾向にある。

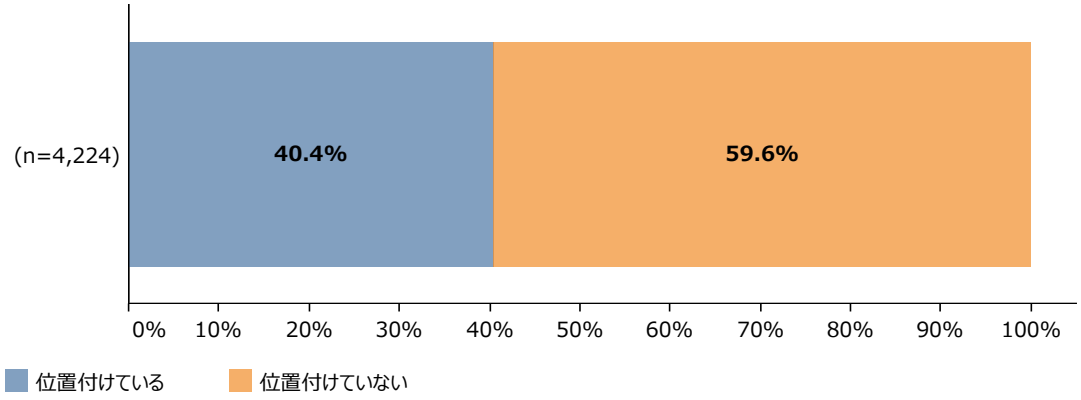
第1-4-23図　働き方改革の効果（経営戦略上の働き方改革に関する項目の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.働き方改革に向けた取組内容を尋ねた質問で、「当てはまるものはない」を除くいずれかの取組を実施していると回答した企業に対して聞いたもの。
2.自社の経営戦略に、働き方改革等の実行に向けた取組が含まれているかを尋ねた質問で、「はい」と 回答した企業を「働き方改革に関する項目がある」、「いいえ」と 回答した企業を「働き方改革に関する項目がない」としている。
3.働き方改革の効果について、「当てはまるものはない」と 回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-4-24図は、働き方改革に向けた取組に関する、人材採用のPR戦略への位置付け状況を見たものである。これを見ると、自社の働き方改革に向けた取組を、人材採用のPR戦略に位置付けることでアピールを行っている企業は、現状４割程度となっていることが分かる。

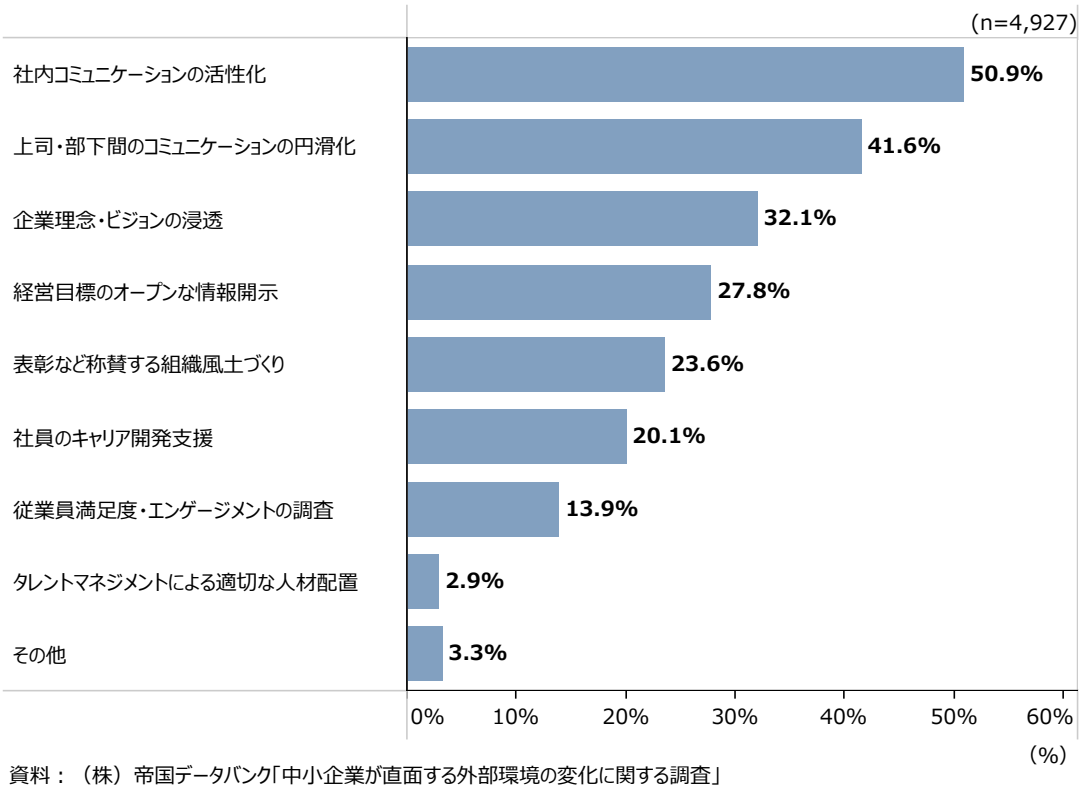
第1-4-24図　働き方改革に向けた取組に関する、人材採用のPR戦略への位置付け状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）働き方改革に向けた取組内容を尋ねた質問で、「当てはまるものはない」を除くいずれかの取組を実施していると回答した企業に対して聞いたもの。

第1-4-25図は、企業の従業員満足度及びエンゲージメント[67]の向上に向けた取組を見たものである。これを見ると、具体的な取組としては「社内コミュニケーションの活性化」や「上司・部下間のコミュニケーションの円滑化」、「企業理念・ビジョンの浸透」を行っている企業が多いことが分かる。昨今、人材の確保のみならず、定着率向上のための試みとして、従業員エンゲージメント向上への注目度も高まっていることから、人手不足解消のためにはこうした取組を更に促進させることが重要である。

第1-4-25図　従業員満足度・エンゲージメントの向上に向けた取組



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.従業員満足度・エンゲージメントの向上に向けた取組について、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

このように、賃金等の待遇面だけでなく、子育て・健康・女性活躍に配慮した「良質な雇用」の創出が重要となっており、特に地方圏においては、少子高齢化の課題解決に向けて重要な取組の一つとなっている。**事例1-4-2**は、子育て・健康・女性活躍などの切り口から、育児・介護支援の環境を整備し、良質な雇用創出と生産性向上を実現した企業として、石丸製麺株式会社を紹介する。また、**コラム1-4-6**では、地域の包摂的成長の実現や少子化対策に向けた良質な雇用の重要性を改めて説明するとともに、女性活躍の推進や子育て環境の整備といった働き方改革の取組を進める地域の中小企業を紹介する。

67　ここでいう「エンゲージメント」とは、従業員の、自身が勤める企業に対する自発的な貢献意欲を指す。

事例
1-4-2

育児・介護支援の環境を整備し、
良質な雇用創出と生産性向上を実現した企業

所 在 地　香川県高松市
従業員数　150名
資 本 金　3,000万円
事業内容　食料品製造業

石丸製麺株式会社

▶ 離職者増への危機感からワークライフバランス重視の職場づくりに挑戦

香川県高松市の石丸製麺株式会社は、2024年で創業120年を迎える讃岐うどん（乾麺、半生麺）の製造・販売を行う企業である。機械式製麺に手打ちの伝統技術を採り入れた独自の手打ち式乾麺製法を確立し、専業メーカーとしてトップクラスの国内シェアを誇る。

少子高齢化や都市部への人口流出が続く中、同社でも離職防止や人材確保が喫緊の経営課題として浮上。「家事や育児、介護などの負担と仕事とのバランスが取れず、退職に至った社員が何人もいて、非常に慚愧（ざんき）に堪えない経験となった」と、危機感を強めた石丸芳樹社長は、５年前、経営理念に「全ての従業員がやりがいを持って働ける会社を目指す」ことを掲げ、働きやすい職場づくりに乗り出した。

▶ 休暇取得をしやすい環境整備と省力化投資により、全員が正社員として安心して働ける職場づくりを推進

「ワークライフバランスを整えるためには、ある程度余裕を持った人員配置をしなければならない」として、年間休日数の増加や時間外労働の削減、男女問わずに育児・介護休業を取りやすい環境整備に取り組んだ。その結果、安定した採用が実現し、社員数が取組前と比べて20～30名程度増加したことで、有給休暇が取りやすくなったほか、2021年と2022年には男女とも育休取得率100％を達成した。同時に、業務の標準化・マニュアル化を進めFSSC22000（食品安全システムの国際規格）を取得、さらに生産性向上設備の積極導入で省力化を進めた。また、従業員全員を正社員として雇用することで安心して働ける職場を提供するとともに、個々人の技能を見える化した上で能力に応じた教育を行う体制も整えた。人事運用では、男女を問わず能力優先で積極登用し、全管理職に占める女性の割合は３割強に上る。

▶ 良質な雇用による安定経営と高い生産性を強みに、海外輸出を更に拡大

こうした取組の結果、就職後３年以内の離職率は2018年の29.5％から2022年は5.4％に低下。定着率の改善で計画的な人材育成が可能になったことが、「社員のスキル向上→生産性向上→業績向上→賃上げ→従業員のエンゲージメント向上」という好循環につながった。良質な雇用創出は地域社会からの評価を高め、2023年には四国少子化対策推進委員会から女性活躍・子育て支援リーディング企業最優秀賞を授与された。

同社が築いた良質な雇用を強みに、今後の成長セクターとして開拓に挑むのが海外市場だ。2023年９月の決算では、輸出総額１億2,200万円で前年比10％超の伸びを記録。輸出先は台湾、中国、韓国の東アジア圏が９割超を占め、その後にフランス、マレーシア、英国など19か国が続く。今後は世界的な日本食ブームを背景として、米国や豪州向けに現地の大型流通企業を通じた新たな販路開拓に取り組むほか、新興国で消費需要の拡大が見込めるインドにも展開していく予定だ。「海外展開のための人材も採用を強化して、取組を加速させたい」と、石丸社長は語る。


石丸芳樹代表取締役社長


社内勉強会



インドでの販売プロモーション

コラム

1-4-6　地域の人口動態・少子化と良質な雇用の関係

１．地域の人口動態・少子化の進展

我が国の少子化は急速に進展している。主な要因の一つが、若者の所得水準の低下であり、少子化を克服するためには、若者の所得水準の持続的な向上が必要不可欠である。

実際、若者の経済的余裕は低下し、有配偶率の低下が加速している状況にあり、調査によると、「希望するのに結婚できない理由」、「理想の数の子どもを持たない理由」は共に、「子育て・教育にかかる経済的負担の大きさ」と、それを賄う「経済的余裕のなさ」が大きい（**コラム1-4-6①図**、**コラム1-4-6②図**）。そこで、「実感的な可処分所得（可処分所得と基礎支出の差額）」と「可処分時間」を都道府県別で比較すると、東京圏[68]はいずれも低い水準となっており（**コラム1-4-6③図**）、出生率も低くなっている（**コラム1-4-6④図**）。むしろ、東京圏よりほかの地域の方が、可処分所得・可処分時間とも豊かで子育てがしやすい可能性がある。

しかしながら、地元に希望する仕事がないことを理由に、若者が東京圏に流出しており（**コラム1-4-6⑤図**、**コラム1-4-6⑧図**）、実際に、東京圏と地方圏の所得格差と東京圏への転入超過数の推移を見ても、一定の相関が見られる（**コラム1-4-6⑥図**）。加えて、足下の動向として、20代学生へのアンケート調査によると、働きたい会社の条件の上位に、「在宅勤務やリモートワークが可能な会社（49.0%）」、「休みを取りやすい会社（44.3%）」、「働く時間帯を自分でコントロールできる会社（41.7%）」等が挙がっている（**コラム1-4-6⑦図**）。そのため、地域において若者が希望する仕事を提供する良質な雇用が増加すれば、若い世代の可処分所得、可処分時間の増加により、少子化対策にもつながると期待できる。

経済産業省の産業構造審議会新機軸部会では、こうした観点から、「少子化対策に資する地域の包摂的成長」というテーマで、地域において十分な賃金と柔軟な働き方を実現する良質な雇用を創出し、若者の可処分所得・可処分時間を増やし、結婚・子育てに対する「希望」の回復につなげるための、あるべき地域・中小企業政策等について議論している。

こうした、少子化対策における良質な雇用の重要性は、政府全体でも共通認識を持っており、2023年12月に閣議決定した「こども未来戦略」において、三つの基本理念の一つ目に「若い世代の所得を増やす」ことを掲げ、「全国どの地域に暮らす若者・子育て世代にとっても、経済的な不安なく、良質な雇用環境の下で、将来展望を持って生活できるようにすることが重要であり、引き続き、地方創生に向けた取組を促進する。特に、地方において若い女性が活躍できる環境を整備することが必要であり、地方における分厚い中間層の形成に向けて、国内投資の拡大を含め、持続的に若い世代の所得が向上し、未来に希望を感じられるような魅力的な仕事を創っていくための取組を支援していく。」としている。

68　ここでいう東京圏とは、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県の４都県のことを指す。

コラム　1-4-6①図　結婚・子育てに必要な状況

結婚・子育てに必要なのは経済的余裕

- 希望するのに結婚できない理由、理想の数の子どもを持たない主要な理由は、共に、**子育て・教育にかかる経済的負担**の大きさ、それを賄う経済的余裕のなさ。

結婚に必要な状況

- 結婚を希望している者で結婚していない20～40歳代の男女に、どのような状況になれば結婚すると思うかを聞いたところ（複数回答）、「経済的に余裕ができること」と答えた人の割合が42.4%。

1位	経済的に余裕ができること(42.4%)
2位	異性と知り合う（出会う）機会があること（36.1%）
3位	精神的に余裕が出来ること（30.6%）
4位	希望の条件を満たす相手にめぐり会うこと（30.5%）
5位	結婚の必要性を感じること（28.4%）

（出所）内閣府「令和元年版少子化社会対策白書」
第1章(1)結婚に関する意識「第1-1-29図 結婚に必要な状況」

理想の数の子どもを持たない理由

- 予定子ども数が理想子ども数を下回る夫婦のうち、妻の年齢が35歳未満の夫婦に対して、理想の数の子どもを持たない理由を聞いたところ、最も多く挙がるのが「子育てや教育にお金がかかりすぎるから」というもの。

1位	子育てや教育にお金がかかりすぎるから(77.8%)
2位	これ以上、育児の心理的、肉体的負担に耐えられないから（23.1%）
3位	家が狭いから（21.4%）
3位	自分の仕事（勤めや家業）に差し支えるから（21.4%）
5位	高年齢で生むのはいやだから（19.7%）

（出所）国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」図表7-6

11

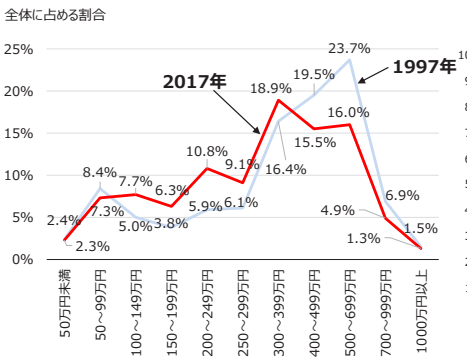
資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）資料４　地域の包摂的成長－地域の活力が生み出す若者・女性の『希望』の回復と少子化社会の克服－」（2023年３月14日）

コラム　1-4-6②図　所得と有配偶率の関係

若者の経済的余裕は低下し、有配偶率の低下が加速

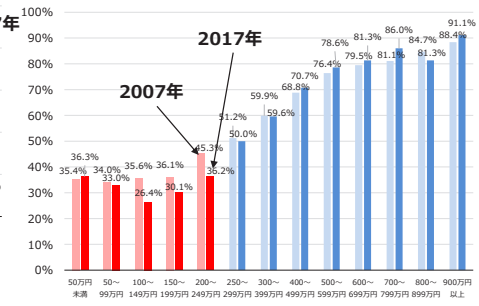
- 30代の年収分布をみると、1997年から2017年にかけて、年収400万円以上の割合が減少するとともに、年収300万円未満の割合が高くなっている。
- 30代後半の男性の有配偶率をみると、年収が高いほど有配偶率が高くなる。特に、年収250万未満の有配偶率が低い。10年前と比較すると、特に年収100万円～249万円の有配偶率が下がっている。

30～39歳の年収分布



（出所）内閣府「令和４年版 少子化社会対策白書」第1-1-18図
（総務省「就業構造基本調査」を基に作成されている。）

35～39歳男性の年収別有配偶率



（出所）労働政策研究・研修機構「若年者の就業状況・キャリア・職業能力開発の現状③－平成29年版「就業構造基本調査」より－」（2019年）を基に作成。

12

資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）資料４　地域の包摂的成長－地域の活力が生み出す若者・女性の『希望』の回復と少子化社会の克服－」（2023年３月14日）

コラム　1-4-6③図　都道府県別の実感的な可処分所得[69]・可処分時間[70]

都道府県別の実感的な可処分所得（上位5地域と東京圏の順位）

	可処分所得（中央世帯）	基礎支出（中央世帯）	差額＝実感的な可処分所得（中央世帯）
1位	富山県	**東京都**	三重県
2位	三重県	神奈川県	富山県
3位	山形県	埼玉県	茨城県
4位	茨城県	千葉県	山形県
5位	福井県	京都府	福井県
	⋮	⋮	⋮
	神奈川県（7位） 埼玉県（8位） **東京都（12位）** 千葉県（17位）	⋮	埼玉県（23位） 神奈川県（26位） 千葉県（34位） **東京都（42位）**

（出所）国土交通省「企業等の東京一極集中に関する懇談会　とりまとめ（参考資料）」（2021年１月29日）より中小企業庁作成。

都道府県別に見たフルタイム雇用者の平均可処分時間（上位３地域・下位３地域と東京圏の順位）

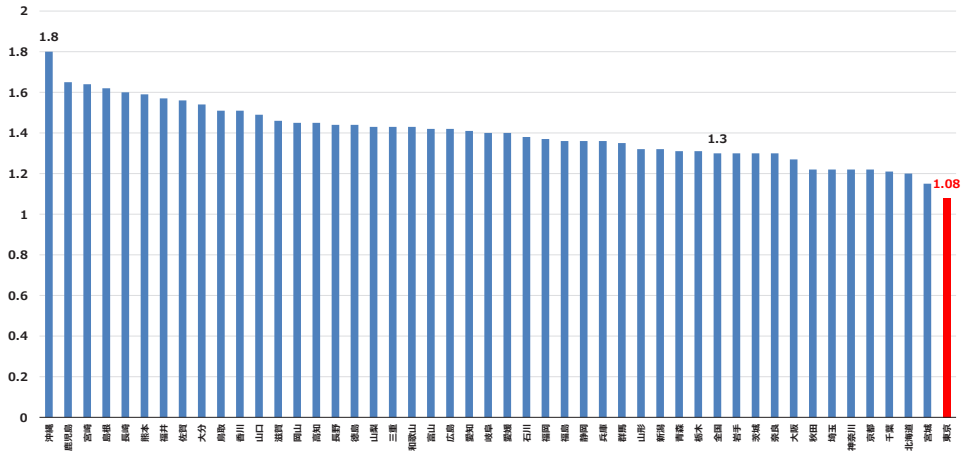
	可処分時間（分/日）※平日
1位	北海道（778分）
2位	鳥取県（777分）
3位	青森県（776分）
	⋮
	全国平均（749分）
	⋮
36位	埼玉県（746分）
	⋮
38位	**東京都（745分）**
	⋮
41位	千葉県（742分）
	⋮
44位	沖縄県（738分） 神奈川県（738分）
46位	長崎県（734分）
47位	愛知県（730分）

（出所）総務省「『令和3年社会生活基本調査』生活時間に関する結果」（2021年10月）より中小企業庁作成。

資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第２次中間整理）参考資料集」（2023年６月27日）

コラム　1-4-6④図　合計特殊出生率（都道府県別）

都道府県別の合計特殊出生率（2021年）



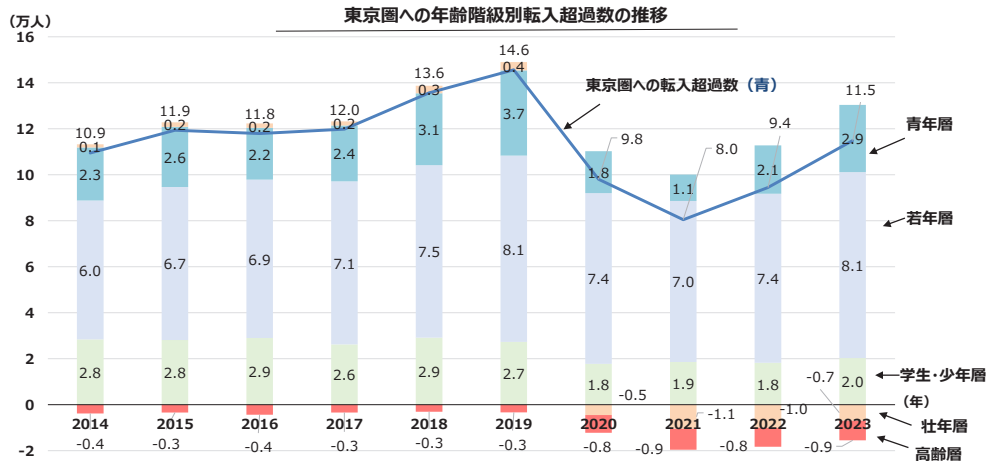
（出所）厚生労働省「令和３年人口動態統計月報年計」

資料：経済産業省「内閣官房こども未来戦略会議（第２回）資料７　地方の良質な雇用の創出と子育てしやすい職場の環境改善等による少子化対策の強化」（2023年４月27日）

69 「実感的な可処分所得」は、可処分所得と基礎支出の差額。基礎支出は、「食料費」＋「家賃＋持ち家の帰属家賃」＋「光熱水道費」としている。なお、中央世帯とは、都道府県ごとに可処分所得の上位40％～60％の世帯を指す。

70 フルタイム雇用者の平日の可処分時間を算出。可処分時間は24時間のうち、通勤・通学/仕事/学業/家事/身の回りの用事/介護・看護/育児/買い物にかかる時間を除いた時間。

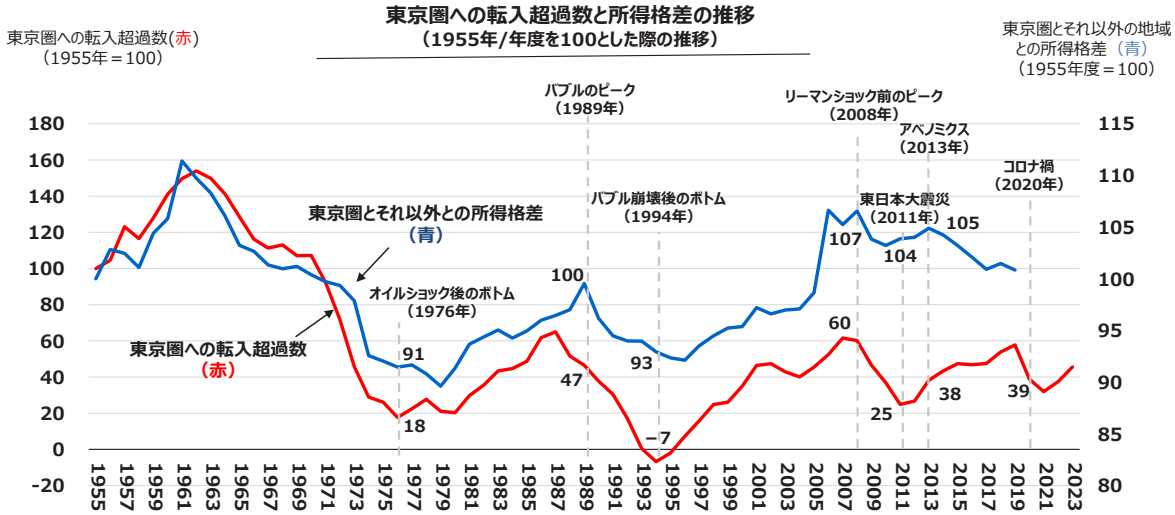
コラム　1-4-6⑤図　東京圏への転入超過数の推移（年齢階級別）



（注）学生・少年層は19歳以下、若年層は20～24歳、青年層は25～39歳、壮年層は40～59歳、高齢層は60歳以上。東京圏は、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県。
各年の12月末日における東京圏への日本人移動者の転入・転出数を集計。
（出所）総務省「住民基本台帳人口移動報告」を基に経済産業省で作成。

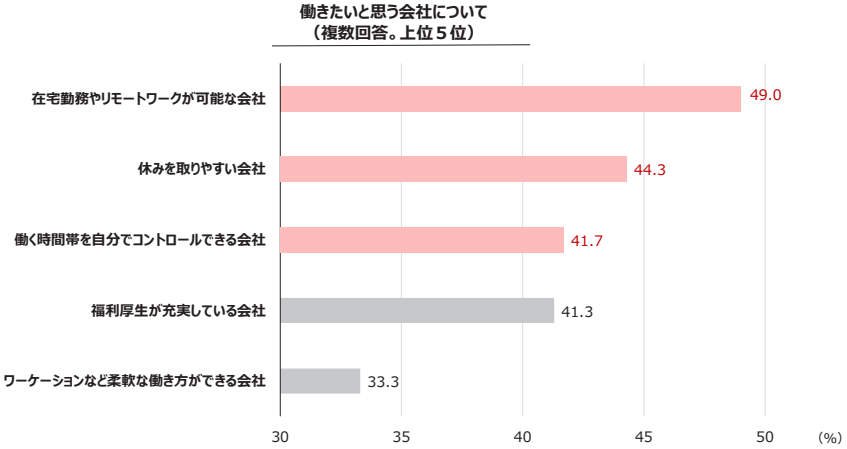
資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）

コラム　1-4-6⑥図　東京圏への転入超過数と所得格差の推移



資料：内閣府「県民経済計算」、総務省「住民基本台帳人口移動報告」を基に経済産業省作成。
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）
（注）1. 県民経済計算は、1955～1974年度は昭和55年基準計数（参考系列）、1975～1989年度は平成２年基準計数（正式系列）、1990～1995年度は平成７年基準計数（正式系列）、1996～2000年度は平成12年基準計数（正式系列）、2001～2005年度は平成17年基準計数（正式系列）、2006～2010年度は平成23年基準計数（正式系列）、2011～2019年度は平成27年基準計数（正式系列）による。1955～1971年度は沖縄を含んでいない。
2. ここでいう「東京圏とそれ以外の地域との所得格差」とは、東京圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）の各都県における県民所得、人口の合計から算出した一人当たり県民所得（加重平均）を、東京圏以外の各道府県における県民所得、人口の合計から算出した一人当たり県民所得（加重平均）で除したもの。
3. なお、「東京圏への転入超過数」は年、「東京圏とそれ以外の地域との所得格差」は年度で算出していることに留意。

コラム　1-4-6⑦図　働きたいと思う会社について（複数回答。上位５位）



（注）20代学生（n=300）に「あなたが働きたいと思う会社」について、質問（複数回答可）。回答割合が上位５位のものを抜粋。全国の20代～50代の男女1,500人（20代の学生300人、20代～50代の社会人1,200人）を対象に、2020年9月10日～9月14日に行ったインターネット調査。
（出所）BIGLOBE「ニューノーマルの働き方に関する調査」第３弾を基に作成。

資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）

コラム　1-4-6⑧図　地方には良質な雇用が不足している可能性

地方には良質な雇用が不足

- **希望する職種や賃金等の待遇が良い仕事が見つからない**ために、地元に残らずに東京圏への移住を選択する人が多い。
- 実際、**東京圏の転入超過数の大半を10代後半、20代の若者**が占めており、進学や**就職が一つのきっかけ**になっているものと考えられる。

東京圏への流入者の移住の背景　※母集団：東京圏外出身の東京圏在住者

1位	**希望する職種の仕事が見つからないこと（全体：25.6%）** ※男性：28.4%、女性：22.9%
2位	**賃金等の待遇が良い仕事が見つからないこと（全体：19.5%）** ※男性：23.4%、女性：15.5%
3位	希望することが学べる進学先がないこと（全体：15.2%） ※男性：15.3%、女性：15.1%
4位	**自分の能力を生かせる仕事が見つからないこと（全体：14.8%）** ※男性：18.8%、女性：10.9%
5位	日常生活が不便なこと（全体：11.9%） ※男性：10.0%、女性：14.0%

（出所）国土交通省(2021.1.29)「企業等の東京一極集中に関する懇談会 とりまとめ」市民向け国際アンケート調査結果 p.23

資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第２次中間整理）参考資料集」（2023年６月27日）

２．こども・若者の意見を聴く取組

2023年12月には、経済産業省と日本商工会議所青年部（YEG）で、実際にこれから就労する又は就労直後の若者から、雇用や地域に対する意見を聴く取組（「こども若者★いけんぷらす」）を行った。

「こども若者★いけんぷらす」とは、政府の実施する政策やそれに関連する事柄について、こども・若者の意見を聴取するとともに、その声を制度や政策に反映するために実施するこども家庭庁の事業のことである。

同事業を活用して10名程度のこども・若者から意見を聴取したところ、都市圏と地方圏の格差については、「地方だとルーティン化された業務が多いと思う。都会だと新しいことに挑戦しやすい雰囲気を感じる」、「都会の方が自分の働きたい場所を見つけられる傾向にある」、「地元の時給と比べると東京の時給の方が高いため東京に行く人は多い。東京は仕事も多く、交通の便も良い」、「地方より東京の方が５万円くらい高い印象がある。東京の家賃は地方の家賃と比べて５万円ほど高いが、東京ではその分仕事の楽しさも大きいと思う」等の意見が出た。若者は、都市圏と地域の格差を認識し、就職等のタイミングで良質な雇用と高い賃金の得られそうな都市圏に行く傾向にあることが、若者の生の声からもうかがい知ることができた。

一方で、「（本当は）地元に技術や知識に見合った給料を払ってくれる会社があると良い」、「都会に行けば給料も高く良い仕事もあると思うが、給料が高くて忙しい生活より、ある程度自分の時間も持ちながら生活できるような感じが良いと思っている」といった意見も存在。良質な雇用の受け皿があれば、本当は地元に残りたいとの若者の思いが存在すること、豊かな生活には可処分所得だけではなく可処分時間も必要であることについて、生の声を聴くことができた。

コラム　1-4-6⑨図　若者の意見を聴く取組の様子



３．働き方改革等に取り組む企業

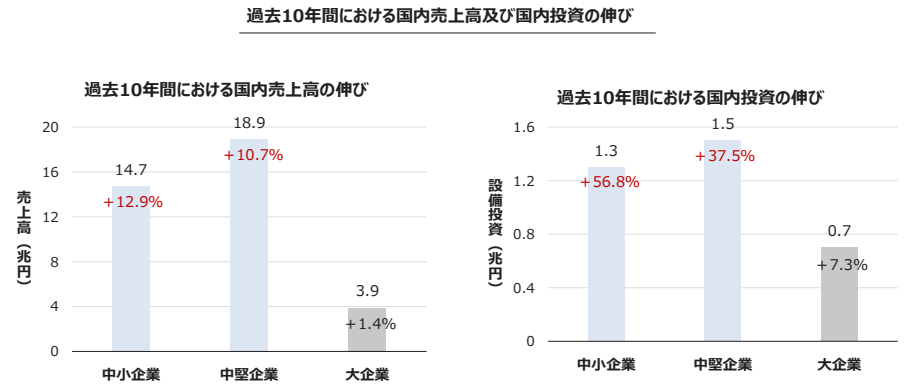
（１）地域の雇用を支える中堅・中小企業

国内の雇用の７割は中小企業であり、中小・中堅企業が良質な雇用の受け皿となることが何よりも重要である。

また、過去10年間における国内での売上高と投資の伸び率を企業規模別で分析すると、中堅・中小企業は着実に成長している（**コラム1-4-6⑩図**）。

大企業と比べて経営体力がない中小企業にとって、「良質な雇用」を提供すること、すなわち十分な賃金を支払い、働きやすい職場環境を整備することには、困難も伴う。それでも、積極的に働き方改革等に取り組んでいる企業は数多く存在する。

コラム　1-4-6⑩図　過去10年間における国内売上高及び国内投資の伸び（企業規模別）



（注）中小企業：中小企業基本法上の中小企業者、中堅企業：従業者数2,000人以下（中小企業除く）、大企業：従業者数2,000人超（中小企業除く）。
（左図）国内売上高は、2012･2022年度の企業活動基本調査（2011･2021年度実績）双方に回答した企業（従業者数50人以上かつ資本金3,000万円以上。n=22,948）のうち、2012年度調査時点で中小企業･中堅企業･大企業であった企業群の10年後の売上高の増減額。
（右図）2012･2022年度の企業活動基本調査（2011･2021年度実績）双方に回答した企業のうち、2012年度調査時点で中小企業･中堅企業･大企業であった企業群の10年後の有形固定資産当期取得額の増減額。
（出所）経済産業省「企業活動基本調査」・「海外事業活動基本調査」（2012・2022年度調査）を基に作成。

資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）

（２）働き方改革・女性活躍にコミットする企業の取組

日本商工会議所青年部（YEG）は、2024年３月13日～17日に開催された「第43回全国大会加賀能登の国いしかわ小松大会」において、「YEGコミットメント」を発表した。

「YEGコミットメント」とは、日本商工会議所青年部（YEG）の会員企業による自主的な働き方改革の取組であり、有志会員企業（190社）は、育休取得率、時短勤務の実施、残業時間の削減、有給休暇取得促進などの働き方改革に資する取組を選び、選んだ取組を実行する、としている。

「YEGコミットメント」は、まずは一つの取組からでも働き方改革・女性活躍に向けたアクションを起こしていくと会社としての決意を内外に示すものであり、働き方改革に取り組むハードルが高い中小企業も、改革の最初の一歩を踏み出すことを後押しするものとなっている。

政府においても、厚生労働省がくるみん認定、えるぼし認定という認定制度を実施しており、くるみん認定は「子育てサポート企業」が、えるぼし認定は女性の活躍推進に関する取組状況が優良な企業が、それぞれ認定を受けることができる。経済産業省では、こうした認定を受けた企業に対し、中小企業向け補助金を含む補助金において原則加点措置を実施する等の取組を行って、企業の子育て支援・女性活躍支援の取組の後押しをしている。今後、各企業のチャレンジが進んでいくことで、くるみん認定、えるぼし認定といった政府の認定取得にもつながっていくことが期待される。

コラム　1-4-6⑪図　日本商工会議所青年部（YEG）「第43回全国大会加賀能登の国いしかわ小松大会」の様子



事例：吉川税理士事務所

秋田県秋田市に所在する税理士業を営む中小企業。企業規模は従業員数15名、年間売上高1.5億円程度。

同事務所は、1976年に開業。先代から現経営者に2014年に事業承継され、開業以来48年目を迎える。現在、秋田市では、少子高齢化や生産年齢人口の減少に伴い深刻な人手不足となっている。そこで、より若者にとって魅力的な雇用の場を提供し、働き口として選ばれるべく、同事務所は、時短勤務の実施や残業時間の削減、女性が働きやすく活躍できる社内環境の整備に取り組むことを決意。その内容をYEGコミットメントで宣言した。

事例：有限会社ワークス

大分県中津市に所在する建築業を営む、2002年に創業した中小企業。企業規模は従業員数15名（うち、女性比率は約５割）、年間売上高５億円程度。

人口８万人の地域の中に県立高校が４校、私立高校が１校あるが、進学率が高いことに加え、卒業後に地元での就職を希望する際も大手企業を選択するケースが多いことから、人材確保が厳しい状態となっている。YEGコミットメントの宣言を機に、より若者にとって魅力的な雇用の場を提供し、働き口として選ばれるべく、時短勤務等の優遇や女性の積極的な役職者への起用という社内制度を開始し、働く方のニーズに合った職場環境の整備を決意。その内容をYEGコミットメントで宣言し、今後は、えるぼし認定、くるみん認定の取得にも着手する。

（３）子育て環境の整備に取り組む企業と政府による支援

中小企業の中でも、若者、特に女性の定着率向上のため、事務所に社員向けの保育施設を創設する等、子育て環境の整備に取り組む企業も存在する。

このような取組を促進するべく、政府としても、2015年度から、地方において事務所・研究所・研修所を整備する企業に対し、当該施設の取得価額に応じた税制優遇等を講じる「地方拠点強化税制」[71]を措置しており、さらに、2024年度の税制改正において、事務所等の新設と併せて整備する育児支援施設も対象に追加した。

今後も、中堅・中小企業による、良質な雇用の創出に向けた取組を支援、促進していく。

事例：ナミックス株式会社（地域未来牽引企業[72]）

新潟県新潟市に所在する、半導体周辺材料・電子部品材料の研究開発・製造・販売等を営む中小企業。企業規模は従業員数710名（うち、女性比率は約３割）、年間売上高560億円程度。

売上高の６％を研究開発に投資するなど、研究開発・設備投資に力を入れており、半導体チップの封止を目的とした高純度な絶縁材料等の独自性が評価され、2014年・2020年の２回ともグローバルニッチトップ企業に選定。

若者・女性の定着率向上のため、2016年に事業所内保育園を開園。在宅勤務制度の導入等、柔軟な働き方を推進することで、女性は育児休暇からの復職率100％を実現しており、2022年にくるみん認定を取得。現在（2024年１月末）までに従業員数が25％増加（2017年11月比）。

事例：佐藤薬品工業株式会社（地域未来牽引企業）

奈良県橿原市に所在する、医薬品の製造販売や、健康食品・化粧品の企画販売を営む中小企業。企業規模は従業員数661名（うち、女性比率は約５割）、年間売上高120億円程度。

大手医薬品メーカーからの受託加工を事業の中心としつつ、加えて、大学とも連携した自社製品の開発や独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）と連携した海外への販路拡大等に取り組み、着実に営業利益を伸ばしている（2017年度比）。

女性研究者の研究力向上にも取り組んでおり、両立支援の観点から、2013年に事業所内託児所を開園。テレワークや時短勤務等を導入して柔軟な働き方を実現しており、2023年にえるぼし認定（３段階目）を取得。現在（2024年１月末）までに従業員数が約26％増加（2017年度比）。

71 地方拠点強化税制（https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/sakusei.html）
72 地域未来牽引企業（https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyou/index.html）

第５節　GX（グリーン・トランスフォーメーション）

地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けて、脱炭素化への機運は世界的に高まっており、我が国でも2030年度の温室効果ガス46%削減、2050年カーボンニュートラル実現という目標に向けて、自らの事業活動に伴う排出だけでなく、原材料や部品の調達、製品の使用段階も含めてサプライチェーン全体の排出量を削減する動きが出てきており、中小企業・小規模事業者においても脱炭素化を進める必要性は高い。また、脱炭素化の取組を進めることは、地球温暖化の防止に貢献できるだけでなく、自社の事業のGX（グリーン・トランスフォーメーション）を促し、新たな需要を獲得することにつながるなど、収益向上に寄与する可能性も秘めている。

本節では、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」[73]を用いて、中小企業・小規模事業者の脱炭素化の取組状況や、GXの実現による効果や課題について確認する。

1. 脱炭素化の取組状況

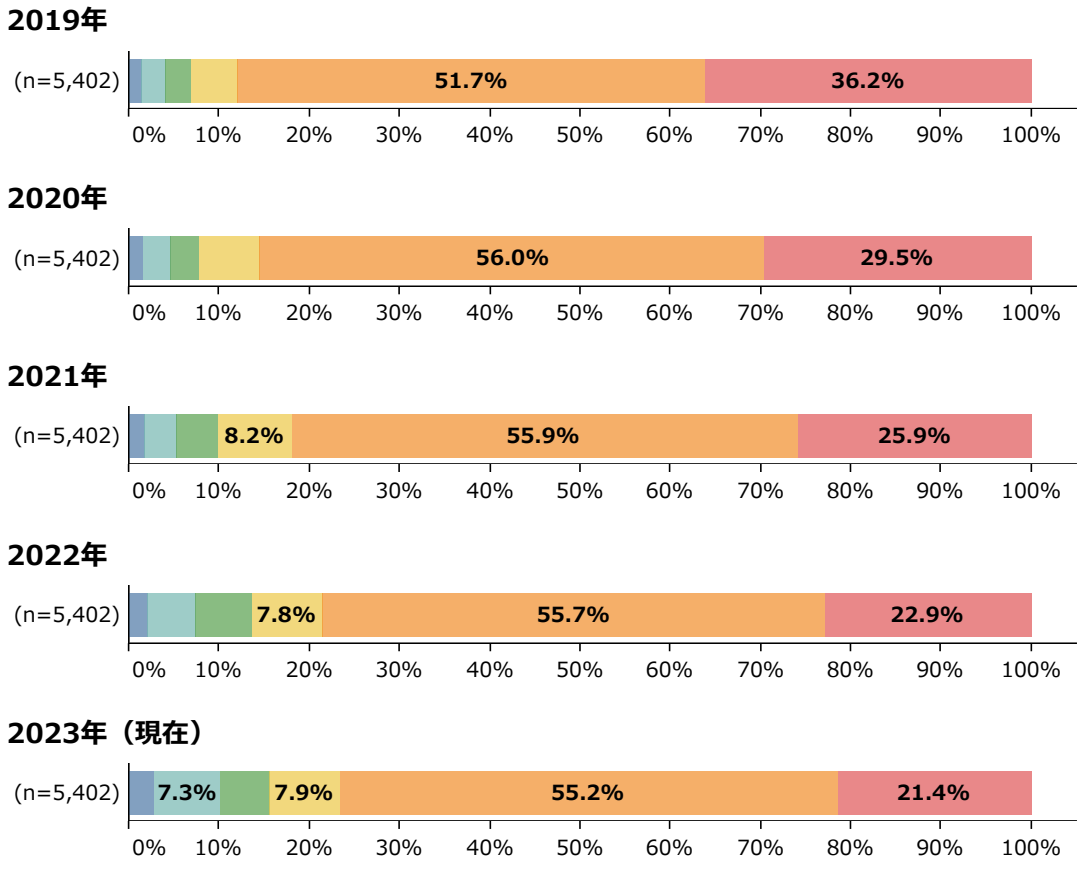
はじめに、本項では中小企業・小規模事業者の脱炭素化の取組状況を見ていく。中小企業白書（2023）では、脱炭素化の取組状況を六つの段階に分けて、取組段階を確認している。今回「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」においても、調査対象企業の取組段階を確認しており、本白書では、この取組段階を活用して分析を進めていくこととする[74]。

73　本アンケートの詳細は、第１部第２章第３節を参照。
74　本節で扱う脱炭素化の取組段階は、環境省（2022a）を基に作成した。具体的な各段階は下記のとおりとなっている。
段階０：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない
段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している
段階２：事業所全体での年間CO2排出量（Scope１、２）を把握している
段階３：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している
段階４：段階３で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している
段階５：段階１～４の取組を実施しており、かつ情報開示を行っている

①脱炭素化の取組状況

第1-4-26図は、2019年から2023年までの５年間における脱炭素化の取組状況の推移を見たものである。これを見ると、脱炭素化に取り組む企業は年々増加しており、取組状況も徐々に進展してきていることが分かる。しかしながら、「段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している」の企業が依然として最も多く、段階２以上の企業の割合は2023年時点でも２割程度と少ない状況にあるため、脱炭素化の取組の重要性を理解するところから、実際の取組着手に至るまでに障壁を抱える企業が多いことが示唆される。

第1-4-26図　脱炭素化の取組状況

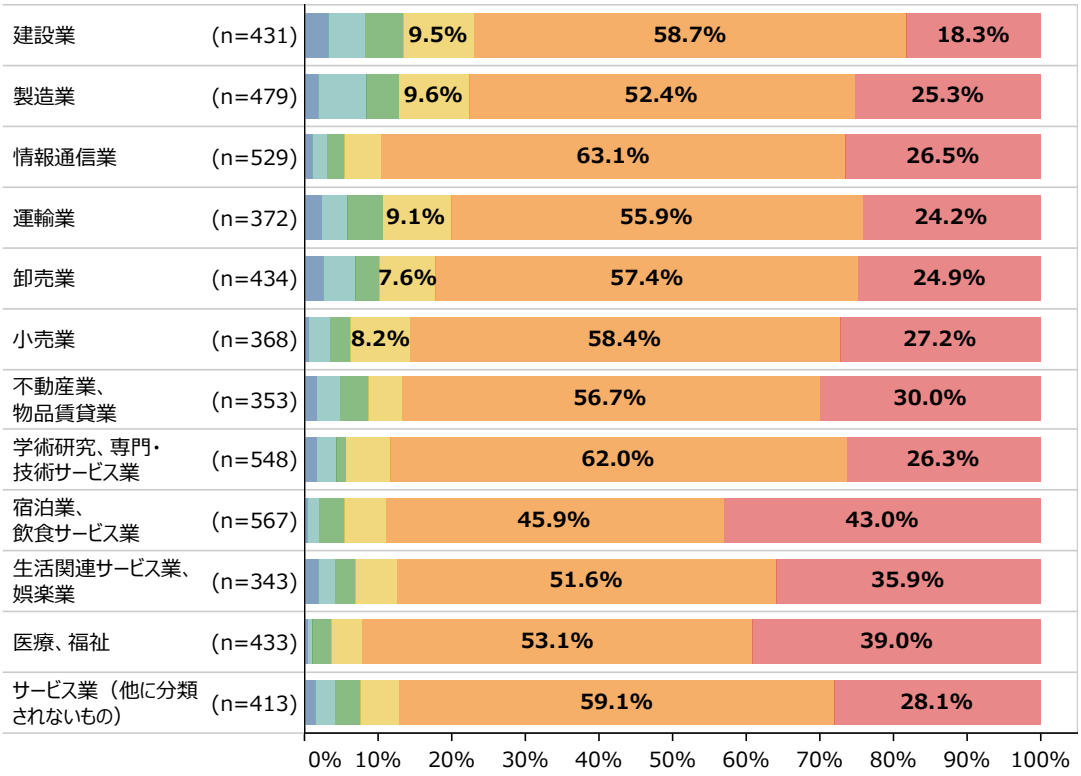


段階０：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない
段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している
段階２：事業所全体での年間CO2排出量（Scope１、２）を把握している
段階３：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している
段階４：段階３で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している
段階５：段階１～４の取組を実施しており、かつ情報開示を行っている

資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

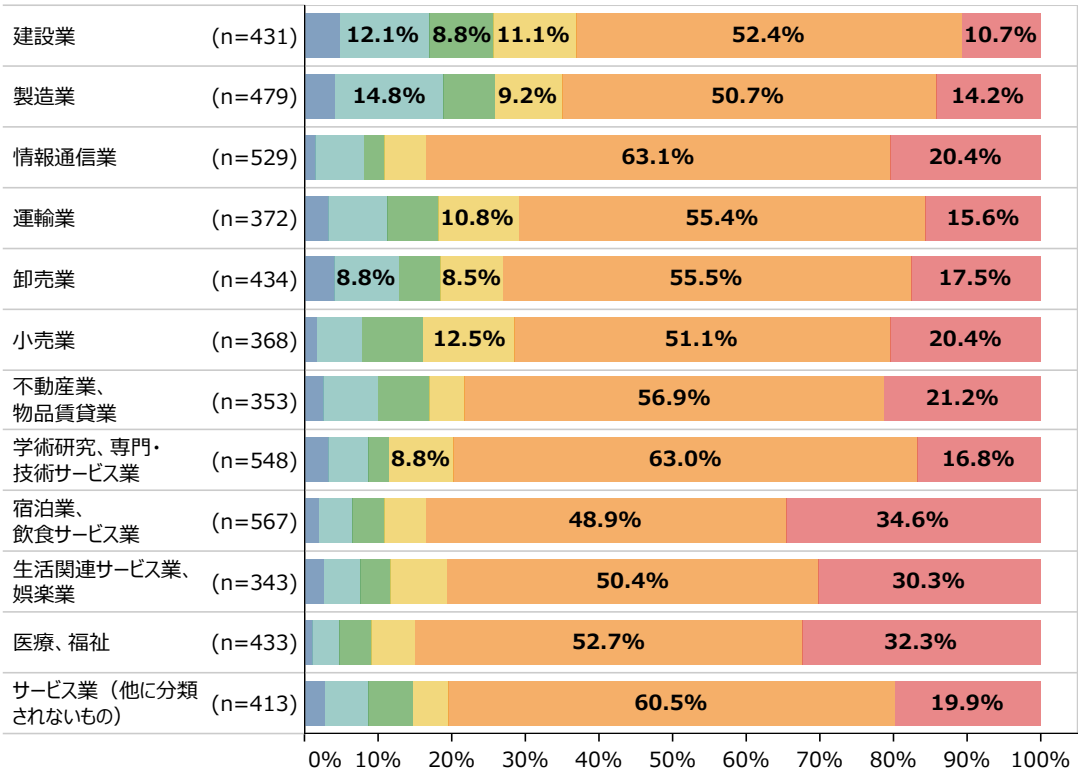
次に、**第1-4-27図**、**第1-4-28図**は2020年と2023年の二つの時点における業種別の脱炭素化の取組状況を見たものである。これを見ると、特に製造業や建設業で取組が進んでいる傾向にある一方で、業種ごとのCO2排出量の多寡や取引先からの協力要請の有無などを背景として、2020年以降の取組状況の進展するペースは業種によって差が出てきていることが分かる。

第1-4-27図　脱炭素化の取組状況（2020年・業種別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）脱炭素化の取組状況は、2020年時点の状況を集計している。

第1-4-28図　脱炭素化の取組状況（2023年・業種別）

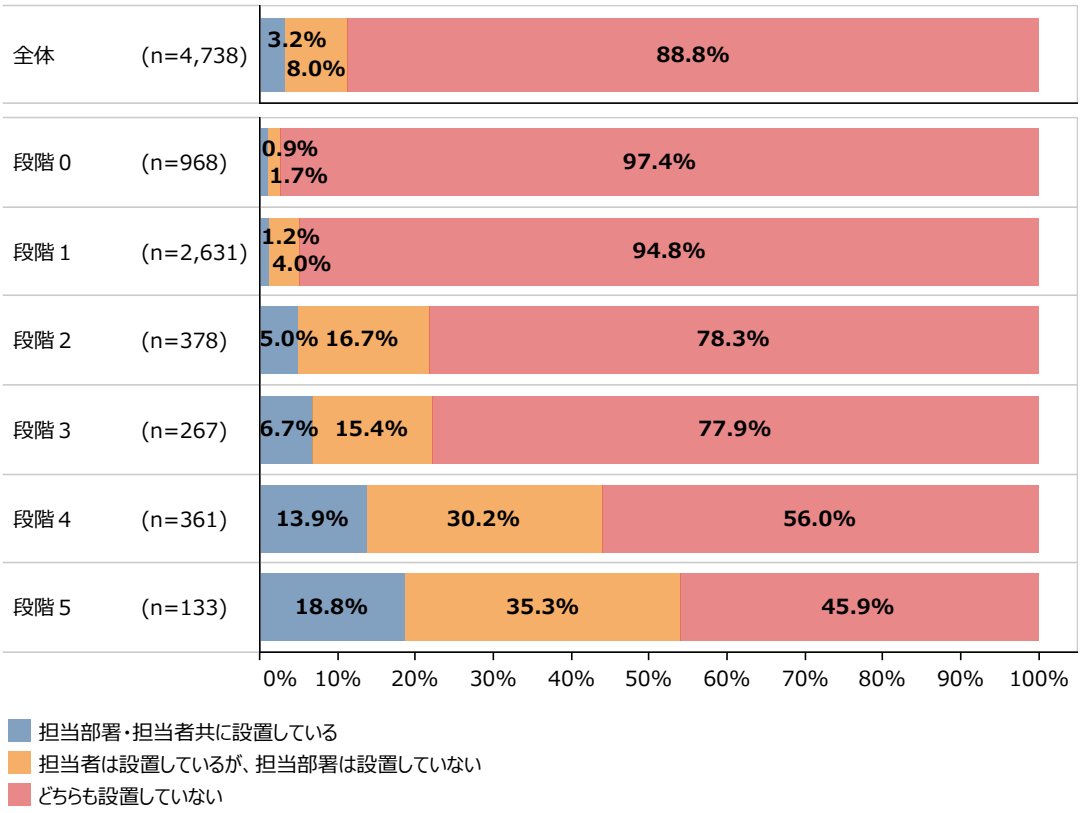


段階０：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない
段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している
段階２：事業所全体での年間CO2排出量（Scope１、２）を把握している
段階３：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している
段階４：段階３で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している
段階５：段階１～４の取組を実施しており、かつ情報開示を行っている

資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

第1-4-29図は脱炭素化の取組状況別に、担当部署・担当者の設置状況を見たものである。これを見ると、脱炭素化の担当部署又は担当者を設置している企業は全体で11.2％と少ないものの、取組状況別に見ると、取組状況が進んでいる企業ほど取組担当を設置している企業の割合が高い傾向にあることが分かり、段階０の企業で取組担当を設置しているのは2.6％であるのに対し、段階５の企業では54.1％と大きく差が開いている。このことから、脱炭素化の取組を進展させるには、推進担当を明確にして取組を進めることが重要である。

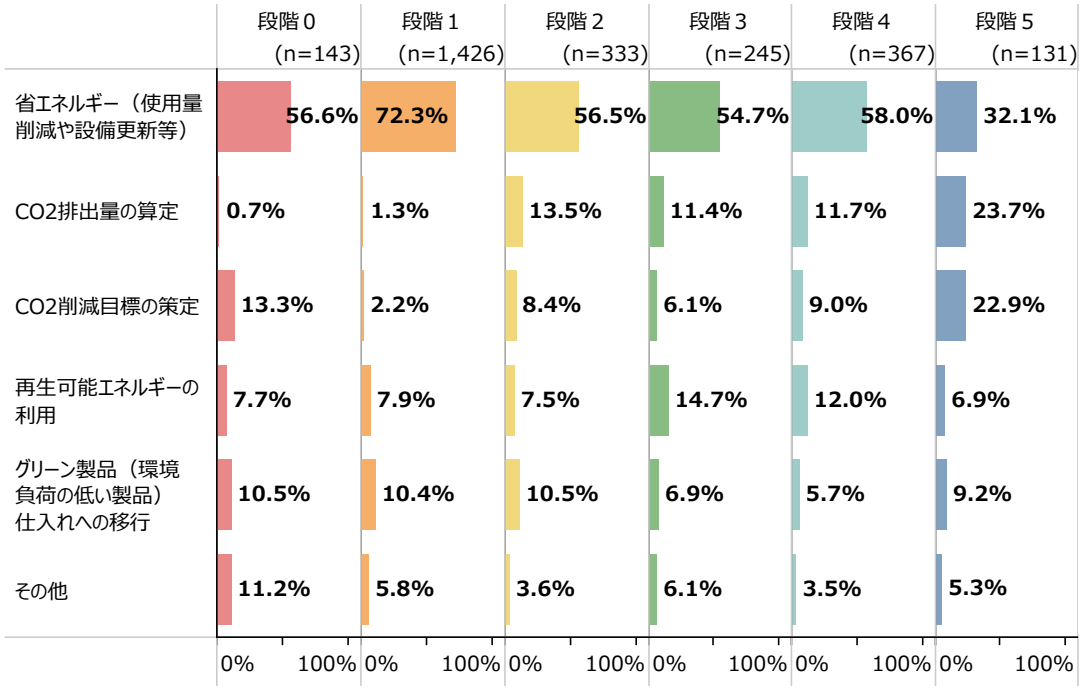
第1-4-29図　担当部署・担当者の設置状況（脱炭素化の取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

第1-4-30図は、脱炭素化の取組状況別に、最初に行った取組内容を見たものである[75]。これを見ると、最初に着手した脱炭素化の取組としては「省エネルギー（使用量削減や設備更新等）」が最も多く挙げられているが、取組状況別に見ると、2023年時点で段階５となっている企業では「CO2排出量の算定」や「CO2削減目標の策定」を最初に取り組んだ企業も多く、当初から目標を明確にして戦略的に取り組んできた企業ほど現在の取組状況も進んでいる傾向にあると考えられる。

第1-4-30図　脱炭素化に向けた最初の取組内容（脱炭素化の取組状況別）

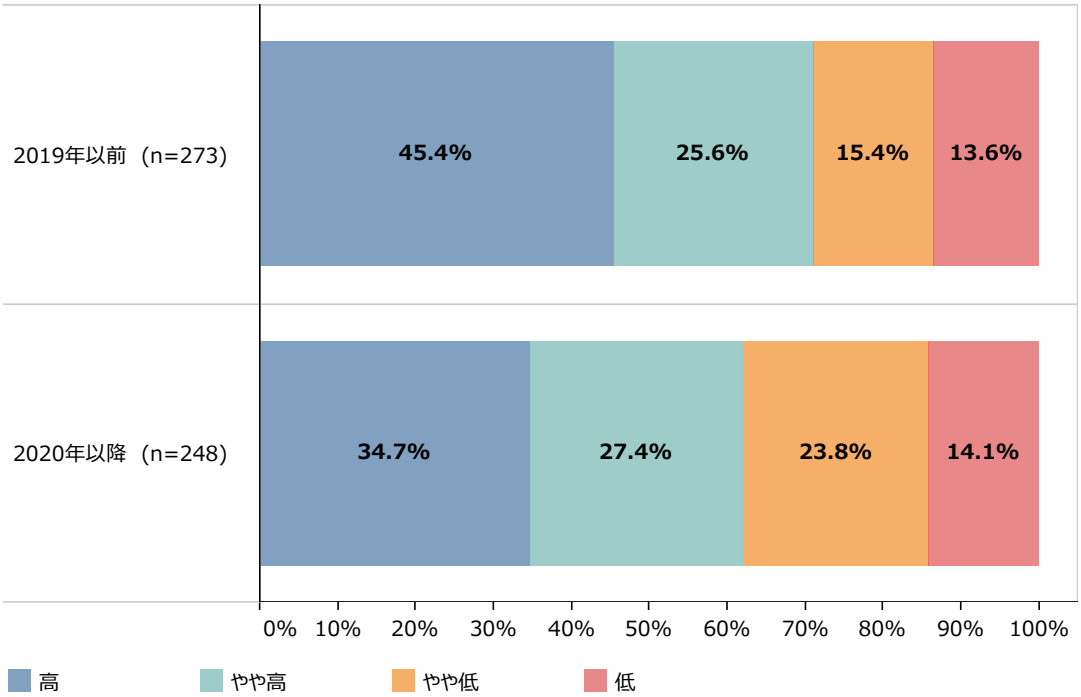


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.脱炭素化に向けて実際に取り組んでいる内容を尋ねた質問で、「特になし」を除くいずれかの取組を実施していると回答した企業に対して聞いたもの。
2.脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。
3.「グリーン分野への業態転換・事業再構築」、「カーボンフットプリント（CFP）の算定・開示に向けた取組」、「中小企業向けSBT認定の取得」、「外部の専門人材の受入れ（取引先からの派遣を含む）」の回答は除いて集計している。

75　ここでの各選択肢の用語について、本調査における定義は、以下のとおり。
カーボンフットプリント（CFP）…商品やサービスのライフサイクル全体（原材料調達から廃棄・リサイクルまで）を通して排出された温室効果ガスの排出量をCO2量に換算して、商品やサービスに分かりやすく表示する仕組みを指す。
SBT認定…パリ協定が求める水準を満たした温室効果ガス排出削減目標「Science Based Targets」（略称「SBT」）を設定している企業が取得することのできる認定を指す。なお、中小企業向けSBT認定では、通常のSBT認定と比較して削減対象範囲や認定費用などの要件が緩和されている。
グリーン分野…環境問題に配慮した経済活動分野のことで、具体的には、内閣官房ほか（2021）「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」で定められている重点14分野を指す。14分野については次のとおり。1.洋上風力・太陽光・地熱、2.水素・燃料アンモニア、3.次世代熱エネルギー、4.原子力、5.自動車・蓄電池、6.半導体・情報通信、7.船舶、8.物流・人流・土木インフラ、9.食料・農林水産業、10.航空機、11.カーボンリサイクル・マテリアル、12.住宅・建築物・次世代電力マネジメント、13.資源循環関連、14.ライフスタイル関連。

また、**第1-4-31図**は脱炭素化の取組開始時期別に、2022年時点の付加価値額区分を見たものである。これを見ると、脱炭素化の取組を「2019年以前」から開始している企業は、「2020年以降」に開始した企業と比べて、2022年時点の付加価値額区分が高い傾向にあることが分かる。このことから、脱炭素化に早い時期から取り組むことで、新規需要獲得などを通じて、長期的には付加価値向上にもつながっている可能性が示唆される。

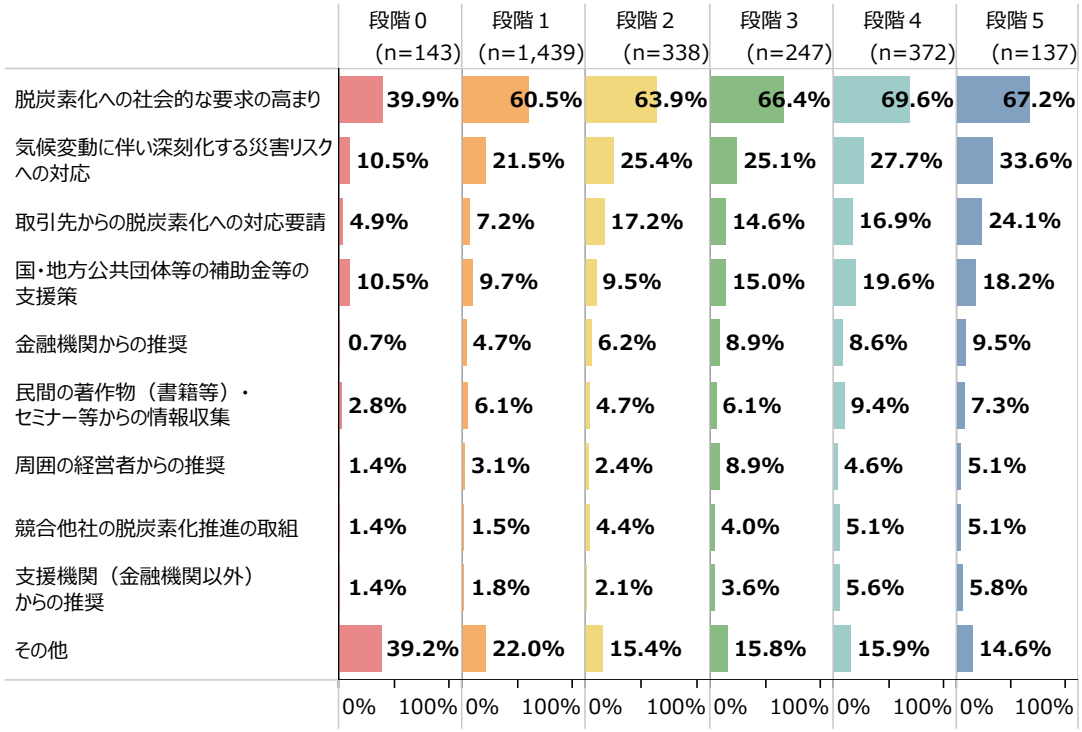
第1-4-31図　付加価値額区分（2022年時点・脱炭素化の取組開始時期別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.脱炭素化の取組開始時期について、「2014年以前」、「2015年～2019年」と回答した企業を「2019年以前」として、「2020年」、「2021年」、「2022年」、「2023年」と回答した企業を「2020年以降」として集計している。
2.付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課。
3.付加価値額区分は、各業種別に、2022年時点の付加価値額が高い企業を上位から25%ごとに４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

第1-4-32図は、脱炭素化の取組状況別に、脱炭素化に向けた取組開始のきっかけ・理由を見たものである。これを見ると、「脱炭素化への社会的な要求の高まり」をきっかけとして主体的に取組を始めた企業が最も多い。また、取組状況別で見ると、「取引先からの脱炭素化への対応要請」や「国・地方公共団体等の補助金等の支援策」をきっかけに始めた企業ほど、現在の取組状況が進展している傾向にあることが分かる。このことから、脱炭素化の取組を加速させる上では、取引先からの協力要請や補助金等の支援策利用といった外部からの関与を受けることも重要な要素になっている可能性が示唆される。

第1-4-32図　脱炭素化に向けた取組開始のきっかけ・理由（脱炭素化の取組状況別）

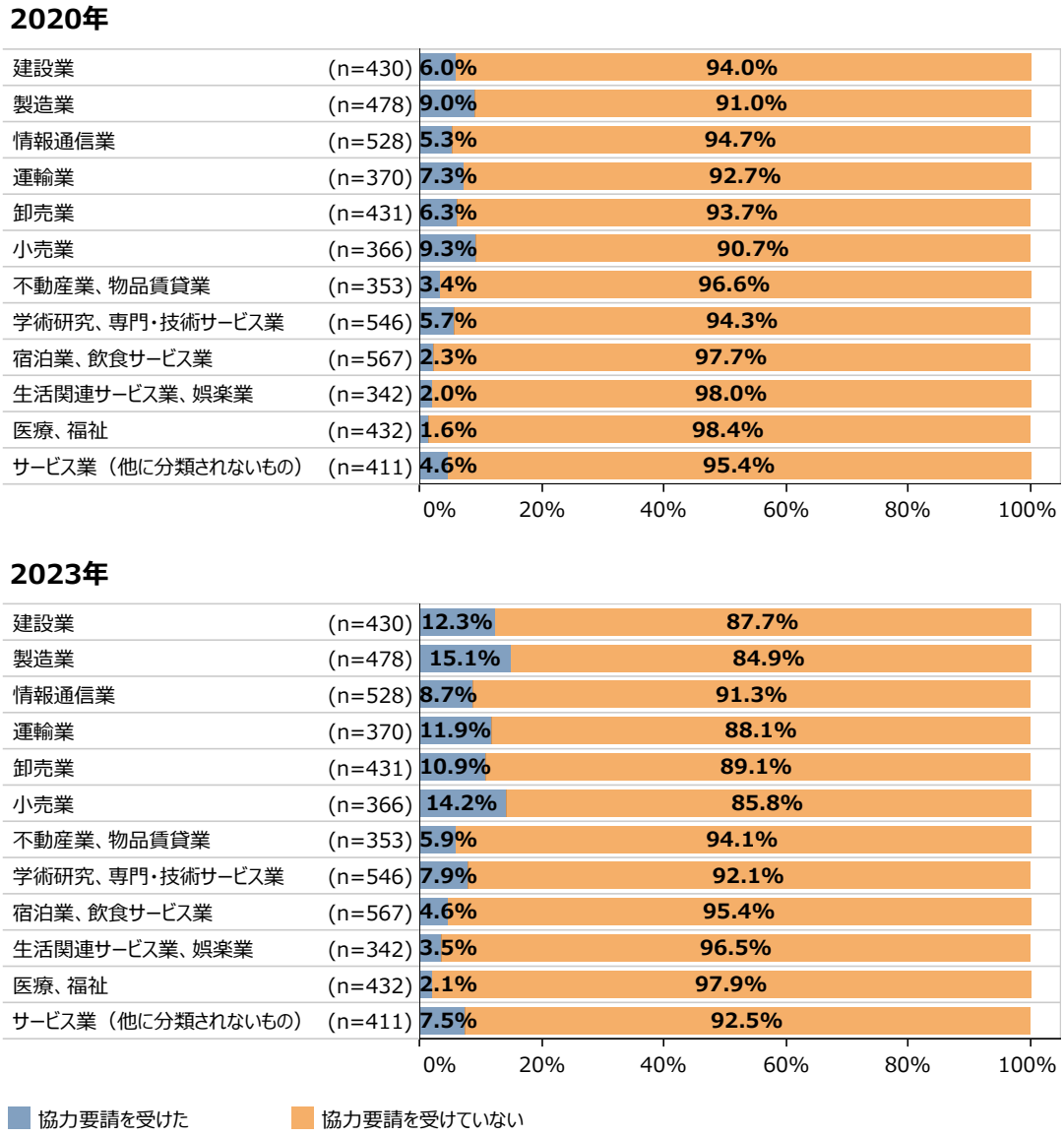


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.脱炭素化に向けて実際に取り組んでいる内容を尋ねた質問で、「特になし」を除くいずれかの取組を実施していると回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

②サプライチェーン一体となった脱炭素化の取組

第1-4-33図は、2020年と2023年の２時点における、脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の状況を、業種別に見たものである。これを見ると、2050年カーボンニュートラル実現が宣言された2020年と比べて、いずれの業種においても2023年時点の取引先からの協力要請は増加していることが分かる。一方で、業種別での二極化も進みつつあり、特に製造業や小売業、建設業、運輸業で協力要請が増加している。

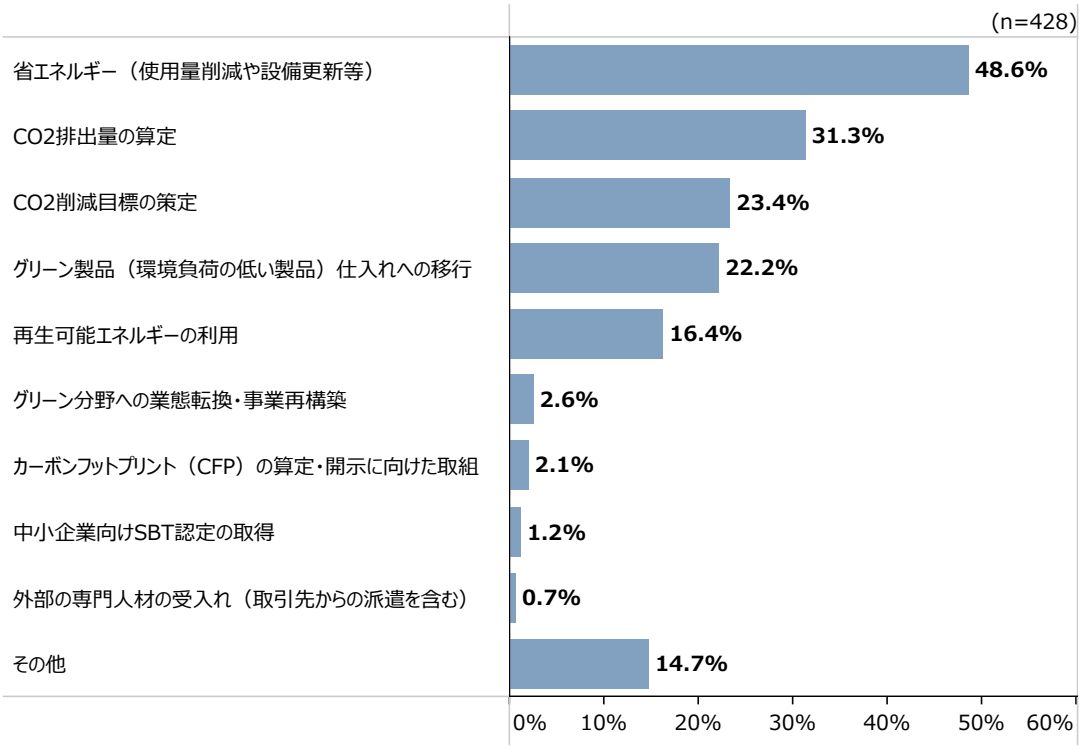
第1-4-33図　脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の有無（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

第1-4-34図は、脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の内容を見たものである。これを見ると、協力要請の具体的な内容としては、「省エネルギー（使用量削減や設備更新等）」や「CO2排出量の算定」、「CO2削減目標の策定」が多く挙げられているが、「グリーン製品（環境負荷の低い製品）仕入れへの移行」にも一定数の回答が集まっていることから、環境負荷の低い製品への需要が一定程度生じていることも推察される。

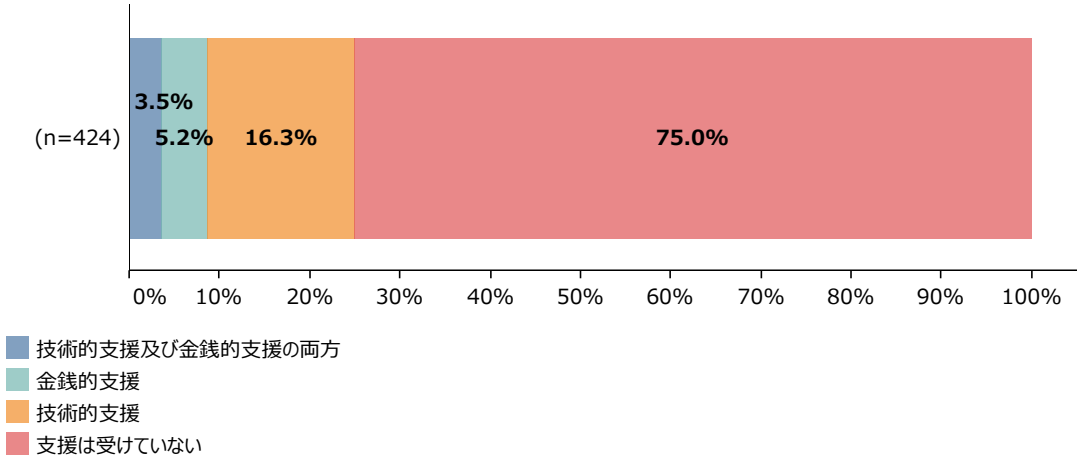
第1-4-34図　脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の内容



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.2020年、2022年、2023年の各年における、脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の有無を尋ねた質問で、いずれかの年度で「協力要請を受けた」と回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

また、**第1-4-35図**は、脱炭素化の取組に関して、協力要請と併せて取引先から受けている支援状況を見たものである。これを見ると、取引先から協力要請だけでなく「技術的支援」や「金銭的支援」を併せて受けている企業は、合わせて25.0％存在し、サプライチェーン一体となって脱炭素化の取組を進める動きも相応に存在していることが推察される。

第1-4-35図　脱炭素化の取組に関する取引先からの支援状況



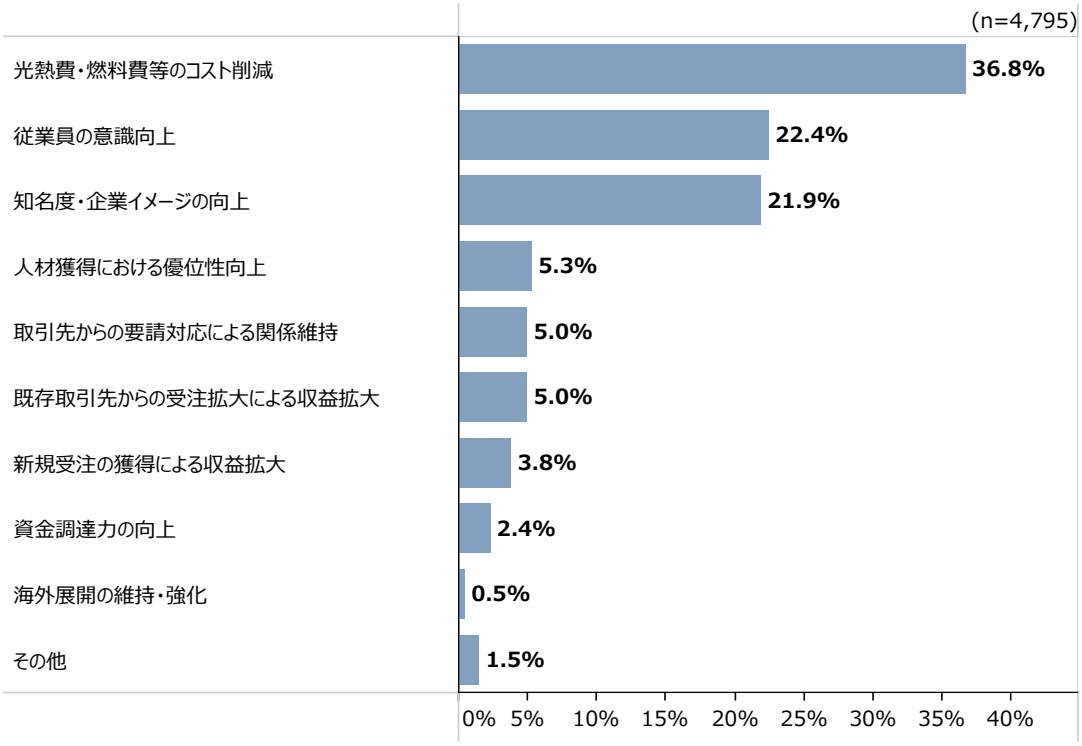
資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）2020年、2022年、2023年の各年における、脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の有無を尋ねた質問で、いずれかの年で「協力要請を受けた」と回答した企業に対して聞いたもの。

2. 脱炭素化・GXの実現による効果と課題

①脱炭素化・GXの実現による効果

続いて、脱炭素化・GXの実現による効果と、推進する上での課題について見ていく。**第1-4-36図**は、脱炭素化の取組によって期待する効果・メリットを見たものである。これを見ると、中小企業・小規模事業者の多くは脱炭素化に取り組む効果・メリットを「光熱費・燃料費等のコスト削減」や「従業員の意識向上」、「知名度・企業イメージの向上」と考えており、受注拡大や業績向上などの機会として考えている企業は少ないことが分かる。

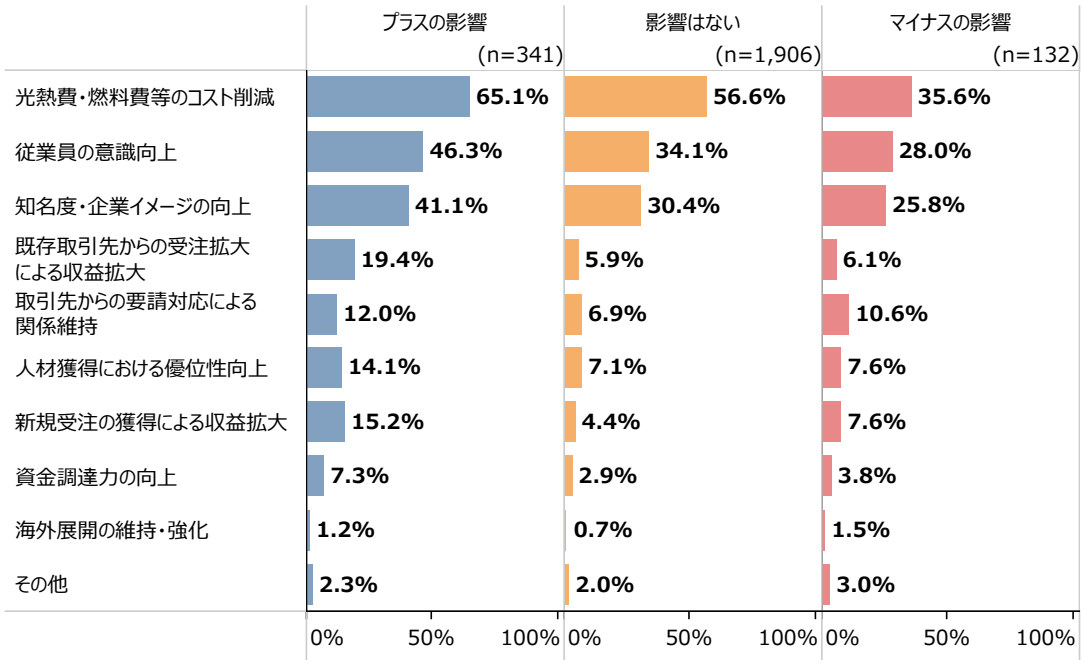
第1-4-36図　脱炭素化の取組によって期待する効果・メリット



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.脱炭素化の取組によって期待する効果・メリットについて、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「特になし」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-4-37図は、脱炭素化の取組によって期待する効果・メリットを、取組による売上高への影響別に見たものである。これを見ると、「光熱費・燃料費等のコスト削減」や「従業員の意識向上」といった回答は、売上高への影響のプラス・マイナスを問わず多く挙げられているが、「既存取引先からの受注拡大による収益拡大」や「新規受注の獲得による収益拡大」を期待して脱炭素化に取り組んでいる企業では、実際に売上高にもプラスの影響が生じている傾向にあることが分かる。このことから、脱炭素化の取組は、コスト削減だけでなく新規需要獲得などによる業績向上の成果へつなげることも意図して進めることが重要である。

第1-4-37図　脱炭素化の取組によって期待する効果・メリット（脱炭素化の取組による売上高への影響別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.脱炭素化の取組によって期待する効果・メリットについて、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「特になし」は表示していない。
2.脱炭素化の取組による売上高への影響は、「大いにプラスの影響」、「プラスの影響」と回答した企業を「プラスの影響」として、「大いにマイナスの影響」、「マイナスの影響」と回答した企業を「マイナスの影響」として集計している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例1-4-3では、GXの取組を新規需要獲得の好機と捉えて、主体的なイノベーションにより成長を遂げている久保井塗装株式会社の事例を紹介する。

事例
1-4-3

GXとDXに向けた取組を通じ、競争力を高め続ける企業

所在地　埼玉県狭山市
従業員数　20名
資本金　5,300万円
事業内容　プラスチック製品製造業

久保井塗装株式会社

▶住宅街で創業、常に地域の環境と向き合いながら事業展開

埼玉県狭山市の久保井塗装株式会社は自動車部品、建築金物、航空宇宙部品等を対象とした工業塗装を手掛ける企業である。同社は1958年に東京都大田区で創業したが、立地場所が住宅街の中にあり、使用する工業用塗料には有機溶剤が含まれることから、環境対策に細心の注意を払いながら事業を行ってきた。同社の窪井要社長は「環境問題に注力しなければ事業を継続できないことが企業のDNAに刻まれている」と語る。さらに、同社は大手自動車メーカーが脱炭素に向けた具体的な実現目標を掲げたことを受けて、2035年までに脱炭素・廃棄物ゼロの実現を目指すこととしている。

▶環境負荷低減や「DX」の経験をいかし、「脱炭素・廃棄物ゼロ」への転換を推進

工業塗装業界が揮発性有機化合物（VOC）の排出抑制への取組を求められる中で、同社は環境負荷低減が競争力向上につながると考え、サポイン事業（現「Go-Tech事業」）やものづくり補助金等を活用、IoTにより塗料使用量を最小限に抑える高効率塗装技術の開発に取り組み、実用化に成功した。また、自社開発した塗装工程管理のIoTシステムは同業他社向けに販売し、事業化も実現している。こうした経験は、同社の省エネ・脱炭素への取組でも役立っている。経済産業省の省エネ診断を受けて認識した省エネ余地の大きさから、省エネへの取組を推進するために、データロガーを導入して機器ごとにエネルギー消費量を計測した。同社の脱炭素に向けた先進的な取組も、最初の一歩は照明をLEDに取り替えるといった分かりやすいものであった。

▶「脱炭素・廃棄物ゼロ」や「DX」を鍵に、ものづくりの変革を目指す

窪井社長は同社が所属する一般社団法人首都圏産業活性化協会（TAMA協会）に「カーボンニュートラル研究会」を立ち上げ、東京農工大学と協力して事業所内でのエネルギー消費量を最小限に抑えるエネルギーマネジメントシステムの開発にも着手している。大手企業が製造工程全体のCO_2排出量の把握に努めている現状から、将来的に製品ごとのCO_2排出量を明記することが必要となった場合に、エネルギー消費量の算定・削減を進める取組が高い競争力をもたらす期待感も大きい。また、近く着工する新工場では、太陽光発電設備の導入など再生可能エネルギーを積極的に活用する考えで、再生可能エネルギーへの転換を進めることにより、国際情勢に起因するエネルギー価格高騰といった外部環境の変化への耐性を強化し、エネルギーコストの低減も狙っている。工場建設資金の融資の際には、脱炭素やサーキュラーエコノミーを重視していることが金融機関からも高く評価されたという。「中小企業が事業を発展的に継続していくために、脱炭素に向けて取り組むことは2035年以降のものづくりにとって必要不可欠だ。さらに、サーキュラーエコノミーの側面でも、廃棄物が出ることを前提としたものづくりから、廃棄物を極力出さないものづくりへ変容しようと行動している」と窪井社長は語る。


窪井要社長

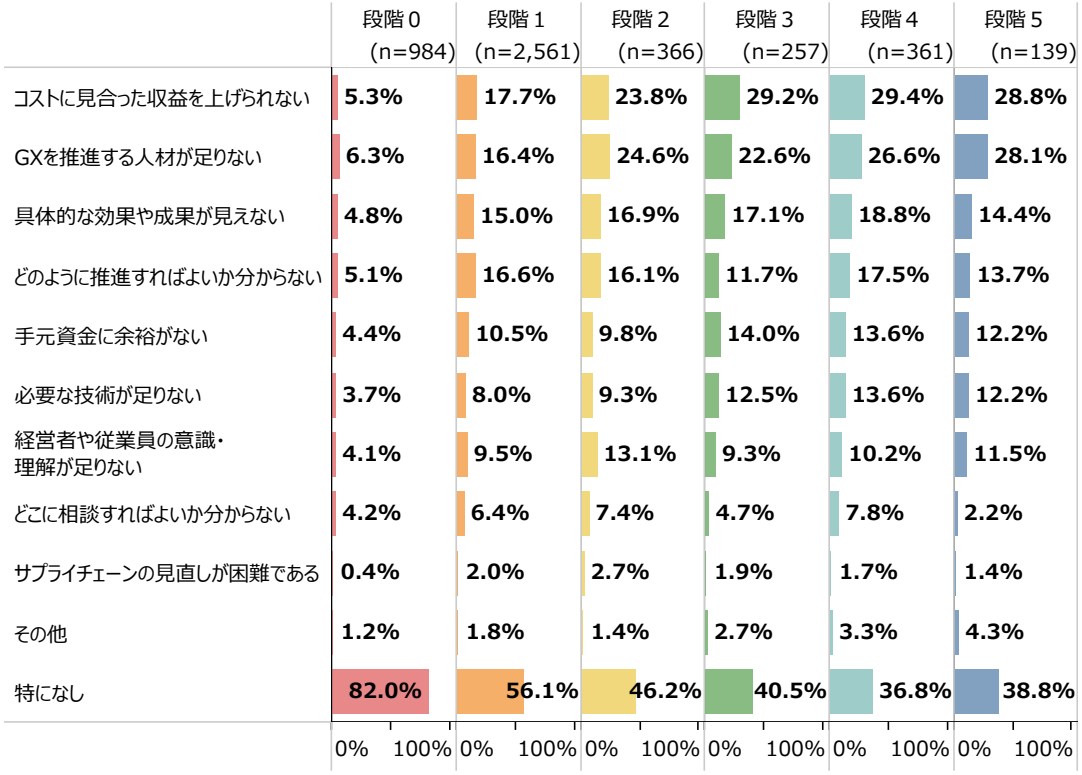

本社外観


IoTを活用した高効率塗装技術

②脱炭素化・GXを進めるための課題

第1-4-38図は、脱炭素化の取組状況別に、GXの取組を進めるに当たっての課題を見たものである。これを見ると、いずれの段階の企業においても「コストに見合った収益を上げられない」や「GXを推進する人材が足りない」が課題として挙げられている。また、段階１以下の企業では、「どのように推進すればよいか分からない」を課題に挙げる企業が比較的多いことに加えて、「特になし」と回答している企業が最も多いことから、取組の進め方が分からないだけでなく、何が課題であるかを把握できていない企業も多く存在することが推察される。

第1-4-38図　GXの取組を進めるに当たっての課題（脱炭素化の取組状況別）

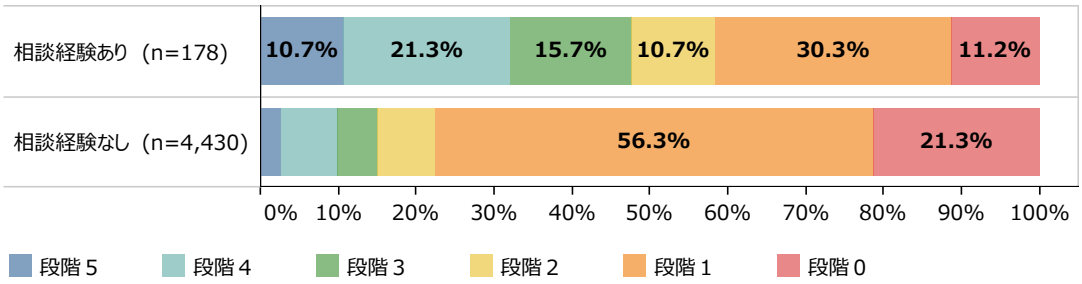


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

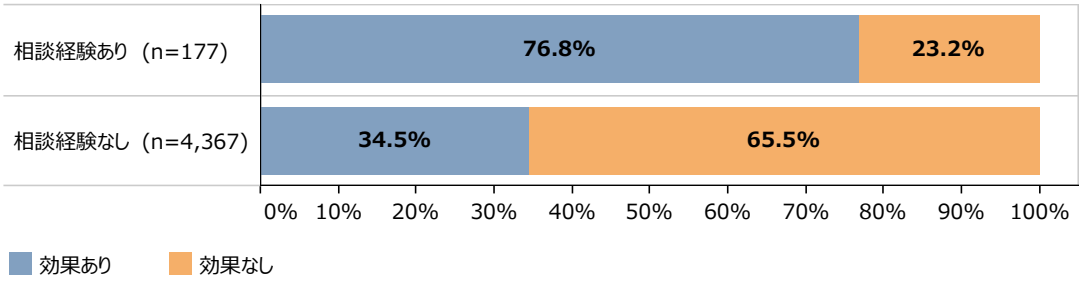
第1-4-39図は、GXに関する支援機関への相談経験の有無別に、脱炭素化の取組状況や取組効果の有無を見たものである。これを見ると、支援機関への相談経験がある企業ほど取組状況が進展している企業の割合が高く、取組による効果を得られたと回答する企業の割合も高い傾向にあることが分かる。この結果から、GXに向けた取組をより円滑に進めるためには、支援機関を活用することが有効であると考えられる。

第1-4-39図　脱炭素化の取組状況及び取組効果（GXに関する支援機関への相談経験の有無別）

（１）脱炭素化の取組状況



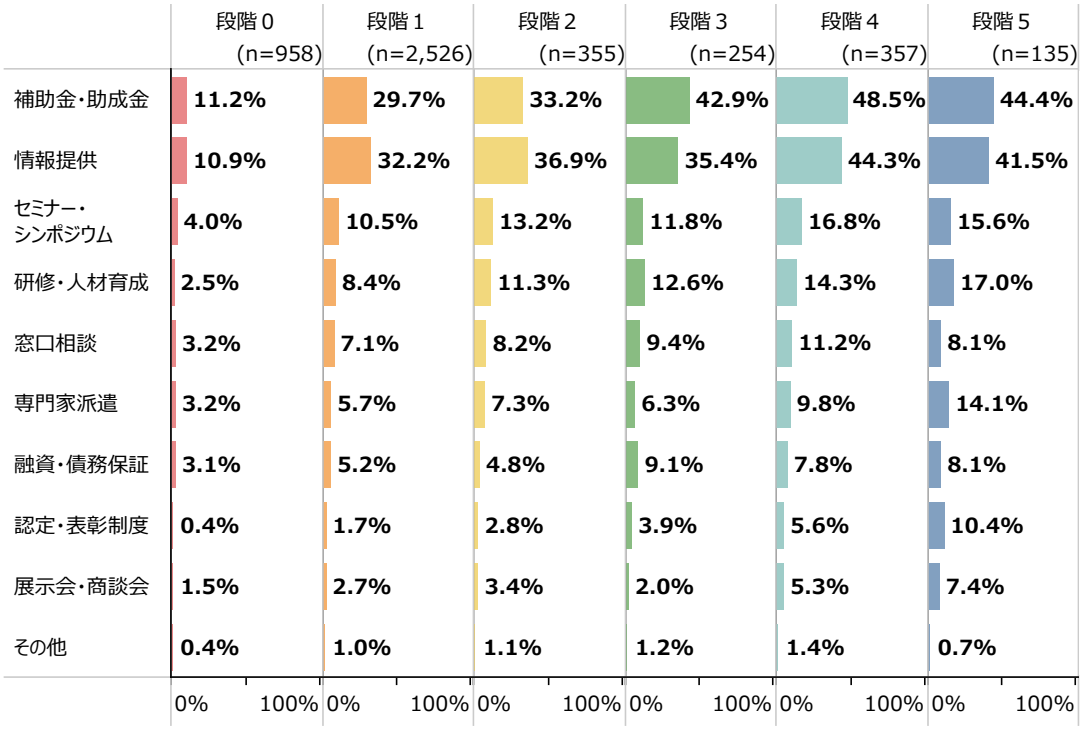
（２）脱炭素化の取組効果



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.2021年から2023年の各年における、GXの取組に関する相談経験を尋ねた質問で、いずれかの年度で相談経験があると回答した企業を「相談経験あり」、いずれの年度も相談経験はないと回答した企業を「相談経験なし」として集計している。
2.脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。
3.脱炭素化の取組により得られた効果を尋ねた質問で、いずれかの効果を得られたと回答した企業を「効果あり」、「特になし・取り組んでいない」と回答した企業を「効果なし」として集計している。

第1-4-40図は、脱炭素化の取組状況別に、脱炭素化・GX推進のために期待する支援策を見たものである。これを見ると、いずれの段階の企業においても、期待する支援策として「補助金・助成金」や「情報提供」が多く挙げられている。また、取組状況が進展している企業ほど、更に取組を加速・強化させるための「研修・人材育成」や「認定・表彰制度」、「専門家派遣」などの支援策を期待している傾向にあることが分かる。

第1-4-40図　脱炭素化・GX推進のために期待する支援策（脱炭素化の取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.脱炭素化・GX推進のために期待する支援策について、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「特になし」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

ここまで見てきたとおり、脱炭素化・GXの取組を推進するためには、支援機関の活用が有効であると考えられること、また推進する上で人材や情報の不足を課題に挙げる企業も多いことから、支援機関のサポートも重要である。**コラム1-4-7**では、脱炭素化の取組を行う中小企業の事例と、そうした取組をサポートする支援機関の事例を紹介する。

コラム

1-4-7　中小企業の脱炭素に向けた取組

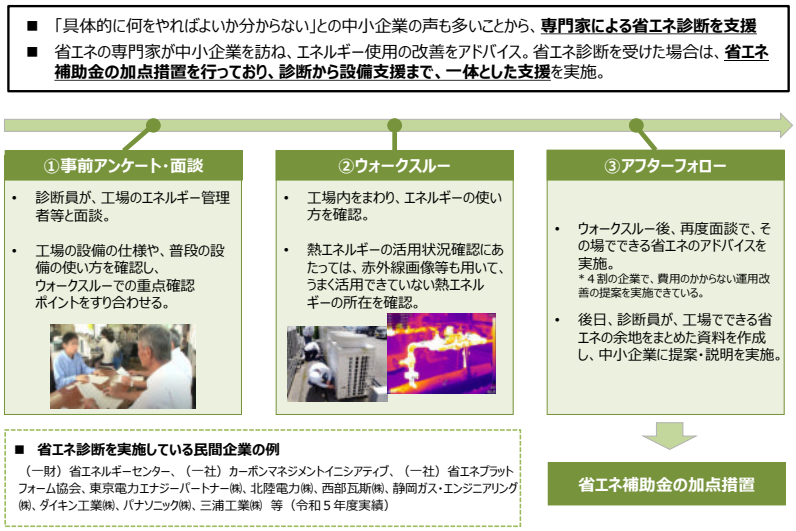
中小企業が脱炭素化に取り組むに当たっては、（1）脱炭素化に向けた対策について知る、（2）自社の温室効果ガスの排出量やエネルギー使用量を把握する（測る）、（3）排出量等を削減する、というステップで進めることが重要である。また、情報の不足や人手不足などの課題を挙げる事業者の割合も多いことから、脱炭素化に向けた取組をサポートする支援機関も重要である。ここでは脱炭素化に向けた取組を行う中小企業の事例と、そうした取組をサポートする支援機関の事例を紹介する。

事例：サンエー電機株式会社

福井県福井市のサンエー電機株式会社は、プリント基板の設計・実装・組立や分析計測器の組立・調整等の事業を行う総合電子機器メーカーである。同社は、各工場に「省エネ推進チーム」を配置し、工場間で優良事例を横展開するなど、省エネ活動が企業文化として根付いていた。そのような中、取引先のメーカーにおいて、サプライチェーン単位で省エネ・省CO_2を捉える考え方が普及してきたことから、サプライチェーンに連なる同社としても、更なる省エネ・省CO_2に取り組むこととした。

同社は、最初に経済産業省の省エネ診断を活用し、エネルギー消費量の見える化に取り組んだ。その上で、電力会社の協力で収集した各設備のエネルギーの使用比率を算出し、空調設備の室外機のフィンの清掃や蛍光灯のLED化を図るなど、診断結果の報告書で提案された七つの改善策を実行した。

コラム　1-4-7①図　省エネ診断



資料：資源エネルギー庁作成

さらに、独自の取組として、自作のソフトと各種センサーを空調設備や製造設備に取り付けることで設備の稼働状況を見える化し、設備を効率的に運用するとともに、夜間・休日のコンプレッサの稼働を停止するなどの行動改善を実施した結果、取組前後でエネルギー消費量を８％削減することに成功。コスト面でも約182万円/年の削減につながった。

事例：大阪商工会議所

大阪府大阪市の大阪商工会議所は、2019年から国内商工会議所の中でもいち早く中堅・中小企業のSDGsやESGに向けた取組の支援を開始した。2021年には「SDGs・ESGビジネスプラットフォーム」を設立し、「知る」、「取り組む」、「拡げる」の三つの面から事業を展開している。

例えば、（１）「知る」では 脱炭素をめぐる社会情勢や企業の先進取組事例などのセミナー等を通じた情報提供、（２）「取り組む」では CO_2 排出量算定の支援などの専門事業者と連携したコンサルティングサービスの提供、（３）「拡げる」では 脱炭素をテーマにした技術ニーズマッチング会や展示商談会の開催に取り組んでいる。このような事業を通じ、グリーン分野における中堅・中小企業のビジネス機会創出を応援している。

同所は、カーボンニュートラルにつながる取組に注力しているが、上記（２）の取組は一つのモデルケースとなり、日本商工会議所が全国の商工会議所に同種の取組の実施を呼びかけることになった。

コラム　1-4-7②図　大阪商工会議所のSDGs・ESGビジネスプラットフォーム



資料：大阪商工会議所ホームページより

第６節　サーキュラーエコノミー（循環経済）

GXと関連した環境負荷低減につながる取組として、サーキュラーエコノミー（循環経済）についても近年注目度が高まっている。世界的な人口増加と経済成長を背景に、大量生産・大量消費・大量廃棄型のリニアエコノミー（線形経済）からサーキュラーエコノミー（循環経済）への移行が世界的に求められるようになっていることを受けて、環境活動としての「３R（リデュース・リユース・リサイクル）」から経済活動としての循環経済に転換するため、循環性の高いビジネスモデルへの転換や事業活動の資源効率性の向上を図るとともに、中長期的な産業競争力強化につなげる「環境と成長の好循環」を実現するべく、2020年５月には「循環経済ビジョン2020」が取りまとめられた。

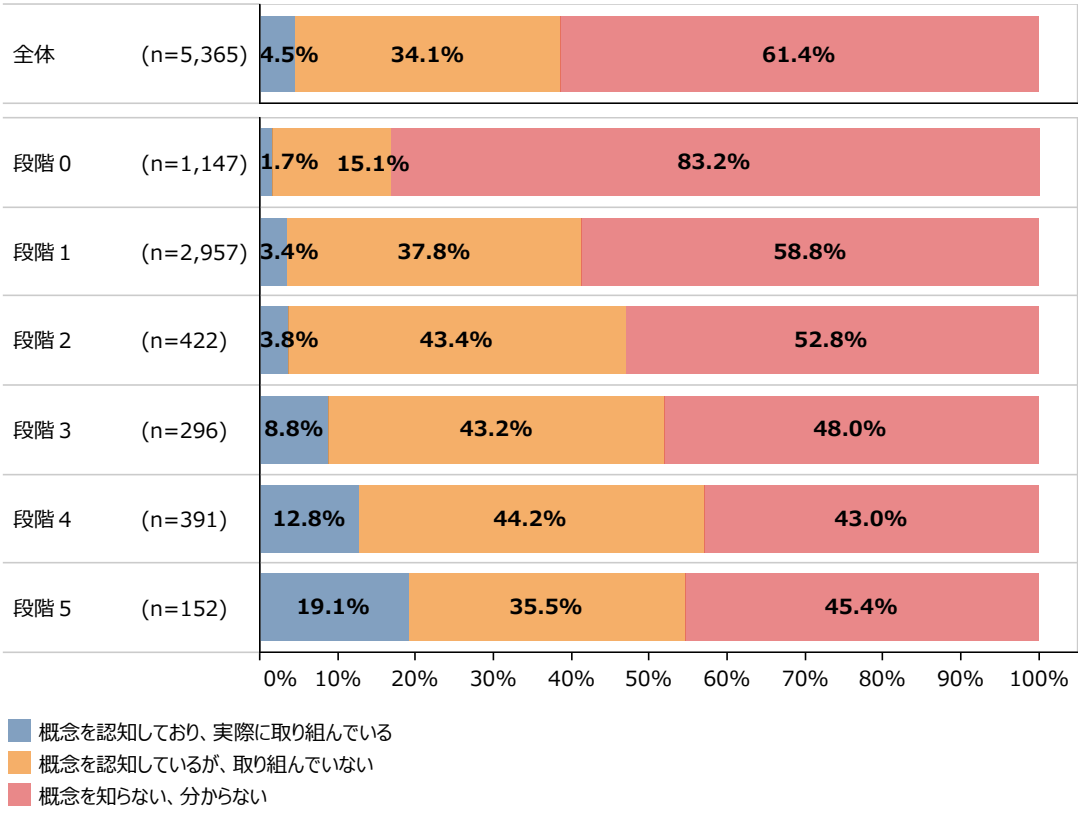
また、「循環経済ビジョン2020」を踏まえ、廃棄物問題や気候変動問題等の環境制約や、世界的な資源需要と地政学リスクの高まりといった資源制約に対応し、国際的な供給途絶リスクを可能な限りコントロールすることで、国内の資源循環システムの自律化・強靱化を図ることを通じた力強い成長につなげるため、2023年３月には「成長志向型の資源自律経済戦略」も策定された。そして、同戦略を踏まえ、規制・ルールの整備（動静脈連携の加速に向けた制度整備）、政策支援の拡充（GX先行投資支援策の活用）、産官学連携の強化（サーキュラーパートナーズ（CPs）の活動強化）の三本柱で政策措置をパッケージ化して、サーキュラーエコノミーへの移行を加速させるための取組が進められている。

さらに、2023年７月に閣議決定された「脱炭素成長型経済構造移行推進戦略」の中でも、エネルギー安定供給の確保を大前提としたGXの取組として資源循環や循環経済に言及されている。そのような状況下で、本節では中小企業・小規模事業者のサーキュラーエコノミーへの移行に向けた取組状況を確認していく。

第1-4-41図は、脱炭素化の取組状況の六つの段階[76]別に、サーキュラーエコノミーの認知状況及び取組状況を見たものである。これを見ると、中小企業・小規模事業者の全体では、サーキュラーエコノミーについてその概念自体を認知していない企業が過半数を占めており、認知している企業の中でも取組を行うには至っていない企業が大半である。

また、これを脱炭素化の取組状況別に見ると、段階０の企業でサーキュラーエコノミーへの移行に向けた取組を行っているのは1.7％であるのに対し、段階５の企業では19.1％となっていることから、脱炭素化の取組が進展している企業ほど、サーキュラーエコノミーへの移行に向けた取組も並行して着手している傾向にあることが分かる。

第1-4-41図　サーキュラーエコノミーの認知・取組状況（脱炭素化の取組状況別）

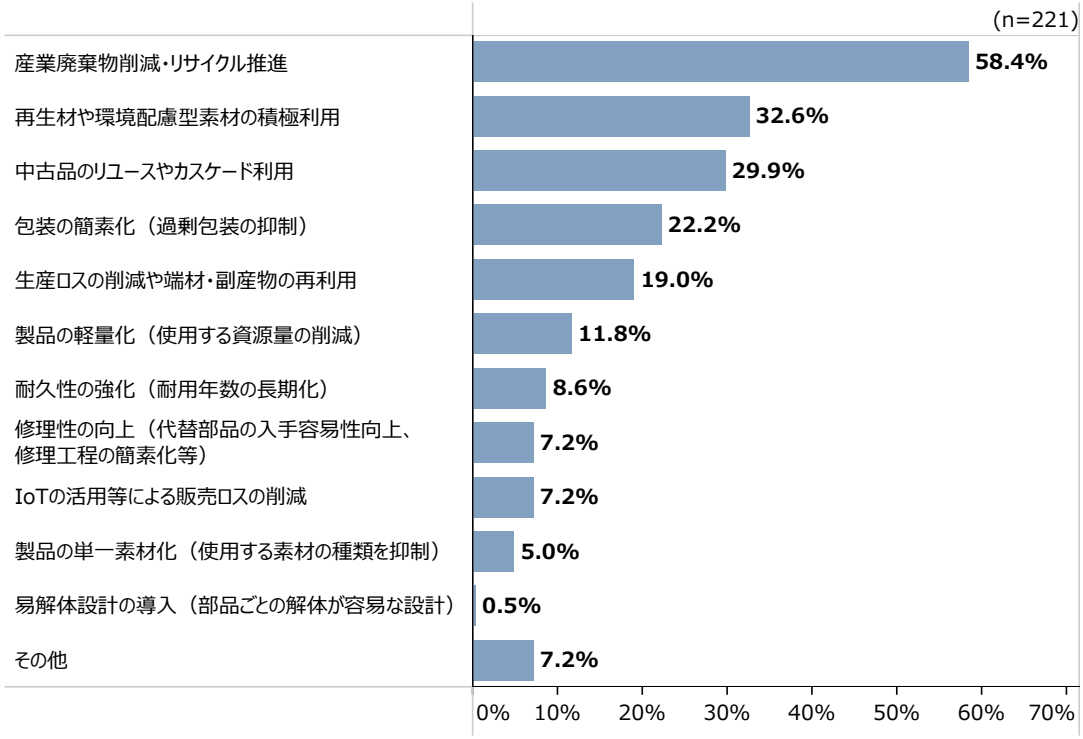


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

76　ここでいう脱炭素化の取組段階は、第１部第４章第５節と同様に、下記のとおりとなっている。
段階０：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない
段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している
段階２：事業所全体での年間CO2排出量（Scope１、２）を把握している
段階３：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している
段階４：段階３で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している
段階５：段階１～４の取組を実施しており、かつ情報開示を行っている

第1-4-42図は、サーキュラーエコノミーへの移行に向けた取組内容を見たものである。これを見ると、実際に取り組んでいる企業の取組内容としても、「産業廃棄物削減・リサイクル推進」などの、「３R」の取組が中心で、「製品の軽量化（使用する資源量の削減）」や「耐久性の強化（耐用年数の長期化）」等の、製品の設計・製造において、資源投入量・消費量を抑えつつ、資源の効率的・循環的な利用を目指す資源循環への寄与度が大きいと思われる取組に着手している企業は少ない。

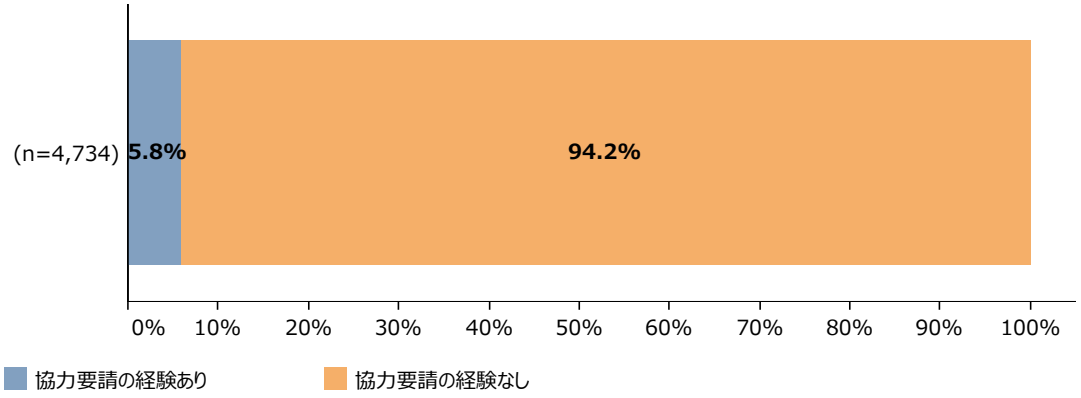
第1-4-42図　サーキュラーエコノミーに向けた取組内容



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.サーキュラーエコノミーの認知状況及び取組状況を尋ねた質問で、「概念を認知しており、実際に取り組んでいる」と回答した企業に対する質問である。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-4-43図は、サーキュラーエコノミーへの移行に向けた取組に関する協力要請の状況を見たものである。これを見ると、サーキュラーエコノミーへの移行に向けた取組について、取引先等の社外の事業者や、地方公共団体から協力要請を受けた経験のある中小企業・小規模事業者は少ないことが分かる。

第1-4-43図　サーキュラーエコノミーに向けた取組に関する、協力要請の経験有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）サーキュラーエコノミーに向けた取組に関する社外の事業者からの協力要請の有無を尋ねた質問で、いずれかの事業者から協力要請を受けた経験があると回答した企業は「協力要請の経験あり」、「経験なし」と回答した企業は「協力要請の経験なし」として集計している。

サーキュラーエコノミーへの移行に向けて中小企業・小規模事業者が単独で取り組むには、技術やノウハウの不足、コスト負担の大きさといった問題がある。取組を推進するためには、地方公共団体や支援機関などが中心となり、地域経済を巻き込んだ支援体制を整備するとともに、「サーキュラーパートナーズ（CPs）」への参画等を通じて産官学で連携して取り組むことが重要である。**事例1-4-4**では、民間企業と連携して官民一体でサーキュラーエコノミーへの移行に向けた取組を推進する地方公共団体として、蒲郡市の事例を紹介する。

事例
1-4-4

官民一体でサーキュラーエコノミーを推進する地方公共団体

所在地　愛知県蒲郡市

蒲郡市

▶ 経済活動以外の豊かさにも目を向け、「サーキュラーシティ」を宣言

蒲郡市は、渥美半島と知多半島に囲われた、三河湾国定公園がある海辺の地方公共団体である。海岸沿いに四つの温泉地があり、2019年の観光入込客数は610万人（蒲郡市観光協会調べ）に達したほか、温暖な気候をいかした果樹栽培、三河湾での沿岸漁業や、繊維関連を中心とした製造業なども盛んで、１次、２次、３次産業の良好なバランスが同市の経済の特長だ。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって観光客が激減し、各産業や市民生活が大きな打撃を受けたことを契機に、経済活動以外の豊かさにも目を向け、市民のウェルビーイング向上に向けた取組の必要性を認識した。2021年11月、同市はサーキュラーエコノミー（循環経済）をまちづくりの中核に据えた「サーキュラーシティ」を目指すことを表明した。同市サーキュラーシティ推進室の杉浦太律主査は「市民が大事に思う自然環境を守ることは、持続可能な社会を実現するとともに、市民の地元愛や誇りを高めることで、人口増加や地域経済の活性化にもつながるという考えから、鈴木寿明市長自らがサーキュラーエコノミーをまちづくりとして推進することを打ち出した」と語る。

▶ 実証事業の支援や、「動脈産業」と「静脈産業」との連携仲介など、事業者への総合的なサポートを展開

同市は、サーキュラーエコノミーの実現に向け、シンポジウムやワークショップ等の開催を通じて市民や事業者への周知・促進を図るとともに、2023年３月には具体的な施策をまとめた「サーキュラーシティ蒲郡アクションプラン」を公表した。そこでは、「観光」、「交通」、「消費」、「教育」、「健康」、「ものづくり」、「食」の七つの重点分野を設定し、各分野での取組が相乗効果を生んで市民の幸福度を示すウェルビーイングの向上を目指すとした。2023年度は約1,300万円を支出し、サーキュラーエコノミーの実証実験に取り組む事業者を募集、６社が採択された。その中には、カーテン製造を行う中小企業が排出するレースの端材をウエディングドレスに再生し、市内のホテルでレンタルするなどの異業種間の連携事業が含まれている。また、アクションプランの中では、市内の事業者に廃棄物削減など環境負荷低減に向けた取組の必要性を訴え、製造業等の「動脈産業」には技術やノウハウが乏しく独自に取り組むのは難しいことから、総合的なサポート体制の整備として、廃棄物の回収・再循環を担う「静脈産業」とのマッチングを同市が仲介して連携を促す試みを推進することとしている。

▶ サーキュラーエコノミーを推進する地方公共団体のモデルケースとなるべく取組を継続・発展

当初は取組の理解を得られないこともあったが、廃棄物削減だけではなく、ブランディングを強化した事業者の先行事例の蓄積によって取組が浸透した。現在では協力的な事業者が増え、市外の事業者からも連携先の相談が来るようになった。同市は市外の事業者等も対象にした「サーキュラーシティカンファレンス」を開催するなど、サーキュラーエコノミーを実践するための「場」を提供することにも熱心で、それらを通じて事業者の積極的な事業展開が期待される。「サーキュラーエコノミーの実現に向けては官民連携で取り組むことが重要である。蒲郡市がそのモデルケースとなれるよう、取組を継続・発展させていきたい」と杉浦主査は語る。


杉浦太律主査


レース端材のウエディングドレス


サーキュラーシティカンファレンス

第７節　DX（デジタル・トランスフォーメーション）

感染症の感染拡大や、地政学リスクや不確実性の増大などを背景に、企業を取り巻く環境や顧客ニーズが激変する中で、中小企業・小規模事業者においても、変化に柔軟に対応するための事業変革を進めるDX（デジタル・トランスフォーメーション）の重要性が高まっている。また、我が国では、人口減少・少子高齢化が進んでおり、将来的に生産年齢人口の減少が見込まれる中、人手不足の深刻化により企業活動の維持が困難となることも懸念される。こうした状況下で、DXの取組は人手不足の解消や、持続可能な社会の構築に寄与することが期待されるだけでなく、生産性向上を通じた供給力強化や新規事業創出による需要獲得など、企業価値や競争力の向上にもつながる可能性を秘めている。

中小企業白書（2021）では、感染症の感染拡大を受けて、我が国の中小企業におけるデジタル化への意識の変化がうかがえることを確認した上で、デジタル化に向けた全社的な意識の醸成や経営者の積極的な関与の重要性を示した。また、中小企業白書（2022）では、デジタル化の取組状況を四つの段階に分類し、感染症の感染拡大に伴ってデジタル化の取組を進展させた企業が一定数見られたことなどを明らかにした。さらに、中小企業白書（2023）では、デジタル化の取組を進展させるための戦略やデジタル人材等について分析し、ビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなどを戦略的に実施すること、デジタル人材の確保・育成に向けて求めるスキルや人材像を明確にすることが重要であると指摘している。

本節では、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」[77]の結果を基に、過去３年間の白書の分析を踏まえながら、中小企業・小規模事業者のDXの取組状況を確認した上で、DXの実現による企業価値や競争力の向上といった効果や課題について分析していく。

77　本アンケートの詳細は、第１部第２章第３節を参照。

１．DXの取組状況

はじめに、本項では中小企業・小規模事業者のDXの取組状況を見ていく。中小企業白書(2022)では、デジタル化の取組状況を四つの段階に分けて、取組段階を確認している[78]。「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」においても、調査対象企業の取組段階を確認しており、本節では、この取組段階を活用して分析を進めていくこととする。各段階は、①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（段階１）、②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（段階２）、③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（段階３）、④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（段階４）に大別されている（**第1-4-44図**）。

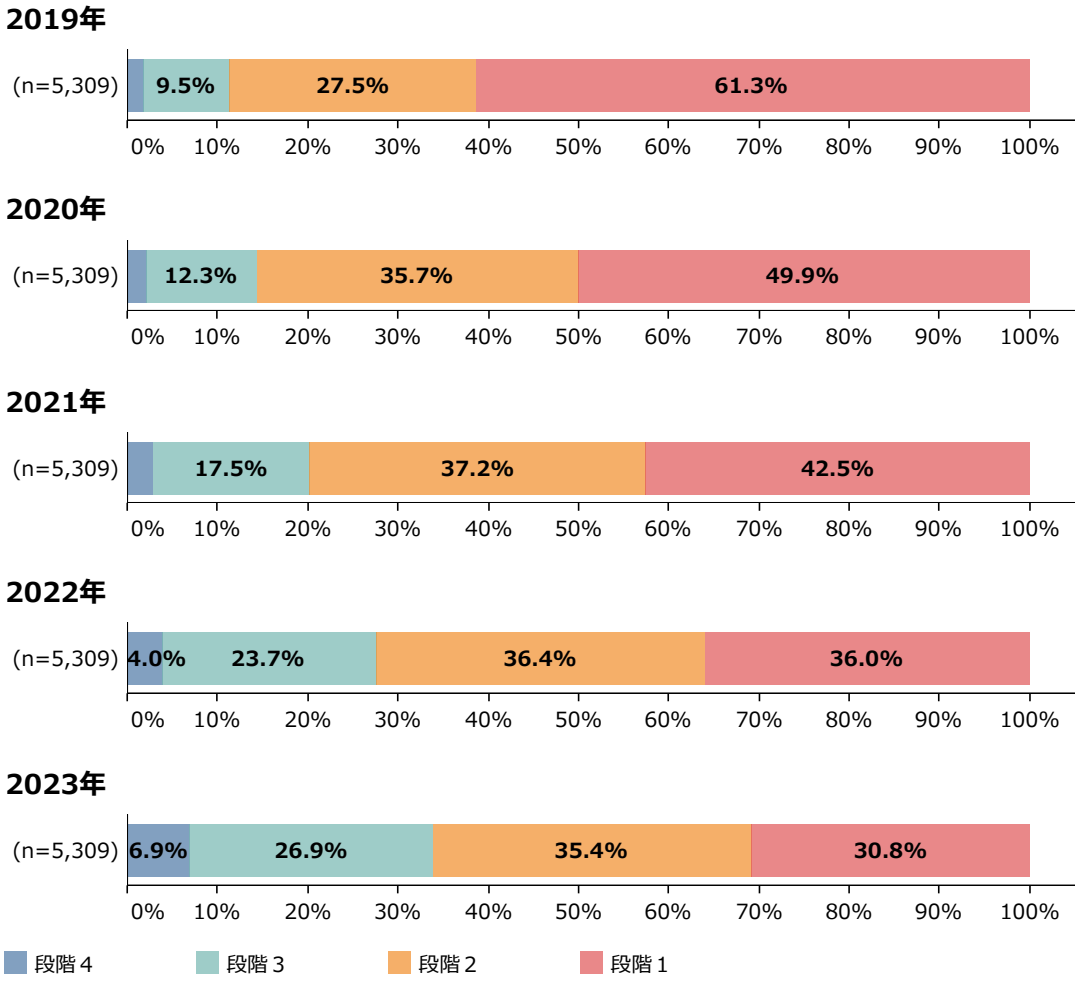
第1-4-44図　デジタル化の取組段階

段階４	**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	**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ながら、業務フローの見直しを行っている
段階２	**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における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している
段階１	**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**

78　デジタル化の取組段階は、以下の資料で用いているフレームワークを基に作成した。
経済産業省（2019）「DX推進指標」
経済産業省（2020a）「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（中間取りまとめ）」
内閣府（2021a）「令和３年度年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－レジリエントな日本経済へ：強さと柔軟性を持つ経済社会に向けた変革の加速－」

第1-4-45図は、2019年から2023年までの５年間におけるDXの取組状況の推移を見たものである。これを見ると、DXに向けた取組に着手する企業は年々増加しており、特に「段階３：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」の企業は、2019年の9.5%から2023年には26.9%と３倍近い水準まで増加していることが分かる。一方で、電子メールなどのデジタルツールの利用といった初歩的な取組にとどまっている企業も多く、2023年時点でも段階１～２の企業は66.2%と過半数を占めているほか、段階４に達している企業も6.9%と少ない状態であることから、DXの進捗状況は依然途上段階にある。

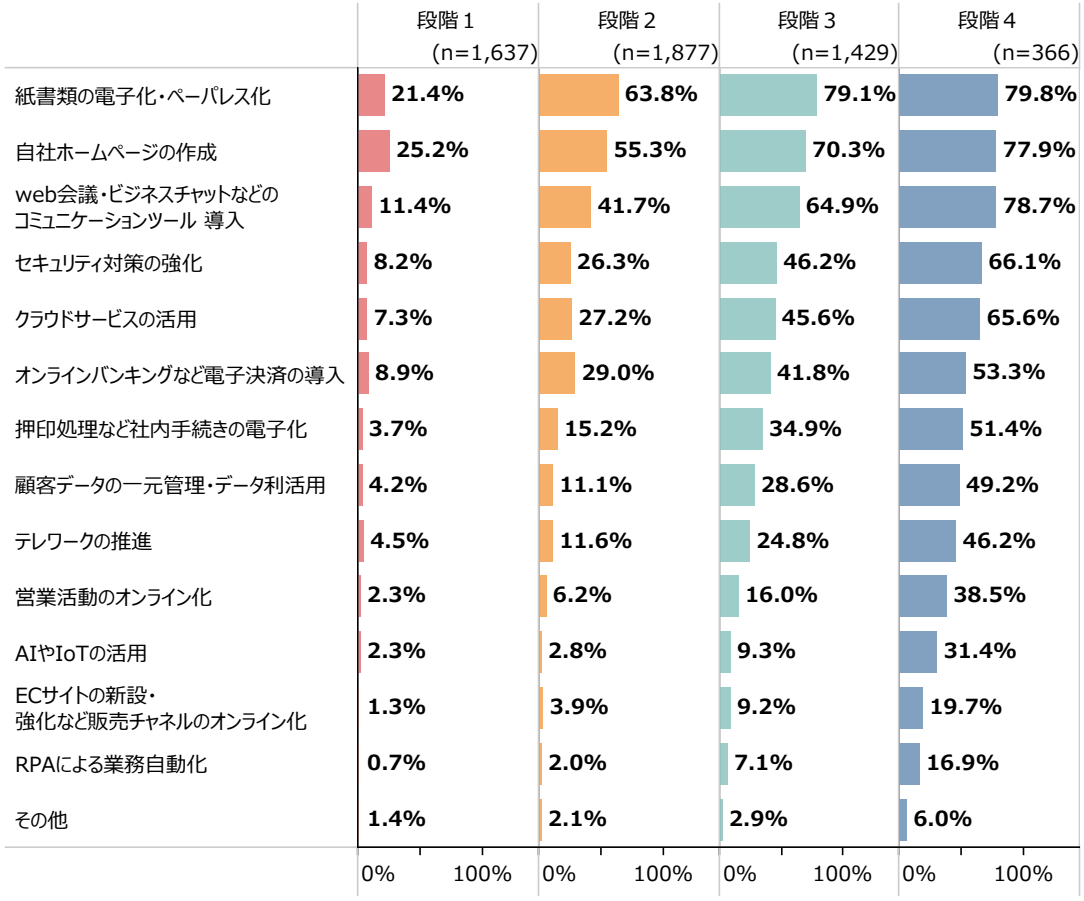
第1-4-45図　DXの取組状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

第1-4-46図は、DXに向けた具体的な取組内容を、DXの取組状況別に見たものである。これを見ると、いずれの段階の企業においても、「紙書類の電子化・ペーパレス化」や「自社ホームページの作成」に取り組む企業が多いことが分かる。特に「顧客データの一元管理・データ利活用」や「営業活動のオンライン化」といった取組に関しては、取組状況が段階２以下の企業と段階３以上の企業との間で取組比率の差が大きく、DXの推進やビジネスモデルの変革に効果の高い取組であることが示唆される。

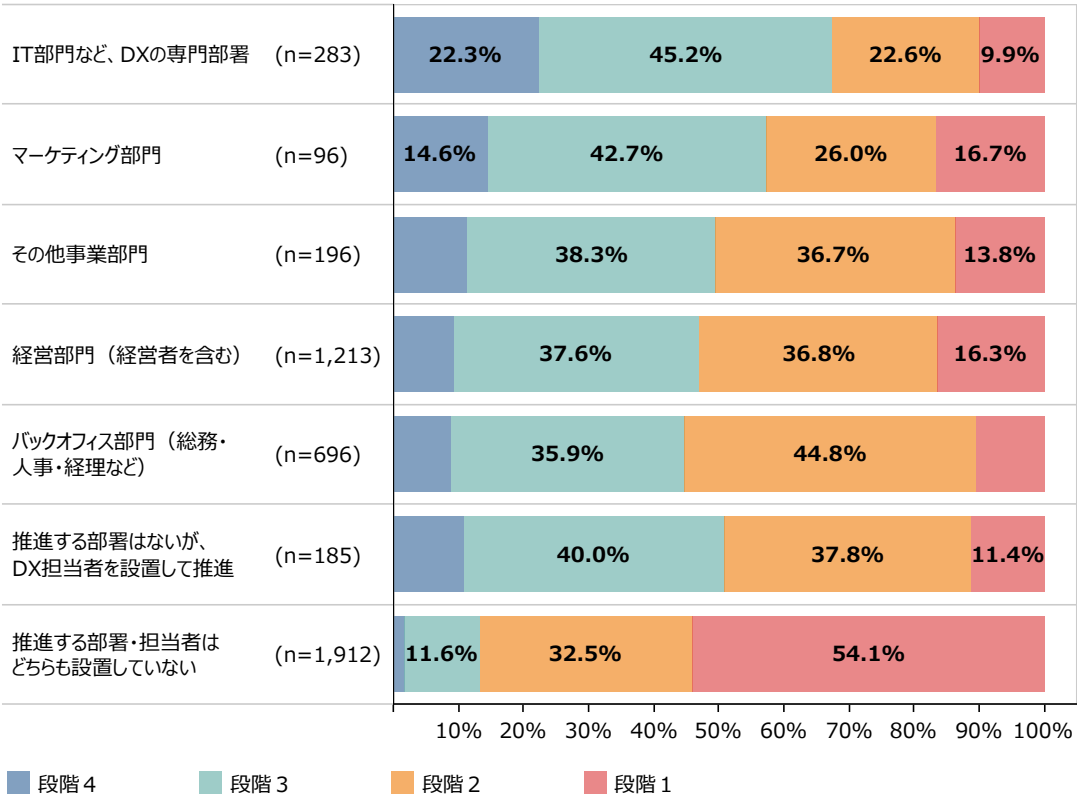
第1-4-46図　DXに向けた取組内容（DXの取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.DXに向けて実際に取り組んでいる内容について、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「特になし」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-4-47図は、DXの取組を最も推進している部署・部門別に、DXの取組状況を見たものである。これを見ると、推進する部署・担当者がいる企業の中では、「経営部門（経営者を含む）」でDXへの取組を推進していると回答した企業が1,213社と最も多いことが分かる。また、DXを推進する部署・部門別に現在の取組状況を見ると、「IT部門など、DXの専門部署」を設置してDXを進めている企業で、全社的なDXの取組状況が最も進展している傾向にある。ただし、いずれかの部署・部門でDXを推進している、又はDX担当者を設置している企業は、「推進する部署・担当者はどちらも設置していない」と回答した企業と比べて、いずれも取組状況が進展しており、推進担当の有無による影響が大きいと推察されることから、DXの取組を加速させるためには、推進担当を明確にして取組を進めることが重要であると考えられる。

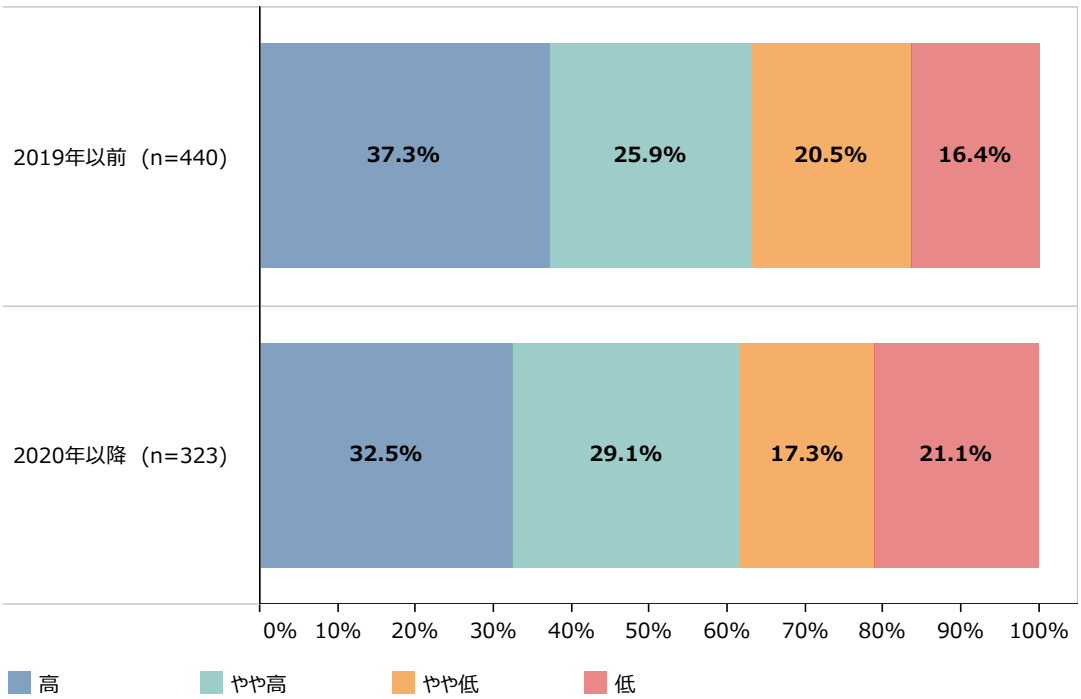
第1-4-47図　DXの取組状況（DXを推進している部署・部門別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）DXの取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

第1-4-48図は、DXの取組を開始した時期別に、2022年時点の付加価値額区分を見たものである。これを見ると、DXの取組を2019年以前から開始している企業は、2020年以降に開始した企業と比べて、2022年時点の付加価値額区分が高い傾向にあることが分かる。このことから、DXに早期から取り組むことで、業務効率化や新規ビジネス創出などを通じて、長期的には高付加価値化につながる可能性が示唆される。

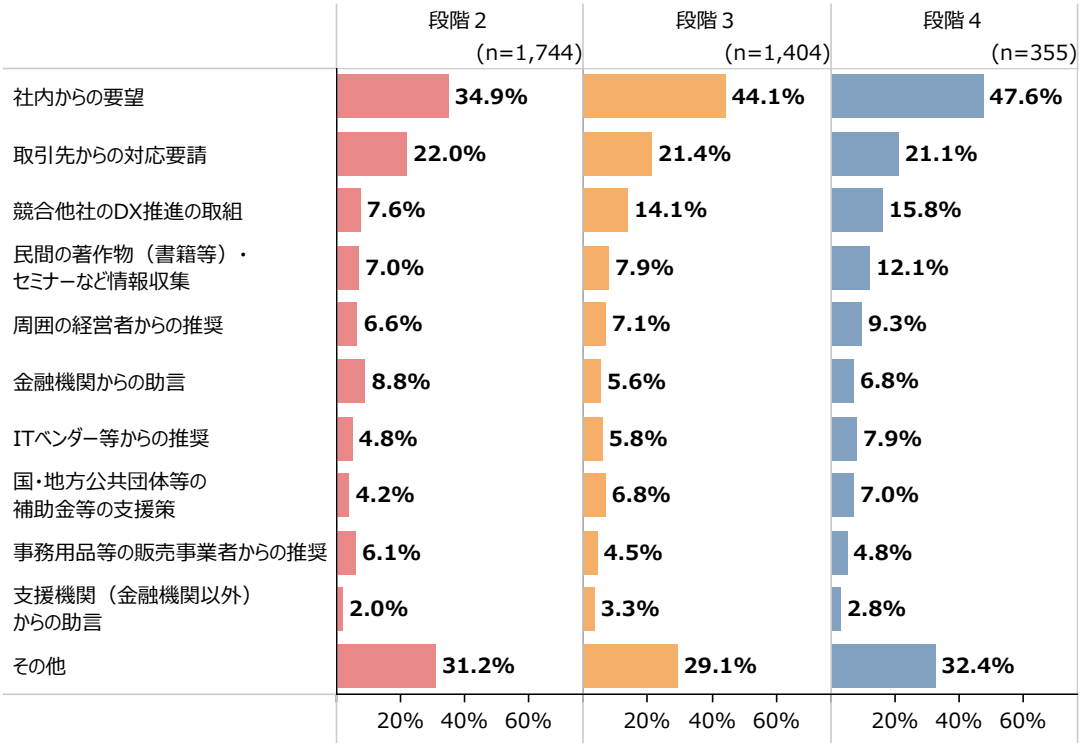
第1-4-48図　付加価値額区分（2022年時点・DXの取組開始時期別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.DXの取組開始時期について、「2014年以前」、「2015年～2019年」と回答した企業を「2019年以前」として、「2020年」、「2021年」、「2022年」、「2023年」と回答した企業を「2020年以降」として集計している。
2.付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課。
3.付加価値額区分は、各業種別に、2022年時点の付加価値額が高い企業を上位から25%ごとに４区分に分類し、「高」、「やや高」、「やや低」、「低」として集計している。

第1-4-49図は、現在のDXの取組状況が段階２～４の企業における、DXに取り組んだきっかけを見たものである。これを見ると、「社内からの要望」をきっかけとしてDXに取り組み始めた企業が最も多いことが分かる。また、取組状況別に見ると、段階３、段階４の企業では、段階２と比べて「競合他社のDX推進の取組」や「民間の著作物（書籍等）・セミナーなど情報収集」をきっかけとする企業が多いことが分かる。このことから、競合他社の状況を把握することや積極的な情報収集などを通じて、自主的にDXの取組を開始した企業ほど、現在の取組状況が進んでいる傾向にあることが見て取れる。

第1-4-49図　DXの取組のきっかけ（DXの取組状況別）

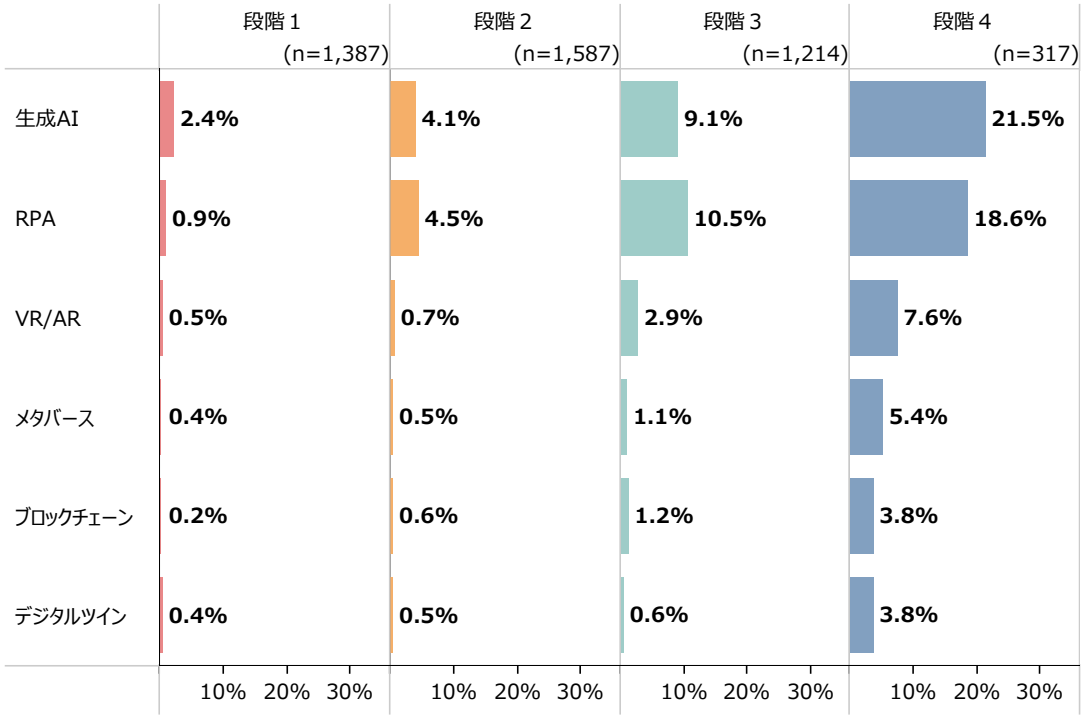


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.DXの取組内容を尋ねた質問で、「特になし」を除くいずれかの取組を実施していると回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.DXの取組状況は、2023年時点の状況のうち、「段階１」を除いて集計している。

昨今、生成AIやRPAなどの先進的なデジタル技術も普及しつつあり、これらの技術を活用しながら、ビジネスモデルの変革や競争力向上に努めることも効果的であると考えられる。

第1-4-50図は、DXの取組における、先進的なデジタル技術の活用状況を見たものである。これを見ると、全体的な傾向としては、DXの取組において先進的なデジタル技術を活用している企業はまだ少ないものの、取組状況が段階３、段階４の企業においては一部で「生成AI」や「RPA」を活用する動きが見られる[79]。このことから、DXの取組を通じてビジネスモデルの変革や競争力強化を実現するためには、こうした先進的なデジタル技術の活用も有効であることが示唆される。

第1-4-50図　先進的なデジタル技術の活用状況（DXの取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.DXの取組の中で活用している先進的なデジタル技術について、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「特になし」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.DXの取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

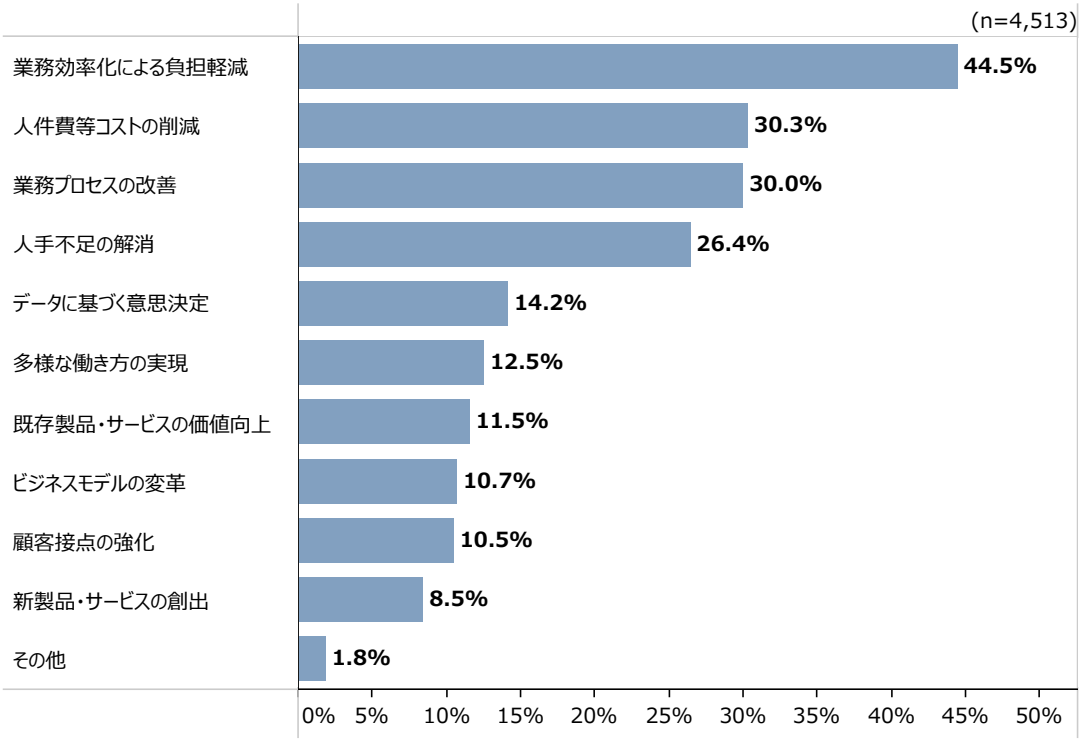
79 ここでの各選択肢に関しての定義は、以下のとおり。
生成AI…ユーザーから入力された情報に応じて、テキスト・画像・音楽・映像などのコンテンツを生成することができる人工知能（AI）のこと。
RPA…「Robotic Process Automation」の略語で、ソフトウェアロボットによりパソコン上の単純な作業を自動化する技術のこと。
VR/AR…VRは「Virtual Reality：仮想現実」の略語で、主にヘッドセットなどを用いて現実世界を仮想空間に完全に置き換える技術のこと。ARは「Augmented Reality：拡張現実」の略語で、主にスマートフォンやタブレット端末などを用いて現実世界に仮想空間を重ね合わせる技術のこと。
メタバース…現実世界とは異なる空間で他者との交流や経済活動を可能とする、インターネット上に構築された三次元の仮想空間のこと。
ブロックチェーン…取引記録をブロックと呼ばれる単位でデータを管理し、それらを連結させて保管することで、不正や改ざんを防ぐ暗号化技術のこと。
デジタルツイン…現実の物体やシステムなどをサイバー空間内に再現することで、現実世界のシミュレーションやモニタリングを可能にする技術のこと。

２．DXの実現による効果と課題

①DXの実現による効果

続いて、DXの実現による効果と、推進する上での課題について見ていく。**第1-4-51図**は、DXの取組によって期待する効果・メリットを見たものである。これを見ると、中小企業・小規模事業者の多くは、DXに取り組む効果・メリットを「業務効率化による負担軽減」と考えており、「新製品・サービスの創出」や「既存製品・サービスの価値向上」を期待してDXに取り組む企業は少ないことが分かる。

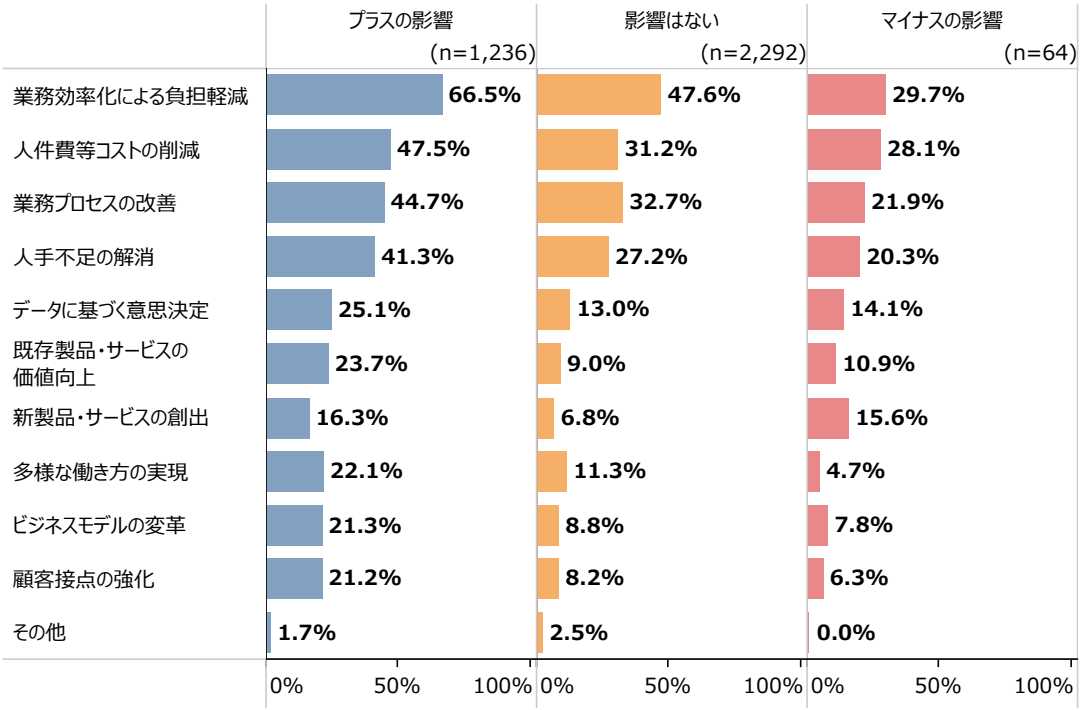
第1-4-51図　DXの取組によって期待する効果・メリット



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.DXの取組によって期待する効果・メリットについて、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「特になし」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第1-4-52図は、DXの取組によって期待する効果・メリットを、取組による売上高への影響別に見たものである。これを見ると、DXの取組を通じて売上高にプラスの影響が生じていると回答した企業ほど、「業務効率化による負担軽減」や「業務プロセスの改善」だけでなく、「既存製品・サービスの価値向上」や「新製品・サービスの創出」といった効果まで期待して取り組んでいたことが分かる。このことから、DXの取組は、業務負担の軽減だけでなく既存製品・サービスの高付加価値化や新規事業創出などによる業績向上の成果へつなげることも意図して進めることが重要である。

第1-4-52図　DXの取組によって期待する効果・メリット（DXの取組による売上高への影響別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.DXの取組によって期待する効果・メリットについて、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「特になし」は表示していない。
2.DXの取組による売上高への影響は、「大いにプラスの影響」、「プラスの影響」と回答した企業を「プラスの影響」として、「大いにマイナスの影響」、「マイナスの影響」と回答した企業を「マイナスの影響」として集計している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例1-4-5では、デジタルツール活用による業務効率化にとどまらず、それを起点とした多角化経営に取り組んで新規ビジネスを創出し、業績拡大を実現している企業の事例として、グランド印刷株式会社を紹介する。

事例
1-4-5

DXで新規事業創出を促し、多角化経営で成長を続ける企業

所在地　福岡県北九州市
従業員数　55名
資本金　1,200万円
事業内容　印刷・同関連業

グランド印刷株式会社

▶ ビジネスモデル転換とシステム開発による業務効率化で経営環境の変化に対応

福岡県北九州市のグランド印刷株式会社は、1969年の創業時から手掛けるシルクスクリーン印刷技術を基盤に、広告看板・サイン、段ボールディスプレイ、壁紙などのデザイン・印刷を手掛ける企業である。2008年、広告関連ビジネスの東京集中に対応するため、同社は東京支店を開設して営業活動の拡大に乗り出した。ところが、直後に発生したリーマン・ショックで経営環境は激変。当時、東京・福岡両支店の支店長として顧客開拓の先陣に立っていた小泊勇志社長は、広告代理店の下請を脱してエンドユーザーと直接つながる新たなビジネスモデルへの転換を推し進めるとともに、帳票処理や情報共有といった業務フローの煩雑さを解消するため、デジタルツールの導入と独自の基幹システム開発に取り組んだ。

▶ 広告代理店を通さない直接販売で営業拡大、DXで業務フローの煩雑さを解消

経営環境の変化に直面した同社は、営業対象を住宅不動産業に絞り、小規模な不動産会社や工務店向けに「入居者募集」「売地」などを記した広告看板を直接売り込んだ。さらに、数百種類のデザインをテンプレート化してカタログを作り、顧客が簡単に商品を注文できるWebサイトを開設して通販事業を開始。これまでの対面営業ではスキルやノウハウの個人差が大きく営業の属人化という課題を抱えていたが、営業担当者の力量に頼らず、パート社員など誰が営業を担っても同様の売上げが確保できる非対面の販売基盤を整えた。一方、営業活動の拡大により本社と東京・福岡両支店の３拠点間の業務フローが膨らみ煩雑さが増したため、2009年にクラウドツールの活用によるDXに着手。グループウェアやビジネスチャットを順次導入した上で、最終的にはITコーディネータの支援も受けながら、全体を統合する独自の基幹システムを開発・稼働させた。売上げや請求・入金処理、顧客データ、工場生産計画といったあらゆる情報の一元管理が可能となったことで、業務フローの見直しが進み、残業時間の減少や有給休暇取得率の向上など、職場環境が改善し、女性従業員比率も30%から70%まで増加した。「DXは、誰もが活躍できる環境整備につながる。今後は、障害者雇用にも取り組んでいきたい」と小泊社長は語る。

▶ 販売データの蓄積・分析で新規事業を創出、シナジー効果を追求した多角化経営で事業拡大

同社独自の基幹システムは、受注拡大のためのマーケティングにも活用されている。エンドユーザーである顧客の業種や購入商品、購入頻度、購入のきっかけなどの販売データを蓄積・分析することで、顧客のニーズに即した新たなサービスや商品の創出が容易になり、年間２～３件の新規事業創出が常態化して成約率も向上。新型コロナウイルス感染症の感染拡大局面でも、段ボール製パーティションや多彩な絵柄のフェースシールドといった新規事業で、過去最高の売上げを記録した。同社は、シナジー効果が見込まれる複数の事業を統合・連携させて成長を目指す「連邦多角化経営」を掲げ、DXの取組を通じて、新規事業で蓄積した販売データを連携させて更なる新規事業につなげる好循環を実現している。


小泊勇志社長



住宅不動産業向けの広告看板

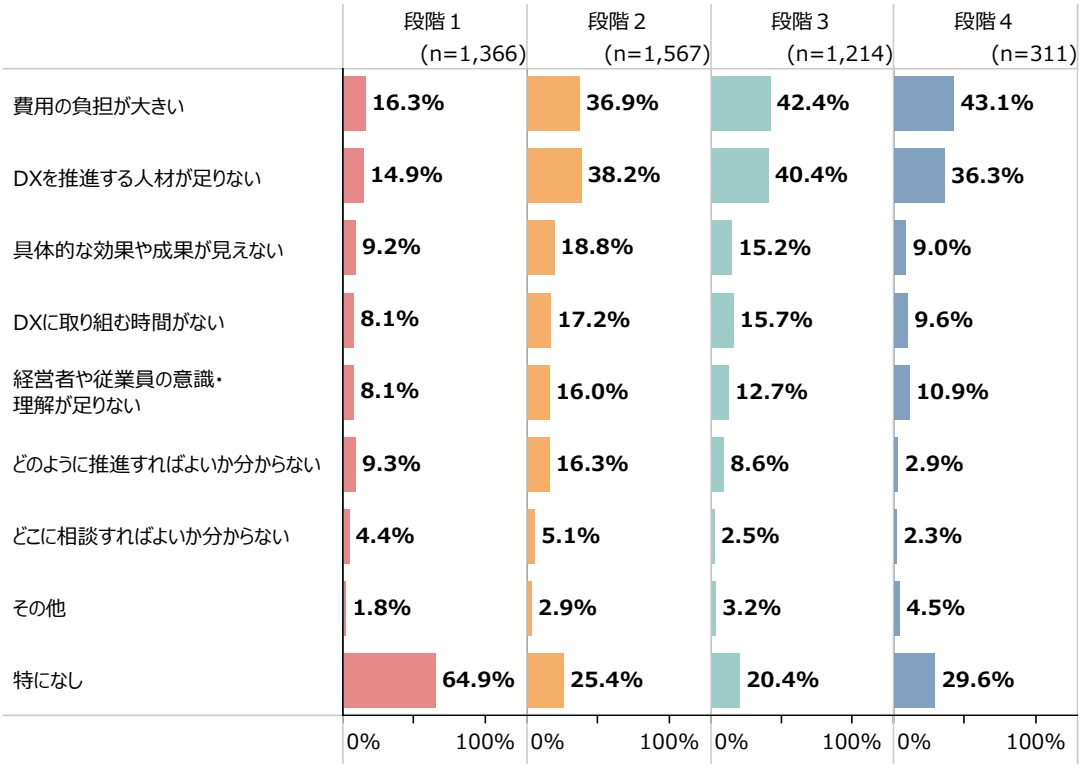


非対面の見積り・注文システム

②DXを推進する上での課題

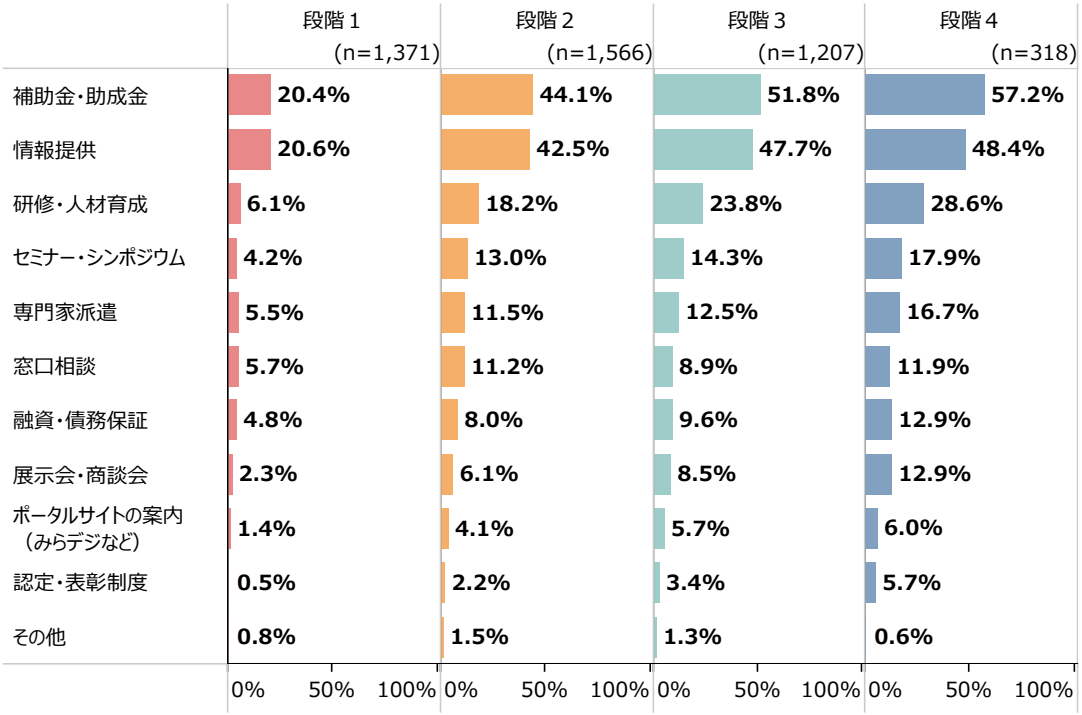
第1-4-53図は、DXの取組状況別に、取組を進めるに当たっての課題を見たものであり、**第1-4-54図**は、DXの取組状況別に、DX推進のために期待する支援策を見たものである。これを見ると、具体的なDXの取組に着手している段階２以上の企業では、「費用の負担が大きい」や「DXを推進する人材が足りない」が取組を進めるに当たっての課題として多く挙げられている。これに対応して、期待する支援策としても、「補助金・助成金」や「情報提供」がいずれの段階の企業でも多く挙げられているほか、特に取組状況が進展している企業では、「研修・人材育成」や「セミナー・シンポジウム」、「専門家派遣」も期待している傾向にあることが分かる。

第1-4-53図　DXの取組を進めるに当たっての課題（DXの取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.DXの取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

第1-4-54図　DX推進のために期待する支援策（DXの取組状況別）



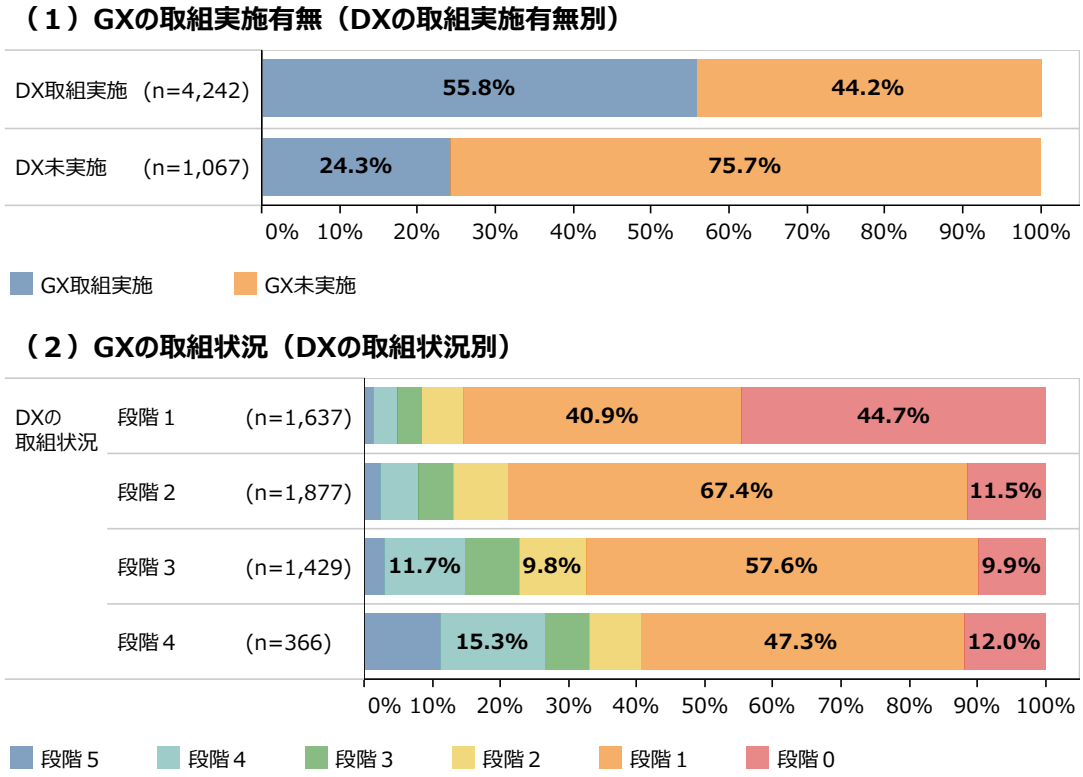
資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.DX推進のために期待する支援策について、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。
なお、「特になし」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.DXの取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

環境省（2022b）では、DXの進展により、エネルギーの最適利用やCO2排出量の把握・削減といったGXの取組の効率化が可能となる「DXによるグリーン化」の重要性が指摘されている。また、他方でDXの進展に伴う電力消費増加に対しては、地域における再生可能エネルギーを活用した消費電力のグリーン化や災害に強いデジタル基盤構築などの取組を通じ、「DXのグリーン化」を推進することも重要であることから、DXとGXは「車の両輪」として取り組むべきであるとされている[80]。

80　詳細は、環境省（2022b）「GXを支える地域・くらしの脱炭素～今後10年を見据えた取組の方向性について～」を参照。

第1-4-55図は、DXとGXとの取組状況の関係性を見たものである。これを見ると、DXに取り組む企業ほどGXにも取り組んでいる傾向にあり、またDXの取組段階が進んでいる企業ほどGXの取組段階も進んでいる傾向にあることから、DXとGXには相乗効果があることがうかがえる。このことから、DXとGXを同時並行的に取り組むことが双方の取組状況を進展させる上で有効であると推察される。

第1-4-55図　DXとGXとの取組状況の関係性



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.DXの取組内容を尋ねた質問で、いずれかの取組を実施していると回答した企業を「DX取組実施」、「特になし」と回答した企業を「DX未実施」として集計している。
2.脱炭素化の取組内容を尋ねた質問で、いずれかの取組を実施していると回答した企業を「GX取組実施」、「特になし」と回答した企業を「GX未実施」として集計している。
3.脱炭素化及びDXの取組状況は、共に2023年時点の状況を集計している。

DXの推進に当たっては、デジタル環境の活用増加に伴いサイバーリスクが増加することや、オンラインモールなどでの非対面の取引増加に伴い取引上の問題が発生するリスクが増加することといった課題に対処することも重要である。**コラム1-4-8**では、中小企業のサイバーセキュリティ対策の必要性を説明するとともに、対策の実施に係る支援策を紹介する。また、**コラム1-4-9**では、デジタルプラットフォームでの取引において生じた問題に関する悩みや相談に対応する「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」について紹介する。

コラム

1-4-8　中小企業のサイバーセキュリティ対策

１．セキュリティ対策の必要性

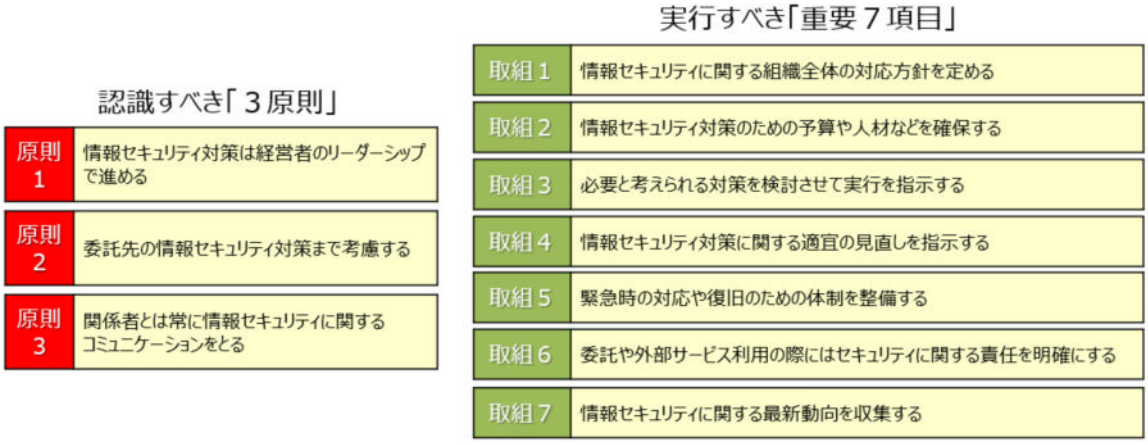
テレワークやクラウドサービスの利用など、デジタル環境の活用が進む一方で、ランサムウェアなどサイバー攻撃が多様化・巧妙化することにより、大企業のみならずサプライチェーンを構成する中小企業もサイバー攻撃の脅威にさらされている。サイバー攻撃へのセキュリティ対策が十分でなかった場合には、自社への影響のみならず、情報漏えいなどにより他社、ひいては社会へ被害が拡大するおそれがある。このような情勢において、経営者によるリーダーシップの下、サイバーセキュリティ対策を実施していくことが事業継続や企業価値の向上などの観点からも重要である。

経済産業省及び独立行政法人情報処理推進機構（IPA）では、サイバーセキュリティの実施に当たって活用・参照できるガイドラインや導入支援のツールを公表している。

２．中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン

「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」は、情報セキュリティ対策に取り組む際に経営者が認識し実行すべき指針（**コラム1-4-8①図**）と、社内において対策を実践する際の手順や手法（**コラム1-4-8②図**）をまとめたものである。経営者編と実践編から構成されており、個人事業主と小規模事業者を含む中小企業の利用を想定している。

コラム　1-4-8①図　［経営者編］経営者が認識すべき「３原則」と実行すべき「重要７項目」



資料：経済産業省作成

コラム　1-4-8②図　［実践編］できるところから始める



資料：経済産業省作成

2023年12月に公表した同ガイドラインの第3.1版では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を防止する方策としてのテレワークの普及や、情報セキュリティ対策の必要性上昇といった社会動向の変化などを踏まえ、テレワークを安全に実施するためのポイントやセキュリティインシデント（情報漏えいや改ざん、破壊・消失、情報システムの機能停止、又はこれらにつながる可能性のある事象など）が発生した際の対応を具体的な方策として追加した。また、付録として新たにインシデント対応の基本ステップや相談窓口等を解説した「中小企業のためのセキュリティインシデント対応の手引き」を追加した。

3．SECURITY ACTION（セキュリティ・アクション）

「SECURITY ACTION」は中小企業自らが、情報セキュリティ対策に取り組むことを自己宣言する制度である。「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」の実践をベースに２段階の取組目標として、（１）情報セキュリティ５か条に取り組むこと（一つ星の自己宣言）、（２）情報セキュリティ自社診断を実施して自社の状況を把握した上で、基本方針を策定すること（二つ星の自己宣言）を用意しており、情報セキュリティを向上させるためにステップアップすることができる。

デジタル化やサイバーセキュリティ対策などを支援するIT導入補助金の申請に当たって、「SECURITY ACTION」の「一つ星」又は「二つ星」を宣言していることが申請要件となるなど、各種補助金・助成金制度においても活用されている。

コラム　1-4-8③図　SECURITY ACTION制度 概要



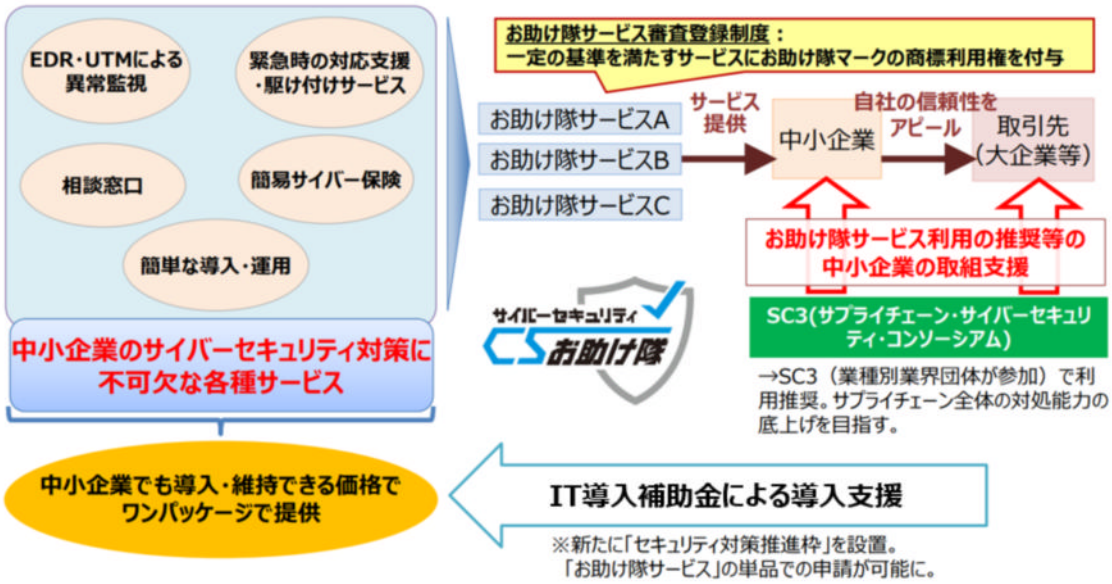
資料：経済産業省作成

４．サイバーセキュリティお助け隊サービス

「サイバーセキュリティお助け隊サービス」は、中小企業のサイバーセキュリティ対策に不可欠な各種サービス（相談窓口、システムの異常監視、緊急時の対応支援、簡易サイバー保険など）をワンパッケージで安価に提供するサービスである。

本サービスの利用については、IT導入補助金の加点・補助対象となっている。IT導入補助金における「通常枠」及び「デジタル化基盤導入枠」においては、オプションとして「サイバーセキュリティお助け隊サービス」をメインツールと組み合わせて申請をした場合、申請採択における審査時の加点対象となるほか、「セキュリティ対策推進枠」においては、「サイバーセキュリティお助け隊サービス」のみでの申請をすることが可能となっている。

コラム　1-4-8④図　サイバーセキュリティお助け隊サービス 概要



資料：経済産業省作成

5．IoT機器を開発する中小企業向け製品セキュリティ対策ガイド

「IoT機器を開発する中小企業向け製品セキュリティ対策ガイド」では、IoT機器等の開発においてセキュリティ対策を行う第一歩としての取組を提示している。具体的には、設計や開発段階からセキュリティを考慮することが重要であり、機器のライフサイクルフェーズを通じた対策を整理することを、最初に取り組む事項として示している。また、予算や人員等のリソースに限りのある中小企業がセキュリティ対策を効果的に進めた事例集等、セキュリティ対策を実施する際の参考情報を示している。

コラム

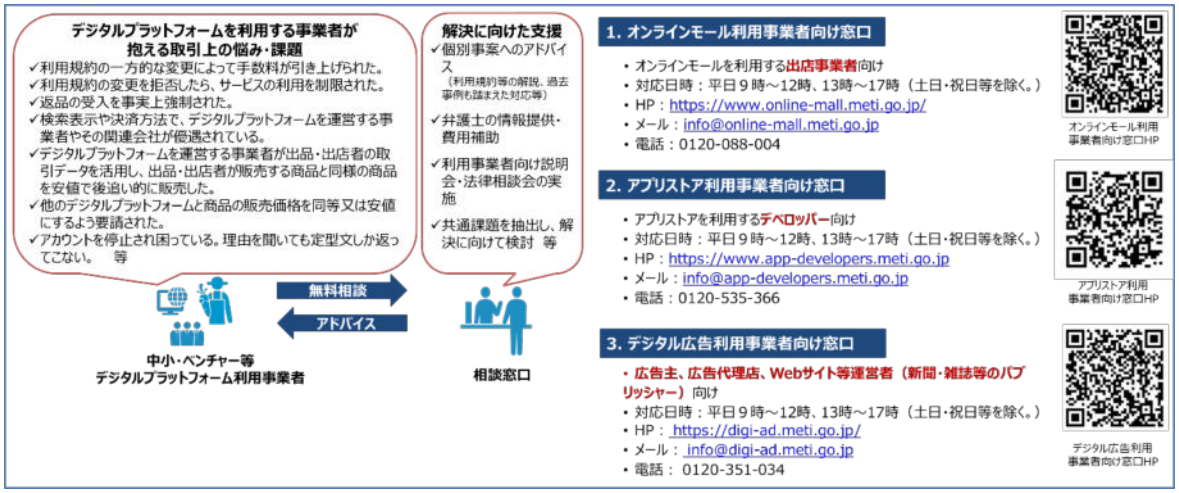
1-4-9　デジタルプラットフォーム取引相談窓口

オンラインモールなどのデジタルプラットフォームは、イノベーションの担い手であり、また、中小企業やベンチャー企業等に対して、海外展開を含め新規顧客の開拓機会を提供するなど、様々な便益をもたらす。もっとも、多数の取引を、約款で取り決め、システムで迅速に処理していることなどから、取引上の問題が発生しても運営事業者から十分な説明を受けることができないといった課題も発生している。

そのような課題に対応すべく、2020年５月に「デジタルプラットフォーム取引透明化法」（以下、「透明化法」という。）[81]が成立し、2021年２月に施行された[82]。

これに加え、取引上の悩み相談を受け付ける窓口として「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」が開設されている。具体的には、（１）オンラインモールを利用する出店事業者向け、（２）アプリストアを利用するデベロッパー向け、（３）デジタル広告プラットフォームを利用する広告主、広告代理店、Webサイト等運営者（新聞・雑誌等のパブリッシャー）向けと三つの分野の相談窓口を、経済産業省の委託事業として運営している[83]。

コラム　1-4-9①図　デジタルプラットフォーム取引相談窓口



資料：経済産業省作成

81　正式名称は、特定デジタルプラットフォームの透明性及び公正性の向上に関する法律（令和２年法律第38号）。

82　規制対象事業者（特定デジタルプラットフォーム提供者）として、現在、オンラインモール分野ではアマゾンジャパン合同会社、楽天グループ株式会社、LINEヤフー株式会社、アプリストア分野ではApple Inc.及びiTunes株式会社、Google LLC、デジタル広告分野ではGoogle LLC、Meta Platforms，Inc.、LINEヤフー株式会社を指定している。

83　その他、上記三つの分野以外のデジタルプラットフォームに関する取引実態や利用状況についての相談・情報提供窓口として、経済産業省Webフォームを設置している。

「デジタルプラットフォーム取引相談窓口」（以下、「相談窓口」という。）は、大きく分けると二つの役割を担っている。

１．個別事案に対するアドバイス

相談窓口では、デジタルプラットフォームを利用する事業者から寄せられた取引上の課題等に関する悩みや相談に、専門の相談員が無料で応じている。利用規約の解説や過去の事案を踏まえた対応等について個別にアドバイスを行っているほか[84]、デジタルプラットフォームへの照会や弁護士についての情報提供など、相談者の希望も踏まえ、事案に応じた対応を行っている。

令和４年度は、オンラインモール分野では「商品等提供利用者（利用事業者）からの苦情の申し出又は協議の申し入れをするための方法に関する事項」、アプリストア分野では「取引の全部拒絶（アカウント削除等）に関する事項」、デジタル広告分野では「ブランドセーフティに関する事項」に関する相談が多く寄せられた。

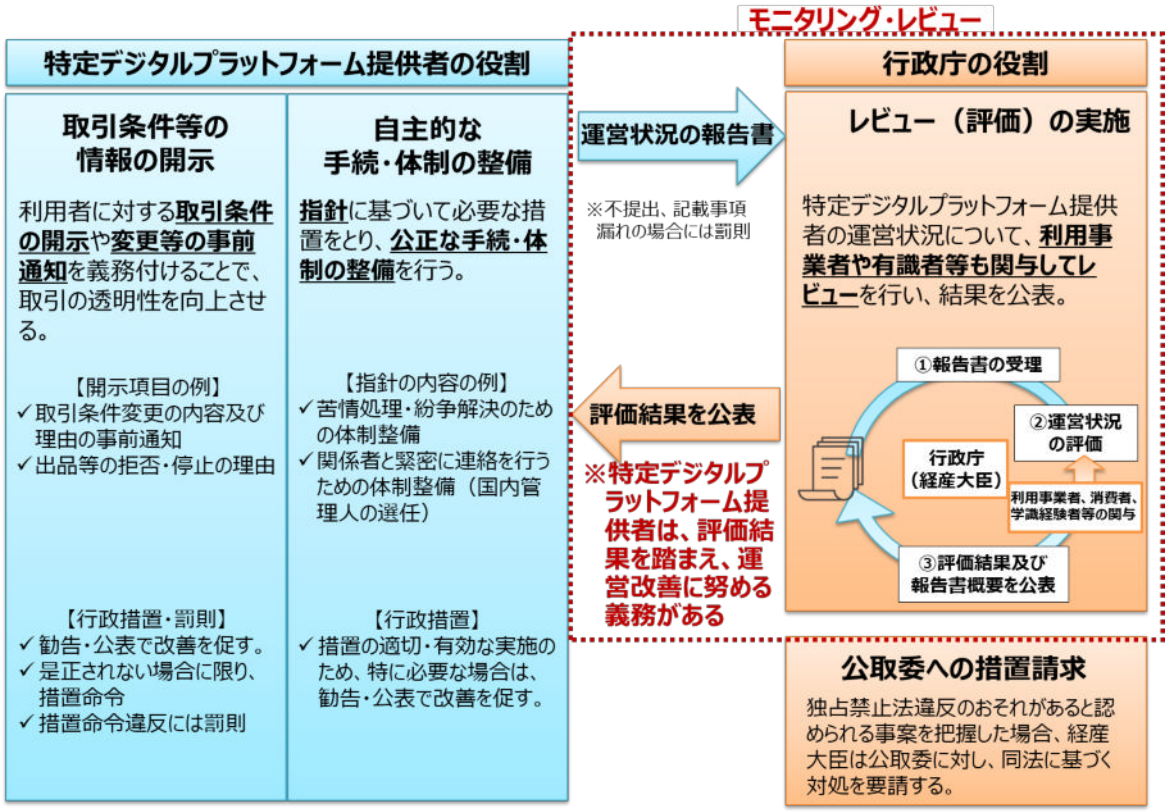
２．共通課題の抽出と解決に向けた検討

相談窓口では、悩み相談を受け付けるのみならず、ヒアリングを通じて、デジタルプラットフォームを巡る取引関係について情報収集も行っている。令和４年度に相談窓口に寄せられた情報提供件数は、三つの分野で合計3,669件であった[85]。

これらの情報は、経済産業省において、取引環境の改善に向けた施策に役立てられる。例えば、相談窓口は、窓口に寄せられた声から共通の課題を抽出し、経済産業省に報告する[86]。経済産業省は、報告された情報を基に、デジタルプラットフォームの運営事業者から提出された報告書や有識者等からの意見聴取なども踏まえて、デジタルプラットフォームの運営状況についての評価を行う。この「モニタリング・レビュー」と呼ばれる評価プロセスは、透明化法に基づき毎年度実施されるものであり、評価対象となるデジタルプラットフォームの運営者は、評価の結果を踏まえて運営改善に努める義務を負う。

84 相談窓口では、相談者に安心して相談してもらえるよう、窓口に寄せられた相談情報に関しては、相談者の利益が害されないよう、細心の注意を払いながら取り扱っている。相談内容に応じて特定デジタルプラットフォーム提供者への照会を行うこともあるが、相談の解決や事実関係の把握のために特に必要な場合に限って行うこととしている。また、照会するに当たっては、相談者の了解を事前に得た上で行っているなど、相談者に配慮した運用としている。
85 各相談窓口において受け付けた情報の内容に応じてカウントされた件数であり、ポジティブな内容やネガティブな内容等を含む。
86 利用事業者の声から抽出した課題の整理については、2023年度第２回デジタルプラットフォームの透明性・公正性に関するモニタリング会合 資料１－１（https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_platform_monitoring/pdf/2023_002_01_01.pdf）18～22頁、資料２（https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_platform_monitoring/pdf/2023_002_02_00.pdf）21～24頁を参照されたい。

コラム　1-4-9②図　透明化法の概要と「モニタリング・レビュー」



資料：経済産業省作成

2024年２月、経済産業省は2023年度の大臣評価を公表した[87]。本評価においても、デジタルプラットフォームの運営事業者に対し、利用事業者の声を踏まえ、一定の改善を要請しているところ、契約解除通知に問合せ先が明記されていないといった実務的な問題点も取り上げ、その是正を求めている。このような具体的な問題点がモニタリング・レビューで取り上げられているのも、利用事業者の声が発端となっている。

デジタルプラットフォームの改善状況は、理論的な検証のみならず、日々、取引を行っている現場の声によって、その実態を把握することが重要である。

そのような現場の声を受け止める相談窓口は、経済産業省による透明化法の運用を支え、デジタルプラットフォームを巡る取引環境改善の要の存在となっている。

87　経済産業省「『特定デジタルプラットフォームの透明性及び公正性についての評価』を取りまとめました」（2024年２月２日）（https://www.meti.go.jp/press/2023/02/20240202005/20240202005.html）

第８節　まとめ

第４章では、中小企業・小規模事業者が直面している課題と今後の展望について、分析を行った。

売上高が感染症の落ち込みから回復する一方で、企業の人手不足が深刻化している。構造的にも就業者数の増加が見込めない中で、企業は人手不足への対応を迫られている。こうした中で、人材を十分に確保できている企業では、働きやすい職場環境・制度の整備が進んでおり、賃上げなどの人への投資が必要である。賃上げの動きを見ると、中小企業・小規模事業者でも賃上げの動きが浸透してきており、2023年には過去最大の最低賃金引上げにもつながったことが分かった。しかしながら、業績改善が見られない中で、人材採用強化や定着率向上のため防衛的に賃上げを実施し、収益が圧迫されているという事業者も多く存在していることから、持続的な賃上げを実現するためには原資確保に向けた取組の強化が重要であることを確認した。

また、人手不足への対応策としては、こうした採用等の人材確保に加えて、生産性向上に向けた省力化投資も必要である。人手不足対応の取組として、多くの企業で採用活動が行われている一方、省力化投資を行っている企業は比較的少数で、中小企業における省力化投資への取組は拡大の余地が大きい。

加えて、生産性向上に向けては、販売する財・サービスの価格の視点も重要である。バブル期以降、日本企業は低コスト化・数量増加の取組を続けており、この結果、売上高や利益率は大企業が増加する一方、中小企業は発注側の売上原価低減の動きの中で低迷している。今後は低コスト化・数量増加以上に、単価の引上げによる生産性の向上も追求する必要があると考えられる。現状の企業間取引では、コスト増加分を十分に転嫁できておらず、更なる賃上げにつながる価格転嫁を実現するためには、価格協議の場を設けることや、原価構成を把握するなど価格交渉の事前準備等を通じて価格交渉力を強化する必要があることを確認した。

賃上げの動きを地方圏でも推進するためには、中小企業・小規模事業者の成長と地域の少子化対策への貢献を同時に実現し、地方圏での良質な雇用の創出に向けた取組を行うことが求められる。地方圏では、希望する仕事探しの困難さが東京圏からの若者の移住を阻害し、また東京圏への転入を加速させる要因にもなっていることから、賃金などの待遇面だけでなく、女性・若者・子育て世代に優しい働き方改革を進めることが人材獲得における競争力を高め、人口流出の抑制にもつながることを示した。

このほか、付加価値向上の新たな手段として、気候変動やデジタル化などの社会環境の変化を踏まえて需要を獲得し、業績向上につなげるための脱炭素化・GXやDXの取組を分析した。脱炭素化・GXについては、社会的要求の高まりを受けて取組企業は年々増加しているものの、業績向上を意図して取り組む企業は少なく、取組段階を進展させてより確実に効果を得られるようにするには、支援機関への相談も活用しながら進めることが有効であることを確認した。また、DXについては、現状は業務効率化やコスト削減を目的としている企業が多いが、新規事業創出や付加価値向上を実現し、自社の成長にもつながり得る手段であることを示した。

第２部 2024 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

環境変化に対応する中小企業



人への投資と省力化

第１部では、中小企業・小規模事業者の現状と中小企業・小規模事業者が直面する課題、今後の展望について概観した。中小企業の業況判断DIは約30年ぶりの高水準に回復、設備投資が伸びている兆候が見られ、投資意欲が拡大しつつある一方で、企業の人手不足が深刻化しており、構造的にも就業者数の増加が見込めない中で、日本の国際競争力を維持するためには、中小企業の生産性の引上げが必要であることを確認した。

第２部では、こうした環境変化を乗り越え、経営資源を確保して生産性の向上につなげていくための取組や、成長につながり得る投資行動について焦点を当てた分析を行っていく。足下では、約９割の中小企業が投資行動に意欲的な経営方針を示している。刻々と変化する外部環境に対応するためには、小さな取組でも行動していく姿勢が、経営にとっても良い効果を与えるものと考えられる。

第１章では、中小企業が直面する大きな供給制約である人手不足を乗り越えるための人への投資や省力化投資等の取組に着目し、有効な取組事例も確認しながら分析を行う。

第２章では、人材と並んで重要な経営資源である資金について、中小企業における主な調達手段である金融機関借入れと、それに付随する金融機関からの経営支援について分析を行う。加えて、成長投資のための資金調達手段として、エクイティ・ファイナンスの活用についても、中小企業における活用のメリット等を確認する。

第３章では、飛躍的な成長に向けた挑戦的な投資行動を扱う。企業の成長に向けては、設備投資、Ｍ＆Ａ、研究開発投資といった投資行動が有効であることが考えられ、こうした投資行動により期待される効果について分析を行う。

第４章では、支援機関の現状や課題について分析する。中小企業が人材や資金などの経営資源を確保していくための取組や成長に向けた取組を行っていくに当たって、経営課題によっては単独で取り組んでいくことが難しい可能性もあることから、中小企業の取組を支援する支援機関の役割は引き続き重要であると考えられる。また、支援機関においても、多様化する中小企業の経営課題への対応を求められる中で課題を抱えている可能性があり、支援機関がこうした課題を乗り越えるための取組についての分析も行う。

本章では、中小企業の人材確保や省力化投資の取組を中心に、人材不足の解決に向けた取組について確認していく。

第1節 人材の確保

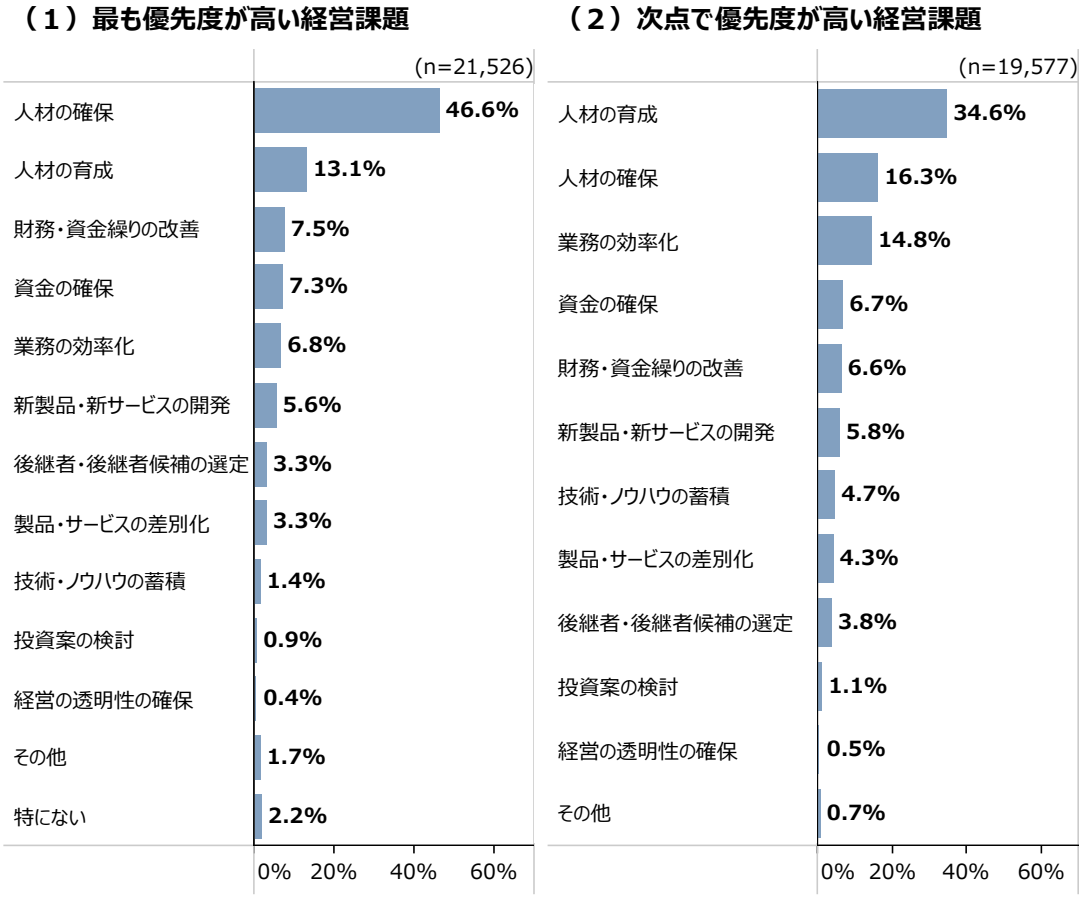
第1-3-32図では、中小企業の経営上の問題点として「求人難」が足下で深刻化していることを確認した。第2-1-1図は、現在対応する優先度が高いと考えている経営課題について具体的に確認

したものだが、「人材の確保」、「人材の育成」が上位に並び、人口減少トレンドが続く中で、「人材の確保」は避けては通れない経営課題と認識されているといえる。

以上を踏まえ、本節では、人材の採用や育成及び定着に向けた取組に焦点を当て、「人材の確保」、「人材の育成」といった経営課題に対する有効な打ち手を中小企業経営者や支援機関が検討するに当たって参考となるよう分析を行っていく。

なお、「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」[1]では、「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」[2]に基づき、中小企業において必要とされる人材を「中核人材」と「業務人材」[3]に区分し、その不足状況や確保に向けた取組等を確認している。本節においても同ガイドラインの分類に基づき分析を行っていく。

第2-1-1図　中小企業の経営課題



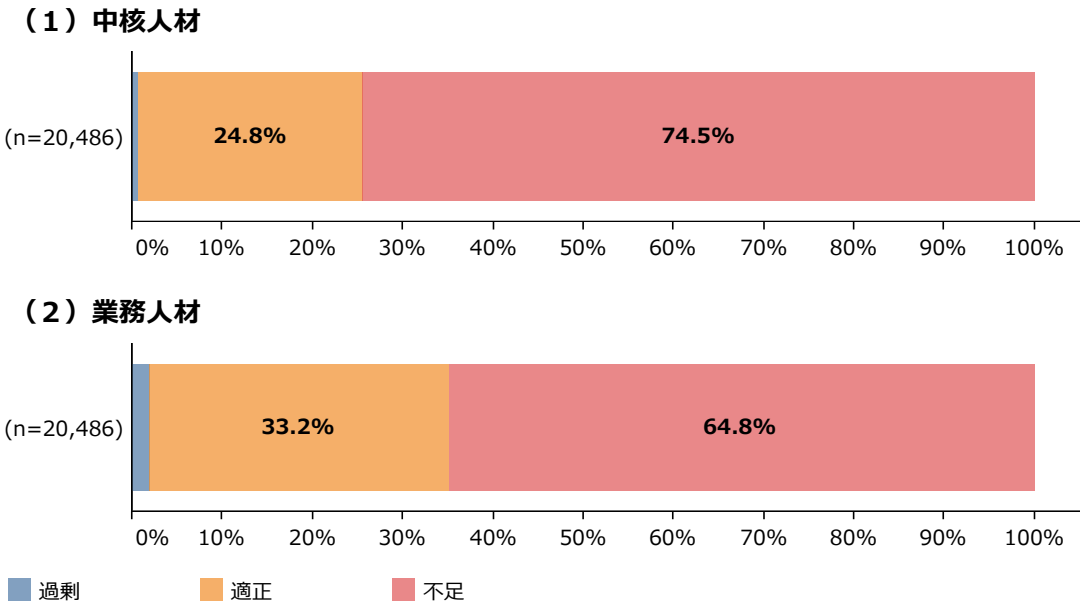
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.「現在の経営課題について、対応する優先度が高いと考えているもの」を上から順に三つ聞いたもの。ここでは、上位２位まで掲載している。
2. １位（最も優先度が高い経営課題）について「特にない」と回答した企業は、２位以下を回答していない。

1　本アンケートの詳細は第１部第２章第４節を参照。
2　中小企業庁は2023年６月に「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」を３年ぶりに抜本的に改定した「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」を公表した。
3　「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」では、「中核人材」は「事業上の様々な業務において中核を担う人材」、「高度な専門性を有する人材」と定義している。また、「業務人材」は「事業運営において、各部門/業務の遂行を担う人材」、「専門性や技術レベルは高くないが、事業の運営に不可欠たる労働力を提供する人材」と定義している。

１．人材の過不足状況

本項ではまず、中小企業における人材の過不足状況について概観する。**第2-1-2図**は、中核人材と業務人材の過不足状況について確認したものである。これを見ると、いずれにおいても半数以上の企業が「不足」と回答しているが、中核人材については７割超の企業が「不足」と回答しており、業務人材に比べて不足感が大きいことが分かる。

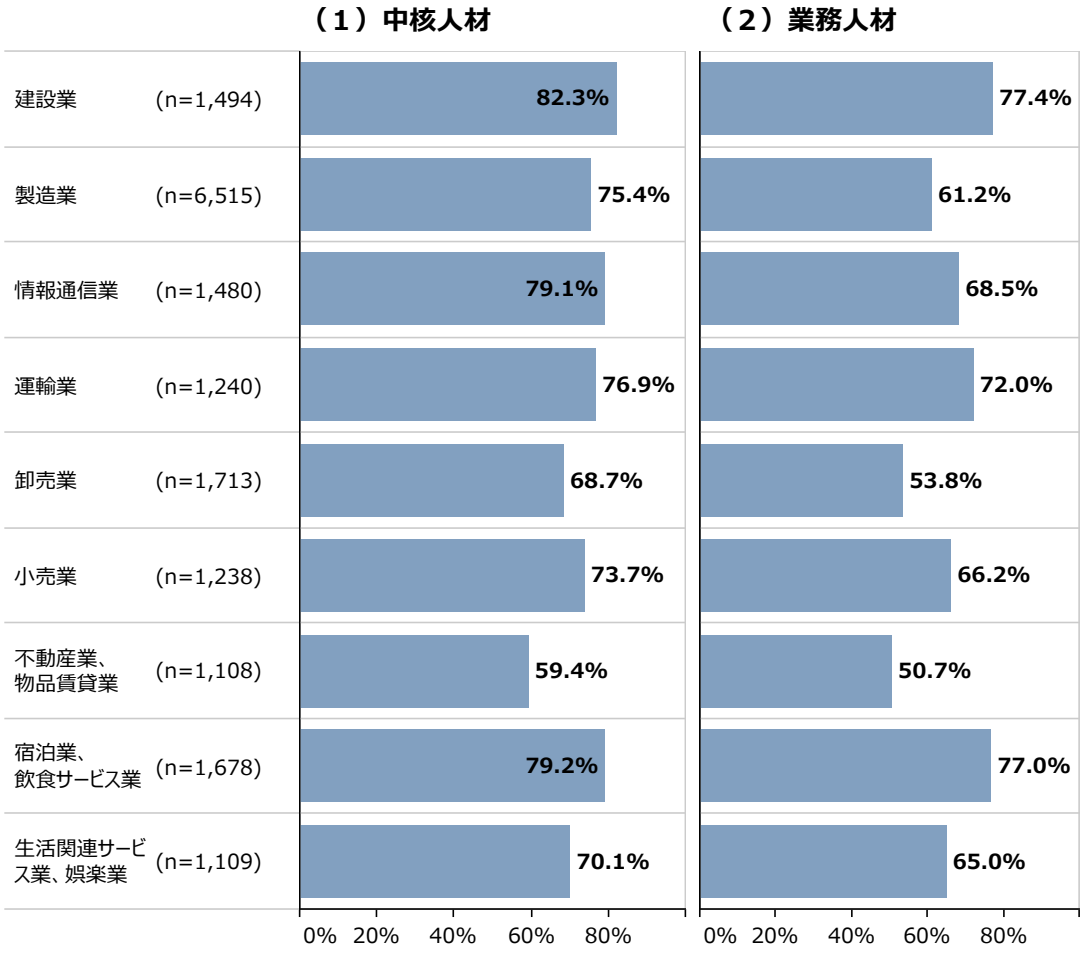
第2-1-2図　人材の過不足状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

第2-1-3図は、人材の不足状況について業種別に見たものである。これを見ると、「建設業」、「宿泊業、飲食サービス業」では中核人材、業務人材いずれについても約８割の企業が「不足」と回答しており、不足感が大きい業種といえる。また、中核人材と業務人材の差を見ると、いずれの業種においても中核人材の不足感が大きいが、「卸売業」、「製造業」、「情報通信業」においては10%以上の差があり、業務人材に比べて中核人材の不足感が特に大きいことが見て取れる。このことから、業種によって、求める人材の質に違いが生じている可能性が示唆される。

第2-1-3図　人材の不足状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）中核人材・業務人材の過不足状況について、「不足」と回答した企業について集計したもの。

ここまで見てきたように、多くの中小企業が人材の不足を訴えている。**コラム2-1-1**で紹介する「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」は、このような中小企業に支援機関が伴走して課題解消を目指す際に活用されることを目的に作成されている。本コラムでは概要のみを取り上げるが、同ガイドラインでは中小企業が直面している経営課題と人材課題の整理の進め方や、人材戦略の検討と実行の手順について、分かりやすくまとめている。また、中小企業・小規模事業者の具体的な取組事例についても「中小企業・小規模事業者の人材活用事例集」として併せて作成されているため、参照されたい。

コラム

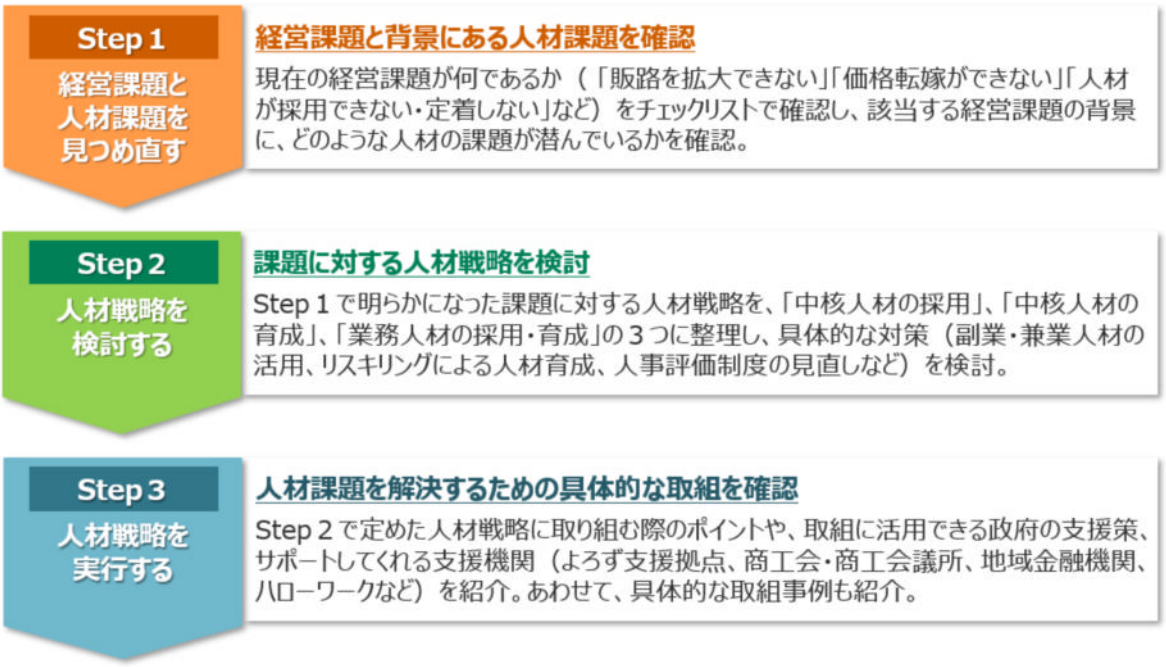
2-1-1　中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン

中小企業の経営課題の背景には、必要な人材を十分に確保できないなど、人材の課題が潜んでいることが少なくない。そのような人材課題を解決するためには、経営戦略と人材戦略を一体的に推進することが重要である。

中小企業庁では、経営・人材戦略、労働市場に精通する有識者をメンバーとする検討会を開催し、日々の経営課題の背景にある人材課題の解消のために、経営者が取り組むべき人材活用策のポイントや、利用できる支援策を整理した「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」を2023年６月に公表した。

本ガイドラインは、人材戦略の検討を３ステップで整理し、支援機関が中小企業に伴走しながら、人材活用に関する課題解決を目指す際に活用することを想定している。

コラム　2-1-1①図　人材戦略の検討における３ステップ



資料：中小企業庁作成

今後は、支援現場でガイドラインが活用されることを目指し、ガイドラインの活用事例の収集やガイドラインを活用した実践型研修等を通じた普及に取り組んでいく。

2．人材の採用

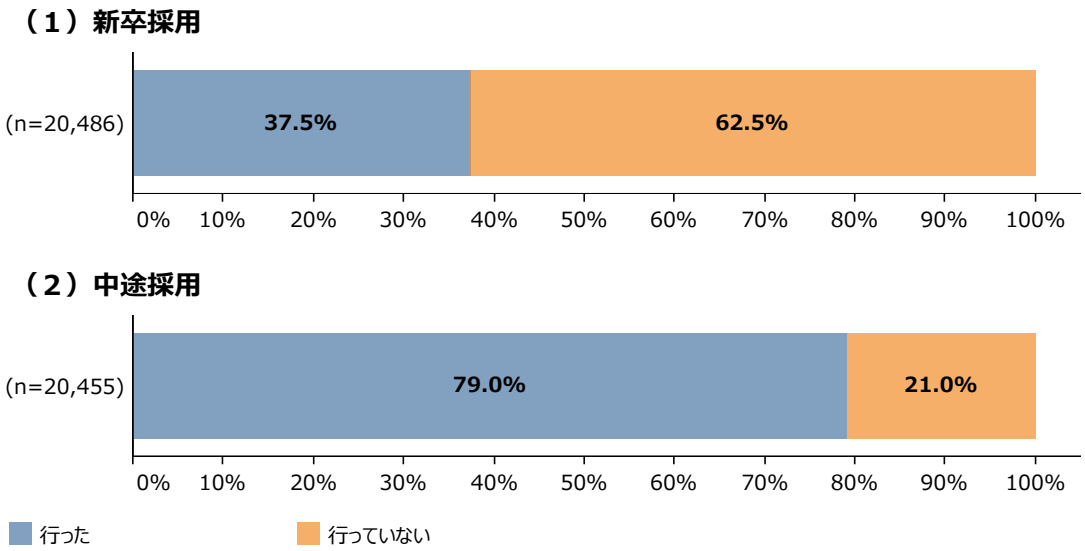
「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」では、人材課題を解決するための戦略の方向性を、「中核人材採用型」、「中核人材育成型」、「業務人材採用・育成型」の三つの類型で整理した上で、具体的な取組について紹介している。

具体的な取組については、「確保手法（採用[4]、育成等）」、「環境整備」の大きく二つに類型化されているが、本項では、主に「確保手法（採用、育成等）」のうち、「採用」について焦点を当てた分析を行っていく。

①採用の動向

まず、中小企業における採用の動向について確認する。**第2-1-4図**は、新卒採用、中途採用の実施状況を見たものである。これを見ると、直近３年間において、新卒採用は４割程度、中途採用は８割程度の企業が「行った」と回答していることが分かる。先行研究[5]でも指摘されているように、自社に必要な人材像をイメージした人材戦略を考えながら、どのような人材の採用を行っていくかを検討し、適切な採用方法を選択することが重要といえる。

第2-1-4図　新卒・中途採用の実施状況



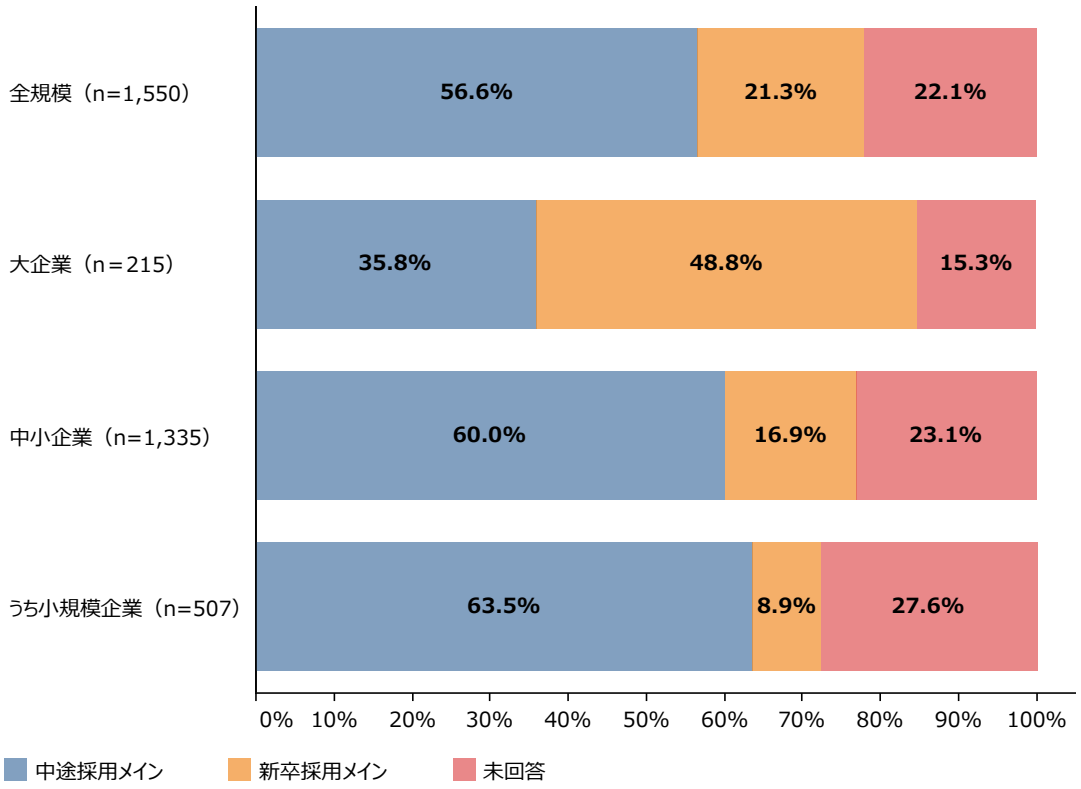
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）は、直近３年間で新卒採用を行ったかどうかを聞いたもの。
2.（２）は、直近３年間で中途採用を行ったかどうかを聞いたもの。

4　「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」では、新卒採用は、「将来の幹部候補の確保や、組織の活性化、企業文化の継承が期待」でき、中途採用は、「企業を取り巻く環境が大きく変化する中、中途採用で優秀な人材を確保することは、企業の成長の肝」であると説明している。

5　2023年版中小企業白書　第２部第１章第３節では、経営戦略と人材戦略を一体的に構想することで、戦略の実行に必要な人材の確保が進み、結果として業績の向上にもつながっている可能性が示唆されることを示している。

第2-1-5図は、「企業が求める人材像アンケート」[6]の調査結果を用いて、企業規模別の主な採用形態を見たものである。これを見ると、中小企業は「中途採用メイン」と回答する企業が６割であり、中小企業の主な採用形態は中途採用であることがうかがえる。また、中小企業のうち小規模企業に絞って見ると、「中途採用メイン」と回答する割合がより高くなっており、規模の小さい企業では中途採用で即戦力を求めている傾向にあることが指摘されている。

第2-1-5図　主な採用形態（企業規模別）

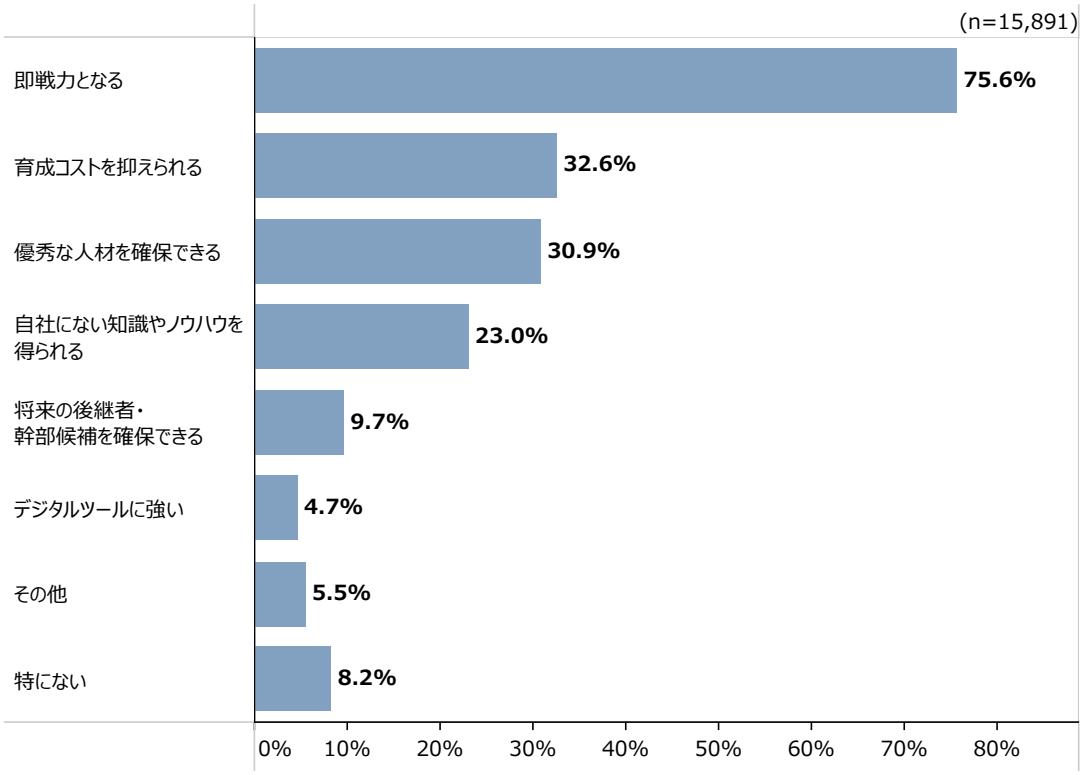


資料：（株）帝国データバンク「企業が求める人材像アンケート」（2022年９月）
（注）1.企業規模区分は中小企業基本法に準拠する。
2.小規模企業は中小企業の内数として集計している。

6　（株）帝国データバンク（2022年９月に実施）は、同調査において、「中途採用メイン」と回答した企業は「新卒採用メイン」と回答した企業に比べて、求める人材像として「専門的なスキルを持っている」と回答した企業の割合が高いことを示している。

第2-1-6図は、直近３年間で中途採用を行った企業に対し、そのメリットを確認したものである。中途採用を行った企業では、中途採用に対して、「即戦力となる」、「育成コストを抑えられる」、「優秀な人材を確保できる」などのメリットを実際に一定数の企業が感じていることが分かる。

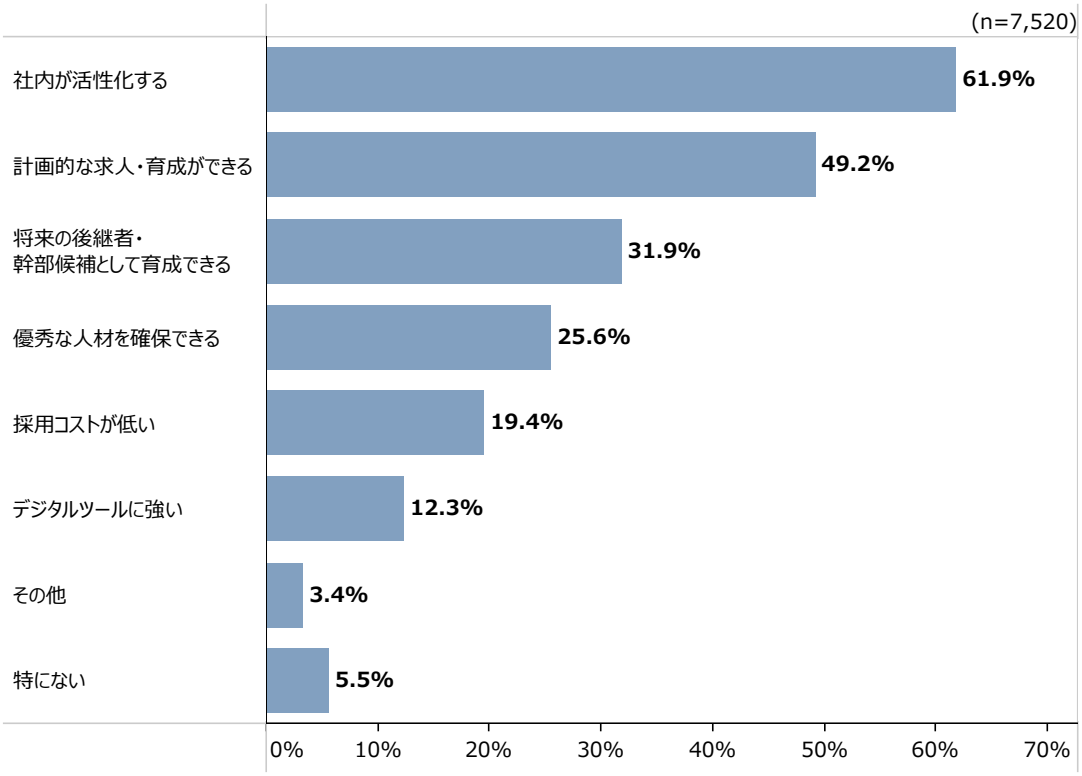
第2-1-6図　中途採用のメリット



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.直近３年間で中途採用を「行った」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-7図は、直近３年間で新卒採用を行った企業に対し、そのメリットを確認したものである。新卒採用を行った企業では、新卒採用に対して、「社内が活性化する」、「計画的な求人・育成ができる」、「将来の後継者・幹部候補として育成できる」などのメリットを実際に一定数の企業が感じていることが分かる。

第2-1-7図　新卒採用のメリット

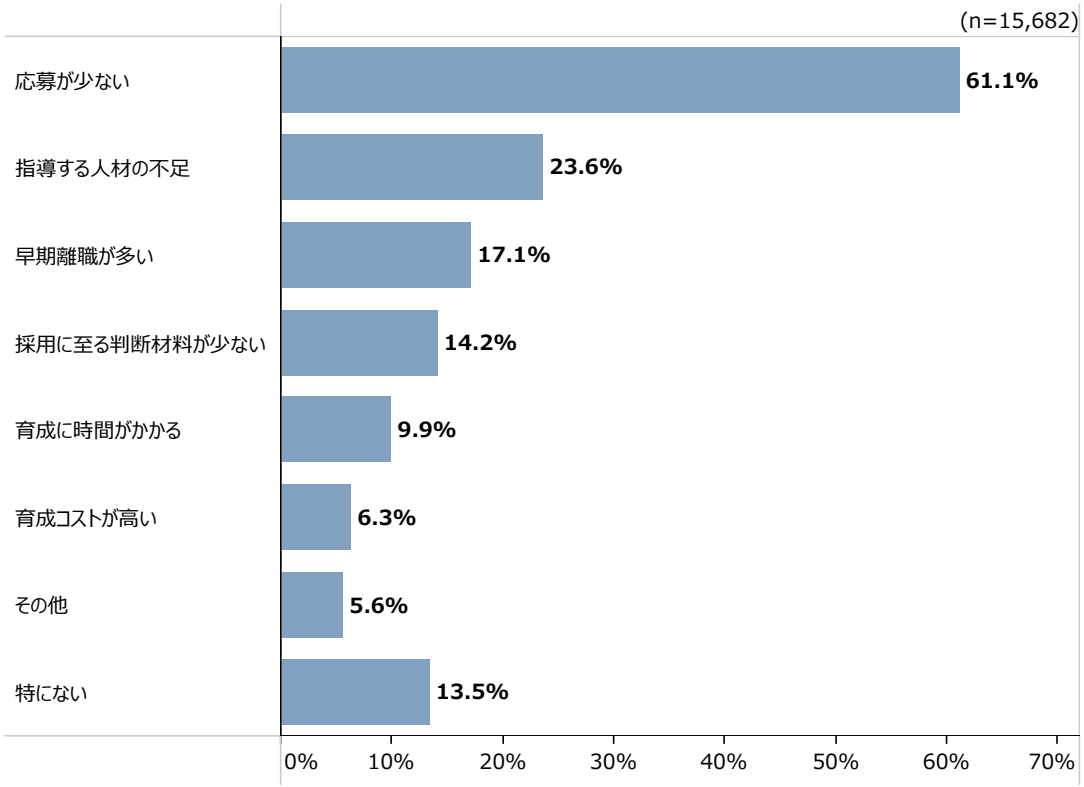


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.直近３年間で新卒採用を「行った」と回答した企業に聞いたもの。

②採用の課題

次に、採用の課題について確認する。**第2-1-8図**は、直近３年間で中途採用を行った企業が、中途採用に感じている課題を見たものである。これを見ると、「応募[7]が少ない」と回答する企業の割合が６割超と最も高い。

第2-1-8図　中途採用に感じている課題

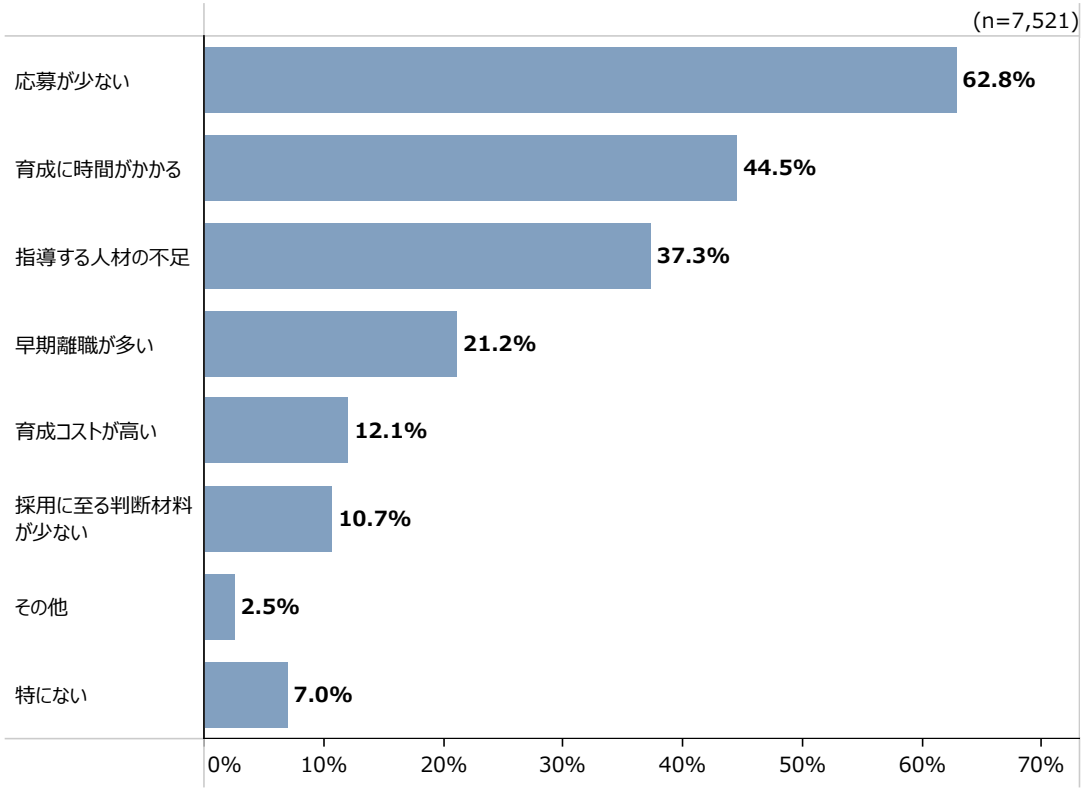


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.直近３年間で中途採用を「行った」と回答した企業について集計したもの。

7　（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」において、「応募」とは「求人広告への応募、自社HPを通じた就職希望」と定義されている。

第2-1-9図は、直近３年間で新卒採用を行った企業が、新卒採用に感じている課題を見たものである。これを見ると、中途採用に感じている課題と同様に「応募が少ない」と回答する割合が最も高い。また、中途採用に感じている課題と比べて、「育成に時間がかかる」、「指導する人材の不足」など育成負担についての回答割合が特に高くなっていることも分かる。

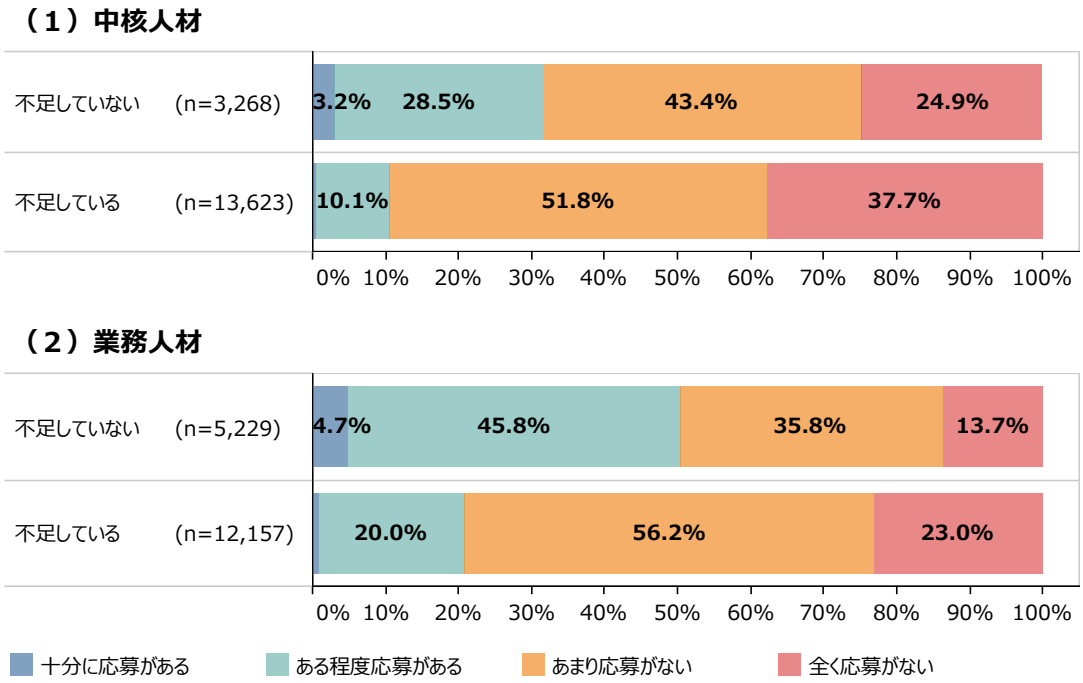
第2-1-9図　新卒採用に感じている課題



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.直近３年間で新卒採用を「行った」と回答した企業について集計したもの。

ここまで、新卒採用、中途採用のそれぞれについて応募が不足している状況を確認した。**第2-1-10図**は、人材の不足状況別に、中核人材・業務人材の応募状況を見たものである。これを見ると、中核人材・業務人材いずれの人材についても、「不足していない」企業は、「不足している」企業に比べて、「十分に応募がある」、「ある程度応募がある」と回答している割合が高いことが分かる。このことから、人材の不足感は応募が少ない、若しくは全くないことが要因の一つとなっていることがうかがえる。

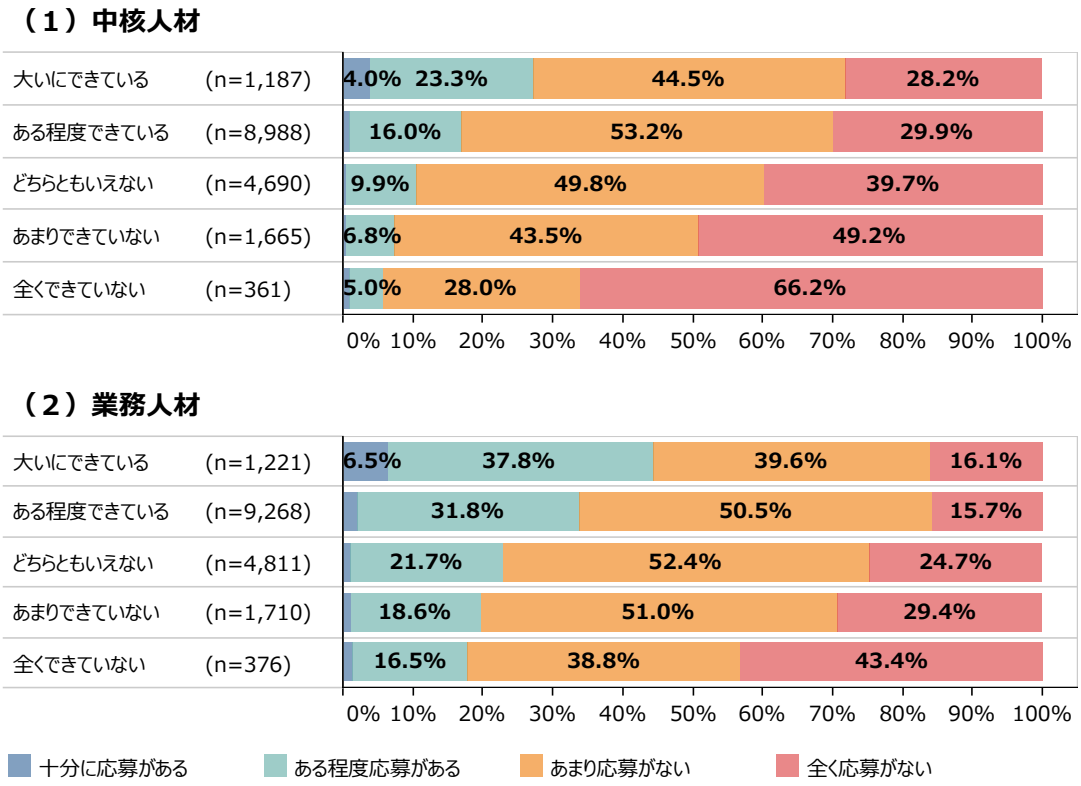
第2-1-10図　中核人材・業務人材の応募状況（人材の不足状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.中核人材の不足状況について、「不足していない」は、「過剰」、「適正」と回答した企業の合計。「不足している」は、「不足」と回答した企業の合計。
2.業務人材の不足状況について、「不足していない」は、「過剰」、「適正」と回答した企業の合計。「不足している」は、「不足」と回答した企業の合計。
3.応募状況について、「分からない」と回答した企業を除く。

第2-1-11図は、製品・サービスの差別化度合い別に、中核人材・業務人材の応募状況を見たものである。これを見ると、中核人材・業務人材のいずれについても、製品・サービスを差別化しているほど、応募を獲得できている傾向にあることが分かる。差別化度合いについては回答者の主観を含む点に留意が必要であるが、他社との差別化により自社の魅力を高めることが、良好な応募状況につながる可能性が示唆される。

第2-1-11図　中核人材・業務人材の応募状況（製品・サービスの差別化度合い別）

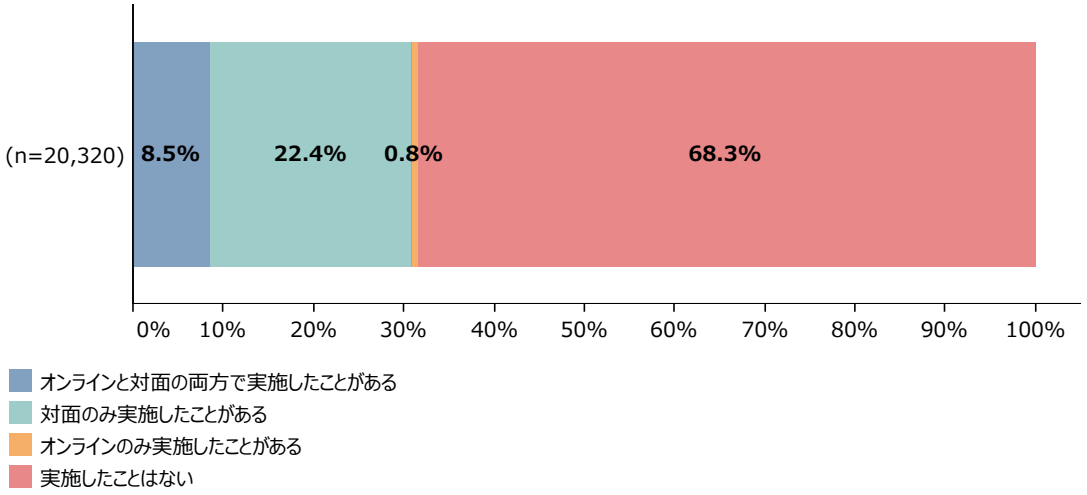


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）応募状況について、「分からない」と回答した企業を除く。

③採用に向けた取組

第2-1-9図では、新卒採用における課題として「指導する人材の不足」も上位の課題に挙がっており、中小企業には受入体制の整備等のハードルにより難しい可能性もあるが、新卒採用においては、インターンシップ[8]の実施が有効な可能性があることが指摘されている[9]。**第2-1-12図**は、インターンシップの実施状況を見たものである。インターンシップを実施したことがある中小企業は３割程度存在する。ほとんどの企業が対面型での実施だが、中には、オンライン型のインターンシップを実施している企業も見られる。

第2-1-12図　インターンシップの実施状況

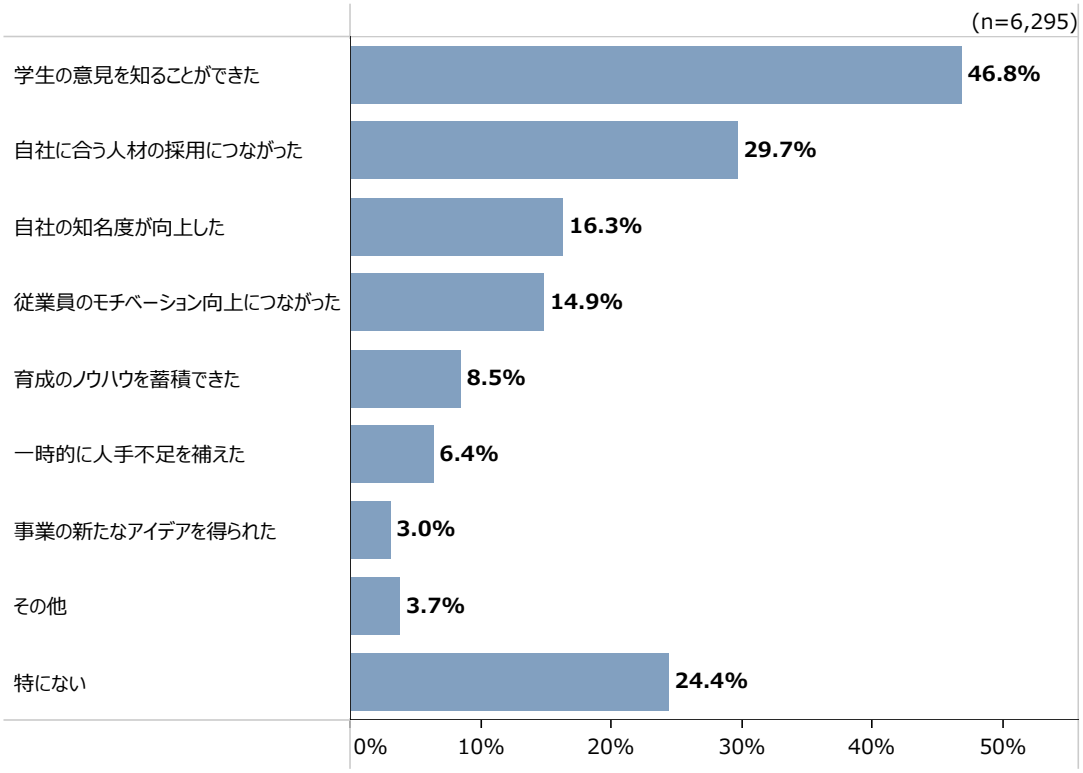


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

8　（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」において、「インターンシップ」とは、「学生が在学中に自らの専攻、将来のキャリアに関連した就業体験を行うこと」、「短期、長期などの日数は問わない」と定義している。
9　丸岡・永島（2019）

第2-1-13図は、インターンシップを実施したことがある企業に対して、インターンシップの実施で得られた効果を確認したものである。これを見ると、３割程度の企業が「自社に合う人材の採用につながった」と回答しており、インターンシップの実施は、新卒採用の成功に一定程度有効であると考えられる。また、半数程度の企業が「学生の意見を知ることができた」と回答しており、すぐには新卒採用につながらずとも、近時の学生の意見を取り入れた職場環境の整備などの取組により、今後の応募や採用につながっていく可能性もある。

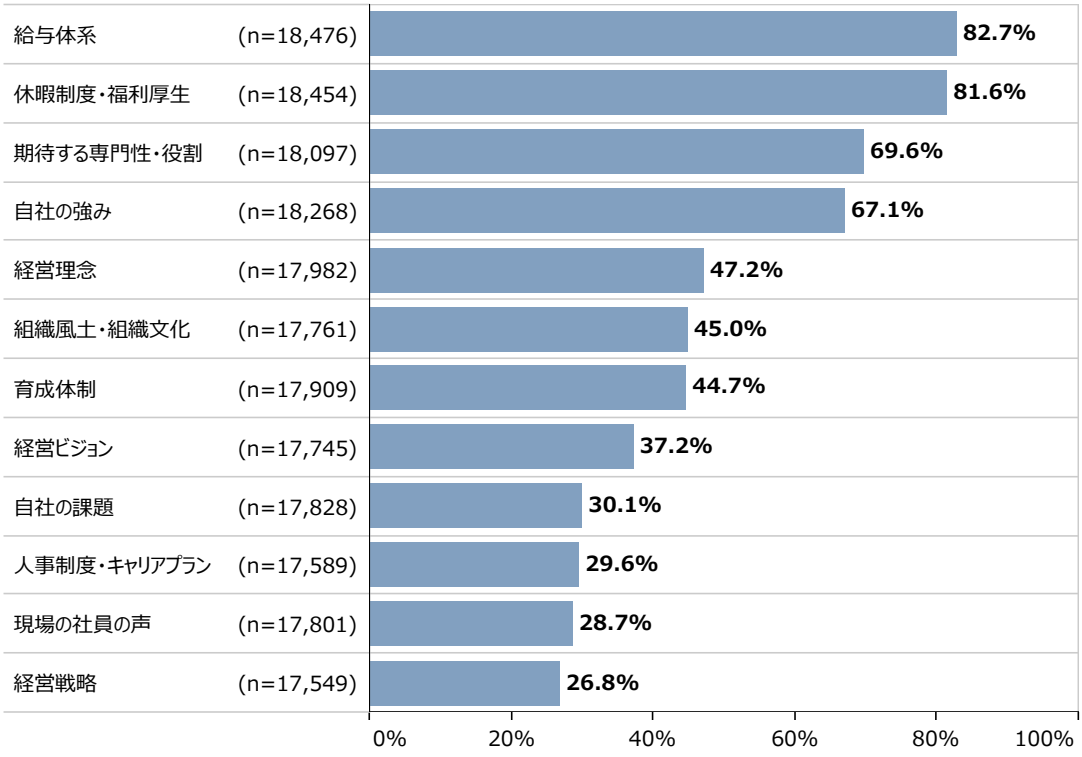
第2-1-13図　インターンシップの実施で得られた効果



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.インターンシップの活用状況について、「オンラインと対面の両方で実施したことがある」、「対面のみ実施したことがある」、「オンラインのみ実施したことがある」と回答した企業に聞いたもの。

第2-1-14図は、採用面接で自社から伝えている内容について確認したものである。これを見ると、「給与体系」、「休暇制度・福利厚生」については８割超の企業が伝えている一方、半数程度や、３割程度の企業しか伝えていない内容もあることが分かる。

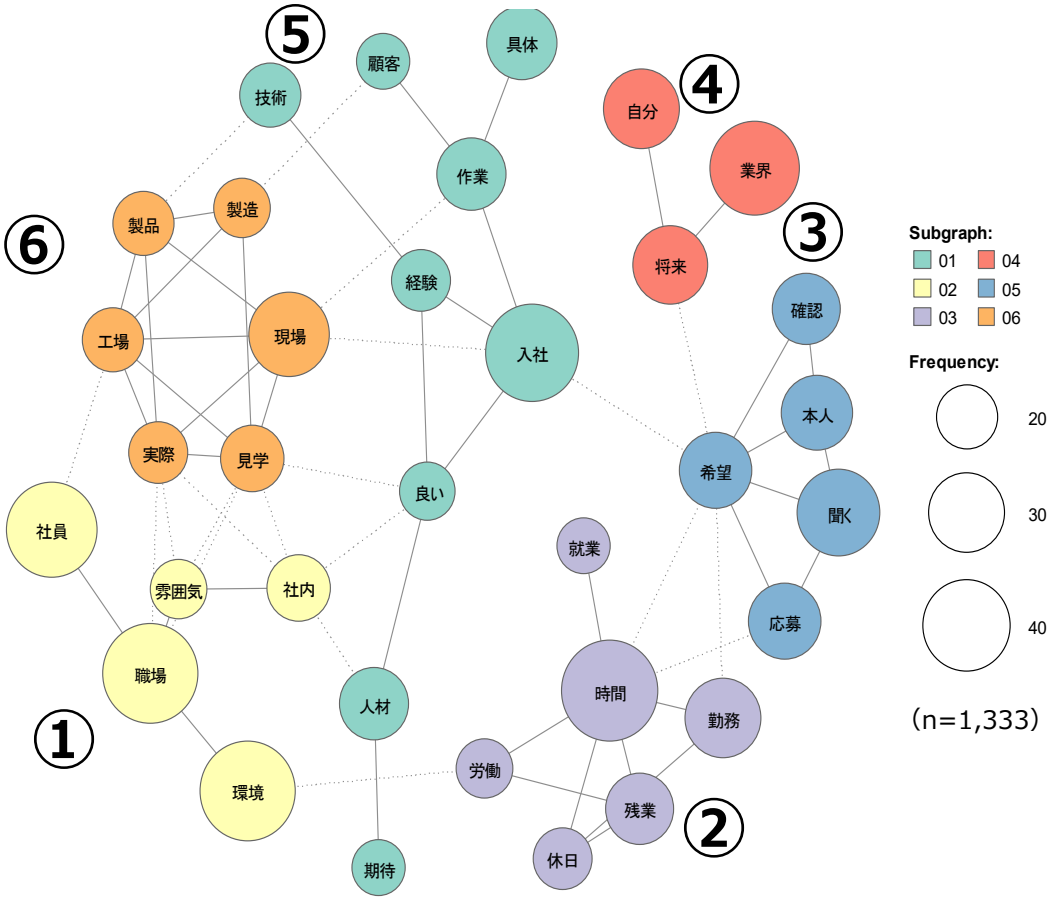
第2-1-14図　採用面接で自社から伝えている内容



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.ここでいう「採用」は、新卒及び中途の常用雇用の正社員の採用を指す。
2.それぞれの内容について、採用面接の場で「自社から伝えている」と回答した割合について集計したもの。「分からない」と回答した企業を除く。

第2-1-15図は、採用面接の場で伝えている内容と伝え方について、第2-1-14図の項目以外で自由回答があったものをテキスト分析[10]した結果である。これを見ると、内容は６グループに分かれており、①実際の社員や社内など職場の雰囲気を見てもらう、②勤務時間や残業時間など労働環境について伝える、③本人の希望を聞く、④本人や業界の将来について話し合う、⑤本人が有する経験と自社が期待する人材像をすり合わせる、⑥工場や現場、製品等を自分の目で見てもらうといった回答が集まっていることが分かる。

第2-1-15図　採用面接の場で伝えていることと、その伝え方（自由回答）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.「採用面接の場で伝えていることと、その伝え方」について、自由回答をテキスト分析したもの。
2.ここでいう「採用」は、新卒及び中途の常用雇用の正社員の採用を指す。
3.回答内の最小出現数15以上の単語について集計している。なお、形態素解析にはChasen、共起関係の分析はJaccard係数を用いており、係数の大きさについて、上位60以上のものを表示している。
4.「強制抽出する語」は次のとおり。ミスマッチ、自己管理、人間関係、工場見学、資格取得、研修期間、先輩社員、求める人材、評価制度。
5.「使用しない単語」は次のとおり。経営理念、経営ビジョン、経営戦略、自社の強み、自社の課題、専門性、役割、給与、休暇、福利、厚生、育成、制度、人事、キャリアプラン、組織、風土、文化、社員の声、採用、面接、伝える、特に、会社、企業、説明、行う、自社、当社、弊社、場合、働く、仕事、業務、内容、経営、質問、必要、重要、事業、状況、出来る、自身、活動、多い、人、思う、求める、対応、出張、実施、社会、貢献。

10「KH Corder（Ver.3.Beta.05）」を用いて、形態素解析、共起分析を行った。

第2-1-16図は、第2-1-15図において分析した採用面接の場で伝えていることとその伝え方（自由回答）について、実際の回答例を確認したものである。中小企業の採用面接では、第2-1-14図のような内容に加え、このような内容も伝え、採用に取り組んでいる企業が存在する。

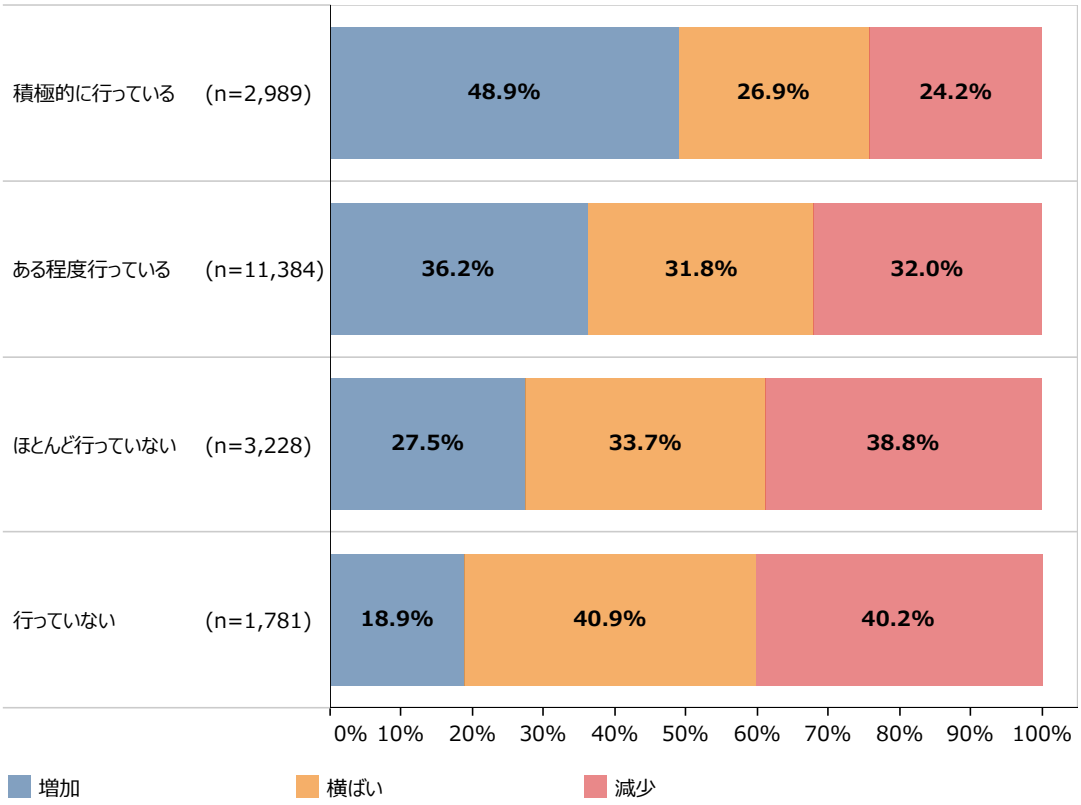
第2-1-16図　採用面接の場で伝えていることと、その伝え方（自由回答）の、実際の回答例

グループ	実際の回答例
①	・職場環境（職場の雰囲気、有休取得、人事評価制度） ・同年代の社員を同席させてディスカッションする機会を設けている
②	・労働環境、残業時間 ・中小企業に勤務した場合のメリットとリスク
③	・本人の希望を聞く
④	・業界の将来性、業界内の優位性 ・今後の社会の変化が、業界にどのように影響するかを伝えている
⑤	・求職者が自社に何を求めているかを確認し、本人の経験をいかせる道を当社が持っているか ・入社後本人に期待すること
⑥	・自社製品の紹介、製造現場の見学

資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.ここでいう「採用」は、新卒及び中途の常用雇用の正社員の採用を指す。
2.実際の回答から、出現頻度の高い単語を含んでいる回答について一部を抜粋したもの。

第2-1-15図を見ると、「職場」、「環境」、「（勤務、労働、残業、就業）時間」など、職場環境の状況に関する単語の出現頻度が高く、中小企業はこうした取組を重視していると考えられる。第2-1-17図は、職場環境の整備への取組状況別に、従業員数の変動状況を見たものである。これを見ると、職場環境の整備に向けた取組に積極的であるほど、従業員数が「増加」していると回答する割合が高く、このような取組は実際に人材の確保につながっている可能性が示唆される。

第2-1-17図　従業員数の変動状況（職場環境の整備への取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.「職場環境の整備」への取組状況について、「分からない」と回答した企業を除く。また、「行っていない」は、「行っていない」、「今は行っていないが、１年以内に行う予定」と回答した企業の合計。
2.ここでいう「従業員」とは、「常時雇用する正社員、パート・アルバイト」を指し、「経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等」は含まない。
3.従業員数の変化は、2023年と2019年を比較したもの。「分からない」と回答した企業を除く。

④まとめ

本項では、人材確保における「採用」について、応募が少ないために採用が進まない状況や、採用の動向について確認してきた。特に、昨今は各社で働き方改革の取組が行われている中で、職場環境の整備を進めることは、新規採用に取り組むに当たって、自社のアピールポイントとして欠かせない点であるとも考えられる。

事例2-1-1では、職場環境の整備を自社の大切な「人」への投資と捉え、そうした取組により人材を確保・育成し、成長を続けている企業の事例を紹介する。

事例
2-1-1

『人』への投資で人材を確保・育成し、
成長を続けている企業

所在地　京都府京都市
従業員数　283名
資本金　9,000万円
事業内容　金属製品製造業

二九精密機械工業株式会社

▶世界初のβチタン合金加工技術で業界をリード

京都府京都市の二九精密機械工業株式会社は工業製品のコア機構部の開発と設計、製造を手掛ける企業である。1917年の創業当時は仏具の「りん」（鈴）などの製造が主で、その後は一貫して金属の精密切削加工に携わりながらノウハウを蓄積。時代に合わせて業態を変え、現在では半導体や医療機器、分析装置等の精密部品を主力商品としている。2009年にはβチタン合金の極細パイプ製造技術を世界で初めて開発。同技術を活用した血球計測装置や医療機器はカテーテル治療などに用いられ、業界をリードする存在となっている。

▶「家庭が一番！仕事はその次！」従業員の働き方を大切にする経営

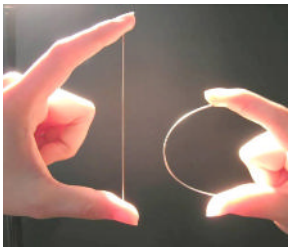
過去10年の新卒採用者数は毎年5～15名程度。同社は長年、人材の採用に苦労していたが、2015年に工業系の高校や大学との連携を始めたことで、その後は十分な人員を採用できるようになった。また、近年は即戦力となる中途採用も進めており、年度によっては採用者数が合計30名近くになることもある。同社の特徴は、「家庭が一番！仕事はその次！」という理念の下、従業員が「自分」を大切にできる環境づくりだ。具体的には、若手社員向けには社員寮の完備、同期が集まれる集合研修の実施など、孤立を防ぐような配慮を行い、子育て世代には育児休暇に加え、育児期間中には男女問わず短時間勤務を選択可能とするなど、「家庭が一番」を制度面でも後押ししている。これらの取組が評価され、2017年から継続して「健康経営優良法人」に認定、2021年からは3年連続で「健康経営優良法人（ブライト500）」に認定された。同社はこの10年間で従業員数が約3倍に増加し、過去3年間の新卒定着率も約76%という高い数値を実現している。

▶「ものづくりは人づくりから」、若手人材の成長が自社の成長につながる

同社は顧客の課題に寄り添ったオーダーメイド・提案型の技術開発を強みとするが、新規採用者が同社の特殊な技術を理解し、提案ができる一人前の技術者になるまでは3～5年程度を要する。その間の育成にも力を入れており、育成に当たっては、大手メーカー出身のベテラン人材を積極的に採用し、彼らを指導者として「人財育成」に励む。また、同社の二九直晃社長は「お客様の声を従業員に届かせることで、私たちが作った製品がどのように世の中の役に立っているかをイメージすること、それが彼らのやりがいにつながる」と、若手社員に顧客の工場を見学させている。自社の今後の成長については、「地球と人類への貢献が我々の使命。より多くの製品を継続的に供給し続けるためには、他社では簡単にできない技術・開発力・加工方法を極め続けなければならない。かつ、事業の継続と発展のためには若手人材の採用と育成が大切であり、人は『財（たから）』との思いで経営に携わっている」と二九社長は語る。


二九直晃社長


本社外観


βチタン合金のパイプ

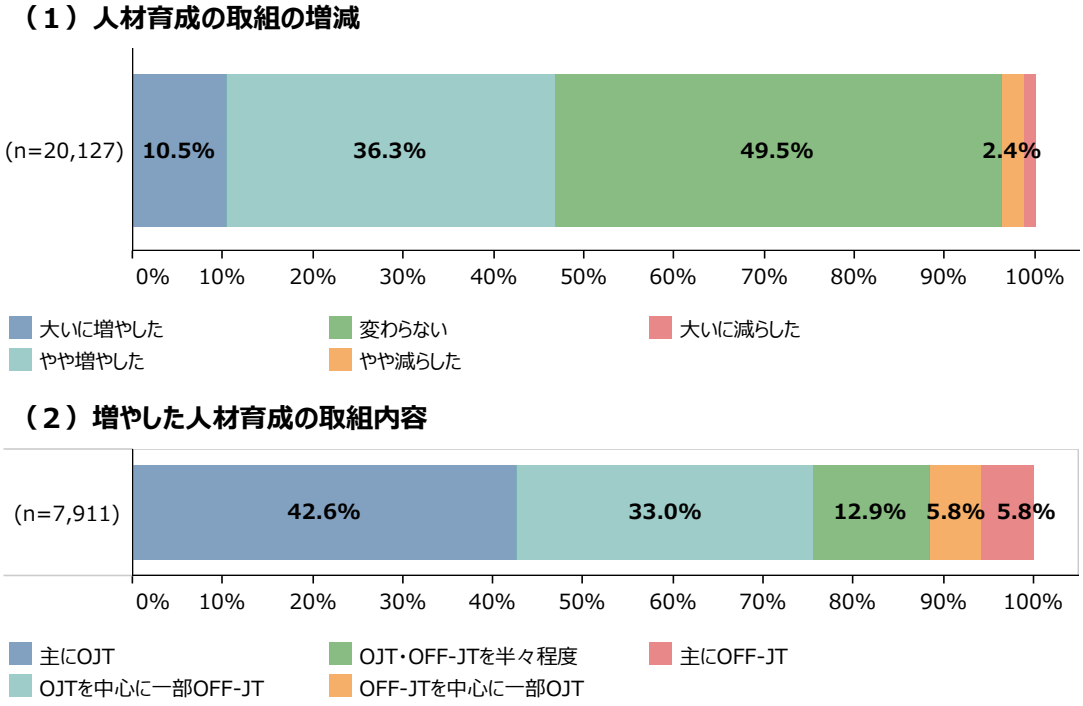
３．人材の育成

本項では、人材確保の手法における「育成」の取組に焦点を当てた分析を行っていく。

①人材育成の動向

第2-1-18図は、人材育成の取組の増減と、増やした取組内容について確認したものである。これを見ると、約半数の企業が「変わらない」と回答しており、「大いに増やした」、「やや増やした」は４割超となっている。また、増やした人材育成の取組内容について見ると、７割程度の企業でOJT[11]を中心に育成を強化していることが見て取れる。

第2-1-18図　人材育成の取組の増減と、増やした取組内容

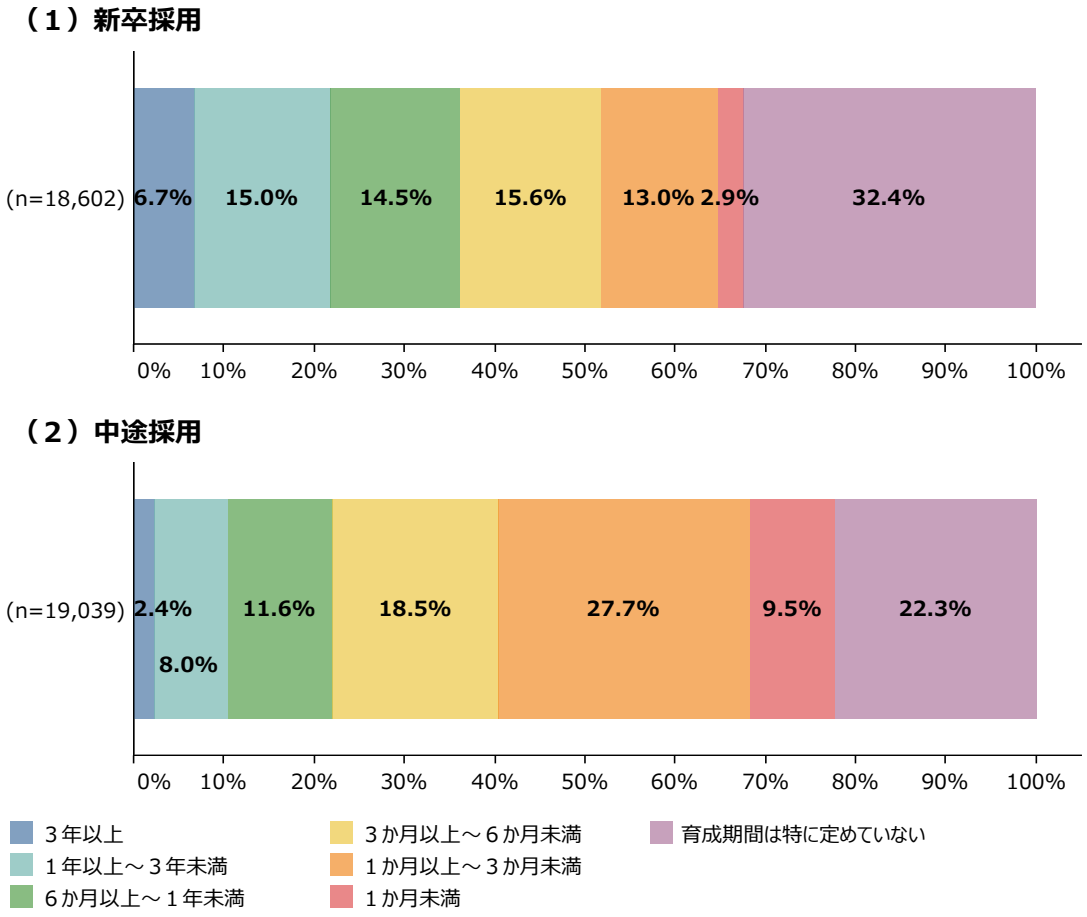


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）は、人材育成の取組を2019年と比べて増やしたかを聞いたもの。
2.（２）は、直近５年間で増やした人材育成の取組内容について聞いたもの。増やした人材育成の取組内容について、「分からない」と回答した企業を除く。
3.（２）は、（１）において「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した企業に聞いたもの。

11 「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」では、OJTは「実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法」、OFF-JTは「通常の業務から離れて研修を受け新たなスキルを習得すること」と説明されており、ここでも同様に定義されている。

第2-1-19図は、採用後の一般的な育成期間を確認したものである。新卒採用に対する育成期間としては「育成期間は特に定めていない」と回答する企業の割合が３割程度で最も高く、具体的な育成期間についても企業によってそれぞれである傾向が見て取れる。中途採用に対する育成期間としては「１か月以上～３か月未満」と回答する割合が３割弱と最も高く、６か月未満が過半数となっている。

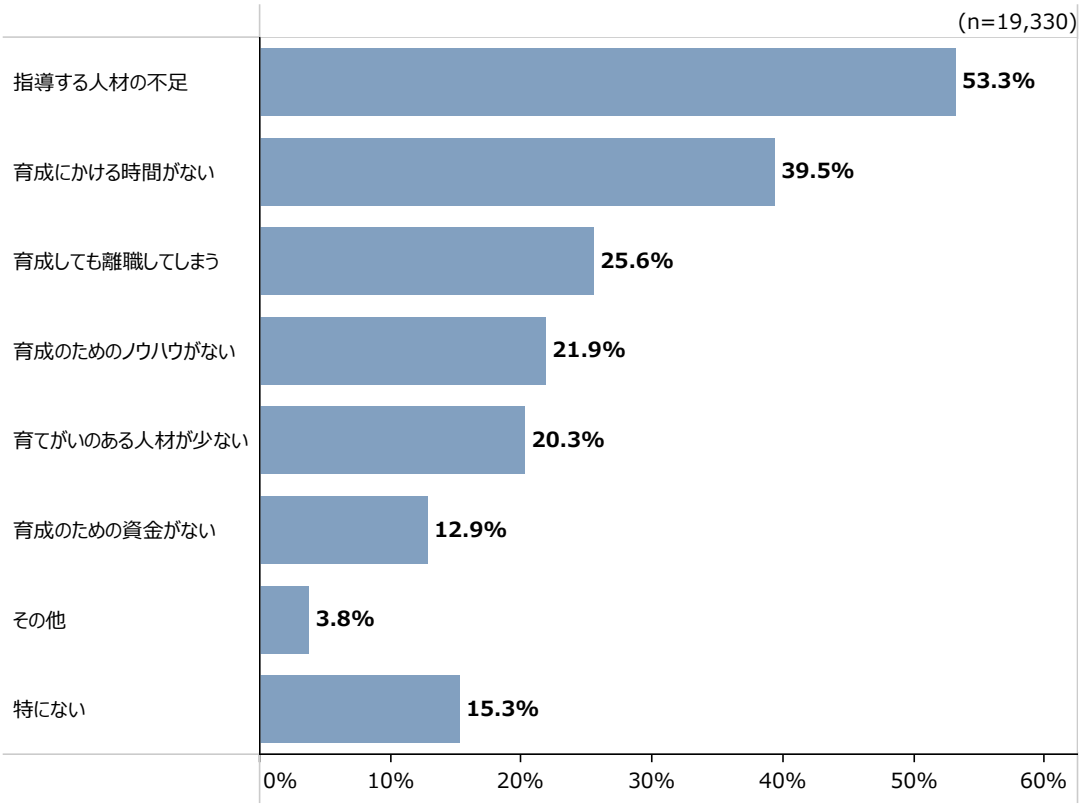
第2-1-19図　採用後の一般的な育成期間



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）ここでいう「育成期間」とは、「通常業務を一人でこなせるようになるまで」の育成期間を指す。

第2-1-20図は、人材育成に取り組む上での課題を確認したものである。これを見ると、「指導する人材の不足」と回答する企業の割合が半数を超えて最も高く、次いで、「育成にかける時間がない」が４割程度となっていることが分かる。新卒採用・中途採用の違いで育成負担が異なることが考えられるが、人材育成の場面にも人手不足の影響が及んでいる様子が見て取れる。

第2-1-20図　人材育成に取り組む上での課題



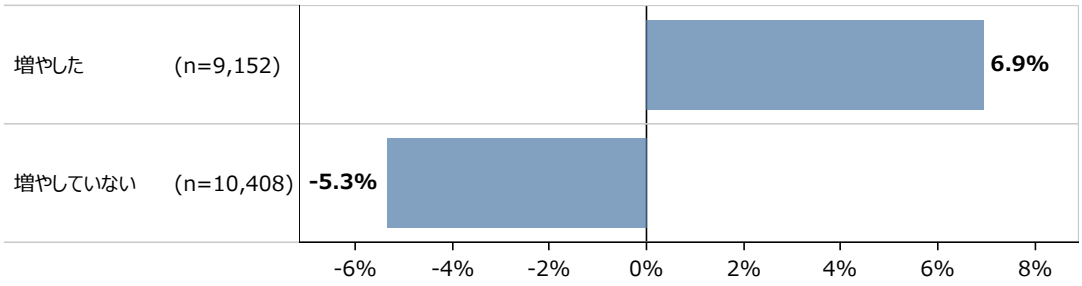
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

②人材育成の効果

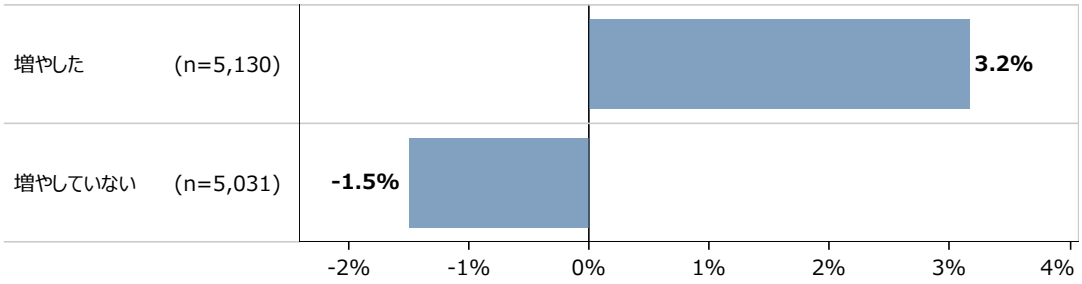
ここからは、人材育成の取組による効果について分析を行っていく。**第2-1-21図**は、人材育成の取組の増減別に見た、売上高及び労働生産性の変化率（中央値）である。これを見ると、人材育成の取組を「増やした」企業では売上高、労働生産性共に増加している傾向にあり、人材育成の取組は、業績の向上につながる可能性があることが見て取れる。

第2-1-21図　売上高及び労働生産性の変化率（人材育成の取組の増減別、中央値）

（１）売上高の変化率（中央値）



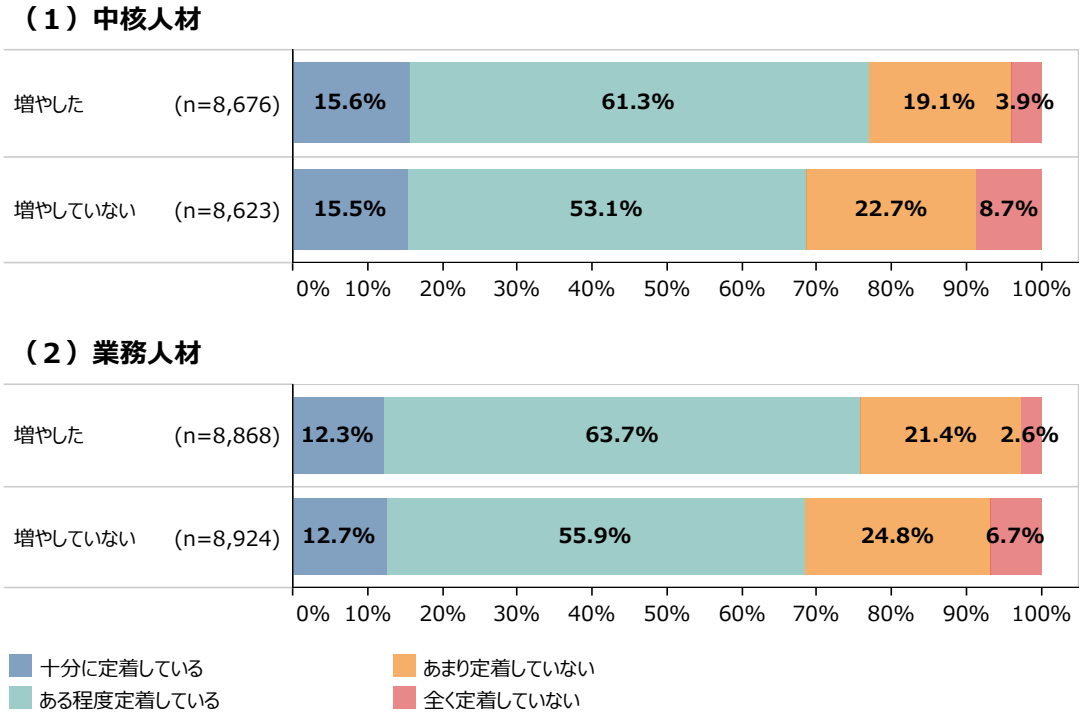
（２）労働生産性の変化率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.人材育成の取組について、「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した企業の合計。「増やしていない」は、「大いに減らした」、「やや減らした」、「変わらない」と回答した企業の合計。
2.人材育成の取組の増減は、2023年と2019年と比較したもの。
3.売上高、労働生産性の変化率は、2022年と2017年を比較して算出したもの。
4.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率０％、労働生産性の変化率0.7%。

第2-1-22図は、人材育成の取組の増減別に、人材の定着状況について確認したものである。これを見ると、人材育成の取組を「増やした」企業では、中核人材、業務人材共に定着している傾向にあることが見て取れる。このことから、人材育成の取組は人材の定着に寄与する可能性が示唆される。

第2-1-22図　中核人材・業務人材の定着状況（人材育成の取組の増減別）

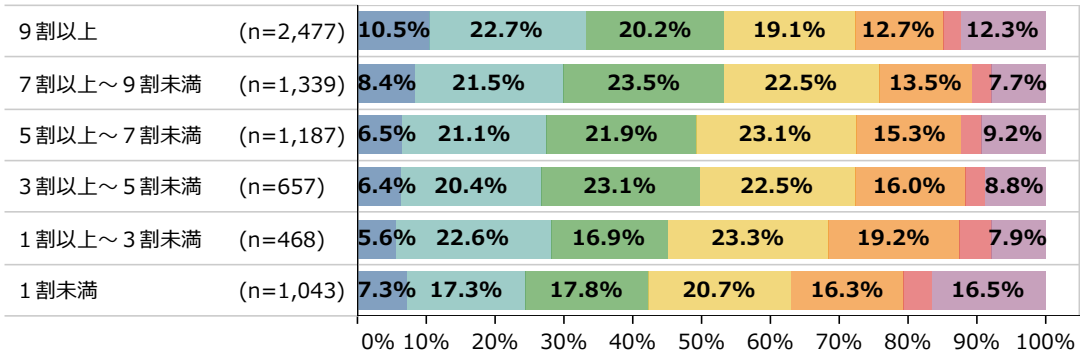


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.人材育成の取組について、「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した企業の合計。「増やしていない」は、「大いに減らした」、「やや減らした」、「変わらない」と回答した企業の合計。
2.人材育成の取組の増減は、2023年と2019年を比較したもの。
3.定着状況について、「分からない」と回答した企業を除く。

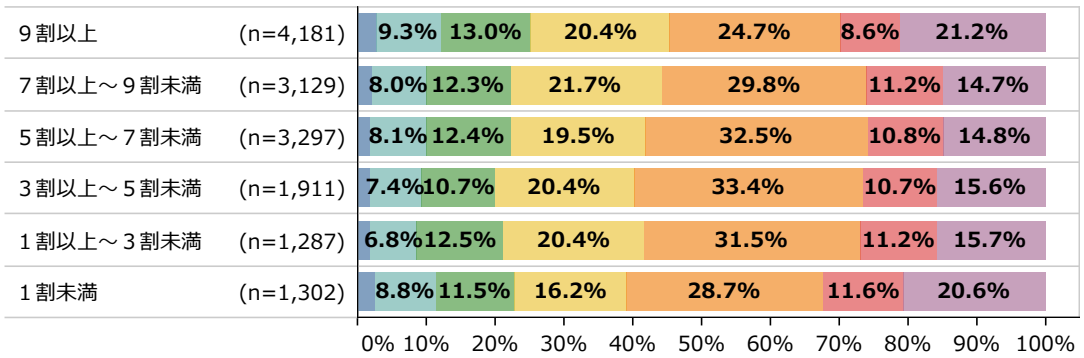
第2-1-23図は、新卒採用・中途採用の従業員について、その定着割合別に、採用後の一般的な育成期間を確認したものである。これを見ると、人材が定着している企業では、長い育成期間が設けられている傾向にあることが分かる。他方、新卒採用、中途採用のいずれにおいても、「９割以上」定着している企業のうち一定数は「育成期間は特に定めていない」とする企業が存在し、人材や状況に応じた柔軟な対応により、定着につなげている可能性も考えられる。

第2-1-23図　採用後の一般的な育成期間（新卒社員・中途社員の定着割合別）

（１）新卒採用



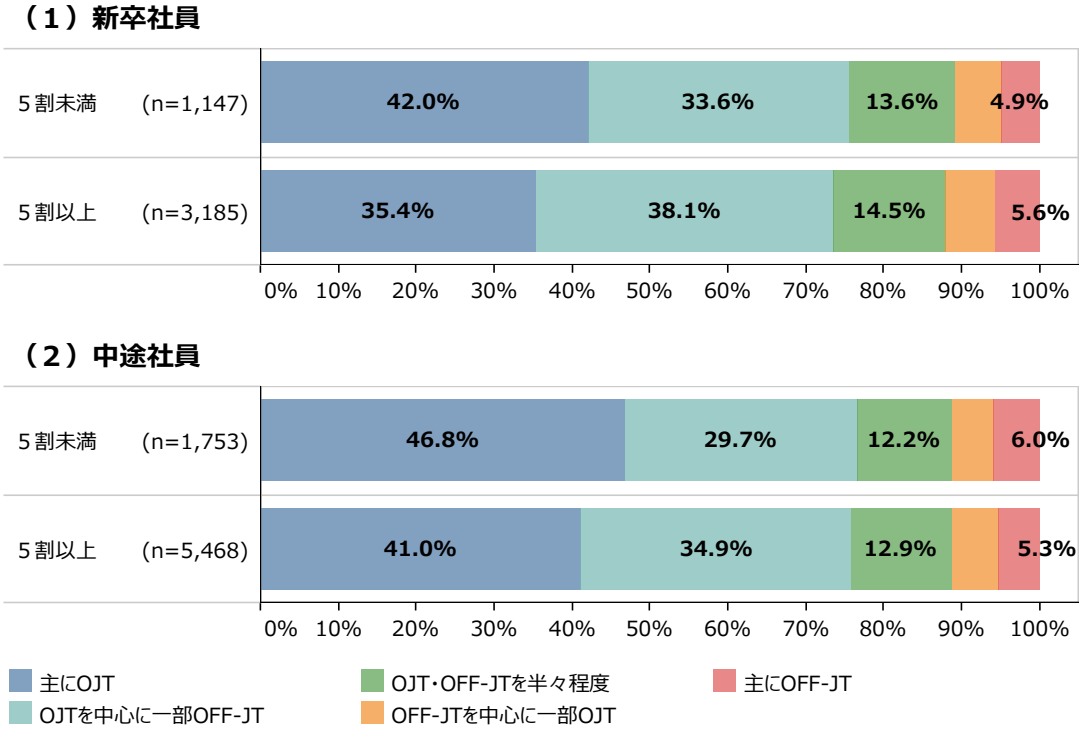
（２）中途採用



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）は、直近３年間に新卒採用を「行った」と回答した企業における新卒社員の定着割合別に、新卒採用後の一般的な育成期間について集計したもの。
2.（２）は、直近３年間に中途採用を「行った」と回答した企業における中途社員の定着割合別に、中途採用の一般的な育成期間について集計したもの。
3.ここでいう「定着割合」は、新卒採用・中途採用それぞれについて、「（直近３年間で採用した社員のうち、現在も就業を継続している人数）÷（直近３年間で採用した社員の人数の合計）」で算出された割合とする。
4.ここでいう「育成期間」は、「通常業務を一人でこなせるようになるまで」の育成期間を指す。

第2-1-18図では、OJTを中心に育成の取組を増やしている企業が多かったことを確認したが、OFF-JTの育成の取組も同時に重要である。第2-1-24図は、新卒社員・中途社員の定着割合別に、増やした人材育成の取組内容を確認したものである。これを見ると、「５割以上」の定着割合である企業では、「５割未満」の定着割合である企業に比べ、「主にOJT」と回答する割合が少なく、「OJTを中心に一部OFF-JT」と回答する割合が高い。このことから、新卒社員・中途社員の定着には、OJTを中心としながら、一定程度のOFF-JTも併せて実施していくことが重要である可能性が示唆される。

第2-1-24図　増やした人材育成の取組内容（新卒社員・中途社員の定着割合別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）は、直近３年間に新卒採用を「行った」と回答した企業に対して、その新卒社員の定着割合を聞いたもの。
2.（２）は、直近３年間に中途採用を「行った」と回答した企業に対して、その中途社員の定着割合を聞いたもの。
3.ここでいう「定着割合」は、新卒採用・中途採用それぞれについて、「（直近３年間で採用した社員のうち、現在も就業を継続している人数）÷（直近３年間で採用した社員の人数の合計）」で算出された割合とする。
4.「５割未満」は、それぞれ「１割未満」、「１割以上～３割未満」、「３割以上～５割未満」と回答した企業の合計。「５割以上」は、それぞれ「５割以上～７割未満」、「７割以上～９割未満」、「９割以上」と回答した企業の合計。
5.人材育成の取組内容は、直近５年間で増やした人材育成の取組内容について聞いたもの。「分からない」と回答した企業を除く。

③まとめ

ここまで、中小企業の人材確保における「育成」について、その取組が業績の向上や人材の定着につながっている可能性があることを確認した。人材育成に取り組む上での課題として「指導する人材の不足」、「育成にかける時間がない」という回答が上位に挙がっているが、先行研究[12]では、これらは中小企業固有の問題ではなく、解決には企業の知恵が問われており、「中小企業経営者のリーダーシップの発揮が不可欠である」とも指摘されている。また、別の先行研究[13]では、単にOJTやOFF-JTを実施すればよいというものではなく、企業が将来のビジョンや経営計画を定め、従業員と共有することが重要であることが指摘されている。

事例2-1-2では、人材育成の取組に工夫を凝らし、技術力だけでなく自主性も育てる人材育成を行いながら、自社の高度な技術を継承・発展させている企業の事例を紹介する。

事例2-1-3では、徹底した人材育成によるサービス向上・付加価値向上により顧客満足度を高めつつ、それを自社の強みとして人材確保にもつなげ、成長している企業の事例を紹介する。

12 江口（2022）
13 竹内（2024）

事例
2-1-2

技術力向上と自主性を育てる人材育成で技術力を継承、発展させている企業

所在地　福岡県福岡市
従業員数　95名
資本金　1,000万円
事業内容　金属製品製造業

株式会社九州電化

▶ 強みである高度な技術力を継承していくために、人材育成に取り組む

福岡県福岡市に所在する株式会社九州電化は、1960年に創業しためっき加工を手掛ける企業である。卓越した技能者とされる「現代の名工」２名を輩出した技術力を強みに、同業他社では対応できない特殊な加工を数多く手掛けてきた。これが技術的な実績と開発力の強化につながり、付加価値の高い多品種少量生産体制を確立している。また、「不良品ゼロ」を目指す徹底した品質保証体制を構築していることも同社の特徴だ。同社の山田亮専務はこれらの源泉となっている高度な技術力を継承し、発展させていくことが将来に向けた命題と考え、その解決に向けた様々な人材育成の取組を行っている。

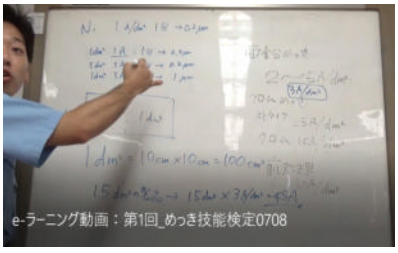
▶ 基礎の定着と自ら学べる環境による人材育成施策で、技術力と同時に自ら学ぶ風土を育む

入社した社員がまず受けるのが「めっき道場」での訓練だ。工場の自動化が進む中であえて手動のラインを使い、約40工程のめっき処理を手作業で経験させることで基礎的な技術と知識の習得を狙う。山田専務は「最初に基本をしっかりと叩き込んでから様々な自動ラインの現場に入ってもらうことで、応用が利く人材に育つ」と説明する。特殊技能を持つシニア人材を採用し指導役として活用しているほか、トヨタ自動車九州株式会社の元品質保証部長を招いて品質保証体制の強化や生産性向上などの改善活動に取り組むなど、外部人材を積極的に活用し、社員の育成・指導に取り組んでいる。また、国家資格である「電気めっき技能士」の取得に挑戦できる制度も整備している。取得に向けては、先輩社員によるOJT指導に加え、社外で提供されている育成講座や講習会等への参加を推奨している。さらに、e-ラーニングで自習可能とする動画を作成・導入したところ、積極的に自己啓発に励む社員が増え、これまでに、特級２名、１級19名、２級41名の社員が電気めっき技能士の資格を取得している。ほかにも、「全国めっき技術コンクール」への参加を奨励しており、「厚生労働大臣賞」を計６回受賞し、各人の技術力の向上とモチベーションの醸成につながっている。

▶ 人材育成により新たな分野で技術力を発展、先端分野に携わる若手に期待

このように社員の技術力向上とモチベーションアップを目指した取組は、新たな分野における技術力の発展にもつながっている。近年は先端分野の技術開発にも多く携わっており、パワー半導体、繊維強化プラスチック製品、航空・宇宙、液化水素タンクや水素インフラ、燃料電池やリチウムイオン電池、洋上風力発電機など、取引先からの案件相談をきっかけに新たな挑戦を始めた事業は多岐にわたる。こうした案件が同社に多数持ち込まれるのは、過去の実績だけでなく、同社の技術力が常に進化を続けていることに対する取引先からの期待の表れである。「新しい分野に幅広く挑戦できるのは、主体性を持った社員が増えて仕事に前向きに取り組む社内の雰囲気づくりができているから。先端分野にも積極的に若手を登用しているが、その若手から、先端分野に携われて楽しいという声を聞けるのはとても嬉しいことだ」と、山田専務は同社の将来を担っていく次世代の社員への期待感を語る。


山田亮専務



e-ラーニングの動画画面


めっき加工の作業現場

事例
2-1-3

『人財共育』によりサービス品質を継続的に高めることで、付加価値向上と人材確保につなげ、成長している企業

所在地　東京都新宿区
従業員数　141名
資本金　5,000万円
事業内容　飲食店

株式会社ねぎしフードサービス

▶ 地域ナンバーワンを目指したドミナント戦略でブランドを構築

東京都新宿区に本社を置く株式会社ねぎしフードサービスは、飲食店「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」を首都圏1都3県に39店舗（2023年12月時点）展開する企業である。1981年に新宿・歌舞伎町で1号店をオープンして以降、牛タンをメインに据えた定食を終日提供する業態を確立。提供するメニューの味はもちろん、サービスの質でも首都圏ナンバーワンを目指し、ドミナント戦略の下でブランドを築き上げてきた。新型コロナウイルス感染症の感染拡大時には、3割の売上高減少に見舞われたものの、新たに出店したテイクアウト・デリバリー専門店「デリキッチン」は同社のブランドを背景に瞬く間に浸透し、売上回復に大きく貢献した。現在7店舗まで拡大した「デリキッチン」は引き続き好調で、2023年4月期決算の売上高は過去最高水準となっている。

▶ 手厚い従業員教育でサービス品質を高め、顧客満足度の向上が次の働き手を呼ぶ

同社の根岸榮治社長は自社を「人財共育型企業」と称し、経営理念の共有と従業員教育に力を入れている。ブランド戦略上、出店地域を本社から約60分圏内に絞っているが、これは「従業員が経営理念を共有し、常にコミュニケーションを取るため」でもある。同社では、本社に置く研修機関「ねぎし大学」に最低でも月1回は社員を集め、経営理念や調理、接客ノウハウなどについて教育。それを各店舗のアルバイトに還元させる体制や、今では人を育てた人が評価される評価制度とそれを反映する給与制度も確立している。このように「人」への徹底的な投資によりサービスの付加価値を高めてきたことが、顧客満足度の向上にもつながり、価格転嫁による値上げへの理解にも寄与している。また、人手不足が大きな課題となる中、同社では毎年約1,000人のアルバイトが入れ替わっているが、アルバイトの募集活動も順調で、応募理由の多くが「食べに来て、ここで働きたいと思ったから」であるという。

▶「人」への投資を続け、更なる成長を目指す

2019年にセントラルキッチンを埼玉県狭山市に新設し、食材の加工能力が拡大した。今後は同工場に冷凍設備を導入し、食材をより遠くまで届けられる仕組みを構築することで、首都圏外への展開も計画している。更なる事業拡大を構想する中で、根岸社長は「今後は待遇を良くしていかないと人は集まらない。待遇を改善するには、おいしいものに付加価値を積み重ねることで成長を続け、地域ナンバーワンになること。我が社は人財を育てることを強みとし、それによって経営理念の一つでもある『働く仲間の幸せ』が実現できると信じている」と語る。


根岸榮治社長



店舗外観


狭山市のセントラルキッチン

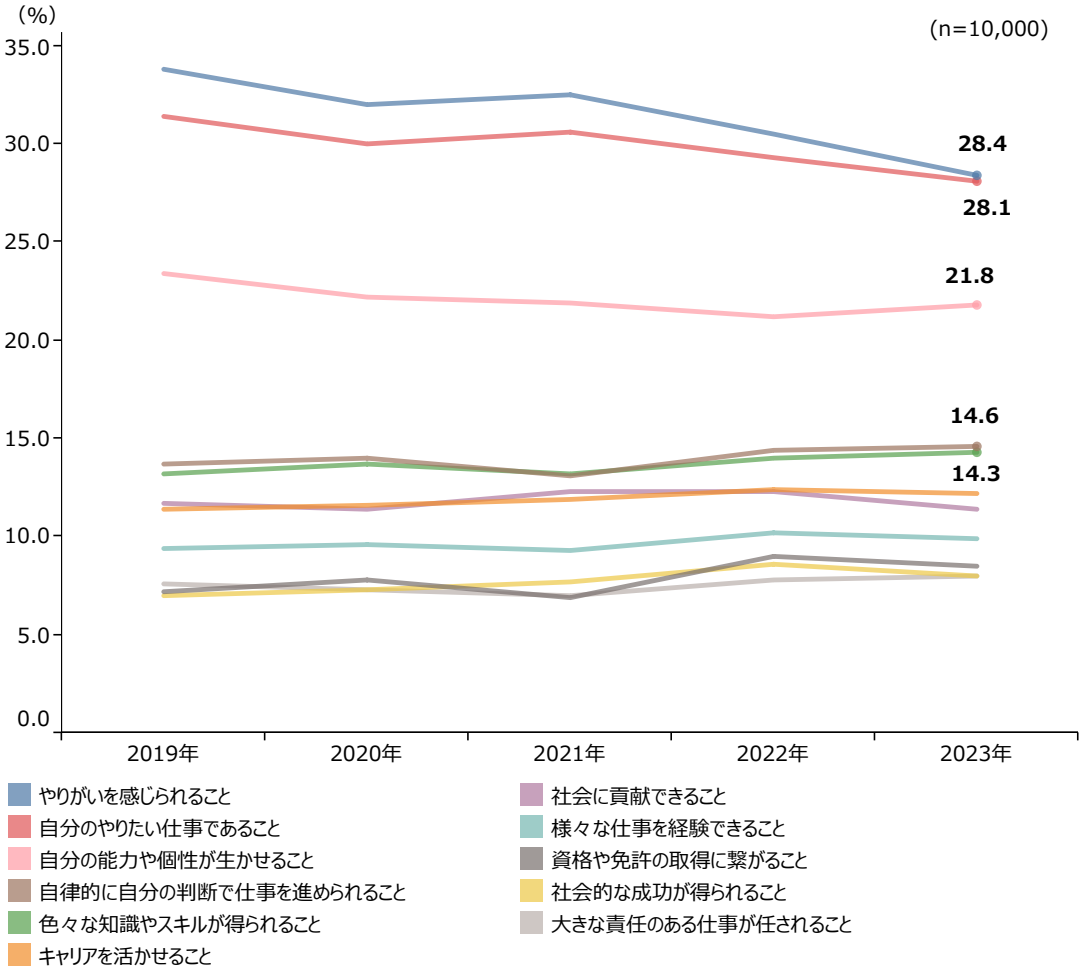
４．人材の定着

①働き手のニーズ

ここまで、人材確保の手法としての「採用」及び「育成」に係る取組について確認してきた。最後に、人材の定着につながり得る様々な取組について分析を行っていく。

第2-1-25図及び**第2-1-26図**は、働き手が仕事内容を選ぶ上で重視することを確認したものである[14]。**第2-1-25図**を見ると、足下では、「やりがいを感じられること」、「自分のやりたい仕事であること」と回答する割合が減少傾向にあり、「自分の能力や個性が生かせること」の割合が若干増加していることが分かる。

第2-1-25図　仕事内容を選ぶ上で重視すること

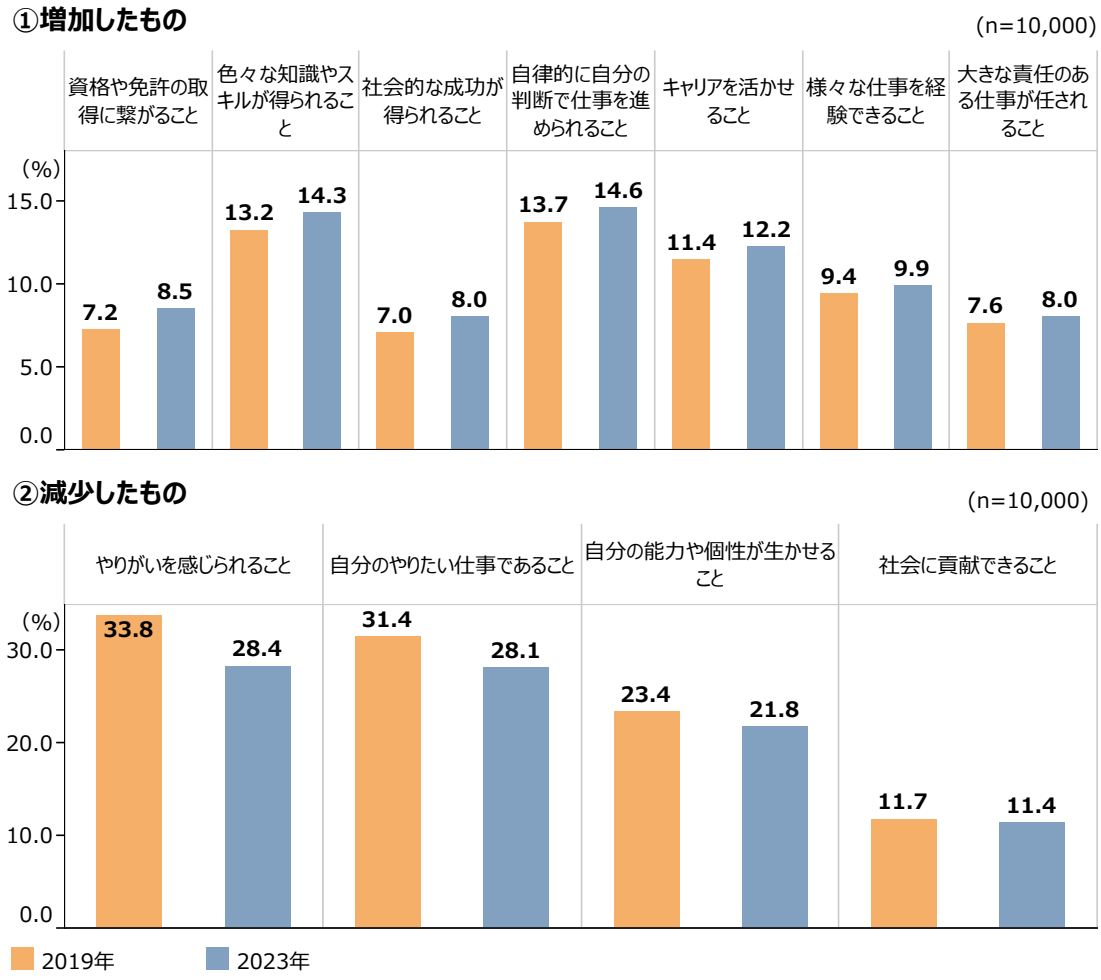


資料：（株）パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」より中小企業庁作成
（注）調査は2017年から開始しているが、当該設問は2019年以降に設定されたもの。

14　（株）パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」：同社が2017年から2023年の毎年２月から３月にかけて実施。調査対象は全国の15～69歳の有職者男女10,000人（性別及び年代は国勢調査の分布に従う）。

第2-1-26図は、第2-1-25図における2019年と2023年の数値を比較したものである。これを見ると、最も増加したのは「資格や免許の取得に繋がること」、次いで「色々な知識やスキルが得られること」であり、働き手は自身が成長できると感じられる仕事を求めていることが示唆される。一方、最も減少したのは「やりがいを感じられること」、次いで「自分のやりたい仕事であること」であり、いずれも全体の中で回答割合が高いもので、働き手が重視することについて、トレンドに変化が起きている可能性が示唆される。この結果から一概にいえないものの、働き手のニーズの変化にも目を向け、人材確保に向けた取組を検討していくことが重要と考えられる。

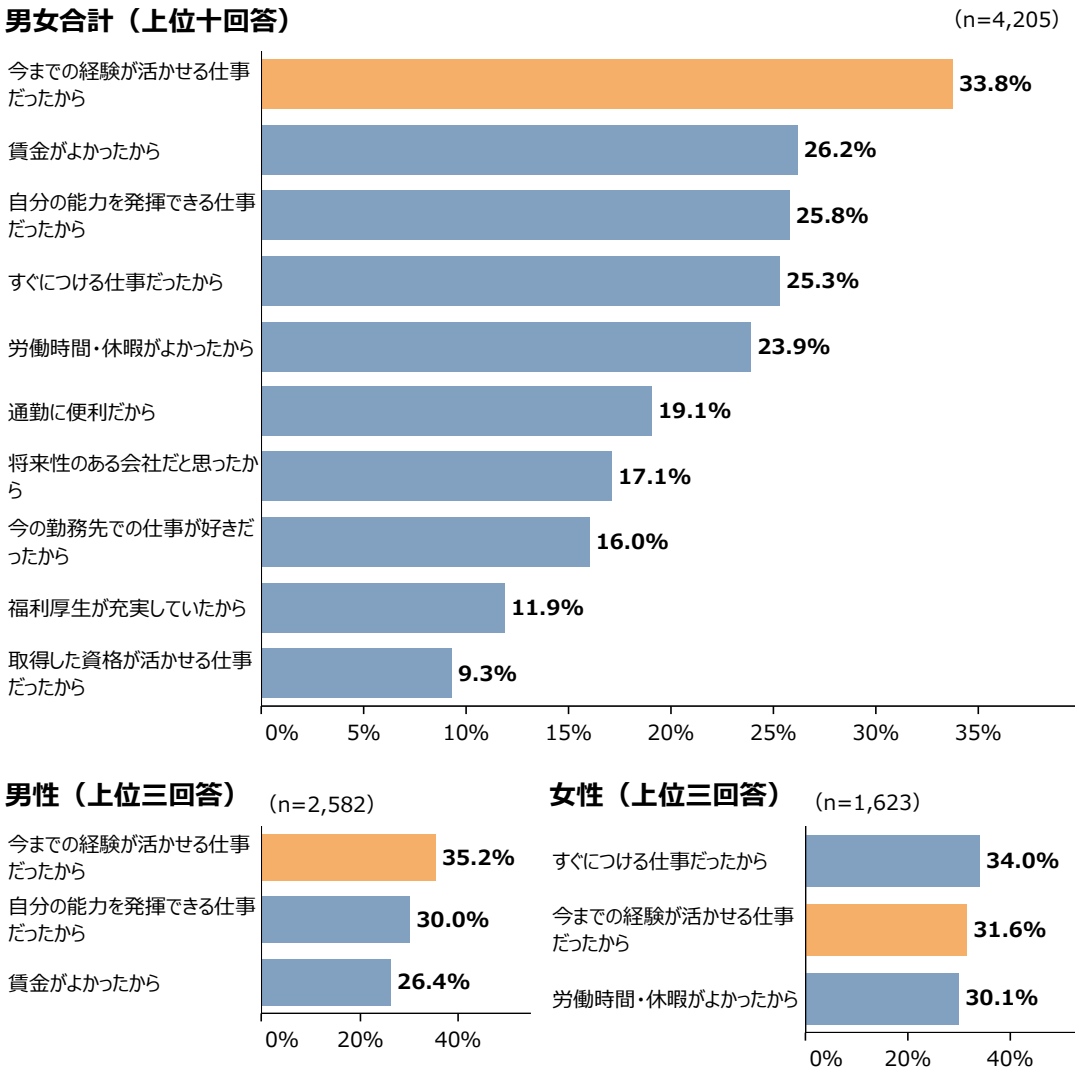
第2-1-26図　仕事内容を選ぶ上で重視すること（2019年と2023年の比較）



資料：（株）パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」より中小企業庁作成
（注）調査は2017年から開始しているが、当該設問は2019年以降に設定されたもの。

第2-1-27図は、転職者が今の勤務先で働こうと思った理由について確認したものである[15]。これを見ると、「今までの経験が活かせる仕事だったから」と回答する割合が男女共に高く、働き手が自身の経験や能力を発揮できる業務分担や配置を検討することが有効と考えられる。また、女性においては「労働時間・休暇がよかったから」など働き方も重視されており、こうしたことも踏まえて待遇や働き方を検討していくことが重要といえる。

第2-1-27図　今の勤務先（転職先）で働こうと思った理由



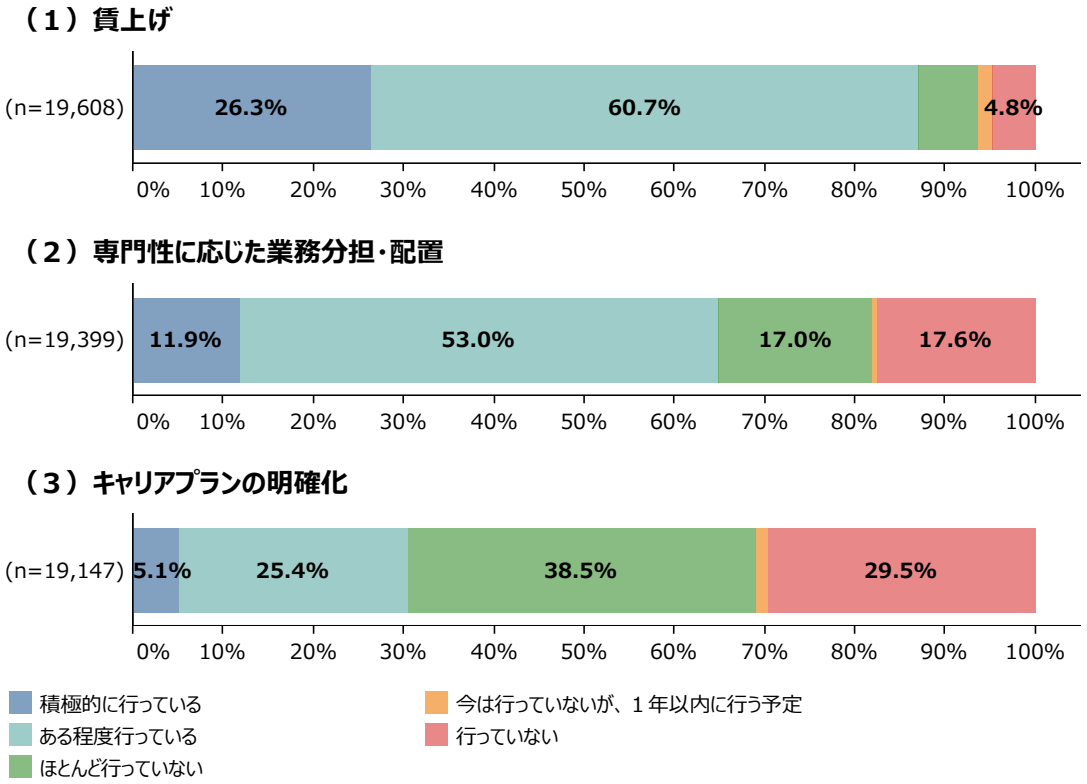
資料：独立行政法人労働政策研究・研修機構「JILPT　調査シリーズ　No.215
『ミドルエイジ層の転職と能力開発・キャリア形成～転職者アンケート調査結果～』」（2021年11月）
（注）1.現在の勤務先に、転職して入社した人に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

15 独立行政法人労働政策研究・研修機構が30歳以上55歳未満、フルタイム勤務者、正社員及び非正社員（嘱託・契約社員、派遣社員など）の男女を対象に、2020年12月にアンケート調査を実施。回答者数：転職経験者4,205人、転職未経験者2,498人の合計6,703人。

②定着に向けた取組

第2-1-28図は、人材の確保・定着に向けた人事関連施策への取組状況について確認したものである。これを見ると、「賃上げ」は８割以上、「専門性に応じた業務分担・配置」については６割以上の企業が「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答している一方、「キャリアプランの明確化」は、３割程度となっている。「キャリアプランの明確化」は先行研究[16]も指摘しているように、自身が成長する将来像を描けることが働き続けるモチベーションにつながる可能性があり、次の第2-1-29図では、同取組と人材の定着の関係性について見ていく。

第2-1-28図　人材の確保・定着に向けた人事関連施策への取組状況

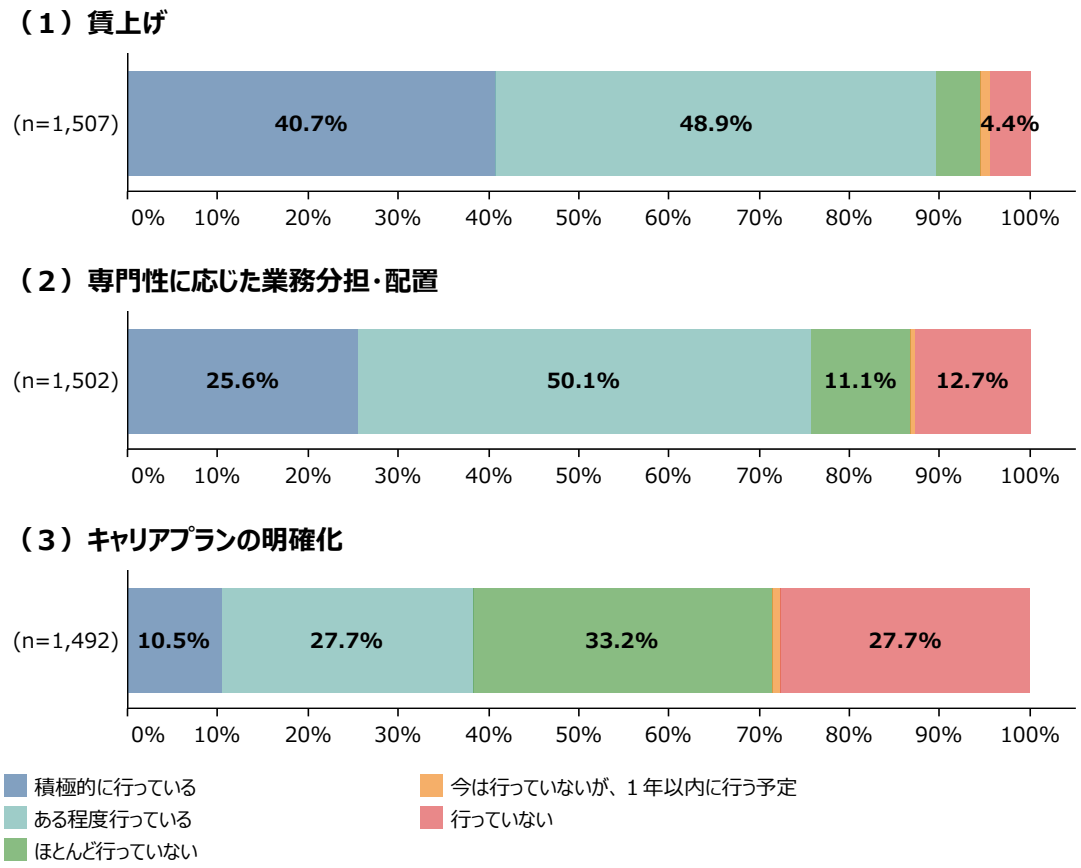


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）各取組について、「分からない」と回答した企業を除く。

16 日本政策金融公庫総合研究所（2018）

第2-1-29図は、第2-1-28図で確認した人材の確保・定着に向けた人事関連施策の取組状況について、中核人材・業務人材が十分に定着していると回答した企業のみを対象に集計したものである。これを見ると、人材が定着している企業では、いずれの取組についても第2-1-28図と比べて「積極的に行っている」割合が高く、比較的取組が進んでいることが分かる。このことから、人材の定着に対して、「賃上げ」、「専門性に応じた業務分担・配置」、「キャリアプランの明確化」が一定程度寄与している可能性が示唆される。

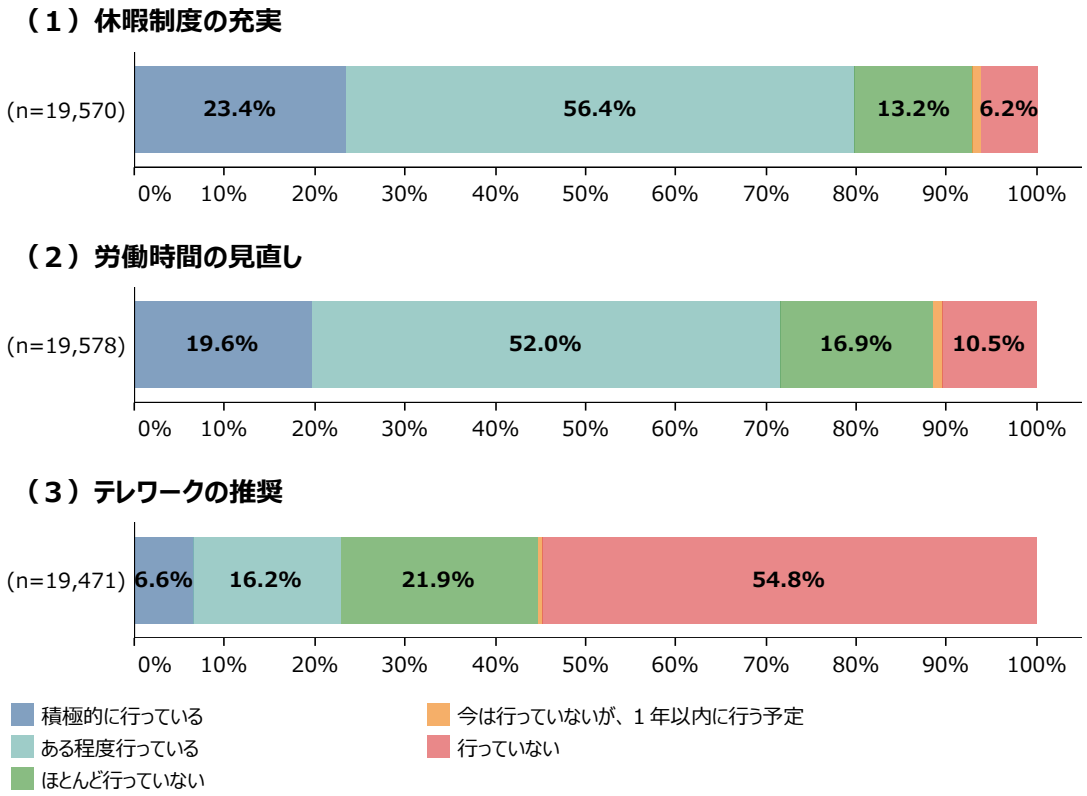
第2-1-29図　人材の確保・定着に向けた人事関連施策への取組状況（中核人材・業務人材が十分に定着している企業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.各取組について、「分からない」と回答した企業を除く。
2.中核人材及び業務人材について「十分に定着している」と回答した企業について集計したもの。

第2-1-27図では、特に女性が転職する際に働き方を重視している状況を確認した。第2-1-30図は、働き方改善に向けた取組状況について見たものであるが、ここでは、働き方改善につながり得る取組として、「休暇制度の充実」、「労働時間の見直し」、「テレワークの推奨」に着目した。これを見ると、「休暇制度の充実」、「労働時間の見直し」については、７割超の企業が「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答しており、多くの企業で取り組まれていることが分かる。一方、「テレワークの推奨」は、「行っていない」と回答した企業が過半数を占めていることが見て取れる。

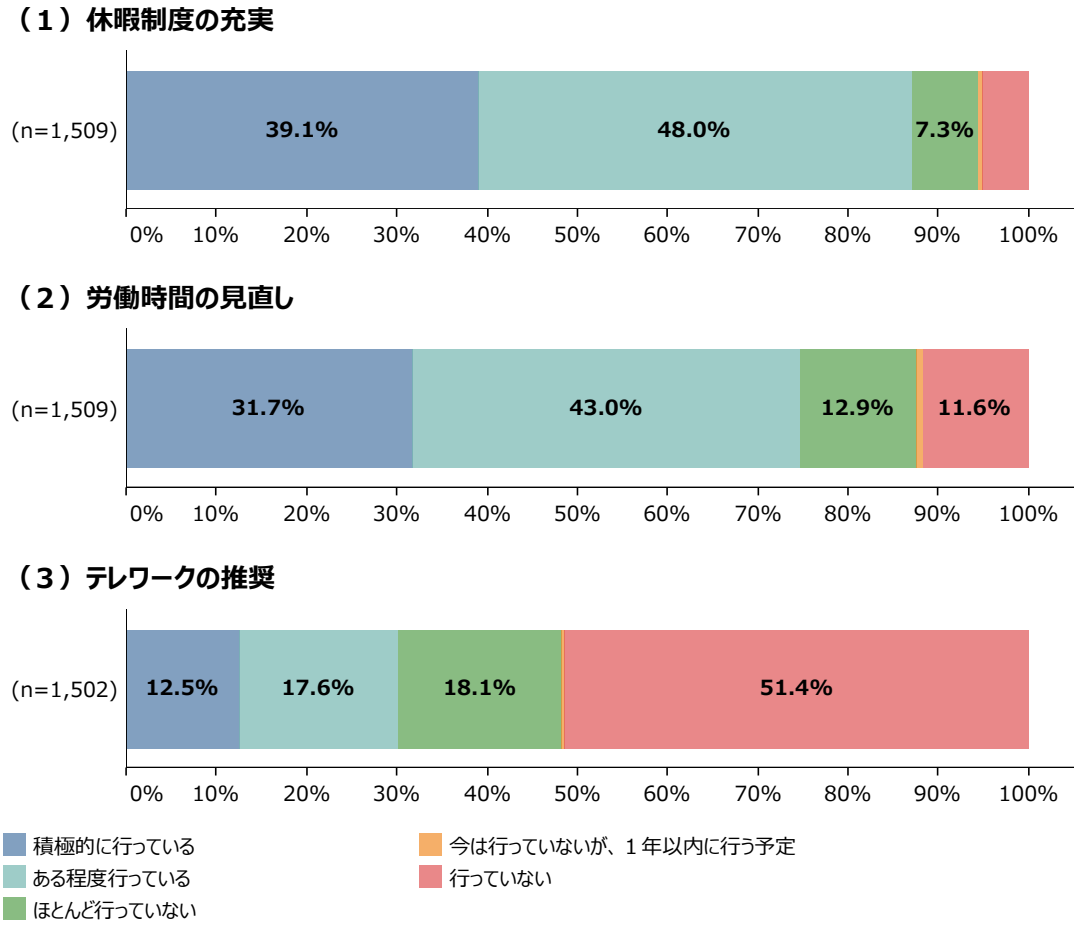
第2-1-30図　働き方改善に向けた取組状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）各取組について、「分からない」と回答した企業を除く。

第2-1-31図は、第2-1-30図で確認した働き方改善に向けた取組状況について、中核人材・業務人材が十分に定着していると回答した企業のみを対象に集計したものである。これを見ると、人材が十分に定着している企業では、いずれの取組についても第2-1-30図と比べて「積極的に行っている」割合が高く、比較的取り組まれていることが分かる。

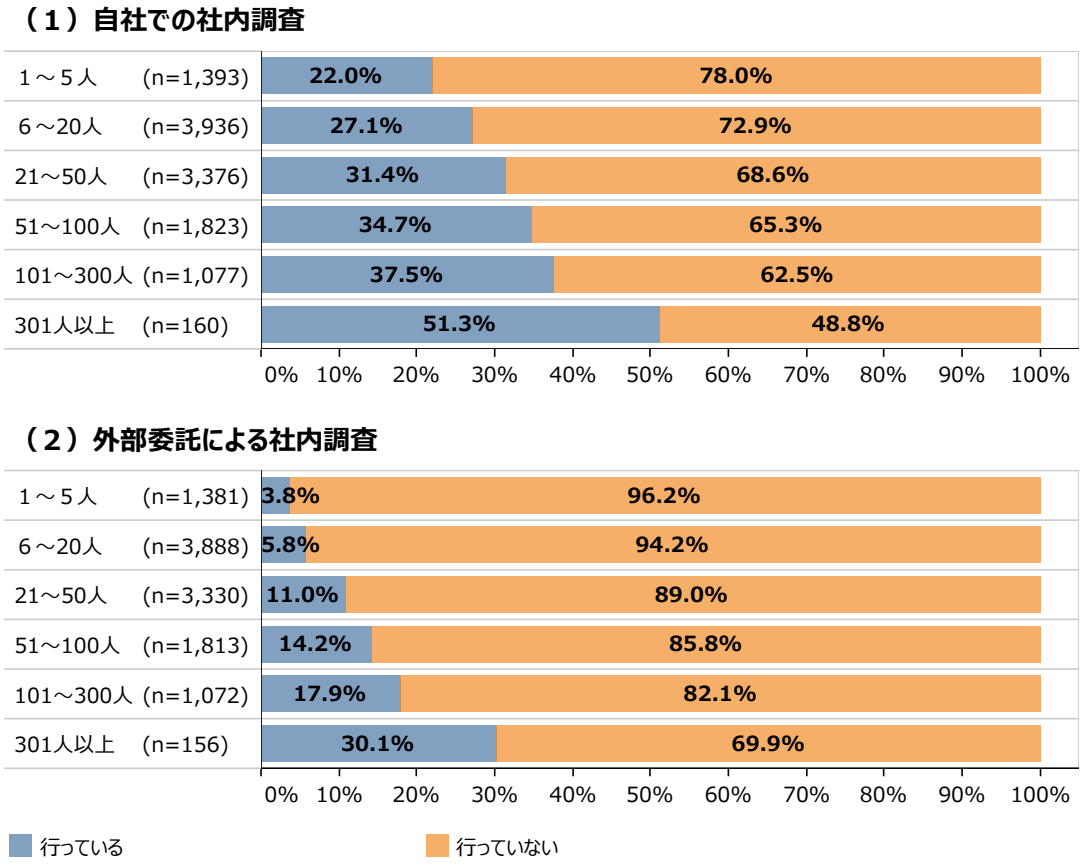
第2-1-31図　働き方改善に向けた取組状況（中核人材・業務人材が十分に定着している企業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.各取組について、「分からない」と回答した企業を除く。
2.中核人材及び業務人材について「十分に定着している」と回答した企業について集計したもの。

第2-1-32図は、従業員満足度を確認するための取組状況について確認したものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど、社内調査を行って従業員満足度を確認している様子が見て取れる。特に、「301人以上」の企業では、過半数が自社での社内調査を「行っている」ことが分かる。

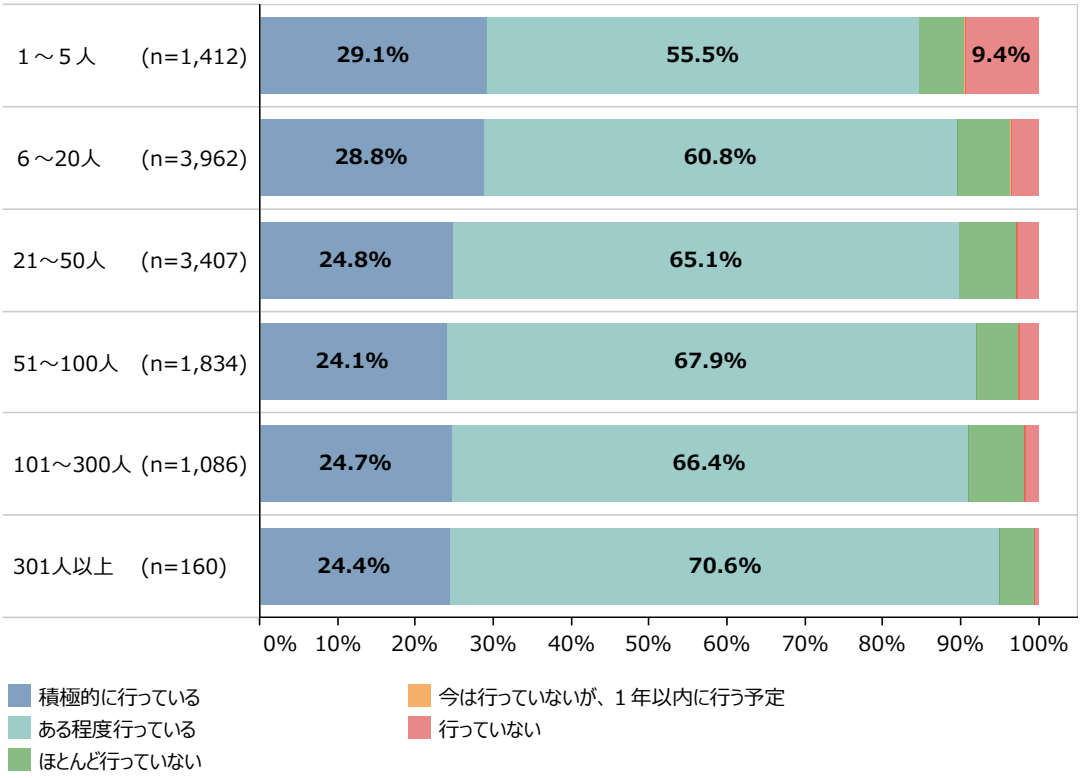
第2-1-32図　従業員満足度の確認のための取組状況（社内調査、従業員規模別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.従業員満足度を確認するための取組状況について聞いたもの。
2.各取組の取組状況について、「行っている」は、「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答した企業の合計。「行っていない」は、「ほとんど行っていない」、「今は行っていないが、1年以内に行う予定」、「行っていない」と回答した企業の合計。「分からない」と回答した企業を除く。

第2-1-33図は、従業員満足度を確認するための取組として日常のコミュニケーションにどの程度取り組んでいるかを確認したものである。これを見ると、従業員規模の小さい企業ほど「積極的に行っている」と回答している傾向にあり、従業員規模の小さい企業では、社内調査をせずとも日々のコミュニケーション等で満足度を確認できている可能性もある。一方で、「行っていない」と回答する企業も従業員規模の小さい企業ほど多く、必要性の有無が企業によってはっきりと分かれている可能性がある。

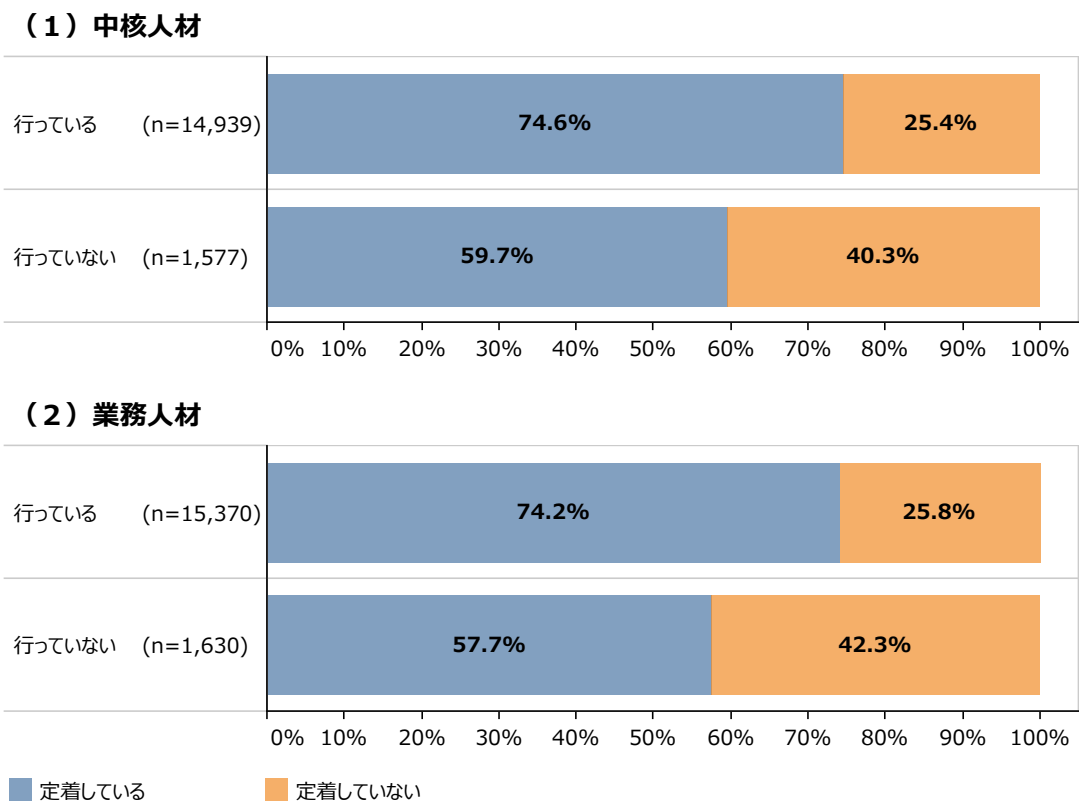
第2-1-33図　従業員満足度の確認のための取組状況（日常のコミュニケーション、従業員規模別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.従業員満足度を確認するための取組として、どの程度行っているかを聞いたもの。
2.従業員満足度の確認のための取組のうち、「日常のコミュニケーション」の取組状況について、「分からない」と回答した企業を除く。

第2-1-34図は、第2-1-33図で示した日常のコミュニケーションの取組状況別に、中核人材及び業務人材の定着状況を見たものである。これを見ると、日常のコミュニケーションを「行っている」企業の方が、「行っていない」企業に比べて、中核人材・業務人材のいずれも定着していることが分かる。このことから、社内調査といった大がかりな取組でなくとも、日常のコミュニケーションを取っていくことが、人材の定着につながり得ることが示唆される。

第2-1-34図　中核人材・業務人材の定着状況（日常のコミュニケーションの取組状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.日常のコミュニケーションの取組状況について、「行っている」は「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答した企業の合計。「行っていない」は「ほとんど行っていない」、「今は行っていないが、１年以内に行う予定」、「行っていない」と回答した企業の合計。「分からない」と回答した企業を除く。
2.中核人材、業務人材の定着状況について、「定着している」は「十分に定着している」、「ある程度定着している」と回答した企業の合計。「定着していない」は、「あまり定着していない」、「全く定着していない」と回答した企業の合計。「分からない」と回答した企業を除く。

③まとめ

本項では、中小企業の人材確保における「定着」につながり得る取組について確認した。第２項で確認したように、新規採用は中小企業にとって難しい状況にあるが、人材の確保は採用して終わるわけではなく、その人材に自社の企業活動に貢献し続けてもらう必要がある。そのためには、働き手から働き続けたいと思われるような職場を目指し、職場づくりに取り組むことで、定着を促すことも重要であると考えられる。

事例2-1-4では、人材の定着を会社単位ではなく地域単位で捉え、会社の枠を超えた研修等の人材交流を通じ、地域の企業と連携して人材育成と同時に定着率の向上に取り組む企業の事例を紹介する。

事例
2-1-4

会社の枠を超えた新入社員研修や人材交流を通じ、人材の育成と定着に取り組む企業

所在地　新潟県燕市
従業員数　114名
資本金　2,000万円
事業内容　金属製品製造業

株式会社新越ワークス

▶ 人材不足の課題に、地域の企業と連携して対応

新潟県燕市の株式会社新越ワークスは、1963年に金網の製造工場として創業し、現在は主に業務用厨房機器の製造販売を手掛ける企業である。1980年代には金属加工の技術を応用してキャンプ用品にも進出し、「UNIFLAME」というブランドで全国に展開。近年のキャンプ用品市場の拡大もあって、売上げ全体の５割程度を占めるまでに成長している。燕地域は金属加工業の集積地であり、地域全体で技術者を確保していく必要があるが、地域内の多くの企業が人材不足に悩んでおり、同社も例外ではない。そのような中で、2022年に32歳で同社の代表に就任した山後佑馬社長は、地域の企業と連携し、新入社員を対象とした合同研修会の開催や、中堅社員を対象とした技術者同士の相互出向など、人材の採用拡大・育成・定着を図るための独自の人事施策を展開している。

▶ 人事担当者の発案で、他社の若手社員と合同で新入社員の研修会を開催

同社が2022年から他社の若手社員と合同で開始した新入社員の研修会は、人事担当者のアイデアから始まった。発案した安達彩主任は「人事や採用について他社の取組や工夫を知らないままではいけないと思い、企業合同の採用説明会に足を運んだ。そこで、人が集まっている企業のブースに目を付けて、人事担当者に声を掛けたところ、合同で新入社員研修をやってみようという話になった」と振り返る。研修は、若手社員による会社説明（プレゼン）の後、各社混合のグループワークを実施。研修後には懇親会も行い、交流の場も提供している。新入社員と若手社員の双方に好評で、2023年９月には第２回を実施した。参加した新入社員の本宮信也氏は「地域の他社のことを、それぞれの会社の先輩に聞けて勉強になった」と語る。安達主任も「ほかの会社の良いところを、合同研修会に参加した社員が社内に還元してくれる。自社に足りないものに気付くことができ、業務改善につなげられることがありがたい」と効果を感じている。このような取組もあり、直近３年における同社の新入社員の定着率は100％を達成。入社後の研修体制などが評判となり、2023年は７名の新入社員の採用にも成功している。

▶ 社員の「自分で考え、改善する力」を会社の強みとして、社員が声を出せる職場へ

毎年入社する新入社員の存在は、日々の業務への改善意識や、社内全体の育成意識の醸成にもつながっている。同社では、「新入社員の仕事は失敗すること」との認識が社内に浸透している。失敗を責めるのではなく、改善につなげていく、という意識付けが管理層にできているという。また、新入社員や若手社員に限らず、中堅社員にも他社との交流を促す取組を開始しており、地域の同業他社に一定期間出向させることで、他社の技術や職場環境を学んでもらうほか、自社とのギャップを肌で感じてもらうことで自社の改善につなげている。「社員たちに、自分で考え、改善する力が身に付いてきた。学ぶ機会を自ら探し知識を習得する社員が増え、それが会社の強みにもなっている。今後も、チャレンジしたいことを声に出せる職場にしていきたい」と山後社長は語る。


本宮信也氏（左）、山後佑馬社長（中央）、安達彩主任（右）


本社社屋


同社の製品

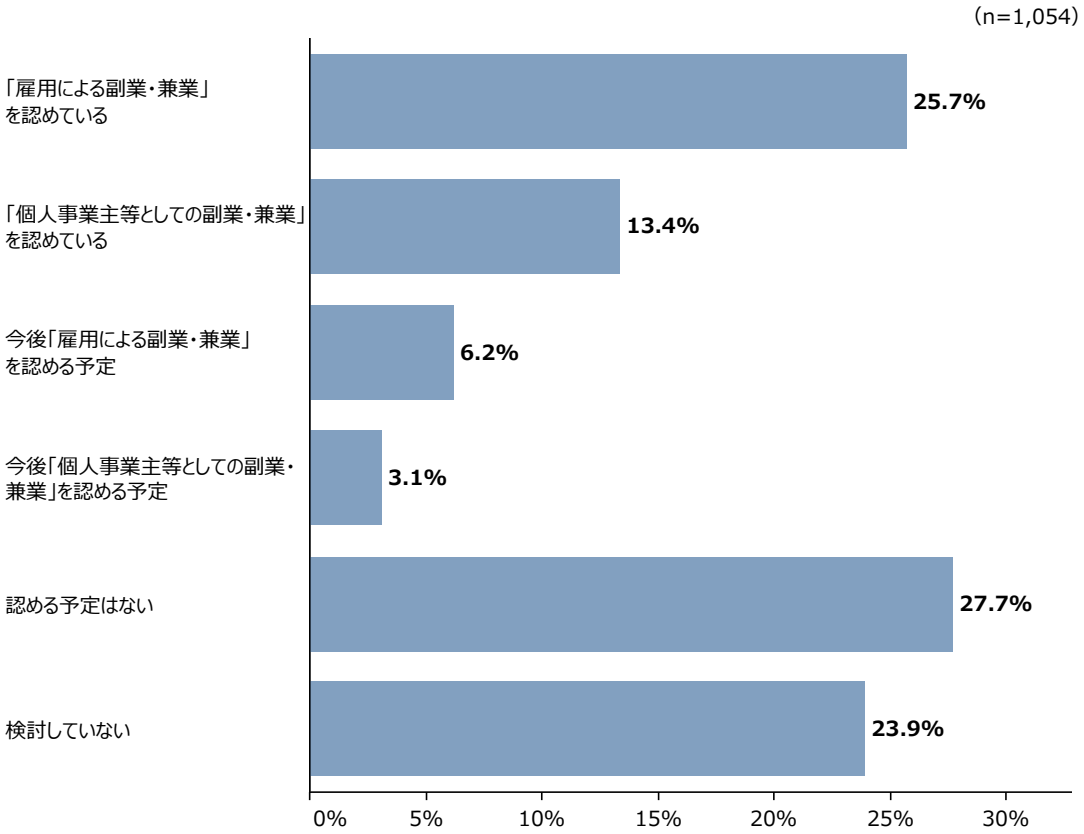
第2節　多様な人材の活用

本節では、副業・兼業人材の活用、シニア人材等の活用といった、多様な人材活用の取組状況について確認する。また、中小企業における人材活用においては外国人労働者の活用が有効なケースもあり、その活用状況等についても確認する。

1．副業・兼業人材

「従業員の『副業・兼業』に関するアンケート調査」[17]を用いて、「副業・兼業」に関する実態を確認する。**第2-1-35図**は、従業員の社外での副業・兼業の可否について確認したものである。これを見ると、約３割の企業が「『雇用による副業・兼業』を認めている」あるいは「今後『雇用による副業・兼業』を認める予定」と回答しているのに対し、「認める予定はない」は27.7%、「検討していない」は23.9%と、合わせて約半数であった。

第2-1-35図　従業員の社外での副業・兼業の可否

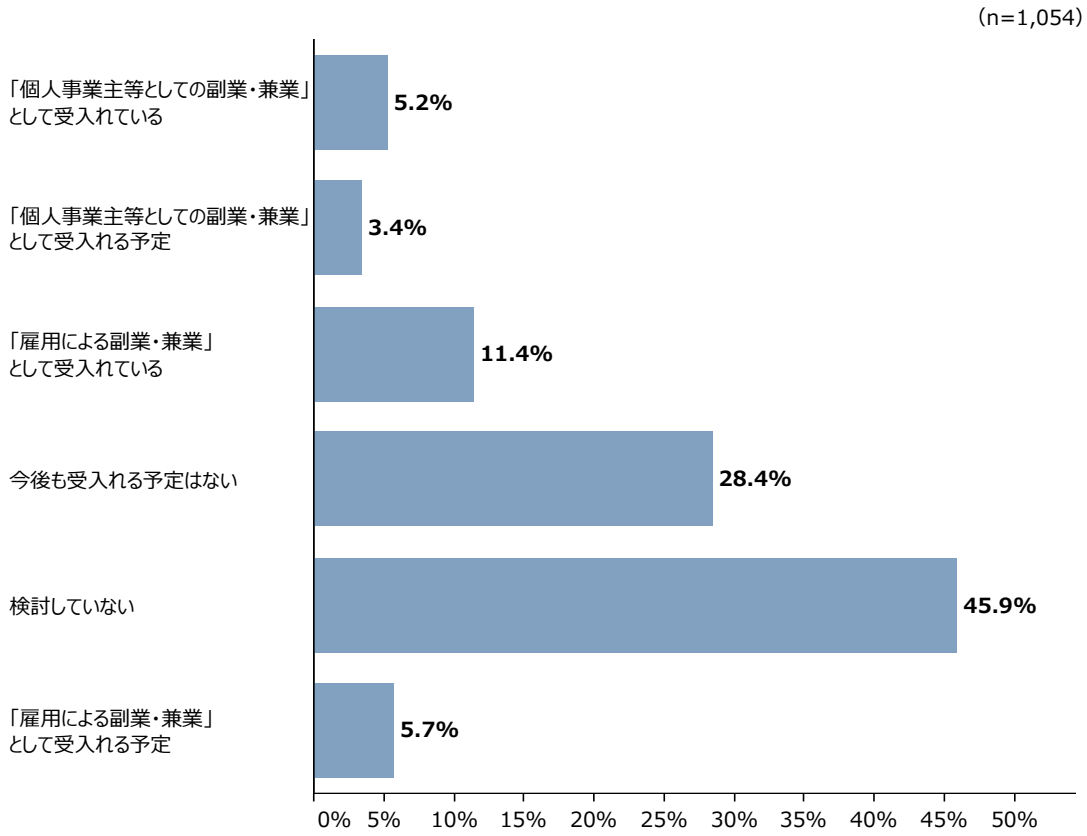


資料：公益財団法人産業雇用安定センター「従業員の『副業・兼業』に関するアンケート調査」
（注）1.「雇用による副業・兼業」は、他社に従業員として雇用されることによる副業・兼業。
2.「個人事業主等としての副業・兼業」は、自営業やフリーランスを指し、委託契約や請負契約等により副業・兼業を行う場合など。

17　公益財団法人産業雇用安定センターが2023年６月から７月にかけて実施。調査対象数：7,609社（センター賛助会員企業等）、回答数：1,054件（回答率：13.9%）。なお、回答企業の従業員規模は、100人未満：39.0%、～300人未満：26.0%、～1,000人未満：17.0%、～5,000人未満10.1%、5,000人以上8.0%と、大企業が含まれていると考えられる点に留意。

第2-1-36図は、同調査を用いて、他社の従業員（常用労働者）を「副業・兼業」で受け入れているかを確認したものである。これを見ると、約７割の企業が「検討していない」、「今後も受入れる予定はない」と回答している。

第2-1-36図　社外からの「副業・兼業」人材の受入れ有無について



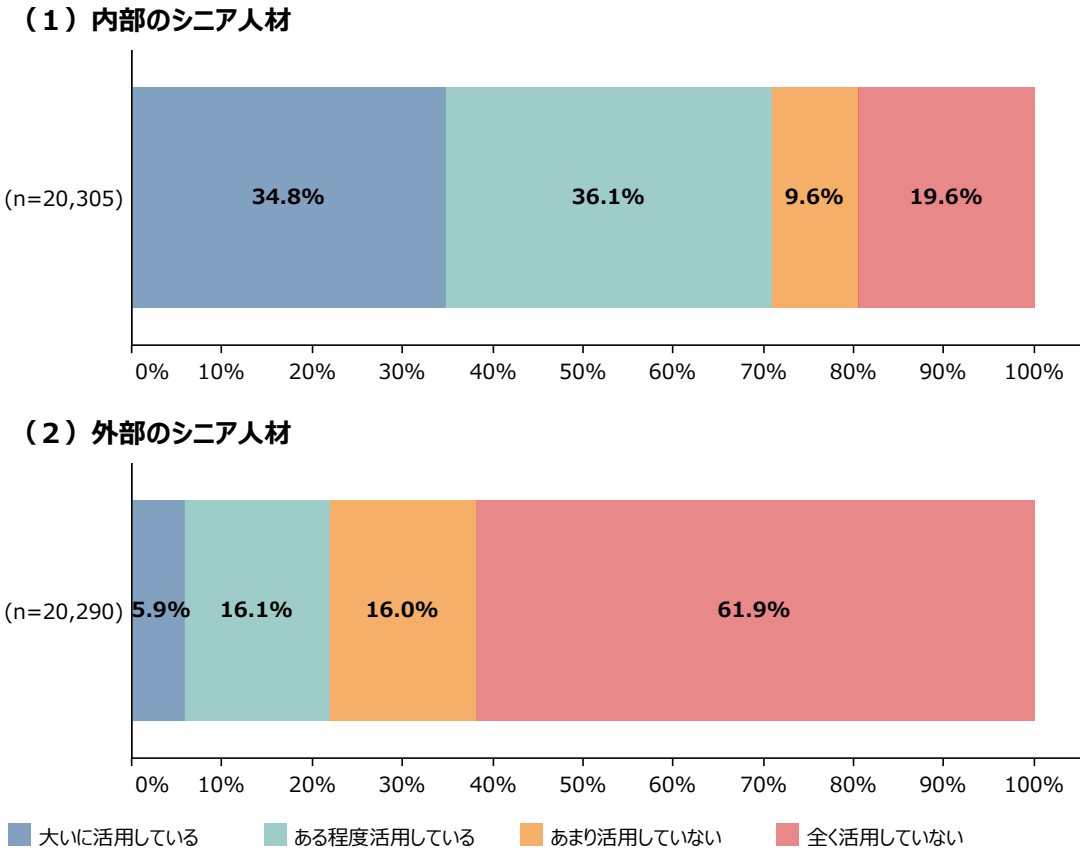
資料：公益財団法人産業雇用安定センター「従業員の『副業・兼業』に関するアンケート調査」
（注）1.「雇用による副業・兼業」は、他社に従業員として雇用されることによる副業・兼業。
2.「個人事業主等としての副業・兼業」は、自営業やフリーランスを指し、委託契約や請負契約等により副業・兼業を行う場合など。

ここまで、従業員に副業・兼業の実施を認めているか、また、副業・兼業人材の活用状況について確認した。副業・兼業人材の活用が広がるためには、企業において従業員に副業・兼業を認める取組と、副業・兼業人材を活用していこうとする取組の両方が広がっていく必要があると考えられる。今回の結果からは一概にいえないものの、副業・兼業人材の活用が広がる余地は大きいと考えられる。

2．シニア人材

第2-1-37図は、シニア人材の活用状況を内部のシニア人材、外部のシニア人材に分けて確認したものである。これを見ると、内部のシニア人材の活用が進む一方、外部のシニア人材の活用があまり進んでいない状況が分かる。

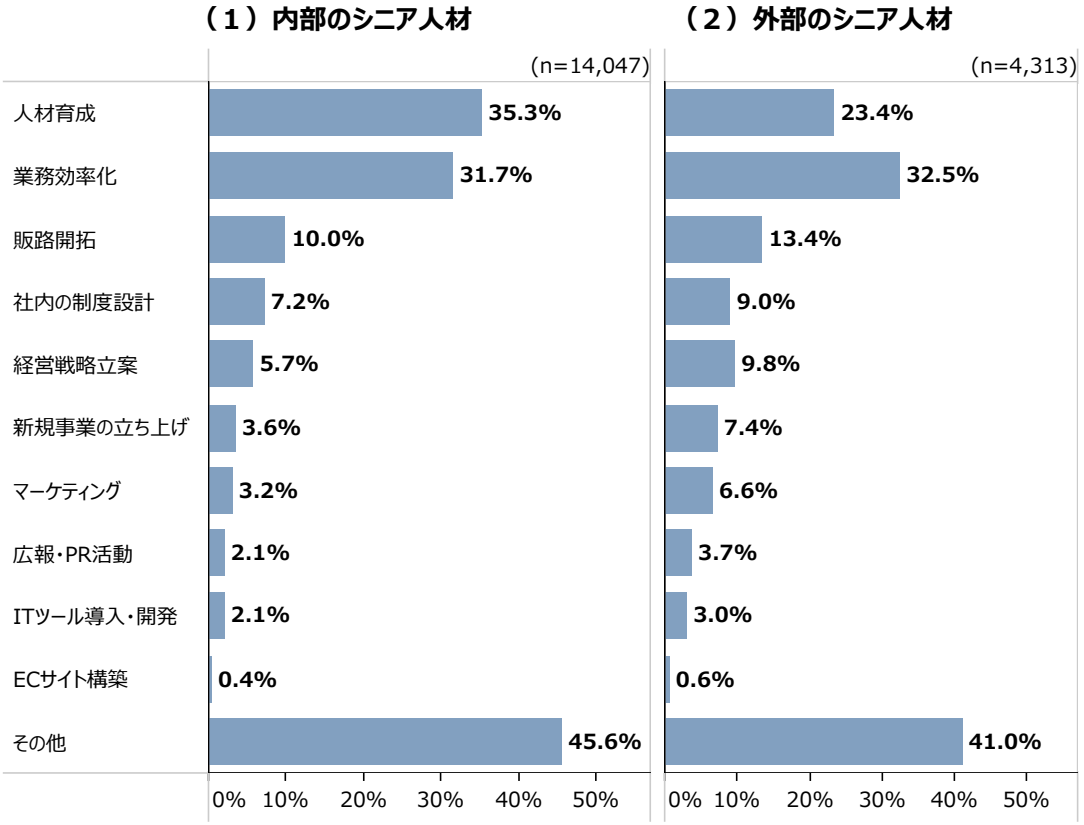
第2-1-37図　シニア人材の活用状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）ここでいう「内部のシニア人材」とは、定年引上げ、再雇用制度の活用、定年の廃止等により自社に所属している人材を指す。

第2-1-38図は、シニア人材を活用している企業における、シニア人材の活用場面について見たものである。これを見ると、内部のシニア人材、外部のシニア人材いずれも「人材育成」、「業務効率化」などのために活用している企業が多いことが見て取れる。「人材育成」については、第2-1-8図及び第2-1-9図において「指導する人材の不足」が人材育成に取り組む上での課題として多く挙げられていることを確認したが、熟練工などのシニア人材が育成の場面で活躍している状況などが考えられる。

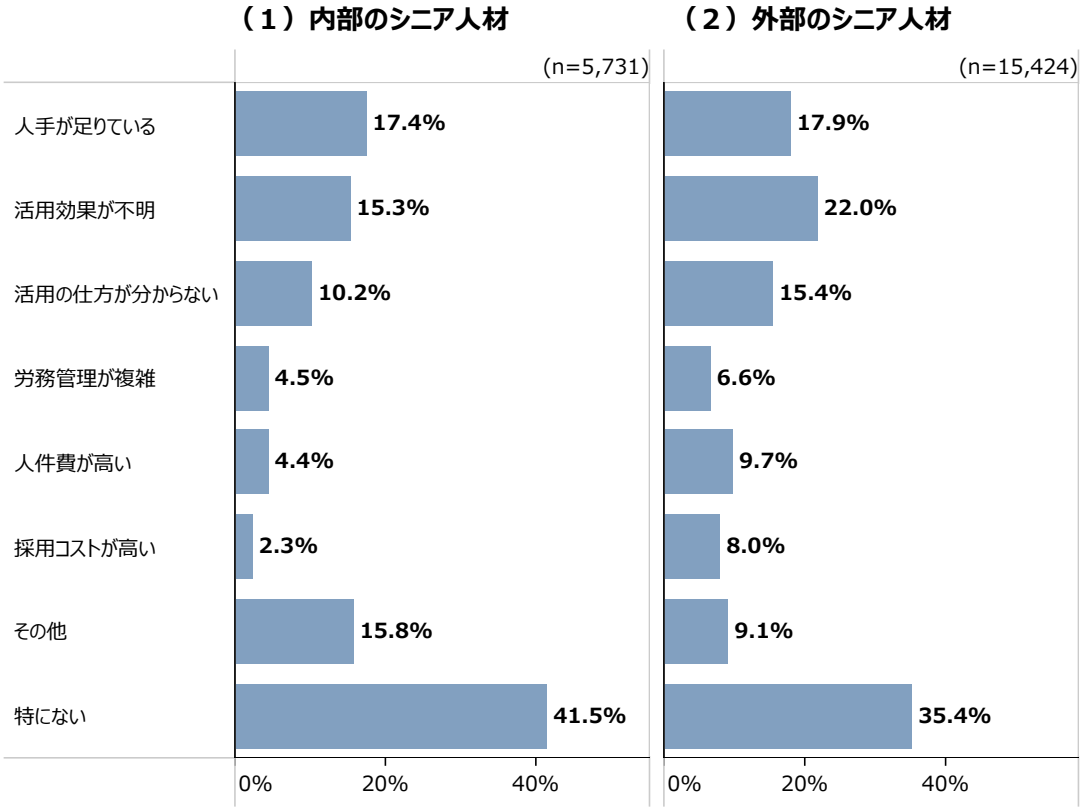
第2-1-38図　シニア人材の活用場面



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.それぞれのシニア人材について、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した企業に聞いたもの。
3.ここでいう「内部のシニア人材」とは、定年引上げ、再雇用制度の活用、定年の廃止等により自社に所属している人材を指す。

第2-1-39図は、シニア人材を活用していない企業における、シニア人材を活用していない理由について確認したものである。これを見ると、「活用効果が不明」と回答する企業の割合が、内部のシニア人材においては「人手が足りている」に次いで2番目に高く、外部のシニア人材においては最も高い。

第2-1-39図　シニア人材を活用していない理由



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.それぞれのシニア人材について、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した企業について集計したもの。
3.ここでいう「内部のシニア人材」とは、定年引上げ、再雇用制度の活用、定年の廃止等により自社に所属している人材を指す。

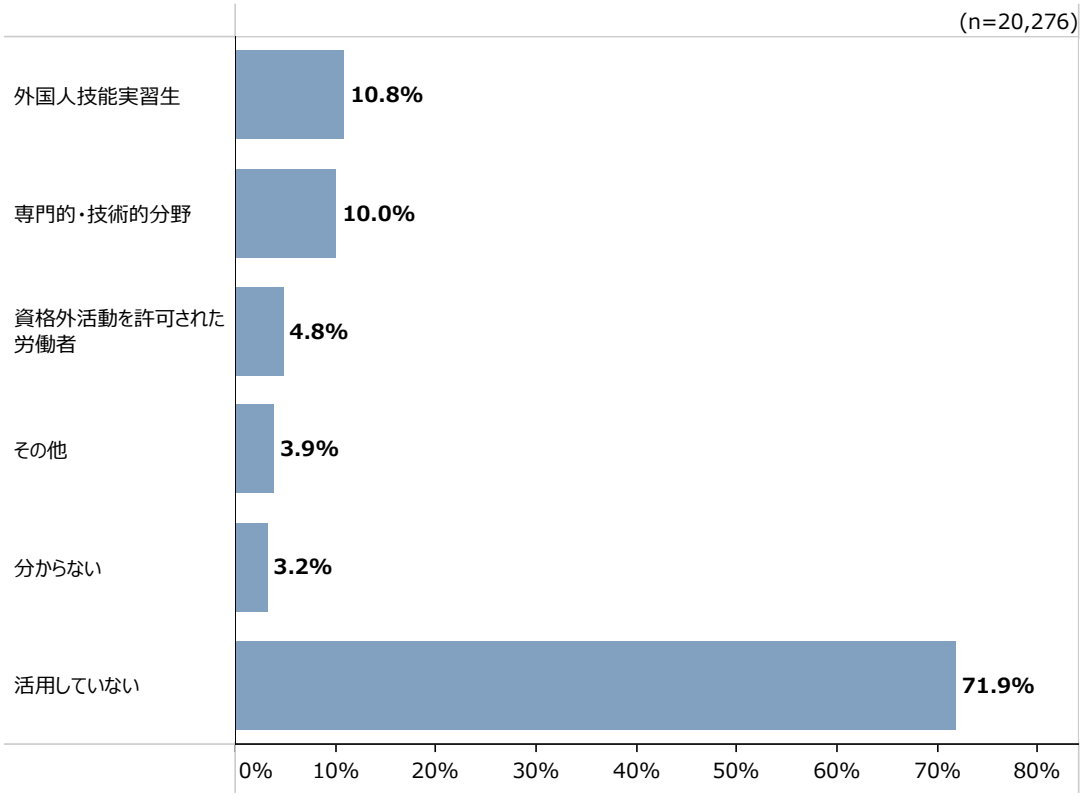
ここまで、シニア人材について、中小企業における活用状況及び活用していない理由を確認した。特に、活用していない理由においては「活用効果が不明」、「活用の仕方が分からない」など、シニア人材の具体的な活用イメージ[18]が湧いていない中小企業も一定数存在することが示唆された。

18 「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」では、シニア人材の活用について「固定観念にとらわれず、長年培った経験・ノウハウが豊富なシニア人材」を活用し、「人材層や働き方の視野を広げ」ることが、人材に関する課題解決につながり得ると説明している。

３．外国人労働者

第2-1-40図は、現在の外国人労働者の活用状況について見たものである。「活用していない」企業が７割超と大半を占めるが、「外国人技能実習生」、「専門的・技術的分野」、「資格外活動を許可された労働者」などの外国人労働者を活用している企業もそれぞれ一定数存在する。第1-3-15図では外国人労働者の採用意向を確認したが、今後更に拡大していく可能性が考えられる。

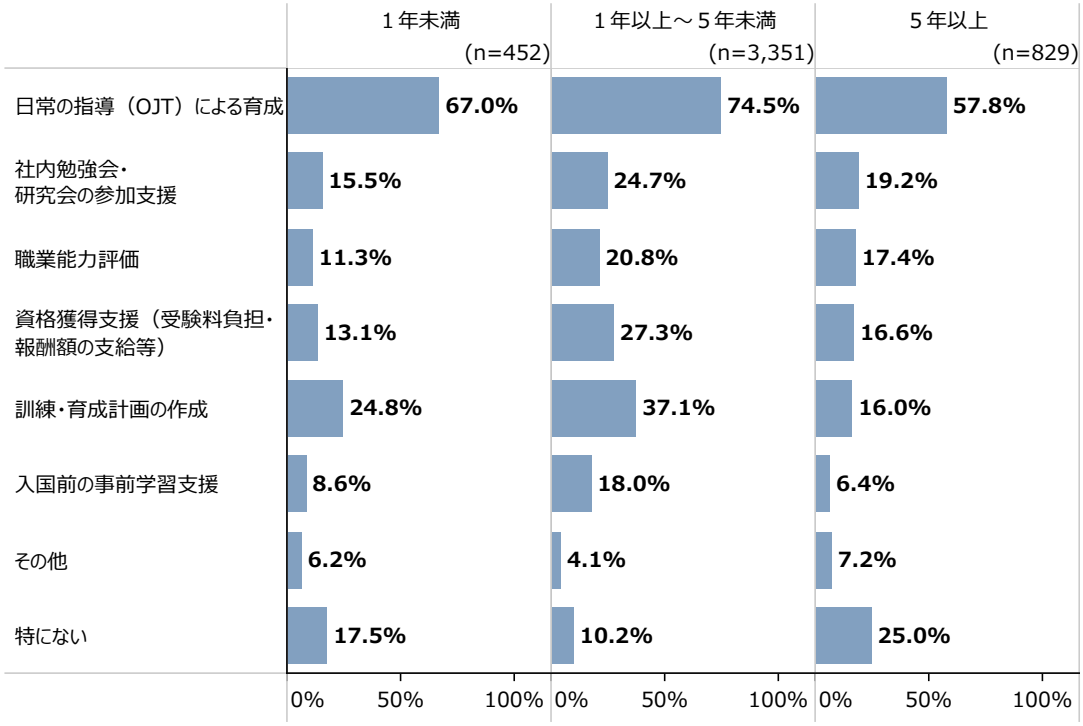
第2-1-40図　外国人労働者の活用状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.「専門的・技術的分野」には、技術者、研究者等の高度人材や特定技能等が該当する。

第2-1-41図は、外国人労働者の平均勤続年数別に、育成・技能形成の取組を確認したものである。これを見ると、最も主要な活動は「日常の指導（OJT）による育成」であり、「１年以上～５年未満」と回答した企業は、「１年未満」と回答した企業に比べ、各活動に取り組んでいる企業の割合が高いことが分かる。また、「５年以上」と回答した企業では、「１年以上～５年未満」と回答した企業に比べて、各活動に取り組んでいる企業の割合がおおむね低くなっていることから、一定程度育成・技能形成が済み、育成コストが減少している可能性が示唆される。

第2-1-41図　外国人労働者の育成・技能形成の取組（平均勤続年数別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.平均勤続年数について、「１年以上～５年未満」は、「１年以上～３年未満」、「３年以上～５年未満」と回答した企業の合計。「５年以上」は、「５年以上～10年未満」、「10年以上」と回答した企業の合計。
3.外国人労働者の平均勤続年数について、「分からない」と回答した企業を除く。

ここまで、中小企業における外国人労働者の活用状況について確認した。外国人労働者の受入れに係る制度[19]を活用し、長期にわたる人材の定着を図りながら、必要な人材を確保していくことが重要といえよう。

19　第１部第３章第２節では、「育成就労」制度について紹介している。

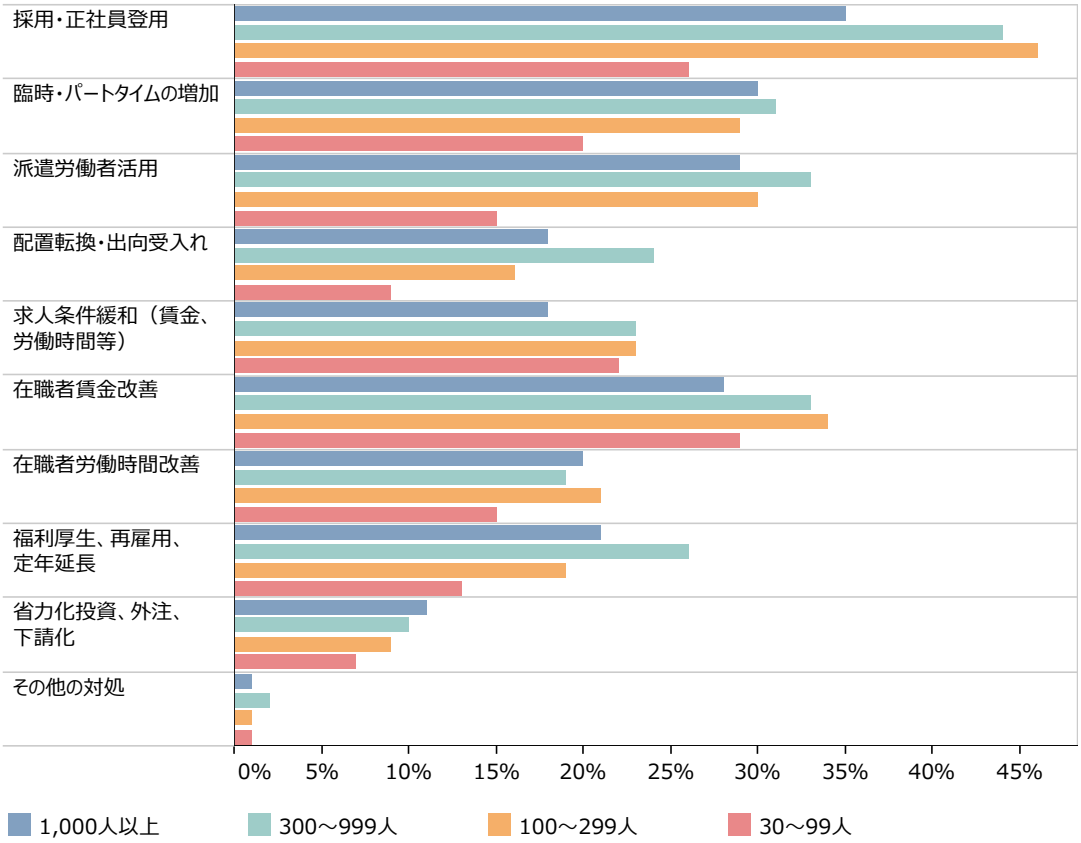
第３節　省力化投資

第1-3-19図で確認したように、我が国において将来的な就業者数の減少が予測されている中、人手に依存しないオペレーションの構築と、そのための設備投資といった取組により、人手不足に対応していく方法もある。

本節では、そのような省力化投資に対する中小企業の取組状況を確認し、その期待される効果について分析を行っていく。

第1-3-9参考３図（再掲）は、厚生労働省「労働経済動向調査」を用いて確認したものであるが、人手不足対応の取組として、多くの企業で「採用・正社員登用」が行われている一方、省力化投資を行っている企業は比較的少数で、中小企業における省力化投資への取組は拡大の余地が大きいといえる。

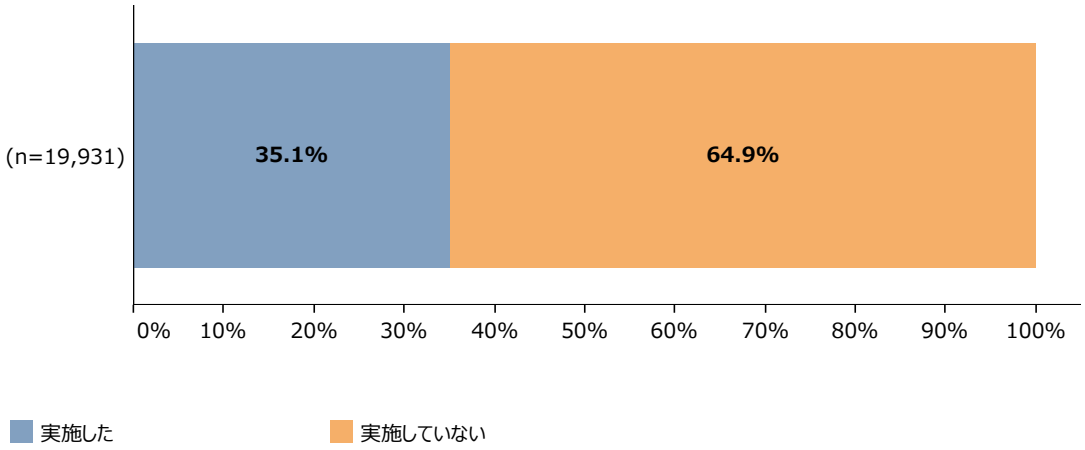
第1-3-9参考３図　人手不足対応の取組の内訳（企業規模別）（再掲）



資料：厚生労働省「令和５年労働経済動向調査年次報告書」（令和５年８月調査）より中小企業庁作成
（注）1.調査対象事業所（人手不足対応を行っていない先も含む）における取組割合を算出。
2.取組については複数回答。

第2-1-42図は、人手不足対応を目的とした設備投資の実施有無を見たものである。人手不足対応を目的とした設備投資について、直近５年間での実施有無を確認したところ、約35％の企業が「実施した」と回答している。

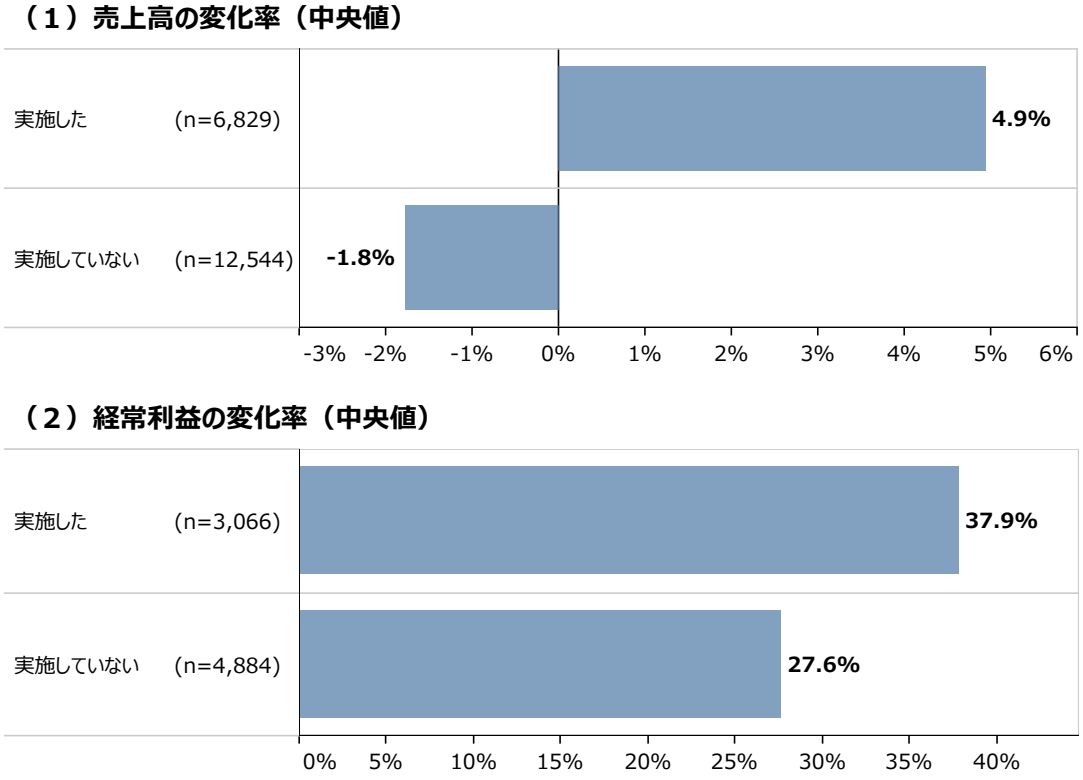
第2-1-42図　人手不足対応を目的とした設備投資の実施有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）人手不足対応を目的とした設備投資を、直近５年間に実施したか聞いたもの。

第2-1-43図は、人手不足対応を目的とした設備投資の実施有無別に、売上高・経常利益率の変化率を見たものである。これを見ると、「実施した」と回答した企業では、「実施していない」と回答した企業に比べ、売上高・経常利益共に増加していることが分かる。この結果から一概にはいえないが、人手不足対応を目的とした設備投資の実施が、業績の向上に寄与している可能性が示唆される。

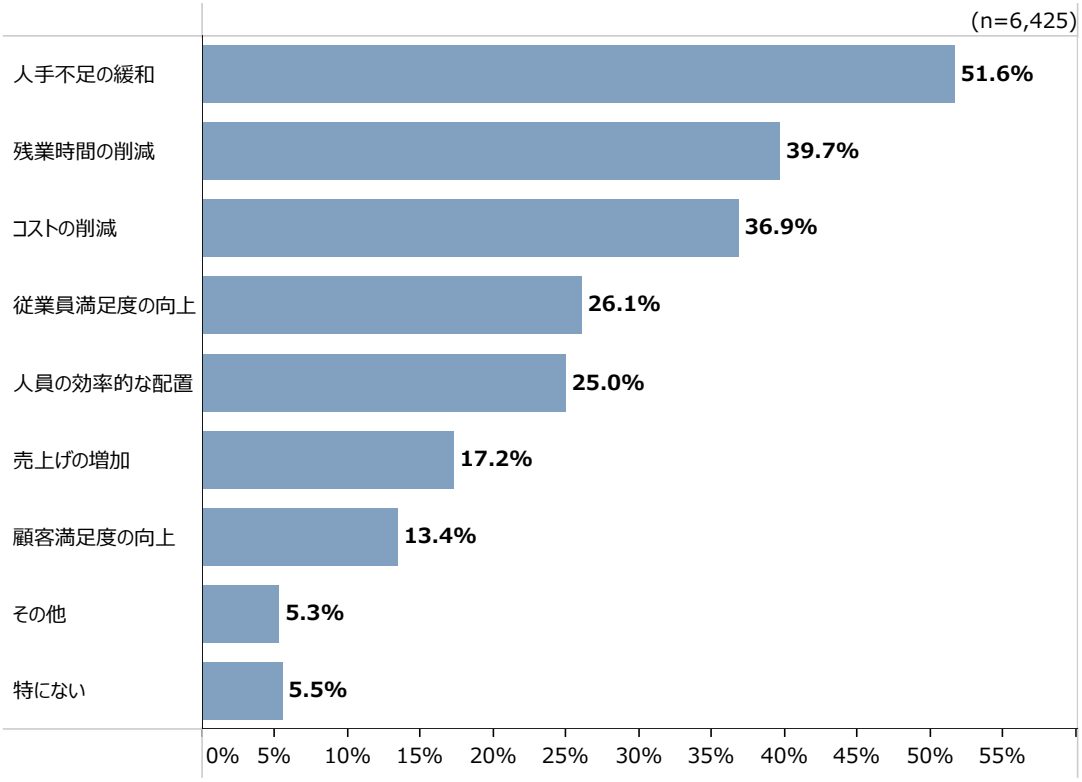
第2-1-43図　売上高・経常利益の変化率（人手不足対応を目的とした設備投資の実施有無別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.人手不足対応を目的とした設備投資は、直近５年間の実施有無を聞いたもの。
2.売上高及び経常利益の変化率は、2022年と2017年を比較して算出したもの。
3.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率0.1%、経常利益の変化率31.2%。

第2-1-44図は、人手不足対応を目的とした設備投資の効果を見たものである。これを見ると、「人手不足の緩和」と回答する企業の割合が過半数で最も高く、次いで、「残業時間の削減」、「コストの削減」と回答する割合が高い。

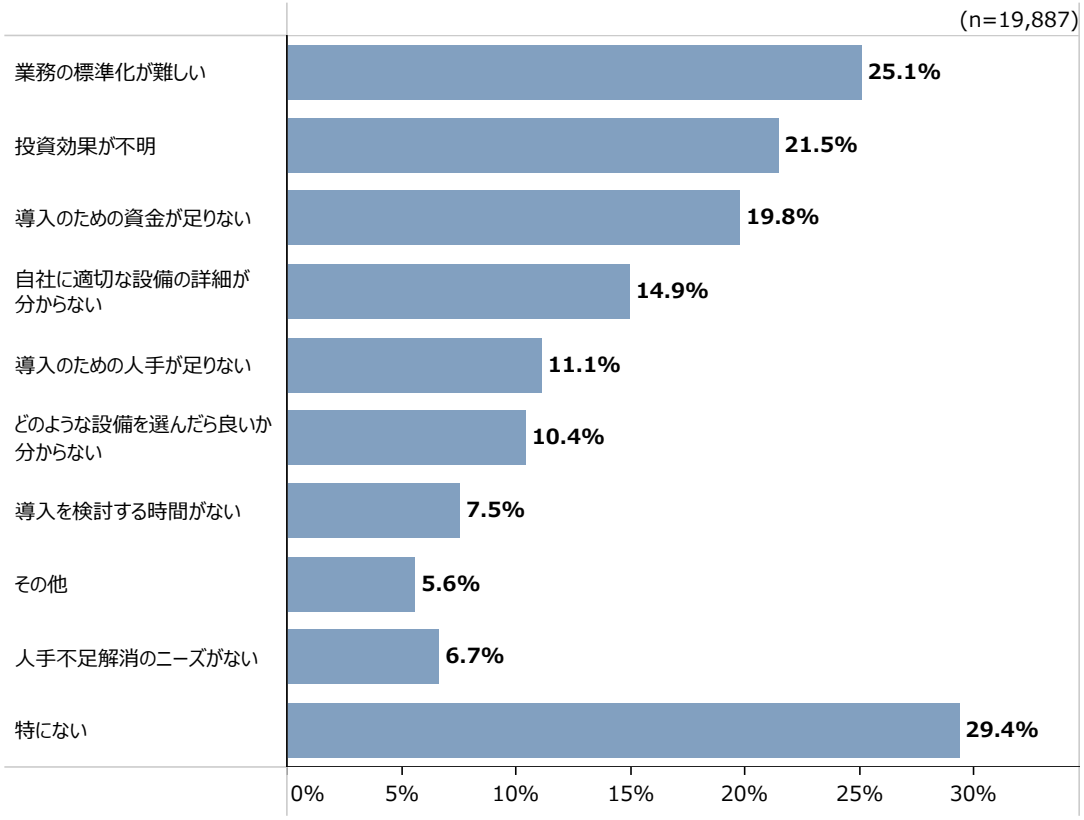
第2-1-44図　人手不足対応を目的とした設備投資の効果



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.人手不足対応を目的とした設備投資を直近５年間に「実施した」と回答した企業について集計したもの。

第2-1-45図は、人手不足対応を目的とした設備投資の検討における課題について確認したものである。「特にない」と回答した企業を除くと「業務の標準化が難しい」と回答する企業の割合が最も高く、次いで、「投資効果が不明」、「導入のための資金が足りない」と続いており、様々な課題が挙げられていることが分かる。

第2-1-45図　人手不足対応を目的とした設備投資の検討における課題



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

本節では、中小企業における省力化投資の活用状況と、活用によって期待される効果や課題について確認した。省力化投資は、人手不足の緩和だけでなく、業務効率化による売上増加や、業務時間の削減などにより様々な取組が行える可能性もあるなど、多様な効果が期待される。現状は省力化投資を行っている中小企業は比較的少数で拡大余地が大きく、今後、活用が広がっていくことが期待される。

事例2-1-5では、積極的な設備投資の中で省力化に向けた投資も行い、生産性の向上と職場環境の改善を実現し、従業員の定着にもつなげている企業の事例を紹介する。

事例2-1-6では、日々の単純・反復作業を自動化・省力化することで働き方の改善と余力による顧客対応力の向上を実現、作業の効率化等により売上げも大きく成長させている企業の事例を紹介する。

事例
2-1-5

積極的な設備投資により生産性向上と職場環境の改善を実現し、成長につなげた企業

所在地　岐阜県瑞浪市
従業員数　31名
資本金　5,000万円
事業内容　生産用機械器具製造業

中工精機株式会社

▶ 積極的な設備投資で大型化・自動化を追求、人手不足の下で成長を実現

岐阜県瑞浪市の中工精機株式会社は、地場産業である窯業の原料となるセラミックスの粉砕・精製機（ボールミル）等を製造する企業である。1925年の創業以来、陶磁器やタイル用の原料粉砕機器を主力商品としてきたが、1960年代後半からはファインセラミックス分野の伸長に伴い、より微細な精製ができる微粉砕機や異物混入防止・異物除去装置の開発などにも進出し、事業を拡大してきた。近年はニッチ市場の環境の厳しさから、国内同業他社の間では事業縮小や廃業の動きも見られるが、同社の工藤好功社長は、ニッチな分野で顧客に頼られる「オンリーワン企業」を目指し、顧客の細かな要望に応えられるよう、「100％内製化」を掲げて積極的な設備投資を継続。同時に深刻さが増す人手不足にも対応すべく、作業工程の自動化、省力化の推進による生産性の向上や、人材確保に向けた職場環境の改善の観点も持ちつつ設備投資に取り組み、成長してきた。

▶ NC化推進で若手社員でも熟練作業に対応、省力化効果で職場環境を改善

同社が投資戦略で重点を置いてきたのが、工場における機械設備のNC（数値制御）化、溶接工程などの自動化だ。NCの導入や自動化は、生産性の向上に顕著な効果を上げただけでなく、「ベテランの熟練社員が職人芸のようにやっていた加工作業を、若手社員はスマートフォンを使う感覚でNCを使ってやってしまう」と工藤社長が話すように、若手社員が製造現場で活躍できる機会を広げた。さらに、NC化や自動化により業務プロセスの迅速化が進み時間外勤務が減少。猛暑となる8月には週休3日の体制を組むなど、働きやすい環境づくりにもつながっている。工藤社長は「社員の健康こそが会社の健康」との思いから、快適な職場環境の整備や健康経営の推進に注力してきたが、こうした理念や取組は社員にも浸透。現社員の紹介でその友人・知人が入社するケースが増えるという効果もあった。

▶「オンリーワン企業」として顧客ニーズの絶え間ない変化に対応、更なる成長を図る

足下では新たな顧客ニーズの高まりを受けて試験室を新設し、試験機器を拡充した。引き続き「100％内製化」を目指して取り組む中で、粉砕機器分野の「オンリーワン企業」として顧客からの信頼感は着実に高まっている。また、これらの設備投資も含めた職場環境改善の取組効果もあいまって、人材定着率の改善及び新たな人材の確保が進み、一時は不足感のあった従業員数も現在は適正な水準に回復している。また、同社では今後の更なる成長も見据え、英国、ドイツ、中国、韓国など、欧州やアジアの市場開拓にも意欲的に取り組んでいる。「適者生存という言葉のとおり、変化しなければ企業は絶対に生き残ることはできない。活力ある社員と豊富な設備を強みに国内外の市場環境や顧客ニーズの絶え間ない変化に対応していきたい」と工藤社長は語る。


工藤好功社長


主力製品のボールミル


健康経営の一環でトレーニング研修を実施

事例
2-1-6

単純作業を省力化し、従業員満足度と顧客対応力の向上につなげている企業

所 在 地　山形県酒田市
従業員数　27名
資 本 金　1,300万円
事業内容　各種商品小売業

株式会社ホリ・コーポレーション

▶ 業界内でいち早くタイヤのEC販売を開始、主力販路として成長

山形県酒田市の株式会社ホリ・コーポレーションは、自動車用タイヤとホイール、自動車関連商品の小売業を営む企業である。タイヤはカーディーラーや量販店、専門店など様々な場所で購入できるが、その中でも自ら専門店でタイヤを選ぶような車好きの消費者層をターゲットに、車や使用状況に合わせた適切なタイヤ等を提案するきめ細かい顧客対応を強みとしている。同社の堀直之社長は、EC市場が広がる中で、タイヤも例外ではないとの考えからいち早くEC展開に着手し、2000年に自社ECサイト「タイヤ１番」を立ち上げた。同サイトでは、専門知識を持つ販売員による相談体制を整えている他、ガソリンスタンドや自動車整備工場といった全国の「取付け協力店」（約4,000店）と連携し、商品を購入者が指定した協力店に送り、購入者自身の取付け店を探す手間を省くサービスを展開している点が特徴である。当初は月間100万円程度の売上げだったが、現在では年間30億円超と、総売上額の約９割を占める主力販路に成長した。

▶ 急成長した事業に対応するため省力化を実施、捻出した余力で顧客対応力を向上

同社のECサイト売上が急拡大した2016年の冬、増加する受注に対して発送作業が追いつかない事態が発生したが、これに対して堀社長は工程の省力化に迅速に取り組んだ。翌2017年にはシステムエンジニアを１名採用、商品のバーコードを読み取って送り状を自動印刷する自社システムを開発した。これにより、十数人で一つ一つ目視確認をしていた送り状の確認作業が一人で済み、同時に誤発送件数も激減。浮いたマンパワーは顧客対応の強化に回すことができた。他にも、ボトルネックであった梱包作業を自動化する機械の導入や、注文内容によって最適な運送会社を自動判別するシステムの構築など、工程内の単純作業を次々と省力化してきた。堀社長は「電話やメールを介してであっても、お客様と販売店の担当者が直接やり取りする、『人によるサービス』がビジネスの基本」と考え、省力化を進めることで同社の強みである顧客対応力の磨き上げに注力している。

▶ 省力化による業務改善で従業員満足度が向上し人材が定着、今後は人材育成の強化にも取り組む

これらの工程の省力化は、従業員の声が検討の発端となったものが多い。現場の課題を拾い上げ、省力化投資による的確な業務効率化を実現していくやり方が、従業員のモチベーション向上や従業員満足度の向上につながり、高い定着率を実現している。将来を見据えた大規模なシステム投資を予定するなど、引き続き省力化を進める中、堀社長が重点的に取り組んでいることは、サービスの質を更に向上させるための人材育成だ。足下では日本ミシュランタイヤ株式会社と協力して独自の研修用動画コンテンツを制作し、WEB講習などの形で従業員が空いた時間で自主的に学べる仕組み「ホリ・アカデミー」を導入した。「省力化により業務が簡素になった分、特に若手においては本来細部までしっかり覚えることが望ましい知識が身に付かず、応用までできる人材が減っていると感じる。求められるスキルを見える化することで、従業員が自主的にスキルを高めるための仕組みを構築し、当社の強みである顧客対応を更に強化していきたい」と堀社長は語る。


堀直之社長



同社のECサイト


バーコードが貼られたタイヤ棚

第4節　まとめ

本章では、中小企業の主要な経営課題である人手不足への対応について、経営課題の解決に寄与する重要な要素と考えられる、「人材の確保」、「多様な人材の活用」、「省力化投資」について分析した。

第1節では、多くの中小企業が人材の確保を課題としており、業種によって不足している人材の質に差がある可能性があることも確認した。このような中で、どのような取組が人材の確保につながるかを分析するため、人材の確保に向けた取組について、「採用」、「育成」、「定着」の観点から分析を行った。「採用」においては、まず、自社の製品・サービスの差別化により、自社の魅力を高めることが、応募を得ることにつながる可能性を確認した。また、職場環境の整備に取り組むことが従業員数の増加につながっている可能性があり、こうした取組が人材確保につながり得ることが示唆された。「育成」においては、新卒採用・中途採用いずれについても、採用後に人材が定着している企業では、長い育成期間が設けられている傾向にあることを確認した。加えて、人材の定着にはOJTだけでなく、OFF-JTを併せて実施することが有効である可能性が示唆された。また、人材の育成に取り組むことが労働生産性等の業績向上につながり得ることも示唆された。「定着」においては、育成の取組が重要であることに加え、従業員の待遇向上への取組や、働き方改善への取組、日常的なコミュニケーションなどが、人材の定着につながっている可能性を示した。

第2節では、「副業・兼業人材」、「シニア人材」について中小企業における活用状況を確認し、今後の拡大余地が大きいことが確認された。また、外国人労働者の活用・育成状況についても確認した。

第3節では、省力化投資は人手不足対応の取組として重要である一方、中小企業においては導入に向けて様々な課題があり、引き続き取組余地が大きいことを確認した。他方で、省力化投資は人手不足の緩和だけでなく、売上げ等の向上や、人材の定着なども期待されることを示唆した。

中小企業を支える資金調達

本章では、人材と並んで重要な経営資源となる「資金」[20]について、その主な外部からの調達手法である金融機関借入れと、成長資金の調達手法として注目されるエクイティ・ファイナンス[21]について、活用状況や効果などを確認していく。

また、金融機関やエクイティ・ファイナンスの出資者は、資金の出し手だけでなく、経営支援の担い手としての期待も高まっていることから、その取組状況や効果などについても確認する。

第1節 中小企業と間接金融

中小企業向け貸出残高は感染症の感染拡大前から増加しており（**第2-2-1図**）、銀行等の金融機関による金融仲介機能は、依然として企業金融において不可欠な役割を果たしていると考えられる。

本節では、中小企業を対象としたアンケート「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」[22]及び支援機関を対象としたアンケート「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」[23]の結果を基に、金融機関の役割について、資金供給機能と経営支援機能のそれぞれに着目し、その取組状況や効果などについて分析を行っていく。

20 第2部第1章第1節の第2-1-1図において、中小企業が抱える経営課題のうち、最も対応する優先度が高いものとして、「人材の確保」及び「人材の育成」の次に、「財務・資金繰りの改善」、「資金の確保」が挙げられている。

21 中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」に基づき、本章における「エクイティ・ファイナンス」は、「会社の事業や取組ならびに将来性等に対する評価の下、株式を発行する対価として出資者から資金提供を受けること」と定義する。

22 本アンケートの詳細は第2部第1章を参照。

23 EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）が2023年12月に、認定経営革新等支援機関、よろず支援拠点を対象にWebアンケート調査を実施（有効回答数：2,079件）したものである。

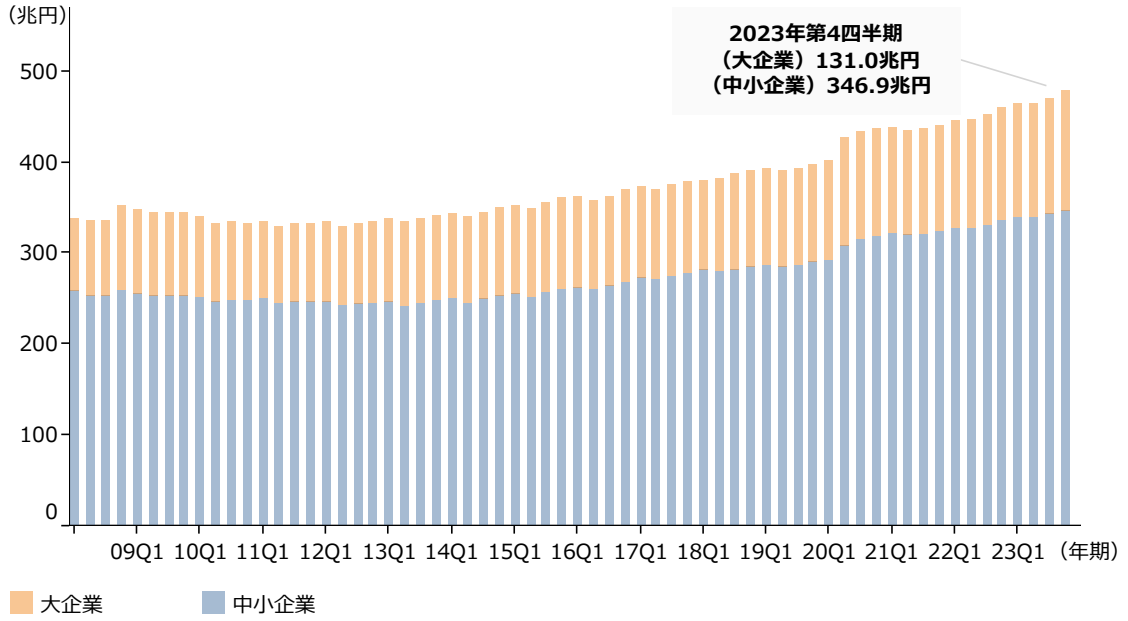
１．中小企業の資金調達動向

本項では、我が国における中小企業の資金調達動向について確認していく。

①企業向け貸出残高の推移

まずは、我が国における企業向け融資の動向について確認する。**第2-2-1図**は、企業規模別の貸出残高の推移を見たものである。大企業、中小企業のいずれにおいても、貸出残高は2014年以降増加傾向にあり、感染症の感染拡大下において、大幅に増加した。その後、資金繰り支援の一巡もあり、増加率は縮小したが、足下では引き続き増加傾向にあることが見て取れる。

第2-2-1図　貸出残高の推移（企業規模別）

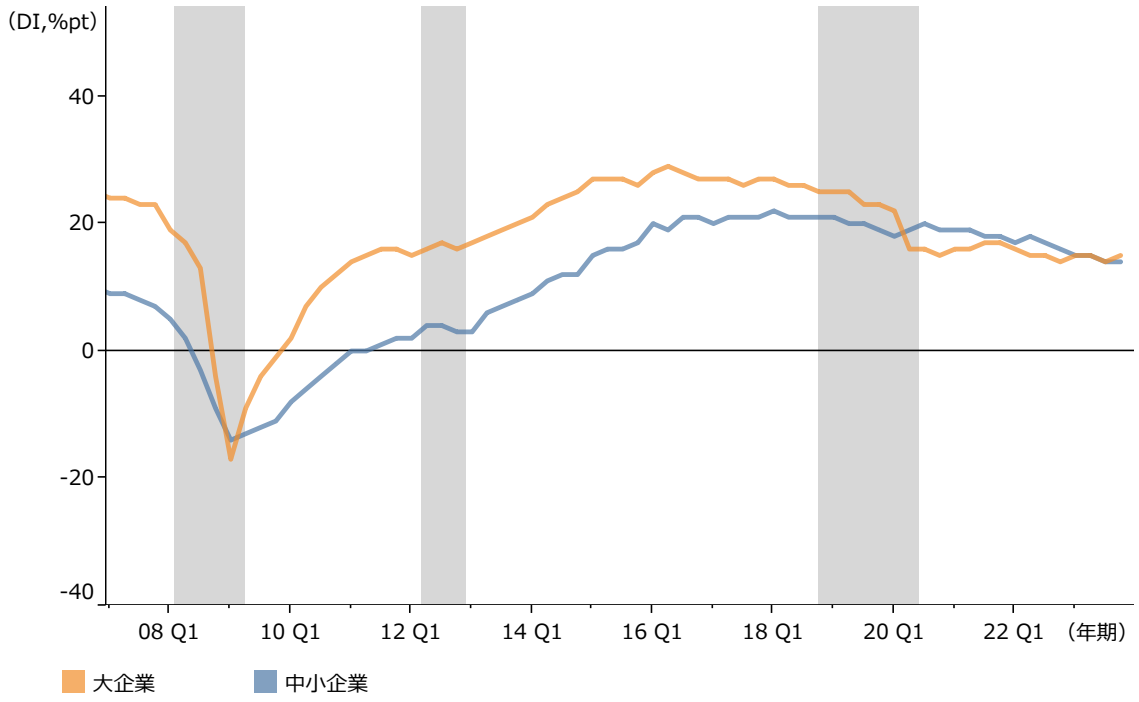


資料：日本銀行「貸出先別貸出金」ほかより中小企業庁調べ（2023年12月末時点）
（注）1.「大企業」の貸出残高は、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における大企業向け貸出残高の合計。なお、ここでの「大企業」は、資本金10億円以上、かつ常用従業員300人（卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人）超の企業を指す。
2.「中小企業」の貸出残高は、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・（株）商工組合中央金庫・（株）日本政策金融公庫（中小企業事業・国民生活事業）の貸出残高の合計。なお、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における「中小企業」は、資本金3億円（卸売業は1億円、小売業、飲食店、サービス業は50百万円）以下、又は常用従業員300人（卸売業、サービス業は100人、小売業、飲食店は50人）以下の企業を指す。詳細は付属統計資料14表を参照。

②金融機関の貸出態度判断DIの推移

続いて、金融機関の貸出態度について確認する。**第2-2-2図**は、金融機関の貸出態度を示す貸出態度判断DIを見たものである。感染症の感染拡大下における2020年上期において、中小企業は上昇、大企業は低下し、DIの水準が逆転していることが分かる。政府系金融機関又は民間金融機関による実質無利子・無担保融資等の資金繰り支援により、中小企業においてはDIの水準が上昇したものと推察される。2020年下期以降、足下にかけて中小企業のDIの水準は緩やかな低下傾向にある。

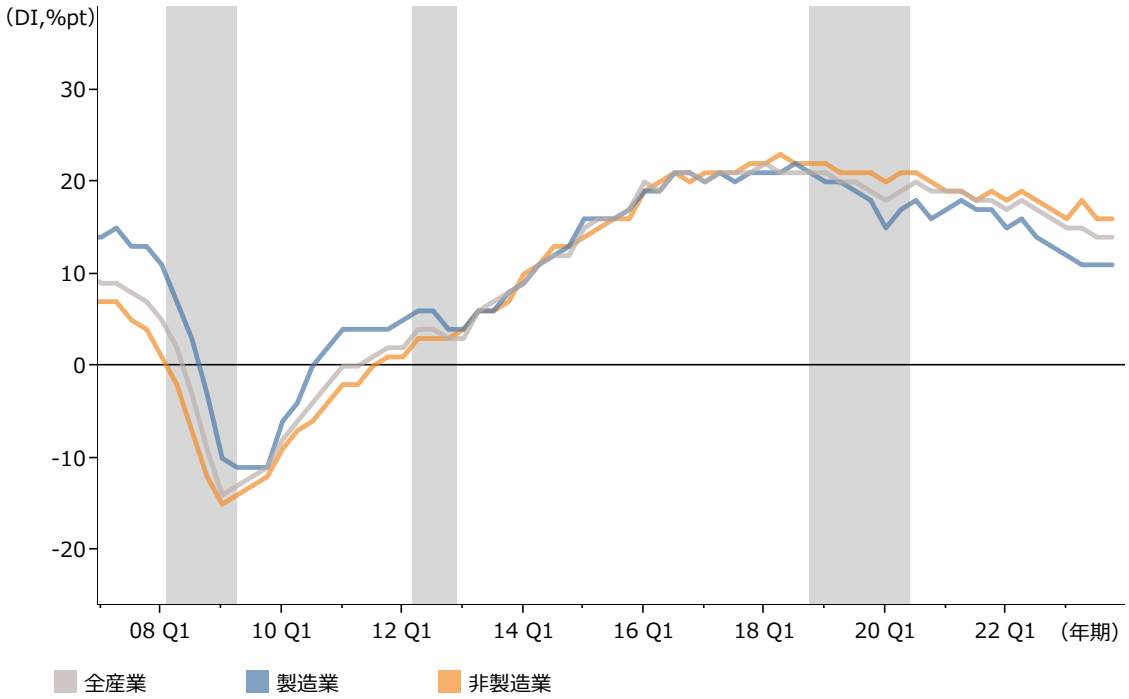
第2-2-2図　金融機関の貸出態度判断DIの推移（企業規模別）



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、中小企業とは資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。
2.貸出態度判断DIとは、回答企業から見た、金融機関の貸出態度の最近の状況について「緩い」と答えた企業の割合（%）から「厳しい」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
3.シャドーは内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期を示している。具体的には、2008年２月から2009年３月（第14循環）、2012年３月から2012年11月（第15循環）、2018年10月から2020年５月（第16循環）を指す。

第2-2-3図は、中小企業の貸出態度判断DIについて、製造業と非製造業で比較したものである。2020年下期以降、足下までのDIの水準を見ると、全産業においては緩やかな低下傾向にある中、特に製造業において2020年以降、大きく低下傾向にあることが分かる。

第2-2-3図　金融機関の貸出態度判断DIの推移（中小企業、業種別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
(注)1.ここでいう中小企業とは、資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。
2.貸出態度判断DIとは、回答企業から見た、金融機関の貸出態度の最近の状況について「緩い」と答えた企業の割合（%）から「厳しい」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
3.シャドーは内閣府の景気基準日付に基づく景気後退期を示している。具体的には、2008年２月から2009年３月（第14循環）、2012年３月から2012年11月（第15循環）、2018年10月から2020年５月（第16循環）を指す。

③企業の資金調達構造

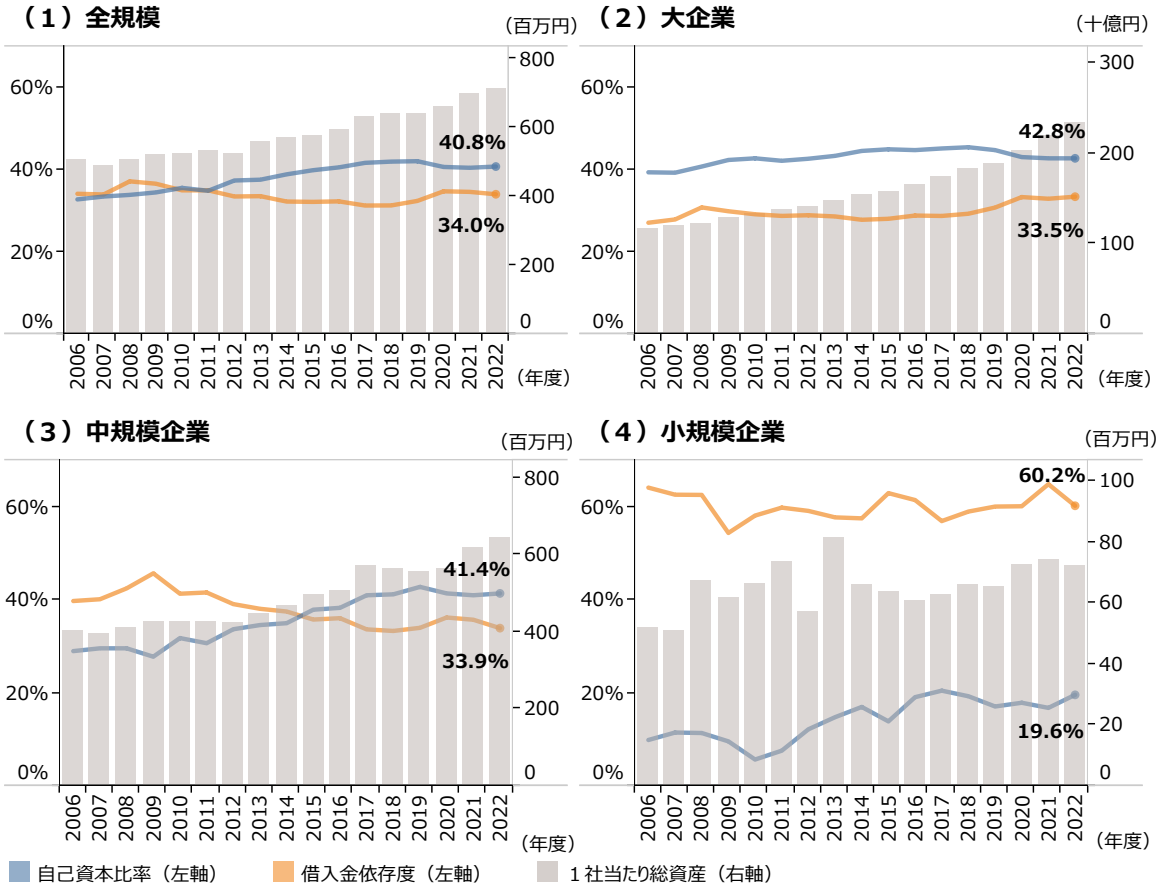
ここからは、財務省「法人企業統計調査年報」を用いて、企業の資金調達構造について確認していく。

第2-2-4図は、企業規模別に１社当たりの総資産の金額と、総資産に占める自己資本の割合（自己資本比率）及び借入金の割合（借入金依存度）の推移について見たものである。中規模企業の自己資本比率は、2006年度以降上昇傾向にあり、2020年度でやや低下したものの、感染症の感染拡大による大きな影響は見られず、大企業と同程度の水準となっている。これに相対する形で、中規模企業では借入金依存度が低下傾向にある。

一方、小規模企業を見ると、自己資本比率は、中規模企業の約半分の水準で推移しており、2021年度において若干低下したものの、2021年度から2022年度にかけては、2020年度の水準以上にまで回復している。借入金依存度は、中規模企業の約２倍の水準で推移しており、2021年度において上昇したものの、2022年度には2020年度並みの水準にまで低下した。

第2-2-1図で確認したように、感染症の感染拡大以降、中小企業向け貸出残高は増加傾向にあるが、同時に総資産も増加傾向もあり、中規模企業と小規模企業のいずれにおいても、債務の増加に伴い、著しく財務の安全性が低下したといった傾向は見られない。

第2-2-4図　資金調達構造の変遷（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満、小規模企業とは資本金１千万円未満の企業とする。
2.金融業・保険業を除く。
3.借入金依存度＝（金融機関借入金＋その他の借入金＋社債）÷負債及び純資産合計
4.自己資本比率＝純資産÷負債及び純資産合計

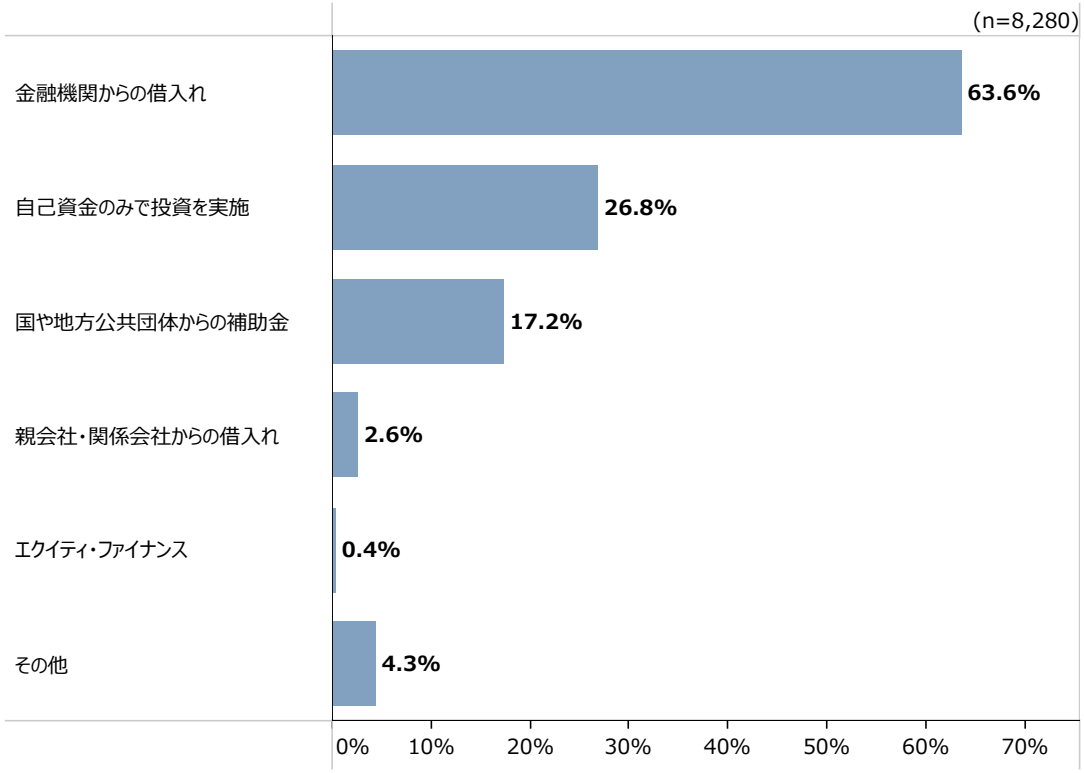
２．中小企業を支える金融機関

本項では、企業の投資を後押しする資金供給や、資金面では解決できない成長に向けた経営課題を解決するための経営支援といった、金融機関による支援の取組や効果について確認していく。

①金融機関による資金供給

第2-2-5図は、直近３年間程度で実施した成長に向けた設備投資[24]における、外部からの資金調達方法を見たものである。これを見ると、「金融機関からの借入れ」と回答した企業が最も多く、少数ではあるが「エクイティ・ファイナンス」を活用する企業も存在することが分かる。設備投資における外部からの資金調達は、間接金融が主体であることがうかがえる。

第2-2-5図　成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法

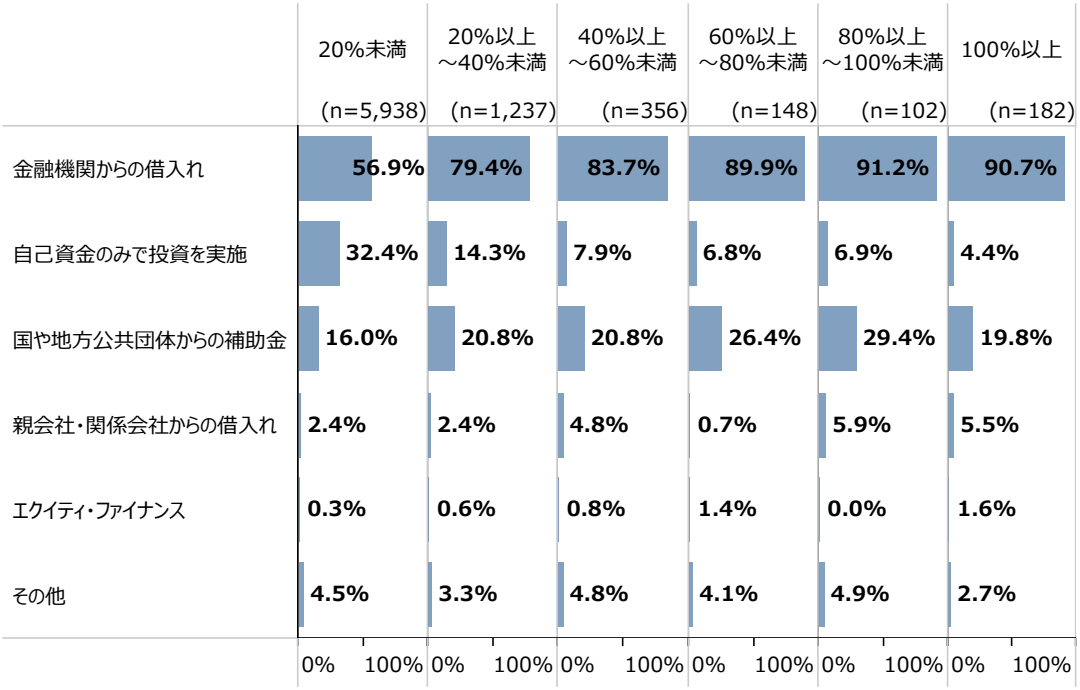


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度において、成長に向けた設備投資を「実施した」と回答した企業に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

24　ここでは成長に向けた設備投資を「生産能力の拡大等、売上げを増加させるために行った設備の取得・増強・更新」と定義している。また、以下、本章における成長に向けた設備投資については、直近３年間程度で実施したもののうち、最も投資額が大きい設備投資について確認している。

第2-2-6図は、年商に占める総投資額の割合別に、成長に向けた設備投資における外部からの資金調達方法を見たものである。これを見ると、年商に占める総投資額の割合が大きいほど、「金融機関からの借入れ」により外部から資金調達をしている企業の割合が増加しており、年商に占める総投資額の割合が小さいほど、「自己資金のみで投資を実施」している企業の割合が高い傾向にあることが分かる。また、投資額の規模にかかわらず、「国や地方公共団体からの補助金」を活用した企業は２～３割程度存在していることもうかがえる。

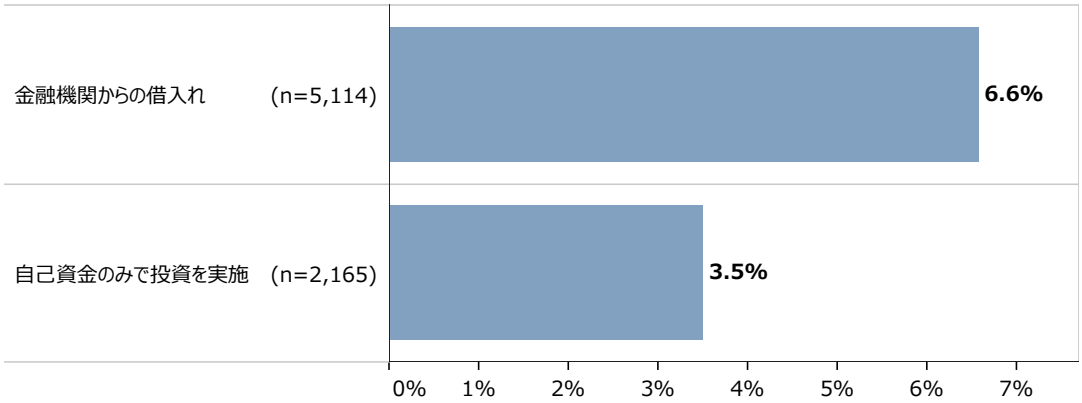
第2-2-6図　成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法（年商に占める総投資額の割合別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度において、成長に向けた設備投資を「実施した」と回答した企業に聞いたもの。
2.「年商に占める総投資額の割合」は、年商（設備投資直前の決算における売上高）に占める、直近３年間程度において実施した成長に向けた設備投資の総投資額の割合を百分率で示したもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-7図は、成長に向けた設備投資における資金調達方法別に、売上高の変化率（中央値）を見たものである。これを見ると、「金融機関からの借入れ」を活用し投資を行った企業は、「自己資金のみで投資を実施」した企業よりも、売上高を増加させていることが分かる。今回の調査だけでは一概にいえないものの、「金融機関からの借入れ」を活用し投資を行った企業は、「自己資金のみで投資を実施」した企業よりも、より大規模な設備投資を実施し、その結果として、売上高を増加させた可能性が示唆される[25]。

第2-2-7図　売上高の変化率（資金調達方法別、中央値）

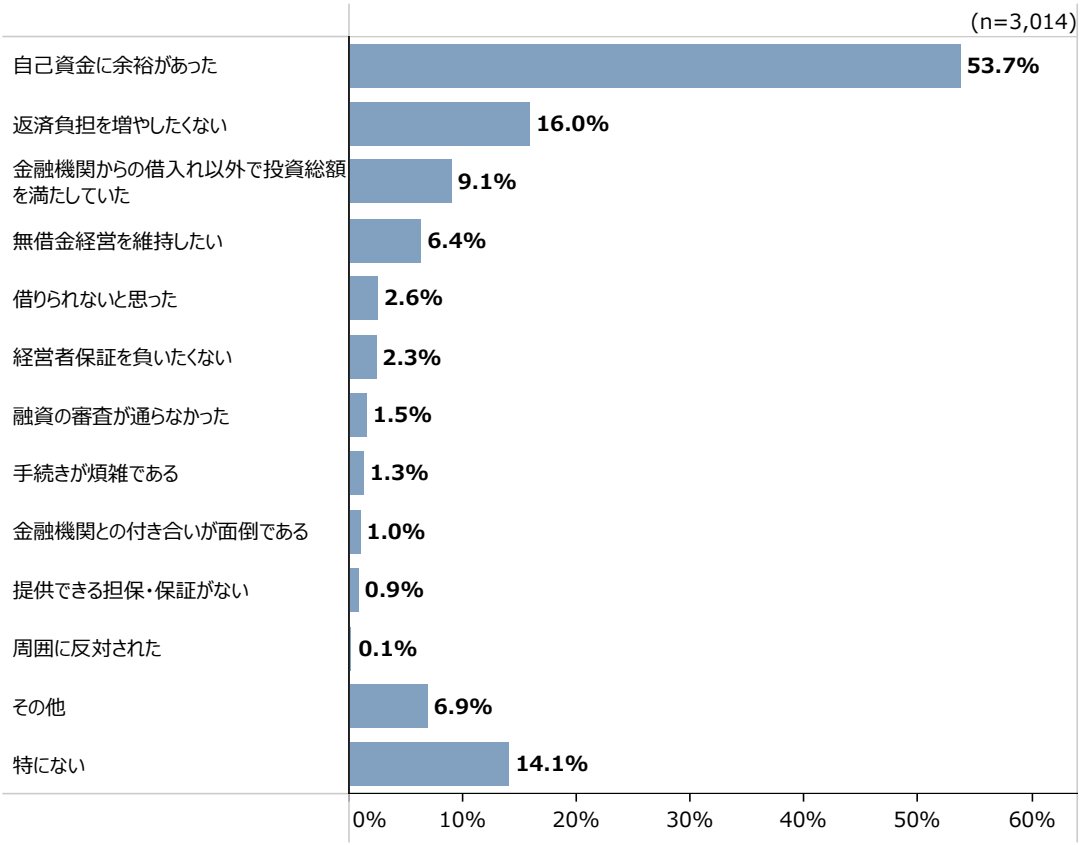


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」、「自己資金のみで投資を実施」と回答した企業について集計したもの。
2.売上高の変化率は2022年と2017年を比較したものである。
3.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率5.8%。

25 2016年版中小企業白書　第２部第５章第２節では、「金融機関からの借入れを行い投資することで、無借金企業を上回る収益力を得ていることが推察される」と指摘している。

第2-2-8図は、成長に向けた設備投資における外部からの資金調達において、「金融機関からの借入れ」を行わなかった理由を見たものである。これを見ると、「自己資金に余裕があった」と回答した企業の割合が最も高く、次いで「返済負担を増やしたくない」、「金融機関からの借入れ以外で投資総額を満たしていた」となっていることが分かる。

第2-2-8図　成長に向けた設備投資における外部からの資金調達において、「金融機関からの借入れ」を行わなかった理由

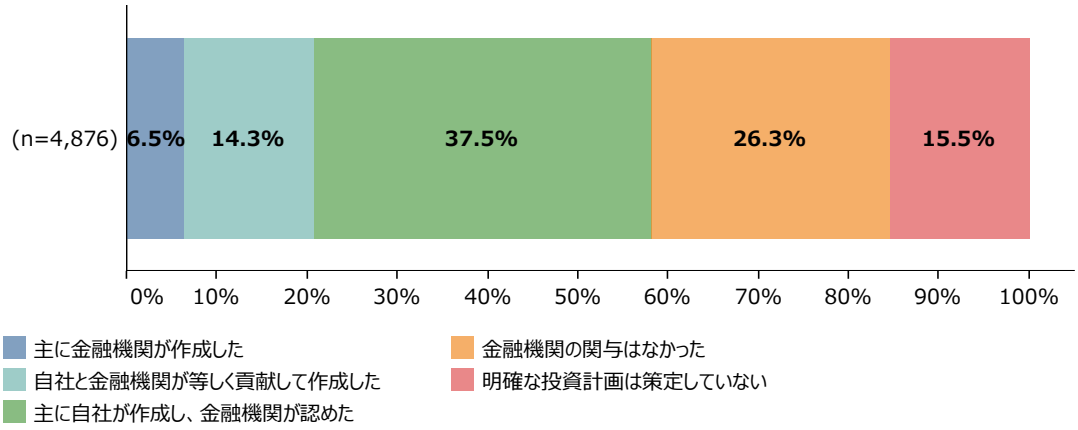


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近3年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」と回答しなかった企業に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、投資計画の策定における金融機関の関与と投資効果の関係について確認していく。

第2-2-9図は、成長に向けた設備投資計画の策定に当たっての金融機関の関与度合いを確認したものである。これを見ると、「主に金融機関が作成した」、「自社と金融機関が等しく貢献して作成した」と回答した企業は約２割となっており、金融機関が計画策定に一定程度関与していることが分かる。企業の設備投資に当たって、単に資金供給を行うだけではなく、投資効果を高めるための関与にも取り組んでいる金融機関も存在することがうかがえる。

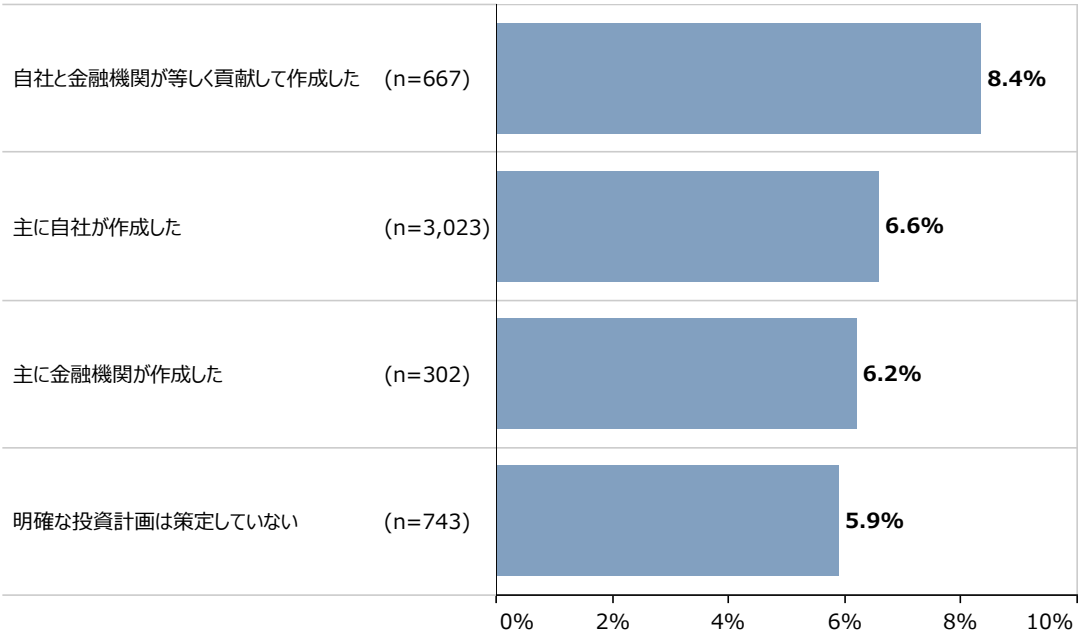
第2-2-9図　成長に向けた設備投資計画の策定に当たっての金融機関の関与度合い



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）直近３年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」と回答した企業に聞いたもの。

第2-2-10図は、計画策定における金融機関の関与度合い別に、売上高の変化率（中央値）を見たものである。これを見ると、「自社と金融機関が等しく貢献して作成した」と回答した企業が最も売上高を増加させていることが分かる。このことから、成長に向けた投資の効果を高めるためには、自社と金融機関が共同で計画策定に取り組むことが重要である可能性が示唆される。

第2-2-10図　売上高の変化率（計画策定における金融機関の関与度合い別、中央値）

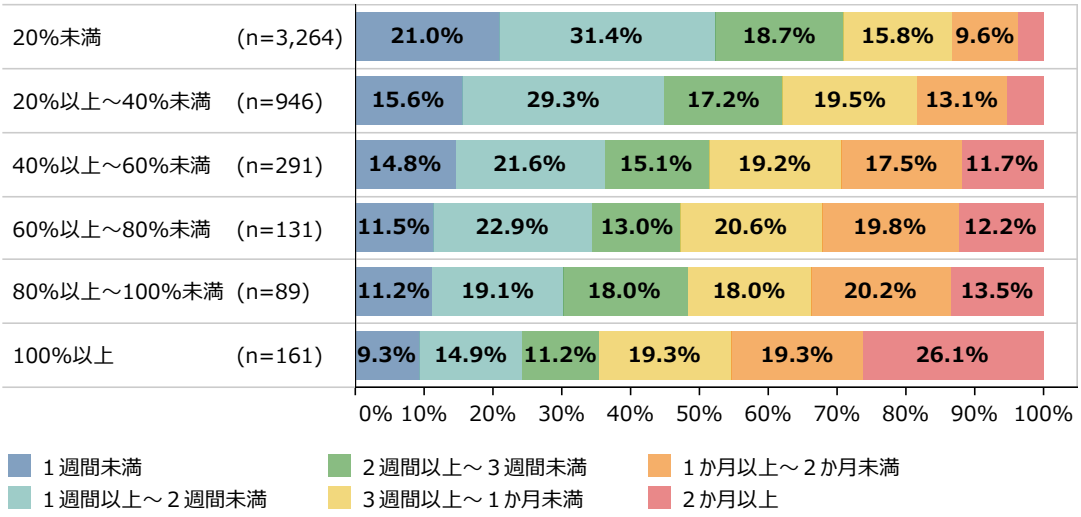


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」と回答した企業に聞いたもの。
2.「主に自社が作成した」は、成長に向けた設備投資計画の策定における金融機関の関与度合いについて、「主に自社が作成し、金融機関が認めた」、「金融機関の関与はなかった」と回答した企業の合計。
3.売上高の変化率は2022年と2017年を比較したものである。
4.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率6.6%。

②円滑な資金調達を行うための取組

ここからは、金融機関から円滑に資金調達を行うための取組などについて分析を行っていく。**第2-2-11図**は、成長に向けた設備投資の実施に当たって、金融機関に借入申込の意思表示をしてから融資が承諾されるまでの期間を、年商に占める総投資額の割合別に見たものである。これを見ると、年商に占める総投資額の割合が大きいほど、借入申込の意思表示をしてから融資が承諾されるまでの期間が長くなっている傾向にあることが分かる。設備投資における投資額の規模が大きいほど、融資額も大きくなり、金融機関の審査も慎重になる可能性が考えられる。この結果から、大規模な設備投資に当たって、金融機関からの借入れを検討する場合は、融資の審査に相応の期間を要することを念頭に置き、早い段階で金融機関への相談を行うことが重要であるといえる。

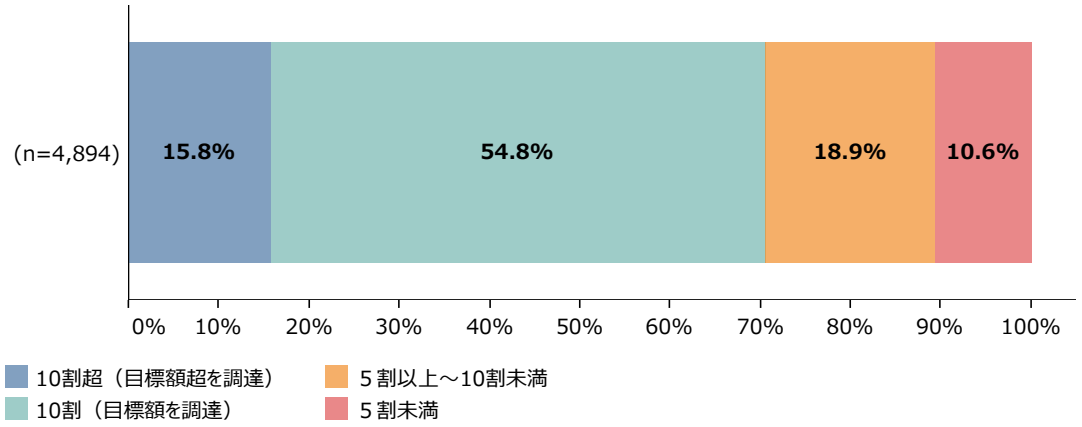
第2-2-11図　借入申込の意思表示をしてから融資が承諾されるまでの期間（年商に占める総投資額の割合別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」と回答した企業に聞いたもの。
2.「年商に占める総投資額の割合」は、年商（設備投資直前の決算における売上高）に占める、直近３年間程度において実施した成長に向けた設備投資の総投資額の割合を百分率で示したもの。

第2-2-12図は、金融機関からの借入れを実施した際における、調達目標額に対する実際の調達割合を見たものである。これを見ると、３割弱の企業が目標額を調達できていないことが分かる。

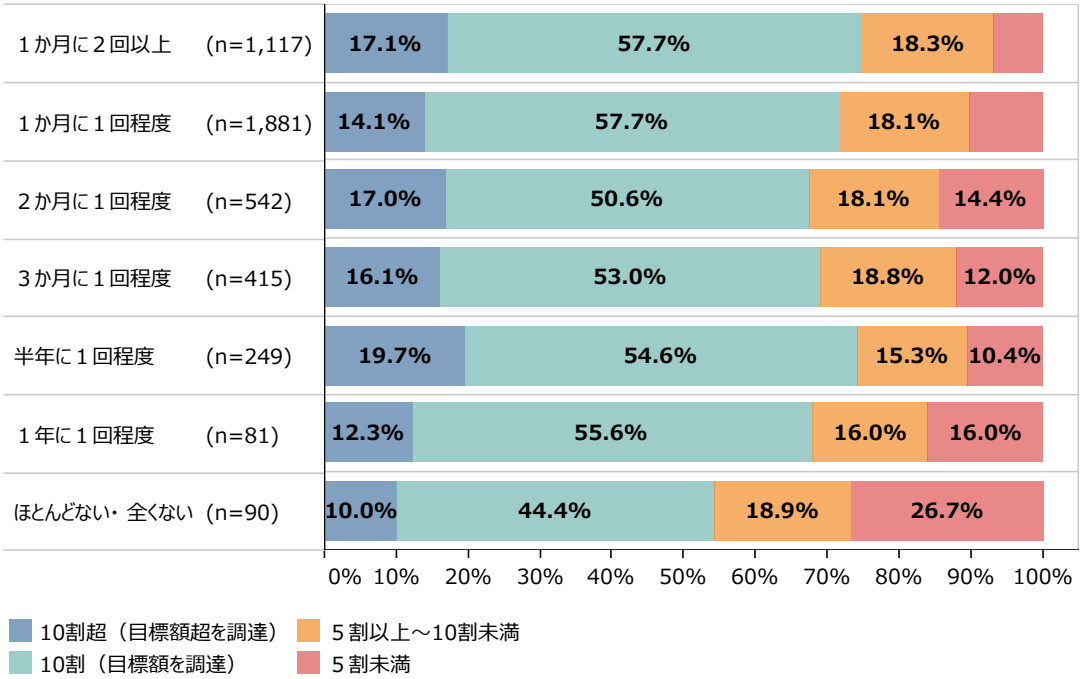
第2-2-12図　調達目標額に対する実際の調達割合



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）直近３年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」と回答した企業に聞いたもの。

第2-2-13図は、金融機関からの借入れを実施した際における、調達目標額に対する実際の調達割合を、金融機関との日頃の面談頻度別に見たものである。これを見ると、定期的に面談を実施している企業の方が、「ほとんどない・全くない」と回答した企業よりも、「10割超（目標額超を調達）」、「10割（目標額を調達）」と回答した割合が高いことが分かる。金融機関から必要額の資金調達を行うに当たっては、金融機関と定期的な面談の中で、自社の情報を開示することが一定程度重要であると考えられる[26]。

第2-2-13図　調達目標額に対する実際の調達割合（金融機関との日頃の面談頻度別）

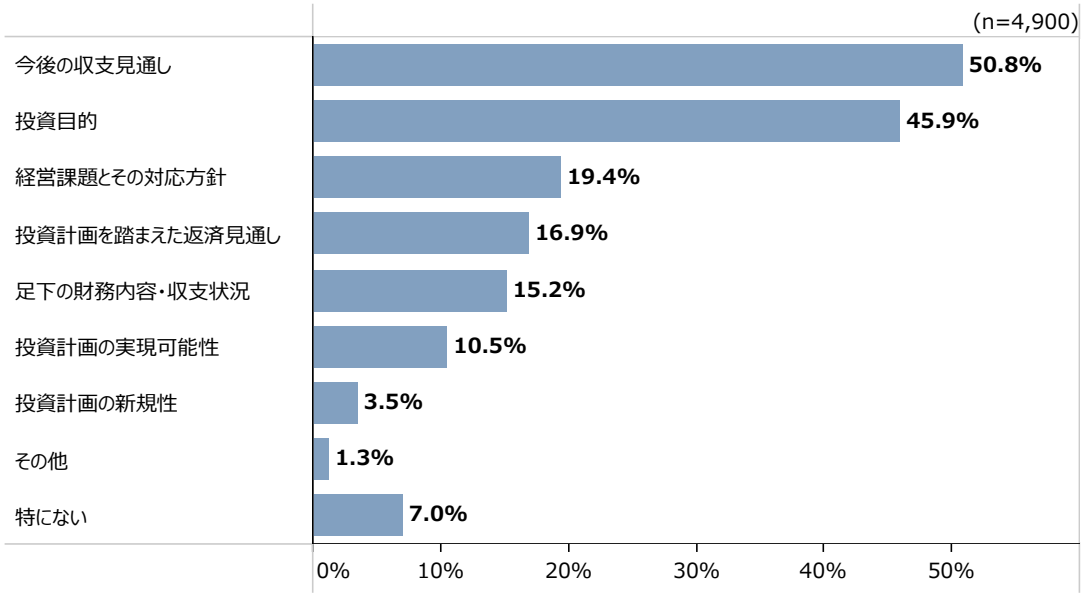


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」と回答した企業に聞いたもの。
2.「金融機関との日頃の面談頻度」は、当該設備投資における投資額の調達先である金融機関との日頃の面談頻度を聞いたもの。なお、ここでいう「面談」とは、金融機関の担当者と場所や形態（対面、リモート）を問わず、経営状況等について対話を行うことを指す。
3.「ほとんどない・全くない」は、「金融機関との日頃の面談頻度」について、「ほとんどない」、「全くない」と回答した企業の合計。

26　2005年版中小企業白書　第２部第２章第１節では、「大企業に比べ中小企業が資金調達をする際に困難を生ずる大きな原因として、貸手が借り手の質や、借りた後の行動を正確にモニタリングすることが難しいため、貸手と借り手の間に生じる『情報の非対称性』」を指摘した上で、「中小企業が円滑に資金調達を行うためにはこの『情報の非対称性』を緩和することが必要不可欠である」と論じている。

第2-2-14図は、企業が設備投資を実施する際、借入申込時において、金融機関の担当者に対して重点的に説明した内容を確認したものである。これを見ると、「今後の収支見通し」と回答した企業の割合が最も高く、次いで「投資目的」、「経営課題とその対応方針」となっていることが分かる。

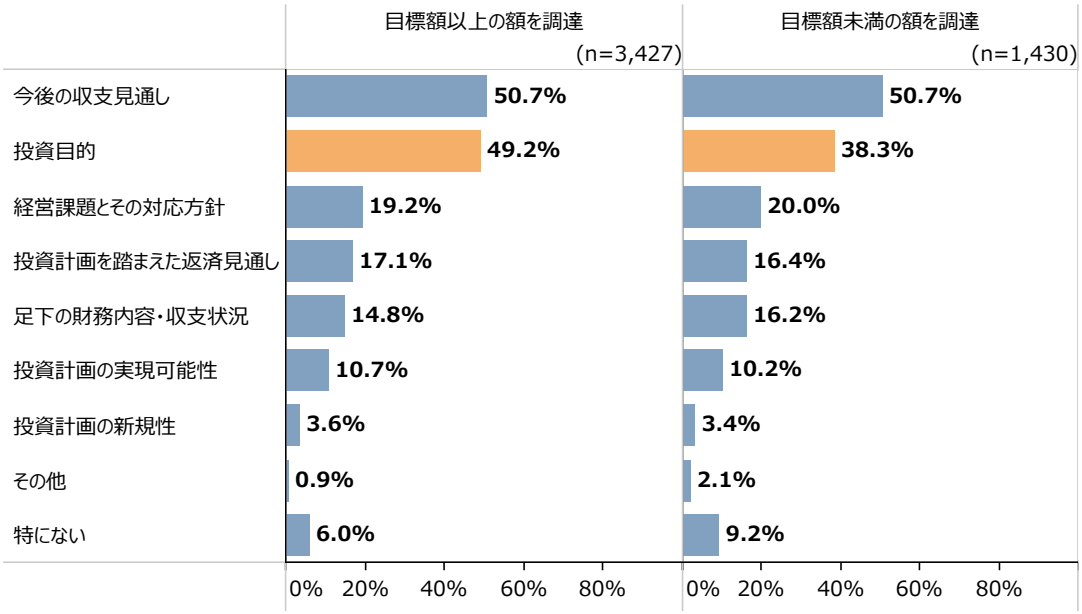
第2-2-14図　借入申込時において、金融機関の担当者に対して重点的に説明した内容



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」と回答した企業に聞いたもの。
2.複数回答（二つまで）のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-15図は、調達目標額に対する実際の調達割合別に、借入申込時において、金融機関の担当者に対して重点的に説明した内容を確認したものである。これを見ると、「目標額以上の額を調達」した企業は、「目標額未満の額を調達」した企業に比べて、特に「投資目的」について重点的に説明していることが分かる。成長投資に当たって、金融機関から「目標額以上の額を調達」するためには、何のために行う投資であるか、投資によってどのような効果が期待できるかといった点を明確にし、金融機関に対して重点的に説明することが重要であることがうかがえる。

第2-2-15図　借入申込時において、金融機関の担当者に対して重点的に説明した内容（調達目標額に対する実際の調達割合別）

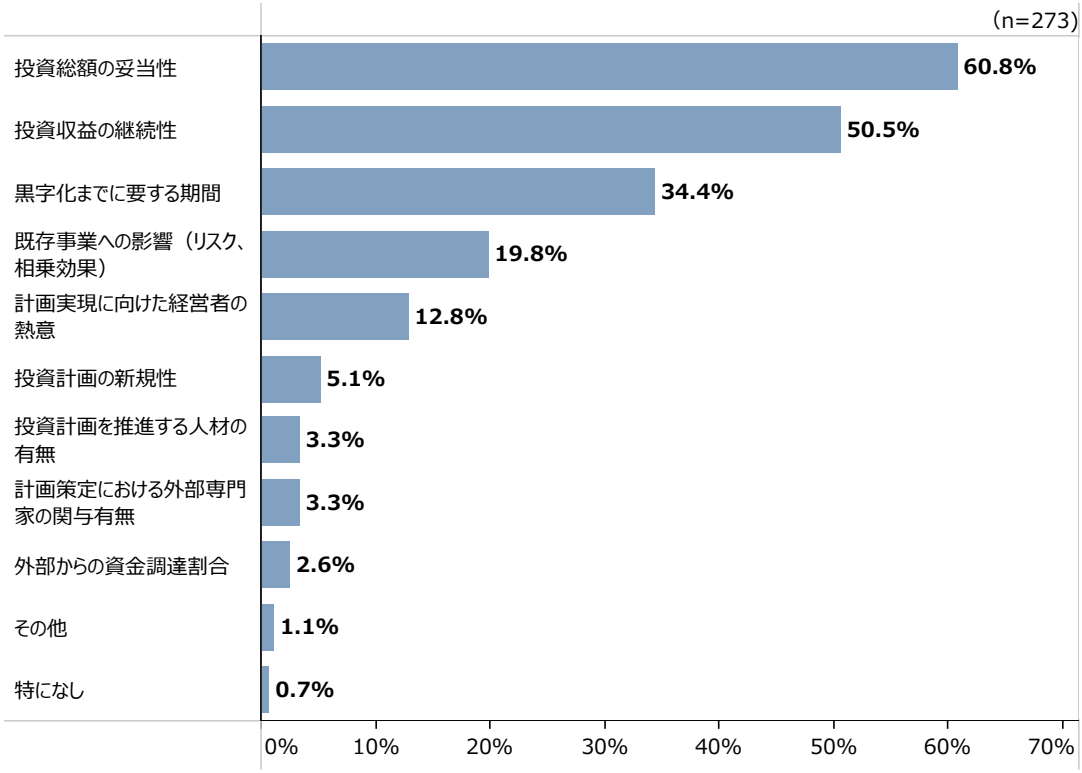


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で実施した成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法として、「金融機関からの借入れ」と回答した企業に聞いたもの。
2.「目標額以上の額を調達」は、調達目標額に対する実際の調達割合について、「10割超（目標額超を調達）」、「10割（目標額を調達）」と回答した企業の合計。
3.「目標額未満の額を調達」は、調達目標額に対する実際の調達割合について、「５割以上～10割未満」、「５割未満」と回答した企業の合計。
4.複数回答（二つまで）のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここからは、融資判断における金融機関の着眼点について分析していく。

第2-2-16図は、成長に向けた投資計画において、金融機関が計画の実現可能性を判断する上で重視している着眼点を確認したものである。これを見ると、「投資総額の妥当性」と回答した割合が最も高く、次いで「投資収益の継続性」、「黒字化までに要する期間」となっていることが分かる。金融機関は計画の実現可能性を判断する上で、企業規模や投資収益に見合った投資額であるか、また安定的な収益確保が期待できるかといった点について、重視していることがうかがえる。

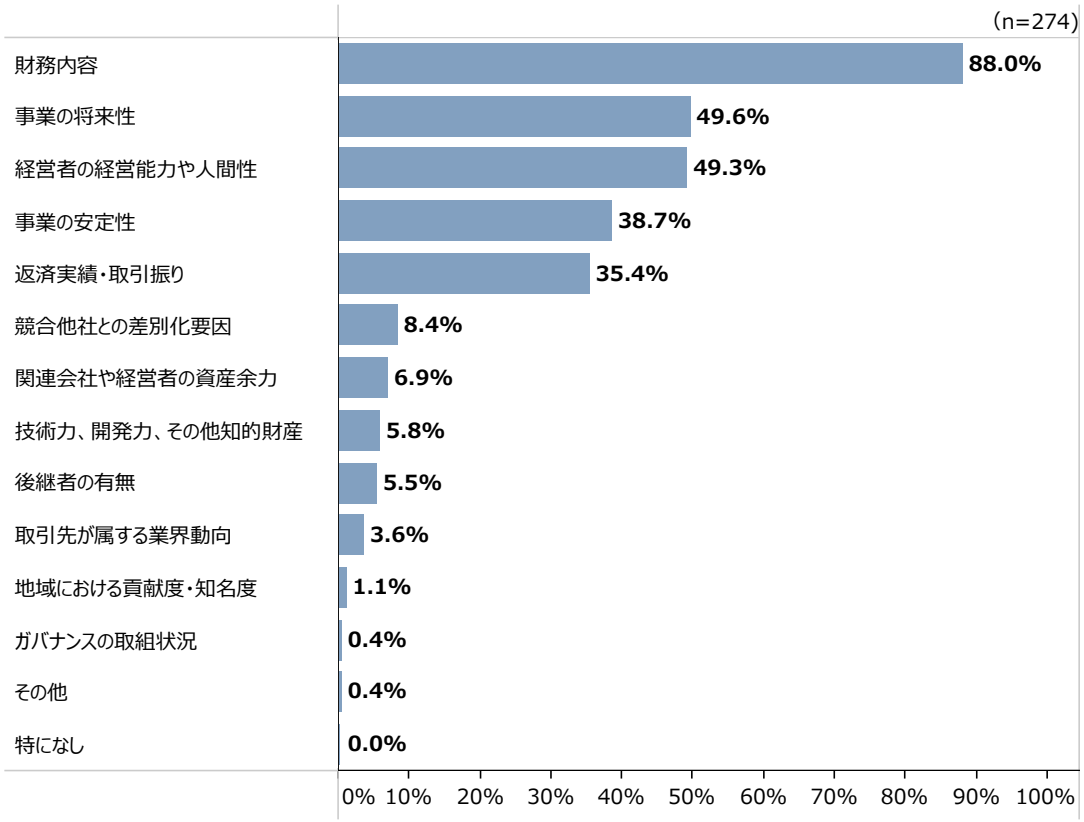
第2-2-16図　成長に向けた投資計画において、金融機関が計画の実現可能性を判断する上で重視している着眼点



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）複数回答（二つまで）のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-17図は、取引先の信用力評価において、金融機関が重視している項目を確認したものである。これを見ると、「財務内容」と回答した割合が最も高く、次いで「事業の将来性」、「経営者の経営能力や人間性」、「事業の安定性」となっていることが分かる。金融機関は、信用力を評価するに当たって、企業の財務や事業内容だけではなく、経営者の資質についても重要視していることがうかがえる。

第2-2-17図　取引先の信用力評価において、金融機関が重視している項目



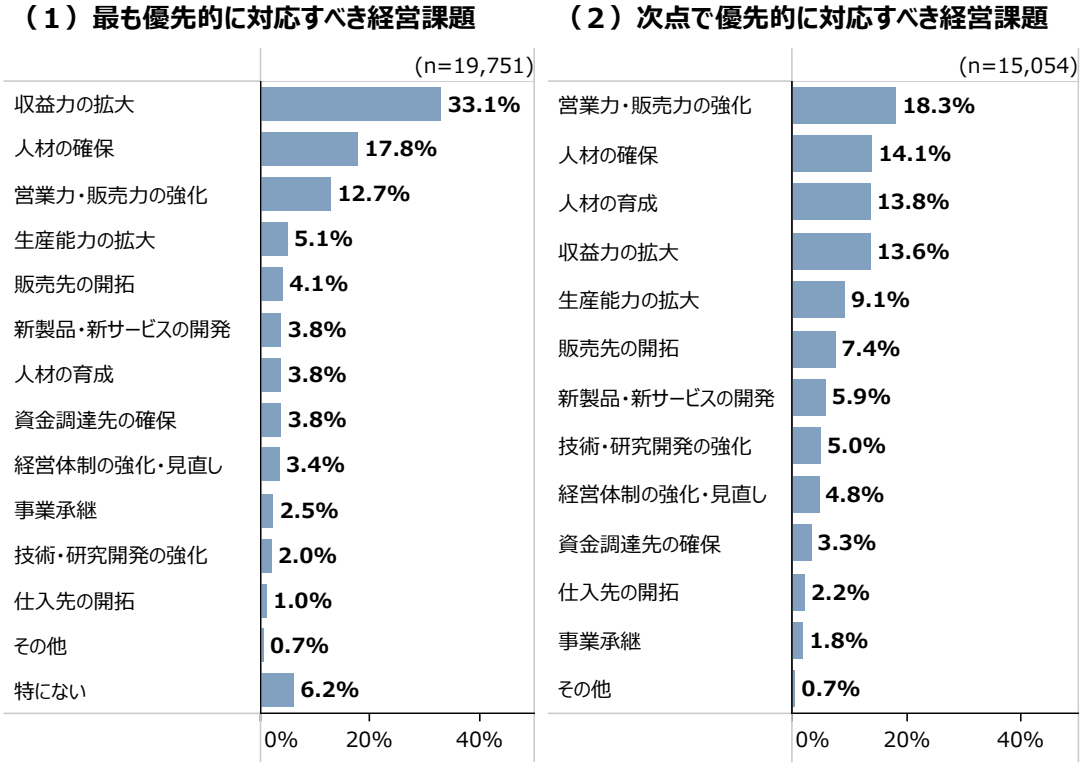
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）複数回答（三つまで）のため、合計は必ずしも100%にならない。

③金融機関による経営支援

ここまで、金融機関による資金供給の役割について確認してきたが、こうした資金供給がなされると同時に、中小企業が資金だけでは解決できない多様な経営課題を解決するために、様々な経営支援を行うことが、金融機関には期待されている。ここからは、金融機関による経営支援の実態について分析を行う。

第2-2-18図は、中小企業が直近３年間程度で直面した、成長に向けた経営課題について確認したものである。これを見ると、最も優先的に対応すべき経営課題は、「収益力の拡大」であり、次いで「人材の確保」、「営業力・販売力の強化」となっていることが分かる。また、次点で優先的に対応すべき経営課題は、「営業力・販売力の強化」が最も高く、次いで「人材の確保」、「人材の育成」となっていることが分かる。次点で優先的に対応すべき経営課題までの結果を見ると、中小企業が抱える経営課題は多様であることがうかがえる。

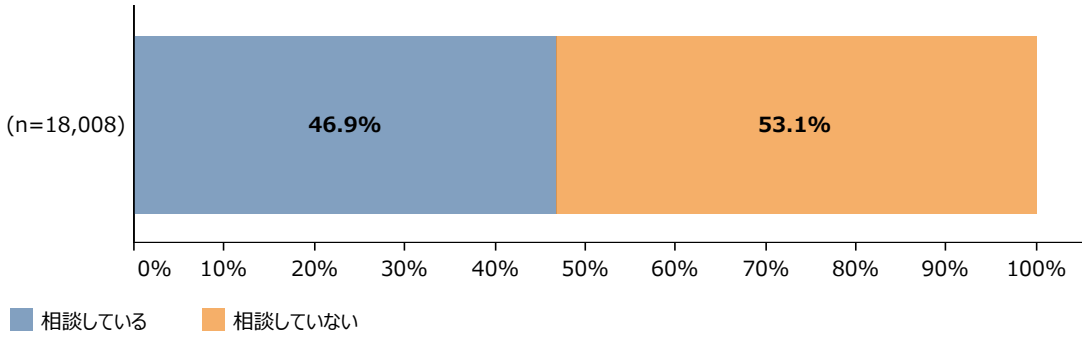
第2-2-18図　直近３年間程度で直面した、成長に向けた経営課題



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）「最も優先的に対応すべき経営課題」について、「特にない」と回答した企業は、「次点で優先的に対応すべき経営課題」を無回答として集計している。

第2-2-19図は、直近３年間程度で直面した成長に向けた経営課題における、金融機関への相談状況を見たものである。これを見ると、約半数の企業が自社の抱える経営課題について、金融機関へ相談していることが分かる。

第2-2-19図　直近３年間程度で直面した成長に向けた経営課題における、金融機関への相談状況

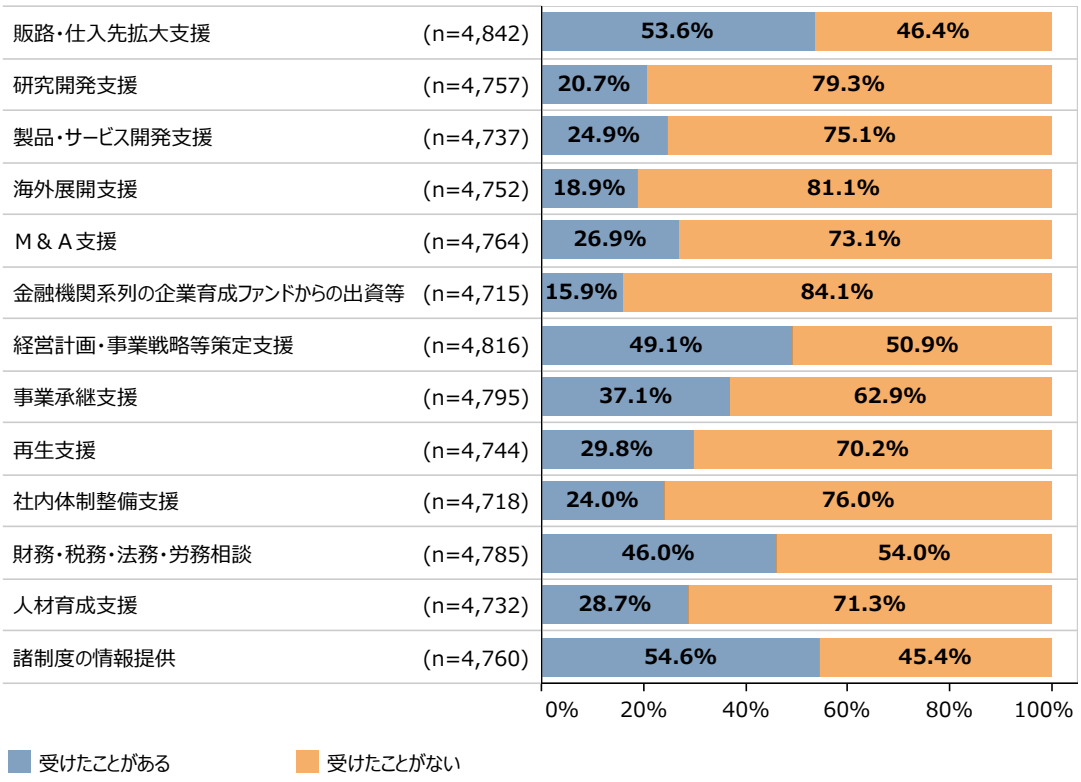


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）直近３年間程度で直面した成長に向けた経営課題について、「特にない」と回答した企業は除く。

続いて、金融機関による経営支援の取組状況に着目する。**第2-2-20図**は、直近３年間程度における、金融機関による経営支援の利用有無を確認したものである。これを見ると、「受けたことがある」と回答した企業の割合が最も高い経営支援は「諸制度の情報提供」であり、次いで「販路・仕入先拡大支援」、「経営計画・事業戦略等策定支援」、「財務・税務・法務・労務相談」となっている。

また、**第2-2-21図**は、「中小企業の資金調達に関する調査」[27]を用いて、2015年時点における、中小企業の金融機関による経営支援サービスの利用状況を見たものである。**第2-2-20図**の結果を、**第2-2-21図**と比較すると、全ての経営支援サービスにおいて、「受けたことがある」と回答した企業の割合が増えていることが分かる。今回の調査だけでは一概にいえないものの、数年前と比較し、金融機関による中小企業への経営支援に係る取組が進んでいることがうかがえる。

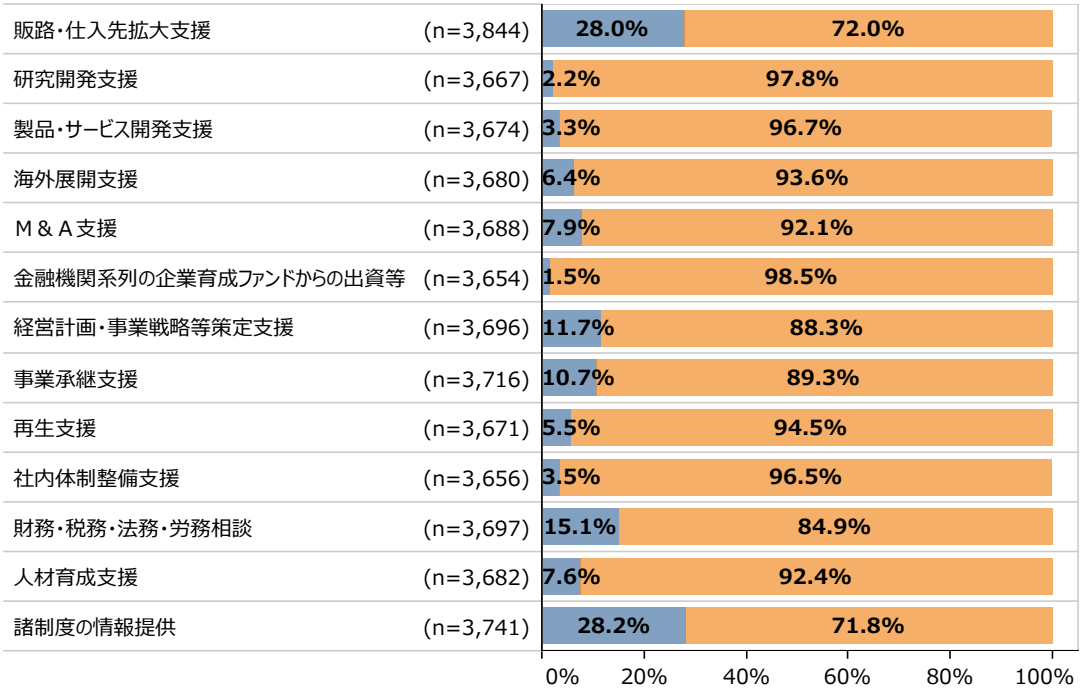
第2-2-20図　直近３年間程度における、金融機関による経営支援の利用有無



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）「受けたことがある」は、直近３年間程度で金融機関から受けた経営支援の効果について、「効果があった」、「効果はなかった」、「どちらともいえない」と回答した企業の合計。

27 みずほ総合研究所（株）（現：みずほリサーチ＆テクノロジーズ（株））が2015年12月に実施。調査対象数：中小企業を中心とした20,000社、回答数：4,708（回答率：23.5%）。なお、農林・漁業、鉱業、公務を営む企業は調査対象から除いている。

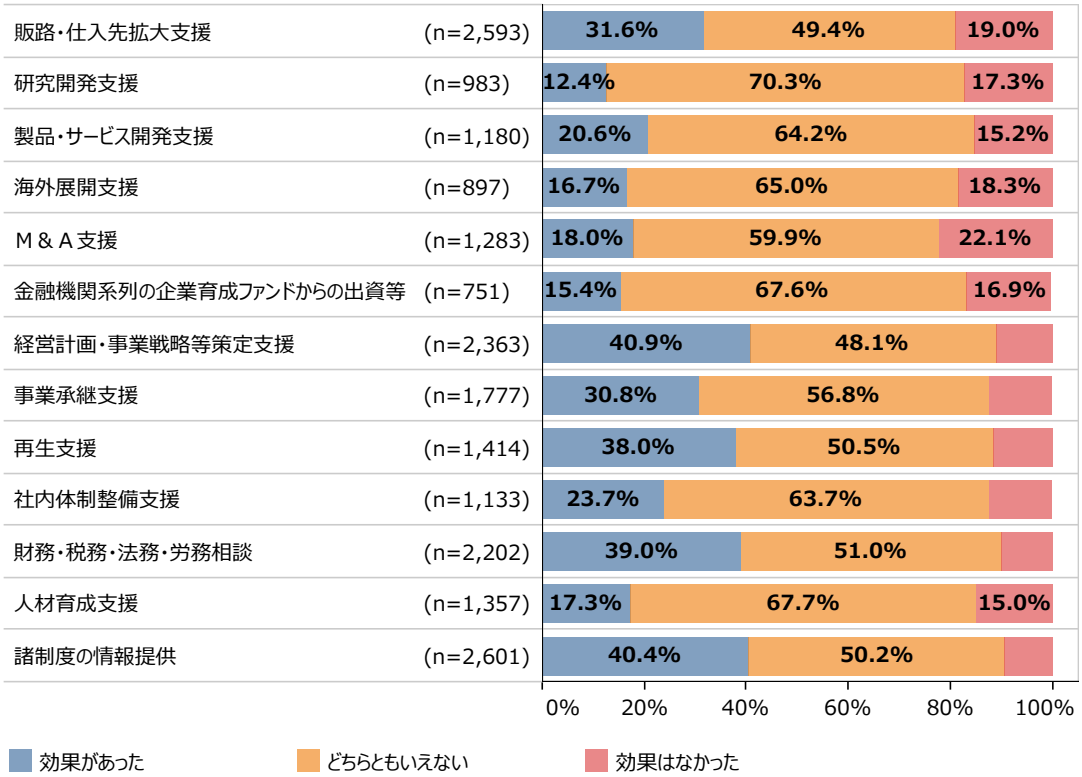
第2-2-21図　中小企業における金融機関からの経営支援サービスの利用状況（2015年調査）



資料：みずほ総合研究所（株）（現：みずほリサーチ＆テクノロジーズ（株））「中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書」
（注）みずほ総合研究所（株）「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月）による調査結果を集計したもの。

次に、金融機関から受けた経営支援の効果について確認していく。**第2-2-22図**は、金融機関から受けた経営支援の効果を確認したものである。これを見ると、「効果があった」と回答した企業の割合が最も高いのは、「経営計画・事業戦略等策定支援」となっており、次いで「諸制度の情報提供」、「財務・税務・法務・労務相談」、「再生支援」となっている。

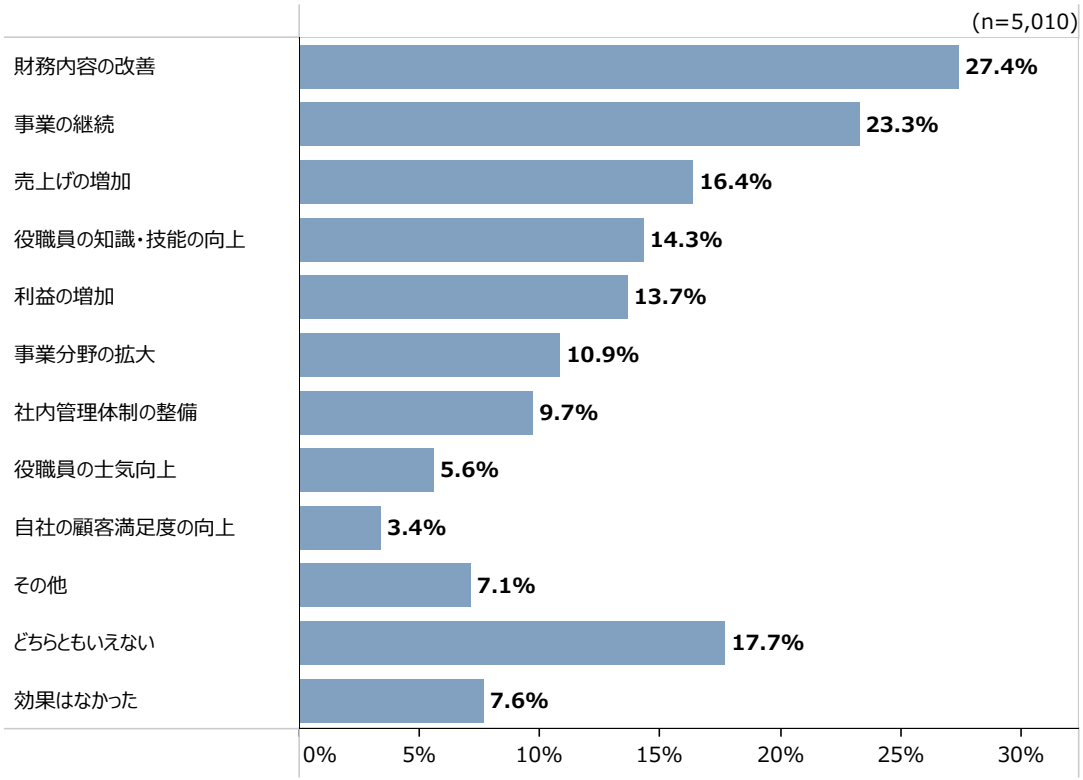
第2-2-22図　金融機関から受けた経営支援の効果



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で金融機関から受けた経営支援の効果についての回答を集計したもの。
2.直近３年間程度で金融機関から受けた経営支援の効果について、「受けたことがない」と回答した企業を除く。

第2-2-23図は、金融機関から受けた経営支援による具体的な効果について、確認したものである。これを見ると、「財務内容の改善」と回答した割合が最も高く、次いで「事業の継続」、「売上げの増加」となっていることが分かる。

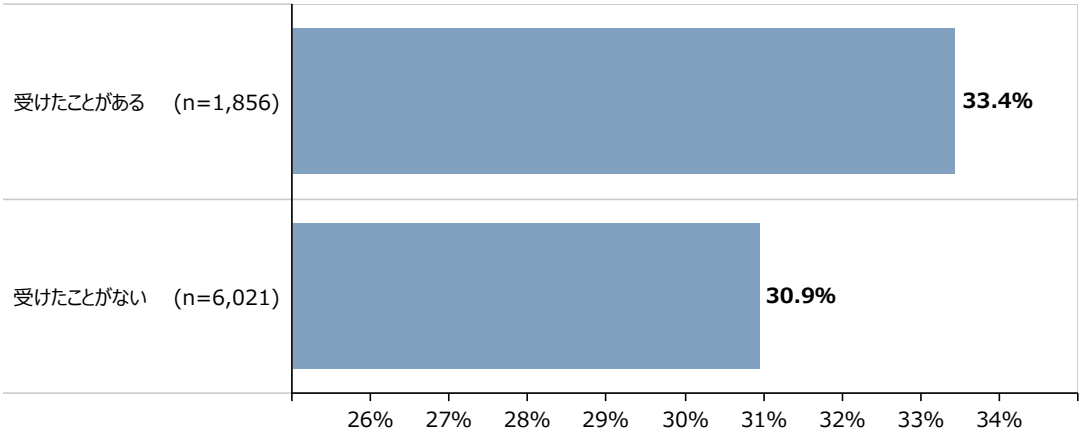
第2-2-23図　金融機関から受けた経営支援による具体的な効果



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で金融機関から経営支援を「受けたことがある」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。

第2-2-24図は、直近３年間程度における金融機関からの経営支援の有無別に見た、経常利益の変化率（中央値）を確認したものである。これを見ると、金融機関からの経営支援を「受けたことがある」と回答した企業は、「受けたことがない」と回答した企業と比べ、より経常利益が増加していることが分かる。今回の調査だけでは一概にいえないものの、金融機関の経営支援を受けることが収益力の向上に寄与する可能性がある。

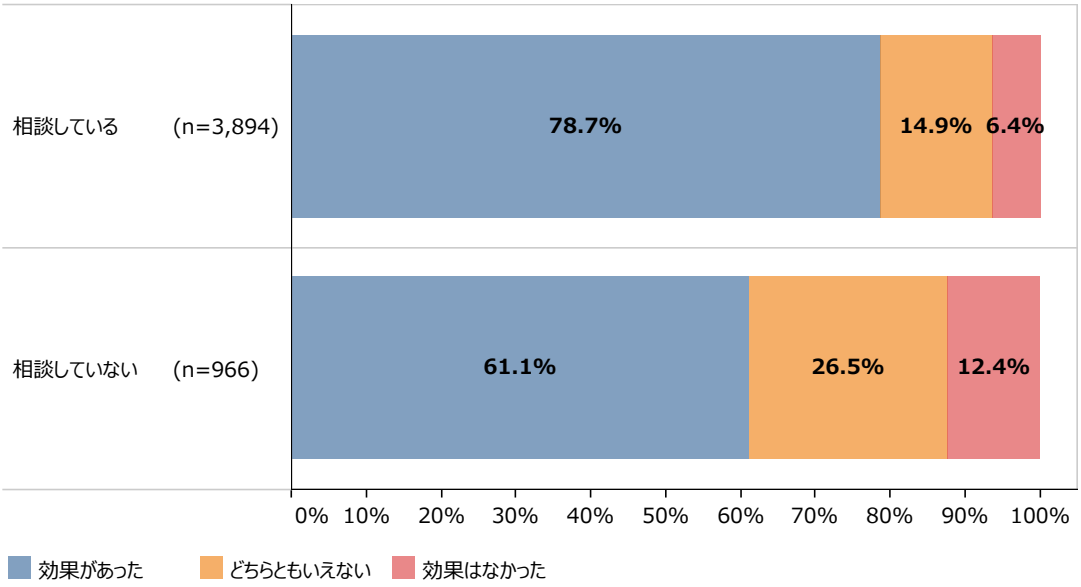
第2-2-24図　経常利益の変化率（金融機関からの経営支援の有無別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.金融機関からの経営支援の有無とは、直近３年間程度における経営支援の利用状況を指す。
2.経常利益の変化率は2022年と2017年を比較したものである。
3.対象企業全体の中央値は、経常利益の変化率31.4%。

先行研究[28]では、金融機関への相談頻度が高まるほど、業績が良化する傾向にあることを示し、リレーションシップの構築は中小企業の業績を立て直す上で重要であることを指摘している。以上を踏まえ、ここからは金融機関への相談状況と経営支援による効果の関係性について分析を進める。**第2-2-25図**は、金融機関への経営課題の相談状況別に金融機関から受けた経営支援の効果の有無を確認したものである。これを見ると、「相談している」と回答した企業の方が「相談していない」と回答した企業よりも、「効果があった」と回答した割合が高いことが分かる。金融機関に対して、自社の経営課題を相談している企業ほど、経営支援による効果を強く感じていることが示唆される。

第2-2-25図　経営支援の効果（金融機関への経営課題の相談状況別）

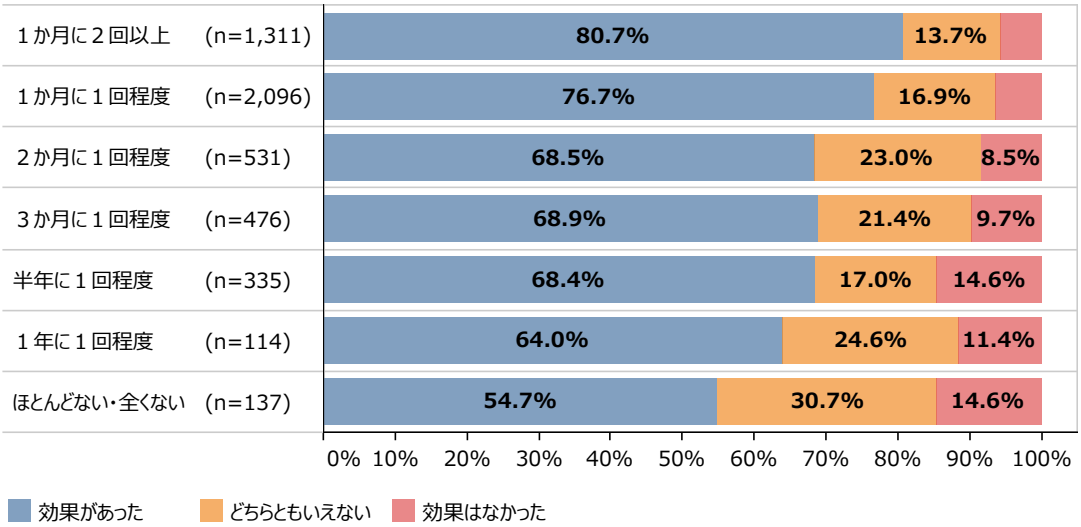


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.金融機関への相談状況は、直近３年間程度で直面した、成長に向けた経営課題についての相談状況を聞いたもの。
2.直近３年間程度で直面した成長に向けた経営課題について、「特にない」と回答した企業は除く。
3.直近３年間程度で金融機関から経営支援を「受けたことがある」と回答した企業に聞いたもの。
4.経営支援の効果について、「効果はなかった」、「どちらともいえない」以外と回答した企業を「効果があった」として集計している。

28　深沼・藤田（2016）

第2-2-26図は、金融機関との日頃の面談頻度別に経営支援の効果の有無を確認したものである。これを見ると、日頃の面談頻度が高いほど、金融機関から受けた経営支援について「効果があった」と回答した企業の割合が高い傾向にある。このことから、面談頻度が高いほど、つまり金融機関と定期的なコミュニケーションを図っている企業ほど経営支援による効果を強く感じていることが示唆される。

第2-2-26図　経営支援の効果（金融機関との日頃の面談頻度別）



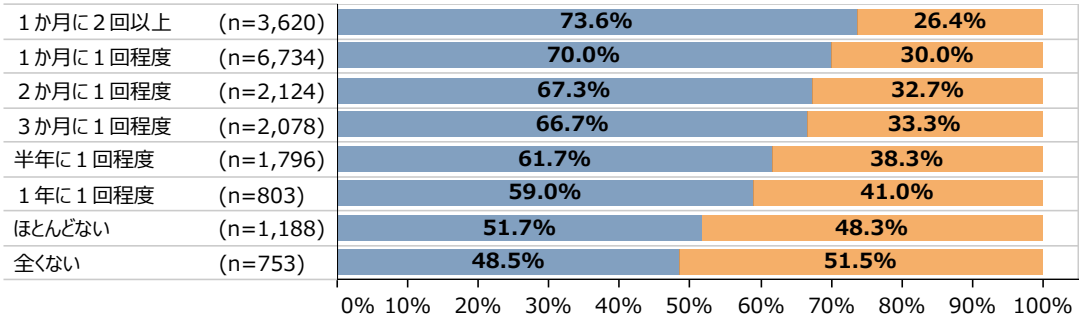
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で金融機関から経営支援を「受けたことがある」と回答した企業に聞いたもの。
2.「ほとんどない・全くない」は、「ほとんどない」、「全くない」と回答した企業の合計。
3.ここでいう「面談」とは、金融機関の担当者と場所や形態（対面、リモート）を問わず、自社の経営状況等について対話を行うことを指す。
4.経営支援の効果について、「効果はなかった」、「どちらともいえない」以外と回答した企業を「効果があった」として集計している。

第2-2-27図は、金融機関との日頃の面談頻度別に、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況を確認したものである。これを見ると、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」いずれについても、金融機関との日頃の面談頻度が高いほど、「策定している」と回答した割合が高い傾向にある。今回の調査だけで一概にいえないものの、金融機関との対話により、ガバナンスに係る意識が高まり、「戦略的な経営」への取組につながっている可能性が考えられる[29]。

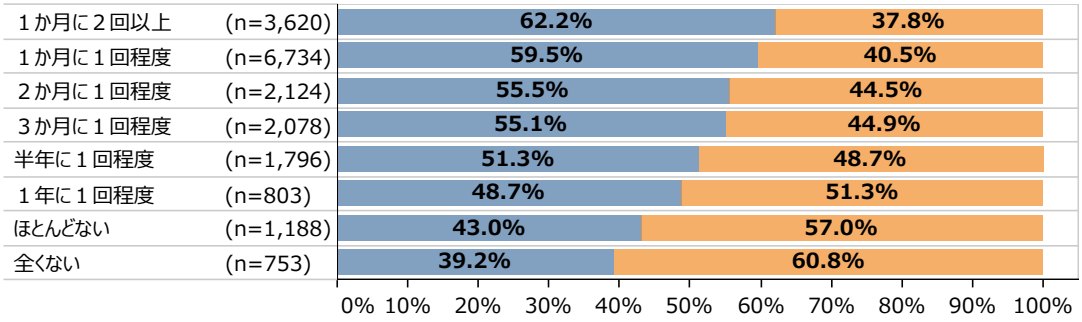
29　中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」では、「戦略的な経営」について、「会社の価値観や将来像を『経営理念』『経営ビジョン』として明確化し、経営戦略の策定・実行を繰り返すこと」と定義しており、「持続的な成長を支えるための仕組み」、「信頼関係構築」と並ぶ、ガバナンスの一要素として整理している。

第2-2-27図　「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況（金融機関との日頃の面談頻度別）

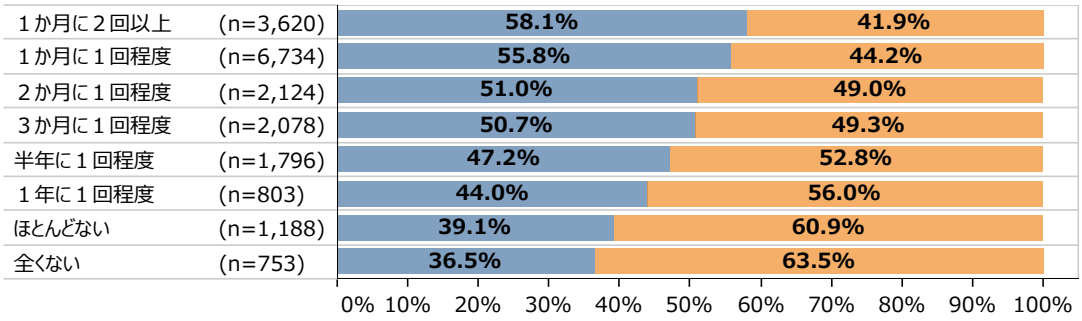
（１）経営理念

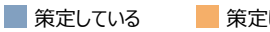


（２）経営ビジョン



（３）経営戦略

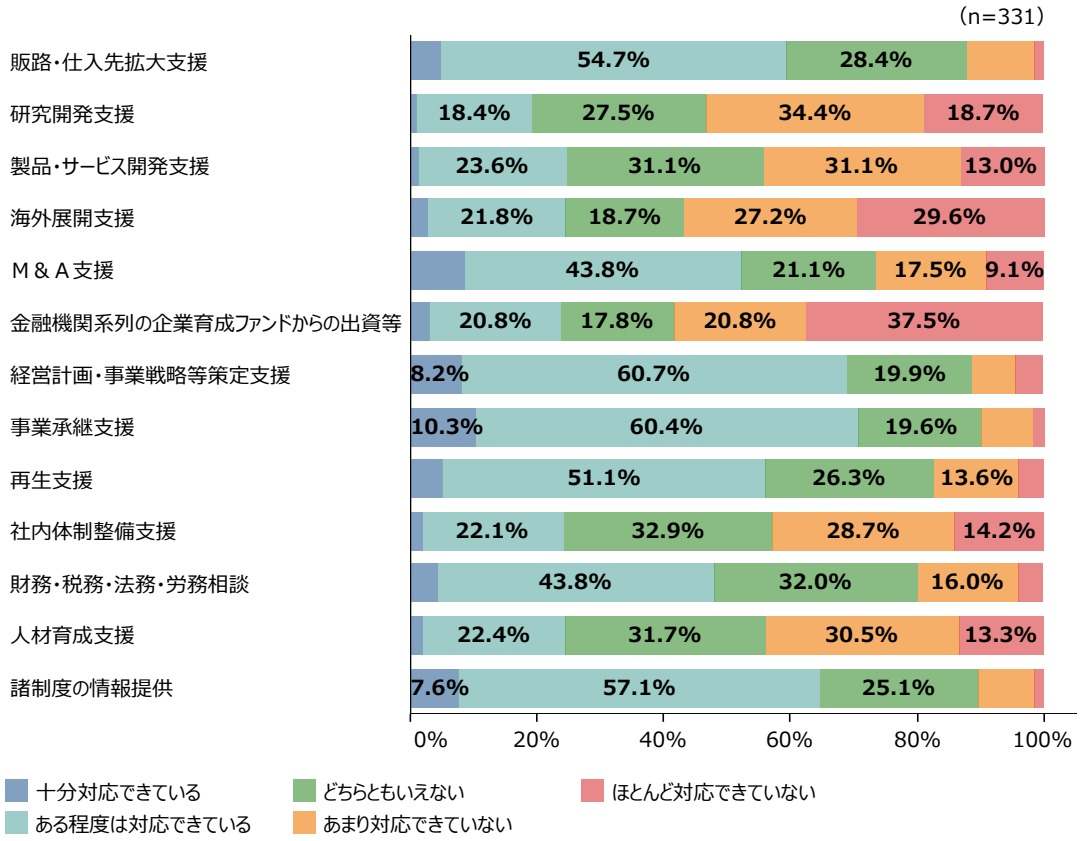




資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.「経営理念」とは、「会社の根本的な価値観。企業や経営者・経営陣・従業員が取るべき行動の判断軸ないし判断の拠り所となるもの」を指す。
2.「経営ビジョン」とは、「自社の目指す将来像。経営理念に基づき、長期的に見て、どのように社会に価値を提供し、どのように企業価値を向上していくか」を指す。
3.「経営戦略」とは、「経営ビジョンの実現に至る道筋。重要な成果指標の設定やその達成のために必要な期間を踏まえた経営計画の策定を含む」を指す。
4.ここでいう「面談」とは、金融機関の担当者と場所や形態（対面、リモート）を問わず、自社の経営状況等について対話を行うことを指す。

第2-2-28図は、金融機関による、取引先の経営支援ニーズへの対応状況を見たものである。これを見ると、「十分対応できている」、「ある程度は対応できている」と回答している割合が高い分野は、「事業承継支援」、「経営計画・事業戦略等策定支援」、「諸制度の情報提供」となっていることが分かる。

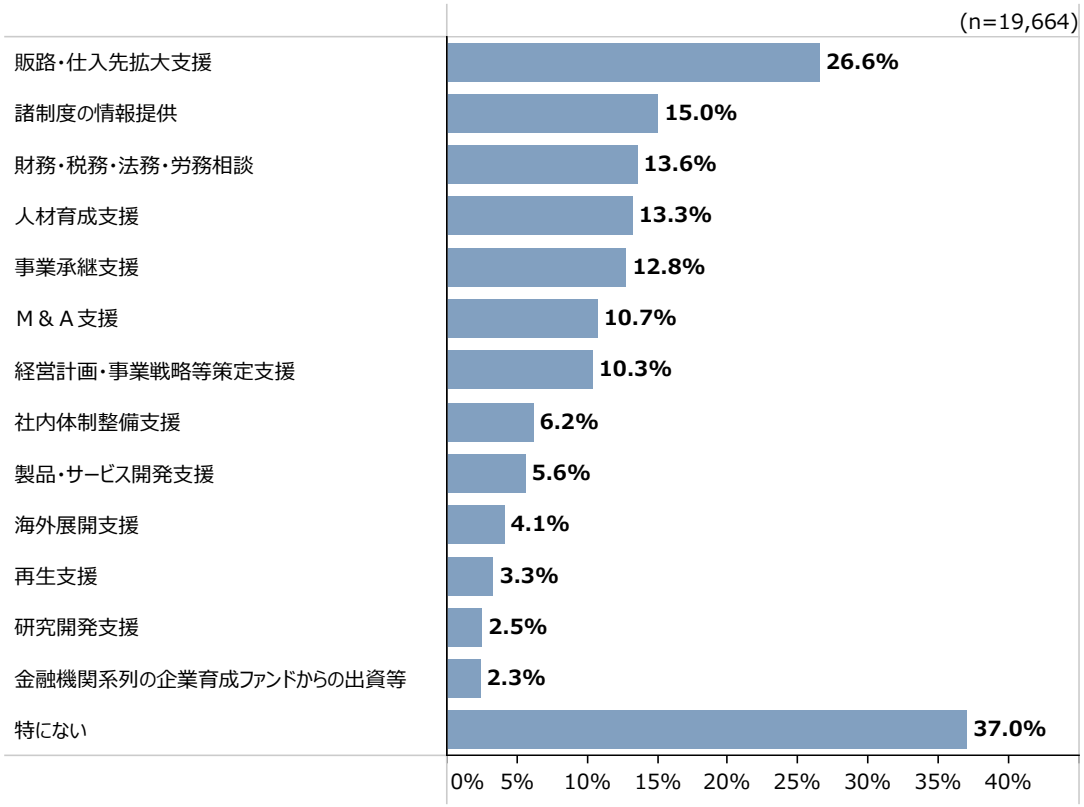
第2-2-28図　取引先の経営支援ニーズへの対応状況



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）自社・自団体の業種・業態について、「金融機関」と回答した支援機関に聞いたもの。

第2-2-29図は、中小企業が今後、金融機関から受けたいと考えている経営支援を確認したものである。これを見ると、「特にない」と回答した企業を除けば、「販路・仕入先拡大支援」が最も高く、次いで「諸制度の情報提供」、「財務・税務・法務・労務相談」、「人材育成支援」、「事業承継支援」となっていることが分かる。

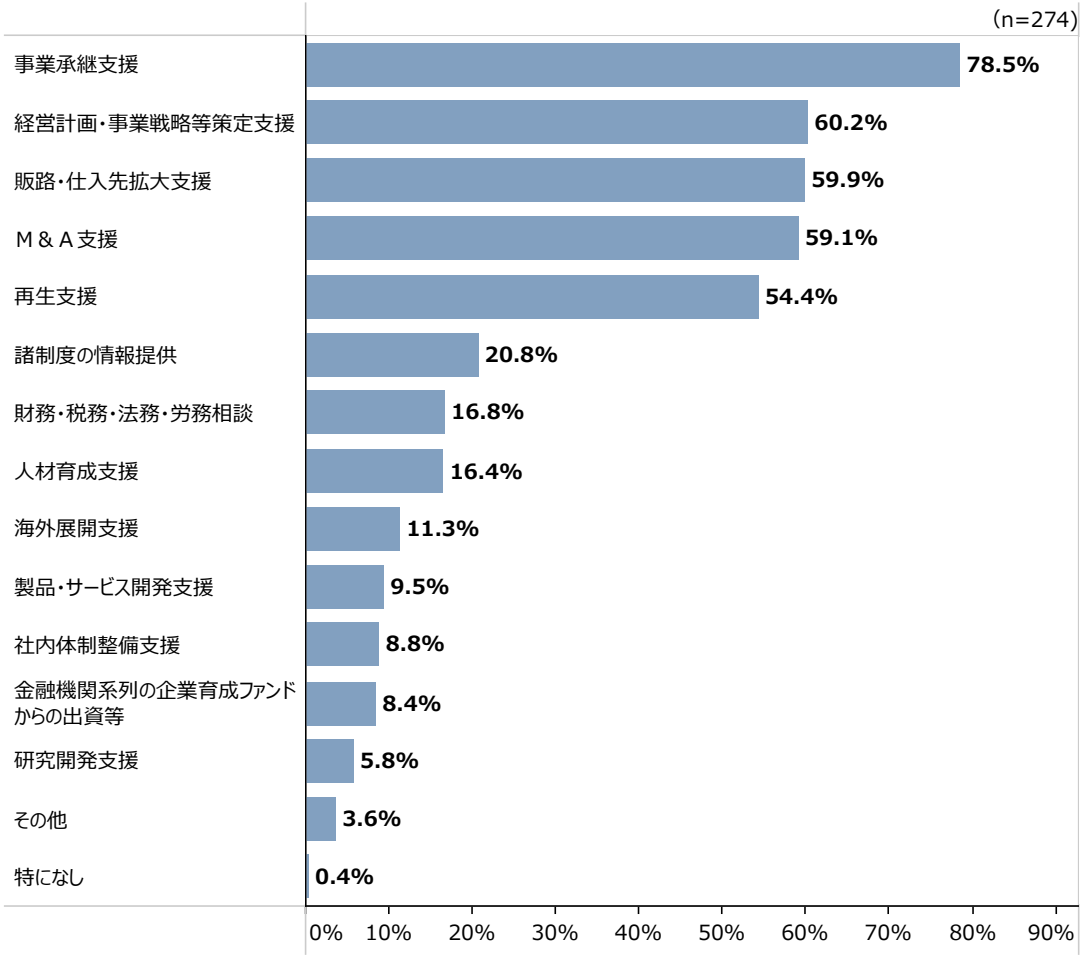
第2-2-29図　今後、金融機関から受けたい経営支援



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-30図は、金融機関が今後、重点的に取り組んでいきたいと考えている経営支援を確認したものである。これを見ると、「事業承継支援」が最も高く、次いで「経営計画・事業戦略等策定支援」、「販路・仕入先拡大支援」、「Ｍ＆Ａ支援」、「再生支援」となっていることが分かる。一方、第2-2-29図で、企業が今後受けたい経営支援としてのニーズが高いことを確認した、「諸制度の情報提供」、「財務・税務・法務・労務相談」、「人材育成支援」にも注力していく必要があると考えられる。

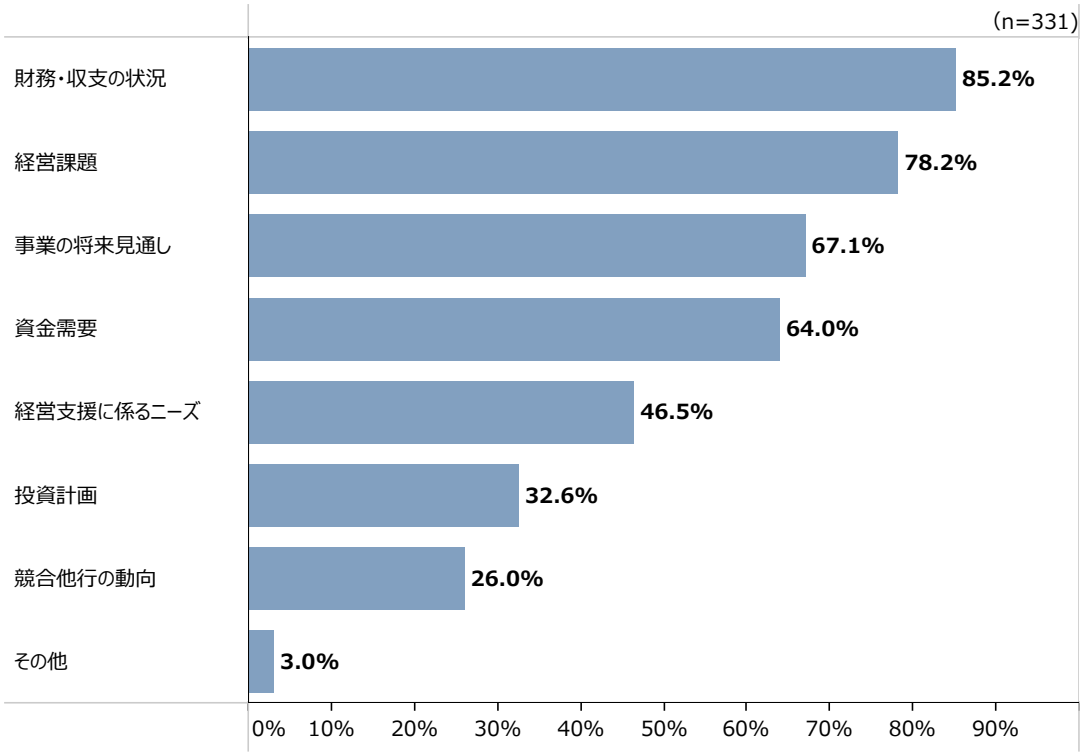
第2-2-30図　金融機関が今後、重点的に取り組んでいきたいと考える経営支援



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-31図は、取引先との日頃の面談において、金融機関が重点的に確認する内容を見たものである。これを見ると、「財務・収支の状況」が最も多く、次いで「経営課題」、「事業の将来見通し」となっていることが分かる。一方、「経営支援に係るニーズ」と回答した金融機関の割合は半数を下回っている状況である。

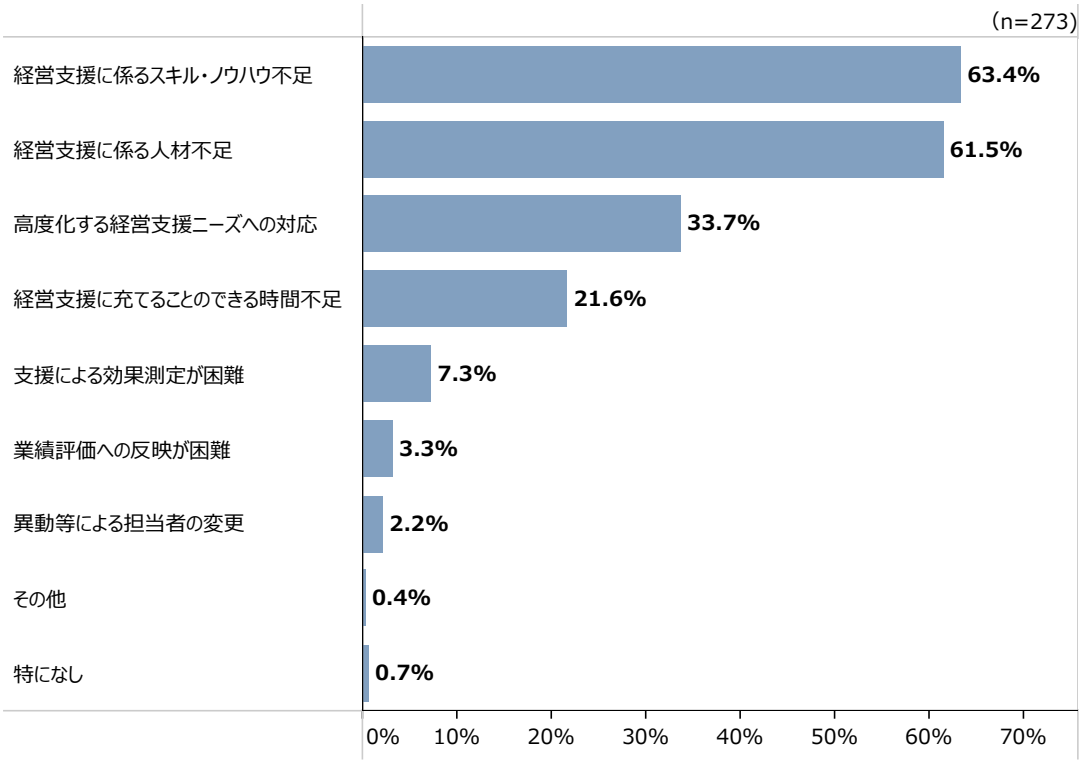
第2-2-31図　取引先との日頃の面談において、金融機関が重点的に確認する内容



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでいう「面談」とは、場所や形態（対面、リモート）を問わず、取引先の経営者等と対話を行うことを指す。
2.「取引先との面談の機会はない」と回答した金融機関の割合は0%であり、図表上では表示していない。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-32図は、取引先に効果的かつ継続的な経営支援を実施していくに当たって、金融機関が課題として認識していることを確認したものである。これを見ると、「経営支援に係るスキル・ノウハウ不足」と回答した割合が最も高く、次いで「経営支援に係る人材不足」、「高度化する経営支援ニーズへの対応」となっていることが分かる。ここまで確認してきたように、多様化している企業の経営課題に対して、金融機関は多様な経営支援サービスを提供することで対応している一方で、スキル・ノウハウや人材の不足といった課題を抱えていることがうかがえる。

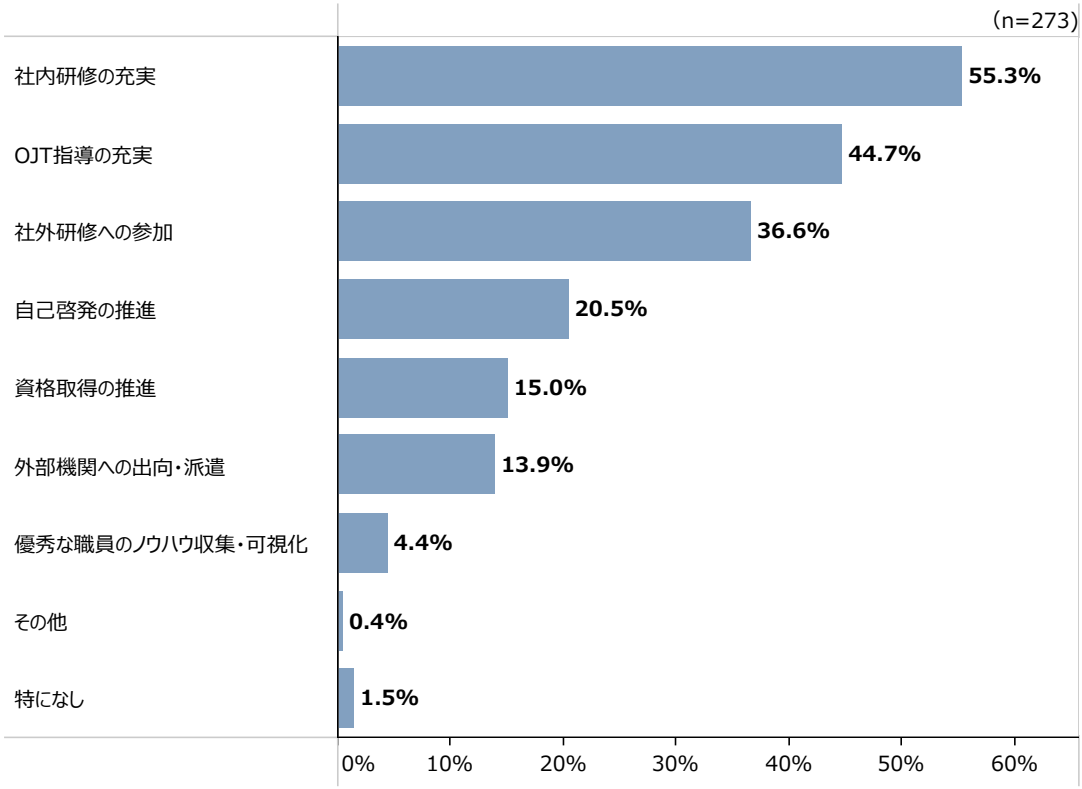
第2-2-32図　取引先に効果的かつ継続的な経営支援を実施していくに当たって、金融機関が抱えている課題



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）複数回答（二つまで）のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-33図は、職員の審査力や経営支援におけるスキル等を高めるために金融機関が実施している取組を確認したものである。これを見ると、特に「社内研修の充実」、「OJT指導の充実」と回答した割合が高く、職員がスキルを高める機会の充実に向けた取組が進んでいることが分かる。一方、「優秀な職員のノウハウ収集・可視化」と回答した割合は低く、組織内においてノウハウを蓄積し、活用する取組はあまり進んでいないことがうかがえる。

第2-2-33図　職員の審査力や経営支援におけるスキル等を高めるため、金融機関が実施している取組



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）複数回答（二つまで）のため、合計は必ずしも100%にならない。

④まとめ

ここまで見てきたように、金融機関は、中小企業の成長投資における、資金供給において大きな役割を担っていることを確認した。また、単なる資金供給にとどまらず、企業の投資計画の策定に関与することで、投資効果を高め得る可能性も示唆された。さらに、資金面だけでは解決できない多様な経営課題を解決するため、様々な経営支援に取り組んでいることも分かった。特に、金融機関と定期的なコミュニケーションを図っている企業ほど経営支援による効果を強く感じていることを確認し、自社の経営状況や課題などを金融機関と共有することの重要性を示唆した。

コラム2-2-1では、企業の経営状態を把握するためのツールである「ローカルベンチマーク」について、企業による活用事例を交え、紹介している。

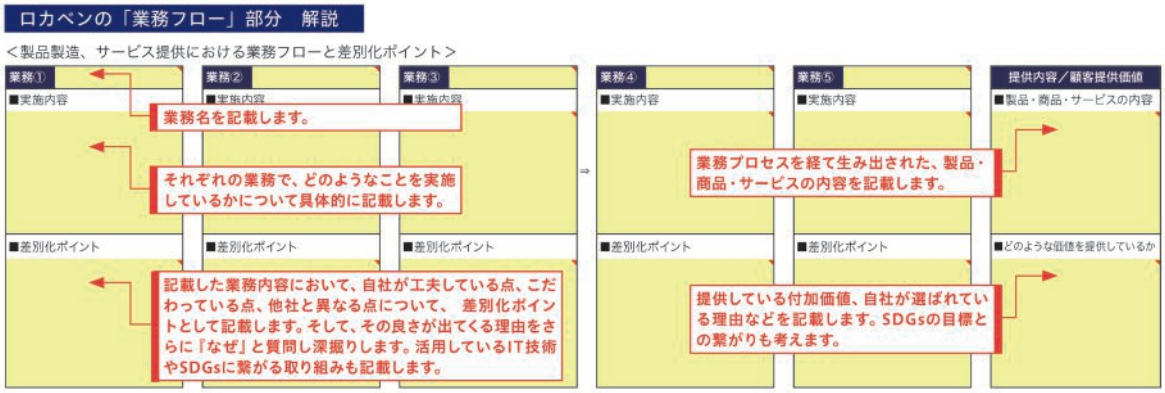
コラム

2-2-1　ローカルベンチマークの活用

ローカルベンチマーク（以下、「ロカベン」という。）は、いわゆる「企業の健康診断」であり、企業の経営状態を把握するためのツールである。企業の経営者と金融機関・支援機関等が対話をしながら「ローカルベンチマーク・シート」を作成・活用することで、企業の経営改善等を目指すものであり、「６つの指標[30]」による財務情報に加えて、「業務フロー」、「商流」、「４つの視点[31]」による非財務情報によって企業の抱える課題や強みを把握できる点が特徴である。

2023年４月には、ロカベンの記入事例や解説、対話例などを盛り込んだ作成ガイドである「ローカルベンチマーク・ガイドブック」を改定し、SDGsやDXへの取組事例等を追加した。SDGsやDXといった取組についてもロカベンを通じて整理・共有することで、ステークホルダーに対し、自社の目指す方向性を説明することが可能になる。

コラム　2-2-1①図　SDGs・DXへの取組にも対応した「ローカルベンチマーク・ガイドブック」（業務フロー部分の解説）



資料：経済産業省「ローカルベンチマーク・ガイドブック　SDGs/DX対応版　企業編」

ロカベンの活用は、企業の経営者が自社の事業について理解を深めることができるだけでなく、金融機関・支援機関等とともに経営課題を解決し、新事業の展開に向けて踏み出すことにもつながると考えられる。ここからは、実際にロカベンを活用した企業の事例を紹介する。

事例：わさび屋株式会社

岐阜県郡上市のわさび屋株式会社は、わさびの栽培からわさび加工食品の製造・販売を行う企業である。同社の森紀子社長は、2010年より経営を担ってきたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により経営環境が悪化したことから、民間金融機関による実質無利子・無担保融資を活用した。他方、今後の元金返済開始に備えて、経営改善の取組を行う必要があった。

そのような状況下で、岐阜県信用保証協会の小倉竹徳副部長と面談した森社長は、ロカベンの活用について提案を受けた。その後、実際にロカベンを作成することとした森社長は、「業務フロー」、「商流」の内容に沿って小倉副部長や同社の従業員と対話。その過程で、（１）わさび栽培、（２）加工、（３）営業、（４）販売、（５）アフ

30 「６つの指標」は、「売上増加率」、「営業利益率」、「労働生産性」、「EBITDA有利子負債倍率」、「営業運転資本回転期間」、「自己資本比率」のことを指す。
31 「４つの視点」は、「経営者への着目」、「事業への着目」、「企業を取り巻く環境・関係者への着目」、「内部管理体制への着目」のことを指す。

ターフォローの五つの業務に分けて、業務内容と差別化ポイント（強み）をまとめた。

この取組により、他社との差別化ポイントとして「鍾乳洞の湧水での栽培」、「無農薬・無肥料栽培」、「風味を損なわない手作業の加工」、「無添加・安全へのこだわり」に気付いた。また、ロカベンの「４つの視点」を作成する中で、「後継者の育成」、「在庫管理・取引先管理のデジタル化」などの課題も明確になった。さらに、森社長が「ロカベンの作成を通じて、お互いがそれぞれの業務について思うことをぶつけあい、全従業員が業務全体を把握し、情報を共有することができた」と振り返るように、従業員の意識改革等にもつながった。さらに、現在の顧客提供価値をSDGsに結び付け発展させた将来ビジョンを考えることにより、今後の活動方針が明確化された。

その後、同社では、ロカベン作成により気付いた自社の強みや知的資産をいかし、岐阜聖徳学園大学の学生と共同で、岐阜県の郷土料理である「鶏ちゃん」にわさび葉を入れた「塩麹鶏ちゃん」の開発に成功した。同社の「鶏ちゃん」シリーズは、ECサイトの人気商品となっており、同社の収益の柱の一つとなっている。

コラム　2-2-1②図　小倉副部長と対話する森社長らと人気商品「塩麹鶏ちゃん」





このように、ロカベンの活用は、企業の経営者が自社の事業への理解を深めることだけでなく、経営課題を改善し新事業展開に向けて踏み出すことにもつながると考えられる。経済産業省は引き続きローカルベンチマークの普及・促進に取り組んでいく。

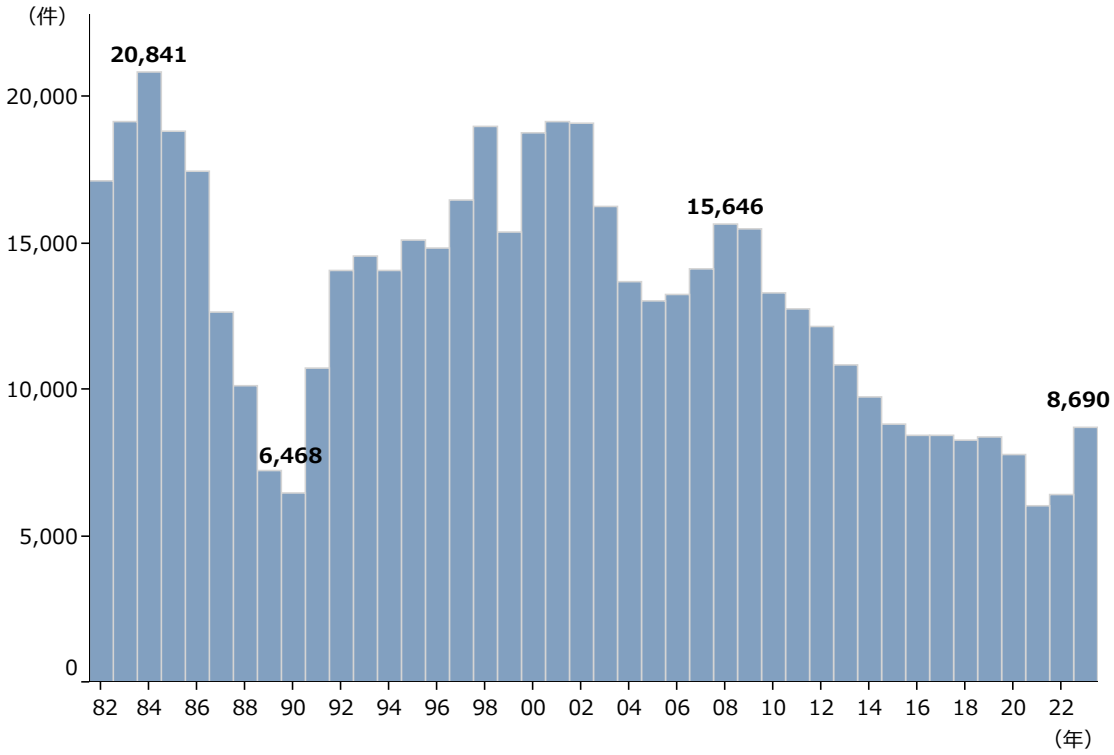
３．経営改善・再生支援

ここからは、金融機関による経営改善・再生支援の取組や効果について確認していく。

①経営改善・再生支援ニーズの高まり

第1-2-25図（再掲）は、我が国の倒産件数の推移を見たものである。感染症の感染拡大下である2020年から2022年にかけて、資金繰り支援等の各種施策により、倒産件数は低水準で推移したが、直近の2023年においては増加し、8,690件となっている。

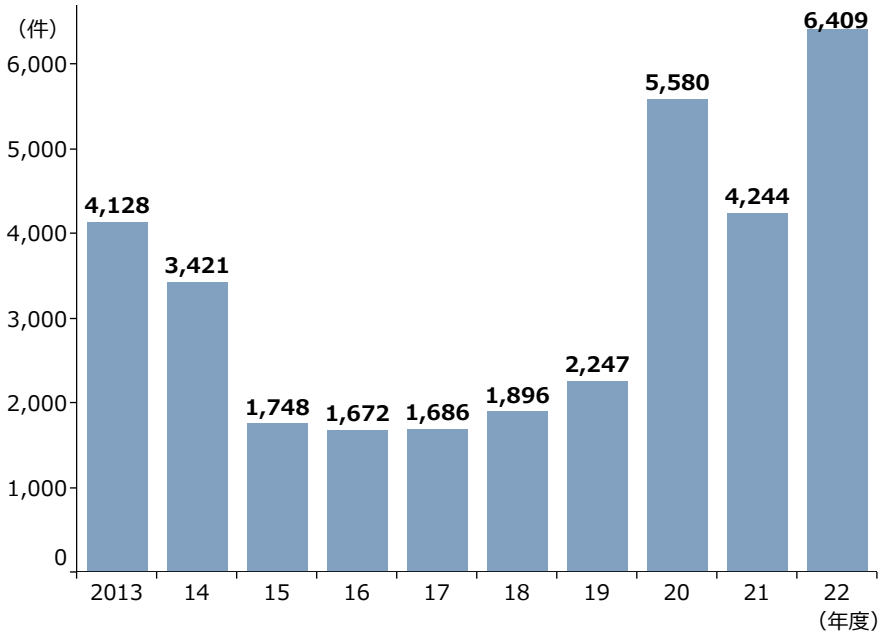
第1-2-25図　倒産件数の推移（再掲）



資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
（注）1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

第2-2-34図は、中小企業活性化協議会における相談件数の推移を見たものである。2020年４月１日の「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール実施要領」制定に伴い、支援の相談が増加した。2021年度は相談件数が減少したが、足下は再び増加傾向にある。

第2-2-34図　中小企業活性化協議会における相談件数の推移

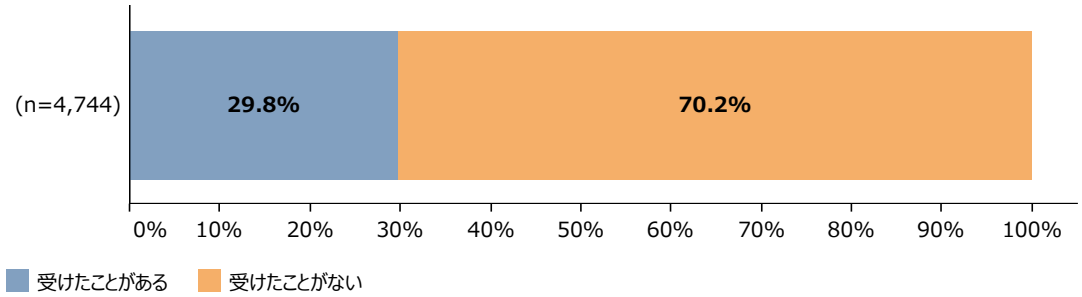


資料：中小企業庁調べ
（注）中小企業再生支援協議会は2022年４月１日より中小企業活性化協議会として再編。上記実績は中小企業再生支援協議会における支援実績を含む。

第2-2-35図は、直近３年間程度における金融機関による再生支援の利用有無を見たもので、第2-2-36図は、2015年時点における再生支援の利用状況を見たものである。これらを比較すると、2015年時点において5.5%だった利用率が、直近３年間程度において29.8%に増加している。アンケート調査の対象企業群は同一ではないため、今回の調査からは一概にいえないものの、第1-2-25図（再掲）及び第2-2-34図の結果も踏まえると、金融機関による経営改善・再生支援のニーズが高まっている可能性が示唆される[32]。

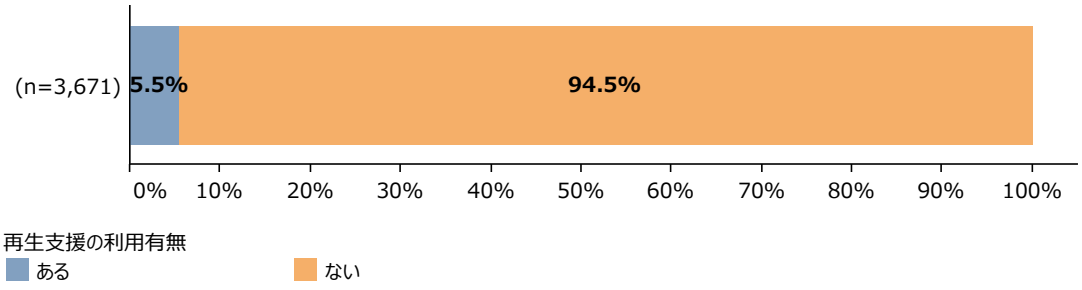
コラム2-2-2では、中小企業の経営改善・再生支援の加速を目的とした、「挑戦する中小企業応援パッケージ」及び「再生支援の総合的対策」について紹介している。

第2-2-35図　金融機関による再生支援の利用有無（直近３年間程度）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）「受けたことがある」は、直近３年間程度で金融機関から受けた再生支援の効果について、「効果があった」、「効果はなかった」、「どちらともいえない」と回答した企業の合計。

第2-2-36図　金融機関による再生支援の利用有無（2015年調査）



資料：みずほ総合研究所（株）（現：みずほリサーチ＆テクノロジーズ（株））「中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書」
（注）みずほ総合研究所（株）「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月）による調査結果を集計したもの。

32　中小企業庁（2023b）は、「経営者は、支援機関に相談に行くこと自体に対する抵抗感が大きく、結果として、相談が遅れがち」であることを指摘し、「早期相談に持ち込むためには、財務状況をモニタリングしている金融機関や保証協会からの働きかけが期待」されるとしている。

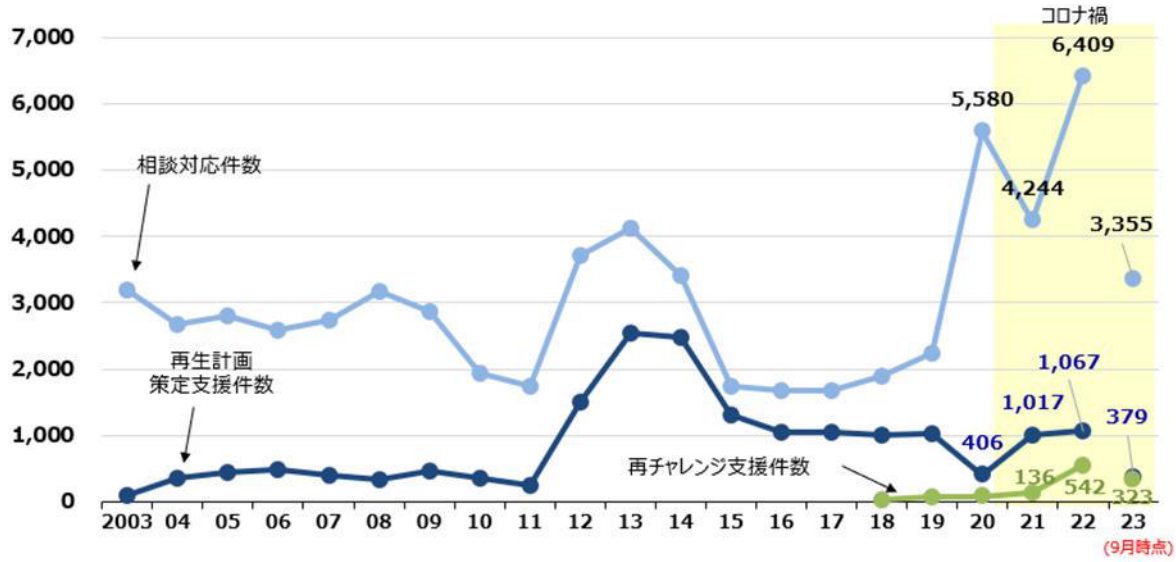
コラム

2-2-2　経営改善・再生支援の更なる促進

１．経営改善・再生支援のニーズの高まり

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対応して実施された実質無利子・無担保融資の返済が本格化する中、2022年度の中小企業活性化協議会への相談件数は過去最高の6,409件であり、経営改善・再生支援のニーズが大きく増加している。

コラム　2-2-2①図　中小企業活性化協議会の支援実績



資料：中小企業庁「中小企業政策審議会金融小委員会（第11回）資料２　事務局説明資料（間接金融のあり方について）」（2023年10月26日）
（注）中小企業再生支援協議会は2022年４月１日から中小企業活性化協議会として再編された。上記実績は中小企業再生支援協議会における支援実績を含んでいる。

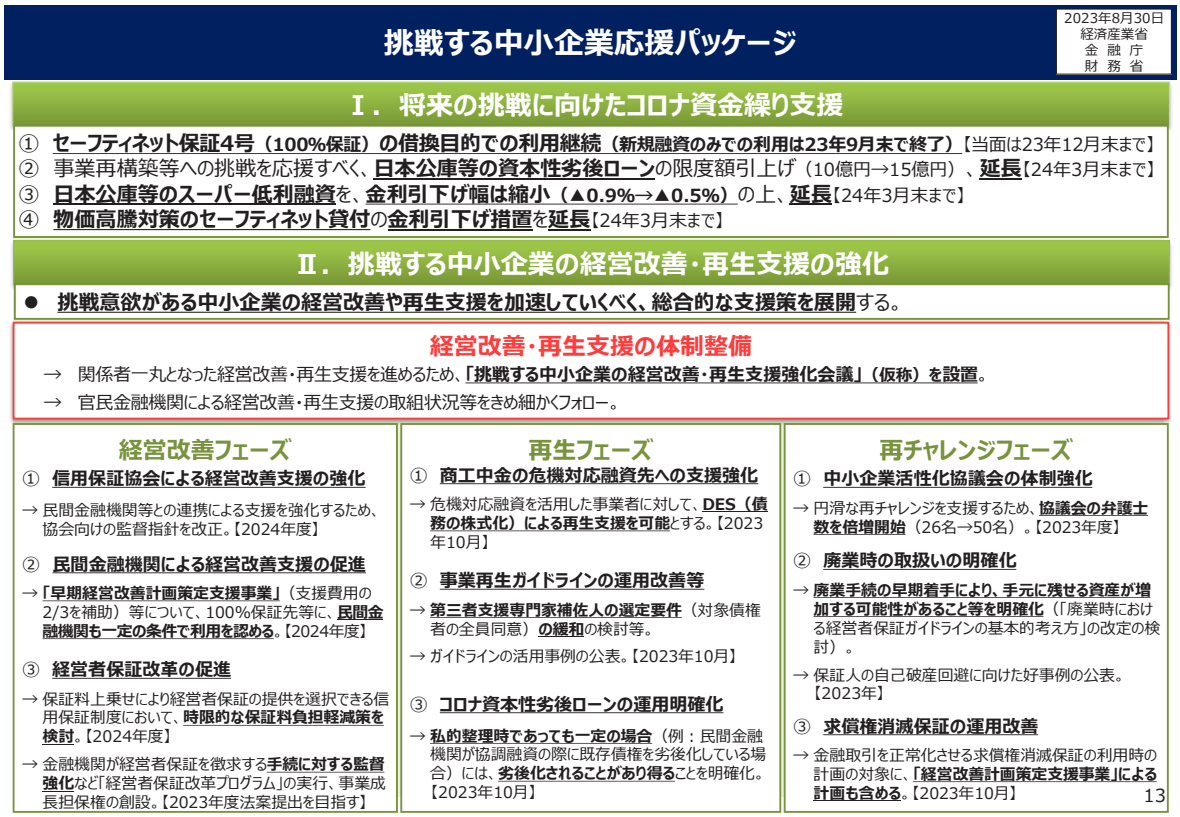
２．挑戦する中小企業応援パッケージ（2023年８月30日）

2023年８月30日、経済産業省は、金融庁・財務省とともに、挑戦意欲がある中小企業の経営改善・再生支援の加速を目的として、「挑戦する中小企業応援パッケージ」を公表した。

本パッケージでは、関係機関が一丸となって中小企業の経営改善・再生支援を進めていくべく、「挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議」を設置することを定めたほか、経営改善・再生・再チャレンジのフェーズごとの支援措置を取りまとめた。

本パッケージに基づき、2023年11月６日に、経済産業大臣出席の下、独立行政法人中小企業基盤整備機構、信用保証協会、官民金融機関、士業団体、中小企業関係４団体の代表者等が会する「挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議」を開催した。また、経営者保証に依存しない融資慣行の推進を目的とした「保証料上乗せにより経営者保証の提供を不要とする信用保証制度」については、３年間の時限的な保証料負担軽減措置を講じるとともに、2024年３月15日から申込受付を開始（信用保証協会による事前審査は2024年２月16日から開始）した。

コラム　2-2-2②図　挑戦する中小企業応援パッケージ



資料：経済産業省・金融庁・財務省「挑戦する中小企業応援パッケージ」

3．再生支援の総合的対策（2024年３月８日）

2023年11月に閣議決定された「デフレ完全脱却のための総合経済対策」を踏まえて、2024年３月８日に、金融庁・財務省と連携して、「再生支援の総合的対策」を公表した。

本パッケージでは、経営改善・再生支援を強化すべく、関係機関の再生支援の量の拡大と質の向上につながる総合対策を取りまとめた。

具体的には、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降で100％保証付融資が増加したことに伴い、事実上のメインバンクとなった「信用保証協会」向け監督指針の改正を行い、協会の支援の質の向上を図ることとしているほか、「協議会補佐人制度」を創設すること等により、「中小企業活性化協議会」の機能強化を図ることとしている。また、小規模事業者注力型再生ファンドの仕組み創設などを通じて、小規模事業者や難易度の高い先への支援も強化することとしている。

さらに、事業者の事業再生に向けた資金面での悩みごとについて、金融庁に設置する窓口や中小企業活性化協議会を通じて把握し、公租公課の分割納付の相談など、他省庁との連携が必要と判断されるものは、関係省庁等との間で情報共有する仕組みを新たに構築することとしている。

コラム　2-2-2③図　再生支援の総合的対策（１/２）

再生支援の総合的対策

2024年3月8日
経済産業省
金融庁
財務省

1. **民間ゼロゼロ融資の返済開始の最後のピーク（本年4月）に万全を期す**ため、①**コロナ資金繰り支援を本年6月末まで延長**するとともに、②保証付融資の増大や**再生支援等のニーズの高まり**を踏まえて**支援を強化**する。
2. なお、**本年7月以降は**、例えば、日本政策金融公庫等のコロナ特別貸付の金利引下げ幅を縮減するなど、**コロナ前の支援水準に戻しつつ、経営改善・再生支援に重点を置いた資金繰り支援を基本**とする方向。ただし、令和6年能登半島地震の被災地域については配慮が必要。

コロナ資金繰り支援

主な施策

1. ①**コロナセーフティネット保証4号**（100%保証、借換目的のみ）、②**コロナ借換保証**（100%保証の融資は100%保証で借換）を**本年6月末まで延長**。
2. 日本政策金融公庫等の**コロナ特別貸付については、現行制度を本年6月末まで延長**。7月以降は、災害貸付金利を適用（特例金利（▲0.5%）を廃止）し、特別貸付制度は継続（期限あり）。
3. 日本政策金融公庫等の**コロナ資本性劣後ローンを本年6月末まで延長**するとともに、総合経済対策（令和5年11月）に基づき利用を促進。

1. 信用保証協会による支援の強化

主な施策

1. 信用保証協会向けの総合的な監督指針の改正【24年6月】
① **金融機関との連携**の上、保証付融資の割合が高い先など**支援先を特定し、協会が主体的に支援**。
② 経営改善支援の**効果検証指標を設定**（売上高営業利益率、EBITDA等）し、**目標・実績を協会別に公表**。
③ **中小企業活性化協議会への案件持込を促進し、持込実績を協会別に公表**。
④ 過去に破産を経験している経営者に対しても、足下の事業計画等を踏まえて、公正な保証審査を行う。
⑤ **「経営者保証の提供を選択できる保証制度」について、保証申込時に事業者に対して説明**。利用実績を協会別に公表。

2. 中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センターとの連携推進【24年4月】
● 保証申込時等の契約書において、**事業者情報の守秘義務が解除される対象として、活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センターを明記**。再生支援・スポンサー探しの事前相談の円滑化を図る。

3. 求償権放棄の円滑化（再チャレンジを含む条例制定の都道府県等への要請）【24年3月】

1

2. 中小企業活性化協議会による支援の強化

主な施策

1. 低評価協議会の支援レベルの底上げ【24年4月】
● **低評価協議会**（相談・支援件数が低位、支援の質が低い等の協議会）に対して、**業務改善計画の策定**（相談・支援件数増加に向けた対策、支援体制の整備等）を義務付け。

2.「協議会補佐人制度」の創設【24年4月】
① 協議会で再生支援を行う**弁護士等の下で、地域の専門家が「補佐人」として支援に参画**できる制度を創設。これにより、地方の再生支援人材を育成。
② 当該補佐人経験を、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の第三者支援専門家の実務要件にカウント。

3. 事業承継・引継ぎ支援センター、よろず支援拠点との連携推進【24年3月】
● 各機関における評価において、**案件の受け渡し件数の見える化や評価比重を拡大**する。

3. 再生ファンド（中小機構出資）による支援の強化

主な施策

1. 小規模事業者注力型再生ファンドの仕組みの創設【24年4月】
ファンドの**存続期間を最長15年→20年に拡充**、再生支援に充てられる期間を長期化（投資期間を10年程度にすることが可能）。 等

2. 再生支援ノウハウを有する商工中金による難易度の高い先を支援する再生ファンドの組成

2

資料：経済産業省・金融庁・財務省「再生支援の総合的対策」

コラム　2-2-2④図　再生支援の総合的対策（２/２）

4. 民間金融機関による支援の強化

主な施策

1. 一歩先を見据えた経営改善・再生支援の強化

① 監督指針の改正を行い、事業者の現状のみならず状況の変化の兆候を把握し、**一歩先を見据えた対応を求める。**【24年4月適用開始】

- 日常的・継続的な関係強化を通じた事業者の予兆管理と認識共有（プッシュ型での情報提供）
- メイン・非メインに関わらず金融機関自身の経営資源の状況を踏まえた対応促進

② 事業者の経営改善や事業再生を先送りしないため、**「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」等の策定を促進。**【24年度～】

③ 昨年実施した重点的なヒアリングの結果を踏まえ、各地域における事業者支援態勢の構築・発展に向けた取組みを一層促進。【24年度～】

2. 経営改善・事業再生支援人材の拡充

① 経営改善・事業再生支援に関心のある**地方の専門家（弁護士、税理士、会計士等）を発掘**、金融機関・地方の専門家・知見のある専門家の**連携強化を目指すイベントを開催。**【24年中】

② REVICによる事業再生に関する実践的な研修を、地域金融機関の役職員向けに引き続き開催。

3. 事業者のガバナンス向上支援（経営者保証を不要とするための課題解決促進）

- 金融機関が、経営者保証に依存しない融資慣行の確立のために積極的に行っている対応や、事業者のガバナンス改善を通じて経営者保証を解除できた**事例等をとりまとめ、横展開を実施。**【24年6月末】

3

5. 政府系金融機関による支援の強化

主な施策

1. 日本政策金融公庫等の「コロナ資本性劣後ローン（限度額15億円）」を本年6月末まで延長【再掲】

2. 日本政策金融公庫等による経営改善支援

- コロナ特別貸付の返済時に経営が悪化している事業者に対しては、関係機関と連携して早期の経営改善支援を行う。

3.「早期経営改善計画策定支援」を活用した日本政策金融公庫等のコロナ資本性劣後ローンの活用促進【24年3月】

- **早期経営改善計画策定支援を通じて策定した事業計画を、コロナ資本性劣後ローンの申込時に必要な事業計画**（民間金融機関による協調支援なしの場合）**として活用**できるようにすることで、小規模事業者の資本性劣後ローンの活用を促進する。
- 一定期間経過後、借手の申し出によるコロナ資本性劣後ローンの期限前返済が可能であることを明確化することにより、利便性を向上。

6. 関係省庁の連携による支援の強化

主な施策

1.「事業再生情報ネットワーク」の創設【24年度～】

① 事業者の経営改善・事業再生に向けた資金面での悩みごとについて、金融庁に設置する「事業者の経営改善・事業再生相談窓口（仮）」や中小企業活性化協議会を通じて把握する。その際、公租公課の分割納付の相談など、他省庁との連携が必要と判断されるものは、**関係省庁等との間で情報共有する仕組みを構築**し、対応する。

② 公租公課の納付と事業再生との両立が図られた事例等をとりまとめ、横展開を実施。　等

2. 関係省庁連名の要請文の発出【24年3月】

- 信用保証協会、官民金融機関、中小企業活性化協議会等の外部機関、弁護士、税理士、会計士等の専門家が連携した経営改善・事業再生支援を実施するよう、**関係省庁の大臣より要請文を発出。**

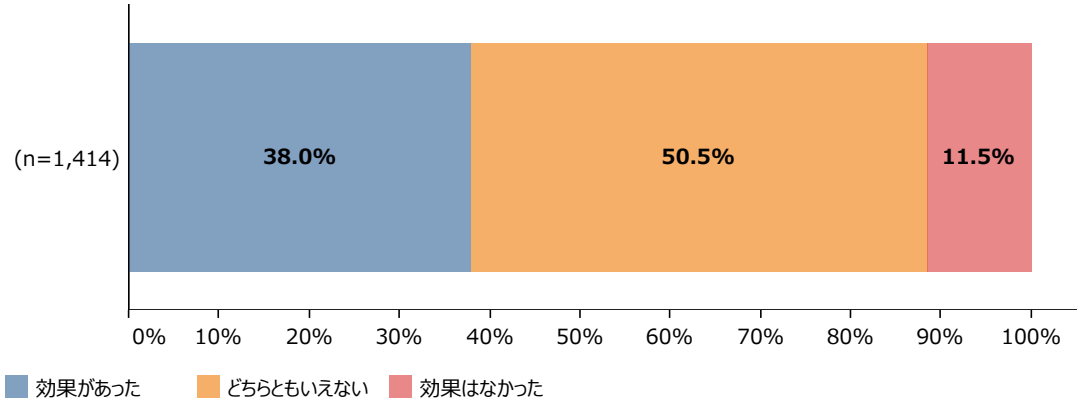
4

資料：経済産業省・金融庁・財務省「再生支援の総合的対策」

②経営改善・再生支援の効果

次に、金融機関による経営改善・再生支援の効果について確認していく。**第2-2-37図**は、金融機関による再生支援の効果の有無を見たものである。これを見ると、「効果があった」と回答した企業は約４割であることが分かる。

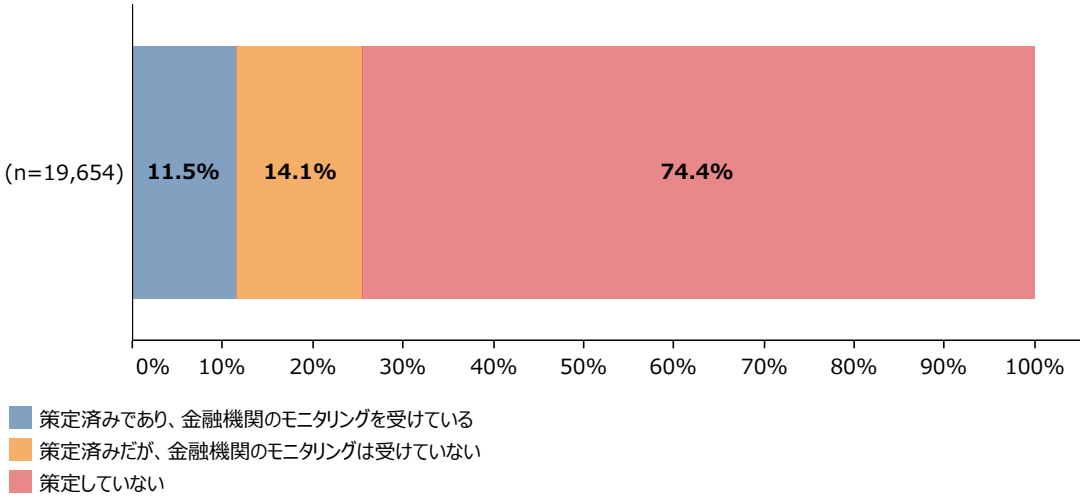
第2-2-37図　金融機関による再生支援の効果



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で金融機関から受けた再生支援の効果についての回答を集計したもの。
2.直近３年間程度で金融機関から受けた再生支援について、「受けたことがない」と回答した企業を除く。

第2-2-38図は、経営改善計画の策定状況を見たものである。これを見ると、４社に１社程度が経営改善計画を策定していることが分かる。また、経営改善計画を策定済みである企業のうち、金融機関のモニタリングを受けている企業は半数程度である。

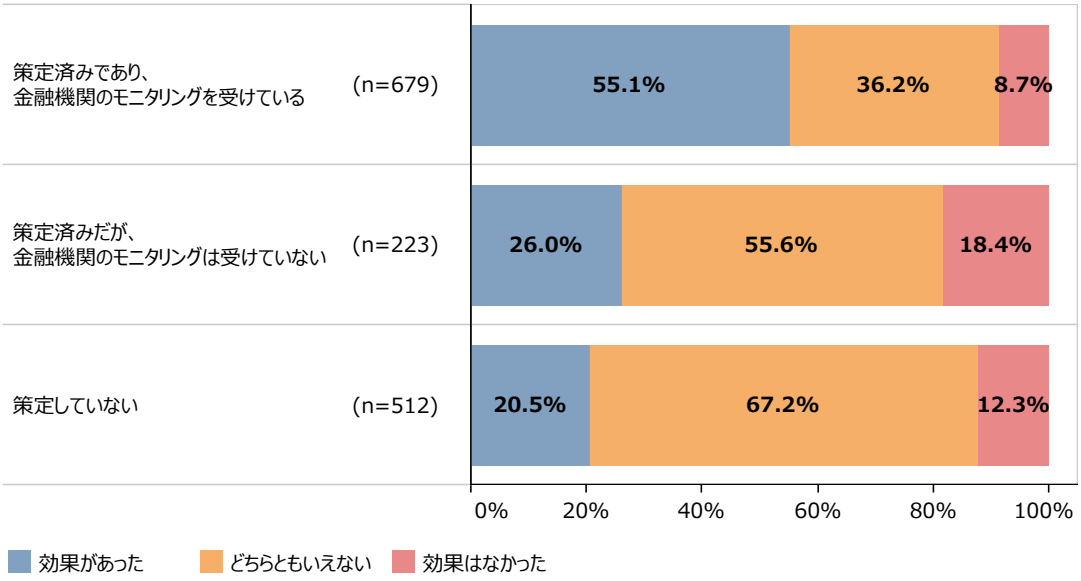
第2-2-38図　経営改善計画の策定状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

第2-2-39図は、第2-2-38図で確認した経営改善計画の策定状況別に、再生支援による効果の有無を見たものである。これを見ると、「策定済みであり、金融機関のモニタリングを受けている」と回答した企業において、再生支援の効果を最も実感していることが分かる。このことから、金融機関による経営改善計画の継続的なモニタリングは、再生支援の効果を高めることが示唆される[33]。

第2-2-39図　再生支援の効果（経営改善計画の策定状況別）



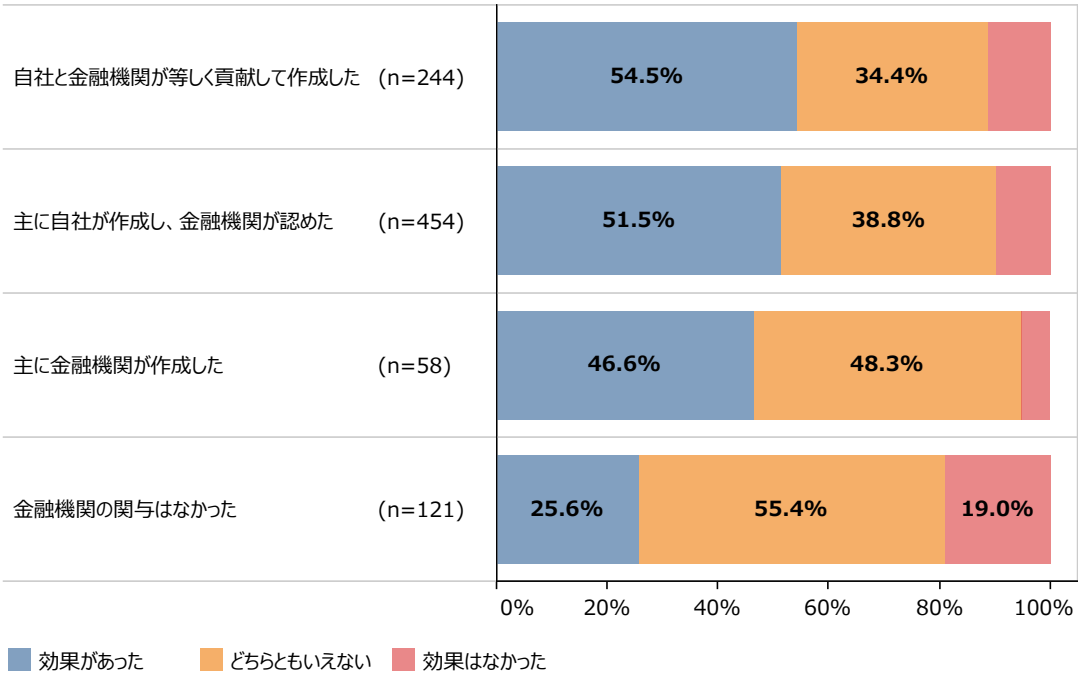
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で金融機関から受けた再生支援の効果についての回答を集計したもの。
2.再生支援について、「受けたことがない」と回答した企業を除く。

33 金融庁（2016）は、「金融機関への情報開示等に対して債務者が協力的でないため、金融機関が経営改善計画の策定に向けた支援を行えていない」といった、債務者側の問題も指摘している。

第2-2-40図は、経営改善計画の策定における金融機関の関与度合い別に、再生支援の効果の有無を見たものである。これを見ると、「金融機関の関与はなかった」と回答した企業において、再生支援の効果を最も実感できておらず、何らかの形で金融機関が関与している方が、「効果があった」と回答している割合が高いことが分かる。また、金融機関が策定に関与している場合においては、「自社と金融機関が等しく貢献して作成した」と回答した企業において、「効果があった」と回答する企業の割合が最も高いことが分かる。

事例2-2-1では、メインバンクとともに、経営改善計画の策定と、計画の着実な実施に取り組み、経営改善を果たした企業の事例を紹介する。

第2-2-40図　再生支援の効果（経営改善計画の策定における金融機関の関与度合い別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.直近３年間程度で金融機関から受けた再生支援の効果についての回答を集計したもの。
2.経営改善計画の策定状況について、「策定済みであり、金融機関のモニタリングを受けている」、「策定済みだが、金融機関のモニタリングは受けていない」と回答した企業に聞いている。
3.再生支援について、「受けたことがない」と回答した企業を除く。
4.「自社と金融機関が等しく貢献して作成した」、「主に自社が作成し、金融機関が認めた」は、アンケート調査において、それぞれ「貴社と金融機関が等しく貢献して作成した」、「主に貴社が作成し、金融機関が認めた」と回答した企業について集計している。

事例
2-2-1

金融機関の伴走支援により、経営危機を乗り越えて成長する企業

所在地　岡山県岡山市
従業員数　15名
資本金　1,000万円
事業内容　その他の生活関連サービス業

株式会社ティアラ

▶ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い成約ゼロ、経営改善に取り組む

岡山県岡山市の株式会社ティアラは、1995年に創業し、結婚式のプロデュースを主軸に据える企業である。明治時代に建てられた洋館である旧岡山偕行社を使用した「ティアラ ザ クラシッククラブ」と、自社運営の結婚式場・レストラン「ティアラ ザ ガーデンハウス」の二拠点で事業を展開する。同社の強みは、一日一組完全貸切り方式のウェディングプロデュースである。「ウェディングDAY」としていつでも来客を歓迎できるような工夫を凝らしたウェディングなど、多種多様なニーズに対応できる。同社の磯島貴史社長は「お客様によってやりたいことや思いは違うため、それを第一に最初から最後まで結婚式を完全にプロデュースしたい」と狙いを語る。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、多くの結婚式が中止や延期になり、同社も一時成約ゼロに陥り売上げは激減。メインバンクとともに、会社の存続を懸け経営改善に取り組んだ。

▶ 先行き不透明な状況を打破すべく、メインバンクとともに経営改善計画の策定に着手

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、同社は、実質無利子・無担保融資による資金補てんや、広告費などの経費削減といった対策に取り組んできたものの、先行きは不透明な状況にあった。そこで、同社の経営状況を把握していた、メインバンクである株式会社トマト銀行の提案により、2021年９月から経営改善計画の策定に着手。同社と同行は、毎週協議を重ねるとともに、岡山県信用保証協会の専門家派遣制度の活用により中小企業診断士の助言も得ながら、2022年12月に計画策定を完了させた。同行原尾島支店の田中創太郎支店長は「同社とは、先代社長からの付き合いであり、経営方針を日頃から議論できている。計画策定の完了後、磯島社長自らが、幹部社員に計画を説明し、方向性や数値目標の意識統一を行ったことで、着実に成果が出ている」と話す。また、磯島社長は「自社の経営状況や計画の進捗状況について、悪いことも含め、同行に嘘偽りなく伝え、早めの対応策が図れた。自社の方向性や考え方を尊重していただき、サポートしてもらえていることに感謝している」と語る。

▶ 計画の着実な実施により業績が改善、地域の価値を高める取組により存在意義を高める

策定された経営改善計画では、結婚式プロデュースというコア事業の強化に重点を置き、挙式の相談に来る「来館者数」と、契約に至った「成約率」の向上を主たる目標としている。リブランディングや従業員のスキルアップに取り組むなど、計画の着実な実施により、目標値35.0%としていた成約率は、2023年１～12月実績で42.2%を達成し、2023年の売上高は、感染症の感染拡大以前の2019年実績と比べ、約1.2倍となる見込みである。また、同社はウェディング事業だけでなく、旧岡山偕行社内の未就学児向け読書スペース「こどもとしょかん」の運営や、秋祭りなど、岡山県総合グラウンドを活用したイベント事業にも取り組んでいる。「こうした事業への取組は、岡山という地域の価値や魅力を高めることにつながり、当社の存在意義にもなる。引き続き業績の改善にも取り組みながら、地域への貢献も追求していきたい」と磯島社長は語る。

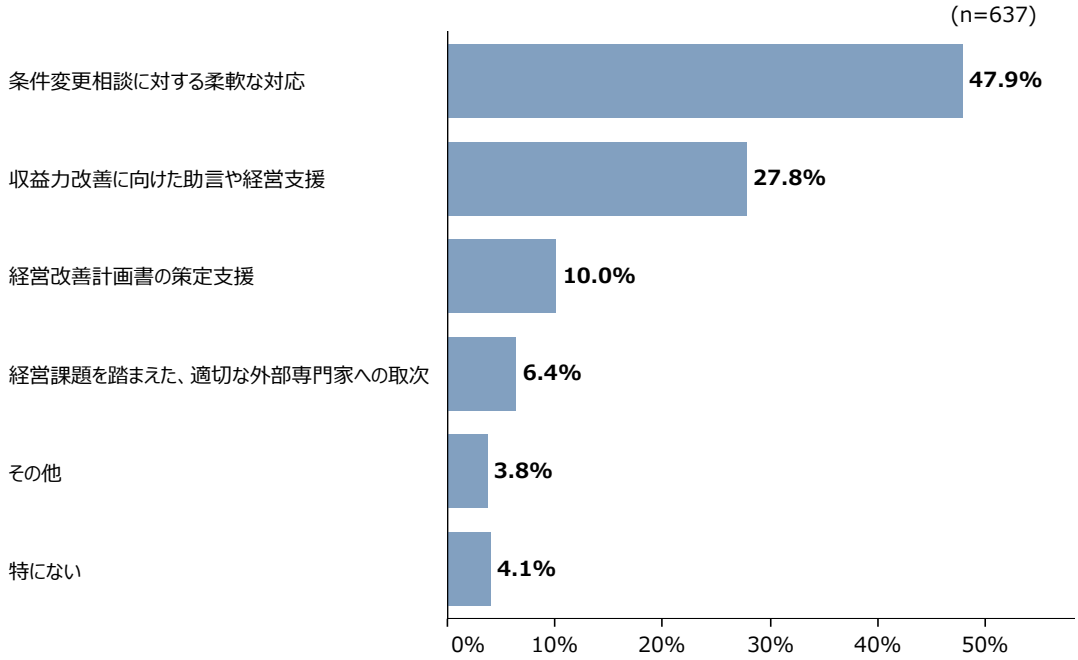

磯島貴史社長（右）と田中創太郎支店長（左）


ティアラ ザ クラシッククラブ


「旧岡山偕行社秋まつり」の様子

第2-2-41図は、企業が今後、金融機関から最も受けたい再生支援について確認したものである。これを見ると、「条件変更相談に対する柔軟な対応」と回答した企業の割合が最も高く、次いで「収益力改善に向けた助言や経営支援」、「経営改善計画書の策定支援」となっていることが分かる。

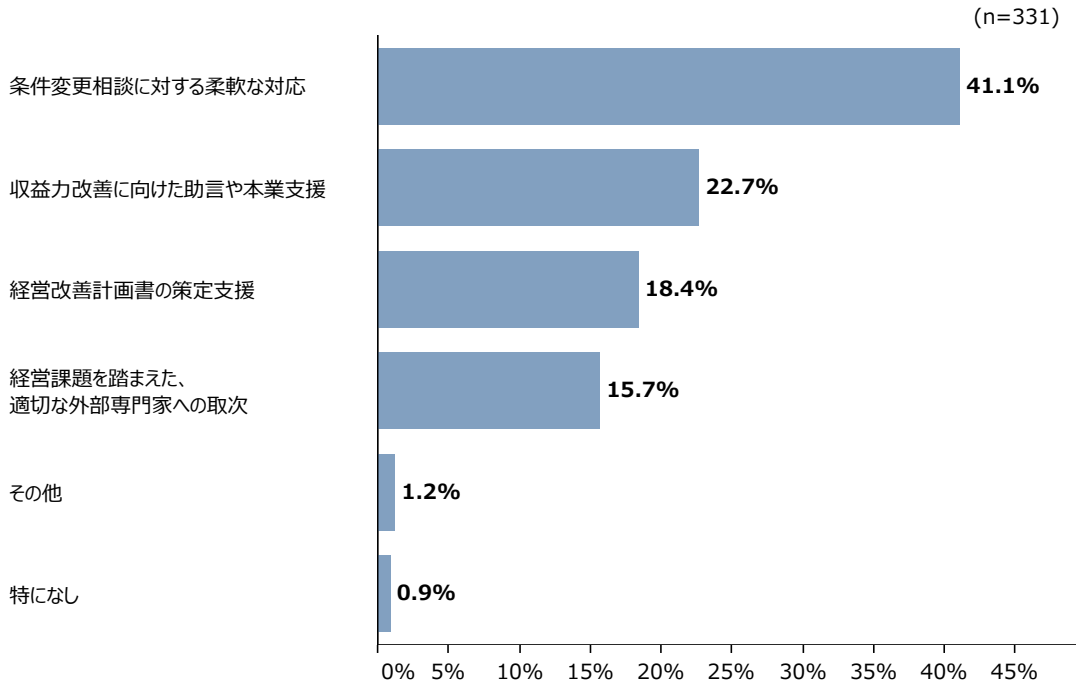
第2-2-41図　金融機関から最も受けたい再生支援



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）今後、金融機関から受けたい経営支援として、「再生支援」と回答した企業に聞いたもの。

第2-2-42図は、金融機関が最も重点的に取り組んでいる再生支援を確認したものである。これを見ると、「条件変更相談に対する柔軟な対応」と回答した金融機関の割合が最も高く、次いで「収益力改善に向けた助言や本業支援」、「経営改善計画書の策定支援」となっていることが分かる。**第2-2-41図**で確認した、企業が最も受けたい再生支援とおおむね同様の傾向となっていることがうかがえる。

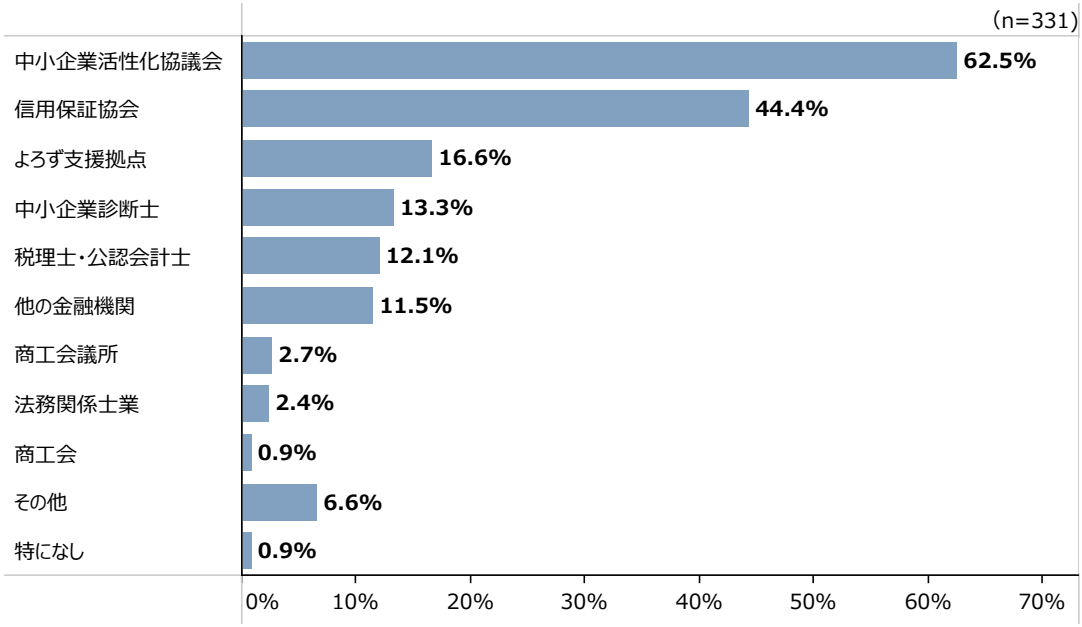
第2-2-42図　金融機関が最も重点的に取り組んでいる再生支援



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

第2-2-43図は、金融機関が取引先の再生支援に取り組む際、連携又は紹介する頻度が高い機関を確認したものである。これを見ると、「中小企業活性化協議会」が最も多く、次いで「信用保証協会」となっていることが分かる。

第2-2-43図　取引先の再生支援に取り組む際、連携又は紹介する頻度が高い機関



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）複数回答（二つまで）のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで見てきたように、感染症の感染拡大以降、金融機関による経営改善・再生支援のニーズが高まっている可能性が示唆された。また、経営改善・再生支援の効果を高めるための取組として、金融機関が企業の経営改善計画の策定や継続的なモニタリングに関与することの重要性も示した。

事例2-2-2では、金融機関や支援機関を積極的に巻き込み、事業者の経営改善支援に主体的に取り組んでいる信用保証協会の事例を紹介する。

事例
2-2-2

関係機関を積極的に巻き込み、
事業者の経営支援に主体的に取り組む支援機関

所 在 地　岐阜県岐阜市

岐阜県信用保証協会

▶「民間ゼロゼロ融資」の出口戦略を見据え、経営支援の専門部署を新設

岐阜県岐阜市の岐阜県信用保証協会は、約２万4,000者が利用する信用保証協会である。信用保証協会は、事業者の民間金融機関からの借入れに「信用保証」を付与し、資金調達をサポート。万が一、返済ができなくなった場合には、事業者に代わり代位弁済を行う信用保証制度を運用している。新型コロナウイルス感染症の感染拡大期、売上げが減少した中小企業に実質無利子・無担保で貸し付ける「民間ゼロゼロ融資」において、岐阜県信用保証協会のピーク時の保証額は前年同月比10倍に達した。同会の石原佳洋理事長は「今回、初めて保証付き融資を利用した事業者には、保証が付かないプロパー融資を受けていない事業者も多く、今後返済が本格化していく中で、金融機関からの経営支援が十分に得られない懸念があった」と語る。そこで、2022年２月、新規採用した金融機関の元支店長クラス４名と同会職員４名で構成する「ポストコロナサポート室」を新設。保証付き融資が借入れの大半を占め、これから返済が始まる約4,200者について、「事業者の手上げを待てば手遅れになる、こちらから直接伺うほかに手はない」との考えから訪問支援を展開、2024年２月までの訪問先数は約1,600者に上る。

▶ 金融機関と同行訪問、経営支援の「ハブ」として関係機関と連携

石原理事長は「経営者に腹を割って話してもらえる環境を整える必要がある」との問題意識から、金融機関との連携を重視。県内各金融機関のトップまで直接説明、協力への約束を取り付けた。初回訪問時には金融機関が決算書類の確保やアポイント取りをし、同会がヒアリングする。保証協会は事業者が日頃から付き合いのある金融機関の担当者と同行することで、経営者と直接対話し、経営課題やニーズを把握できる環境を整えた。

経営課題は多岐にわたり、同会単独では全てに対応できない。同会は、事業者の課題や悩みを傾聴し適切な支援機関に引き継ぐ、すなわち「ハブ機能」として地域のあらゆる支援機関と連携し、経営支援に取り組んでいる。

▶「オール協会体制」で課題解決に取り組む

訪問して把握した経営課題やニーズについては、同会の各現場の課長が集まる「サポート横断会議」により、同会のノウハウを集約し課題解決に向き合っている。「当室だけで活動するのではなく、『オール協会体制』で取り組むという意識の醸成を大事にしている」とポストコロナサポート室の三宅範光調査役は語る。

同会は職員のスキル向上にも注力している。事業者の立場、置かれている状況に寄り添い、共感を得つつ話を伺うための対話力や企業を見る目を養うため、全職員を対象に「ヒアリング能力向上研修」やワークショップ形式での対話を取り入れた研修などを実施。「当会の業務は、保証事務、経営支援、債権回収などに分かれているが、その全てが経営支援につながるもの。どのような部署に携わっていても、事業者の顔を思い浮かべて仕事に取り組むこと、その積み重ねが地域社会の発展につながると考えている」と石原理事長は語る。



（左から）三宅範光調査役、保証業務部の渡辺直部長、石原佳洋理事長、宮田昭彦室長


商工会の経営指導員と同行し、訪問面談を行っている様子

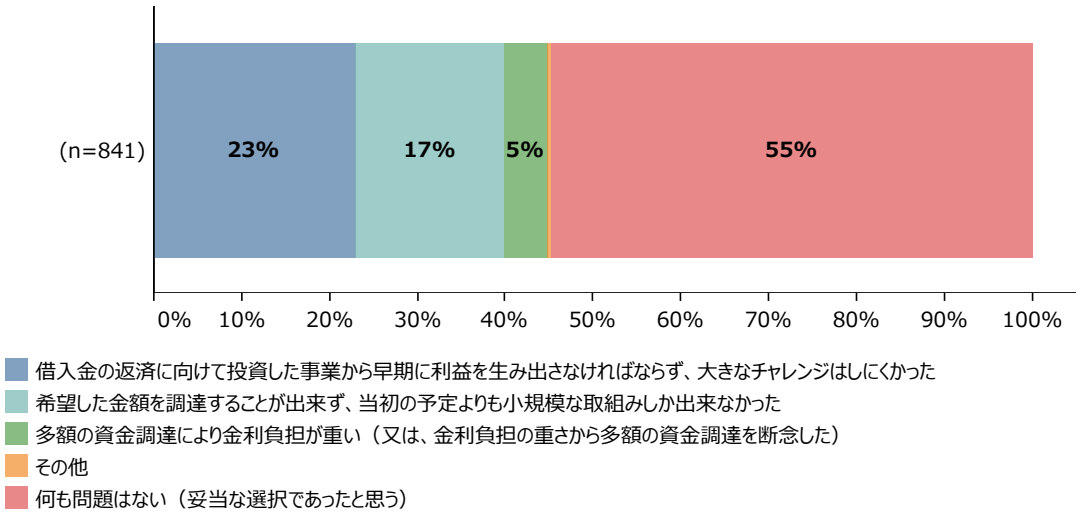

研修でのグループワークの様子

第２節　中小企業とエクイティ・ファイナンス

前節では、金融機関からの借入れによる資金調達について分析を行ってきた。ただし、金融機関からの借入れは、収支状況を問わず約定どおりの額の返済が前提とされることから、特に収益の不確実性が高い新規事業においては、借入れによる資金調達では企業はリスクを取りづらい可能性がある。**第2-2-44図**は、成長投資への資金を借入れで調達したことによる問題について確認したものであり、「借入金の返済に向けて投資した事業から早期に利益を生み出さなければならず、大きなチャレンジはしにくかった」、「希望した金額を調達することが出来ず、当初の予定よりも小規模な取組みしか出来なかった」と回答した割合が約４割を占めていることが分かる。

一方、エクイティ・ファイナンスは、借入れと異なり定期的な償還をする必要がなく、また新たな外部株主から経営・事業面の支援も期待できることから、挑戦に適した手段であると考えられる。本節では、中小企業の成長に向けた手段として注目されるエクイティ・ファイナンスについて分析する。

第2-2-44図　成長投資への資金を借入れで調達したことによる問題

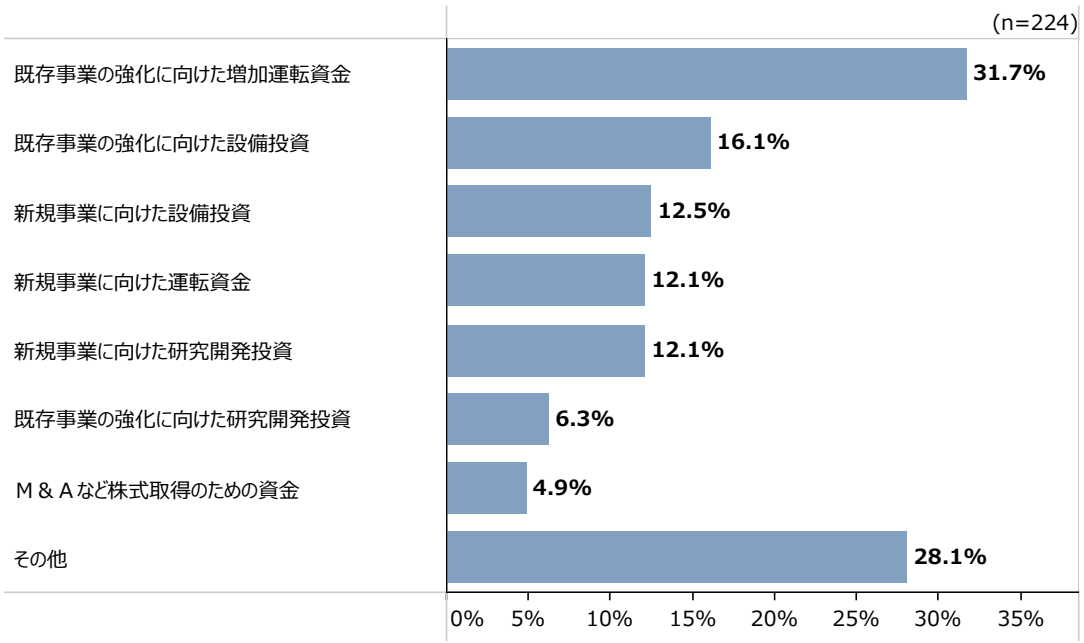


資料：（株）三菱総合研究所「中小企業に対する直接金融に係る調査報告書」

１．エクイティ・ファイナンスの現状分析

ここからは、エクイティ・ファイナンスを活用したことがある企業へのアンケート調査を基に現状分析を進めていく。**第2-2-45図**は、エクイティ・ファイナンスの活用目的を確認したものである。これを見ると、「既存事業の強化に向けた増加運転資金」が最も多く、次いで「既存事業の強化に向けた設備投資」となっており、「既存事業の強化」を目的として活用されている傾向にあることが分かる。一方、「新規事業に向けた設備投資」、「新規事業に向けた運転資金」、「新規事業に向けた研究開発投資」といった、既存事業と比較しリスクの高い分野においても一定程度活用されていることがうかがえる。

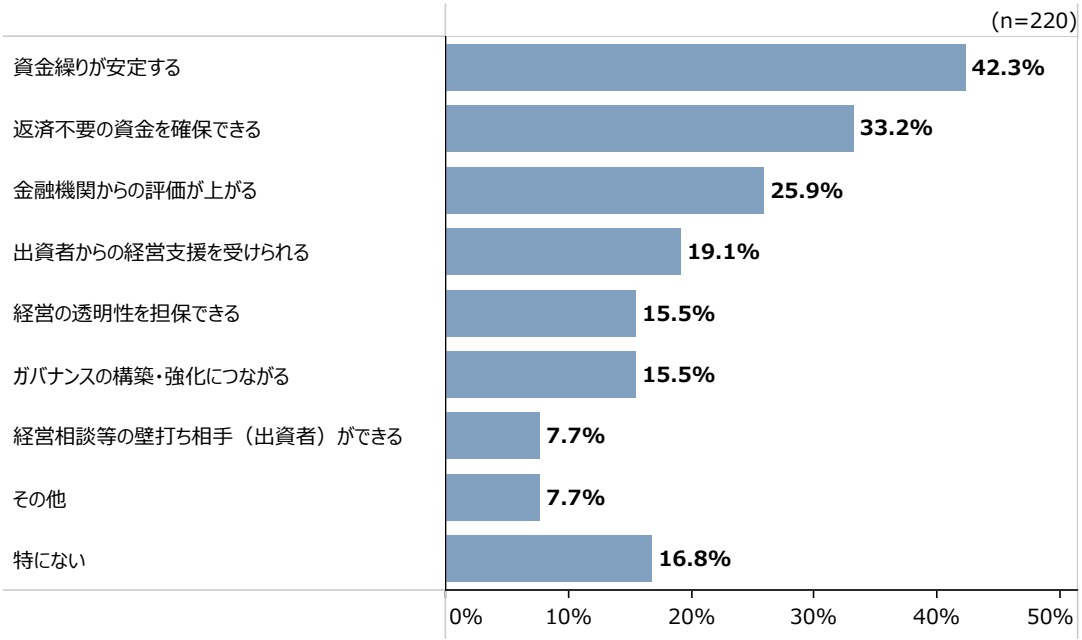
第2-2-45図　エクイティ・ファイナンスの活用目的



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」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。

第2-2-46図は、エクイティ・ファイナンスを活用したことがある企業に聞いた、エクイティ・ファイナンスの活用により期待するメリットを確認したものである。これを見ると、「資金繰りが安定する」が最も多いが、次いで「返済不要の資金を確保できる」、「金融機関からの評価が上がる」となっており、金融機関からの借入れでは得られない要素にも期待していることがうかがえる。

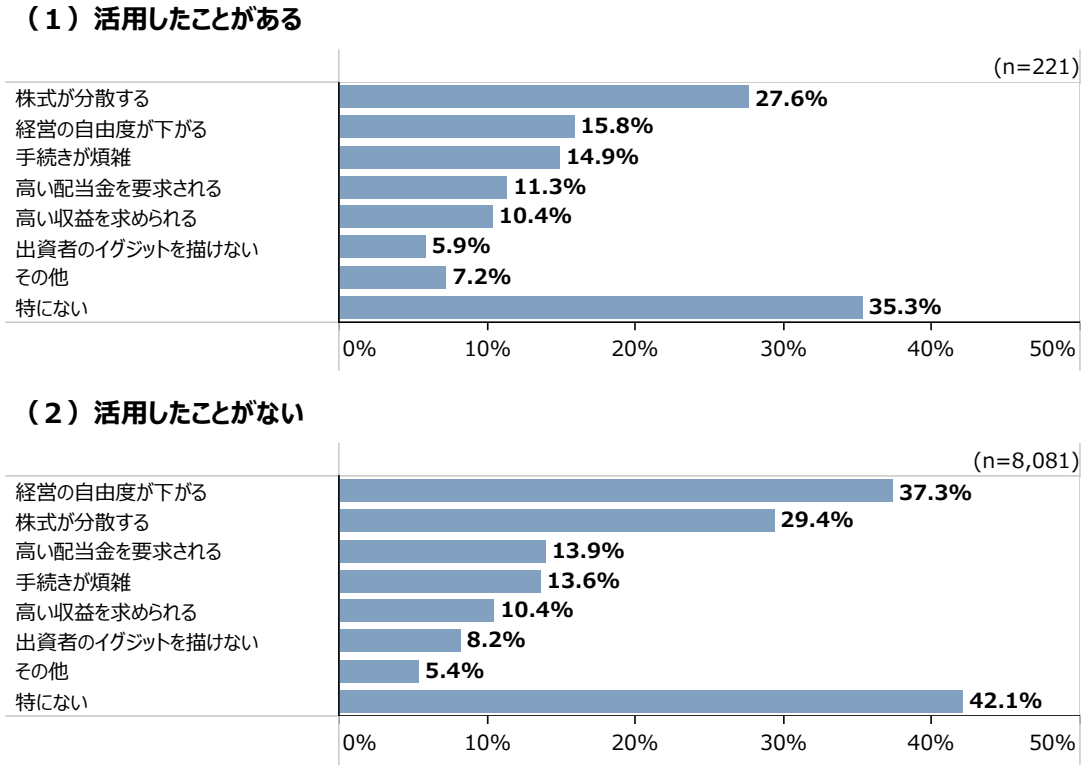
第2-2-46図　エクイティ・ファイナンスの活用により期待するメリット



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」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。

第2-2-47図は、エクイティ・ファイナンスの活用状況別に、エクイティ・ファイナンス活用における課題やデメリット、又は活用に当たってのハードルを確認したものである。「活用したことがない」企業の回答を見ると、「経営の自由度が下がる」と回答した割合が37.3％と最も高いことが分かる。一方、「活用したことがある」企業の回答を見ると、「経営の自由度が下がる」と回答した割合は15.8％であり、「活用したことがない」企業よりも低いことから、出資を受け入れることで実際に「経営の自由度が下がる」といったケースは必ずしも多くはないことがうかがえる。

第2-2-47図　エクイティ・ファイナンス活用における課題やデメリット、又は活用に当たってのハードル（エクイティ・ファイナンスの活用状況別）



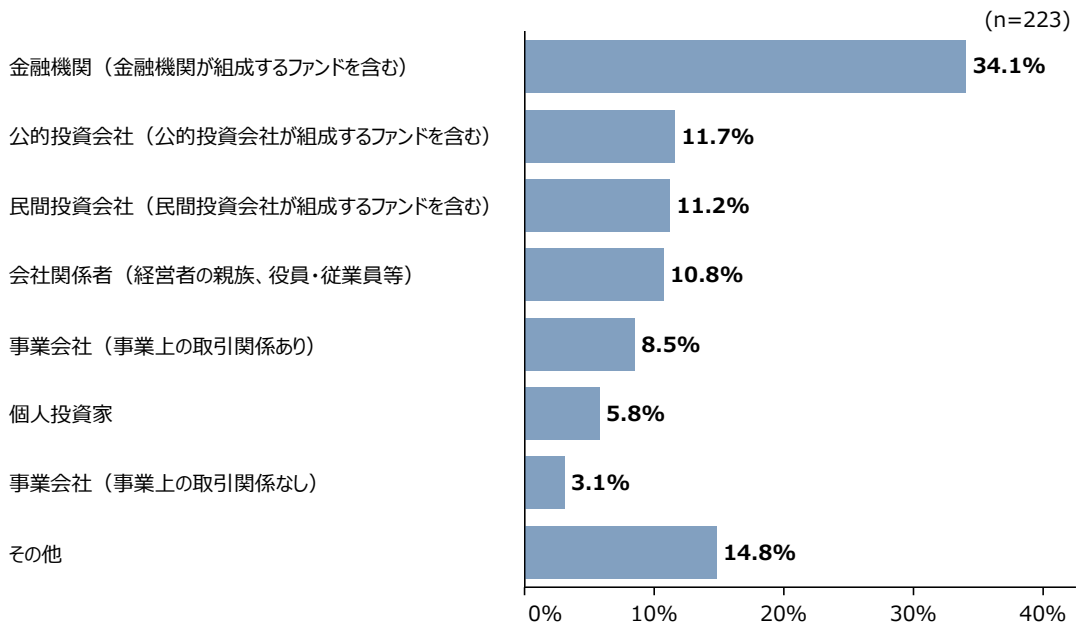
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.「活用したことがある」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「活用したことがある」と回答した企業に対して、活用した経験を踏まえた課題やデメリットについて聞いたもの。
2.「活用したことがない」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「１年以内に活用予定」、「具体的な予定はないが、今後活用してみたい」、「活用したくない」と回答した企業に対して、エクイティ・ファイナンスの活用に対して感じるハードルについて聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100％にならない。
4.ここでいう「イグジット」とは、出資者が株式を売却して投資利益を確定することを指す。

２．出資者による経営支援

ここからは、企業が出資者から受けている経営支援について確認していく。

第2-2-48図は、エクイティ・ファイナンスを活用した際の出資者について確認したものである。これを見ると、「金融機関（金融機関が組成するファンドを含む）」が最も高く、次いで「公的投資会社（公的投資会社が組成するファンドを含む）」、「民間投資会社（民間投資会社が組成するファンドを含む）」となっていることが分かる。エクイティ・ファイナンスの出し手は、金融機関や投資会社だけではなく、事業会社や個人投資家など、多様であることがうかがえる。

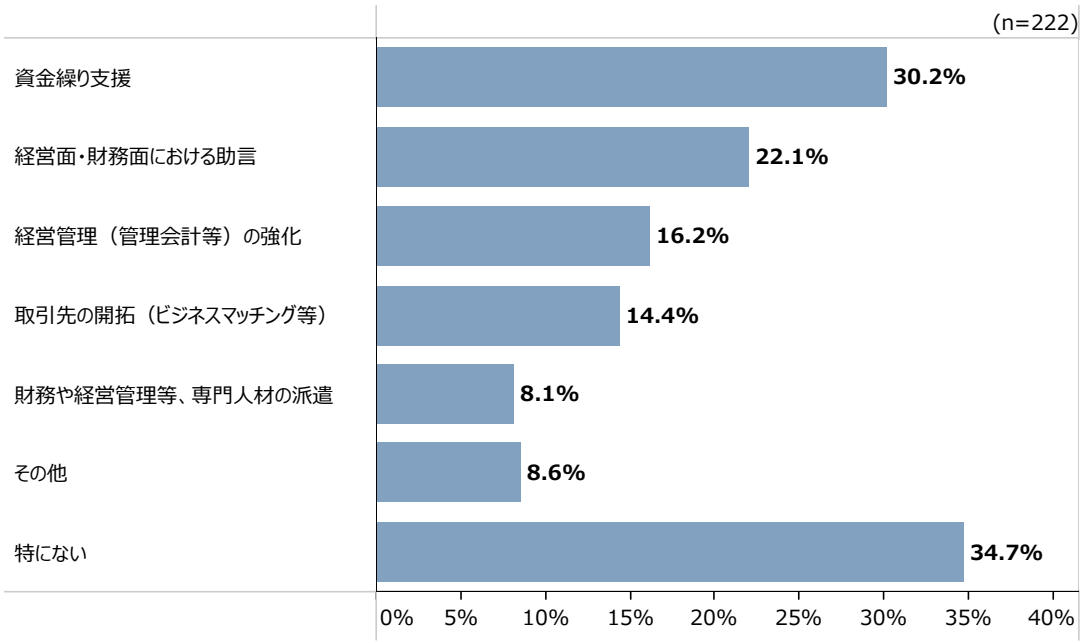
第2-2-48図　エクイティ・ファイナンスを活用した際の出資者



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」と回答した企業に聞いたもの。
2.複数回活用している場合は、直近10年間程度で実施した、最も調達額が大きかったエクイティ・ファイナンスについて聞いたもの。

第2-2-49図は、企業がエクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援を確認したものである。これを見ると、「特にない」と回答した企業を除けば、「資金繰り支援」が最も多く、次いで「経営面・財務面における助言」、「経営管理（管理会計等）の強化」となっている。第2-2-48図で見たように、「金融機関（金融機関が組成するファンドを含む）」からの出資を受けている企業が多いことから、「資金繰り支援」と回答した企業が多いことが推察されるが、「特にない」と回答した企業を除くと、３社に２社程度が何らかの経営支援を受けていることが分かる。エクイティ・ファイナンスは単なる資金調達だけでなく、出資者から経営・事業面の支援を受け得ることから、新たな挑戦に適した手段であることが示唆される。

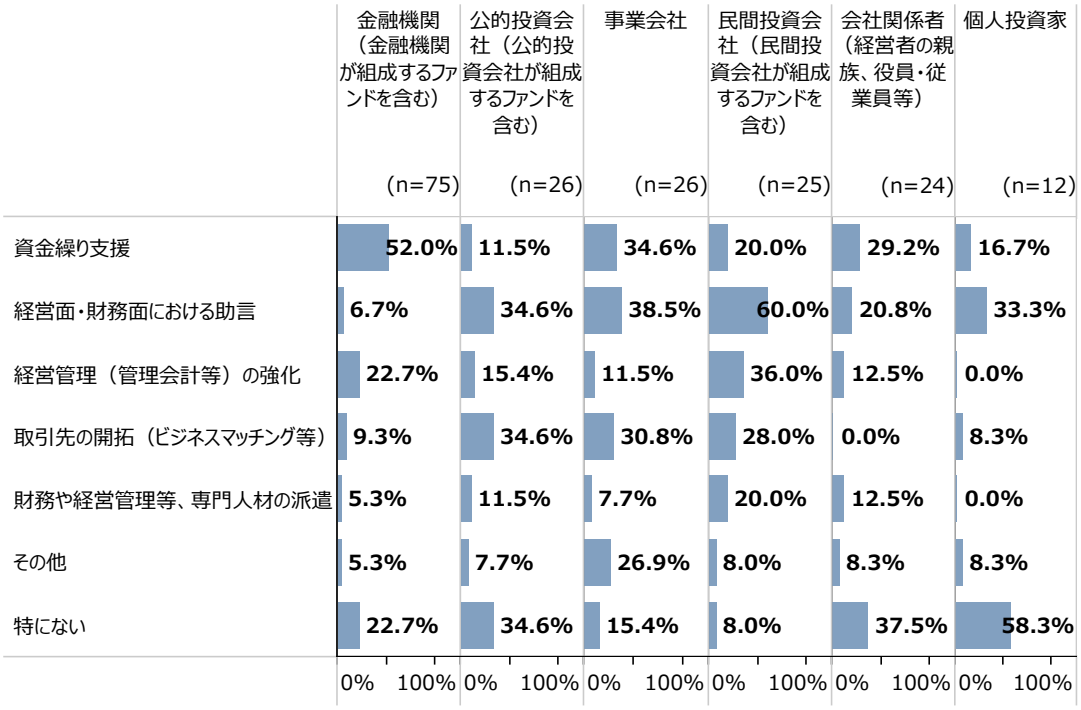
第2-2-49図　エクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」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。

第2-2-50図は、**第2-2-49図**で確認した出資者から受けている経営支援について、出資者別に確認したものである。これを見ると、出資者別で、企業が受けている経営支援の傾向に違いがあることが分かる。例えば、「金融機関（金融機関が組成するファンドを含む）」から出資を受けている企業は「資金繰り支援」と回答した割合が最も高く、「民間投資会社（民間投資会社が組成するファンドを含む）」から出資を受けている企業は「経営面・財務面における助言」と回答した割合が最も高い。また、「民間投資会社（民間投資会社が組成するファンドを含む）」又は「事業会社」から出資を受けている企業は、「特にない」と回答した割合が特に低いことが分かり、これらの出資者が経営支援に注力していることがうかがえる。

第2-2-50図　エクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援（出資者別）

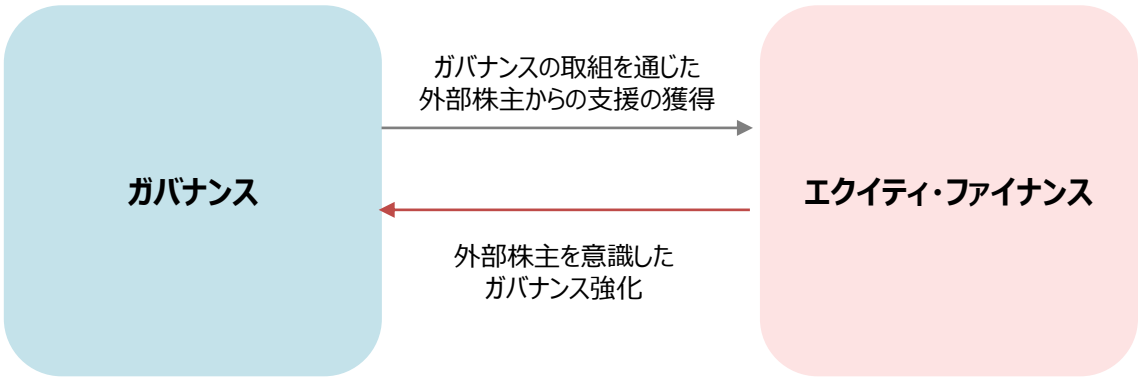


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」と回答した企業に聞いたもの。
2.エクイティ・ファイナンスを活用した際の出資者について、「その他」と回答した企業を除く。
3.「事業会社」は、エクイティ・ファイナンスを活用した際の出資者について、「事業会社（事業上の取引関係あり）」、「事業会社（事業上の取引関係なし）」と回答した企業の合計。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

３．エクイティ・ファイナンスとガバナンス

エクイティ・ファイナンスの活用に当たっては、出資先への定期的な償還が不要である分、出資者が引き受けるリスクは高いため、企業は自社の特徴や成長戦略、企業価値向上の道筋等を出資者に対して具体的・説得的に説明することが欠かせない。「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」[34]（中小企業庁）（以下、「ガイダンス」という。）では、エクイティ・ファイナンスの活用に当たっては、ガバナンス[35]の構築・強化を通じた組織的な経営の仕組みを適切に導入する取組が重要であり、また、出資受入れ後は、出資者が期待する経済的なリターンを実現する責務があり、出資者の支援や出資金を有効に活用して事業を成長させるために、ガバナンスの一層の強化が求められるとしている（第2-2-51図）。

第2-2-51図　エクイティ・ファイナンスとガバナンスの関係性



資料：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」（2023年６月22日）

34　中小企業庁が2023年６月に策定。詳細は、コラム2-2-3を参照されたい。
35　ガイダンスでは、ガバナンスを「出資者との対話を通じ、またその他の会社関係者に配慮しつつ、透明・公正かつ迅速・果断な経営判断を行い、エクイティ・ファイナンス活用による成長のための自律的な対応を図るための仕組み」と定義している。

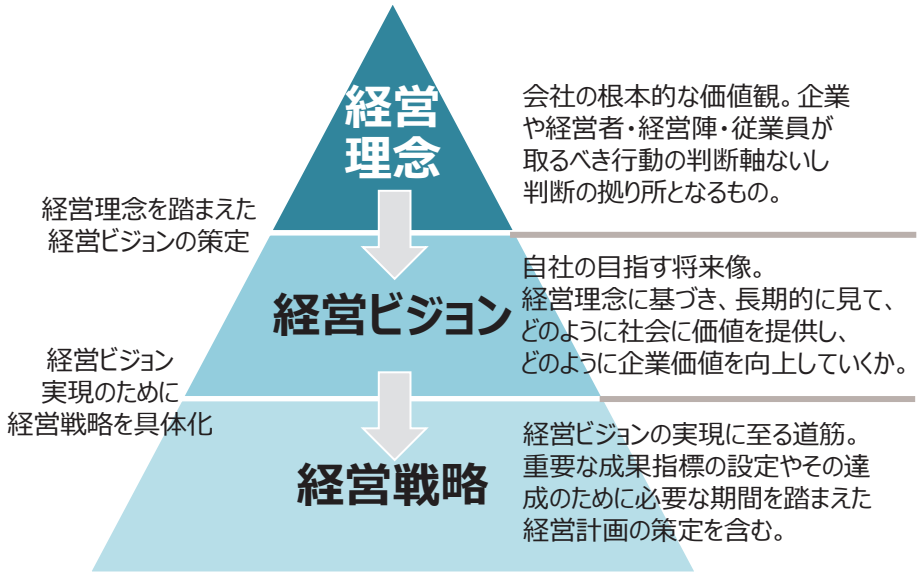
ガイダンスでは、ガバナンスについて、「戦略的な経営」、「持続的な成長を支えるための仕組み」、「信頼関係構築」の三つの項目に分けて整理している（第2-2-52図）。ここからは、ガバナンスの一要素である「戦略的な経営」（第2-2-53図）への取組状況とエクイティ・ファイナンスの活用状況の関係性等について確認・分析していく。

第2-2-52図　ガバナンスの整理（三つの項目）

項番	項目	内容
①	戦略的な経営	経営理念・経営ビジョンを示すとともに、これらの実現のために経営戦略を策定、実行するプロセスのポイント
②	持続的な成長を支えるための仕組み	①のプロセスを着実に実行するための経営体制の構築等、持続的な成長を支える仕組みの構築のポイント
③	信頼関係構築	会社関係者に対する①・②の取組の発信、対話による信頼関係の構築のポイント

資料：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」（2023年６月22日）

第2-2-53図　戦略的な経営

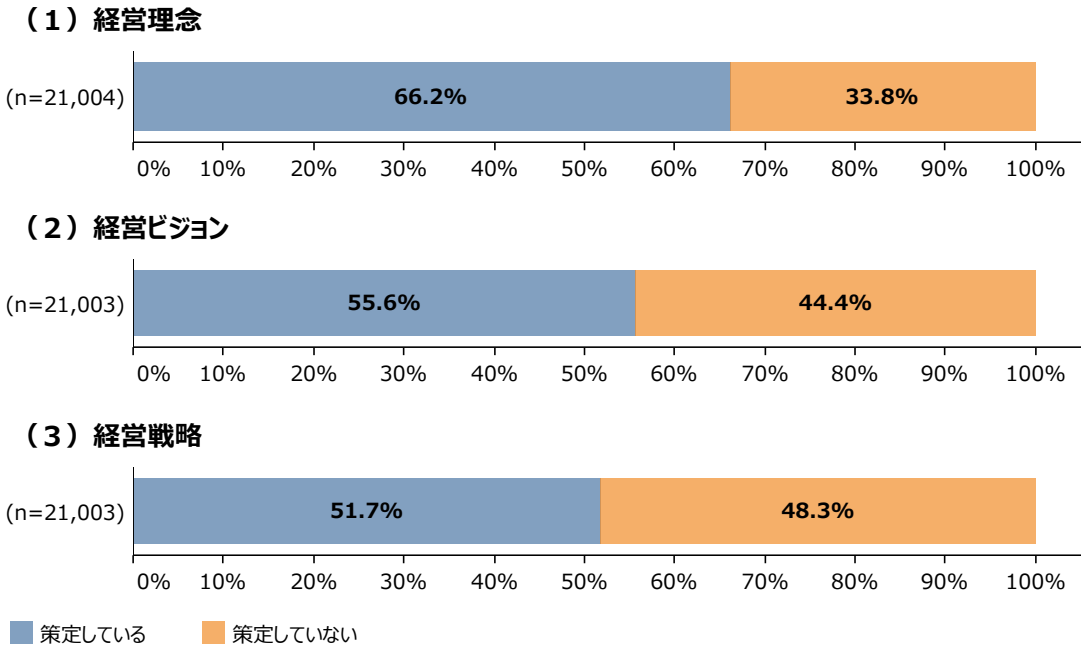


資料：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」（2023年６月22日）

ここからは、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況と、より高度な取組として、社外への発信状況について確認していく。

第2-2-54図は、企業の「戦略的な経営」への取組状況として、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況を確認したものである。これを見ると、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」のいずれについても、半数程度の企業が策定済みであることがうかがえる。

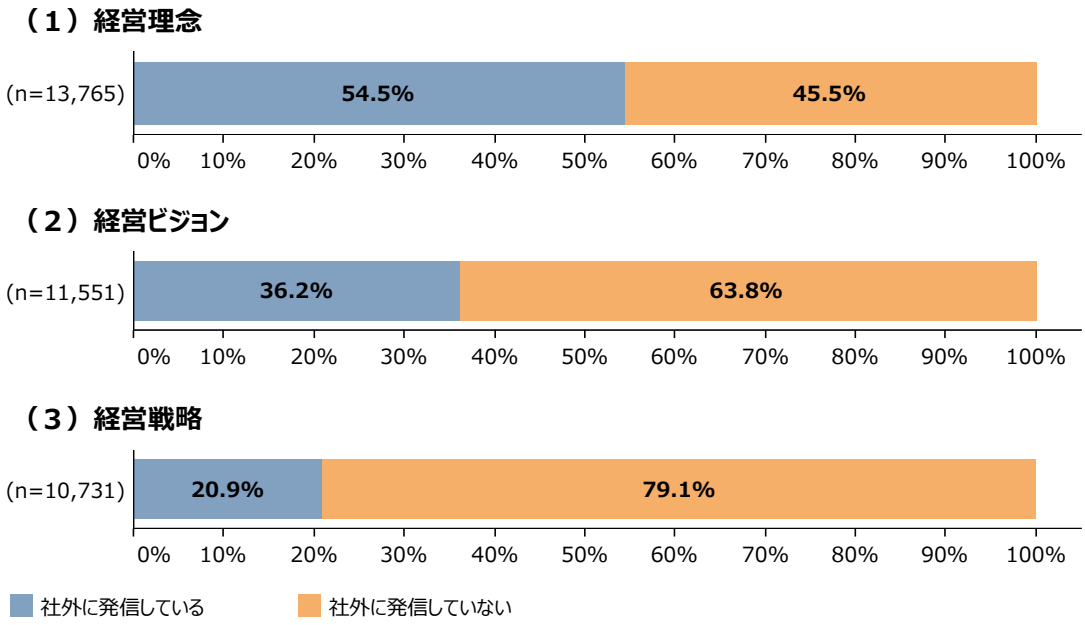
第2-2-54図　「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

第2-2-55図は、企業の「戦略的な経営」への取組状況として、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の社外への発信状況を確認したものである。これを見ると、「経営理念」については半数超の企業が「社外に発信している」と回答した一方、「経営ビジョン」については４割弱、「経営戦略」については２割程度にとどまっていることが分かる。

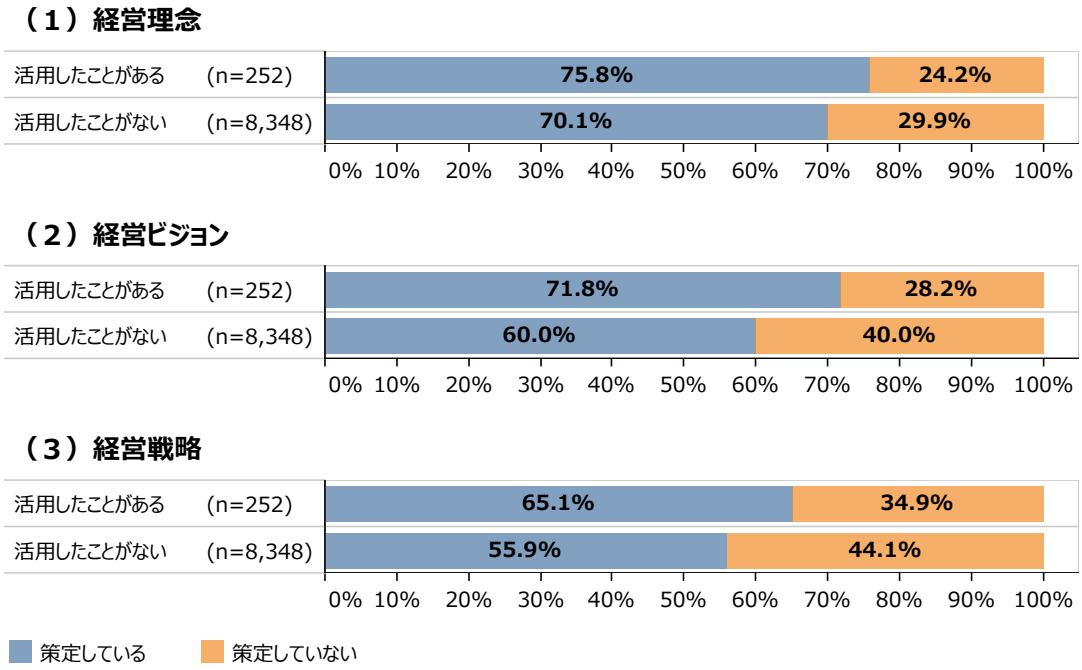
第2-2-55図　「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の社外への発信状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」について、「策定している」と回答した企業に聞いたもの。

第2-2-56図は、エクイティ・ファイナンスの活用状況別に、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況を確認したものである。これを見ると、エクイティ・ファイナンスを「活用したことがある」企業の方が、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」のいずれについても、「策定している」と回答している割合が高いことが分かる。

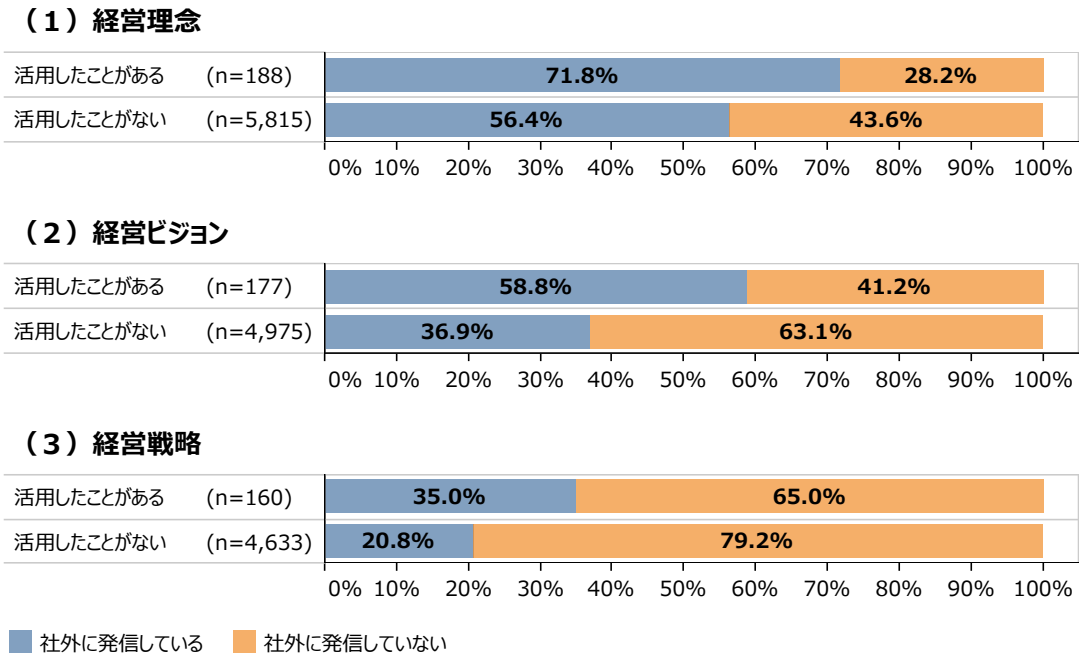
第2-2-56図　「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況（エクイティ・ファイナンスの活用状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.「活用したことがある」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「活用したことがある」と回答した企業について集計したもの。
2.「活用したことがない」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「１年以内に活用予定」、「具体的な予定はないが、今後活用してみたい」、「活用したくない」と回答した企業について集計したもの。

第2-2-57図は、エクイティ・ファイナンスの活用状況別に、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の社外への発信状況を確認したものである。これを見ると、エクイティ・ファイナンスを「活用したことがある」企業の方が、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」のいずれについても、「社外に発信している」と回答している割合が高い。また、**第2-2-56図**と比較すると、「活用したことがある」企業と「活用したことがない」企業の取組の差がより顕著であることが分かる。以上から、エクイティ・ファイナンスを活用している企業は、「戦略的な経営」に係る取組において、ガバナンスの構築がより進んでいることがうかがえる。

第2-2-57図　「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の社外への発信状況（エクイティ・ファイナンスの活用状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」のそれぞれについて、「策定している」と回答した企業に聞いたもの。
2.「活用したことがある」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「活用したことがある」と回答した企業について集計したもの。
3.「活用したことがない」とは、エクイティ・ファイナンスの活用状況及び検討状況について、「１年以内に活用予定」、「具体的な予定はないが、今後活用してみたい」、「活用したくない」と回答した企業について集計したもの。

ここまで見てきたように、エクイティ・ファイナンスの活用は、「返済不要の資金を確保できる」、「金融機関からの評価が上がる」といった、金融機関からの借入れでは得られないメリットがあることを確認した。また、出資者からは「経営面・財務面における助言」などの様々な経営支援を受け得ることも示され、成長に適した手段である可能性が示唆された。さらに、エクイティ・ファイナンスを活用したことがある企業は「戦略的な経営」への取組が進んでいることが示され、エクイティ・ファイナンスを活用する過程でガバナンスの構築・強化が進む可能性が示された。

事例2-2-3では、出資による大規模な資金調達を実現し、業容拡大に取り組むとともに外部株主との対話の中でガバナンスの構築・強化を図り、成長を遂げた企業の事例を紹介する。

事例2-2-4では、出資と融資を組み合わせた資金調達により、大型設備投資を実現し業容拡大を果たすとともに、出資者の経営支援を受けながらガバナンス構築・強化に取り組んでいる企業の事例を紹介する。

コラム2-2-3では、エクイティ・ファイナンスの活用に向けたポイントや中小企業のガバナンスの取組等を体系的にまとめている「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」について紹介している。

事例
2-2-3

**出資による大規模な資金調達を実現し、
業容拡大に取り組むとともに外部株主との対話の中で
ガバナンスの構築・強化を図り、成長を遂げた企業**

所在地　大阪府大阪市
従業員数　27名
資本金　5,000万円
事業内容　その他の小売業

株式会社大都

▶ スピード感を持った事業拡大に向け、エクイティ・ファイナンスに活路

大阪府大阪市の株式会社大都は、消費者向けにDIY用工具やガーデニング用品等を取り扱う「DIY FACTORY」と、事業者向けに資材や施工道具を取り扱う「トラノテ」という二つのEC販売プラットフォームを展開する企業である。特に消費者向けのEC販売プラットフォームは、取扱商品数約240万点以上と日本最大級の規模を誇る。同社は1937年創業の老舗工具問屋で、事業環境の変化などに伴い業績が低迷していた中、先代の娘婿である山田岳人社長が後継者として入社。抜本的な経営改善を図るべく付加価値の出しにくい卸売業から全面撤退し、EC販売に転換する大胆な改革に取り組んだ。いち早く市場シェアを獲得し、スピード感を持って更なる事業拡大を進めていくため、大規模な資金調達を検討したが、既に金融機関からの借入金が3～4億円に膨らんでおり追加の借入れは困難だった。そこで、エクイティ・ファイナンスでの資金調達に挑戦することを決意した。

▶ 大規模な資金調達と、出資者との対話による事業計画のブラッシュアップにより、成長を実現

2014年頃、エクイティ・ファイナンスによる資金調達のため、関西のベンチャー・キャピタル数社に相談を持ち掛けたが、満足のいく回答を得られなかった。山田社長は「希望額を調達するには経営者としてのスキル向上やビジネスプランのブラッシュアップが必要だ」と痛感し、東京でビジネススクールを受講。ガバナンスの構築と事業計画の洗練が進んだことで、2015年には希望額の出資を受けるに至った。初回は株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズ、みずほキャピタル株式会社が引受先となったが、その後、2017年にはホームセンター大手の株式会社カインズからの追加出資も獲得。これらで調達した資金を活用し、EC事業の経営経験を有する経営人材3名を採用することで経営基盤を強化し、EC販売用のプラットフォームの自社開発に取り組んだ。EC事業にシフトする戦略が奏効し、2017年に約38億円だった売上高は2022年には約71億円に増加するなど飛躍的な成長を実現。山田社長は外部株主との関係性について、「身銭を切って経営に参加する出資者は、事業成長に向けて、同じ目線に立って様々な助言をいただける大切なパートナーだ」と語る。

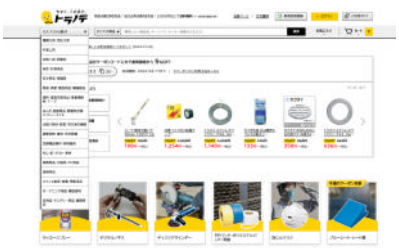
▶ ガバナンスを構築・強化して経営の透明性を高め、外部からの助言や壁打ちで事業計画を洗練

エクイティ・ファイナンスの活用は、ガバナンスの構築に寄与するが、同社は出資者から社外取締役を受け入れることで、更なるガバナンスの強化に取り組む。株主総会や取締役会の場など、事業計画を説明する義務が生じるが、経営の透明性を高めることで、外部株主や社外取締役からの助言や壁打ちの機会も得られ、一層事業計画が洗練されていく。山田社長は「外部の目が入ることをネガティブに考える経営者もいる。実際に大変なこともあるが、結果として、健全かつ筋肉質な経営組織の構築と、対外的な信用力向上につながり、次世代に安心して経営を引き継いでいくためにも、経営の透明性を高めることは重要だ」と語る。


山田岳人社長



本社社屋


ECサイト「トラノテ」

事例
2-2-4

出資と融資を組み合わせた資金調達により大型の設備投資を実現し、業容拡大に取り組む企業

所在地　埼玉県吉川市
従業員数　104名
資本金　5,000万円
事業内容　運輸に附帯するサービス業

PLネットワークサービス株式会社

▶ 青果物に特化した物流ネットワークを構築

PLネットワークサービス株式会社は、1995年に創業した青果物に特化した物流を担う企業である。スーパーマーケットなどの荷主から預かった青果物を倉庫から店舗へ送る配送業務に加え、倉庫における洗浄、冷凍、追熟加工、パッケージ梱包といった処理も一貫して請け負う。本来、スーパーマーケットなどが自社で運営する物流部分を、第三者が代わって運営する３PL（サードパーティーロジスティクス）といわれる業態である。青果物は輸入品も多いことから、同社は通関業務も手掛けており、「商品が日本に入った時点からお店に届けるまで全てを請け負うことで、荷主のコストを大きく圧縮してきた」と、中山智貴社長は自信を見せる。

▶ 出資と融資を組み合わせた資金調達により、大型設備投資を実現

顧客企業にとって極めて重要な物流部門を受託するという同社の性質上、資本政策の独立性・安定性は不可欠との考えから、財務基盤を強化し対外的な信用力を高め、外部の目を取り入れた経営が有効と判断。2023年２月、中小企業の自己資本の充実とその健全な成長発展を支援する政策実施機関である東京中小企業投資育成株式会社（以下、投資育成）の出資を受け、資本金を900万円から5,000万円に増やし信用力を高めた。

また、同社は関東圏全域に配送網を構築していたが、当時本社としていた埼玉県三郷市の物流拠点だけでは受注増に対応できなくなっていた。青果物３PLのリーディングカンパニーとなるべく、物流拠点の新設を構想、数年にわたり経営幹部同士で議論を深め、投資育成の担当者との壁打ち議論を重ねることで説得的な事業計画を策定し、金融機関の理解を得ることに成功。日頃から金融機関と密にコミュニケーションを取り信頼関係を構築したことも奏効し、総額20億円を無担保で調達、2023年10月に埼玉県吉川市に新たな物流拠点となる本社・首都圏事業本部を開所した。倉庫のキャパシティ拡大や冷凍・追熟設備の充実により、能力が大きく向上した。投資育成から出資を受けたことについて、「外部株主の受入れには当初不安もあったが、当社に寄り添って支援してくれており、今では非常に心強い存在。出資を受けたことで成長に向けたギアが上がった」と中山社長は語る。

▶ 業容拡大に向け、更なるガバナンス強化を図る

物流拠点の新設により、売上高は約28億円（2023年２月期決算）から約41億円（2024年２月期決算）へ増加、翌期は約55億円（2025年２月期決算）と、更なる増加を見込む。今後は、他社のコンサルティングを請け負うことなどを通じ、流通システムを現在の関東１都６県から全国に広げることで更なる業容拡大を目指すほか、大手企業との取引拡大も見据えて投資育成の支援も受けながらガバナンス構築・強化の取組も進めていく方針だ。

今後の経営方針について、「取引先のガバナンス体制について、大手企業を中心に関心が高まっている。業容拡大に向けた設備投資を継続しつつ、内部統制の充実を図っていきたい。また、人材への投資は重要であり、人材を資本の一部と捉え、従業員のスキルアップや労働環境の改善、賃上げを進めていきたい」と中山社長は語る。


中山智貴社長


吉川市に新設した物流拠点


青果のパッケージ梱包作業

コラム

2-2-3 「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」の策定

１．中小企業の「挑戦」的な活動

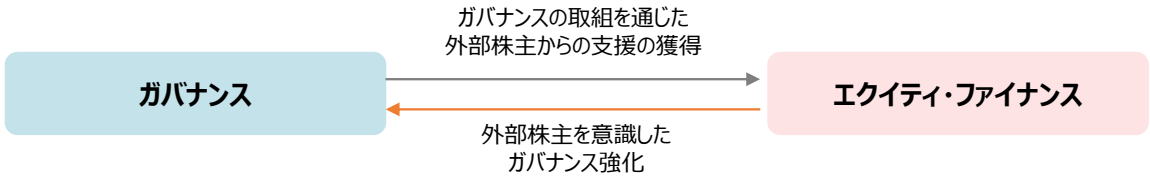
近年、中小企業は、事業環境の急激な変化にさらされている。また、経営者の高齢化を背景とした事業承継やＭ＆Ａも、引き続き大きな課題となっている。厳しい事業環境に対応するためには、中小企業経営者の環境適応力、自己変革力が重要である。また、事業承継等により就任した新たな経営者のリーダーシップの下、変化を好機と捉え、中小企業が既存事業の延長線上にない新たな事業展開等の「挑戦」に取り組むことは、中小企業が新たに成長するきっかけとなり得る。

２．中小企業におけるエクイティ・ファイナンスとガバナンスの関係性

中小企業が挑戦に取り組むに当たって、デット・ファイナンス（借入れによる資金調達）では十分な資金調達ができなかったとする調査結果もあり、株式を発行する対価として出資者から資金提供を受ける「エクイティ・ファイナンス（増資による資金調達）」の活用の重要性が高まりつつある。エクイティ・ファイナンスは、借入れと異なり定期的な返還をする必要がなく、新たな外部株主から経営面・事業面の支援を受け得ることから、「挑戦」に適した手段といえる。

エクイティ・ファイナンスを活用するためには、経営者は出資者に対し、会社の特徴・成長戦略・企業価値の向上の道筋等を具体的・説得的に説明することが重要となる。ガバナンスを構築・強化し、事業を磨き上げてきた会社は、出資者に対し、出資を受けることで更なる企業価値の向上をアピールでき、エクイティ・ファイナンスの活用により成長の機会を得ることが期待される。また、出資受入れ後の会社は、外部株主の支援や出資金を有効に活用して事業を成功させるため、ガバナンスの更なる強化が求められる。

コラム　2-2-3①図　中小企業におけるエクイティ・ファイナンスとガバナンスの関係性



資料：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」

３．会社経営におけるガバナンス構築・強化の意義

ガバナンスを構築・強化し組織的な経営の仕組みを適切に導入することは、長年、事業を継続することや将来の事業承継を円滑に進めること、取引先等から健全な経営をしているという評価を受け、必要な協力を得ること等の目標を達成するために役立つと考えられるが、中小企業に持続的な成長をもたらすことも期待される。例えば、以下（１）～（４）の効果が期待でき、経営陣による健全な企業家精神・アニマルスピリットを発揮した、挑戦的な経営の実現の基盤となる。

（１）多角的な視点を取り入れることで検討の精度が向上し、挑戦的な取組に伴うリスクを可能な限り低減させる。
（２）経営者や経営陣を株主等からの責任追及から一定程度守り得る。
（３）経営者以外の経営陣や従業員の力を活用した「組織的な経営」への移行により、長期目線での経営が行われ、投資や人材育成、業務効率化等につながる。
（４）経営の透明性を高めるとともに組織内での不正や不祥事の発生を抑制することが可能となる。

４．中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス

こうした背景から、中小企業庁は2023年６月に「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」を策定した。

コラム　2-2-3②図　「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」の概要

	内容	参照シーン
第1章 エクイティ・ファイナンスとガバナンスの概要	エクイティ・ファイナンスとは何か、その利点や留意点、ガバナンスとは何か、構築・強化の進め方等、概要を記載	エクイティ・ファイナンスやガバナンスの基本的な内容や目的、進め方等の把握
第2章 ガバナンスの詳細	本ガイダンスで取り上げるガバナンス3項目（①戦略的な経営、②持続的な成長を支えるための仕組み、③信頼関係構築）における取組のポイント等を記載	ガバナンス項目における具体的な取組、ポイントの確認
第3章 付属資料	エクイティ・ファイナンスやガバナンスを検討する上で、相談できる支援機関、参考となるWebサイト等に関する情報を記載	支援機関や第1章・第2章で紹介されたツール、参考情報の一覧

資料：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」

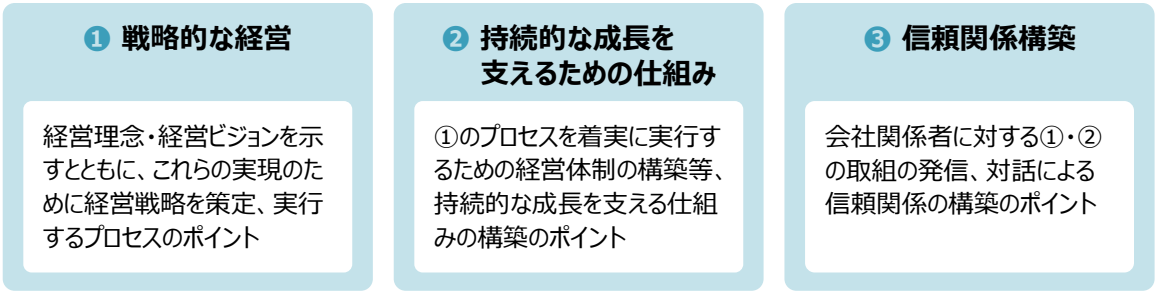
本ガイダンスの第１章においては、エクイティ・ファイナンスの利点、留意点や活用に向けたポイントとして、例えば出資者選定や議決権割合のポイント、種類株式の活用などを紹介している。

また、第２章においては、エクイティ・ファイナンス活用の場面を取り上げて、中小企業のガバナンスの取組を体系的に取りまとめている。具体的には、ガバナンスを、（１）戦略的な経営、（２）持続的な成長を支えるための仕組み、（３）信頼関係構築の３項目に分けて整理している。この３項目の取組により、ガバナンスを構築・

強化し、事業を磨き上げてきた会社は、その取組や会社の企業価値向上の道筋について会社関係者に具体的・説得的にアピールが可能となり、更なる成長の機会を得ることが期待される。

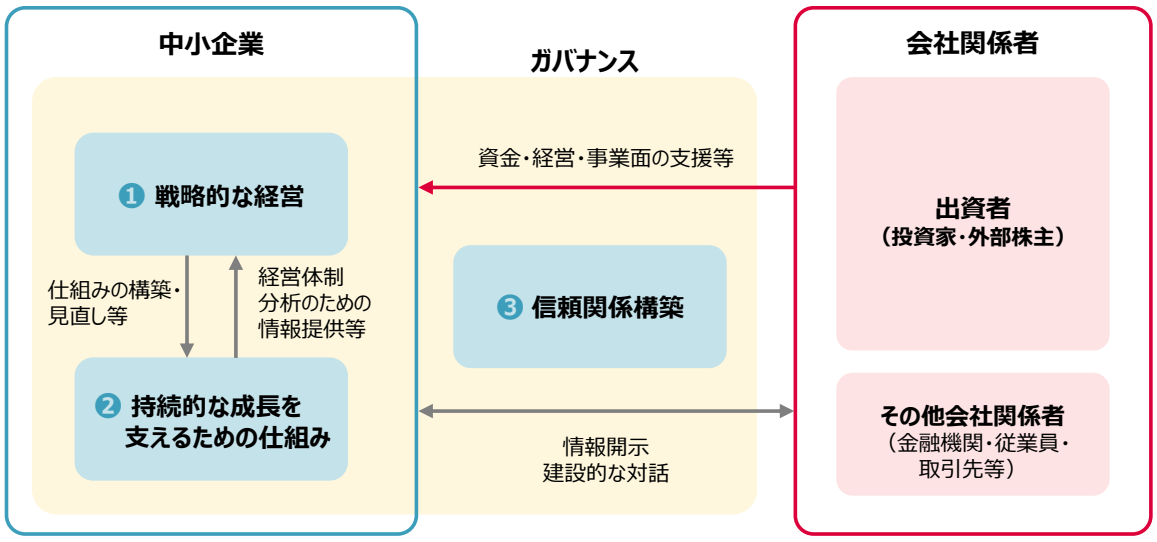
本ガイダンスは、中小企業や出資者へのヒアリングやアンケート結果を盛り込み、実感を持ってガバナンスのポイントをつかむことができる内容としている。成長志向の中小企業の経営者・経営陣、特に、エクイティ・ファイナンスによる資金調達を検討している方や、中長期にわたって会社を成長させたいと考えている方、金融機関・ファンドや支援機関の担当者の方などに活用してもらいたい。

コラム　2-2-3③図　本ガイダンスにおけるガバナンスの整理（３項目）



資料：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」

コラム　2-2-3④図　中小企業及び会社関係者とガバナンスのイメージ図



資料：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス」

第３節　まとめ

本章では、人材と並んで重要な経営資源となる「資金」について、その主な外部からの調達手法である金融機関借入れと、成長資金の調達手法として注目されるエクイティ・ファイナンスについて、その活用状況や効果などを分析した。

第１節では、金融機関の役割について、資金供給機能と経営支援機能のそれぞれに着目し、その取組状況や効果などについて分析を行った。まず、中小企業の資金調達動向について、感染症の感染拡大以降、中小企業向け貸出残高は増加傾向にある中、自己資本比率は感染症の感染拡大以前の水準であり、著しく財務の安全性が低下したといった傾向は見られないことを確認した。間接金融の主な担い手である金融機関は、中小企業の成長投資における資金供給において大きな役割を担っていることが示された。特に、金融機関が企業の投資計画の策定に関与することで、投資効果を高め得る可能性も示唆された。さらに、金融機関は資金面だけでは解決できない多様な経営課題を解決するため、様々な経営支援に取り組んでいることも分かった。特に、金融機関による経営支援の効果を高めるに当たって、中小企業においては、金融機関と定期的なコミュニケーションを図り、自社の経営状況や課題などを共有することの重要性が示唆された。

第２節では、中小企業の成長投資に向けた資金調達の手段として期待される、エクイティ・ファイナンスについて分析を行った。まず、エクイティ・ファイナンスの活用には「返済不要の資金を確保できる」、「金融機関からの評価が上がる」といった、金融機関からの借入れでは得られないメリットがあることを確認した。また、出資者からは「経営面・財務面における助言」などの様々な経営支援を受け得ることも示され、成長に適した資金調達手段である可能性が示唆された。また、エクイティ・ファイナンスを活用したことがある企業は「戦略的な経営」への取組が進んでいることが示され、エクイティ・ファイナンスの活用は、ガバナンスの構築・強化に寄与している可能性が示された。

中小企業の成長

日本の経済・社会構造の中長期的な変化や、足下の環境を踏まえると、域内経済の牽引や外需拡大に貢献し、賃上げを可能とする持続的な利益を生み出す企業の存在が重要である。特に中小企業は、所有と経営の一致等を背景に、小回りの利いた経営やイノベーションに向けた取組が可能であり、１者でも多くの中小企業がこうした特徴をいかし、価値創出に取り組み、中長期的に成長を遂げることで、日本経済の発展を促し、生産性を高めることが期待される。本章では、成長投資に意欲的な中小企業について、企業行動や業績動向などについて確認を行った上で、成長を実現させるための取組として、設備投資、Ｍ＆Ａ、研究開発投資や海外展開に焦点を当て、その取組状況や効果について分析を行っていく。

第１節 成長投資への意欲

本節では、中小企業の経営方針の変化や、経営方針別に見た、投資行動への取組状況や業績動向について確認していく。

なお、本分析における企業の経営方針は、企業家的傾向（Entrepreneurial Orientation）[36]の尺度として挙げられる「リスク選択性向」[37]に基づき分類を行った。具体的には、「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」を経営方針としている企業については「投資に消極的な企業」として捉え、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」のいずれかを経営方針としている企業を「成長投資に意欲的な企業」として捉えた上で、分析を進めていく。

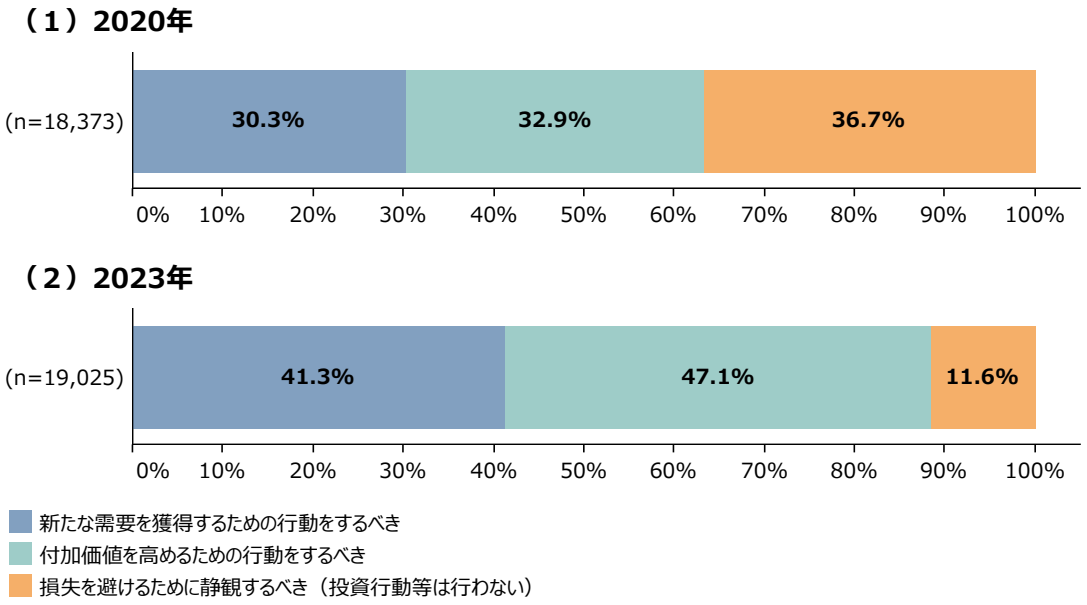
36 久保（2005）は、「企業家的傾向（Entrepreneurial Orientation）」を、「企業の戦略オペレーションのうちアントレプレナーシップに関連するもの」と定義した上で、アントレプレナーシップは、「企業家が不確実性の中に機会を見出し、リスクを取りながらイノベーションを達成し（機会を活用し）、そこから得られる企業家レントを追求する行動やプロセス」であり、新たな製品やサービスを生み出すことにつながることから、スタートアップ企業のみならず既存企業においても重要であると指摘している。

37 久保（2005）は、「リスク選択性向」について、「例えば海外市場に進出するといったような、結果がどうなるか分からないような不確実性の高いプロジェクトに自社の経営資源を配分する傾向を意味している」と述べている。

１．中小企業の経営方針

まずは、中小企業の経営方針と投資意欲の変化について確認していく。**第2-3-1図**は、中小企業の経営方針を2020年と2023年で比較したものである。これを見ると、2023年において「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業の割合は合計で約９割であり、2020年と比較して増加している。このことから、足下では、中小企業の投資意欲が高まっていることがうかがえる。

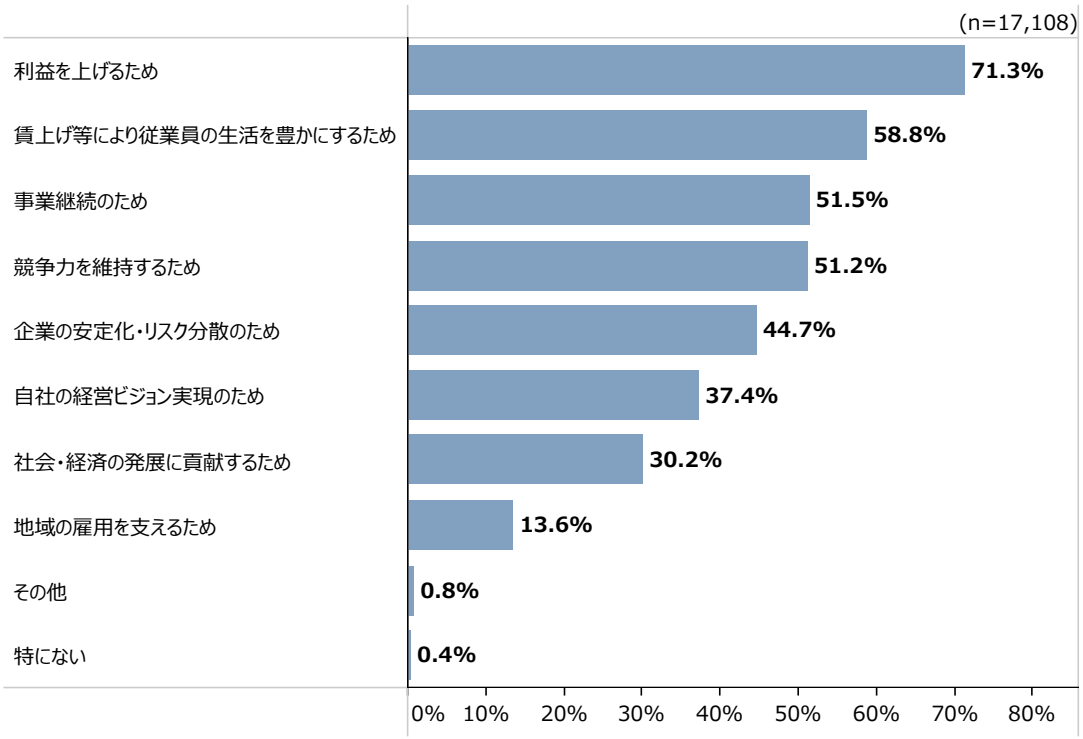
第2-3-1図　2020年及び2023年における経営方針



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。

第2-3-2図は、企業が2023年における経営方針について「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と考える理由について確認したものである。これを見ると、「利益を上げるため」が最も多く、次いで「賃上げ等により従業員の生活を豊かにするため」となっていることが分かる。また、約半数の企業は、「事業継続のため」と回答していることから、刻々と変化する外部環境に対応し事業を安定継続させるためには、投資行動などの新たな取組に着手する必要があるとの考えを持っている企業が存在することがうかがえる。

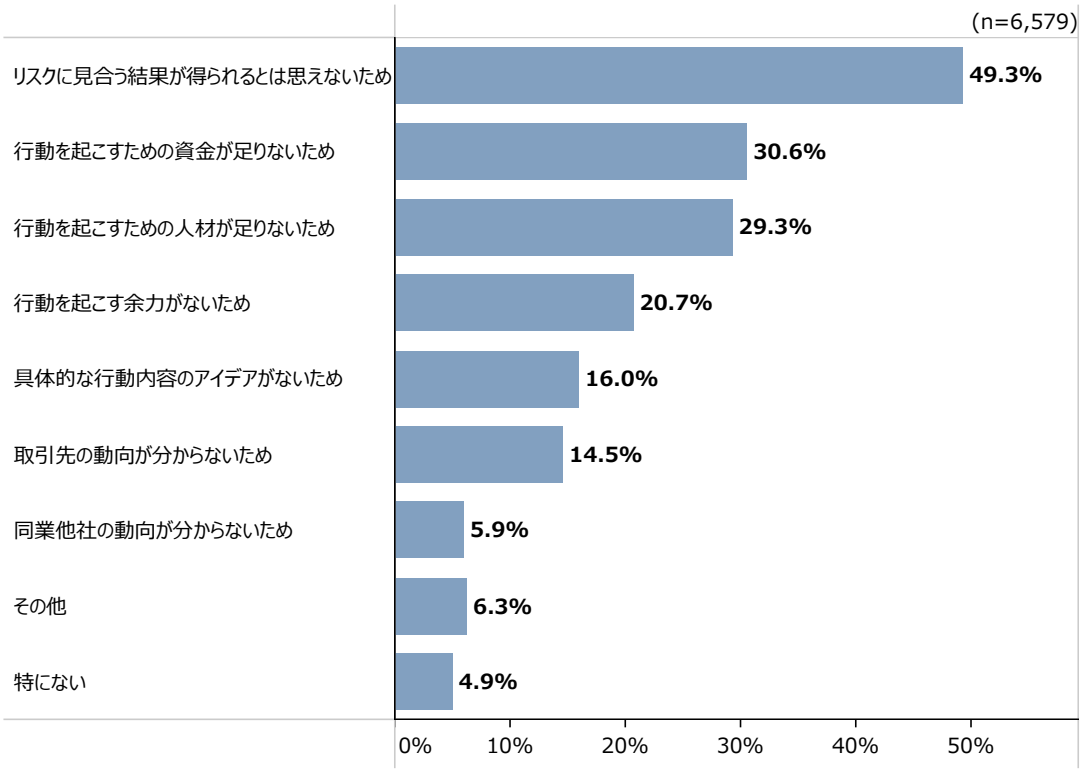
第2-3-2図　「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と考える理由



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.2023年における経営方針について、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」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。

第2-3-3図は、企業が2023年における経営方針について「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と考える理由を見たものである。これを見ると、「リスクに見合う結果が得られるとは思えないため」が最も多いことが分かる。また、およそ３割の企業が「行動を起こすための資金が足りないため」、「行動を起こすための人材が足りないため」と回答しており、資金や人材といった経営資源の制約を抱えていることもうかがえる。

第2-3-3図　「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と考える理由



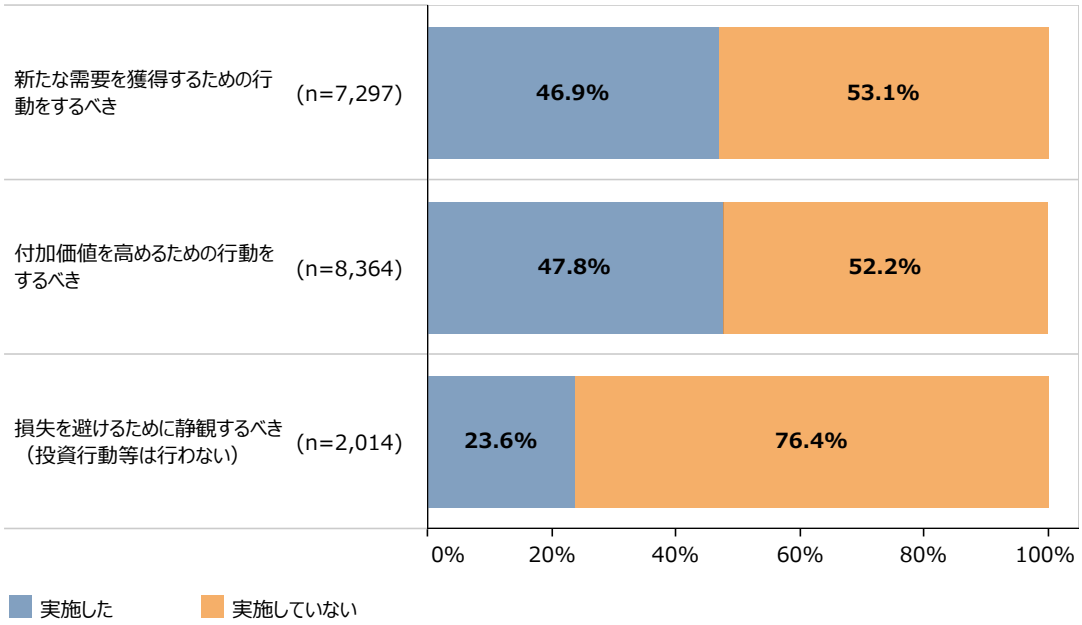
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.2023年における経営方針について、「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と回答した企業に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

２．中小企業の投資意欲

次に、中小企業の経営方針と成長投資に係る企業行動の関係について分析していく。

第2-3-4図は、企業の経営方針別に直近３年間程度における成長に向けた設備投資[38]の実施状況を確認したものである。これを見ると、成長に向けた設備投資を「実施した」と回答した割合は、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業では約半数である一方、「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と回答した企業では約２割にとどまる。

第2-3-4図　成長に向けた設備投資の実施状況（経営方針別）

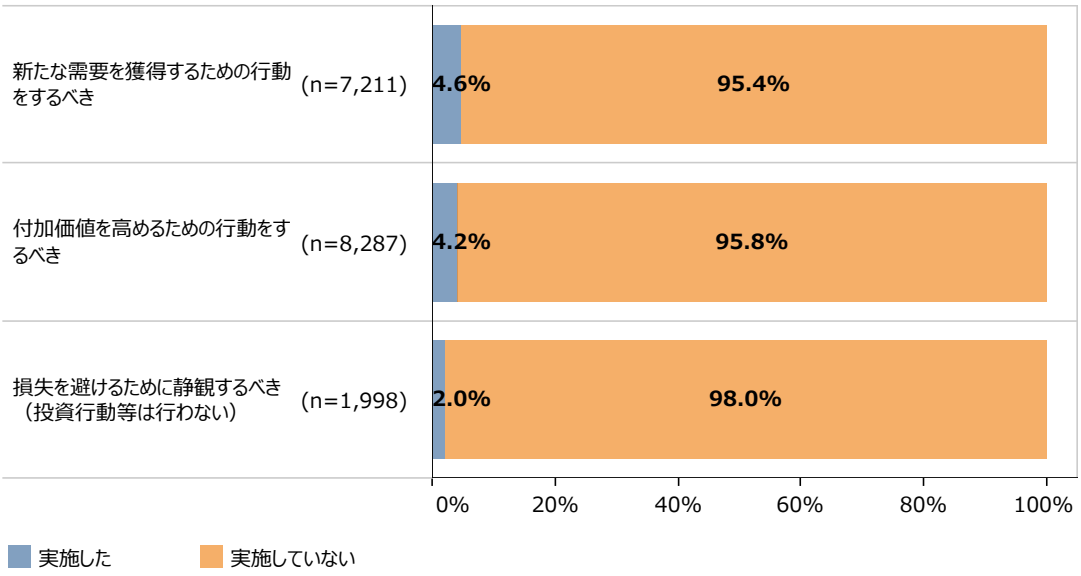


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.ここでの経営方針は、2023年における経営方針である。
2.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。

38 ここでは成長に向けた設備投資を「生産能力の拡大等、売上げを増加させるために行った設備の取得・増強・更新」と定義している。また、以下、本章における成長に向けた設備投資については、直近３年間程度で実施したもののうち、最も投資額が大きい設備投資について確認している。

第2-3-5図は、企業の経営方針別にＭ＆Ａの実施状況を確認したものである。これを見ると、Ｍ＆Ａを「実施した」と回答した割合は、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業ではそれぞれ４％台である一方、「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と回答した企業では２％となっている。

第2-3-5図　Ｍ＆Ａの実施状況（経営方針別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.ここでの経営方針は、2023年における経営方針である。
2.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。
3.「実施した」とは、2021年から2023年のいずれかの年次において、「他社事業の譲受・買収」を実施した企業。

次に、研究開発投資、イノベーション活動[39]への取組状況について確認する。**第2-3-6図**は本章におけるイノベーション活動の定義についてまとめたものである。本章でいうイノベーション活動は、製造業における研究開発活動に限らず、非製造業も含め、**第2-3-6図**の（1）から（3）の実現に向けて実行した活動を指す。

第2-3-6図　イノベーション活動の定義

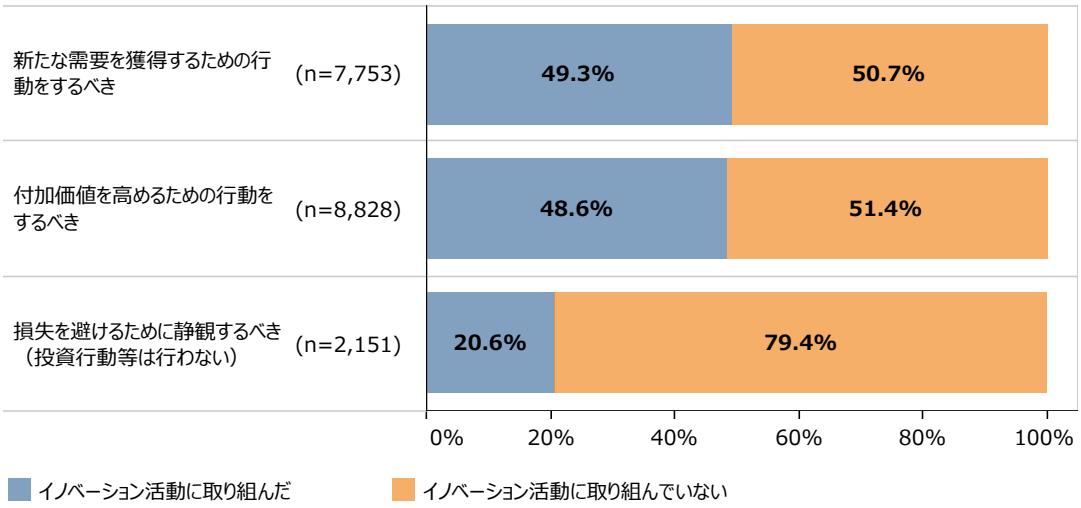
項番	分類	内容
（1）	プロダクト・イノベーション	新しい又は改善した製品（サービス）
（2）	ビジネス・プロセス・イノベーション	新しい又は改善したビジネス・プロセス
（3）	環境上の便益のあるイノベーション	最終消費者が消費又は利用する際、及び、自社が利用する際に実施している、環境上の便益のあるプロダクト・イノベーション又はビジネス・プロセス・イノベーション

資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」より中小企業庁作成
（注）1.「新しい又は改善した製品（サービス）」とは、新しい又は改善した製品（サービス）であって、自社の以前の製品（サービス）とはかなり異なり、かつ市場に導入されているものをいう。また、これは自社にとって新しい製品（サービス）を指し、他社が既に市場に導入している製品（サービス）と同様のものを自社が導入した場合も、それが自社の以前の製品（サービス）とかなり異なっていれば、「新しい又は改善した製品（サービス）」に該当する。
2.「新しい又は改善したビジネス・プロセス」とは、一つ以上のビジネス機能についての新しいビジネス・プロセスであって、自社の以前のビジネス・プロセスとはかなり異なり、自社内において利用に付されているものをいう。また、これは自社にとって新しいビジネス・プロセスを指し、他社が既に導入しているビジネス・プロセスと同様のものを自社が導入した場合も、それが自社の以前のビジネス・プロセスとかなり異なっていれば、「新しい又は改善したビジネス・プロセス」に該当する。

39 （株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」では、「イノベーション活動」について、文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2022年調査」（2022年10月）を参考に、第2-3-6図のように定義している。

第2-3-7図は、企業の経営方針別にイノベーション活動への取組状況を確認したものである。これを見ると、「イノベーション活動に取り組んだ」と回答した割合は、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業では半数程度である一方、「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と回答した企業では約２割にとどまる。

第2-3-7図　イノベーション活動への取組状況（経営方針別）

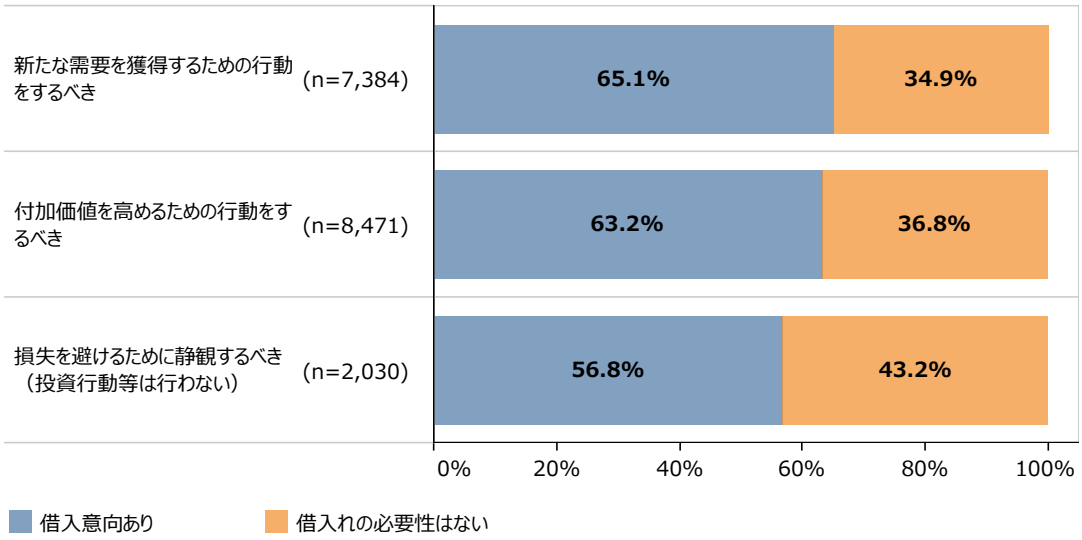


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.「イノベーション活動に取り組んだ」は、2021年から2023年において、「プロダクト・イノベーション」、「ビジネス・プロセス・イノベーション」、「環境上の便益のあるイノベーション」のいずれかについて、「取り組んだ」と回答した企業の合計。
2.「イノベーション活動に取り組んでいない」は、2021年から2023年において、「プロダクト・イノベーション」、「ビジネス・プロセス・イノベーション」、「環境上の便益のあるイノベーション」のいずれについても、「取り組んでいない」と回答した企業の合計。
3.ここでの経営方針は、2023年における経営方針である。
4.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。

ここまで見てきたように、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」又は「付加価値を高めるための行動をするべき」という経営方針を掲げる企業は、設備投資、Ｍ＆Ａやイノベーション活動などの投資行動に意欲的であることがうかがえる。

第2-3-8図は、企業の経営方針別に今後の金融機関からの借入意向を確認したものである。これを見ると、2023年における経営方針について「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業の方が、「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と回答した企業よりも、「借入意向あり」と回答した割合が高いことが分かる。この結果から一概にはいえないが、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業は、将来の投資行動に備え、資金調達を検討している可能性がうかがえる。

第2-3-8図　今後の金融機関からの借入意向（経営方針別）

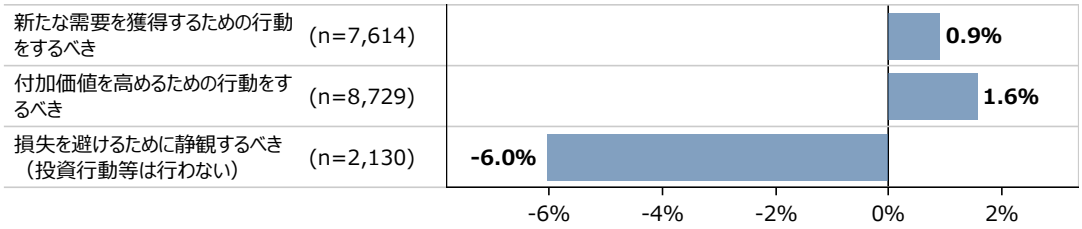


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.「借入意向あり」とは、今後の金融機関からの借入意向について、「運転資金を借入れしたい」、「設備資金を借入れしたい」と回答した企業の合計。
2.ここでの経営方針は、2023年における経営方針である。
3.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。

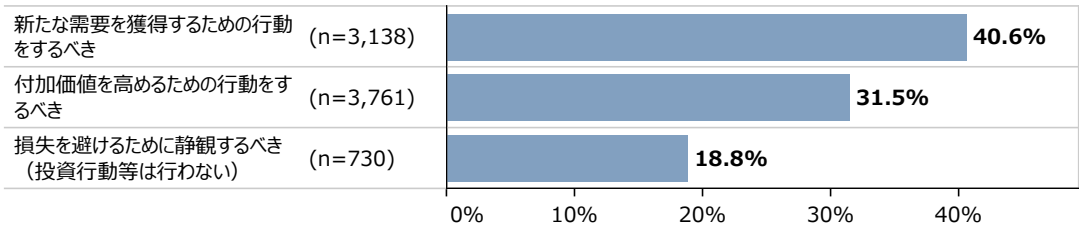
続いて、中小企業の経営方針と業績動向の関係について確認していく。**第2-3-9図**は、企業の経営方針別に売上高、経常利益、労働生産性の変化率（中央値）を見たものである。これを見ると、売上高については、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業で最も増加しており、経常利益及び労働生産性については、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」と回答した企業で最も増加していることが分かる。今回の調査だけで一概にいえないものの、投資行動に消極的な企業の売上高及び労働生産性の変化率は負の水準となっており、刻々と変化する外部環境の中で、現状規模で事業を維持させていくためには、「新たな需要を獲得する」又は「付加価値を高める」といった、新たな行動を起こすことが重要であることが示唆される。

第2-3-9図　業績の変化率（経営方針別、中央値）

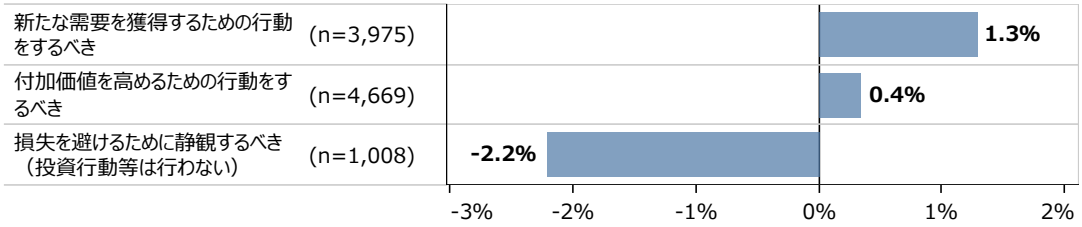
（１）売上高の変化率（中央値）



（２）経常利益の変化率（中央値）



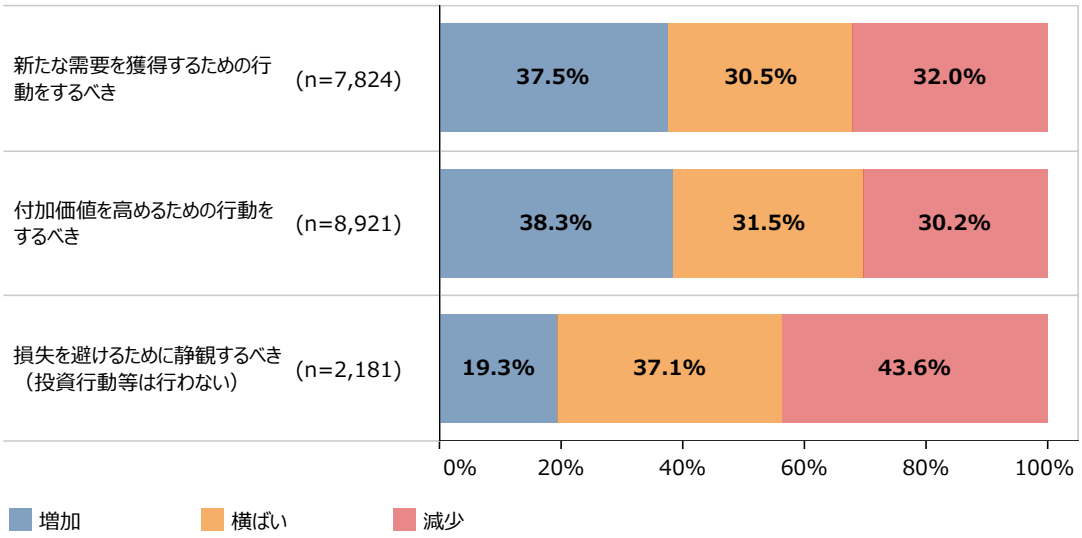
（３）労働生産性の変化率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.ここでの経営方針は、2023年における経営方針である。
2.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。
3.変化率は2022年と2017年を比較したものである。
4.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率0.4%、経常利益の変化率33.4%、労働生産性の変化率0.4%。

最後に、中小企業の経営方針と雇用及び賃上げの関係性について確認する。**第2-3-10図**は、企業の経営方針別に従業員数の変動状況を見たものである。これを見ると、2023年における経営方針について、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業の方が、「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と回答した企業よりも、従業員数について「増加」と回答した割合が高いことが分かる。

第2-3-10図　従業員数の変動状況（経営方針別）

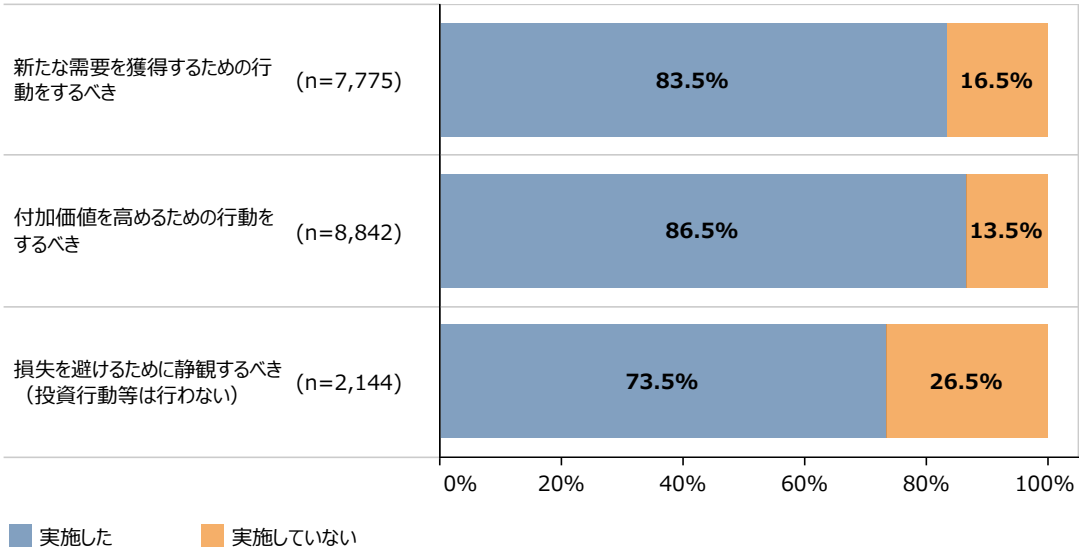


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.ここでいう「従業員」とは、「常時雇用する正社員、パート・アルバイト」を指し、「経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等」は含まない。
2.従業員数の変化は、2023年と2019年を比較したもの。「分からない」と回答した企業を除く。
3.ここでの経営方針は、2023年における経営方針である。
4.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。

第2-3-11図は、企業の経営方針別に賃上げの実施状況を見たものである。これを見ると、2023年における経営方針について、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業の方が、「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と回答した企業よりも、賃上げを「実施した」割合が高いことが分かる。

「新たな需要を獲得するための行動をするべき」又は「付加価値を高めるための行動をするべき」という経営方針を掲げる企業は、投資行動などを通じて業績向上を果たし、雇用の維持・増加や賃上げを実現している可能性が考えられる。

第2-3-11図　賃上げの実施状況（経営方針別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.ここでいう「賃上げ」は、ベースアップ、賞与の回数増加・増額などを指す。
2.「賃上げの実施状況」は、2023年の状況。なお、「分からない」と回答した企業を除く。
3.ここでの経営方針は、2023年における経営方針である。
4.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。

ここまで見てきたように、感染症の感染拡大以前と比較し、足下では、「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」といった、投資行動に意欲的な経営方針を掲げる企業が増加していることを確認した。

また、投資行動に意欲的な企業は、「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」とする投資行動に消極的な企業と比較し、成長に向けた設備投資、Ｍ＆Ａやイノベーションといった投資行動の実施割合が高く、実際に売上高、経常利益、労働生産性といった業績を向上させていることも確認した。

中小企業が「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と考える理由として、業績向上だけではなく、事業継続や従業員への還元も重視する傾向にあることが分かり、投資行動に意欲的な企業は、投資行動などを通じて業績向上を実現することで、賃上げや雇用維持において重要な役割を果たしている可能性が示唆された。

コラム2-3-1では、中小企業の成長経営の実現に向けた研究会について紹介している。

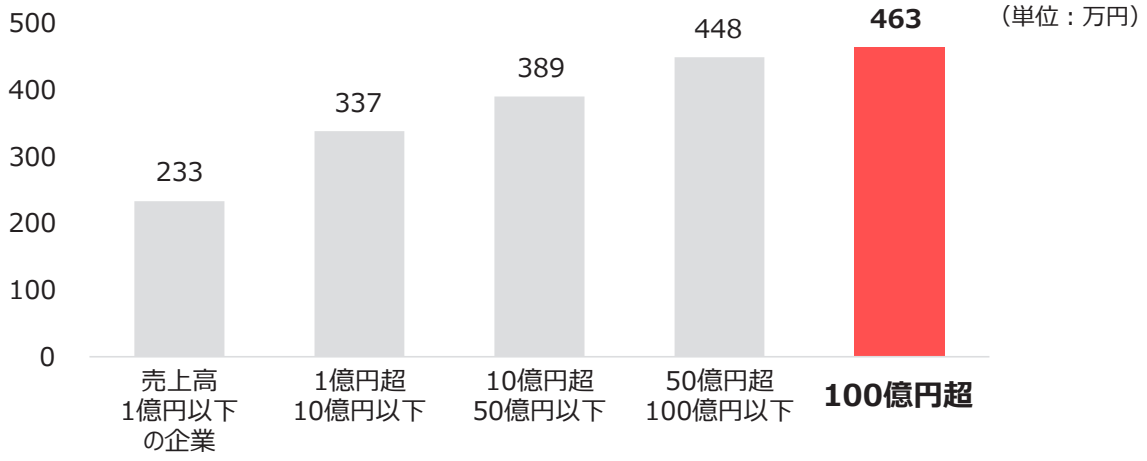
コラム

2-3-1　中小企業の成長経営の実現に向けた研究会

１．成長企業の創出、特に「100億企業」を目標とする背景

成長志向の中小企業が日本経済・地域経済の発展において果たす役割への期待が高まっている。特に、「100億企業（売上高100億円規模を超えるような、中堅企業クラスに匹敵する企業）」は、地域内からの仕入高や仕入比率が大きい・一人当たり人件費の水準が高い・直接輸出額が大きい等の傾向があるため、「100億企業」の登場が域内経済の牽引や外需の獲得、賃上げ等にもたらす恩恵は大きい。「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」では、このような「100億企業」への飛躍的成長を遂げる中小企業を創出するための課題・施策を議論している。

コラム　2-3-1①図　売上高規模別の一人当たり人件費



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査（令和２年度決算実績）」より中小企業庁作成
（出所）中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会　中間報告書」
（注）一人当たり人件費は、人件費総額を従業者数で除して算出している。人件費総額は、売上原価のうち労務費、販管費のうち人件費の合計により算出している（派遣従業者等の給与が労務費・人件費に計上されていない場合は算入されていない）。従業者数には、役員、正社員・正職員、臨時雇用者、出向従業者、派遣従業者等が含まれる。

２．「100億企業」の成長パターンと経営者の重要性

「100億企業」に成長した様々な事例を分析したところ、成長市場で事業を展開するパターン群（A：成長市場型）、非成長分野でも独自の価値を創出しているパターン群（B：独自価値創出型）、M＆Aを積極的に活用したパターン群（C：成長志向M＆A型）等が見られた。

コラム　2-3-1②図　「100億企業」に成長した企業の成長パターンの分析

	成長市場	成熟市場（非成長市場）
自力成長	**A：成長市場型（91社）** ✓ 公開情報から市場規模が近年伸びていることが確認できる業種・業態で事業を行う企業群。 ✓ 成長する市場の中での活動の工夫のほか、成長する市場を見極めて進出したことがポイントではないか。	**B：独自価値創出型（69社）** ✓ 公開情報から市場規模が近年伸びていることは確認できない業種・業態で事業を行う企業群。 ✓ 成長市場ではない分野であっても、需要が伸びるセグメントに着目する等して、特に他社と異なる価値創出を構想・実行できたことで、売上を増加させられたのではないか。
M&A活用	**C：成長志向M&A型（18社）** ✓ M&A等の組織再編を活用したことが成長に寄与したと考えられる企業群。 ✓ M&A等の実施によって何らかのシナジーを得て、競合他社よりも競争優位を獲得したことがポイントではないか。	

資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会　中間報告書」

例えば、計測器・医療機器・通信機器など電子機器サービス、ネットワーク設計、構築、運用管理等を手掛ける京西テクノス株式会社（資本金8,000万円、従業員数427名）は、成長にはニッチ分野で勝ち抜くことが重要と考え、自社の業界を分析。メーカー横断的な修理等のワンストップ対応に活路を見いだし、他社にはない価値を提供するビジネスモデルを確立した。成長に向けた明確な長期経営構想の下、人材育成、M＆A、資金調達等に取り組んでいる。特に、大企業のノンコア事業を事業移管、M＆Aにより取り込むことで、人材確保も効果的に行っている。成長の実績が更なる成長につながっており、賃上げなど好待遇の実現や、新たな技術を活用した省力化、地域貢献の拡大にも取り組んでいる。

こうした成長企業では、多くのケースにおいて事業戦略（競合他社と異なる価値創出のあり方）に加え、その事業戦略の構想・実行の核となる「経営者」が重要な役割を果たしていた。例えば、基礎的な経営改善で成長の土台を築くだけでなく、積極的に他の経営者との交流や学びの場に出て、自社の経営の重要なヒントを獲得している等の経営者の取組が見られた。

コラム　2-3-1③図　成長する中小企業の特徴・モデルケースまとめ

①事業戦略の明確な構想・実行
競合他社にはない価値の創出のあり方を明確に構想し、全ての企業活動を価値創出のために調整

＝

中小企業における戦略構想・実行のコア：経営者

＝

②経営者による知の探索
既存事業や資源を所与とせず、価値創出に向けて他の経営者や異業界への接触等の認知の範囲外へ出る試みを積極実施

↑ 戦略の円滑な実行を補完 ↑

③社員・組織の理解浸透・意欲喚起
自社の価値創出のあり方に対する社員の理解浸透・意欲喚起のための工夫を実践

碌々産業（東京/静岡・加工機製造）	ニットー（神奈川・金属加工）	相模屋食料（群馬・豆腐製造）
		
他社には模倣困難な精密加工機械の製造を究め、汎用機械製造を捨ててGNT戦略に特化。 製品ブランドの作り込み、加工機の利用者たるオペレーターの育成や表彰等、ニッチ戦略の維持を支える活動を実施。	複数社をM&Aし、他の金属加工中小企業にない設計・試作・量産の一貫体制という独自性を獲得。 ヌンチャク系スマホケース、立ち仕事用のアシストスーツ等の独自製品開発も積極的に実施。	大規模・自動製造の実現により「近接・家族経営」という豆腐業界の常識を覆し、広販売網・大規模経営を実現(ﾌﾗｸﾞﾒﾝﾃｯﾄﾞ・ｲﾝﾀﾞｽﾄﾘｰの打開)。 「ザクとうふ」「うにのようなビヨンドとうふ」等、革新性・独自性ある新製品を継続的に開発。
戦略論の古典的名著の学習や、ブランド戦略に長じたモデル企業のキーマンとの接触(BMW Japan広報部長）等を通じ、GNT戦略の具体的な取組方法を学習。	地元工業会の若手経営者・後継者ネットワークで相談やアドバイスを受け、承継やM&A等の課題を乗り越える糧に。 社長自ら異業界・異業種と接触し、製品価値の再発見に努めることを重視。	他の経営者との出会い、日常摂取する情報等から、不断に事業・商品アイデアを収集・構想する習慣を形成。
リーマンショックによる経営危機を受け、GNT戦略への特化への理解が全社に浸透。全社員と社長が個別MTGを行い、会社ビジョンを周知徹底。	M&Aされた異なる文化・風土の会社の方向性統一のため、全社員と対話し、1年がかりで共通経営理念（顧客への提供価値、社員の幸せ等）を策定。	商品の革新性という提供価値を最大化するため、敢えて商品企画機能を非組織化・トップダウン式に。職人は良質かつスピード感のある豆腐製造という得意分野に専念。

資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会　中間報告書」

コラム　2-3-1④図　他の経営者との接触や事業経験等が成長につながった事例



● リネットジャパングループ㈱
黒田武志社長
（愛知・家電リサイクル等）

✓ ブックオフ創業者の坂本孝氏によるメンタリングが、事業継続・成長のきっかけに。

✓ 成長意欲・視座が高い経営者のコミュニティに所属し、仲間が上場等の成果を出す姿を見て、価値の探究を継続できた。



● 小野食品㈱ 小野昭男社長（岩手・水産加工品製造）

✓ マーケティングコンサルタント、中小機構の財務・マーケティングの派遣専門家、料理人等、自ら実現したい構想に関係する専門家を都度探してアドバイスを受け、戦略を磨くことができた。



● 前田工繊㈱ 前田尚宏社長
（福井・土木資材等）

✓ 前職の素材メーカーで、パキスタンでボールを製造する中小企業を、グローバルスポーツブランドとマッチングさせ、大きく成長へ導く。

✓ この経験が、中小企業は出会いにより大きく変われると考えるきっかけになった。

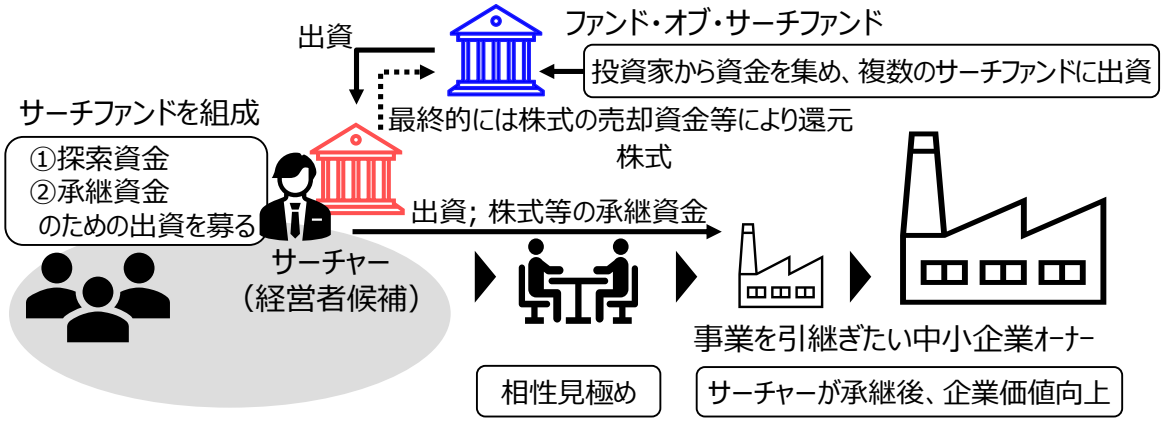
資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会　中間報告書」

3．成長を牽引する経営人材の裾野の拡大

経営者の高齢化が進み、事業承継が大きな課題となる中で、志の高い親族や従業員への事業承継だけでなく、サーチファンドを通じた若手経営人材への承継やファンドを活用したプロ経営者への承継も活発化している。また、Ｍ＆Ａやグループ化を通じて中小企業に出資と経営支援を行い、成長に深くコミットする様々な事業会社や投資会社等の新たなパートナーも登場している。

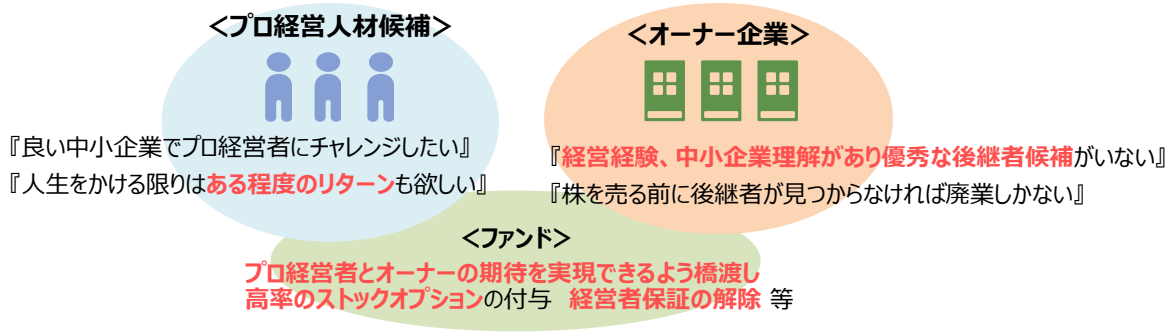
企業の所有や経営をこのような後継者やパートナーにあえて託すことで更なる成長を遂げたケースも出ており、決してネガティブな選択肢ではない。

コラム　2-3-1⑤図　サーチファンドの仕組み



資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会　中間報告書」

コラム　2-3-1⑥図　ファンドと連携したプロ経営者活用の仕組み



資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会　中間報告書」

4．支援機関・金融機関に期待される役割

支援機関・金融機関においても、成長の前提となる基礎的な経営改善の支援に加え、成長に向けた事業戦略を経営者とともに考えることや、成長のきっかけとなる経営者のコミュニティとの橋渡しを行うこと、さらには志のある後継者や新たなパートナーへの承継を紹介・後押しすることなどが重要である。

また、支援機関・金融機関だけでなく、自治体やその関係機関（産業振興センター、中小企業支援センター等）も含め、地域全体で飛躍的成長を目指す経営者を積極的に支えていく姿勢が求められる。地域の企業の飛躍的な成長を支えることが、人口減少の中にあっても魅力ある雇用を提供し、若者・女性が活力を持てる地域を育てることにつながる。

第２節　中小企業の成長に向けた取組

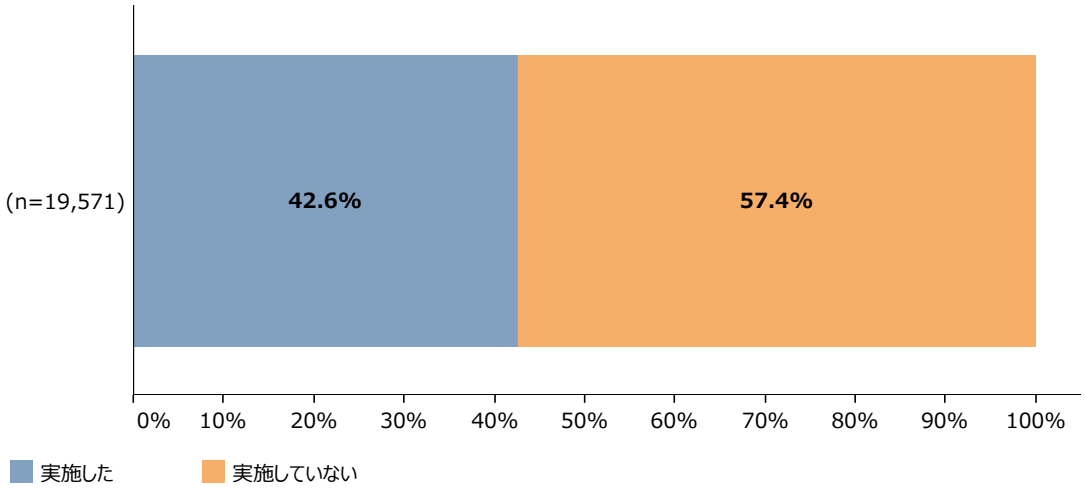
前節では、投資行動に意欲的な経営方針を掲げる企業が増えていることを確認した。本節では、成長を実現させるための取組として、設備投資、Ｍ＆Ａ、イノベーション活動や海外展開に焦点を当て、その取組状況や効果について分析を行っていく。

１．成長に向けた設備投資

第1-3-23図で確認したように、中小企業における設備投資は増加傾向にある。「安定した経済成長を実現するために、企業の生産性を向上させるような設備投資が質的にも量的にも求められていると思われる」とも指摘[40]されているように、設備投資は成長にとって重要な取組である。

第2-3-12図は、直近３年間程度における成長に向けた設備投資の実施状況について確認したものである。これを見ると、感染症の感染拡大以降、４割程度の企業が成長に向けた設備投資に取り組んでいることが分かる。

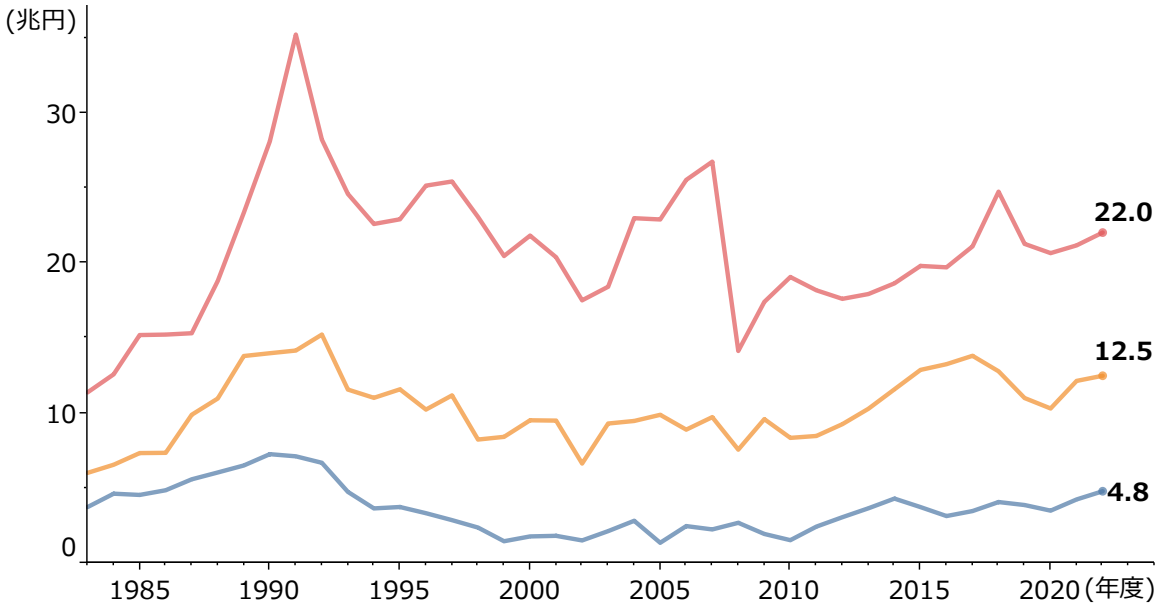
第2-3-12図　成長に向けた設備投資の実施状況



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

40　赤松（2015）

第2-3-12参考1図　設備投資額の推移（企業規模別）

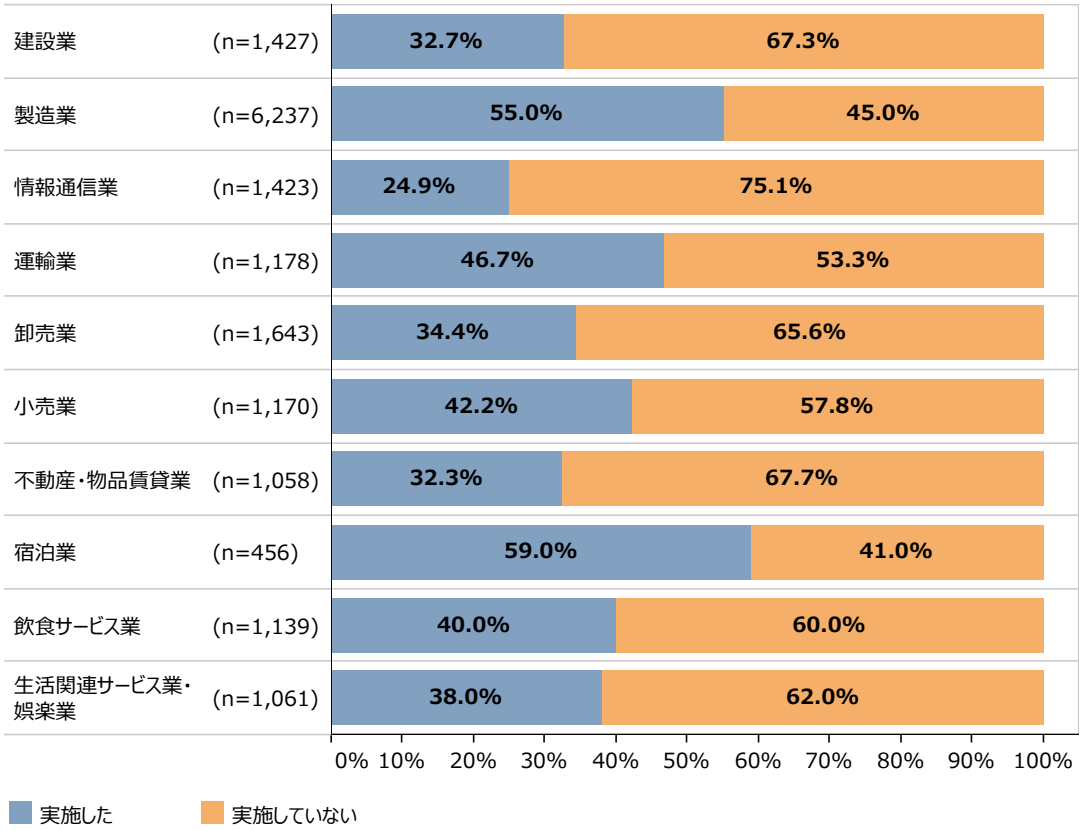


大企業（資本金10億円以上）
中規模企業（資本金１千万円以上～１億円未満）
小規模企業（資本金１千万円未満）

資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.金融業・保険業を除く。
2.設備投資は、ソフトウェアを除く。

次に、業種別で分析していく。第2-3-13図は、成長に向けた設備投資の実施状況について、業種別に見たものである。これを見ると、「実施した」と回答した割合が最も高い業種は「宿泊業」であり、次いで「製造業」、「運輸業」となっていることが分かる。これらの業種は、サービスの提供や製品の製造、サービス品質や生産性の維持・向上において、定期的な設備の取得・増強・更新が必要であることが推察される。

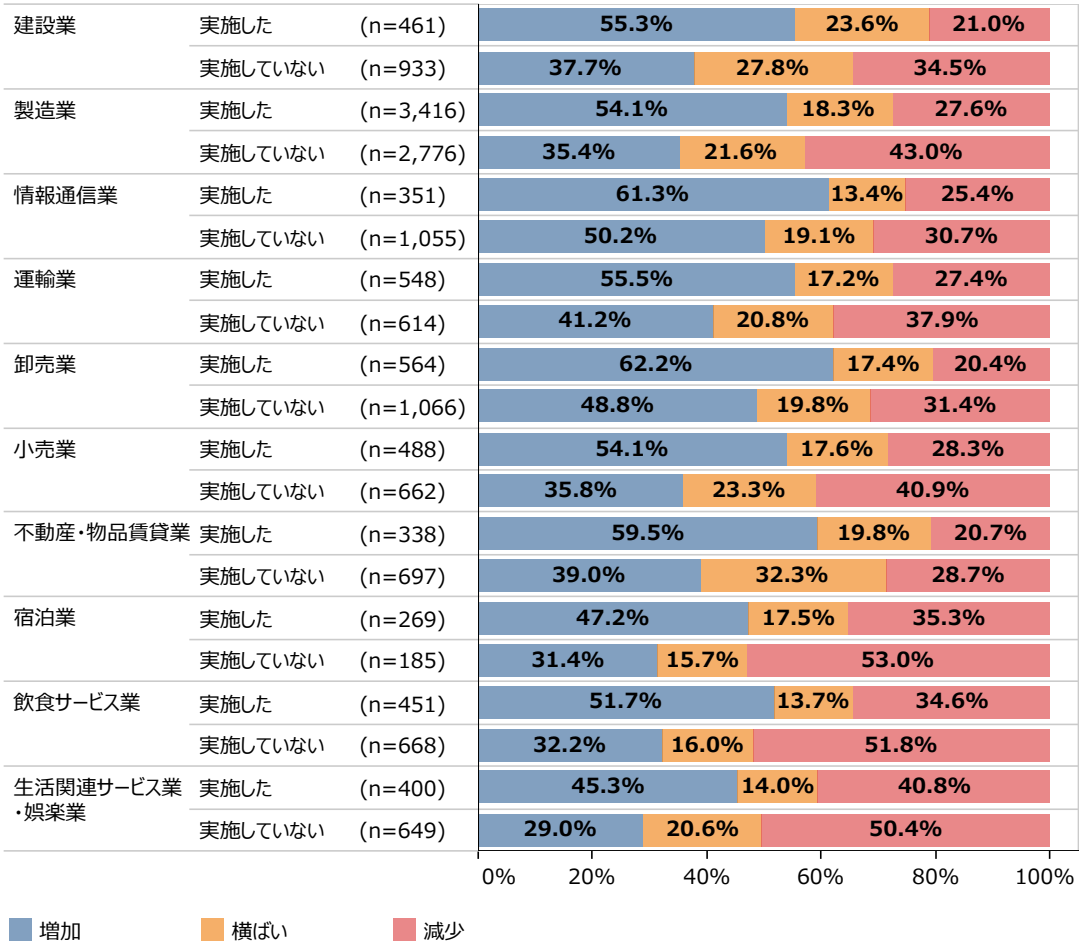
第2-3-13図　成長に向けた設備投資の実施状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

第2-3-14図は、成長に向けた設備投資の実施状況別の、売上高の変化について、業種別に確認したものである。これを見ると、全ての業種において、成長に向けた設備投資を「実施した」企業の方が、売上高が「増加」したと回答した割合が高いことが分かる。業種にかかわらず、成長に向けた設備投資が売上高の増加に寄与している可能性がうかがえる。特に、「宿泊業」、「飲食サービス業」、「生活関連サービス業・娯楽業」については、「実施していない」と回答した企業群はおよそ半数が「減少」と回答しているのに対し、「実施した」と回答した企業群はおよそ半数が「増加」と回答しており、感染症の感染拡大以後、厳しい業況にあった中、成長に向けた設備投資により売上高を高めてきた可能性が示唆される。

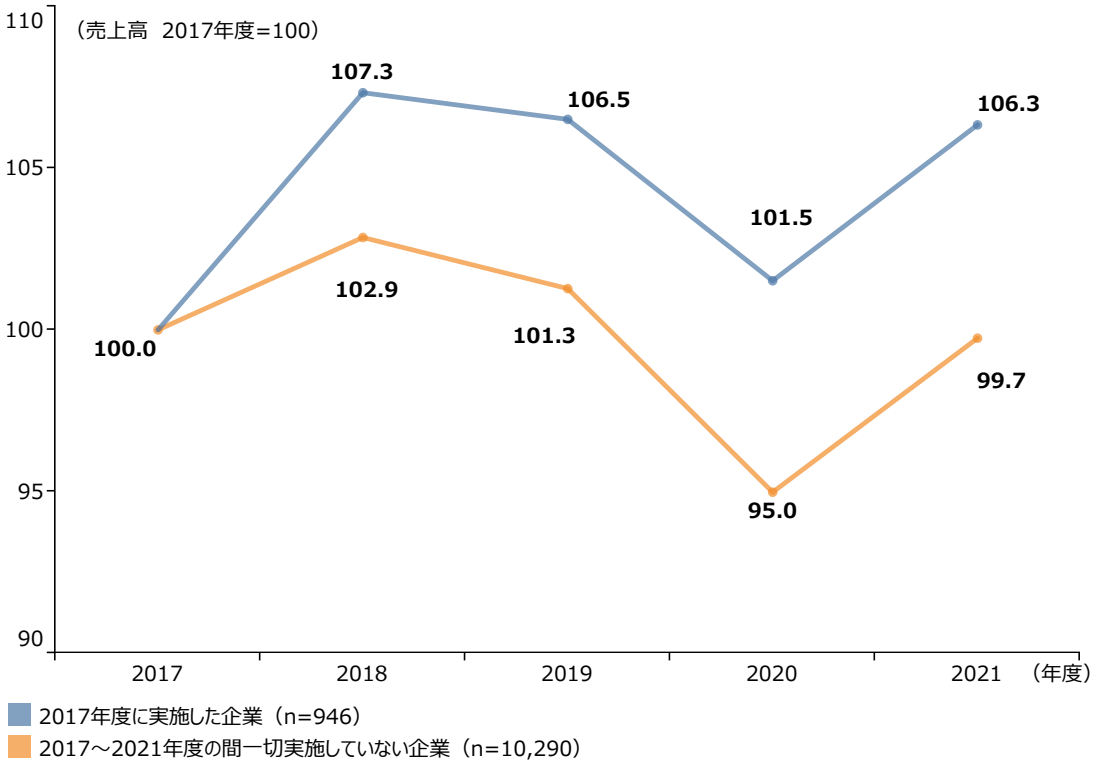
第2-3-14図　売上高の変化（業種別、成長に向けた設備投資の実施状況別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）売上高の変化は、2023年と2019年を比較したもの。なお、「分からない」と回答した企業は除いて集計している。

第2-3-15図は、経済産業省「企業活動基本調査」[41]のパネルデータ[42]を用いて、設備投資の実施有無別に売上高の推移を確認したものである。これを見ると、「2017年度に実施した企業」は「2017～2021年度の間一切実施していない企業」に比べて2021年度時点の売上高が増加している傾向にある。その他の取組や経営者の手腕などといった他の要素を排除しきれないためこの結果から一概にはいえないものの、一定規模の設備投資の実施が、成長につながる可能性が示唆される。

第2-3-15図　売上高の推移（設備投資の実施有無別）

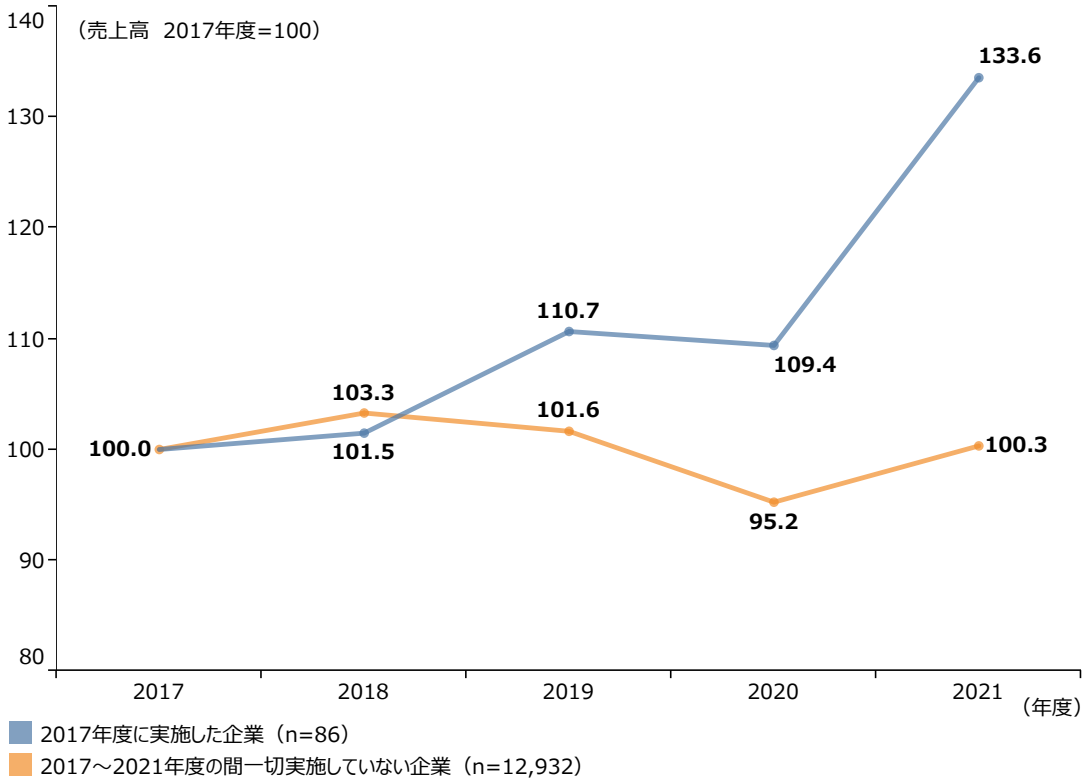


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）1.2017年度と比較した、2021年度までの売上高の変化率を見たもの。
2.ここでいう設備投資の実施とは、「有形固定資産当期取得額」が同期の売上高の10%より大きい場合をいう。
3.2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

41　経済産業省「企業活動基本調査」は、従業員50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上の企業を調査対象としている。
42　2012年度から2021年度まで連続して回答している企業の回答を抽出したもの。

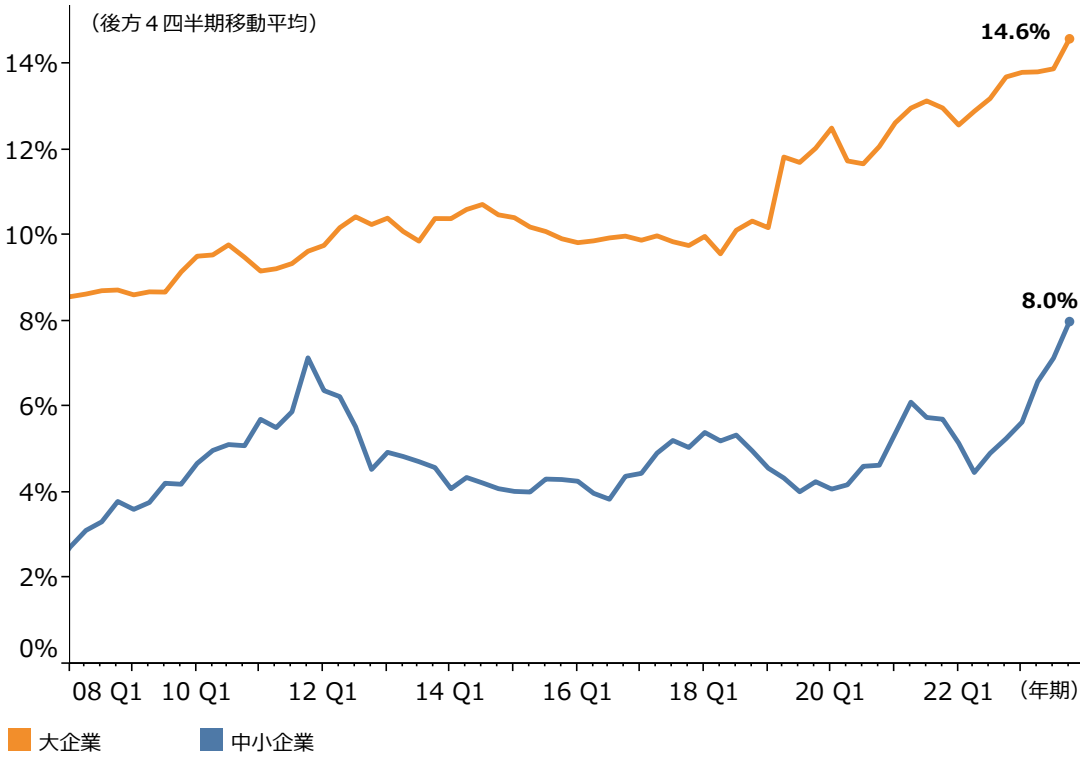
第2-3-16図は、無形固定資産投資の実施有無別に売上高の推移を確認したものである。「2017年度に実施した企業」は「2017～2021年度の間一切実施していない企業」に比べて、2020年度の落ち込みが軽度かつ2021年度の伸びが大きく、無形固定資産投資の実施が同期間において効果があった可能性がある。他の要素を排除しきれないためこの結果から一概にはいえないものの、一定規模の無形固定資産投資の実施が、成長につながる可能性が示唆される。

第2-3-16図　売上高の推移（無形固定資産投資の実施有無別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）1.2017年度と比較した、2021年度までの売上高の変化率を見たもの。
2.ここでいう無形固定資産投資の実施とは、「無形固定資産当期取得額」が同期の売上高の５％より大きい場合をいう。
3.2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

第2-3-16参考1図　ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。
3.ソフトウェア投資比率は、ソフトウェア投資額を設備投資額で除し、100を乗じて算出している。

本項では、設備投資の実施状況と期待される効果について確認した。設備投資は、業種や投資内容・規模、その他様々な個別事情により効果の程度や効果が現れるまでの期間がそれぞれ異なると考えられるが、ここでは、アンケート結果や公的統計を用いながら一般的な傾向を示し、設備投資が成長に向けて有効である可能性を示唆した。

事例2-3-1では、明確なコンセプトを定め、戦略に沿った設備投資等を実施しながら顧客満足度を高める宿づくりに取り組むことで高付加価値化を実現し、成長している企業の事例を紹介する。

事例
2-3-1

明確なコンセプトを定め、顧客満足度を高めて高付加価値化を実現した企業

所 在 地　北海道札幌市
従業員数　290名
資 本 金　1,000万円
事業内容　宿泊業

株式会社第一寶亭留

▶ 明確なコンセプトを定め、自社の経営資源を最大限活用できる宿泊施設を展開

北海道札幌市の株式会社第一寶亭留は、同市随一の温泉観光地、定山渓（じょうざんけい）に本拠を置き、「定山渓第一寶亭留　翠山亭」（1957年創業）のほか、道内9か所（直営9施設＋指定管理1施設）で宿泊施設を運営する企業である。バブル崩壊以降、観光業界では団体客の急速な減少が続いたが、北海道では関東や関西に比べて高級志向・高単価の宿泊施設が少なかったことに着目し、客室を温泉付きに改装することで、高級志向のブランディングに着手。ほかにも、女性限定宿や食に特化した宿など顧客ターゲットを絞った特色ある宿づくりによる差別化と高付加価値化で事業を拡大している。

▶ 提供したいシーンに焦点を当て、顧客を楽しませることを追求しながらサービスを選別

同社は、2017年に「厨翠山（くりやすいざん）」、2019年に「旅籠屋 定山渓商店」、2023年に「翠巌（すいがん）」と、直近で3つの宿を開業した。新しい宿づくりに際し、同社の布村英俊社長は、自社の強みと弱みを的確に把握し、「必ずしも客にとって価値のないものは排除する」ことで経営資源を最大限活用、稼働率が大幅に低下しても黒字化できるように事前に損益を試算している。そして、「どのようなシーンでその宿を使ってもらいたいか」、提供したいシーンを明確化し、社員とともに演出の詳細なシミュレーションを数か月間にわたって繰り返して、各宿のコンセプトを練り上げた。

例えば「厨翠山」では、「食」に特化し優秀な調理人を多く抱えていた一方、配膳スタッフが不足しているという経営課題を踏まえ、食事席とオープンな厨房を一体化してフロント近くに設置。フロントと配膳はスタッフを兼務させることで、限られた人的資源の中で「最上の食体験」の提供を実現。

また、「焼肉と酒を楽しむ」をコンセプトとした「旅籠屋 定山渓商店」は、ターゲットである若年層が、きめ細かな対面の接客ニーズが高くないことに注目。夕食はコース1種類に絞って焼き方の説明書を付け、飲み物は豪華な品ぞろえで並べ方にもこだわったセルフサービスとすることで、「自分たちでやる楽しさ」を演出した。

▶ 高付加価値化で成長、地域活性化で新規顧客の開拓を狙う

高単価戦略の下、高いリピート率などを背景に感染症を乗り越えた。足下でも、宿づくりの工夫により顧客満足度を高めるサービス・演出による高付加価値化と人手不足への対応を両立し、成長を続けている。その中で、今後の展開に向けて力を入れているのが定山渓エリアの活性化事業だ。2022年に全面開業した複合施設「山ノ風マチ」では、もなか、ジェラート、洋菓子、パン、カレーといった飲食店を数年前から続々とオープン。日帰り客からの人気も高く、2020年に開業したかき氷店「森乃百日氷」では、一時8時間待ちの行列ができた。「定山渓という地域全体の活性化に貢献しながら、リピーターだけでなく新しいお客様と出会うきっかけを増やしていきたい」と布村社長は語る。


布村英俊社長


定山渓第一寶亭留　翠山亭


旅籠屋 定山渓商店のセルフサービス

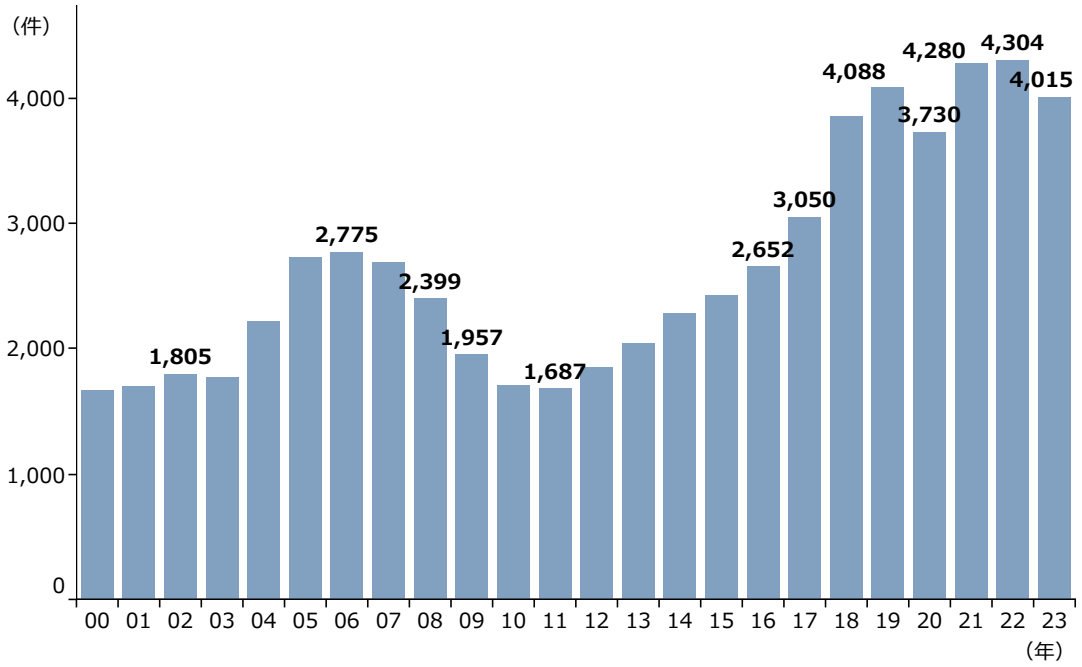
２．成長に向けたＭ＆Ａ

次に、Ｍ＆Ａについて分析する。Ｍ＆Ａは、事業承継や人材確保のための手段[43]としてはもちろんのこと、相手先とのシナジーを得て競争優位を獲得するなど、成長戦略の手段にもなり得る。本項では、経済産業省「企業活動基本調査」及び「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」[44]を用いて、Ｍ＆Ａの現状と実態を明らかにしつつ、成長戦略としてのＭ＆Ａの取組状況や効果等について分析していく。

①Ｍ＆Ａの現状と実態

第2-3-17図は、我が国企業のＭ＆Ａ件数の推移を見たものである。（株）レコフデータの調べによると、Ｍ＆Ａの件数は近年増加傾向で推移しており、2022年には過去最多の4,304件となった。足下の2023年は前年に比べ減少したが、4,015件と高水準となっている。これらはあくまでも公表されている件数であるが、Ｍ＆Ａについては未公表のものも一定数存在することを考慮すると、我が国におけるＭ＆Ａは更に活発化していることが推察される。

第2-3-17図　Ｍ＆Ａ件数の推移



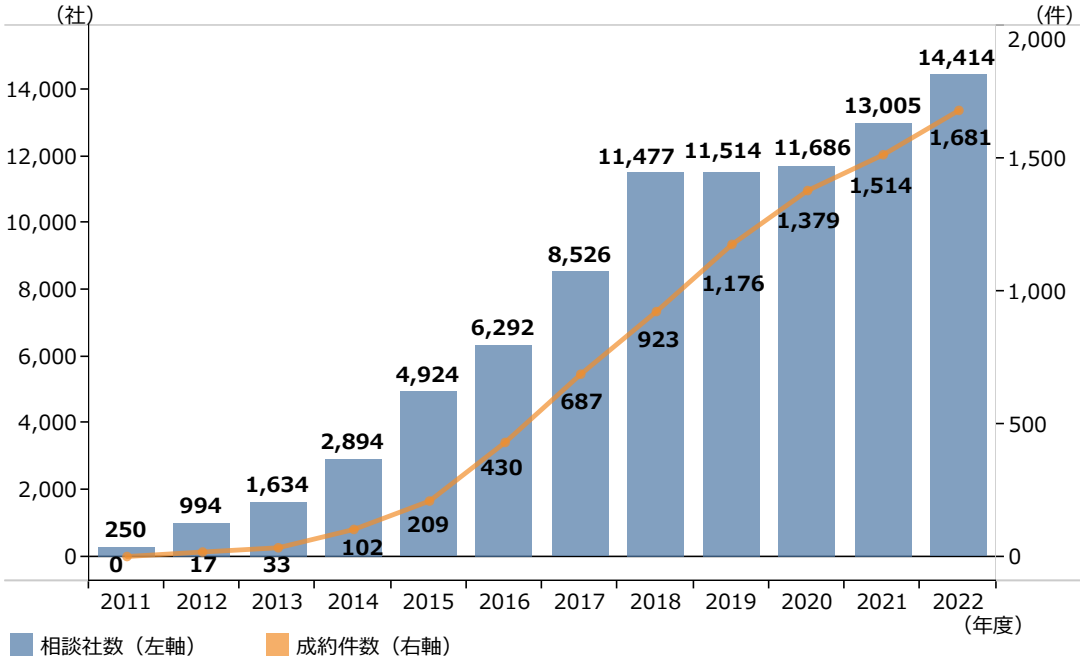
資料：（株）レコフデータ調べ

43　2023年版中小企業白書では、事業承継の手段として「社外への引継ぎ」が増加傾向であることを示すとともに、「Ｍ＆Ａを企業規模拡大や事業多角化といった成長戦略の一環として捉えている企業が多い」こと、「Ｍ＆Ａを人材獲得の手段として捉えている企業も存在する」ことを確認した。

44　本アンケートの詳細は第２部第１章を参照。

また、第三者に事業を引き継ぐ意向がある中小企業者と、他社から事業を譲り受けて事業の拡大を目指す中小企業者等からの相談を受け付け、マッチングの支援等を行う支援機関として、事業承継・引継ぎ支援センターが全都道府県に設置されている。**第2-3-18図**は、事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数と第三者承継に関する成約件数の推移を見たものである。これを見ると、相談社数・成約件数共に近年増加傾向にあることが分かる。このことから大企業だけでなく、中小企業においてもＭ＆Ａ件数が増加していることが分かる。

第2-3-18図　事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数の推移



資料：（独）中小企業基盤整備機構調べ
（注）1.事業承継・引継ぎ支援センターは、第三者承継支援を行っていた「事業引継ぎ支援センター」に、親族内承継支援を行っていた「事業承継ネットワーク」の機能を統合し、2021年４月より活動を開始している。そのため、2011年度から2020年度は事業引継ぎ支援センターの件数、2021年度以降は事業承継・引継ぎ支援センターの件数として集計している。
2.事業引継ぎ支援センターは、2011年度に７か所設置され、2013年度：10か所（累計）、2014年度：16か所（累計）、2015年度：46か所（累計）、2016年度：47か所（累計）となり、2017年度に48か所の体制となった。
3.2011年度から2020年度までの相談社数については、第三者承継のほか、従業員承継等に関する相談も一部含まれている。また、2021年度以降の相談社数については第三者承継のみの数値を集計している。

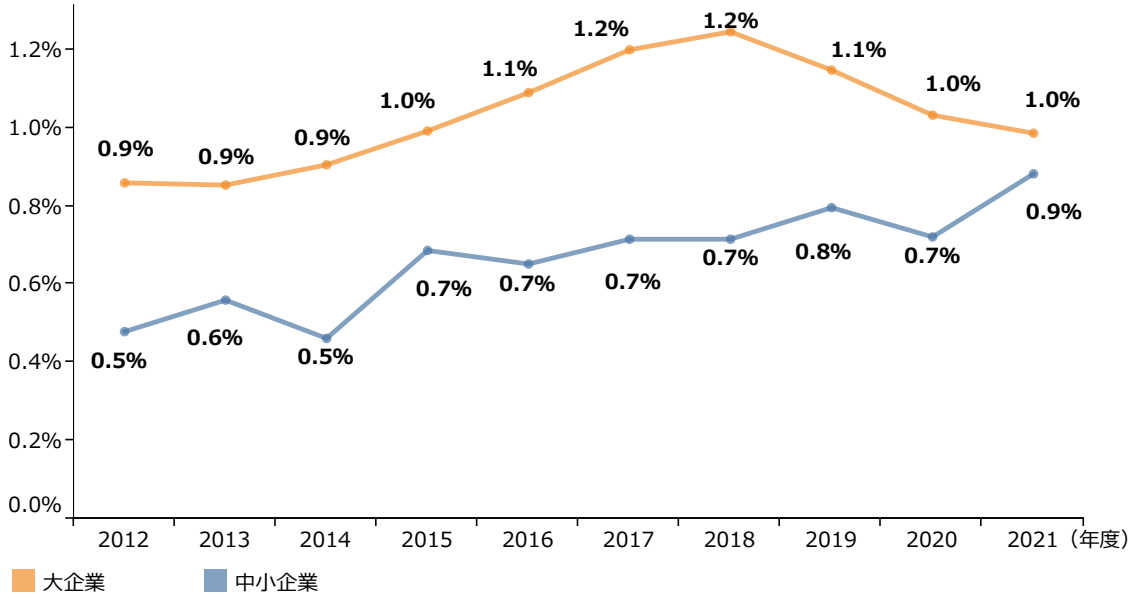
第2-3-18参考1図　Ｍ＆Ａ実施件数

	2021年度
譲渡側	3,403件
譲受側	3,275件

（出所）中小企業庁「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会（第８回）　資料１
Ｍ＆Ａ支援機関登録制度実績報告等について」（2023年３月16日）
（注）1.2021年４月１日～2022年３月31日にFA契約又は仲介業務を提供する契約を締結し、Ｍ＆Ａの最終契約に至った案件。
2.2021年度末時点で、Ｍ＆Ａ支援機関登録制度に登録のあったFA・仲介業者からの報告を集計したもの。

第2-3-19図は、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、企業規模別に子会社・関連会社が増加した企業割合の推移を見たものである。これを見ると、いずれの年度においても大企業の方が高い割合となっているが、2012年度と2021年度の割合を比較すると、大企業は横ばいである一方、中小企業では上昇していることが分かる。

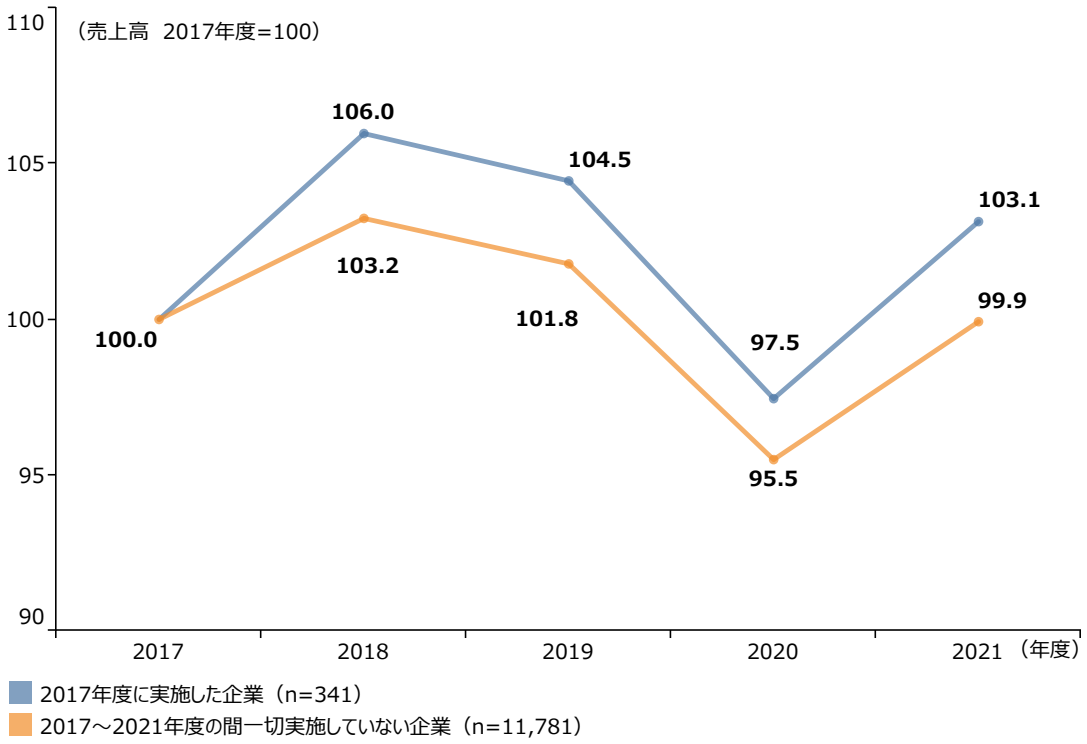
第2-3-19図　M＆Aにより子会社・関連会社が増加した企業割合の推移（企業規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）1.調査対象企業（n=17,341）に占める、国内の子会社・関連会社を買収により１社以上増加させた企業割合の推移を見たもの。なお、2011年度から2021年度まで連続で回答している企業を調査対象企業としている。
2.「中小企業」は中小企業基本法における区分に基づく。

ここからは、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、Ｍ＆Ａの実施効果について売上高、経常利益、労働生産性に着目し見ていく。**第2-3-20図**は、2017年度におけるＭ＆Ａの実施有無別に売上高の推移を見たものである。これを見ると、「2017年度に実施した企業」の方が、「2017～2021年度の間一切実施していない企業」よりも、売上高を向上させていることが分かる。

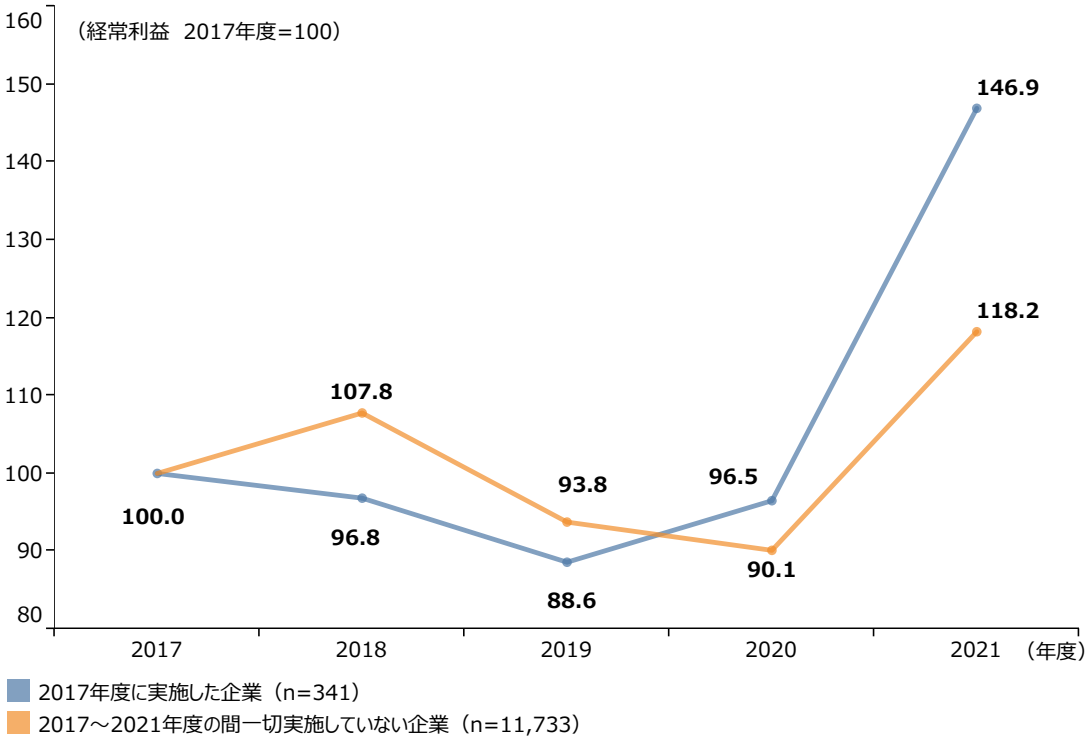
第2-3-20図　売上高の推移（Ｍ＆Ａの実施有無別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）1.ここでいうＭ＆Ａの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を１社以上買収した場合をいう。
2.2017年度と比較した、2021年度までの売上高の変化率を見たもの。
3.2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

第2-3-21図は、2017年度におけるＭ＆Ａの実施有無別に経常利益の推移を見たものである。これを見ると、2020年度以降において、「2017年度に実施した企業」の方が、「2017～2021年度の間一切実施していない企業」よりも、経常利益を向上させていることが分かる。

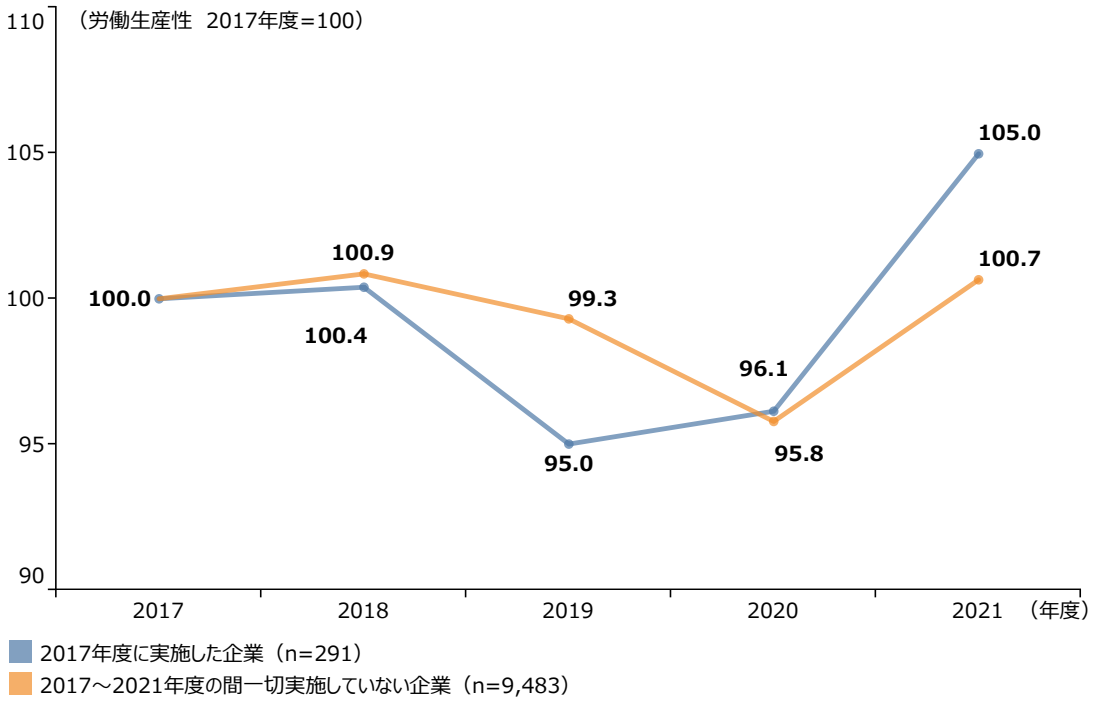
第2-3-21図　経常利益の推移（Ｍ＆Ａの実施有無別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）1.ここでいうＭ＆Ａの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を１社以上買収した場合をいう。
2.2017年度と比較した、2021年度までの経常利益の変化率を見たもの。
3.2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

第2-3-22図は、2017年度におけるＭ＆Ａの実施有無別に労働生産性の推移を見たものである。これを見ると、2020年度以降において、「2017年度に実施した企業」の方が、「2017～2021年度の間一切実施していない企業」よりも、労働生産性を向上させていることが分かる。

第2-3-22図　労働生産性の推移（Ｍ＆Ａの実施有無別）

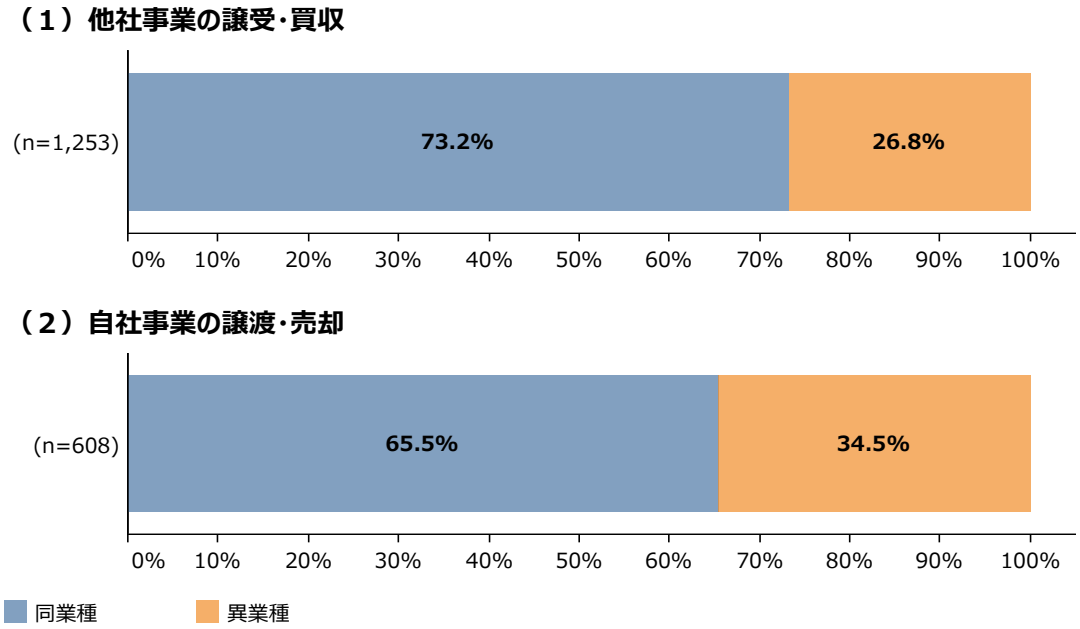


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）1.ここでいうＭ＆Ａの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を１社以上買収した場合をいう。
2.2017年度と比較した、2021年度までの労働生産性の変化率を見たもの。
3.労働生産性＝付加価値額／従業員数で計算している。
4.2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

ここからは、「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」[45]を基に分析を進めていく。

まずは、Ｍ＆Ａの相手先について見ていく。**第2-3-23図**は、Ｍ＆Ａ実施時における相手先の業種を確認したものである。これを見ると、「他社事業の譲受・買収」、「自社事業の譲渡・売却」のいずれにおいても、「同業種」と回答した企業の割合の方が高いことが分かる。「同業種」の方が、Ｍ＆Ａによるシナジー効果を見込みやすいことが一因であると考えられる。

第2-3-23図　Ｍ＆Ａの相手先業種

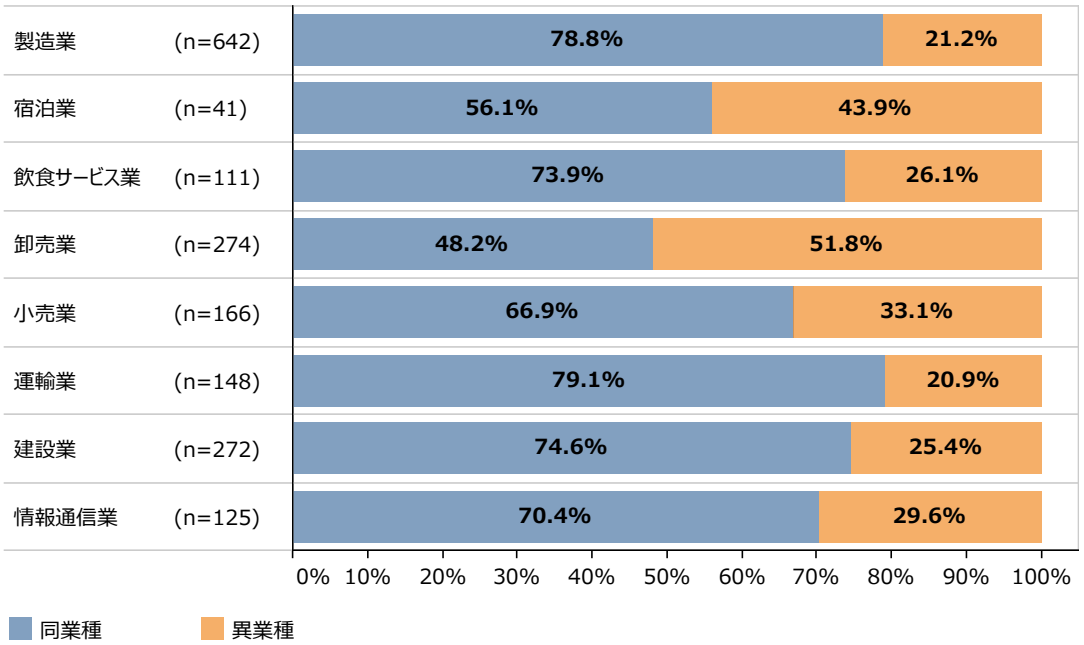


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.（２）2023年以前において、「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
3.現在の主たる事業分野の業種と、Ｍ＆Ａの相手先の主たる事業分野の業種が一致している場合は「同業種」、そうでない場合は「異業種」として集計している。また、業種区分は、「製造業」、「宿泊業」、「飲食サービス業」、「卸売業」、「小売業」、「運輸業」、「建設業」、「情報通信業」、「その他」の９区分としており、現在の主たる事業分野の業種について、「その他」と回答した企業は、集計対象外としている。
4.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うＭ＆Ａについて聞いたもの。

45　本アンケート調査では、Ｍ＆Ａについて、「他社事業の譲受・買収」（いわゆる、買い手側）と「自社事業の譲渡・売却」（いわゆる、売り手側）に分けているが、以降、「Ｍ＆Ａ」という表記をした場合は、「他社事業の譲受・買収」と「自社事業の譲渡・売却」の双方を含むものとする。

第2-3-24図は、企業の主たる事業分野の業種別に、Ｍ＆Ａ実施時における相手先の業種を確認したものである。これを見ると、「卸売業」を除く全ての業種において、「同業種」と回答した割合が多いことが分かる。「異業種」と回答した割合が比較的高い業種は、「卸売業」、「宿泊業」であることが分かる。

第2-3-24図　Ｍ＆Ａの相手先業種（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」又は「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.現在の主たる事業分野の業種と、Ｍ＆Ａの相手先の主たる事業分野の業種が一致している場合は「同業種」、そうでない場合は「異業種」として集計している。また、業種区分は、「製造業」、「宿泊業」、「飲食サービス業」、「卸売業」、「小売業」、「運輸業」、「建設業」、「情報通信業」、「その他」の９区分としており、現在の主たる事業分野の業種について、「その他」と回答した企業は、集計対象外としている。
3.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うＭ＆Ａについて聞いたもの。

第2-3-25図は、Ｍ＆Ａ実施時における業種の組み合わせを詳細に確認したものである。自社の主たる事業分野の業種と異なる業種とのＭ＆Ａについて、特に割合が高い組み合わせは、「卸売業」と「製造業」、「宿泊業」と「飲食サービス業」であることが分かる。「宿泊業」は宿泊者に飲食サービスを提供することが一般的であり、サービスの充実や人材の確保等を目的として、「飲食サービス業」とのＭ＆Ａが進んでいることが推察される。また、「卸売業」と「製造業」については、商流の川上又は川下の企業とのＭ＆Ａ（垂直型Ｍ＆Ａ）により、バリューチェーンを強化することなどを目的として行われていると考えられる。

第2-3-25図　Ｍ＆Ａ実施時における業種の組み合わせ

		Ｍ＆Ａの相手先の主たる事業分野の業種									
		製造業	宿泊業	飲食サービス業	卸売業	小売業	運輸業	建設業	情報通信業	その他	総計
自社の主たる事業分野の業種	製造業 (n=642)	78.8%	0.2%	1.6%	**5.8%**	2.0%	1.4%	2.8%	1.1%	6.4%	100.0%
	宿泊業 (n=41)	0.0%	56.1%	**17.1%**	0.0%	4.9%	2.4%	7.3%	0.0%	12.2%	100.0%
	飲食サービス業 (n=111)	1.8%	2.7%	73.9%	**3.6%**	**3.6%**	0.0%	0.0%	0.9%	13.5%	100.0%
	卸売業 (n=274)	**21.5%**	0.0%	2.6%	48.2%	5.8%	0.7%	8.0%	1.1%	12.0%	100.0%
	小売業 (n=166)	5.4%	1.2%	**6.0%**	4.8%	66.9%	1.2%	1.2%	1.2%	12.0%	100.0%
	運輸業 (n=148)	**7.4%**	0.0%	0.7%	1.4%	2.7%	79.1%	0.7%	0.0%	8.1%	100.0%
	建設業 (n=272)	**4.4%**	1.1%	0.4%	2.2%	2.2%	1.1%	74.6%	1.1%	12.9%	100.0%
	情報通信業 (n=125)	**6.4%**	0.0%	0.8%	1.6%	0.8%	1.6%	1.6%	70.4%	16.8%	100.0%

資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

（注）1.業種区分は、「製造業」、「宿泊業」、「飲食サービス業」、「卸売業」、「小売業」、「運輸業」、「建設業」、「情報通信業」、「その他」の９区分としており、現在の主たる事業分野の業種について、「その他」と回答した企業は、集計対象外としている。

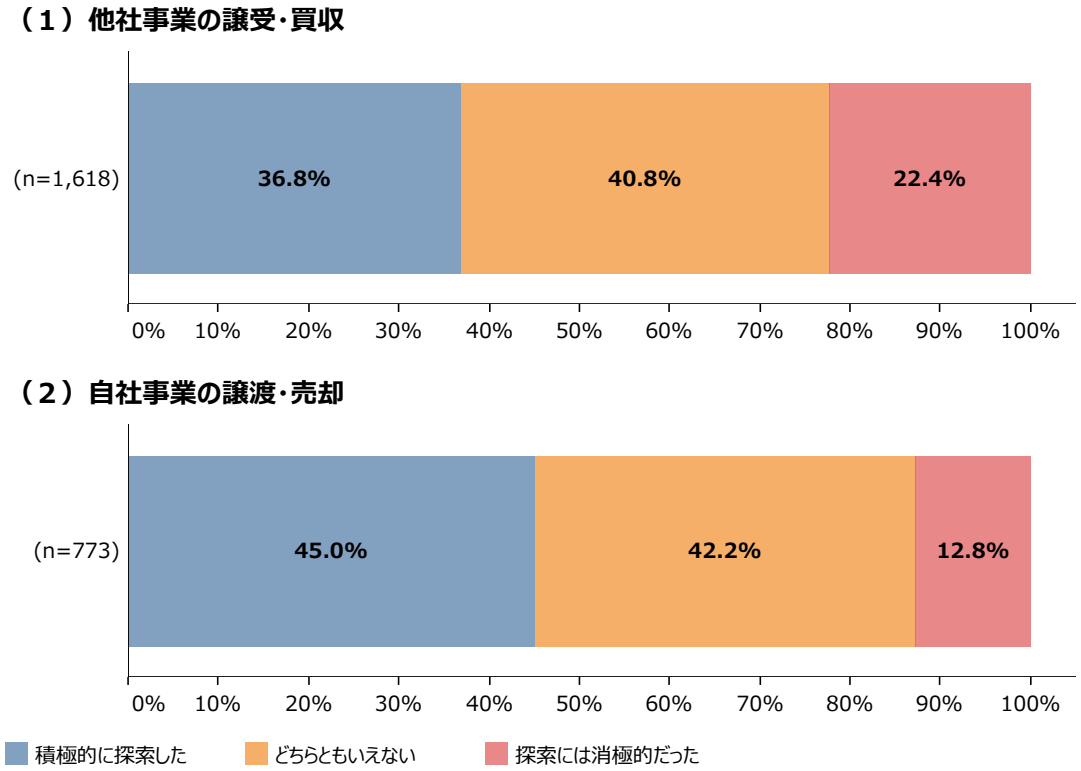
2.2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」又は「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。

3.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うＭ＆Ａについて聞いたもの。

4.Ｍ＆Ａの相手先の主たる事業分野の業種で、同業種及び「その他」を除き、最も割合が高い業種について、赤字で表示している。

次に、Ｍ＆Ａの経緯について確認していく。**第2-3-26図**は、Ｍ＆Ａ実施時における相手先の探索意向を見たものである。これを見ると、「他社事業の譲受・買収」、「自社事業の譲渡・売却」のいずれにおいても、「積極的に探索した」と回答した企業の割合は半数に満たないことが分かる。また、「他社事業の譲受・買収」と「自社事業の譲渡・売却」を比較すると、「自社事業の譲渡・売却」を実施した企業の方が、「積極的に探索した」と回答した割合が高いことも分かる。

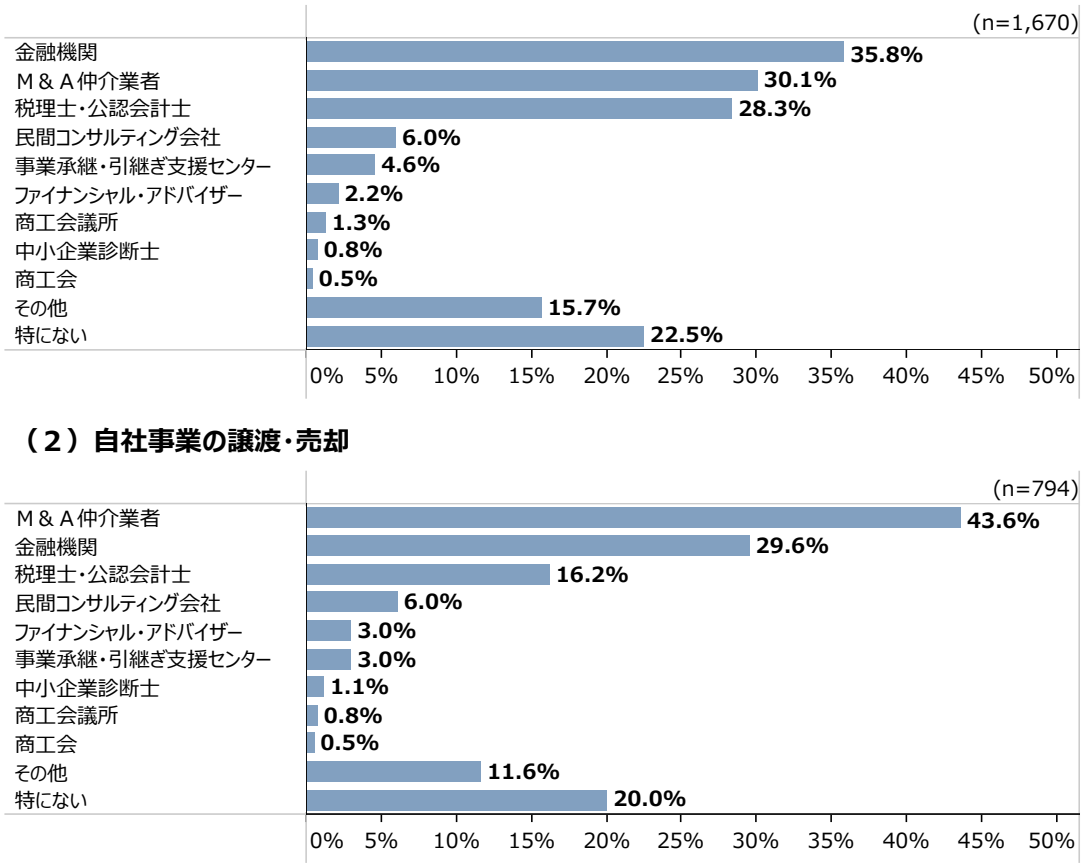
第2-3-26図　Ｍ＆Ａ実施時における、相手先の探索意向



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.（２）2023年以前において、「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。

続いて、外部の機関の活用状況を確認していく。第2-3-27図は、Ｍ＆Ａ実施時に活用した外部の機関を見たものである。これを見ると、「他社事業の譲受・買収」においては、「金融機関」が最も多く、次いで「Ｍ＆Ａ仲介業者」、「税理士・公認会計士」となっていることが分かる。一方、「自社事業の譲渡・売却」においては、「Ｍ＆Ａ仲介業者」が最も多く、次いで「金融機関」、「税理士・公認会計士」となっていることが分かる。

第2-3-27図　Ｍ＆Ａにおいて活用した外部の機関



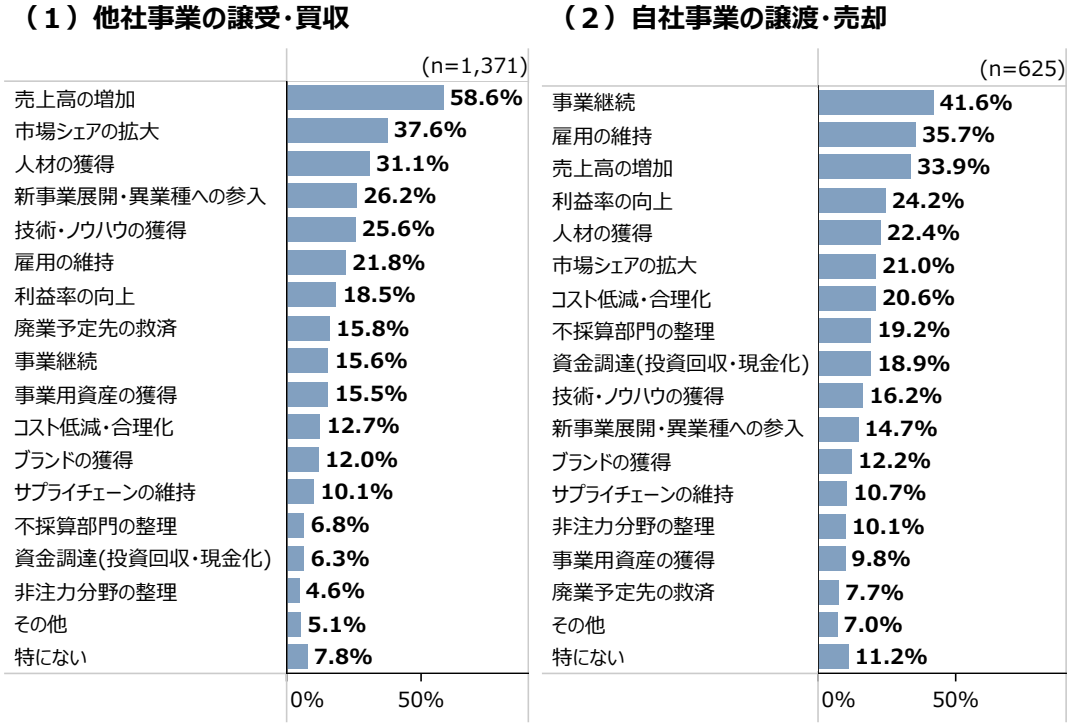
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.（２）2023年以前において、「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

②Ｍ＆Ａの効果

続いて、Ｍ＆Ａの効果について分析していく。

第2-3-28図は、Ｍ＆Ａの実施により得られた効果を見たものである。これを見ると、「他社事業の譲受・買収」については、「売上高の増加」が最も多く、次いで「市場シェアの拡大」、「人材の獲得」となっていることが分かり、成長につながる効果を実感している様子がうかがえる。「自社事業の譲渡・売却」については、「事業継続」が最も多く、次いで「雇用の維持」、「売上高の増加」となっていることが分かり、買収先との経営統合により、事業維持に加え、成長を実現している企業も存在することが見て取れる。

第2-3-28図　Ｍ＆Ａの実施により得られた効果

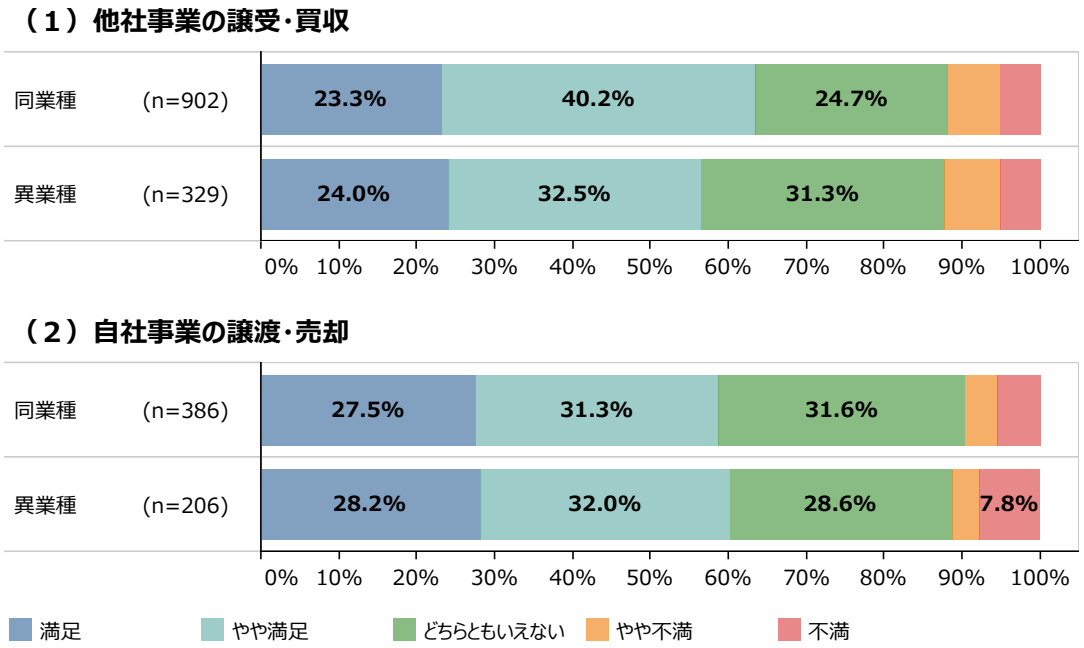


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.（２）2023年以前において、「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
3.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うＭ＆Ａについて聞いたもの。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、Ｍ＆Ａ実施による満足度[46]について分析していく。

第2-3-29図は、Ｍ＆Ａの相手先業種別に、Ｍ＆Ａ実施効果についての満足度を確認したものである。これを見ると、「他社事業の譲受・買収」については、「同業種」を相手先としたＭ＆Ａの方が、「異業種」を相手先としたＭ＆Ａよりも、「満足」又は「やや満足」と回答した割合が高い。これは、「同業種」とのＭ＆Ａの方が、シナジー効果を見込みやすいといった要因が考えられる。一方、「自社事業の譲渡・売却」については、相手先業種別で大きな差は見られなかった。

第2-3-29図　Ｍ＆Ａ実施効果についての満足度（Ｍ＆Ａの相手先業種別）

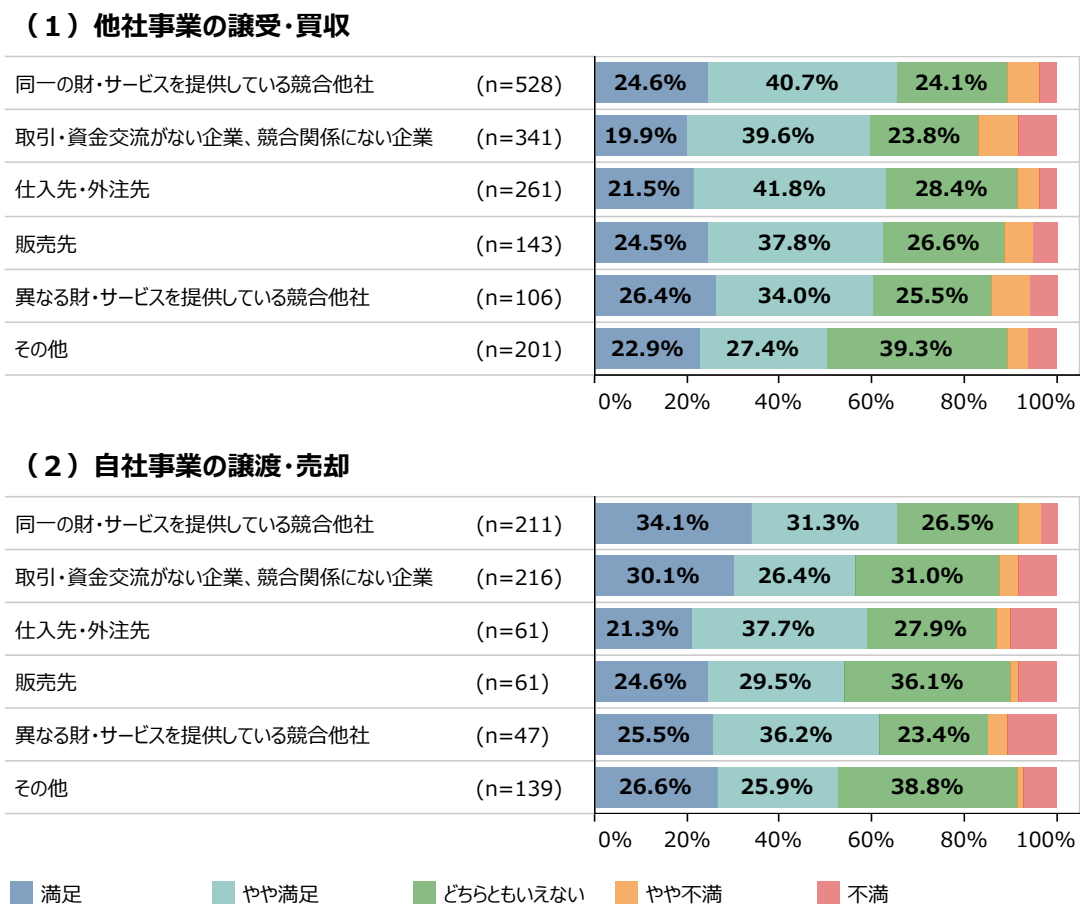


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）2023年以前において、「他社事業の譲受･買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.（２）2023年以前において、「自社事業の譲渡･売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
3.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うＭ＆Ａについて聞いたもの。
4.現在の主たる事業分野の業種と、Ｍ＆Ａの相手先の主たる事業分野の業種が一致している場合は「同業種」、そうでない場合は「異業種」として集計している。また、業種区分は、「製造業」、「宿泊業」、「飲食サービス業」、「卸売業」、「小売業」、「運輸業」、「建設業」、「情報通信業」、「その他」の９区分としており、現在の主たる事業分野の業種について、「その他」と回答した企業は、集計対象外としている。

46　久保・山野井・菊地（2023）は、「買収が成功であったかどうかを定量的に評価することは必ずしも容易ではない。そもそも、買収の意図が異なる場合には同一の評価軸で評価することは必ずしも適切ではないであろう。また、短期的なシェア拡大を目的とした場合と長期的な経営資源の獲得を目的とした場合では、異なる時間軸で評価する必要があろう」と指摘した上で、買収が成功であったか否かについて、主観的な評価である満足度合い等に注目し、分析を行っている。

第2-3-30図は、Ｍ＆Ａの相手先との関係性別に、Ｍ＆Ａ実施効果についての満足度を見たものである。これを見ると、「他社事業の譲受・買収」、「自社事業の譲渡・売却」のいずれにおいても、「満足」又は「やや満足」と回答した割合が最も高いのは「同一の財・サービスを提供している競合他社」であることが分かり、販路拡大や生産設備の共有といったＭ＆Ａによるシナジー効果を見込みやすいことが要因であると考えられる。一方、それと比較し、「取引・資金交流がない企業、競合関係にない企業」を相手先とした場合は、満足度が低いことが分かる。特に、「他社事業の譲受・買収」では、「やや不満」、「不満」と回答した割合が最も高いが、相手先のビジネスモデルや経営実態を把握することが難しく、Ｍ＆Ａによるシナジー効果を見込みづらい可能性が考えられる。

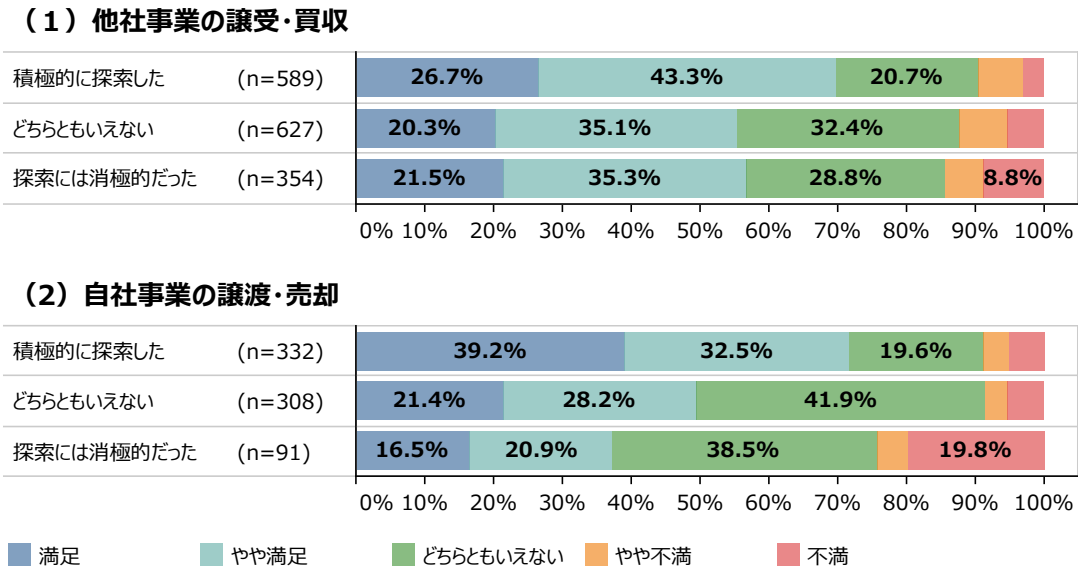
第2-3-30図　Ｍ＆Ａ実施効果についての満足度（Ｍ＆Ａの相手先との関係性別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.（２）2023年以前において、「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
3.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うＭ＆Ａについて聞いたもの。

第2-3-31図は、Ｍ＆Ａ実施時における相手先の探索意向別に、Ｍ＆Ａの実施効果についての満足度を見たものである。これを見ると、「他社事業の譲受・買収」、「自社事業の譲渡・売却」のいずれにおいても、「積極的に探索した」と回答した企業が、「満足」と回答した割合が最も高いことが分かる。この結果から一概にはいえないが、Ｍ＆Ａの実施に当たっては、自社の経営戦略や経営状況等を十分踏まえ、相手先を積極的に探索することで、Ｍ＆Ａを成功に導く可能性を高められることがうかがえる。

第2-3-31図　Ｍ＆Ａ実施効果についての満足度（相手先の探索意向別）



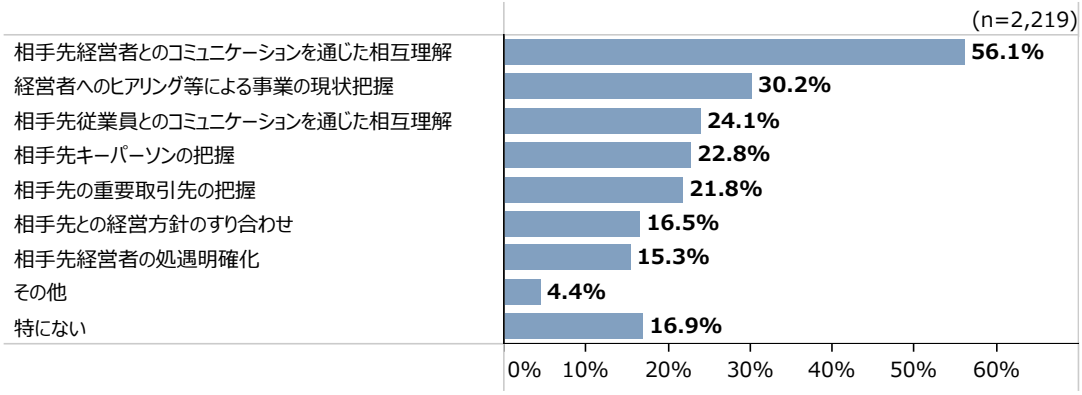
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.（２）2023年以前において、「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
3.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うＭ＆Ａについて聞いたもの。

③Ｍ＆Ａ成立前後における経営統合の取組

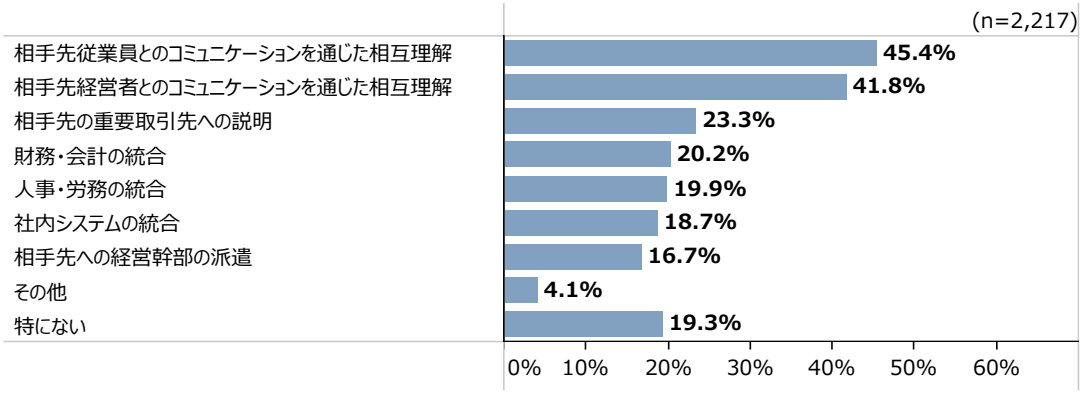
続いて、PMI[47]に係る取組やその有効性について確認していく。**第2-3-32図**は、Ｍ＆Ａ成立前後において、重点的に実施したPMIに係る取組について確認したものである。これを見ると、Ｍ＆Ａ成立前においては、「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」が最も多く、Ｍ＆Ａ成立後においては「相手先従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解」、「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」が同程度に多い。このことから、Ｍ＆Ａ成立前後において、経営者とのコミュニケーションに継続して注力しつつ、成立後においては、従業員とのコミュニケーションにも同程度に注力していることがうかがえる。

第2-3-32図　Ｍ＆Ａの成立前後において、重点的に実施したPMIに係る取組

（１）Ｍ&Ａ成立前



（２）Ｍ&Ａ成立後

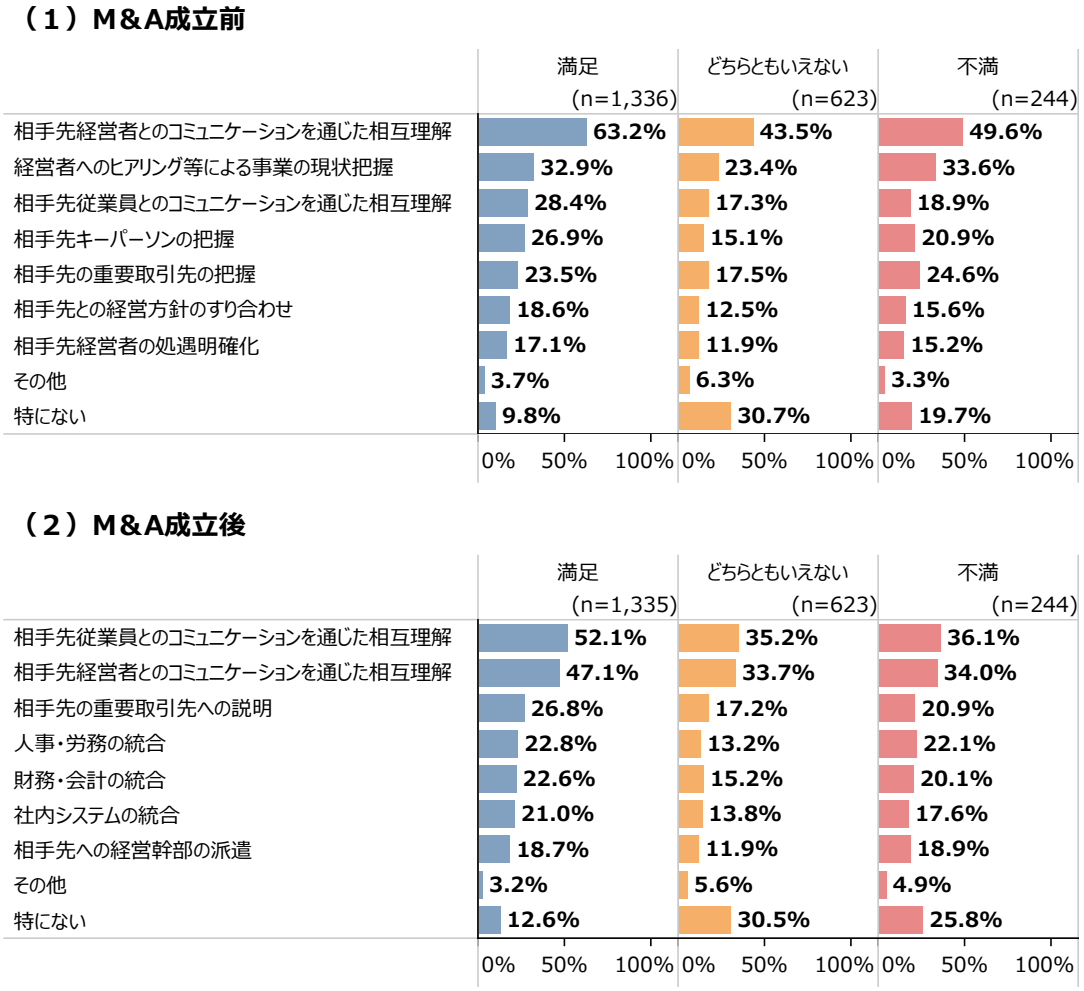


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」又は「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM&Aについて聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

47　ここでいう「PMI（Post Merger Integration）」は、Ｍ＆Ａ成立後の一定期間に行う結合作業（「狭義のPMI」）に加え、狭義のPMIの後の継続的な取組を含めたプロセス全般のことを指す。2023年版中小企業白書においても、「Ｍ＆Ａで期待した効果を得る上で、早期の段階からＭ＆Ａ成立後を見据えて、PMIの準備を行うことが重要だと示唆される」と指摘している。

第2-3-33図は、M＆A実施効果についての満足度別に、重点的に実施したPMIに係る取組について確認したものである。これを見ると、M＆Aの実施効果を「満足」と評価した企業は、「どちらともいえない」、「不満」と回答した企業と比べると、M＆A成立前のPMIについて、「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」と回答した割合が特に高く、「特にない」と回答した割合が低い。M＆A成立後のPMIについては、「相手先従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解」、「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」と回答した割合が高く、同様に「特にない」と回答した割合が低い。このことから、PMIにおいて、相手先と「相互理解」を深めることが特に重要であることが示唆される。

第2-3-33図　重点的に実施したPMIに係る取組（M＆A実施効果についての満足度別）

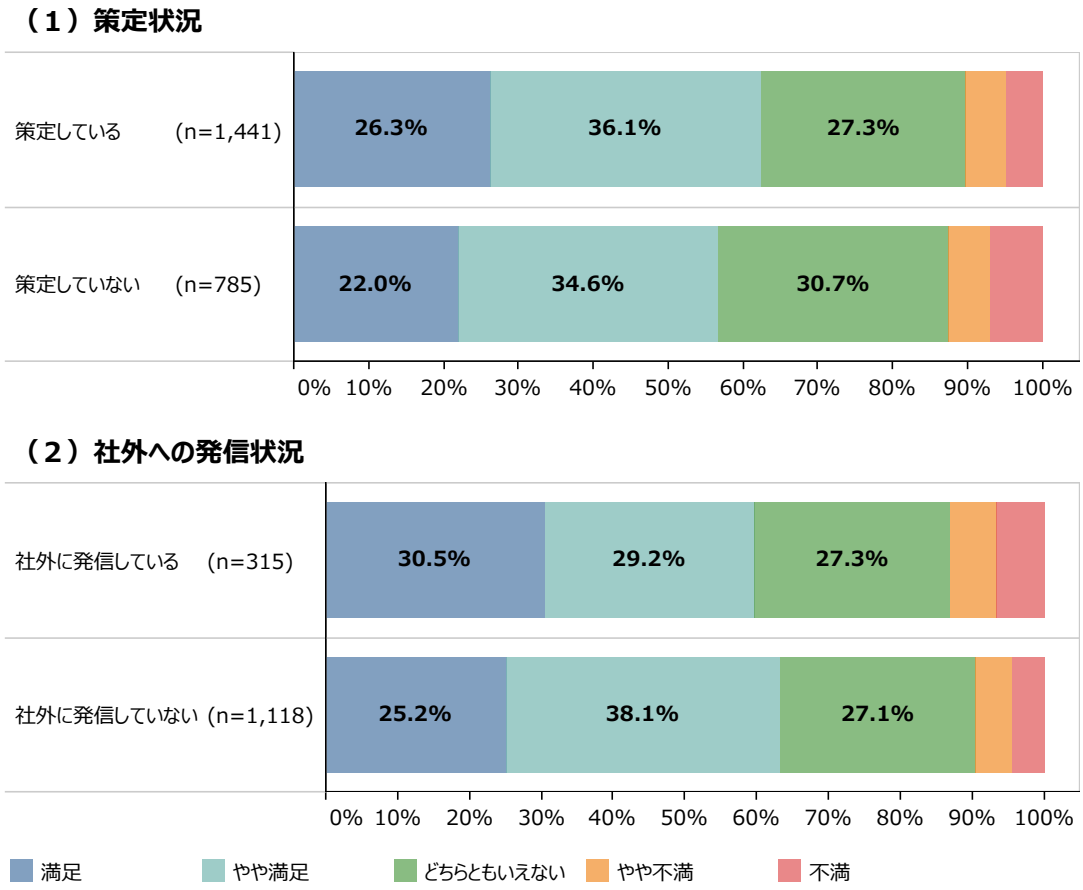


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」又は「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.「満足」は、M＆A実施効果について「満足」又は「やや満足」と回答した企業、「不満」は、M＆A実施効果について「不満」又は「やや不満」と回答した企業について、集計したもの。
3.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM＆Aについて聞いたもの。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-3-33図では、PMIに当たって、相手先の経営者や従業員と「相互理解」を深めることが特に重要であることを確認した。「中小PMIガイドライン」（中小企業庁）[48]では、相手先の「理解」を得るためには、自社の目指す姿や経営目標を示すとともに、その実現に向けた道筋を具体化すること、それを社外に発信し理解を深めるための取組を行うことが重要であると指摘されている。

第2-3-34図は、「経営戦略」の策定状況及び社外への発信状況別に、M＆Aの実施効果についての満足度を確認したものである。これを見ると、「経営戦略」を「策定している」、「社外に発信している」企業の方が、「満足」と回答した割合が高いことが分かる。「経営戦略」を策定し、社外へ発信することで、M＆Aの実施効果を高め得ることが示唆される。

第2-3-34図　M＆A実施効果についての満足度（「経営戦略」の策定状況及び社外への発信状況別）



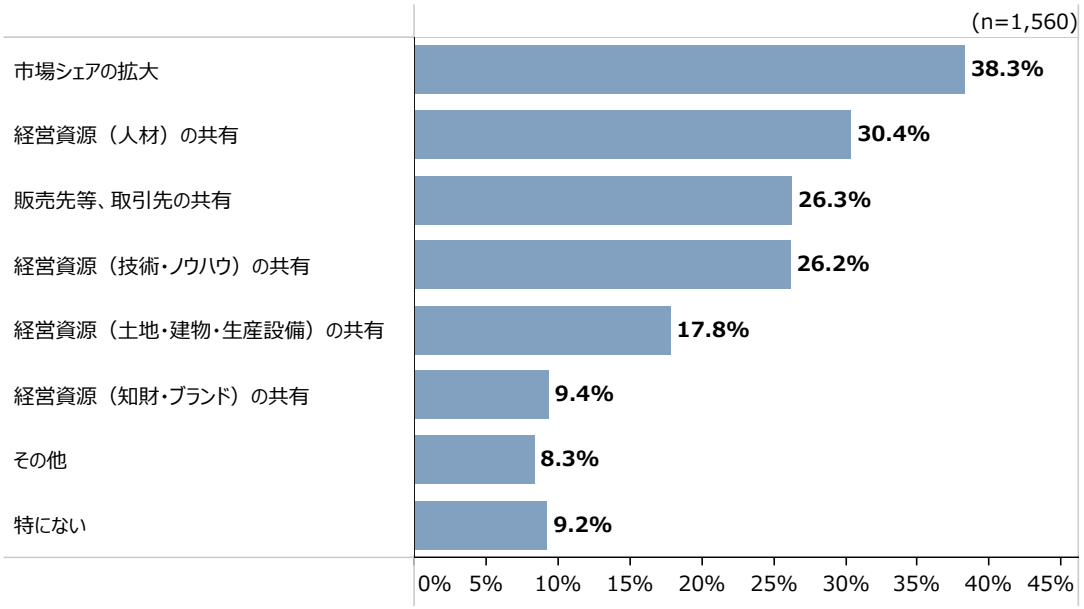
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」又は「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM＆Aについて聞いたもの。
3.（２）は、「経営戦略」について、「策定している」と回答した企業に聞いたもの。

48　中小企業庁が2022年３月に策定。

④成長戦略としてのＭ＆Ａ

ここからは、「他社事業の譲受・買収」（買い手としてのＭ＆Ａ）に注目し、成長戦略としてのＭ＆Ａ[49]の効果等について分析していく。最初に、買い手としてＭ＆Ａを実施する際に期待する効果について確認していく。**第2-3-35図**は、Ｍ＆Ａ（他社事業の譲受・買収）における狙い・目的を確認したものである。これを見ると、「市場シェアの拡大」が最も多く、次いで「経営資源（人材）の共有」、「販売先等、取引先の共有」、「経営資源（技術・ノウハウ）の共有」となっていることが分かる。

第2-3-35図　Ｍ＆Ａ（他社事業の譲受・買収）における狙い・目的

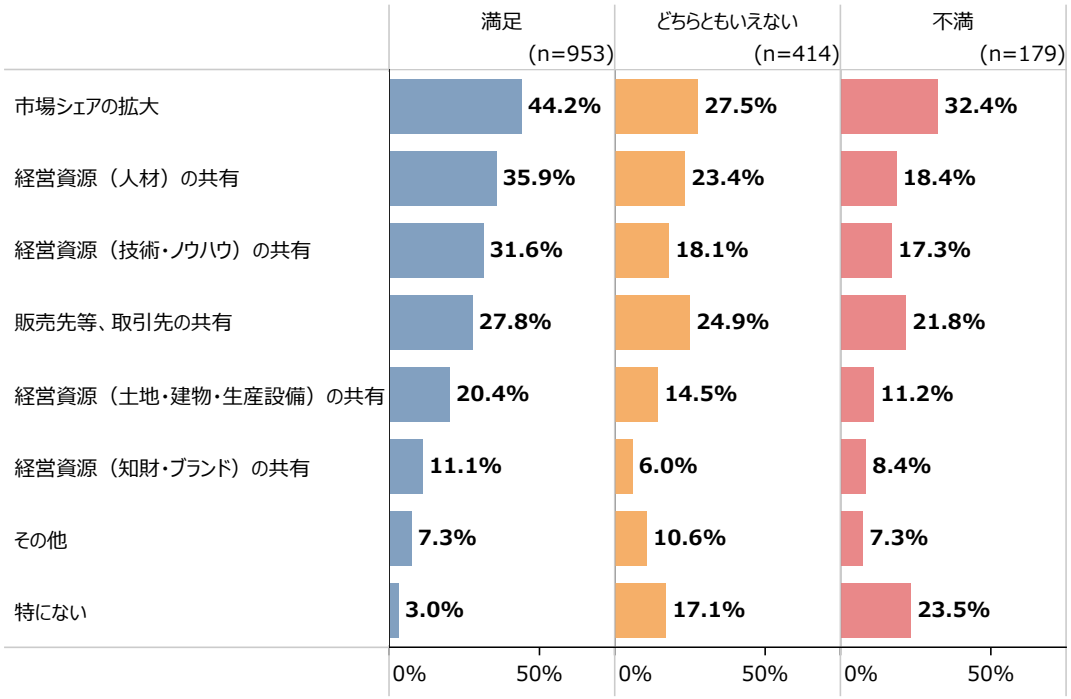


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うＭ＆Ａについて聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

49 中小企業庁「中小PMIガイドライン」では、「中小Ｍ＆Ａ」について、その目的に応じて、「成長型Ｍ＆Ａ」（シナジーの創出や事業転換により、企業・事業の成長・発展を目的とする。）、「持続型Ｍ＆Ａ」（経営不振や後継者不在等の課題をＭ＆Ａにより解決し、企業・事業の存続を維持し、地域経済や従業員雇用を維持することを目的とする。）の二つに類型化している。その上で、「『持続型』がＭ＆Ａ当初の目的であった場合においても、Ｍ＆Ａ後の中長期的な目的として『成長型』を視野に置くことが望ましい」と指摘している。

第2-3-36図は、Ｍ＆Ａの実施結果についての満足度別に、Ｍ＆Ａ実施前の狙い・目的を確認したものである。これを見ると、Ｍ＆Ａの満足度について「満足」と回答した企業と比較すると、「どちらともいえない」、「不満」と回答した企業は、Ｍ＆Ａの狙い・目的について「特にない」と回答した割合が高いことが分かる。このことから、Ｍ＆Ａの実施に当たっては、狙い・目的を明確に定めることが重要であることが示唆される。また、「満足」と回答した企業と「不満」と回答した企業の差分を見ると、「経営資源（人材）の共有」、「経営資源（技術・ノウハウ）の共有」は「満足」につながりやすいが、「販売先等、取引先の共有」は「満足」につなげることは難しいことが示唆される。

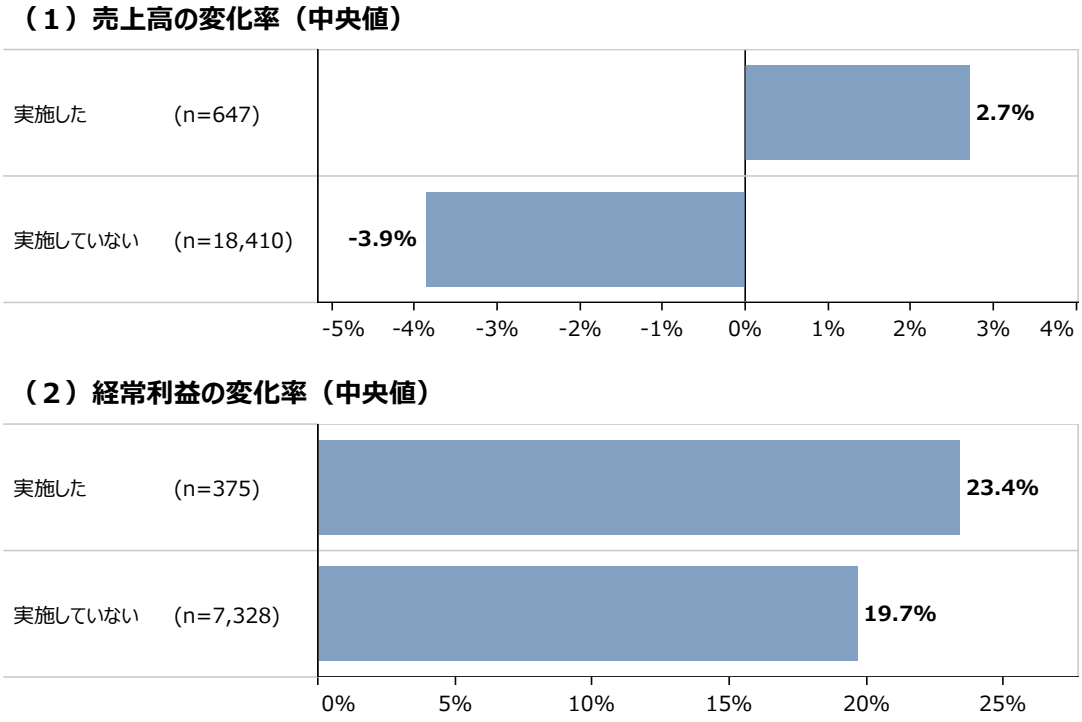
第2-3-36図　Ｍ＆Ａ実施前における狙い・目的（Ｍ＆Ａ実施効果についての満足度別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.「満足」は、Ｍ＆Ａ実施効果について「満足」又は「やや満足」と回答した企業、「不満」は、Ｍ＆Ａ実施効果について「不満」又は「やや不満」と回答した企業について、集計したもの。
3.自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うＭ＆Ａについて聞いたもの。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、業績との関連性について確認していく。第2-3-37図は、Ｍ＆Ａ（他社事業の譲受・買収）の実施状況別に、売上高、経常利益の変化率（中央値）を見たものである。これを見ると、Ｍ＆Ａ（他社事業の譲受・買収）を「実施した」企業の方が、「実施していない」と回答した企業と比較して、いずれの指標についても、変化率について高い数値となっていることが分かる。この結果から一概にはいえないが、Ｍ＆Ａ（他社事業の譲受・買収）を実施することは、売上高の増加のみならず、収益向上にも寄与する可能性が示唆される。

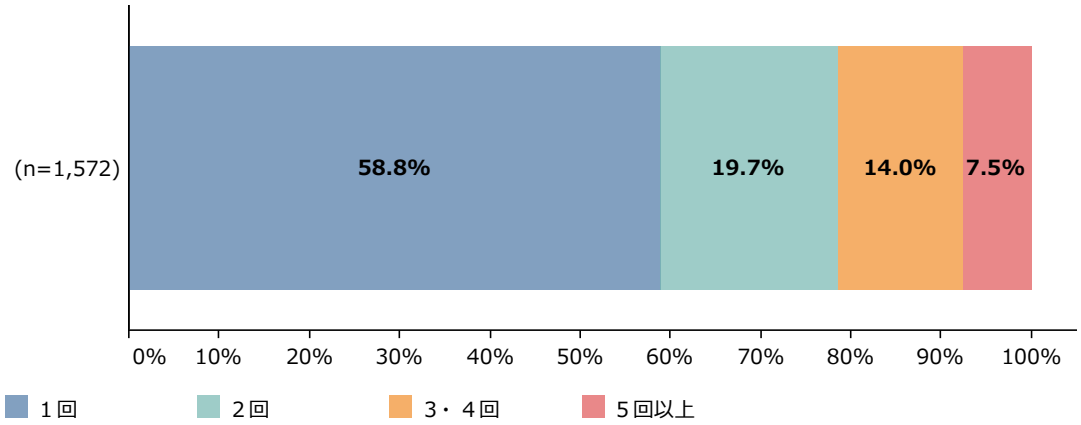
第2-3-37図　業績の変化率（Ｍ＆Ａ（他社事業の譲受・買収）の実施状況別、中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.「実施した」とは、2019年から2021年のいずれかの年次において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業について集計したもの。
2.売上高、経常利益の変化率は、2022年と2019年を比較して算出したもの。
3.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率▲3.6%、経常利益の変化率19.9%。

第2-3-38図は、これまでのＭ＆Ａ（他社事業の譲受・買収）の実施回数を確認したものである。これを見ると、Ｍ＆Ａを実施したことがある企業のうち、約４割が複数回のＭ＆Ａを実施していることが分かる。

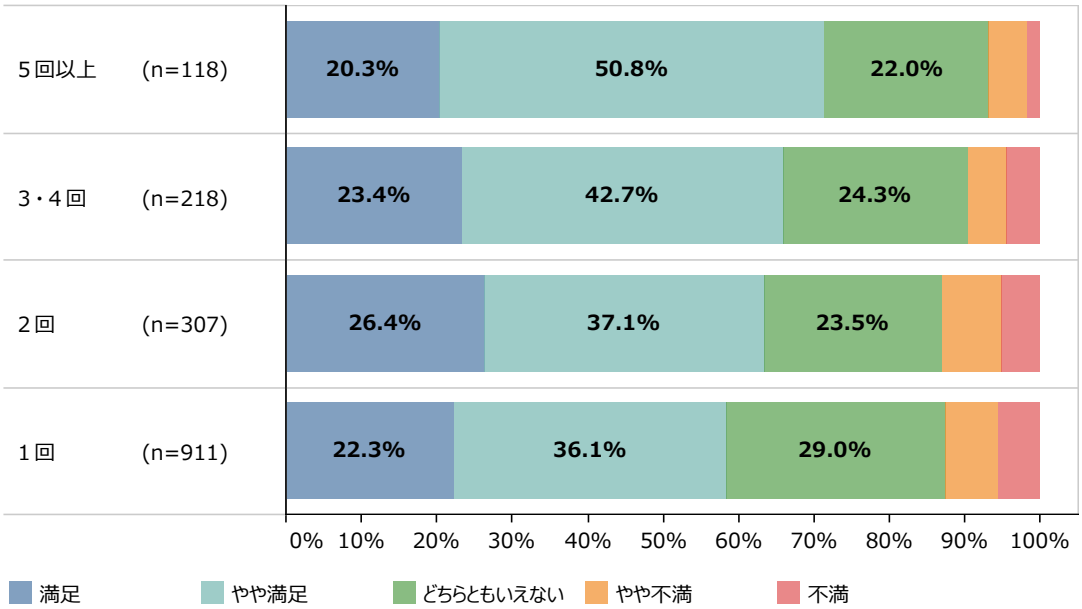
第2-3-38図　Ｍ＆Ａ（他社事業の譲受・買収）の実施回数



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。

第2-3-39図は、M＆A（他社事業の譲受・買収）の実施回数別に、M＆A実施効果についての満足度を見たものである。これを見ると、実施回数が多いほど、「満足」又は「やや満足」と回答した割合が高いことが分かる。この結果から一概にいえないが、M＆Aの回数を積み重ねることで、相手先の探索やPMIなどのノウハウを蓄積し、M＆Aの効果を高める可能性が示唆される。

第2-3-39図　M＆A実施効果についての満足度（M＆A（他社事業の譲受・買収）の実施回数別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。
2.「M＆A実施効果についての満足度」は、自社事業に最もプラスの効果を及ぼしたと思うM＆Aについての回答を集計したもの。

⑤まとめ

本項では、Ｍ＆Ａの現状と実態、取組状況やその効果について確認した。

まず、我が国におけるＭ＆Ａ件数は増加傾向にあり、特に中小企業において増加していることが分かった。Ｍ＆Ａの相手先については、異業種の企業よりも同業種の企業を相手先としている傾向が強いことが分かった。異業種の企業を相手先としたＭ＆Ａについては、「卸売業」と「製造業」、「宿泊業」と「飲食サービス業」の組み合わせが多いことを確認した。

また、Ｍ＆Ａ成立前後のPMIに係る取組については、相手先の従業員や経営者との相互理解を深めることが特に重要である可能性が示された。

Ｍ＆Ａの実施による満足度を高めるための取組としては、相手先を積極的に探索することや、Ｍ＆Ａの実施回数を重ねることでノウハウを蓄積することの重要性が示唆された。

コラム2-3-2では、成長志向のある親会社が、ポテンシャルを持つ複数の中小企業を子会社化し、グループ一体となって成長を目指す「中小企業のグループ化」と、その支援策について紹介している。

事例2-3-2では、事業承継を契機に、利益率重視から事業規模拡大へ方針転換を図り、積極的なＭ＆Ａに取り組むことで、ニッチな製品・サービスで強みを持つ企業グループを形成し成長を遂げた企業の事例を紹介する。

事例2-3-3では、Ｍ＆Ａ・グループ化を進める中で、グループ企業への役員の派遣、間接部門の統合などにより、経営の効率化・合理化を図り、早期の収支改善に取り組むことで、グループ一体で継続的に成長している企業の事例を紹介する。

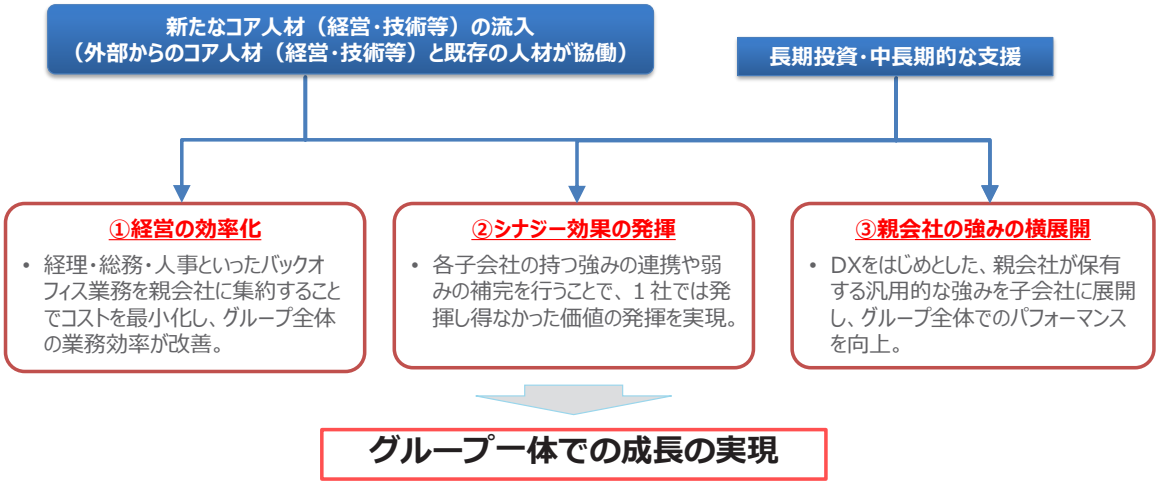
コラム

2-3-2　中小企業のグループ化への集中支援

成長志向のある親会社が、ポテンシャルを持つ複数の中小企業を子会社化し、グループ一体となって成長を目指す「中小企業のグループ化」に注目が集まっている。中長期的な視点で中小企業の成長のための支援が行われることで、個社単位では成し得ない成長の実現や規模の拡大を目指す取組であり、経営の効率化やシナジー効果の発揮、親会社の強みの横展開などがメリットとして挙げられる。

中小企業庁においては、令和５年度以降、税制措置や金融措置、補助金などのあらゆる措置を通じて、中小企業のグループ化を進め、中小企業の成長を後押ししていく。具体的には、令和６年度税制改正大綱に記載された「中小企業事業再編投資損失準備金」の拡充・延長や令和５年度補正予算における「事業承継・引継ぎ補助金」の拡充、株式会社日本政策金融公庫「事業承継・集約・活性化支援資金」の拡充、令和５年度補正予算における「中小グループ化・事業再構築支援ファンド出資事業」の創設を行うとともに、「中小企業投資育成株式会社によるグループ化支援スキーム」の創設に向けた検討を行っている。

コラム　2-3-2①図　中小企業のグループ化のイメージ



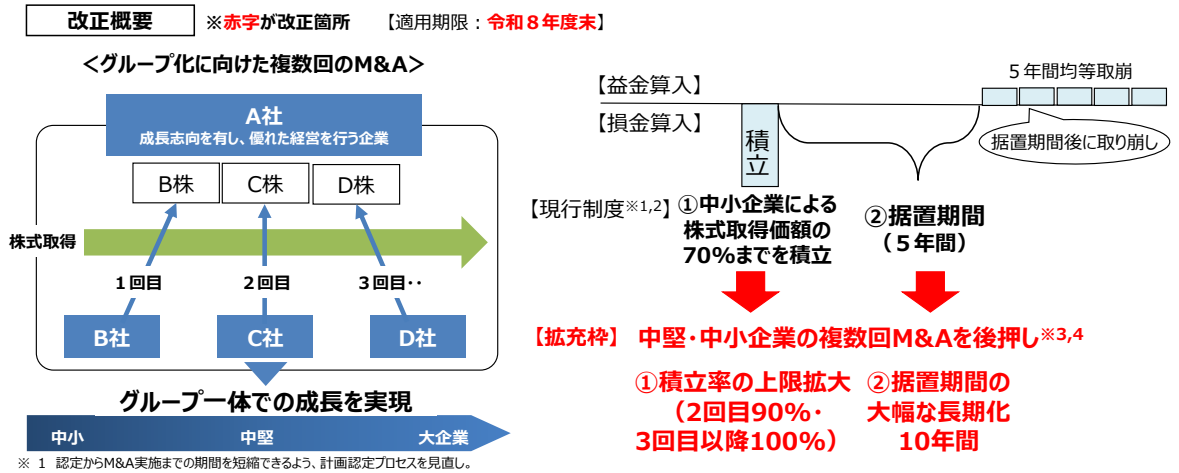
資料：中小企業庁「第37回中小企業政策審議会総会【資料１】中小企業政策の全体像」

１．中小企業事業再編投資損失準備金の拡充・延長（中堅・中小グループ化税制）

令和６年度税制改正大綱において、「中小企業事業再編投資損失準備金」を拡充・延長し、産業競争力強化法において新設する認定を受けたグループ化を実施する法人に対して、積立率や据置期間を深掘りする新たな措置を追加することとされた。関連法案が成立した場合、令和６年度より制度の運用を開始することとしている。

この措置の適用を受けた場合、グループ化を実施するための準備金として株式取得価額の90%（認定後２回目以降の株式取得については100%）まで積み立てた額を損金算入することが可能となり、益金算入開始までの据置期間が10年間となる。

コラム　2-3-2②図　中小企業事業再編投資損失準備金の拡充・延長



※ 1　認定からM&A実施までの期間を短縮できるよう、計画認定プロセスを見直し。
※ 2　簿外債務が発覚した等により、減損処理を行った場合や、取得した株式を売却した場合等には、準備金を取り崩し。
※ 3　産業競争力強化法において新設する認定を受けることが要件（拡充枠は過去５年以内にM＆Aの実績が必要）。
※ 4　中堅企業は２回目以降のM＆Aから活用可能。

資料：経済産業省「令和６年度（2024年度）経済産業関係 税制改正について」

2．「事業承継・引継ぎ補助金」の拡充

令和５年度補正予算においては、「中小企業生産性革命推進事業」の一環として、「事業承継・引継ぎ補助金」が引き続き措置された。同補助金は、事業承継・M＆A後の新たな取組に係る費用に対して最大600万円（賃上げ要件を満たす場合には800万円）、M＆A時の専門家活用に係る費用に対して最大600万円、廃業・再チャレンジの取組に係る費用に対して最大150万円を支援する。

このうち、事業承継・M＆A後の新たな取組を支援する経営革新枠において、これまで複数の中小企業を子会社化（M＆A）し、グループ全体の生産性向上のための投資を行う場合は、各子会社の申請を別の公募回で１回ずつ申請するほかなかった。他方、グループ化の際には、グループ内システムの統一や入替え、設備更新などを同時期にまとめて行う場合が多いという実態を踏まえ、令和５年度補正予算から、４社分の申請を上限に、同じ公募回で同時申請が実施できるようにした。

3．株式会社日本政策金融公庫「事業承継・集約・活性化支援資金」の拡充

株式会社日本政策金融公庫（中小企業事業）の「事業承継・集約・活性化支援資金」は、事業の譲渡、株式の譲渡、合併などにより経済的又は社会的に有用な事業や企業を承継・集約化する中小企業者の資金調達の円滑化を支援するものである。

令和６年２月に、グループ化する企業を支援するため、融資限度額の上限を７億２千万円から14億４千万円に、運転資金の貸付期間を７年から10年に延長する等の拡充を実施した。

4．「中小グループ化・事業再構築支援ファンド出資事業」の創設

事業承継ファンドには、M＆A先の企業の見極めやM＆A成立後の統合プロセス（PMI）に関するノウハウが蓄積されており、事業承継ファンドの中には、出資を行った企業をグループ化するロールアップ戦略を取るファンドも知られている。

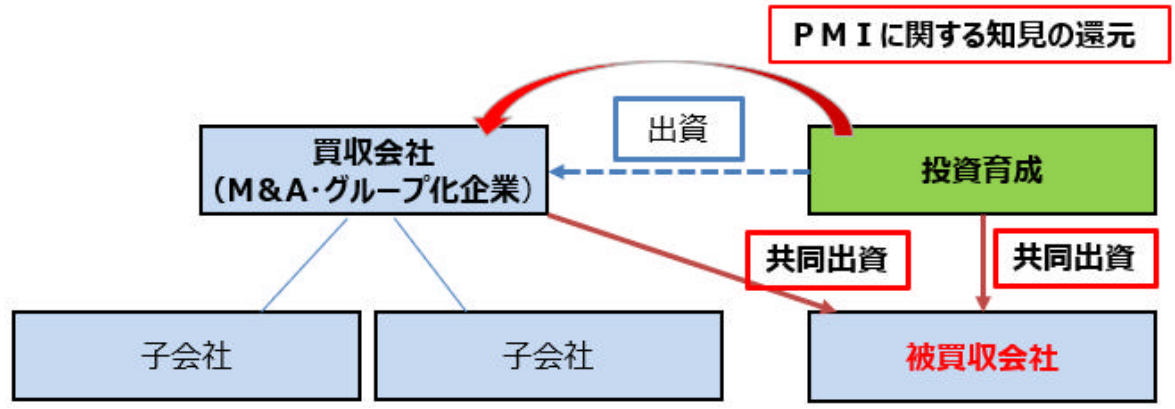
こうしたことから、中小企業におけるグループ化や事業再構築を促進し、中小企業の成長を支援するため、独立行政法人中小企業基盤整備機構の出資によりファンドを組成し、グループ化や事業再構築への取組を通じた成長を目指す中小企業に対するリスクマネーの供給、ハンズオン支援を実施するために、令和５年度補正予算において、経済産業省から独立行政法人中小企業基盤整備機構への出資金として120億円を措置した。令和６年度中にファンドの募集を開始し、その後「中小グループ化・事業再構築支援ファンド」から中小企業等への出資が行われる見込みである。

５．「中小企業投資育成株式会社によるグループ化支援スキーム」の創設

中小企業投資育成株式会社（以下、「投資育成」という。）は、「中小企業の自己資本の充実を促進し、その健全な成長発展を図る」ための投資等を行うことを目的として、1963年に法律に基づいて設立された政策実施機関である。

中小企業のＭ＆Ａ・グループ化の促進に向け、投資育成の高い企業評価・育成能力を活用した、被買収会社の既発行株式を買収会社（Ｍ＆Ａ・グループ化企業）と投資育成により共同出資するスキームについて、検討を進めている。投資育成の共同出資支援により、買収会社（Ｍ＆Ａ・グループ化企業）の買収資金の負担軽減、買収時等のリスクの低減、Ｍ＆Ａによる成長促進の効果が期待される。

コラム　2-3-2③図　投資育成による支援スキームのイメージ



資料：中小企業庁作成

事例
2-3-2

積極的なＭ＆Ａでシナジー効果を高めグループを拡大・成長させた企業

所 在 地　長野県長野市
従業員数　140名（グループ計）
資 本 金　5,000万円
事業内容　専門サービス業

長野テクトロングループ株式会社

▶ 事業承継を契機に、利益率重視から事業規模拡大に方針を転換、積極的なＭ＆Ａでグループを拡大・成長

長野県長野市の長野テクトロングループは、主に入力装置（メンブレンスイッチ、キーボード、タッチパネルPC等）の製造を手掛ける長野テクトロン株式会社を中核とする企業グループである。長野テクトロン株式会社は「利益率重視で事業規模の拡大は追わない」という経営方針で運営されてきたが、2017年に就任した２代目の柳澤由英社長（持株会社社長と兼務）は「企業の永続的な繁栄には、緩やかに売上げを伸ばしながら利益や付加価値を高めることが重要」として、戦略を転換した。主力製品の入力装置を、より幅広い業種・業態に販売することを企図した販路拡大のＭ＆Ａのほか、ニッチな製品・サービスで強みを持つ企業をグループに取り込むことで、事業の柱を複数持つことによるリスクに強い事業構成を目指したＭ＆Ａに取り組んでいる。

▶ 情報収集はスピード重視、買収後は相手先の経営方針を尊重し並走

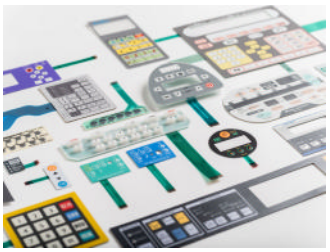
長野テクトロン株式会社は、2020年にタッチパネルPCの供給先であるPOSレジのソフトウェア開発会社を買収。ハードとソフトを組み合わせて販売することで、エンドユーザーに直接リーチした。その後、2023年までに企業買収８社、事業買収７件を次々と手掛け、事業規模の拡大を加速。柳澤社長は「Ｍ＆Ａは情報戦。自社に合った相手をいかに早く見つけて交渉を始めるかが重要」として、Ｍ＆Ａマッチングサイトの活用や仲介会社との接触を通じた情報収集に努めた。買収後は、経営統合を円滑に進めるため、頻繁に訪問して関係を深めつつ、相手先の経営方針を最大限尊重するという方針を貫いた。特に、買収直後は極力口を出さず、買収先の組織や体制も崩さないようにし、信頼関係を築くことを重要視している。買収先の経営改善に当たっても、いきなり原価や販管費の見直しなどの経費削減は行わず、グループ内での取引拡大や営業への支援など、売上げを高めるための取組を１年間ほど実施し、信頼関係を構築した上で実施するよう意識している。

▶ 持株会社によるグループ経営を開始、技術・販路のシナジーを掛け合わせる

2023年９月、グループの持株会社となる長野テクトロングループ株式会社を設立し、グループ全体の経営企画機能を担う体制を構築。傘下のグループ企業は７社となり、当初の機械装置分野から、医療、介護、フィットネス、飲食、小売等へと事業領域を広げた。グループ全体の売上高は、2018年の６億円（持株会社設立前）から2023年は27億円（見込み）へと増加。事業領域・規模を拡大させながら、各社の技術や販路を掛け合わせてシナジーを生み、グループ全体の成長を促すことを目指しており、今後も引き続き年間２、３社のＭ＆Ａを実施していく計画だ。将来の展望について、「ニッチトップで独自のプロダクトを持った企業グループを形成していくことで、グループ全体のブランド力、知名度が高まり人材採用にもつながる。今後も着実にグループを拡大しながら成長していきたい」と柳澤社長は語る。


柳澤由英社長


長野テクトロングループの事業


主力製品のメンブレンスイッチ

事例
2-3-3

友好的Ｍ＆Ａにより、グループ一体で継続的に成長している企業

所 在 地　福島県いわき市
従業員数　2,300名（グループ計）
資 本 金　1,000万円
事業内容　総合物流事業（計38社）/非物流事業、関連事業（計25社）

磐栄ホールディングス株式会社

▶ 東日本大震災を契機に、事業規模の拡大を決意

福島県いわき市の磐栄ホールディングス株式会社は、物流事業を中核とした企業グループの持株会社である。同社の村田裕之社長は、グループの母体である磐栄運送株式会社を経営していたが、2011年３月の東日本大震災と原発事故の影響により、いわき市内の人口流出が起こり、一時、会社存続の危機を迎えた。この経験を踏まえ、「一拠点で仕事をしていては、今後、同じ危機が起こりかねない」と事業規模の拡大に乗り出した。そこで、まずは千葉県に二拠点、埼玉県に一拠点の営業所を設けたところ、必要なドライバーを確保できただけでなく、関東と東北を結ぶルートでの顧客を増やし、売上げを伸ばすことができた。2014年には、金融機関からの紹介で福島県内の後継者のいない運送会社を買収し、買収後の運営が順調に進んだことから、同社は積極的な同業他社へのＭ＆Ａを開始した。2023年度にはグループ全体で、新規に設立した会社も含めた傘下企業数が63社に達した。

▶ 働く人材を守り、グループ企業の収支改善を最優先

同社のＭ＆Ａ戦略の要は、「PMI」と「早期の収支改善」である。

PMIとしては、Ｍ＆Ａ成立前のデュー・ディリジェンスとして、相手先経営層との面談でコンプライアンスを重視、特に労務管理面を徹底的に検証する。Ｍ＆Ａ成立後は、必ず村田社長自ら被買収側の従業員に対する説明会を実施するなど、不安を払拭することを最優先にして取り組んでいる。村田社長は「働く人材を最も大切にしている。待遇改善などできることから取り組んでおり、これまで買収後に待遇を理由に辞めた人はいない」と話す。

同社のＭ＆Ａ戦略のもう一つの要は、グループ企業の「早期の収支改善」である。まずは、同社からグループ企業への役員の派遣、間接部門（総務・経理等）の統合などにより、経営の効率化・合理化を図る。また、設備・拠点の共有や燃料・車両の共同購入によるコスト低減、磐栄ホールディングスグループとしての信用力を背景とした資金調達時の金利引下げなどにより、早期の収支改善に取り組む。特に、物流業界内の他社の買収では、これまでの豊富な買収経験もあり、「物流業界の厳しい経営環境はよく理解しているし、公認会計士としての知識や経営経験から、一目で手を打つべきところや経営改善の道筋が見えてくる」と村田社長は語る。

▶ グループ化により多様な人材を確保、「2024年問題」にも対応

物流業界は「2024年問題」への対応に追われているが、同社は全国に広がるグループ企業のネットワークを活用し、各社を中継拠点とした中継輸送（トラックの長距離運行を複数のトラックドライバーで分担する輸送形態）の取組を進めることなどで対応していく方針だ。また、グループの規模が拡大することで、グループ内から多様な人材を発掘でき、各人の経験や得意分野をいかしたグループ内横断的な人材配置や新規部署の立ち上げも可能となる。「東日本大震災が発生した頃から、物流業界はいずれ人手不足の壁にぶつかると考えていた。グループの規模が拡大したことで、ドライバー不足には全国の中継輸送網の活用により対応できる。また、多様な経験を持つ人材が集まることで、ノウハウの横展開が行われ、新規事業のアイデアも生まれる」と村田社長は語る。


村田裕之社長


本社社屋


グループ企業が保有する物流ビル

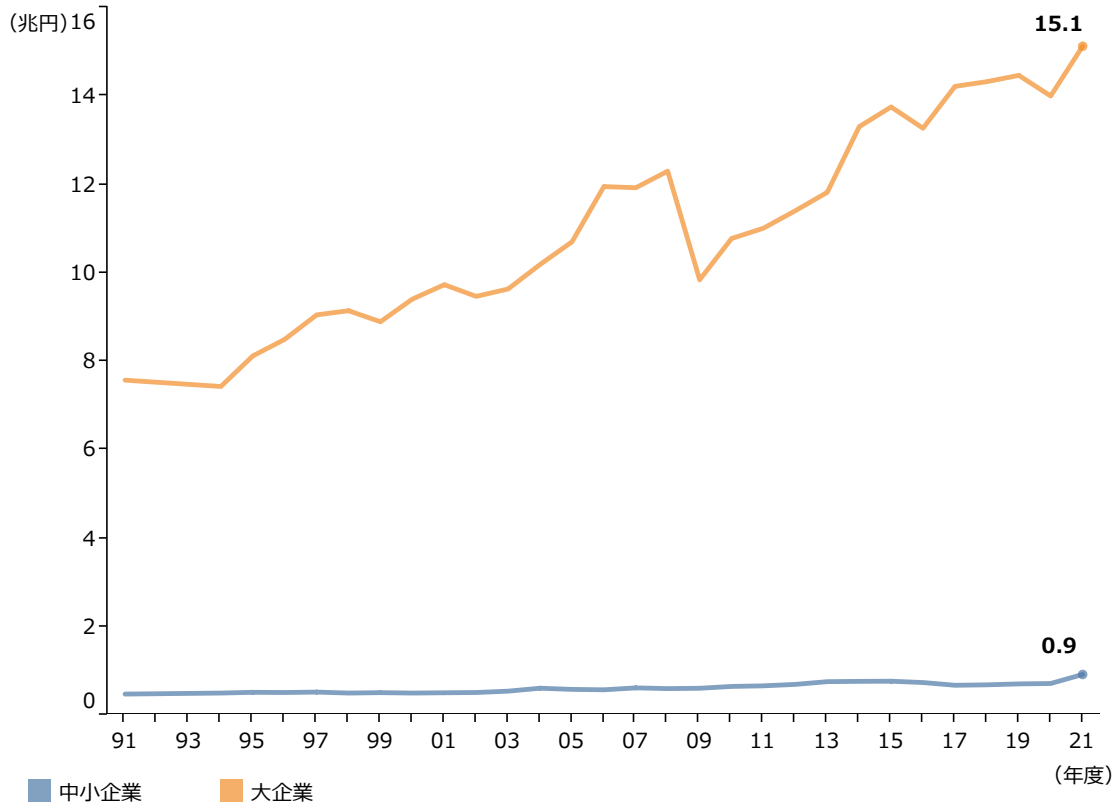
３．成長に向けたイノベーション活動

イノベーション活動は、先行研究[50]でもその効果を示したように、競合との差別化や販路拡大等につながることから、成長に向けた重要な取組である。本項では、中小企業が成長に向けて行うイノベーション活動について分析する。

①イノベーション活動の動向

まず、我が国におけるイノベーション活動の動向を概観するために、経済産業省「企業活動基本調査」を用いて、研究開発費の推移について確認する。これを見ると、2021年度は中小企業、大企業共に前年度に比べて研究開発費が増加していることが分かる（**第2-3-40図**）。

第2-3-40図　研究開発費の推移（非一次産業、企業規模別）

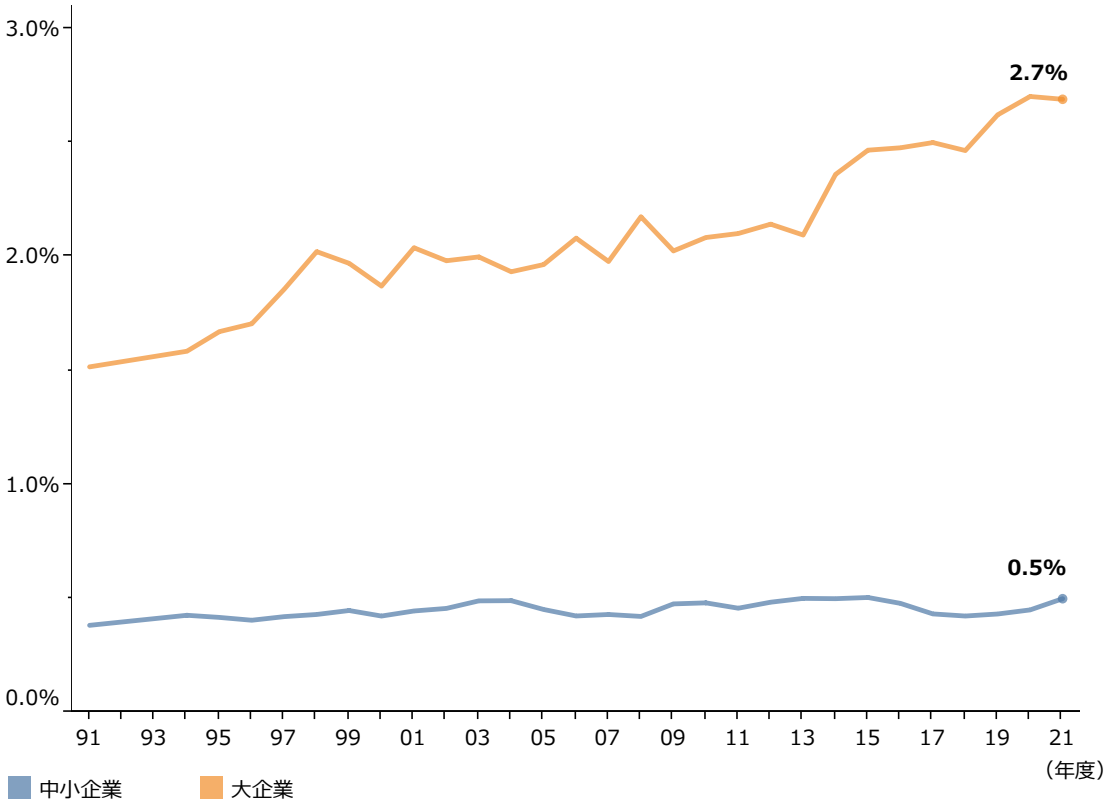


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）中小企業と大企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

50　2023年版中小企業白書　第１部第４章を参照。

第2-3-41図は、企業規模別に見た売上高比研究開発費の推移である。第2-3-40図では研究開発費の実額が増加している傾向を確認したが、売上高に対する比率を見ると、中小企業はほぼ横ばい、大企業は増加基調で推移していることが分かる。

第2-3-41図　売上高比研究開発費の推移（非一次産業、企業規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）中小企業と大企業の分類は、中小企業基本法上の定義に基づく。

②イノベーション活動への取組状況

ここからは、「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」を用いて、中小企業におけるイノベーション活動の取組状況等について確認していく。なお、ここでの「イノベーション活動」は、**第2-3-6図**（再掲）の定義に基づく。

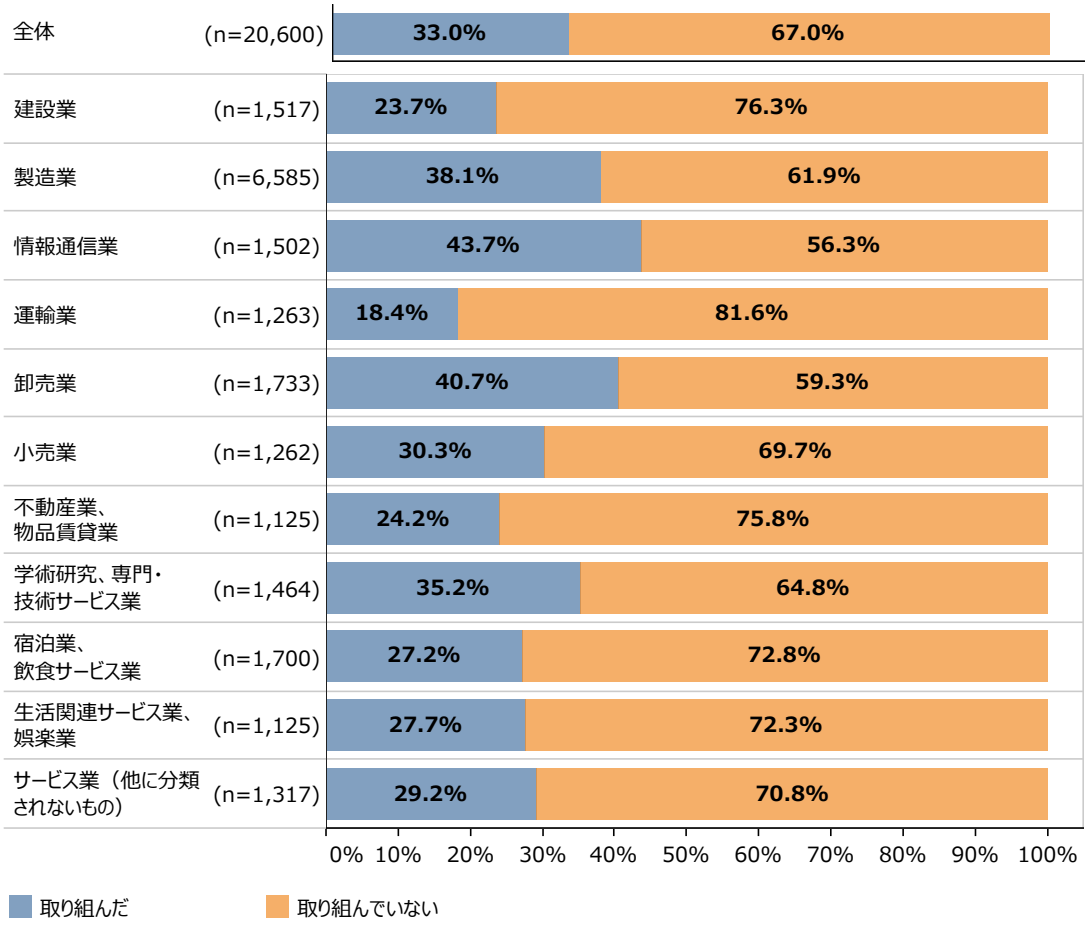
第2-3-6図　イノベーション活動の定義（再掲）

項番	分類	内容
（1）	プロダクト・イノベーション	新しい又は改善した製品（サービス）
（2）	ビジネス・プロセス・イノベーション	新しい又は改善したビジネス・プロセス
（3）	環境上の便益のあるイノベーション	最終消費者が消費又は利用する際、及び、自社が利用する際に実施している、環境上の便益のあるプロダクト・イノベーション又はビジネス・プロセス・イノベーション

資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」より中小企業庁作成
（注）1.「新しい又は改善した製品（サービス）」とは、新しい又は改善した製品（サービス）であって、自社の以前の製品（サービス）とはかなり異なり、かつ市場に導入されているものをいう。また、これは自社にとって新しい製品（サービス）を指し、他社が既に市場に導入している製品（サービス）と同様のものを自社が導入した場合も、それが自社の以前の製品（サービス）とかなり異なっていれば、「新しい又は改善した製品（サービス）」に該当する。
2.「新しい又は改善したビジネス・プロセス」とは、一つ以上のビジネス機能についての新しいビジネス・プロセスであって、自社の以前のビジネス・プロセスとはかなり異なり、自社内において利用に付されているものをいう。また、これは自社にとって新しいビジネス・プロセスを指し、他社が既に導入しているビジネス・プロセスと同様のものを自社が導入した場合も、それが自社の以前のビジネス・プロセスとかなり異なっていれば、「新しい又は改善したビジネス・プロセス」に該当する。

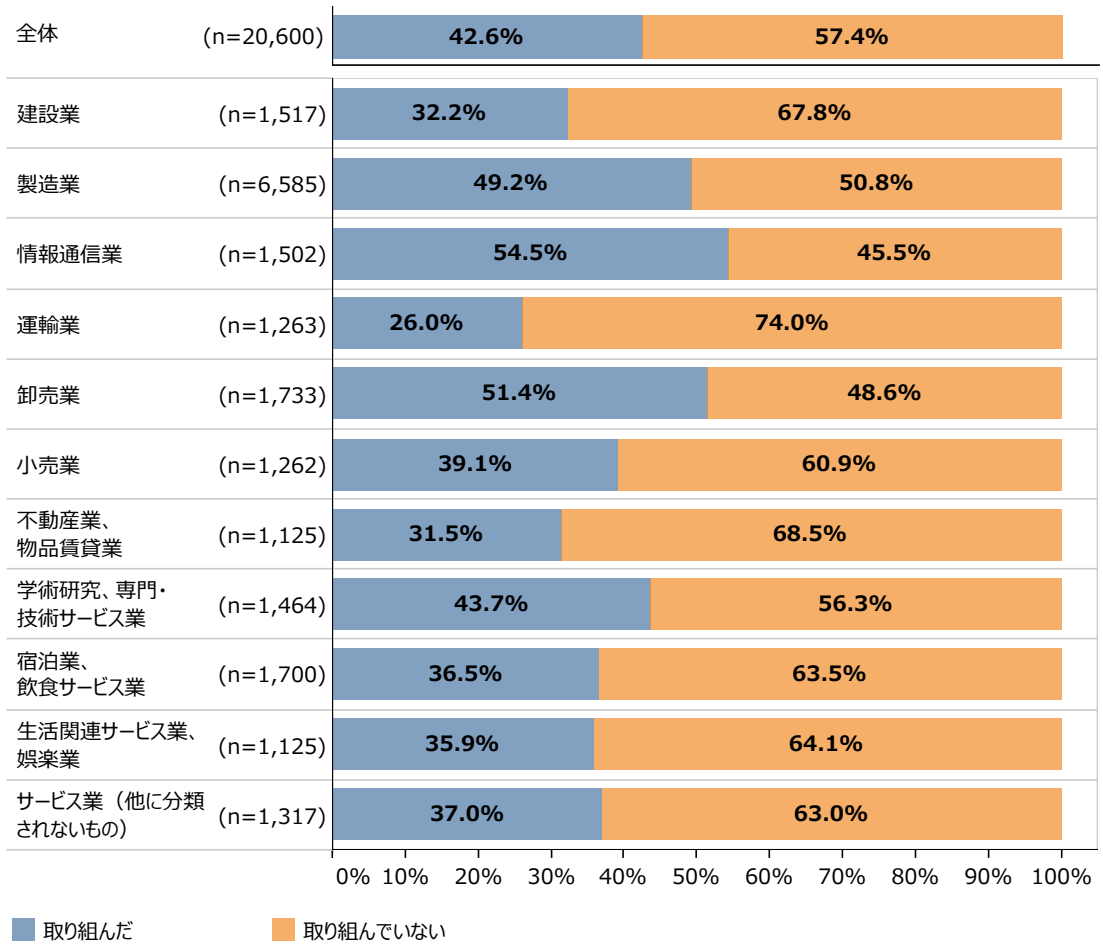
第2-3-42図、第2-3-43図は、業種別にイノベーション活動への取組状況（2018～2020年、2021～2023年）を見たものである。これを見ると、2018～2020年、2021～2023年いずれの期間においても、「情報通信業」、「卸売業」、「製造業」の順に、「取り組んだ」と回答した企業の割合が高い。また、2018～2020年と比べて、2021～2023年はいずれの業種においても「取り組んだ」と回答した企業の割合が高まっている。このことから、足下ではイノベーション活動への取組が進展していることがうかがえる。

第2-3-42図　イノベーション活動への取組状況（2018～2020年、業種別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）「取り組んだ」は、「プロダクト・イノベーション」、「ビジネス・プロセス・イノベーション」、「 環境上の便益のあるイノベーション」のいずれかに「取り組んだ」と回答した企業の合計。

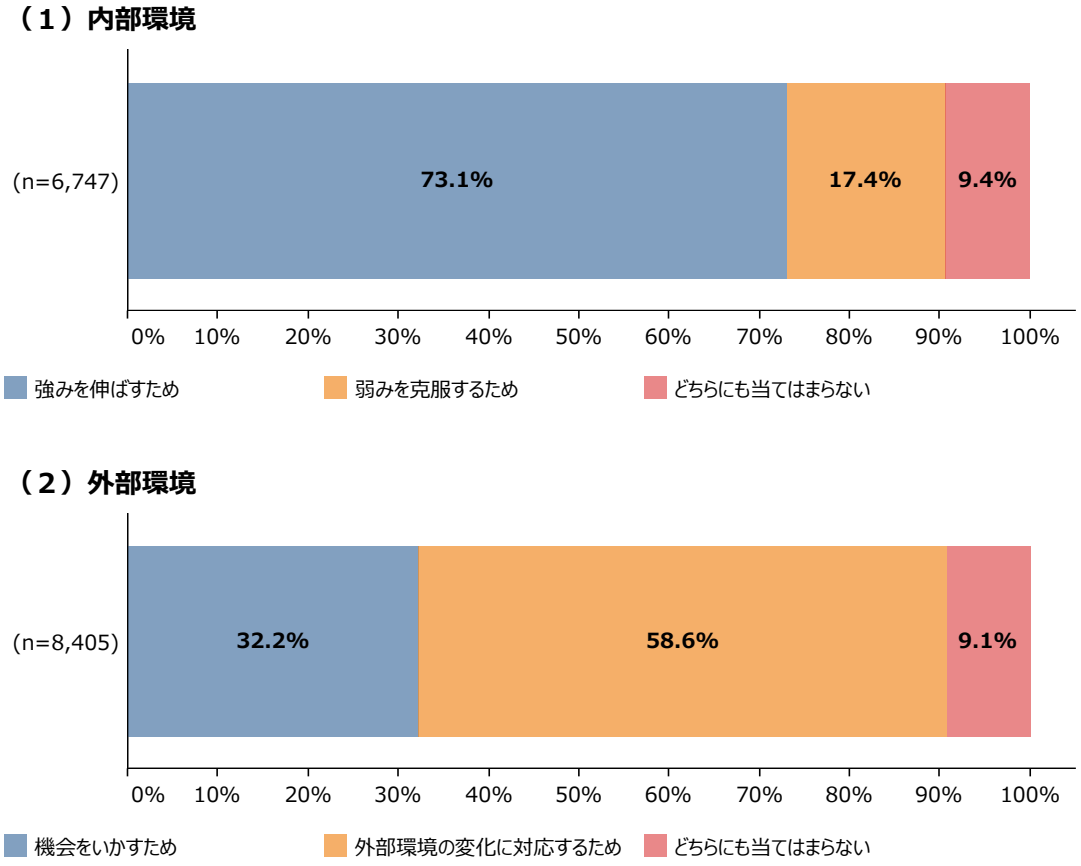
第2-3-43図　イノベーション活動への取組状況（2021～2023年、業種別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）「取り組んだ」は、「プロダクト・イノベーション」、「ビジネス・プロセス・イノベーション」、「 環境上の便益のあるイノベーション」のいずれかに「取り組んだ」と回答した企業の合計。

第2-3-44図は、イノベーション活動の目的について確認したものである。これを見ると、「強みを伸ばすため」と回答する企業の割合が「弱みを克服するため」と回答する割合より高いこと、「外部環境の変化に対応するため」と回答する企業の割合が「機会をいかすため」と回答する割合より高いことが分かる。

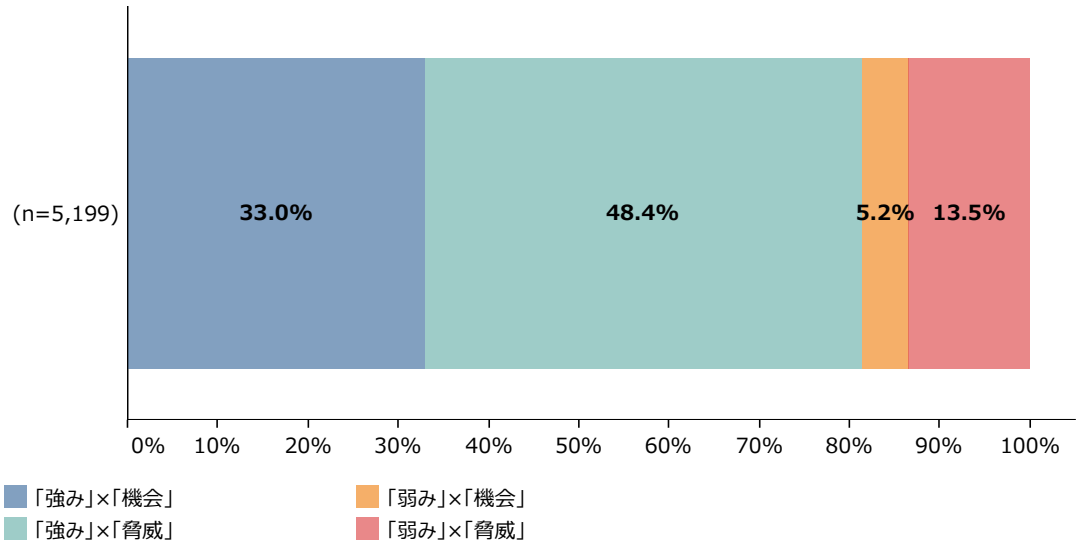
第2-3-44図　イノベーション活動の目的



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）2018～2020年又は2021～2023年の間に、イノベーション活動に「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。

第2-3-45図は、イノベーション活動の目的についてクロスSWOT[51]分析の観点から見たものである。これを見ると、「強みを伸ばすため」かつ「外部環境の変化に対応するため」と回答する企業の割合が最も高いことが分かる。この結果から一概にはいえないものの、中小企業のイノベーション活動は、主に自社の強みをいかすために取り組まれることが多く、中でも外部環境の変化を乗り越えるために行われている場合が多いといえる。

第2-3-45図　イノベーション活動の目的（クロスSWOT分析）



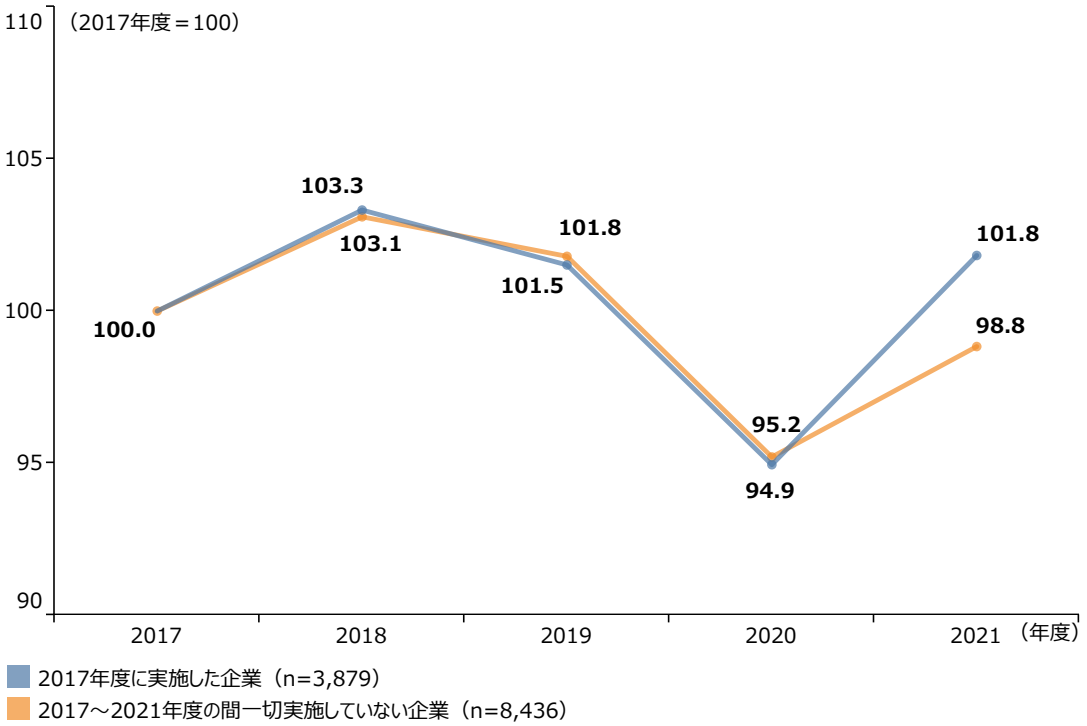
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.2018～2020年又は2021～2023年の間に、イノベーション活動に「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
2.「『強み』×『機会』」は、イノベーション活動の目的について「強みを伸ばすため」かつ「機会をいかすため」と回答した企業、「『強み』×『脅威』」は、「強みを伸ばすため」かつ「外部環境の変化に対応するため」と回答した企業、「『弱み』×『機会』」は、「弱みを克服するため」かつ「機会をいかすため」と回答した企業、「『弱み』×『脅威』」は、「弱みを克服するため」かつ「外部環境の変化に対応するため」と回答した企業をそれぞれ集計したもの。
3.イノベーション活動の目的として、「強みを伸ばすため」、「弱みを克服するため」について「どちらにも当てはまらない」と回答した企業を除く。
4.イノベーション活動の目的として、「機会をいかすため」、「外部環境の変化に対応するため」について「どちらにも当てはまらない」と回答した企業を除く。

51 クロスSWOT分析とは、自社の事業の状況等を内部環境（強み、弱み）、外部環境（機会、脅威）の四つの項目で整理するSWOT分析を活用し、内部環境と外部環境を組み合わせて、戦略の方向性を考えるために用いる分析。

③イノベーション活動に期待される効果

ここでは、経済産業省「企業活動基本調査」のパネルデータを用いて、イノベーションの効果を分析する。**第2-3-46図**は、研究開発投資の実施有無別に、売上高の推移を見たものである。研究開発投資について、「2017年度に実施した企業」は「2017～2021年度の間一切実施していない企業」に比べて、2021年度における売上高の成長度合いが高いことが分かる。

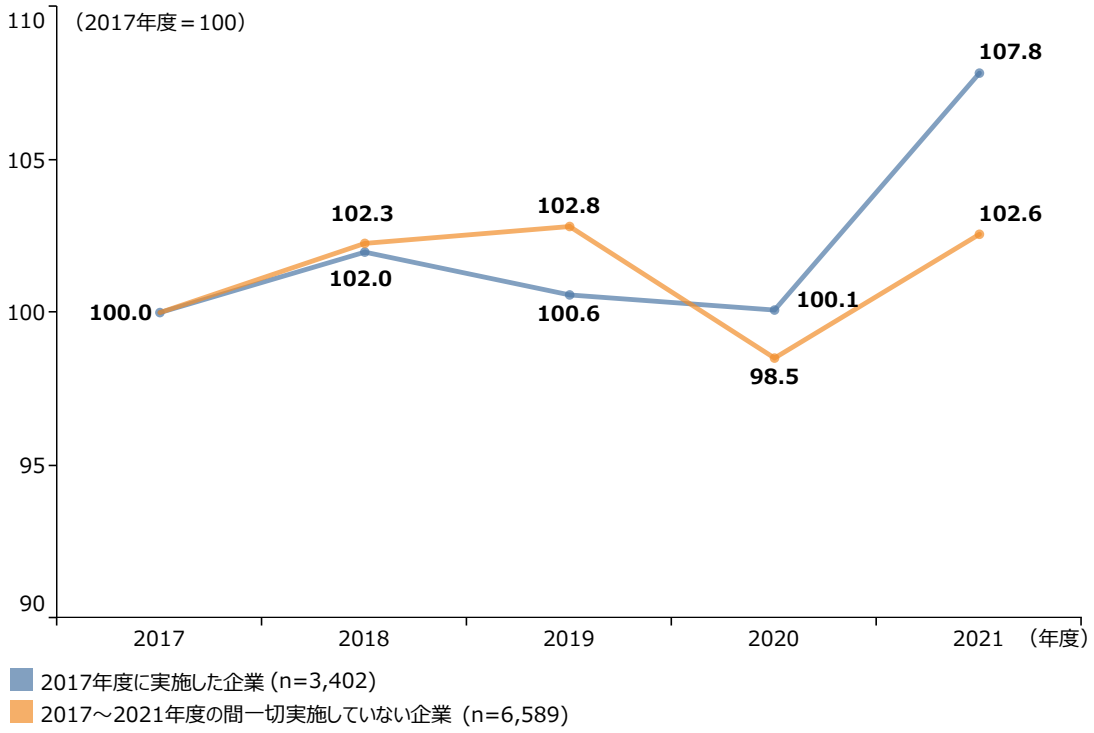
第2-3-46図　売上高の推移（研究開発投資の実施有無別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）1.ここでいう研究開発投資の実施とは、「自社研究開発費」及び「委託研究開発費」の合計額が０（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合を指す。
2.2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。
3.2017年度と比較した、2021年度までの売上高の変化率を見たもの。

第2-3-47図は、研究開発投資の実施有無別に、付加価値額の推移について見たものである。付加価値額について、「2017年度に実施した企業」の2021年度における成長度合いは「2017～2021年度の間一切実施していない企業」に比べて高くなっている。第2-3-46図及び第2-3-47図の結果からは、因果関係の特定には至らないものの、研究開発投資の実施は、売上高や付加価値といった企業業績にも影響を与えている可能性がうかがえる。

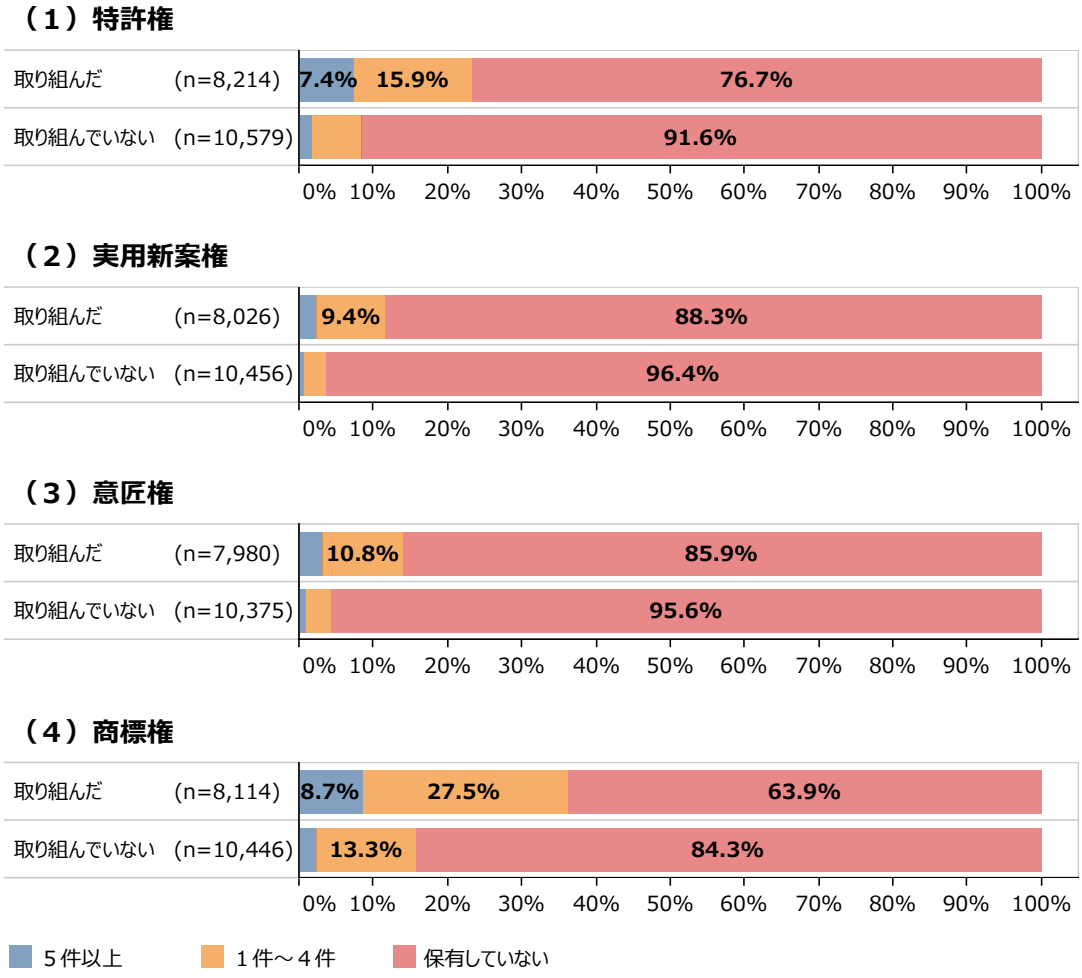
第2-3-47図　付加価値額の推移（研究開発投資の実施有無別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
（注）1.ここでいう研究開発投資の実施とは、「自社研究開発費」及び「委託研究開発費」の合計額が0（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合を指す。
2.2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。
3.2017年度と比較した、2021年度までの付加価値額の変化率を見たもの。

第2-3-48図は、イノベーション活動の取組状況別に、知的財産権の保有状況を見たものである。これを見ると、イノベーション活動に「取り組んだ」と回答した企業の方が、「取り組んでいない」と回答した企業に比べて、特許権、実用新案権、意匠権、商標権のいずれにおいても保有件数が多い傾向にあることが見て取れる。このように、イノベーション活動は、知的財産権の取得にもつながっている可能性が示唆される。

第2-3-48図　知的財産権の保有状況（イノベーション活動の取組状況別）

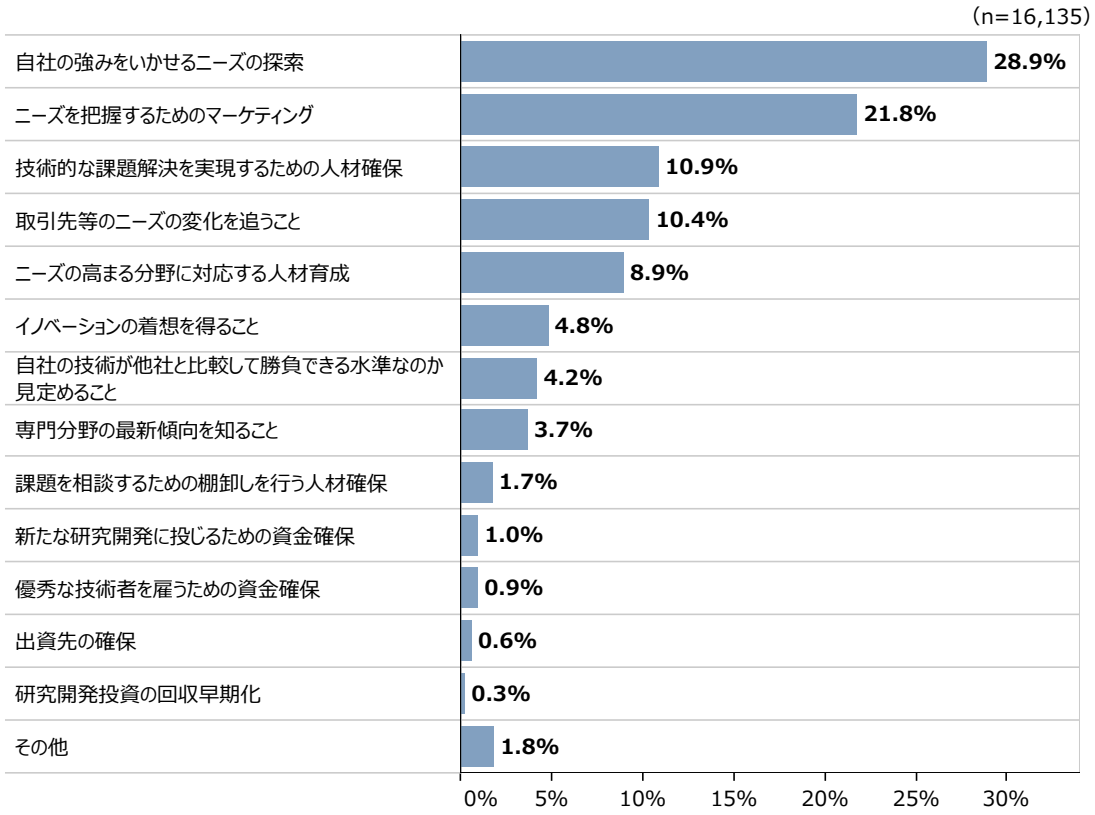


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.保有している知的財産権の件数について、「５件以上」は、「５件～９件」、「10件以上」と回答した企業の合計。「分からない」と回答した企業を除く。
2.各知的財産権は、審査及び登録料等の納付などを経て登録済みであるものについて回答を得たもの。権利の存続期間が終了したものを除いている。
3.「取り組んだ」は、2021～2023年の期間において、「プロダクト・イノベーション」、「ビジネス・プロセス・イノベーション」、「環境上の便益のあるイノベーション」のいずれかに「取り組んでいる」と回答した企業の合計。

④イノベーション活動と外部連携

第2-3-49図は、イノベーション活動に向けた取組における課題を確認したものである。対応する優先度が最も高いものとして、「自社の強みをいかせるニーズの探索」、「ニーズを把握するためのマーケティング」といった課題が挙げられている。

第2-3-49図　イノベーション活動に向けた取組における課題

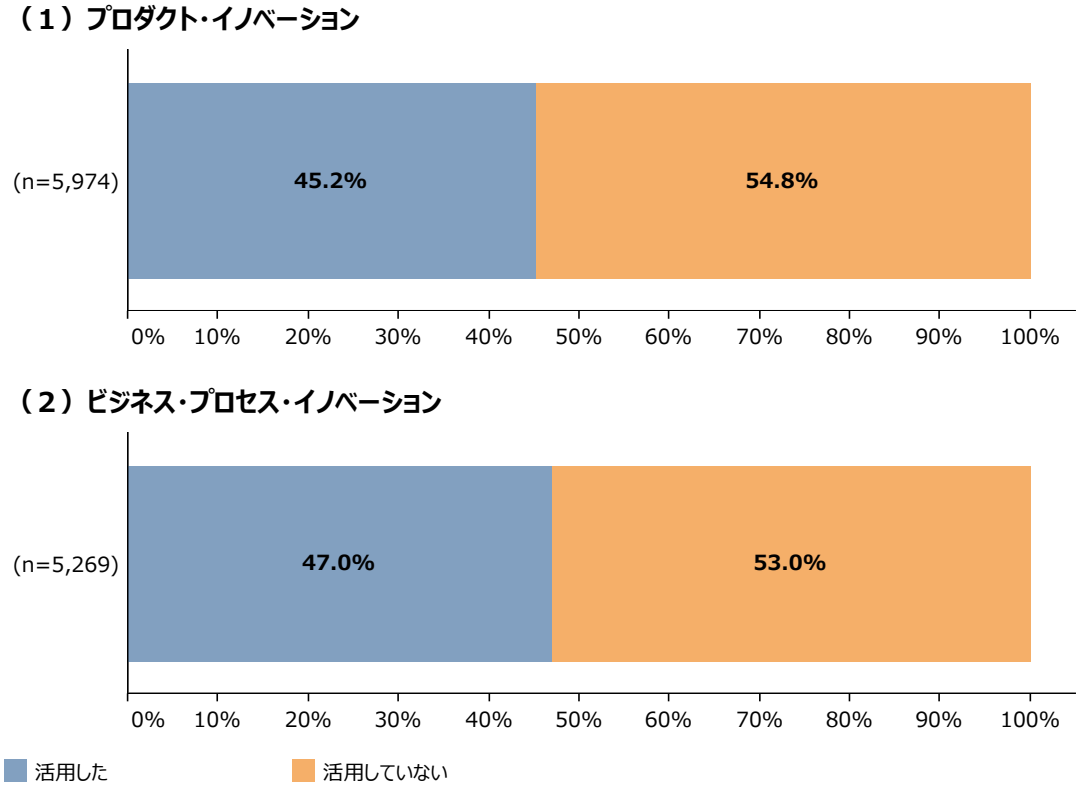


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）イノベーション活動に向けた取組を行うに当たって、対応する優先度が最も高いと考えているものを聞いたもの。「特にない」と回答した企業を除いて集計している。

先行研究[52]では、自社の強みを客観的に把握し、言語化できている中小企業が少ないこと、イノベーションのためのニーズ探索において、既存事業の関係先からだけでは新分野の情報が限定的であることなどが指摘されている。このような課題への対応として、外部の機関や人材を活用することの有効性について分析していく。

第2-3-50図は、イノベーション活動における、外部の機関・人材の活用状況について見たものである。これを見ると、「プロダクト・イノベーション」、「ビジネス・プロセス・イノベーション」のいずれにおいても半数程度の企業が外部の機関・人材を「活用した」と回答していることが分かる。

第2-3-50図　イノベーション活動における、外部の機関・人材の活用状況

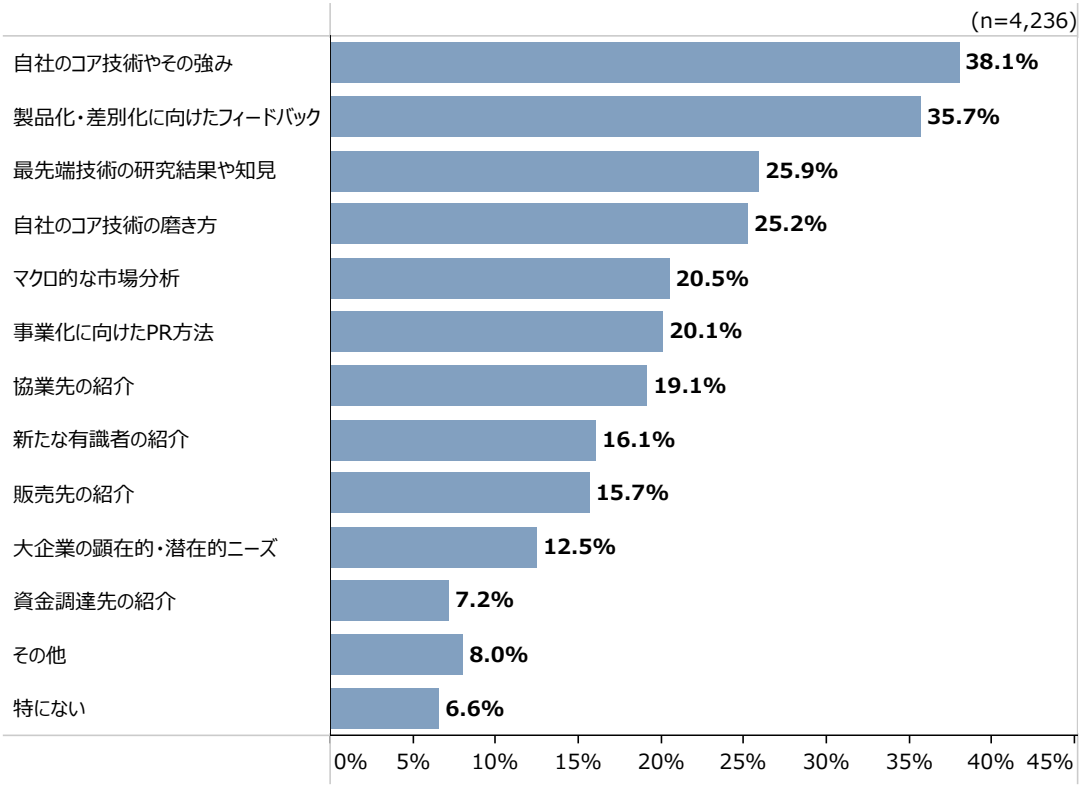


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.（１）は、2021～2023年の期間に、「プロダクト・イノベーション」に「取り組んだ」と回答した企業について集計したもの。
2.（２）は、2021～2023年の期間に、「ビジネス・プロセス・イノベーション」に「取り組んだ」と回答した企業について集計したもの。
3.外部の機関・人材の活用状況について、「分からない」と回答した企業を除く。

52　中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会（2023年６月）は、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」を用いて、中小企業におけるイノベーションの課題や支援策について検討している。

第2-3-51図は、イノベーション活動において、外部の機関・人材の活用により得られたものについて確認したものである。これを見ると、イノベーション活動に外部の機関・人材を活用したことで、「自社のコア技術やその強み」、「製品化・差別化に向けたフィードバック」を得られたと回答する企業の割合が高いことが分かる。このことから、外部の機関・人材を活用した企業においては、競合他社との比較などによって自社の強みを認識したり、社外から専門的な知見を得たりすることが、イノベーション活動において効果的であったと考えている可能性が示唆される。

第2-3-51図　イノベーション活動において、外部の機関・人材の活用により得られたもの



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.イノベーション活動に取り組むに当たって、外部の機関・人材を「活用した」と回答した企業に聞いたもの。

⑤まとめ

本項では、中小企業におけるイノベーション活動への取組状況と期待される効果、そして、外部の機関・人材の活用により期待される効果について確認した。まず、中小企業におけるイノベーション活動の取組状況について、業種にかかわらずイノベーションの取組が広がっていることや、イノベーション活動に取り組む目的について確認した。イノベーション活動に期待される効果としては、売上高・付加価値額の向上や、知的財産権の獲得といった、企業の中長期的な強みにつながり得ることを確認した。他方で、イノベーション活動に取り組むに当たって、「自社の強みをいかせるニーズの探索」、「ニーズを把握するためのマーケティング」等の課題が挙げられており、これに対して外部の機関・人材の活用は、自社の強みの認識や、専門的な知見を得るなど一定の有効性はあるものの、既存の外部の機関・人材では、ニーズの探索やマーケティングについて支援が十分ではない可能性もある。

先行研究[53]で指摘されているとおり、ニーズの細分化・複雑化及び予測困難性の高まりにより、技術シーズを機動的に新規事業につなげる中小企業によるイノベーション活動の重要性が高まっていること、また、国として、リスク分散の観点からも、主として中小企業による多数のイノベーション活動が行われる必要があることなどから、その重要性は高い。現在、中小企業庁では、中小企業に不足しがちなマーケティング視点や産学官金とのネットワークを提供し、イノベーションの実現を支援する「イノベーション・プロデューサー」[54]の実証事業を実施している。こうした施策などを通じて、中小企業における更なるイノベーション活動の拡大に期待したい。

事例2-3-4では、外部の企業・人材等と連携しながら、自社の積み上げてきた技術だけでなく、外部の専門知識やノウハウ等を積極的に活用することで、自社の強みの強化や他社との差別化を図り、イノベーションに取り組んでいる企業の事例を紹介する。

また、こうしたイノベーション活動などの結果得られた重要なノウハウ等を守るために、中小企業においても情報管理体制を強化することが求められる。**コラム2-3-3**では、経済産業省における技術情報管理認証制度（TICS）について、要点とその活用事例について紹介している。

53　中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会（2023年６月）
54　「中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会」では、中小企業が大きく成長を遂げるイノベーションを推進するために求められる機能を担う人材を「イノベーション・プロデューサー」と呼称し、その重要性について検討した。中小企業庁では現在、このようなイノベーション・プロデューサーの活動拡大に向けて取り組んでいる。

事例
2-3-4

企業間交流の場に積極的に参画して『人との縁』を作り、イノベーションを実現した企業

所 在 地　栃木県栃木市
従業員数　256名
資 本 金　1億円
事業内容　金属製品製造業

栃木精工株式会社

▶ 受託生産から自社製品の開発・製造へ

栃木県栃木市の栃木精工株式会社は、医療用注射針や内視鏡用構成部品、鋼管などを製造する企業である。1948年の創業以来、医療用注射針の製造を手掛けており、ステンレス細管の内製化を実現するなど、高度な技術を蓄積。また、高度管理医療機器（クラスⅢ）の製造に対応できる生産体制を整備した。2010年に川嶋大樹社長が就任して以降、従来の他社が開発した製品の製造請負に加えて、自社製品開発・製造の取組を開始した。技術力を磨くため、「できるだけ製造部門の人材を設計・開発部門に引き上げるようにしている。特に医療関連機器の場合、現場のドクターと直接やり取りをして製品開発ができるゼネラリストを育てたい」と川嶋社長は話す。

▶「多様性」と「組合せ」を重視、「何でもできる管屋」を目指す

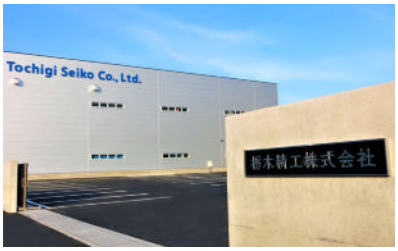
同社は注射針事業で培った精密パイプ加工に係る高度な技術をいかした「多様性」と技術や素材の「組合せ」によって、「何でもできる管屋」を目指しており、様々な「組合せ」を実現するため、川嶋社長は何よりも「人の縁」を大切にしている。

神戸大学大学院医学研究科・医学部の石北直之医師との出会いは、同社が企画した地域イベントで知り合った人物からの紹介だった。石北医師が開発した「嗅ぎ注射器」は簡易なメカニズムで呼吸器から空気や薬剤を体内に送り込むことができ、小型軽量かつ手動で機能するため、災害で電源を失った場所でも多くの命を救うことにつながる。偶然の産物かもしれないが、常に「人の縁」を意識していたからこその出会いといえよう。同社と石北医師は医療に画期的なイノベーションをもたらすべく、この「嗅ぎ注射器」の製品化・量産化に向けて研究開発を続けている。

▶ 企業間交流を通じて得た「人との縁」が新たなイノベーションを生む

同社はスタートアップとの共創にも取り組んでいる。関東経済産業局の「中堅・中小企業とスタートアップの連携による価値創造チャレンジ事業」に参画し、MPCポリマーの実用化を目指すインテリジェント・サーフェス株式会社との共同プロジェクトを開始した。MPCポリマーは生物の細胞膜の表面とほぼ同じ成分のため、注射針に塗布すると、血管に挿入しても異物と認識されず、血栓ができないといった特徴がある。同社は、この技術を人工血管や内視鏡など広い分野に応用することで、新たな付加価値の創出を目指している。このインテリジェント・サーフェス株式会社との出会いも、川嶋社長が企業間交流の場であるビジネスコンテストで審査員を務めたことによるものだ。「新しいビジネスは、企業と社会とのつながりから生まれる。人との縁を大事にすることで、その線が少し後になってから星座のようにつながっていき、イノベーションに発展すると信じている」と川嶋社長は語る。


川嶋大樹社長



本社社屋


主力製品の滅菌済み注射針

コラム

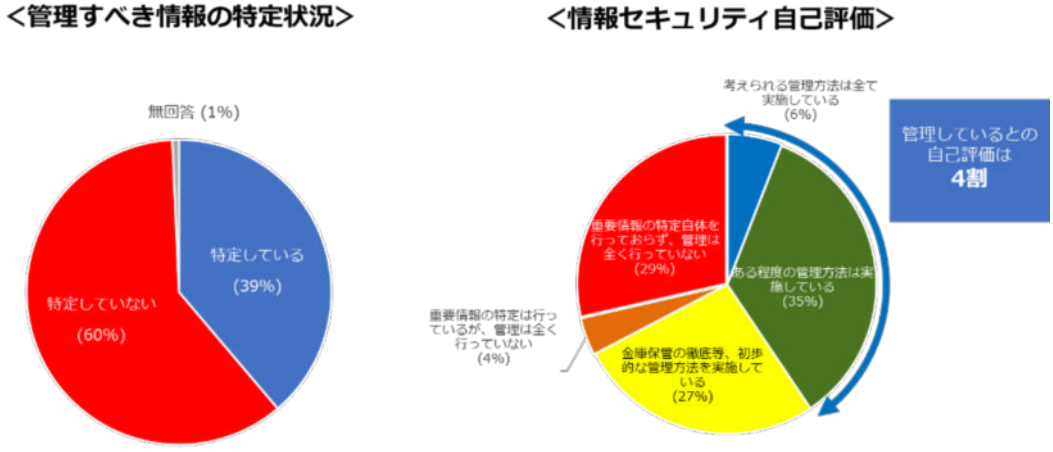
2-3-3　技術情報管理認証制度（TICS）

１．技術情報流出リスクの高まり

昨今、事業者にとっての競争力の源泉となる技術情報（技術及びこれに関する研究開発の成果、生産方法その他の事業活動に有用な情報）がサイバー攻撃などの外部攻撃や情報端末の置き忘れ、メール誤送信などの人為的なミスなどによって外部に流出する事案が度々発生している。さらには、技術に精通している従業員の引き抜き、経歴偽装による留学生・研究者等の送り込み、投資・買収・合併による影響力の行使など、技術情報を狙う手法も高度化している。一方、経済産業省の調査によると、中小企業の約６割が管理すべき情報を特定しておらず、一定程度以上情報の管理ができていると自己評価した企業も４割程度にとどまっているなど、各事業者の状況に応じて、技術情報流出防止策を適切に講ずることが重要な課題となっている。また、取引先との関係で求められる情報管理の水準も年々高くなっており、情報管理の取組が第三者によってしっかり確認されることが求められるようになっている。技術情報の流出は一旦起こってしまうと情報そのものの回収が難しく、将来の営業機会の損失につながる可能性があるだけでなく、取引先の信用を失い取引停止に至るリスクもある。

そこで、事業者の情報管理体制や状況について、第三者が客観的に審査し、適切な管理体制が取られていることを認証する「技術情報管理認証制度（TICS）」が平成30年に設立された。本コラムでは、このTICSについて紹介する。

コラム　2-3-3①図　中小企業の情報セキュリティ対策状況



資料：経済産業省「中小企業の技術等の情報の管理についての実態調査」

２．技術情報管理認証制度（TICS）の概要

TICSは、産業競争力強化法に基づく制度である。国が認定した「認証機関」が、事業者の情報管理体制が国の定める基準を満たしているかを審査し、基準を満たす事業者に対し「認証」を与える。事業者は、認証を取得することにより取引先に適切な情報管理体制が整備されていることを示すことができ、取引先からの信頼獲得につなげることができる。認証マークを名刺やパンフレットなどに使用することで、適切な情報管理体制が整っていることを対外的にアピールすることも可能である。認証の取得を目指すことで、従業員が一体感をもって情報管

理に取り組むことが期待できる。

TICSでは、審査以外に認証機関から情報管理の指導・助言を受けることができ、これから情報管理を始める事業者にとって取り組みやすい制度設計をしている。また、他の類似制度と比べて取得に必要な時間が短く、コストも小さい傾向にあることも特長である。

コラム　2-3-3②図　認証マーク

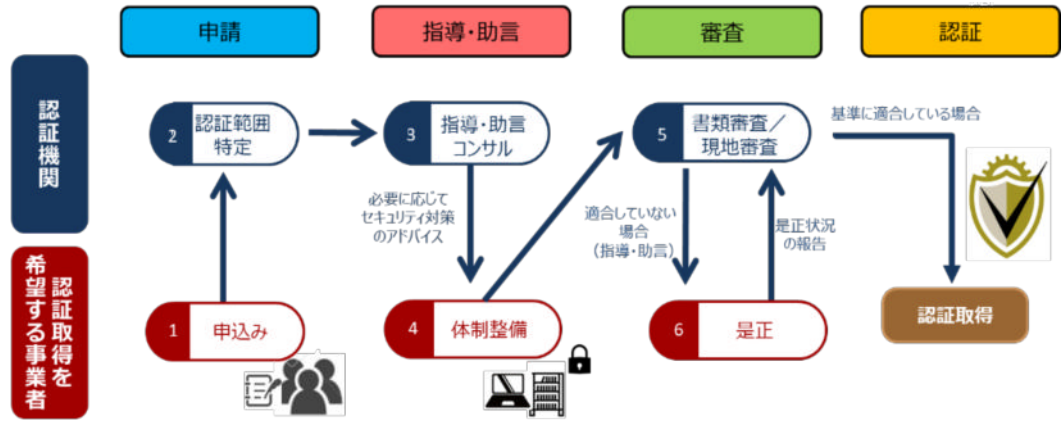


資料：「技術等情報漏えい防止措置認証業務の実施の方法告示　別紙第一」

3．認証を取得するには

認証は、国が認定する認証機関に申請を行い、審査の結果により国の基準を満たしていると認められると取得することができる。審査基準項目には、（1）守る情報の決定、（2）守る情報の識別・対策の整理、（3）管理責任者の選任、（4）情報管理ルールの設定、（5）従業員への対策の周知や教育、（6）情報漏洩などの事故発生時の報告ルールの設定、（7）管理対象情報へのアクセス権の設定、（8）金庫や入退室管理による物理的情報の管理、（9）ID設定による電子情報の管理などがあり、様々な対策を実施することが必要である。審査期間は、早い場合で1～2か月程度である。

コラム　2-3-3③図　TICS取得プロセス



資料：経済産業省作成

認証の取得を希望するときは、経済産業省のホームページに八つの認証機関とその連絡先が掲載されているため、認証機関に直接連絡して相談することができる。

４．技術情報管理のこれから

企業間の競争が激しくなり、業務の電子化が進む中で、技術流出により企業の技術優位や取引先の信頼を失い、経営状況が悪化するリスクが高まっている。そのため、TICSのような制度を活用し、経営の安定化を図ることが重要となっている。

事例：サイチ工業株式会社

認証取得のきっかけ

滋賀県大津市のサイチ工業株式会社は、アルミフィルム蒸着の製品販売を行う企業である。同社は、取引先から国際標準に基づくISMS適合性評価（以下、「ISMS認証」という。）を取得するとアナウンスがあり、サプライヤーもそれに準じた活動の準備を勧められたことを契機に、情報管理体制を整備する必要性を認識。また、中小企業庁の支援策を活用する際、情報管理の状況に関するチェックシートの項目をほとんど埋めることができずに危機感を抱いたという経験も、認証取得に取り組む原動力となった。しかし、ISMS認証は求められる取組水準が高く、取得に必要なリソースの確保も難しかったという課題があった。そのような中で、認証機関（一般社団法人情報セキュリティ関西研究所）を紹介するパンフレットにて、これから情報管理を始める事業者にとって取り組みやすい制度設計となっているTICSに関する情報を入手。その後、同社は認証機関と連携しながら、2022年２月にTICSを取得した。

技術情報管理の取組

TICSの取得に際し、同社が最も苦労したのは情報の棚卸しだった。どの情報が重要な情報で、守るべき情報なのかを設定する取組を認証機関の支援を受けながら進めた。

また、紙での情報管理が中心であり、持ち出しや利用状況の把握が困難であるという課題もあった。そこで同社は、重要な情報を徐々にクラウドに移行し、最終的にキャビネット１台分の紙文書を廃棄。クラウド化する情報は一部の情報に限った上で、管理職のみにアクセス権を持たせることとし、管理職に対して情報管理の理解を図るようにした。現在は、この取組を管理職以外にも広げようと社内教育を進めている。

認証取得による効果

同社は、TICSの取得により取引先からの情報管理の要望に対して対応できるようになり、自信を持って自社の対策を説明できるようになったとの効果を実感している。

足下では、「情報管理に終わりはなく、継続して取り組むことが重要である」という考えの下、同社は事業継続計画（BCP）策定の取組を開始している。災害対応だけではなく、情報漏えいの観点も取り込むことで、非常時に備える考えだ。

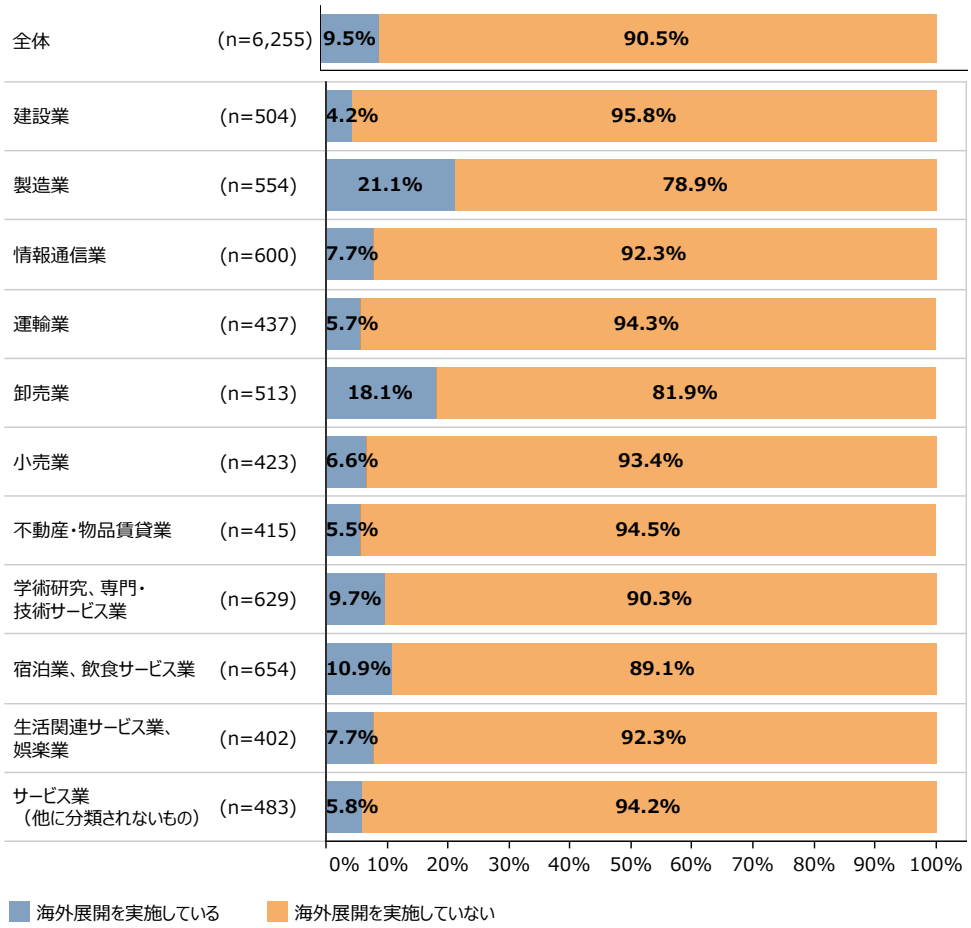
４．成長に向けた海外展開

ここからは、中小企業の海外展開について分析していく。**第1-3-40図**で示したように、海外展開を中長期的に進めてきた企業では業績にプラスの影響が表れている傾向にある。また、輸出財については高付加価値化などを通じてマークアップ率の確保がしやすかった可能性が考えられるという分析[55]もあり、日本経済の成長に向けても中小企業の積極的な海外展開が期待される。

①中小企業の海外展開

まず、中小企業における海外展開の現状について確認する。**第2-3-52図**は、「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」[56]を用いて、業種別に海外展開の実施状況を見たものである。これを見ると、全体では、約１割の企業が「海外展開を実施している」と回答しており、業種別では、「製造業」が２割超と最も高く、次いで「卸売業」、「宿泊業、飲食サービス業」であることが分かる。本項では、特に海外展開の取組が進んでいる「製造業」、「卸売業」、また、インバウンド対応が期待される「宿泊業」、「飲食サービス業」に焦点を当てた分析を行っていく。

第2-3-52図　海外展開の実施状況（業種別）



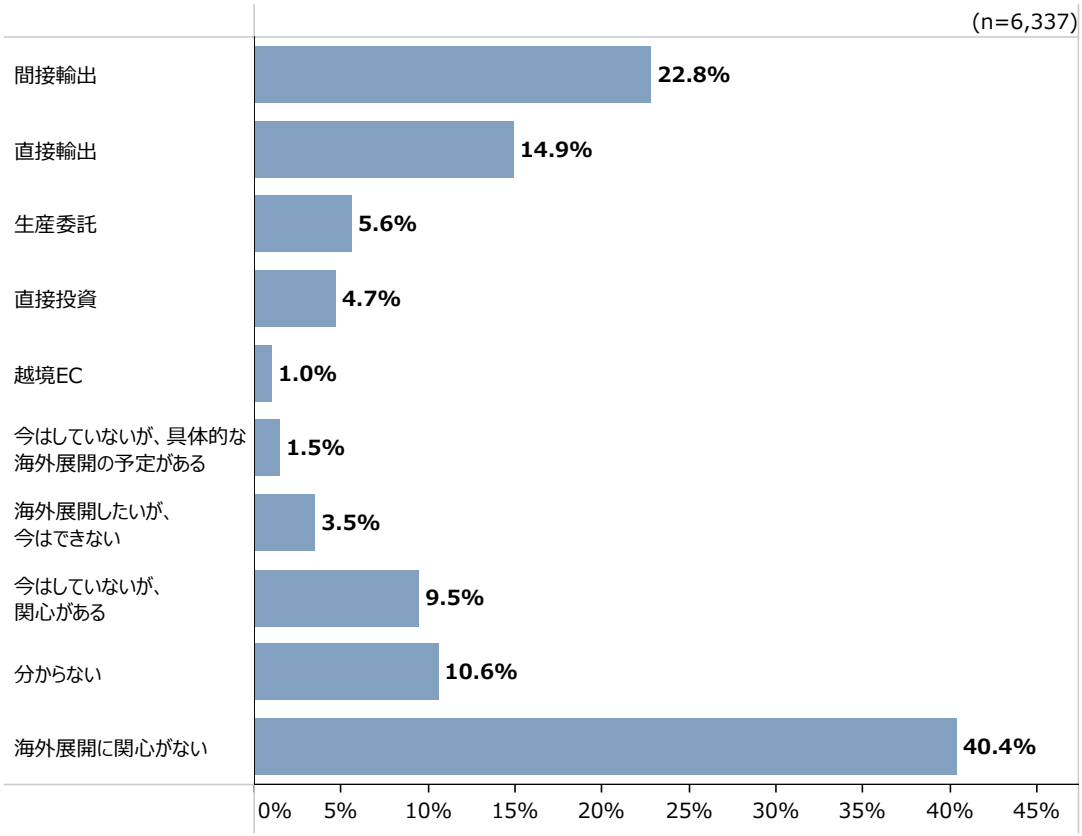
資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.「海外展開を実施している」は、現在行っている海外展開の取組について、「海外展開をしていない」、「海外展開を検討したがしていない」以外を回答した企業の合計。
2.「海外展開を実施していない」は、現在行っている海外展開の取組について、「海外展開をしていない」、「海外展開を検討したがしていない」と回答した企業の合計。

55 内閣府（2023）では、「マークアップ率とは、企業の限界費用（生産量を追加的に一単位増加させるときに必要な費用）に対する販売価格（製品一単位当たりの売上高）の比率を指す」と定義し、「マークアップ率には企業の生産性や製品市場における価格支配力が反映されている」と説明している。

56 アンケートの詳細は第１部第２章第３節を参照。

まず、海外展開を実施している割合が最も高い、製造業の海外展開の取組について分析を行っていく。第2-3-53図は、製造業における海外展開の実施状況を確認したものである。これを見ると、海外展開を実施している企業の中では、「間接輸出」、「直接輸出」といった輸出を実施している企業が比較的多いことが分かる。

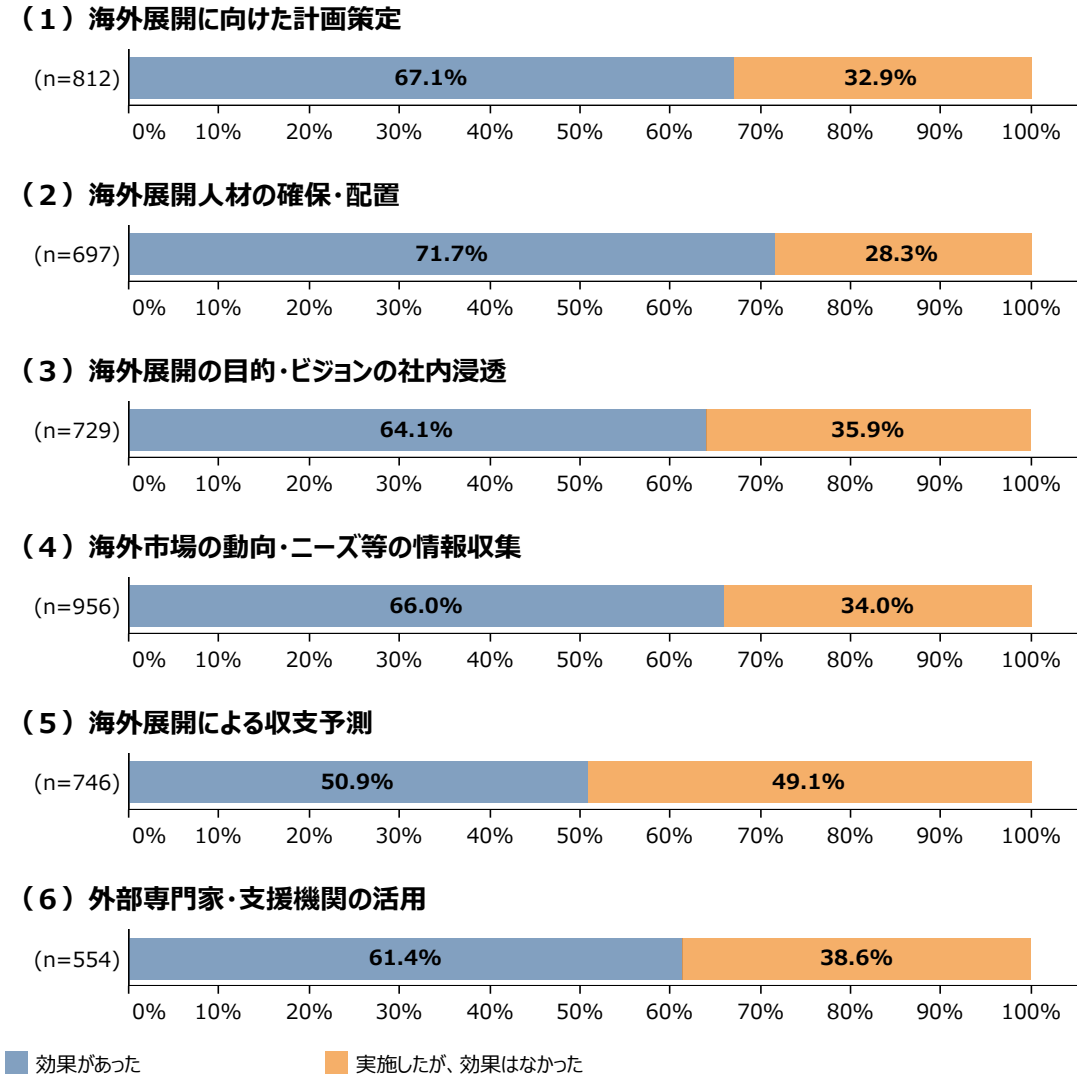
第2-3-53図　海外展開の実施状況（製造業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.主たる事業分野の業種について、「製造業」と回答した企業に聞いたもの。
3.ここでいう「直接輸出」とは、「企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出」を指す。
4.ここでいう「間接輸出」とは、「自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出」を指す。
5.ここでいう「越境EC」とは、「日本国内から海外への販売にECを利用すること」を指す。

第2-3-54図は、海外展開前に行った取組の効果を見たものである。これを見ると、取組ごとに若干の差があるものの、いずれの取組においても過半数の企業が「効果があった」と回答している。特に、「海外展開人材の確保・配置」は７割超の企業が「効果があった」と回答しており、プラスに結び付きやすい重要な取組といえる。一方で、「海外展開による収支予測」は半数程度の企業が、「実施したが、効果はなかった」と回答していることが分かり、様々な外部要因も影響する中で収支計画の作成に苦労している企業が一定数存在することがうかがえる。

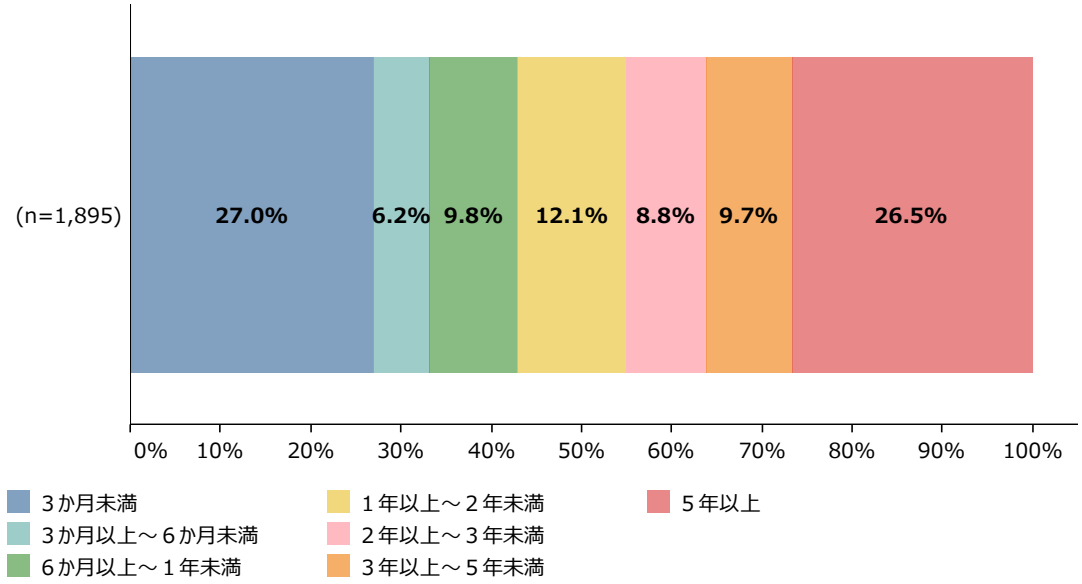
第2-3-54図　海外展開前に行った取組の効果（製造業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「製造業」と回答した企業に聞いたもの。
2.「実施していない」と回答した企業を除く。

第2-3-55図は、製造業について、海外展開を始めてから黒字化するまでに要した期間を見たものである。これを見ると、「３か月未満」と早期に黒字化を達成している企業が３割程度存在する一方で、同程度、「５年以上」と回答している企業も存在することが分かる。

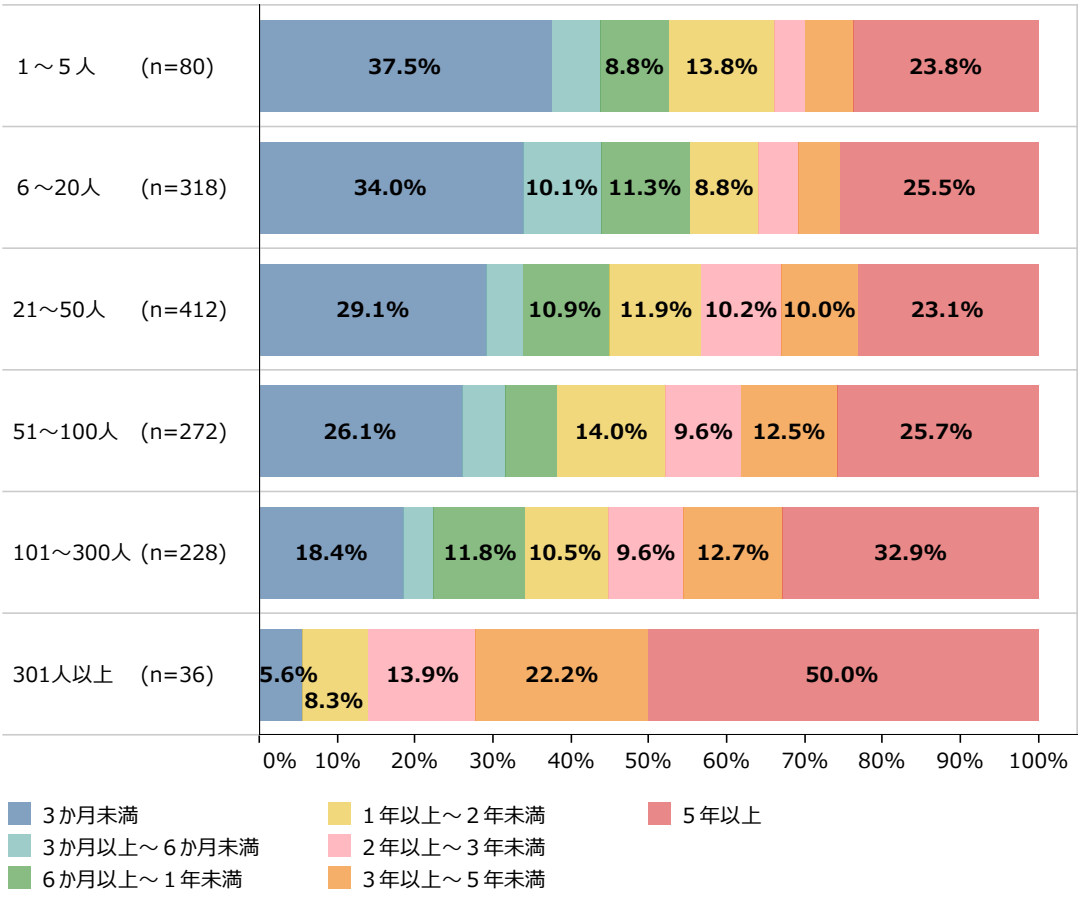
第2-3-55図　海外展開を始めてから黒字化するまでに要した期間（製造業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「製造業」と回答した企業に聞いたもの。
2.海外展開の実施状況について、「直接輸出」、「間接輸出」、「直接投資」、「生産委託」、「越境EC」のいずれかを回答した企業に聞いたもの。

第2-3-56図は、第2-3-55図を従業員規模別に見たものである。これを見ると、海外展開を始めてから黒字化するまでに要した期間は、従業員規模が小さい企業ほど早期に、逆に従業員規模が大きい企業ほど長期となっている傾向が見て取れる。このことから、この結果だけで一概にはいえないものの、従業員規模が大きい企業で行われる海外展開は大規模な投資を行うものも含んでいると推察され、黒字化までに長期を要している可能性が考えられる。

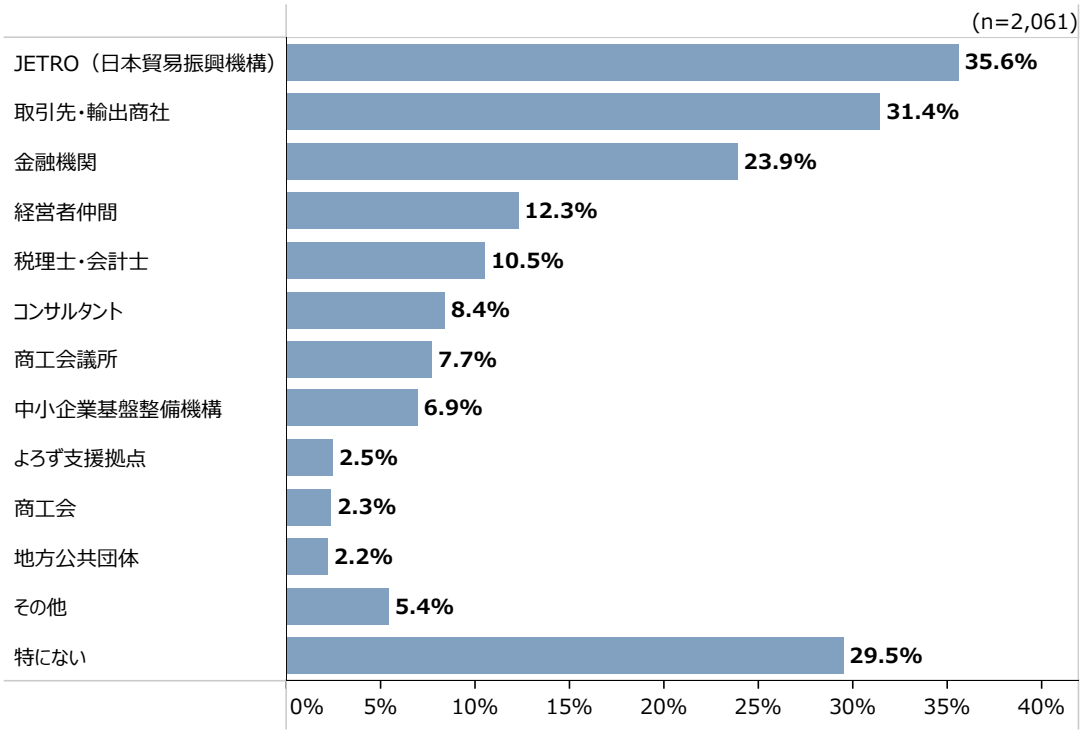
第2-3-56図　海外展開を始めてから黒字化するまでに要した期間（製造業、従業員規模別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「製造業」と回答した企業に聞いたもの。
2.海外展開の実施状況について、「直接輸出」、「間接輸出」、「直接投資」、「生産委託」、「越境EC」のいずれかを回答した企業に聞いたもの。

第2-3-57図は、海外展開を進めるに当たって相談した、又は相談したい先について確認したものである。これを見ると、「JETRO（日本貿易振興機構）」と回答する企業の割合が最も高く、次いで「取引先・輸出商社」であった。第2-3-54図では海外展開前の取組として約６割の企業が「外部専門家・支援機関の活用」に「効果があった」と回答していることも確認したが、海外展開先や、海外展開事業の規模・商品、経営者の能力など、様々な要因が考えられるためこの結果から一概にはいえないものの、このような支援機関の活用は、海外展開に取り組むに当たって有効であると考えられる。

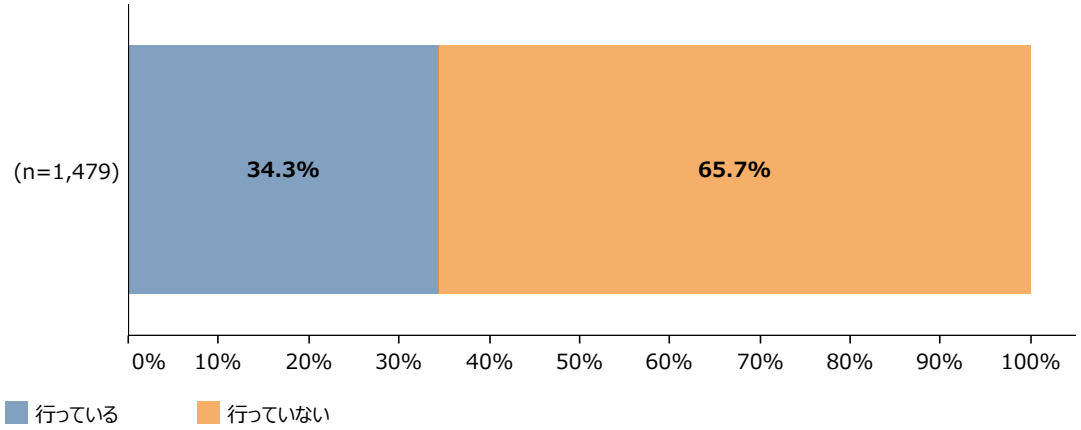
第2-3-57図　海外展開における相談先（製造業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「製造業」と回答した企業に聞いたもの。
2.海外展開の実施状況について、「直接輸出」、「間接輸出」、「直接投資」、「生産委託」、「越境EC」のいずれかを回答した企業に聞いたもの。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、卸売業の海外展開の取組について確認していく。**第2-3-58図**は、卸売業における、輸出を実施している企業の割合を確認したものである。これを見ると、３割程度の企業が輸出を「行っている」と回答していることが分かる。

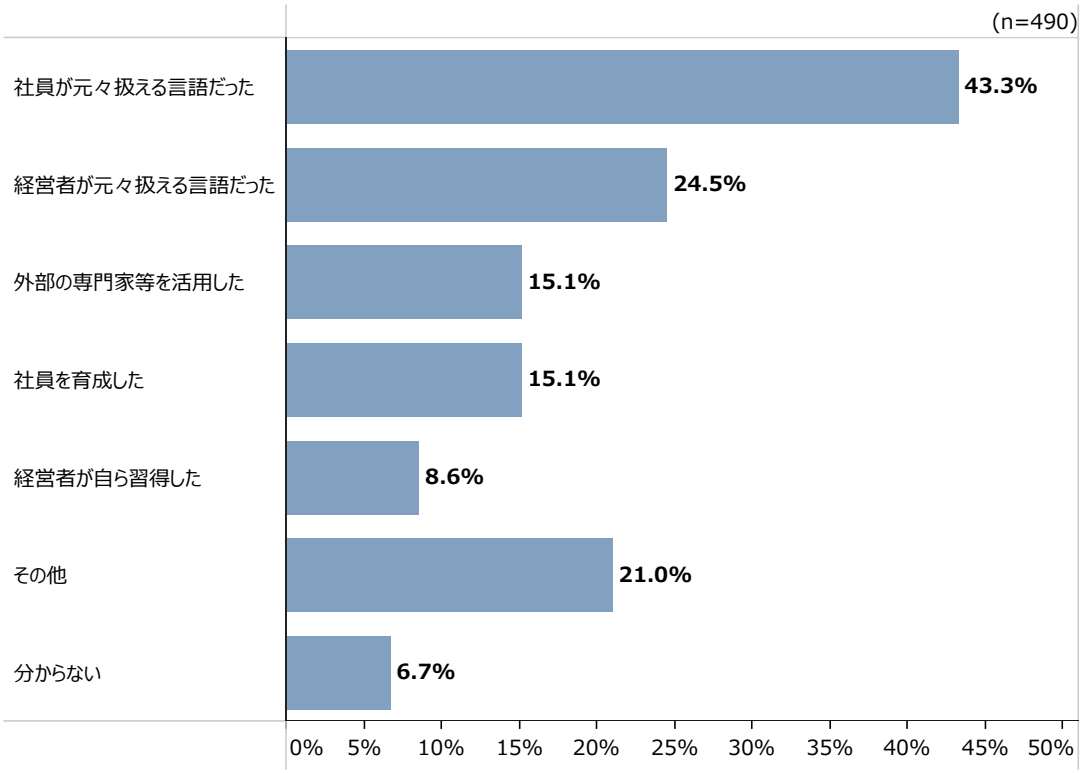
第2-3-58図　輸出の実施割合（卸売業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「卸売業」と回答した企業に聞いたもの。
2.ここでいう「輸出」は、「直接輸出」、「間接輸出」を指す。

第2-3-59図は、輸出を「行っている」と回答した企業に対し、輸出の実施においてどのように言語の違いという障壁を乗り越えたかを確認したものである。これを見ると「社員が元々扱える言語だった」や「経営者が元々扱える言語だった」など、元々言語の違いがあまり障壁でなかったケースが見られる一方、「社員を育成した」や「経営者が自ら習得した」など、海外展開のために新たに経営者や従業員が言語を習得したとする企業も存在する。また、この障壁を乗り越えるために「外部の専門家等を活用した」企業も約15%存在していることが分かる。

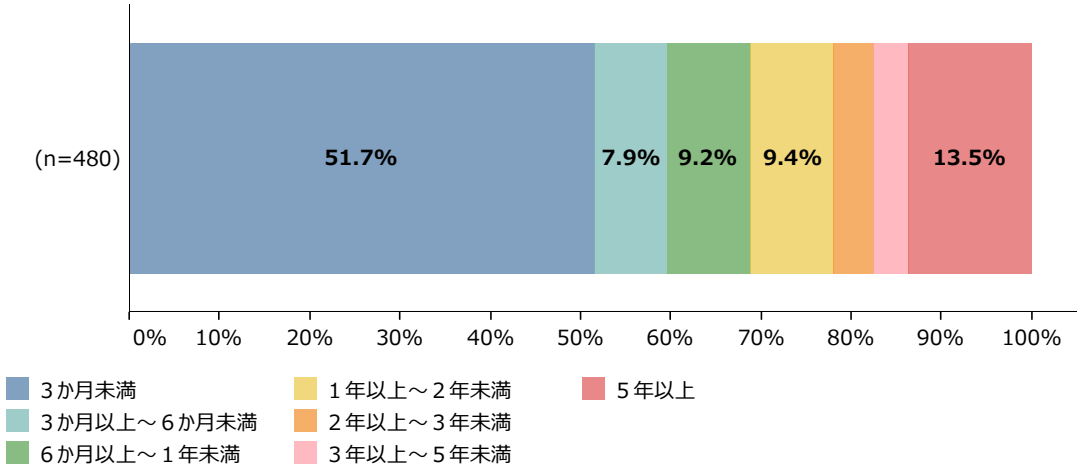
第2-3-59図　輸出の実施における、言語の違いの乗り越え方（卸売業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.主たる事業分野の業種について、「卸売業」と回答した企業に聞いたもの。
3.輸出（直接輸出・間接輸出）を「行っている」と回答した企業に聞いたもの。

第2-3-60図は、卸売業における、輸出を始めてから黒字化までに要した期間を見たものである。これを見ると、半数以上の企業が「３か月未満」と回答しており、製造業に比べて比較的早期に黒字化したとする企業の割合が高いことが見て取れる。

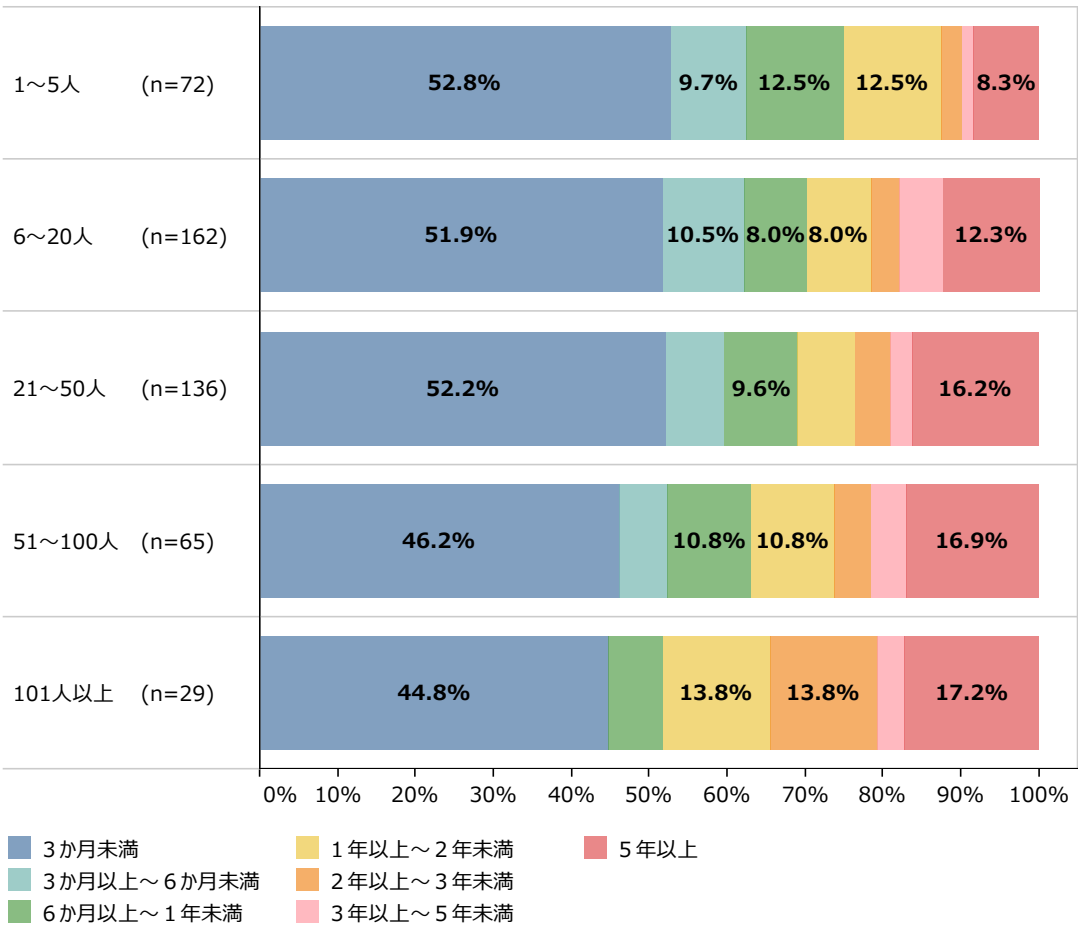
第2-3-60図　輸出を始めてから黒字化までに要した期間（卸売業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「卸売業」と回答した企業に聞いたもの。
2.輸出（直接輸出・間接輸出）を「行っている」と回答した企業に聞いたもの。

第2-3-61図は、第2-3-60図について従業員規模別に見たものである。これを見ると、従業員規模が大きい企業ほど、黒字化までに長期を要する傾向にあることが分かる。他方、いずれの従業員規模においても製造業に比べて比較的早期に黒字化している傾向が見て取れ、この結果から一概にはいえないものの、輸出という形態は海外展開の中でも早期の黒字化が期待される可能性が示唆される。

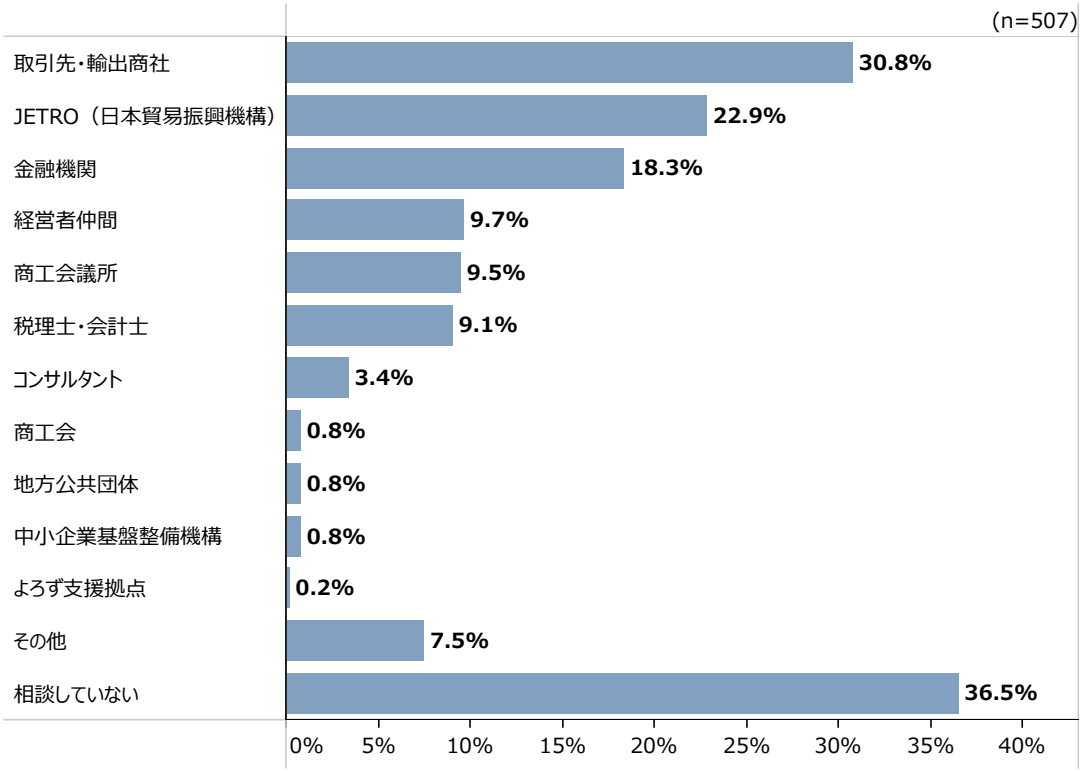
第2-3-61図　輸出を始めてから黒字化までに要した期間（卸売業、従業員規模別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「卸売業」と回答した企業に聞いたもの。
2.輸出（直接輸出・間接輸出）を「行っている」と回答した企業に聞いたもの。

第2-3-62図は、卸売業の中小企業が輸出を行うに当たって相談した支援機関等について確認したものである。これを見ると、「取引先・輸出商社」や「JETRO（日本貿易振興機構）」など、海外展開を専門とする先が多く挙げられている一方、「相談していない」と回答している企業も一定数存在することが分かる。

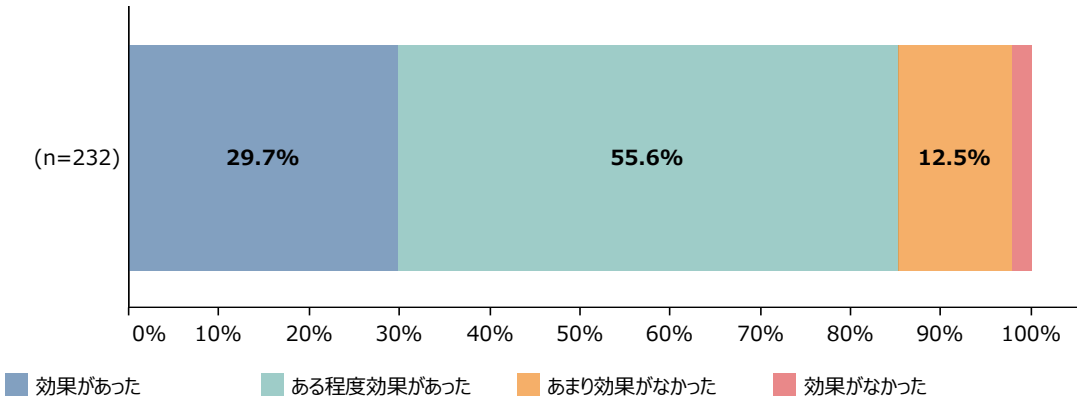
第2-3-62図　輸出を行うに当たって相談した支援機関等（卸売業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.主たる事業分野の業種について、「卸売業」と回答した企業に聞いたもの。
3.輸出（直接輸出・間接輸出）を「行っている」と回答した企業に聞いたもの。

第2-3-63図は、卸売業における、輸出を行うに当たって相談した支援機関等の活用の効果について確認したものである。これを見ると、約９割の企業が「効果があった」、「ある程度効果があった」と回答している。輸出先や、輸出事業の規模・取扱商品、経営者の能力など、様々な要因が考えられるためこの結果からは一概にはいえないものの、第2-3-62図で確認した支援機関等の活用が、卸売業における輸出の実施には有効である可能性がある。

第2-3-63図　支援機関等の活用の効果（卸売業）



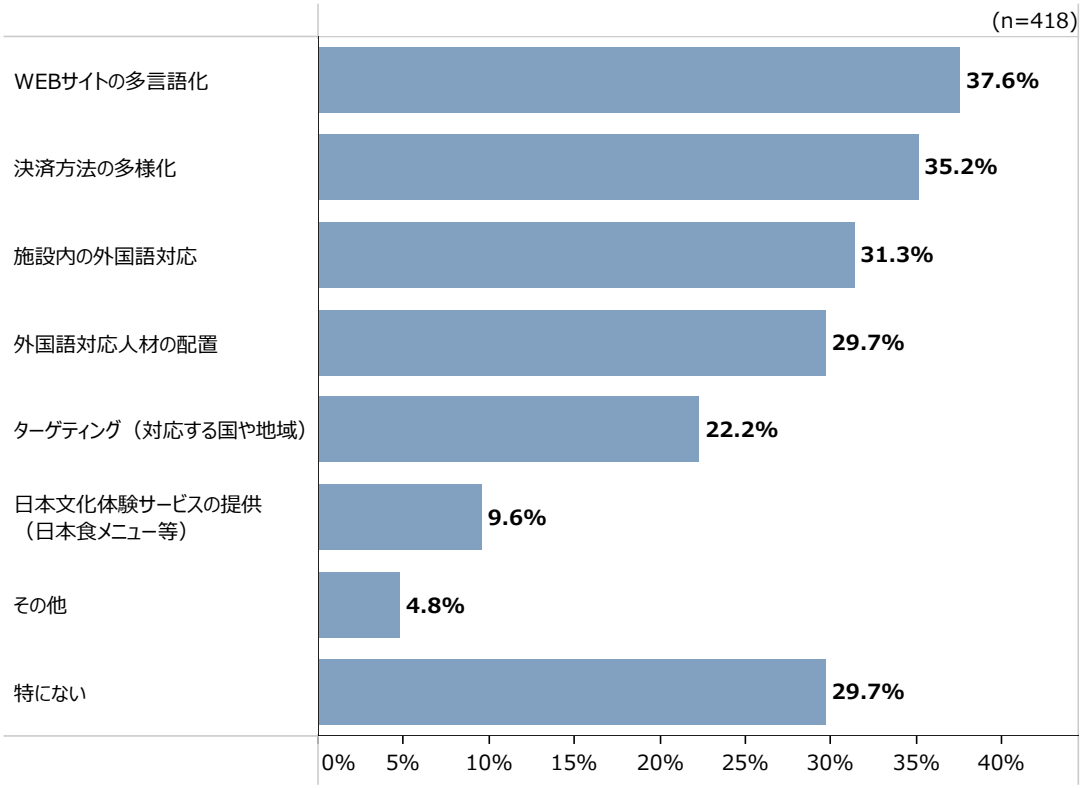
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「卸売業」と回答した企業に聞いたもの。
2.輸出（直接輸出、間接輸出）を「行っている」と回答した企業に聞いたもの。
3.輸出を行うに当たって相談した支援機関について「その他」又は「相談していない」以外を回答した企業に聞いたもの。
4.効果について「分からない」と回答した企業を除く。

②中小企業のインバウンド対応

外需獲得においては、インバウンド対応も重要である。**第1-2-13図**でも確認したように、近時は感染症の感染拡大の収束に伴いインバウンド需要が回復している。特に、宿泊業、飲食サービス業においては、地域によってはこうしたインバウンド需要をうまく捉えていくことも、成長につながり得る[57]取組である。本目では、宿泊業及び飲食サービス業の中小企業における、足下のインバウンド需要への対応状況について確認する。

第2-3-64図は、宿泊業における、インバウンド対応として実施している取組を確認したものである。これを見ると、「WEBサイトの多言語化」、「決済方法の多様化」などが多く取り組まれていることが分かる。「特にない」という回答は約３割であり、約７割の企業は、何らかのインバウンド対応に取り組んでいることが分かる。

第2-3-64図　インバウンド対応として実施している取組（宿泊業）

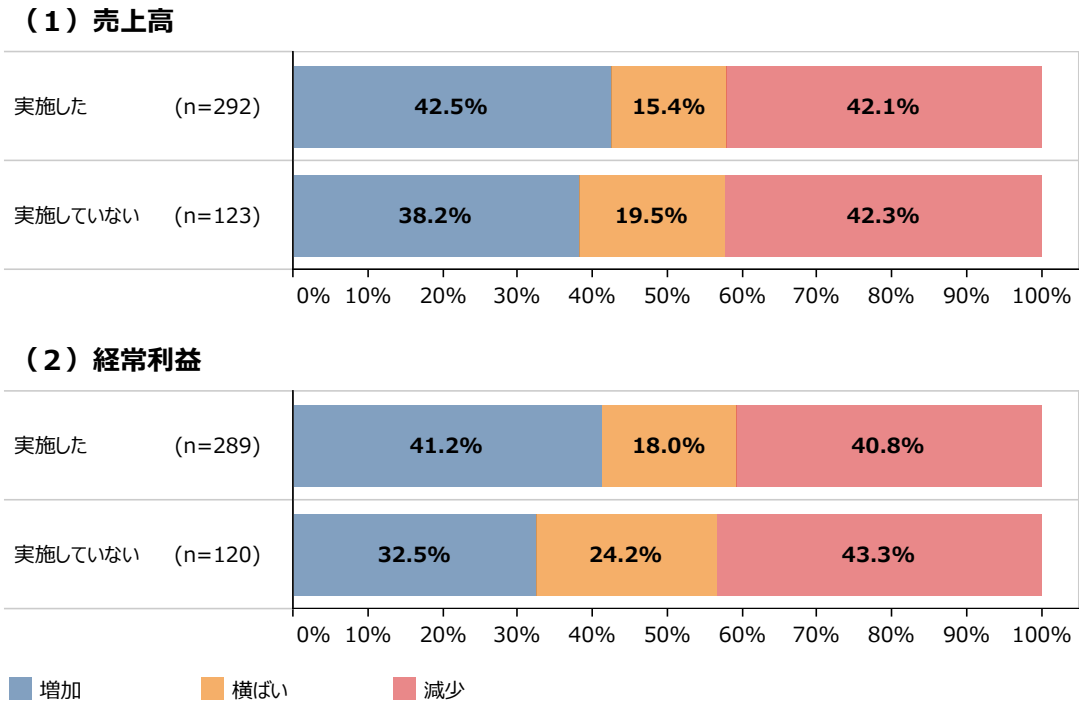


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.主たる事業分野の業種について、「宿泊業」と回答した企業に聞いたもの。

57　竹内（2018）は、日本政策金融公庫総合研究所が2017年８月に実施した「インバウンドの受け入れに関するアンケート」を用いて、顧客の中に「インバウンドがいる」企業の方が「インバウンドがいない」企業より業績が良いと指摘している。

第2-3-65図は、宿泊業について、インバウンド対応の実施状況別に、業績動向を見たものである。これを見ると、インバウンド対応を「実施した」企業では、「実施していない」企業に比べて、2019年比で売上高、経常利益共に増加している傾向にある。

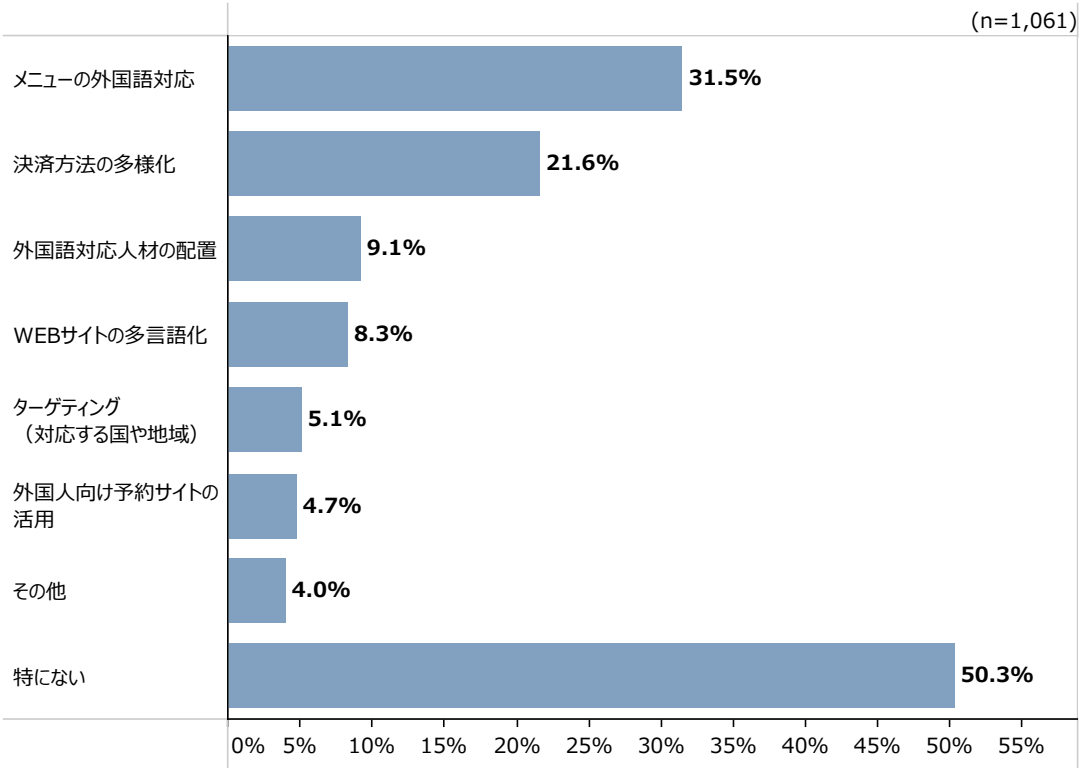
第2-3-65図　インバウンド対応の実施状況別に見た、業績動向（宿泊業、2019年比）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「宿泊業」と回答した企業について集計している。
2.インバウンド対応の実施状況について、「特にない」以外を回答した企業を「実施した」、「特にない」と回答した企業を「実施していない」として集計している。
3.売上高及び経常利益は、2023年と2019年を比較したもの。「分からない」と回答した企業を除く。

第2-3-66図は、飲食サービス業における、インバウンド対応として実施している取組を確認したものである。これを見ると、「メニューの外国語対応」、「決済方法の多様化」などが多く取り組まれていることが分かる。一方で、約半数の企業が「特にない」と回答しており、インバウンド対応に取り組んでいない様子が見て取れる。

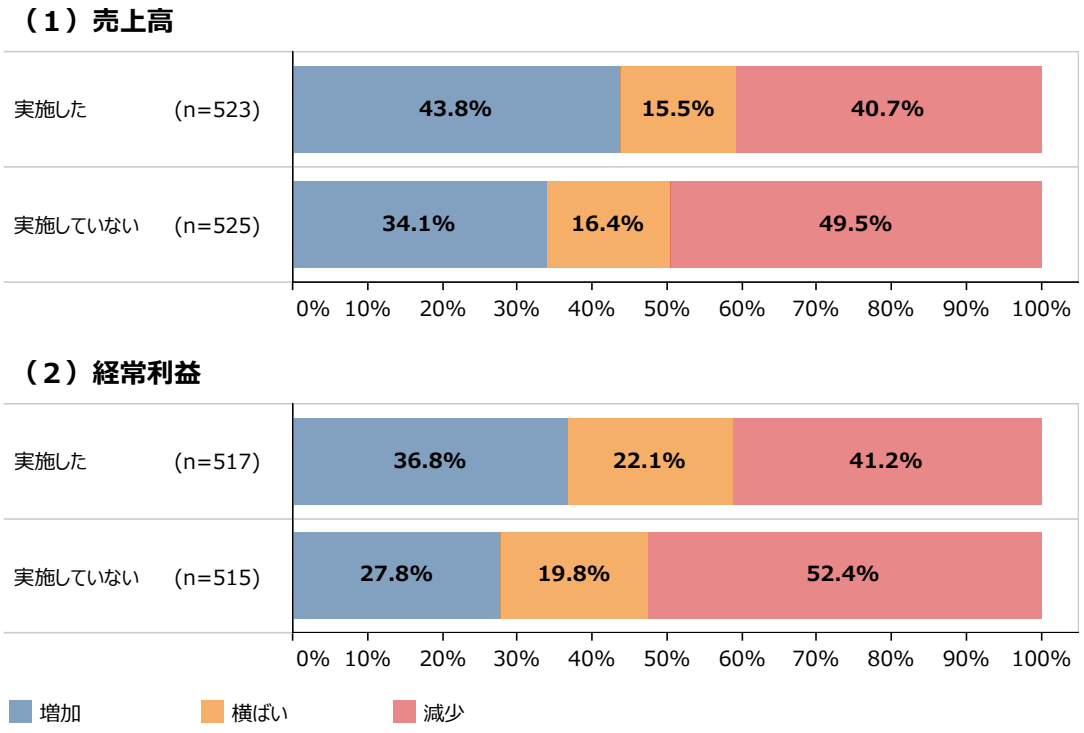
第2-3-66図　インバウンド対応として実施している取組（飲食サービス業）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「飲食サービス業」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。

第2-3-67図は、飲食サービス業について、インバウンド対応の実施状況別に、業績動向を見たものである。これを見ると、インバウンド対応を「実施した」企業では、「実施していない」企業に比べて、2019年比の売上高、経常利益共に増加している傾向にある。

第2-3-67図　インバウンド対応の実施状況別に見た、業績動向（飲食サービス業、2019年比）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）1.主たる事業分野の業種について、「飲食サービス業」と回答した企業について集計している。
2.インバウンド対応の実施状況について、「特にない」以外を回答した企業を「実施した」、「特にない」と回答した企業を「実施していない」として集計している。
3.売上高及び経常利益は、2023年と2019年を比較したもの。「分からない」と回答した企業を除く。

③まとめ

本項では、中小企業の海外展開について、特に製造業、卸売業、宿泊業、飲食サービス業における取組状況等について確認した。製造業や卸売業においては、主に輸出の形態で海外展開が実施されているが、従業員規模が大きいほど海外展開事業が黒字化するまでに比較的長期を要する傾向が見られた。また、支援機関の活用に一定の効果がある可能性が示唆された。宿泊業や飲食業においては、地域や業態によってはインバウンド需要の取り込みが期待され、具体的なインバウンド対応の取組内容及びインバウンド対応の取組をしている企業ほど業績が向上している傾向を確認した。

事例2-3-5では、戦略的な海外展開により成長を続け、高い内製化率や賃上げにより地域及び国内経済の発展にも貢献している企業の事例を紹介する。

事例
2-3-5

自社の強みをいかしたビジネスモデルで海外市場に挑み成長を遂げた企業

所在地　広島県尾道市
従業員数　220名
資本金　1億円
事業内容　電気機械器具製造業

株式会社山本製作所

▶ 海外メーカーとの技術力の差を痛感、将来の成長を目指し米国市場へ挑戦

広島県尾道市の株式会社山本製作所は、1947年創業の業務用洗濯機を製造する企業である。病院やクリーニング事業者などに自社製品を販売、コインランドリーに置かれる洗濯機・乾燥機も販売している。同社の山本尚平社長は、2003年に創業者である父親から会社を引き継いだ直後、ドイツのフランクフルトで開催された国際展示会を視察し、海外メーカーとの技術力の差を痛感。国内市場の縮小懸念もあり、「欧米市場に挑戦しないと明るい将来はない」との思いから、海外で勝負することを決断。以降、欧米市場で製品を販売するために必要な規格認証の取得や、各国での販売・設置業務を委託するパートナー企業探し、展示会でのプロモーション活動などを本格化させた。

▶ 内製化率の高さを強みに他国の製品と比べたライフタイムコストの優位性をアピール

山本社長は、欧米市場への展開に重要な要素として、①クリエイティブな製品開発、②価格競争力、③独自性のあるビジネスモデルの3点を挙げる。特に、自社製品の強みをいかしたビジネスモデルとして、顧客にアピールしたのが「ライフタイムコスト」（機器の導入、設置、運用、保守、廃棄にかかる生涯コストの合計）の安さだ。同社は、国内のヘビーユーザーへの供給で培った製品の堅牢性、耐久性に加え、高い内製化率により30～40年という長期の純正部品の供給を可能とすることで、初期コストは中国製より高いものの、製品のライフタイムで見れば大きな優位性があることを強調。実際に海外市場でこの点が高く評価されており、米国では「フォーエバーマシン」という呼称が浸透し、着実に販売数を伸ばしてきた。一方で、生産拠点は地元尾道に集中させる方針を継続。円高時は海外生産も検討したが、山本社長は「生まれ育った尾道に貢献するため、尾道で作り、世界に売っていくことを決意した」として、地元生産にこだわった。外注に頼らない安定した生産体制を強化するため、2022年には同市内で新工場を稼働開始。今後も増強を続ける計画だ。

▶ 売上げ・従業員規模は3倍超に拡大、「人本主義」で社員第一の経営

海外展開の本格化に伴い、2022年の売上高は50億円を達成。山本社長の就任した2003年と比較し、現在の売上げは3倍超に伸び、従業員数も70名から220名へ3倍超に増加した。山本社長は、経営理念の基本に「人本主義」を掲げ、社員第一の企業運営を重視する。具体的な取組として、全員を正社員として雇用し、働きやすい職場環境づくりに取り組むとともに、地方のものづくり企業としてトップレベルの給与水準の実現を目指している。今後は、創業80年目に当たる2027年頃の売上高100億円到達を目標に、欧州やアジア市場への進展も加速させて一層の成長を目指す。成長のポイントとなる海外売上高比率は、2025年に4割程度へ引き上げていく計画だ。「海外市場が私たちを成長させてくれた。引き続き、世界から求められる企業になることを目指していく」と、山本社長は更なる挑戦意欲を示す。


山本尚平社長



米アトランタでの国際展示会



尾道市の本社東工場

第３節　まとめ

本章では、中小企業の成長に向けた投資意欲と、成長に向けた取組について確認し、成長につながり得る成長投資、及び成長投資の効果を高めることにつながる可能性のある取組について分析した。

第１節では、2020年から2023年にかけて、成長に向けた投資に意欲的な中小企業が増加していることを確認した。「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、「付加価値を高めるための行動をするべき」と考える理由として最も多いのは「利益を上げるため」であったが、次いで「賃上げ等により従業員の生活を豊かにするため」となっており、こうした中小企業が成長と賃上げにより、日本経済を牽引していくことが期待される。他方、「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と考える理由としては、近時の不確実性の高い経営環境や、経営資源の制約に関する内容が多く挙げられていた。

第２節では、中小企業の成長に向けた取組として、設備投資、Ｍ＆Ａ、イノベーション活動といった成長投資、また、海外展開に焦点を当て、その取組状況や効果について分析を行った。

設備投資は、感染症の感染拡大以降における、成長に向けた設備投資の実施状況を確認した。業種別で実施状況に違いはあるが、いずれの業種においても、設備投資の実施が売上高増加に寄与している可能性が示唆された。また、無形固定資産投資についても、実施企業と非実施企業を比較し、実施企業においてより売上高が増加しており、無形固定資産投資の実施が成長につながる可能性を示した。

Ｍ＆Ａは、特に中小企業において、実施件数が増加していることを確認した。また、Ｍ＆Ａ成立前後のPMIに係る取組については、相手先の従業員や経営者との相互理解を深めることが特に重要である可能性が示唆された。さらに、Ｍ＆Ａの実施による満足度を高めるための取組としては、相手先を積極的に探索することや、Ｍ＆Ａの実施回数を重ねることでノウハウを蓄積することの重要性も示した。

イノベーション活動は、ニーズの細分化・複雑化及び予測困難性の高まりにより、技術シーズを機動的に新規事業につなげる中小企業によるイノベーション活動の重要性が高まっていること、また、国として、リスク分散の観点からも、主として中小企業による多数のイノベーション活動が行われる必要があることから、その重要性は高く、足下ではその取組が拡大している状況が確認された。今後の更なる拡大が期待されるが、中小企業がイノベーション活動を実施するに当たって様々な課題があると見られており、これに対して外部の機関・人材の活用が有効である可能性を示唆した。

海外展開は、外需の獲得につながり日本経済の発展にも寄与する重要な取組である。一方で、業種や事業規模などによっては黒字化するまでに比較的長期を要している企業も存在すると見られ、そのような観点でも事前の準備を含めた支援機関の効果的な活用が期待される。

第４章 2024 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan

中小企業・小規模事業者を支える支援機関

中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は、2023年５月に感染症が５類に移行した一方で、物価高騰・人手不足など引き続き様々な課題に直面している。特に人材や資金など経営資源の制約がある中で、中小企業・小規模事業者が単独でこうした課題に対応していくことは難しい可能性がある。そのため、これまで中小企業・小規模事業者が抱える経営課題の解決を支援してきた支援機関[58]の役割は、今後も引き続き重要となると考えられる。

そこで、本章では、中小企業支援機関を対象とした「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」[59]を用いて、支援機関の現状と課題、支援体制の強化について分析していく。

第１節 支援機関の現状と課題

１．支援機関の現状

まず、支援機関の現状について確認する。第2-4-1図は、最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模について見たものである。これを見ると、支援機関全体として、約６割の支援機関が「５人以下」と回答しており、比較的規模が小さい企業を中心に支援を行っている様子が見て取れる。

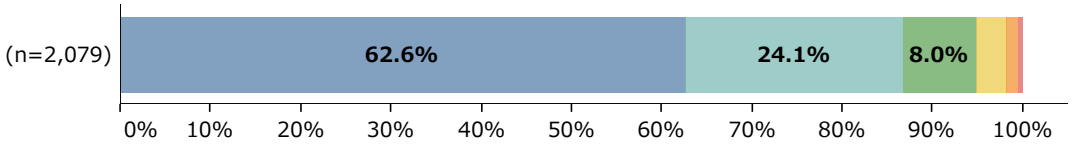
また支援機関属性別に見ると、「５人以下」と回答する割合が、商工会・商工会議所では９割以上、よろず支援拠点では７割以上と高い。

58 ここでいう「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、金融機関、税・法務関係士業、中小企業診断士、コンサルタント等の認定経営革新等支援機関等を指す。

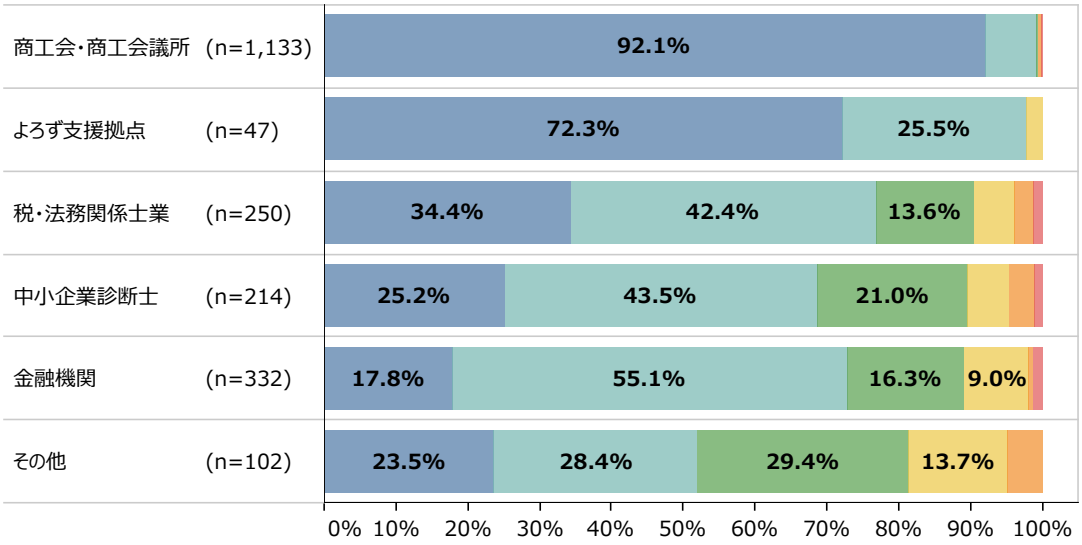
59 本アンケートの詳細は第２部第２章を参照。

第2-4-1図　最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模

（１）全体



（２）支援機関属性別

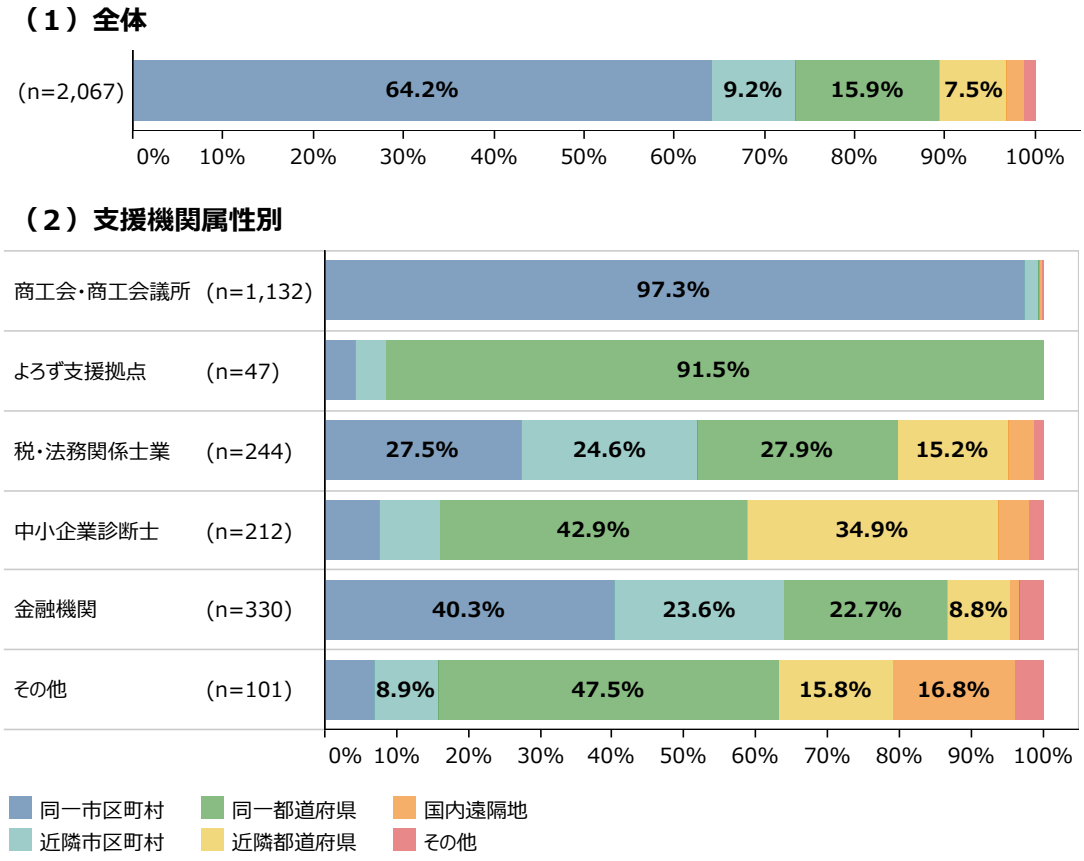


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでいう「従業員規模」とは、常時雇用する従業員数を指す。
2.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

第2-4-2図は、支援機関の顧客・会員の属する主な地域について見たものである。これを見ると、支援機関全体では約６割の支援機関が「同一市区町村」と回答しており、地域に根ざして中小企業・小規模事業者を支援している支援機関が多いと考えられる。

支援機関の属性別に見ると、「商工会・商工会議所」や「金融機関」は「同一市区町村」と回答する割合が高い。また、「よろず支援拠点」や「中小企業診断士」では「同一都道府県」と回答する割合が高く、支援機関によって顧客・会員の属する主な地域にばらつきがあることが分かる。

第2-4-2図　顧客・会員の属する主な地域

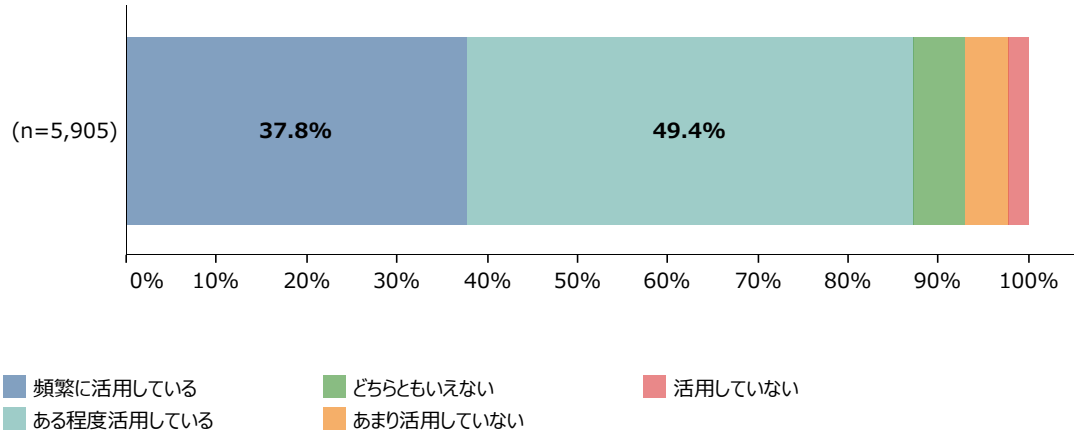


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでいう「近隣市区町村」とは、主たる事務所のある「同一市区町村」の行政区域と接している（同一都道府県内の）市区町村全部を指す。ここでの「近隣都道府県」とは、「同一都道府県」の行政区域と接している都道府県全部を指す。
2.顧客・会員の属する主な地域について「分からない」と回答した支援機関を除いている。
3.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

続いて、事業者側の支援機関の活用状況について見ていく。

第2-4-3図は、小規模事業者における支援機関の活用状況を見たものである。これを見ると、支援機関を「頻繁に活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者は、８割以上となっている。小規模事業者の大半が事業活動を進めていく上で、支援機関を活用している様子がうかがえる。

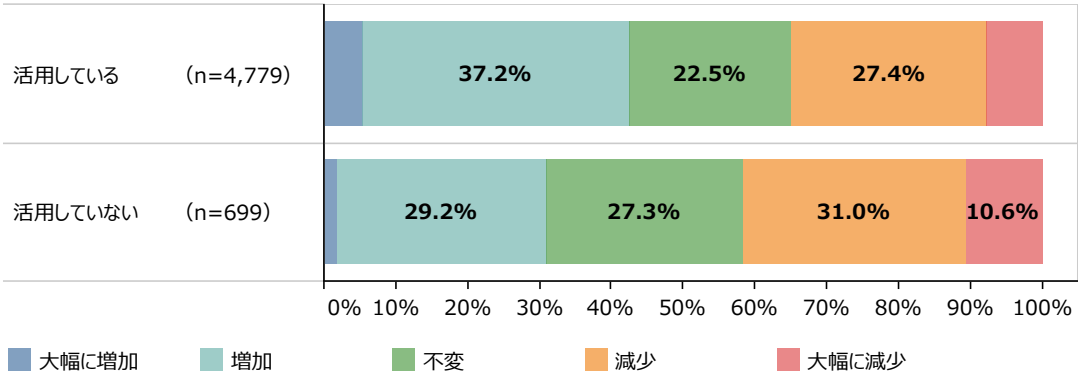
第2-4-3図　支援機関の活用状況



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

第2-4-4図は、支援機関の活用状況別に、事業者の2023年の年間売上高の見通しを見たものである。これを見ると、支援機関を「活用している」事業者は、「活用していない」事業者よりも、2019年と比較した2023年の年間売上高の見通しが「大幅に増加」、「増加」すると回答した割合が高い傾向にあることが分かる。

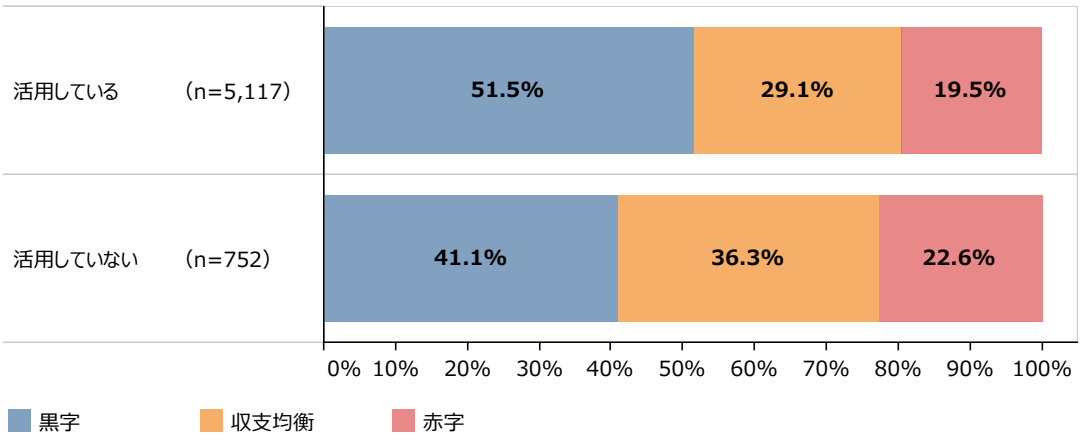
第2-4-4図　2023年の年間売上高の見通し（支援機関の活用状況別、2019年比）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.ここでいう「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」と回答した事業者を指す。ここでいう「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり 活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。
2.ここでいう「年間売上高」とは、１月から12月にかけての売上高の合計を指す。
3.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。

第2-4-5図は、支援機関の活用状況別に、事業者の2023年の営業利益の見通しを見たものである。これを見ると、支援機関を「活用している」事業者は、「活用していない」事業者よりも、2023年の営業利益の見通しが「黒字」になる割合が高い傾向にあることが分かる。第2-4-4図の結果も踏まえ、支援機関を活用することの効果が、支援対象事業者の業績面に現れている可能性が示唆される。

第2-4-5図　2023年の営業利益の見通し（支援機関の活用状況別）



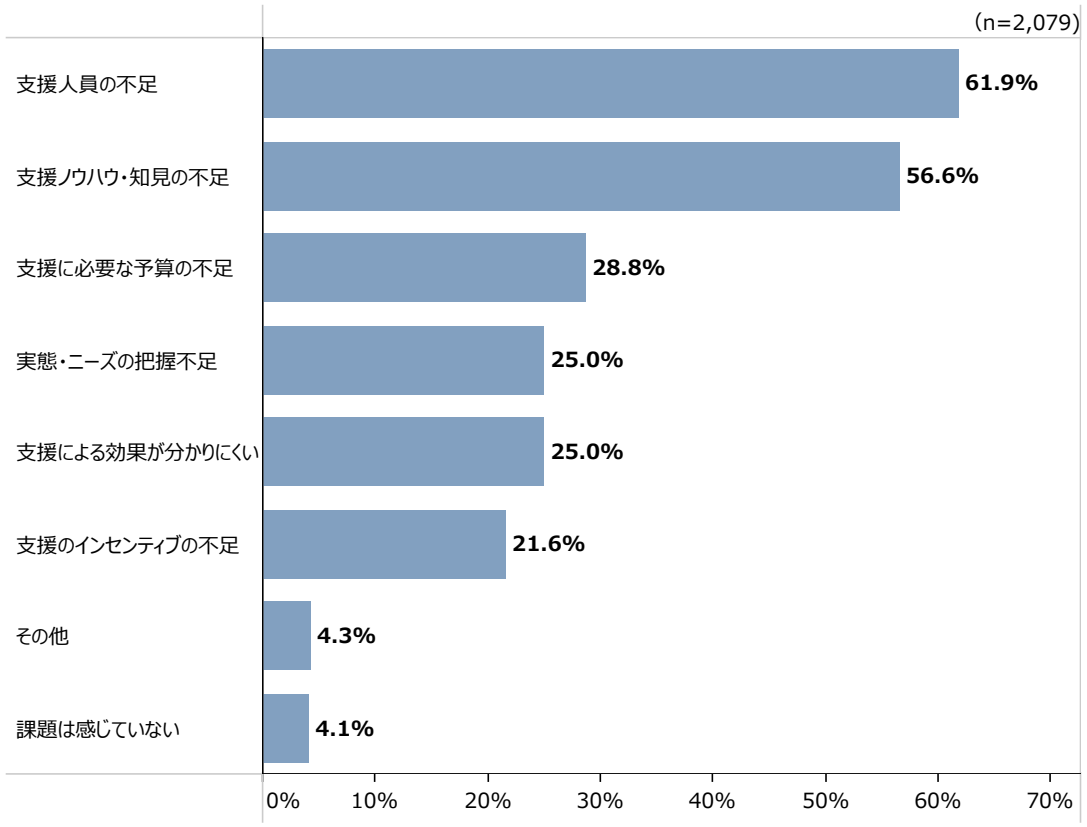
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）ここでいう「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」と回答した事業者を指す。ここでいう「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり 活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。

２．支援機関の課題

前項で確認したとおり、支援機関を活用することは事業者の業績面にも好影響をもたらす可能性があり、事業者にとって支援機関の存在は今後も重要になると考えられる。一方で、支援機関が今後、事業者を支援していくに当たっては課題も存在する。

第2-4-6図は、支援機関が事業者に対して支援を行う際の課題について見たものである。これを見ると、「支援人員の不足」や「支援ノウハウ・知見の不足」を課題として挙げる割合が高い。

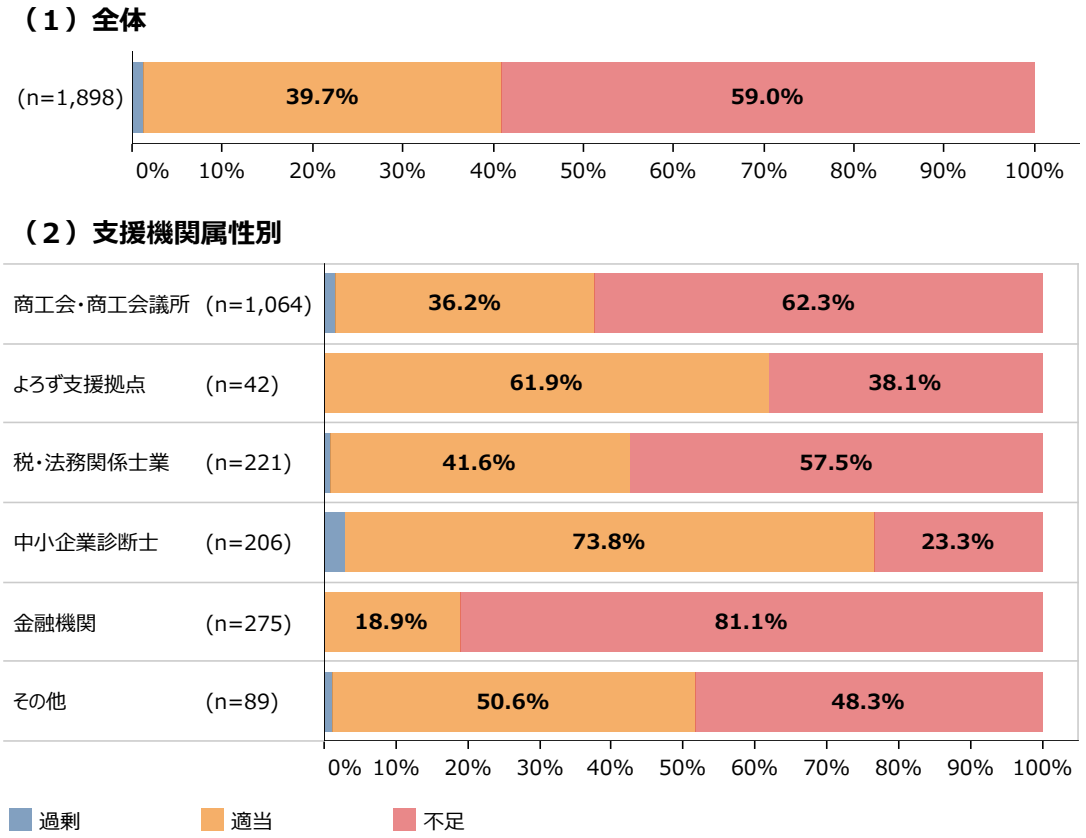
第2-4-6図　事業者に対して支援を行う際の課題



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-4-7図は、事業者が抱える経営課題全般に対する支援（相談）を行う相談員[60]の過不足状況について見たものである。これを見ると、支援機関全体としては、半数以上が「不足」と回答している。また、支援機関属性別に見ると、「金融機関」、「商工会・商工会議所」、「税・法務関係士業」の順に「不足」と回答する割合が高くなっており、これらの支援機関において特に人手不足が実感されている様子がうかがえる。

第2-4-7図　相談員の過不足状況



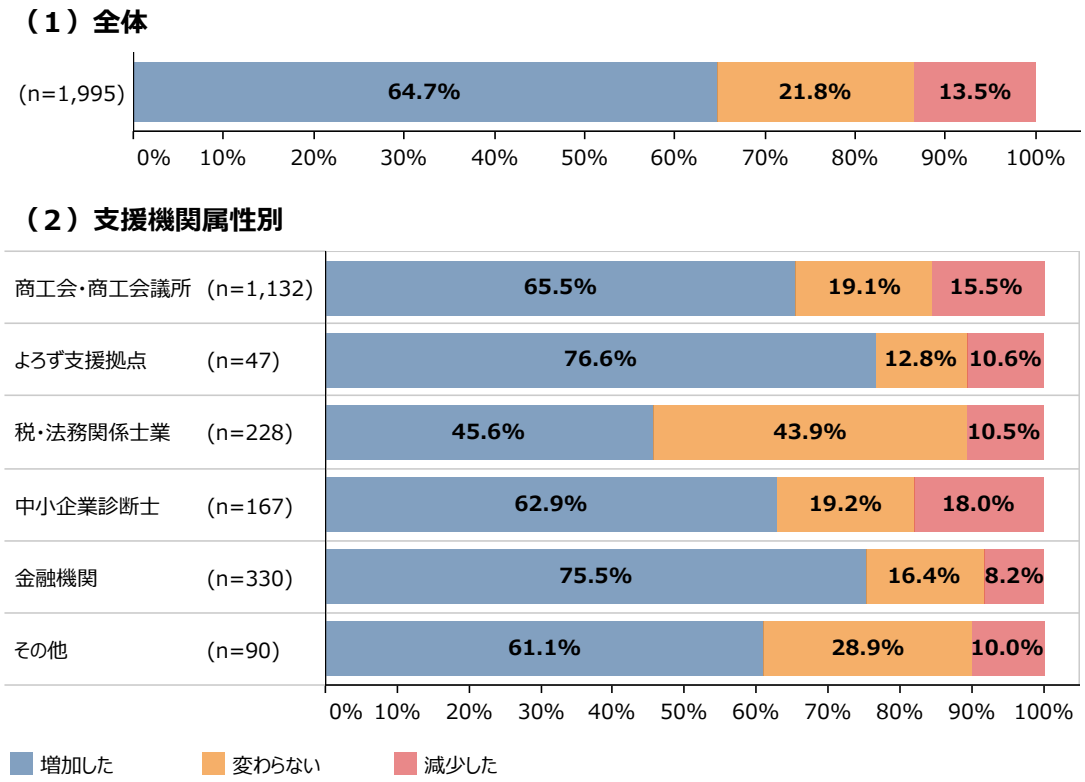
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでいう「過剰」とは、事業者が抱える経営課題全般に対する支援（相談）を行う相談員の過不足状況について、「過剰」、「やや過剰」と回答した支援機関の合計を指す。ここでの「不足」とは、事業者が抱える経営課題全般に対する支援（相談）を行う相談員の過不足状況について、「やや不足」、「不足」と回答した支援機関の合計を指す。
2.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

60　ここでの「相談員」とは、中小企業・小規模事業者の経営相談に対応可能な社員・職員のことを指す。

第2-4-8図は、2019年と比較した、１か月の平均的な相談員一人当たり支援件数を確認したものである。これを見ると、支援機関全体として、2019年と比較して、１か月の平均的な相談員一人当たり支援件数が「増加した」と回答した割合が約６割となっている。大半の支援機関が、相談員一人当たり支援件数の増加を実感しており、相談員にかかる業務負担が大きくなっている可能性が示唆される。

支援機関属性別に見ると、「よろず支援拠点」、「金融機関」、「商工会・商工会議所」、の順に、相談員一人当たり支援件数が「増加した」と回答した割合が高くなっている。

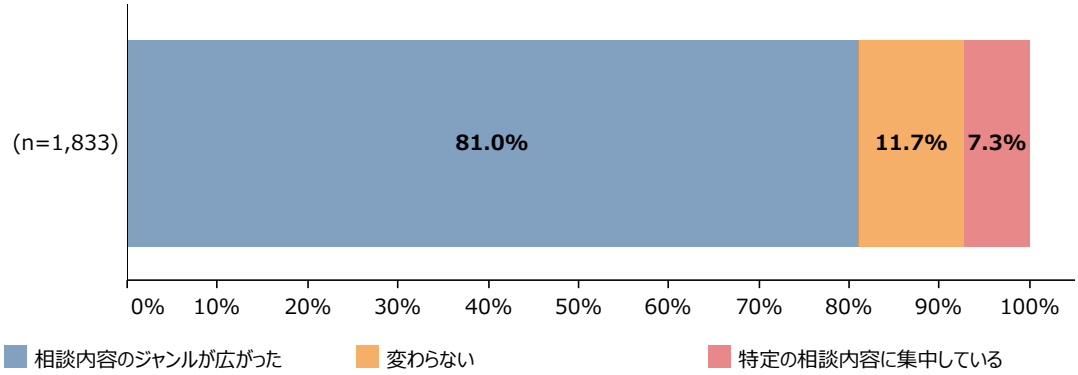
第2-4-8図　2019年と比較した、１か月の平均的な相談員一人当たり支援件数



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでいう「支援」とは、来訪、訪問のほか、メールや電話、オンライン会議などによる支援（相談）対応を指し、メールマガジンの配信や参考情報の送付など情報提供だけの場合は支援に含まない。なお、支援件数は延べ件数である。
2.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。
3.ここでいう「増加した」とは、2019年と比較した、１か月の平均的な相談員一人当たり支援件数の変化について、「増加した」、「やや増加した」と回答した支援機関の合計を指す。ここでの「減少した」とは、2019年と比較した、１か月の平均的な相談員一人当たり支援件数の変化について、「やや減少した」、「減少した」と回答した支援機関の合計を指す。
4.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関は除いている。

第2-4-9図は、支援機関に対して、2019年と比較した相談内容のジャンルの変化に対する認識を確認したものである。これを見ると、支援機関全体としては、「相談内容のジャンルが広がった」と回答する割合が８割を超えており、事業者から支援機関に寄せられる相談内容が多様化していると感じる支援機関が多い様子がうかがえる。

第2-4-9図　2019年と比較した相談内容のジャンルの変化に対する認識



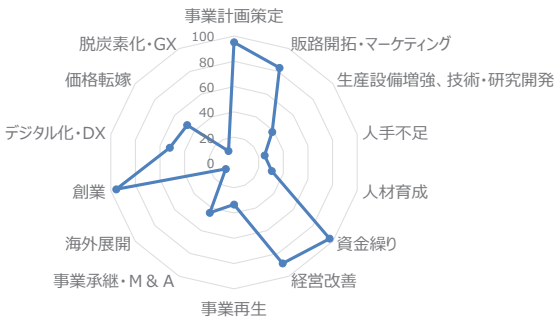
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでの「相談内容のジャンルが広がった」とは、2019年と比較した相談内容のジャンルの変化について、「従来よりも相談内容のジャンルが広がった」、「従来よりも相談内容のジャンルがある程度広がった」と回答した支援機関の合計を指す。ここでの「特定の相談内容に集中している」とは、2019年と比較した相談内容のジャンルの変化について、「ある程度特定の相談内容に集中しつつある」、「特定の相談内容に集中している」と回答した支援機関の合計を指す。
2.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関は除いている。

第2-4-10図[61]は、支援機関属性別に、支援機関が単独で対応できる経営課題を見たものである。これを見ると、経営課題のうち「事業計画策定」、「資金繰り」、「経営改善」、「創業」は全ての支援機関において対応できる割合が高い。一方で、「生産設備増強、技術・研究開発」や「脱炭素化・GX」は、対応できる割合が低くなっており、支援機関ごとに単独で対応できる経営課題に差があることが分かる。

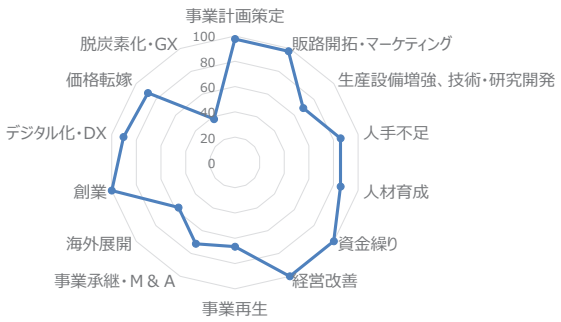
61 各支援機関について、回答数（n）は以下のとおり。
①商工会・商工会議所
事業計画策定：n = 1,073、販路開拓・マーケティング：n = 1,070、生産設備増強、技術・研究開発：n = 1,068、人手不足：n = 1,072、人材育成：n = 1,066、資金繰り：n = 1,069、経営改善：n = 1,070、事業再生：n = 1,065、事業承継・M＆A：n = 1,068、海外展開：n = 1,068、創業：n = 1,072、デジタル化・DX：n = 1,068、価格転嫁：n = 1,070、脱炭素化・GX：n = 1,071。
②よろず支援拠点
事業計画策定：n = 42、販路開拓・マーケティング：n = 42、生産設備増強、技術・研究開発：n = 42、人手不足：n = 42、人材育成：n = 42、資金繰り：n = 42、経営改善：n = 42、事業再生：n = 42、事業承継・M＆A：n = 42、海外展開：n = 42、創業：n = 42、デジタル化・DX：n = 42、価格転嫁：n = 42、脱炭素化・GX：n = 42。
③税・法務関係士業
事業計画策定：n = 229、販路開拓・マーケティング：n = 228、生産設備増強、技術・研究開発：n = 227、人手不足：n = 226、人材育成：n = 227、資金繰り：n = 230、経営改善：n = 230、事業再生：n = 227、事業承継・M＆A：n = 229、海外展開：n = 227、創業：n = 229、デジタル化・DX：n = 228、価格転嫁：n = 229、脱炭素化・GX：n = 228。
④中小企業診断士
事業計画策定：n = 212、販路開拓・マーケティング：n = 208、生産設備増強、技術・研究開発：n = 208、人手不足：n = 206、人材育成：n = 209、資金繰り：n = 209、経営改善：n = 210、事業再生：n = 210、事業承継・M＆A：n = 208、海外展開：n = 207、創業：n = 207、デジタル化・DX：n = 206、価格転嫁：n = 209、脱炭素化・GX：n = 208。
⑤金融機関
事業計画策定：n = 277、販路開拓・マーケティング：n = 276、生産設備増強、技術・研究開発：n = 274、人手不足：n = 275、人材育成：n = 275、資金繰り：n = 278、経営改善：n = 276、事業再生：n = 277、事業承継・M＆A：n = 278、海外展開：n = 276、創業：n = 277、デジタル化・DX：n = 277、価格転嫁：n = 276、脱炭素化・GX：n = 276。
⑥その他
事業計画策定：n = 89、販路開拓・マーケティング：n = 88、生産設備増強、技術・研究開発：n = 89、人手不足：n = 89、人材育成：n = 89、資金繰り：n = 89、経営改善：n = 89、事業再生：n = 89、事業承継・M＆A：n = 87、海外展開：n = 89、創業：n = 89、デジタル化・DX：n = 88、価格転嫁：n = 89、脱炭素化・GX：n = 89。

第2-4-10図　支援機関が単独で対応できる経営課題（支援機関属性別）

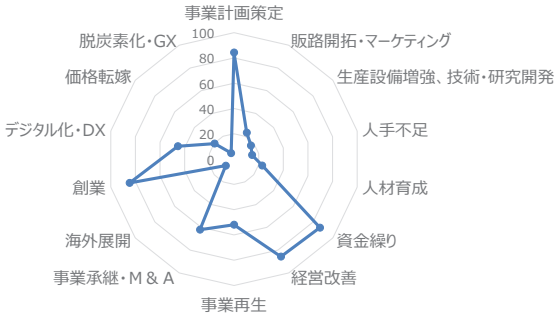
（１）商工会・商工会議所



（２）よろず支援拠点



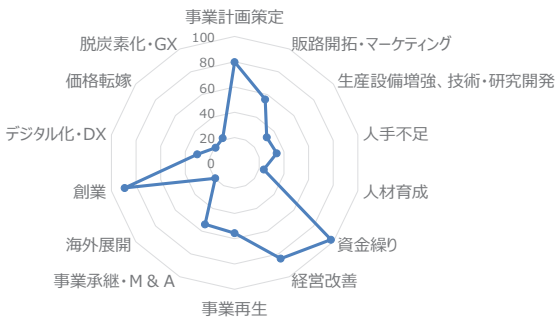
（３）税・法務関係士業



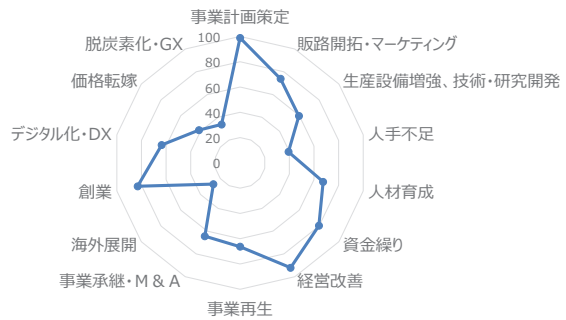
（４）中小企業診断士



（５）金融機関



（６）その他



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.各支援機関において、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。
2.数字の単位は%。

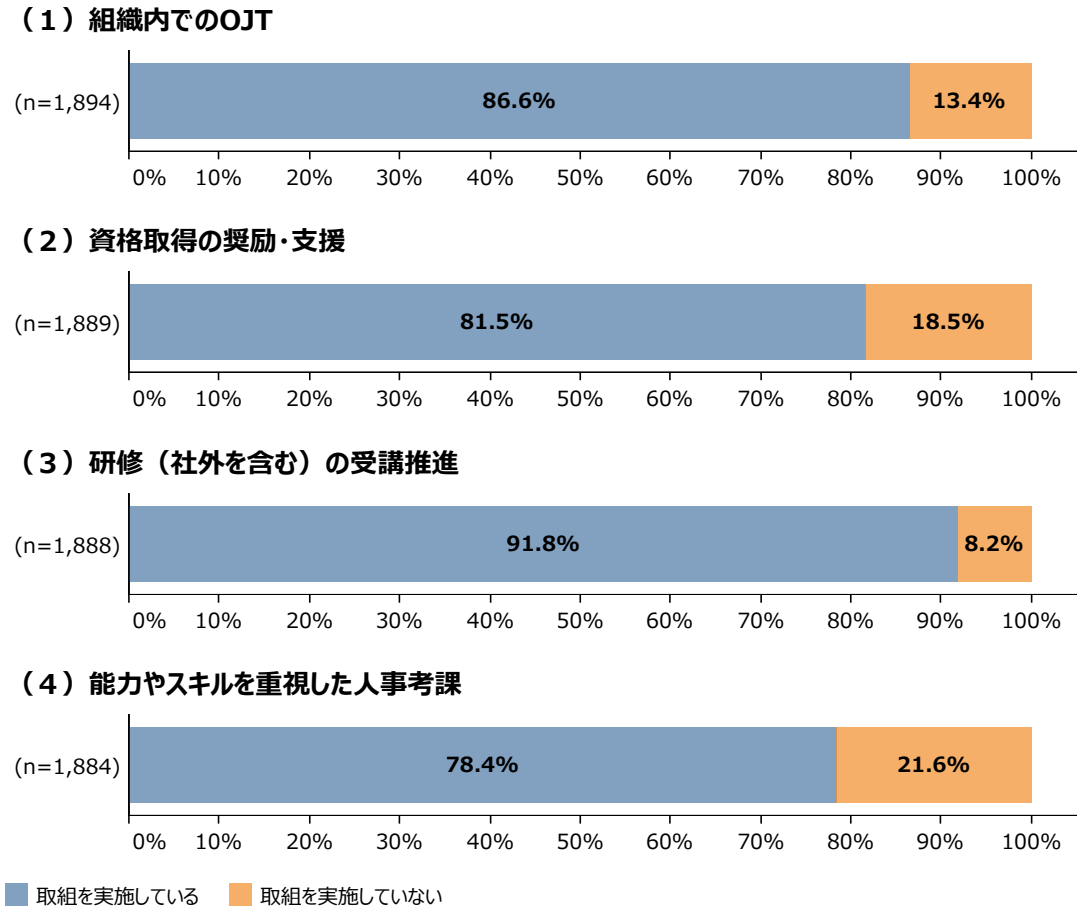
第２節　支援体制の強化に向けた取組

１．相談員の支援能力向上に向けた取組

前節のとおり、事業者から寄せられる相談内容のジャンルが広がる一方で、支援機関は人手不足や支援ノウハウの不足といった課題を抱え、相談員にかかる業務負担が増加している様子がうかがえた。このような状況の中で、支援機関においては組織的に支援能力を高めていくことが重要になると考えられる。

第2-4-11図は、相談員の支援能力向上に向けた取組の実施状況について見たものである。これを見ると、いずれも「取組を実施している」と回答する割合が７割を超えている。特に「研修（社外を含む）の受講推進」は９割を超えている。支援機関の大半が、相談員の支援能力向上に取り組んでいる様子がうかがえる。

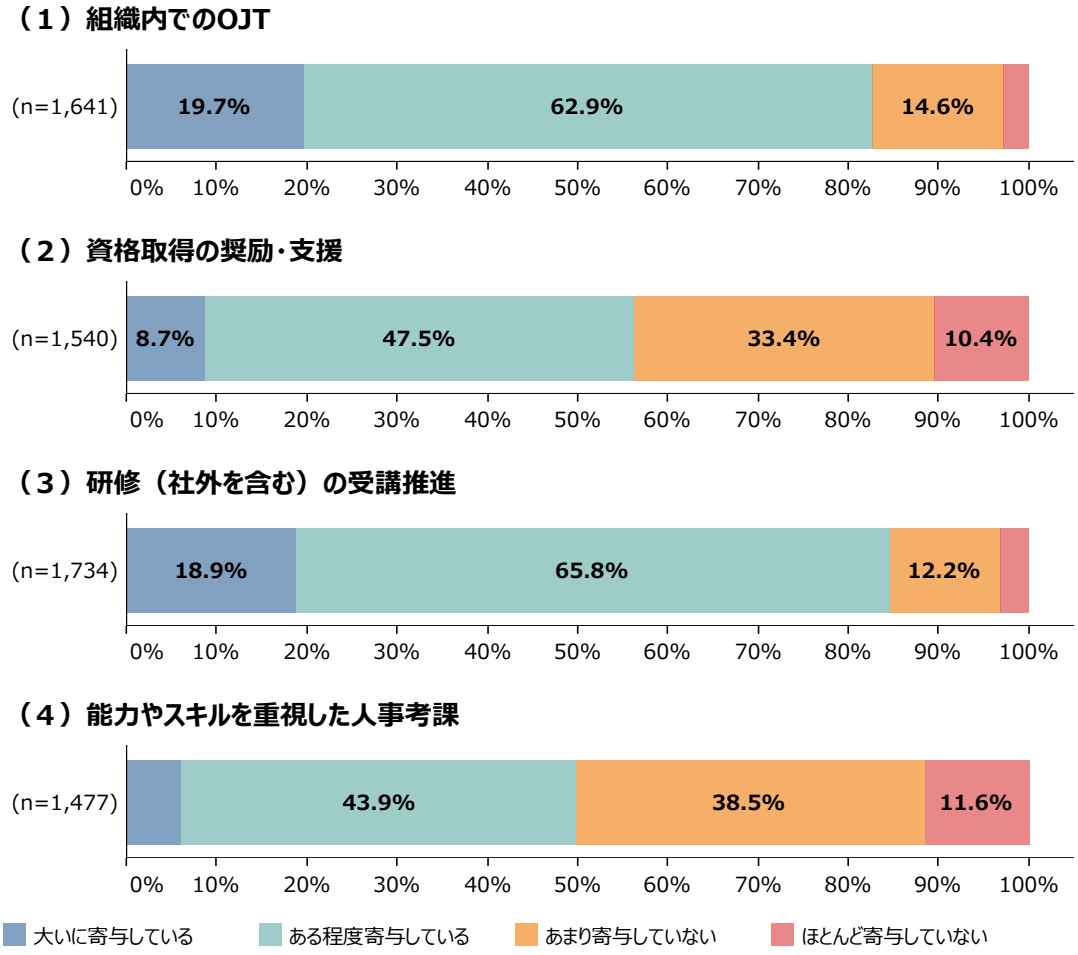
第2-4-11図　相談員の支援能力向上に向けた取組の実施状況



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）ここでいう「取組を実施している」とは、支援能力向上に向けた各取組の実施による、相談員の支援能力向上に対する寄与の状況について「大いに寄与している」、「ある程度寄与している」、「あまり寄与していない」、「ほとんど寄与していない」と回答した支援機関の合計を指す。

第2-4-12図は、第2-4-11図で挙げた取組が相談員の支援能力向上にどの程度寄与したか確認したものである。これを見ると、「組織内でのOJT」や「研修（社外を含む）の受講推進」について、「大いに寄与している」、「ある程度寄与している」と回答した割合が８割を超えている。

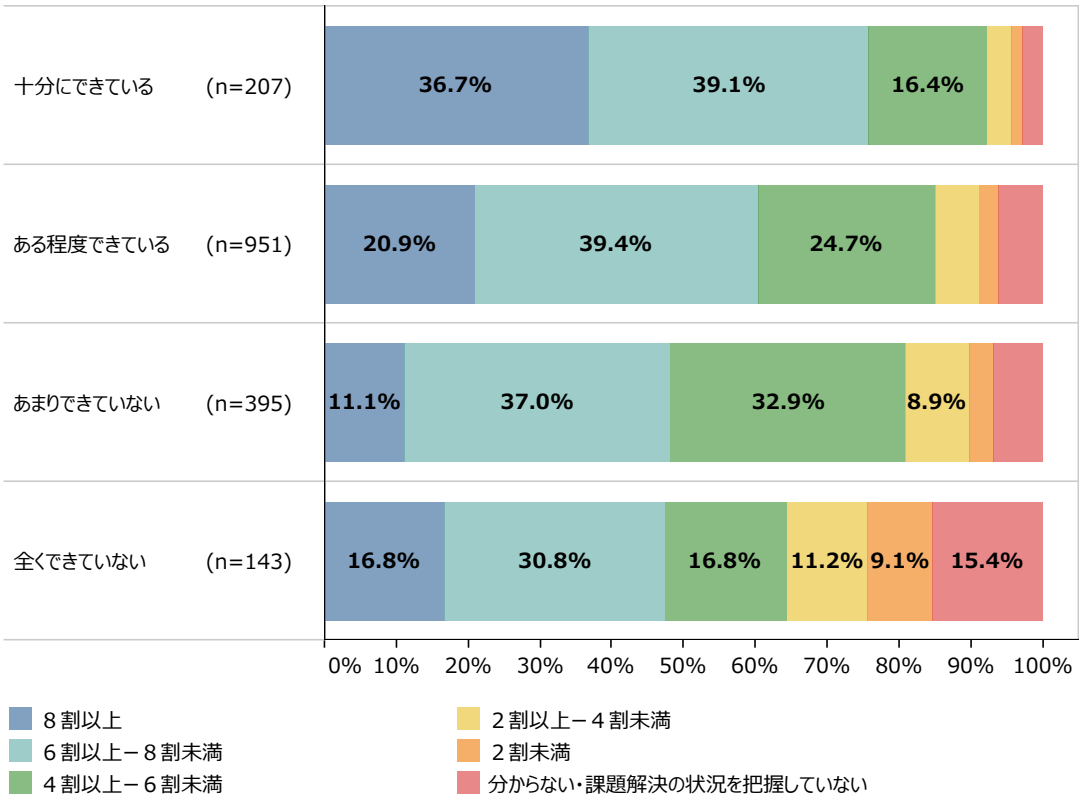
第2-4-12図　相談員の支援能力向上に対する寄与



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）支援能力向上に向けたそれぞれの取組について、「取組を実施していない」と回答した支援機関は除いている。

第2-4-13図は、相談員同士の連携[62]状況別に、経営課題全般の課題解決割合[63]を見たものである。これを見ると、相談員同士の連携が「十分にできている」、「ある程度できている」支援機関は、連携が「あまりできていない」、「全くできていない」支援機関と比較して、課題解決割合が高い傾向にあることが分かる。事業者の相談内容の専門性や課題解決の難易度に応じて、相談員同士で連携を図ることが、事業者の課題解決を図る上で重要になると考えられる。

第2-4-13図　経営課題全般の課題解決割合（相談員同士の連携状況別）

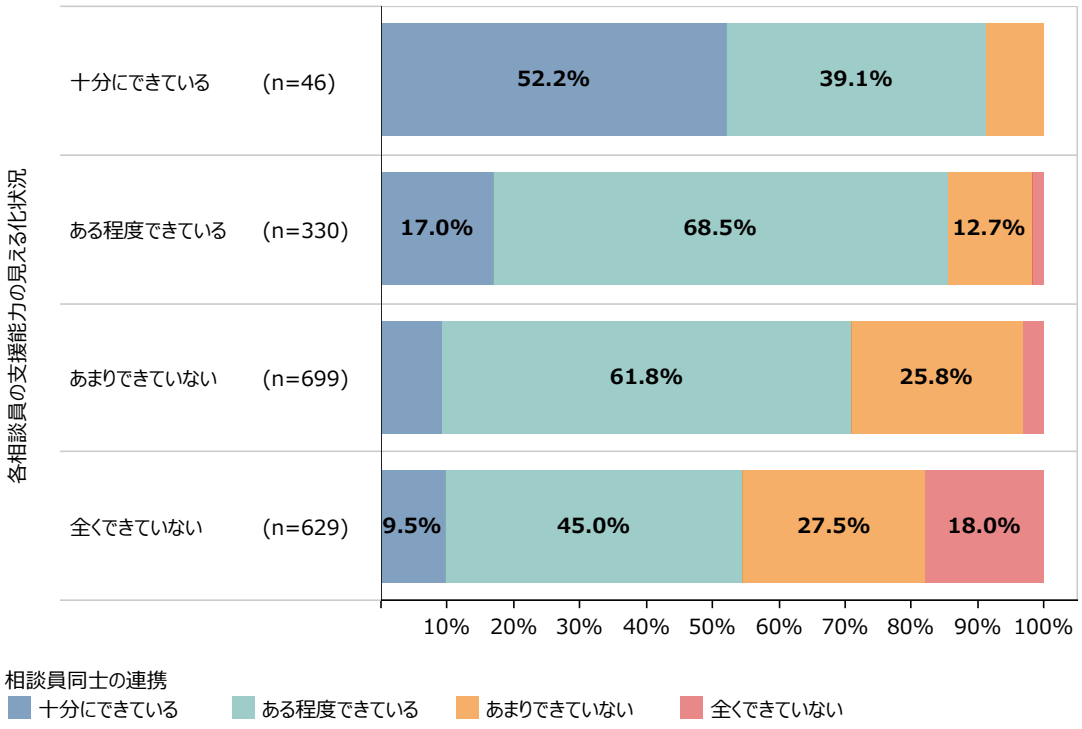


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）相談員同士の連携状況について、「分からない」と回答した支援機関を除いている。

62　ここでいう「相談員同士の連携」とは、事業者の相談内容の専門性や課題解決の難易度に応じて、相談員同士で連携することを指す。
63　ここでいう「課題解決」とは、経営課題に対して何らかの対応策を講じ、一定程度目標が達成されたり成果が出たりした状態を指す。ここでいう「課題解決割合」とは、支援対応件数に対する、課題解決数の割合を指す。

第2-4-14図は、各相談員の支援能力の見える化状況別に、相談員同士の連携状況を見たものである。これを見ると、各相談員の支援能力の見える化が「十分にできている」、「ある程度できている」支援機関は、見える化が「あまりできていない」、「全くできていない」支援機関と比較して、相談員同士の連携が「十分にできている」又は「ある程度できている」と回答する割合が高い。このことから、各相談員の支援能力を見える化することで、相談内容の専門性・難易度に応じて、相談員同士で連携をすることができる可能性が示唆される。

第2-4-14図　相談員同士の連携状況（各相談員の支援能力の見える化状況別）

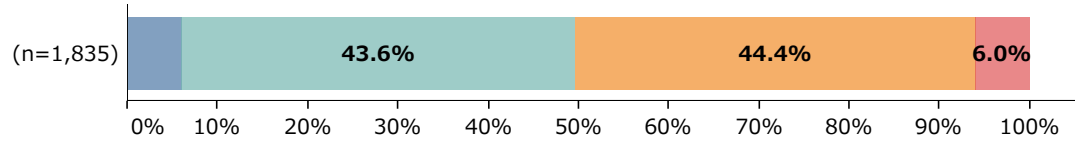


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.相談員同士の連携状況について、「分からない」と回答した支援機関を除いて集計している。
2.各相談員の支援能力の見える化状況について、「分からない」と回答した支援機関を除いて集計している。

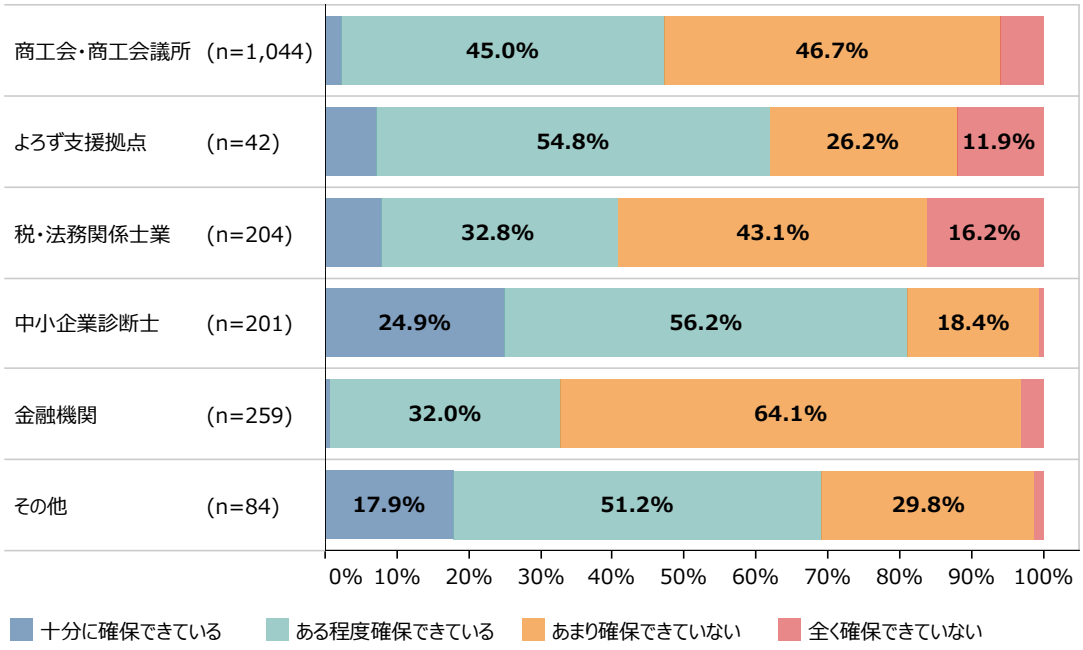
一方で、支援機関が単独で支援を行うには限界がある可能性がある。**第2-4-15図**は、相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況について見たものである。これを見ると、相談員が支援能力向上に充てるための時間を「あまり確保できていない」、「全く確保できていない」と回答する支援機関が合わせて５割程度となっている。特に「金融機関」においては、「十分に確保できている」、「ある程度確保できている」と回答した割合が３割程度にとどまっている。**第2-4-8図**で示したとおり、相談員にかかる業務負担が増加している中で、相談員の支援能力を向上させるための時間を十分に確保できていない支援機関が存在すると考えられる。

第2-4-15図　相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況

（１）全体



（２）支援機関属性別



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。
2.相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況について、「分からない」と回答した支援機関を除いて集計している。

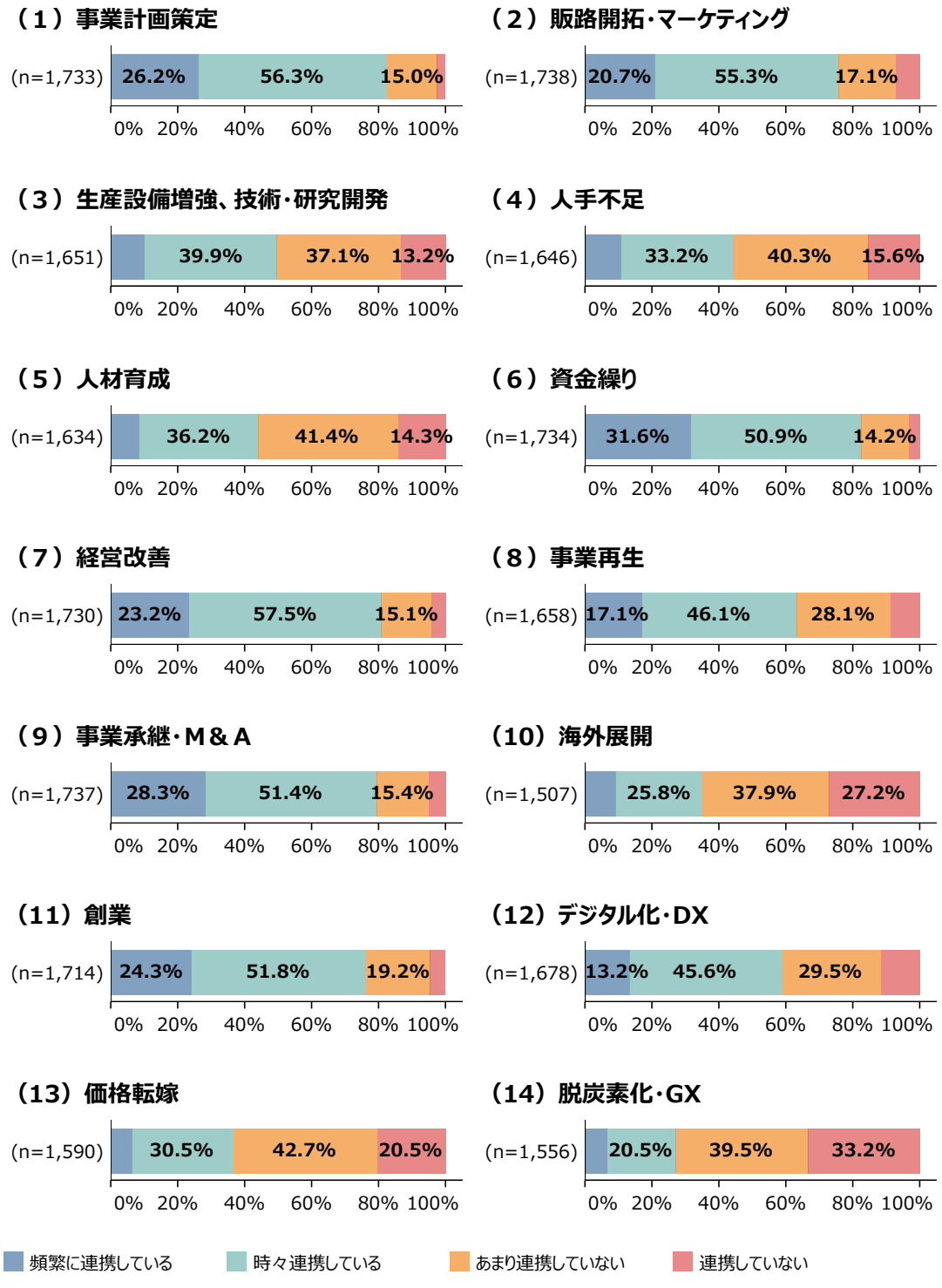
２．支援機関同士の連携

前節で確認したとおり、事業者から寄せられる相談内容が多様化する中、支援機関が単独で対応できる経営課題にはばらつきがある。さらに、相談員の支援能力を向上させるための時間を十分に確保できていない支援機関も存在しており、支援機関が単独で支援を行うことが難しい可能性がある。そのため、今後も支援体制を強化していく上では、支援機関同士が連携していくことも重要になると考えられる。

第2-4-16図は、経営課題別に他機関との連携[64]状況を見たものである。これを見ると、「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「資金繰り」、「経営改善」、「事業承継・M＆A」、「創業」では、支援機関同士の連携が頻繁に行われている傾向にある。一方で、「海外展開」、「価格転嫁」、「脱炭素化・GX」については、支援機関同士の連携があまり行われていないことが分かる。

64　ここでの「他機関との連携」とは、支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指し、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含む。なお、セミナーや相談会の共同開催は含まない。

第2-4-16図　他機関との連携状況（経営課題別）

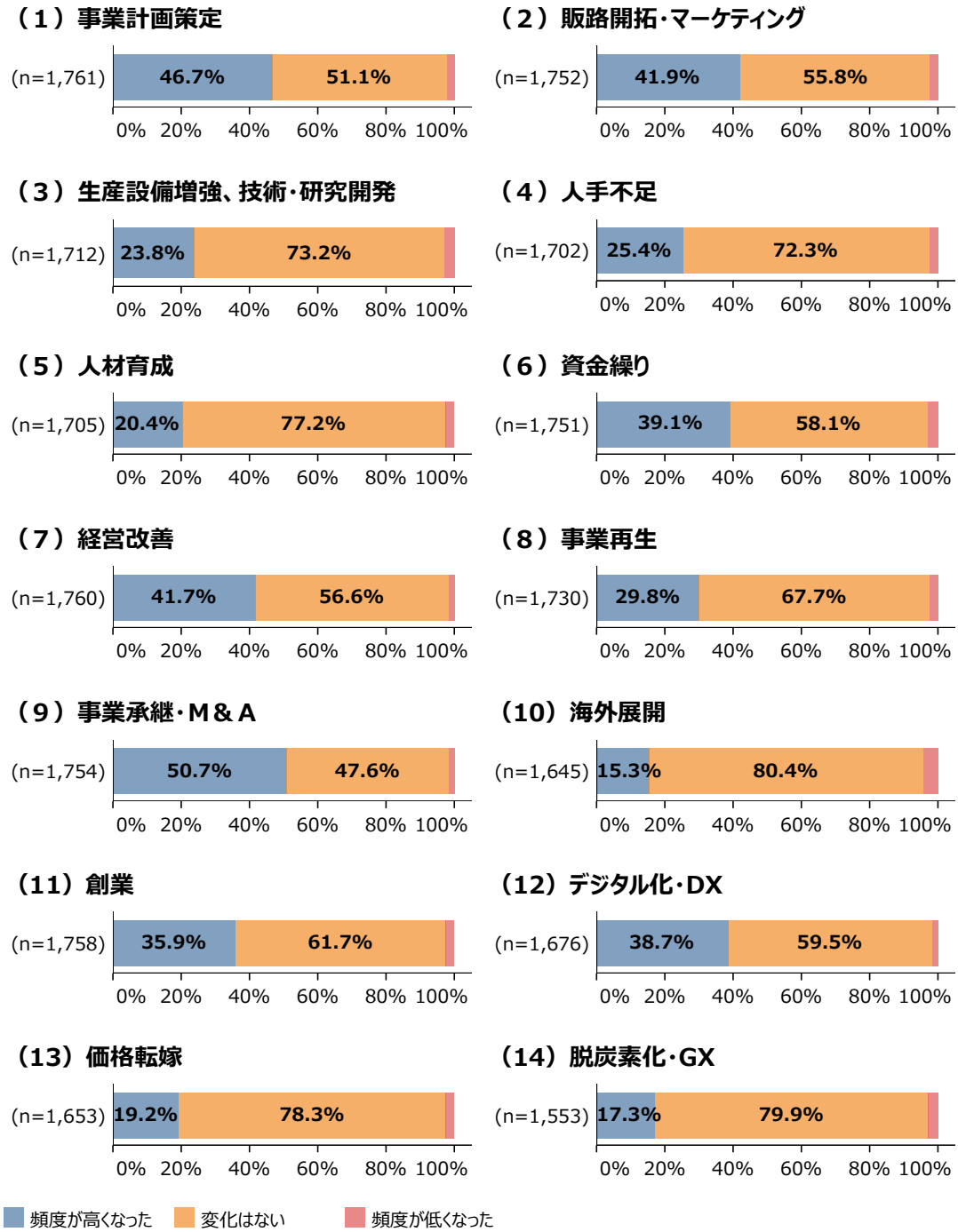


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

第2-4-17図は、経営課題別に、2019年と比較した、2023年時点の他機関との連携頻度の変化を見たものである。これを見ると、多くの経営課題で連携する頻度に変化がない一方で、「事業計画策定」、「販路開拓・マーケティング」、「経営改善」、「事業承継・M＆A」では、「頻度が高く

なった」と回答する割合が４割を超えており、他の経営課題と比較して、支援機関同士で連携する頻度が高くなっている様子がうかがえる。

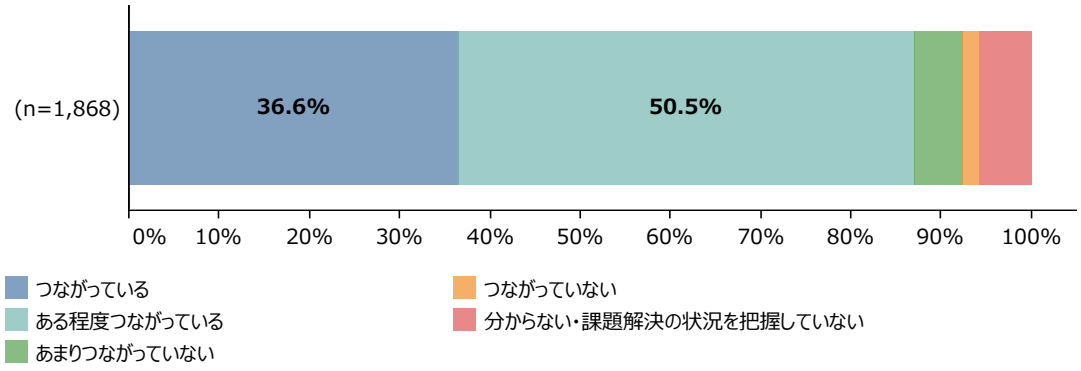
第2-4-17図　2019年と比較した、2023年時点の他機関との連携頻度の変化（経営課題別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）2019年と比較した、2023年時点の他機関との連携頻度の変化について、「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関を除いて集計している。

第2-4-18図は、他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果について見たものである。これを見ると、約９割の支援機関が、他の支援機関と連携することが経営課題の解決に「つながっている」、「ある程度つながっている」と回答していることが分かる。事業者の経営課題の解決を図る上で、支援機関同士で連携することは重要であると考えられる。

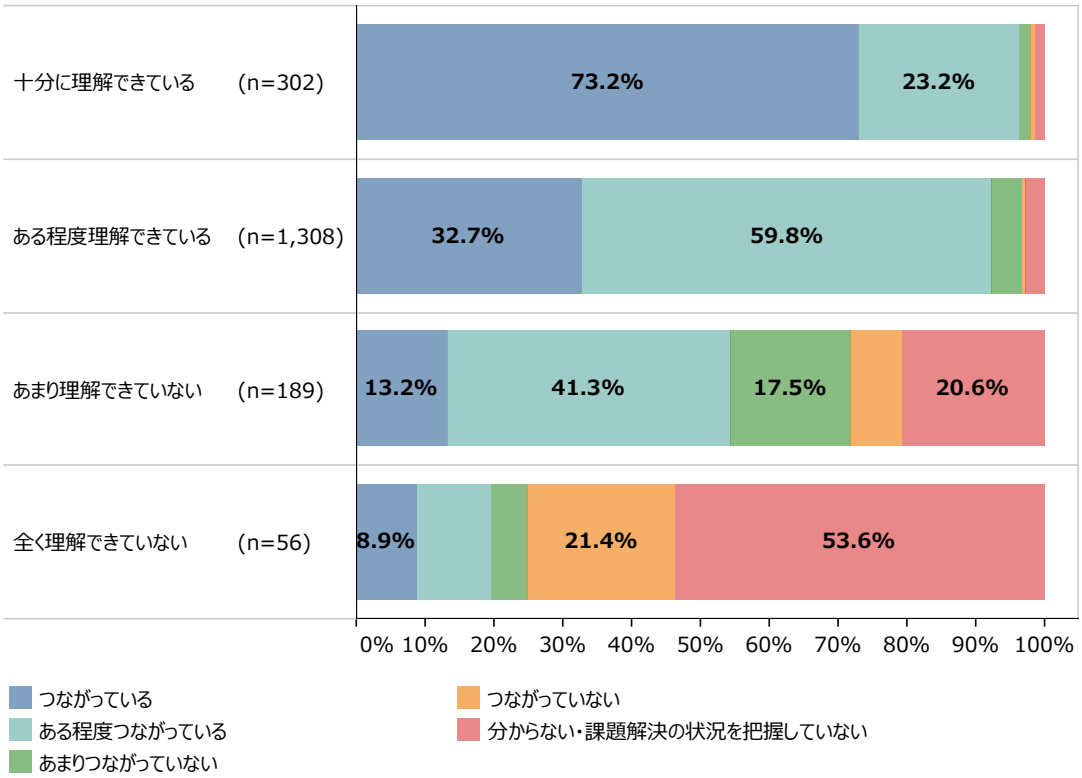
第2-4-18図　他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

第2-4-19図は、他機関に対する理解度別に、他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果を見たものである。これを見ると、他機関について理解できている支援機関ほど、支援機関同士で連携することが経営課題全般の解決に「つながっている」と回答する割合が高い傾向にある。他機関との連携に当たっては、連携相手に対する理解度を高めることが重要と示唆される。

第2-4-19図　他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果（他機関に対する理解度別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）ここでいう「他機関に対する理解度」とは、他の支援機関が実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制に対する理解度を指す。

他機関と連携した支援機関を跨ぐ横断的な支援体制のコーディネートも、地域全体の支援能力の向上につながっている。例えば、埼玉県内の事業者に対する経営面の支援活動を行う商工会議所の広域機関である一般社団法人埼玉県商工会議所連合会では、県内の広域課題や各商工団体が抱える困難な案件の解決と職員の育成を実施する際に、同会の広域指導員が川越商工会議所の経営指導員の支援先の訪問に同行するなど、実務を通じたノウハウの共有を図るための積極的な取組[65]が行われている。

また、他機関と連携した研修活動を行うことで、経営支援員の効果的な能力の向上が期待できる。実際に、**事例2-4-1**のように、他機関と連携して経営支援員を対象とした研修を実施する取組が見られている。

このほか、今後も支援体制を強化していく上では、支援機関に対する支援も重要である。**事例2-4-2**のように、外部から支援を受けながら、組織として支援能力を高めている支援機関の事例も存在する。

65　2022年版小規模企業白書　第２部第１章第３節

事例
2-4-1

支援能力向上と支援機関同士の連携を図り、多様な課題に対応する支援機関

所在地　福島県石川町、玉川村、平田村、浅川町、古殿町

石川方部商工会広域連携協議会

▶ 事業者の相談内容の多様化が進む中、職員の支援能力向上が課題

福島県石川町、玉川村、平田村、浅川町、古殿町の石川方部商工会広域連携協議会は、同町村の商工会（石川町商工会、玉川村商工会、平田村商工会、浅川町商工会、古殿町商工会）で構成する組織である。商工会同士が連携し支援体制の強化を図ることを目的として、2004年に福島県商工会連合会が主導し、県下に22の広域連携グループが設立されたものの一つである。同協議会内の各商工会では、経営指導員やその業務を補助する経営支援員が所属し、事業者から寄せられる相談に対応している。このうち経営支援員は、商工会に採用されて間もない職員も多く、事業者から相談を受けた際に、その場で対応できず、逐一経営指導員の判断を仰ぐ形となり、支援がワンテンポ遅れる状況にあった。さらに、相談内容も、かつては税務関係が多かったものが、事業再構築や海外展開、省力化と多様化しており、より円滑な支援体制を構築する必要性が高まっていた。

▶ 研修を通じて、支援能力の底上げに取り組み、商工会同士の連携強化にもつなげる

そこで、同協議会の藤田達夫主任広域経営指導員は、支援能力の底上げを図るため、2020年から協議会内の商工会に所属する経営支援員を対象に、事業者を支援する際の知識やスキルの習得を目指した研修を始めた。２年間にわたる長期間で実施し、１年目は、会員の話を丁寧に聞いて課題を把握する「対話と傾聴」等の基礎的な支援手法などを学ばせた。２年目は、より実践的な手法の習得に向けて、事業者の利用頻度が高い「小規模事業者持続化補助金」に関する支援をテーマとした研修を企画。実際に経営指導員とともに同補助金の利用ニーズが高い事業者の発掘から、申請時に必要な経営計画書の作成に至るまで実務を経験させた。また、研修に参加した経営支援員には、学んだことを受講レポートとしてまとめ、研修後に所属する商工会の経営指導員に共有するルールとすることで、経営支援員のスキル向上に対して、経営指導員も一緒に考えることを促した。

研修の結果、経営支援員は相談を受けた際に、事業者と対話しながら自らの判断で課題の整理や解決策の提案を行うことが可能となった。経営指導員も、より高度な支援に集中できるようになったという。また、研修を通じて異なる商工会の職員同士の交流が増加。得意な専門知識を持つ職員へ気軽に相談できる環境が生まれるなど、商工会間の連携が強化され、円滑な事業者支援につながる契機となった。

▶ 外部専門家とのネットワークも積極的に構築

さらに、藤田主任広域経営指導員は、事業者の相談内容が多様化していることを受け、販路開拓や事業承継、創業など得意分野を持つ外部の専門家と積極的に連携を図っている。中小企業大学校東京校の講習会へ参加するなど、専門家と接点を多く持つとともに、SNSなどを通じて日常的に相談に乗ってもらえる関係を構築してきた。「外部の専門家と協議会の経営指導員、経営支援員がチームを組み、事業者が抱える課題の解決につなげた案件も出てきている。今後も協議会を構成する各商工会の支援能力を高めながら、職員の職種に関係なく、組織一丸となって個々の事業者に合った支援策を考えられる組織を目指していきたい」と藤田主任広域経営指導員は語る。


藤田達夫主任広域経営指導員


協議会事務局がある石川町商工会


研修会の様子

事例
2-4-2

外部機関の支援を受けながら、
経営指導員の支援能力を高めている支援機関

所在地　茨城県土浦市

土浦商工会議所

▶ 今後も事業者に頼られる組織であり続けるため、支援能力の向上を図る

茨城県土浦市の土浦商工会議所では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降、事業者から販路開拓や資金繰りなど様々な経営課題について相談を受ける機会が増加した。しかし、これまで小規模事業者による補助金申請の支援などの取組が多かった同所では、一定の規模がある企業への支援や本質的な経営課題まで踏み込んだ支援のノウハウが不足していた。そのような中、関東経済産業局から、「経営力再構築伴走支援に係るOJT事業」（以下、「OJT事業」という。）の案内を受け、同所の飯野晃中小企業相談所長、菅原伸司商工振興課課長補佐、色川祐貴商工振興課主幹は、支援能力の向上につながると考え、参加することを決めた。

▶ 外部機関の事業を活用して、課題設定型伴走支援の手法を実践的に学習

OJT事業は、事業者を支援することを通じ、商工会議所の経営指導員が「対話と傾聴」を重視した課題設定型の伴走支援の手法を学ぶ。そのため、同所に今後の経営のあり方について相談を寄せていた、創業100年を超える土浦市の老舗企業を同事業の支援対象企業として選定。同所から参加した３名のほか、関東経済産業局の職員２名と指導役の経営コンサルタント１名の計６名でチームを組み、2022年10月から１年以上にわたり支援した。支援を始めた当初は、支援対象企業の経営者や経営幹部に対して、同社の顧客や競合の動向など47項目にわたるインタビューを実施。その後、メンバーの６名で議論を重ね、経営ビジョンの策定や新規顧客獲得など、支援対象企業が取り組むべき課題を整理した。また、中盤以降は、支援対象企業内でプロジェクトチームを立ち上げてもらい、インタビューや議論を通じて挙げられた課題を踏まえながら、支援対象企業が５年後に目指すべきビジョンや経営戦略を策定していった。

OJT事業に参加した飯野中小企業相談所長は、「対話と傾聴を重ねながら、支援対象企業が抱える本質的な課題まで踏み込む支援を経験することができた。特に、当所の指導役を担当した経営コンサルタントは、膨大な量の会話からポイントを簡潔にまとめており、そのインタビュー手法は大いに参考になった」と振り返る。

▶ 他機関と連携して支援ノウハウの横展開に取り組む

2023年には、同所が幹事を務めた茨城県内の八つの商工会議所が集う経営指導員研修で、関東経済産業局や茨城県よろず支援拠点から協力を得て、課題設定型伴走支援の手法を学ぶ研修を実施した。座学だけでなく、県内の企業４社に研修会場に来てもらい、経営指導員がヒアリングや課題設定を実践する機会を設けた。参加者からは「学びが多かった」と好評を得たという。本研修をきっかけに茨城県主催による県内の商工会との合同指導員研修が企画されるなど、他機関と連携して支援能力を高める動きにもつながった。「2023年10月からは、今回とは違う職員を新たにOJT事業に派遣し、支援ノウハウを吸収させている。OJT事業で得た学びを同事業に参加していない経営指導員にも共有し、組織全体の支援能力の底上げを図りたい」と飯野中小企業相談所長は語る。



飯野晃氏（中央）、菅原伸司氏（左）、色川祐貴氏（右）



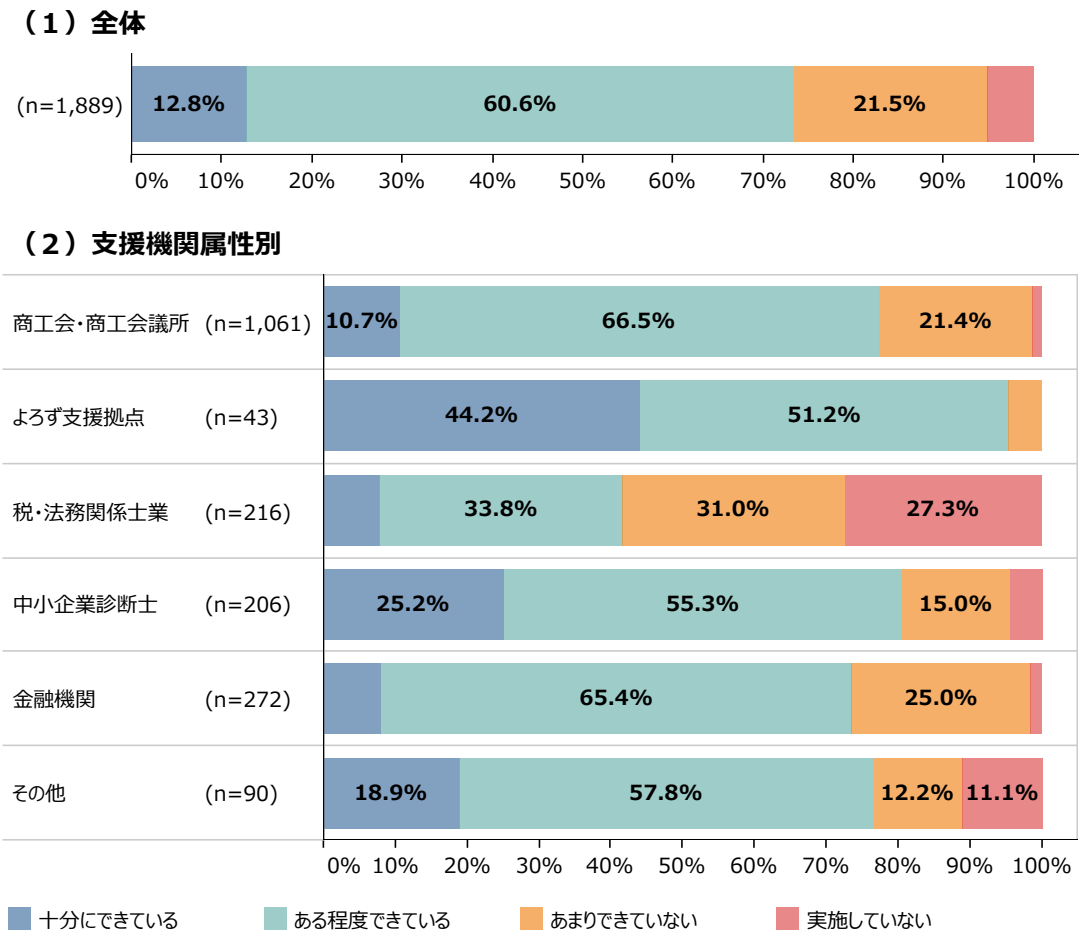
土浦商工会議所の外観


企業支援に取り組む経営指導員

３．伴走支援の実施状況

最後に伴走支援[66]の実施状況について確認していく。**第2-4-20図**は、伴走支援の実施状況を見たものである。これを見ると、支援機関全体では、伴走支援を「十分にできている」又は「ある程度できている」と回答した割合の合計が７割を超えている。支援機関属性別に見ると、特に「よろず支援拠点」と「中小企業診断士」において、「十分にできている」と回答した割合が高い。支援機関において、伴走支援の取組が浸透していることが分かる。

第2-4-20図　伴走支援の実施状況



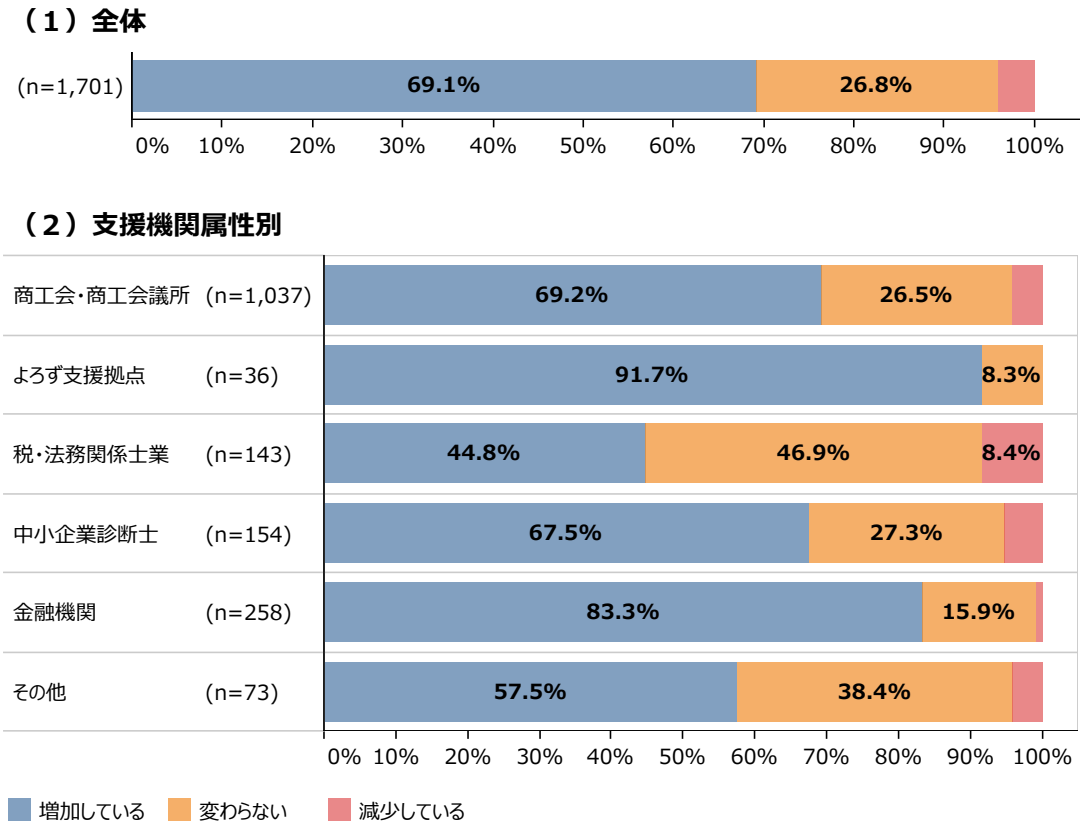
資料：（株）EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

66 ここでの「伴走支援」とは、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定」を重視した支援手法により行う支援のことを指す。

第2-4-21図は、2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況を見たものである。これを見ると、支援機関全体では伴走支援件数が「増加している」と回答した割合が約７割となっている。また、支援機関属性別に見ると、特に「よろず支援拠点」と「金融機関」が「増加している」と回答した割合が高いことが分かる。

いずれの支援機関も伴走支援件数が「増加している」と回答した割合が「減少している」と回答した割合を上回っており、2019年と比べ、2023年時点では伴走支援の取組が着実に進展している様子がうかがえる。

第2-4-21図　2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでの「増加している」は、2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況について、「大きく増加している」、「やや増加している」と回答した支援機関の合計。
2.ここでの「減少している」は、2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況について、「大きく減少している」、「やや減少している」と回答した支援機関の合計。
3.2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況について、「分からない」又は「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関を除いて集計している。

コラム2-4-1では、中小企業庁が主導する伴走支援の普及・推進に係る取組について紹介する。

コラム

2-4-1 「経営力再構築伴走支援」ガイドラインとプラットフォーム

1．経営力再構築伴走支援について

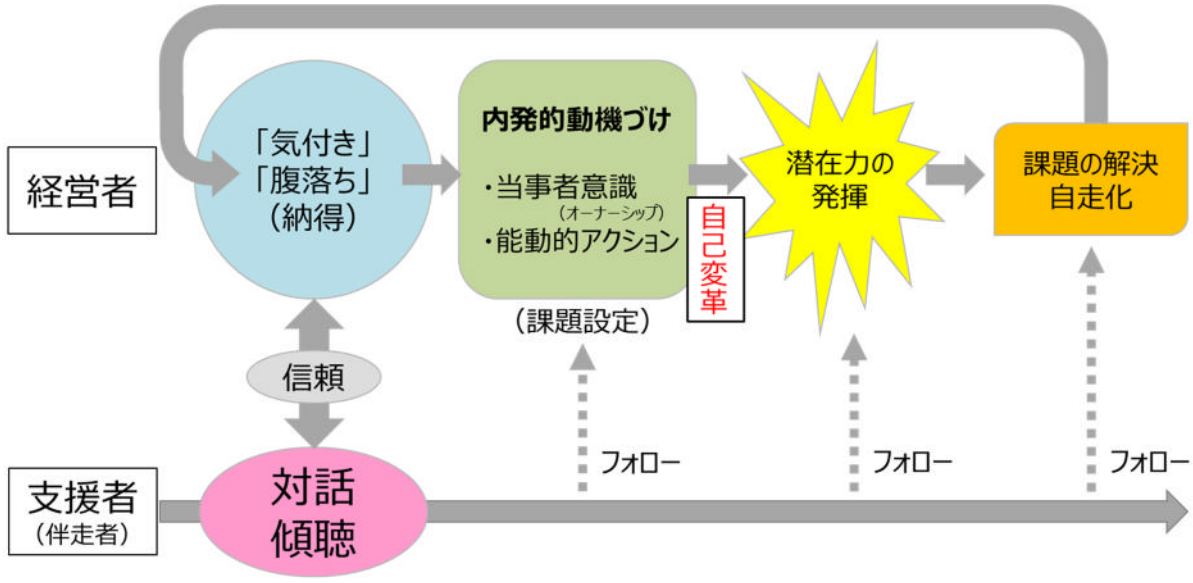
環境変化が激しく、不確実性が高まる時代において、中小企業が事業を継続し、更なる成長を遂げていくには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に迅速・柔軟に対応していく「自己変革力」を高めることが重要となっている。しかしながら、日常業務で多忙な経営者が単独で意識や行動を変え、組織や事業を「自己変革」させていくことは容易ではなく、第三者による伴走支援が必要となっている。

そこで、中小企業庁では、中小企業の経営力そのものを高め、自己変革・自走化を目指す支援方法である「経営力再構築伴走支援」（以下、「伴走支援」という。）について、全国の支援機関への普及・推進を図っている。

2．伴走支援ガイドライン

伴走支援の基本理念や具体的な支援の進め方、留意点等を実際の支援事例や効果的なノウハウを含めて取りまとめ、「伴走支援ガイドライン」として、支援機関向けに2023年６月に公表した。ここでは、伴走支援について、「経営者等との対話と傾聴を通じて、事業者の本質的課題に対する経営者の気付き・腹落ちを促すことにより内発的動機付けを行い、事業者の能動的行動・潜在力を引き出し、事業者の自己変革・自走化を目指す支援方法」と定義している。

コラム　2-4-1①図　経営力再構築伴走支援モデル



資料：中小企業庁作成

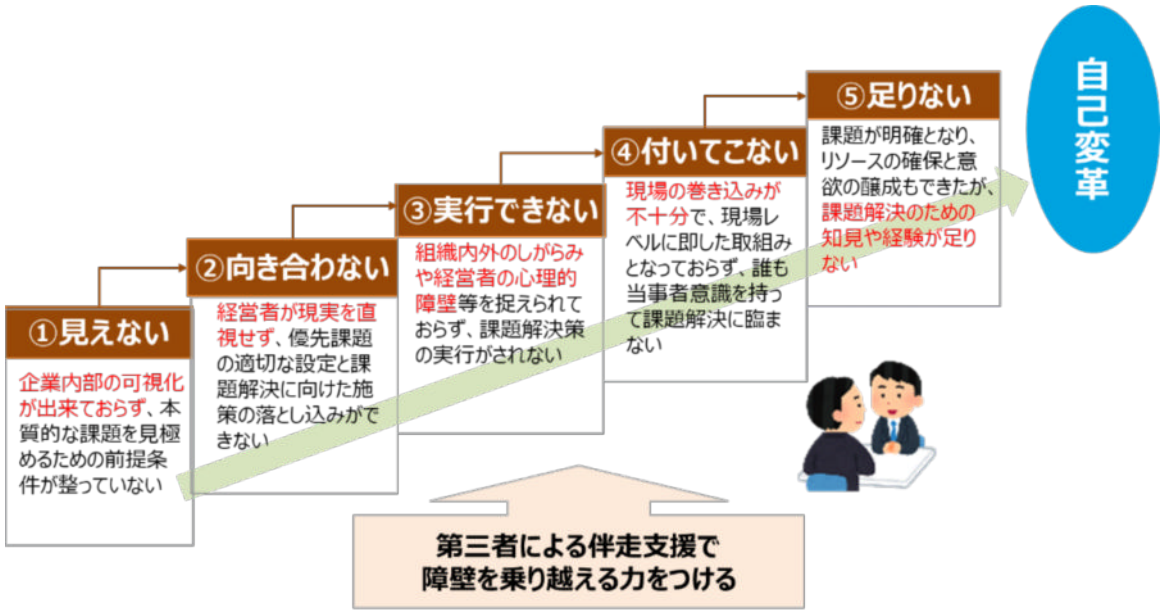
中小企業が自己変革し、様々な課題解決や将来ビジョンに向けて自走化していくには、経営者が自身や組織の本質的な課題に気付き、深い納得感と当事者意識を持てるように促すことが重要となる。売上げが上がらない、営業力が弱いなどの表面的な課題の奥底にはその真因となる本質的な課題が存在している。その課題への気付き・

腹落ちは当事者である経営者等の能動的な行動と組織の潜在力発揮につながっていく。こうした課題設定に力点を置いた支援のベースとなるのが「対話と傾聴」であり、経営者との信頼関係構築である。

伴走支援ガイドラインでは、伴走支援を支える理論として、既存の知識や技術で解決が可能な「技術的問題」と当事者自身が問題の一部であり解決策が分かっていない「適応課題（適応を要する課題）」の存在について紹介している。この適応課題には、当事者が対話を通じて問題の定義や解決策を探求し、自らの捉え方や思い込み、習慣を変えることが必要とされる。また、組織の潜在力発揮には、支援者と当事者が共同で課題を設定し、当事者が主体となって実行する課題解決を側面支援する「プロセス・コンサルテーション」が有効である、としている。中小企業の自己変革に向けた伴走支援モデルは、これらの考え方の下、構築した。

中小企業が自己変革を進めていくに当たっては、それを妨げる典型的な五つの壁があると考えられる。これらの壁には、経営者や組織の適応課題も含まれており、伴走支援を通じて内発的な動機付けによる意識変革や行動変容を促し、事業者自らが障壁を乗り越えていける力をつけていくことが必要となる。

コラム　2-4-1②図　中小企業の自己変革を妨げる五つの壁



資料：中小企業庁作成

伴走支援の具体的な進め方については、**コラム2-4-1②図**のステップを基本的な枠組みとしており、それぞれのステップごとに望まれる支援手法や逆に避けるべき点に触れながら留意点等を取りまとめている[67]。また、ここでは、実際に伴走支援を実施している「支援者の声」を紹介し、今後の学びとなるよう、うまくいった事例だけでなく、「こんなことも…」というタイトルでうまくいかなかったケースも掲載している。さらに、支援を受けた「経営者の声」として、経営者から見た支援のメリットや気付きの点を紹介している。

伴走支援ガイドラインは、中小企業庁のホームページで公開している。中小企業への伴走支援の参考にされたい。
（https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf）

67　伴走支援ガイドラインでは、「伴走支援開始前」の段階を「事業者と接する前」と「伴走支援に入る前」に分けているが、ここではまとめて記載する。

コラム　2-4-1③図　経営力再構築伴走支援の基本的な枠組み



資料：中小企業庁作成

3．伴走支援プラットフォーム

全国の中小企業支援者による伴走支援の事例やノウハウを収集、蓄積して支援者同士で共有し合えるプラットフォームをオンライン上に構築し、2023年８月から運営を開始した。業種や事業規模等の異なる様々な支援事例やそこから得られた支援ノウハウを閲覧することができ、支援者自らも事例を投稿して掲載ができる仕組みとなっている。また、SNSによるコミュニティ機能も設けており、支援者からの情報発信や支援事例に対するコメントの投稿等も可能となっている。

本プラットフォームや伴走支援ガイドラインの活用等を通じて、伴走支援手法の更なる普及・定着と支援者のスキル向上に取り組んでいく。

（https://bansoushien.smrj.go.jp/）

コラム　2-4-1④図　経営力再構築伴走支援プラットフォーム



資料：中小企業庁作成

第３節　まとめ

本章では、中小企業・小規模事業者が抱える経営課題の解決を支援する支援機関について確認した。

第１節では、支援機関の現状について確認した。小規模事業者の８割以上が支援機関を活用しており、支援機関は地域の小規模事業者にとって特に重要な存在と考えられる。また事業者が支援機関を活用することは、売上高や営業利益など業績面の効果につながる可能性も示唆された。一方で、支援機関は人手不足や支援ノウハウの不足といった課題を抱えており、相談員にかかる業務負担が増加している様子がうかがえる。さらに、事業者から寄せられる相談内容のジャンルが広がる一方で、支援機関の経営課題への対応状況は、経営課題ごと、支援機関ごとにばらつきがあることも示唆された。

第２節では、支援機関の支援体制の強化に向けた取組について確認した。相談員の支援能力を高める際は、事業者の相談内容の専門性や課題解決の難易度に応じて、相談員同士で連携を図ることなどが重要と考えられる。一方で、相談員の支援能力向上に向けて十分に時間を確保できない支援機関が一定数存在しており、支援機関単体で支援能力に限界がある可能性も示唆された。そのため、支援機関同士が連携するなど、支援体制の強化に取り組むことが重要であり、実際に支援機関の約９割が他の支援機関との連携が経営課題の解決につながっていると回答していることが分かった。また他機関との連携に当たっては、他機関に対する理解度を高めることが経営課題の解決につなげる上で重要になると示唆された。伴走支援の実施状況についても確認し、支援機関全体で伴走支援の取組が着実に進展している様子がうかがえた。

参考文献

●第１部第１章

・先名重樹［2024］『令和６年能登半島地震　液状化被害の分布と特徴』、国立研究開発法人防災科学技術研究所『令和５年度第４回災害レジリエンス共創研究会』
・内閣府［2024a］『月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料（2024年１月25日）』
・内閣府［2024b］『令和６年能登半島地震による被害状況等について（令和６年３月19日13：00現在）（2024年３月19日）』

●第１部第２章

・植杉威一郎ほか［2022］『新型コロナウイルス感染症下における企業実態調査の概要（改訂版）』、RIETI Discussion Paper Series 21-J-029、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）
・厚生労働省［2021］『令和３年版厚生労働白書－新型コロナウイルス感染症と社会保障－』
・総務省［2021］『令和３年版情報通信白書』
・中小企業庁［2024］『中小企業政策審議会金融小委員会（第12回）資料２　事務局説明資料』
・中小企業庁［2023a］『「早期経営改善計画策定支援」を活用した民間金融機関による経営改善支援の促進について』
・中小企業庁［2023b］『中小企業白書2023年版』、日経印刷
・中小企業庁［2022］『中小企業白書2022年版』、日経印刷
・中小企業庁［2021］『中小企業白書2021年版』、日経印刷
・内閣官房［2023a］『新型コロナウイルスに関連した感染症について～関係省庁における対応状況一覧～＜令和２年＞（令和５年10月31日現在）』
・内閣官房［2023b］『新型コロナウイルスに関連した感染症について～関係省庁における対応状況一覧～＜令和３年＞（令和５年10月31日現在）』
・内閣官房［2023c］『新型コロナウイルスに関連した感染症について～関係省庁における対応状況一覧～＜令和４年＞（令和５年10月31日現在）』
・内閣府［2023a］『令和５年度年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－動き始めた物価と賃金－』
・内閣府［2023b］『日本経済2022-2023－物価上昇下の本格的な成長に向けて－』
・内閣府［2022a］『令和４年度年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－人への投資を原動力とする成長と分配の好循環実現へ－』
・内閣府［2022b］『日本経済2021-2022－成長と分配の好循環実現に向けて－』
・内閣府［2021a］『令和３年度年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－レジリエントな日本経済へ：強さと柔軟性を持つ経済社会に向けた変革の加速－』
・内閣府［2021b］『日本経済2020-2021－感染症の危機から立ち上がる日本経済－』
・内閣府［2020］『令和２年度年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－コロナ危機：日本経済変革のラストチャンス－』
・（独）日本貿易振興機構（JETRO）HP『米国　概況・基本統計』
https://www.jetro.go.jp/world/n_america/us/basic_01.html

・（独）日本貿易振興機構（JETRO）HP『英国　概況・基本統計』
https://www.jetro.go.jp/world/europe/uk/basic_01.html
・（独）日本貿易振興機構（JETRO）HP『ドイツ　概況・基本統計』
https://www.jetro.go.jp/world/europe/de/basic_01.html
・（独）日本貿易振興機構（JETRO）［2020］『新型コロナ危機対策、中小企業向けの給付型つなぎ資金の申請開始（ドイツ）』
・（株）三菱総合研究所［2021］『令和２年度海外の中小企業・小規模事業者に関する制度及び統計調査報告書』
・森川正之［2020］『新型コロナ危機と経済政策』、RIETI Policy Discussion Paper、20-P-014、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）
・（独）労働政策研究・研修機構（JILPT）［2022］『海外労働情報22-10　諸外国の雇用維持政策―アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス―』
・（一社）CRD協会［2024］「令和５年度中小企業における金融支援策の政策効果検証事業　調査報告書」
・Aiyar, Shekhar and Dao, Mai［2021］『The Effectiveness of Job-Retention Schemes：COVID-19 Evidence From the German States.』, IMF Working Paper,No.2021/242.
・Autor, David, Cho, David, Crane, Leland, Goldar, Mita, Lutz, Byron, Montes, Joshua, Peterman, William B., Ratner, David, Villar, Daniel, and Yildirmaz, Ahu［2022］『An evaluation of the Paycheck Protection Program using administrative payroll microdata.』, Journal of Public Economics 211：104664.
・Belghitar, Yacine, Moro, Andrea and Radić, Nemanja［2022］『When the Rainy Day is the Worst Hurricane Ever：The Effects of Governmental Policies on SMEs During COVID-19.』, Small Business Economics, vol.58, pp.943-961
・British Business Bank［2023］『Year 2 ：Future Fund Early Assessment Report – Update』
・Caballero, Ricardo J., Takeo, Hoshi, and Anil, K. Kashyap［2008］『Zombie Lending and Depressed Restructuring in Japan』, American Economic Review, vol.98, no 5, pp.1943–77.
・Calabrese, Raffaella, Cowling, Marc, and Liu, Weixi［2022］『Understanding the Dynamics of UK Covid-19 SME Financing』, British Journal of Management, vol33, pp.657-677
・Daisuke, Miyakawa, Koki, Oikawa, and Kozo, Ueda［2020］『Firm Exit during the COVID-19 Pandemic：Evidence from Japan』, RIETI Discussion Paper Series 20-E-065, The Research Institute of Economy, Trade and Industry（RIETI）
・HM Revenue and Customs（HMRC）and HM Treasury（HMT）［2023］『The Coronavirus Job Retention Scheme final evaluation』
・Kohei, Kawaguchi, Naomi, Kodama, Hiroshi, Kumanomido, and Mari, Tanaka［2021］『Using Managers' Expectations for Ex-ante Policy Evaluation：Evidence from the COVID-19 Crisis』, SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3977352.
・Marek, Philipp and Gärtner, Leo［2022］『The impact of German public support transfers on firm finance：Evidence from the Covid-19 crisis.』, Deutsche Bundesbank Discussion Paper, No.19.

・Masayuki, Morikawa［2021］『Productivity of Firms Using Relief Policies During the COVID-19 Crisis』, RIETI Policy Discussion Paper Series 21-P-006, The Research Institute of Economy, Trade and Industry（RIETI）
・Shinichi, Fukuda, and Junichi, Nakamura［2011］『Why Did ‘Zombie’ Firms Recover in Japan?』, The World Economy 34（7）：pp.1124–37.
・Shinnosuke, Kikuchi, Sagiri, Kitao, and Minamo, Mikoshiba［2020］『Heterogeneous Vulnerability to the COVID-19 Crisis and Implications for Inequality in Japan』, RIETI Discussion Paper Series 20-E-039, The Research Institute of Economy, Trade and Industry（RIETI）
・Shinnosuke, Kikuchi, Sagiri, Kitao, and Minamo, Mikoshiba［2020］『Who Suffers from the COVID-19 Shocks? Labor Market Heterogeneity and Welfare Consequences in Japan』, RIETI Discussion Paper Series 20-E-064, The Research Institute of Economy, Trade and Industry（RIETI）
・Tomohito, Honda, Kaoru, Hosono, Daisuke, Miyakawa, Arito, Ono, and Iichiro, Uesugi［2023］『Determinants and effects of the use of COVID-19 business support programs in Japan』, Journal of the Japanese and International Economies, vol.67.

●第１部第３章

・大分県商工観光労働部経営創造・金融課［2023］『大分県アトツギベンチャー創出支援事業』
・経済産業省［2024］『産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について』
・経済産業省［2023］『産業構造審議会地域経済産業分科会（第23回）資料２　産業立地政策について（2023年５月29日）』
・経済産業省［2022］『第52回海外事業活動基本調査概要（2022年７月１日調査）』
・経済産業省ほか［2023］『国内投資拡大のための官民連携フォーラム資料１　国内投資促進パッケージ（2023年12月21日）』
・厚生労働省［2023］『令和５年労働経済動向調査年次報告書』
・厚生労働省［2022］『令和４年版労働経済の分析－労働者の主体的なキャリア形成への支援を通じた労働移動の促進に向けた課題－』
・是川夕［2024］『厚生労働省2023年度第７回雇用政策研究会資料５　国際労働移動の実態、及びメカニズムについて』
・出入国在留管理庁［2024a］『技能実習制度及び特定技能制度の在り方に関する有識者会議最終報告書を踏まえた政府の対応について（令和６年２月９日外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議決定）』
・出入国在留管理庁［2024b］『出入国管理及び難民認定法及び外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律の一部を改正する法律案（令和６年３月15日閣議決定）』
・総務省統計局『統計ダッシュボード』
https://dashboard.e-stat.go.jp/
・中小企業庁［2023a］『中小企業の経営資源集約化等に関する検討会（第８回）資料１　Ｍ＆Ａ支援

機関登録制度実績報告等について』
・中小企業庁［2023b］『中小Ｍ＆Ａガイドライン（第２版）―第三者への円滑な事業引継ぎに向けて―』
・中小企業庁［2023c］『中小Ｍ＆Ａガイドライン改訂（第２版）に関する概要資料』
・中小企業庁［2020］『「中小Ｍ＆Ａガイドライン」について』
・（株）帝国データバンク［2024］『全国企業「休廃業・解散」動向調査（2023年）』
・（株）帝国データバンク［2023］『事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2023年）』
・（株）帝国データバンク［2022］『事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2022年）』
・（株）東京商工リサーチ［2024］『2023年「休廃業・解散企業」動向調査』
・内閣府［2023a］『令和５年度年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－動き始めた物価と賃金－』
・内閣府［2023b］『令和６年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度』
・(株）日本政策金融公庫総合研究所［2023］『中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）』
・公益財団法人日本生産性本部［2023］『労働生産性の国際比較2023』
・（株）みなと銀行地域戦略部［2023］『みなと銀行のアトツギ関連の取組について』

●第１部第４章

・蒲郡市［2023］『サーキュラーシティ蒲郡アクションプラン』
・環境省［2023a］『令和５年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書』
・環境省［2023b］『中小規模事業者向けの脱炭素経営導入事例集』
・環境省［2022a］『令和４年度温室効果ガス排出削減等指針検討委員会（第１回）資料２　今年度の検討方針について』
・環境省［2022b］『GXを支える地域・くらしの脱炭素～今後10年を見据えた取組の方向性について～』
・環境省［2021］『令和３年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書』
・関東経済産業局［2023］『カーボンニュートラルと地域企業の対応＜事業環境の変化と取組の方向性＞』
・経済産業省［2024a］『「特定デジタルプラットフォームの透明性及び公正性についての評価」を取りまとめました』
・経済産業省［2024b］『産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について』
・経済産業省［2023a］『産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）資料４　地域の包摂的成長―地域の活力が生み出す若者・女性の「希望」の回復と少子化社会の克服―』
・経済産業省［2023b］『資源循環経済政策の現状と課題について』
・経済産業省［2023c］『DXセレクション2023』
・経済産業省［2023d］『2023年度第２回　デジタルプラットフォームの透明性・公正性に関するモニタリング会合資料１-１　事務局提出資料①【総合物販オンラインモール・アプリストア分野】』
・経済産業省［2023e］『2023年度第２回　デジタルプラットフォームの透明性・公正性に関するモニタリング会合資料２　事務局提出資料②【デジタル広告分野】』
・経済産業省［2023f］『GX実現に向けた基本方針～今後10年を見据えたロードマップ～』
・経済産業省［2023g］『成長志向型の資源自律経済戦略』

・経済産業省［2023h］『産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第２次中間整理）参考資料集』
・経済産業省［2023i］『内閣官房こども未来戦略会議（第２回）資料７　地方の良質な雇用の創出と子育てしやすい職場の環境改善等による少子化対策の強化』
・経済産業省［2023j］『脱炭素成長型経済構造移行推進戦略』
・経済産業省［2023k］『令和６年度（2024年度）経済産業関係税制改正について』
・経済産業省［2020a］『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（中間取りまとめ）』
・経済産業省［2020b］『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会（第６回）別添１　参考資料集』
・経済産業省［2020c］『循環経済ビジョン2020』
・経済産業省［2019］『DX推進指標』
・経済産業省・環境省［2023］『中小企業等のカーボンニュートラル支援策』
・公正取引委員会［2023］『労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針』
・厚生労働省［2023］『令和５年度中央最低賃金審議会目安に関する小委員会（第２回）資料No.3地域別最低賃金額、未満率及び影響率』
・国土交通省［2021a］『企業等の東京一極集中に関する懇談会とりまとめ（参考資料）』
・国土交通省［2021b］『企業等の東京一極集中に関する懇談会とりまとめ（市民向け国際アンケート調査結果）』
・国立社会保障・人口問題研究所［2022］『2021年社会保障・人口問題基本調査＜結婚と出産に関する全国調査＞　第16回出生動向基本調査　結果の概要』
・小林光・岩田一政・日本経済研究センター［2022］『カーボンニュートラルの経済学　2050年への戦略と予測』、日経BP 日本経済新聞出版
・首相官邸［2023］『第21回新しい資本主義実現会議（令和５年８月31日）』
・（独）情報処理推進機構（IPA）［2023］『DX白書2023』
・全国中小企業団体中央会［2023］『取引先との価格交渉、価格転嫁対策に組合を活用しよう！』
・総務省［2023］『令和５年版情報通信白書』
・総務省［2021］『令和３年版情報通信白書』
・（独）中小企業基盤整備機構［2023］『中小企業のDX推進に関する調査（2023年）アンケート調査報告書』
・中小企業庁［2024］『価格交渉促進月間フォローアップ調査（2023年９月）』
・中小企業庁［2023a］『中小企業白書2023年版』、日経印刷
・中小企業庁［2023b］『パートナーシップ構築宣言取組事例集 Ver1.2』
・中小企業庁［2022］『中小企業白書2022年版』、日経印刷
・中小企業庁［2021］『中小企業白書2021年版』、日経印刷
・中部経済産業局［2022］『兆しレポート（テーマ：カーボンニュートラル対応で進展するサーキュラーエコノミーの兆し）』
・（株）帝国データバンク［2023a］『【中小企業のGX】GXへの取り組み状況と展望』
・（株）帝国データバンク［2023b］『インボイス制度に対する企業の対応状況アンケート』
・内閣官房［2023］『こども未来戦略（令和５年12月22日閣議決定）』

・内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・内閣府地方創生推進事務局［2019］『第２期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」策定に関する有識者会議（第４回）及び第１期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に関する検証会（第５回）参考資料１　東京一極集中の要因分析に関する関連データ集』
・内閣官房ほか［2021］『2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略』
・内閣府［2023a］『未来を拓くパートナーシップ構築推進会議（第５回）資料２　経済産業省提出資料』
・内閣府［2023b］『デフレ完全脱却のための総合経済対策～日本経済の新たなステージにむけて～』
・内閣府［2022］『令和４年版少子化社会対策白書』
・内閣府［2021a］『令和３年度年次経済財政報告（経済財政政策担当大臣報告）－レジリエントな日本経済へ：強さと柔軟性を持つ経済社会に向けた変革の加速－』
・内閣府［2021b］『地域の経済2020-2021－地方への新たな人の流れの創出に向けて－』
・内閣府［2019］『令和元年版少子化社会対策白書』
・（一社）日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）［2023］『企業IT動向調査報告書2023　ユーザー企業のIT投資・活用の最新動向（2022年度調査）』
・日本政策金融公庫総合研究所［2023］『脱炭素への道を拓く中小企業-最先端の脱炭素ビジネスを追う-』、同友館
・（株）みずほ銀行［2017］『みずほ産業調査 Vol.57 デジタルイノベーションはビジネスをどう変革するか–注目の取り組みから課題と戦略を探る–』
・（独）労働政策研究・研修機構（JILPT）［2019］『若年者の就業状況・キャリア・職業能力開発の現状③－平成29年版「就業構造基本調査」より－』

●第２部第１章

・浅海典子［2007］『学生にとってのインターンシップの成果とその要因』、国際経営フォーラム No.18
・江口政宏［2022］『中小企業の人材活用－企業データを用いた大企業との比較分析－』、商工金融（2022.1）
・佐藤博樹・玄田有史［2003］『成長と人材－伸びる企業の人材戦略－』、勁草書房
・国立社会保障・人口問題研究所［2023］『日本の将来推計人口（令和５年推計）』
・公益財団法人産業雇用安定センター［2023］『従業員の「副業・兼業」に関するアンケート調査結果の概要』
・竹内英二［2024］『中小企業におけるジョブ型雇用と人的投資－従業員からみた中小企業の人材育成－』、日本政策金融公庫論集　第62号（2024年２月）
・中小企業庁［2023a］『中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン』
・中小企業庁［2023b］『中小企業白書2023年版』、日経印刷
・（株）帝国データバンク［2023］『人手不足に対する企業の動向調査（2023年１月）』
・（株）帝国データバンク［2022］『企業が求める人材像アンケート』
・（株）日本政策金融公庫総合研究所［2018］『人材の定着を促す中小企業の取り組み～従業員への意識調査にみる離職防止のためのポイント～』、日本公庫総研レポート No.2018- 4（2018年６月）

・丸岡稔典・永島拓也［2019］『中小企業における採用以外のインターンシップ受け入れのメリット 日本ワーキング・ホリデー協会名古屋オフィスの事例から』、技術教育学の探究第19号（2019年4月）
・（株）パーソル総合研究所［2023］『働く10,000人の就業・成長定点調査』 https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/pgs/
・独立行政法人労働政策研究・研修機構［2021］『ミドルエイジ層の転職と能力開発・キャリア形成～転職者アンケート調査結果～』、JILPT　調査シリーズNo.215

●第２部第２章

・家森信善［2017］『金融機関等による経営支援のあり方と企業の業況改善―金融円滑化法終了後における金融実態調査に基づいて―』、RIETI Discussion Paper Series、17-J-016
・植杉威一郎［2022］『中小企業金融の経済学　金融機関の役割　政府の役割』、日経BP 日本経済新聞出版
・金融庁［2016］『金融仲介の改善に向けた検討会議（第５回）抜本的な事業再生への課題について』
・経済産業省・金融庁・財務省［2024］『再生支援の総合的対策』
・経済産業省・金融庁・財務省［2023］『挑戦する中小企業応援パッケージ』
・経済産業省［2023］『ローカルベンチマーク・ガイドブック SDGs/DX対応版（企業編）』
・佐々木真佑［2018］『金融機関に経営課題を相談した中小企業の特徴と業績の変化』、日本政策金融公庫論集　第41号（2018年11月）
・中小企業庁［2023a］『中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイダンス』
・中小企業庁［2023b］『中小企業政策審議会金融小委員会（第11回）資料２　事務局説明資料（間接金融のあり方について）』
・中小企業庁［2016］『中小企業白書2016年版』、日経印刷
・中小企業庁［2005］『中小企業白書2005年版』、ぎょうせい
・深沼光・藤田一郎［2016］『リレーションシップバンキングが中小企業の業績に与える効果』、日本政策金融公庫論集　第32号（2016年８月）
・みずほ総合研究所（株）［2016］『中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書』
・（株）三菱総合研究所［2021］『中小企業に対する直接金融に係る調査報告書』

●第２部第３章

・赤松健治［2015］『中小企業の競争力と設備投資』、商工金融（2015.11）
・加藤雅俊［2022］『スタートアップの経済学―新しい企業の誕生と成長プロセスを学ぶ』、有斐閣
・久保克行・山野井順一・菊地雄太［2023］『中小企業買収成功の決定要因と追加買収の意欲　日本の中小企業買収の現状と課題』
・久保亮一［2005］『企業の戦略におけるアントレプレナーシップの要素－Entrepreneurial Orientationを中心に－』、京都マネジメント・レビュー　第８号
・経済産業省［2023a］『令和６年度（2024年度）経済産業関係　税制改正について』
・経済産業省［2023b］『技術情報管理認証制度（TICS）について』
・篠崎和也［2023］『日本らしさを武器にする中小企業の海外展開戦略』、日本政策金融公庫論集　第

60号（2023年８月）
・竹内英二［2018］『積極的な情報発信でインバウンドの獲得を　―「インバウンドの受け入れに関するアンケート」から―』、調査月報（2018年５月号）
・中小企業庁［2023a］『中小企業白書2023年版』、日経印刷
・中小企業庁［2023b］『中小企業の成長経営の実現に向けた研究会　中間報告書』
・中小企業庁［2023c］『中小企業の経営資源集約化等に関する検討会（第８回）資料１　Ｍ＆Ａ支援機関登録制度実績報告等について』
・中小企業庁［2023d］『中小企業政策審議会（第37回）資料１　中小企業政策の全体像』
・中小企業庁［2023e］『中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会　中間取りまとめ報告書』
・中小企業庁［2022］『中小PMIガイドライン～中小Ｍ＆Ａを成功に導くために～』
・内閣府［2023］『令和５年度年次経済財政報告』
・文部科学省科学技術・学術政策研究所［2023］『全国イノベーション調査2022年調査統計報告』、NISTEP REPORT No,200
・Emilie R. Feldman, Exequiel Hernandez［2022］『Synergy in Mergers and Acquisitions：Typology, Lifecycles, and Value』, Academy of Management Review 2022, Vol47 , No. 4, 549–578

●第２部第４章

・中小企業庁［2023a］『経営力再構築伴走支援推進協議会（第３回）配布資料　資料２　「経営力再構築伴走支援ガイドライン」について』
・中小企業庁［2023b］『中小企業白書2023年版』、日経印刷
・中小企業庁［2022］『小規模企業白書2022年版』、日経印刷
・中小企業庁［2020］『小規模企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構・経営力再構築伴走支援推進協議会［2023］『経営力再構築伴走支援ガイドライン』

付属統計資料

付属統計資料　　目次

1表　産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）…… Ⅲ-10
2表　産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）…… Ⅲ-12
3表　産業別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）…… Ⅲ-14
4表　産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2013年、2015年、2020年）…… Ⅲ-16
5表　産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2015年、2020年）…… Ⅲ-18
6表　都道府県別規模別企業数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）…… Ⅲ-20
7表　都道府県別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）…… Ⅲ-24
8表　都道府県別規模別常時雇用者数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）…… Ⅲ-28
9表　都道府県別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2020年）…… Ⅲ-32
10表　開業率・廃業率の推移（非一次産業）…… Ⅲ-34
11表　業種別の開廃業率の推移（事業所ベース、年平均）…… Ⅲ-37
12表　有雇用事業所数による開廃業率の推移…… Ⅲ-38
13表　会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移…… Ⅲ-39
14表　金融機関別中小企業向け貸出残高…… Ⅲ-40
15表　中小企業（法人企業）の経営指標（2022年度）…… Ⅲ-41

1表

産業別規模別企業数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）

企業数（会社数＋個人事業者数）

産業		年	中小企業 企業数	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 企業数	大企業 構成比（%）	合計 企業数	合計 構成比（%）
建設業		2012	467,119	99.9	448,293	95.9	291	0.1	467,410	100.0
		2014	455,269	99.9	435,110	95.5	284	0.1	455,553	100.0
		2016	430,727	99.9	410,820	95.3	272	0.1	430,999	100.0
		2021	424,976	99.9	403,449	94.9	274	0.1	425,250	100.0
製造業		2012	429,468	99.5	373,766	86.6	2,044	0.5	431,512	100.0
		2014	413,339	99.5	358,769	86.4	1,957	0.5	415,296	100.0
		2016	380,517	99.5	327,617	85.7	1,961	0.5	382,478	100.0
		2021	335,552	99.4	283,297	83.9	1,938	0.6	337,490	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2012	657	96.1	410	59.9	27	3.9	684	100.0
		2014	1,000	97.2	708	68.8	29	2.8	1,029	100.0
		2016	975	96.9	699	69.5	31	3.1	1,006	100.0
		2021	5,273	99.2	4,925	92.6	44	0.8	5,317	100.0
情報通信業		2012	44,332	98.9	29,558	65.9	508	1.1	44,840	100.0
		2014	45,254	98.8	29,993	65.5	533	1.2	45,787	100.0
		2016	42,454	98.7	27,782	64.6	552	1.3	43,006	100.0
		2021	55,174	99.0	37,611	67.5	557	1.0	55,731	100.0
運輸業，郵便業		2012	74,316	99.7	55,287	74.2	245	0.3	74,561	100.0
		2014	73,136	99.7	53,255	72.6	251	0.3	73,387	100.0
		2016	67,220	99.7	48,326	71.6	236	0.3	67,456	100.0
		2021	64,886	99.7	45,211	69.4	220	0.3	65,106	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2012	919,671	99.6	751,845	81.4	3,917	0.4	923,588	100.0
		2014	896,102	99.5	712,939	79.2	4,182	0.5	900,284	100.0
		2016	831,058	99.5	659,141	78.9	4,076	0.5	835,134	100.0
		2021	729,570	99.5	571,468	78.0	3,472	0.5	733,042	100.0
	卸売業	2012	225,599	99.3	163,713	72.1	1,508	0.7	227,107	100.0
		2014	227,908	99.3	162,533	70.8	1,575	0.7	229,483	100.0
		2016	207,986	99.3	146,481	69.9	1,544	0.7	209,530	100.0
		2021	202,432	99.3	144,201	70.7	1,399	0.7	203,831	100.0
	小売業	2012	694,072	99.7	588,132	84.4	2,409	0.3	696,481	100.0
		2014	668,194	99.6	550,406	82.1	2,607	0.4	670,801	100.0
		2016	623,072	99.6	512,660	81.9	2,532	0.4	625,604	100.0
		2021	527,138	99.6	427,267	80.7	2,073	0.4	529,211	100.0
金融業，保険業		2012	30,184	99.2	29,187	95.9	253	0.8	30,437	100.0
		2014	29,959	99.1	28,821	95.4	259	0.9	30,218	100.0
		2016	27,338	99.0	26,180	94.8	271	1.0	27,609	100.0
		2021	28,647	99.0	27,341	94.5	276	1.0	28,923	100.0
不動産業，物品賃貸業		2012	325,803	99.9	318,962	97.8	276	0.1	326,079	100.0
		2014	319,221	99.9	311,568	97.5	296	0.1	319,517	100.0
		2016	299,961	99.9	292,610	97.4	322	0.1	300,283	100.0
		2021	324,197	99.9	316,400	97.5	347	0.1	324,544	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2012	185,730	99.7	159,400	85.6	550	0.3	186,280	100.0
		2014	188,455	99.7	160,861	85.1	622	0.3	189,077	100.0
		2016	181,763	99.6	154,892	84.9	683	0.4	182,446	100.0
		2021	202,747	99.6	173,981	85.5	809	0.4	203,556	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2012	543,543	99.9	475,183	87.3	718	0.1	544,261	100.0
		2014	544,281	99.9	464,989	85.3	759	0.1	545,040	100.0
		2016	509,698	99.9	435,199	85.3	736	0.1	510,434	100.0
		2021	424,543	99.9	365,011	85.9	513	0.1	425,056	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2012	383,059	99.9	357,806	93.3	512	0.1	383,571	100.0
		2014	382,304	99.9	353,250	92.3	542	0.1	382,846	100.0
		2016	363,009	99.8	337,843	92.9	572	0.2	363,581	100.0
		2021	330,461	99.9	307,420	92.9	428	0.1	330,889	100.0
教育，学習支援業		2012	103,867	99.9	92,619	89.1	121	0.1	103,988	100.0
		2014	107,479	99.9	94,409	87.7	129	0.1	107,608	100.0
		2016	101,663	99.9	88,993	87.4	136	0.1	101,799	100.0
		2021	94,060	99.9	81,851	86.9	125	0.1	94,185	100.0
医療，福祉		2012	195,088	99.9	140,484	71.9	232	0.1	195,320	100.0
		2014	210,326	99.9	146,427	69.5	258	0.1	210,584	100.0
		2016	207,043	99.9	143,291	69.1	275	0.1	207,318	100.0
		2021	205,710	99.9	138,480	67.2	274	0.1	205,984	100.0
その他（鉱業,採石業,砂利採取業・複合サービス事業・サービス業（他に分類されないもの））		2012	150,097	99.4	110,014	72.9	902	0.6	150,999	100.0
		2014	143,103	99.3	101,155	70.2	1,009	0.7	144,112	100.0
		2016	134,750	99.2	94,997	70.0	1,034	0.8	135,784	100.0
		2021	139,095	99.2	96,911	69.1	1,087	0.8	140,182	100.0

産業		年	中小企業 企業数	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 企業数	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 企業数	大企業 構成比（%）	合計 企業数	合計 構成比（%）
非一次産業計		2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100.0
		2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100.0
		2016	3,578,176	99.7	3,048,390	84.9	11,157	0.3	3,589,333	100.0
		2021	3,364,891	99.7	2,853,356	84.5	10,364	0.3	3,375,255	100.0
	うち会社数	2012	1,677,949	99.4	1,277,893	75.7	10,319	0.6	1,688,268	100.0
		2014	1,719,805	99.4	1,278,901	73.9	10,817	0.6	1,730,622	100.0
		2016	1,599,436	99.3	1,186,539	73.7	10,878	0.7	1,610,314	100.0
		2021	1,746,540	99.4	1,331,783	75.8	10,150	0.6	1,756,690	100.0
	うち個人事業者数	2012	2,174,985	100.0	2,064,921	94.9	277	0.0	2,175,262	100.0
		2014	2,089,423	100.0	1,973,353	94.4	293	0.0	2,089,716	100.0
		2016	1,978,740	100.0	1,861,851	94.1	279	0.0	1,979,019	100.0
		2021	1,618,351	100.0	1,521,573	94.0	214	0.0	1,618,565	100.0

資料：総務省「平成 26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年、令和３年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 2012 年２月時点、2014 年７月時点、2016 年６月時点、2021 年６月時点の値を掲載。

2. 農林漁業を除く、非一次産業について集計。

3. 企業は、会社及び個人事業者を指す。また、会社は、法人格を有する団体のうち、株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社及び外国の会社を指す。

4. 企業の区分は、下記のとおり。（中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）及び中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の定義を参考として算出。）

(1) 大企業

(2) 及び (3) に該当しない企業

(2) 中小企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※ゴム製品製造業は、資本金３億円以下または従業者規模 900 人以下

イ　卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模 100 人以下

ウ　サービス業：資本金５千万円以下又は従業者規模 100 人以下

※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※旅館業は、資本金５千万円以下または従業者規模 200 人以下

エ　小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模 50 人以下

(3) 小規模企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模 20 人以下

イ　卸売業、小売業、サービス業：従業者規模５人以下

※宿泊業・娯楽業は、従業者規模 20 人以下

5. 小規模企業の構成比は、全企業数に占める割合を指す。

2表

産業別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）

企業ベース（会社及び個人事業者の従業者総数）

産業	年	中小企業 従業者総数（人）	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 従業者総数（人）	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 従業者総数（人）	大企業 構成比（%）	合計 従業者総数（人）	合計 構成比（%）
建設業	2012	3,398,423	89.1	2,338,163	61.3	416,141	10.9	3,814,564	100.0
	2014	3,390,493	89.2	2,237,415	58.8	412,522	10.8	3,803,015	100.0
	2016	3,244,169	88.6	2,107,520	57.5	419,285	11.4	3,663,454	100.0
	2021	3,339,900	88.6	2,090,255	55.4	429,723	11.4	3,769,623	100.0
製造業	2012	6,550,429	65.6	2,130,081	21.3	3,441,424	34.4	9,991,853	100.0
	2014	6,486,389	66.4	1,998,167	20.5	3,279,571	33.6	9,765,960	100.0
	2016	6,202,447	65.3	1,838,047	19.4	3,294,245	34.7	9,496,692	100.0
	2021	6,185,371	64.9	1,627,569	17.1	3,349,591	35.1	9,534,962	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	2012	29,502	14.9	3,432	1.7	167,968	85.1	197,470	100.0
	2014	34,590	17.3	4,608	2.3	165,874	82.7	200,464	100.0
	2016	38,689	20.3	4,615	2.4	152,146	79.7	190,835	100.0
	2021	60,117	28.2	13,669	6.4	152,737	71.8	212,854	100.0
情報通信業	2012	961,057	63.4	113,956	7.5	555,510	36.6	1,516,567	100.0
	2014	979,521	62.8	113,266	7.3	579,402	37.2	1,558,923	100.0
	2016	969,660	61.5	104,029	6.6	605,754	38.5	1,575,414	100.0
	2021	1,209,580	63.2	122,874	6.4	704,364	36.8	1,913,944	100.0
運輸業，郵便業	2012	2,172,982	68.8	387,135	12.3	987,234	31.2	3,160,216	100.0
	2014	2,284,186	73.5	380,199	12.2	824,350	26.5	3,108,536	100.0
	2016	2,216,062	73.9	346,779	11.6	780,964	26.1	2,997,026	100.0
	2021	2,340,447	74.6	356,643	11.4	796,618	25.4	3,137,065	100.0
卸売業，小売業 卸売業・小売業計	2012	6,911,424	66.1	2,191,498	21.0	3,540,778	33.9	10,452,202	100.0
	2014	7,303,086	66.5	2,008,511	18.3	3,675,997	33.5	10,979,083	100.0
	2016	6,952,779	65.0	1,824,332	17.0	3,747,437	35.0	10,700,216	100.0
	2021	6,917,684	65.6	1,572,025	14.9	3,623,978	34.4	10,541,662	100.0
卸売業，小売業 卸売業	2012	2,397,968	73.3	562,523	17.2	871,421	26.7	3,269,389	100.0
	2014	2,557,628	74.5	541,928	15.8	876,683	25.5	3,434,311	100.0
	2016	2,462,540	72.2	484,470	14.2	948,164	27.8	3,410,704	100.0
	2021	2,455,090	75.0	456,848	14.0	817,098	25.0	3,272,188	100.0
卸売業，小売業 小売業	2012	4,513,456	62.8	1,628,975	22.7	2,669,357	37.2	7,182,813	100.0
	2014	4,745,458	62.9	1,466,583	19.4	2,799,314	37.1	7,544,772	100.0
	2016	4,490,239	61.6	1,339,862	18.4	2,799,273	38.4	7,289,512	100.0
	2021	4,462,594	61.4	1,115,177	15.3	2,806,880	38.6	7,269,474	100.0
金融業，保険業	2012	200,011	16.4	110,336	9.1	1,018,792	83.6	1,218,803	100.0
	2014	222,123	17.9	112,145	9.0	1,021,775	82.1	1,243,898	100.0
	2016	213,887	16.9	104,591	8.3	1,049,863	83.1	1,263,750	100.0
	2021	228,025	18.1	106,583	8.5	1,028,458	81.9	1,256,483	100.0
不動産業，物品賃貸業	2012	1,162,155	84.4	789,931	57.4	214,345	15.6	1,376,500	100.0
	2014	1,209,578	84.0	772,029	53.6	230,379	16.0	1,439,957	100.0
	2016	1,164,919	82.2	718,118	50.7	252,789	17.8	1,417,708	100.0
	2021	1,242,462	81.0	786,266	51.3	291,396	19.0	1,533,858	100.0
学術研究，専門・技術サービス業	2012	1,002,971	75.1	451,941	33.8	332,976	24.9	1,335,947	100.0
	2014	1,043,067	73.5	440,702	31.0	376,867	26.5	1,419,934	100.0
	2016	1,008,309	70.6	420,595	29.5	419,533	29.4	1,427,842	100.0
	2021	1,121,619	69.9	443,998	27.7	483,587	30.1	1,605,206	100.0
宿泊業，飲食サービス業	2012	3,463,871	71.7	1,504,546	31.1	1,367,785	28.3	4,831,656	100.0
	2014	3,801,986	73.4	1,394,749	26.9	1,378,825	26.6	5,180,811	100.0
	2016	3,603,582	73.1	1,283,663	26.0	1,324,203	26.9	4,927,785	100.0
	2021	3,401,140	78.1	1,054,376	24.2	951,272	21.9	4,352,412	100.0
生活関連サービス業，娯楽業	2012	1,836,429	81.1	833,626	36.8	429,362	18.9	2,265,791	100.0
	2014	1,923,886	82.2	800,893	34.2	415,270	17.8	2,339,156	100.0
	2016	1,772,497	80.3	747,774	33.9	435,788	19.7	2,208,285	100.0
	2021	1,629,655	82.0	658,135	33.1	358,252	18.0	1,987,907	100.0
教育，学習支援業	2012	544,758	82.4	209,656	31.7	116,002	17.6	660,760	100.0
	2014	603,498	84.1	205,170	28.6	113,926	15.9	717,424	100.0
	2016	565,763	82.4	185,818	27.1	121,109	17.6	686,872	100.0
	2021	574,850	83.0	171,389	24.7	117,939	17.0	692,789	100.0
医療，福祉	2012	1,425,122	88.4	470,131	29.2	186,185	11.6	1,611,307	100.0
	2014	1,687,240	89.9	471,474	25.1	190,517	10.1	1,877,757	100.0
	2016	1,666,393	88.7	447,866	23.8	212,071	11.3	1,878,464	100.0
	2021	1,930,194	89.4	428,021	19.8	228,413	10.6	2,158,607	100.0
その他（鉱業,採石業,砂利採取業・複合サービス事業・サービス業（他に分類されないもの））	2012	2,508,350	67.7	388,848	10.5	1,196,957	32.3	3,705,307	100.0
	2014	2,640,167	61.4	329,238	7.7	1,660,377	38.6	4,300,544	100.0
	2016	2,581,876	59.3	303,524	7.0	1,773,776	40.7	4,355,652	100.0
	2021	2,917,398	61.0	294,119	6.1	1,868,502	39.0	4,785,900	100.0

産業		年	中小企業 従業者総数（人）	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 従業者総数（人）	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 従業者総数（人）	大企業 構成比（%）	合計 従業者総数（人）	合計 構成比（%）
非一次産業計		2012	32,167,484	69.7	11,923,280	25.8	13,971,459	30.3	46,138,943	100.0
		2014	33,609,810	70.1	11,268,566	23.5	14,325,652	29.9	47,935,462	100.0
		2016	32,201,032	68.8	10,437,271	22.3	14,588,963	31.2	46,789,995	100.0
		2021	33,098,442	69.7	9,725,922	20.5	14,384,830	30.3	47,483,272	100.0
	うち会社の従業者総数	2012	25,864,443	65.0	6,936,359	17.4	13,934,762	35.0	39,799,205	100.0
		2014	27,671,356	65.9	6,705,986	16.0	14,288,785	34.1	41,960,141	100.0
		2016	26,550,602	64.6	6,164,926	15.0	14,557,421	35.4	41,108,023	100.0
		2021	28,591,674	66.6	6,369,561	14.8	14,365,147	33.4	42,956,821	100.0
	うち個人事業者の従業者総数	2012	6,303,041	99.4	4,986,921	78.7	36,697	0.6	6,339,738	100.0
		2014	5,938,454	99.4	4,562,580	76.4	36,867	0.6	5,975,321	100.0
		2016	5,650,430	99.4	4,272,345	75.2	31,542	0.6	5,681,972	100.0
		2021	4,506,768	99.6	3,356,361	74.1	19,683	0.4	4,526,451	100.0

資料：総務省「平成 26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年、令和３年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 2012 年２月時点、2014 年７月時点、2016 年６月時点、2021 年６月時点の値を掲載。

2. 農林漁業を除く、非一次産業について集計。

3. 企業は、会社及び個人事業者を指す。また、会社は、法人格を有する団体のうち、株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社及び外国の会社を指す。

4. 企業の区分は、下記のとおり。（中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）及び中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の定義を参考として算出。）

(1) 大企業

(2) 及び (3) に該当しない企業

(2) 中小企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※ゴム製品製造業は、資本金３億円以下または従業者規模 900 人以下

イ　卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模 100 人以下

ウ　サービス業：資本金５千万円以下又は従業者規模 100 人以下

※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※旅館業は、資本金５千万円以下または従業者規模 200 人以下

エ　小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模 50 人以下

(3)　小規模企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模 20 人以下

イ　卸売業、小売業、サービス業：従業者規模５人以下

※宿泊業・娯楽業は、従業者規模 20 人以下

5. 小規模企業の構成比は、全企業数に占める割合を指す。

3表

産業別規模別常用雇用者数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）

企業ベース（会社及び個人事業者の常用雇用者数の合計）

産業		年	中小企業 常用雇用者数（人）	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 常用雇用者数（人）	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 常用雇用者数（人）	大企業 構成比（%）	合計 常用雇用者数（人）	合計 構成比（%）
建設業		2012	2,383,460	85.2	1,411,548	50.5	413,238	14.8	2,796,698	100.0
		2014	2,467,738	85.7	1,400,733	48.7	410,487	14.3	2,878,225	100.0
		2016	2,382,843	85.1	1,322,591	47.2	418,436	14.9	2,801,279	100.0
		2021	2,501,373	85.4	1,334,699	45.6	427,079	14.6	2,928,452	100.0
製造業		2012	5,689,006	57.3	1,399,410	14.1	4,247,936	42.7	9,936,942	100.0
		2014	5,681,828	62.0	1,343,064	14.6	3,487,977	38.0	9,169,805	100.0
		2016	5,469,061	61.7	1,241,406	14.0	3,401,210	38.3	8,870,271	100.0
		2021	5,516,967	62.0	1,107,128	12.4	3,380,707	38.0	8,897,674	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2012	27,021	13.9	2,500	1.3	166,959	86.1	193,980	100.0
		2014	31,975	16.2	3,371	1.7	164,840	83.8	196,815	100.0
		2016	36,321	19.3	3,406	1.8	151,659	80.7	187,980	100.0
		2021	52,014	25.5	7,049	3.5	152,036	74.5	204,050	100.0
情報通信業		2012	850,340	60.8	60,538	4.3	547,325	39.2	1,397,665	100.0
		2014	880,620	60.6	63,958	4.4	573,628	39.4	1,454,248	100.0
		2016	882,403	59.5	62,020	4.2	600,031	40.5	1,482,434	100.0
		2021	1,109,673	61.4	68,164	3.8	697,658	38.6	1,807,331	100.0
運輸業，郵便業		2012	1,953,552	67.0	271,896	9.3	964,253	33.0	2,917,805	100.0
		2014	2,084,844	72.3	276,857	9.6	800,064	27.7	2,884,908	100.0
		2016	2,054,874	73.2	258,428	9.2	753,378	26.8	2,808,252	100.0
		2021	2,184,079	73.6	270,001	9.1	785,286	26.4	2,969,365	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2012	5,072,244	59.6	847,814	10.0	3,441,971	40.4	8,514,215	100.0
		2014	5,643,075	61.2	850,130	9.2	3,583,164	38.8	9,226,239	100.0
		2016	5,486,614	59.8	761,446	8.3	3,694,144	40.2	9,180,758	100.0
		2021	5,622,458	61.0	654,772	7.1	3,595,903	39.0	9,218,361	100.0
	卸売業	2012	1,906,462	68.7	260,206	9.4	868,141	31.3	2,774,603	100.0
		2014	2,090,910	70.5	264,850	8.9	876,437	29.5	2,967,347	100.0
		2016	2,051,524	68.6	238,033	8.0	941,115	31.4	2,992,639	100.0
		2021	2,063,844	71.3	216,994	7.5	831,225	28.7	2,895,069	100.0
	小売業	2012	3,165,782	55.2	587,608	10.2	2,573,830	44.8	5,739,612	100.0
		2014	3,552,165	56.8	585,280	9.4	2,706,727	43.2	6,258,892	100.0
		2016	3,435,090	55.5	523,413	8.5	2,753,029	44.5	6,188,119	100.0
		2021	3,558,614	56.3	437,778	6.9	2,764,678	43.7	6,323,292	100.0
金融業，保険業		2012	144,249	12.3	60,095	5.1	1,025,982	87.7	1,170,231	100.0
		2014	170,361	14.4	64,410	5.5	1,010,992	85.6	1,181,353	100.0
		2016	166,747	13.6	62,380	5.1	1,055,702	86.4	1,222,449	100.0
		2021	179,965	14.9	63,382	5.3	1,026,521	85.1	1,206,486	100.0
不動産業，物品賃貸業		2012	598,952	74.0	258,781	32.0	209,970	26.0	808,922	100.0
		2014	684,658	75.6	276,582	30.5	220,985	24.4	905,643	100.0
		2016	679,253	73.4	253,452	27.4	246,290	26.6	925,543	100.0
		2021	709,168	71.3	274,488	27.6	285,780	28.7	994,948	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2012	692,926	67.6	213,830	20.9	332,271	32.4	1,025,197	100.0
		2014	751,933	66.8	215,485	19.1	373,431	33.2	1,125,364	100.0
		2016	735,878	63.9	206,773	18.0	415,729	36.1	1,151,607	100.0
		2021	820,377	63.6	208,519	16.2	468,907	36.4	1,289,284	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2012	2,280,585	63.7	600,893	16.8	1,299,681	36.3	3,580,266	100.0
		2014	2,738,473	68.7	618,333	15.5	1,247,530	31.3	3,986,003	100.0
		2016	2,726,604	68.2	580,873	14.5	1,273,226	31.8	3,999,830	100.0
		2021	2,659,475	74.3	459,149	12.8	921,605	25.7	3,581,080	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2012	1,217,936	75.5	325,103	20.2	395,118	24.5	1,613,054	100.0
		2014	1,345,409	77.8	330,449	19.1	382,994	22.2	1,728,403	100.0
		2016	1,246,819	75.4	297,198	18.0	407,614	24.6	1,654,433	100.0
		2021	1,163,019	77.2	257,100	17.1	342,597	22.8	1,505,616	100.0
教育，学習支援業		2012	338,486	76.0	60,220	13.5	107,033	24.0	445,519	100.0
		2014	413,400	80.6	65,307	12.7	99,410	19.4	512,810	100.0
		2016	409,908	79.6	65,398	12.7	104,963	20.4	514,871	100.0
		2021	427,569	80.0	59,986	11.2	106,770	20.0	534,339	100.0
医療，福祉		2012	1,089,299	86.1	255,174	20.2	175,811	13.9	1,265,110	100.0
		2014	1,356,495	88.2	265,541	17.3	182,005	11.8	1,538,500	100.0
		2016	1,372,341	87.0	257,772	16.3	204,835	13.0	1,577,176	100.0
		2021	1,624,145	87.8	235,163	12.7	226,279	12.2	1,850,424	100.0
その他（鉱業,採石業,砂利採取業・複合サービス事業・サービス業（他に分類されないもの））		2012	1,992,565	63.9	157,749	5.1	1,124,435	36.1	3,117,000	100.0
		2014	2,215,867	57.9	146,397	3.8	1,609,080	42.1	3,824,947	100.0
		2016	2,199,637	57.0	135,174	3.5	1,656,420	43.0	3,856,057	100.0
		2021	2,573,630	58.4	131,585	3.0	1,829,911	41.6	4,403,541	100.0

産業		年	中小企業 常用雇用者数（人）	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 常用雇用者数（人）	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 常用雇用者数（人）	大企業 構成比（%）	合計 常用雇用者数（人）	合計 構成比（%）
非一次産業計		2012	24,330,621	62.7	5,925,551	15.3	14,451,983	37.3	38,782,604	100.0
		2014	26,466,676	65.2	5,920,617	14.6	14,146,587	34.8	40,613,263	100.0
		2016	25,849,303	64.2	5,508,317	13.7	14,383,637	35.8	40,232,940	100.0
		2021	27,143,912	65.6	5,131,185	12.4	14,247,039	34.4	41,390,951	100.0
	うち会社の常用雇用者数	2012	21,375,140	59.7	4,115,052	11.5	14,416,903	40.3	35,792,043	100.0
		2014	23,488,511	62.5	4,154,808	11.1	14,111,092	37.5	37,599,603	100.0
		2016	23,021,405	61.6	3,895,938	10.4	14,351,936	38.4	37,373,341	100.0
		2021	24,876,309	63.6	3,885,392	9.9	14,227,935	36.4	39,104,244	100.0
	うち個人事業者の常用雇用者数	2012	2,955,481	98.8	1,810,499	60.5	35,080	1.2	2,990,561	100.0
		2014	2,978,165	98.8	1,765,809	58.6	35,495	1.2	3,013,660	100.0
		2016	2,827,898	98.9	1,612,379	56.4	31,701	1.1	2,859,599	100.0
		2021	2,267,603	99.2	1,245,793	54.5	19,104	0.8	2,286,707	100.0

資料：総務省「平成 26 年経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年、令和３年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 2012 年２月時点、2014 年７月時点、2016 年６月時点、2021 年６月時点の値を掲載。

2. 農林漁業を除く、非一次産業について集計。

3. 企業は、会社及び個人事業者を指す。また、会社は、法人格を有する団体のうち、株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社及び外国の会社を指す。

4. 企業の区分は、下記のとおり。（中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）及び中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の定義を参考として算出。）

(1) 大企業

(2) 及び (3) に該当しない企業

(2) 中小企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※ゴム製品製造業は、資本金３億円以下または従業者規模 900 人以下

イ　卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模 100 人以下

ウ　サービス業：資本金５千万円以下又は従業者規模 100 人以下

※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※旅館業は、資本金５千万円以下または従業者規模 200 人以下

エ　小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模 50 人以下

(3)　小規模企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模 20 人以下

イ　卸売業、小売業、サービス業：従業者規模５人以下

※宿泊業・娯楽業は、従業者規模 20 人以下

5. 小規模企業の構成比は、全企業数に占める割合を指す。

6. 常用雇用者数には、海外における常用雇用者数も含む。

4表

産業別規模別売上高（民営、非一次産業、2013年、2015年、2020年）

企業ベース（会社及び個人事業者の売上高の合計）

産業		年	中小企業 売上高（億円）	中小企業 構成比（%）	うち小規模企業 売上高（億円）	うち小規模企業 構成比（%）	大企業 売上高（億円）	大企業 構成比（%）	合計 売上高（億円）	合計 構成比（%）
建設業		2013	616,064	70.2	316,188	36.0	261,185	29.8	877,248	100.0
		2015	754,237	69.7	360,908	33.3	328,508	30.3	1,082,745	100.0
		2020	853,829	71.2	403,665	33.7	344,677	28.8	1,198,506	100.0
製造業		2013	1,250,933	36.1	222,207	6.4	2,217,637	63.9	3,468,569	100.0
		2015	1,494,508	37.8	242,408	6.1	2,457,023	62.2	3,951,531	100.0
		2020	1,519,822	39.3	246,812	6.4	2,342,906	60.7	3,862,728	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2013	22,890	8.9	3,180	1.2	234,069	91.1	256,959	100.0
		2015	26,326	10.1	4,902	1.9	235,021	89.9	261,347	100.0
		2020	39,623	11.0	14,277	4.0	321,595	89.0	361,218	100.0
情報通信業		2013	145,751	31.0	13,940	3.0	324,034	69.0	469,785	100.0
		2015	191,388	32.5	15,428	2.6	397,637	67.5	589,025	100.0
		2020	284,788	38.3	27,601	3.7	457,818	61.7	742,606	100.0
運輸業，郵便業		2013	264,291	50.0	43,537	8.2	264,695	50.0	528,986	100.0
		2015	320,362	52.2	47,707	7.8	292,781	47.8	613,143	100.0
		2020	361,457	60.9	59,896	10.1	232,370	39.1	593,826	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2013	1,933,274	47.2	311,176	7.6	2,162,344	52.8	4,095,618	100.0
		2015	2,261,548	46.8	335,762	7.0	2,566,788	53.2	4,828,336	100.0
		2020	2,395,951	51.8	346,592	7.5	2,227,427	48.2	4,623,378	100.0
	卸売業	2013	1,319,071	47.4	176,016	6.3	1,462,618	52.6	2,781,689	100.0
		2015	1,556,623	46.9	195,684	5.9	1,760,902	53.1	3,317,525	100.0
		2020	1,603,275	52.2	212,098	6.9	1,467,856	47.8	3,071,131	100.0
	小売業	2013	614,203	46.7	135,160	10.3	699,726	53.3	1,313,929	100.0
		2015	704,925	46.7	140,078	9.3	805,886	53.3	1,510,810	100.0
		2020	792,676	51.1	134,494	8.7	759,571	48.9	1,552,247	100.0
金融業，保険業		2013	86,007	10.8	29,330	3.7	712,060	89.2	798,067	100.0
		2015	80,530	8.7	36,669	4.0	846,109	91.3	926,639	100.0
		2020	96,864	10.6	44,709	4.9	815,325	89.4	912,189	100.0
不動産業，物品賃貸業		2013	187,946	55.2	92,442	27.2	152,486	44.8	340,432	100.0
		2015	243,736	55.4	106,545	24.2	196,178	44.6	439,915	100.0
		2020	336,560	58.8	151,371	26.4	235,868	41.2	572,428	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2013	116,660	44.4	36,841	14.0	146,066	55.6	262,726	100.0
		2015	159,533	42.0	49,192	13.0	220,228	58.0	379,761	100.0
		2020	189,479	43.5	59,859	13.7	245,898	56.5	435,377	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2013	134,661	65.9	42,051	20.6	69,766	34.1	204,427	100.0
		2015	164,551	65.3	44,324	17.6	87,334	34.7	251,885	100.0
		2020	151,554	73.4	39,810	19.3	54,797	26.6	206,351	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2013	215,101	63.7	45,199	13.4	122,316	36.3	337,417	100.0
		2015	273,656	64.8	49,102	11.6	148,962	35.2	422,618	100.0
		2020	202,347	75.9	44,312	16.6	64,175	24.1	266,522	100.0
教育，学習支援業		2013	18,372	67.0	3,748	13.7	9,043	33.0	27,415	100.0
		2015	22,146	68.9	3,918	12.2	10,009	31.1	32,155	100.0
		2020	24,294	72.1	4,666	13.9	9,393	27.9	33,687	100.0
医療，福祉		2013	77,996	88.1	25,324	28.6	10,572	11.9	88,568	100.0
		2015	90,482	86.1	26,607	25.3	14,575	13.9	105,057	100.0
		2020	106,464	85.0	26,349	21.0	18,830	15.0	125,295	100.0
その他（鉱業,採石業,砂利採取業・複合サービス事業・サービス業（他に分類されないもの））		2013	163,953	54.1	33,388	11.0	139,187	45.9	303,140	100.0
		2015	207,129	52.8	35,612	9.1	184,931	47.2	392,060	100.0
		2020	238,265	53.9	40,199	9.1	203,997	46.1	442,262	100.0
非一次産業計		2013	5,233,899	43.4	1,218,549	10.1	6,825,458	56.6	12,059,357	100.0
		2015	6,290,133	44.1	1,359,085	9.5	7,986,085	55.9	14,276,218	100.0
		2020	6,801,298	47.3	1,510,118	10.5	7,575,075	52.7	14,376,373	100.0
	うち会社の売上高	2013	4,959,036	42.1	1,024,503	8.7	6,823,308	57.9	11,782,344	100.0
		2015	5,998,826	42.9	1,160,291	8.3	7,983,631	57.1	13,982,456	100.0
		2020	6,551,835	46.4	1,344,568	9.5	7,573,722	53.6	14,125,557	100.0
	うち個人事業者の売上高	2013	274,863	99.2	194,046	70.0	2,150	0.8	277,013	100.0
		2015	291,307	99.2	198,794	67.7	2,455	0.8	293,762	100.0
		2020	249,463	99.5	165,549	66.0	1,353	0.5	250,816	100.0

資料：総務省「平成 26 年経済センサス - 基礎調査」、
　　総務省・経済産業省「平成 28 年、令和３年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 2014 年７月時点、2016 年６月時点、2021 年６月時点の値を掲載。
2. 農林漁業を除く、非一次産業について集計。
3. 企業は、会社及び個人事業者を指す。また、会社は、法人格を有する団体のうち、株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社及び外国の会社を指す。
4. 企業の区分は、下記のとおり。（中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）及び中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の定義を参考として算出。）

(1) 大企業
　(2) 及び (3) に該当しない企業

(2) 中小企業
　ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下
　　※ゴム製品製造業は、資本金３億円以下または従業者規模 900 人以下
　イ　卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模 100 人以下
　ウ　サービス業：資本金５千万円以下又は従業者規模 100 人以下
　　※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下
　　※旅館業は、資本金５千万円以下または従業者規模 200 人以下
　エ　小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模 50 人以下

(3)　小規模企業
　ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模 20 人以下
　イ　卸売業、小売業、サービス業：従業者規模５人以下
　　※宿泊業・娯楽業は、従業者規模 20 人以下

5. 小規模企業の構成比は、全企業数に占める割合を指す。

5表

産業別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2015年、2020年）

企業ベース（会社及び個人事業者の付加価値額の合計）

産業		年	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
			付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）	付加価値額（億円）	構成比（%）
建設業		2015	155,450	74.8	85,622	41.2	52,477	25.2	207,927	100.0
		2020	183,009	76.4	97,194	40.6	56,552	23.6	239,561	100.0
製造業		2015	325,894	47.5	71,583	10.4	359,736	52.5	685,630	100.0
		2020	316,543	48.8	61,904	9.5	332,419	51.2	648,963	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		2015	4,193	10.5	933	2.3	35,827	89.5	40,020	100.0
		2020	7,543	18.5	3,258	8.0	33,265	81.5	40,808	100.0
情報通信業		2015	61,640	39.1	4,504	2.9	95,821	60.9	157,461	100.0
		2020	86,102	44.8	6,563	3.4	106,235	55.2	192,337	100.0
運輸業，郵便業		2015	95,859	60.2	14,409	9.0	63,412	39.8	159,272	100.0
		2020	98,182	80.9	15,504	12.8	23,167	19.1	121,348	100.0
卸売業，小売業	卸売業・小売業計	2015	301,618	57.0	56,446	10.7	227,370	43.0	528,987	100.0
		2020	279,209	59.8	47,973	10.3	187,346	40.2	466,555	100.0
	卸売業	2015	157,569	59.9	23,033	8.8	105,375	40.1	262,944	100.0
		2020	145,177	62.3	20,088	8.6	87,912	37.7	233,088	100.0
	小売業	2015	144,049	54.1	33,413	12.6	121,995	45.9	266,043	100.0
		2020	134,032	57.4	27,885	11.9	99,434	42.6	233,466	100.0
金融業，保険業		2015	17,501	11.4	5,776	3.8	135,458	88.6	152,959	100.0
		2020	18,691	14.1	6,462	4.9	113,671	85.9	132,362	100.0
不動産業，物品賃貸業		2015	62,452	68.2	33,685	36.8	29,096	31.8	91,548	100.0
		2020	78,597	67.9	42,935	37.1	37,239	32.1	115,836	100.0
学術研究，専門・技術サービス業		2015	70,939	51.2	24,250	17.5	67,597	48.8	138,536	100.0
		2020	89,025	47.9	30,565	16.5	96,759	52.1	185,785	100.0
宿泊業，飲食サービス業		2015	66,260	69.5	18,022	18.9	29,121	30.5	95,381	100.0
		2020	47,500	78.3	12,739	21.0	13,200	21.7	60,701	100.0
生活関連サービス業，娯楽業		2015	49,903	66.8	13,843	18.5	24,795	33.2	74,698	100.0
		2020	38,045	82.5	11,530	25.0	8,045	17.5	46,090	100.0
教育，学習支援業		2015	9,958	70.1	1,600	11.3	4,239	29.9	14,197	100.0
		2020	10,023	73.0	1,691	12.3	3,703	27.0	13,726	100.0
医療，福祉		2015	49,167	90.5	13,938	25.6	5,175	9.5	54,343	100.0
		2020	55,505	87.4	13,001	20.5	7,992	12.6	63,497	100.0
その他（鉱業,採石業,砂利採取業・複合サービス事業・サービス業（他に分類されないもの））		2015	76,494	50.9	9,656	6.4	73,763	49.1	150,257	100.0
		2020	93,209	53.3	12,324	7.0	81,623	46.7	174,833	100.0
非一次産業計		2015	1,351,106	52.9	357,443	14.0	1,205,336	47.1	2,556,442	100.0
		2020	1,401,185	56.0	363,643	14.5	1,101,216	44.0	2,502,402	100.0
	うち会社の付加価値額	2015	1,227,935	50.5	274,918	11.3	1,204,313	49.5	2,432,248	100.0
		2020	1,302,910	54.2	299,544	12.5	1,100,677	45.8	2,403,587	100.0
	うち個人事業者の付加価値額	2015	123,171	99.2	82,526	66.4	1,023	0.8	124,195	100.0
		2020	98,275	99.5	64,099	64.9	539	0.5	98,814	100.0

資料：総務省・経済産業省「平成 28 年、令和３年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 2016 年６月時点、2021 年６月時点の値を掲載。

2. 農林漁業を除く、非一次産業について集計。

3. 企業は、会社及び個人事業者を指す。また、会社は、法人格を有する団体のうち、株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社及び外国の会社を指す。

4. 企業の区分は、下記のとおり。（中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）及び中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の定義を参考として算出。）

(1) 大企業

(2) 及び(3) に該当しない企業

(2) 中小企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※ゴム製品製造業は、資本金３億円以下または従業者規模 900 人以下

イ　卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模 100 人以下

ウ　サービス業：資本金５千万円以下又は従業者規模 100 人以下

※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※旅館業は、資本金５千万円以下または従業者規模 200 人以下

エ　小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模 50 人以下

(3)　小規模企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模 20 人以下

イ　卸売業、小売業、サービス業：従業者規模５人以下

※宿泊業・娯楽業は、従業者規模 20 人以下

5. 小規模企業の構成比は、全企業数に占める割合を指す。

6. ここでの付加価値は、「純付加価値」を使用している。

6表

都道府県別規模別企業数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）

企業数(会社数+個人事業者数)

		中小企業				大企業		合計	
				うち小規模企業					
都道府県	年	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
北海道	2012	153,790	99.8	133,263	86.5	263	0.2	154,053	100.0
	2014	151,123	99.8	128,686	85.0	279	0.2	151,402	100.0
	2016	141,386	99.8	120,299	84.9	283	0.2	141,669	100.0
	2021	131,874	99.8	111,552	84.4	242	0.2	132,116	100.0
青森県	2012	42,669	99.9	37,427	87.6	50	0.1	42,719	100.0
	2014	41,863	99.9	36,319	86.6	52	0.1	41,915	100.0
	2016	39,824	99.9	34,417	86.3	43	0.1	39,867	100.0
	2021	35,887	99.9	30,741	85.6	42	0.1	35,929	100.0
岩手県	2012	38,711	99.8	33,837	87.3	68	0.2	38,779	100.0
	2014	38,665	99.8	33,263	85.9	72	0.2	38,737	100.0
	2016	37,235	99.8	32,022	85.8	71	0.2	37,306	100.0
	2021	33,245	99.8	28,411	85.3	50	0.2	33,295	100.0
宮城県	2012	59,565	99.8	51,274	85.9	135	0.2	59,700	100.0
	2014	61,685	99.8	52,151	84.4	134	0.2	61,819	100.0
	2016	59,314	99.8	50,049	84.2	144	0.2	59,458	100.0
	2021	56,023	99.8	47,232	84.1	119	0.2	56,142	100.0
秋田県	2012	36,304	99.9	32,087	88.3	30	0.1	36,334	100.0
	2014	35,098	99.9	30,666	87.3	32	0.1	35,130	100.0
	2016	33,096	99.9	28,833	87.0	30	0.1	33,126	100.0
	2021	29,042	99.9	25,147	86.5	24	0.1	29,066	100.0
山形県	2012	42,277	99.9	37,527	88.6	62	0.1	42,339	100.0
	2014	40,874	99.8	35,940	87.8	64	0.2	40,938	100.0
	2016	38,726	99.8	33,879	87.3	64	0.2	38,790	100.0
	2021	34,593	99.8	30,178	87.1	53	0.2	34,646	100.0
福島県	2012	61,887	99.9	54,804	88.4	75	0.1	61,962	100.0
	2014	61,566	99.9	53,545	86.9	70	0.1	61,636	100.0
	2016	58,639	99.9	50,943	86.8	69	0.1	58,708	100.0
	2021	53,235	99.9	45,930	86.2	55	0.1	53,290	100.0
茨城県	2012	85,709	99.9	75,833	88.4	81	0.1	85,790	100.0
	2014	84,268	99.9	73,717	87.4	93	0.1	84,361	100.0
	2016	79,443	99.9	69,352	87.2	99	0.1	79,542	100.0
	2021	72,818	99.9	63,189	86.7	82	0.1	72,900	100.0
栃木県	2012	65,262	99.8	57,961	88.7	100	0.2	65,362	100.0
	2014	63,516	99.8	55,713	87.6	99	0.2	63,615	100.0
	2016	60,058	99.8	52,610	87.5	99	0.2	60,157	100.0
	2021	53,541	99.9	46,468	86.7	80	0.1	53,621	100.0
群馬県	2012	70,660	99.9	62,703	88.6	94	0.1	70,754	100.0
	2014	68,792	99.9	60,220	87.4	97	0.1	68,889	100.0
	2016	64,907	99.8	56,623	87.1	100	0.2	65,007	100.0
	2021	58,555	99.9	50,779	86.6	87	0.1	58,642	100.0
埼玉県	2012	174,574	99.9	153,792	88.0	242	0.1	174,816	100.0
	2014	172,182	99.9	149,751	86.8	253	0.1	172,435	100.0
	2016	161,341	99.8	139,968	86.6	272	0.2	161,613	100.0
	2021	150,113	99.8	129,638	86.2	228	0.2	150,341	100.0
千葉県	2012	129,722	99.8	112,831	86.8	242	0.2	129,964	100.0
	2014	128,900	99.8	110,411	85.5	226	0.2	129,126	100.0
	2016	120,789	99.8	103,338	85.4	229	0.2	121,018	100.0
	2021	114,104	99.8	97,252	85.1	209	0.2	114,313	100.0
東京都	2012	442,952	99.1	369,710	82.7	4,161	0.9	447,113	100.0
	2014	447,659	99.0	364,265	80.6	4,538	1.0	452,197	100.0
	2016	413,408	98.9	336,759	80.6	4,580	1.1	417,988	100.0
	2021	419,013	98.9	340,304	80.3	4,582	1.1	423,595	100.0
神奈川県	2012	200,146	99.7	172,717	86.1	544	0.3	200,690	100.0
	2014	199,958	99.7	169,491	84.5	572	0.3	200,530	100.0
	2016	187,428	99.7	158,796	84.5	587	0.3	188,015	100.0
	2021	183,675	99.7	156,138	84.8	522	0.3	184,197	100.0
新潟県	2012	83,509	99.8	73,654	88.1	135	0.2	83,644	100.0
	2014	80,499	99.8	70,248	87.1	146	0.2	80,645	100.0
	2016	76,136	99.8	66,191	86.8	143	0.2	76,279	100.0
	2021	67,093	99.8	57,987	86.3	123	0.2	67,216	100.0
富山県	2012	37,772	99.8	32,835	86.7	84	0.2	37,856	100.0
	2014	36,686	99.8	31,505	85.7	90	0.2	36,776	100.0
	2016	34,613	99.7	29,571	85.2	93	0.3	34,706	100.0
	2021	31,390	99.7	26,750	85.0	82	0.3	31,472	100.0
石川県	2012	43,834	99.8	38,627	87.9	88	0.2	43,922	100.0
	2014	42,807	99.8	37,193	86.7	88	0.2	42,895	100.0
	2016	40,430	99.8	35,032	86.5	89	0.2	40,519	100.0
	2021	36,839	99.8	31,827	86.2	78	0.2	36,917	100.0
福井県	2012	31,429	99.9	27,816	88.4	43	0.1	31,472	100.0
	2014	30,626	99.9	26,711	87.1	43	0.1	30,669	100.0
	2016	29,210	99.8	25,413	86.9	45	0.2	29,255	100.0
	2021	26,868	99.8	23,382	86.9	46	0.2	26,914	100.0

		中小企業				大企業		合計	
				うち小規模企業					
都道府県	年	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
山梨県	2012	33,291	99.9	29,922	89.8	41	0.1	33,332	100.0
	2014	32,485	99.9	28,906	88.9	38	0.1	32,523	100.0
	2016	30,677	99.9	27,179	88.5	38	0.1	30,715	100.0
	2021	28,526	99.9	25,185	88.2	26	0.1	28,552	100.0
長野県	2012	78,580	99.8	70,414	89.5	124	0.2	78,704	100.0
	2014	77,326	99.8	68,597	88.6	130	0.2	77,456	100.0
	2016	73,189	99.8	64,708	88.2	136	0.2	73,325	100.0
	2021	66,551	99.8	58,519	87.8	111	0.2	66,662	100.0
岐阜県	2012	76,432	99.9	67,372	88.0	97	0.1	76,529	100.0
	2014	74,446	99.9	64,763	86.9	96	0.1	74,542	100.0
	2016	70,731	99.9	61,315	86.6	89	0.1	70,820	100.0
	2021	64,426	99.9	55,559	86.1	88	0.1	64,514	100.0
静岡県	2012	130,085	99.8	114,366	87.8	210	0.2	130,295	100.0
	2014	127,440	99.8	111,010	87.0	203	0.2	127,643	100.0
	2016	119,807	99.8	103,900	86.6	217	0.2	120,024	100.0
	2021	108,727	99.8	93,732	86.1	190	0.2	108,917	100.0
愛知県	2012	223,698	99.7	189,829	84.6	645	0.3	224,343	100.0
	2014	220,767	99.7	183,800	83.0	644	0.3	221,411	100.0
	2016	208,310	99.7	172,235	82.4	638	0.3	208,948	100.0
	2021	195,313	99.7	161,194	82.3	599	0.3	195,912	100.0
三重県	2012	55,694	99.8	48,614	87.1	97	0.2	55,791	100.0
	2014	54,826	99.8	47,246	86.0	85	0.2	54,911	100.0
	2016	51,486	99.8	44,188	85.7	84	0.2	51,570	100.0
	2021	46,382	99.8	39,503	85.0	77	0.2	46,459	100.0
滋賀県	2012	36,824	99.8	31,999	86.7	69	0.2	36,893	100.0
	2014	36,520	99.8	31,225	85.4	60	0.2	36,580	100.0
	2016	34,608	99.8	29,578	85.3	59	0.2	34,667	100.0
	2021	32,195	99.8	27,434	85.1	55	0.2	32,250	100.0
京都府	2012	86,119	99.8	75,334	87.3	171	0.2	86,290	100.0
	2014	84,702	99.8	73,047	86.0	194	0.3	84,896	100.0
	2016	79,023	99.8	68,022	85.9	191	0.2	79,214	100.0
	2021	74,822	99.8	64,233	85.6	177	0.2	74,999	100.0
大阪府	2012	298,381	99.6	256,293	85.6	1,065	0.4	299,446	100.0
	2014	292,993	99.6	246,927	84.0	1,106	0.4	294,099	100.0
	2016	270,874	99.6	227,963	83.8	1,062	0.4	271,936	100.0
	2021	261,653	99.6	218,624	83.2	966	0.4	262,619	100.0
兵庫県	2012	154,765	99.8	134,163	86.5	296	0.2	155,061	100.0
	2014	154,646	99.8	132,006	85.2	303	0.2	154,949	100.0
	2016	144,748	99.8	122,808	84.7	306	0.2	145,054	100.0
	2021	134,030	99.8	113,737	84.7	272	0.2	134,302	100.0
奈良県	2012	33,106	99.9	28,888	87.2	27	0.1	33,133	100.0
	2014	33,296	99.9	28,749	86.3	27	0.1	33,323	100.0
	2016	31,526	99.9	27,128	86.0	31	0.1	31,557	100.0
	2021	30,062	99.9	25,807	85.8	21	0.1	30,083	100.0
和歌山県	2012	37,613	99.9	33,715	89.6	30	0.1	37,643	100.0
	2014	36,270	99.9	32,099	88.4	26	0.1	36,296	100.0
	2016	34,367	99.9	30,242	87.9	27	0.1	34,394	100.0
	2021	31,817	99.9	27,879	87.6	19	0.1	31,836	100.0
鳥取県	2012	17,489	99.8	15,228	86.9	29	0.2	17,518	100.0
	2014	17,118	99.9	14,709	85.8	25	0.2	17,143	100.0
	2016	16,059	99.8	13,690	85.1	29	0.2	16,088	100.0
	2021	14,623	99.9	12,318	84.1	18	0.1	14,641	100.0
島根県	2012	24,256	99.9	21,405	88.2	22	0.1	24,278	100.0
	2014	23,542	99.9	20,508	87.0	21	0.1	23,563	100.0
	2016	22,167	99.9	19,260	86.8	24	0.1	22,191	100.0
	2021	19,550	99.9	16,866	86.2	22	0.1	19,572	100.0
岡山県	2012	56,272	99.8	48,694	86.4	90	0.2	56,362	100.0
	2014	55,224	99.8	47,004	85.0	98	0.2	55,322	100.0
	2016	52,368	99.8	44,595	85.0	104	0.2	52,472	100.0
	2021	50,112	99.8	42,494	84.6	88	0.2	50,200	100.0
広島県	2012	89,204	99.8	77,158	86.3	162	0.2	89,366	100.0
	2014	87,414	99.8	74,540	85.1	164	0.2	87,578	100.0
	2016	82,962	99.8	70,693	85.0	164	0.2	83,126	100.0
	2021	77,919	99.8	66,177	84.8	150	0.2	78,069	100.0
山口県	2012	42,172	99.9	36,535	86.5	56	0.1	42,228	100.0
	2014	40,991	99.9	35,091	85.5	49	0.1	41,040	100.0
	2016	38,933	99.9	33,187	85.1	54	0.1	38,987	100.0
	2021	34,128	99.9	28,834	84.4	46	0.1	34,174	100.0
徳島県	2012	27,490	99.9	24,567	89.3	24	0.1	27,514	100.0
	2014	26,911	99.9	23,816	88.4	25	0.1	26,936	100.0
	2016	25,345	99.9	22,333	88.0	24	0.1	25,369	100.0
	2021	23,237	99.9	20,414	87.8	22	0.1	23,259	100.0

		中小企業				大企業		合計	
				うち小規模企業					
都道府県	年	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)	企業数	構成比(%)
香川県	2012	33,467	99.8	29,388	87.7	58	0.2	33,525	100.0
	2014	32,743	99.8	28,357	86.4	62	0.2	32,805	100.0
	2016	30,883	99.8	26,628	86.1	52	0.2	30,935	100.0
	2021	28,593	99.8	24,590	85.9	48	0.2	28,641	100.0
愛媛県	2012	46,905	99.8	41,333	88.0	79	0.2	46,984	100.0
	2014	45,899	99.8	40,008	87.0	76	0.2	45,975	100.0
	2016	43,500	99.8	37,666	86.4	77	0.2	43,577	100.0
	2021	39,605	99.8	34,069	85.9	63	0.2	39,668	100.0
高知県	2012	26,970	99.9	24,116	89.3	27	0.1	26,997	100.0
	2014	26,373	99.9	23,326	88.4	26	0.1	26,399	100.0
	2016	24,997	99.9	22,054	88.1	28	0.1	25,025	100.0
	2021	22,403	99.9	19,678	87.8	19	0.1	22,422	100.0
福岡県	2012	142,502	99.8	121,401	85.0	333	0.2	142,835	100.0
	2014	143,058	99.8	119,666	83.4	350	0.3	143,408	100.0
	2016	135,052	99.8	112,884	83.4	337	0.2	135,389	100.0
	2021	130,936	99.8	109,179	83.2	304	0.2	131,240	100.0
佐賀県	2012	25,957	99.9	22,447	86.4	34	0.1	25,991	100.0
	2014	25,521	99.9	21,819	85.4	34	0.2	25,555	100.0
	2016	24,423	99.9	20,817	85.1	36	0.1	24,459	100.0
	2021	22,383	99.9	19,048	85.0	22	0.1	22,405	100.0
長崎県	2012	44,687	99.9	39,157	87.5	43	0.1	44,730	100.0
	2014	43,745	99.9	37,851	86.4	49	0.1	43,794	100.0
	2016	41,793	99.9	36,201	86.5	53	0.1	41,846	100.0
	2021	38,236	99.9	32,972	86.2	31	0.1	38,267	100.0
熊本県	2012	53,370	99.9	46,424	86.9	70	0.1	53,440	100.0
	2014	52,730	99.9	45,321	85.8	65	0.1	52,795	100.0
	2016	47,815	99.9	40,955	85.5	62	0.1	47,877	100.0
	2021	46,778	99.9	40,033	85.5	52	0.1	46,830	100.0
大分県	2012	37,257	99.9	32,489	87.1	46	0.1	37,303	100.0
	2014	36,687	99.9	31,580	86.0	42	0.1	36,729	100.0
	2016	34,711	99.9	29,853	85.9	41	0.1	34,752	100.0
	2021	31,967	99.9	27,383	85.6	32	0.1	31,999	100.0
宮崎県	2012	37,491	99.9	33,048	88.1	37	0.1	37,528	100.0
	2014	36,909	99.9	32,074	86.8	35	0.1	36,944	100.0
	2016	34,819	99.9	30,141	86.5	36	0.1	34,855	100.0
	2021	31,861	99.9	27,508	86.2	39	0.1	31,900	100.0
鹿児島県	2012	53,680	99.9	47,567	88.5	56	0.1	53,736	100.0
	2014	52,721	99.9	46,155	87.5	56	0.1	52,777	100.0
	2016	49,915	99.9	43,624	87.3	55	0.1	49,970	100.0
	2021	45,780	99.9	39,777	86.8	47	0.1	45,827	100.0
沖縄県	2012	48,405	99.9	42,250	87.2	61	0.1	48,466	100.0
	2014	49,158	99.9	42,259	85.8	73	0.2	49,231	100.0
	2016	47,105	99.9	40,448	85.8	63	0.1	47,168	100.0
	2021	44,368	99.9	37,705	84.9	56	0.1	44,424	100.0
合計	2012	3,852,934	99.7	3,342,814	86.5	10,596	0.3	3,863,530	100.0
	2014	3,809,228	99.7	3,252,254	85.1	11,110	0.3	3,820,338	100.0
	2016	3,578,176	99.7	3,048,390	84.9	11,157	0.3	3,589,333	100.0
	2021	3,364,891	99.7	2,853,356	84.5	10,364	0.3	3,375,255	100.0

資料：総務省「平成 26 年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年、令和３年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 2012 年２月時点、2014 年７月時点、2016 年６月時点、2021 年６月時点の値を掲載。

2. 農林漁業を除く、非一次産業について集計。

3. 企業は、会社及び個人事業者を指す。また、会社は、法人格を有する団体のうち、株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社及び外国の会社を指す。

4. 企業の区分は、下記のとおり。（中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）及び中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の定義を参考として算出。）

(1) 大企業

(2) 及び (3) に該当しない企業

(2) 中小企業

ア 製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※ゴム製品製造業は、資本金３億円以下または従業者規模 900 人以下

イ　卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模 100 人以下

ウ　サービス業：資本金５千万円以下又は従業者規模 100 人以下

※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※旅館業は、資本金５千万円以下または従業者規模 200 人以下

エ　小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模 50 人以下

(3)　小規模企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模 20 人以下

イ　卸売業、小売業、サービス業：従業者規模５人以下

※宿泊業・娯楽業は、従業者規模 20 人以下

5. 小規模企業の構成比は、全企業数に占める割合を指す。

7表

都道府県別規模別従業者総数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）

企業ベース(会社及び個人事業者の従業者総数)

都道府県	年	中小企業 従業者総数(人)	中小企業 構成比(%)	うち小規模企業 従業者総数(人)	うち小規模企業 構成比(%)	大企業 従業者総数(人)	大企業 構成比(%)	合計 従業者総数(人)	合計 構成比(%)
北海道	2012	1,239,770	85.2	473,607	32.5	215,677	14.8	1,455,447	100.0
	2014	1,265,958	84.8	442,912	29.7	226,966	15.2	1,492,924	100.0
	2016	1,200,804	83.5	408,816	28.4	237,380	16.5	1,438,184	100.0
	2021	1,200,476	84.4	379,980	26.7	221,674	15.6	1,422,150	100.0
青森県	2012	315,974	91.1	126,730	36.5	30,826	8.9	346,800	100.0
	2014	318,762	91.4	118,692	34.0	29,993	8.6	348,755	100.0
	2016	304,352	90.5	111,542	33.2	31,850	9.5	336,202	100.0
	2021	296,204	91.5	100,579	31.1	27,640	8.5	323,844	100.0
岩手県	2012	291,444	88.1	116,904	35.3	39,469	11.9	330,913	100.0
	2014	305,956	88.5	112,193	32.4	39,934	11.5	345,890	100.0
	2016	294,554	89.0	107,718	32.6	36,301	11.0	330,855	100.0
	2021	277,788	89.0	95,922	30.7	34,161	11.0	311,949	100.0
宮城県	2012	496,876	85.1	186,263	31.9	86,865	14.9	583,741	100.0
	2014	532,834	85.1	185,735	29.7	93,375	14.9	626,209	100.0
	2016	528,256	84.6	177,092	28.4	96,276	15.4	624,532	100.0
	2021	534,626	86.1	166,830	26.9	86,105	13.9	620,731	100.0
秋田県	2012	257,810	93.0	107,062	38.6	19,550	7.0	277,360	100.0
	2014	254,609	92.4	99,745	36.2	20,888	7.6	275,497	100.0
	2016	244,296	92.5	93,337	35.3	19,826	7.5	264,122	100.0
	2021	233,966	91.5	81,953	32.1	21,665	8.5	255,631	100.0
山形県	2012	299,042	87.8	126,881	37.2	41,600	12.2	340,642	100.0
	2014	299,260	90.2	117,848	35.5	32,676	9.8	331,936	100.0
	2016	292,584	91.1	111,240	34.6	28,497	8.9	321,081	100.0
	2021	276,578	91.0	97,802	32.2	27,221	9.0	303,799	100.0
福島県	2012	464,549	84.4	196,195	35.7	85,757	15.6	550,306	100.0
	2014	481,870	86.2	187,353	33.5	76,829	13.8	558,699	100.0
	2016	466,407	85.3	178,137	32.6	80,565	14.7	546,972	100.0
	2021	465,206	88.0	161,532	30.6	63,404	12.0	528,610	100.0
茨城県	2012	645,167	87.9	279,979	38.1	89,096	12.1	734,263	100.0
	2014	643,250	87.8	263,090	35.9	89,201	12.2	732,451	100.0
	2016	615,398	86.4	245,040	34.4	96,607	13.6	712,005	100.0
	2021	607,861	87.9	222,682	32.2	83,852	12.1	691,713	100.0
栃木県	2012	456,329	85.6	205,063	38.5	76,753	14.4	533,082	100.0
	2014	472,300	86.8	192,721	35.4	71,988	13.2	544,288	100.0
	2016	443,066	85.4	179,912	34.7	75,735	14.6	518,801	100.0
	2021	426,392	86.2	160,591	32.5	68,465	13.8	494,857	100.0
群馬県	2012	524,067	80.7	218,953	33.7	125,349	19.3	649,416	100.0
	2014	522,228	81.8	204,507	32.1	115,856	18.2	638,084	100.0
	2016	503,830	82.6	190,170	31.2	106,051	17.4	609,881	100.0
	2021	495,630	82.4	169,907	28.3	105,804	17.6	601,434	100.0
埼玉県	2012	1,343,724	80.8	551,382	33.1	319,890	19.2	1,663,614	100.0
	2014	1,405,272	80.9	527,337	30.4	331,961	19.1	1,737,233	100.0
	2016	1,338,179	80.3	483,382	29.0	327,331	19.7	1,665,510	100.0
	2021	1,329,245	81.7	446,895	27.5	298,329	18.3	1,627,574	100.0
千葉県	2012	989,855	76.6	405,375	31.4	301,852	23.4	1,291,707	100.0
	2014	1,025,489	78.3	384,721	29.4	284,051	21.7	1,309,540	100.0
	2016	968,960	76.9	353,292	28.1	290,474	23.1	1,259,434	100.0
	2021	1,002,570	75.9	332,264	25.2	318,154	24.1	1,320,724	100.0
東京都	2012	5,020,049	41.1	1,339,578	11.0	7,203,532	58.9	12,223,581	100.0
	2014	5,758,435	43.0	1,291,889	9.7	7,628,071	57.0	13,386,506	100.0
	2016	5,464,123	41.3	1,167,447	8.8	7,775,085	58.7	13,239,208	100.0
	2021	6,187,709	44.3	1,147,927	8.2	7,782,073	55.7	13,969,782	100.0
神奈川県	2012	1,691,858	75.8	624,235	28.0	538,941	24.2	2,230,799	100.0
	2014	1,787,764	75.3	593,870	25.0	586,833	24.7	2,374,597	100.0
	2016	1,690,008	72.3	543,756	23.2	649,098	27.7	2,339,106	100.0
	2021	1,761,827	72.9	523,524	21.7	654,363	27.1	2,416,190	100.0
新潟県	2012	636,313	85.2	257,821	34.5	110,347	14.8	746,660	100.0
	2014	632,252	84.2	240,714	32.0	118,867	15.8	751,119	100.0
	2016	618,341	84.4	225,303	30.7	114,413	15.6	732,754	100.0
	2021	589,333	84.4	198,559	28.4	108,997	15.6	698,330	100.0
富山県	2012	314,353	83.6	119,834	31.9	61,624	16.4	375,977	100.0
	2014	313,878	83.1	111,447	29.5	63,757	16.9	377,635	100.0
	2016	299,923	81.6	104,164	28.3	67,762	18.4	367,685	100.0
	2021	292,389	81.6	93,468	26.1	66,110	18.4	358,499	100.0
石川県	2012	337,105	87.4	135,976	35.2	48,786	12.6	385,891	100.0
	2014	343,676	88.6	127,138	32.8	44,417	11.4	388,093	100.0
	2016	330,159	86.6	119,387	31.3	51,101	13.4	381,260	100.0
	2021	328,962	85.0	107,894	27.9	57,965	15.0	386,927	100.0
福井県	2012	236,882	88.9	102,583	38.5	29,534	11.1	266,416	100.0
	2014	237,607	89.6	94,688	35.7	27,636	10.4	265,243	100.0
	2016	231,337	89.4	90,122	34.8	27,340	10.6	258,677	100.0
	2021	225,341	88.6	82,917	32.6	29,081	11.4	254,422	100.0

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)
山梨県	2012	225,984	91.7	104,991	42.6	20,385	8.3	246,369	100.0
	2014	219,479	90.8	96,891	40.1	22,167	9.2	241,646	100.0
	2016	214,171	90.2	91,510	38.5	23,288	9.8	237,459	100.0
	2021	214,858	92.4	82,197	35.4	17,588	7.6	232,446	100.0
長野県	2012	558,105	87.1	240,438	37.5	82,519	12.9	640,624	100.0
	2014	556,251	86.3	226,338	35.1	88,029	13.7	644,280	100.0
	2016	534,453	85.5	211,931	33.9	90,633	14.5	625,086	100.0
	2021	535,873	87.3	189,785	30.9	77,612	12.7	613,485	100.0
岐阜県	2012	581,708	86.9	241,353	36.0	87,968	13.1	669,676	100.0
	2014	580,043	86.0	224,817	33.3	94,514	14.0	674,557	100.0
	2016	569,446	85.6	210,953	31.7	95,932	14.4	665,378	100.0
	2021	561,782	84.0	191,080	28.6	107,027	16.0	668,809	100.0
静岡県	2012	1,013,362	82.9	404,404	33.1	209,359	17.1	1,222,721	100.0
	2014	1,016,324	83.5	378,926	31.1	201,364	16.5	1,217,688	100.0
	2016	968,285	82.4	350,085	29.8	206,464	17.6	1,174,749	100.0
	2021	970,490	83.3	315,007	27.0	195,100	16.7	1,165,590	100.0
愛知県	2012	2,145,708	70.4	710,849	23.3	901,449	29.6	3,047,157	100.0
	2014	2,265,083	71.3	672,037	21.2	912,383	28.7	3,177,466	100.0
	2016	2,221,795	70.8	622,998	19.8	917,760	29.2	3,139,555	100.0
	2021	2,255,826	72.0	578,466	18.5	879,067	28.0	3,134,893	100.0
三重県	2012	422,517	86.5	174,970	35.8	66,198	13.5	488,715	100.0
	2014	428,825	88.7	166,076	34.3	54,863	11.3	483,688	100.0
	2016	410,350	88.3	153,131	33.0	54,174	11.7	464,524	100.0
	2021	403,698	88.3	137,509	30.1	53,651	11.7	457,349	100.0
滋賀県	2012	294,729	83.8	116,725	33.2	57,110	16.2	351,839	100.0
	2014	297,596	85.2	108,748	31.1	51,722	14.8	349,318	100.0
	2016	284,781	84.3	101,389	30.0	53,170	15.7	337,951	100.0
	2021	286,326	84.7	93,576	27.7	51,759	15.3	338,085	100.0
京都府	2012	669,626	76.2	265,382	30.2	209,098	23.8	878,724	100.0
	2014	684,206	76.3	247,761	27.6	213,001	23.7	897,207	100.0
	2016	649,458	74.4	227,114	26.0	223,694	25.6	873,152	100.0
	2021	658,054	73.6	214,481	24.0	235,978	26.4	894,032	100.0
大阪府	2012	2,726,933	66.4	930,059	22.7	1,378,261	33.6	4,105,194	100.0
	2014	2,876,197	67.4	876,170	20.5	1,391,018	32.6	4,267,215	100.0
	2016	2,744,150	66.9	795,914	19.4	1,358,060	33.1	4,102,210	100.0
	2021	2,894,237	68.5	763,692	18.1	1,328,011	31.5	4,222,248	100.0
兵庫県	2012	1,237,175	81.0	476,572	31.2	290,982	19.0	1,528,157	100.0
	2014	1,270,454	84.0	447,374	29.6	242,206	16.0	1,512,660	100.0
	2016	1,208,637	83.4	413,327	28.5	240,374	16.6	1,449,011	100.0
	2021	1,186,345	84.1	382,435	27.1	224,455	15.9	1,410,800	100.0
奈良県	2012	238,798	94.6	104,373	41.3	13,657	5.4	252,455	100.0
	2014	244,225	94.4	99,679	38.5	14,487	5.6	258,712	100.0
	2016	226,528	94.1	92,329	38.3	14,282	5.9	240,810	100.0
	2021	233,393	95.6	85,971	35.2	10,637	4.4	244,030	100.0
和歌山県	2012	234,374	87.9	112,595	42.2	32,178	12.1	266,552	100.0
	2014	235,859	91.9	103,461	40.3	20,890	8.1	256,749	100.0
	2016	229,110	89.9	97,129	38.1	25,872	10.1	254,982	100.0
	2021	227,970	89.2	88,983	34.8	27,630	10.8	255,600	100.0
鳥取県	2012	133,930	93.8	53,535	37.5	8,780	6.2	142,710	100.0
	2014	134,974	95.7	50,336	35.7	6,113	4.3	141,087	100.0
	2016	130,010	94.2	46,475	33.7	7,932	5.8	137,942	100.0
	2021	126,810	96.1	41,891	31.8	5,096	3.9	131,906	100.0
島根県	2012	174,303	93.0	74,892	40.0	13,068	7.0	187,371	100.0
	2014	174,127	92.7	69,663	37.1	13,760	7.3	187,887	100.0
	2016	166,937	92.5	64,780	35.9	13,620	7.5	180,557	100.0
	2021	157,571	91.3	57,675	33.4	15,036	8.7	172,607	100.0
岡山県	2012	476,216	85.4	177,127	31.8	81,613	14.6	557,829	100.0
	2014	484,797	83.9	166,571	28.8	93,173	16.1	577,970	100.0
	2016	465,111	82.6	156,683	27.8	98,263	17.4	563,374	100.0
	2021	472,382	82.5	149,302	26.1	100,166	17.5	572,548	100.0
広島県	2012	778,091	78.6	276,394	27.9	212,012	21.4	990,103	100.0
	2014	786,462	78.3	258,835	25.8	218,293	21.7	1,004,755	100.0
	2016	769,403	76.7	244,522	24.4	233,790	23.3	1,003,193	100.0
	2021	761,838	75.2	228,166	22.5	251,422	24.8	1,013,260	100.0
山口県	2012	327,843	82.1	128,914	32.3	71,590	17.9	399,433	100.0
	2014	323,489	83.8	120,419	31.2	62,459	16.2	385,948	100.0
	2016	307,749	81.8	112,200	29.8	68,637	18.2	376,386	100.0
	2021	300,296	80.9	99,602	26.8	70,694	19.1	370,990	100.0
徳島県	2012	179,253	91.0	83,018	42.2	17,636	9.0	196,889	100.0
	2014	175,154	88.6	77,770	39.3	22,507	11.4	197,661	100.0
	2016	167,957	90.5	72,766	39.2	17,611	9.5	185,568	100.0
	2021	165,258	89.9	66,408	36.1	18,652	10.1	183,910	100.0

		中小企業				大企業		合計	
				うち小規模企業					
都道府県	年	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)	従業者総数(人)	構成比(%)
香川県	2012	262,737	81.9	102,806	32.0	58,258	18.1	320,995	100.0
	2014	268,159	83.0	96,760	29.9	54,944	17.0	323,103	100.0
	2016	258,244	83.5	90,474	29.3	50,883	16.5	309,127	100.0
	2021	256,306	87.0	84,037	28.5	38,386	13.0	294,692	100.0
愛媛県	2012	358,323	85.9	148,503	35.6	58,995	14.1	417,318	100.0
	2014	350,127	87.1	138,161	34.4	51,860	12.9	401,987	100.0
	2016	341,263	86.1	129,007	32.5	55,249	13.9	396,512	100.0
	2021	337,101	88.4	118,870	31.2	44,182	11.6	381,283	100.0
高知県	2012	173,073	92.7	79,056	42.4	13,590	7.3	186,663	100.0
	2014	173,284	89.1	73,800	37.9	21,273	10.9	194,557	100.0
	2016	164,103	91.9	70,150	39.3	14,417	8.1	178,520	100.0
	2021	162,114	91.3	64,265	36.2	15,418	8.7	177,532	100.0
福岡県	2012	1,258,259	75.1	439,151	26.2	416,289	24.9	1,674,548	100.0
	2014	1,305,475	79.0	419,767	25.4	346,490	21.0	1,651,965	100.0
	2016	1,272,986	77.7	391,652	23.9	364,999	22.3	1,637,985	100.0
	2021	1,318,611	77.3	376,444	22.1	386,198	22.7	1,704,809	100.0
佐賀県	2012	195,939	92.3	79,823	37.6	16,283	7.7	212,222	100.0
	2014	193,854	90.8	74,634	34.9	19,755	9.2	213,609	100.0
	2016	187,554	89.6	71,082	34.0	21,685	10.4	209,239	100.0
	2021	182,891	88.9	64,714	31.4	22,894	11.1	205,785	100.0
長崎県	2012	313,435	92.5	133,663	39.4	25,521	7.5	338,956	100.0
	2014	313,811	92.8	124,624	36.9	24,354	7.2	338,165	100.0
	2016	299,626	91.8	118,916	36.4	26,879	8.2	326,505	100.0
	2021	286,875	94.7	108,287	35.8	15,924	5.3	302,799	100.0
熊本県	2012	396,851	90.9	164,961	37.8	39,601	9.1	436,452	100.0
	2014	401,899	91.5	155,783	35.5	37,282	8.5	439,181	100.0
	2016	370,108	90.2	141,948	34.6	40,190	9.8	410,298	100.0
	2021	388,955	92.7	136,952	32.6	30,711	7.3	419,666	100.0
大分県	2012	275,070	85.4	114,227	35.5	46,951	14.6	322,021	100.0
	2014	278,516	85.8	107,513	33.1	46,240	14.2	324,756	100.0
	2016	265,741	85.9	101,701	32.9	43,631	14.1	309,372	100.0
	2021	273,521	93.7	93,235	31.9	18,485	6.3	292,006	100.0
宮崎県	2012	253,075	92.4	110,666	40.4	20,819	7.6	273,894	100.0
	2014	257,285	93.5	103,638	37.7	17,955	6.5	275,240	100.0
	2016	245,605	93.1	97,876	37.1	18,226	6.9	263,831	100.0
	2021	242,586	94.0	89,683	34.7	15,502	6.0	258,088	100.0
鹿児島県	2012	372,363	87.3	165,215	38.7	54,098	12.7	426,461	100.0
	2014	373,417	88.2	155,737	36.8	50,139	11.8	423,556	100.0
	2016	357,230	87.5	145,669	35.7	51,134	12.5	408,364	100.0
	2021	355,098	91.7	133,504	34.5	32,276	8.3	387,374	100.0
沖縄県	2012	328,537	88.7	134,197	36.2	41,743	11.3	370,280	100.0
	2014	339,038	87.3	129,677	33.4	49,112	12.7	388,150	100.0
	2016	335,664	87.9	123,703	32.4	46,422	12.1	382,086	100.0
	2021	349,274	89.7	118,479	30.4	40,210	10.3	389,484	100.0
合計	2012	32,167,484	69.7	11,923,280	25.8	13,971,459	30.3	46,138,943	100.0
	2014	33,609,810	70.1	11,268,566	23.5	14,325,652	29.9	47,935,462	100.0
	2016	32,201,032	68.8	10,437,271	22.3	14,588,963	31.2	46,789,995	100.0
	2021	33,098,442	69.7	9,725,922	20.5	14,384,830	30.3	47,483,272	100.0

資料：総務省「平成 26 年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年、令和３年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 2012 年２月時点、2014 年７月時点、2016 年６月時点、2021 年６月時点の値を掲載。

2. 農林漁業を除く、非一次産業について集計。

3. 企業は、会社及び個人事業者を指す。また、会社は、法人格を有する団体のうち、株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社及び外国の会社を指す。

4. 企業の区分は、下記のとおり。（中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）及び中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の定義を参考として算出。）

(1) 大企業

(2) 及び (3) に該当しない企業

(2) 中小企業

ア 製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※ゴム製品製造業は、資本金３億円以下または従業者規模 900 人以下

イ　卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模 100 人以下

ウ　サービス業：資本金５千万円以下又は従業者規模 100 人以下

※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※旅館業は、資本金５千万円以下または従業者規模 200 人以下

エ　小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模 50 人以下

(3)　小規模企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模 20 人以下

イ　卸売業、小売業、サービス業：従業者規模５人以下

※宿泊業・娯楽業は、従業者規模 20 人以下

5. 小規模企業の構成比は、全企業数に占める割合を指す。

8表

都道府県別規模別常時雇用者数（民営、非一次産業、2012年、2014年、2016年、2021年）

企業ベース(会社及び個人事業者の常用雇用者数)

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)
北海道	2012	923,865	81.3	236,012	20.8	212,832	18.7	1,136,697	100.0
	2014	986,910	81.7	236,699	19.6	221,276	18.3	1,208,186	100.0
	2016	954,517	80.3	219,429	18.5	233,524	19.7	1,188,041	100.0
	2021	969,836	81.7	204,531	17.2	217,955	18.3	1,187,791	100.0
青森県	2012	230,889	88.6	59,884	23.0	29,758	11.4	260,647	100.0
	2014	244,072	89.3	60,858	22.3	29,298	10.7	273,370	100.0
	2016	235,673	88.2	56,666	21.2	31,466	11.8	267,139	100.0
	2021	235,089	89.8	52,675	20.1	26,575	10.2	261,664	100.0
岩手県	2012	216,030	84.9	58,870	23.1	38,349	15.1	254,379	100.0
	2014	237,831	85.9	60,267	21.8	39,086	14.1	276,917	100.0
	2016	230,393	86.6	57,039	21.4	35,625	13.4	266,018	100.0
	2021	220,295	86.7	50,945	20.0	33,887	13.3	254,182	100.0
宮城県	2012	373,632	81.6	92,294	20.2	84,373	18.4	458,005	100.0
	2014	416,479	82.0	98,492	19.4	91,244	18.0	507,723	100.0
	2016	420,190	81.5	94,650	18.3	95,665	18.5	515,855	100.0
	2021	432,558	83.4	89,539	17.3	86,150	16.6	518,708	100.0
秋田県	2012	189,262	90.3	51,850	24.7	20,256	9.7	209,518	100.0
	2014	194,177	90.5	52,323	24.4	20,332	9.5	214,509	100.0
	2016	188,336	90.7	47,995	23.1	19,281	9.3	207,617	100.0
	2021	185,205	90.3	43,140	21.0	19,873	9.7	205,078	100.0
山形県	2012	217,061	81.7	60,718	22.9	48,603	18.3	265,664	100.0
	2014	227,040	85.3	60,350	22.7	39,205	14.7	266,245	100.0
	2016	224,583	86.4	56,018	21.5	35,374	13.6	259,957	100.0
	2021	215,626	86.5	48,905	19.6	33,710	13.5	249,336	100.0
福島県	2012	352,162	81.4	96,323	22.3	80,209	18.6	432,371	100.0
	2014	379,288	83.8	98,686	21.8	73,247	16.2	452,535	100.0
	2016	361,751	82.4	93,939	21.4	77,355	17.6	439,106	100.0
	2021	370,317	85.5	85,696	19.8	62,905	14.5	433,222	100.0
茨城県	2012	471,948	83.5	140,718	24.9	93,341	16.5	565,289	100.0
	2014	491,046	84.7	141,134	24.4	88,523	15.3	579,569	100.0
	2016	473,301	83.2	128,624	22.6	95,638	16.8	568,939	100.0
	2021	479,920	87.1	118,368	21.5	71,212	12.9	551,132	100.0
栃木県	2012	329,322	81.1	101,482	25.0	76,837	18.9	406,159	100.0
	2014	356,846	83.3	100,961	23.6	71,491	16.7	428,337	100.0
	2016	336,664	81.2	92,788	22.4	77,749	18.8	414,413	100.0
	2021	331,053	82.8	83,133	20.8	68,618	17.2	399,671	100.0
群馬県	2012	381,225	75.0	105,469	20.7	127,086	25.0	508,311	100.0
	2014	398,398	77.8	106,323	20.8	113,682	22.2	512,080	100.0
	2016	390,457	78.9	97,389	19.7	104,255	21.1	494,712	100.0
	2021	393,308	78.9	87,938	17.6	105,405	21.1	498,713	100.0
埼玉県	2012	1,003,505	74.5	281,375	20.9	343,679	25.5	1,347,184	100.0
	2014	1,086,987	78.8	279,438	20.3	292,372	21.2	1,379,359	100.0
	2016	1,059,638	76.3	256,982	18.5	329,983	23.7	1,389,621	100.0
	2021	1,071,613	78.4	238,755	17.5	295,544	21.6	1,367,157	100.0
千葉県	2012	724,129	69.0	200,342	19.1	325,506	31.0	1,049,635	100.0
	2014	781,459	74.0	200,799	19.0	274,337	26.0	1,055,796	100.0
	2016	754,368	72.6	185,119	17.8	285,404	27.4	1,039,772	100.0
	2021	803,532	71.7	175,985	15.7	317,703	28.3	1,121,235	100.0
東京都	2012	4,033,546	35.3	679,268	5.9	7,397,361	64.7	11,430,907	100.0
	2014	4,817,898	39.0	684,311	5.5	7,524,907	61.0	12,342,805	100.0
	2016	4,672,969	37.9	633,897	5.1	7,646,447	62.1	12,319,416	100.0
	2021	5,406,797	41.2	610,896	4.7	7,723,682	58.8	13,130,479	100.0
神奈川県	2012	1,267,644	65.1	310,565	15.9	679,889	34.9	1,947,533	100.0
	2014	1,404,473	70.2	311,030	15.5	597,108	29.8	2,001,581	100.0
	2016	1,363,020	68.4	288,420	14.5	630,603	31.6	1,993,623	100.0
	2021	1,442,466	68.9	274,721	13.1	651,300	31.1	2,093,766	100.0
新潟県	2012	473,325	83.2	131,433	23.1	95,826	16.8	569,151	100.0
	2014	487,353	82.4	129,584	21.9	104,062	17.6	591,415	100.0
	2016	485,627	81.2	119,822	20.0	112,583	18.8	598,210	100.0
	2021	473,151	82.1	106,827	18.5	103,290	17.9	576,441	100.0
富山県	2012	239,673	78.9	62,023	20.4	64,205	21.1	303,878	100.0
	2014	247,854	79.5	61,487	19.7	63,965	20.5	311,819	100.0
	2016	239,728	77.5	57,362	18.5	69,700	22.5	309,428	100.0
	2021	237,678	78.6	50,851	16.8	64,589	21.4	302,267	100.0
石川県	2012	249,998	83.5	67,527	22.5	49,534	16.5	299,532	100.0
	2014	265,946	85.5	66,588	21.4	45,216	14.5	311,162	100.0
	2016	259,232	83.3	62,684	20.2	51,838	16.7	311,070	100.0
	2021	264,244	82.2	56,232	17.5	57,233	17.8	321,477	100.0
福井県	2012	173,266	85.4	51,146	25.2	29,517	14.6	202,783	100.0
	2014	182,289	86.9	50,511	24.1	27,520	13.1	209,809	100.0
	2016	178,430	86.6	47,293	22.9	27,703	13.4	206,133	100.0
	2021	176,654	86.0	43,506	21.2	28,853	14.0	205,507	100.0

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)
山梨県	2012	156,529	88.2	49,229	27.7	20,887	11.8	177,416	100.0
	2014	161,153	88.1	48,998	26.8	21,758	11.9	182,911	100.0
	2016	158,964	87.5	46,005	25.3	22,722	12.5	181,686	100.0
	2021	165,053	90.4	41,561	22.8	17,500	9.6	182,553	100.0
長野県	2012	401,337	81.4	113,072	22.9	91,725	18.6	493,062	100.0
	2014	415,655	82.9	113,992	22.7	85,788	17.1	501,443	100.0
	2016	405,878	82.1	106,880	21.6	88,501	17.9	494,379	100.0
	2021	419,415	84.5	95,683	19.3	77,176	15.5	496,591	100.0
岐阜県	2012	426,124	82.0	118,512	22.8	93,396	18.0	519,520	100.0
	2014	449,673	82.6	117,652	21.6	94,947	17.4	544,620	100.0
	2016	446,629	82.3	110,975	20.5	95,808	17.7	542,437	100.0
	2021	449,285	80.7	100,737	18.1	107,782	19.3	557,067	100.0
静岡県	2012	760,496	77.2	204,792	20.8	224,055	22.8	984,551	100.0
	2014	798,008	79.6	201,179	20.1	205,090	20.4	1,003,098	100.0
	2016	773,059	79.5	185,212	19.0	199,517	20.5	972,576	100.0
	2021	785,448	79.8	167,377	17.0	199,155	20.2	984,603	100.0
愛知県	2012	1,687,234	64.3	371,457	14.2	935,133	35.7	2,622,367	100.0
	2014	1,842,707	66.1	366,180	13.1	944,133	33.9	2,786,840	100.0
	2016	1,850,839	66.5	342,238	12.3	931,534	33.5	2,782,373	100.0
	2021	1,904,918	68.5	315,353	11.3	876,201	31.5	2,781,119	100.0
三重県	2012	312,691	81.0	87,479	22.7	73,510	19.0	386,201	100.0
	2014	327,362	86.9	86,261	22.9	49,252	13.1	376,614	100.0
	2016	321,020	86.4	79,937	21.5	50,475	13.6	371,495	100.0
	2021	323,234	86.3	72,802	19.4	51,439	13.7	374,673	100.0
滋賀県	2012	218,733	78.2	56,090	20.1	60,920	21.8	279,653	100.0
	2014	226,504	81.6	55,319	19.9	50,941	18.4	277,445	100.0
	2016	221,847	80.7	52,566	19.1	52,967	19.3	274,814	100.0
	2021	228,599	83.2	48,581	17.7	46,180	16.8	274,779	100.0
京都府	2012	491,624	67.2	126,376	17.3	239,992	32.8	731,616	100.0
	2014	522,455	71.2	122,973	16.8	210,843	28.8	733,298	100.0
	2016	507,338	69.9	113,848	15.7	218,904	30.1	726,242	100.0
	2021	520,611	69.3	107,986	14.4	230,556	30.7	751,167	100.0
大阪府	2012	2,123,465	61.1	467,900	13.5	1,353,985	38.9	3,477,450	100.0
	2014	2,301,988	62.7	464,876	12.7	1,367,457	37.3	3,669,445	100.0
	2016	2,253,454	62.8	426,730	11.9	1,334,547	37.2	3,588,001	100.0
	2021	2,426,455	65.0	407,502	10.9	1,308,509	35.0	3,734,964	100.0
兵庫県	2012	931,899	73.6	231,196	18.3	334,475	26.4	1,266,374	100.0
	2014	985,666	79.3	232,379	18.7	257,606	20.7	1,243,272	100.0
	2016	955,590	80.2	215,317	18.1	236,496	19.8	1,192,086	100.0
	2021	949,972	81.1	196,935	16.8	221,346	18.9	1,171,318	100.0
奈良県	2012	170,593	91.6	48,090	25.8	15,602	8.4	186,195	100.0
	2014	180,094	91.6	48,790	24.8	16,465	8.4	196,559	100.0
	2016	169,457	91.1	45,482	24.4	16,594	8.9	186,051	100.0
	2021	179,163	94.5	41,975	22.1	10,390	5.5	189,553	100.0
和歌山県	2012	161,879	84.5	52,039	27.2	29,790	15.5	191,669	100.0
	2014	171,875	89.2	51,313	26.6	20,724	10.8	192,599	100.0
	2016	171,191	86.8	49,151	24.9	25,999	13.2	197,190	100.0
	2021	174,159	86.4	44,225	21.9	27,401	13.6	201,560	100.0
鳥取県	2012	100,189	92.1	26,827	24.7	8,624	7.9	108,813	100.0
	2014	104,335	94.6	26,663	24.2	5,989	5.4	110,324	100.0
	2016	102,142	93.0	24,705	22.5	7,727	7.0	109,869	100.0
	2021	101,896	95.3	22,651	21.2	5,006	4.7	106,902	100.0
島根県	2012	126,597	90.9	38,036	27.3	12,739	9.1	139,336	100.0
	2014	131,013	90.7	36,988	25.6	13,475	9.3	144,488	100.0
	2016	128,049	90.5	33,818	23.9	13,407	9.5	141,456	100.0
	2021	122,739	89.5	30,645	22.3	14,425	10.5	137,164	100.0
岡山県	2012	362,191	82.6	89,068	20.3	76,348	17.4	438,539	100.0
	2014	380,130	80.7	88,570	18.8	90,976	19.3	471,106	100.0
	2016	370,505	79.5	83,152	17.9	95,288	20.5	465,793	100.0
	2021	383,780	79.4	79,516	16.5	99,536	20.6	483,316	100.0
広島県	2012	602,577	74.0	141,588	17.4	211,693	26.0	814,270	100.0
	2014	626,190	74.5	138,214	16.5	214,007	25.5	840,197	100.0
	2016	621,926	73.0	131,513	15.4	230,190	27.0	852,116	100.0
	2021	623,809	71.5	121,810	14.0	248,389	28.5	872,198	100.0
山口県	2012	245,113	77.6	64,756	20.5	70,818	22.4	315,931	100.0
	2014	249,653	80.1	64,614	20.7	62,050	19.9	311,703	100.0
	2016	241,019	78.0	59,983	19.4	67,987	22.0	309,006	100.0
	2021	243,292	77.6	53,956	17.2	70,227	22.4	313,519	100.0
徳島県	2012	124,366	87.8	38,182	26.9	17,331	12.2	141,697	100.0
	2014	125,736	84.8	37,518	25.3	22,562	15.2	148,298	100.0
	2016	122,431	87.5	35,211	25.2	17,503	12.5	139,934	100.0
	2021	123,765	87.0	32,350	22.7	18,491	13.0	142,256	100.0

		中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
都道府県	年	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)	常用雇用者数(人)	構成比(%)
香川県	2012	195,992	77.5	50,907	20.1	56,822	22.5	252,814	100.0
	2014	207,448	79.5	49,946	19.1	53,374	20.5	260,822	100.0
	2016	203,681	80.2	47,045	18.5	50,443	19.8	254,124	100.0
	2021	205,026	84.3	43,772	18.0	38,093	15.7	243,119	100.0
愛媛県	2012	262,219	81.6	72,262	22.5	59,101	18.4	321,320	100.0
	2014	265,849	84.1	71,404	22.6	50,092	15.9	315,941	100.0
	2016	263,393	82.8	67,036	21.1	54,659	17.2	318,052	100.0
	2021	266,288	85.9	63,059	20.3	43,691	14.1	309,979	100.0
高知県	2012	120,993	90.1	36,876	27.4	13,368	9.9	134,361	100.0
	2014	126,135	85.6	36,088	24.5	21,158	14.4	147,293	100.0
	2016	120,851	89.4	34,700	25.7	14,331	10.6	135,182	100.0
	2021	123,055	89.0	32,282	23.3	15,263	11.0	138,318	100.0
福岡県	2012	957,528	69.4	216,356	15.7	421,784	30.6	1,379,312	100.0
	2014	1,031,005	75.3	219,993	16.1	338,340	24.7	1,369,345	100.0
	2016	1,029,173	74.0	208,371	15.0	362,075	26.0	1,391,248	100.0
	2021	1,085,780	74.0	201,572	13.7	381,221	26.0	1,467,001	100.0
佐賀県	2012	144,032	90.1	39,699	24.8	15,829	9.9	159,861	100.0
	2014	147,849	87.7	39,276	23.3	20,729	12.3	168,578	100.0
	2016	144,595	87.1	36,862	22.2	21,367	12.9	165,962	100.0
	2021	143,513	86.6	34,172	20.6	22,212	13.4	165,725	100.0
長崎県	2012	226,267	88.8	65,764	25.8	28,473	11.2	254,740	100.0
	2014	237,619	89.9	65,119	24.6	26,557	10.1	264,176	100.0
	2016	228,023	89.6	61,582	24.2	26,516	10.4	254,539	100.0
	2021	222,223	93.4	56,213	23.6	15,590	6.6	237,813	100.0
熊本県	2012	288,192	88.2	80,751	24.7	38,566	11.8	326,758	100.0
	2014	304,595	89.4	81,005	23.8	36,247	10.6	340,842	100.0
	2016	288,784	88.0	73,405	22.4	39,424	12.0	328,208	100.0
	2021	305,305	91.0	70,922	21.1	30,365	9.0	335,670	100.0
大分県	2012	200,994	81.2	55,766	22.5	46,563	18.8	247,557	100.0
	2014	213,163	82.5	56,459	21.9	45,116	17.5	258,279	100.0
	2016	205,305	82.6	52,972	21.3	43,395	17.4	248,700	100.0
	2021	218,532	92.3	49,358	20.8	18,327	7.7	236,859	100.0
宮崎県	2012	180,865	90.6	53,031	26.6	18,837	9.4	199,702	100.0
	2014	192,633	92.5	52,792	25.3	15,685	7.5	208,318	100.0
	2016	186,017	91.3	49,672	24.4	17,809	8.7	203,826	100.0
	2021	187,965	92.5	45,527	22.4	15,296	7.5	203,261	100.0
鹿児島県	2012	263,337	85.7	77,467	25.2	43,995	14.3	307,332	100.0
	2014	274,510	87.1	78,383	24.9	40,785	12.9	315,295	100.0
	2016	267,750	86.5	72,588	23.4	41,904	13.5	309,654	100.0
	2021	272,280	89.6	66,620	21.9	31,738	10.4	304,018	100.0
沖縄県	2012	236,083	85.4	64,684	23.4	40,461	14.6	276,544	100.0
	2014	259,327	84.5	67,832	22.1	47,570	15.5	306,897	100.0
	2016	261,516	85.2	65,245	21.3	45,355	14.8	306,871	100.0
	2021	279,010	88.3	63,400	20.1	37,050	11.7	316,060	100.0
合計	2012	24,330,621	62.7	5,925,551	15.3	14,451,983	37.3	38,782,604	100.0
	2014	26,466,676	65.2	5,920,617	14.6	14,146,587	34.8	40,613,263	100.0
	2016	25,849,303	64.2	5,508,317	13.7	14,383,637	35.8	40,232,940	100.0
	2021	27,143,912	65.6	5,131,185	12.4	14,247,039	34.4	41,390,951	100.0

資料：総務省「平成 26 年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年、令和３年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注) 1. 2012 年２月時点、2014 年７月時点、2016 年６月時点、2021 年６月時点の値を掲載。

2. 農林漁業を除く、非一次産業について集計。

3. 企業は、会社及び個人事業者を指す。また、会社は、法人格を有する団体のうち、株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社及び外国の会社を指す。

4. 企業の区分は、下記のとおり。（中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）及び中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の定義を参考として算出。）

(1) 大企業

(2) 及び (3) に該当しない企業

(2) 中小企業

ア 製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※ゴム製品製造業は、資本金３億円以下または従業者規模 900 人以下

イ　卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模 100 人以下

ウ　サービス業：資本金５千万円以下又は従業者規模 100 人以下

※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※旅館業は、資本金５千万円以下または従業者規模 200 人以下

エ　小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模 50 人以下

(3)　小規模企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模 20 人以下

イ　卸売業、小売業、サービス業：従業者規模５人以下

※宿泊業・娯楽業は、従業者規模 20 人以下

5. 小規模企業の構成比は、全企業数に占める割合を指す。

9表

都道府県別規模別付加価値額（民営、非一次産業、2020年）

企業ベース(会社及び個人事業者の付加価値額)

	中小企業				大企業		合計	
			うち小規模企業					
都道府県	付加価値額（百万円）	構成比（%）	付加価値額（百万円）	構成比（%）	付加価値額（百万円）	構成比（%）	付加価値額（百万円）	構成比（%）
北海道	4,384,659	81.6	1,299,847	24.2	991,582	18.4	5,376,241	100.0
青森県	997,057	85.1	284,074	24.3	173,936	14.9	1,170,993	100.0
岩手県	971,745	84.1	271,274	23.5	183,900	15.9	1,155,645	100.0
宮城県	2,126,909	72.1	559,661	19.0	821,917	27.9	2,948,826	100.0
秋田県	785,257	91.4	234,695	27.3	73,783	8.6	859,040	100.0
山形県	1,061,869	89.4	270,824	22.8	125,896	10.6	1,187,765	100.0
福島県	1,636,377	88.2	511,405	27.6	219,661	11.8	1,856,038	100.0
茨城県	2,382,981	82.7	741,289	25.7	498,597	17.3	2,881,578	100.0
栃木県	1,593,319	79.3	527,013	26.2	414,915	20.7	2,008,234	100.0
群馬県	1,890,564	76.4	567,091	22.9	583,738	23.6	2,474,302	100.0
埼玉県	5,172,785	77.5	1,631,565	24.5	1,498,876	22.5	6,671,661	100.0
千葉県	3,647,179	76.7	1,203,626	25.3	1,105,738	23.3	4,752,916	100.0
東京都	35,261,530	34.4	6,770,447	6.6	67,255,279	65.6	102,516,809	100.0
神奈川県	7,360,805	66.4	2,221,838	20.1	3,718,995	33.6	11,079,800	100.0
新潟県	2,137,288	79.8	603,319	22.5	541,188	20.2	2,678,476	100.0
富山県	1,214,847	76.4	365,681	23.0	374,849	23.6	1,589,696	100.0
石川県	1,231,956	78.2	350,738	22.3	342,572	21.8	1,574,529	100.0
福井県	945,064	83.8	278,710	24.7	183,230	16.2	1,128,294	100.0
山梨県	783,480	84.7	253,324	27.4	141,399	15.3	924,879	100.0
長野県	2,066,359	78.1	555,641	21.0	579,482	21.9	2,645,841	100.0
岐阜県	2,276,894	80.7	628,081	22.3	543,419	19.3	2,820,313	100.0
静岡県	3,857,910	74.5	1,094,326	21.1	1,319,738	25.5	5,177,648	100.0
愛知県	9,289,672	59.3	2,215,593	14.1	6,382,433	40.7	15,672,105	100.0
三重県	1,553,194	84.1	470,264	25.5	292,695	15.9	1,845,890	100.0
滋賀県	1,120,438	82.6	324,713	23.9	235,409	17.4	1,355,847	100.0
京都府	2,452,751	49.6	700,885	14.2	2,491,336	50.4	4,944,087	100.0
大阪府	13,157,962	54.2	3,161,501	13.0	11,134,659	45.8	24,292,620	100.0
兵庫県	4,705,351	75.0	1,333,331	21.3	1,569,016	25.0	6,274,368	100.0
奈良県	752,534	91.4	261,115	31.7	70,450	8.6	822,984	100.0
和歌山県	787,988	89.6	262,933	29.9	91,797	10.4	879,785	100.0
鳥取県	452,002	94.8	125,089	26.2	24,575	5.2	476,577	100.0
島根県	524,176	81.2	162,681	25.2	121,648	18.8	645,823	100.0
岡山県	1,854,713	80.8	516,307	22.5	440,165	19.2	2,294,878	100.0
広島県	3,063,972	69.8	805,788	18.3	1,327,975	30.2	4,391,947	100.0
山口県	1,172,419	73.4	344,897	21.6	424,945	26.6	1,597,365	100.0
徳島県	574,829	82.4	183,834	26.3	123,173	17.6	698,003	100.0
香川県	1,044,033	78.4	276,784	20.8	287,302	21.6	1,331,335	100.0
愛媛県	1,222,819	80.6	347,286	22.9	294,788	19.4	1,517,607	100.0
高知県	549,302	88.3	186,272	29.9	72,704	11.7	622,006	100.0
福岡県	5,065,681	71.1	1,316,692	18.5	2,062,032	28.9	7,127,713	100.0
佐賀県	637,042	84.8	180,812	24.1	113,967	15.2	751,008	100.0
長崎県	922,106	92.2	309,334	30.9	77,707	7.8	999,812	100.0
熊本県	1,370,459	85.5	408,419	25.5	232,832	14.5	1,603,291	100.0
大分県	961,201	88.1	278,872	25.6	130,214	11.9	1,091,415	100.0
宮崎県	869,055	92.6	263,105	28.0	69,349	7.4	938,404	100.0
鹿児島県	1,206,182	85.9	399,588	28.5	197,265	14.1	1,403,447	100.0
沖縄県	1,021,817	86.4	303,767	25.7	160,499	13.6	1,182,316	100.0
合計	140,118,533	56.0	36,364,332	14.5	110,121,623	44.0	250,240,157	100.0

資料：総務省・経済産業省「令和３年経済センサス - 活動調査」再編加工

(注)1. 2021 年６月時点の値を掲載。

2. 農林漁業を除く、非一次産業について集計。

3. 企業は、会社及び個人事業者を指す。また、会社は、法人格を有する団体のうち、株式会社、有限会社、相互会社、合名会社、合資会社、合同会社及び外国の会社を指す。

4. 企業の区分は、下記のとおり。（中小企業基本法（昭和 38 年法律第 154 号）及び中小企業関連法令において中小企業又は小規模企業として扱われる企業の定義を参考として算出。）

(1)　大企業

(2)及び(3)に該当しない企業

(2)　中小企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※ゴム製品製造業は、資本金３億円以下または従業者規模 900 人以下

イ　卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模 100 人以下

ウ　サービス業：資本金５千万円以下又は従業者規模 100 人以下

※ソフトウェア業、情報処理サービス業は、資本金３億円以下又は従業者規模 300 人以下

※旅館業は、資本金５千万円以下または従業者規模 200 人以下

エ　小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模 50 人以下

(3)　小規模企業

ア　製造業、建設業、運輸業その他の業種：従業者規模 20 人以下

イ　卸売業、小売業、サービス業：従業者規模５人以下

※宿泊業・娯楽業は、従業者規模 20 人以下

5. 小規模企業の構成比は、全企業数に占める割合を指す。

10表

開業率・廃業率の推移（非一次産業）

①企業（個人企業＋会社企業）

年	調査間隔（月数）	期首企業数	開業企業数	開設件数調査期間（月数）	増加企業数	年平均増加企業数	年平均開業企業数	年平均廃業企業数	開業率（%）	廃業率（%）
75～78	37	4,682,092	681,775	30	355,485	115,292	277,332	162,040	5.9	3.5
78～81	37	5,037,577	739,996	30	318,925	104,852	295,998	191,146	5.9	3.8
81～86	60	5,356,502	1,039,351	54	72,096	14,419	230,967	216,548	4.3	4.0
86～91	60	5,428,598	853,991	54	▲ 126,240	▲ 25,248	189,776	215,024	3.5	4.0
91～96	63	5,302,358	967,779	81	▲ 147,968	▲ 28,184	143,375	171,559	2.7	3.2
96～99	33	5,154,390	507,531	33	▲ 253,477	▲ 92,173	184,557	288,147	3.6	5.6
99～01	27	4,900,913	638,289	27	▲ 160,984	▲ 71,548	283,684	334,755	5.8	6.8
01年時点（1993年分類）		4,739,929								
01～04	32	4,739,635	447,148	32	▲ 360,347	▲ 135,130	167,681	289,731	3.5	6.1
04～06	28	4,379,288	518,671	28	▲ 138,962	▲ 59,555	222,288	273,282	5.1	6.2
06年時点（2002年分類）		4,240,326								
09～12	31	4,252,897	154,998	31	▲ 361,541	▲ 139,951	59,999	260,177	1.4	6.1
12～14	29	3,891,356	436,037	29	▲ 43,122	▲ 17,844	180,429	236,671	4.6	6.1
14～16	23	3,848,234	263,531	23	▲ 229,150	▲ 119,557	137,494	271,444	3.6	7.1
16～21	60	3,619,084	723,681	60	▲ 221,696	▲ 44,339	144,736	192,379	4.0	5.3

②会社企業（単独事業所及び本所・本社・本店で支所・支社・支店は含めない）

年	調査間隔（月数）	期首会社企業数	開業会社企業数	開設件数調査期間（月数）	増加会社企業数	年平均増加会社企業数	年平均開業会社企業数	年平均廃業会社企業数	開業率（%）	廃業率（%）
75～78	37	921,768	113,039	30	118,905	38,564	45,982	7,418	5.0	0.8
78～81	37	1,040,673	139,678	30	138,146	45,418	55,871	10,453	5.4	1.0
81～86	60	1,178,819	234,223	54	143,689	28,738	52,050	23,312	4.4	2.0
86～91	60	1,322,508	266,717	54	230,506	46,101	59,270	13,169	4.5	1.0
91～96	63	1,553,014	310,761	81	112,167	21,365	46,039	24,674	3.0	1.6
96～99	33	1,665,181	174,728	33	▲ 6,801	▲ 2,473	63,537	87,773	3.8	5.3
99～01	27	1,658,380	226,701	27	▲ 50,570	▲ 22,476	100,756	105,414	6.1	6.4
01年時点（1993年分類）		1,607,810								
01～04	32	1,607,648	155,161	32	▲ 87,661	▲ 32,873	58,185	88,739	3.6	5.5
04～06	28	1,519,987	197,819	28	▲ 14,768	▲ 6,329	84,780	83,972	5.6	5.5
06年時点（2002年分類）		1,505,219								
09～12	31	1,787,027	55,010	31	▲ 100,375	▲ 38,855	21,294	100,359	1.2	5.6
12～14	29	1,686,652	228,084	29	44,136	18,263	94,380	96,337	5.6	5.7
14～16	23	1,730,788	104,388	23	▲ 118,477	▲ 61,814	54,463	122,050	3.1	7.1
16～21	60	1,756,578	474,980	60	144,267	28,853	94,996	67,536	5.9	4.2

③個人企業（単独事業所及び本所・本社・本店及び支所・支社・支店）

年	調査間隔（月数）	期首個人企業数	開業個人企業数	開設件数 調査期間（月数）	増加個人企業数	年平均増加個人企業数	年平均開業個人企業数	年平均廃業個人企業数	開業率（%）	廃業率（%）
75～78	37	3,760,324	568,736	30	236,580	76,729	231,350	154,622	6.2	4.1
78～81	37	3,996,904	600,318	30	180,779	59,434	240,127	180,693	6.0	4.5
81～86	60	4,177,683	805,128	54	▲ 71,593	▲ 14,319	178,917	193,236	4.3	4.6
86～91	60	4,106,090	587,274	54	▲ 356,746	▲ 71,349	130,505	201,855	3.2	4.9
91～96	63	3,749,344	657,018	81	▲ 260,135	▲ 49,550	97,336	146,886	2.6	3.9
96～99	33	3,489,209	332,803	33	▲ 246,676	▲ 89,700	121,019	200,374	3.5	5.7
99～01	27	3,242,533	411,588	27	▲ 110,414	▲ 49,073	182,928	229,341	5.6	7.1
01年時点（1993年分類）		3,132,119								
01～04	32	3,131,987	291,987	32	▲ 272,686	▲ 102,257	109,495	200,991	3.5	6.4
04～06	28	2,859,301	320,852	28	▲ 124,194	▲ 53,226	137,508	189,310	4.8	6.6
06年時点（2002年分類）		2,735,107								
09～12	31	2,465,870	99,988	31	▲ 261,166	▲ 101,097	38,705	159,817	1.6	6.5
12～14	29	2,204,704	207,953	29	▲ 87,258	▲ 36,107	86,050	140,333	3.9	6.4
14～16	23	2,117,446	159,143	23	▲ 110,673	▲ 57,742	83,031	149,394	3.9	7.1
16～21	60	1,640,810	248,701	60	▲ 365,963	▲ 73,193	49,740	124,844	2.5	6.2

④事業所

年	調査間隔（月数）	期首事業所数	開業事業所数	開設件数 調査期間（月数）	増加事業所数	年平均増加事業所数	年平均開業事業所数	年平均廃業事業所数	開業率（%）	廃業率（%）
66～69	36	4,230,738	964,474	42	419,757	139,919	275,564	135,645	6.5	3.2
69～72	38	4,650,495	863,915	32	463,228	146,283	323,968	177,686	7.0	3.8
72～75	33	5,113,723	744,865	29	275,577	101,752	313,627	211,876	6.1	4.1
75～78	37	5,389,300	818,730	30	460,021	149,196	333,043	183,847	6.2	3.4
78～81	37	5,849,321	896,325	30	419,750	138,000	358,530	220,530	6.1	3.8
81～86	60	6,269,071	1,324,318	54	225,270	45,054	294,293	249,239	4.7	4.0
86～89	36	6,494,341	826,723	36	127,905	42,635	275,574	232,939	4.2	3.6
89～91	24	6,622,246	406,977	18	▲ 80,505	▲ 40,253	271,318	311,571	4.1	4.7
91～94	34	6,541,741	846,139	34	▲ 9,761	▲ 3,476	301,296	305,774	4.6	4.7
94～96	29	6,531,980	418,613	21	▲ 29,056	▲ 11,900	239,207	251,107	3.7	3.8
96～99	33	6,502,924	740,389	33	▲ 318,095	▲ 115,671	269,232	384,884	4.1	5.9
99～01	27	6,184,829	937,122	27	▲ 65,768	▲ 29,230	416,499	445,636	6.7	7.2
01年時点（1993年分類）		6,119,061								
01～04	32	6,118,721	691,029	32	▲ 408,747	▲ 153,280	259,136	392,019	4.2	6.4
04～06	28	5,709,974	846,368	28	▲ 7,193	▲ 3,083	362,729	369,309	6.4	6.5
06年時点（2002年分類）		5,702,781								
09～12	31	5,853,886	286,166	31	▲ 430,968	▲ 166,826	110,774	366,483	1.9	6.3
12～14	29	5,422,918	854,205	29	85,894	35,542	353,464	359,395	6.5	6.6
14～16	23	5,508,812	533,091	23	▲ 200,705	▲ 104,716	278,134	418,800	5.0	7.6
16～21	60	5,308,107	1,235,915	60	▲ 194,502	▲ 38,900	247,183	292,942	4.7	5.5

資料：総務省「事業所・企業統計調査(2006 年まで)」、総務省「平成 21 年、26 年経済センサス - 基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年、令和３年経済センサス - 活動調査」

(注)1. ここでは、開業率とは、ある特定の期間において、「①新規に開設された事業所(又は企業)を年平均にならした数」の「②期首において既に存在していた事業所(又は企業)」に対する割合とし、①／②で求める。廃業率も同様に、ある特定の期間において、「①廃業となった事業所(又は企業)を年平均にならした数」の「②期首において既に存在していた事業所(又は企業)」に対する割合とし、①／②で求める。

2. 10 表①、10 表②の開業(廃業)会社企業数は、会社に所属する事業所のうち、単独事業所及び本所・本社・本店の新設(廃業)事業所を足し合わせて算出した。

3. 10 表①、10 表③の開業(廃業)個人企業数は、個人に所属する事業所を足し合わせて算出した。

4. 10 表④の開業(廃業) 事業所は、公表値を利用した（参考 1. を参照)。

5. 前掲付属統計資料 1 表の企業数と異なり、当表では個人企業の支所・支社・支店に該当する事業所が含まれているため、上記①の期首企業数と一致しない。

(参考)

1. 99 年調査は、「第 1 巻事業所に関する集計　全国編第 7 表」、01 年調査は「事業所の異動及び事業転換に係る特別集計(2)11～13 年の異動状況　全国集計第 8 表」、04 年調査は、「第 1 巻事業所 に関する集計　全国編第 10 表」、06 年調査は、「全国集計　事業所に関する集計第 46 表」、12 年調査は、「全国集計　事業所に関する集計-産業横断的集計第 32 表」、14 年調査は、「事業所に関する集計 全国結果 第 32 表」、16 年調査は、「事業所に関する集計　全国結果　第 25 表」より引用した。
2. 94～96 年の開業数は、95 年以降に開業した事業所数である。
3. 91 年までは「事業所統計調査」、89 年は「事業所名簿整備」、94 年は「事業所名簿整備調査」として行われた。
4. 04 年時点、06 年時点の業種分類は、総務省「日本標準産業分類」(2002 年 3 月改訂)をもとにしたものである。同様に 09 年、12 年時点の業種分類は、2007 年 11 月に改訂された日本標準産業分類をもとにしており。14 年時点業種分類は、2013 年 10 月に改訂された日本標準産業分類をもとにしたものである。
5. 2002 年 3 月改定の日本標準産業分類では、一次・非一次産業をまたがる業種分類の移動が行われたため、01～04 年の年平均開廃業率を算出するにあたっては期首企業・事業所数を新分類に基づいて算出している(2007 年の改訂も同じである)。

11 表

業種別の開廃業率の推移（事業所ベース、年平均）

（単位：%）

	年	66～69	69～72	72～75	75～78	78～81	81～86	86～89	89～91	91～94	94～96	96～99	99～01	01～04	04～06	06～09	09～12	12～14	14～16	15～21
非一次産業全体	開業率	6.5	7.0	6.1	6.2	6.1	4.7	4.2	4.1	4.6	3.7	4.1	6.7	4.2	6.4	2.6	1.9	6.5	5.0	4.7
	廃業率	3.2	3.8	4.1	3.4	3.8	4.0	3.6	4.7	4.7	3.8	5.9	7.2	6.4	6.5	6.4	6.3	6.6	7.6	5.5
製造業	開業率	6.0	5.6	4.3	3.4	3.7	3.1	3.1	2.8	3.1	1.5	1.9	3.9	2.2	3.4	1.2	0.7	3.4	2.4	2.7
	廃業率	2.5	3.2	3.4	2.3	2.5	3.1	2.9	4.0	4.5	4.0	5.3	6.6	5.7	5.4	5.8	5.7	5.5	6.2	4.4
卸売業	開業率	6.5	8.1	8.0	6.8	6.4	5.1	4.8	3.2	5.0	3.3	4.9	6.6	3.9	5.6	2.1	1.3	6.2	4.4	4.3
	廃業率	6.5	3.8	5.3	3.7	3.8	3.7	4.1	3.2	5.0	5.3	7.4	7.5	7.0	6.4	6.6	5.9	6.8	7.1	5.2
小売業	開業率	5.0	4.9	4.3	4.8	4.4	3.4	3.1	2.8	3.9	3.6	4.3	6.1	3.9	5.7	2.3	2.2	6.4	5.5	3.8
	廃業率	2.1	3.3	3.6	3.2	4.0	4.0	3.4	6.4	4.3	4.6	6.8	7.2	6.7	6.8	7.1	6.6	7.7	8.3	6.2
サービス業	開業率	6.3	6.7	6.1	6.1	6.4	5.3	4.9	4.7	5.0	3.8	4.2	7.3	4.4	6.4	2.3	1.7	6.5	4.5	5.8
	廃業率	3.8	4.0	3.8	3.3	3.1	3.2	3.6	2.9	4.2	2.8	4.8	6.3	5.5	5.9	4.9	5.9	5.4	6.8	4.5

資料：総務省「事業所・企業統計調査」、総務省「経済センサス - 基礎調査」、
総務省・経済産業省「経済センサス - 活動調査」

(注)1. 事業所を対象としており、支所や工場の開設・閉鎖、移転による開設・閉鎖を含む。

2. 06 年までは「事業所・企業統計調査」、09 年以降は「経済センサス - 基礎調査」、「経済センサス - 活動調査」に基づく。ただし、「事業所・企業統計調査」は、91 年までは「事業所統計調査」、89 年は「事業所名簿整備」、94 年は「事業所名簿整備調査」として行われた。

3. 開業率、廃業率の計算方法については、10 表を参照。

4. 開業事業所の定義が異なるため、06～09 年の数値は、過去の数値と単純に比較できない。また 06～09 年の数値については、開業事業所と廃業事業所の定義の違いにより、開業率と廃業率を単純に比較できない。

5. 01～04 年、04～06 年、06～09、09～12 年、12～14 年、14～16 年の「サービス業」は「サービス業（他に分類されないもの）」である。

6. 01～04 年、04～06 年年平均開廃業率は 2002 年 3 月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出した。また 06～09 年、09～12 年の年平均開廃業率は 2007 年 11 月改訂の日本標準産業分類に、12～14 年、14～16 年の年平均開廃業率は 2013 年 10 月改訂の日本標準産業分類に基づいて算出した。

12表

有雇用事業所数による開廃業率の推移

（単位：%）

年度	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
開業率	7.2	6.4	6.1	5.9	5.8	6.0	6.8	7.4	6.7	6.3
廃業率	3.7	5.8	4.3	4.2	4.2	4.1	3.7	3.4	3.2	3.0

91	92	93	94	95	96	97	98	99	00
5.8	5.1	4.6	4.8	4.6	4.7	4.2	3.9	4.4	4.9
3.3	3.3	3.4	3.4	3.6	2.5	2.8	3.1	4.0	4.0

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
4.4	4.1	4.0	4.1	4.4	4.8	5.0	4.2	4.7	4.5
4.4	4.6	4.8	4.5	4.4	4.3	4.4	4.5	4.7	4.1

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4.5	4.6	4.8	4.9	5.2	5.6	5.6	4.4	4.2	5.1
3.9	3.8	4.0	3.7	3.8	3.5	3.5	3.5	3.4	3.3

21	22
4.4	3.9
3.1	3.3

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」より中小企業庁が算出

（注）1. 開業率＝当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

2. 廃業率＝当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数×100

3. 適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第５条）。

13表

会社の設立登記数及び会社開廃業率の推移

年	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
設立登記件数(件)	77,323	51,391	54,216	53,452	57,270	62,143	65,155	63,402	71,483	72,926	71,145
会社開業率(%)	19.6	12.5	12.4	12.2	12.0	12.4	12.1	11.0	11.5	11.1	10.1
会社廃業率(%)	15.2	6.1	12.7	3.0	6.6	5.1	4.9	3.9	5.4	3.4	4.4

66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
81,418	88,214	77,857	88,521	93,778	97,692	112,903	119,226	96,286	96,158	102,950
10.9	11.1	9.3	9.9	10.0	10.0	10.7	10.6	8.0	7.5	7.7
4.7	5.5	2.8	4.8	5.4	2.7	4.0	3.4	1.2	3.2	3.0

77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87
100,845	93,799	103,972	100,802	96,071	93,293	95,879	104,061	105,941	105,133	117,475
7.2	6.3	6.8	6.3	5.9	5.5	5.5	5.8	5.7	5.5	6.0
1.6	2.9	2.5	3.7	2.5	2.9	2.5	1.7	4.1	3.0	3.5

88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
140,520	165,718	176,058	172,105	107,459	97,603	92,522	92,885	103,723	92,610	82,502
7.0	8.0	8.1	7.6	4.5	3.9	3.6	3.6	3.9	3.5	3.1
3.5	3.1	3.4	1.7	1.0	1.6	1.9	2.1	2.3	4.5	2.0

99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
88,036	98,350	90,687	87,544	95,381	101,100	103,545	115,178	101,981	92,097	86,016
3.3	3.6	3.3	3.2	3.4	3.7	3.7	4.1	3.6	3.2	3.0
2.2	2.4	2.5	2.7	4.1	3.1	3.1	3.4	2.7	3.2	3.1

10	10(※1)	11	12	13	14	15	16	17	18	19
87,916		89,664	91,942	96,659	106,644	111,238	114,343	118,811	116,208	118,532
3.4	3.1	3.5	3.6	3.8	4.2	4.3	4.4	4.5	4.4	4.4
4.2	3.8	3.7	3.5	3.5	3.5	3.4	3.3	3.3	3.2	3.7

20	21
118,999	132,343
4.4	4.8
2.6	2.8

資料：法務省「民事・訟務・人権統計年報」、国税庁「国税庁統計年報書」

(注)1. 会社開業率=設立登記数／前年の会社数×100

2. 会社廃業率=会社開業率-増加率 (=(前年の会社数＋設立登記数－当該年の会社数)／前年の会社数×100)

3. 設立登記数については、1955 年から 1960 年までは「登記統計年報」、1961 年から 1971 年は「登記・訟務・人権統計年報」、1972 年以降は「民事・訟務・人権統計年報」を用いた。

4. 設立登記数は、各暦年中の数値を指す。

5. 1963、1964 年の会社数は国税庁「会社標本調査」による推計値である。1967 年以降の会社数には協業組合も含む。

6. 2006 年以前の会社数は、その年の２月１日から翌年１月 31 日までに事業年度が終了した会社の数を指す。
2007 年から 2009 年の会社数は、翌年６月 30 日現在における会社の数を指す。
2010 年以降の会社数は、確定申告のあった事業年度数を法人単位に集約した件数を指す。なお、同年については、前年と連続した数値を表示するため、2009 年と同様の定義の会社数を分母とした開廃業率を併記した(※1)。

14表

金融機関別中小企業向け貸出残高

（単位：兆円）

年 / 月 / 金融機関	2018				2019				2020			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定	202.9	201.7	203.3	205.5	207.4	206.4	207.8	210.1	212.0	218.0	220.6	222.1
国内銀行信託勘定	1.6	1.7	1.7	1.7	1.9	1.9	1.9	2.0	2.0	2.0	1.9	1.9
信用金庫	45.2	45.0	45.7	46.1	46.2	45.7	46.3	46.8	46.8	49.3	51.7	52.6
信用組合	11.1	11.1	11.3	11.4	11.5	11.5	11.6	11.7	11.9	12.1	12.4	12.5
民間金融機関合計	260.8	259.5	262.0	264.7	267.0	265.5	267.6	270.6	272.7	281.4	286.6	289.1
民間金融機関合計（信託勘定他を除く）	259.2	257.8	260.3	263.0	265.1	263.6	265.7	268.6	270.7	279.4	284.7	287.2
(株)商工組合中央金庫	8.6	8.5	8.4	8.4	8.2	8.2	8.1	8.3	8.2	9.1	9.5	9.6
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)	5.5	5.5	5.4	5.4	5.3	5.3	5.2	5.2	5.2	7.0	7.9	8.2
(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)	6.2	6.2	6.2	6.3	6.2	6.2	6.1	6.2	6.2	10.0	11.5	11.8
政府系金融機関等合計	20.3	20.2	20.0	20.0	19.8	19.7	19.5	19.7	19.7	26.2	28.9	29.5
中小企業向け総貸出残高	281.2	279.7	282.0	284.7	286.8	285.2	287.2	290.3	292.4	307.6	315.5	318.6
中小企業向け総貸出残高（信託勘定他を除く）	279.5	278.0	280.3	283.0	284.9	283.3	285.3	288.3	290.4	305.6	313.6	316.7

年 / 月 / 金融機関	2021				2022				2023			
	3	6	9	12	3	6	9	12	3	6	9	12
国内銀行銀行勘定	224.8	222.3	222.2	224.9	228.8	228.6	231.8	236.0	239.6	240.1	243.5	247.6
国内銀行信託勘定	2.1	2.1	2.4	2.4	2.4	2.5	2.7	2.9	3.0	3.1	3.2	2.7
信用金庫	52.8	52.8	53.1	53.3	53.2	52.9	53.6	54.0	54.1	53.7	54.4	54.6
信用組合	12.6	12.7	12.8	12.9	13.0	13.0	13.2	13.4	13.5	13.5	13.7	13.9
民間金融機関合計	292.2	289.9	290.4	293.5	297.3	297.0	301.3	306.3	310.0	310.4	314.8	318.8
民間金融機関合計（信託勘定他を除く）	290.2	287.7	288.1	291.1	294.9	294.5	298.6	303.4	307.1	307.3	311.6	316.1
(株)商工組合中央金庫	9.5	9.4	9.5	9.6	9.6	9.6	9.6	9.7	9.6	9.5	9.5	9.6
(株)日本政策金融公庫(中小企業事業)	8.2	8.4	8.4	8.5	8.4	8.5	8.4	8.4	8.4	8.3	8.1	8.0
(株)日本政策金融公庫(国民生活事業)	11.9	12.0	11.9	11.9	11.7	11.7	11.5	11.4	11.2	11.0	10.7	10.5
政府系金融機関等合計	29.6	29.8	29.8	30.0	29.7	29.7	29.6	29.6	29.2	28.7	28.3	28.1
中小企業向け総貸出残高	321.8	319.7	320.2	323.5	327.1	326.6	330.8	335.9	339.2	339.1	343.1	346.9
中小企業向け総貸出残高（信託勘定他を除く）	319.8	317.6	317.9	321.0	324.6	324.2	328.1	333.0	336.2	336.0	339.9	344.2

資料：日本銀行「貸出先別貸出金」ほかより中小企業庁調べ

（注）1. 国内銀行銀行勘定、国内銀行信託勘定における中小企業向け貸出残高とは、資本金３億円（卸売業は１億円、小売業、飲食店、サービス業は５千万円）以下、又は常用従業員 300 人（卸売業、サービス業は 100 人、小売業、飲食店は 50 人）以下の企業（法人及び個人企業）への貸出を指す。

2. 信用金庫における中小企業向け貸出残高とは、個人、地方公共団体、海外円借款、国内店名義現地貸を除く貸出残高。

3. 信用組合における中小企業向け貸出残高とは、個人、地方公共団体などを含む総貸出残高。

4. 各年の信用組合及び政府系金融機関のデータは翌年３月時点での資料による。数字は遡及して改定される可能性がある。

5. 国内銀行銀行勘定、国内銀行信託勘定、信用金庫のデータは 2024 年３月時点での資料による。数字は遡及して改定される可能性がある。

15表

中小企業（法人企業）の経営指標（2022年度）

産業	財務項目					
	自己資本当期純利益率（ROE）	売上高経常利益率	総資本回転率	自己資本比率	財務レバレッジ	付加価値比率
全業種	11.50	4.29	1.00	41.71	2.40	26.09
建設業	12.58	5.17	1.09	47.34	2.11	26.14
製造業	10.27	5.09	0.96	46.39	2.16	29.66
情報通信業	11.10	6.53	1.03	54.87	1.82	42.84
運輸業，郵便業	9.15	1.88	1.09	34.71	2.88	41.49
卸売業	10.14	2.69	1.70	42.60	2.35	10.83
小売業	30.09	2.55	1.68	35.06	2.85	19.92
不動産業，物品賃貸業	9.55	10.89	0.28	36.27	2.76	45.30
学術研究，専門・技術サービス業	11.14	9.52	0.66	52.29	1.91	49.43
宿泊業，飲食サービス業	4.11	1.26	0.96	16.16	6.19	45.86
生活関連サービス業，娯楽業	6.06	2.75	0.90	34.79	2.87	28.09
サービス業（他に分類されないもの）	11.08	4.27	1.19	47.05	2.13	52.08

資料：中小企業庁「令和５年中小企業実態基本調査（令和４年度決算実績）」

（注）１．それぞれの財務項目の定義は、下記のとおり。

①自己資本当期純利益率（ROE）＝（当期純利益÷純資産）×100

②売上高経常利益率＝（経常利益÷売上高）×100

③総資本回転率＝売上高÷総資本（総資産）

④自己資本比率＝（純資産÷総資本（総資産））×100

⑤財務レバレッジ＝総資本（総資産）÷純資産

⑥付加価値比率＝（付加価値額÷売上高）×100

※付加価値額＝（売上原価のうち労務費、動産・不動産賃借料、減価償却費）＋（販売費及び一般管理費のうち人件費、動産・不動産賃借料、減価償却費、租税公課）＋（営業外費用のうち支払利息・割引料）＋経常利益＋能力開発費（従業員教育費）

２．本調査結果は、日本標準産業分類（大分類）のうち、建設業、製造業、情報通信業、運輸業，郵便業（一部業種を除く）、卸売業，小売業、不動産業，物品賃貸業、学術研究，専門・技術サービス業（一部業種を除く）、宿泊業，飲食サービス業、生活関連サービス業，娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）（一部業種を除く）に属する企業（個人企業を含む。）に対して実施した調査を基に、推計した結果である。

図表索引

図表索引

第１部第１章

第1-1-1図　被災地域の人口と65歳・75歳以上人口が占める割合…… I-2
第1-1-2図　RESASで見た被災地域の人口構成…… I-3
第1-1-3図　被災地域の企業数・事業所数…… I-4
第1-1-4図　被災地域の企業数・従業者数（業種別）…… I-5
第1-1-5図　RESASで見た全国・石川県・能登半島６市町の産業構造（売上高、企業単位）…… I-6
第1-1-6図　RESASで見た能登半島６市町の企業数（業種別）…… I-7
第1-1-7図　被災地域の製造品出荷額等・年間商品販売額・延べ宿泊者数…… I-8
第1-1-8図　被災地域の県内総生産・産業別構成比・構成比上位産業…… I-9
第1-1-9図　被災地域における液状化の状況…… I-10
第1-1-10図　令和６年能登半島地震のストック面への影響試算…… I-10

第１部第２章

第1-2-1図　新規陽性者数の推移…… I-12
第1-2-2図　感染症の感染拡大による政府の主な対応（2020年）…… I-13
第1-2-3図　感染症の感染拡大による政府の主な対応（2021年）…… I-15
第1-2-4図　感染症の感染拡大による政府の主な対応（2022年）…… I-16
第1-2-5図　実質GDP成長率の推移…… I-18
第1-2-6図　鉱工業生産指数の推移…… I-19
第1-2-7図　広義対個人サービス・広義対事業所サービス活動指数の推移…… I-20
第1-2-8図　輸出数量指数の推移（地域別）…… I-21
第1-2-9図　実質輸出指数の推移（財別）…… I-22
第1-2-10図　輸入数量指数の推移（地域別）…… I-23
第1-2-11図　消費支出の推移（業種別）…… I-24
第1-2-12図　商業販売額指数の推移…… I-25
第1-2-13図　延べ宿泊者数の推移（従業者規模別）…… I-26
第1-2-14図　外国人延べ宿泊者数の推移…… I-27
第1-2-15図　雇用者数の増減の推移（前年比、産業別）…… I-28
第1-2-16図　雇用者数の増減の推移（前年比、年齢階級別・男女別・雇用形態別）…… I-29
第1-2-17図　雇用者数の増減の推移（前年比、従業員規模別）…… I-30
第1-2-18図　飲食店及び持ち帰り・配達飲食サービス業の売上高の推移（対2019年同期比）…… I-31
第1-2-19図　感染拡大の影響により行った取組の推移…… I-32
第1-2-20図　感染拡大前後におけるテレワークの実施状況…… I-33
第1-2-21図　事業再構築の取組開始時期…… I-34
第1-2-22図　感染拡大以降に実施された主な政府施策の実績額と件数…… I-36
第1-2-23図　感染症に関する政府施策の利用経験（2023年11～12月時点）…… I-37
第1-2-24図　中小企業向け貸出残高の推移（前年同期比・金融機関業態別）…… I-38

第1-2-25図　倒産件数の推移…… I-39
第1-2-25参考1図　実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）利用後の倒産件数の推移…… I-40
第1-2-25参考2図　実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）を利用した企業の割合（業種別）
…… I-41
第1-2-26図　完全失業率・完全失業者数・就業者数の推移…… I-42

第1部第3章

第1-3-1図　業況判断DIの推移（企業規模別）…… I-64
第1-3-2図　業況判断DIの推移（業種別）…… I-65
第1-3-3図　中小企業の売上DIの推移…… I-66
第1-3-4図　売上高の推移（企業規模別）…… I-67
第1-3-5図　経常利益の推移（企業規模別）…… I-68
第1-3-5参考1図　当期純利益の推移（企業規模別）…… I-69
第1-3-5参考2図　2000年度と比べた2022年度の企業の収益増減の要因分解…… I-70
第1-3-5参考3図　繰越利益剰余金の推移（企業規模別）…… I-71
第1-3-5参考4図　企業の投資・貯蓄バランス（企業規模別）…… I-72
第1-3-5参考5図　日経平均株価・東証株価指数の推移…… I-73
第1-3-6図　資金繰りDIの推移（企業規模別）…… I-74
第1-3-7図　有効求人倍率・有効求職者数・有効求人数の推移…… I-76
第1-3-8図　生産年齢人口・生産年齢人口（女性）・65～69歳人口における就業率の推移…… I-77
第1-3-8参考1図　生産年齢人口と65～69歳人口の就業者数・就業率の推移（産業別）…… I-78
第1-3-9図　中小企業の売上額DI・従業員数過不足DIの推移…… I-79
第1-3-9参考1図　労働投入量の要因分解（対2007年同期比）…… I-80
第1-3-9参考2図　人手が不足していない企業のその要因…… I-81
第1-3-9参考3図　人手不足対応の取組の内訳（企業規模別）…… I-82
第1-3-10図　外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移…… I-83
第1-3-11図　外国人労働者数の推移（在留資格別）…… I-84
第1-3-11参考1図　一般労働者・外国人労働者の賃金（月額・2022年時点）…… I-85
第1-3-11参考2図　外国人労働者の賃金の推移（月額・在留資格別）…… I-86
第1-3-12図　生産年齢人口における外国人人口の将来推計…… I-87
第1-3-13図　アジア諸国からの移住希望先（2018～2022年平均）…… I-88
第1-3-14図　次年度の採用意向（日本国籍）…… I-89
第1-3-15図　次年度の採用意向（外国籍）…… I-90
第1-3-16図　労働生産性（企業規模別・%タイル）…… I-92
第1-3-17図　労働生産性（企業規模別・業種別）…… I-93
第1-3-18図　労働生産性のばらつき（企業規模別・業種別）…… I-94
第1-3-18参考1図　売上高・売上高営業利益率の推移…… I-95
第1-3-18参考2図　売上原価・売上原価率の推移…… I-96
第1-3-18参考3図　人件費・労働分配率の推移…… I-97
第1-3-19図　就業者数の減少と国際競争に必要な生産性向上の試算…… I-98

第1-3-20図　OECD加盟国の労働生産性（2022年）…… I-99
第1-3-21図　設備投資額の推移（企業規模別）…… I-100
第1-3-22図　生産・営業用設備判断DIの推移（企業規模別・業種別）…… I-101
第1-3-23図　中小企業の設備投資計画…… I-102
第1-3-24図　存続企業の規模間移動の状況…… I-103
第1-3-25図　開業率・廃業率の推移…… I-104
第1-3-26図　開業・存続・廃業企業の内訳（企業規模別）…… I-105
第1-3-27図　休廃業・解散件数の推移…… I-106
第1-3-28図　休廃業・解散企業の損益別構成比（企業規模別）…… I-107
第1-3-29図　中小企業の経営者年齢の分布（年代別）…… I-108
第1-3-30図　中小企業における後継者不在率の推移（年代別）…… I-109
第1-3-31図　後継者決定企業における、事業承継の際に問題になりそうなこと …… I-110
第1-3-31参考1図　登録M＆A支援機関における最低手数料の分布…… I-111
第1-3-32図　経営上の問題点の推移（中小企業編）…… I-123
第1-3-33図　経営上の問題点の推移（小企業編）…… I-124
第1-3-34図　国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数の推移 …… I-125
第1-3-35図　最終需要・中間需要物価指数の推移…… I-126
第1-3-36図　ドル円為替レートの長期推移…… I-127
第1-3-37図　原材料・資源価格変動による企業業績に対する影響の変化（前年度比）…… I-128
第1-3-38図　為替変動による企業業績に対する影響の変化（前年度比）…… I-129
第1-3-39図　直接輸出・直接投資企業割合の推移（企業規模別）…… I-139
第1-3-39参考1図　年間輸出総額の推移…… I-140
第1-3-39参考2図　海外現地法人の当期純利益の推移（全産業）…… I-141
第1-3-40図　企業業績への影響（海外展開の取組開始時期別）…… I-142
第1-3-41図　海外展開の取組状況（海外展開検討時における支援機関の利用状況別）…… I-143
第1-3-42図　BCP策定率の推移 …… I-148
第1-3-43図　事業中断リスクに備えた実施・検討内容（上位10項目）…… I-149
第1-3-43参考1図　BCPを策定したことによる効果（上位5項目）…… I-150
第1-3-44図　昨年と比べて影響が大きくなったと考えられる足下の外部環境の変化・
地政学リスク …… I-151
第1-3-45図　地政学リスクに対する対応策…… I-152
第1-3-46図　工場の事業所敷地面積の推移…… I-153
第1-3-47図　国内事業拠点に関する立地計画を持つ事業者の割合…… I-154
第1-3-48図　立地選定理由 …… I-155
第1-3-49図　半導体製造企業の新規立地による効果（業種別）…… I-156

第1部第4章
第1-4-1図　最低賃金の推移…… I-163
第1-4-2図　春闘による賃上げ率の推移…… I-164
第1-4-3図　平均給与の推移（資本金階級別）…… I-165

第1-4-4図　消費者物価指数・賃金指数・消費者態度指数の推移…… I-166
第1-4-5図　中小企業における賃上げの実施予定…… I-167
第1-4-6図　業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由…… I-168
第1-4-7図　最低賃金の引上げを受けて、賃上げの原資確保のために行った対応…… I-169
第1-4-8図　賃上げの実施状況（省力化投資の実施状況別）…… I-176
第1-4-9図　売上単価DI、原材料・商品等仕入単価DI、採算（経常利益）DIの推移…… I-183
第1-4-10図　価格交渉の実施状況…… I-184
第1-4-11図　各コストの変動に対する価格転嫁率の推移…… I-185
第1-4-12図　コスト変動分の価格反映状況（価格協議の実施状況別）…… I-186
第1-4-13図　コスト変動分の価格反映状況（価格交渉の際の取組別）…… I-187
第1-4-14図　コスト変動分の価格反映状況（競合他社との差別化状況別）…… I-188
第1-4-15図　価格協議状況（パートナーシップ構築宣言の有無別）…… I-189
第1-4-16図　価格反映状況（パートナーシップ構築宣言の有無別）…… I-190
第1-4-17図　インボイス制度への対応状況…… I-201
第1-4-18図　インボイス制度への対応において生じている課題…… I-202
第1-4-19図　インボイス制度への対応によって得られた効果…… I-203
第1-4-20図　東京圏への転入超過数と所得格差の推移…… I-208
第1-4-21図　東京圏から移住する際の阻害要因…… I-209
第1-4-22図　働き方改革に向けた取組内容
（経営戦略上の働き方改革に関する項目の有無別）…… I-210
第1-4-23図　働き方改革の効果（経営戦略上の働き方改革に関する項目の有無別）…… I-211
第1-4-24図　働き方改革に向けた取組に関する、人材採用のPR戦略への位置付け状況…… I-212
第1-4-25図　従業員満足度・エンゲージメントの向上に向けた取組…… I-213
第1-4-26図　脱炭素化の取組状況…… I-225
第1-4-27図　脱炭素化の取組状況（2020年・業種別）…… I-226
第1-4-28図　脱炭素化の取組状況（2023年・業種別）…… I-227
第1-4-29図　担当部署・担当者の設置状況（脱炭素化の取組状況別）…… I-228
第1-4-30図　脱炭素化に向けた最初の取組内容（脱炭素化の取組状況別）…… I-229
第1-4-31図　付加価値額区分（2022年時点・脱炭素化の取組開始時期別）…… I-230
第1-4-32図　脱炭素化に向けた取組開始のきっかけ・理由（脱炭素化の取組状況別）…… I-231
第1-4-33図　脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の有無（業種別）…… I-232
第1-4-34図　脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の内容…… I-233
第1-4-35図　脱炭素化の取組に関する取引先からの支援状況…… I-234
第1-4-36図　脱炭素化の取組によって期待する効果・メリット…… I-235
第1-4-37図　脱炭素化の取組によって期待する効果・メリット
（脱炭素化の取組による売上高への影響別）…… I-236
第1-4-38図　GXの取組を進めるに当たっての課題（脱炭素化の取組状況別）…… I-238
第1-4-39図　脱炭素化の取組状況及び取組効果
（GXに関する支援機関への相談経験の有無別）…… I-239
第1-4-40図　脱炭素化・GX推進のために期待する支援策（脱炭素化の取組状況別）…… I-240

第1-4-41図　サーキュラーエコノミーの認知・取組状況（脱炭素化の取組状況別）…… I-244
第1-4-42図　サーキュラーエコノミーに向けた取組内容…… I-245
第1-4-43図　サーキュラーエコノミーに向けた取組に関する、協力要請の経験有無…… I-246
第1-4-44図　デジタル化の取組段階…… I-249
第1-4-45図　DXの取組状況…… I-250
第1-4-46図　DXに向けた取組内容（DXの取組状況別）…… I-251
第1-4-47図　DXの取組状況（DXを推進している部署・部門別）…… I-252
第1-4-48図　付加価値額区分（2022年時点・DXの取組開始時期別）…… I-253
第1-4-49図　DXの取組のきっかけ（DXの取組状況別）…… I-254
第1-4-50図　先進的なデジタル技術の活用状況（DXの取組状況別）…… I-255
第1-4-51図　DXの取組によって期待する効果・メリット …… I-256
第1-4-52図　DXの取組によって期待する効果・メリット
（DXの取組による売上高への影響別）…… I-257
第1-4-53図　DXの取組を進めるに当たっての課題（DXの取組状況別）…… I-259
第1-4-54図　DX推進のために期待する支援策（DXの取組状況別）…… I-260
第1-4-55図　DXとGXとの取組状況の関係性…… I-261

第2部第1章
第2-1-1図　中小企業の経営課題…… II-3
第2-1-2図　人材の過不足状況…… II-4
第2-1-3図　人材の不足状況（業種別）…… II-5
第2-1-4図　新卒・中途採用の実施状況…… II-7
第2-1-5図　主な採用形態（企業規模別）…… II-8
第2-1-6図　中途採用のメリット …… II-9
第2-1-7図　新卒採用のメリット …… II-10
第2-1-8図　中途採用に感じている課題…… II-11
第2-1-9図　新卒採用に感じている課題…… II-12
第2-1-10図　中核人材・業務人材の応募状況（人材の不足状況別）…… II-13
第2-1-11図　中核人材・業務人材の応募状況（製品・サービスの差別化度合い別）…… II-14
第2-1-12図　インターンシップの実施状況…… II-15
第2-1-13図　インターンシップの実施で得られた効果…… II-16
第2-1-14図　採用面接で自社から伝えている内容…… II-17
第2-1-15図　採用面接の場で伝えていることと、その伝え方（自由回答）…… II-18
第2-1-16図　採用面接の場で伝えていることと、その伝え方（自由回答）の、実際の回答例… II-19
第2-1-17図　従業員数の変動状況（職場環境の整備への取組状況別）…… II-20
第2-1-18図　人材育成の取組の増減と、増やした取組内容…… II-22
第2-1-19図　採用後の一般的な育成期間…… II-23
第2-1-20図　人材育成に取り組む上での課題…… II-24
第2-1-21図　売上高及び労働生産性の変化率（人材育成の取組の増減別、中央値）…… II-25
第2-1-22図　中核人材・業務人材の定着状況（人材育成の取組の増減別）…… II-26

第2-1-23図　採用後の一般的な育成期間（新卒社員・中途社員の定着割合別）…… Ⅱ-27
第2-1-24図　増やした人材育成の取組内容（新卒社員・中途社員の定着割合別）…… Ⅱ-28
第2-1-25図　仕事内容を選ぶ上で重視すること…… Ⅱ-32
第2-1-26図　仕事内容を選ぶ上で重視すること（2019年と2023年の比較）…… Ⅱ-33
第2-1-27図　今の勤務先（転職先）で働こうと思った理由…… Ⅱ-34
第2-1-28図　人材の確保・定着に向けた人事関連施策への取組状況…… Ⅱ-35
第2-1-29図　人材の確保・定着に向けた人事関連施策への取組状況
（中核人材・業務人材が十分に定着している企業）…… Ⅱ-36
第2-1-30図　働き方改善に向けた取組状況…… Ⅱ-37
第2-1-31図　働き方改善に向けた取組状況（中核人材・業務人材が十分に定着している企業）… Ⅱ-38
第2-1-32図　従業員満足度の確認のための取組状況（社内調査、従業員規模別）…… Ⅱ-39
第2-1-33図　従業員満足度の確認のための取組状況
（日常のコミュニケーション、従業員規模別）…… Ⅱ-40
第2-1-34図　中核人材・業務人材の定着状況（日常のコミュニケーションの取組状況別）…… Ⅱ-41
第2-1-35図　従業員の社外での副業・兼業の可否…… Ⅱ-43
第2-1-36図　社外からの「副業・兼業」人材の受入れ有無について…… Ⅱ-44
第2-1-37図　シニア人材の活用状況…… Ⅱ-45
第2-1-38図　シニア人材の活用場面…… Ⅱ-46
第2-1-39図　シニア人材を活用していない理由…… Ⅱ-47
第2-1-40図　外国人労働者の活用状況…… Ⅱ-48
第2-1-41図　外国人労働者の育成・技能形成の取組（平均勤続年数別）…… Ⅱ-49
第2-1-42図　人手不足対応を目的とした設備投資の実施有無…… Ⅱ-51
第2-1-43図　売上高・経常利益の変化率
（人手不足対応を目的とした設備投資の実施有無別、中央値）…… Ⅱ-52
第2-1-44図　人手不足対応を目的とした設備投資の効果…… Ⅱ-53
第2-1-45図　人手不足対応を目的とした設備投資の検討における課題…… Ⅱ-54

第2部第2章
第2-2-1図　貸出残高の推移（企業規模別）…… Ⅱ-59
第2-2-2図　金融機関の貸出態度判断DIの推移（企業規模別）…… Ⅱ-60
第2-2-3図　金融機関の貸出態度判断DIの推移（中小企業、業種別）…… Ⅱ-61
第2-2-4図　資金調達構造の変遷（企業規模別）…… Ⅱ-62
第2-2-5図　成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法 …… Ⅱ-63
第2-2-6図　成長に向けた設備投資における、外部からの資金調達方法
（年商に占める総投資額の割合別）…… Ⅱ-64
第2-2-7図　売上高の変化率（資金調達方法別、中央値）…… Ⅱ-65
第2-2-8図　成長に向けた設備投資における外部からの資金調達において、
「金融機関からの借入れ」を行わなかった理由…… Ⅱ-66
第2-2-9図　成長に向けた設備投資計画の策定に当たっての金融機関の関与度合い …… Ⅱ-67
第2-2-10図　売上高の変化率（計画策定における金融機関の関与度合い別、中央値）…… Ⅱ-68

第2-2-11図　借入申込の意思表示をしてから融資が承諾されるまでの期間
（年商に占める総投資額の割合別）…… II-69
第2-2-12図　調達目標額に対する実際の調達割合…… II-70
第2-2-13図　調達目標額に対する実際の調達割合（金融機関との日頃の面談頻度別）…… II-71
第2-2-14図　借入申込時において、金融機関の担当者に対して重点的に説明した内容…… II-72
第2-2-15図　借入申込時において、金融機関の担当者に対して重点的に説明した内容
（調達目標額に対する実際の調達割合別）…… II-73
第2-2-16図　成長に向けた投資計画において、金融機関が計画の実現可能性を判断する上で
重視している着眼点…… II-74
第2-2-17図　取引先の信用力評価において、金融機関が重視している項目 …… II-75
第2-2-18図　直近３年間程度で直面した、成長に向けた経営課題…… II-76
第2-2-19図　直近３年間程度で直面した成長に向けた経営課題における、
金融機関への相談状況…… II-77
第2-2-20図　直近３年間程度における、金融機関による経営支援の利用有無 …… II-78
第2-2-21図　中小企業における金融機関からの経営支援サービスの利用状況（2015年調査）… II-79
第2-2-22図　金融機関から受けた経営支援の効果…… II-80
第2-2-23図　金融機関から受けた経営支援による具体的な効果…… II-81
第2-2-24図　経常利益の変化率（金融機関からの経営支援の有無別、中央値）…… II-82
第2-2-25図　経営支援の効果（金融機関への経営課題の相談状況別）…… II-83
第2-2-26図　経営支援の効果（金融機関との日頃の面談頻度別）…… II-84
第2-2-27図　「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況
（金融機関との日頃の面談頻度別）…… II-85
第2-2-28図　取引先の経営支援ニーズへの対応状況…… II-86
第2-2-29図　今後、金融機関から受けたい経営支援…… II-87
第2-2-30図　金融機関が今後、重点的に取り組んでいきたいと考える経営支援 …… II-88
第2-2-31図　取引先との日頃の面談において、金融機関が重点的に確認する内容 …… II-89
第2-2-32図　取引先に効果的かつ継続的な経営支援を実施していくに当たって、
金融機関が抱えている課題…… II-90
第2-2-33図　職員の審査力や経営支援におけるスキル等を高めるため、
金融機関が実施している取組…… II-91
第2-2-34図　中小企業活性化協議会における相談件数の推移…… II-95
第2-2-35図　金融機関による再生支援の利用有無（直近３年間程度）…… II-96
第2-2-36図　金融機関による再生支援の利用有無（2015年調査）…… II-96
第2-2-37図　金融機関による再生支援の効果…… II-101
第2-2-38図　経営改善計画の策定状況…… II-101
第2-2-39図　再生支援の効果（経営改善計画の策定状況別）…… II-102
第2-2-40図　再生支援の効果（経営改善計画の策定における金融機関の関与度合い別）…… II-103
第2-2-41図　金融機関から最も受けたい再生支援…… II-105
第2-2-42図　金融機関が最も重点的に取り組んでいる再生支援…… II-106
第2-2-43図　取引先の再生支援に取り組む際、連携又は紹介する頻度が高い機関 …… II-107

第2-2-44図　成長投資への資金を借入れで調達したことによる問題…… Ⅱ-109
第2-2-45図　エクイティ・ファイナンスの活用目的…… Ⅱ-110
第2-2-46図　エクイティ・ファイナンスの活用により期待するメリット …… Ⅱ-111
第2-2-47図　エクイティ・ファイナンス活用における課題やデメリット、
又は活用に当たってのハードル（エクイティ・ファイナンスの活用状況別）…… Ⅱ-112
第2-2-48図　エクイティ・ファイナンスを活用した際の出資者…… Ⅱ-113
第2-2-49図　エクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援 …… Ⅱ-114
第2-2-50図　エクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援（出資者別）…… Ⅱ-115
第2-2-51図　エクイティ・ファイナンスとガバナンスの関係性…… Ⅱ-116
第2-2-52図　ガバナンスの整理（三つの項目）…… Ⅱ-117
第2-2-53図　戦略的な経営…… Ⅱ-117
第2-2-54図　「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況…… Ⅱ-118
第2-2-55図　「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の社外への発信状況 …… Ⅱ-119
第2-2-56図　「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の策定状況
（エクイティ・ファイナンスの活用状況別）…… Ⅱ-120
第2-2-57図　「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」の社外への発信状況
（エクイティ・ファイナンスの活用状況別）…… Ⅱ-121

第2部第3章
第2-3-1図　2020年及び2023年における経営方針…… Ⅱ-130
第2-3-2図　「新たな需要を獲得するための行動をするべき」、
「付加価値を高めるための行動をするべき」と考える理由 …… Ⅱ-131
第2-3-3図　「損失を避けるために静観するべき（投資行動等は行わない）」と考える理由…… Ⅱ-132
第2-3-4図　成長に向けた設備投資の実施状況（経営方針別）…… Ⅱ-133
第2-3-5図　M&Aの実施状況（経営方針別）…… Ⅱ-134
第2-3-6図　イノベーション活動の定義…… Ⅱ-135
第2-3-7図　イノベーション活動への取組状況（経営方針別）…… Ⅱ-136
第2-3-8図　今後の金融機関からの借入意向（経営方針別）…… Ⅱ-137
第2-3-9図　業績の変化率（経営方針別、中央値）…… Ⅱ-138
第2-3-10図　従業員数の変動状況（経営方針別）…… Ⅱ-139
第2-3-11図　賃上げの実施状況（経営方針別）…… Ⅱ-140
第2-3-12図　成長に向けた設備投資の実施状況…… Ⅱ-146
第2-3-12参考1図　設備投資額の推移（企業規模別）…… Ⅱ-147
第2-3-13図　成長に向けた設備投資の実施状況（業種別）…… Ⅱ-148
第2-3-14図　売上高の変化（業種別、成長に向けた設備投資の実施状況別）…… Ⅱ-149
第2-3-15図　売上高の推移（設備投資の実施有無別）…… Ⅱ-150
第2-3-16図　売上高の推移（無形固定資産投資の実施有無別）…… Ⅱ-151
第2-3-16参考1図　ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）…… Ⅱ-152
第2-3-17図　M&A件数の推移…… Ⅱ-154
第2-3-18図　事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数の推移 …… Ⅱ-155

第2-3-18参考1図　M&A実施件数…… II-155
第2-3-19図　M&Aにより子会社・関連会社が増加した企業割合の推移（企業規模別）…… II-156
第2-3-20図　売上高の推移（M&Aの実施有無別）…… II-157
第2-3-21図　経常利益の推移（M&Aの実施有無別）…… II-158
第2-3-22図　労働生産性の推移（M&Aの実施有無別）…… II-159
第2-3-23図　M&Aの相手先業種…… II-160
第2-3-24図　M&Aの相手先業種（業種別）…… II-161
第2-3-25図　M&A実施時における業種の組み合わせ…… II-162
第2-3-26図　M&A実施時における、相手先の探索意向…… II-163
第2-3-27図　M&Aにおいて活用した外部の機関…… II-164
第2-3-28図　M&Aの実施により得られた効果…… II-165
第2-3-29図　M&A実施効果についての満足度（M&Aの相手先業種別）…… II-166
第2-3-30図　M&A実施効果についての満足度（M&Aの相手先との関係性別）…… II-167
第2-3-31図　M&A実施効果についての満足度（相手先の探索意向別）…… II-168
第2-3-32図　M&Aの成立前後において、重点的に実施したPMIに係る取組…… II-169
第2-3-33図　重点的に実施したPMIに係る取組（M&A実施効果についての満足度別）…… II-170
第2-3-34図　M&A実施効果についての満足度
（「経営戦略」の策定状況及び社外への発信状況別）…… II-171
第2-3-35図　M&A（他社事業の譲受・買収）における狙い・目的…… II-172
第2-3-36図　M&A実施前における狙い・目的（M&A実施効果についての満足度別）…… II-173
第2-3-37図　業績の変化率（M&A（他社事業の譲受・買収）の実施状況別、中央値）…… II-174
第2-3-38図　M&A（他社事業の譲受・買収）の実施回数…… II-175
第2-3-39図　M&A実施効果についての満足度
（M&A（他社事業の譲受・買収）の実施回数別）…… II-176
第2-3-40図　研究開発費の推移（非一次産業、企業規模別）…… II-183
第2-3-41図　売上高比研究開発費の推移（非一次産業、企業規模別）…… II-184
第2-3-42図　イノベーション活動への取組状況（2018～2020年、業種別）…… II-186
第2-3-43図　イノベーション活動への取組状況（2021～2023年、業種別）…… II-187
第2-3-44図　イノベーション活動の目的…… II-188
第2-3-45図　イノベーション活動の目的（クロスSWOT分析）…… II-189
第2-3-46図　売上高の推移（研究開発投資の実施有無別）…… II-190
第2-3-47図　付加価値額の推移（研究開発投資の実施有無別）…… II-191
第2-3-48図　知的財産権の保有状況（イノベーション活動の取組状況別）…… II-192
第2-3-49図　イノベーション活動に向けた取組における課題…… II-193
第2-3-50図　イノベーション活動における、外部の機関・人材の活用状況…… II-194
第2-3-51図　イノベーション活動において、外部の機関・人材の活用により得られたもの…… II-195
第2-3-52図　海外展開の実施状況（業種別）…… II-201
第2-3-53図　海外展開の実施状況（製造業）…… II-202
第2-3-54図　海外展開前に行った取組の効果（製造業）…… II-203
第2-3-55図　海外展開を始めてから黒字化するまでに要した期間（製造業）…… II-204

第2-3-56図　海外展開を始めてから黒字化するまでに要した期間（製造業、従業員規模別）…Ⅱ-205
第2-3-57図　海外展開における相談先（製造業）……Ⅱ-206
第2-3-58図　輸出の実施割合（卸売業）……Ⅱ-207
第2-3-59図　輸出の実施における、言語の違いの乗り越え方（卸売業）……Ⅱ-208
第2-3-60図　輸出を始めてから黒字化までに要した期間（卸売業）……Ⅱ-209
第2-3-61図　輸出を始めてから黒字化までに要した期間（卸売業、従業員規模別）……Ⅱ-210
第2-3-62図　輸出を行うに当たって相談した支援機関等（卸売業）……Ⅱ-211
第2-3-63図　支援機関等の活用の効果（卸売業）……Ⅱ-212
第2-3-64図　インバウンド対応として実施している取組（宿泊業）……Ⅱ-213
第2-3-65図　インバウンド対応の実施状況別に見た、業績動向（宿泊業、2019年比）……Ⅱ-214
第2-3-66図　インバウンド対応として実施している取組（飲食サービス業）……Ⅱ-215
第2-3-67図　インバウンド対応の実施状況別に見た、業績動向
（飲食サービス業、2019年比）……Ⅱ-216

第2部第4章
第2-4-1図　最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模……Ⅱ-220
第2-4-2図　顧客・会員の属する主な地域……Ⅱ-221
第2-4-3図　支援機関の活用状況……Ⅱ-222
第2-4-4図　2023年の年間売上高の見通し（支援機関の活用状況別、2019年比）……Ⅱ-223
第2-4-5図　2023年の営業利益の見通し（支援機関の活用状況別）……Ⅱ-224
第2-4-6図　事業者に対して支援を行う際の課題……Ⅱ-225
第2-4-7図　相談員の過不足状況……Ⅱ-226
第2-4-8図　2019年と比較した、1か月の平均的な相談員一人当たり支援件数……Ⅱ-227
第2-4-9図　2019年と比較した相談内容のジャンルの変化に対する認識……Ⅱ-228
第2-4-10図　支援機関が単独で対応できる経営課題（支援機関属性別）……Ⅱ-230
第2-4-11図　相談員の支援能力向上に向けた取組の実施状況……Ⅱ-231
第2-4-12図　相談員の支援能力向上に対する寄与……Ⅱ-232
第2-4-13図　経営課題全般の課題解決割合（相談員同士の連携状況別）……Ⅱ-233
第2-4-14図　相談員同士の連携状況（各相談員の支援能力の見える化状況別）……Ⅱ-234
第2-4-15図　相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況……Ⅱ-235
第2-4-16図　他機関との連携状況（経営課題別）……Ⅱ-237
第2-4-17図　2019年と比較した、2023年時点の他機関との連携頻度の変化（経営課題別）…Ⅱ-238
第2-4-18図　他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果……Ⅱ-239
第2-4-19図　他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果
（他機関に対する理解度別）……Ⅱ-240
第2-4-20図　伴走支援の実施状況……Ⅱ-243
第2-4-21図　2019年と比較した、2023年時点の伴走支援件数の増減状況……Ⅱ-244