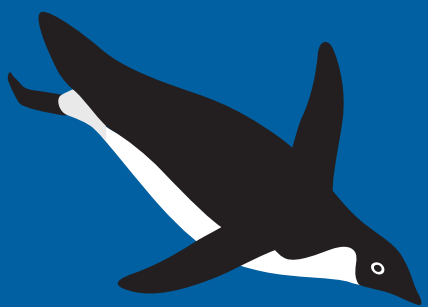
中小企業白書
小規模企業白書

㊦ 経営課題に立ち向かう小規模事業者



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

下

経営課題に立ち向かう小規模事業者

中小企業庁 編

「中小企業白書・小規模企業白書」の発刊に寄せて

冒頭、本年１月１日に発生しました令和６年能登半島地震において亡くなられた方々に心からご冥福をお祈り申しあげるとともに、被災された全ての方々にお見舞いを申し上げます。

被災地における復旧活動もまだまだ道半ばです。引き続き、被災された事業者の皆様に寄り添いながら、生業の再建に全力を尽くすべく、経済産業省として、総力を挙げ、関係省庁と連携し、取り組んでまいります。産業界をはじめとする国民の皆様にも、御協力いただきますよう、よろしくお願い致します。

日本経済は、デフレ構造から新しい経済ステージへ移行する、千載一遇のチャンスを迎えています。足下では企業の賃上げが加速しつつあり、国内投資も30年ぶりの高い水準となるなど、「潮目の変化」が生じました。今回こそ、「コストカット型経済」から「投資も賃金も物価も伸びる成長型経済」への転換を必ず実現しなければなりません。まさに今がその正念場です。

今回の白書では、人手不足の深刻化に対応した省力化投資などの生産性向上の取組を通じて、「稼ぐ力」を高めることの効果に焦点を当て分析しました。

中小企業においては、この潮目の変化を捉え、人への投資はもちろん、設備投資やＭ＆Ａ、研究開発投資といった成長投資に大胆に挑み、高めた付加価値に見合う適正な価格を実現していくことが重要です。また、中小企業や小規模事業者は、長いデフレ構造下で疎かにされがちだった適正な価格設定を今こそ行い、売上増のための顧客ターゲットの明確化や支援機関の活用などに取り組む必要があります。

中小企業・小規模事業者が「縮み」思考から脱却し、「稼ぐ力」を高め、持続的な賃上げを実現するべく、取り組んでまいります。

本白書が、中小企業・小規模事業者の皆様がその支援に携わる皆様とともに、足下の課題を乗り越え、新時代を切り拓く契機となること、また、国民の皆様が、中小企業・小規模事業者の現状や課題に対する理解を深める一助となることを祈念して、私の挨拶とさせていただきます。

令和６年７月
経済産業大臣　齋藤 健

2024年版 小規模企業白書の概要

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、小規模事業者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、小規模事業者が売上げを確保し今後も事業を持続的に発展させていくために必要となる取組や、事業の継続に欠かせない資金と人手を確保する取組、そのための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）の小規模事業者の動向

（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 経営課題に立ち向かう小規模事業者

小規模事業者は、コストを把握して適正な価格設定を行うことや、顧客ターゲットを明確にして新規顧客獲得に取り組むことで、売上高の増加につながることが期待できる。また、開業費用の少額化が進んでおり、創業にチャレンジしやすい環境となる中で、創業に挑戦する若年層が増えている。また、小規模事業者を支援する支援機関の活用効果は高く、一方で人員不足が顕在化しており、支援体制の強化が必要である。

目次 Contents 2024 White Paper on Small Enterprises in Japan

第1部　令和5年度（2023年度）の小規模事業者の動向

中小企業庁ウェブサイトにて掲載（中小企業白書 小規模企業白書 2024年版㊤ 第1部にも同じ内容を掲載）

第2部　経営課題に立ち向かう小規模事業者 …… Ⅱ-1

第1章　小規模事業者の経営課題と対応 …… Ⅱ-2

第1節　小規模事業者の売上げの確保に向けた取組 …… Ⅱ-4

第2節　小規模事業者の資金繰りの改善に向けた取組 …… Ⅱ-27

第3節　小規模事業者の人材確保と育成に向けた取組 …… Ⅱ-41

第4節　まとめ …… Ⅱ-64

第2章　小規模事業者に対する今後の期待 …… Ⅱ-65

第1節　地域に貢献する小規模事業者 …… Ⅱ-65

第2節　新たな担い手の創出 …… Ⅱ-104

第3節　まとめ …… Ⅱ-179

第3章　中小企業・小規模事業者を支える支援機関 …… Ⅱ-180

第1節　支援機関の現状と課題 …… Ⅱ-180

第2節　支援体制の強化に向けた取組 …… Ⅱ-192

第3節　まとめ …… Ⅱ-210

令和５年度において講じた小規模企業施策 …… 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小規模企業施策 …… 中小企業庁ウェブサイトにて掲載

参考文献 …… Ⅲ-1

図表索引 …… Ⅲ-11

【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）の小規模事業者の動向

※第1部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

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　経営課題に立ち向かう小規模事業者

第1章　小規模事業者の経営課題と対応

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-1-1	LEATHER WORK MAKE	沖縄県 北谷町	支援機関を活用し、製品の原価を把握しながら価格設定を見直したことで赤字体質から脱却することに成功した企業	Ⅱ-11
2-1-2	マルハチ工業株式会社	愛知県 一宮市	支援機関を活用して経営者自ら知識・スキルの習得に努めながら、価格転嫁や新製品開発に取り組み、利益率向上を実現した企業	Ⅱ-12
2-1-3	珈琲ゆるりん	岐阜県 岐阜市	支援機関の支援を受け、顧客ターゲットを明確化した取組を行った企業	Ⅱ-21
2-1-4	くらさか風月堂	三重県 伊賀市	自社の強みを認識し、情報発信を継続的に行うことで新規顧客の獲得につなげた企業	Ⅱ-22
2-1-5	有限会社鏡畳店	山形県 寒河江市	海外展開により新たなニーズを追求し、新規市場の創出を目指す企業	Ⅱ-26
2-1-6	有限会社竹内兄弟板金	新潟県 三条市	支援機関の協力を得ながら、収支計画の策定と原価管理に取り組むことで、業績向上を果たした企業	Ⅱ-35
2-1-7	有限会社小鹿野温泉須﨑旅館	埼玉県 小鹿野町	支援機関の協力を得て資金繰りの見える化に取り組んだことを契機に、自社の経営課題に気付き、経営改善につなげた企業	Ⅱ-36
2-1-8	株式会社モノリクス	東京都 文京区	支援を通じて自社の理念や魅力を見つめ直し、人材確保につなげた企業	Ⅱ-62
2-1-9	有限会社神馬建設	北海道 浦河町	人事制度の整備を通じて職人の定着を図るとともに、地元の事業者と連携しながら地域の職人不足解消に取り組む企業	Ⅱ-63

第2章　小規模事業者に対する今後の期待

事例	企業名等	所在地	事例	掲載ページ
2-2-1	せちばるストアー	長崎県 佐世保市	『買い物難民』の発生を防ぎ、地域を支える存在となっている企業	Ⅱ-74
2-2-2	株式会社服地のサカモト	宮崎県 宮崎市	顧客ニーズにきめ細かく対応して顧客満足度を向上させ、新たな客層も取り込んでいる企業	Ⅱ-75
2-2-3	株式会社梶野工務店	島根県 松江市	従業員が柔軟に働ける環境を整え、人材の確保・定着につなげた企業	Ⅱ-82
2-2-4	クマタニトラスト	岩手県 普代村	長年の趣味をいかした分野で創業し、事業を軌道に乗せている企業	Ⅱ-83
2-2-5	幸福湯	和歌山県 和歌山市	地域住民とのコミュニケーションを重視し、地域のコミュニティ機能を担う企業	Ⅱ-89
2-2-6	株式会社ワイズテクノ	群馬県 高崎市	地域住民と外国人旅行者の交流拠点として地域活性化に貢献する企業	Ⅱ-90

2-2-7	株式会社まちづくり岡崎	愛知県 岡崎市	民間出資で設立されたまちづくり会社として、中心市街地の活性化や商店街の来街者増加に貢献している企業	Ⅱ-99
2-2-8	株式会社京屋染物店	岩手県 一関市	地域の伝統文化の発信と自社事業の発展に取り組む企業	Ⅱ-103
2-2-9	五城目町	秋田県 五城目町	町内の支援機関等と連携し、創業支援に取り組む地方公共団体	Ⅱ-119
2-2-10	徳島県信用保証協会	徳島県 徳島市	地域の関係機関と連携して創業支援に取り組む金融機関	Ⅱ-123
2-2-11	株式会社南都銀行	奈良県 奈良市	インパクト投資を通じて資金供給を行い、他の支援機関や地方公共団体・地元企業を巻き込みながら、地域課題解決企業の創出を図る金融機関	Ⅱ-131
2-2-12	塩尻市	長野県 塩尻市	地域課題解決を担う企業や人材が創出・支援される、エコシステムの形成を図る地方公共団体	Ⅱ-132
2-2-13	株式会社山本味噌醸造場	新潟県 上越市	支援機関の活用により全国から承継先候補を探索し、第三者承継を実現した企業	Ⅱ-162
2-2-14	鳥取県商工会連合会	鳥取県 鳥取市	中山間地域の後継者不在に対応すべく、事業承継支援の体制を充実させた支援機関	Ⅱ-170
2-2-15	豊岡市	兵庫県 豊岡市	事業承継支援に積極的に取り組む地方公共団体	Ⅱ-178

第３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
2-3-1	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-202
2-3-2	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-203

本書で取り上げたコラム一覧

第1部　令和5年度（2023年度）の小規模事業者の動向

※第1部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

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　経営課題に立ち向かう小規模事業者

第２章　小規模事業者に対する今後の期待

コラム	タイトル	掲載ページ
2-2-1	文化創造基盤としての書店振興プロジェクトチームの設置	Ⅱ-91
2-2-2	地域課題解決事業推進に向けた基本指針	Ⅱ-133

第３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
2-3-1	「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-206

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。

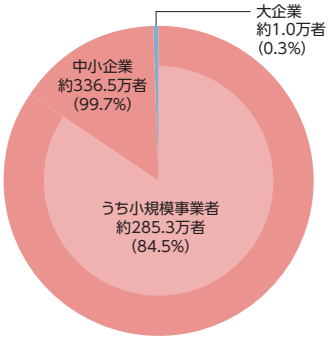
２政府は、毎年、中小企業政策審議会の意見を聴いて、前項の報告に係る中小企業の動向を考慮して講じようとする施策を明らかにした文書を作成し、これを国会に提出しなければならない。

● 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

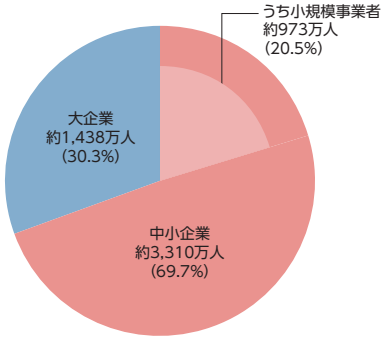
企業数（2021年）

中小企業は全企業の約99.7%



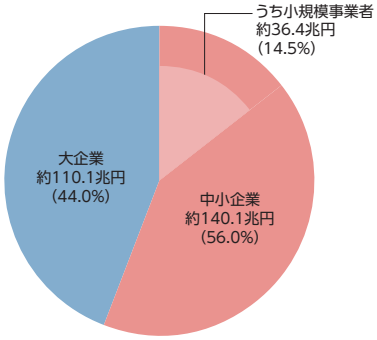
従業者数（2021年）

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 Enterprises in Japan

令和５年度（2023年度）の小規模事業者の動向

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。

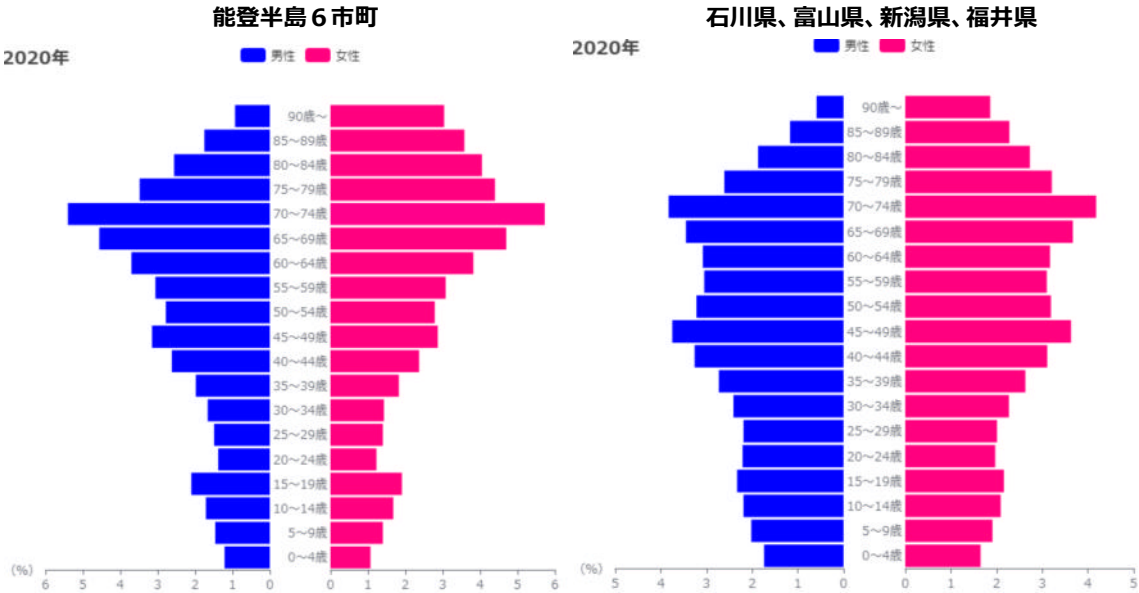
第1-1-1図　被災地域の人口と65歳・75歳以上人口が占める割合

	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。

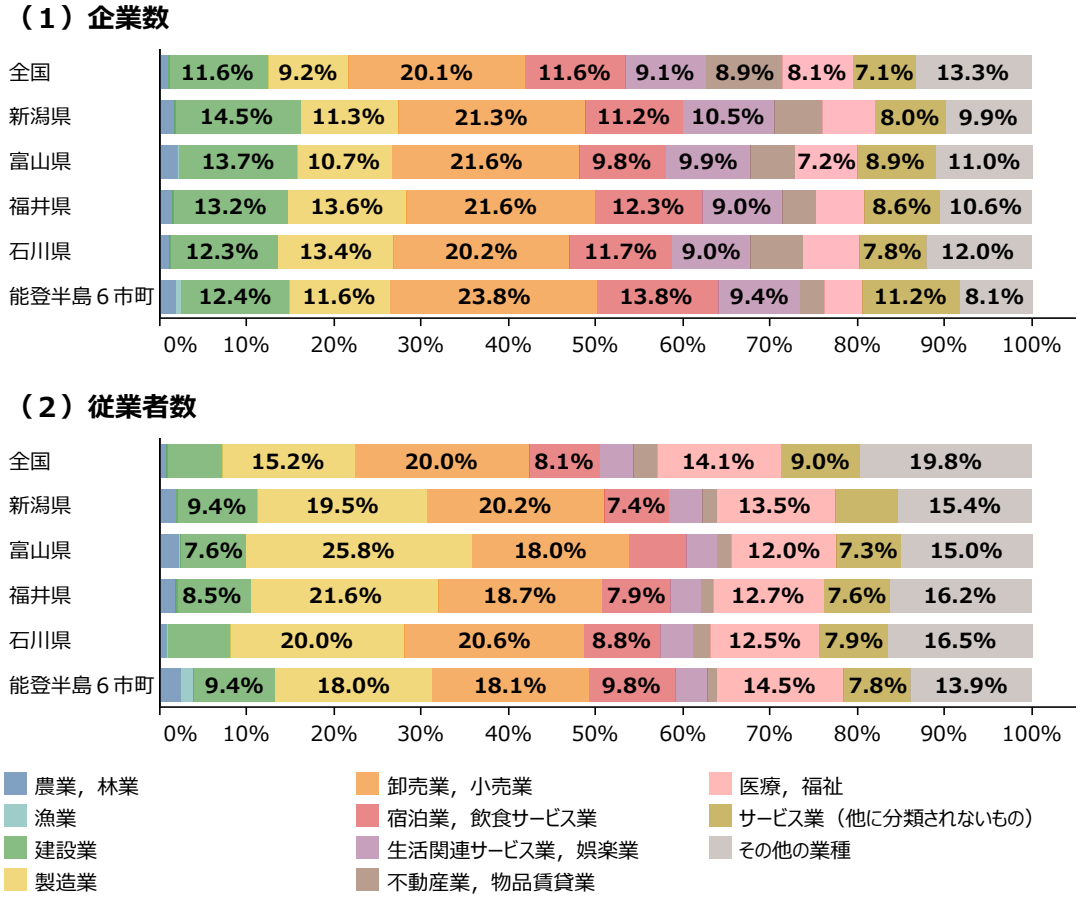
第1-1-3図　被災地域の企業数・事業所数

	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）

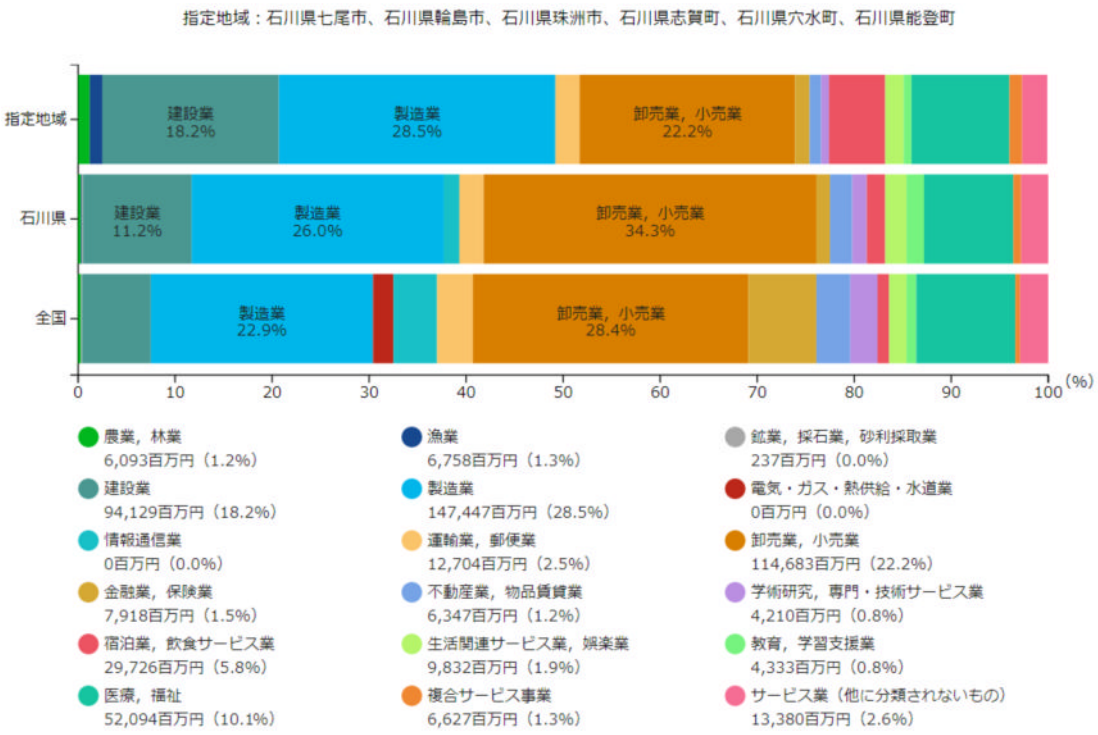


資料：総務省･経済産業省「令和３年経済センサス-活動調査」
（注）1.企業数は、全産業（公務を除く）の数値を用いている。
2.従業者数は、民営事業所の全産業（公務を除く）の数値を用いている。
3.能登半島６市町の企業数及び従業者数は、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町の数値の合計を用いている。
4.「その他の業種」には、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「電気･ガス･熱供給･水道業」、「情報通信業」、「運輸業，郵便業」、「金融業，保険業」、「学術研究，専門･技術 サービス業」、「教育，学習支援業」、「複合 サービス事業」が含まれる。

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。

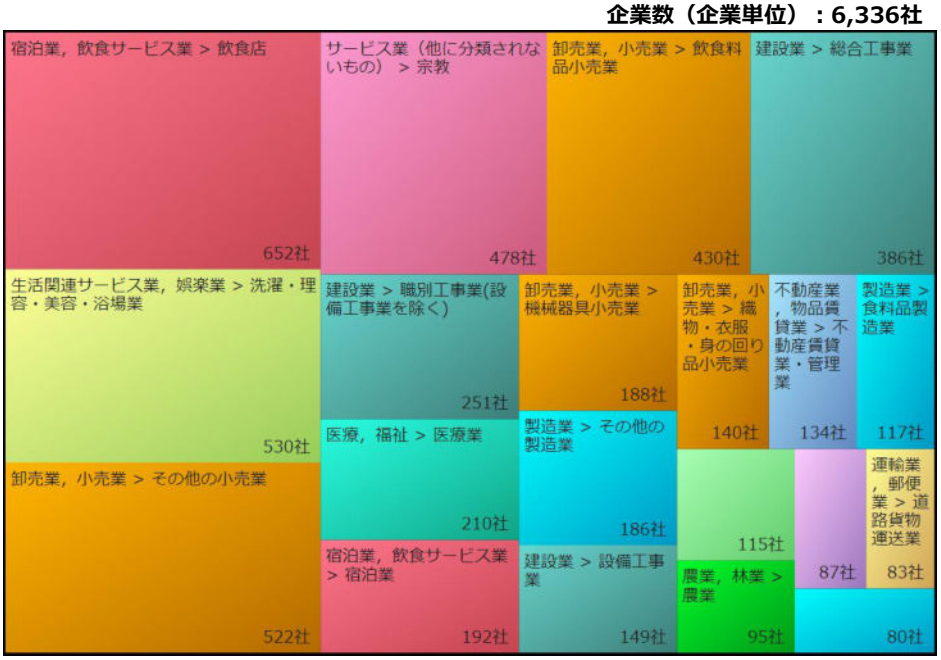
第1-1-5図　RESASで見た全国・石川県・能登半島６市町の産業構造（売上高、企業単位）



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。

第２章 2024 White Paper on Small Enterprises in Japan

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。

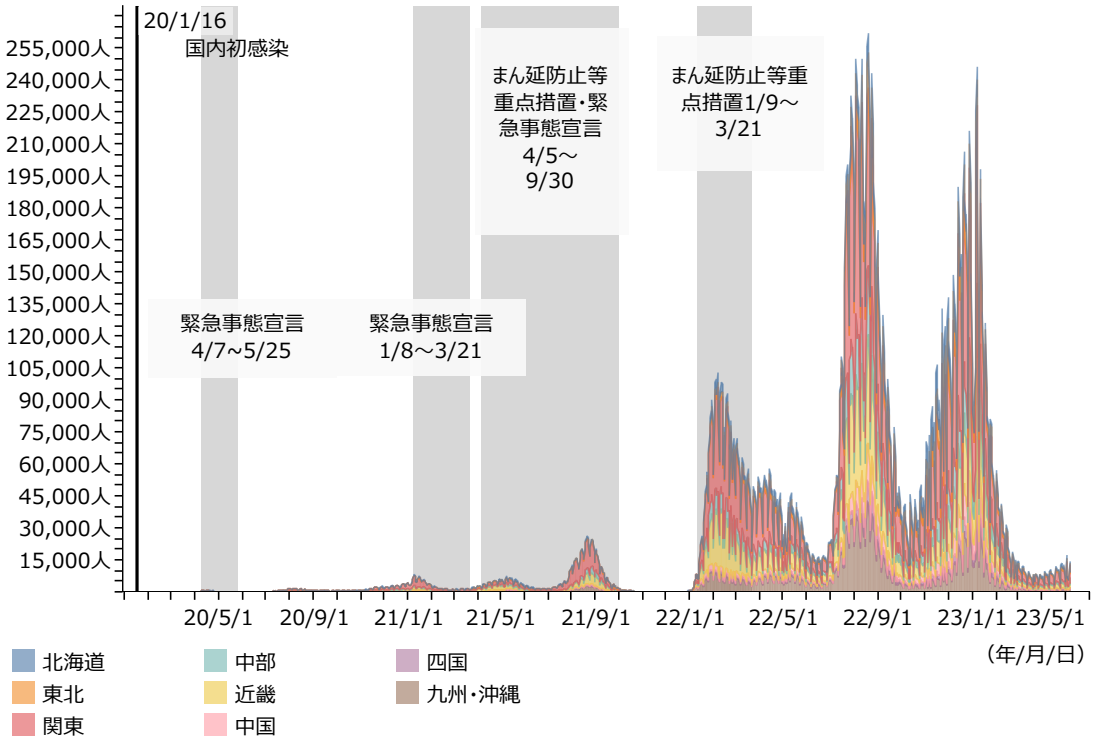
１．新規陽性者数の推移

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。

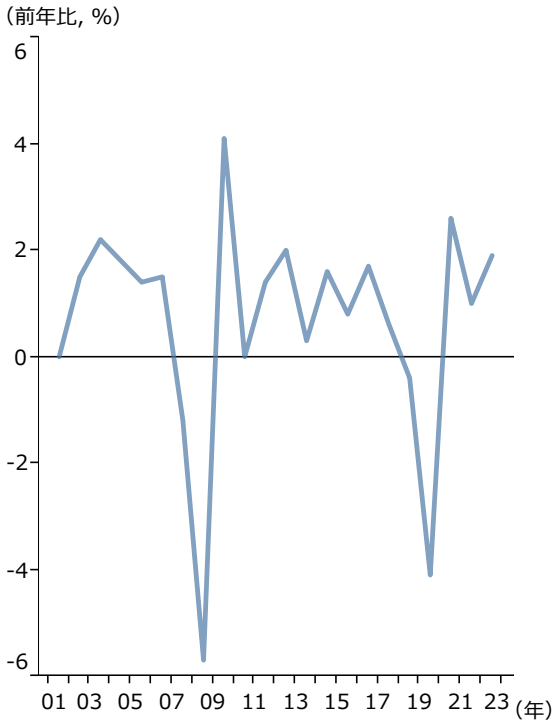
1．マクロ経済

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。

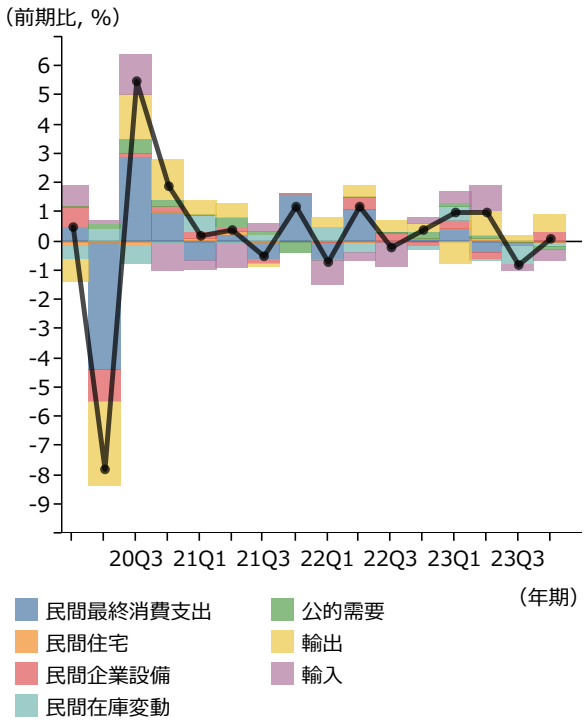
2021年においては、海外経済の回復を機に輸出が増加した一方、第１四半期において、国内では2021年１月より発出された緊急事態宣言によって、個人消費が大きく落ち込んだことで、成長率は前期比でゼロ近傍まで低下した。一方、第２四半期には、ワクチン需要を背景とする輸入増加がマイナス寄与となったものの、消費の回復や輸出の伸びによって成長率は一時的に持ち直した。第３四半期においては、半導体不足による部品供給制約に加えて、緊急事態宣言の再発出・延長による感染症の影響の長期化を背景として消費が減少し、マイナスに転じた。2022年においては、感染拡大によって先送りとなっていた設備投資が活発化したほか、生産活動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

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）



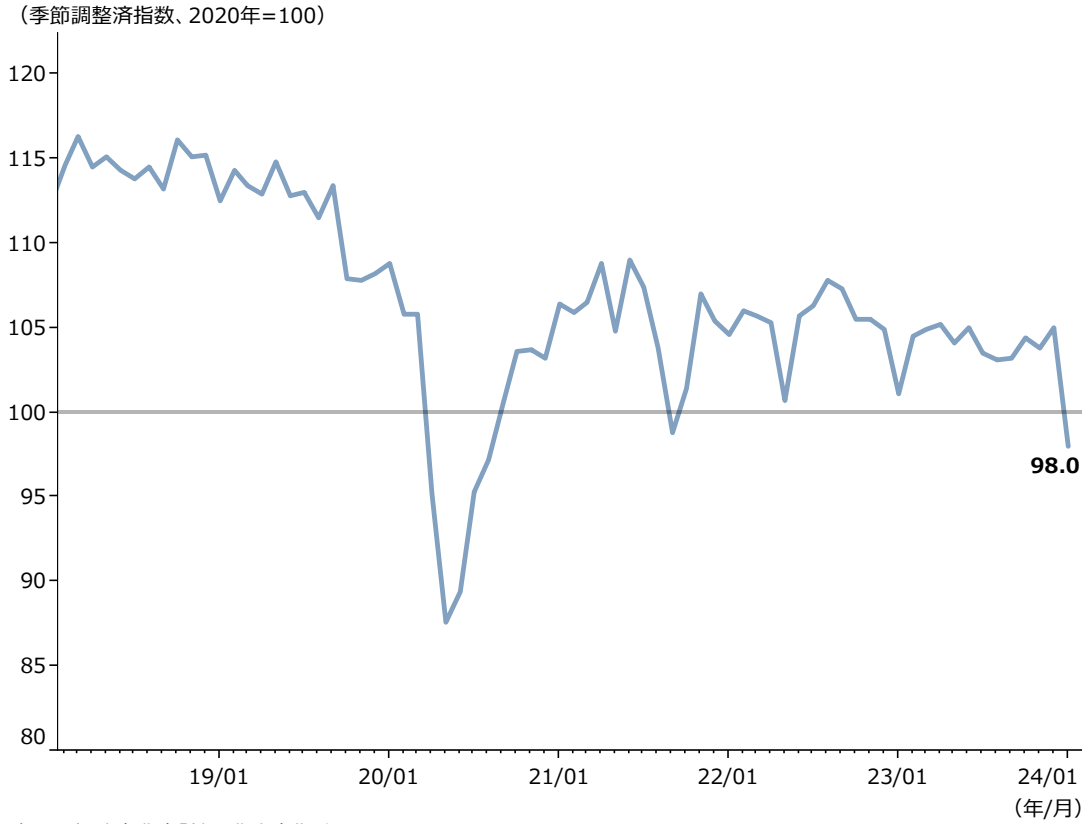
資料：内閣府「国民経済計算」
（注）1.2015年暦年連鎖価格方式。
2.数値は、「2023年10-12月期四半期別GDP速報（２次速報値）」（2024年３月11日公表）による。

2．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。

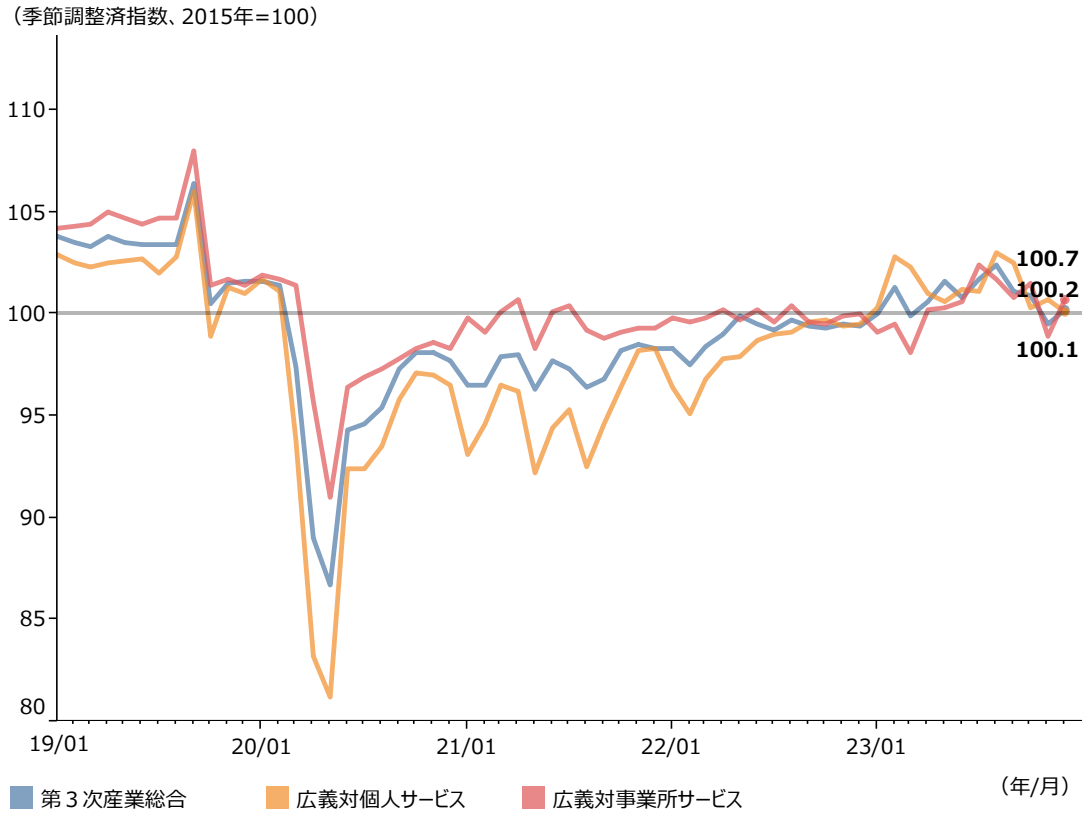
第1-2-6図　鉱工業生産指数の推移



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

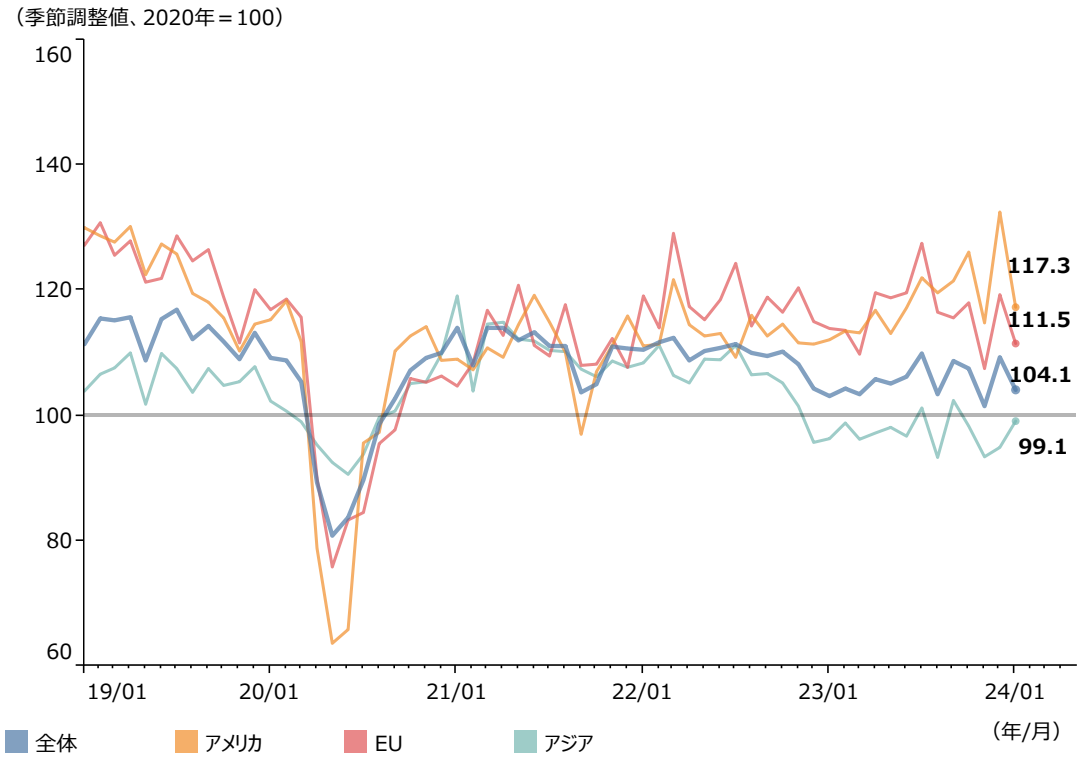


資料：経済産業省「第３次産業活動指数」
（注）指数値は、「2023年12月分」（2024年２月16日公表）による。

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。

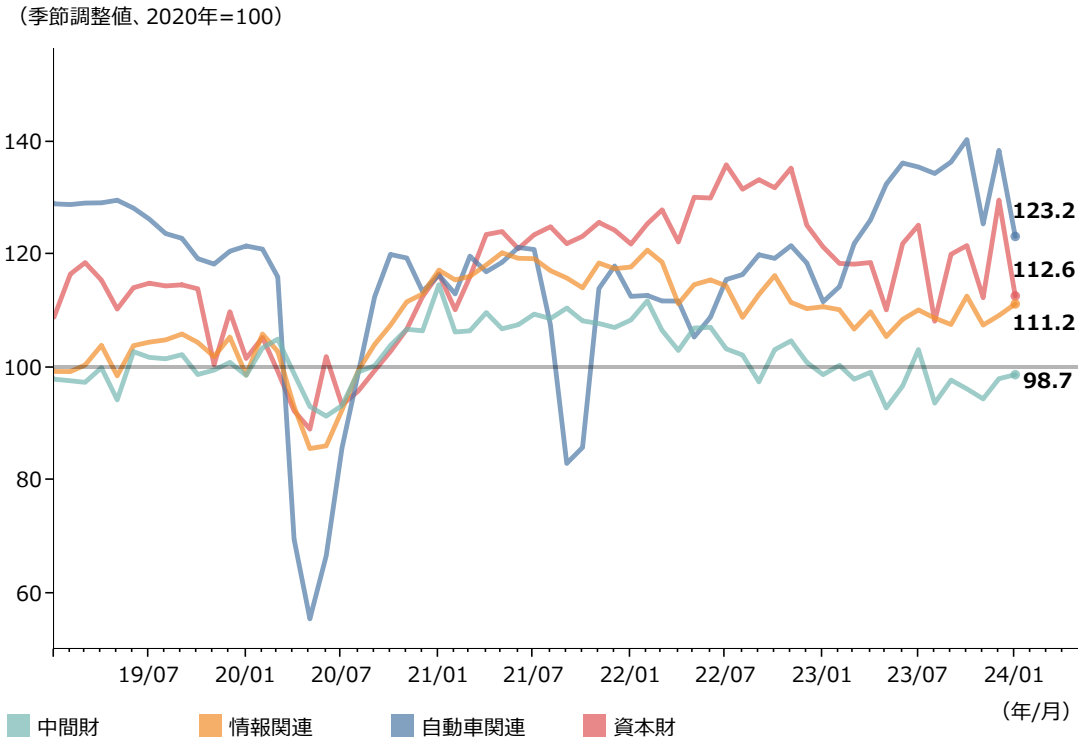
第1-2-8図　輸出数量指数の推移（地域別）



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。

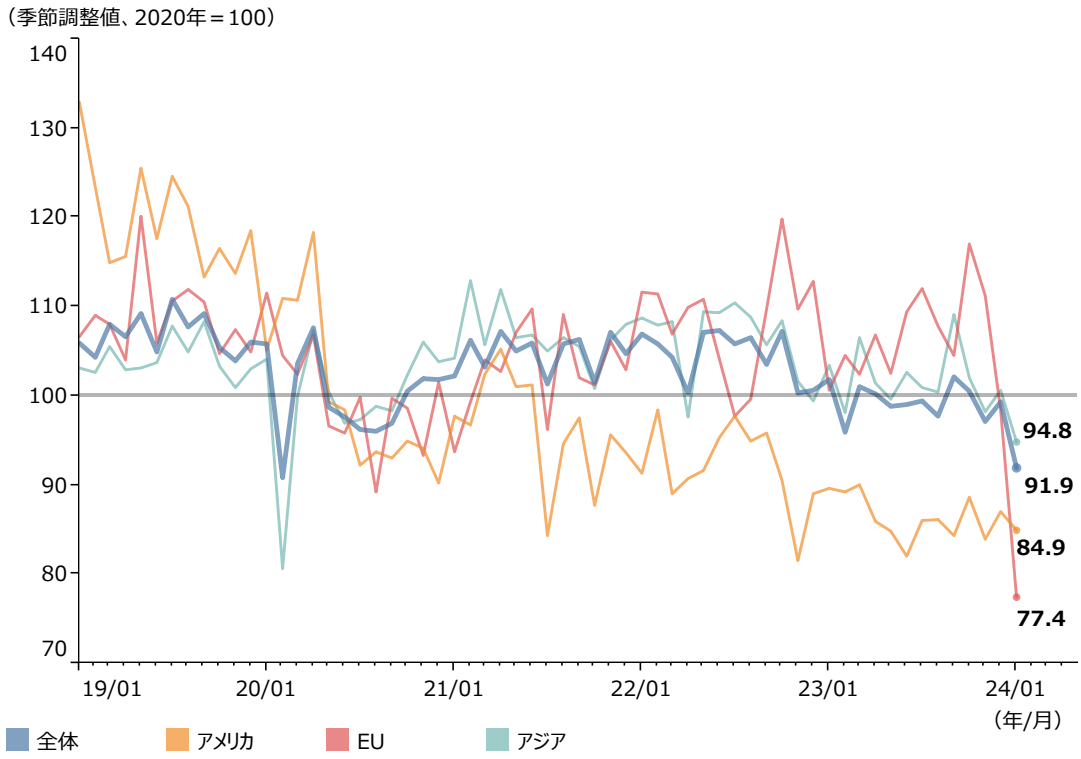
第1-2-9図　実質輸出指数の推移（財別）



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）

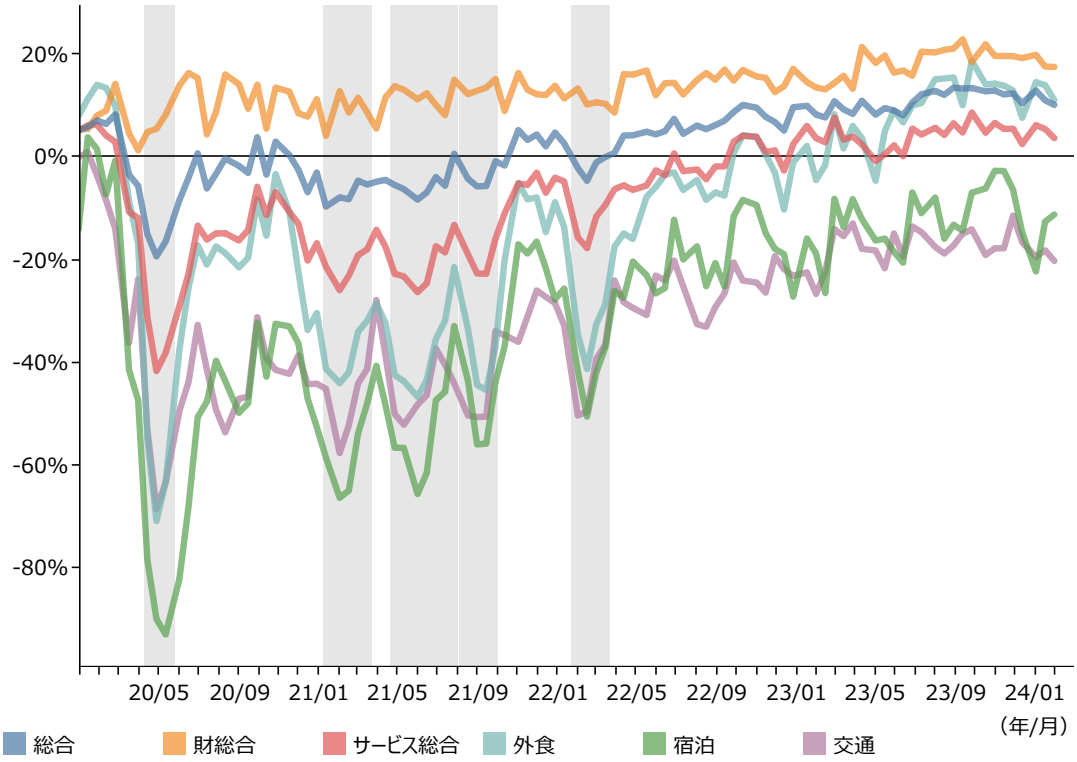


資料：財務省「貿易統計」
（注）1.内閣府による季節調整値。指数値は、「2024年１月分」（2024年２月28日公表）による。
2.2024年１月は速報値。
3.EUについては、英国を除く27か国ベース。

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）

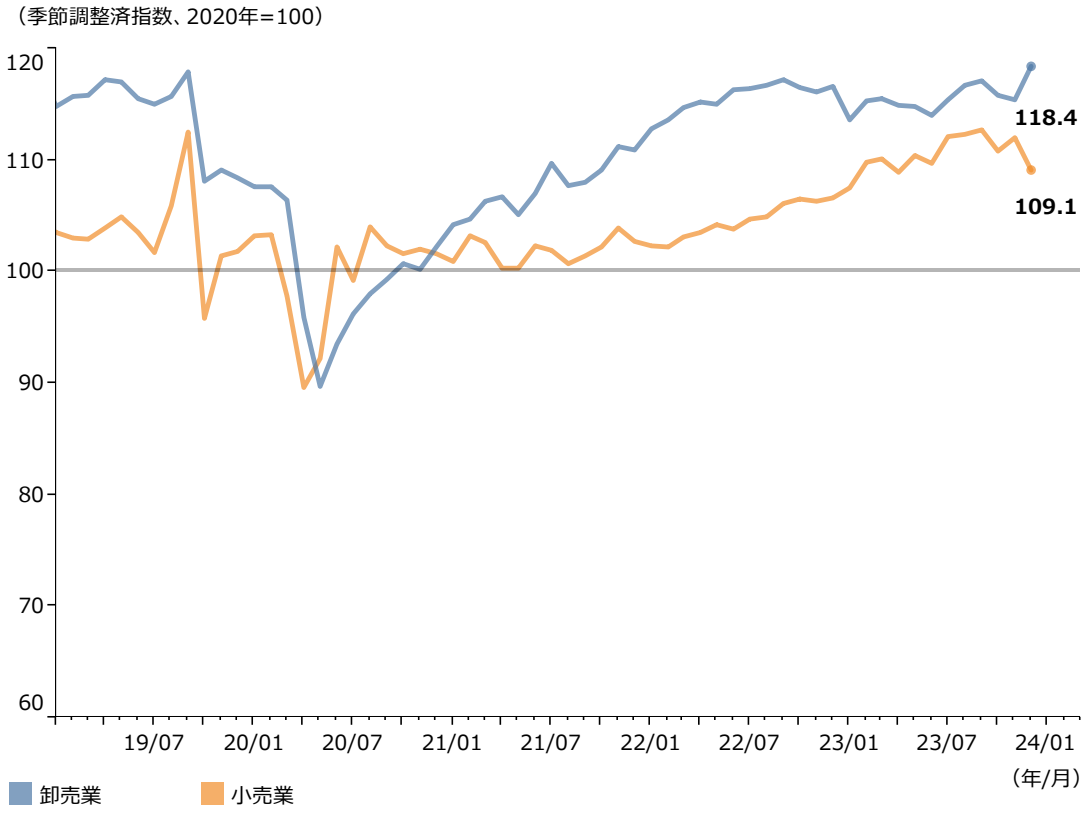


資料：（株）ナウキャスト／（株）ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成（2024年２月29日時点）
（注）1.2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数の変化を織り込んだ数値。
2.首都圏１都３県に緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発出されていた期間を灰色で示している。
3.「総合」は消費全体、「財総合」は小売業消費全体、「サービス総合」はサービス業消費全体を指す。

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

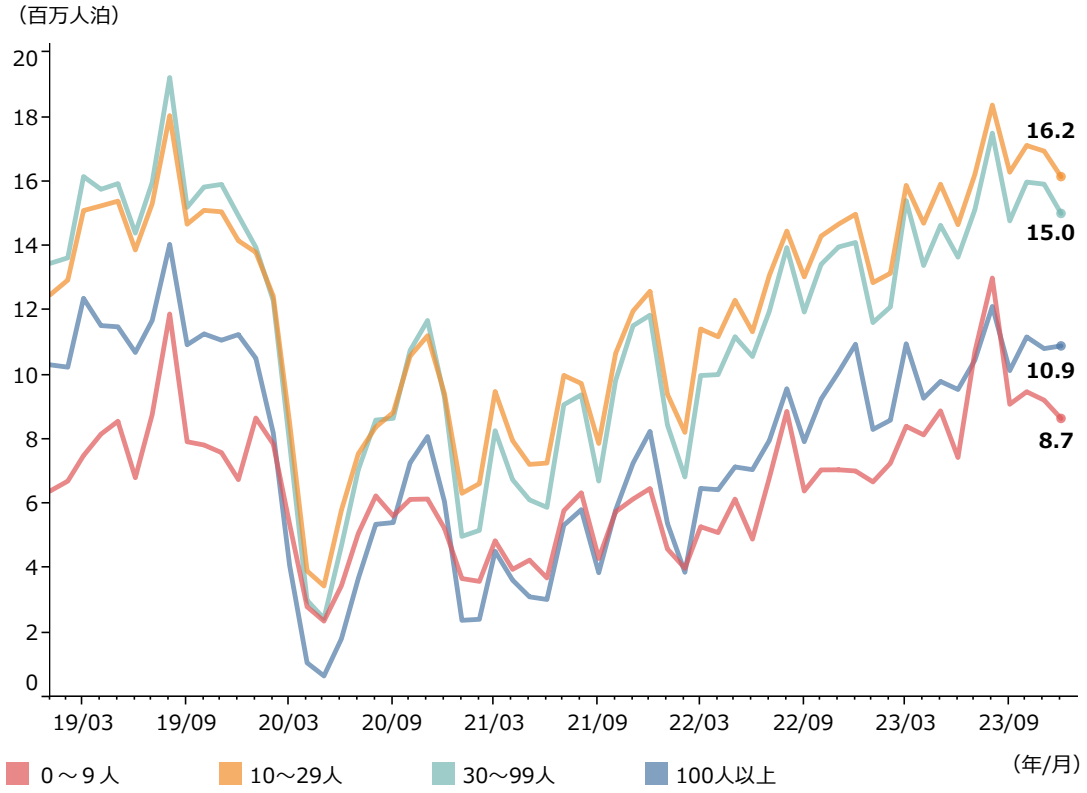


資料：経済産業省「商業動態統計調査」
（注）指数値は、「2023年12月分」（2024年２月15日公表）による。

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。

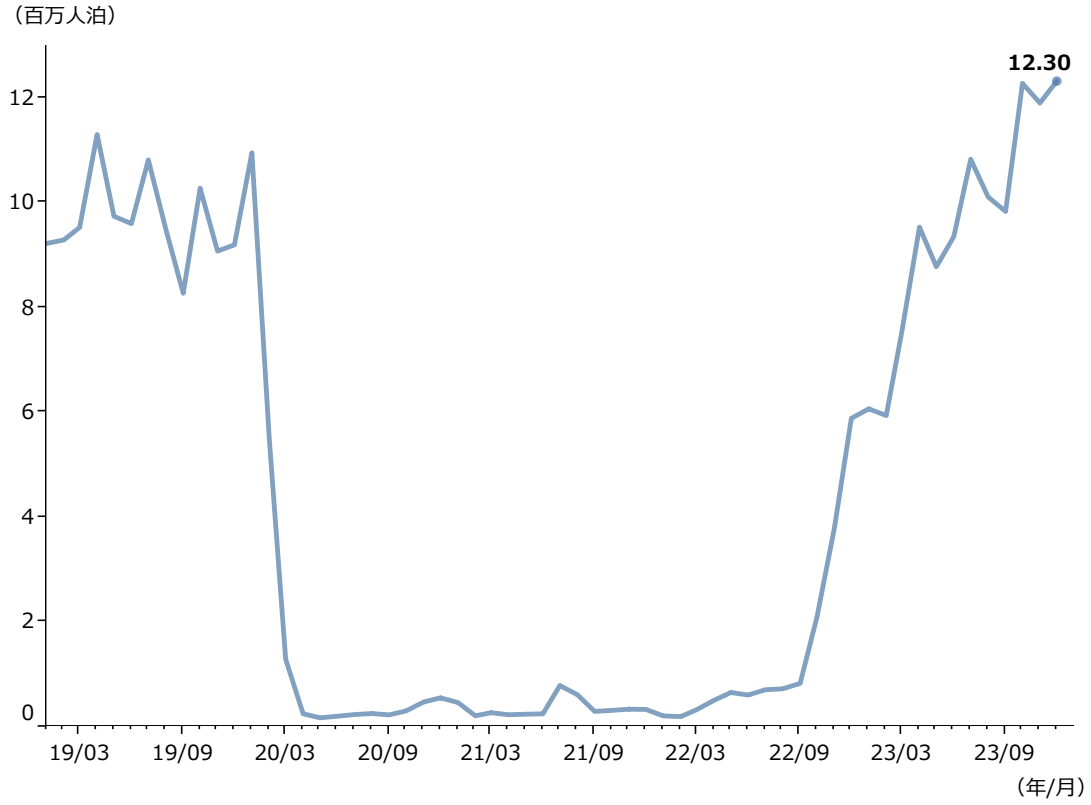
第1-2-13図　延べ宿泊者数の推移（従業者規模別）



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

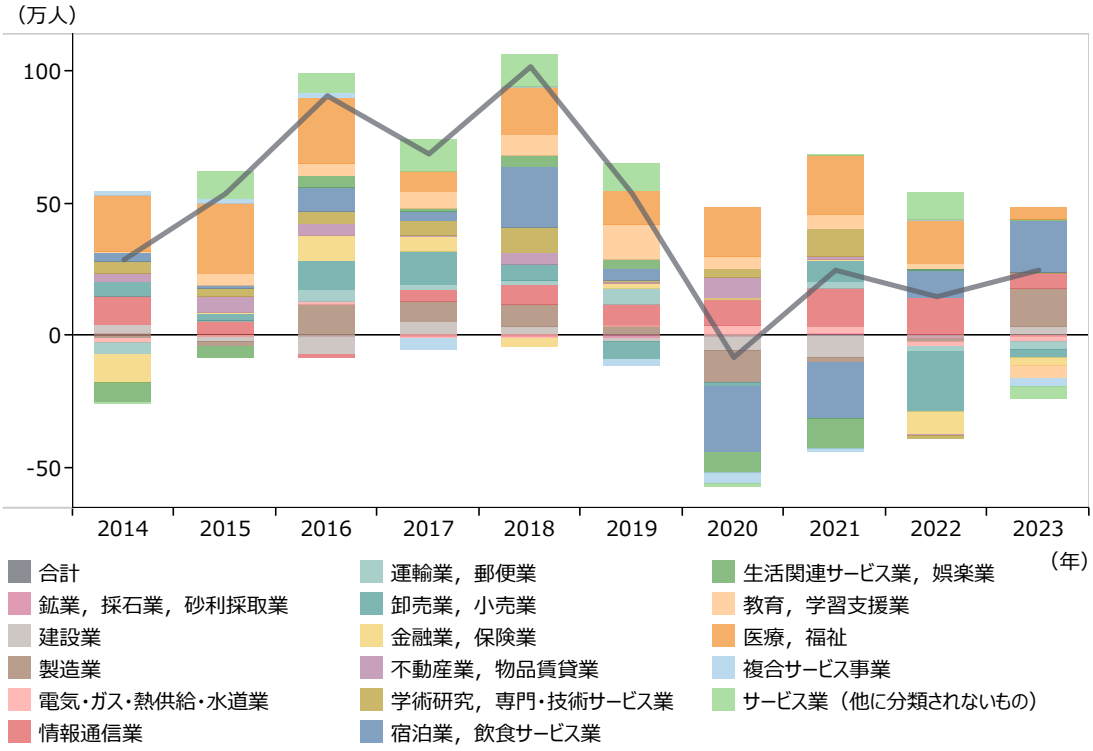


資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」
（注）延べ宿泊者数について、2019年～2022年は確定値を用いており、2023年は速報値を用いている。

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。

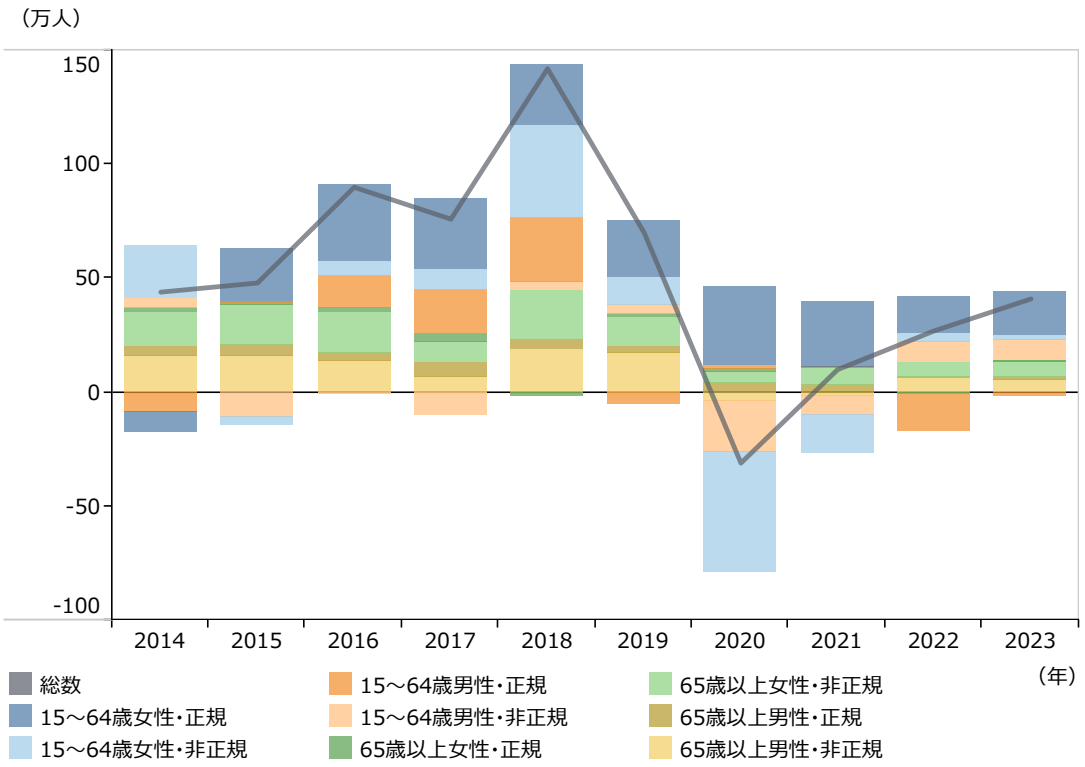
第1-2-15図　雇用者数の増減の推移（前年比、産業別）



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。

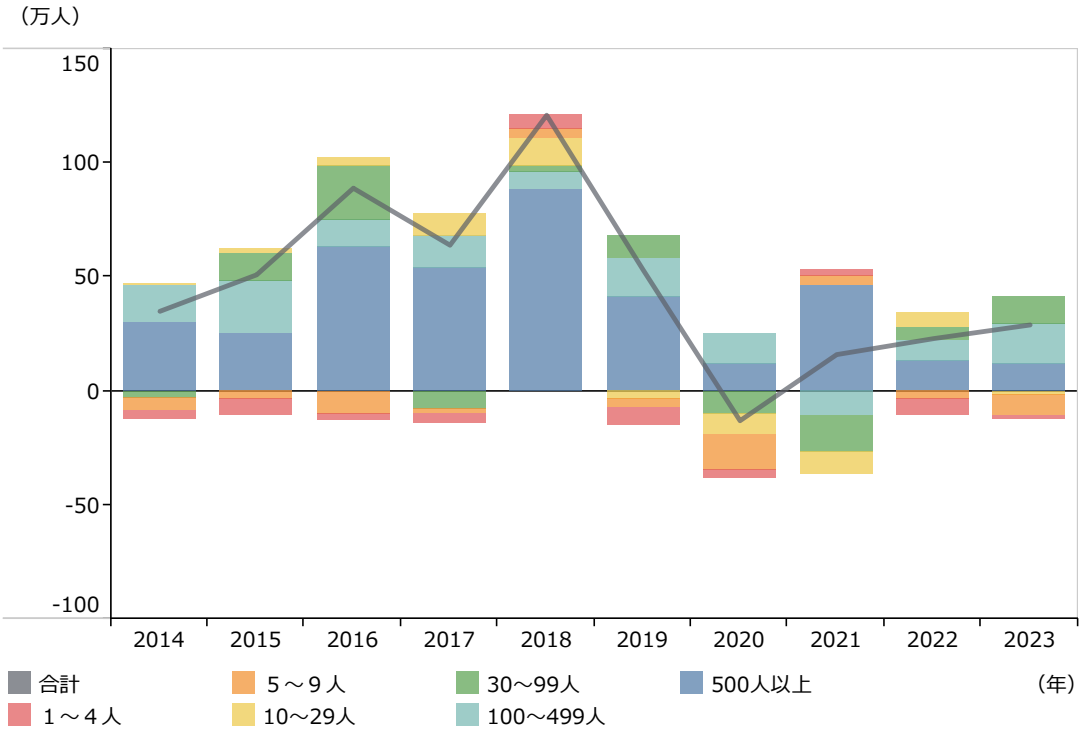
第1-2-16図　雇用者数の増減の推移（前年比、年齢階級別・男女別・雇用形態別）



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

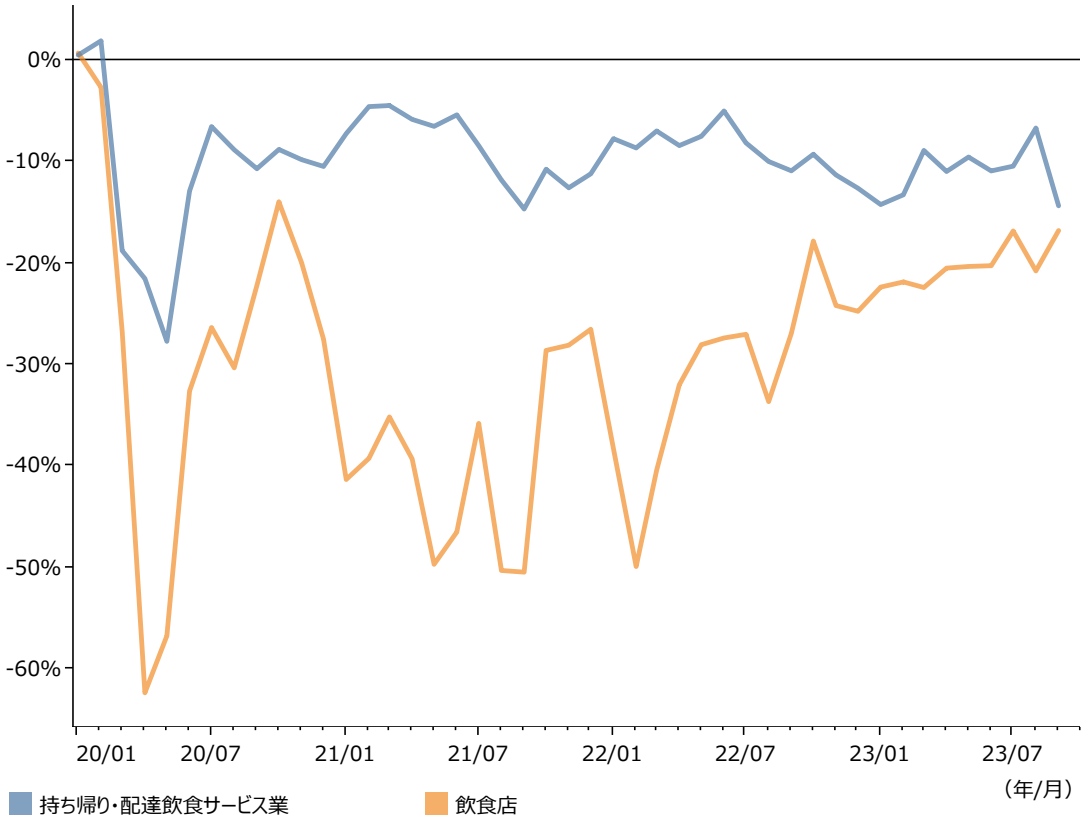
本節では、感染拡大以降における中小企業・小規模事業者を取り巻く事業環境の変化について見ていく。

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）



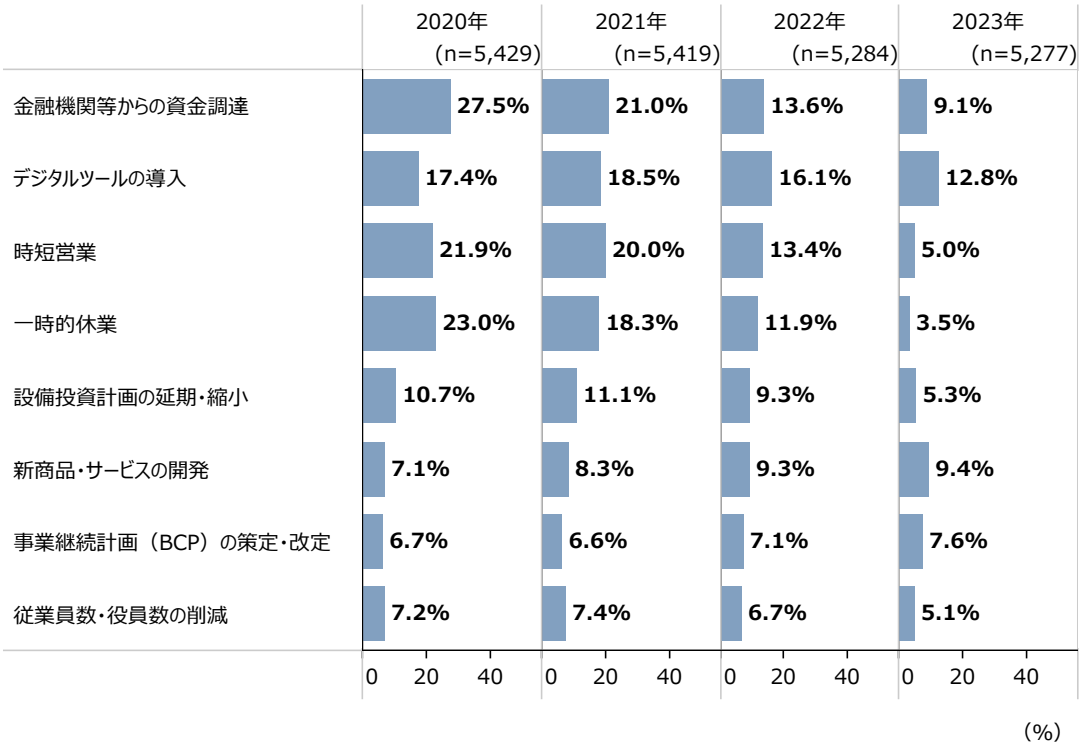
資料：総務省「サービス産業動向調査」

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。

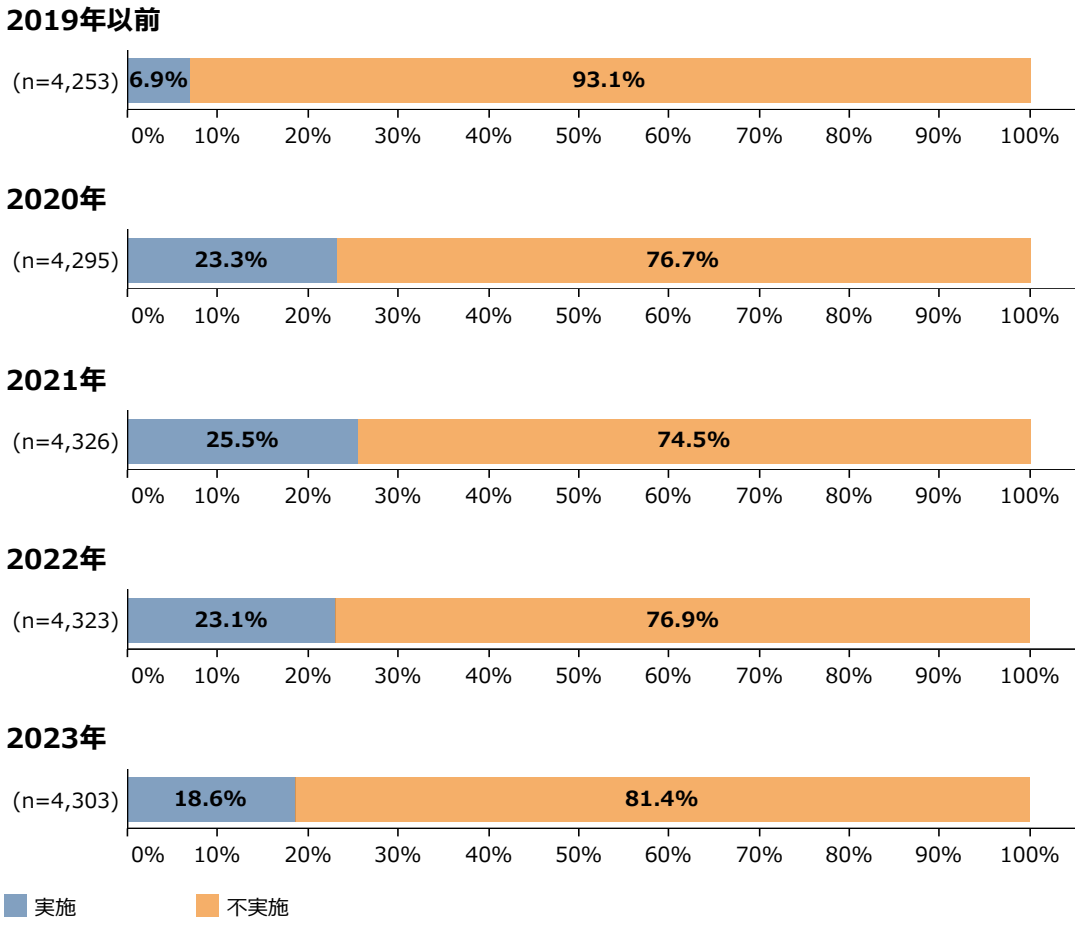
8　（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」：（株）帝国データバンクが2023年11月から12月にかけて、全国29,491社の中小企業（調査対象30,000社から、調査を進める中で判明した大企業509社を除く）を対象にアンケート調査を実施（有効回答6,255件、回収率21.2%）。
9　詳細は、2021年版中小企業白書　第２部第１章第４節　第2-1-130図を参照。

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。

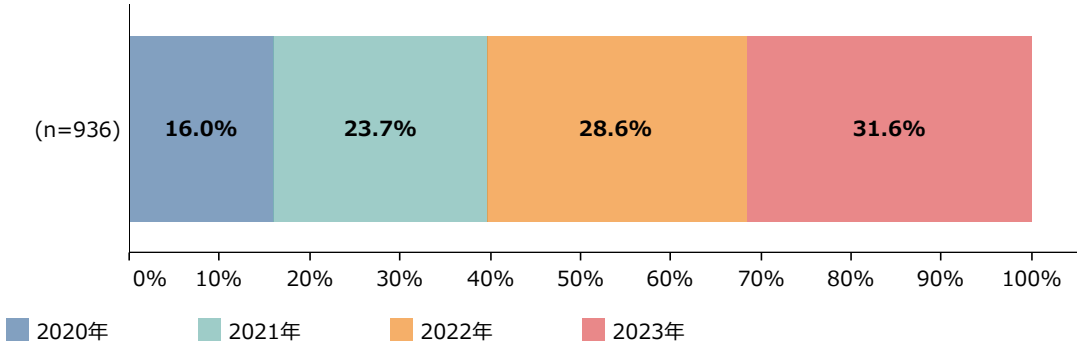
10　詳細は、総務省（2021）195Pを参照。

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

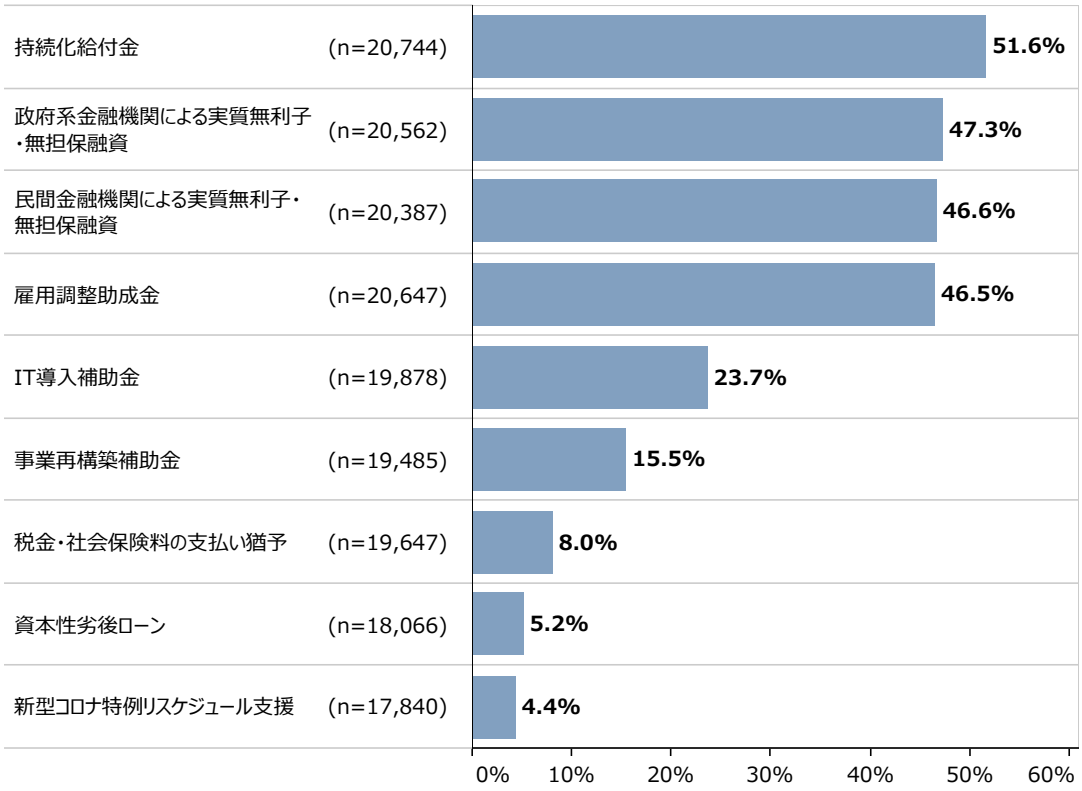
事業名	実績額	件数
雇用調整助成金（令和２～４年度累計）	約6.4兆円	約788万件
持続化給付金	約5.5兆円	約424万件
家賃支援給付金	約9,000億円	約104万件
一時支援金	約2,221億円	約55万件
月次支援金	約3,047億円	約234万件
事業復活支援金	約1兆7,030億円	約230万件
民間金融機関による実質無利子・無担保融資	約23兆円	約136万件
政府系金融機関による実質無利子・無担保融資	約21兆円	約123万件
新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金（令和４年４月１日時点執行額）	約15兆円	-

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）

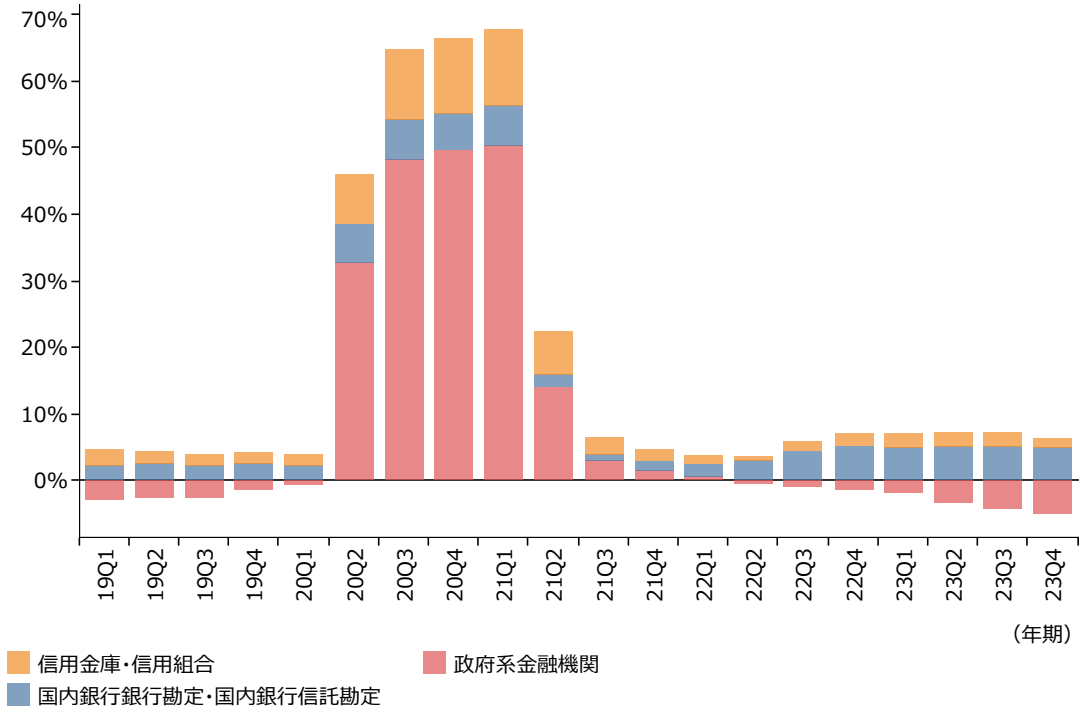


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
（注）2023年11～12月時点で、感染症に関連する政府施策の利用有無について、「利用したことがある」と回答した企業の割合を示している。

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）

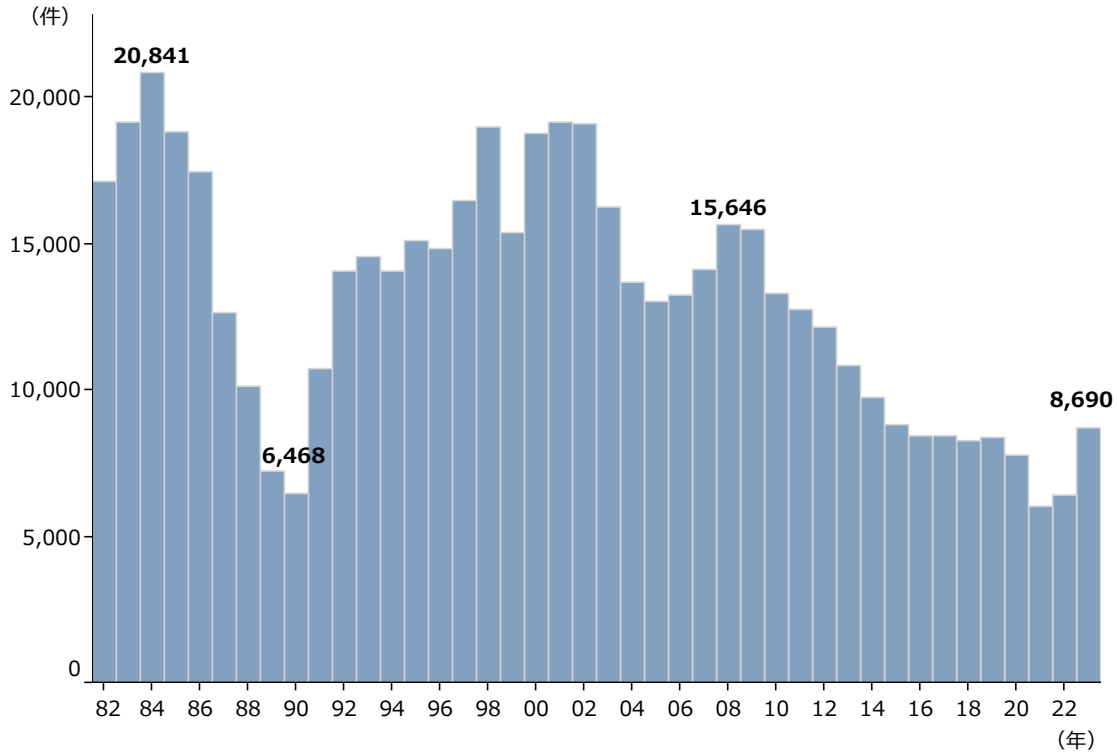


資料：日本銀行「貸出先別貸出金」ほかより中小企業庁調べ（2023年12月末時点）
（注）中小企業向け貸出残高とは、「国内銀行銀行勘定」、「国内銀行信託勘定」における中小企業向け貸出残高及び信用金庫・信用組合・（株）商工組合中央金庫・（株）日本政策金融公庫（中小企業事業・国民生活事業）の貸出残高を指す。貸出残高の合計についての詳細は、付属統計資料14表参照。

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）。

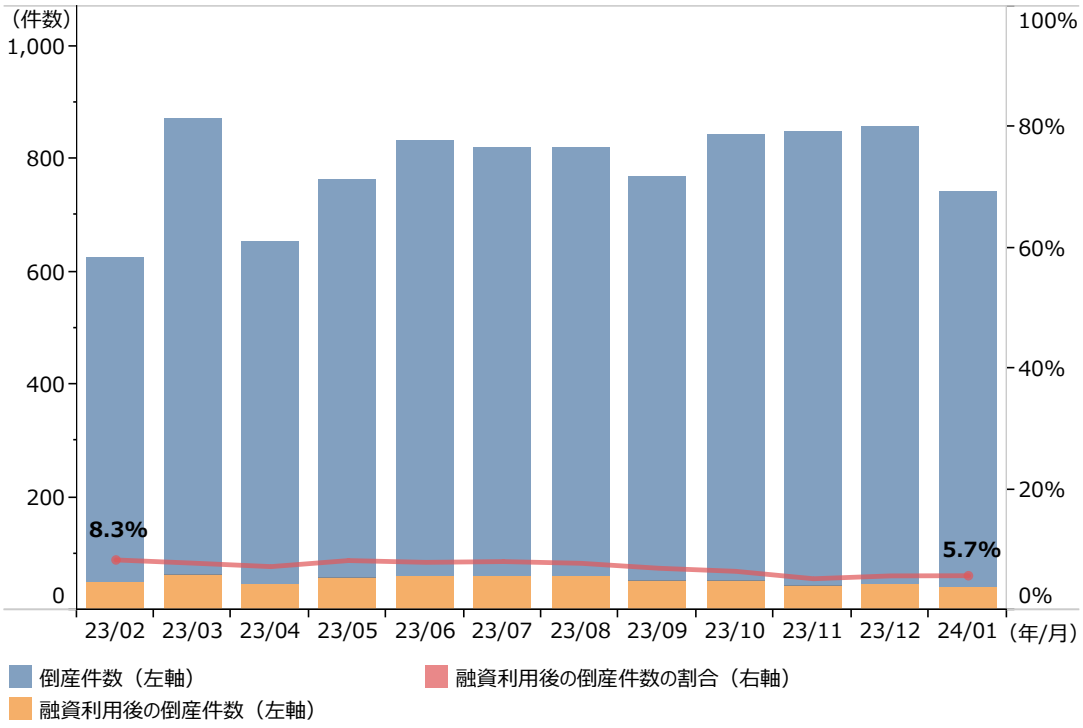
第1-2-25図は、「全国企業倒産状況」を用いて、倒産件数の推移を見たものである。これを見ると、感染症下である2020年から2022年にかけて、資金繰り支援等の各種施策により、倒産件数は低水準で推移したことが分かる。一方、直近の2023年においては感染拡大前の水準まで増加し、8,690件となっている。

第1-2-25図　倒産件数の推移



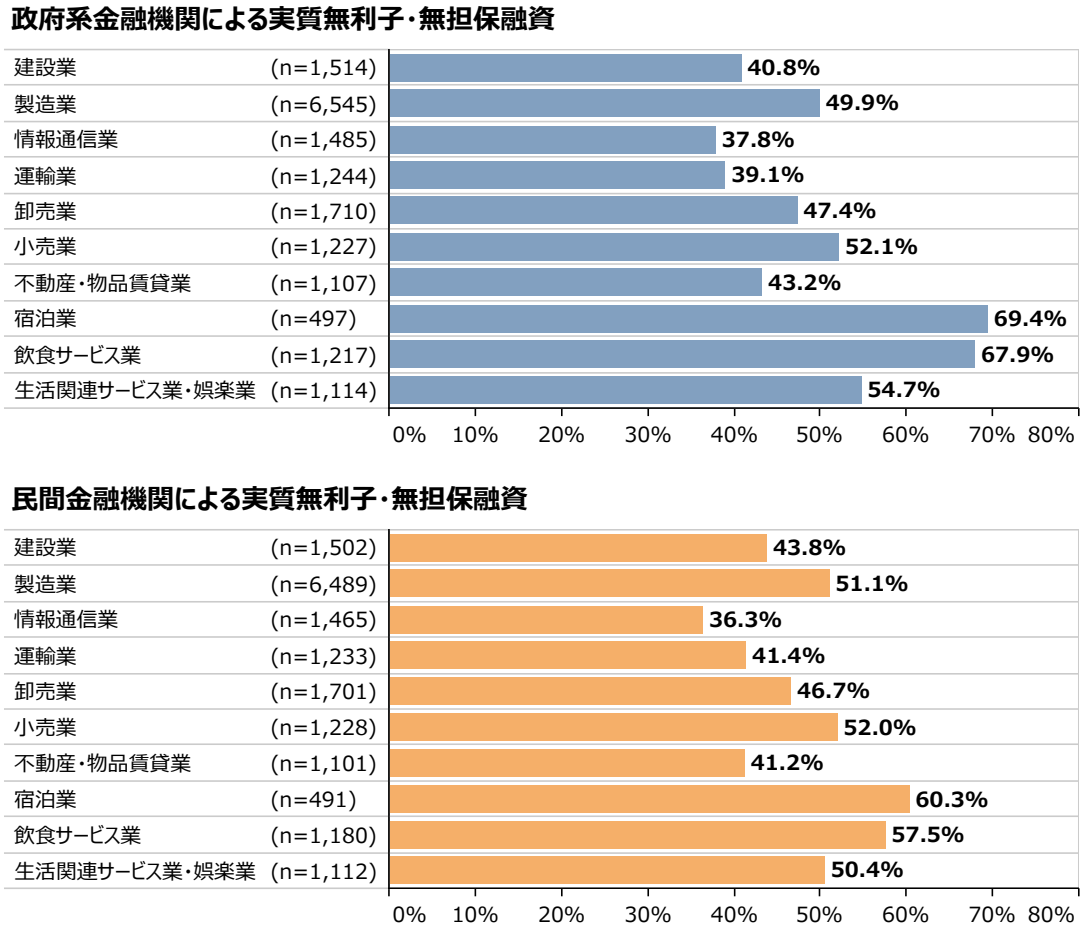
資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」
（注）1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

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。

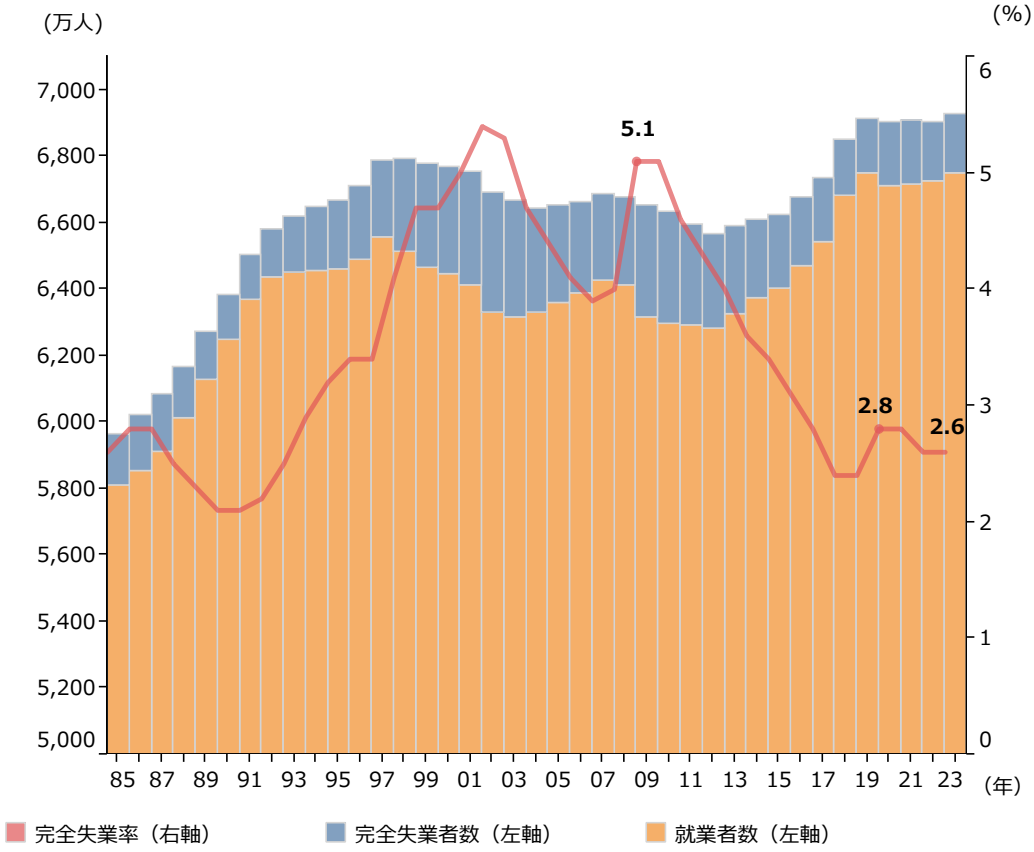
第1-2-25参考2図　実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）を利用した企業の割合（業種別）



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 2019年	経済政策の予算規模 2020年	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
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

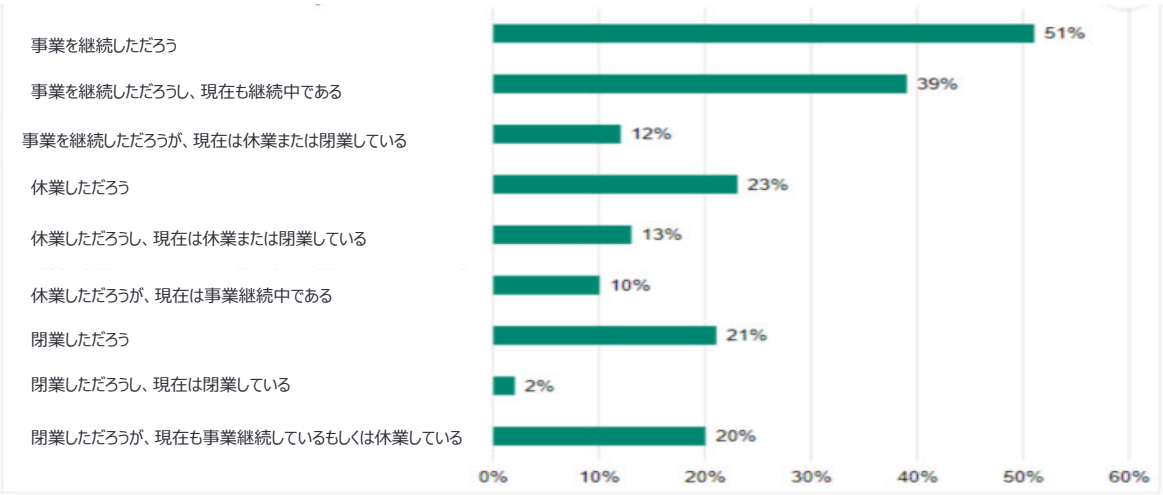
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「令和５年度法定経営指導員育成に関する講習資料補足データ作成業務（小規模事業者の現状と役割等に関する調査研究）調査報告書」
（注）1.「経済政策の予算規模」については、国際連合「National Accounts–Analysis of Main Aggregates（AMA）」、及びOECD Stats.を基に、当該年のGDPと、GDPに対する経済政策支出割合の数値を使って算出。
2.「対象における利用割合」の数値については、全体の利用実績÷対象となる企業数から算出。EOHOは、推定された対象企業数の範囲を用いて算出。
3. 英国における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 2019年	経済政策の予算規模 2020年	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
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」

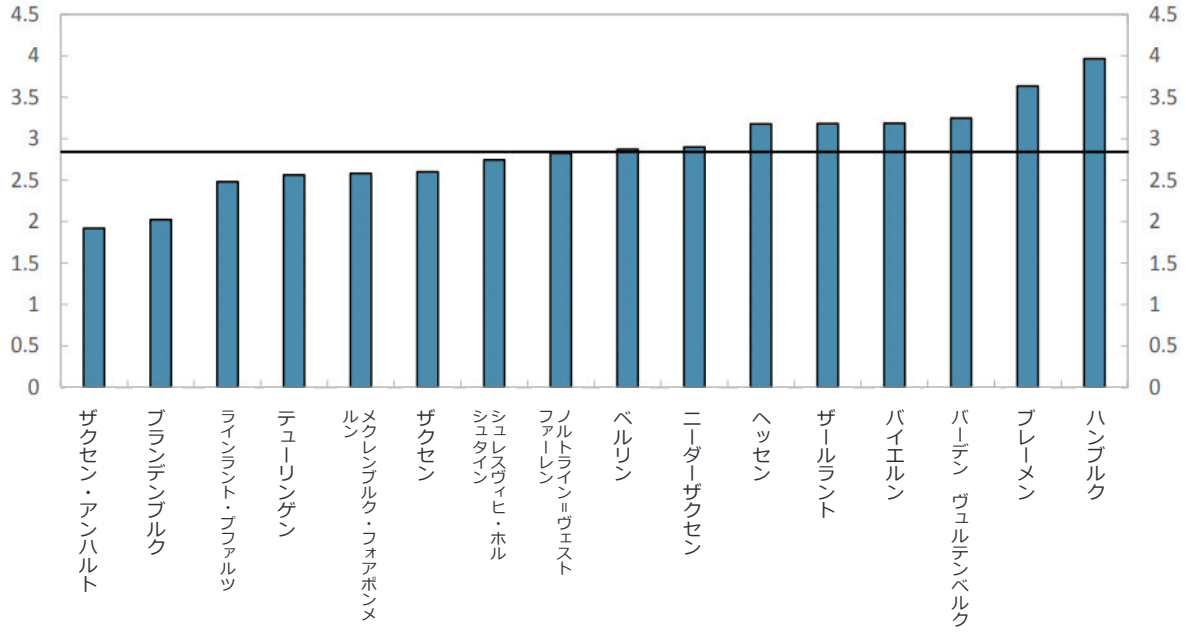
コラム1-2-1③図では、売上減補填を目的とした「2020年11月、12月の緊急支援」、及び短時間労働となった従業員の給与減少分についての給与支払い補償を目的とした「短時間労働給付金[22]」の効果の整理を行っている。

「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。

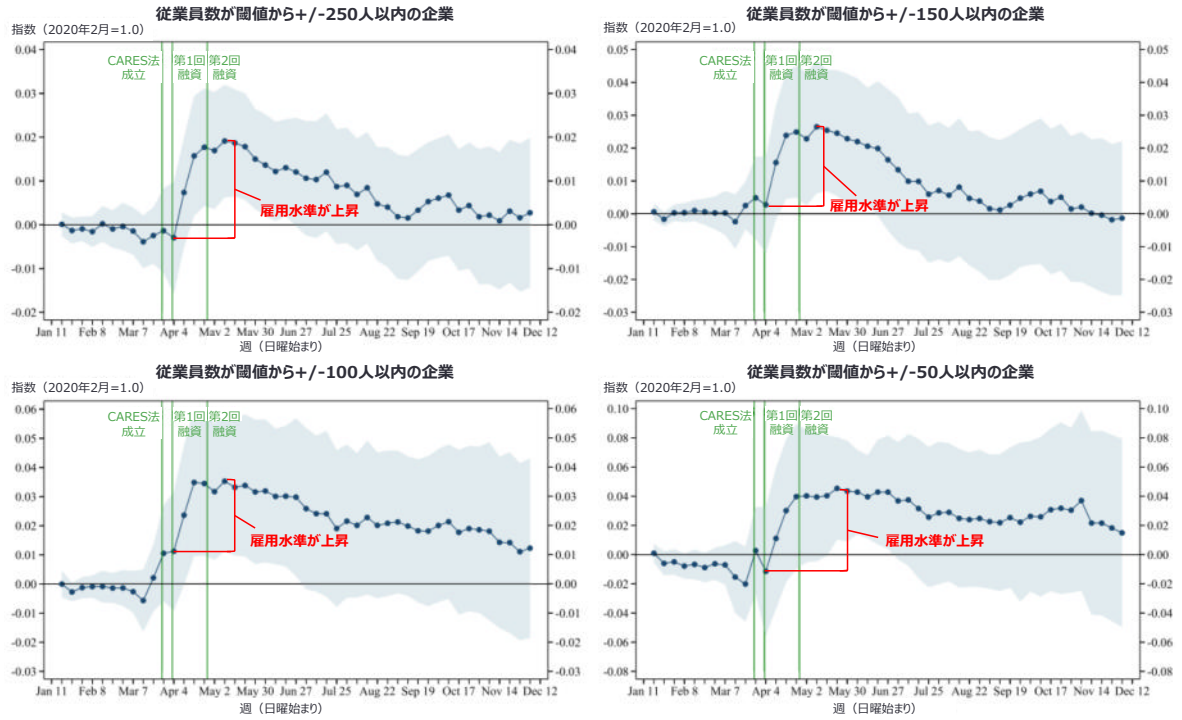
コラム　1-2-1⑤図　海外の中小企業施策の実績と効果（米国）

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。

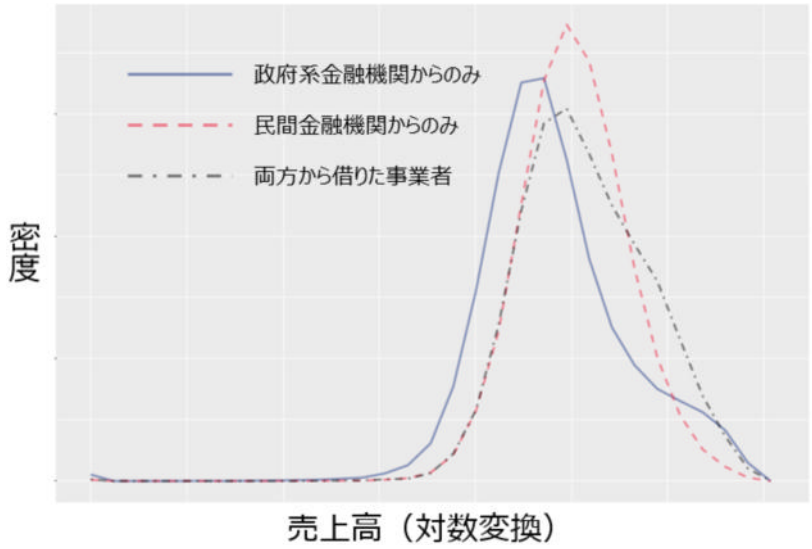
コラム　1-2-2①図　コロナ融資の利用有無別に見た、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前（2019年度）の事業者の信用力（CRDスコア）

	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。

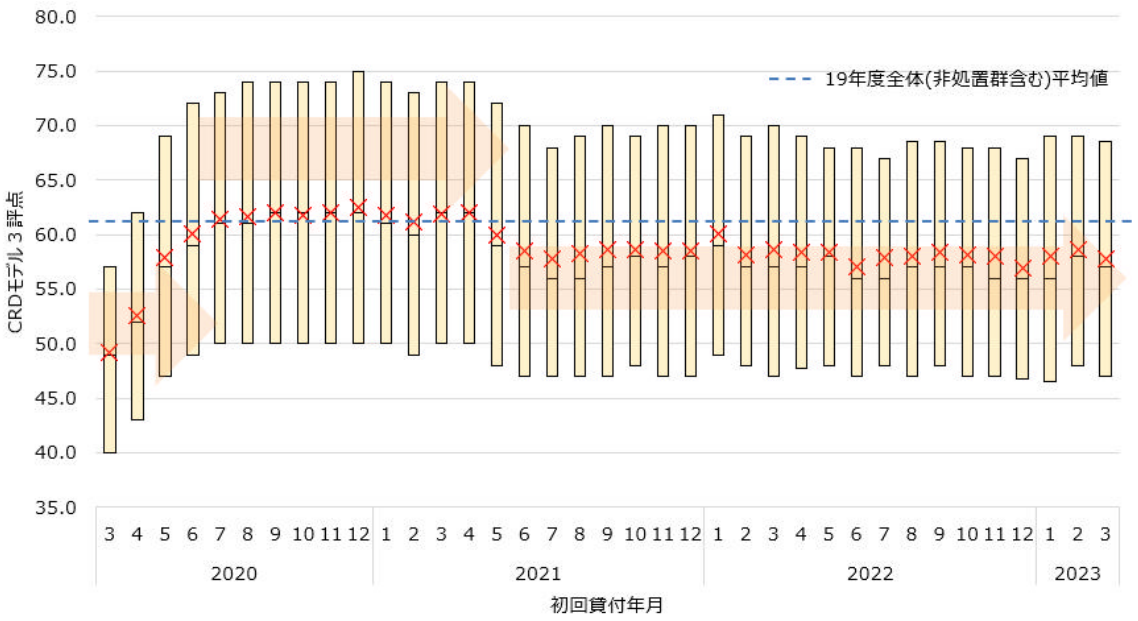
コラム　1-2-2②図　コロナ融資を利用した事業者の新型コロナウイルス感染症の感染拡大以前（2019年度）の売上高の分布



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。

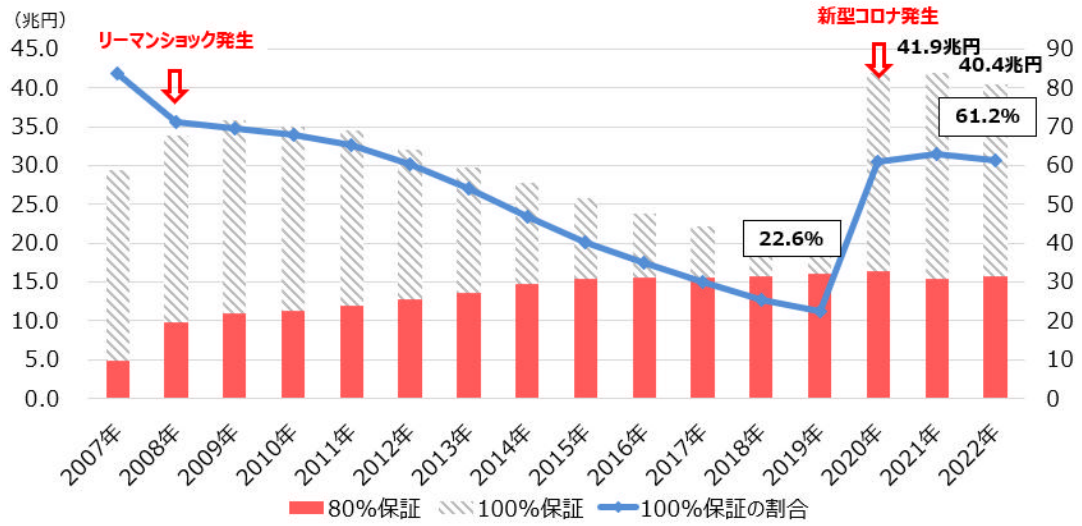
コラム

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）

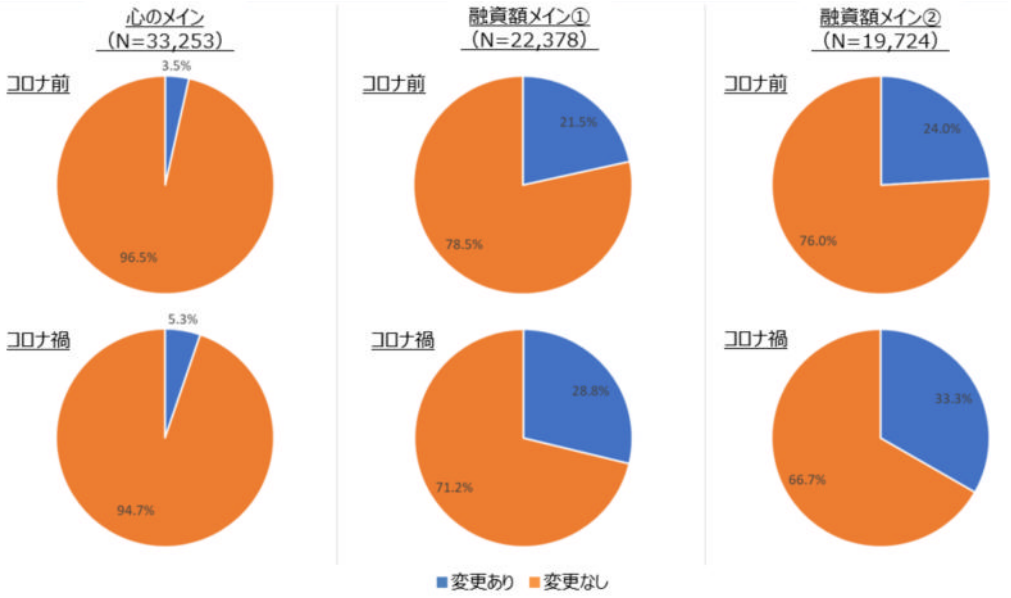
2．新型コロナウイルス感染症の感染期においてメインバンクが果たした役割

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）

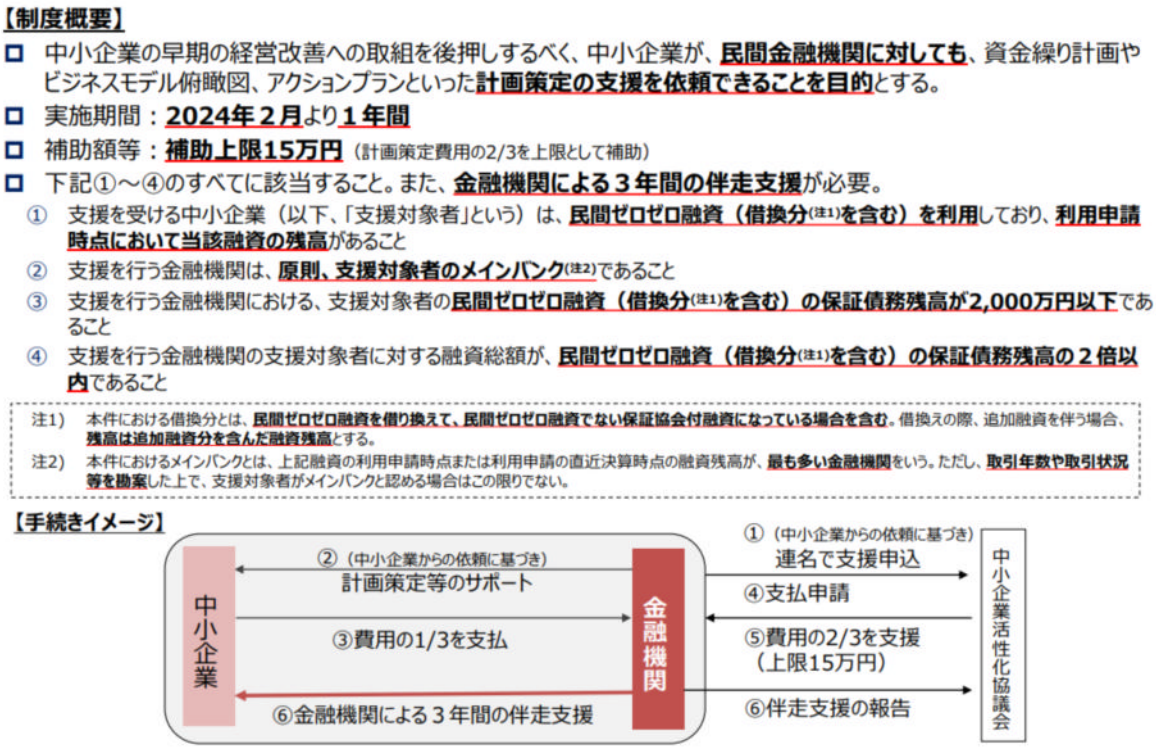
３．民間金融機関による早期経営改善計画策定支援

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。

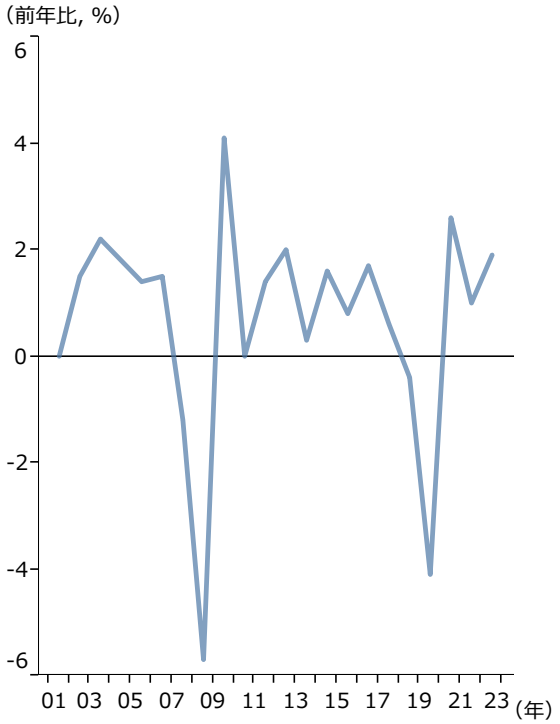
第１節 我が国経済と中小企業・小規模事業者

１．我が国経済の現状

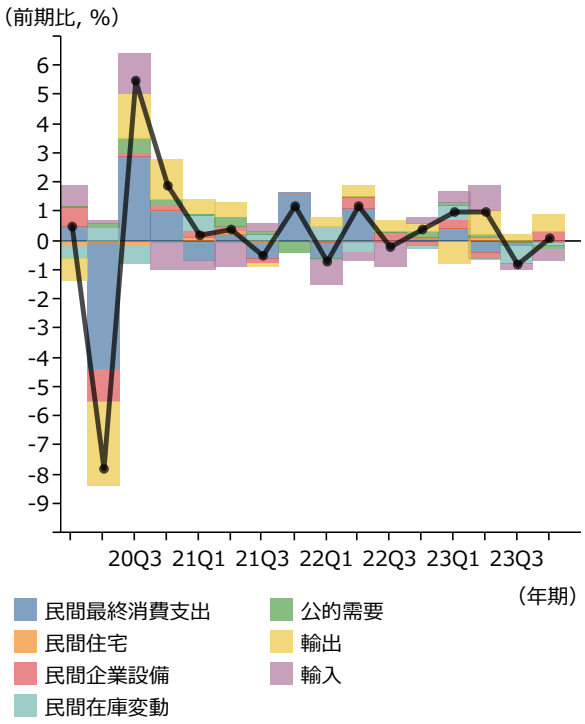
はじめに、我が国経済の現状について概観する。足下におけるマクロ経済の動向を見ると、2023年の第２四半期における実質GDPは、感染症の５類移行によるインバウンド消費の回復、半導体不足の緩和による輸出増加を受け、３四半期連続のプラス成長となった。一方で、第３四半期の実質GDPは輸出の増加幅が縮小したほか、消費や設備投資が弱含み、マイナスとなった。第４四半期においては、設備投資と輸出が押し上げ要因となり、プラスに転じた（**第1-2-5図**（再掲））。

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）



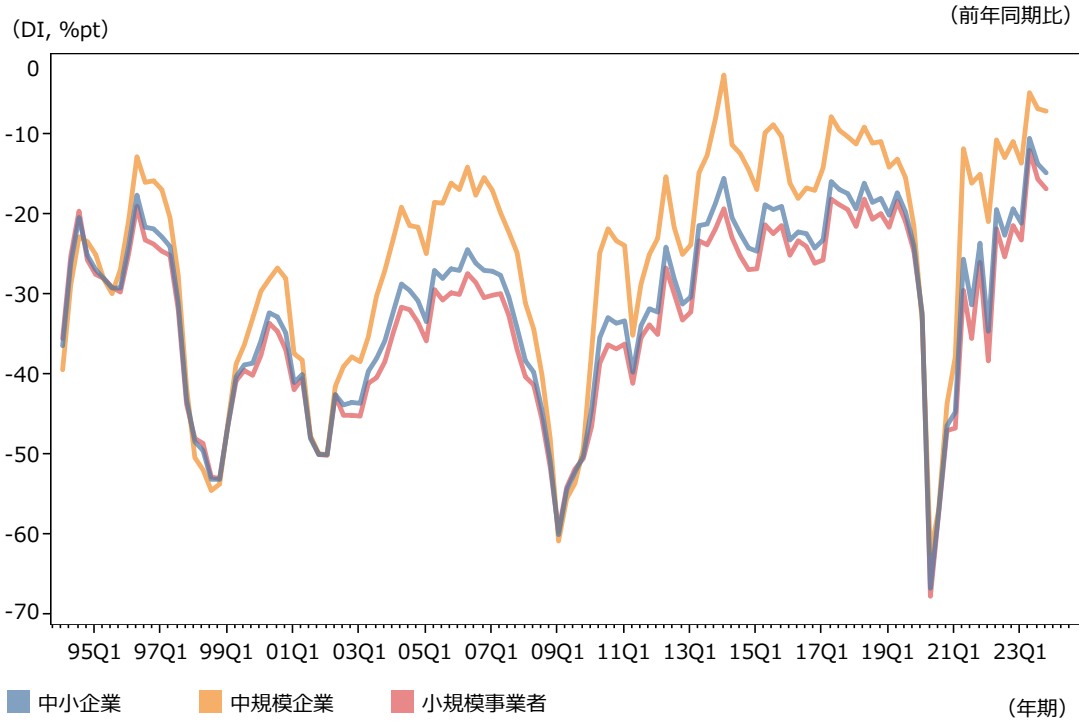
資料：内閣府「国民経済計算」
（注）1.2015年暦年連鎖価格方式。
2.数値は、「2023年10-12月期四半期別GDP速報（２次速報値）」（2024年３月11日公表）による。

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。

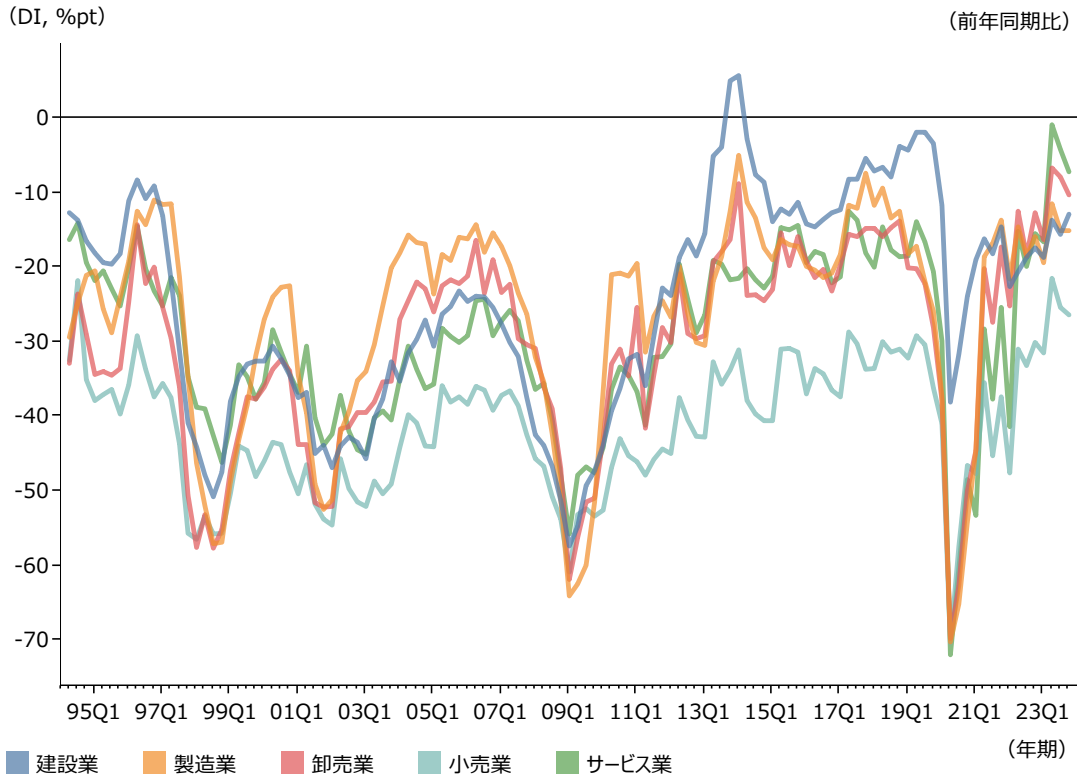
第1-3-1図　業況判断DIの推移（企業規模別）



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。

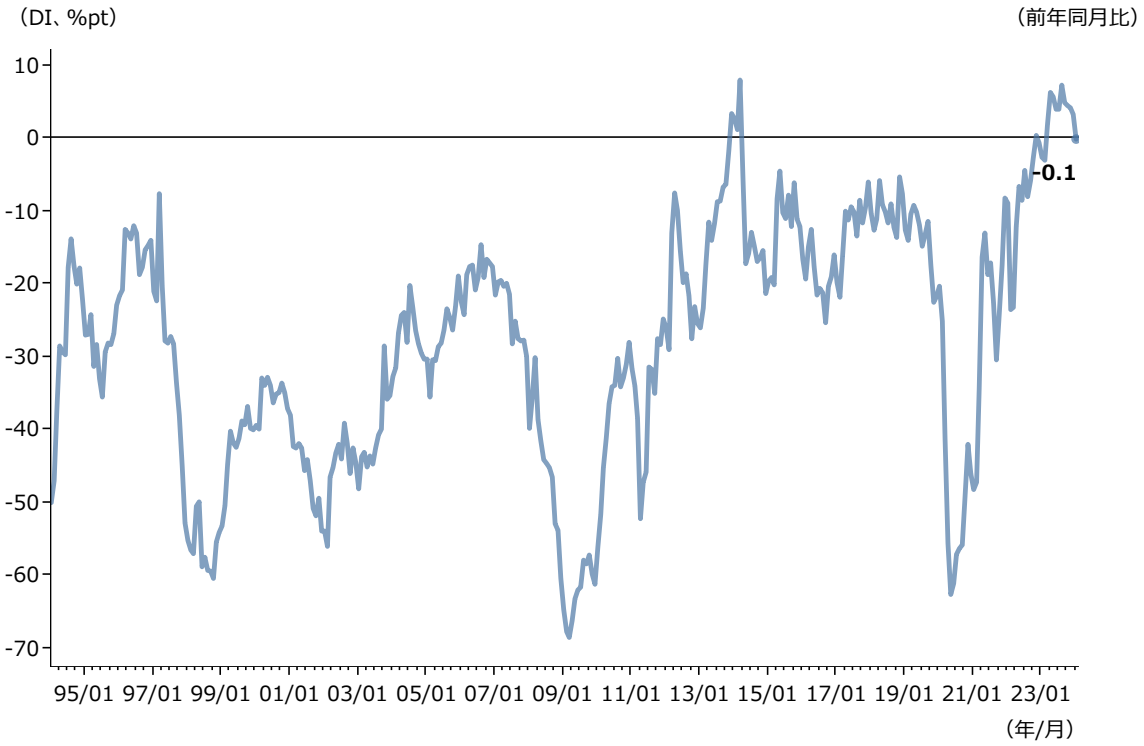
第1-3-2図　業況判断DIの推移（業種別）



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。

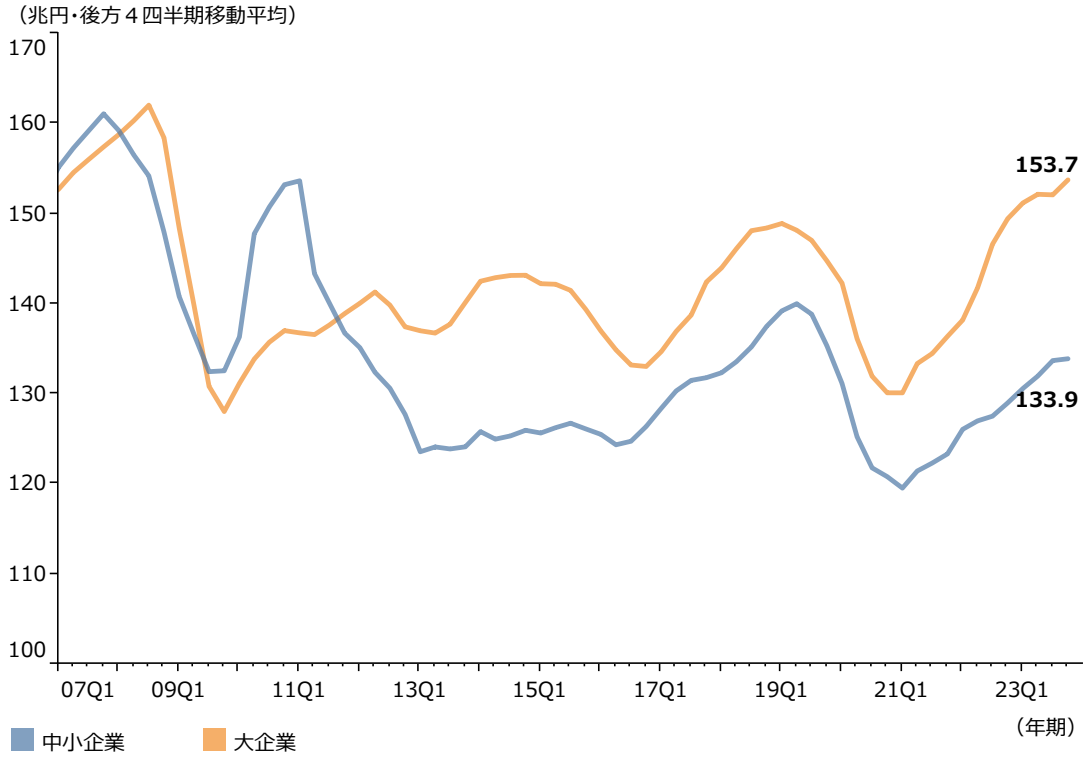
第1-3-3図　中小企業の売上DIの推移



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。

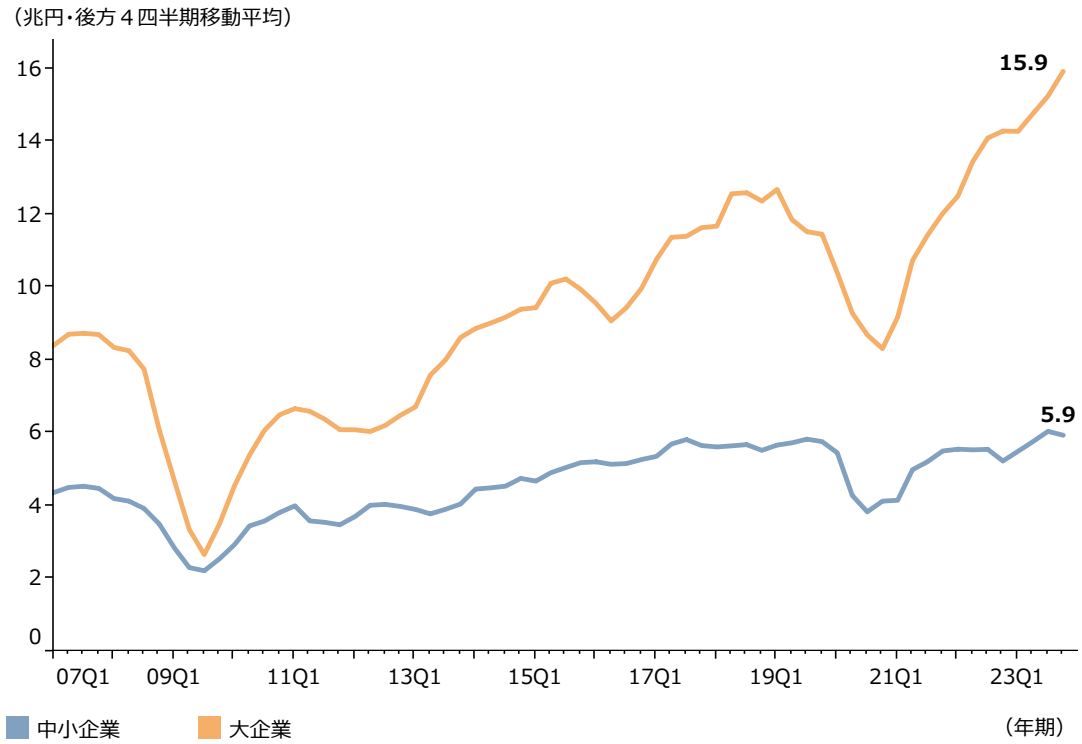
第1-3-4図　売上高の推移（企業規模別）



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。

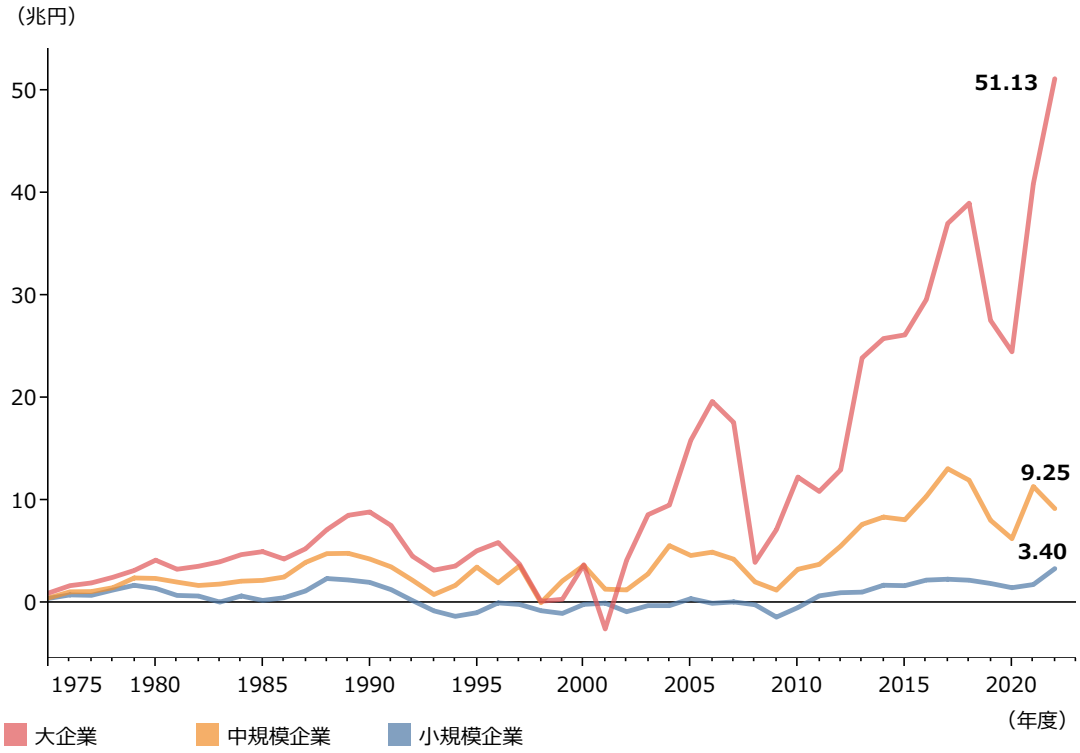
第1-3-5図は、財務省「法人企業統計調査季報」を用いて、企業規模別に経常利益の推移を見たものである。これを見ると、中小企業の経常利益は、2020年第３四半期を底に増加傾向で推移していた。その後、一時減少傾向に転じたものの、2023年第３四半期まで増加傾向にある。

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。

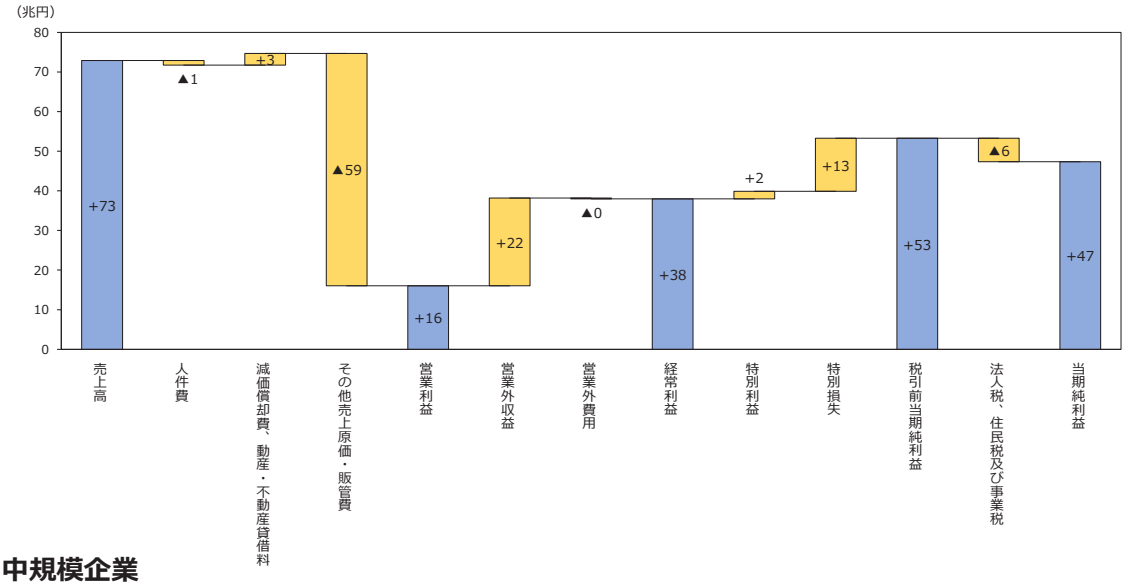
第1-3-5参考1図　当期純利益の推移（企業規模別）



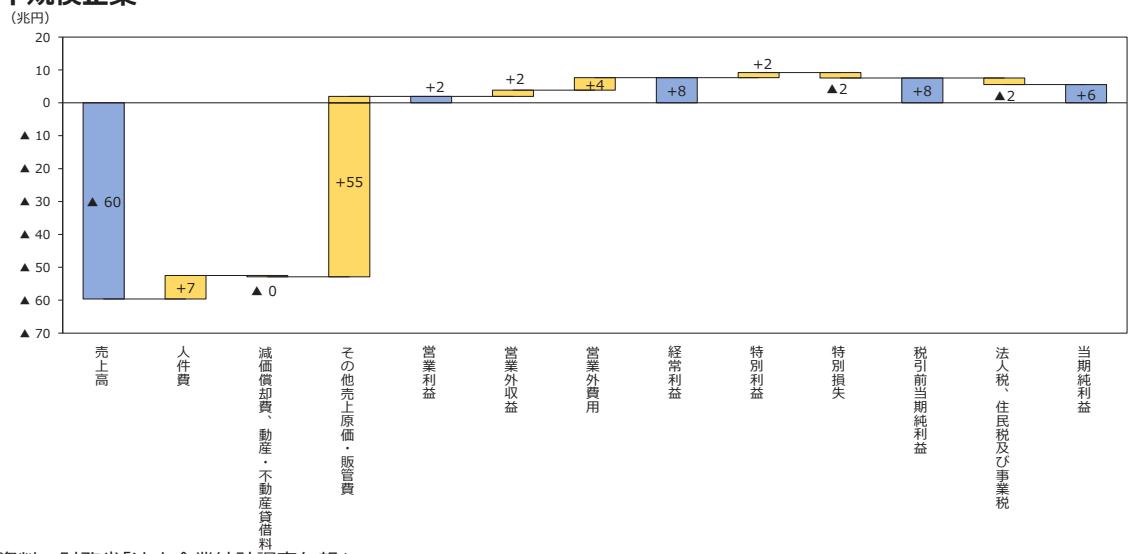
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）１.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業、小規模企業とは資本金１千万円未満の企業とする。
２.金融業、保険業は含まれていない。

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

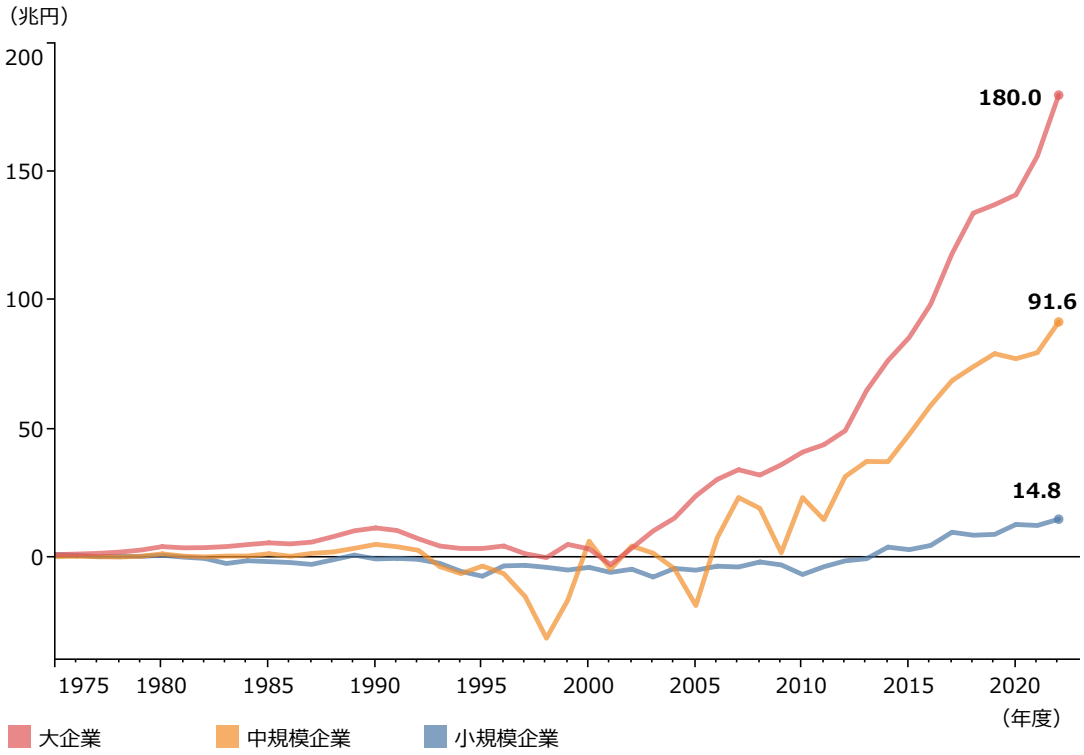


中規模企業



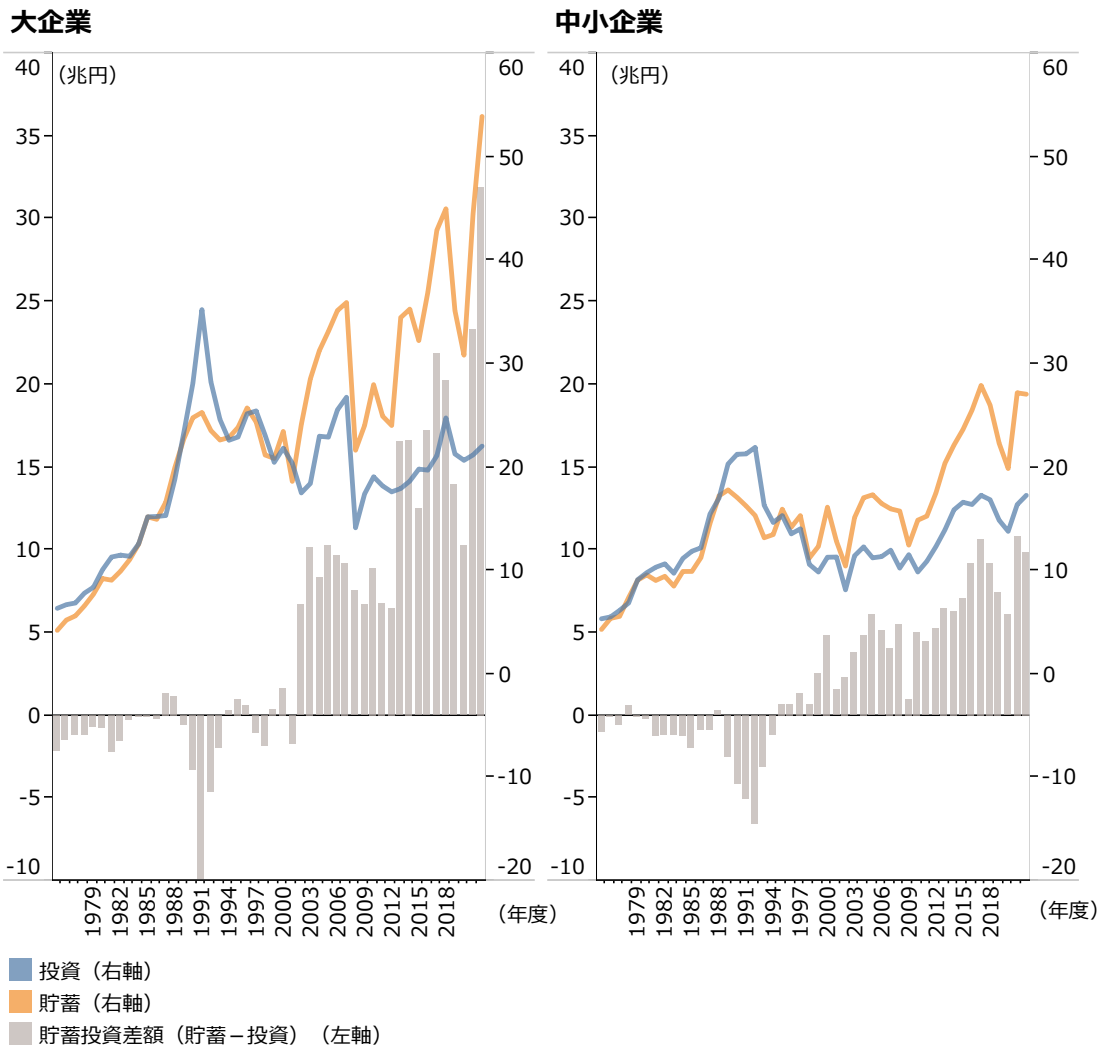
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。
3.各項目・指標の算出は以下のとおり。なお、2000年度は、「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれている。
　人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。
　その他売上原価・販管費＝（売上原価＋販売費及び一般管理費）－（人件費＋減価償却費＋動産・不動産賃借料）。
4.法人税、住民税及び事業税には、法人税等調整額を含む。

第1-3-5参考３図　繰越利益剰余金の推移（企業規模別）



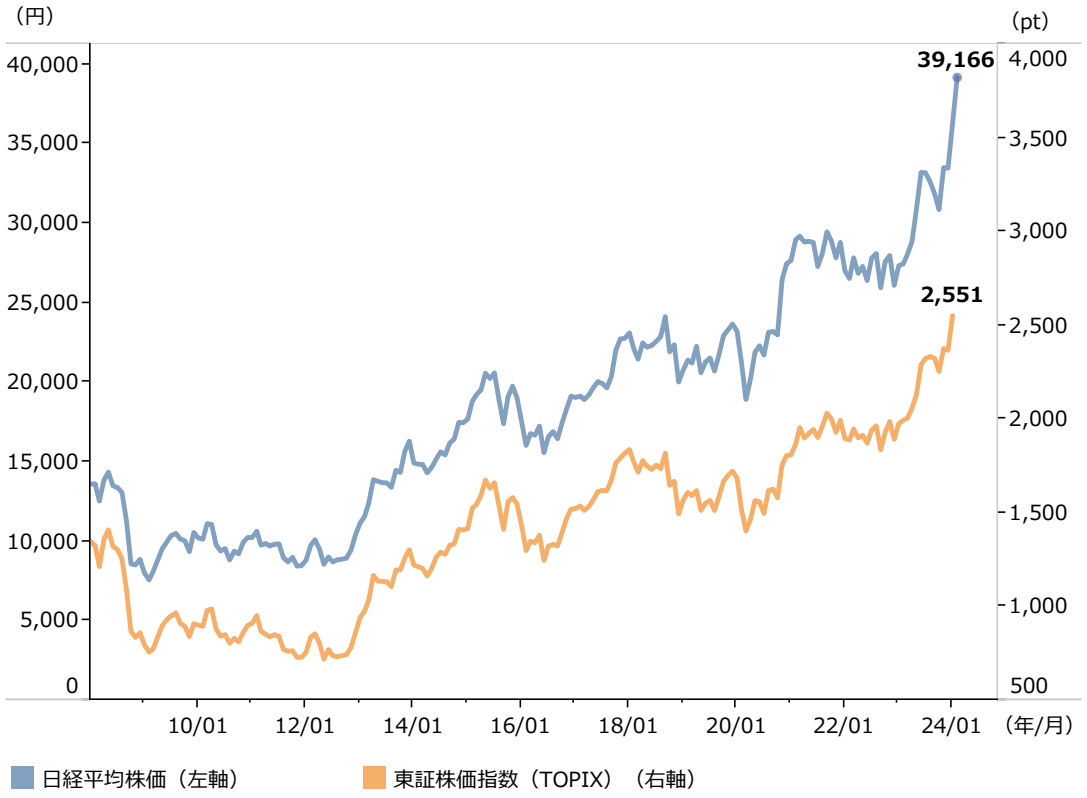
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満の企業、小規模企業とは資本金１千万円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

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。

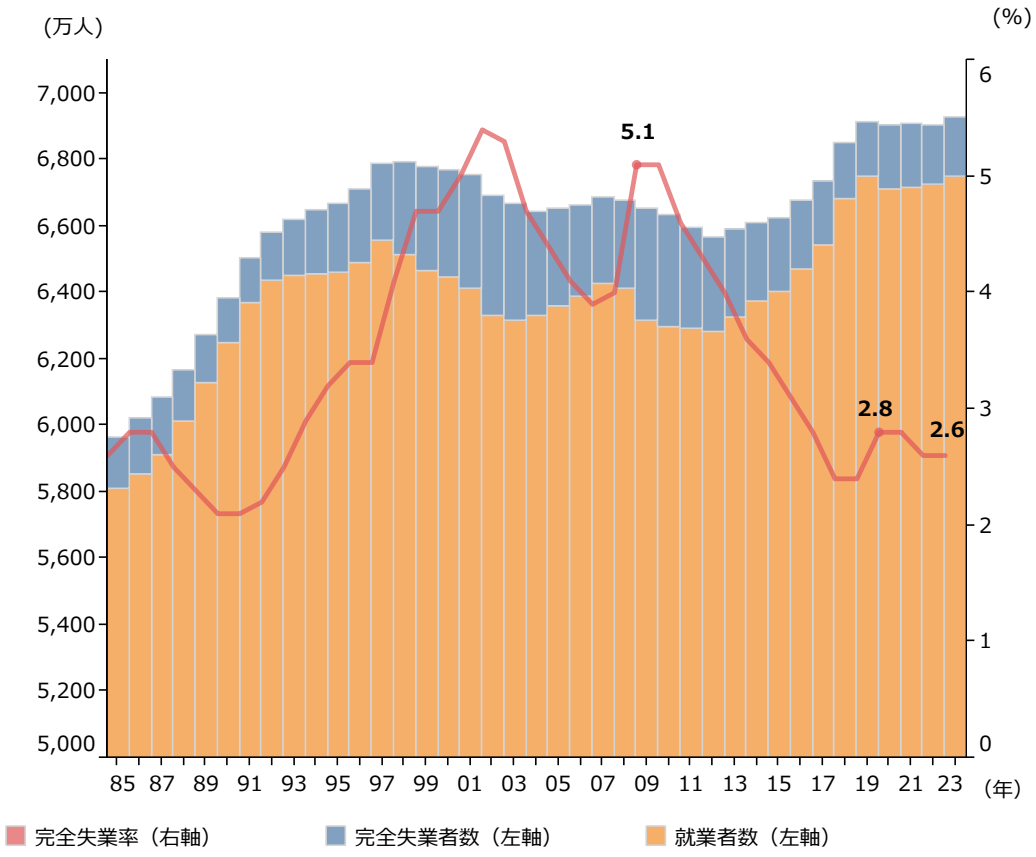
第1-3-6図　資金繰りDIの推移（企業規模別）

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。

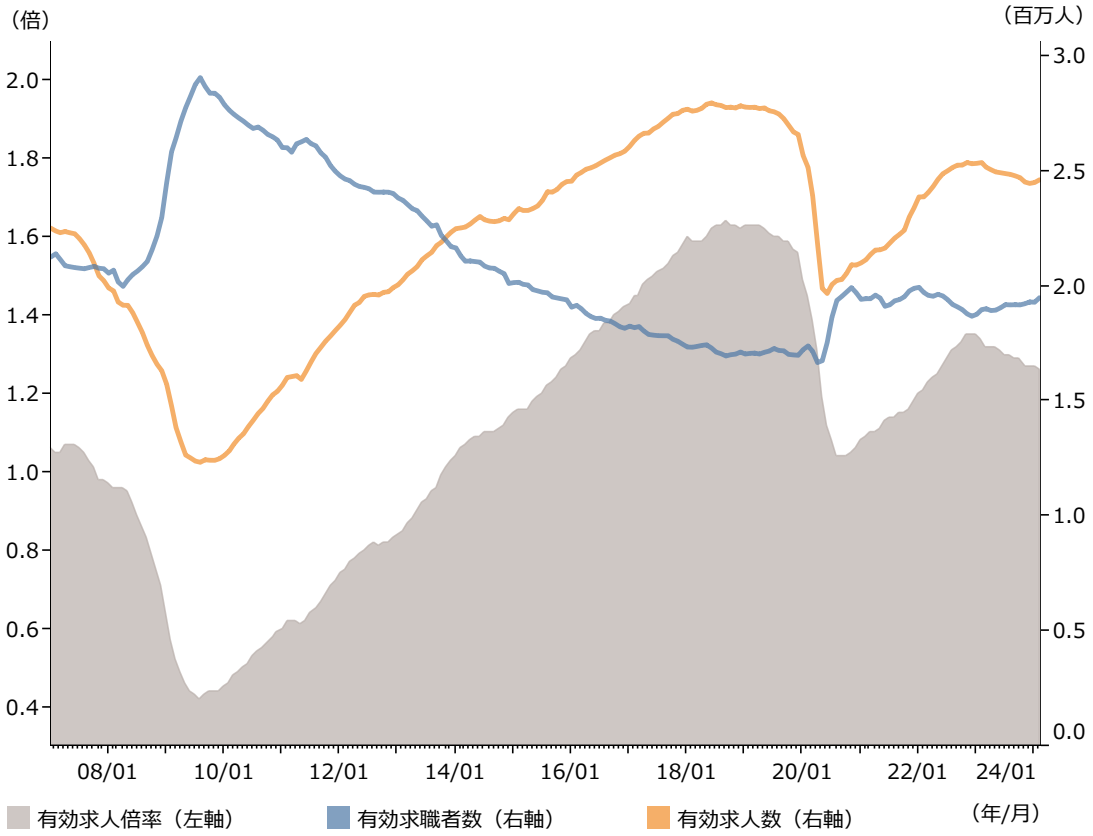
第1-2-26図　完全失業率・完全失業者数・就業者数の推移（再掲）



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。

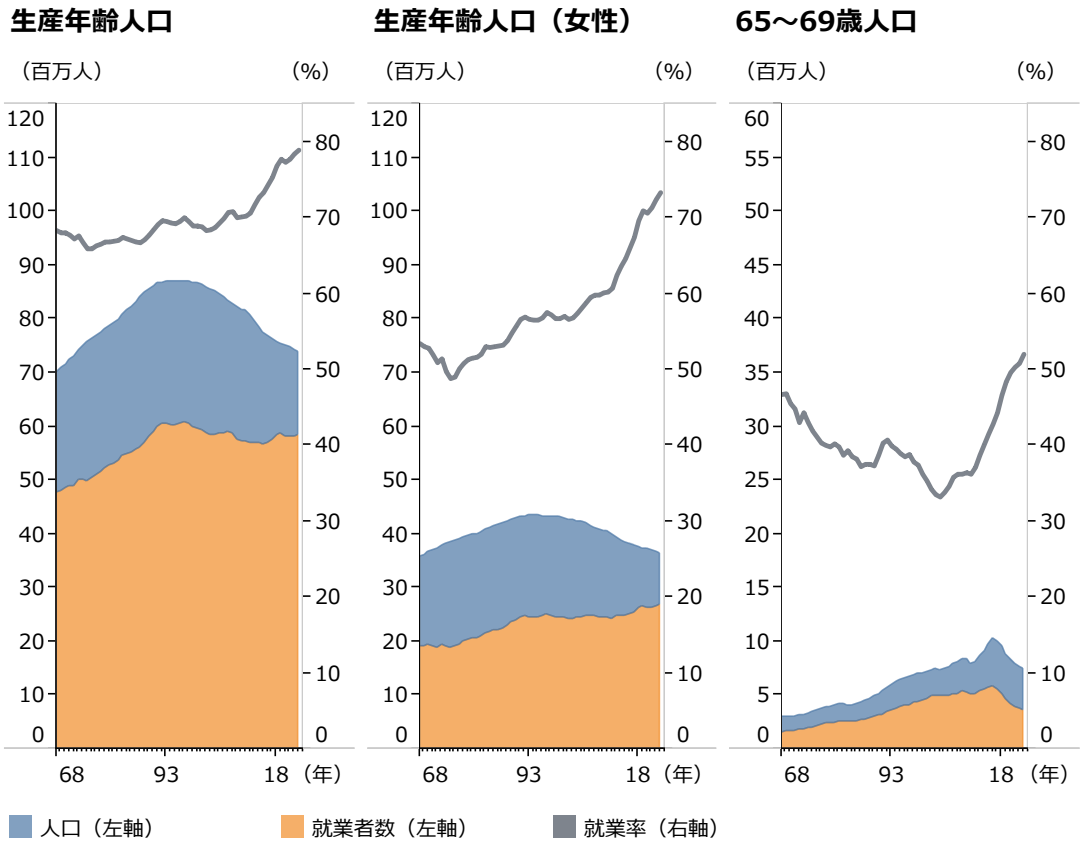
第1-3-7図　有効求人倍率・有効求職者数・有効求人数の推移



資料：厚生労働省「職業安定業務統計」
（注）季節調整値。

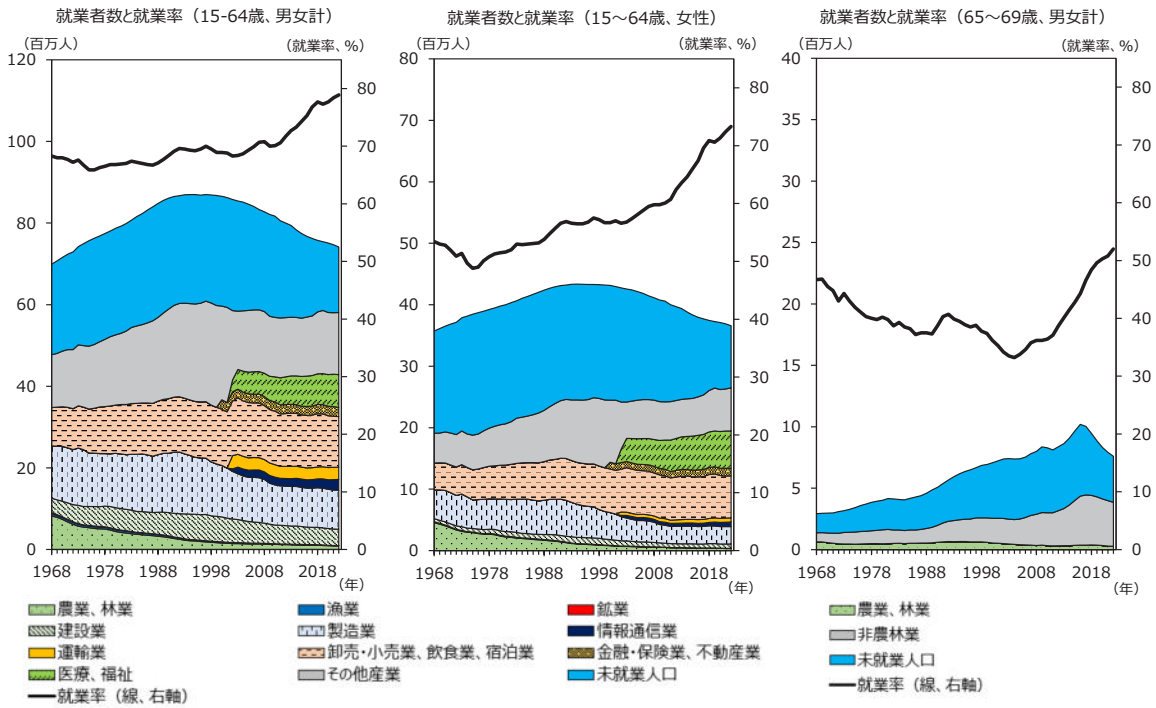
第1-3-8図は、総務省「労働力調査（基本集計）」を用いて、生産年齢人口・生産年齢人口（女性）・65～69歳人口における就業率の推移を示したものである。これを見ると、生産年齢人口は長期的に減少傾向にあるが、女性の生産年齢人口の就業者数や、高齢者である65～69歳人口の就業者数は共に増加し、就業率も上昇してきたことが分かる。しかし、2019年から足下の2023年にかけては、女性の生産年齢人口の就業者数は横ばいで推移し、65～69歳人口の就業者数は減少傾向となっている。このことから、生産年齢人口の減少が進む中で、労働力を女性・高齢者から補う形で全体の就業者数が維持されてきたものの、足下ではそれも頭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

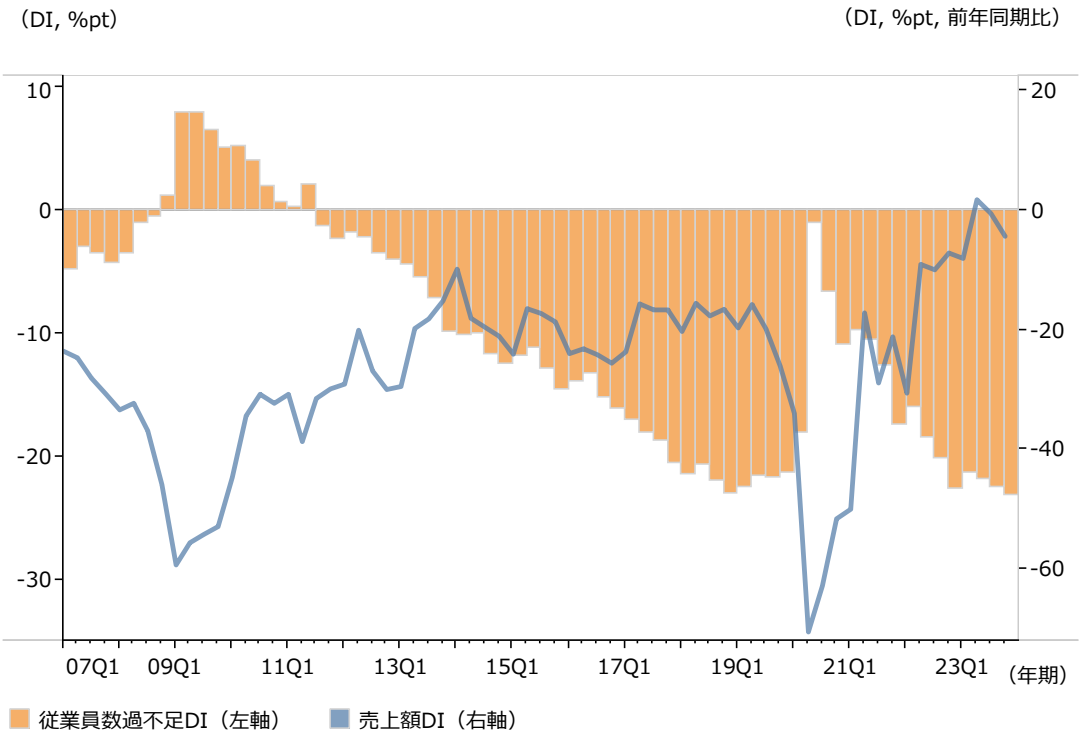
第1-3-8参考1図　生産年齢人口と65～69歳人口の就業者数・就業率の推移（産業別）



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

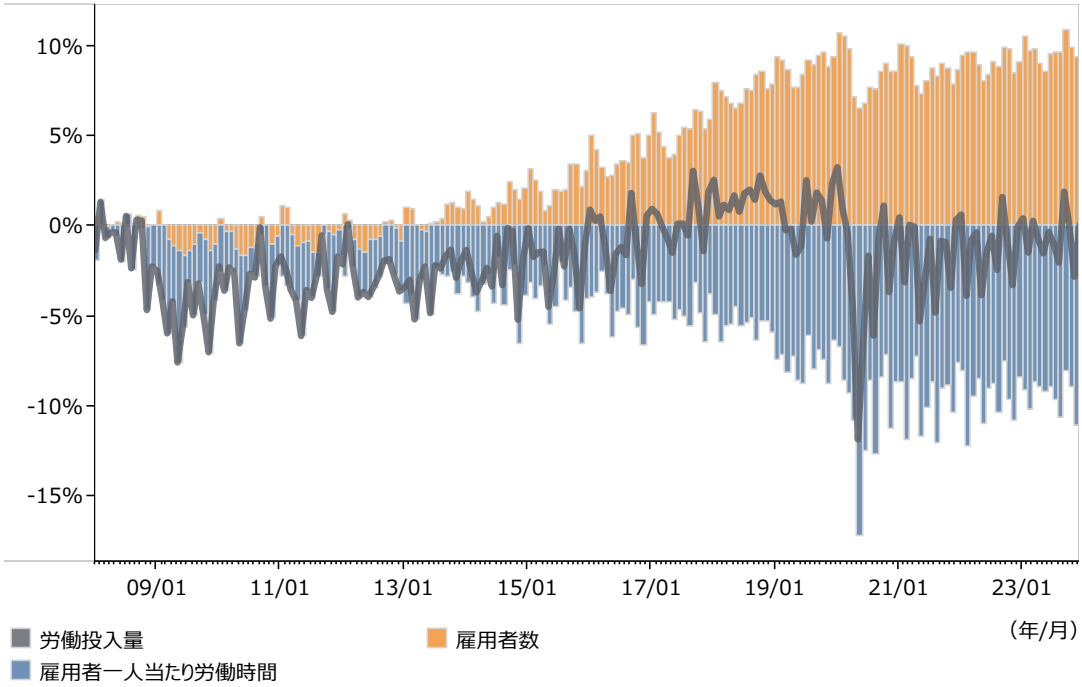
続いて、中小企業の雇用の状況について確認する。**第1-3-9図**は、景況調査を用いて、中小企業の売上額DI、従業員数過不足DIの推移を見たものである。これを見ると、需要回復を受けて中小企業の売上げが回復基調にある一方で、人手不足感は徐々に強まっていることが分かる。このことから、中小企業において、需要回復を受けて人手不足が引き続き深刻な課題となっていることが示唆される。

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



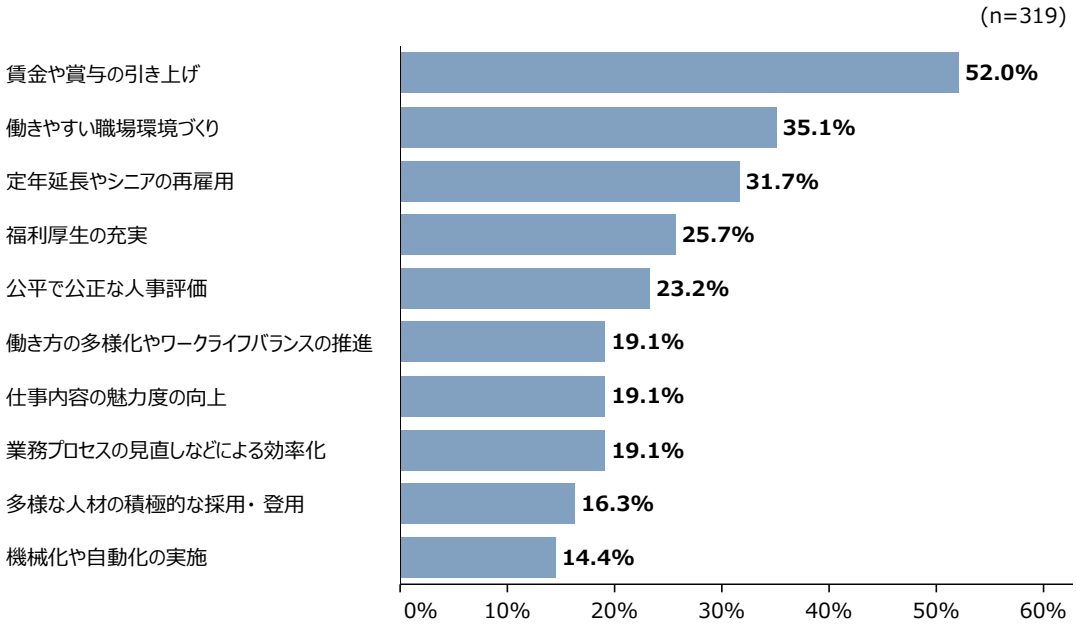
資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）1.売上額DIは、今期の売上額について、前年同期と比べて「増加」と答えた企業の割合（%）から、「減少」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。
2.従業員数過不足DIとは、従業員の今期の水準について、「過剰」と答えた企業の割合（%）から、「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

第1-3-9参考1図　労働投入量の要因分解（対2007年同期比）



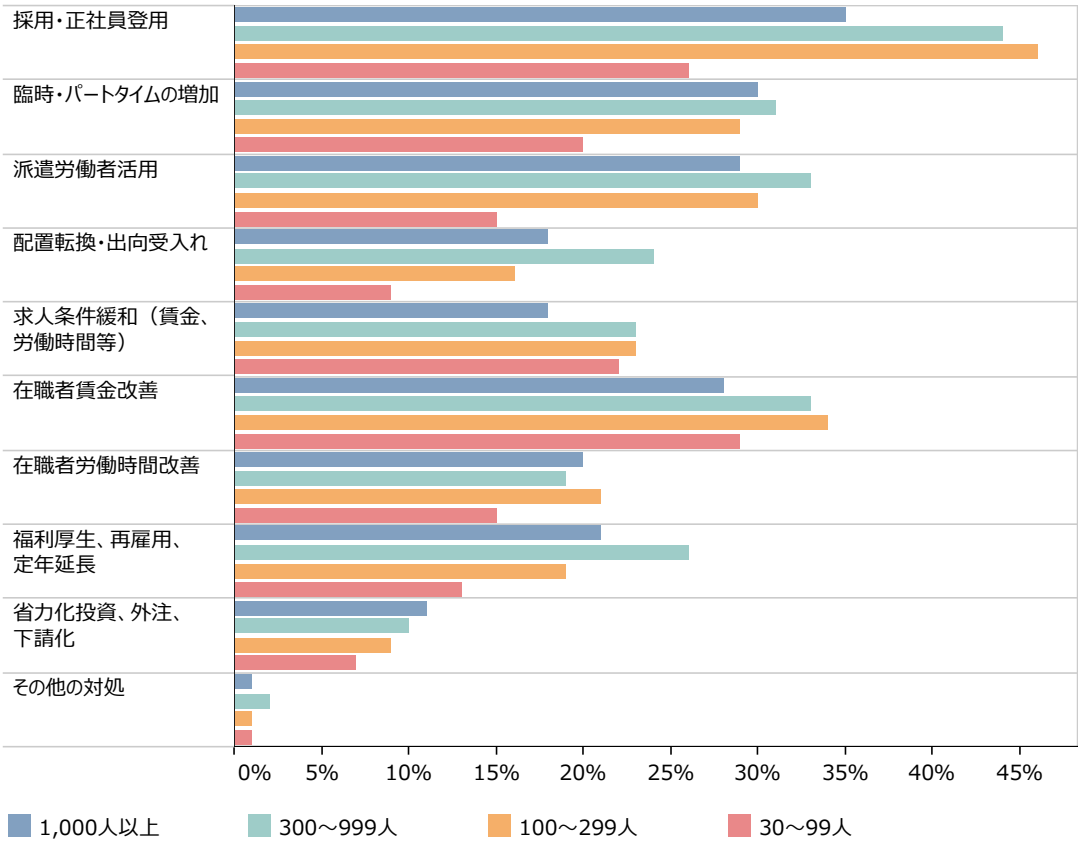
資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」、総務省「労働力調査（基本集計）」
（注）1.ここでいう「雇用者一人当たり労働時間」は、総実労働時間指数（調査産業計、就業形態計、事業所規模５人以上）の値を用いている。
2.労働投入量は、総実労働時間指数（2020年平均=100）に雇用者数（原数値）を乗じて算出。
3.労働投入量の変化率（対2007年同期比）を、総実労働時間指数の変化率、雇用者数の変化率及び誤差項に要因分解しており、誤差項を除いて表示している。

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。

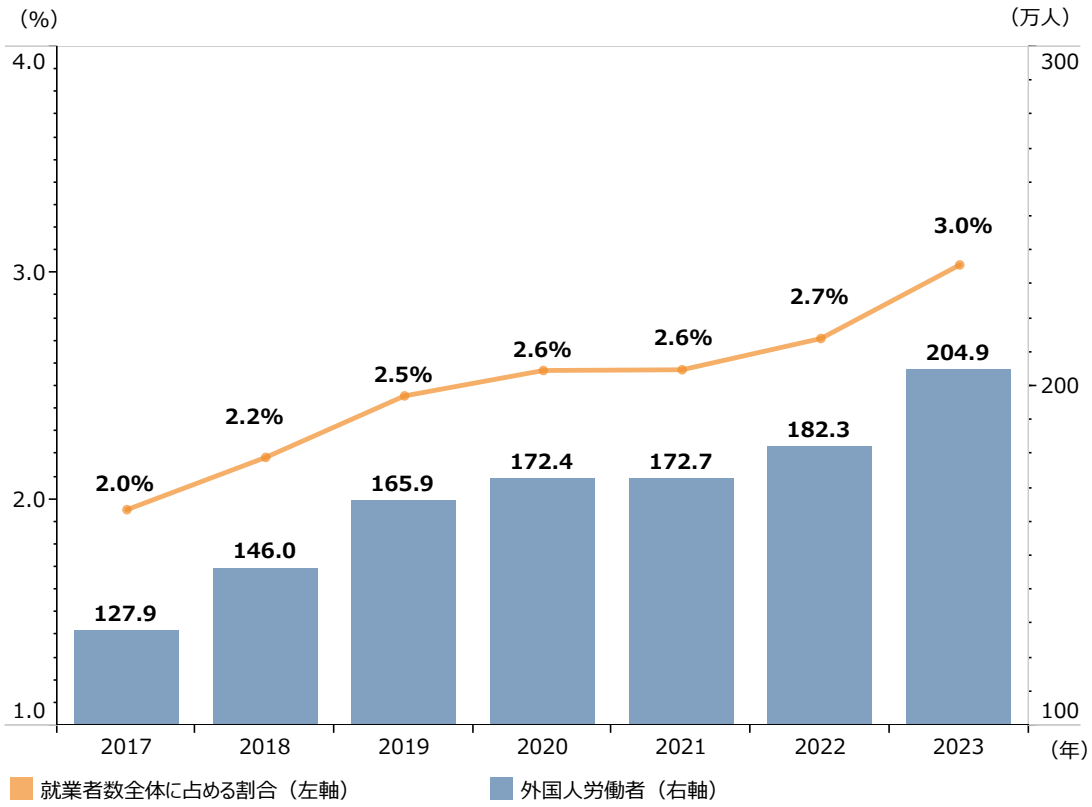
第1-3-9参考3図　人手不足対応の取組の内訳（企業規模別）



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。

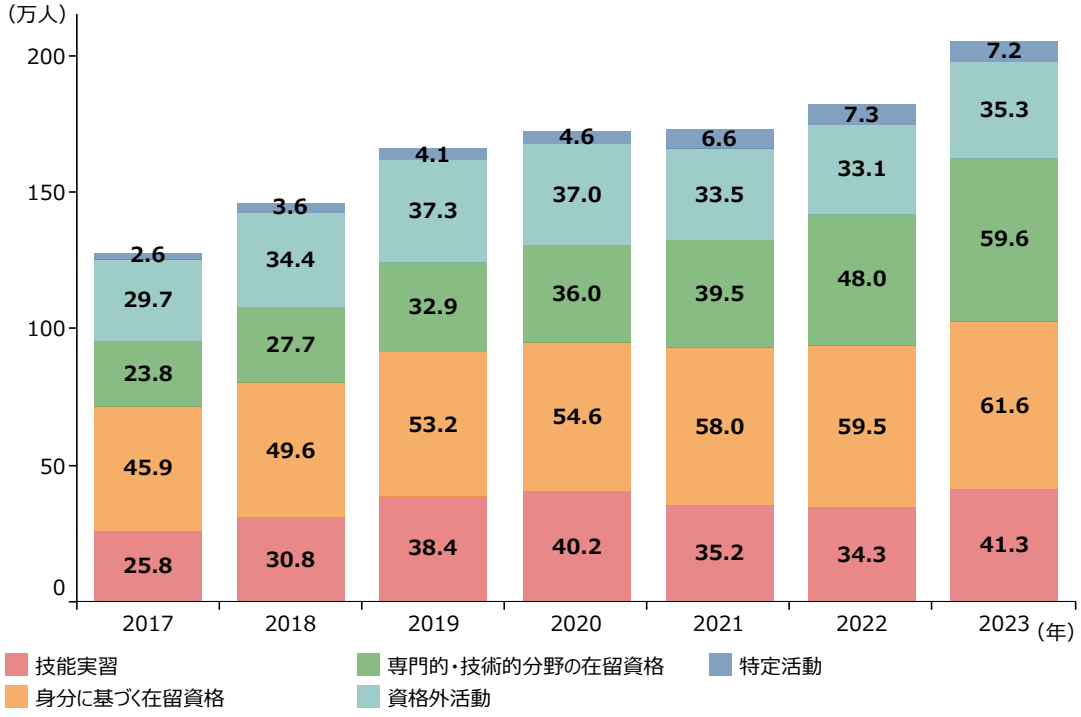
第1-3-10図　外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移



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。

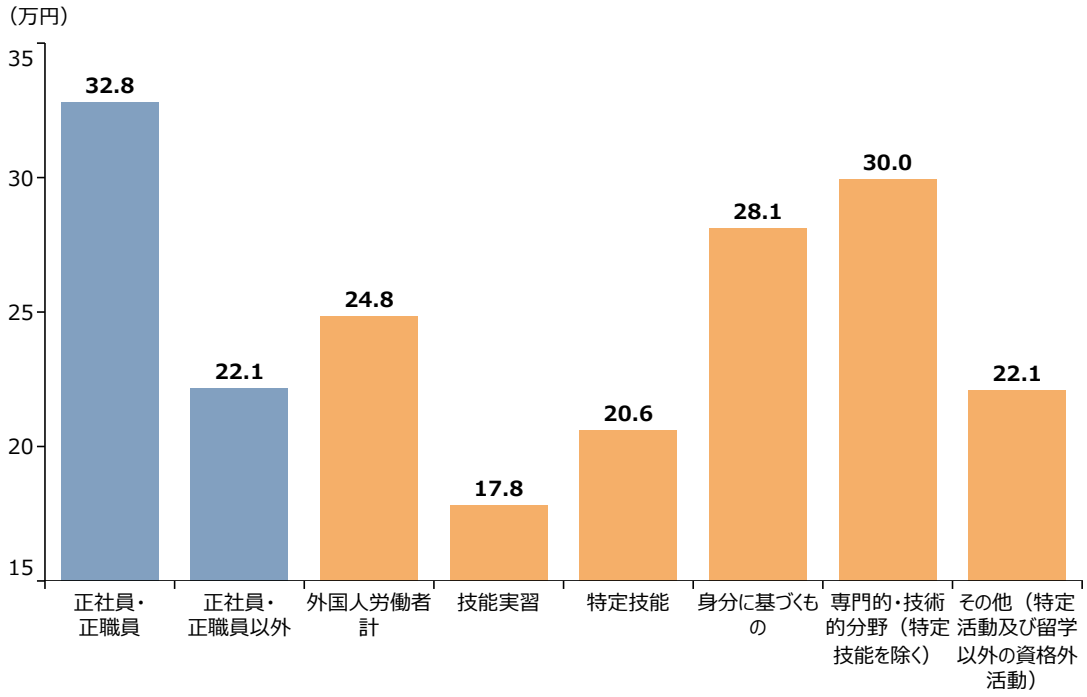
第1-3-11図は、外国人労働者数の推移について、在留資格別に見たものである。これを見ると、「身分に基づく在留資格」が最も多く、2023年10月末時点では61.6万人となっている。次いで、「専門的・技術的分野の在留資格」、「技能実習」が多く、それぞれ、59.6万人、41.3万人となっている。

第1-3-11図　外国人労働者数の推移（在留資格別）



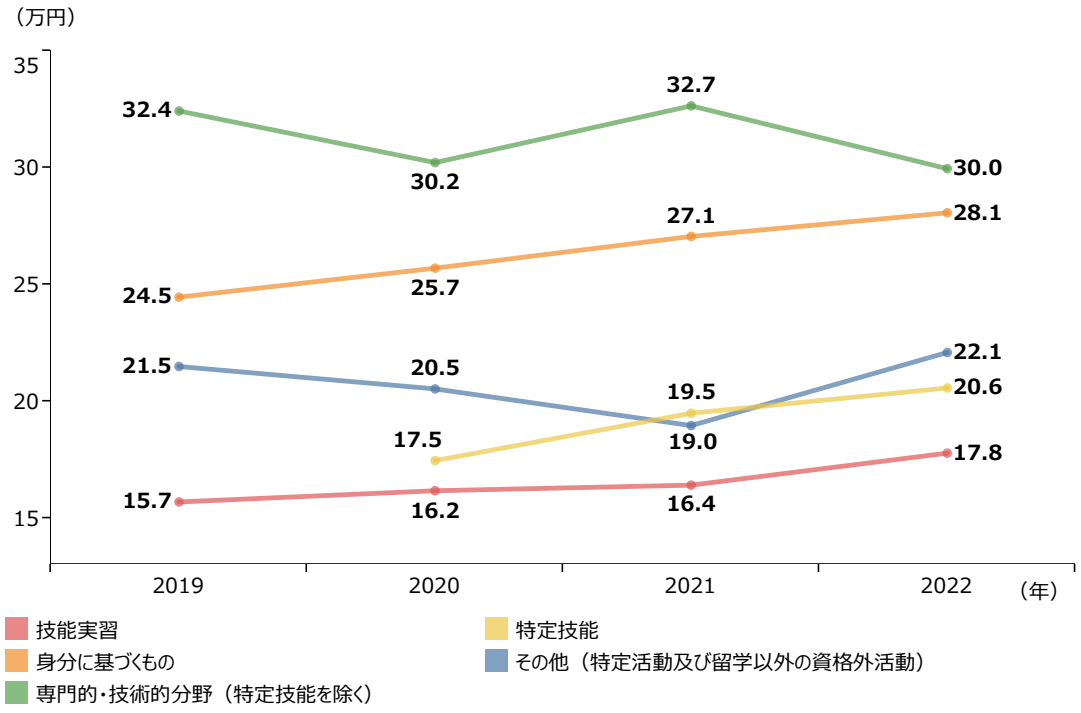
資料：厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」
（注）1.外国人労働者数は、各年10月末時点の数値であり、このうち在留資格について「不明」を除いて表示している。
2.ここでいう「特定活動」は、ワーキング・ホリデー、外交官等に雇用される家事使用人等の合計。
3.ここでいう「身分に基づく在留資格」は、永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者を含む。
4.ここでいう「専門的・技術的分野の在留資格」は、機械工学等の技術者や語学教師等（技術・人文知識・国際業務）や、企業等の経営者・管理者等（経営・管理）が含まれる。なお、2019年以降は特定技能も含まれる。

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。

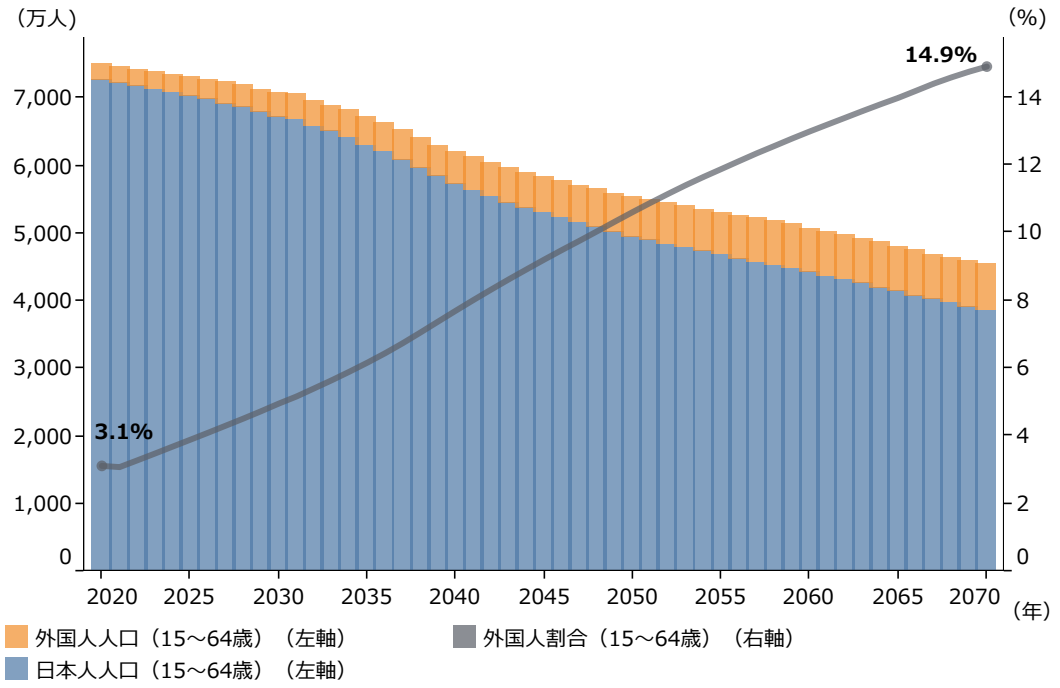
第1-3-11参考2図　外国人労働者の賃金の推移（月額・在留資格別）



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。

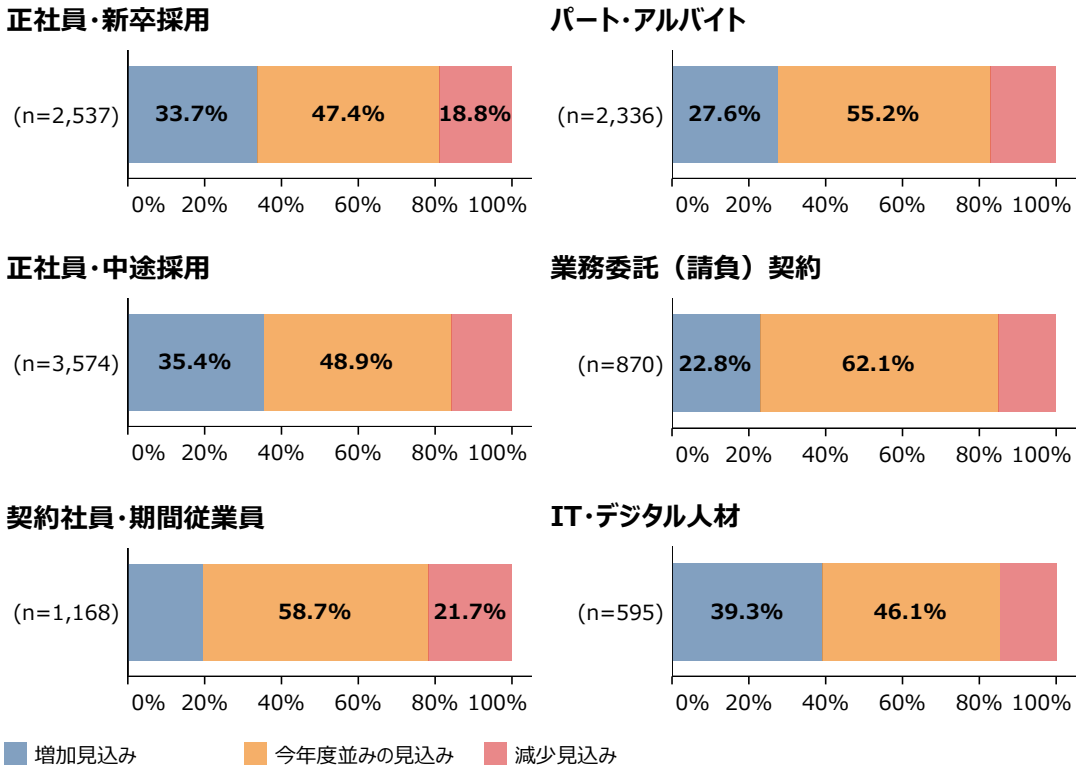
43　詳細は、是川（2024）を参照。

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）



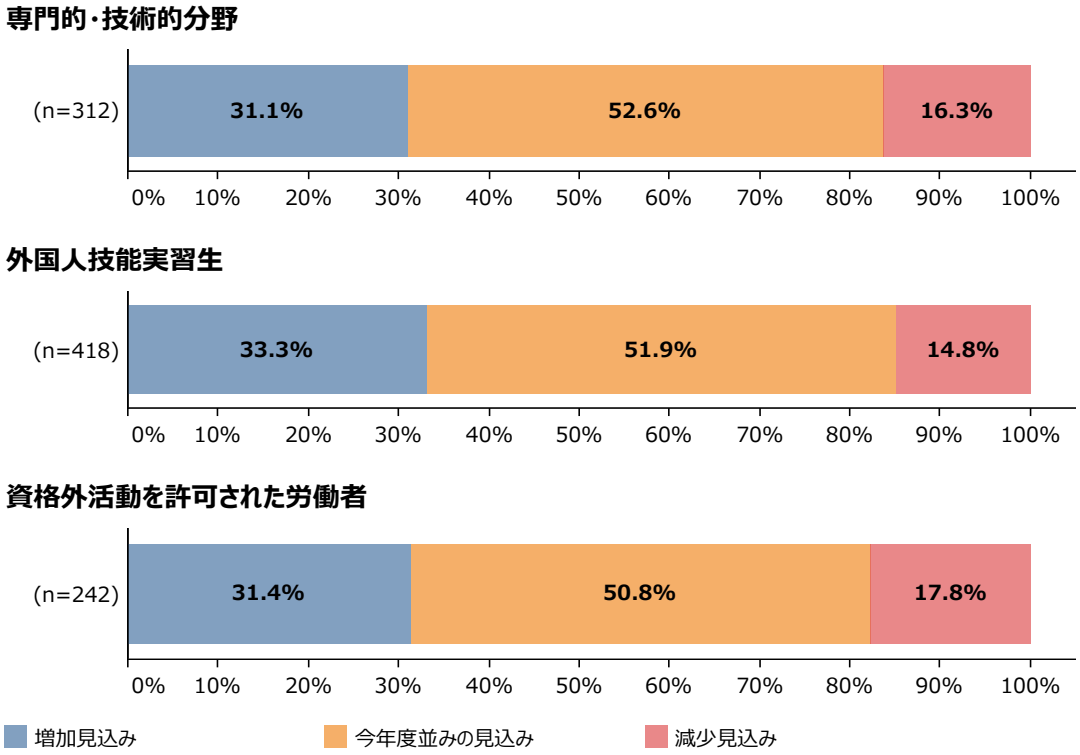
資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）各人材に関する次年度の採用意向について、「増減未定・採用していない」を除いて集計している。

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

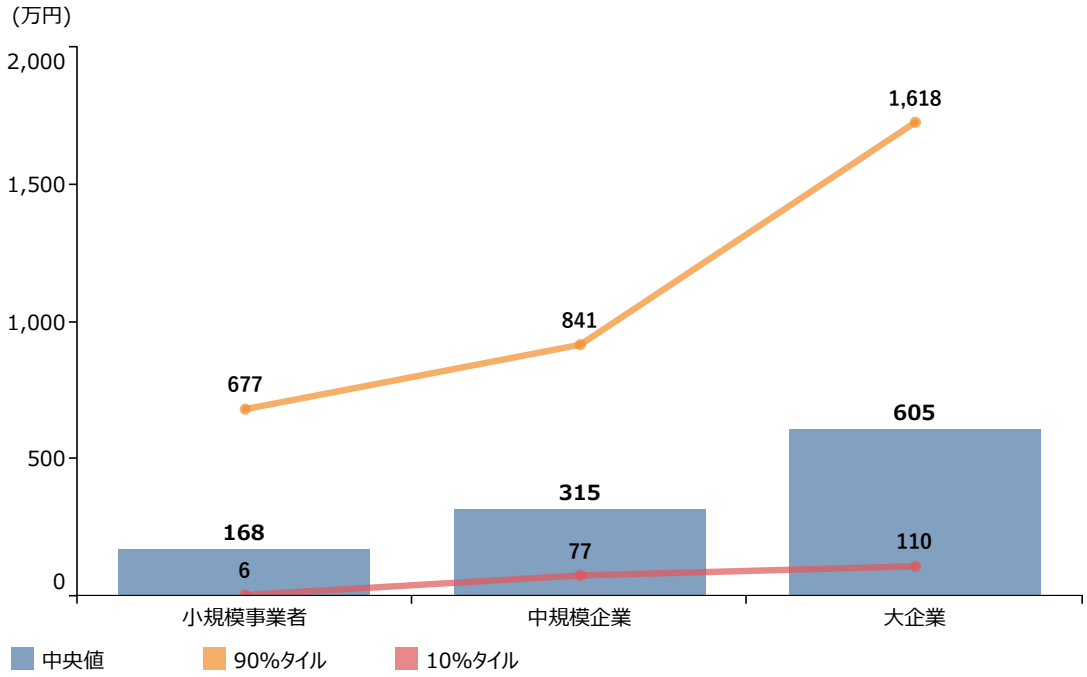
保有する特殊車両

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。

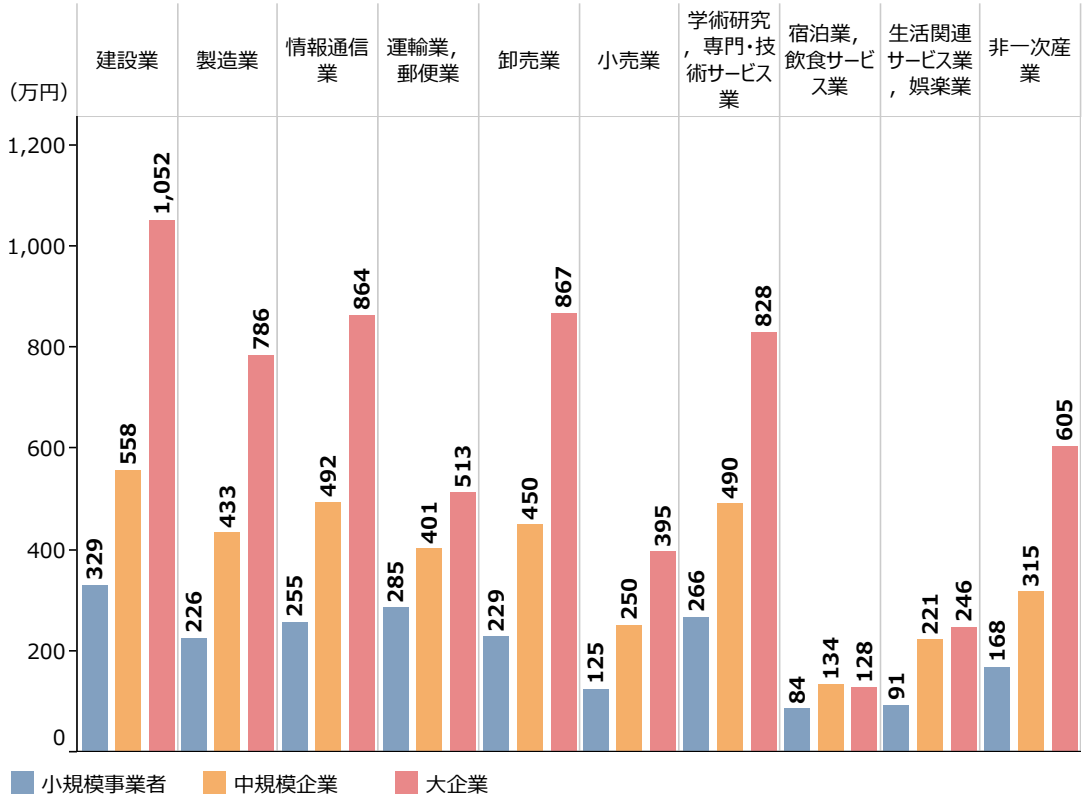
第1-3-16図　労働生産性（企業規模別・％タイル）



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。

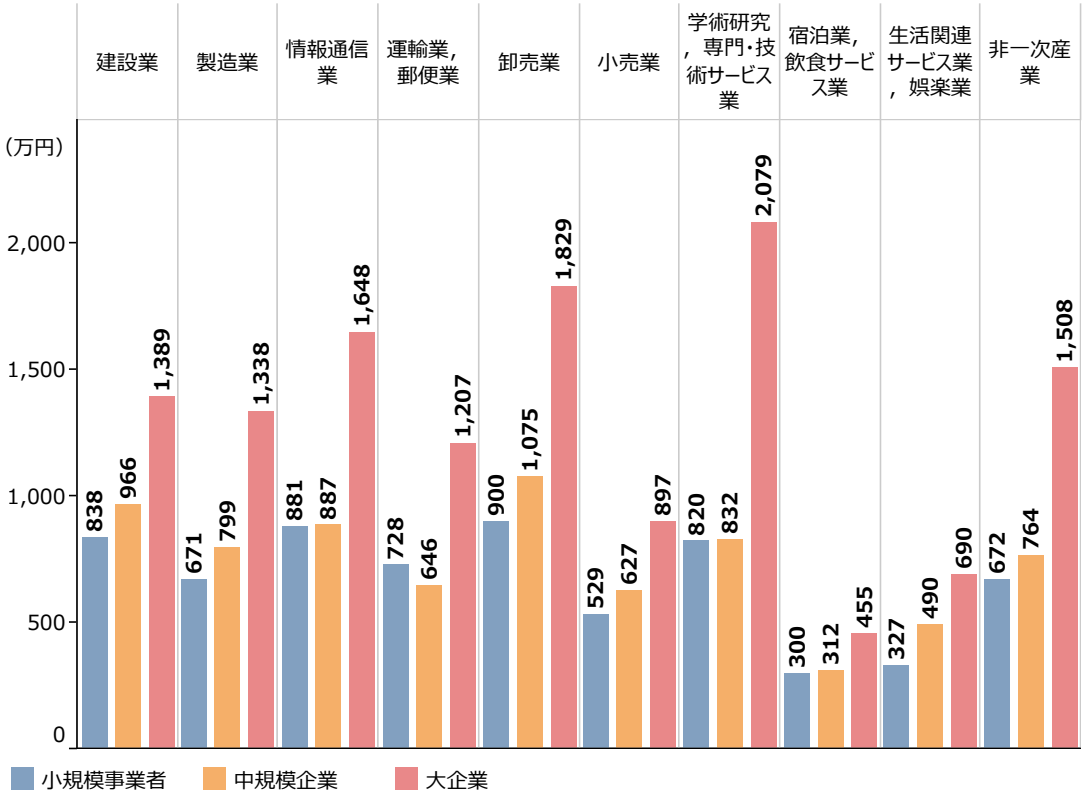
第1-3-17図　労働生産性（企業規模別・業種別）



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。

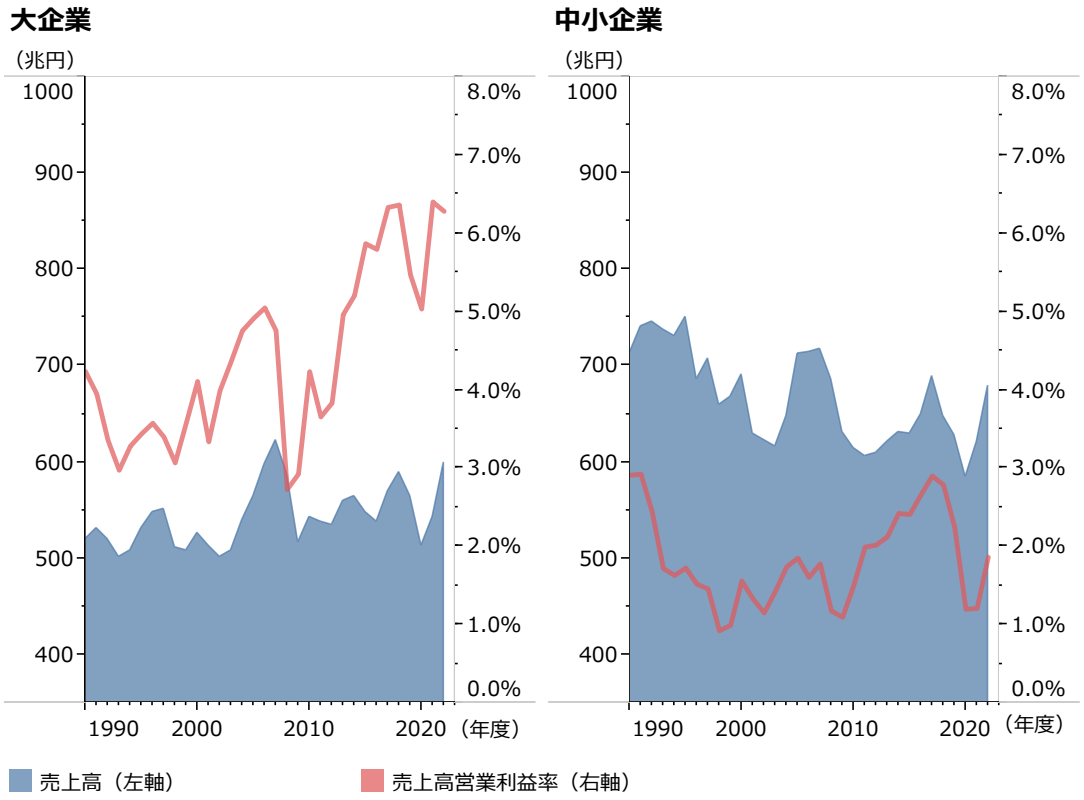
第1-3-18図は、上位10%（90%タイル）と下位10%（10%タイル）の値の差分を用いて、労働生産性のばらつきを業種別に見たものである。これを見ると、いずれの業種においても大企業の労働生産性のばらつきは、中規模企業、小規模事業者に比べて大きくなっている。業種においては、「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」はばらつきが小さく、先の**第1-3-17図**でも生産性の中央値の差が小さかったことを踏まえると、労働生産性の分布が企業規模間で近いものとなっていることが分かる。

第1-3-18図　労働生産性のばらつき（企業規模別・業種別）



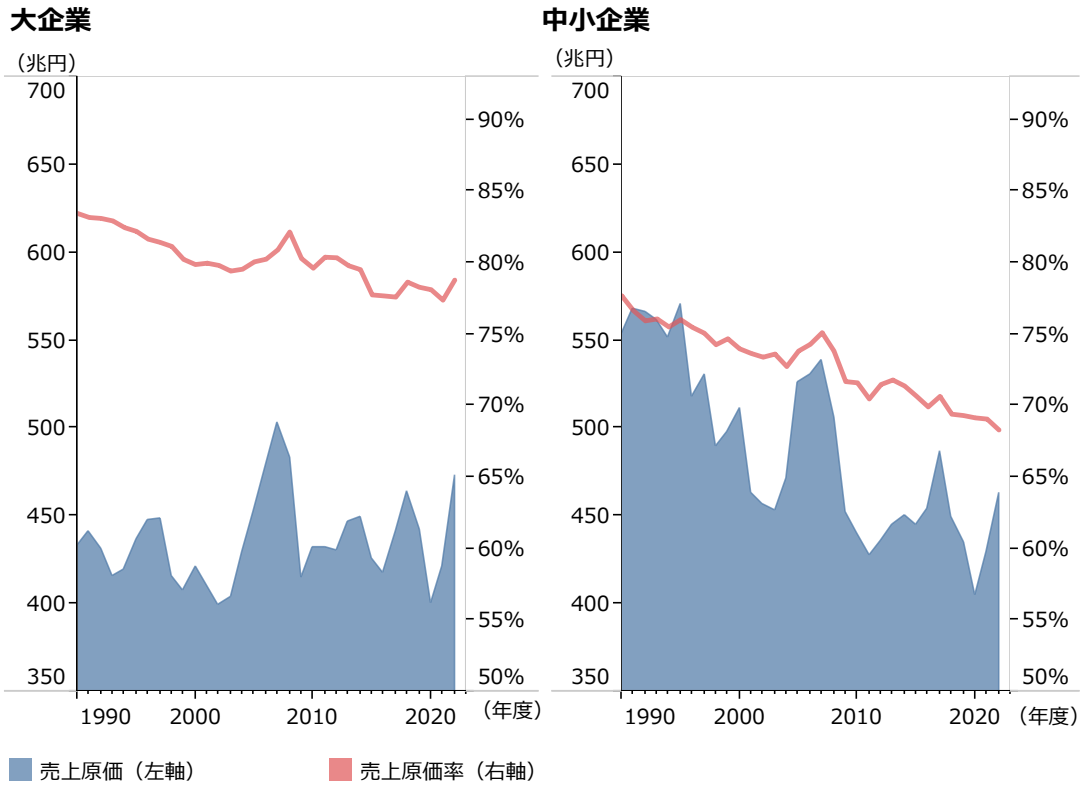
資料：総務省・経済産業省「令和３年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）ここでいうばらつきとは、90%タイル値と10%タイル値の差分を指している。

第1-3-18参考1図　売上高・売上高営業利益率の推移



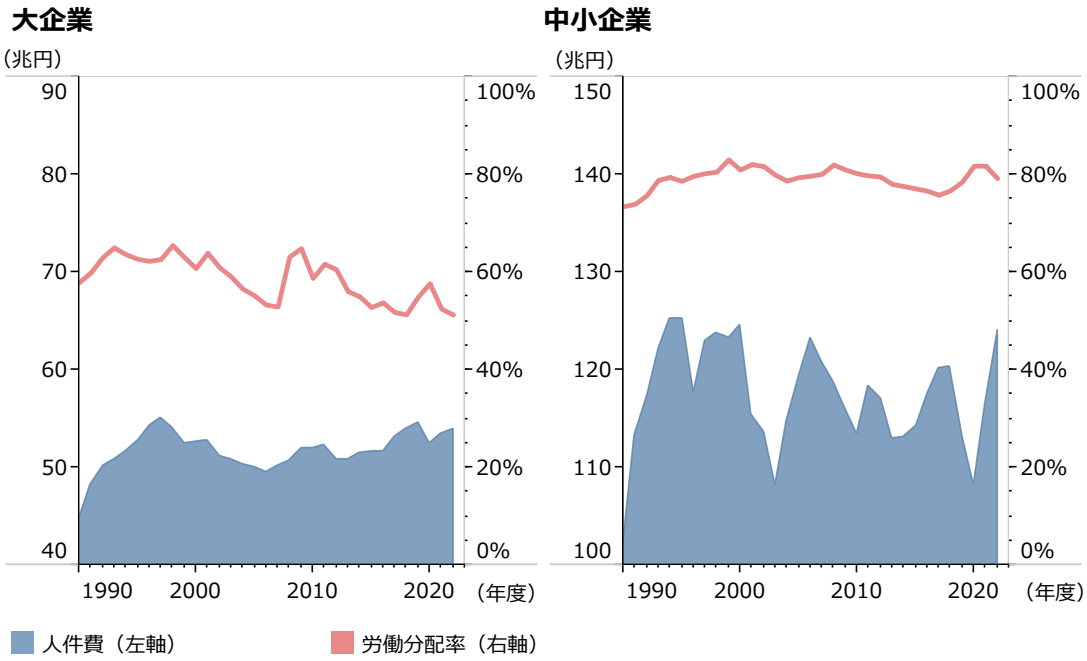
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業は資本金１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

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

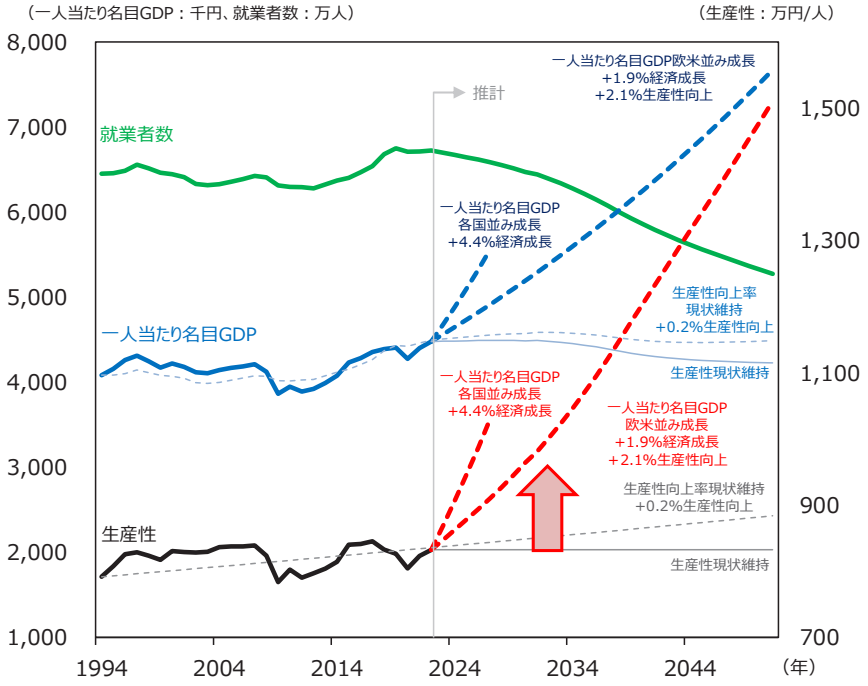


資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金１億円未満の企業について集計したもの。金融業、保険業は含まれていない。
2.各項目・指標の算出は以下のとおり。なお、2006年度以前は、「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれている。
労働分配率＝人件費÷付加価値額。
付加価値額＝人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益。
人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

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



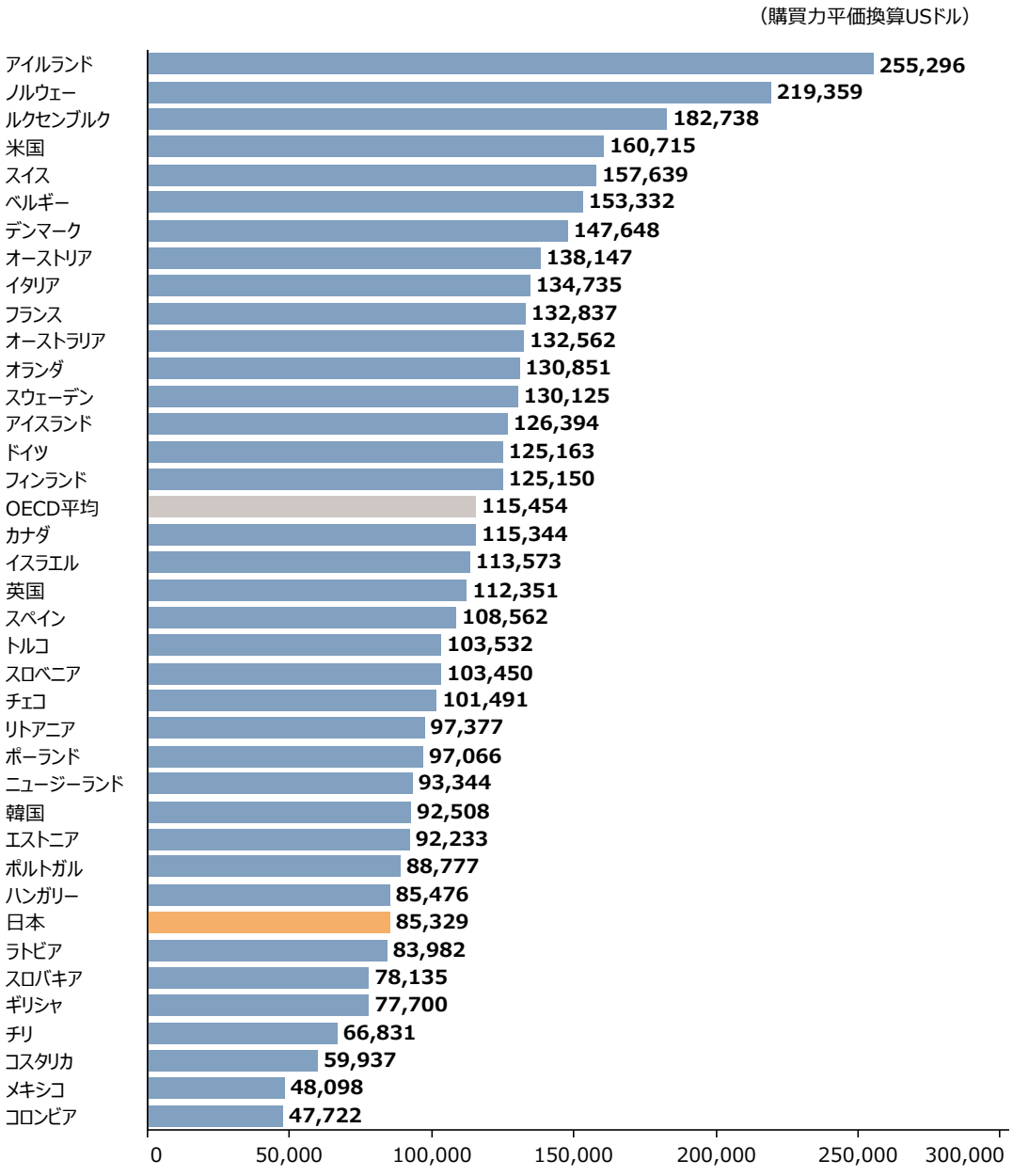
	2005～2022年 一人当たり名目GDP 平均成長率（%）
アメリカ	+3.3
カナダ	+2.9
ドイツ	+2.2
イギリス	+0.8
フランス	+1.2
イタリア	+0.8
日本	**▲ 0.3**
韓国	+3.4
ロシア	+8.5
中国	+12.7
ブラジル	+5.0
インド	+7.8
各国平均 日本除く上記11か国	**+4.4**
うち**欧米平均**	**+1.9**

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）

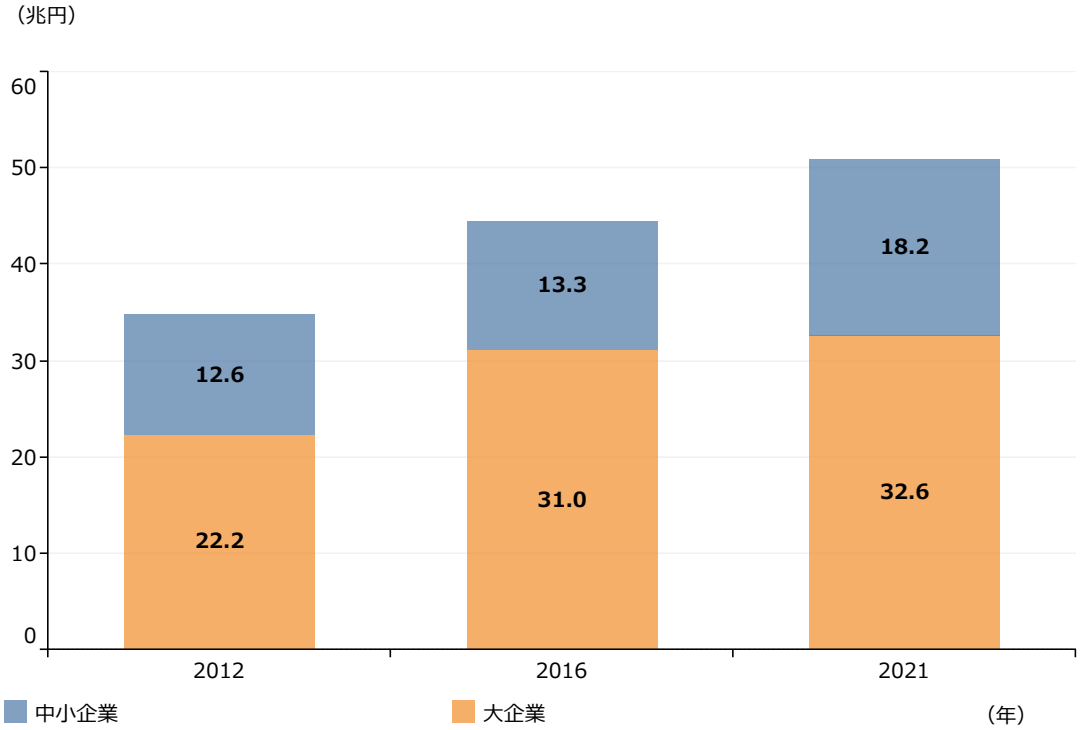


資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」
（注）1. 全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価（PPP）によりUSドル換算している。
2.計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。

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）

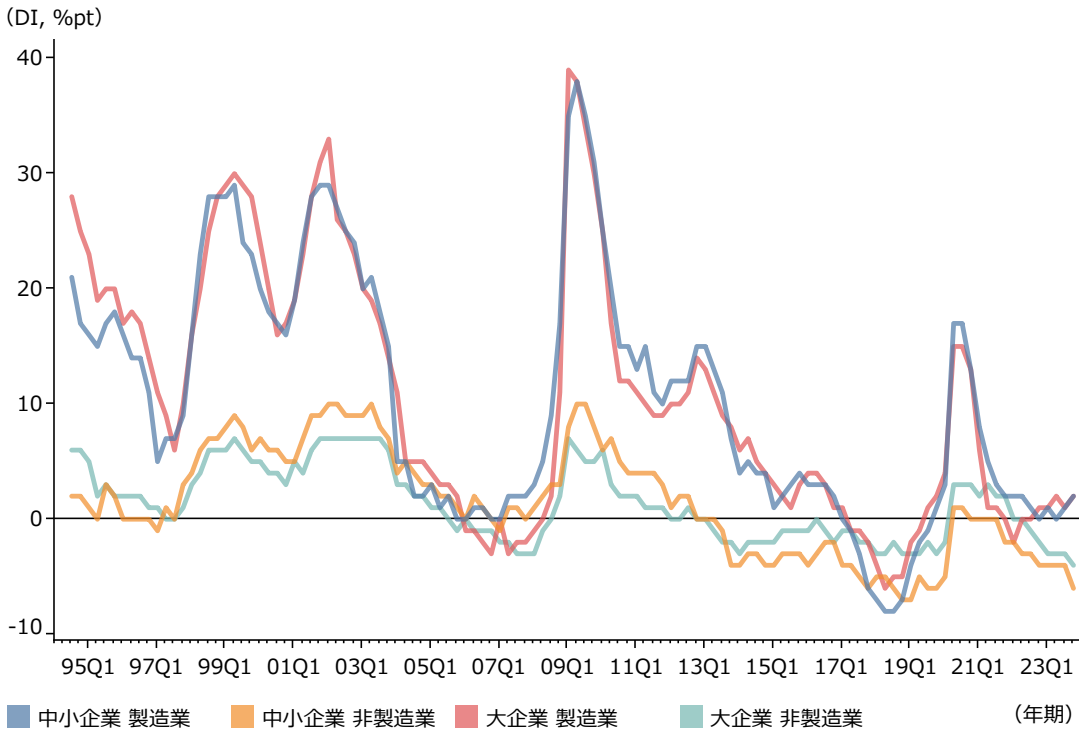


資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年、令和３年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）1.中小企業基本法第２条の規定に基づく中小企業者を、「中小企業」とし、それ以外を「大企業」としている。
2.非一次産業の会社及び個人企業を集計している。
3.設備投資額については、有形固定資産（土地を除く）と、無形固定資産（ソフトウェアのみ）の取得額の合計を示している。

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。

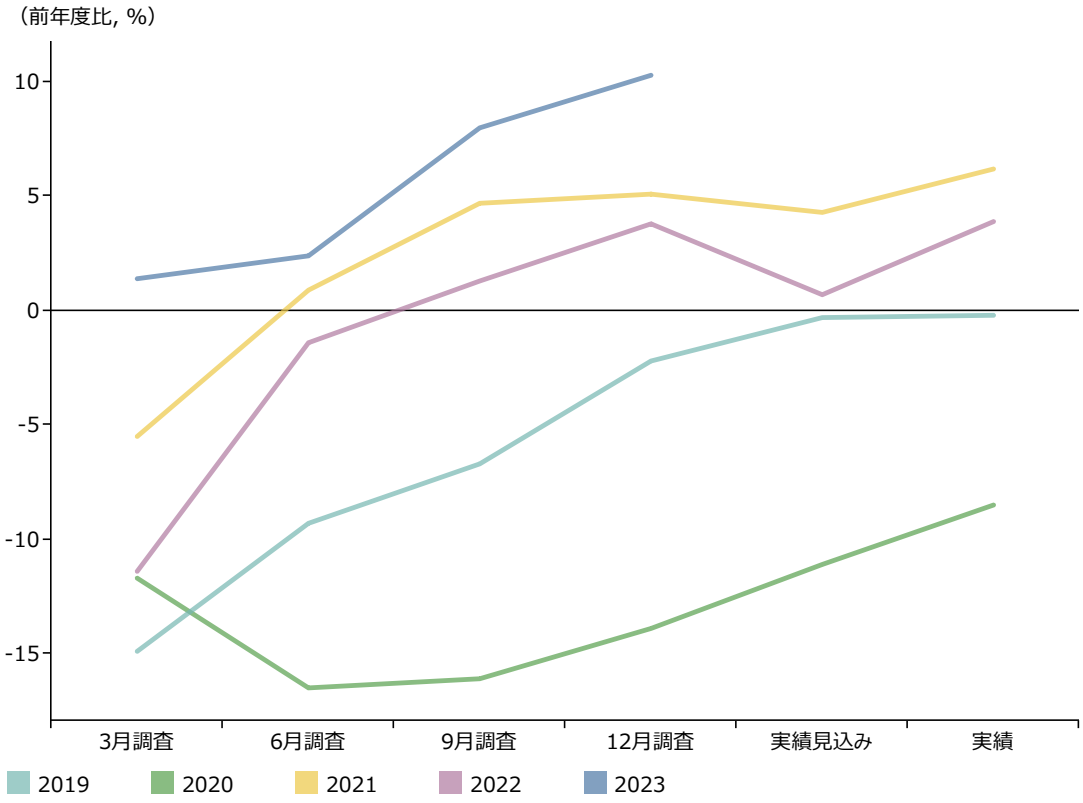
第1-3-22図　生産・営業用設備判断DIの推移（企業規模別・業種別）



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



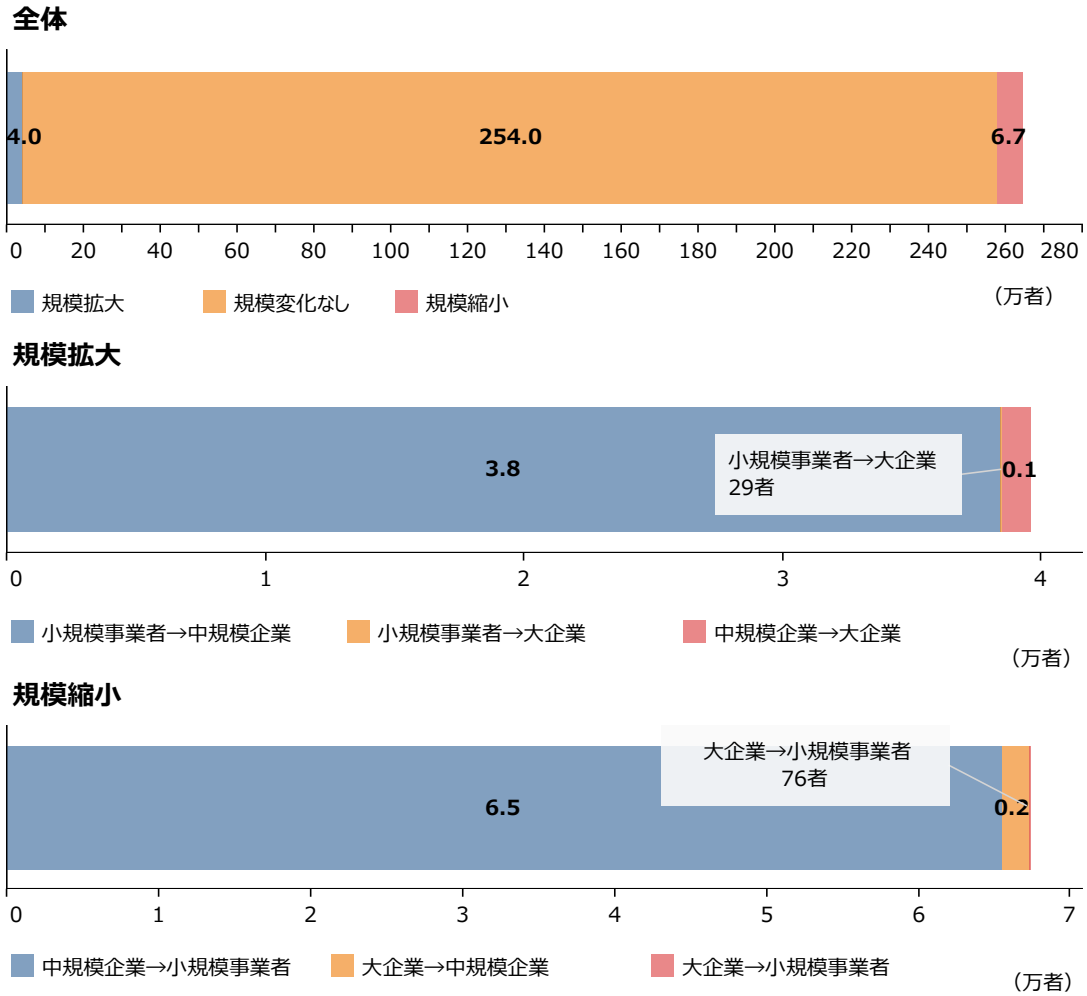
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」
（注）ここでいう中小企業とは資本金２千万円以上１億円未満の企業をいう。

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。

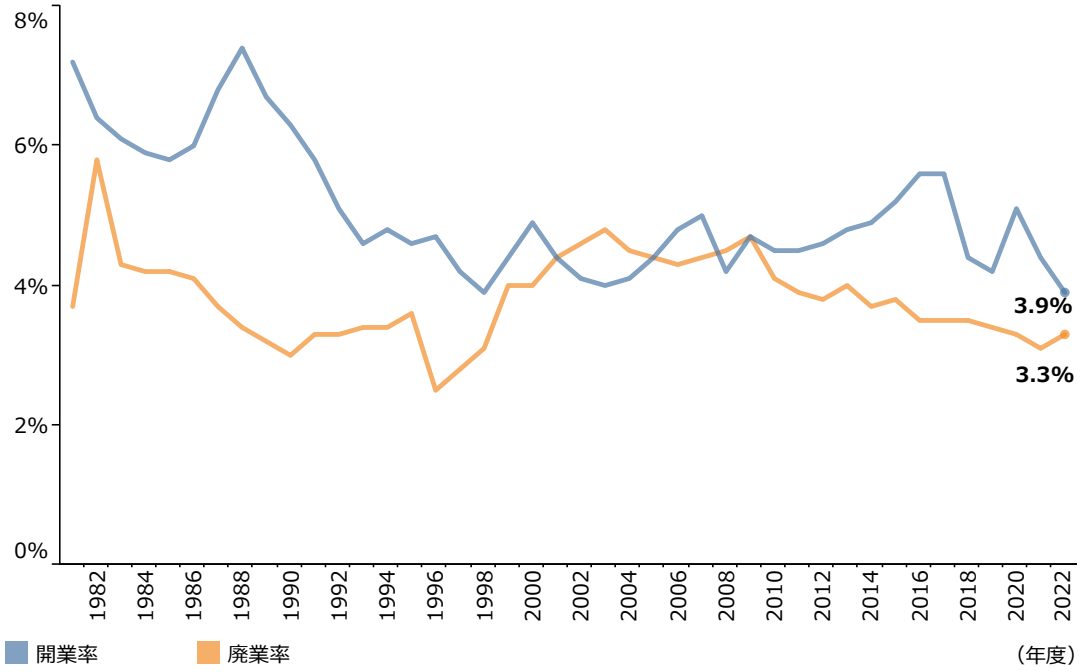
第1-3-24図　存続企業の規模間移動の状況



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。

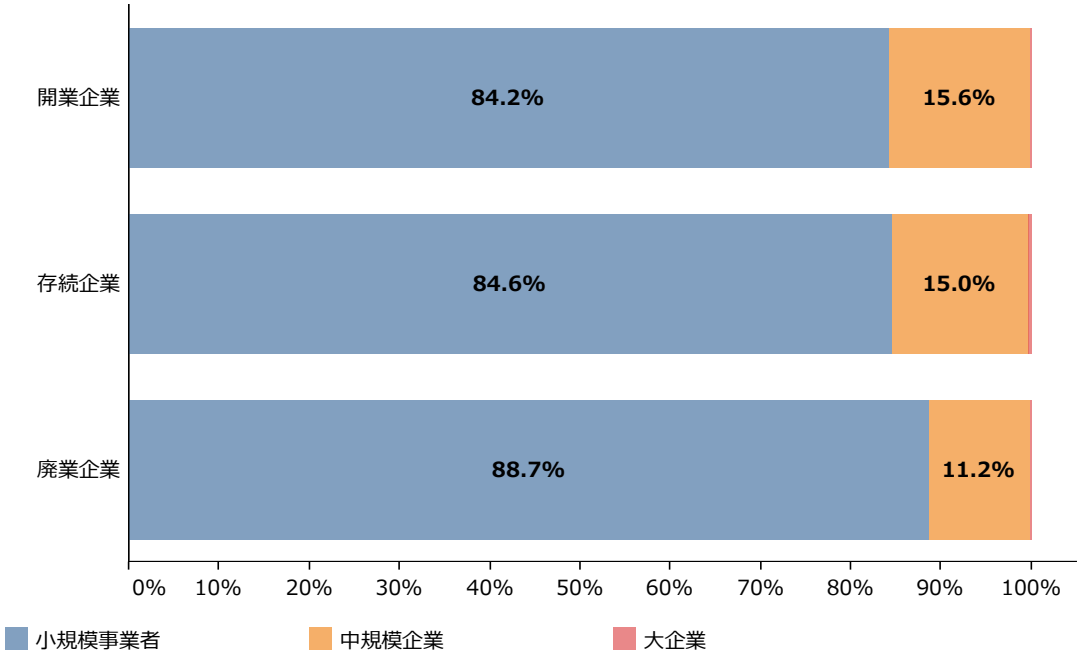
第1-3-25図　開業率・廃業率の推移



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）

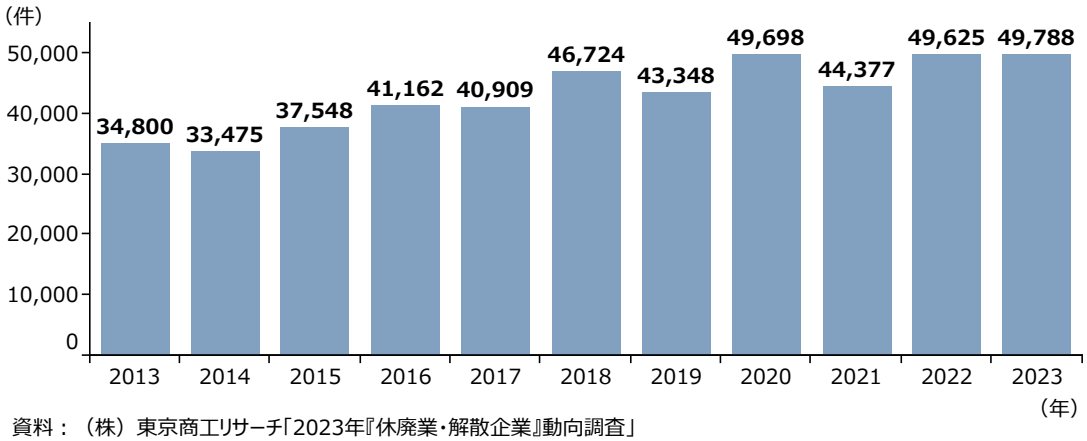


資料：総務省・経済産業省「平成28年、令和３年経済センサス-活動調査」再編加工
（注）1.企業単位での集計となっている。
2.ここでいう「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指し、「中規模企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者を指す。
3.ここでいう「大企業」とは、「中規模企業」と「小規模事業者」以外の企業をいう。
4.ここでいう「開業企業」とは、平成28年時点で存在が確認できなかったが、令和３年時点で存在が確認できた企業を指す。また、「存続企業」とは、平成28年時点、令和３年時点の２時点で存在が確認できた企業を指す。「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

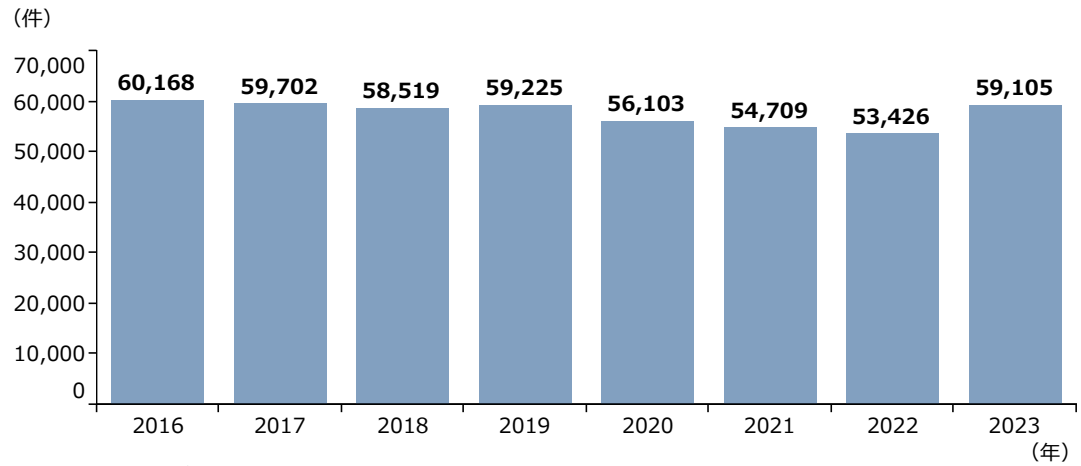
第1-3-27図　休廃業・解散件数の推移

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。

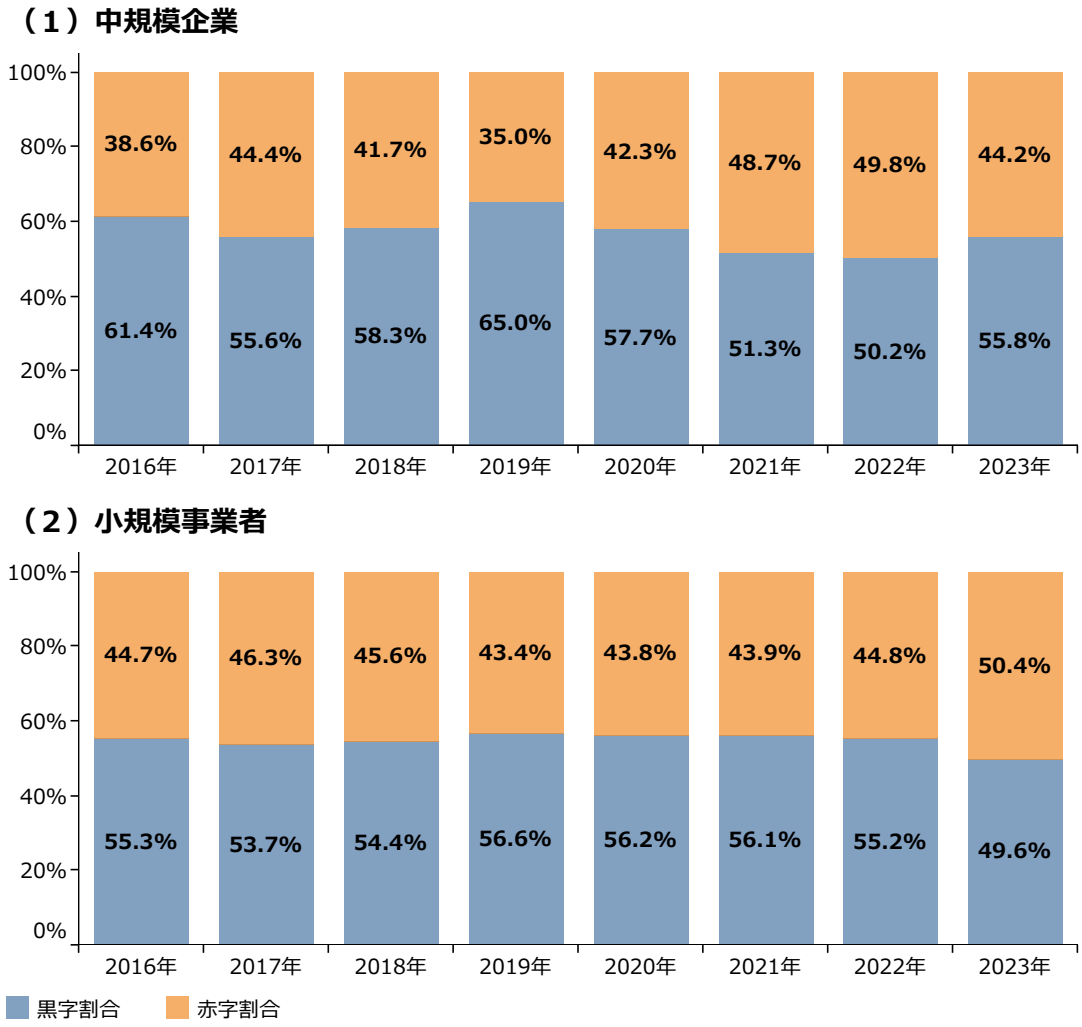
②帝国データバンク



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）

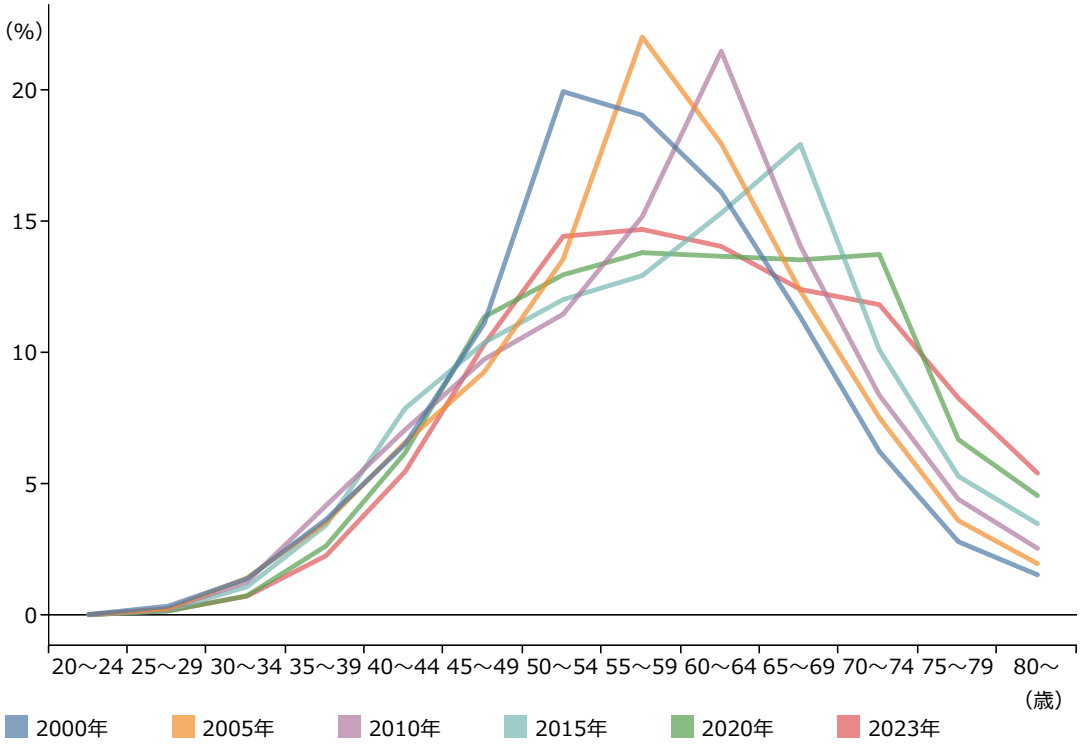


資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
（注）1.（株）帝国データバンクが調査・保有する企業データベースを基に集計。
2.「休廃業・解散企業」とは、倒産（法的整理）を除き、特段の手続を取らずに企業活動が停止した状態の確認（休廃業）、若しくは商業登記等で解散（ただし「みなし解散」を除く）を確認した企業の総称。
3.調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。
4.ここでいう「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指し、「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。

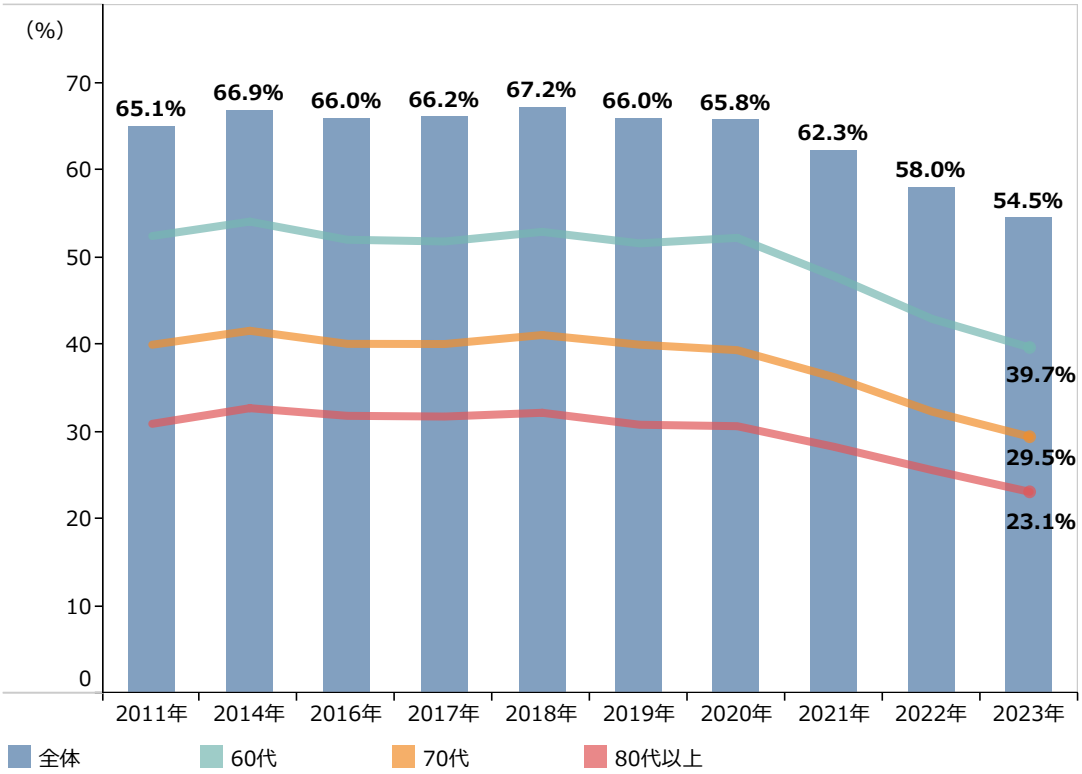
第1-3-29図　中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



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**）。

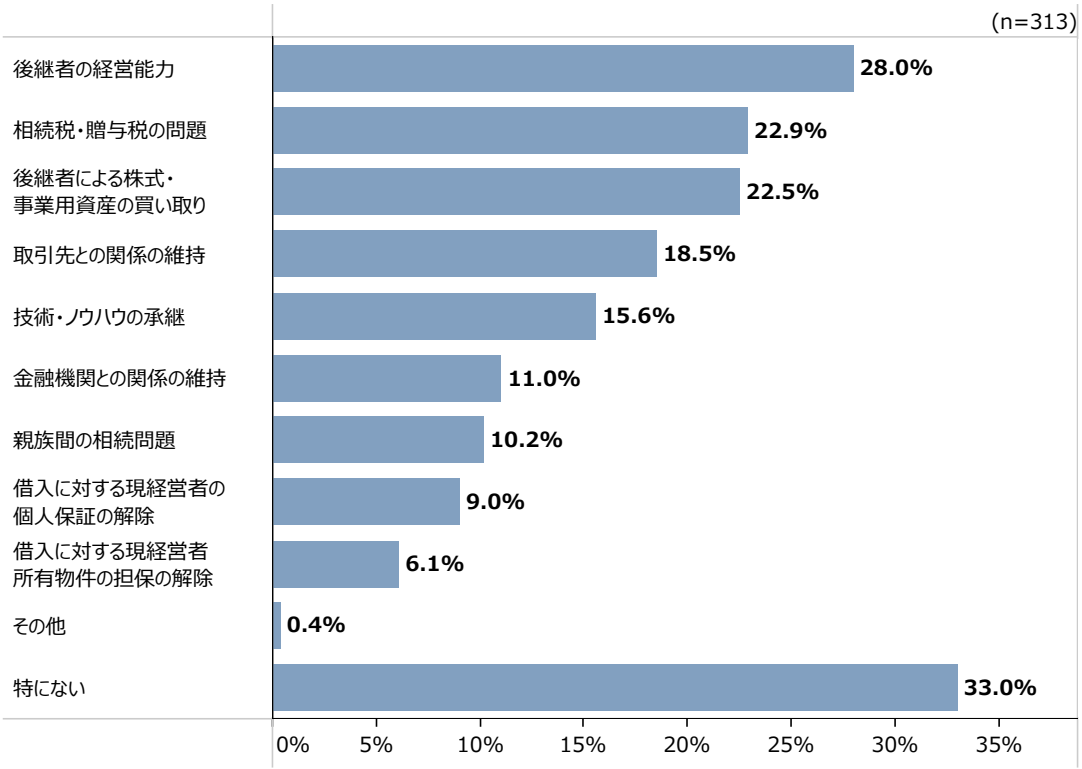
第1-3-30図　中小企業における後継者不在率の推移（年代別）



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

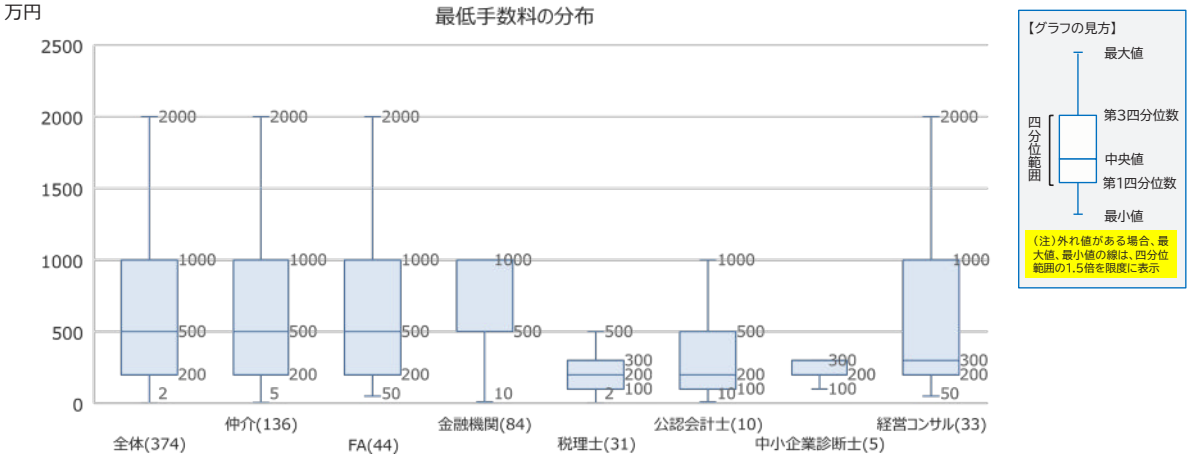


資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」
（注）1.同調査の有効回答数は4,465件。そのうち、事業承継の見通しについて「後継者は決まっている（後継者本人も承諾している）」と回答した「後継者決定企業（n=313）」について集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

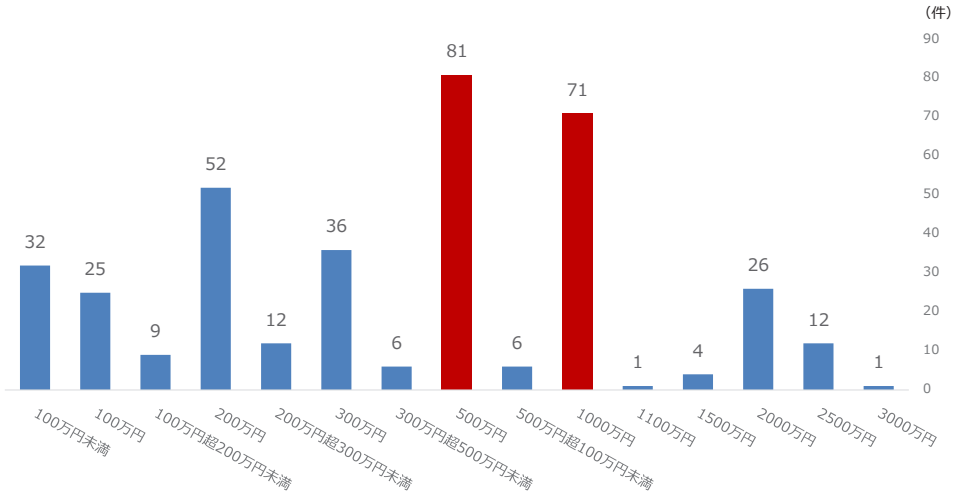
48 （株）日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」：（株）日本政策金融公庫総合研究所が、2023年１月において、全国の中小企業（従業員299人以下の企業。「農林漁業」、「不動産賃貸業」、「太陽光発電事業」、「株やFXの個人投資家」を除く。）を対象に、事前調査と詳細調査によるアンケート調査を実施（有効回答4,465件、事前調査の有効回答数は17,252件）。

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。

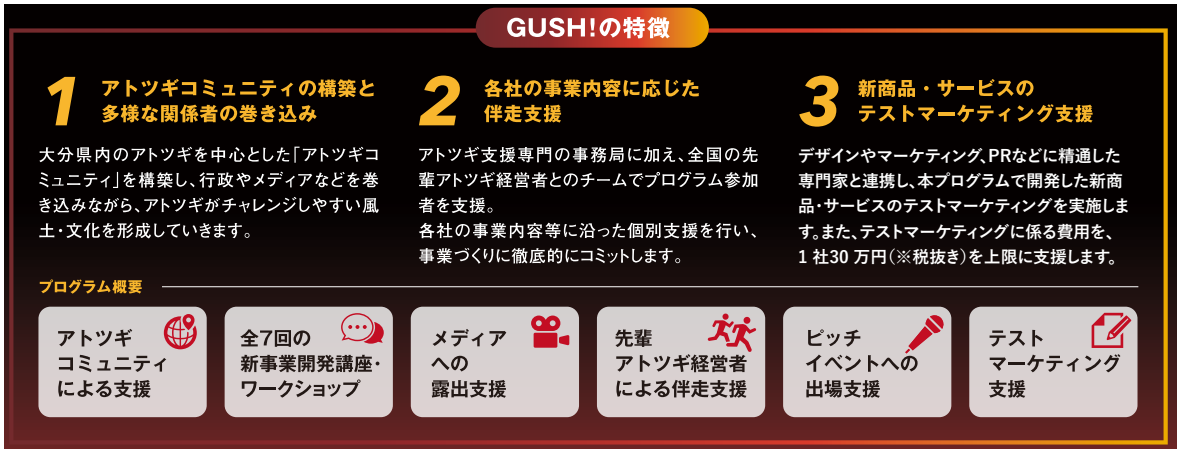
事例：大分県

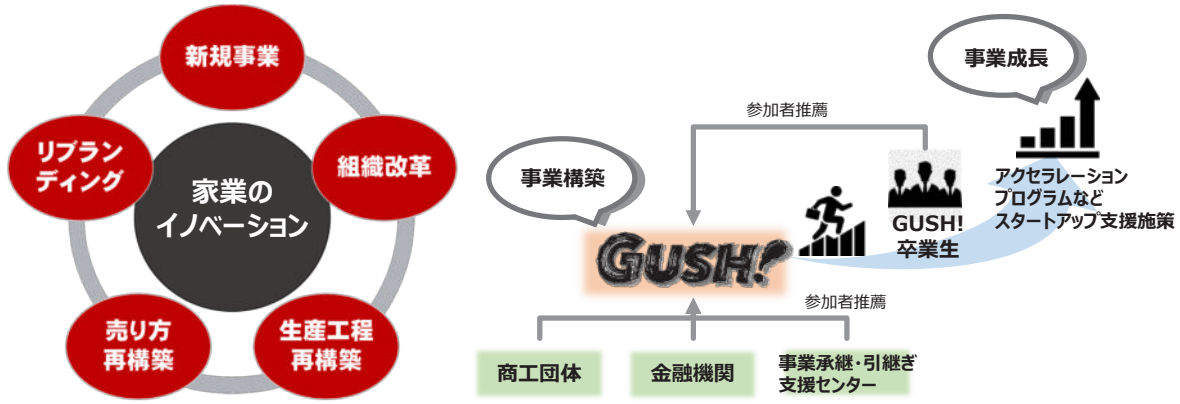
大分県では、次世代の県経済の担い手を育成するに当たり、スタートアップを創出するだけでなく、新規事業を展開するアトツギを数多く生む環境をつくることが地域産業の新たな成長において重要と考えていた。令和２年度に開催された「第１回アトツギ甲子園」において、同県から２名の決勝進出者が誕生したことも後押しとなり、同県は令和４年度からアトツギ支援事業「GUSH!」を開始。県内で10名のアトツギを採択した。その後、参加者のうち４名が「第３回アトツギ甲子園」に出場し、２名は全国15名の決勝進出者に選出された。さらに「GUSH!」の参加者が、「GUSH!」のプログラムに価値を感じ、県内のアトツギに次年度の参加を推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

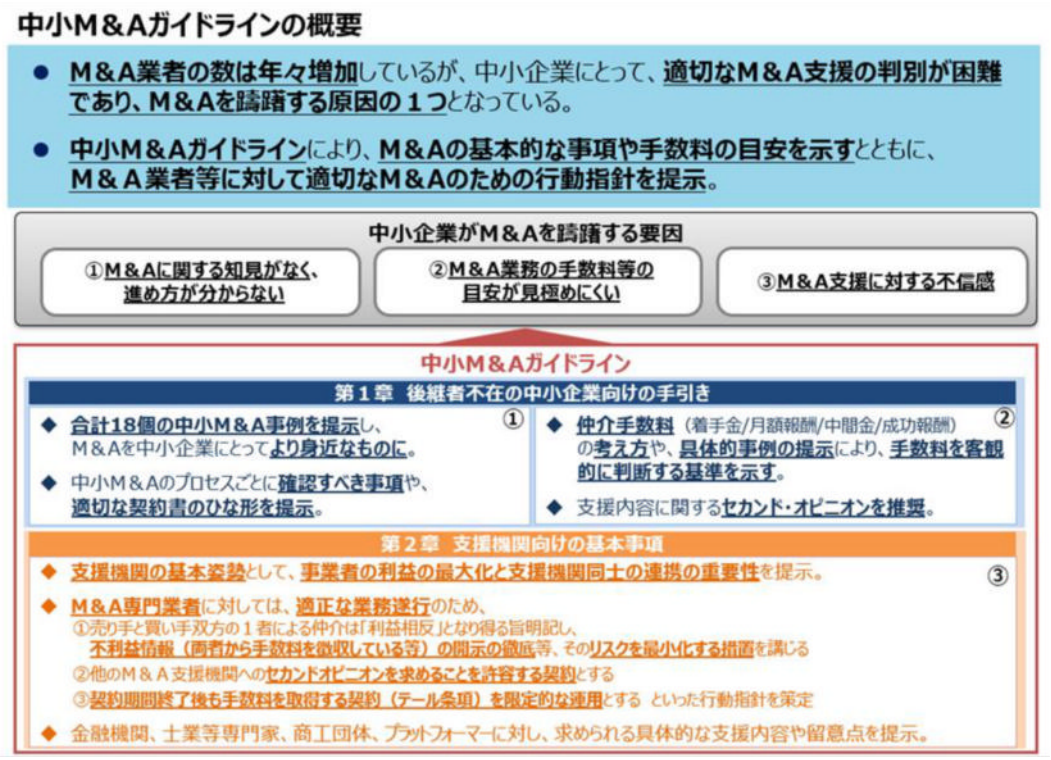
1-3-3　中小Ｍ＆Ａガイドライン

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



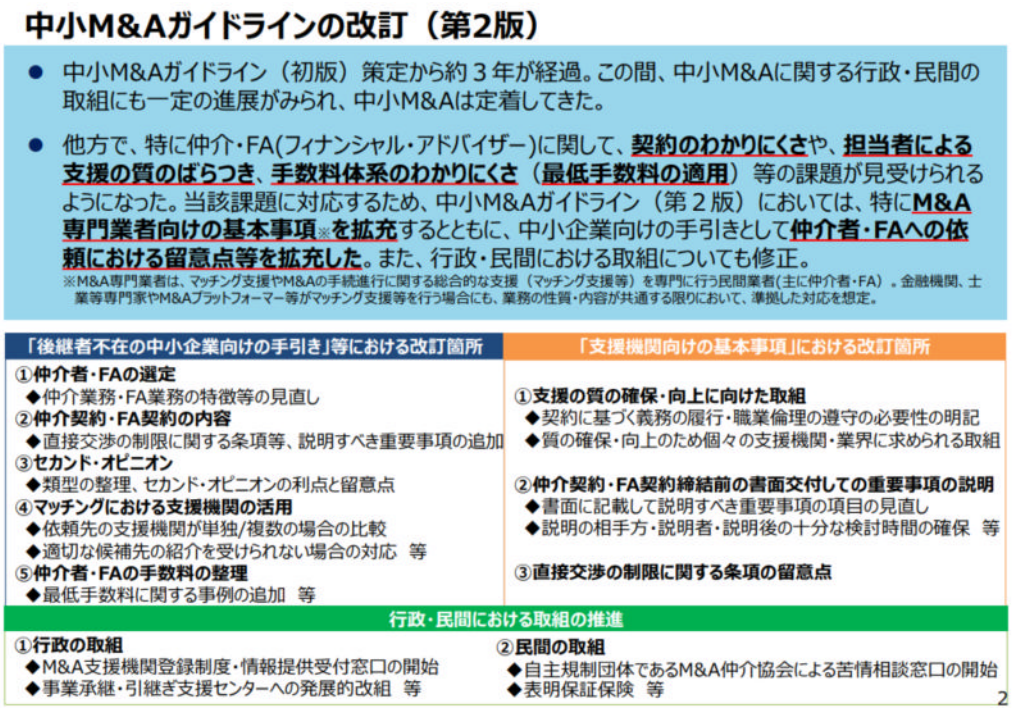
資料：中小企業庁「『中小Ｍ＆Ａガイドライン』について」（2020年３月）

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。

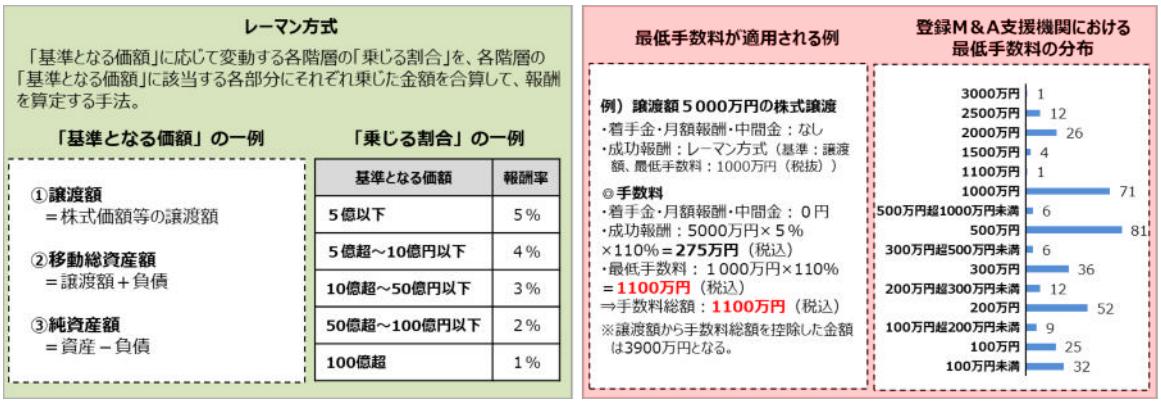
また、仲介者・FAの手数料については、レーマン方式によるものが多いが、「基準となる価額」に様々な考え方があり、採用される考え方によって報酬額が大きく変動し得るため、「基準となる価額」の考え方・金額の目安や報酬額の目安を確認しておくことが重要である点などの留意点を記載している。さらに、最低手数料を設定する仲介者・FAが多いことから、手数料についてレーマン方式と最低手数料を併記し、最低手数料の分布や最低手数料が適用される事例を紹介している。

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

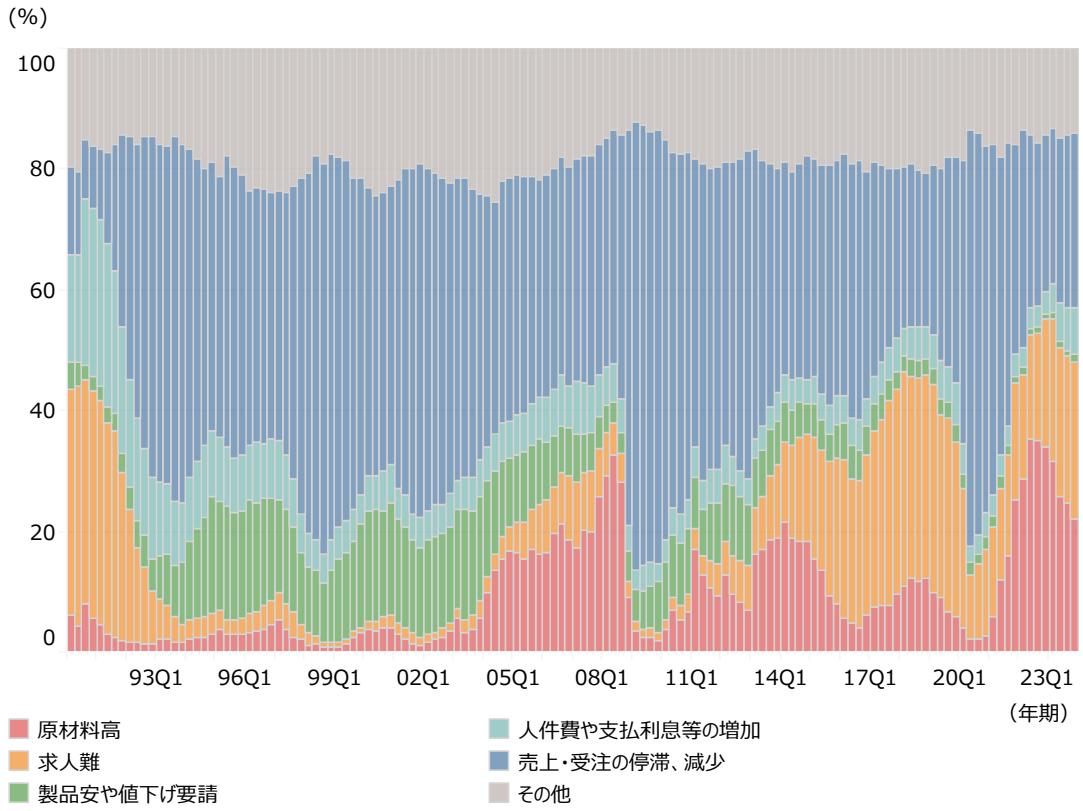
コラム　1-3-3⑤図　各支援機関のデータ（Ｍ＆Ａ支援機関登録制度）

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。

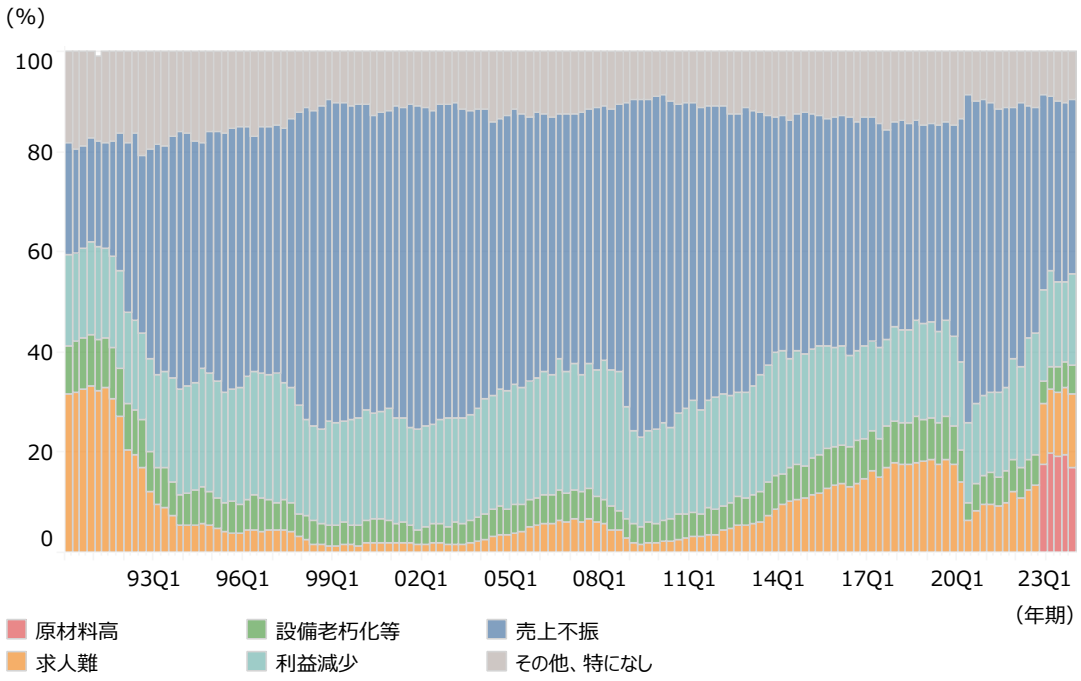
第1-3-32図　経営上の問題点の推移（中小企業編）



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。

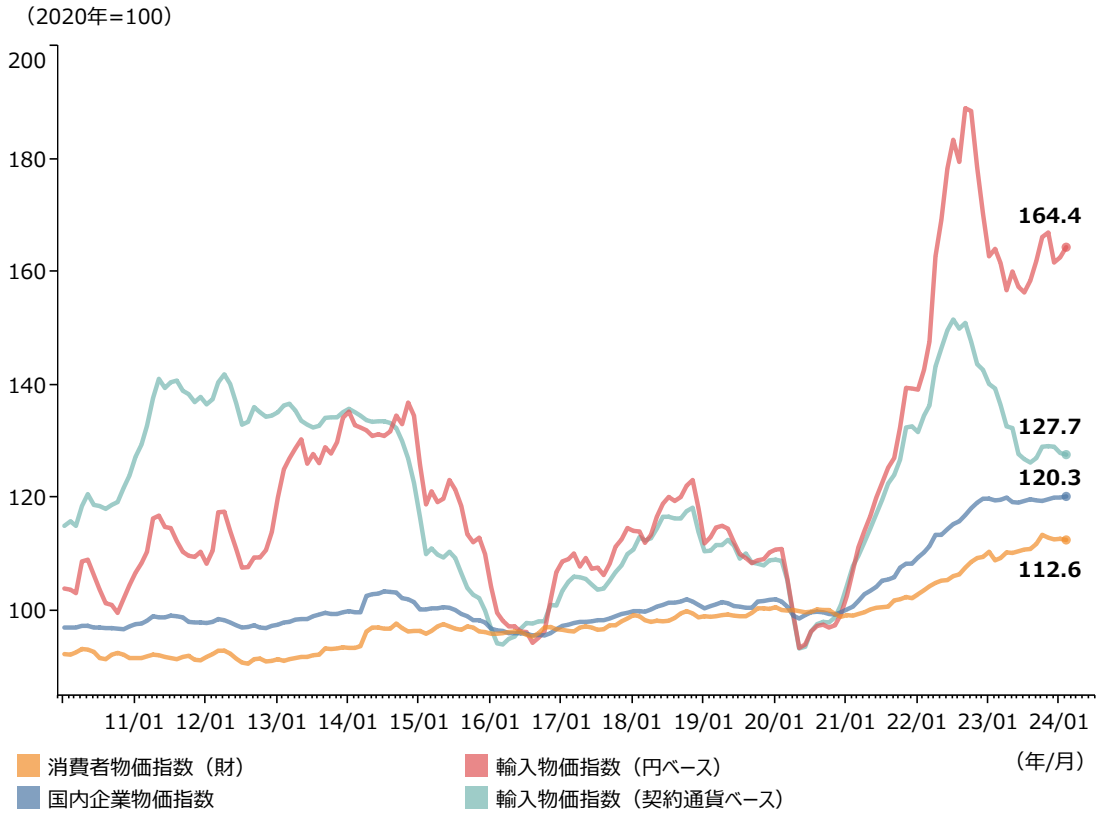
第1-3-33図　経営上の問題点の推移（小企業編）



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。

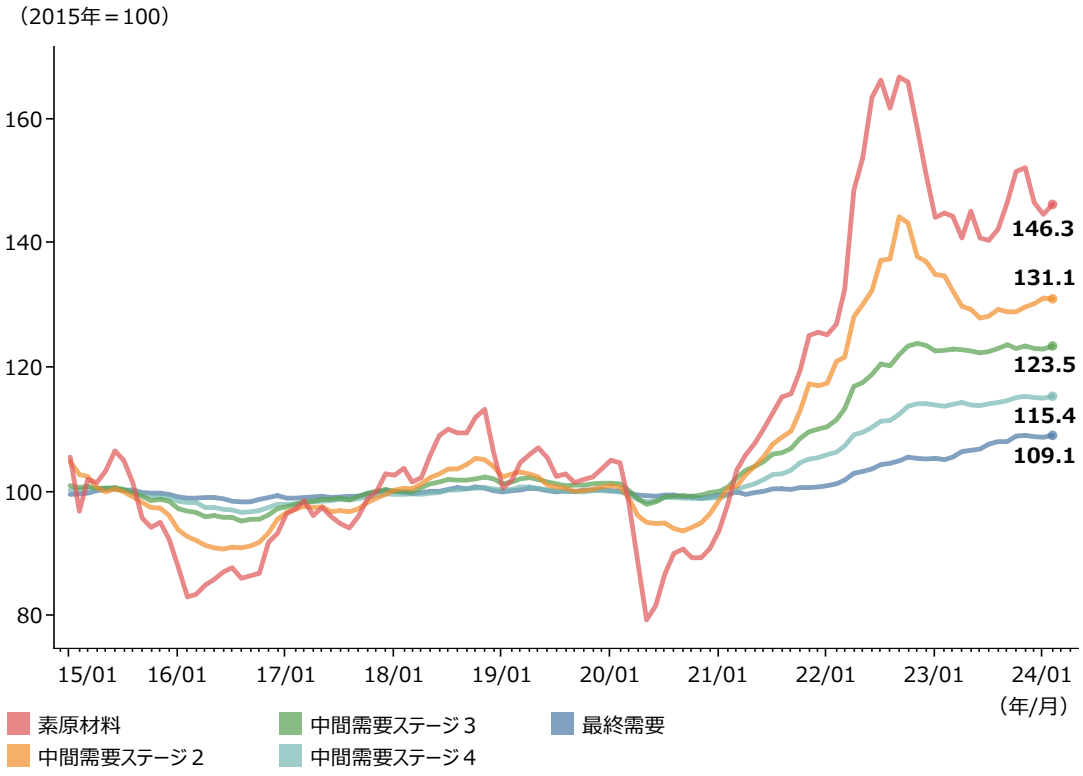
第1-3-34図　国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数の推移



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

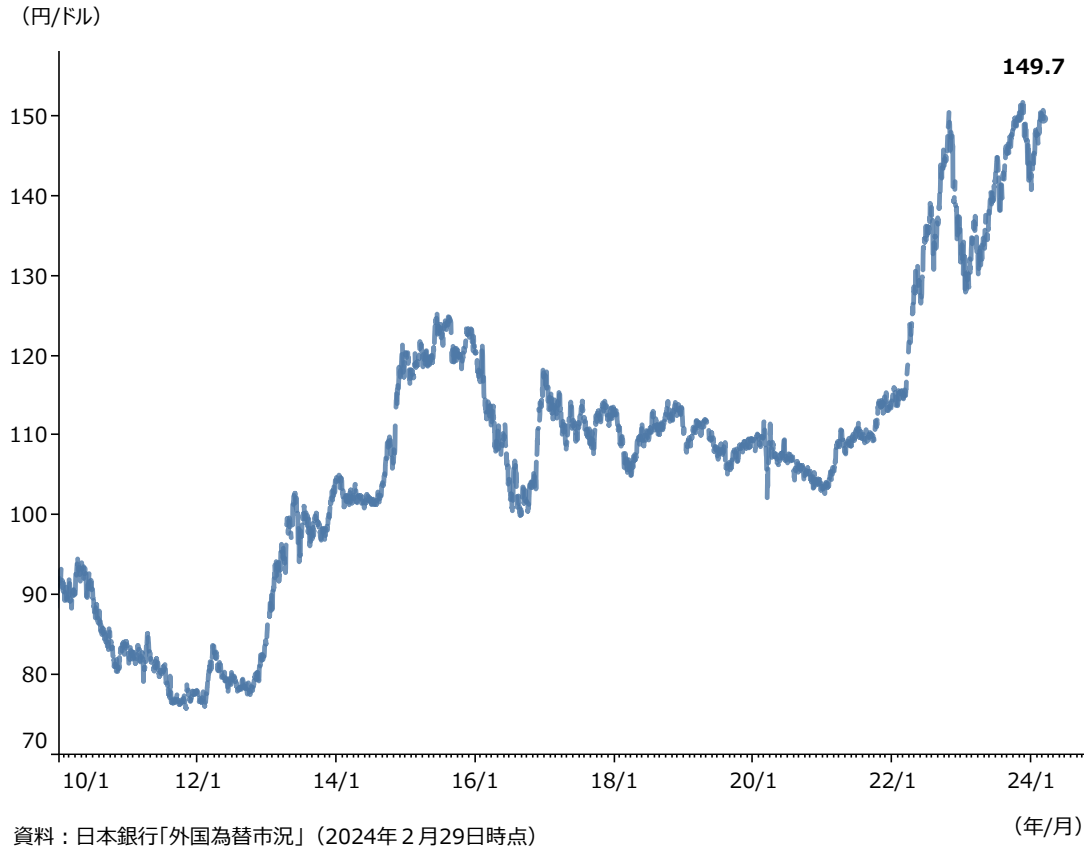


資料：日本銀行「最終需要・中間需要物価指数」
（注）1.各指数について、財だけでなくサービスも含む。
2.「素原材料」については、「中間需要ステージ１」を利用。
3.「最終需要」については、「最終需要（除く輸出）」を利用。

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。

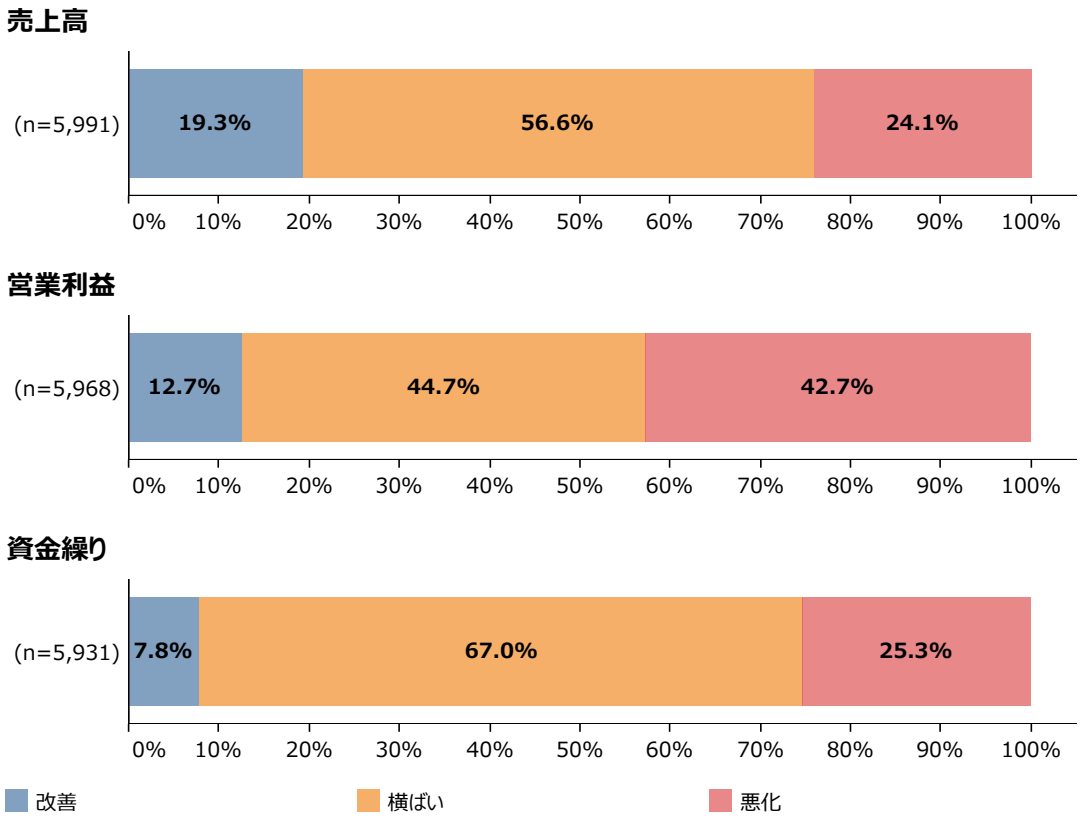
第1-3-36図　ドル円為替レートの長期推移



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。

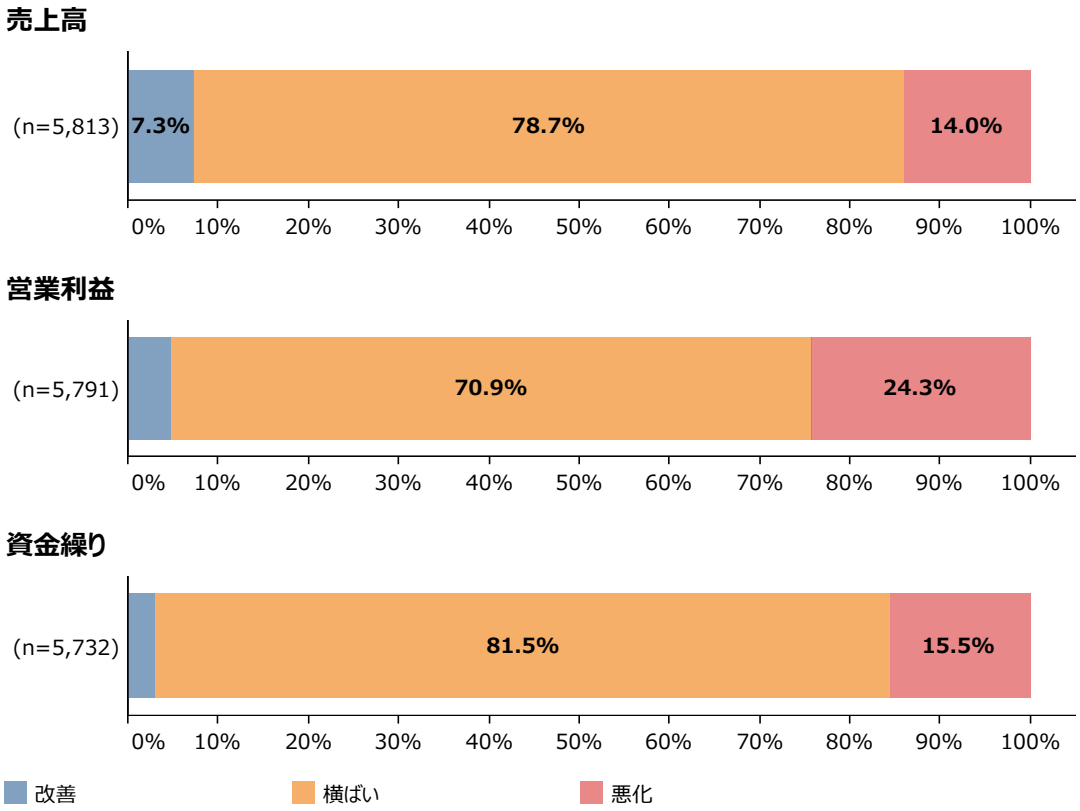
第1-3-37図　原材料・資源価格変動による企業業績に対する影響の変化（前年度比）



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。

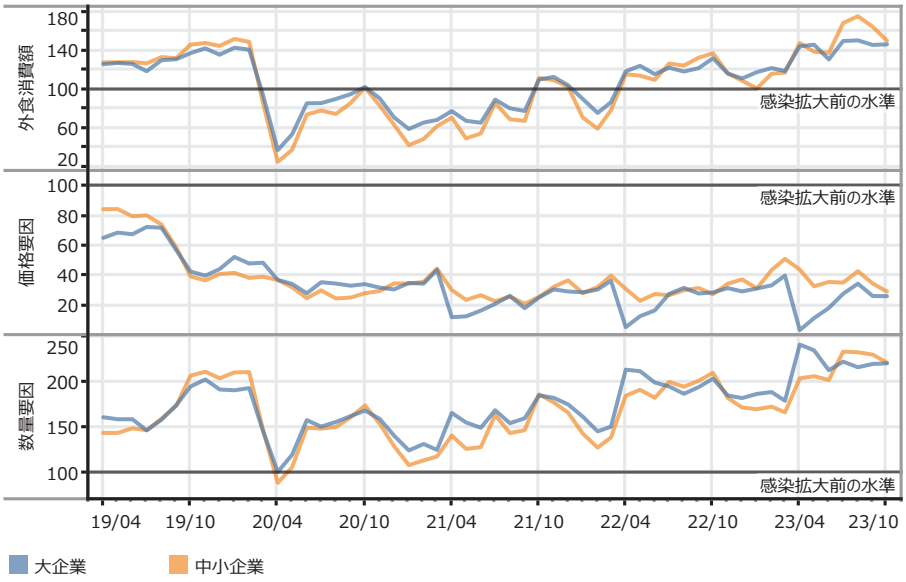
「宿泊」について見ると、大企業は中小企業と比べ、積極的な価格設定行動が見られる。中小企業は価格設定行動が大企業と比べて抑制的である中で、数量を安定的に確保している。なお、コロナ対策として消費喚起策が行われた時期に、数量が増加する中で価格が下落しているが、これはクレジットカード決済額（消費者の実際の支払額）を見ていることによるものである。

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）

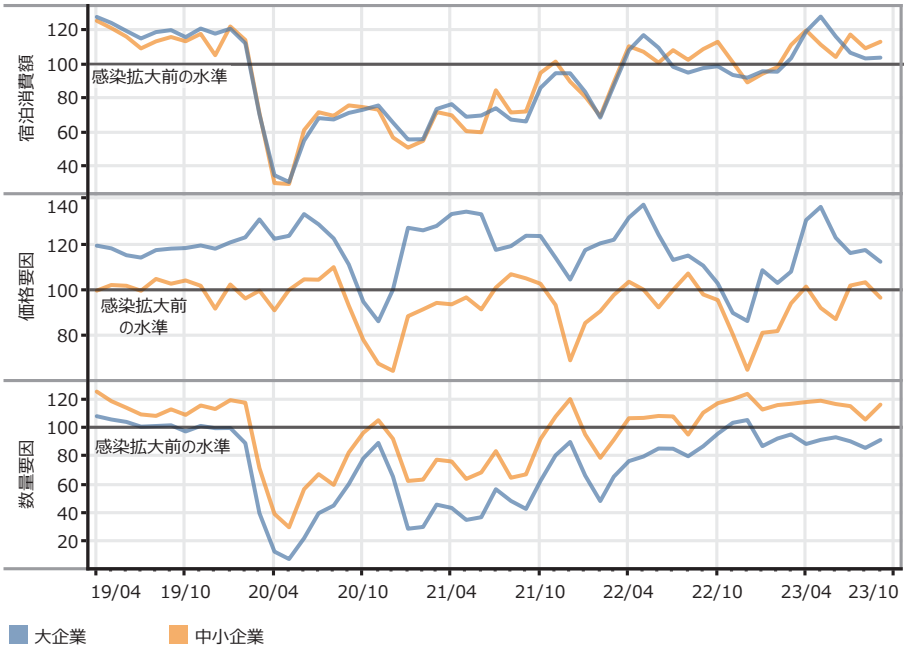
「外食」

（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。

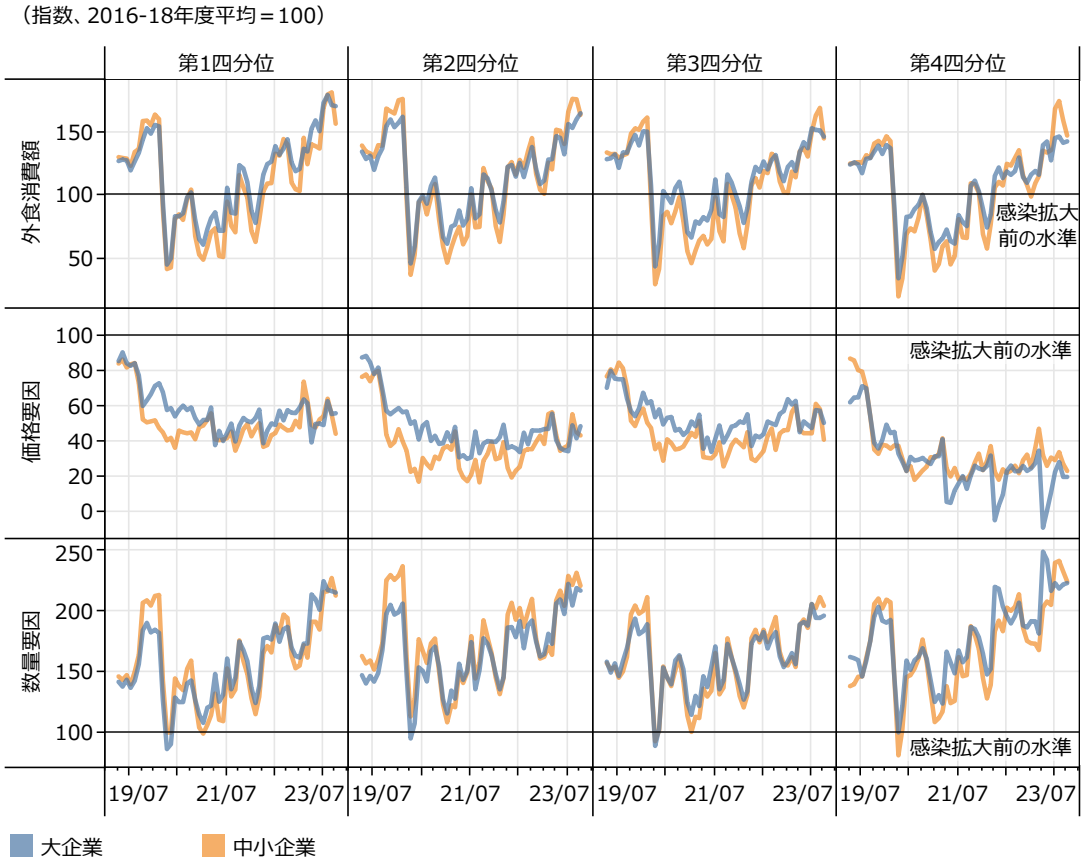
2.「宿泊」の数量要因は、観光庁「宿泊旅行統計調査」から取得した延べ宿泊客数を使用。また、分析に当たっては、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」における宿泊業の売上高のデータを用いて、クレジットカード決済データから取得した「宿泊消費額」の水準・変動幅を、観光庁「宿泊旅行統計調査」から取得した「数量要因」（延べ宿泊者数）の水準・変動幅と合わせるための標準化処理を行っている。

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。

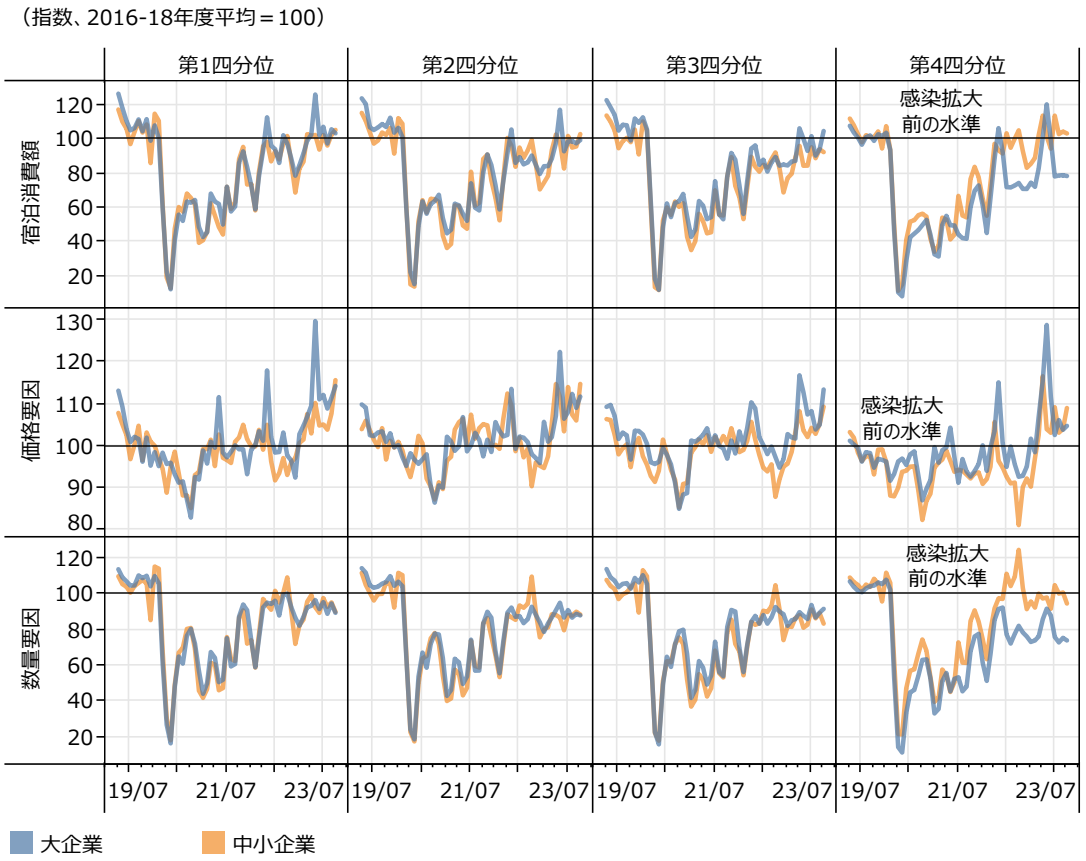
コラム　1-3-4③図　「外食」の消費動向（企業規模別・人口密度別）



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。

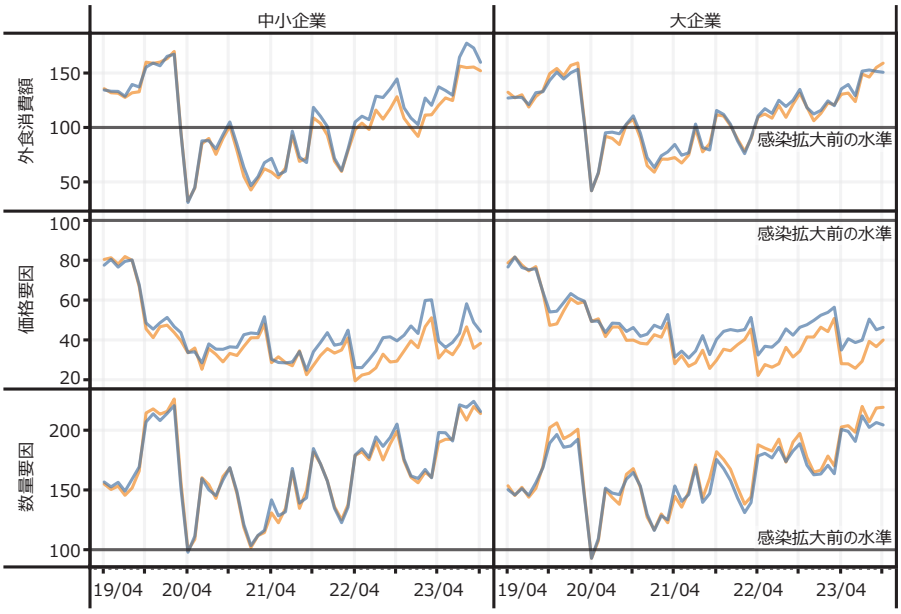
これを見ると、「外食」では、冒頭の仮説と異なり、大企業・中小企業共に、2021年以降に、競争度の高い地域と比べて、競争度の低い地域で価格要因の下落幅が大きくなっていることが見て取れる。競争度の高い地域では、シェア獲得のために更なる値下げを行う企業が多いと想起させる反面、価格競争が既に生じているため値下げして十分な利潤を確保できる余地があまりなく、参入障壁が高いと考えられることが、競争度の低い地域と比較して価格要因の下落幅が小さくなっている原因であると推察される。一方、競争度の低い地域では、価格決定の優位性があり価格転嫁を進めやすいと考えられる反面、新規出店等に伴う新たな値下げ競争が生じる余地が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

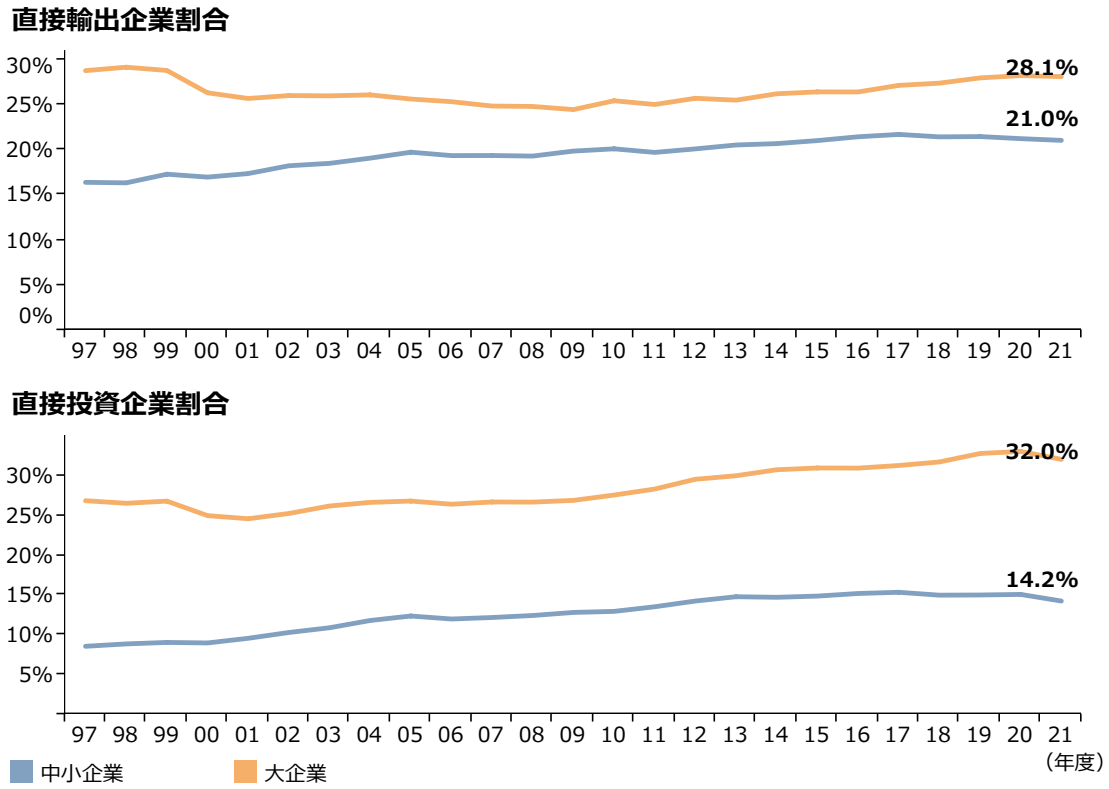
今回の分析はあくまで分析上の仮定を置いた上で実施した試行的な分析であるが、企業規模や人口密度、競争状態によって企業の価格戦略や消費動向の実態が異なる可能性が示唆されることを確認できた。中小企業は大企業と比べて抑制的な価格設定行動が行われやすいと考えられるが、更なる需要を獲得するためには、こうした周辺の環境変化も踏まえながら、価格戦略・数量戦略に取り組んでいくことも有用であると考えられる[52]。

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]。

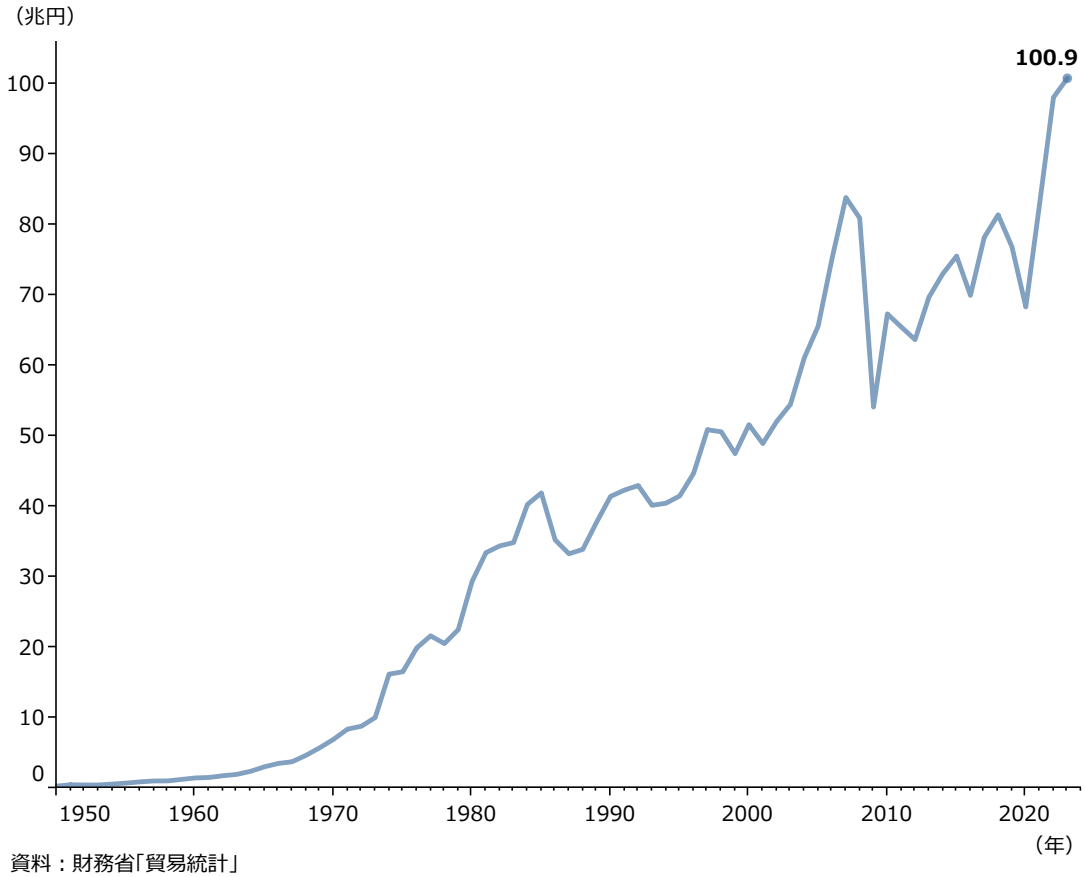
第1-3-39図　直接輸出・直接投資企業割合の推移（企業規模別）



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。

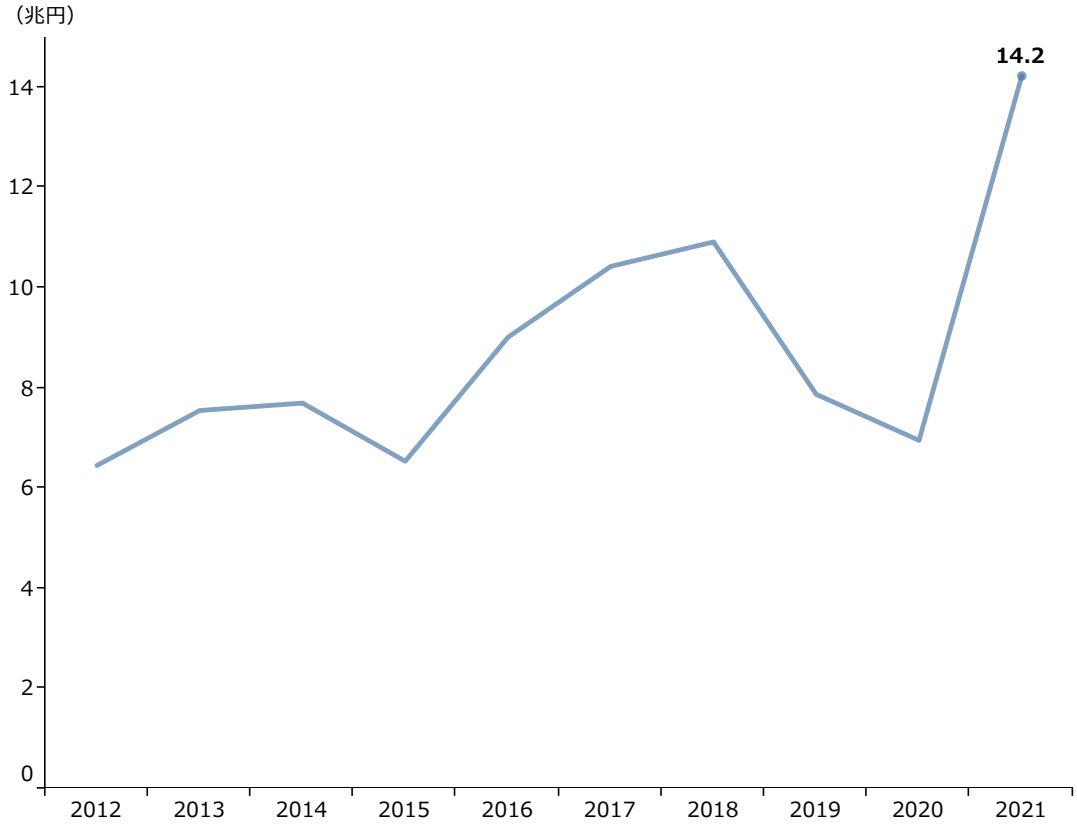
53　ここでいう中小企業は、経年での接続性を担保するため、非一次産業のみの各業種において下記の定義を用いている。
製造業その他・・・資本金の額又は出資の総額が３億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人。
卸売業・・・資本金の額又は出資の総額が１億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人。
小売業・・・資本金の額又は出資の総額が５千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人。
サービス業・・・資本金の額又は出資の総額が５千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人。

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」

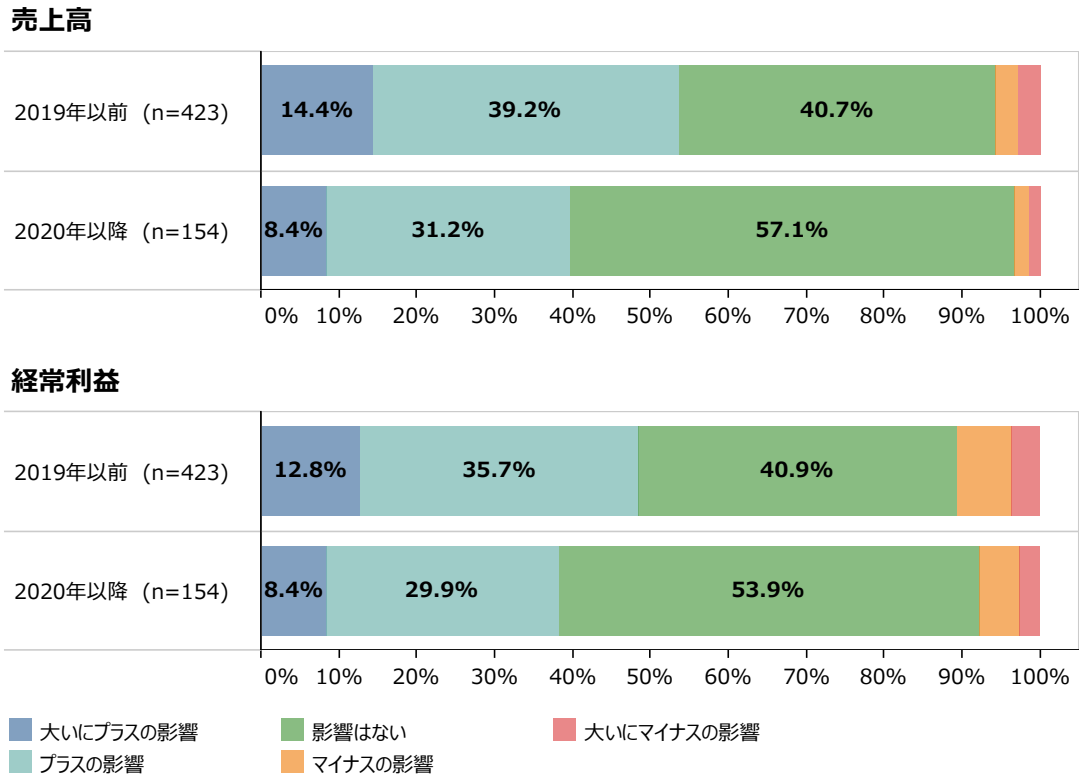
第1-3-39参考2図　海外現地法人の当期純利益の推移（全産業）



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。

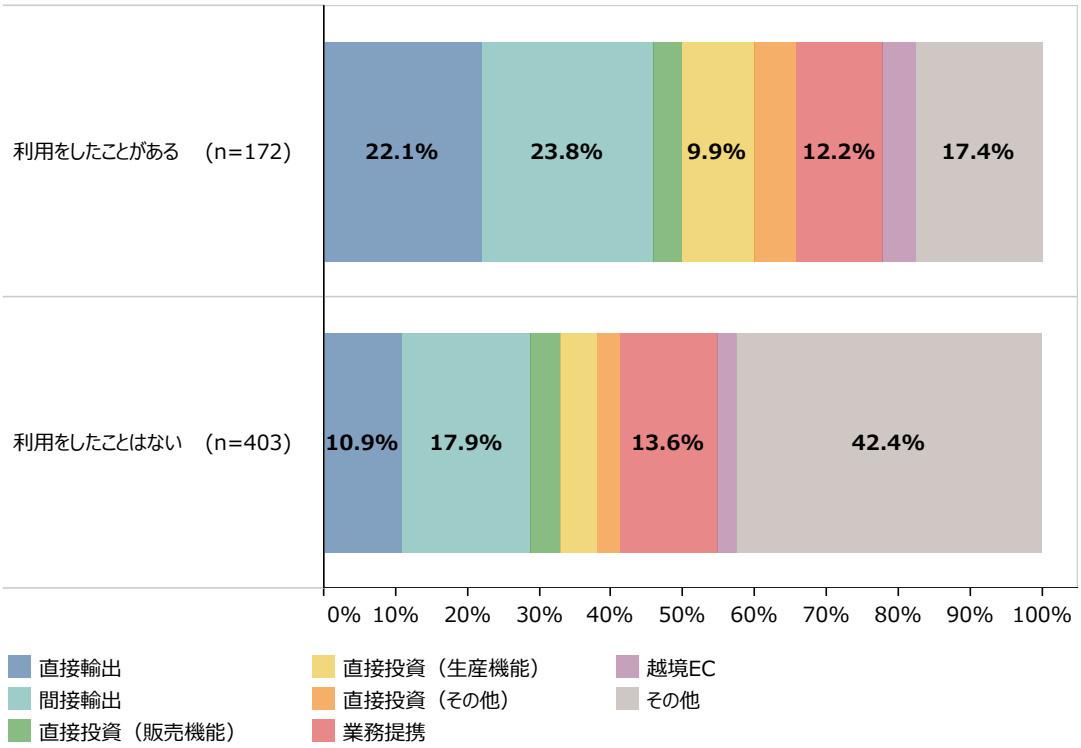
第1-3-40図　企業業績への影響（海外展開の取組開始時期別）



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

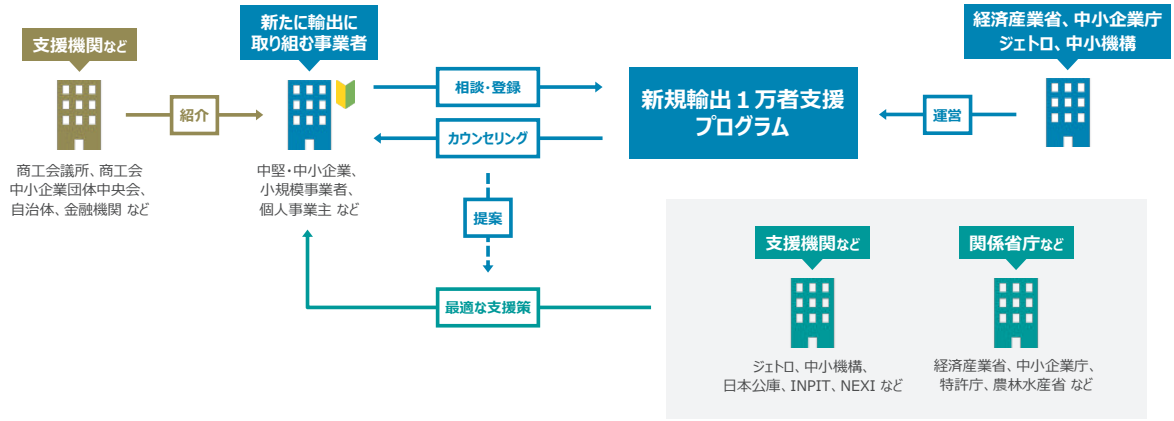
1-3-5　新規輸出１万者支援プログラムを活用した海外展開

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

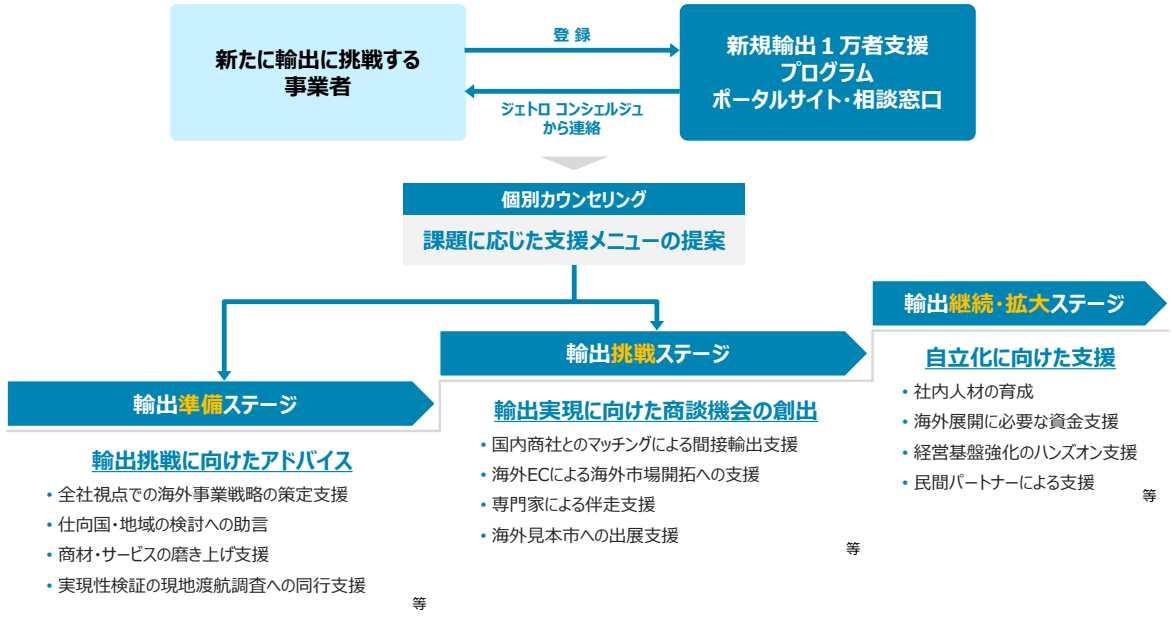
輸出に向けた準備ができている事業者に対しては、ジェトロによる輸出商社とのマッチング支援、海外ECサイトを活用した販路開拓支援、海外展開の戦略策定から海外事業計画の作成・実行に至るまでを専門家が一貫して

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。

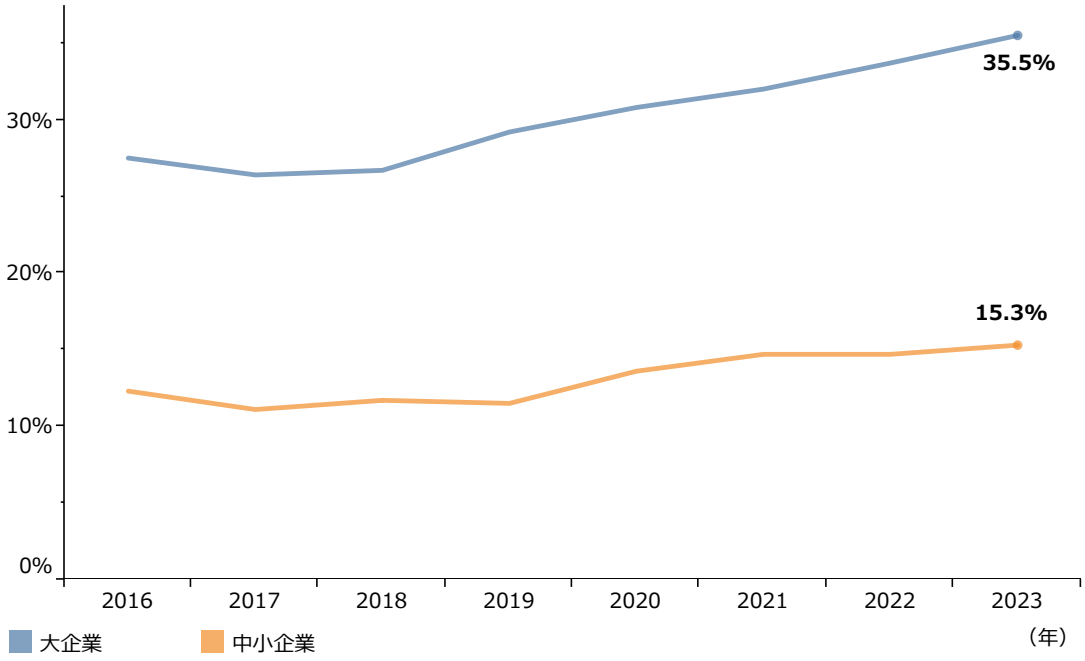
コラム　1-3-5④図　人工盆栽「A-BONSAI」

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

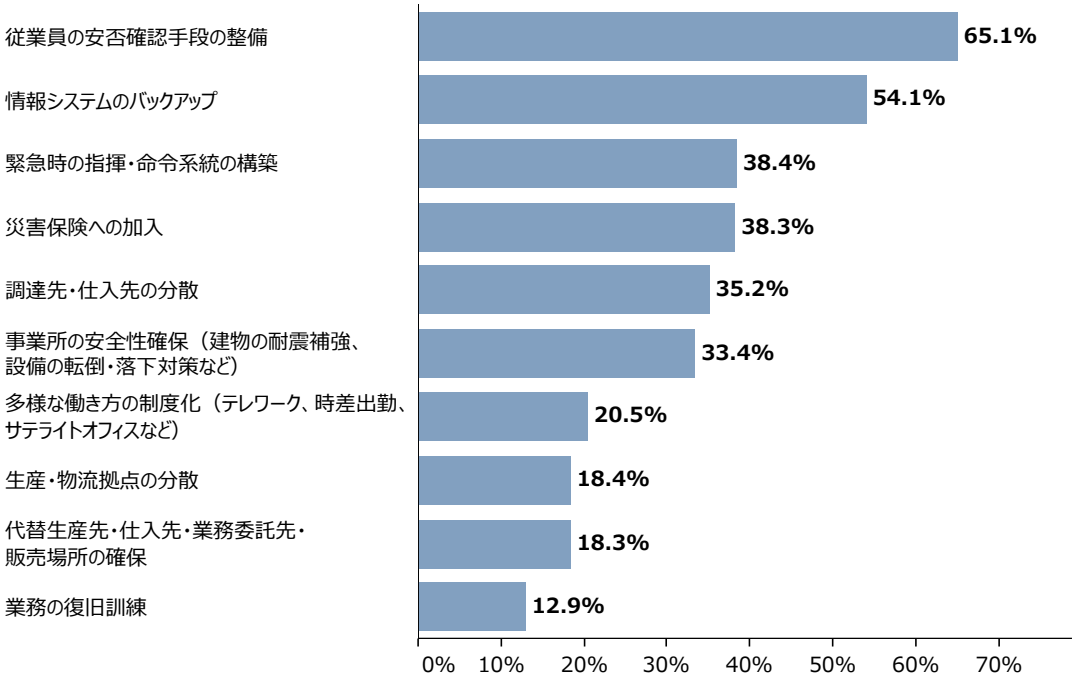


資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2023年）」（2023年５月）
（注）企業規模区分は、原則として中小企業基本法に準拠している。加えて、全国売上高ランキング（TDB産業分類）に基づき、以下の分類を行っている。
中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが上位３％の企業を大企業として区分。
中小企業基本法で中小企業に分類されない企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが下位50％の企業を中小企業として区分。

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％）。

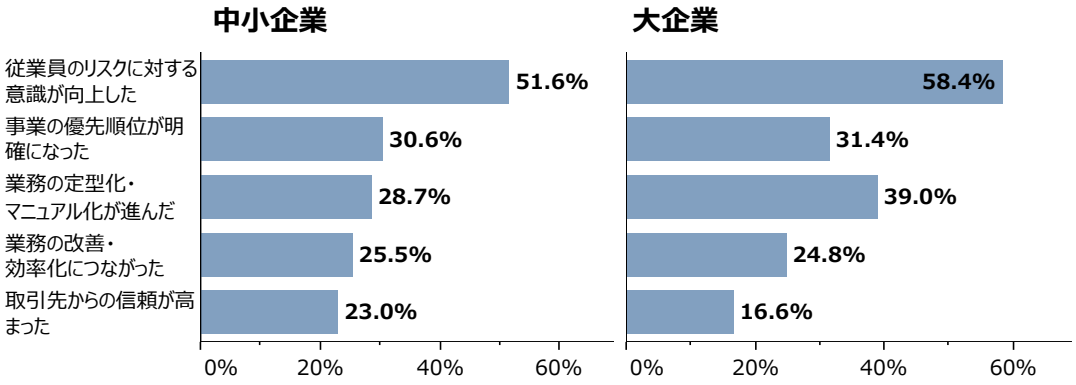
第1-3-43図は、「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2023年）」を用いて、中小企業における事業中断リスクに備えた実施・検討内容について見たものである。これを見ると、「従業員の安否確認手段の整備」と回答した企業の割合が最も高く、65.1%となっている。次いで、「情報システムのバックアップ（54.1%）」、「緊急時の指揮・命令系統の構築（38.4%）」となっている。また、「災害保険への加入」や「事業所の安全性確保（建物の耐震補強、設備の転倒・落下対策など）」についても実施・検討を行っている企業が一定数見られることから、中小企業において、自然災害等による事業中断リスクに対する備えと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

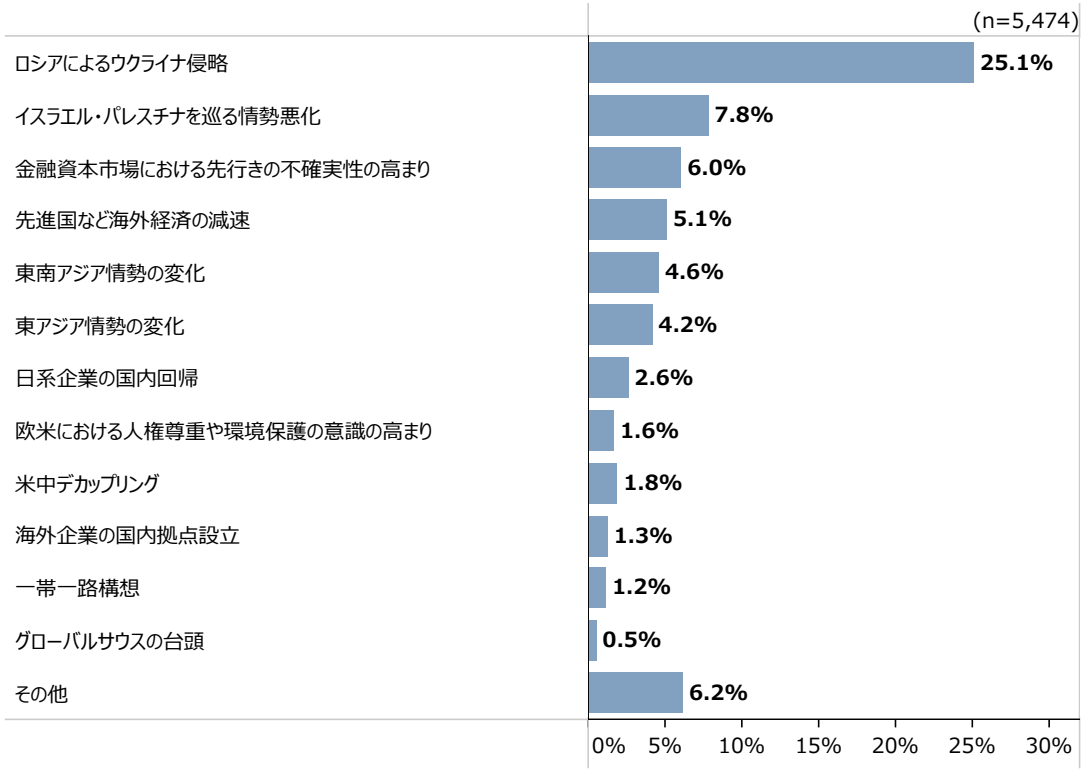


資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2022年）」（2022年５月）
（注）1.（株）帝国データバンクが2022年５月にアンケート調査を実施（調査対象：25,141社、有効回答企業数：11,605社（回答率46.2%））。
2.BCPを「策定している」企業2,058社に聞いたもの。
3.企業規模区分は、原則として中小企業基本法に準拠している。加えて、全国売上高ランキング（TDB産業分類）に基づき、以下の分類を行っている。
中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが上位３%の企業を大企業として区分。
中小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

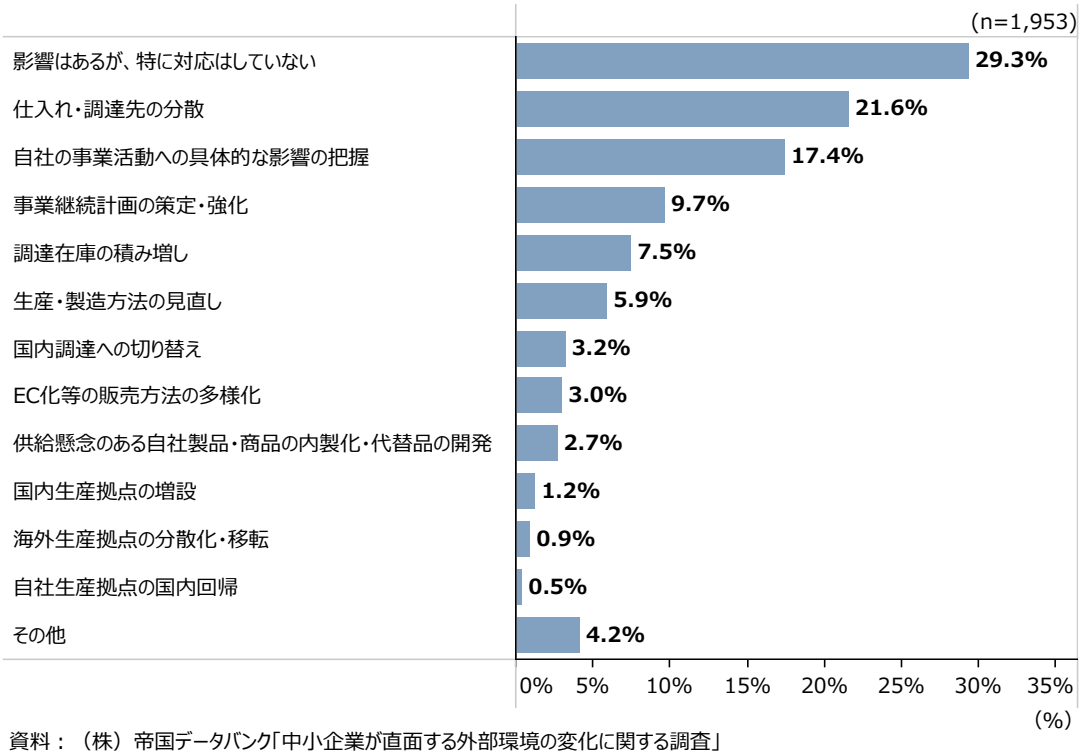
第1-3-44図　昨年と比べて影響が大きくなったと考えられる足下の外部環境の変化・地政学リスク



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

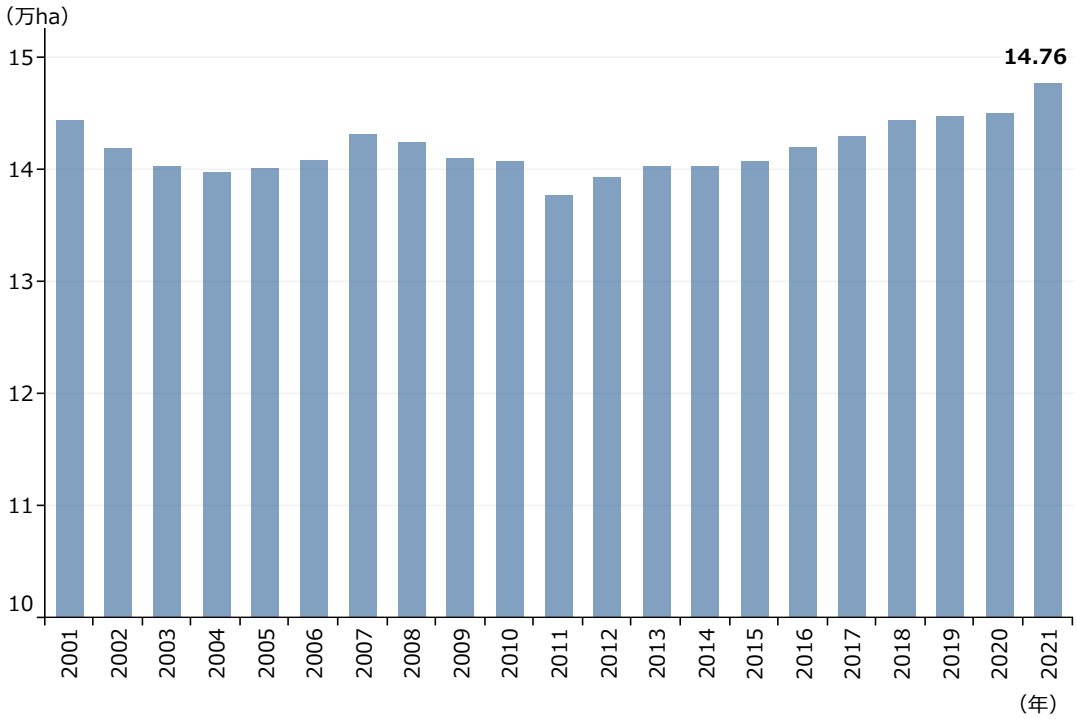


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.昨年と比べて影響が大きくなったと考えられる足下の外部環境の変化・地政学リスクを尋ねる質問で、「当てはまるものはない」を除くいずれかの外部環境の変化・地政学リスクを回答した企業に対する質問である。
2.地政学リスクに対する対応策として、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

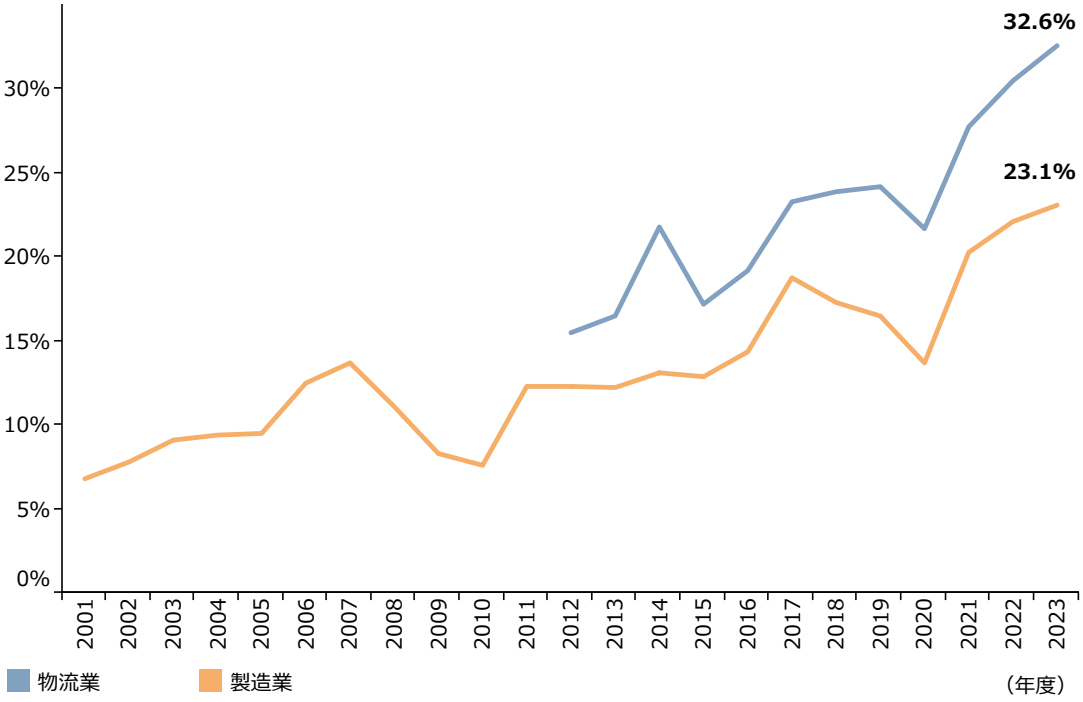
第1-3-46図　工場の事業所敷地面積の推移



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。

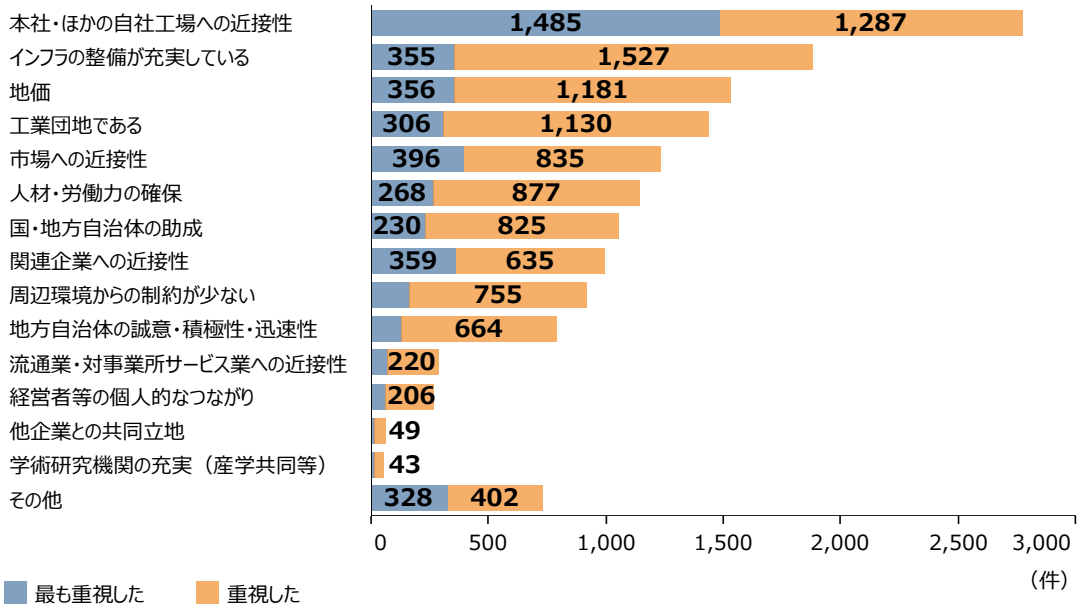
第1-3-47図　国内事業拠点に関する立地計画を持つ事業者の割合



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

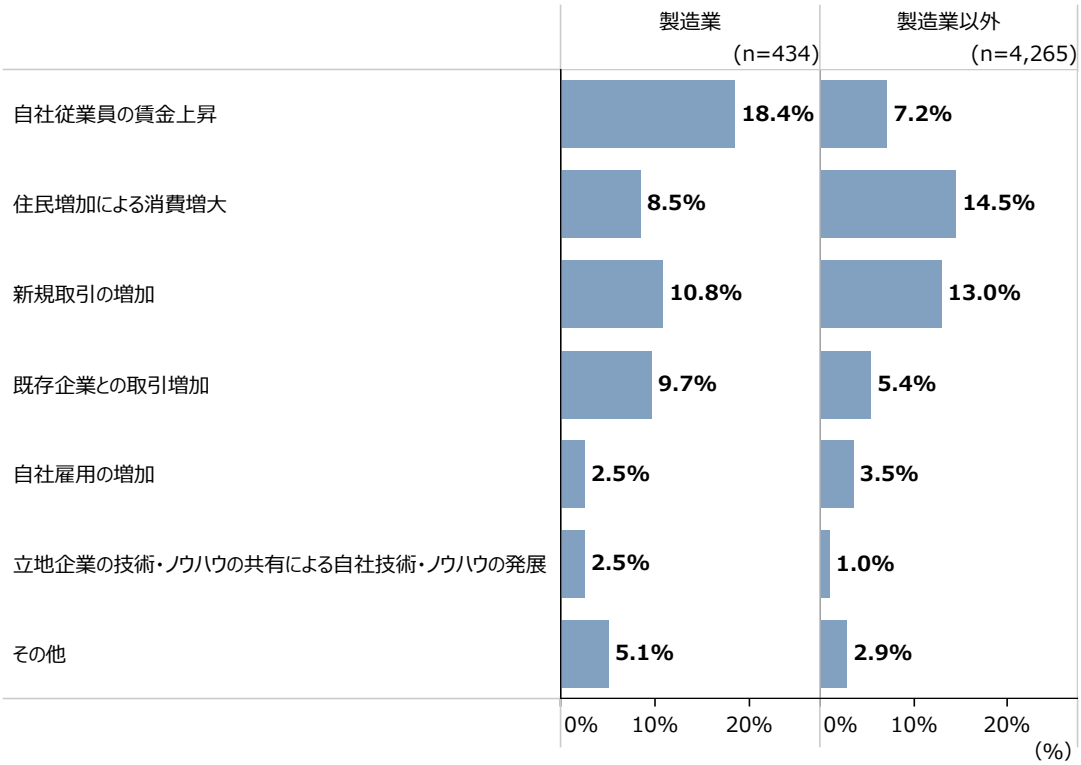


資料：経済産業省「工場立地動向調査」より中小企業庁作成。
（出所）経済産業省「産業構造審議会地域経済産業分科会（第23回）資料２産業立地政策について」（2023年５月29日）
（注）1.「最も重視した」は事業者につき一つを回答し、「重視した」は二つまで回答した項目を使用しており、工場の新設と回答した事業者のうち、製造業のみ集計している。
2.「原材料の入手の便」、「高速道路を利用できる」、「工業用水の確保」、「空港・港湾・鉄道等を利用できる」の回答数を、「インフラの整備が充実している」として集計している。
3.2013年から2022年までの調査の回答企業数の累計を示している。

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。

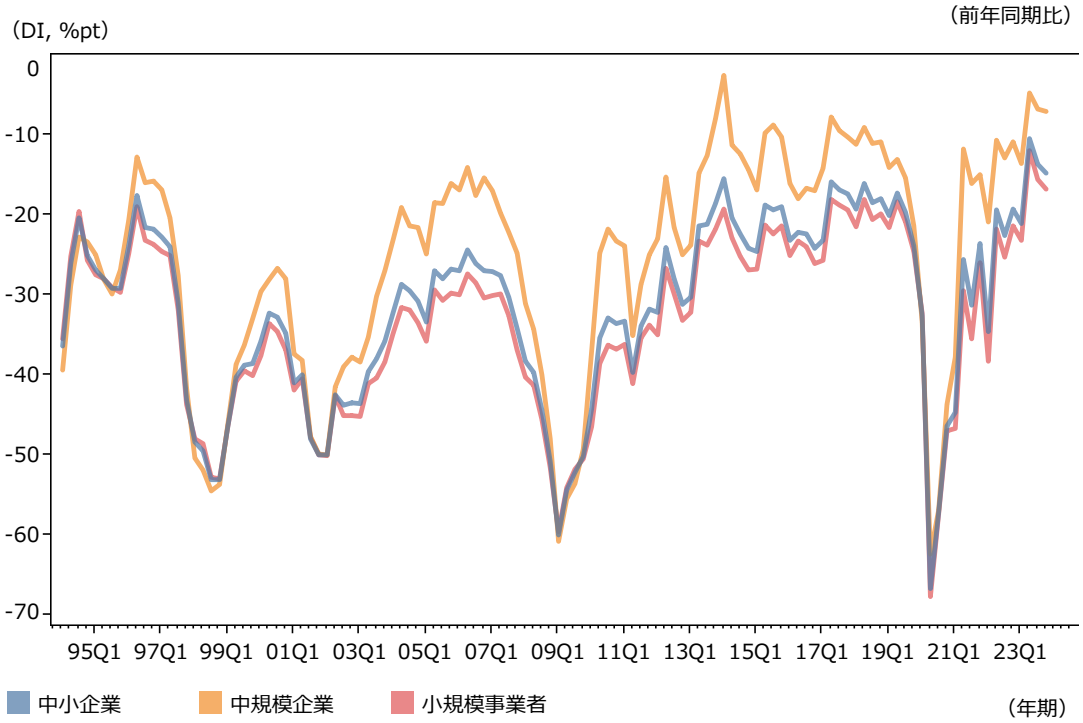
一方で、円安による物価高は継続しており、中小企業において収益が悪化している状況も見られる。また、少子高齢化による後継者不足や、構造的な人手不足の課題が再び顕在化しており、事業承継の必要性や、新卒・中途採用や外国人材の採用意向が高まっている状況を確認した。こうした外部環境の変化を受けて、中小企業の経営課題も、感染症による売上不振から、原材料高や求人難に移り変わっていることが分かった。また、ロシアによるウクライナ侵略の長期化などを受けて、中小企業においても、地政学リスクが一定程度実感されていることを確認した。

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。

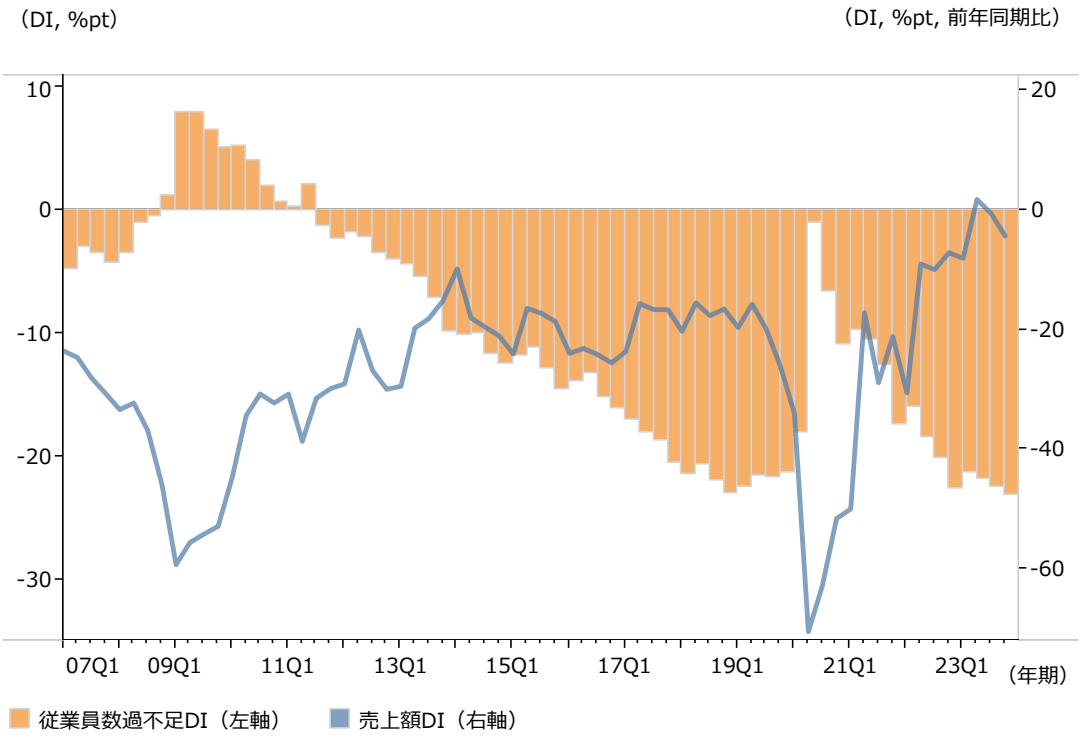
第1-3-1図　業況判断DIの推移（企業規模別）（再掲）



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。

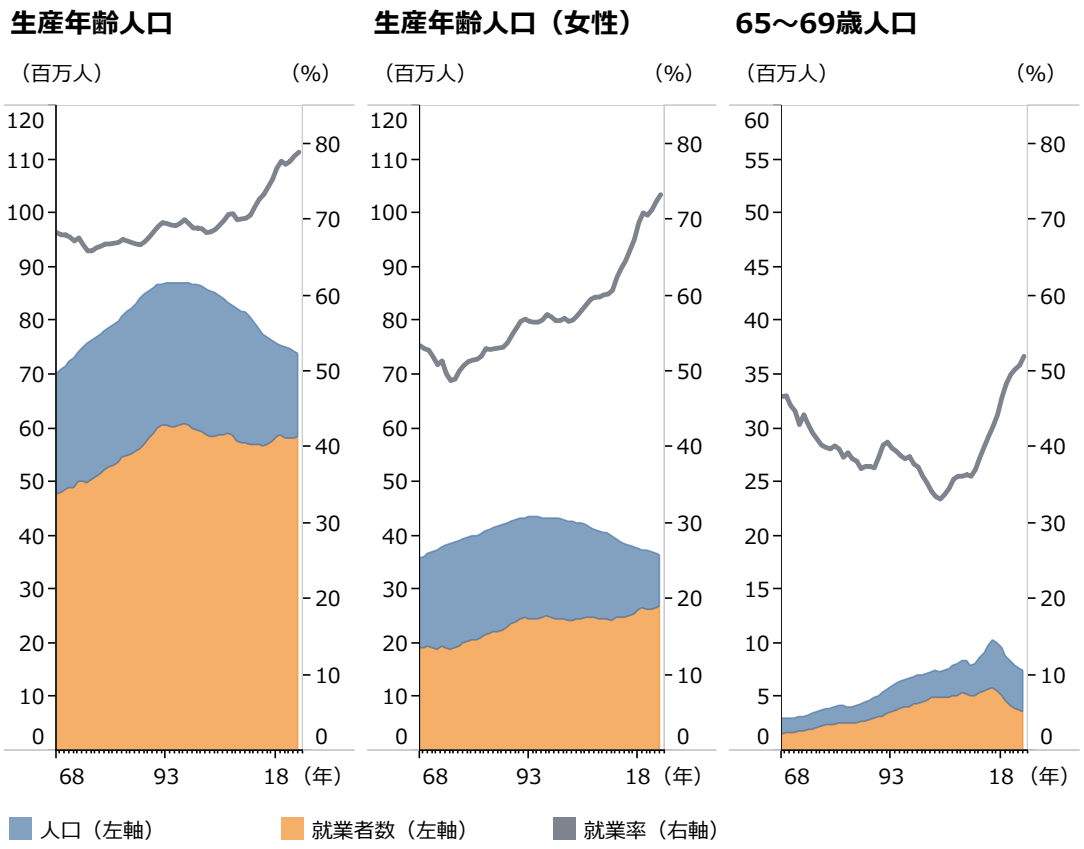
第1-3-9図　中小企業の売上額DI・従業員数過不足DIの推移（再掲）



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。

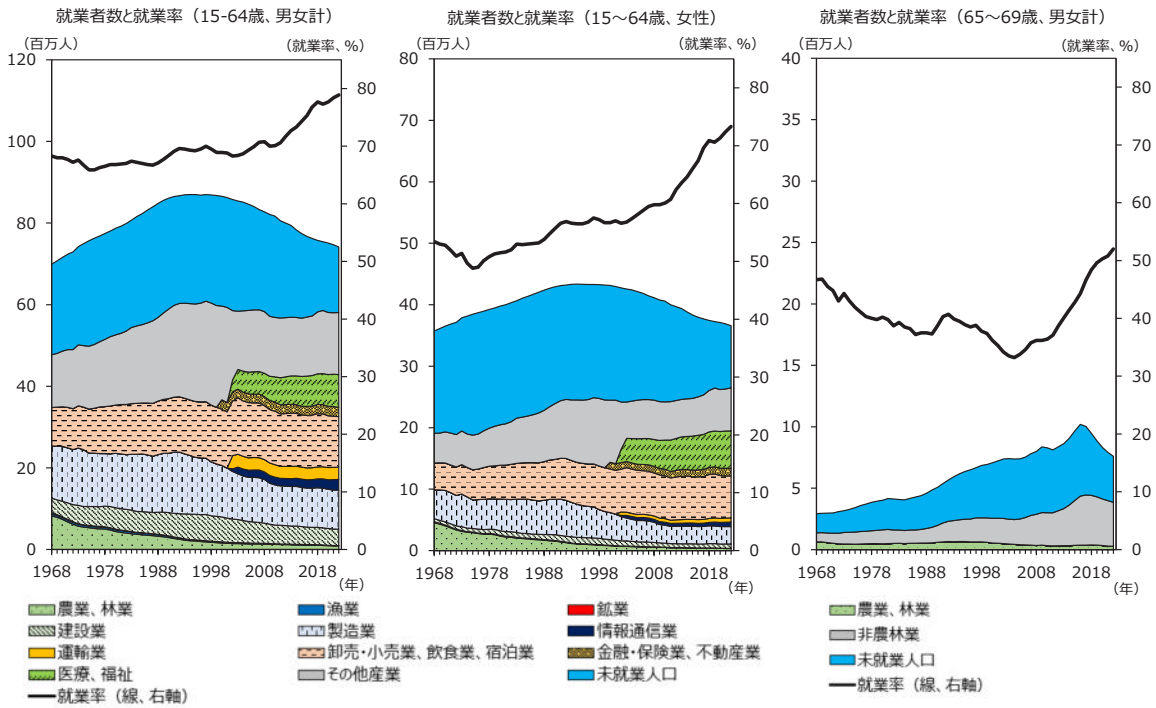
第1-3-8図（再掲）は、総務省「労働力調査（基本集計）」を用いて、生産年齢人口・生産年齢人口（女性）・65～69歳人口における就業率の推移を示したものである。これを見ると、生産年齢人口は長期的に減少傾向にあるが、女性の生産年齢人口の就業者数や、高齢者である65～69歳人口の就業者数は共に増加し、就業率も上昇してきたことが分かる。しかし、2019年から足下の2023年にかけては、女性の生産年齢人口の就業者数は横ばいで推移し、65～69歳人口の就業者数は減少傾向となっている。このことから、生産年齢人口の減少が進む中で、労働力を女性・高齢者から補う形で全体の就業者数が維持されてきたものの、足下では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



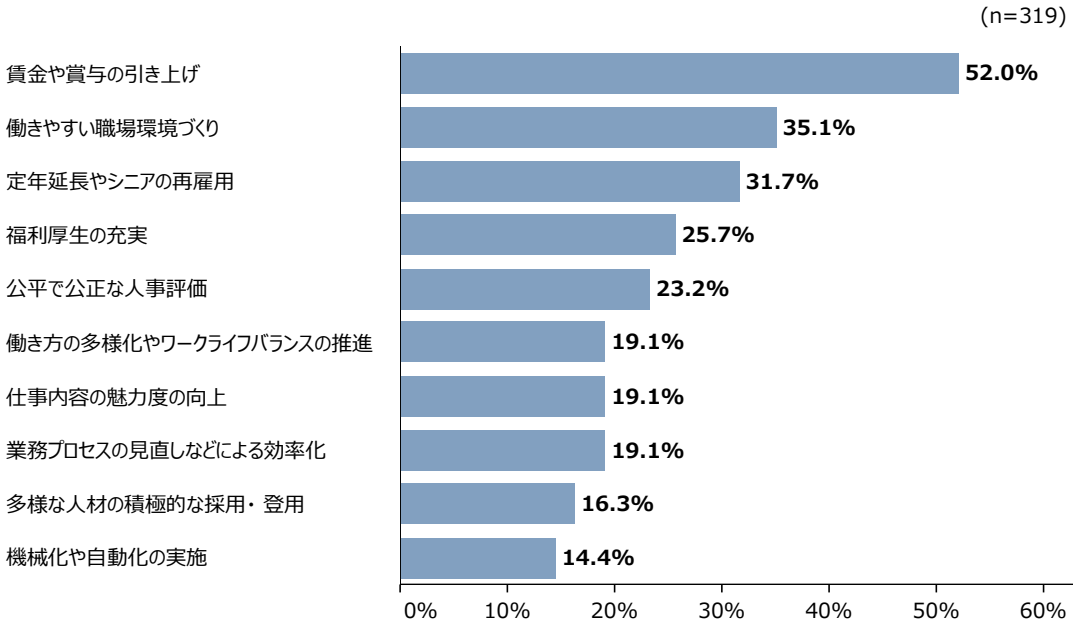
資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

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。

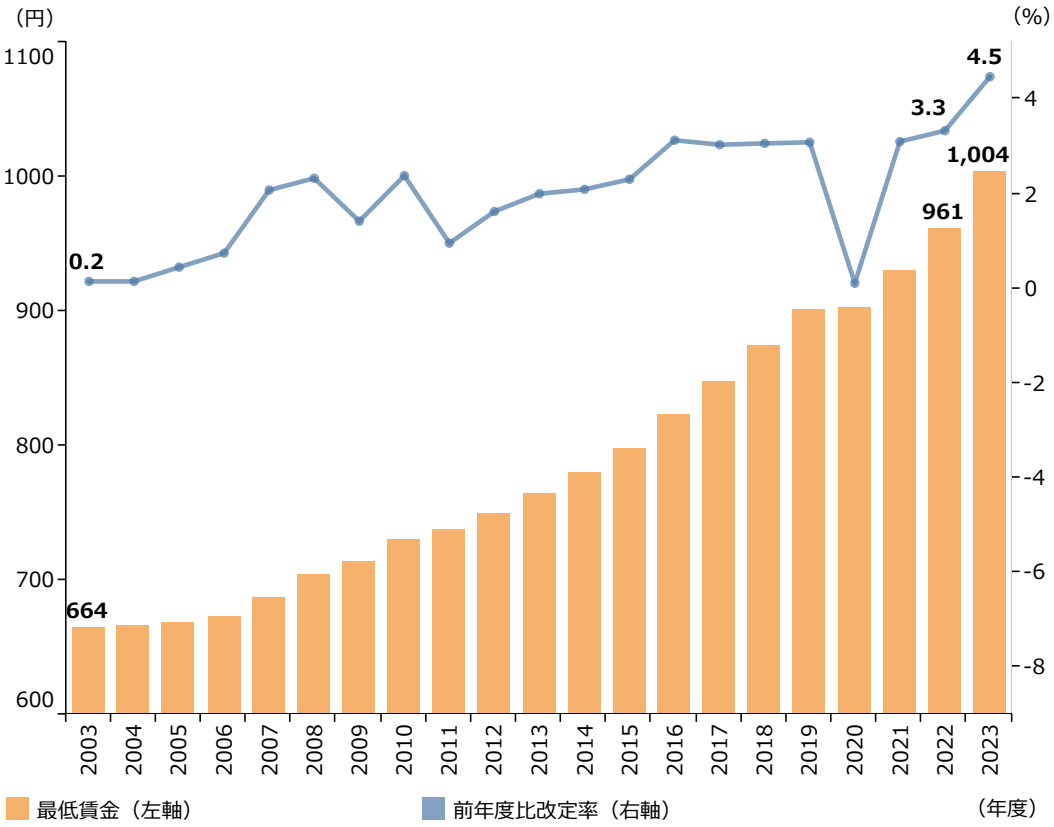
１．賃金・賃上げの動向

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



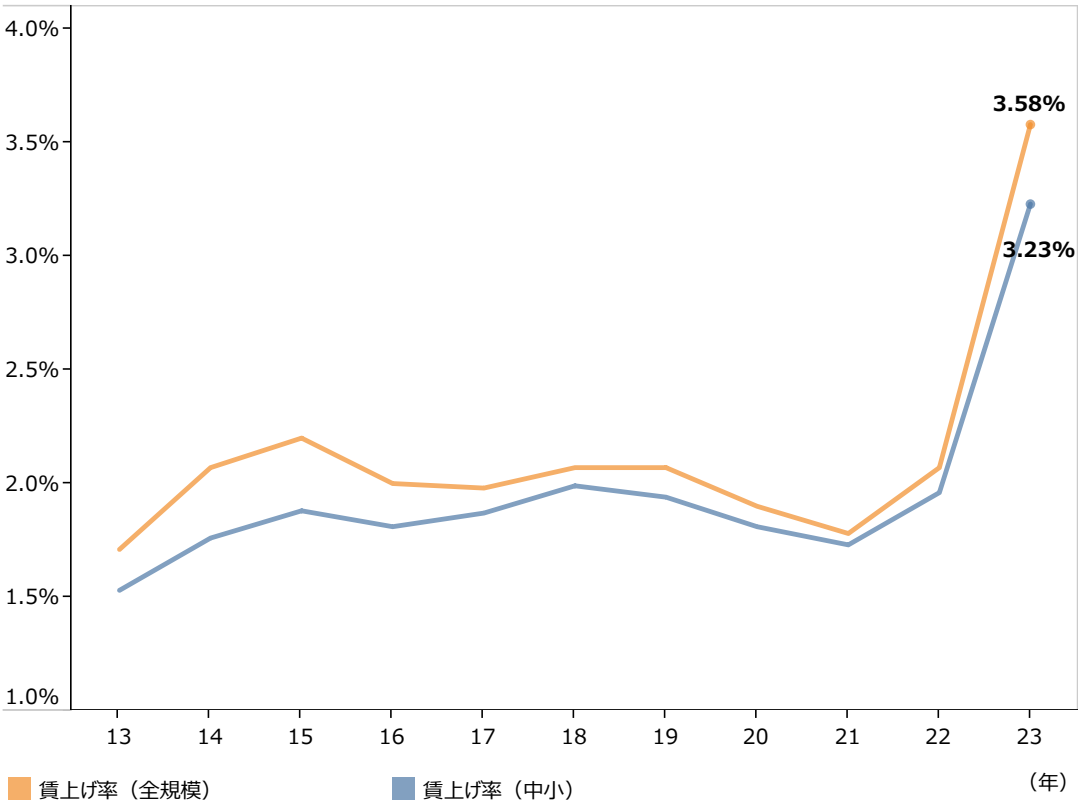
資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

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

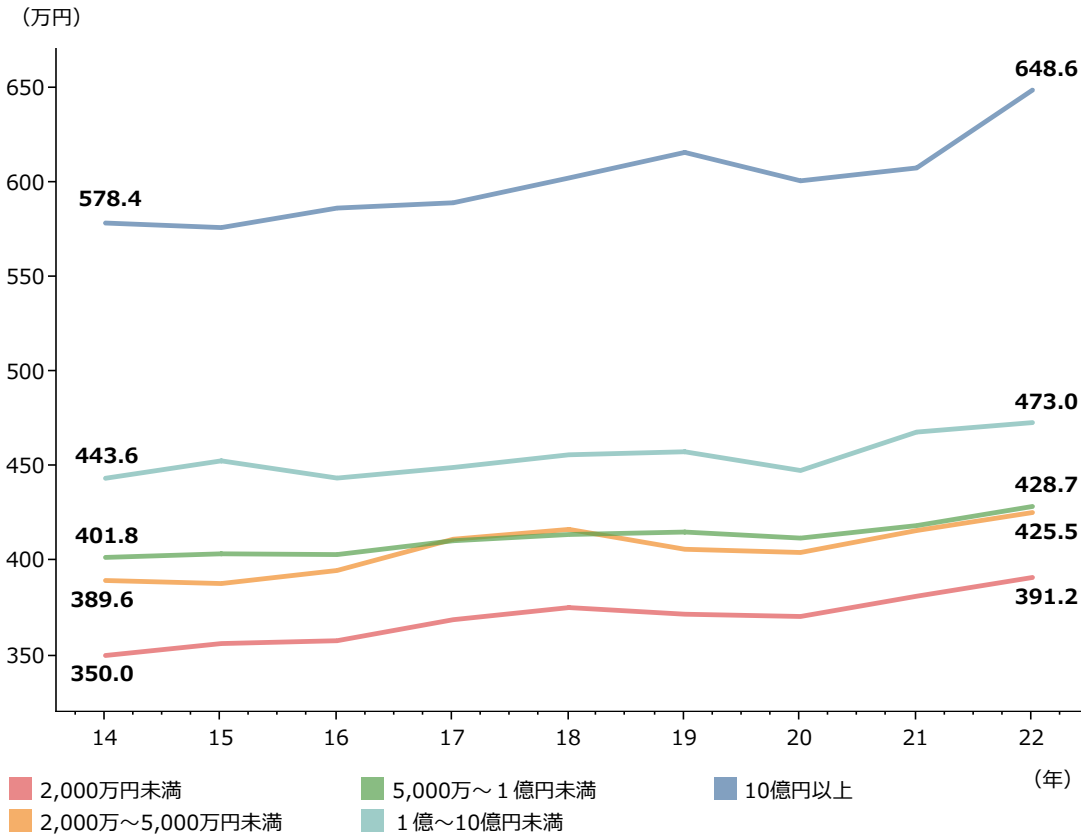


資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第７回（最終）回答集計（2023年７月３日集計・７月５日公表）」
（注）ここでいう「賃上げ率（中小）」とは、組合員数300人未満の賃上げ率をいう。

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）

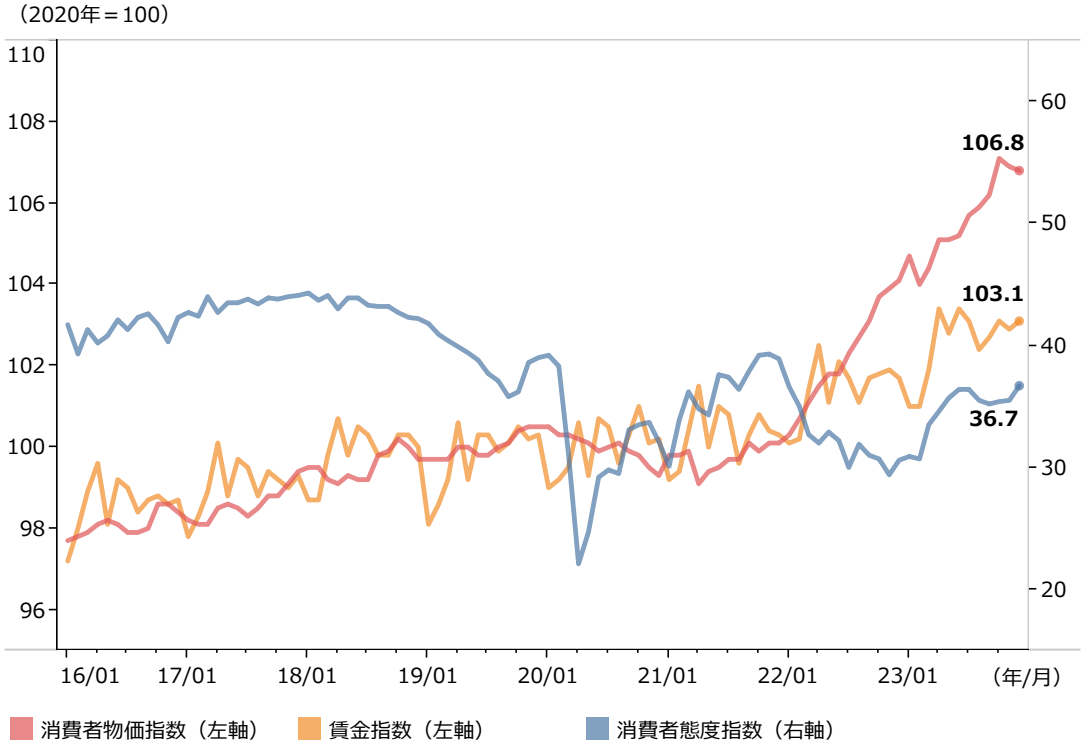


資料：国税庁「民間給与実態統計調査」

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



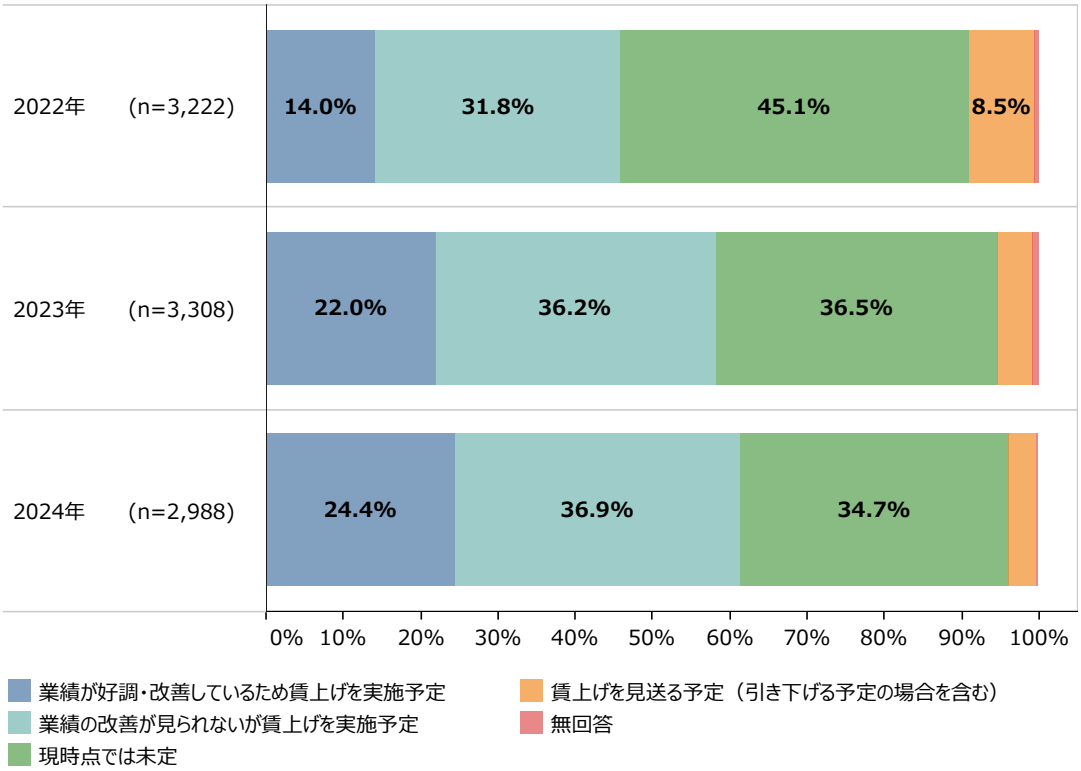
資料：総務省「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「消費動向調査」
（注）1.消費者物価指数、賃金指数はいずれも2020年を基準としている。
2.賃金指数は、事業所規模５人以上の、所定内給与の賃金指数を用いている。
3.消費者態度指数は、原数値（総世帯）を用いている。

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

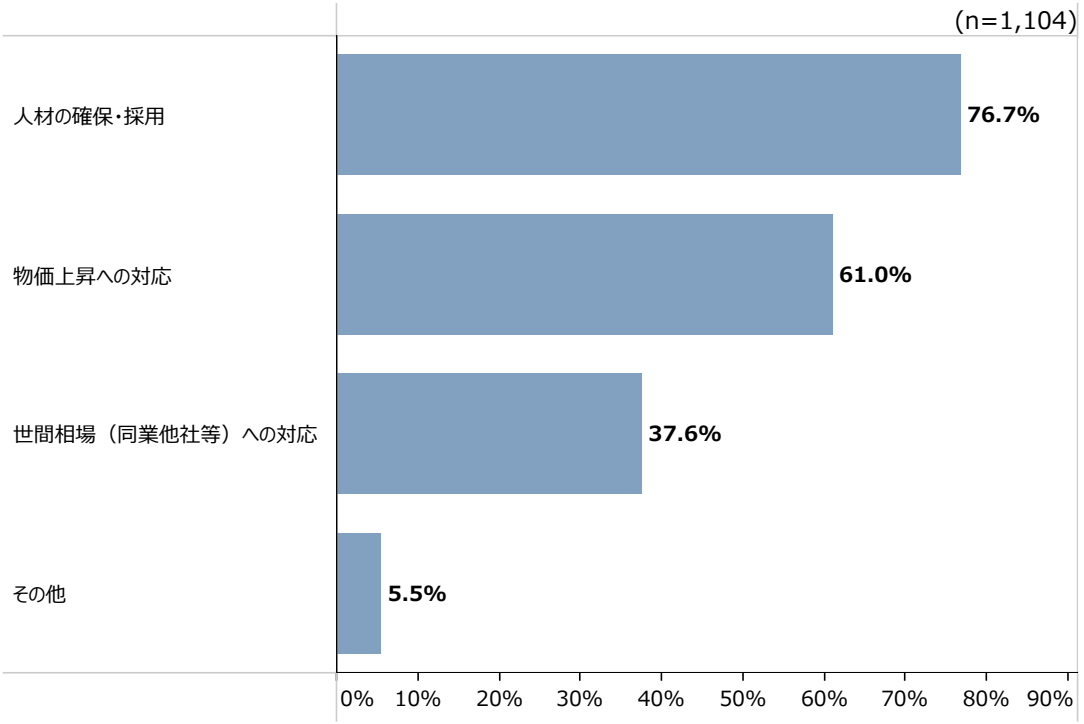


資料：日本商工会議所・東京商工会議所「最低賃金引上げの影響および中小企業の賃上げに関する調査」（2022年４月５日）、「最低賃金および中小企業の賃金・雇用に関する調査」（2023年３月28日）、「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」（2024年２月14日）

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。

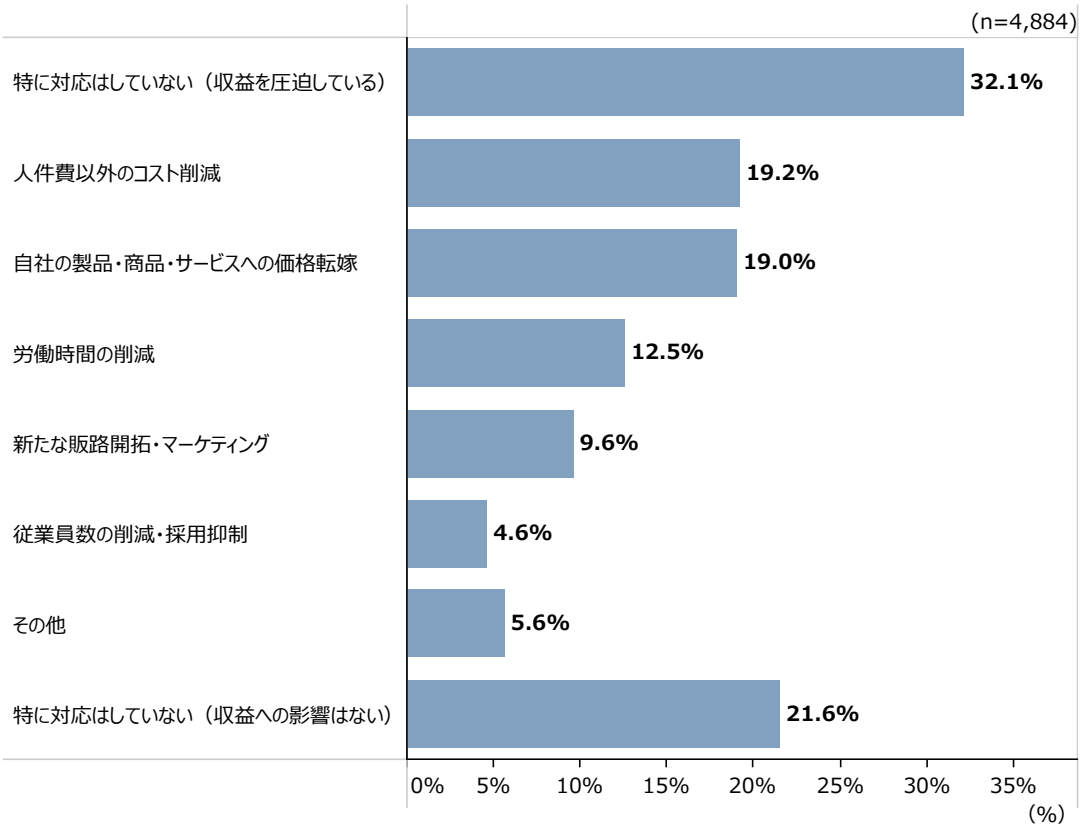
第1-4-6図　業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由



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

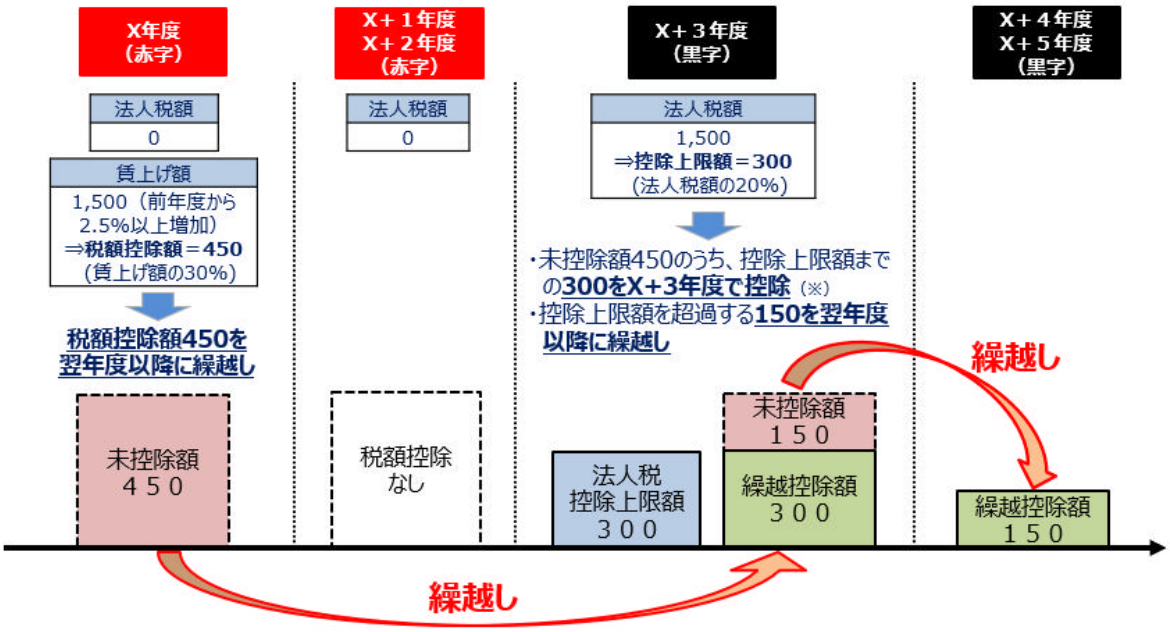
３．繰越控除措置の創設

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

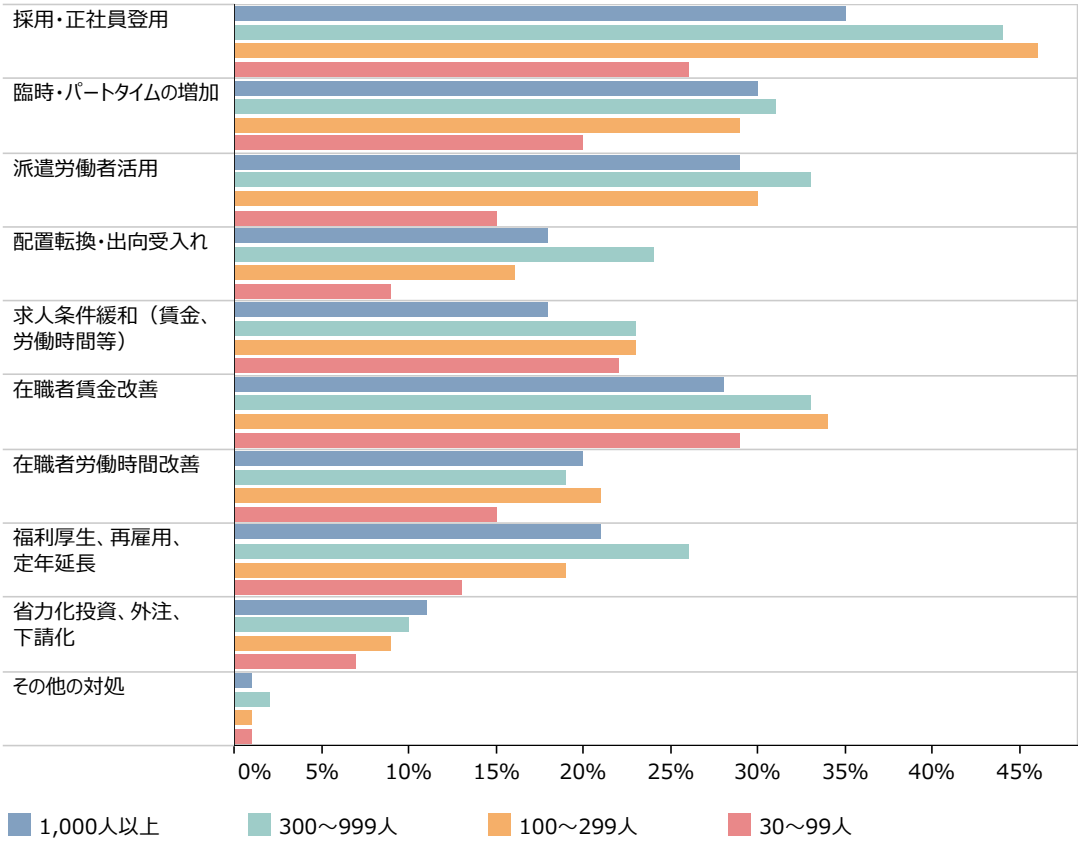
中小企業の持続的な賃上げを実現するため、政府では、「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」の活用などの価格転嫁の促進や、省力化投資などの生産性向上支援を進めており、賃上げができる環境の整備に取り組んでいる。こうした取組と組み合わせて本税制が活用されることを期待している。

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）

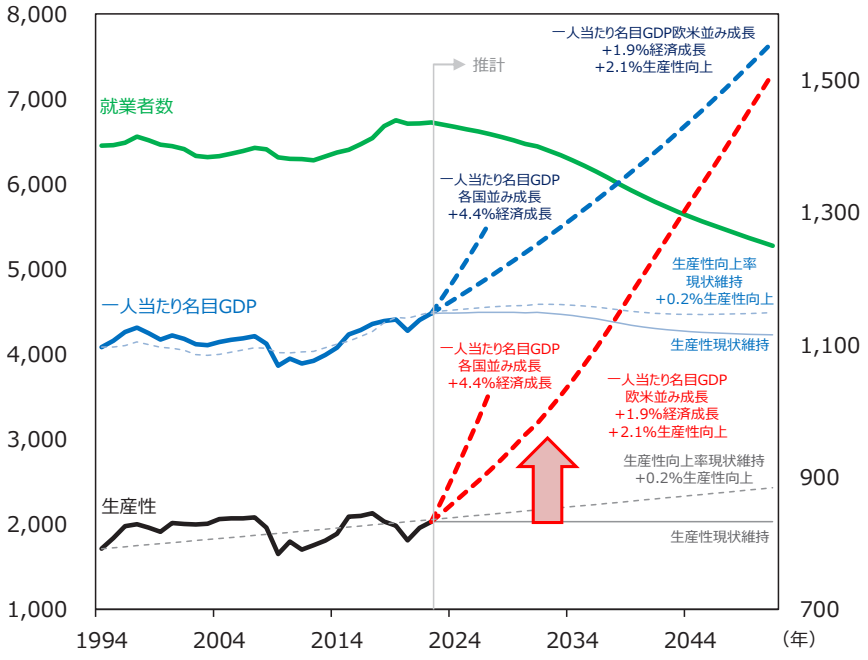


資料：厚生労働省「令和５年労働経済動向調査年次報告書」（令和５年８月調査）より中小企業庁作成
（注）1.調査対象事業所（人手不足対応を行っていない先も含む）における取組割合を算出。
2.取組については複数回答。

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）



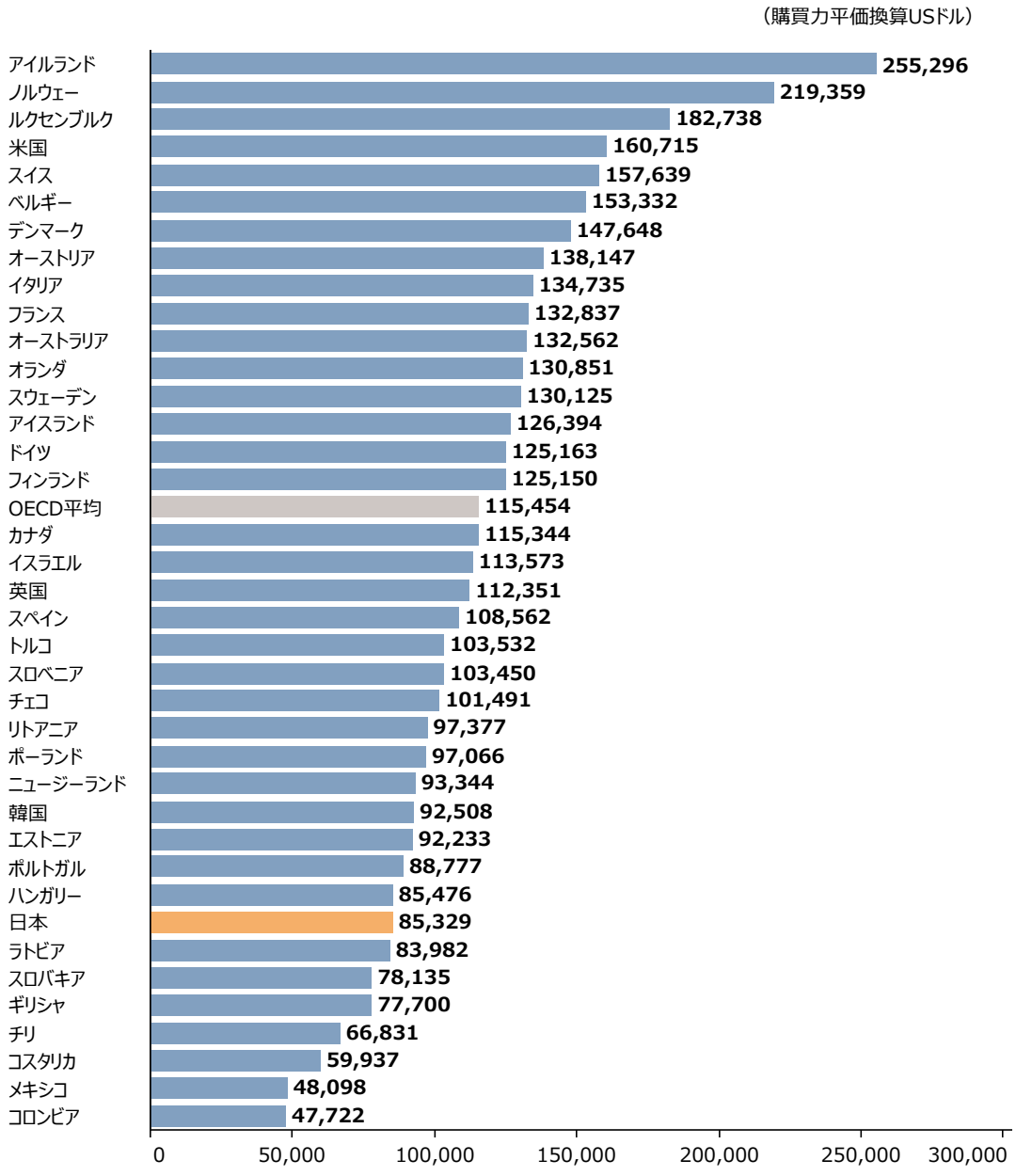
	2005～2022年 一人当たり名目GDP 平均成長率（%）
アメリカ	+3.3
カナダ	+2.9
ドイツ	+2.2
イギリス	+0.8
フランス	+1.2
イタリア	+0.8
日本	**▲ 0.3**
韓国	+3.4
ロシア	+8.5
中国	+12.7
ブラジル	+5.0
インド	+7.8
各国平均 日本除く上記11か国	**+4.4**
うち欧米平均	**+1.9**

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。

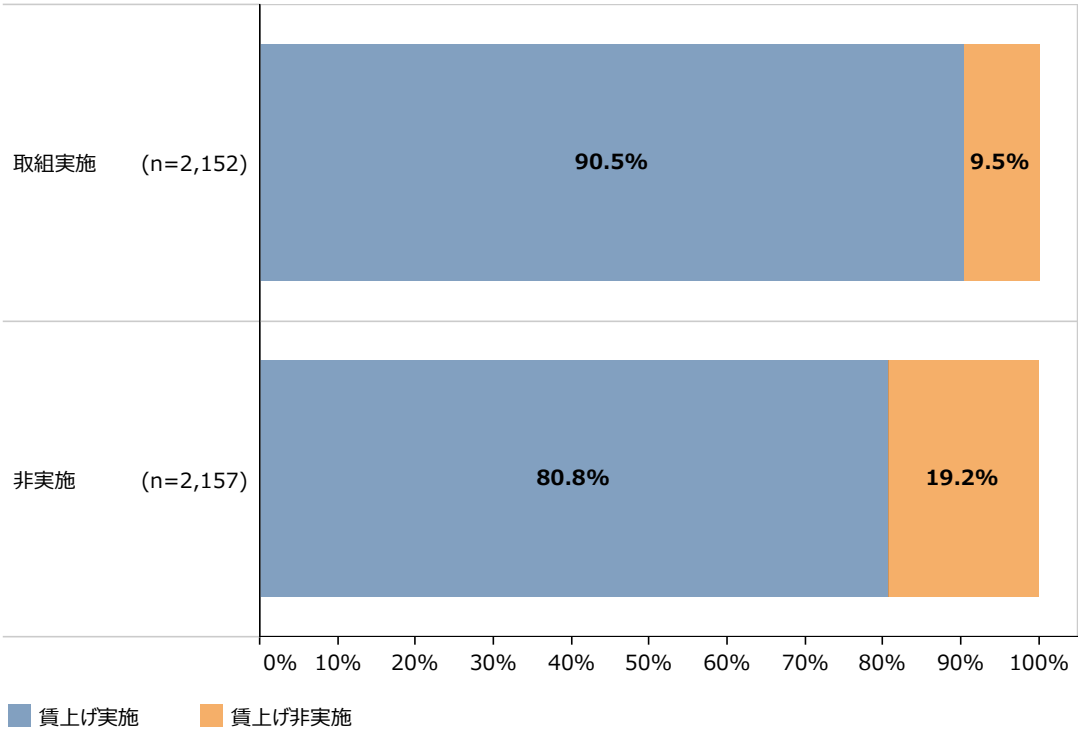
第1-3-20図　OECD加盟国の労働生産性（2022年）（再掲）



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

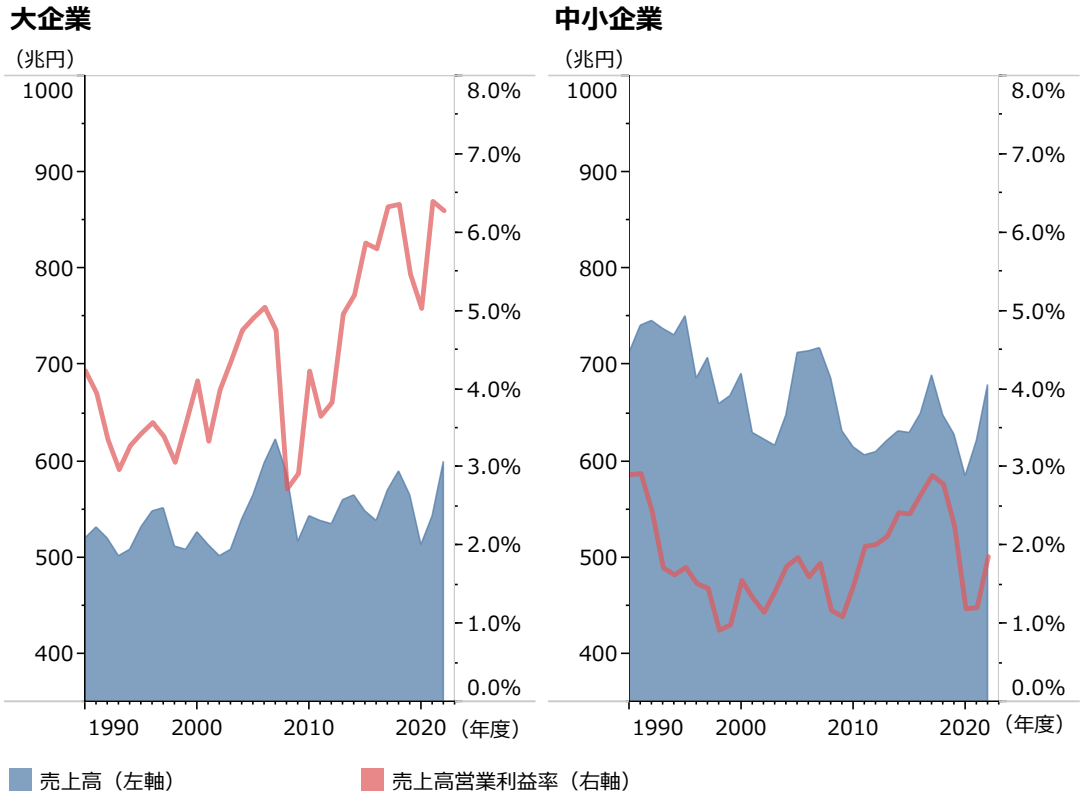
資料：中小企業庁作成

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。

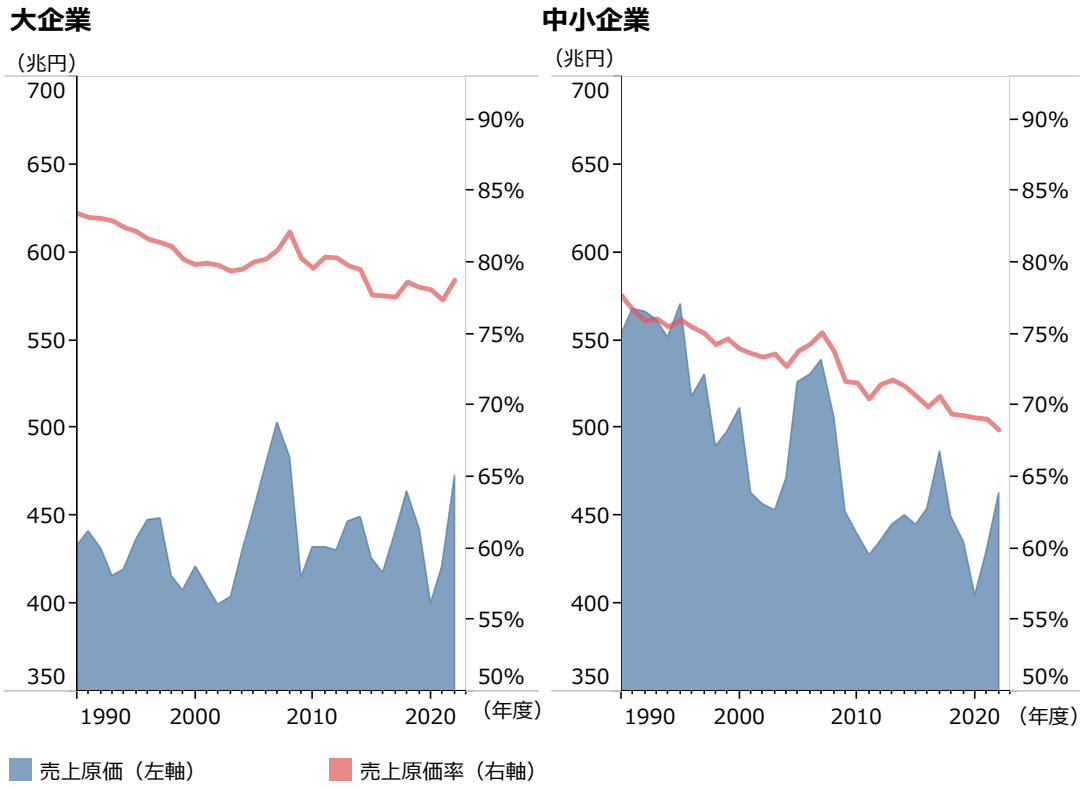
バブル期以降、日本企業は低コスト化・数量増加の取組を続けてきた。この結果、売上高や利益率は大企業が増加する一方、中小企業は発注側の売上原価低減の動きの中で低迷している。今後は低コスト化・数量増加以上に、単価の引上げによる生産性の向上も追求する必要があると考えられる。

第1-3-18参考1図　売上高・売上高営業利益率の推移（再掲）



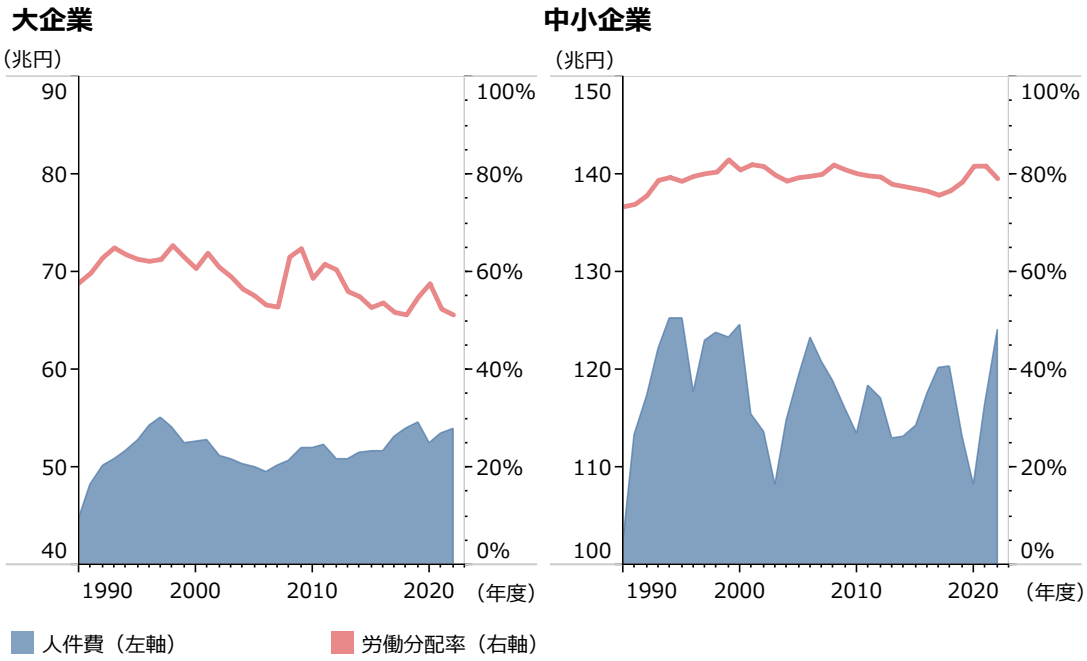
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業は資本金１億円未満の企業とする。
2.金融業、保険業は含まれていない。

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。

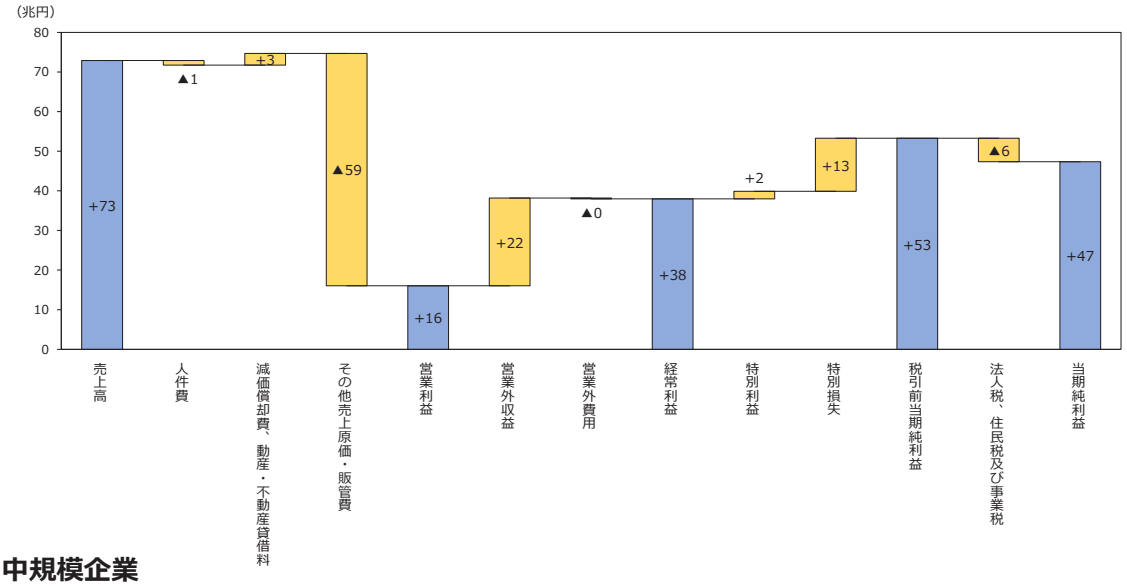
第1-3-18参考3図　人件費・労働分配率の推移（再掲）



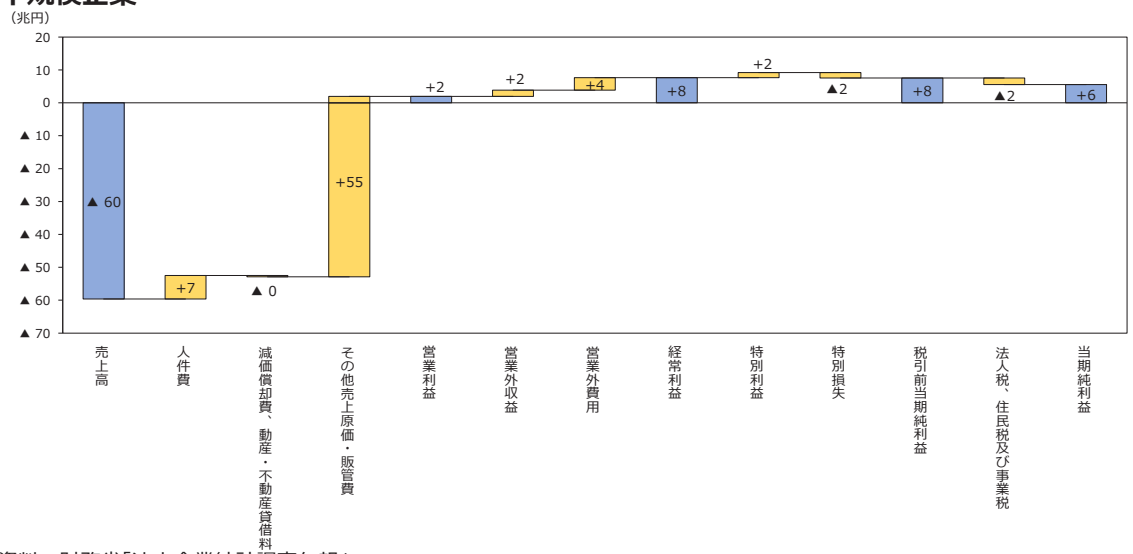
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金１億円未満の企業について集計したもの。金融業、保険業は含まれていない。
2.各項目・指標の算出は以下のとおり。なお、2006年度以前は、「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれている。
労働分配率＝人件費÷付加価値額。
付加価値額＝人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益。
人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費。

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。

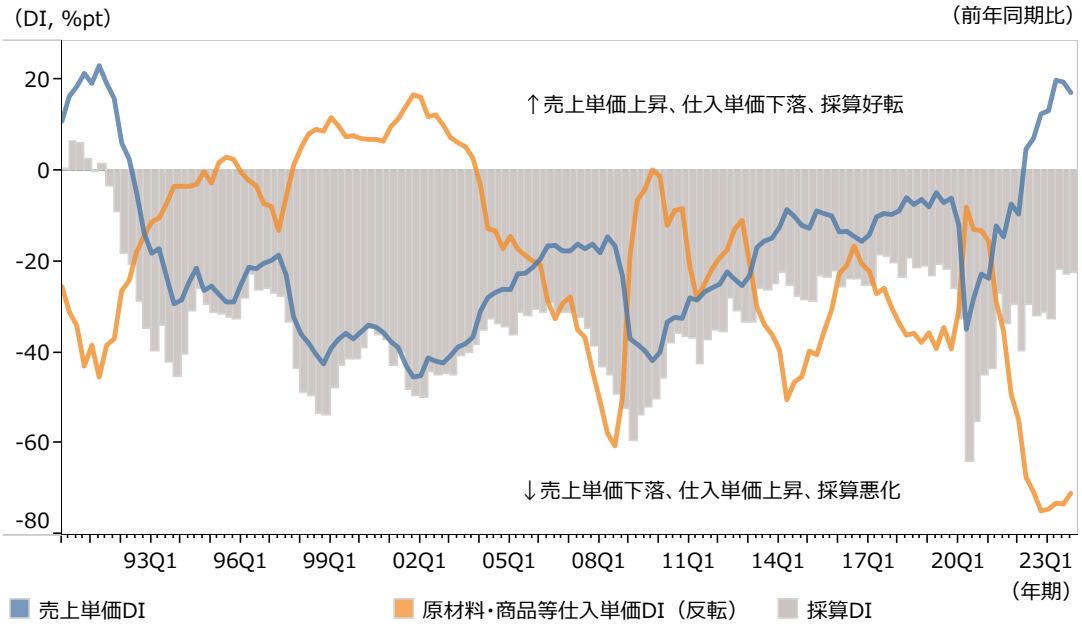
そこで、本節では、中小企業・小規模事業者の企業間取引と価格転嫁の現況を確認する。

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

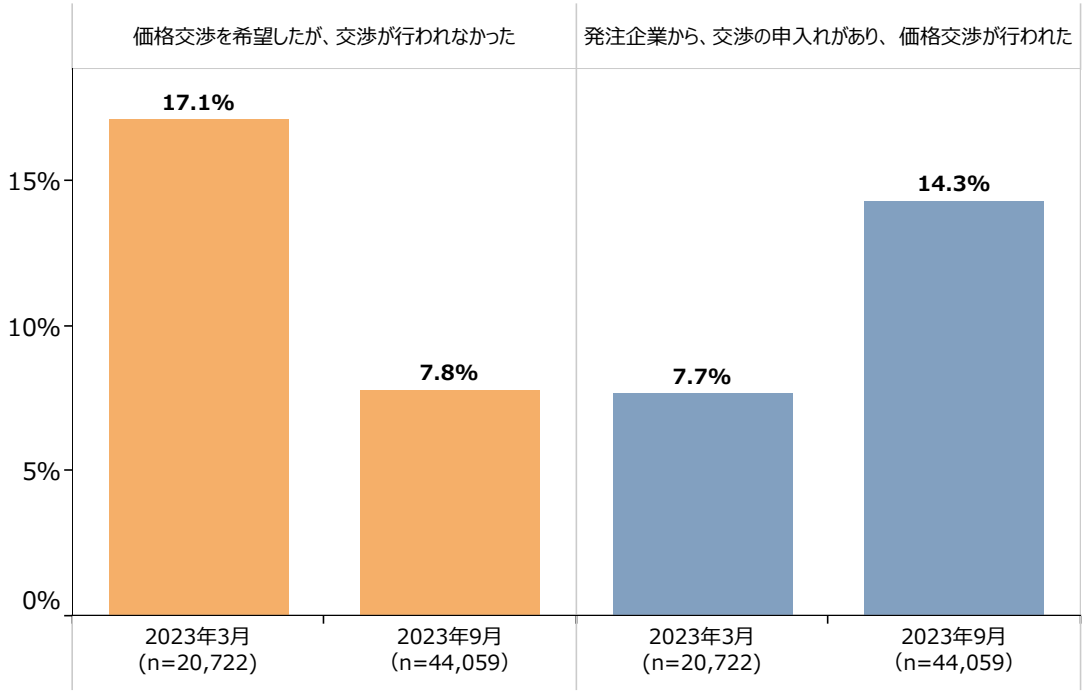


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
（注）1.売上単価DIとは、前年同期と比べて、売上単価が「上昇」と答えた企業の割合（%）から、「低下」と答えた企業の割合（%）を引いたものである。
2.原材料・商品等仕入単価DIとは、前年同期と比べて、原材料・商品等仕入単価が「上昇」と答えた企業の割合（%）から、「低下」と答えた企業の割合（%）を引いたものである。なお、原材料・商品等仕入単価DIについては正負を逆転しており、値が低いほど原材料・商品等仕入単価が上昇していることを示している。
3.採算DIとは、前年同期と比べて、採算（経常利益）が「好転」と答えた企業の割合（%）か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



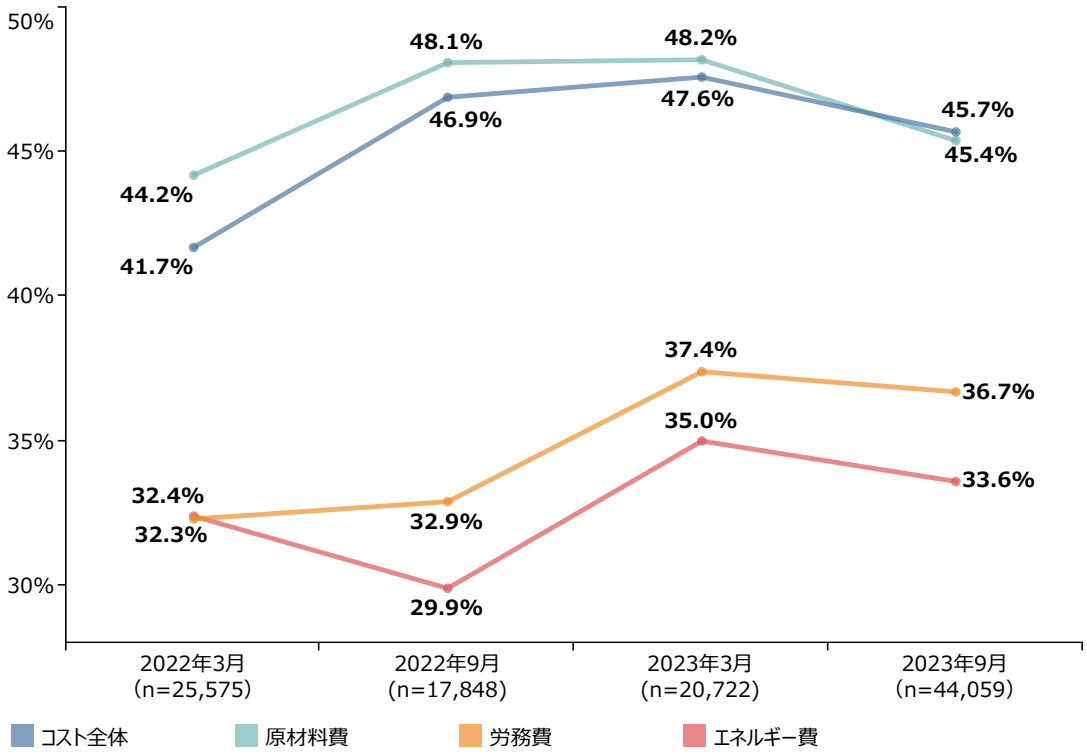
資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」
（注）1.2023年３月、９月の調査における、価格交渉の状況を尋ねた設問で、「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」、「発注企業から、交渉の申入れがあり、価格交渉が行われた」と回答した企業の割合を集計したもの。なお、「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」については、回答項目を複数統合して集計しており、「コストが上昇したが、発注企業から申入れはなく、発注減少や取引中止を恐れ、受注企業から交渉を申し出なかった」などの項目を含んでいる。
2.各回のフォローアップ調査の回答項目は、同一ではない点に留意。

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

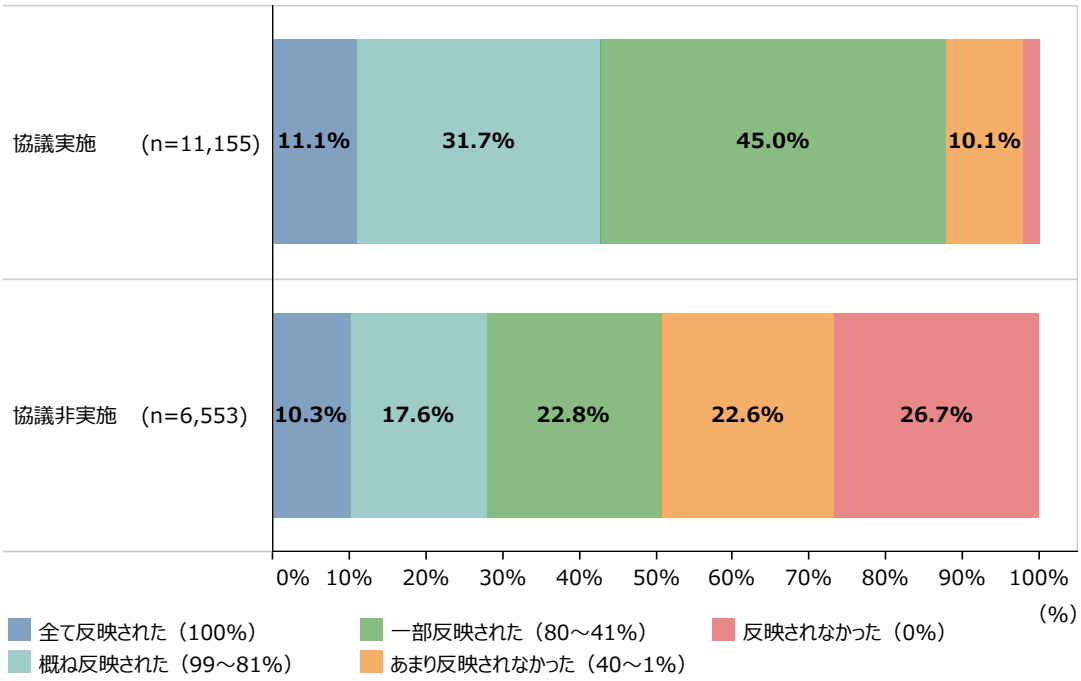


資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」
（注）1.2022年３月、９月、2023年３月、９月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。
2.主要な発注側企業（最大３社）との間で、直近６か月のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答について、発注側の企業ごとに名寄せ・単純平均したもの。

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）

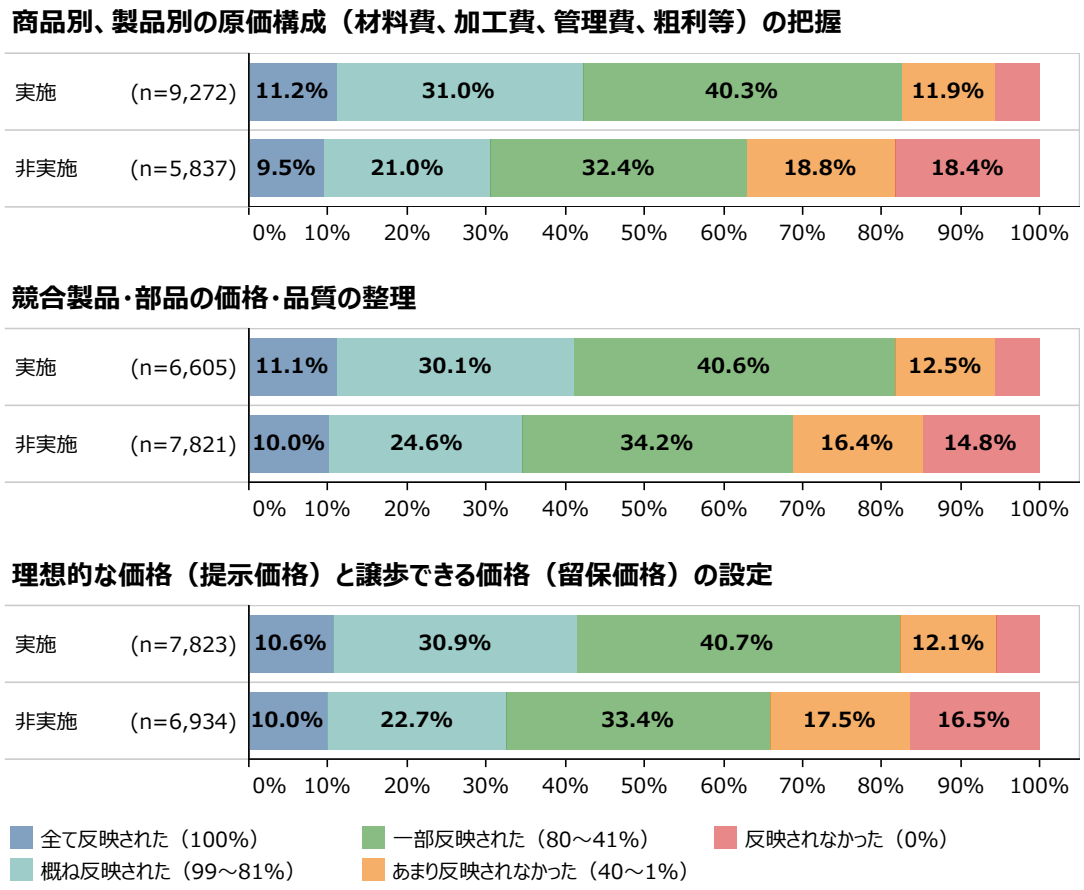


資料：（株）東京商工リサーチ「令和５年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.価格反映の状況については、コスト全般の変動の価格反映状況を用いている。
3.取引金額が最も大きい販売先との価格協議の状況を尋ねた設問で、「販売先から申出があり協議を行った」、「自社から申出を行い協議に応じてくれた」と回答した企業を「協議実施」とし、「販売先から申出があったが協議を行わなかった」、「自社から申出を行ったが協議に応じてくれなかった」、「協議を行う必要がなかった」、「協議を申し入れることができなかった」と回答した企業を「協議非実施」として集計している。

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）

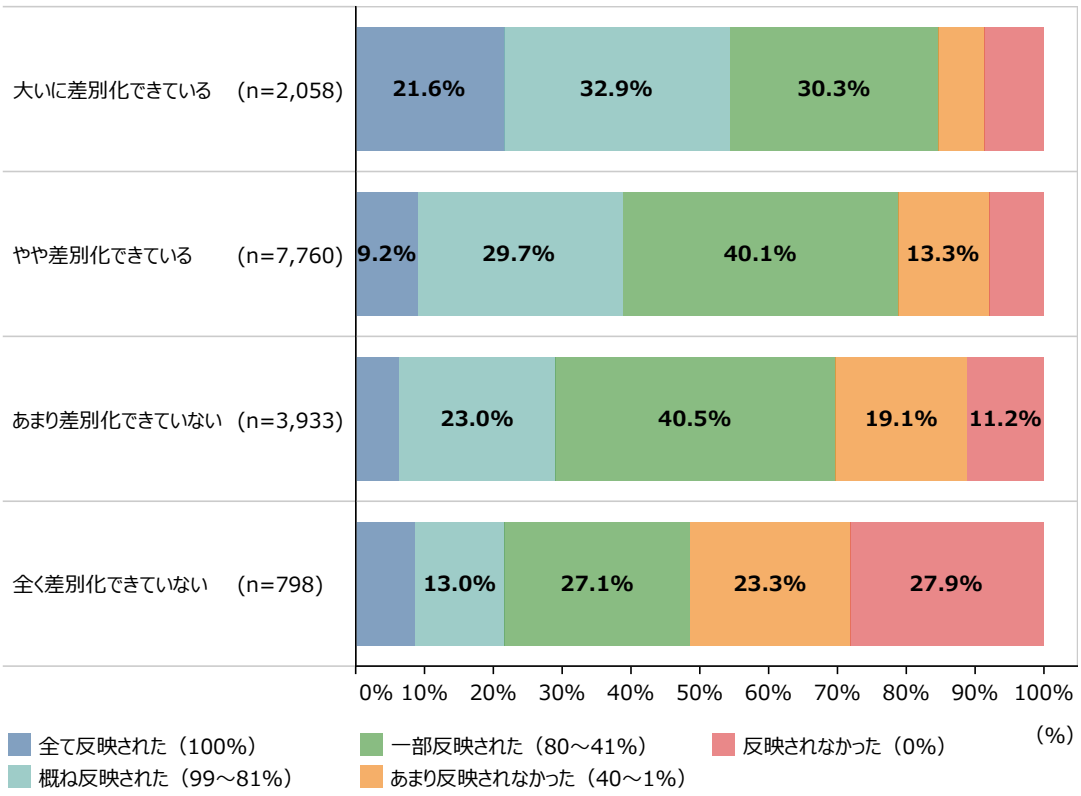


資料：（株）東京商工リサーチ「令和５年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.価格反映の状況については、コスト全般の変動の価格反映状況を用いている。
3.それぞれの価格交渉の取組について、「どちらともいえない」を除く回答のうち、「頻繁に行っている」、「しばしば行っている」と回答した企業を「実施」、「あまり行っていない」、「全く行っていない」と回答した企業を「非実施」として集計している。

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）



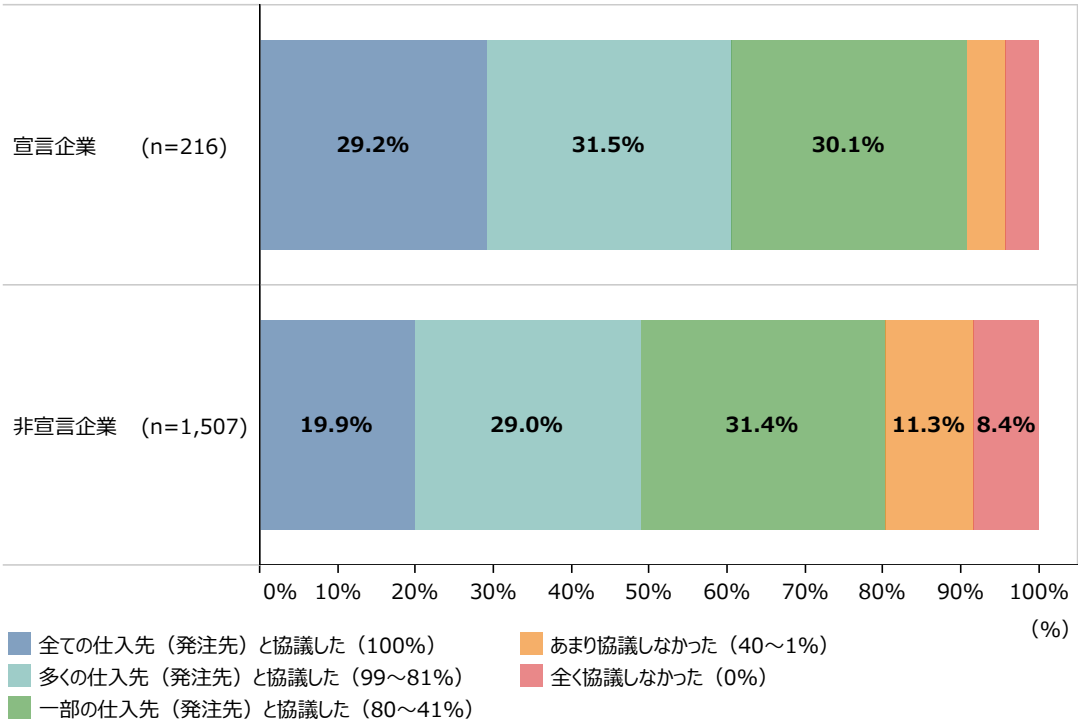
資料：（株）東京商工リサーチ「令和５年度取引条件改善状況調査」
（注）1.受注側事業者向けアンケートを集計したもの。
2.価格反映の状況については、コスト全般の変動の価格反映状況を用いている。

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。

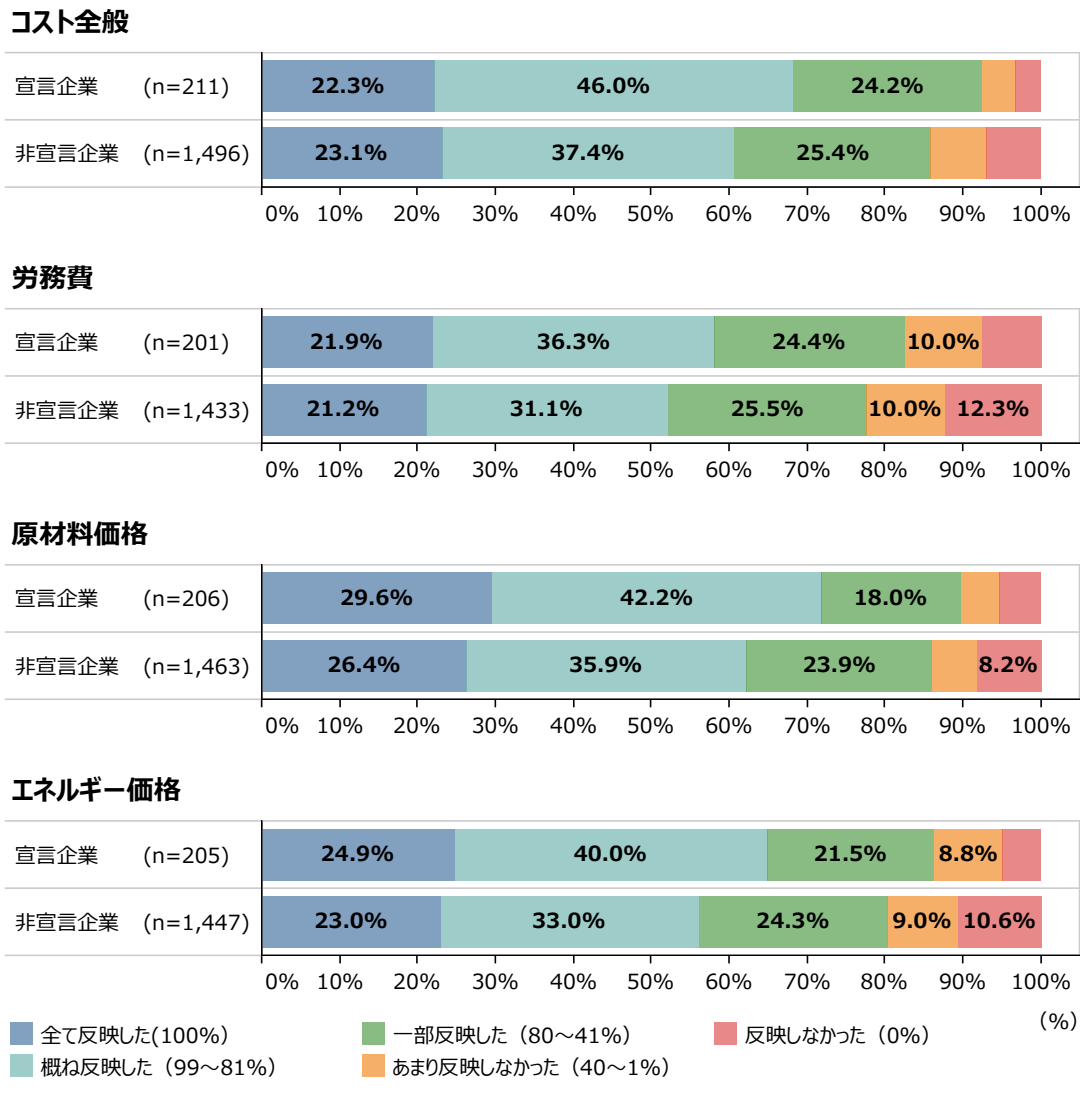
第1-4-15図　価格協議状況（パートナーシップ構築宣言の有無別）



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。

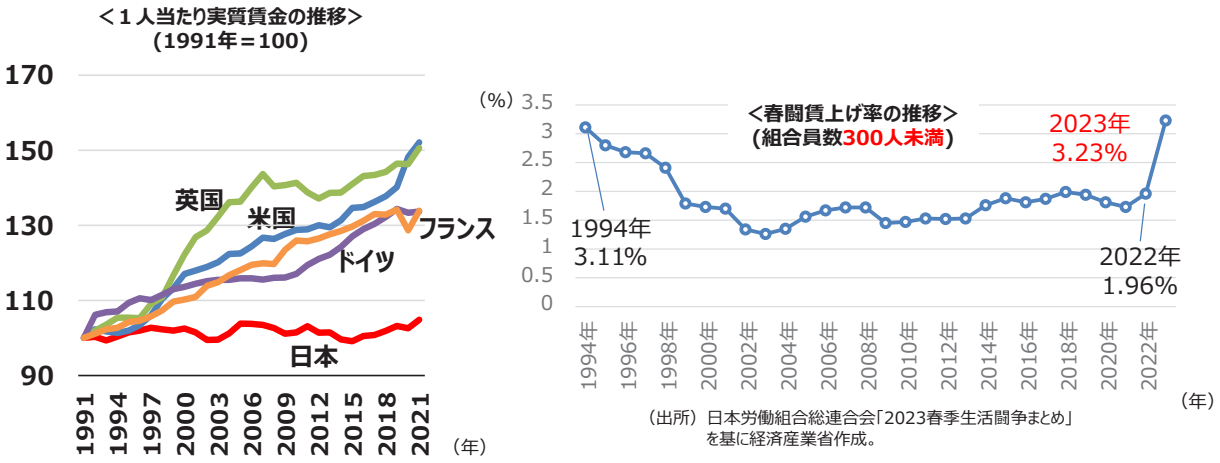
コラム

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。

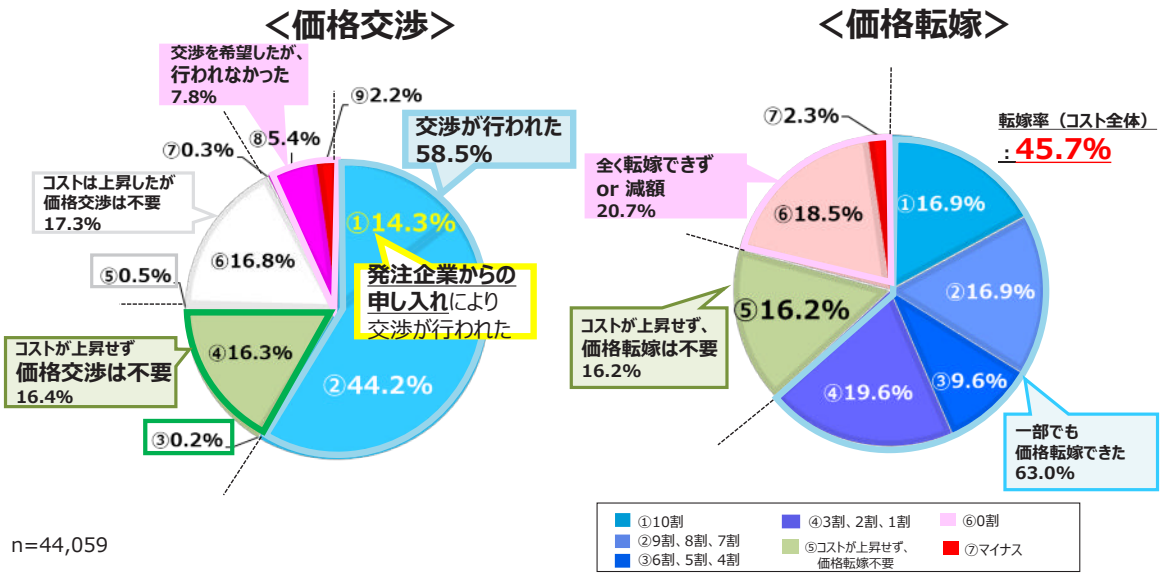
（出所）日本労働組合総連合会「2023春季生活闘争まとめ」を基に経済産業省作成。

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

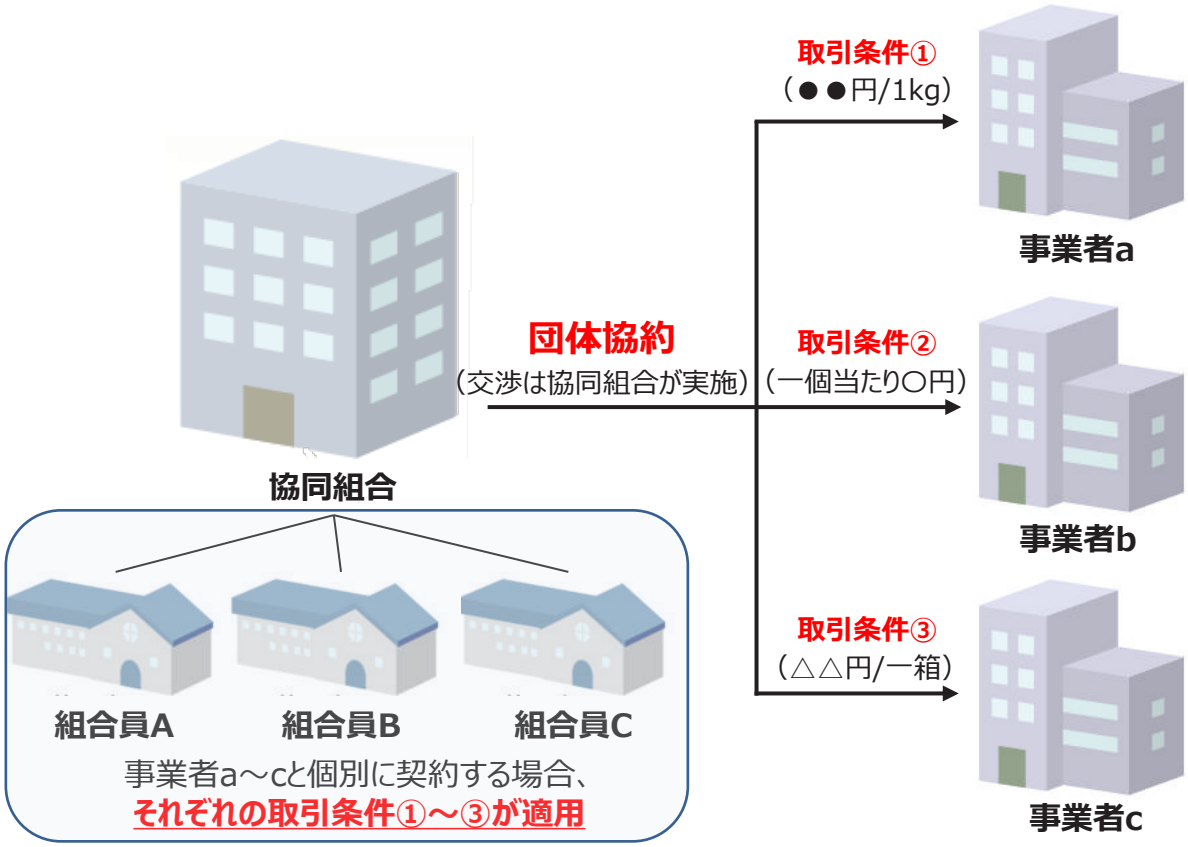
2023年９月の「月間」の調査結果においても、原材料費の転嫁率が約45％であるのに対し、労務費は36.7％と転嫁が進んでいない。労務費の価格転嫁を後押しすべく、政府は昨年11月に「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を策定し、発注者、受注者双方に対して、取るべき行動を例示している。中小企業庁では、指針策定直後に約900の経済産業省所管の業界団体へ周知を行ったほか、経済産業省のホームページに賃上げ率など有益な情報を掲示した。さらに、業界団体ごとに策定している自主行動計画への反映を要請するなど、引き続き同指針に沿った行動の徹底を産業界へ要請していく方針である。

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%)

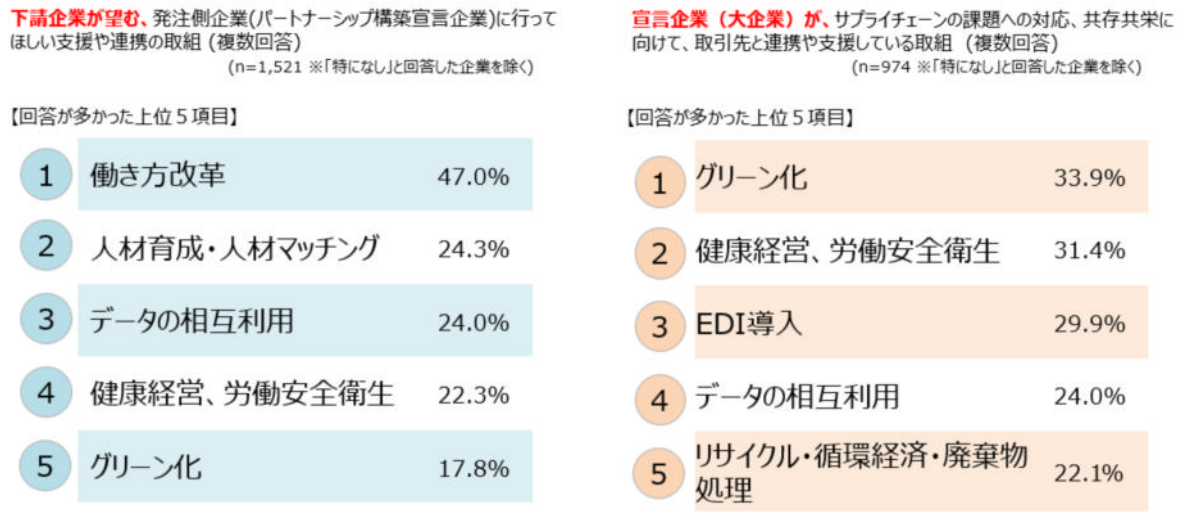
下請企業調査（下請企業による宣言企業の評価）※下請企業は発注側企業を最大6社まで選択して回答

- ○ 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1-4-4**④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%）

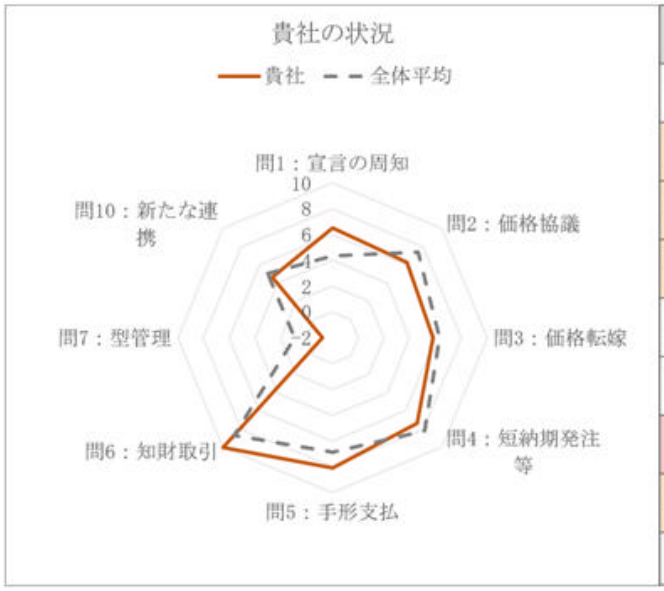
（2）型取引の適正化 (令和5年度:n=25, 令和4年度:n=47)	令和5年度結果	令和4年度結果
・５割以上の下請に対して無償で型管理を求めた	**4社**（16.0%）	4社（8.5%）
・２割超～５割未満の下請に対して無償で型管理を求めた	**17社**（68.0%）	15社（31.9%）
（3）支払条件の改善 (令和5年度:n=229, 令和4年度:n=160)		
・５割以上の下請に対して手形の支払において割引料を負担させている	**24社**（10.5%）	19社（11.9%）
・２割超～５割未満の下請に対して手形の支払において割引料を負担させている	**36社**（15.7%）	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）

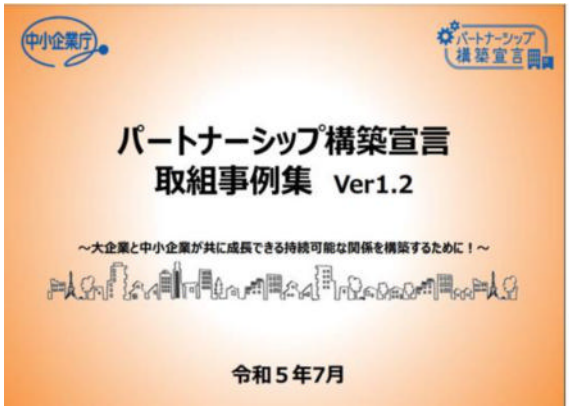
４．パートナーシップ構築宣言取組事例の発信

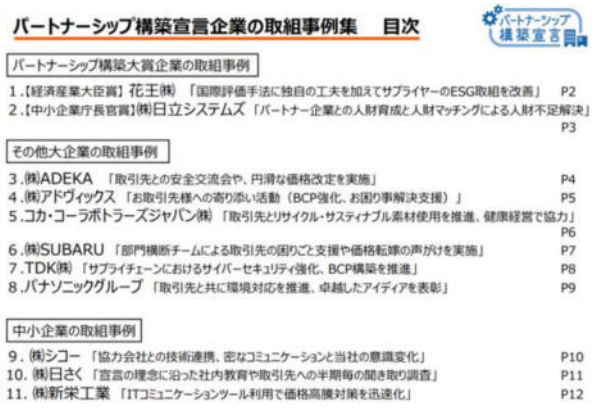
パートナーシップ構築宣言の趣旨を踏まえ、グリーン化や人材マッチングなど新たな連携に積極的に取り組む事例や、宣言したことを契機に、下請事業者との適正な取引を含めて、経営者や調達担当者の意識が高まった事例など、ほかの宣言企業やこれから宣言を行う企業にとって参考になる事例について、取組の概要や背景などのポイントを事例集としてまとめ、2023年４月から公表している。

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



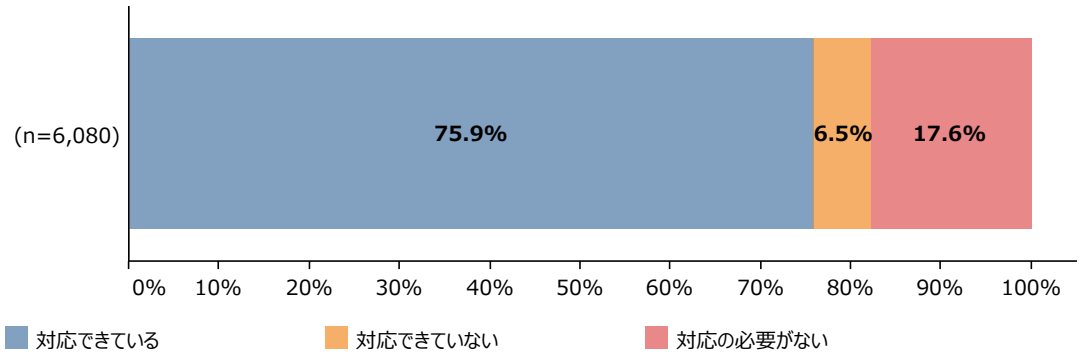


資料：中小企業庁「パートナーシップ構築宣言取組事例集 Ver1.2」（2023年７月）

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

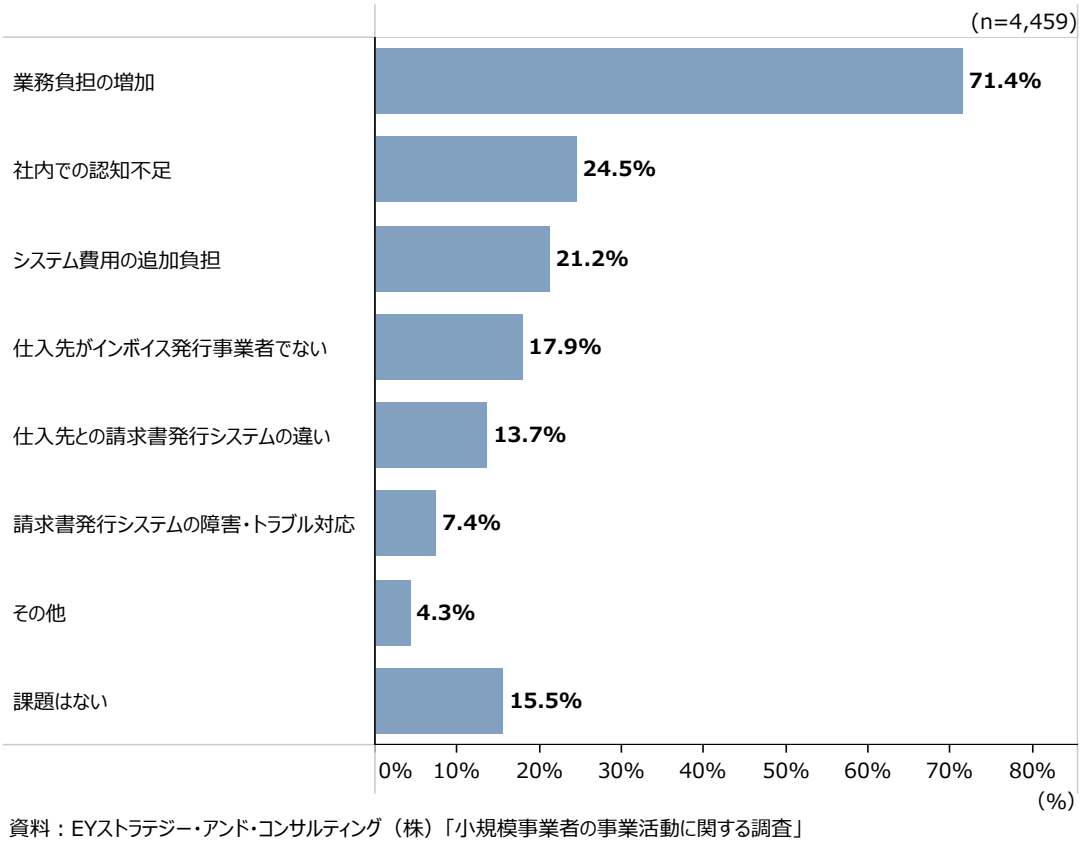


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

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。

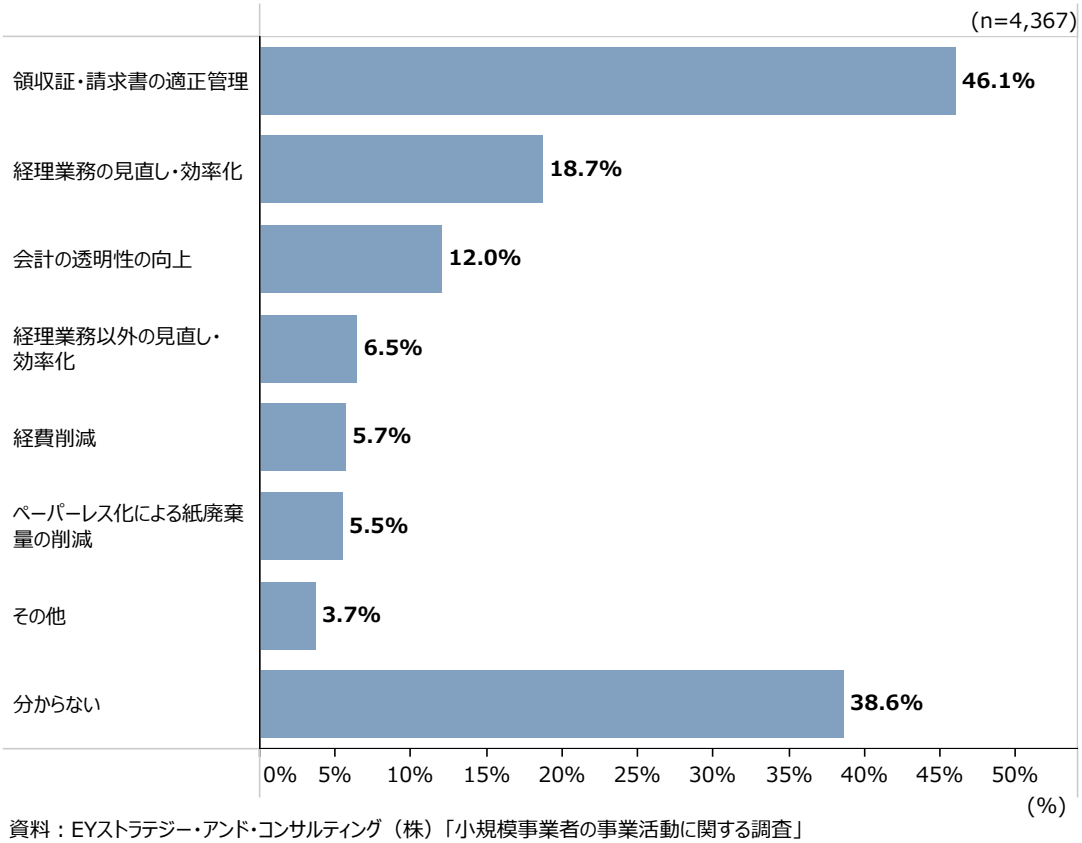
第1-4-18図　インボイス制度への対応において生じている課題



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」

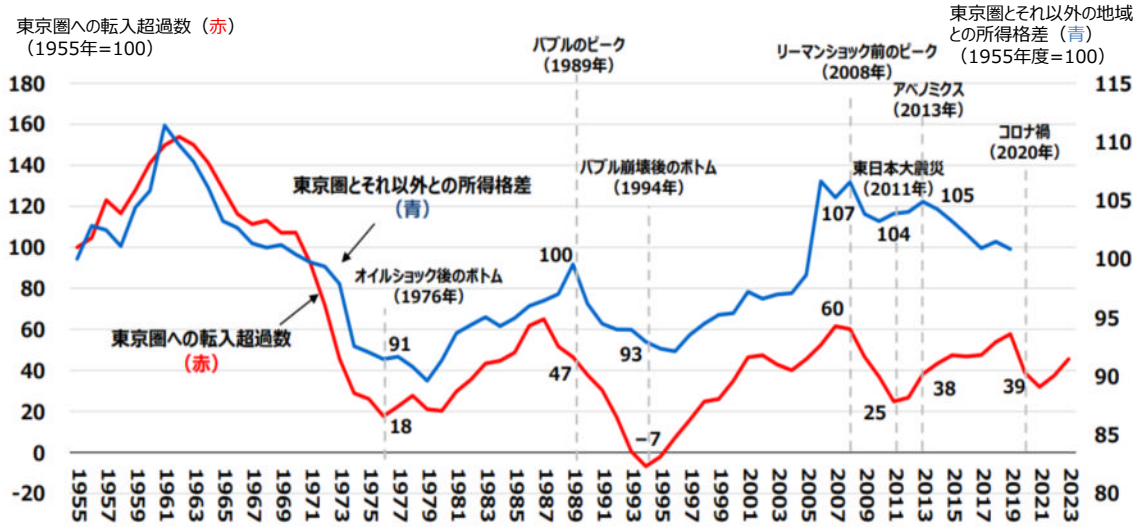
第４節　良質な雇用の創出と働き方改革

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

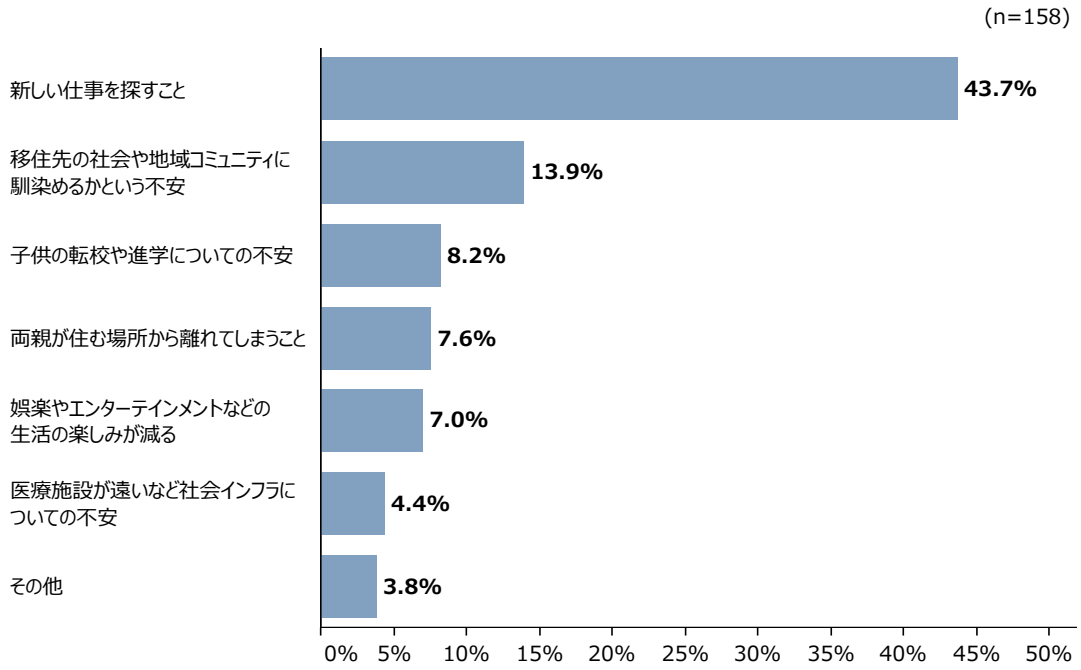


資料：内閣府「県民経済計算」、総務省「住民基本台帳人口移動報告」を基に経済産業省作成。
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）　資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）
（注）1.県民経済計算は、1955～1974年度は昭和55年基準計数（参考系列）、1975～1989年度は平成２年基準計数（正式系列）、1990～1995年度は平成７年基準計数（正式系列）、1996～2000年度は平成12年基準計数（正式系列）、2001～2005年度は平成17年基準計数（正式系列）、2006～2010年度は平成23年基準計数（正式系列）、2011～2019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



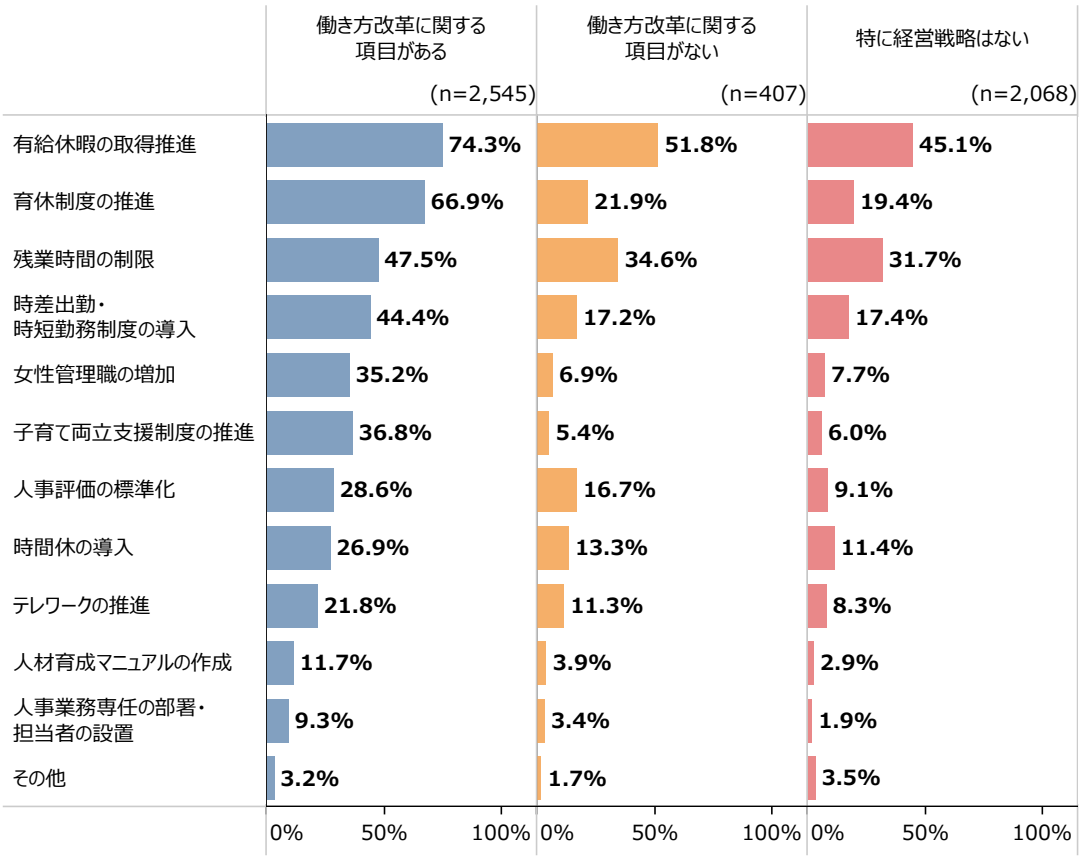
資料：内閣府「新型コロナウイルス感染症が地域の働き方や生活意識に与えた影響に関する調査」（2021年１月15日～20日）
（出所）経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）
（注）1.「今回の感染症の影響によって、移住についての関心に変化はありましたか。」と尋ねた質問に対して、「関心が高くなった」あるいは「やや高くなった」と回答した者が集計対象。このうち、東京圏の居住者を集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

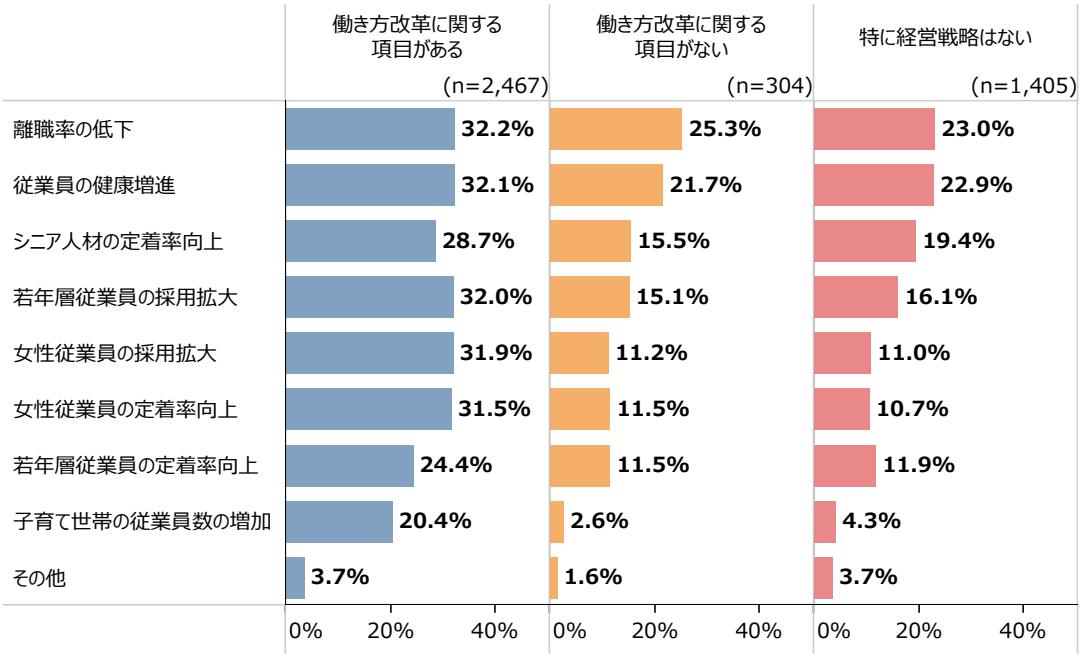
第1-4-22図　働き方改革に向けた取組内容（経営戦略上の働き方改革に関する項目の有無別）



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。

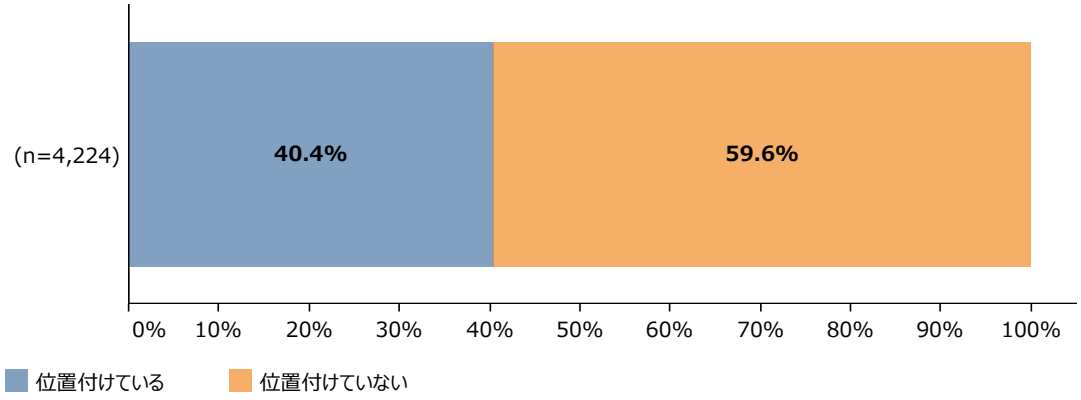
第1-4-23図　働き方改革の効果（経営戦略上の働き方改革に関する項目の有無別）



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。

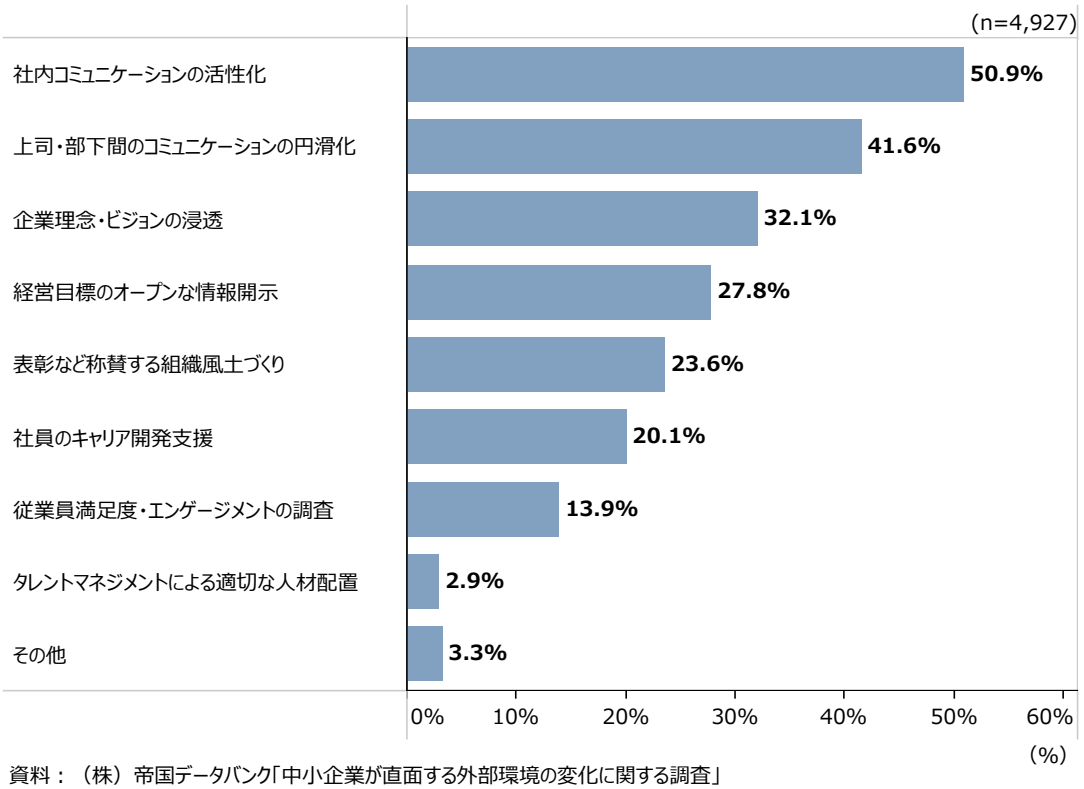
第1-4-24図　働き方改革に向けた取組に関する、人材採用のPR戦略への位置付け状況



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

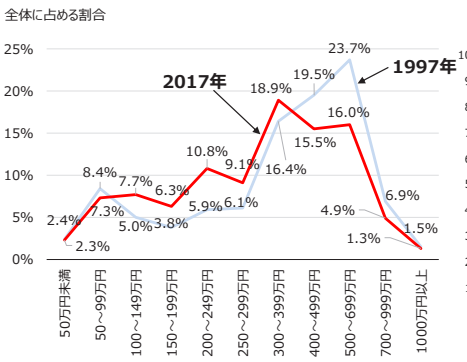
資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第13回）資料４　地域の包摂的成長－地域の活力が生み出す若者・女性の『希望』の回復と少子化社会の克服－」(2023年３月14日)

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

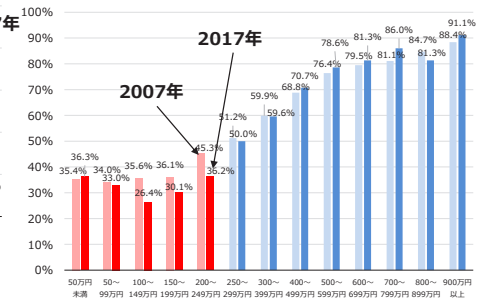
- 30代の年収分布をみると、1997年から2017年にかけて、年収400万円以上の割合が減少するとともに、年収300万円未満の割合が高くなっている。
- 30代後半の男性の有配偶率をみると、年収が高いほど有配偶率が高くなる。特に、年収250万未満の有配偶率が低い。10年前と比較すると、特に年収100万円～249万円の有配偶率が下がっている。

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）

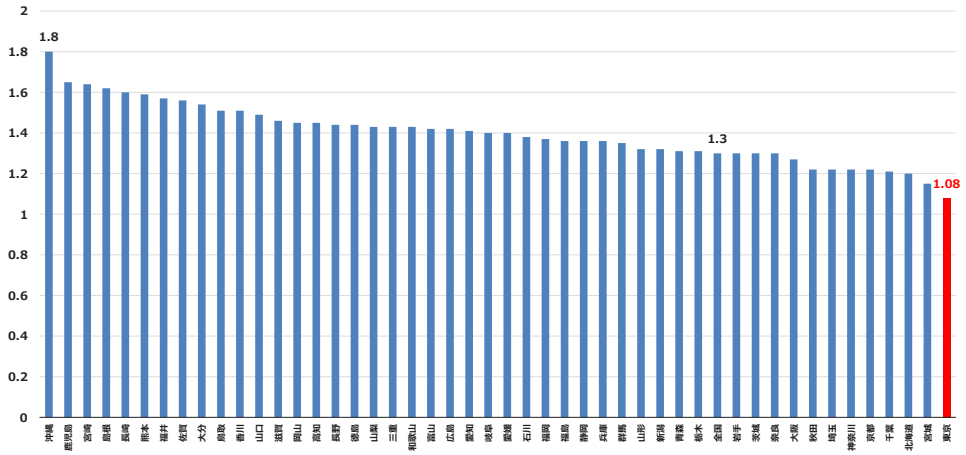
	可処分時間（分/日）※平日
1位	北海道（778分）
2位	鳥取県（777分）
3位	青森県（776分）
	⋮
	全国平均（749分）
	⋮
36位	埼玉県（746分）
	⋮
38位	**東京都（745分）**
	⋮
41位	千葉県（742分）
	⋮
44位	沖縄県（738分） 神奈川県（738分）
46位	長崎県（734分）
47位	愛知県（730分）

（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）



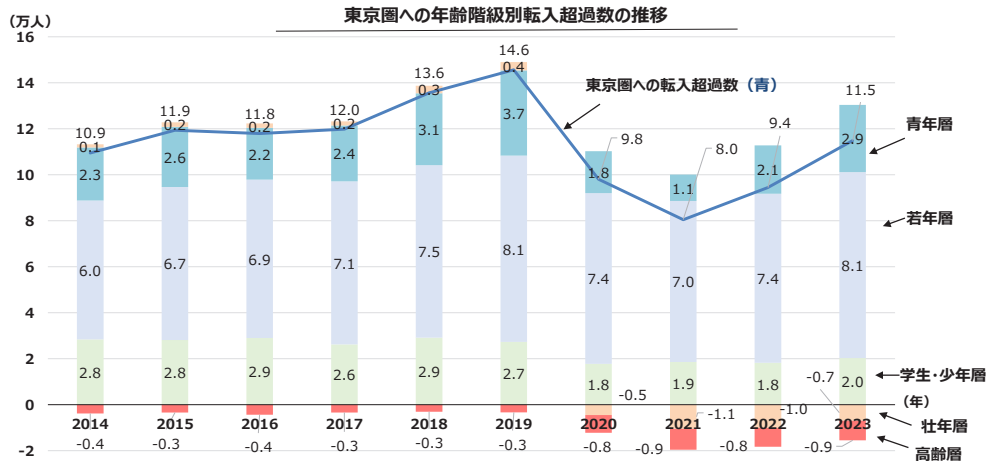
（出所）厚生労働省「令和３年人口動態統計月報年計」

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。

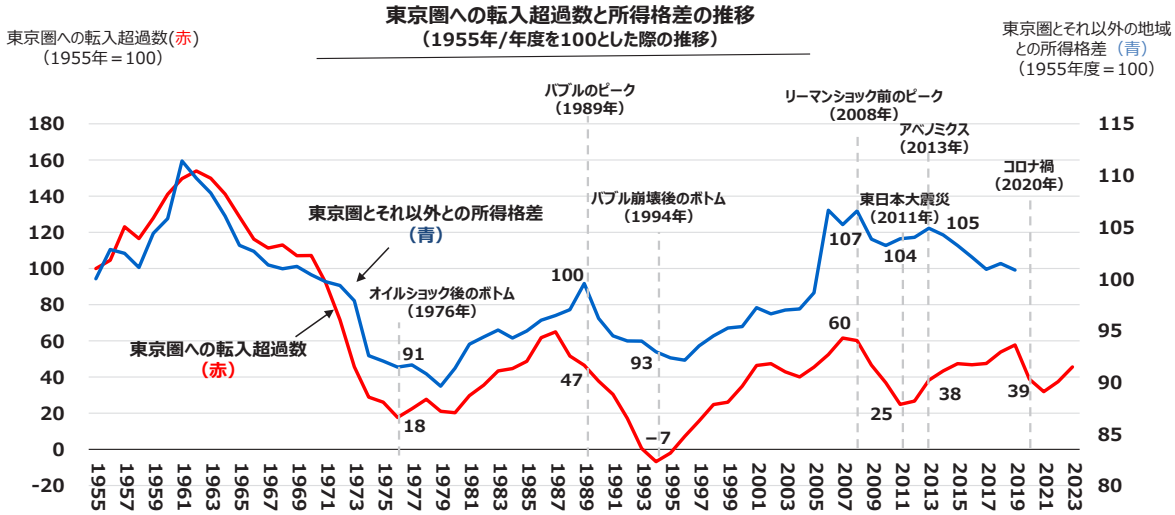
コラム　1-4-6⑤図　東京圏への転入超過数の推移（年齢階級別）



（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。

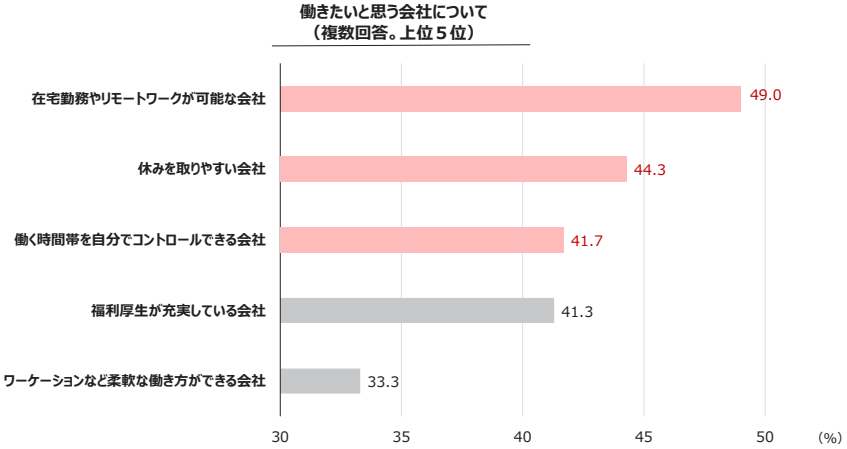
資料：経済産業省「産業構造審議会経済産業政策新機軸部会（第20回）資料５　少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年２月20日）

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

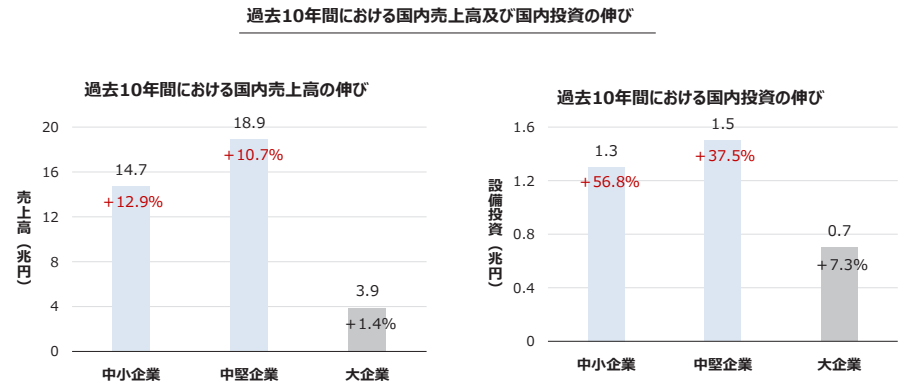
（１）地域の雇用を支える中堅・中小企業

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

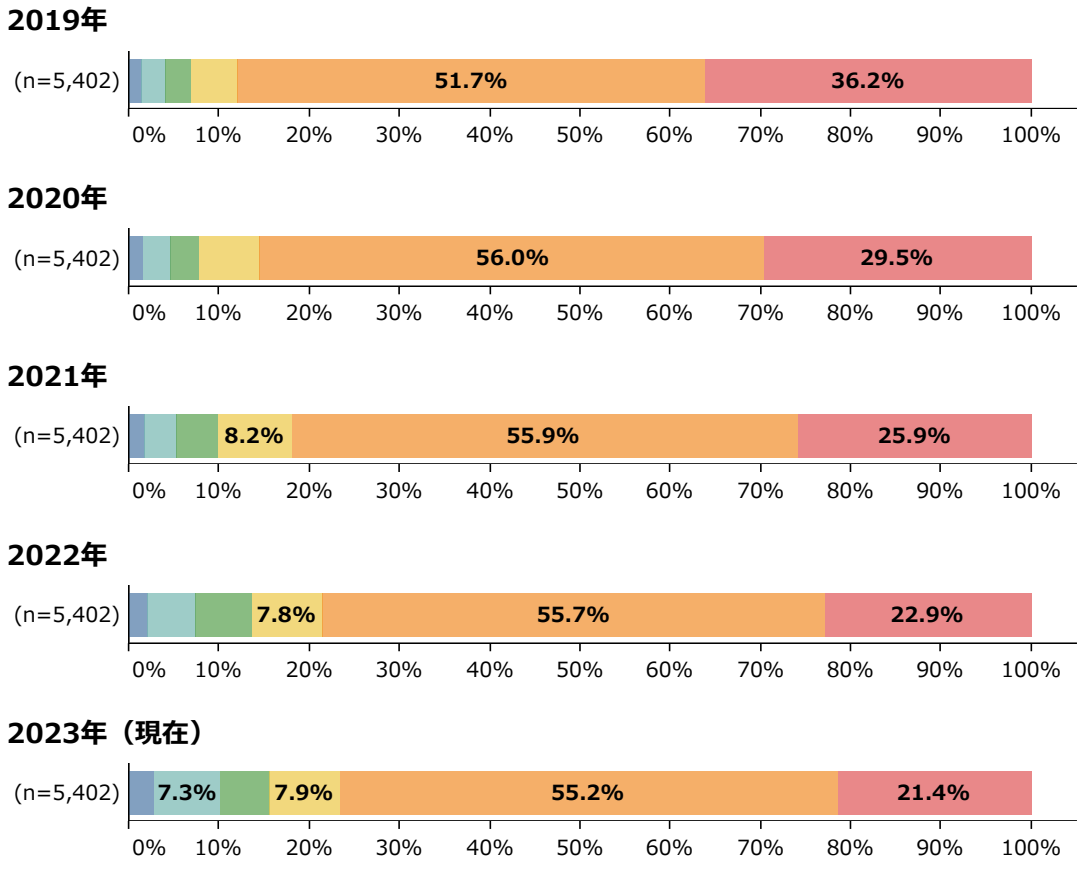
はじめに、本項では中小企業・小規模事業者の脱炭素化の取組状況を見ていく。中小企業白書（2023）では、脱炭素化の取組状況を六つの段階に分けて、取組段階を確認している。今回「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」においても、調査対象企業の取組段階を確認しており、本白書では、この取組段階を活用して分析を進めていくこととする[74]。

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

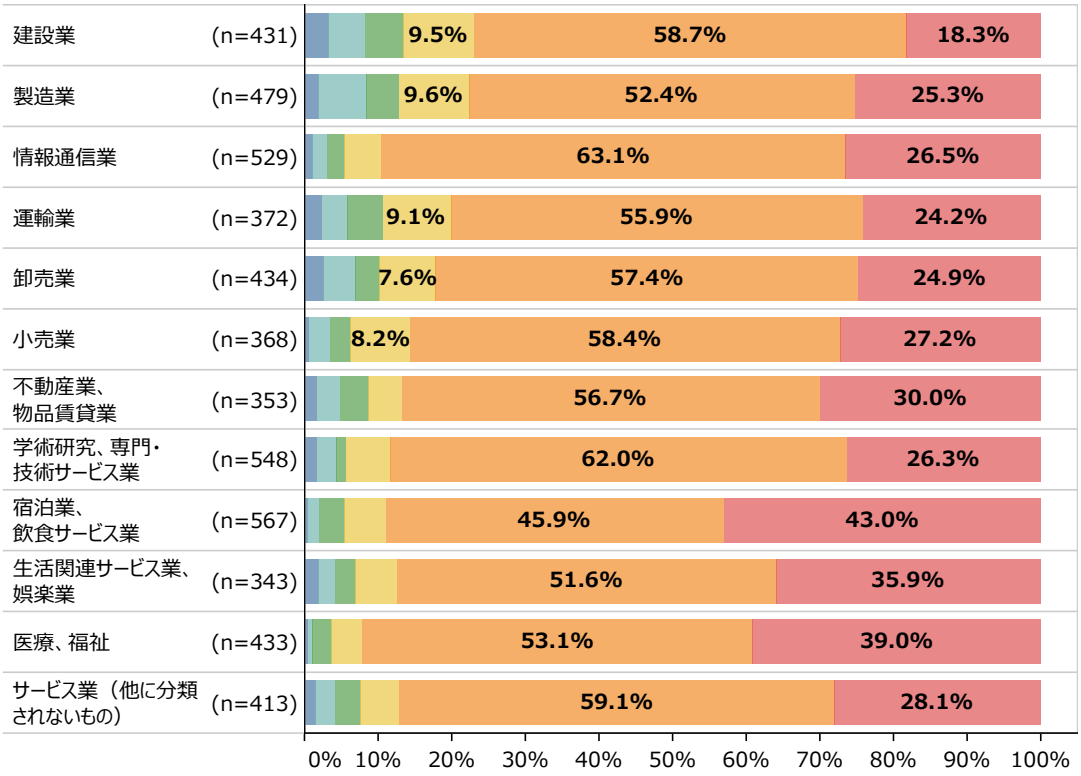


段階０：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない
段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している
段階２：事業所全体での年間CO2排出量（Scope１、２）を把握している
段階３：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している
段階４：段階３で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している
段階５：段階１～４の取組を実施しており、かつ情報開示を行っている

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」

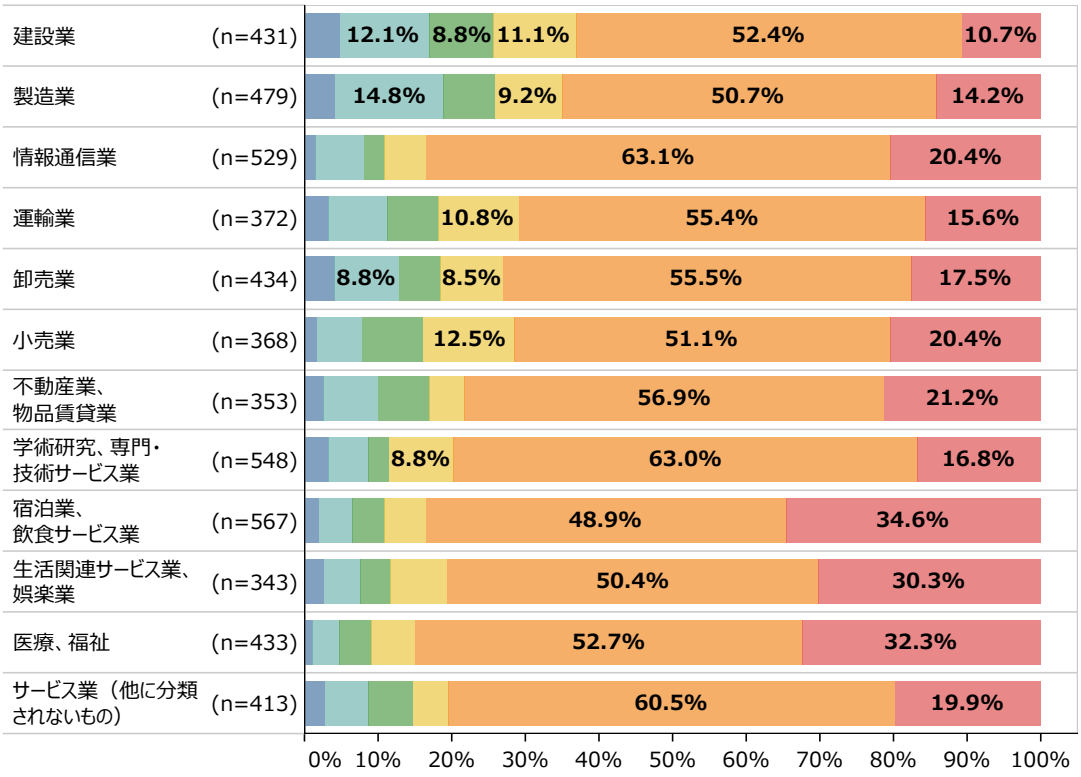
次に、**第1-4-27図、第1-4-28図**は2020年と2023年の二つの時点における業種別の脱炭素化の取組状況を見たものである。これを見ると、特に製造業や建設業で取組が進んでいる傾向にある一方で、業種ごとのCO2排出量の多寡や取引先からの協力要請の有無などを背景として、2020年以降の取組状況の進展するペースは業種によって差が出てきていることが分かる。

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）

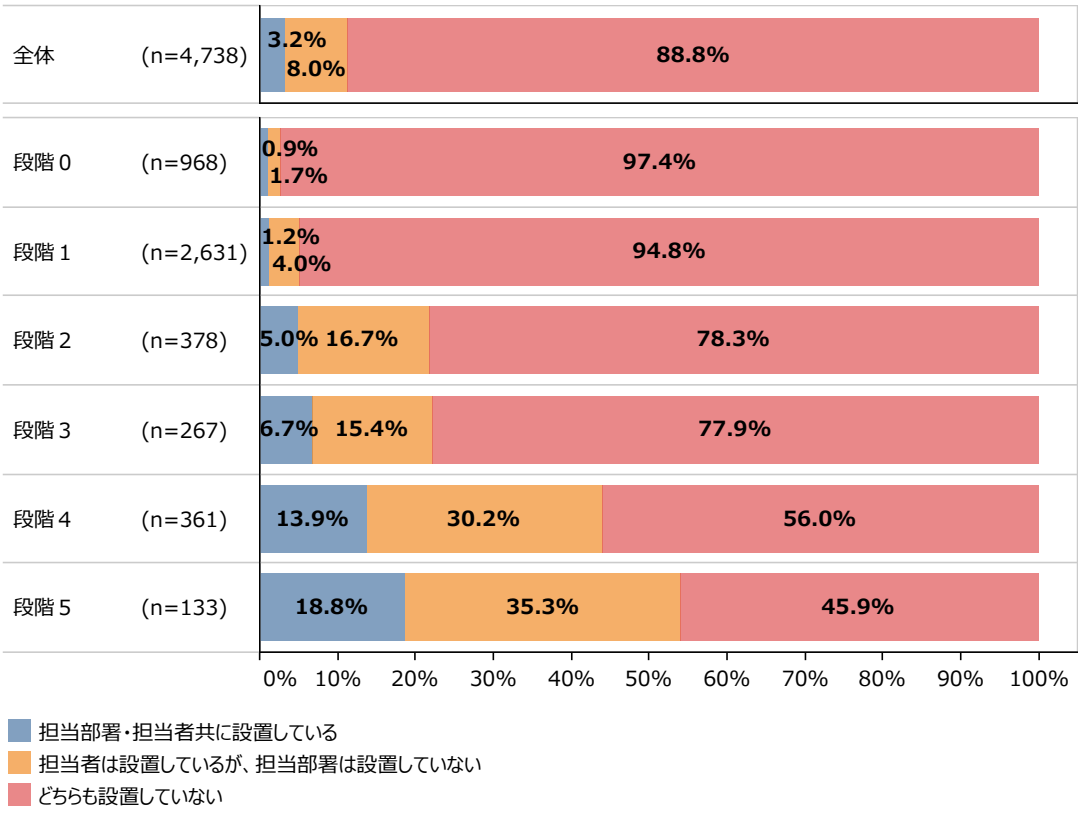


段階０：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解していない
段階１：気候変動対応やCO2削減に係る取組の重要性について理解している
段階２：事業所全体での年間CO2排出量（Scope１、２）を把握している
段階３：事業所における主要な排出源や削減余地の大きい設備等を把握している
段階４：段階３で把握した設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行している
段階５：段階１～４の取組を実施しており、かつ情報開示を行っている

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。

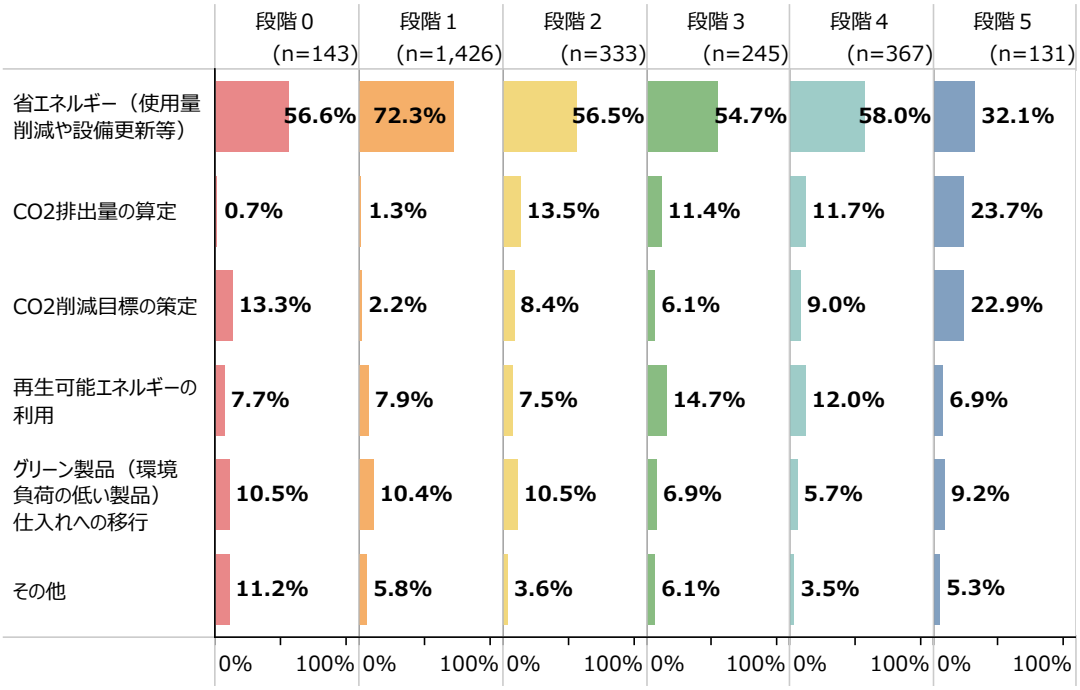
第1-4-29図　担当部署・担当者の設置状況（脱炭素化の取組状況別）



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）

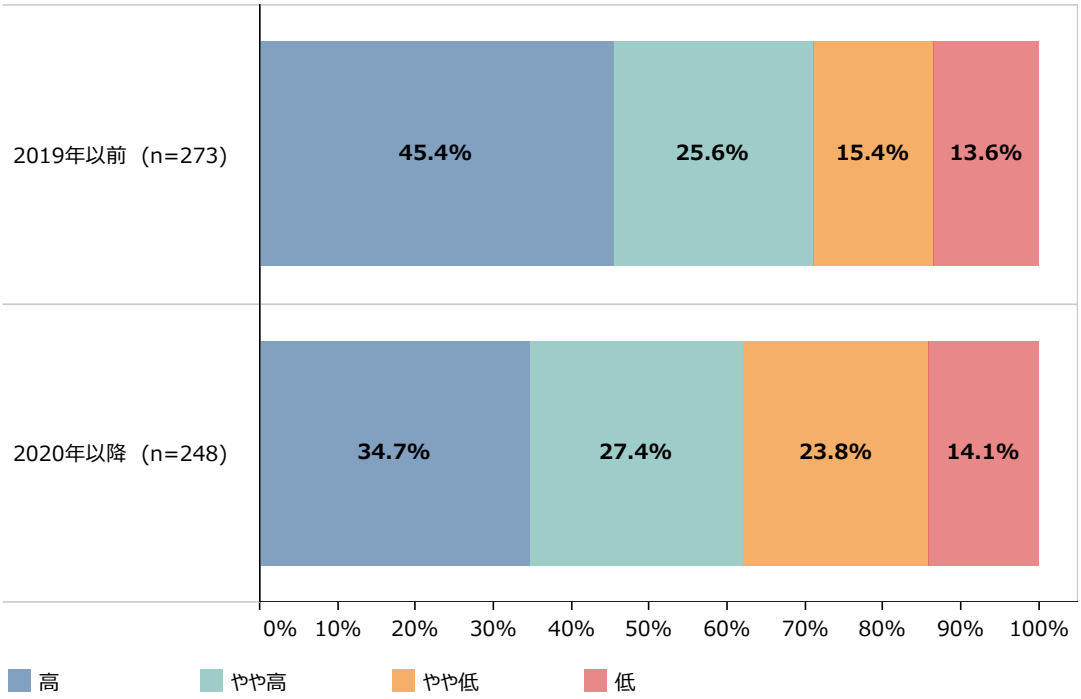


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.脱炭素化に向けて実際に取り組んでいる内容を尋ねた質問で、「特になし」を除くいずれかの取組を実施していると回答した企業に対して聞いたもの。
2.脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。
3.「グリーン分野への業態転換・事業再構築」、「カーボンフットプリント（CFP）の算定・開示に向けた取組」、「中小企業向けSBT認定の取得」、「外部の専門人材の受入れ（取引先からの派遣を含む）」の回答は除いて集計している。

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。

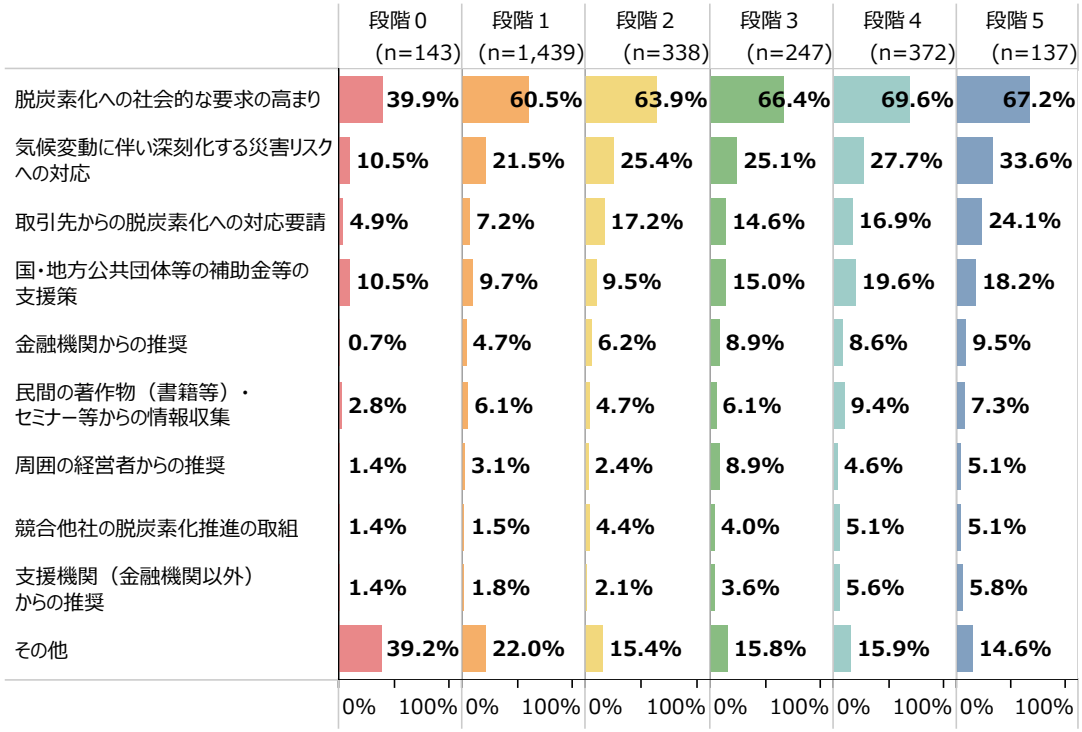
第1-4-31図　付加価値額区分（2022年時点・脱炭素化の取組開始時期別）



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）

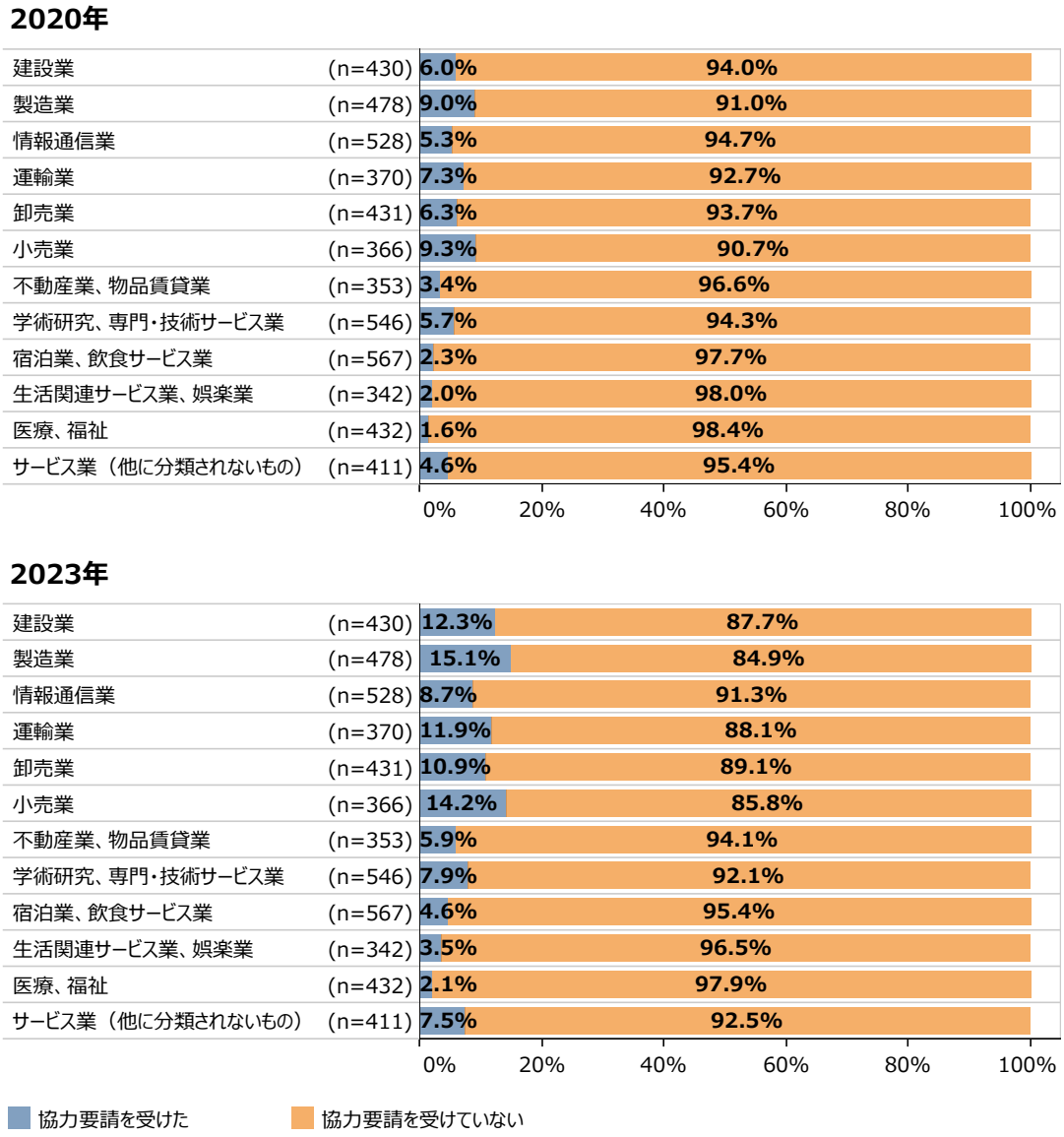


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.脱炭素化に向けて実際に取り組んでいる内容を尋ねた質問で、「特になし」を除くいずれかの取組を実施していると回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

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。

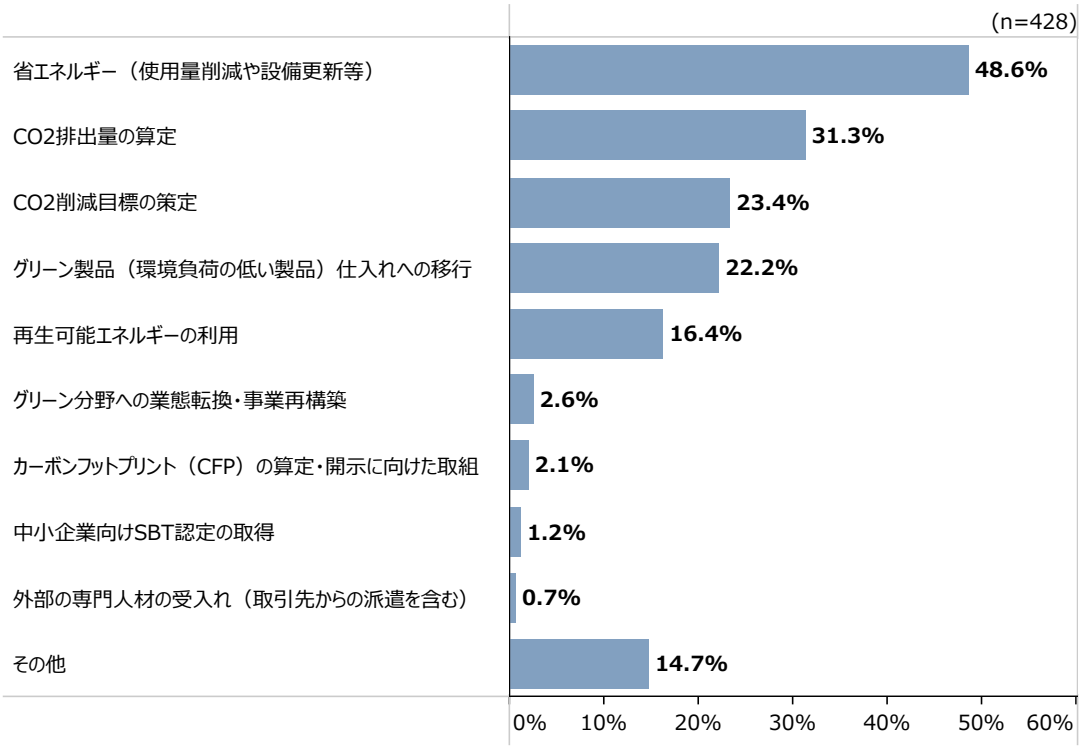
第1-4-33図　脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の有無（業種別）



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。

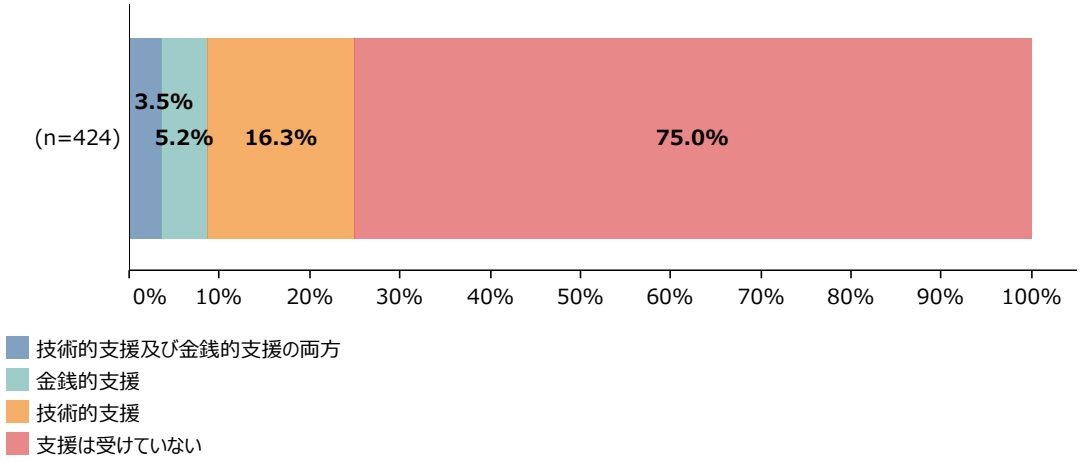
第1-4-34図　脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の内容



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



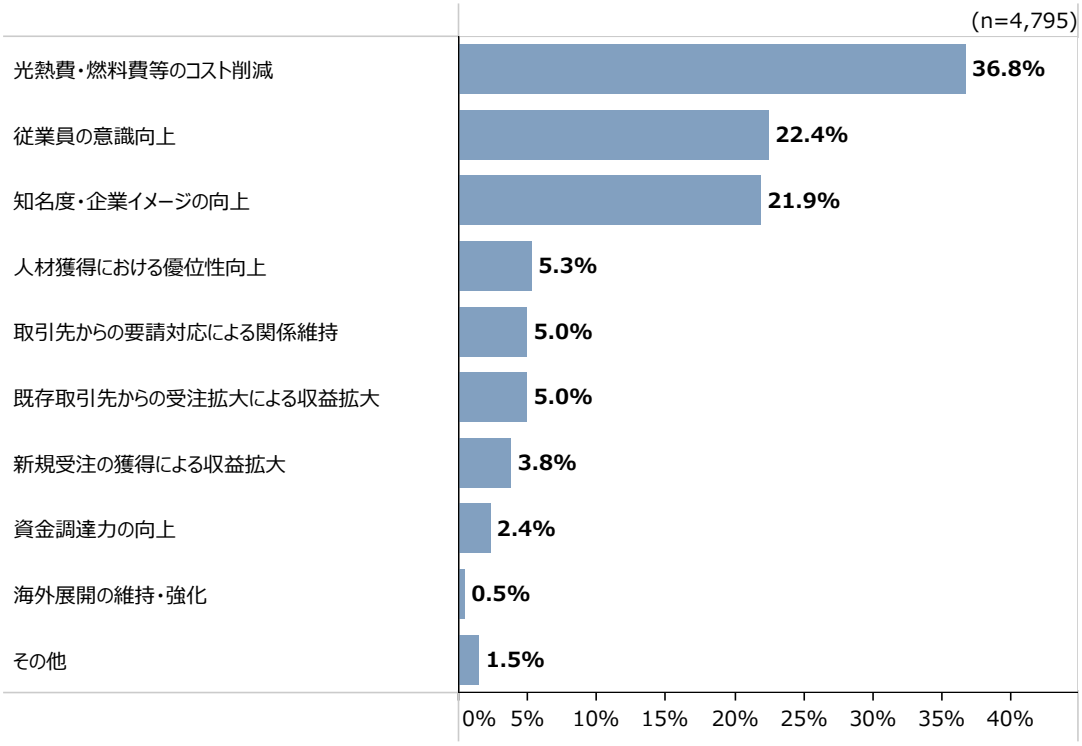
資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）2020年、2022年、2023年の各年における、脱炭素化の取組に関する取引先からの協力要請の有無を尋ねた質問で、いずれかの年で「協力要請を受けた」と回答した企業に対して聞いたもの。

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。

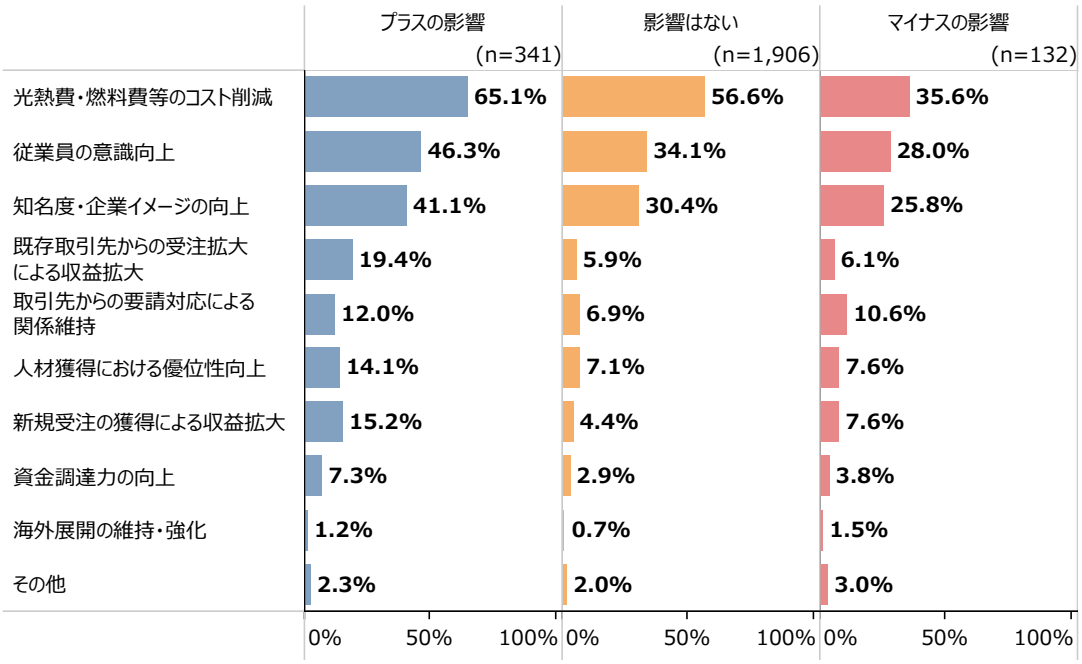
第1-4-36図　脱炭素化の取組によって期待する効果・メリット



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

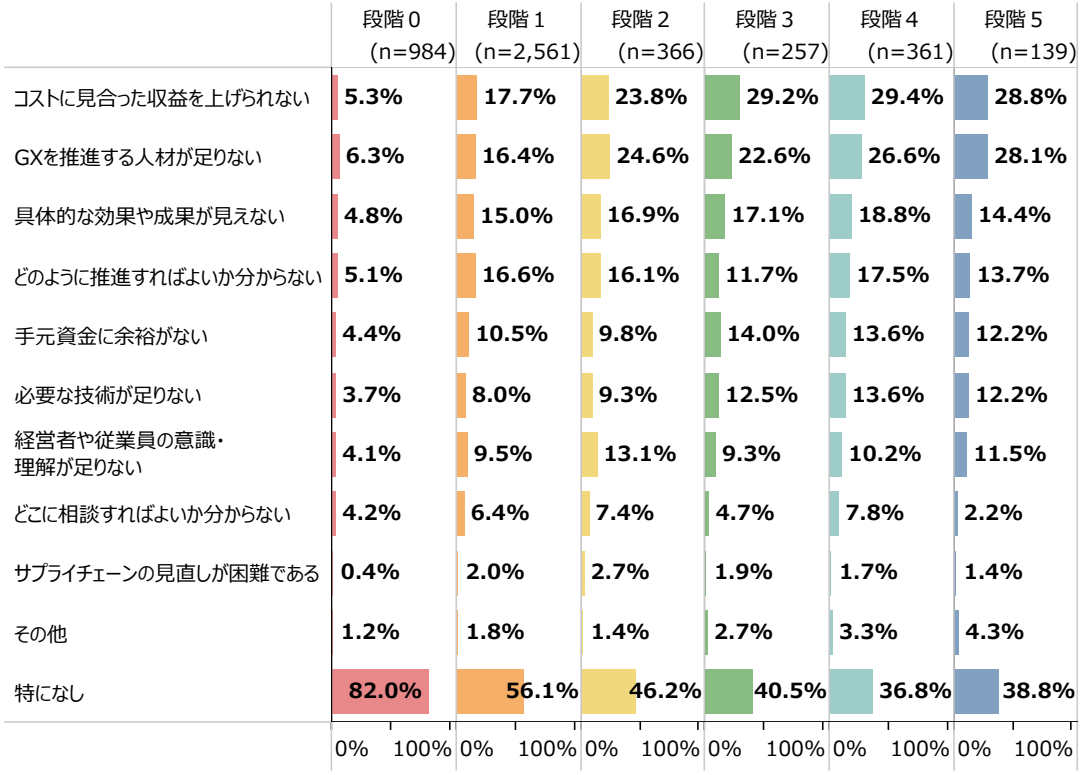
本社外観

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）

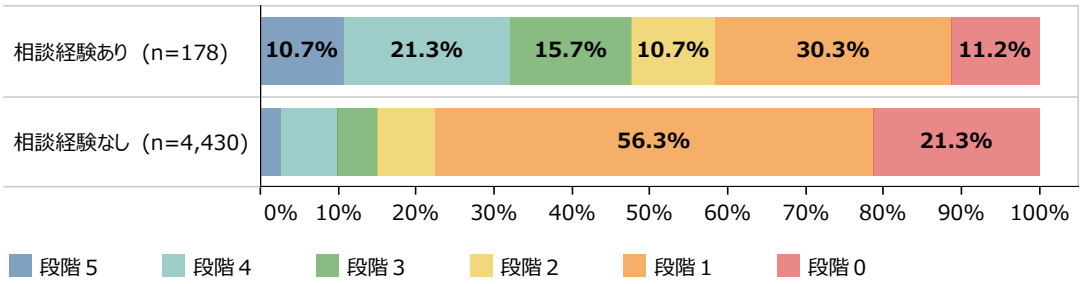


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

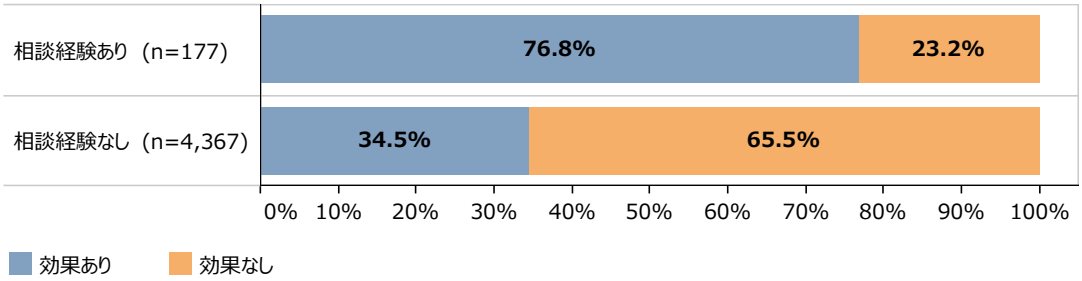
第1-4-39図は、GXに関する支援機関への相談経験の有無別に、脱炭素化の取組状況や取組効果の有無を見たものである。これを見ると、支援機関への相談経験がある企業ほど取組状況が進展している企業の割合が高く、取組による効果を得られたと回答する企業の割合も高い傾向にあることが分かる。この結果から、GXに向けた取組をより円滑に進めるためには、支援機関を活用することが有効であると考えられる。

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



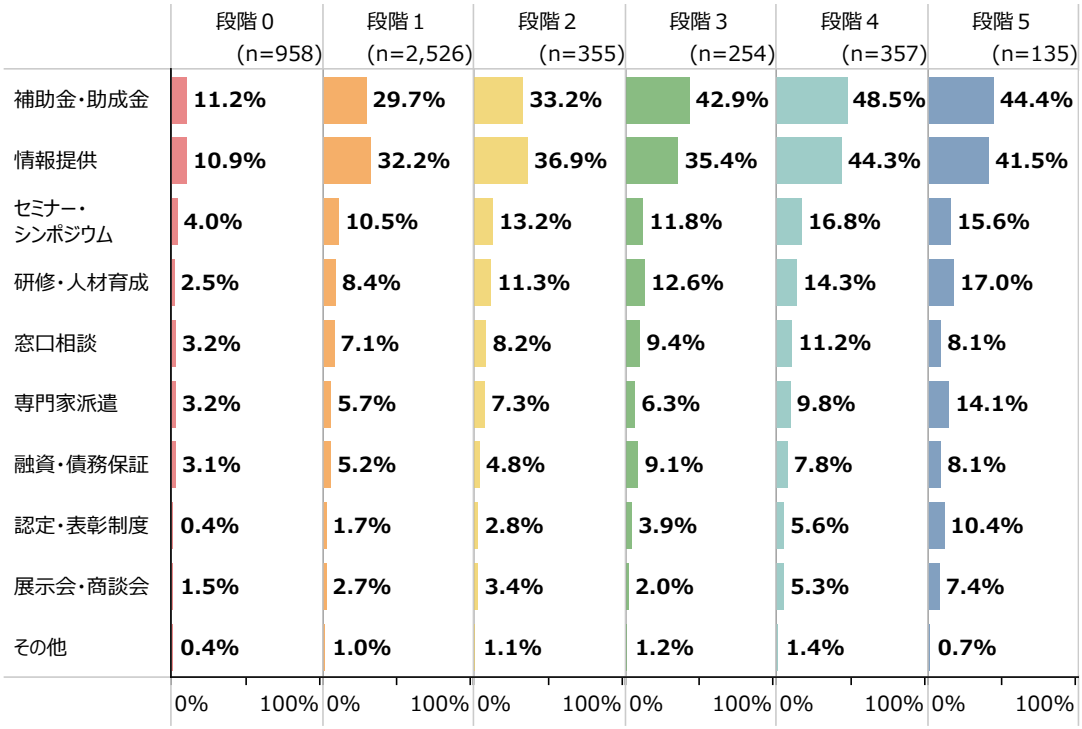
（２）脱炭素化の取組効果



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

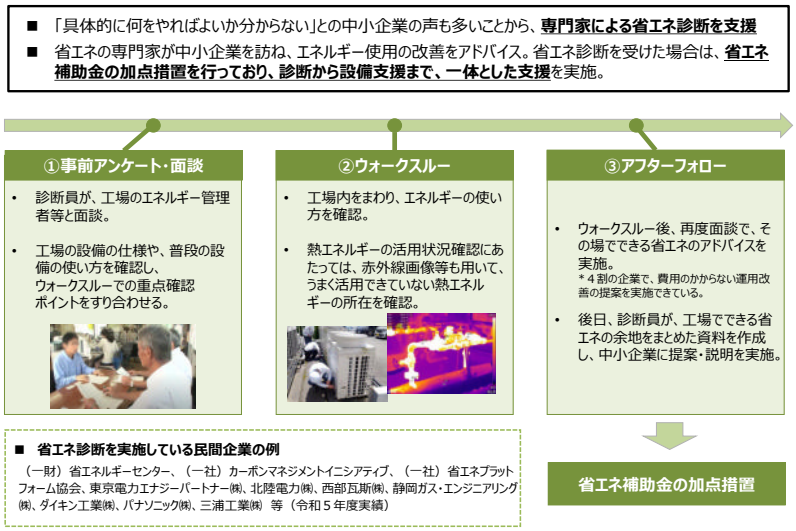
中小企業が脱炭素化に取り組むに当たっては、（1）脱炭素化に向けた対策について知る、（2）自社の温室効果ガスの排出量やエネルギー使用量を把握する（測る）、（3）排出量等を削減する、というステップで進めることが重要である。また、情報の不足や人手不足などの課題を挙げる事業者の割合も多いことから、脱炭素化に向けた取組をサポートする支援機関も重要である。ここでは脱炭素化に向けた取組を行う中小企業の事例と、そうした取組をサポートする支援機関の事例を紹介する。

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。

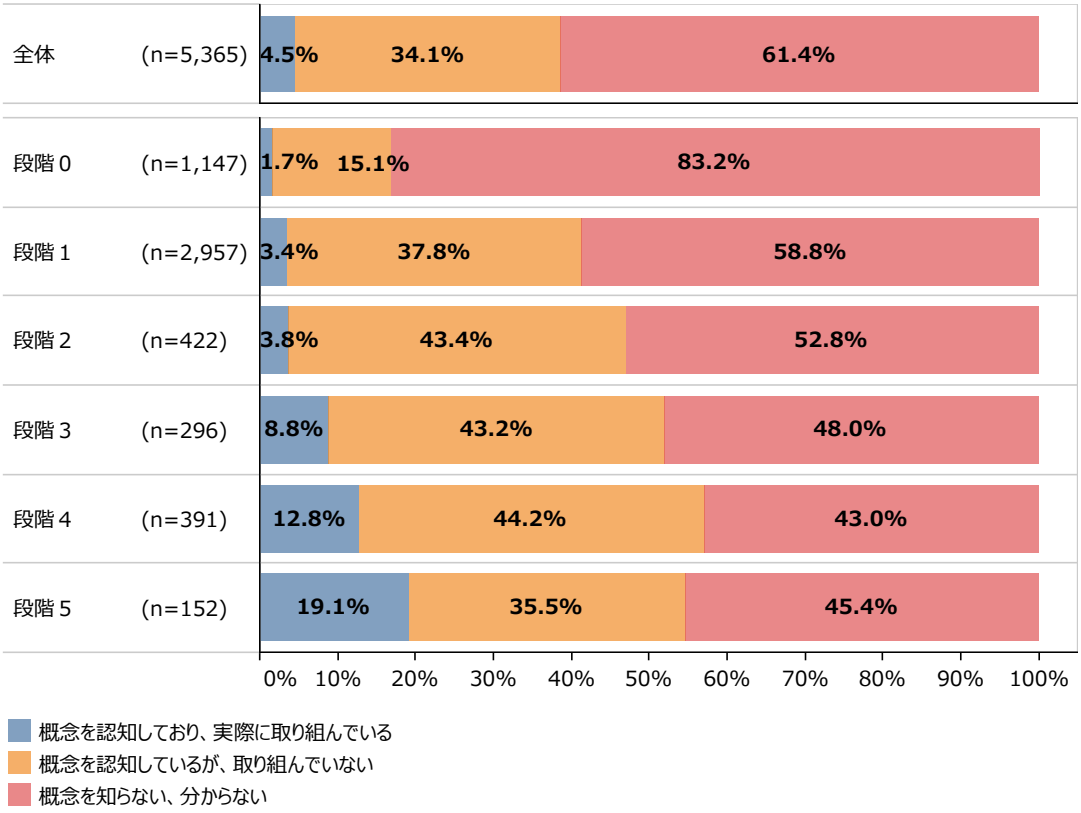
また、「循環経済ビジョン2020」を踏まえ、廃棄物問題や気候変動問題等の環境制約や、世界的な資源需要と地政学リスクの高まりといった資源制約に対応し、国際的な供給途絶リスクを可能な限りコントロールすることで、国内の資源循環システムの自律化・強靱化を図ることを通じた力強い成長につなげるため、2023年３月には「成長志向型の資源自律経済戦略」も策定された。そして、同戦略を踏まえ、規制・ルールの整備（動静脈連携の加速に向けた制度整備）、政策支援の拡充（GX先行投資支援策の活用）、産官学連携の強化（サーキュラーパートナーズ（CPs）の活動強化）の三本柱で政策措置をパッケージ化して、サーキュラーエコノミー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）

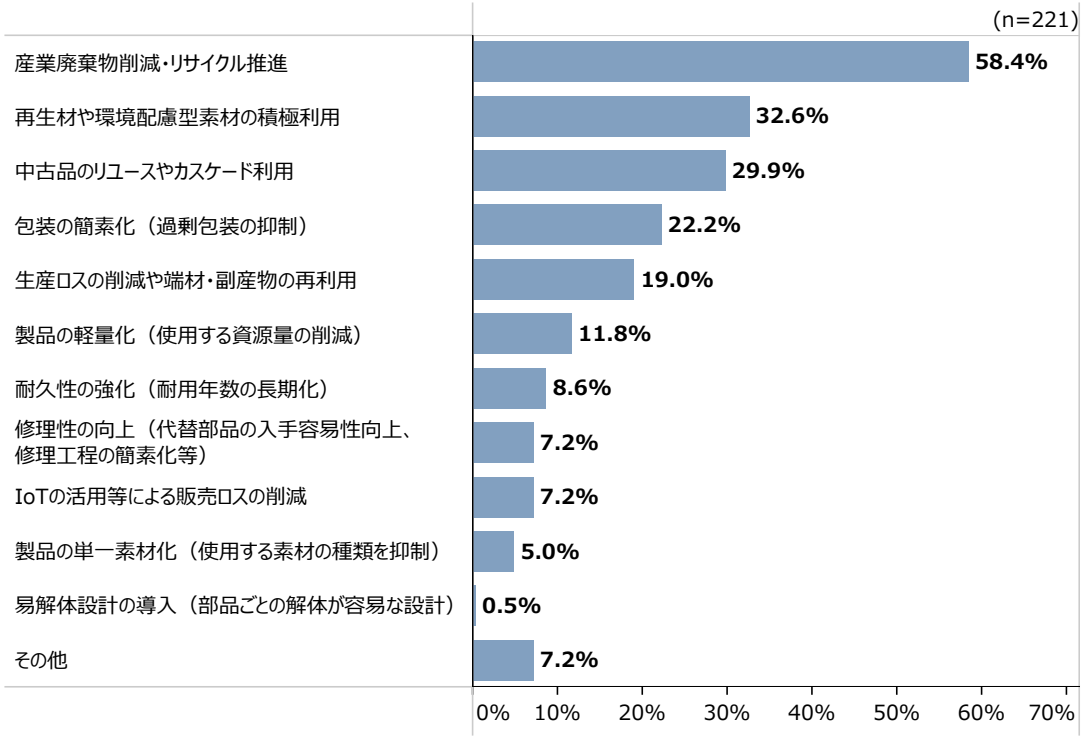


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）脱炭素化の取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

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。

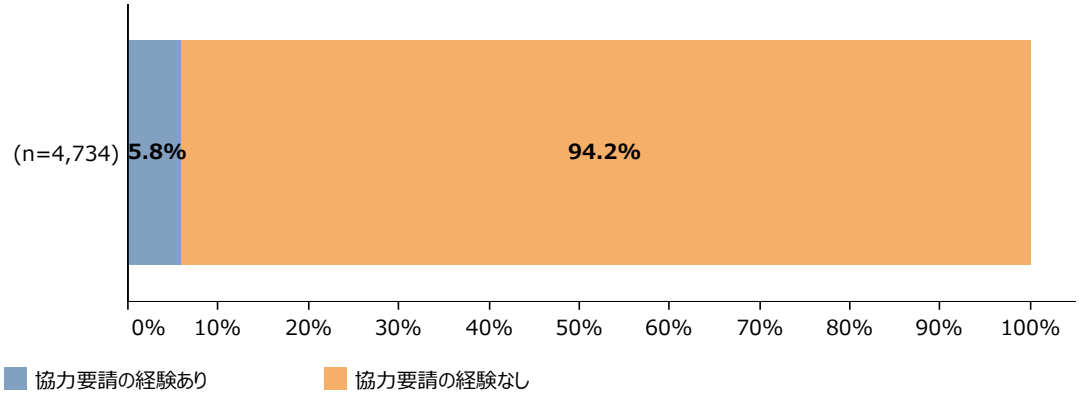
第1-4-42図　サーキュラーエコノミーに向けた取組内容



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**）。

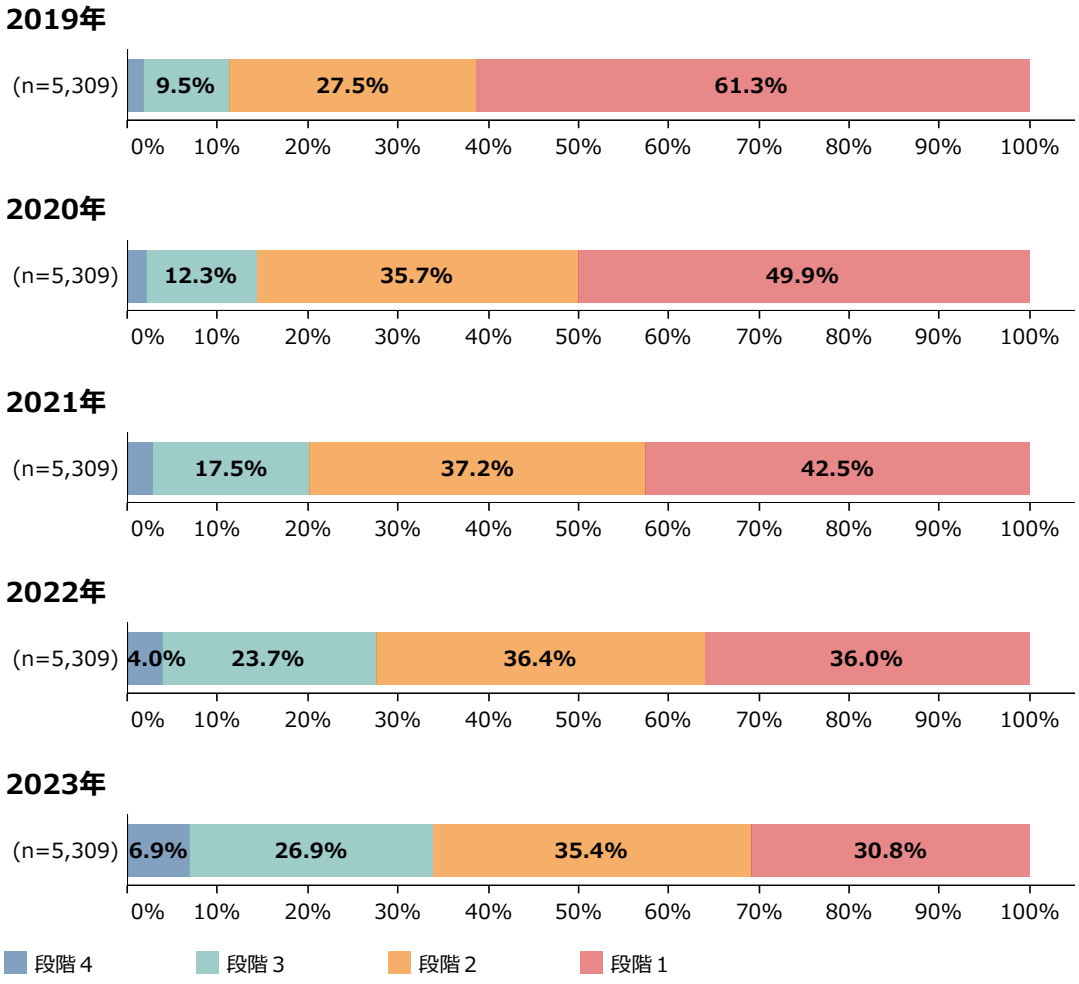
第1-4-44図　デジタル化の取組段階

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。

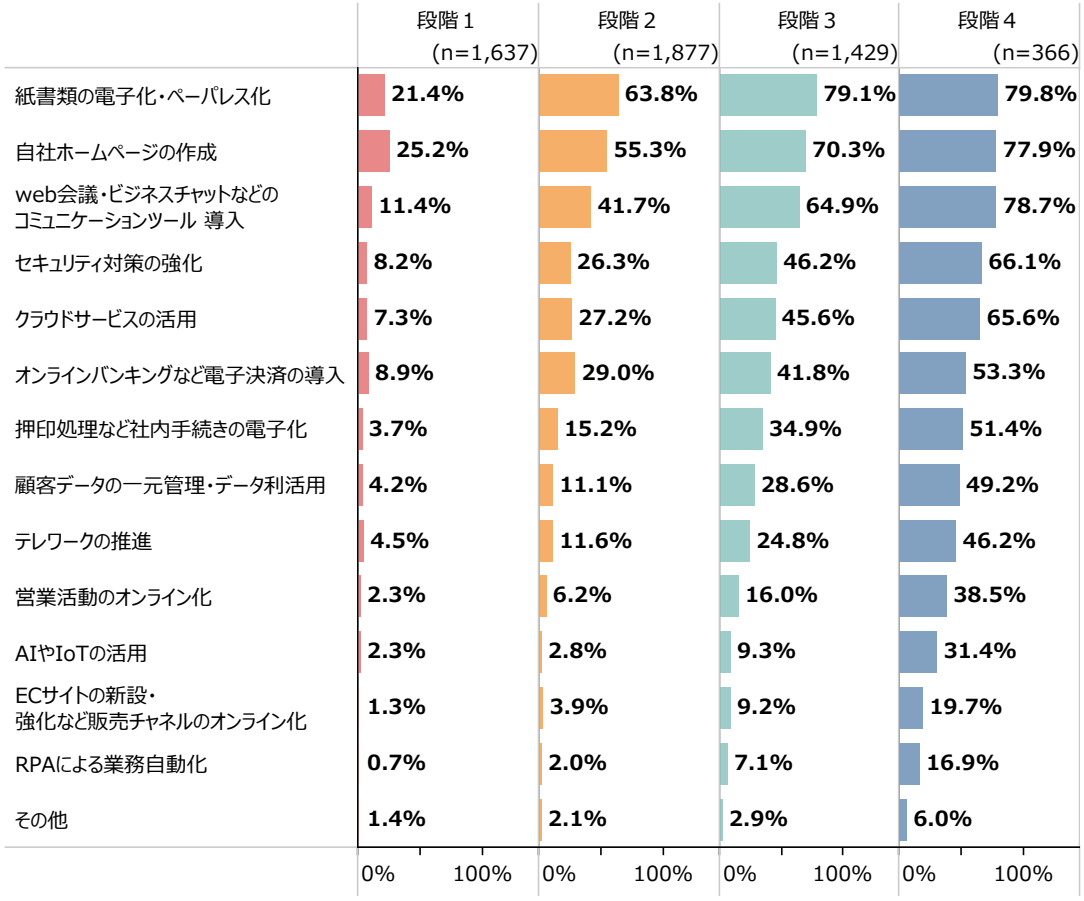
第1-4-45図　DXの取組状況



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。

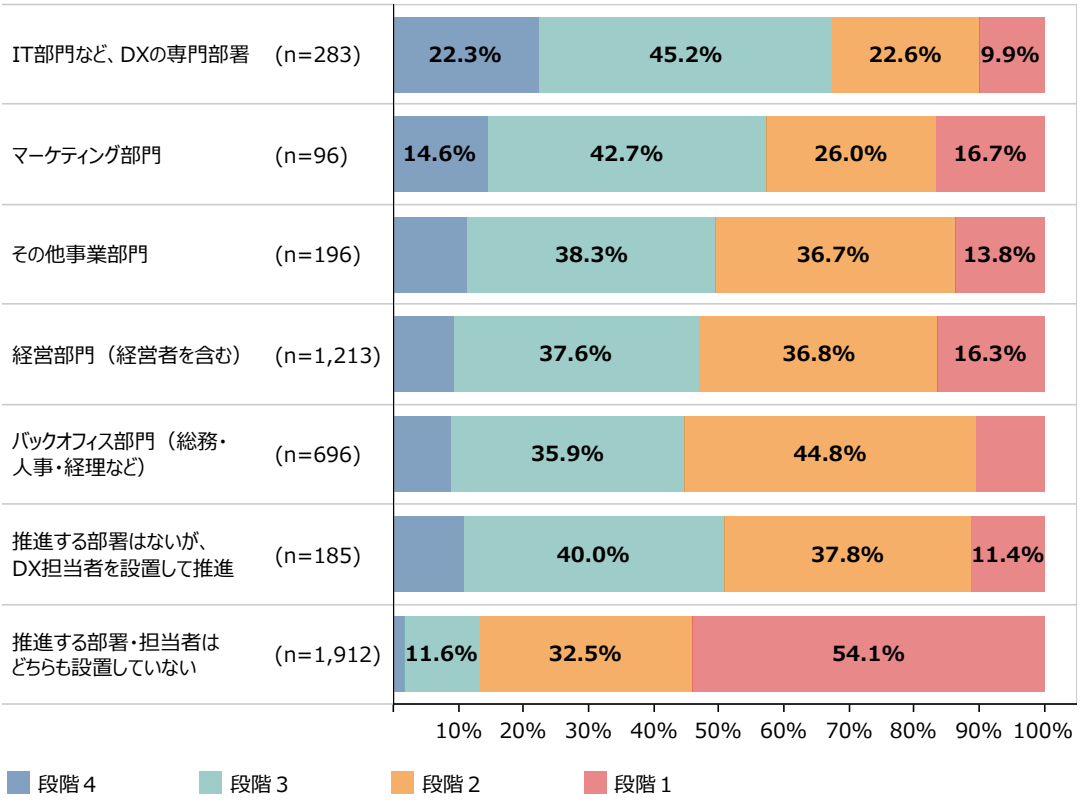
第1-4-46図　DXに向けた取組内容（DXの取組状況別）



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。

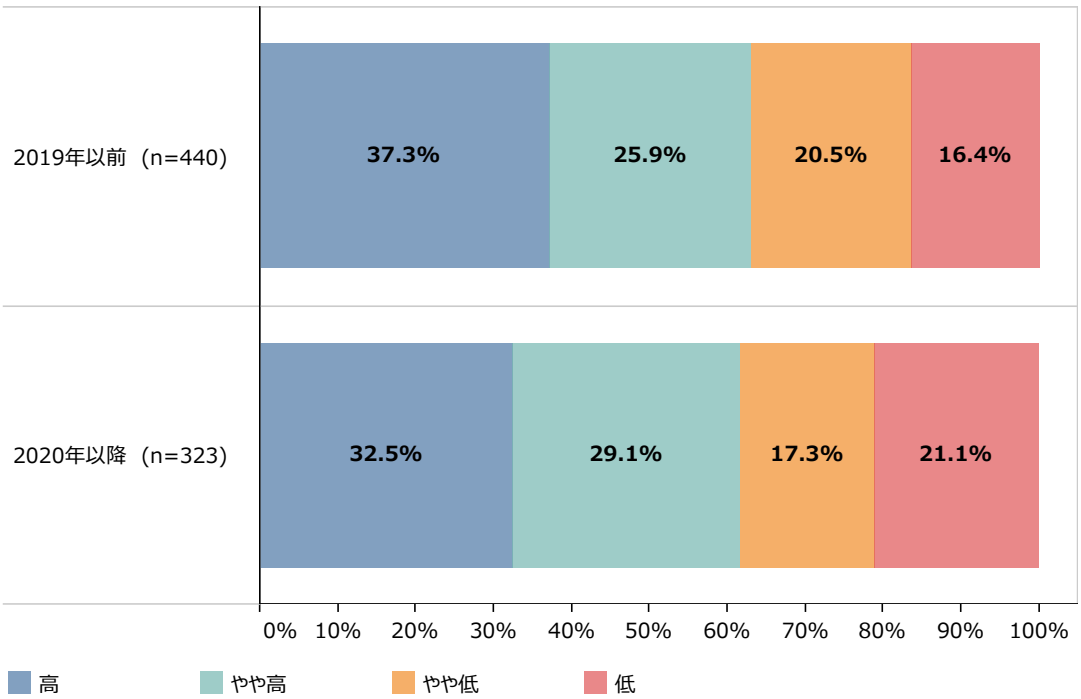
第1-4-47図　DXの取組状況（DXを推進している部署・部門別）



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。

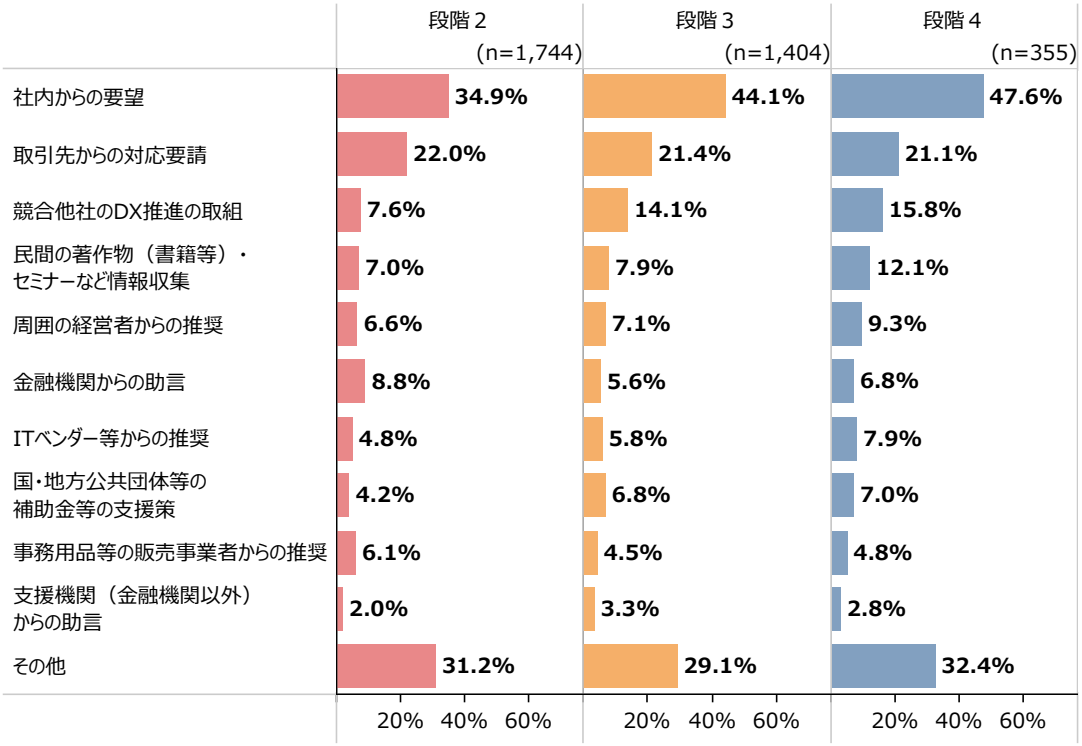
第1-4-48図　付加価値額区分（2022年時点・DXの取組開始時期別）



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）

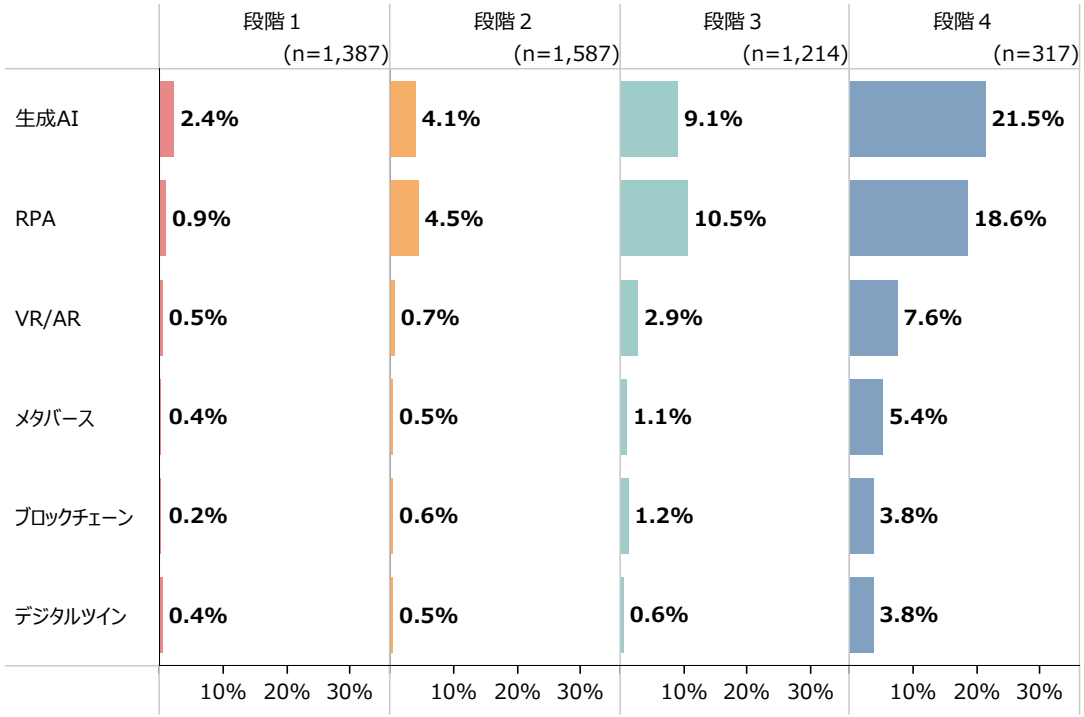


資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.DXの取組内容を尋ねた質問で、「特になし」を除くいずれかの取組を実施していると回答した企業に対して聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.DXの取組状況は、2023年時点の状況のうち、「段階１」を除いて集計している。

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。

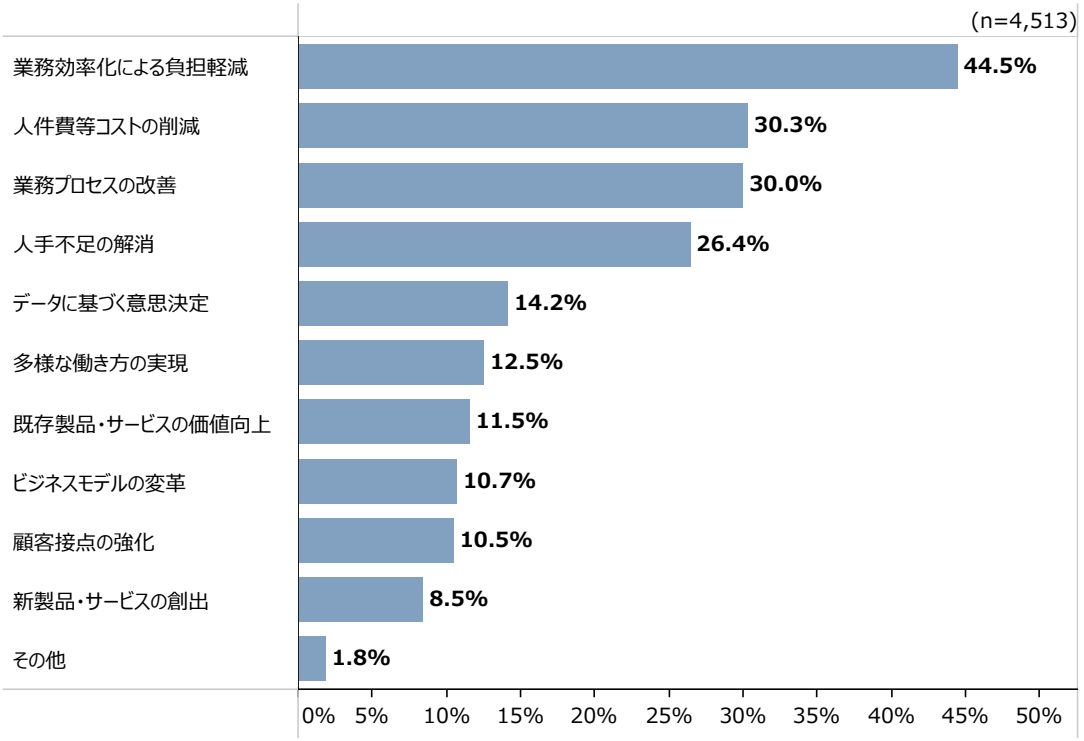
79 ここでの各選択肢に関しての定義は、以下のとおり。
生成AI…ユーザーから入力された情報に応じて、テキスト・画像・音楽・映像などのコンテンツを生成することができる人工知能（AI）のこと。
RPA…「Robotic Process Automation」の略語で、ソフトウェアロボットによりパソコン上の単純な作業を自動化する技術のこと。
VR/AR…VRは「Virtual Reality：仮想現実」の略語で、主にヘッドセットなどを用いて現実世界を仮想空間に完全に置き換える技術のこと。ARは「Augmented Reality：拡張現実」の略語で、主にスマートフォンやタブレット端末などを用いて現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。

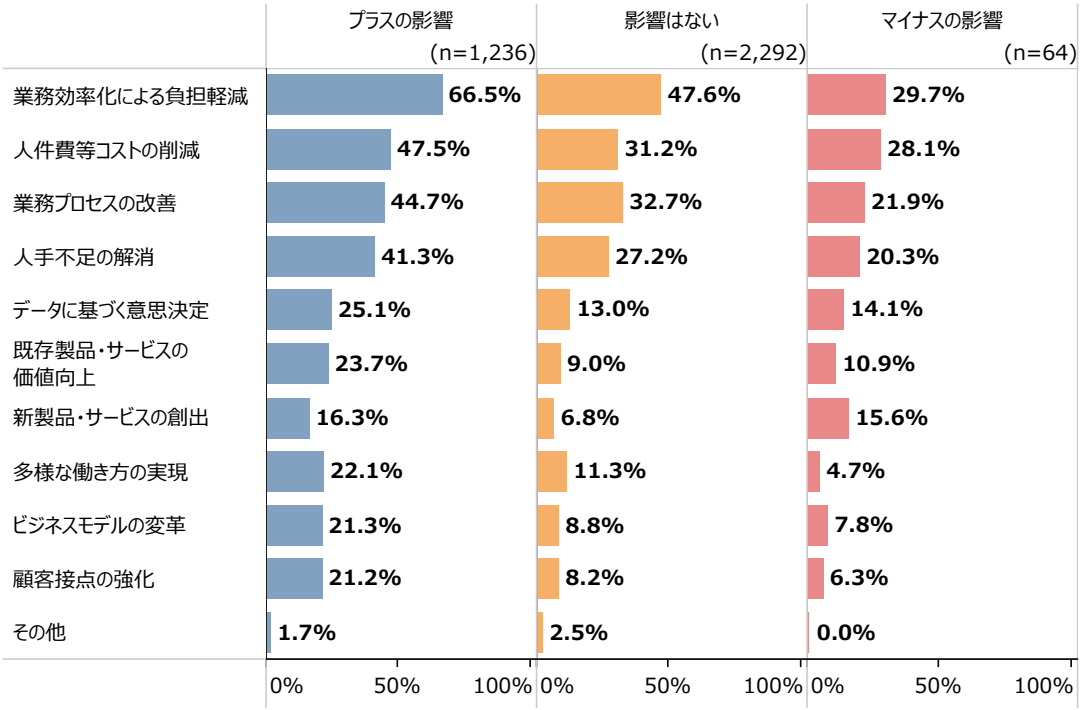
第1-4-51図　DXの取組によって期待する効果・メリット



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

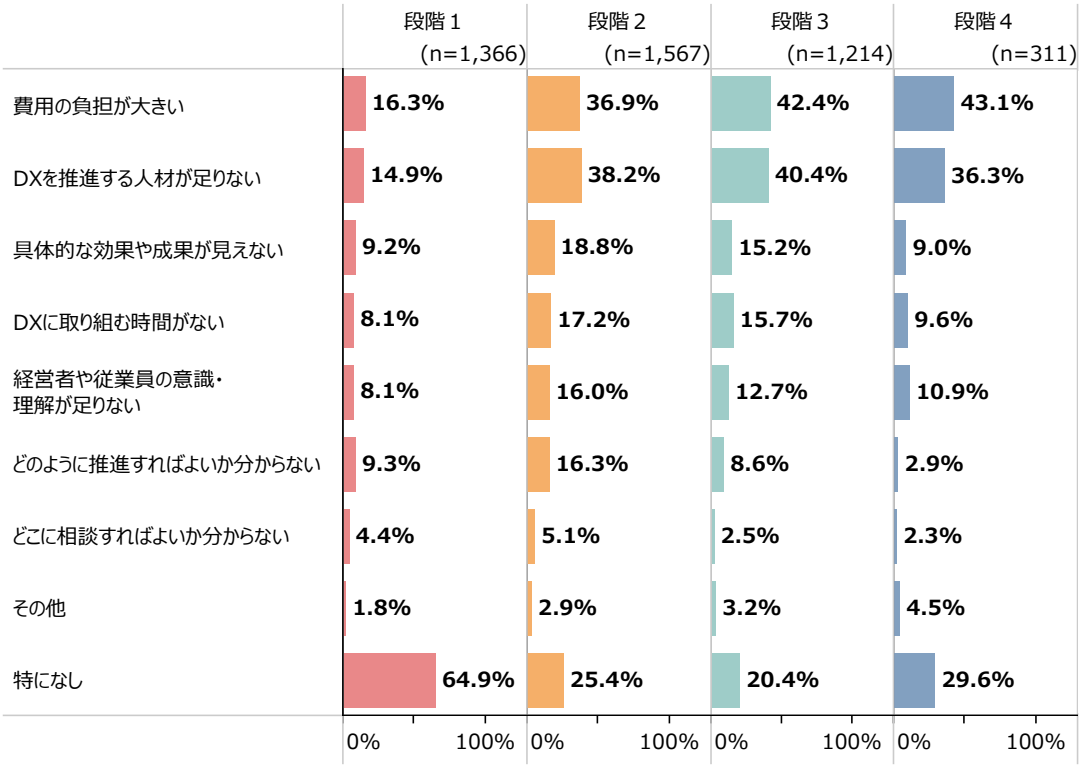
住宅不動産業向けの広告看板

非対面の見積り・注文システム

②DXを推進する上での課題

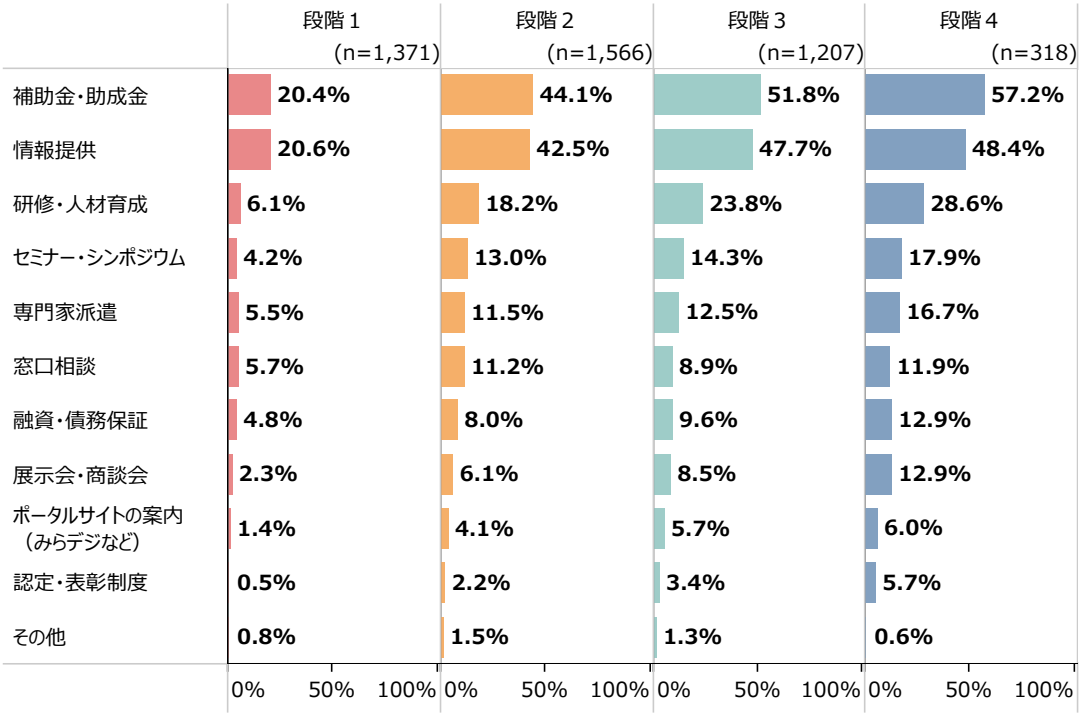
第1-4-53図は、DXの取組状況別に、取組を進めるに当たっての課題を見たものであり、第1-4-54図は、DXの取組状況別に、DX推進のために期待する支援策を見たものである。これを見ると、具体的なDXの取組に着手している段階２以上の企業では、「費用の負担が大きい」や「DXを推進する人材が足りない」が取組を進めるに当たっての課題として多く挙げられている。これに対応して、期待する支援策としても、「補助金・助成金」や「情報提供」がいずれの段階の企業でも多く挙げられているほか、特に取組状況が進展している企業では、「研修・人材育成」や「セミナー・シンポジウム」、「専門家派遣」も期待している傾向にあることが分かる。

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）



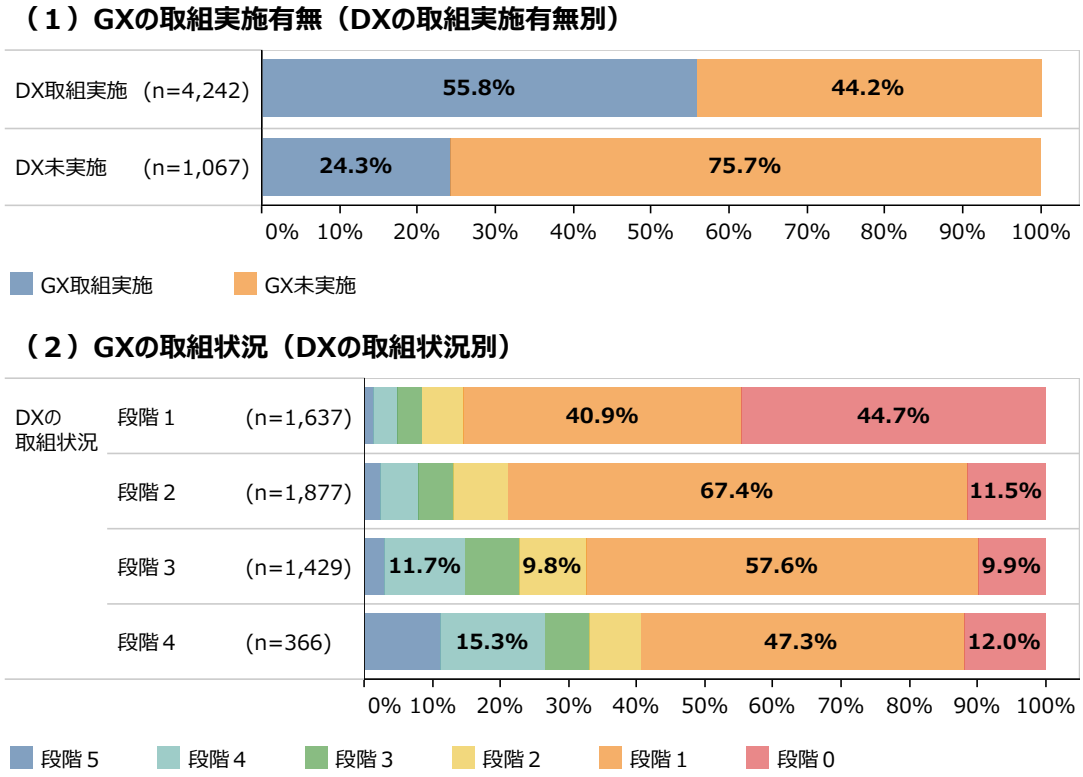
資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」
（注）1.DX推進のために期待する支援策について、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。
なお、「特になし」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
3.DXの取組状況は、2023年時点の状況を集計している。

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

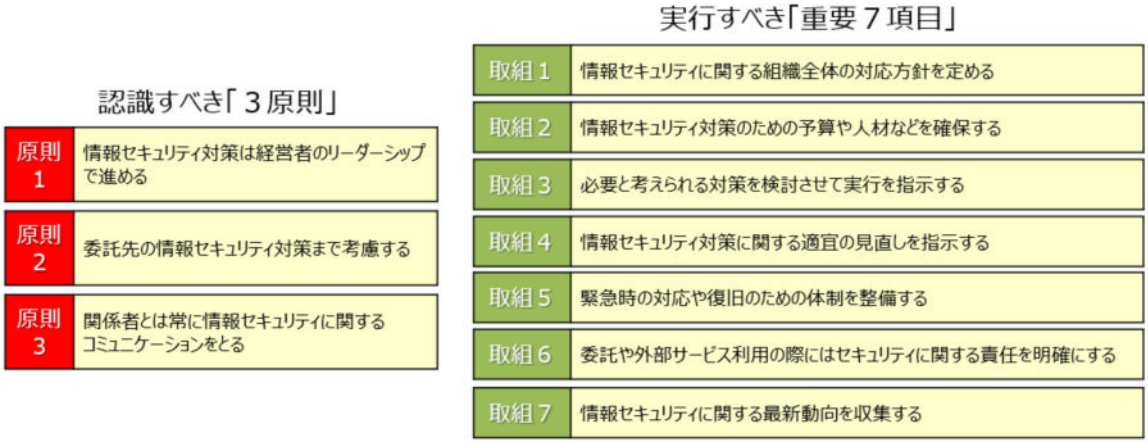
テレワークやクラウドサービスの利用など、デジタル環境の活用が進む一方で、ランサムウェアなどサイバー攻撃が多様化・巧妙化することにより、大企業のみならずサプライチェーンを構成する中小企業もサイバー攻撃の脅威にさらされている。サイバー攻撃へのセキュリティ対策が十分でなかった場合には、自社への影響のみならず、情報漏えいなどにより他社、ひいては社会へ被害が拡大するおそれがある。このような情勢において、経営者によるリーダーシップの下、サイバーセキュリティ対策を実施していくことが事業継続や企業価値の向上などの観点からも重要である。

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

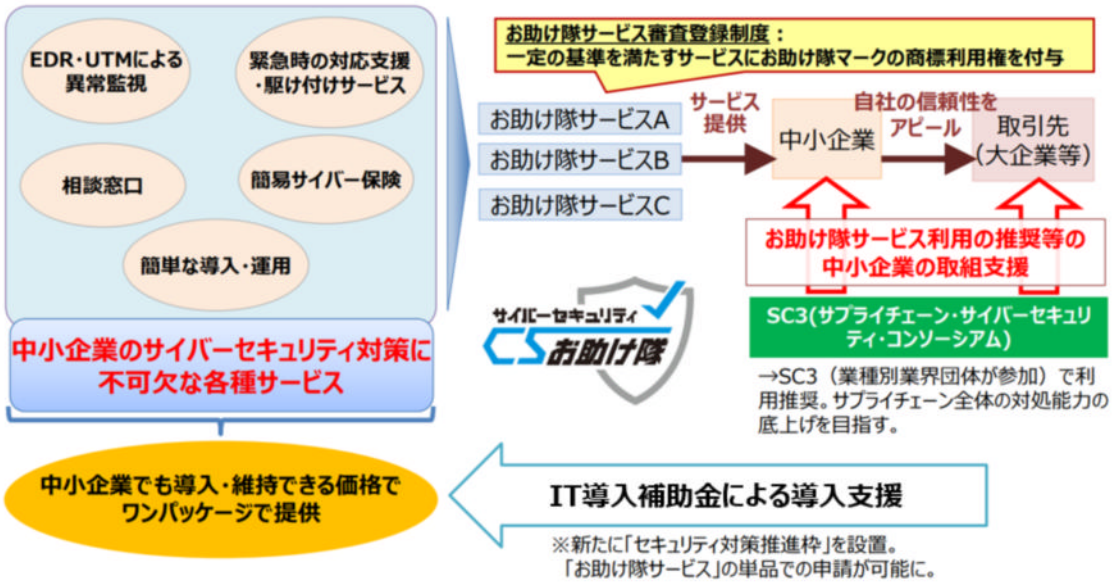
資料：経済産業省作成

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

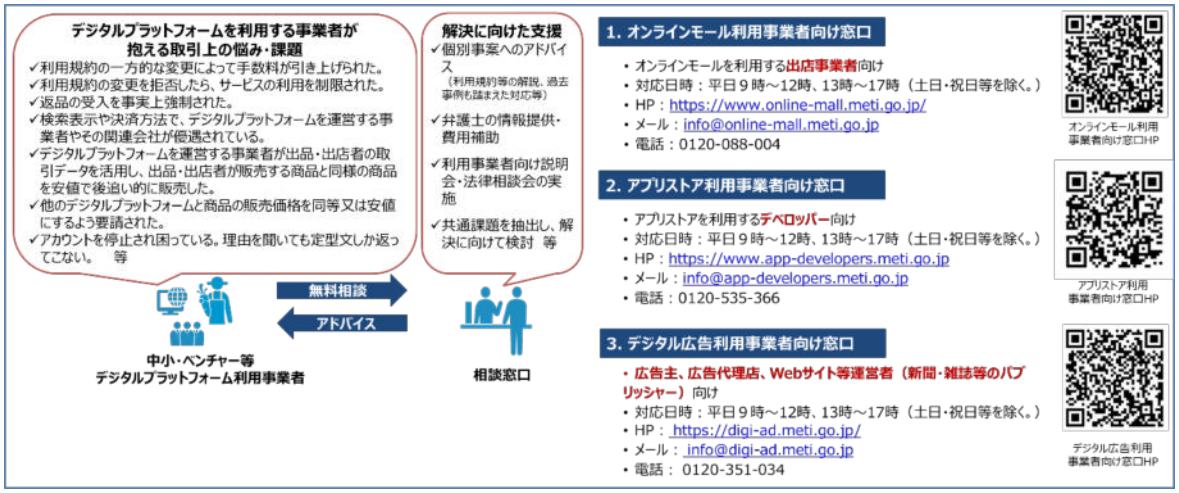
1-4-9　デジタルプラットフォーム取引相談窓口

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]。

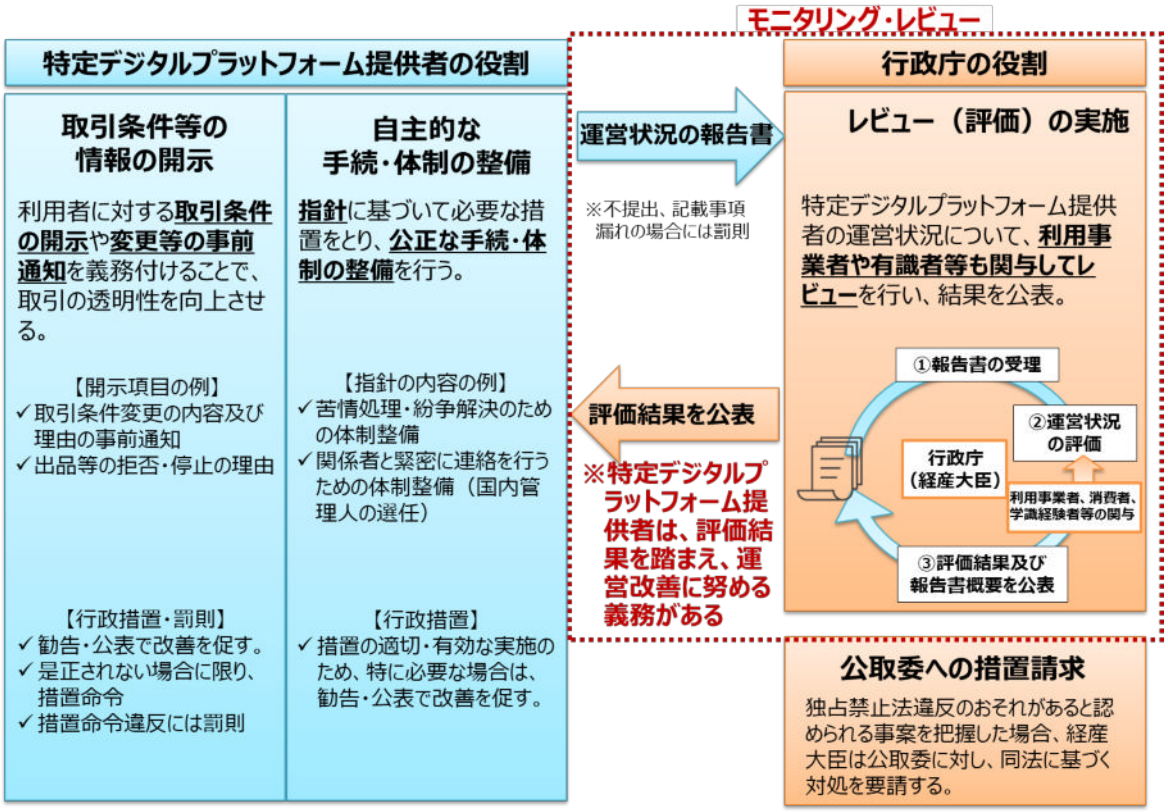
これらの情報は、経済産業省において、取引環境の改善に向けた施策に役立てられる。例えば、相談窓口は、窓口に寄せられた声から共通の課題を抽出し、経済産業省に報告する[86]。経済産業省は、報告された情報を基に、デジタルプラットフォームの運営事業者から提出された報告書や有識者等からの意見聴取なども踏まえて、デジタルプラットフォームの運営状況についての評価を行う。この「モニタリング・レビュー」と呼ばれる評価プロセスは、透明化法に基づき毎年度実施されるものであり、評価対象となるデジタルプラットフォームの運営者は、評価の結果を踏まえて運営改善に努める義務を負う。

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。

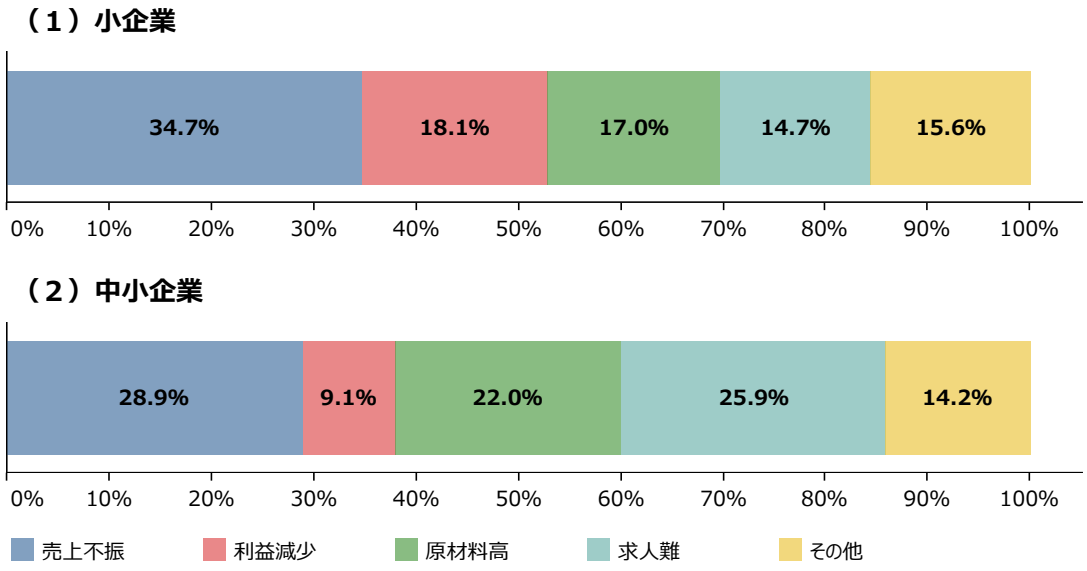
第２部 2024 White Paper on Small Enterprises in Japan

経営課題に立ち向かう小規模事業者

小規模事業者の経営課題と対応

第１部で確認したとおり、感染症の感染拡大以降、経済社会活動の正常化が進む中で、小規模事業者の業況判断DIが、足下では約30年ぶりの高水準を記録するなど明るい兆しが見られる。一方で、経営上の問題点を見ると、従業員20人未満の規模の小さい事業者は、「売上不振」の占める割合が中小企業と比べ高く、厳しい経営環境にある（第2-1-1図）。

第2-1-1図 経営上の問題点（企業規模別、2023年10－12月）



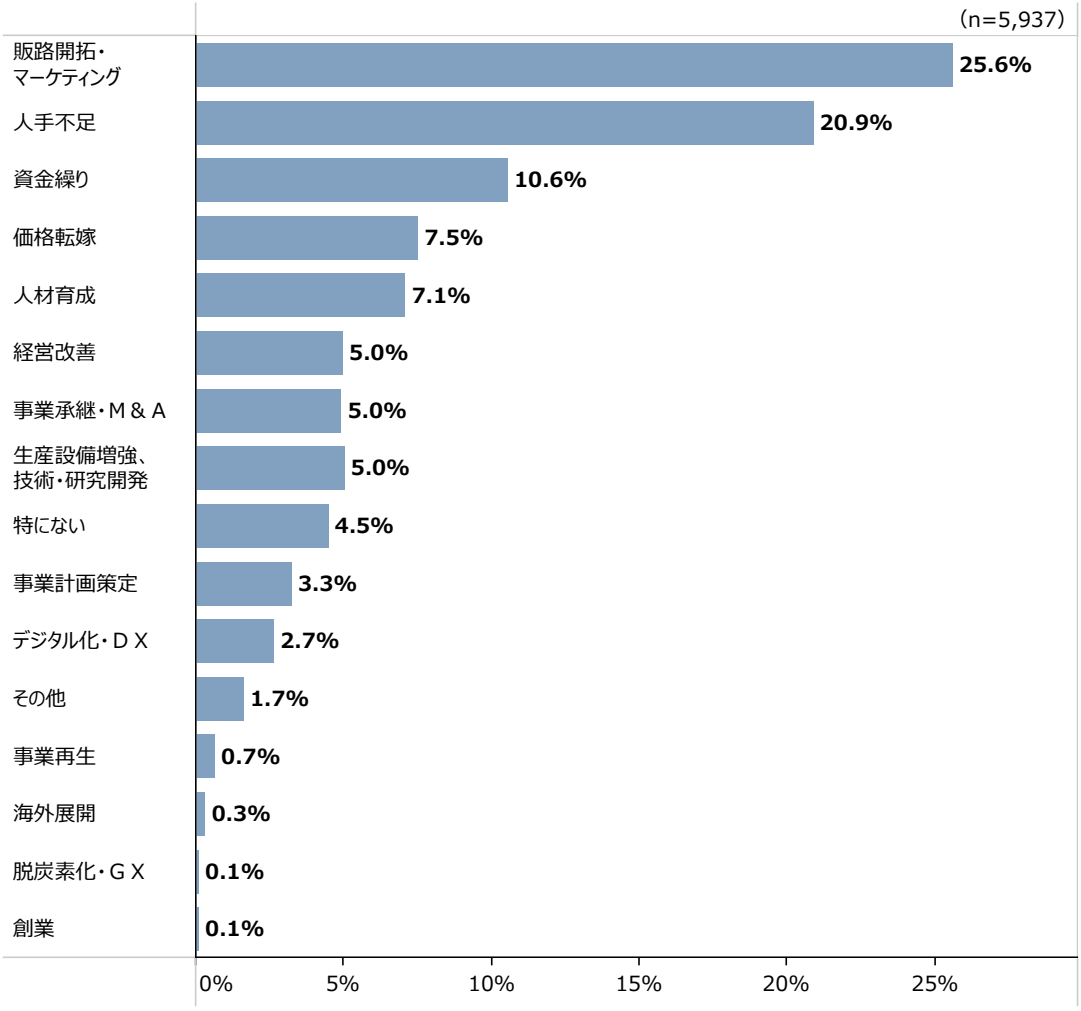
資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」、「全国中小企業動向調査（中小企業編）」より中小企業庁作成
（注）1.ここでいう小企業とは、（株）日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人未満の法人及び個人の事業者をいう。中小企業とは、（株）日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業をいう。
2.（１）における「その他」は、「設備老朽化等」、「代金回収条件の悪化」、「代金支払条件の悪化」、「借入難」、「その他」、「特に問題なし」を合計したもの。
3.（２）における「売上不振」は、「売上・受注の停滞、減少」をいう。「利益減少」は、「製品安や値下げの要請」、「人件費や支払利息等の増加」を合計したもの。「その他」は、「生産能力の不足」、「合理化不足」、「代金回収の悪化」、「借入難」、「その他」を合計したもの。
4.小企業編の有効回答数は5,888企業、回答率は58.9%。中小企業編の有効回答数は4,978社、回答率は39.6%。
5.小数点第２位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にならない。

このような状況の中で、小規模事業者が売上げを確保し、事業を持続的に発展させていくためには、「ヒト・モノ・カネ」といった経営資源を活用していくことが重要になると考えられる。また経営資源を活用するに当たり、時間やノウハウが限られる小規模事業者単体で取り組むことは難しい側面があり、支援機関の役割も重要になると推察される。

そこで、本章では、小規模事業者を対象とした「小規模事業者の事業活動に関する調査」[1]を用いて、小規模事業者が直面する課題やそれらに対応するための取組について分析する。

特に小規模事業者が重要と考える経営課題として「販路開拓・マーケティング」、「人手不足」、「資金繰り」が上位に挙げられている（第2-1-2図）ことから、自社が取り扱う製品・商品・サービス（モノ）を適正な価格で販売し、より多くの顧客に提供する取組や、資金（カネ）や人手（ヒト）を確保する取組について、支援機関による支援も踏まえながら分析を行う。

第2-1-2図　特に重要と考える経営課題



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」

1　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）したものである。

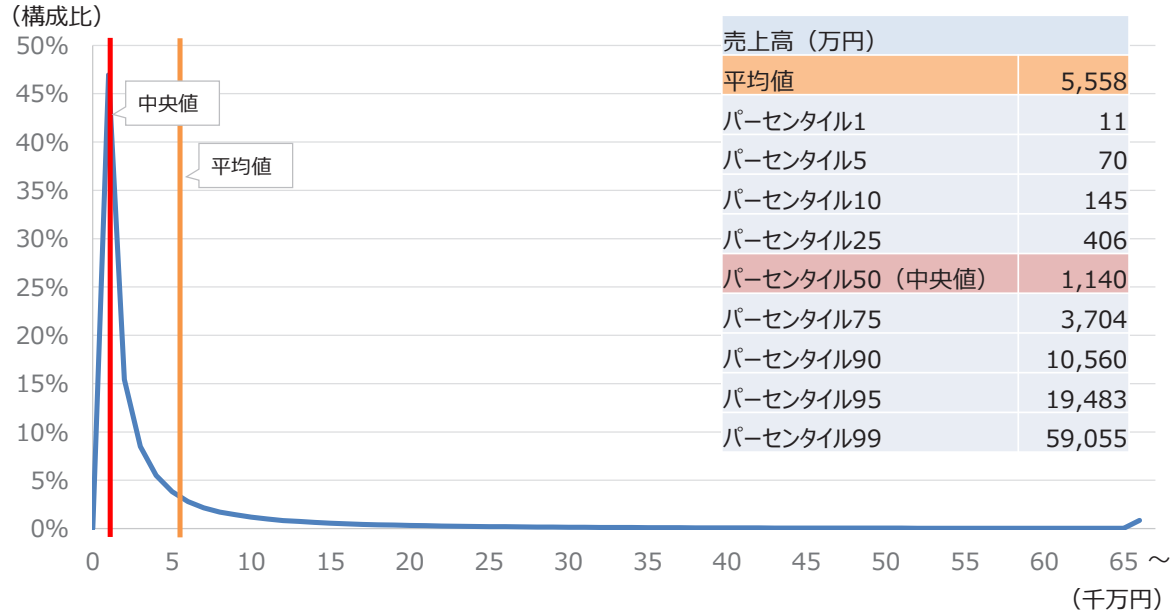
第１節　小規模事業者の売上げの確保に向けた取組

１．売上げの状況

第2-1-1図のとおり、規模の小さい企業にとって、依然として売上げの確保は経営を行う上で重要な課題と考えられる。

まず現状について確認する。**第2-1-3図**は、横軸に売上高区分を1,000万円ごとに取り、縦軸に企業数の構成比を取って、小規模事業者の売上高の分布状況を示したものである。小規模事業者の売上高の中央値は1,140万円で、売上高1,000万円以下に約半数の小規模事業者が存在していることが分かる。

第2-1-3図　小規模事業者の売上高の分布（会社＋個人事業者）

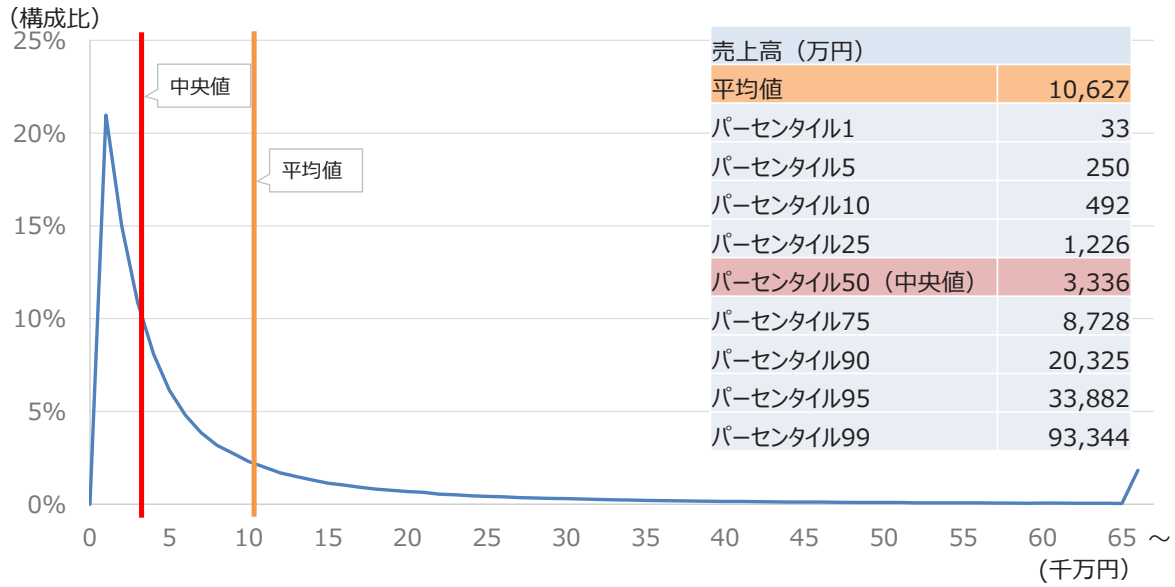


売上高（万円）	
平均値	5,558
パーセンタイル1	11
パーセンタイル5	70
パーセンタイル10	145
パーセンタイル25	406
パーセンタイル50（中央値）	1,140
パーセンタイル75	3,704
パーセンタイル90	10,560
パーセンタイル95	19,483
パーセンタイル99	59,055

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

第2-1-3図を「会社」と「個人事業者」に分けて、売上高の分布状況を確認したものが**第2-1-4図**及び**第2-1-5図**である。これを見ると、最も構成比の高い区分は「会社」、「個人事業者」共に、売上高が1,000万円以下であるものの、その構成比は「会社」が約２割であるのに対し、「個人事業者」は約７割となっている。

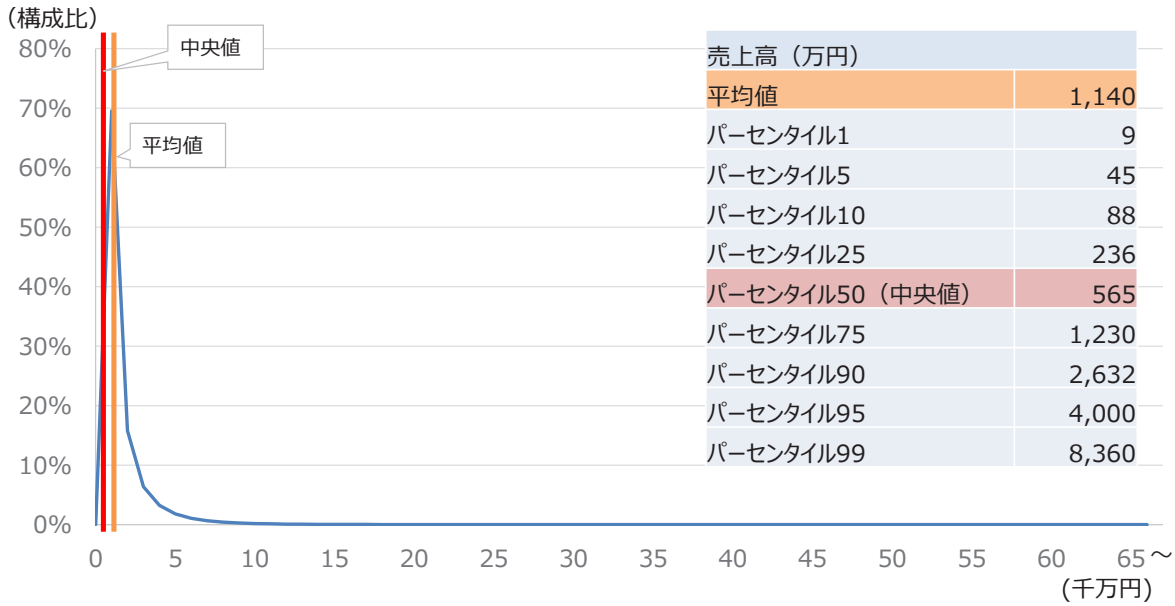
第2-1-4図　小規模事業者の売上高の分布（会社）



売上高（万円）	
平均値	10,627
パーセンタイル1	33
パーセンタイル5	250
パーセンタイル10	492
パーセンタイル25	1,226
パーセンタイル50（中央値）	3,336
パーセンタイル75	8,728
パーセンタイル90	20,325
パーセンタイル95	33,882
パーセンタイル99	93,344

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

第2-1-5図　小規模事業者の売上高の分布（個人事業者）

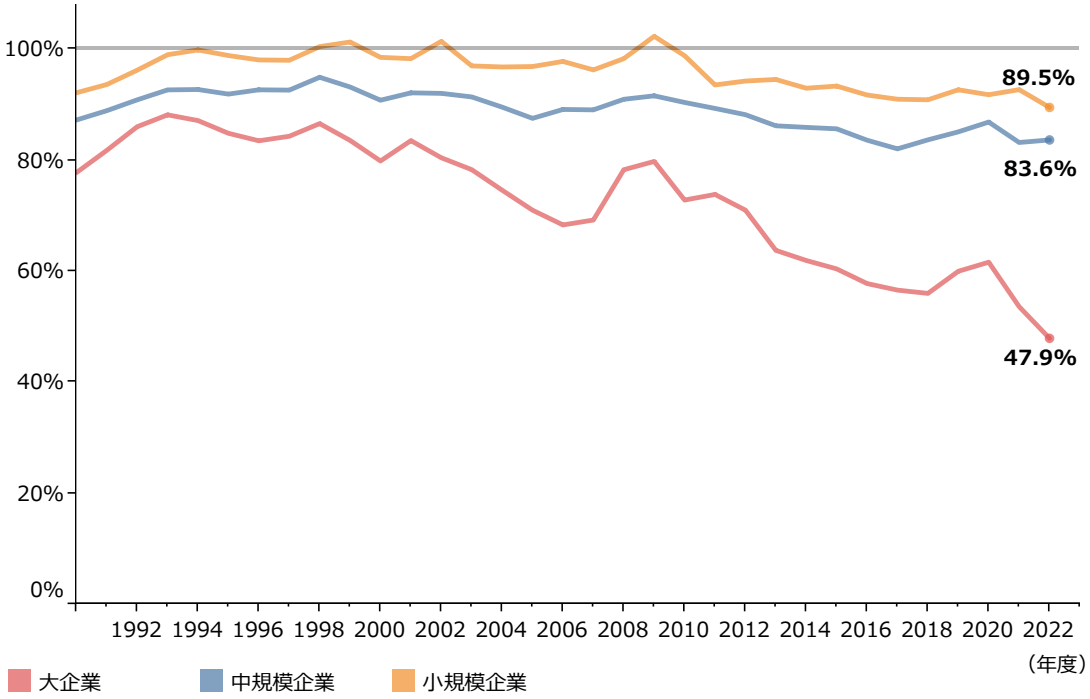


売上高（万円）	
平均値	1,140
パーセンタイル1	9
パーセンタイル5	45
パーセンタイル10	88
パーセンタイル25	236
パーセンタイル50（中央値）	565
パーセンタイル75	1,230
パーセンタイル90	2,632
パーセンタイル95	4,000
パーセンタイル99	8,360

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

第2-1-6図は、企業規模別に、損益分岐点比率の推移を見たものである。損益分岐点比率とは、売上高が現在の何％未満の水準になると赤字になるかを表す指標であり、売上高の減少に対する耐性を示す。これを見ると、「大企業」の損益分岐点比率は、2022年度時点で47.9％まで改善している一方で、「中規模企業」では83.6％、「小規模企業」では89.5％と、改善はしているものの「大企業」との格差が大きくなっている。特に「小規模企業」は、感染症の感染拡大前から、「大企業」や「中規模企業」と比較して、損益分岐点比率が高い傾向が続いている。このことから、再び感染症の感染拡大時のような売上高が大きく減少する局面が来れば、多くの小規模企業が苦境に陥るおそれがあるものと考えられる。

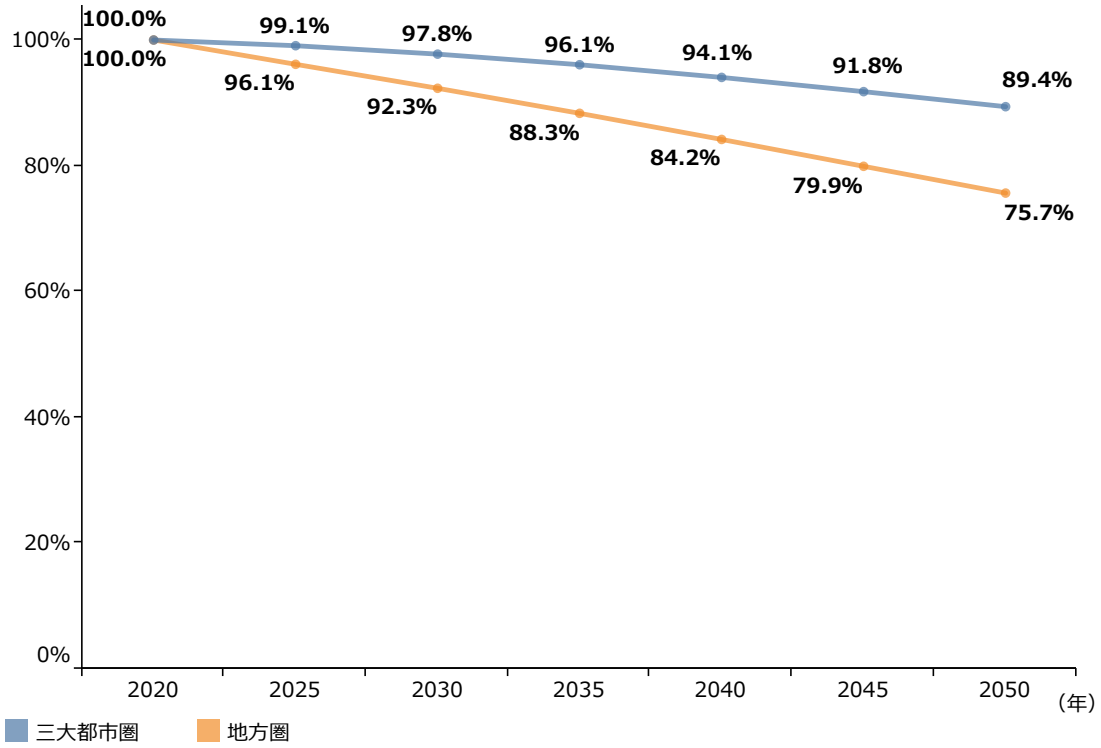
第2-1-6図　損益分岐点比率の推移（企業規模別）



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、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.固定費＝人件費＋減価償却費＋営業外費用－営業外収益、変動費＝売上高－経常利益－固定費、損益分岐点売上高＝固定費÷（１－変動費÷売上高）、損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高、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。なお、2006年度調査以前について「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれる。

第2-1-7図は、三大都市圏[2]・地方圏[3]別に、2020年の総人口を100とした場合における総人口の推移の推計を見たものである。これを見ると、「三大都市圏」と比較して、「地方圏」は2025年以降、総人口の指数が低い傾向で推移していくと予想されていることが分かる。

第2-1-7図　総人口の指数の推移（三大都市圏・地方圏別、2020年の総人口を100とした場合）



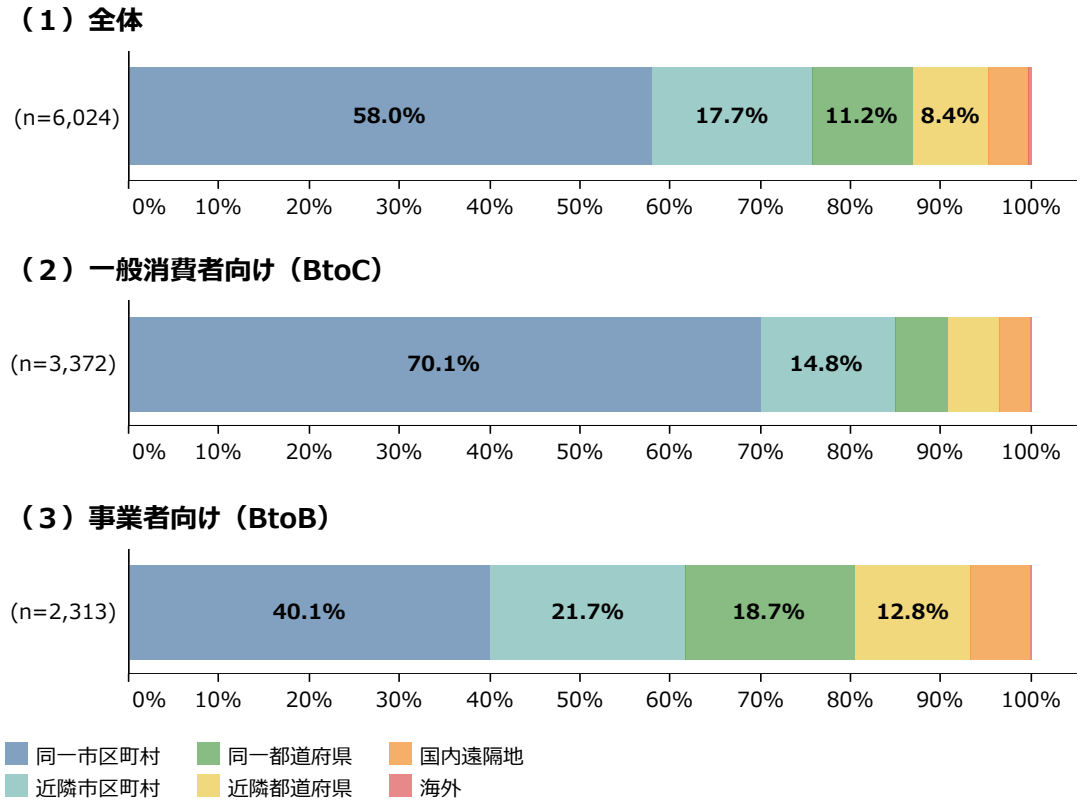
資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和５（2023）年推計）」
（注）ここでの総人口は、令和２（2020）年国勢調査を基に、令和32（2050）年までの５年ごと30年間について推計したもの。

2　本章における「三大都市圏」とは、下記の東京圏、大阪圏、名古屋圏の市区町村が含まれる都道府県を指すものとし、具体的には、東京圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県）、大阪圏（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県）、名古屋圏（愛知県、三重県）とする。「東京圏」とは、首都圏整備法による既成市街地及び近郊整備地帯を含む市区町の区域をいう。「大阪圏」とは、近畿圏整備法による既成都市区域及び近郊整備区域を含む市町村の区域をいう。「名古屋圏」とは、中部圏開発整備法による都市整備区域を含む市町村をいう。

3　本章における「地方圏」とは、「三大都市圏」以外の都道府県を指すものとする。

第2-1-8図は、主な顧客構成別に、小規模事業者の主な商圏範囲を見たものである。これを見ると、約６割の小規模事業者が、主な商圏範囲として「同一市区町村」と回答していることが分かる。また、主な顧客構成別に見ると、特に一般消費者向け（BtoC）に事業を営んでいる小規模事業者において、約７割が「同一市区町村」と回答している。小規模事業者は近隣地域に商圏が限定されている場合が多く、人口減少や地域経済の疲弊が進展することにより需要の縮小に直面する可能性がある。このことから、小規模事業者が地域の枠を超えた新たな需要の獲得に取り組むことは重要と考えられる。

第2-1-8図　小規模事業者の主な商圏範囲（主な顧客構成別）



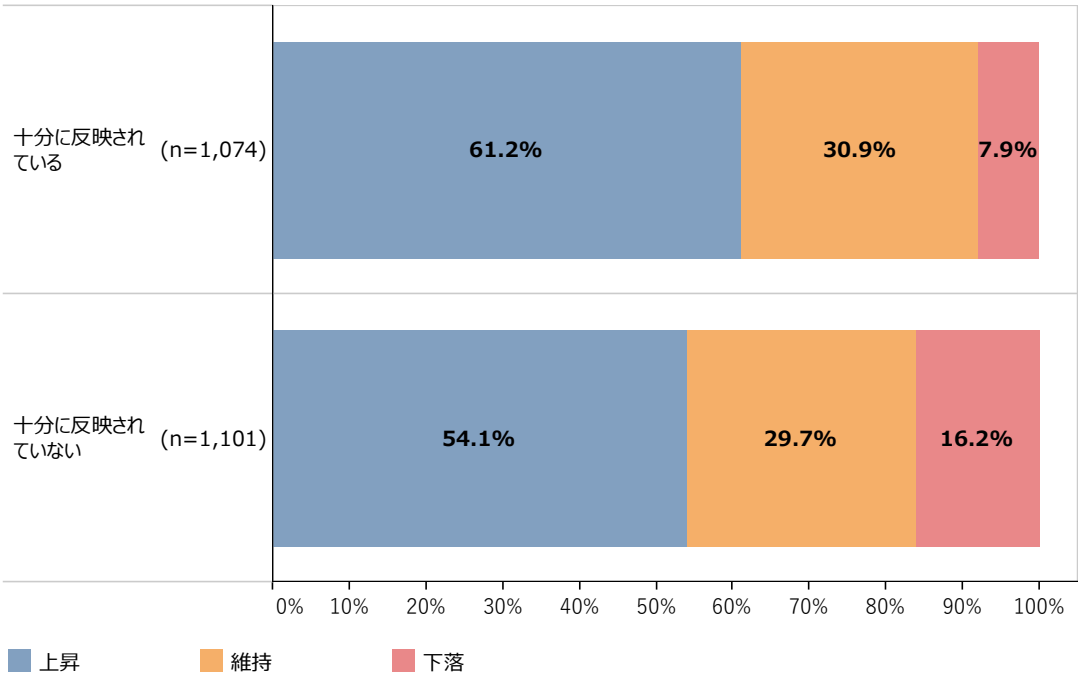
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.主な商圏範囲について、「分からない」又は「その他」と回答した事業者を除いて集計している。
2.「全体」は、顧客構成において「一般消費者（BtoC）」、「事業者（BtoB）」、「同程度」と回答した事業者を集計している。
3.ここでいう「商圏範囲」とは、最終需要先となる一般消費者の商圏ではなく、直接取引関係にある受注元企業の所在地域を指す。
4.ここでいう「近隣市区町村」とは、主たる事業所のある「同一市区町村」の行政区域と接している（同一都道府県内の）市区町村全部を指す。「近隣都道府県」とは、「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．適正な価格の設定

企業が売上げを確保するためには、自社が取り扱う製品・商品・サービスの付加価値に見合った適正な価格を設定することが重要となる。

第2-1-9図は、中小企業を対象としたアンケート[4]より、製品・サービスの優位性の価格反映状況別に、2013年から2019年までの販売単価の変化を見たものである。これを見ると、製品・サービスの優位性が価格へ「十分に反映されている」企業は、「十分に反映されていない」企業と比較して、販売単価が上昇したと回答する割合が高い。このことから、自社の製品・商品・サービスの優位性を高めることは、販売単価の向上に寄与し売上げの確保につながると考えられる。

第2-1-9図　販売単価の変化（製品・サービスの優位性の価格反映状況別）



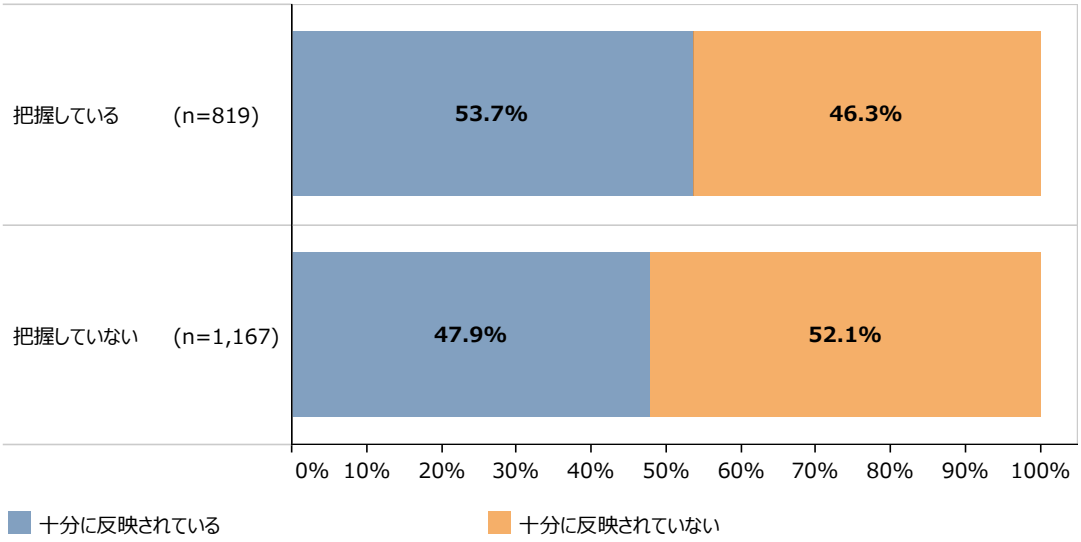
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」
（注）1.ここでの「十分に反映されている」、「十分に反映されていない」とは、競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分反映されているか確認したもの。
2.2013年から同調査が実施された2019年11～12月時点までの販売単価の変化を確認したもの。

4　（株）東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」：（株）東京商工リサーチが2019年11～12月にかけて、従業員５人以上の中小企業20,000社を対象にアンケート調査を実施（回収4,548件、回収率22.7%）したものである。

第2-1-10図は、個々の製品・サービスごとのコストの把握状況別に、製品・サービスの優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると、個々の製品・サービスごとにコストを「把握している」企業は、「把握していない」企業と比べて、優位性が価格に「十分に反映されている」と回答した割合が高い。

適正な価格を設定するためには、足下の状況を見直し、自社が取り扱う個々の製品・商品・サービスを生み出す際にかかるコストを把握することが有効と考えられる。

第2-1-10図　製品・サービスの優位性の価格反映状況（個々の製品・サービスごとのコスト把握状況別）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」
（注）競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。

一方で、小規模事業者は時間や人手が限られており、事業者単体で適正な価格設定を図ることは難しい可能性がある。そのため、支援機関からの支援を活用していくことが重要である。実際に**事例2-1-1**のように、商品ごとの価格や原価、粗利益を再確認し、価格設定を見直したことで赤字体質から脱却した企業も存在する。また**事例2-1-2**のように、支援機関を活用して経営者自ら知識・スキルの習得に努めながら、価格転嫁や新製品開発に取り組み、利益率向上を実現した企業も存在する。

事例
2-1-1

支援機関を活用し、製品の原価を把握しながら価格設定を見直したことで赤字体質から脱却することに成功した企業

所 在 地　沖縄県北谷町
従業員数　３名
資 本 金　個人事業者
事業内容　その他の小売業

LEATHER WORK MAKE

▶ 製品が売れても赤字の状態が続き、支援機関へ相談

沖縄県北谷町のLEATHER WORK MAKE（レザーワークメイク）は、皮革製品の製造・販売を手掛ける企業である。代表の山城良太氏が2018年に創業した当初から、顧客の注文に応じて型紙から起こして手作りで丁寧に仕上げていく皮革製品は品質が高く、注文が相次いだことから、休む暇もなく製造に当たっていた。しかし、製品が売れても売上総利益を十分に確保できず、家賃等の経費を差し引くと赤字となり、事業継続に必要な運転資金が減少する状況に陥っていた。「このままでは店が続けられない」と危機感を抱いた山城氏は、金融機関から紹介を受けて沖縄県よろず支援拠点に相談し、経営改善に取り組み始めた。

▶ 支援機関の助言を受けながら価格設定の見直しや店舗の集客力・顧客満足度の向上を図る

山城氏は、沖縄県よろず支援拠点のコーディネーター（以下、「CO」という。）に相談する中で、原材料費に利益を乗せただけで販売価格を設定しており、製造にかかる人件費や水道・光熱費等の間接経費を考慮していない状況にあることを認識した。そこで、COの助言を受けながら、製品を作る際に掛かった時間や費用を製造工程ごとに計測し、十分な利益を確保できるよう価格設定の見直しを行った。「顧客へ価格設定の根拠や手作りの付加価値を丁寧に伝えたことで、多くの人に価格の改定を受け入れてもらえたと感じている」と山城氏は振り返る。

また、山城氏は、COの力を借りながら、毎月の売上目標を設定した上で、目標から逆算して必要となる製品の生産量を決定するほか、材料の棚卸しを定期的に行い不良在庫の発生を防ぐなど、数字を用いて経営状況を把握しながら管理する手法を取り入れていった。さらに、COの助言を受けて、何の店か一目で分かる看板の設置や、顧客の導線を踏まえた製品の陳列方法の見直し等も行い、店舗の集客力・顧客満足度の向上を図った。

▶ 赤字体質からの脱却に成功するとともに、経営者としての基本を身につける

一連の取組は、客単価の上昇や顧客数の増加につながり、創業当初と比較して月次の売上げが５～６倍に拡大。利益も伸びており、赤字体質からの脱却に成功した。また、資金繰りに余裕が生まれたことから、店舗の近くに工房を新設するとともに、皮革製品の製造を担う職人など従業員３名を新たに採用。採用に当たり、COから労務関係の知識を学んだほか、製造工程の流れや各工程の標準時間をまとめたフロー図を作成するなど、従業員の作業を標準化できるように工夫した。「沖縄県よろず支援拠点の支援をきっかけに、感覚に頼らず実際の数字を見て経営を管理する意識が高まり、経営者の基本が身についたと感じている。今後は従業員の育成に注力しつつ、従業員が増えたことで空いた時間を活用して新しい店舗の構想も練りたい」と山城氏は語る。

山城良太氏

看板などを改善した店舗

LEATHER WORK MAKEの皮革製品

事例
2-1-2

支援機関を活用して経営者自ら知識・スキルの習得に努めながら、価格転嫁や新製品開発に取り組み、利益率向上を実現した企業

所在地　愛知県一宮市
従業員数　５名
資本金　1,000万円
事業内容　輸送用機械器具製造業

マルハチ工業株式会社

▶ 経営経験がない中、急きょ事業を引き継ぐ

愛知県一宮市のマルハチ工業株式会社は、主に自動車用の金属パイプ部品の製造・販売を手掛ける企業である。同社の田中好江社長は、先代社長である父親が病気で倒れたことを受け、急きょ同社の経営を引き継ぐこととなった。入社当初、田中社長には企業経営の経験がなく、経営に関する知識やスキルが十分に備わっていない状況にあった。また同社は当時、リーマン・ショックや東日本大震災の影響で、業績が悪化しており資金繰りにも苦慮していた。打開策を模索する中、取引金融機関から紹介され、愛知県よろず支援拠点の支援を受けることを決めた。

▶ 支援機関を活用しながら、経営の知識・スキルの習得に励みつつ、価格転嫁など経営改善を実現

田中社長は、経営に関する知識やスキルを習得するため、同拠点のコーディーネーター（以下、「CO」という。）から、２年間にわたり２週間に１回の頻度で指導を受けた。毎回の指導では、実際の月次決算のデータを、同社の経営状況と照らし合わせながら分析することで、田中社長は決算書の見方や財務分析の手法など経営管理に必要な知識を取得していった。また、分析を行う中で、取扱製品ごとに原価や利益率を確認したところ、事業を継続する上で十分な利益を確保できていないことが判明。COの助言を受けながら、仕入先に対して割高な製品の値下げ交渉を行うとともに、販売先とも交渉し販売価格の見直しを図った。交渉に当たっては、分析結果を基に価格を見直す根拠を明確に示すとともに、自社の付加価値を言語化し取引先へ伝えていくことを心掛けた。他にも在庫管理をデジタル化し不要在庫の圧縮を図るなど、COの支援を通じて経営改善を進めていった。このような一連の取組の結果、同社の利益率は向上。キャッシュフローも改善し、資金繰りの安定化にもつながった。

▶ 既存事業の利益率向上を達成するとともに、自社製品の開発にも着手

事業の立て直しを実現した同社は、自社製品開発に取り組んでいる。現在、力を入れているのは、福祉施設向けのトイレットペーパー過剰利用防止装置「TOMECO（トメコ）」の開発だ。同製品は、元々は、子供がトイレットペーパーをガラガラと回して出す「いたずら」を阻止するための道具として、市販することを想定せずに開発したものであった。しかし、製造業が集まるイベントに出品した際にニュースで取り上げられたことを契機に、福祉施設関係者から問合せを受けたことで、高齢者や障害者にもトイレットペーパーの使い過ぎを防止するニーズがあることを認識。専門家派遣制度でアドバイスを受けつつ、事業再構築補助金を活用しながら開発した。一宮市と連携し、2023年10月から市内の福祉施設20か所で同装置の実証実験を行っており、2024年の販売を目指している。

もともと受注生産が主体だった同社が、自社製品開発に取り組んだことは取引先からも評価されている。取引先と対等な関係で価格交渉ができるようになり、既存事業の利益率向上にもつながるという副次的な効果もあった。「新規事業を通じて、自社と同様に新製品・サービスの開発に挑戦する事業者と接点を持つことができた。既存事業にも力を入れつつ、自社の新しい可能性を追求していきたい」と田中社長は語る。

田中好江社長

主力の金属製部品

開発中の新製品「トメコ」

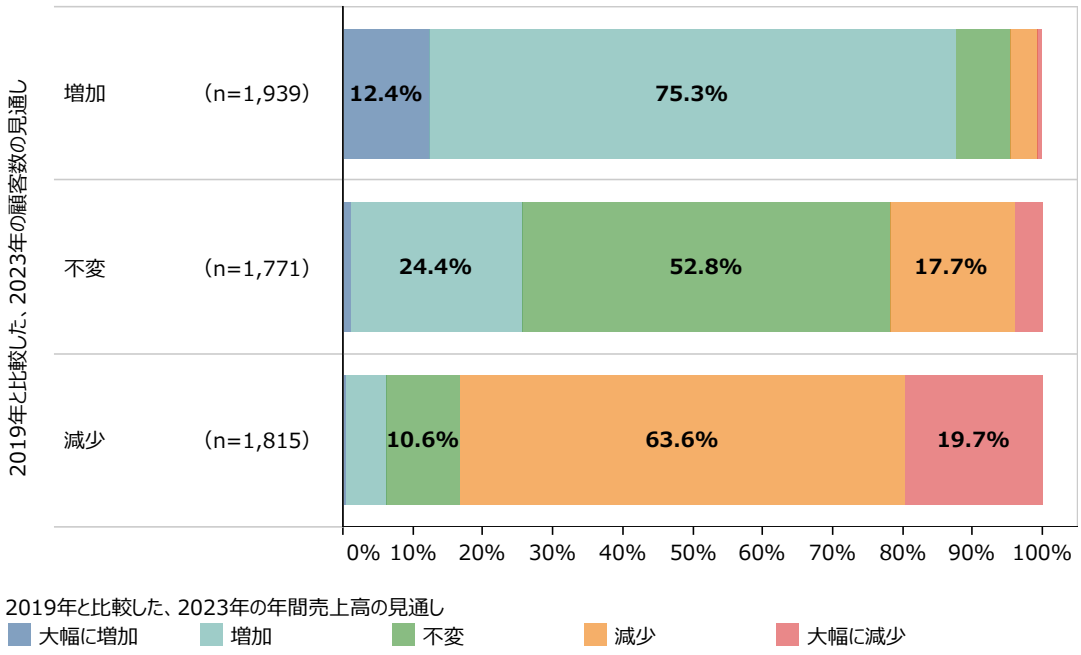
3．新規顧客の獲得

①国内の販路開拓

売上げを確保する上で、適正な価格設定を行い、販売単価を上げるとともに、新規顧客を獲得し、自社が取り扱う製品・商品・サービスの販売数量を増やしていくことも重要である。

第2-1-11図は、2023年の顧客数の見通し状況別に、2023年の年間売上高の見通しを確認したものである。これを見ると、2019年と比較して2023年の顧客数の見通しが「増加」である事業者は、「不変」、「減少」である事業者よりも、2023年の年間売上高の見通しについて「大幅に増加」、「増加」と回答した割合が高い。なお、顧客数を増やすための取組の一つとしては、新規顧客の獲得が重要であると考えられる。

第2-1-11図　2023年の年間売上高の見通し（2023年の顧客数の見通し状況別、2019年比）

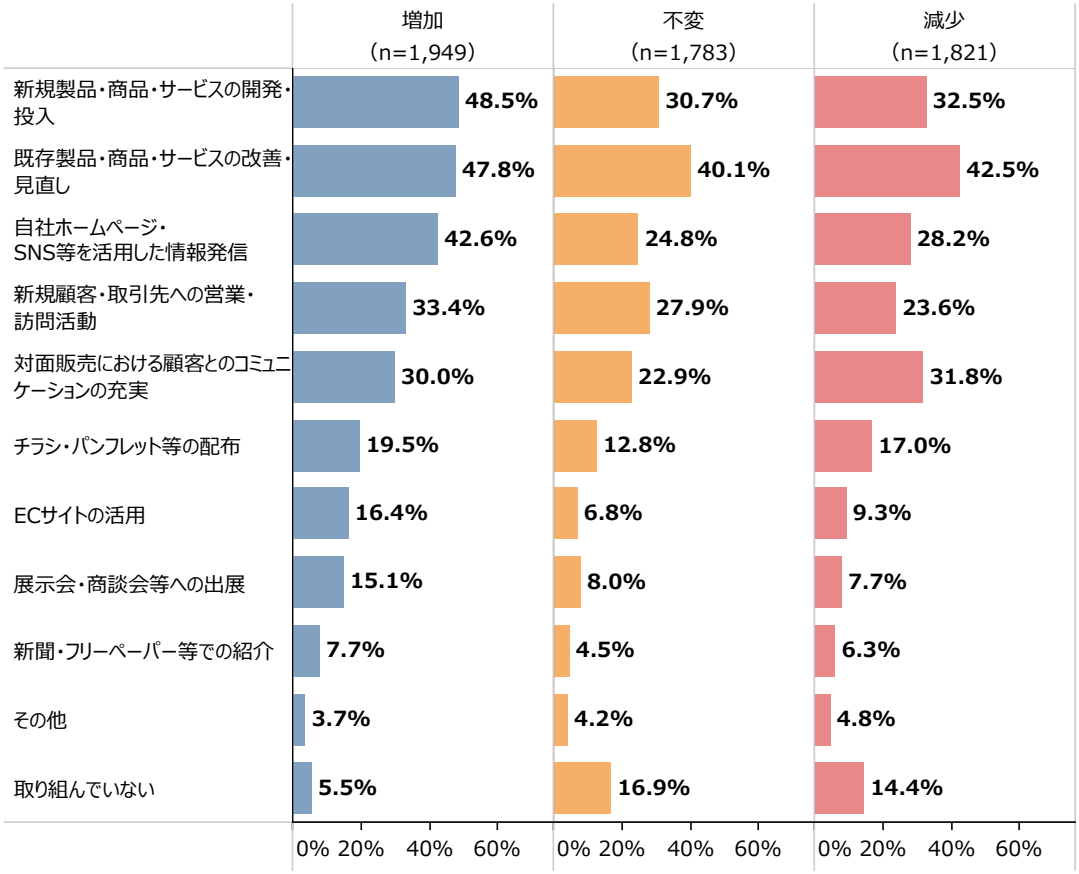


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.ここでの「2023年の顧客数の見通し」とは、2019年時点と比較した、2023年の顧客数の変化の見通しを指す。
2.ここでの「2023年の年間売上高の見通し」とは、2019年の年間売上高（1月～12月）と比較した、2023年の年間売上高（1月～12月）の変化の見通しを指す。
3.2023年の顧客数の見通しについては、「大幅に増加」又は「増加」を「増加」、「減少」又は「大幅に減少」を「減少」として集計している。また、「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。
4.2023年の年間売上高の見通しについて、「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2-1-12図は、2023年の顧客数の見通し状況別に、販路開拓に向けた取組について見たものである。これを見ると、2019年と比較して2023年の顧客数が「増加」の見通しである事業者は、「不変」、「減少」の見通しである事業者と比べて、大半の取組について実施している割合が高い。

特に「新規製品・商品・サービスの開発・投入」、「自社ホームページ・SNS等を活用した情報発信」については、「増加」の見通しである事業者と「不変」、「減少」の見通しである事業者の差が大きく、顧客の獲得に向けて重要な取組であると考えられる。

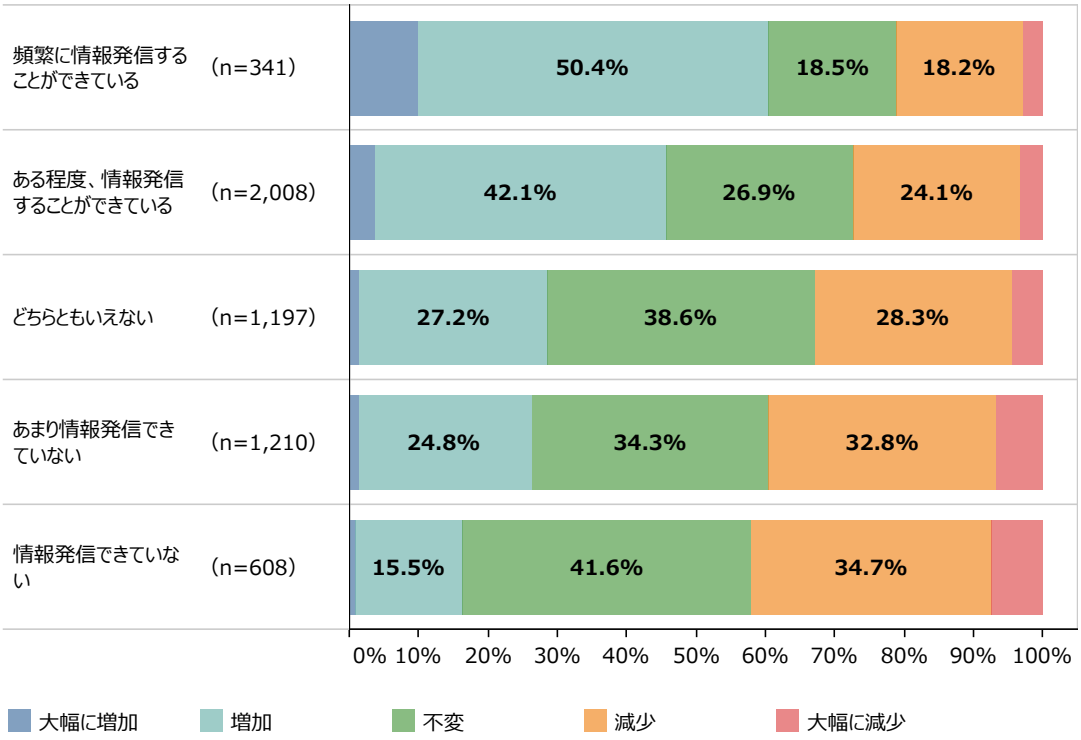
第2-1-12図　販路開拓に向けた取組（2023年の顧客数の見通し状況別、2019年比）



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.ここでの販路開拓に向けた取組とは、新規顧客の獲得を目指す活動を指す。
2.ここでの「増加」とは、2023年の顧客数の見通しについて、「大幅に増加」、「増加」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「減少」とは、2023年の顧客数の見通しについて、「減少」、「大幅に減少」と回答した事業者の合計を指す。「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。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-13図は、対外的な情報発信の状況別に、2023年の顧客数の見通しを見たものである。これを見ると、「頻繁に情報発信することができている」事業者ほど、2023年の顧客数の見通しが2019年と比較して「大幅に増加」、「増加」と回答する割合が高い傾向にある。このことから、自社及び製品・商品・サービスの魅力を積極的に情報発信していくことは、顧客数の増加につながっていると考えられる。

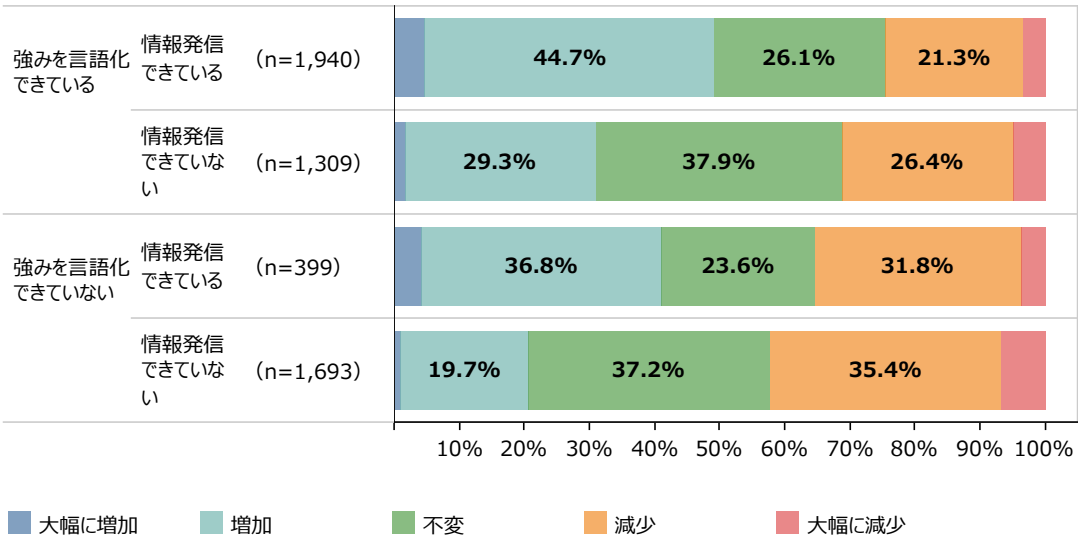
第2-1-13図　2023年の顧客数の見通し（対外的な情報発信の状況別、2019年比）



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.ここでの「対外的な情報発信」とは、自社及び製品・商品・サービスを宣伝するために行っているものを指す。
2.販路拡大に向けた取組として、「取り組んでいない」と回答した事業者以外に聞いたもの。
3.2019年と比較した2023年の顧客数の見通しについて、「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2-1-14図は、強みの言語化及び対外的な情報発信の状況別に、2023年の顧客数の見通しを見たものである。これを見ると、自社の「強みを言語化できている」かつ「情報発信できている」事業者ほど、2023年の顧客数の見通しが2019年と比較して「大幅に増加」、「増加」と回答する割合が高い傾向にある。このことから、自社の強みを言語化し、それを積極的に対外的に発信していくことが顧客の獲得につながっていると考えられる。

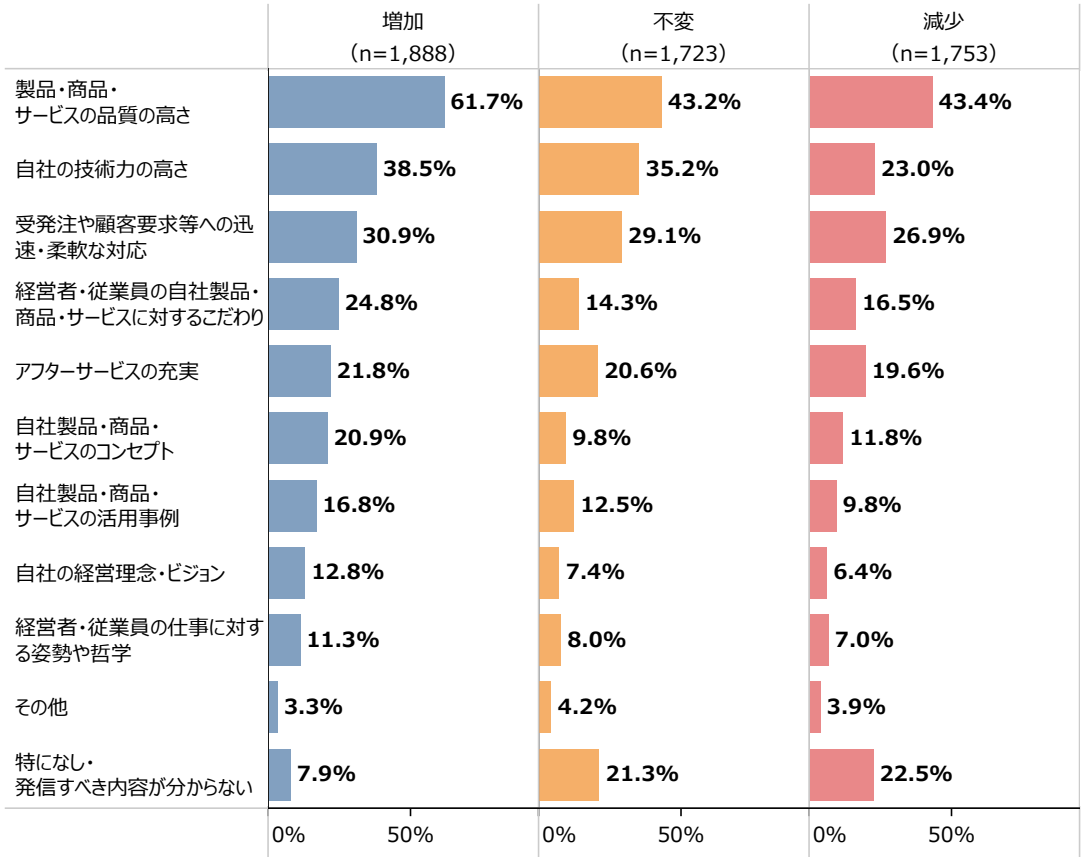
第2-1-14図　2023年の顧客数の見通し（強みの言語化及び対外的な情報発信の状況別、2019年比）



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.「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。
2.ここでの「対外的な情報発信」とは、自社及び製品・商品・サービスを宣伝するために行っているものを指す。
3.ここでの「強みの言語化」とは、他者（従業員や顧客・取引先、外部の支援機関等）へ理解してもらうために、自社の強みを言語化して説明することを指す。
4.ここでの「強みを言語化できている」とは、自社の強みの言語化について、「十分できている」、「ある程度できている」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「強みを言語化できていない」とは、自社の強みの言語化について、「どちらともいえない」、「あまりできていない」、「全くできていない」と回答した事業者の合計を指す。
5.ここでの「情報発信できている」とは、対外的な情報発信について、「頻繁に情報発信することができている」、「ある程度、情報発信することができている」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「情報発信できていない」とは、対外的な情報発信について、「どちらともいえない」、「あまり情報発信できていない」、「情報発信できていない」と回答した事業者の合計を指す。

第2-1-15図は、2023年の顧客数の見通し状況別に、情報発信している内容について見たものである。これを見ると、2019年と比較して2023年の顧客数の見通しが「増加」である事業者は、「不変」、「減少」である事業者と比べて、特に「製品・商品・サービスの品質の高さ」と回答する割合が高く、全ての内容について情報発信している割合が高いことが分かる。

第2-1-15図　情報発信している内容（2023年の顧客数の見通し状況別、2019年比）

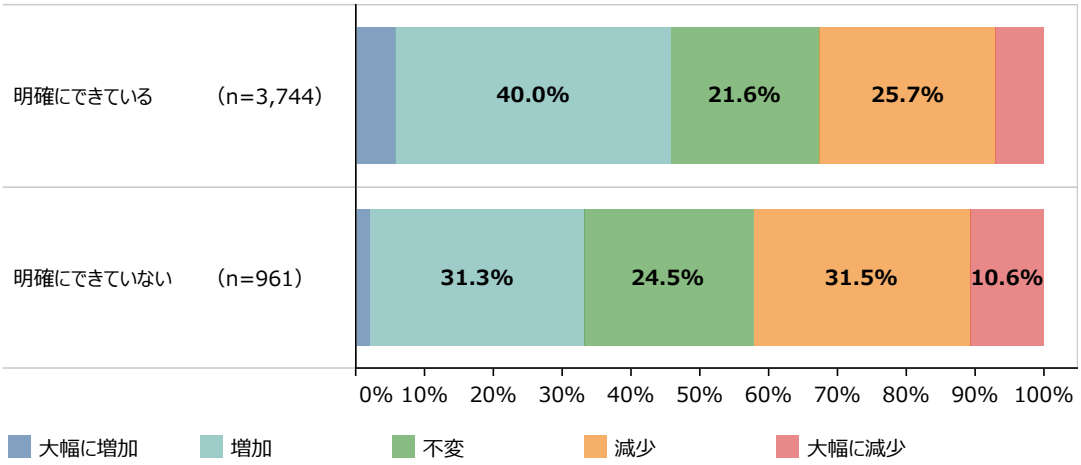


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。
2.ここでの「増加」とは、2023年の顧客数の見通しについて、「大幅に増加」、「増加」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「減少」とは、2023年の顧客数の見通しについて、「減少」、「大幅に減少」と回答した事業者の合計を指す。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

先行研究[5]では、経営資源の制約等の観点から、中小企業が新しい市場を開拓する上で、ターゲットとなる市場を明確にすることの重要性が指摘されており、小規模事業者にも当てはまると考えられる。

第2-1-16図は、販路開拓に取り組んでいる事業者を対象として、顧客ターゲットの明確化状況別に、2023年の年間売上高見通しを見たものである。これを見ると、販路開拓に向けた取組を行っている事業者のうち、顧客ターゲットを「明確にできている」事業者ほど、2023年の売上高見通しについて2019年と比較して「大幅に増加」、「増加」と回答する割合が高い傾向にあることが分かる。このことから、販路開拓を行う上で、顧客ターゲットを明確にすることが重要だと示唆される。

第2-1-16図　2023年の年間売上高見通し（顧客ターゲットの明確化状況別、2019年比）

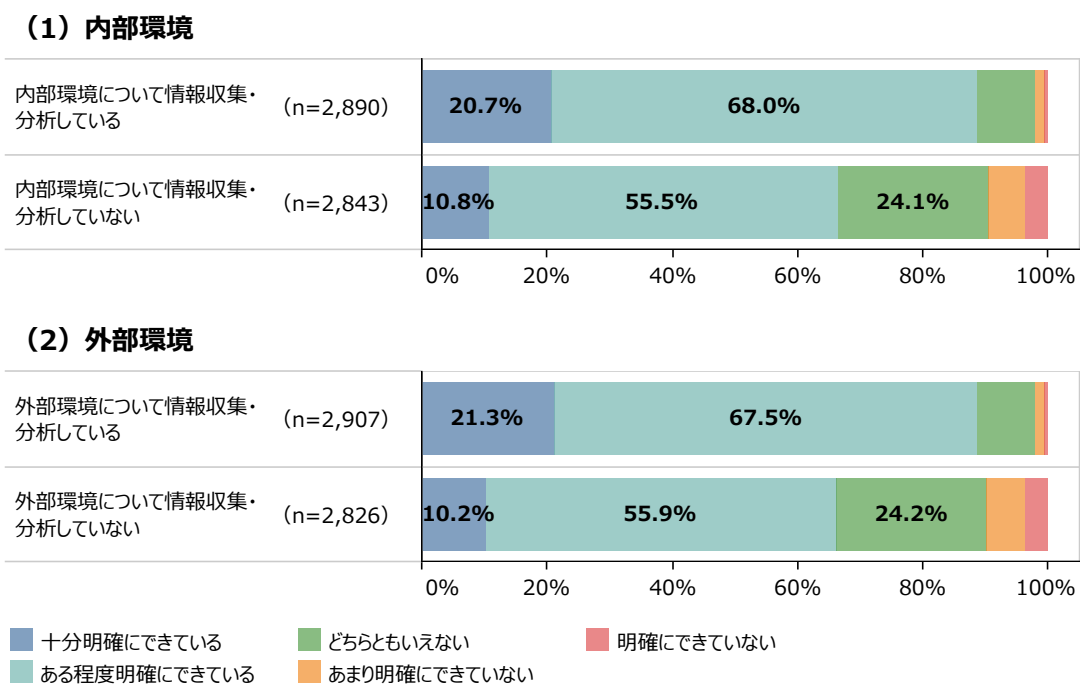


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.2019年時点と比較した、2023年の年間売上高の見通しを確認したもの。
2.ここでの「年間売上高」とは、１月から12月にかけての売上高の合計を指す。
3.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。
4.ここでの「明確にできている」とは、顧客ターゲットの明確化の状況について、「十分明確にできている」、「ある程度明確にできている」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「明確にできていない」とは、顧客ターゲットの明確化の状況について、「どちらともいえない」、「あまり明確にできていない」、「明確にできていない」と回答した事業者の合計を指す。
5.販路開拓に向けた取組について、「取り組んでいない」と回答した事業者は除いている。

5　田中道雄（2014）「中小企業マーケティング」、中央経済社

第2-1-17図は、内部環境及び外部環境の情報収集・分析の状況別に、顧客ターゲットの明確化状況を見たものである。これを見ると、内部環境及び外部環境について情報収集・分析している事業者ほど、顧客ターゲットを明確にできている傾向にあることが読み取れる。このことから、顧客ターゲットを明確にする上で、日頃から自社の経営環境について情報収集・分析を行うことが重要だと考えられる。

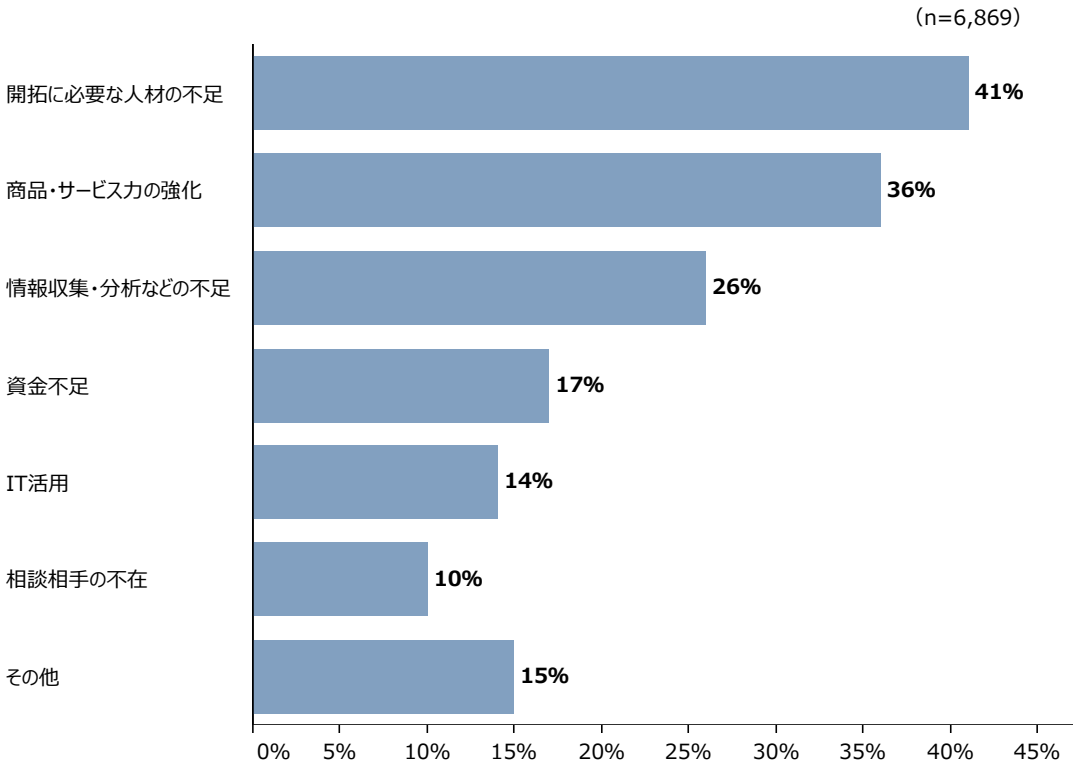
第2-1-17図　顧客ターゲットの明確化状況（情報収集・分析の状況別）



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）1.内部環境に関する情報収集・分析の状況について、「頻繁に実施している」、「ある程度実施している」と回答した事業者を「内部環境について情報収集・分析している」として、「どちらともいえない」、「あまり実施していない」、「全く実施していない」と回答した事業者を「内部環境について情報収集・分析していない」として集計している。
2.外部環境に関する情報収集・分析の状況について、「頻繁に実施している」、「ある程度実施している」と回答した事業者を「外部環境について情報収集・分析している」として、「どちらともいえない」、「あまり実施していない」、「全く実施していない」と回答した事業者を「外部環境について情報収集・分析していない」として集計している。

一方で、新規顧客の獲得を行う上で課題も存在する。**第2-1-18図**は、「大同生命サーベイ（2023年４月度調査）」を基に、全国の中小企業経営者を対象として、新規顧客・販路を開拓するに当たっての課題を見たものである。これを見ると、「開拓に必要な人材の不足」と回答する割合が４割を超えており最も高く、「商品・サービス力の強化」、「情報収集・分析などの不足」と続いている。

第2-1-18図　新規顧客・販路を開拓するに当たっての課題



資料：大同生命保険（株）「大同生命サーベイ（2023年４月度調査）」
（注）1.本調査は、2023年４月３日～28日までの期間で、大同生命保険（株）の契約企業を含む全国の企業経営者を対象に調査したもの。（回答企業数：8,389社）
2.ここでの「回答率（%）」は、小数点第１位を四捨五入している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

上記のように人材不足等の課題を抱える企業も存在することから、小規模事業者が単体で新規顧客の獲得に取り組むことは難しい可能性がある。そのため、支援機関の存在は重要と考えられ、実際に支援機関の支援を受けながら、情報発信や顧客ターゲットの明確化を行い、新規顧客の獲得につなげている事業者も存在する。

事例2-1-3は、支援機関の支援を受けながら、顧客ターゲットを明確にして、新規顧客の獲得に取り組んだ企業の事例である。

事例2-1-4は、自社の強みを認識し、情報発信を継続的に行うことで新規顧客の獲得につなげた企業の事例である。

事例
2-1-3

支援機関の支援を受け、顧客ターゲットを明確化した取組を行った企業

所 在 地　岐阜県岐阜市
従業員数　8名
資 本 金　個人事業者
事業内容　飲食店

珈琲ゆるりん

▶ 競合店の開業が相次ぎ売上げが減少、よろず支援拠点に経営改善策を相談

岐阜県岐阜市の珈琲ゆるりんは、同市中心部近くの住宅地でコインランドリーを併設した喫茶店を営む企業である。代表の伊藤竜也氏は、1996年からコインランドリーを運営していたが、併設されていた喫茶店の閉店に伴い、借り手が不在となったことと、もともと飲食店の経営に興味を持っていたため、2016年に妻の絵理加氏とともに喫茶店とコインランドリーの同時運営を始めた。同時運営を開始した当初は、喫茶店の売上げは好調に推移していたが、その後、同じ商圏内で喫茶店とコインランドリーの競合店の開業が相次ぎ、顧客が流出し、売上げが減少していた。また、運営面では、利用者がモーニングの時間帯（午前7時～同11時30分）に集中してランチ以降の集客が少ないという課題を抱えていた。「現状のままの経営で、この先大丈夫なのか不安を感じた」と危機感を募らせた伊藤氏は、2019年に岐阜県よろず支援拠点に対して、経営改善に向けた支援を求めた。

▶ 利用者の実態を調査して現状と課題を把握、新たな顧客層をターゲットとして明確化した取組を開始

伊藤氏から相談を受けた同拠点の加藤由紀子コーディネーターは、まず利用者の実態を調査し現状を把握するよう助言した。それを受けて同店では、時間帯ごとの利用者を男女別、年齢層別に記録し、注文メニューなどとともに詳細な表にまとめた。その結果、利用者は60～80歳代の女性高齢者が中心となっており、ほぼ同じ時間帯に来店していることが判明。高齢の利用者の場合、徒歩・自転車などの天候に左右される来店手段となるため、売上げに波が出ることから、同拠点と相談した結果、今後は来店手段が主に自動車であり、1グループ当たりの単価も高い40～50歳代の女性やファミリー層をメインターゲットに据えることとした。また、課題であったランチ以降の集客を増加させるため、2020年6月に当時周辺の喫茶店では行っていなかったモーニングを終日提供する「一日中モーニング」を導入したほか、モーニングメニューも拡充し、メインターゲットとなる顧客層が満足できるメニューとした。さらに、小規模事業者持続化補助金を活用して、「一日中モーニング」を強調したインパクトのある看板の設置のほか、メニュー表や食器を刷新することで、新たな顧客層の取り込みに注力した。

▶ ターゲットである新たな顧客層へのシフトに成功し、利用者数・売上げが増加

一連の取組の結果、40～50歳代の来客が増加し、新たなメインターゲットへのシフトに成功。新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降も、これまで1日当たり80～90人だった平均利用者数は、平日で120人、土日で150人程度となり、売上げも増加。さらに、課題だった午前中の利用者の集中も緩和され、朝と昼食兼用や遅めの昼食などの時間帯に集客効果が出ている。同店では、利用者の増加やメニューの増加に対応して、直近で2名の従業員を増員した。「一人で悩まずに岐阜県よろず支援拠点に相談したことで経営を改善することができた。この店を長く続けるため、今後は私たちが不在でも営業を任せられる人材の育成にも取り組んでいきたい」と伊藤氏は語る。

伊藤竜也氏（中央）、妻の絵理加氏（左）、加藤由紀子コーディネーター（右）

拡充したモーニングメニュー

インパクトを強めた看板

事例
2-1-4

自社の強みを認識し、情報発信を継続的に行うことで新規顧客の獲得につなげた企業

所 在 地　三重県伊賀市
従業員数　１名
資 本 金　個人事業者
事業内容　飲食料品小売業

くらさか風月堂

▶ 事業の先行きに不安を感じる中、専門家からのアドバイスを受けて、新規顧客の獲得に挑戦

三重県伊賀市のくらさか風月堂は、1920年に創業した和菓子店を営む企業である。３代目店主の倉阪浩充氏は、先代である父の逝去に伴い、25歳で家業を承継。承継後もこれまでと同様に、冠婚葬祭で供される引き出物の受注生産や、地元のスーパーを通じた販売に取り組んできた。しかし、地域行事の減少や生活様式の変化により、和菓子の注文は年々減り、これまでと同様の事業運営を続けることへの不安と事業展開の行き詰まりを感じていた。そのような中、同市の中心市街地活性化事業の一環で、同店は、2010年に経営アドバイザーから助言を受ける機会を得た。経営アドバイザーの指摘により、「歴史と趣のある店構え」や「堅実な手仕事」、「魅力ある手作りの和菓子」という強みを認識した倉阪氏は、新たな顧客獲得に挑戦することを決意した。

▶ 新たなターゲットに向けた情報発信の強化により、ファン層を創出

新規顧客の獲得に向けて、倉阪氏は、長期的な顧客となる可能性の高い30～40歳代の女性の顧客を増やすことを目標とした。店舗の魅力を知ってもらい、ファンになってもらうことが重要との経営アドバイザーの助言を踏まえ、情報発信の強化に着手。妻の千鶴氏と協力しながら毎日同時刻にSNSで普段の和菓子作りの様子を発信。上野市駅の駅前広場で定期的に開催されるフードマーケットなど様々なイベントにも出店した。季節に合わせた和菓子の企画や、伊賀産品を使った和菓子をPRすることで、地道にファン層を創出していった。

また、来店客数の増加に向けて、店舗の改装にも着手。築90年が経過する店舗の外観をいかし、立ち寄りやすい、落ち着いた雰囲気を演出するとともに、和菓子と一緒にお茶を楽しめる休憩スペースを設置した。

さらに、2018年には、小規模事業者持続化補助金を活用し、EC販売体制を整え、遠方から商品を購入できるようにした。

▶ 新規顧客の獲得と売上げ増加を実現、地域とつながる和菓子で伊賀の魅力伝える

このような一連の取組の結果、売上げは取組前と比べて２～３割増加し、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降も増加傾向にある。2016年から開始したInstagramのフォロワーも、約9,400人（2024年３月時点）に上るなど、着実に同店のファン層の拡大に成功。ターゲットとした30～40歳代の女性の顧客を中心として、遠方からの新規顧客の獲得につなげた。

2024年春には、５年間の和菓子作りの修業を終えた長男も作り手として加わる予定であり、「職人が一人増えるので、いろいろ販路を広げながらまたやっていけるのが楽しみ」と千鶴氏も期待する。「今後は、観光客向けの和菓子作りの実演や、古風な店舗をいかした飲食店としての和菓子の提供など、和菓子屋にしかできない事業を構想している。これからも地域貢献や伊賀の魅力を発信していきたい」と倉阪氏は語る。

倉阪浩充氏（右）と妻の千鶴氏（左）

季節感に富む手作りの上生菓子

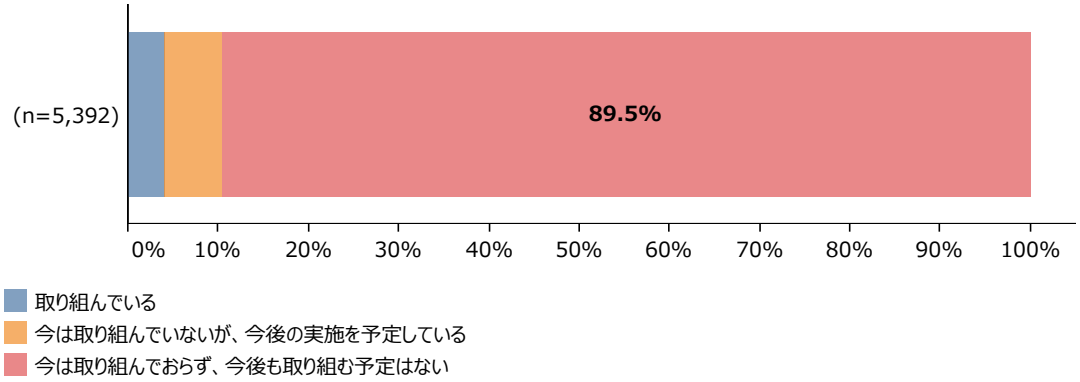
築90年の趣ある店舗

②海外展開

事業の海外展開に挑戦することも、新規顧客獲得につながる重要な取組である。

第2-1-19図は、海外展開の取組状況について見たものである。これを見ると、約１割の事業者が「取り組んでいる」又は「今は取り組んでいないが、今後の実施を予定している」と回答している。小規模事業者においても、僅かではあるが海外展開に取り組んでいる、又は今後の取組を予定している事業者が存在している。

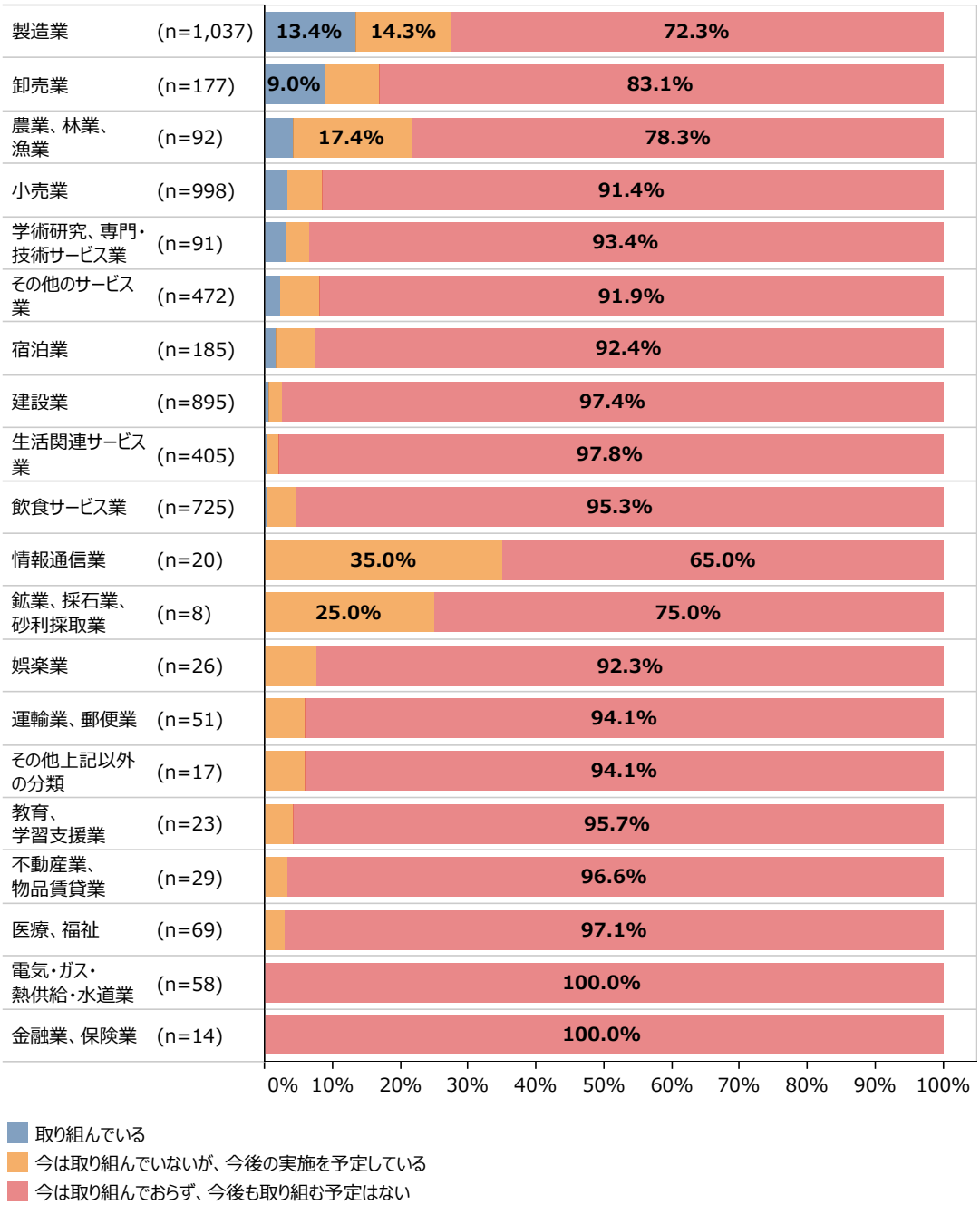
第2-1-19図　海外展開の取組状況



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」
（注）1.ここでの「取り組んでいる」とは、海外展開の取組内容について、「直接輸出をしている」、「間接輸出をしている」、「海外直接投資をしている」、「海外企業に生産委託をしている」、「越境ECを行っている」と回答した事業者を指す。
2.海外展開の取組状況について、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。

第2-1-20図は、業種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、「取り組んでいる」と回答した割合が最も高いのは「製造業」であり、13.4％の事業者が海外展開に取り組んでいる。一方、本調査では一概にいえないが、海外展開に取り組んでいない業種も多く見られる。

第2-1-20図　海外展開の取組状況（業種別）

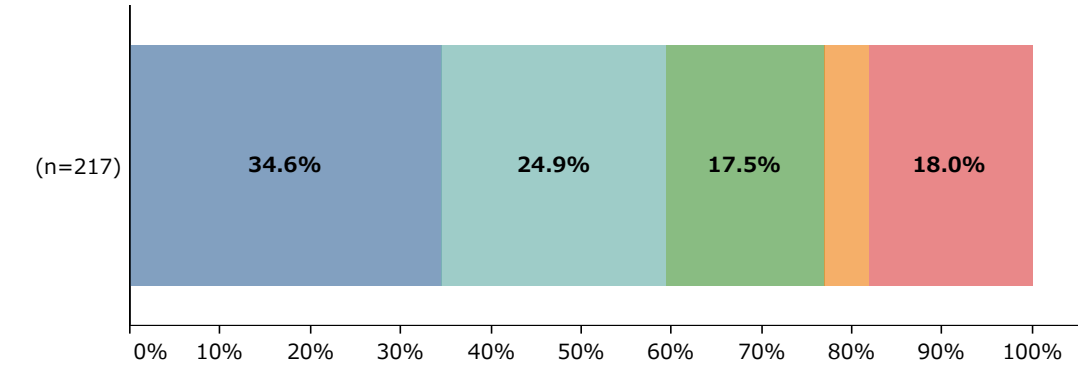


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.ここでの「取り組んでいる」とは、海外展開の取組内容について、「直接輸出をしている」、「間接輸出をしている」、「海外直接投資をしている」、「海外企業に生産委託をしている」、「越境ECを行っている」と回答した事業者を指す。
2.海外展開の取組状況について、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。

一方、事業の海外展開に取り組むに当たって、（株）日本政策金融公庫総合研究所（2023b）[6]では資金面と人材面が大きな阻害要因となっていると指摘している。

第2-1-21図は、海外展開の取組によって発生した追加コストについて確認したものである。これを見ると、「取組前のコストと比べ、＋５％未満の増加」と回答した事業者が最も多い。このことから、海外展開に取り組むに当たっては、少ないコストでも取り組むことが可能であることが示唆される。

第2-1-21図　海外展開に取り組んだ際に、取組により発生した追加コスト



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.ここでは、海外展開前に負担していた全事業の経費を100%としている。
2.ここでの「追加コスト」とは、海外展開に取り組むに当たり、事業者が負担した経費を指す。
3.海外展開の取組内容について、「直接輸出をしている」、「間接輸出をしている」、「海外直接投資をしている」、「海外企業に生産委託をしている」、「越境ECを行っている」と回答した事業者に聞いたもの。

海外展開の取組は、資金、人材、ノウハウなどの内部資源が限られる小規模事業者にとってはハードルが高いと考えられている可能性が高い。しかしながら、支援機関や補助金等を有効に活用することで、資金面や人材面の課題を解決し、海外展開に取り組む事業者も存在する。

事例2-1-5は、国内で製品の高付加価値化に取り組み、更に新たなニーズを模索するために欧米市場への販路拡大に向けて、支援機関や補助金を活用しながら海外展開に取り組んでいる企業の事例である。

6　（株）日本政策金融公庫総合研究所が、海外展開の予定又は関心がある小企業に、これまで海外展開を行ってこなかった理由を尋ねたところ、「資金がない」が54.9%と最も多く、次いで「人材がいない」(52.1%)、「販路を確保できない」(47.6%）が多い結果となった。

事例
2-1-5

海外展開により新たなニーズを追求し、新規市場の創出を目指す企業

所 在 地　山形県寒河江市
従業員数　５名
資 本 金　1,500万円
事業内容　その他の製造業

有限会社鏡畳店

▶ 畳市場の縮小と畳製造業の下請体質を脱却するため、路線転換に着手

山形県寒河江市の有限会社鏡畳店は、1916年の創業以来100年超にわたり消費者のニーズに応え、畳の製造と販売を手掛けている企業である。近年、日本人の生活スタイルの洋風化で新築住宅の和室の減少が進み、畳の新規設置や畳替え需要は、落ち込みに歯止めが掛からない状況が続いている。そのほかにも多くの畳店が、中国い草を用いた畳の安値競争に追い込まれ、事業者数は年々縮小している。そのような中、2008年に就任した鏡芳昭社長は、畳産業の縮小と畳製造業の下請体質に危機感を抱き、自社の販売品を国産い草製の畳に切り替え、高品質・高価格路線に転換することを決断。さらに、「畳の衰退を食い止めるためには、新たな市場の創造が必要」との思いから、国産畳表の新たな流通システムの構築と、米国や欧州などへの海外向け販路開拓に着手した。

▶ 国内の新たな流通システムを構築し、支援機関も活用して海外販路開拓に取り組む

鏡社長は2007年、事業に賛同する全国の畳製造業者９名と連携して畳道場株式会社を設立。さらに、国産い草のシェアで９割を占める熊本県八代市の30の農家とともに国産畳の生産販売組合を立ち上げた。畳職人が毎年産地研修に出向き、農業体験を通じて農家との信頼関係を深めるとともに、トレーサビリティーの向上や中間マージンの削減に取り組むことで、良質な国産畳表を適正価格で販売できる流通網を整えた。

一方、海外への販路開拓は、2013年の構想開始から事業化に至っていなかったが、2017年に知人の紹介で米国イリノイ大学のジャパンハウスから畳替えを受注した際、畳に対して固定観念がない海外での事業に手ごたえを感じ、海外に販路を広げる取組を本格化させることを決断。その後、畳道場株式会社のメンバーも加わり畳のプロモーションを各国で展開することで、具体的な案件に結び付けた。さらに2021年には、国産畳表を使ったインテリア向け新製品の開発や海外への販路開拓を行うプロジェクトが、経済産業省の「令和３年度JAPANブランド育成支援等事業費補助金」に採択された。これを受け、一般社団法人山形県国際経済振興機構の協力を仰ぎ、①米国市場でのマーケティング調査・販路構築、②オンライン商談会やリアル展示会への参加、③海外向けプロモーション動画の制作、④インテリア素材としての新製品試作などを実施し、各国の市場開拓の余地を明らかにした。

▶ 欧米市場に展開することで新たな形の畳のニーズを追求、アイデアを逆輸入して国内市場の創出を目指す

このような取組を進めた結果、畳の販売先としては、従来の畳の使用方法と全く違った視点を持つ欧米市場と親和性が高いことが判明。欧米市場への拡販を進めた結果、同社の海外売上高は全体の10%を占めるまでに成長。鏡社長が「今後、更に海外売上高比率は上がると考えている。海外ビジネスの魅力を強く感じている」と期待するように、欧米市場での引き合いは多い。イタリアの高級家具メーカーに、自社開発品「いぐさロール」を椅子の座面として納入し、フランスでは、アーティストとのコラボでホテルの壁材用に畳を提供する商談を進めるなど、新たな形の畳のニーズも追求している。「欧米市場に展開することで、現地のこれまでにない畳の使い方や見せ方のアイデアを逆輸入して畳の再定義につなげ、新たな国内市場を作りたい」と鏡社長は語る。

鏡芳昭社長と「いぐさロール」

熊本県八代市のい草田

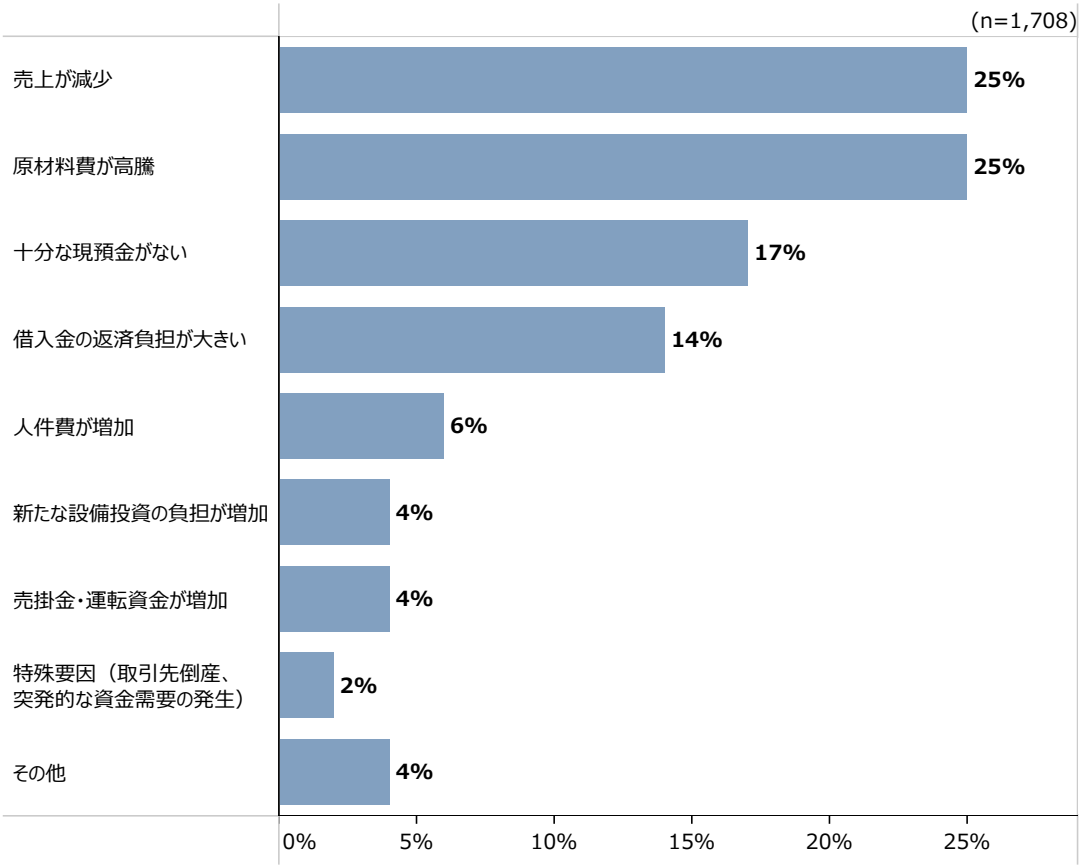
米国イリノイ大学への訪問チーム

第2節　小規模事業者の資金繰りの改善に向けた取組

前節では、損益分岐点比率が高い傾向にある小規模事業者が、感染症の感染拡大時のような売上高の大幅な減少が見込まれる局面に備えて、売上高を確保するためには、適正な価格の設定と、新規顧客の獲得が重要であるとした。一方、売上高と事業者の資金繰りは密接な関係にあると考えられる。そこで、本節では小規模事業者の資金繰りについて確認する。

第2-1-22図は、「大同生命サーベイ（2023年12月度調査）」を基に、資金繰りに支障が出てくる（出ている）理由を確認したものである。これを見ると、「売上が減少」及び「原材料費が高騰」が大きな理由として挙げられていることが分かる。

第2-1-22図　資金繰りに支障が出てくる（出ている）理由



資料：大同生命保険（株）「大同生命サーベイ（2023年12月度調査）」
（注）1.本調査は、2023年12月１日～同12月25日までの期間で、大同生命保険（株）の契約企業を含む全国の企業経営者を対象に調査したもの。（回答企業数：7,073社）
2.資金繰りの状況について、「今後、支障が出てくる」、「支障が出ている」と回答した企業に聞いたもの。
3.ここでの「回答率（%）」は、小数点第１位を四捨五入している。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

１．資金繰りの状況

第1-3-6図（再掲）は、「中小企業景況調査」を用いて、企業規模別に資金繰りDIの推移を見たものである。これを見ると、小規模事業者の資金繰りは改善しているものの、中規模企業と比べて資金繰りの悪化超幅が大きく、小規模事業者の方がより資金繰りが厳しいと認識していることが分かる。

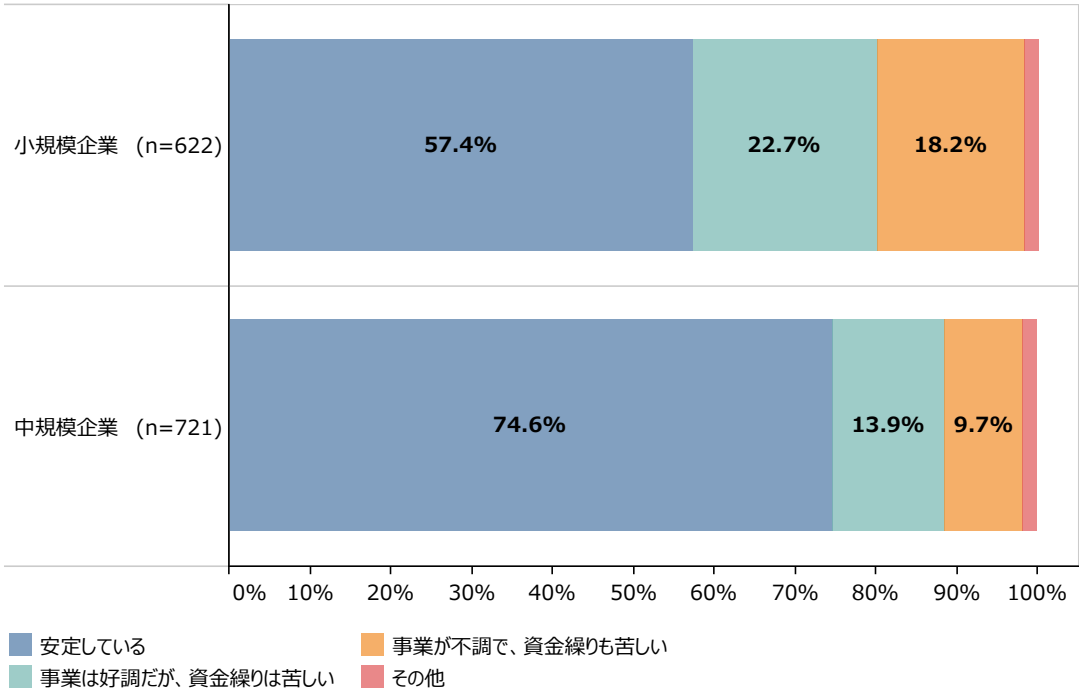
第1-3-6図　資金繰りDIの推移（企業規模別）（再掲）

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。

続いて、「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果を基に、足下の小規模企業の資金繰りの状況を確認する。

第2-1-23図は、企業規模別に資金繰りの状況を確認したものである。これを見ると、小規模企業では18.2%の事業者が「事業が不調で、資金繰りも苦しい」と回答しているほか、22.7%の事業者は「事業は好調だが、資金繰りは苦しい」と回答している。いずれも中規模企業に比べて高い割合となっており、事業が不調である場合はもとより、事業が好調である場合においても、小規模事業者の方が、資金繰りが厳しい状況にあることが分かる。

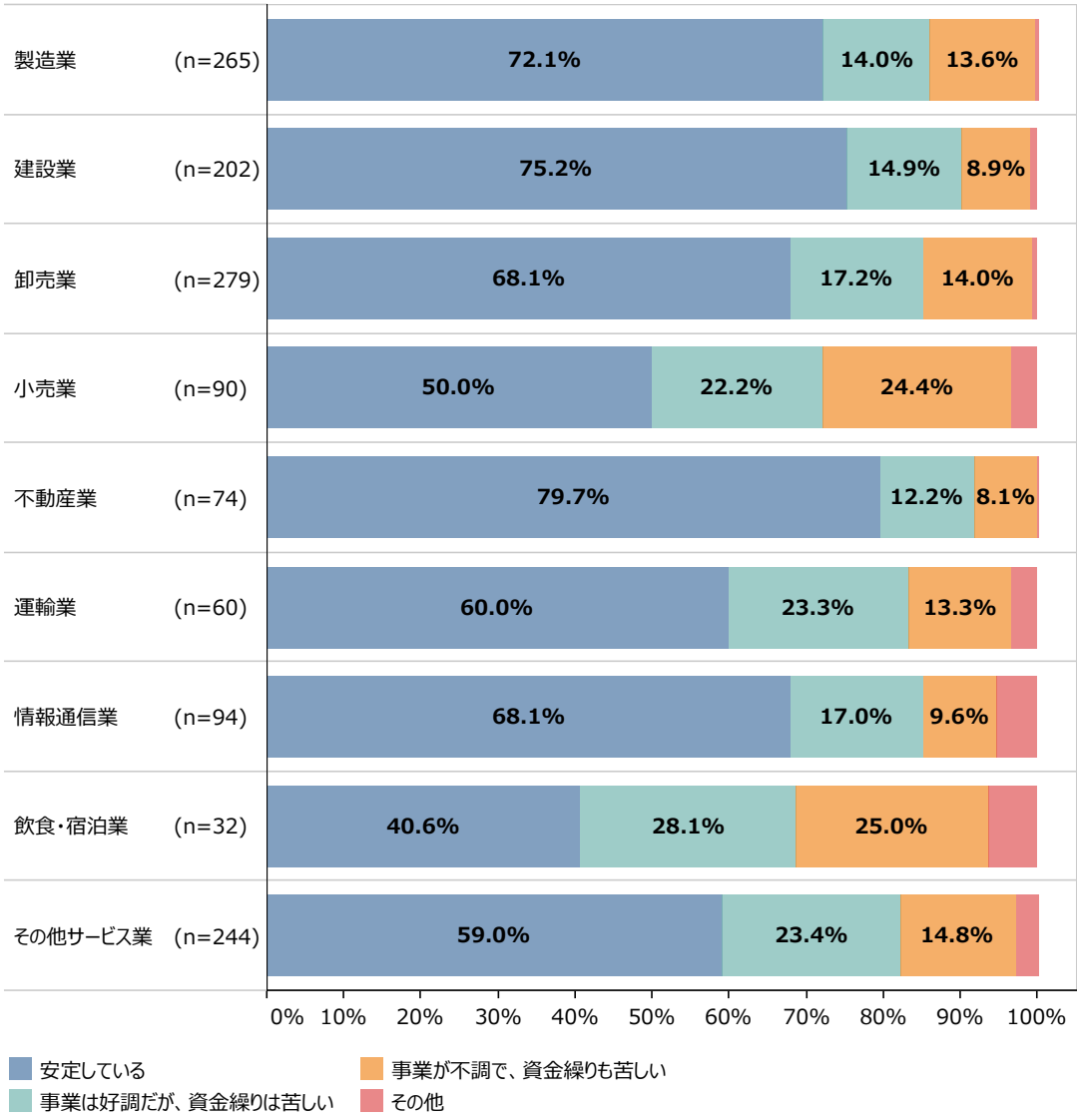
第2-1-23図　資金繰りの状況（企業規模別）



資料：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」（2023年12月13日）
（注）1.ここでの「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」を指す。
2.ここでの「小規模企業」とは、中小企業基本法第２条第５項の規定に基づく、小規模企業振興基本法第２条第１項に定義された、おおむね常時使用する従業員の数が20人以下（商業サービス業は５人以下）の事業者を指す。
3.ここでの「中規模企業」とは、「小規模企業」以外の「中小企業」を指す。
4.本調査は、2023年９月25日～10月20日の期間で、東京商工会議所の会員企業を対象に実施した調査である。（有効回答数：1,429社、回答率：14.3%）

第2-1-24図は、業種別に資金繰りの状況を確認したものである。これを見ると、「小売業」及び「飲食・宿泊業」では、約５割が「事業は好調だが、資金繰りは苦しい」又は「事業が不調で、資金繰りも苦しい」と回答しており、他の業種より資金繰りが「安定している」と回答する割合が低い。一般消費者が顧客であるBtoCの企業において、特に資金繰りが厳しい状況にあることが推察される。

第2-1-24図　資金繰りの状況（業種別）



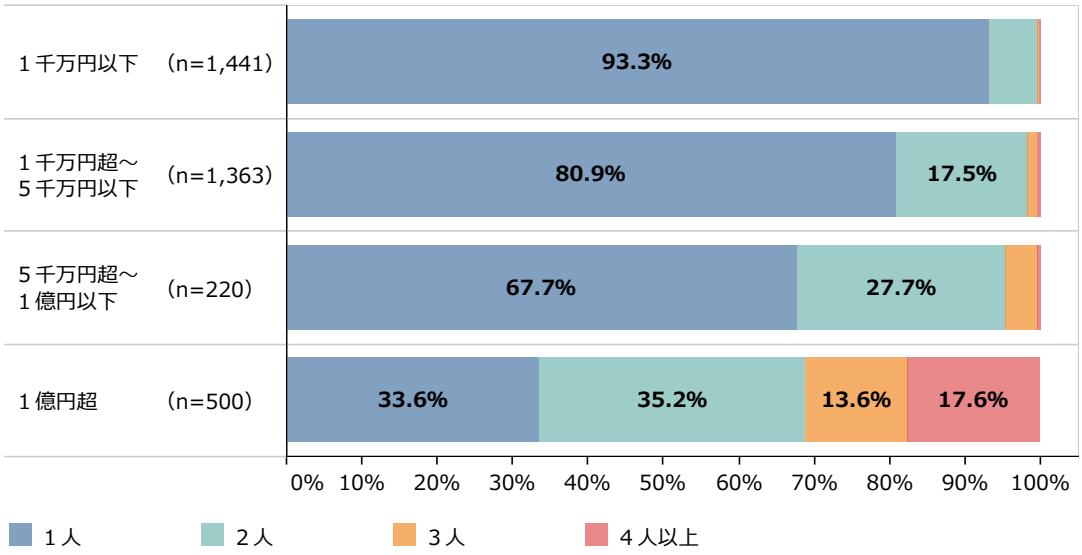
資料：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」（2023年12月13日）
（注）本調査は、2023年９月25日～10月20日の期間で、東京商工会議所の会員企業を対象に実施した調査である。（有効回答数：1,429社、回答率：14.3%）

2．資金繰りの見える化

小規模事業者の資金繰りが厳しくなる背景には、売上げの減少のほか、資金繰りの見える化など、十分な財務・会計管理ができていない可能性が考えられる。先行研究でも指摘されるように、幅広い業務に従事している小規模事業者の経営者は、「財務・会計」や「在庫管理」などの間接業務を削減したい意向が強い[7]。そこで、「『消費税インボイス制度』と『バックオフィス業務のデジタル化』等に関する実態調査」から、財務・会計業務の実態を確認する。

第2-1-25図は、売上高の規模別に経理事務に従事する人数を見たものである。これを見ると、売上高１千万円以下の事業者において93.3％が「１人」と回答しており、そのうち68.5％は代表者が兼務していると回答している。小規模な事業者ほど経理事務は少ないと考えられるが、従事している人数も少なく、経営者への負担が大きい傾向にあることが推察される。

第2-1-25図　経理事務の従事人数（売上高規模別）

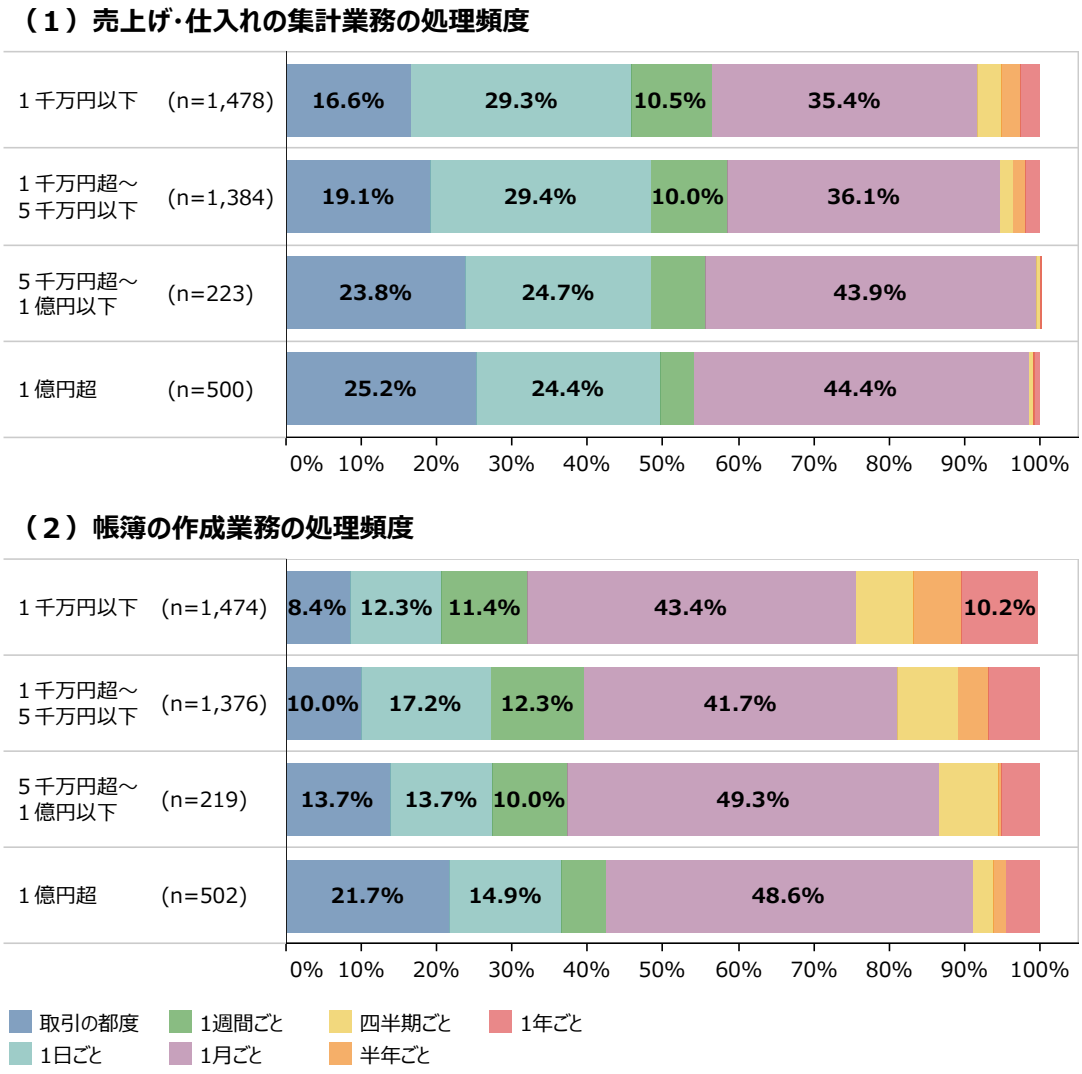


資料：日本商工会議所・東京商工会議所「『消費税インボイス制度』と『バックオフィス業務のデジタル化』等に関する実態調査」（2022年９月８日）
（注）1.本調査は、2022年５月23日～６月23日の期間で、各地商工会議所の会員企業を対象に実施した調査である。（有効回答数：3,771者、回収率：87.8%）
2.経理事務の従事人数が「１人」と回答した売上高１千万円以下の事業者のうち、68.5%（921者）は、代表者が経理事務を兼務していると回答している。

7　2018年版小規模企業白書では、小規模事業者の経営者が従事している業務のうち、いずれかの業務を削減したいと回答した経営者において、特に「財務・会計（記帳）」、「在庫管理」、「給与管理・勤怠管理」といった間接業務を削減したいとする割合が高いことを指摘している。

第2-1-26図は、売上高規模別に、売上げ・仕入れの集計業務及び帳簿の作成業務の処理頻度を見たものである。これを見ると、いずれの規模の事業者においても、１月ごとに処理している割合が最も高い。一方で、売上高の規模が小さくなるにつれて、いずれの処理頻度においても「四半期ごと」、「半年ごと」、「１年ごと」の割合が高い傾向にある。このことから、管理の頻度には事業者ごとに大きな幅があり、特に売上高規模の小さい事業者では、経理事務の従事人数が少ないことなどを背景に、財務・会計管理を行う頻度が低くなっている傾向にあることが示唆される。

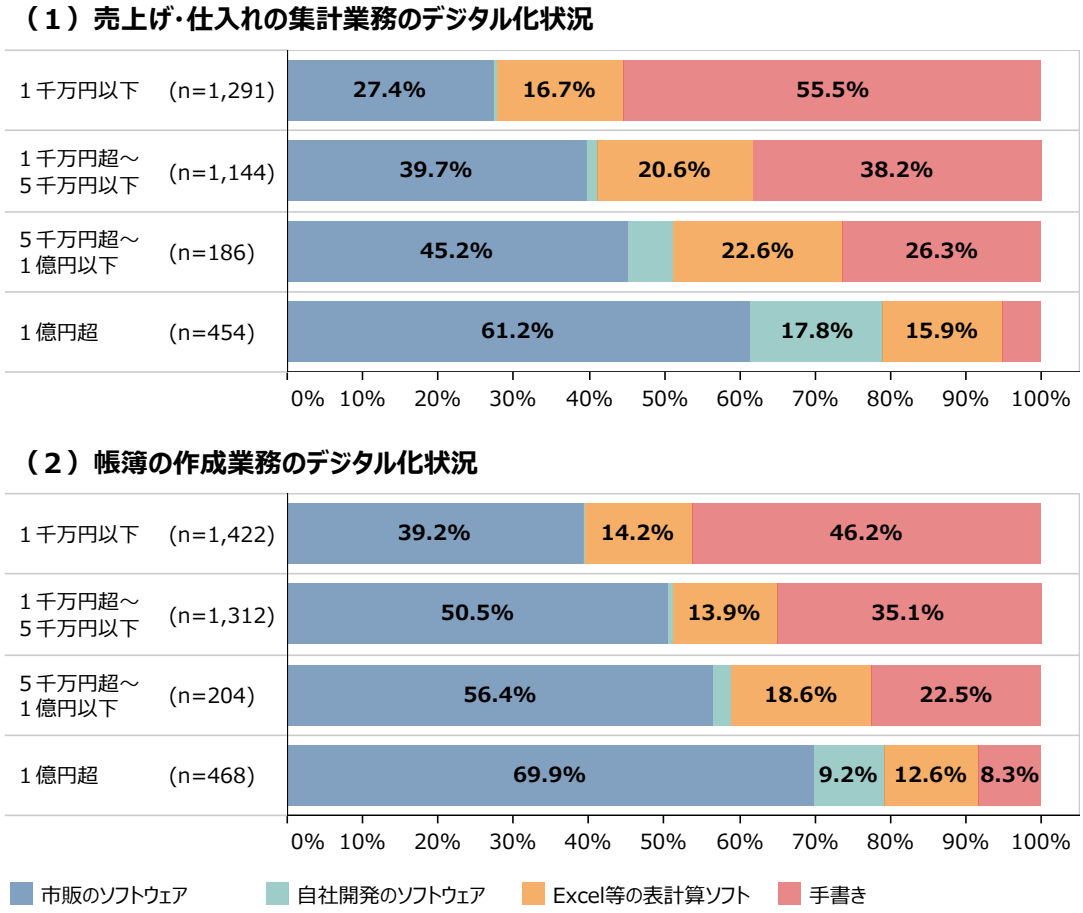
第2-1-26図　財務・会計業務の処理頻度（売上高規模別）



資料：日本商工会議所･東京商工会議所「『消費税インボイス制度』と『バックオフィス業務のデジタル化』等に関する実態調査」（2022年９月８日）
（注）本調査は、2022年５月23日～６月23日の期間で、各地商工会議所の会員企業を対象に実施した調査である。（有効回答数：3,771者、回収率：87.8%）

財務・会計管理の負担軽減のためには、業務をデジタル化し、効率を上げることが重要と考えられる。**第2-1-27図**は、売上高規模別に、売上げ・仕入れの集計業務及び帳簿の作成業務のデジタル化状況を確認したものである。これを見ると、いずれの業務もより売上高規模の小さい事業者ほど、「手書き」による割合が高くなっており、売上高１千万円以下の事業者において、売上げ・仕入れの集計業務では55.5%、帳簿の作成業務では46.2%が「手書き」で作業している。このことから、特に売上高規模の小さい事業者において、財務・会計業務のデジタル化が進展しておらず、アナログな財務・会計管理によって処理されている様子がうかがえる。経理業務に従事する人数が少ない小規模事業者にとっては、業務のデジタル化を進めることで負担軽減につながる可能性が考えられる。

第2-1-27図　財務・会計業務のデジタル化状況（売上高規模別）

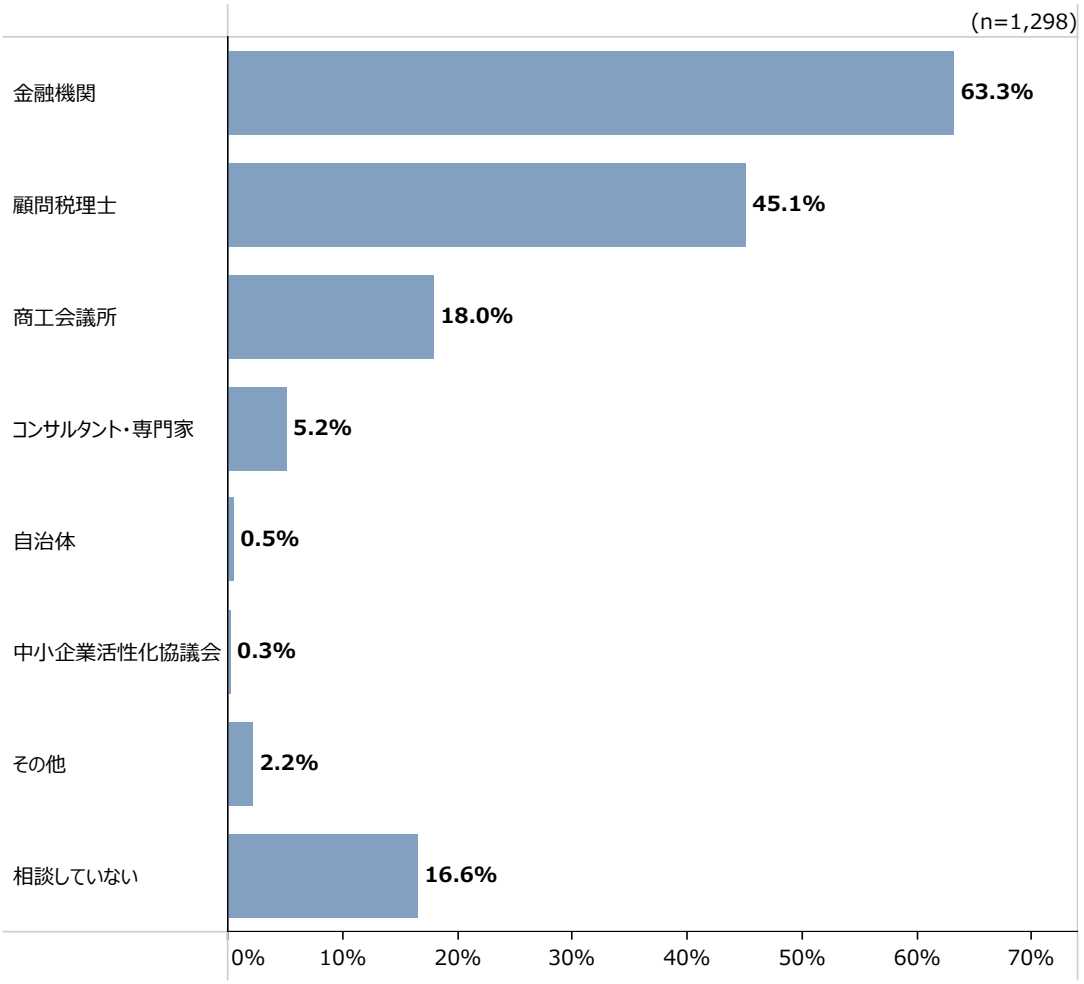


資料：日本商工会議所･東京商工会議所「『消費税インボイス制度』と『バックオフィス業務のデジタル化』等に関する実態調査」（2022年９月８日）
（注）本調査は、2022年５月23日～６月23日の期間で、各地商工会議所の会員企業を対象に実施した調査である。（有効回答数：3,771者、回収率：87.8%）

また、前述したように小規模事業者は従業員が少数であるため、財務・会計管理に人員を割くことができず、経営者が担っている割合が高い。小規模事業者の経営者の負担軽減のためには、業務のデジタル化のほかに、支援機関等の活用も有効であると考えられる。

第2-1-28図は、資金繰りに関する相談先を確認したものである。これを見ると「金融機関」と回答した割合が63.3％と最も高くなっており、次いで「顧問税理士（45.1％）」、「商工会議所（18.0％）」となっている。一方、「相談していない」の割合は16.6％であり、８割以上の事業者が何らかの支援機関に相談していることが分かる。資金繰りを改善するためには、まず、支援機関等に相談することが資金繰り改善の糸口となる可能性が考えられる。

第2-1-28図　資金繰りに関する相談先



資料：東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート」（2023年12月13日）
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-1-6は、人手不足のため実施できていなかった原価管理について、支援機関の支援をきっかけに原価を意識した経営改善に取り組むことで、原価率を大幅に改善させた企業の事例である。

事例2-1-7は、支援機関に相談して資金繰り計画を作成したことで、資金面が改善したほか、資金面の精査をきっかけにサービスの改善にも取り組むことで、売上高が回復した企業の事例である。

事例
2-1-6

支援機関の協力を得ながら、収支計画の策定と原価管理に取り組むことで、業績向上を果たした企業

所 在 地　新潟県三条市
従業員数　3名
資 本 金　400万円
事業内容　職別工事業

有限会社竹内兄弟板金

▶ 売上げの減少と資金繰りの悪化による厳しい経営状況を打破するため、経営改善に着手

新潟県三条市の有限会社竹内兄弟板金は、主に一般住宅の屋根、外壁、雨樋などの施工を手掛ける、業歴50年の建築板金工事を手掛ける企業である。同社は、「お客様に喜んでもらう」、「呼ばれたらいつでも駆けつける」、「一手間かける気持ちを大切にする」といった顧客に寄り添う姿勢を持ち、地域密着で事業を展開してきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響と、同時期に従業員2名が退職したことで、売上げが大きく減少。資金繰りも急激に悪化した。そこで、厳しい経営状況について、取引金融機関である三条信用金庫に相談したところ、同金庫から新潟県よろず支援拠点の紹介を受けた。同社の竹内誠社長は、支援機関の協力を得ながら経営改善に向けた取組を進めることを決めた。

▶ 支援機関の協力の下、収益計画の策定と原価管理に取り組む

同社は、同拠点による支援の下、まずは、令和5年度の収支計画を策定した。売上げや原価率、固定費などの現状について話し合う中で、同拠点の鈴木俊雄コーディネーターから原価管理の重要性について説明を受けた。竹内社長は「社長である自分も現場に出ていて、『どんぶり勘定』で工事を受注していたが、原価率などの中身を見る重要性を認識した」と当時を振り返る。さらに、鈴木コーディネーターは、適切な原価管理に当たって、同社が保有していたものの使用していなかった原価管理ソフトを、積極的に活用することを提案。それを受け、竹内社長は、同ソフトを活用し工事台帳を作成するなど、原価管理の見える化と、計画的な現場管理に取り組んだ。

同社の取引金融機関である三条信用金庫とはばたき信用組合も、竹内社長と鈴木コーディネーターとのディスカッションに加わり、伴走支援に取り組む。年度収支計画を基に売上げや営業利益などの各年度の目標値を盛り込んだ「経営行動計画書」（五年度計画）を策定。2023年3月には「コロナ借換保証」により融資残高を借換え、返済負担を大きく軽減させた。

▶ たゆまぬ努力で計画を大きく上回る実績を達成、今後は人材増員で更なる売上高の増加を目指す

原価管理など、経営改善に係る取組の結果、同社の2023年度実績は策定した計画を大きく上回る実績となった。売上高は1億円を超え、前年比で1,400万円以上増加したほか、原価率は10%ポイントほど改善した。鈴木コーディネーターは、「原価管理を継続的に実施したことと、何より竹内社長自身が、策定した収益計画を絶対に達成するという強い意思を持って取り組んだことの成果であろう」と同社の実績について評価する。

一方、同社は今後の更なる業績改善には、人材確保が課題であると考えている。2024年7月には、インドネシアからの技能実習生2名を受け入れ、売上高の増加を図る方針だ。「計画策定と進捗管理を行うことで、儲かる工事とそうでない工事の線引きが分かるようになってきた。この点が業績改善につながったと思う。人材確保にも取り組みながら、計画の目標をやり抜こうという気持ちで今後も取り組んでいきたい」と竹内社長は語る。

竹内誠社長

本社社屋

職人として現場にも入る
竹内社長

事例
2-1-7

支援機関の協力を得て資金繰りの見える化に取り組んだことを契機に、自社の経営課題に気付き、経営改善につなげた企業

所在地　埼玉県小鹿野町
従業員数　18名
資本金　300万円
事業内容　宿泊業

有限会社小鹿野温泉須﨑旅館

▶ 過剰債務や新型コロナウイルス感染症の影響を受け、経営改善の必要性を認識

埼玉県小鹿野町の有限会社小鹿野温泉須﨑旅館は、1907年に養蚕の地に買い付けに来る商人宿として始まった、大正レトロの雰囲気を残す「須﨑旅館」を営む企業である。1980年代までは、ビジネス目的の利用が主であったが、ビジネス需要の減少に伴い、2000年以降は観光客向けに路線転換。客室改装などを行い、2010年からは、「じゃらん」などのOTA（オンライン旅行取引事業者）のサイトにも登録し、現在では約９割が観光客による利用である。４代目女将の須﨑真紀子社長は、「地域の方の理解と協力を得ながら、それぞれの時代の変化に対応してきたことで事業を継続してきた」と話す。しかし、2019年後半から、設備投資により積み上がった借入れの返済負担が大きくなり、同社は資金繰りに課題を抱えていた。さらに、2020年には新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響による宿泊客の減少で売上げが落ち込み、経営改善の必要性を認識した。そこで、同社は、株式会社日本政策金融公庫の紹介を受け、埼玉県よろず支援拠点へ経営相談を申し込んだ。

▶ 資金繰りの見える化により、明らかになった経営課題の解決に取り組む

相談を受けた同拠点はまず、同社の経営状況や課題を把握するため、資金繰りの「見える化」が必要であると判断し、資金繰り表の作成支援を実施した。資金繰りを把握する中で、「返済負担」と「販売手数料」が同社の資金繰りを圧迫していることが明らかになったことから、まずは、「返済負担」を緩和するべく、同拠点は秩父商工会議所と連携して同社の取引金融機関との交渉を行い、借換えによる返済負担軽減を図った。

その後、「販売手数料」については、OTAや同社ホームページの運用・管理に係る手数料が特に高額であったため、同社は、同拠点の助言を得つつ、予約システムの内製化と宿泊プランの自社企画に取り組んだ。須﨑社長は、旅館の女将として業務を行いつつ、WEB制作やマーケティングに関するスキルアップなど努力を重ねることで、予約システムを含む同社ホームページを2021年７月にリニューアルした。また、宿泊プランの自社企画にも取り組むことで、月々の売上分析や稼働率、プランの売れ筋の把握にもつながり、直販比率は向上した。「自分で考えた宿泊プランが人気になるとやりがいを感じて、プランの企画が楽しくなった」と須﨑社長は振り返る。

▶ 積極的な取組で客単価は約1.5倍に増加、今後も柔軟な発想で魅力ある宿づくりを目指す

2022年には、新館２階の６室をスイートルーム１室に改装。宿泊プランも、ベビーシッターサービスが付いたものや伝統工芸品「秩父銘仙」の着付け体験を加えるものなど次々と新機軸を打ち出し、SNSを活用した周知活動にも取り組んでいる。積極的な取組の結果、感染症の感染拡大による影響があったにも関わらず、2023年の客単価は2019年と比べて約1.5倍に増加。「資金繰りの見える化で将来が見通せるようになり、返済や手数料の支払いも見直せたので、内装工事を決断できた。ホームページの作成も大変だったが、自社で宿泊プラン作りができるようになり、設備やサービスの新しい発想につながっている。今後も工夫を重ねて魅力ある宿をつくっていきたい」と須﨑社長は語る。

４代目女将の須﨑真紀子社長

須﨑旅館の外観

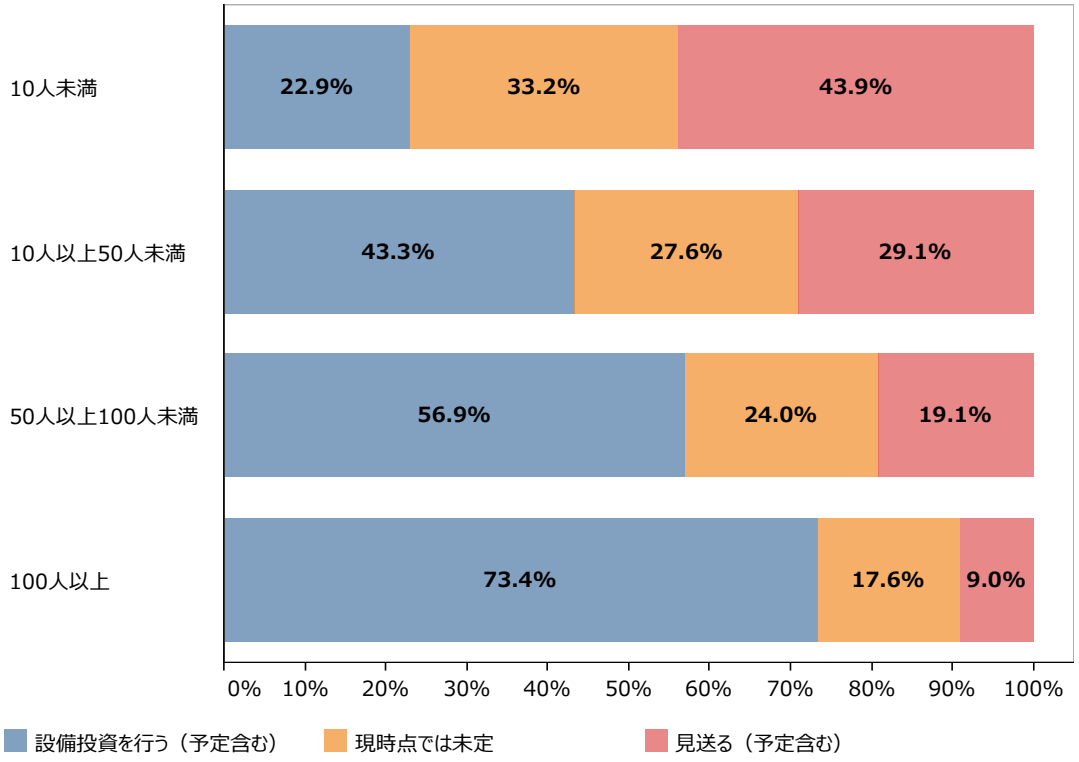
新館のスイートルーム

3．資金繰りの改善を通じた投資余力の確保

売上げの確保や適切な財務・会計管理を行い、資金繰りの改善を行うことで投資余力を確保した上で、事業を持続的に発展させていくためには、適切な投資を行っていくことも必要であると考えられる。そこで、本項では設備投資の実態を確認する。

第2-1-29図は、「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）2023年11月調査結果」を基に、2023年度の設備投資の実施割合を従業員規模別に確認したものである。これを見ると、従業員規模が10人未満の事業者は「設備投資を行う（予定含む）」と回答した事業者が22.9%であり、事業者の規模が小さくなるほど設備投資の実施割合が低くなっている。

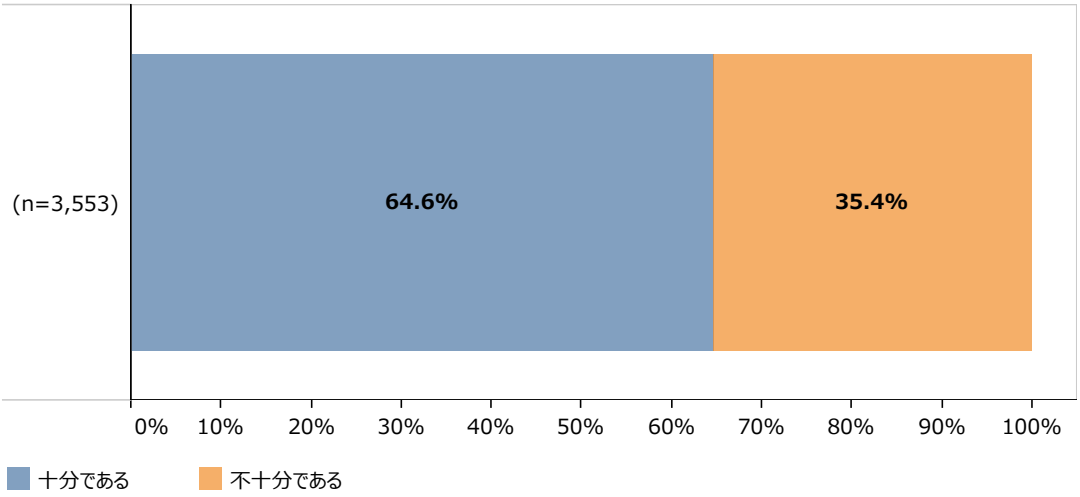
第2-1-29図　2023年度の設備投資実施割合（従業員規模別）



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）2023年11月調査結果」（2023年11月30日）より中小企業庁作成
（注）本調査は、2023年11月14日～11月20日を調査期間とし、全国328の商工会議所の会員企業2,474企業を対象に行ったもの。有効回答数1,929企業、回答率78.0%。

第2-1-30図は、「小企業の設備投資動向調査」において、2022年度の設備投資について、購入・リースのいずれも実施しなかった小企業に対し、現在の設備に対する評価を確認したものである。これを見ると、35.4%の事業者は現在の設備が「不十分である」と評価している。第2-1-29図及び第2-1-30図から、規模の小さい事業者ほど、設備投資を「現時点では未定」又は「見送る（予定含む）」としている割合が高く、また現在の設備を不十分と考えている割合も高いことから、適切な時期に設備投資を実施できていない可能性が示唆される。

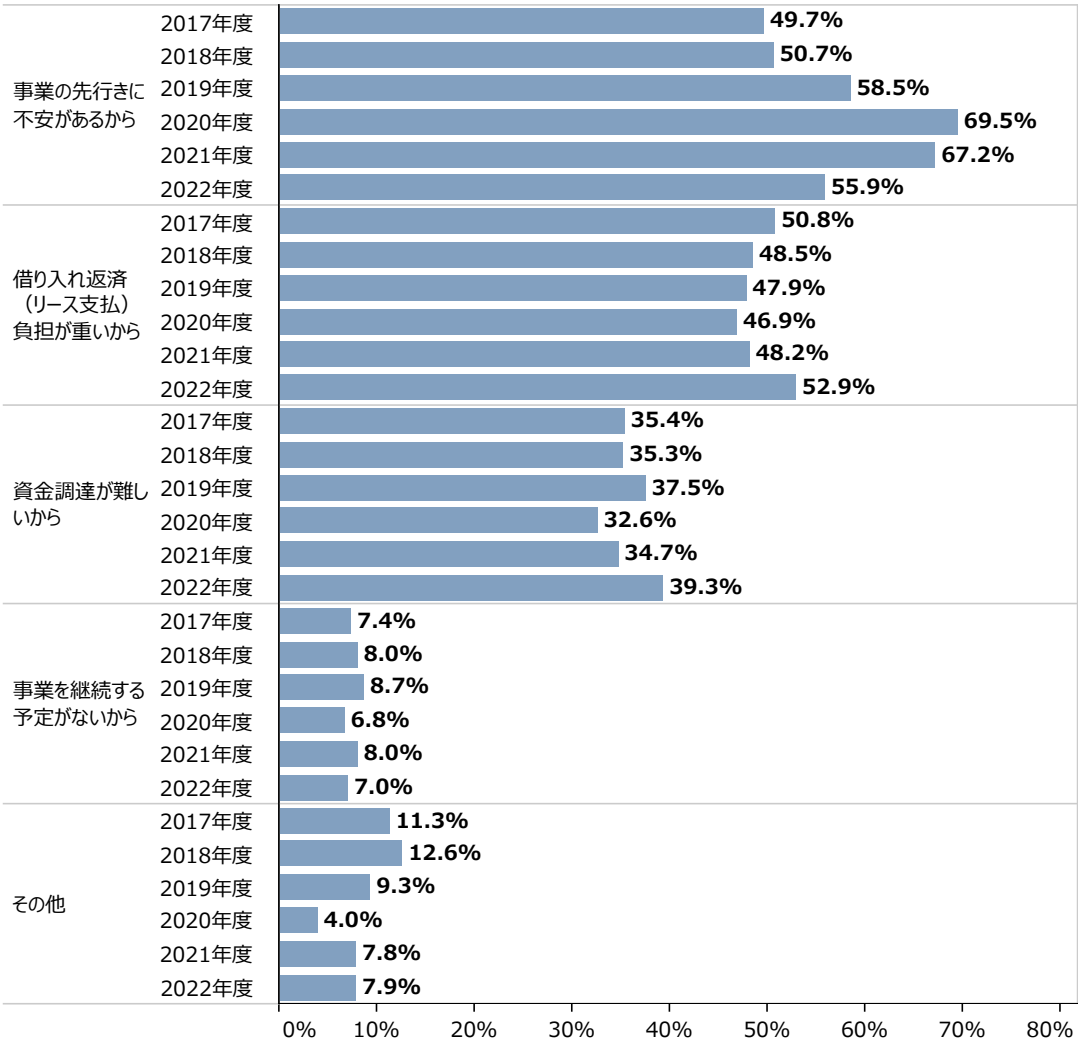
第2-1-30図　現在の設備に対する評価



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「『小企業の設備投資動向調査』結果（2022年度）～企業の属性別にみた設備投資動向～（全国中小企業動向調査（小企業編）2023年１-３月期特別調査）」（2023年５月26日）より中小企業庁作成
（注）1.ここでの調査対象企業（小企業）は以下のとおり。製造業：従業者20人未満、卸売業：従業者10人未満、小売業：従業者10人未満、飲食店・宿泊業：従業者10人未満、サービス業：従業者20人未満、情報通信業：従業者20人未満、建設業：従業者20人未満、運輸業：従業者20人未満の法人及び個人の事業者。
2.2022年度（2022年４月～2023年３月）の設備投資について、購入・リースのいずれも「実施しなかった」と回答した企業に、現在の設備について聞いたもの。

第2-1-31図は、小企業に対して、設備投資を実施しなかった理由を確認したものである。これを見ると、2022年度も依然として「事業の先行きに不安があるから」と回答する割合が高いものの、2020年度以降は減少傾向にある。一方で、「借り入れ返済（リース支払）負担が重いから」や「資金調達が難しいから」と回答する事業者の割合は増加傾向にある。このことから、資金繰りを改善することにより、設備投資を行う余力が生まれる可能性が示唆される。

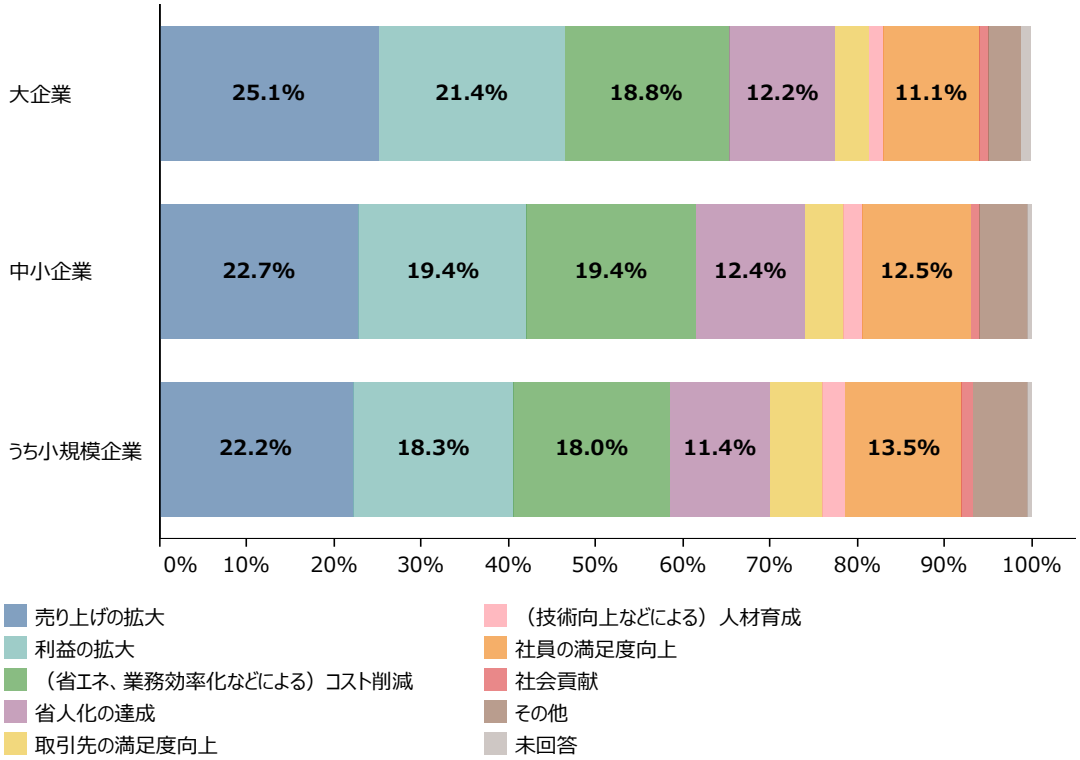
第2-1-31図　設備投資を実施しなかった理由の推移



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「『小企業の設備投資動向調査』結果（2022年度）～企業の属性別にみた設備投資動向～（全国中小企業動向調査（小企業編）2023年1-3月期特別調査）」（2023年５月26日）より中小企業庁作成
（注）1.ここでの調査対象企業（小企業）は以下のとおり。製造業：従業者20人未満、卸売業：従業者10人未満、小売業：従業者10人未満、飲食店・宿泊業：従業者10人未満、サービス業：従業者20人未満、情報通信業：従業者20人未満、建設業：従業者20人未満、運輸業：従業者20人未満の法人及び個人の事業者。
2.設備投資について、購入・リースのいずれも「実施しなかった」と回答した事業者のうち、現在の設備について「不十分である」と回答した事業者に尋ねたもの。
3.回答数（n）は以下のとおり。2017年度：n=903、2018年度：n=943、2019年度：n=1,000、2020年度：n=1,114、2021年度：n=1,090、2022年度：n=928。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

第2-1-32図は、企業規模別に最も期待する設備投資の効果を見たものである。これを見ると、小規模企業もほかの規模の企業と同様に、「売り上げの拡大」と回答する割合が最も高い。一方で、中規模以上の企業と比べて、小規模企業は「取引先の満足度向上」や「（技術向上などによる）人材育成」、「社員の満足度向上」、「社会貢献」と回答する割合が高い。小規模企業は設備投資を行うことで、売上げや利益の拡大にとどまらない、多面的な効果を期待している様子がうかがえる。

第2-1-32図　最も期待する設備投資の効果（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「2023年度の設備投資に関する企業の意識調査」（2023年５月25日）より中小企業庁作成
（注）1.本調査は、2023年４月17日～４月30日を調査期間とし、全国27,663社を対象に行ったもの。有効回答企業数11,108社、回答率40.2%。
2.2023年度に設備投資を行う予定（計画）が「ある」と回答した企業6,719社に聞いたもの。
3.本調査における企業規模区分は、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。

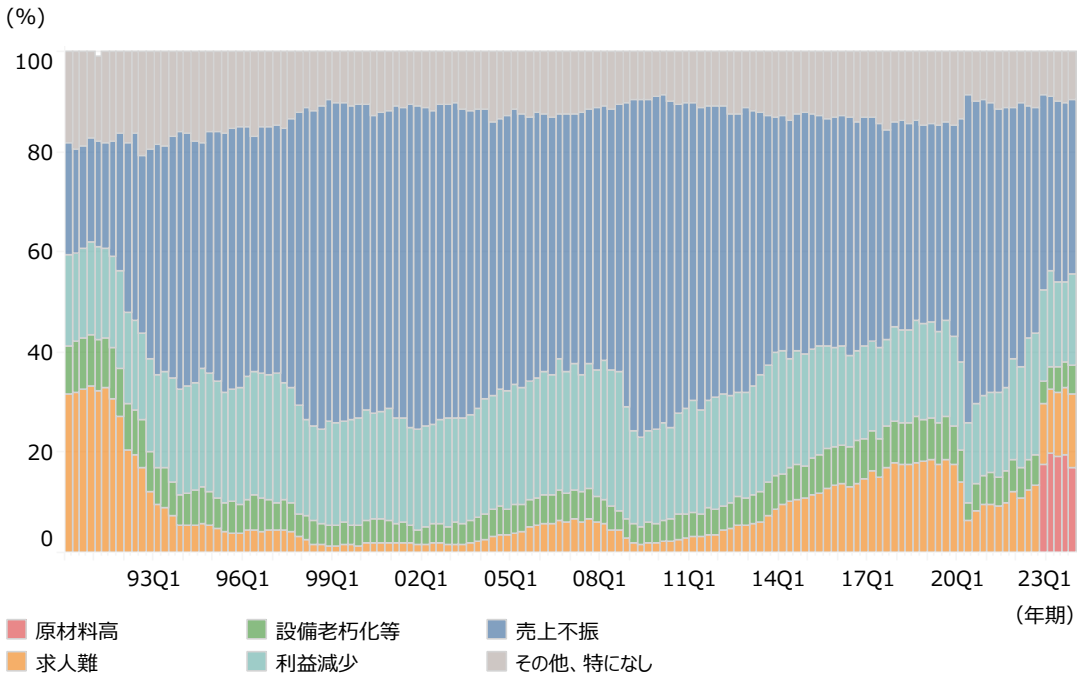
第３節　小規模事業者の人材確保と育成に向けた取組

第１部第３章でも確認したとおり、感染症の５類移行や需要の回復が進む中、少子高齢化に伴う構造的な人手不足の課題が顕在化し始めている。

また、**第1-3-33図**（再掲）のとおり、「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ると、「求人難」の回答割合が上昇している。このことから、小規模事業者においても、人手不足の影響が強まる可能性があり、事業を持続的に発展させていく上で、人材を確保・定着させ、育成していくことが重要になると考えられる。

そこで本節では、小規模事業者における人材の確保・定着と育成に向けた取組について分析を行っていく。

第1-3-33図　経営上の問題点の推移（小企業編）（再掲）

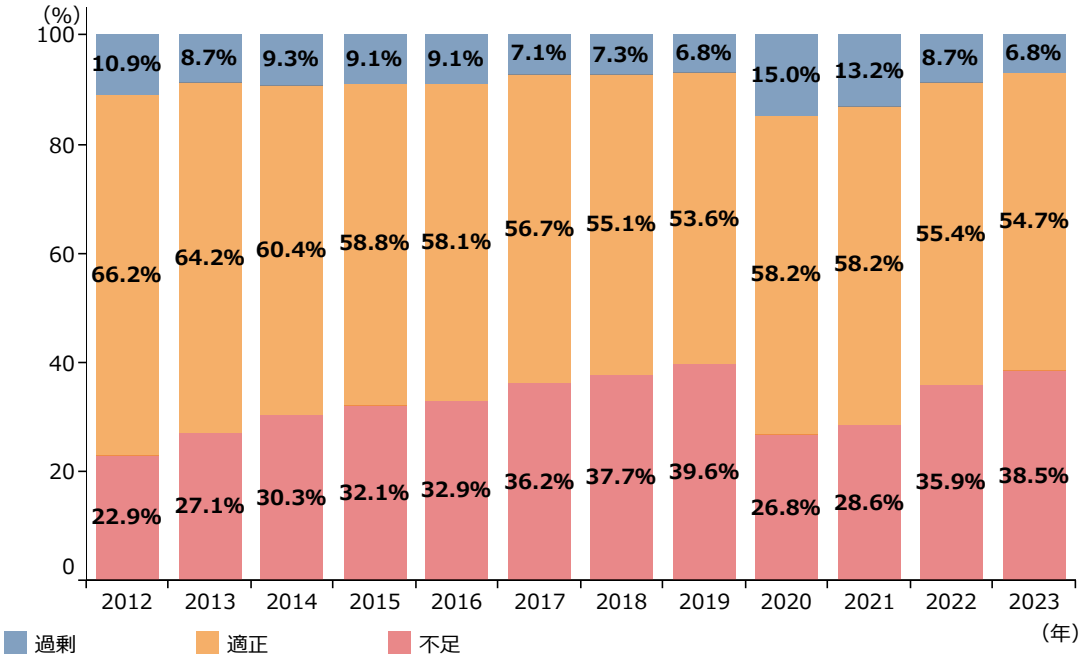


資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」
（注）1.ここでいう「小企業」とは、（株）日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人未満の法人及び個人の事業者をいう。
2.2022年10-12月期に「原材料高」を追加した。
3.「その他、特になし」は、「代金回収条件の悪化」、「代金支払条件の悪化」、「借入難」、「その他」、「特に問題なし」を合計したもの。
4.小数第２位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある。

１．人手不足の状況

まず小規模事業者における人手不足の状況を確認していく。**第2-1-33図**は従業員20人未満（卸売業、小売業、飲食店・宿泊業は10人未満）の事業者における従業員の過不足感の推移を見たものである。これを見ると、感染症が拡大した2020年に不足感が一旦緩和されたものの、ここから足下の2023年にかけて従業員が「不足」していると回答した割合が高まっている。足下では事業者の人手不足感が強まっていることが読み取れる。

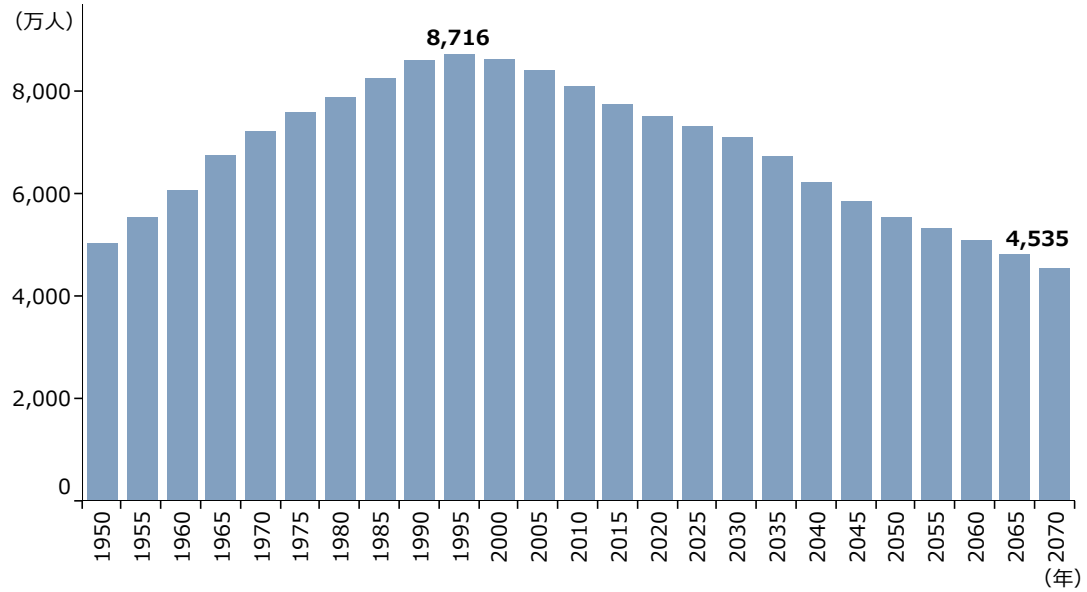
第2-1-33図　従業員の過不足感の推移



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「『小企業の雇用に関する調査』結果（全国中小企業動向調査（小企業編）2023年７－９月期特別調査）」
（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.各年とも全国中小企業動向調査（小企業編）７－９月期調査において尋ねているもの。
3.従業員はパート・アルバイト、派遣社員などを含む。
4.少数第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。
5.本調査の有効回答数は6,502企業、回答率は65.0%

また我が国の人口動態や労働市場の状況を見ると、今後も人手不足が進んでいく可能性がある。**第2-1-34図**は、生産年齢人口（15～64歳人口）の推移を見たものである。これを見ると、生産年齢人口は1995年の約8,700万人をピークに減少傾向にあり、今後も、生産年齢人口の減少が進むことが見込まれる。

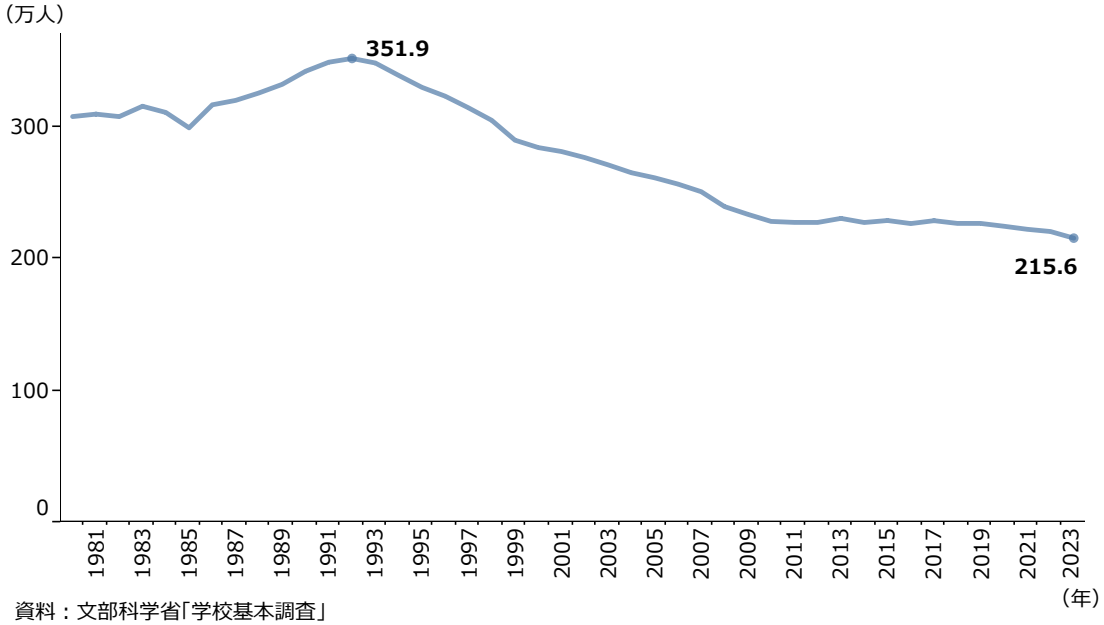
第2-1-34図　生産年齢人口の推移（2025年以降は推計値）



資料：総務省「国勢調査」、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）」より中小企業庁作成
（注）1.ここでいう生産年齢人口とは、15～64歳の人口を指す。
2.2020年までは、総務省「国勢調査」（2015年及び2020年は不詳補完値による）の値を用いている。2025年以降は、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）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果を用いている。

第2-1-35図は、高等学校以上の卒業者数の推移を見たものである。これを見ると、高等学校以上の卒業者数は1990年代から減少傾向にあり、ピーク時の1992年から2023年にかけて約136万人減少している。生産年齢人口の減少傾向が続くことを踏まえると、現状では高等学校以上の卒業者数の大幅な増加による人材供給が見込めない可能性がある。

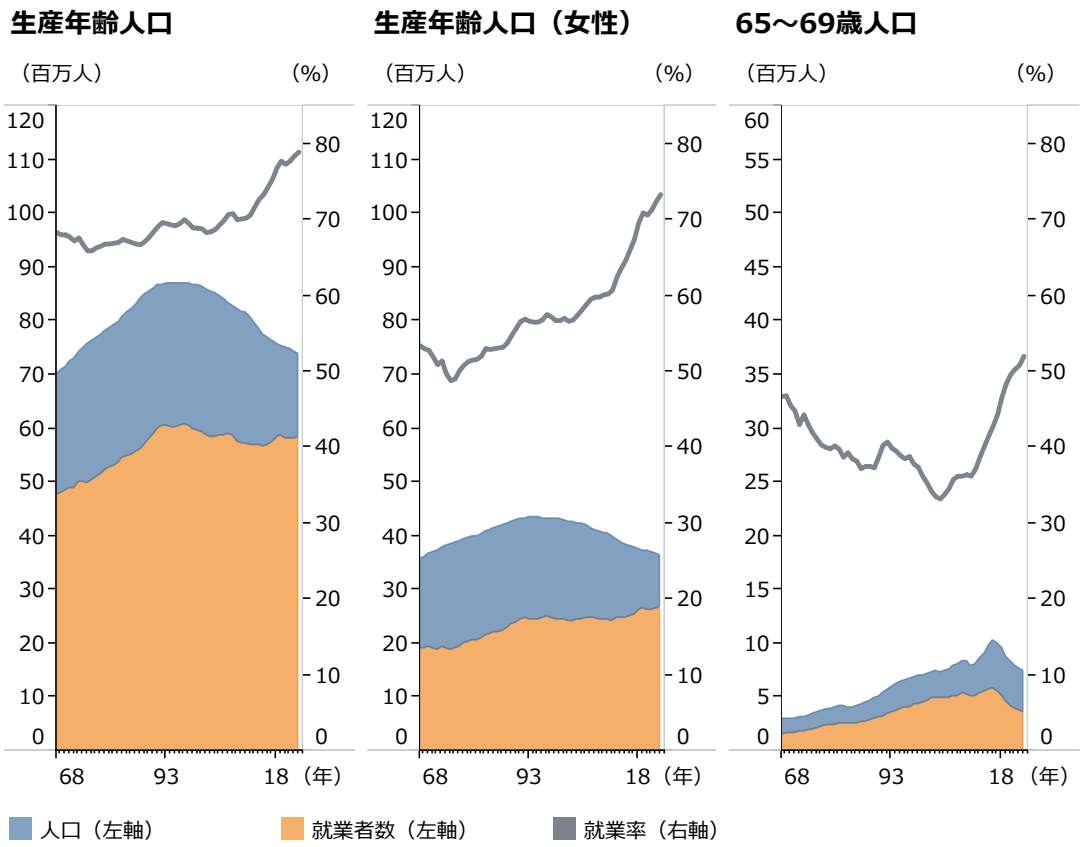
第2-1-35図　高等学校以上の卒業者数の推移



資料：文部科学省「学校基本調査」
（注）1.ここでの「高等学校以上の卒業者数」は、「高等学校」、「（盲・聾・養護学校）特別支援学校高等部」、「高等専門学校」、「短期大学」、「大学」、「大学院・修士課程」、「大学院・博士課程」、「大学院・専門職学位課程」、「専修学校」、「各種学校」卒業者の合計を指す。
2.各年３月の卒業者数。
3.国・公・私立の合計。
4.「特別支援学校」は、平成19年度以前は盲学校、聾学校、養護学校の合計。
5.「高等学校」、「特別支援学校（平成19年度 までは盲・聾・養護学校）（高等部）」、「短期大学」は本科卒業者、「大学」は学部卒業者、「大学院」は研究科卒業者。
6.「大学院・修士課程」は、修士課程及び博士前期課程であり、「大学院・博士課程」は博士課程及び一貫制博士課程。
7.「専修学校」、「各種学校」は、各年５月１日時点調査による前年の４月１日から当該年の３月31日までの卒業者数。

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）

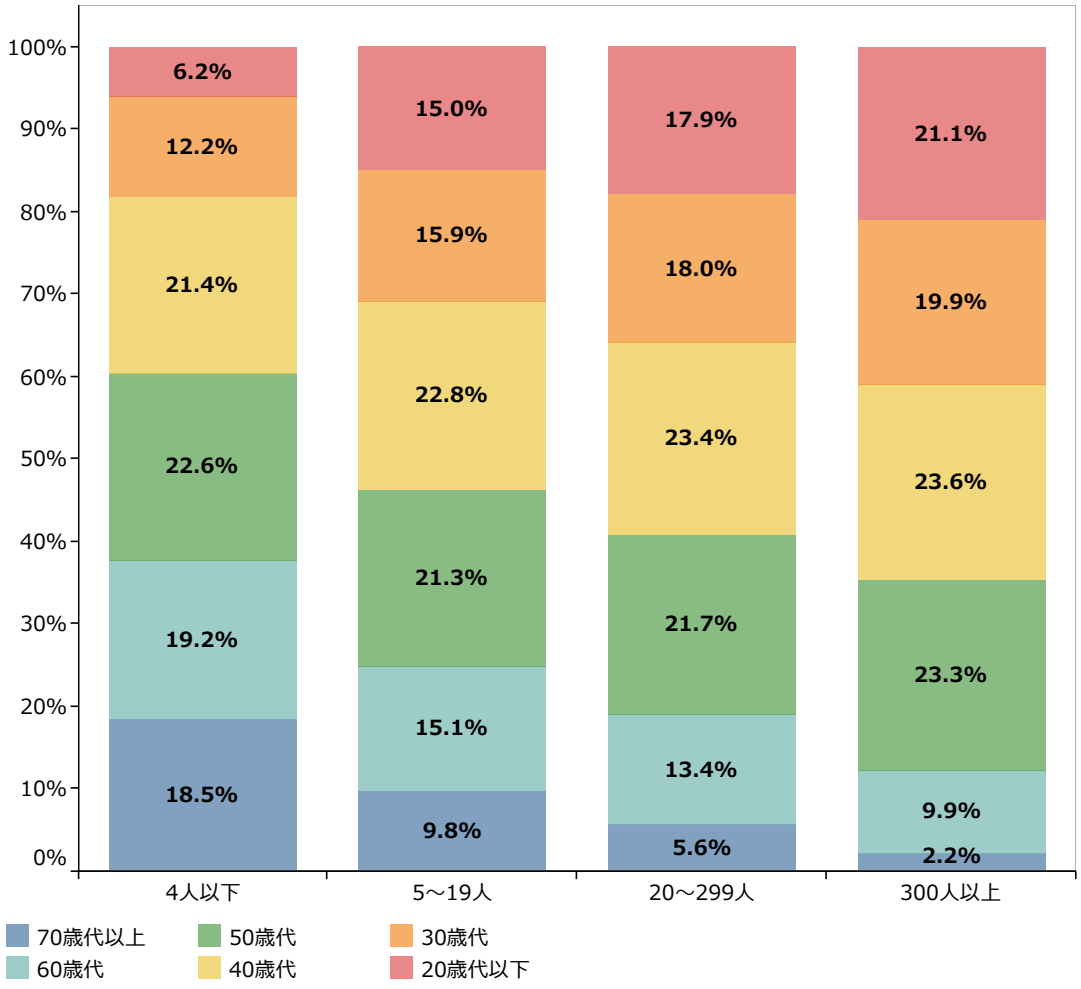


資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

第2-1-36図、第2-1-37図はそれぞれ、従業者規模別に、年代ごとの雇用者数の割合と、正規・非正規別の女性従業者の割合を見たものである。これを見ると、従業者規模の小さい事業者ほど60歳代以上の雇用者数の割合や女性従業者の割合が高くなっていることが分かる。このことから、小規模事業者は女性や高齢者に対して、雇用機会を提供しながら人手不足を補っている様子が示唆される。

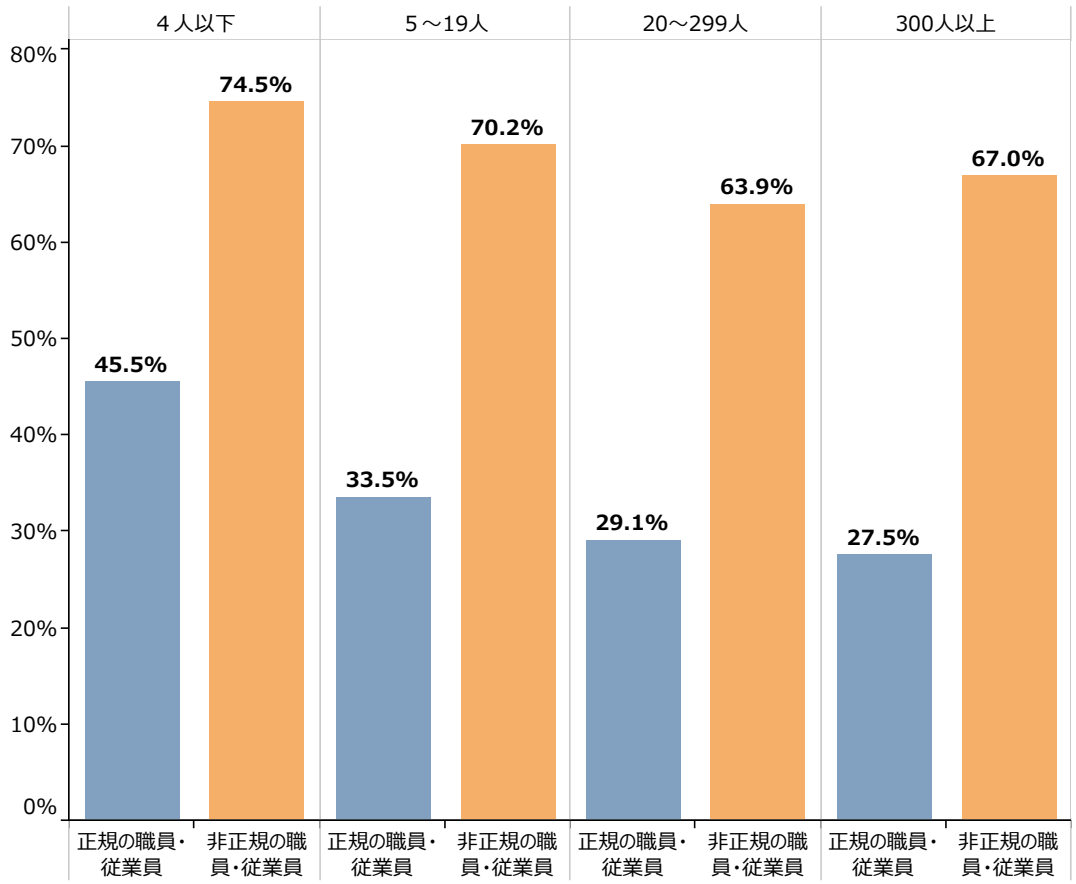
一方で、第1-3-8図（再掲）のとおり、足下では女性や高齢者の就業者数が頭打ちになっている状況を踏まえると、今後は特に小規模事業者において、人材の供給制約の影響が大きくなる可能性が考えられる。

第2-1-36図　年代別雇用者数の割合（2022年、従業者規模別）



資料：総務省「就業構造基本調査」
（注）従業者規模について、「官公庁など」及び「その他の法人・団体」は除いて集計している。

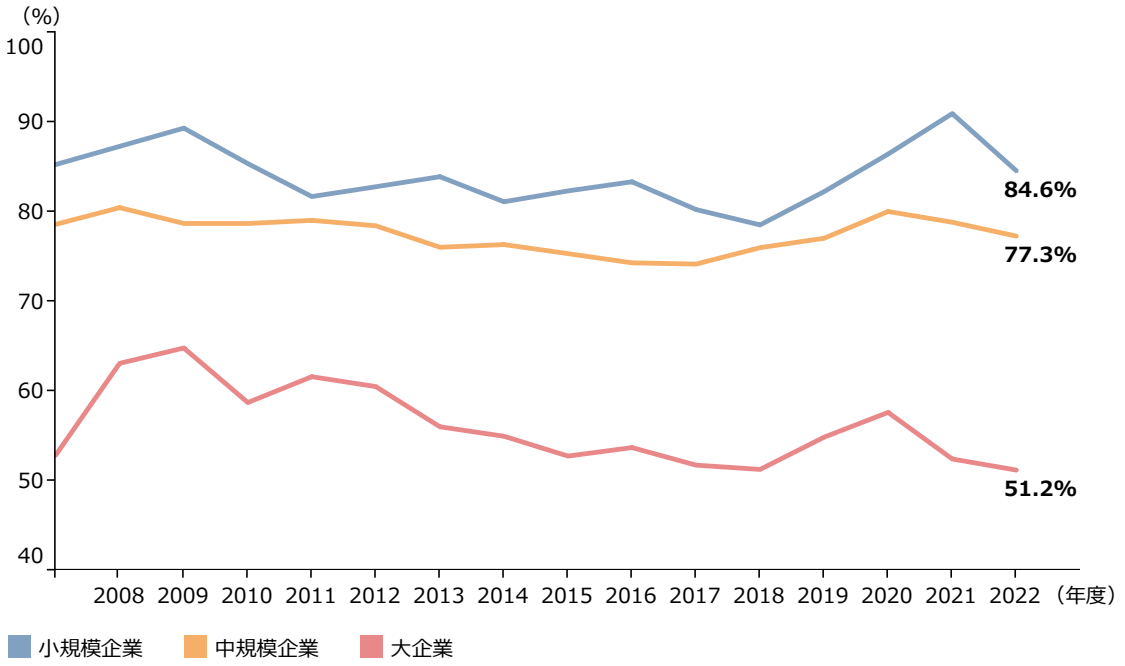
第2-1-37図　女性従業者数の割合（2022年、従業者規模別、正規・非正規別）



資料：総務省「就業構造基本調査」
（注）1.従業者規模について、「官公庁など」及び「その他の法人・団体」は除いて集計している。
2.ここでの「正規の職員・従業員」とは、一般職員又は正社員などと呼ばれているものを指す。「非正規の職員・従業員」とは、「正規の職員・従業員」以外のパート、アルバイト、労働者派遣事務所の派遣社員、契約社員、嘱託、左記以外のその他を指す。
3.ここでの「女性従業者数の割合」とは、従業者規模並びに正規・非正規別に（女性従業者数）/（男性従業者数＋女性従業者数）で算出したもの。

また**第2-1-38図**は、企業規模別に、労働分配率の推移を見たものである。これを見ると、小規模企業の労働分配率は大企業や中規模企業と比較して高い水準で推移していることが分かる。最低賃金が上昇傾向にある中で、規模が小さい企業は賃金を引き上げる余力が少なくなり、人材を確保することが難しくなる可能性が考えられる。

第2-1-38図　労働分配率の推移（企業規模別）



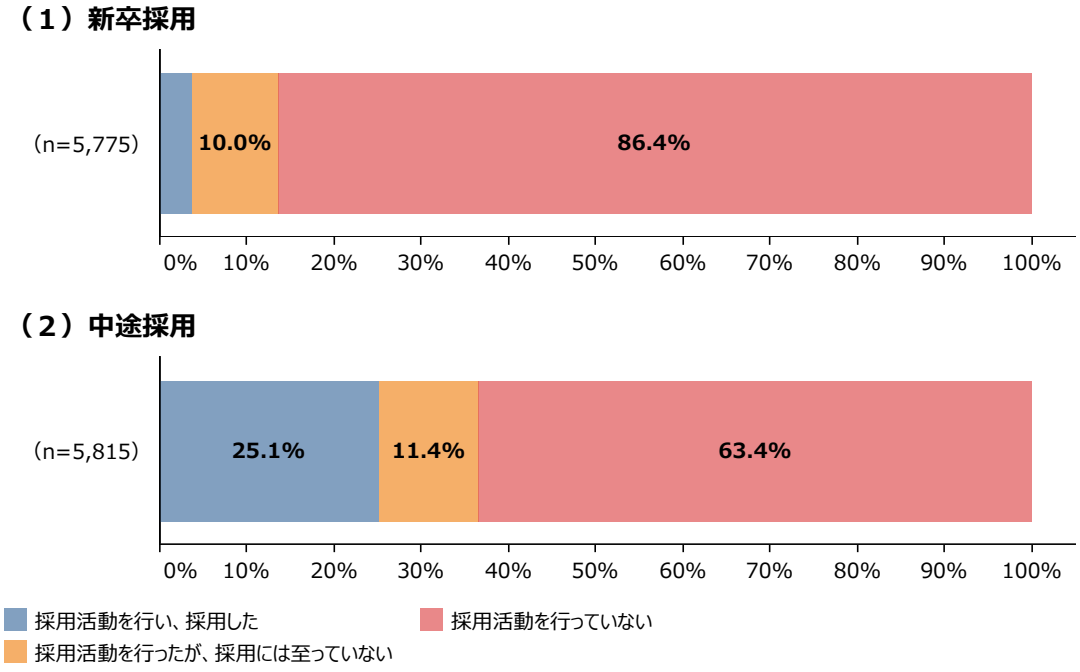
資料：財務省「法人企業統計調査年報」
（注）1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金１千万円以上１億円未満、小規模企業とは資本金１千万円未満とする。
2.ここでいう労働分配率とは付加価値額に占める人件費とする。
3.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費（役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費）＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。
4.金融業、保険業は含まれていない。

2．人材の確保

前項のとおり、小規模事業者において今後も人手不足の影響が強まっていくことが見込まれる中、事業を持続的に発展させていく上で、人材を確保し定着させていくことが重要になると考えられる。

まず、小規模事業者の採用活動の状況について確認する。**第2-1-39図**は、直近３年間で行った採用活動の状況を見たものである。これを見ると、新卒採用と比較して、中途採用では「採用活動を行い、採用した」と回答する割合が高くなっており、小規模事業者の採用活動は中途採用が中心となっていると考えられる。一方で、新卒採用・中途採用共に、「採用活動を行っていない」と回答する割合が最も高くなっている。

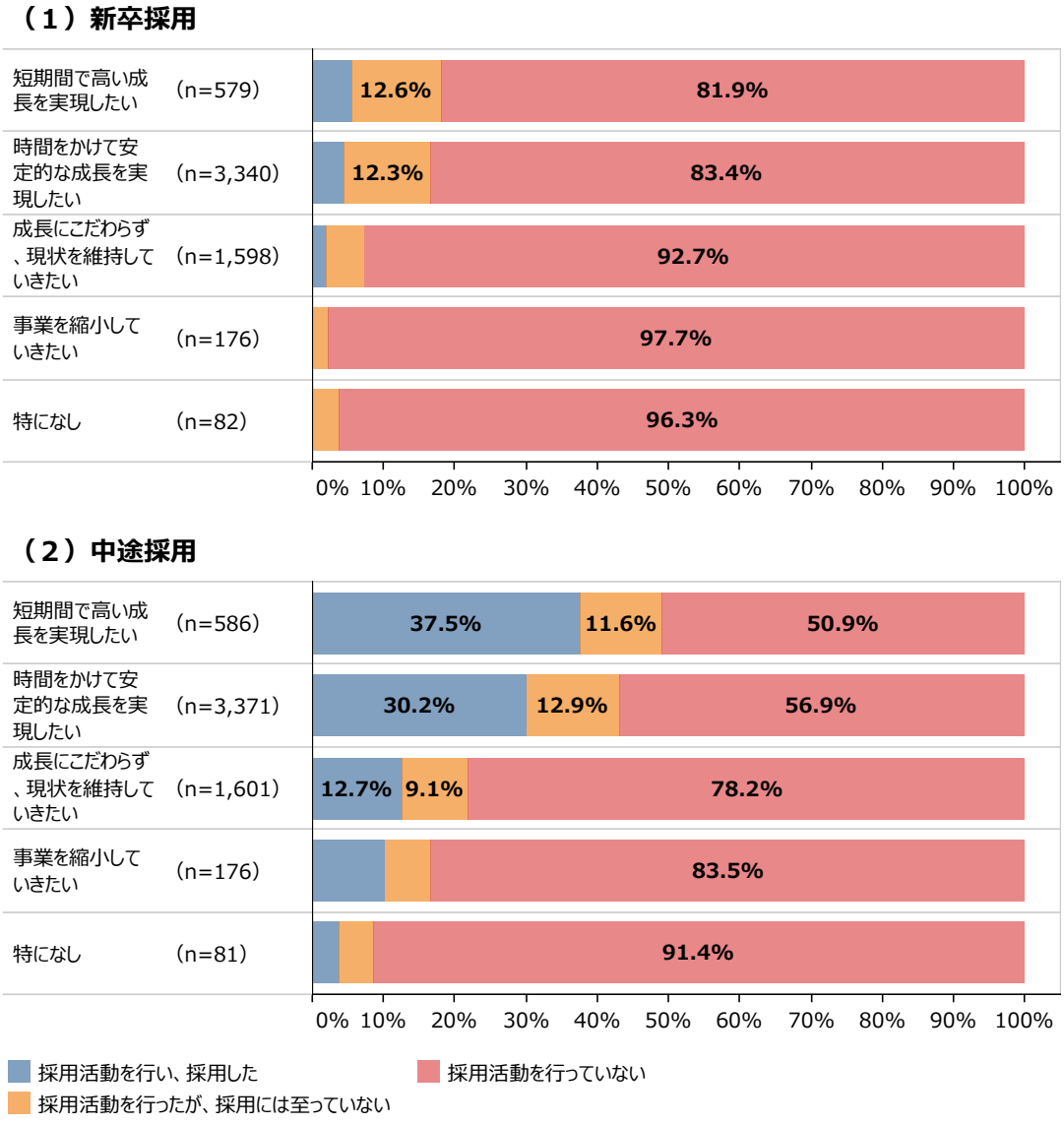
第2-1-39図　直近３年間の採用活動の状況



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2-1-40図は、小規模事業者の成長志向別に、直近３年間の採用活動の状況を見たものである。これを見ると、新卒採用、中途採用のいずれも「短期間で高い成長を実現したい」、「時間をかけて安定的な成長を実現したい」と回答した事業者は、「成長にこだわらず、現状を維持していきたい」、「事業を縮小していきたい」、「特になし」と回答した事業者と比較して、「採用活動を行い、採用した」と回答する割合が高いことが読み取れる。成長志向を持つ事業者ほど、採用活動に取り組む傾向にあると考えられる。

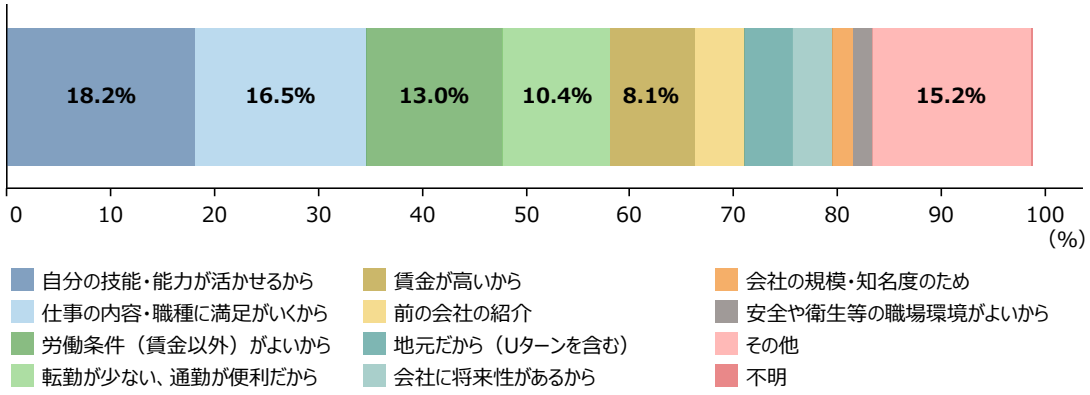
第2-1-40図　直近３年間の採用活動の状況（成長志向別）



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」

第2-1-41図は、厚生労働省「令和２年転職者実態調査　個人調査」の調査結果を基に、現在の勤め先の事業所規模が５～29人である転職者について、現在の勤め先を選んだ一番の理由を見たものである。これを見ると、「自分の技能・能力が活かせるから」と回答した割合が18.2%と最も高く、「仕事の内容・職種に満足がいくから」と続いている。また「労働条件（賃金以外）がよいから」も13.0%と他の理由と比較すると高い割合となっている。中途採用の人材を獲得する上では、能力をいかせる業務内容や労働環境が重要であると考えられる。

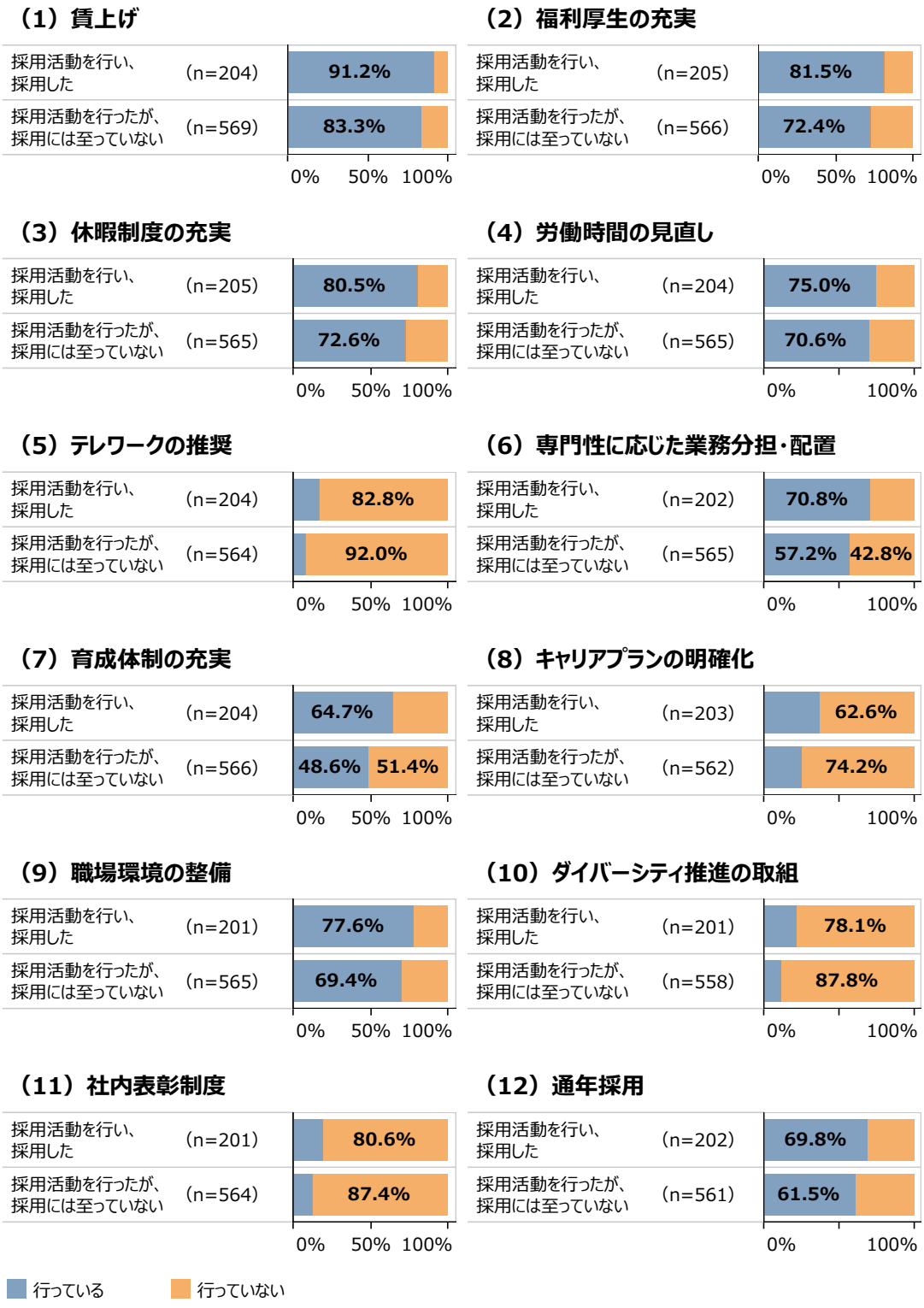
第2-1-41図　現在の勤め先を選んだ一番の理由



資料：厚生労働省「令和２年転職者実態調査　個人調査」
（注）1.本調査は、令和２年10月１日現在の状況について、令和２年12月３日から令和３年１月27日までの間に実施したもの。
2.本調査の有効回答数は5,530人、有効回答率は55.9%。
3.表章単位未満の位で四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にならない。
4.現在の勤め先の事業所規模が５～29人である転職者の結果のみ示している。

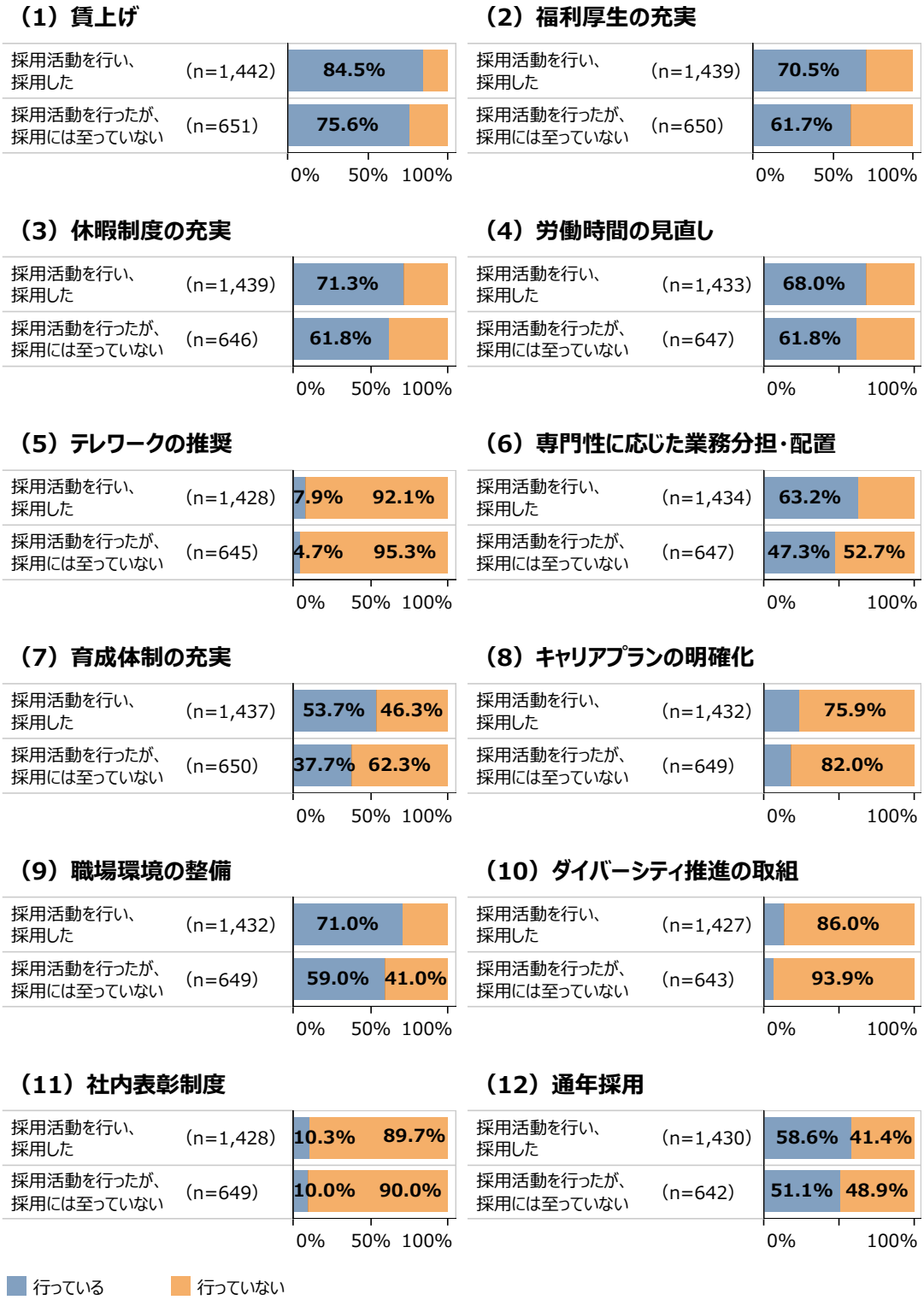
第2-1-42図は、直近３年間の新卒採用の状況別に、**第2-1-43図**は、直近３年間の中途採用の状況別に、人材の確保・定着に向けた取組の実施状況を見たものである。これを見ると、「採用活動を行い、採用した」事業者は、「採用活動を行ったが、採用には至っていない」事業者と比較して、「賃上げ」や「職場環境の整備」、「休暇制度の充実」など、いずれの取組も行っている割合が高い傾向にあることが分かる。人材を確保する上で、これらの取組を行うことが重要と示唆される。

第2-1-42図　人材の確保・定着に向けた取組の実施状況（直近３年間の新卒採用の状況別）



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）1.直近３年間の新規採用の状況について、「採用活動を行っていない」と回答した事業者は除いている。
2.人材の確保・定着に向けた各取組の実施状況について、ここでいう「行っている」とは「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者を指す。また、ここでいう「行っていない」とは「分からない」、「ほとんど 行っていない」、「行っていない」、「今は行っていないが、１年以内に行う予定」と回答した事業者を指す。

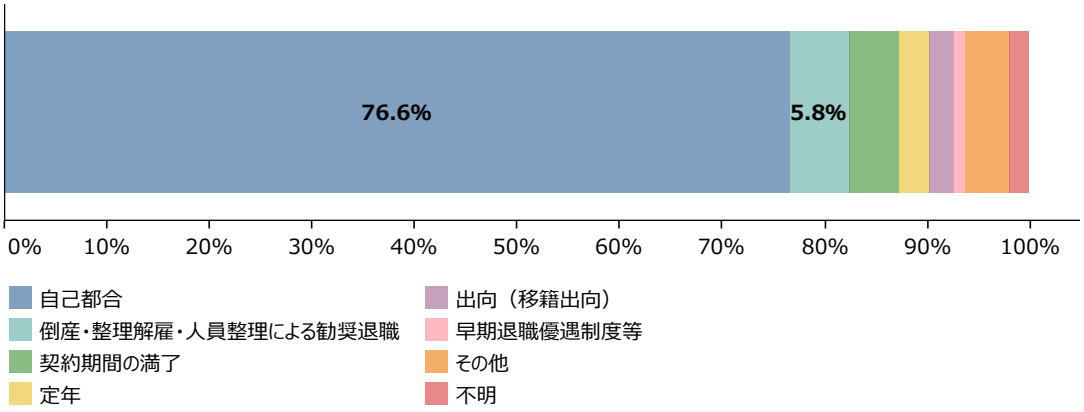
第2-1-43図　人材の確保・定着に向けた取組の実施状況（直近３年間の中途採用の状況別）



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）1.直近３年間の中途採用の状況について、「採用活動を行っていない」と回答した事業者は除いている。
2.人材の確保・定着に向けた各取組の実施状況について、ここでいう「行っている」とは「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者を指す。また、ここでいう「行っていない」とは「分からない」、「ほとんど 行っていない」、「行っていない」、「今は行っていないが、１年以内に行う予定」と回答した事業者を指す。

採用した人材を組織に定着させることも必要となる。**第2-1-44図**は、転職者が直前の勤め先を離職した主な理由を見たものである。これを見ると、「自己都合」と回答した割合が７割を超えており最も高くなっている。

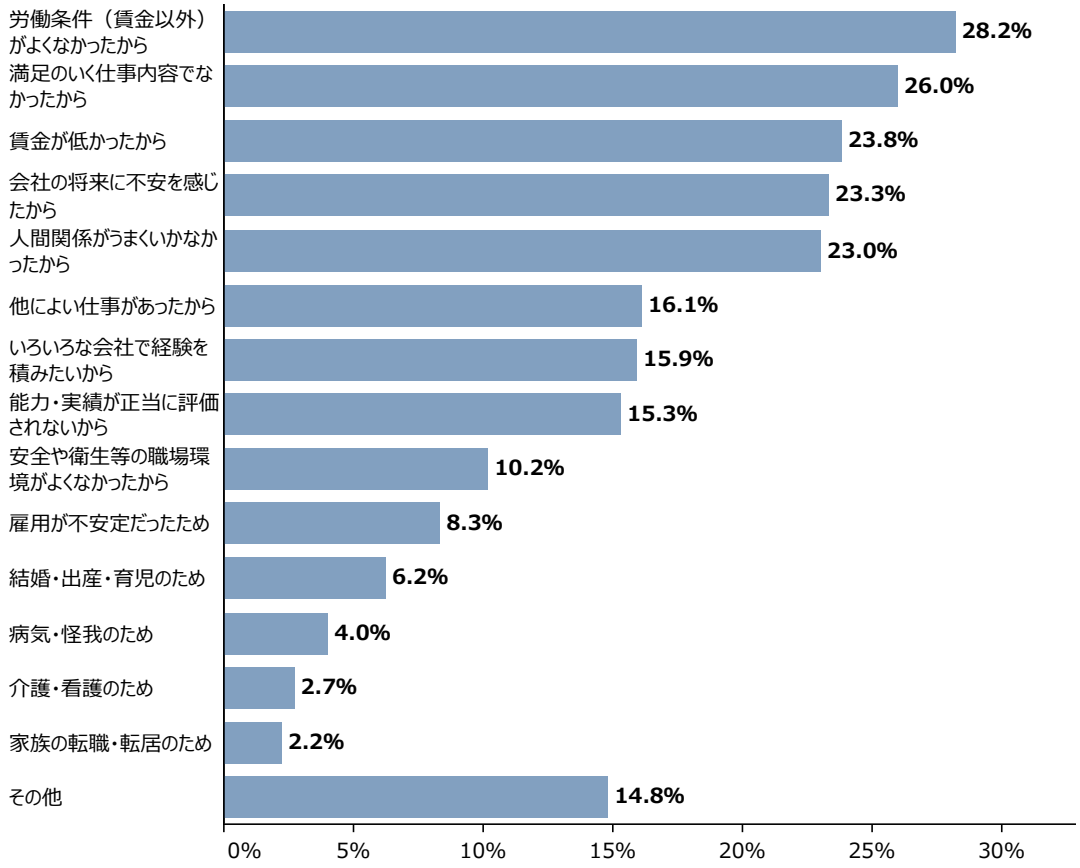
第2-1-44図　転職者の離職理由



資料：厚生労働省「雇用の構造に関する実態調査（令和２年転職者実態調査　個人調査）」
（注）1.本調査は、令和２年10月１日時点の状況について、令和２年12月３日から令和３年１月27日までの間に実施したもの。
2.本調査の有効回答数は5,530人、有効回答率は55.9%。
3.表章単位未満の位で四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-45図は、**第2-1-44図**で「自己都合」と回答した者に対して、「自己都合」による離職の理由を確認したものである。これを見ると、「労働条件（賃金以外）がよくなかったから」、「満足のいく仕事内容でなかったから」、「賃金が低かったから」と回答する割合が高い。このことから、人材を定着させる上でも、業務内容や労働環境を整備していくことが有効と推察される。

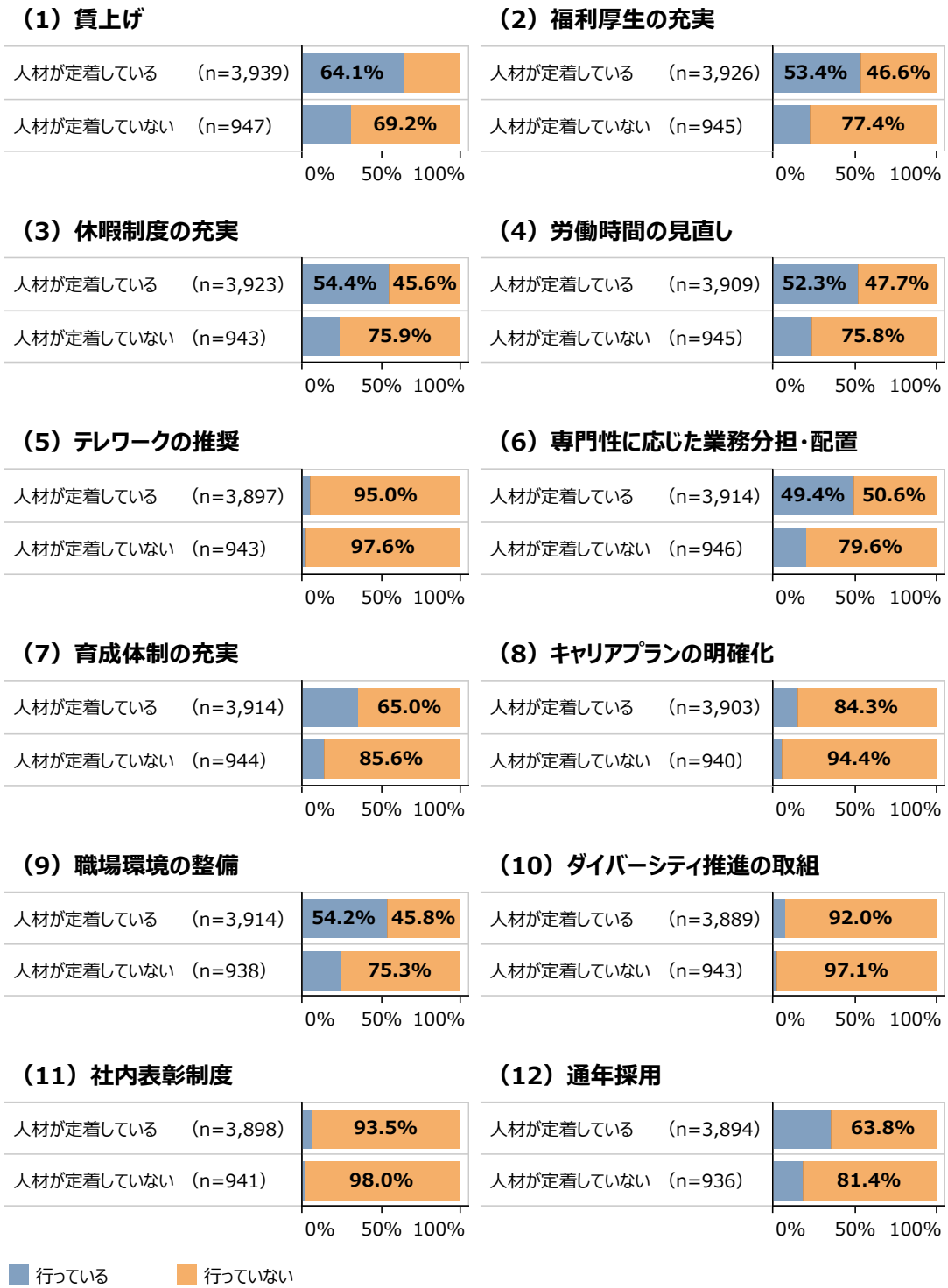
第2-1-45図　転職者の自己都合による離職の理由



資料：厚生労働省「雇用の構造に関する実態調査（令和２年転職者実態調査　個人調査）」
（注）1.本調査は、令和２年10月１日現在の状況について、令和２年12月３日から令和３年１月27日までの間に実施したもの。
2.本調査の有効回答数は5,530人、有効回答率は55.9%。
3.離職理由について「自己都合」と回答した者に対して、さらに詳細に理由を確認したもの。
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-46図は、人材の定着状況別に、人材の確保・定着に向けた取組の実施状況を見たものである。これを見ると、「人材が定着している」事業者は、「人材が定着していない」事業者と比較して、「賃上げ」や「職場環境の整備」、「休暇制度の充実」などの取組を行っている傾向にあることが分かる。人材を定着させる上で、これらの取組を行うことが重要と示唆される。

第2-1-46図　人材の確保・定着に向けた取組の実施状況（人材の定着状況別）

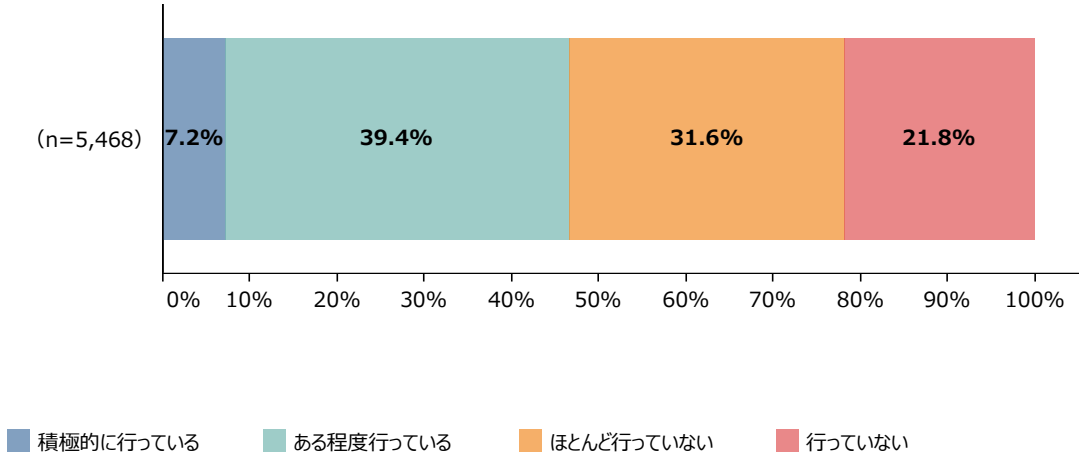


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.ここでいう「人材が定着している」とは、人材の定着状況について、「十分に定着している」、「ある程度定着している」と回答した事業者の合計を指す。ここでいう「人材が定着していない」とは、人材の定着状況について、「あまり定着していない」、「全く定着していない」、「分からない」と回答した事業者の合計を指す。
2.人材の確保・定着に向けた各取組の実施状況について、ここでいう「行っている」とは「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者を指す。また、ここでいう「行っていない」とは「分からない」、「ほとんど 行っていない」、「行っていない」、「今は行っていないが、１年以内に行う予定」と回答した事業者を指す。

3．人材の育成

続いて、小規模事業者における人材育成の状況について確認していく。**第2-1-47図**は、小規模事業者における人材育成の取組状況を見たものである。これを見ると、約５割の事業者が、人材育成を「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答していることが分かる。

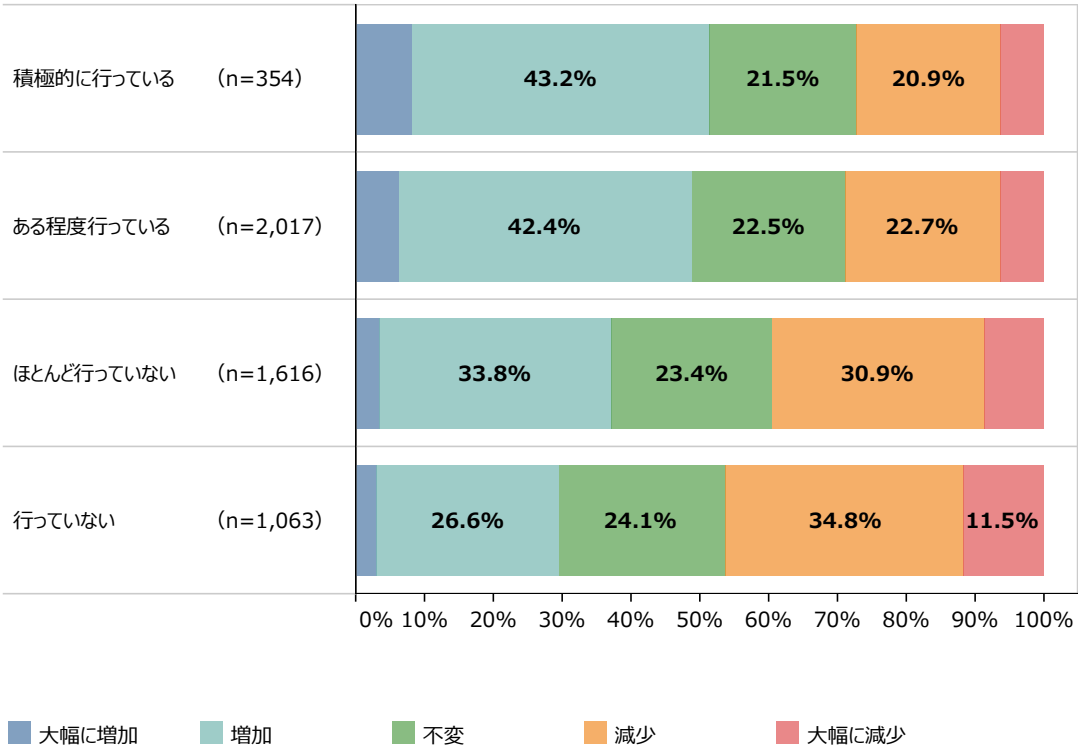
第2-1-47図　人材育成の取組状況



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2-1-48図は、人材育成の取組状況別に、2023年の年間売上高見通しを見たものである。これを見ると、人材育成を積極的に行っている事業者ほど、2023年の売上高見通しが2019年と比較して「大幅に増加」、「増加」と回答する割合が高い傾向にあることが分かる。このことから、小規模事業者においても、売上高の増加に向けて人材育成に取り組むことは重要と考えられる。

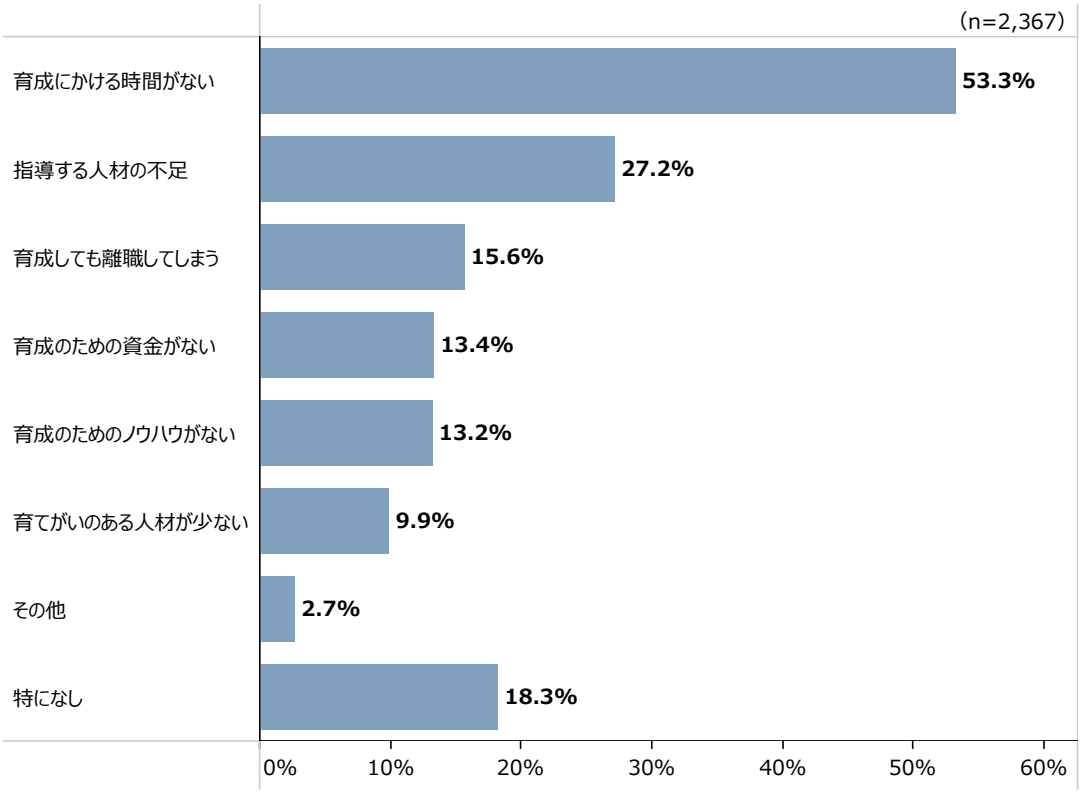
第2-1-48図　2023年の年間売上高見通し（人材育成の取組状況別、2019年比）



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.ここでの「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。
2.「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2-1-49図は、人材育成に取り組む上での課題について見たものである。これを見ると、「育成にかける時間がない」と回答する割合が５割を超え最も高く、次に「指導する人材の不足」、「育成しても離職してしまう」と続いている。人材育成にかける時間や人材の不足のほか、育成した人材が離職する懸念が人材育成に取り組む上での課題となっている様子がうかがえる。

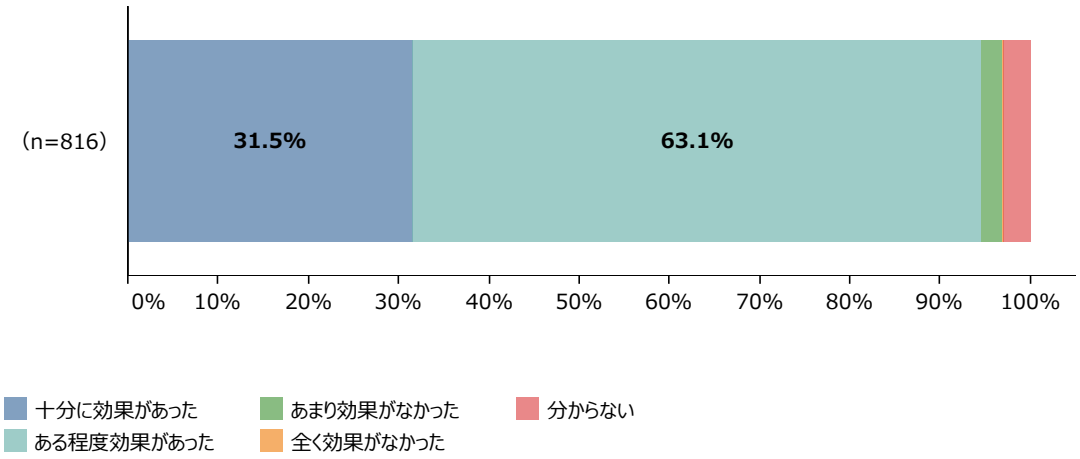
第2-1-49図　人材育成に取り組む上での課題



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.人材育成の取組状況について、「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-50図は、人材育成について外部支援機関を利用したことによる効果を見たものである。これを見ると、「十分に効果があった」「ある程度効果があった」と回答した割合が約９割となっている。**第2-1-49図**で示したとおり、人材育成にかける時間や人材、ノウハウの不足に課題を持つ小規模事業者が単独で人材育成に取り組むことは難しい可能性もあることから、外部の支援機関を活用することも有効と考えられる。

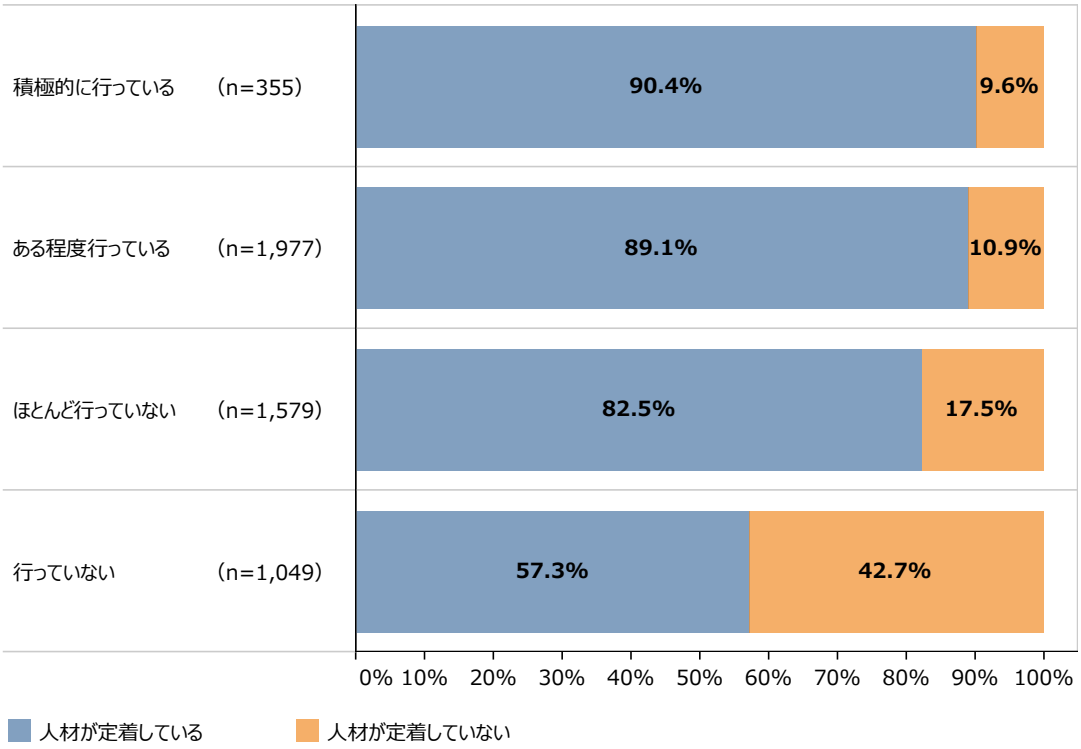
第2-1-50図　外部支援機関を利用したことによる効果（人材育成）



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）人材育成に関する外部支援機関からの支援実績について、「支援を受けたことがある」と回答した事業者に確認している。

第2-1-51図は、人材育成の取組状況別に、人材の定着状況を見たものである。これを見ると、人材育成を「積極的に行っている」、「ある程度行っている」事業者は「人材が定着している」と回答した割合が約９割となっている。**第2-1-49図**で示したとおり、人材育成に取り組む上での課題として、「育成しても離職してしまう」が挙げられているものの、「賃上げ」や「福利厚生の充実」、「休暇制度の充実」といった取組を同時に行うことで、人材の定着につながると考えられる。

第2-1-51図　人材の定着状況（人材育成の取組状況別）



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）ここでの「人材が定着している」とは、人材の定着状況について「十分に定着している」、「ある程度定着している」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「人材が定着していない」とは、人材の定着状況について「あまり定着していない」、「全く定着していない」、「分からない」と回答した事業者の合計を指す。

本節で述べたとおり賃上げの余力が少なく、時間やノウハウが限られる小規模事業者にとって、これらの取組を行うことは容易でない可能性がある。そのため、支援機関を活用しながら人材の確保や定着、育成を図ることが重要と考えられる。

実際に支援機関の支援を受けながら、人材確保に成功している事例も存在する。**事例2-1-8**は、支援機関の助言を受け、自社に必要な人材の要件を見直し、採用に成功した事業者の事例である。

また**事例2-1-9**は、人事制度の整備を通じて職人の定着を図るとともに、地元の事業者と連携しながら地域の職人不足解消に取り組む企業の事例である。

事例
2-1-8

支援を通じて自社の理念や魅力を見つめ直し、人材確保につなげた企業

所 在 地　東京都文京区
従業員数　６名
資 本 金　250万円
事業内容　はん用機械器具製造業

株式会社モノリクス

▶ 人材採用に難航する中で、公的支援サービスを活用

東京都文京区の株式会社モノリクスは、物流現場の負担軽減や安全性の向上に資する製品を開発・製造・販売する企業である。無人搬送車（AGV）とカゴ台車を連結するための専用治具を始めとして、無人搬送車の機能を拡張する製品などを取り扱っている。同社では、物流の自動化に対する需要の高まりから、製品開発の要となる設計職の負担が増加。採用活動を行うことが急務となった。しかし、ハローワーク等で求人を出したものの、応募がほぼなく、業務が多忙なこともあり、同社の齋藤紀之社長は、自社単独で採用を行うことは難しいと考えていた。そのような中で、齋藤社長は人材採用に関する外部サービスの活用について情報収集を行っていたところ、公益財団法人東京しごと財団が実施する「中小企業人材確保総合サポート事業」を発見。人材採用に関する知見を持つコンサルタントから最大５回・無料で支援を受けられるサービス「人材確保コンサルティング」を活用することで、費用をかけずに採用ノウハウを吸収できると判断した同社は、同サービスの利用を決めた。

▶ 従業員も巻き込みながら、自社の理念や魅力を見つめ直して求人票を作成、人材確保につなげる

同社を担当したコンサルタントからは、必要最低限の情報のみ記載していた求人票を見直すことを提案された。自社がどのような会社か求職者へ伝えるため、従業員にも議論に参加してもらい、具体的な仕事内容のほか、同社の経営理念や価値観なども整理した。また、担当コンサルタントから「ものづくりが好きな人が集まり、楽しく仕事ができる雰囲気がある」と伝えられ、今まで気付かなかった強みを認識。「『ものづくりを楽しめる仕事』を軸に、当社の理念や魅力が伝わるよう工夫した」と齋藤社長は振り返る。

新しい求人票を公開したところ、１か月で10名以上の応募があった。設計職として求人を出したが、スキルの高さよりも、求人票を見直す中で整理した同社の理念や組織風土にマッチすることを重視して面接を実施。最終的にものづくりに対する熱意や職場との親和性等の観点から、20代の男性の採用に至った。現在、同人は設計スキルを学びつつ、これをいかしながら生産管理の業務に従事している。これにより、元々いた設計職の従業員の負担が軽減され、同社の生産性や製品の品質の向上にもつながったという。

▶ 支援をきっかけに経営理念が社内の共通言語として浸透

「人材確保コンサルティング」における支援は、採用面以外でも同社に変化をもたらした。例えば、従業員とともに自社を見つめ直す機会を設けたことで、同社の経営理念が社内の共通言語として浸透。経営理念を軸に「自社が物流業界でどのような製品を作り、世の中に役立てるか」について従業員が考えるきっかけとなったという。「支援を通じて、採用だけでなく今後の経営に結びつく様々な学びを得られた。今後も外部の支援施策を活用しながら、定期的な採用を見据えて、人事評価制度の整備にも取り組みたい」と齋藤社長は語る。

齋藤紀之社長

オフィス内の作業スペース

自動搬送車のキーカート

事例
2-1-9

人事制度の整備を通じて職人の定着を図るとともに、地元の事業者と連携しながら地域の職人不足解消に取り組む企業

所在地　北海道浦河町
従業員数　15名
資本金　700万円
事業内容　総合工事業

有限会社神馬建設

▶ 入社後も従業員が定着する職場づくりに着手

北海道浦河町の有限会社神馬建設は、日高東部を施工区域とする住宅建設を手掛ける企業である。1972年の創業以来、半世紀にわたり施主のライフスタイルや地域の風土に配慮した家づくりを続けてきた。浦河町では2000年から2020年にかけて人口が3割減少し、建設業の就業者は6割も減少。同社を含む町内の建設業者は、大工等の職人不足に直面した。同社の神馬充匡社長は、「建設業は地域の生活と密接する仕事。このまま職人不足が進めば、更に地域での生活が不便になり、人口減少が加速する」と強い危機感を抱いた。同社では従業員の半数近くが65歳以上となる中で、神馬社長は若者を対象とした採用活動や入社後も従業員が定着する職場づくりに着手した。

▶ 人事制度としてキャリアパスの構築や評価基準を整備し、職人の意欲向上や組織への定着を図る

まず、採用面では、大学生を対象としたインターンシップを開催した。インターンシップの参加者には、同社と町の双方の広報担当として同社や浦河町の魅力をSNSで発信してもらうことに取り組んでもらい、企業や地方公共団体からの発信ではリーチできない層に情報を届けることを狙った。これまで5名の学生を受け入れ、2024年2月に実施したインターンシップでは全国から10名が参加した。

また、職人が意欲を持って働くために「会社が職人に対して求めていることや評価する基準を人事制度において明確にすることが重要」と考えた神馬社長は、外部のコンサルタントの協力を得ながら、入社から10年程度までの職人のキャリアパスを構築した。具体的には、2～3年ごとの段階に分けた上で、身につけるべきスキルや公的資格を体系的に整理。スキルの達成度を測る際は、評価基準を明確にし、360度評価制度を取り入れることで、職人の納得感を高めるよう工夫したほか、職人には大工技能士や建築施工管理技士、各種作業主任者といった公的資格の取得を促し、必要な費用は同社が全額負担することとしている。また、各段階におけるスキルの達成度に応じた給与額も合わせて明示し、自身の頑張りが給与にどの程度反映されるかを職人にも見えるようにした。やるべきことが明確化されたことで、職人の意欲向上や生産性向上につながるとともに、明確な基準となったことで評価への納得感も生まれ人材の定着につながっている。

▶ 地元の建設業者と連携しながら、地域の職人不足の解消を目指す

2012年に神馬社長は、浦河町内の同業者3名によるグループ「URAKAWAyamori」を結成。建設業について地域住民の理解を深める活動を行っている。2017年には、町内の建設関連業者の連絡先や担当者を写真で紹介するパンフレット「住まいの問題解決帳」を作成し、各社の認知度向上を図った。また、若い世代に建設業の仕事に興味を持ってもらうため、ワークショップや学校での出前授業も行っている。「今後は当社の人事に関するノウハウを浦河町の同業者とへ横展開し、磨き上げることで、働く上で魅力のある企業を増やしたい。浦河町の建設業で働きたいと思う人が増えれば、同町の職人不足の解消にもつながると期待している」と神馬社長は語る。

神馬充匡社長

施工現場の職人

木工ワークショップ

第４節　まとめ

本章では、小規模事業者が売上げを確保し今後も事業を持続的に発展させていくために必要となる取組について分析を行った。

第１節では、小規模事業者の売上げの確保に向けた取組について分析を行った。まず、企業が売上げを確保するためには、自社の製品・商品・サービスの優位性を高め、適正な価格を設定することが重要であり、そのためには個々の製品・商品・サービスを生み出す際に係るコストを把握することが有効であることを示した。また、売上げの確保に当たっては、顧客数を増加させ、販売数量を増加させることも重要である。そのためには、強みを言語化して情報発信を行うことや、顧客ターゲットを明確にした販路開拓の取組を行うことで、新規顧客を獲得することが重要であることを示した。

第２節では、小規模事業者の資金繰りの状況を確認し、資金繰りは改善しているものの、中規模企業と比べて小規模事業者は資金繰りの悪化超幅が大きい状況にあることが分かった。経営者が幅広い業務に従事している小規模事業者では、経理事務の従事人数が少ないことなどを背景に、財務・会計管理を行う頻度が低くなる傾向や、財務・会計管理のデジタル化が進んでいない状況から、財務・会計管理が十分にできていない可能性が考えられる。業務のデジタル化や支援機関等への相談を通じて、財務・会計管理を行うことが資金繰り改善の糸口になる可能性を示した。

第３節では、小規模事業者の人材確保・定着と育成に関する取組について分析した。足下で人手不足感が強まる中で、生産年齢人口の減少や女性や高齢者の就業者数の頭打ちにより、人材供給の制約により、引き続き人材の確保が難しい状況が続くことが見込まれる。また、人材の確保や定着を果たしている事業者は、「賃上げ」や「職場環境の整備」、「休暇制度の充実」などの取組を実施しており、これらの取組の有効性が示唆された。一方で、賃上げの余力が少なく、時間やノウハウが限られる小規模事業者にとっては、支援機関等を活用することや事業者同士で連携することが有効である可能性を示した。

小規模事業者に対する今後の期待

第１章では、小規模事業者が売上げを確保し事業を持続的に発展させていくために、支援機関からのサポートを受けながら、「ヒト・モノ・カネ」といった経営資源を効果的に活用していくことが重要であることを示した。

小規模企業振興基本計画（第Ⅱ期）[8]では、小規模事業者の「持続的発展」に加え、地域の「持続的発展」も重要な要素となっており、地域にとって必要な小規模事業者を支援するという視点が重要である。

そこで、本章では、小規模事業者を対象とした「小規模事業者の事業活動に関する調査」[9]、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」[10]、地方公共団体を対象とした「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」[11]を用いて、地域における小規模事業者の重要性や新たな担い手を創出するための起業・創業と事業承継、それに伴う支援機関や地方公共団体の支援について分析する。

第１節 地域に貢献する小規模事業者

本節では、地域の担い手としての小規模事業者の重要性について確認していく。

8 小規模企業振興基本法に基づき、小規模事業者の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、2014年10月に定められた「小規模企業振興基本計画」について、基本計画策定からおおむね５年が経過したことを踏まえ、2019年６月に基本計画を変更し、新たな５年間の「小規模企業振興基本計画（第Ⅱ期）」を開始した。第Ⅱ期計画では、近年のITツールの発達や働き方改革の進展によるフリーランスなど事業主体の多様化及び副業者の増加や大規模災害の頻発を踏まえて、これまでの４つの目標、10の重点施策に加えて、「多様な小規模事業者（フリーランスなど）の支援」、「事業継続リスクへの対応能力の強化」を重点施策に追加している。

9 本アンケートの詳細は第２部第１章を参照。

10 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、商工会、商工会議所、認定経営革新等支援機関及び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。

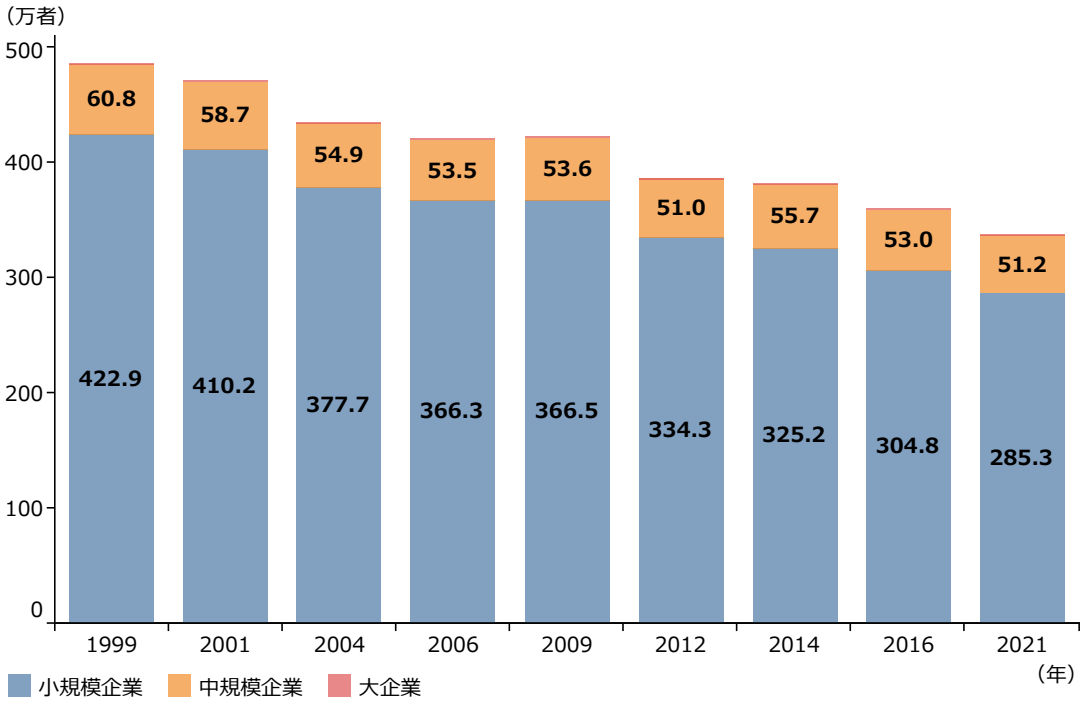
11 EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）が2023年12月に、地方公共団体を対象にWebアンケート調査を実施（有効回答数：859件）したものである。

１．地域の多様な需要に対応する小規模事業者

小規模事業者は、経営資源の制約から、構造変化の影響を受けやすい一方、顔の見える信頼関係に基づいた取引が強みであると考えられる。そこで、本項では地域の多様な需要に対応するという視点から小規模事業者の実態を確認する。

第2-2-1図は、企業規模別の企業数の推移を見たものである。これを見ると、足下の小規模事業者数は285.3万者となっており、企業全体が減少している中、小規模事業者も比例して減少している。また、中規模企業と比較すると、小規模企業の方が高い割合で減少していることが分かる。

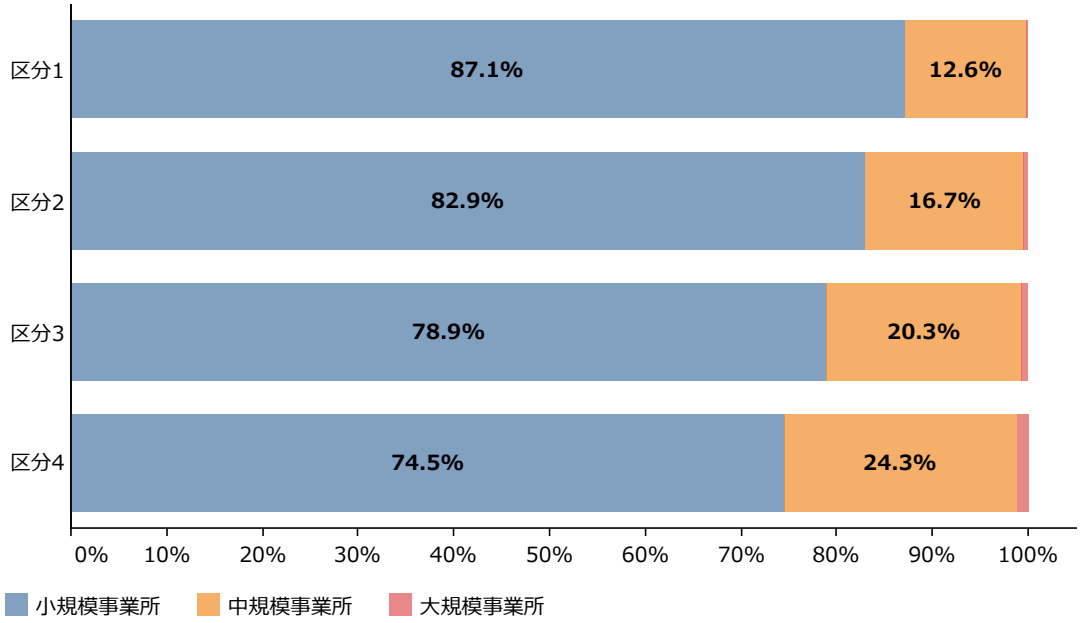
第2-2-1図　企業数の推移（企業規模別）



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「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」再編加工
（注）1.企業数＝会社数＋個人事業者数としている。
2.会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3.「経済センサス」では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の補足範囲を拡大しており、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

次に、人口密度の高さから市区町村を四つの区分（以下、「人口密度区分」という。）に分類[12]して確認する。**第2-2-2図**は、小規模事業所、中規模事業所、大規模事業所のそれぞれが占める事業所数の構成割合を、人口密度区分別に見たものである。これを見ると、「区分１」の人口密度が最も低い地域において、事業所数全体に占める小規模事業所の割合が87.1％となっている。

第2-2-2図　事業所数の構成割合（人口密度区分別、事業所規模別）



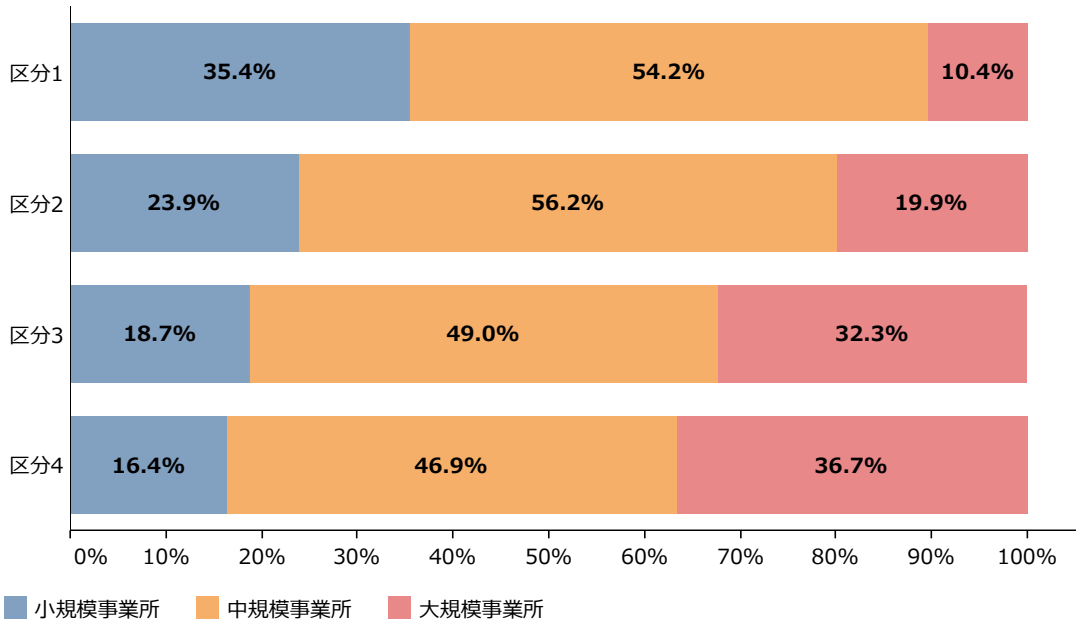
資料：総務省・経済産業省「令和３年経済センサス-活動調査」再編加工、総務省「国勢調査」
（注）1.事業所単位での集計となっている。
2.会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. ここでいう「小規模事業所」とは、製造業・建設業・運輸業・その他の業種：従業者規模20人以下、卸売業・小売業・サービス業：従業者規模５人以下（宿泊業・娯楽業は、従業者規模20人以下）の事業所を指す。「中規模事業所」とは、製造業・建設業・運輸業・その他の業種：資本金３億円以下又は従業者規模300人以下（ゴム製品製造業は、資本金３億円以下又は従業者規模900人以下）、卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模100人以下、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：資本金５千万円以下又は従業者規模200人以下）、小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模50人以下の事業所のうち、小規模事業所以外の事業所を指す。「大規模事業所」とは、「小規模事業所」及び「中規模事業所」に該当しない事業所を指す。
4.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を４つの区分（人口密度が低いものから、区分１～区分４）に分けたもの。区分１には０～51.8（人/㎢）、区分２には52.3～189.6（人/㎢）、区分３には189.7～766.3（人/㎢）、区分４には770.1～23,182.1（人/㎢）の市区町村がそれぞれ含まれている。
5.ここでいう「市区町村」とは、市町村に東京23区の特別区を追加したものを指す。

12 総務省「令和２年国勢調査」に基づき、各市区町村を人口密度区分の四分位で四つの区分に分けたもの。区分１には０～51.8（人/km^2）、区分２には52.3～189.6（人/km^2）、区分３には189.7～766.3（人/km^2）、区分４には770.1～23,182.1（人/km^2）の市区町村がそれぞれ含まれている。各区分に含まれている市区町村数は、区分１、区分３及び区分４が435、区分２が436である。

第2-2-3図及び第2-2-4図は、人口密度区分ごとに企業規模別の売上高及び付加価値額の構成割合を見たものである。これを見ると、事業所の構成割合同様に、小規模事業所の占める構成割合が、「区分４」から「区分１」になるにつれて高くなっている。

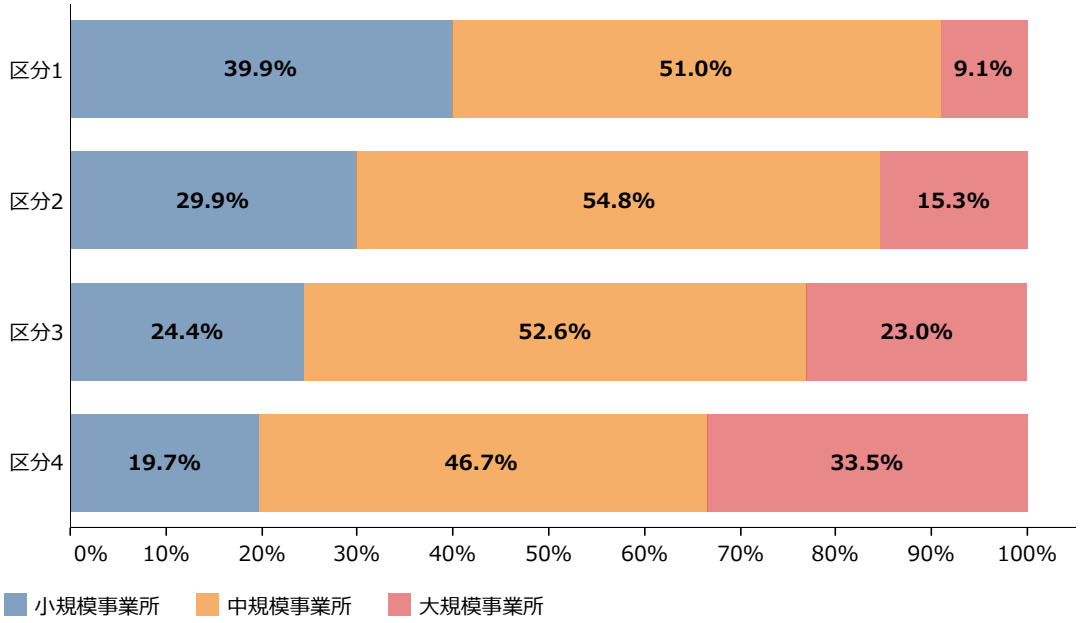
第2-2-2図、第2-2-3図及び第2-2-4図から、人口密度が低くなるほど、小規模事業所の存在感が相対的に大きくなることが分かる。

第2-2-3図　売上高の構成割合（人口密度区分別、事業所規模別）



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、総務省「国勢調査」
（注）1.事業所単位での集計となっている。
2.会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. ここでいう「小規模事業所」とは、製造業・建設業・運輸業・その他の業種：従業者規模20人以下、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）の事業所を指す。「中規模事業所」とは、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３億円以下又は従業者規模900人以下）、卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模100人以下、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：資本金５千万円以下又は従業者規模200人以下）、小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模50人以下の事業所のうち、小規模事業所以外の事業所を指す。「大規模事業所」とは、「小規模事業所」及び「中規模事業所」に該当しない事業所を指す。
4.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を４つの区分（人口密度が低いものから、区分１～区分４）に分けたもの。区分１には０～51.8（人/㎢）、区分２には52.3～189.6（人/㎢）、区分３には189.7～766.3（人/㎢）、区分４には770.1～23,182.1（人/㎢）の市区町村がそれぞれ含まれている。
5.ここでいう「市区町村」とは、市町村に東京23区の特別区を追加したものを指す。

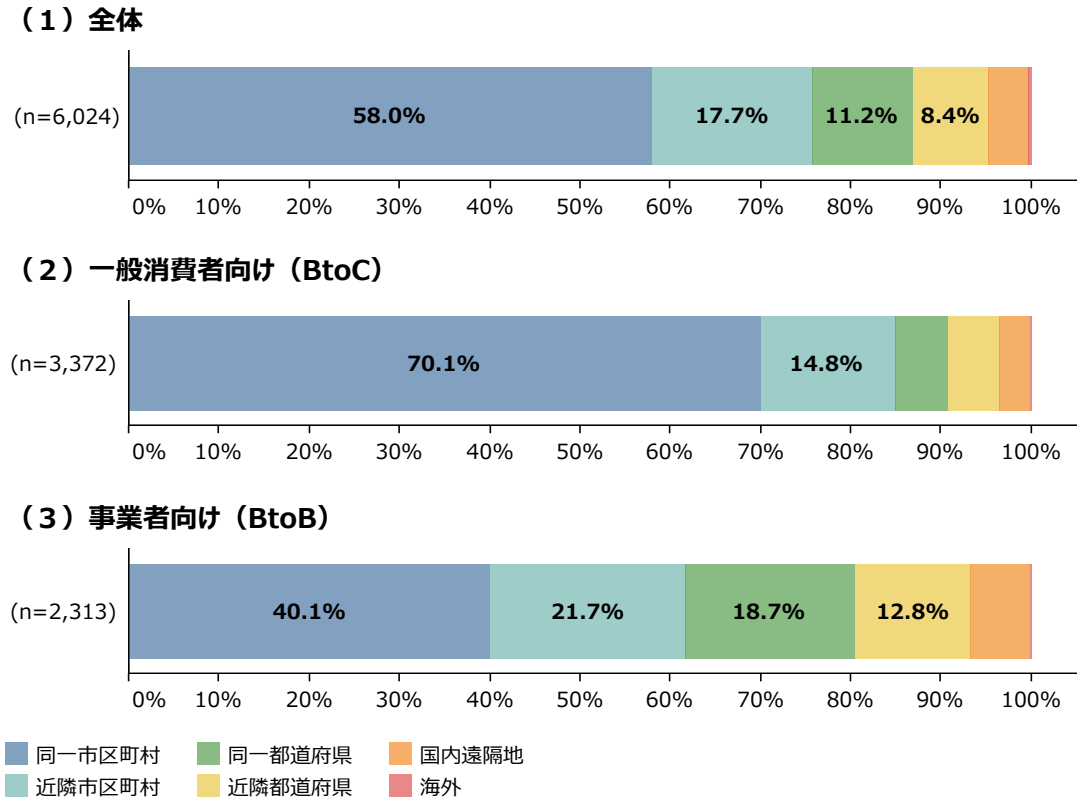
第2-2-4図　付加価値額の構成割合（人口密度区分別、事業所規模別）



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、総務省「国勢調査」
（注）1.事業所単位での集計となっている。
2.会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. ここでいう「小規模事業所」とは、製造業・建設業・運輸業・その他の業種：従業者規模20人以下、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）の事業所を指す。「中規模事業所」とは、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３億円以下又は従業者規模900人以下）、卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模100人以下、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：資本金５千万円以下又は従業者規模200人以下）、小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模50人以下の事業所のうち、小規模事業所以外の事業所を指す。「大規模事業所」とは、「小規模事業所」及び「中規模事業所」に該当しない事業所を指す。
4.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を４つの区分（人口密度が低いものから、区分１～区分４）に分けたもの。区分１には０～51.8（人/㎢）、区分２には52.3～189.6（人/㎢）、区分３には189.7～766.3（人/㎢）、区分４には770.1～23,182.1（人/㎢）の市区町村がそれぞれ含まれている。
5.ここでいう「市区町村」とは、市町村に東京23区の特別区を追加したものを指す。

第2-1-8図（再掲）は、主な顧客構成別に、小規模事業者の主な商圏範囲を見たものである。これを見ると、約６割の小規模事業者が主な商圏範囲が「同一市区町村」と回答している。また、主な顧客構成別に見ると、特に一般消費者向け（BtoC）に事業を営んでいる小規模事業者において、70.1％が「同一市区町村」と回答しており、地域に根ざしながら地域住民の消費需要に応えていることが分かる。

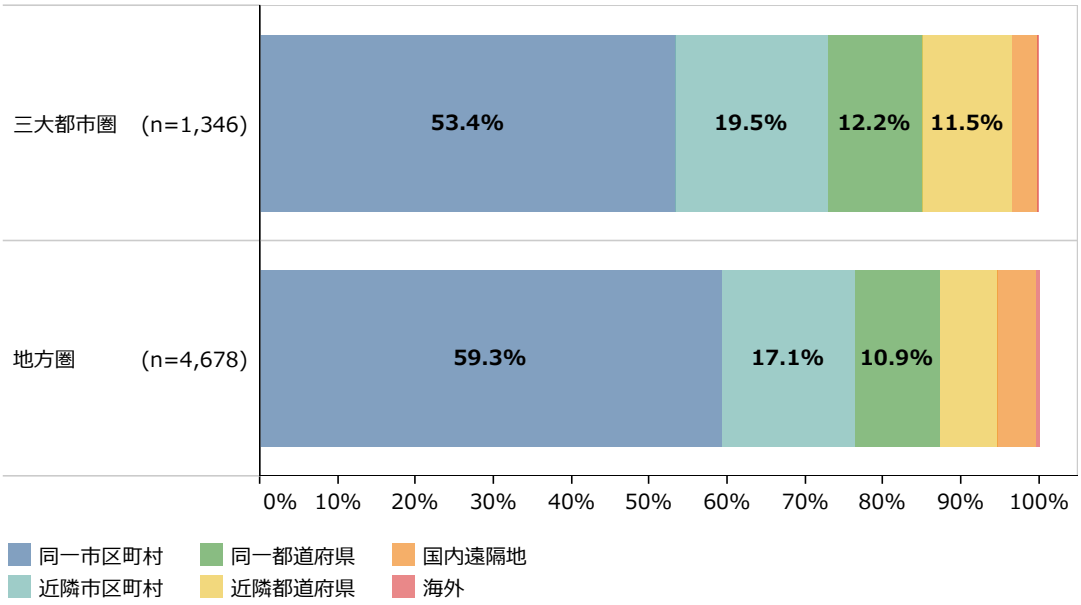
第2-1-8図　小規模事業者の主な商圏範囲（主な顧客構成別）（再掲）



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.主な商圏範囲について、「分からない」又は「その他」と回答した事業者を除いて集計している。
2.「全体」は、顧客構成において「一般消費者（BtoC）」、「事業者（BtoB）」、「同程度」と回答した事業者を集計している。
3.ここでいう「商圏範囲」とは、最終需要先となる一般消費者の商圏ではなく、直接取引関係にある受注元企業の所在地域を指す。
4.ここでいう「近隣市区町村」とは、主たる事業所のある「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。「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。

また、**第2-2-5図**は、三大都市圏[13]・地方圏[14]別に小規模事業者の主な商圏範囲を見たものである。これを見ても、三大都市圏では53.4%、地方圏では59.3%の小規模事業者が「同一市区町村」と回答している。

第2-2-5図　小規模事業者の主な商圏範囲（三大都市圏・地方圏別）



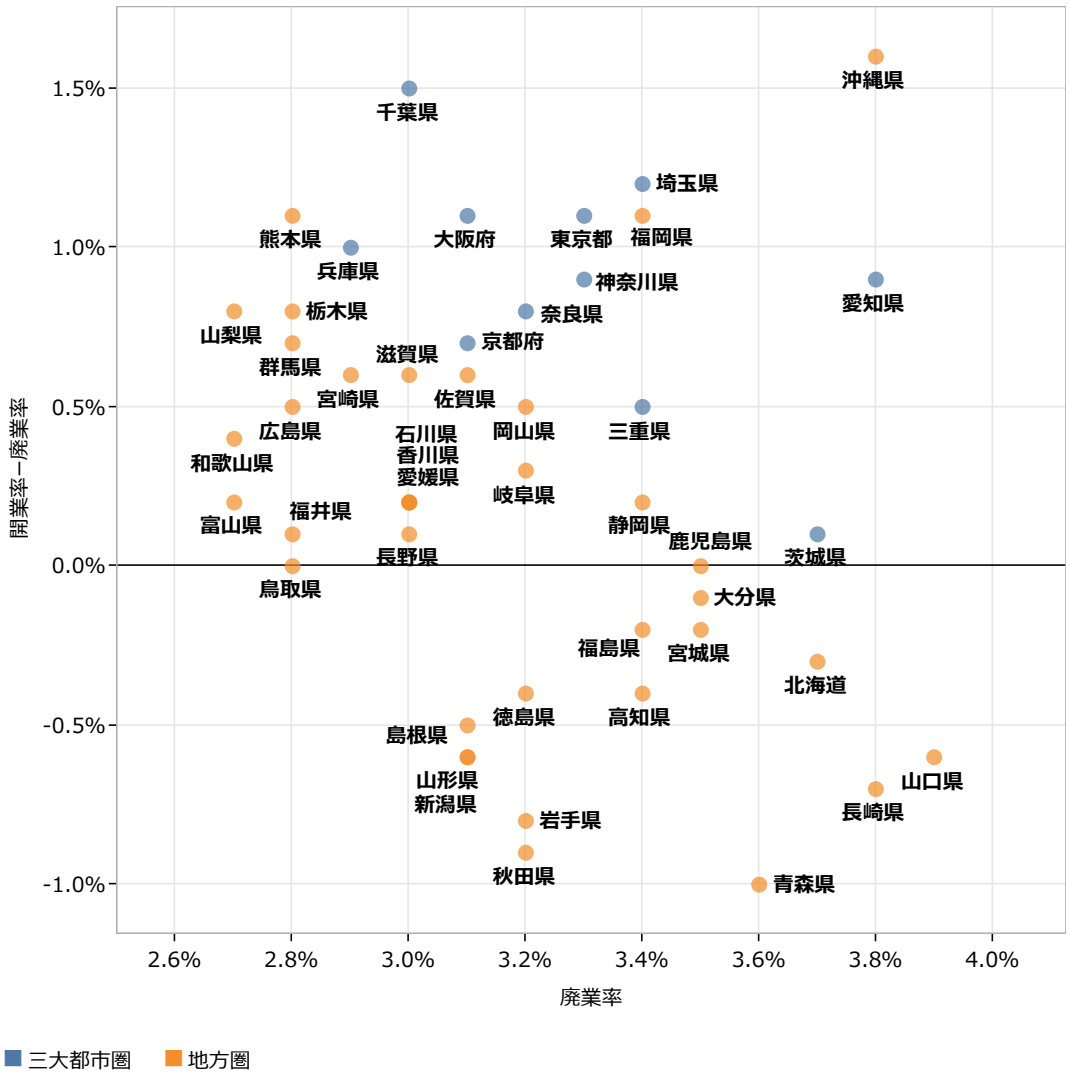
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.主な商圏範囲について、「分からない」又は「その他」と回答した事業者を除いて集計している。
2.ここでいう「近隣市区町村」とは、主たる事業所のある「同一市区町村」の行政区域と接している（同一都道府県内の）市区町村全部を指す。「近隣都道府県」とは、「同一都道府県」の行政区域と接している都道府県全部を指す。

13 本章における「三大都市圏」とは、下記の東京圏、大阪圏、名古屋圏の市区町村が含まれる都道府県を指すものとし、具体的には、東京圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県）、大阪圏（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県）、名古屋圏（愛知県、三重県）とする。「東京圏」とは、首都圏整備法による既成市街地及び近郊整備地帯を含む市区町の区域をいう。「大阪圏」とは、近畿圏整備法による既成都市区域及び近郊整備区域を含む市町村の区域をいう。「名古屋圏」とは、中部圏開発整備法による都市整備区域を含む市町村をいう。

14 本章における「地方圏」とは、「三大都市圏」以外の都道府県を指すものとする。

第2-2-6図は、都道府県別に、企業の代替可能性（開業率－廃業率）と廃業の関係性を見たものである。これを見ると、三大都市圏では「開業率－廃業率」及び「廃業率」の値が比較的高くなっているが、地方圏では「開業率－廃業率」又は「廃業率」のいずれかの値の低い地域が多い。このことから、三大都市圏は企業の代替性が高く、新陳代謝が活発に行われていることが示唆される一方、地方圏では企業の代替性が低いことが分かる。

第2-2-6図　廃業と代替可能性（都道府県別）

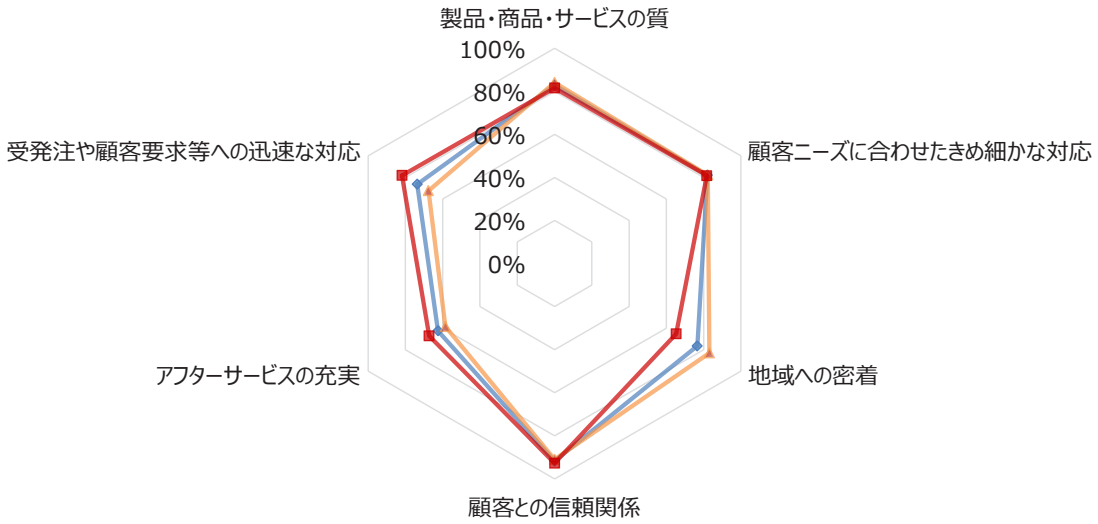


資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」
（注）1.開業率＝当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100（小数点第２位を四捨五入）。
2.廃業率＝当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数×100（小数点第２位を四捨五入）。
3.適用事業所とは、雇用保険関係に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第５条）。

第2-2-7図は、小規模事業者が強みと感じている事業内容の要素を見たものである。これを見ると、小規模事業者全体として、「顧客との信頼関係」は９割以上が強みと感じていると回答しているほか、「製品・商品・サービスの質」、「顧客ニーズに合わせたきめ細かな対応」も８割以上の事業者が強みと感じている。一方、「アフターサービスの充実」は他項目と比べ、比較的強みと感じている事業者の割合が低い。

また、主な顧客構成別に見ると、「地域への密着」において約８割のBtoCの事業者が強みと感じている。

第2-2-7図　小規模事業者が強みと感じている事業内容



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.各項目について、「強み」又は「どちらかというと強み」と回答した事業者の合計の割合を示している。
2.回答数（n）は以下のとおり。「製品・商品・サービスの質（全体）」：n=5,922、「顧客ニーズに合わせたきめ細かな対応（全体）」：n=5,928、「地域への密着（全体）」：n=5,918、「顧客との信頼関係（全体）」：n=5,910、「アフターサービスの充実（全体）」：n=5,912、「受発注や顧客要求等への迅速な対応（全体）」：n=5,913。「製品・商品・サービスの（BtoC）」：n=3,325、「顧客ニーズに合わせたきめ細かな対応（BtoC）」：n=3,322、「地域への密着（BtoC）」：n=3,323、「顧客との信頼関係（BtoC）」：n=3,313、「アフターサービスの充実（BtoC）」：n=3,317、「受発注や顧客要求等への迅速な対応（BtoC）」：n=3,314。「製品・商品・サービスの質（BtoB）」：n=2,264、「顧客ニーズに合わせたきめ細かな対応（BtoB）」：n=2,271、「地域への密着（BtoB）」：n=2,260、「顧客との信頼関係（BtoB）」：n=2,265、「アフターサービスの充実（BtoB）」：n=2,260、「受発注や顧客要求等への迅速な対応（BtoB）」：n=2,264。

上記のように、特に地方圏において小規模事業者は存在感を発揮しており、顧客との信頼関係の下、地域の需要に応えている重要な存在であることを示した。

事例2-2-1は、食料品店が閉店した地域で、地域住民の買い物需要に応えるべく、支援機関や地域住民の協力の下、食料品店を立ち上げ、消費者の購買先と生産者の貴重な販売先として、地域に貢献している企業の事例である。

事例2-2-2は、顧客の声を拾い上げ、これまで培ってきた技術やノウハウをいかしながら、きめ細かく顧客ニーズに対応している企業の事例である。

事例
2-2-1

『買い物難民』の発生を防ぎ、地域を支える存在となっている企業

所 在 地　長崎県佐世保市
従業員数　６名
資 本 金　個人事業者
事業内容　各種商品小売業

せちばるストアー

▶「買い物難民」が発生することを防ぐため、経営経験がない中、食料品店の運営を決意

長崎県佐世保市のせちばるストアーは、地元産の生鮮食品や自家製の総菜を主力商品とする食料品店を営む企業である。同市の世知原町の中心部にあった食料品店が2019年６月10日、７月末に閉店することを発表した。これにより、高齢者を中心に車を持たない地域住民が「買い物難民」になることに加え、同店に納品していた地元の生産者が困窮する懸念があった。そこで、閉店する店舗に野菜を納品していた西山寛子氏が代表者、総菜を納品していた山本照江氏が共同経営者として、食料品店の運営を決意した。西山氏は当時を振り返り、「経営経験がある人は、人口が減少するこの地域での出店を躊躇すると思う。経営に詳しくなかったからこそ、地域のために思い切って立ち上げることができた」と語る。

▶ 商工会と一体となって開店準備に取り組み、地域に根ざした店舗を経営

経営経験のなかった二人は、まず佐世保市北部商工会へ店舗経営について相談した。同商工会は、閉店する店舗の販売データ・商環境を分析し、家賃、光熱費、人件費などのランニングコストを抑えることで赤字に陥らない運営が可能になることを示した。さらに、予想損益計算書、事業計画書の策定、同市地域産業雇用創出チャレンジ支援事業補助金の申請支援及び株式会社日本政策金融公庫のマル経融資（小規模事業者経営改善資金）の斡旋を実施し、店舗経営が持続できるようにした。開店に向けて両氏は、同商工会への相談と並行して、開店の準備に奔走した。店舗の場所は閉店する店舗の向かいにある元倉庫を確保し、自治会や地域住民の協力も得ながら開店に向けた準備を進めた。その結果、前店舗が閉店してから間もない同年８月１日に開店することができた。西山氏は「商工会のアドバイスや地域の方の協力は開店に不可欠だった」と振り返る。

店舗は、西山氏と山本氏に加え、閉店した店舗の従業員を引き続き雇用、全部で８名で運営している。従業員の勤務形態は前店舗では１日勤務だったが、高齢の従業員が多いことから半日勤務を主体とし、働きやすさの向上を図ることで雇用維持を図った。また、商品は、閉店した店舗に納品していた地元の生産者が苦境に陥らないよう、地元の生鮮食品や総菜などをそろえることを意識。さらに、買い物の用事がなくとも気軽に立ち寄れる店舗を志向し、利用者とのコミュニケーションを重視した店舗運営を目指した。

▶ 地域の食料品店の存続により、地域住民や地域の生産者を支えることにつながる

同商工会と綿密な事業計画を立てたことにより、店舗の１日の平均客数、売上高はいずれも堅調に推移しており、創業時に掲げた客数、客単価、付加価値額の目標をおおむね達成している。また、地域に食料品店を存続させたことで、地域住民の買い物需要に応えることにつながっているほか、従業者の雇用面、生産者の出荷先、地域住民の寄り合い所として地域を支える存在となっている。「今後は、従業員が出向いて商品を仕入れるのではなく、生産者が納品に来る形態としたい。その上で、店舗を訪れることができない高齢者に対し、従業員が出向く宅配サービスを拡充させることで、更なる地域貢献につなげていきたい」と西山氏は語る。

西山氏（右）と山本氏（左）

せちばるストアーの店舗外観

店舗に商品が陳列されている様子

事例
2-2-2

顧客ニーズにきめ細かく対応して顧客満足度を向上させ、新たな客層も取り込んでいる企業

所 在 地　宮崎県宮崎市
従業員数　３名
資 本 金　1,000万円
事業内容　織物・衣服・身の回り品小売業

株式会社服地のサカモト

▶ これまで培ってきた仕立ての技術やノウハウをいかし、顧客とのコミュニケーションの場を整備

宮崎県宮崎市の株式会社服地のサカモトは、1940年に創業した洋服の仕立てや服地の販売を行う企業である。近年、大量生産される均一な既製服が増え、裁縫離れから服地市場は縮小傾向にあり、同社も約20年前から布地購入、仕立て希望の利用者が徐々に減り、売上げが15年前の８分の１となっていた。このような現状を打開するため、同社の坂本和則社長と長女の坂本桃子氏は新事業を検討、「顧客とコミュニケーションを取りながら手作りの良さを伝えられる場を整備したい」という二人の思いと、「自分に合うサイズ、好みの色柄の既製品が見つからない」という利用者の声から、これまで培ってきた仕立ての技術をいかせる「３時間ソーイング教室」を2010年に開始。「３時間」にこだわったのは、利用者からの「洋裁をやってみたいが時間がない」、「何度も足を運べない」というニーズに応えるため、「手ぶら、簡単、一回完結型」で参加できるように試行錯誤した結果であった。

▶ 顧客のニーズにきめ細かく対応することで顧客満足度を向上

「３時間ソーイング教室」は、午前と午後の各１回でそれぞれ５名を定員とし、専任講師が丁寧に指導できるよう少人数で運営していた。当初は、同社が事前に用意したパターンの型紙を使用するプログラムとすることで、１回の授業料の平均単価を約8,000円に抑えていた。しかし、「授業料が多少高くても、よりデザイン性のある完成度の高いものが作りたい」という利用者の要望を受けて、デザインやサイズ、生地の要望を事前確認し、よりイメージに合わせた製作ができるような授業のスタイルとするなど、プログラムの高品質化と顧客の様々なニーズにきめ細かく対応して、顧客満足度を向上させていった。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降は、１回の定員を限定したこともあり、授業料の平均単価は１万5,000円～２万5,000円であるが、受講後に実施しているアンケート調査において利用者から高い満足度を得ている。小規模事業者持続化補助金（低感染リスク型ビジネス枠）を活用し、2022年に教室に感染症予防対策も施した。また、マスクの需要が高まったことから、使用シーンや要望に合わせたマスクの製作、販売や受注強化を行うことで、売上げが減少するも長期休業はなく、感染症の感染拡大期における厳しい状況を乗り越えた。

▶ 新たな客層も取り込み、地域のコンシェルジュとして、今後も顧客ニーズに寄り添っていく

「３時間ソーイング教室」は、開始以降延べ3,500人に利用されている。利用者の約６割が60～70歳代である一方で、約３割は20～30歳代であり、若年層の取り込みにも成功している。また、教室の利用者からは既製服の購入や、洋服の直しの依頼もあるため、既存事業の売上増にもつながっている。同社では引き続き、専門知識を持つスタッフによる対面受注を続け、実際の服地を手に取ることで生地の良さや風合いが感じられる実店舗販売の強みをいかしていく。「一人一人の洋服・布地に関するご要望をできるだけ叶えられる地域のコンシェルジュとして、今後もお客様に寄り添っていきたい」と坂本桃子氏は語る。

坂本桃子氏

改装後の店舗

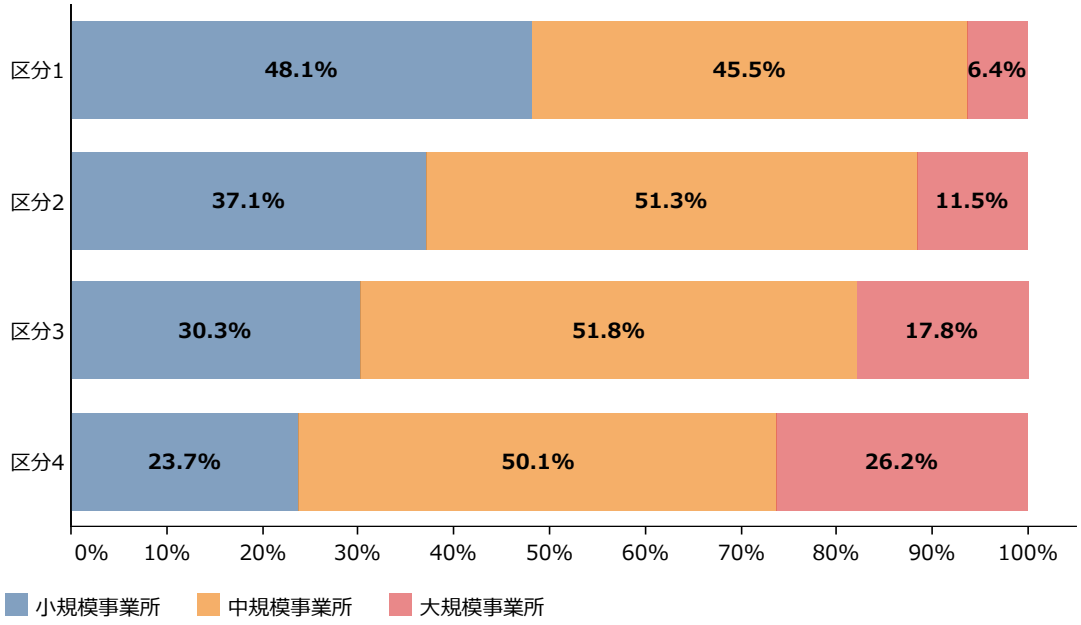
３時間ソーイング教室の様子

２．地域の多様な人材の自己実現の場として機能する小規模事業者

小規模事業者は、地域の多様な人材の働き方や、自己実現の場として、重要な役割を担っていると考えられる。そこで、本項では働き方の視点から小規模事業者の実態を確認する。

第2-2-8図は、小規模事業所、中規模事業所、大規模事業所のそれぞれが占める従業者数の構成割合を、人口密度区分別に見たものである。これを見ると、「区分１」の人口密度が低い地域において、小規模事業所の構成割合が48.1％となっており、人口密度が小さくなるほど、小規模事業所の割合が高くなることが分かる。このことから、特に人口密度の低い地域において、小規模事業者が雇用面で重要な役割を担っていることが示唆される。

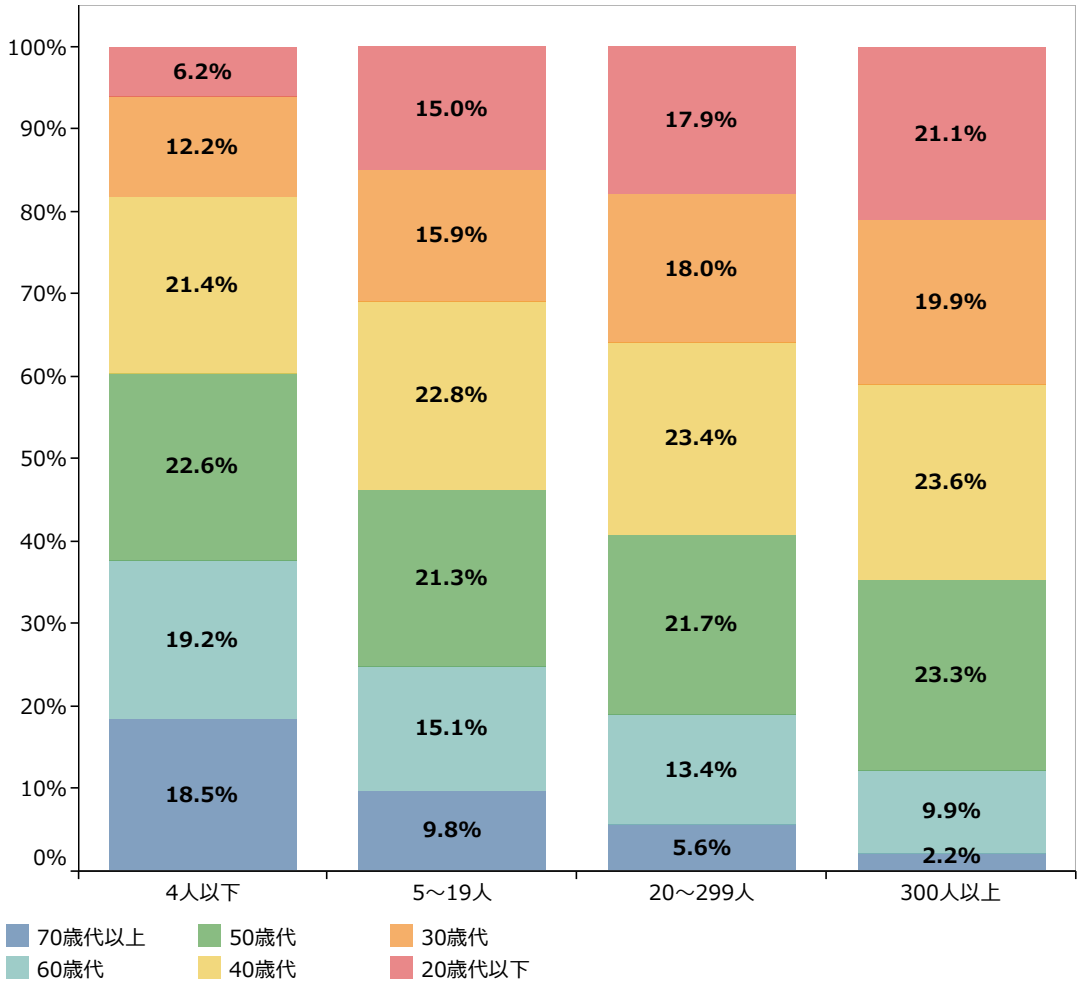
第2-2-8図　従業者数の構成割合（人口密度区分別、事業所規模別）



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、総務省「国勢調査」
（注）1.事業所単位での集計となっている。
2.会社以外の法人及び農林漁業は含まれていない。
3. ここでいう「小規模事業所」とは、製造業・建設業・運輸業・その他の業種：従業者規模20人以下、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）の事業所を指す。「中規模事業所」とは、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３億円以下又は従業者規模900人以下）、卸売業：資本金１億円以下又は従業者規模100人以下、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：資本金５千万円以下又は従業者規模200人以下）、小売業：資本金５千万円以下又は従業者規模50人以下の事業所のうち、小規模事業所以外の事業所を指す。「大規模事業所」とは、「小規模事業所」及び「中規模事業所」に該当しない事業所を指す。
4.人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を４つの区分（人口密度が低いものから、区分１～区分４）に分けたもの。区分１には０～51.8（人/㎢）、区分２には52.3～189.6（人/㎢）、区分３には189.7～766.3（人/㎢）、区分４には770.1～23,182.1（人/㎢）の市区町村がそれぞれ含まれている。
5.ここでいう「市区町村」とは、市町村に東京23区の特別区を追加したものを指す。

第2-1-36図（再掲）は、従業者規模別に、年代ごとの雇用者数の割合を見たものである。これを見ると、従業者規模の小さい事業者ほど60歳代以上の雇用者数の割合が高くなっており、小規模事業者は、高齢者の雇用機会を提供するために重要な役割を担っていることが示唆される。

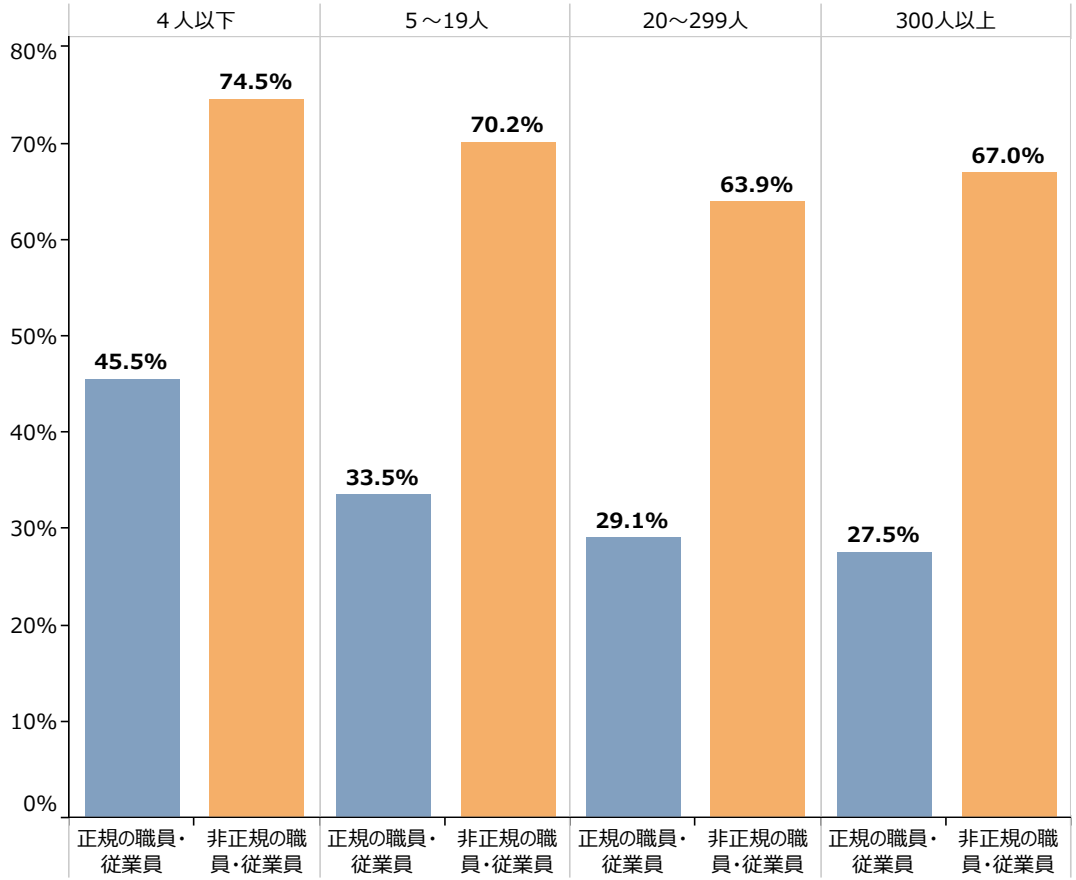
第2-1-36図　年代別雇用者数の割合（2022年、従業者規模別）（再掲）



資料：総務省「就業構造基本調査」
（注）従業者規模について、「官公庁など」及び「その他の法人・団体」は除いて集計している。

第2-1-37図（再掲）は、従業者規模別に、正規・非正規別の女性従業員数の割合を見たものである。これを見ると、正規・非正規共に４人以下の規模の小さい事業者において女性従業員数の割合が高くなっており、小規模事業者が女性の雇用機会を提供するために重要な役割を担っていることが示唆される。

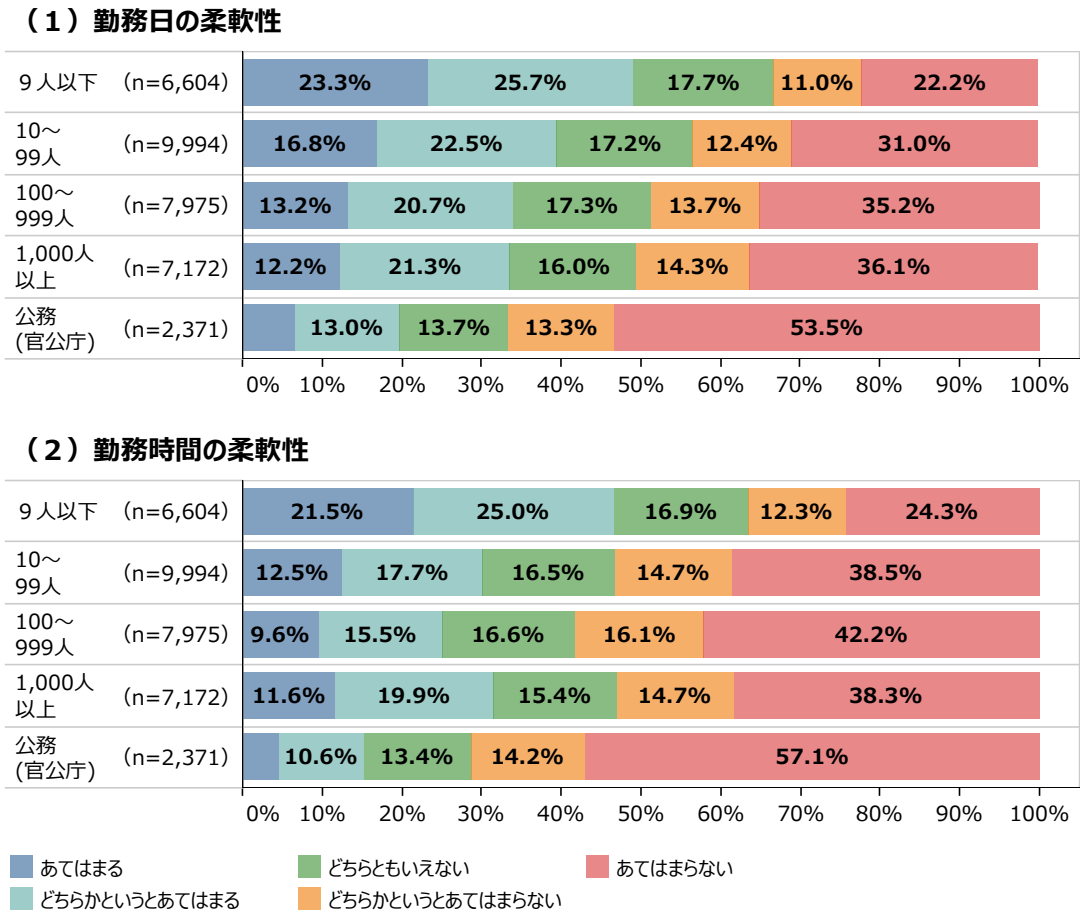
第2-1-37図　女性従業者数の割合（2022年、従業者規模別、正規・非正規別）（再掲）



資料：総務省「就業構造基本調査」
（注）1.従業者規模について、「官公庁など」及び「その他の法人・団体」は除いて集計している。
2.ここでの「正規の職員・従業員」とは、一般職員又は正社員などと呼ばれているものを指す。「非正規の職員・従業員」とは、「正規の職員・従業員」以外のパート、アルバイト、労働者派遣事務所の派遣社員、契約社員、嘱託、左記以外のその他を指す。
3.ここでの「女性従業者数の割合」とは、従業者規模並びに正規・非正規別に（女性従業者数）/（男性従業者数＋女性従業者数）で算出したもの。

第2-2-9図は、「全国就業実態パネル調査」を基に、従業員規模別に勤務日及び勤務時間の柔軟性を見たものである。これを見ると、勤務日の柔軟性及び勤務時間の柔軟性の両方において、従業員規模が９人以下の企業では、「あてはまる」又は「どちらかというとあてはまる」と回答した割合が高くなっている。従業員規模が小さい企業ほど、勤務体系を柔軟に選択できる可能性が示唆される。

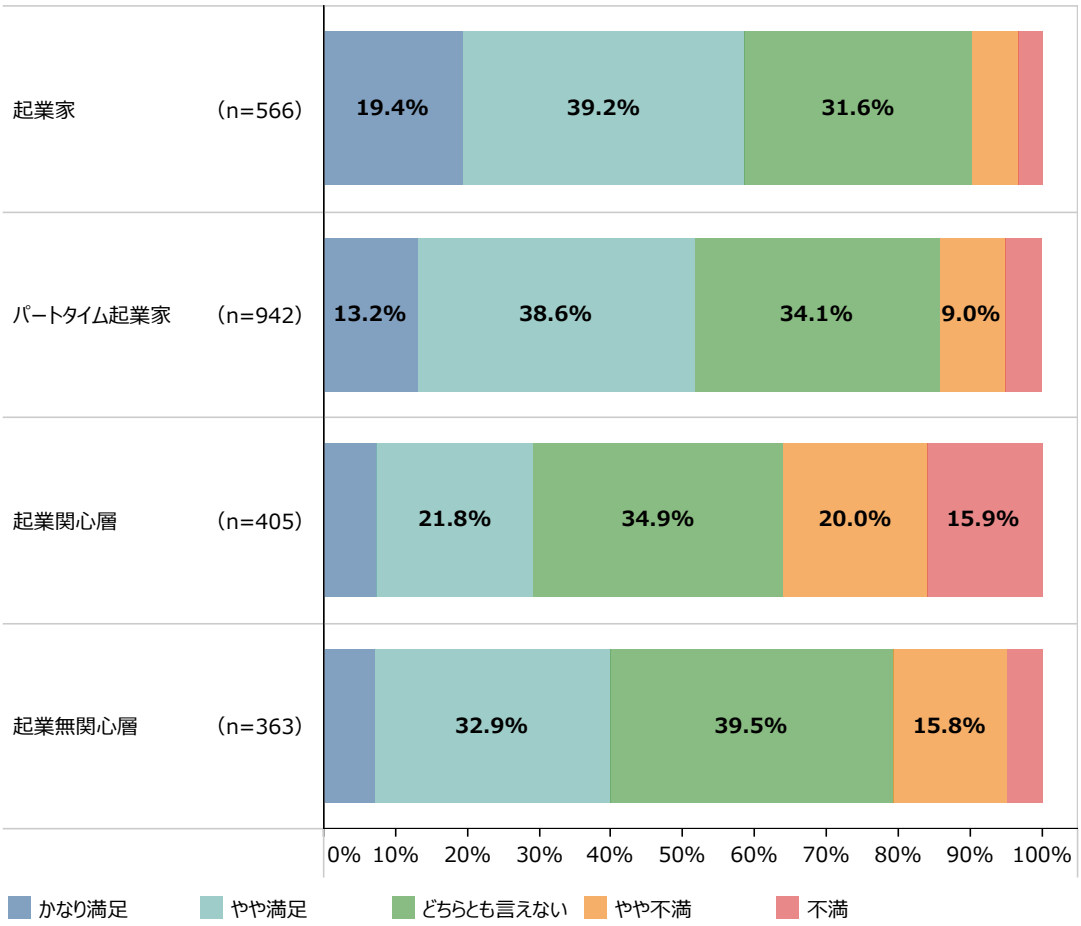
第2-2-9図　勤務日及び勤務時間の柔軟性（従業員規模別）



資料：（株）リクルート リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2023（JPSED）」
（注）1.ここでは、JPSED.statを用いて集計している。
2.本調査は、2023年１月５日～１月31日の期間で、全国の15歳以上の男女を対象に、調査前年１年間の状況を把握することを目的とした調査である。（有効回答数：55,807サンプル）

次に、「2023年度起業と起業意識に関する調査」[15]を基に、起業家の実態を確認する。**第2-2-10図**は、起業家の仕事のやりがいに関する満足度を見たものである。これを見ると、起業家やパートタイム起業家は、起業関心層又は起業無関心層と比べて、「かなり満足」又は「やや満足」と回答する割合が高い。

第2-2-10図　起業家の仕事のやりがいに関する満足度

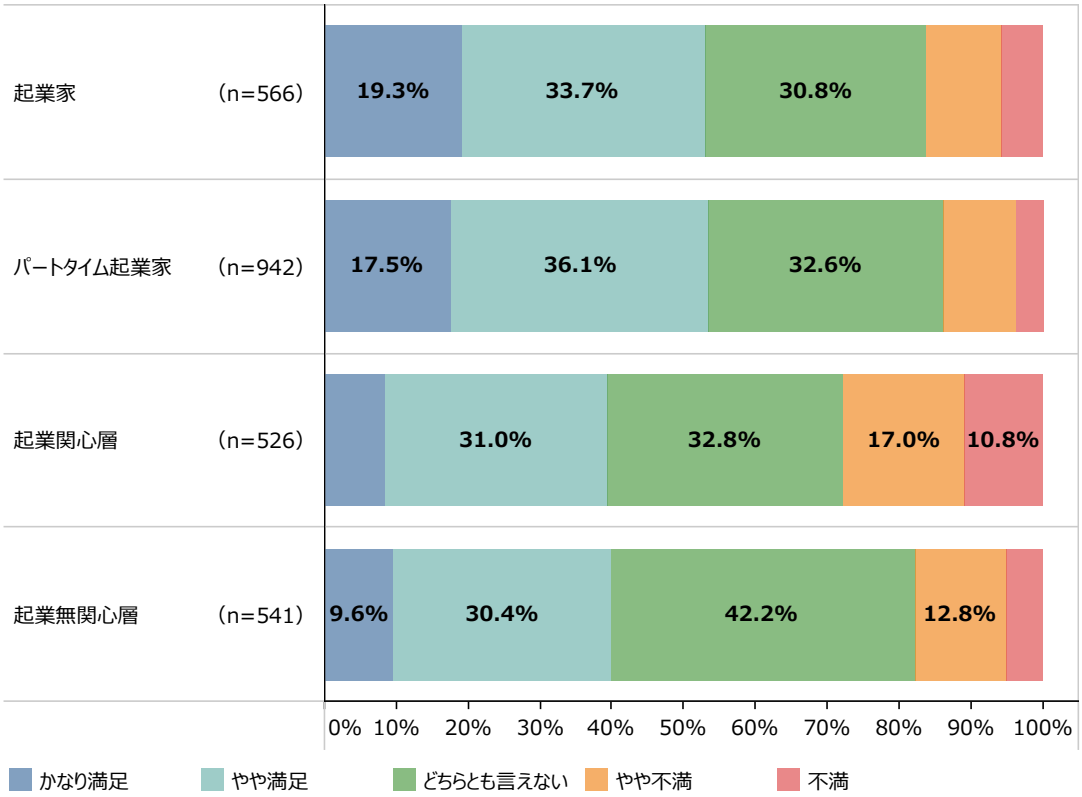


資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「2023年度起業と起業意識に関する調査」
（注）1.ここでいう「起業家」とは、自分が起業した事業の事業経営者、又は勤務収入以外の収入を持つ者のうち、起業年が2019～2023年で、事業に充てる時間が週35時間以上の者をいう。
2.ここでいう「パートタイム起業家」とは、自分が起業した事業の事業経営者、又は勤務収入以外の収入を持つ者のうち、起業年が2019～2023年で、事業に充てる時間が週35時間未満の者をいう。
3.ここでいう「起業関心層」とは、勤務収入以外の収入がない者のうち、起業への関心の有無について、「起業に関心あり」と回答した者をいう。
4.ここでいう「起業無関心層」とは、勤務収入以外の収入がない者のうち、起業への関心の有無について、「以前も今も起業に関心なし」と回答した者をいう。

15 （株）日本政策金融公庫総合研究所が、全国の18歳から69歳までの人を対象に、2023年11月時点の状況を調査したもの。（回収数 事前調査：3万2,075人、詳細調査：2,575人）

第2-2-11図は、起業家のワークライフバランスに関する満足度を見たものである。これを見ると、起業家やパートタイム起業家は、起業関心層又は起業無関心層と比べて、「かなり満足」又は「やや満足」と回答する割合が高い。**第2-2-10図**及び**第2-2-11図**から、起業したことにより、仕事内容とワークライフバランスの満足度を両者とも向上させる可能性が示唆される。

第2-2-11図　起業家のワークライフバランスに関する満足度



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「2023年度起業と起業意識に関する調査」
（注）1.ここでいう「起業家」とは、自分が起業した事業の事業経営者、又は勤務収入以外の収入を持つ者のうち、起業年が2019～2023年で、事業に充てる時間が週35時間以上の者をいう。
2.ここでいう「パートタイム起業家」とは、自分が起業した事業の事業経営者、又は勤務収入以外の収入を持つ者のうち、起業年が2019～2023年で、事業に充てる時間が週35時間未満の者をいう。
3.ここでいう「起業関心層」とは、勤務収入以外の収入がない者のうち、起業への関心の有無について、「起業に関心あり」と回答した者をいう。
4.ここでいう「起業無関心層」とは、勤務収入以外の収入がない者のうち、起業への関心の有無について、「以前も今も起業に関心なし」と回答した者をいう。

上記のように、小規模事業者は、高齢者や女性に特に柔軟な働き方を提供しているほか、起業を考えている者の自己実現の場として重要である。

事例2-2-3は、従業員の個別の事情に合わせてもともと柔軟な働き方を提供していたが、休暇制度を整備することにより、従業員誰もが制度を活用しやすく、また、制度がきっかけとなり新たな人材の確保にもつながった企業の事例である。

事例2-2-4は、長年の趣味を職業とするべく、支援機関や補助金等を活用しながら起業することで、自己実現を遂げた企業の事例である。

事例
2-2-3

従業員が柔軟に働ける環境を整え、人材の確保・定着につなげた企業

所 在 地　島根県松江市
従業員数　12名
資 本 金　500万円
事業内容　総合工事業

株式会社梶野工務店

▶ より働きやすい環境を目指し、休暇制度の見直しを決める

島根県松江市の株式会社梶野工務店は、住宅のリフォーム工事を主に手掛ける企業である。近隣地域に住む従業員が多い同社は、従前から従業員に対し、地域の祭りや自治会の活動などの地域の行事への参加を推奨していた。また、子供の学校への送迎や授業参観への参加を始めとする子育てについても、従業員が積極的に参加することを促していた。このような背景から、出勤時間と退勤時間を柔軟に設定することを認めていたが、この勤務体系を制度として整備していなかった。そのため、趣旨を理解し柔軟に働く従業員は一部にとどまっており、同社の梶野孝彦社長は問題意識を持っていた。そこで、従業員の誰もが使いやすい制度を作り、より働きやすい環境とするため、「時間単位の年次有給休暇制度」を導入することとした。

▶ 制度の導入により、従業員の働きやすさが向上。人材の採用にもつながる

同制度の導入に当たっては、島根県商工会連合会から制度化に関する助言を受けたほか、同連合会から紹介を受けた島根県の「子育てしやすい職場づくり奨励金」も活用した。また、社会保険労務士に就業規則の再作成や労使協定の相談をすることで制度化を進め、2022年12月に本格的制度導入に至った。

同制度の内容は、年次有給休暇を１時間単位で付与するもので、７時間で１日と換算し、年間で５日分まで利用できるものとした。制度導入後は、従業員から「時間単位で休暇を取得することで、気兼ねなく用事を済ませてから仕事に専念できるようになった」という声が上がるなど、大変好評であり、地域の行事への参加や子育て、親族の介護など様々な目的で積極的に活用されている。

また、同制度の導入は、人材確保の面でも効果が出ている。これまでの求人では、時間単位の休暇制度を整備していなかったことで、柔軟に働ける環境をアピールすることができなかった。しかし、制度の導入をハローワークの求人票に記載したところ、新たに若手の女性従業員の採用に結び付いた。「制度導入時には想定していなかったが、働きやすい職場づくりは人材確保にも効果があると実感した瞬間だった。入社後は、従業員間の橋渡し役として重要な役割を担ってくれており、即戦力として活躍してくれている」と梶野社長は話す。

▶ 従業員の更なる働きやすさを追求。次世代に誇れる会社へ

梶野社長は、後継者がいない建材店を従業員含めて事業承継し、更に介護リフォーム分野に進出すべく新ブランドを立ち上げホームページを開設するなど、積極的に事業展開を行っている。ホームページ作成では、商工会の支援も受け、小規模事業者持続化補助金も活用した。「梶野工務店は積極果敢に働く社員とその家族の幸せと豊かさと安心を追求します。また、関係各社との和を大切にします」というのが同社の基本理念。「良い会社というのは、従業員が自分の子供に誇れる会社であると考えている。そのような会社にしていくためにも、子育て世代が働きやすい場を提供し、次世代につなげていく必要がある」と梶野社長は語る。

梶野孝彦社長

社屋の写真

工事現場と従業員の様子

事例
2-2-4

長年の趣味をいかした分野で創業し、事業を軌道に乗せている企業

所 在 地　岩手県普代村
従業員数　１名
資 本 金　個人事業者
事業内容　その他の製造業

クマタニトラスト

▶ 幼少期からの趣味であった釣りを職業とするため、村役場を退職して自ら事業を立ち上げることを選択

岩手県普代村のクマタニトラストは、ハンドメイドルアーの製造・販売と釣り具メーカーの営業代行を行う企業である。同社代表の熊谷隆志氏は、釣り好きの父の影響もあり、小学生の頃からルアーフィッシングに没頭。その後、ルアーを自作する楽しさに気付いてからは、自身で使用するだけでなく、他者に自身が製作したルアーで釣りをしてもらう喜びを当時から感じていた。大学時代も釣り仲間と全国を回るなど、引き続き釣りに没頭していた熊谷氏は、卒業後に釣り業界で働くことを考えたが、周囲の助言もあり断念。生まれ育った地元に恩返しをしたいという思いもあったため、普代村役場に就職した。しかし、就職後の多忙な中でも休日には釣りへ出掛ける中、次第に釣り業界への憧れや未練が募り、2019年に同役場を退職。一転して釣り業界で創業することを決意した。

▶ 商工会の支援を受けながら補助金を活用し、生産設備の拡充に成功

熊谷氏は、創業後、村役場の退職金と、既存の釣り具メーカー３社から受託した営業代行業務による収入をルアーの製作費用に充当していた。しかし、本格的なルアー製作には、製造環境の整備にまとまった資金が必要であると判断。資金調達を始めとした創業に関する知識がなかったため、2019年に普代商工会に創業支援を依頼した。

同商工会は、熊谷氏に対し、岩手県の「さんりくなりわい創出事業費補助金」の活用を提案。事業計画書の作成や申請手続きのサポートを行ったほか、同補助金の選考時の主な着眼点として挙げられていた「資金調達の見込み」を満たすべく、クラウドファンディングを活用した資金調達も支援。最終的に設定金額40万円を３週間で達成することにつなげた。結果として、同社が獲得した163万８千円の補助金とクラウドファンディングで調達した40万円を活用しながら、本格的なルアー製作のための工房を設置した。

工房での生産は順調だったが、月に20個程度製作してもルアーはすぐに売れてしまう。このため、さらに量産化を決意、2020年に「小規模事業者持続化補助金」を申請、採択されるとともに、株式会社日本政策金融公庫の融資も活用し、ルアー製作の機材や設備を拡充した。その結果、作業が効率化し、月に100個程度生産できる体制を構築した。また、その頃には営業代行も６社に増加。両事業共に軌道に乗せることに成功した。

▶ 事業拡大に注力するとともに、釣りによる地域の活性化も目指す

ルアーの量産販売が功を奏したこともあり、同社は、４期目の決算となる2022年度に初の黒字化を達成した。今後は、釣り業界ではまだ一般的ではないサブスクリプション方式の導入による売上げ確保や、自社製品の使い方をPRする動画配信を通じた情報発信を構想している。また、発送などの業務が増えてきたことから、従業員の雇用を検討しており、将来的には雇用創出の面で地域に貢献していきたい考えだ。「営業経験のなかった私にとって、営業代行業務を行うのは色々と苦労もあったが、積極的に現場に繰り出し、釣り業界の関係者と情報交換をしてきたことがルアーの製造・販売にも良い影響を与えている。創業したことによる後悔は全くない。日々充実している。今後も釣りを通じて北三陸地域の魅力を発信していきたい」と熊谷氏は語る。

熊谷隆志氏

クマタニトラストのルアー

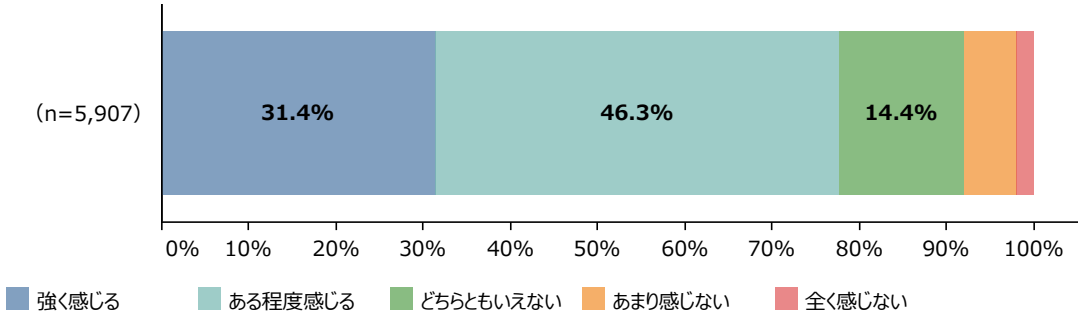
営業活動の様子

３．地域コミュニティの担い手となる小規模事業者

小規模事業者は、人口減少が進む中、伝統・コミュニティを継続させる点においても重要な存在である。そこで、本項では、地域コミュニティの担い手としての視点から、小規模事業者の実態を確認する。

第2-2-12図は、小規模事業者が地域とのつながりを感じている度合いについて見たものである。これを見ると、約８割の小規模事業者が「強く感じる」又は「ある程度感じる」と回答している一方、「全く感じない」又は「あまり感じない」と回答した小規模事業者は１割にも満たない。

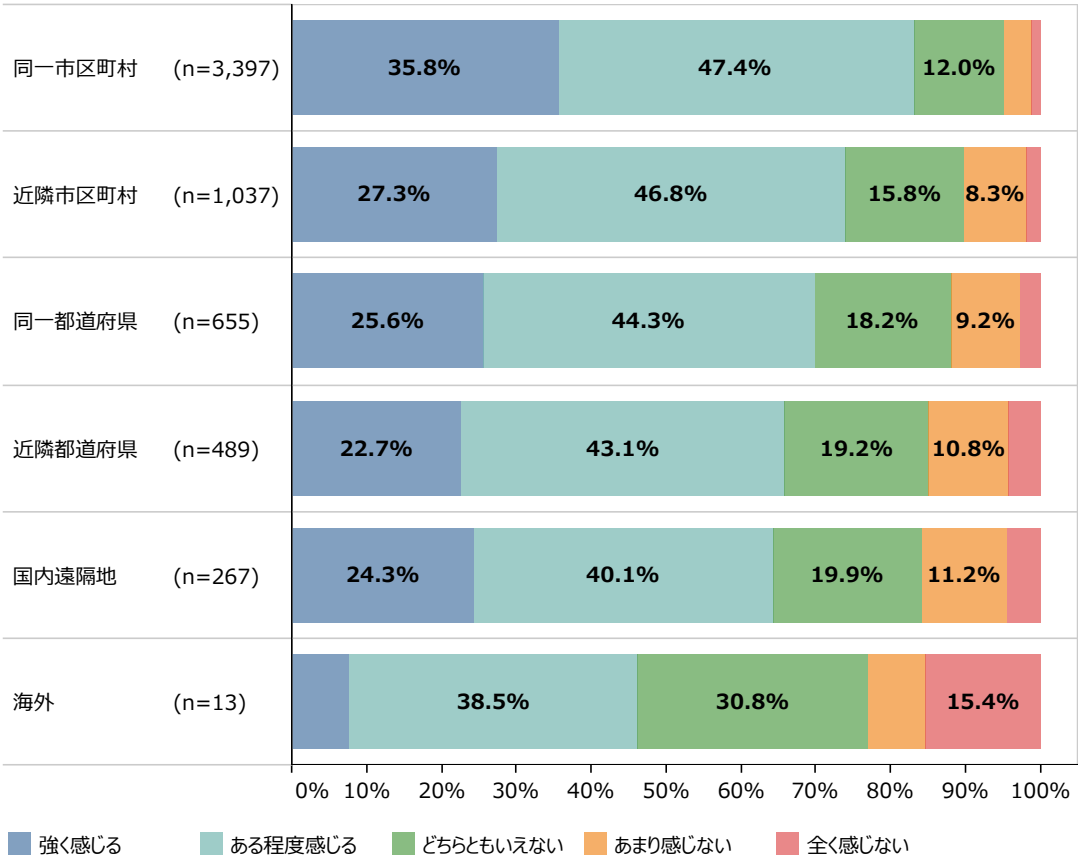
第2-2-12図　地域とのつながりを感じている度合い



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）ここでの地域とは、地域コミュニティや地域住民等のことを指す。

第2-2-13図は、商圏範囲別に地域とのつながりを感じている度合いを見たものである。これを見ると、同一市区町村を主な商圏範囲としている小規模事業者は、８割超が「強く感じる」又は「ある程度感じる」と回答している。このことから、地域に根付いた事業をしているほど、地域とのつながりを感じているといえる。

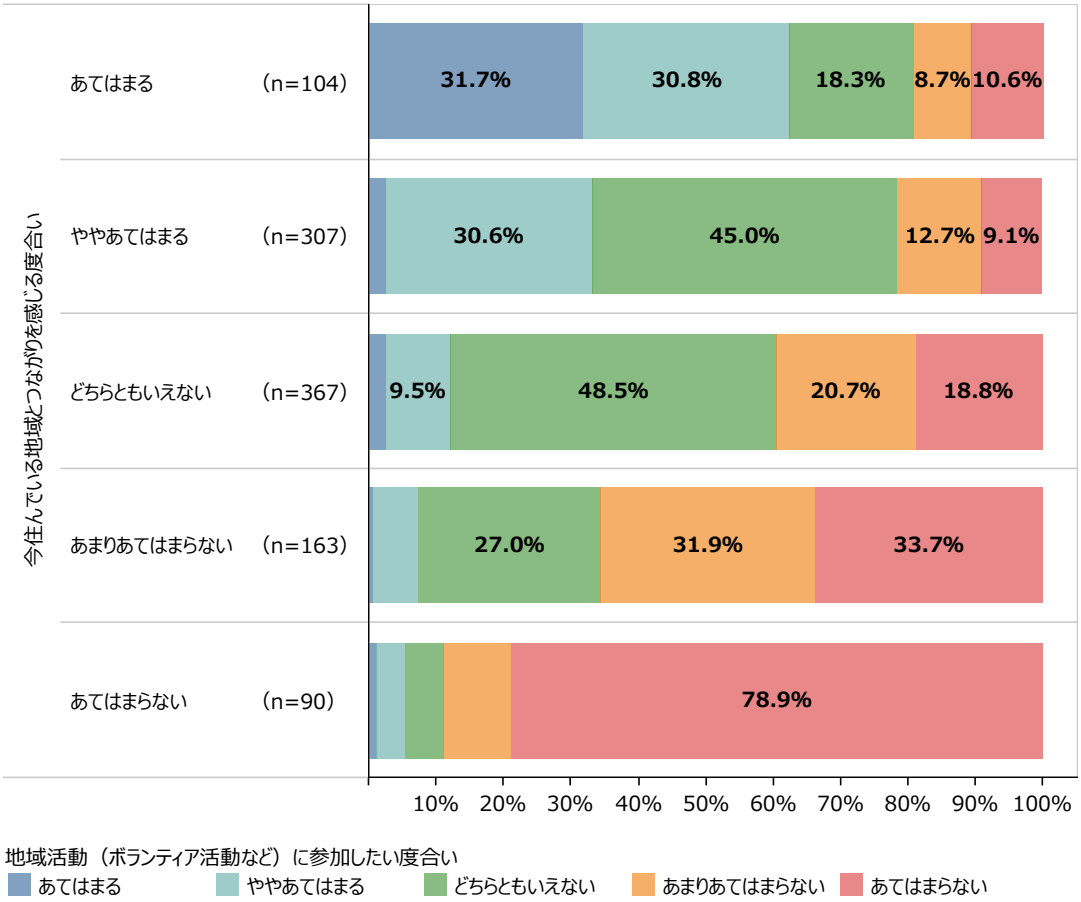
第2-2-13図　地域とのつながりを感じている度合い（商圏範囲別）



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）1.商圏範囲について、「分からない」及び「その他」と回答した事業者を除いている。
2.ここでいう「商圏範囲」とは、最終需要先となる一般消費者の商圏ではなく、直接取引関係にある受注元企業の所在地域を指す。
3.ここでいう「近隣市区町村」とは、主たる事業所のある「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。「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。

第2-2-14図は、今住んでいる地域とのつながり度合い別に、「地域活動（ボランティア活動など）に参加したい」度合いを見たものである。これを見ると、地域とのつながりを感じているほど、地域活動への参加意欲が高いことが分かる。

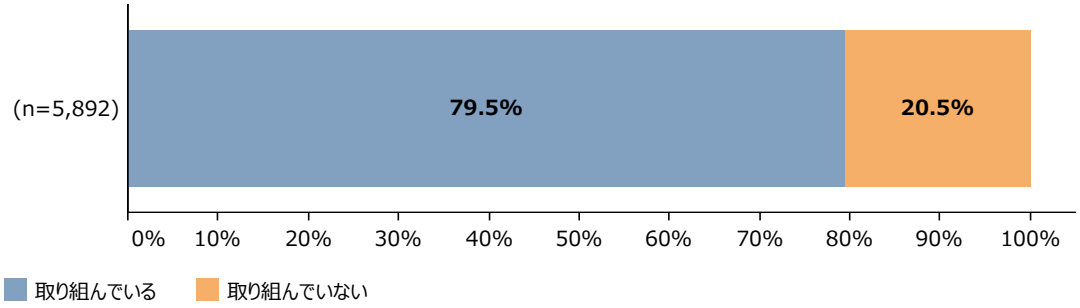
第2-2-14図　地域活動（ボランティア活動など）に参加したい度合い（今住んでいる地域とのつながり度合い別）



資料：（株）JTBコミュニケーションデザイン ワーク・モチベーション 研究所「地域への愛着と地域活動へのモチベーションに関する調査」より中小企業庁作成
（注）本調査は、2023年３月13日～３月16日の期間で、全国の現居住地に３か月以上居住する20歳代～70歳代の男女を対象に実施した調査。（有効回答者数　男性：530サンプル、女性：501サンプル）

第2-2-15図は、小規模事業者における、地域貢献活動の取組状況を見たものである。これを見ると、約８割の小規模事業者が地域貢献活動に「取り組んでいる」と回答しており、小規模事業者が地域で重要な存在であると示唆される。

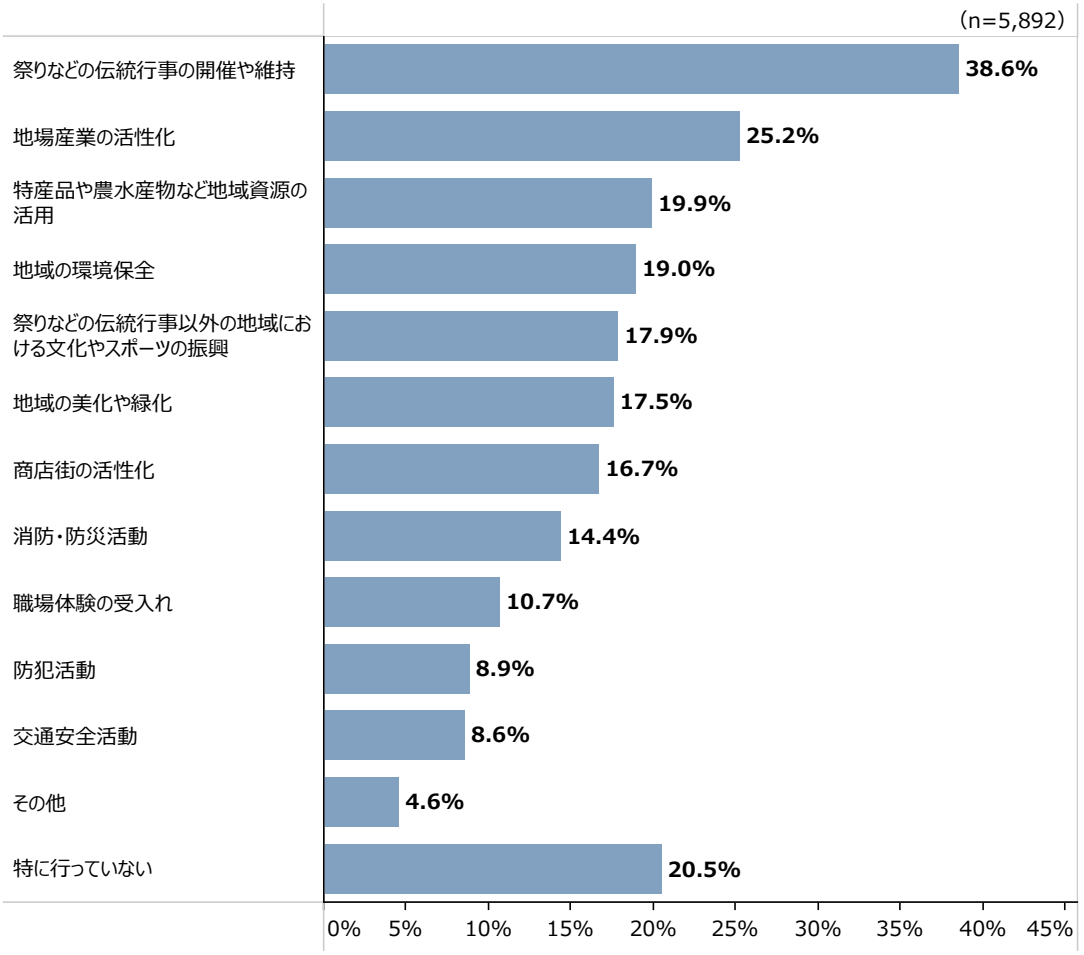
第2-2-15図　小規模事業者における、地域貢献活動の取組状況



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」
（注）ここでの「取り組んでいる」とは、地域貢献活動について「特に行っていない」以外の回答をした事業者を指す。「取り組んでいない」とは、地域貢献活動について、「特に行っていない」と回答した事業者を指す。

第2-2-16図は、小規模事業者が取り組んでいる地域貢献活動を見たものである。これを見ると、「祭りなどの伝統行事の開催や維持」と回答した小規模事業者が最も多い。事業に直接関係しないところでも、小規模事業者は地域の伝統や文化を守る上でも欠かせない存在であることが推察される。

第2-2-16図　小規模事業者が取り組んでいる地域貢献活動



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）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

上記のように、多くの小規模事業者が地域とのつながりを感じていることに加え、地域貢献活動にも意欲的であり、地域の祭りやイベントなどを維持するコミュニティにおいても重要な存在であることが分かった。

事例2-2-5は、地域住民のコミュニティの場として機能していた銭湯を残すべく、事業の引継ぎを決意した企業の事例である。

事例2-2-6は、地域住民と外国人旅行客の交流拠点として、新たな地域コミュニティを形成しようとしている企業の事例である。

また、「文化創造基盤としての書店振興プロジェクトチーム」について、**コラム2-2-1**で紹介する。

事例
2-2-5

地域住民とのコミュニケーションを重視し、地域のコミュニティ機能を担う企業

所 在 地　和歌山県和歌山市
従業員数　４名
資 本 金　個人事業者
事業内容　洗濯・理容・美容・浴場業

幸福湯

▶ 地域住民の憩いの場「幸福湯」を存続させることを決意

和歌山県和歌山市の幸福湯は、銭湯を営む企業である。幸福湯は1956年の創業当時から、いわゆる「町のお風呂屋さん」として地域住民の憩いの場となってきたが、施設や設備の老朽化が目立ってきたことから、2018年頃から廃業することを検討していた。先代経営者の孫に当たる現経営者の中本有香氏は、幼い頃から家族が苦労して働く姿を見てきたため、自らが事業を引き継ぐことは全く考えていなかった。しかし、愛着のある幸福湯が無くなることに寂しさを覚えたことに加えて、利用者から存続を望む声が相次いだことから、幸福湯が地域の中で担ってきた役割の大きさを実感。自身が経営者となって事業を承継し、幸福湯を残すことを決意した。

▶ リニューアル後も顔の見える関係を重視、地域のコミュニティ機能を担う

2019年に事業を引き継いだ中本氏が最初に行ったのは、老朽化した施設や設備のリニューアルであった。具体的には、価格変動の大きい重油を燃料とするボイラーから、都市ガスによる加温方式に変更。その結果、経費削減を実現するとともに、ボイラーを常時監視する必要がなくなったことで省力化し、中本氏と母親、大叔母で業務を回せるようになった。利用者の体調不良やトラブルにすぐに気付き、対面のコミュニケーションを取りやすくするために、創業時からある番台は引き続き設置し、三人で切り盛りしている。一人暮らしの高齢者がしばらく来ないと個別に連絡を取り安否確認をするなど、顔の見える関係をいかした取組で、幸福湯は地域のコミュニティ機能の役割も担っている。

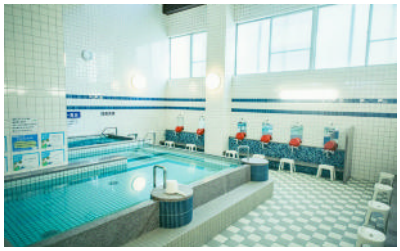
リニューアル後は既存の利用者を大切にする取組のみならず、新たな利用者の開拓にも注力。ホームページやSNSを通じた情報発信のほか、パインアメの湯など変わり湯の入浴剤、タオルやTシャツ、パーカー等のオリジナルグッズなども好評を博しており、若年層を中心とした新規利用者の増加につながっている。

▶ 幅広い利用客にとって居心地の良い場所を目指す

事業承継後の取組が奏功し利用者数や利用者層が変化する中、中本氏は「幅広い利用者にとって居心地の良い場所になることを目指しているため、サービスが若い世代と年配の世代どちらかに偏っていないか、不快に感じる人はいないか、という点に気を配っている」と話す。特に、中本氏は高齢者の「居場所」として銭湯が果たす役割は大きいと考えており、若年層の利用者が増える中で高齢者が利用しづらくならないように各種取組を進めている。今後は地域を巻き込んだイベントを開催することを検討しており、世代を問わず交流が進むことで、地域の「にぎわい」を取り戻していきたい考えだ。また、中本氏は現在、和歌山県公衆浴場業生活衛生同業組合の理事長を務めており、県下の銭湯を盛り上げる活動にも取り組んでいる。「加盟店舗数が年々減少しているほか、現在加盟している11軒についても今後の事業継続に前向きな考えを持っているのは２、３軒程度しかない。事業環境は決して明るくはないが、地域住民の憩いの場となるよう幸福湯の事業を継続していきたい」と中本氏は語る。

中本有香氏

幸福湯の玄関


幸福湯の浴室

事例
2-2-6

地域住民と外国人旅行者の交流拠点として地域活性化に貢献する企業

所在地　群馬県高崎市
従業員数　５名
資本金　500万円
事業内容　職別工事業

株式会社ワイズテクノ

▶ 地域の魅力発信の経験から、インバウンド市場の可能性を見出し、地域の交流拠点の整備を決意

群馬県高崎市の株式会社ワイズテクノは、商業店舗の屋根・外壁工事や住宅等のリノベーションを手掛ける企業である。事業の傍ら、地域貢献にも積極的に取り組んでおり、2020年５月から地域の飲食店や観光スポット、イベント等の情報を自社のInstagramで紹介。2020年９月には自社で地域の情報を掲載したフリーペーパーを製作し、高崎市内の主要集客施設などで配布することで、地域の魅力発信に努めてきた。

上記取組の中心であった同社の吉田恭子取締役は、地域の魅力発信の経験や自身の海外滞在経験から、インバウンド市場に可能性を感じ、地域の交流拠点となるゲストハウス事業を構想。その後は新型コロナウイルスの感染拡大で事業実施に踏み出せずにいたが、2021年７月にフリーペーパーの製作で助言を受けていた高崎市群馬商工会から、事業再構築補助金の案内を受け、同事業の具体化に向けた検討を開始。同社の林雄輔社長からの後押しもあり、アフターコロナを見据えたゲストハウス事業の開始を決意した。

▶ 外国人旅行者向けゲストハウスを建設、地元住民を交えた交流の場に

同社は、ゲストハウスの開業に向けた事業計画策定や事業再構築補助金の申請書作成において、同商工会から手厚い支援を受けた。補助金申請に関する手続きのほかにも、同社をPRするためのインフルエンサーの紹介や動画作成の支援も受けており、吉田取締役は「商工会の支援なしでは開業に至ることはできなかった」と振り返る。2023年２月に外国人旅行者向けゲストハウス「まといホステル＆バー」を開業。内外装は、リノベーション事業で培った自社のデザイン力をいかした。館内には、ベッド数22床の宿泊室のほか、宿泊者以外も利用できるカフェバーを置き、宿泊者同士あるいは地元住民も交えた交流スペースとなっている。スタッフの採用では、宿泊者とのコミュニケーション能力を重視してネイティブレベルの英語力とビジネス会話レベルの日本語力を必須とし、外国人と日本人の橋渡しができる人材を確保した。

▶ 宿泊者を地域の季節イベントや居酒屋へ案内、国際交流を通じた地域の活性化を目指す

これまでに宿泊した外国人旅行者は、ゲストハウスを拠点として、近隣の山々でのハイキングや、アニメ作品に登場した実在スポット巡りを行うなど、長期滞在をすることが多い。中には、バーで知り合った地元住民と翌日にドライブに行く様子が見られるなど、ゲストハウスがハブとなって新たな交流が生まれている。同社としても「高崎まつり」や「前橋七夕まつり」等の地域の季節イベントの案内や、近隣の居酒屋等への宿泊者の案内、同商工会の会員とのつながりをいかしたワークショップの開催など、定期的にイベントを企画している。今後も、積極的に地元住民と外国人旅行者の交流の機会を創出し地域の活性化に取り組むほか、将来的には、県内の観光地を巡るツアー商品を自社で企画・販売することを目指している。「地元の方々との交流を観光のコンテンツに含めているため、直接コミュニケーションが取れる機会を更に作って地域を活性化させたい」と吉田取締役は語る。

吉田取締役（左）と林社長（右）

「まといホステル＆バー」の外観

カフェバーで交流を楽しむ利用客

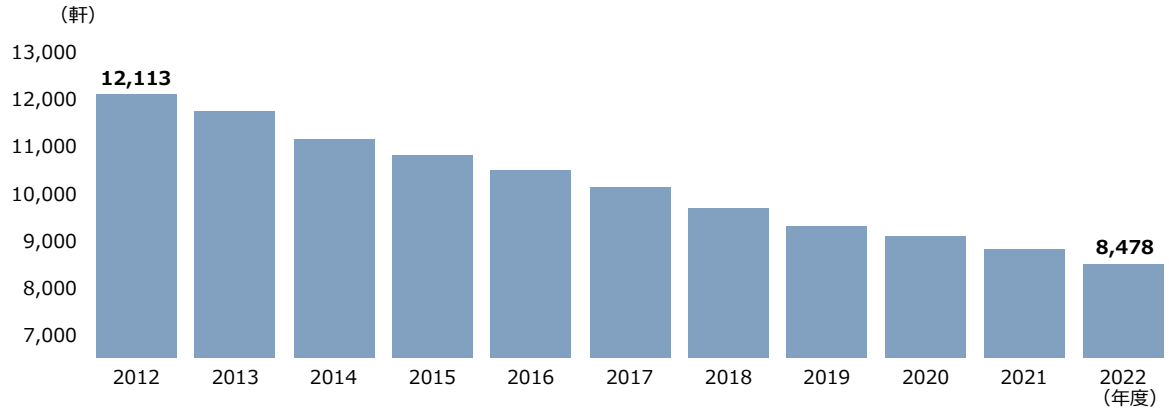
コラム

2-2-1　文化創造基盤としての書店振興プロジェクトチームの設置

１．街の書店をめぐる現状

地域における書店は、子供からお年寄りまで、全ての世代が物理的に、かつ、気軽に多様なコンテンツに触れることができる場所であり、地域コミュニティに根ざした街の文化拠点としての機能を果たしてきた。しかし、近年のデジタル化の進展等により、こうした街の書店は減少傾向にあり、ここ10年で約30%減少している。また、一般財団法人出版文化産業振興財団の調査によると、1,741の市区町村のうち、456の市区町村（全体の26.2%）に書店がないという結果も出ている。

コラム　2-2-1①図　国内の書店数の推移



資料：一般社団法人日本出版インフラセンター（JPO）「JPO書店マスタ管理センター」より経済産業省作成
（注）書店数は、売り場面積が判明している「坪あり店舗数」を集計している。

２．書店の意欲的な取組

街の書店の中には、書店の場としての価値を高めるため、魅力的な場所とするために、創意工夫を凝らし新たな事業展開を図る取組も見られる。例えば、店頭で課題図書を設定した読書会を開催し、地域のコミュニティを創出している事例や、選書サービスにより、書籍購入に「プロに選んでもらう」という付加価値を与える事例などがある。

経済産業省では、コンテンツ・アート等の文化創造産業分野について、それ自体が成長を期待される産業であるとともに、社会全体の創造性を高め、商品・サービスの付加価値を創出するための重要領域との認識の下、幅広く施策を展開してきた。こうした産業分野が将来にわたって競争力を維持するためにも、地域の隅々にわたって、裾野広く、創造性が育まれる基盤が存在することが重要となる。街の書店はまさにその基盤を担う重要な拠点である。経済産業省としても、書店経営者を招いて車座形式によるヒアリングの実施や、今ある様々な施策の活用例の収集により、書店の創意あふれる工夫に光を当て、優良な事例を広く共有していくことを検討している。ここでは、具体的に２社の事例を紹介する。

事例：株式会社啓林堂書店

奈良県大和郡山市の株式会社啓林堂書店は、「啓林堂書店」を中心として、奈良県内に５店舗の書店を運営する企業である。1974年に創業して以来、一般書から専門書まで扱う、地域に根ざした書店として、長年地域の文化拠点としての役割を担ってきた。

しかし、デジタル化が進展していく中で、３代目の林田幸一社長は、単に「本を買う場所」として地域において書店を続けることには限界があると判断した。そこで、「本を買う場所」にとどまらない書店の在り方を提案したいとの思いから、2022年に「すべてのブックライフによりそう」という理念を新たに掲げ、事業再構築補助金等を活用しながら新規事業に取り組むなど、新たな書店の姿を模索し始めた。

2023年12月、同社は、啓林堂書店奈良店の２階を改装し、「何にもとらわれず読書を純粋に愉しめる空間」として、カフェ等を併設する「書院」を開業した。落ち着いた環境で本を読むことそのものを心静かに楽しむ時間を提供しており、「すべてのブックライフによりそう」という理念の一端を形にした。今後も同社は、書店が次々と閉店する現状に対し、本を中心に据えた新しい形をつくり、書店の未来に少しでも明るい兆しを感じられるよう取り組んでいく考えだ。

コラム　2-2-1②図　心赴くままに本と過ごす場所「書院」

出典：https://www.books-keirindo.co.jp/%e5%a5%88%e8%89%af%e5%ba%97/992558/

事例：有限会社いろは書店

石川県珠洲市の有限会社いろは書店は、同市で唯一、一般書を扱う「いろは書店」を運営する企業である。1949年に創業して以来、地域密着の書店として、同市の文化拠点としての機能を果たしてきた。

2024年１月１日、「いろは書店」は同日に発生した能登半島地震により、店舗の１階部分が倒壊した。約１万冊の書籍が下敷きとなり、営業ができない状態に陥った。

しかし、教科書が必要な時期であり再開しなければならないとの使命感から、知人のテナントを借りて同年３月21日に教科書販売に絞って営業を再開。教科書以外も含めた「本屋」としては同年４月中の再開を目指した上で、2025年夏頃までの本格復旧を目指す考えだ。

コラム　2-2-1③図　被災した旧店舗の外観

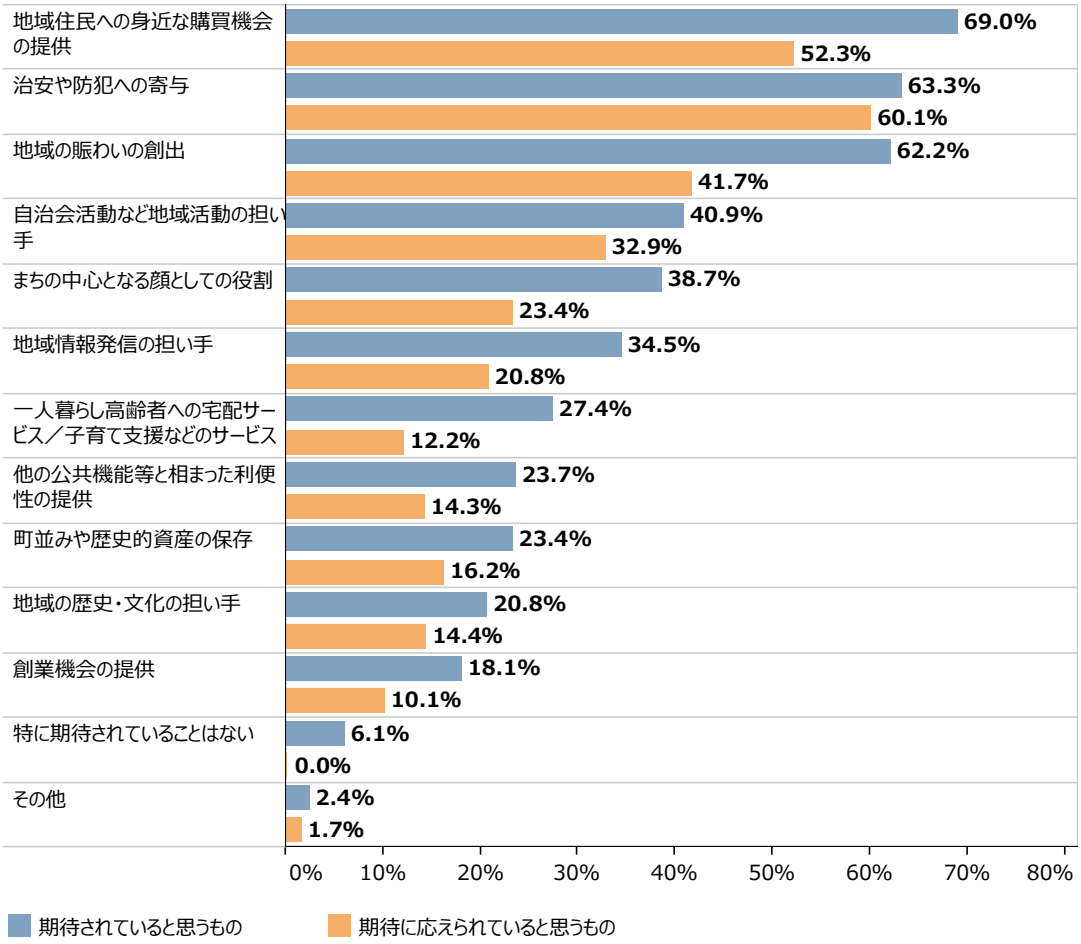
コラム　2-2-1④図　店主の八木久氏と仮店舗の外観

４．地域の商店街と小規模事業者

地域住民の身近な購買機会を提供してきた商店街も、その商業機能のほかに、近年では、社会的な機能の側面においても重要な存在となっている。

まず、中小企業庁が実施した「令和３年度商店街実態調査」[16]を用いて、商店街の認識を確認する。**第2-2-17図**は、商店街が期待されていると思う役割及び期待に応えられていると思う役割について見たものである。これを見ると、商店街が「期待されていると思うもの」として、「地域住民への身近な購買機会の提供」のほか、「治安や防犯への寄与」や「地域の賑わいの創出」と回答する割合が半数を上回っている。このことから、商業機能のほかに社会的役割についても期待が高まっていると認識している様子がうかがえる。また、「治安や防犯への寄与」は、「期待されていると思うもの」と「期待に応えられていると思うもの」の差が小さい一方、「地域住民への身近な購買機会の提供」や「地域の賑わいの創出」は「期待されていると思うもの」と「期待に応えられていると思うもの」の差が大きく、期待と現状のギャップが見られた。

第2-2-17図　商店街の役割

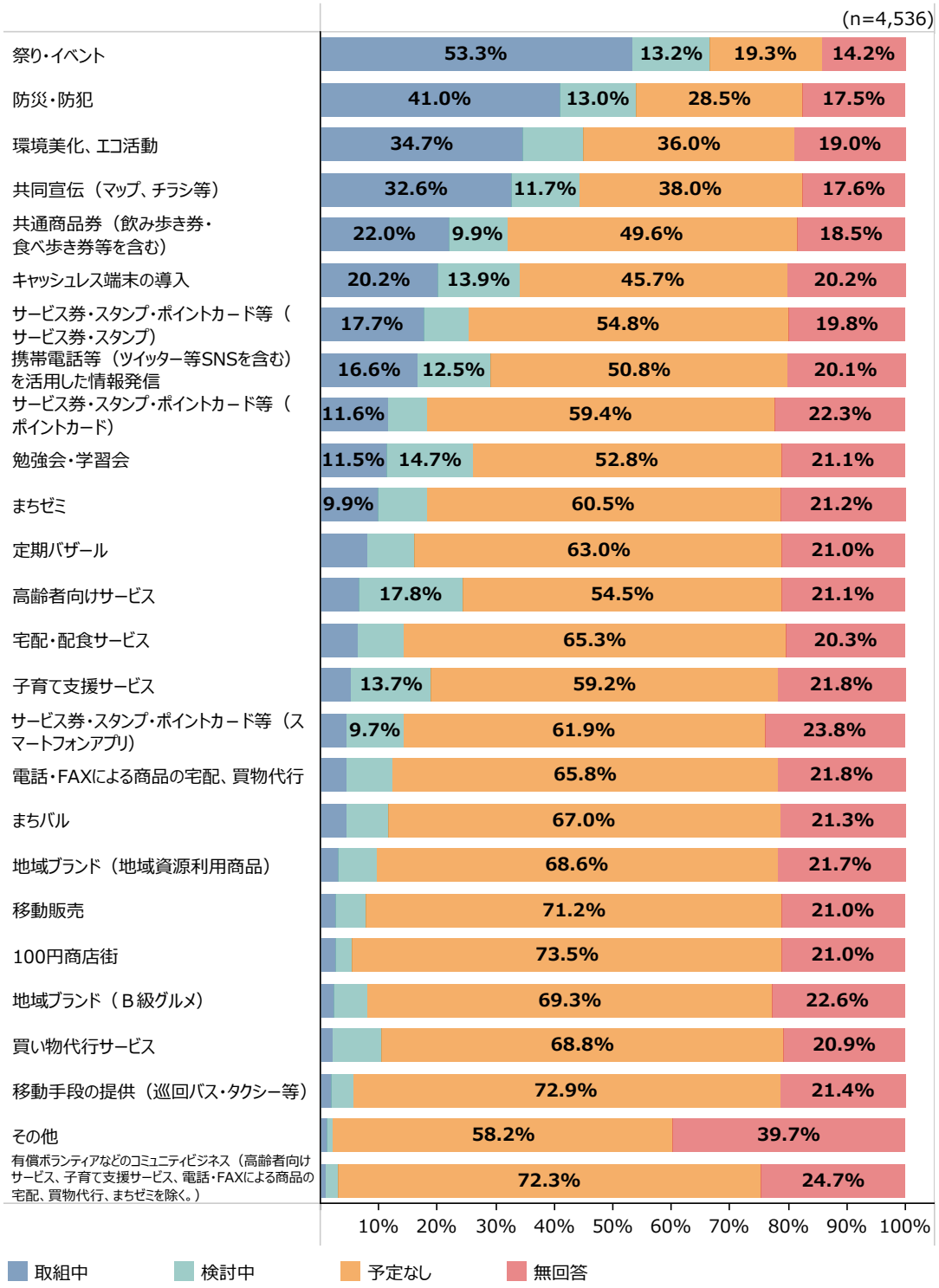


資料：中小企業庁「令和３年度商店街実態調査」
（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
2.回答数（n）は以下のとおり。期待されていると思うもの：n=4,064、期待に応えられていると思うもの：n=2,834。

16 中小企業庁「令和３年度商店街実態調査」は、中小企業庁が2021年10月１日現在における商店街の実態について、全国12,210の商店街を対象にアンケート調査したもの。（有効回答件数：5,105件、有効回答率：41.8%）

第2-2-18図は、商店街におけるソフト事業の実施状況を見たものである。これを見ると、過半数の商店街が「祭り・イベント」について「取組中」と回答している。また、「防災・防犯」や「環境美化、エコ活動」を実施している商店街も多い。商店街は、地域のにぎわいの創出のほか、地域の環境整備においても重要な役割を担っていることが示唆される。

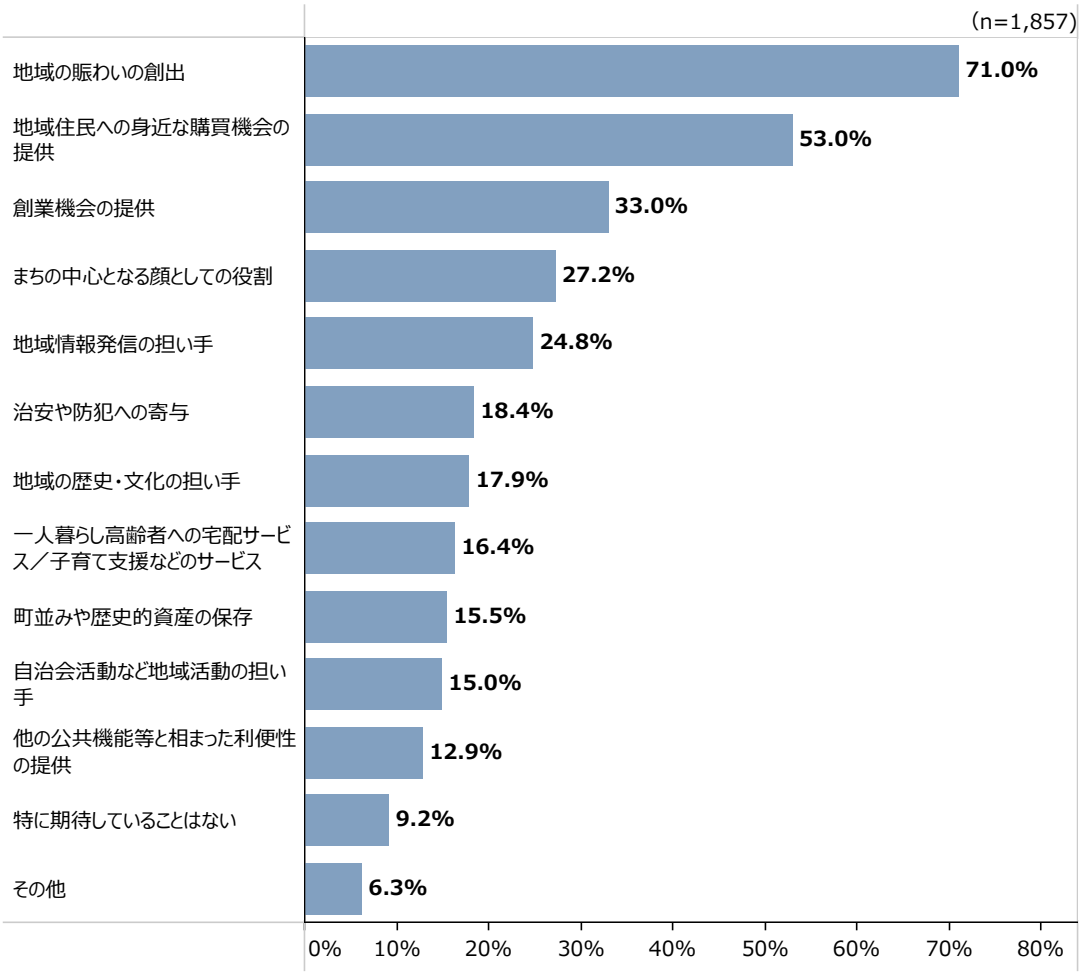
第2-2-18図　ソフト事業の実施状況



資料：中小企業庁「令和３年度商店街実態調査」

第2-2-19図は、支援機関から見た、商店街に期待する役割について、確認したものである。これを見ると、「地域の賑わいの創出」の回答割合が最も高く、次いで「地域住民への身近な購買機会の提供」となっている。

第2-2-19図　支援機関から見た、商店街に期待する役割

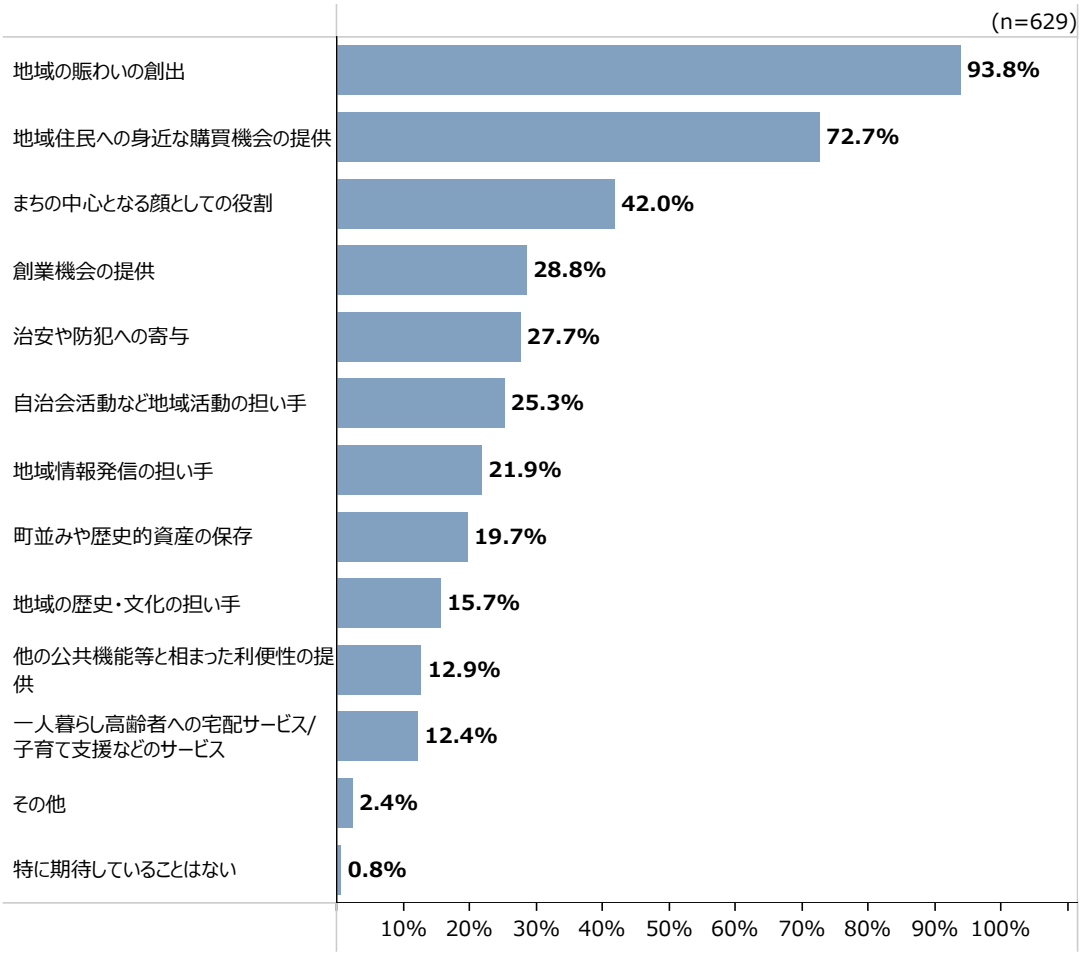


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-20図は、地方公共団体から見た、商店街に期待する役割を見たものである。これを見ると、「地域の賑わいの創出」と回答する割合が９割超と最も高く、次いで「地域住民への身近な購買機会の提供」が約７割、「まちの中心となる顔としての役割」が約４割となっている。

第2-2-19図や第2-2-20図から、支援機関や地方公共団体などの地域の中小企業を支援する側からも、商店街に対して地域住民の購買機会のほかに、社会的な機能を期待していることが分かる。

第2-2-20図　地方公共団体から見た、商店街に期待する役割

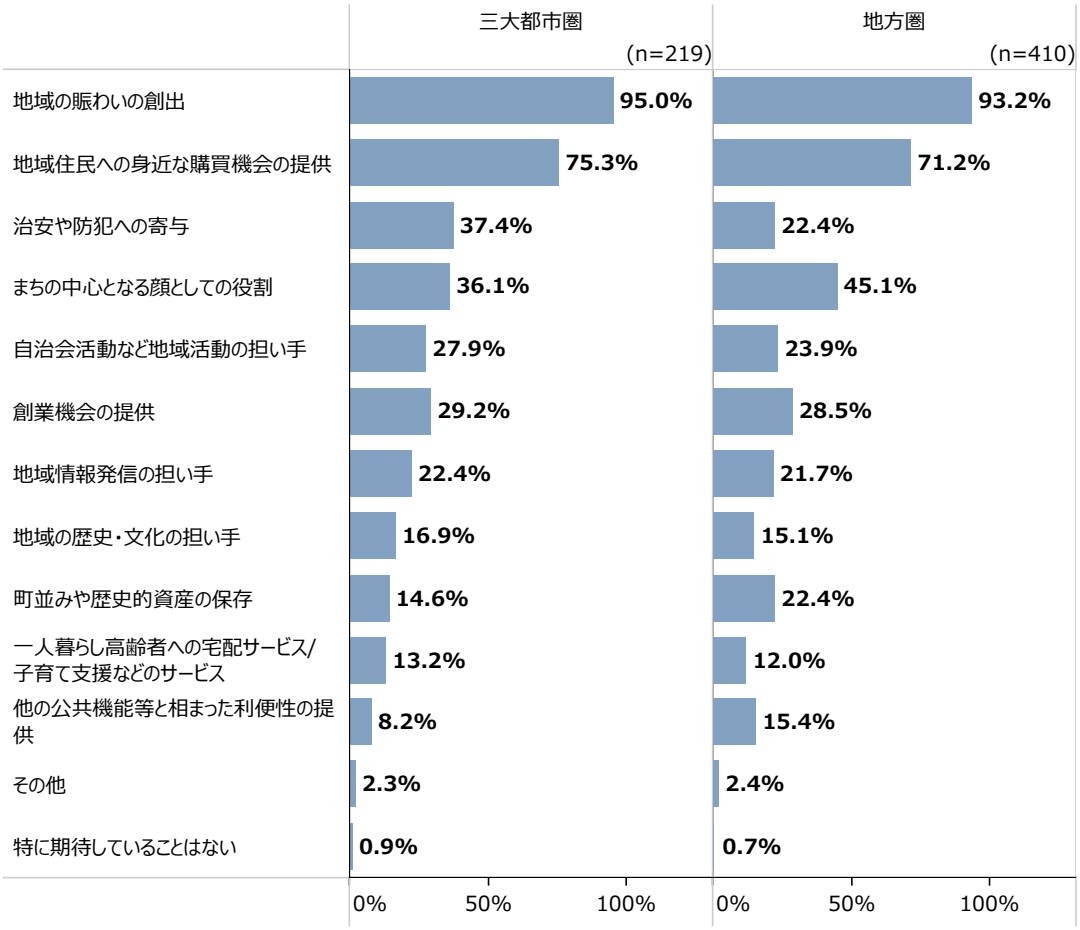


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）1.自行政区内における商店街の有無について、「存在する」と回答した地方公共団体に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-21図は、三大都市圏、地方圏別に、地方公共団体から見た、商店街に期待する役割を見たものである。これを見ると、三大都市圏、地方圏共に「地域の賑わいの創出」が最も多くなっている一方、地方圏においては「まちの中心となる顔としての役割」に対する期待も三大都市圏と比べて高くなっていることが分かる。

地方圏の地方公共団体は三大都市圏の地方公共団体と比較して、商店街を中心にまちづくりを進めていきたいと考えていることがうかがえる。

第2-2-21図　地方公共団体から見た、商店街に期待する役割（三大都市圏、地方圏別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）1.自行政区内における商店街の有無について、「存在する」と回答した地方公共団体に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

上記のように、近年、商店街が持つ社会的な機能が重要視されており、まちづくりにおいても重要な存在であることが分かった。

事例2-2-7は、商店街の意向から組織された民間のまちづくり会社により、地域の各集客拠点と商店街を結ぶ取組を行うことで、来街者の回復と地域の活性化を遂げている企業の事例である。

事例
2-2-7

民間出資で設立されたまちづくり会社として、中心市街地の活性化や商店街の来街者増加に貢献している企業

所在地　愛知県岡崎市
従業員数　5名
資本金　324万円
事業内容　その他の事業サービス業

株式会社まちづくり岡崎

▶ 全盛期から店舗数が激減する中、周辺集客施設からの誘客に取り組み、まちの活性化を目指す

愛知県岡崎市の株式会社まちづくり岡崎は、康生通りエリアを含む13の商店街を中心とした中心市街地の活性化に取り組む企業である。2000年代以降、商店街にもともと約800あった店舗数が約350店舗に減少するなど、空き店舗の増加や来街者数の減少が顕著であった。このような中、2013年に商店街に店舗を有する64者などの出資により同社が設立され、空き店舗の調査・活用事業や創業支援など、商店街の活性化に取り組んでいた。

しかし、取組を進める中で、周辺にある籠田公園や図書館交流プラザりぶら、岡崎城などの集客施設から、康生通りへの誘客ができていないという課題が明らかになった。そこで同社では、康生通りエリアの第2目的地化を目指し、集客施設からの来街者増加と回遊性向上の取組を始め、康生通りエリアの活性化を目指した。

▶ 車道を制限する社会実験から歩道の活用へ、回遊動線の整備事業を立ち上げ

まず、同社ではエリアの回遊性を向上させるべく、2016年からフリーペーパー「corin」により、康生通りエリアを中心とした店舗の情報を発信した。さらに、デジタル化が進む中、康生通りエリアの多くの店舗が公式ホームページを持っていない状況から、2021年に地域密着型ポータルサイト「ぽけろーかる」による情報発信も開始。同サイトは地図上での店舗の検索や店舗からの情報発信が行えるほか、市民参加型の情報プラットフォームとなっており、利用者目線のリアルタイムな情報が収集できる設計となっている。

また、隣接する籠田公園からの回遊を促進するために「ヨリミチ×コミチPROJECT」事業を立ち上げた。2018年に軒先マーケットや車道を制限してパークレットとして活用する社会実証から始まり、2020年には歩道への常設ベンチの設置、2022年には岡崎市・日本工営株式会社・同社の官民連携を実施した。同事業は、康生通りへの誘引の仕掛け作りと商業コンテンツの充実を柱とし、出店の促進と回遊性の向上を目指している。康生通りへの誘引の仕掛け作りでは、同公園とデザインを統一した可動式家具の設置や、看板・ポップ・フラグ等の統一により、景観的な接続を行うほか、来街者の滞留スポットを康生通り内に設置することで、誰もが自由に使えるスペースを整えた。このほか、商業コンテンツの充実の取組としては、1ボックス単位の委託販売から短期の軒先出店、短期から中期の空き店舗出店まで、出店者に合わせた出店形態が選べるように多様な出店形態の準備と出店サポートを実施しており、実証実験後の創業にもつなげている。

▶ 取組の実施を通じて来街者数が全盛期同等に回復、創業でも選ばれるまちへ

一連の取組を通じて康生通りの空き店舗はほぼ無くなり、商店街の来街者数も増えていると同社の松井洋一郎社長は実感している。市民や商店主からも「10年ほど前は、中心市街地はゴーストタウンという認識であったが、ここ2～3年は日中の人通りが増え、全盛期のにぎわいが戻っている」との評価を受けるまでに至った。「地域のみんなで積み重ねてきて、まちを再活性化させた達成感がある、今、創業にチャレンジしたいという人も魅力を感じるまちになってきた。中心市街地の活性化モデルとして全国に活動を広げていきたい」と松井社長は語る。

松井洋一郎社長

康生通りエリアでの社会実証の様子

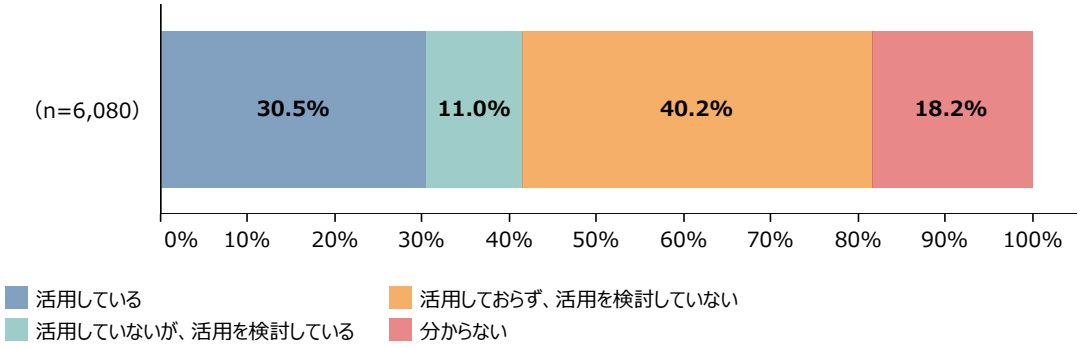
歩道に設置した常設ベンチ

５．地域資源の活用と小規模事業者

地域とのつながりが強い小規模事業者は、伝統工芸品や農林水産物、観光資源などの地域資源を事業で活用しながら、後世につないでいくことも重要である。

第2-2-22図は、地域資源の活用状況を見たものである。これを見ると、実際に地域資源を「活用している」事業者は約３割、「活用していないが、活用を検討している」事業者は約１割、「活用しておらず、活用を検討していない」事業者は約４割存在している。

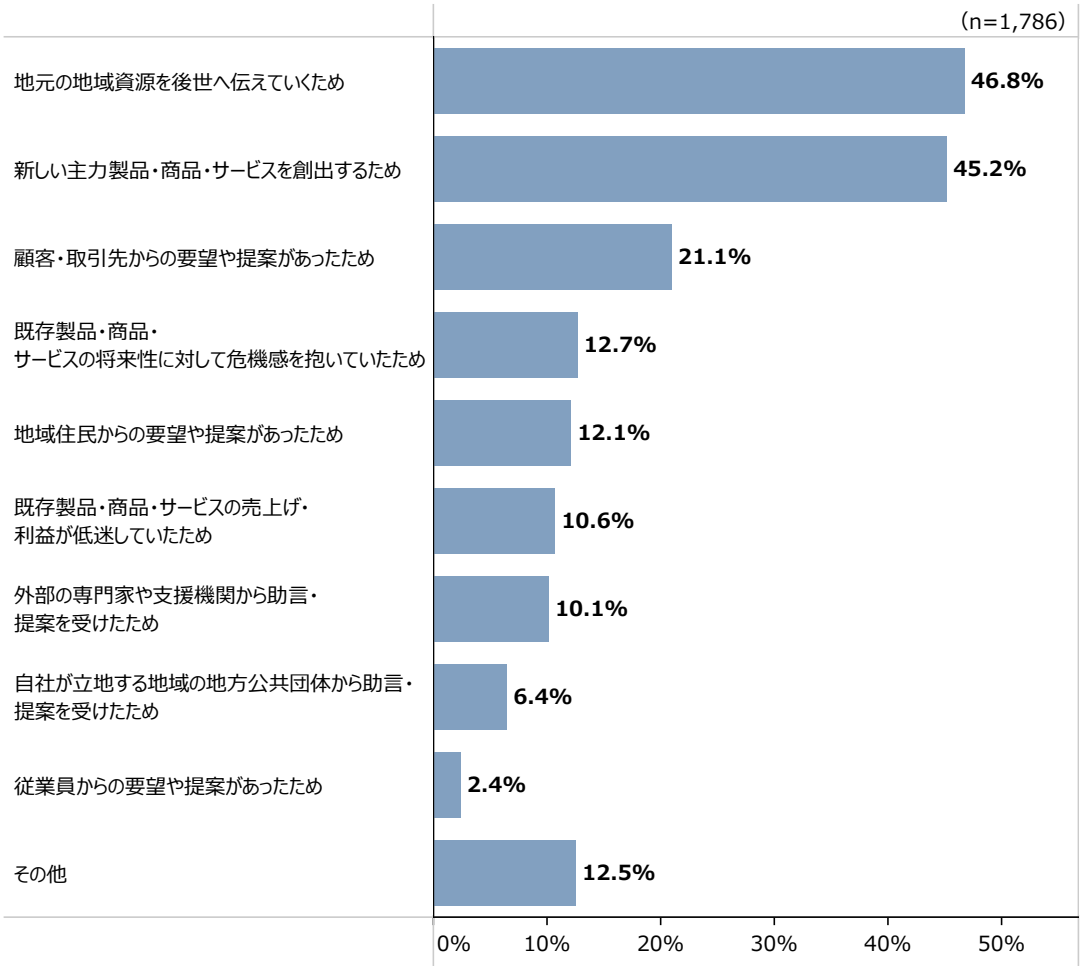
第2-2-22図　地域資源の活用状況



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2-2-23図は、地域資源を活用したきっかけを見たものである。これを見ると、「地元の地域資源を後世へ伝えていくため」と回答する割合が最も高い。このことから、地元の伝統や文化を守ることを意図して、地域資源を活用している小規模事業者が多いことが分かる。

第2-2-23図　地域資源を活用したきっかけ

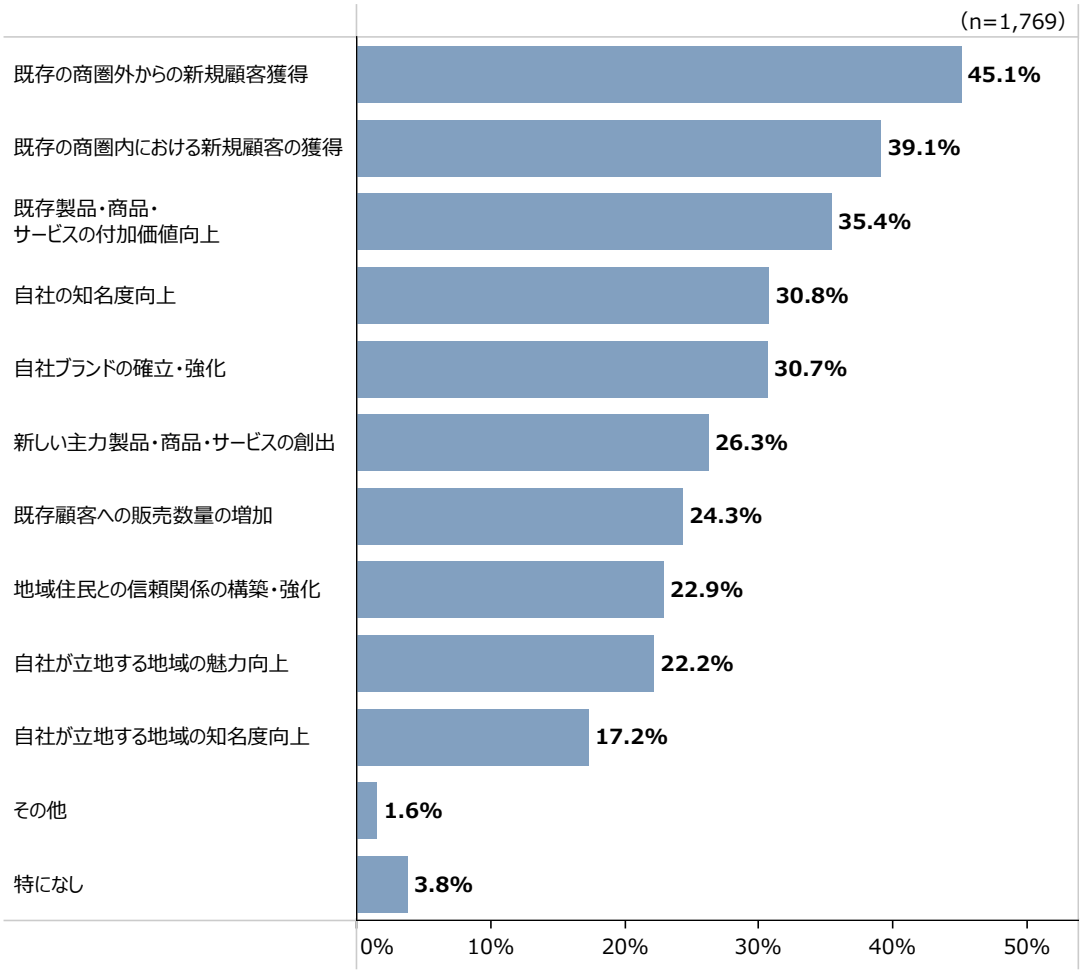


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.地域資源の活用状況について、「活用している」と回答した事業者のみ集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-24図は、地域資源を活用したことによる効果を見たものである。これを見ると、「既存の商圏外からの新規顧客獲得」と回答した割合が最も高く、「既存の商圏内における新規顧客の獲得」、「既存製品・商品・サービスの付加価値向上」と続いている。

また、「自社が立地する地域の魅力向上」と回答する事業者も存在している。地域資源を活用することは、事業者だけでなく、事業者が立地する地域にも効果をもたらすと考えられる。

第2-2-24図　地域資源を活用したことによる効果



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.地域資源の活用状況について、「活用している」と回答した事業者のみ集計している。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-2-8は、他事業者と連携しながら、地域　　である。の伝統を後世へ伝えていく取組を行う企業の事例

事例
2-2-8

地域の伝統文化の発信と自社事業の発展に取り組む企業

所在地　岩手県一関市
従業員数　13名
資本金　500万円
事業内容　繊維工業

株式会社京屋染物店

▶ 東日本大震災の影響で廃業の危機に陥るも、染物店の存在価値を再認識し地道に業績を回復させる

岩手県一関市の株式会社京屋染物店は、1918年の創業以来、デザイン、染め、縫製を通した一貫生産により、半纏（はんてん）や浴衣など祭り関連製品や伝統衣装の生産を続ける企業である。同社の蜂谷悠介社長は、2010年に32歳で家業を引き継いだが、2011年に東日本大震災が発生。自社工場が稼働停止となる被害を受けたほか、東北地方の祭りが中止となり注文が全てキャンセルされた。一時は廃業も考えたが、震災復興のボランティアに参加した際に、被災者から祭りの復活を待ち望む声を聞き、地域の伝統を引き継ぐ企業として自社の存在価値を再認識。「染物屋でなければできない方法で被災者を支援したい」と考え、津波等で紛失した祭り装束を復元する活動を地道に行った。その結果、徐々に同社の評判が広まり、売上げも回復。東北地方の伝統文化の魅力を改めて実感した蜂谷社長は、自社事業を通じて地域の伝統を国内外へ発信したい、という思いを強く持つようになった。

▶ 国内外の企業と連携しながら、伝統的な染物技術を活用した商品開発にも着手

一方で、同社の主な収入源である祭り関連製品は受注生産が主体であり、祭りの開催頻度が高い夏に業務が集中、売上げの季節変動が大きい上、手間の割に利益が少ないという課題があった。そこで今後も事業を発展させていくため、伝統的な染物技術を活用した自社製品の開発に着手。自社のみで進めることは難しいと判断した同社は、他企業との連携を模索。アウトドアメーカーの株式会社スノーピークとコラボレーションして、東北地方の伝統衣装をアレンジした新商品を開発したほか、フランスの靴ブランド「コーランクール」とは、伝統的な生地柄を使ったスニーカー等の共同製作に取り組んだ。また、一関商工会議所や東北経済産業局などの支援機関と積極的に接点を持ち、商談会の案内を始めとする支援策を活用し、販路開拓に役立てた。こうした取組の結果、売上げは社長就任時の3倍に伸び、利益やキャッシュフローも大幅な改善を実現。社員数も5人から13人に増加した。

▶ 古民家改修の複合店舗を拠点に地域の伝統文化を発信

同社は、地域の伝統文化を発信する取組にも注力している。2018年には、鉄器や塗り物などの伝統工芸に携わる事業者が一堂に会しその魅力をアピールするイベント「オープンファクトリー五感市」を仲間と立ち上げるとともに、参加者の生産品をセレクト販売するECサイトを開設してオンライン販売を強化した。2023年4月には、事業再構築補助金を活用し、一関市内の里山に築200年の古民家を改修した複合店舗「縁日」を開業。伝統文化を実際に体感できる場として、地域に根差した衣食住の道具を並べる店舗や地場食材を使ったカフェを備え、多彩なワークショップやイベントを開催している。「『縁日』は近隣県から多くのお客様に来ていただき、手応えを感じている。今後は、都市部の駅前にも店舗を展開し、都会暮らしの人に向けて、地域の伝統文化を知るきっかけとなる拠点を広げていきたい」と蜂谷社長は語る。

蜂谷悠介社長

自社開発商品の「YAMA SHIRT」

古民家を改修した「縁日」

第２節　新たな担い手の創出

前節のとおり、小規模事業者は地域において存在感が大きく、地域住民の多様な需要への対応や地域経済・コミュニティの担い手など、様々な形で地域に貢献してきた。こうした事業者が今後も事業を持続的に発展させていくとともに、新たな担い手として、起業・創業により新しい事業者が生まれてくることや、事業承継により既存の事業者が次世代へ引き継がれていくことも重要になると考えられる。

そこで本節では、起業・創業及び事業承継の動向や課題について分析する。

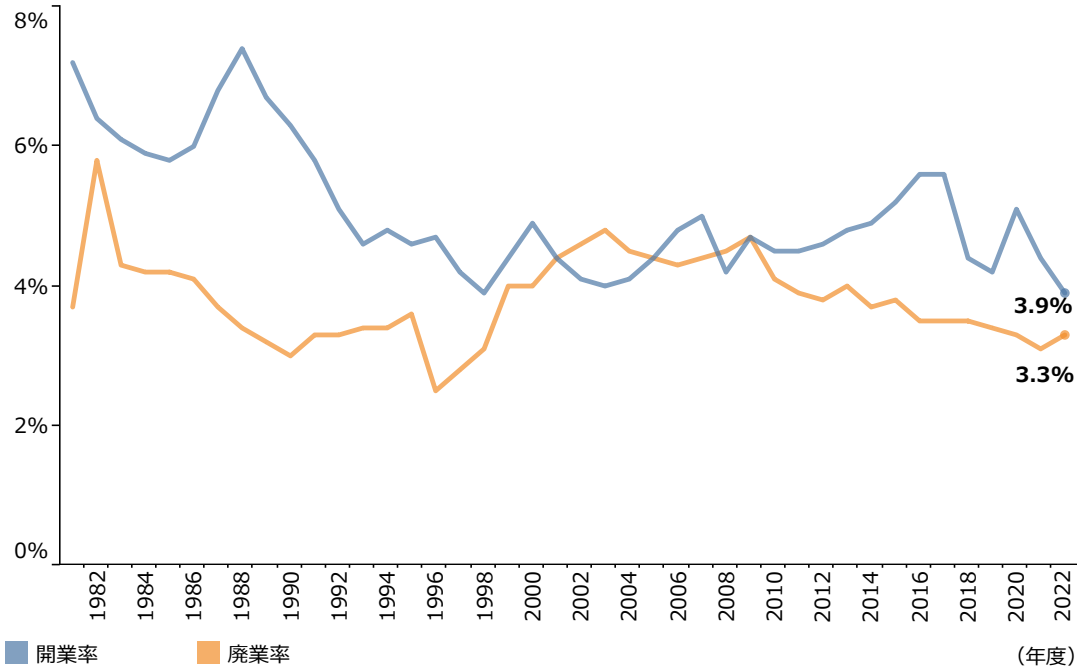
１．起業・創業

本項では、我が国における起業・創業の実態や地方公共団体や支援機関による支援体制について分析を行う。また地域の包摂的成長を実現する担い手として、近年注目度が高まっている地域課題解決企業（ローカル・ゼブラ企業）を新たに創出するエコシステムについても取り上げる。

①起業・創業の状況

はじめに、我が国の開業率・廃業率の状況を確認する。**第1-3-25図**（再掲）は、我が国の開業率・廃業率の推移について見たものである。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。2020年度に一時的に上昇するも、2021年度以降は低下傾向にあり、足下では3.9%となっている。廃業率は、1996年度以降増加傾向で推移した後、2010年度からは低下傾向に転じるも、足下では増加している。

第1-3-25図　開業率・廃業率の推移（再掲）

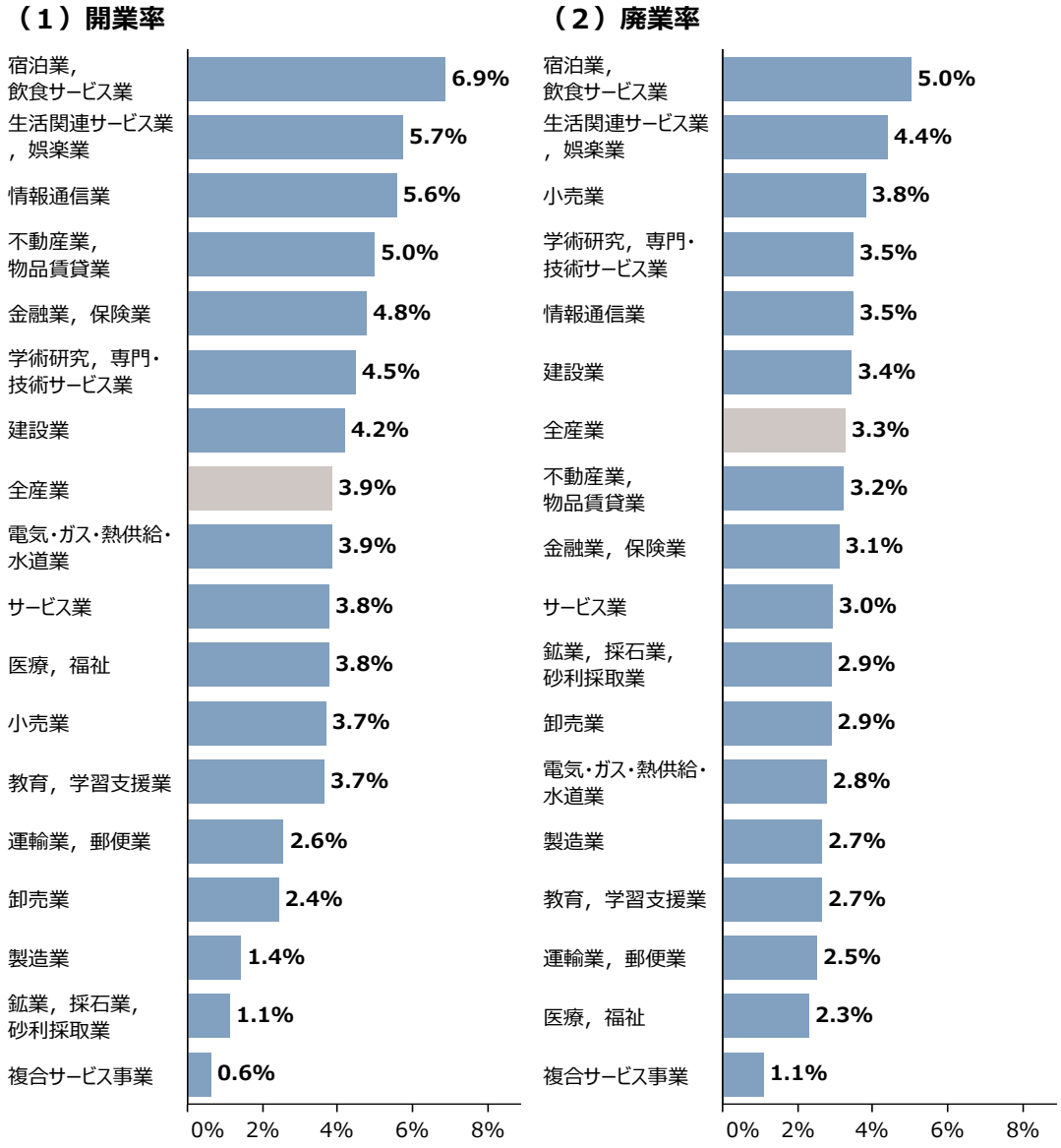


資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」
（注）1.事業所における雇用関係の成立、消滅をそれぞれ開廃業とみなしているため、企業単位での開廃業を確認できない、雇用者が存在しない、例えば事業主一人の開業の実態は把握できないという点に留意。
2.雇用保険事業年報による開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数×100である。
3.雇用保険事業年報による廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数×100である。
4.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第５条）。

第2-2-25図は、業種別に開業率・廃業率を見たものである。開業率について見ると、「宿泊業，飲食サービス業」が最も高く、「生活関連サービス業，娯楽業」、「情報通信業」と続いている。また、廃業率について見ると、「宿泊業，飲食サービス業」が最も高く、「生活関連サービス業，娯楽業」、「小売業」が続いている。

開業率と廃業率が共に高く、事業所の入れ替わりが盛んな業種は「宿泊業，飲食サービス業」、「生活関連サービス業，娯楽業」であることが分かる。一方で、開業率と廃業率が共に低い業種は、「運輸業，郵便業」、「鉱業，採石業，砂利採取業」、「複合サービス事業」となっている。

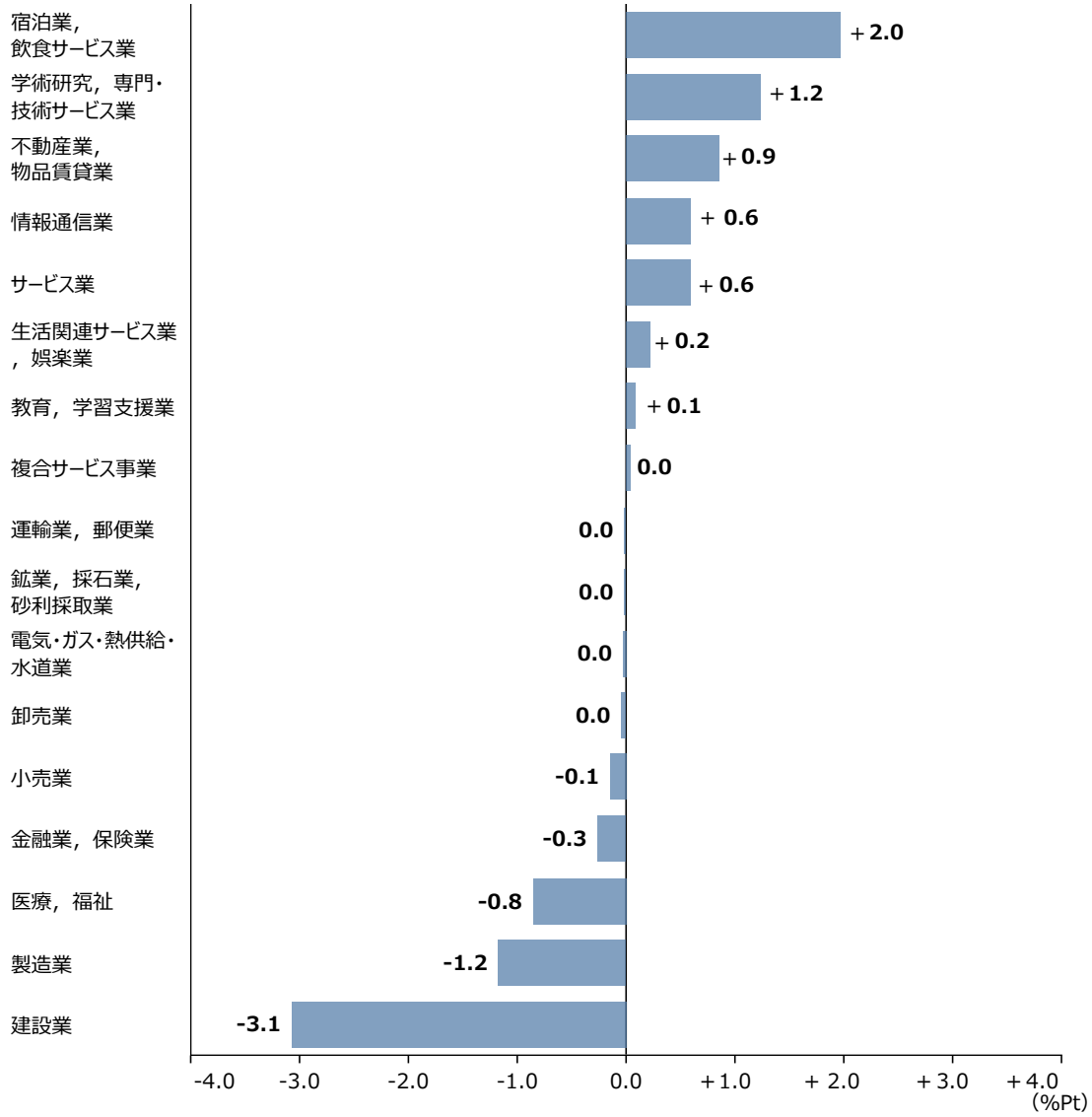
第2-2-25図　開業率と廃業率（業種別）



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」より中小企業庁作成
（注）1.ここでは、2022年度末の状況について示している。
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）。
5.ここでの「サービス業」とは、職業紹介・労働者派遣業等のその他サービス業を指し、サービス業全般を指すものではない。

第2-2-26図は、2014年度から2022年度までにおける新規開業に占める業種別の構成比の変化を見たものである。これを見ると、「宿泊業，飲食サービス業」が＋２％ポイントと最も高く、「学術研究，専門・技術サービス業」、「不動産業，物品賃貸業」、「情報通信業」と続いている。

第2-2-26図　新規開業における業種別構成比の変化（2014～2022年度）



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」より中小企業庁作成
（注）1.ここでいう「新規開業」とは、当該年度に雇用関係が新規に成立した新規適用事業所をいう。
2.ここでいう「サービス業」とは、職業紹介・労働者派遣業等のその他サービス業を指し、サービス業全般を指すものではない。

第2-2-27図は、都道府県別に2022年度の開廃業率を見たものである。開業率について見ると、沖縄県が最も高く、愛知県、埼玉県と続く。また、廃業率について見ると、山口県が最も高く、愛知県、長崎県、沖縄県と続いている。

第2-2-27図　都道府県別開廃業率（2022年度）

	開業率	廃業率
北海道	3.4%	3.7%
青森	2.6%	3.6%
岩手	2.4%	3.2%
宮城	3.3%	3.5%
秋田	2.3%	3.2%
山形	2.5%	3.1%
福島	3.2%	3.4%
茨城	3.8%	3.7%
栃木	3.6%	2.8%
群馬	3.5%	2.8%
埼玉	4.6%	3.4%
千葉	4.5%	3.0%
東京	4.4%	3.3%
神奈川	4.2%	3.3%
新潟	2.5%	3.1%
富山	2.9%	2.7%
石川	3.2%	3.0%
福井	2.9%	2.8%
山梨	3.5%	2.7%
長野	3.1%	3.0%
岐阜	3.5%	3.2%
静岡	3.6%	3.4%
愛知	4.7%	3.8%
三重	3.9%	3.4%
滋賀	3.6%	3.0%
京都	3.8%	3.1%
大阪	4.2%	3.1%
兵庫	3.9%	2.9%
奈良	4.0%	3.2%
和歌山	3.1%	2.7%
鳥取	2.8%	2.8%
島根	2.6%	3.1%
岡山	3.7%	3.2%
広島	3.3%	2.8%
山口	3.3%	3.9%
徳島	2.8%	3.2%
香川	3.2%	3.0%
愛媛	3.2%	3.0%
高知	3.0%	3.4%
福岡	4.5%	3.4%
佐賀	3.7%	3.1%
長崎	3.1%	3.8%
熊本	3.9%	2.8%
大分	3.4%	3.5%
宮崎	3.5%	2.9%
鹿児島	3.5%	3.5%
沖縄	5.4%	3.8%
全国計	3.9%	3.3%

資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」より中小企業庁作成

（注）1.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である。

2.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である。

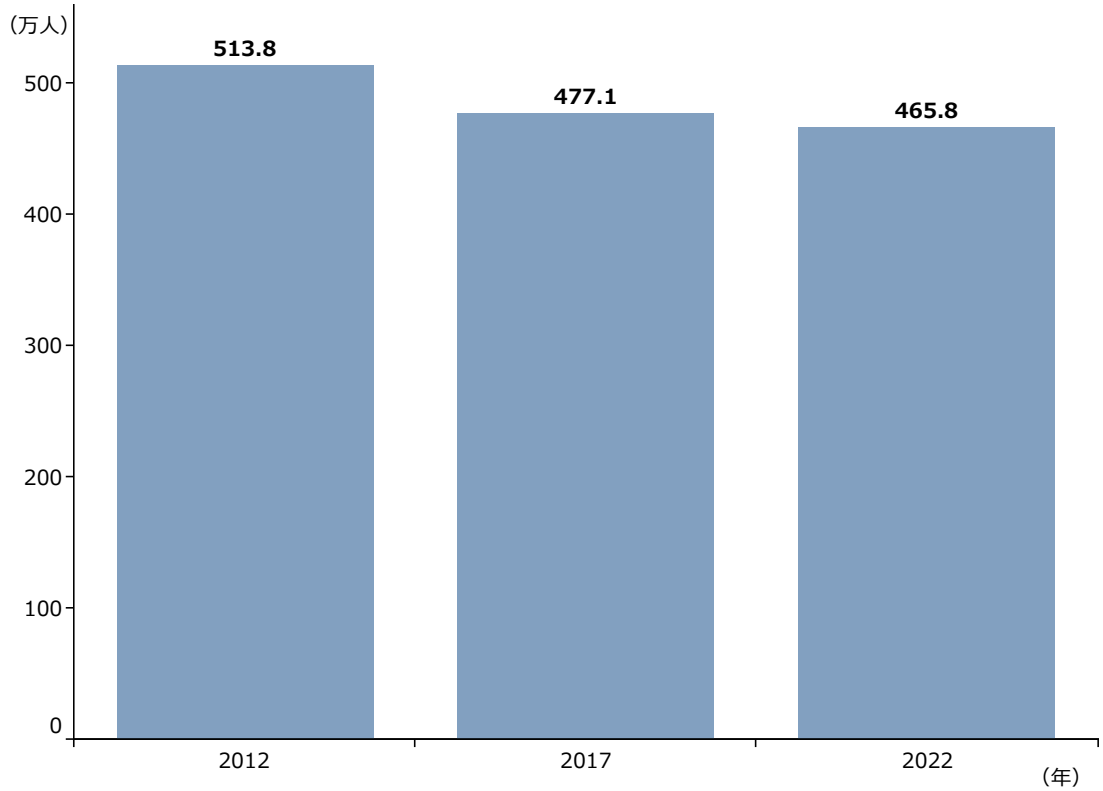
3.適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所である（雇用保険法第５条）。

4.開業率及び廃業率における上位３都道府県（廃業率については、第２位が同率のため４都道府県）について、それぞれ赤色、青色で示している。

次に総務省「就業構造基本調査」を用いて、起業の動向について確認する。

第2-2-28図は、起業者数の推移を見たものである。これを見ると、2012年に約514万人いた起業者は、2022年には約466万人となっており、減少傾向で推移していることが分かる。

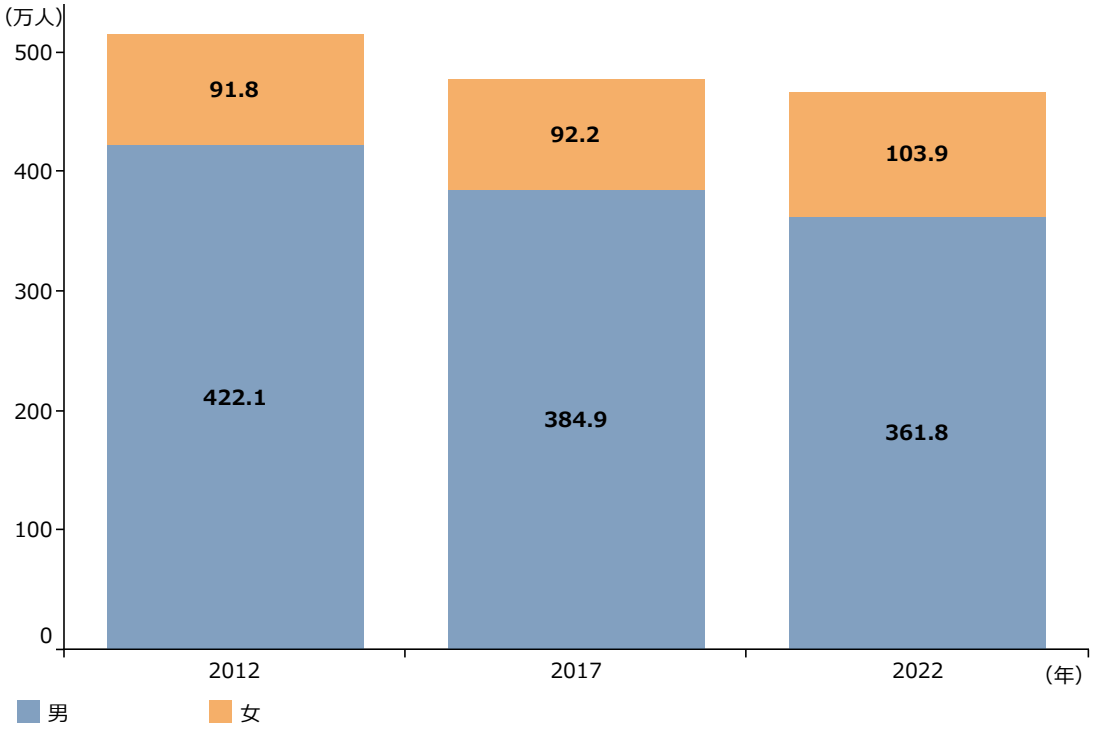
第2-2-28図　起業者数の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」
（注）ここでの「起業者」とは、「自営業主」及び「会社などの役員」のうち、今の事業を自ら起こした者を指す。

第2-2-29図は、男女別に、起業者数の推移を見たものである。これを見ると、男性の起業者数は2012年から2022年にかけて約60万人減少している一方で、女性の起業者数は約12万人増加していることが分かる。

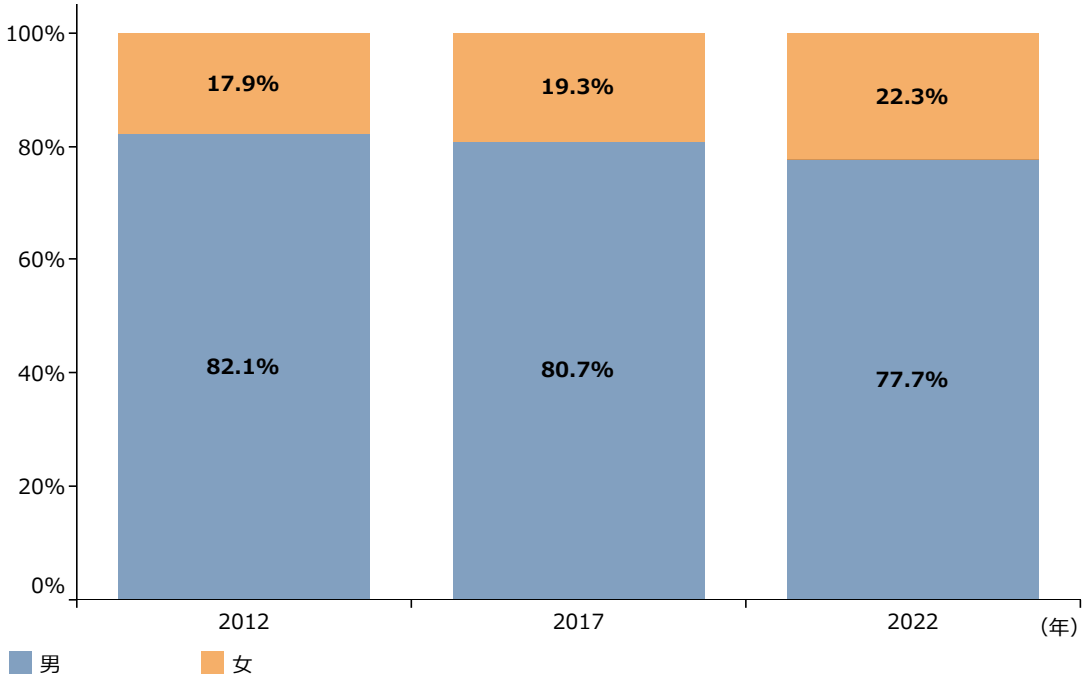
第2-2-29図　起業者数の推移（男女別）



資料：総務省「就業構造基本調査」
（注）ここでの「起業者」とは、「自営業主」及び「会社などの役員」のうち、今の事業を自ら起こした者を指す。

第2-2-30図は、起業者における男女別構成比の推移を見たものである。これを見ると、2012年から2022年にかけて男性が占める割合は低くなる一方で、女性が占める割合は高くなっていることが分かる。

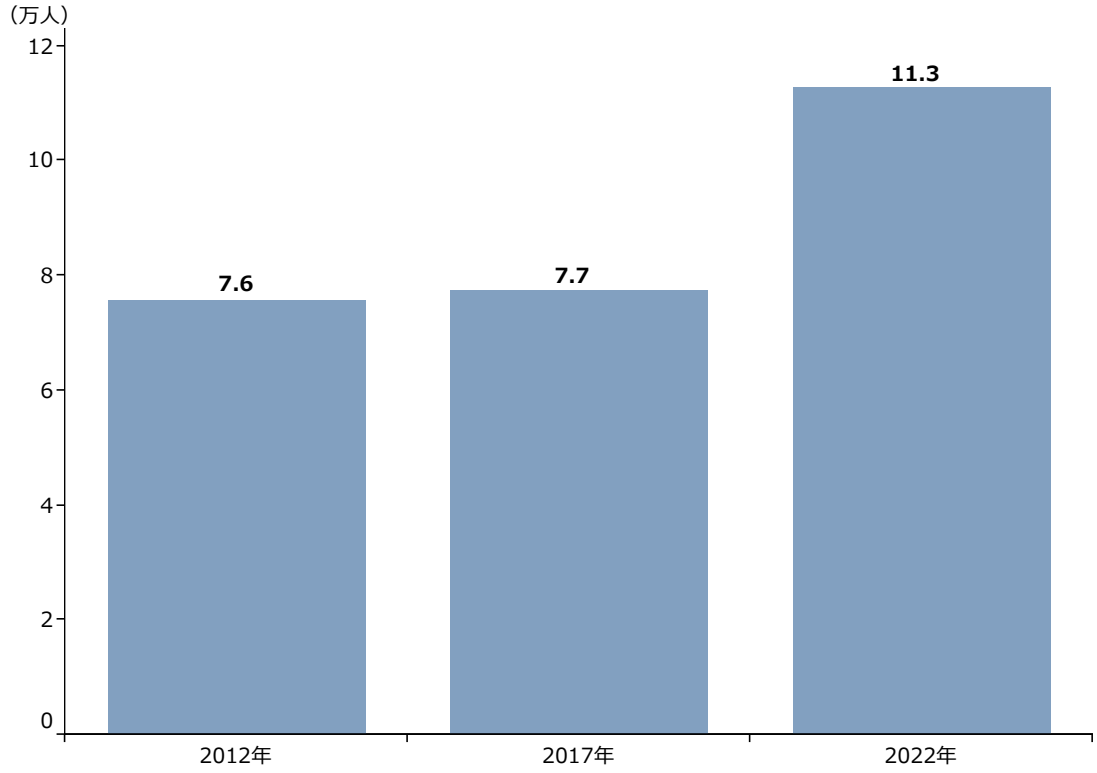
第2-2-30図　起業者の男女別構成比の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」
（注）ここでの「起業者」とは、「自営業主」及び「会社などの役員」のうち、今の事業を自ら起こした者を指す。

第2-2-31図は、29歳以下の起業者数の推移を見たものである。これを見ると、29歳以下の起業者数について、2012年時点で7.6万人であったが、2022年時点では11.3万人と10年間で増加していることが分かる。創業に挑戦する若年層が増えてきている様子がうかがえる。

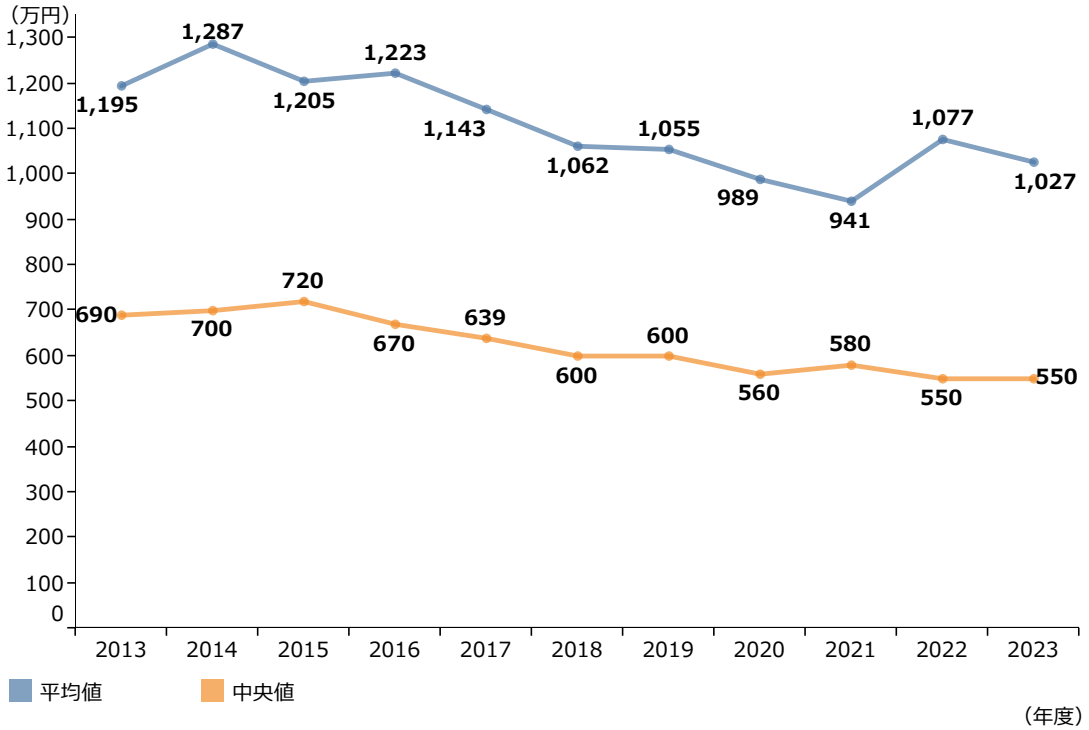
第2-2-31図　29歳以下の起業者数の推移



資料：総務省「就業構造基本調査」
（注）ここでの「起業者」とは、「自営業主」及び「会社などの役員」のうち、今の事業を自ら起こした者を指す。

第2-2-32図は、開業１年以内の企業に確認した、開業費用の平均値及び中央値の推移を見たものである。これを見ると、2023年度で開業費用の平均値は1,027万円、中央値は550万円であり、特に中央値は、2013年度以降で最も低い水準となっている。開業費用の少額化が進んでおり、創業にチャレンジしやすい環境となっていると考えられ、若年層など今後創業に挑戦する人が増えていくことが期待される。

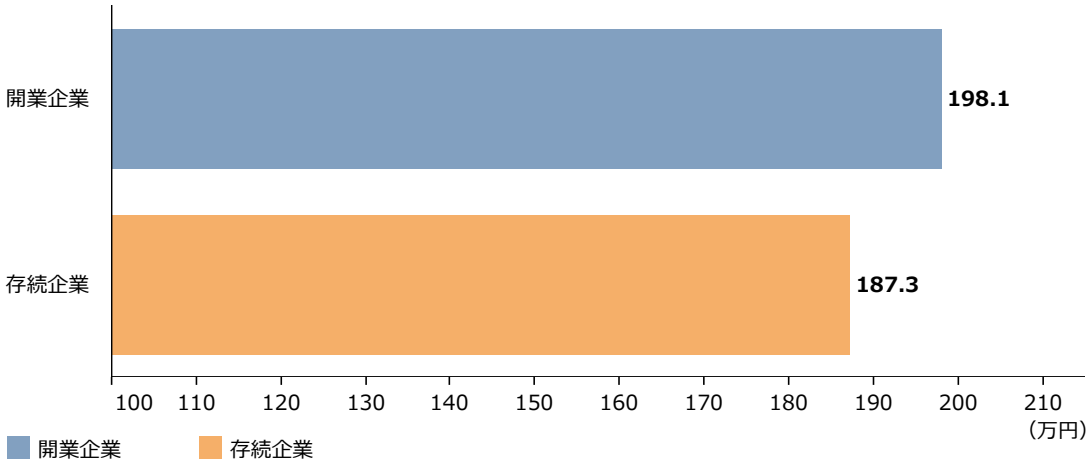
第2-2-32図　開業費用の平均値・中央値の推移



資料：（株）日本政策金融公庫総合研究所「2023年度新規開業実態調査」
（注）2023年度の開業費用については、日本政策金融公庫国民生活事業が2022年４月から同年９月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後１年以内の企業7,032社（回収数：1,789件、回収率：25.4%、不動産賃貸業を除く）を対象とした調査を集計したもの。2022年度以前の開業費用については、日本政策金融公庫総合研究所が、新規開業企業の実態を把握するため、1991年度から毎年実施している「新規開業実態調査」において、調査・蓄積してきたデータに基づき集計したものである。

第2-2-33図は、開業企業と存続企業の労働生産性を見たものである。これを見ると、開業企業は存続企業と比較して、労働生産性が高い傾向にあることが分かる。創業の増加により開業企業が新たに参入することは、労働生産性の向上につながる可能性があると示唆される。

第2-2-33図　開業企業・存続企業の労働生産性（中央値）



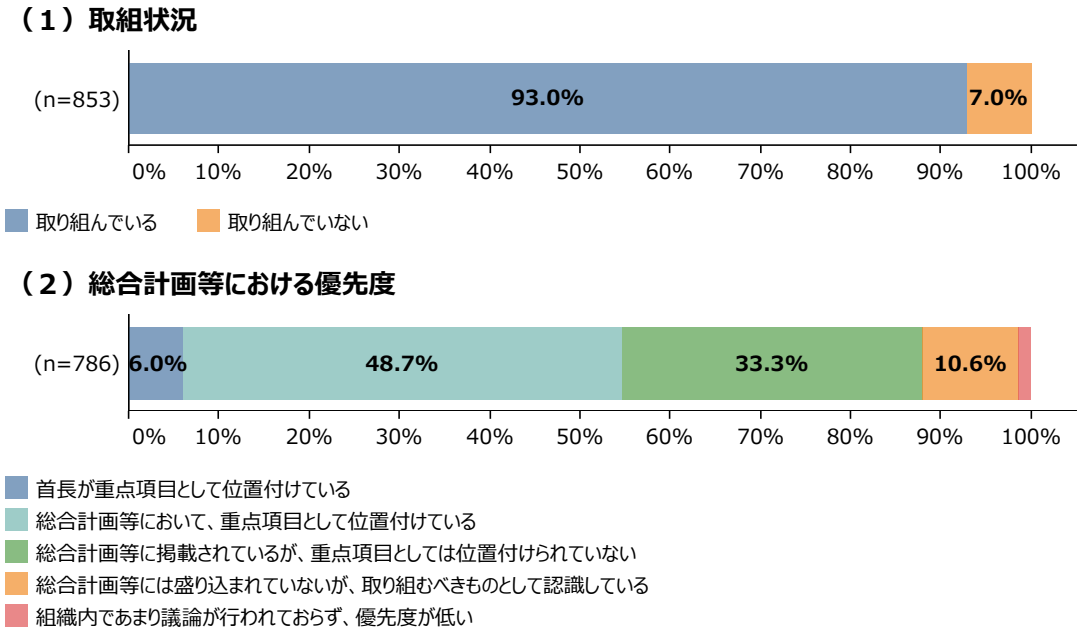
資料：総務省・経済産業省「平成28年、令和３年経済センサス－活動調査」再編加工
（注）1.ここでの「開業企業」とは、2021年に存在が確認できた企業のうち、2016年時点で存在が確認できなかった企業を指す。
2.ここでの「存続企業」とは、2016年と2021年の二時点で存在が確認できた企業を指す。

②地方公共団体による創業支援

前項のとおり、創業の増加は労働生産性の向上につながることも期待され、創業に挑戦しやすい環境を整備していくことが重要と考えられる。令和６年３月、独立行政法人中小企業基盤整備機構は「令和５年度創業意識調査」の調査結果を公表し、地方公共団体（市区町村）が「創業支援等事業計画[17]」により効果的な支援策を取り入れることができるよう必要な情報を提供している。地方公共団体（市区町村）は、「創業支援等事業計画」を策定し、支援機関[18]と互いに連携し合いながら「創業支援等事業計画」を改善し、各地域で創業を促進する支援体制を構築してきた。そこで、ここからは地方公共団体及び支援機関の創業支援の実態について確認していく。

第2-2-34図は、地方公共団体における創業支援の取組状況及び総合計画等における優先度を見たものである。これを見ると、９割以上の地方公共団体が創業支援に「取り組んでいる」と回答している。また総合計画等における創業支援の優先度については、「首長が重点項目として位置付けている」又は「総合計画等において、重点項目として位置付けている」と回答した割合が５割を超えている。地方公共団体の半数以上が、創業支援を政策上重視している様子がうかがえる。

第2-2-34図　地方公共団体における創業支援の取組状況及び総合計画等における優先度



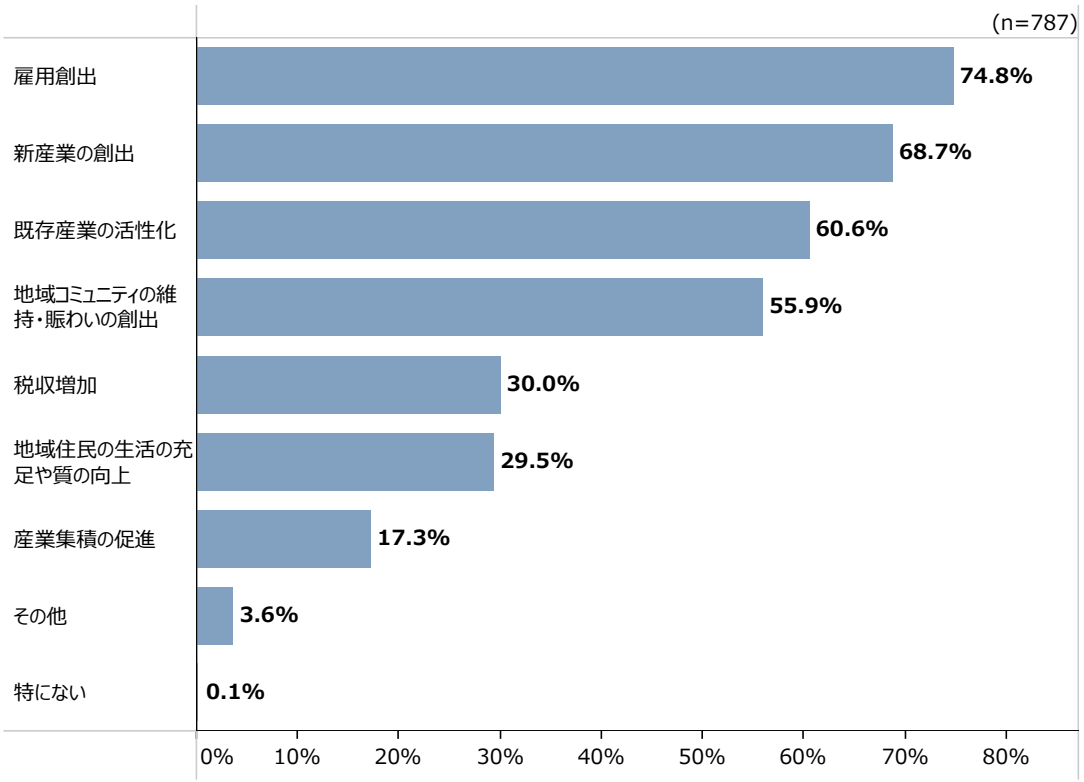
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）（２）総合計画等における優先度は、創業支援の取組状況について、「取り組んでいる」と回答した地方公共団体を集計している。

17 産業競争力強化法に基づき、地域の創業を促進するため、市区町村が民間の創業支援等事業者（地域金融機関、NPO法人、商工会・商工会議所等）と連携して策定し、国から認定を受けるもの。令和５年12月現在で1,332件（1,491市区町村）が認定されている。

18 ここでの「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。

第2-2-35図は、地方公共団体における創業支援の目的を見たものである。これを見ると、「雇用創出」と回答した割合が７割を超えており最も高い。次に「新産業の創出」、「既存産業の活性化」と続いており、地域の雇用・産業を活性化させる観点から創業支援に取り組む地方公共団体が多いと考えられる。また「地域コミュニティの維持・賑わいの創出」と回答した割合も５割を超えており、コミュニティ等の社会的機能を維持する観点から創業支援に取り組む様子もうかがえる。

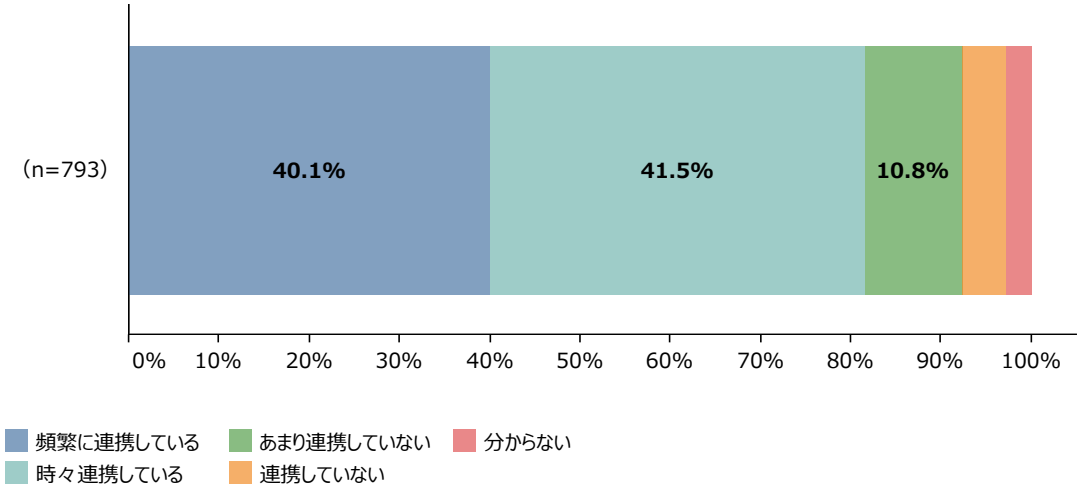
第2-2-35図　地方公共団体における創業支援の目的



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）1.創業支援の取組状況について、「取り組んでいる」と回答した地方公共団体に聞いている。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-36図は、地方公共団体の創業支援における他機関との連携[19]状況を見たものである。これを見ると、創業支援において他機関と「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した地方公共団体は合わせて約８割存在し、大半の地方公共団体が他機関と連携している様子がうかがえる。

第2-2-36図　地方公共団体の創業支援における他機関との連携状況

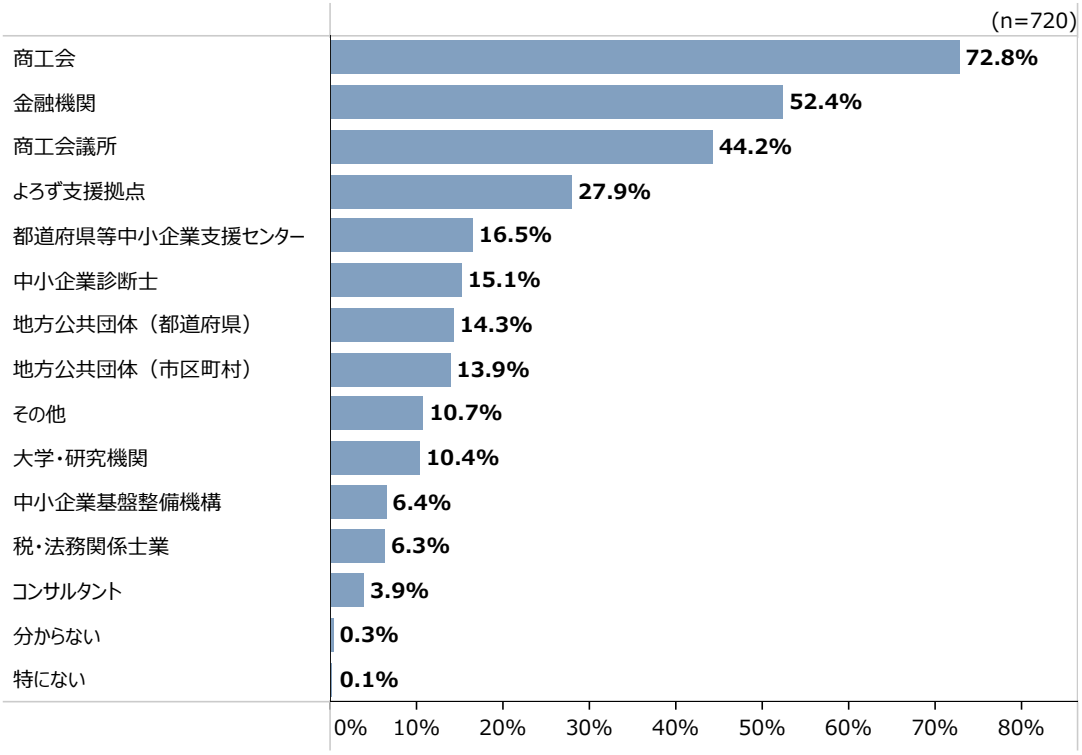


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）創業支援の取組状況について、「取り組んでいる」と回答した地方公共団体に聞いている。

19 ここでの「連携」とは、地方公共団体において、他の地方公共団体・支援機関等の間で、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、本調査は個別案件の具体的な対応について連携しているケースが対象であり、包括的な連携協定の締結や、セミナーや相談会の共同開催等の不特定多数を対象とした広報活動は含まない。

第2-2-37図は、地方公共団体における創業支援の連携先を見たものである。これを見ると、創業支援の連携先として、「商工会」と回答した割合が約７割と最も高く、「金融機関」、「商工会議所」、「よろず支援拠点」と続いている。

第2-2-37図　地方公共団体における創業支援の連携先



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）1.創業支援における他機関との連携状況について、「頻繁に連携している」、「時々連携している」、「あまり連携していない」と回答した地方公共団体に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

事例2-2-9では、地域内の支援機関等と連携しながら、地域一体となって創業支援を行う地方公共団体の事例を紹介している。

事例
2-2-9

町内の支援機関等と連携し、創業支援に取り組む地方公共団体

所在地　秋田県五城目町

五城目町

▶ 大企業の誘致を進める方針から創業支援に注力する方針に転換

五城目町は、秋田県秋田市の北約30km、八郎潟を干拓して整備された大潟村の東に接する地方公共団体である。同町の人口は1960年の約2万人をピークに減少傾向であり、人口減少に歯止めをかけるため、製造業を中心とした大企業の誘致政策に取り組む方針を立てた。当時発足した企業誘致係の初代担当であった柴田浩之氏は、誘致で期待される効果について、一般財団法人日本立地センターに調査を依頼。しかし、高齢化や、山間地が多く工場建設に適した土地が少ないことなどから、誘致が難しいことが判明した。そこで同町は、大企業誘致の方針から、町内で創業を目指す住民や移住者を支援することで町の活性化を目指す方針に転換。同町のまちづくり課を中心に、外部機関とも連携しながら地域一体で創業支援を行う取組を始めた。

▶ 支援機関等と連携しながら、創業支援の体制を強化

同町の創業支援の拠点となっているのが、閉校した小学校の校舎を利用して2013年10月に開設された「五城目町地域活性化支援センター」（通称「BABAME BASE」。以下、「センター」という。）である。開設当初はレンタルオフィスとしてIT企業など町外の企業の入居を想定したものだったが、現在は町内における創業者の事業拠点としても活用されている。センターの入居企業や地域住民等が交流できるイベントが頻繁に開催されるなど、創業者や創業希望者がコミュニティを形成する場として機能している。

センター開設後の支援体制としては、2014年に3名の地域おこし協力隊を採用したことに加え、町内の支援機関等との連携を強化している。開設時は同町がセンターの直接管理・運営を行っていたが、2019年からは一般社団法人ドチャベンジャーズへ運営を委託。同法人は2017年にセンター内の入居企業が中心となり設立された団体であり、より身近な立場で創業希望者の相談に乗ることで円滑な創業を促し、創業後のフォローアップも行っている。また、湖東3町商工会との連携も進む。元々同会とはセンターの入居審査等において連携していたが、創業者への事業計画策定支援や補助金の申請書類作成支援における連携にも発展した。ほかにも地域金融機関が資金面の支援を担うなど、各支援機関等と連携しながら創業を支援する体制を整えた。

▶ 地域の魅力と創業支援を組み合わせ、五城目町での創業増加を促す

同町の「五城目町まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、5年間（2020～2024年度）で15者の創業を目標としているが、現在13者が創業を果たした。実際の創業事例は飲食業や、個人の製造業など、多岐にわたる。また、同町の朝市での出店をきっかけに創業を果たした例もある。500年以上の歴史を持つ同町の朝市は観光資源にもなっているが、近年の高齢化で出店者が減少。地域住民の「朝市をまた盛り上げたい」という意欲と創業支援を関連付けながら、同町の魅力の発信と創業意欲の醸成に努めている。「五城目町は『やりたいことを実現できる場所』であることを発信している。同町の魅力を感じてもらい、ここで生活しながら事業に挑戦したいという方の『やってみたい』気持ちを応援できる支援体制・環境を今後も整えていきたい」と柴田課長補佐は語る。

柴田浩之まちづくり課長補佐

五城目町地域活性化支援センター

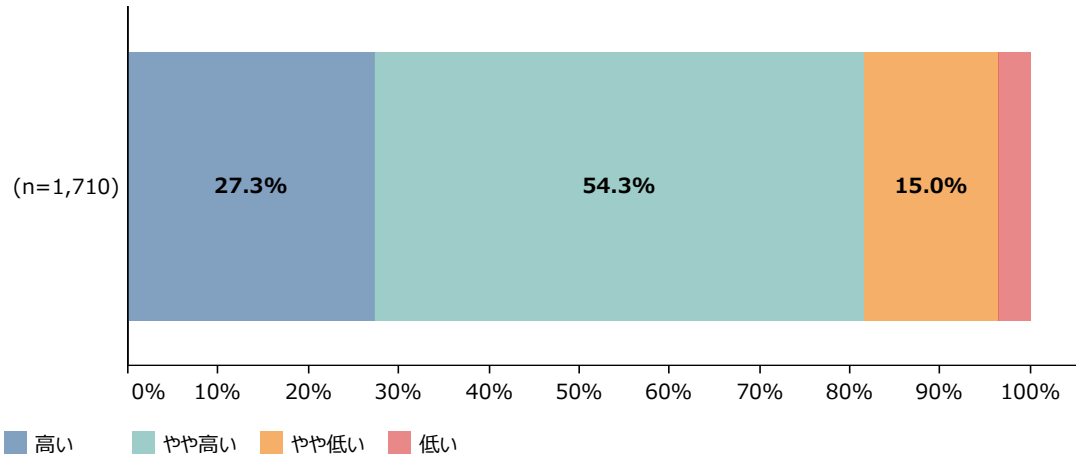
センター内での入居者交流会

③支援機関による創業支援

次に支援機関による創業支援の状況について確認する。

第2-2-38図は、支援機関における創業支援の優先度を見たものである。これを見ると、支援機関全体として、創業支援の優先度が「高い」又は「やや高い」と回答した割合は８割を超えている。地方公共団体と同様、支援機関も創業支援に対して高い優先度で取り組んでいる様子がうかがえる。

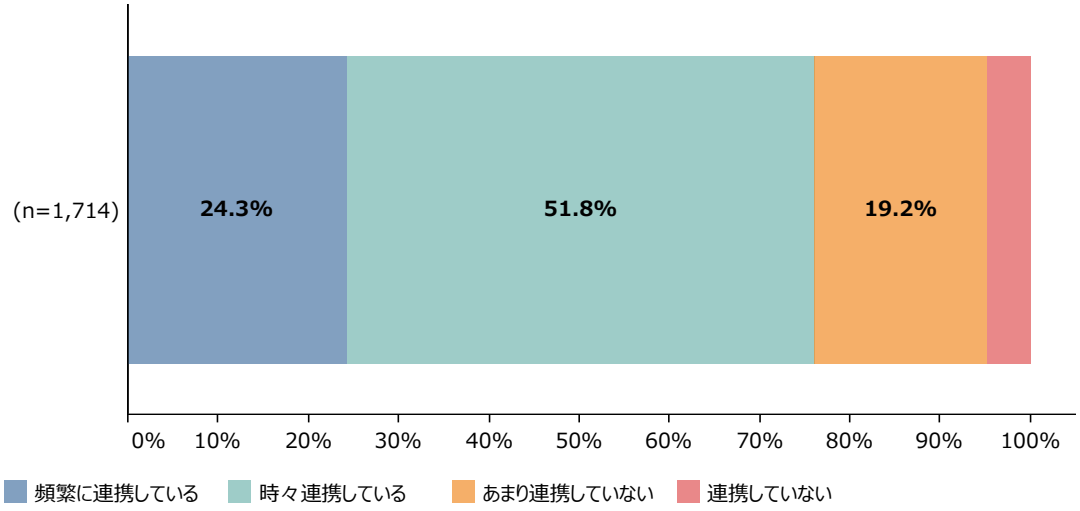
第2-2-38図　支援機関における創業支援の優先度



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.創業支援の取組状況について、「取り組んでいる」と回答した支援機関に聞いたもの。
2.創業支援の優先度について、「分からない」と回答した支援機関を除いている。

第2-2-39図は、支援機関へ確認した、創業支援における他機関との連携[20]状況について見たものである。これを見ると、他機関と「頻繁に連携している」又は「時々連携している」と回答した割合が約８割となっている。地方公共団体と同様に、大半の支援機関が他機関と連携して、創業支援を行っている様子がうかがえる。

第2-2-39図　支援機関の創業支援における他機関との連携状況

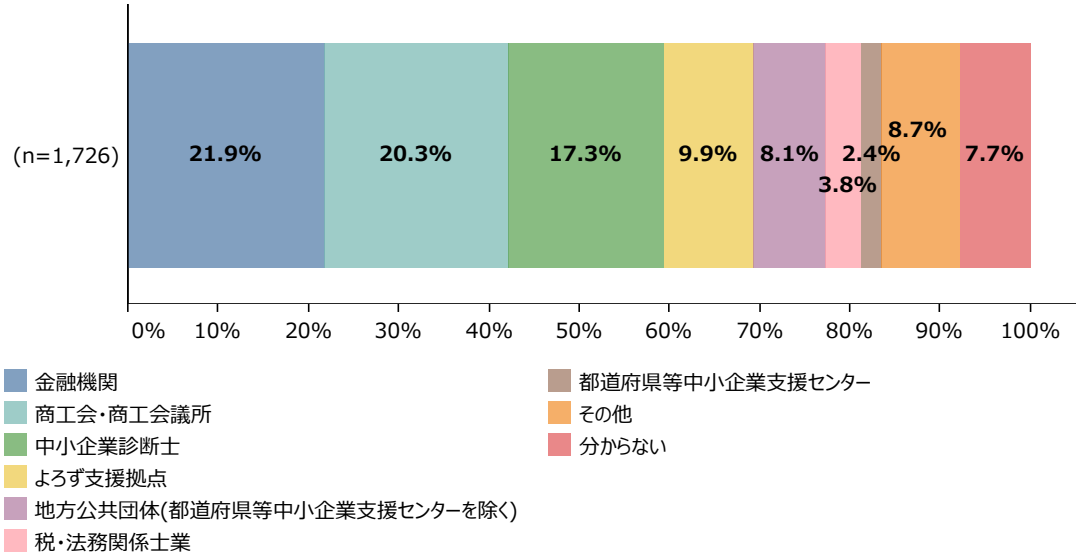


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

20　ここでの「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2-2-40図は、支援機関に確認した、創業支援における連携先について見たものである。これを見ると、連携先として「金融機関」と回答する割合が最も高く、「商工会・商工会議所」、「中小企業診断士」、「よろず支援拠点」、「地方公共団体（都道府県等中小企業支援センターを除く）」と続いている。

第2-2-40図　支援機関における創業支援の連携先



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「金融機関」とは、創業支援における連携先について「金融機関」、「信用保証協会」と回答した支援機関の合計を指す。
2.ここでの「その他」とは、創業支援における連携先について「コンサルタント」、「中小企業活性化協議会」、「事業承継・引継ぎ支援センター」、「JETRO（日本貿易振興機構）」、「中小企業基盤整備機構」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

事例2-2-10では、地域の関係機関と連携して創業者の創出に取り組む金融機関の事例を紹介している。

事例
2-2-10

地域の関係機関と連携して創業支援に取り組む金融機関

所在地　徳島県徳島市

徳島県信用保証協会

▶ 地域経済疲弊への危機感から年間100名の創業者の輩出に挑む

徳島県徳島市の徳島県信用保証協会は、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するなど、地域の中小企業を支える公的機関である。徳島県の企業数と県内総生産額は減少傾向をたどっており、同会は雇用の喪失や地域の需要減退によって地域経済が疲弊していくことへ危機感を強めていた。その中で、地域に根ざす新たな事業者を確保することが、地方創生の観点からも喫緊かつ重要な課題と認識。同会の支援業務の柱として、従来の「保証による金融支援」、「経営支援」に加え、「創業支援」を新たに位置付けた。2011年には年間100名の創業者を安定的に輩出する目標を設定し、その実現に向けた取組を開始した。

▶ 幅広い支援機関と連携、創業者にフェーズに応じた支援メニューを提供

同会は単に信用保証を行うだけでは支援として不十分と考え、創業前後も含めた創業のフェーズに応じた支援体制を整えてきた。例えば、創業前の段階では、創業計画書の作成に向けた相談を受け付けており、創業者の思いが具体化できるまで助言を行っている。創業時の保証審査に当たっては、ビジネスモデルの精査だけでなく、「創業者の理念やパッションを重視するとともに、地域課題の解決や雇用の創出につながる事業であるかという視点も踏まえながら審査している」と中西由美地方創生部創業推進課長は話す。また、創業後3年間は、担当者が電話や訪問等を通じて、創業者に対して定期的にコンタクトをとり、フォローアップを実施。必要に応じて、税理士や中小企業診断士等の外部専門家を派遣するなど、創業後も伴走して支援する仕組みを整えた。他にも創業者の事業を紹介するプロモーション動画を製作しYouTube上で公開するなど、創業者の事業が軌道に乗るよう、信用保証以外に様々な支援メニューを揃えている。さらに、同会は民間企業と競合関係になりにくい公的機関という立場から、金融機関や経済商工団体、地方公共団体、大学、メディアなど幅広い関係機関をつなぐハブとして、積極的に連携を推進してきた。創業希望者への支援は、機能面でシナジーが期待できる機関と連携して実施。創業希望者がどの機関を訪れても相互に紹介・取次ぎを行うなど、地域一体でサポートできる環境を整備している。

▶ 延べ約1,800名の創業者を輩出し、女性や若者への創業機運を醸成

同会が行ってきた創業支援の成果は着実に表れてきている。同会を通じた年間創業者数は、2014年度以降、目標である年間100名を継続して超えており、これまで延べ1,799名（令和5年度末）の創業者を輩出してきた。さらに同会は、将来の創業者を増やしていくため、創業機運の醸成にも積極的に取り組んできた。例えば、徳島大学、一般社団法人徳島新聞社と連携した創業塾「まちしごとファクトリー」や、徳島県や大学等と連携したビジネスプランコンテスト「とくしま創生アワード」を開催。また、女性や大学生等の若い世代にも創業の裾野を広げる目的で、女性向けの創業セミナーやイベントを実施するとともに、大学で創業をテーマとした寄付講座を開講している。「今後は当協会の関与により、新たに事業を立ち上げた創業者の方々に、創業を志す人たちへ助言を行うサポーターとなってもらい、『創業経験者が新規創業者を育てる』仕組みの構築を進めたい」と同会の森卓史地方創生アドバイザー（前地方創生部長）は語る。

森卓史地方創生アドバイザーと中西由美課長

創業前相談

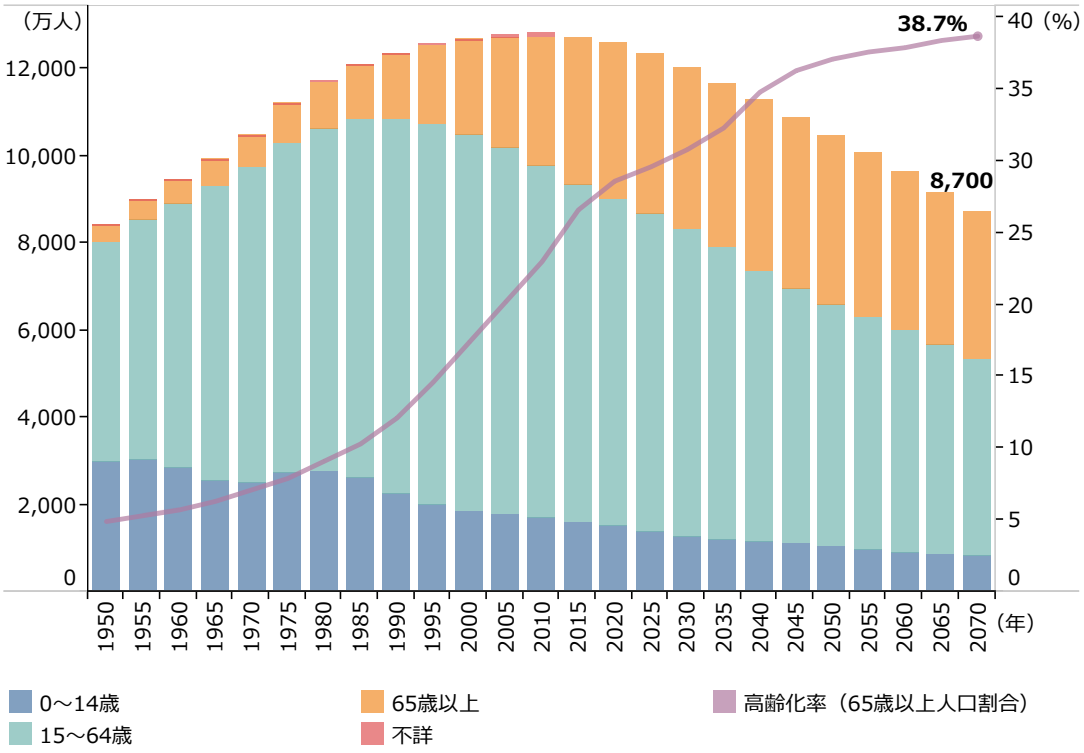
女性セミナー

④地域課題解決に取り組む企業の創出・支援

ここまで、我が国の起業・創業の動向や地方公共団体や支援機関による創業支援の取組について確認してきた。近年は、人口減少をはじめ、社会課題の多様化・複雑化が進む中で、ビジネスの手法で地域課題の解決に取り組む企業や、そうした企業を創出し支援していくエコシステムに対する関心や期待が高まっている[21]。そこで本目では、地域課題解決に取り組む企業の創出や支援に関する動向について確認する。

まず、地域の社会課題解決に取り組む企業に対する関心や期待が高まっている背景について確認する。**第2-2-41図**は、我が国の年齢階級別人口及び高齢化率（65歳以上人口割合）の推移を見たものである。これを見ると、我が国の総人口は減少傾向にあり、2070年までに8,700万人まで減少すると推計されている。また高齢化率は上昇傾向にあり、2070年までに38.7％まで達すると推計されている。

第2-2-41図　年齢階級別人口及び高齢化率の推移（2025年以降は推計値）



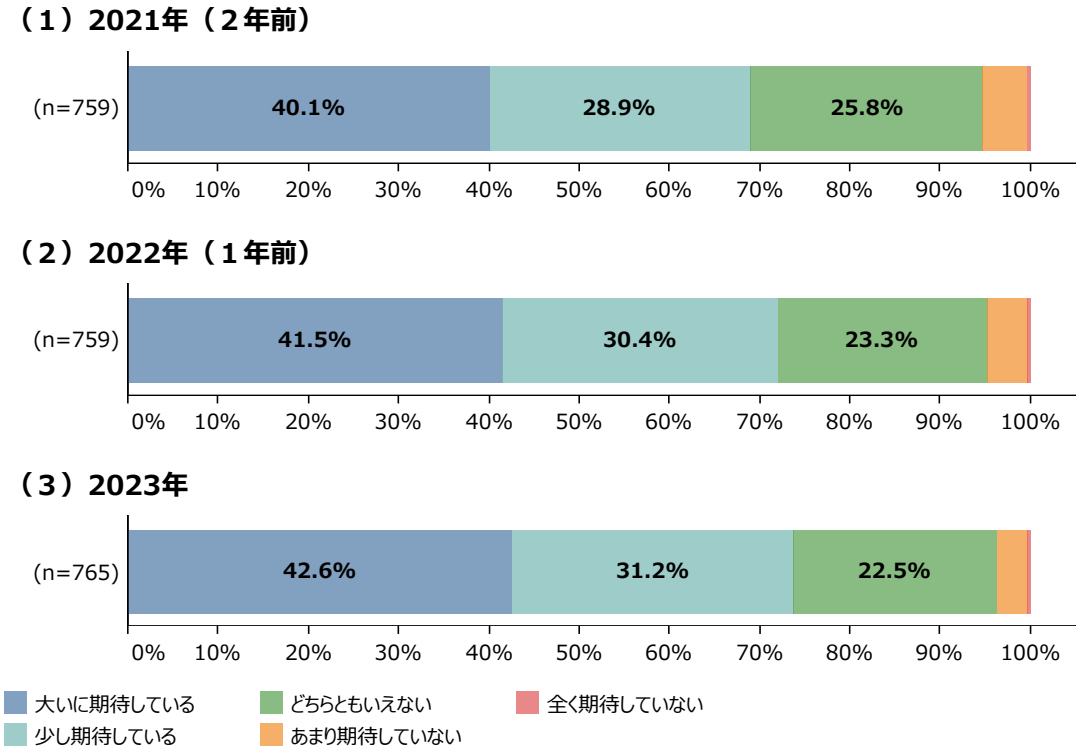
資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和５年推計）」より中小企業庁作成
（注）2020年までは総務省「国勢調査」（2015年及び2020年は不詳補完値による。）の値を用いている。2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和５年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果を用いている。

21　2023年に閣議決定された「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」では、「地域の課題解決に取り組む事業者への支援」として、「地域の中小企業から、地域の社会課題解決の担い手となる企業（ゼブラ企業）を創出し、インパクト投融資を呼び込むため、ソーシャルビジネスを支援する地域の関係者を中心としたエコシステムを構築する。」と示されている。

少子高齢化による人口減少が進み、社会課題が多様化・複雑化する中、地域の社会課題解決を担う存在として、事業者に対する期待や関心が高まっている。

第2-2-42図は、地方公共団体に聞いた、事業者の地域の社会課題解決に向けた取組に対する期待について確認したものである。これを見ると、2021年から2023年にかけて、事業者の地域の社会課題解決に向けた取組について「大いに期待している」、「少し期待している」と回答した割合が増加していることが分かる。地方公共団体において、事業者が地域課題解決に取り組むことに対する期待が高まっている様子がうかがえる。

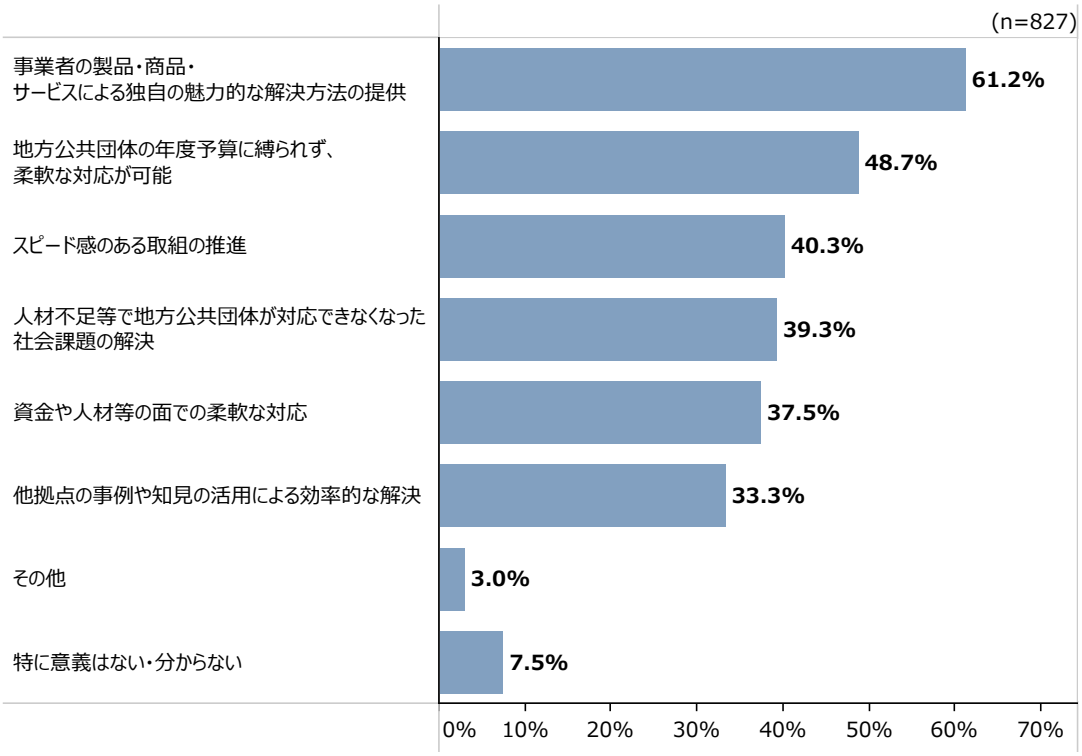
第2-2-42図　事業者の地域の社会課題解決に向けた取組に対する期待（地方公共団体）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）1.ここでの「地域の社会課題解決に向けた取組」とは、事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むのではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。
2.事業者の地域の社会課題解決に向けた取組に対する期待について、「分からない」と回答した地方公共団体を除いている。

第2-2-43図は、地方公共団体が考える、事業者が地域の社会課題解決に取り組む意義について確認したものである。これを見ると、「事業者の製品・商品・サービスによる独自の魅力的な解決方法の提供」と回答した割合が６割を超えており最も高く、「地方公共団体の年度予算に縛られず、柔軟な対応が可能」、「スピード感のある取組の推進」と続いている。地方公共団体は、事業者が地域の社会課題解決に取り組むに当たり、解決方法の独自性や柔軟性、スピード感などに意義を見出している様子が読み取れる。

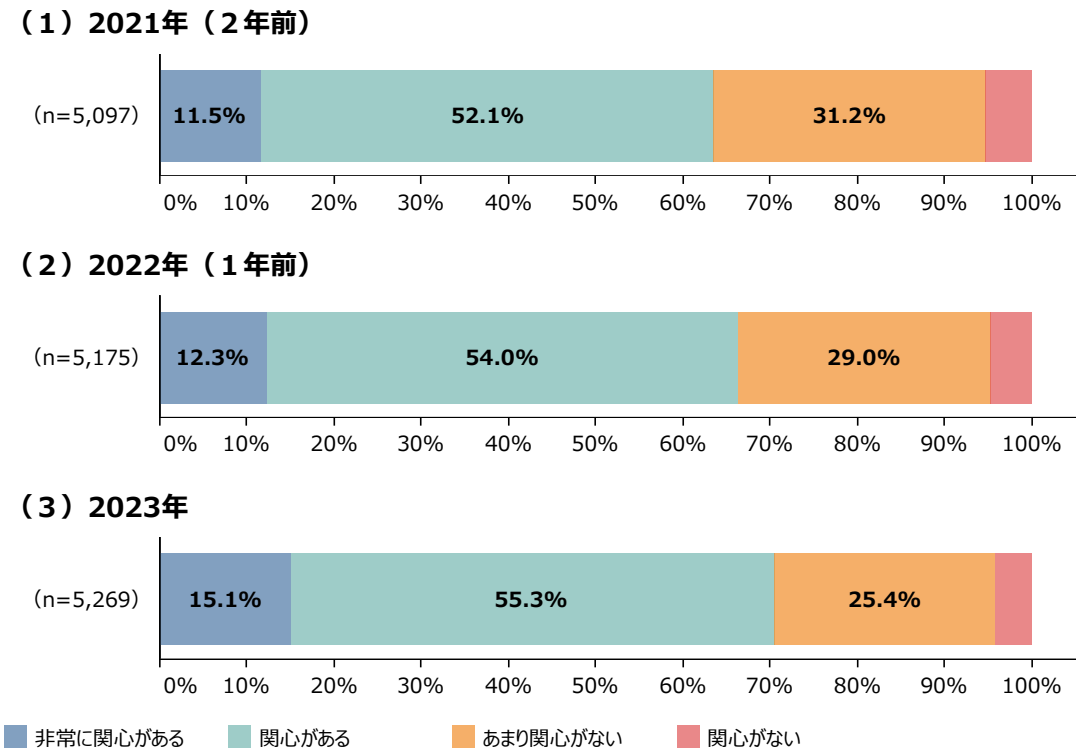
第2-2-43図　事業者が地域の社会課題解決に取り組む意義（地方公共団体）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-44図は、小規模事業者の地域の社会課題解決に向けた取組に対する関心度を見たものである。これを見ると、2021年から2023年にかけて、地域の社会課題解決に向けた取組に対して「非常に関心がある」、「関心がある」と回答した割合が増加していることが分かる。小規模事業者においても、地域の社会課題解決に向けた関心度が高まっている様子がうかがえる。

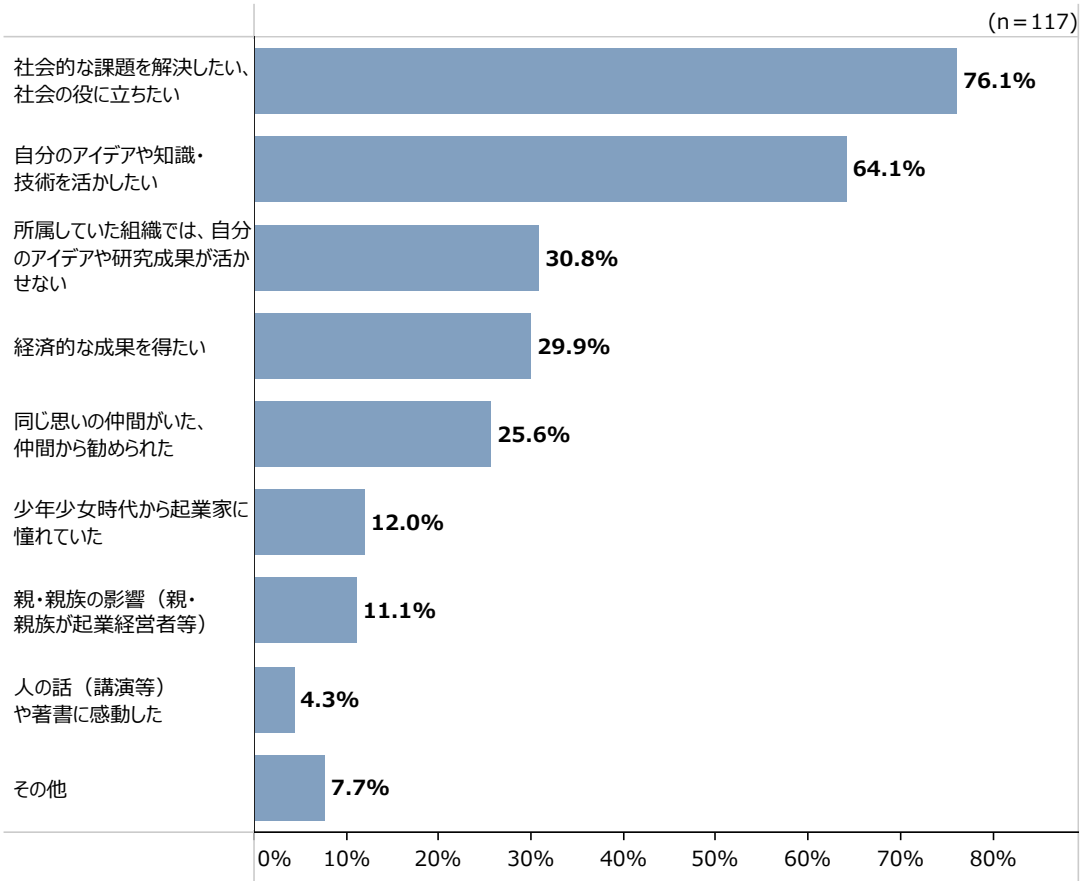
第2-2-44図　小規模事業者の地域の社会課題解決に向けた取組に対する関心度



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.ここでの「地域の社会課題解決に向けた取組」とは、事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むのではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。
2.地域の社会課題解決に向けた取組に対する関心度について、「分からない」と回答した事業者を除いている。

第2-2-45図は、「ベンチャー企業の経営環境等に関するアンケート調査（2023年度）」を基に、設立５年以内のベンチャー企業における起業の動機について見たものである。これを見ると、起業の動機として「社会的な課題を解決したい、社会の役に立ちたい」と回答した割合が７割を超えて最も高いことが分かる。

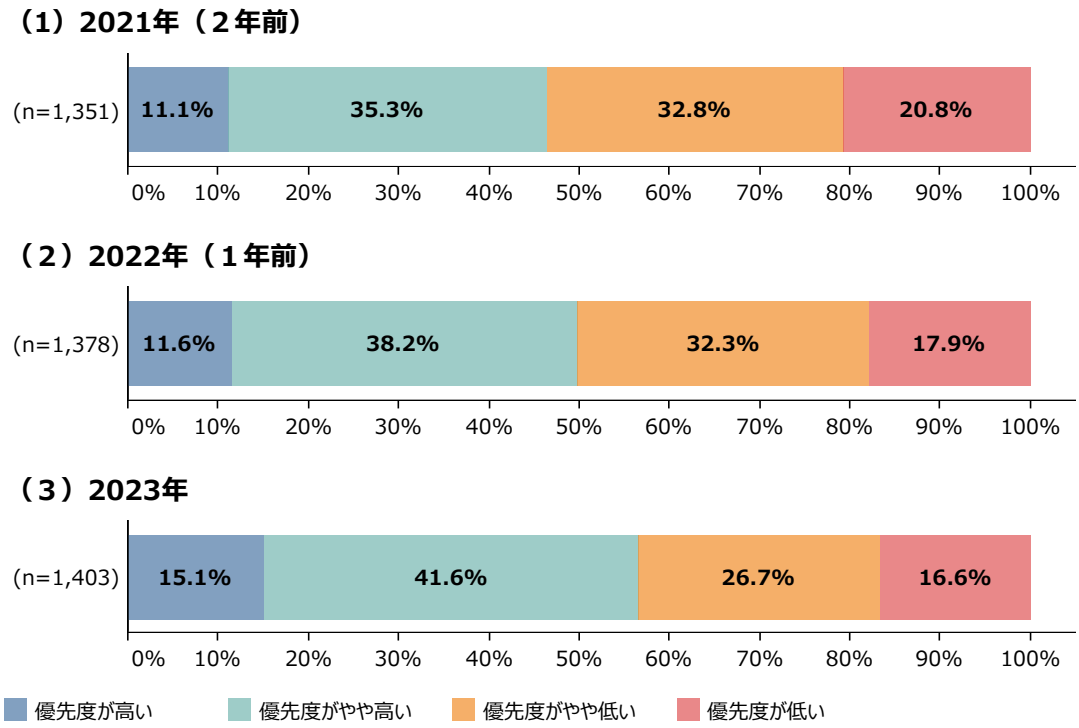
第2-2-45図　設立５年以内のベンチャー企業における起業の動機



資料：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー 企業の経営環境等に関するアンケート調査（2023年度）」
（出所）一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「ベンチャー 白書2023」
（注）1.本調査は、2023年５月10日～６月11日の期間で、設立５年以内のベンチャー企業1,823社を対象に調査したもの。（回答企業数：119社、回答率6.5%）
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

支援機関においても、社会課題解決に向けた取組を支援する動きが広がっている。**第2-2-46図**は、支援機関における、地域の社会課題解決に向けた取組への支援の優先度を見たものである。これを見ると、2021年から2023年にかけて、地域の社会課題解決に向けた取組に対する支援について、「優先度が高い」、「優先度がやや高い」と回答した割合が増加していることが分かる。

第2-2-46図　支援機関における、地域の社会課題解決に向けた取組への支援の優先度



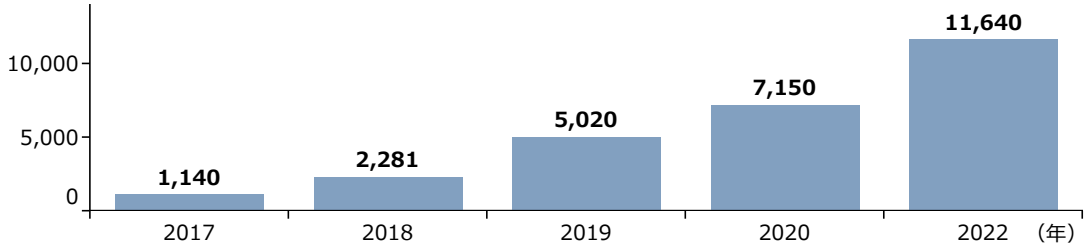
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでの「地域の社会課題解決に向けた取組」とは、事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むのではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。
2.事業者が行う地域の社会課題解決に向けた取組に対する支援の優先度について、「分からない」と回答した支援機関を除いている。

また、社会・環境的効果と収益性の双方の実現を企図するインパクト投資についても、推進の機運が高まっている。

第2-2-47図は、世界及び日本のインパクト投資残高を見たものである。これを見ると、世界と日本のいずれもインパクト投資が増加しており、社会課題解決に対する意識・関心が高まっている。

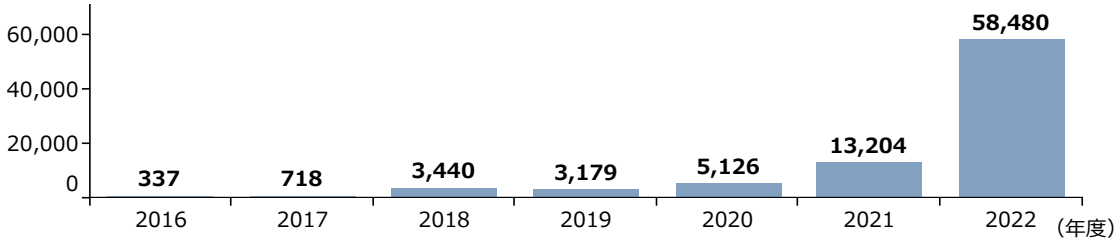
第2-2-47図　世界及び日本のインパクト投資残高

（１）世界のインパクト投資残高（億米ドル）



資料：Global Impact Investing Network（GIIN）「Annual Impact Investor Survey」(2017~2020)、「Sizing the Impact Investing Market」(2022)より中小企業庁作成。
（注）Global Impact Investing Networkが実施したアンケート調査による前年末のインパクト投資残高の数値を基に、記載したものとなっている。なお、2020年以降の数値については、アンケート結果を加工した推計値を示している。そのため、過去のインパクト投資残高の値を単純比較できない点に留意。

（２）日本のインパクト投資残高（億円）



資料：一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）／GSG国内諮問委員会「日本におけるインパクト投資の現状と課題」報告書（2016 年度～2022 年度） より中小企業庁作成。
（注）ここでの「インパクト投資」とは、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動を指す。（Global Impact Investing Network（GIIN）の定義）

今後も地域課題解決に取り組む企業を創出し支援する体制を強化していくためには、こうした事業者と地方公共団体や支援機関等の地域の多様な主体をつなぐ存在が重要になると考えられる。

事例2-2-11は、インパクト投資を通じて資金供給を行い、他の支援機関や地方公共団体を巻き込みながら、地域課題解決企業の創出を図る金融機関の事例である。**事例2-2-12**は、地域課題解決に取り組む企業を創出し支援するエコシステムの形成を図る地方公共団体の事例である。

また**事例2-2-11**と**事例2-2-12**は共に、専門的な知見を持つ組織から助言やノウハウの提供を受けており、こうした組織が地域課題の解決に取り組む事業者へ伴走して支援することも重要になると考えられる。

中小企業庁では、地域の社会課題解決の担い手となり、事業を通じて地域課題解決を図り、域内企業等と協業しながら、新たな価値創造や技術の活用等により、社会的インパクト（事業活動や投資によって生み出される社会的・環境的変化）を生み出しながら、収益を確保する企業を「ローカル・ゼブラ企業」と位置付けている。そしてローカル・ゼブラ企業の創出・育成に向けて、多様な関係者による支援や協業によって取り組む地域課題解決事業について、事業を進める上でのポイントをとりまとめた「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」を令和６年３月に策定・公表している。**コラム2-2-2**では、同指針が策定された背景や目的、概要について紹介している。

事例
2-2-11

**インパクト投資を通じて資金供給を行い、
他の支援機関や地方公共団体・地元企業を巻き込みながら、
地域課題解決企業の創出を図る金融機関**

所 在 地　奈良県奈良市

株式会社南都銀行

▶ 地域課題解決に取り組む企業を創出・支援し地域活性化を図るため、インパクトファンドを設立

奈良県奈良市の株式会社南都銀行は、同県に本店を置く地方銀行である。生産年齢人口の減少とともに地域経済の縮小が進む中、同行は2020年４月にスタートさせた経営計画「なんとミッションと10年後に目指すゴール」で、奈良県の実質県内総生産を約3,500億円増加（2016年度比＋10%）させる目標を掲げた。目標の達成に向けて地域経済の活性化を目指す中で、奈良県及びその周辺地域（以下、やまと地域とする）の課題解決に取り組む企業を創出・支援していくことが重要と判断。社会課題解決を実現する手法として関心が高まっていたインパクト投資に着目し、2022年10月にインパクトファンド「やまと社会インパクト投資事業有限責任組合」を設立した。

▶ 社会的インパクトを測りながら、事業の具体化に向けて伴走支援

インパクトファンドの設立は地方銀行として初の試みであった。同行は投資専門子会社である南都キャピタルパートナーズ株式会社を通して同ファンドへ出資を行い、資金面・人材面で支えている。運営は、南都キャピタルパートナーズ株式会社とヘルスケア分野での知識と経験を備えた株式会社キャピタルメディカ・ベンチャーズの共同体制とした。また同ファンドは、休眠預金等活用法に基づく資金分配団体である一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）が指定する「地域インパクトファンド設立・運営支援事業」に採択されており、国内初の「休眠預金」を活用したファンドとして認定されている。

投資対象は、やまと地域の豊かさの追求という考え方において、医療や介護などの「健康資本」、林業や農業などの「自然資本」、観光や教育などの「文化資本」の三つの領域に関する地域課題の解決を目指す企業である。

インパクト投資を受ける対象企業には、ToC（セオリーオブチェンジ、解決すべき課題を明確にした後、どのような状態を変えるのか理想像を設定し、バックキャストする）、ロジックモデル（ToCに対して、その途中に実現する小さなアウトカムをマイルストーンとし、理想実現のためのロードマップを整理し可視化する）、インパクトレポート（年に１度、解決すべき課題とロジックモデルを確認し、KPIに進捗状況を整理する）の３点を三種の神器として伝え、日々PDCAを繰り返すIMM（インパクト測定・マネジメント）を実践している。これまでに、障害者の就労支援などを展開するスタートアップ企業など４社（2024年３月末時点）に対して出資し、実績を積み上げている。

▶ 他の支援機関や地方公共団体・地元企業を巻き込みながら、地域課題解決に向けたエコシステムの形成を目指す

地域課題解決の推進に当たって、今後は他の支援機関や地方公共団体・地元企業の関係者との連携を更に強化していく。2023年10月には、やまと地域における課題の因果関係を可視化した「やまと地域課題デザインマップ」を作成。解決すべき課題の全体像を示すとともに、同マップを他支援機関等と連携する際の共通認識として活用することも検討している。「奈良県が抱える課題は他地域でも共通するものが多い。投資先企業には事業の実証実験として奈良県の地域課題解決に取り組んでもらい、その過程で磨き上げた事業やノウハウを全国に横展開することを期待している。今後も他の支援機関や地方公共団体・地元企業を巻き込みながら、地域課題の解決に貢献していきたい」と南都キャピタルパートナーズ株式会社のキャピタリストの副島直和氏と大東伸行氏は語る。

NCPキャピタリストの副島直和氏（右）と
大東伸行氏（左）

インパクトファンドの投資領域

やまと地域における
地域課題解決を志す起業家を育成

事例
2-2-12

地域課題解決を担う企業や人材が創出・支援される、エコシステムの形成を図る地方公共団体

所在地　長野県塩尻市

塩尻市

▶ 行政主導で地域の課題解決や価値創造を担う多様な主体を生み出すことを目指す

塩尻市は、長野県のほぼ中央に位置し、約６万7000人の人口を抱える地方公共団体である。同市は、人口減少や少子高齢化に伴い複雑化・多様化する地域課題に対応するため、民間企業など地域の多様な主体と連携しながら地域課題解決を図ることを目指している。2015年に策定した「第五次塩尻市総合計画」では、「地域課題を自ら解決できる『人』と『場』の基盤づくり」を掲げ、地域の課題解決や新たな価値創造を担う多様な主体が創出され、支援される、エコシステムの構築に取り組み始めた。

▶ 地域の課題解決に向けて、市民一人一人のイノベーションの創出を促進する拠点を創設

まず、塩尻市は、2016年から官民協働リーダーシッププログラム「MICHIKARA」を開始。大手民間企業の社員と同市の職員がチームを組み、同市の課題に対する解決策を検討・提案するプログラムで、同市にとって「外部の多様な人材と連携しながら地域の課題解決に取り組む」仕組みのモデルとなった。

さらに、年１回のプログラムであったMICHIKARAを恒常的な取組としていくため、同市の地域課題に関心を持つ市民や市外の人々が交流しながら、事業やプロジェクトを自ら形にしていく動きを「シビック・イノベーション（市民一人一人が生み出すイノベーション）」として、2018年にシビック・イノベーション拠点「スナバ」を開設した。スナバは、同市の外郭団体である一般財団法人塩尻市振興公社が運営。従来の市民活動だけでなく、ビジネスの手法を用いて地域での課題解決や新たな価値を創造する仕組みを根づかせるため、創業者に対する支援も行っている。支援の効果を高めるため、東京都で起業家のコミュニティ運営や創業支援を行う株式会社Hub Tokyoの協力を受け、創業者同士の交流や、リソースや刺激の交換を促すコミュニティの形成に努めたほか、地域課題に関心がある人や高校生を対象に事業の立ち上げに必要な考え方や手法を学べる各種プログラムを提供するなど、地域課題を解決する「人」と「場」の提供を続けてきた。2022年度までの５年間で、スナバに参加したメンバーは延べ250人を超え、有機農業の作業負担を軽減するロボット開発を手掛ける事業や地域全体で豊かなキャリアや教育を育む事業など、スナバを通して具体化した事業は30件以上に上っている。

▶ 地域課題解決事業を手掛ける企業にリスクマネーが供給される仕組み作りに取り組む

現在塩尻市では、地域課題解決事業を手掛ける企業にリスクマネーを供給する仕組み作りに取り組んでいる。2022年７月には、インパクト投資の知見を持つ東京都港区の株式会社Zebras and Companyと連携。スナバから生まれた地域課題解決事業を行う企業に対し、多様な資金調達手段を提供するよう努めている。「塩尻市を含め地方にはエンジェル投資家やベンチャーキャピタル等の投資家が少ない。株式会社Zebras and Companyの全国的なネットワークを活用し、事業を通じて地域課題解決を目指す創業者とその思いに共感する投資家をマッチングすることで、地域の社会課題を解決し、社会に良い変化を生み出す後押しをしていきたい」と同市の職員で一般財団法人塩尻市振興公社へ出向している三枝大祐ゼネラルマネージャーは語る。

三枝大祐ゼネラルマネージャー

スナバ外観

スナバ内のコワーキングスペース

コラム

2-2-2　地域課題解決事業推進に向けた基本指針

１．ゼブラ企業への注目とインパクト投融資

「ゼブラ企業」とは、2017年にアメリカで提唱された概念である。時価総額を重視するユニコーン企業と対比させて、社会課題解決と経済成長の両立を目指す企業を、白黒模様、群れで行動するゼブラ（シマウマ）に例えて命名され、近年、日本でも注目を集めている。

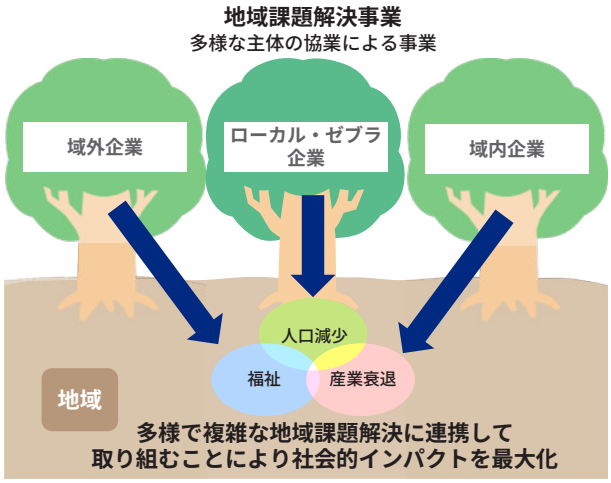
また、国際的に検討が進む「インパクト投資」は、一定の投資収益確保を図りつつ、社会・環境的効果（社会的インパクト）の実現を企図するものである。ゼブラ企業が創出する社会的インパクトに対する投融資が進むことで、ゼブラ企業の創出や成長につながる可能性がある。

２．地域課題解決事業推進に向けた基本指針

中小企業庁では、地域の社会課題解決の担い手となるゼブラ企業を「ローカル・ゼブラ企業」と位置付け、その創出や育成に向けた「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」（以下、「基本指針」という。）を2024年３月に取りまとめた。この中では、ローカル・ゼブラ企業が取り組む地域課題解決事業[22]の重要性と、地域の関係者との協業を実現し、必要な資金や人材を確保する際のポイントや、社会的インパクトの可視化の重要性について述べている。

コラム　2-2-2①図　ローカル・ゼブラ企業の特徴と地域課題解決事業のイメージ

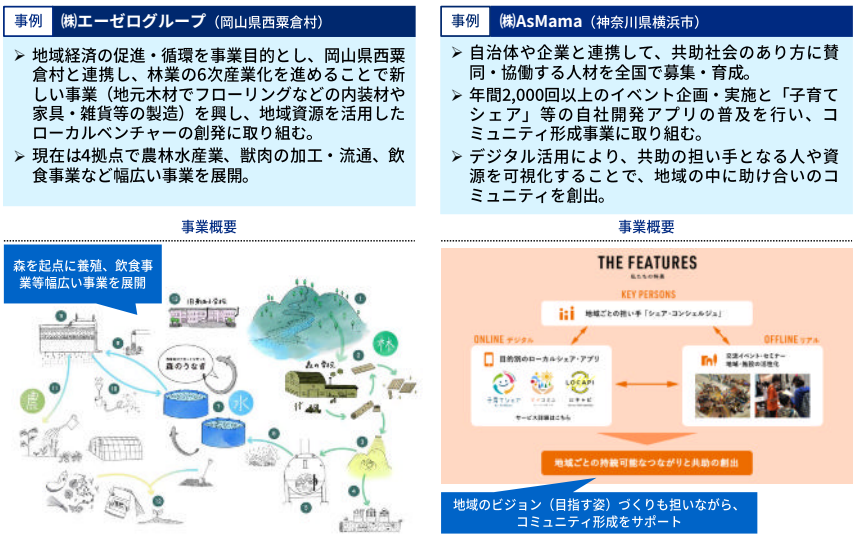
ローカル・ゼブラ企業の特徴	
事業を通じて地域課題解決を図り、収益性を確保・継続	
新たな価値創造や技術の活用等による革新的なビジネスを構築	
事業意図の明確化	
ローカル・ゼブラ企業が事業を進める上でのポイント	
金融	■ 創業、事業の持続的成長のための戦略的な資金調達
人材	■ 企業のフェーズに合わせた適切な人材の確保等
事業の可視化	■ 事業を可視化し、ステークホルダーからの信用を獲得し、参加しやすい環境を整える
意思決定プロセス	■ 意図する事業に応じた意思決定体制の構築や資本構成の検討
社会的インパクトの可視化	■ ビジョンと測定可能なインパクトの設定及びその測定



資料：中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」

22　地域における課題は多様で複雑化しており、一つの課題に対する個別の取組ではなく、複数の主体が協業することで複数の課題の根源的な解決に結び付くと考えられる。ここではこのような、域内外の複数の主体の協業による地域課題解決の取組を「地域課題解決事業」とする。

コラム　2-2-2②図　ローカル・ゼブラ企業の事例



資料：中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」

３．地域課題解決事業に必要な支援

地域課題解決事業の推進には、ローカル・ゼブラ企業と地域の関係者をつないで事業を地域に根付かせていく役割（地域中間支援）と、ローカル・ゼブラ企業や地域を専門的な立場から伴走支援する役割（伴走支援）の双方が必要である。

地域中間支援の担い手として、各地域において役割の発揮が期待される主体には、地域金融機関や地域の中核企業、地方公共団体がある。これらの三つの主体は、地域経済の発展と自身の事業との関連が強く、将来への危機感を共有し、地域課題解決にコミットするインセンティブがある。地域が目指す姿（ビジョン）を共有し、ローカル・ゼブラ企業への支援や事業の連携を進める役割を発揮することが期待される。

コラム　2-2-2③図　地域における役割発揮が期待される主体（例）

地域金融機関	地域の中核企業	地方公共団体
京都信用金庫	**田部グループ**	**よこらぼ（埼玉県横瀬町）**
既存ビジネスの基盤整備の観点から地域経済の維持・発展のための企業支援が期待される	**地域課題の解決に資する事業展開や、課題解決に取り組む他企業の支援等が期待される**	**実証の場の提供や、域内外の関係者のつながりの形成が期待される**
◆ 京都信用金庫は他の信金と協働して「ソーシャル企業認証制度 S認証」の開発や認証企業へのファイナンスに加え、子会社として京信ソーシャルキャピタルを創設し、課題解決に取り組む企業に対する出資を実施 ◆ 同認証を得た企業は事業の意図を地域課題と連動させて説明することで、共感や賛同する他企業との連携につながる効果が期待できる ◆ 認証企業間でのコミュニティ形成により、地域を超えたネットワークの構築や協業が生まれている	◆ 田部グループは、1460年に設立された島根県雲南市吉田町を主な拠点とする地域の有力企業 ◆ 時勢に合わせ地域に必要な事業を第二創業的に興すことで、地域経済全体の発展・成長に寄与 ◆ 自らの知見等を提供するほか、グループのネットワークを生かし、域外の様々な分野の専門家と地域をつなぎ、地域の若年層に対する起業の機運醸成など、中間支援の役割も果たしている	◆ 埼玉県横瀬町は「日本一チャレンジする町」をコンセプトに、まちづくりの実証などができるチャレンジフィールド「よこらぼ」を提供 ◆ 域内外の企業・団体・個人の、地域課題を解決できるサービスを実証するための場の提供（古民家等の遊休資産を活用）のほか、町民への協力依頼や広報等の支援を担う ◆ 「よこらぼ」を軸とした人のつながりの輪の拡大や、チャレンジの連鎖への寄与を通じて、横瀬町の持続的発展を後押し

資料：中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」

また、伴走支援の担い手として、ローカル・ゼブラ企業の伴走を先進的に行っている主体が挙げられる。今後は、地域の金融機関や既存の中小企業支援の担い手が地域課題解決事業を理解した上で、育成や連携に向けた支援を行うことが期待される。

コラム　2-2-2④図　全国で活動を展開する主体（例）

伴走支援者	伴走支援者	大企業
Zebras and Company（ゼブラアンドカンパニー）	**社会変革推進財団（SIIF）**	**日本郵政グループ**
個別企業の支援を手掛ける伴走支援者には、ローカル・ゼブラ企業の取組の意義や経営者の想いに共感し、経営・資金・ガバナンスの面から企業を支援する役割が期待される		**大企業にはネットワークや人材・拠点網を活用した企業支援等の役割が期待される**
◆ Zebras and Companyは、誰もが社会課題解決と持続的で健康的な企業経営に挑戦できる「優しく健やかで楽しい社会」を目指し、投資と経営支援を行う会社 ◆ 投資・経営支援、ゼブラ経営の理論化、行政や金融機関、企業、メディア等との幅広い連携を実施 ◆ 具体的には、個々のゼブラ企業の資金調達支援、ゼブラ企業にあった投資スキームの開発、地域型インパクト投資の実装支援等を実施している	◆ 社会変革推進財団（SIIF）は、「社会的・経済的資源循環のエコシステムをつくる」ことをミッションに掲げ、インパクト投資推進に向けた共有知の蓄積に尽力 ◆ 資金提供と併せて、社会企業のインパクトマネジメントを支援し、ローカル・ゼブラ企業の事業改善に貢献 ◆ 支援先企業のインパクトレポート等による情報発信を通じて、インパクト投融資における資金の出し手と受け手のマッチングを促進している	◆ 日本郵政グループでは2022年に「ローカル共創イニシアティブ」を設立 ◆ 同イニシアティブでは、地域のベンチャー企業や地方公共団体に社員を派遣し、地域における新規ビジネスの創出等を目指す ◆ 派遣する社員はグループ会社（日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命）の本社社員から公募により選出。派遣期間は原則2年間 ◆ 2022年4月からこれまでに計10名を派遣（1期生：8名、2期生：2名）

資料：中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」

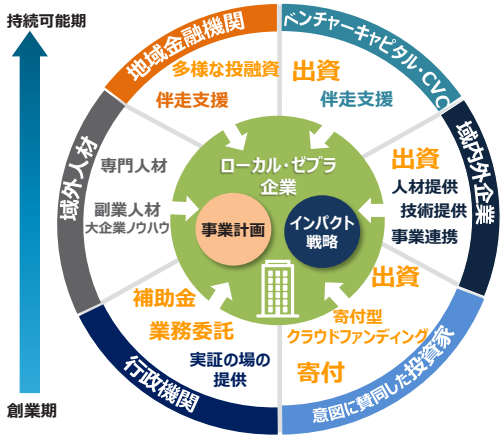
4．社会的インパクトの可視化

ローカル・ゼブラ企業が事業を通じて創出したい社会的インパクトの目標を設定した上で、インパクト測定・マネジメント（事業が社会的課題の解決に及ぼす正負のインパクトを定量的・定性的に測定し、測定結果に基づいて事業改善や意思決定を行うことを通じて、正のインパクトの向上を目指し、負のインパクトの低減を目指す日々のプロセス）を行うことで、事業の成果を測り、事業を改善していくことができる。

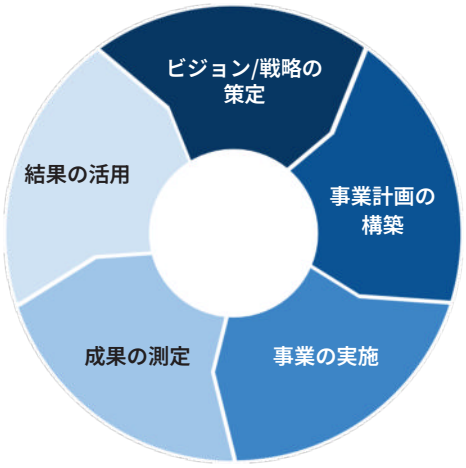
また、ローカル・ゼブラ企業が、事業計画と連動したインパクト戦略（社会的リターンを生み、持続可能な価値創造モデルを構築するための戦略）を策定し、事業を通じてどのように社会的インパクトを創出するのかを可視化することは、関係者の理解が進み、事業性を評価した投融資や「共感」による人材の流れを作り出し、「共助」による地域の持続的な発展と豊かな地域経済が作られていくことにつながる。

コラム　2-2-2⑤図　事業計画の策定とインパクト戦略の可視化、社会的インパクトの創出サイクル

事業計画の策定とインパクト戦略の可視化



社会的インパクトの創出サイクル



注1：社会的リターンを生み持続可能な価値創造モデルを構築するための戦略

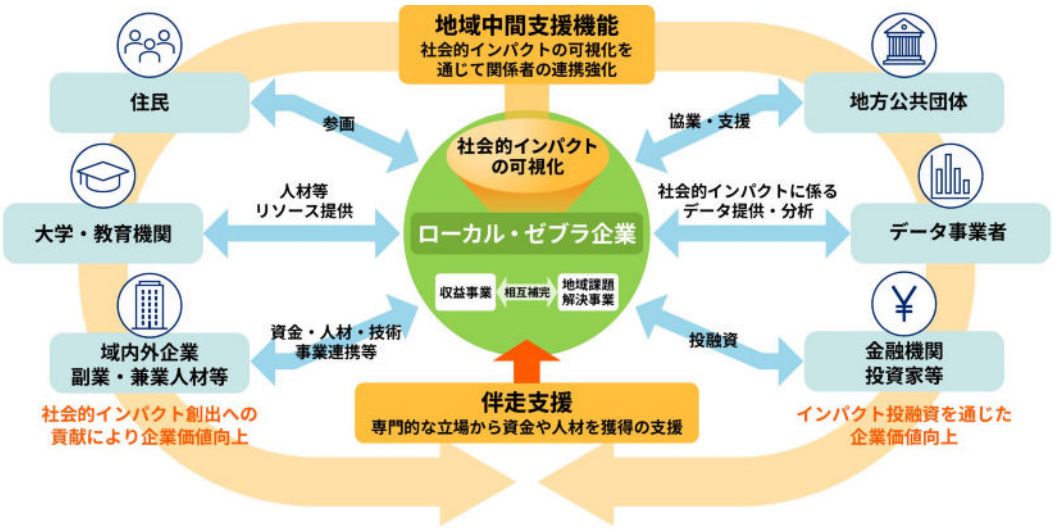
資料：中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」

5．ローカル・ゼブラ企業を起点とする地域課題解決のエコシステムの構築

ローカル・ゼブラ企業が事業を通じて創出したい社会的インパクトを可視化し、地域中間支援の担い手が地域の多様な関係者をつなぎ、伴走支援の担い手が支援を行うことで、事業への共感による資金や人材の流れが生まれ、地域の社会課題解決に取り組むエコシステムが構築される。

基本指針に基づき、ローカル・ゼブラ企業が生まれ、地域課題解決事業の取組が始まり、インパクト投融資等を呼び込み、地域の多様な関係者と相互に連携しながら、持続的な成長を遂げていくエコシステムが各地で構築されていくことが望まれる。

コラム　2-2-2⑥図　地域課題解決のエコシステム



資料：中小企業庁「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」

「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyou_kyousei/2024/20240301.html

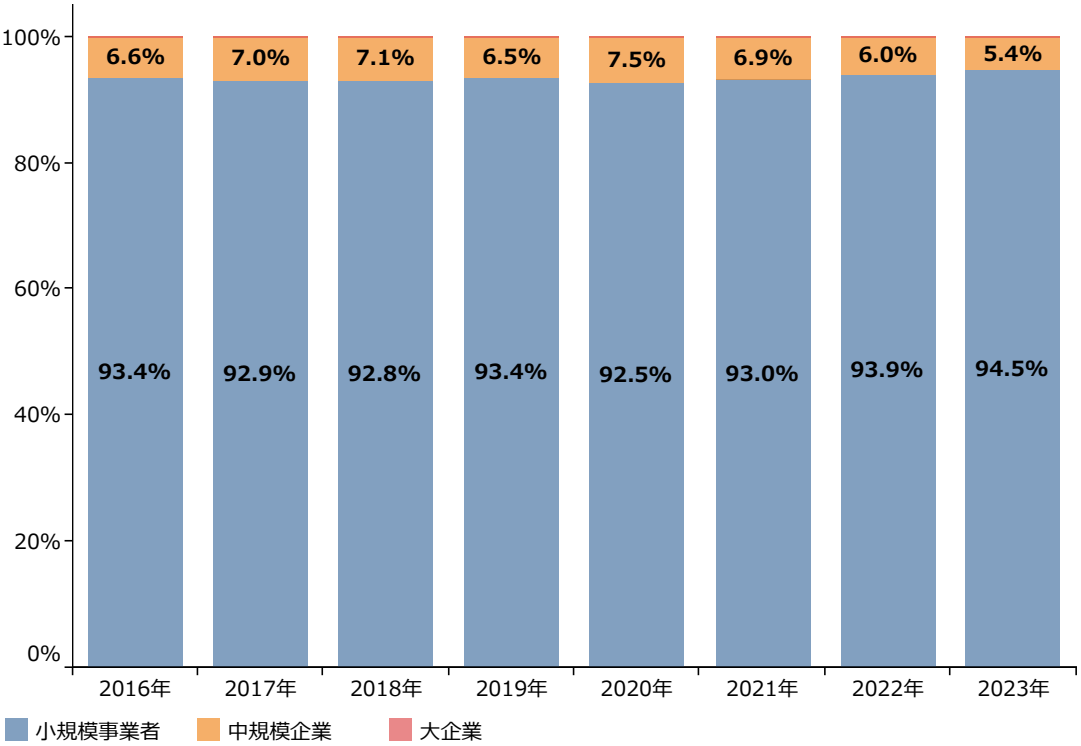
２．事業承継

本項では、小規模事業者の休廃業・解散と経営者の高齢化の状況を概観した後、小規模事業者の後継者と事業承継の状況、支援機関及び地方公共団体の事業承継支援について分析する。

①小規模事業者の休廃業・解散と経営者年齢

第2-2-48図は、企業規模別に、倒産（法的整理）を除いた休廃業・解散企業数の割合の推移を見たものである。これを見ると、2023年の休廃業・解散企業における94.5%が小規模事業者であり、大半を占めていることが分かる。

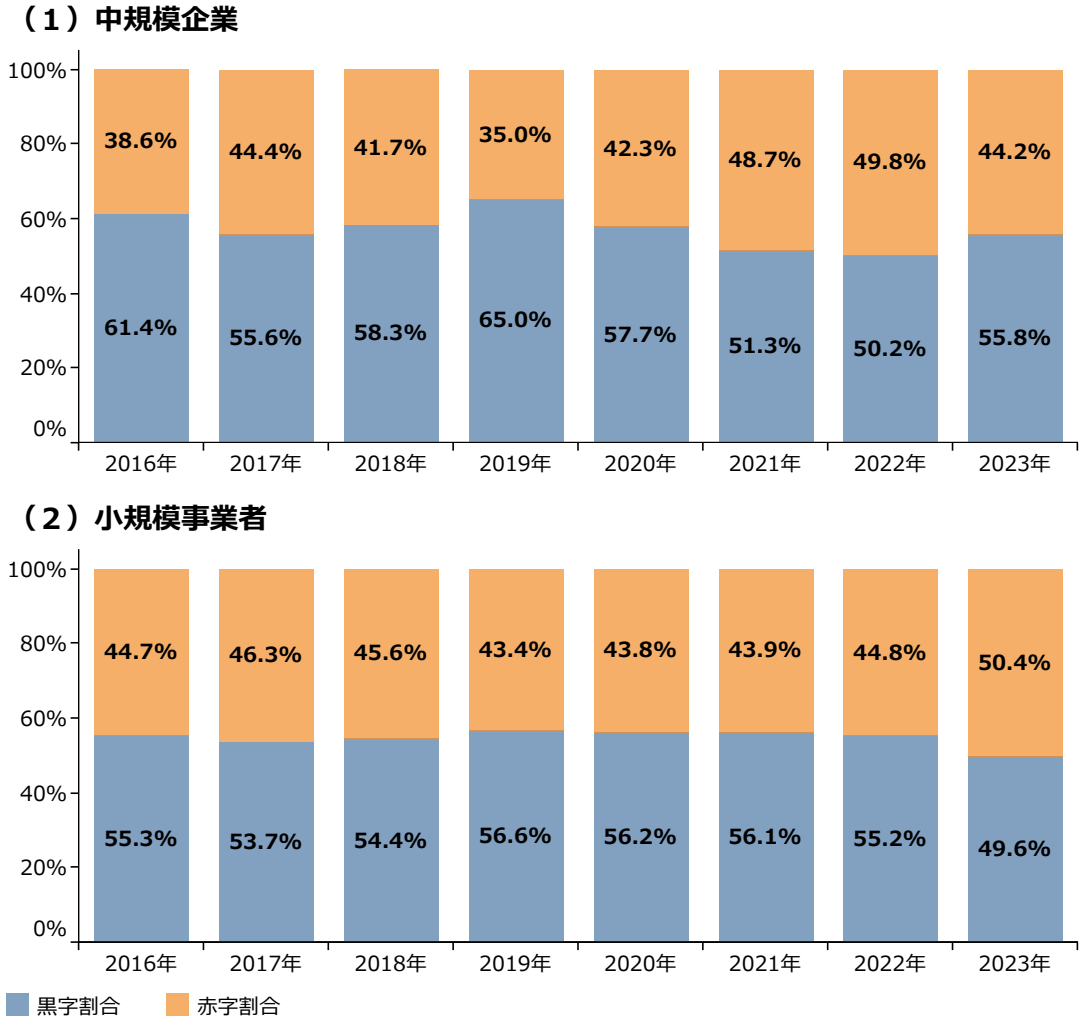
第2-2-48図　休廃業・解散企業数の割合（企業規模別）の推移



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.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。「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。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。

第1-3-28図（再掲）は、企業規模別に、倒産（法的整理）を除いた休廃業・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、中規模企業は、2016年以降過半数の休廃業・解散企業が黒字であったことが分かる。小規模事業者においても2016年以降過半数の休廃業・解散企業が黒字であったが、足下の2023年では赤字の休廃業・解散企業の割合が黒字の休廃業・解散企業を上回っている。

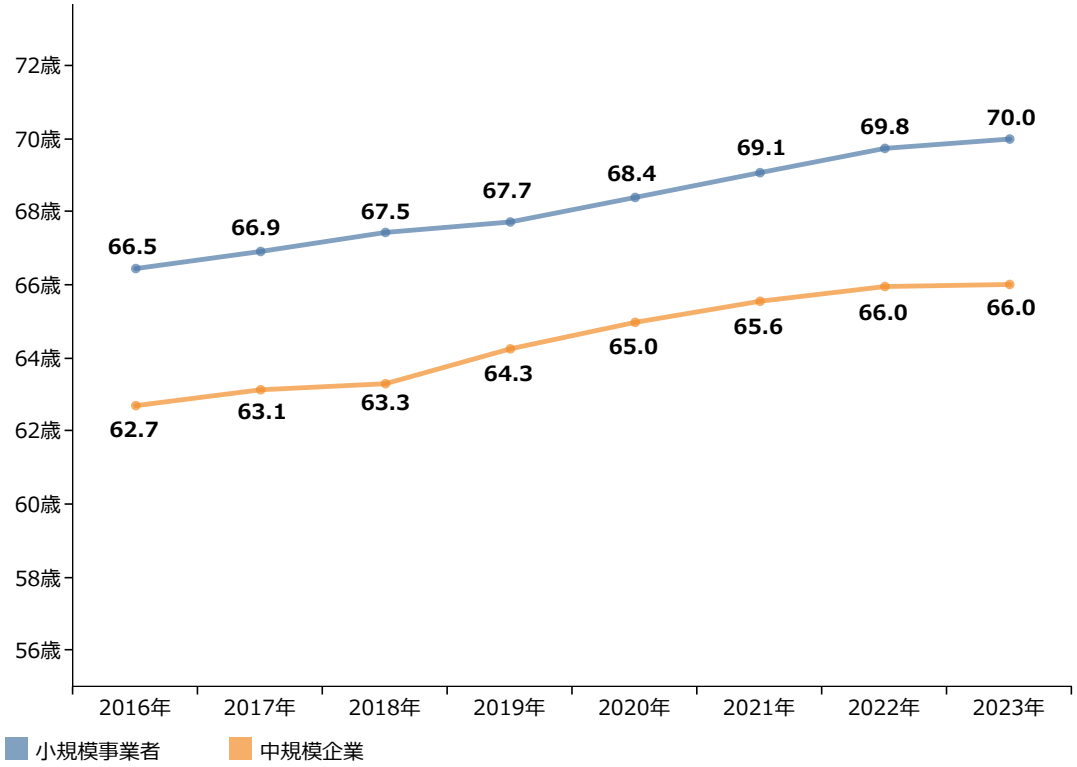
第1-3-28図　休廃業・解散企業の損益別構成比（企業規模別）（再掲）



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2-2-49図は、企業規模別に、倒産（法的整理）を除いた休廃業・解散企業の経営者平均年齢の推移を見たものである。これを見ると、2016年から2023年にかけて、中規模企業・小規模事業者共に平均年齢が上昇していることが分かる。特に小規模事業者は、中規模企業よりも高い水準で推移している。

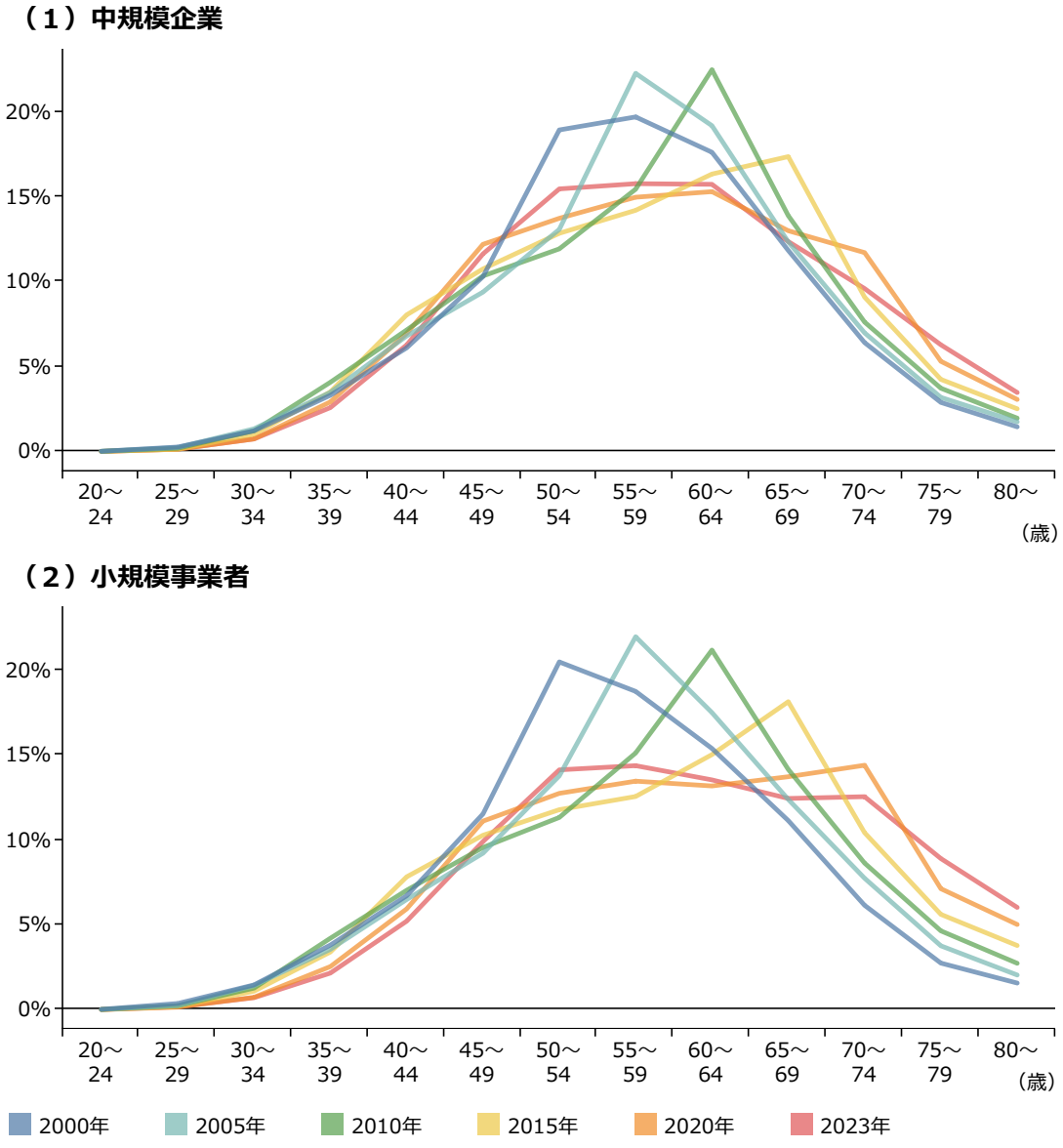
第2-2-49図　休廃業・解散企業の経営者平均年齢（企業規模別）の推移



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（但し「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、企業規模及び経営者年齢は休廃業・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。

第2-2-50図は、年代別に、中規模企業と小規模事業者それぞれの経営者年齢の分布を見たものである。これを見ると、2020年の中規模企業では、経営者年齢のピーク（最も多い層）が「60～64歳」、小規模事業者では、経営者年齢のピークが「70～74歳」であったのに対して、2023年の経営者年齢のピークは、どちらも「55～59歳」となっており、一定程度事業承継や廃業により、高齢の経営者が引退していることが示唆される。一方で、小規模事業者の「70～74歳」以上の経営者年齢の割合は、中規模企業と比較して高くなっている。

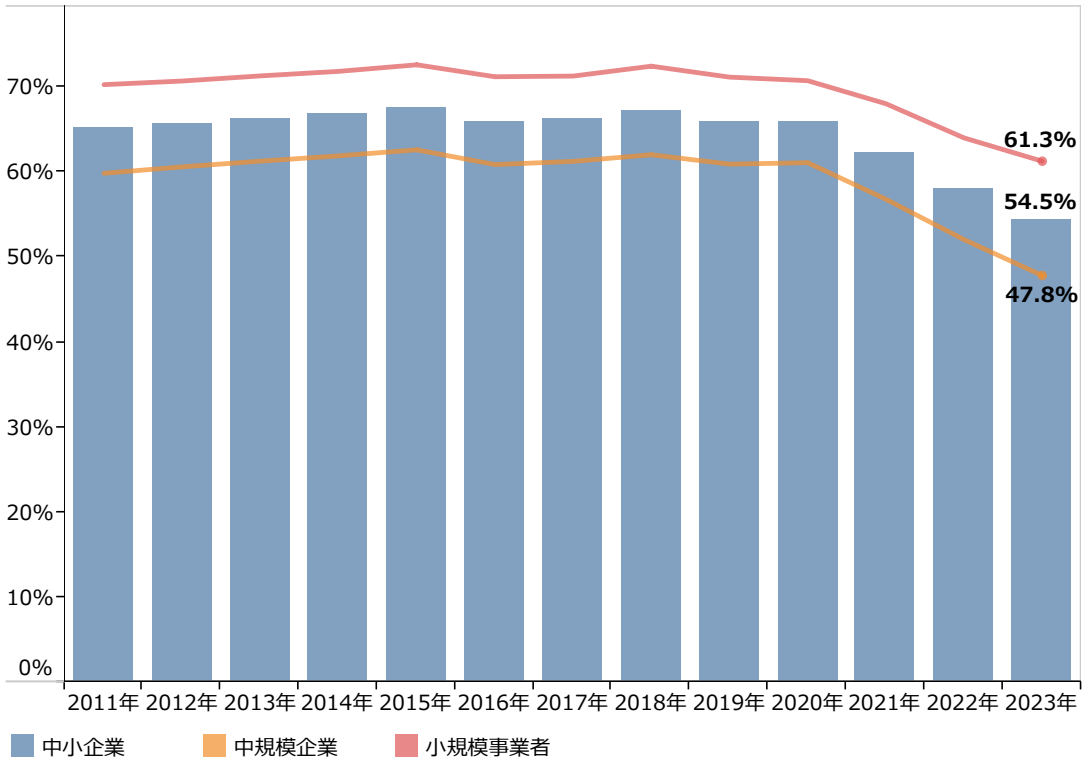
第2-2-50図　年代別に見た、経営者年齢の分布（企業規模別）



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.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、他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。
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」を除いた者をいう。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。

第2-2-51図は、企業規模別に、後継者不在率の推移を見たものである。これを見ると、小規模事業者の後継者不在率は常に中規模企業より高い割合で推移しており、中規模企業と比べて、小規模事業者の方がより後継者が不足していることが分かる。

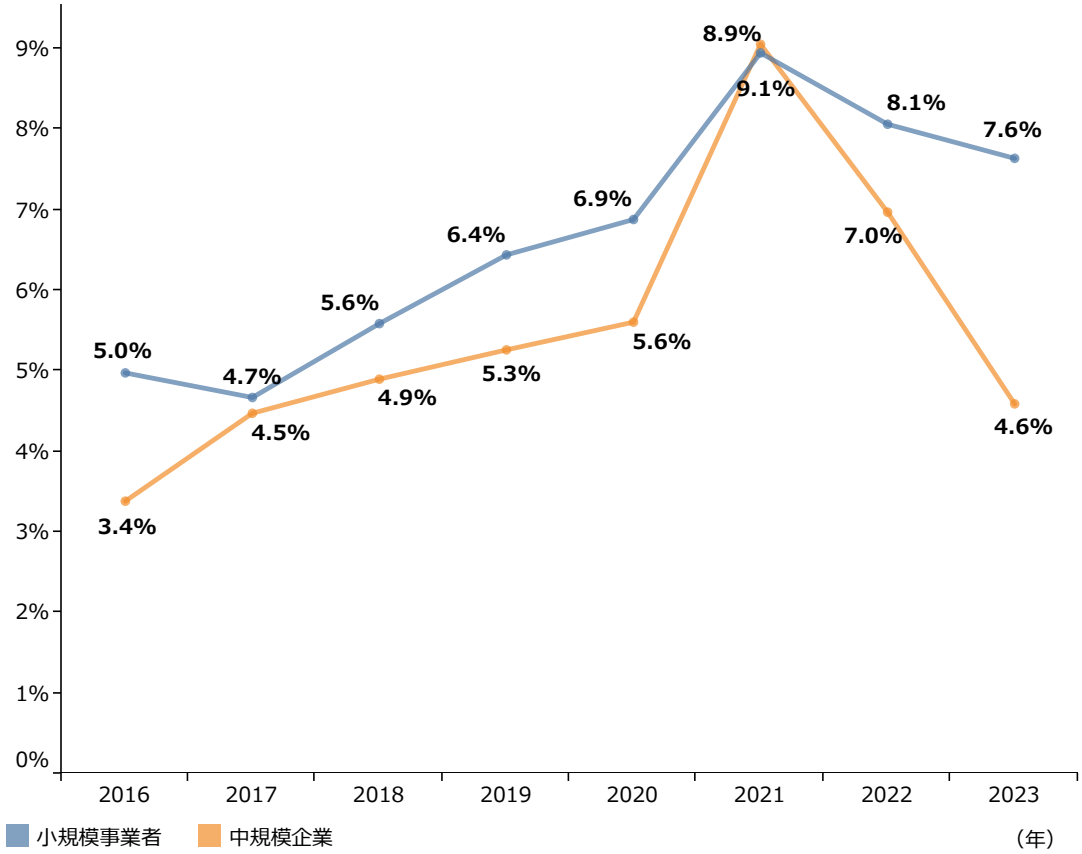
第2-2-51図　後継者不在率（企業規模別）の推移



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）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。「中小企業」とは、「小規模企業」と「中規模企業」を合計したもの。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。

第2-2-52図は、企業規模別に、後継者難倒産企業数の割合の推移を見たものである。これを見ると、小規模事業者、中規模企業共に2021年をピークに減少傾向にあることが分かる。しかし、中規模企業と比べて、小規模事業者の割合は、高い水準で推移しており、足下の2023年は、中規模企業の4.6%に対し、小規模事業者は7.6%となっている。

第2-2-52図　後継者難倒産企業数の割合（企業規模別）の推移



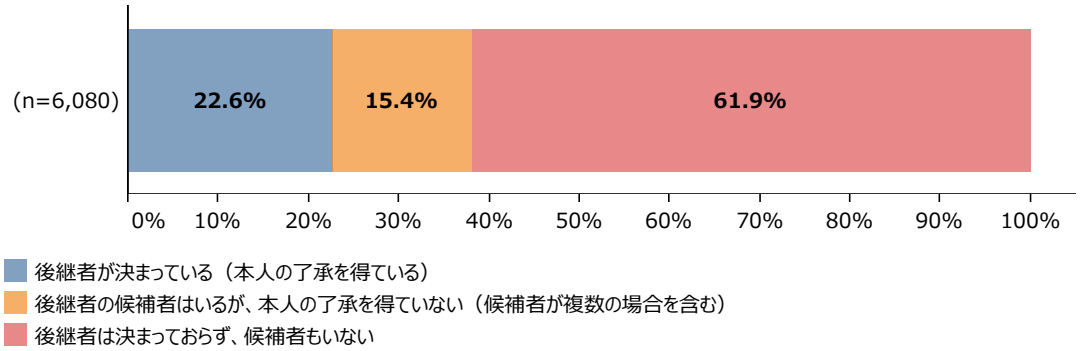
資料：（株）帝国データバンク「企業概要ファイル」、「全国企業倒産集計（2023年報）」再編加工
（注）1.ここでの「後継者難倒産」とは、法的整理（倒産）となった企業のうち、後継者不在のため事業継続の見込みが立たなくなったことが要因となった倒産を集計している。
2.ここでいう「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指し、「中規模企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者をいう。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。

②小規模事業者の後継者の選定

ここからは、「小規模事業者の事業活動に関する調査」の結果を用いて、小規模事業者の事業承継の現状について分析する。

まずは、小規模事業者の後継者について確認する。**第2-2-53図**は、小規模事業者の後継者の選定状況を見たものである。これを見ると、約８割の小規模事業者が「後継者の候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」又は「後継者は決まっておらず、候補者もいない」と回答している。

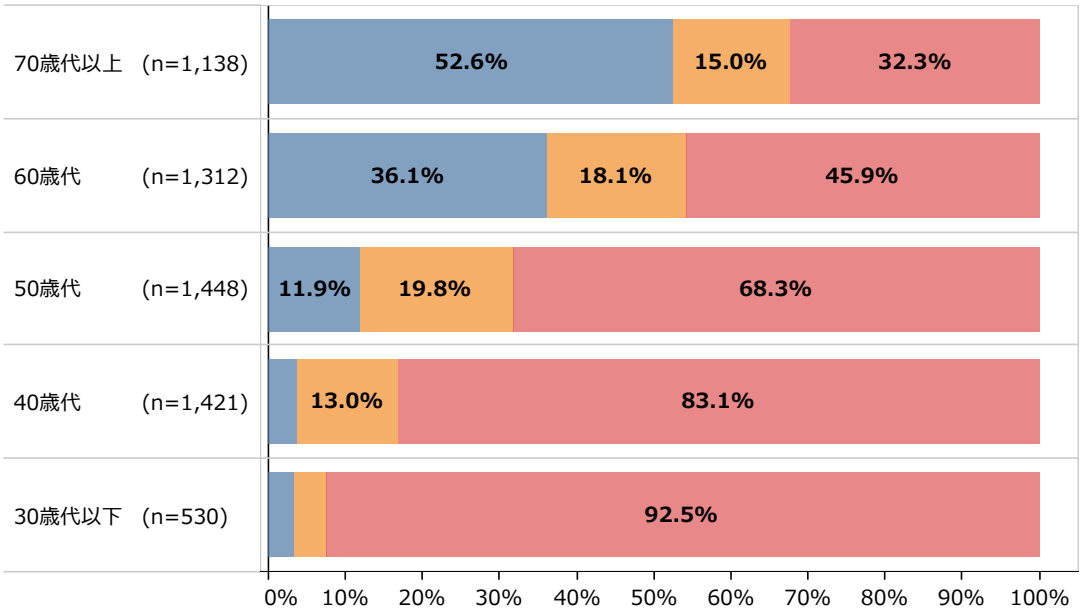
第2-2-53図　後継者の選定状況



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2-2-54図は、経営者の年代別に後継者の選定状況を見たものである。これを見ると、年齢が上がるにつれて後継者が決まっている割合は高くなっている。一方、「70歳代以上」の経営者でも約５割、「60歳代」においては約６割の小規模事業者が、「後継者の候補者はいるが、本人の了承を得ていない（候補者が複数の場合を含む）」又は「後継者は決まっておらず、候補者もいない」と回答していることが分かる。

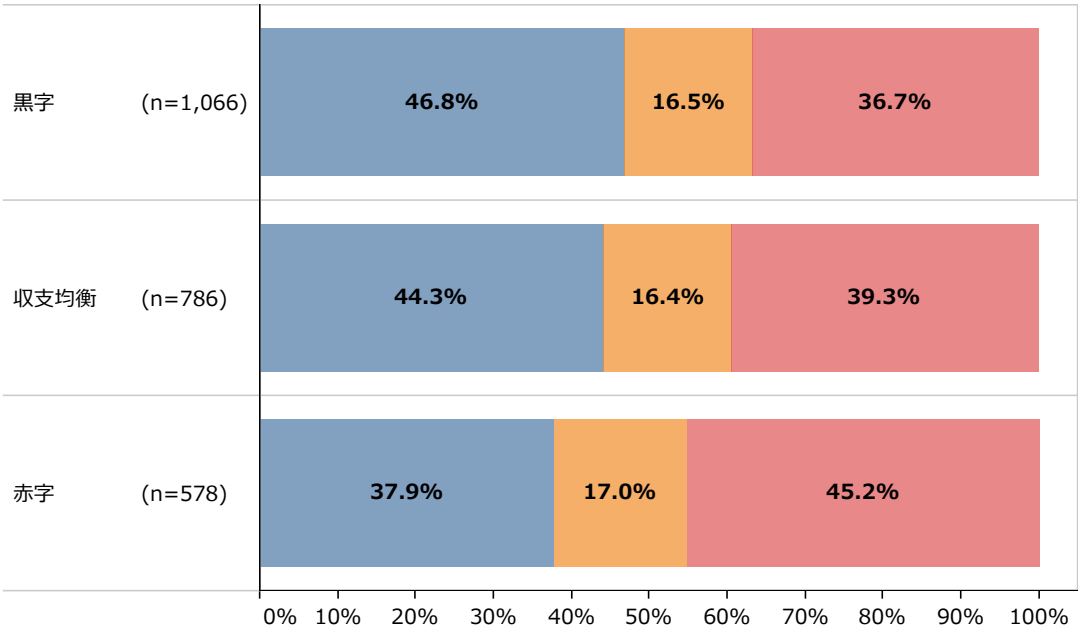
第2-2-54図　後継者の選定状況（経営者の年代別）



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「30歳代以下」とは、経営者の年齢について、39歳以下と回答した事業者を指す。「40歳代」とは、経営者の年齢について、40～49歳と回答した事業者を指す。「50歳代」とは、経営者の年齢について、50～59歳と回答した事業者を指す。「60歳代」とは、経営者の年齢について、60～69歳と回答した事業者を指す。「70歳代以上」とは、経営者の年齢について、70歳以上と回答した事業者を指す。

第2-2-55図は、2023年の年間営業利益の見通し別に、60歳以上の経営者における後継者の選定状況について見たものである。これを見ると、「赤字」と回答した小規模事業者に比べ、「黒字」又は「収支均衡」と回答した小規模事業者の方が「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答した割合が高い。

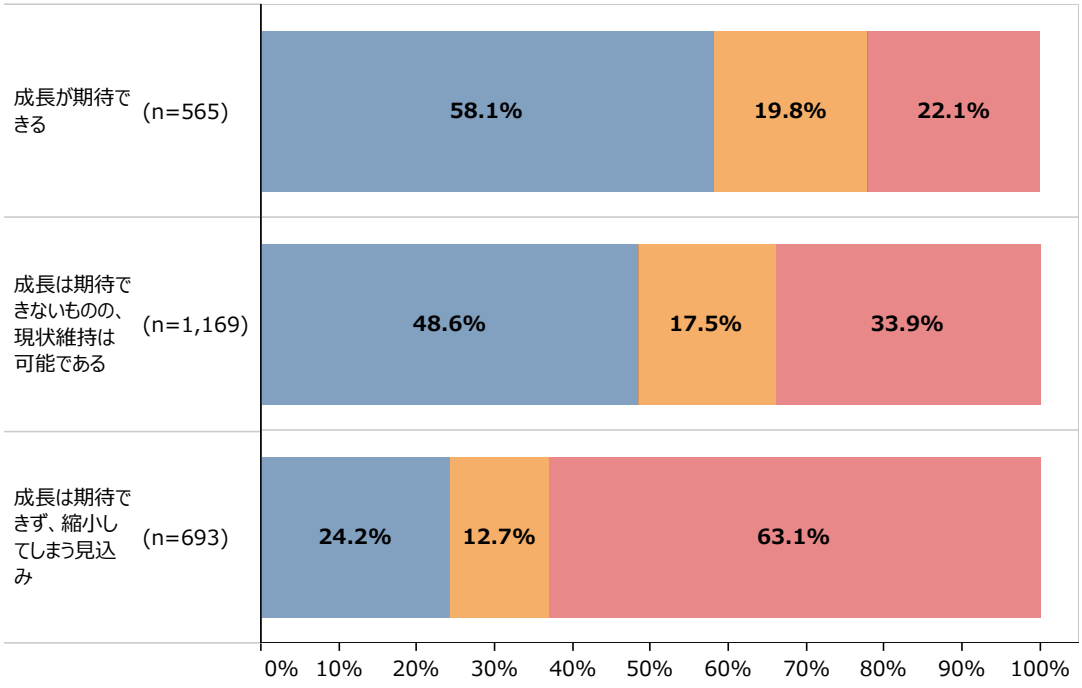
第2-2-55図　60歳以上の経営者における、後継者の選定状況（2023年の年間営業利益の見通し別）



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）1.経営者の年齢について、59歳以下と回答した事業者を除いて集計している。
2.ここでの「黒字」、「収支均衡」、「赤字」とは、2023年の年間営業利益の見通しについて確認している。

第2-2-56図は、今後10年間の事業の将来性別に、60歳以上の経営者における後継者の選定状況について見たものである。これを見ると、「成長は期待できず、縮小してしまう見込み」と回答した小規模事業者に比べ、「成長が期待できる」又は「成長は期待できないものの、現状維持は可能である」と回答した小規模事業者の方が「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答した割合が高い。**第2-2-55図**及び**第2-2-56図**から、営業利益が黒字であり、将来性が見込める小規模事業者は、後継者が比較的決定しやすい傾向にある。

第2-2-56図　60歳以上の経営者における、後継者の選定状況（今後10年間の事業の将来性別）

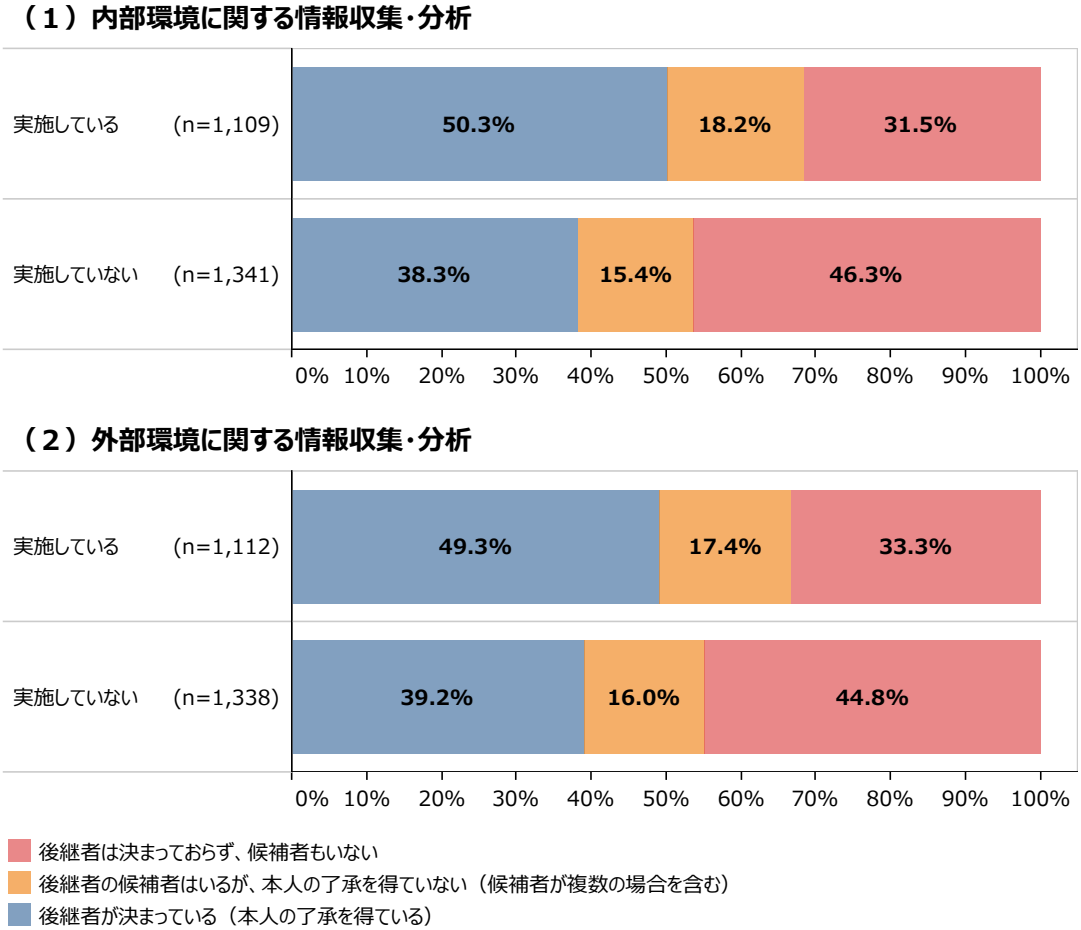


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）経営者の年齢について、59歳以下と回答した事業者を除いて集計している。

また、中小企業庁（2022）「事業承継ガイドライン」では事業承継に向けた準備として、経営状況・経営課題等の把握が必要と説明している。

第2-2-57図は、経営環境に関する情報収集・分析の実施状況別に、60歳以上の経営者における後継者の選定状況を見たものである。これを見ると、内部環境・外部環境それぞれにおいて、情報収集・分析を実施している小規模事業者は、実施していない小規模事業者より後継者が決まっている割合が高い。自社や外部環境について見つめ直し、事業が後継者に対してより魅力的になるように磨き上げることが、後継者の決定につながる可能性が示唆される。

第2-2-57図　60歳以上の経営者における、後継者の選定状況（経営環境に関する情報収集・分析の実施状況別）

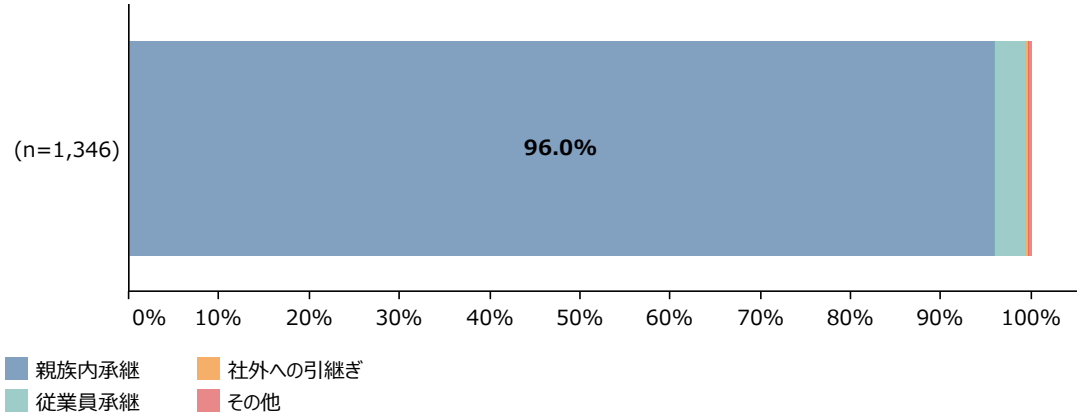


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.ここでの「内部環境」とは、自社にとっての強みや経営課題を指す。
2.ここでの「外部環境」とは、自社にとって機会や脅威となり得る政治・経済・先端技術・市場の動向等、自社を取り巻く外部の環境のことを指す。
3.ここでの「実施している」とは、内部環境、外部環境それぞれの経営環境に関する情報収集・分析について「頻繁に実施している」、「ある程度実施している」と回答した事業者を指す。「実施していない」とは、内部環境、外部環境それぞれの経営環境に関する情報収集・分析について「あまり実施していない」、「全く実施していない」、「どちらともいえない」と回答した事業者を指す。
4.経営者の年齢について、59歳以下と回答した事業者を除いて集計している。

次に、小規模事業者の後継者の選定について確認する。

第2-2-58図は、「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答した小規模事業者に対して、その承継先の類型を見たものである。これを見ると、９割以上の小規模事業者が「親族内承継」を予定しており、「従業員承継」及び「社外への引継ぎ」を予定している小規模事業者は、僅かな割合となっている。

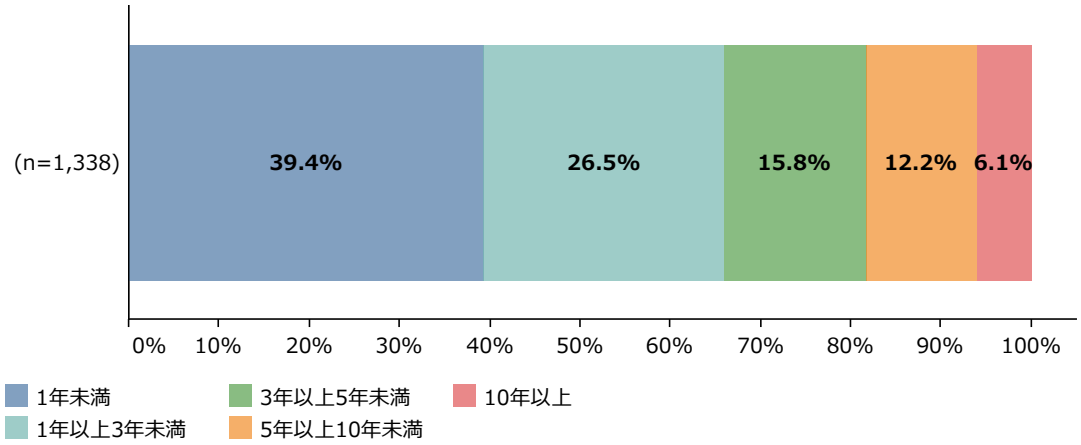
第2-2-58図　後継者が決まっている小規模事業者における、事業承継の類型



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.後継者の選定状況において、「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答した事業者に聞いたもの。
2.ここでの「親族内承継」とは、後継者について、「配偶者」、「子」、「子の配偶者」、「孫」、「兄弟姉妹」、「その他の親族」と回答した事業者を指す。「従業員承継」とは、後継者について、「親族以外の役員」、「親族以外の従業員」と回答した事業者を指す。「社外への引継ぎ」とは、後継者について、「社外の人材」と回答した事業者を指す。

第2-2-59図は、「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答した小規模事業者において、後継者の選定を始めてから本人の了承を得るまでの期間を見たものである。これを見ると、３割以上の小規模事業者が、後継者の選定から本人の了承を得るまで３年以上かかったと回答している。また、後継者の選定から本人の了承を得るまでの期間が「１年未満」である割合は約４割となっており、後継者の決定には相応の時間を要することからも、事業承継を検討する場合は、早期から着手し、十分な準備期間を確保することが重要と考えられる。

第2-2-59図　後継者が決まっている小規模事業者における、後継者の選定を始めてから了承を得るまでの期間

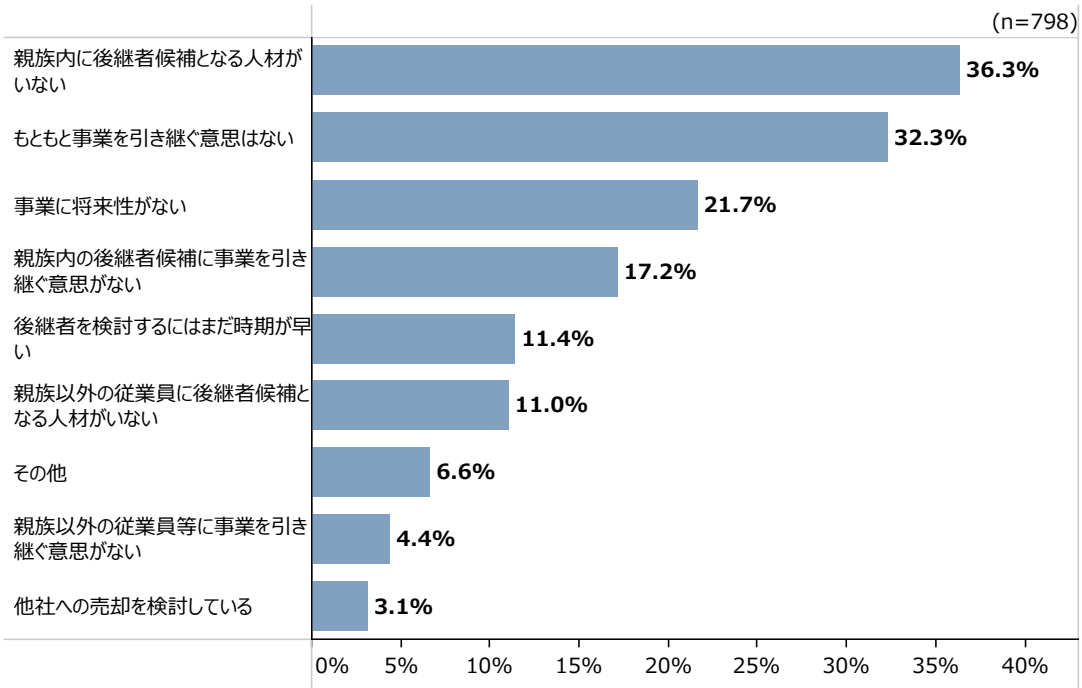


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）後継者の選定状況において、「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答した事業者に聞いたもの。

ここでは、後継者が決まっていない要因についても確認する。

第2-2-60図は、後継者は決まっておらず、候補者もいない60歳代以上の小規模事業者において、後継者を探していない理由を見たものである。これを見ると、「親族内に後継者候補となる人材がいない」が最も多いほか、「親族内の後継者候補に事業を引き継ぐ意思がない」も多い。このように、後継者が決まっておらず、候補者もいない小規模事業者も、親族内承継を想定している、又は想定していたことが推察される。他方で、「もともと事業を引き継ぐ意思はない」、「事業に将来性がない」と回答している割合も高く、事業承継を選択肢として考えていない事業者も一定数存在することが分かる。

第2-2-60図　後継者は決まっておらず、候補者もいない60歳代以上の小規模事業者において、後継者を探していない理由



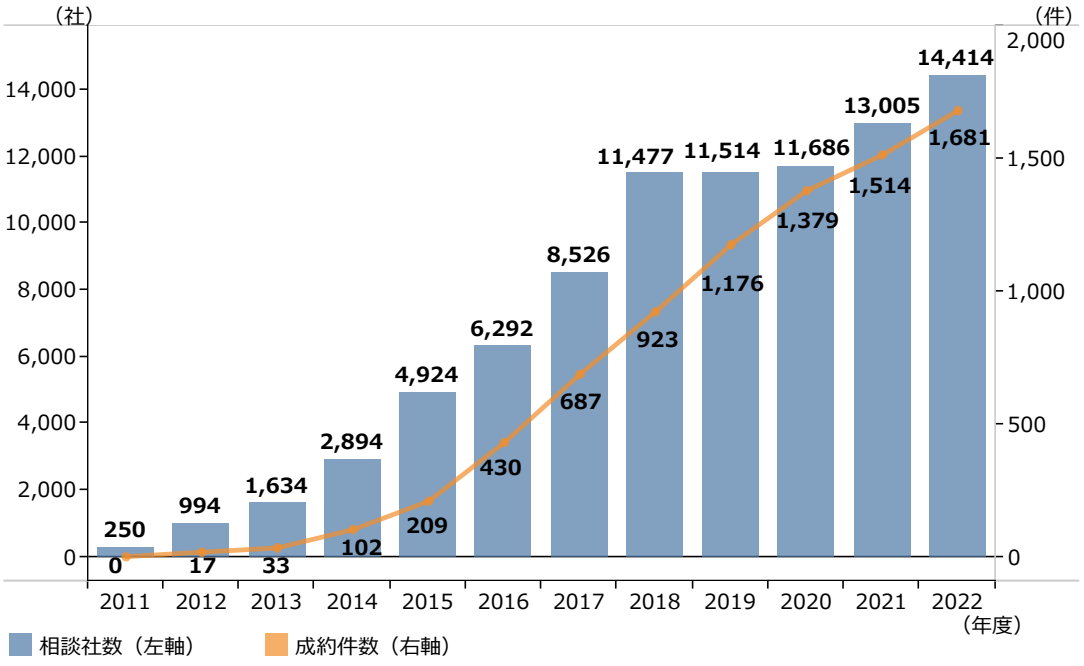
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.後継者の選定状況において、「後継者は決まっておらず、候補者もいない」と回答した事業者のうち、後継者を探す取組の実施状況について「行っていない」と回答した事業者に聞いたもの。
2.経営者の年齢について、59歳以下と回答した事業者を除いて集計している。
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

③小規模事業者の親族外承継

第2-2-58図で、後継者が決定している小規模事業者のうち９割以上が親族内承継を予定していたように、小規模事業者は後継者を選定する際に、親族内承継を前提に進めている可能性が高い。しかし、**第2-2-60図**で示したように、親族内承継を予定していても、後継者候補となる人材がいないことや、後継者候補に事業を引き継ぐ意思がないといった課題がある。このことから、今後、小規模事業者が事業を継続させていくには、親族以外への事業の引継ぎを検討することも必要になると考えられる。そのため、ここでは小規模事業者を取り巻く親族外承継の現況を確認する。

第2-2-61図は、小規模事業者の第三者承継を主に支援している事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数及び成約件数の推移を見たものである。これを見ると、足下では相談社数14,414社、成約件数1,681件と、いずれも制度開始以降、増加傾向にある。

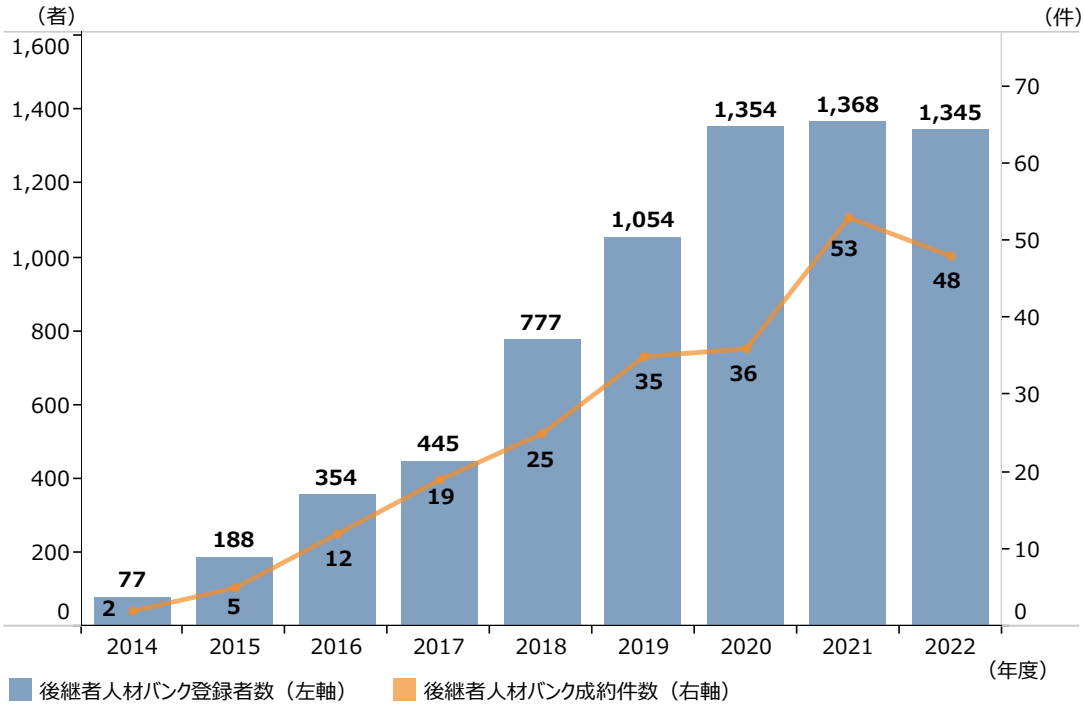
第2-2-61図　事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数の推移



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2-2-62図は、同センターが実施している後継者人材バンク事業[23]の登録者数及び成約件数を見たものである。これを見ると、登録者及び成約件数が最も多い2021年度から2022年度は若干の減少があるものの、直近５年間の中でどちらも高い水準となっている。引き続き、事業を引き継ぐ側の関心が高まっている様子がうかがえる。

第2-2-62図　事業承継・引継ぎ支援センターにおける後継者人材バンクの登録者数・成約件数の推移

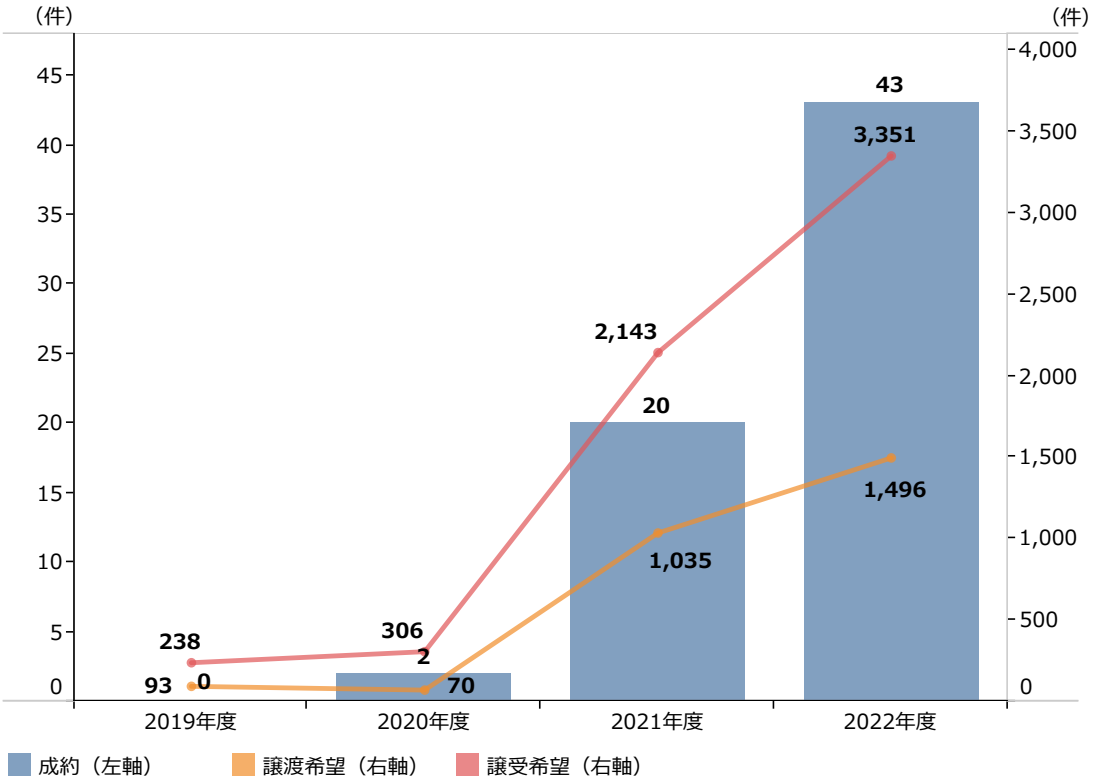


資料：（独）中小企業基盤整備機構調べ
（注）1.事業承継・引継ぎ支援センターは、第三者承継支援を行っていた「事業引継ぎ支援センター」に、親族内承継支援を行っていた「事業承継ネットワーク」の機能を統合し、2021年４月より活動を開始している。そのため、2011年度から2020年度は事業引継ぎ支援センターの件数、2021年度以降は事業承継・引継ぎ支援センターの件数として集計している。
2.事業引継ぎ支援センターは、2011年度に７か所設置され、2013年度：10か所（累計）、2014年度：16か所（累計）、2015年度：46か所（累計）、2016年度：47か所（累計）となり、2017年度に48か所の体制となった。

23 創業希望者と後継者がいない中小企業・小規模事業者の事業引継ぎの橋渡しを行う事業。

第2-2-63図は、「事業承継マッチング支援」[24]の実績を見たものである。これを見ると、「譲受希望」の申込件数、「譲渡希望」の申込件数及び「成約」件数はいずれも増加傾向にある。特に2021年度に比べて2022年度の「譲受希望」申込件数は約1.6倍、「成約」件数も２倍超となっている。

第2-2-63図　事業承継マッチング支援の実績

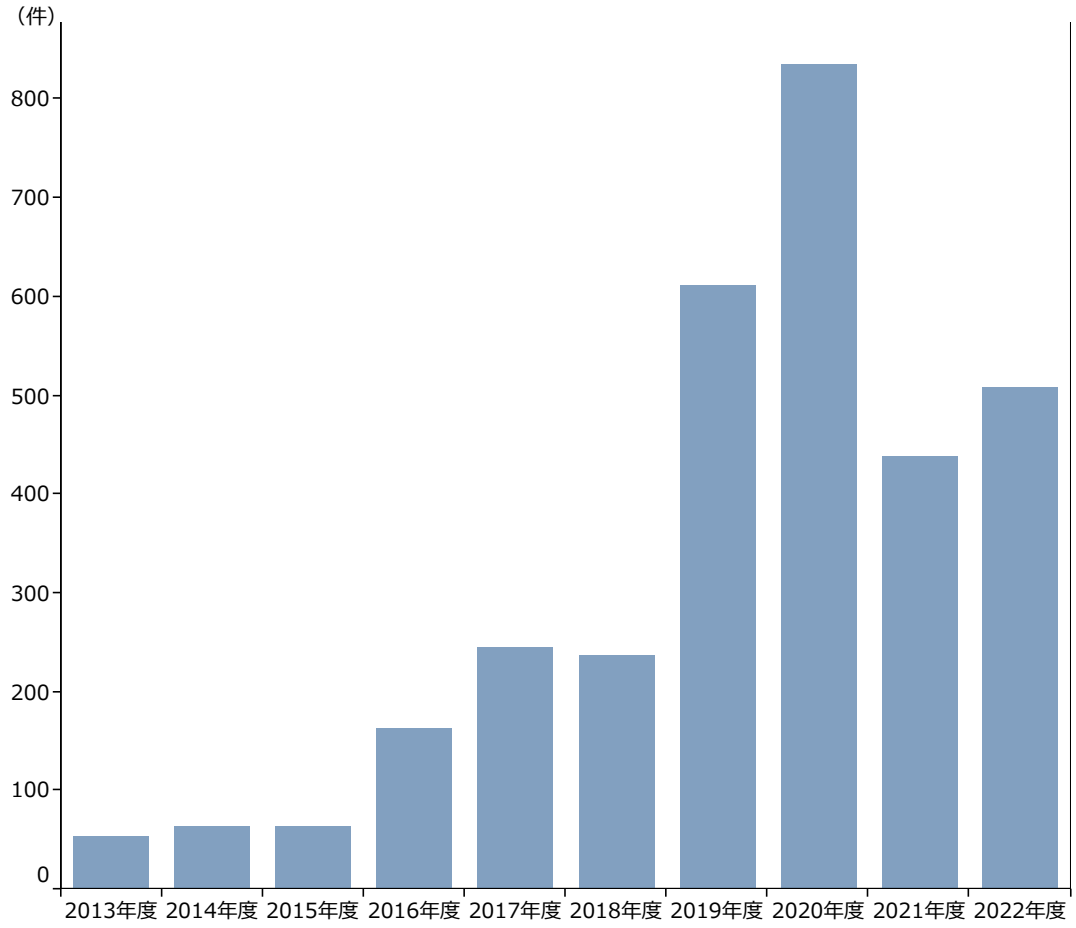


資料：（株）日本政策金融公庫「令和５年度上半期『事業承継マッチング支援』実績が増加 ～申込実績は2,800件超、申込件数の増加に伴い成約実績は約２倍に～」より中小企業庁作成
（注）本取組は、令和元年度に主に東京都内で試行的に開始し、令和２年度に全国展開している。

24　（株）日本政策金融公庫国民生活事業が実施する、後継者不在等の小規模事業者の方と事業の譲受を希望する方を引き合わせ、第三者承継を支援する取組。

民間金融機関においてもＭ＆Ａ支援は広がりを見せつつある。**第2-2-64図**は、地域に密着し、小規模事業者との接点が多いと考えられる信用金庫及び信用組合のＭ＆Ａ支援実績のうち、事業承継に係るものの件数を見たものである。これを見ると、2019年度以降の事業承継に係るＭ＆Ａ支援の件数は、2018年度以前と比較して高い水準にある。2021年度は前年度に比べて落ち込んだものの、2022年度には再び増加に転じており、事業承継に係るＭ＆Ａ支援が広がってきていることが分かる。

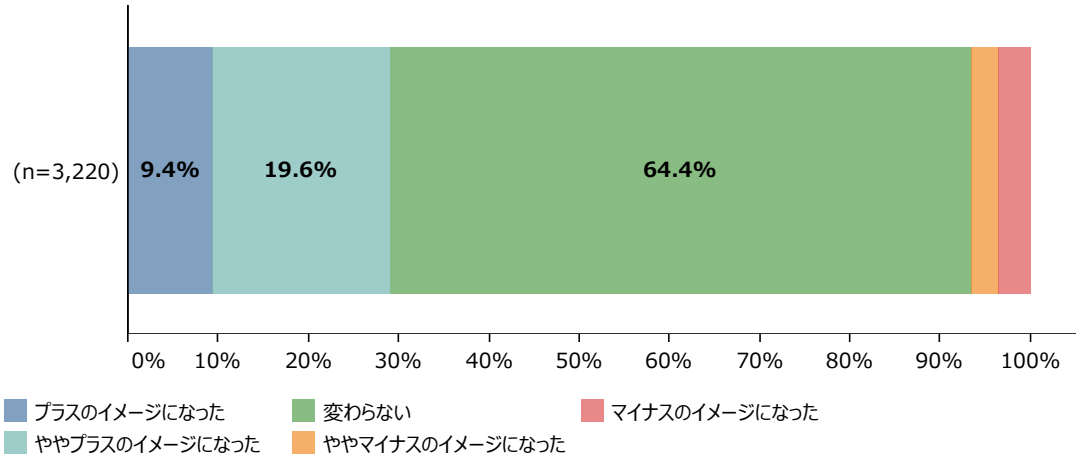
第2-2-64図　Ｍ＆Ａ支援実績のうち、事業承継に係るものの件数（信用金庫・信用組合）



資料：（一社）全国信用金庫協会「地域密着型金融の取組み状況」、（一社）全国信用組合中央協会「地域密着型金融の取組み　取組み状況と取組み事例」より中小企業庁作成
（注）1.ここでの「M&A支援実績」とは、支援先のうち、M&Aにつながった支援件数のことを指す。
2.（一社）全国信用金庫協会と（一社）全国信用組合中央協会の公表値の合計を示している。

第2-2-65図は、小規模事業者に対して2019年と比較した、2023年時点の「自社の売却」の印象を見たものである。これを見ると、約３割の小規模事業者が「プラスのイメージになった」又は「ややプラスのイメージになった」と回答している一方、「マイナスのイメージになった」又は「ややマイナスのイメージになった」と回答した小規模事業者は１割以下となっている。小規模事業者において、自社を売却することに対するイメージが向上してきていることが推察される。

第2-2-65図　2019年と比較した、2023年時点の「自社の売却」の印象

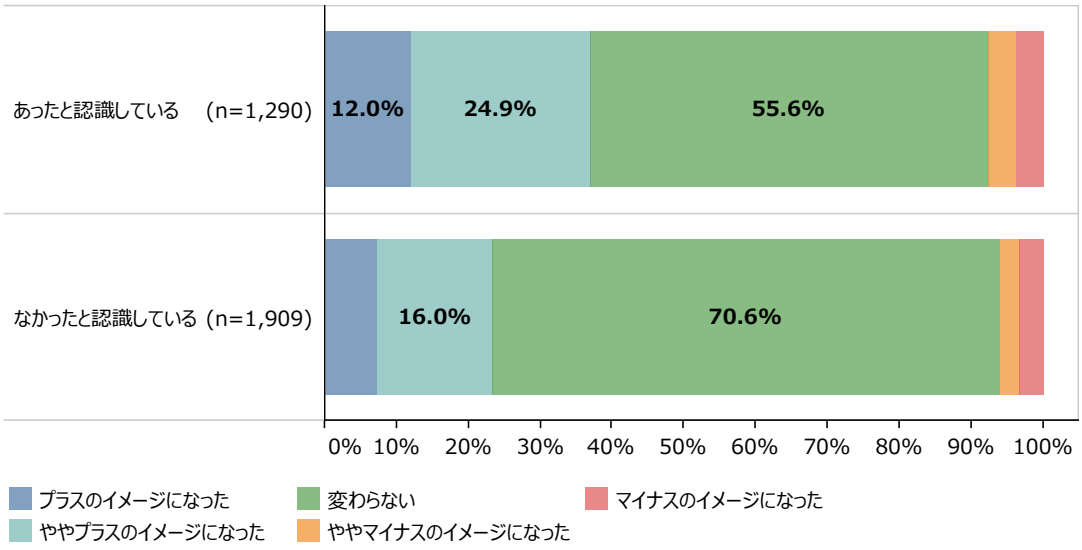


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）2019年と比較した、2023年時点の「自社の売却」の印象について、「特にイメージを持っていない」、「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

第2-2-66図は、周辺事業者における「自社の売却」の有無の認識別に、2019年と比較した、2023年時点の「自社の売却」の印象を見たものである。これを見ると、周辺事業者において、「自社の売却」が「あったと認識している」小規模事業者は、「なかったと認識している」小規模事業者と比較して、「プラスのイメージになった」、「ややプラスのイメージになった」と回答した割合が高い。

周辺事業者の動向によって、自社の売却のイメージが左右されると考えられることから、小規模事業者の親族外承継を進めるためには、地域が一体となって親族外承継を進めていくことが有効であると示唆される。

第2-2-66図　2019年と比較した、2023年時点の「自社の売却」の印象（周辺事業者における「自社の売却」の有無の認識別）



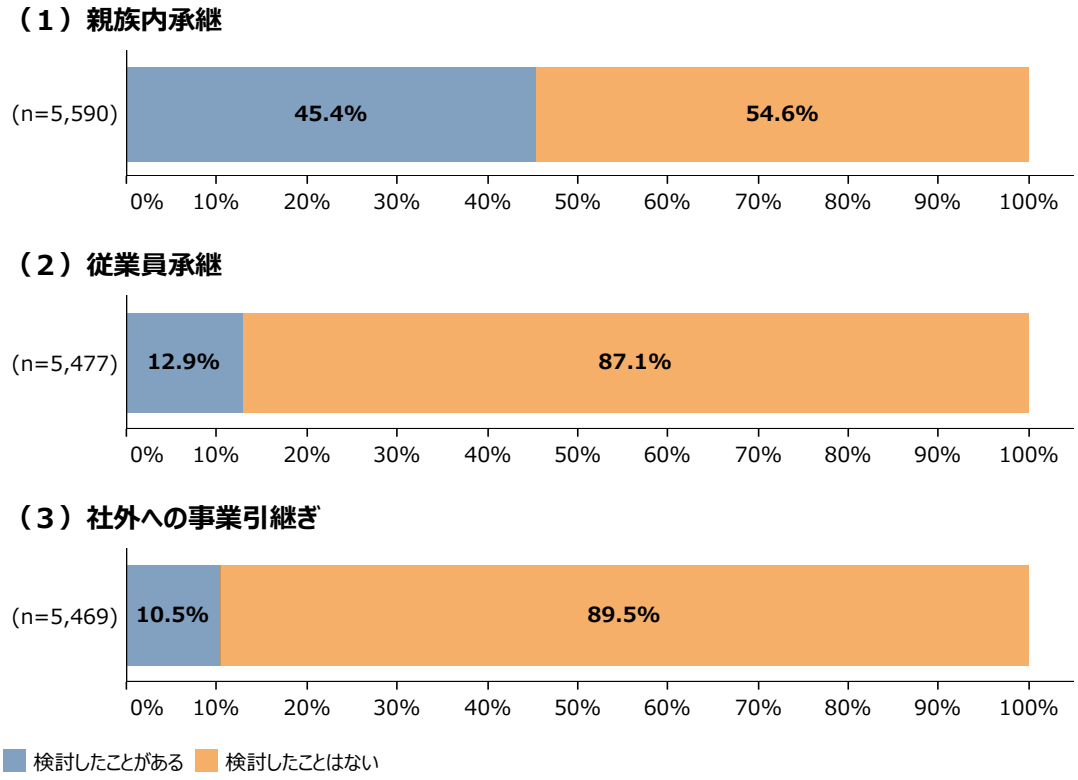
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.2019年と比較した、2023年時点の「自社の売却」の印象について、「特にイメージを持っていない」、「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。
2.ここでの「周辺事業者における『自社の売却』の有無の認識」とは、自社周辺のうち、「同業者」、「取引先」、「その他の近隣地域の事業者」の「自社の売却」の有無の認識を確認したものである。

④事業承継の手続き面の課題

次に、小規模事業者が事業承継を検討する際の手続き面の課題について確認する。

まず、事業承継の類型別に、過去の検討状況を見ていく（第2-2-67図）。これを見ると、約９割の小規模事業者が「従業員承継」又は「社外への事業引継ぎ」を「検討したことはない」と回答している。さらに、「親族内承継」についても、過半数の小規模事業者が「検討したことはない」と回答している。

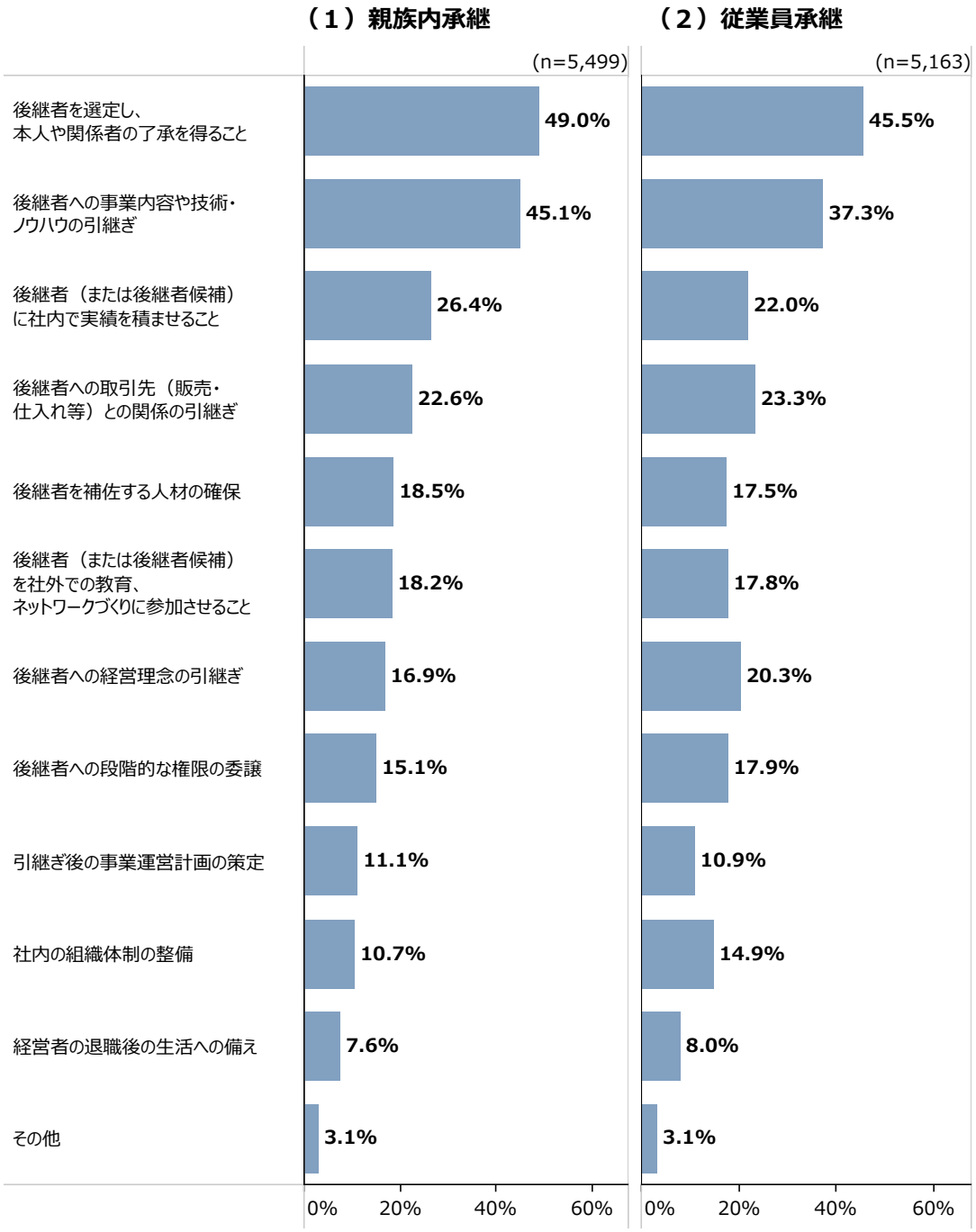
第2-2-67図　過去の事業承継の検討状況（承継の類型別）



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」

第2-2-68図は、承継の類型別に経営を引き継ぐ上で課題と感じるものを見たものである。これを見ると、「親族内承継」、「従業員承継」共に「後継者を選定し、本人や関係者の了承を得ること」と回答した割合が最も高く、次いで「後継者への事業内容や技術・ノウハウの引継ぎ」の割合が高い。また、「従業員承継」は「親族内承継」と比較して、「後継者への経営理念の引継ぎ」、「後継者への段階的な権限の委譲」、「社内の組織体制の整備」などの項目が課題であると回答した割合が高い。

第2-2-68図　経営を引き継ぐ上で課題と感じるもの（承継の類型別）

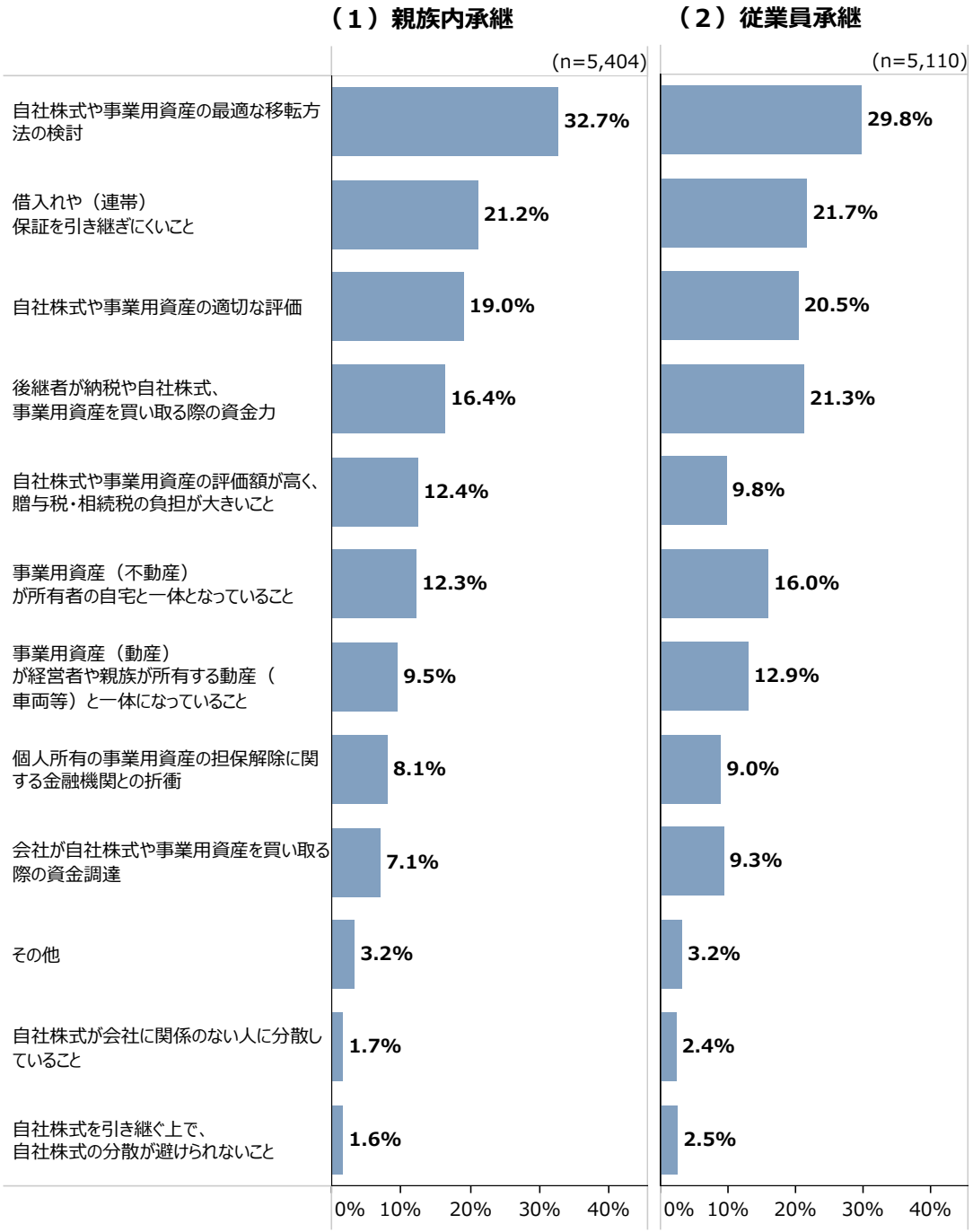


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）1.経営を引き継ぐ上で課題と感じるものについて、「当てはまるものはない」と回答した事業者を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-69図は、承継の類型別に、自社株式や事業用資産（動産・不動産）を引き継ぐ上で課題と感じるものを見たものである。これを見ると、「親族内承継」、「従業員承継」共に「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」と回答した割合が最も高い。一方、「親族内承継」と比べて「従業員承継」は、「後継者が納税や自社株式、事業用資産を買い取る際の資金力」や「事業用資産

（不動産）が所有者の自宅と一体となっているこ　　い。
と」などの項目が課題であると回答した割合が高

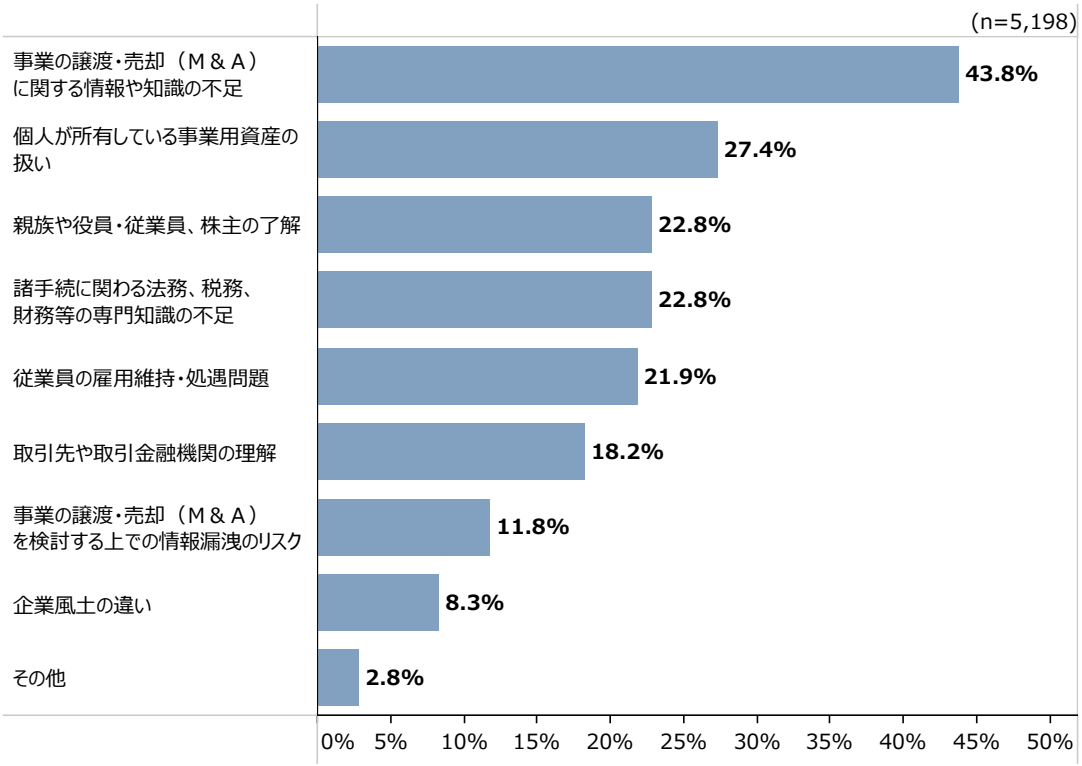
第2-2-69図　自社株式や事業用資産（動産・不動産）を引き継ぐ上で課題と感じるもの（承継の類型別）



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）1.自社株式や事業用資産（動産・不動産）を引き継ぐ上で課題と感じるものについて、「当てはまるものはない」と回答した事業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2-2-70図は、社外への事業引継ぎを行う上で課題と感じるものを見たものである。これを見ると、「事業の譲渡・売却（M＆A）に関する情報や知識の不足」と回答した割合が、43.8％と最も高い。

第2-2-70図　社外への事業引継ぎを行う上で課題と感じるもの



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.社外への事業引継ぎを行う上で課題と感じるものについて、「当てはまるものはない」と回答した事業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。

上記のように、特に小規模事業者においては、事業の譲渡・売却（M＆A）に関する情報や知識が不足していることや、資産の引継ぎの課題から、親族外への事業の引継ぎを独自に進めることは困難であり、そもそも親族外に事業を引き継ぐ選択肢すら持っていない可能性が考えられる。そのため、まずは身近な支援機関に、経営者自身の事業承継の意思を伝え、多様な選択肢の中から当事者の事情に適した手法を検討することが重要である。

事例2-2-13は、親族や従業員に後継者候補が不在の中、まず身近な支援機関に事業承継を相談することで事業の承継先の可能性を広げて第三者承継を実現させ、結果として地域の伝統の味を残すことができた企業の事例である。

事例
2-2-13

支援機関の活用により全国から承継先候補を探索し、第三者承継を実現した企業

所在地　新潟県上越市
従業員数　11名
資本金　950万円
事業内容　食料品製造業

株式会社山本味噌醸造場

▶ 地域の伝統の味を守るため、早期の事業承継を決意

新潟県上越市の株式会社山本味噌醸造場は、1916年創業の味噌製造を手掛ける企業である。主力ブランドの「雪ん子みそ」は、米どころの新潟県上越産米を使った地元名物「浮き糀味噌」として長く愛されている。山本幹雄氏は、３代目の祖父から事業を引き継ぐ予定だった父親が急逝したため、1996年に23歳で祖父から事業を引き継いだ。山本氏は、国内の味噌の消費量が減少傾向にあり、事業環境が厳しさを増す中でも意欲的に経営を行ってきたが、事業に従事する親族が高齢化していたことや、親族や従業員に後継者候補がいなかったことから、100年続く地域の伝統の味を今後も守っていくことに不安を感じた。そこで、47歳となった2020年に、自身が元気なうちに事業承継を行うことを決意。同年５月、上越商工会議所に相談する中で、第三者承継という選択肢があることを知った山本氏は、同所の支援を受けながら第三者承継の準備を開始した。

▶ 支援機関やＭ＆Ａ総合支援プラットフォームを活用し、全国規模で承継先を探索

山本氏から相談を受けた同所は、事業の承継先とのマッチングの可能性を広げるため、2020年10月に新潟県事業承継・引継ぎ支援センターを紹介した。当時は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響もあり、マッチングに至らない状況が続いたが、2022年４月に同センターの勧めで、株式会社バトンズが運営するＭ＆Ａ総合支援プラットフォーム「BATONZ」に登録したところ、事業の承継先となる企業との接点が全国規模に拡大し、約10社とオンラインで面談するに至った。同年７月には、面談した企業のうちの１社である、京都府京都市の株式会社PEAKSとの間で独占交渉に入ることで合意。承継先の選定において、地域に密着した事業を継続することにこだわりを持つ山本氏と、経営基盤や販路を確立している発酵食品の製造業者を求めていた株式会社PEAKSの金崎努社長の意向が合致し、2023年３月に成約に至った。山本氏は事業承継の決断に当たり、「頻繁に店舗に訪れてくれる金崎社長の熱意と人柄に安心感を持ったこと、常に勉強する姿勢に感銘を受けたことが決め手となった」と振り返る。

▶ 新旧経営者がそれぞれ専門的な分野での力を発揮することで、伝統の継承と新事業の展開を目指す

成約後は、金崎氏が同社の社長に就任し、経営全般と新商品の開発を担当。山本氏は、製造・営業部長として既存事業である味噌の製造・販売を担い、それぞれが専門性を持って取り組めるように業務を分担している。職人として味噌蔵の現場に立ち、今後も味噌づくりに携わっていく山本氏は「地域に密着し、地域の人々に支えられてきた店を残すことができて安心している。今後は、時代に合った新しいニーズに応えられる新商品を金崎社長と連携しながら開発することで、改めて味噌の良さを知ってもらい、消費を伸ばしていきたい」と語る。金崎社長も「味噌の消費量が右肩下がりの中、新しい顧客を獲得することが課題だ。新しい商品や販売アプローチを取り入れつつ、伝統や地域を大切にした事業を継続していきたい」と語る。

金崎社長（左）と山本部長（右）

味噌を醸造する工場の外観

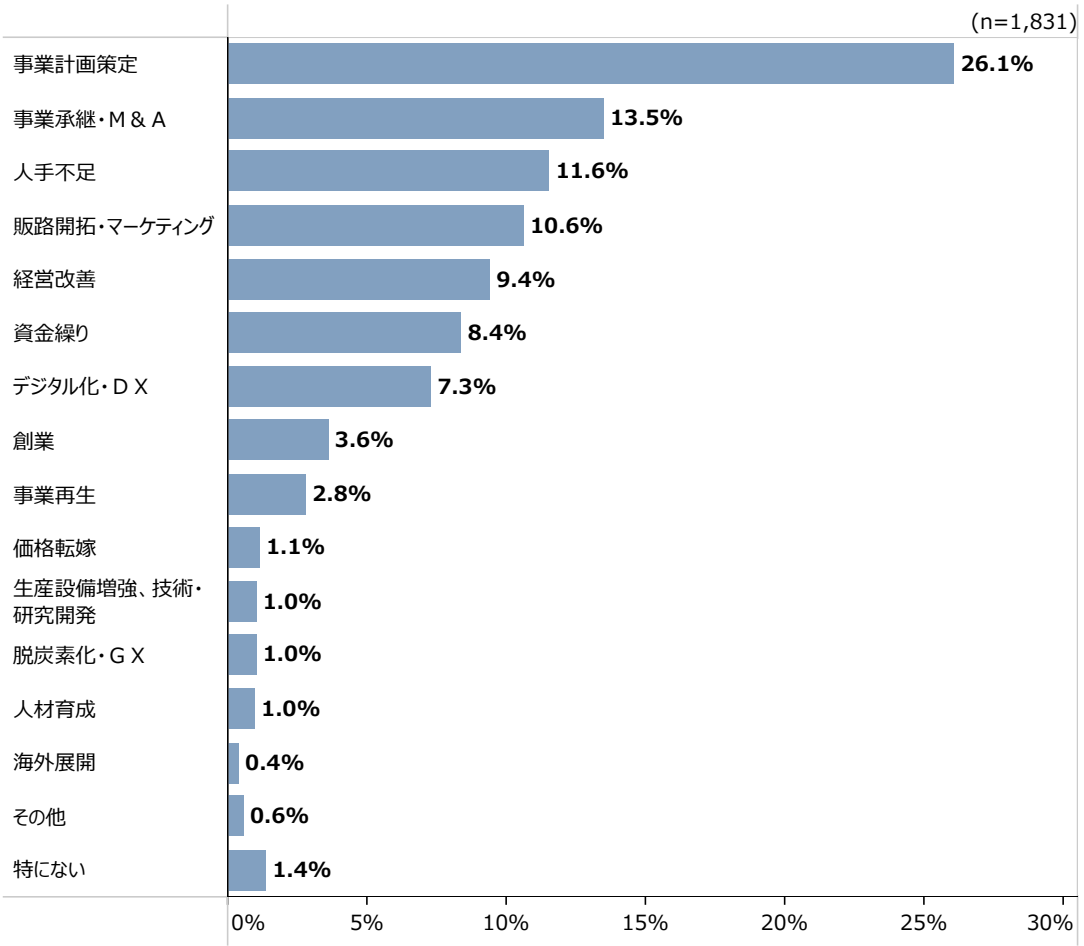
地元名物の「雪ん子みそ」

⑤支援機関による事業承継・Ｍ＆Ａ支援

第2-2-70図から、社外への事業引継ぎを進める上で、情報や知識を補完する機能が重要であることが示唆された。小規模事業者が不足している情報や知識を補完する機能として、支援機関が果たす役割は大きいと考えられるため、ここからは支援機関による事業承継・Ｍ＆Ａ支援の取組状況を確認していく。

第2-2-71図は、支援機関が2019年と比べて、2023年時点で重要性が高まったと考える経営課題について見たものである。これを見ると、最も回答割合が高い「事業計画策定」に次いで、「事業承継・Ｍ＆Ａ」が２番目に高い割合となっており、支援機関としても「事業承継・Ｍ＆Ａ」に対する支援を重要視している様子がうかがえる。

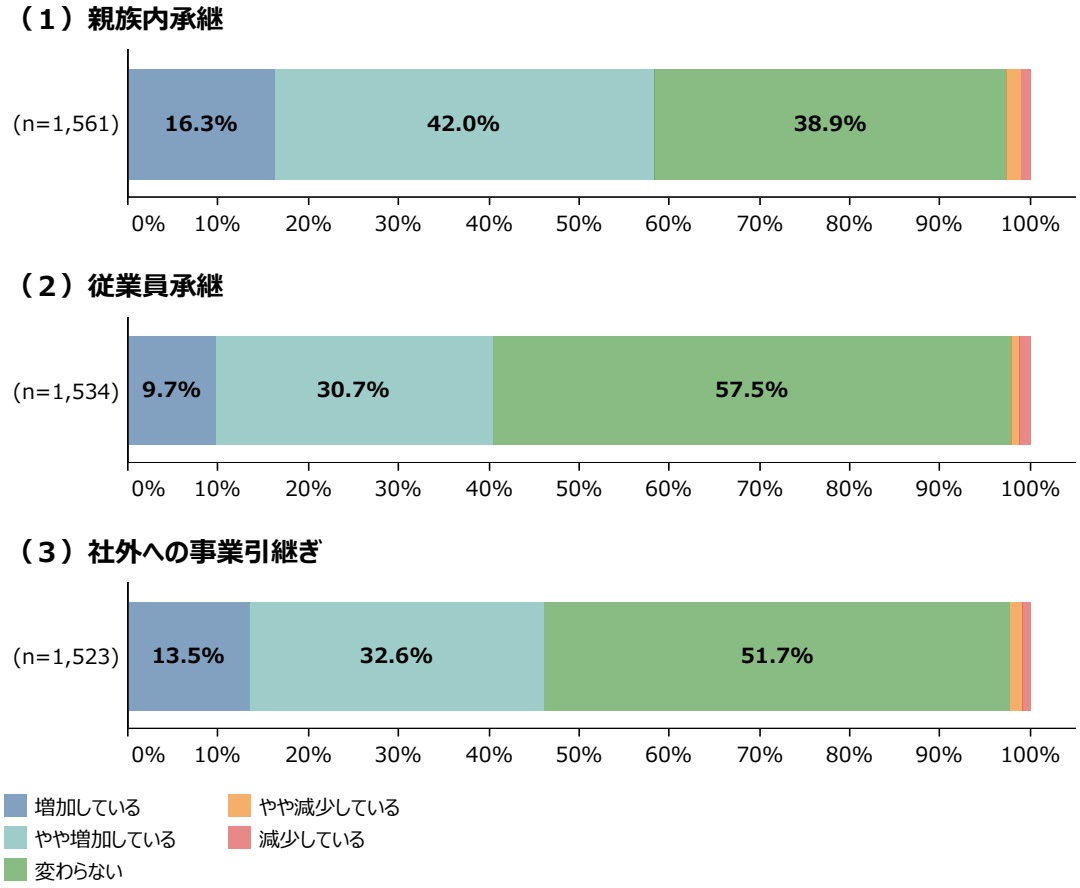
第2-2-71図　支援機関において、2019年と比較して、2023年時点で重要性が高まったと考える経営課題



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）「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

第2-2-72図は、承継の類型別に支援機関における、2019年と比較した、2023年時点の支援（相談）件数の変化を見たものである。これを見ると、社外への事業引継ぎにおいても４割以上が「増加している」又は「やや増加している」と回答している。このことから、社外への事業引継ぎの支援ニーズが高まっている様子がうかがえる。

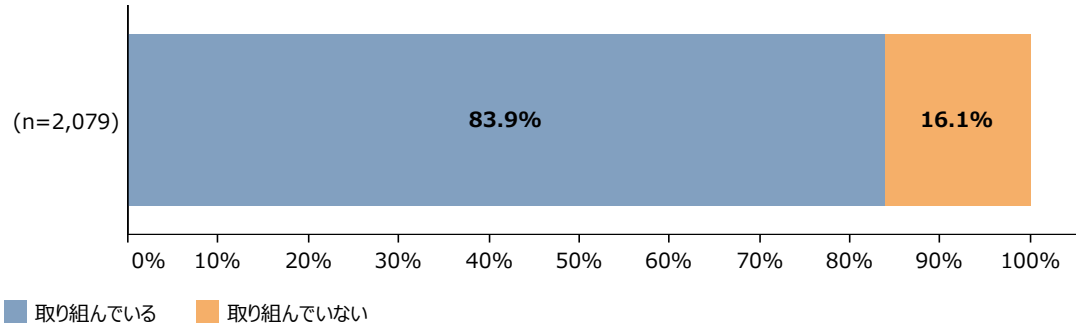
第2-2-72図　支援機関における、2019年と比較した、2023年時点の支援（相談）件数の変化（承継の類型別）



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.事業承継・M＆Aに関する支援の取組状況について、「取り組んでいる」と回答した支援機関に聞いている。
2.2019年と比較した、2023年時点の支援（相談）件数の変化について、「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

第2-2-73図は、支援機関における事業承継・Ｍ＆Ａ支援の取組状況を見たものである。これを見ると、約８割の支援機関が事業承継・Ｍ＆Ａ支援に「取り組んでいる」と回答している。

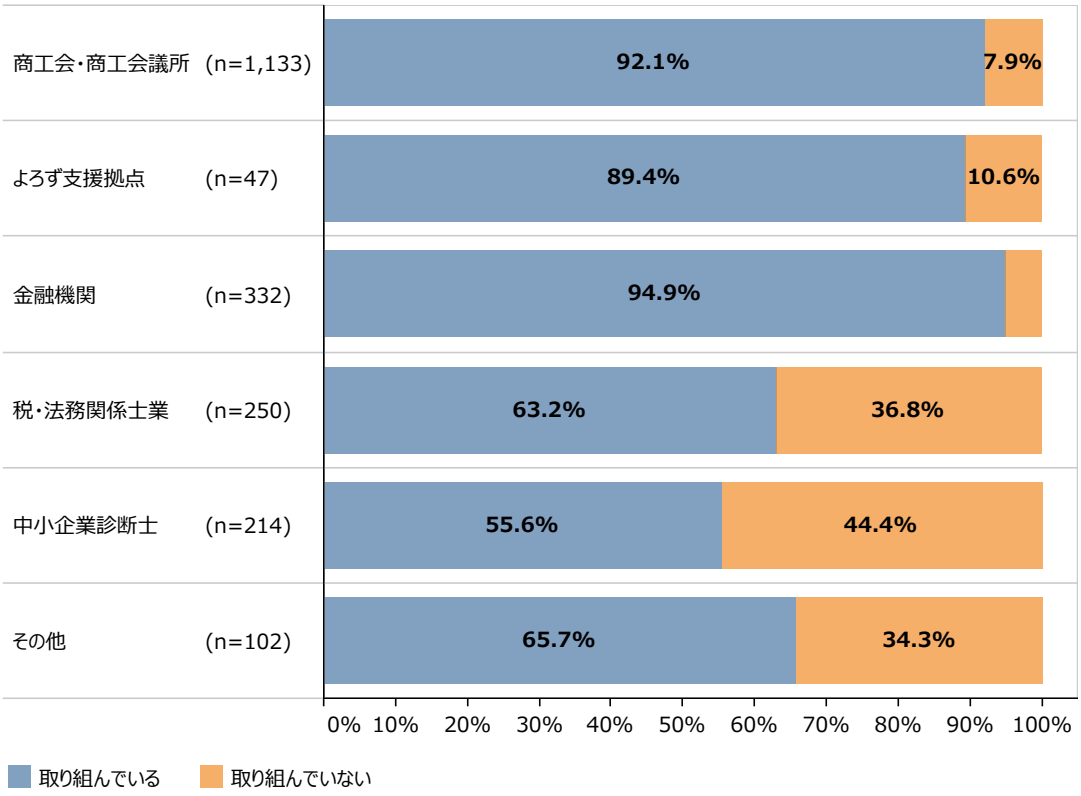
第2-2-73図　支援機関における事業承継・Ｍ＆Ａ支援の取組状況



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」

第2-2-74図は、支援機関属性別に事業承継・Ｍ＆Ａ支援の取組状況を見たものである。これを見ると、どの支援機関においても過半数が「取り組んでいる」と回答している。特に、「商工会・商工会議所」、「よろず支援拠点」、「金融機関」において、それぞれ約９割が事業承継・Ｍ＆Ａ支援に「取り組んでいる」と回答している。

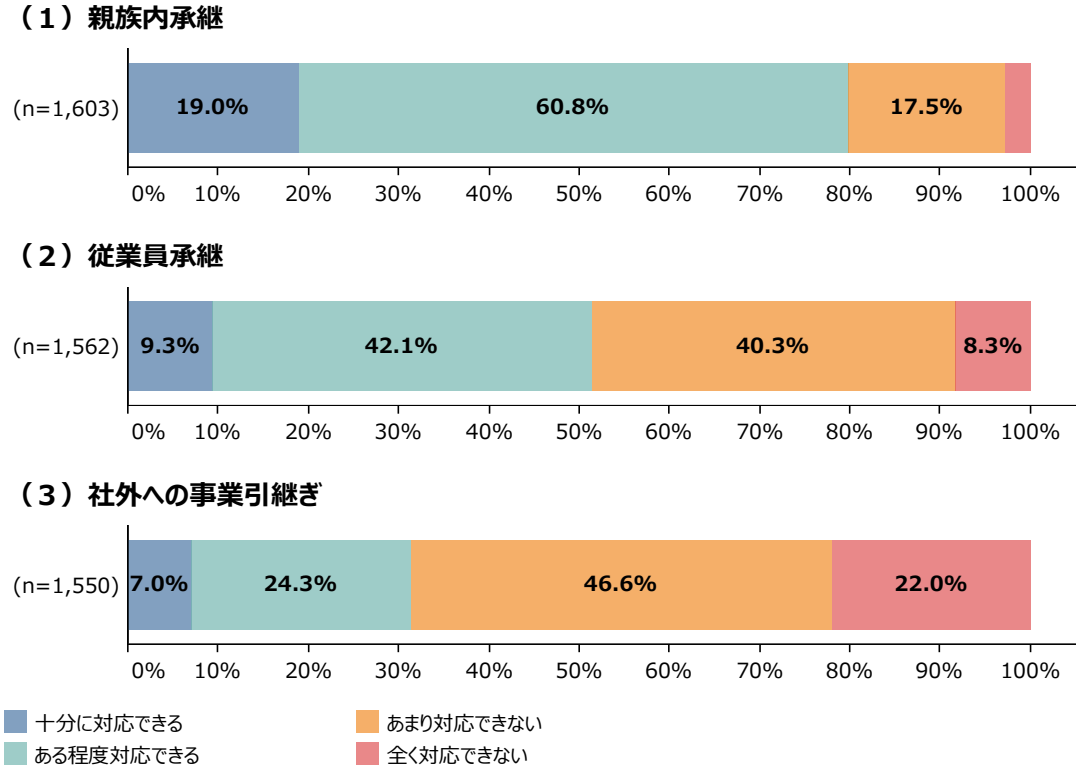
第2-2-74図　支援機関における事業承継・Ｍ＆Ａ支援の取組状況（支援機関属性別）



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）ここでいう「その他」とは、「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を指す。

第2-2-75図は、支援機関全体の、承継の類型別に単独対応できる事業承継・Ｍ＆Ａ支援を見たものである。これを見ると、親族内承継の支援は約８割の支援機関で「十分に対応できる」又は「ある程度対応できる」と回答している一方、社外への事業引継ぎについては、「十分に対応できる」又は「ある程度対応できる」の回答が約３割にとどまっている。

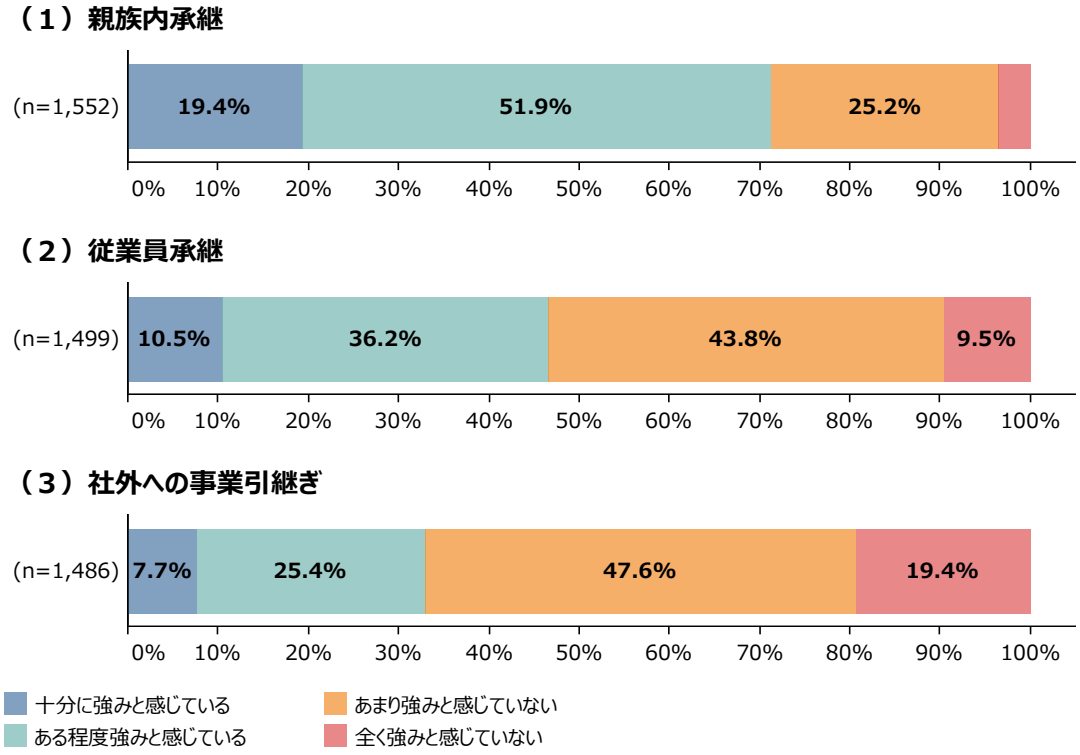
第2-2-75図　支援機関が単独対応できる事業承継・Ｍ＆Ａ支援（承継の類型別）



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.事業承継・M&Aに関する支援の取組状況について、「取り組んでいる」と回答した支援機関に聞いている。
2.支援機関が単独対応できる事業承継・M&A支援について、「分からない」と回答した支援機関を除いて集計している。

第2-2-76図は、承継の類型別に、支援機関が強みとしている事業承継・M＆A支援を見たものである。これを見ると、親族内承継では約７割が「十分に強みと感じている」又は「ある程度強みと感じている」と回答している一方、社外への事業引継ぎでは「十分に強みと感じている」又は「ある程度強みと感じている」の回答が約３割にとどまっている。

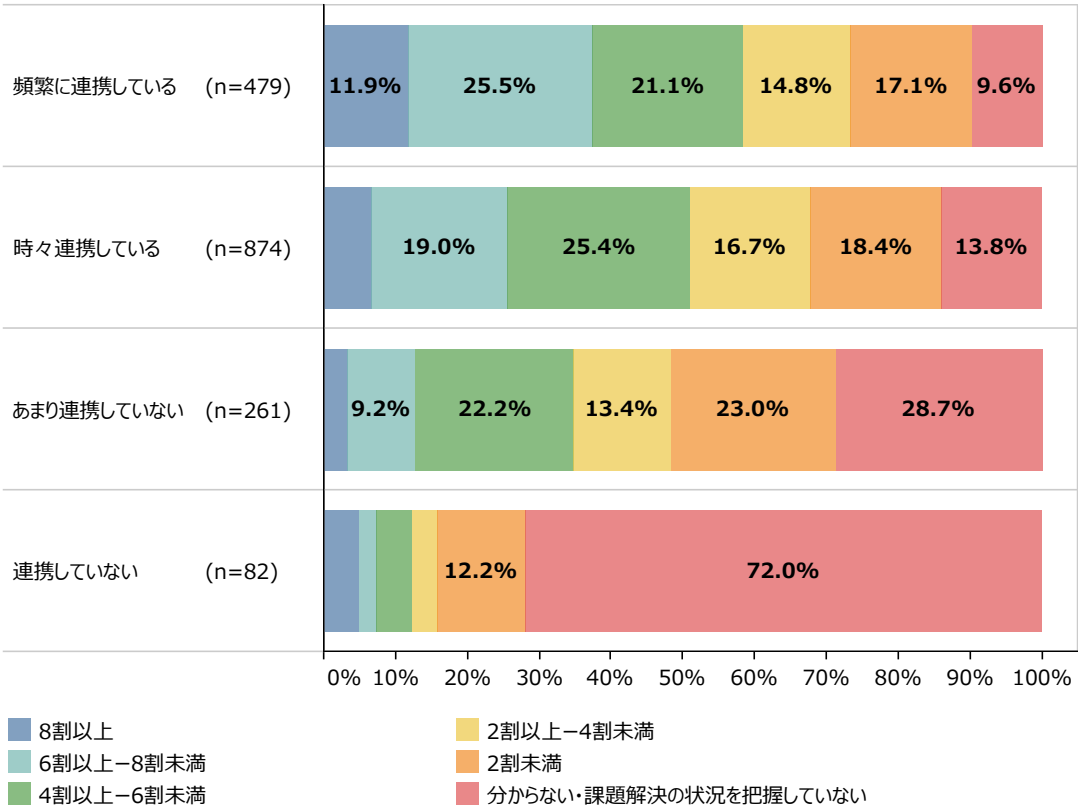
第2-2-76図　支援機関が強みとしている事業承継・M＆A支援（承継の類型別）



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.事業承継・M&Aに関する支援の取組状況について、「取り組んでいる」と回答した支援機関に聞いている。
2.支援機関がそれぞれの承継の類型ごとの事業承継・M&A支援を強みと感じている度合いについて、「分からない」と回答した支援機関を除いて集計している。

第2-2-77図は、他支援機関との連携状況別に、支援機関の事業承継・M＆A支援における課題解決状況を見たものである。これを見ると、「頻繁に連携している」又は「時々連携している」支援機関は、「あまり連携していない」又は「連携していない」支援機関に比べて、課題解決割合が高いことが分かる。このことから、他の支援機関と連携することで、円滑な事業承継支援につながる可能性が示唆される。

第2-2-77図　支援機関の事業承継・M＆A支援における課題解決状況（他支援機関との連携状況別）



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）他支援機関との連携状況は、事業承継・M&A支援における他支援機関との連携状況について聞いたものを集計している。

上記のように、支援機関においても第三者承継支援の需要が高まっているが、十分な対応ができる支援機関は少ない。課題解決のためには、他の支援機関などと連携することの重要性を示したが、支援機関の事業承継において、まずは地域の事業承継ニーズを掘り起こし、適切な支援につなげることが重要である。

事例2-2-14は、後継者不足に悩む中山間地域の事業承継を進めるべく、組織内に事業承継を推進する役職を設置して組織内の連携体制を構築し、事業承継支援を進めている支援機関の事例である。

事例
2-2-14

中山間地域の後継者不在に対応すべく、事業承継支援の体制を充実させた支援機関

所在地　鳥取県鳥取市

鳥取県商工会連合会

▶ 中山間地域の事業承継に危機感を持ち、事業承継支援の強化に取り組む

鳥取県鳥取市の鳥取県商工会連合会は、平成の大合併を機に組織を見直し、2007年に県内を東部、中部、西部の３地区に分けて「産業支援センター」を設置、各センターに経営指導員を集中配置してチームで会員の事業を支えている。全国でも特に中山間地域の割合が高い同県では、事業者の廃業が地域の商工業や住民生活に与える影響は大きく、同県の後継者不在率が高いことから、同連合会は地域の事業者の事業承継が進んでいない事態に危機感を持っていた。同様の問題意識を抱えていた鳥取県から事業承継推進体制モデル構築事業の打診があったため、同会は、同県とともに中山間地域を中心とした、事業承継支援の強化に取り組むことを決めた。

▶ 地域の事業承継ニーズの把握と第三者承継支援を進め、事業承継リーダー制度を整備

まず、同会では、2022年７月に会員事業者に対して事業承継に関するアンケート調査を実施した。有効回答数1,581件のうち、約６割が60歳代以上であり、63.8%の事業者が後継者不在である実態が明らかとなった。また、同アンケートにより、事業者の事業承継支援ニーズを把握し、事業者がどの段階の事業承継支援を求めているのか整理した。そして、第三者承継支援を進める観点から、2022年12月に同会、同県、株式会社日本政策金融公庫の３者で、事業承継支援に関する連携協定を締結した。同公庫が持つ全国的な事業承継マッチング支援を、商工会が持つ案件とつなげることで、広く後継者候補を全国から募ることができる体制を整えた。

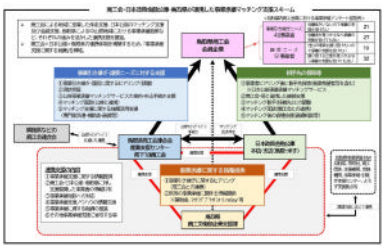
2023年度からは中山間地域の事業承継支援を本格化するべく、事業承継支援リーダー制度を整備、各センターに１名ずつ配置した。事業承継支援リーダーは、同会内部の経営支援専門員から選任しており、管内における事業承継案件の把握や支援フォロー、管内外の情報共有を主に担当している。情報が閉鎖的で事業者も先送りにしがちな事業承継において、管内における事業承継の促進役や適切な時期に事業承継を進めるための支援のフォロー役として活躍している。同会の山根光平係長は「担当職員が対応すべき経営課題が多い中、事業承継は先延ばしになりがち。様々な立場の人たちと複数人で事業者に関わって支援をしていくことが大切」と話す。

▶ 積極的な情報交換により第三者承継が実現、今後は全国からのマッチングも目指す

事業承継リーダーを中心に事業承継に関する情報交換を進めた結果、実際に具体的な成約案件が出てきている。2023年12月には、親族に後継者がいない事業者と新事業への参入を検討している事業者とのマッチングが実現した。一方、連携協定による事業承継マッチング支援は、譲渡希望の登録事業者数が34件、譲受希望の登録事業者数が35件であるが、実際の成約には至っていない（2023年９月時点）。今後、同会ではマッチング成約に向け、更なる登録事業者の掘り起こしを進めたい考えだ。「担当職員が対応しなければならない事業者の経営課題はとても多く、事業承継支援への専念が難しい。そのため、外部専門家や関係機関の力を借りて組織一丸となって取組を進めることで、中山間地域の事業承継推進モデルを構築していきたい」と岩本敬二中部商工会産業支援センター所長（前産業支援部長）は語る。

岩本所長（右）と山根係長（左）

鳥取県商工会連合会館


商工会・日本政策金融公庫・鳥取県が連携した事業承継マッチング支援スキーム

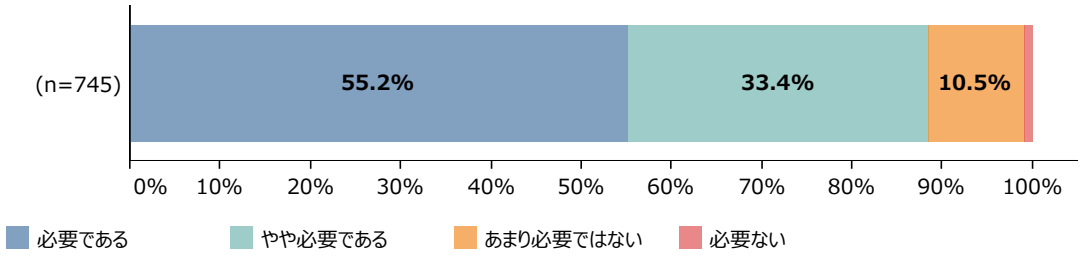
⑥地方公共団体による事業承継支援

前目では、小規模事業者の親族外承継を進めていくための、支援機関による事業承継・M＆A支援の状況について確認した。また、地域において小規模事業者の事業承継を進める上では、地方公共団体による支援も重要であると考えられる。そこで、ここからは、地方公共団体における事業承継支援を確認していく。

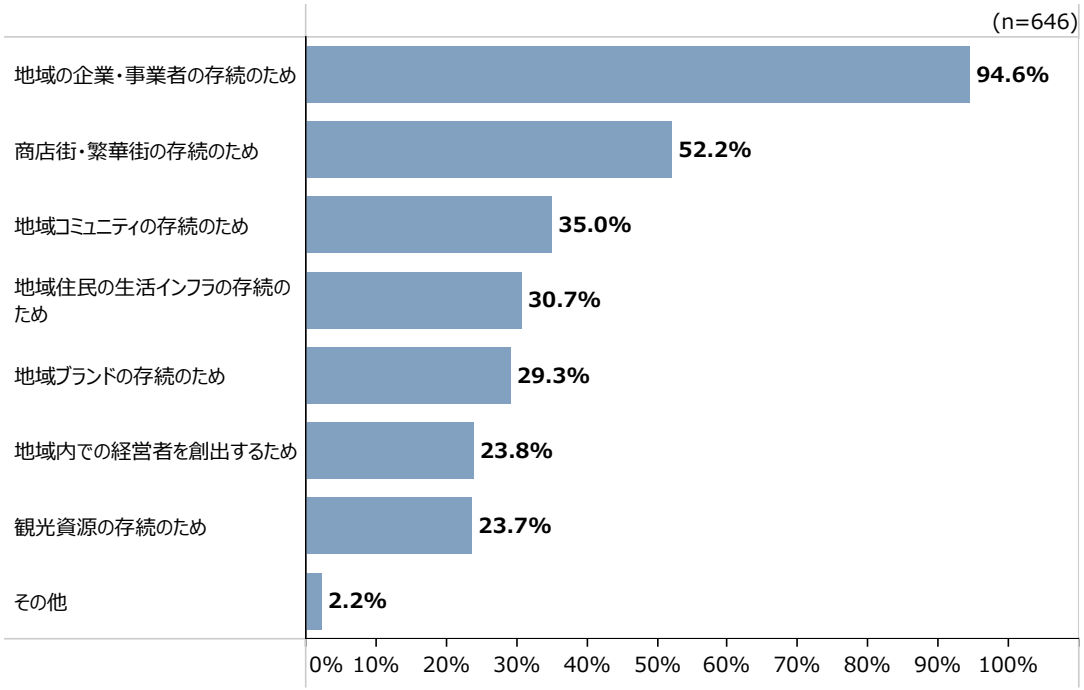
第2-2-78図は、地方公共団体において、事業承継支援に取り組む必要性と理由を確認したものである。これを見ると、約９割の地方公共団体が「必要である」又は「やや必要である」と回答している。このことから、多くの地方公共団体において、自らが地域の事業者の事業承継支援に取り組むことは必要と認識していることが分かる。また、取り組む理由としては、「地域の企業・事業者の存続のため」と回答する割合が最も高く、次いで「商店街・繁華街の存続のため」、「地域コミュニティの存続のため」となっている。

第2-2-78図　地方公共団体における、事業承継支援の必要性とその理由

（１）事業承継支援に取り組む必要性



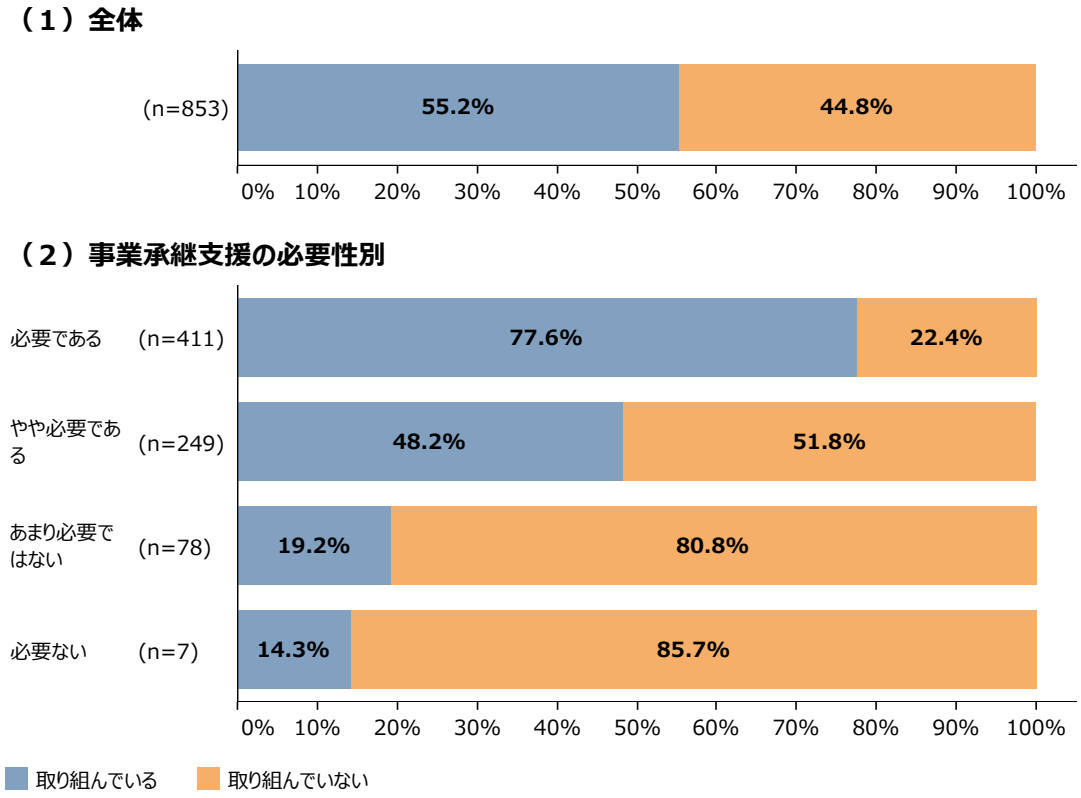
（２）事業承継支援が必要な理由



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）1.（１）は事業承継支援に取り組む必要性において、「分からない」と回答した事業者を除いている。
2.（２）は、事業承継支援に取り組む必要性において、「必要である」又は「やや必要である」と回答した事業者に聞いている。
3.（２）は複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-79図は、地方公共団体全体及び事業承継支援の必要性別に、事業承継支援の取組状況を見たものである。これを見ると、地方公共団体全体では過半数が「取り組んでいる」と回答している。一方、地方公共団体による事業承継支援が「必要である」と回答した地方公共団体の約２割、「やや必要である」と回答した地方公共団体の過半数が「取り組んでいない」と回答している。

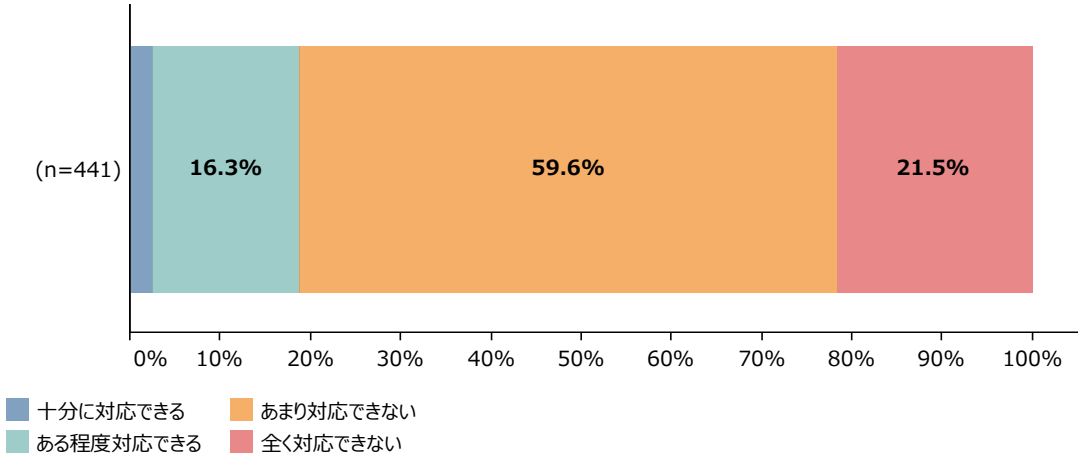
第2-2-79図　地方公共団体における、事業承継支援の取組状況（全体、必要性別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）（２）は事業承継支援の必要性について、「分からない」と回答した地方公共団体を除いている。

第2-2-80図は、地方公共団体において事業承継支援を単独で対応できるかを確認したものである。これを見ると、約８割の地方公共団体が「全く対応できない」又は「あまり対応できない」と回答している。

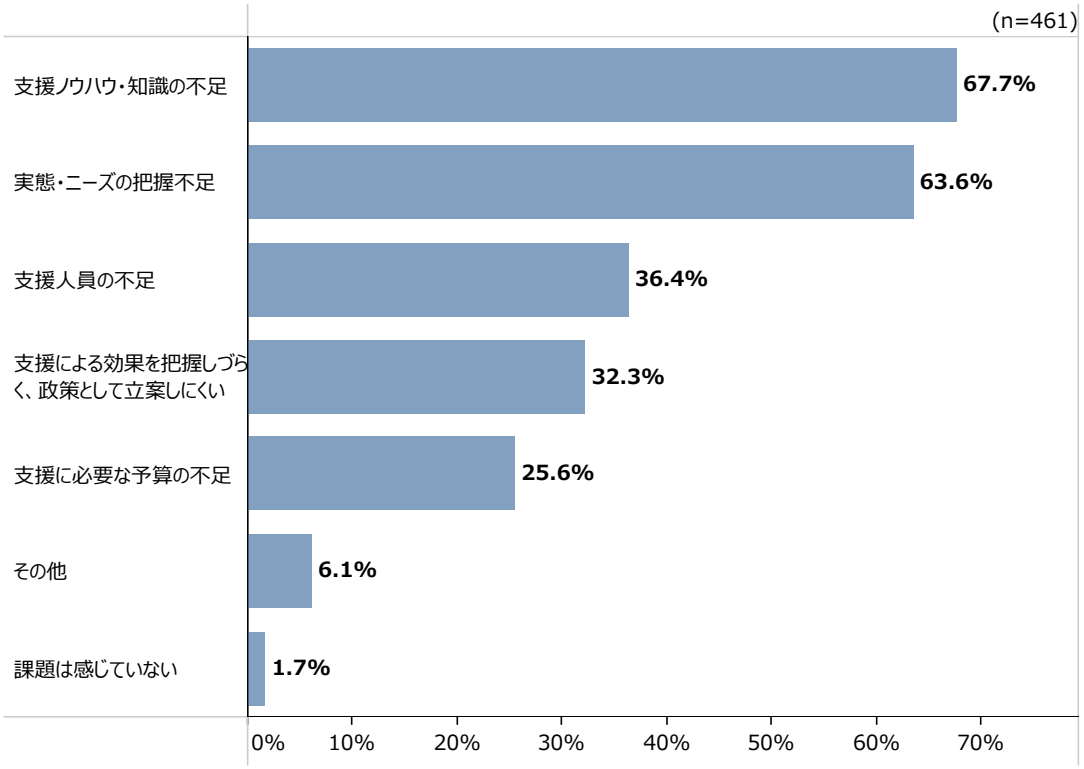
第2-2-80図　地方公共団体における、事業承継支援の単独での対応状況



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）地方公共団体における、事業承継支援の単独での対応状況について、「分からない」と回答した地方公共団体を除いている。

第2-2-81図は、地方公共団体が事業承継支援を進める上での課題を見たものである。これを見ると、過半数の地方公共団体が「支援ノウハウ・知識の不足」、「実態・ニーズの把握不足」と回答している。

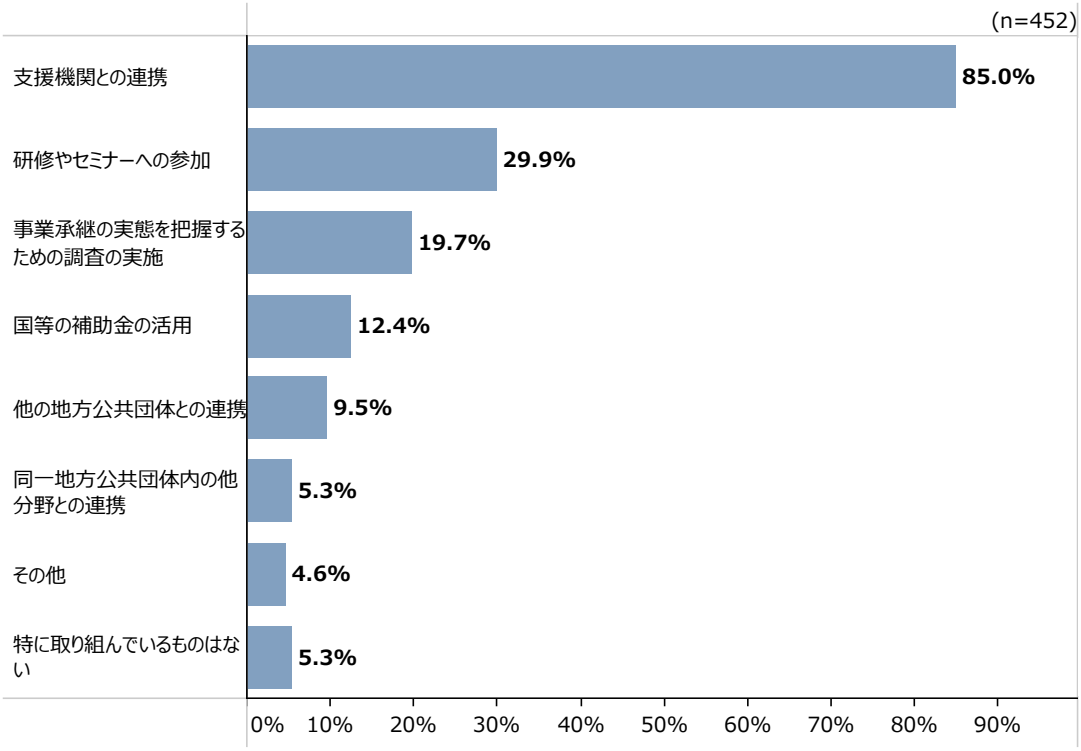
第2-2-81図　地方公共団体における、事業承継支援を進める上での課題



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）1.事業承継支援の取組状況について、「取り組んでいる」と回答した地方公共団体に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-82図は、地方公共団体における、事業承継支援を進める上での課題の解消に向けた取組を見たものである。これを見ると、８割超の地方公共団体が「支援機関との連携」と回答している。一方、「研修やセミナーへの参加」や「事業承継の実態を把握するための調査の実施」などの回答割合はそれぞれ３割以下となっている。地方公共団体においては、支援に対する見識を深めることより、地域一体となって事業承継を支援していくことを重視している様子がうかがえる。

第2-2-82図　地方公共団体における、事業承継支援を進める上での課題の解消に向けた取組

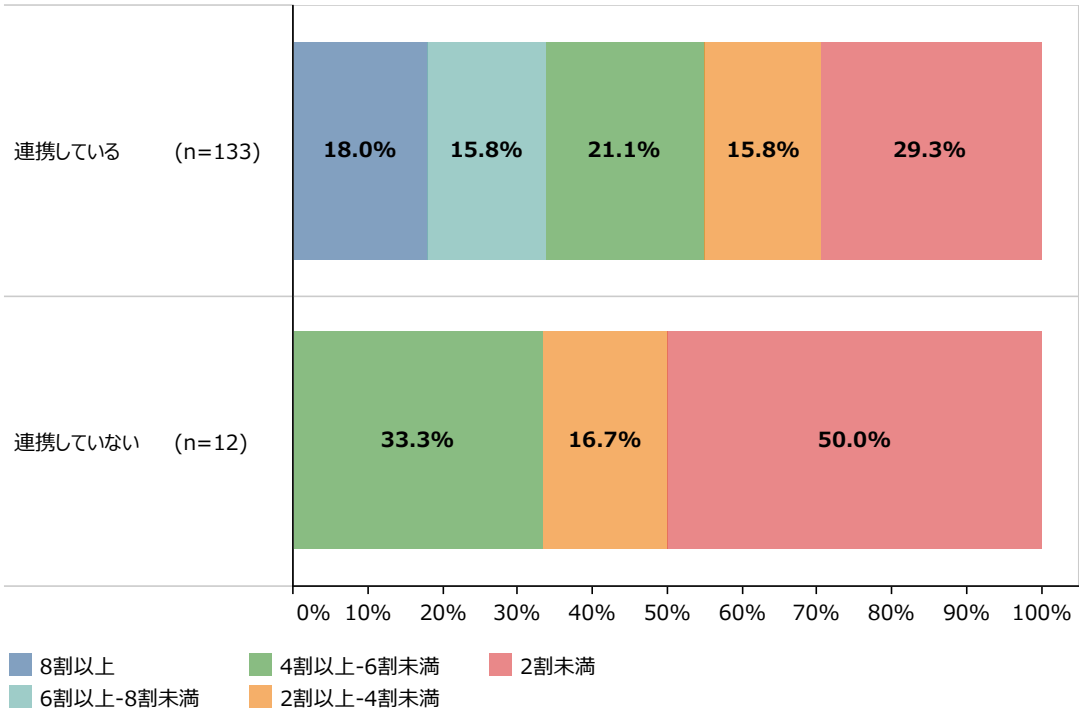


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）1.事業承継支援を進める上で課題と感じているものについて、「課題は感じていない」以外と回答した地方公共団体に聞いたもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-83図は、地方公共団体において、支援機関等との連携状況別に、事業承継支援における課題解決割合を見たものである。これを見ると、「連携していない」と回答した地方公共団体は、課題解決割合が６割未満にとどまることが分かる。

本調査では一概にいえないが、個々の事業者支援を専門としない地方公共団体は、事業承継支援に関する支援ノウハウや知識が不足している傾向にある中、支援機関等と連携して事業承継支援に取り組むことが、課題解決に対して有用であるといえる。

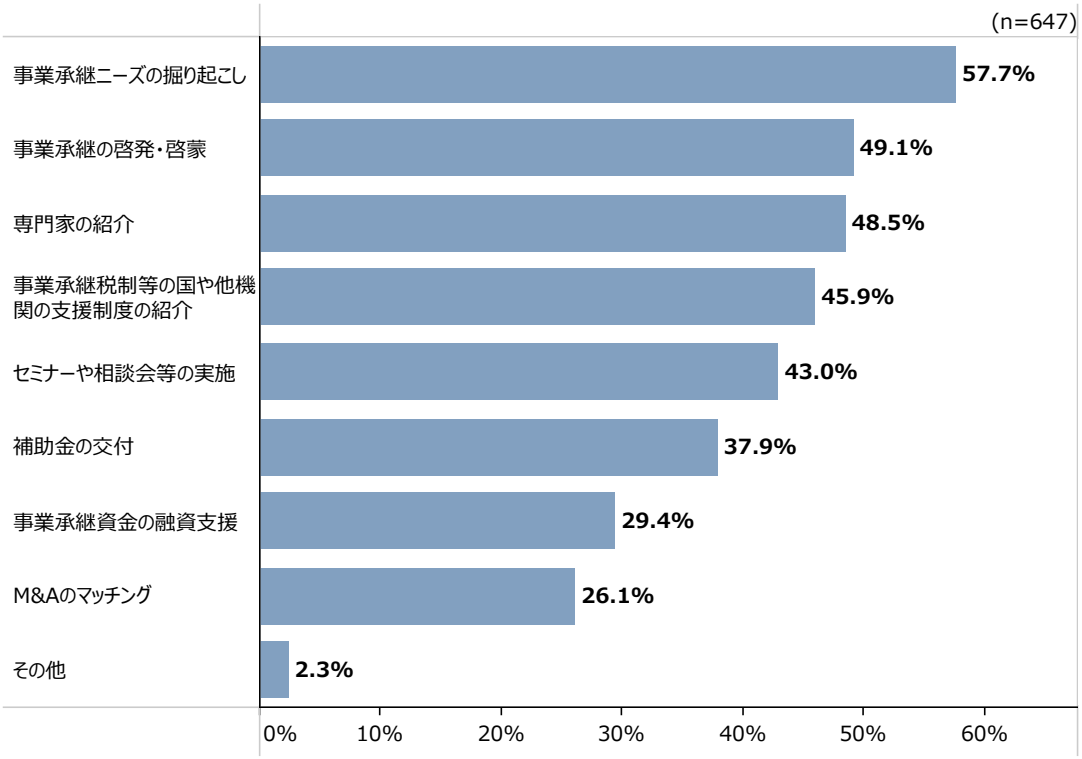
第2-2-83図　地方公共団体の事業承継支援における課題解決割合（支援機関等との連携状況別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）1.事業承継支援の取組状況について、「取り組んでいる」と回答した地方公共団体に聞いたもの。
2.事業承継支援における課題解決割合について、「分からない・課題解決の状況を把握していない」と回答した地方公共団体を除いて集計している。

第2-2-84図は、地方公共団体において必要と考える事業承継支援の取組を見たものである。これを見ると、57.7%の地方公共団体が「事業承継ニーズの掘り起こし」と回答しており、回答割合が最も高く、次いで、「事業承継の啓発・啓蒙」が49.1%、「専門家の紹介」が48.5%となっている。

第2-2-84図　地方公共団体において、必要と考える事業承継支援の取組



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「地方公共団体の中小企業支援に関する調査」
（注）1.事業承継支援を行う必要性について、「必要である」又は「やや必要である」と回答した地方公共団体に聞いている。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

上記のように、地域の事業者の事業継続のために、地方公共団体においても事業承継支援が必要と認識しているが、支援ノウハウ・知識の不足等から、実際の支援に至るには、様々な課題があることが分かった。そのため、事業承継のノウハウを持った組織・団体と連携することで、地域の事業承継を進めていくことが重要である。

事例2-2-15は、民間企業等の力を借りながら、事業承継ニーズの掘り起こしを行い、全国の承継希望者を対象としたマッチングを進めている地方公共団体の第三者承継の事例である。

事例
2-2-15

事業承継支援に積極的に取り組む地方公共団体

所在地　兵庫県豊岡市

豊岡市

▶ 後継者不在の問題に市が積極的に関与

豊岡市は兵庫県北東部に位置しており、人口７万6,329人（2024年２月29日住民基本台帳）に対し、65歳以上の人口は26,577人（高齢化率34.8%）である。若年人口の転出超過による人口減少に加え、市内企業の後継者不足による廃業も増加している。同市では、これまで事業承継に関する補助金や相談窓口など支援策を展開してきたが、個別の事情に対してよりきめ細かな対応ができないか模索していた。そのような中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を背景に、但馬信用金庫（所在地：兵庫県豊岡市）では小規模事業者の後継者問題を解決したいという動きが加速した。そこで、事業承継支援サービスを提供するココホレジャパン株式会社（同：岡山県岡山市）との間で三者連携協定を締結し、同市としても事業承継支援の取組を一層進めることとした。

▶ 連携先の民間企業とともに、「継いでほしい人」の掘り起こしと「継ぎたい人」とのマッチングを進める

2021年10月、同市はココホレジャパン株式会社が運営する事業承継プラットフォーム「ニホン継業バンク」に同市の専用サイト「兵庫県豊岡市継業バンク」（以下、「継業バンク」という。）を開設。継業バンクは、事業の「継いでほしい人」と「継ぎたい人」をつなげるサービスで、「継いでほしい人」に関する情報をWebサイト上に掲載し、「継ぎたい人」を全国から募集する仕組みだ。「継いでほしい人」、「継ぎたい人」が無料で利用でき、気軽に相談できることが魅力の一つになっている。

継業バンクの開設後、同市は、市内中小企業の事業承継の意識調査を実施した。この調査を通して、これまで漠然と認識していた事業承継に対する事業者の考え方や反応等を具体的に知ることができ、後継者を募集したい事業者の掘り起こしにつながった。その後は、ココホレジャパン株式会社が主として事業者訪問や記事作成、面談対応などマッチングに関する実務を担い、マッチングが具体化した後は、但馬信用金庫が資金面に関する相談を担うなど、それぞれの強みをいかした支援体制を構築しきめ細かな対応を実施。第三者承継では、「継いでほしい人」側の情報を匿名とする傾向がある中、継業バンク上の記事では実名かつ事業内容をイメージできる画像を添付して紹介することで、「継ぎたい人」が安心して問合せ・応募ができるよう心掛けている。

▶ 事業承継支援を移住施策と一体的に進め、移住者の増加を狙う

同市では、移住や創業などの他の施策と一体的に事業承継支援を進めることで、「継いでほしい人」と「継ぎたい人」の出会いの可能性を広げる考えだ。事業承継支援を単体の施策とせず、人口減少対策施策の一つとして移住支援担当部局とも連携し、移住の選択肢の一つに事業承継があることを検討してもらえるよう働きかけている。

このような一連の取組により、2024年３月時点で４件の事業承継が実現。経営者や従業員の移住を伴うケースもあり、同市への移住者の増加にも寄与している。「高齢や後継者不在などで廃業を考える事業者は今後も増えると予想している。そのような方々に少しでも寄り添えるよう金融機関や商工団体等とも連携し、引き続き、事業承継に悩む事業者へ多様な選択肢を提供したい」と、豊岡市環境経済課の福井亮介主任は語る。

福井亮介主任

兵庫県豊岡市継業バンクの仕組み

第３節　まとめ

本章では、地域における小規模事業者の重要性と、地域の新たな担い手を創出するための起業・創業と事業承継の動向や課題について分析した。

第１節では、地域の多様な需要への対応や地域の多様な人材の自己実現の場、伝統やイベント等の地域コミュニティの担い手、地域の商店街や地域資源の活用など、複数の視点から小規模事業者の地域における貢献について確認した。まず、小規模事業者は、人口密度が低い地域になるほど存在感が相対的に大きいことを示し、顧客との信頼関係のもと、地域の需要に応えている重要な存在であることを示唆した。次に、小規模事業者は、特に高齢者や女性の雇用創出に貢献し、柔軟な働き方を提供しているほか、起業を考えている者の自己実現の場として重要であることを示した。さらに、多くの小規模事業者が地域とのつながりを感じていることに加え、地域貢献活動も意欲的であり、地域の祭りやイベントなどを維持するコミュニティ機能や地域資源の担い手としても重要な存在であることを示した。

第２節では、地域の新たな担い手を創出する観点から、起業・創業と事業承継について分析した。起業・創業の動向を確認すると、開業費用の少額化が進み、創業にチャレンジしやすい環境となる中で、29歳以下の起業者数や女性の起業者数が増加傾向にあることが分かった。今後も創業に挑戦する若年層が増えていくことが期待される。また、2016年から2021年にかけて新たに開業した企業は、存続してきた企業と比較して、労働生産性が高い傾向にあり、創業の増加による開業企業の参入は、労働生産性の向上につながる可能性が示唆された。

次に、小規模事業者の事業承継において、後継者の決定状況を確認すると、約８割の小規模事業者は後継者が決定しておらず、60歳代以上の小規模事業者においても過半数が決定していない状況が分かった一方、営業利益の黒字化や将来の事業継続性が見込める小規模事業者は、後継者が比較的決定しやすい傾向にあることを示した。また、後継者が決定している小規模事業者においても、そのほとんどが親族内承継であるが、今後は親族内に後継者がいないことや、後継者候補に引き継ぐ意思がないといった課題から、小規模事業者においても親族以外への事業の引継ぎを検討することも重要である。しかし、事業の譲渡・売却（Ｍ＆Ａ）に関する情報や知識の不足や、資金の引継ぎ問題から、親族外承継を小規模事業者単独で進めることは難しい。そこで、まずは身近な支援機関に事業承継について相談し、適切な手法を検討することが重要であることを示唆した。

第３章 2024 White Paper on Small 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[25]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」[26]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2-3-1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。

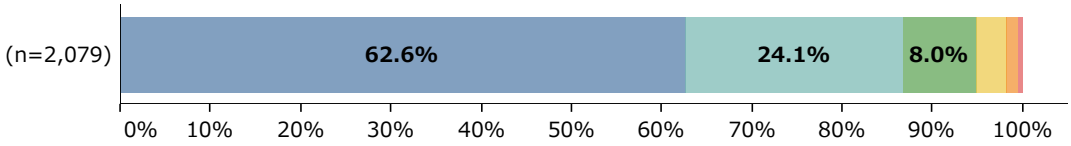
また支援機関属性別に見ると、「５人以下」と回答する割合が、商工会・商工会議所では９割以上、よろず支援拠点では７割以上と高い。

25 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。

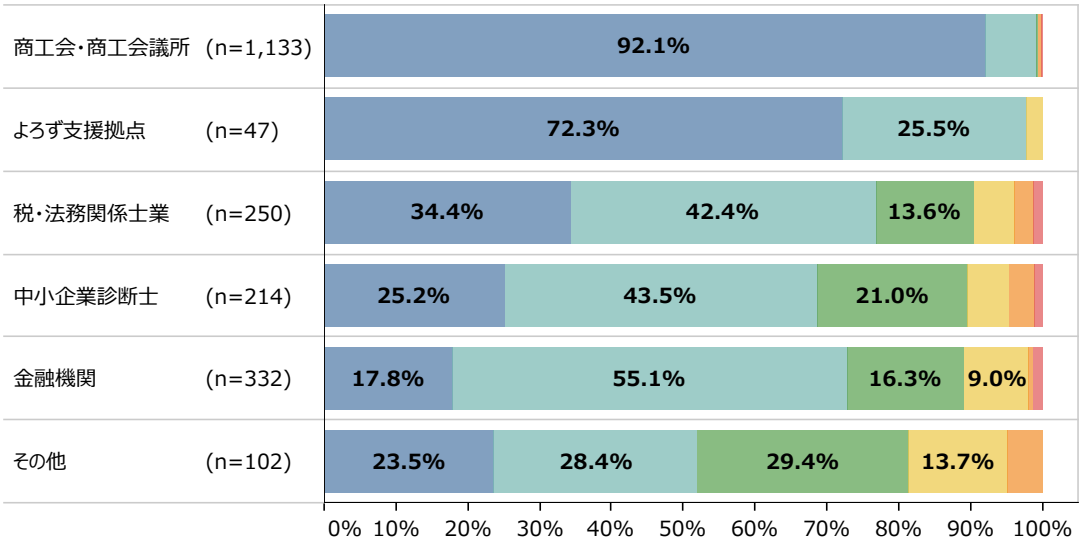
26 本アンケートの詳細は第２部第２章を参照。

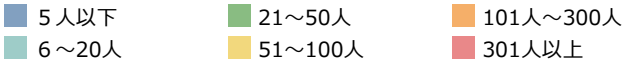
第2-3-1図　最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模

（１）全体



（２）支援機関属性別



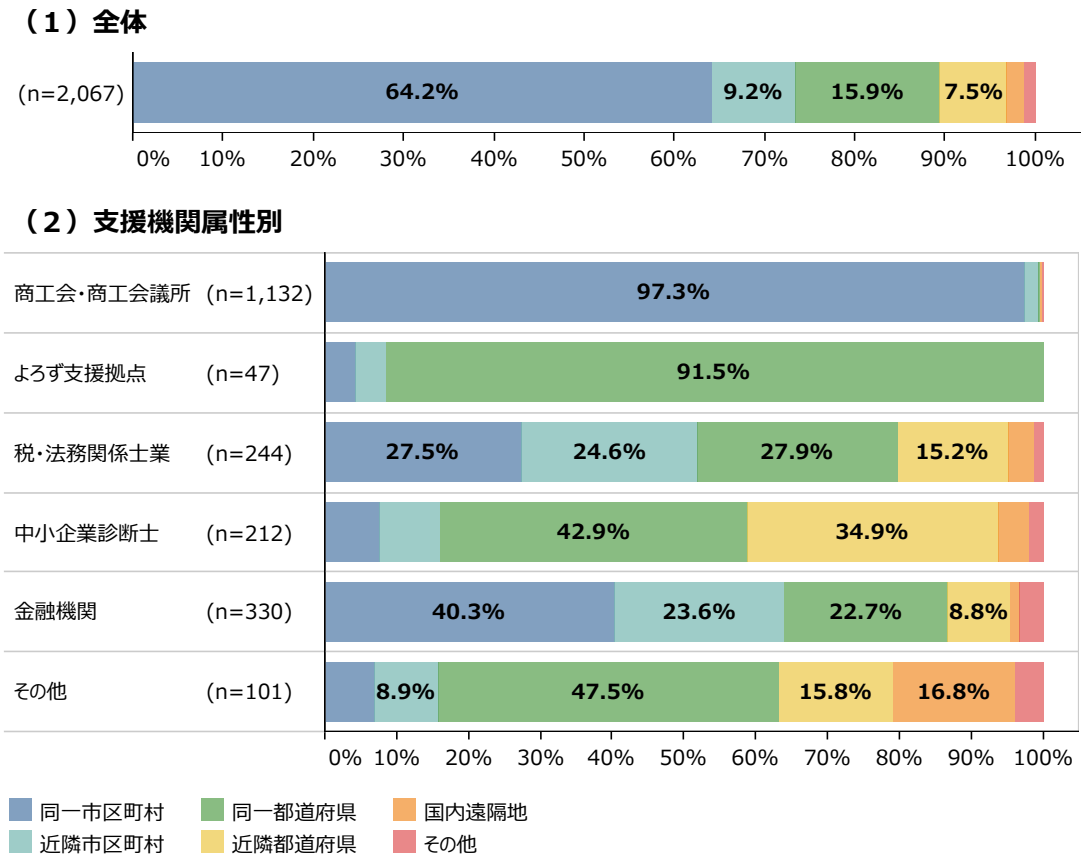


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでいう「従業員規模」とは、常時雇用する従業員数を指す。
2.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

第2-3-2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2-3-2図　顧客・会員の属する主な地域

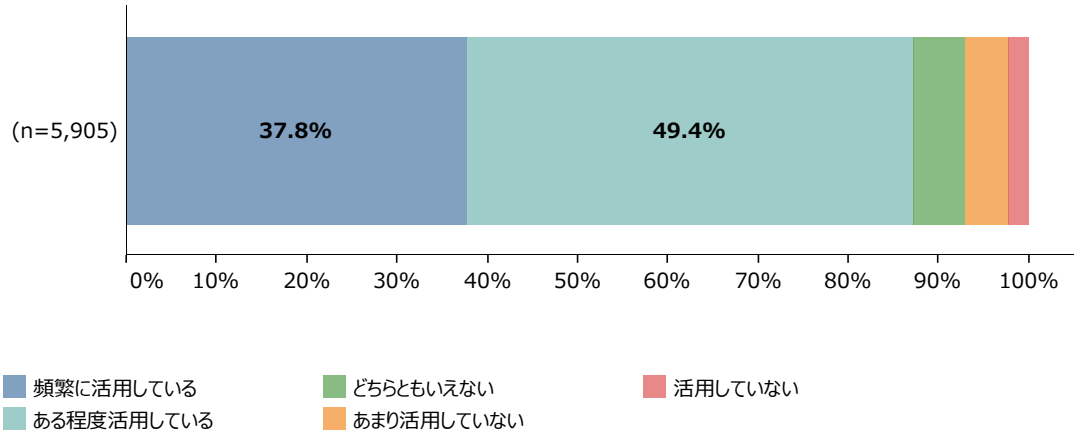


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでいう「近隣市区町村」とは、主たる事務所のある「同一市区町村」の行政区域と接している（同一都道府県内の）市区町村全部を指す。ここでの「近隣都道府県」とは、「同一都道府県」の行政区域と接している都道府県全部を指す。
2.顧客・会員の属する主な地域について「分からない」と回答した支援機関を除いている。
3.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

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2-3-3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。

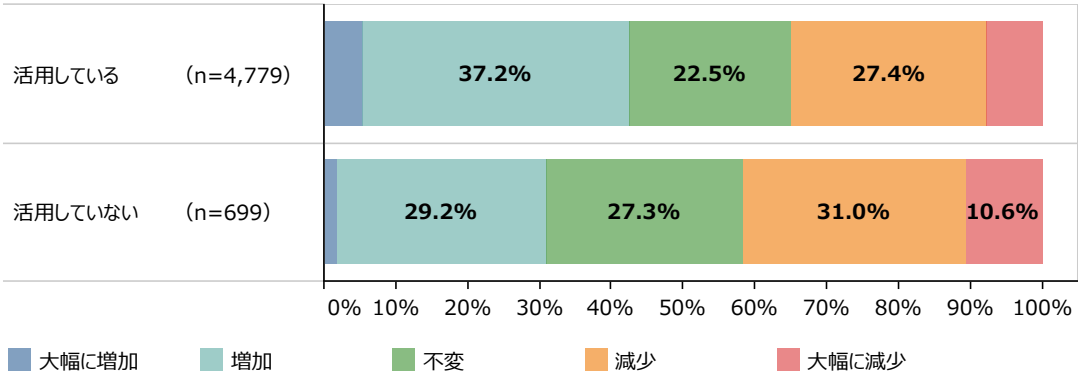
第2-3-3図　支援機関の活用状況



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2-3-4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。

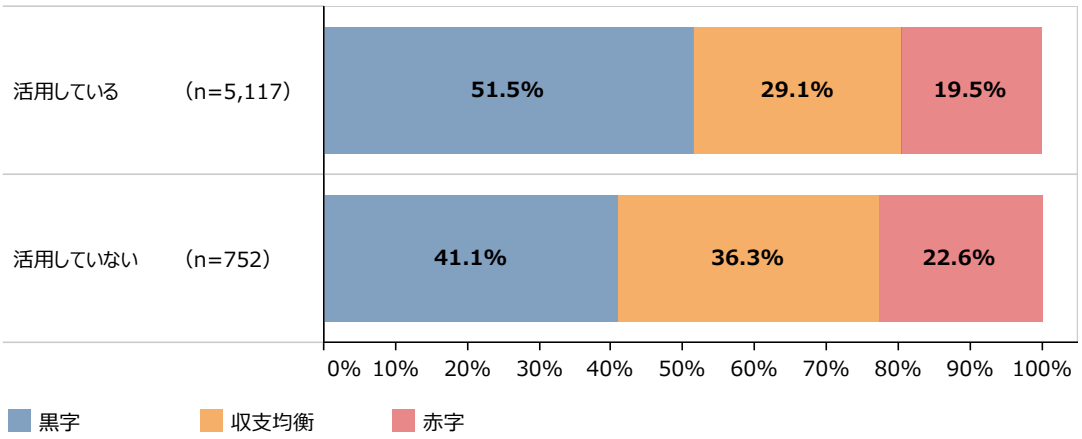
第2-3-4図　2023年の年間売上高の見通し（支援機関の活用状況別、2019年比）



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2-3-5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2-3-4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2-3-5図　2023年の営業利益の見通し（支援機関の活用状況別）



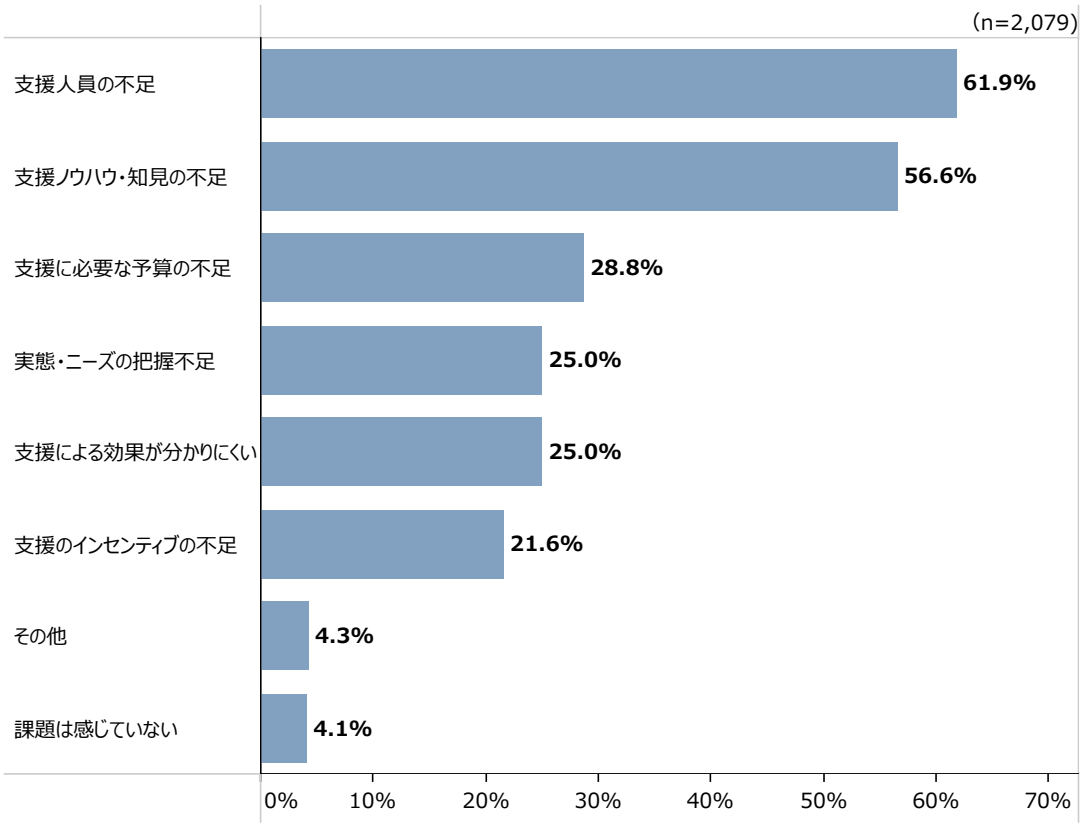
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
（注）ここでいう「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」と回答した事業者を指す。ここでいう「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり 活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。

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2-3-6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2-3-6図　事業者に対して支援を行う際の課題

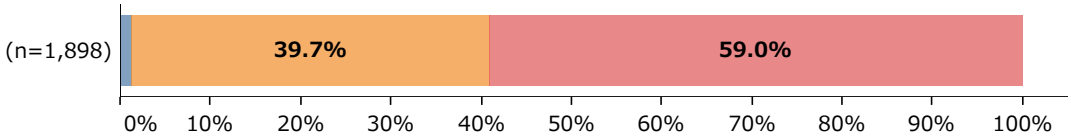


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

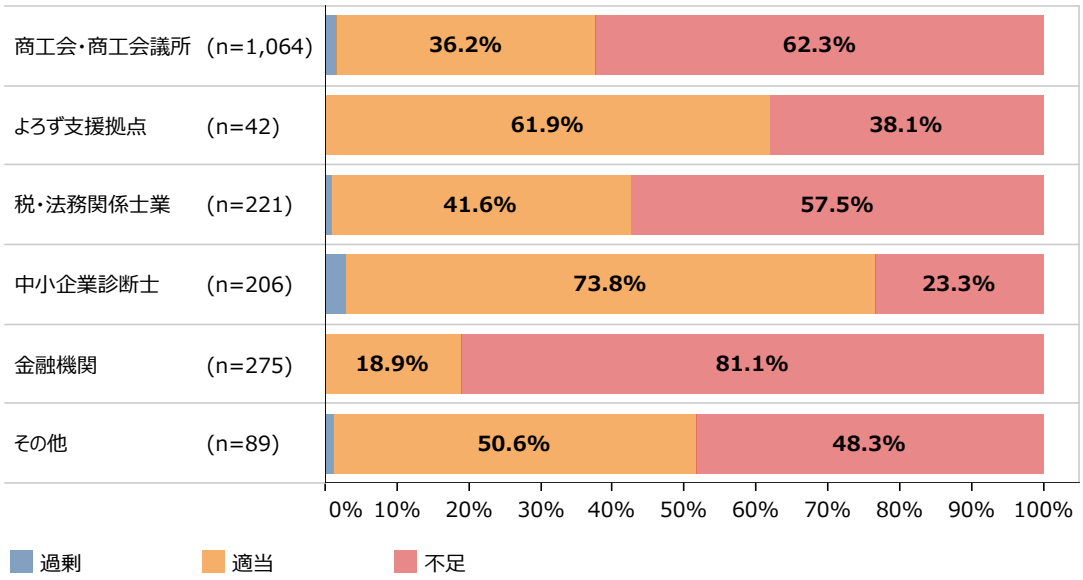
第2-3-7図は、事業者が抱える経営課題全般に対する支援（相談）を行う相談員[27]の過不足状況について見たものである。これを見ると、支援機関全体としては、半数以上が「不足」と回答している。また、支援機関属性別に見ると、「金融機関」、「商工会・商工会議所」、「税・法務関係士業」の順に「不足」と回答する割合が高くなっており、これらの支援機関において特に人手不足が実感されている様子がうかがえる。

第2-3-7図　相談員の過不足状況

（１）全体



（２）支援機関属性別



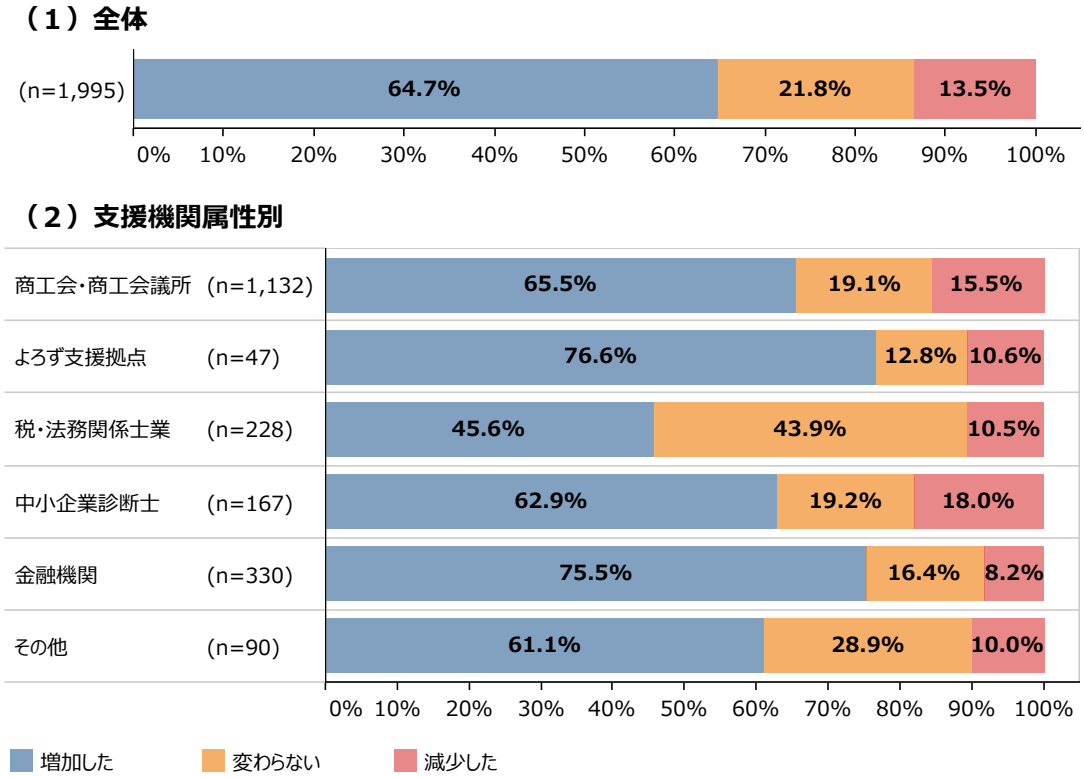
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでいう「過剰」とは、事業者が抱える経営課題全般に対する支援（相談）を行う相談員の過不足状況について、「過剰」、「やや過剰」と回答した支援機関の合計を指す。ここでの「不足」とは、事業者が抱える経営課題全般に対する支援（相談）を行う相談員の過不足状況について、「やや不足」、「不足」と回答した支援機関の合計を指す。
2.ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

27　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2-3-8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。

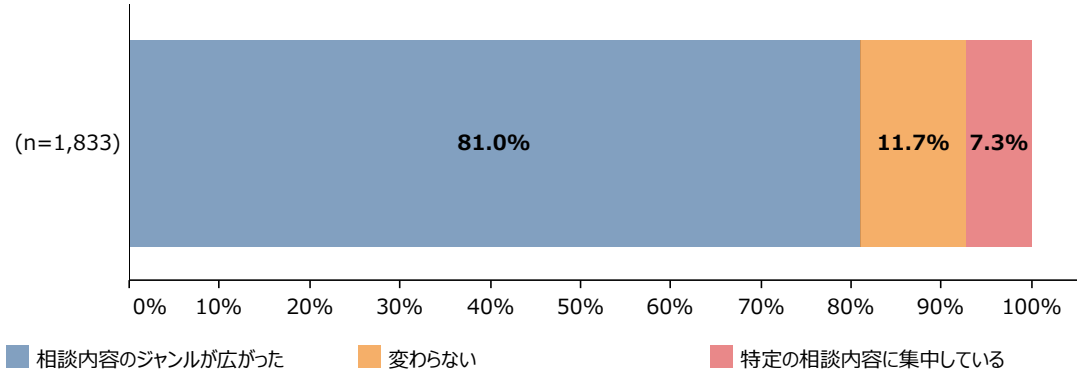
第2-3-8図　2019年と比較した、１か月の平均的な相談員一人当たり支援件数



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2-3-9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2-3-9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



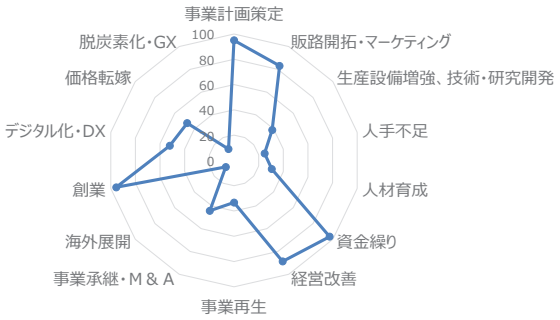
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）1.ここでの「相談内容のジャンルが広がった」とは、2019年と比較した相談内容のジャンルの変化について、「従来よりも相談内容のジャンルが広がった」、「従来よりも相談内容のジャンルがある程度広がった」と回答した支援機関の合計を指す。ここでの「特定の相談内容に集中している」とは、2019年と比較した相談内容のジャンルの変化について、「ある程度特定の相談内容に集中しつつある」、「特定の相談内容に集中している」と回答した支援機関の合計を指す。
2.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した支援機関は除いている。

第2-3-10図[28]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。

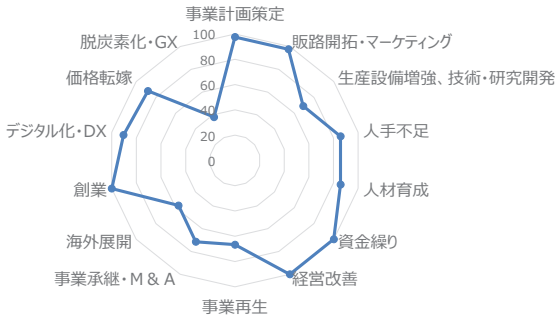
28 各支援機関について、回答数（n）は以下のとおり。
①商工会・商工会議所
事業計画策定：n = 1,073、販路開拓・マーケティング：n = 1,070、生産設備増強、技術・研究開発：n = 1,068、人手不足：n = 1,072、人材育成：n = 1,066、資金繰り：n = 1,069、経営改善：n = 1,070、事業再生：n = 1,065、事業承継・M＆A：n = 1,068、海外展開：n = 1,068、創業：n = 1,072、デジタル化・DX：n = 1,068、価格転嫁：n = 1,070、脱炭素化・GX：n = 1,071。
②よろず支援拠点
事業計画策定：n = 42、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2-3-10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）

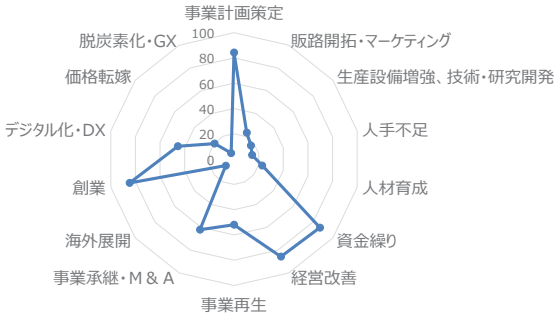
（１）商工会・商工会議所



（２）よろず支援拠点

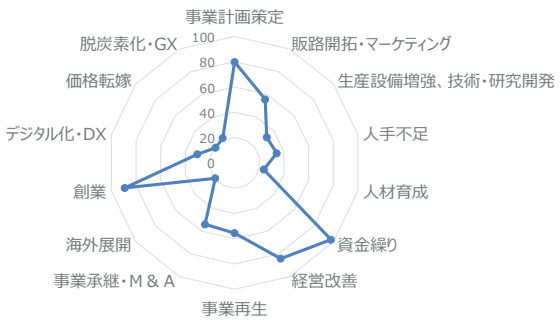


（３）税・法務関係士業

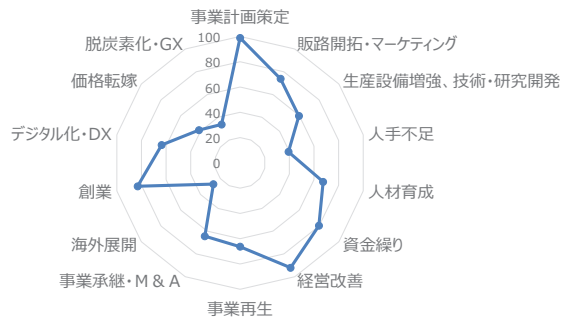


（４）中小企業診断士

（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%。

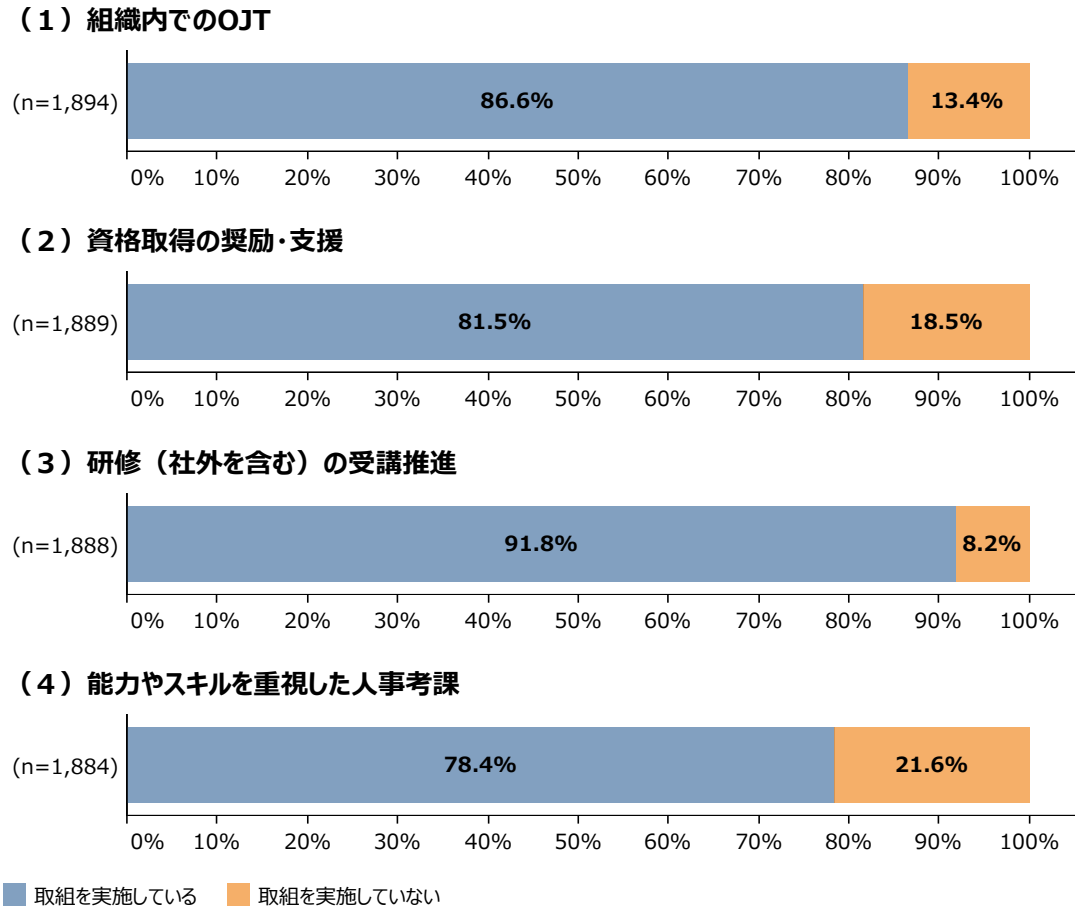
第２節　支援体制の強化に向けた取組

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2-3-11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。

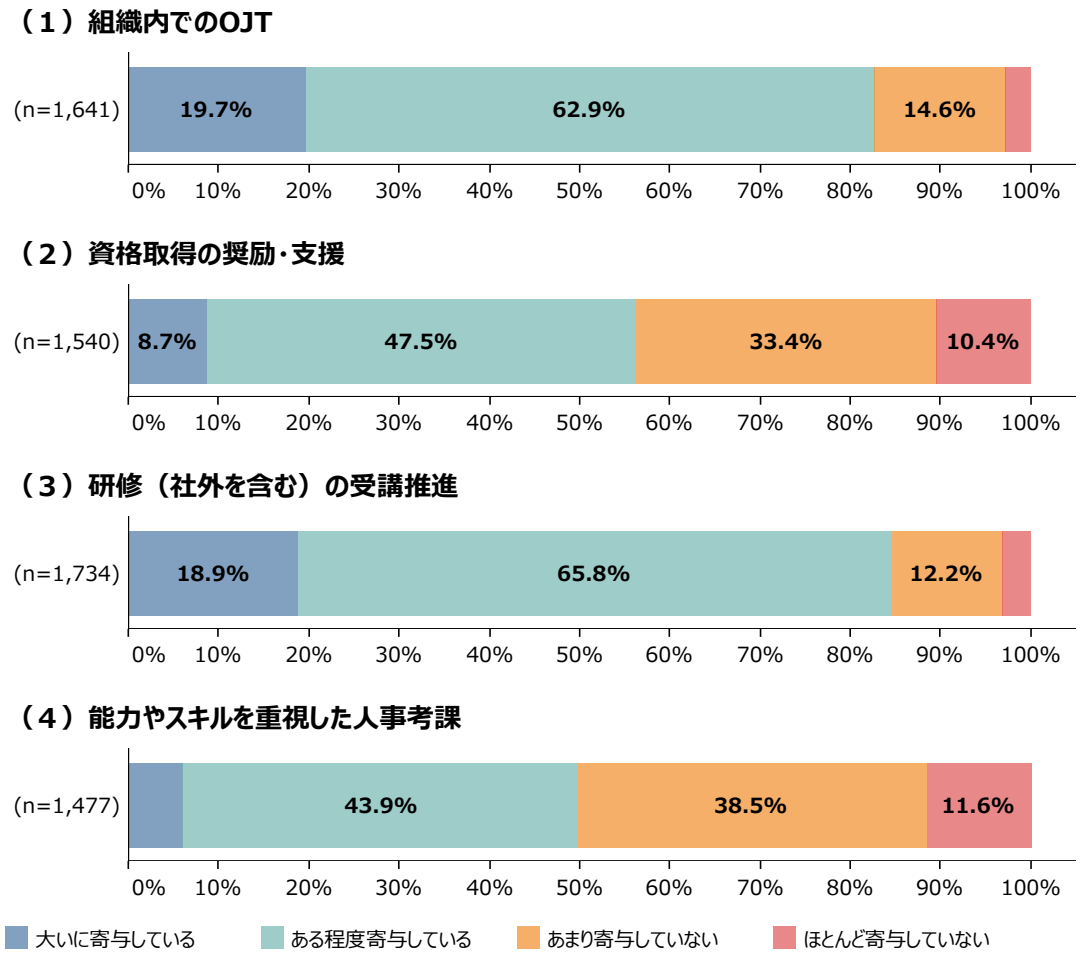
第2-3-11図　相談員の支援能力向上に向けた取組の実施状況



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2-3-12図は、第2-3-11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。

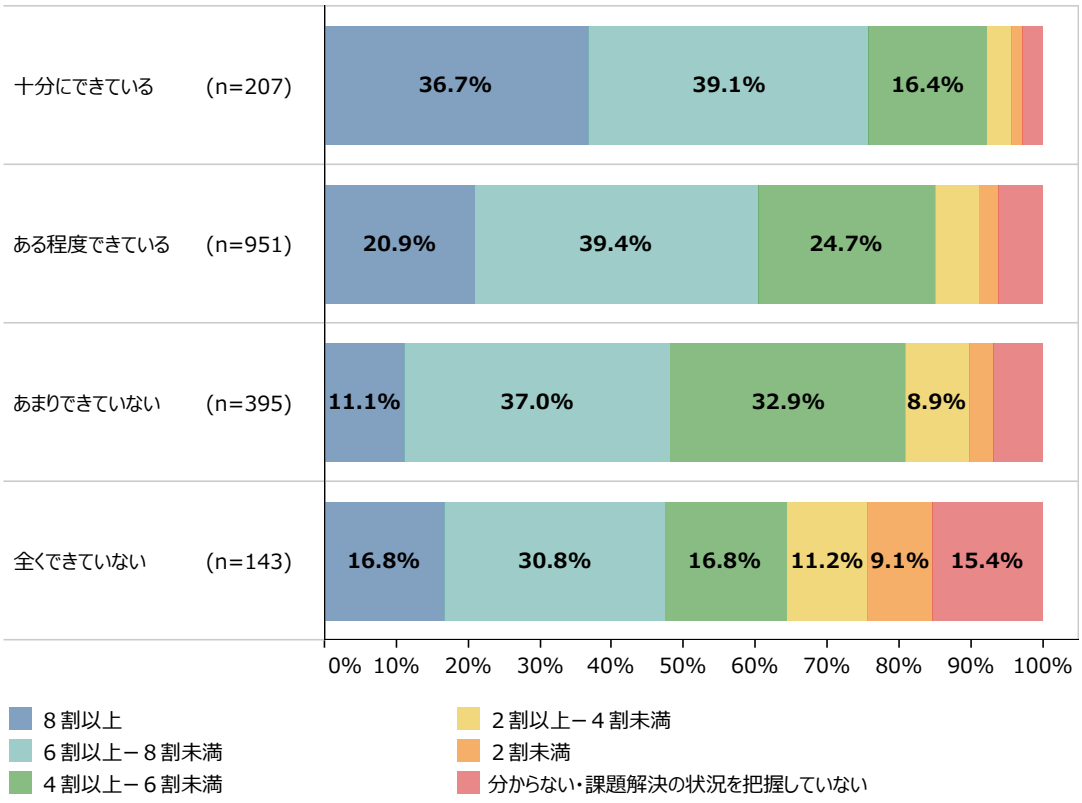
第2-3-12図　相談員の支援能力向上に対する寄与



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2-3-13図は、相談員同士の連携[29]状況別に、経営課題全般の課題解決割合[30]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2-3-13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）

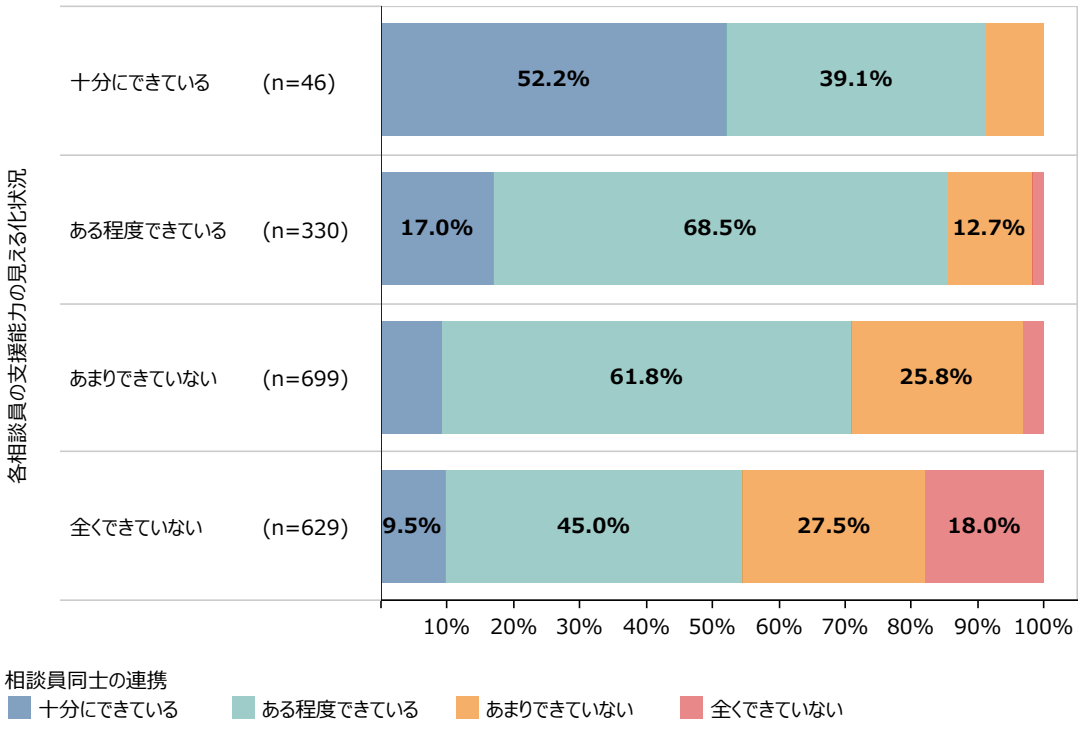


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）相談員同士の連携状況について、「分からない」と回答した支援機関を除いている。

29　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。
30　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2-3-14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。

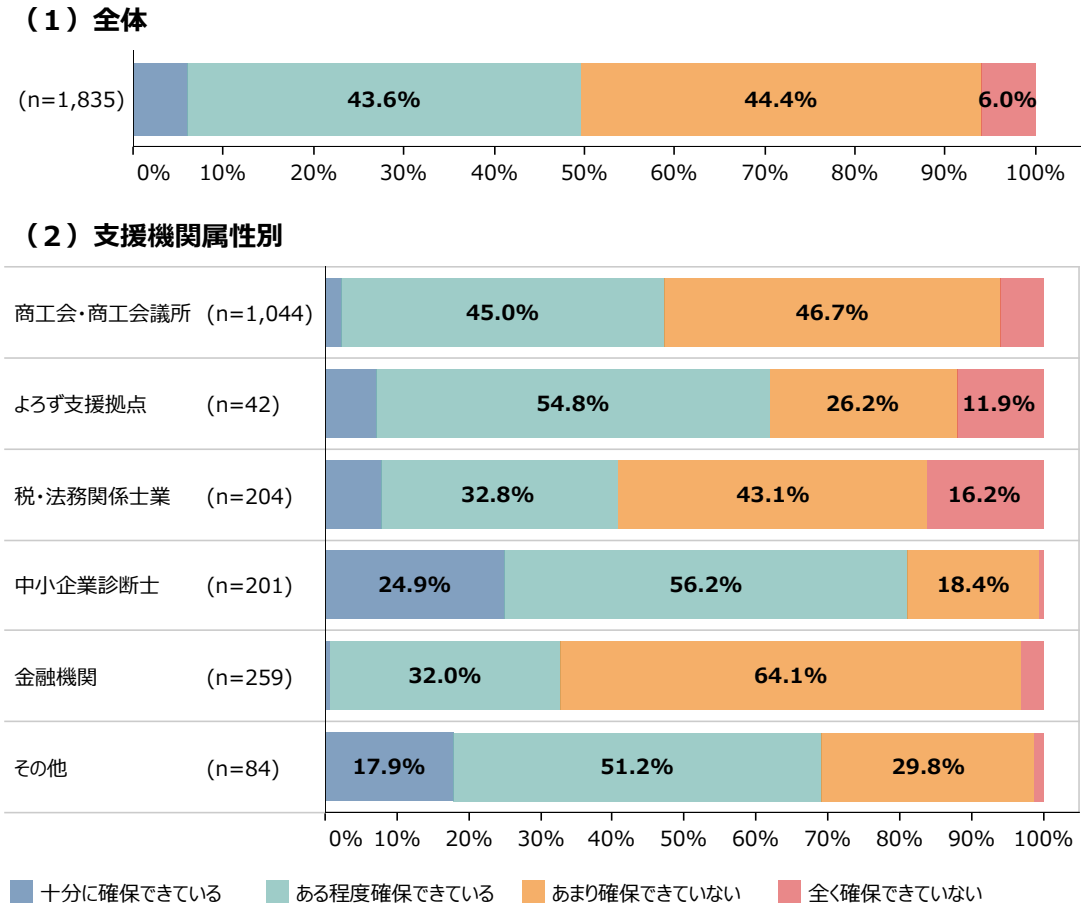
第2-3-14図　相談員同士の連携状況（各相談員の支援能力の見える化状況別）



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2-3-15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2-3-8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2-3-15図　相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況



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「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。

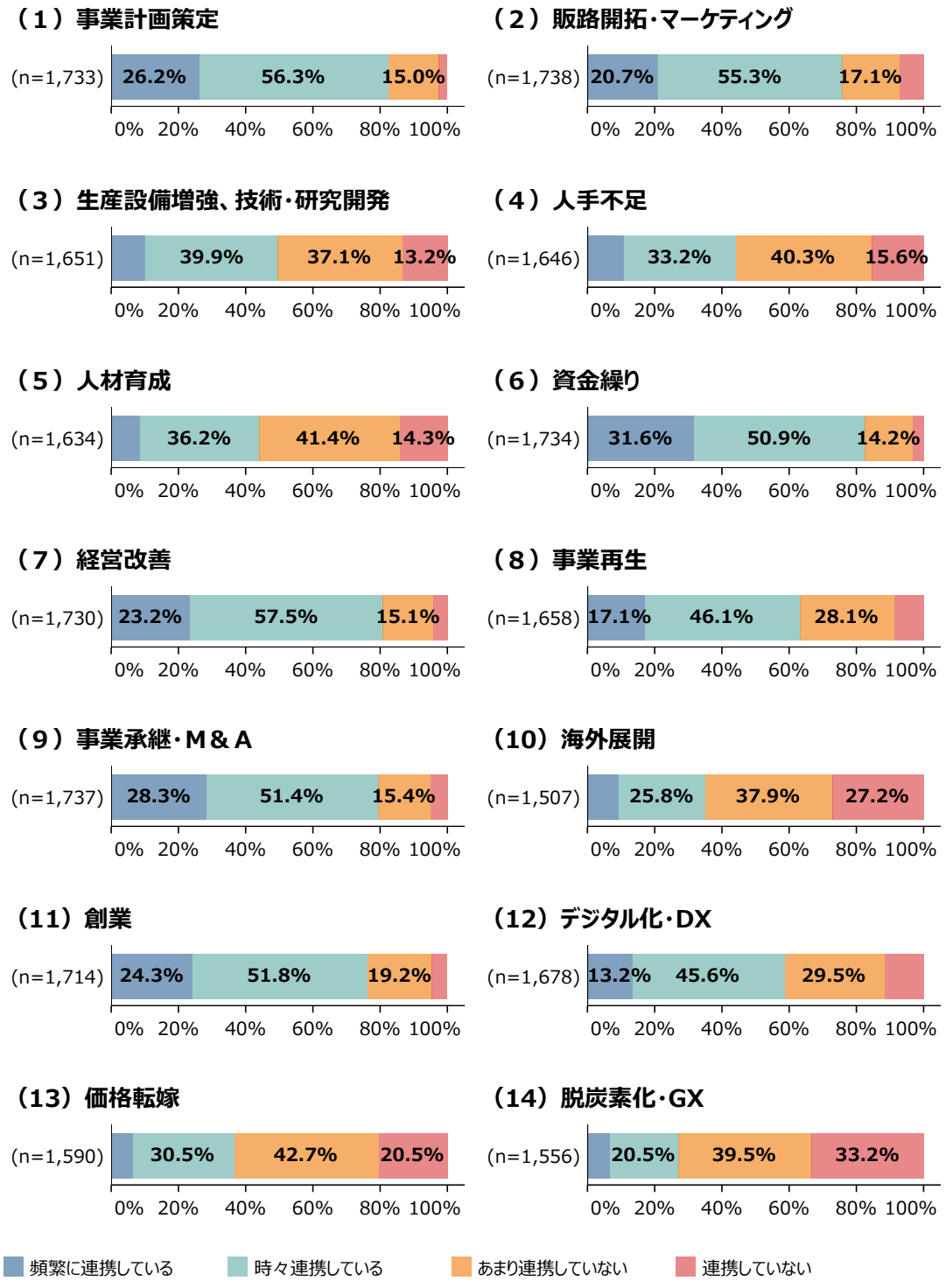
２．支援機関同士の連携

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2-3-16図は、経営課題別に他機関との連携[31]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。

31　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2-3-16図　他機関との連携状況（経営課題別）

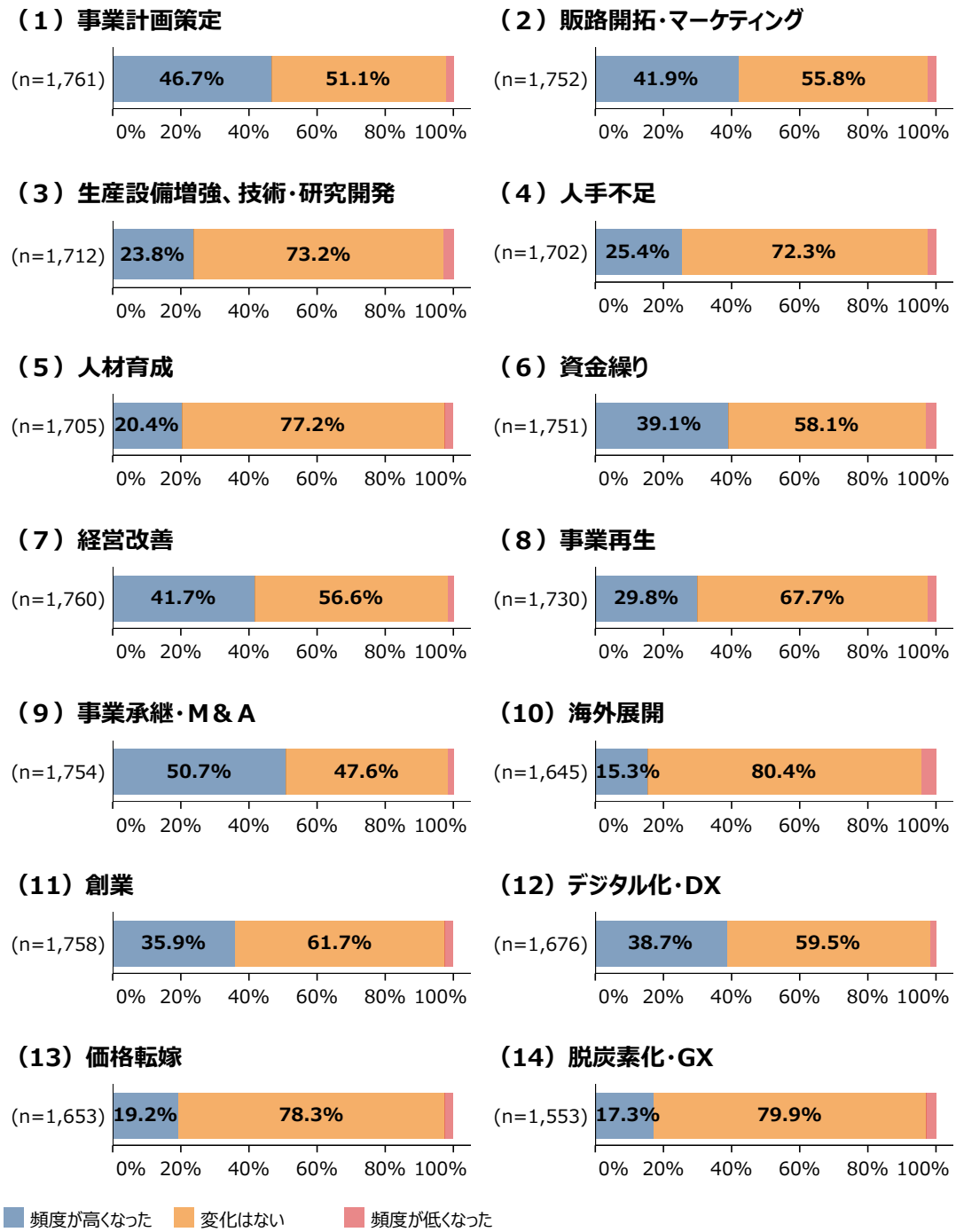


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」

第2-3-17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。

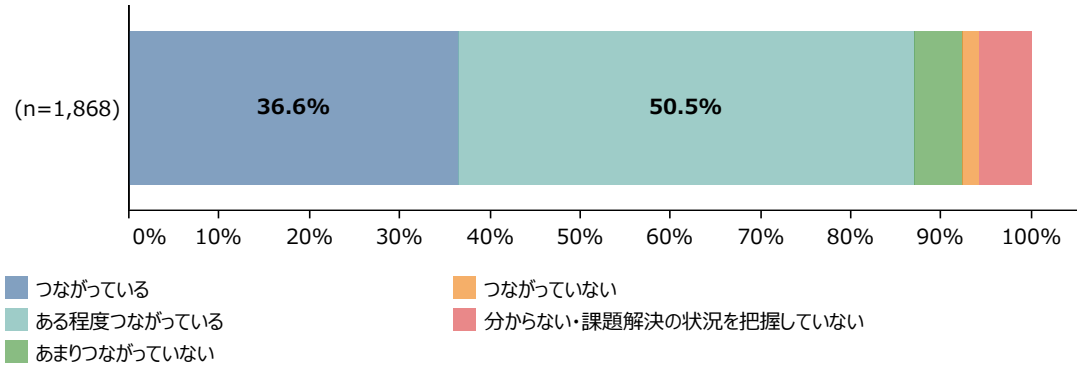
第2-3-17図　2019年と比較した、2023年時点の他機関との連携頻度の変化（経営課題別）



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2-3-18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。

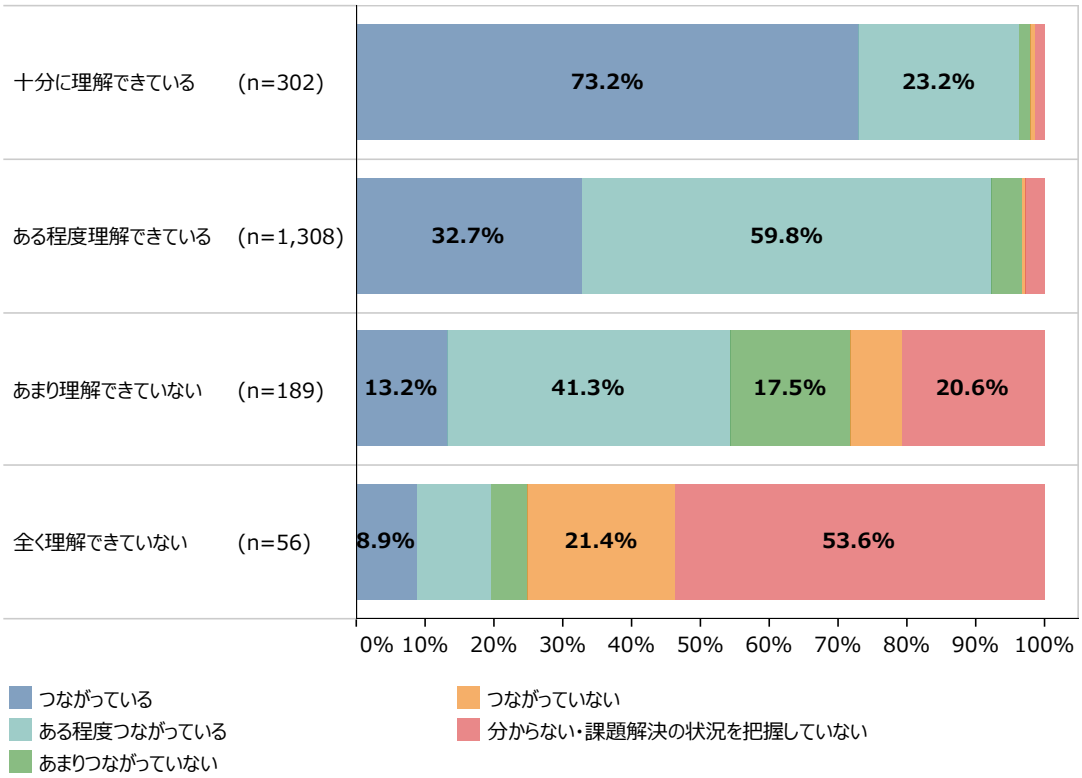
第2-3-18図　他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果



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2-3-19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2-3-19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[32]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2-3-1**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2-3-2**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。

32　2022年版小規模企業白書　第２部第１章第３節

事例 2-3-1

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
2-3-2

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）

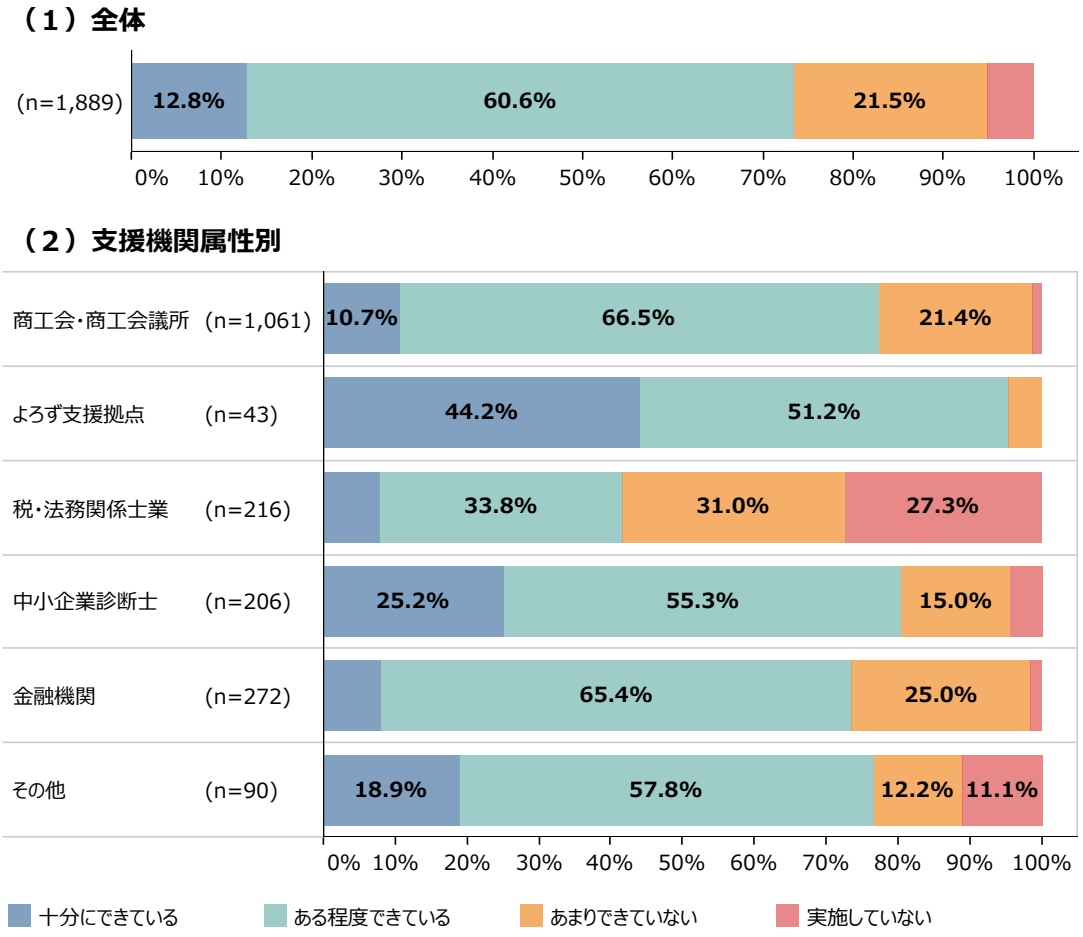
土浦商工会議所の外観

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[33]の実施状況について確認していく。**第2-3-20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2-3-20図　伴走支援の実施状況



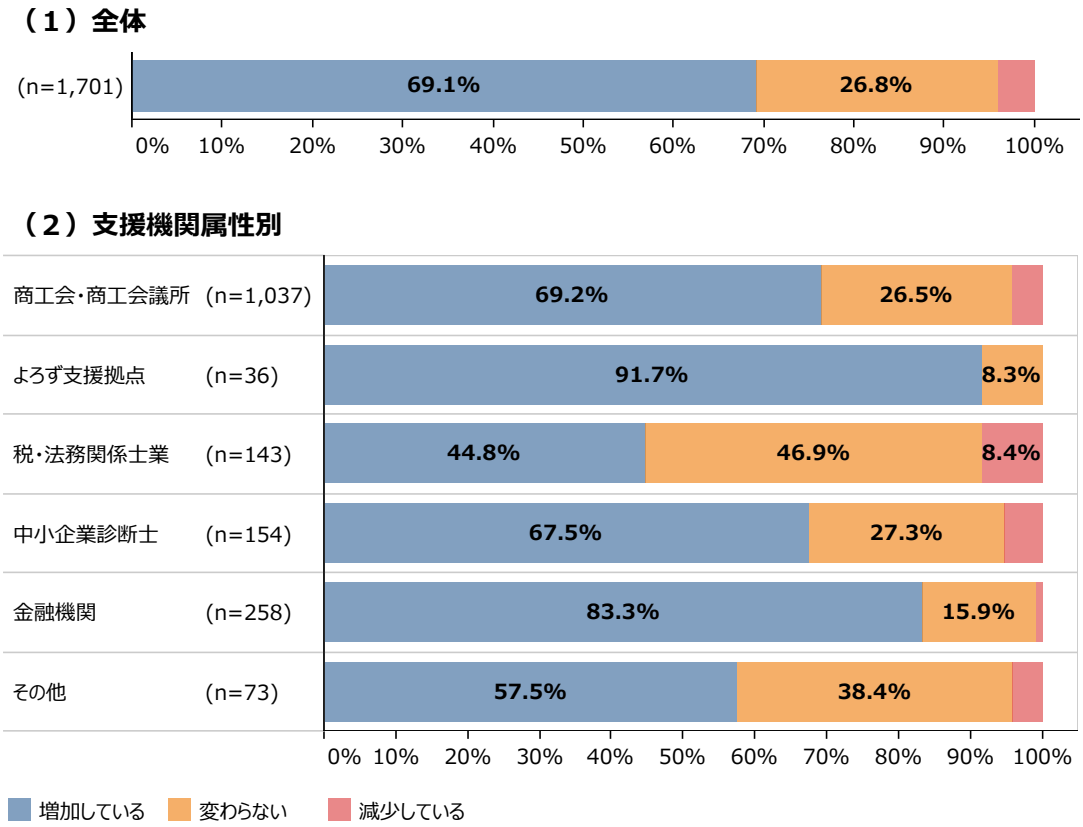
資料：（株）EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
（注）ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

33　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2-3-21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2-3-21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2-3-1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

2-3-1　「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

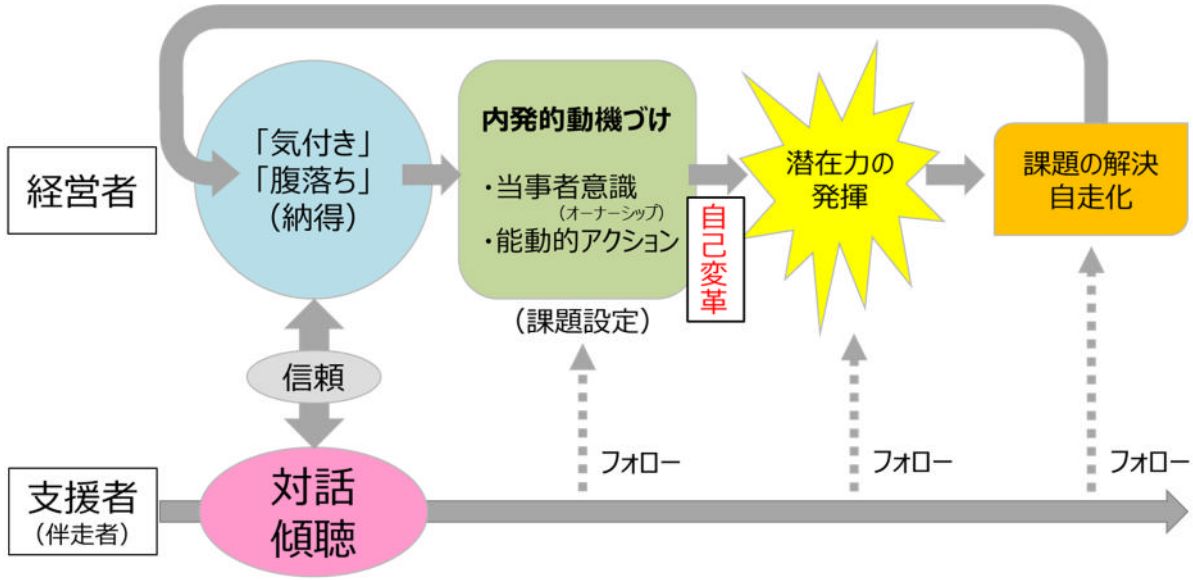
環境変化が激しく、不確実性が高まる時代において、中小企業が事業を継続し、更なる成長を遂げていくには、経営者自らが自社の経営課題を見極め、様々な環境変化に迅速・柔軟に対応していく「自己変革力」を高めることが重要となっている。しかしながら、日常業務で多忙な経営者が単独で意識や行動を変え、組織や事業を「自己変革」させていくことは容易ではなく、第三者による伴走支援が必要となっている。

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　2-3-1①図　経営力再構築伴走支援モデル



資料：中小企業庁作成

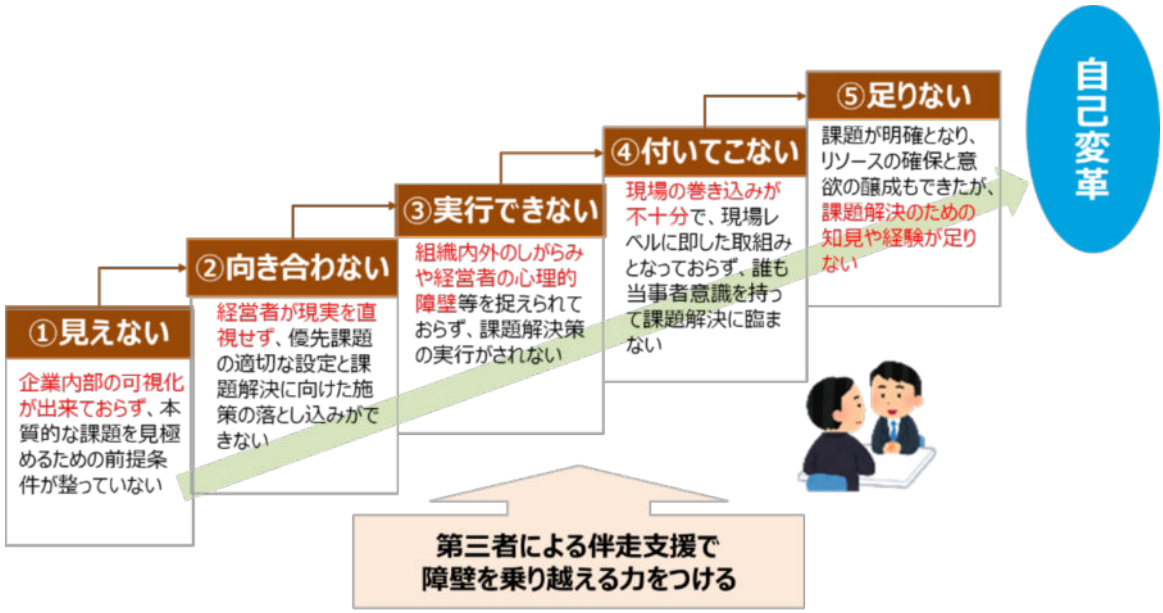
中小企業が自己変革し、様々な課題解決や将来ビジョンに向けて自走化していくには、経営者が自身や組織の本質的な課題に気付き、深い納得感と当事者意識を持てるように促すことが重要となる。売上げが上がらない、営業力が弱いなどの表面的な課題の奥底にはその真因となる本質的な課題が存在している。その課題への気付き・

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　2-3-1②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2-3-1②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[34]。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）

34　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　2-3-1③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　2-3-1④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

・井上考二［2013］『小企業の新たな顧客層開拓の取り組み』、日本政策金融公庫論集、第18号、2013年２月、pp.25-39
・井上考二［2011］『中小企業において差別化の源泉となる人間の個性』、日本政策金融公庫論集、第13号、2011年11月、pp.59-76
・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－』
・大同生命保険（株）［2023a］『中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」2023年４月度調査レポート～新規顧客・販路の開拓は道半ば、課題は人材不足～』
・大同生命保険（株）［2023b］『中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」2023年12月度調査レポート～中小企業の課題解決は進展するも道半ば～』
・立石裕明［2019］『どんぶり勘定だからこそ、あなたの会社はこれから伸びる！～小規模事業者革命～』、きこ書房
・田中道雄［2014］『中小企業マーケティング』、中央経済社
・中小企業庁［2020］『中小企業白書2020年版』、日経印刷
・中小企業庁［2018］『小規模企業白書2018年度版』、日経印刷
・（株）帝国データバンク［2023］『2023年度の設備投資に関する企業の意識調査』

・東京商工会議所［2023］『「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果』
・（株）東京商工リサーチ［2020］『令和元年度　中小企業の製品サービスの付加価値創造・向上及び価格設定に関する調査に係る委託事業　報告書』
・内閣府［2023］『高齢社会白書（令和５年版）』、日経印刷
・日本商工会議所［2023］『商工会議所LOBO（早期景気観測）2023年11月調査結果』
・日本商工会議所・東京商工会議所［2022］『「消費税インボイス制度」と「バックオフィス業務のデジタル化」等に関する実態調査結果』
・（株）日本政策金融公庫総合研究所［2023a］『全国中小企業動向調査結果（2023年10-12月期実績、2024年１- ３月期以降見通し）』
・（株）日本政策金融公庫総合研究所［2023b］『海外展開を行っている小企業は4.7%、最大の阻害要因は資金不足「小企業の海外展開の意向に関する調査」結果～「全国中小企業動向調査・小企業編」2023年１- ３月期特別調査～』
・（株）日本政策金融公庫総合研究所［2023c］『小企業の従業員過不足DIは３年連続で上昇「小企業の雇用に関する調査」結果（全国中小企業動向調査（小企業編）2023年７- ９月期特別調査）』
・（株）日本政策金融公庫総合研究所［2023d］『「小企業の設備投資動向調査」結果（2022年度）～企業の属性別にみた設備投資動向～（全国中小企業動向調査（小企業編）2023年１- ３月期特別調査）』
・藤田一郎［2017］『「見つめ直す経営」で飛躍する中小企業』、日本政策金融公庫論集、第36号、2017年８月、pp.55-75
・藤田一郎・小瀧浩史［2020］『「選ばれる小さな企業」の経営戦略』、日本政策金融公庫論集、第48号、2020年８月、pp.23-36
・山口洋平［2016］『人口減少時代における新市場開拓のポイント』、日本政策金融公庫論集、第32号2016年８月、pp.61-78
・渡辺綱介［2013］『効果的に付加価値を高める小企業の取り組み』、日本政策金融公庫論集、第21号、2013年11月、pp.67-80

●第２部第２章

・石川和男［2019］『小規模事業者における事業承継をめぐる課題と取り組み』、専修商学論集、第109号、2019年７月、pp.1-15
・井上考二・髙木惇矢［2020］『経営者の事情を理由とする廃業の実態と必要な支援策』、日本政策金融公庫論集、第48号、2020年８月、pp.1-21
・井上考二・長沼大海［2022］『中小企業経営者の子どもの事業承継意欲－意欲を左右する要因と意欲を高める方策－』、日本政策金融公庫論集、第56号、2022年８月、pp.25-43
・岡室博之・西村淳一［2021］『地方自治体による研究開発支援・創業支援：自治体アンケート調査の結果から』、公益社団法人中小企業研究センター年報、pp.3-11
・加藤峰弘［2021］『小規模事業者に対する事業承継支援の必要性』、金沢大学経済論集、第42巻第１号、2021年12月、pp.45-66
・久保田典男［2020］『地方中小企業における事業承継の現状と課題：島根県内中小企業に対するアンケート調査の考察から』、中小企業季報、2020 No.2、2020年７月、pp.1-20
・経済産業省［2020］『「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」報告書』

・経済産業省［2019］『小規模企業振興基本計画（第Ⅱ期）』
・経済産業省［2014］『小規模企業振興基本計画（第Ⅰ期）』
・（株）啓林堂書店HP『心赴くままに本と過ごす場所「書院」。2023 年 12 月 15日（金）グランドオープン致します！』
https://www.books-keirindo.co.jp/%e5%a5%88%e8%89%af%e5%ba%97/992558/（2024年4月18日時点）
・後藤康雄［2022］『経済産業省第７回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会資料５　地域の中小企業が果たす経済社会的役割』
・GSG国内諮問委員会［2019］『「日本における社会的インパクト投資の現状2018」報告書』
・GSG国内諮問委員会［2020］『「日本におけるインパクト投資の現状2019 修正版」報告書』
・（一財）社会変革推進財団（SIIF）・GSG国内諮問委員会［2021］『「日本におけるインパクト投資の現状と課題-2020年度調査-」報告書』
・（一財）社会変革推進財団（SIIF）・GSG国内諮問委員会［2022］『「日本におけるインパクト投資の現状と課題-2021年度調査-」報告書』
・（一財）社会変革推進財団（SIIF）・GSG国内諮問委員会［2023］『「日本におけるインパクト投資の現状と課題-2022年度調査-」報告書』
・（株）JTBコミュニケーションデザイン ワーク・モチベーション研究所『地域への愛着と地域活動へのモチベーションに関する調査』https://www.jtbcom.co.jp/article/chiiki/1432.html（2024年４月18日時点）
・（一社）全国信用金庫協会『地域密着型金融の取組みについて』
https://www.shinkin.org/torikumi/area/chiiki/（2024年４月18日時点）
・（一社）全国信用組合中央協会『地域密着型金融の取組み』
https://www.shinyokumiai.or.jp/activity/（2024年４月18日時点）
・総務省・中小企業庁［2023］『産業競争力強化法における市区町村による創業支援/創業機運醸成のガイドライン』
・（独）中小企業基盤整備機構［2021］『小規模事業者支援ガイドブックⅢ　支援者のための地域資源を活用した売れる商品づくりサポートブック－地域資源を活用した事業の発掘・構想・事業化を伴走サポート！－　改訂』
・（独）中小企業基盤整備機構［2023］『令和４年度　事業承継・引継ぎ支援事業の実績について　～事業承継・引継ぎ支援センターの成約、相談件数ともに過去最高～』
・（独）中小企業基盤整備機構［2024］『令和５年度 創業意識調査 調査研究報告書【要約版】』
・中小企業庁［2024］『地域課題解決事業推進に向けた基本指針』
・中小企業庁［2023a］『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［2023b］『中小企業白書2023年版』、日経印刷
・中小企業庁［2022a］『令和３年度商店街実態調査』
・中小企業庁［2022b］『事業承継ガイドライン（第３版）』
・中小企業庁［2021］『中小企業の経営資源集約化等に関する検討会取りまとめ～中小Ｍ＆Ａ推進計画～』
・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［2017］『中小企業白書2017年版』、日経印刷

・中小企業庁［2016］『小規模企業白書2016年版』、日経印刷
・中小企業庁［2014］『小規模企業基本政策小委員会とりまとめ報告書』
・（株）帝国データバンク［2024a］『全国企業倒産集計（2023年報）』
・（株）帝国データバンク［2024b］『全国企業「休廃業・解散」動向調査（2023）』
・（株）帝国データバンク［2023］『全国「後継者不在率」動向調査（2023年）』
・（公財）東京市町村自治調査会［2016］『創業による地域活性化と自治体による支援に関する調査研究報告書』
・内閣官房［2023］『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版』
・（株）日本政策金融公庫［2023］『令和５年度上半期「事業承継マッチング支援」実績が増加～申し込み実績は2,800件超、申込件数の増加に伴い成約実績は約２倍に～』
・（株）日本政策金融公庫総合研究所［2024］『2023年度起業と起業意識に関する調査』
・（株）日本政策金融公庫総合研究所［2023］『2023年度新規開業実態調査』
・（一社）ベンチャーエンタープライズセンター［2023］『ベンチャー白書2023』
・（株）MAKOTO WILL［2022］『「創業支援」事業　二歩目の踏み出し方』
・（株）MAKOTO WILL［2021］『新人担当者必読！創業支援業務はじめの一歩』
・三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株）［2024］『令和５年度創業意識調査 調査研究報告書』

●第２部第３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』

図表索引

※第１部は中小企業庁ウェブサイトにて掲載

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　経営上の問題点（企業規模別、2023年10－12月）…… II-2
第2-1-2図　特に重要と考える経営課題…… II-3
第2-1-3図　小規模事業者の売上高の分布（会社＋個人事業者）…… II-4
第2-1-4図　小規模事業者の売上高の分布（会社）…… II-5
第2-1-5図　小規模事業者の売上高の分布（個人事業者）…… II-5
第2-1-6図　損益分岐点比率の推移（企業規模別）…… II-6
第2-1-7図　総人口の指数の推移（三大都市圏・地方圏別、2020年の総人口を100とした場合）… II-7
第2-1-8図　小規模事業者の主な商圏範囲（主な顧客構成別）…… II-8
第2-1-9図　販売単価の変化（製品・サービスの優位性の価格反映状況別）…… II-9
第2-1-10図　製品・サービスの優位性の価格反映状況
（個々の製品・サービスごとのコスト把握状況別）…… II-10
第2-1-11図　2023年の年間売上高の見通し（2023年の顧客数の見通し状況別、2019年比）… II-13
第2-1-12図　販路開拓に向けた取組（2023年の顧客数の見通し状況別、2019年比）…… II-14
第2-1-13図　2023年の顧客数の見通し（対外的な情報発信の状況別、2019年比）…… II-15
第2-1-14図　2023年の顧客数の見通し
（強みの言語化及び対外的な情報発信の状況別、2019年比）…… II-16
第2-1-15図　情報発信している内容（2023年の顧客数の見通し状況別、2019年比）…… II-17
第2-1-16図　2023年の年間売上高見通し（顧客ターゲットの明確化状況別、2019年比）…… II-18
第2-1-17図　顧客ターゲットの明確化状況（情報収集・分析の状況別）…… II-19
第2-1-18図　新規顧客・販路を開拓するに当たっての課題…… II-20
第2-1-19図　海外展開の取組状況…… II-23
第2-1-20図　海外展開の取組状況（業種別）…… II-24

第2-1-21図　海外展開に取り組んだ際に、取組により発生した追加コスト …… Ⅱ-25
第2-1-22図　資金繰りに支障が出てくる（出ている）理由 …… Ⅱ-27
第2-1-23図　資金繰りの状況（企業規模別） …… Ⅱ-29
第2-1-24図　資金繰りの状況（業種別） …… Ⅱ-30
第2-1-25図　経理事務の従事人数（売上高規模別） …… Ⅱ-31
第2-1-26図　財務・会計業務の処理頻度（売上高規模別） …… Ⅱ-32
第2-1-27図　財務・会計業務のデジタル化状況（売上高規模別） …… Ⅱ-33
第2-1-28図　資金繰りに関する相談先 …… Ⅱ-34
第2-1-29図　2023年度の設備投資実施割合（従業員規模別） …… Ⅱ-37
第2-1-30図　現在の設備に対する評価 …… Ⅱ-38
第2-1-31図　設備投資を実施しなかった理由の推移 …… Ⅱ-39
第2-1-32図　最も期待する設備投資の効果（企業規模別） …… Ⅱ-40
第2-1-33図　従業員の過不足感の推移 …… Ⅱ-42
第2-1-34図　生産年齢人口の推移（2025年以降は推計値） …… Ⅱ-43
第2-1-35図　高等学校以上の卒業者数の推移 …… Ⅱ-44
第2-1-36図　年代別雇用者数の割合（2022年、従業者規模別） …… Ⅱ-46
第2-1-37図　女性従業者数の割合（2022年、従業者規模別、正規・非正規別） …… Ⅱ-47
第2-1-38図　労働分配率の推移（企業規模別） …… Ⅱ-48
第2-1-39図　直近３年間の採用活動の状況 …… Ⅱ-49
第2-1-40図　直近３年間の採用活動の状況（成長志向別） …… Ⅱ-50
第2-1-41図　現在の勤め先を選んだ一番の理由 …… Ⅱ-51
第2-1-42図　人材の確保・定着に向けた取組の実施状況（直近３年間の新卒採用の状況別） …… Ⅱ-52
第2-1-43図　人材の確保・定着に向けた取組の実施状況（直近３年間の中途採用の状況別） …… Ⅱ-53
第2-1-44図　転職者の離職理由 …… Ⅱ-54
第2-1-45図　転職者の自己都合による離職の理由 …… Ⅱ-55
第2-1-46図　人材の確保・定着に向けた取組の実施状況（人材の定着状況別） …… Ⅱ-56
第2-1-47図　人材育成の取組状況 …… Ⅱ-57
第2-1-48図　2023年の年間売上高見通し（人材育成の取組状況別、2019年比） …… Ⅱ-58
第2-1-49図　人材育成に取り組む上での課題 …… Ⅱ-59
第2-1-50図　外部支援機関を利用したことによる効果（人材育成） …… Ⅱ-60
第2-1-51図　人材の定着状況（人材育成の取組状況別） …… Ⅱ-61

第２部第２章
第2-2-1図　企業数の推移（企業規模別） …… Ⅱ-66
第2-2-2図　事業所数の構成割合（人口密度区分別、事業所規模別） …… Ⅱ-67
第2-2-3図　売上高の構成割合（人口密度区分別、事業所規模別） …… Ⅱ-68
第2-2-4図　付加価値額の構成割合（人口密度区分別、事業所規模別） …… Ⅱ-69
第2-2-5図　小規模事業者の主な商圏範囲（三大都市圏・地方圏別） …… Ⅱ-71
第2-2-6図　廃業と代替可能性（都道府県別） …… Ⅱ-72
第2-2-7図　小規模事業者が強みと感じている事業内容 …… Ⅱ-73

第2-2-8図　従業者数の構成割合（人口密度区分別、事業所規模別）…… II-76
第2-2-9図　勤務日及び勤務時間の柔軟性（従業員規模別）…… II-79
第2-2-10図　起業家の仕事のやりがいに関する満足度…… II-80
第2-2-11図　起業家のワークライフバランスに関する満足度…… II-81
第2-2-12図　地域とのつながりを感じている度合い…… II-84
第2-2-13図　地域とのつながりを感じている度合い（商圏範囲別）…… II-85
第2-2-14図　地域活動（ボランティア活動など）に参加したい度合い
（今住んでいる地域とのつながり度合い別）…… II-86
第2-2-15図　小規模事業者における、地域貢献活動の取組状況…… II-87
第2-2-16図　小規模事業者が取り組んでいる地域貢献活動…… II-88
第2-2-17図　商店街の役割…… II-94
第2-2-18図　ソフト事業の実施状況…… II-95
第2-2-19図　支援機関から見た、商店街に期待する役割…… II-96
第2-2-20図　地方公共団体から見た、商店街に期待する役割…… II-97
第2-2-21図　地方公共団体から見た、商店街に期待する役割（三大都市圏、地方圏別）…… II-98
第2-2-22図　地域資源の活用状況…… II-100
第2-2-23図　地域資源を活用したきっかけ…… II-101
第2-2-24図　地域資源を活用したことによる効果…… II-102
第2-2-25図　開業率と廃業率（業種別）…… II-106
第2-2-26図　新規開業における業種別構成比の変化（2014～2022年度）…… II-107
第2-2-27図　都道府県別開廃業率（2022年度）…… II-108
第2-2-28図　起業者数の推移…… II-109
第2-2-29図　起業者数の推移（男女別）…… II-110
第2-2-30図　起業者の男女別構成比の推移…… II-111
第2-2-31図　29歳以下の起業者数の推移…… II-112
第2-2-32図　開業費用の平均値・中央値の推移…… II-113
第2-2-33図　開業企業・存続企業の労働生産性（中央値）…… II-114
第2-2-34図　地方公共団体における創業支援の取組状況及び総合計画等における優先度…… II-115
第2-2-35図　地方公共団体における創業支援の目的…… II-116
第2-2-36図　地方公共団体の創業支援における他機関との連携状況…… II-117
第2-2-37図　地方公共団体における創業支援の連携先…… II-118
第2-2-38図　支援機関における創業支援の優先度…… II-120
第2-2-39図　支援機関の創業支援における他機関との連携状況…… II-121
第2-2-40図　支援機関における創業支援の連携先…… II-122
第2-2-41図　年齢階級別人口及び高齢化率の推移（2025年以降は推計値）…… II-124
第2-2-42図　事業者の地域の社会課題解決に向けた取組に対する期待（地方公共団体）…… II-125
第2-2-43図　事業者が地域の社会課題解決に取り組む意義（地方公共団体）…… II-126
第2-2-44図　小規模事業者の地域の社会課題解決に向けた取組に対する関心度…… II-127
第2-2-45図　設立5年以内のベンチャー企業における起業の動機…… II-128
第2-2-46図　支援機関における、地域の社会課題解決に向けた取組への支援の優先度…… II-129

第2-2-47図　世界及び日本のインパクト投資残高…… II-130
第2-2-48図　休廃業・解散企業数の割合（企業規模別）の推移…… II-138
第2-2-49図　休廃業・解散企業の経営者平均年齢（企業規模別）の推移 …… II-140
第2-2-50図　年代別に見た、経営者年齢の分布（企業規模別）…… II-141
第2-2-51図　後継者不在率（企業規模別）の推移…… II-142
第2-2-52図　後継者難倒産企業数の割合（企業規模別）の推移…… II-143
第2-2-53図　後継者の選定状況…… II-144
第2-2-54図　後継者の選定状況（経営者の年代別）…… II-145
第2-2-55図　60歳以上の経営者における、後継者の選定状況
（2023年の年間営業利益の見通し別）…… II-146
第2-2-56図　60歳以上の経営者における、後継者の選定状況
（今後10年間の事業の将来性別）…… II-147
第2-2-57図　60歳以上の経営者における、後継者の選定状況
（経営環境に関する情報収集・分析の実施状況別）…… II-148
第2-2-58図　後継者が決まっている小規模事業者における、事業承継の類型 …… II-149
第2-2-59図　後継者が決まっている小規模事業者における、後継者の選定を始めてから
了承を得るまでの期間…… II-150
第2-2-60図　後継者は決まっておらず、候補者もいない60歳代以上の小規模事業者において、
後継者を探していない理由…… II-151
第2-2-61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-152
第2-2-62図　事業承継・引継ぎ支援センターにおける後継者人材バンクの登録者数・
成約件数の推移…… II-153
第2-2-63図　事業承継マッチング支援の実績…… II-154
第2-2-64図　M＆A支援実績のうち、事業承継に係るものの件数（信用金庫・信用組合）…… II-155
第2-2-65図　2019年と比較した、2023年時点の「自社の売却」の印象…… II-156
第2-2-66図　2019年と比較した、2023年時点の「自社の売却」の印象
（周辺事業者における「自社の売却」の有無の認識別）…… II-157
第2-2-67図　過去の事業承継の検討状況（承継の類型別）…… II-158
第2-2-68図　経営を引き継ぐ上で課題と感じるもの（承継の類型別）…… II-159
第2-2-69図　自社株式や事業用資産（動産・不動産）を引き継ぐ上で課題と感じるもの
（承継の類型別）…… II-160
第2-2-70図　社外への事業引継ぎを行う上で課題と感じるもの…… II-161
第2-2-71図　支援機関において、2019年と比較して、2023年時点で重要性が高まったと考える
経営課題…… II-163
第2-2-72図　支援機関における、2019年と比較した、2023年時点の支援（相談）件数の変化
（承継の類型別）…… II-164
第2-2-73図　支援機関における事業承継・M＆A支援の取組状況…… II-165
第2-2-74図　支援機関における事業承継・M＆A支援の取組状況（支援機関属性別）…… II-166
第2-2-75図　支援機関が単独対応できる事業承継・M＆A支援（承継の類型別）…… II-167
第2-2-76図　支援機関が強みとしている事業承継・M＆A支援（承継の類型別）…… II-168

第2-2-77図　支援機関の事業承継・M&A支援における課題解決状況
（他支援機関との連携状況別）…… II-169
第2-2-78図　地方公共団体における、事業承継支援の必要性とその理由 …… II-171
第2-2-79図　地方公共団体における、事業承継支援の取組状況（全体、必要性別）…… II-172
第2-2-80図　地方公共団体における、事業承継支援の単独での対応状況 …… II-173
第2-2-81図　地方公共団体における、事業承継支援を進める上での課題 …… II-174
第2-2-82図　地方公共団体における、事業承継支援を進める上での課題の解消に向けた取組… II-175
第2-2-83図　地方公共団体の事業承継支援における課題解決割合
（支援機関等との連携状況別）…… II-176
第2-2-84図　地方公共団体において、必要と考える事業承継支援の取組 …… II-177

第2部第3章
第2-3-1図　最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模…… II-181
第2-3-2図　顧客・会員の属する主な地域…… II-182
第2-3-3図　支援機関の活用状況…… II-183
第2-3-4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-184
第2-3-5図　2023年の営業利益の見通し（支援機関の活用状況別）…… II-185
第2-3-6図　事業者に対して支援を行う際の課題…… II-186
第2-3-7図　相談員の過不足状況…… II-187
第2-3-8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-188
第2-3-9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-189
第2-3-10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-191
第2-3-11図　相談員の支援能力向上に向けた取組の実施状況…… II-192
第2-3-12図　相談員の支援能力向上に対する寄与…… II-193
第2-3-13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-194
第2-3-14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-195
第2-3-15図　相談員が支援能力向上に充てる時間の確保状況…… II-196
第2-3-16図　他機関との連携状況（経営課題別）…… II-198
第2-3-17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-199
第2-3-18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-200
第2-3-19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-201
第2-3-20図　伴走支援の実施状況…… II-204
第2-3-21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-205