

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

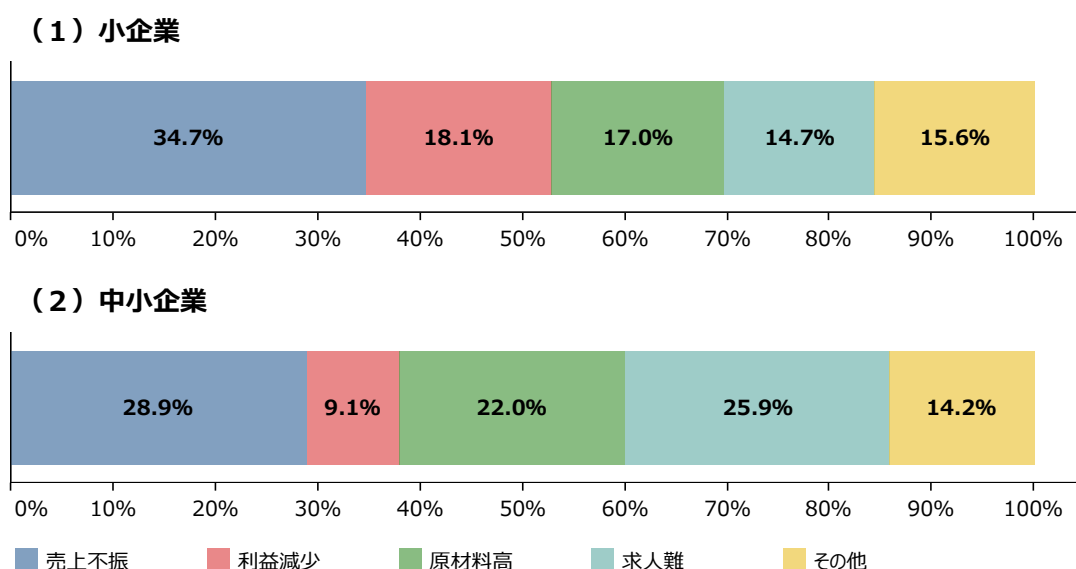




小規模事業者の経営課題と対応

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

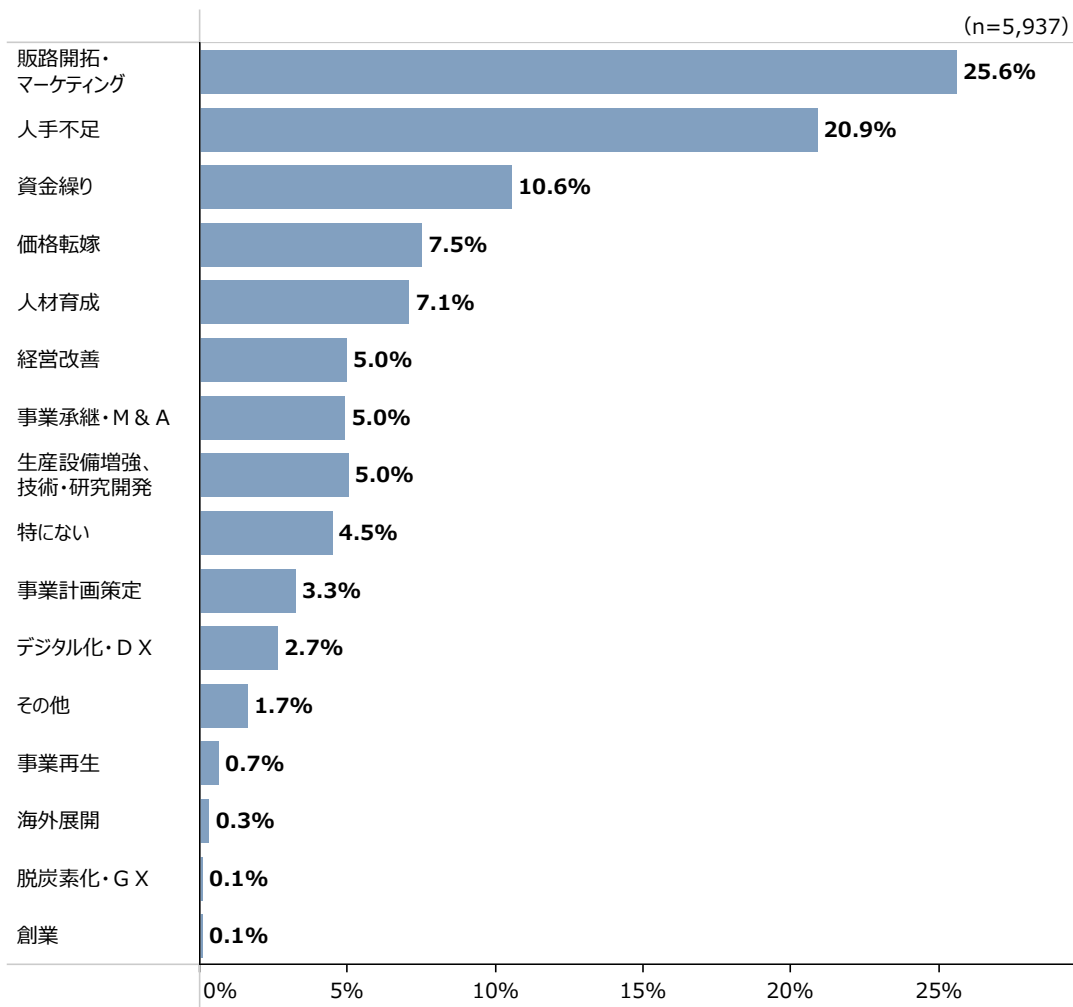
- (注) 1.ここでいう小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人未満の法人及び個人の事業者をいう。中小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業をいう。
 2. (1)における「その他」は、「設備老朽化等」、「代金回収条件の悪化」、「代金支払条件の悪化」、「借入難」、「その他」、「特に問題なし」を合計したもの。
 3. (2)における「売上不振」は、「売上・受注の停滞、減少」をいう。「利益減少」は、「製品安や値下げの要請」、「人件費や支払利息等の増加」を合計したもの。「その他」は、「生産能力の不足」、「合理化不足」、「代金回収の悪化」、「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の確保に向けた取組

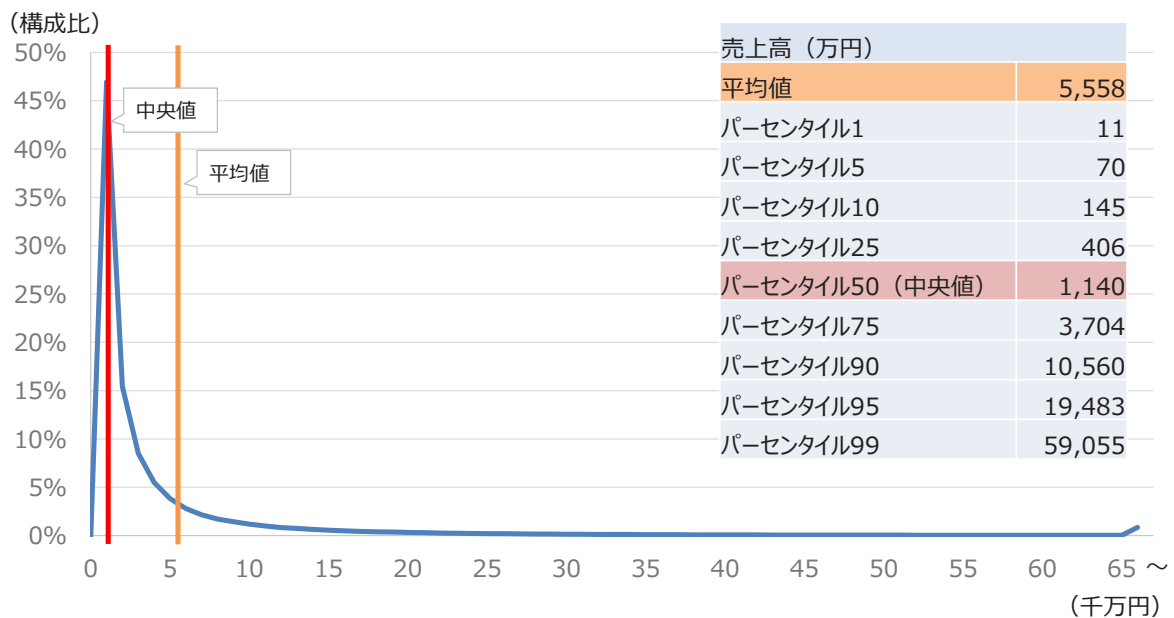
1. 売上の状況

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）

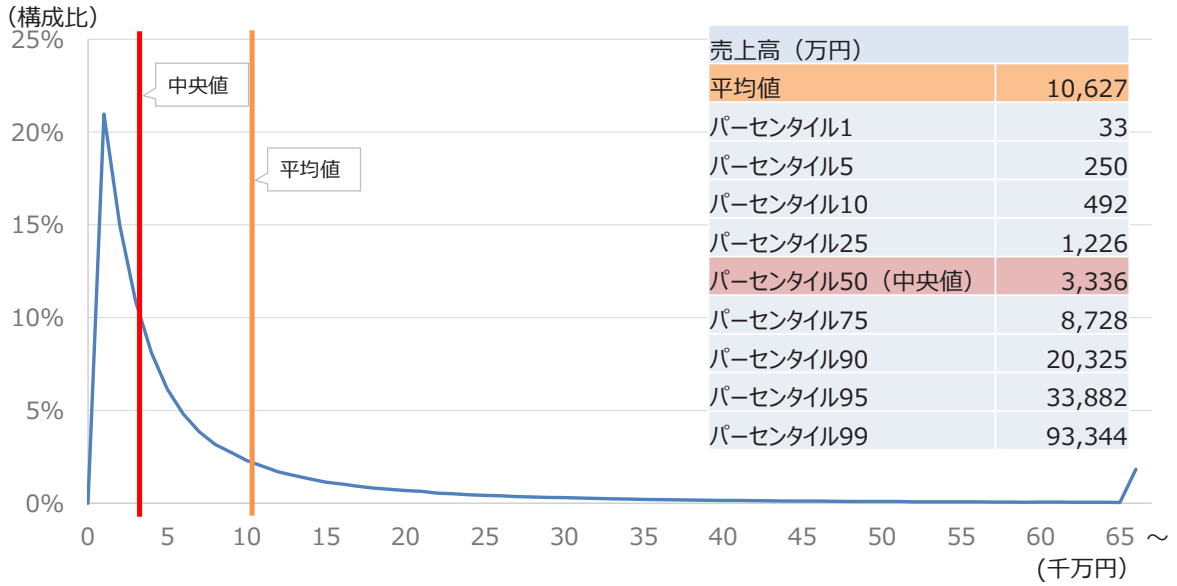


資料：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工

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）



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）

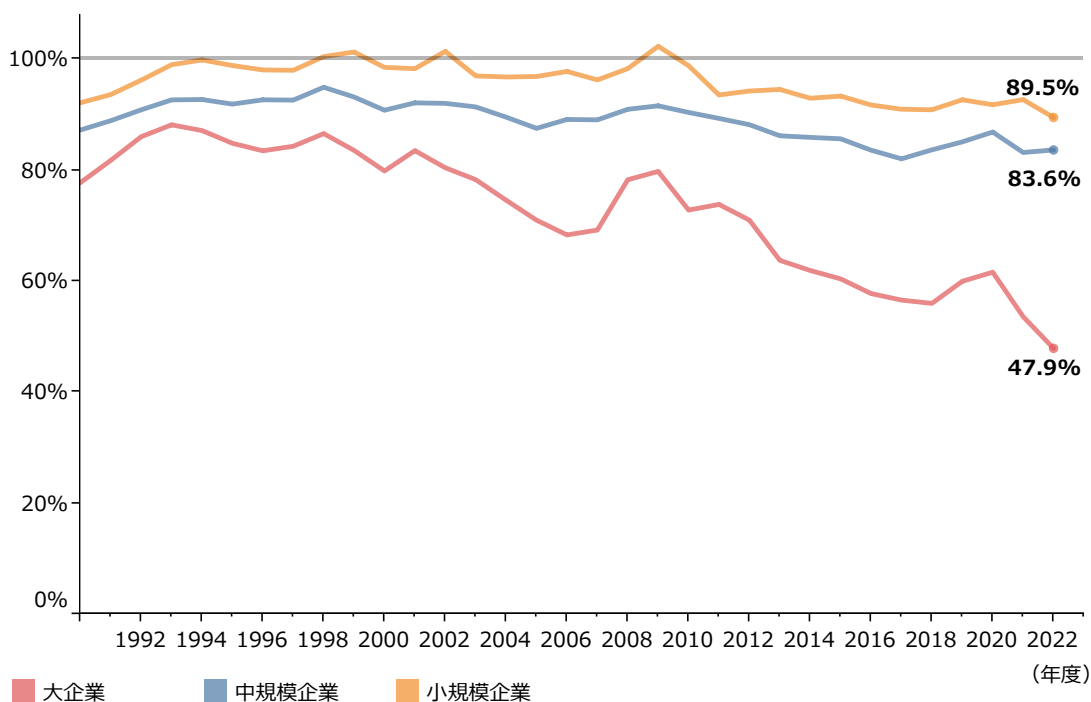


資料：総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工

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」

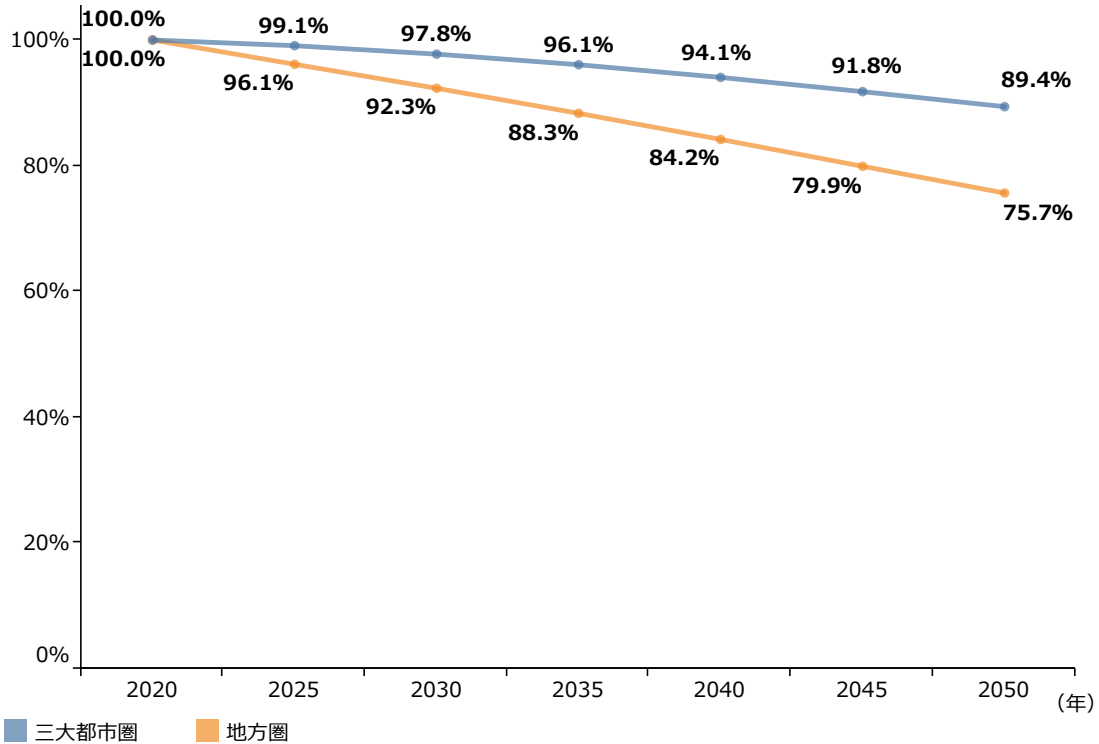
(注)1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

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。

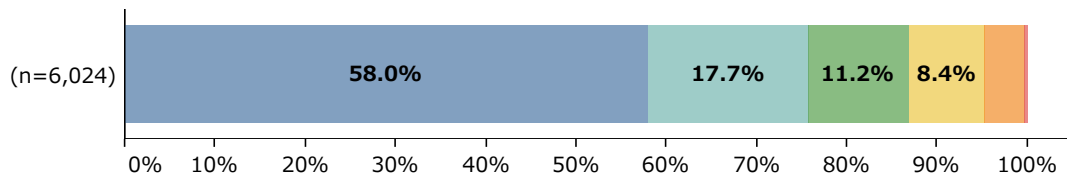
³ 本章における「地方圏」とは、「三大都市圏」以外の都道府県を指すものとする。

第2-1-8図は、主な顧客構成別に、小規模事業者の主な商圈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、主な商圈範囲として「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

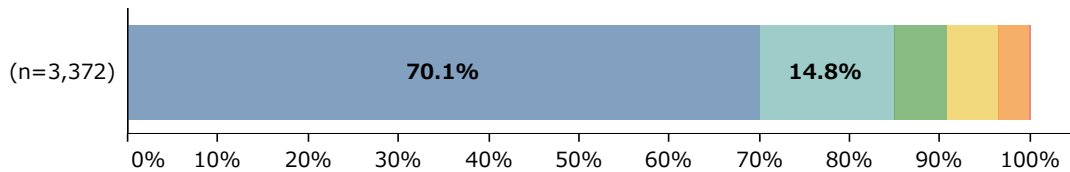
している。小規模事業者は近隣地域に商圈が限定されている場合が多く、人口減少や地域経済の疲弊が進展することにより需要の縮小に直面する可能性がある。このことから、小規模事業者が地域の枠を超えた新たな需要の獲得に取り組むことは重要と考えられる。

第2-1-8図 小規模事業者の主な商圈範囲（主な顧客構成別）

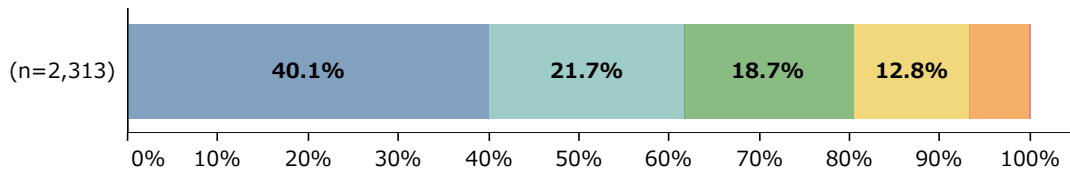
(1) 全体



(2) 一般消費者向け（BtoC）



(3) 事業者向け（BtoB）



■ 同一市区町村 ■ 同一都道府県 ■ 国内遠隔地
■ 近隣市区町村 ■ 近隣都道府県 ■ 海外

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. 主な商圈範囲について、「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「商圈範囲」とは、最終需要先となる一般消費者の商圈ではなく、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。

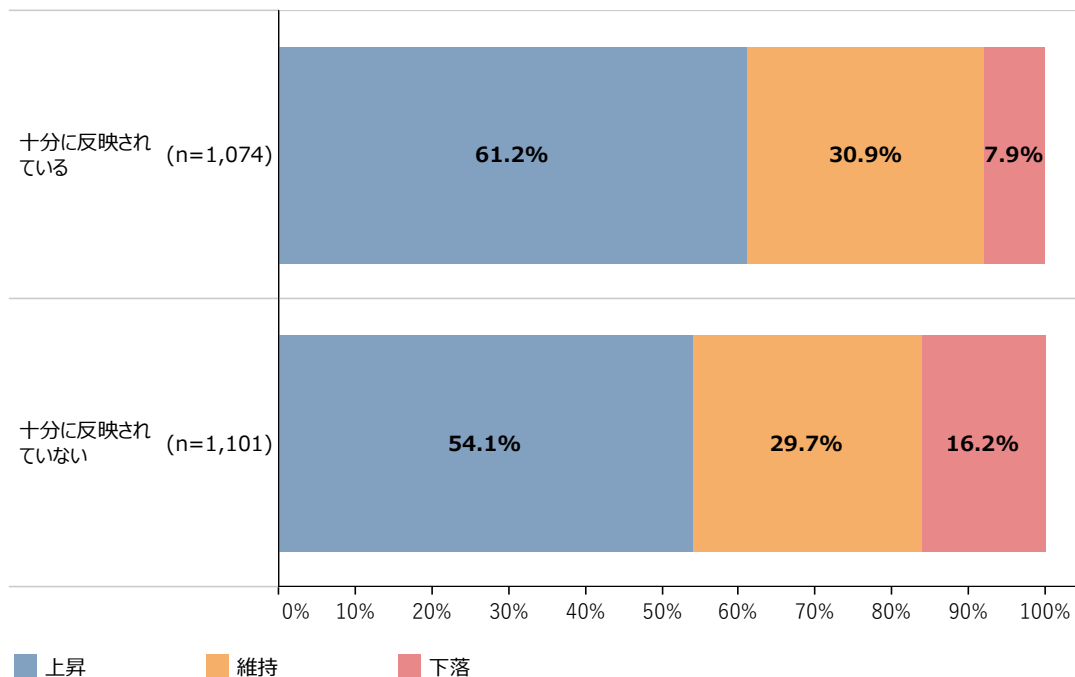
2. 適正な価格の設定

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。

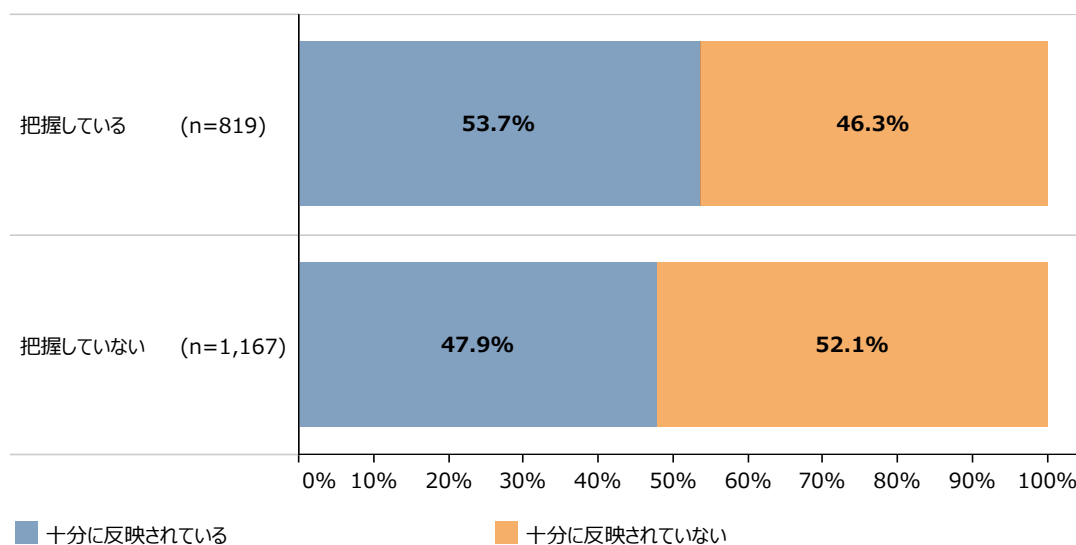
第2-1-10図は、個々の製品・サービスごとのコストの把握状況別に、製品・サービスの優位性の価格反映状況を見たものである。これを見ると、個々の製品・サービスごとにコストを「把握している」企業は、「把握していない」企業と比べて、優位性が価格に「十分に反映されている」

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。

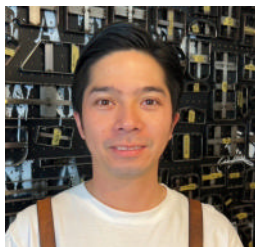
▶ 支援機関の助言を受けながら価格設定の見直しや店舗の集客力・顧客満足度の向上を図る

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ト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、子供がトイレト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ト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った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

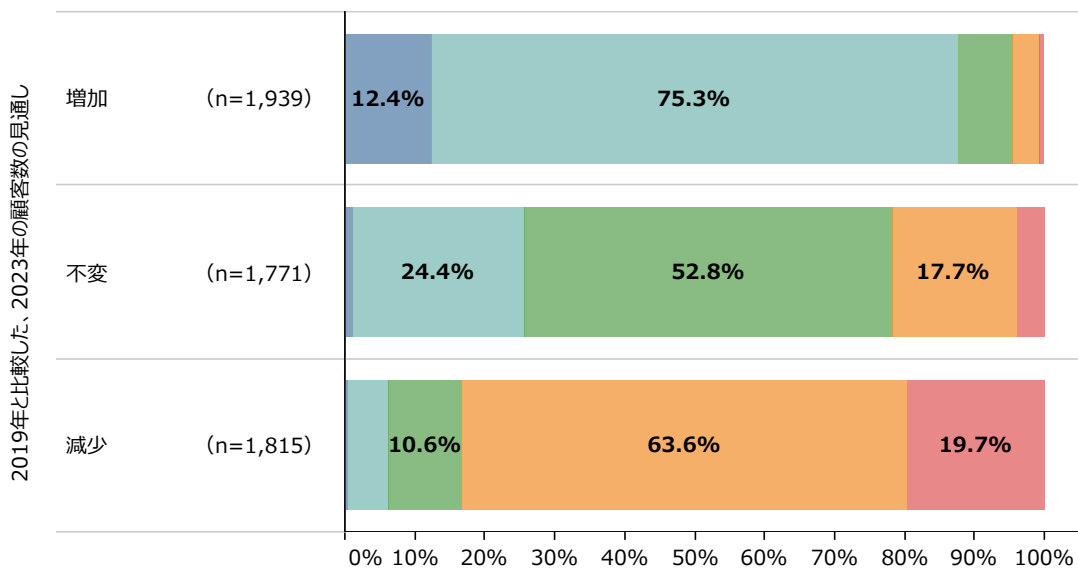
①国内の販路開拓

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）



2019年と比較した、2023年の年間売上高の見通し

■ 大幅に増加 ■ 増加 ■ 不変 ■ 減少 ■ 大幅に減少

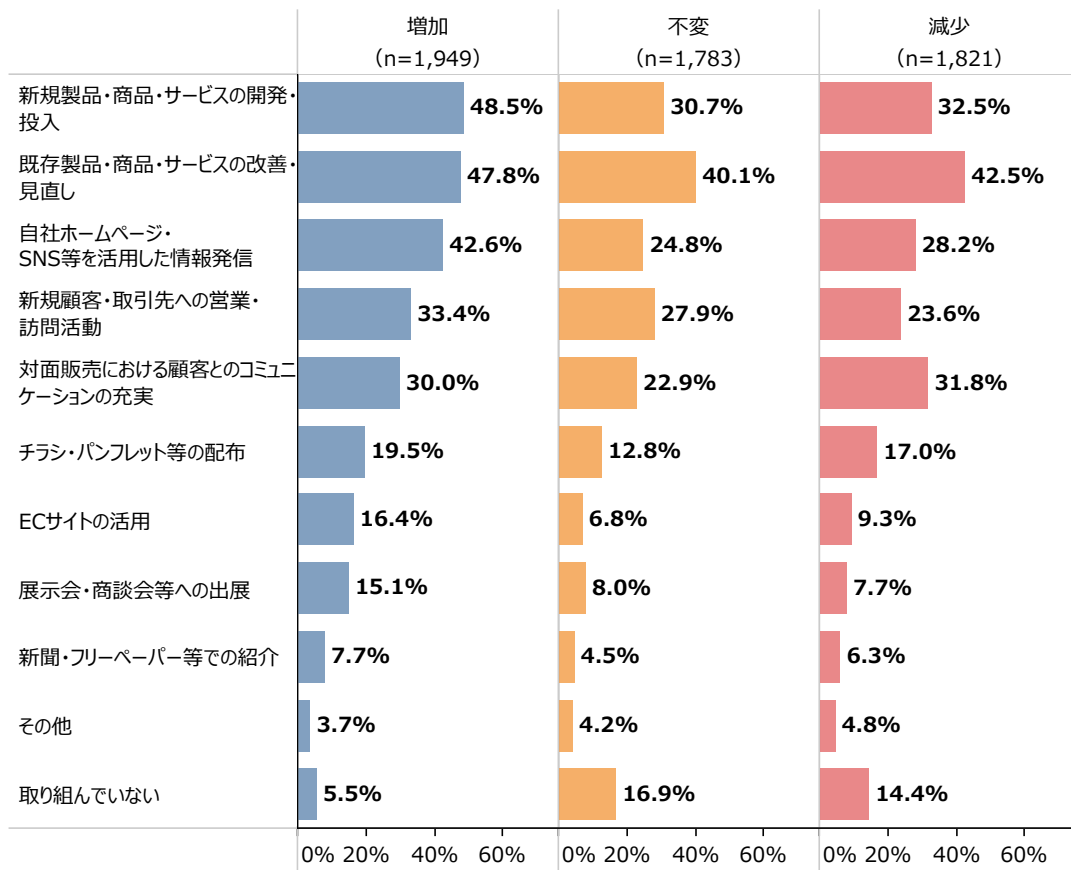
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

- (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。

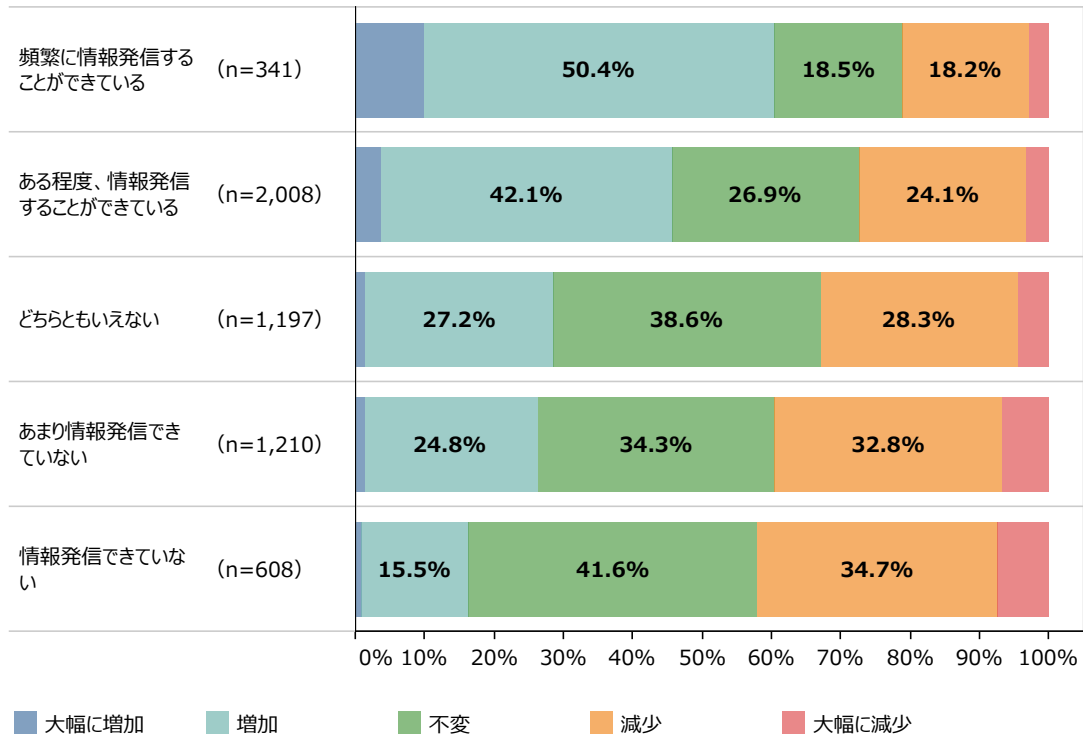
2.ここでの「増加」とは、2023年の顧客数の見通しについて、「大幅に増加」、「増加」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「減少」とは、2023年の顧客数の見通しについて、「減少」、「大幅に減少」と回答した事業者の合計を指す。「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。

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）

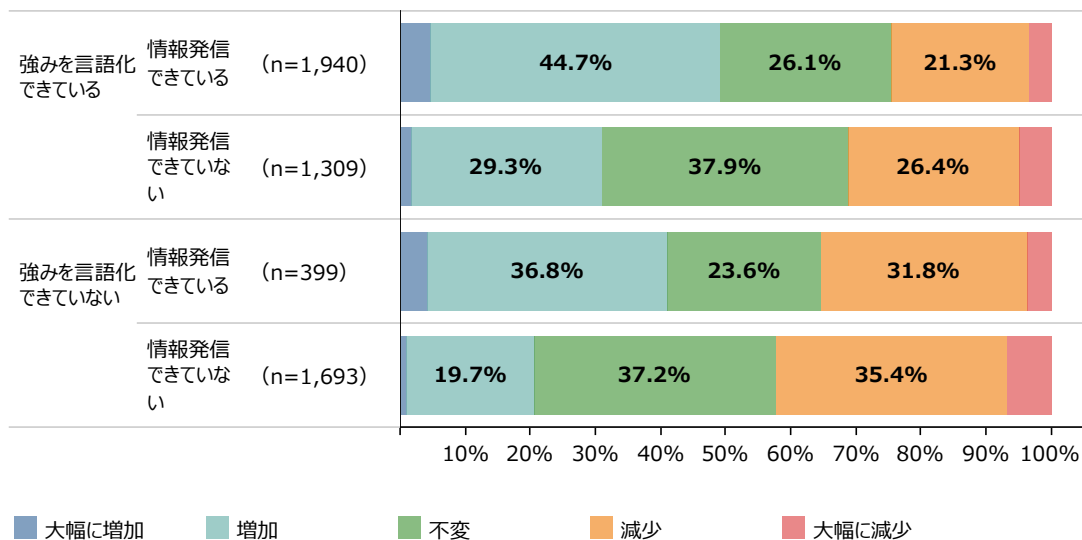


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」
 （注）1.ここでの「対外的な情報発信」とは、自社及び製品・商品・サービスを宣伝するために行っているものを指す。
 2.販路拡大に向けた取組として、「取り組んでいない」と回答した事業者以外に聞いたもの。
 3.2019年と比較した2023年の顧客数の見通しについて、「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。

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。

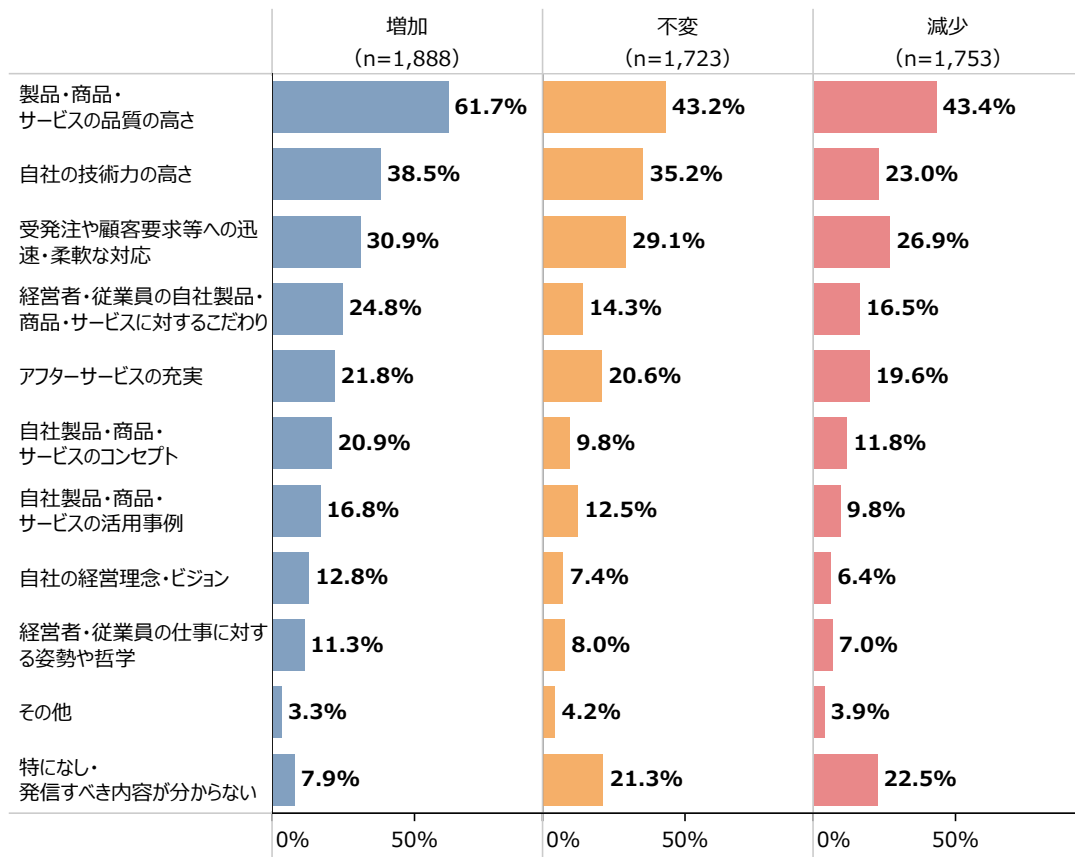
4.ここでの「強みを言語化できている」とは、自社の強みの言語化について、「十分できている」、「ある程度できている」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「強みを言語化できていない」とは、自社の強みの言語化について、「どちらともいえない」、「あまりできていない」、「全くできていない」と回答した事業者の合計を指す。

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。

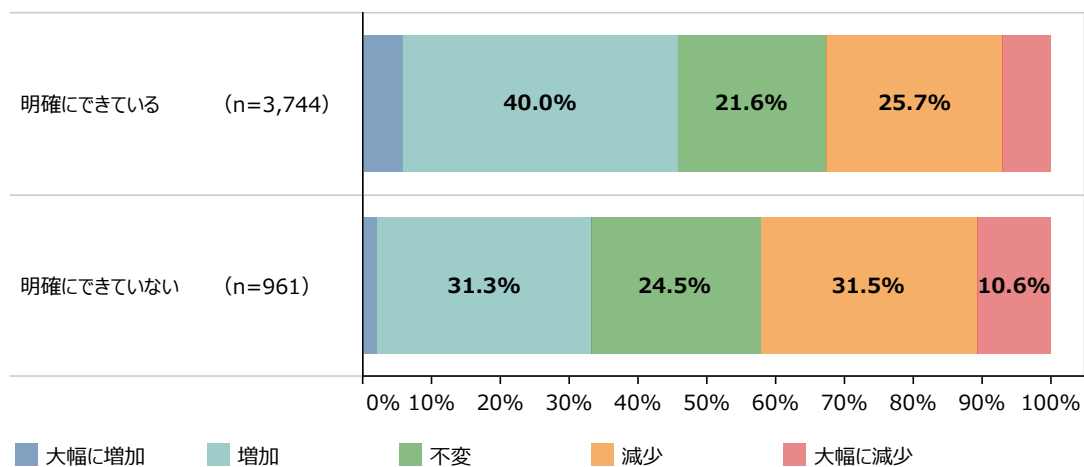
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

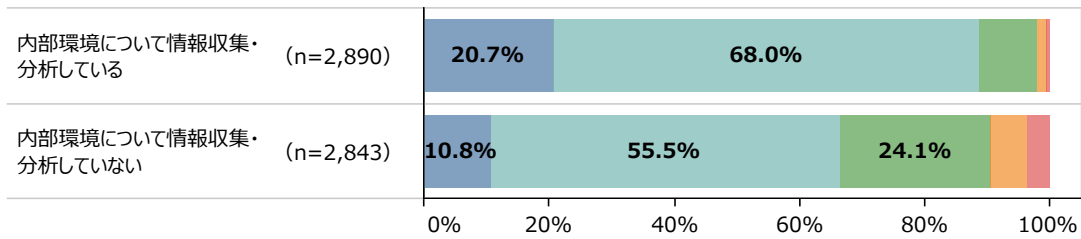
5 田中道雄（2014）「中小企業マーケティング」、中央経済社

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

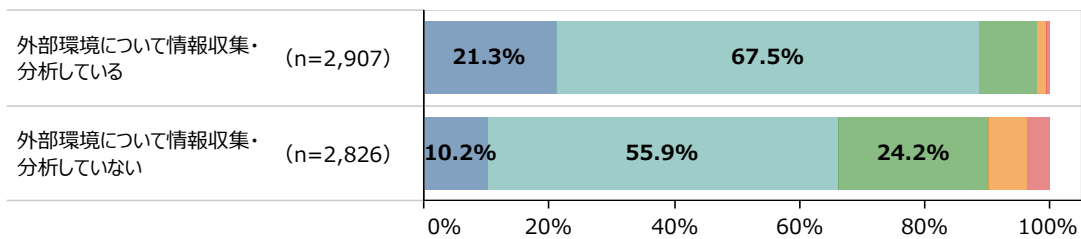
向にあることが読み取れる。このことから、顧客ターゲットを明確にする上で、日頃から自社の経営環境について情報収集・分析を行うことが重要だと考えられる。

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）

(1) 内部環境



(2) 外部環境



■ 十分明確にできている ■ どちらともいえない ■ 明確にできていない
■ ある程度明確にできている ■ あまり明確にできていない

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」

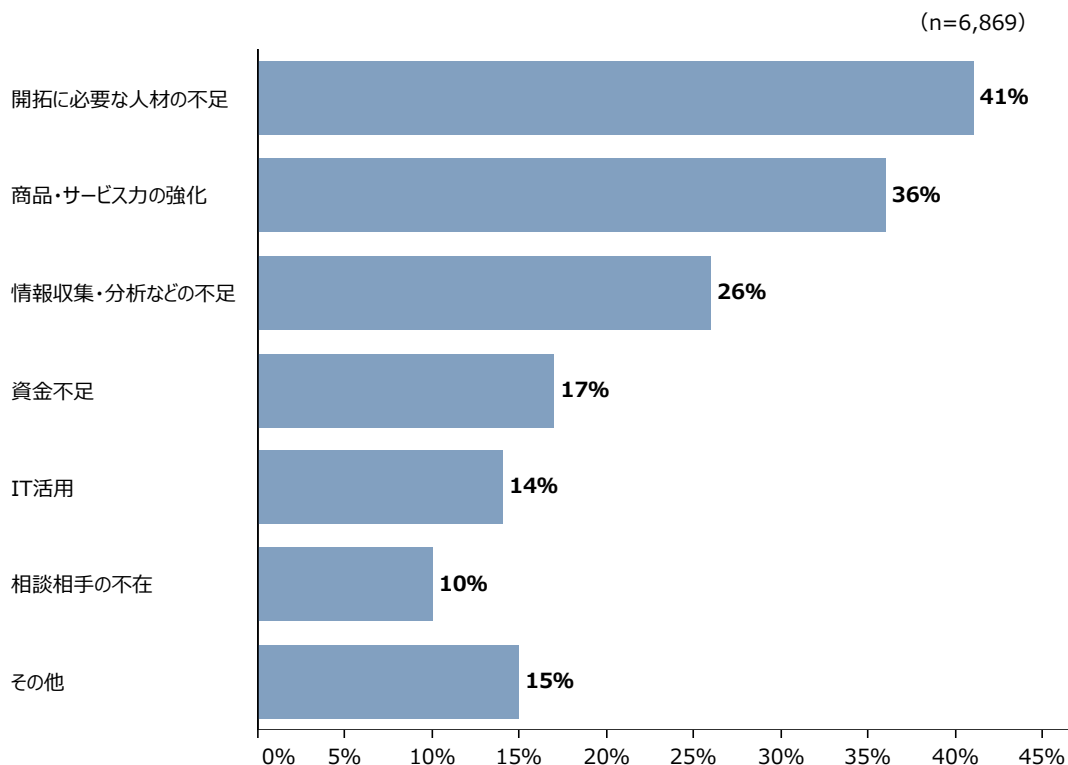
(注) 1.内部環境に関する情報収集・分析の状況について、「頻繁に実施している」、「ある程度実施している」と回答した事業者を「内部環境について情報収集・分析している」として、「どちらともいえない」、「あまり実施していない」、「全く実施していない」と回答した事業者を「内部環境について情報収集・分析していない」として集計している。

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 飲食料点小売業

くらすか風月堂

▶ 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すか風月堂は、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がった。

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

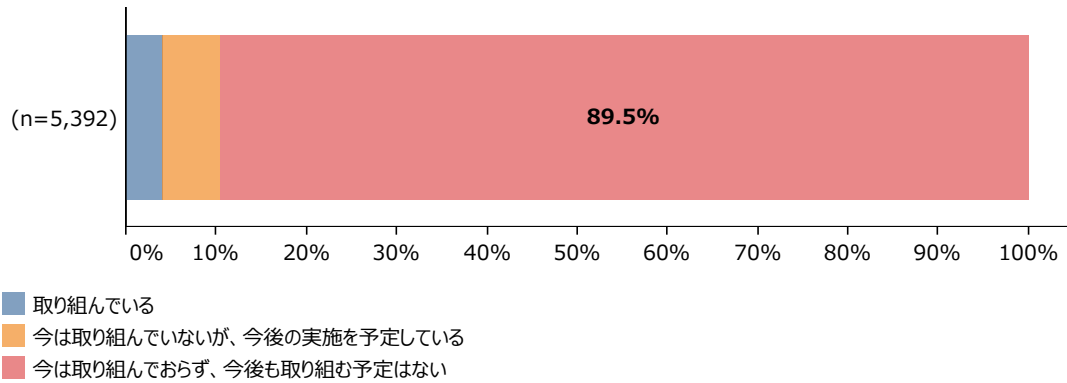
②海外展開

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」

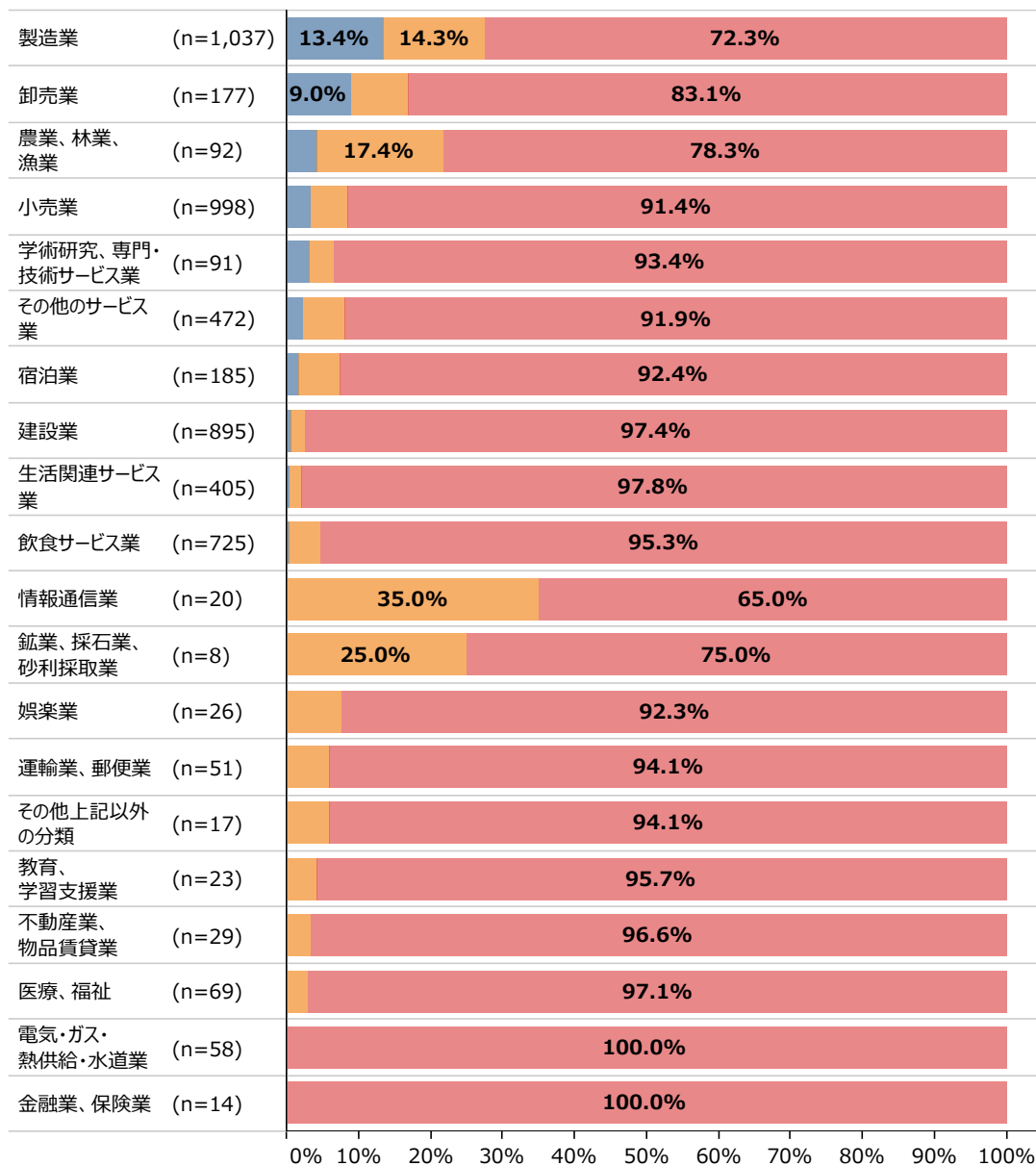
（注）1.ここでの「取り組んでいる」とは、海外展開の取組内容について、「直接輸出をしている」、「間接輸出をしている」、「海外直接投資をしている」、「海外企業に生産委託をしている」、「越境ECを行っている」と回答した事業者を指す。

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ませんが、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）



■ 取り組んでいる

■ 今は取り組んでいないが、今後の実施を予定している

■ 今は取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない

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）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。

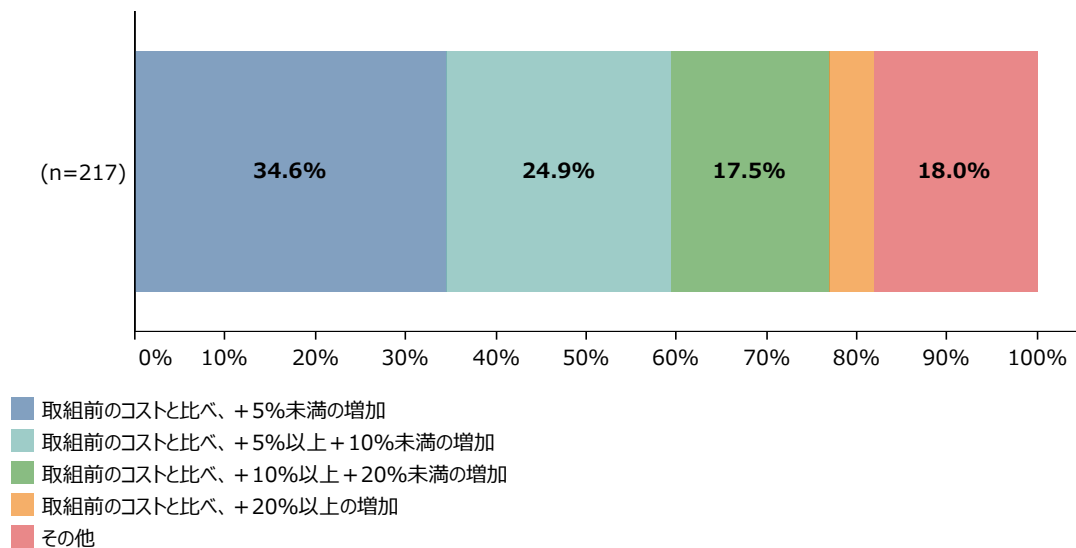
2.海外展開の取組状況について、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。

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む、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和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、現地これまでには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

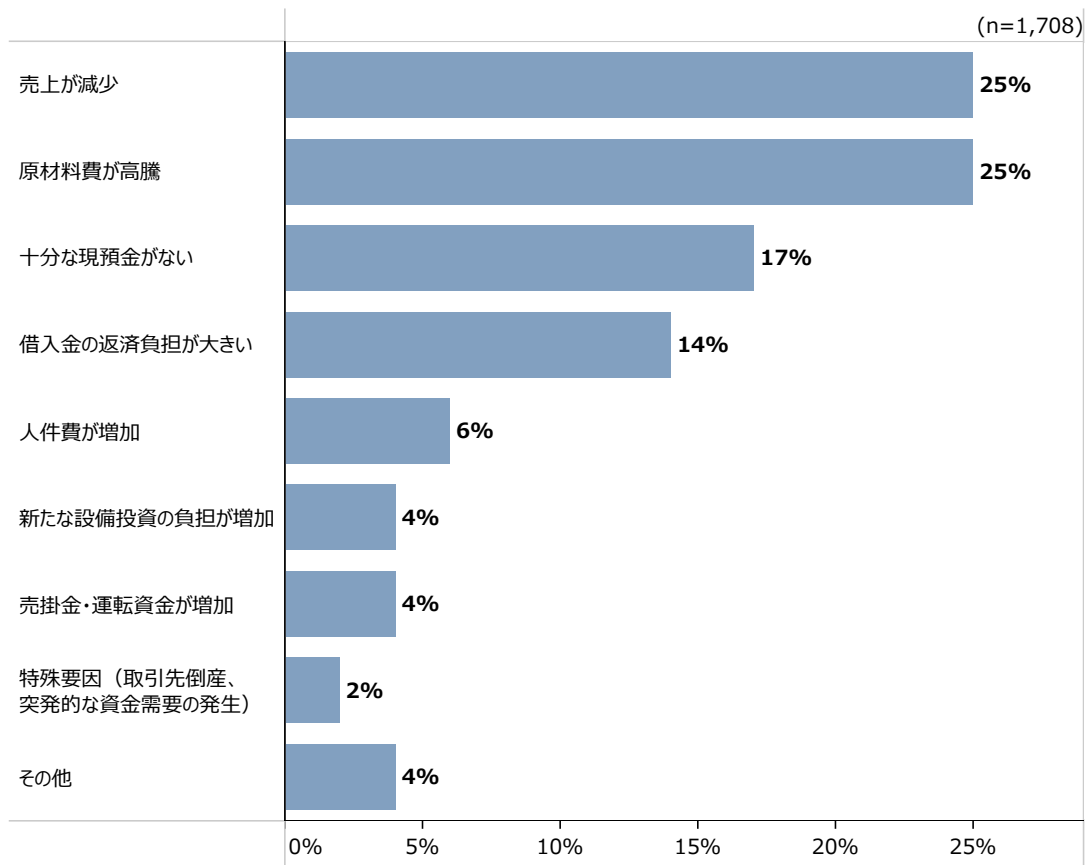
第2節 小規模事業者の資金繰りの改善に向けた取組

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である。（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。

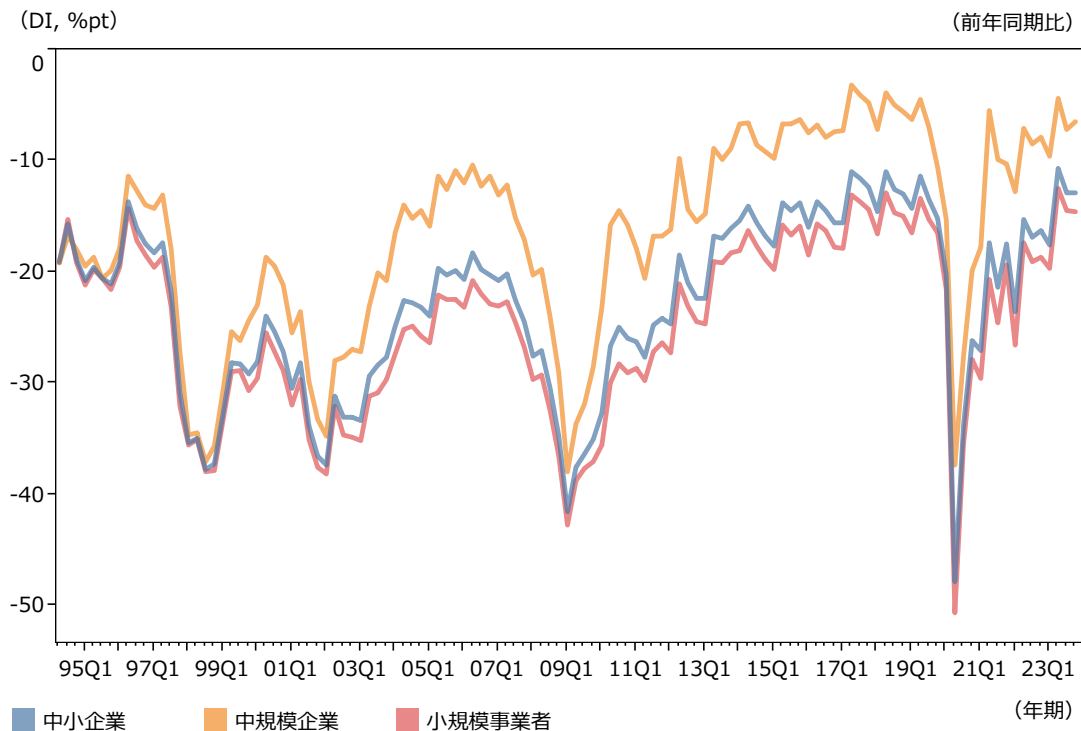
4.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

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。

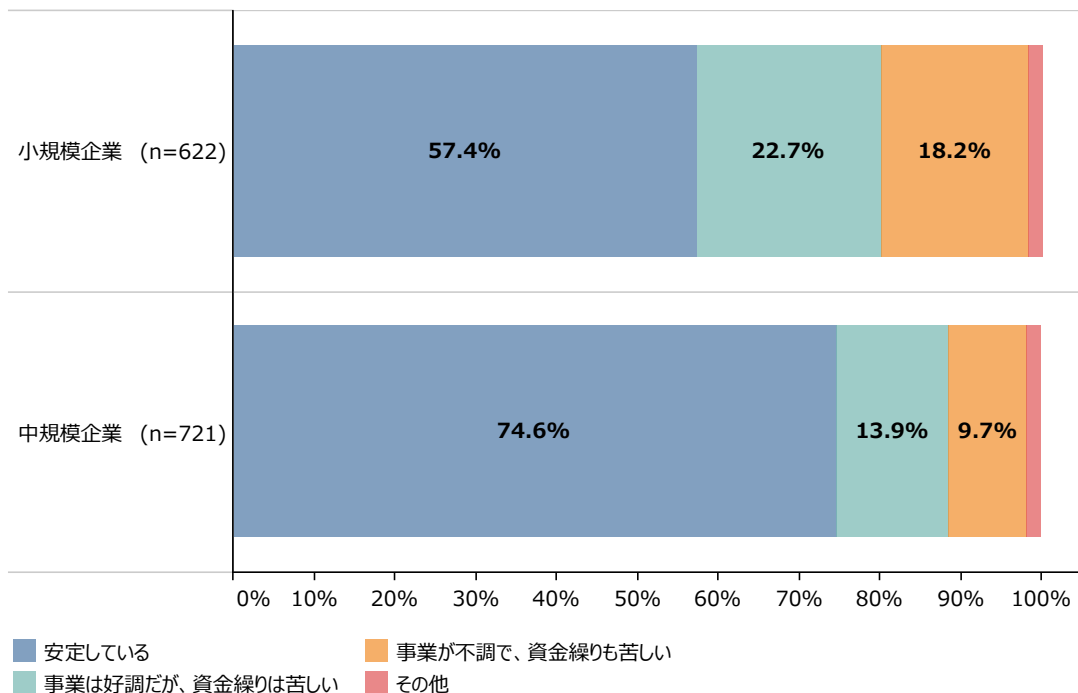
2.ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

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。

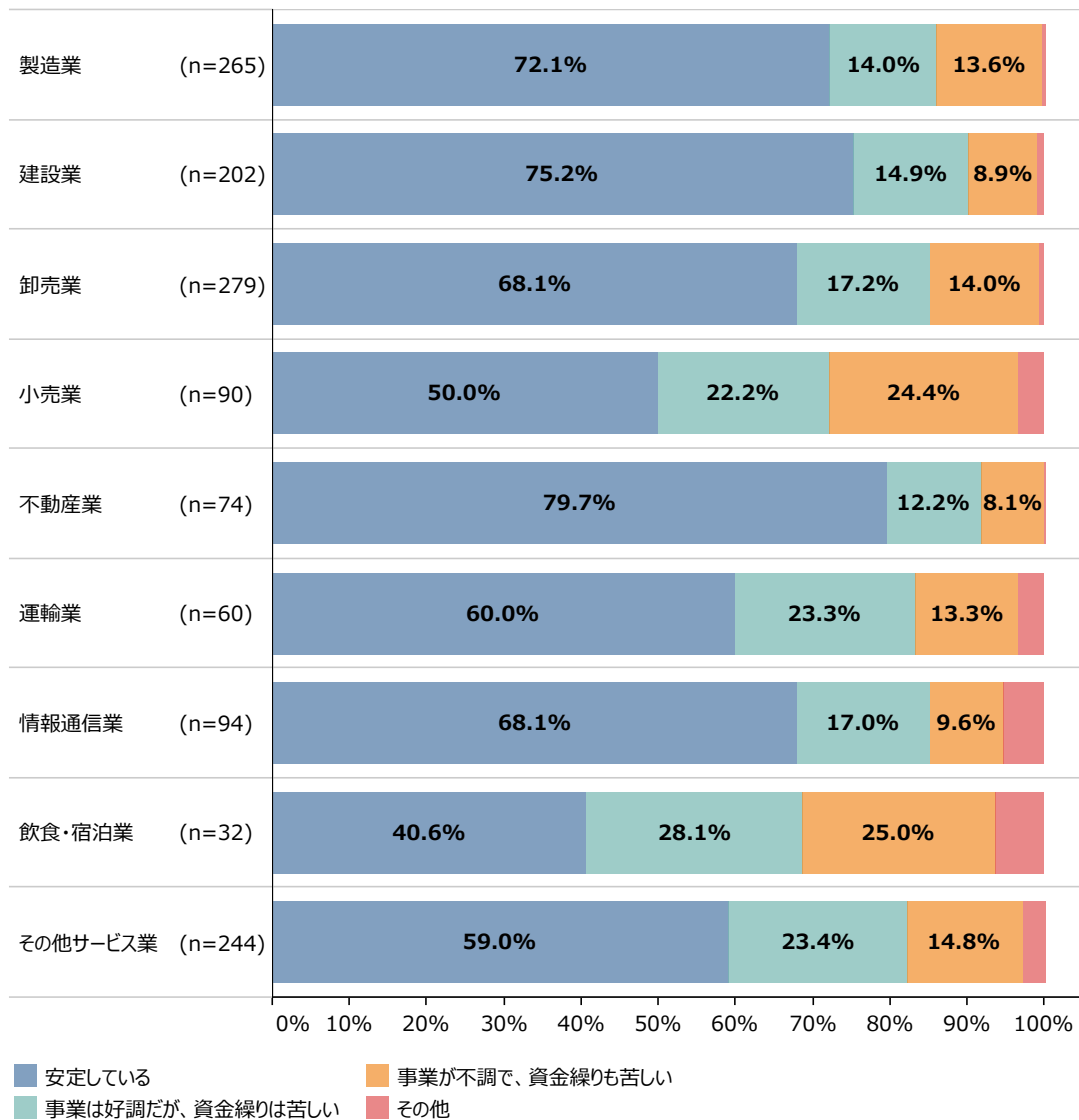
3.ここでの「中規模企業」とは、「小規模企業」以外の「中小企業」を指す。

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%）

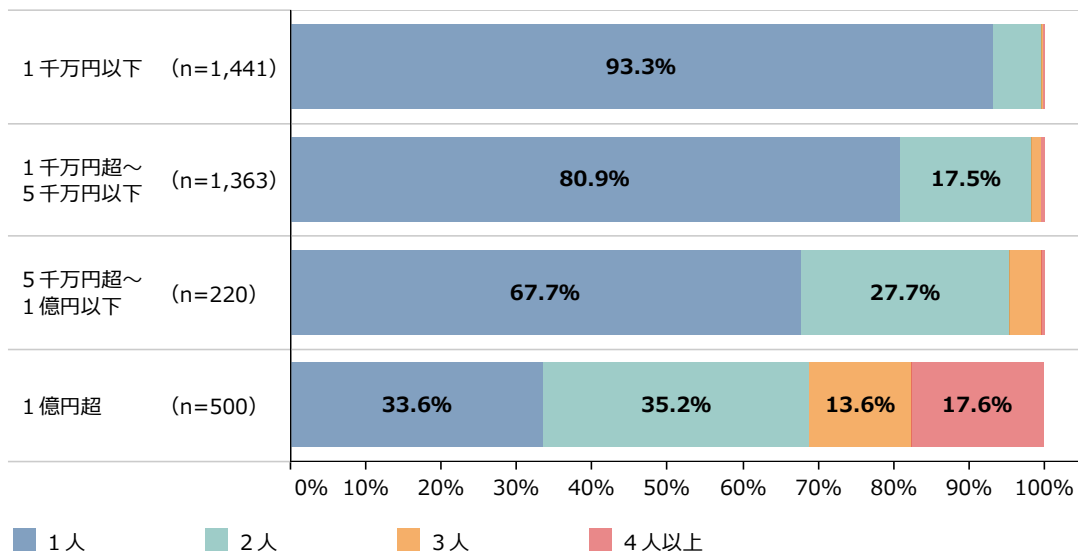
2. 資金繰りの見える化

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⁷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。

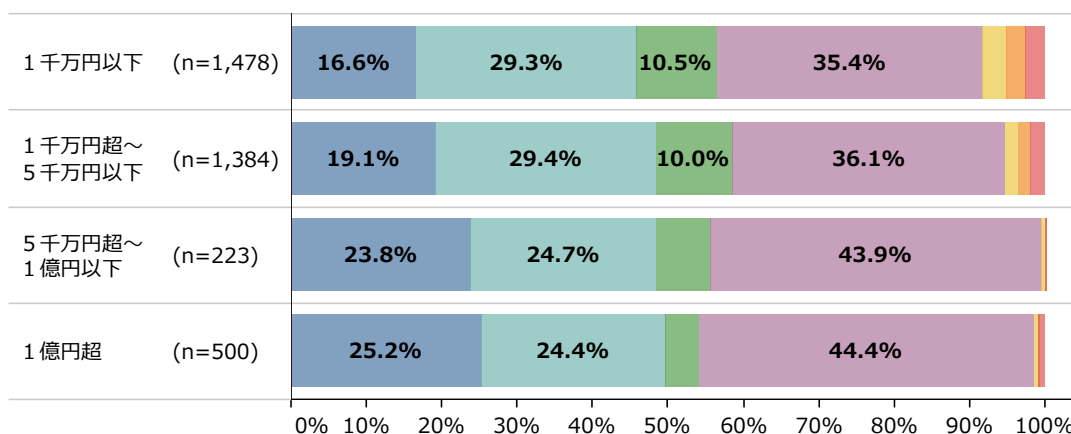
⁷ 2018年版小規模企業白書では、小規模事業者の経営者が従事している業務のうち、いずれかの業務を削減したいと回答した経営者において、特に「財務・会計（記帳）」、「在庫管理」、「給与管理・勤怠管理」といった間接業務を削減したいとする割合が高いことを指摘している。

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

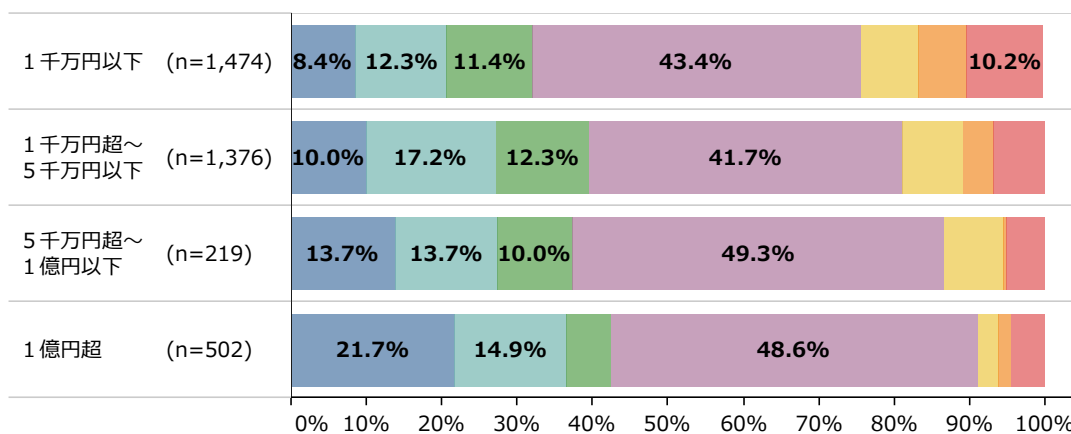
期ごと」、「半年ごと」、「1年ごと」の割合が高い傾向にある。このことから、管理の頻度には事業者ごとに大きな幅があり、特に売上高規模の小さい事業者では、経理事務の従事人数が少ないことなどを背景に、財務・会計管理を行う頻度が低くなっている傾向にあることが示唆される。

第2-1-26図 財務・会計業務の処理頻度（売上高規模別）

(1) 売上げ・仕入れの集計業務の処理頻度



(2) 帳簿の作成業務の処理頻度



取引の都度 1週間ごと 四半期ごと 1年ごと
1日ごと 1月ごと 半年ごと

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）

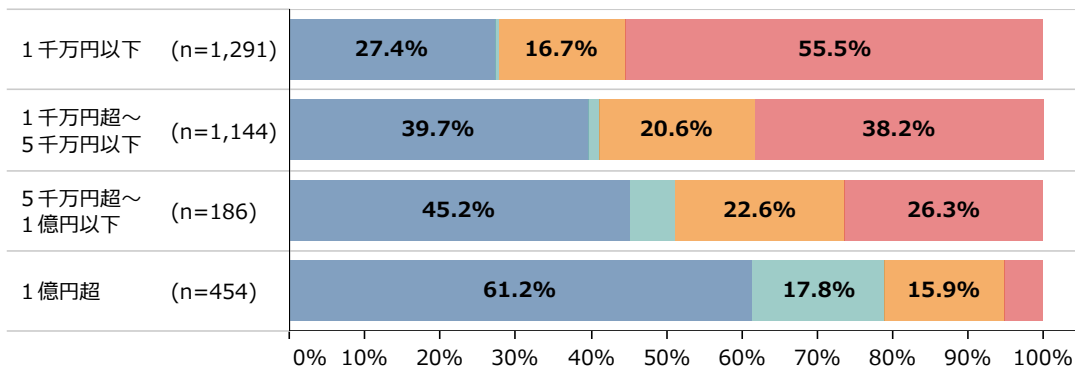
（注）本調査は、2022年5月23日～6月23日の期間で、各地商工会議所の会員企業を対象に実施した調査である。（有効回答数：3,771者、回収率：87.8%）

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

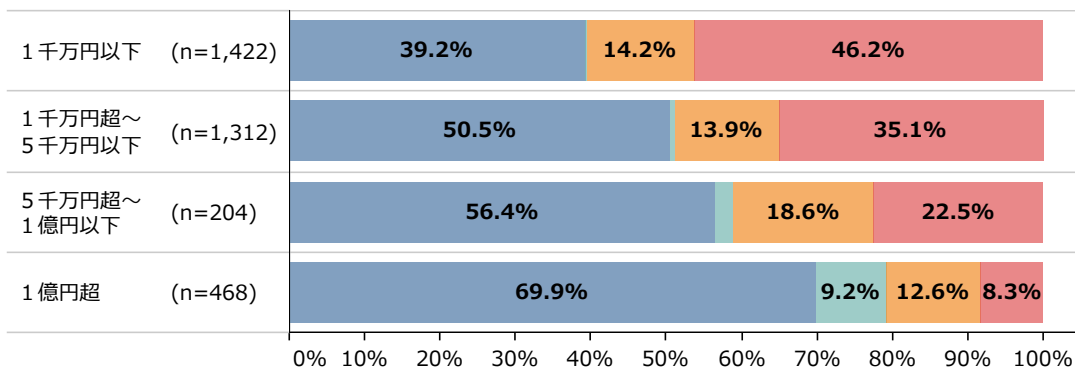
では46.2%が「手書き」で作業している。このことから、特に売上高規模の小さい事業者において、財務・会計業務のデジタル化が進展しておらず、アナログな財務・会計管理によって処理されている様子が見えてくる。経理業務に従事する人数が少ない小規模事業者にとっては、業務のデジタル化を進めることで負担軽減につながる可能性が考えられる。

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）

（1）売上げ・仕入れの集計業務のデジタル化状況



（2）帳簿の作成業務のデジタル化状況



■ 市販のソフトウェア ■ 自社開発のソフトウェア ■ Excel等の表計算ソフト ■ 手書き

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%）

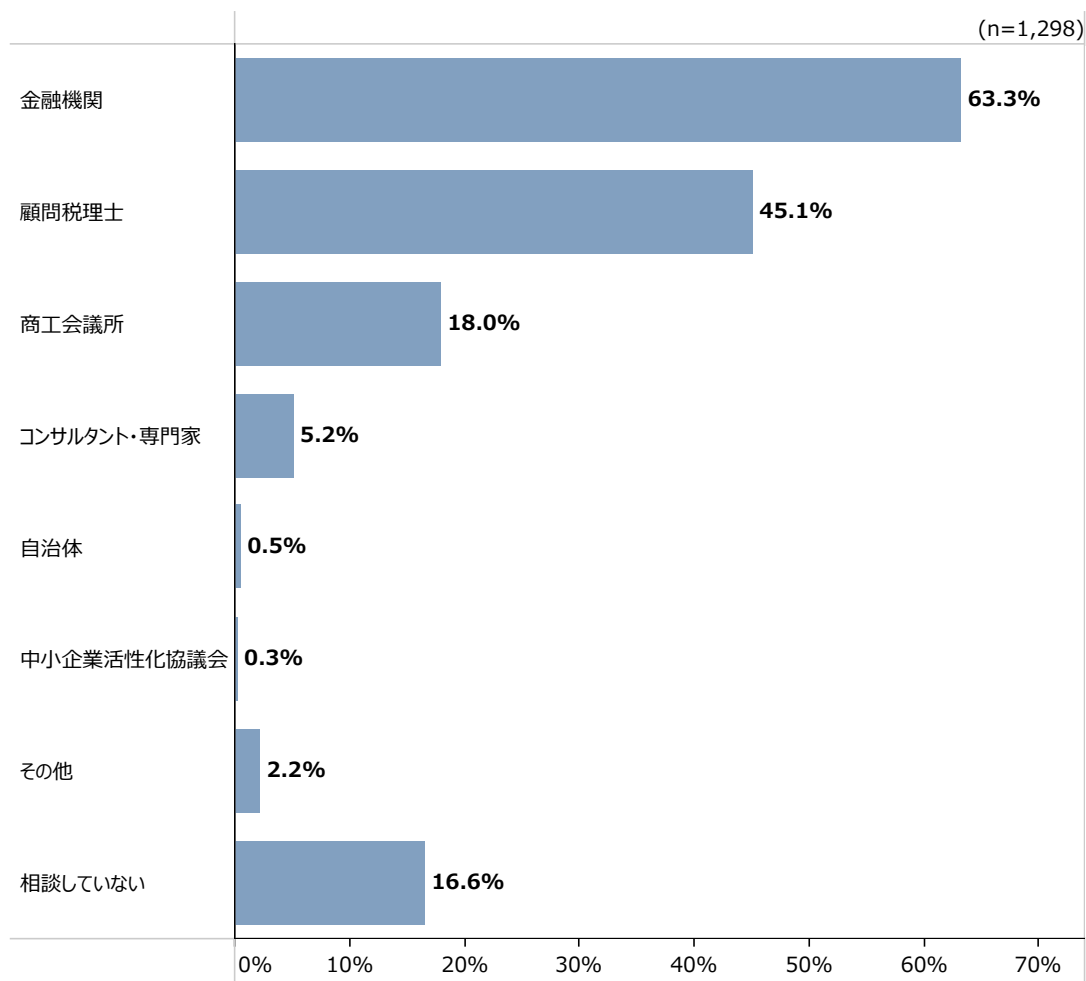
また、前述したように小規模事業者は従業員が少数であるため、財務・会計管理に人員を割くことができず、経営者が担っている割合が高い。小

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」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、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



本社工屋

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づき、
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崎旅館

▶ 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崎旅館は、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「須崎旅館」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代目女将の須崎真紀子社長は、「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。須崎社長は、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」と須崎社長は振り返る。

▶ 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きたい」と須崎社長は語る。



4代目女将の須崎真紀子社長



須崎旅館の外観



新館のスイートルーム

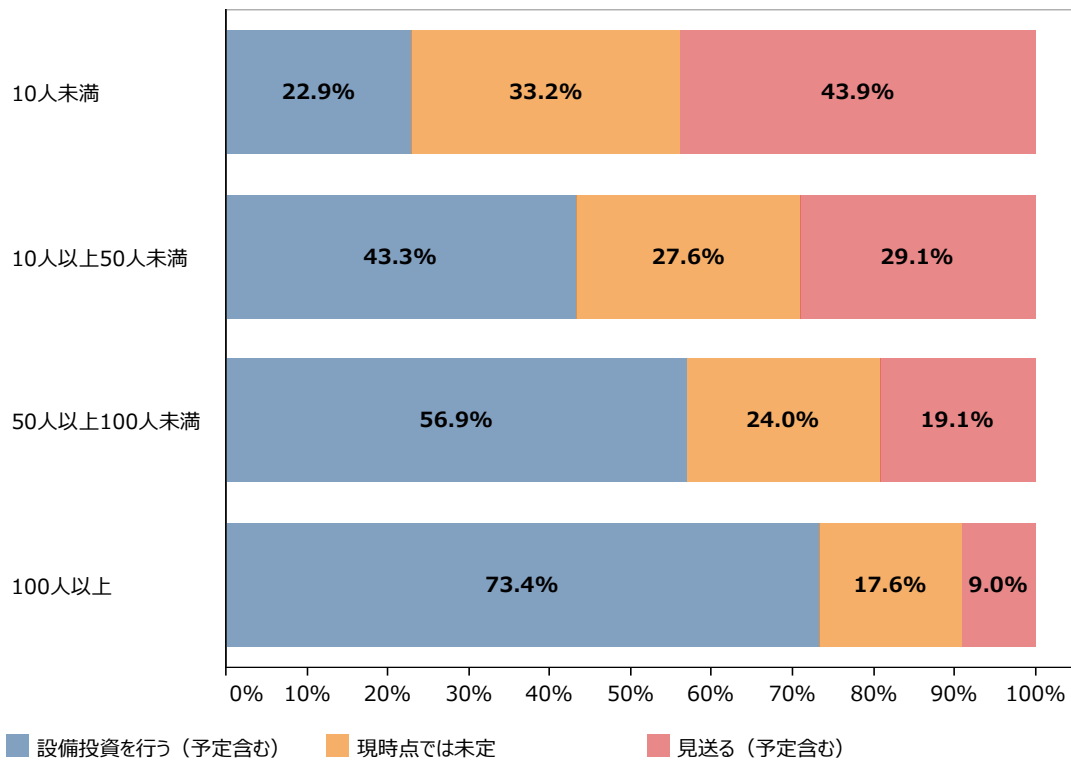
3. 資金繰りの改善を通じた投資余力の確保

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）



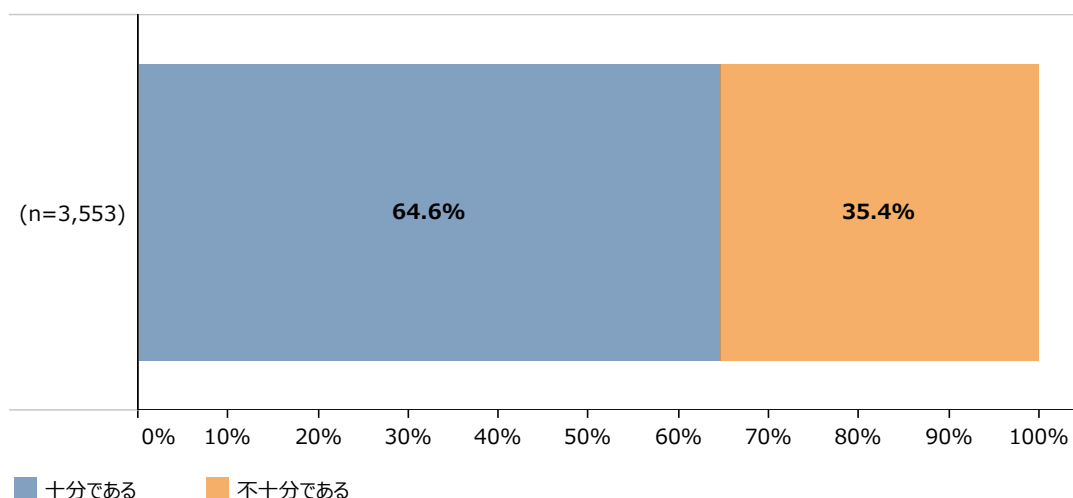
資料：日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）2023年11月調査結果」（2023年11月30日）より中小企業庁作成

（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

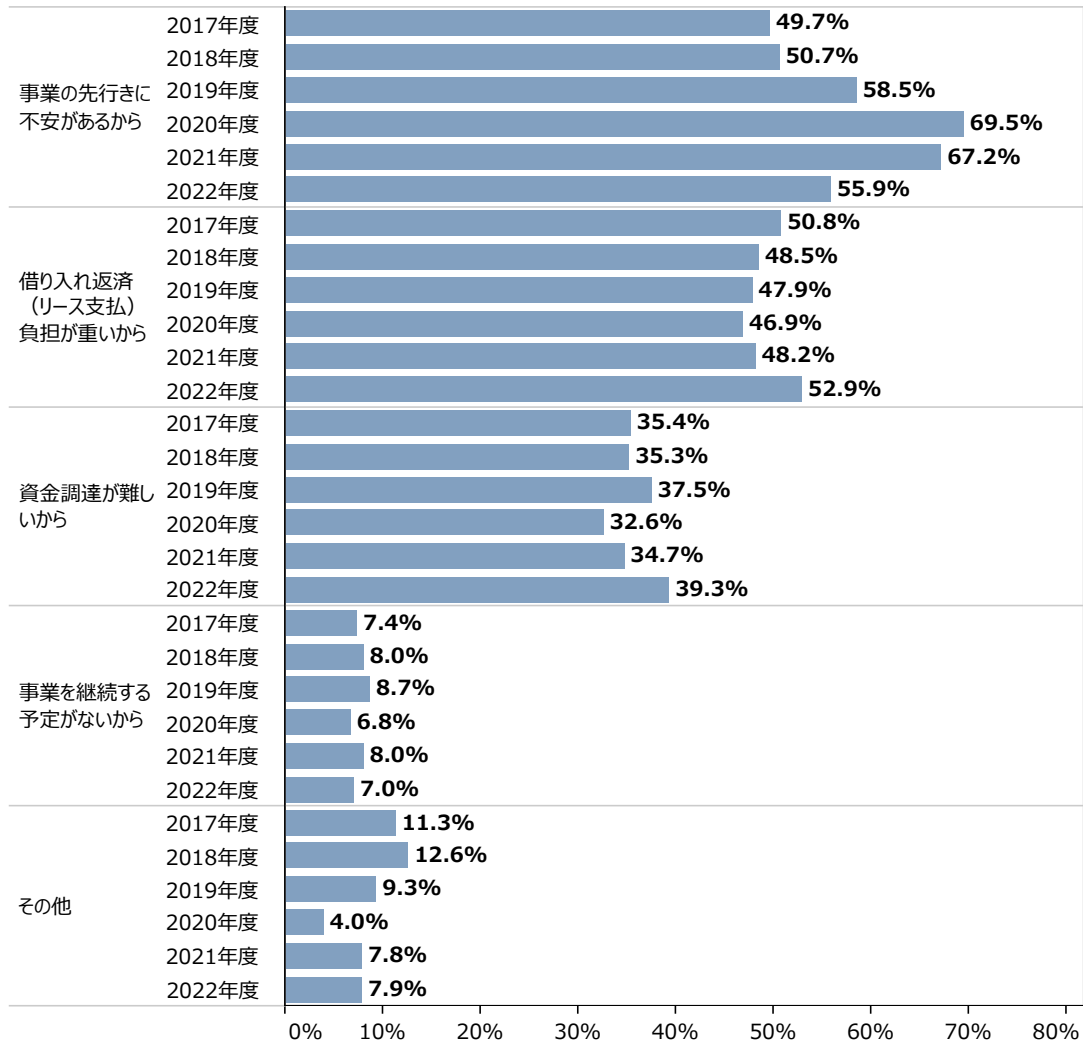
（注）1.ここでの調査対象企業（小企業）は以下のとおり。製造業：従業者20人未満、卸売業：従業者10人未満、小売業：従業者10人未満、飲食店・宿泊業：従業者10人未満、サービス業：従業者20人未満、情報通信業：従業者20人未満、建設業：従業者20人未満、運輸業：従業者20人未満の法人及び個人の事業者。

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：従業員20人未満、卸売業：従業員10人未満、小売業：従業員10人未満、飲食店・宿泊業：従業員10人未満、サービス業：従業員20人未満、情報通信業：従業員20人未満、建設業：従業員20人未満、運輸業：従業員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。

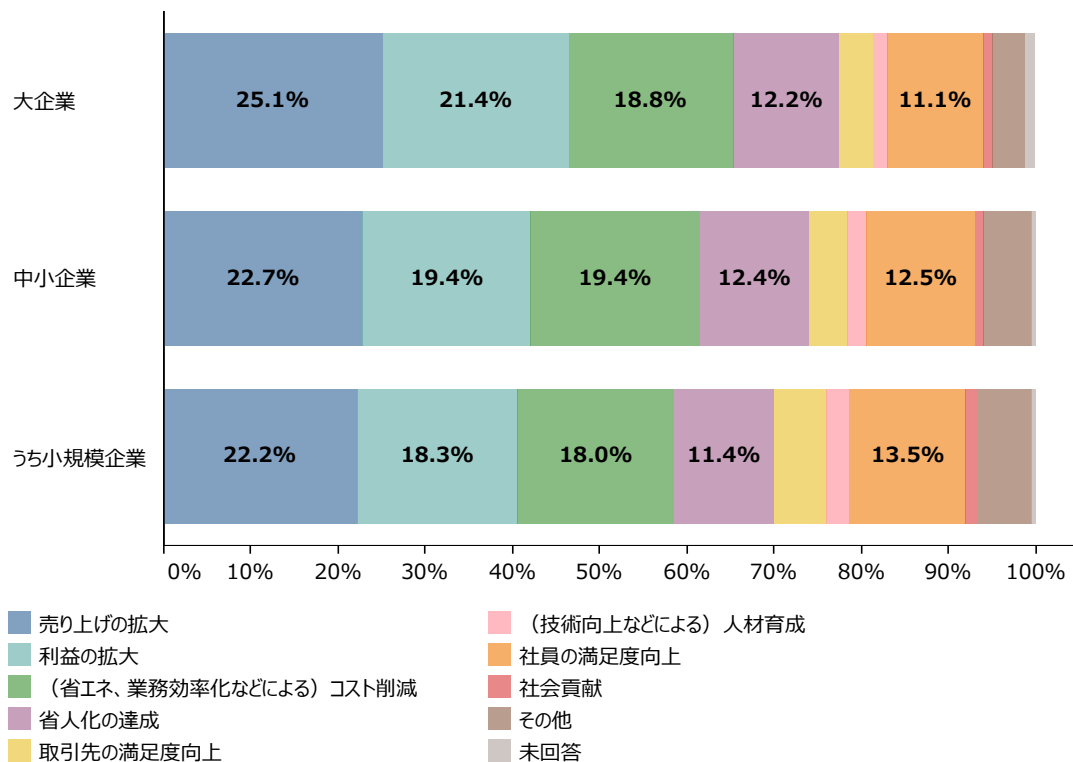
3.回答数（n）は以下のとおり。2017年度：n=903、2018年度：n=943、2019年度：n=1,000、2020年度：n=1,114、2021年度：n=1,090、2022年度：n=928。

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見える。

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

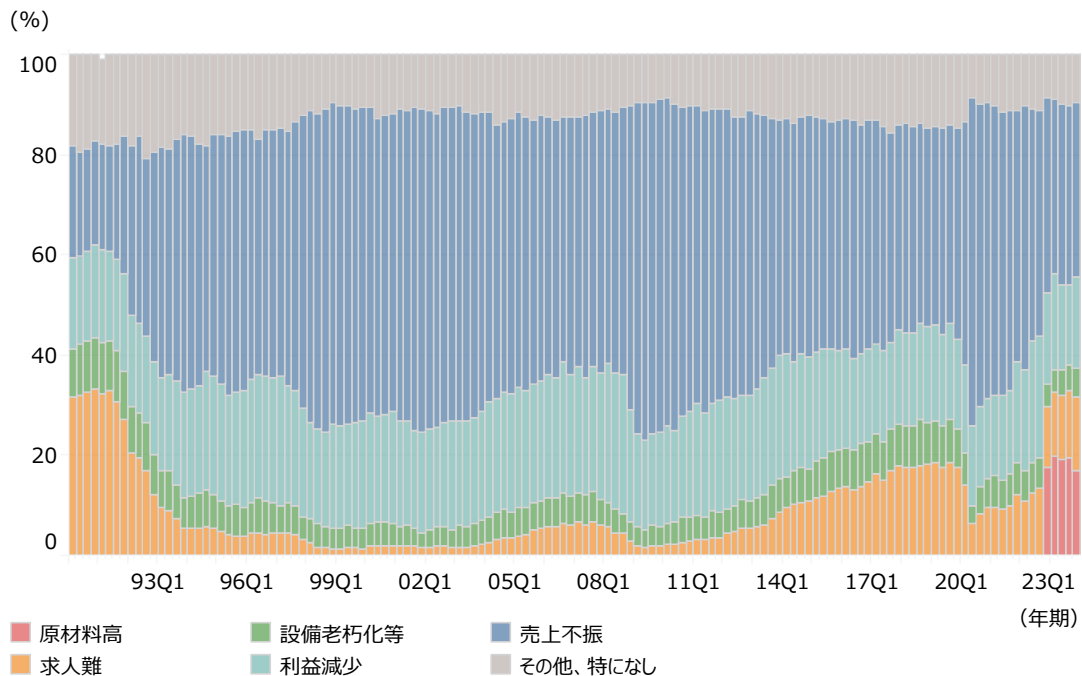
第1部第3章でも確認したとおり、感染症の5類移行や需要の回復が進む中、少子高齢化に伴う構造的な人手不足の課題が顕在化し始めている。

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」を合計したものである。

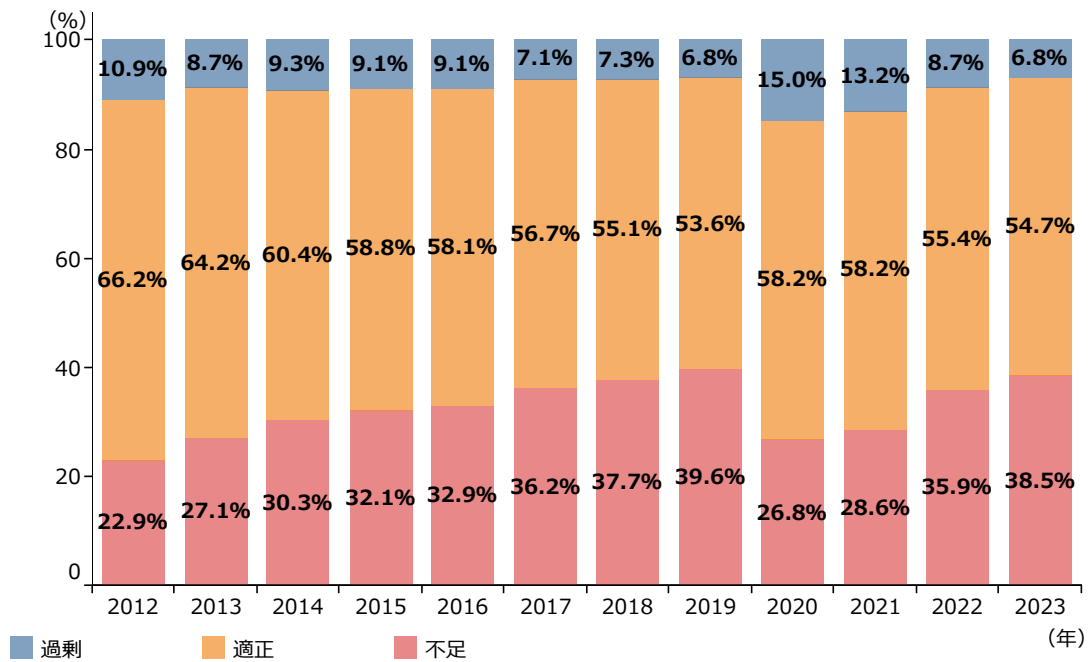
4.小数第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある。

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。

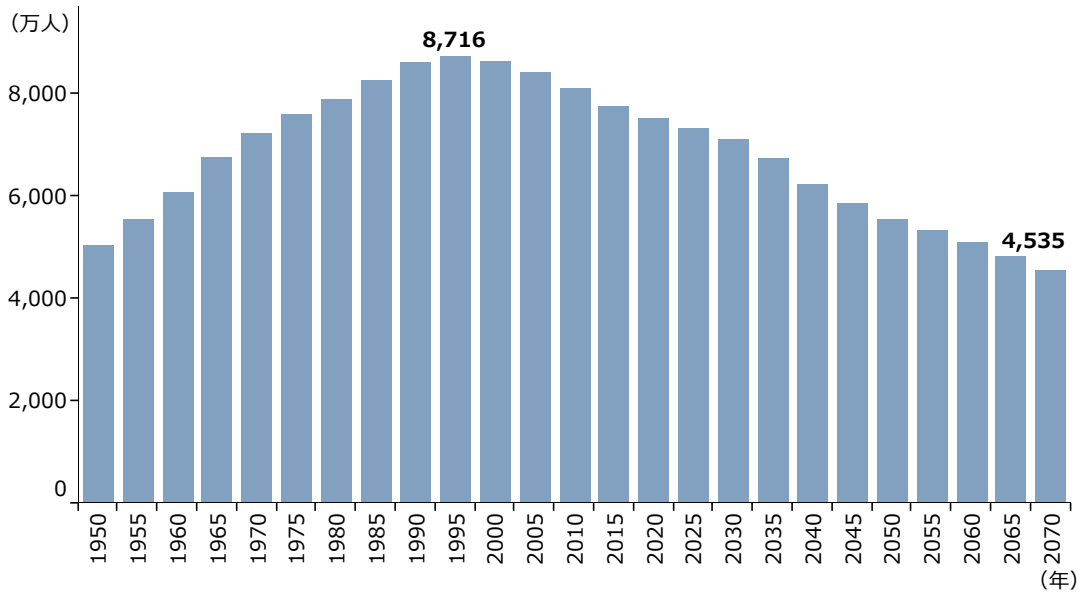
4.少数第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある。

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）

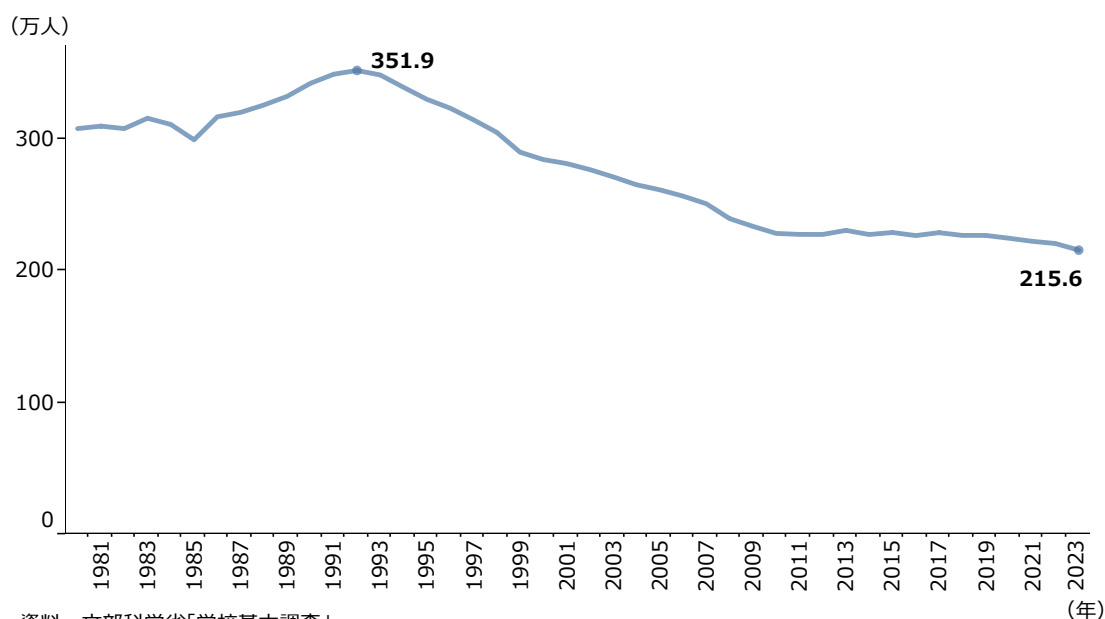


資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」より中小企業庁作成
 (注) 1.ここでいう生産年齢人口とは、15～64歳の人口を指す。
 2.2020年までは、総務省「国勢調査」（2015年及び2020年は不詳補完値による）の値を用いている。2025年以降は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果を用いている。

第2-1-35図は、高等学校以上の卒業生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生数は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生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生数の推移



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生数」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」卒業生の合計を指す。

2. 各年3月の卒業生数。

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」は本科卒業生、「大学」は学部卒業生、「大学院」は研究科卒業生。

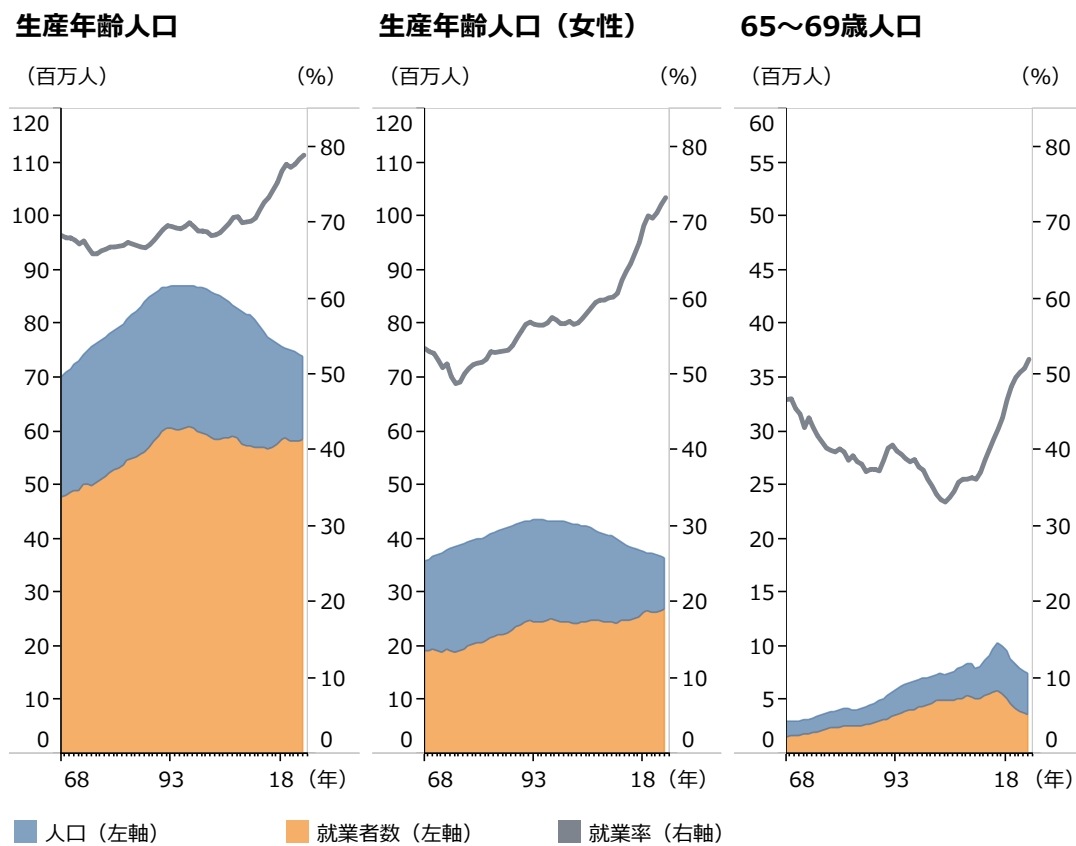
6. 「大学院・修士課程」は、修士課程及び博士前期課程であり、「大学院・博士課程」は博士課程及び一貫制博士課程。

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日までの卒業生数。

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）



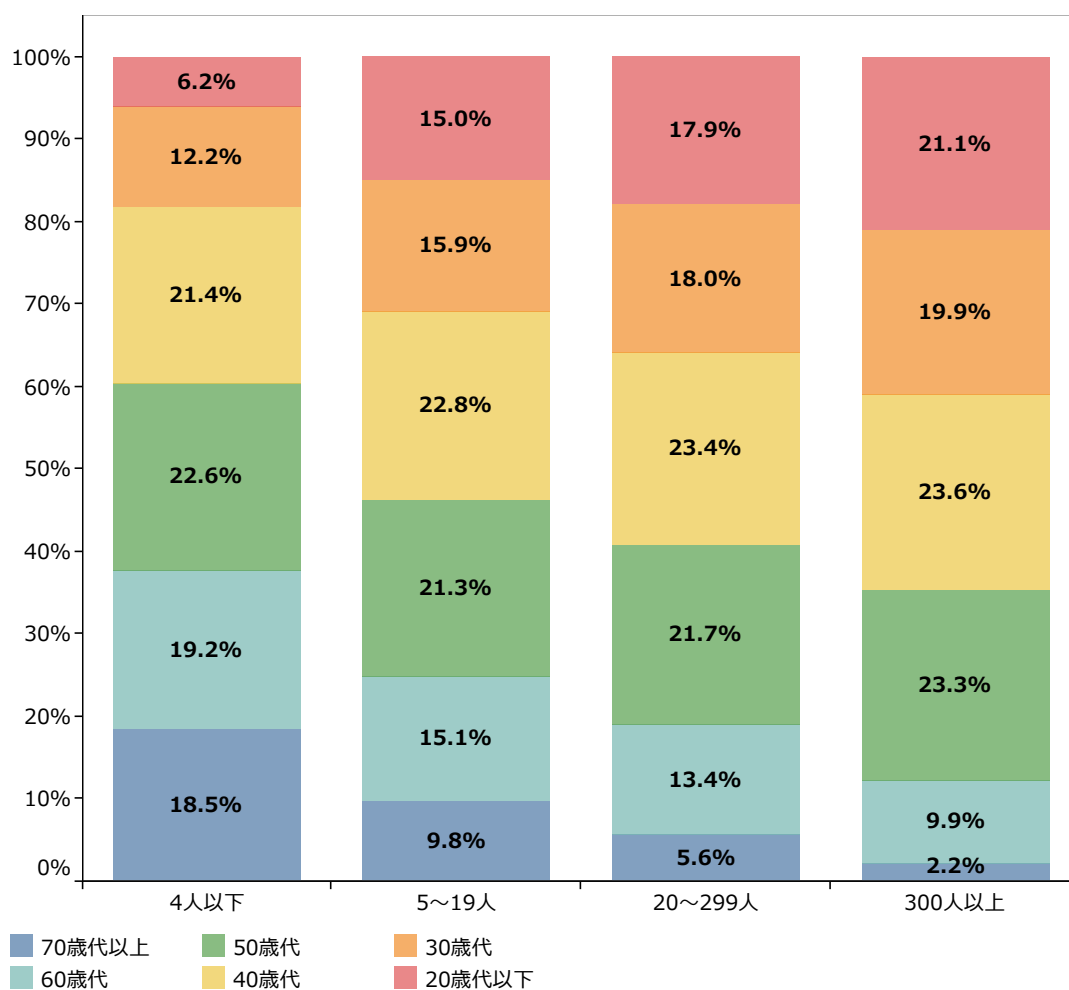
資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

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。

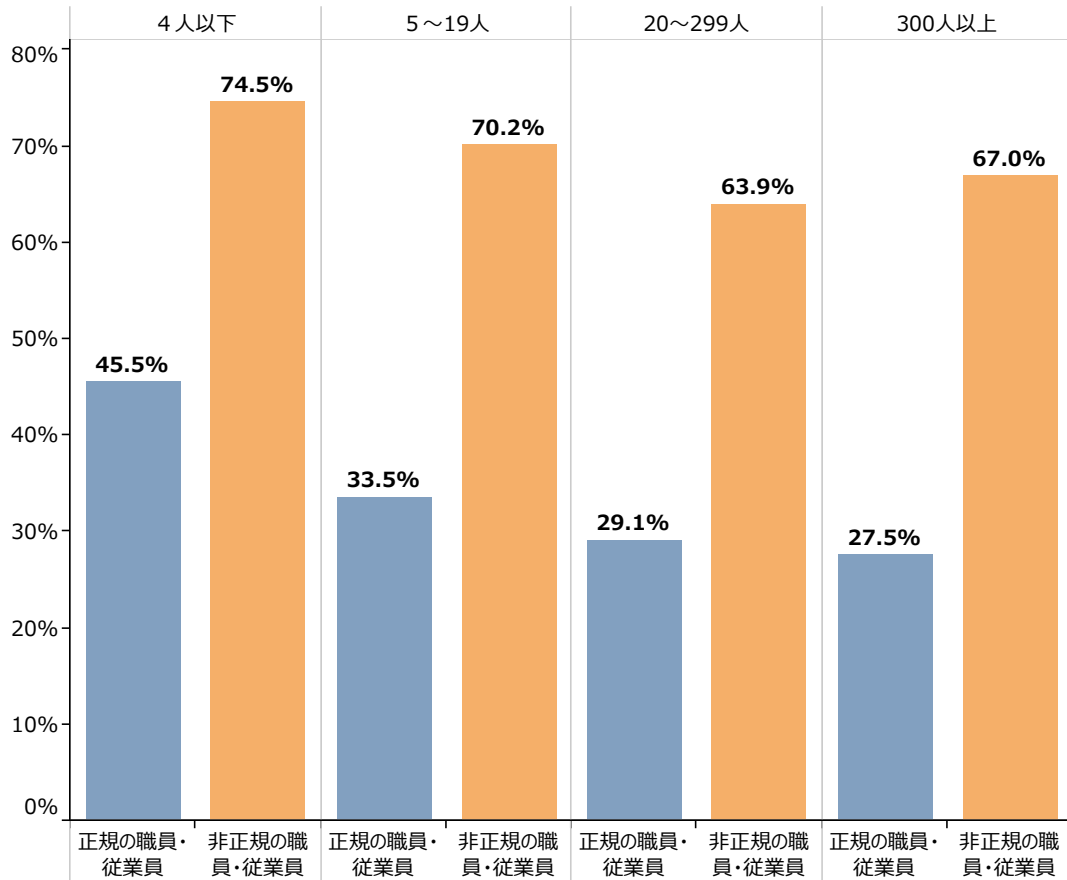
第2-1-36図 年代別雇用者数の割合（2022年、従業者規模別）



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。

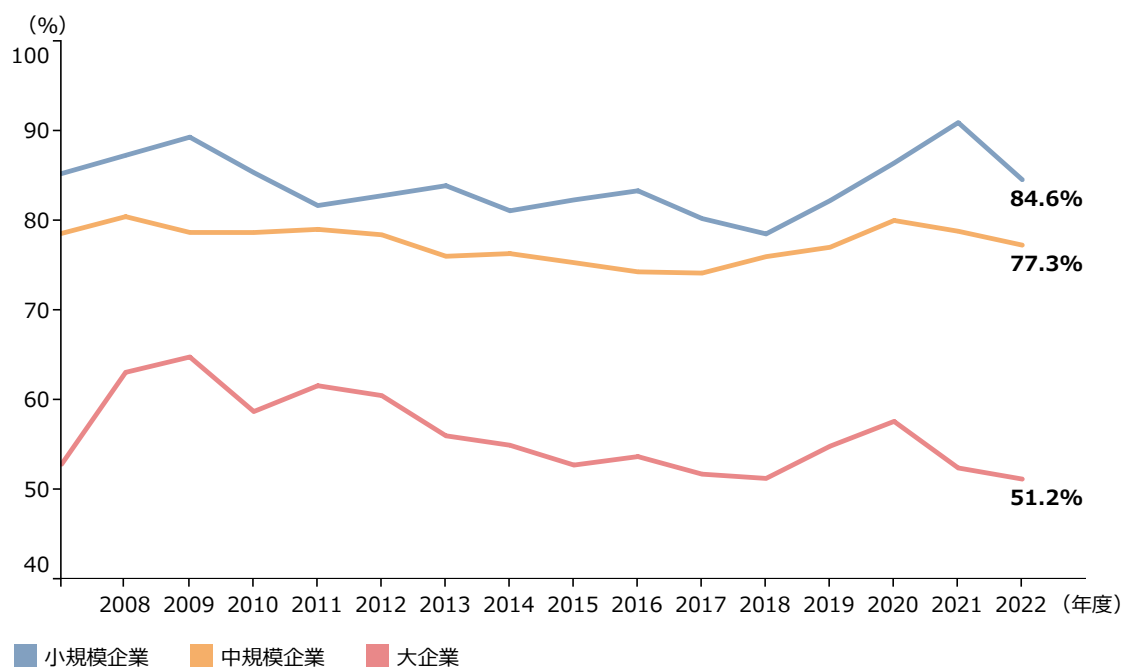
2. ここでの「正規の職員・従業員」とは、一般職員又は正社員などと呼ばれているものを指す。「非正規の職員・従業員」とは、「正規の職員・従業員」以外のパート、アルバイト、労働者派遣事務所の派遣社員、契約社員、嘱託、左記以外のその他を指す。

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 $(\text{女性従業者数}) / (\text{男性従業者数} + \text{女性従業者数})$ 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

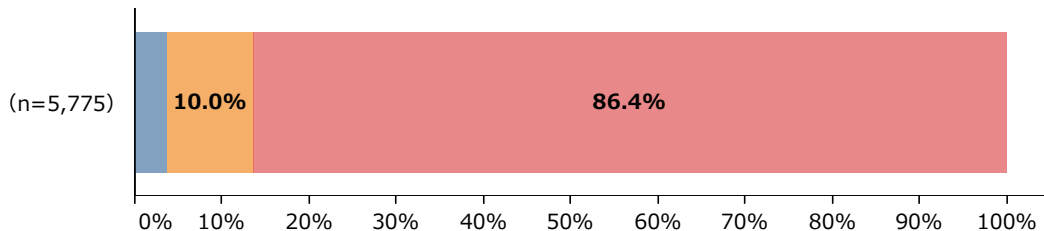
前項のとおり、小規模事業者において今後も人手不足の影響が強まっていくことが見込まれる中、事業を持続的に発展させていく上で、人材を確保し定着させていくことが重要になると考えられる。

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

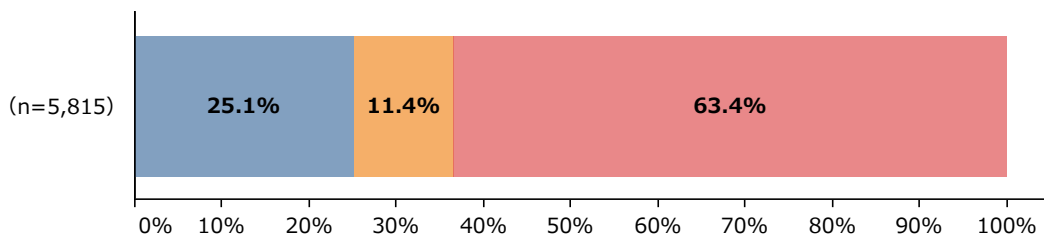
採用活動の状況を見たものである。これを見ると、新卒採用と比較して、中途採用では「採用活動を行い、採用した」と回答する割合が高くなっており、小規模事業者の採用活動は中途採用が中心となっていると考えられる。一方で、新卒採用・中途採用共に、「採用活動を行っていない」と回答する割合が最も高くなっている。

第2-1-39図 直近3年間の採用活動の状況

(1) 新卒採用



(2) 中途採用



■ 採用活動を行い、採用した ■ 採用活動を行っていない
■ 採用活動を行ったが、採用には至っていない

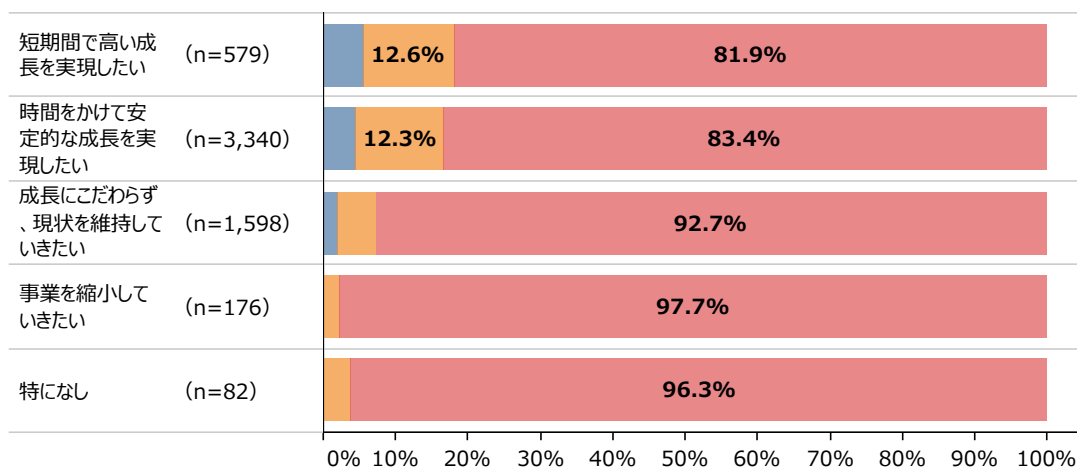
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

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

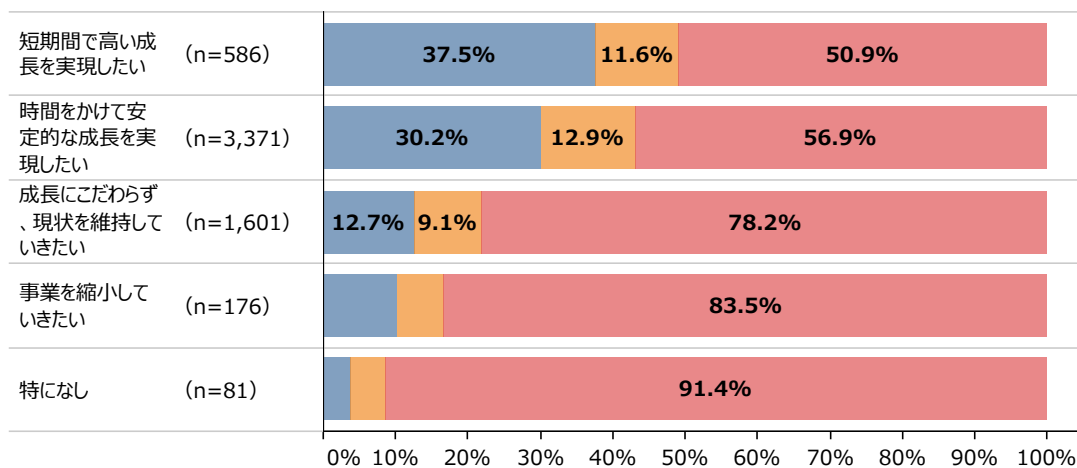
い」、「事業を縮小していきたい」、「特になし」と回答した事業者と比較して、「採用活動を行い、採用した」と回答する割合が高いことが読み取れる。成長志向を持つ事業者ほど、採用活動に取り組む傾向にあると考えられる。

第2-1-40図 直近3年間の採用活動の状況（成長志向別）

（1）新卒採用



（2）中途採用



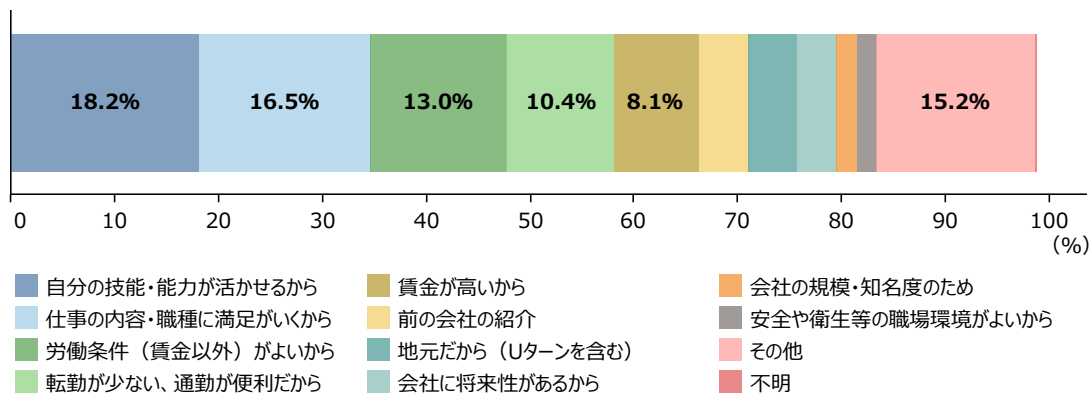
■ 採用活動を行い、採用した
■ 採用活動を行ったが、採用には至っていない
■ 採用活動を行っていない

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」

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%。

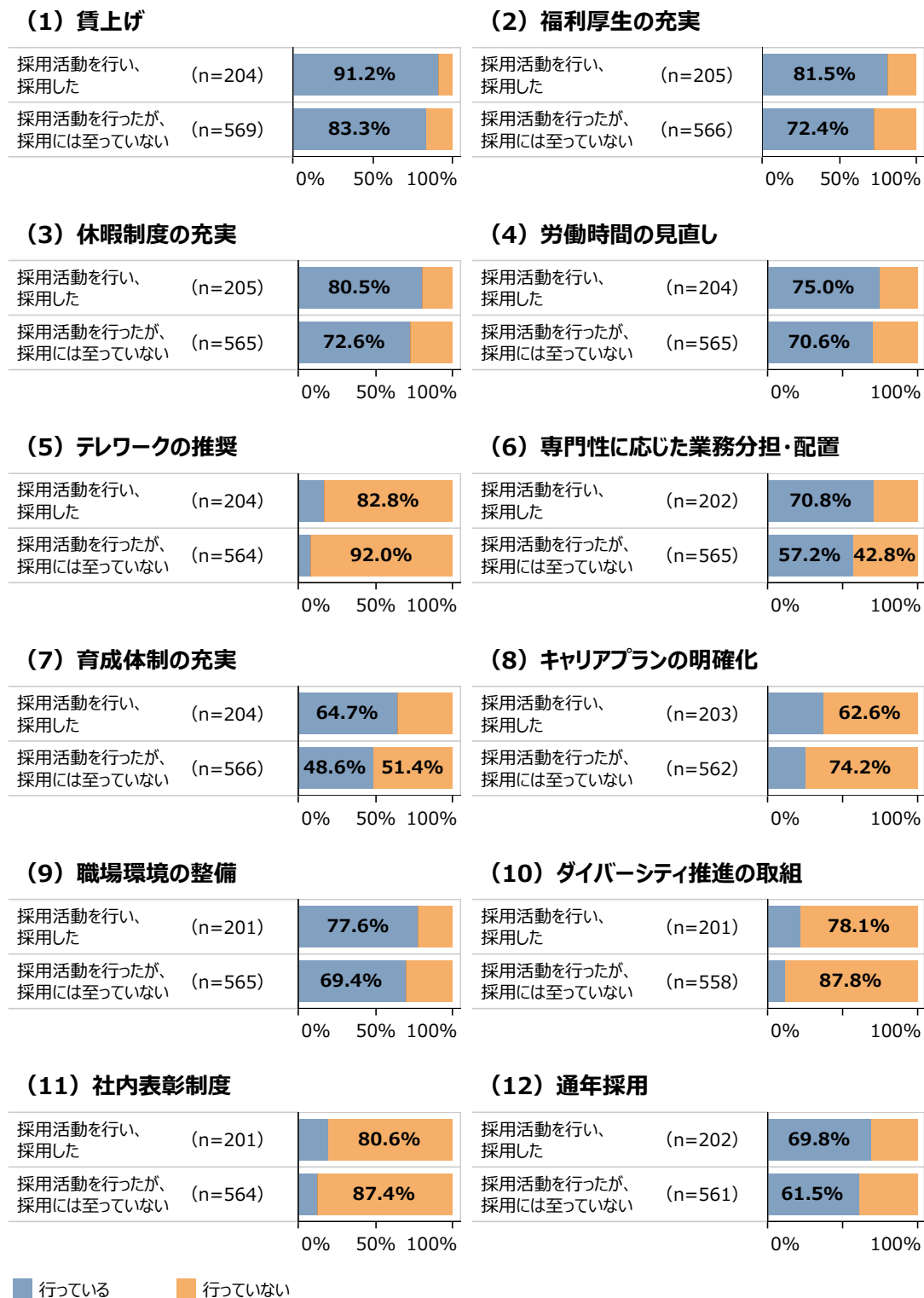
3.表章単位未満の位で四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にならない。

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）

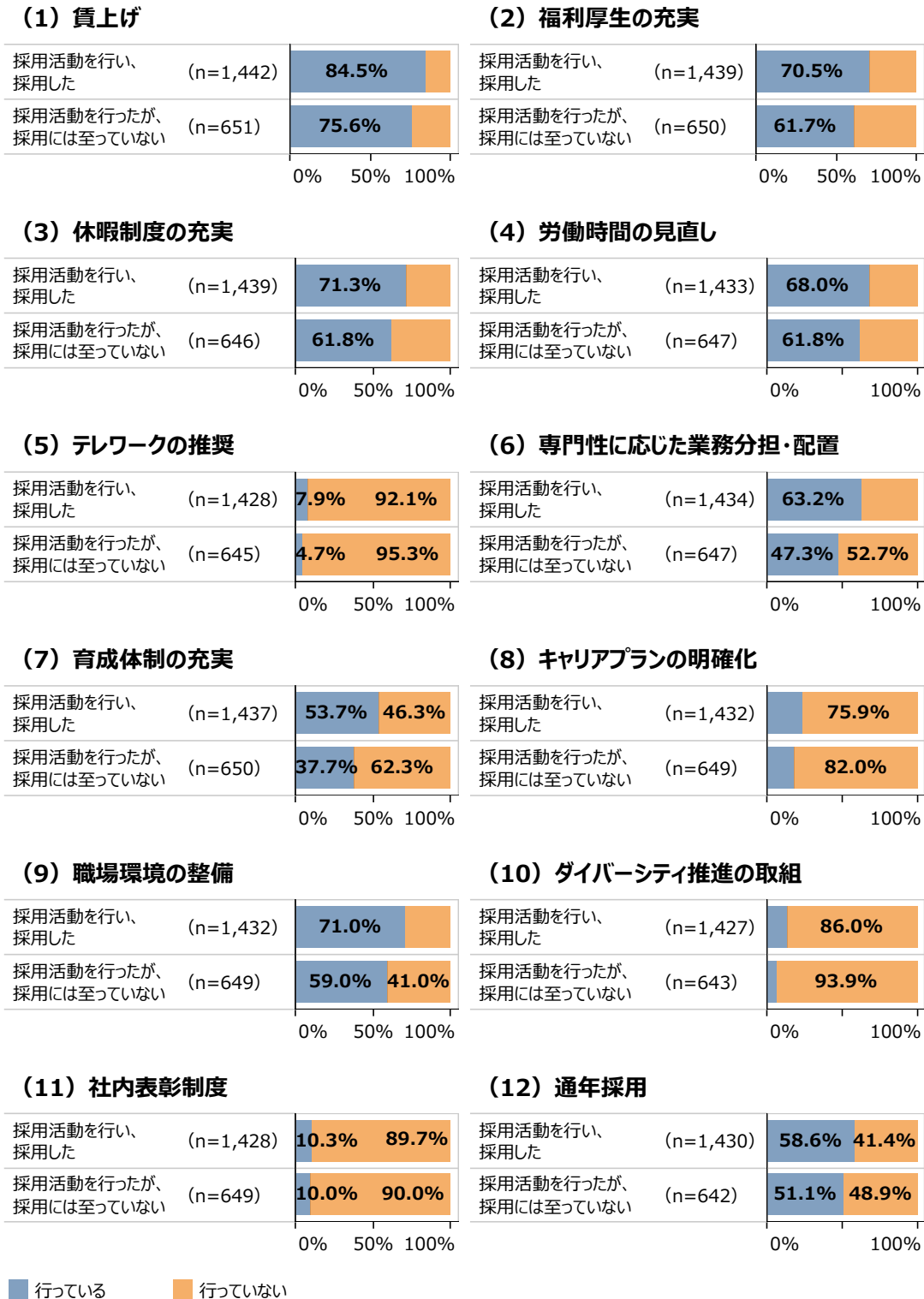


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

（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「積極的にやっている」、「ある程度やっている」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」

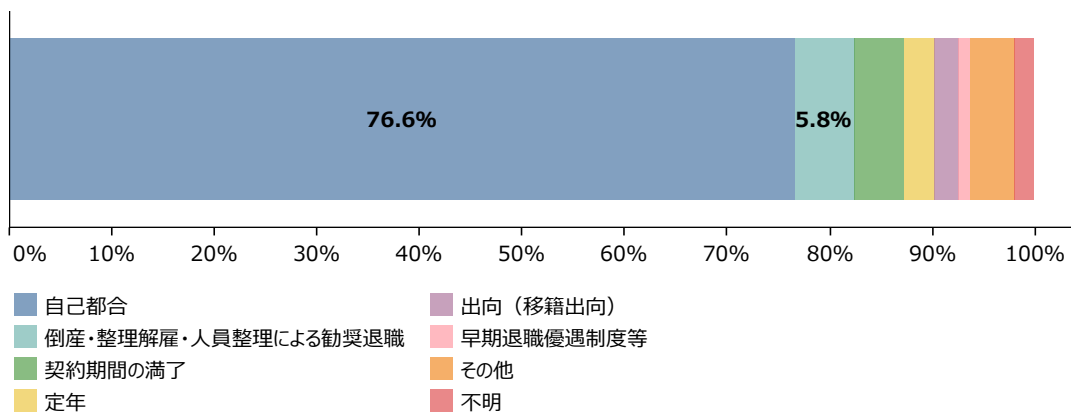
（注）1.直近3年間の中途採用の状況について、「採用活動を行っていない」と回答した事業者は除いている。

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「積極的にやっている」、「ある程度やっている」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。

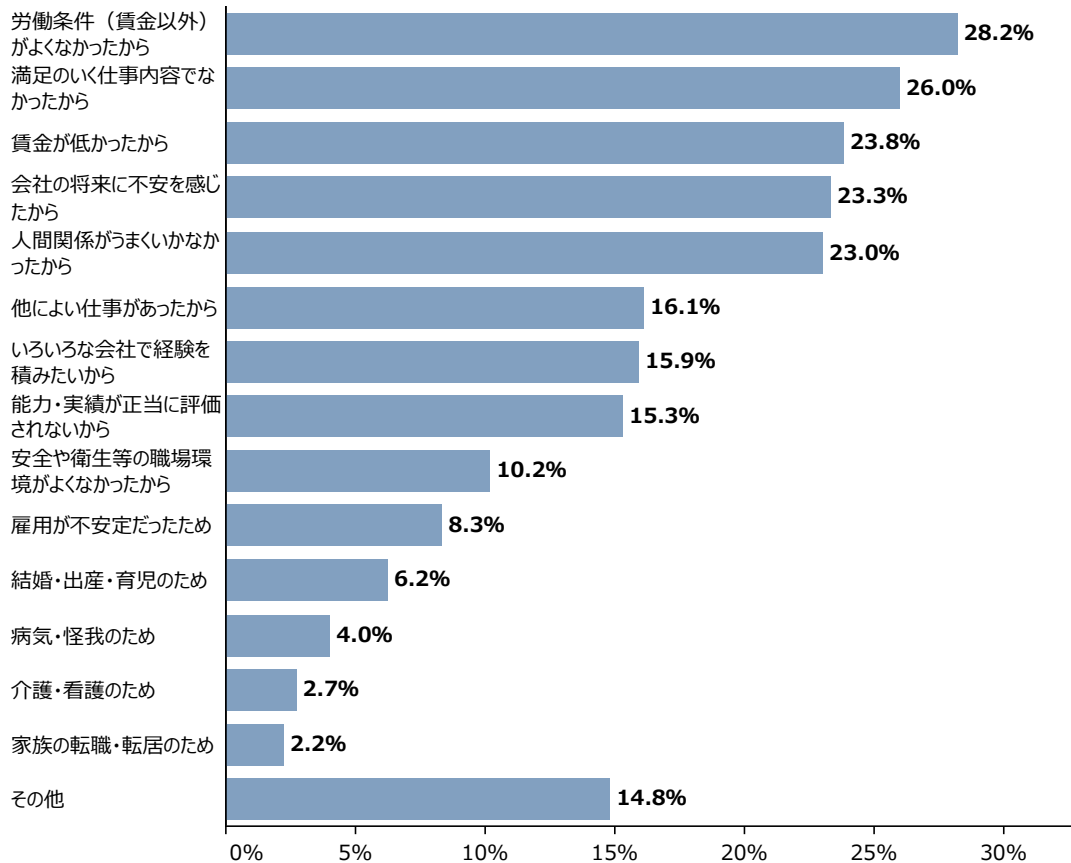
2.本調査の有効回答数は5,530人、有効回答率は55.9%。

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%。

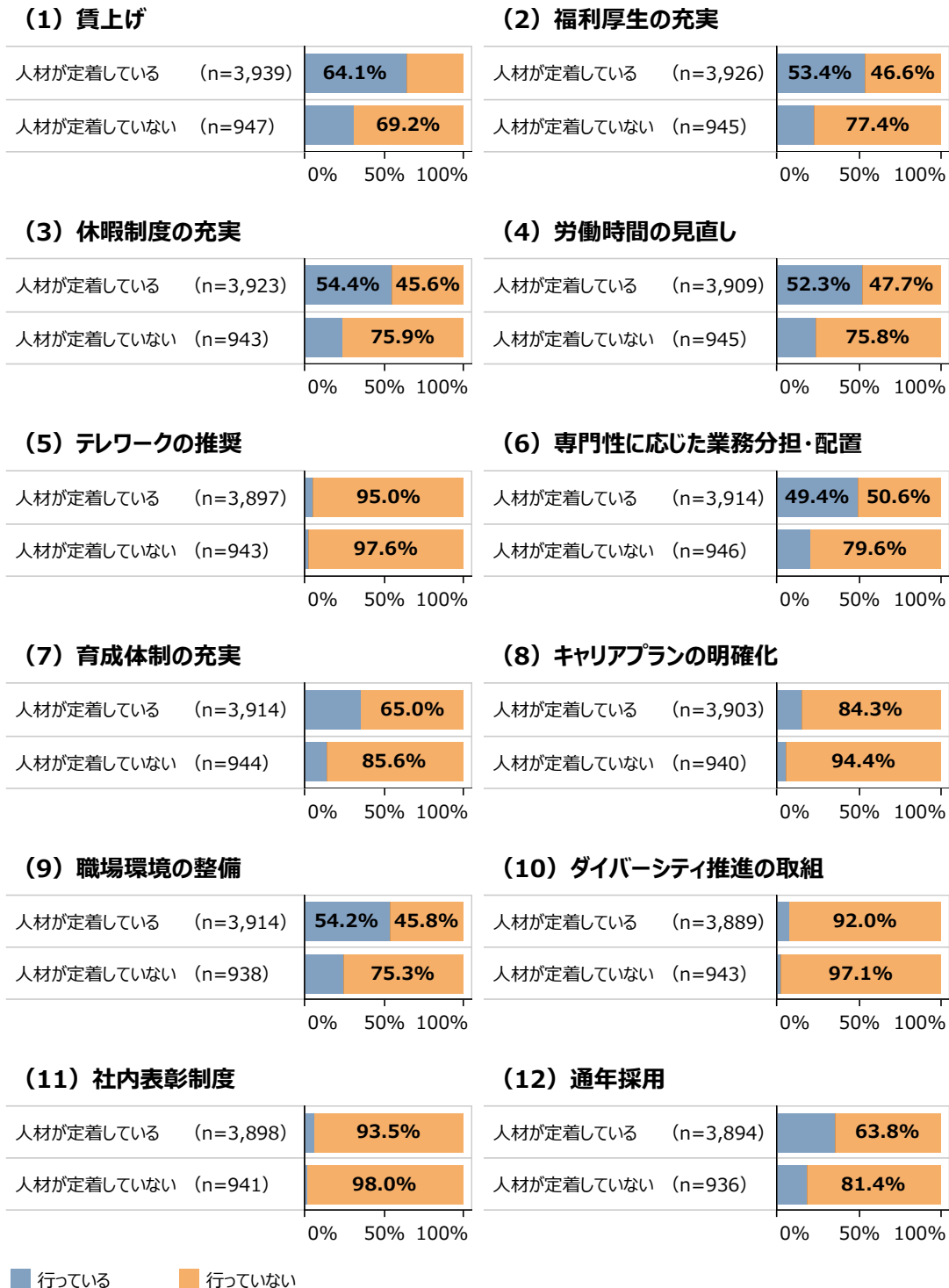
3.離職理由について「自己都合」と回答した者に対して、さらに詳細に理由を確認したもの。

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。

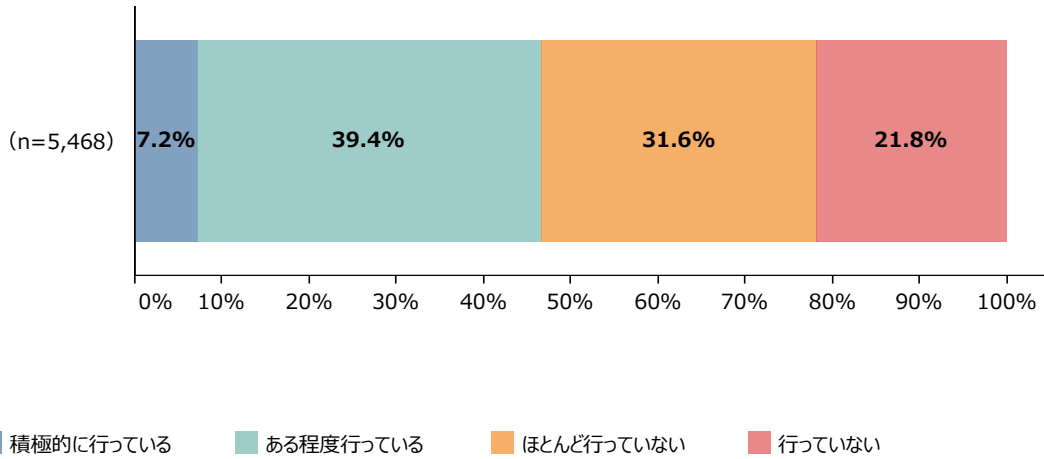
2.人材の確保・定着に向けた各取組の実施状況について、ここでいう「行っている」とは「積極的に行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者を指す。また、ここでいう「行っていない」とは「分からない」、「ほとんど行っていない」、「行っていない」、「今は行っていないが、1年以内に行う予定」と回答した事業者を指す。

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

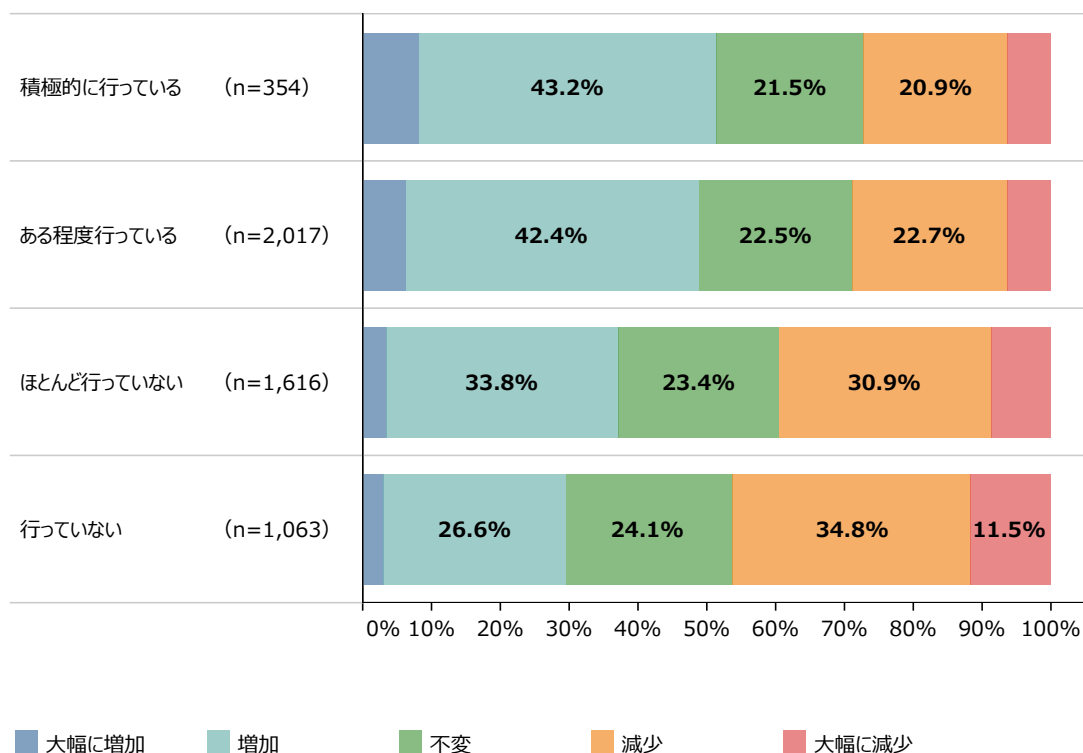


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

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戦略・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」

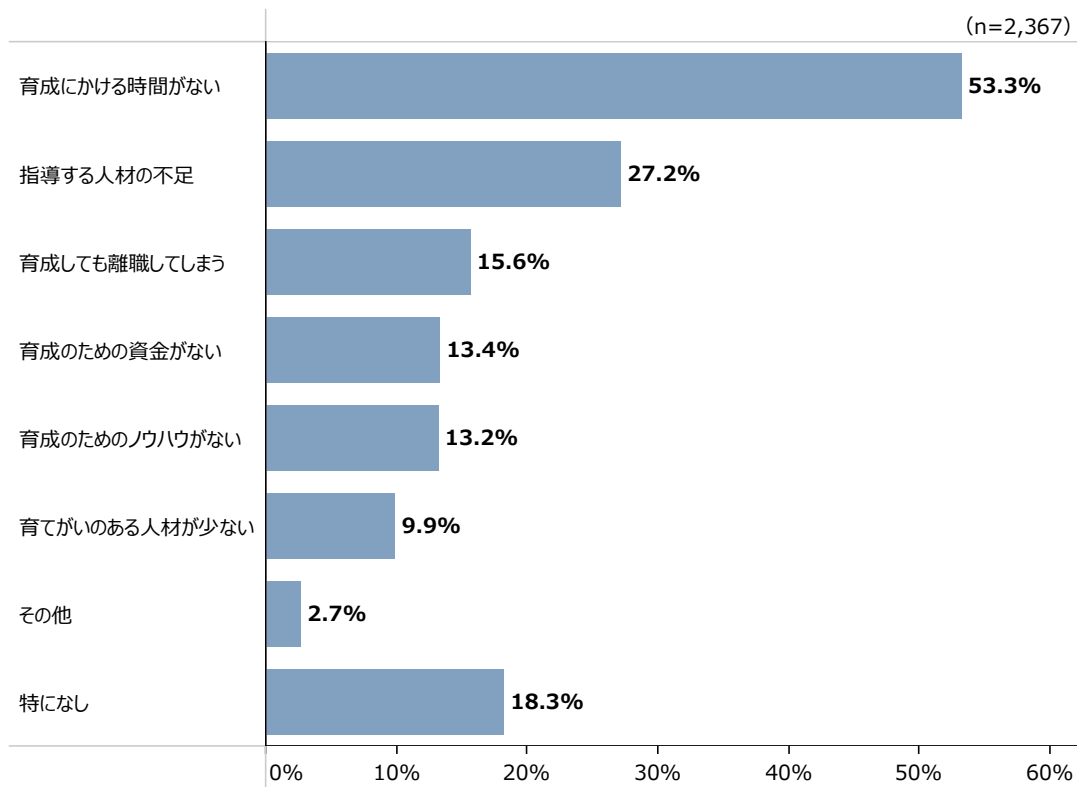
（注）1.ここでの「年間売上高」とは、1月から12月にかけての売上高の合計を指す。

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、「育成にかかる時間がない」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。人材育成にかか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」

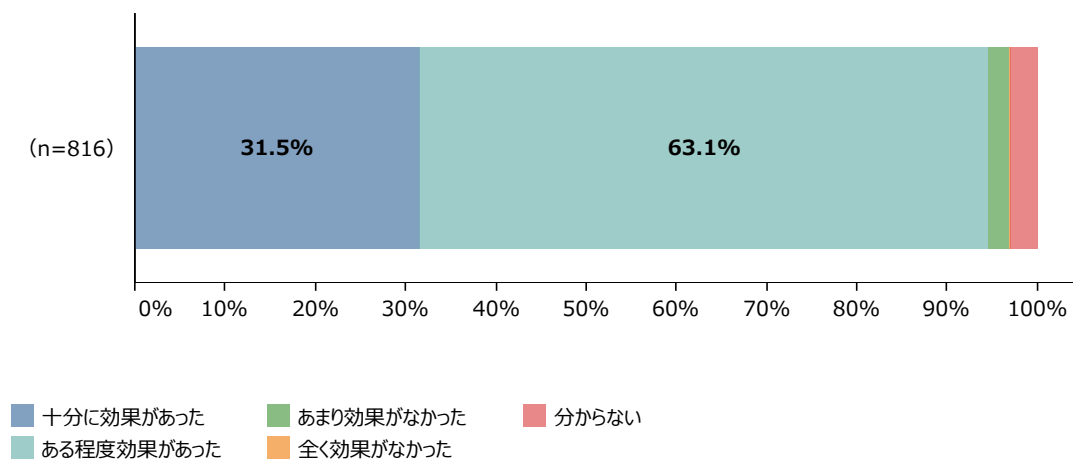
（注）1.人材育成の取組状況について、「積極的にやっている」、「ある程度行っている」と回答した事業者に聞いたもの。

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）



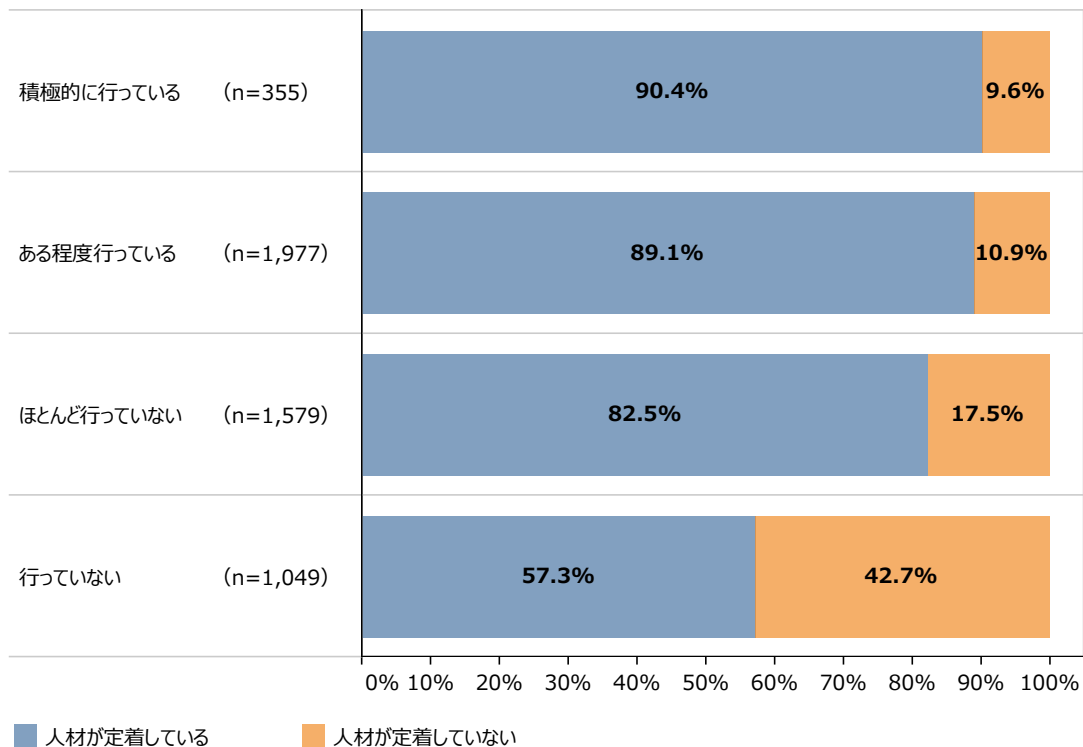
資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

（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」と回答した事業者を確認している。

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戦略・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、時間やノウハウに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と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。