

令和6年度 小規模企業の動向

令和7年度 小規模企業施策

第217回国会(常会)提出

この文書は、小規模企業振興基本法（平成26年法律第94号）第12条第1項の規定に基づく令和6年度の小規模企業の動向及び講じた施策並びに同条第2項の規定に基づく令和7年度において講じようとする小規模企業施策について報告を行うものである。

本報告は、閣議決定を経て国会に提出する年次報告であり、表題は元号表記となっているが、本文中の「小規模企業の動向」に関する分析に関しては、原則として西暦表記を用いている。

令和6年度 小規模企業の動向

第217回国会（常会）提出

2025 年版 小規模企業白書の概要

円安・物価高の継続、「金利のある世界」の到来による生産・投資コスト増、構造的な人手不足など、中小企業・小規模事業者が直面する状況は依然として厳しい。一方で、地域経済・日本経済全体の成長の観点から、雇用の7割を占める中小企業・小規模事業者への期待は大きい。激変する環境において、経営課題を乗り越え持続的発展を遂げるためには、自社の現状を把握して適切な対策を打つ経営力が求められる。

第1部 令和6年度（2024年度）の小規模事業者の動向

- ・ 令和6年度は円安・物価高が継続し、30年ぶりに「金利のある世界」が到来した。輸出より輸入比率が高く、借入金依存度も高い中小企業にとっては、これらは利益下押しのリスクとなり得るため、中小企業・小規模事業者が直面する状況は依然として厳しい。
- ・ また、2024年の春季労使交渉では、約30年ぶりの賃上げ率を達成するも、大企業との差は拡大した。中小企業の労働分配率は既に8割近く、更なる賃上げ余力も厳しい状況である。一方で、人手不足は依然として深刻な状況にあるため、人材確保のために業績改善を伴わない賃上げも増えている。
- ・ こうした状況を踏まえれば、コストカット戦略は限界を迎えている。物価、金利、人件費の上昇と、構造的な人手不足に直面する今こそ、積極的な設備投資・デジタル化と、適切な価格設定・価格転嫁の推進により、付加価値や労働生産性を高める経営に転換していくことが必要である。

第2部 経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献

- ・ こうした取組に加え、小規模事業者が課題を乗り越え、持続的発展を遂げるに当たっては、事業規模・商圈に限られる中で、差別化による独自の強みの創出が重要である。また、経営計画の策定等を通じ、経営者のリテラシーを高め、経営の振り返りと改善のサイクルを通じた「経営の自走化」を目指すことも重要となる。地域に根ざした事業を行う小規模事業者においては、地域の社会課題解決事業を担うビジネスの推進も期待される。
- ・ また、小規模事業者の経営力向上を支援する支援機関は重要な存在である。支援機関が多様化・複雑化する経営課題に対応するためには、人手不足を解消し、支援能力を強化していく必要がある。それには支援機関同士の連携が重要であり、連携強化に向けては、支援機関同士の強みの理解や連携の仕組みづくりが重要となる。

第1部 令和6年度(2024年度)の小規模事業者の動向.....1

第1章 中小企業・小規模事業者の業況.....	2
第2章 金利・為替・物価.....	6
第3章 雇用環境.....	16
第4章 労働生産性・設備投資・デジタル化・DX.....	19
第5章 価格転嫁.....	27
第6章 賃金・賃上げ.....	35
第7章 倒産・休廃業・事業承継.....	41
第8章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値.....	48
第9章 中小企業・小規模事業者の事例.....	52

第2部 経営力を高める小規模事業者の持続的発展と 地域貢献.....67

第1章 持続的発展に向けた経営力の向上.....	68
第1節 小規模事業者の経営力の向上.....	69
第2節 地域の持続的発展と小規模事業者.....	157
第3節 まとめ.....	199
第2章 支援機関の支援力強化.....	200
第1節 中小企業・小規模事業者における支援機関の活用状況と効果.....	201
第2節 支援機関の現状と課題.....	213
第3節 支援機関の強みの理解と連携強化.....	229
第4節 まとめ.....	241



令和6年度において講じた小規模企業施策	243
参考文献	249
図表索引	253

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、小規模事業者とは、同法同条第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。なお、集計・分析において具体的な定義を示している場合等は、その定義に準ずる。

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（一部を除く）：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。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等を中小企業庁で独自集計した結果であることを示す。

- 3 中小企業・小規模事業者に関する統計を見ていく場合、中小企業・小規模事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・小規模事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、過去分にわたって更新される可能性がある。
- 5 この報告に掲載した我が国の地図は、我が国の領土を包括的に示すものではない。

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。2025 年版で 62 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。2025 年版で 11 回目。

● 中小企業基本法（抄）

（年次報告等）

第 11 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。

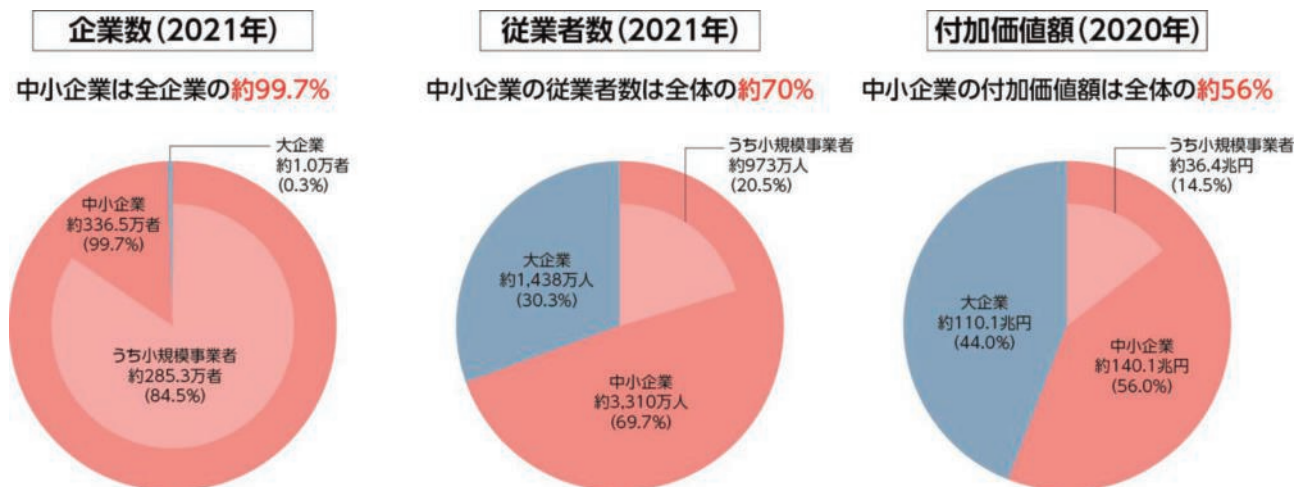
● 小規模企業振興基本法（抄）

（年次報告等）

第 12 条 政府は、毎年、国会に、小規模企業の動向及び政府が小規模企業の振興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、前項の報告に係る小規模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・小規模事業者の企業数、従業者数、付加価値額



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1部

2025 White Paper on Small Enterprises in Japan

令和6年度（2024年度）の 小規模事業者の動向





第1部 令和6年度（2024年度）の小規模事業者の動向

第1部では、中小企業・小規模事業者¹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確認する。

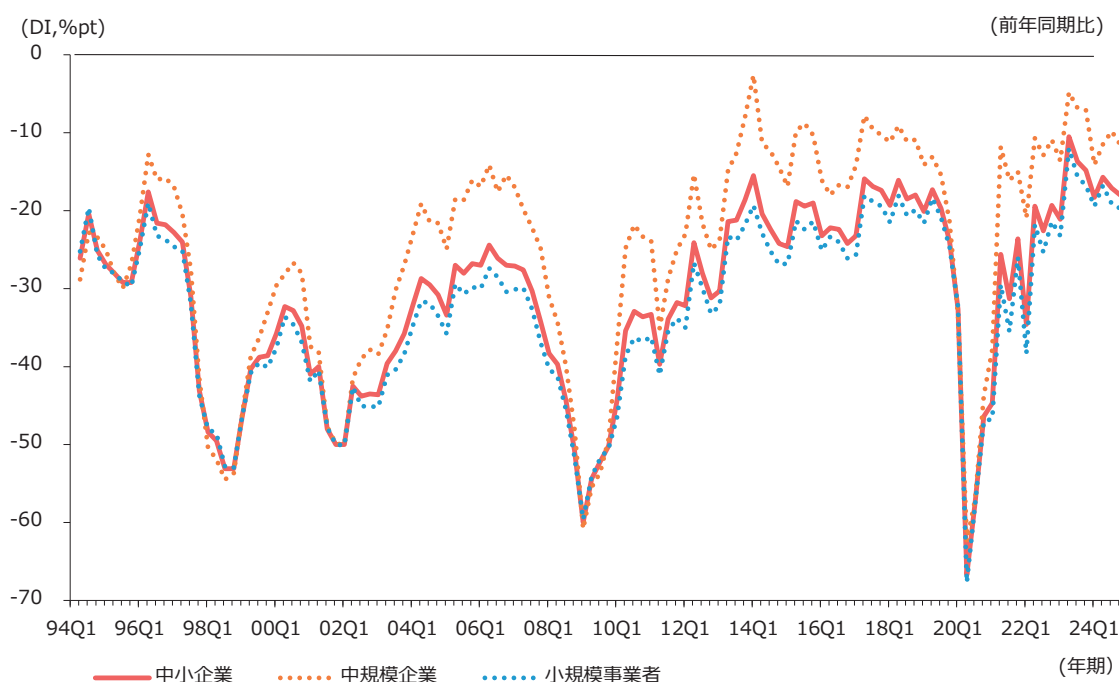
第1章 中小企業・小規模事業者の業況

本章では、中小企業・小規模事業者の業況について確認する。

第1-1-1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、2020年は新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の感染拡大により大きく落ち込んだものの、2023年第2四半期における「中小企業」の景況認識は、1994年以降最高水準を記録した。一方で、足下では回復に足踏みの傾向が続いている。

<第1-1-1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」

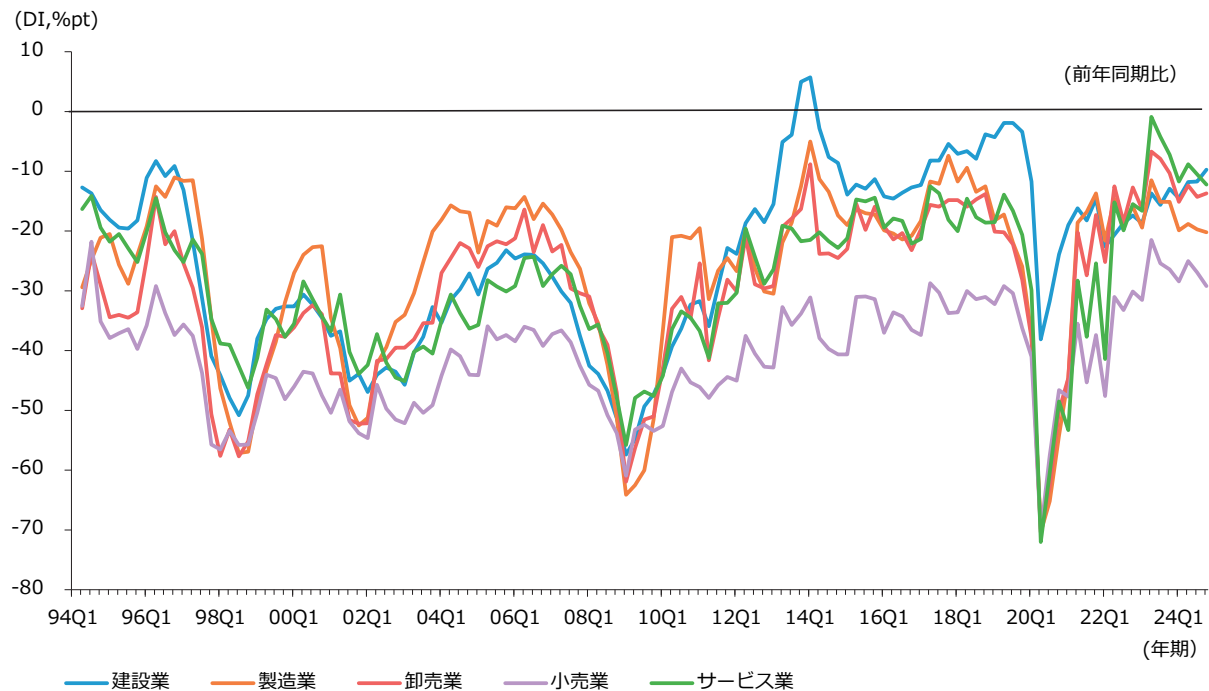
（注）景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

¹ 原則として、本白書における中小企業とは、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、小規模事業者とは、同法同条第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。集計・分析において具体的な定義を示している場合等は、その定義に準ずる。

第1-1-2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。その後は回復傾向にあった。この傾向は2023年上半期においては継続していたものの、2024年以降は、いずれの業種も回復に足踏みの傾向が続いている。

＜第1-1-2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」

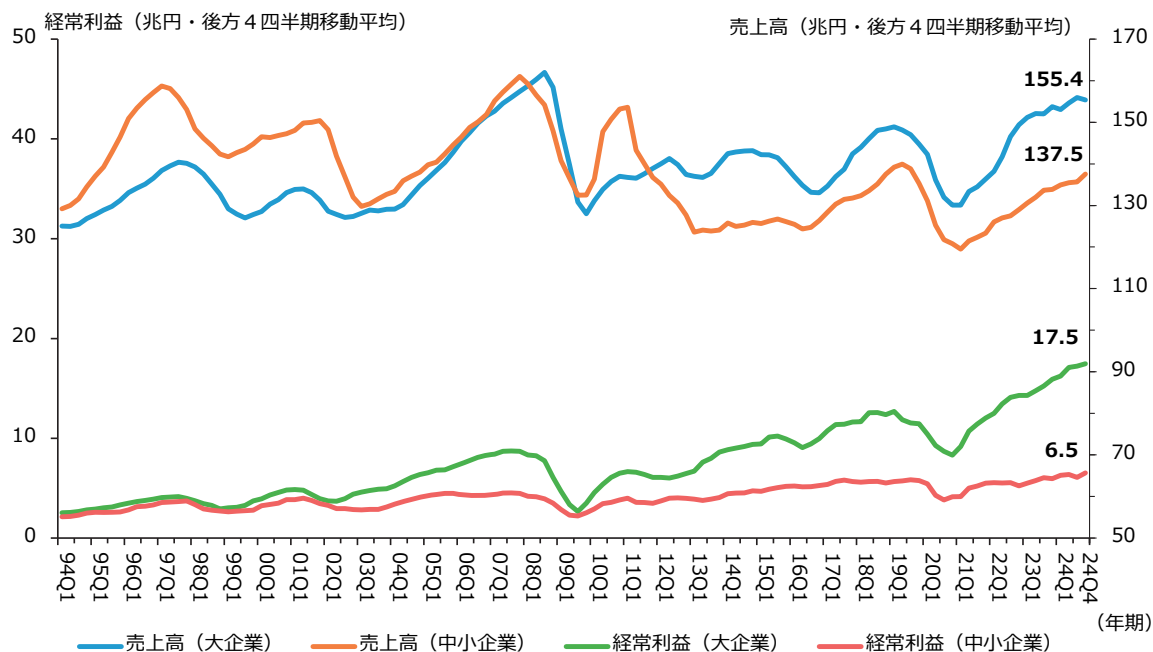
（注）景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

第1-1-3図は、企業規模別に売上高・経常利益の推移を見たものである。これを見ると、「売上高（中小企業）」は、2021年第1四半期を底に増加傾向にあり、足下は増加幅に縮小が見られるものの、引き続き増加傾向が続いている。また、「経常利益（中小企業）」は、2020年第3四半期を底に増加傾向で推移しているが、大企業と比較して伸び悩んでおり、その差は拡大傾向にある。

また、中小企業における経常利益の推移を業種別に見ると傾向の違いが見て取れる。2010年からの推移を見ると、「建設業」などは上昇傾向で推移している一方、「宿泊業、飲食サービス業」などでは伸び悩んでいることが分かる（第1-1-4図）。

<第1-1-3図>

売上高・経常利益の推移（企業規模別）



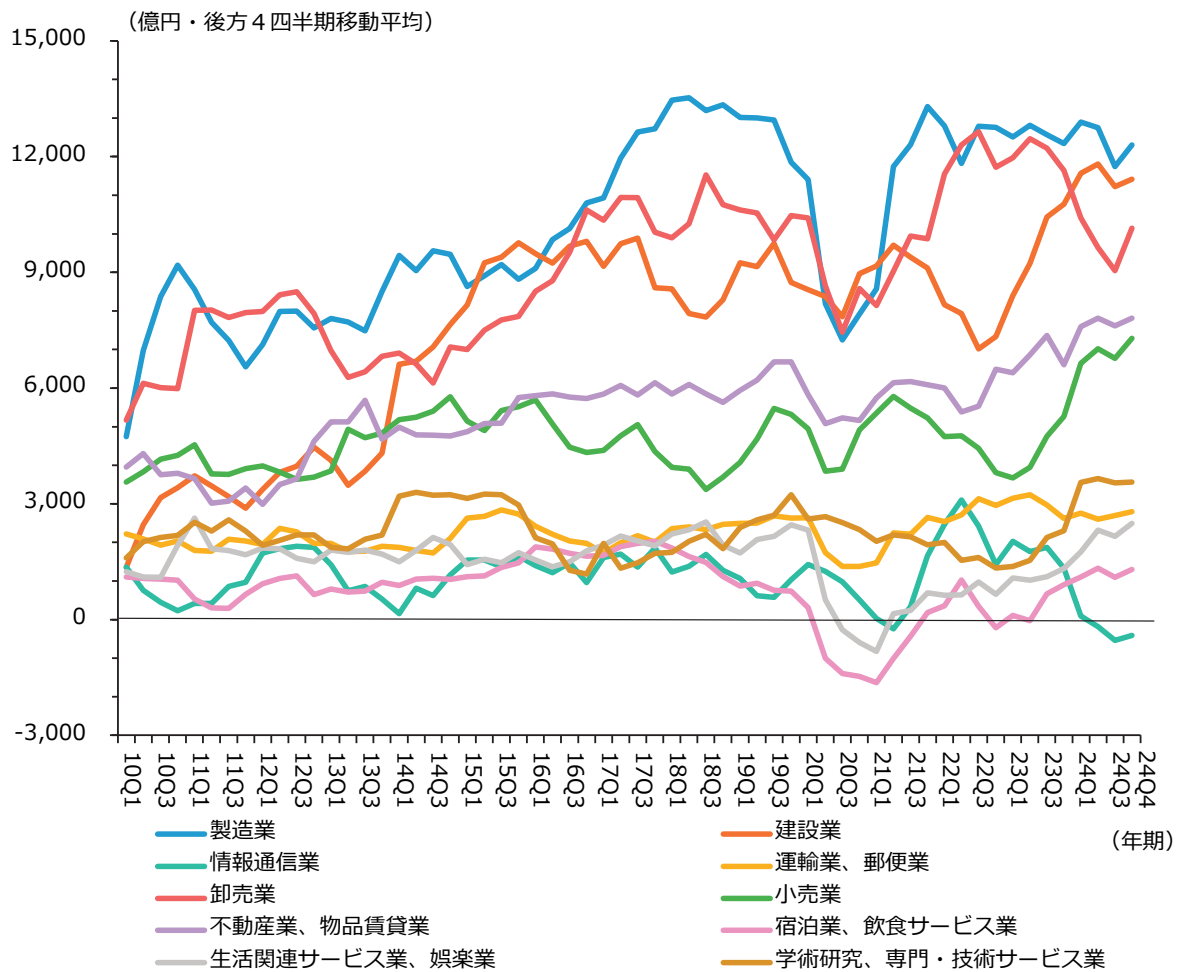
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金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、保険業は含まない。

<第 1-1-4 図>

中小企業における経常利益の推移（業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 資本金1千万円以上1億円未満の企業について集計したもの。

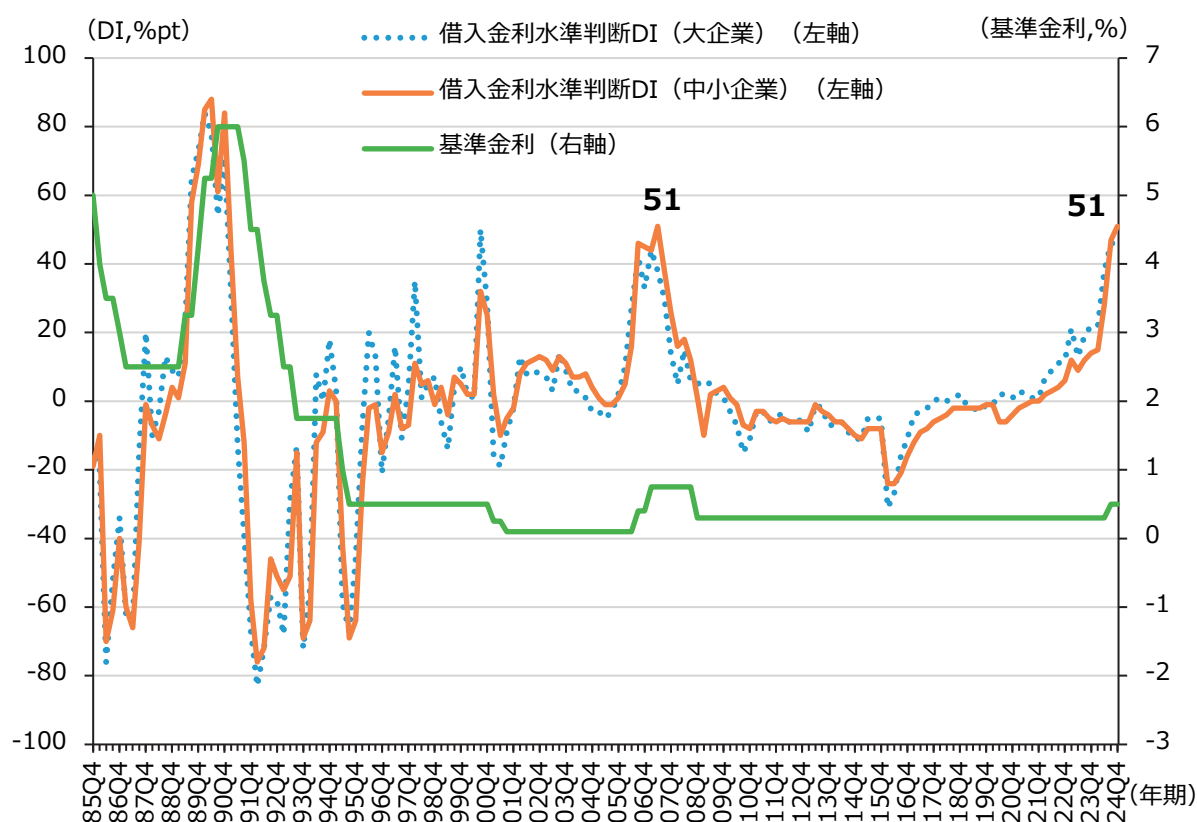
第2章 金利・為替・物価

本章では、中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境として、金利・為替・物価の動向について確認する。

第1-2-1図は、企業規模別の借入金利水準判断DI及び基準金利の推移を見たものである。直近2024年第4四半期における借入金利水準判断DIは、前回、政策金利の引上げが行われた2007年以来の水準となっている。大企業、中小企業共に金利の上昇を実感している企業が増加していることが分かる。

<第1-2-1図>

借入金利水準判断DI（企業規模別）、基準金利の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「基準割引率および基準貸付利率」

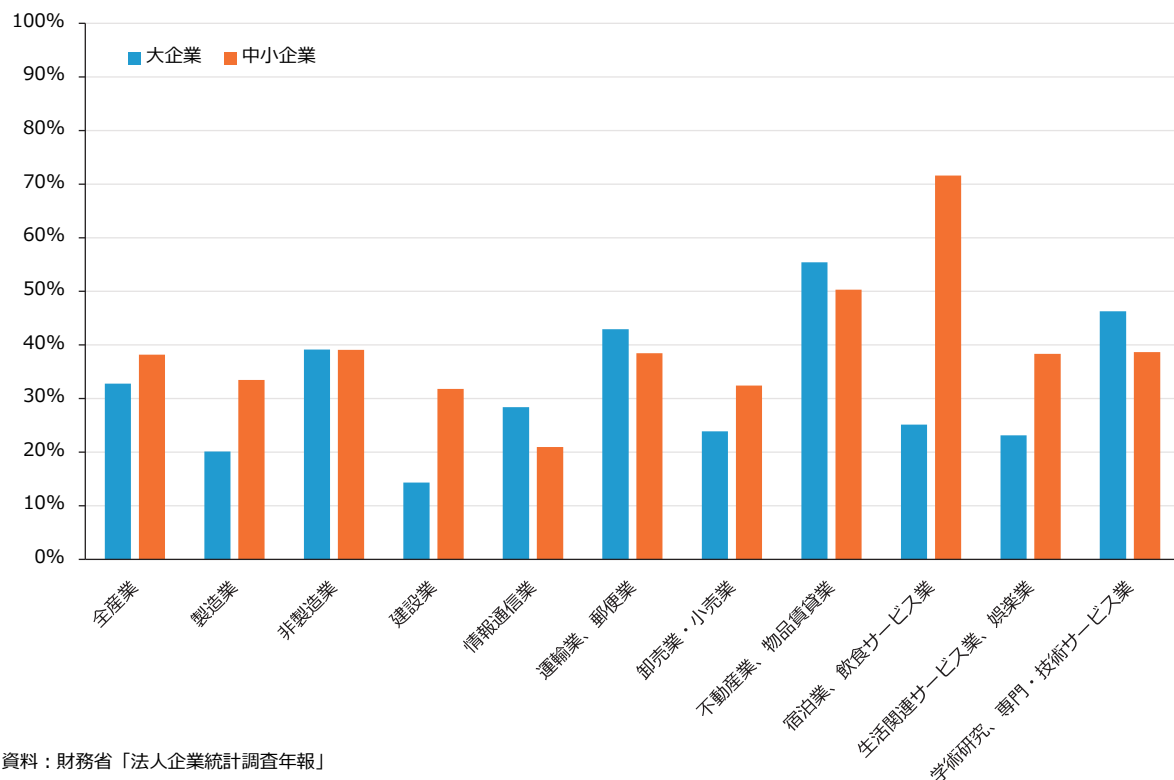
(注) 1.ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。なお、2003年第4四半期以前の調査においては、大企業は常用雇用者数1,000人以上、中小企業は常用雇用者数50～299人の企業とする。

2.「借入金利水準判断DI」は、借入金利水準について、「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。

第1-2-2図は、企業規模別及び業種別に借入金依存度を見たものである。「全産業」を見ると「中小企業」は「大企業」と比較して借入金依存度が高い。業種別に見ると、特に「宿泊業、飲食サービス業」では企業規模間の差が大きく、「中小企業」では7割を超えている。借入金利の上昇は支払利息の増加による経常利益の下押しにつながり、借入金依存度が高い業種では特にその影響が大きいと考えられる。

<第1-2-2図>

借入金依存度（企業規模別、業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業・保険業を含まない。

3.借入金依存度 = (金融機関借入金 + その他の借入金 + 社債) ÷ 負債・純資産合計。

4.2023年度の実績について集計したもの。

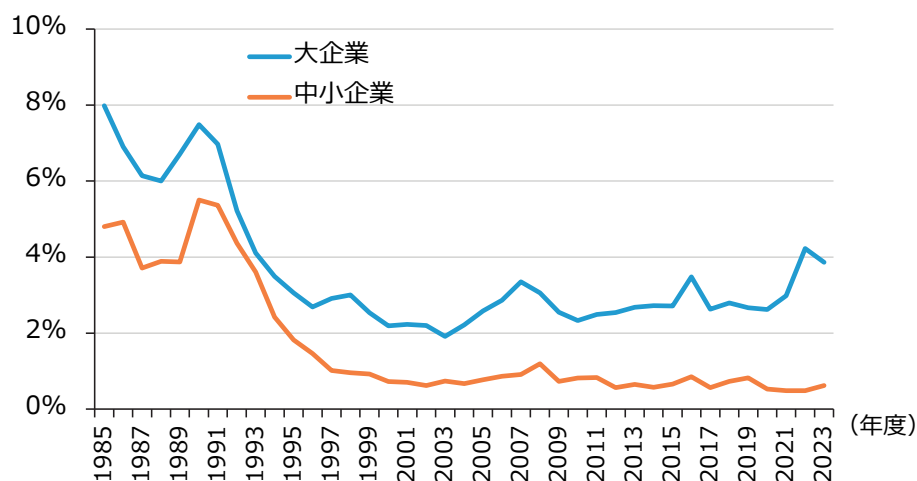
第1-2-3図は、企業規模別に有利子資産利率及び有利子負債利率を見たものである。金利の上昇局面では、支払利息の増加による利益の下押しだけでなく、資産運用において受取利息等の増加がもたらす恩恵もあると考えられる。しかし、「中小企業」は「大企業」に比べて有利子資産保有量が少なく、その恩恵を受けにくい構造にあるといえる。

コラム1-2-1では、金利の上昇等に起因する様々な外部環境の変化を踏まえ、それらが中小企業・小規模事業者の収益に与え得る影響について推計を行った。

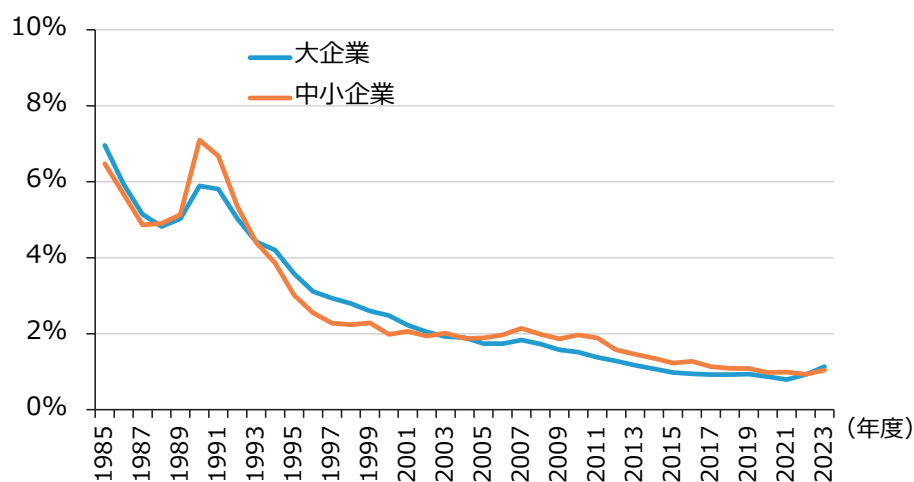
<第1-2-3図>

有利子資産利率・有利子負債利率（企業規模別）

（1）有利子資産利率



（2）有利子負債利率



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上、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・保険業を含まない。

3.有利子資産利率＝受取利息等（配当金含む）÷（現金・預金＋公社債＋長期貸付金＋株式）。

4.有利子負債利率＝支払利息等÷（金融機関借入金＋その他の借入金＋社債＋受取手形割引残高（期首・期末平均））。

【コラム 1-2-1 外部環境の変化がもたらし得る企業収益への影響】

1. 分析の背景・目的

日本銀行は、2024 年 3 月にマイナス金利政策の解除を決定し、同年 7 月には政策金利を 0.25%に引き上げ、更に 2025 年 1 月には 0.5%への引上げを決定した。これにより、我が国経済は「金利のある世界」に回帰したといえる²。

政策金利の引上げは借入金に対する支払利息の増加・収益圧迫につながり得る³。実際に第 1-2-1 図で確認したように、2024 年第 4 四半期の借入金利水準判断 DI は 2007 年と同等の水準まで上昇し、多くの企業が金利の上昇を実感していることが分かる。このように、政策金利の上昇による影響としては、短期的には借入金利の上昇を通じた支払利息の増加が目立つが、中長期的に見れば、インフレ下で価格を柔軟に設定しやすい環境において、製品・商品・サービスに掛けた分のコストや生み出した付加価値を価格に転嫁しやすくなることで、思い切った投資・イノベーションや生産性の向上を促し得ることも指摘されている⁴。

本コラムでは、政策金利の上昇が企業収益にどのような影響を与え得るかについて、様々な仮定を置きながら分析した。分析に当たっては、先行研究⁵に基づき、可能な限り推計方法を簡素化するとともに、企業規模別に算出することを目的とし、「金利のある世界」における中小企業・小規模事業者の収益を推計することを試みた⁶。

2. 分析の概要

本分析の概要は、以下のとおり。

(1) 推計対象期間：2024 年度～2027 年度

(2) 推計対象：下記の 2 通りの状況を仮定して推計し、比較した。

①「金利上昇」ケース：2027 年度までに、政策金利が段階的に 1.5%まで上昇した場合

②「金利据置き」ケース：2027 年度まで政策金利が 0.5%の据置き⁷であった場合

² 2007 年 2 月、日本銀行が政策金利の誘導目標を 0.25%から 0.5%に引き上げた。その後、2008 年に段階的に 0.10%まで引き下げられ、2016 年にはマイナス金利政策が導入された。2024 年の引上げは 2007 年の引上げ以来、17 年ぶりとなる。なお、2007 年のような一時的な引上げにとどまらないとの見方もあり、そうした「金利のある世界」は約 30 年ぶりともいえる。

³ (株) 帝国データバンクは「借入金利が 1 %上昇すると企業の 7 %が赤字に陥る」という主旨の分析を発表している(『マイナス金利解除』と金利上昇に伴う企業の借入利息負担試算(2024 年 3 月))。

⁴ (株) 日経 BP (2024)、(株) 日経 BP (2025)

⁵ 服部・有田 (2024)

⁶ 本分析で用いた主な資料は以下のとおり。服部直樹・有田賢太郎編著「【展望】金利のある世界—シミュレーションで描く日本経済・金融の未来図」、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府「国民経済計算」「中長期の経済財政に関する試算(令和 7 年 1 月 17 日経済財政諮問会議提出)」、日本銀行「基準割引率および基準貸付利率」「無担保コール 0/N 物レート(毎営業日)」「外国為替市況」ほか。

⁷ 2025 年 1 月、0.5%への追加利上げが決定されたことを受けて、このように仮定した。

（3）企業規模：法人企業統計調査の規模区分に基づき、下記のとおり分類した。

- ①大企業：資本金 10 億円以上の企業
 - ②中規模企業：資本金 1 千万円以上 1 億円未満の企業
 - ③小規模企業：資本金 1 千万円未満の企業
- ※本分析における「中小企業」は、②と③の合計を指す。

3. 分析における推計方法、仮定

本分析では、2023 年度の実績⁸を基に「経常利益」が政策金利の変動などの外部環境変化によってどのように推移するかを推計した。本分析における経常利益の定義は以下のとおり。

「経常利益」

＝「売上高」－「変動費⁹」（「売上原価」＋「販売費及び一般管理費（「人件費¹⁰」を除く）」）－「人件費」＋「利息収支」＋「為替要因¹¹」

各項目の推計方法・仮定については、以下のとおり。

売上高増加率	1.870×「名目 GDP 変化率」（※）
人件費増加率	内閣府（2025）を基に「金利上昇」では「成長移行ケース」、「金利据置き」では「過去投影ケース」から引用 ¹² 。
利息収支	「受取利息等 ¹³ 」－「支払利息等」
受取利息等	「有利子資産 ¹⁴ 残高」×「有利子資産利率」
有利子資産残高増加率	2022 年度から 2023 年度の増加率で毎年一定と仮定。
有利子資産利率	「前期の有利子資産利率」＋0.5×「長期金利の前期差」（※）

⁸ 財務省「法人企業統計調査」

⁹ 変動費率は、仕入値に対する価格転嫁の促進や、企業努力による生産効率化等により改善していくとも考えられるが、推計を簡素化するため推計期間において一定とした。なお、「売上高」－「変動費」を「限界利益」とする。

¹⁰ 「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」。

¹¹ 経済産業省「企業活動基本調査」（2022 年度決算実績）を用いて、企業規模ごとの輸出比率・輸入比率を算出し、2024 年度から 2027 年度にかけて輸出比率・輸入比率が一定と仮定した場合の為替変動による為替差益・差損への影響を試算した。なお、本項目では従業者数 300 人未満の企業を「中小企業」、従業者数 300 人以上の企業を「大企業」としており、輸出比率・輸入比率に関しては中規模企業、小規模企業共に「中小企業」の数値を用いている。

¹² 内閣府（2025）は、今後 10 年間程度の経済財政の展望として、①TFP（全要素生産性）上昇率が直近の景気循環の平均並みで将来にわたって推移する想定「過去投影ケース」、②TFP 上昇率が過去 40 年平均程度まで高まる想定「成長移行ケース」、③TFP 上昇率がデフレ状況に入る前の期間の平均程度まで高まる想定「高成長実現ケース」の三つのシナリオを推計している。

¹³ 「受取利息等」は実績値の算出上、配当金を含むことに留意が必要。

¹⁴ 「有利子資産」＝「現金・預金」＋「株式（流動資産、固定資産）」＋「公社債（流動資産、固定資産）」

支払利息等	「有利子負債 ¹⁵ 残高」×「有利子負債利率」
有利子負債残高増加率	$0.5 \times$ 「売上高増加率」(※)
有利子負債利率	「前期の有利子負債利率」 $+0.8 \times$ 「長期金利の前期差」(※)
長期金利	「無担保コールレート」 $+0.75\%$ (※)
無担保コールレート	政策金利に近づくように徐々に上昇すると仮定。
為替要因	(「当期の売上高」×「輸出割合」－「当期の変動費」×「輸入割合」)×「円高率」
円高率	$1 -$ 「当期の為替レート ¹⁶ 」 $\div$ 「前期の為替レート」
当期の為替レート	「前期の為替レート」 -14.0 円×「政策金利上昇幅」(※)

(※) 服部・有田 (2024) より引用。

政策金利（年度末）は以下のとおり推移すると仮定した。

	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度
「金利上昇」ケース	0.50%	1.00%	1.25%	1.50%
「金利据置き」ケース	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%

また、GDP 等の増加率（年度平均）については先行研究や内閣府の推計などを踏まえ、以下のとおり仮定した¹⁷。

（１）「金利上昇」ケース

	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度
実質 GDP	0.40%	1.20%	1.20%	1.50%
GDP デフレーター	2.50%	1.50%	1.40%	1.40%
名目 GDP	2.90%	2.70%	2.60%	2.90%
人件費 ¹⁸	2.80%	2.80%	2.90%	2.90%

¹⁵ 「有利子負債」＝「金融機関借入金（流動負債、固定負債）」＋「その他の借入金（流動負債、固定負債）」＋「社債」

¹⁶ ここでの為替レートは、ドル円レート（円／ドル・年度平均）として算出している。ただし、2024 年度の実績値には、作成時期の都合上、2024 年 4 月～2024 年 12 月までの平均値を使用した。

¹⁷ 名目 GDP＝実質 GDP＋GDP デフレーター。なお、「金利上昇」ケースでは内閣府（2025）の「成長移行ケース」、「金利据置き」ケースでは「過去投影ケース」から引用している。

¹⁸ 人件費の増加率に関して、過去の賃上げ率等を参照するに大企業と中小企業の水準や推移は異なると考えられるが、本分析においては、内閣府（2025）に基づき大企業、中小企業共に同様の水準で推移すると仮定した。

（２）「金利据置き」ケース

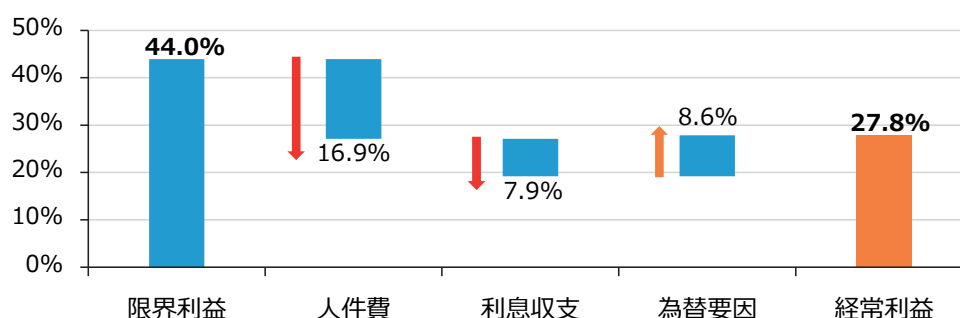
	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度
実質 GDP	0.40%	1.20%	0.60%	0.60%
GDP デフレーター	2.50%	1.50%	0.80%	0.30%
名目 GDP	2.90%	2.70%	1.40%	0.90%
人件費	2.80%	2.80%	1.70%	1.10%

4. 分析結果

以上の仮定に基づき、2024 年度から 2027 年度まで 4 年間の推計を行った。

コラム 1-2-1①図は、「金利上昇」ケースと「金利据置き」ケースにおける推計値について、4 年間の差額を累計したものである。中小企業においては、2024 年度から 2027 年度にかけて経常利益が 27.8%増加すると推計された。また、経常利益変化率について要因分解を行うと、主な増加要因は売上高増加に伴う「限界利益」の増加で、主な減少要因は「人件費」の増加であることが見て取れる。

<コラム 1-2-1①図 中小企業における経常利益変化率の要因分解>

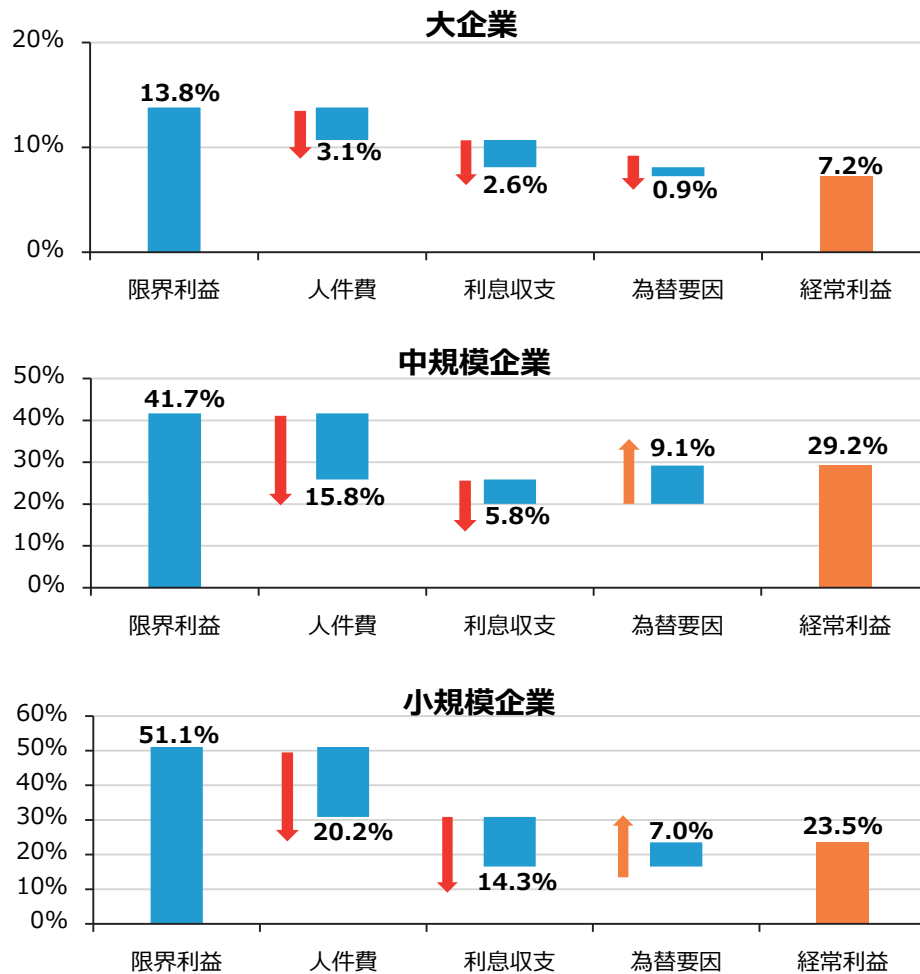


資料：服部・有田（2024）、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府（2025）ほかより中小企業庁作成

また、企業規模別に同様の集計を行ったところ、2024 年度から 2027 年度にかけて「大企業」では 7.2%、「中規模企業」では 29.2%、「小規模企業」では 23.5%、経常利益が増加すると推計された（コラム 1-2-1②図）。以上の結果から、政策金利の引上げは、物価上昇局面で実施されるものであり、こうした局面では、全体の平均として見た中小企業の売上高・限界利益は拡大する傾向にあることから、金利が上昇しなかった場合に比べて企業収益の押し上げに寄与する可能性があると考えられる。柔軟な価格設定による値上げを実施できれば、賃上げによる人件費の増加や金利上昇による支払利息の増加といったマイナスの影響を加味しても、中小企業の最終的な経常利益が押し上げられる可能性があることが分かる¹⁹。

¹⁹ これまで述べてきたとおり、本分析は先行研究等に基づき様々な仮定を置いた上での推計結果

<コラム 1-2-1②図 経常利益変化率の要因分解（企業規模別）>



資料：服部・有田（2024）、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府（2025）ほかより中小企業庁作成

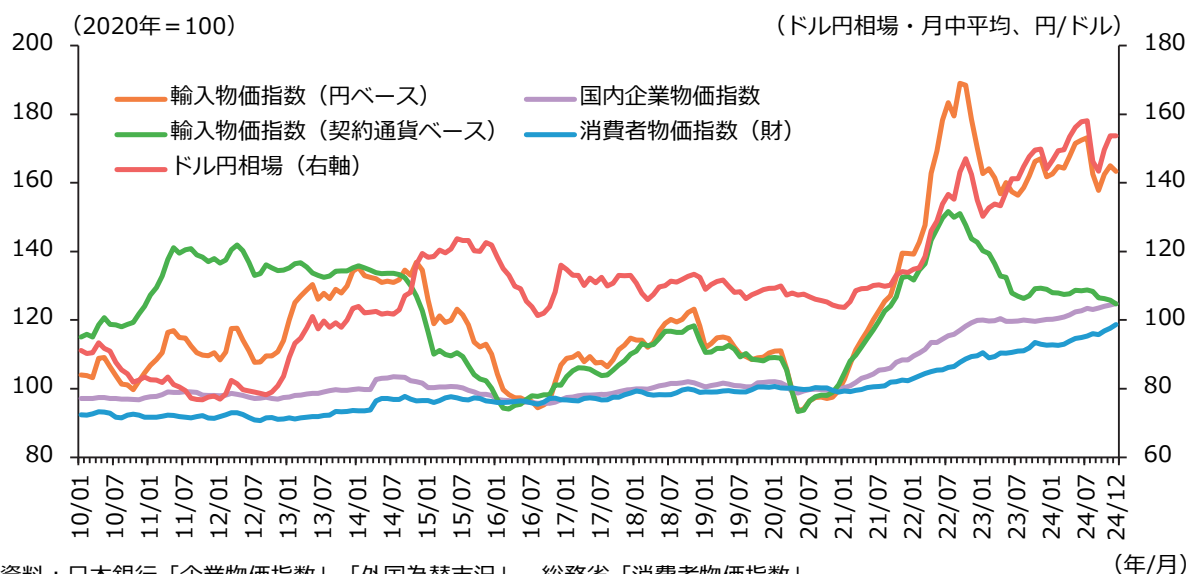
なお、このシミュレーションにおいては、外部環境の変化に伴い各企業が適切な行動をとることが想定されており、実際には、今後の企業行動によって異なる結果となり得ることが予想される。ここまで述べてきたように、具体的には、コスト増加要因を他のコストカットで対応するだけではなく、イノベーションの推進や投資行動によって、付加価値や業務効率の向上を積極的に行うとともに、適切な価格設定を進める等の取組が重要といえる。中小企業・小規模事業者が外部環境の変化を好機と捉え、行動変化の契機とすることに期待したい。

を取りまとめたものであり、将来的な一つの可能性を示したに過ぎない。また、本分析は2025年1月までの情報、見通しを基に作成しており、公開時には本分析の仮定と実際の環境が異なっている可能性があることにも留意が必要。

続いて、物価・為替等の動向について確認する。政策金利の引上げ等に伴い、今後為替レートが円高方向に動く可能性はあるものの、歴史的な円安・輸入物価高は2024年度も継続している（第1-2-4図）。また、従業者数300人未満の企業では、「300人以上」の企業に比べて「輸入比率」が「輸出比率」を大きく上回っており、円安に起因した輸入物価高による利益下押しの影響を受けやすいといえる（第1-2-5図）。

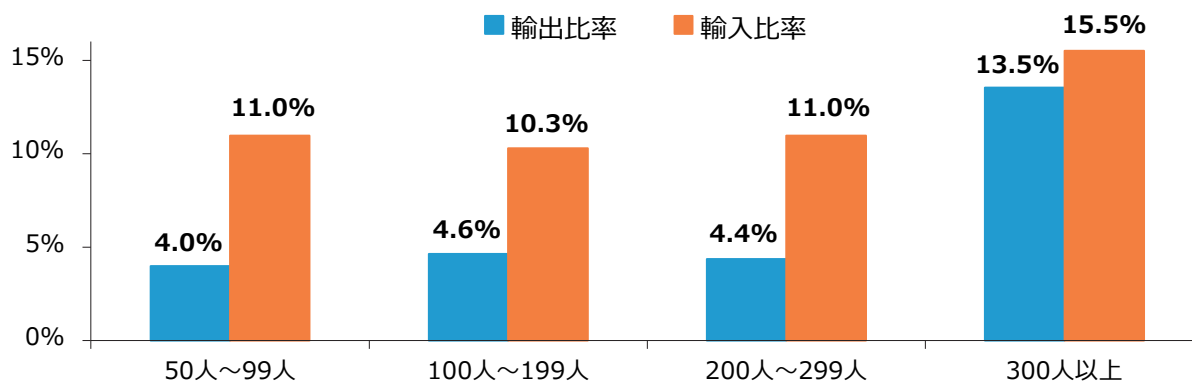
<第1-2-4図>

国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移



<第1-2-5図>

輸出入比率（従業者規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」

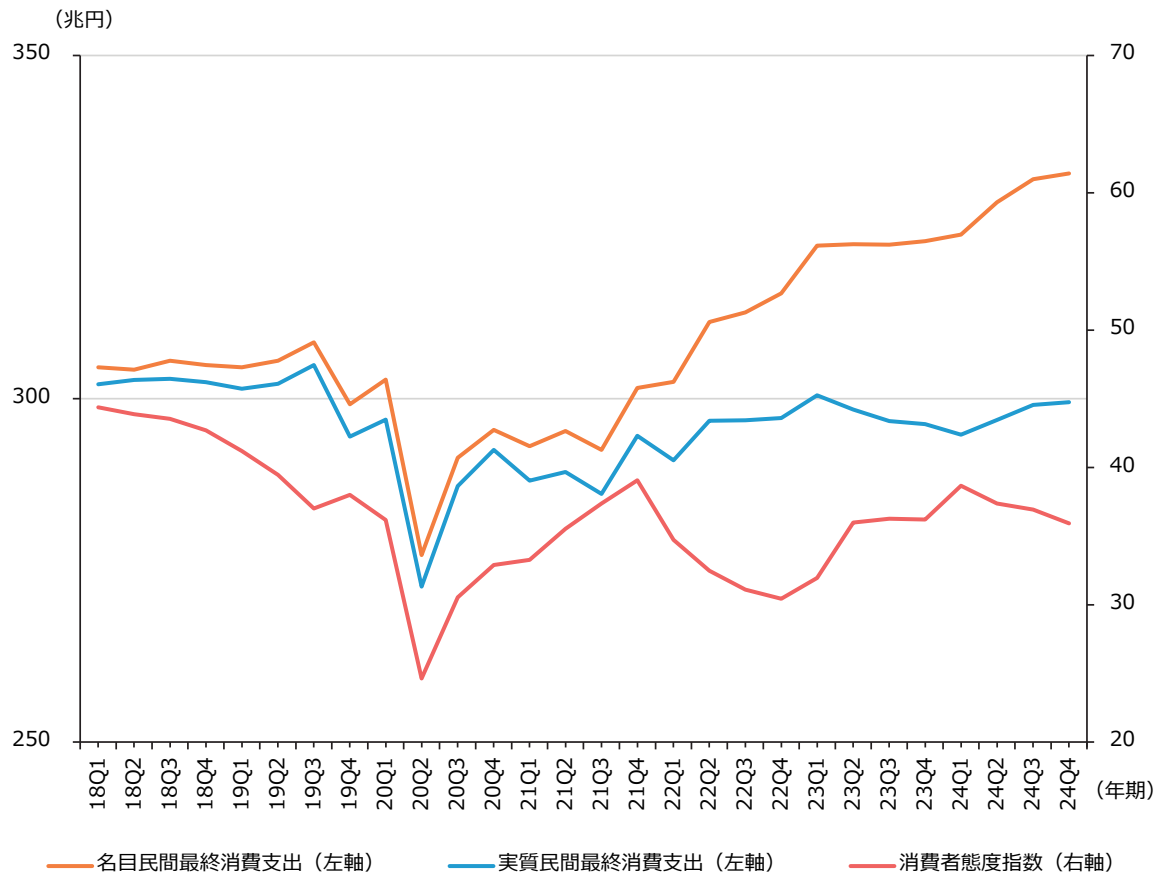
(注) 1.2023年調査（2022年度決算実績）により集計。

2.輸出比率＝モノの輸出額÷売上高、輸入比率＝モノの輸入額÷仕入高。

第1-2-6図は、民間最終消費支出及び消費者態度指数の推移を見たものである。足下の「実質民間最終消費支出」は伸び悩んでおり、「消費者態度指数」も2024年第1四半期をピークに低下傾向にある。物価高等の影響は個人消費にも及び、こうした消費動向の変化を踏まえた経営判断が重要になってくるといえる。

<第1-2-6図>

民間最終消費支出、消費者態度指数の推移



資料：内閣府「国民経済計算」「消費動向調査」

(注) 1. 「名目民間最終消費支出」及び「実質民間最終消費支出」は、いずれも季節調整系列。

2. 消費者態度指数は「二人以上の世帯」、原数値。四半期ごとの平均値を集計している。

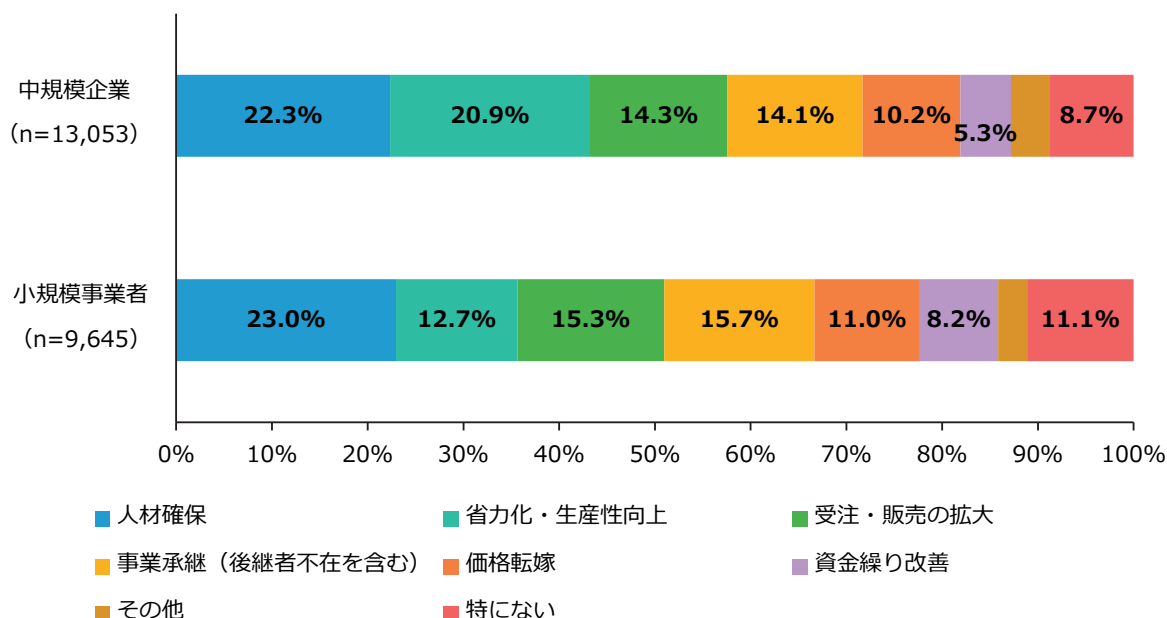
第3章 雇用環境

本章では中小企業・小規模事業者の雇用環境について確認する。

第1-3-1図は、アンケート調査²⁰で中小企業・小規模事業者が最も重視する経営課題を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に「人材確保」と回答する割合が最も高く、人材不足への対応は企業規模にかかわらず中小企業・小規模事業者の共通課題といえる。また、「中規模企業」では「省力化・生産性向上」、「小規模事業者」では「事業承継（後継者不在を含む）」の回答割合が「人材確保」に次いで高く、こうした面にも人材不足への課題感が表れていると推察される。

<第1-3-1図>

最も重視する経営課題（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

²⁰ （株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」：（株）帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。

・全国75,000者の事業者【有効回答数：17,848者、回収率23.8%】

※調査を進める中で判明した大企業170社を除いた中小企業・小規模事業者17,678者について分析を行った。

・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数：6,910者】

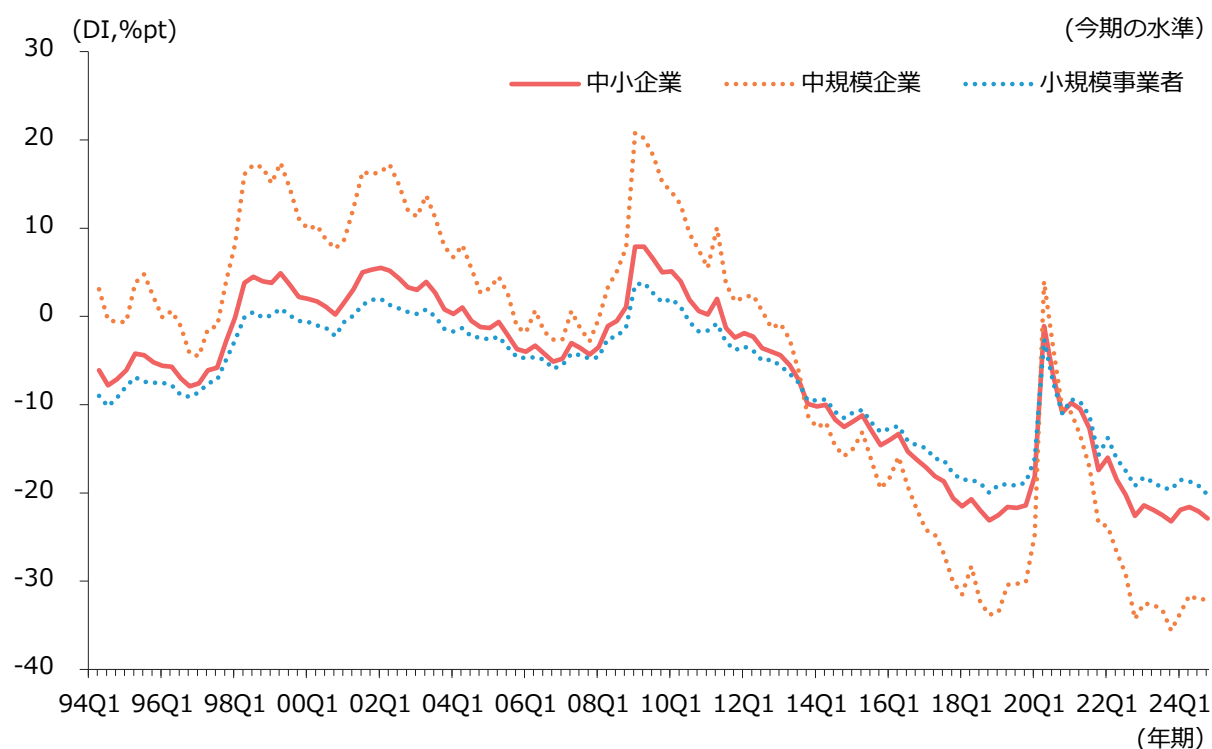
なお、中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。また、小規模事業者とは、同法同条第5項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。さらに、中規模企業とは「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

第1-3-2図は、景況調査を用いて、企業規模別に従業員数過不足DIの推移を見たものである。中小企業・小規模事業者の人材不足は依然として深刻であり、企業規模別に見ると「中規模企業」の不足感が特に強いことが分かる。

また、業種別に見ると「建設業」において特に不足感が強いことが分かる（第1-3-3図）。

<第1-3-2図>

従業員数過不足DIの推移（企業規模別）

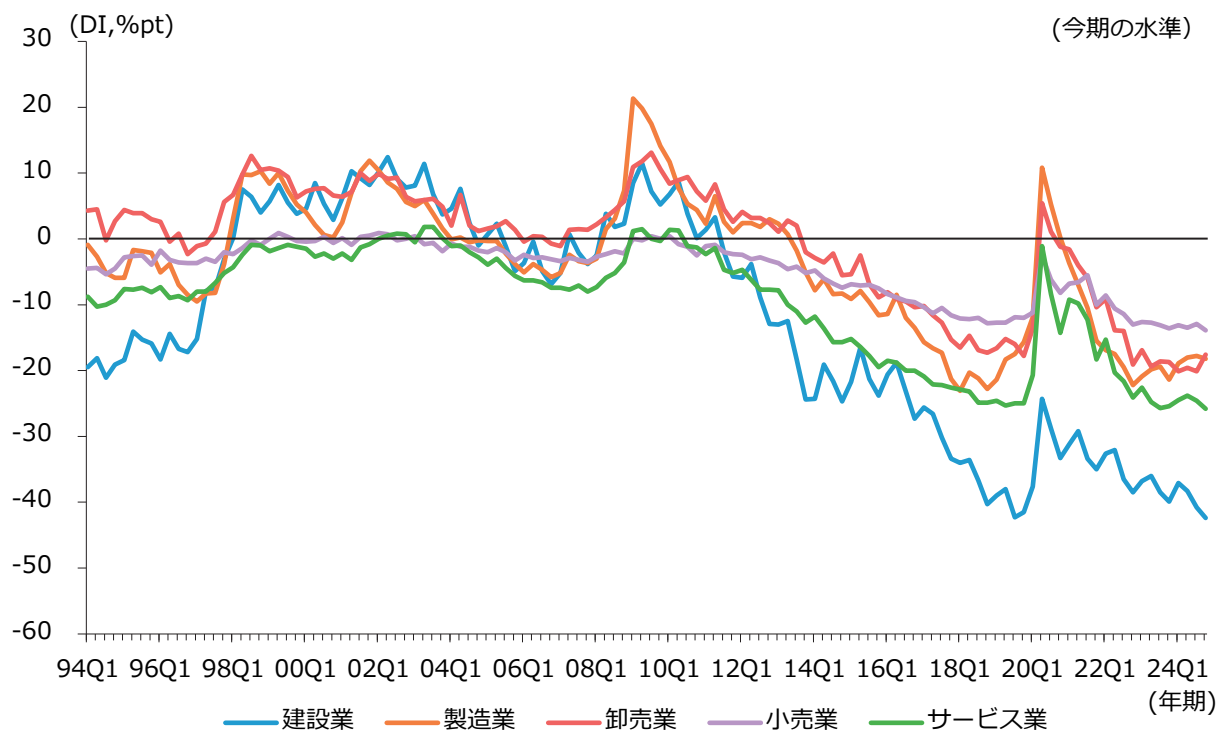


資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）従業員数過不足DIは、従業員数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1-3-3 図>

従業員数過不足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）従業員数過不足DIは、従業員数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4章 労働生産性・設備投資・デジタル化・DX

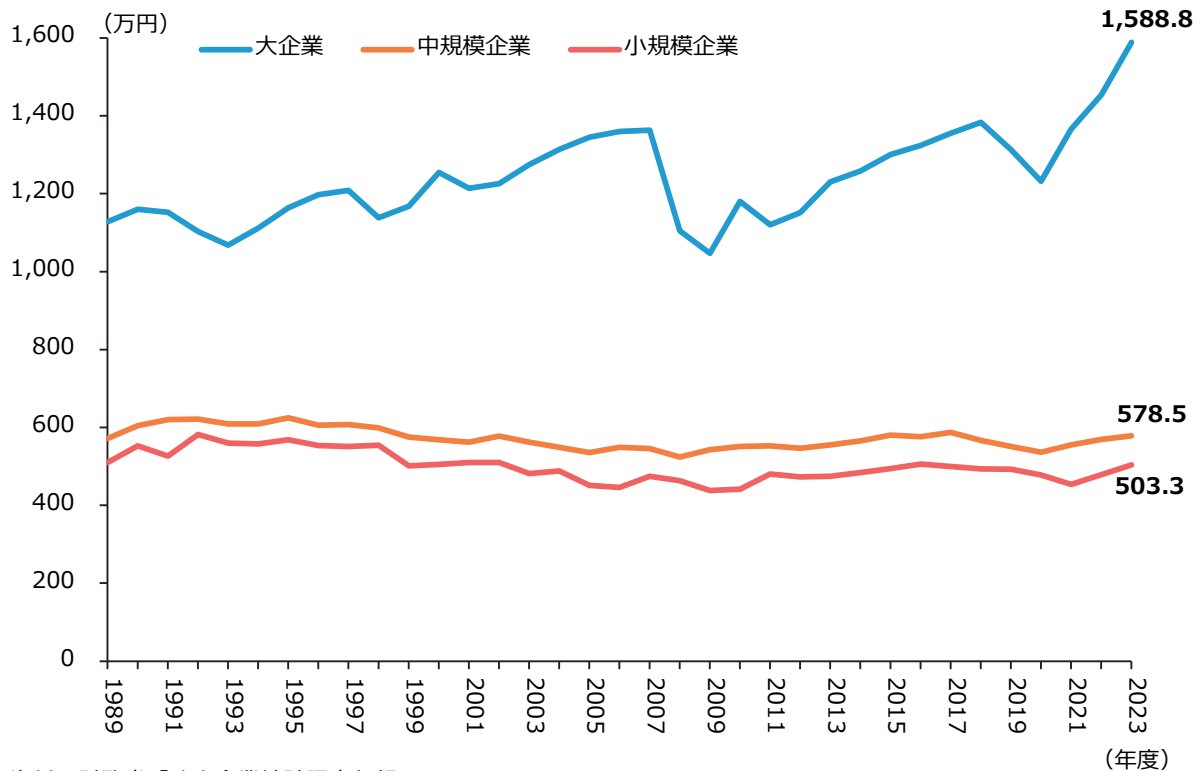
本章では、労働生産性・設備投資・デジタル化・DXの動向について確認する。

第1-4-1図は、企業規模別に労働生産性（従業員一人当たり付加価値額）の推移を見たものである。これを見ると、「大企業」では増加傾向にあるが、「中規模企業」、「小規模企業」ではおおむね横ばいが続いており、約30年前と比較すると緩やかに減少している。

また、中小企業の労働生産性の推移を業種別に見ると、多くの業種において横ばいの傾向で推移しており、特にサービス業の伸びは小さい傾向にある（第1-4-2図）。

<第1-4-1図>

労働生産性の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

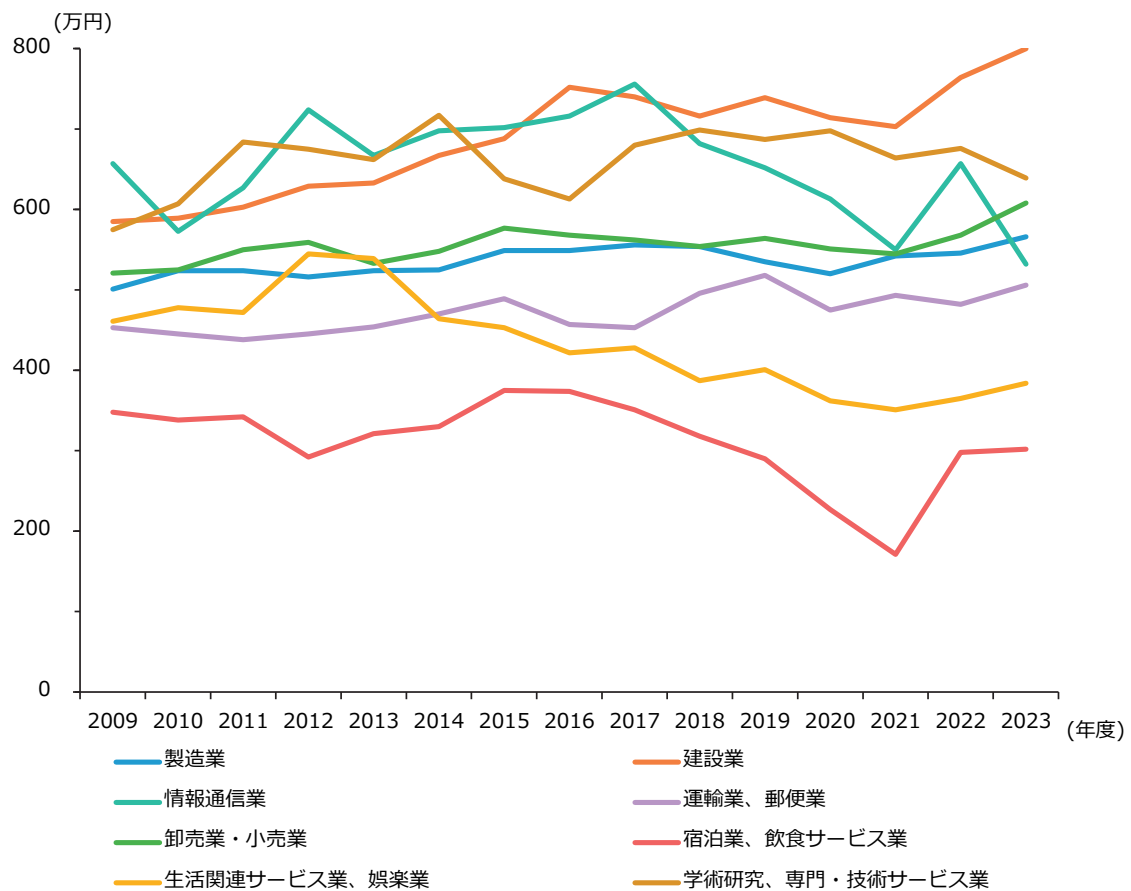
（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まれていない。

3.労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

<第1-4-2図>

中小企業における労働生産性の推移（業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

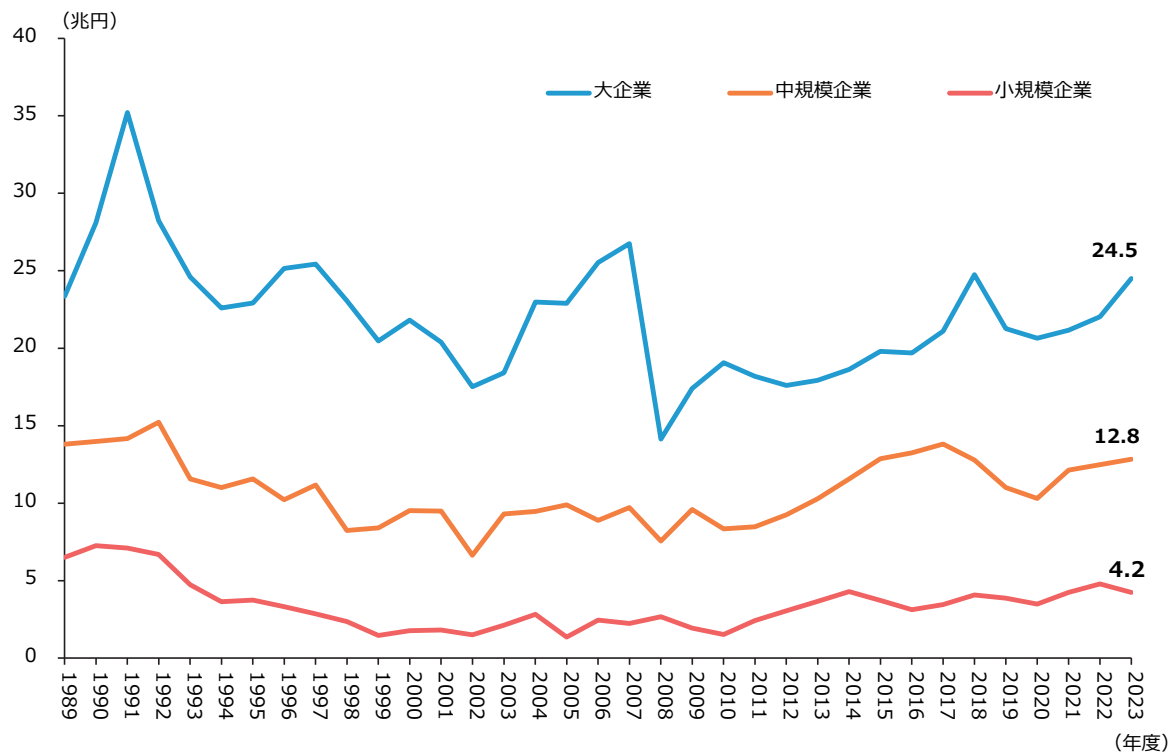
（注）1. 資本金1億円未満の企業について集計したもの。

2. 労働生産性は「従業員一人当たり付加価値額」、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

第1-4-3図は、企業規模別に設備投資額の推移を見たものである。足下の傾向を見ると、「大企業」では増加している一方で、「中規模企業」ではおおむね横ばい、「小規模企業」では減少傾向となっている。

<第1-4-3図>

設備投資額の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金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、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

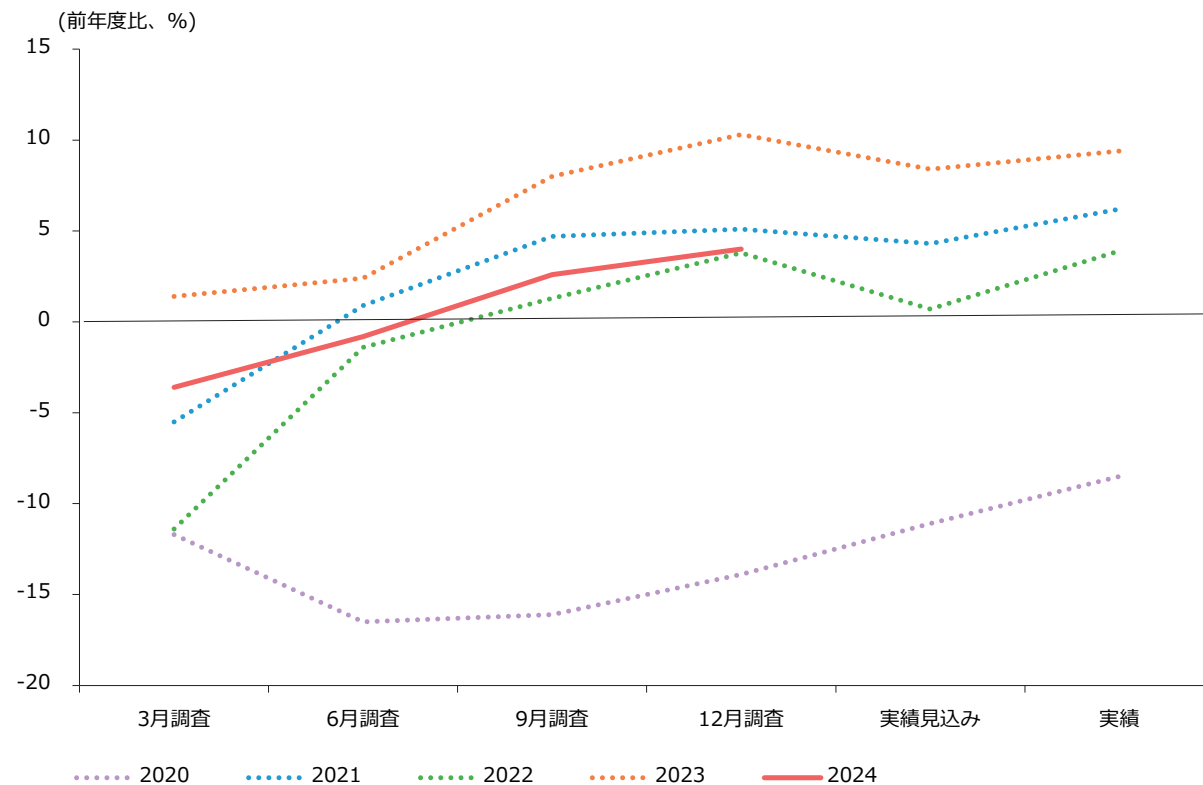
2.設備投資は、ソフトウェアを除く。

3.金融業、保険業は含まない。

第1-4-4図は、前年度の同時期と比較した中小企業の設備投資計画を見たものである。2024年度の前年度比水準は2023年度のそれと比べて低いことが分かる。

<第1-4-4図>

中小企業の設備投資計画



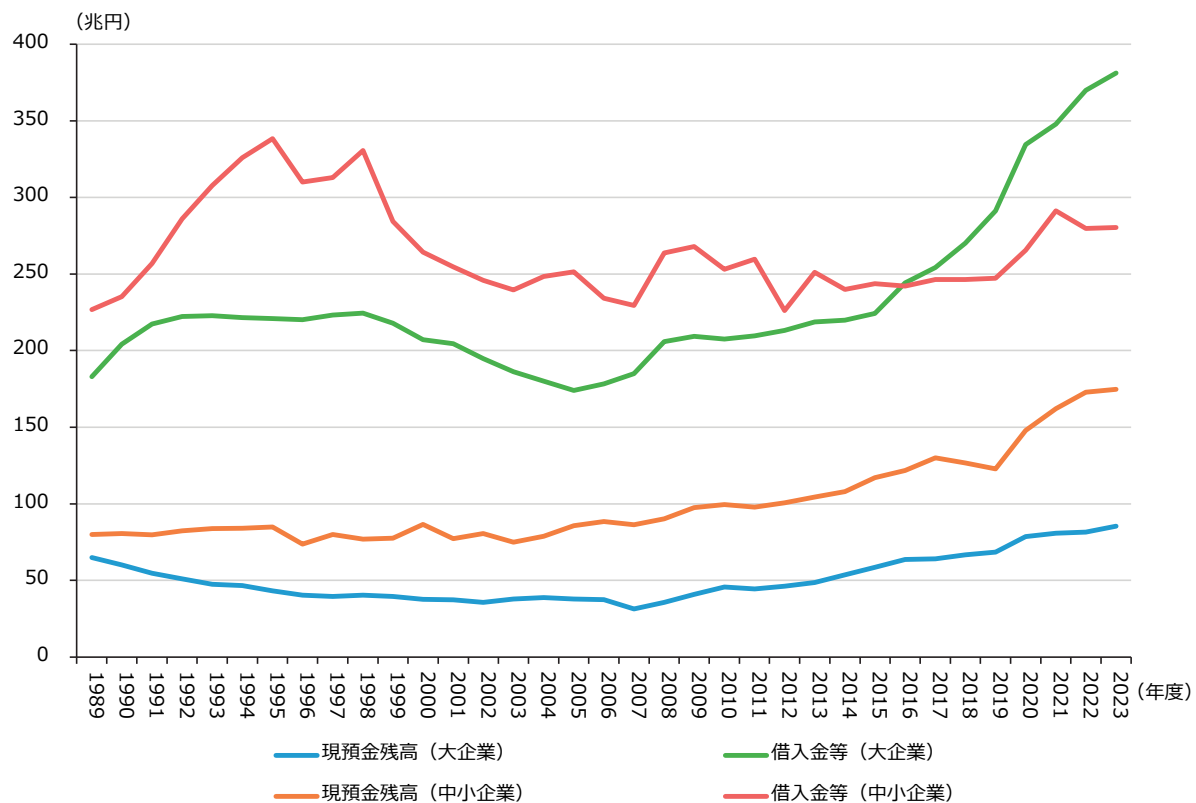
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注) ここでの中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業とする。

第1-4-5図は、現預金残高及び借入金等の推移を企業規模別に見たものである。中小企業について見ると、現預金残高は、リーマン・ショックが発生した2008年以降増加傾向にあり、感染症の感染拡大時に借入金等が増加したのと時期を同じくして、その傾向が強まっている。経営の先行き不透明感の強まりや、借入金等の返済原資の確保等の観点から、中小企業は現預金残高を増やしている可能性がある²¹。

<第1-4-5図>

現預金残高及び借入金等の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まない。

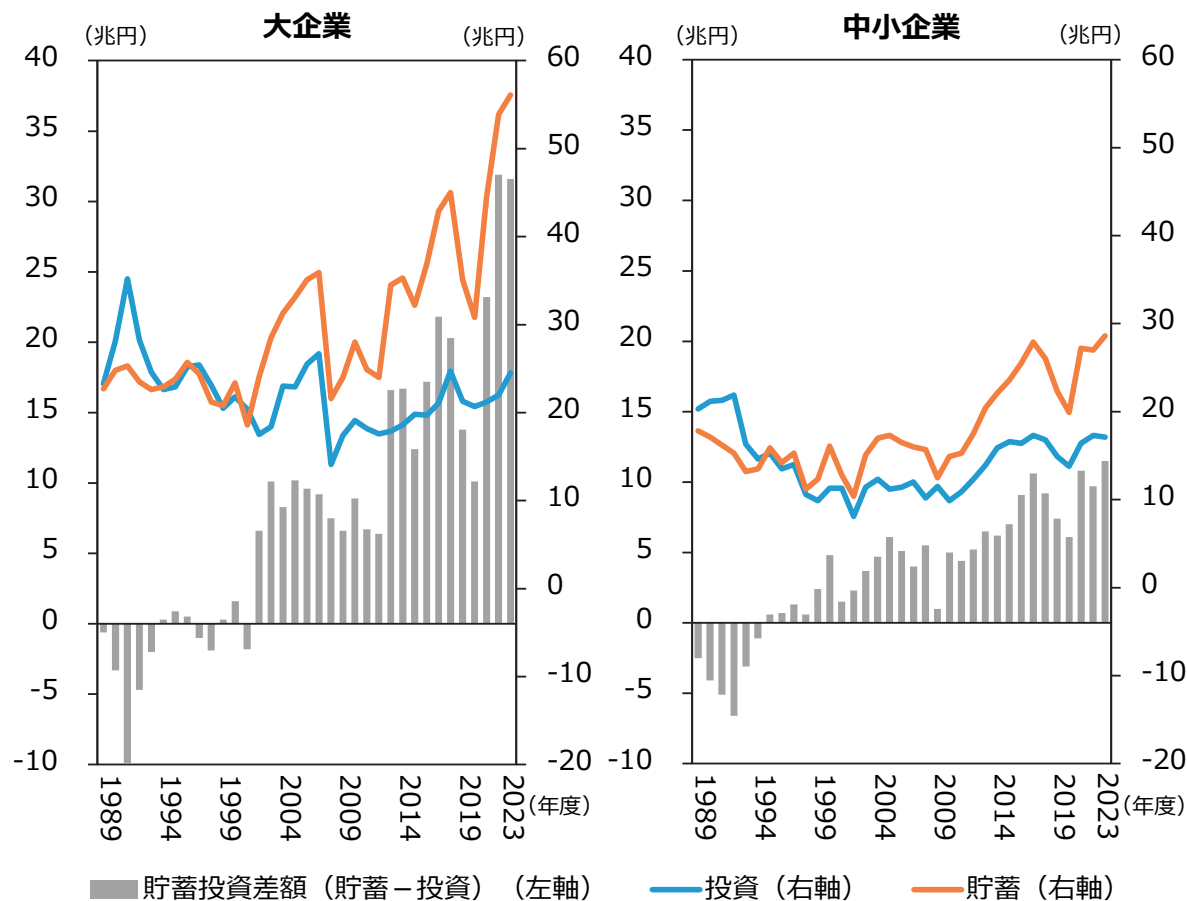
3.借入金等＝金融機関借入金＋その他の借入金＋社債。

²¹ （株）日本政策投資銀行（2024）は「一般に企業の現預金保有動機としては、将来調達コストの上昇懸念や、経済環境変化など不確実性への備えなどが挙げられる」と述べた上で、「不確実性への備えとしてコロナ禍で高まった安全志向が継続していることも、現預金保有動機を一層強めている」と指摘している。

第1-4-6図は、貯蓄と投資の差額の推移を企業規模別に見たものである。これを見ると、「大企業」に比べて水準は低いものの、「中小企業」においても「貯蓄投資差額」が増加傾向にある。

<第1-4-6図>

貯蓄投資差額の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まない。

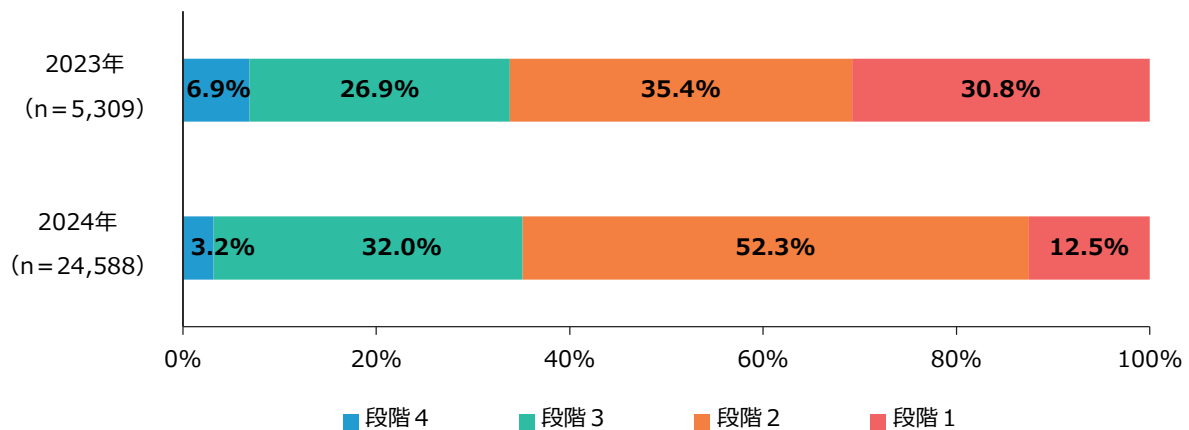
3.投資＝ソフトウェアを除く設備投資。

4.貯蓄＝当期純利益－配当金＋減価償却費。

第1-4-7図は、デジタル化の取組段階を見たものである。これを見ると、2024年は、2023年に実施したアンケート調査（以下、「2023年調査²²」という。）の結果に比べて「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」）と回答する事業者の割合が大きく減少していることが分かる²³。他方で、デジタル化に取り組めていない中小企業・小規模事業者も一定数存在しており、DX²⁴の実現に向けて、更なるデジタル化の進展が期待される。

<第1-4-7図>

デジタル化の取組段階



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

（注）デジタル化の取組段階については、以下のとおり。

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

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

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

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

²² （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社の中小企業を対象にアンケート調査を実施【有効回答数：6,255社、回収率21.2%】。

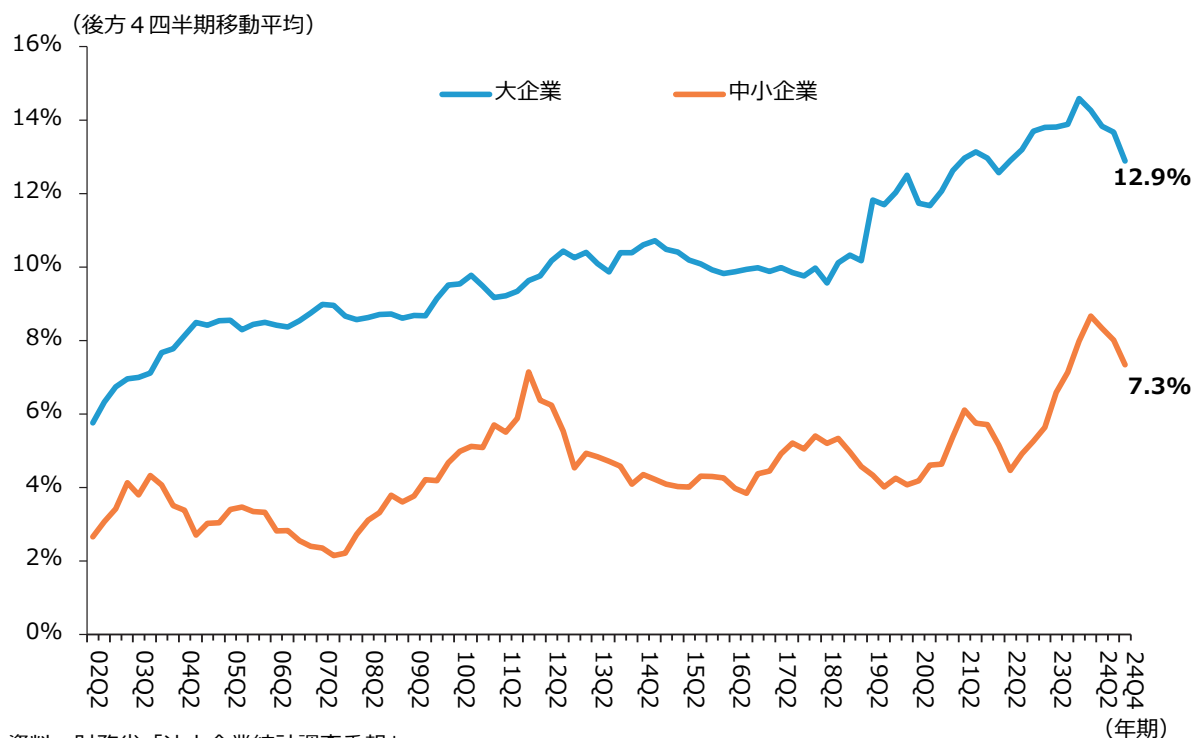
²³ 2023年、2024年共にサンプル調査であり、調査間で母集団が異なるため、回答割合を一概には比較できないことに留意が必要。

²⁴ ここでのDXとは、「デジタル・トランスフォーメーション」の略称であり、「顧客視点で新たな価値を創出していくために、ビジネスモデルや企業文化の変革に取り組むこと」を指す。

第1-4-8図は、企業規模別にソフトウェア投資比率²⁵の推移を見たものである。これを見ると、近年は「大企業」、「中小企業」共に上昇傾向にあるが、「中小企業」は「大企業」と比較して低い水準で推移している。

<第1-4-8図>

ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）



²⁵ ソフトウェア投資額は無形固定資産のうちソフトウェアに関する投資額を指し、資産計上されないものは含まれていないことに留意が必要。

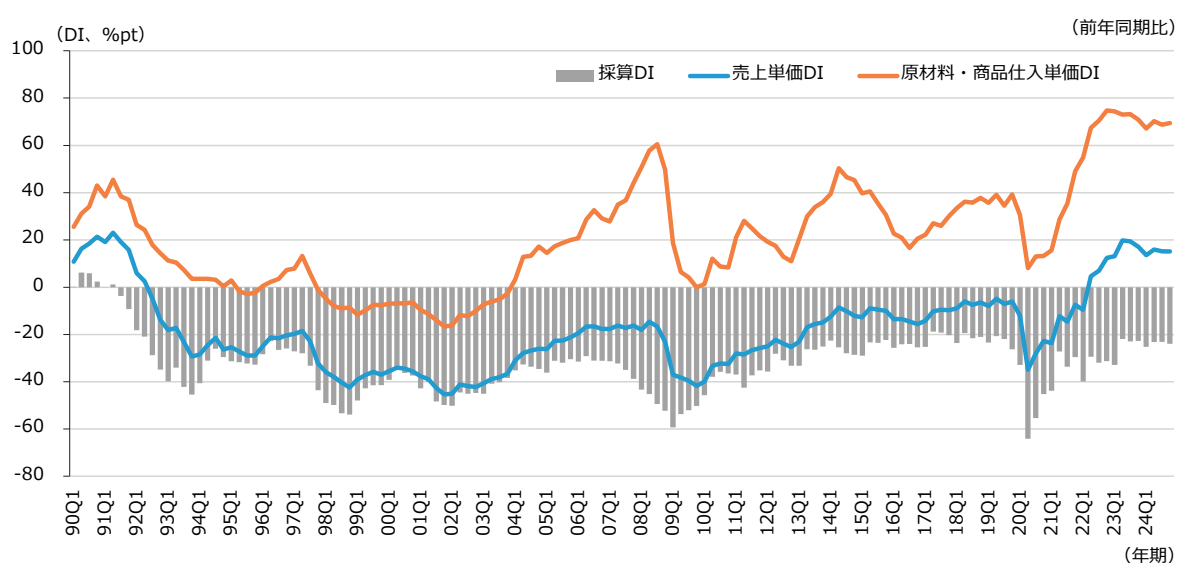
第5章 価格転嫁

本章では、中小企業・小規模事業者における価格転嫁の動向について確認する。

始めに、中小企業・小規模事業者の仕入価格・販売価格の状況について確認する。第1-5-1図は、中小企業・小規模事業者の売上単価DI、原材料・商品仕入単価DI、採算DIの推移を見たものである。「原材料・商品仕入単価DI」の上昇は足下で落ち着いているものの高水準が続いており、「売上単価DI」との差は埋まっておらず、「採算DI」はおおむね横ばいとなっている。

<第1-5-1図>

売上単価DI、原材料・商品仕入単価DI、採算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・商品仕入単価DIとは、前年同期と比べて、原材料・商品仕入単価が「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。

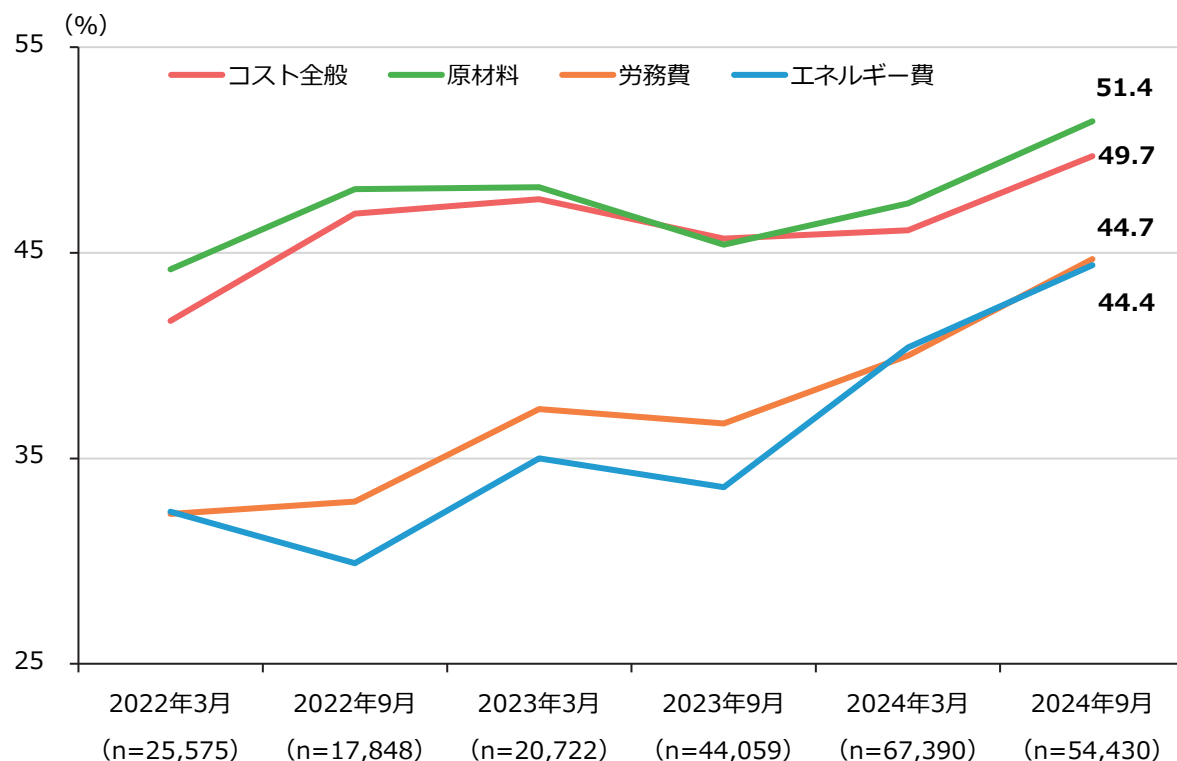
3.採算DIとは、前年同期と比べて、採算（経常利益）が「好転」と答えた企業の割合（％）から、「悪化」と答えた企業の割合（％）を引いたものである。

次に、第1-5-2図は、2022年から2024年におけるコスト全般及び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²⁶。各コストの転嫁率は上昇傾向であり、「コスト全般」の転嫁率は直近で5割程度まで上昇しているが、更なる価格転嫁の実現が期待される。

コラム1-5-1では、企業規模別・業種別に価格転嫁の状況を把握するための指標を推計し、さらにその指標が利益率などの経営面に及ぼす影響についても分析を行った。

<第1-5-2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、2022年9月、2023年3月、2023年9月、2024年3月、2024年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.ここでの価格転嫁率とは、主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月間のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答を集計したもの。

²⁶ 詳細については、中小企業庁「価格交渉促進月間の実施とフォローアップ調査結果」(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/follow-up/index.html>)を参照。

【コラム 1-5-1 企業規模別・業種別に見た価格転嫁の状況】

1. 価格転嫁状況の把握に向けた分析の概要

中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境が大きく変化する中、中小企業が抱える足下の経営課題において、輸入物価上昇などに起因する原材料価格高騰や、人材不足に起因する人件費上昇といった問題の影響度が高まっている。これらの問題に対処するためには、コスト上昇分の適切な価格転嫁を進めることがより一層重要となると考えられる。

現状、企業間取引における取引価格を直接的に捕捉する公的統計や民間データは限られているため、価格転嫁の状況を正確に把握することは容易ではない。また、企業規模や業種ごとの取引慣行等の違いも存在することが想定されるため、企業規模別・業種別での比較を行わなければ、価格転嫁の実態を理解することは困難であると考えられる。

そこで本コラムでは、先行研究²⁷等を踏まえて、価格転嫁の状況に関する以下二つの分析を行った。一つは、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。）における販売価格DI、仕入価格DIをカルソン・パーキン法により修正したデータを用いて推計した「付加価値デフレーター」と、それが労働生産性に与える影響についての分析である。もう一つは、公的統計で把握できる財務データから推計した「マークアップ率」と、それが利益率・設備投資額・賃金水準といった企業の経営指標に与える影響についての分析である。

なお、本コラムでは、「中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析事業²⁸」（以下、「本事業」という。）において実施した分析結果を中心に紹介する。

2. 付加価値デフレーターの分析結果

付加価値デフレーターとは、企業が生み出す付加価値の「価格」に相当するものである。付加価値は、売上高（販売価格×販売数量）から中間投入（仕入価格×仕入数量）を差し引いたものであるため、販売数量と仕入数量との関係性が一定であるとき、付加価値デフレーターの変化は販売価格の変化と仕入価格の変化から算出される。すなわち、付加価値デフレーターは、仕入価格の変化分に係る販売価格への転嫁度合いを示す指標であると解釈できることから、本コラムでは「価格転嫁力指標」と表すこととする²⁹。

価格転嫁力指標を推計するには、販売価格・仕入価格の変化率を把握する必要がある

²⁷ 内閣府（2023）、鎌田・吉村（2010）ほか

²⁸ 詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和6年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」による。

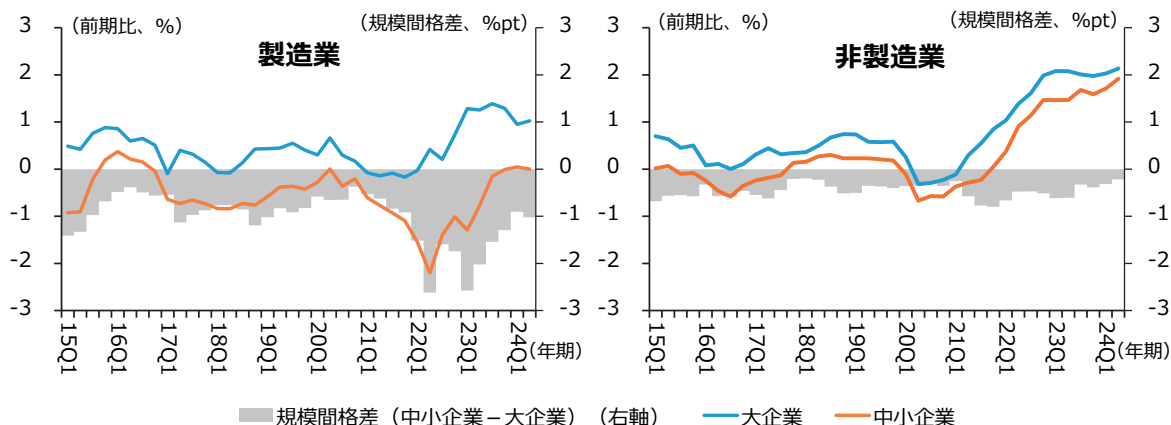
²⁹ 付加価値デフレーターの分析について、用語の定義や推計手法等に関する本コラムの記載内容の詳細は、鎌田・吉村（2010）及び2014年版中小企業白書第1部第1章第3節を参照。

る。本事業では、鎌田・吉村（2010）及び中小企業白書（2014）に基づき、日銀短観から取得した販売価格DI・仕入価格DIのデータに対してカールソン・パーキン法を適用して、販売価格・仕入価格の変化率を企業規模別・業種別に算出することで、価格転嫁力指標の推計を行った。

また、カールソン・パーキン法を適用するに当たっては、価格変化率の情報を物価統計から補完する必要があることから、日本銀行「企業物価指数」、「企業向けサービス価格指数」、「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」のデータを取得し、総務省「産業連関表」から計算した業種別のウェイトを用いて、業種ごとに補完する価格変化率を算出した³⁰。なお、本指標の分析で使用するデータは、いずれも2015年1月以降のものであり最新時点は2024年6月である。

上記の手法により推計された価格転嫁力指標を企業規模別・業種別に見ると、「製造業」、「非製造業」共に、「中小企業」の価格転嫁力指標が「大企業」と比べて低い水準で推移していることが分かる。「製造業」では「大企業」が前期比プラスで推移しているのに対して、「中小企業」は前期比マイナスからゼロ近傍で推移しており、価格転嫁が十分に進んでいないことが推察される。一方で、「非製造業」では、足下の価格転嫁力指標が「大企業」、「中小企業」共に前期比プラスとなっており、価格転嫁が比較的順調に進んでいることが示唆される（コラム1-5-1①図）。

＜コラム1-5-1①図 価格転嫁力指標の推移（企業規模別、業種別）＞



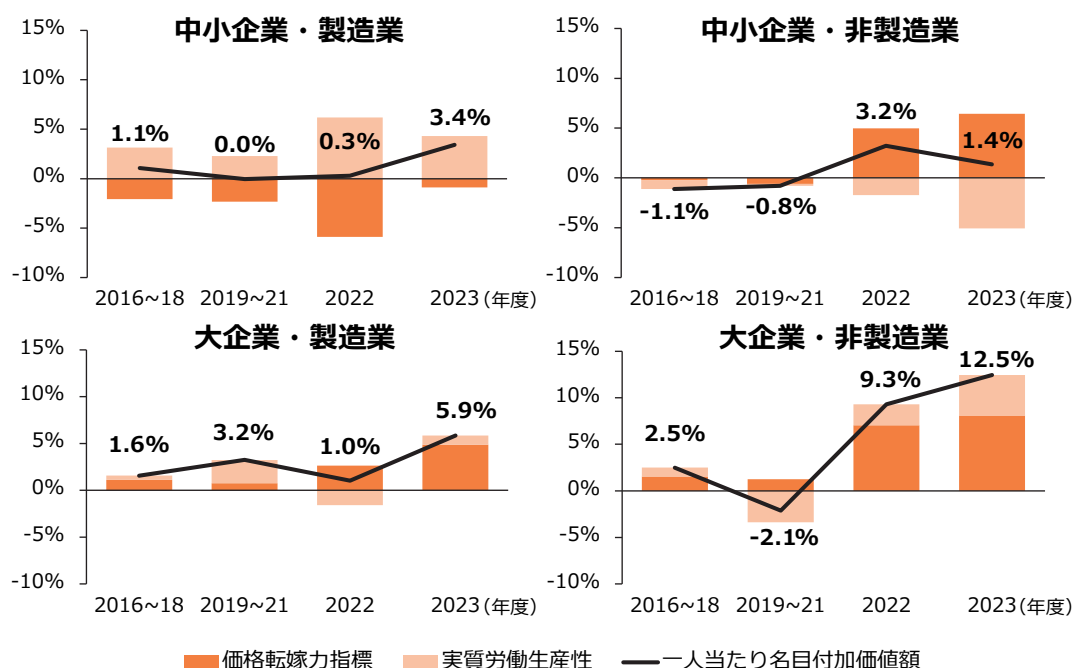
³⁰ 算出方法の詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和6年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」を参照。

続いて、価格転嫁力指標と労働生産性との関係性を見ていく。コラム1-5-1②図は、財務省「法人企業統計調査」を用いて算出した「一人当たり名目付加価値額」の変化率から、価格転嫁力指標の変化率を差し引いた残差を「実質労働生産性」の変化率として表示し、「一人当たり名目付加価値額」の変動要因を算出したものである。

これを見ると、製造業においては、中小企業では大企業と比較して、「価格転嫁力指標」が低く、「一人当たり名目付加価値額」の上昇率の押し下げに寄与していることが分かる。足下の動きとしては、2022年のロシアによるウクライナ侵攻に伴う輸入物価上昇の影響等により「中小企業・製造業」の「価格転嫁力指標」は落ち込んだものの、2023年度には価格転嫁への取組もあり回復傾向に転じたのではないかと考えられる。

一方、非製造業においては、2022年度以降、中小企業・大企業共に「価格転嫁力指標」が上昇していることが分かる。足下の動きとしては、2022年以降の原材料費をはじめとする諸物価の高騰を背景に、消費者・販売先への価格転嫁が進み、「一人当たり名目付加価値額」の上昇率の押し上げに寄与していることが示唆される³¹。

<コラム1-5-1②図 価格転嫁力指標と労働生産性の関係性（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」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」、財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1. ここでの大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1千万円以上1億円未満の企業をいう。

2. 「一人当たり名目付加価値額」の前年度比変化率から、「価格転嫁力指標」の変化率を除いた差分を「実質労働生産性」の変化率として表示。「2016~18」「2019~21」は各年度の前年度比変化率を平均した数値を表示している。

3. 一人当たり名目付加価値額＝付加価値額÷（期中平均役員数＋期中平均従業員数）。

³¹ 非製造業には、仕入価格の変動が直接的に販売価格に反映されやすい小売業や卸売業も含まれており、これらの業種では価格転嫁力指標が高く出やすい構造にあるが、仕入価格の上昇分を転嫁できても収益向上に直結しているとは限らない可能性があることに留意が必要。

3. マークアップ率の分析結果

マークアップ率とは、名目限界費用（企業が製品・商品・サービス1単位を追加的に生産・提供するときに必要な名目費用）に対する販売価格の比率を指すものである。企業が名目限界費用を上回る販売価格を設定できているとき、マークアップ率は1倍を上回り、この水準が高いほど、費用構造に応じた適切な価格設定を行って利益を確保できている状態を表す³²。

マークアップ率を推計するには、企業の限界費用を正確に計測する必要があり、労働・資本・原材料といった資源投入量に対する生産量の関係性を示した生産関数を正確に推計することで、限界費用を計測することができる。本事業では、内閣府（2023）、Nakamura and Ohashi（2019）と同様の手法により、売上高などの財務データを用いて、企業の最適化行動（収益最大化・費用最小化）を前提とする生産関数を推計することで、マークアップ率を推計した。なお、生産関数の推計は、青木・高富・法眼（2023）と同様に、企業規模別・業種（中分類）別で行っており、推計した個社ごとのマークアップ率を積み上げることで、企業規模別・業種（製造業・非製造業）別の数値を算出している³³。

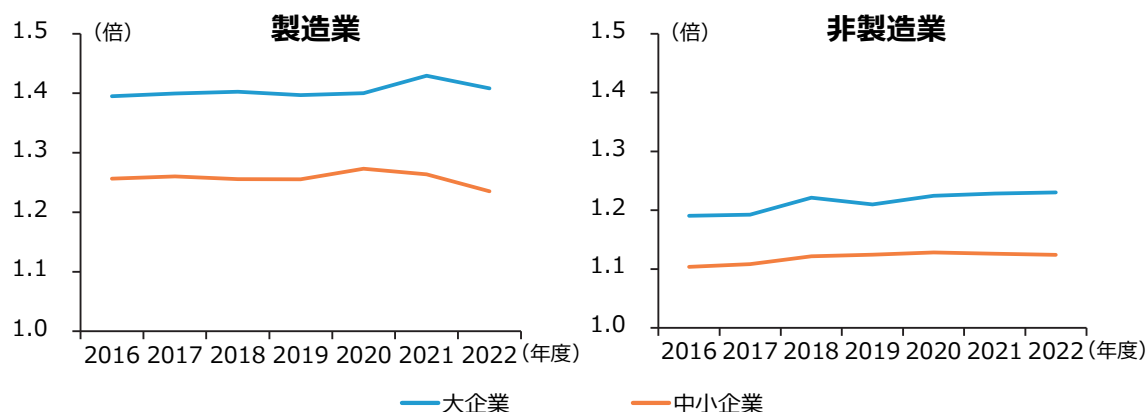
本指標の推計で使用する企業の財務データは、経済産業省「企業活動基本調査」、中小企業庁「中小企業実態基本調査」、財務省「法人企業統計調査」から取得している。推計に当たっては、法人番号をキーとして同一企業の複数年のデータを接合するため、法人番号の情報が備わっている必要があることから、「中小企業実態基本調査」は2016年度以降、「法人企業統計調査」は2018年度以降のデータを使用している。また、永久企業番号をキーとしてデータ接合を行った「企業活動基本調査」は、2016年度以降のデータを使用している。なお、最新時点はいずれも2022年度である。加えて、生産関数の推計式における各変数のデフレーターとして、内閣府「国民経済計算」の経済活動別のデフレーターを使用している。

上記の手法により推計されたマークアップ率を企業規模別・業種別に見ると、「製造業」、「非製造業」共に、「中小企業」に比べて「大企業」のマークアップ率の方が高い水準で推移していることが分かる。このことから、「中小企業」は「大企業」と比べて、費用変動に応じた適切な価格設定や価格転嫁が十分に進んでいない可能性があると考えられる。また、マークアップ率の水準を業種別に比較すると、「製造業」が「非製造業」よりも高い水準で推移しており、製造業では競合他社との差別化や市場環境を意識した価格設定、生産プロセスの改善による費用低減等が、非製造業よりも進んでいると示唆される（コラム1-5-1③図）。

³² マークアップ率の算出式において、分子に当たる販売価格を引き上げる取組だけでなく、分母に当たる限界費用を生産プロセス改善等により低減させる取組を通じて、マークアップ率は向上する。

³³ 生産関数の推計に当たっては、De Loecker and Warzynski（2012）、Levinsohn and Petrin（2003）なども参考にしている。詳細は、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー（同）「令和6年度中小企業実態調査事業（中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析）調査報告書」を参照。

＜コラム 1-5-1③図 マークアップ率の推移（企業規模別、業種別）＞



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、財務省「法人企業統計調査年報」再編加工、内閣府「国民経済計算」

(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」を指し、大企業とは、中小企業以外の企業を指す。

2. 企業規模別・業種（中分類）別に推計した個社ごとのマークアップ率を積み上げることで、製造業・非製造業のそれぞれにおける数値を算出している。

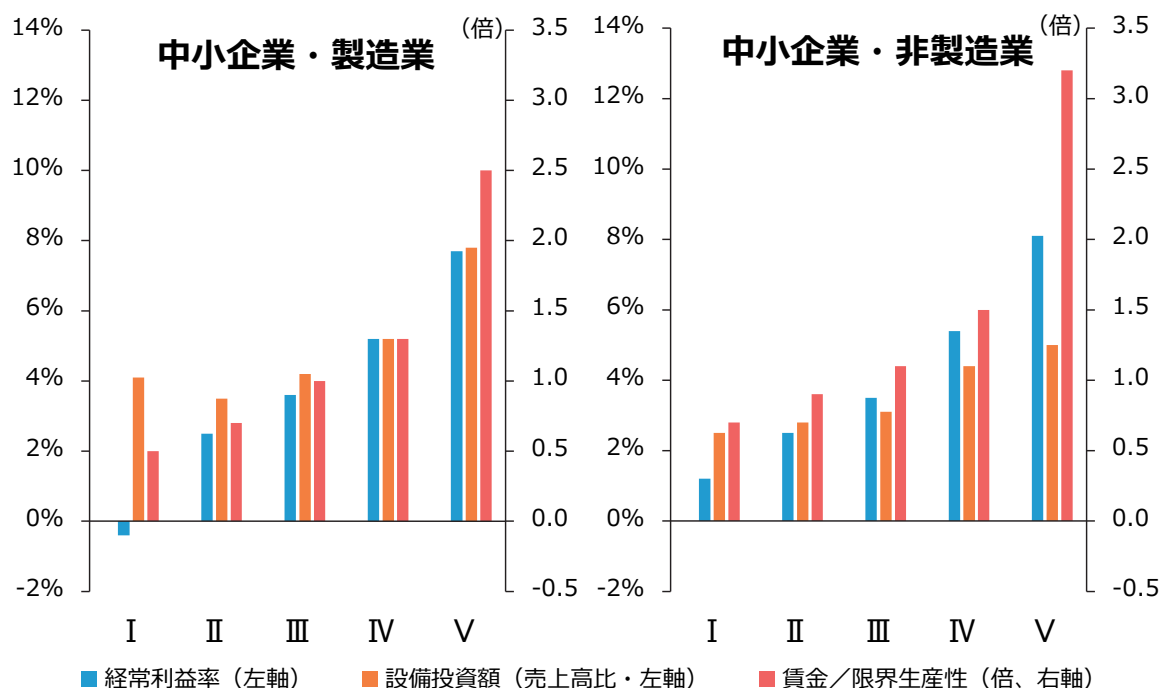
続いて、マークアップ率と経営指標（経常利益率・設備投資額（売上高比）・賃金水準³⁴）との関係性を見ていく。コラム 1-5-1④図は、中小企業について、業種（中分類）ごとにマークアップ率の上位 20%の企業をグループVとして、グループI～Vの五分位階級を作成したのち、製造業・非製造業それぞれにおいて集計し、各経営指標について、分位階級ごとに売上高加重平均値を算出したものである。なお、2016年度から2022年度まででマークアップ率を推計できた全ての中小企業を対象としている。また、設備投資額については、このうち「中小企業実態基本調査」における設備投資の実施有無に関する設問で、「設備投資を行った」と回答した企業のみを対象に集計している。

これを見ると、「中小企業・製造業」、「中小企業・非製造業」共に、マークアップ率が高い企業ほど、経常利益率・設備投資額・賃金水準が高い傾向にあり、適切な価格を設定することによる好循環を実現できている可能性がある³⁵と推察される。

³⁴ ここでの賃金水準とは、労働力の1単位追加により増加する生産物収入（限界生産性）に対する、労働力1単位に支払う賃金の比率（賃金／限界生産性）を指す。この水準が高いほど、企業の収益を従業員へ還元する度合いが高いことを表す。なお、この「賃金／限界生産性」は、内閣府（2023）と同様の手法により推計している。

³⁵ この分析結果は、マークアップ率と経常利益率・設備投資額・賃金水準との相関関係を示したものであり、因果関係を示すものではないことに留意が必要。

＜コラム 1-5-1④図 中小企業におけるマークアップ率と経常利益率・設備投資額・賃金水準の関係性（業種別）＞



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、中小企業庁「中小企業実態基本調査」再編加工、財務省「法人企業統計調査年報」再編加工、内閣府「国民経済計算」

（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. 2016年度から2022年度まででマークアップ率を推計できた全ての中小企業を対象としている。なお、設備投資額（売上高比）については、このうち「中小企業実態基本調査」における設備投資の実施有無に関する設問で「設備投資を行った」と回答した企業のみを対象に集計している。

3. 業種（中分類）ごとにマークアップ率の上位20%の企業をグループVとして、グループI～Vの五分位階級を作成したのち、製造業・非製造業それぞれにおいて集計したもの。

4. 経常利益率・設備投資額（売上高比）・賃金／限界生産性は、いずれも分位階級ごとの売上高加重平均値。

4. 分析結果のまとめ

価格転嫁力指標とマークアップ率のいずれの分析結果からも、中小企業は大企業と比べて価格転嫁が進んでいないという共通した傾向が確認された³⁶。価格転嫁力指標と労働生産性との関係性の分析結果からは、中小企業の労働生産性は大企業と比較して低い状況にあるが、中小企業においては価格転嫁が十分に進んでいないことが、その一因となっている可能性があると考えられる。他方で、マークアップ率と経営指標との関係性の分析結果からは、適切な価格設定を行うことができている企業ほど、収益向上・設備投資・賃上げへの好循環を実現できていることが推察された。中小企業においても、正確な原価構成の把握や適切な価格交渉などを通じて価格転嫁を推進することで好循環を実現し、更なる労働生産性の向上につなげていくことが期待される。

³⁶ 両指標については、先行研究等に基づき様々な仮定を置いて推計したものであることから、分析結果については幅をもって見る必要がある。

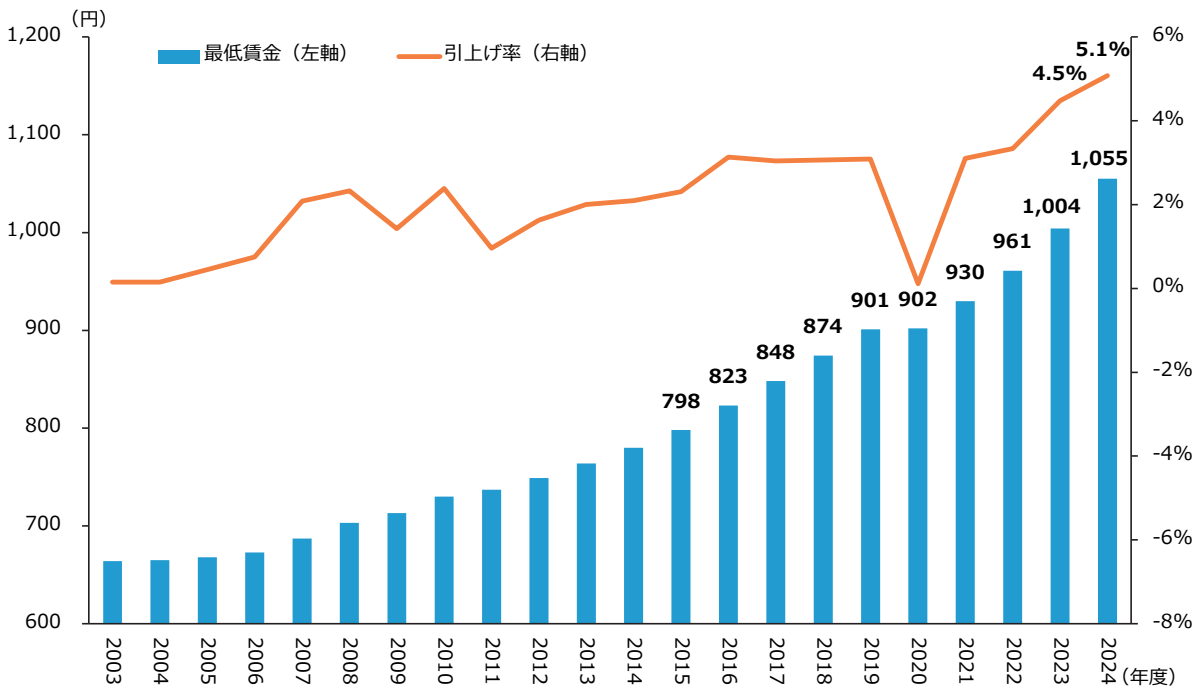
第6章 賃金・賃上げ

本章では、賃金の動向や中小企業・小規模事業者の賃上げの動向について確認する。

第1-6-1図は、最低賃金の推移を見たものである。2024年度の最低賃金の全国加重平均額は、前年度と比べて51円、比率にして5.1%の改定が行われたことで1,055円となり、過去最高を更新した。

<第1-6-1図>

最低賃金の推移

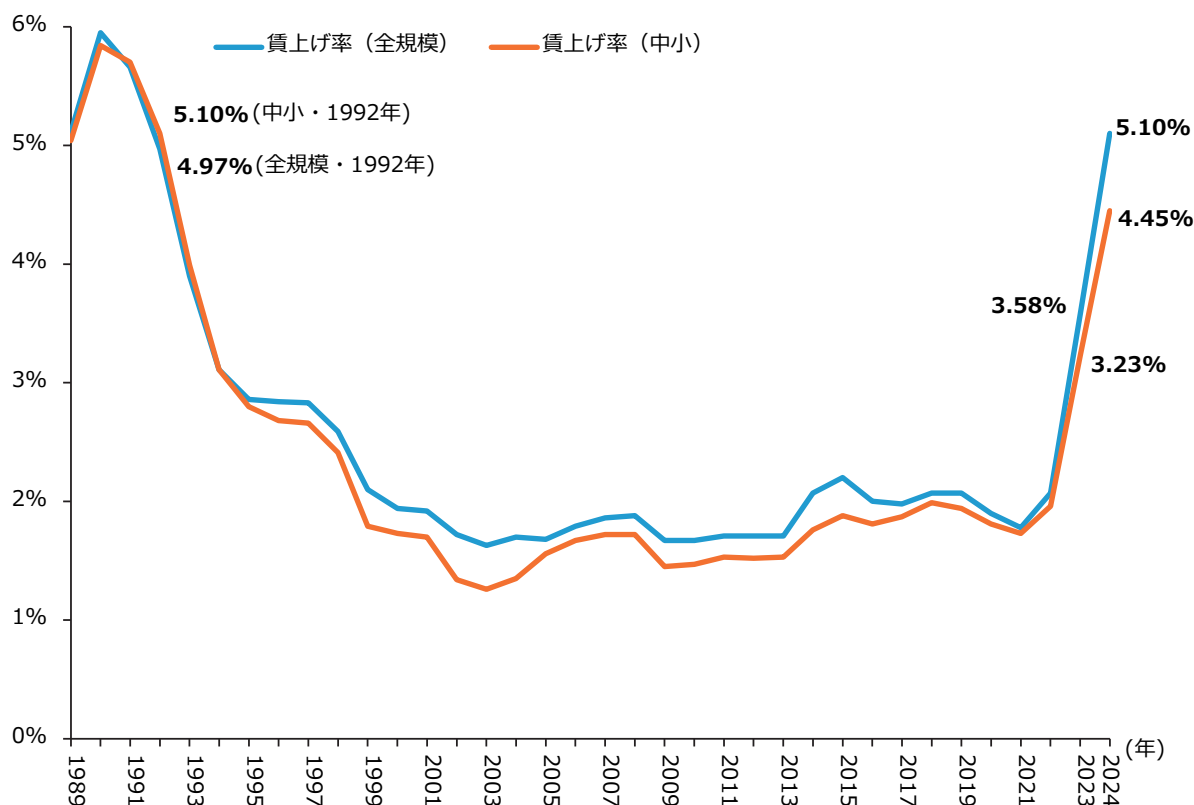


資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

第1-6-2図は、春季労使交渉による賃上げ率の推移を見たものである。これを見ると、2024年の賃上げの状況は、「賃上げ率（全規模）」で5.10%、「賃上げ率（中小）」で4.45%となっており、約30年ぶりの水準となった。

<第1-6-2図>

春季労使交渉による賃上げ率の推移



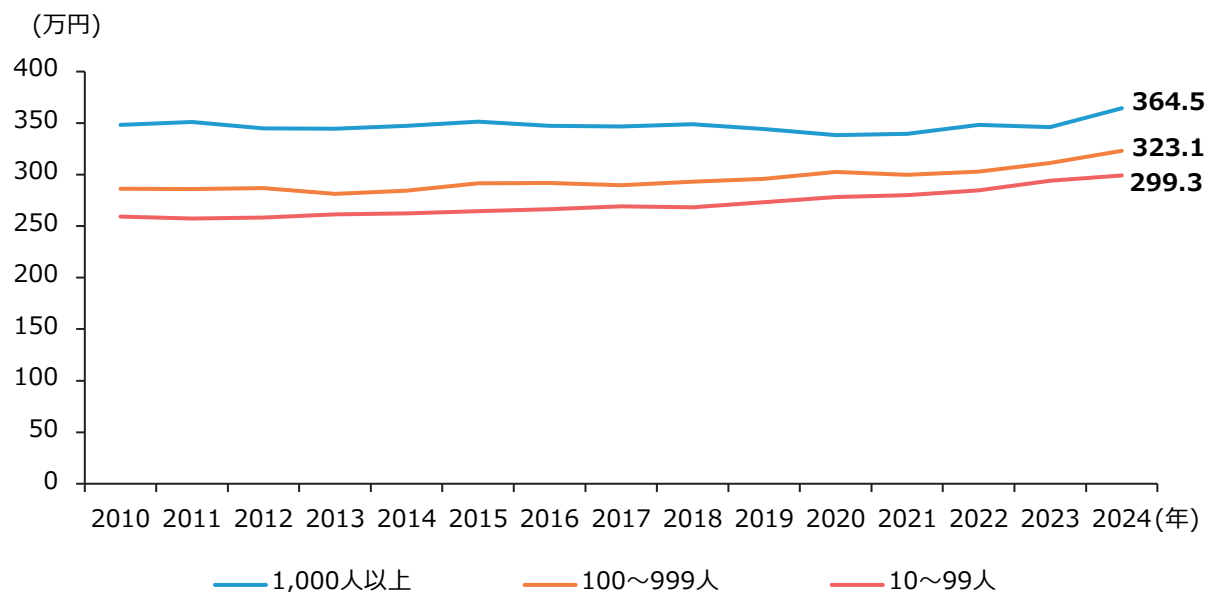
資料：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回（最終）回答集計」（2024年7月1日集計・7月3日公表）

（注）1.ここでの「賃上げ率（中小）」とは、組合員数300人未満の中小組合における賃上げ率をいう。
2.ここでの賃上げ率は、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もとに交渉する方式）での賃上げ状況の推移を見たものである。

第1-6-3図は、常用労働者規模別に、一人当たりの所定内給与額の推移を見たものである。これを見ると、「100～999人」及び「10～99人」は増加傾向にあるが、「1,000人以上」との間には依然として差が存在しており、足下の2024年には、その差が拡大している。

<第1-6-3図>

所定内給与額の推移（常用労働者規模別）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 1.ここでの「所定内給与額」とは、労働契約等であらかじめ定められている支給条件、算定方法により支給された現金給与額のうち、超過労働給与額（時間外勤務手当、深夜勤務手当、休日出勤手当、宿日直手当、交替手当として支給される給与）を差し引いた額を指す。

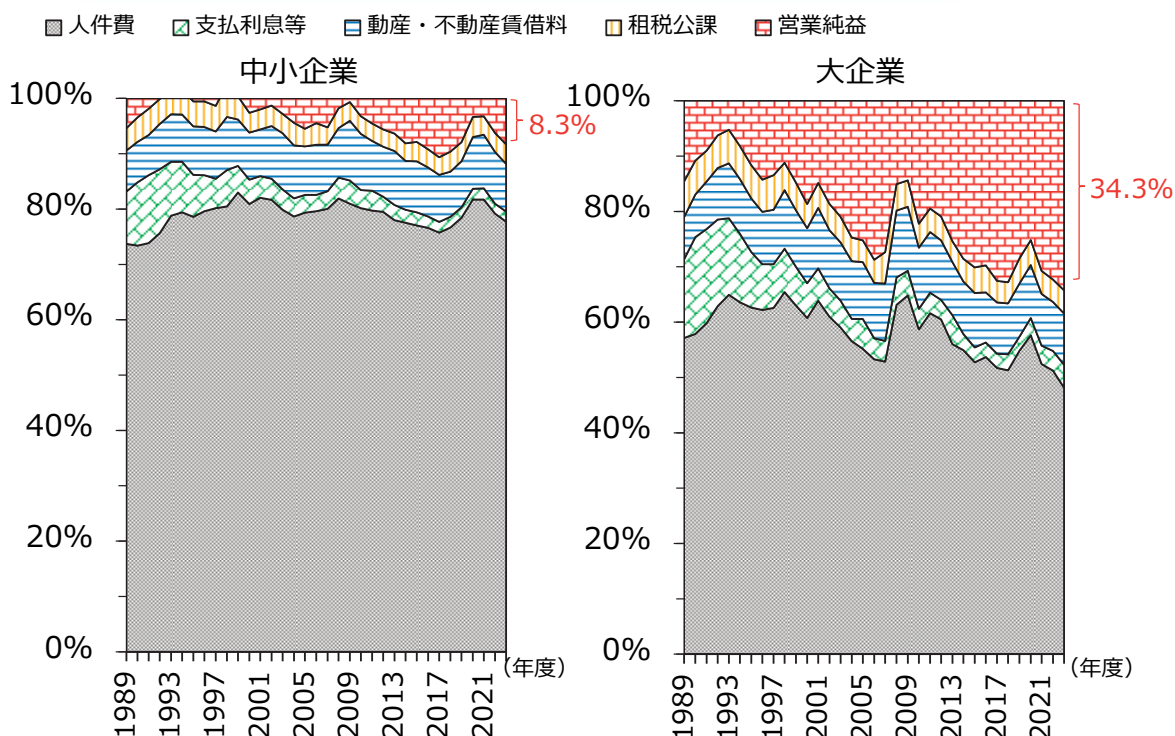
2.「短時間労働者」を除いた、「一般労働者」について集計している。「短時間労働者」とは、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者を指す。

第1-6-4図は、企業規模別に付加価値額の構成要素を見たものである。賃上げ余力を高めるには付加価値額に占める営業純益の割合を高めることが必要であるが、「中小企業」は「大企業」と比較してこの割合が低い。

労働分配率に着目すると、「中規模企業」及び「小規模企業」の労働分配率は約8割であり、中小企業・小規模事業者の更なる賃上げ余力は、大企業と比較して厳しい状況といえる³⁷（第1-6-5図）。

<第1-6-4図>

付加価値額の構成要素（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

（注）1.ここでの大企業とは資本金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。

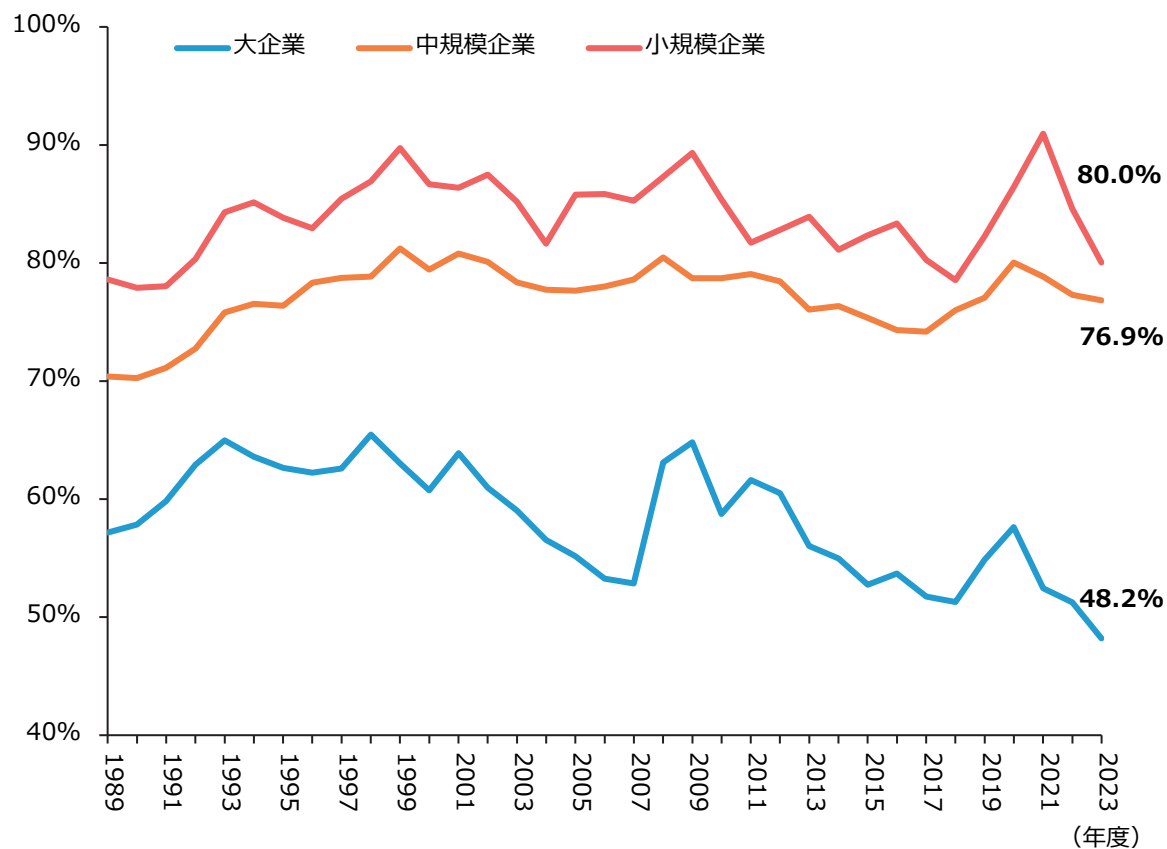
3.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

4.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。

³⁷（株）東京商工リサーチ（2025）によれば、資本金1億円未満の企業4,900社のうち4,147社（84.6%）が、2025年度に賃上げを「実施する」と回答している。また、「実施する」と回答した資本金1億円未満の企業に、向こう5年先まで見通した場合、毎年の賃上げを実施できそうか聞いたところ、「必ず毎年実施できる」、「高い確率で毎年実施できる」、「おそらく毎年実施できる」と回答した企業の合計は3,964社のうち2,575社（65.0%）であった。このように、一定数の中小企業が、賃上げに対して意欲を示していることには留意が必要。

<第 1-6-5 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.ここでの大企業とは資本金10億円以上、中規模企業とは資本金1千万円以上1億円未満、小規模企業とは資本金1千万円未満の企業とする。

2.金融業、保険業は含まない。

3.労働分配率＝人件費÷付加価値額。

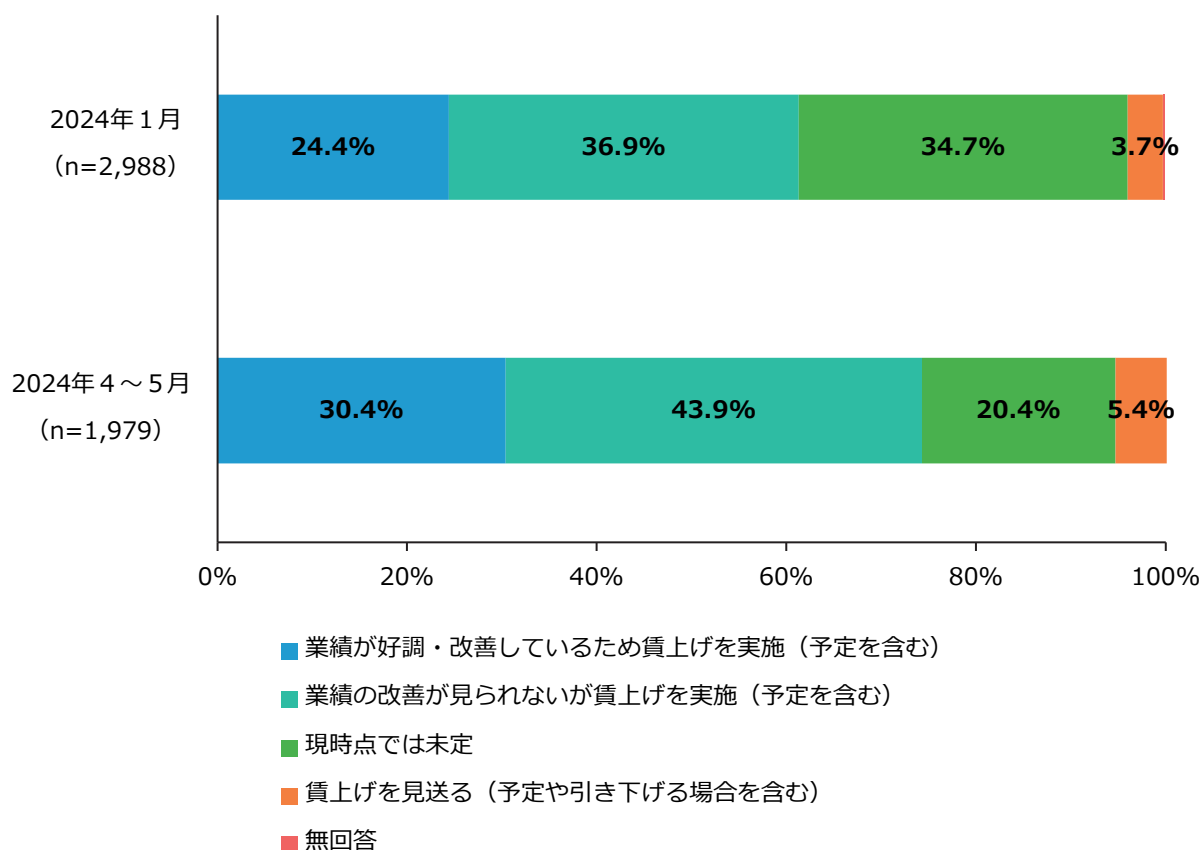
4.付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課。

5.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1-6-6図は、中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況を見たものである。これを見ると、賃上げを実施する中小企業・小規模事業者の割合は高まっているが、中でも業績の改善をきっかけとしない賃上げの割合が高まっており、賃上げを実施した企業のうちの過半数を占めていることが分かる。

<第1-6-6図>

中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況



資料：日本商工会議所・東京商工会議所「『中小企業の賃金改定に関する調査』集計結果」（2024年6月5日）、「『中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査』集計結果」（2024年2月14日）

第7章 倒産・休廃業・事業承継

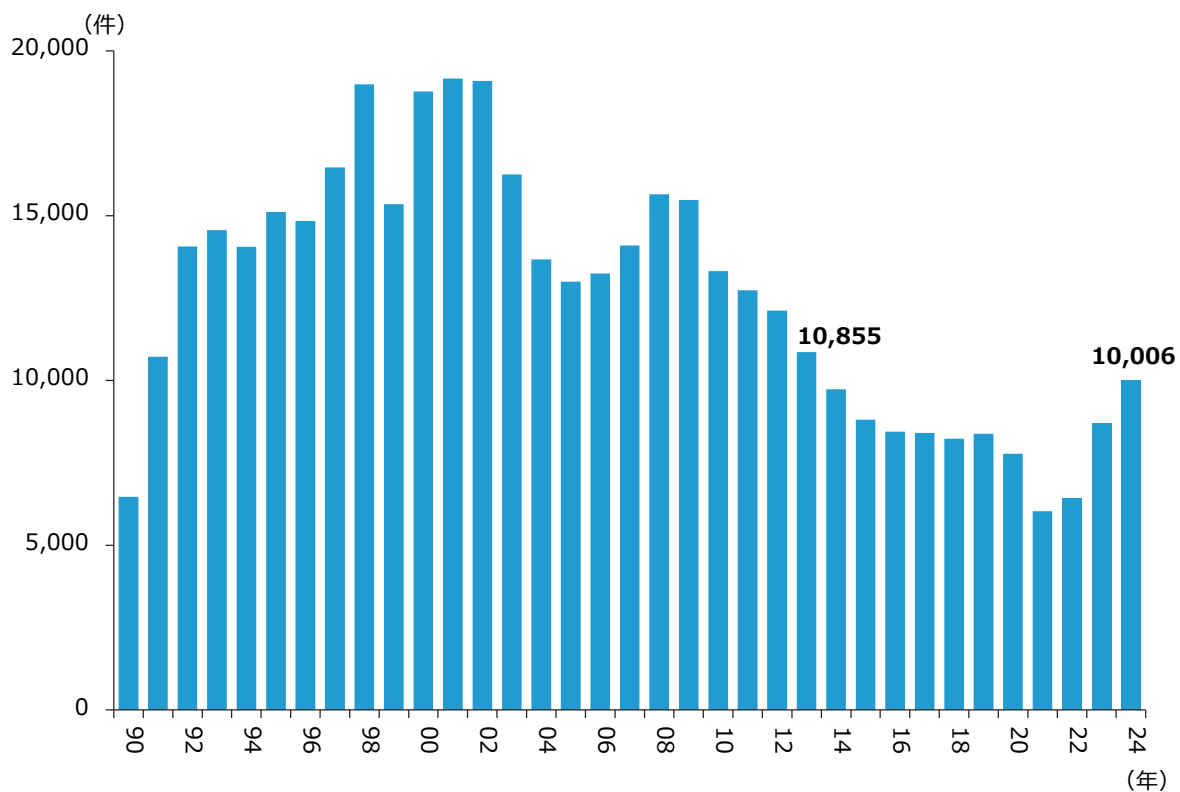
本章では、倒産・休廃業・事業承継の動向について確認する。

第1-7-1図は、倒産件数の推移を見たものである。2009年以降、倒産件数は減少傾向だったが、2021年を底に増加傾向に転じ、2024年の倒産件数は10,006件だった。

また、従業員規模別に見ると、「～4人」の企業が大半を占めている。要因別に見ると、「人手不足」に関連するものに加え、「物価高」を要因とした倒産の件数も増加していることが分かる³⁸（第1-7-2図）。

<第1-7-1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.ここでの「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、私的倒産（銀行取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。

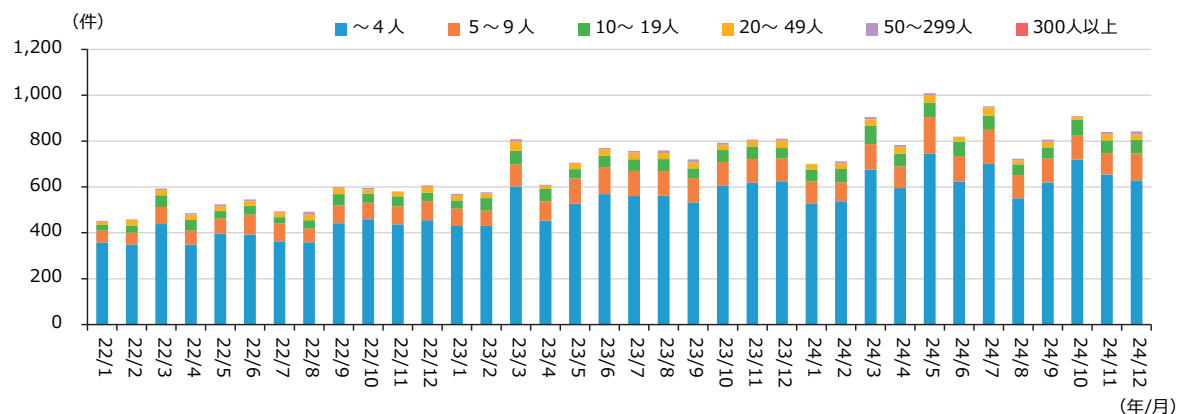
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

³⁸ 総務省「労働力調査（基本集計）」によれば、倒産件数が前年比で増加した2022年、2023年及び2024年の完全失業率（年平均）はそれぞれ2.6%、2.6%、2.5%であり、2021年の2.8%と比較して横ばいである。

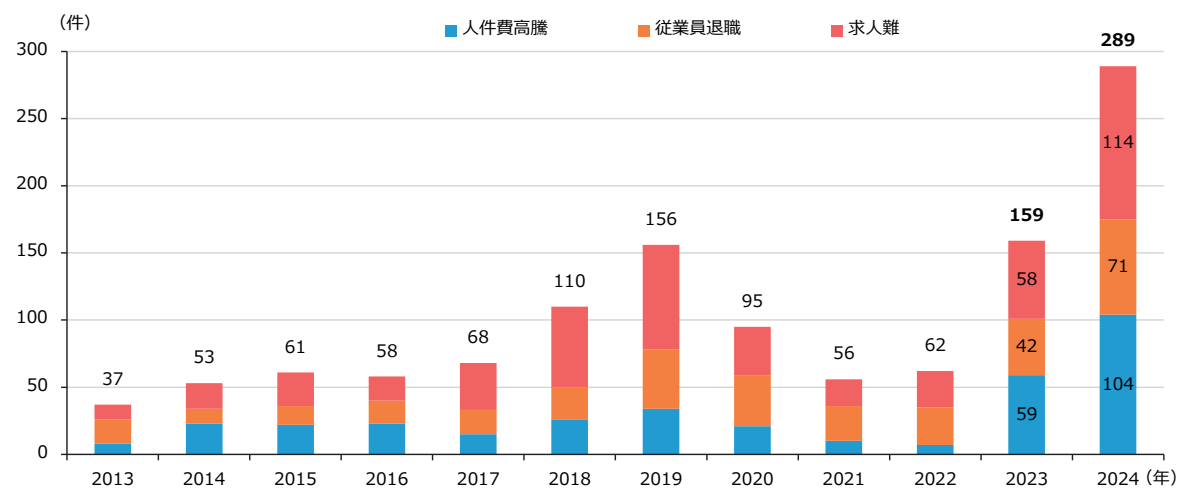
<第1-7-2図>

倒産件数の推移（内訳）

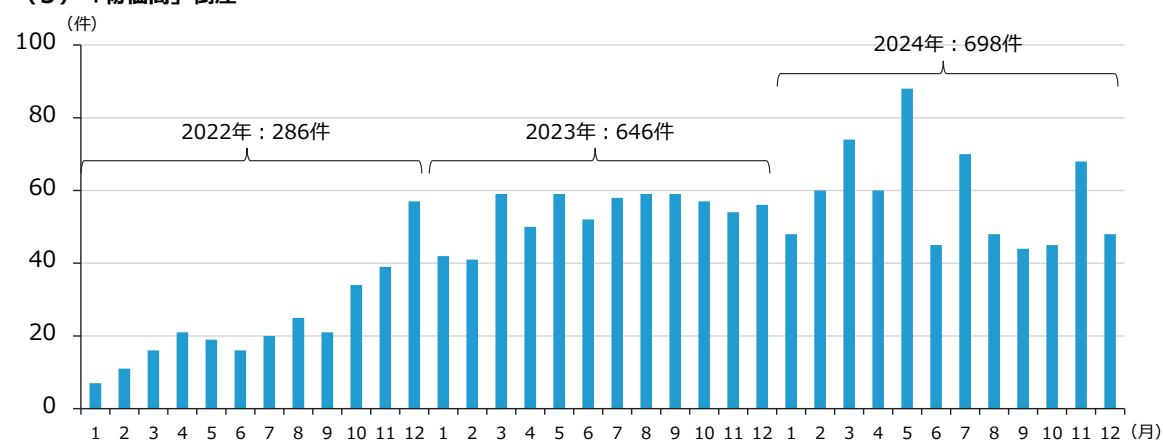
（1）倒産件数の推移（従業員規模別）



（2）「人手不足」関連倒産



（3）「物価高」倒産



資料：（株）東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

（注）1.ここでの「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、私的倒産（銀行取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。

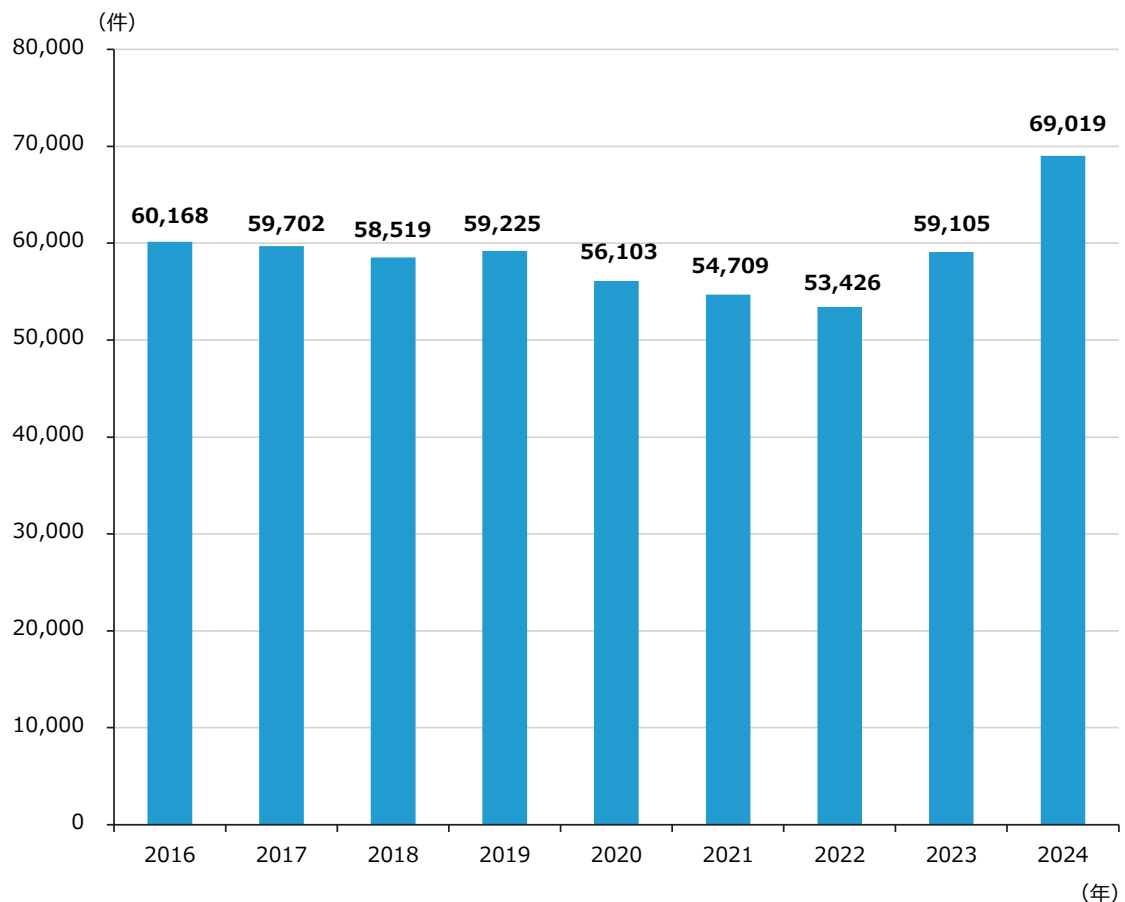
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

3.ここでの「『物価高』倒産」とは、①仕入コストや資源・原材料価格の上昇、②価格上昇分を価格転嫁できなかった、等による倒産を指す。

第1-7-3図は、休廃業・解散件数の推移を見たものである。休廃業・解散件数は近年減少傾向にあったものの、2023年に増加傾向に転じ、2024年には約7万件となった³⁹。

<第1-7-3図>

休廃業・解散件数の推移



資料：(株)帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

(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のほか、各種法人データベースを基に集計したもの。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を確認（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）を確認できたものを指す。

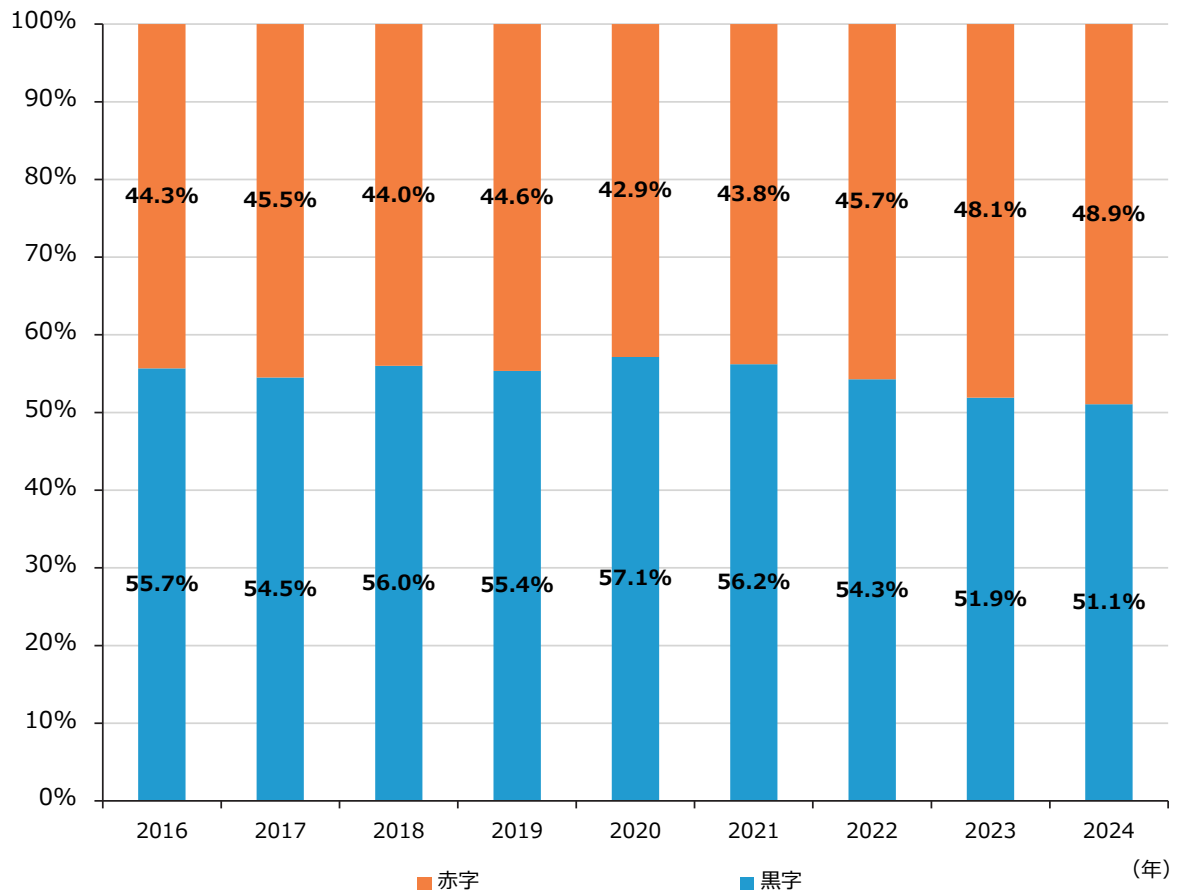
2. 調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

³⁹ (株)帝国データバンクが定義する「休廃業・解散」について、同社のデータベース等から集計している。集計対象のデータベースや、「休廃業・解散」の定義等によっては、件数や傾向が他の調査結果と異なってくる可能性があることに留意が必要。

第1-7-4図は、休廃業・解散企業における損益別構成比の推移を見たものである。「黒字」の状態での休廃業・解散に至る企業の割合は減少傾向にあるものの、2024年でも51.1%と過半数を占めている。

<第1-7-4図>

休廃業・解散企業の損益別構成比の推移



資料：（株）帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

（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のほか、各種法人データベースを基に集計したもの。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を確認（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）を確認できたものを指す。

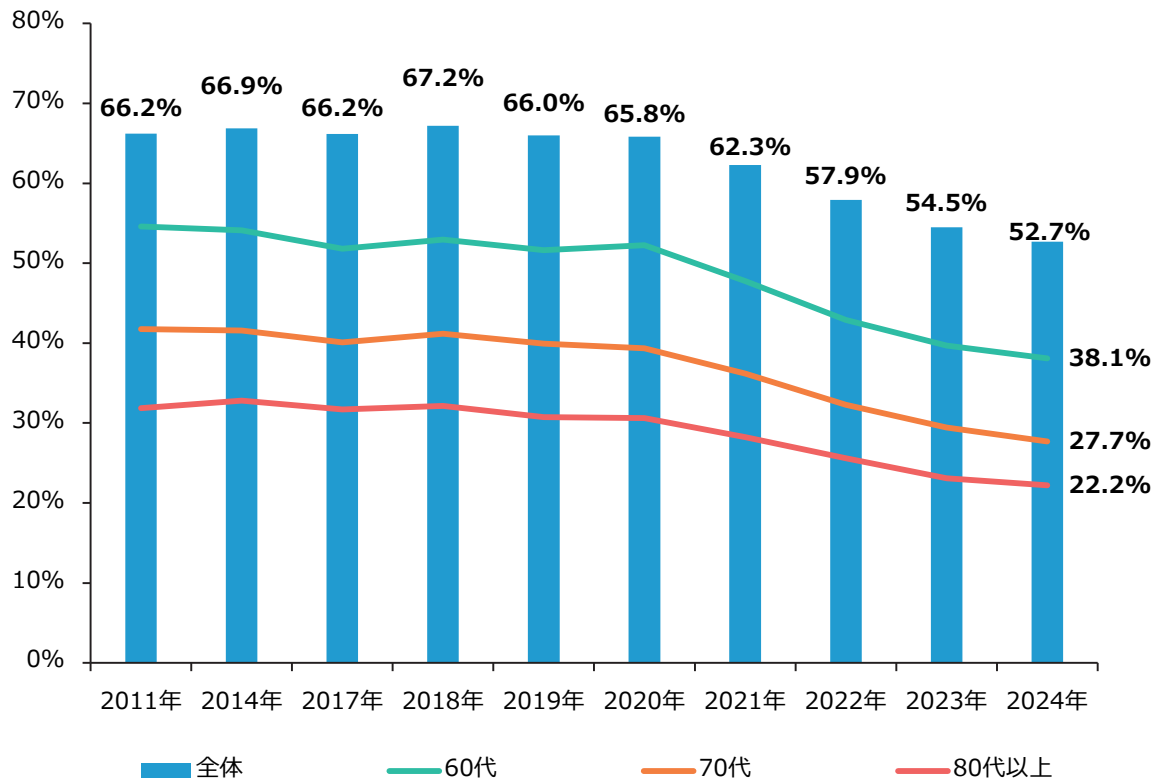
2.調査時点での休廃業・解散状態を確認したもので、将来的な企業活動の再開を否定するものではない。また、休廃業・解散後に法的整理へ移行した場合は、倒産件数として再集計する場合もある。

3.「黒字」及び「赤字」の判定は休廃業・解散直前の当期純利益に基づく。

第1-7-5図は、中小企業における後継者不在率の推移を、経営者の年代別に見たものである。これを見ると、「全体」として後継者不在率は減少傾向にあり、経営者の年代が「60代」以上の事業者においても同様に減少傾向にあることから、後継者不足の解消が一定程度進んでいるといえる。

<第1-7-5図>

中小企業における後継者不在率の推移（経営者の年代別）



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

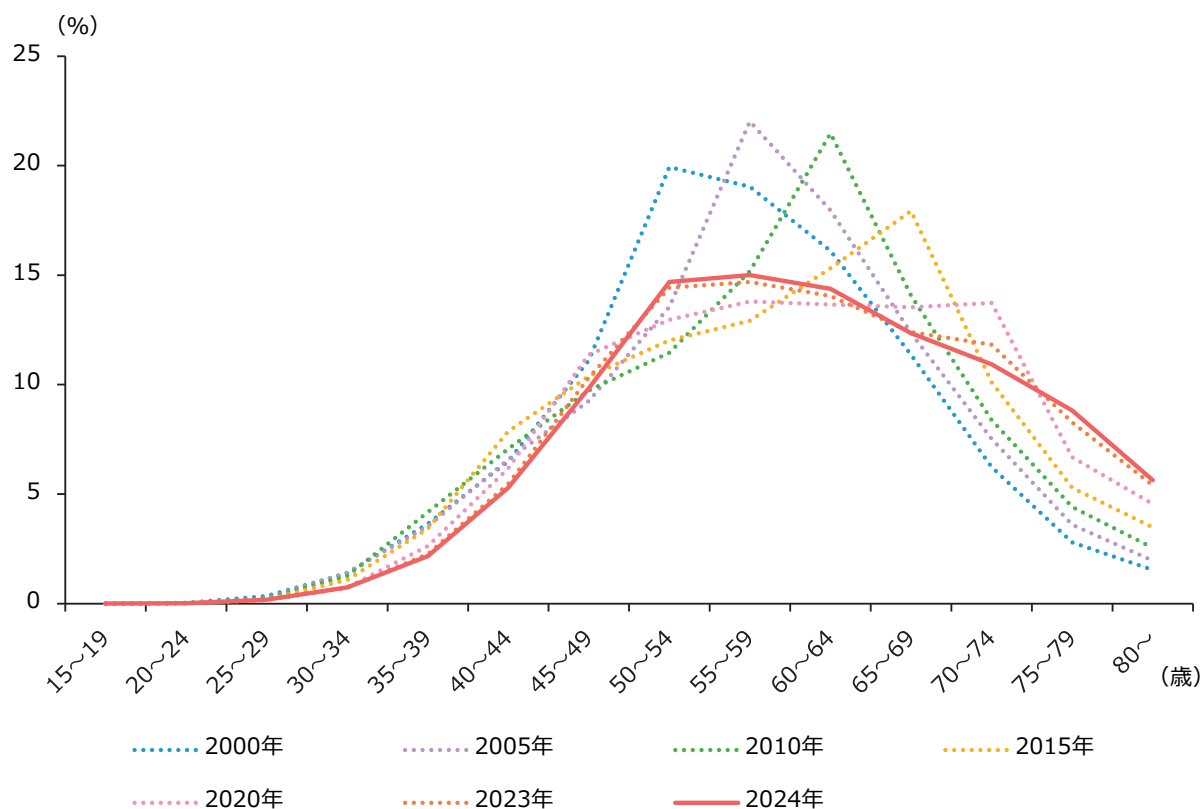
（注）1.ここでの「中小企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。

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。

第1-7-6図は、中小企業における経営者年齢の分布を見たものである。これを見ると、中小企業の経営者年齢の水準は依然として高く、60歳以上の経営者が過半数を占めている。

<第1-7-6図>

中小企業における経営者年齢の分布



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.ここでの「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。

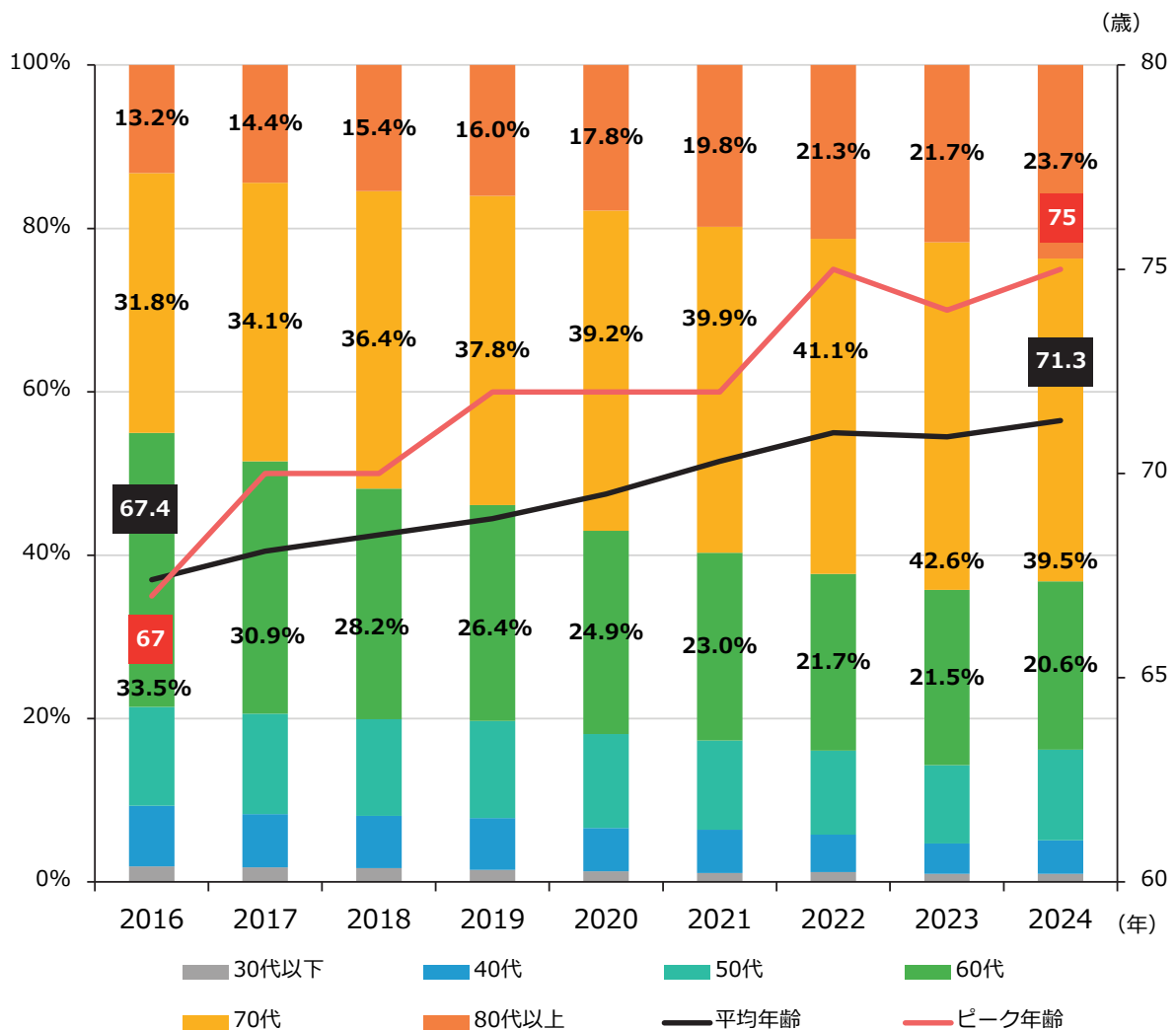
2.経営者年齢の分布は、経営者年齢が判明した中小企業を対象に集計している。

3.データ制約上、「2000年」については、2001年1月更新時点の企業概要ファイルを使用し、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。

第1-7-7図は、休廃業・解散企業について経営者年齢の推移を見たものである。これを見ると、「70代」、「80代以上」の割合が2016年と比較して増加している傾向にあり、「ピーク年齢」、「平均年齢」も共に上昇傾向にあることが分かる。

<第1-7-7図>

休廃業・解散企業の経営者年齢の推移



資料：（株）帝国データバンク「全国企業『休廃業・解散』動向調査」

（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のほか、各種法人データベースを基に集計したもの。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を確認（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）を確認できたものを指す。

2.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。

3.各集計年のうち、代表者の年齢が判明した企業を対象に集計している。

4.ここでいう「ピーク年齢」とは、各年の休廃業・解散企業における経営者年齢のうち、最も多かった経営者の年齢を指す。

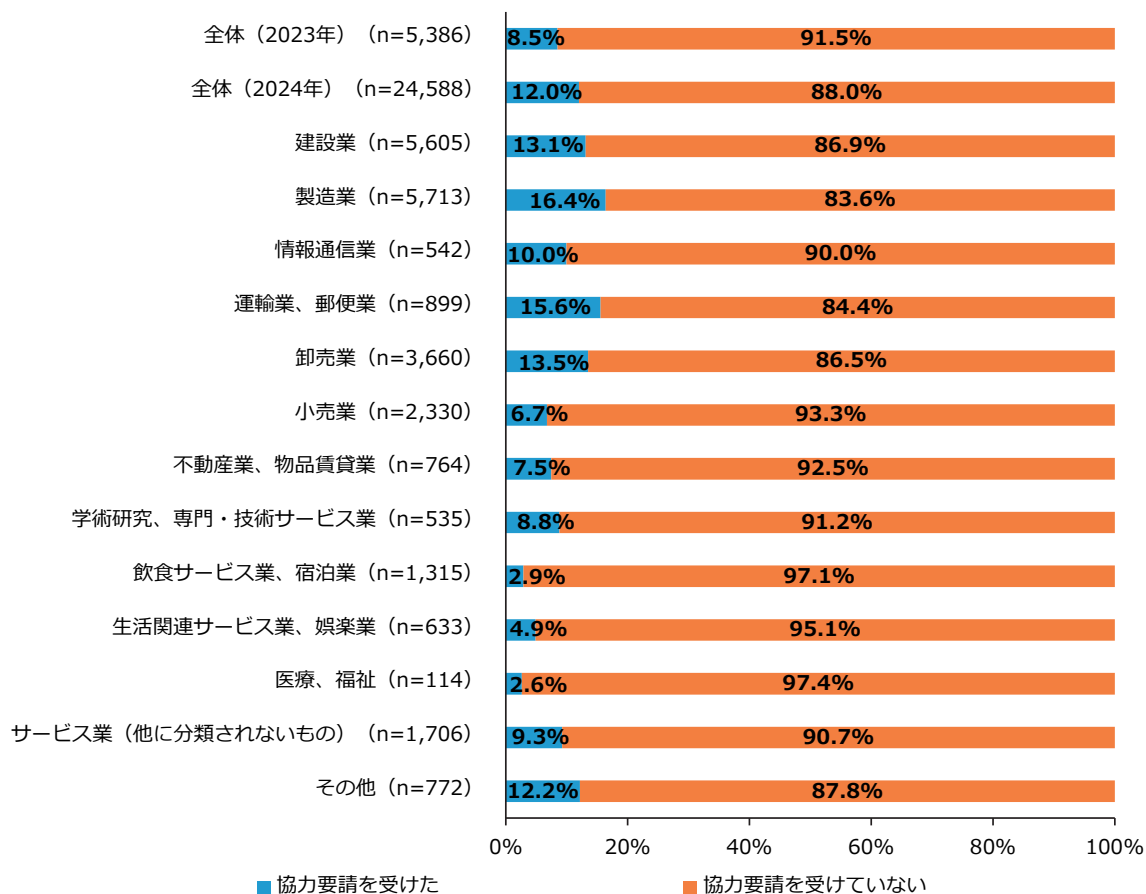
第8章 中小企業・小規模事業者に求められる共通価値

本章では、中小企業・小規模事業者において対応の重要性が高まっている共通価値（脱炭素化、サーキュラーエコノミー、経済安全保障、人権尊重）に対する中小企業・小規模事業者の取組状況等について確認する。

第1-8-1図は、脱炭素化に向けた取組に関する協力要請の状況について、業種別に確認したものである。「製造業」、「運輸業、郵便業」、「卸売業」では「協力要請を受けた」割合が他の業種に比べて高い傾向にある。また、「2023年調査」における「協力要請を受けた」割合は「全体（2023年）」で8.5%であり、「全体（2024年）」では増加している傾向が見て取れる⁴⁰。

<第1-8-1図>

脱炭素化に向けた協力要請状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

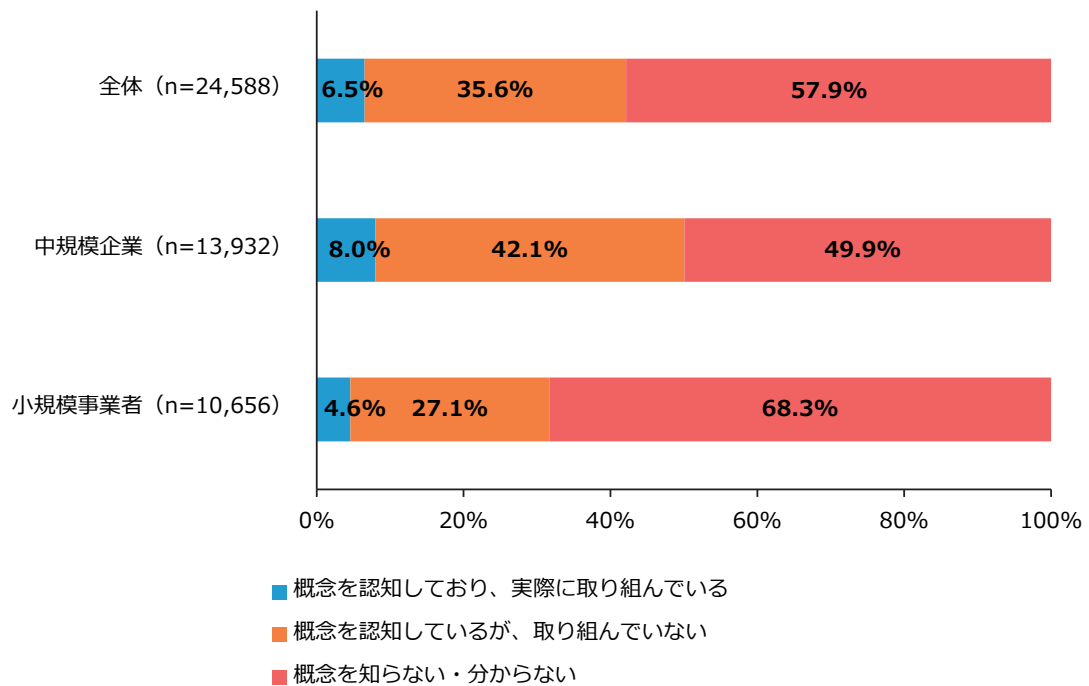
（注）「その他」は、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「教育、学習支援業」、「その他」と回答した事業者の合計。

⁴⁰ 調査間で母集団が異なるため、回答割合を一概には比較できないことに留意が必要。

サーキュラーエコノミー（循環経済）への対応についても、昨今の経営環境においては重要性が高まっている。中小企業・小規模事業者においては、具体的な取組だけでなく、その理念や目指すところなどを理解することが重要といえよう。なお、「中規模企業」と「小規模事業者」で比較すると、「中規模企業」の方がサーキュラーエコノミーへの認知・取組が進んでいることが分かる（第1-8-2図）。

<第1-8-2図>

サーキュラーエコノミーの認知・取組状況（企業規模別）

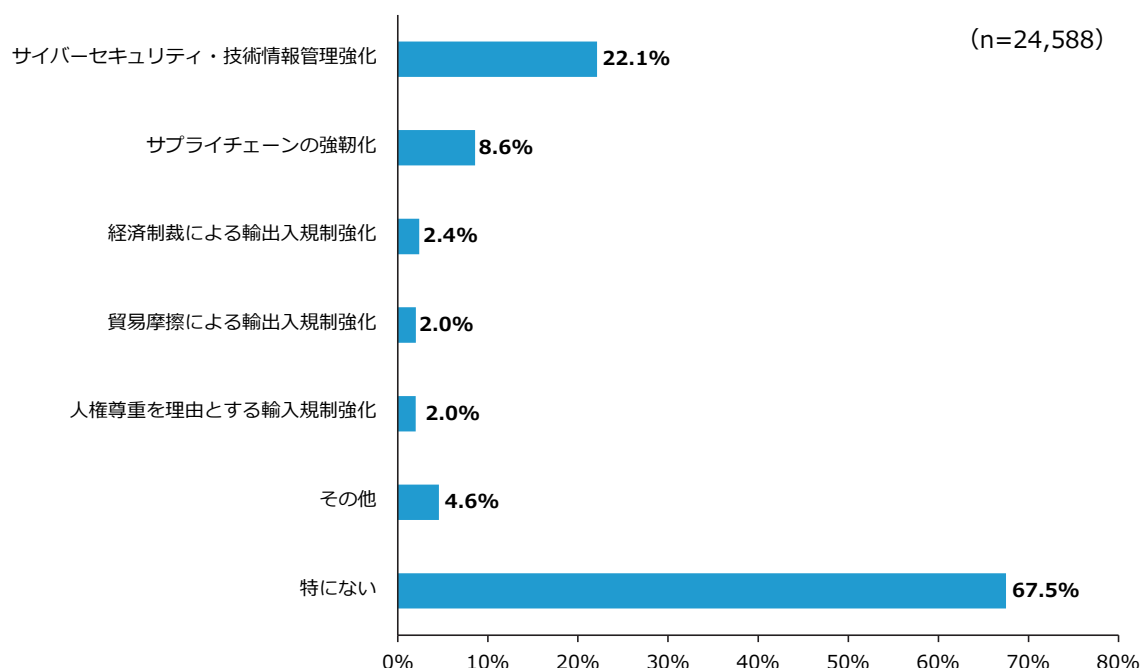


資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」
（注）サーキュラーエコノミーへの認知・取組状況は、2024年時点の状況を集計している。

国際情勢の複雑化、社会経済構造の変化等により、中小企業・小規模事業者においても企業活動の中で経済安全保障の観点を踏まえた取組を行うことの重要性が高まっている。第1-8-3図は、経済安全保障関連の要請や規制の強化を背景に、自社の取引先（発注企業）から実際に対応を求められている、又は今後対応を求められる可能性が高いと考えている取組を確認したものである。これを見ると、「特にない」の割合が最も高いが、それ以外の具体的な要請内容としては「サイバーセキュリティ・技術情報管理強化」、「サプライチェーンの強靱化」の回答割合が高い。

<第1-8-3図>

経済安全保障に関する要請内容



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

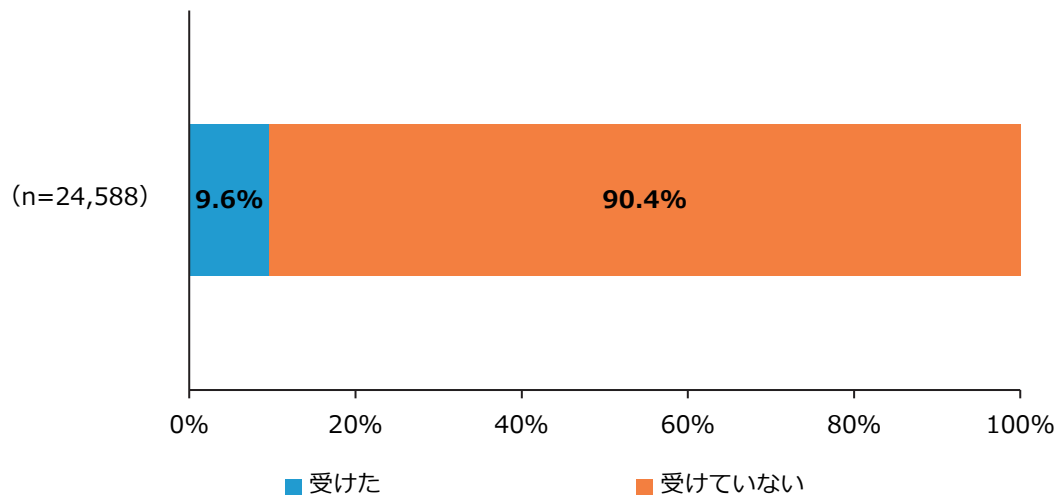
（注）1.経済安全保障関連の取組について、取引先（発注企業）から「実際に対応を求められている」又は「今後対応を求められる可能性が高いと考えている」ものについて聞いたもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 1-8-4 図は、企業活動における人権尊重の取組⁴¹について、取引先等からの具体的な働きかけや要請の有無を見たものである。これを見ると、約 1 割の中小企業・小規模事業者が取引先等から要請を受けていることが分かる。

<第 1-8-4 図>

人権尊重に関する取組の要請有無



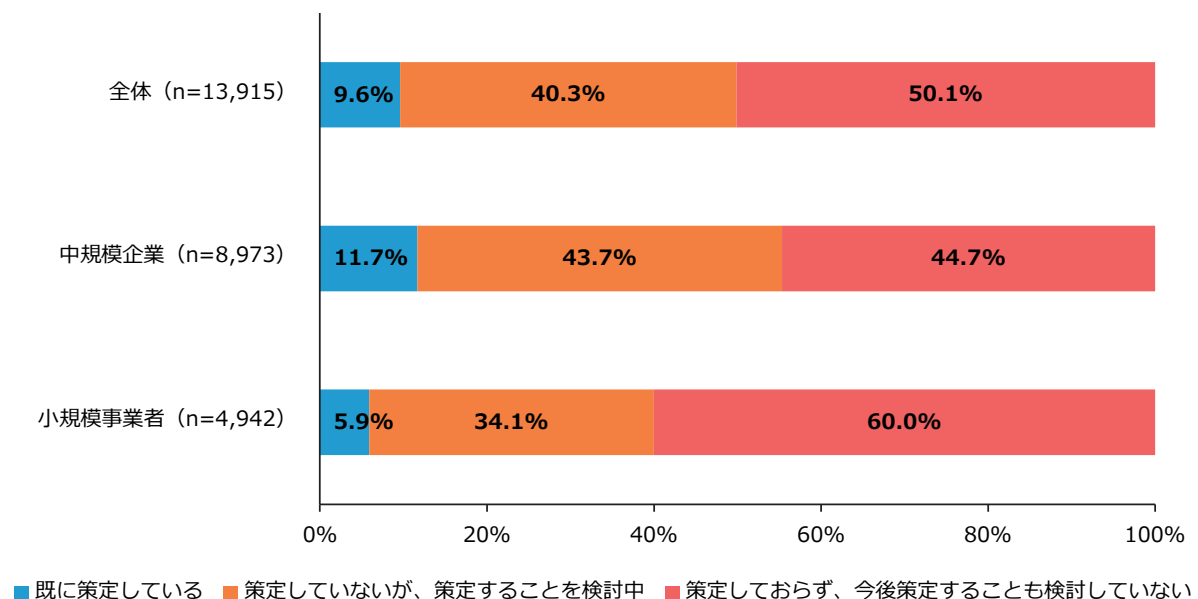
資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

⁴¹ 2022 年、経済産業省は「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」を公表した。同ガイドラインでは、人権侵害に関する様々な経営リスクを例示するとともに、中小企業を含む全ての企業に対して、人権方針の策定や人権デュー・ディリジェンスの実施といった人権尊重の取組を進めていくことを推奨している。

また、第1-8-5図は、企業活動における人権尊重の重要性について「非常に重要である」又は「ある程度重要である」と回答した事業者に対し、「人権方針」の策定状況を確認したものである。これを見ると、「既に策定している」割合は低いものの、今後策定を検討している事業者も含めると約半数となっている。企業規模別に見ると、「中規模企業」は「小規模事業者」に比べて取組が進んでおり、今後の取組にも意欲的であることが見て取れる。

<第1-8-5図>

人権方針の策定状況（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.企業活動における人権尊重について、「非常に重要である」、「ある程度重要である」と回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの「人権方針」は、「人権を尊重する責任を果たす、という企業のコミットメントを示す方針」を指す。なお、「分からない」と回答した事業者を除く。

第9章 中小企業・小規模事業者の事例

最後に、中小企業・小規模事業者における具体的な取組事例について紹介する。なお、中小企業庁では中小企業向け補助金・総合支援サイト「ミラサポplus」において、これまでの中小企業・小規模事業者等における優良な取組事例を多数掲載している⁴²。

⁴² 中小企業庁「ミラサポplus」事例ナビ (<https://mirasapo-plus.go.jp/jirei-navi>)

事例 1-9-1 タヤマスタジオ株式会社

「伝統工芸の技術継承と人材育成に AI を活用している企業」

・所在地：岩手県盛岡市 ・従業員数：8名 ・資本金：300万円 ・事業内容：金属製品製造業

長期にわたる若手育成期間を背景に、職人育成と生産性向上の両立が課題

岩手県盛岡市のタヤマスタジオ株式会社は、400年以上の歴史を持つ伝統的工芸品である南部鉄器を製造・販売する企業である。2018年に厚生労働省から「卓越した技能者（現代の名工）」に選ばれた田山和康氏を父に持つ田山貴紘社長が、2013年に設立した。南部鉄器は精巧で硬派な作りが特徴で、その製造技術は職人の繊細な感覚に頼るところが多く、火に当てた際の音や色などが暗黙知として継承されてきた。そのため、技術継承は熟練のベテラン職人によるOJT指導が一般的で、若手職人が一人前になるまで10年ほどの長期間を要していた。ベテラン職人が指導を丁寧にやるほど、鉄器製造に割く時間が減少して生産性が低下してしまうほか、若手職人の戦力化に時間が掛かることも経営面では負担となっており、職人育成と生産性向上の両立が課題だった。

複雑な工程を省略した新製品の開発とAI活用で若手職人への技術継承を効率化

田山社長は「若手職人が早期に付加価値を生み出せる環境を整備することが経営と技術継承のカギ」と考え、2018年に新製品「あかいりんご」の開発に着手。「あかいりんご」は田山社長が考案した、表面に模様を持たないシンプルなデザインの鉄瓶であり、高度な技術が必要で習熟に時間が掛かる「模様押し」の工程を省いた簡易な作りにした。若手職人でも基礎的な技術の活用だけで完成まで一貫して対応できる製品を開発したことで、技術習得が容易になり、人材育成の簡略化と量産体制の構築を進めた。さらに、2023年から取り組んでいるのが技術継承へのAIの活用だ。2018年に参加したAI導入促進のワークショップから着想を得た後、2019年にAIを活用した技術継承を支援する事業を行う盛岡市出身の経営者との出会いを契機に、同社と岩手大学との共同研究が開始。昨年には盛岡市の補助金を活用して実証実験も行っており、和康氏へのヒアリングを基に、鑄造の基本から南部鉄器の不良発生のメカニズムなどを工学的知見も含めて学習させることで、熟練のベテラン職人の思考をモデル化し、若手職人が製造技術やノウハウの基礎的な部分をAIから自主学習できるようにした。これらの取組を通じて、経験や感覚に基づく暗黙知を形式知に変換し、効率的な技術継承が可能となる仕組みづくりを進めている。

従来の3分の1の期間で若手職人の戦力化を実現し、若手・ベテラン共に生産性が向上

「あかいりんご」の開発とAI活用により、現在は入社3年目の若手職人が、製品を一人で完成させている。田山社長の発想の転換が生み出した「あかいりんご」は、模様押しの工程省略により価格も抑えられ、かつ、手に取りやすい価格と生活になじみやすいデザインという従来の南部鉄器と異なる特徴が注目されて顧客の裾野を広げることにも成功した。AI活用を通じては、年齢の離れた職人間のコミュニケーションの質の向上や、ベテラン職人の指導時間の減少といった効果も見え始めているという。現在は、鑄造などの基礎的な技術・ノウハウにとどまらるが、今後は着色や火入れ具合など高度なノウハウの継承にもAIを活用できるように試行錯誤を続けている。「過去からの積み重ねは早く習得するのが責任だ」という意識で、技術習得の仕組みづくりを行っている。『あかいりんご』とAI活用を組み合わせ、新たな積み重ねを行い、伝統工芸を高度化させていきたい」と田山社長は語る。



田山貴紘社長



田山社長考案の「あかいりんご」



AIによる製品評価

事例 1-9-2 株式会社行田製作所

「積極的な省力化投資で作業工程を自動化し、 業務効率化と質上げを実現した企業」

・所在地：群馬県高崎市 ・従業員数：42名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：金属製品製造業

人手不足への対応として従業員の多能工化を進めるも限界を感じ、自動化を推進

群馬県高崎市の株式会社行田製作所は、板金・プレスをコア技術として持ち、エレベーターや自動車部品、半導体製造装置、給水システム、芝刈り機など多様な製品の加工を手掛ける企業である。2010年には、板金・プレス加工から部品の組立てや配線作業までを一貫して対応するワンストップサービスにも乗り出し、顧客業種の多様化と、1製品における受託作業の幅を広げて付加価値の最大化を図ることで事業を拡大してきた。受注量の増加に伴って人手不足が深刻化する中、同社はこれまで従業員の多能工化で対応してきたが限界を感じ、2016年からは、積極的な設備投資を進め、作業工程の自動化と、省力化の推進による生産性向上に取り組んできた。

作業工程全体を見据え、戦略的に設備投資を実施

同社はまず、前工程の抜き加工を自動化して精度とスピードを向上させ、次に後工程の曲げ加工をベンダーロボで自動化することで、上流から下流へと順に効率化を進めた。行田正巳社長は「時間が掛かっている工程の効率化を進めていかないと後工程にものが流れず、全体の作業効率が低下してしまう。全工程をトータルで見て、ボトルネックとなっている工程を特定し、機械から後工程の機械への接続がスムーズになるよう、戦略的に投資を進めることが重要」と語る。設備投資効果はすぐ得られるわけではないが、使い続けていけば工程になじむ瞬間が必ず来るという。当初は従業員が段取りの違いに戸惑い、慣れた汎用機を使った方が早いと敬遠されたが、社長自ら自動化の必要性を説くとともに、時に汎用機の使用を禁止する荒療治も断行。たった1個の加工であってもベンダーロボを使用させる徹底ぶりによって、従業員の自動化設備に対する熟練度が上がり、結果的に汎用機を使う場合よりも作業時間が短縮されるようになった。

自動化による成果を従業員へ還元するとともに、人的余裕を戦略的に活用して更なる成長へ

現在、自動化率は全工程の約70%に至る。累計で約10億円に上る投資は、即時償却制度の活用で利益を圧縮して手元資金を蓄積しながら、次の投資へ挑む着実な足取りで進めてきた。自動化による作業時間短縮で、通常は納期に1～2か月必要な制御盤の製造を、少ロットで急ぎの発注であっても1日で対応できるようになるなど、顧客対応力が飛躍的に向上。同社の売上高は、従業員数を維持したまま2016年の6億円から2024年の12億円へと、8年間で倍増した。また、成果は企業収益だけでなく職場環境にも表れ、一人当たり残業時間は2016年比で3分の1まで減少したほか、継続的な賃上げや福利厚生充実を通じて従業員への還元も実施している。加えて、自動化で生じた人的余裕を自社の将来的な戦略検討に充てられるメリットも大きい。同社では、自動化が難しいとされるサンダー仕上げを行うロボット開発に専任者を置き、既に実用段階に入っている。サンダーは研磨作業で用いる機器だが、手首への負荷が大きく作業者が腱鞘炎になることもある重労働で、自動化ニーズの強さを見込み、製品の外販も視野に入れて特許も取得している。「今後も自動化できる部分は自動化し、新技術の開発など人が試行錯誤しながら進める部分は人が進め、技術を磨いていきたい」と行田社長は語る。



行田正巳社長



会社外観



曲げ加工用の機械

事例 1-9-3 株式会社倉岡紙工

『身の丈 DX』により、生産性向上と職場環境改善を実現した企業」

- ・所在地：熊本県嘉島町 ・従業員数：30 名 ・資本金：1,000 万円
- ・事業内容：パルプ・紙・紙加工品製造業

4K 職場からの脱却と生産性向上に向けた DX 推進を決意

熊本県嘉島町の株式会社倉岡紙工は、1965 年創業の紙製パッケージや美粧段ボールなど紙製品の企画・設計から製造までを手掛ける企業である。3代目の倉岡和徳社長が入社した 2013 年、工場は老朽化が進み、「暗い・きつい・汚い・危険」といういわゆる 4K 職場であった。入社当初は製造現場に配属され、現場で山積する課題の洗い出しや分析を進めてきた倉岡社長は、熊本県で若く優秀な人たちが働く職場をつくりたいという思いから、職場環境改善に着手。さらに、下請受注中心の事業構造からの脱却や、DX による生産性向上を志向する中で、2016 年の熊本地震による本社工場半壊をきっかけに工場建て替えを決意し、DX による職場環境改善と新規需要獲得に向けた取組を加速させることとなった。

社内のボトルネックを特定し、できるところから必要最小限の取組を行う「身の丈 DX」で作業負担を削減

新工場建設に向けては、プロジェクトごとに若手従業員を抜てきし、DX を推進。まず、熊本県や熊本県産業技術センターの支援を受けながら、在庫管理や位置情報の把握に労力が掛かっていた約 3,000 個の木型に、RFID タグを付ける IoT 管理に取り掛かった。また、旧工場では、1枚5kg ほどある木型を階をまたいで運んでいたが、新工場では木型の保管場所と使用機を同一フロアに配置したほか、紙の型抜き後に不要部を取り除く「カス取り作業」や梱包作業といった、人手の掛かる重労働となっていた作業工程も機械化し、作業負担削減にも取り組んだ。資金や人材といったリソースが限られる中、多額の投資をして全てを一挙に解決しようとするのではなく、「まずは従業員のペインを取り除く」という考えに基づき、社内のボトルネックを特定し、できるところから必要最小限の取組を行う「身の丈 DX」が成功のカギとなった。

仕事と人材が集まる会社になり、更なる成長に向け AI 活用へ

木型の IoT 管理により木型を探す時間がゼロになり、また、機械化により「カス取り作業」は時間が3分の1、梱包作業は従来3人で行っていた作業が一人で可能になるという作業負担削減を実現。より付加価値の高い仕事に向き合うリソースが生まれ、職場環境改善も進んだことで、業績向上や人材確保への好循環につながっている。デザイナーを採用してパッケージの企画部門も新設したことによって、デザインから製造までの一貫対応が可能になり、土産物や産地直送品の箱など新たな受注も獲得。DX や新規需要獲得に向けた取組の結果、顧客社数は新工場稼働前の約 20 社から約 100 社超に、従業員数は 2013 年時点の 13 人から 30 人に増加した。かつては印刷会社からの下請が 100%に近かったが、現在はエンドユーザーからの直接受注が半数以上を占め、自社のデザイン企画を伴う受注も 30~40%に上るまでにビジネスモデルは変貌。「次の目標は AI の活用。会社を更に成長させ、紙パッケージのイノベーションや、印刷・紙工業界の地位向上にも挑戦していきたい」と倉岡社長は語る。



倉岡和徳社長



同社の新工場



木型の IoT 管理

事例 1-9-4 株式会社広島メタルワーク

「同じ課題を持つ他社と連携した DX で生産性向上を実現した企業」

・所在地：広島県広島市 ・従業員数：53 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：金属製品製造業

いち早く DX 化の必要性を認識、生産管理ソフトの導入を検討するも、費用面で難航

広島県広島市の株式会社広島メタルワークは、産業用機械部品の精密板金加工などを手掛ける企業である。1995 年の Microsoft Windows 95 の発売を契機に大手取引先がコンピューターによる受発注処理にシフトする中、同社の前田啓太郎社長（当時常務）は「中小企業である当社も、デジタルツールを活用した効率的な生産管理を進めなければ未来はない」と考え、DX にいち早く取り組んだ。生産管理システムを一から構築するには、費用が高額であり、また IT 人材の確保も容易ではない。そこで、約 3,000 万円の市販のソフトを購入したが、接続台数に制限のある点がネックとなり、さらに各生産工程で必要な PC 台数分をそろえるには1億円を超える費用が掛かるため、限られた工程でしか使用できなかった。前田社長は「生産管理は、受注の入口から出口までを管理することが重要」と考えており、生産工程に従事する全員がリアルタイムで各工程の進捗を把握でき、かつ導入費用が安価な生産管理ソフトの導入を模索していた。

8社の中小企業が意見を出し合い、共同でオリジナル生産管理ソフトを開発

前田社長は、大手金属加工機械メーカーが運営する後継者育成講座で知り合った中小企業8社の経営者と、生産管理の勉強会を継続的に実施していた。2003 年、メンバーの一人と面識のあった静岡大学教授の協力を得たことを契機に、共同で生産管理ソフトの開発に着手。勉強会で生まれた生産管理のアイデアを取り入れ、8社のどこの使い勝手にも特化しないフラットな仕様をスタンダードとして、中小製造業に特化した生産管理ソフト「TED」を開発。「TED」の特徴は、簡易かつ直感的な操作性と、同時接続台数に制限がなく、導入費用はフルスペックで約 1,000 万円と大手ベンダーが提供するソフトと比較して安価である点だ。開発工程を振り返って、「自社開発では自社のこれまでのやり方を『正』として、開発が進む。他社との共同開発だと、意見を交わす中で必ずしも自社が『正』ではなかったことに気付くことができ、それがより良い開発の実現につながった」と前田社長は話す。

生産管理ソフトの導入により生産性が飛躍的に向上。過去の生産データを活用し、不良率も削減

同社は、2017 年に「TED」を全面導入し、各社員の PC で受注ごとの生産工程や図面等がリアルタイムで確認可能となり、生産現場には、画面の視認性を重視して大型モニターを配置するなどの工夫も行った。導入効果として、進捗確認のため現場を見に行く、図面を探すといった、人員の無駄な動きが減るとともに、図面の視認性が向上したことで作業の間違い防止にも寄与した。導入当初の 2017 年と 2021 年を比較すると、社員一人当たり売上高が 8.6%増加した一方で、労働時間は 15.9%減少し、生産性は飛躍的に向上している。さらに、「TED」導入以降に蓄積されたデータを活用し、製品ごとに過去に不良品が発生した工程をアラート表示して注意喚起することで、不良率は 97%も減少した。「DX を進める肝は、今の会社の仕組みに合わせてデジタル化を進めるのではなく、既存のデジタルツールに合わせて仕組みを変えていくことだ。当然、最初は社員からの反発は出るが、結果を出せば社員の意識も変わってくる。経営者自ら未来を語りながら強くリードしていくしかない」と前田社長は語る。



前田啓太郎社長



同社が加工した製品



「TED」で図面や作業進捗を確認しながら、溶接作業を進める

事例 1-9-5 ウエタックス株式会社

「ニッチ分野で研究開発と競争力強化に努め、価格決定力を高めている企業」

・所在地：新潟県上越市 ・従業員数：30名 ・資本金：2,400万円 ・事業内容：情報通信機械器具製造業

原材料価格高騰と賃上げによる人件費増加が経営を圧迫

新潟県上越市のウエタックス株式会社は、水中スピーカーや防水マイクなどの水中音響機器を製造する企業である。国内トップシェアの水中スピーカーをはじめとする多様な製品は、アーティスティックスイミングやスキューバダイビング、レスキューなどで使用されている。同社では2018年頃から原価低減に向けた取組を進めてきたが、2020年末からの輸入物価上昇による原材料価格の高騰を受けて、取組を更に強化。一度の仕入量を2～3倍に増やすことで仕入単価を5%程度抑えたほか、製品数を20種類強から半数に絞り、部品の共用による合理化も進めた。また、受注生産が主であり、以前は受注後に部品を調達していたため、納期の長さが負担となっていたが、主力製品の部品在庫を増やすことで納期を短縮して資金化を早め、資金繰りの改善にも努めた。それでも、原材料輸入における円安の影響拡大や、エネルギー価格上昇が重なって原価低減での対応は限界に達し、従業員の賃上げも経営を圧迫。一時は役員給与の削減で対処したが、賃上げを継続するための原資確保が課題となった。

競争力を高める取組を背景に、15～20%の大幅値上げを実現

同社が手掛ける水中音響機器は、市場が小さいことから大手メーカーが力を入れず、中小企業も多くは技術不足で手を出せない分野だという。同社はそのニッチ分野に的を絞り、長年の継続的な研究開発により技術優位性を確立し、新たな用途開発や研究機関との共同研究、展示会出展等を通じて販路拡大にも取り組んできた。また、「小回りが利いて、かゆいところに手が届くのが中小企業の強み」と植木正春専務が語るように、大手企業にはできない製品仕様のきめ細かなカスタマイズ対応や、迅速な修理対応などアフターサポートの充実により競合他社との差別化も進めていた。原価低減による対応の限界に直面した同社は、2022年に全製品の15～20%の値上げを決断。価格改定の根拠を丁寧に説明するとともに、保証期間延長などサービスを拡充した提案を併せて行ったほか、技術力・製品を磨き続けて競争力を高めていたことが奏功し、多くの顧客から納得を得ることができた。

価格転嫁による収益力向上で、研究開発と販路拡大を強化

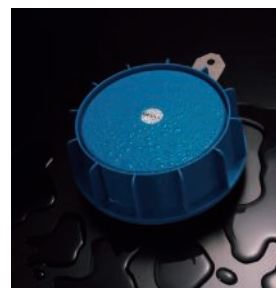
値上げを行った結果、顧客離れも一部あったものの、販売単価上昇により売上げを維持。かねてより取り組んできた原価低減の効果もあって利益率が改善し、継続的な賃上げを実施できるようになった。さらに、設備投資の余裕も生まれて、従前は手が出なかった高価な測定器を購入。測定精度が向上し、正確な研究データの蓄積が可能になったことで、大学や研究機関からの共同研究の依頼が増加した。今後の事業拡大のためには、新たな技術開発や新市場の模索が不可欠だが、価格転嫁による収益力向上が研究開発の強化につながり、更なる共同研究にも力を入れられている。「常にチャレンジをしていかないと、企業の成長はない。地元の新潟県では、メタンハイドレートの回収地に生息するベニズワイガニを音で忌避させて、エネルギー資源開発と水産資源保護を両立する最先端の研究にも参加しており、技術の活用範囲が広がっている。今後は海外のレジャーリゾートのプールに設置する水中スピーカーの売り込みも本格化させ、研究開発と販路拡大を同時に進めていきたい」と植木専務は語る。



植木正春専務



本社工舎



主力製品の水中スピーカー

事例 1-9-6 有限会社岡三屋

「自社の強みを踏まえた適正な価格設定により、業績改善を実現した企業」

・所在地：福井県若狭町 ・従業員数：4名 ・資本金：300万円 ・事業内容：宿泊業

価格変動の大きいカニの仕入れや、適正な価格設定の難しさが業績回復のネックに

福井県若狭町の有限会社岡三屋は、「彩（いろ）かさね」の施設名で温泉旅館を営む企業である。三方五湖を見渡せる湖畔に位置し、心のこもった接客と、天然温泉の浴場を備えた絶景の宿と評判だ。有名料亭で修業を積んだ3代目の岡勝之社長が手掛ける料理も宿の自慢の一つで、冬期には地元名産の越前ガニと若狭フグを使用した料理が人気を博している。しかし、予約は半年前から受け付けている一方で、特にカニはその年ごとの漁獲高によって仕入値が約2倍に変動することもあるなど予測が困難で、原価率への影響も大きい。適正な提供価格の設定が難しく、高騰時には料理を赤字で提供せざるを得ないこともあった。新型コロナウイルス感染症の感染拡大時に約5割まで落ち込んだ稼働率は8割前後まで回復してきたが、原価管理は依然として課題で、適正価格の算出や余分なコスト削減が進んでいなかったことが業績回復の妨げとなっており、経営改善が必要な状況であった。

金融機関から助言を受け、原価管理の強化と適正価格の算出・価格設定の見直しを実施

経営改善に向けて、まず原価管理の強化とコスト削減に着手した。取引銀行に毎月1回試算表を精査してもらう中で、原価率など財務状況改善の助言を受け、不要な電気代のような細かな経費削減に取り組みながら、カニなど魚介類の仕入れでは仕入先を2社に増やし、安い方を購入することで競争を促して原価率の改善につなげた。次に、原価管理の強化により把握した原価率を踏まえて、適正価格の算出と価格設定の見直しに着手。同社の立地・料理・接客などのサービス品質から、現状より高い価格設定でもよいのではないかと助言を取引銀行から受けたことを契機に、地域の同業者の宿泊価格を調査し、同社の強みと宿泊者数見通しや稼働率、原価率を基に、黒字確保が可能となる適正価格を算出した。同社では宿泊プランと食事プランで価格設定を分けており、宿泊プランでは一人当たり1,000円の値上げを実施。一方で、食事プランは地元客の宴会利用も多いため、仕入値に応じた価格設定が必要なカニなどを提供するプラン以外は、地元客を守る観点から飲み物代などのみの引上げとした。

収益力強化により3期ぶりの黒字化を達成、自社の強みを伸ばして更なる高級化路線を志向

コスト削減や価格改定の効果は業績にもすぐに表れ、2023年7月期は3期ぶりに黒字化を達成。収益力強化の取組と並行して、利用者から口コミで寄せられた要望にもこまめに対応し、設備の修繕を行うなど顧客満足度を高めるための取組も欠かさない。顧客管理情報として、前回利用時の提供メニューや接客への反応なども蓄積しており、原価率を常に考えながらも、常連客を飽きさせない献立の組立や心地よい接客を工夫している。利用客の約4割がリピーターだが、このようなサービスの質を向上させる取組が受け入れられ、値上げへの拒否反応は今のところ見られない。さらに、増収分を原資として、従業員の賃金を約1割引き上げるなど従業員への還元も行っているほか、後継者である息子と共に5年先を見据えて高級旅館へスタイルを変えていくことも考えており、そのための設備投資も計画している。「今後も料理や接客など自社の強みを伸ばすことで、旅館としての付加価値を高めて宿泊価格も上げられるような好循環を確立し、将来は高級旅館へと生まれ変わっていききたい」と岡社長は語る。



岡勝之社長



彩かさね



食事プランのカニ料理

事例 1-9-7 株式会社千成亭風土

「省力化投資や価格転嫁により利益体質を強化し、賃上げを実現している企業」

・所在地：滋賀県彦根市 ・従業員数：240名 ・資本金：4,800万円 ・事業内容：飲食料品小売業

新型コロナウイルス感染症の影響による業況悪化で賃金据置きを余儀なくされる

滋賀県彦根市の株式会社千成亭風土は、滋賀県のブランド牛である近江牛の生産から加工品の製造・販売、飲食サービスまでを一貫して行う企業である。飲食店は彦根市を中心に9店舗を展開している。これまでは好調な業績を背景に毎年ベースアップを行っていたが、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」）の影響による外食機会の制限・減少に伴い飲食部門の利用客が減少し、業況が悪化。2020年度は売上げが前年比10%を切る月もあり、賃金据置きを余儀なくされた。業況回復を目指す中、従業員のモチベーション向上や人材確保も図るべく、滋賀県の最低賃金改定や持続的な賃上げを見据えて、賃上げ原資確保のために利益体質の強化が課題となった。

バックヤードの機械化による生産効率向上と価格転嫁で、利益体質強化を推進

利益体質強化を目指す施策として、まずバックヤードの機械化による生産効率向上に着手。製造現場からの報告や、従業員へのアンケート調査を用いて、人手や時間を要する負担の大きい作業を特定し、現場のニーズに基づいて機械化を進めた。機械化を進める上では、品質の維持と安定が新たな課題となり、「味が違う」というクレームを受けることもあったが、材料の配合など改良を重ねて解決。肉のカットのような手作業で行うと技術や経験の差が出る工程も、機械化によって技術・経験の多寡を問わず品質安定化を実現し、食材ロスも減少した。機械化により余裕が生じた人員は、顧客満足度を高めるため接客・販売・調理のスキルアップに取り組むなど、人にしかできない業務の付加価値向上に注力するとともに、新規出店した飲食店の運営にも充てた。加えて、販売価格の見直しにも着目。製造原価を洗い出し、メニュー内容を見直したほか、高品質の製品を安定して提供可能になったことも後押しとなり、価格の全体的な底上げを進めた。

収益力向上により3年ぶりの賃上げを実現、人材確保にも好影響

機械化による生産効率向上で欠品率が減少し、小売・EC部門の機会損失が減少したことで、同部門の売上げが増加したほか、飲食店の新規出店も寄与し、2023年度には感染症の感染拡大以前と同水準の売上げに回復。さらに、繁忙月である12月の平均残業時間は2020年の57時間から2023年には30時間とほぼ半減したほか、品質安定化に伴うロス率減少や価格転嫁も相まって、利益率も向上した。一連の利益体質強化の取組を背景に、2023年度には3年ぶりの賃上げを実現、2024年度には正社員の基本給を3.1%、パート・アルバイトの平均時給を4.5%上昇させた。機械化による業務効率改善や賃上げは人材確保にも好影響を及ぼし、2019年度まで例年5名程度だった新卒採用者数は、2022年度以降8名に増加。かつて20%超であった離職率も、2022年度11.5%、2023年度12.4%と、「宿泊業、飲食サービス業」の離職率26.6%（厚生労働省「令和5年雇用動向調査」）を下回る水準を維持している。今後も継続的に収益力を向上させ、賃上げなどで従業員に還元するサイクルを確立するとともに、更なる職場環境改善や従業員の満足度向上に注力して、モチベーション向上や人材確保につなげていくことが目標だ。「飲食業界は労働時間が長くて働きにくいイメージがあるが、今後も現場の声に耳を傾けながら、機械化や職場環境改善に取り組み、働きやすい環境づくりと企業の成長を両立していきたい」と上田健一郎社長は語る。



上田健一郎社長



主力商品の近江牛



バックヤードに導入した新規設備

事例 1-9-8：株式会社奈留島運輸

「島民の生活を守るために『サプライチェーン事業承継』に取り組んだ企業」

・所在地：長崎県五島市 ・従業員数：39名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：道路貨物運送業

離島での生活を支える商店が、事業継続に向けて譲受先探しに着手

長崎県五島市の株式会社奈留島運輸は、五島列島のほぼ中央に位置する奈留島に本社を置く運送業を手掛ける企業である。九州商船株式会社の代理店として柿森誠社長が創業し、奈留島で始まったマグロ養殖をきっかけとして2018年に運送業にも進出。九州本土から毎日船で届く生活必需品を島内へ配送するほか、工事現場で使う木材や機材なども取り扱い、離島である奈留島の物流インフラを担っている。鈴木信吉代表が経営するスーパーマーケット「新鮮館すずらん」も長年の取引先の1社であった。鈴木代表は自身が高齢であることに加え、昨今の島民人口の減少や人件費の上昇を受けて経営の先行きに不安を抱いていたが、地域住民の生活と従業員の雇用を守りたいという思いで、2020年、本格的な事業承継に着手。鈴木代表の子息は島外に住んでおり後継者がいない中、地元の五島市商工会に相談したところ、長崎県事業承継・引継ぎ支援センターを紹介され、譲受先探しを始めた。

島のために事業承継を決意。新鮮館すずらんを廃業から救う

新鮮館すずらんの譲受先探しは、主に離島の事業であることなどを理由に難航。譲渡はなかなか実現せず、鈴木代表はやむなく、2022年10月をもって廃業することを決意した。当時、新鮮館すずらんのほかに島内のスーパーマーケットは残り1店の状況で、新鮮館すずらんの廃業は島民の利便性悪化や地元経済の縮小につながり、地域の活力が失われてしまうことが懸念されていた。新鮮館すずらんの承継について、柿森社長も同センター同席の下でマッチングを行ったが、異業種のスーパーマーケット経営を担うことに不安もあり、慎重に検討を重ねていた。しかし、廃業日が間近に迫る中、島民に愛されている新鮮館すずらんをこのままなくす訳にはいかない、島のために自分が何とかしなければならぬという強い使命感で、ついに承継を決断するに至った。合意後の事業承継に関する手続きは同センターが中心となり、契約まで伴走したことでスムーズに進められた。結果として、新鮮館すずらんの看板は守られ、従業員19名についても全員の雇用を継続することができた。

「店はコミュニケーションの場」。常連客からの感謝の声を受けて、更に魅力的な店づくりを目指す

鈴木代表は「人間が最後まで必要とするのは食料品。人がいる限り食料品は絶対に必要になるため、店を存続させたい思いが強かった。信頼できる柿森社長に事業承継ができて心配事は何もなくなった」と話す。一方、柿森社長にとってスーパーマーケット事業は全くの畑違い。運送業との価格設定の考え方の違いなどに経営の難しさを感じながらも、同事業に携わっていく中で、この店が島民のコミュニケーションの場にもなっていることに気付いた。店の存続は常連客から大いに感謝され、「島のため」と決めた承継が実際に島民の日々の生活を支えていることを実感している。柿森社長の目下の課題は、奈留島が離島のために商品を卸す商社の足が遠のいてきたことだ。「このままでは品ぞろえが乏しくなり、島民は更に不便になる。自ら積極的に商品の視察に出向いて魅力的な商品を見つけ、地元住民の声を反映させて品ぞろえを豊かにできるように努めていく」と柿森社長は語る。



柿森誠社長（左）、長崎県事業承継・引継ぎ支援センター 濱里幸司氏（中央）、鈴木信吉代表（右）



「新鮮館すずらん」の外観



島民とのコミュニケーションの場

事例 1-9-9 備前発条株式会社

「GX への自発的な取組で、従業員の意識向上と事業拡大を実現している企業」

・所在地：岡山県岡山市 ・従業員数：233 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：金属製品製造業

環境に配慮したもののづくりの要請がいずれやってくると予測し、GX に向けた取組を決意

岡山県岡山市の備前発条株式会社は、1949 年に農機具向けのパネ生産で創業し、現在はヘッドレストやアームレストなどの自動車部品を中心に製造する企業である。山根教代社長は 2019 年に父の後を継いで社長に就任したが、直後に新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」）の感染拡大により工場の操業停止に見舞われた。今後の経営方針について頭を抱える中、欧米の環境意識の高さや米国の多国籍 IT 企業が脱炭素を調達基準に据えたことを知り、環境に配慮しないものづくりでは取引先や社会の要望に応えられず、将来的に仕事を失うリスクにつながるのではないかと強い危機感を覚えた。また、学校で SDGs を学ぶ我が子からの「このままで地球は大丈夫か」という純粋な疑問に答えられなかったことも、環境に配慮した取組を決意するきっかけとなった。

社内で「SDGs チーム」を結成し、全社横断的に CO2 削減の取組を加速

最初の取組は、2020 年に受けた CO2 削減ポテンシャル診断であった。社内設備の CO2 排出量の削減余地が大きいことを知り、具体的な取組に向けた準備を進めてきた。その後、2023 年に社内各部署から約 10 人を選抜して「SDGs チーム」を設置。SDGs や GX のために何ができるか、自分たちの考えや思いを形にすることから取り組み始め、CO2 排出量を経営の目標値に設定したことで、CO2 削減の取組が加速した。優秀な専門人材の入社も後押しとなり、CO2 排出量の「見える化」は専門人材が中心となって、スコープ1、2の排出量把握や CO2 削減のロードマップ策定を実現。CO2 削減に向けて自走する体制が構築できた。また、本社・工場内の照明の LED への切替えや、塗装プラントの設備をより燃料効率の高いものに更新するなどの取組を行い、2023 年は CO2 排出量を約 19t 削減した。2024 年は新たに CO2 フリー電力の購入も行い、前年比 6.9%（約 127t）の削減、売上高当たりの CO2 排出量（炭素強度）は、2019 年比で約 34%の減少を見込む。自分たちでアイデアを出して進める同社の GX の取組は、CO2 を出さない技術開発にも発展。製品の溶接を、熱源を使わないカシメによる接合に置き換えることで省エネを実現する新技術開発は、外部機関との連携や Go-Tech 事業を活用し、実用化を目指している。

GX に向けた自発的な取組は、従業員の意識向上や採用、業績にも好循環

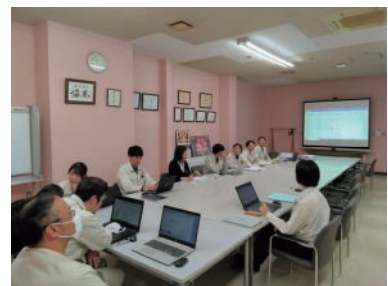
従業員のアイデアに基づく自発的な取組で CO2 削減を達成するという自己実現の積み重ねは、従業員の意識向上や、更なる取組のアイデアが出てくる好循環につながっている。また、こうした取組を同社公式サイトや展示会出展等で積極的に情報発信した結果、2024 年には5人の採用につながったほか、既存の取引先やこれまで取引のなかった企業からの信頼が高まって受注増加につながり、売上高は感染症の影響を受けた 2020 年度の 26 億円から V 字回復し、2024 年度は過去最高の 35 億円を見込む。「GX の取組は、我慢や負担があっては続かない。皆が社会に役立っていると実感でき、利益につながるポジティブな行動が重要。引き続きロードマップに沿って段階的に CO2 削減を続けながら、今後はスコープ3についても取り組んでいきたい」と山根社長は語る。



山根教代社長



同社製品（ヘッドレスト）



CO2 削減に向けた会議

事例 1-9-10 株式会社山翠舎

「古木と古民家を活用した新規事業で サーキュラーエコノミー実現に取り組む企業」

・所在地：長野県長野市 ・従業員数：18名 ・資本金：3,000万円 ・事業内容：総合工事業

捨てられていく木材に対しての「もったいない精神」

長野県長野市の株式会社山翠舎は、建具店として1930年に創業し、住宅や店舗などの一般建築を行う企業である。現在は古木（古材）を活用した店舗内装の設計・施工を強みとし、古民家の移築・解体・再生事業なども手掛けている。山上浩明社長は、幼い頃から家業である同社で木材の加工現場を目にし、木材への愛着が強かったことや、環境問題への関心が高かったことなどから、建築現場で古い建物等が当然のように解体され、そこで使われていた良質な木材が捨てられていくことに「もったいない」と問題意識を抱いていた。山上社長は2005年に同社へ入社して以降、何とかして古木を利活用する取組と事業を両立できないかと考えビジネスモデルを模索していた。

既存事業の延長線上で、古木を利活用してビジネスモデルを構築

古木は一本一本形が違うことなどから取扱いが難しい建材だが、同社ではかつて業界で先駆けて輸入古木を用いた内装施工を手掛けており、古木に関するノウハウや施工技術が蓄積していた。山上社長はここに着目し、古民家解体の際に生じる古木の買取り・販売を行う事業を2006年に開始した。同事業の開始当初は販路開拓に苦戦したが、既存の一般建築事業にて下請から元請への転換を狙って設計部門を強化していたことが奏功し、単に古木を販売するだけでなく、古木を使った設計から施工まで一貫した提案により受注を獲得できるようになった。2009年には古木を活用した店舗デザイン事業も立ち上げ、古木をいかした空間のブランディングを強化することで、同社の技術力により古木にしか出せない付加価値を引き出し、需要を創出する取組を進めている。「元々工務店という建築分野で技術力はあったため、その延長線上に古木の利活用を位置付け、相乗効果を狙った事業展開が成功につながった」と山上社長は現在までの道のりを振り返る。2013年には古民家の移築再生事業も始めるなど事業領域を徐々に拡大し、サーキュラーエコノミーの観点では「廃材を出さない」方面への事業展開も進めている。

環境意識の高まりを追い風に、古木・古民家の更なる需要創出・国内外での販路拡大へ

同社の取組は古木の循環を通じて環境負荷軽減につながるサーキュラーエコノミー実現と、古民家の利活用による空き家減少・地域活性化という社会問題解決の使命も帯びたことで注目度が上昇。2015年には長野県大町市に日本最大の古木倉庫兼工場を開設、古木を活用した設計施工の実績は2016年に累計300件を超えた。足下では600件超と順調に拡大、年間50～60件を手掛けるほどに成長している。同社の発展には古木・古民家の更なる需要創出が不可欠だが、持続可能性やSDGsが重視される時代が到来し、古木が生み出す空間の雰囲気の良いだけでなく、古木・古民家の再利用による環境負荷軽減の観点での引き合いも増えているという。同社は古木・古民家を活用したまちづくりまでを提案する「古民家デベロッパー」を目指し、全国の古民家とその古木が捨てられることなく循環する世界を構想している。「全ての古民家が解体されない世界を築きたいが壊されるのが現実。それならば全部回収して全部再利用されるのが理想だが、国内では需要に限られる現実もあり、市場を海外に広げることも挑戦中。自社の事業が真似されるくらい注目され、古木の活用が進むことを願っている」と山上社長は語る。



山上浩明社長



古木を保管する倉庫



古木を活用した設計・施工事例

事例 1-9-11 株式会社光響

「経済安全保障対策としての輸出管理により事業基盤の強化に取り組む企業」

・所在地：京都府京都市 ・従業員数：45名 ・資本金：1,500万円 ・事業内容：機械器具卸売業

事業拡大に向けて輸出管理体制の整備が急務に

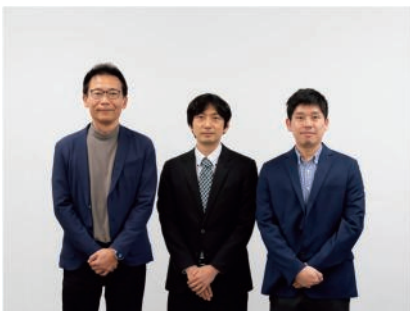
京都府京都市の株式会社光響は、レーザー・光学関連製品を取り扱う専門商社である。主力の卸売事業では、専門性の高いレーザー・光学関連製品を海外の約300社から仕入れ、研究機関等に販売している。自社で開発・製造している製品もあり、ビーム径や空間強度分布を測定する「ビームプロファイラ」の輸出版売、超高精密フェムト秒レーザー加工機「femt-pro」などを国内に向けて販売しており、日本のレーザー分野のフロントランナーともいえる企業である。現在、同社の取扱商品における輸出管理対象は、国内に卸すため輸入した商品の返品・修理等を理由とする生産国への返送が大半であるが、事業規模拡大に伴う返送対応の増加に加え、今後は自社製品の海外輸出も視野に入れる中で、軍事転用リスクが高いとされるレーザー製品を扱う同社にとって、地政学リスクの高まりに対応できる輸出管理体制の構築が求められた。さらに、同社は2023年にTOKYO PRO Marketに上場したこともあり、「上場企業としてふさわしい管理体制の構築が必要だった」と住村和彦代表取締役 CEO は振り返る。

経済産業省「中小企業等アウトリーチ事業」を活用し、輸出管理体制を整備

こうした流れの中で、2023年に大手電機メーカーから入社した吉川達彦取締役の主導で輸出管理体制の構築に取り組んだ。「一つ間違いを犯すと取り返しがつかないことになる」と認識して取組を推進した」と吉川取締役は語る。輸出管理体制の構築に当たっては、2024年に経済産業省が国際平和及び企業の技術流出の防止を目的として実施している「中小企業等アウトリーチ事業」を活用。アドバイザーの指導の下、輸出管理に関する内部規程を作成した。また、輸出管理の社内体制も増強し、従来は管理部3名のみで規制対象の確認を行っていたところを、他部署も巻き込み8名にまで増員。取引先の審査を厳格化し、輸出管理フローについては多段階承認化することでチェック機能を強化している。体制強化を契機に、日々アップデートされる最新の輸出関連法規のモニタリングを徹底して社内に共有しているほか、従業員の法令遵守意識を高めるための社内研修にも取り組んでいる。

全社で輸出管理に対する高い意識が醸成。予測不能な世界情勢の変化に備える

一連の取組を経て、住村 CEO が特に効果を感じているのは社内における輸出管理意識の高まりだという。全従業員に輸出管理の重要性が浸透し、従来は営業部門と管理部門との間で存在していた輸出管理に対する認識のそごが解消。迅速な対応を最重視していた営業部門においても正確な管理や手続きを前提とした取引を行うようになっていく。昨今の地政学リスクの高まりにより、特に欧米のレーザー機器メーカーではエンドユーザー管理の要求が高度化しており、社内体制・意識共に、これらに対応する組織が構築された。予測不能な世界情勢の変化に危機感を高める同社は、中国製品が輸出入できなくなるリスクに備えて、足下では韓国や台湾から製品を確保できるよう供給網の見直しも進めている。「どのような状況にも耐え得る体制を整えることが重要だ。レーザー機器の安定供給を実現するために今後も取組を強化していきたい」と住村 CEO は語る。



住村和彦 CEO（中央）、吉川達彦取締役（左）、管理部阿部辰哉氏（右）



同社の取り扱うレーザー関連製品



レーザー製品の輸出前には管理担当者が入念にチェックする

事例 1-9-12 雪ヶ谷化学工業株式会社

「サプライチェーン上の人権侵害リスクに対処し、SDGs 経営に取り組む企業」

・所在地：東京都品川区 ・従業員数：70 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：ゴム製品製造業

自社製品の一般化を背景に、差別化可能かつ環境にも配慮した製品開発を模索

東京都品川区の雪ヶ谷化学工業株式会社は、化粧品用、医療用、産業用などのスポンジを製造する企業である。かつて国内の化粧品用スポンジは天然ゴムを原料としていたが、ファンデーションが含む油分への耐久性が不十分で、アレルギーを引き起こすこともあるという課題があった。同社の主力製品である化粧品用スポンジは、原料を石油由来の合成ゴムに切り替えることでその課題を解決した画期的な製品となり、現在では世界シェア 60%に及ぶ。しかし、一般化されやすい製品特性上、常に新興国の低品質・低価格な模倣品の脅威に直面してきたことから、2013 年に就任した坂本昇社長は差別化が可能な製品開発を模索。加えて、同製品は石油由来の合成ゴムを主原料とするため生産過程で大量の CO2 を排出することから、環境に配慮した製品開発の必要性も感じていた。

脱炭素化にとどまらず、人権侵害リスクに対処した製品開発と全社的な SDGs への取組を推進

2019 年、坂本社長は外部の勉強会への参加をきっかけに、SDGs に配慮した製品が今後ビジネスチャンスになるという着想を得て、脱炭素化につながる天然ゴムを原料に混合することを考案。さらに、天然ゴムの生産現場における人権侵害リスクを認識し、農園での児童労働・強制労働や不当な取引がないフェアトレード天然ゴムを用いることを発案した。並行して、人権侵害リスクへの対応を含む SDGs への取組を全社的に進めるため、2020 年に勉強会やワークショップを開催。従業員の SDGs への理解を深めるとともに、取組への意識を高めるためのポスター制作や今後取り組むべき施策について議論を重ねた。さらに、各部門から選抜した若手従業員を中心に「SDGs プロジェクトチーム」を組成し、具体的な取組目標の設定と対外発信も行った。当初は従業員から取組への理解を得られなかったが、SDGs がメディアで頻繁に取り上げられ始めたことなどから風向きが変わり、「SDGs への取組は慈善事業ではなく、社会課題解決への貢献と付加価値向上を両立する製造業の本質そのもの」という経営層による意識付けも徹底して、従業員が主体的に取り組む体制を構築した。2021 年には天然ゴムからアレルギー物質を取り除く技術を開発して製品化に成功。原料調達に当たっては、同社のタイ工場からスタッフを派遣してタイのゴム農園の現地調査を行い、フェアトレード天然ゴムを用いたサステナブルスポンジシリーズの発売に至った。

SDGs への主体的な取組は、社内のみならず他社を巻き込んだうねりに

サステナブルスポンジシリーズは、SDGs への意識の高い企業に注目され、現在 10 社に計 16 製品が採用されている。また、人権侵害リスクへの対応や SDGs 経営を進めた結果、メディアへの露出が増加したことで同社の知名度が向上し、取引先との関係強化や求人への応募数増加といった効果も表れている。さらに、従業員のモチベーションも向上して意識・行動が変容し、SDGs への取組が加速。天然ゴムはフェアトレードの正式な国際認証がまだなかった中、プロジェクトチームを中心に同社独自で認証基準を設定し、作成・公開した「フェアトレード天然ゴムマーク」は、現在7社の企業が賛同してマークを使用しており、他業種にも活動が広がつつある。「サプライチェーンの川上との関係性は日々強化されている。新たな差別化要素を加えたことによる製品価格上昇を許容する取引先はまだ少数だが、世の中の消費行動は変わると信じて粘り強く取り組んでいく」と坂本社長は語る。



坂本昇社長



サステナブルスポンジ



SDGs プロジェクトチームの様子

事例 1-9-13 アイ・エム・マムロ株式会社

「BCP 策定の取組を、災害対策だけでなく平時の事業強化にもつなげている企業」

・所在地：山形県真室川町 ・従業員数：86 名 ・資本金：4,000 万円 ・事業内容：その他の製造業

水害・雪害への対応が喫緊の課題に

山形県真室川町のアイ・エム・マムロ株式会社は、大手メーカーの高級腕時計の組立てや、工作機械やロボットの可動部分に使われるリニアモーションガイドという部品の組立てなどを行う企業である。本社を置く真室川町は山形県北部に位置し、最上川水系の一級河川が横断している地域だ。河川の氾濫や土砂崩れなど水害が起こりやすく、通勤経路によっては従業員の身に危険が及んだり、出社できなくなったりするリスクを抱えている。また、冬には積雪の深さが 1.5m にもなる地域で雪害による停電が多く、工場が停止するリスクも高い。そのため、災害対策は同社にとって長年の課題であった。こうした状況の中、2018 年に真室川町を含む最上地域一帯で豪雨による水害が発生。幸いにも同社の事業への影響はなかったが、従業員とその家族の安全を確保するため、事前対策の必要性をより強く認識した。また、この出来事は、同社の高橋智之社長が 10 歳のときに集中豪雨で被災して自衛隊に救助された経験と重なり、災害対策を喫緊の課題と捉えるに至った。

BCP セミナーで得た着想を基に、事業継続力強化計画と BCP を策定

同社の災害対策に向けた取組の第一歩は、2008 年の BCP セミナーへの参加であった。高橋社長はそこで、災害時の復旧には自社の事業に優先順位を付け、何を残して何を切り捨てるかの判断が必要という着想を得た。また、そのセミナーの講師を自社に招き、納品ルートや仕入先の代替策、最小限の人員体制などについて、数回にわたるブレインストーミングも行った。それらの発想を蓄積していた中、2018 年の水害をきっかけに災害対策を強化し、2019 年に災害時の安全対策や復旧に関する事業継続力強化計画を策定した。さらに、災害時だけでなく平時の事業継続も見据えた BCP の策定にも着手。セミナーで得た着想を基に「自社にしかできない事業か」という観点で事業や製造工程などを見直し、他社で代替可能なことは切り捨てる判断も明確にした。また、計画策定を通じて認識した課題に対しては、従業員の安否確認システムや停電対策の非常用自家発電機を導入したほか、納品ルートの状況を常に把握できるように通信型ドライブレコーダーを納品車に設置するなどハード面の強化を進めた。

BCP 策定が顧客の信頼獲得や、コスト削減・生産効率向上、人材確保につながる

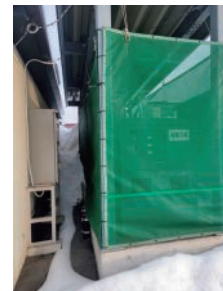
事業継続力強化計画と BCP を策定し、そこで認識した課題に対策する一連の取組は、顧客からの信頼獲得につながり、取引継続や新規顧客の開拓に寄与した。また、BCP 策定を通じて、日頃から代替となる仕入先・外注先を検討したことや、最小限の人員体制で運営できるように製造工程を見直したことは、平時でもコスト削減につながったほか、少人数・短時間での製造が可能となり生産効率向上も実現した。同社の近隣地域では、若者が都心部へ流出してしまう傾向が続いているが、BCP 関連の取組や災害対策の徹底は従業員の心理的安全性を担保し、人材確保の一助にもなっている。「今後の事業継続を見据えて、働く場所や人材を確保する観点から、新事業進出や拠点分散も検討している。通勤や納品のルートを維持するための高規格道路の整備など、自社だけでは対応困難なインフラ面については、行政にも働きかけながら事業継続力を更に高めていきたい」と高橋社長は語る。



高橋智之社長



製品の組立て工程の様子



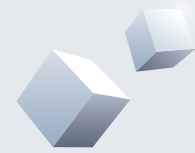
導入した非常用自家発電機

第2部

2025 White Paper on Small Enterprises in Japan

経営力を高める小規模事業者の 持続的発展と地域貢献





第2部 経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献

第1章 持続的発展に向けた経営力の向上

第1部では、中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境や中小企業・小規模事業者が直面する課題等について概観した。深刻化する人材不足、「金利のある世界」の到来、円安・物価高等を背景とした生産・投資コストの増加など、中小企業・小規模事業者の経営環境は、厳しい状況にあることが確認された。

こうした中、我が国経済全体が成長するためには、全国各地の地域経済の成長・発展が必要であり、とりわけ地域とのつながりが強い小規模事業者の持続的発展が不可欠となる。小規模事業者が経営環境の変化に対応し、需要を見据えて経営力を向上させていくこと、中長期を見据えた経営を行っていくことにより、事業を持続的に発展させていく必要がある。

そこで本章では、中小企業・小規模事業者を対象としたアンケート「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査⁴³」、中小企業支援機関及び地方公共団体を対象とした「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査⁴⁴」を用いて、小規模事業者の持続的発展に向けた経営力の向上に重要と考えられる取組を確認していく。その上で、地域経済において小規模事業者はどのような役割を果たしているのかについて確認していく。

⁴³ (株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」：(株)帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。

・全国75,000者の事業者【有効回答数：17,848者、回収率23.8%】

※調査を進める中で判明した大企業170社を除いた中小企業・小規模事業者17,678者について分析を行った。

・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数：6,910者】

なお、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、小規模事業者とは、同法同条第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。

⁴⁴ (株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」：(株)帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、認定経営革新等支援機関、地方公共団体を対象に実施したWebアンケート調査。【有効回答数：4,642件、回収率19.2%】

第1節 小規模事業者の経営力の向上

「小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）⁴⁵」（以下、「基本計画」という。）では、「こうした時代の転換点にあっては、過去の延長で日々の経営を続けていく従来型のビジネスモデルでは立ち行かなくなる可能性が高い。事業の拡大を目指す意欲的な小規模事業者はもとより、事業を持続し地域を支え続ける小規模事業者においても賃上げを実現し、金利等のコストを負担していくためには、時代の変化に応じて経営力を向上させ、これまで以上に『稼ぐ力』を高めていく必要がある」と指摘しているとおり、自社の現状を正確に見定め、適切な対策を打つ力、すなわち経営者の「経営力」が、小規模事業者の事業の拡大や持続的発展に重要であると考えられる。そこで、本節においては、小規模事業者が置かれている現状と経営課題を改めて確認した上で、小規模事業者の経営力の向上に向けた取組について、「強みの伸長と販路の拡大」、「経営管理の強化」、「経営計画⁴⁶の策定と運用」の重要な取組に着目し、優良事例を交えつつ、分析を行う。

⁴⁵ 基本計画については、小規模企業振興基本法第13条第5項において「小規模企業をめぐる情勢の変化を勘案し、及び小規模企業の振興に関する施策の効果に関する評価を踏まえ、おおむね5年ごとに、基本計画を変更する」と規定されている。令和6年には、令和元年に実施された基本計画の変更からおおむね5年が経過したことから、同法第13条第6項の規定に基づき、基本計画の変更について、令和6年7月19日に経済産業大臣より中小企業政策審議会に諮問がなされた。これを受け、中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会にて、実質的な議論を行った。

⁴⁶ ここでの「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。

1. 小規模事業者の現状と経営課題

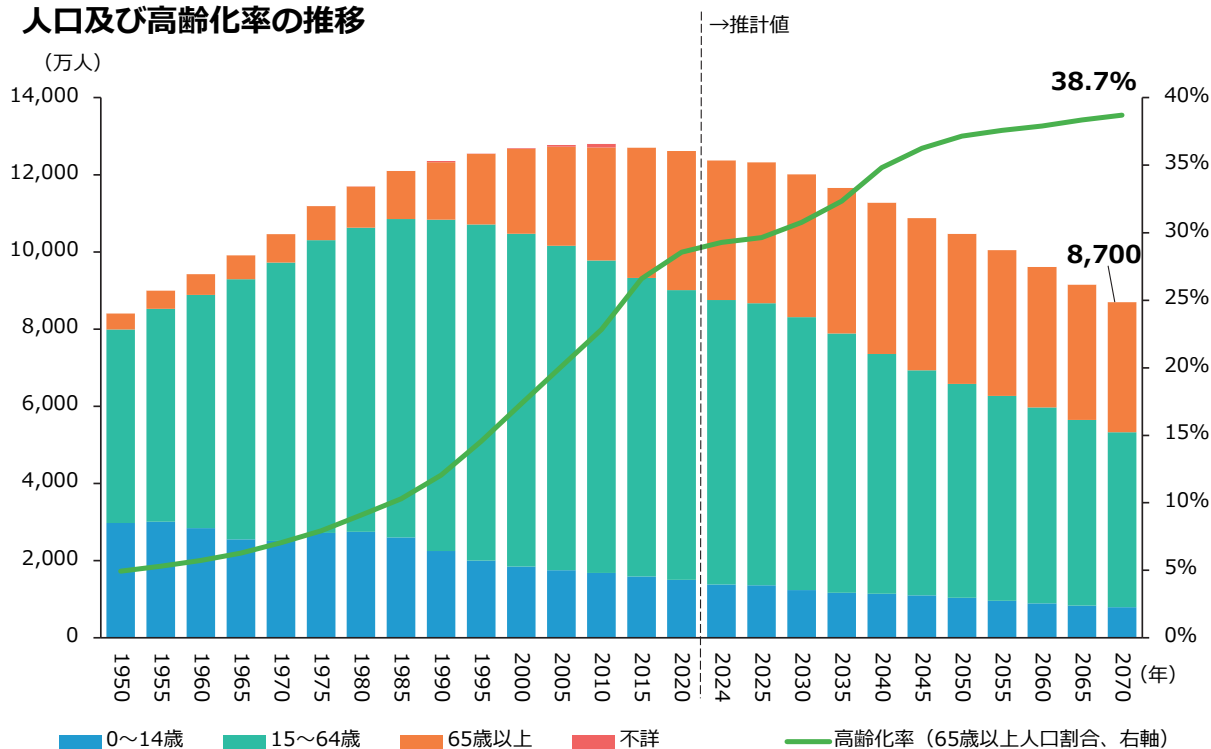
まず、小規模事業者の現状と直面している経営課題について確認していく。

① 小規模事業者の現状

始めに、我が国の人口の推移を確認する。第2-1-1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）の推移を確認したものである。これを見ると、我が国の総人口は2010年をピークに、その後減少傾向にあり、2070年までに約8,700万人に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年までに総人口の約4割に達すると推計されている。

<第2-1-1図>

人口及び高齢化率の推移



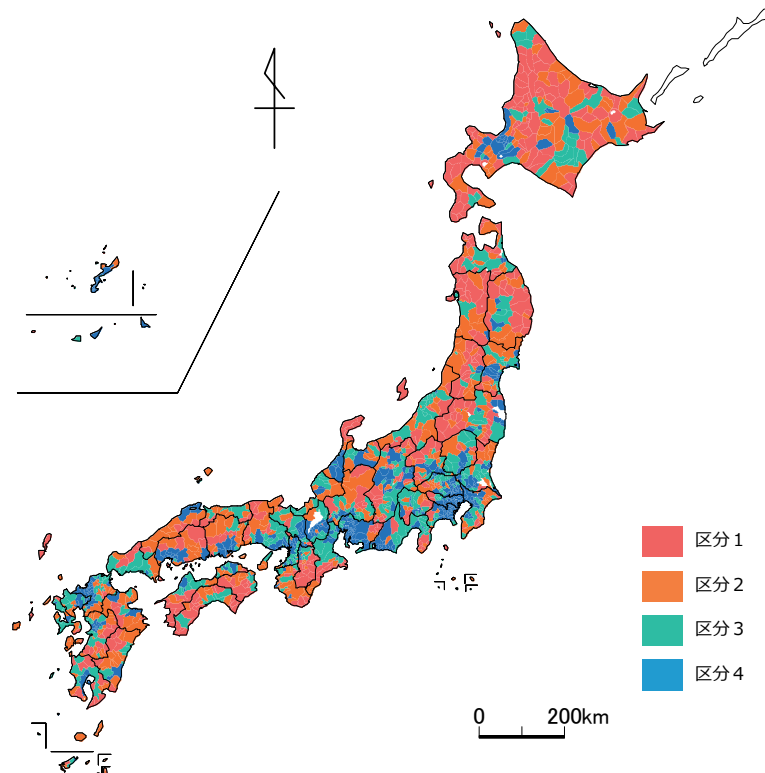
資料：総務省「国勢調査」「人口推計」（令和6年9月1日現在（確定値））、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」より中小企業庁作成

（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。2024年の年齢階級別人口は、総務省「国勢調査」（令和2年）（不詳補完値）の人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。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。

次に、市区町村を人口増減率の低い順に四分位で四つの区分（以下、「人口増減率区分⁴⁷」という。）に分類し、人口増減率を確認する。第2-1-2図は、市区町村別に、人口増減率を確認したものである。これを見ると、人口が増加している又は減少が最も少ない「区分4」の地域は、三大都市圏⁴⁸をはじめとした各都道府県の県庁所在地付近に多く、最も人口減少が進んでいる「区分1」の地域は、地方圏⁴⁹の中山間地域などに多く見られる。

＜第2-1-2図＞

市区町村別の人口増減率（2015年-2020年）



資料：総務省「国勢調査」より中小企業庁作成

⁴⁷ 総務省「国勢調査」に基づき、各市区町村の2015年（平成27年）から2020年（令和2年）における人口増減率を四分位で四つの区分に分けたもの。区分1には-34.208～-8.474（％）、区分2には-8.450～-5.144（％）、区分3には-5.134～-1.335（％）、区分4には-1.318～3.114.634（％）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2及び区分3が434、区分4が435である。なお、2015年の人口が欠損している福島県4町（富岡町、大熊町、双葉町、浪江町）並びに国勢調査施行規則第1条に規定される歯舞群島、色丹島、国後島、択捉島及び島根県隠岐郡隠岐の島町にある竹島は、除外した上で四分位を設定している。

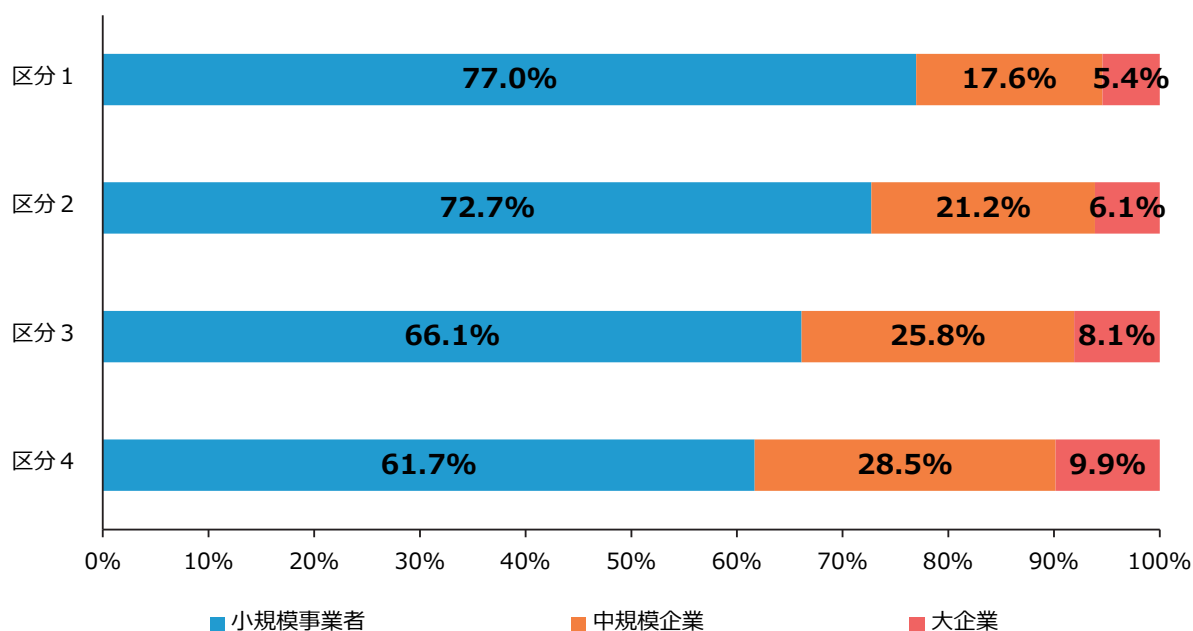
⁴⁸ ここでの「三大都市圏」とは、下記の東京圏、大阪圏、名古屋圏の市区町村が含まれる都道府県を指すものとし、具体的には、東京圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、茨城県）、大阪圏（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県）、名古屋圏（愛知県、三重県）とする。「東京圏」とは、首都圏整備法による既成市街地及び近郊整備地帯を含む市区町の区域をいう。「大阪圏」とは、近畿圏整備法による既成都市区域及び近郊整備区域を含む市町村の区域をいう。「名古屋圏」とは、中部圏開発整備法による都市整備区域を含む市町村の区域をいう。

⁴⁹ ここでの「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2-1-3図は、人口増減率区別に、企業規模別の事業所数の構成割合を確認したものである。これを見ると、人口が増加している又は減少が最も少ない「区分4」の地域においても、過半数を「小規模事業者」が占めているが、最も人口減少が進んでいる「区分1」の地域になるにつれ、「小規模事業者」が全体に占める割合が高くなっていることが分かる。

<第2-1-3図>

事業所数の構成割合（人口増減率区別、企業規模別）



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」（令和2年）再編加工

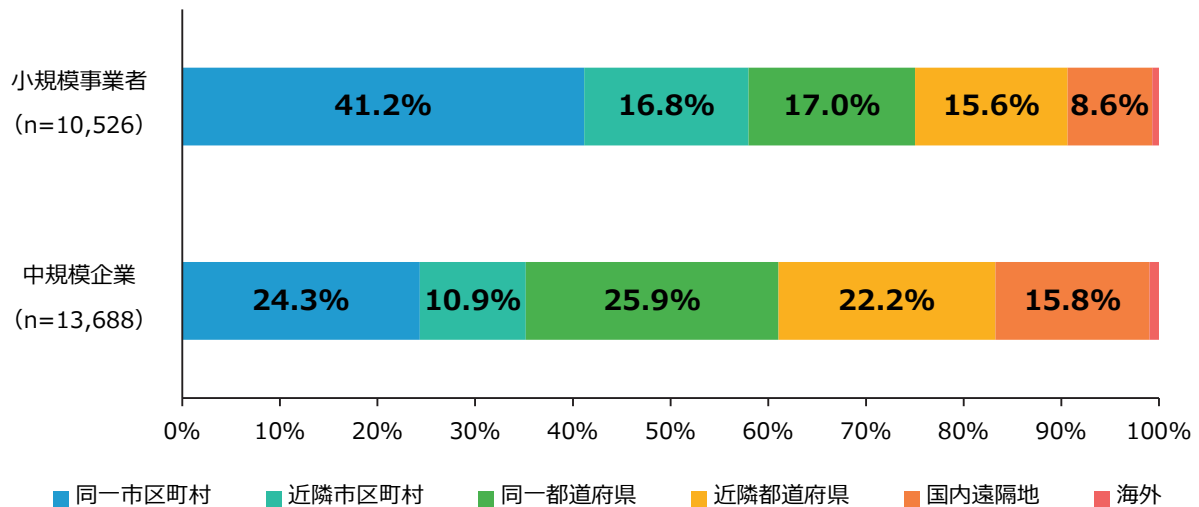
（注）1.事業所単位で従業者数を算出し、所属する企業規模で集計している。

2.会社以外の法人と農林漁業の事業所は集計に含まれていない。

次に、小規模事業者の商圈範囲について確認する。第2-1-4図は、企業規模別に、主な商圈範囲を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」と比較して、「小規模事業者」の方が、主な商圈範囲が「同一市区町村」、「近隣市区町村」と回答した割合が高い。このことから、小規模事業者は地域に根ざした事業を行っている様子がうかがえる。

<第2-1-4図>

主な商圈範囲（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

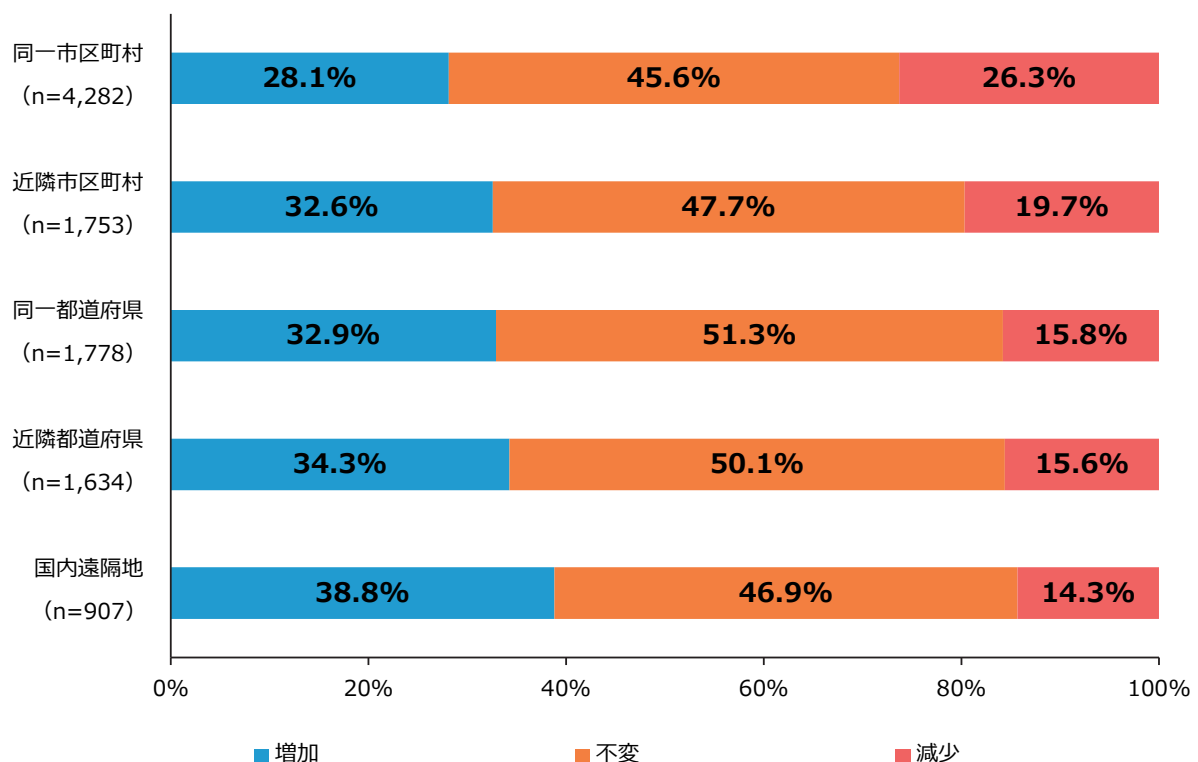
（注）1.ここでの「近隣市区町村」とは、主たる事業所のある「同一市区町村」の行政区域と接している（同一都道府県内の）市区町村全部を指す。「近隣都道府県」とは、「同一都道府県」の行政区域と接している都道府県全部を指す。

2.主な商圈範囲について、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。

第2-1-5図は、主な商圈範囲別に、小規模事業者における、顧客数の見通しを確認したものである。これを見ると、商圈範囲が狭くなるにつれて、顧客数の見通しが「減少」と回答した割合が高くなっている。このことから、商圈範囲が狭い事業者ほど、今後、顧客の獲得が難しくなっていくことが推察される。

<第2-1-5図>

小規模事業者における、顧客数の見通し（主な商圈範囲別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「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。

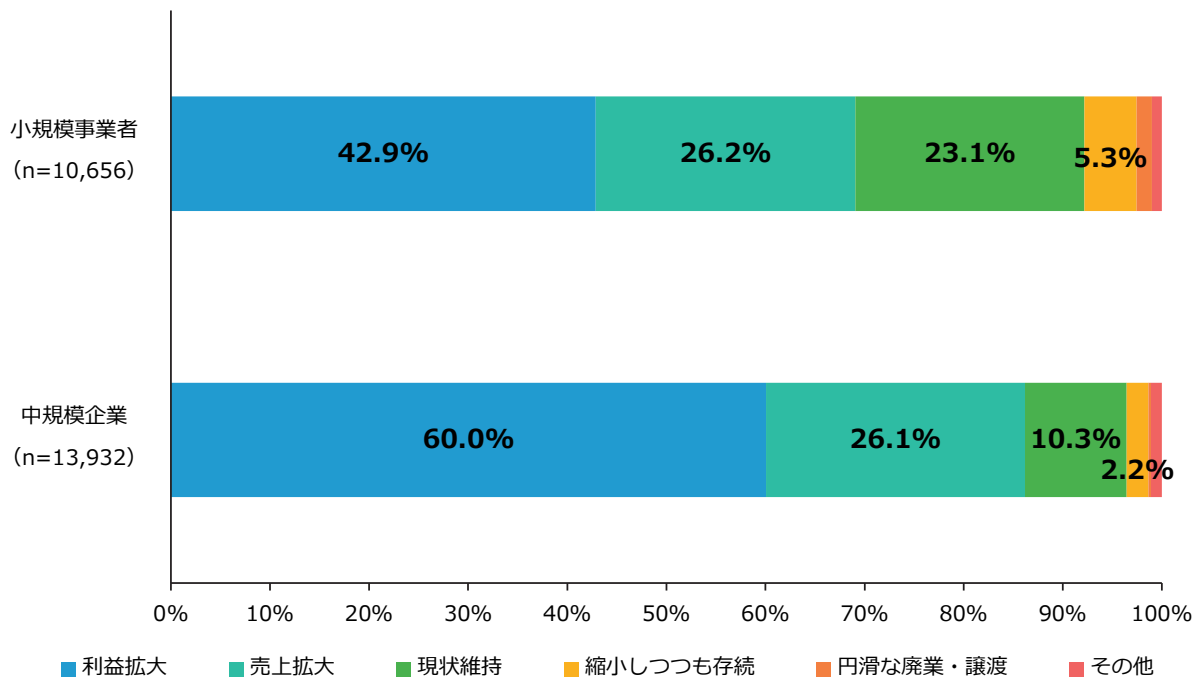
2.主な商圈範囲について、「海外」、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。

3.顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。ここでの「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「やや減少」、「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023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。

次に、小規模事業者の経営の意向を確認する。第2-1-6図は、企業規模別に、経営方針を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」のうち約9割が「利益拡大」又は「売上拡大」と回答している。「小規模事業者」においても約7割が「利益拡大」又は「売上拡大」と回答している一方、約3割が「現状維持」又は「縮小しつつも存続」と回答しており、「中規模企業」と比較して、現状を維持又は縮小しながら事業を継続させていく意向を持つ事業者の割合が高いことが分かる。

<第2-1-6図>

経営方針（企業規模別）



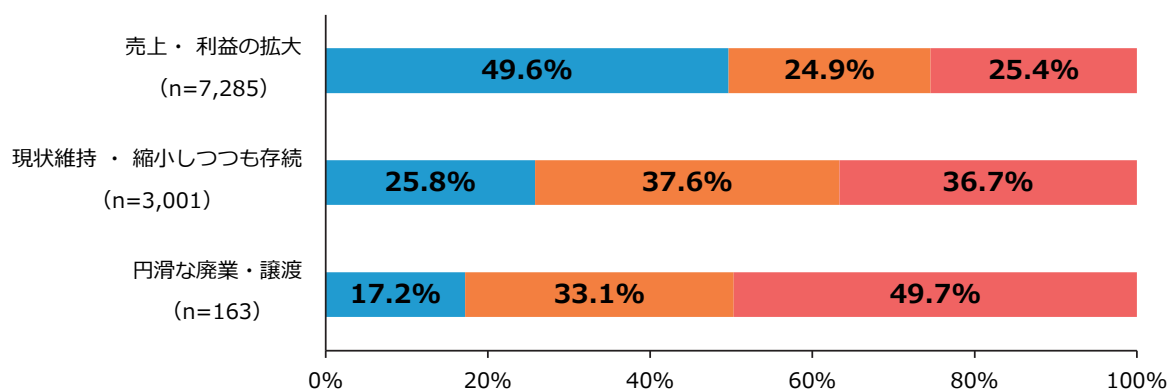
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

第2-1-7図は、経営方針別に、小規模事業者における、業績の見通しを確認したものである。これを見ると、「売上・利益の拡大」と回答した事業者と比較して、「現状維持・縮小しつつも存続」又は「円滑な廃業・譲渡」と回答した事業者の方が、売上高、営業利益共に「減少」と回答した割合が高くなっている。特に、「現状維持・縮小しつつも存続」と回答した事業者について営業利益の見通しを見ると、「減少」と回答した割合が最も高くなっている。このことから、小規模事業者において、現状を維持していくことも難しい状況にあることが示唆される。

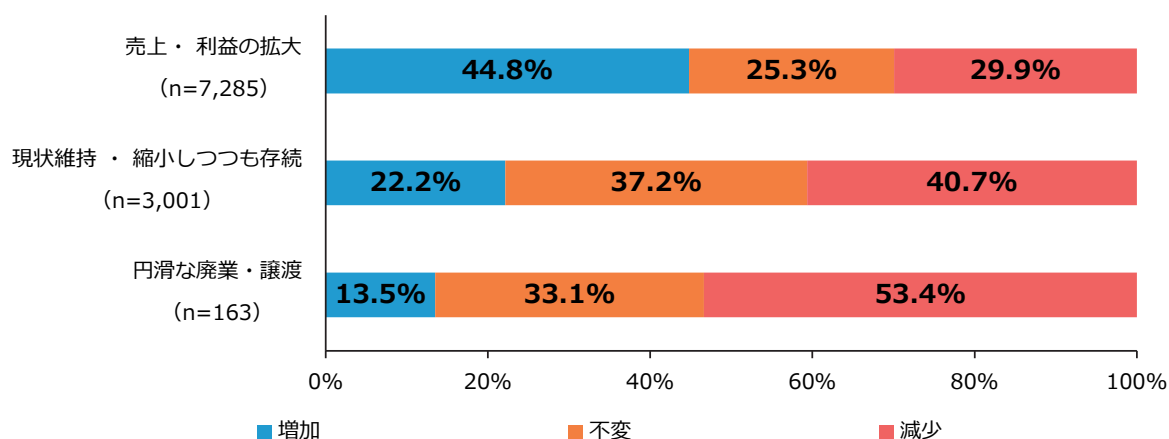
<第2-1-7図>

小規模事業者における、業績の見通し（経営方針別）

（1）売上高



（2）営業利益



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営方針について、ここでの「売上・利益の拡大」とは、「売上拡大」、「利益拡大」と回答した事業者を合計したもの。「現状維持・縮小しつつも存続」とは、「現状維持」、「縮小しつつも存続」と回答した事業者を合計したもの。「その他」と回答した事業者を除いて集計している。

2.売上高、営業利益の見通しについて、2024年の見通しを2023年と比較したもの。ここでの「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。ここでの「減少」とは、「やや減少」、「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023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。

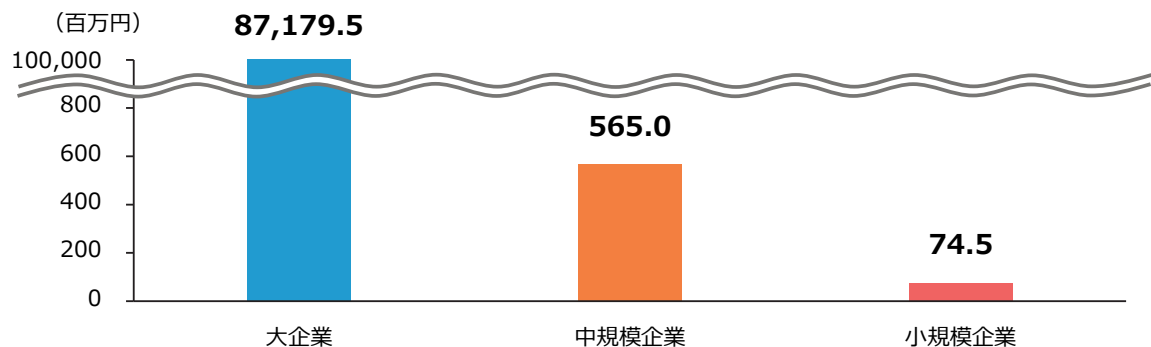
第2-1-8図は、企業規模別に、損益分岐点売上高⁵⁰と損益分岐点比率⁵¹を確認したものである。損益分岐点売上高を見ると、「大企業」、「中規模企業」と比較して、「小規模企業」は損益分岐点売上高が低いことが分かる。このことから、「小規模企業」は、黒字確保に必要な売上高の水準が比較的低いため、人口が少なく市場が比較的小さい地方圏にも立地し、地域商圈を持続的に支えることが可能であると考えられる。

一方、損益分岐点比率を見ると、「大企業」、「中規模企業」と比較して、「小規模企業」は、損益分岐点比率が高く、95.8%となっており、売上高の減少に対する耐性が低いことが分かる。

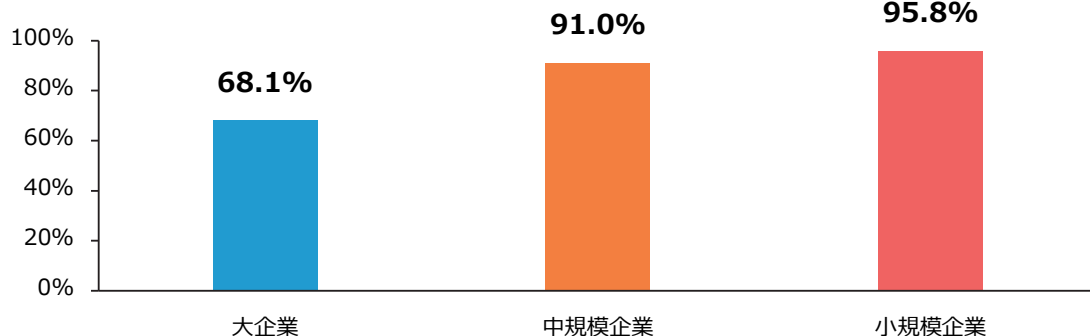
<第2-1-8図>

損益分岐点売上高と損益分岐点比率（企業規模別）

（1）損益分岐点売上高（1社当たり平均値）



（2）損益分岐点比率



資料：財務省「法人企業統計調査年報」（令和5年度決算実績）

（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。

3.損益分岐点売上高＝固定費÷（1－変動費÷売上高）。

4.損益分岐点比率（%）＝損益分岐点売上高÷売上高×100。

5.「販売費及び一般管理費」を固定費、「売上原価」を変動費として集計している。企業の特性に応じて、実際は「販売費及び一般管理費」の中に変動費、「売上原価」の中に固定費が含まれている可能性もあることに留意。

⁵⁰ 損益分岐点売上高とは、売上高と費用が一致し、利益がゼロになる場合の売上高のことを指す。

⁵¹ 損益分岐点比率とは、売上高に対する損益分岐点売上高の比率を指す。つまり、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しており、売上高の減少に対する耐性を示しているといえる。

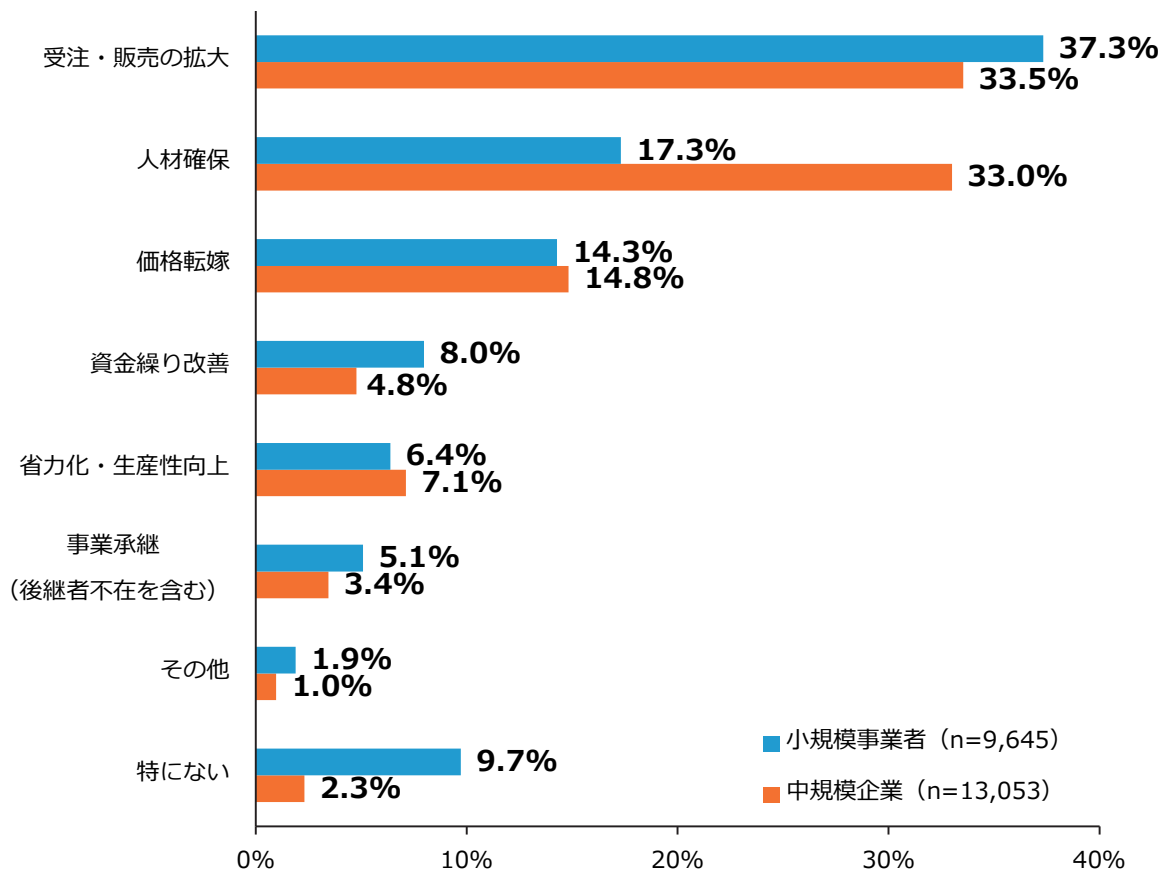
② 小規模事業者の経営課題

ここからは、小規模事業者が直面している経営課題について確認する。

第2-1-9図は、企業規模別に、現在取り組んでいる経営課題を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に「受注・販売の拡大」と回答した割合が最も高く、次いで「人材確保」、「価格転嫁」と続いている。特に「小規模事業者」は、他の経営課題の回答割合が2割以下である中、「受注・販売の拡大」のみ回答割合が約4割となっている。このことから、小規模事業者にとって、受注・販売を拡大し、売上げを確保していくことが目下の経営課題となっている可能性が示唆される。

<第2-1-9図>

現在取り組んでいる経営課題（企業規模別）



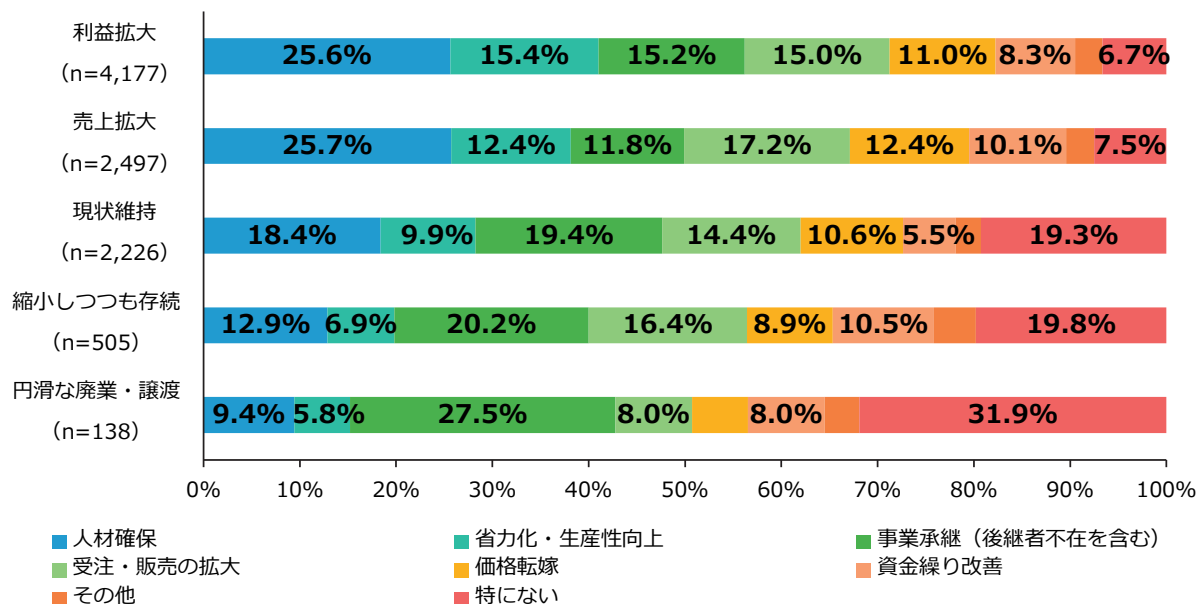
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）「直面している経営課題のうち、既に取り組んでいるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

第2-1-10図は、経営方針別に、小規模事業者が着手する必要がある経営課題を確認したものである。これを見ると、「利益拡大」、「売上拡大」を目指す事業者は「人材確保」、「省力化・生産性向上」と回答した割合が比較的高い。一方で、「利益拡大」、「売上拡大」を目指す事業者と比較して、「現状維持」、「縮小しつつも存続」、「円滑な廃業・譲渡」を方針とする事業者では、「事業承継（後継者不在を含む）」、「特にない」と回答した割合が高い。

<第2-1-10図>

小規模事業者において、着手する必要がある経営課題（経営方針別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.「直面している経営課題のうち、まだ取り組んでいないが、これから着手する必要があるもの」で最も重要なものについて聞いたもの。

2.経営方針について、「その他」と回答した事業者を除いて集計している。

本項では、小規模事業者の現状と経営課題を確認した。小規模事業者は、特に人口減少が進む地方圏で地域に根ざした事業を実施しており、大企業、中規模企業と比較して損益分岐点売上高が低いことから、人口が少なく比較的市場規模が小さい地方圏にも立地し、地域の商圈を持続的に支えることができる可能性を示した。一方で、小規模事業者は、商圈範囲が狭いほど顧客数の減少が進んでおり、大企業、中規模企業と比較して損益分岐点比率が高く、売上高の減少に対する耐性が低いため、人口減少による地域商圈の縮小の影響を大きく受ける可能性があることも示した。また、足下で約3割の小規模事業者が現状を維持又は縮小しつつ事業を継続していく意向を持っているが、外部環境が変化する中で、これらの事業者が、売上高や営業利益をこれまでどおり維持していくことが難しい状況に陥っている可能性が示唆された。こうした状況の中、小規模事業者は「受注・販売の拡大」、「人材確保」、「価格転嫁」等の経営課題に直面していることが分かった。

2. 強みの伸長と販路の拡大

ここまで、小規模事業者の現状と直面している経営課題について確認してきた。厳しい外部環境の中、経営資源の少ない小規模事業者が持続的に発展していくためには、その特性、強みを伸長し、売上げや販路の拡大に積極的に取り組むことが重要である。そこで、ここでは小規模事業者における、自社の強みの伸長に向けた、競合他社との製品・商品・サービスの差別化と外部環境分析、販路の拡大の取組について確認していく。

① 製品・商品・サービスの差別化

先行研究では、「消費者調査データと中小小売業の経営者調査のデータ分析」から、小規模小売業の強みを明らかにするとともに、「個性」、「地域密着」といった小規模小売業の強みを積極的に経営に活用している事業者ほど、業績が好調な傾向が見られることを指摘している⁵²。

外部環境が激しく変化する中では、小売業に限らず、小規模事業者が自社の特性や強みを十分に発揮することが、「稼ぐ力」を高めることにつながると考えられる。ここでは、小規模事業者における、自社の強みの伸長に向けた、競合他社との製品・商品・サービスの差別化への取組とその効果を確認していく。

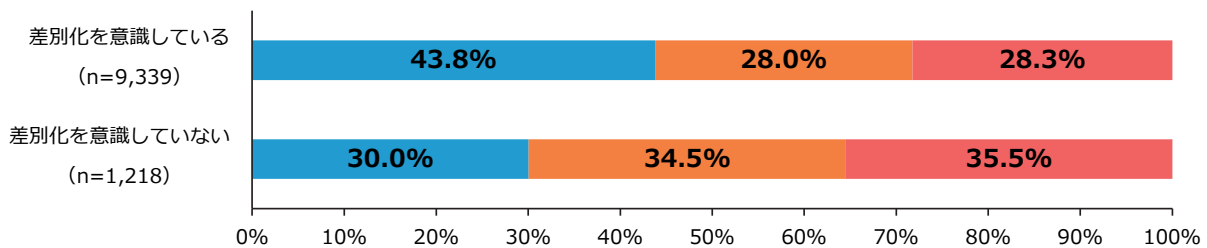
⁵² 岩崎（2024）では、全国の1,000人の20～60歳代までの消費者を対象にアンケート調査を実施し、「消費者が認識する『小規模小売業』の“強み”としては、第一に『個性』であり、他には『地域密着』や『コミュニケーション』などがあげられていた」と指摘している。また、全国の従業員数50名以下の中小小売業の自営業者及び経営者689社（うち、631社（92%）は、従業員数5名以下の小規模小売業者）を対象にアンケート調査を実施し、「個性的である小規模小売業ほど、業績も良くなっている」ほか、「地域資源を積極的に経営に活用している小規模小売業ほど、業績が好調な傾向がみられる」と指摘している。

第2-1-11図は、製品・商品・サービスにおける、競合他社に対する差別化への意識状況別に、小規模事業者の業績及び顧客数の見通しを確認したものである。これを見ると、「差別化を意識していない」事業者と比較して、「差別化を意識している」事業者の方が、売上高、営業利益及び顧客数のそれぞれにおいて、「増加」と回答した割合が高い。このことから、売上高や営業利益などを拡大するためには、競合他社との製品・商品・サービスの差別化を意識することが重要であると考えられる。

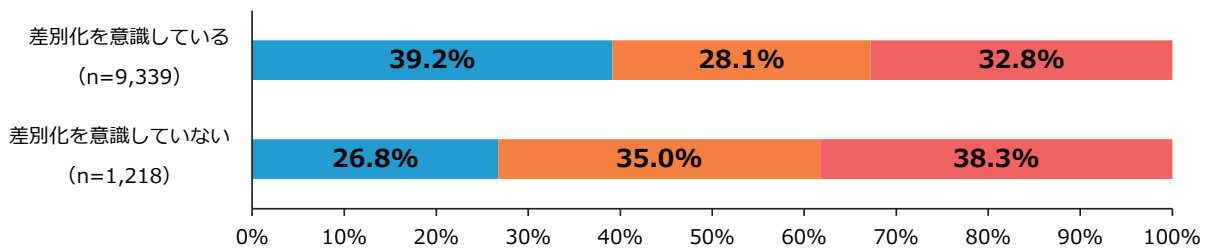
<第2-1-11図>

小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（差別化への意識状況別）

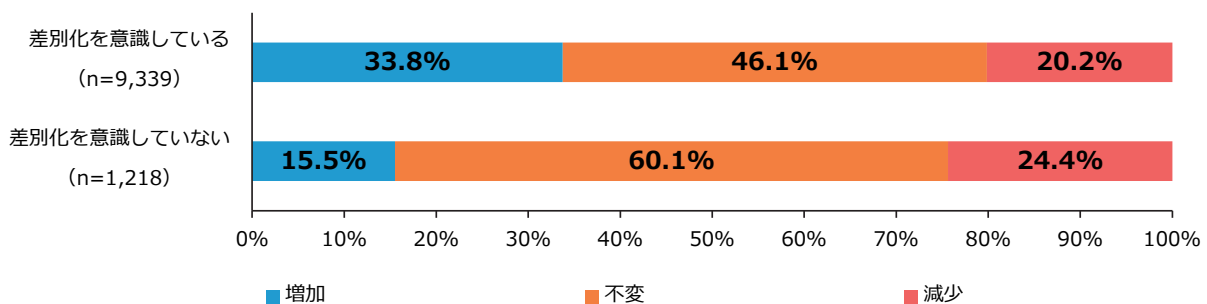
（1）売上高



（2）営業利益



（3）顧客数



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

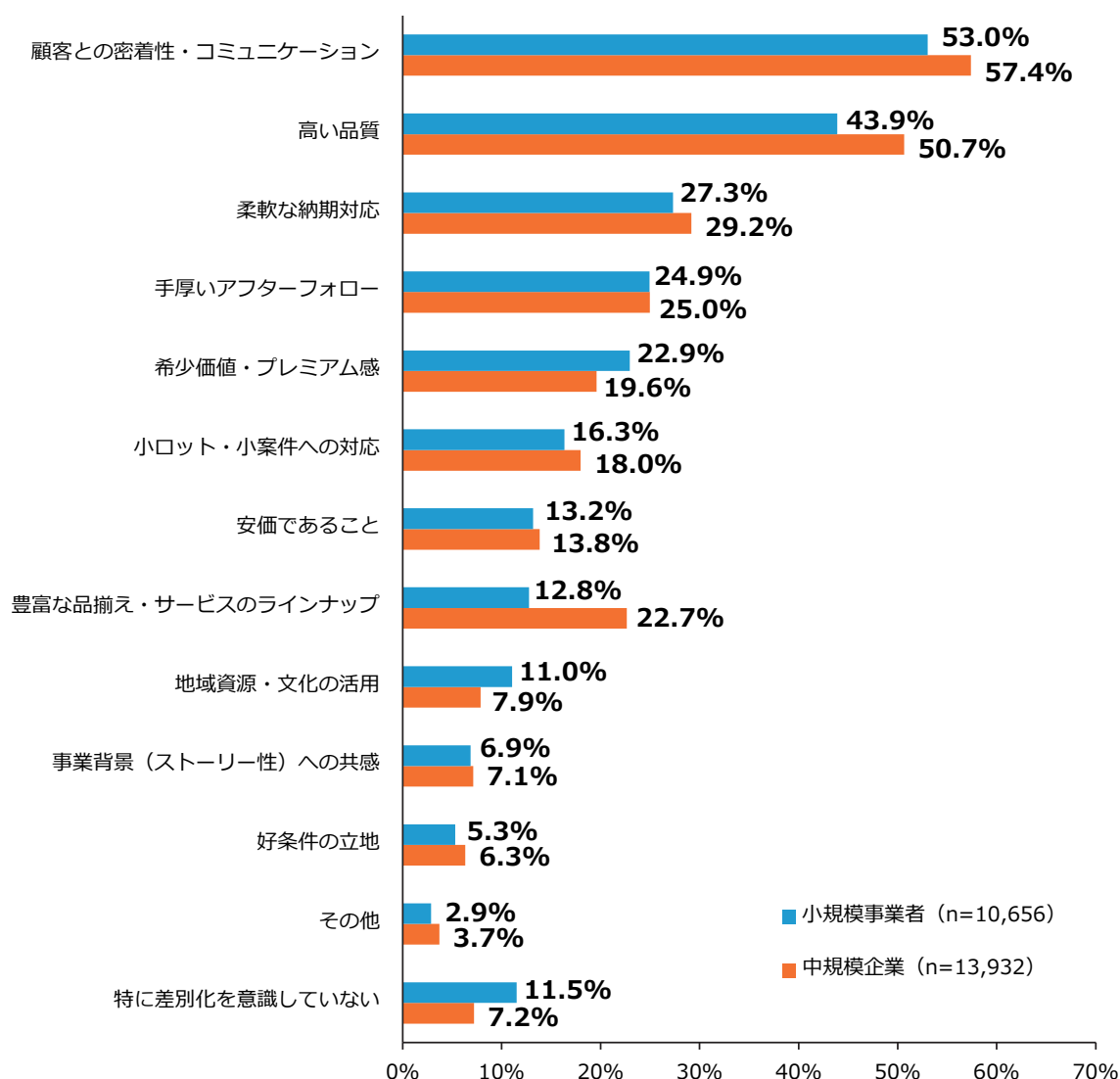
（注）1.競合他社と差別化する際に、どのような要素を重視しているかについて、ここでの「差別化を意識している」とは、「特に差別化を意識していない」以外と回答した事業者を合計したもの。ここでの「差別化を意識していない」とは、「特に差別化を意識していない」と回答した事業者を指す。

2.売上高、営業利益及び顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。ここでの「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。ここでの「減少」とは、「やや減少」、「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023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2-1-12図は、企業規模別に、製品・商品・サービスにおける、競合他社に対する差別化要素を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に、「顧客との密着性・コミュニケーション」や「高い品質」と回答した事業者の割合が高いことが分かる。また、「小規模事業者」は、「中規模企業」と比較して、「希少価値・プレミアム感」や「地域資源・文化の活用」と回答した割合が高い。一方で、「中規模企業」と比較して、「特に差別化を意識していない」と回答した割合も高く、1割超の「小規模事業者」が差別化を意識していないことが分かる。

<第2-1-12図>

製品・商品・サービスの差別化要素（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

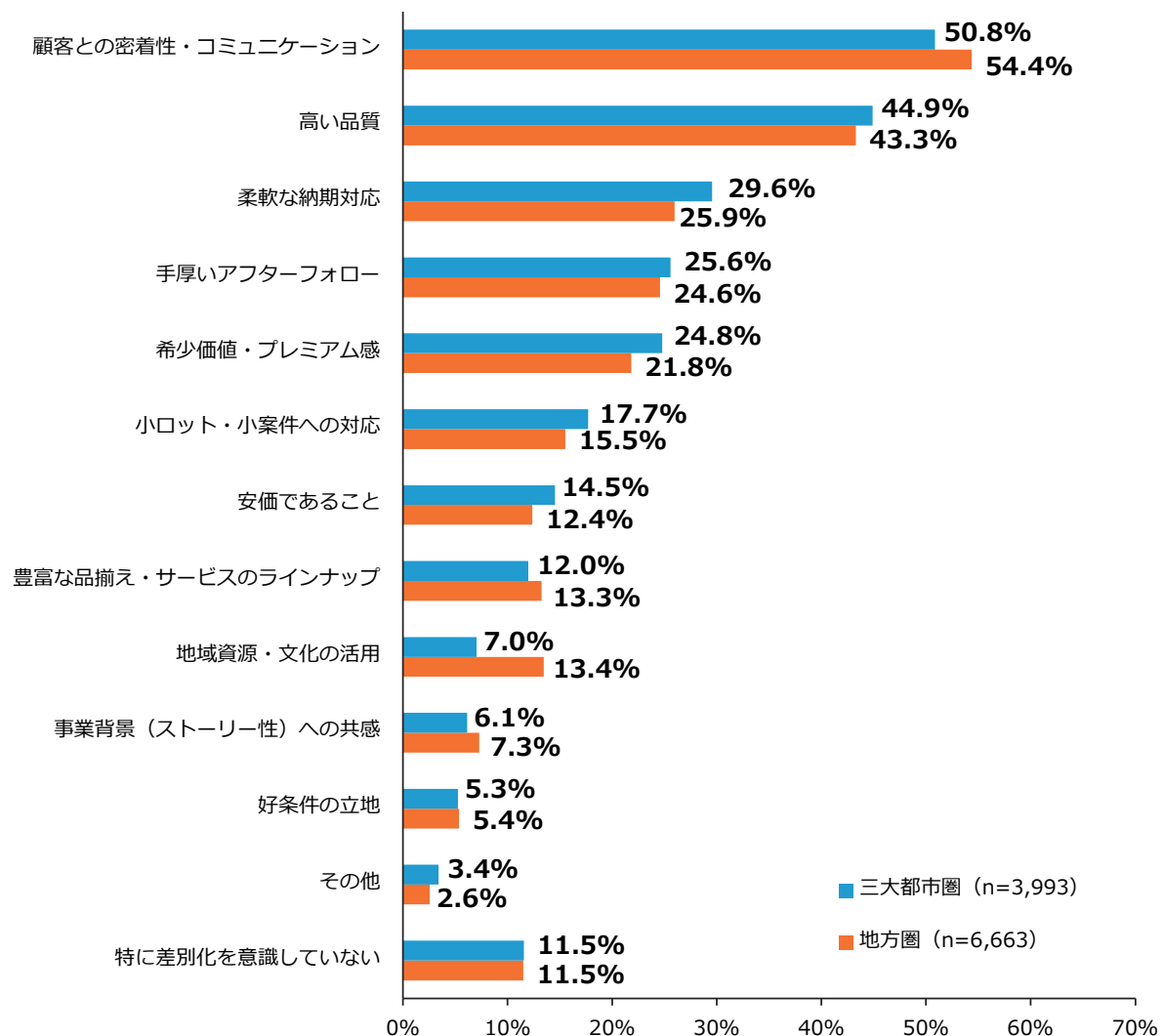
（注）1.差別化する際の要素について、当てはまるものを上から順に3つまで回答したものを複数回答として集計したもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-13図は、三大都市圏・地方圏別に、小規模事業者の製品・商品・サービスにおける、競合他社に対する差別化要素を確認したものである。これを見ると、「地方圏」の事業者と比較して、「三大都市圏」の事業者は「柔軟な納期対応」、「希少価値・プレミアム感」、「小ロット・小案件への対応」、「安価であること」などと回答した割合が高い。一方、「三大都市圏」の事業者と比較して、「地方圏」の事業者は「地域資源・文化の活用」、「顧客との密着性・コミュニケーション」などと回答した割合が高い。このことから、特に「地方圏」の小規模事業者は、地域性や顧客との密なコミュニケーションをいかした差別化を意識している様子がうかがえる。

<第2-1-13図>

小規模事業者における、製品・商品・サービスの差別化要素 (三大都市圏・地方圏別)



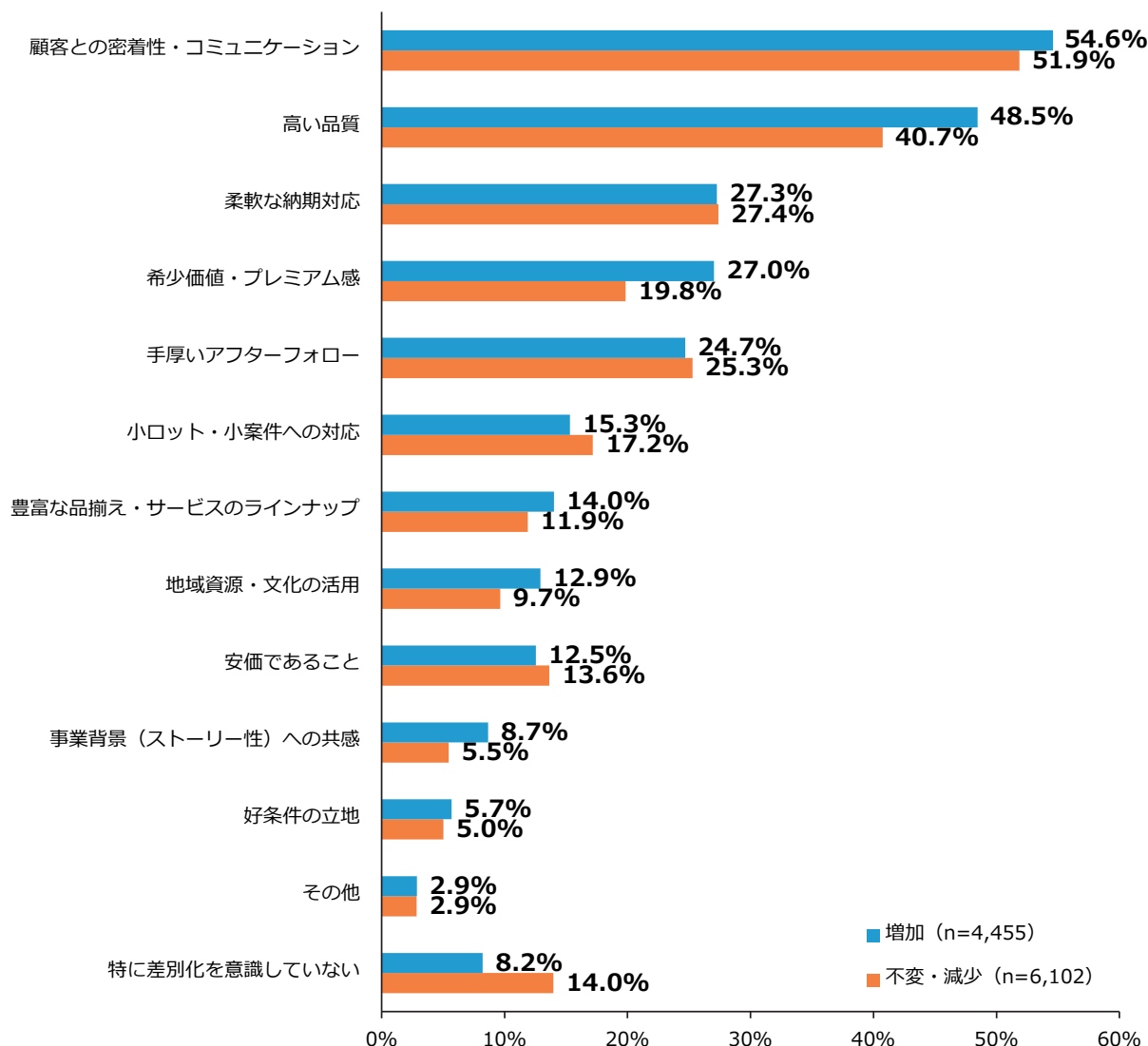
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.差別化する際の要素について、当てはまるものを上から順に3つまで回答したものを複数回答として集計したもの。
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-14図は、売上高の見通し別に、小規模事業者の製品・商品・サービスにおける、競合他社に対する差別化要素を確認したものである。これを見ると、売上高の見通しが「不変・減少」と回答した事業者と比較して、「増加」と回答した事業者の方が、「高い品質」、「希少価値・プレミアム感」、「地域資源・文化の活用」、「事業背景（ストーリー性）への共感」などと回答した割合が高い。このことから、これらを意識して差別化に取り組むことが、売上高の増加につながる可能性が示唆される。

<第2-1-14図>

小規模事業者における、製品・商品・サービスの差別化要素（売上高の見通し別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.差別化する際の要素について、当てはまるものを上から順に3つまで回答したものを複数回答として集計したもの。

2.売上高の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。ここでの「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。ここでの「不変・減少」とは、「不変」、「やや減少」、「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023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。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで、小規模事業者における、自社の強みの伸長に向けた、競合他社との製品・商品・サービスの差別化への取組とその効果を確認した。「差別化を意識している」事業者では、「差別化を意識していない」事業者と比較して、売上高、営業利益及び顧客数のそれぞれにおいて「増加」と回答した割合が高く、売上高や利益の拡大などにおいて、競合他社との製品・商品・サービスの差別化を意識することが重要であると示唆された。具体的な差別化要素として、小規模事業者は「高い品質」、「希少価値・プレミアム感」、「地域資源・文化の活用」、「事業背景（ストーリー性）への共感」といった要素による差別化を意識することで、売上高の増加につながる可能性が示唆された。

また、「地方圏」の小規模事業者は、「三大都市圏」と比較して、「地域資源・文化の活用」、「顧客との密着性・コミュニケーション」について差別化を意識していると回答した割合が高く、地域性や顧客との密なコミュニケーションによる差別化を意識している様子がうかがえた。

事例 2-1-1 は、経営環境の変化に際して、自社の強みをいかすべく取扱商品を特化することに加え、経営者自身をブランディングすることで、新たな顧客の獲得と固定客化を実現している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-2 は、業界の常識を覆す新規製品の開発により他社と差別化し、新たな需要を獲得している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-3 は、需要の変動を受けて自社の売上げが減少していた中、顧客ニーズに対応すべく、高度な職人技術をいかしたオーダーメイド型製品を開発し、高付加価値化を実現して売上げを増加させている企業の事例を紹介する。

事例 2-1-1：有限会社川崎商店

「自社の強みをいかせる商品に全力投球し、固定客の獲得につなげている企業」

・所在地：岐阜県大垣市 ・従業員数：3名 ・資本金：300万円 ・事業内容：その他の小売業

100年企業の老舗文房具店、苦境を脱するため目玉商品を万年筆とインクに

岐阜県大垣市の有限会社川崎商店は、「川崎文具店」の名称で文房具を販売する企業である。創業100年を超える老舗で、代々、町の文房具店として、地域住民や地元企業に筆記具や紙など幅広い商品を販売してきた。しかし、オフィス用品のEC販売が浸透してきたことにより、経営環境は激変。先代である川崎紘嗣社長の父は、オフィス向け営業中心から、一般消費者への丁寧な接客に注力することで他社と差別化する方針に転換した。しかし、それでも業績の大幅な改善には至らず、このままでは店舗の存続が危ぶまれると、2009年に事業を引き継いだ5代目の川崎社長は独自の強みを模索。その中で、前職の営業経験に基づくコミュニケーションスキルがいかせると考え、一通りの文房具を購入できる町の文房具屋から、万年筆とインクの専門店に転換することを決断した。取扱商品を万年筆とインクに決めた理由は、他の文房具は取扱いの説明が不要な物が多い中、万年筆やインクは商品や取扱い等の説明が必須であり、顧客との対話に付加価値を見いだせると考えたからだ。

万年筆への深い知識とインクの調合技術を持つ「社長」をブランディングし、ファンを増やす

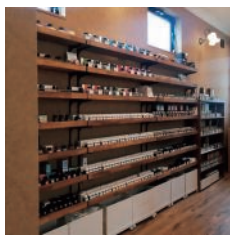
川崎社長はまず始めに専門店ならではの空間づくりに着手。店舗を改装し、万年筆を愛用していた文豪が活躍した時代を想起させる大正ロマンの空間をつくり出した。また、インクに関する知識を蓄えるため、万年筆やインクに関する国内外の古い書物を読みあさり、実際に薬品の調合や原材料の鉱石等から顔料を作るなど、試行錯誤を繰り返しオリジナルのインク開発に没頭。最初は売上げを確保するために一般的な色のインクから販売していくことで、万年筆等の仕入資金を準備した。インクや万年筆は、展示販売会やSNS等を利用して積極的に情報発信したが、それだけでは業績が上向かず、2018年に開設された「大垣ビジネスサポートセンター（Gaki-Biz〈ガキビズ〉）」に相談した。開設当初から自作の事業計画書を持ち込んで毎週通い、商品開発や情報発信の助言を受けた。「自分のアイデアを事業や商品の形に整理していく上で、Gaki-Bizへの相談は非常に有効だった」と川崎社長は当時を振り返る。相談を重ねる中で、万年筆への深い知識とインク調合技術、高いコミュニケーション能力を有する社長自身が同社の最大の強みであると、川崎社長自身のブランディングを提案され、「色彩の錬金術師インクバロン」を名乗るようになる。身なりからこだわり、来店客のイメージに合わせたインクを調合することで、ただ販売するのではなく、来店客に「ストーリーを売る」手法がSNS等で評判となった。来店客に合わせた調合のほかにも隣町の関ヶ原や妖怪をテーマにしたインクを創作するなど、今ではオリジナルのインクは350色にも上る。

県外や海外からの顧客が増え、町の文房具店から世界の文房具店へ

こうした一連のブランディングにより、県外からの来店客が増加。さらに海外から注文が入ることもある。文房具業界全体が縮小傾向にある中、同社の売上げは承継時の2倍となるなど、成長を実現している。さらに、2023年には店舗の隣にカフェを併設した万年筆サロン「懷懂館（かいどうかん）」を開設。万年筆を売るだけでなく、万年筆ファンが集い、文房具談議やイベントができる場をつくることで、固定客化を狙っている。「万年筆はロマンの道具。万年筆、インク、紙の三すくみには無限の世界が広がっている。今後は自分と同じように他社との差別化に悩み、生き残りをかけてオリジナルの文房具を開発したい方のお手伝いにも取り組みたい」と川崎社長は語る。



川崎紘嗣社長



店内に並んだオリジナルのインク



インクのイメージを会話から引き出す

事例 2-1-2：株式会社まつえペイント

「業界の常識を覆す製品開発で他社との差別化を行い、需要を獲得している企業」

- ・所在地：島根県松江市 ・従業員数：5名 ・資本金：2,000 万円
- ・事業内容：建築材料、鉱物・金属材料等卸売業

「お客様を第一に」の精神で新市場を開拓

島根県松江市の株式会社まつえペイントは、建築用・車両用塗料の卸売を主力とする企業である。1972 年の会社設立から島根県東部・鳥取県西部を商圈としていたが、東西の米子営業所と出雲営業所が独立し、商圈が狭まったことや、建築塗料においては新築建物の激減などにより需要が減少傾向だったことから、新しい市場を求めて攻めに転じる必要があった。業界全体ではこれまで溶剤系塗料が主流だったが、環境や人体への負荷が問題視されたことから水性塗料化の流れが進んでいた。こうした流れをきっかけに同社は「社会的責任」、「仕事への誇り」の重要性に気付き、約 20 年前から、環境問題に対応でき、かつ耐久性の高い塗料の製品開発に取り組んだ。

業界常識の塗料の3回塗りを“1回塗り”に

小田雅志社長は、大手塗料メーカーが勝負しない分野での展開を求め、新素材の見本市や関連業界を精力的に回って情報を収集した。試行錯誤の末、2019 年に特殊繊維など三つの素材を組み合わせ、水性かつ密着性・耐久性・遮熱性を兼ね備えた塗料の開発に成功。この塗料は、業界の常識である3回塗りを必要とせず、幅広い材質に対して1回塗るだけで塗装が完了することも大きな特徴だ。2020 年、スペイン語で仲間を意味する「アミーゴ」の頭文字と、1平方メートル当たり 10 万本の特殊繊維が網目状に塗膜を強化することから「アミコート」の名称で全国の塗装店などへの提供にこぎつけた。開発を完成させ生産体制を確立したのが社長の子息であり、専務取締役の小田貴志氏だった。小田貴志専務は、事業の発展を見据えて、大学で環境経済学を専攻。卒業後、中堅塗料メーカーに就職して 15 年間研究開発や技術、製造、営業など様々な業務を経験し、その経験をいかして、協力会社によるアミコートの生産体制を構築した。親子で築き上げた人脈により、自社では原料、製品共に在庫を持たず在庫リスクを最小限にし、製造から出荷まで全て製造委託先で管理する、願ってもない協力体制を築き上げた。

塗装現場の省力化や労働生産性の向上にも貢献、海外展開も視野に

アミコートによって新たに獲得した施工実績は全国で 800 件以上に上る。アミコートによる1回塗りは、通常の塗装では塗り重ねの乾燥時間も含め2〜3日掛かっていた作業を3時間程度で済ませることができ、施工のスピードアップはもちろんのこと、働き方改革が求められている建設・建築業における省力化や労働生産性の向上にも大きく貢献している。今後の課題は、販売網拡大に向けた会社と製品名の知名度向上であるが、2024 年7月、JR 西日本の鉄道設備メンテナンスで導入されたロボットによるビーム（鉄道架線を支える鋼製支持物）の塗装に、環境配慮や作業効率化の観点からアミコートに防錆効果を持たせた開発品が採用されたことが発表された。このように一歩ずつ着実に知名度を高めてきており、今後は海外市場も見据えている。「企業を超えてお互いに支え合い、力を合わせることで、不可能と思われたことも可能にしていけるということを実感している。今後も仲間を尊重しながらビジネスの輪を広げたい」と小田雅志社長は語る。



小田雅志社長（右）と
貴志専務（左）



アミコートで屋根を塗装した社屋



ロボットによるビームの塗装作業
（写真提供：JR 西日本）

事例 2-1-3：江本手袋株式会社

「高度な職人技術をいかしたオーダーメイド製品を開発し、持続的発展する企業」

・所在地：香川県東かがわ市 ・従業員数：6名 ・資本金：200万円 ・事業内容：繊維工業

事業の持続的発展のために、受託生産への依存を脱却し自社ブランドを立ち上げ

香川県東かがわ市の江本手袋株式会社は、創業 85 年の歴史を持つ、手袋の縫製・販売を行う企業である。同社はこれまで主に百貨店からの受託生産を行ってきたが、ファストファッションの流行による海外製廉価品の流通量増加、暖冬やスマートフォンの普及による手袋の利用機会減少などから、売上げが減少傾向にあった。さらに、2016 年には売上げの8割を占めた取引先が倒産し、同社は存続の危機に追い込まれた。一時は廃業も考えたが、地元の先輩経営者から物心両面の支援と後押しを受け、江本昌弘社長は事業の存続を決意。事業を継続するに当たっては、先輩経営者の教えを参考に、自社の目指す方向性や経営理念を明確にすることから取り組んだ。経営理念を改めて考える中で、自社だけでなく地域や手袋製造の歴史から振り返ったところ、「何のために経営するのか」という同社の経営の目的は、手袋づくりを通して地域を豊かにすることと、同社の手袋職人の高い縫製技術を受け継いでいくことであると認識。職人や技術を守るためには、受託生産に依存せず、自社の直販ルートを確認することが必要であると考え、2017 年に自社ブランド「佩（はく）」を立ち上げた。

購入者の声を基に、職人技術をいかしたオーダーメイド品の製作に着手

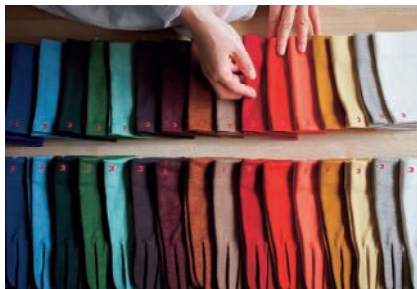
自社ブランド立ち上げ後は、まず、手に取って選べるようにと工房横に販売スペースを設けるとともに、EC 販売を始めた。EC 販売の利用客が実際に店舗を訪れることが徐々に増え、あるとき、遠方から訪れた利用客から「指が長くて手袋のサイズが手に合ったことがない」という相談を受ける。その場で採寸し、購入された手袋を調整したところ、その購入者は「初めて手に合う手袋に出会えた」と感激していたという。その対応力・技術力が購入者により SNS で拡散され、投稿を見た全国の人々から手袋のサイズに悩む声が多く寄せられた。江本社長は、手袋のサイズに悩む声が予想以上に多かったことに驚いたと同時に、オーダーメイド型の製品開発を決意。同社製品のようなニット等の伸縮性のある生地を使用した手袋はフリーサイズが一般的だったが、まず、注文に応じて指部分を1cm長く又は短くするオプションサービスを始めたところ、全国から注文が相次いだ。これを受けて本格的にオーダーメイド製品の製作に着手。SNS で呼びかけた約 100 人のモニターで採寸の正確性やフィット感の検証を何度も繰り返し、測定方法から裁断、縫製方法の開発を行った結果、1年掛かりでスマートフォンの写真からオーダーメイド製品を生産できる技術と販売形態を確立した。販売に当たっては、手に合うまで何回でもサイズ調整するというアフターフォローの手厚さも顧客獲得につながっている。

オーダーメイド製品による高付加価値化で業績安定。技術伝承のため、職人の育成にも励む

オーダーメイド製品の価格は通常の5倍の設定だが、デザインと着け心地の良さが評判で注文は増加傾向。高付加価値化を実現しており、自社ブランド立ち上げ以降の業績は順調に推移している。さらに同社は、手袋の縫製技術を守るため、高松市の服飾専門学校へ講師派遣を行い地域での職人育成にも貢献している。「手だけでなく、心も温める手袋でファンを増やし、付加価値を高めて職人を守り育てる。目指すのは手袋職人の聖地をつくり、地域を豊かにすること」と江本社長は語る。



江本昌弘社長



自社ブランド「佩」



職人による手袋縫製の授業の様子

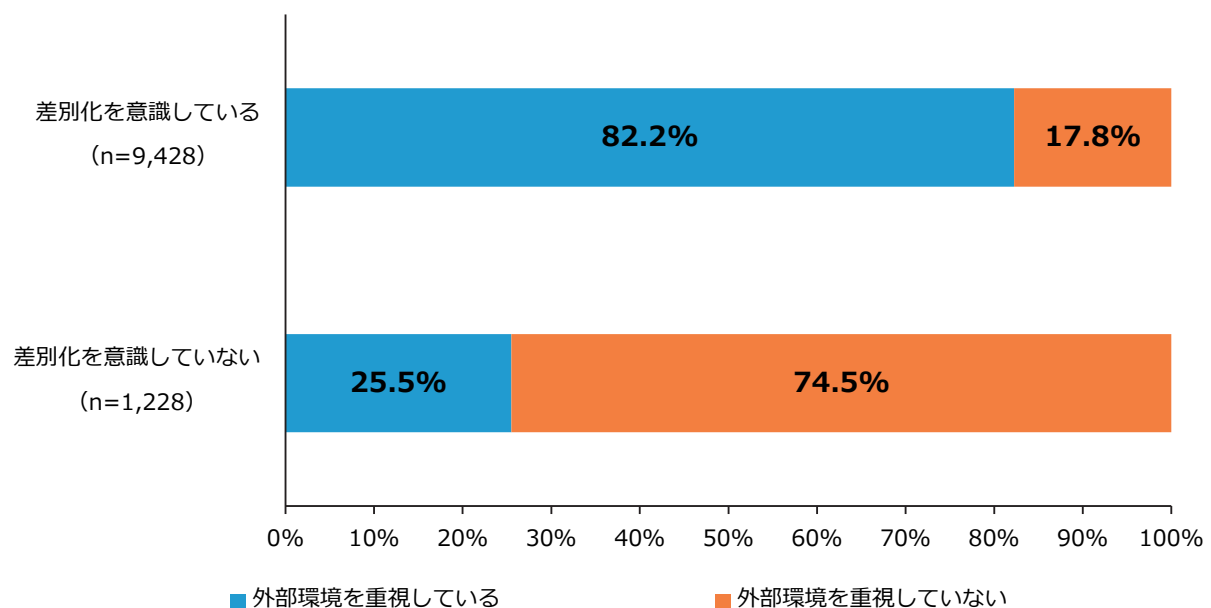
② 外部環境分析

小規模事業者が競合他社との差別化に取り組む上では、市場や競合他社などの動向を認識し、分析することで自らの立ち位置や強み・弱みを把握することが重要であることから、ここでは、自社の強みの伸長に向けた外部環境分析について確認する。

第2-1-15図は、製品・商品・サービスにおける、競合他社に対する差別化への意識状況別に、小規模事業者の経営戦略や新規事業の検討における、外部環境の重視の有無を確認したものである。これを見ると、「差別化を意識していない」事業者と比較して、「差別化を意識している」事業者の方が、「外部環境を重視している」と回答した割合が高い。このことから、競合他社との差別化への取組に向けては、自らが置かれている経営環境や取り扱う製品・商品・サービスの優位性を分析することが重要であると示唆される。

<第2-1-15図>

小規模事業者における、外部環境の重視の有無（差別化への意識状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.競合他社と差別化する際に、どのような要素を重視しているかについて、ここでの「差別化を意識している」とは、「特に差別化を意識していない」以外と回答した事業者を合計したもの。ここでの「差別化を意識していない」とは、「特に差別化を意識していない」と回答した事業者を指す。

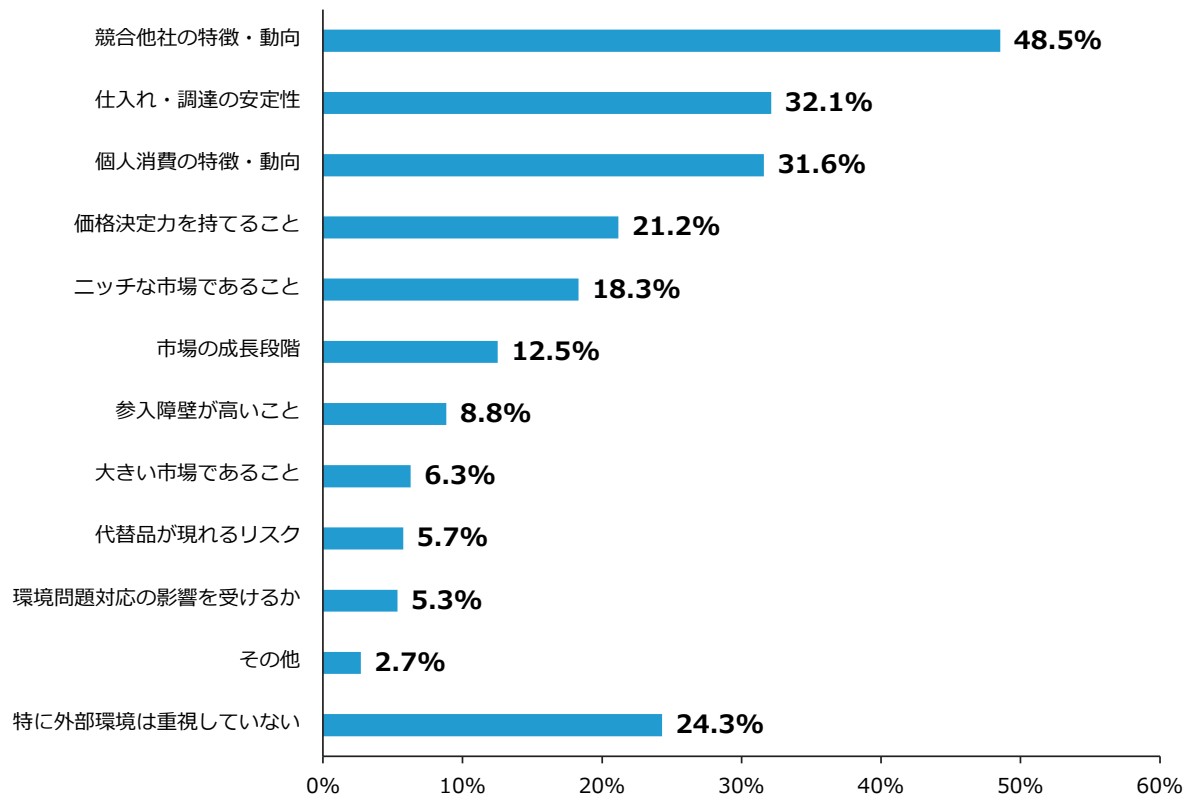
2.経営戦略や新規事業を検討する際に、外部環境のどのような要素を重視してきたかについて、ここでの「外部環境を重視している」とは、「特に外部環境は重視していない」以外と回答した事業者を合計したもの。ここでの「外部環境を重視していない」とは、「特に外部環境は重視していない」と回答した事業者を指す。

第 2-1-16 図は、小規模事業者における、経営戦略や新規事業を検討する際に重視する外部環境を確認したものである。これを見ると、「競合他社の特徴・動向」と回答した割合が最も高く、次いで「仕入れ・調達の安定性」、「個人消費の特徴・動向」と続いている。第 2-1-4 図で確認したとおり、小規模事業者は地域に根ざした事業を行っており、地域での持続的な事業活動のため、周辺地域の消費動向や仕入環境、競合他社の動向などを特に重視していると考えられる。一方で、2 割超の小規模事業者は「特に外部環境は重視していない」と回答していることが分かる。

<第 2-1-16 図>

小規模事業者における、経営戦略や新規事業の検討の際に重視する外部環境

(n = 10,656)



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

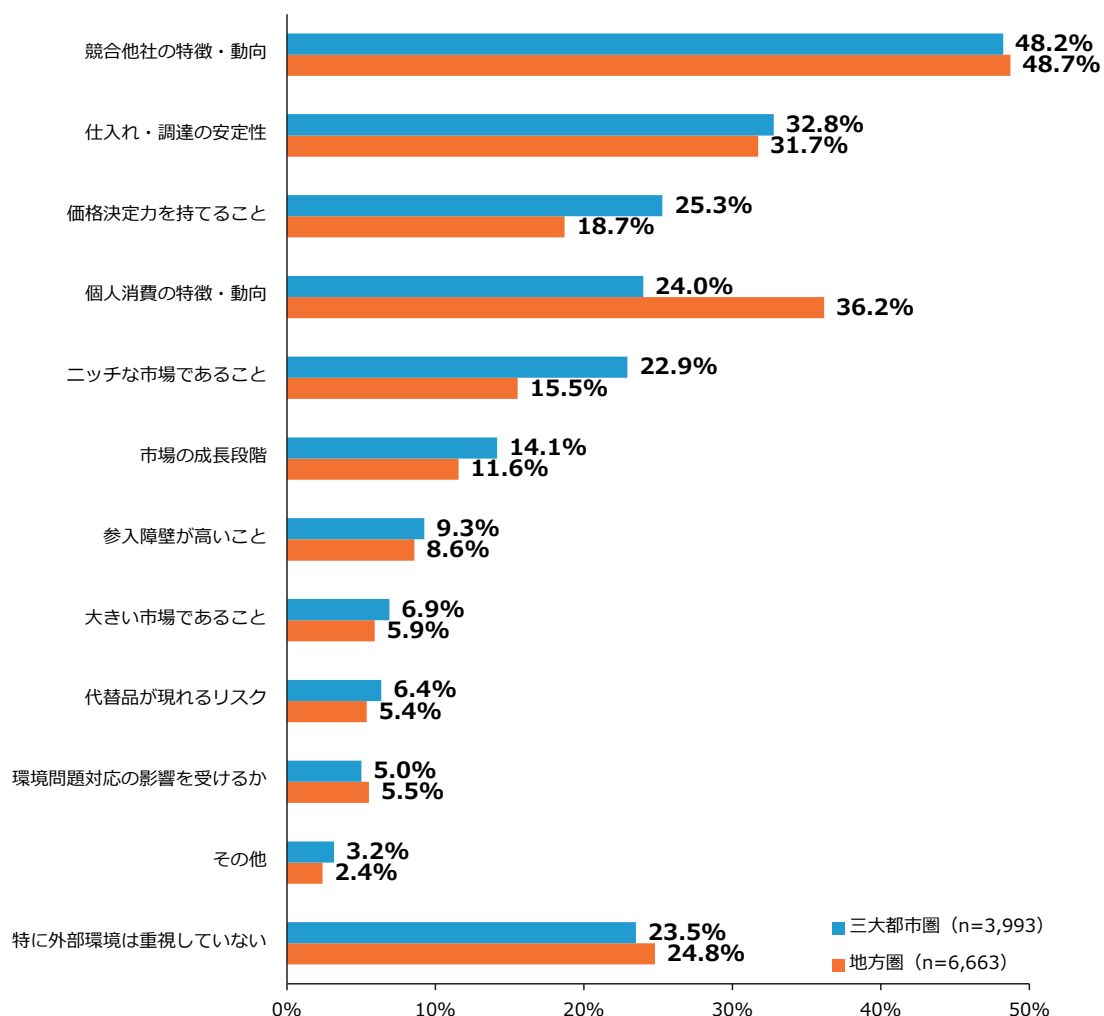
（注）1. 経営戦略や新規事業を検討する際に、外部環境のどのような要素を重視してきたかについて、当てはまるものを上から順に 3 つ回答したものを複数回答として集計したもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも 100%にならない。

第2-1-17図は、三大都市圏・地方圏別に、小規模事業者における、経営戦略や新規事業を検討する際に重視する外部環境を確認したものである。これを見ると、「三大都市圏」の事業者は、「地方圏」の事業者と比較して「ニッチな市場であること」、「価格決定力を持てること」、「市場の成長段階」などと回答した割合が高い。一方で、「地方圏」の事業者は、「三大都市圏」の事業者と比較して「個人消費の特徴・動向」などと回答した割合が高い。このことから、「地方圏」では、自社の製品・商品・サービスに対する顧客ニーズの変化を重視しているのに対して、「三大都市圏」では、「地方圏」と比較して周辺地域に競合する事業者が多数存在する可能性が高く、自社の製品・商品・サービス自体がどの程度優位性を持っているかを重視していると推察される。

<第2-1-17図>

小規模事業者における、経営戦略や新規事業の検討の際に重視する外部環境 (三大都市圏・地方圏別)



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.経営戦略や新規事業を検討する際に、外部環境のどのような要素を重視してきたかについて、当てはまるものを上から順に3つ回答したものを複数回答として集計したもの。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

③ 販路の拡大

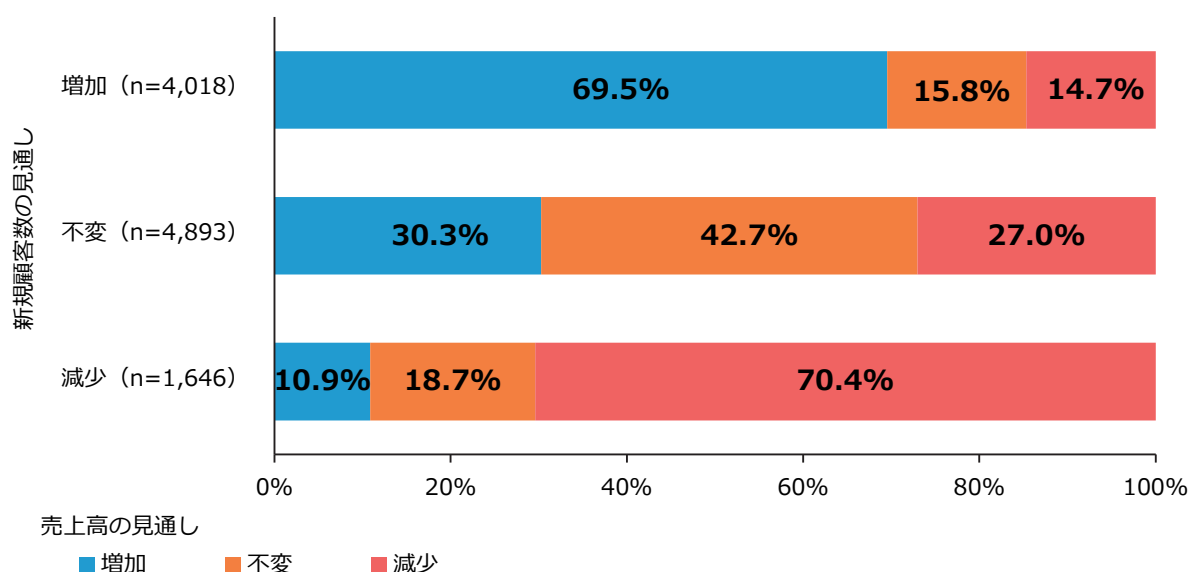
前項で確認したとおり、小規模事業者は、特に人口減少が進む地方圏で地域に根ざした事業を実施していることから、地域の人口減少の影響を大きく受け、商圈範囲が狭いほど顧客数の減少が進んでいることが分かった。今後、特に地方圏を中心に人口減少が進む見込みであり、これらの地域に立地する小規模事業者の顧客数の減少に拍車がかかる可能性が考えられる。そこで、ここでは地域の人口減少が進んでいく中で、新規顧客の獲得や新たな販路を開拓する際に重要と考えられる取組について確認していく。

まず、新規顧客の獲得による売上高への効果を確認する。

第2-1-18図は、新規顧客数の見通し別に、小規模事業者における、売上高の見通しを確認したものである。これを見ると、新規顧客数の見通しが「不変」、「減少」と回答した事業者と比較して、「増加」と回答した事業者の方が、売上高の見通しが「増加」と回答した割合が高い。このことから、販路の拡大に取り組み、新規顧客を獲得することが、売上高の向上に寄与していることが示唆される。

<第2-1-18図>

小規模事業者における、売上高の見通し（新規顧客数の見通し別）



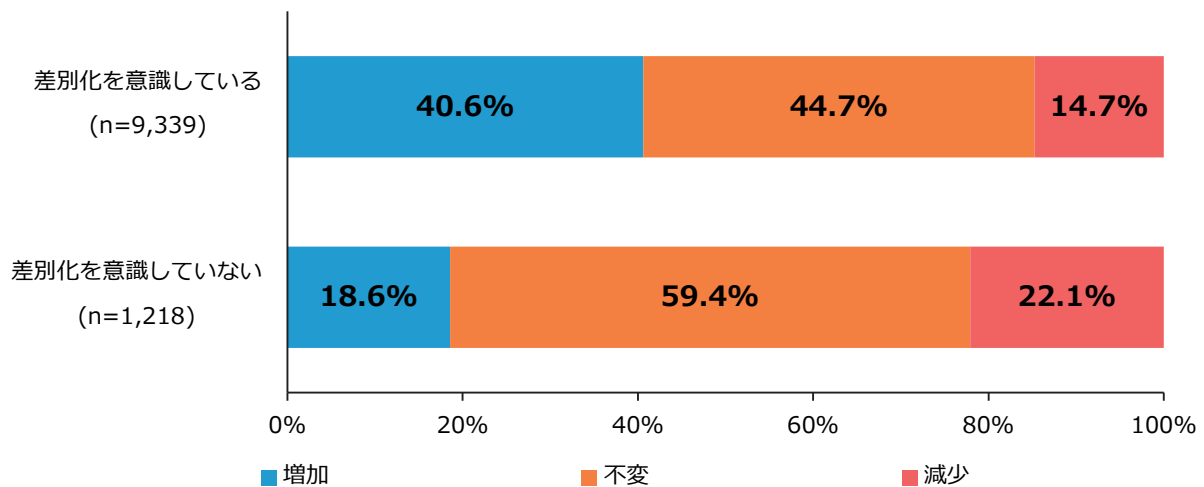
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）売上高及び新規顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023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2-1-19図は、製品・商品・サービスにおける、競合他社に対する差別化への意識状況別に、小規模事業者の新規顧客数の見通しを確認したものである。これを見ると、「差別化を意識していない」事業者と比較して、「差別化を意識している」事業者の方が、新規顧客数の見通しが「増加」と回答した割合が高いことが分かる。自社の製品・商品・サービスに関して、競合他社に対して差別化を意識することが、新規顧客の獲得につながっている可能性が示唆される。

<第2-1-19図>

小規模事業者における、新規顧客数の見通し（差別化への意識状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

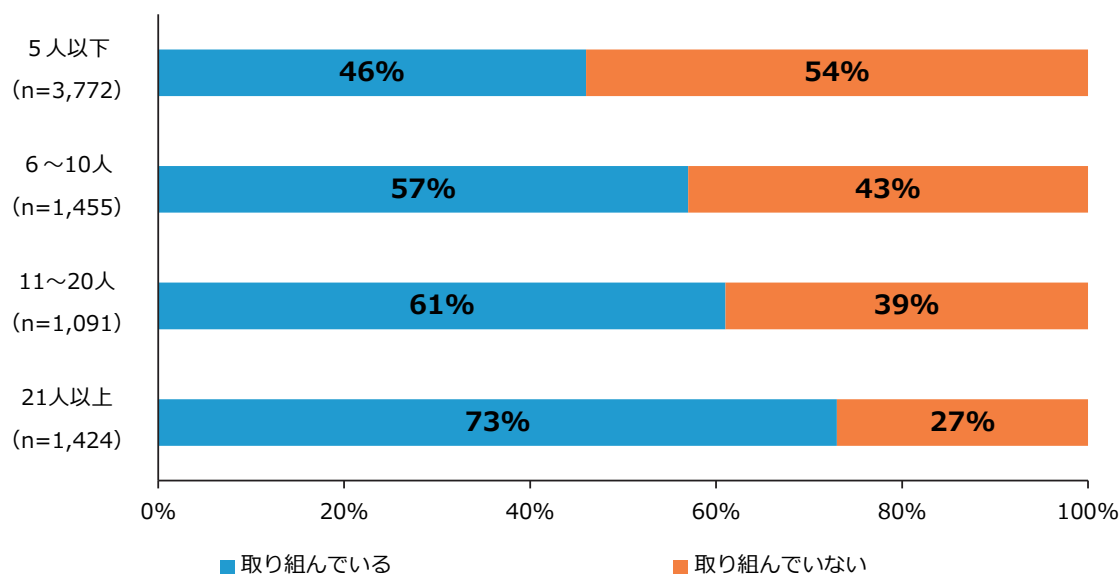
（注）1.新規顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

2.競合他社と差別化する際に、どのような要素を重視しているかについて、ここでの「差別化を意識している」とは、「特に差別化を意識していない」以外と回答した事業者を合計したもの。ここでの「差別化を意識していない」とは、「特に差別化を意識していない」と回答した事業者を指す。

ここで、新規顧客の獲得に向けた取組状況を「中小企業経営者アンケート『大同生命サーベイ』2024年4月度調査レポート⁵³」を用いて確認する。第2-1-20図は、従業員規模別に、新規顧客・販路の開拓の取組状況を確認したものである。これを見ると、従業員規模が小さくなるほど、新規顧客・販路の開拓に「取り組んでいる」と回答した割合は低くなっている。しかし、従業員「5人以下」の事業者においても約半数が「取り組んでいる」と回答している。第2-1-9図で確認したとおり、小規模事業者において、新規顧客・販路の開拓のために取組を進めている様子が見える。

<第2-1-20図>

新規顧客・販路の開拓の取組状況（従業員規模別）



資料：大同生命保険（株）「中小企業経営者アンケート『大同生命サーベイ』2024年4月度調査レポート」

（注）ここでの回答率（%）は、小数点第1位を四捨五入している。

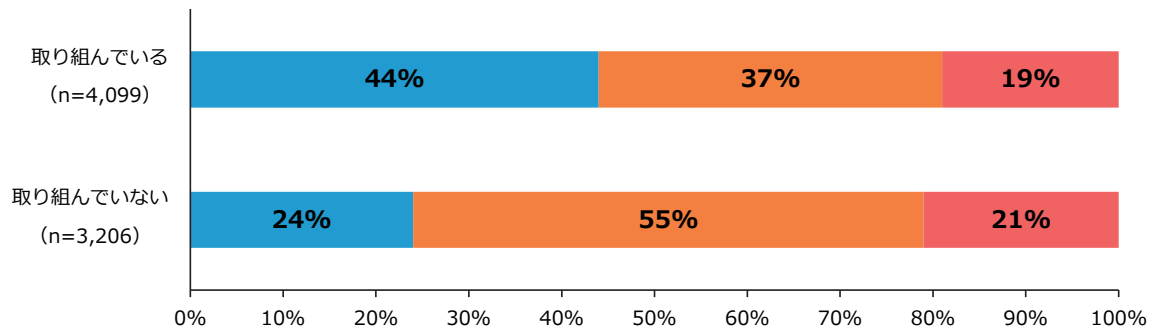
⁵³ 本調査は、2024年4月1日から4月26日までの期間で、大同生命保険（株）の契約企業を含む全国の企業経営者を対象とした調査【回答数：8,230社（従業員規模5人以下：3,970社、6～10人：1,526社、11～20人：1,134社、21人以上：1,467社、無回答：133社）】。

第 2-1-21 図は、新規顧客・販路の開拓の取組状況別に、売上高及び顧客数の変化について確認したものである。これを見ると、売上高、顧客数のいずれについても、新規顧客・販路の開拓に「取り組んでいる」と回答した事業者の方が、「増加」と回答した割合が高い。

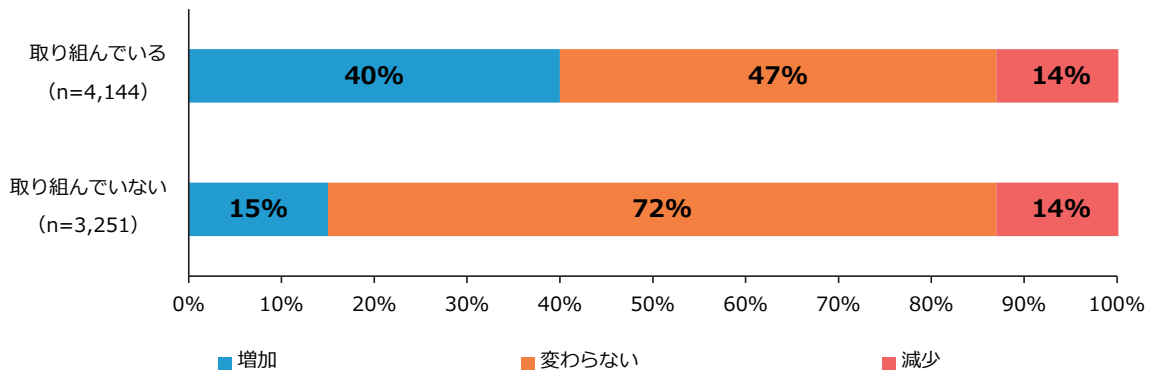
<第 2-1-21 図>

売上高及び顧客数の変化（新規顧客・販路の開拓の取組状況別）

（1）売上高の変化



（2）顧客数の変化



資料：大同生命保険（株）「中小企業経営者アンケート『大同生命サーベイ』2024年4月度調査レポート」

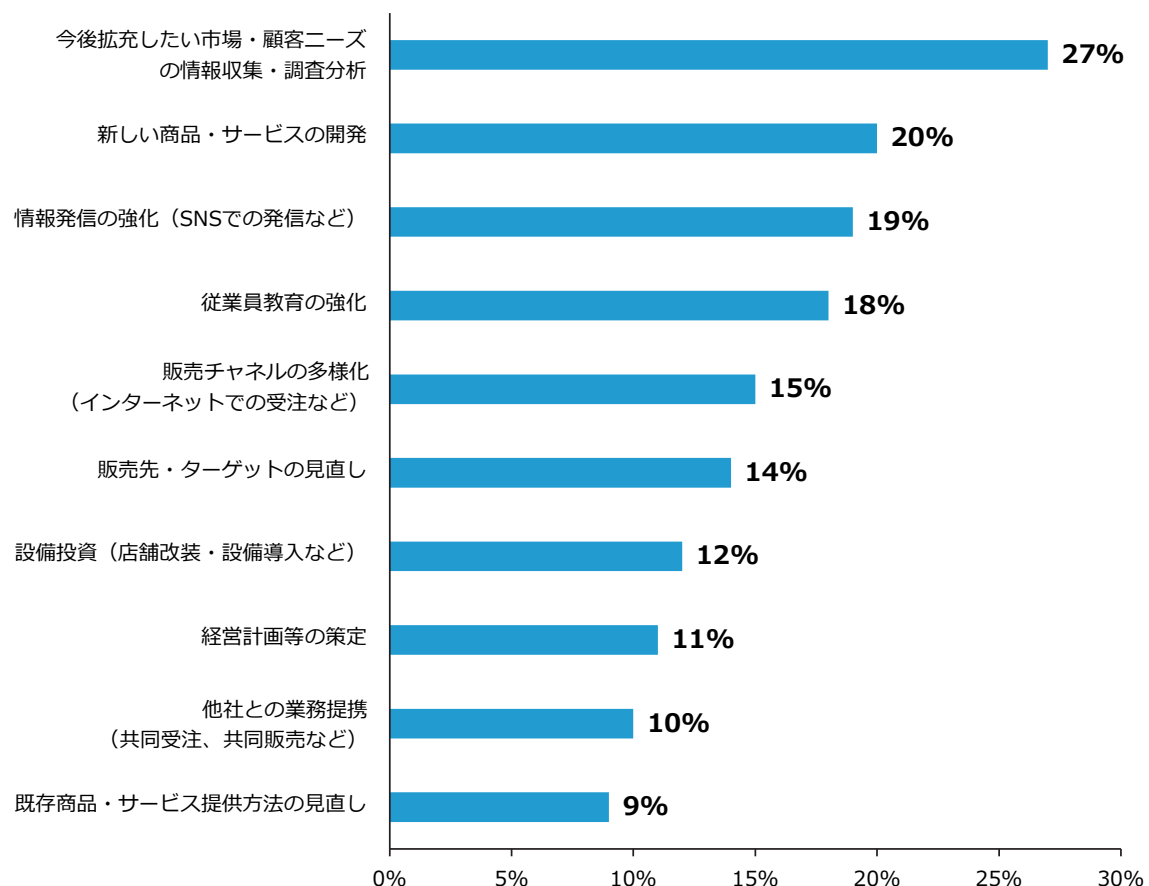
（注）ここでの回答率（％）は、小数点第1位を四捨五入している。

第 2-1-22 図は、新規顧客・販路の開拓に効果を感じた取組について確認したものである。これを見ると、効果を感じた取組として「今後拡充したい市場・顧客ニーズの情報収集・調査分析」と回答した割合が最も高く、次いで「新しい商品・サービスの開発」、「情報発信の強化（SNS での発信など）」と続く。新規顧客・販路の開拓に向けては、これらに取り組むことが重要であると考えられる。

<第 2-1-22 図>

新規顧客・販路の開拓に効果を感じた取組

(n=3,398)



資料：大同生命保険（株）「中小企業経営者アンケート『大同生命サーベイ』2024年4月度調査レポート」より中小企業庁作成

（注）1.ここでの回答率（%）は、小数点第1位を四捨五入している。

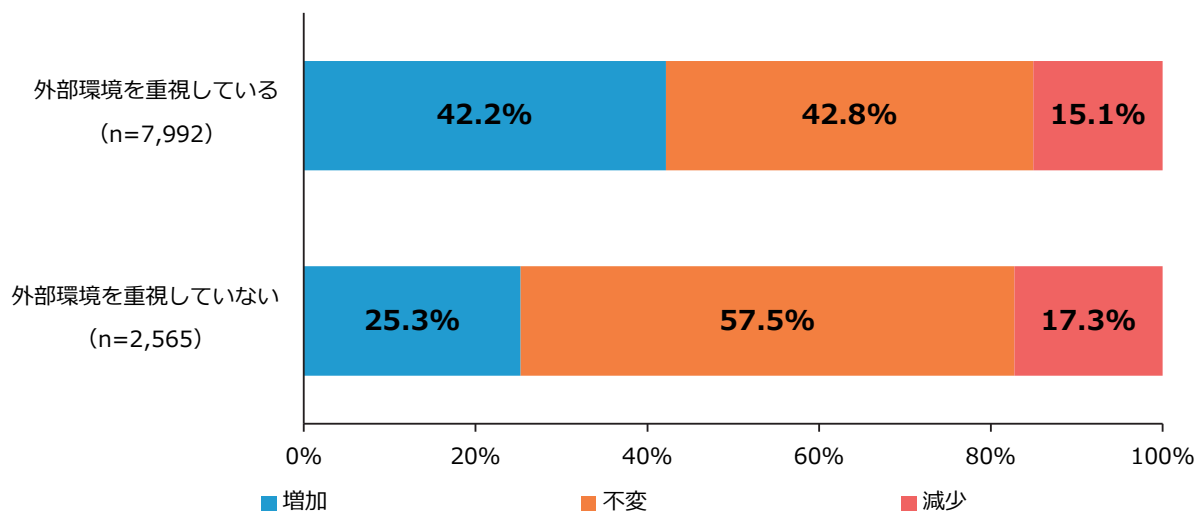
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-22図において、新規顧客・販路の開拓に向けては、「今後拡充したい市場・顧客ニーズの情報収集・調査分析」、「新しい商品・サービスの開発」、「情報発信の強化（SNSでの発信など）」の回答割合が上位となっており、これらに取り組むことが重要である可能性を示した。そこで、ここからはそれぞれの取組が新規顧客の獲得に与える影響について確認する。

まず、市場・顧客ニーズなどの外部環境の分析が、新規顧客の獲得に与える影響について確認する。第2-1-23図は、経営戦略や新規事業を検討する際における、外部環境の重視の有無別に、小規模事業者の新規顧客数の見通しを確認したものである。これを見ると、「外部環境を重視していない」事業者と比較して、「外部環境を重視している」事業者の方が、新規顧客数の見通しが「増加」と回答した割合が高い。新規顧客の獲得に当たっては、競合他社の動向や市場・顧客ニーズなどの外部環境を把握することが重要である可能性が示唆される。

<第2-1-23図>

小規模事業者における、新規顧客数の見通し（外部環境の重視の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

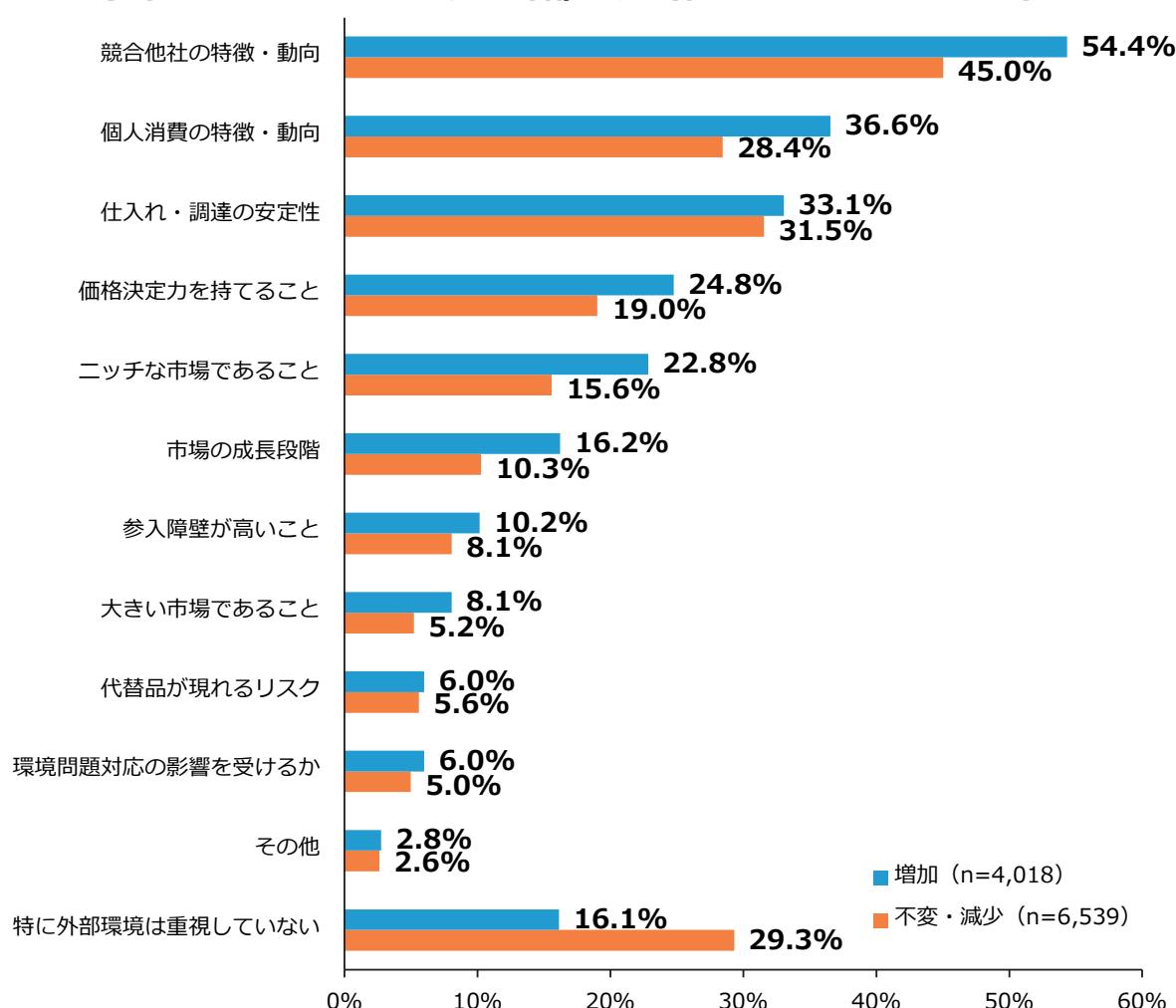
（注）1.新規顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

2.経営戦略や新規事業を検討する際に、外部環境のどのような要素を重視してきたかについて、ここでの「外部環境を重視している」とは、「特に外部環境は重視していない」以外と回答した事業者を合計したもの。ここでの「外部環境を重視していない」とは、「特に外部環境は重視していない」と回答した事業者を指す。

第 2-1-24 図は、新規顧客数の見通し別に、小規模事業者における、経営戦略や新規事業を検討する際に重視する外部環境を確認したものである。これを見ると、新規顧客数の見通しが「不変・減少」の事業者と比較して、「増加」の事業者の方が、いずれの外部環境についても回答割合が高く、特に「競合他社の特徴・動向」、「個人消費の特徴・動向」、「ニッチな市場であること」と回答した割合の差が比較的大きい。小規模事業者が新規顧客を獲得する上では、これらの外部環境を意識して取り組むことが重要である可能性が示唆される。

<第 2-1-24 図>

小規模事業者における、重視する外部環境（新規顧客数の見通し別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営戦略や新規事業を検討する際に、外部環境のどのような要素を重視してきたかについて、当てはまるものを上から順に3つ回答したものを複数回答として集計したもの。

2.新規顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「不変・減少」とは、「不変」、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023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。

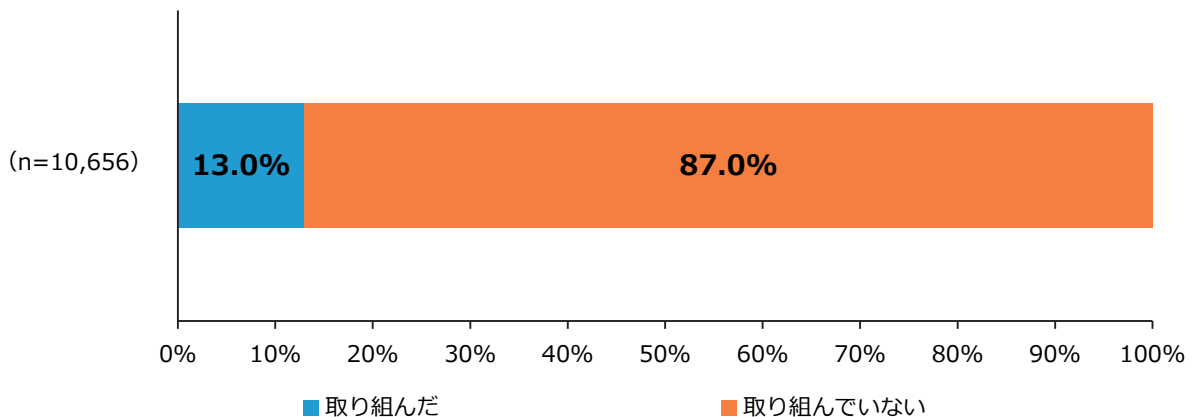
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、新しい製品・商品・サービスの開発が、新規顧客の獲得に与える影響について確認する。

第2-1-25図は、小規模事業者における、プロダクト・イノベーション⁵⁴の取組状況を確認したものである。これを見ると、プロダクト・イノベーションに「取り組んだ」と回答した割合は1割程度にとどまり、新しい製品・商品・サービスの開発に取り組んでいる小規模事業者は少ないことが分かる。

<第2-1-25図>

小規模事業者における、プロダクト・イノベーションの取組状況



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

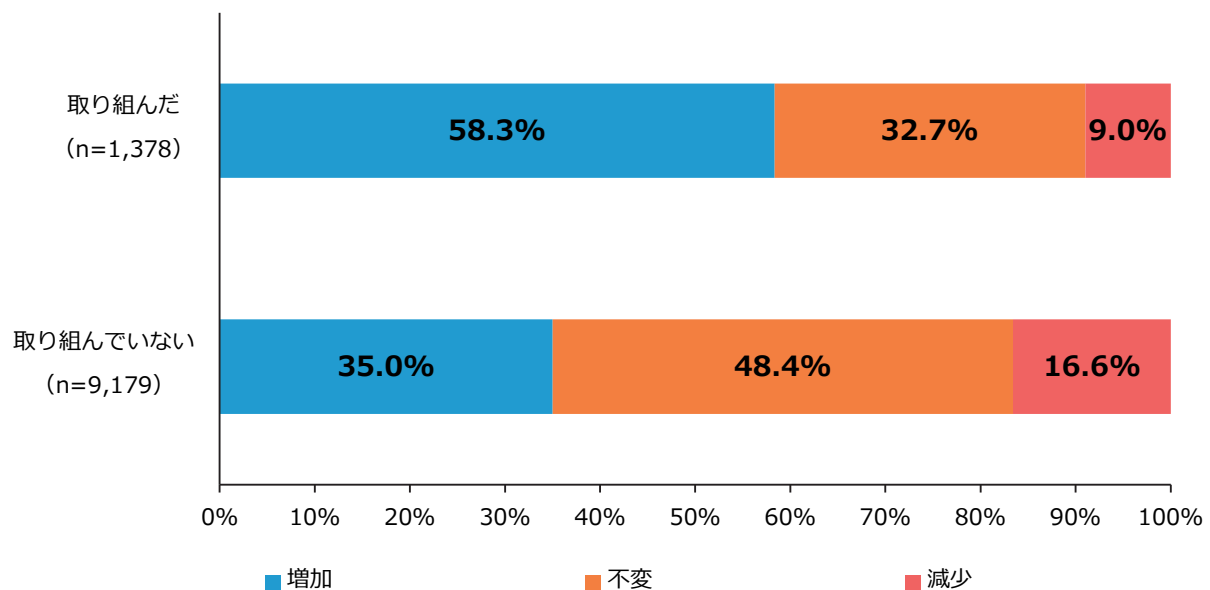
（注）直近5年程度の期間における、プロダクト・イノベーションへの取組状況を聞いたもの。

⁵⁴ ここでの「プロダクト・イノベーション」とは、「新しい又は改善した製品（サービス）」の開発を指し、以前の製品（サービス）とはかなり異なり、かつ市場に供給されているものを指す。

第 2-1-26 図は、プロダクト・イノベーションの取組状況別に、小規模事業者における、新規顧客数の見通しを確認したものである。これを見ると、プロダクト・イノベーションに「取り組んでいない」と回答した事業者と比較して、「取り組んだ」と回答した事業者の方が、新規顧客数の見通しが「増加」と回答した割合が高い。このことから、新しい製品・商品・サービスの開発に取り組むことが、新規顧客の獲得につながる可能性が示唆される。

<第 2-1-26 図>

小規模事業者における、新規顧客数の見通し (プロダクト・イノベーションの取組状況別)



資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

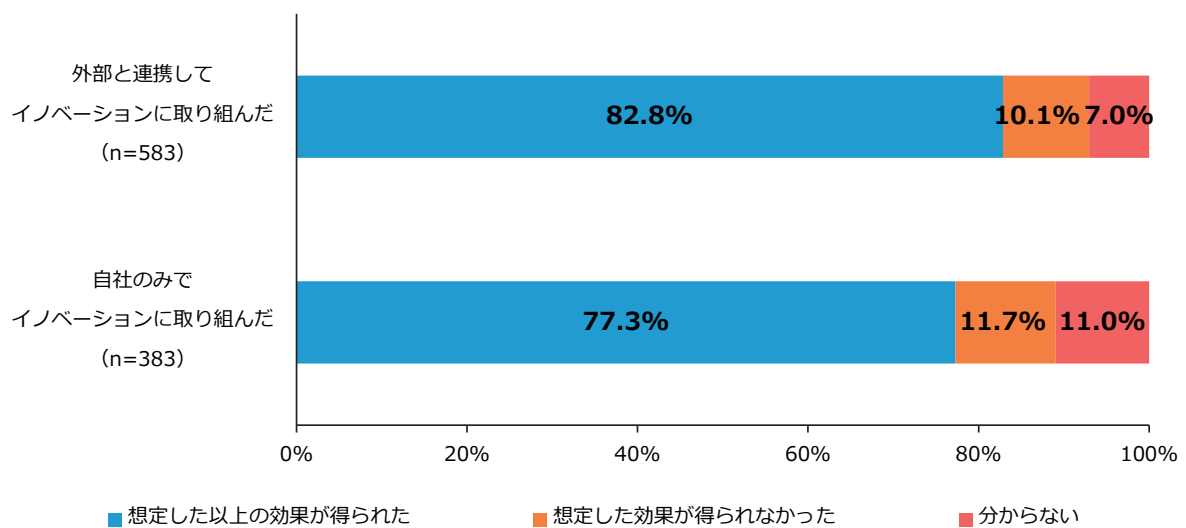
(注) 1.直近5年程度の期間における、プロダクト・イノベーションへの取組状況を聞いたもの。

2.新規顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023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 2-1-27 図は、外部の組織との連携の有無別に、小規模事業者における、実施したイノベーション活動の評価を確認したものである。これを見ると、「自社のみでイノベーションに取り組んだ」事業者と比較して、「外部と連携してイノベーションに取り組んだ」事業者の方が、「想定した以上の効果が得られた」と回答した割合が高い。このことから、小規模事業者がイノベーション活動に取り組む上では、支援機関や他社など外部の組織と連携して進めることが効果的である可能性が示唆される。

<第 2-1-27 図>

小規模事業者における、実施したイノベーション活動の評価（連携の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.直近5年程度の期間に、プロダクト・イノベーションに「取り組んだ」と回答した事業者を集計したもの。

2.実施したイノベーション活動の評価について、「想定した以上の効果が得られた」とは、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者を合計したもの。「取組中であり、まだ評価できない」と回答した事業者を除いて集計している。

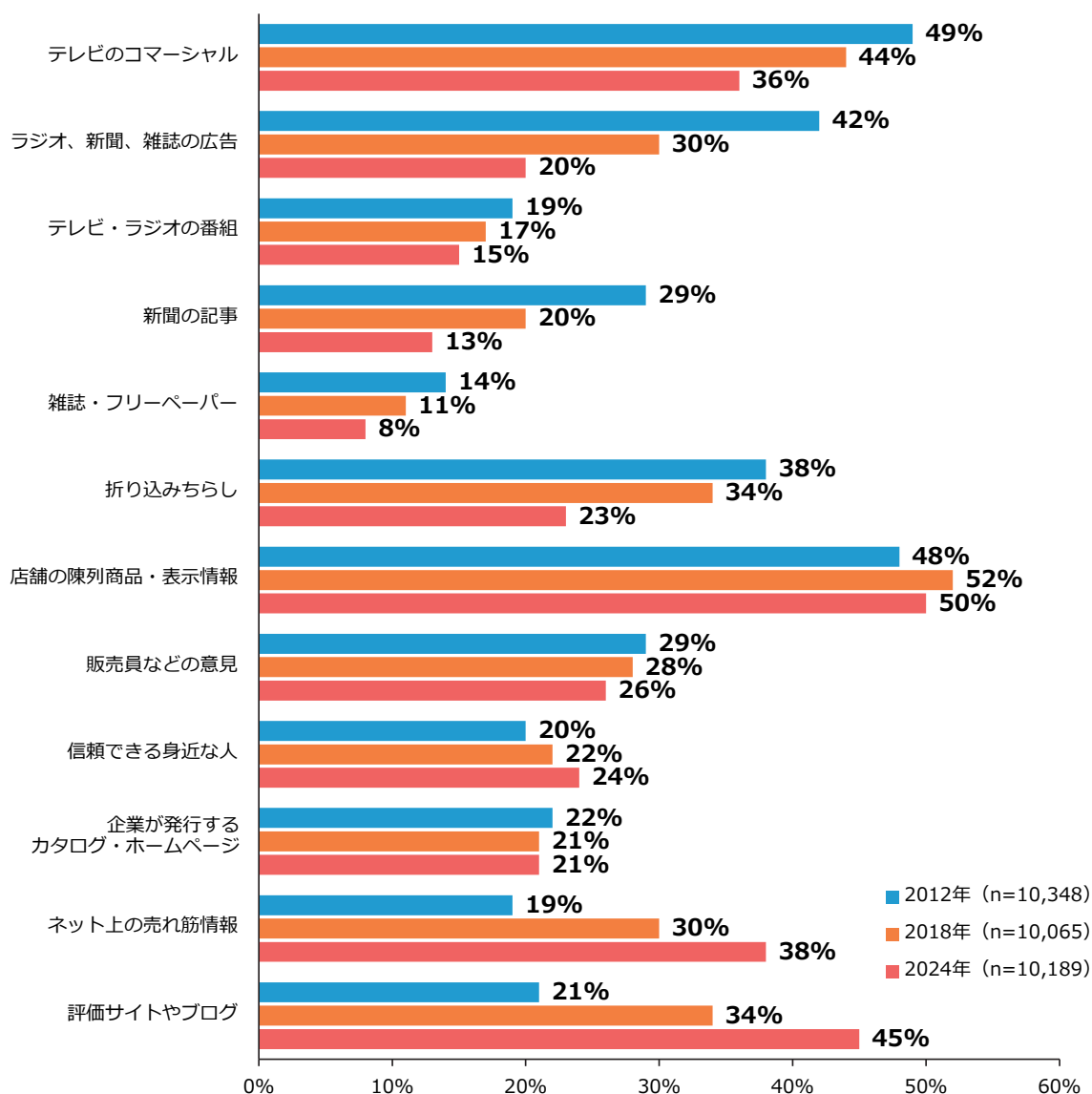
3.イノベーション活動のために連携を行った組織について、「外部と連携してイノベーションに取り組んだ」とは、「自社のみで行った」以外と回答した事業者を合計したもの。「自社のみでイノベーションに取り組んだ」とは、「自社のみで行った」と回答した事業者を集計したもの。

4.ここでの「連携」には、単なる資金支援は含まない。ただし、資金支援のプロセスで、イノベーション活動における助言等を行った場合は「連携」とみなしている。

第2-1-28図は、「生活者1万人アンケート調査⁵⁵」を用いて、一般消費者が商品やサービスを購入する際に利用する情報源の推移を確認したものである。これを見ると、「テレビのコマーシャル」や「ラジオ、新聞、雑誌の広告」など、マス媒体を情報源としている割合は減少傾向にある。一方、「ネット上の売れ筋情報」や「評価サイトやブログ」など、インターネットを使用して情報を収集する割合が高まっている。

<第2-1-28図>

商品やサービスを購入する際に利用する情報源の推移（複数回答）



資料：（株）野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」（2012年、2018年、2024年）より中小企業庁作成

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

⁵⁵ （株）野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」（2012年、2018年、2024年）：（株）野村総合研究所が、全国の満15～79歳の男女個人を対象としたアンケート調査。各年の調査期間は、2012年7月～8月、2018年7月～8月、2024年8月【有効回答数：10,348人（2012年）、10,065人（2018年）、10,189人（2024年）】。

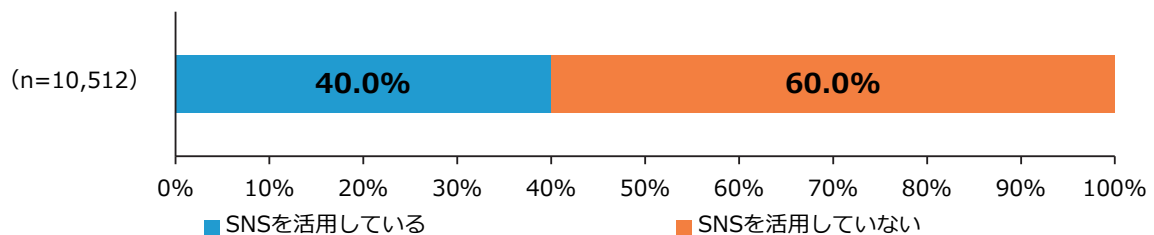
第 2-1-28 図において、消費者がインターネットを使用して情報を収集する割合が近年高まっていることを確認した。基本計画においても、SNS 等のウェブメディアの発達で、小規模事業者の強みを一層いかしやすい環境になっていることを指摘している。最後に、情報発信の強化手段としての SNS の活用が、新規顧客の獲得に与える影響について確認する。

第 2-1-29 図は、小規模事業者の、社外に向けた事業活動における SNS⁵⁶の活用状況及び SNS の活用状況別に見た新規顧客数の見通しを確認したものである。これを見ると、小規模事業者の 4 割が事業活動に「SNS を活用している」と回答している。また、SNS の活用状況別に新規顧客数の見通しを見ると、「SNS を活用していない」事業者と比較して、「SNS を活用している」事業者の方が、新規顧客数の見通しについて「増加」と回答した割合が高い。このことから、新規顧客を獲得する上で、SNS の活用が有効であることが示唆される。

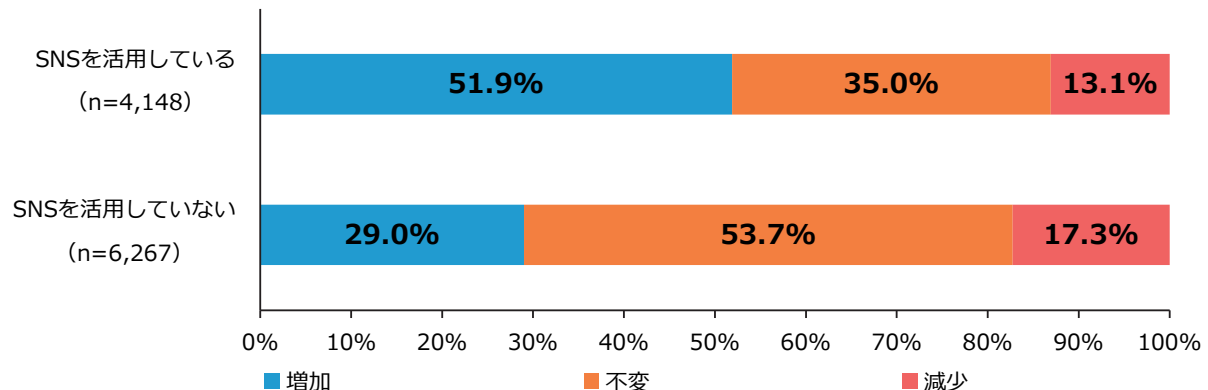
<第 2-1-29 図>

小規模事業者における、SNSの活用状況及び新規顧客数の見通し

(1) 活用状況



(2) 新規顧客数の見通し (SNSの活用状況別)



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 社外に向けた事業活動における SNS の活用状況について、「SNS を活用している」とは「活用していない」以外と回答した事業者を合計したもの。「SNS を活用していない」とは「活用していない」と回答した事業者を指す。

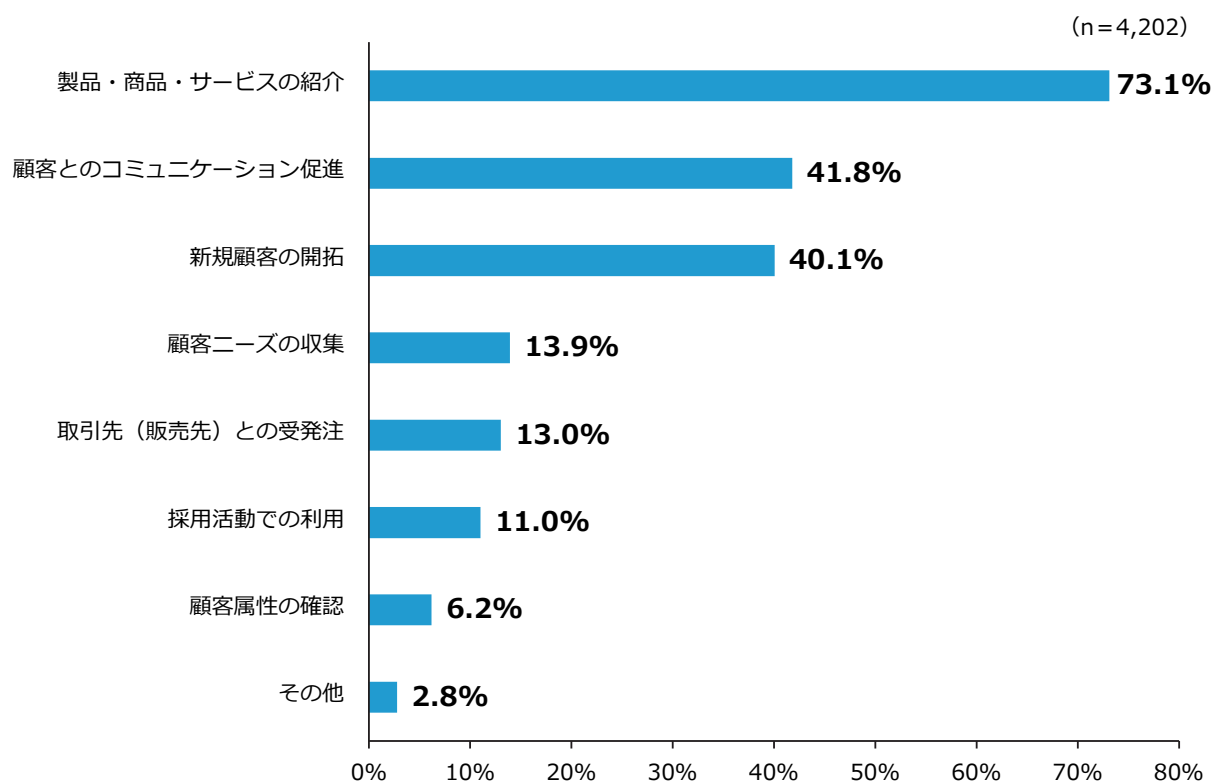
2. 新規顧客数の見通しについて、2024 年の見通しと 2023 年の実績を比較したもの。「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023 年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

⁵⁶ ここでの SNS とは、ソーシャルネットワーキングサービス（インターネット上でユーザー同士がつながり、情報を共有するためのプラットフォーム）を指し、Facebook、Instagram、X(旧 Twitter)、TikTok、LINE などが該当する。

第2-1-30図は、小規模事業者の、社外に向けた事業活動におけるSNSの活用目的を確認したものである。これを見ると、「製品・商品・サービスの紹介」、「顧客とのコミュニケーション促進」、「新規顧客の開拓」など、幅広い目的で活用されていることが確認でき、対面でのやり取りが困難な遠隔地の顧客や、潜在的な顧客とつながる手段として、SNSが効果を発揮している可能性が考えられる。

<第2-1-30図>

小規模事業者における、SNSの活用目的



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.社外に向けた事業活動におけるSNSの活用目的について、「活用していない」と回答した事業者を除いて集計している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで、小規模事業者における、新規顧客を獲得する取組や新たな販路を開拓する取組とその効果について確認した。新規顧客の獲得に向けては、製品・商品・サービスに関して、競合他社との差別化を意識することが重要であることを示した。その上で、今後拡充したい市場・顧客ニーズの情報収集・調査分析を行うこと、新たな顧客層にアプローチするための製品・商品・サービスの開発を行うこと、定めた顧客層に対する効果的な情報発信を強化することが重要である可能性を示した。以下では、様々な角度から新たな製品・商品・サービスを生み出し、情報発信を強化することで新規顧客や高付加価値の受注を獲得している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-4 は、顧客数の減少により地域の伝統産業が失われる危機にあった状況から、現代に合わせた商品の開発や新たな顧客に向けた情報発信を行うことで、顧客数と売上げの増加につなげ、伝統産業を次世代につないでいる企業の事例を紹介する。

事例 2-1-5 は、人口減少が続く地域において、顧客の多くを地元住民が占め、売上げが減少傾向にあった泡盛の販路拡大のため、SNS による情報発信と EC 販売・地元事業者と連携したサービスにより、全国から顧客を獲得している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-6 は、地域の町工場が減少していく中、事業者同士が連携し、付加価値の高い受注を獲得することで、新たな販路を開拓している事例を紹介する。

事例 2-1-4：株式会社こしき

**「地域の伝統を維持するため、新商品の開発や販路の開拓を行い、
新たな顧客層にアプローチしている企業」**

・所在地：宮城県大崎市 ・従業員数：3名 ・資本金：300万円 ・事業内容：その他の小売業

鳴子温泉の過疎化が進み、伝統工芸品・鳴子こけしの売上げが減少

宮城県大崎市の株式会社こしきは、「桜井こけし店」の名称で伝統工芸品の鳴子こけしの製作・販売を行う企業である。桜井こけし店は、江戸時代末期から続く、ろくろを用いて木工品の加工を行う木地師の家系である櫻井家が営んでおり、現在は櫻井尚道社長（6代目）と父・昭寛氏（5代目）の二人で鳴子こけしを製作している。同社が店舗を構える鳴子温泉は、江戸時代から湯治場として栄えてきたが、2000年頃から過疎化が進み、旅館や店舗が相次いで廃業。それに伴い、観光客数も減少傾向にあった。観光客の減少により、主に土産物として購入されていた鳴子こけしの販売数も低迷し、地域の伝統産業が失われる危機にあった。2014年に家業に入った櫻井社長は、当時から、鳴子こけしの販売単価が安価であること、販路が実店舗のみと限られていたことに課題を感じており、新たな取組を決意した。

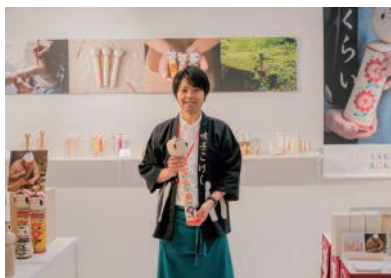
こけしに先入観のない海外にアプローチし、ターゲット層を絞って現代風にアレンジ

まず、櫻井社長は、自身が事業を引き継いだときのために経営に関する専門知識をつけるべく、行政が実施するビジネスセミナーに参加したほか、地域の商工会議所等に相談しながら、経営戦略や事業計画の策定に努めた。相談の末、販売単価を上げるための取組として「こけし＝安価」の先入観がない海外に目を付け、当時日本ブームに沸いていたフランスをターゲットに市場調査を実施。自社のこけしを持参して現地を訪れた際に「こけしの形が複雑」や「伝統的なデザインが現代には合わない」などの意見を受け、海外のニーズに合わせたデザインの商品を開発。2017年にフランスで開催された見本市に出展すると好評を博し、こけしの海外販売に手応えを感じた。海外向け販売では受け入れられる販売単価の調査を行うほか、さらに海外アーティストとのコラボレーションによる創作こけしの製作も手掛けるなど高価格帯の商品も開発し、伝統的なこけしに新たな付加価値をつけていった。

販路拡大の取組としては、ECサイトの開設とSNSの活用、既存商品のリニューアルに注力。ターゲット層を30代後半から40代に設定し、既存商品を活用して、デザインや染料に現代風のアレンジを加えていった。中でも雛祭り用として先々代が考案したこけしひな人形「ひいな」は、柔らかい色合いや優しい雰囲気デザインのデザインに再編。SNSで人気が広まりEC販売の8割を占める主力商品に成長、遠方からの顧客獲得にもつながっている。

鳴子こけしが土産物からインテリアに発展。今後はこけしのファンを地域のファンに

櫻井社長の様々な取組により、伝統的な土産物という性質が強かったこけしが現代風のインテリアに発展。顧客層が全国、海外に広がり、EC販売の売上げは開始から7年で成長を続け、今ではECサイトの売上げが同社の総売上高の約3分の1を占める。今後はEC利用客を現地に呼び込み、継続的な関係性を構築していくことを狙い、店舗でのこけし製作体験等の体験型プログラムを構想している。「今後も鳴子こけしのファン、ひいては鳴子温泉のファンを増やすことで、地域活性化に貢献していきたい。現在は原材料であるミズキの入手が困難になっているという問題もある。植樹など、自社にできることで貢献し伝統を次世代に紡いでいきたい」と櫻井社長は語る。



櫻井尚道社長



足踏みろくろでの木地挽き工程



木地雛「ひいな」

事例 2-1-5：やんばる酒造株式会社 「地元事業者と連携し、全国に地域の魅力を発信することでファンを獲得し、 販路を拡大している企業」

・所在地：沖縄県大宜味村 ・従業員数：6名 ・資本金：2,400 万円 ・事業内容：飲料・たばこ・飼料製造業

高齢化と若者の泡盛離れにより地元消費が落ち込む

沖縄県大宜味村のやんばる酒造株式会社は、「地元根ざした酒造り」をモットーに泡盛を製造販売する企業である。沖縄県には泡盛の酒造所が 50 社弱存在するが、大半が従業員 10 名以下の小規模事業者だ。伝統的に沖縄県民には、それぞれ好みの地元産泡盛があり、同社も地元のやんばる地域（大宜味村・国頭村・東村）で生産量の大半が消費されてきた。しかし、全国で最も高齢化率の低い沖縄県にあっても同地区の 65 歳以上人口は 35% 超と高齢化が著しく、若者の泡盛離れもあいまって、同社の売上は減少傾向にあった。そこで、入社直後だった池原文子代表取締役（2013 年の入社当時は従業員）は、やんばる地域以外への販路拡大を喫緊の課題と捉えた。

地元生産者と連携した商品で会員制定期便サービスを開始

池原代表取締役はまず、SNS で自社の情報を発信した。投稿を重ねるうちに、閲覧者からどこで商品を買えるのかなどの問合せが相次ぎ、遠方の消費者に直接販売する手段がないことを実感。すぐに自社 HP と EC サイトの立ち上げに着手した。既存の EC サイトではユーザーと密なコミュニケーションを取ることができないと考え、新たに自社でサイトを構築した。すると EC サイトの開設を聞き付けた地元の農家や食品加工業者などから提案があり、2017 年から自社商品以外の取扱いも開始したところ、これが功を奏し、泡盛以外を入口とした顧客の獲得につながった。この自社 EC サイトを活用して、顧客とのつながりを更に強固にするため、2019 年に新規事業「やんばるもあい」を立ち上げた。もあい（模合）とは沖縄に根付く相互扶助の仕組みで、そこから着想を得た同事業は、会員が会費を支払い、同社からの便りや泡盛、やんばる地域産の生鮮食品を受け取る定期便サービスだ。取り扱う商品はやんばる地域産であることにこだわり、「もあい」の精神から地元生産者への還元も重視している。

全国にやんばる地域のファンを増やし、日常的なつながりを生み出す

この「やんばるもあい」と SNS による情報発信で地域の魅力を伝え、やんばる地域のファンを全国から獲得している。取組開始後、EC サイトを中心とする直販の割合が売上全体の 3 割程度まで高まっていることに加え、足下では酒類以外の商品の売上げも伸びてきている。「やんばるもあい」の会員は限定クーポンの利用やブログが閲覧できるほか、年 1～2 回沖縄で開催される同社のイベントにも招待される。イベントには多いときには約 30～40 人の会員が集まり、提携事業者ら地元住民と交流するが、イベント参加者は長期熟成泡盛など高価格帯の購入に積極的で、泡盛以外の域内消費にも大きく貢献している。また、台風の上陸による航空便欠航で出荷時期を逃してしまったものや傷が付いているものなど、通常では出荷できない農作物が発生した際は、会員へのダイレクトメールと SNS で周知し、購入を呼び掛けている。2023 年には台風被害で販売先を失ったマンゴー約 600kg を 1 日で完売した。一連の取組は、やんばる地域と全国のファンをつなぎ、地域への愛着を醸成することで、幅広く持続的な生産者支援にもつながっている。「今後はイベントの回数を増やしたり、地域外で活動したりと、活動の幅を広げることでやんばる地域のファンを増やし、もあいのつながりを広げていきたい」と池原代表取締役は語る。



池原文子代表取締役（中央）



同社で製造販売している泡盛



やんばるもあいのイベントの様子

事例 2-1-6：I-OTA 合同会社

『仲間まわし』により新たな需要を獲得するプロジェクト型共同受注体

- ・所在地：東京都大田区 ・運営メンバー：13 名（社員4名含む） ・資本金：40 万円
- ・事業内容：他に分類されない専門サービス業

町工場減少の中、「まとめ発注」への対応に向け、会社を設立

東京都大田区の I-OTA 合同会社は、中小企業同士の連携を促進し新たな需要を獲得するプロジェクト型共同受注体である。大田区には中小製造業が約 3,500 社集積しており、うち約8割は小規模事業者で、各社が専門分野に特化し高い技術力を有することが特長である。しかし、リーマン・ショック以降長引く不況や後継者不足などで町工場が減少傾向にあった。また、発注側の大手製造業は間接部門である購買部を縮小し、単品部品の調達でなくユニットや完成品を「まとめ発注」する動きが進み、中小企業単独では受注できないような納品条件の案件が増加。これらのニーズに対応し売上げを確保するには、中小製造業同士が連携して付加価値の高い「まとめ発注」に対応することが地域全体の課題であった。こうした中、大田区の実証事業をきっかけに地域の中小製造業の有志3社が立ち上がり、2018 年に I-OTA 合同会社を設立し、課題解決の取組を進めた。

企業同士が連携した「仲間まわし」で効率的な受注獲得を目指す

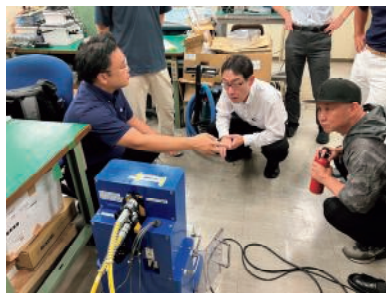
同社が注目したのは、大田区で古くから根付いていた企業同士が連携してものづくりをする「仲間まわし」の文化だ。必要な技術を持った工場探しとワンストップで完成までを求めているメーカーに対し、同社が営業窓口となり受注し、つながりのある中小企業が連携して対応することで失注を防ぎ、開発段階から完成品の製造までを手掛ける付加価値の高い仕事の獲得を目指した。同社が地域の町工場に参加を呼びかけた結果、参画企業は 2023 年で 80 社ほどに増加。このうち数社が対応窓口となる「ハブ企業」として顧客との交渉や工程の分割を担当し、案件ごとに複数の企業が必要な機能を持ち寄ってグループを構成する受注体制を構築した。同社を中心に営業活動も精力的に推進した結果、徐々に受注に成功する案件も増加していった。確かな手応えを感じた同社は「仲間まわし」をデジタル化し、更なる受注拡大を図り、2023 年8月に Web 受発注マッチングプラットフォームを活用した受注を開始。発注側はアイデア段階から案件を書き込むことができ、対応するハブ企業は、メッセージ機能や進捗管理機能により、多数の参画企業とリアルタイムかつ効率的に情報を共有することができるようになった。

相談案件は累計 500 件超。全国の町工場と連携し、「ハブ企業」の参加を拡大へ

一連の取組が反響を呼び、足下、毎日1、2件の引き合いがあり、相談案件は累計 500 件を超え、付加価値の高い「まとめ発注」の受注数も増加している。契約内容も高度化しており、海外案件、医療関連や半導体関連など特に高い技術を求められる案件の受注獲得にも成功。加えて、これまで無償で対応していた相談や見積もり段階においても、参画企業が持つ知見や技術力をいかして付加価値の高い提案ができるようになったことで、アドバイザー契約を締結し有償化することができた。同社に連日多くの相談が来ていることから、今後は全国各地の企業グループと連携し、対応窓口となるハブ企業を増やしていく方針だ。「デジタル技術を活用し、全国にある町工場と連携しながら技術力を高めて仕事を増やしていきたい」と國廣愛彦代表、西村修代表は語る。



西村修代表（左）と
國廣愛彦代表（右）



大田区の技術力を集結



「仲間まわし」の参画企業

3. 経営管理の強化

ここまでは、小規模事業者の売上げの拡大につながる差別化の取組、新規顧客を獲得する取組、販路を拡大する取組について分析してきた。小規模事業者が売上げや利益を拡大し持続的発展を遂げるためには、自社の限りある経営資源を適切に管理することも重要となる。そこで、ここでは経営管理の強化について、とりわけ小規模事業者にとって重要な取組と考えられる「人材の確保・定着」、「価格転嫁・適切な価格設定」、労働生産性向上に向けた「DX・デジタル化」に注目し、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を確認していく。

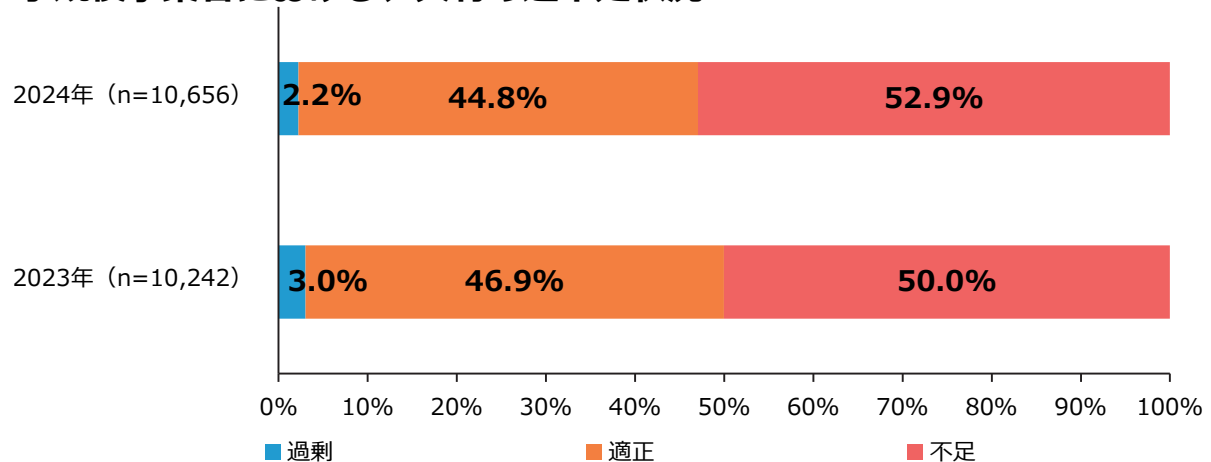
① 人材の確保・定着

まず、小規模事業者の人材の確保について確認する。

第2-1-31図は、小規模事業者における、人材の過不足状況を確認したものである。これを見ると、「2023年」と比較して、足下の「2024年」は、「不足」と回答した事業者の割合が若干高くなっている。

<第2-1-31図>

小規模事業者における、人材の過不足状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

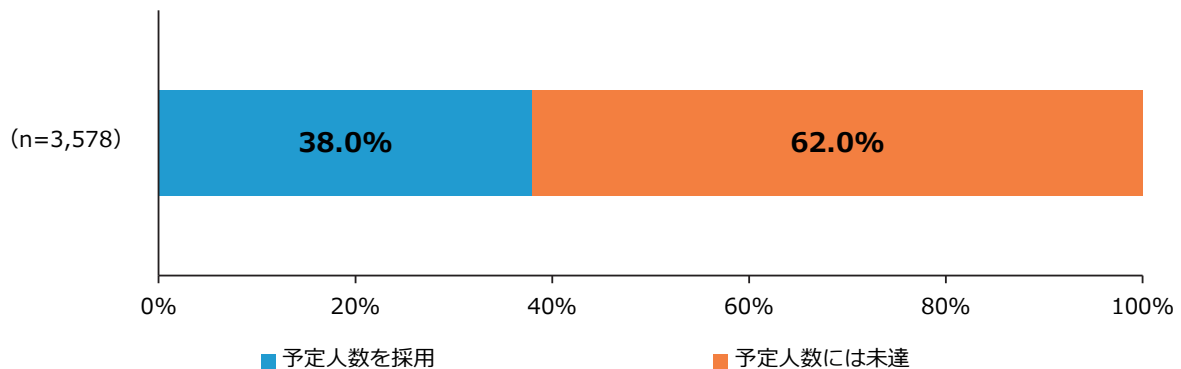
(注) 1.2023年の人材の過不足状況について、2023年時点で事業開始前などで回答できない場合を除いている。

2.人材の過不足状況について、ここでの「過剰」とは、「過剰」、「やや過剰」と回答した事業者を合計したもの。
「不足」とは、「不足」、「やや不足」と回答した事業者を合計したもの。

第 2-1-32 図は、人材が不足していると回答した小規模事業者における、直近 3 年間の人材の採用実績を確認したものである。これを見ると、人材が不足している小規模事業者の約 6 割が「予定人数には未達」と回答している。

<第 2-1-32 図>

人材が不足している小規模事業者における、採用実績



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.採用実績について、直近 3 年間の状況を確認したもの。

2.直近 3 年間の従業員の採用状況について、「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。

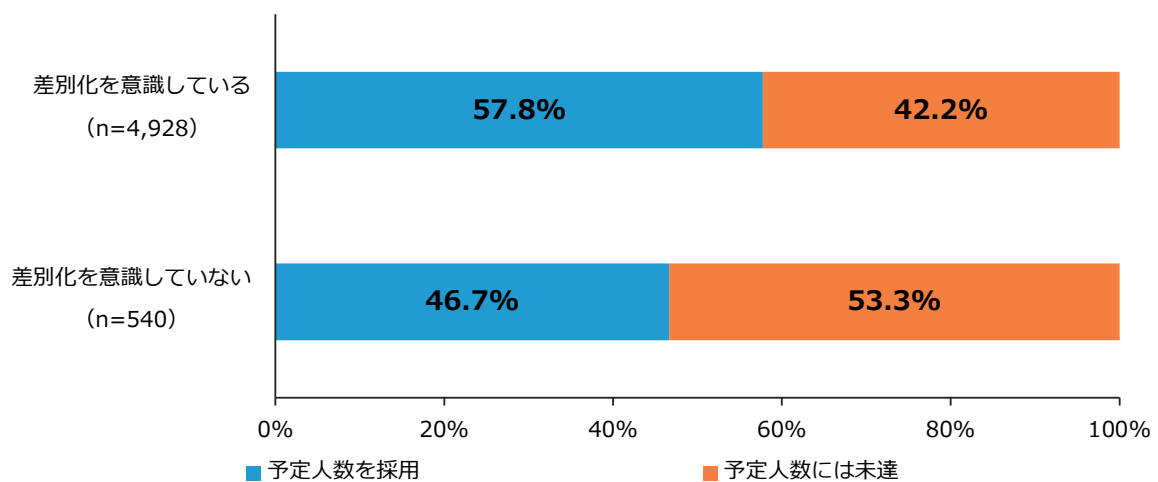
3.ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指す（経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等は含まない）。

4.2024 年の人材の過不足状況について、「不足」、「やや不足」と回答した事業者を集計している。

第2-1-33図は、製品・商品・サービスにおける、競合他社に対する差別化への意識状況別に、小規模事業者における、採用実績を確認したものである。これを見ると、「差別化を意識していない」事業者と比較して、「差別化を意識している」事業者の方が、直近3年間の人材の採用実績について「予定人数を採用」と回答した割合が高い。このことから、競合他社に対して、製品・商品・サービスの差別化を意識していることが、人材の確保につながっている可能性が示唆される。

<第2-1-33図>

小規模事業者における、採用実績（差別化への意識状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.採用実績について、直近3年間の状況を確認したもの。

2.直近3年間の従業員の採用状況について、「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。

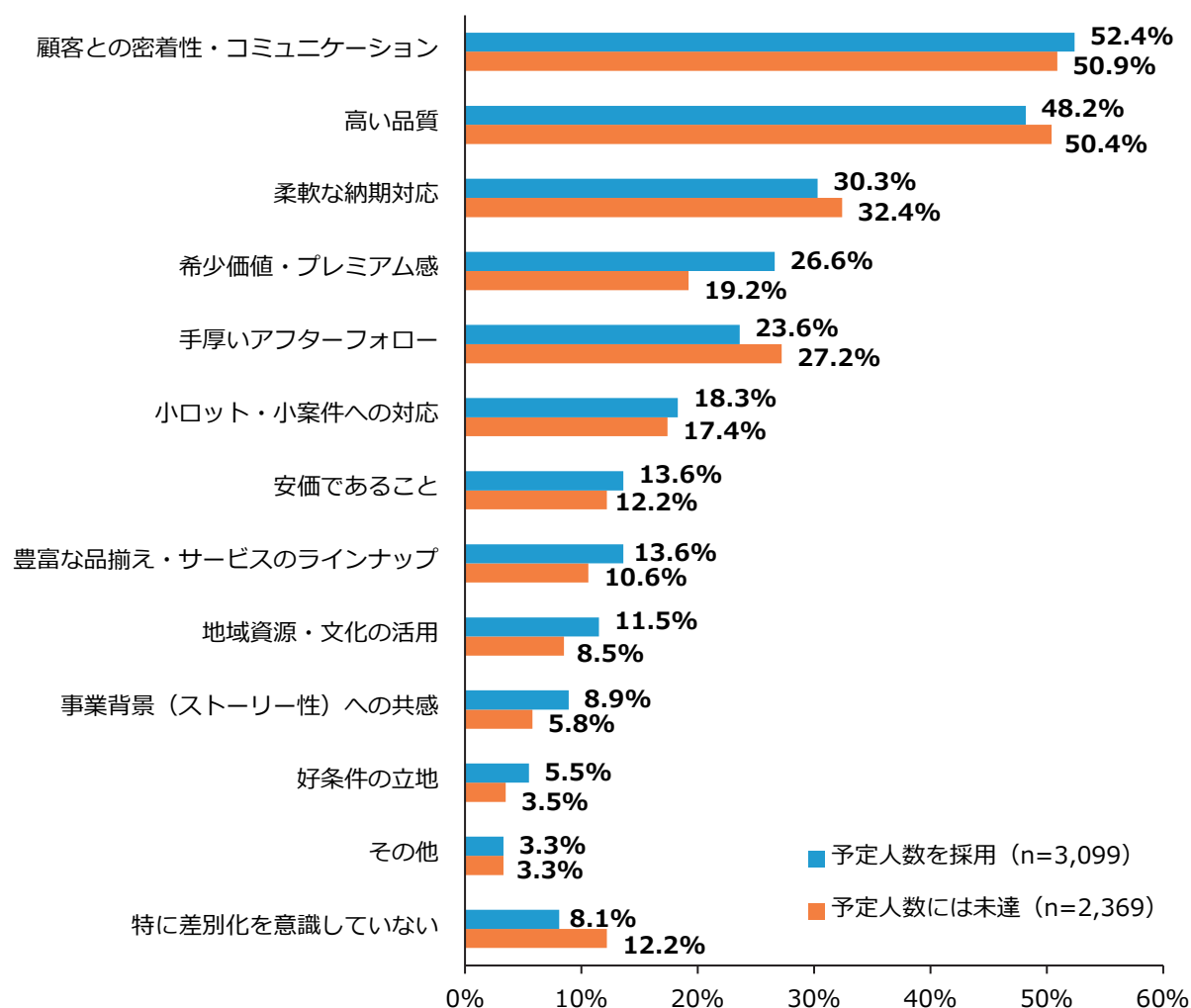
3.ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指す（経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等は含まない）。

4.競合他社と差別化する際に、どのような要素を重視しているかについて、ここでの「差別化を意識している」とは、「特に差別化を意識していない」以外と回答した事業者を合計したもの。ここでの「差別化を意識していない」とは、「特に差別化を意識していない」と回答した事業者を指す。

第2-1-34図は、人材の採用実績別に、小規模事業者における、製品・商品・サービスの差別化要素を確認したものである。これを見ると、採用実績が「予定人数には未達」の事業者と比較して、「予定人数を採用」と回答した事業者の方が、「希少価値・プレミアム感」、「事業背景（ストーリー性）への共感」、「地域資源・文化の活用」などと回答した割合が高い。このことから、これらを自社の強みとして伸長させることで、強みに共感する人材の獲得につながる可能性が示唆される。

<第2-1-34図>

小規模事業者における、差別化要素（採用実績別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.差別化する際の要素について、当てはまるものを上から順に3つ回答したものを複数回答として集計したもの。

2.採用実績について、直近3年間の状況を確認したもの。

3.直近3年間の従業員の採用状況について、「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。

4.ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指す（経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等は含まない）。

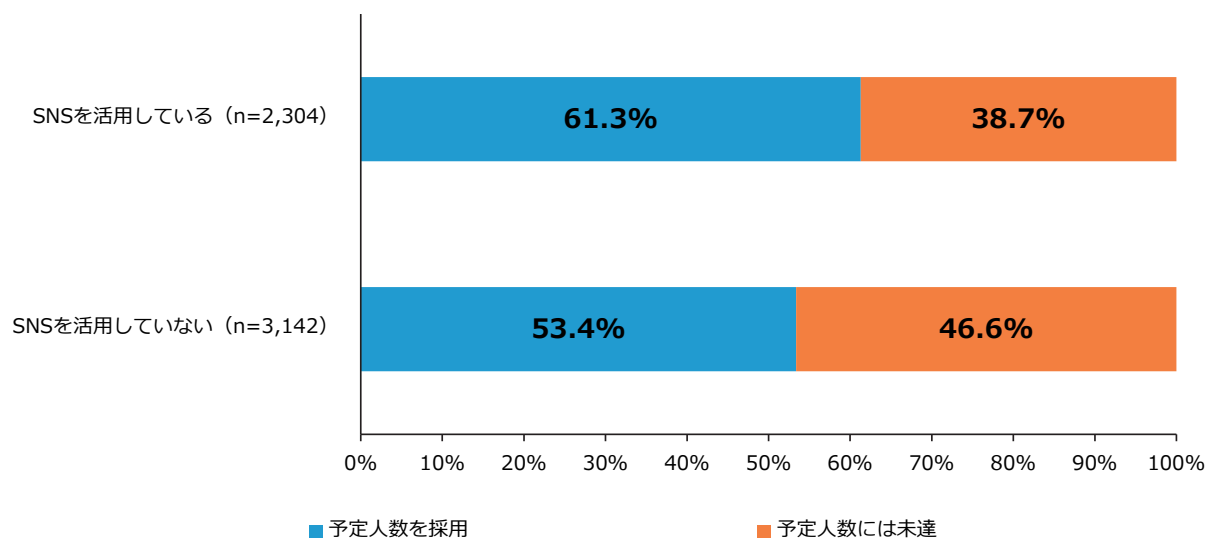
5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

製品・商品・サービスの販路の拡大同様、人材の確保においても、自社の強みを社外に積極的に発信することで、幅広い人材に認知してもらう必要がある。

第2-1-35図は、社外に向けた事業活動におけるSNSの活用状況別に、小規模事業者の採用実績を確認したものである。これを見ると、「SNSを活用していない」と回答した事業者と比較して、「SNSを活用している」と回答した事業者の方が、「予定人数を採用」と回答した割合が高い。このことから、小規模事業者がSNSで自社の取組や魅力を積極的に発信することで、採用につながる可能性が示唆される。

<第2-1-35図>

小規模事業者における、採用実績（SNSの活用状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.採用実績について、直近3年間の状況を確認したもの。

2.直近3年間の従業員の採用状況について、「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。

3.ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指す（経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等は含まない）。

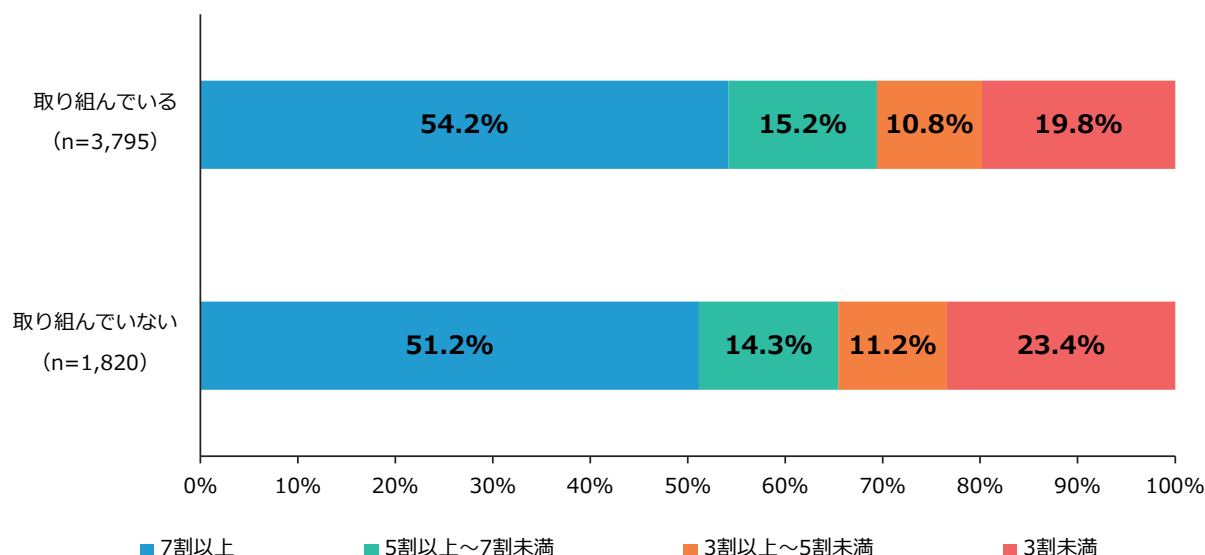
4.社外に向けた事業活動におけるSNSの活用状況について、「SNSを活用している」とは「活用していない」以外と回答した事業者を合計したもの。「SNSを活用していない」とは「活用していない」と回答した事業者を指す。

次に、人材の定着について確認する。

第 2-1-36 図は、従業員への経営理念・ビジョンの共有状況別に、小規模事業者における、従業員の定着割合を確認したものである。これを見ると、従業員への経営理念・ビジョンの共有に「取り組んでいない」事業者と比較して、「取り組んでいる」事業者の方が、従業員の定着率が若干高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、小規模事業者においても、経営者又は経営陣が従業員に対し、自社が大切にしていること、進むべき方向性や在りたい姿等を明確に示すことで、従業員エンゲージメントが向上し、定着につながる可能性が示唆される。

<第 2-1-36 図>

小規模事業者における、従業員の定着割合 (従業員への経営理念・ビジョンの共有状況別)



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.従業員への経営理念・ビジョンの共有について、ここでの「取り組んでいる」とは、「十分取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者を合計したもの。「取り組んでいない」とは、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者を合計したもの。

2.直近3年間の従業員の採用状況について、「採用した」と回答した事業者に聞いたもの。

3.ここでの「従業員」とは、常時雇用する正社員、パート・アルバイトのことを指す(経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等は含まない)。

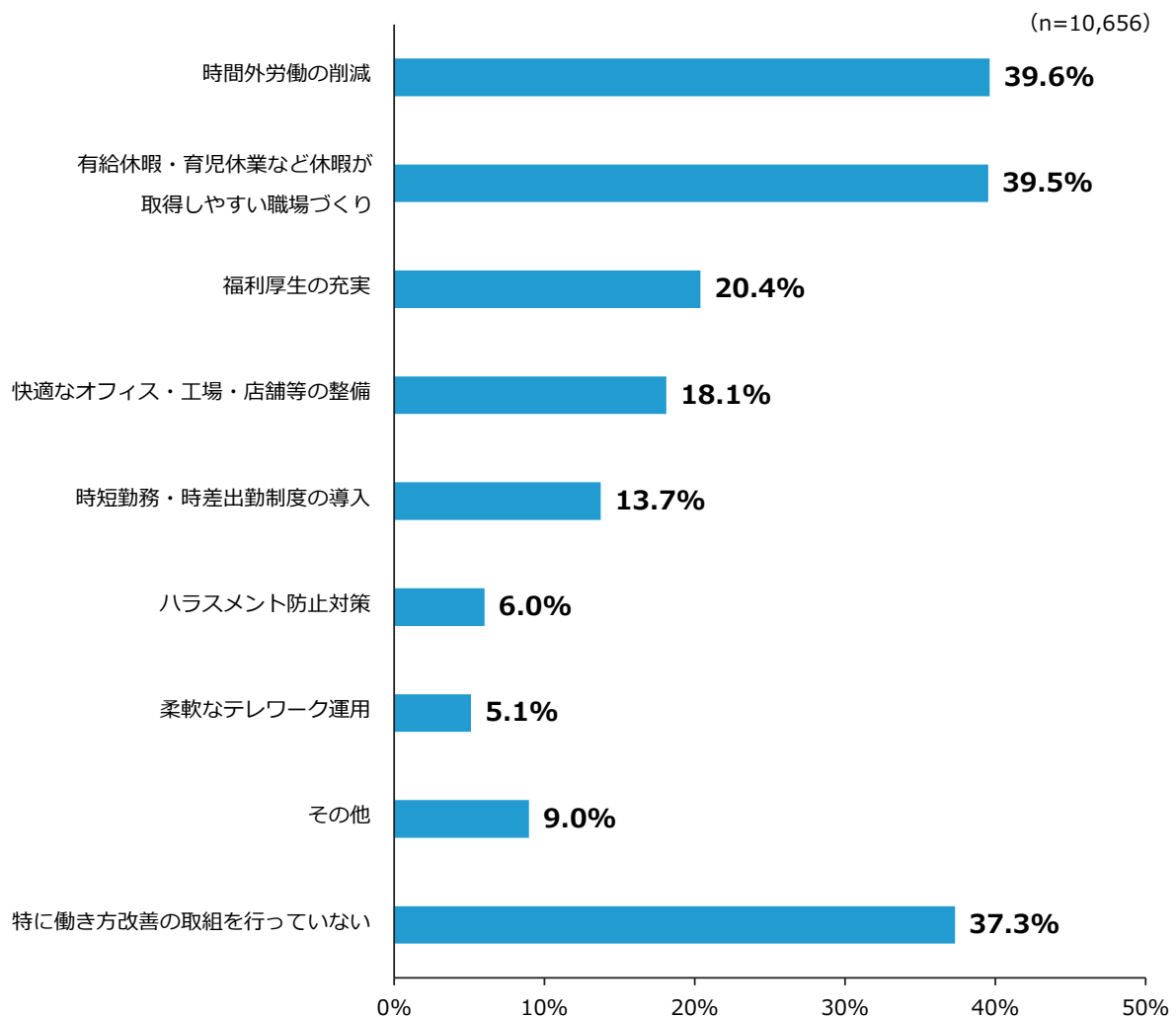
4.ここでの「定着割合」とは、「(直近3年間で採用した従業員のうち、現在も就業を継続している人数)÷(直近3年間で採用した従業員の人数の合計)」で算出された割合を指す。

次に、人材の確保・定着に向けた働き方に関する取組について確認する。

第2-1-37図は、小規模事業者における、人材の確保・定着に効果があったと考えられる取組を確認したものである。これを見ると、約4割の事業者が「特に働き方改善の取組を行っていない」と回答している。一方、人材の確保・定着に効果があった取組として、「時間外労働の削減」、「有給休暇・育児休業など休暇が取得しやすい職場づくり」と回答した割合が高い。この調査結果から一概にはいえないが、これらの職場環境の改善に取り組むことが、人材の確保・定着につながる可能性が考えられる。

<第2-1-37図>

小規模事業者における、人材の確保・定着に効果があったと考えられる取組



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.働き方改善の取組のうち、人材の確保・定着に効果があったと考えるものについて、当てはまるものを上から順に3つ回答したものを複数回答として集計したもの。

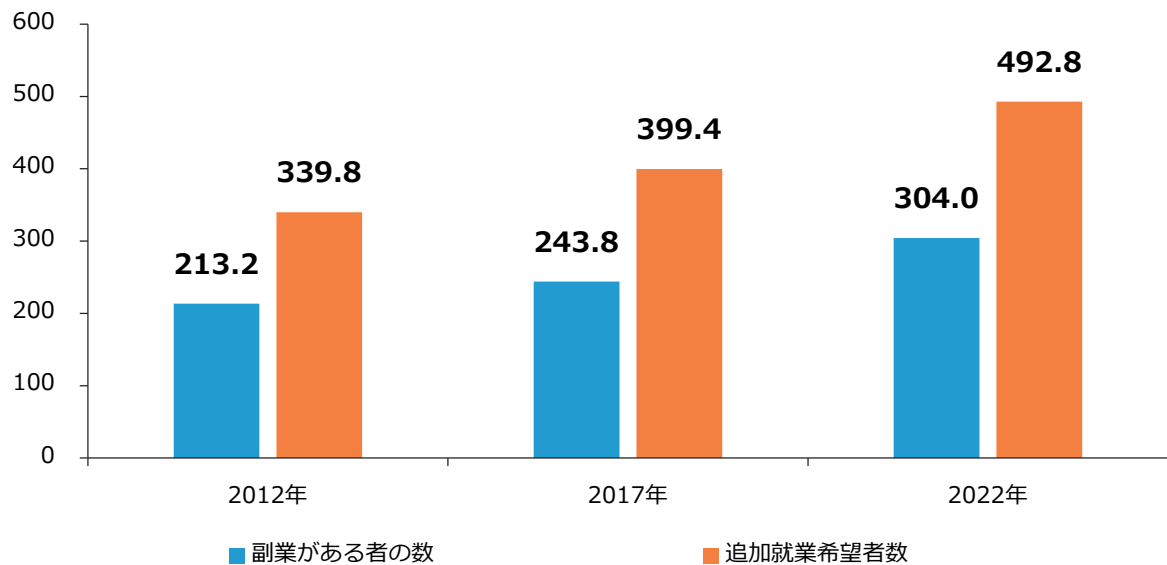
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

人的リソースの確保においては、副業人材の活用も一つの方法として考えられる。
第2-1-38図は、副業がある者の数及び追加就業希望者数の推移を確認したものである。これを見ると、2012年から2022年にかけて「副業がある者の数」、「追加就業希望者数」共に増加傾向にあることが分かる。

<第2-1-38図>

副業がある者の数及び追加就業希望者数の推移

(万人)



資料：総務省「就業構造基本調査」

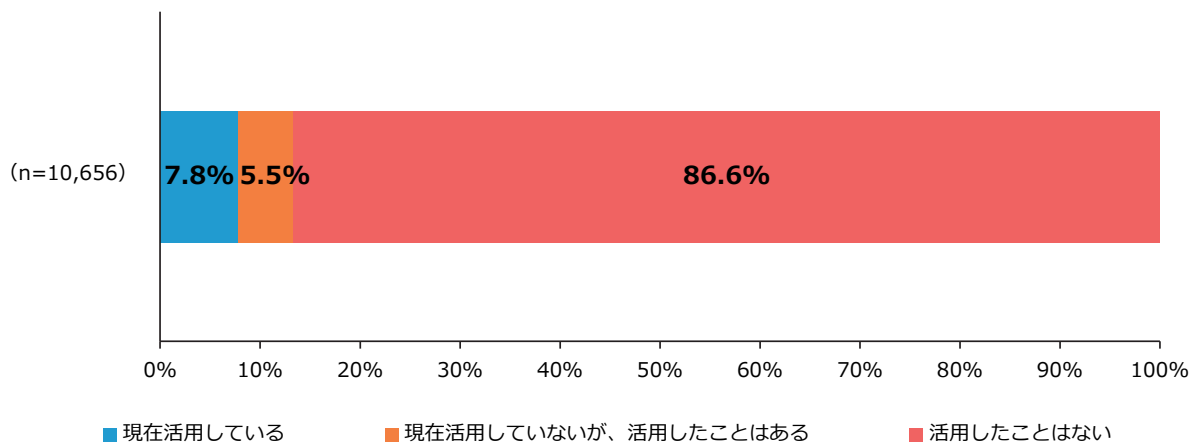
- (注) 1.有業者のうち本業の産業が「農業、林業」、「漁業」、「分類不能の産業」以外の者を集計している。
2.ここでの「副業」とは、主な仕事以外に就いている仕事を指す。
3.ここでの「追加就業希望者」とは、現在就いている仕事を続けながら、他の仕事もしたいと思っている者を指す。

中小企業白書（2021）では、単一の企業のみならず、複数の企業に属して仕事に携わる副業や兼業などの柔軟な働き方に関心が高まっており、副業や兼業の人材を受け入れるメリットには人材不足解消のほか、自社の人材とは異なる価値を提供する人材を登用できることなどがある⁵⁷と示している。そこで、ここでは小規模事業者における、副業・兼業人材⁵⁸の活用の実態を確認する。

第2-1-39図は、小規模事業者における、副業・兼業人材の活用状況を確認したものである。これを見ると、副業・兼業人材を「現在活用している」と回答した割合は1割未満にとどまっており、約9割の事業者が全く活用したことがない様子が見て取れる。

<第2-1-39図>

小規模事業者における、副業・兼業人材の活用状況



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

⁵⁷ 2021年版中小企業白書第1部第1章第3節では、兼業者・副業者を受け入れるメリットについて確認したところ、「多様な人材を確保できる」と回答した企業の割合が最も高く、次いで「自社では培えない経験・知識が得られる」、「すばやく人手不足が解消できる」と回答した割合が高いことを指摘している。

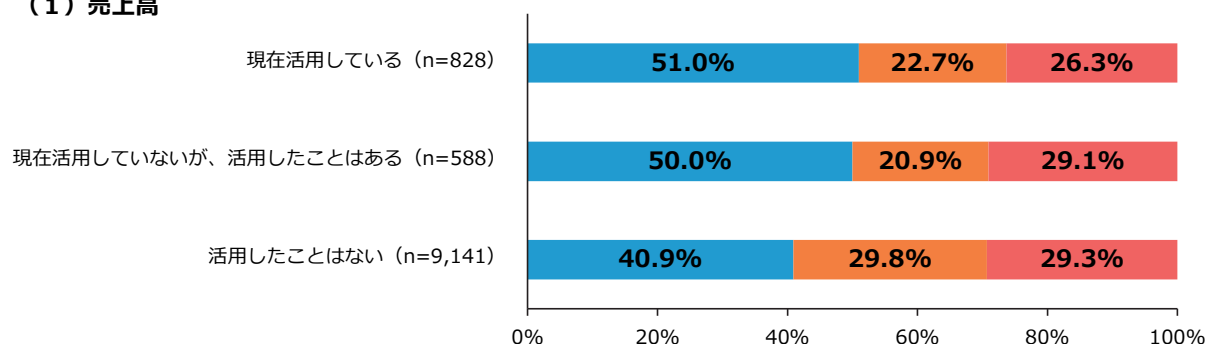
⁵⁸ ここでの「副業・兼業人材」とは、他企業に勤める正社員で業務後や休日等の空き時間を使って別の仕事を行う人材を指す。

第2-1-40図は、副業・兼業人材の活用状況別に、小規模事業者における、業績及び顧客数の見通しを確認したものである。これを見ると、副業・兼業人材を「活用したことはない」と回答した事業者と比較して、「現在活用している」又は「現在活用していないが、活用したことはある」と回答した事業者の方が、売上高、営業利益及び顧客数のそれぞれにおいて、「増加」と回答した割合が高い。このことから、小規模事業者においても、副業・兼業人材の活用は、継続的な活用に加えて、一時的な活用であっても、業績や集客力の向上に対して一定の効果がある可能性が示唆される。

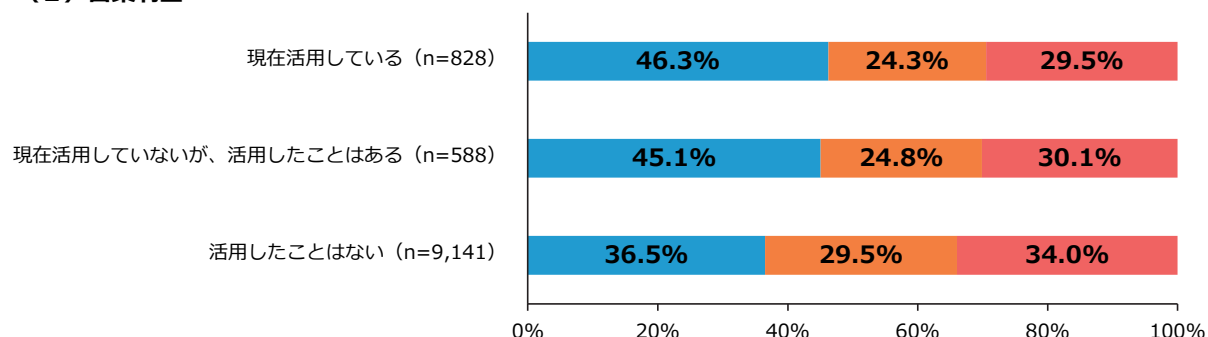
<第2-1-40図>

小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（副業・兼業人材の活用状況別）

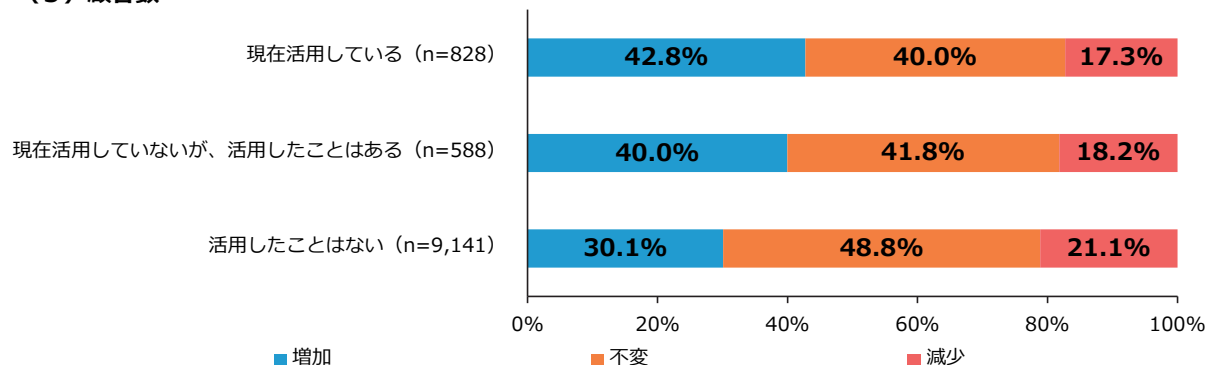
（1）売上高



（2）営業利益



（3）顧客数



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）売上高、営業利益及び顧客数について、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023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。

ここまで、小規模事業者における、人材の確保・定着に向けた取組と効果を確認した。小規模事業者においても人材不足が進行している中、他社と差別化する強みを持っている事業者や、自社の取組や魅力を社外に発信している事業者、従業員とビジョンを共有できている事業者は、比較的人材を確保できている傾向にあることを確認した。さらに、人材不足の状況においては、自社の既存の人材とは異なる価値の提供を期待できる副業・兼業人材の活用が人的リソースの補完につながるほか、業績や集客力の向上につながる可能性も示した。

事例 2-1-7 は、社内の人的リソースが不足していた中、副業・兼業人材を活用することで新規事業を進め、売上げの拡大につなげている企業の事例を紹介する。

事例 2-1-8 は、外部環境が激変する中、同業者と経営資源を集約し、効率化することで人材不足に対応し、持続的発展につなげている企業の事例を紹介する。

事例 2-1-7：ミノル製作所株式会社

「不足していた社内の人的リソースを、副業・兼業人材を活用することで補い、 売上拡大につなげている企業」

・所在地：新潟県燕市 ・従業員数：4名 ・資本金：500万円 ・事業内容：金属製品製造業

限られた販路への依存脱却に向け、自社製品を開発するも売上げは伸びず

新潟県燕市のミノル製作所株式会社は、金属をへらで押しながら伸ばして成形する「へら絞り」をコア技術に金属加工を行う企業である。フライパンの本体のみのような厨房用品の中間品を製造しており、売上高約3,000万円の100%が受託加工だった。ところが感染症の感染拡大に伴い受託先からの受注が激減したことで売上高が半減。特定の取引先に依存するリスクを分散するため、へら絞り加工技術を活用して一般消費者向けにキャンプ用品を開発・販売した。「良いものを作れば売れる」と期待し、たき火の道具や器、スキレットなどの商品を開発したが販売数は低迷。製品の質には自信があったため、問題は販売方法にあると本多貴之社長は考えた。しかし、少人数で運営している同社では販路開拓に取り組む人材が不足しており、十分な時間を掛けることができなかった。新商品開発や販路開拓を行える専門人材の確保が課題だった。

副業・兼業人材を3名採用し、第三者目線を取り入れて新商品を開発

本多社長が着目したのは、本業のほか、勤務時間外に他社の業務を請け負う「副業・兼業人材」の活用だ。燕市が実施する「地域の人事部@燕」を運営する株式会社つばめいとに相談し、副業・兼業人材とのマッチングを進めた。マッチングはオンライン形式で本多社長が現状や困り事をプレゼン。解決策を提案したデザイナー、企画マーケター、インフルエンサーの3名全員を採用した。採用した3名は個別に毎月1回の対面会議と3回程度のオンライン会議に参加。本多社長や社員と一緒に意見を出し、商品開発や販売方法の改善に取り組んだ。会議の中で「オープンファクトリーを実施している同社に訪れる人々が、商品を実際手に取れる機会を作るべきでは」との声が上がり、工場に隣接した店舗の設置を構想。取り扱う商品は専門的なキャンプ用品ではなく、一般家庭で広く使用できる酒器やタンブラー類とした。商品開発や店舗デザイン、カタログ作成などの情報発信方法について社員と副業・兼業人材が主体的に進めた。同社の技術をどういかに活かすかといった話題では、副業・兼業人材ならではの第三者目線が検討に役立った。また、単なる専門的なスペック表になりがちな商品カタログも、利用シーンを分かりやすく掲載するなどユーザー目線を心掛けた。「もともと自分が単独で決断することが多く、事業について社員と会議をすることはほぼなかったが、社員が主体的に事業と向き合える場を作れた」と本多社長は話す。そして2024年5月に店舗を開店。ほぼゼロに近かったBtoCの売上げは、足下では売上高全体の5%程度まで増加している。

副業・兼業人材を活用し新事業へのノウハウやスキルを補完。社員の主体性も向上し、売上げが拡大

副業・兼業人材の活用は、新分野進出の際に同社に欠けていた知見やスキル、県外からの情報などを補完することができ、効果的な新事業の展開につながっている。また、定期的に会議を行うようになったことで、社員が事業に対して主体的に関わる機会が増え、社員と副業・兼業人材の相乗効果も生まれている。その結果、感染症の拡大下で低迷していた同社の売上高は、2024年11月期で約4,400万円と拡大基調。今後も外部からの視点をいかしてインバウンド客を取り込む事業を構想している。「自分とは異なる立場や専門分野からの意見はとても重要で貴重。今後、チャンスがあれば更に副業・兼業人材を活用し、事業を拡大していきたい」と本多社長は語る。



本多貴之社長



社屋外観



へら絞り加工技術を活用したぐい呑み

事例 2-1-8：株式会社菊陽タクシー

「同業者と経営資源を集約することで外部環境の変化を乗り越え、
人材不足に対応し、持続的発展する企業」

・所在地：熊本県菊陽町 ・従業員数：18名 ・資本金：300万円 ・事業内容：道路旅客運送業

タクシーの慢性的な不足で機会損失が発生

熊本県菊陽町の株式会社菊陽タクシーは菊陽町周辺でタクシー事業を営む企業である。事業エリアである菊陽町周辺には2000年代初頭から半導体関連の企業が拠点を構え、2021年に台湾積体回路製造股份有限公司(TSMC)の菊陽町進出が発表されると人流は更に活発化。買い物や通院等に利用していた高齢者等の地域住民の利用に加え、出張者等のビジネス利用が急増し、タクシー需要は活況を呈している。好景気に沸く一方で、周辺の道路では深刻な渋滞が常態化。一回当たりの送迎に時間が掛かることでタクシー台数は慢性的に不足し、「せっかく電話をもらっても対応しきれずに断っていた状況だった」と藤本剛社長は振り返る。

グループ化により事業を集約することで機会損失を低減。効率的な組織体制への移行で人材不足にも対応

機会損失を防ぐべく、同社は2012年に同業の株式会社熊本キャブをM&Aで譲り受けたのを皮切りに、2018年に株式会社植木キャブ、2022年に株式会社大衆タクシーをグループ化。12台だった車両数は、同社を含むグループ4社全体で約120台と大きく増加した。グループ全社で配車システムを統合してタクシーの運行状況を一元管理することで、利用者からの配車依頼への対応力が劇的に向上し、機会損失の減少を実現した。グループ化は人材面の課題解決にもつながった。同社グループでは、各社がバックオフィス職員を抱え、4社合わせて20名ほどで切り盛りしていた。菊陽町周辺では大企業の工場立地により賃金相場が上昇したことで人材確保が難しく、特に、利用者からの電話対応や配車手配を担当するバックオフィスの職員は、深夜勤務など労働条件が厳しいこともあり、確保に苦戦していた。2018年頃からは、年齢などを理由にバックオフィス職員の退職が発生したことで、藤本社長自らが電話対応をせざるを得ない状態に陥っていた。退職で不足したリソースを新規採用で補填することが難しいと考えた藤本社長は、同社にグループ全社の事務業務を集約化。これにより、現在では従来の半分程度の職員で運用できる組織体制への移行に成功している。

地域の「足」として更なる効率化を進める

グループ会社とのシナジーにより、売上高の成長、効率的な組織運営による人材不足への対応が実現された。さらに、このグループ化は同社だけではなく、地域にも恩恵をもたらしている。タクシー台数の増加により生じたりソースを路線バスが廃線した地域へ乗合タクシーとして提供するなど、収益目的だけではないエッセンシャルサービスにも積極的に取り組んでいる。さらに、同社が従来から注力してきた高齢者対応の乗務員研修や接客マニュアルをグループ企業に展開することで、サービス品質の向上にもつながった。藤本社長は更なる効率化の取組にも意欲的だ。バックオフィスの職員とドライバーの負担になっている業務の効率化策として、デジタル技術を活用した「アルコールチェックと免許証所持の遠隔確認システム」、「GPSとタクシーメーターの連携による自動日報作成システム」の導入の検討に着手しているという。「これからも地域の『足』として利便性の向上に努めていきたい」と藤本社長は語る。



藤本剛社長



同社のタクシー配車センター



グループ全社の事務業務を集約化

② 価格転嫁・適切な価格設定

次に、小規模事業者の価格転嫁・適切な価格設定について確認していく。

中小企業白書(2024)では、価格転嫁の促進のために価格交渉力を高めていく上で、「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」などの事前準備に取り組むことが重要であることを示している⁵⁹。

第2-1-41図は、小規模事業者における、価格転嫁の状況を確認したものである。これを見ると、「費用全体」、「費用のうち、原材料費の増加分」、「費用のうち、人件費・労務費の増加分」のそれぞれについて、「0%超～25%未満」の回答割合が最も高い。また、「費用全体」について、費用の増加分の50%以上を販売価格に転嫁できている割合は2割程度にとどまる。このことから、物価高や最低賃金の上昇等による費用増加が小規模事業者の経営を圧迫している様子がうかがえる。

<第2-1-41図>

小規模事業者における、価格転嫁の状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 価格転嫁の状況は、過去1年間における、製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを聞いたもの。

2. 「費用全体」、「費用のうち、原材料費の増加分」、「費用のうち、人件費・労務費の増加分」における、販売価格への転嫁の状況について、「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。

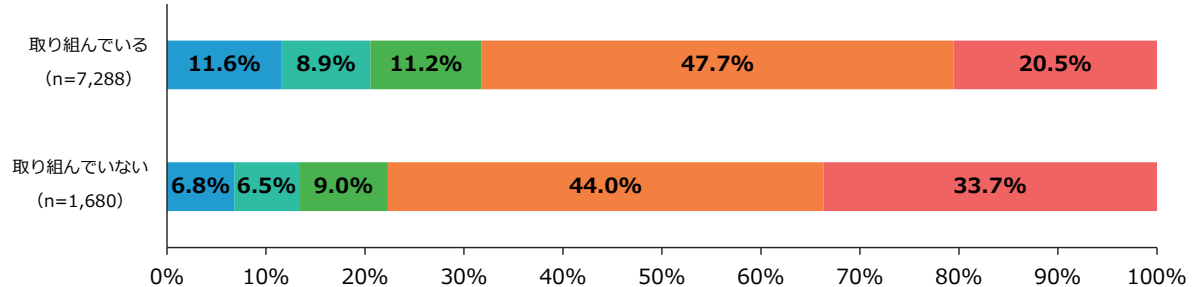
⁵⁹ 詳細については、2024年版中小企業白書第1部第4章第3節を参照。

第2-1-42図は、製品・商品・サービスの原価構成・利益の把握状況別に、小規模事業者における、価格転嫁の状況を確認したものである。これを見ると、原価構成・利益の把握に「取り組んでいない」と回答した事業者と比較して、「取り組んでいる」と回答した事業者の方が、「費用全体」、「費用のうち、原材料費の増加分」、「費用のうち、人件費・労務費の増加分」のそれぞれにおいて、費用増加分の50%以上を転嫁できたと回答した割合が高い。このことから、自社の原価構成や利益を把握し、物価や人件費の上昇が自社の利益をどの程度圧迫するのかについて確認しつつ、これらの根拠をもって価格交渉・適切な価格設定等を行っていくことが重要である可能性が示唆される。

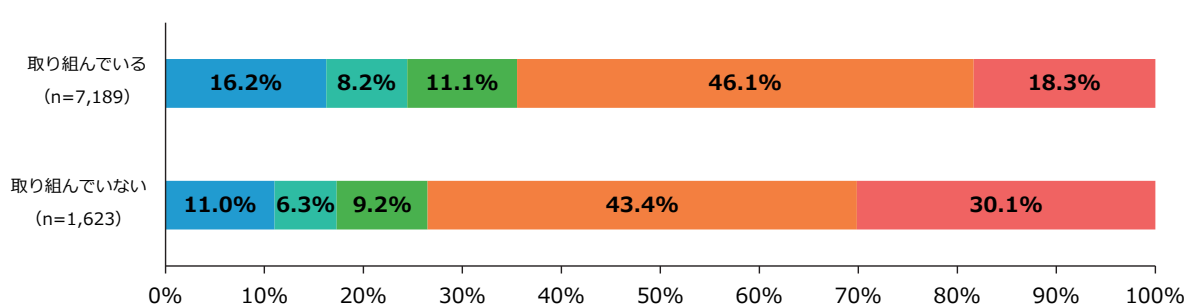
<第2-1-42図>

小規模事業者における、価格転嫁の状況（原価構成・利益の把握状況別）

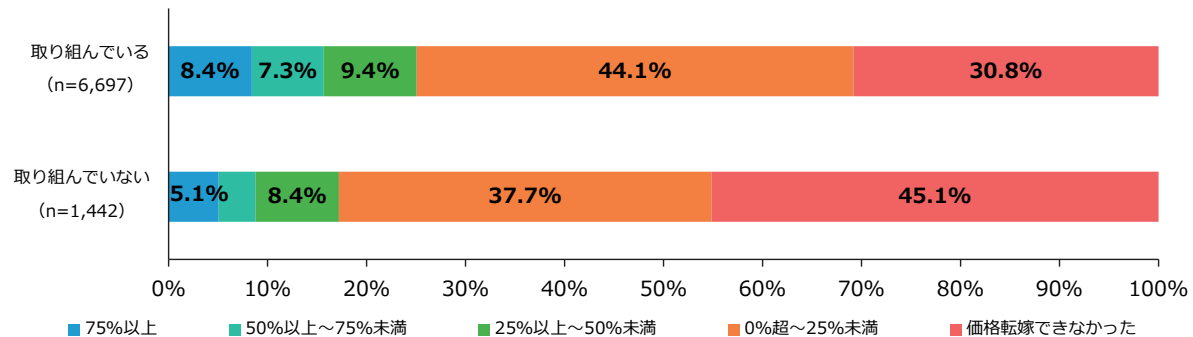
（1）費用全体



（2）費用のうち、原材料費の増加分



（3）費用のうち、人件費・労務費の増加分



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 価格転嫁の状況は、過去1年間における、製品・商品・サービスの生産や製造、あるいは提供等にかかる費用変動分について、どの程度販売価格に転嫁できたかを聞いたもの。

2. 「費用全体」、「費用のうち、原材料費の増加分」、「費用のうち、人件費・労務費の増加分」における、販売価格への転嫁の状況について、「転嫁不要」、「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。

3. 原価構成・利益の把握状況について、ここでの「取り組んでいる」とは、「十分に取り組んでいる」、「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者を合計したもの。「取り組んでいない」とは、「あまり取り組んでいない」、「ほとんど取り組んでいない」と回答した事業者を合計したもの。

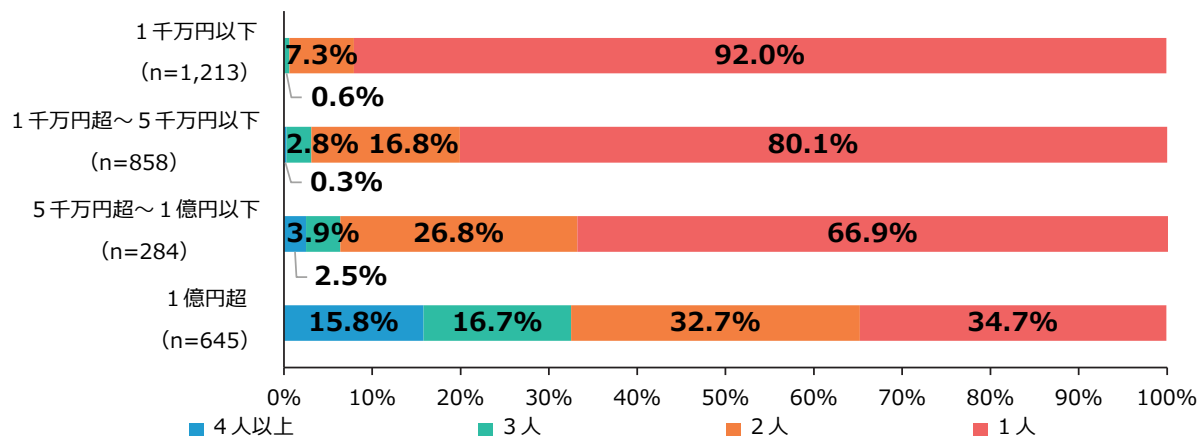
原価構成・利益の把握が重要である一方で、人材が限られている小規模事業者は、日々の業務に追われ、経理事務にまで手が回らない状況が想定される。そこで、ここでは小規模事業者における原価構成・利益の把握に向けた経理事務の体制や実施状況について確認する。

第2-1-43図は、売上高規模別に、経理事務の従事人数及び経理事務専任従業員の有無を確認したものである。これを見ると、売上高規模が小さい事業者ほど、経理事務の従事人数が「1人」と回答した割合が高くなっている。また、売上高「1千万円以下」の事業者では、約9割が経理事務の従事人数が「1人」と回答しているほか、約8割が「経理専任の従業員はいない」と回答している。

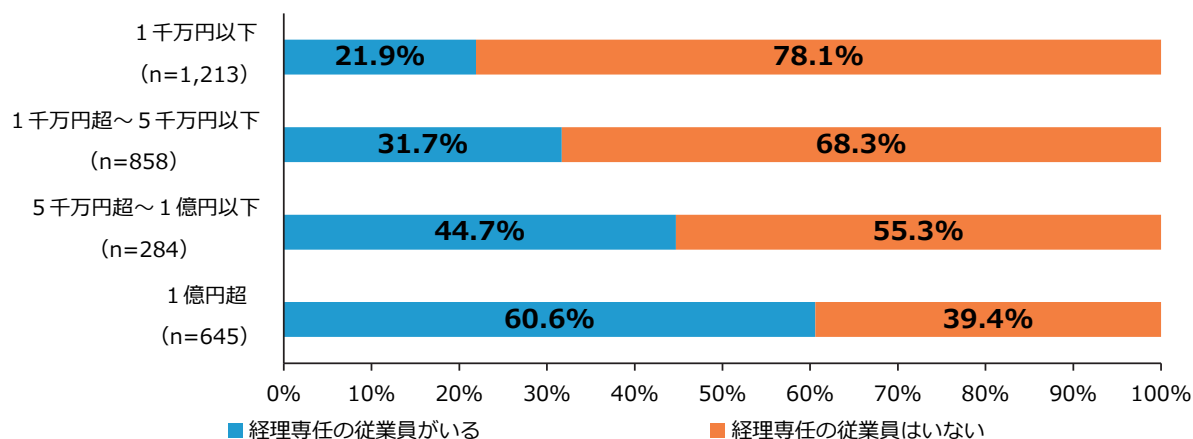
<第2-1-43図>

経理事務の従事人数及び経理事務専任従業員の有無（売上高規模別）

（1）経理事務の従事人数



（2）経理事務専任従業員の有無



資料：日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業におけるインボイス制度、電子帳簿保存法、バックオフィス業務の実態調査結果」（2024年9月9日）

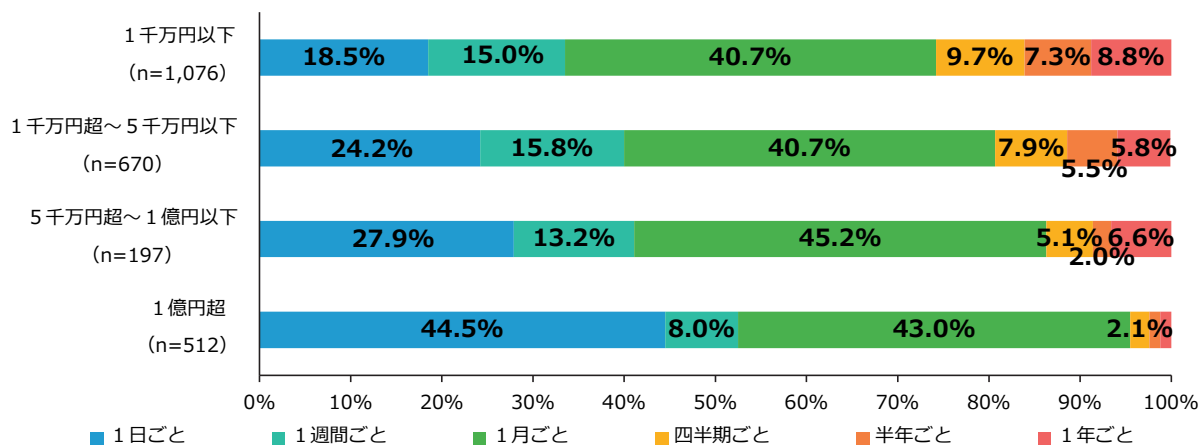
（注）本調査は、2024年5月20日から6月14日にかけて、各地商工会議所の会員企業を対象に実施した調査。（回答事業者数：3,149者、回収率：72.9%）

第2-1-44図は、売上高規模別に、帳簿及び試算表の作成頻度を確認したものである。これを見ると、売上高規模が小さくなるほど、帳簿の作成頻度が「四半期ごと」、「半年ごと」又は「1年ごと」と回答した割合が高く、特に売上高「1千万円以下」の事業者における約3割が、毎月帳簿を作成していない様子がうかがえる。また、試算表の作成においても、売上高規模が小さくなるほど、「試算表は作成していない」と回答した割合が高いことが分かる。

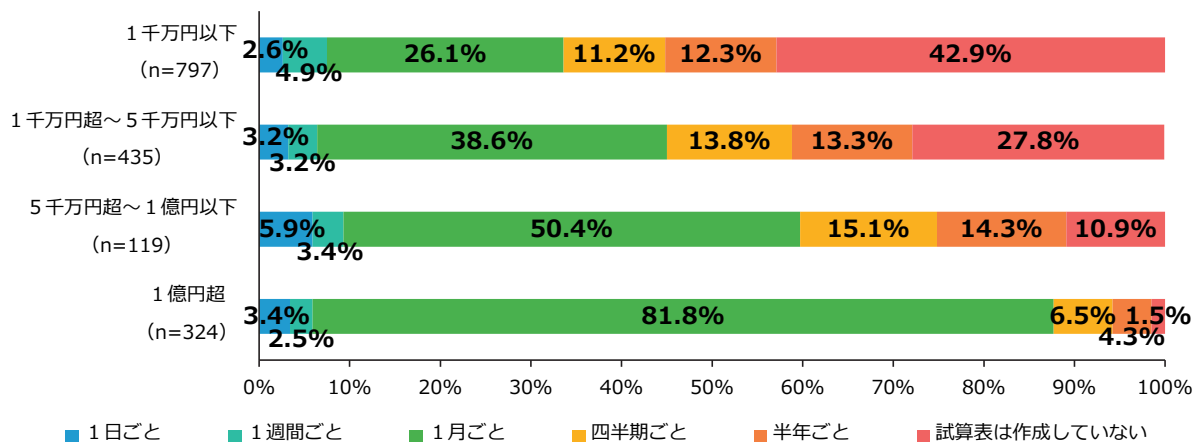
＜第2-1-44図＞

帳簿及び試算表の作成頻度（売上高規模別）

（1）帳簿の作成頻度



（2）試算表の作成頻度



資料：日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業におけるインボイス制度、電子帳簿保存法、バックオフィス業務の実態調査結果」（2024年9月9日）

（注）本調査は、2024年5月20日から6月14日にかけて、各地商工会議所の会員企業を対象に実施した調査。（回答事業者数：3,149者、回収率：72.9%）

ここまで、小規模事業者における価格転嫁について確認した。小規模事業者において、自社の原価構成や利益を把握し、物価や人件費の上昇が自社の利益をどの程度圧迫するのかについて確認しつつ、これらの根拠をもって価格交渉・適切な価格設定を行っていくことが重要である可能性を示した。一方で、人材に限られる小規模事業者においては、帳簿作成などの経理事務に取り組む頻度が低い様子が見ええた。経理事務に充てられるリソースが少ない小規模事業者においても、持続的発展を遂げるためには、こまめな経理事務を行うことで、原価や利益を適切に把握し、利益を確保することが重要である。

事例 2-1-9 は、新規事業に取り組んだことで売上げが拡大する一方、適切な価格設定ができず営業利益が赤字となっていた状況下で、支援機関を活用した財務分析とそれに基づく販売方法の見直しにより、収益改善を実現した企業の事例を紹介する。

事例 2-1-9：自由創作みがと居座屋

「支援機関を活用した適切な財務分析と販売方法の見直しにより、収益改善した企業」

・所在地：青森県青森市 ・従業員数：0名 ・個人事業者 ・事業内容：飲食店

新規事業の EC 販売がヒットするも、全社の営業利益は赤字に転落

青森県青森市の自由創作みがと居座屋は、青森県の家庭料理が味わえる居酒屋である。三上剛代表が一人で切り盛りする同店は出張者や転勤者が常連客だ。これまで、「同店の料理を取り寄せたい」との遠方に住む常連客の要望に個別に対応していたが、要望が増えるにつれて手間が増大。取扱商品を自宅でも調理しやすいピザに絞り、2021年に大手 EC プラットフォームを利用した販売を開始した。すると、青森県産のにんにくが効いたおつまみ感覚ピザが有名人のブログやテレビ番組で紹介され注文が急増。感染症の感染拡大に伴い居酒屋の売上げが低迷する中、EC 販売の売上げが減少分をカバーするほどにまで増加。一方で「2022年は更に伸び、月次の売上げは居酒屋を上回ったが、営業利益はなぜか赤字になっていた」と三上代表は語る。資金繰りを相談した日本政策金融公庫の担当者からは、まずは赤字の原因を探ることが重要と指摘を受け、青森県よろず支援拠点を紹介された。

支援機関の伴走支援の下で財務分析を行い、赤字の原因が判明。収益改善に取り組む

同拠点では、財務会計や経営計画策定に明るい小形実コーディネーター（以下、「CO」）が対応。事業内容についてのヒアリング後、収益構造を把握するため、ローカルベンチマークを用いた財務分析を行った。「PC 操作もままならず文章作成が苦手な私一人では作業を進められなかったが、小形 CO と PC 画面を一緒に見ながら項目を埋めることでローカルベンチマークを利用できた。C 判定の評価に落胆すると同時に、改善に向けて奮起した」と三上代表は話す。分析の結果、利益率やコストを把握せず、勘に任せた計算を行っていたことで必要経費を過小に見積もり、価格設定していたことが赤字の原因だと気付いた。その後も同拠点とは月1回のペースで面談。税理士を交えて総勘定元帳からコストを固定費と変動費に分ける固定分解を行ったほか、限界利益率の算出、決算見込みの分析などの支援を受けた。一連の支援を受け、三上代表は商品ごとのコストや限界利益を意識した経営の重要性を認識。習得した限界利益率の算出を活用し、販売価格や販売方法、広告宣伝方法を見直した。特に EC 販売用ピザは限界利益がマイナスになる原因であった2枚以下の販売を改め、価格が手頃かつ利益率が高い5枚セットなどのまとめ売りを積極的に押し出すことで、売上げ増加よりも利益改善を目指した。

収益改善を実現させ、その過程で得た知識で他事業も見直し。余力で新事業展開にも取り組む

EC 販売について、利益率を意識した事業見直しの結果、足下で売上げは減少したものの限界利益率は 17.7%から 25.2%に増加し、収益改善を実現している。また、三上代表自身が収益管理の知識を得たことは、同社の経営全体の変革にもつながり、より粗利率が高い居酒屋事業を伸ばす方針に転換。宴会プランは原価率を意識した価格に見直したほか、まとまった材料の仕入れやモバイルオーダーシステムを導入し注文から提供までの効率化などに取り組んだ。その結果、客単価は約 800 円上がり、居酒屋事業の売上げ・利益が増大。増大した利益は商品やサービスの質の向上に充て、他店との差別化を強化している。また、POS レジの導入により売上管理の作業負担が減ったことから余力が生じ、新事業の検討にも取り組めるようになった。「支援機関の活用をきっかけに自ら数字で経営判断できるようになったことで、商売がより面白くなった。新事業としてテイクアウト専門店の出店と居酒屋での野菜販売を計画。事業の柱を増やし、強い経営を目指す」と三上代表は語る。



三上剛代表（右）と小形実 CO（左）



家の雰囲気を意識した店内



にんにくピザ

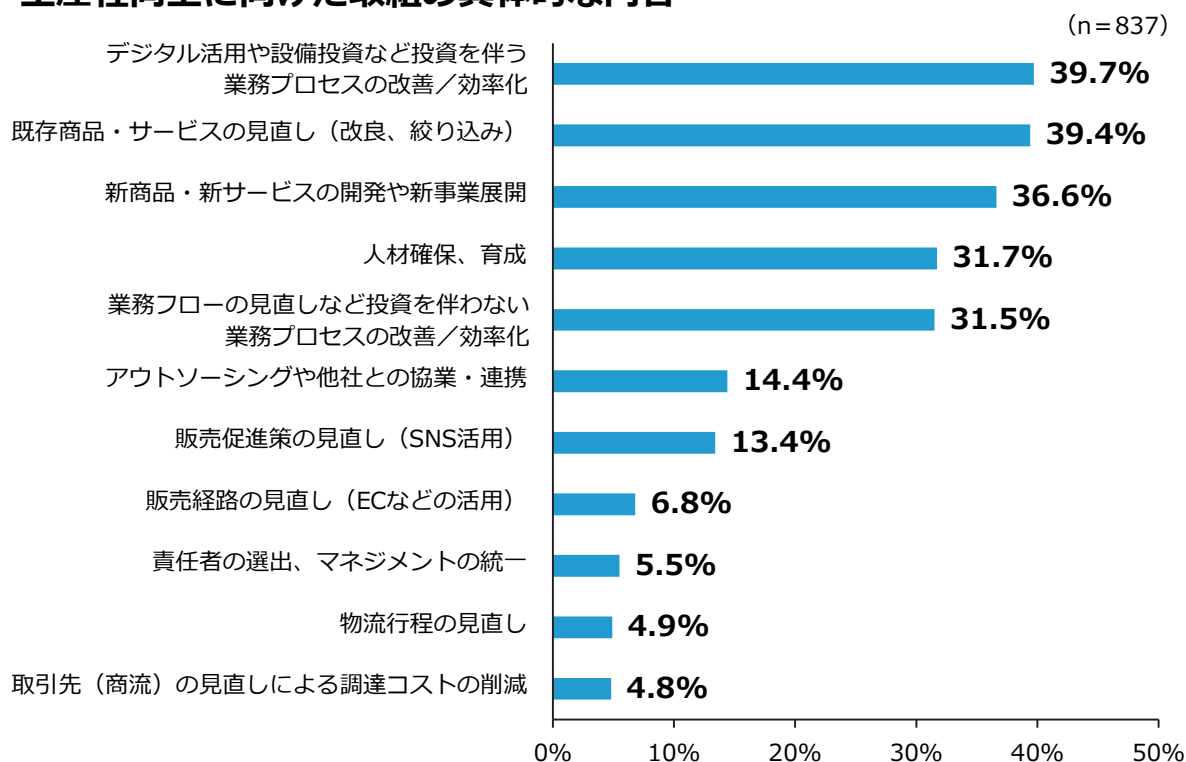
③ DX⁶⁰・デジタル化

小規模事業者においては、限られた経営資源を有効活用するために、労働生産性の向上に向けて、デジタル技術を活用した業務効率化に取り組むことも重要である。そこで、ここでは小規模事業者における、労働生産性の向上に向けた DX・デジタル化の取組について確認する。

第 2-1-45 図は、流通・サービス業等に携わる事業者における生産性向上に向けた取組の具体的な内容について確認したものである。これを見ると、「デジタル活用や設備投資など投資を伴う業務プロセスの改善／効率化」と回答した割合が最も高い。

<第 2-1-45 図>

生産性向上に向けた取組の具体的な内容



資料：東京商工会議所「『流通・サービス業における価格戦略および物流2024年問題に関するアンケート』調査結果（確報版）」（2024年12月12日）

（注）1.本調査は、2024年9月2日から9月13日にかけて、流通業・サービス業関連事業者を対象に実施した調査（回答件数：1,941社、回収率：14.6%）。

2.生産性向上への取組状況について、「必要性を感じていて、取り組みをしている」と回答した事業者に聞いたもの。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

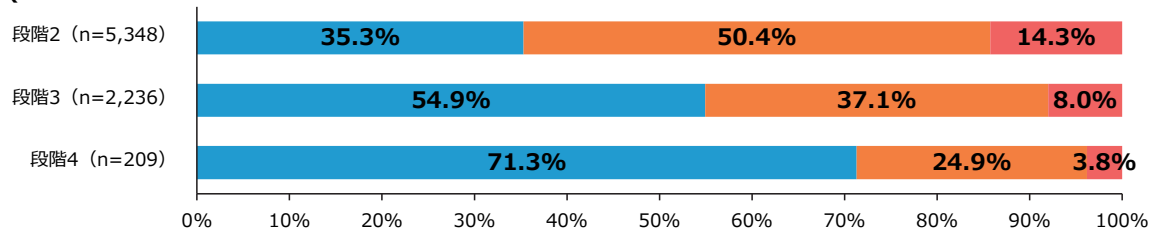
⁶⁰ ここでの DX とは、「デジタル・トランスフォーメーション」の略称であり、「顧客視点で新たな価値を創出していくために、ビジネスモデルや企業文化の変革に取り組むこと」を指す。

第2-1-46図は、デジタル化の取組段階⁶¹別に、取組段階が「段階2」以上の小規模事業者における、デジタル化の取組の効果を確認したものである。これを見ると、デジタル化の取組段階が進んでいる事業者ほど、売上面、コスト面、人材面のそれぞれについて、取組の「効果を感じている」と回答した割合が高い。特にデジタル化の取組段階が「段階3」以上の事業者において、「効果を感じている」と回答した割合が大きく高まる傾向にある。このことから、小規模事業者がデジタル化に取り組む際には、単なる業務上のデジタルツールの利用にとどまらず、デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組むことで、目に見える明確な効果につながることを示唆される。

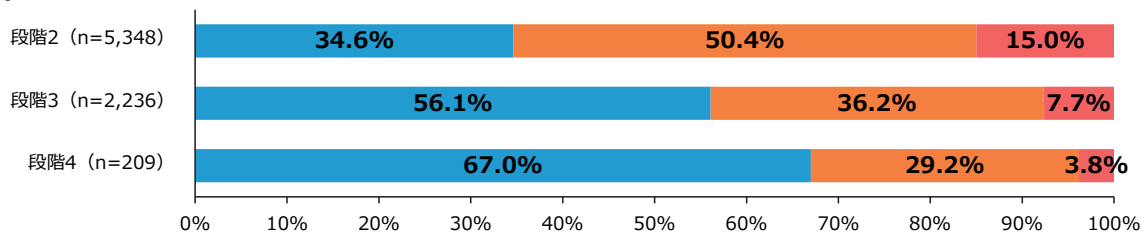
<第2-1-46図>

小規模事業者における、デジタル化の取組の効果（デジタル化の取組段階別）

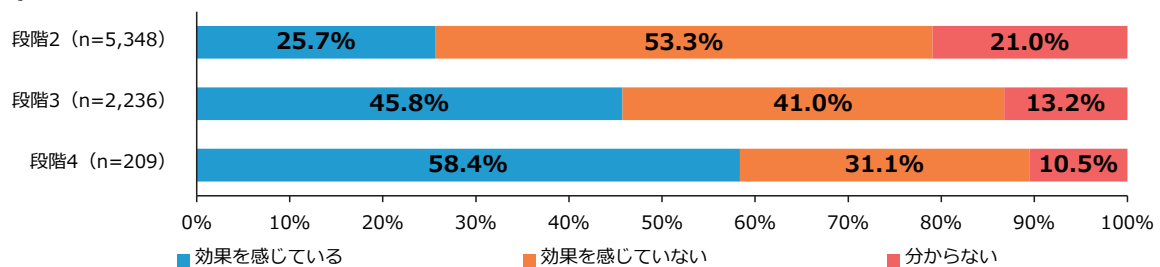
(1) 売上面



(2) コスト面



(3) 人材面



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.ここでの「売上面」とは、製品・商品・サービスの品質向上、販売力強化などを指し、「コスト面」とは、業務効率化による人件費・経費削減などを指し、「人材面」とは、働き方の改善、業務負担軽減による人材確保・定着などを指す。

2.DXに向けて実際に取り組んでいることについて、「特にない」以外と回答した事業者に聞いたもの。

3.DXに向けた取組におけるそれぞれの効果について、ここでの「効果を感じている」とは、「とても効果を感じている」、「ある程度効果を感じている」と回答した事業者を合計したもの。「効果を感じていない」とは、「あまり効果を感じていない」、「ほとんど効果を感じていない」と回答した事業者を合計したもの。

⁶¹ デジタル化の取組段階は、第1部と同様、以下のとおりとなっている。

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

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

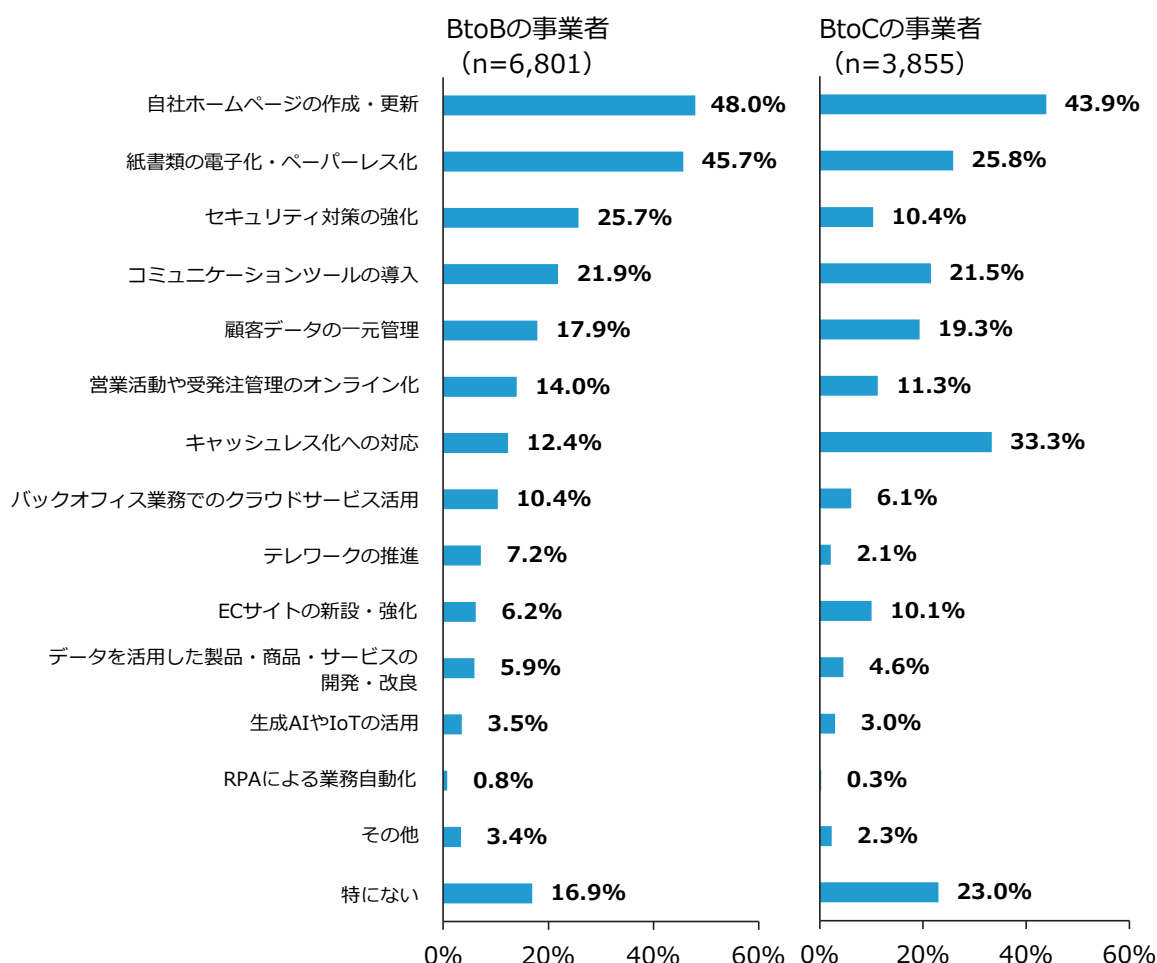
段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態

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

第2-1-47図は、BtoBの事業者・BtoCの事業者別に、小規模事業者における、デジタル化の取組内容を確認したものである。これを見ると、いずれも「自社ホームページの作成・更新」に取り組んでいる割合が高い。また、「BtoBの事業者」は、「BtoCの事業者」と比較して、「紙書類の電子化・ペーパーレス化」、「セキュリティ対策の強化」、「テレワークの推進」、「バックオフィス業務でのクラウドサービス活用」などに取り組む割合が高い。他方で、「BtoCの事業者」は、「BtoBの事業者」と比較して、「キャッシュレス化への対応」、「ECサイトの新設・強化」、「顧客データの一元管理」に取り組む割合が高い。このように、業態によってデジタル化の取組内容には違いがあることが分かる。一方で、いずれも約2割の事業者が「特になし」と回答しており、業態にかかわらず一定割合の事業者がデジタル化の取組を実施していない様子が見て取れる。

<第2-1-47図>

小規模事業者における、デジタル化の取組内容（BtoBの事業者・BtoCの事業者別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 直近の年間総売上高について、事業者向け（BtoB）と一般消費者向け（BtoC）のどちらが多いかを聞いたもの。「事業者向け（BtoB）」と回答した事業者を「BtoBの事業者」、「一般消費者向け（BtoC）」と回答した事業者を「BtoCの事業者」とする。

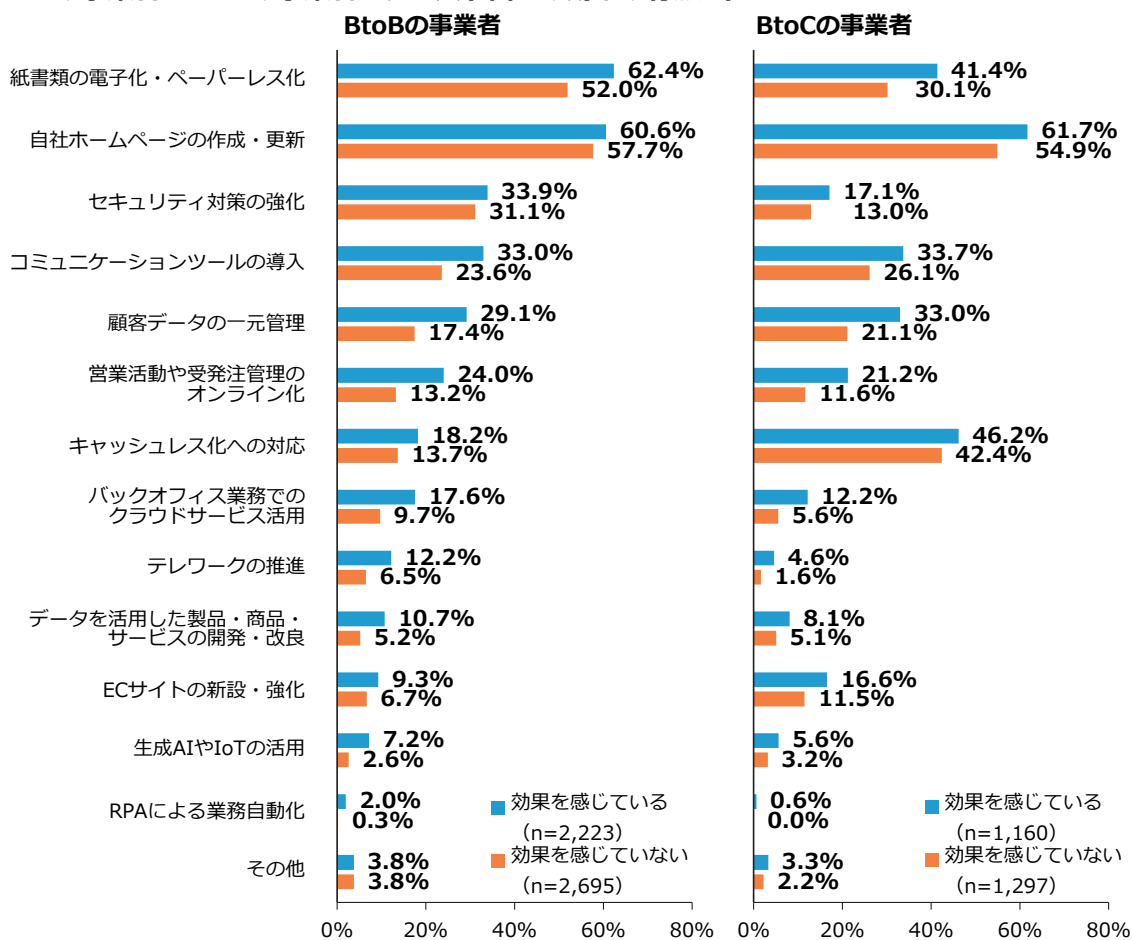
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、どのようなデジタル化の取組が業務効率化に効果をもたらすのか、確認する。

第2-1-48図は、BtoBの事業者・BtoCの事業者別、コスト面への効果の有無別に、小規模事業者におけるデジタル化の取組内容を確認したものである。これを見ると、コスト面への「効果を感じていない」事業者と比較して、「効果を感じている」事業者の方が、「BtoBの事業者」・「BtoCの事業者」共にいずれの取組についても回答割合が高く、特に「顧客データの一元管理」、「営業活動や受発注管理のオンライン化」、「紙書類の電子化・ペーパーレス化」と回答した割合の差が大きい。小規模事業者におけるデジタル化による業務効率化においては、これらを意識して取り組むことが重要である可能性が示唆される。

<第2-1-48図>

小規模事業者における、デジタル化の取組内容
(BtoBの事業者・BtoCの事業者別、コスト面への効果の有無別)



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.直近の年間総売上高について、事業者向け(BtoB)と一般消費者向け(BtoC)のどちらが多いかを聞いたもの。「事業者向け(BtoB)」と回答した事業者を「BtoBの事業者」、「一般消費者向け(BtoC)」と回答した事業者を「BtoCの事業者」とする。

2.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」以外と回答した事業者に聞いたもの。

3.ここでの「コスト面」とは、業務効率化による人件費・経費削減などを指す。

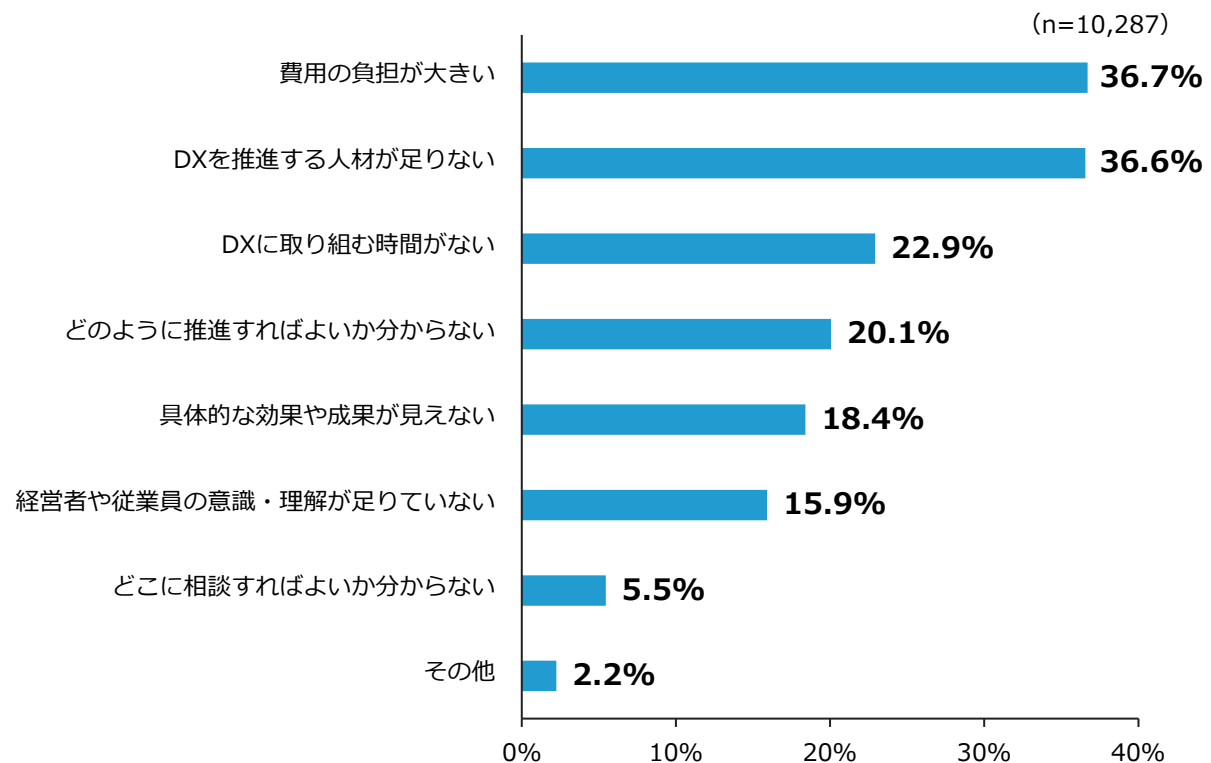
4.DXに向けた取組におけるコスト面への効果について、ここでの「効果を感じている」とは、「とても効果を感じている」、「ある程度効果を感じている」と回答した事業者を合計したもの。「効果を感じていない」とは、「あまり効果を感じていない」、「ほとんど効果を感じていない」と回答した事業者を合計したもの。「分からない」と回答した事業者を除いて集計している。

5.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-49図は、小規模事業者における、DXに向けた取組を進めるに当たっての問題点を確認したものである。これを見ると、「費用の負担が大きい」、「DXを推進する人材が足りない」、「DXに取り組む時間がない」、「どのように推進すればよいか分からない」といった問題を抱えている事業者の割合が高いことが分かる。

<第2-1-49図>

小規模事業者における、DXに向けた取組を進めるに当たっての問題点



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.DXに向けた取組を進めるに当たっての問題点について、「特にない」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、「特にない」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。

ここまで、デジタル化に取り組むことの重要性に加えて、業態別に取り組状況の違いがあることなどを確認してきた。デジタル化の取組を進めるに当たっては、小規模事業者において、主に費用や人材といったリソース不足が問題点として挙げられているが、費用面についてはIT導入補助金等の活用、人材面については事例2-1-7のような副業・兼業人材の活用なども有効と考えられる。

事例2-1-10では、紙中心の非効率な業務体制を脱却すべく、自社に適したITツールの導入によるデジタル化で持続的発展につなげている企業の事例を紹介する。

事例 2-1-10：大福輸送株式会社

「社員に合わせた IT ツールによるデジタル化で持続的発展につなげている企業」

・所在地：埼玉県さいたま市 ・従業員数：20 名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：総合工事業

事業承継を機に業務プロセス・人員配置の見直しに着手

埼玉県さいたま市の大福輸送株式会社は、建設現場で重機を用いた基礎工事や土木工事を担い、切削した土砂の運搬や処理を行う企業である。田子山知子社長の父が 50 年ほど前に土砂の運搬事業で創業し、1986 年に株式会社化。真面目で堅実な仕事ぶりで、取引先の信頼と実績を積み重ね、事業を拡大していった。他業種でキャリアを積み重ねていた田子山社長は、父の病気を機に事業承継を決意。2019 年に入社した田子山社長は、紙中心の業務プロセスで適切な社内の情報伝達ができていることや、長年固定化された人員配置により業務が属人化している実態を知った。トラブル発生時や、社内の中核人材の不在・退職時に、会社全体が機能不全に陥る可能性があることに強い危機感を抱いたことから、2022 年に社長に就任してまず、同社を持続的な企業とするために、業務の棚卸しに加えて、円滑な情報共有体制の構築と属人化した社員のノウハウ承継に乗り出した。

ベテランのノウハウを聞き出しデータベース化、日々の業務はチャットツール導入で効率化

田子山社長は、見えないノウハウのデータベース化と、紙中心の非効率な体制を脱却すべく IT ツールの導入によるデジタル化を進めた。70 代の役員に集中していた対外折衝や施工管理、社内のリソース管理・手配に係る業務を承継するため、20～40 代の3人の社員を配置。田子山社長と共に、ベテラン役員の業務内容やノウハウ等を細かく聞き取りデータ化することで、属人化・暗黙知化していた業務の形式知化ができ、次世代の社員へのノウハウの承継が実現した。それと並行して、社内の情報共有ツールとしてビジネスチャットツールを新たに導入。導入に当たっては、社員数名の協力の下、実際の業務で活用できるかを約4か月掛けて慎重に検証し、社員が使用する上で抵抗がないことを確認してから本格的に運用した。導入に伴い、社員が紙で提出していた作業報告書（伝票）を、ビジネスチャットツールを活用した画像での提出に変更。現場作業員における報告書作成や提出の手間を削減しつつ、手軽に報告できるために提出頻度を週1回から毎日に変えられたことで、本社事務所で業務管理を行う社員もスムーズに工事実績が把握できるようになるなど、各分野の社員から業務負担軽減と効率化を実感する声が上がっている。

IT ツールの活用により持続的な体制構築が進み、業績向上にもつながっている

一連の取組により、効率的な社内体制を構築でき、特定の社員に過度な負荷を掛けることなく、業務を平準化することに成功。持続的な体制が整った。さらに、IT ツールで情報共有が円滑化したことで、取引先に対する迅速かつきめ細かな対応が可能となり、取引先からの要望や工事現場で発生するトラブルに機動的に対応し、顧客満足度の向上にもつながっている。また、売上げの伸長を追求する体制も整ったことで、業績も着々と向上している。2021 年には5億円を下回っていた売上高が、2024 年度は約7億円に達する見込みだ。「若手社員が前面に出て業務を回す姿が取引先に認知され、世代交代の成功を示すことができ、自社の信用力の向上にもつながっている。中小企業におけるデジタル化によるメリットは大きい」と田子山社長は語る。



田子山知子社長



現場作業の様子



IT ツールを活用する従業員

4. 経営計画の策定と運用

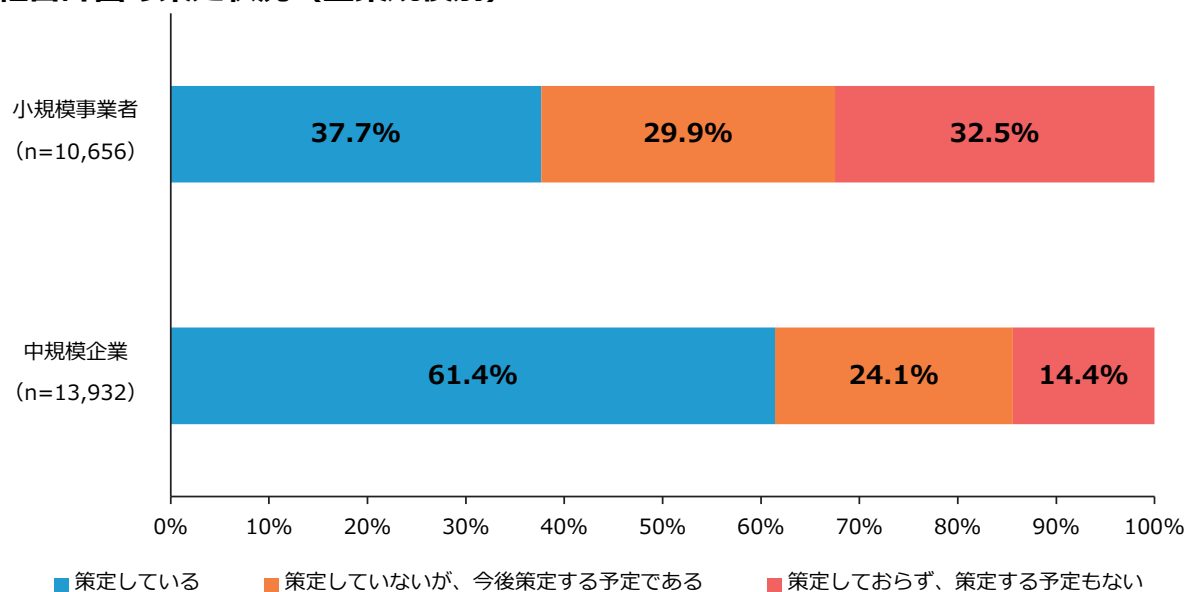
ここまでは、小規模事業者の経営力の向上に向けた、強みの伸長と販路の拡大の取組、経営管理の強化について確認してきた。中小企業政策審議会（以下、「審議会」という。）では、小規模事業者の経営力の向上に向けては、経営者のビジョンを文字化することで、社内外における共有を可能にし、経営計画に落とし込む過程で外部環境や自社の強み等を分析するプロセスを経ることで、経営の自走化を目指すことが重要であると指摘している⁶²。そこで、ここからは前項までで確認してきたそれぞれの取組を計画的に行うための経営計画について、その策定状況、運用⁶³状況及び効果を確認していく。

① 経営計画の策定

まず、経営計画の策定状況について確認する。第 2-1-50 図は、企業規模別に、経営計画の策定状況を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」と比較して、「小規模事業者」の方が経営計画を「策定している」と回答した割合が低く、約6割の「小規模事業者」が経営計画を策定していないことが分かる。

<第 2-1-50 図>

経営計画の策定状況（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

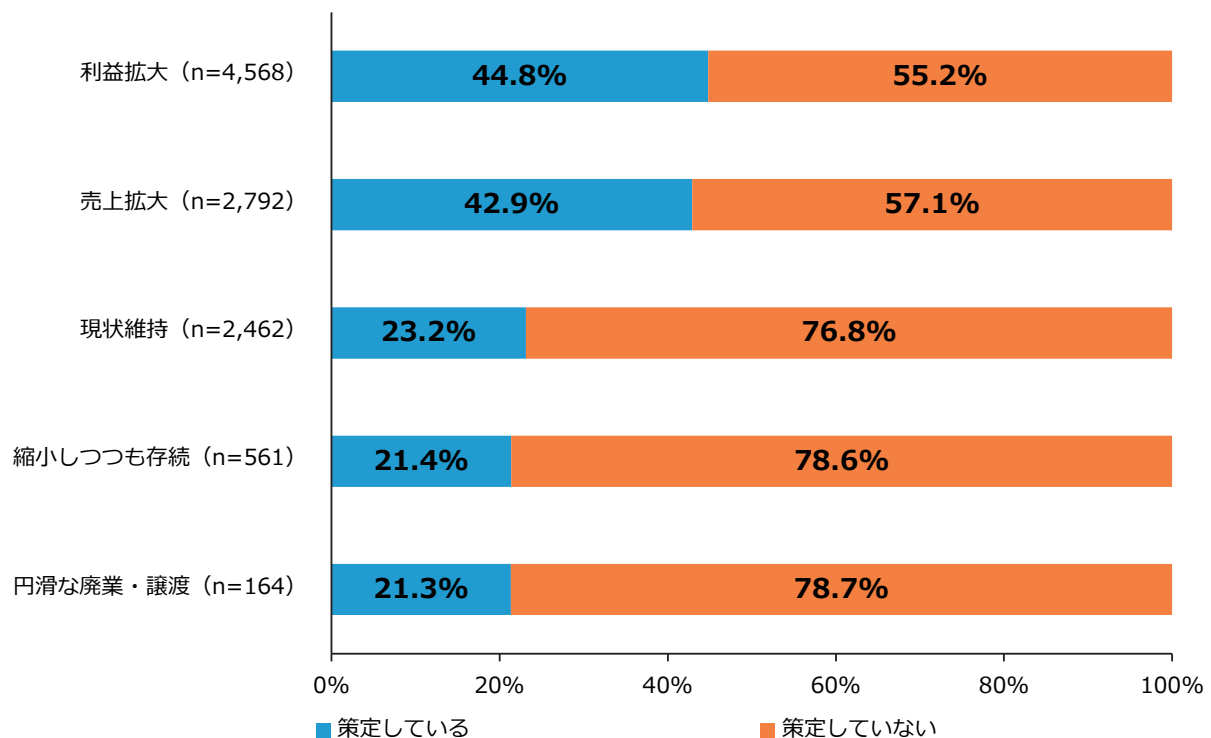
⁶² 中小企業政策審議会（第40回）において、「今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性」が示された。

⁶³ ここでの経営計画の「運用」とは、計画の達成に向けた行動、計画の進捗管理、計画に対する実績の評価・計画の見直しなどのことを指す。

第2-1-51図は、経営方針別に、小規模事業者における、経営計画の策定状況を確認したものである。これを見ると、経営方針について、「現状維持」、「縮小しつつも存続」、「円滑な廃業・譲渡」と回答した事業者と比較して、「利益拡大」、「売上拡大」と回答した事業者は、経営計画を「策定している」割合が高い。しかし、「利益拡大」、「売上拡大」と回答した事業者であっても、過半数が経営計画を「策定していない」状況にあることが分かる。

<第2-1-51図>

小規模事業者における、経営計画の策定状況（経営方針別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

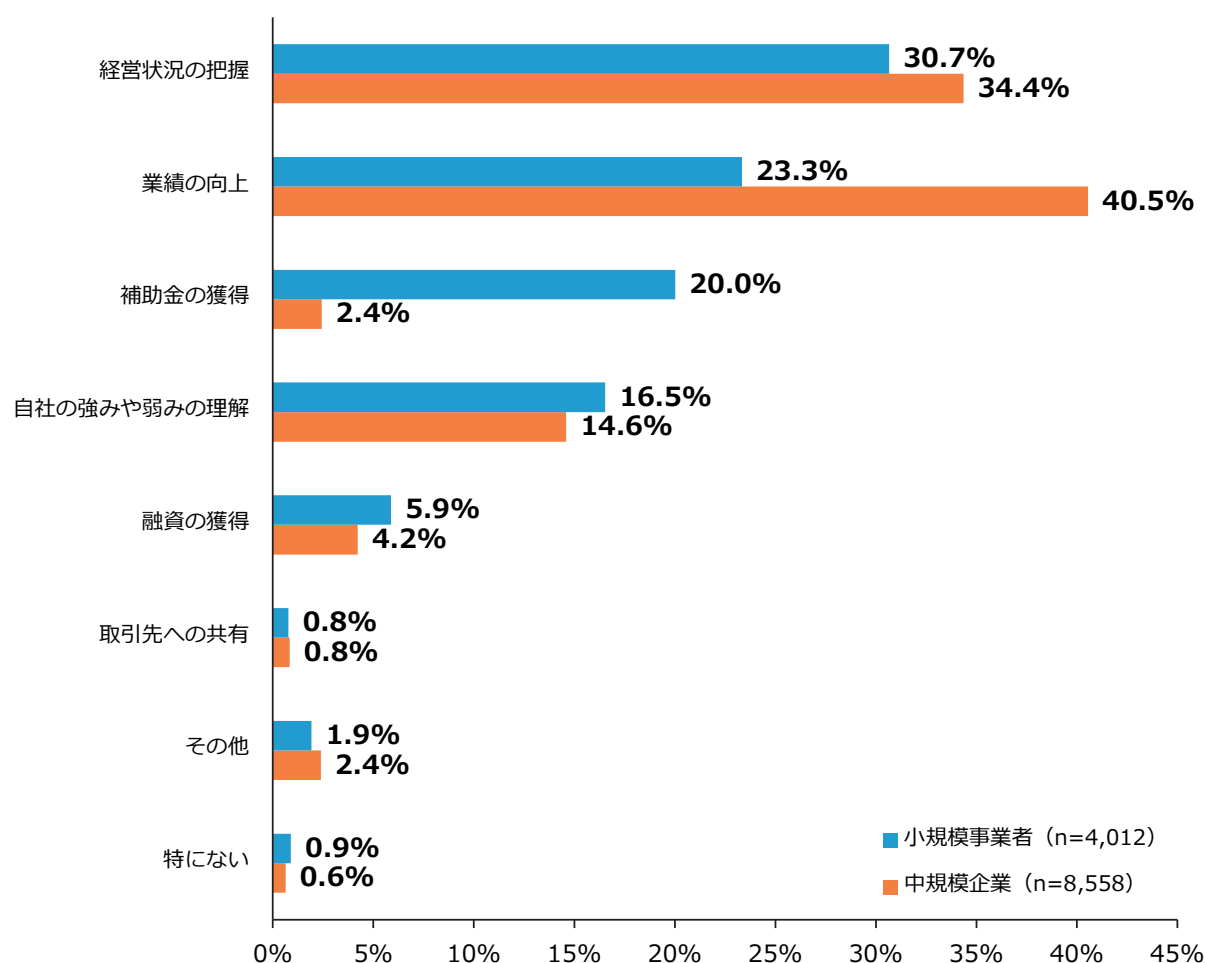
（注）1.ここでの「策定していない」とは、経営計画の策定状況において、「策定していないが、今後策定する予定である」、「策定しておらず、策定する予定もない」と回答した事業者を合計したもの。

2.経営方針について、「その他」と回答した事業者を除いて集計している。

第 2-1-52 図は、企業規模別に、経営計画を策定する目的を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に「経営状況の把握」、「業績の向上」と回答した割合が高い。一方、「小規模事業者」において「補助金の獲得」と回答した割合が「中規模企業」と比較して特に高くなっていることが分かる⁶⁴。

<第 2-1-52 図>

経営計画を策定する目的（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

⁶⁴ 中小企業庁「小規模事業者を取り巻く現状と課題について」（2024年8月9日）では、「小規模企業の持続的発展、経営計画・事業計画の策定支援を目的に、法令、金融、補助金などの多様な施策を展開」と述べている。そうした観点から、中小企業庁では、補助金の申請要件に経営計画の策定を定めているものもある。

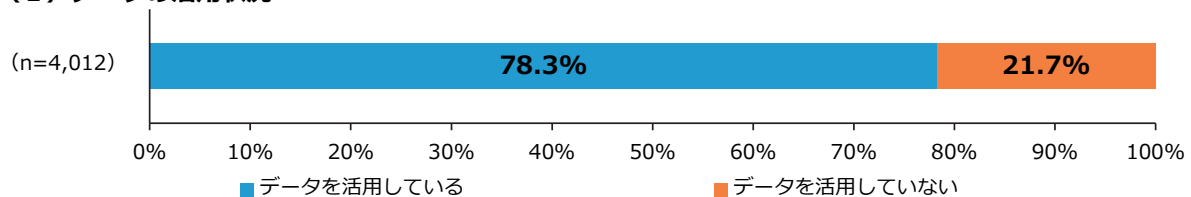
経営計画を策定するに当たっては、事業者それぞれの経営環境や実態に即した計画にする必要があるため、データに基づいて策定することが重要である。そこで、ここでは経営計画策定時におけるデータ活用について確認する。

第2-1-53図は、小規模事業者における、経営計画を策定する上でのデータの活用状況及びデータを活用していない理由を確認したものである。これを見ると、経営計画を策定している事業者のうち、多くの事業者がデータを活用している一方、約2割が経営計画を策定する際に「データを活用していない」と回答している。また、データを活用していない理由については、「使い方が分からない」と回答した割合が最も高く、次いで「活用できると思っていなかった」、「データ自体が活用しにくい」と続いている。

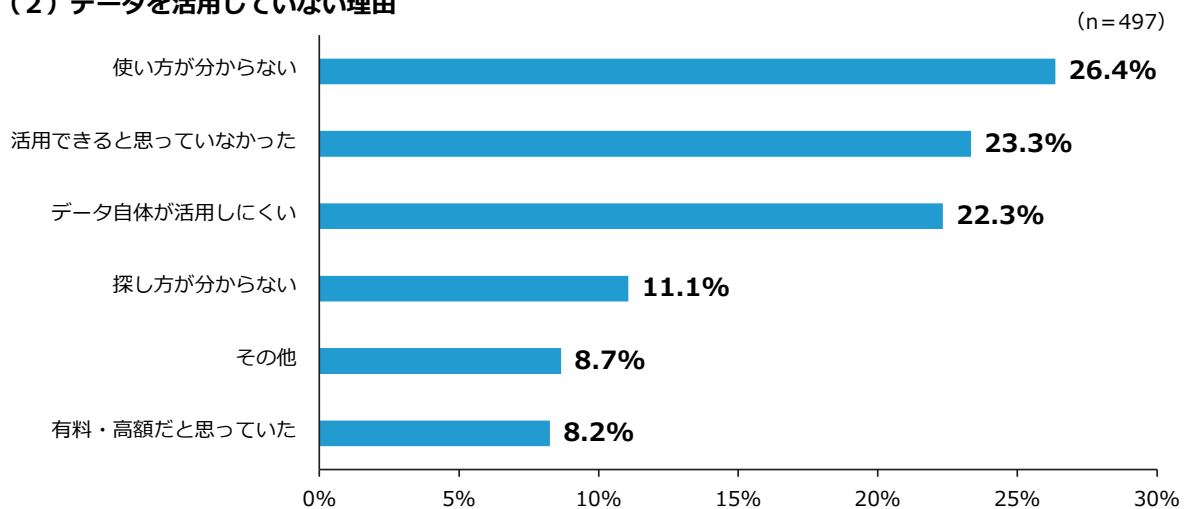
<第2-1-53図>

小規模事業者における、経営計画を策定する上でのデータの活用状況及びデータを活用していない理由

(1) データの活用状況



(2) データを活用していない理由



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

2. (1) の「データを活用している」とは、経営計画の策定に当たって、外部環境を把握するためにどのようなデータを活用しているかを聞いた設問で、「データは活用していない」以外と回答した事業者を合計したもの。「データを活用していない」とは、「データは活用していない」と回答した事業者を集計したもの。

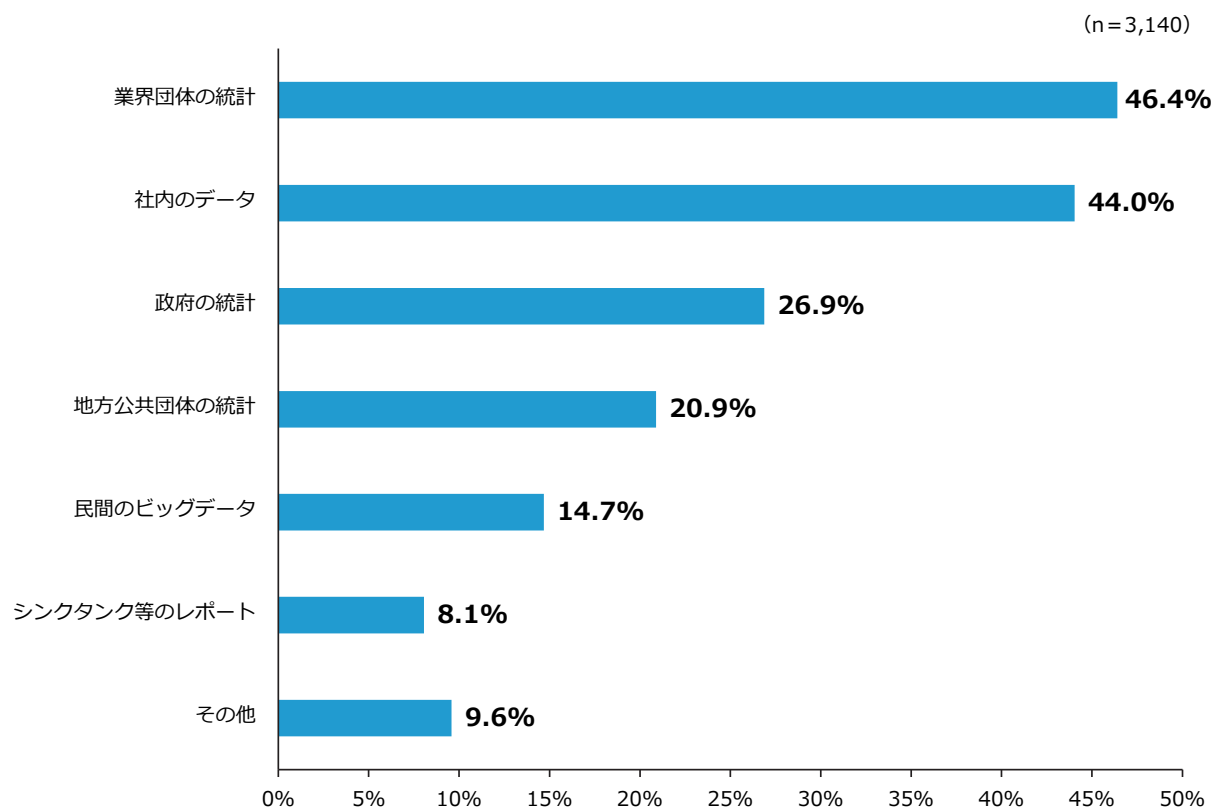
3. (2) は、「データは活用していない」と回答した事業者に聞いたもの。「特になし」と回答した事業者を除いて集計している。

次に、既にデータを活用している事業者はどのようなデータを活用しているかを確認する。

第 2-1-54 図は、小規模事業者における、経営計画の策定に当たって活用しているデータを確認したものである。これを見ると、4 割超の事業者が「業界団体の統計」、「社内のデータ」と回答していることが分かる。このことから、データを活用するに当たっては、社内や業界団体などの手近なデータの活用から着手してみることが重要と考えられる。

<第 2-1-54 図>

小規模事業者における、経営計画の策定に当たって活用しているデータ



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

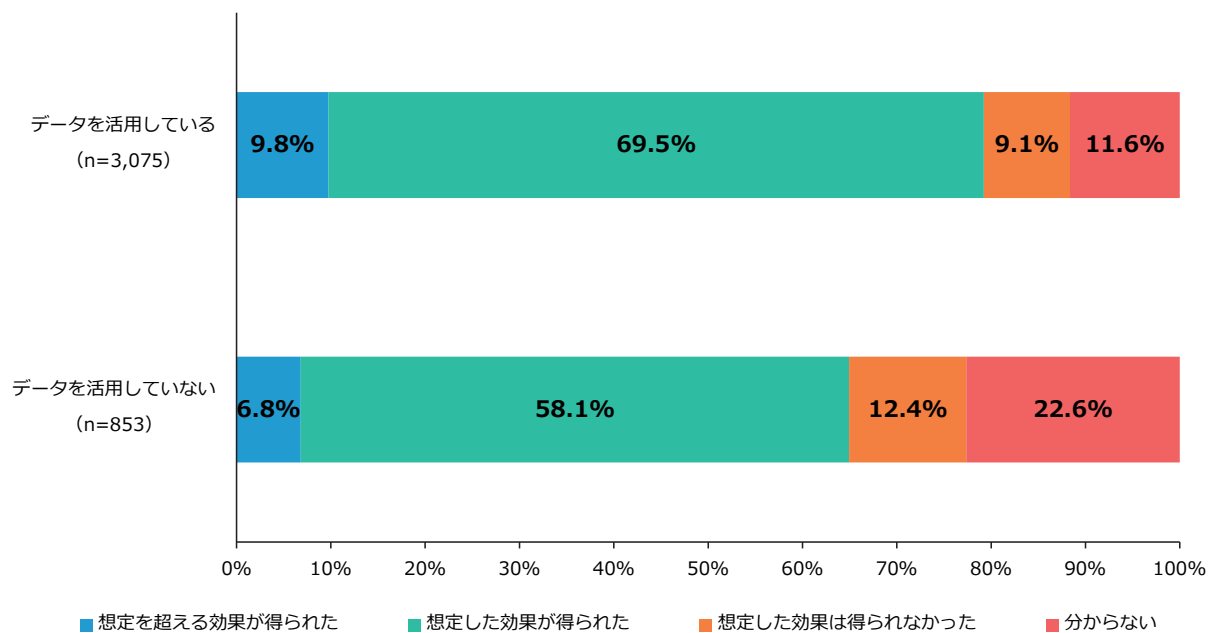
2. 経営計画の策定に当たって、外部環境を把握するためにどのようなデータを活用しているかを聞いた設問で、「データは活用していない」と回答した事業者を除いて集計している。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-55 図は、データの活用状況別に、小規模事業者における、策定した経営計画の評価を確認したものである。これを見ると、「データを活用していない」事業者と比較して、「データを活用している」事業者の方が「想定を超える効果が得られた」又は「想定した効果が得られた」と回答した割合が高いことが分かる。このことから、データに基づいて定量的に現状を分析した上で、経営計画を策定することが、自社の実情に合わせた経営計画の策定につながり、想定以上の効果を得られる可能性が高いことが示唆される。

<第 2-1-55 図>

小規模事業者における、策定した経営計画の評価（データの活用状況別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

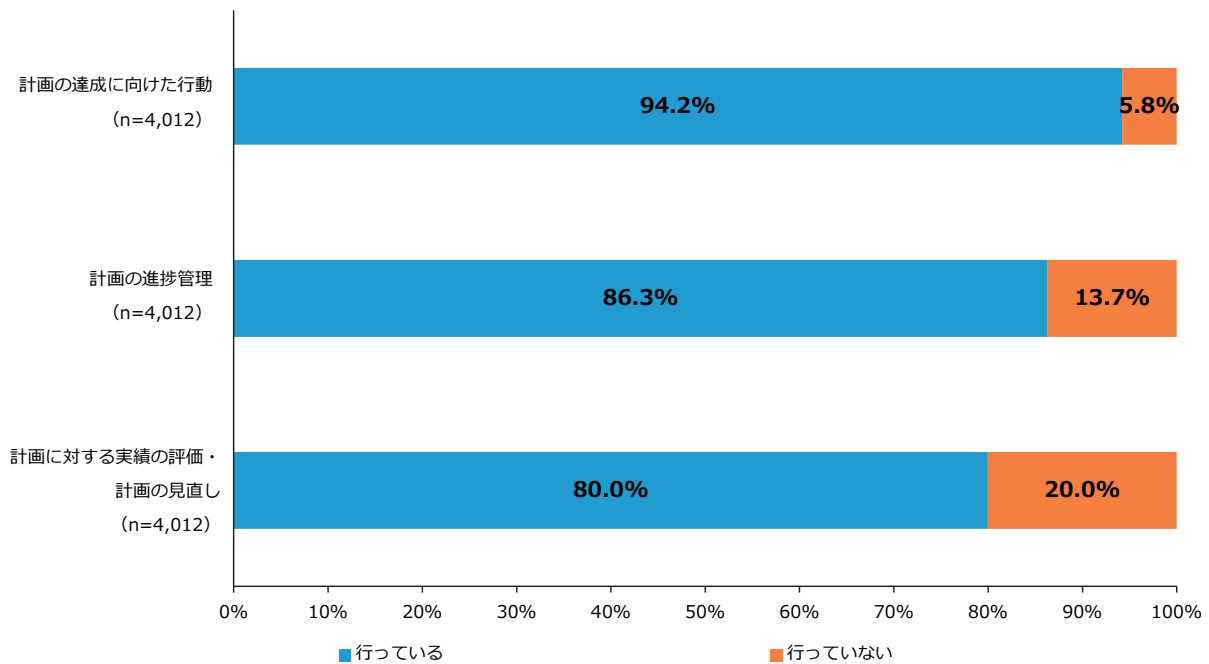
2.ここでの「データを活用している」とは、経営計画の策定に当たって、外部環境を把握するためにどのようなデータを活用しているかを聞いた設問で、「データは活用していない」以外と回答した事業者を合計したもの。「データを活用していない」とは、「データは活用していない」と回答した事業者を集計したもの。

② 経営計画の運用

第 2-1-56 図は、小規模事業者における、経営計画の運用状況を確認したものである。これを見ると、それぞれの取組について、8 割以上の事業者が「行っている」と回答している。一方、「計画の達成に向けた行動」と比較すると、「計画の進捗管理」、「計画に対する実績の評価・計画の見直し」を「行っている」と回答した割合は比較的低くなっている。

<第 2-1-56 図>

小規模事業者における、経営計画の運用状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

2.ここでの「行っている」とは、それぞれの項目について「行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者を合計したもの。「行っていない」とは、それぞれの項目について「行っていない」、「あまり行っていない」と回答した事業者を合計したもの。

③ 経営計画の策定及び運用による効果

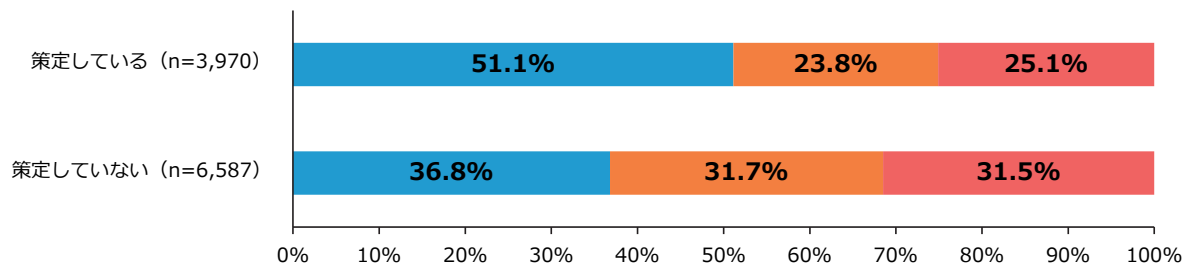
ここまで、小規模事業者における、経営計画の策定と運用の状況について確認した。ここからは、経営計画を策定・運用することの効果を確認していく。

第2-1-57図は、経営計画の策定状況別に、小規模事業者における、業績及び顧客数の見通しを確認したものである。これを見ると、経営計画を「策定していない」事業者と比較して、「策定している」事業者の方が、売上高、営業利益及び顧客数のいずれにおいても、「増加」と回答している割合が高い。このことから、経営計画の策定が、業績や集客力の向上に寄与する行動につながる可能性が示唆される。

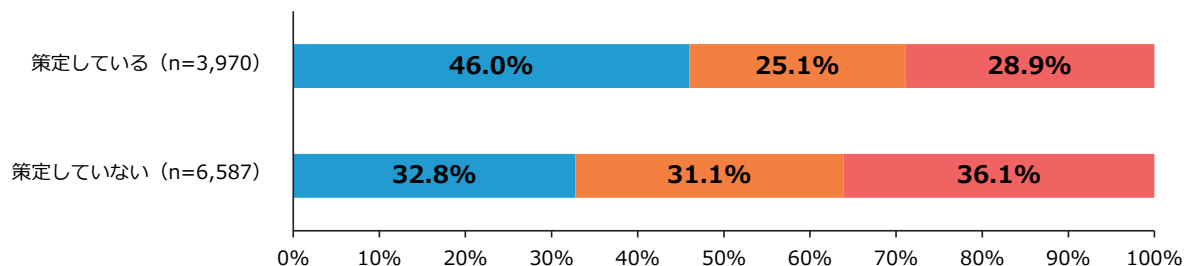
<第2-1-57図>

小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（経営計画の策定状況別）

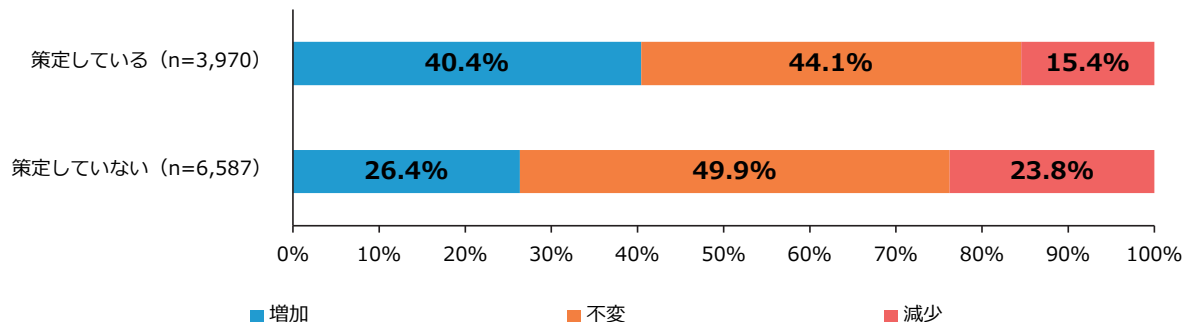
（1）売上高



（2）営業利益



（3）顧客数



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「策定していない」とは、経営計画の策定状況について、「策定していないが、今後策定する予定である」、「策定しておらず、策定する予定もない」と回答した事業者を合計したもの。

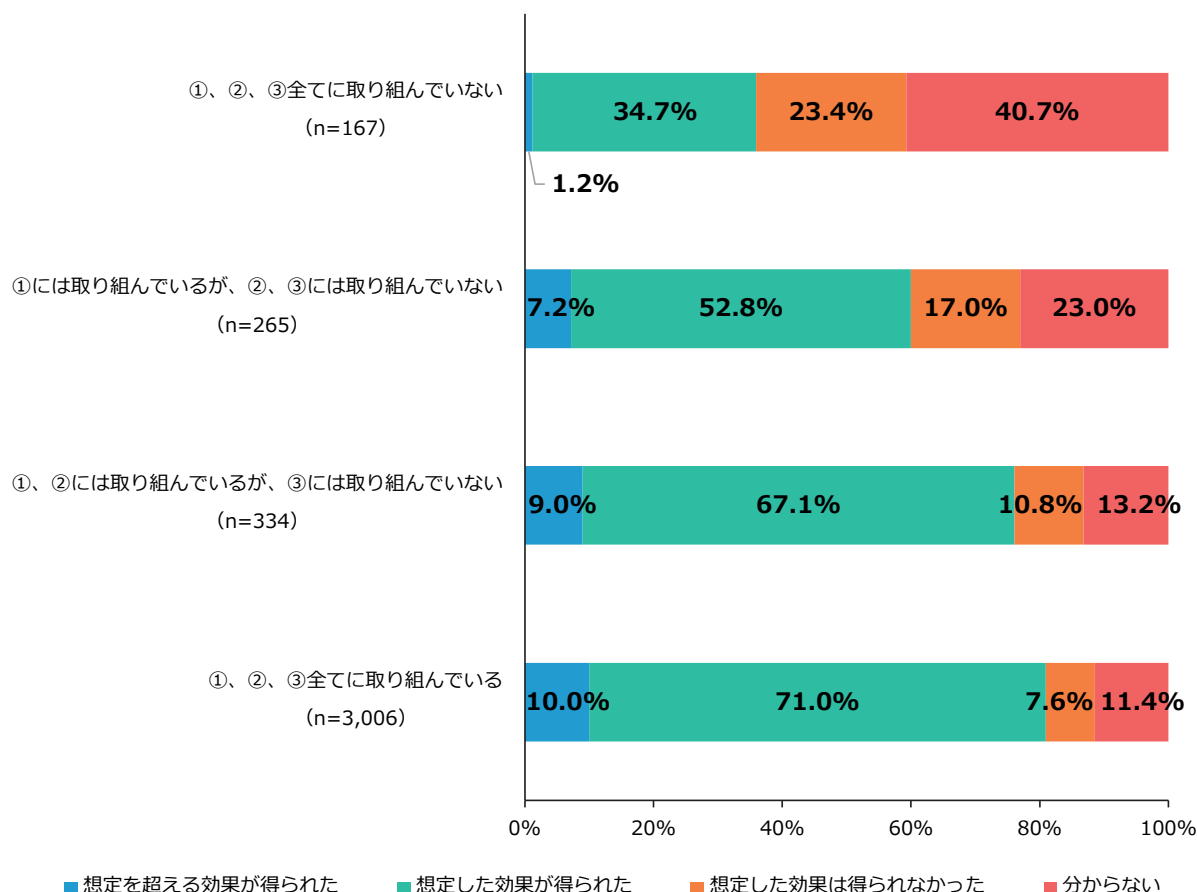
2.売上高、営業利益及び顧客数について、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

第 2-1-58 図は、小規模事業者における、経営計画を策定した効果について、①計画の達成に向けた行動、②計画の進捗管理、③計画に対する実績の評価・計画の見直し、それぞれの取組状況別に確認したものである。これを見ると、「①、②、③全てに取り組んでいる」事業者では、「想定を超える効果が得られた」又は「想定した効果が得られた」と回答した割合が高くなっており、「①、②、③全てに取り組んでいない」事業者は半数超が「想定した効果は得られなかった」又は「分からない」と回答している。このことから、策定した経営計画の効果を高めるには、策定にとどまらず、計画達成に向けて行動することが重要であり、また、進捗管理や実績の評価、計画の見直しなどの経営計画の運用を行うことで、そのときの経営環境に合わせた経営計画にブラッシュアップしていくことも有効であると示唆される。

<第 2-1-58 図>

小規模事業者における、策定した経営計画の評価（経営計画の運用状況別）

①計画の達成に向けた行動、②計画の進捗管理、③計画に対する実績の評価・計画の見直し



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

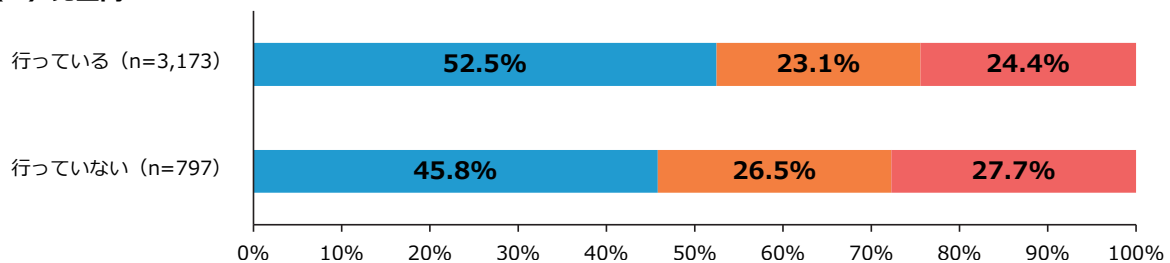
2.経営計画の達成に向けた各行動について、「取り組んでいる」は、「行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者を合計したもの。「取り組んでいない」は、「行っていない」、「あまり行っていない」と回答した事業者を合計したもの。

第 2-1-59 図は、計画に対する実績の評価・計画の見直し状況別に、小規模事業者における、業績及び顧客数の見通しについて確認したものである。これを見ると、計画に対する実績の評価・計画の見直しを「行っていない」事業者と比較して、「行っている」事業者の方が、売上高、営業利益及び顧客数のいずれにおいても、「増加」と回答している割合が高い。このことから、経営計画を策定するだけでなく、策定した経営計画を活用し、定期的に経営計画に対する実績を評価するほか、必要に応じて経営計画を見直すことが、業績や集客力の向上に向けて重要であると考えられる。

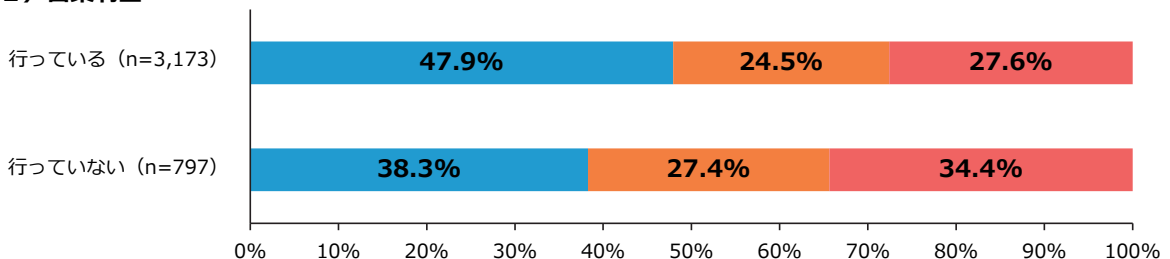
<第 2-1-59 図>

小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（計画に対する実績の評価・計画の見直し状況別）

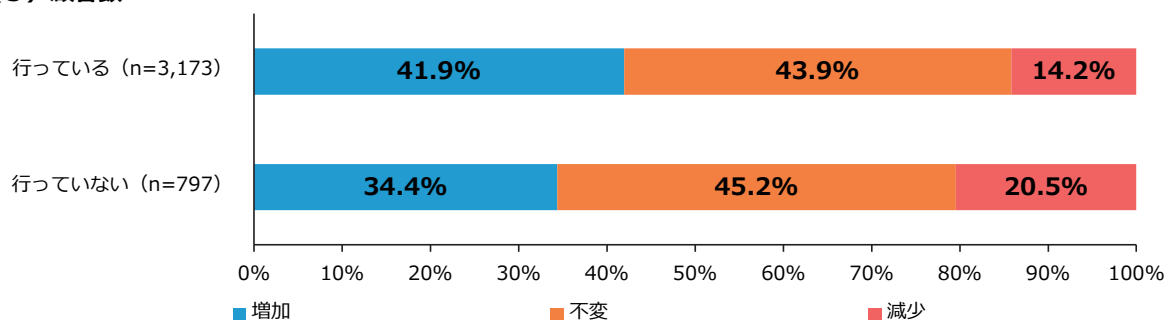
(1) 売上高



(2) 営業利益



(3) 顧客数



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1. 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

2. 計画に対する実績の評価・計画の見直しについて、ここでの「行っている」とは、「行っている」、「ある程度行っている」と回答した事業者を合計したもの。「行っていない」とは、「あまり行っていない」、「行っていない」と回答した事業者を合計したもの。

3. 売上高、営業利益及び顧客数について、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「大幅に減少」、「やや減少」と回答した事業者を合計したもの。なお、「2023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。

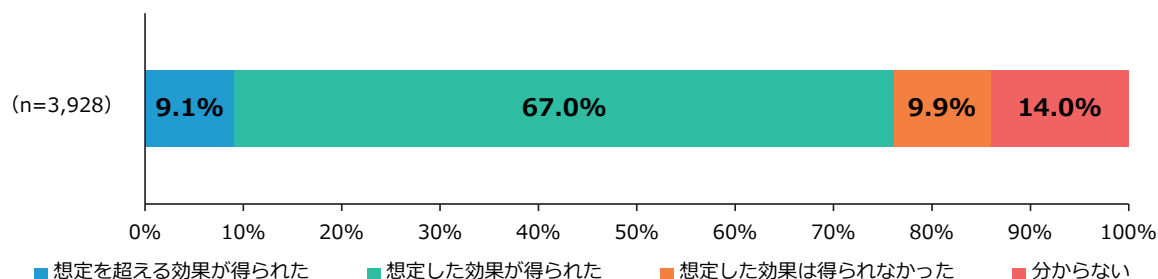
第2-1-60図は、小規模事業者における、策定した経営計画の評価及び計画策定により実現できたことについて確認したものである。これを見ると、策定した経営計画の評価として約7割の事業者が「想定した効果が得られた」と回答したほか、約1割の事業者は「想定を超える効果が得られた」と回答している。

また、想定以上の効果が得られた事業者が計画策定により実現できたこととしては、「経営状況の把握」と回答した割合が最も高く、次いで「自社の強みや弱みの理解」、「補助金の獲得」と続いている。

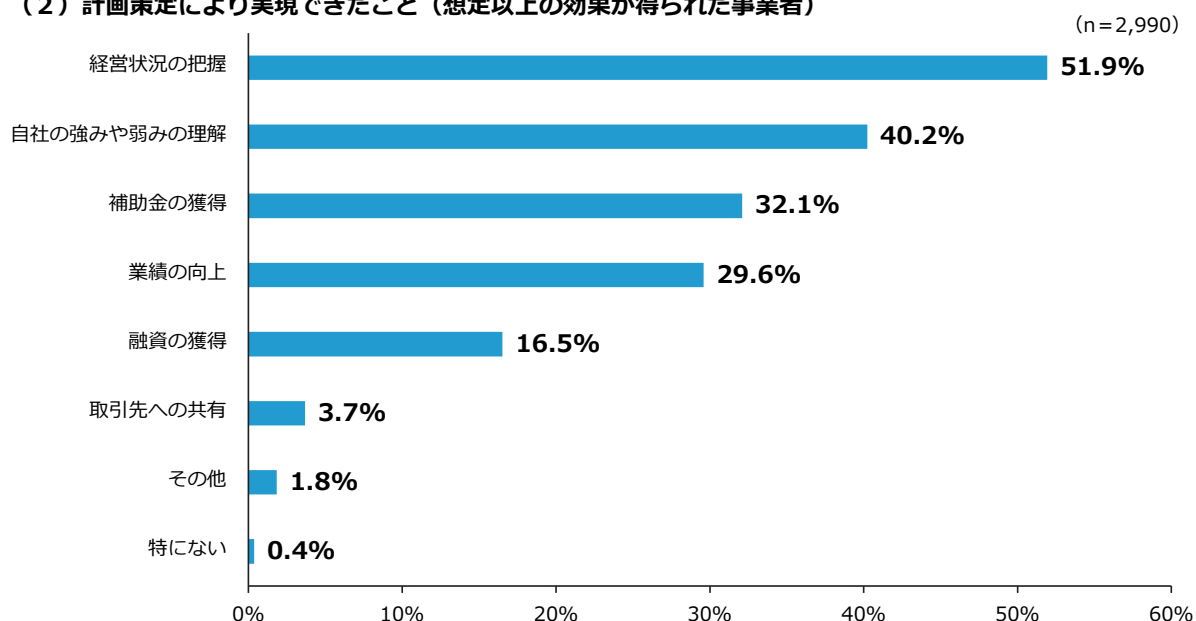
<第2-1-60図>

小規模事業者における、策定した経営計画の評価及び計画策定により実現できたこと

(1) 策定した経営計画の評価



(2) 計画策定により実現できたこと（想定以上の効果が得られた事業者）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

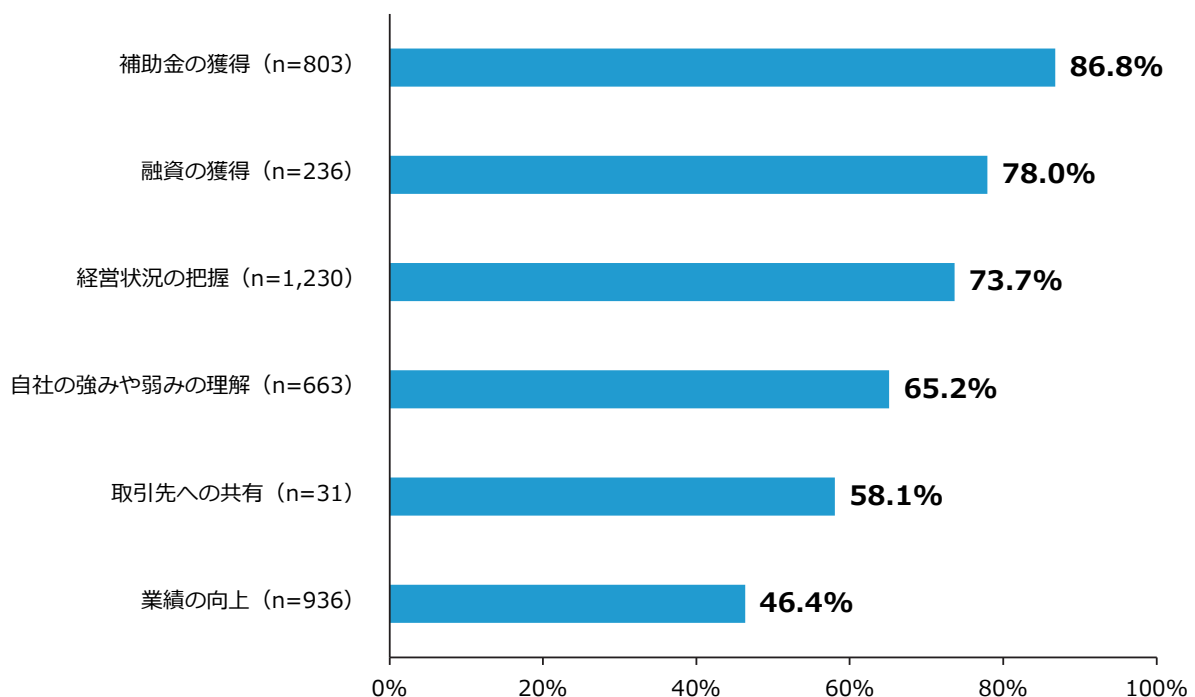
2.(2)は、策定した経営計画の評価について、「想定を超える効果が得られた」、「想定した効果が得られた」と回答した事業者を集計したもの。

3.(2)は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-61図は、小規模事業者における、計画策定の目的の達成状況を確認したものである。これを見ると、「業績の向上」を除く全ての項目で、過半数の事業者が計画策定時の目的を達成していることが分かる。特に「補助金の獲得」や「融資の獲得」、「経営状況の把握」は比較的高い割合で目標を達成している。このことから、資金面の課題を解決する際はもちろんのこと、現在の経営の立ち位置を知る上でも、経営計画を策定することが重要であると考えられる。

＜第2-1-61図＞

小規模事業者における、計画策定の目的の達成状況



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

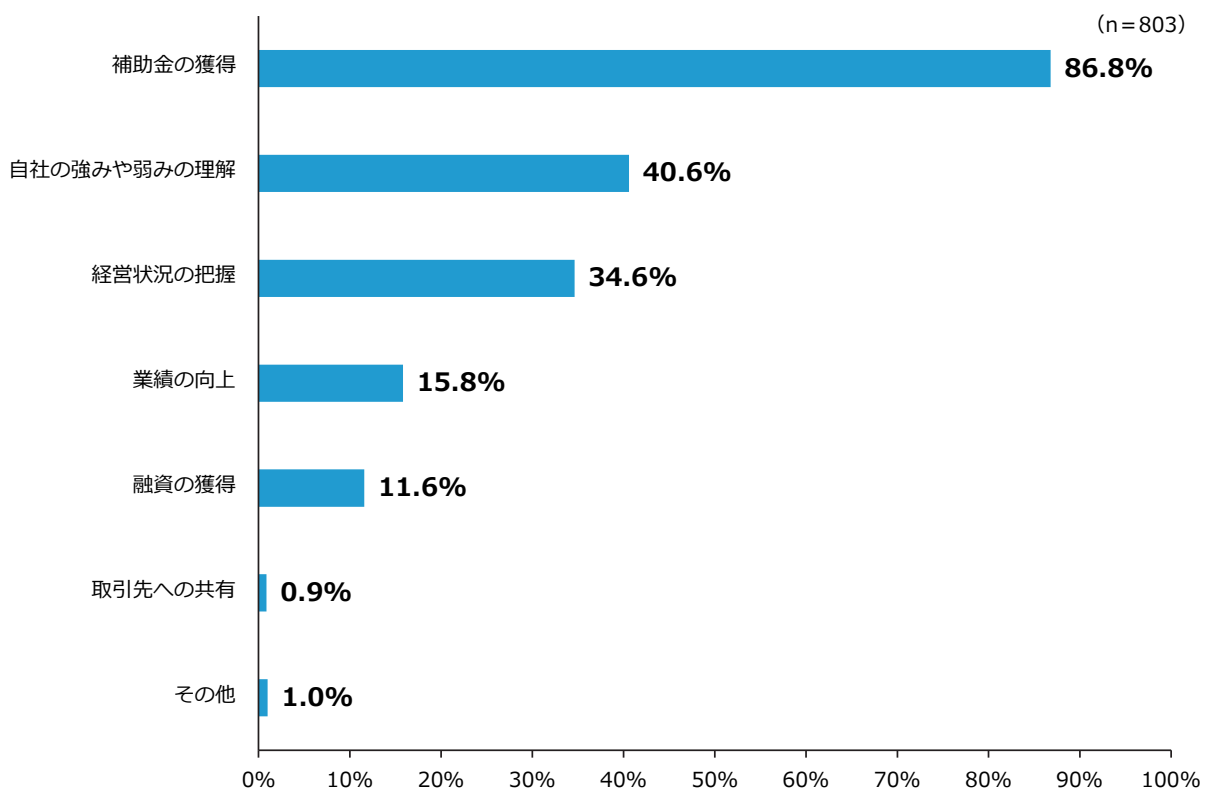
（注）1.経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

2.経営計画を策定した目的別に、経営計画を策定した結果、実現できたことについて、同目的を回答した事業者の割合を集計したもの。経営計画を策定した目的として「その他」、「特になし」と回答した事業者を除いて表示している。経営計画を策定した目的別に集計しているため、それぞれの回答の合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-52図で、2割の小規模事業者が、「補助金の獲得」を目的に経営計画を策定したと回答していることを確認したほか、第2-1-61図で、そのうちの約9割の小規模事業者が「補助金の獲得」という計画策定時の目的を達成できていることを確認した。そこで、「補助金の獲得」を目的に経営計画を策定した小規模事業者における、計画策定により実現できたことについて確認した（第2-1-62図）。これを見ると、約9割の事業者が当初の目的である「補助金の獲得」を実現していることに加え、約4割の事業者が「自社の強みや弱みの理解」、約3割の事業者が「経営状況の把握」を実現したと回答している。このことから、「補助金の獲得」を目的として経営計画を策定した場合でも、副次的に「自社の強みや弱みの理解」や「経営状況の把握」といった効果も得られる可能性が示唆される。

<第2-1-62図>

小規模事業者における、計画策定により実現できたこと（目的：補助金の獲得）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

2.経営計画を策定した目的として、「補助金の獲得」と回答した事業者を集計したもの。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

4.計画策定により実現できたことについて、「特にない」を含む全ての回答に対する割合を集計している。なお、「特にない」は表示していない。

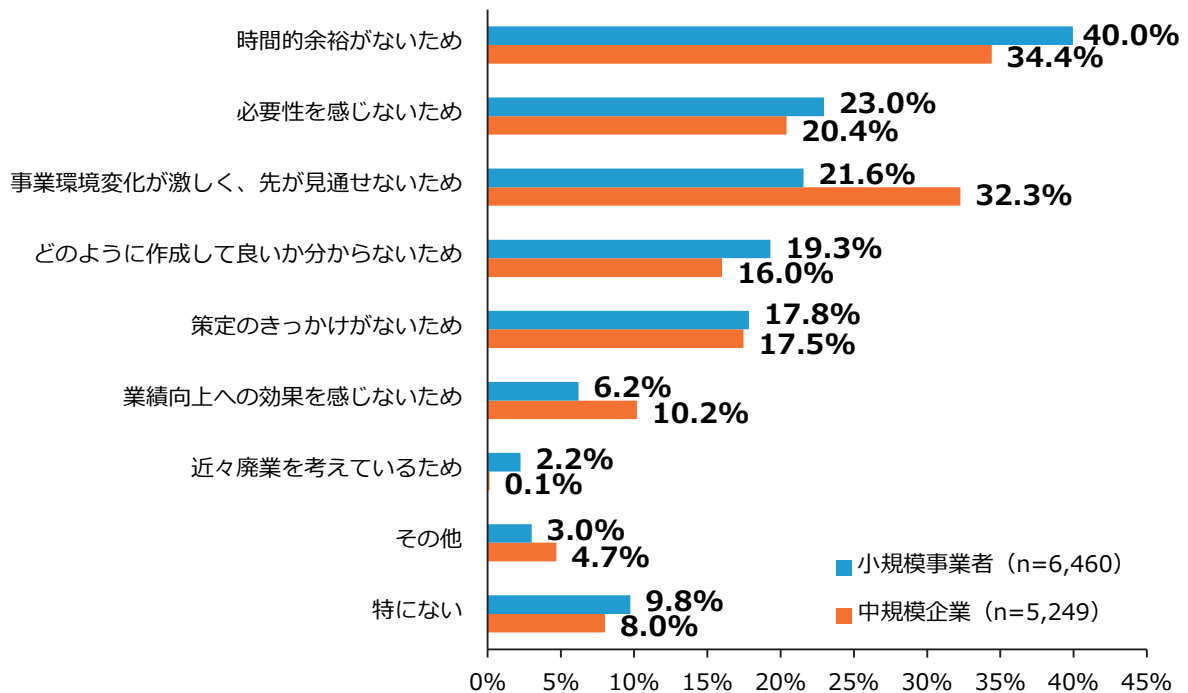
④ 経営計画の策定及び運用における支援機関等⁶⁵の活用

ここまで、経営計画を策定し、運用することが、小規模事業者の業績や集客力の向上につながる重要な取組であることを確認した。一方で、第2-1-50図では、小規模事業者の約6割が経営計画を策定していない実態を確認している。ここでは経営計画を策定していない理由と、経営計画の策定等における支援機関等の活用状況及びその効果について確認する。

第2-1-63図は、企業規模別に、経営計画を策定していない理由を確認したものである。これを見ると、「小規模事業者」は「時間的余裕がないため」と回答した割合が最も高く、「中規模企業」を上回っている。小規模企業白書（2018）において、小規模事業者は、財務・会計や在庫管理、給与管理・勤怠管理などの間接業務を経営者自身が労働時間を増やして対応するなど、事業を行う上で特に経営者への負担が大きいことを指摘している⁶⁶。このことも踏まえると、小規模事業者の経営者は日々の業務に追われており、経営計画の策定まで手が回っていないことが推察される。

<第2-1-63図>

経営計画を策定していない理由（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画の策定状況について、「策定していないが、今後策定する予定である」、「策定しておらず、策定する予定もない」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。

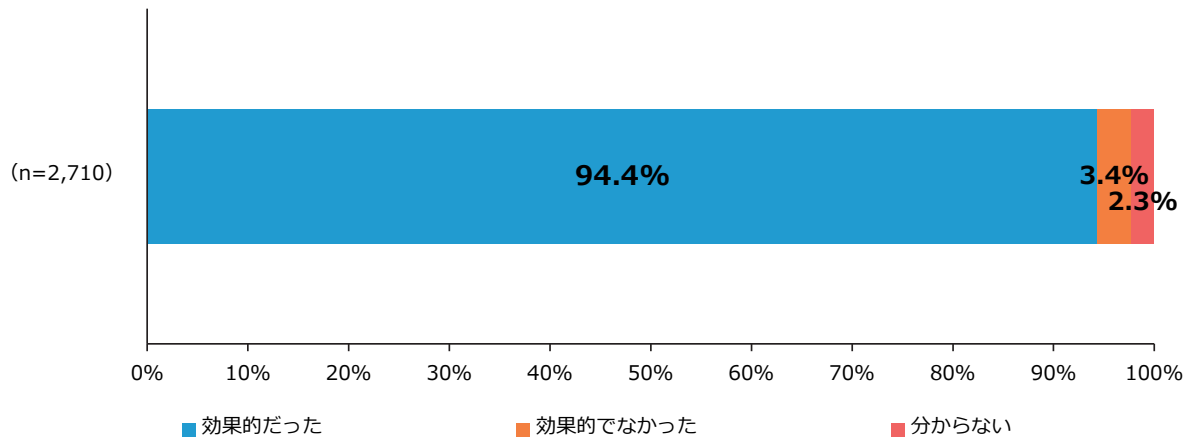
⁶⁵ ここでの「支援機関等」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、都道府県等中小企業支援センター、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関等の支援機関のほか、経営者仲間等を指す。

⁶⁶ 詳細については、2018年版小規模企業白書第2部第1章を参照。

第 2-1-64 図は、小規模事業者における、経営計画策定時の支援機関等の有効性を確認したものである。これを見ると、9 割超の事業者が「効果的だった」と回答している。このことから、支援機関等を活用することが、経営計画を策定する上で有効であることが示唆される。

<第 2-1-64 図>

小規模事業者における、経営計画策定時の支援機関等の有効性



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画の策定状況について「策定している」かつ経営計画の策定において外部の支援機関や経営者仲間などに「相談した」と回答した事業者に聞いたもの。

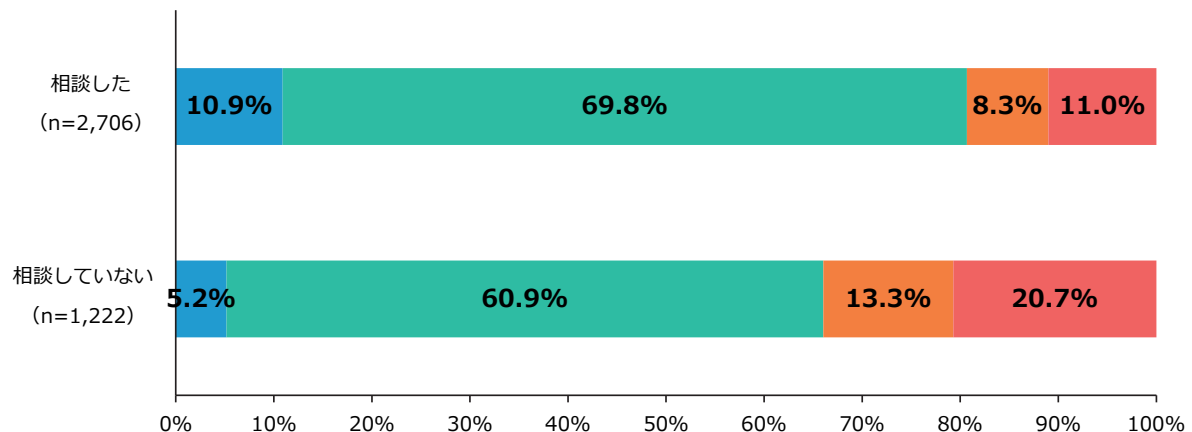
2.経営計画策定時の支援機関等の効果について、ここでの「効果的だった」とは、「非常に効果的だった」、「やや効果的だった」と回答した事業者を合計したもの。「効果的でなかった」とは、「効果的でなかった」、「あまり効果的ではなかった」と回答した事業者を合計したもの。

第 2-1-65 図は、支援機関等への相談の有無別に、小規模事業者における、策定した経営計画の評価を確認したものである。これを見ると、経営計画の策定時に加え、経営計画の運用時においても、支援機関等に「相談した」事業者の方が、「相談していない」事業者より、「想定を超える効果が得られた」又は「想定した効果が得られた」と回答した割合が高い。このことから、経営計画の策定のみならず、運用する際にも、支援機関等を活用することで、策定した経営計画の効果をより発揮させることができる可能性が示唆される。

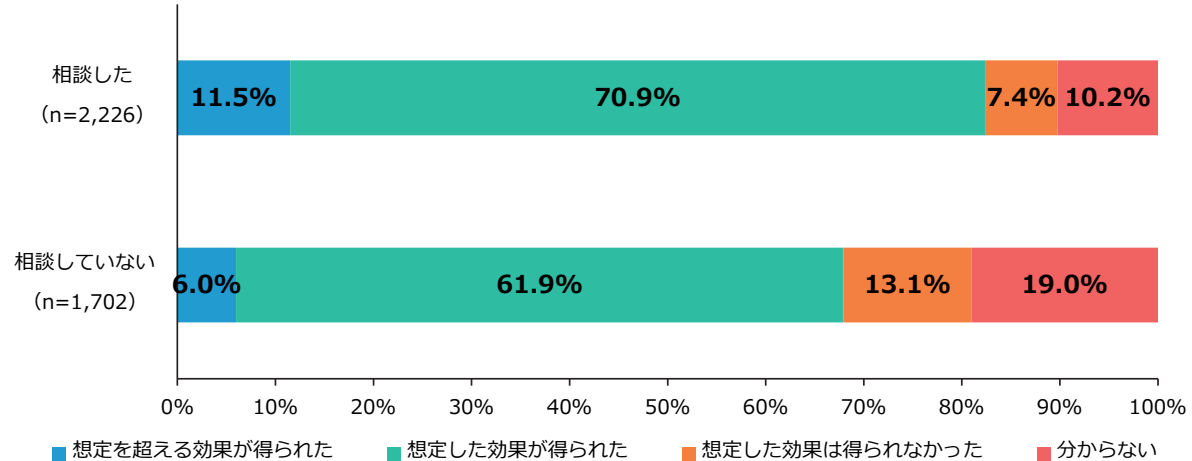
<第 2-1-65 図>

小規模事業者における、策定した経営計画の評価（支援機関等への相談の有無別）

（1）経営計画の策定時



（2）経営計画の運用時



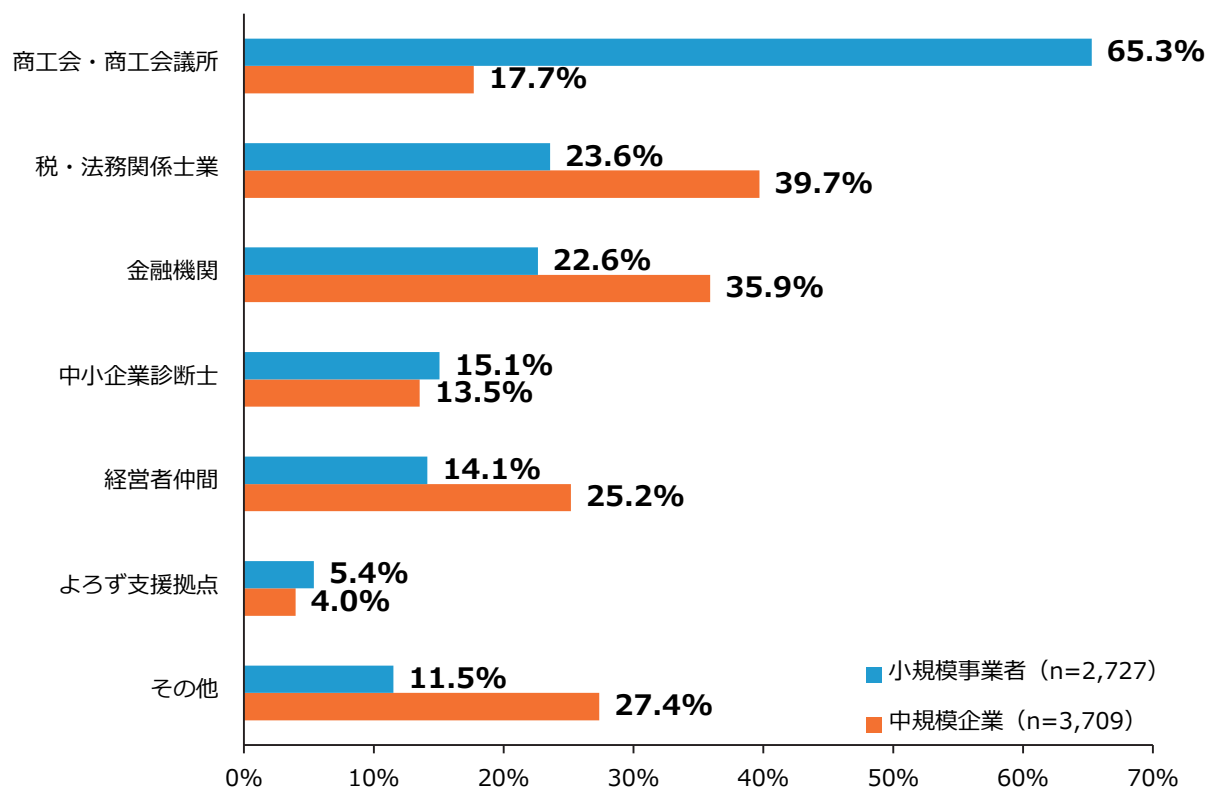
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

第2-1-66図は、企業規模別に、経営計画策定時の相談相手を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」は「税・法務関係士業」、「金融機関」、「経営者仲間」などの回答割合が高い一方、「小規模事業者」は「商工会・商工会議所」と回答した事業者の割合が最も高い。第2-1-65図や第2-1-66図から、小規模事業者が経営計画を策定する上では、「地域密着型の支援」の強み⁶⁷や計画策定支援に強みを持つ⁶⁸商工会や商工会議所に相談することで、事業者の目線に合った、地域の実情を踏まえた助言を受けられると考えられることから、自社のみで策定するよりも効果的な経営計画を策定できる可能性が示唆される。

<第2-1-66図>

経営計画策定時の相談相手（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.経営計画の策定状況について「策定している」かつ経営計画の策定において外部の支援機関や経営者仲間などに「相談した」と回答した事業者に聞いたもの。

2.経営計画策定時の相談相手として、ここでの「商工会・商工会議所」とは、「商工会」、「商工会議所」と回答した事業者を合計したもの。「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「地方公共団体」、「その他」と回答した事業者を合計したもの。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

⁶⁷ 第2部第2章第3節では、「商工会」、「商工会議所」は「地域密着型の支援」や「接触頻度の高さ」に強みを感じている様子が見て取れると指摘している。

⁶⁸ 2024年版中小企業白書第2部第4章第1節において、「商工会・商工会議所」が事業計画策定に単独で対応することができる割合が高いと指摘している。

ここまで、小規模事業者における経営計画の策定と運用及びその効果について確認してきた。小規模事業者においても、経営計画を策定・運用することで、業績及び集客力の向上につながるほか、当初の目的以外の副次的な効果も得られる可能性を示した。一方で、人材が限られている小規模事業者においては、時間的な制約から計画策定に着手できていない状況が分かり、そのような場合には支援機関等を活用することが有効である可能性を示した。以下では、支援機関を活用しながら計画を策定し、持続的発展につなげている事例を紹介する。

事例 2-1-11 は、創業に当たり、支援機関に相談し事業計画を立て、事業の構想を整理・明確化するとともに、経営戦略を立てることで、順調な立ち上げを達成している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-12 は、持続的な売上確保によって経営を安定化させるための新規事業開発に着手するに当たり、支援機関と相談して経営計画を策定・運用し、事業内容のブラッシュアップをしたことで、安定的な売上確保と多種多様なサービス提供が可能な体制を構築した企業の事例を紹介する。

事例 2-1-13 は、災害発生時でも自社の事業を継続させるため、支援機関と共に連携事業継続力強化計画を策定し、大規模災害発生時も地域の復旧に貢献できるように備えた企業の事例を紹介する。

事例 2-1-11：曲げわっぱ工房 E08

「顧客の声に応えるべく、支援機関と綿密な事業計画を立てて創業した企業」

・所在地：秋田県大館市 ・従業員数：3名 ・個人事業者 ・事業内容：木材・木製品製造業

伝統工芸品「曲げわっぱ」づくりに打ち込み 20 年、顧客の声に応えるため独立へ踏み出す

秋田県大館市の曲げわっぱ工房 E08 は、地元の伝統工芸品である曲げわっぱを製造・販売する企業である。子供の頃からものづくりが好きだった仲澤恵梨代表は、地元の短期大学の実習でもものづくりの楽しさを再認識。卒業後、曲げわっぱを製造する老舗企業の門をたたいた。同企業では1商品当たり 50～200 個のまとまった注文を大きく分けて 10 工程で分業し製作を行う。仲澤代表は「従事するからには伝統工芸士を取得する」と目標を定め、全工程の作業を習得するべく1工程ずつ担当。技術の研さんを積み、入社 13 年目の 2016 年に国家資格である伝統工芸士の資格を取得した。曲げわっぱを製作する傍ら、百貨店の催事場で来場客と会話する中で、サイズや形など個別の要望があることを認識。ニーズがありながら、現状ではこれら個別の要望に応えることが困難であったため、自らの工房を立ち上げることを決意。家族の後押しもあり、独立に向け 2021 年に同企業を退社した。

大館商工会議所から手厚い支援を受け、代表の思いを事業計画に

経営の経験がなかった仲澤代表は創業するに当たり、まず材料の仕入れや設備・資金の調達の問題に直面した。材料や設備の調達に関しては前職の社長に伝手をつないでもらうことで解決。資金の調達に関しては、活用できる補助金がないか地元の大館商工会議所に相談した。商工会議所から紹介された起業セミナーの受講と並行して、漠然としていた事業の構想を商工会議所の担当者との対話を重ねて整理・明確化し、創業に向けた事業計画を作成していった。「曲げわっぱを持った瞬間の手触り感・完成度と顧客ニーズを的確に把握していることが強みだ」と思い、顧客ターゲット層の明確化や広報戦略を事業計画に落とし込むことで事業化できると感じた」と当時の支援に携わった柴田宜史所長は振り返る。検討の結果、顧客ターゲット層は 40～60 代の弁当作りをする女性に設定し、オーダーメイド型で顧客ニーズを反映させながら弁当箱等の商品を開発した。また、同じ素材を使ったカトラリーやアクセサリーなどの雑貨も商品ラインナップに加えることで同業他社との差別化を図った。広報戦略も商工会議所と相談し、自社ホームページの作成に加え、SNS で商品や活用イメージを投稿することで、幅広い顧客にアプローチする戦略を立てた。綿密な計画が完成し、補助金や金融機関からの融資獲得にもつながっている。

計画の下、柔軟な顧客対応を強みに順調な立ち上げを達成。伝統工芸を後世につなぐ

2022 年に創業した同社は、事業計画に基づき順調に売上げを伸ばしていき、足下では創業時の2倍以上に増加。また、利用者のニーズに合わせてサイズや形のバリエーションを増やしていった商品は今では 50 種類にも上り、弁当箱だけでも 20～30 種類を取りそろえている。そのほかにもドライフラワー作家やレジンアート作家など、県内で同じものづくりをしている事業者をメインにコラボ商品の開発を手掛け、より幅広い層の顧客獲得を目指している。さらに、商工会議所を通じて地域の学校などから講演やワークショップの依頼を受け、小・中学生に伝統工芸を受け継いでいくことの大切さや、ものづくりの楽しさを伝えている。「今後も多くの人に手に取ってもらえるような曲げわっぱ商品を作っていく。自身が若い世代にとっての道しるべとなるよう、創業やものづくりの魅力を伝えていきたい」と仲澤代表は語る。



仲澤恵梨代表



曲げわっぱの弁当箱



イベントでワークショップを行う様子

事例 2-1-12：株式会社いとしのいとしま 「支援機関と共に経営計画を策定・運用し、持続的発展をする企業」

・所在地：福岡県糸島市 ・従業員数：6名 ・資本金：600万円 ・事業内容：飲食店

糸島ブランドの地魚の付加価値を高め、安定的な売上確保に向けて、新規事業開発に着手

福岡県糸島市の株式会社いとしのいとしまは、糸島ブランドの地魚の価値を高めるために、飲食店や商品開発、体験事業など様々なサービスを通して地域活性化に取り組む企業である。2015年、地魚を取り扱う飲食店を営んでいた同社を縁故で事業承継した馬淵崇社長は、糸島の四季折々で多種多様な魚介類の価値の高さや、伝統的ないりこ漁など糸島地域の水産業を中心とした文化性に感銘を受けた。同時に、漁師の高齢化や担い手不足が進んでいること、もともと地魚の漁獲量は質・量共に不安定であることに加え、近年は燃料費の高騰により漁獲量が更に減少していること、といった様々な課題に直面していることにも気が付いた。こうした背景から、馬淵社長は、経営ビジョンに「糸島のうまい魚をこれからもずっと食べられる社会の実現」を掲げ、自社の持続的な売上確保による経営の安定化と、地魚の価値向上による地域水産業の振興を紐付けて、新規事業開発を決意した。

商工会と共に計画策定に取り組み、漁業関係者と消費者をつなぐ新規事業を発足

馬淵社長は、糸島の地魚の価値を知ってもらうには、消費者に現場に足を運んでもらい、実際に食べてもらうこと以外にも様々な接点が必要だと考え、自社の強みである地元漁師との強いつながりをいかした会員制の体験型事業「地魚 BANK」を構想。同事業は、会費を原資に、新サービス・新製品開発、地魚関連ツアー、清掃活動等のコミュニティ活動等を企画するもので、同社と会員が楽しみながら地魚の価値を高める活動に挑戦していく新たな試みだ。サービスメニューの検討や会費の設定など事業内容のブラッシュアップに当たっては、糸島市商工会の経営指導員や専門家による支援を受け、外部環境や自社の強みや弱みなどについて改めて整理し、経営計画に落とし込んで見える化していった。「商工会との壁打ちで、冷静に数字作りができたのが非常にありがたかった。また、法務面でも専門家のアドバイスをもらうことができ、自信をもって事業を立ち上げることができた」と馬淵社長は振り返る。2018年9月には経営革新計画を策定して様々な補助金や融資制度なども活用しており、経営革新計画の策定は同事業への信頼性向上にもつながっているという。

新規事業で感染症拡大を乗り越え、更なる事業拡大で糸島地域の魅力を発信

2018年12月の「地魚 BANK」開始以降、SNS等で地道に周知活動を続けながら取組を続けていった結果、徐々に反響を呼び、足下では個人会員約60名、法人会員10社、フェイスブックコミュニティは500名超にまで広がったことで、売上げは事業承継時と比べて3倍以上に増加した。昨年には会員からのサービスのクオリティを求める声を受け、体験型メニューの充実などに向けて月額1,100円だった個人会費を年会費33,000円（月当たり2,750円）に増額。会員数を維持しながら、安定的な売上げを確保し更に多種多様なサービスを提供できる体制に成長している。「感染症拡大時、飲食店のみの営業を続けていたら、おそらく倒産していた。商工会のアドバイスをベースに売上げを複線化したことで、一つ事業ステージを上げられた。今後はワイナリー事業、体験型宿泊事業で更なる事業拡大、糸島地域のプレゼンス向上を目指していきたい」と馬淵社長は語る。



馬淵崇社長



地魚 BANK のスキーム図



地魚 BANK 会員への魚捌き教室

事例 2-1-13：株式会社アウテック松坂

「災害時等の事業継続力を高めるため、

連携事業継続力強化計画を支援機関と共に策定した企業」

・所在地：愛知県刈谷市 ・従業員数：10名 ・資本金：1,000万円 ・事業内容：職別工事業（設備工事業を除く）

頻発する自然災害と感染症の感染拡大により事業継続力強化の必要性に直面

愛知県刈谷市の株式会社アウテック松坂は、東海3県を中心に屋根・外壁・太陽光発電機工事を手掛ける建設業者である。2011年の東日本大震災で同社は社員や協力会社の職人を被災地に派遣し、被災家屋の復旧や仮設住宅建設に取り組んだ。2013年に事業承継した穂谷あかね社長は「地震や風水害など大規模な自然災害が頻発する中、建設業者として緊急事態に即応できる体制強化は喫緊の課題だった」と話す。仮に、東海地方で災害が発生した場合、同社も被災し被災地の復旧作業を担えなくなる事態は避けなければならない。たとえ被災を逃れたとしても、物流が止まり資材の調達ができなくなれば復旧作業はできない。こうした課題意識を強めていた2020年、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が深刻化し、同社が手掛ける工事の多くも中断を強いられたことで、本格的に自社の事業継続力強化に向けて取組を始めた。

支援機関の伴走支援の下、事業継続力強化計画策定に取り組む

穂谷社長が事業継続力強化について愛知中小企業家同友会の経営者仲間に相談すると、中小企業向け簡易版BCPに位置づけられる事業継続力強化計画を紹介され、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）への相談を勧められた。「うちのような小さな企業でも取り組めるのか自信がなかったが、計画から申請まで中小機構による伴走支援を受けられると聞き、思い切って挑戦することにした」と穂谷社長は振り返る。策定に当たっては、まず始めに、専門家と共に同社が抱えるリスクを洗い出した。次に、大規模災害時における地域の復旧への貢献、感染症対策の2点を重視し、対応策を検討。さらに、同業者や取引先などとの連携型計画が、緊急時に現有の経営資源を補完し合うことができ、より効果的との助言を受け、以前から交流があった埼玉県と同業者と連携した計画策定を目指した。中小機構と月1回の面談を続け、文言の言い回しに至るまで計画書の添削を繰り返した。連携業者とはオンライン会議で話し合い、互いに人員、資材、工具などを融通し合うことを取り決め、着手から約半年間で連携事業継続力強化計画の認定を得られた。計画に基づき、社内では防災品の整備、データのバックアップを取るサーバーへの更新などハード面も整えたほか、従業員に防災士の資格取得を推奨していった。

従業員の防災意識が高まり、地域の復旧に貢献する準備も整う

一連の取組により、従業員の災害に対する防災意識は高まり、全従業員が防災士の資格を取得したほか、2024年の南海トラフ地震臨時情報発令時には、計画に基づき従業員の安否確認が円滑に行われた。連携先事業者は同社にはないドローン撮影技術を有し、一方で同社には連携先事業者にはない人材派遣のネットワークを有しており、互いの強みをいかした補完関係を構築することで、大規模災害時にでも地域の復旧に貢献できる体制が整った。また、連携事業継続力強化計画の認定は、同社の信用力向上にもつながっているという。「事業継続力強化には、中小企業も一歩を踏み出すことが重要。今後は資材メーカー等の仕入先との連携も深め、災害等で地域に貢献できるよう、より強靱な計画にブラッシュアップしていきたい」と穂谷社長は語る。



穂谷あかね社長



災害時に備えて飲料水(左)、
トイレ災害用水(右)を備蓄



感染症に備えて発生時の
フローを策定し全社員に共有

5. まとめ

特に人口減少が進む地方圏で地域に根ざした事業を実施している小規模事業者は、比較的狭い範囲の商圈で事業を実施していることから、地域の人口減少の影響を大きく受け、商圈範囲が狭いほど顧客数の減少が進んでいることが分かった。現状を維持又は縮小しつつ事業を継続していく意向を示す事業者の割合が比較的高い小規模事業者においても、外部環境の変化の中で、これらの事業者が、売上高や営業利益をこれまでどおり維持していくことが難しい状況に陥りつつあることが示唆された。

このような状況の中、本節では、小規模事業者の経営力の向上に向けた「強みの伸長と販路の拡大」、「経営管理の強化」、「経営計画の策定と運用」について確認した。

「強みの伸長」においては、競合他社との製品・商品・サービスの差別化を意識することで、売上高や利益の拡大につながる可能性を示した。具体的には、小規模事業者は「高い品質」、「希少価値・プレミアム感」、「地域資源・文化の活用」、「事業背景（ストーリー性）への共感」といった要素による差別化を意識していることが分かった。そのほか、「地方圏」の小規模事業者は、「地域資源・文化の活用」、「顧客との密着性・コミュニケーション」など、地域性や顧客との密なコミュニケーションによる差別化を意識していることが分かった。また、競合他社との差別化への取組に向けては、自らが置かれている経営環境や取り扱う製品・商品・サービスの優位性を分析することが、強みの発揮において重要であることを示した。

「販路の拡大」においては、新規顧客の獲得が重要であり、競合他社に対して製品・商品・サービスの差別化に取り組むことが新規顧客の獲得につながる可能性を示した。さらに、新規顧客を獲得するためには、今後展開を予定している市場・顧客ニーズの情報収集・調査分析、新たな顧客層にアプローチするための製品・商品・サービスの開発、定めた顧客層に対する効果的な情報発信の強化に取り組むことが重要であることが分かった。

小規模事業者が売上げや利益を拡大し持続的発展を遂げるためには、自社の強みを伸長し、販路の拡大に取り組むことに加えて、小規模事業者の限りある経営資源を適切に管理する「経営管理の強化」に取り組むことも重要となる。そこで「経営管理の強化」について、「人材の確保・定着」、「価格転嫁・適切な価格設定」、労働生産性向上に向けた「DX・デジタル化」に注目し、それぞれについて確認した。

小規模事業者においても人材不足が進行している中、他社と差別化する強みを持っている事業者や、自社の取組や魅力を社外に発信している事業者、従業員とビジョンを共有できている事業者は、比較的人材を確保できている傾向にあることが分かった。さらに、人材不足の状況においては、自社の既存の人材とは異なる価値の提供を期待できる副業・兼業人材の活用が人的リソースの補完につながるほか、業績や集客力の向上につながる可能性を示した。

足下で物価高騰などが進む中、小規模事業者における価格転嫁の状況について確認した。小規模事業者において、自社の原価構成や利益を把握し、物価や人件費の上昇が自社の利益をどの程度圧迫するのかについて確認しつつ、これらの根拠をもって価

格交渉・適切な価格設定を行っていくことが重要である可能性が示唆された。一方で、人材に限られる小規模事業者においては、帳簿作成などの経理事務に取り組む頻度が低い様子がうかがえた。経理事務に充てられるリソースが少ない小規模事業者においても、持続的発展を遂げるためには、こまめな経理事務を行うことで、原価や利益を適切に把握し、利益を確保することが重要である。

小規模事業者の限られた経営資源をいかすべく、労働生産性の向上に向けて、デジタル技術を活用した業務効率化の取組について確認した。デジタル化に取り組むことの重要性に加えて、業態別に取り組状況の違いがあることなどを確認し、特に「顧客データの一元管理」、「営業活動や受発注管理のオンライン化」、「紙書類の電子化・ペーパーレス化」を意識して取り組むことが業務効率化につながる可能性を示した。

最後に、これらの取組を計画的に行うため、「経営計画の策定と運用」について確認した。小規模事業者においても、経営計画を策定し、経営計画に対する進捗管理や評価、見直しなどの運用を行うことで、業績及び集客力の向上につながるほか、当初の目的以外の副次的な効果も得られる可能性を示した。一方で、人材が限られている小規模事業者においては、時間的な制約から計画策定に着手できていない状況も分かった。そのような場合には支援機関等を活用し、経営計画を策定・運用することが有効である可能性を示した。

第2節 地域の持続的発展と小規模事業者

ここまで、小規模事業者の持続的発展に向けた経営力の向上に重要と考えられる取組を確認してきた。先行研究⁶⁹で指摘されているとおり、小規模事業者と地域経済は密接に関連していると考えられる。

また、基本計画⁷⁰においても、地域とのつながりが強い小規模事業者は、生活インフラや商業インフラ等の基盤サービスを提供するとともに、地域の企業や住民の多様なニーズをくみ取り、それに応じた付加価値の高い製品・商品・サービスも提供することで、個性豊かな地域社会の形成に寄与することが期待されている。

そこで、本節では、小規模事業者が地域経済において担っている役割を改めて確認した上で、地域経済の持続的発展に向け、小規模事業者における、経営資源の引継ぎ、起業・創業、地域資源の活用、地域の社会課題解決の取組について分析を行う。

1. 地域経済の担い手と経営資源の引継ぎ

前節第1項では、人口減少が進んでいる地域において、小規模事業者の事業所数が全体に占める割合が高いこと、中規模企業と比較して小規模事業者は地域に根ざした事業を行っていることが明らかとなった。小規模事業者は、これら地域の経済に大きく貢献していることが推察される。地域経済を持続的に発展させていくには、小規模事業者が事業承継により、小規模事業者の有する経営資源を次世代に引き継ぎ、社会全体で有効に活用していくなど経営資源の散逸を回避していくことや、起業・創業により地域の産業振興や雇用増大を促進することが重要であると考えられる。

そこでここからは、人口減少が進む地域において、小規模事業者が担っている役割を改めて確認した上で、それら小規模事業者の有する経営資源を次世代に引き継いでいくための「事業承継」と、「起業・創業」に着目し、分析を行う。

⁶⁹ 長山・遠山・山本・許（2024）では、「小規模企業は、小売業・飲食サービス業・理容業など地域住民に必要となる生活必需品や生活関連サービスを提供し、住民の生活を支える地元市場向け産業としての役割を担っている。人口減少により人口密度の低くなった地方においては、最終需要が大きく減退する。需要減のマイナス影響をダイレクトに受けるのが、地元市場向け産業であり、小規模企業の多くである。業績不振で将来の見通しの暗い小規模企業においては、経営者の高齢化と後継者不足による事業承継問題も重なって廃業が相次ぐ。小規模企業の減少は、地域経済の衰退へとフィードバックする」と指摘している。

⁷⁰ 基本計画については、第2部第1章第1節を参照。

① 地域経済の担い手

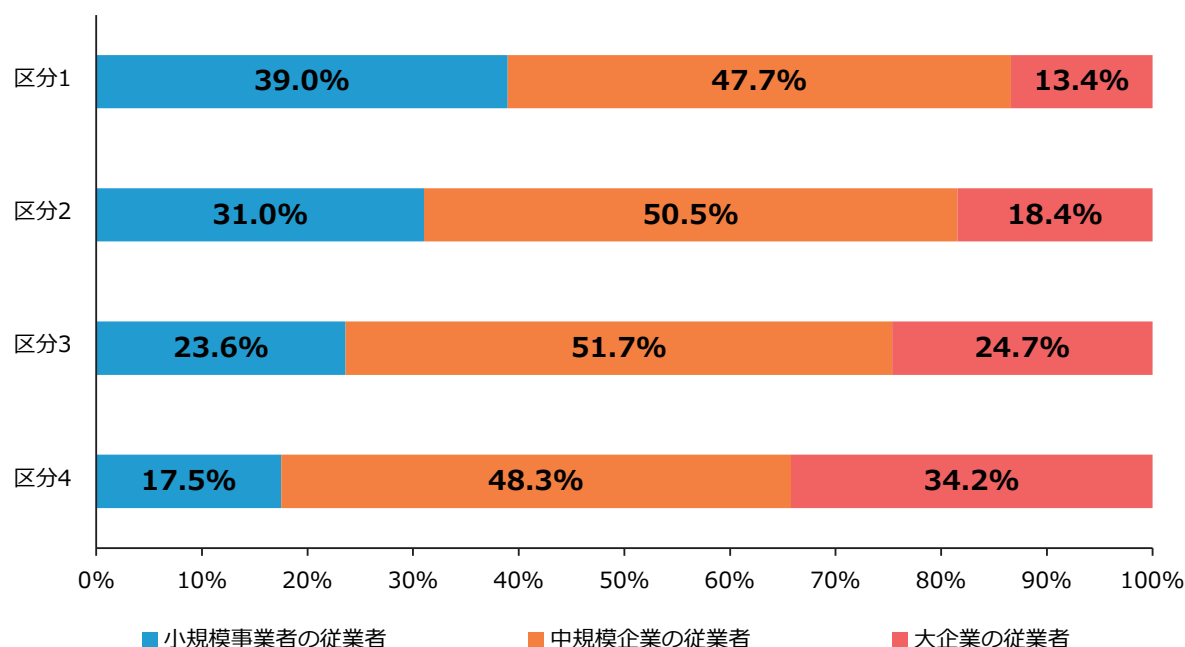
(1) 地域に根ざした小規模事業者

まず、人口減少が進む地域において、小規模事業者が地域経済に果たしている役割を確認する。

第2-1-67図は、人口増減率区分別⁷¹に、企業規模別の従業者数の構成割合⁷²を確認したものである。これを見ると、「区分4」から人口減少率が高い「区分1」になるにつれて、その地域の従業者全体に占める、小規模事業者に所属する従業者の割合が高くなっている。このことから、特に人口減少が進んでいる地域において、小規模事業者が地域住民の働く場を創出する役割を担っている可能性が示唆される。

<第2-1-67図>

従業者数の構成割合（人口増減率区分別、企業規模別）



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」（令和2年）再編加工

（注）1.事業所単位で従業者数を算出し、所属する企業規模で集計している。

2.会社以外の法人と農林漁業の事業所は集計に含まれていない。

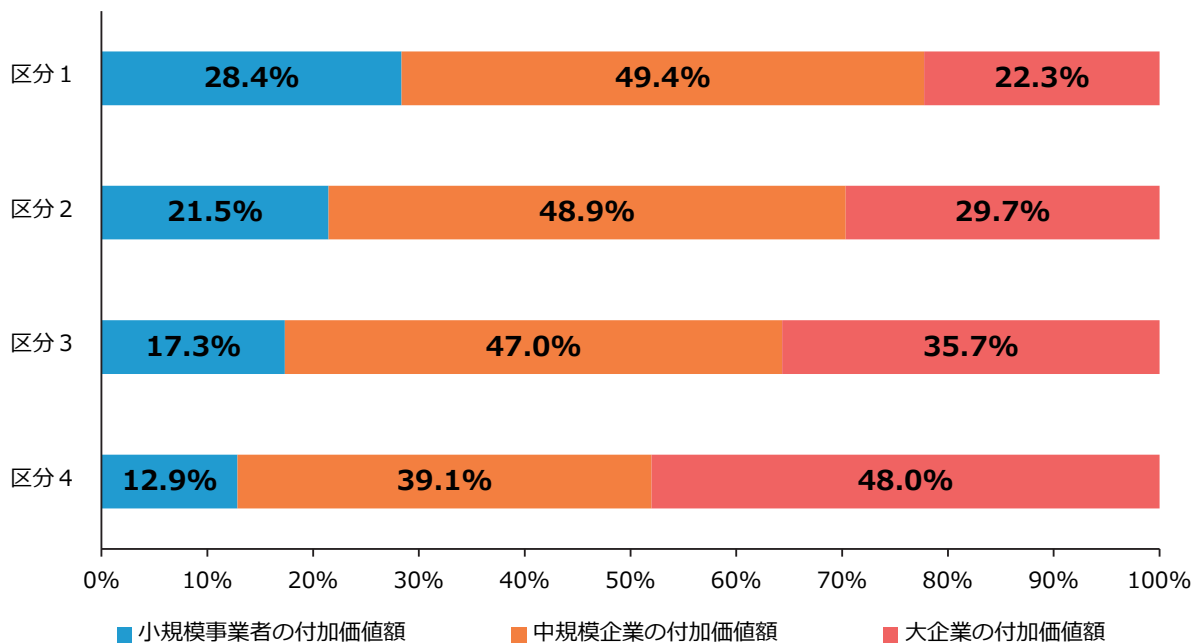
⁷¹ 人口増減率区分の詳細については、第2部第1章第1節を参照。

⁷² 人口増減率区分ごとに、その地域における従業者が、どの企業規模の事業所に所属しているかの構成割合を確認したものである。

第 2-1-68 図は、人口増減率区別に、企業規模別の付加価値額の構成割合を確認したものである。これを見ると、「区分 4」から人口減少率が高い「区分 1」になるにつれて、「小規模事業者の付加価値額」が占める割合が高くなっている。このことから、特に人口減少が進んでいる地域において、小規模事業者が生み出す付加価値が地域経済の発展に貢献している可能性が示唆される。

<第 2-1-68 図>

付加価値額の構成割合（人口増減率区別、企業規模別）



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」（令和 2 年）再編加工

（注）1. 事業所単位で付加価値額を算出し、所属する企業規模で集計している。

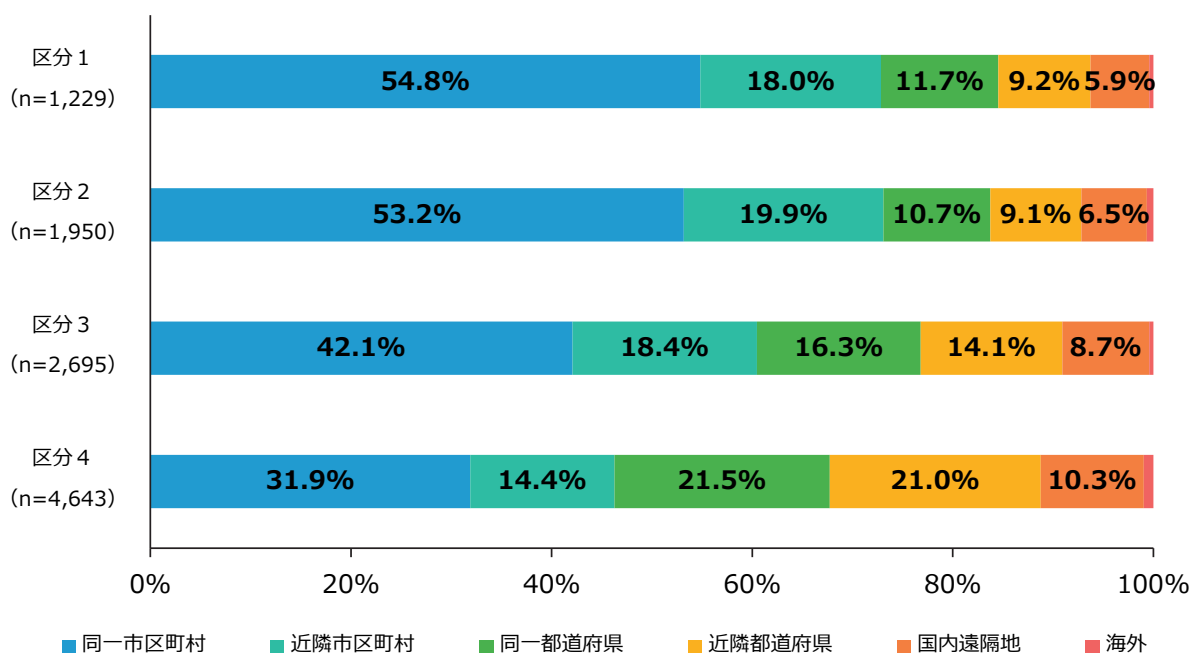
2. 会社以外の法人と農林漁業の事業所は集計に含まれていない。

3. ここでの付加価値額は、「純付加価値額」を使用している。

第 2-1-69 図は、人口増減率区別に、小規模事業者の主な商圈範囲を確認したものである。これを見ると、最も人口減少が進んでいる「区分1」の地域の小規模事業者では、主な商圈範囲が「同一市区町村」と回答した割合が高くなっている。第 2-1-67 図、第 2-1-68 図及び第 2-1-69 図から、人口減少率が高い地域ほど、地域経済と小規模事業者の結び付きが強まる傾向がうかがえる。

<第 2-1-69 図>

小規模事業者の主な商圈範囲（人口増減率区別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と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」と回答した事業者を除いて集計している。

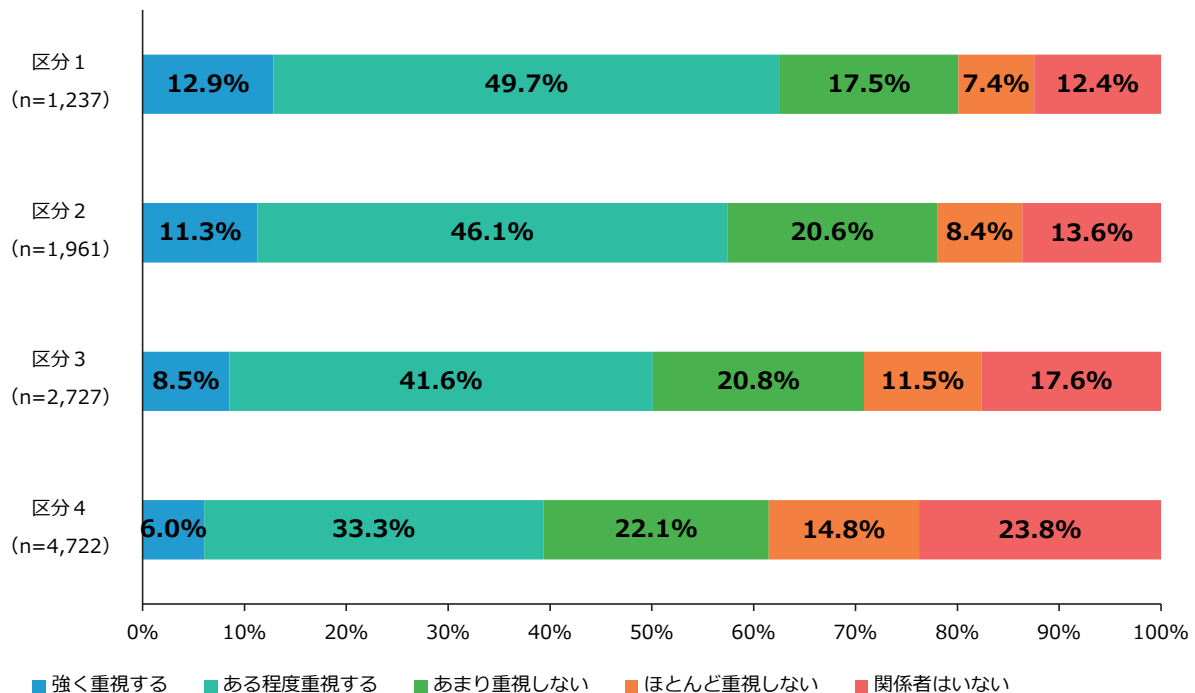
2.ここでの「近隣市区町村」とは、主たる事業所のある「同一市区町村」の行政区域と接している（同一都道府県内の）市区町村全部を指し、「近隣都道府県」とは、「同一都道府県」の行政区域と接している都道府県全部を指す。

第 2-1-70 図は、人口増減率区別に、小規模事業者が経営判断を行う際に地域社会・地元住民の意見を重視している度合いを確認したものである。これを見ると、「区分 2」から「区分 4」の地域と比較して、最も人口減少が進んでいる「区分 1」の地域の小規模事業者において、地域社会・地元住民の意見を「強く重視する」又は「ある程度重視する」と回答した割合が高い。

第 2-1-69 図及び第 2-1-70 図から、人口減少が進む地域の小規模事業者ほど、同一市区町村の地元住民の生活や地域企業を支えており、同地域で事業を継続していくために、自社が立地する地域社会や、顧客や従業員となり得る地元住民の意見を意識しながら事業を営んでいる様子が見えてくる。

<第 2-1-70 図>

小規模事業者が地域社会・地元住民の意見を重視している度合い（人口増減率区分別）



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

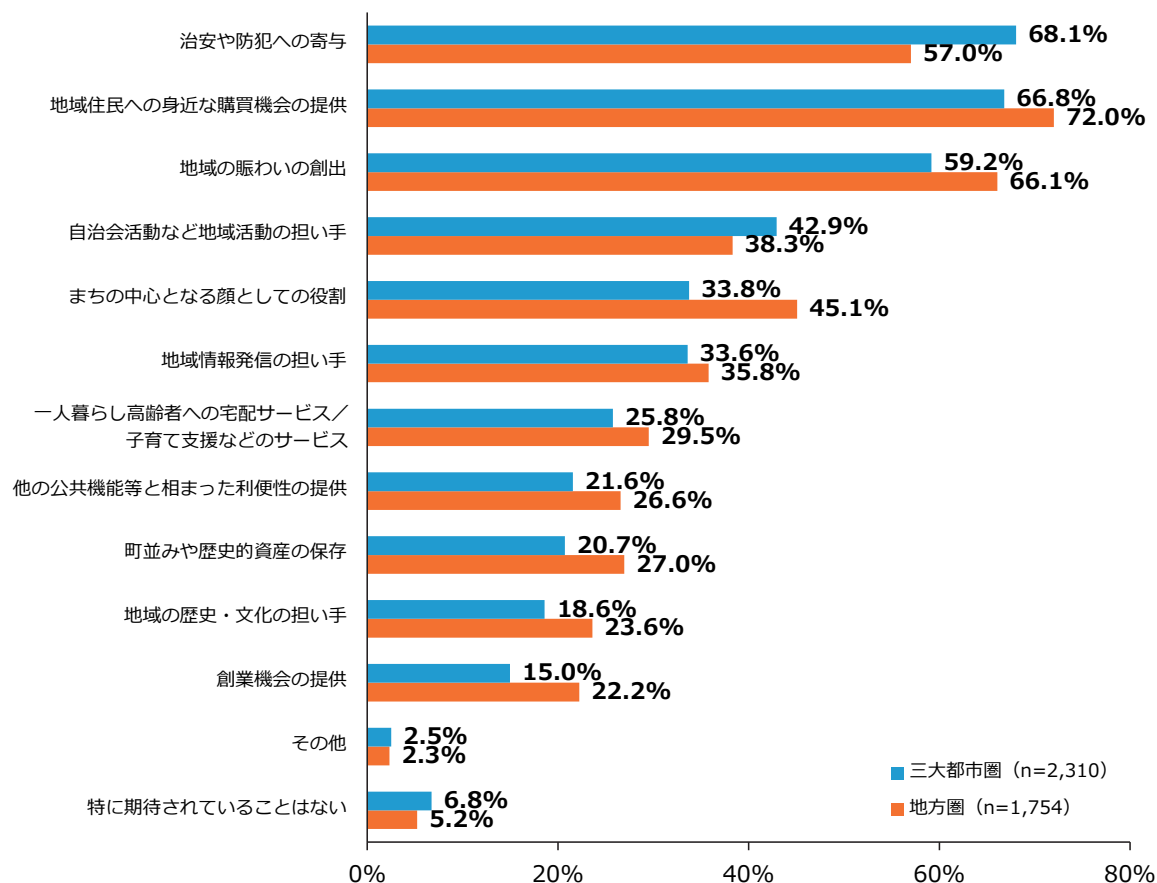
（２）商店街⁷³に期待される役割

中小企業庁が実施した研究会では、人口減少下において、商店街には地域コミュニティを支えるための生活支援といった機能・役割を期待する声が大きくなっていると指摘している⁷⁴。そこで、ここでは商店街に期待する役割について確認する。

第2-1-71図は、三大都市圏・地方圏⁷⁵別に、商店街に対し、商店街に期待されていると思う役割を確認したものである。これを見ると、「三大都市圏」では「治安や防犯への寄与」の回答割合が最も高く、「地方圏」では「地域住民への身近な購買機会の提供」の回答割合が最も高い。商店街の立地する環境により、期待される役割の意識が異なる可能性が示唆される。

<第2-1-71図>

商店街に期待されていると思う役割（三大都市圏・地方圏別）



資料：中小企業庁「令和3年度商店街実態調査」

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

⁷³ ここでの「商店街」とは、（１）小売業、サービス業等を営む者の店舗等が主体となって街区を形成し、（２）これらが何らかの組織（例えば〇〇商店街振興組合、〇〇商店会等で法人格の有無及びその種類を問わない。）を形成しているものを指す。

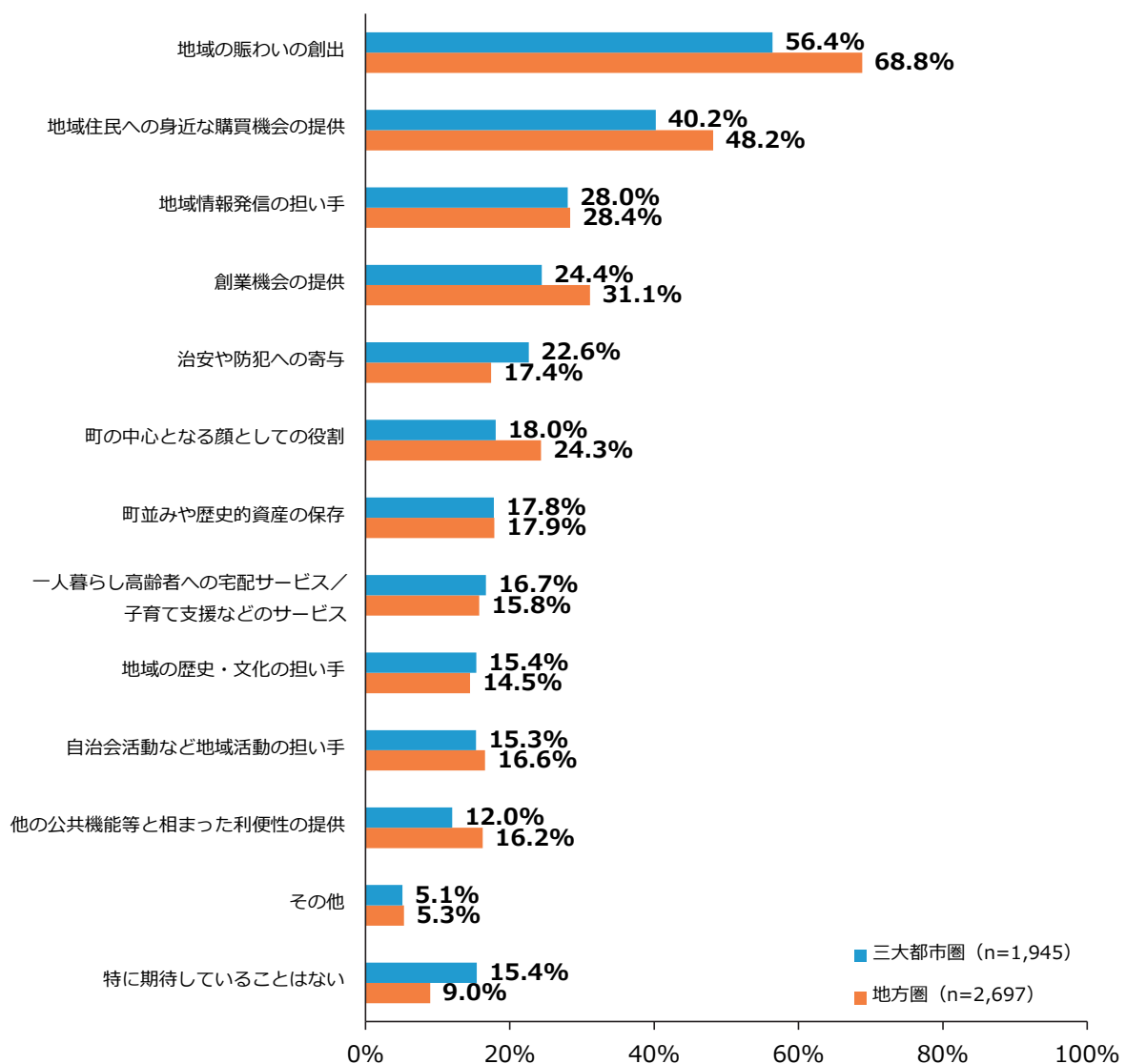
⁷⁴ 中小企業庁「地域コミュニティにおける商業機能の担い手である商店街に期待される新たな役割～『商店が集まる街』から『生活を支える街』へ～ 地域の既存ハード（商店街等）の利活用最適化に関する中間とりまとめ」（2020年6月23日）

⁷⁵ 「三大都市圏」・「地方圏」の詳細については、第2部第1章第1節を参照。

第2-1-72図は、三大都市圏・地方圏別に、支援機関⁷⁶や地方公共団体が商店街に期待している役割を確認したものである。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」と回答した割合が最も高く、次いで「地域住民への身近な購買機会の提供」と続いている。特に「地方圏」においては、そのほかにも「創業機会の提供」や「地域情報発信の担い手」、「町の中心となる顔としての役割」など、地域で創業する人材を育てる場や地域の魅力の発信拠点としての役割が期待されていると推察される。

<第2-1-72図>

支援機関及び地方公共団体が商店街に期待している役割（三大都市圏・地方圏別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組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。

⁷⁶ ここでの「支援機関」については、第2部第1章冒頭を参照。

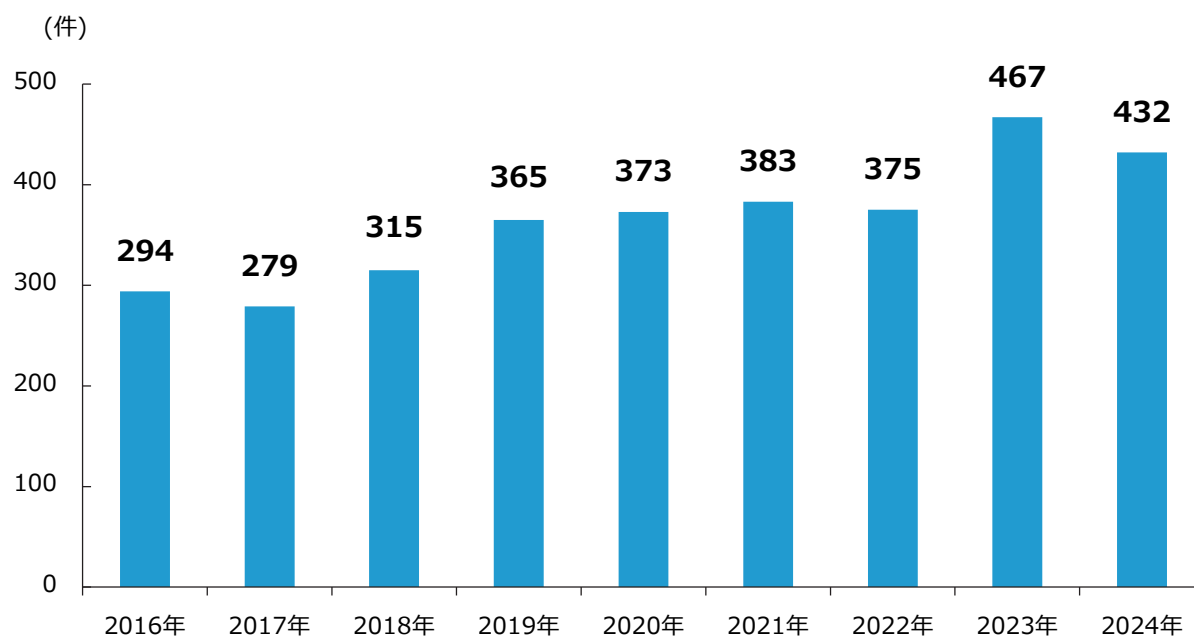
② 事業承継

ここまで、小規模事業者が、地域経済において重要な役割を担っていることを確認した。一方、第1部で確認したように経営者の高齢化が進む中、これらの事業者が持つ経営資源を次世代に引き継ぎ、地域全体で有効に活用していく必要がある。ここからは、小規模事業者の事業承継について確認していく。

第2-1-73図は、小規模事業者における、後継者難倒産件数の推移について確認したものである。これを見ると、後継者難倒産件数は、足下で若干の減少が見られるが、直近数年間の中では比較的高い水準にあることが分かる。

<第2-1-73図>

小規模事業者における、後継者難倒産件数の推移



資料：（株）帝国データバンク「全国企業倒産集計（2024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）企業のうち、後継者がいないことで事業継続が困難になった倒産を指す。

2.ここでの「小規模事業者」とは、中小企業基本法（日本標準産業分類の第14回改定に基づく）に定める「小規模企業者」のことを指す。なお、企業規模は倒産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。

3.会社法上の「会社」に該当する企業（株式会社・合資会社・合名会社・合同会社のほか、有限会社を含む。）に限定して集計している。

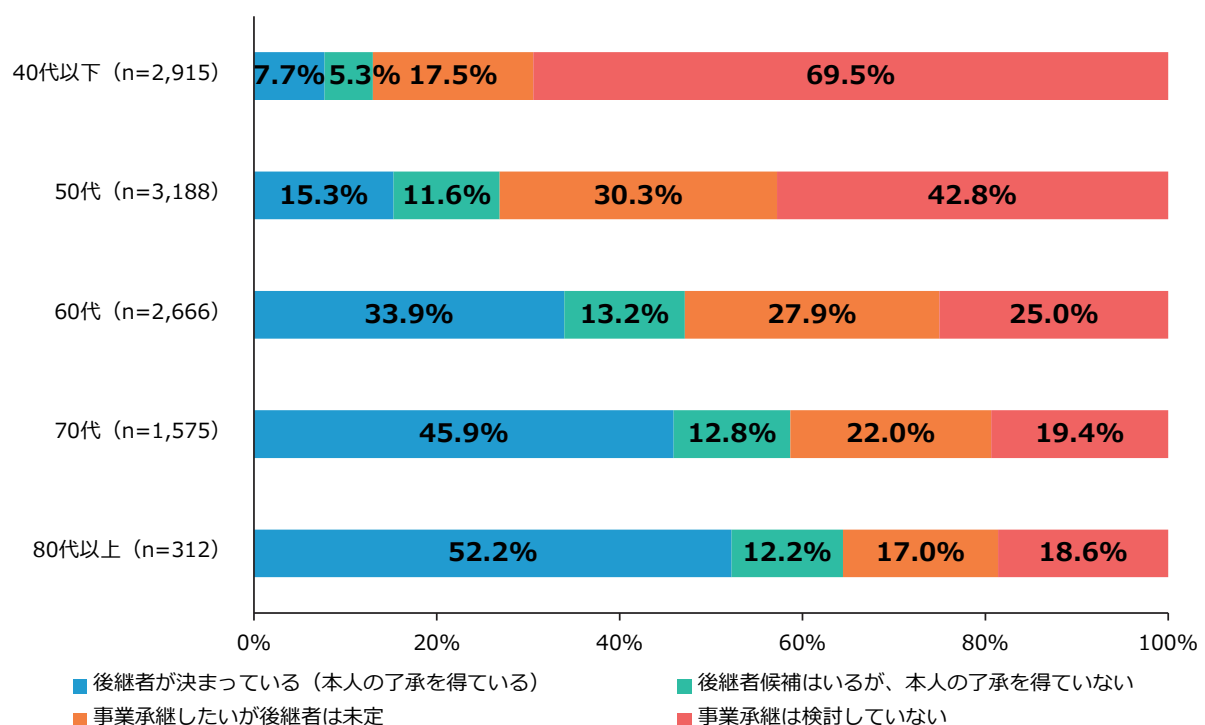
4.倒産4法（会社更生法、民事再生法、破産法、特別清算）による法的整理を申請した負債額1,000万円以上の企業を対象にしており、任意整理（銀行取引停止、内整理など）は集計対象に含まない。

第 2-1-74 図は、経営者の年代別に、小規模事業者における、後継者の選定状況を確認したものである。これを見ると、経営者の年代が上がるにつれて「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答した事業者の割合が増加し、70 代以上の経営者の約半数は、後継者が決まっている様子が見て取れる。一方、70 代以上の約 2 割が、「事業承継したいが後継者は未定」と回答している。このことから、事業承継を希望する 70 代以上の経営者においても、一定数はまだ後継者が見つからないことが分かる。

また、70 代以上の経営者の約 2 割が「事業承継は検討していない」と回答しているが、事業承継を検討していない事業者においても、地域において重要な事業である可能性や、その事業を引き継ぎ、発展させたいと思う担い手が存在する可能性なども考えられ、経営資源を地域に残すための事業承継の実施について検討の余地があるといえる。

<第 2-1-74 図>

小規模事業者における、後継者の選定状況（経営者の年代別）



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「事業承継は検討していない」とは、事業承継を検討していない場合や、自身が事業承継直後である場合や廃業予定である場合など、現在後継者を選ぶ必要がない場合を指す。

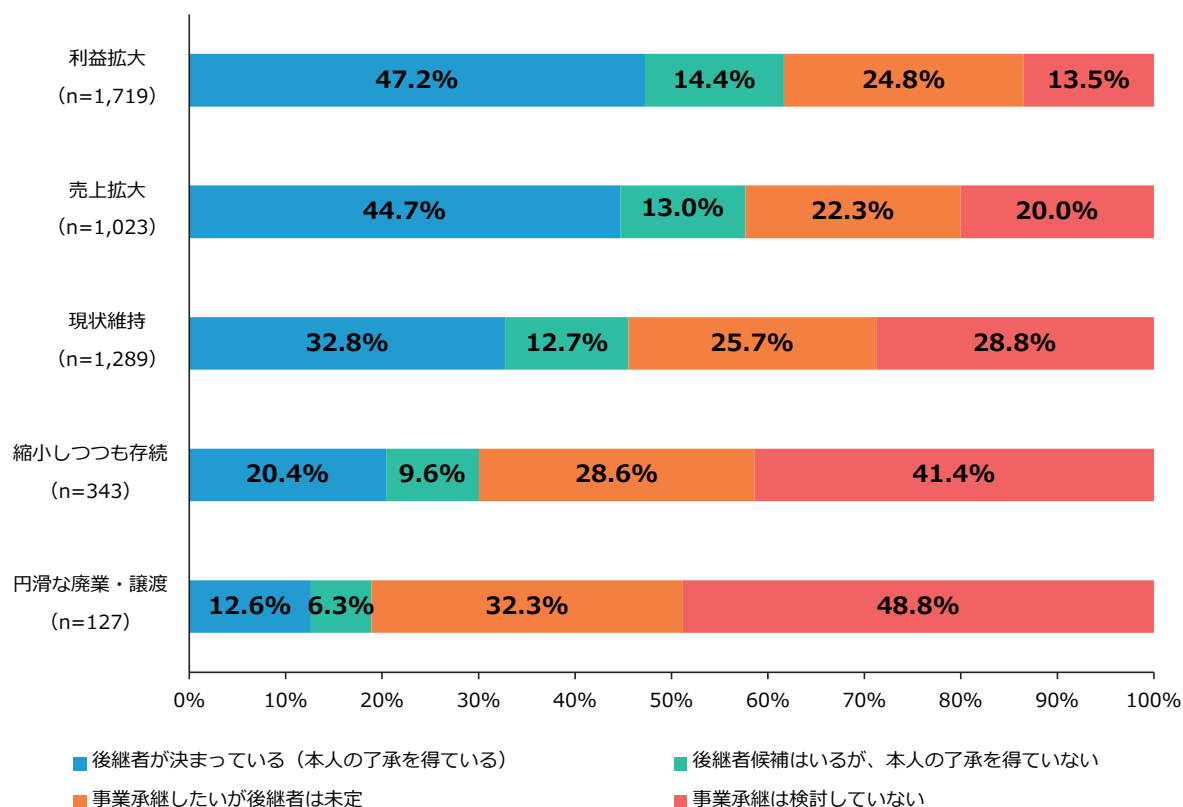
2.ここでの「後継者候補はいるが、本人の了承を得ていない」には、複数の候補者で検討中の場合を含む。

3.ここでの「40代以下」には、経営者年齢について、「29歳以下」、「30代」、「40代」と回答した事業者を合計したもの。

第2-1-75図は、60代以上の経営者について、経営方針別に、小規模事業者における後継者の選定状況を確認したものである。これを見ると、「利益拡大」又は「売上拡大」を経営方針とする事業者では、4割超が「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答している一方で、約2割が「事業承継したいが後継者は未定」と回答していることが分かる。また、「現状維持」、「縮小しつつも存続」、「円滑な廃業・譲渡」を方針とする事業者では、「利益拡大」、「売上拡大」を方針とする事業者と比較して、「後継者が決まっている（本人の了承を得ている）」と回答した割合が低く、「事業承継したいが後継者は未定」と回答した割合が比較的高い。いずれの経営方針においても「事業承継したいが後継者は未定」の事業者が一定数存在することから、小規模事業者が事業継続を目指す中で、後継者の選定は大きな課題の一つであることが示唆される。

<第2-1-75図>

小規模事業者における、後継者の選定状況（経営方針別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「事業承継は検討していない」とは、事業承継を検討していない場合や、自身が事業承継直後である場合や廃業予定である場合など、現在後継者を選ぶ必要がない場合を指す。

2.ここでの「後継者候補はいるが、本人の了承を得ていない」には、複数の候補者で検討中の場合を含む。

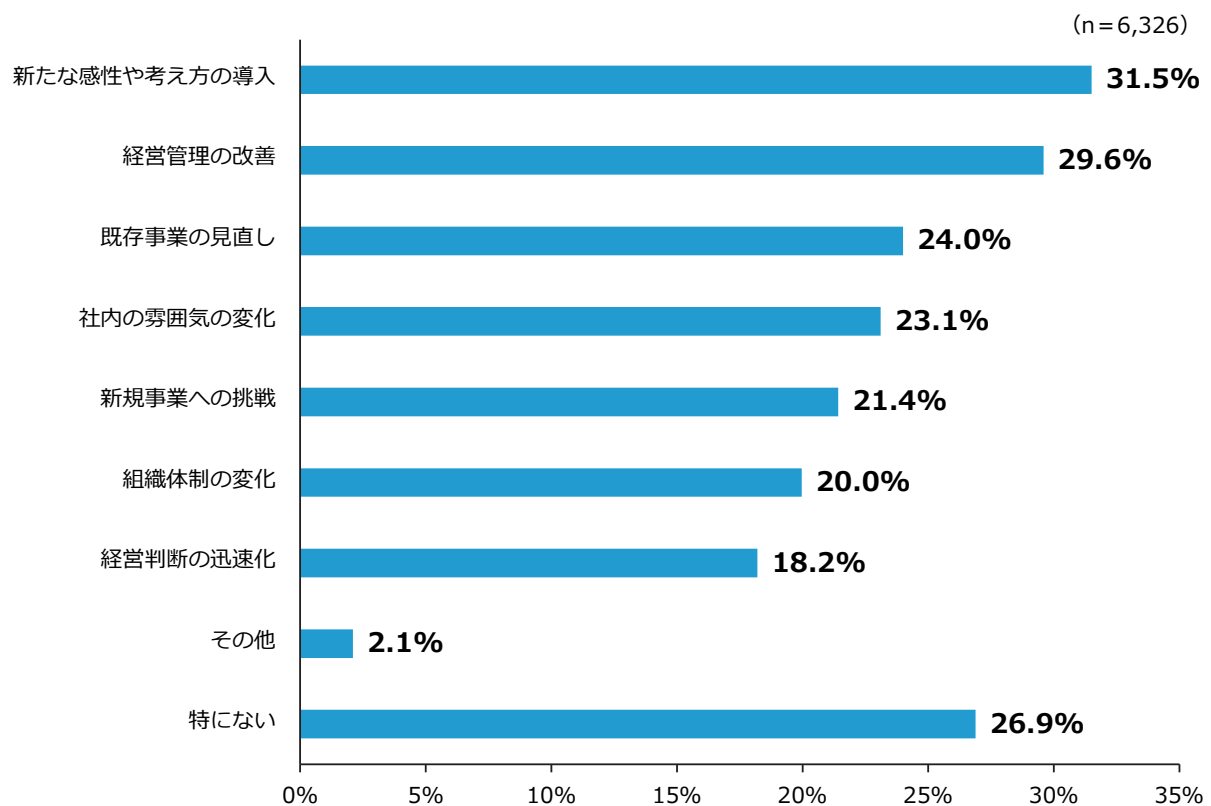
3.経営者の年齢について、「29歳以下」、「30代」、「40代」、「50代」と回答した事業者を除いて集計している。

4.経営方針について、「その他」と回答した事業者を除いて集計している。

第 2-1-76 図は、小規模事業者における、2 代目以降の経営者に対して、事業承継の際に効果があったと実感している取組を確認したものである。これを見ると、「特にない」と回答した事業者の割合が約 3 割となっている一方、約 7 割の事業者が事業承継に際して実施した取組について、何らかの効果を実感している。特に「新たな感性や考え方の導入」や「経営管理の改善」について効果があったと回答した割合が高い。

<第 2-1-76 図>

小規模事業者における、事業承継の際に、効果があったと実感している取組



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.現在の経営者について、「創業者」以外と回答した事業者に、自身が事業承継をする際に実施して効果があった取組を聞いたもの。

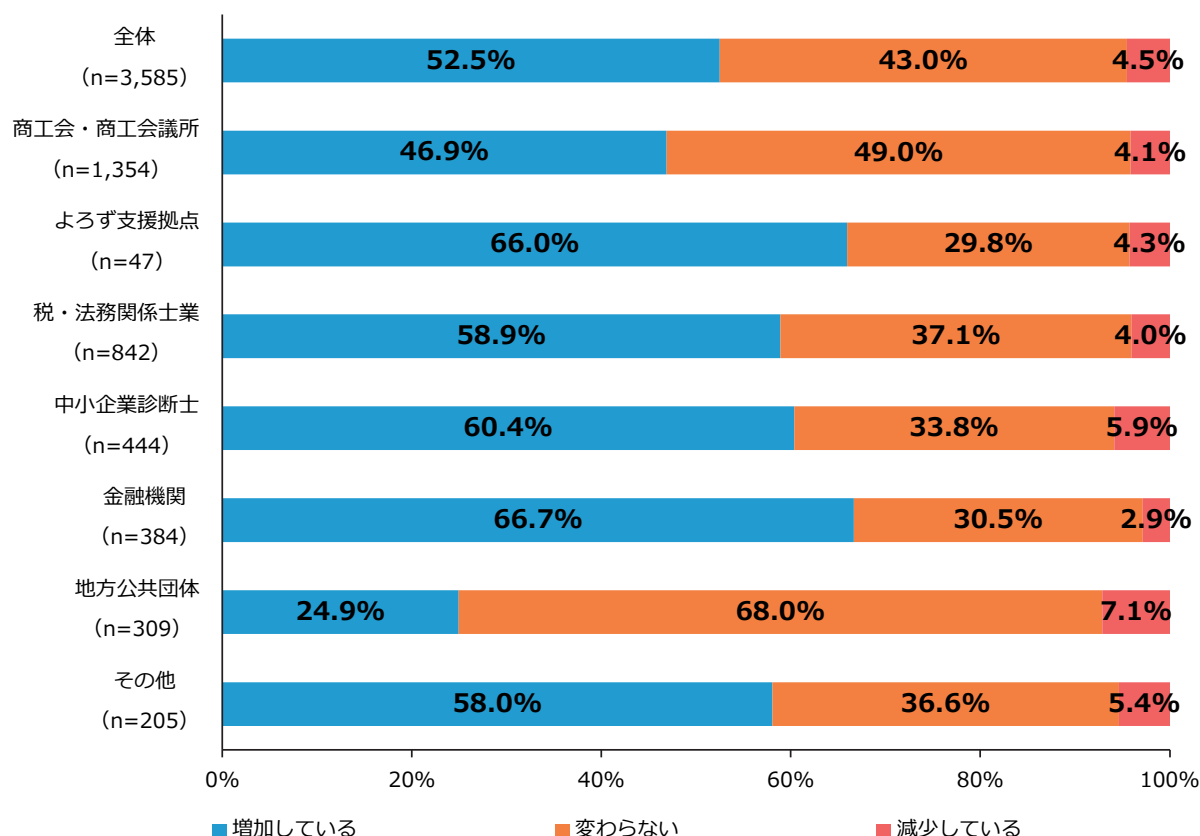
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

小規模企業白書（2024）では、事業承継において、適切な手法を検討するために、まずは身近な支援機関に相談することが重要であると指摘しており⁷⁷、ここで支援機関における事業承継支援について確認する。

第 2-1-77 図は、支援機関及び地方公共団体における、事業承継に関する相談件数の変化を確認したものである。これを見ると、「全体」では、過半数が事業承継に関する相談件数が「増加している」と回答している。また、「地方公共団体」は「増加している」と回答した割合が約 2 割にとどまる一方、支援機関においてはいずれも 4 割超が「増加している」と回答した。相談件数の増加を通じて、支援機関としても事業承継支援のニーズの高まりを実感していることが推察される。

<第 2-1-77 図>

支援機関及び地方公共団体における、事業承継に関する相談件数の変化



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1.事業承継に関する支援について、「取り組んでいる」と回答した先に聞いたもの。

2.ここでの「商工会・商工会議所」とは、「商工会」、「商工会議所」と回答した先を合計したもの。「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

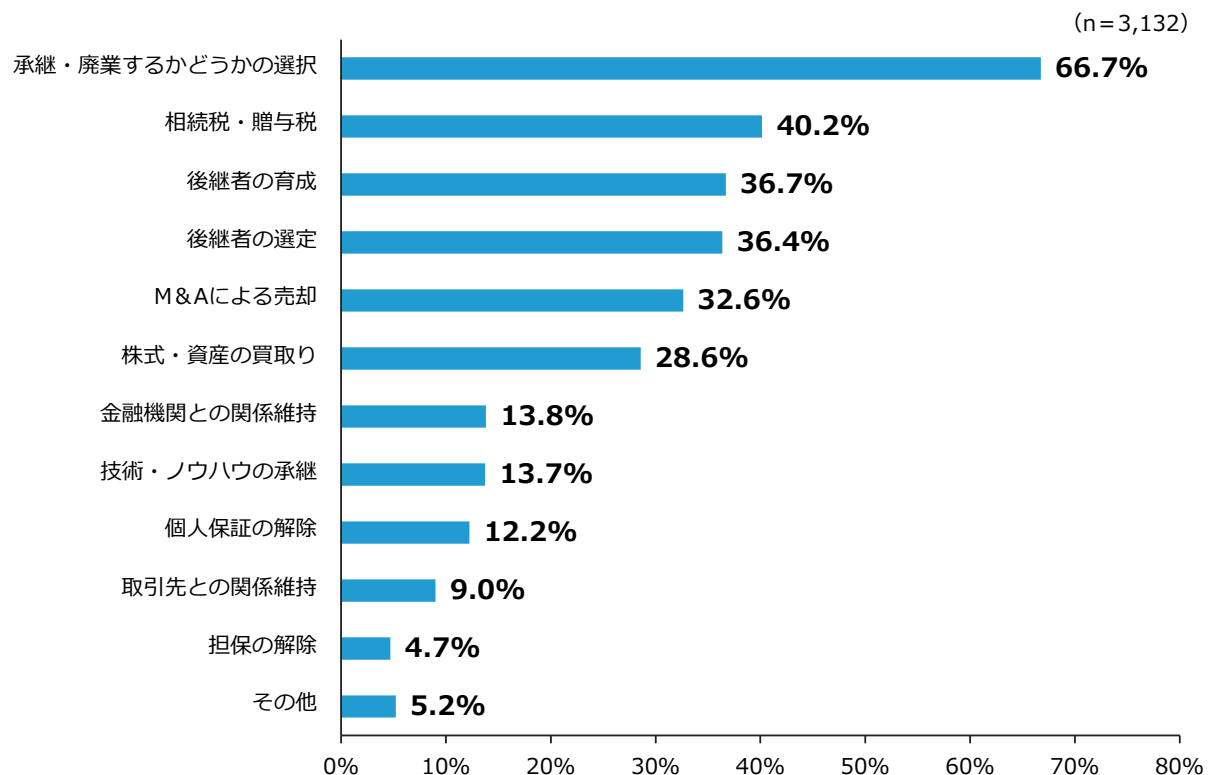
3.ここでの「相談件数の変化」とは、2024年の事業承継に関する相談件数を2023年の実績と比較したもの。「増加している」とは、「非常に増加している」、「やや増加している」と回答した先を合計したもの。「減少している」とは、「非常に減少している」、「やや減少している」と回答した先を合計したもの。「今年（2024年）から取り組み始めた」と回答した先を除いて集計している。

⁷⁷ 詳細については、2024 年版小規模企業白書第 2 部第 2 章第 2 節を参照。

第 2-1-78 図は、支援機関及び地方公共団体における、事業承継に関して増加している相談内容を確認したものである。これを見ると、3 割超が「相続税・贈与税」、「後継者の育成」、「後継者の選定」、「M&A による売却」と回答した中、「承継・廃業するかどうかの選択」と回答した割合が最も高くなっている。このことから、承継に向けた具体的な手続等の相談より、そもそも今後事業を継続すべきかどうかについて相談している事業者が増加していることが分かる。

<第 2-1-78 図>

支援機関及び地方公共団体における、事業承継に関して増加している相談内容



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1. 事業承継に関する支援について、「取り組んでいる」と回答した先に聞いたもの。

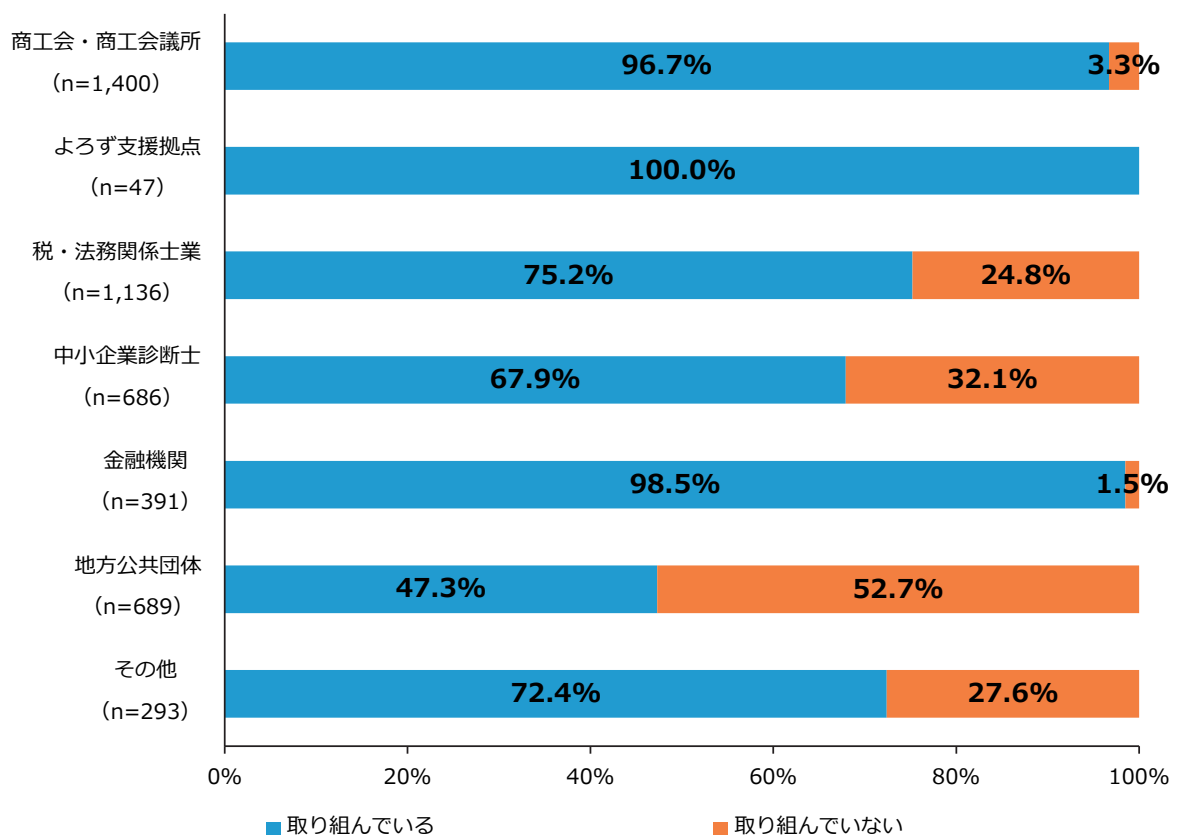
2. 2023 年と比べて増加している相談内容について、「特にない」、「昨年（2023 年）には取り組んでいない」と回答した先を除いて集計している。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも 100%にならない。

第 2-1-79 図は、支援機関及び地方公共団体における、事業承継支援の取組状況を確認したものである。これを見ると、「商工会・商工会議所」、「よろず支援拠点」、「金融機関」については、9 割超が事業承継支援に「取り組んでいる」と回答しているほか、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」においても過半数が「取り組んでいる」と回答している。この調査結果から一概にはいえないが、足下、多くの支援機関で事業承継支援に取り組んでいることから、事業者が事業承継を検討するに当たっては、こうした支援機関を活用することが、取組の推進につながる可能性が考えられる。

<第 2-1-79 図>

支援機関及び地方公共団体における、事業承継支援の取組状況



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) ここでの「商工会・商工会議所」とは、「商工会」、「商工会議所」と回答した先を合計したもの。「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

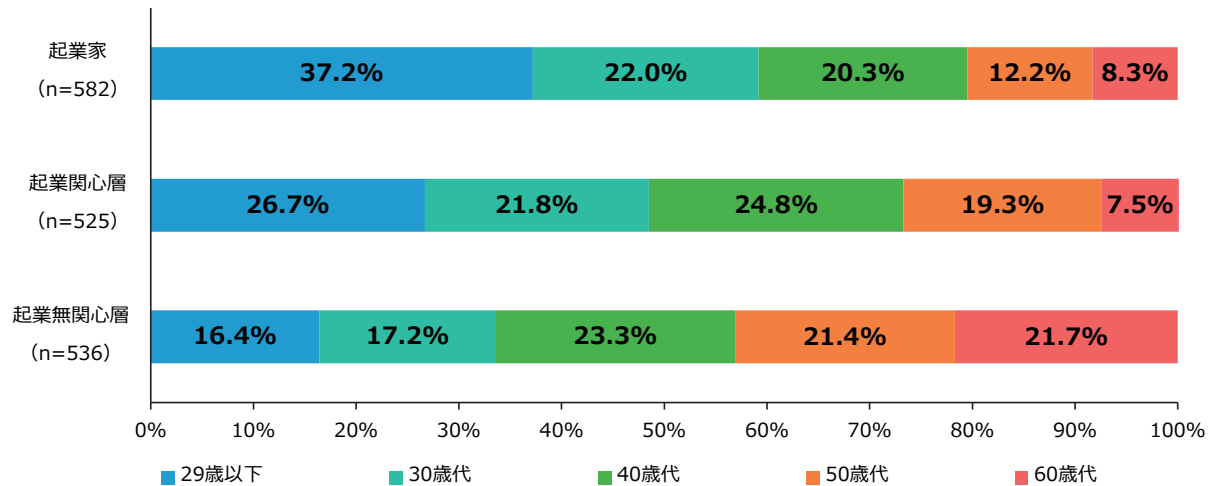
③ 起業・創業

地域の産業振興や雇用創出等の観点から、地域における起業・創業により新たな担い手を創出することも重要になると考えられる。そこで、起業・創業の取組について、確認していく。

第2-1-80図は、「2024年度起業と起業意識に関する調査⁷⁸」を基に、起業家、起業関心層及び起業無関心層の年齢分布を見たものである。これを見ると、「起業無関心層」に比べ、「起業家」、「起業関心層」では30歳以下の割合が高い。特に、「起業家」の約4割が「29歳以下」となっていることが分かる。

<第2-1-80図>

起業家、起業関心層及び起業無関心層の年齢分布



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2024年度起業と起業意識に関する調査」

(注) 1.ここでの「起業家」とは、週35時間以上事業に従事する事業経営者のうち、2020年から2024年に起業した者をいう。「起業関心層」とは、事業経営者以外で、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。「起業無関心層」とは、事業経営者以外で、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。

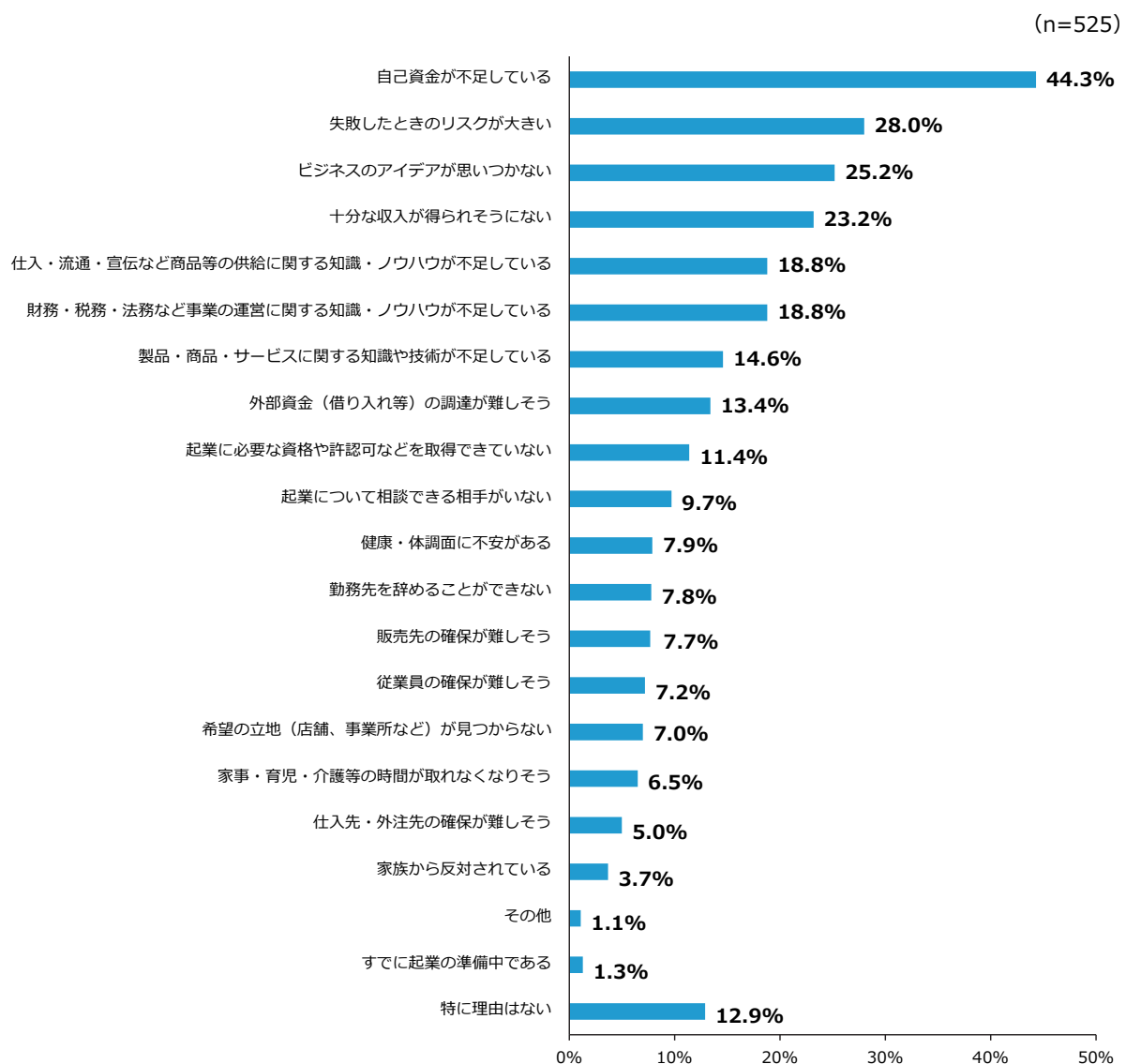
2.起業家は起業時の年齢である。

⁷⁸ 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、2024年11月時点の状況を調査したもの【回収数 事前調査：34,946人、詳細調査：2,572人】。

次に、起業関心層がまだ起業していない理由を確認する（第2-1-81図）。これを見ると、「自己資金が不足している」と回答した割合が最も高く、次いで「失敗したときのリスクが大きい」、「ビジネスのアイデアが思いつかない」と続いている。資金面やビジネスコンセプトの立案などに課題があり、起業に踏み切れていない状況が見て取れる。

<第2-1-81図>

起業関心層が、まだ起業していない理由



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2024年度起業と起業意識に関する調査」

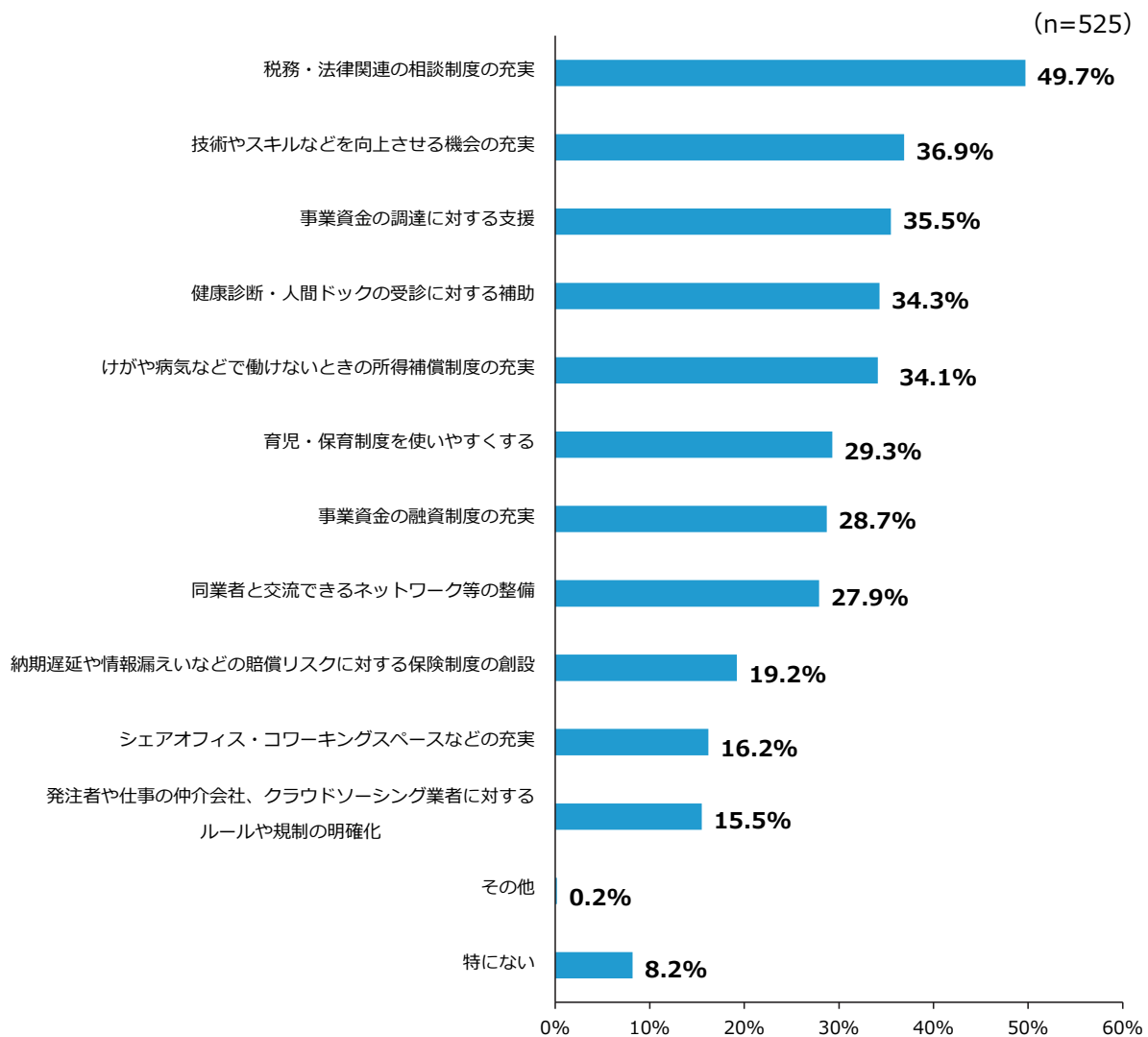
（注）1.ここでの「起業関心層」とは、事業経営者以外で、起業への関心の有無について、「起業に関心あり」と回答した者をいう。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-82 図は、起業関心層に、起業する際にあったらよいと思う支援策を確認したものである。これを見ると、「税務・法律関連の相談制度の充実」と回答した割合が最も高く、次いで「技術やスキルなどを向上させる機会の充実」、「事業資金の調達に対する支援」と続いている。起業に関して、足下、これらの支援ニーズが存在することが分かる。

<第 2-1-82 図>

起業関心層が、起業する際にあったらよいと思う支援策



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2024年度起業と起業意識に関する調査」

(注) 1.ここでの「起業関心層」とは、事業経営者以外で、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。

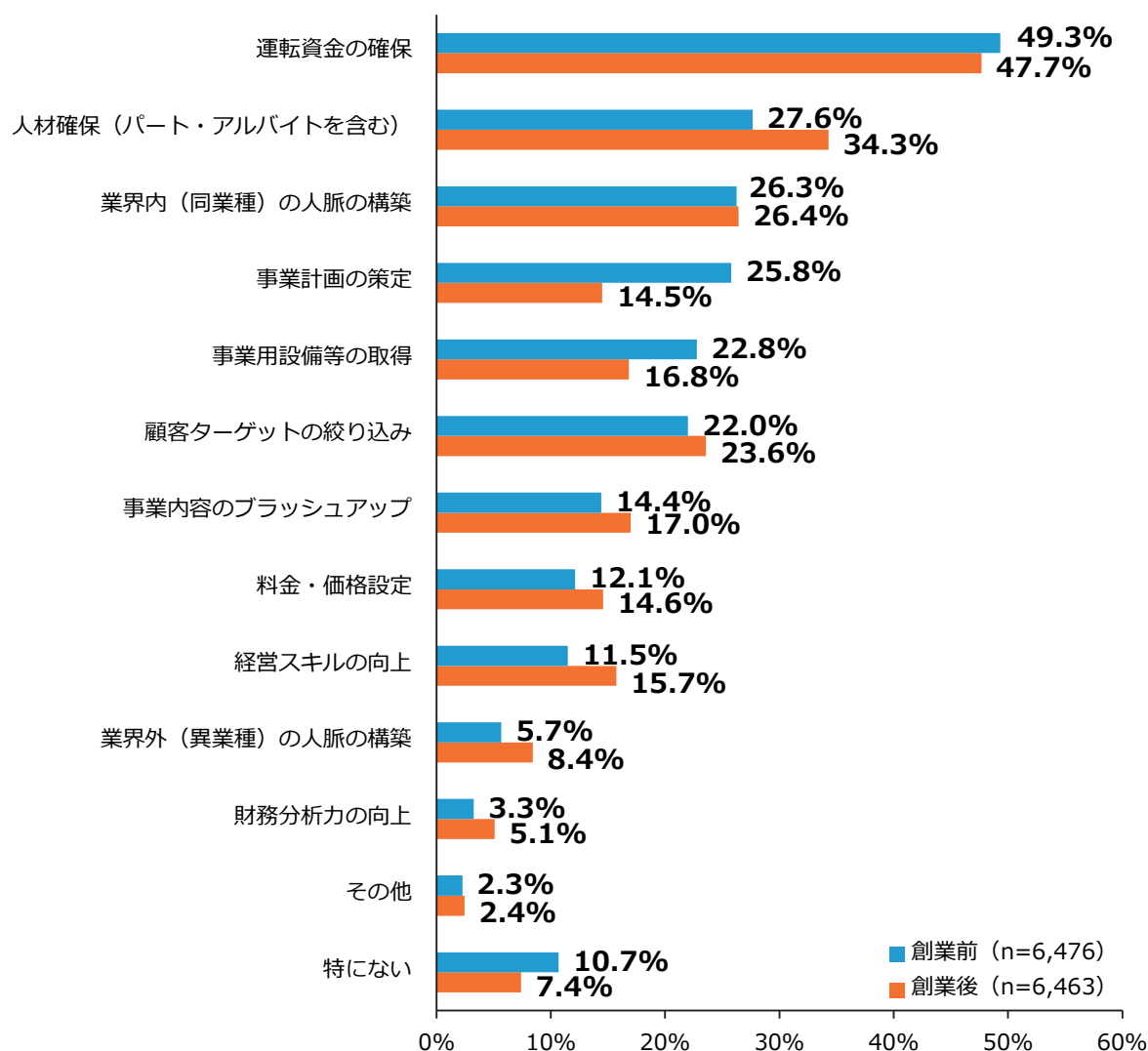
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

次に、事業者が創業時に重要と考える取組について確認していく。

第 2-1-83 図は、事業者に、創業前後に実施した取組のうち、特に重要だったと思う取組を確認したものである。これを見ると、創業前後共に「運転資金の確保」が重要だったと回答した事業者の割合が最も高い。また、創業前後で比較すると、「創業前」は「事業計画の策定」や「事業用設備等の取得」、「創業後」は「人材確保（パート・アルバイトを含む）」や「経営スキルの向上」などと回答した割合が比較的高くなっており、創業前後で重要と考える取組に差が見られる。

<第 2-1-83 図>

創業前後で特に重要だったと思う取組



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.現在の経営者について、「創業者」と回答した事業者に聞いたもの。

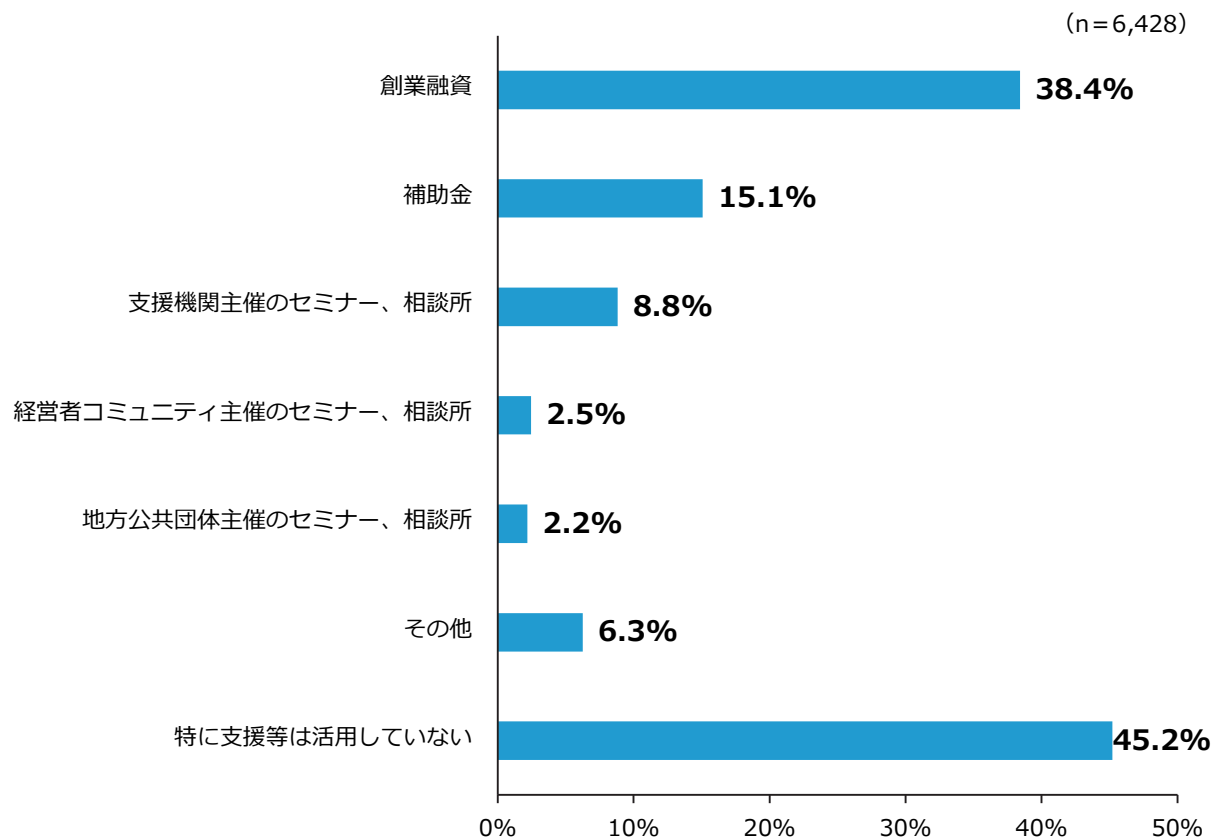
2.創業前に実施した取組、及び、創業後、事業が軌道に乗るまでに実施した取組で、特に重要だったと思う取組について、3つまで回答されたものを集計している。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第 2-1-84 図は、創業時に活用した支援等を確認したものである。これを見ると、「特に支援等は活用していない」と回答した事業者は半数以下であり、過半数の事業者が何らかの創業支援を活用している様子が分かる。活用した支援の内容として、約 4 割の事業者が「創業融資」と回答しているほか、「補助金」を活用した事業者も 1 割超存在する。第 2-1-83 図と第 2-1-84 図から、創業する上ではまず資金の確保が必要であり、そのために創業融資や補助金が活用されている様子がうかがえる。

<第 2-1-84 図>

創業時に活用した支援等



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.現在の経営者について、「創業者」と回答した事業者に聞いたもの。

2.「創業融資」とは、活用した創業支援について「創業融資（政府系金融機関）」又は「創業融資（民間金融機関）」と回答した事業者を合計したもの。

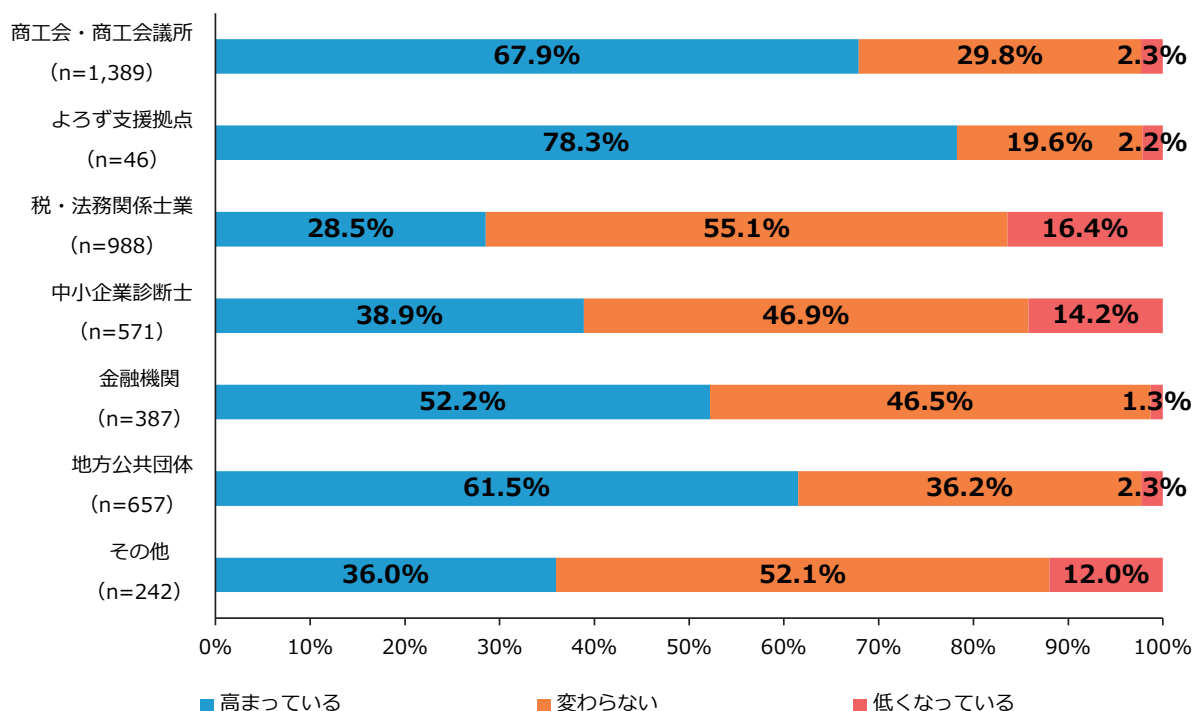
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

これまで、起業関心層や創業者の状況を確認したが、次に、支援機関及び地方公共団体における創業支援に対する優先度や取組内容を確認していく。

第2-1-85図は、支援機関及び地方公共団体における、創業支援の優先度の変化について確認したものである。これを見ると、「商工会・商工会議所」、「よろず支援拠点」、「金融機関」、「地方公共団体」において、創業支援の優先度が「高まっている」と回答した割合が半数を超えている。これらの支援機関及び地方公共団体において、創業支援の機運が特に高まっている様子が見て取れる。

<第2-1-85図>

支援機関及び地方公共団体における、創業支援の優先度の変化



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.ここでの「商工会・商工会議所」とは、「商工会」、「商工会議所」と回答した先を合計したもの。「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

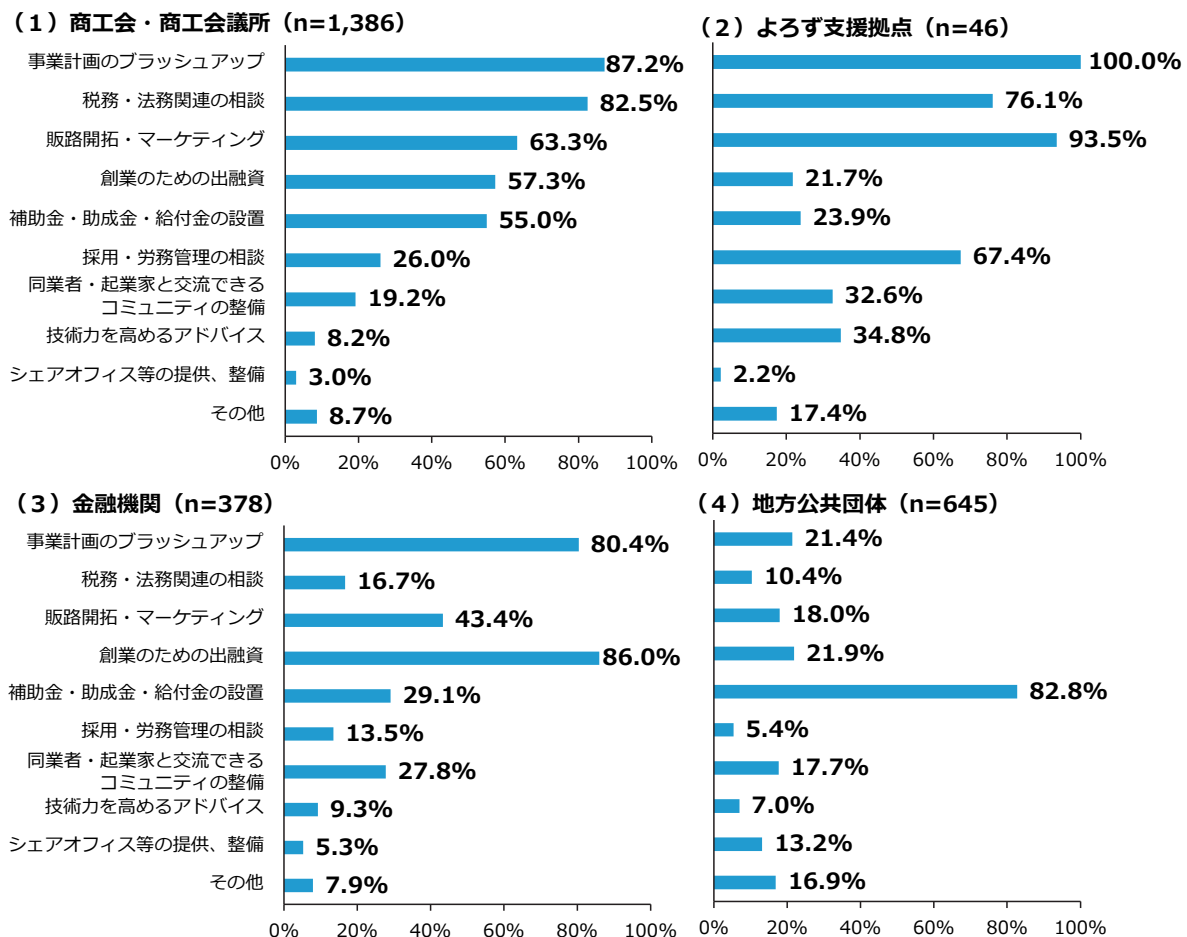
2.ここでの「創業支援の優先度の変化」とは、2024年の創業支援の優先度を5年前と比較したもの。「高まっている」とは、「非常に高まっている」、「やや高まっている」と回答した先を合計したもの。「低くなっている」とは、「非常に低くなっている」、「やや低くなっている」と回答した先を合計したもの。「取り組んでいない・分からない」と回答した先を除いて集計している。

次に、創業支援の優先度が特に高まっている傾向にある支援機関及び地方公共団体における創業支援の支援内容を確認する。第2-1-86図を見ると、「商工会・商工会議所」は「事業計画のブラッシュアップ」や「税務・法務関連の相談」に、「よろず支援拠点」は「事業計画のブラッシュアップ」や「販路開拓・マーケティング」に、「金融機関」は「創業のための出融資」や「事業計画のブラッシュアップ」に、「地方公共団体」は「補助金・助成金・給付金の設置」に、それぞれ取り組んでいる割合が高い。

前述のとおり、第2-1-81図では、資金面やビジネスコンセプトの立案などに課題があり、起業関心層が起業に踏み切れていない状況、第2-1-82図では、「税務・法律関連の相談制度の充実」に支援ニーズがある状況が見て取れたが、支援機関及び地方公共団体では、足下、これらの課題やニーズに対応する創業支援のメニューを用意していることが分かる。

<第2-1-86図>

支援機関及び地方公共団体における、取り組んでいる創業支援の内容



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.「商工会」、「商工会議所」、「よろず支援拠点」、「金融機関」、「地方公共団体」と回答した先を集計したもの。「商工会・商工会議所」とは、「商工会」、「商工会議所」と回答した先を合計したもの。

2.創業に関する支援について、「特になし」と回答した先を除いて集計している。

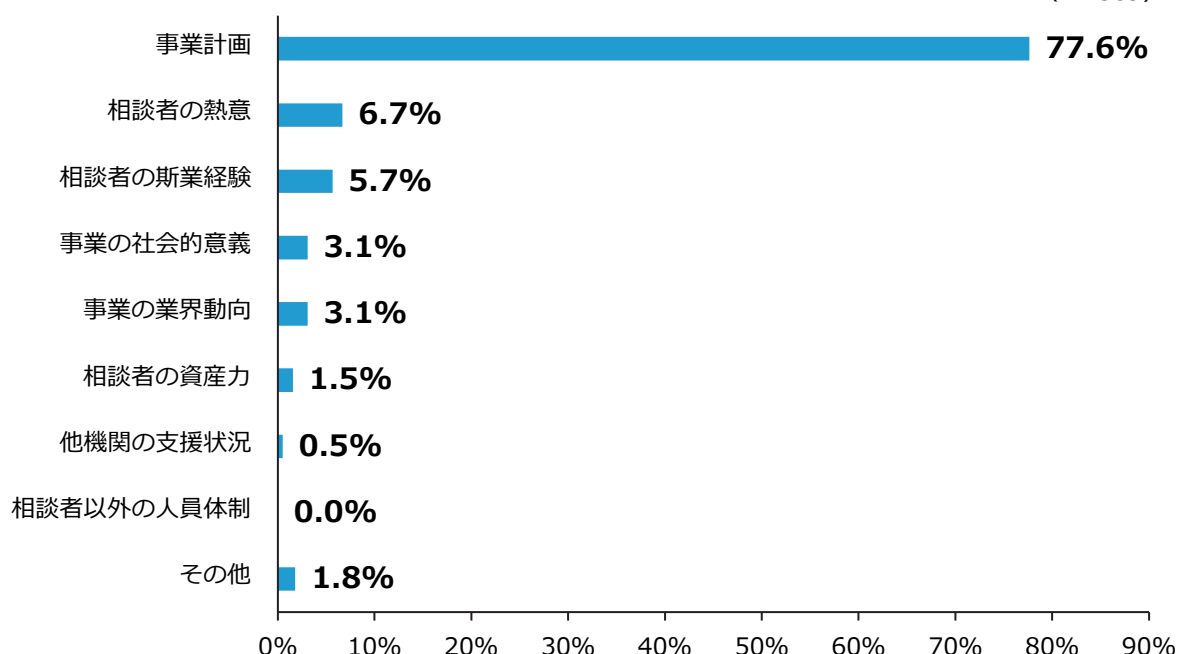
3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

最後に、金融機関が創業資金の融資に当たり、最も重視している観点を確認する（第2-1-87図）。これを見ると、約8割の金融機関が創業資金の融資に当たって「事業計画」を重視していることが分かる。このことから、事業計画を策定し、見通しの立った事業内容を提示することが、円滑に創業資金の融資を受ける上で有効であると考えられる。第2-1-86図のとおり、創業に向けた事業計画の策定に際しては、よろず支援拠点、商工会・商工会議所や金融機関等が「事業計画のブラッシュアップ」の支援に取り組んでおり、起業関心層が、これらの支援を活用し、創業時の資金面の課題を克服していくことが期待される。

<第2-1-87図>

金融機関における、創業資金の融資に当たり、最も重視している観点

(n=389)



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1.「金融機関」のみを集計したもの。

2.創業資金の融資の決定に当たって、重視している観点について、上位1～2位までのうち、1位と回答されたものを集計している。

3.ここでの「起業経験（がある）」とは、創業する事業・業種に関連する業務等を創業者が前職等にて経験していることを指す。

ここまで、特に人口減少が進む地域において、小規模事業者が重要な役割を担っている可能性を示した。小規模事業者は、人口減少が進んでいる地域において、地域住民の働く場を創出している様子、付加価値の創出により地域経済の発展に貢献している様子、自社が立地する地域社会や、顧客や従業員となり得る地元住民の意見を意識しながら事業を営んでいる様子が見えてきた。

また、地域経済の持続的発展に向けて、小規模事業者の事業承継、起業・創業の状況や課題についても確認した。足下で、小規模事業者の後継者難倒産件数が直近数年間の中で比較的高い水準にある中、「承継・廃業するかどうかの選択」について相談している事業者が増加していることが分かった。起業・創業については、起業関心層が資金面やビジネスコンセプトの立案などに課題があり起業に踏み切れていない様子を確認した。支援機関及び地方公共団体では創業支援の優先度が高まっている傾向にあり、「事業計画のブラッシュアップ」、「税務・法務関連の相談」、「創業のための出融資」等、様々な創業支援が実施されている様子などが見て取れた。起業関心層が、これらの支援を活用して創業時の課題を克服し、起業・創業の実現につなげていくことが期待される。

事例 2-1-14 は、人口減少が進む地域において、地域の燃料供給を継続させるために事業承継を行い、地域住民の生活や産業を支え続ける企業の事例を紹介する。

事例 2-1-15 は、地元商工会議所と連携して、市内事業者の課題や創業者のニーズに対応するための産業支援拠点を設置することで、創業支援コミュニティを構築し、創業件数を着実に増加させている地方公共団体の事例を紹介する。

事例 2-1-14：株式会社藤川石油

「事業承継で地域への思いを受け継ぎ、地域住民の生活や産業を支え続ける企業」

・所在地：北海道豊浦町 ・従業員数：6名 ・資本金：1,000 万円 ・事業内容：その他の小売業

地域の住民、主要産業を支える同社の事業を継続させるため、承継先を模索

北海道豊浦町の株式会社藤川石油は、ガソリンスタンド（以下、「SS」）を運営する企業である。特にホタテ漁の船舶への燃料供給は、地域の主要産業を支える重要な役割であり、同社の経営基盤となっている。また、同社は燃料を販売するのみならず、ストーブの修理など地域住民の小さな困り事にも対応する、地域に欠かせない「安心」を提供する存在だ。しかし、2015 年、当時の社長である藤川幹夫会長が 60 歳を迎えたことをきっかけに、今後も事業を継続していくための事業承継を考え始めたが、親族、従業員に後継者がおらず、承継先の選定は困難を極めていた。このまま後継者が見つからなければ、今後廃業に追い込まれ、地域住民の生活や地域産業に多大な影響を与えてしまうと考えた藤川会長は、2020 年に北海道事業承継・引継ぎ支援センターに相談した。

地域への思いで意気投合、北海道事業承継・引継ぎ支援センターのサポートを受けて事業承継を実現

藤川会長は、同センターの靴屋剛承継コーディネーター（以下、「CO」）と豊浦町のために事業を継続してくれる人を探していたところ、北海道美唄市の株式会社ミウラ商会で SS を経営していた三浦洋範社長に縁あって出会うことができた。三浦社長は、過疎地域におけるエネルギーの持続的な供給を業界全体の課題として認識していた中、自身も地域の供給網を守るべく何か貢献できないかと思案していた。豊浦町を支えていきたい藤川会長は、地域の助けになりたいと思う三浦社長と、2021 年 8 月の相談当初からすぐに意見が合致。靴屋 CO が「承継が決まる前から一歩踏み込んで、引継ぎ後の同社を残していくための具体策について話し合われているのが印象的だった」と話すのとおり、両者は事業承継の相談段階から、従業員の働き方、給油方式、資金の回収方法などの経営ノウハウについて話し合いを重ねてきた。三浦社長は、単に美唄市での経営方法を持ち込むのではなく、豊浦町の地域性を考慮した経営方法を模索。特に藤川会長からの顧客情報の引継ぎにはじっくりと時間を掛けて丁寧に取り組み、2024 年 3 月に承継の手続きが完了した。現在は事業を引き継いだ三浦社長を中心に営業を行っているが、藤川石油という名前で地域に育てられた思いから、承継後も社名は残した。

地域を思う心を受け継ぎ、これからも北海道のエネルギー供給問題に立ち向かう

三浦社長が藤川会長の思いを受けて事業を引き継いだことにより、住民をはじめ、漁業関係者や企業など、同社は地域に引き続き「安心」を提供できている。特に、主要産業であるホタテ漁の船舶への燃料供給をストップすることなく、今後も安定して供給できる体制を継続させたことは、豊浦町の地域経済の持続的発展に大きく貢献している。現在は、一刻でも早く豊浦町になじむため、進んで店頭立つほか、街中を回り、地元住民と積極的にコミュニケーションを取るなど顔を覚えてもらうために奔走している。「まずは愚直に仕事に取り組むことで引き続き地域から信頼される SS でありたいと思う。これからも北海道内に困っている SS があれば引き継いでいき、エネルギー供給をはじめ、地域になくてはならない SS を守っていくことに貢献したい」と三浦社長は語る。



三浦洋範社長



同社外観



地域住民との交流

事例 2-1-15：宇治市 「支援機関と有機的に連携し、 持続的な創業支援コミュニティ構築に取り組む地方公共団体」

・所在地：京都府宇治市

事業者支援・創業促進を目的にした産業交流拠点を運営

宇治市は、京都府南部に位置する人口 17 万 9,582 人（2025 年 1 月 1 日現在、住民登録数）の地方公共団体である。1990 年代後半から市内事業所数は減少傾向にあり、京都府全体や周辺自治体と比べて開業率が低い上に廃業率は上昇。事業承継や創業促進への支援が喫緊の課題となっていた。しかしながら、同市を含む行政の縦割り体制が原因で、事業者・创业者の立場からすると、どの機関や部署に相談できるのかが見えにくく、支援にたどり着けないことが問題視されていた。こうした背景から、2019 年、同市は宇治市産業戦略に基づき、宇治商工会議所と連携して市内事業者の課題や创业者のニーズに対応するための産業支援拠点「宇治 NEXT」を開設し、創業支援を含む事業者支援の強化を進めた。

地元商工会議所等と連携し、シームレスで持続的な創業支援体制を構築

まず「宇治 NEXT」では、施設から作り始めるのではなく「人が集まる仕組み」作りを重視し、创业者や挑戦意欲のある人を集めた異業種交流会を企画。企画に当たっては職員自身が外部イベント等に参加し、足下の創業関心者が抱えている課題やニーズを収集した結果、20～30 代の若年世代や女性等、予想を超える多くの人々を集めることに成功した。地域の創業意欲の高さを再確認し、支援の必要性を強く感じたことを踏まえ、2020 年、同市産業会館内にコワーキングスペースや商品展示ブースなどが備わった産業交流拠点「うじらぼ」を開設。「挑戦し続ける人たちの研究所」をコンセプトとし、職員主導で創業にまつわるイベントを数多く開催したことで、単なるハコモノ施設ではなく、市内の学生、若手後継者、主婦、公務員、経営者など多様な属性・年代の意欲ある人々が集まり、参加者同士が共に学び合い、創業機運を醸成していく場となった。さらに、京都信用保証協会、株式会社日本政策金融公庫等と連携し、事業者や创业者に対して積極的にアプローチを行った。加えて、2023 年から独立行政法人中小企業基盤整備機構の「TIP*S」と連携し、潜在的創業関心層の掘り起こしイベントも追加したことで、創業フェーズに応じたシームレスな支援を実践している。

体制構築で創業件数が3倍に上昇、コミュニティからエコシステムへの成長を目指す

これらの取組により「『うじらぼ』に行けば創業に関する悩みを解決できる」というイメージが定着し、会員やイベント参加者の中にコアメンバーが増加した。足下の「うじらぼ」の実績は、会員数が 2024 年 11 月時点で 270 人強（年度更新制）、2023 年度利用者が 2,600 人、約 60 回実施したイベントの延べ参加者数は 1,600 人に上る。「うじらぼ」の利用者増加は、着実に成果として創業件数に表れており、2016 年度 25 件であった同市の創業件数は、順調に件数を伸ばし、2023 年度に 88 件となっている。「今後は、『うじらぼ』利用者や地域の先輩创业者がハブ人材となり、自然発生的にイベントや創業支援が行われるような、有機的で持続的な創業支援エコシステムへと成長させていきたい」と「うじらぼ」の設立から中心的役割を担う宇治市産業振興課の北川誠晃氏は語る。



宇治市産業振興課の北川誠晃氏



「うじらぼ」ロゴマーク



「うじらぼ」の創業支援イベント

2. 地域資源の活用

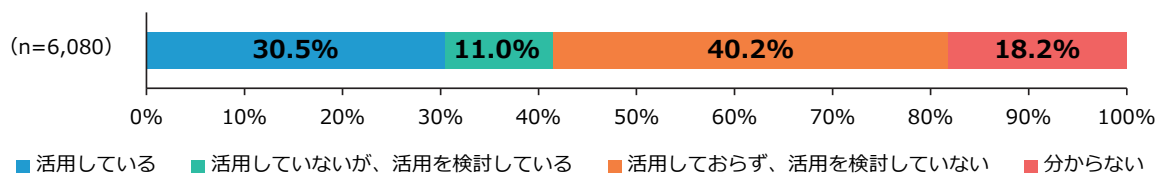
審議会では、小規模事業者に期待される役割として、体験価値を生み出す地域資源をよく認識しており、観光客等の国内外の顧客に対して多様で魅力的なコンテンツや体験、製品を提供・発信することが求められると指摘している⁷⁹。そこで、ここでは小規模事業者を対象とした「小規模事業者の事業活動に関する調査⁸⁰」を用いて、小規模事業者における地域資源の活用状況や課題について確認する。

第2-1-88図は、小規模事業者における、地域資源⁸¹の活用状況及び活用している又は活用を検討している地域資源の種類を確認したものである。これを見ると、4割超の事業者が、地域資源について「活用している」又は「活用していないが、活用を検討している」と回答している。また、活用している又は活用を検討している地域資源としては、「地域の特産物である農水産品」と回答した割合が最も高い。

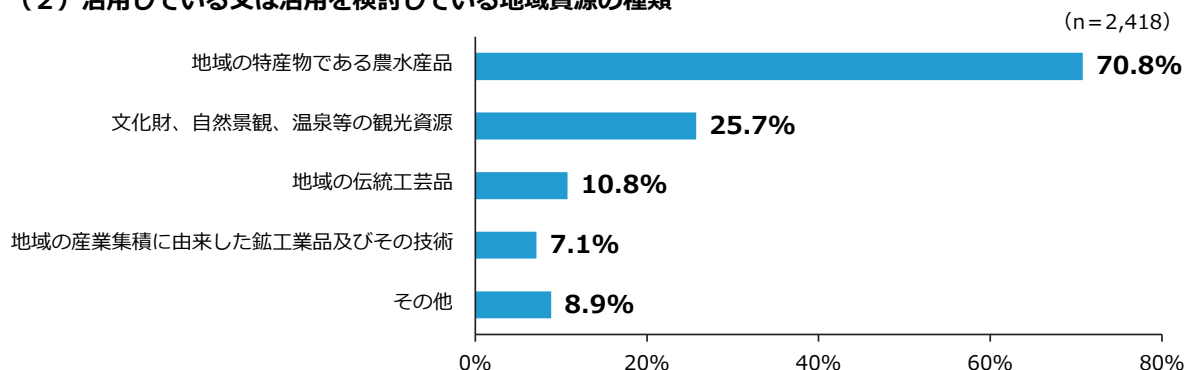
<第2-1-88図>

小規模事業者における、地域資源の活用状況及び活用している又は活用を検討している地域資源の種類

(1) 地域資源の活用状況



(2) 活用している又は活用を検討している地域資源の種類



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.（2）は、地域資源の活用状況について、「活用している」、「活用していないが、活用を検討している」と回答した事業者に聞いたもの。

2.（2）は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

⁷⁹ 中小企業庁「今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性」（2024年9月2日）

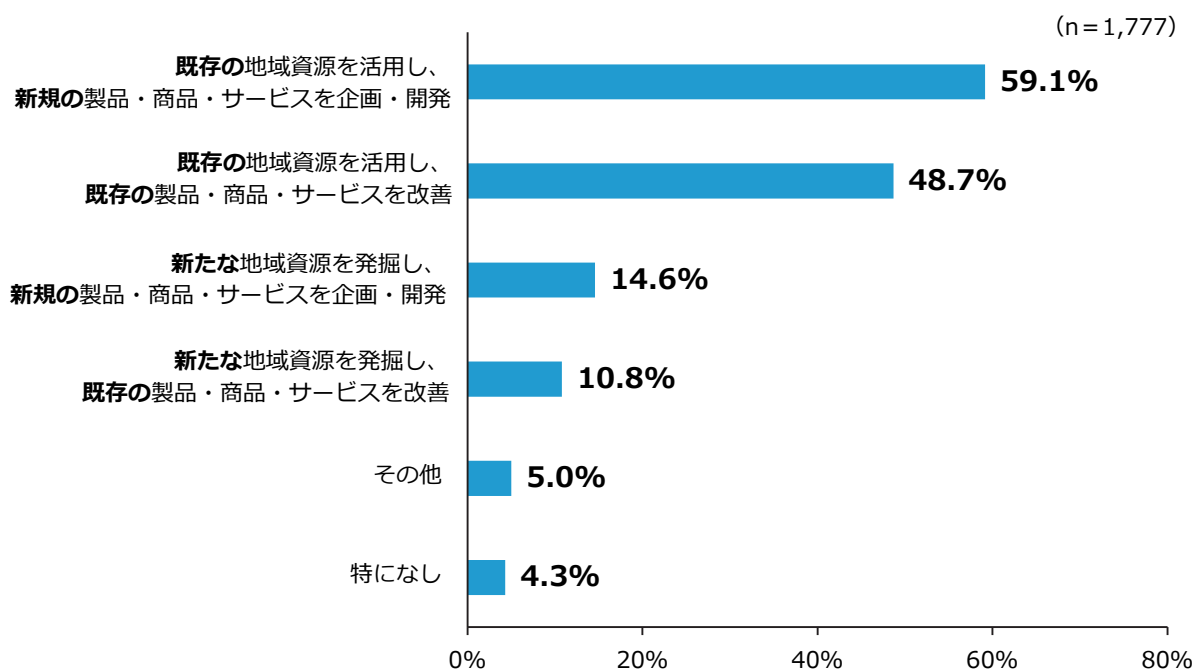
⁸⁰ EY ストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」：EY ストラテジー・アンド・コンサルティング（株）が、2023年12月に商工会及び商工会議所の会員のうち、小規模事業者を対象に実施したWebアンケート調査【有効回答数：6,080者】。

⁸¹ ここでの地域資源とは、以下のいずれかに当てはまるものを指す。（1）地域の特産物である農林水産品、（2）地域の伝統工芸品、（3）地域の産業集積に由来した鉱工業品及びその技術、（4）文化財、自然景観、温泉等の観光資源、（5）その他、自社が地域に由来する資源と認識するもの。

第2-1-89図は、小規模事業者における、地域資源の活用方法を確認したものである。これを見ると、「既存の地域資源を活用し、新規の製品・商品・サービスを企画・開発」と回答した割合が最も高く、次いで「既存の地域資源を活用し、既存の製品・商品・サービスを改善」と続いている。第2-1-88図及び第2-1-89図から、地域資源を活用する小規模事業者は、地域の既存の特産物である農水産品などを活用することで、自社商品等の付加価値を高めているほか、地域の魅力の発信に貢献している可能性が考えられる。

<第2-1-89図>

小規模事業者における、地域資源の活用方法



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。

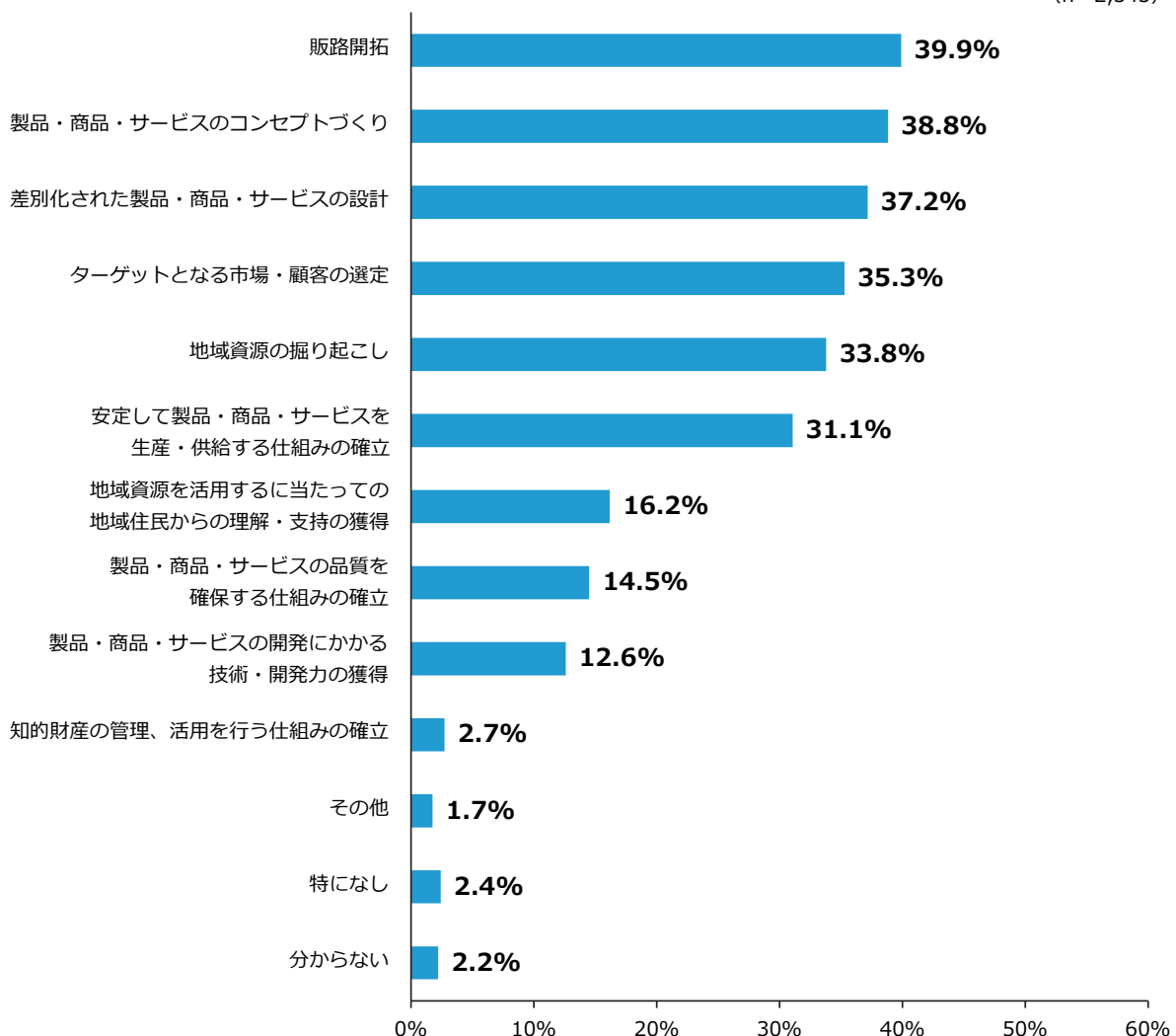
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-1-90図は、小規模事業者における、地域資源活用において重要と考える課題を確認したものである。これを見ると、「販路開拓」が課題であると回答した割合が最も高く、次いで「製品・商品・サービスのコンセプトづくり」、「差別化された製品・商品・サービスの設計」、「ターゲットとなる市場・顧客の選定」と続いている。このことから、前節で確認した、差別化の取組や外部環境分析をすることが、地域資源を活用した事業展開を進める上でも重要となる可能性が示唆される。

<第2-1-90図>

小規模事業者における、地域資源活用において重要と考える課題

(n=2,343)



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」、「活用していないが、活用を検討している」と回答した事業者に対して聞いたもの。地域資源を活用するに当たって、優先度が高いと考えているものを上から順に3つ回答したものを複数回答として集計したもの。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

ここまで、小規模事業者における、地域資源の活用状況や課題について確認した。小規模事業者において、4割超が地域資源を「活用している」又は「活用していないが、活用を検討している」と回答している中、これら小規模事業者は、地域の既存の特産物である農水産品などを活用することで、自社商品等の付加価値を高めているほか、地域の魅力の発信に貢献している可能性が考えられる。一方、小規模事業者は、地域資源の活用において「販路開拓」や「製品・商品・サービスのコンセプトづくり」などに課題を感じていることが分かった。ここでは、地域資源を活用し、持続的発展につなげている企業の事例を紹介する。

事例 2-1-16 は、地域からの要望で地元の特産品を創出するため、これまで培ってきた経験をいかし、商品開発に尽力している企業の事例を紹介する。

事例 2-1-17 は、感染症の感染拡大で売上げが減少し、事業継続が危ぶまれる中、地域資源を活用した商品やサービスを開発し、積極的に発信することで、自社の新規顧客の獲得と地域経済の発展につなげている企業の事例を紹介する。

事例 2-1-16：遠賀屋糍こめのはな

「地元産品をいかした特産品を開発し、海外を含めた市場開拓に取り組む企業」

・所在地：福岡県遠賀町 ・従業員数：3名 ・個人事業者 ・事業内容：飲食店

地元の特産品とするべく、米粉麺の開発に立ち上がる

福岡県遠賀町の遠賀屋糍こめのはなは、米粉麺の製造・販売と、その米粉麺の料理を提供する飲食店である。代表の金田淳二氏は以前、北九州市でイタリア料理店を経営するオーナーシェフだったが、60歳を機に引退。翌年2009年に、遠賀町商工会から地元の特産品となる米粉麺開発への協力を求められたことをきっかけに、冷凍米粉麺を商品化。その後、米粉麺専門店「糍（こめのはな）」の立ち上げに至った。福岡県遠賀郡内四町（遠賀町・岡垣町・芦屋町・水巻町）では、農商工連携特産品開発事業で県産米粉の利用拡大に向け、特産品開発に着手していたが、開発が思うように進んでおらず、イタリア料理店で製麺経験があった金田氏に白羽の矢が立った形だ。市場を開拓するに当たっては、米粉を使用した麺は一般的でないことや小麦等を使用した麺と比較して高価なことから、国内需要の早期伸長は見込めず、ニッチな高付加価値市場への販路開拓を模索。JAPAN ブランドの高付加価値食材として市場が大きく、かつグルテンフリー市場が確立している欧米に販路を求めた。しかし、粘性の少ない米粉は、量産時のロール式製麺機による製麺過程で一般的に増粘剤を必要とするが、それでは欧米の厳しい食品基準をクリアできないことに加え、保存期間等の問題もあり、海外向けに増粘剤不使用の乾麺の開発に着手した。

“グルテンフリー”を掲げて国内・海外の見本市に参加

新商品開発に取り組む中、2018年に高粘度を発揮する米粉用の福岡県産米「ふくのこ」が誕生。金田代表はこの「ふくのこ」を使用し、製粉業者等と乾麺製造に向けた研究開発を行う傍ら、消費者の反応も調査。試行錯誤の末、2022年について米粉100%の無添加乾麺「べいめん」の開発に成功した。2023年には米麺製法に関する特許も取得している。新商品開発を足掛かりに、2022年に千葉県で開催された「FOODEX JAPAN2022」をはじめ、「アグリフード EXPO 東京 2023」など、全国各地の見本市に出品。2023年10月にはシンガポールの「Food Japan」に参加、2024年2月には「パリ農業祭」でも試食を実施し、いずれも好評を博した。海外市場の開拓に向けた取組に当たっては、JETRO（日本貿易振興機構）の支援を受けており、海外市場調査・海外アンケート調査・海外出展支援を通じて、自社商品が海外で受け入れられるのか、米粉麺の海外市場はどのような感じなのか、海外の展示会へ出展するための条件や商品販売の条件などについて調査を実施しており、海外市場に十分な手応えを感じている。

安定供給に向けて、福岡県内に生産拠点を確保へ

「べいめん」の開発は、県産米「ふくのこ」の高付加価値化に貢献しているほか、海外から想定以上の評価を獲得できており、県産米の海外PRにもつながっている。しかし、今後「べいめん」を海外市場に対して安定的に供給するためには、「ふくのこ」の生産量がまだまだ少ないことや、想定される需要に見合う量産体制の強化など、課題は山積みだ。「べいめん」の更なる生産拡大に向けては、自社のみならず、自治体や地元商工会など、地域の協力が不可欠である。「まずは福岡県での生産拠点づくりに向け、県の特産品として評価される必要がある。今後『べいめん』を通じて、海外に日本の米のおいしさや食文化の魅力を広く届けていきたい」と金田代表は語る。



金田淳二代表



べいめんを生産するロール式製麺機と麺帯



べいめんを使った調理例

事例 2-1-17：有限会社大望閣

「地域資源を活用し、売上げを拡大するとともに地域の発展に貢献している企業」

・所在地：佐賀県唐津市 ・従業員数：20名 ・資本金：500万円 ・事業内容：宿泊業

感染症の感染拡大で売上げが激減。地域資源を活用し新規顧客の開拓に取り組む

佐賀県唐津市の有限会社大望閣は、同市で「観光ホテル大望閣」を営む企業である。1967年創業の同社は、名物「呼子のイカの活き造り」が人気を博し、九州地域を中心とした宿泊客が多く訪れ、順調に売上げを維持していた。しかし、2020年の感染症の感染拡大時、観光客が途絶え売上げは半減し、事業継続が危ぶまれる状況となった。こうした中、市のキャンペーンで宿泊した地元住民の声をきっかけに、同社は地域資源に着目した新規顧客開拓を戦略に据え、社長の古舘博氏と社長の子息で支配人の古舘健一氏が中心となり、売上回復に向けた取組を進めた。「どん底の中、地元の方に『こんなにおいしい料理があるなら、よそに旅行にいかなくていい』と評価を受けたことをきっかけに、改めて私たちが独自で提供できる価値を一から見つめ直した。食材だけでなく、歴史・文化等、唐津地域には素晴らしい資源があるが、まだまだ知名度は低い。これらを武器にして全国に発信すれば、自社の売上回復、ひいては唐津地域の活性化の活路があるのではと感じた」と、古舘博社長は当時を振り返る。

地域資源を活用した商品や体験型サービスを開発し、SNS等で積極的に発信

同社は様々な地域資源の活用可能性を模索し、PRに取り組んだ。主に国内客向けには、新たな地域資源として唐津市と九州大学が開発した完全養殖のマサバ「唐津Qサバ」に注目。古舘健一支配人が中心となり2021年の休業期間に腰を据えて商品開発に取り組み、「唐津Qサバ甘夏オイル漬け」を商品化した。ふるさと納税や自社ECサイトを通じて提供を始め、これを武器に、地域の旅館組合と力を合わせ、「唐津Qサバ」や唐津地域の認知度向上に取り組んだ結果、テレビ番組で大きく取り上げられ、放送後の販売会では「唐津Qサバ甘夏オイル漬け」約2,000個が即完売するなど評判を呼んだ。また、インバウンド需要の増加を見越し、英語で唐津の文化・歴史を紹介・体験するサービスを導入。豊臣秀吉の出陣を支えた名所「名護屋城」を英語で解説・案内するツアーや、料理の提供に唐津焼の器を使用するなど、外国人観光客が唐津の歴史や美術・工芸に触れられるように工夫した。加えて、外国人従業員の採用や客室の約7割をベッド付きの和洋室に改装するなど、外国人観光客への対応力強化を進めた。さらに、唐津上場商工会の支援を受け、SNS戦略を見直し、国内外の若年層の観光客向けのPRを強化。加えて、観光庁の「地域観光新発見事業」のインフルエンサー派遣支援を活用しPR動画を制作。同社や呼子の朝市、名護屋城博物館の黄金の茶室などを紹介した動画は、閲覧数196万回を記録するなど、大反響となった。

国内外の観光客が増え売上増加。地域一体で唐津の魅力向上に取り組む、地域経済の発展に貢献する

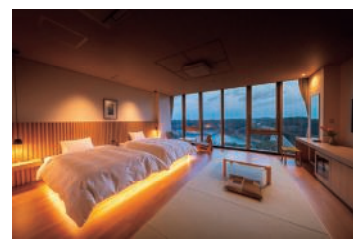
テレビ、SNS等でのPR効果は絶大で、唐津地域の知名度は向上。国内外の新規顧客の獲得が実現した。国内客は、九州地域だけでなく、全国各地からの宿泊予約が増加。また、外国人客も、アジア圏を中心に名護屋城や呼子を巡る体験型サービスが高く評価され、増加傾向にある。2019年頃は30人／月程度であった外国人宿泊者数は、足下100人／月に迫る勢いだ。このような新規顧客の獲得は同社の売上増加に直結しており、半減していた売上高は減少前の水準に回復しただけでなく、足下では更に大きく上回っている状況だという。今後も同社が旗振り役となり、地域内の事業者を巻き込んだ魅力向上とPRに取り組んでいく方針だ。「唐津の観光資源と魅力を見つめ直し、地道なPR活動で国内外に発信し続けた結果、成果が出ている。今後、地域一体で更なる観光資源の価値向上や新しい体験型プログラムの開発に取り組む、地域全体の経済効果を高めていきたい」と古舘博社長は語る。



古舘博社長（左） 健一支配人（右）



「唐津Qサバ甘夏オイル漬け」



インバウンド客向けに改装した客室

3. 地域の社会課題解決

審議会では、人々の価値観が変化している昨今、SDGs の浸透や若い世代の社会進出により、個人の経済的利益ではなく、社会課題の解決に効用を見いだす層が増加しつつあり、社会課題解決に資する企業行動への需要も増加していくと指摘している⁸²。また、小規模企業白書（2024）では、特に地方において少子高齢化による人口減少が進む中、地方公共団体において、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は年々高まっていると指摘している⁸³。ここでは、地域への密着が強みでもある小規模事業者による、地域の社会課題解決の取組について確認していく。

① 小規模事業者に期待される地域の社会課題解決

小規模企業白書（2024）では、約7割の地方公共団体が事業者の地域の社会課題解決に向けた取組に対して期待していることを明らかにしている⁸⁴。

そこで、地方公共団体が具体的にどのような地域の社会課題解決を事業者に期待しているかについて、自由回答があったものをテキスト分析⁸⁵した結果が第2-1-91図である。これを見ると、内容は7グループに分かれており、①地域経済活性化、雇用の創出、②高齢化対策、事業承継、③人材確保、生産性向上、④空き店舗・空き家の活用、⑤新規創業、⑥DXの推進、⑦働きやすい環境の整備といった回答が集まっていることが分かる。

第2-1-92図は、第2-1-91図において分析した、地方公共団体が事業者に解決を期待している地域の社会課題について、実際の回答例を確認したものである。地方公共団体は、このような課題に対する解決を、地域の事業者に期待している。

⁸² 中小企業庁「今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性」（2024年9月2日）

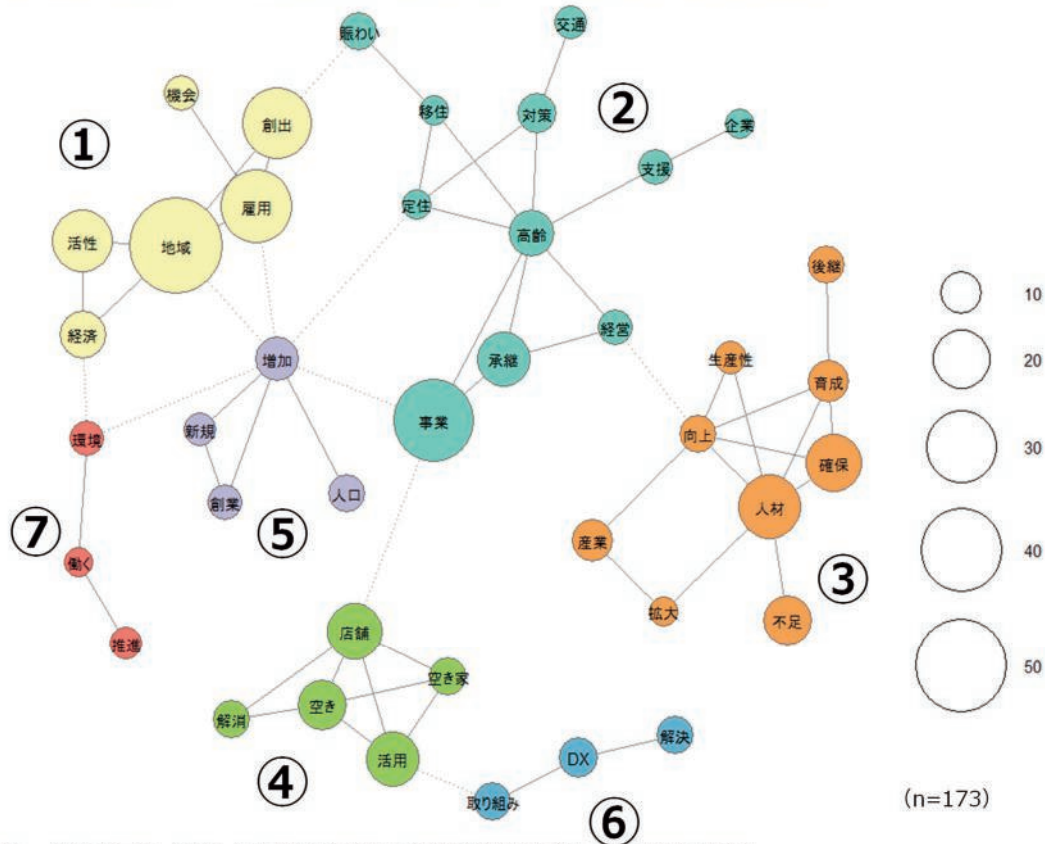
⁸³ 詳細については、2024年版小規模企業白書第2部第2章第2節を参照。

⁸⁴ 詳細については、2024年版小規模企業白書第2部第2章第2節を参照。

⁸⁵ 「KH coder（Ver. 3. Beta. 05）」を用いて、形態素解析、共起分析を行った。

<第 2-1-91 図>

地方公共団体が事業者へ解決を期待している課題（自由回答）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」
（注）1. 「地域の社会課題のうち、事業者へ解決を期待している課題」について、地方公共団体の自由回答をテキスト分析したもの。
2. 回答内の最小出現数5以上の単語について集計している。なお、形態素解析にはChaSen、共起関係の分析はJaccard係数を用いており、係数の大きさについて、上位60以上のものを表示している。
3. 「強制抽出する語」は次のとおり。生産性、生産年齢人口、人口減少。
4. 「使用しない単語」は次のとおり。伴う、期待、減少、課題。

<第 2-1-92 図>

地方公共団体が事業者へ解決を期待している課題（自由回答）の、実際の回答例

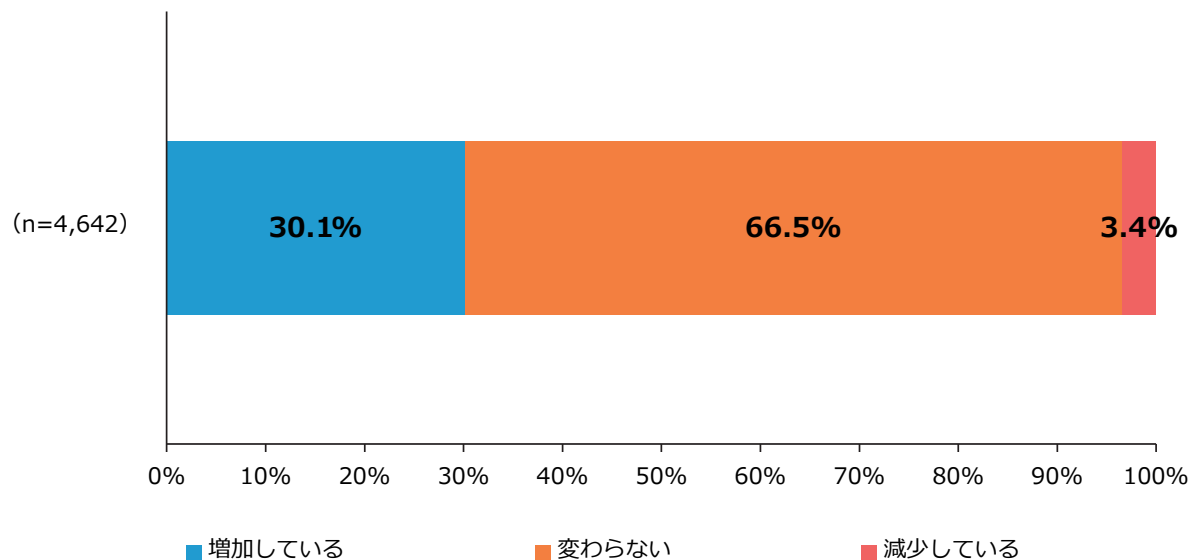
グループ	実際の回答例
①地域経済活性化、雇用の創出	地域のにぎわいの創出、産業の振興及び雇用の創出、地域住民への身近な購買機会の提供
②高齡化対策、事業承継	人口減少・少子高齡化対策、買物弱者対策、経営者の高齡化に伴う事業承継・後継者の育成
③人材確保、生産性向上	ものづくり産業の高付加価値化と生産性向上の推進、設備投資による生産性向上
④空き店舗・空き家の活用	空き家・空き店舗の活用・解消
⑤新規創業	第二創業等での新規事業展開、商店街を中心とした創業機運の醸成
⑥DXの推進	DXによる生産性向上への取組
⑦働きやすい環境の整備	多様な働き方の導入による潜在人材の活用

資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」
（注）実際の回答から、出現頻度の高い単語を含んでいる回答について一部を抜粋したもの。

第 2-1-93 図は、支援機関及び地方公共団体が実感している、支援先事業者における地域の社会課題解決に向けた取組状況の変化を確認したものである。これを見ると、社会課題解決に向けた取組が「増加している」と回答した割合が約3割であり、支援先事業者による取組が一定程度、増加傾向にあることが分かる。

<第 2-1-93 図>

**支援機関及び地方公共団体が実感している、
支援先事業者における地域の社会課題解決に向けた取組状況の変化**



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1.支援機関等に対して、直近5年間程度で支援先事業者における地域の社会課題解決に向けた取組状況がどの程度変化したのかについて聞いたもの。

2.ここでの「増加している」とは、「非常に増加している」、「やや増加している」と回答した先を集計したもの。

「減少している」とは、「非常に減少している」、「やや減少している」と回答した先を集計したもの。

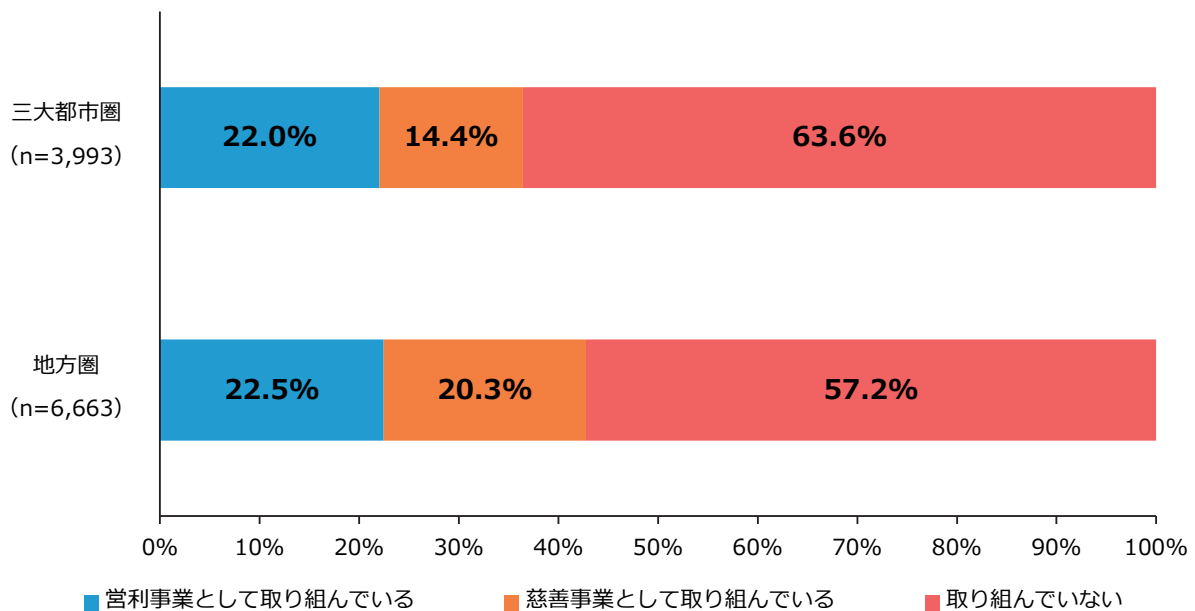
② 小規模事業者における、地域の社会課題解決の取組

次に、小規模事業者における、地域の社会課題解決の取組について確認する。

第 2-1-94 図は、三大都市圏・地方圏別に、小規模事業者における、地域の社会課題解決に向けた取組の実施状況を確認したものである。これを見ると、「三大都市圏」、「地方圏」共に、小規模事業者の過半数が地域の社会課題解決に「取り組んでいない」と回答している。また、「三大都市圏」と比較して「地方圏」では、地域の社会課題解決に向けて「営利事業として取り組んでいる」又は「慈善事業として取り組んでいる」と回答した事業者の割合が共に高いことが分かる。

<第 2-1-94 図>

小規模事業者における、地域の社会課題解決に向けた取組状況 (三大都市圏・地方圏別)



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.ここでの「営利事業」とは、足下は赤字であっても、将来的な黒字化が見込まれる場合を含む。

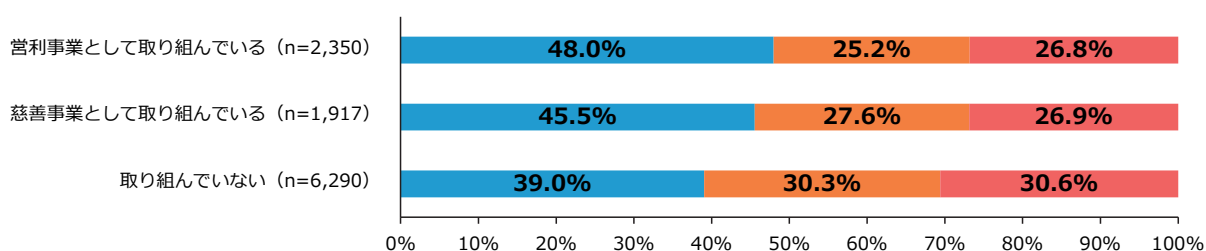
2.営利事業としても慈善事業としても取り組んでいる場合は、事業活動上より重要と考えている取組を回答している。

第 2-1-95 図は、地域の社会課題解決の取組状況別に、小規模事業者における、業績及び顧客数の見通しを確認したものである。これを見ると、「取り組んでいない」事業者と比較して、「営利事業として取り組んでいる」事業者、「慈善事業として取り組んでいる」事業者の方が、売上高、営業利益及び顧客数のそれぞれにおいて、「増加」と回答した割合が高い。その中でも、「営利事業として取り組んでいる」事業者の方が、「増加」と回答した割合がより高い。このことから、地域の社会課題解決に向けて取り組むことが業績や集客に好影響を与える可能性が示唆されるほか、地域の社会課題解決に向けて持続的に取り組んでいくためには、それらの事業において収益性を確保していくことが重要であるといえる。

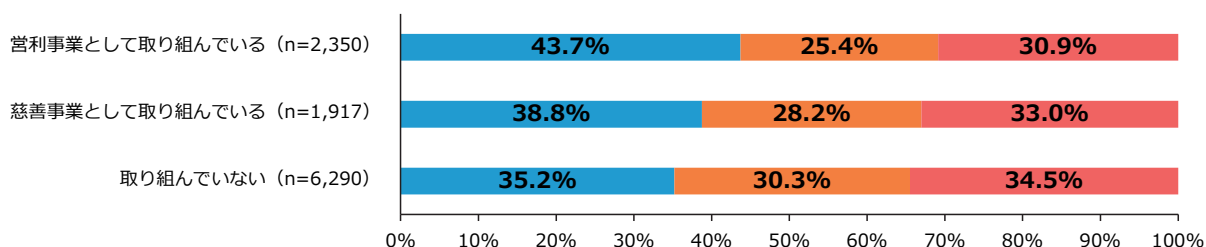
<第 2-1-95 図>

小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（地域の社会課題解決の取組状況別）

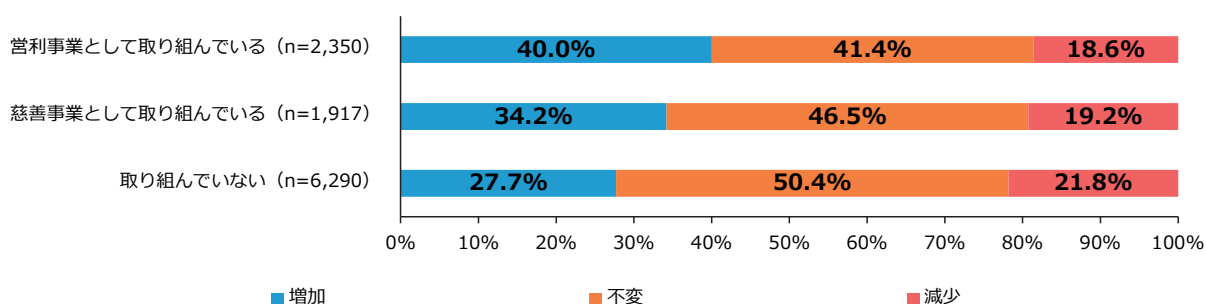
（1）売上高



（2）営業利益



（3）顧客数



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「営利事業」とは、足下は赤字であっても、将来的な黒字化が見込まれる場合を含む。

2.営利事業としても慈善事業としても取り組んでいる場合は、事業活動上より重要と考えている取組を回答している。

3.売上高、営業利益及び顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。ここでの「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。ここでの「減少」とは、「やや減少」、「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。

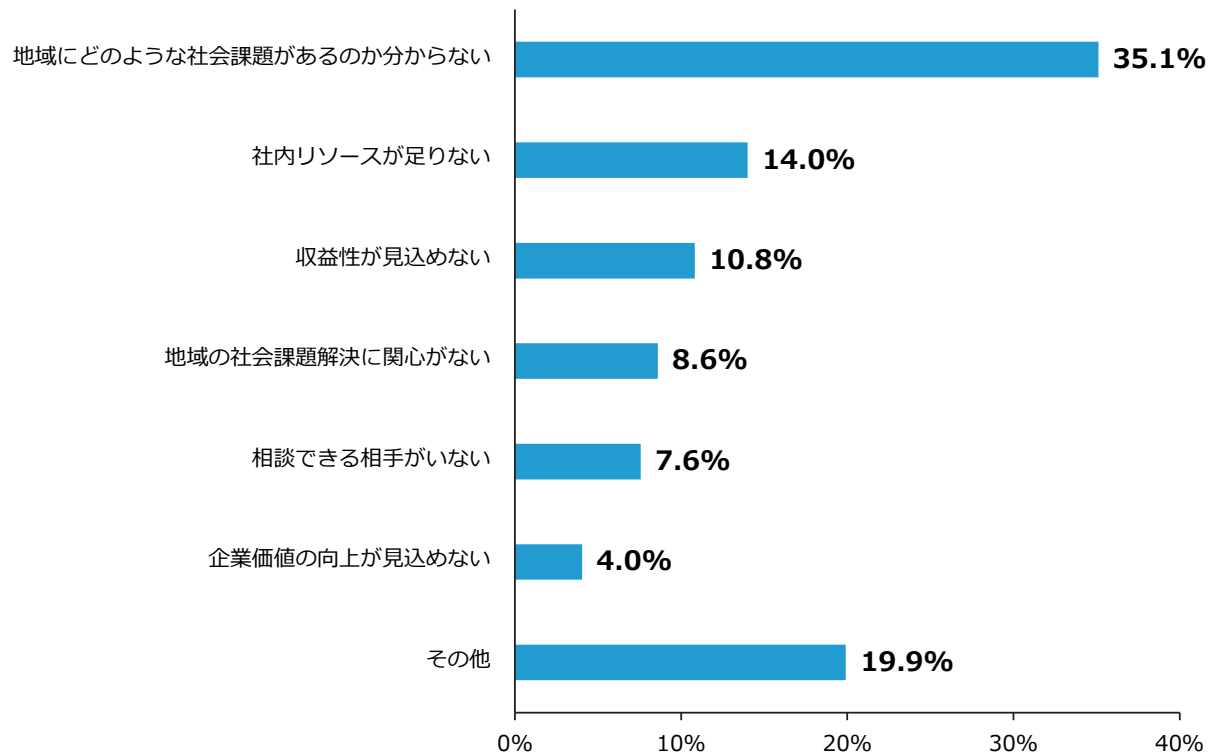
「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

第 2-1-96 図は、小規模事業者における、地域の社会課題解決に向けた取組を行っていない理由を確認したものである。これを見ると、「地域にどのような社会課題があるのか分からない」と回答した割合が最も高い。このことから、小規模事業者が地域の社会課題解決に向けた取組を行っていく上では、まず、地域の社会課題に目を向け、積極的に探索していくことが重要である可能性が示唆される。

<第 2-1-96 図>

小規模事業者における、地域の社会課題解決に向けた取組を行っていない理由

(n=6,102)



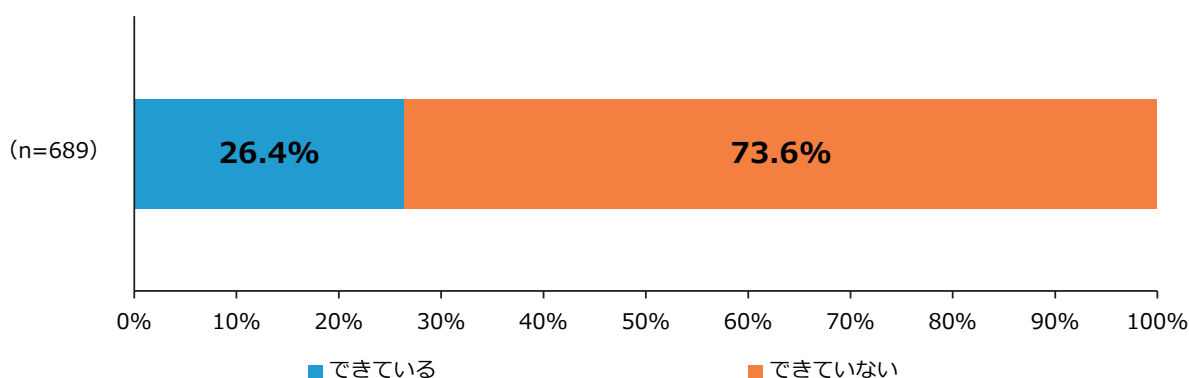
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）地域の社会課題解決に向けた取組状況について、「取り組んでいない」と回答した事業者に聞いたもの。

第 2-1-97 図は、地方公共団体における、地域の事業者に対する、地域の社会課題の主体的な共有⁸⁶状況を確認したものである。これを見ると、約 7 割の地方公共団体が主体的な共有を「できていない」と回答しており、「できている」の回答割合を大きく上回る結果となった。このことから地方公共団体においては、事業者が地域の社会課題解決に向けて自発的に取り組むことを期待するばかりではなく、第 2-1-91 図や第 2-1-92 図で示したような事業者に解決を期待している社会課題を開示し、共有していくなど、積極的に事業者に向けて働きかけることが重要であると考えられる。

<第 2-1-97 図>

地方公共団体における、地域の事業者に対する、地域の社会課題の主体的な共有状況



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 「地方公共団体」のみを集計したもの。

2. 地域の社会課題の主体的な共有状況について、「できている」とは、「大いにできている」、「ある程度できている」と回答した先を集計したもの。「できていない」とは、「あまりできていない」、「全くできていない」と回答した先を集計したもの。

ここまで、地方公共団体が事業者に対して地域の社会課題解決に向けた取組を期待する中、「三大都市圏」、「地方圏」共に小規模事業者の過半数が地域の社会課題解決に取り組んでいないという実態や、地域にどのような社会課題があるのかが分からない小規模事業者が多い状況を示した。一方で、地域の社会課題解決に向けて営利事業として取り組んでいる事業者は、業績や集客力が向上している割合が高いことから、新たなビジネスチャンスとして取り組むことの重要性が示唆された。

事例 2-1-18 は、日用品・生鮮品等を取り扱う地域の商店が減少したことで買物困難者が増加傾向にあった中、移動販売事業を開始し、適切な経営管理に基づいた事業を行うことによって、地域住民に買物環境を提供し続けている企業の事例を紹介する。

⁸⁶ ここでの「地域の社会課題の主体的な共有」とは、事業に対する助言として、地域の社会課題の共有と事業化への気付きを与えることや、社会課題に関する情報を発信すること、他者の取組事例を共有することなどを指す。

事例 2-1-18：移動販売車「だんだん号」**「移動販売車で地域の買物困難者に寄り添い、日々の暮らしを支える企業」**

・所在地：島根県雲南市 ・従業員数：7名 ・個人事業者 ・事業内容：無店舗小売業

買物が困難となった高齢者世帯の存在を知り、移動販売を決意

島根県雲南市の移動販売車「だんだん号」は、地域の山間部を巡回し、高齢者世帯など買物困難者に食料品や日用品を販売する企業である。島根県東部に位置する同市は、人口減少・少子高齢化が進み、山間部では日用品・生鮮品等を取り扱う地域商店が著しく減少したことで、高齢者世帯を中心に買物困難者が増加傾向にあった。市内で測量事業を営んでいた鳥谷秀和代表は、遠方に買物に行くことができない顧客に対し個人的に食料品や日用品の配達を行っていた知人のコンビニ経営者を通じて、買物困難者が地域に数多く存在する現状を認識し、移動販売事業を決意。2013年に同市の補助金を用いて車両を購入し、移動販売車「だんだん号」事業を開始した。「小売業は全くの未経験だったが、自分が生まれ育った地域の社会課題を知り、買物に不便を感じている人をなんとかして助けたいと感じたことが事業開始のきっかけ」と鳥谷代表は当時を振り返る。

顧客とのコミュニケーションを重視し、住民の買物環境を維持

開始当初は1日100戸以上巡回しても売上げが3,000円程度の日があるなど、試行錯誤の連続だった。鳥谷代表は、買物が困難な世帯を一戸一戸訪ね、顧客開拓に取り組み、半年かけて地域のニーズを把握。ニーズに合わせた商品を仕入れ、販売ルートも工夫し、事業を軌道に乗せていった。特に重視したのは、顧客とのコミュニケーションだ。「お客様の要望を聞き真摯に答える。今無いものは『後日対応します』といい、できるだけ応える姿勢が大切。嘘や隠し事をしない誠実さが、顧客の維持や口コミに最も効果を発揮する」と鳥谷代表は語る。雲南市内ならどこへでも配達し、欲しい商品が無ければ最短1週間で届けるといった「だんだん号」の手厚いサービスの評判は、口コミで地域住民に広がり、徐々に顧客が増加していった。他方、利益の確保には苦労した。近隣地域で移動販売をしていた事業者は採算が合わず次々撤退していく中、鳥谷代表は、1台当たりの販売目標やルート設定、顧客のニーズ管理、商品ごとの原価計算等を精緻に行い、事業継続に必要な利益の確保に取り組んだ。また、移動販売が撤退する近隣地域の住民を買物困難者にしてはならないという思いから、撤退する業者から、顧客、車両や什器、従業員などを全て引き継ぎ、近隣の地域住民の買物環境の維持にも努めた。

移動販売事業を黒字化し、地域の持続的発展に貢献

「だんだん号」は、足下、雲南市内のほか、出雲市、奥出雲町の一部にも販売エリアを拡大。従業員7名車両4台体制で、1週間で20ルート、延べ320戸を巡回し、地域住民に買物環境を提供している。事業運営には特段行政からの補助等を受けていない中、事業継続に必要な利益を確保し、10年以上移動販売を継続できているのは、鳥谷代表の適切な経営管理の賜物といえる。また、顧客が栽培した農作物の買取りの実施や、地域の問屋から積極的に仕入れを行うことで、地域住民の生きがいの提供や、地域経済の持続的発展にも大きく貢献している。「人間の体でいえば、地域の経済が『体全体』、だんだん号は『血液』のような役割だと思っています。ほかの事業者が『臓器』で様々なものを製造し、それをお客様へ『栄養』という名の商品を届ける。だんだん号は常に誰かのために働く血液のような、なくてはならない存在であり続けたい」と鳥谷代表は語る。



鳥谷秀和代表



「だんだん号」での移動販売

販売時には顧客との
コミュニケーションを重視

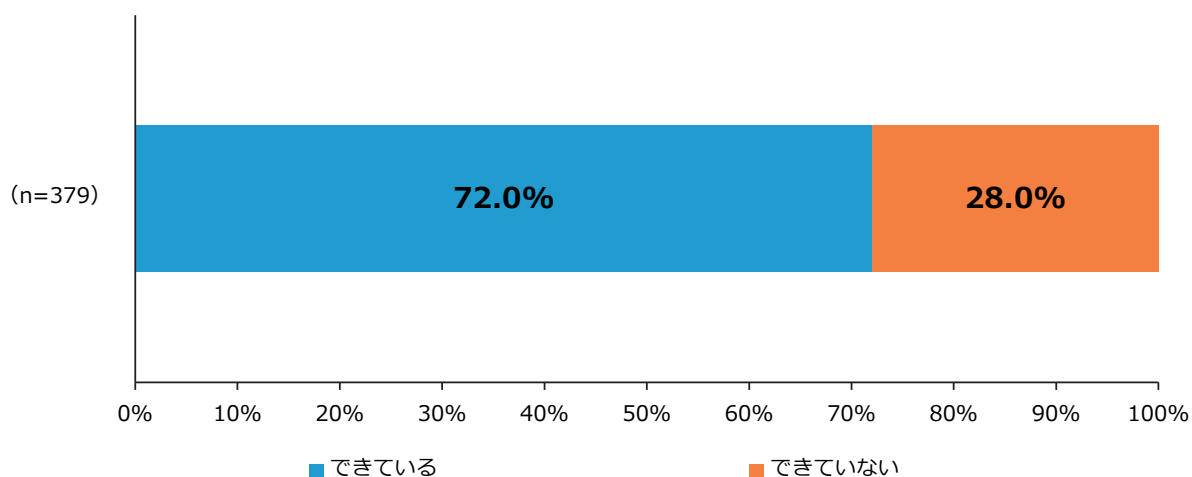
③ 地域の社会課題解決の取組に対する金融支援

小規模企業白書（2023）では、地域の社会課題解決に取り組む事業者の約6割が金融機関等からの借入れにより資金調達をしており、借入れのためには、自社の事業の社会的意義を資金提供者に伝えることが重要であると指摘している⁸⁷。そこで、ここからは、金融機関における、地域の社会課題解決の取組への支援状況について確認する。

第2-1-98図は、金融機関における、地域の社会課題解決に資する事業の資金ニーズへの支援状況を確認したものである。これを見ると、約3割の金融機関が「できていない」と回答している。

<第2-1-98図>

金融機関における、地域の社会課題解決に資する事業への支援状況



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1.「金融機関」のみを集計したもの。

2.地域の社会課題解決に資する事業の資金ニーズへの支援状況について、「できている」とは、「大いにできている」、「ある程度できている」と回答した先を集計したもの。「できていない」とは、「あまりできていない」、「全くできていない」と回答した先を集計したもの。「そのような案件はない」と回答した先を除いて集計している。

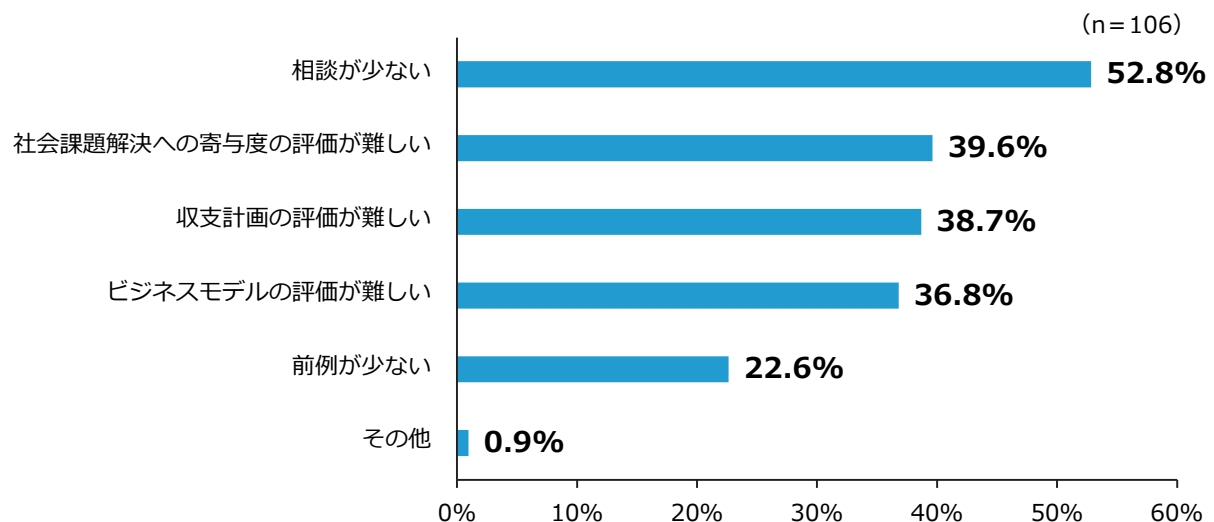
⁸⁷ 詳細については、2023年版小規模企業白書第2部第1章第1節を参照。

第2-1-99図は、金融機関において、地域の社会課題解決に資する事業の資金ニーズへの支援が困難な理由を確認したものである。これを見ると、「相談が少ない」と回答した割合が最も高いほか、「社会課題解決への寄与度の評価が難しい」、「収支計画の評価が難しい」、「ビジネスモデルの評価が難しい」の回答割合も約4割となっている。このことから、地域の社会課題解決に向けた取組を評価する難しさが、支援する上でのハードルとなっている可能性が示唆される。今後、事業者による地域の社会課題解決に向けた取組を広げていく上では、事業自体や収益性等を評価する指標を定めていくことやビジネスモデルを確立させ、金融機関等による出融資を促進する体制を整えることが重要であると考えられる。

中小企業庁では2024年度に、「地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業（地域実証事業）」を実施し、ビジネスの手法で地域課題の解決にポジティブに取り組み、社会的インパクトを創出する企業（ローカル・ゼブラ企業）の事業領域の類型化等の整理を行った⁸⁸。金融機関が支援先の企業が創出する社会的インパクトの評価を実施する際には、こうした類型等を参考にすることが効果的であると考えられる。

<第2-1-99図>

金融機関における、地域の社会課題解決事業への支援が困難な理由



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1.「金融機関」のみを集計したもの。

2.地域の社会課題解決に資する事業の資金ニーズへの支援状況について、「あまりできていない」、「全くできていない」と回答した先に聞いたもの。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

⁸⁸ 「ローカル・ゼブラ企業」の詳細については、中小企業庁「地域課題解決事業推進（ゼブラ企業）」を参照（https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyous_kyousei/index.html）。

4. まとめ

本節では、小規模事業者が地域経済において担っている役割を確認した上で、地域経済の持続的発展に向け、小規模事業者における、経営資源の引継ぎ、起業・創業、地域資源の活用、地域の社会課題解決の取組について分析を行った。

第1項では、小規模事業者は、人口減少が進んでいる地域において、地域住民の働く場を創出している様子、付加価値の創出により地域経済の発展に貢献している様子、自社が立地する地域社会や、顧客や従業員となり得る地元住民の意見を意識しながら事業を営んでいる様子を明らかにし、人口減少が進む我が国において、小規模事業者が地域経済における重要な役割を担っている可能性を示した。次に、地域経済の持続的発展に向けて、足下の小規模事業者の事業承継、起業・創業の状況や課題を確認した。小規模事業者の後継者難倒産件数が直近数年間の中で比較的高い水準にある中、「承継・廃業するかどうかの選択」について相談している事業者が増加していることが分かった。次に、起業・創業については、起業関心層が資金面やビジネスコンセプトの立案などに課題があり起業に踏み切れていない様子を確認した。支援機関及び地方公共団体では、創業支援の優先度が高まっている傾向にあり、「事業計画のブラッシュアップ」、「税務・法務関連の相談」、「創業のための出融資」等、様々な創業支援が実施されている様子が見て取れた。起業関心層が、これらの支援を活用して創業時の課題を克服し、起業・創業の実現につなげていくことが期待される。

第2項では、小規模事業者の地域資源の活用状況や課題について確認した。小規模事業者において、4割超が地域資源を活用又は活用を検討しており、地域資源を活用する小規模事業者は、地域の既存の特産物である農水産品などを活用することで、自社商品等の付加価値を高めているほか、地域の魅力の発信に貢献している可能性が考えられる。また、小規模事業者は、地域資源活用において「販路開拓」や「製品・商品・サービスのコンセプトづくり」等を課題として感じていることが分かった。

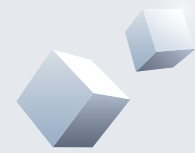
第3項では、小規模事業者に期待される地域の社会課題解決について確認した。地方公共団体は、事業者に対して、「地域経済活性化、雇用の創出」、「高齢化対策、事業承継」などの地域の社会課題解決を期待していることが分かった。また、地域の社会課題解決に向けて営利事業として取り組んでいる事業者では、業績や集客力が向上している割合が高いことから、新たなビジネスチャンスとして取り組むことの重要性を指摘した。小規模事業者における、地域の社会課題解決に向けた取組を行っていない理由として「地域にどのような社会課題があるのか分からない」と回答した割合が最も高く、小規模事業者においては、地域の社会課題に目を向け、積極的に探索していくことが重要である可能性が示唆された。一方で、地方公共団体の約7割が地域の事業者に対して、地域の社会課題を主体的に共有できていないことから、小規模事業者による地域の社会課題解決の推進に向けては、地方公共団体が事業者に解決を期待している社会課題を開示し、共有していくなど、積極的に事業者に向けて働きかけることも重要であると考えられる。

第3節 まとめ

本章では、小規模事業者の持続的発展に向けた経営力の向上に重要と考えられる取組、地域経済における小規模事業者の役割を踏まえた地域の持続的発展に向けた取組について確認した。

第1節では、小規模事業者の経営力の向上に向けた重要な取組に着目し分析した。地域に根ざした事業を実施している小規模事業者は、人口減少等の外部環境の変化の中で、売上高や営業利益をこれまでどおり維持していくことが難しい状況に陥りつつある現状を示した。そのような中、小規模事業者が事業の拡大や持続的発展を遂げるために、小規模事業者の経営力の向上に向けた取組を分析し、「希少価値・プレミアム感」、「地域資源・文化の活用」などといった競合他社との製品・商品・サービスの差別化を意識することで、業績及び集客力の向上につながる可能性も示した。次に、小規模事業者の限りある経営資源を適切に管理する「経営管理の強化」について確認した。自社の取組や魅力を社外に発信している事業者や、従業員とビジョンを共有できている事業者は、比較的人材を確保できている傾向にあることや、副業・兼業人材の活用が人的リソースの補完だけでなく、業績や集客力の向上につながる可能性を示した。そのほか、自社の原価構成や利益を把握しておくことが、価格転嫁や適切な価格設定につながる可能性を示した。最後に、これらの取組を計画的に行うための「経営計画の策定と運用」について確認した。経営計画を策定し、運用を行うことが、業績及び集客力の向上につながるほか、当初の目的以外の副次的な効果も得られる可能性を示した。また、経営計画の策定・運用に当たっては、支援機関等を活用することも効果的であることを示した。

第2節では、地域経済の持続的発展に向けた取組について分析した。小規模事業者は、地域住民の働く場の提供や、付加価値の創出等で、地域経済の発展に貢献しており、人口減少が進む我が国において、地域経済における重要な役割を担っている可能性を示した。次に、小規模事業者の経営資源を次世代に引き継いでいくための事業承継と、起業・創業について確認した。小規模事業者の後継者難倒産件数は直近数年間の中で比較的高い水準にあり、事業承継は大きな課題の一つであることを示した。起業・創業については、起業関心層が資金面やビジネスコンセプトの立案などに課題があり、起業に踏み切れていない様子を確認した。支援機関及び地方公共団体では、創業支援の優先度が高まっている傾向にあり、様々な創業支援が実施されている様子が見受けられ、起業関心層がこれらの支援を活用して、起業・創業の実現につなげていくことが期待される。次に、地域の持続的発展に向けた取組として、小規模事業者の地域資源の活用状況を確認した。地域資源を活用する小規模事業者は、地域の既存の特産物である農水産品などを活用し、自社商品等の付加価値を高めているほか、地域の魅力の発信に貢献している可能性が考えられる。最後に、小規模事業者に期待される地域の社会課題解決について確認した。地域の社会課題解決に向けて営利事業として取り組んでいる事業者では、業績や集客力が向上している割合が高いことから、地域の社会課題解決を新たなビジネスチャンスとして取り組むことの重要性を示した。



第2章 支援機関の支援力強化

これまで見てきたとおり、中小企業・小規模事業者は、乗り越えるべき様々な課題に直面している。中小企業・小規模事業者が経営力を向上させ、これらの課題を乗り越え、事業の拡大や持続的発展を遂げるためには、中小企業・小規模事業者を支える支援機関や地方公共団体の役割がより一層重要となっている。

本章では、中小企業・小規模事業者を対象とした「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査⁸⁹」、中小企業支援機関及び地方公共団体を対象とした「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査⁹⁰」を用いて、中小企業・小規模事業者における支援機関の活用状況や現状と課題について概観した上で、各支援機関が認識する強み・不足している点等の特徴を分析するとともに、支援機関同士の有機的な連携や支援力向上の取組について分析を行う。

⁸⁹ (株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」：(株)帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、以下の事業者を対象に実施したWebアンケート調査。

- ・全国75,000者の事業者【有効回答数：17,848者、回収率23.8%】

- ※調査を進める中で判明した大企業170社を除いた中小企業・小規模事業者17,678者について分析を行った。

- ・商工会及び商工会議所の会員である小規模事業者【有効回答数：6,910者】

なお、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、小規模事業者とは、同法同条第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。

⁹⁰ (株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」：(株)帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、認定経営革新等支援機関、地方公共団体を対象に実施したWebアンケート調査。【有効回答数：4,642件、回収率19.2%】

第1節 中小企業・小規模事業者における支援機関の活用状況と効果

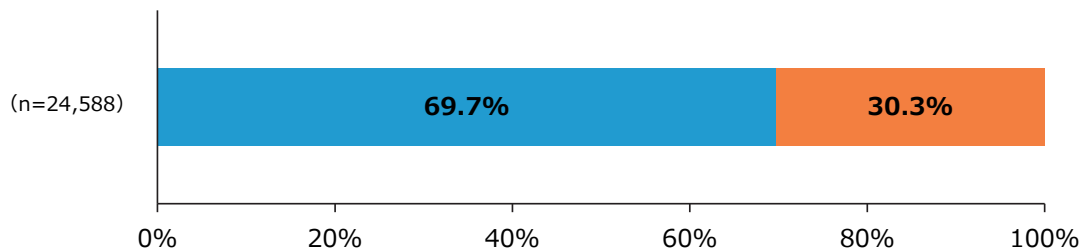
本節では、足下の中小企業・小規模事業者における、支援機関の活用状況とその効果について確認していく。

第2-2-1図は、中小企業・小規模事業者における、支援機関の活用状況について確認したものである。これを見ると、全体では約7割の事業者が支援機関を「活用している」と回答していることが分かる。また、企業規模別に見ると、「中規模企業」と比較して「小規模事業者」の方が支援機関を「活用している」と回答した割合が高い様子が見て取れる。

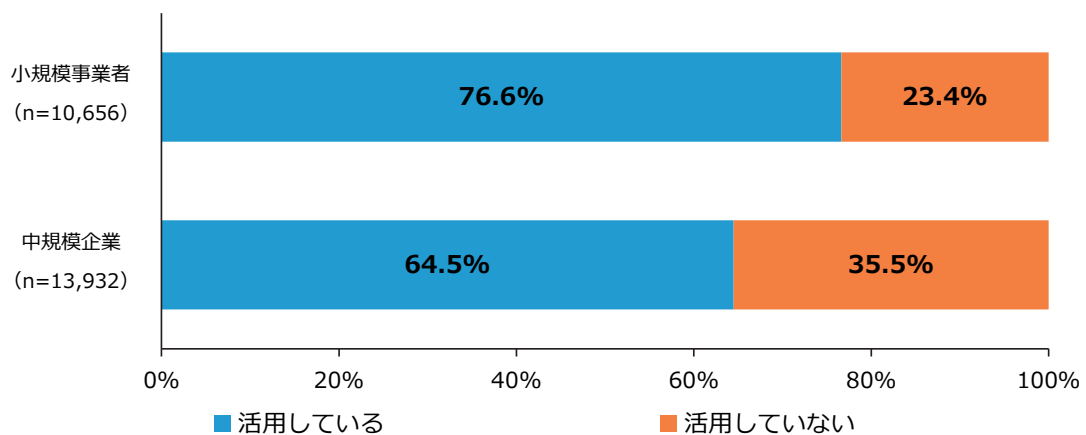
<第2-2-1図>

支援機関の活用状況（全体、企業規模別）

（1）全体



（2）企業規模別



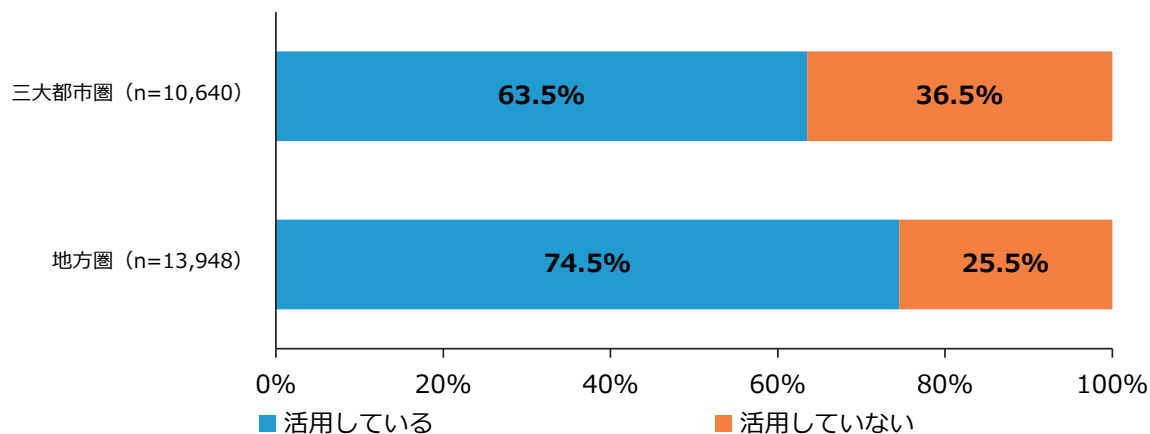
資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

第 2-2-2 図は、事業者の所在地別（三大都市圏・地方圏⁹¹別）に支援機関の活用状況を確認したものである。これを見ると、「三大都市圏」より「地方圏」の事業者の方が、支援機関をより「活用している」様子が見て取れる。

<第 2-2-2 図>

支援機関の活用状況（三大都市圏・地方圏別）



資料：（株）帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

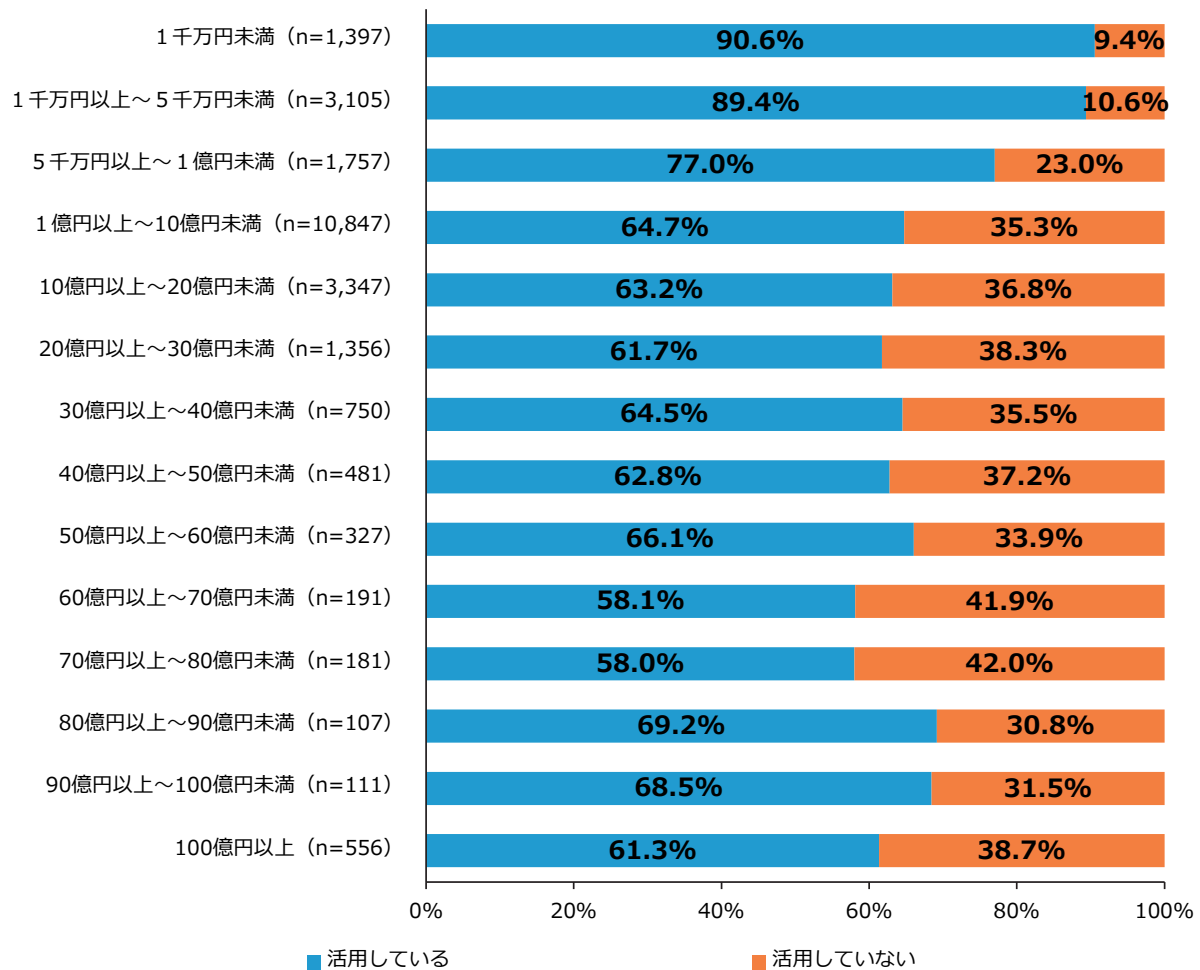
（注）事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

⁹¹ 「三大都市圏」・「地方圏」の詳細については、第 2 部第 1 章第 1 節を参照。

次に、どのような売上高規模や業種の事業者が支援機関を活用しているのかについて確認していく。第2-2-3図は、事業者の売上高規模別に、支援機関の活用状況を確認したものである。これを見ると、売上高1億円未満の事業者は支援機関を「活用している」割合が比較的高い。また、いずれの売上高規模の事業者においても、半数以上が支援機関を「活用している」状況が見て取れる。

<第2-2-3図>

支援機関の活用状況（売上高規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

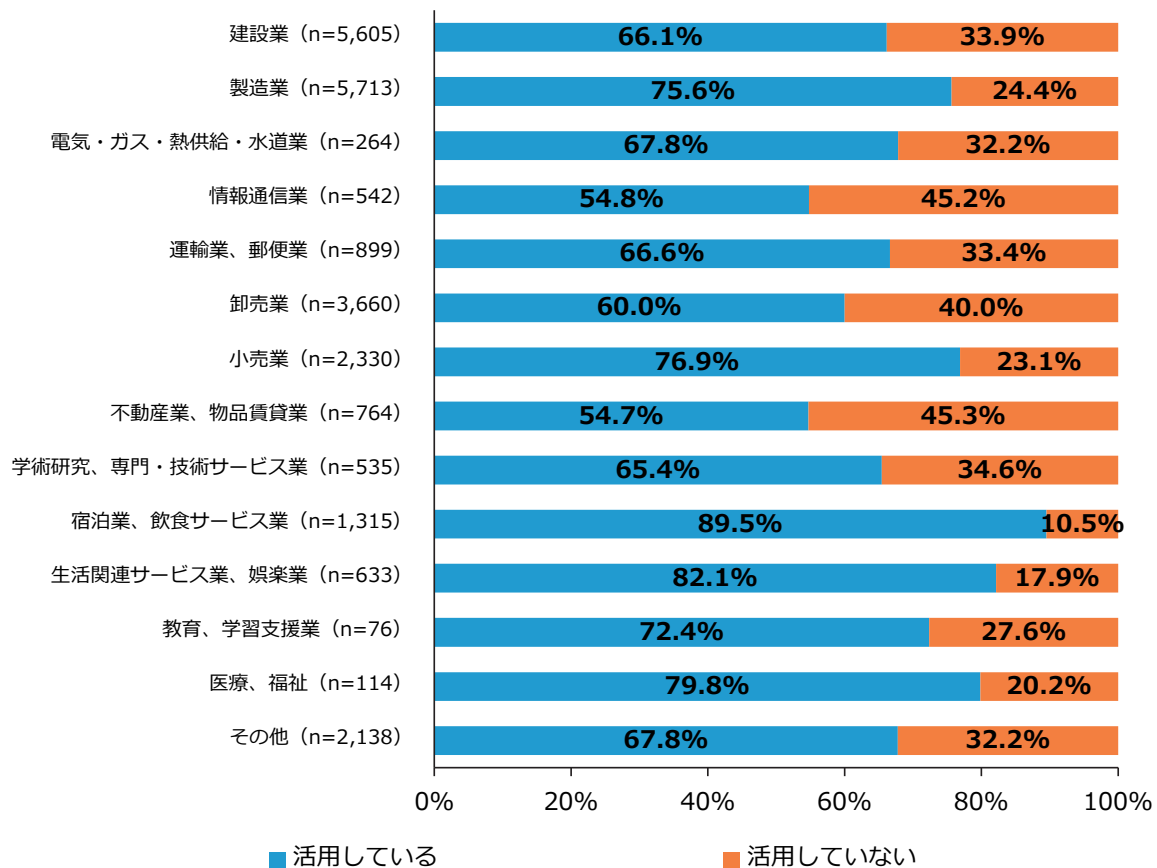
（注）1.ここでの売上高規模は、直近（1期前）の売上高を示す。1期前の売上高について「事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している。

2.事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

第2-2-4図は、事業者の業種別に、支援機関の活用状況を確認したものである。これを見ると、「宿泊業、飲食サービス業」は約9割が支援機関を「活用している」と回答しているほか、「生活関連サービス業、娯楽業」、「医療、福祉」、「小売業」など、BtoCの業種が支援機関を「活用している」と回答した割合が比較的高いことが見て取れる。また、いずれの業種も半数以上が支援機関を活用している状況が見て取れる。

<第2-2-4図>

支援機関の活用状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

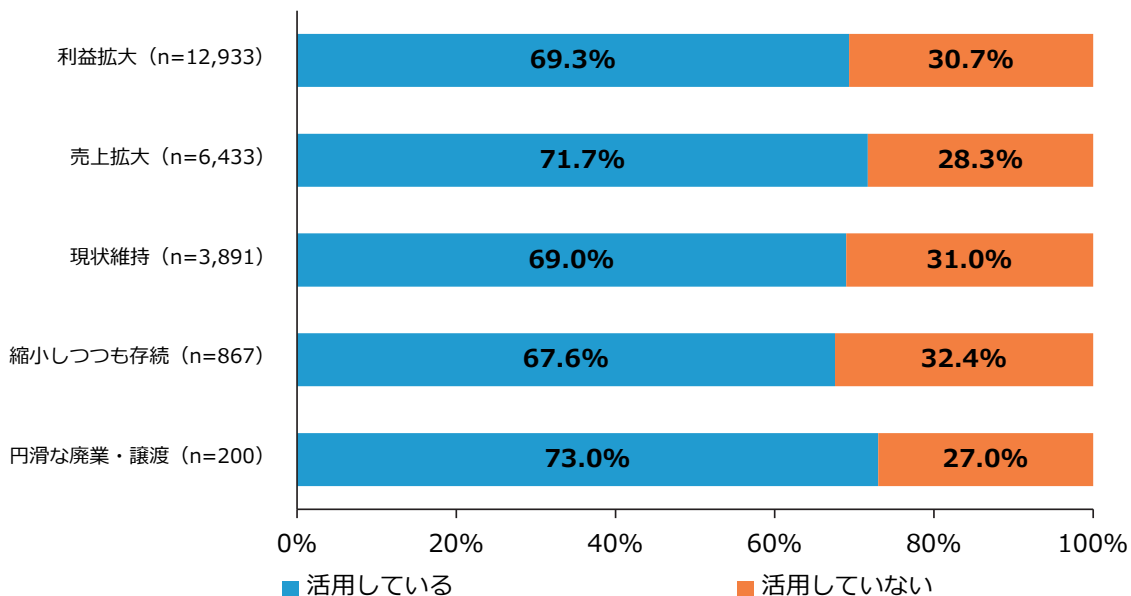
（注）1.主たる業種について、ここでの「宿泊業、飲食サービス業」とは、「宿泊業」、「飲食サービス業」と回答した事業者を合計したもの。「その他」とは、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「サービス業（他に分類されないもの）」、「その他」と回答した事業者を合計したもの。

2.事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

第2-2-5図は、事業者の経営方針別に、支援機関の活用状況を確認したものである。これを見ると、いずれの経営方針の事業者においても約7割が支援機関を「活用している」と回答していることが分かる。特に、「円滑な廃業・譲渡」を経営方針とする事業者は、支援機関を「活用している」と回答した割合が最も高く、廃業準備や事業承継等に支援機関を活用している様子がうかがえる。

<第2-2-5図>

支援機関の活用状況（経営方針別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

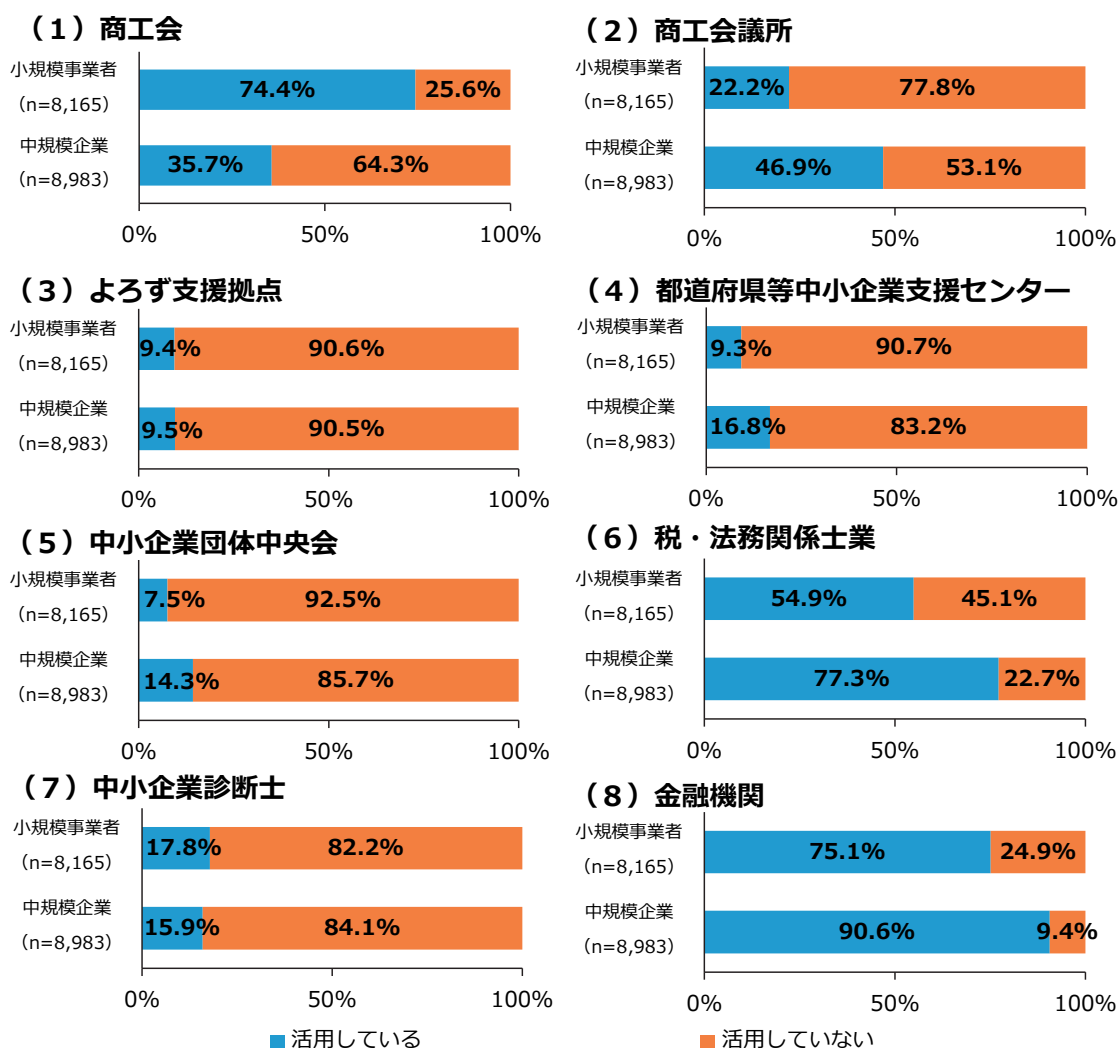
（注）1.事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

2.経営方針について、「その他」と回答した事業者を除いて集計している。

第2-2-6図は、企業規模別に、各支援機関の活用状況を確認したものである。これを見ると、中規模企業、小規模事業者共に、「金融機関」、「税・法務関係士業」を「活用している」割合が比較的高いことが分かる。また、「商工会」は小規模事業者が「活用している」割合が高い一方で、「商工会議所」、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」は中規模企業が「活用している」割合が高く、事業者の規模によって活用する支援機関に違いがあることが示唆される。

<第2-2-6図>

支援機関の活用状況（支援機関別、企業規模別）



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

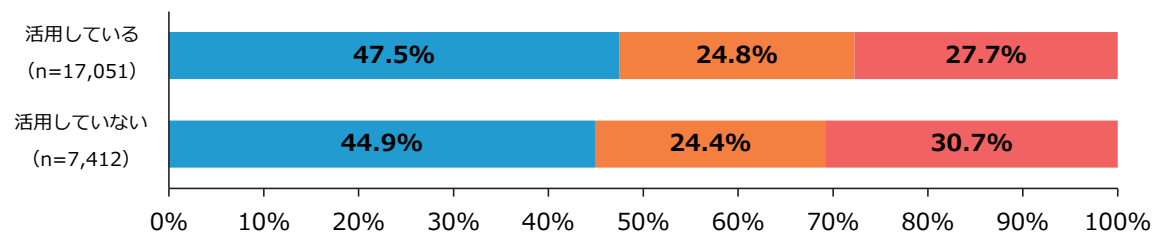
(注) 1.事業活動における支援機関の活用状況について、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者に聞いたもの。
2.事業活動におけるそれぞれの支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

次に、支援機関の活用は、事業者の業績や顧客数にどのように影響するのかを確認する。第2-2-7図は、事業者の支援機関の活用状況別に、業績及び顧客数の見通しを確認したものである。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」事業者と比較して、売上高、営業利益及び顧客数のそれぞれにおいて「増加」と回答した割合が高いことが分かる。この調査結果から一概にはいえないが、支援機関の活用が事業者の業績や集客力の向上につながっている可能性が示唆される。

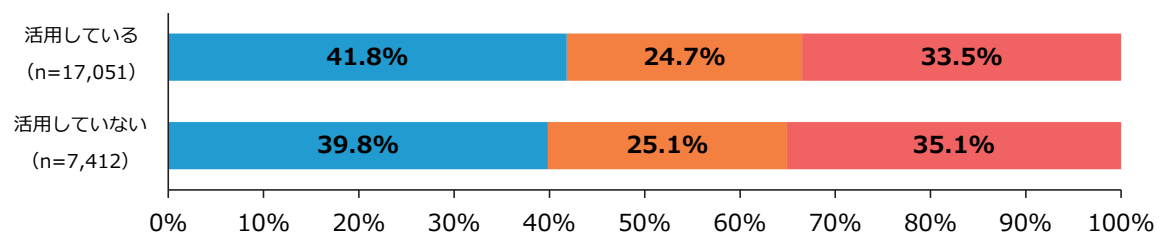
<第2-2-7図>

業績及び顧客数の見通し（支援機関の活用状況別）

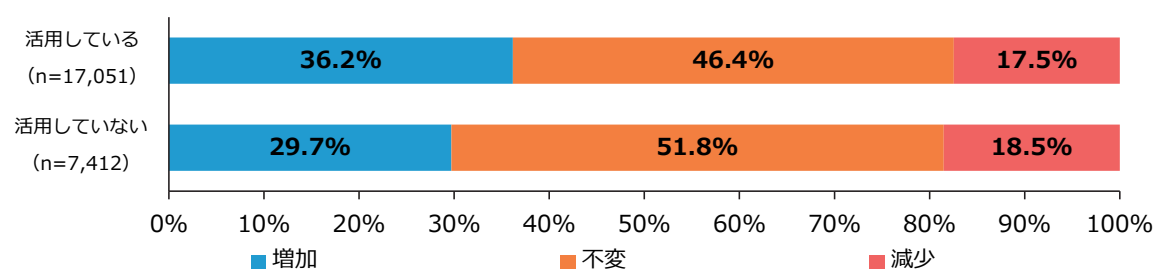
（1）売上高



（2）営業利益



（3）顧客数



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

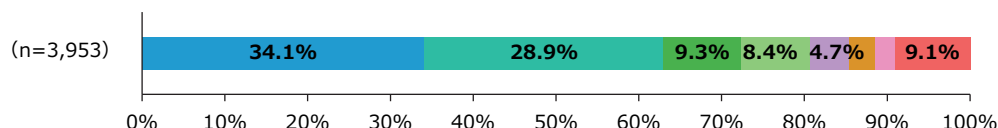
2. 売上高、営業利益及び顧客数の見通しについて、2024年の見通しを2023年の実績と比較したもの。ここでの「増加」とは、「大幅に増加」、「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「やや減少」、「大幅に減少」と回答した事業者を合計したもの。「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いて集計している。

次に、事業者は支援機関にどのような経営課題を相談しているのか、足下の活用状況を確認していく。第2-2-8図は、支援機関が事業者から相談される頻度が最も高い経営課題を確認したものである。これを見ると、全体では、「資金繰り改善」、「販路の強化・開拓」、「人材確保・人材育成」の回答割合が高い。支援機関別に見ると、「金融機関」や「税・法務関係士業」は「資金繰り改善」を、「よろず支援拠点」は「販路の強化・開拓」を、相談される割合が高いことが分かる。また、他機関と比較して、「税・法務関係士業」は「事業承継」を、「金融機関」は「人材確保・人材育成」を、相談される割合が高いことなどが見て取れる。支援機関によって事業者から相談される経営課題に違いがあることがうかがえる。

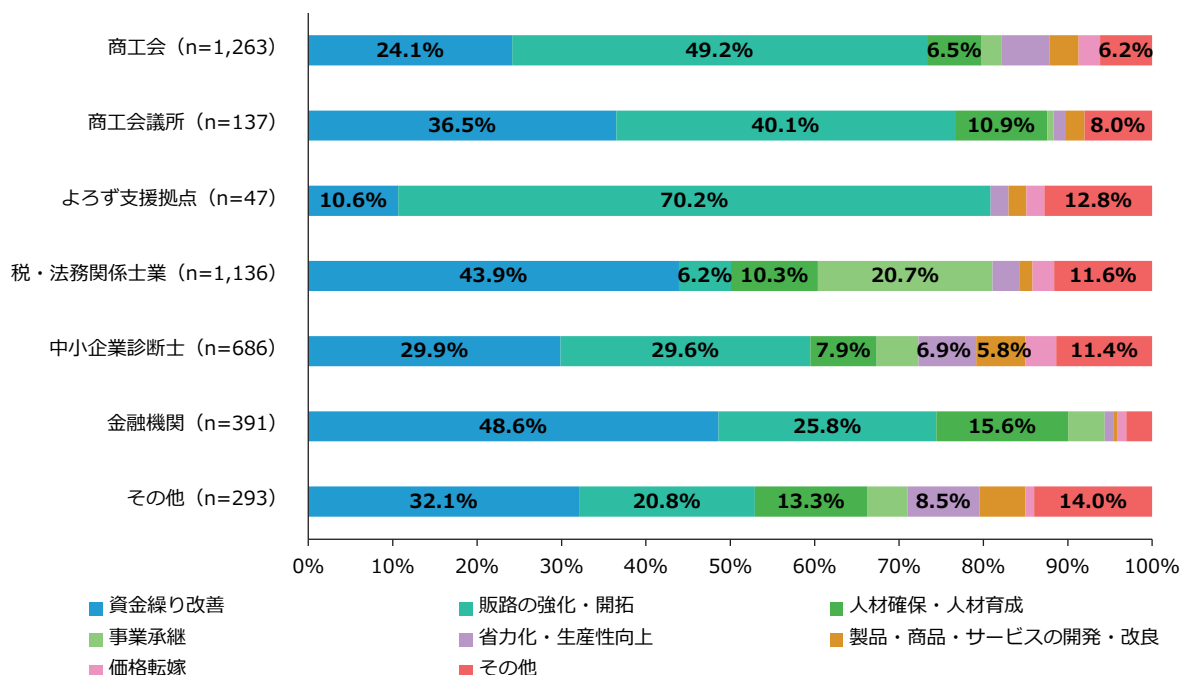
<第2-2-8図>

事業者から相談される頻度が最も高い経営課題

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 事業者から相談される頻度が高い経営課題について、上位1～3位までの回答のうち、1位として回答されたものを集計している。

2. 支援機関が支援先の事業者から相談される経営課題について、ここでの「その他」とは、「賃上げ」、「脱炭素化・GX」、「成長型M&A」、「デジタル化・DX」、「その他」と回答した先を合計したもの。

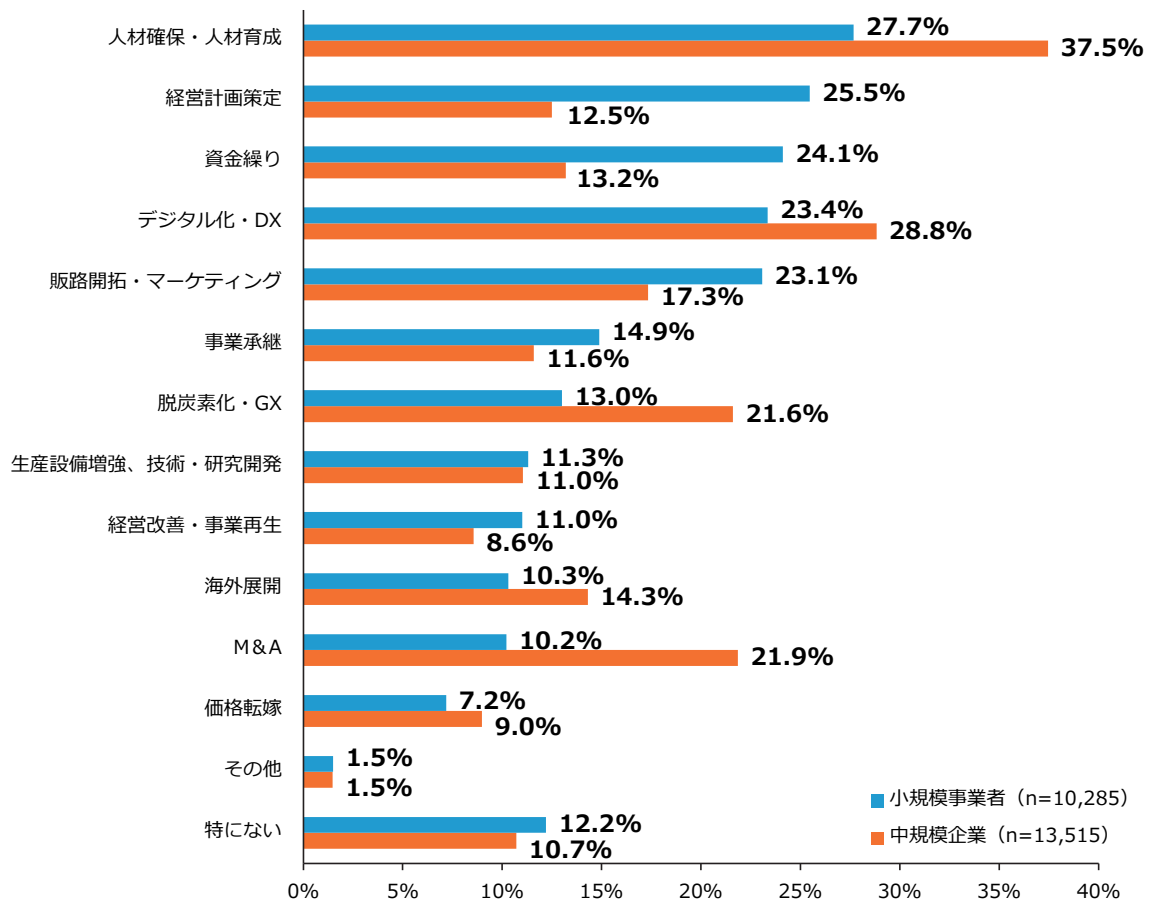
3. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

4. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

次に、事業者側の足下の支援ニーズを確認する。第2-2-9図は、企業規模別に、事業者が独力で対応することが難しいと考えている経営課題について確認したものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に「人材確保・人材育成」と回答した割合が最も高く、足下の人材不足が進む中、支援ニーズが高まっている様子がうかがえる。企業規模間の差に着目すると、「小規模事業者」は、「経営計画策定」、「資金繰り」、「販路開拓・マーケティング」などと回答した割合が高く、「中規模企業」は「M&A」、「脱炭素化・GX」などと回答した割合が高い。このことから、企業規模によって、支援ニーズに違いがある様子が見て取れる。

<第2-2-9図>

事業者が独力で対応することが難しいと考えている経営課題（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1. 事業者が独力で対応していくことが難しいと考えている経営課題について、当てはまるものを3つまで確認したものを複数回答として集計している。

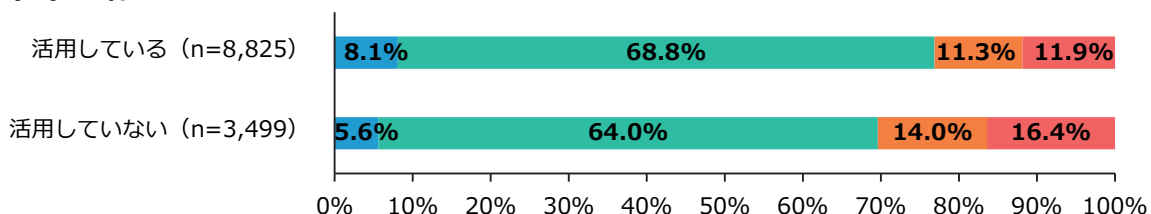
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

第2-2-10図は、事業者の支援機関の活用状況別に、策定した経営計画の評価を確認したものである。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」事業者と比較して、「想定を超える効果が得られた」又は「想定した効果が得られた」と回答した割合が高い。また、支援機関を「活用している」事業者について企業規模別に見ると、「中規模企業」と比較して、「小規模事業者」の方が「想定を超える効果が得られた」又は「想定した効果が得られた」と回答した割合が高い様子が見て取れる。

<第2-2-10図>

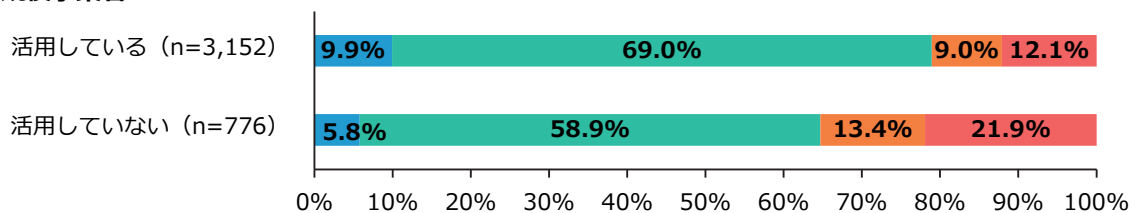
策定した経営計画の評価（支援機関の活用状況別）

（1）全体

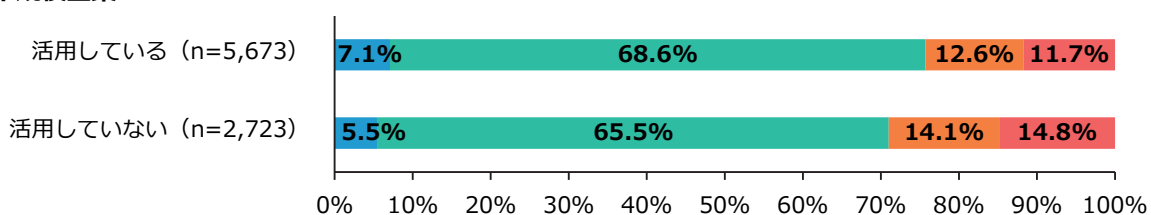


（2）企業規模別

小規模事業者



中規模企業



■ 想定を超える効果が得られた ■ 想定した効果が得られた ■ 想定した効果は得られなかった ■ 分からない

資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.ここでの「経営計画」とは、当面の収支計画、また、それらを達成するためのアクションプランや資金繰り計画などについて策定したものを指す。

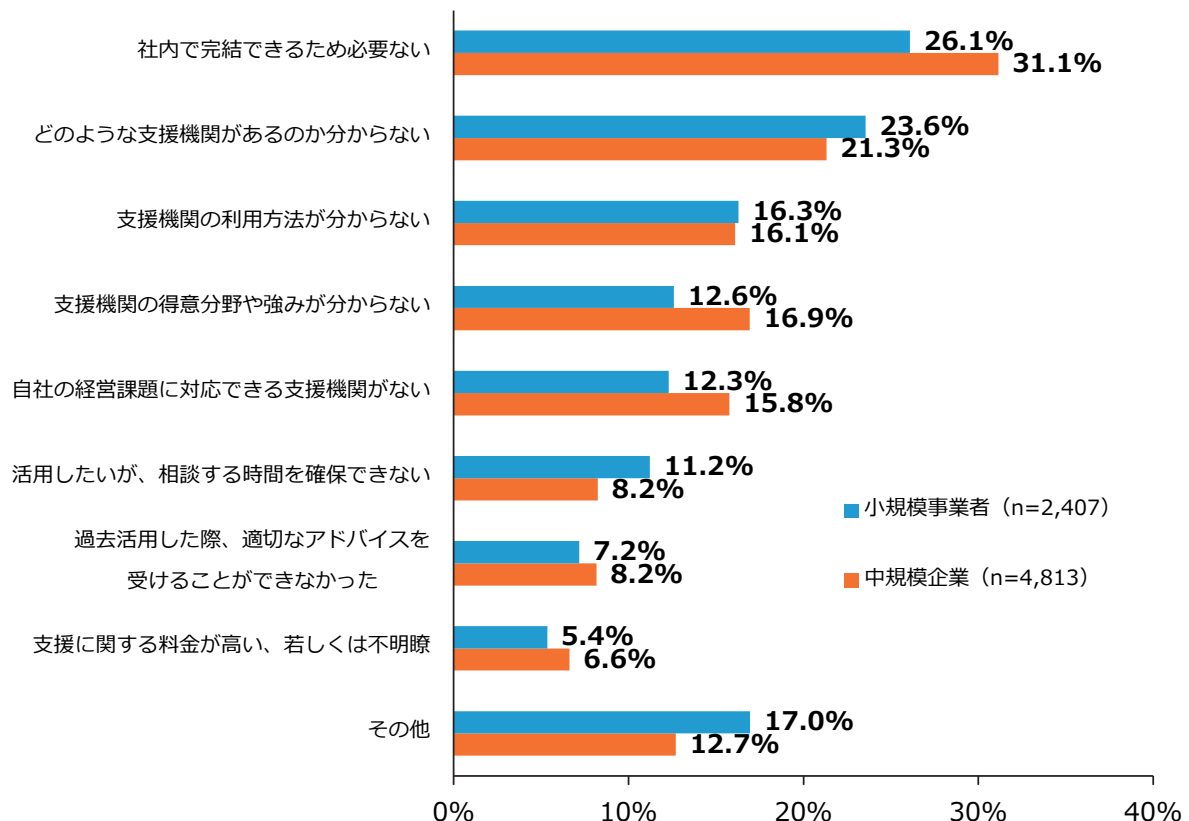
2.経営計画について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。

3.事業活動における支援機関の活用状況について、ここでの「活用している」とは、「大いに活用している」、「ある程度活用している」と回答した事業者を合計したもの。「活用していない」とは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した事業者を合計したもの。

第2-2-1図では、足下で約3割の事業者が支援機関を活用していない現状が見受けられたことから、次に、支援機関を活用していない事業者について確認する。第2-2-11図は、企業規模別に、支援機関を「あまり活用していない」又は「全く活用していない」と回答した事業者における、支援機関を活用しない理由を確認したものである。これを見ると、「中規模企業」、「小規模事業者」共に「社内で完結できるため必要ない」と回答した割合が最も高く、支援機関を不要とする事業者が一定数存在する。その一方で、「どのような支援機関があるのか分からない」、「支援機関の利用方法が分からない」、「支援機関の得意分野や強みが分からない」などと回答した事業者も存在し、支援機関の存在や、その利用方法が分からず、活用に至っていない事業者も存在することから、支援機関側の周知活動には改善の余地がある可能性が示唆される。また、「小規模事業者」は、「中規模企業」と比較して、「どのような支援機関があるのか分からない」、「活用したいが、相談する時間を確保できない」と回答した割合が高く、支援機関の存在そのものを知らないことや日々の業務多忙により支援機関を活用できていない実情がうかがえる。

＜第2-2-11図＞

支援機関を活用しない理由（企業規模別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

（注）1.事業活動における支援機関の活用状況について、「あまり活用していない」、「全く活用していない」と回答した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。

本節では、中小企業・小規模事業者における、支援機関の活用状況とその効果について概観した。支援機関は事業者に幅広く利用されており、支援機関の活用が事業者の業績や集客力の向上につながっている可能性が示唆された。支援機関は足下、事業者から資金繰りや販路開拓、人材確保といった課題の相談を受ける頻度が高いこと、また、支援機関によって対応する頻度の高い経営課題に違いがある様子が見て取れた。さらに、事業者の規模によって支援ニーズに違いがあることも見て取れた。他方で、支援機関自体の存在や、その利用方法が分からず活用していない事業者も一定数存在し、支援機関側の周知活動には、改善の余地がある可能性が示唆された。

第2節 支援機関の現状と課題

本節では、支援機関における支援活動の取組状況を確認した上で、支援機関が抱える課題と支援の質の維持・向上に向けた取組を明らかにしていく。また、ここからは、支援機関別の集計を実施し、支援機関の特性の違いを明らかにすることを試みる⁹²。

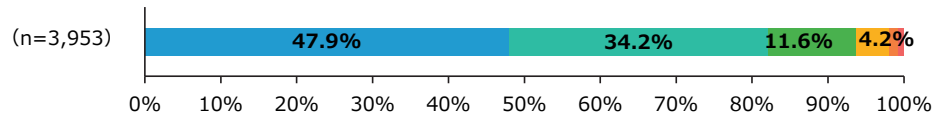
1. 支援機関の取組状況

本項では、足下の支援機関における支援活動の取組状況について確認していく。第2-2-12図は、最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模を確認したものである。これを見ると、「全体」では「5人以下」又は「6～20人」と回答した支援機関が8割超と、比較的従業員規模の小さい事業者を中心に支援を行っている様子が見て取れる。支援機関別に確認すると、「5人以下」が「商工会」で約9割、「商工会議所」で約8割、「よろず支援拠点」で約6割となっており、特に、従業員規模の小さい事業者への支援に注力している様子が見て取れる。また、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」、「金融機関」は、比較的従業員規模の大きい事業者の支援にも注力している様子が見て取れる。

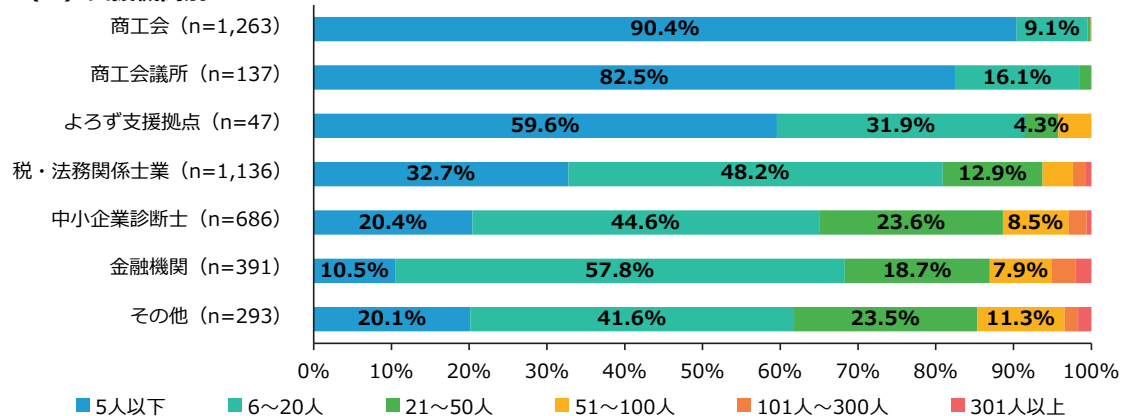
<第2-2-12図>

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) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

- (注) 1.ここでの「従業員規模」とは、常時雇用する従業員数を指す。
 2.支援機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。
 3.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

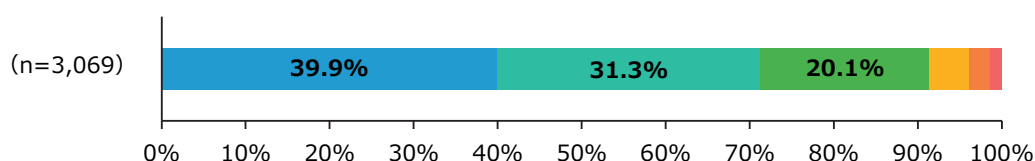
⁹² なお、支援機関ごとに求められる役割や事業者による相談内容とその対応方法が異なるため、必ずしも定量的な比較はできないことに留意が必要。

ここからは、支援機関における相談員⁹³の対応状況について詳しく確認していく。第2-2-13図は、相談員一人が対応する1日当たりの平均的な相談件数を確認したものである。これを見ると、「全体」の約9割が1日当たりの相談件数を1～3件と回答している。支援機関別に見ると、他の支援機関と比較して、「よろず支援拠点」の対応件数が非常に多く、約7割が、1日当たり平均4件以上対応していることが分かる。

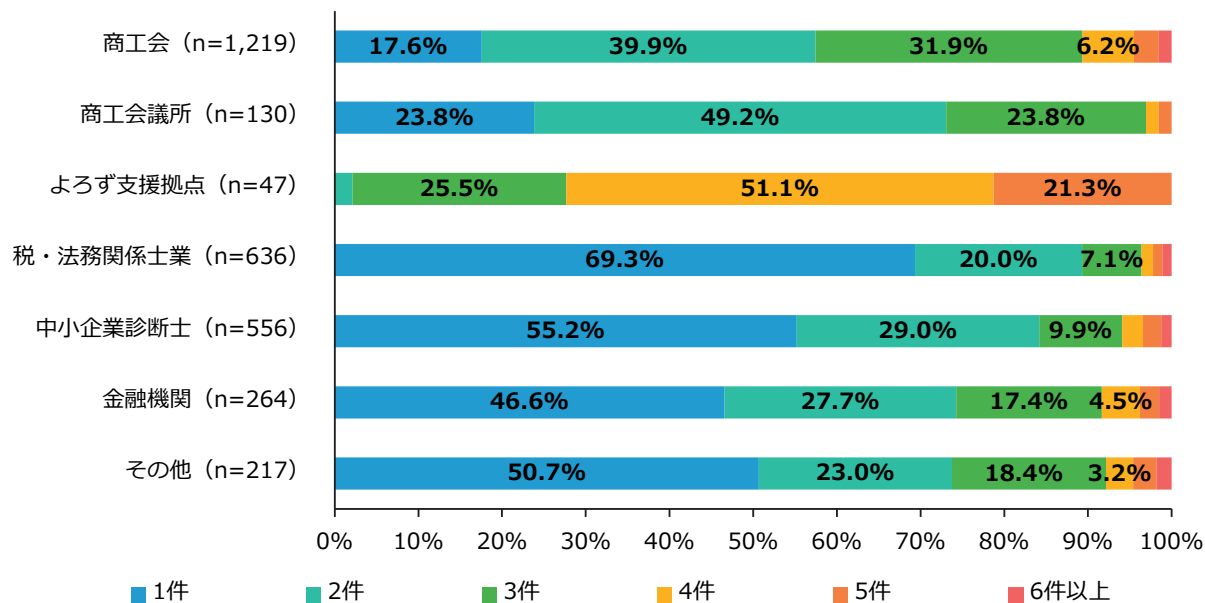
<第2-2-13図>

相談員一人が対応する1日当たりの平均的な相談件数

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.相談員一人が対応する1日当たりの平均的な相談件数について、「分からない」と回答した先を除いて集計している。

2.支援機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

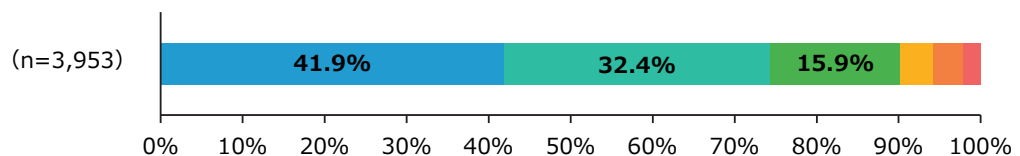
⁹³ ここでの「相談員」とは、中小企業・小規模事業者の経営相談に対応可能な社員・職員・支援専門家等を指す。

次に、支援機関によって、事業者との接触方法に違いがあるのかを確認する。第2-2-14図は、支援機関に、事業者の相談に対する対応方法を確認したものである。これを見ると、「全体」では、「相談員が訪問する」と回答した支援機関の割合が約4割で最も高く、次いで「事業者が来訪する」と回答した割合が高い。支援機関別に見ると、「金融機関」、「中小企業診断士」、「税・法務関係士業」は「相談員が訪問する」と回答した割合が高い一方、「商工会」、「商工会議所」、「よろず支援拠点」は「事業者が来訪する」と回答した割合が高い。また、「よろず支援拠点」や「中小企業診断士」では、約1割が「オンライン面談」と回答しており、支援機関によって、事業者との接触方法についても違いがあることが分かる。

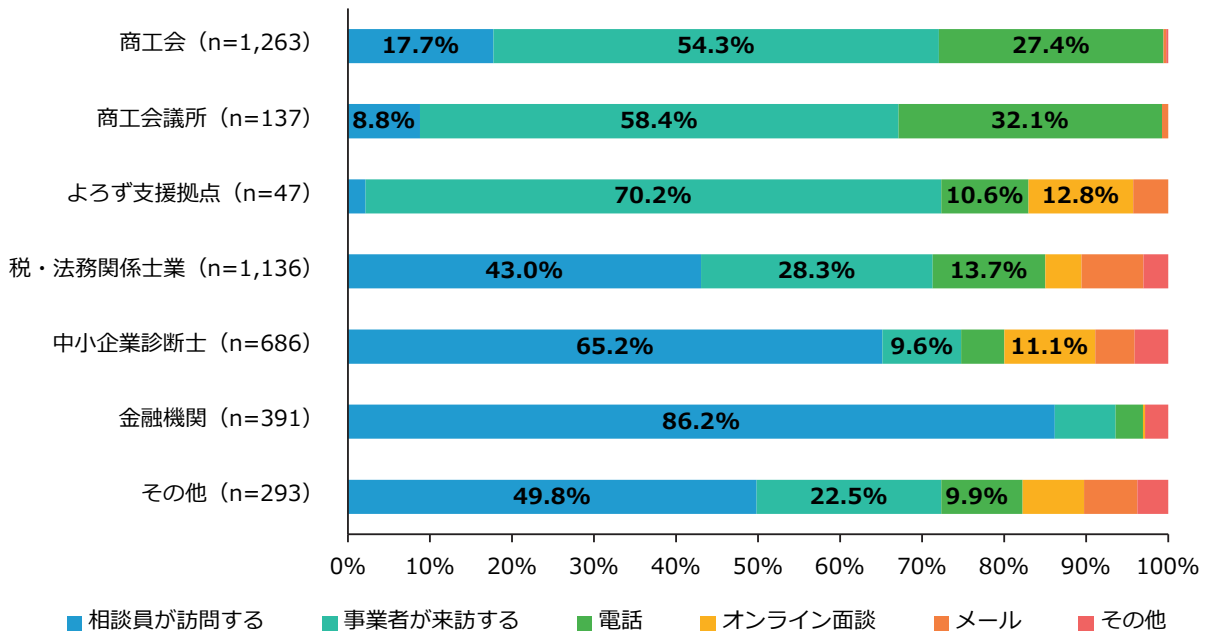
<第2-2-14図>

事業者の相談に対する対応方法

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 事業者の相談に対する対応方法について、上位1、2位の回答のうち、1位として回答されたものを集計している。

2. 支援機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

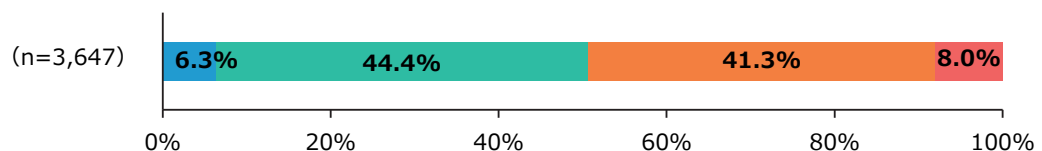
3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第 2-2-15 図は、1 回当たりの平均的な面談時間を確認したものである。これを見ると、「全体」では、平均的な面談時間は「30 分以上～1 時間未満」又は「1 時間以上～2 時間未満」と回答した割合が高い。支援機関別に確認すると、「商工会」、「商工会議所」、「金融機関」は「30 分以上～1 時間未満」と回答した割合が高く、「中小企業診断士」は、他機関と比較して「2 時間以上」と回答した割合が高い。支援機関によって、1 回当たりの面談時間にも違いがあることが分かる。

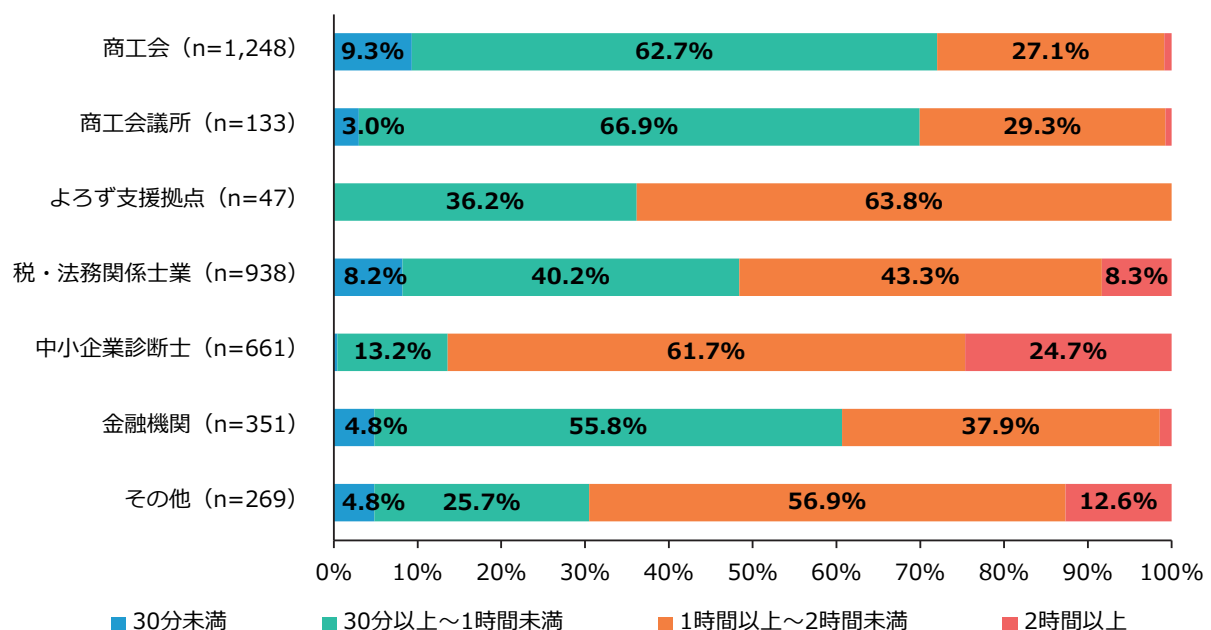
<第 2-2-15 図>

1 回当たりの平均的な面談時間

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 1 社 1 回当たりの平均的な面談時間について、「分からない」と回答した先を除いて集計している。

2. 支援機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

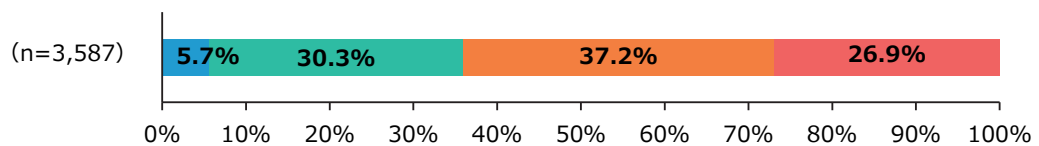
3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第2-2-16図は、1回当たりの面談に付随する業務⁹⁴に掛かる平均的な時間について確認したものである。これを見ると、「全体」では「1時間以上～2時間未満」と回答した割合が最も高く、次いで「30分以上～1時間未満」、「2時間以上」と続いている。支援機関別に見ると、特に「中小企業診断士」は「2時間以上」と回答した割合が高いことが分かる。支援機関では、事業者との面談の事前準備や相談記録の作成、解決方法の探索など、面談以外の業務負担があることが分かる。

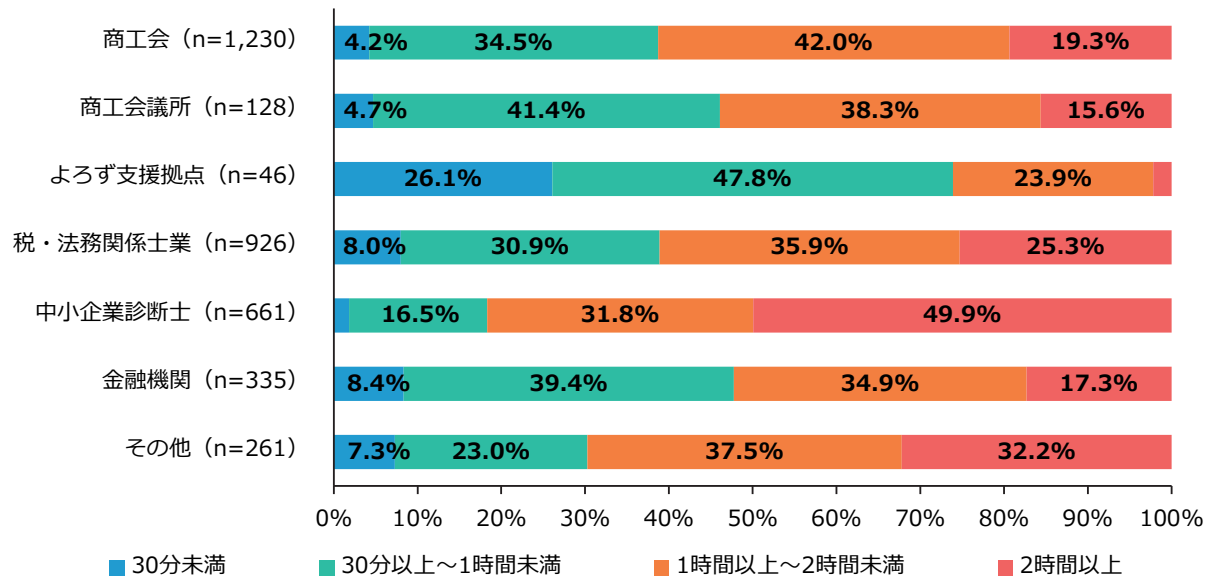
＜第2-2-16図＞

1回当たりの面談に付随する業務に掛かる平均的な時間

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 1回当たりの面談に付随する業務に掛かる平均的な時間について、「分からない」と回答した先を除いて集計している。

2. 支援機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

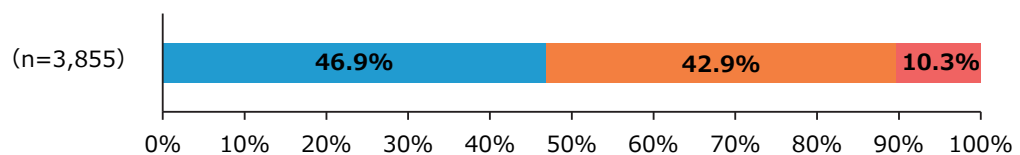
⁹⁴ ここでの「面談に付随する業務」とは、面談の事前準備や相談記録の作成、解決方法の探索など相談に対する面談以外の業務を指す。

次に、支援機関が事業者から相談される経営課題に変化が生じているか、足下の状況を確認していく。第2-2-17図は、2023年と比較した、事業者から相談される経営課題の件数の変化を確認したものである。「全体」を見ると、足下1年間において、約半数の支援機関が、相談される経営課題の件数について「増加」と回答している。支援機関別に見ると、「よろず支援拠点」、「金融機関」において「増加」と回答した割合が比較的高い。

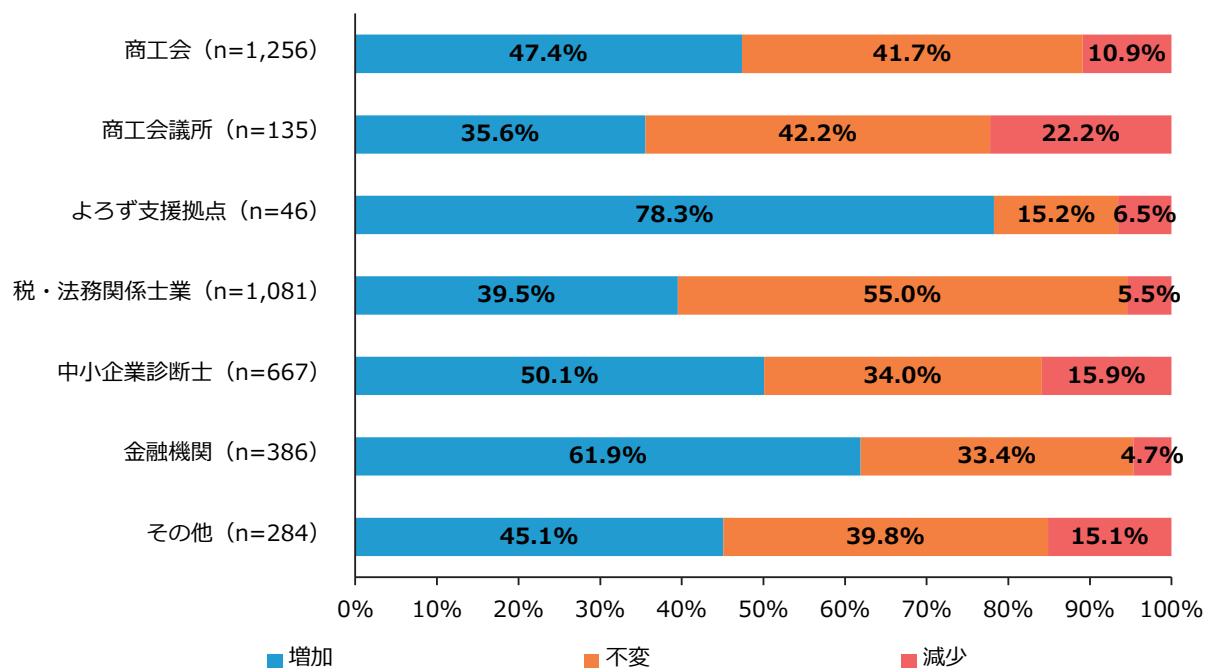
<第2-2-17図>

相談される経営課題の件数の変化

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 2023年と比較した、2024年の事業者から相談される経営課題の件数について、ここでの「増加」とは、「非常に増加している」、「やや増加している」と回答した先を合計したもの。「減少」とは、「やや減少している」、「非常に減少している」と回答した先を合計したもの。「不変」とは「変わらない」と回答した先である。「分からない」と回答した先は除いて集計している。

2. 支援機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

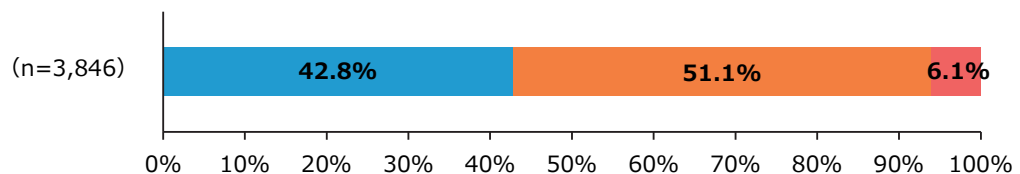
3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第2-2-18図は、2023年と比較した、事業者から相談される経営課題の種類の変化を確認したものである。「全体」を見ると、足下1年間において、4割を超える支援機関が、経営課題の種類について「増加」と回答している。支援機関別に見ると、件数同様、特に「よろず支援拠点」、「金融機関」が相談される経営課題の種類が増加していることが見て取れる。足下、一部の支援機関では、相談される経営課題も多様化していることが分かる。

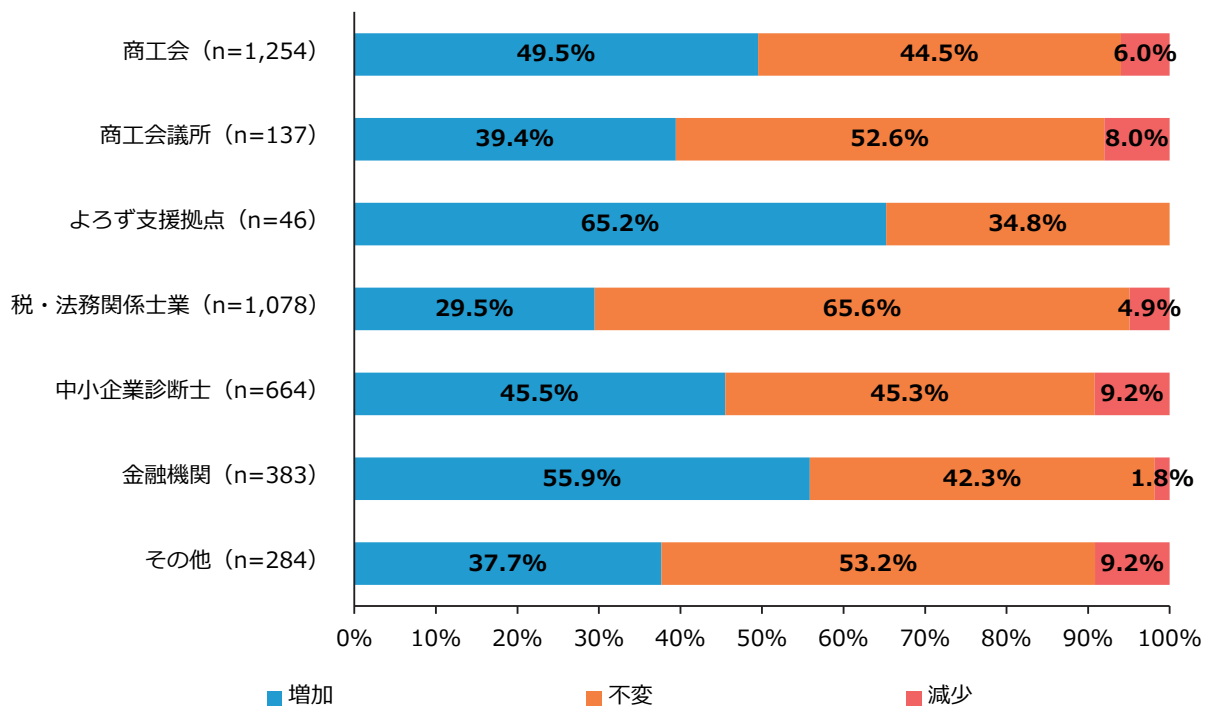
<第2-2-18図>

相談される経営課題の種類の変化

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.2023年と比較した、2024年の事業者から相談される経営課題の種類について、ここでの「増加」とは、「非常に増加している」、「やや増加している」と回答した先を合計したもの。「減少」とは、「やや減少している」、「非常に減少している」と回答した先を合計したもの。「不変」とは「変わらない」と回答した先である。「分からない」と回答した先は除いて集計している。

2.支援機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

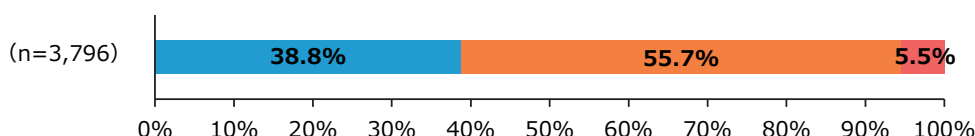
第2-2-19図は、2023年と比較した、事業者から相談される経営課題の初回相談から対応完了までに要する面談回数の変化を確認したものである。これを見ると、足下1年間に於いて、約4割の支援機関が「増加」と回答していることが分かる。

基本計画が指摘している⁹⁵ように、支援先事業者からの相談が多様化・複雑化している中で、事業者の経営課題に対応するため面談回数も増加している可能性がある。また、中小企業庁が2023年6月に公表した「経営力再構築伴走支援ガイドライン」における「対話と傾聴」を重視した伴走支援⁹⁶の取組が支援機関に浸透していることも示唆される。

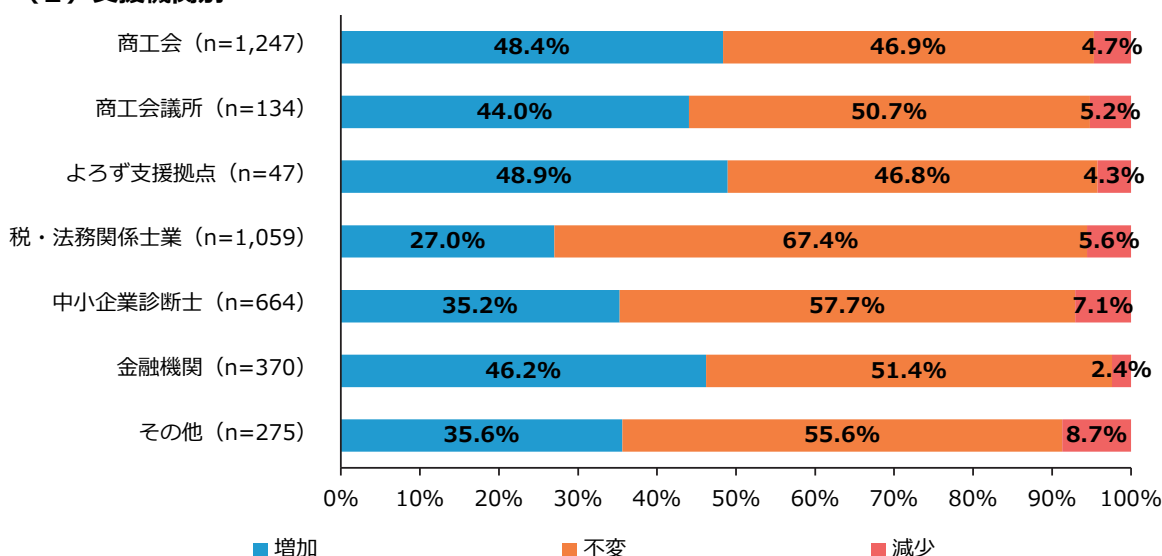
<第2-2-19図>

相談される経営課題の対応完了までに要する面談回数の変化

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.2023年と比較した、2024年の事業者から相談される経営課題の初回相談から対応完了までに要する面談回数について、ここでの「増加」とは、「非常に増加している」、「やや増加している」と回答した先を合計したもの。「減少」とは、「やや減少している」、「非常に減少している」と回答した先を合計したもの。「不変」とは「変わらない」と回答した先である。「分からない」と回答した先は除いて集計している。

2.支援機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

⁹⁵ 基本計画では、「小規模事業者を取り巻く環境や抱える課題が多様化・複雑化することにより、経営指導員等の業務が質・量ともに急増」していることを指摘している。

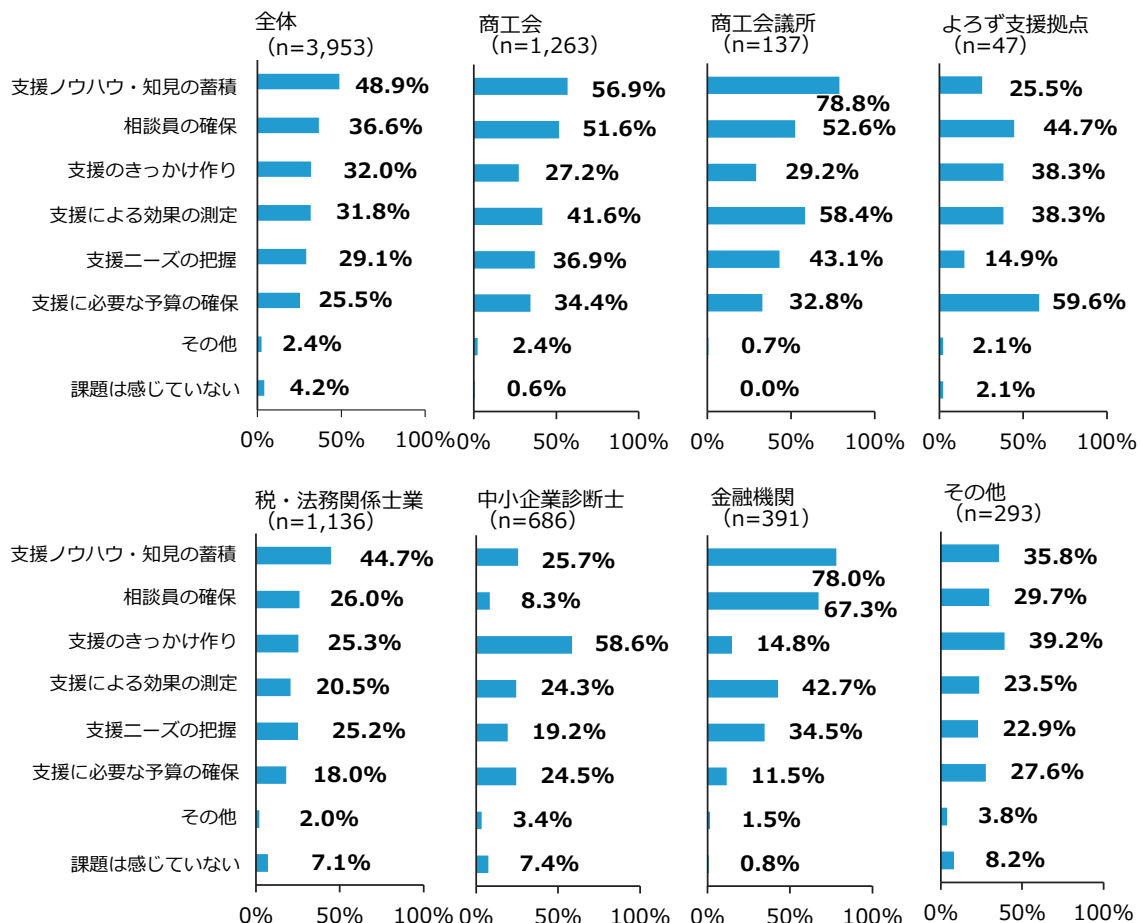
⁹⁶ ここでの「伴走支援」とは、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、本質的な経営課題に対する気付きを与え、自己変革・行動変容を促す、「課題設定」を重視した支援手法により行う支援のことを指す。

2. 支援機関が抱える課題と支援の質の維持・向上

ここからは、支援機関が抱えている課題や、支援の質の維持・向上に向けた取組について確認していく。まず、支援機関は経営支援の現場において、どのような課題を感じているのかを確認する。第2-2-20図は、支援機関別に、事業者の経営課題に対する支援を行う上で、課題と感じるものを確認したものである。これを見ると、「全体」では「支援ノウハウ・知見の蓄積」と回答した割合が最も高く、次いで「相談員の確保」、「支援のきっかけ作り」と続いている。支援機関別に見ると、「商工会」、「商工会議所」、「金融機関」では「支援ノウハウ・知見の蓄積」や「相談員の確保」に、「中小企業診断士」では「支援のきっかけ作り」に、「よろず支援拠点」では「支援に必要な予算の確保」に、課題を感じている様子が見て取れる。

<第2-2-20図>

支援を行う上での課題



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

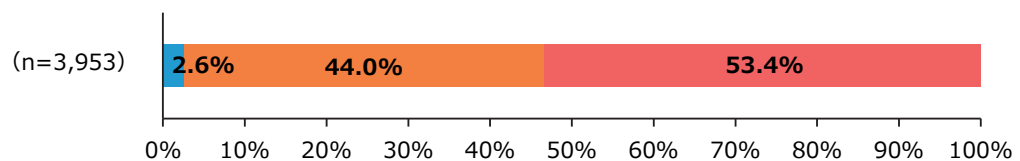
3.支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

第2-2-20図では、支援機関が全体として「相談員の確保」に課題を感じている様子が見て取れたことから、次に、支援機関における相談員の過不足感を確認する。第2-2-21図を見ると、「全体」では半数以上の支援機関が、相談員が「不足」と回答している。支援機関別には、「金融機関」、「商工会議所」、「商工会」、「よろず支援拠点」の不足感が比較的高いことが分かる。

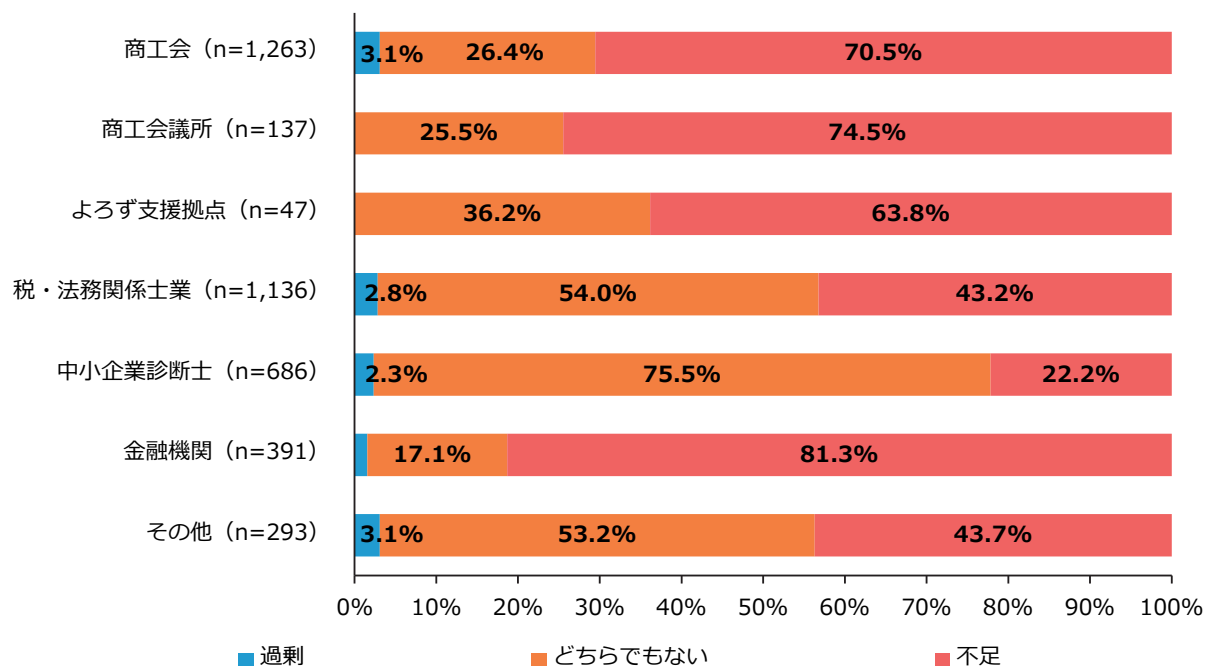
<第2-2-21図>

相談員の過不足感

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援機関の相談員の過不足感について、ここでの「過剰」とは、「とても過剰」、「やや過剰」と回答した先を合計したもの。「不足」とは、「やや不足」、「とても不足」と回答した先を合計したもの。

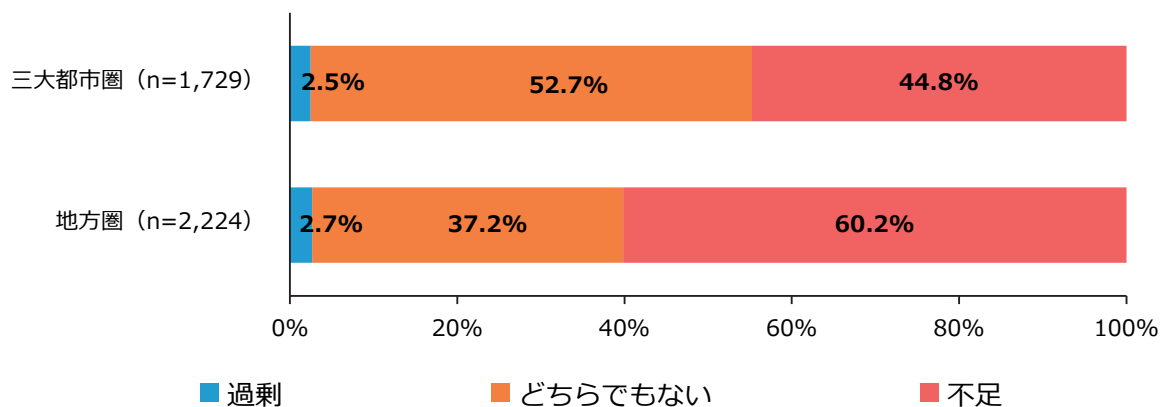
2. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先を合計したもの。

3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第2-2-22図は、支援機関の相談員の過不足感について、支援機関の所在地別（三大都市圏・地方圏別）に確認したものである。これを見ると、「三大都市圏」より、「地方圏」の方が、相談員が「不足」と回答した割合が高く、「地方圏」において、相談員の不足感が高い状況が見て取れる。

<第2-2-22図>

相談員の過不足感（三大都市圏・地方圏別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1. 支援機関の相談員の過不足感について、ここでの「過剰」とは、「とても過剰」、「やや過剰」と回答した先を合計したもの。「不足」とは、「やや不足」、「とても不足」と回答した先を合計したもの。

2. 支援機関の所在地について、複数拠点がある場合は、本社・本店の所在地で集計している。

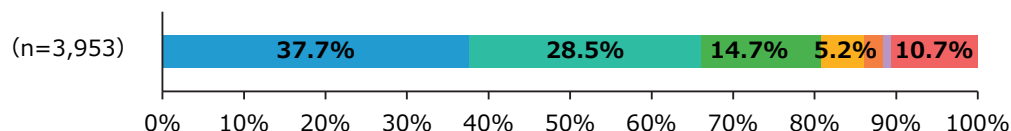
3. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

第 2-2-20 図では、支援機関が全体として「支援ノウハウ・知見の蓄積」に課題を感じている様子が見て取れたことから、足下で、この課題にどのように対応しているのか確認する。第 2-2-23 図は、支援機関が支援の質の維持・向上に向けて最も重視して行っている取組を確認したものである。「全体」を見ると、「他機関との連携⁹⁷」、「相談員の能力開発」、「自機関の他拠点との連携」と回答した割合が高い。事業者の経営課題が多様化・複雑化している中、足下、支援機関が支援の質を維持・向上させるために、連携や相談員の能力開発の取組を重視していることが分かる。また、支援機関別に見ると、「商工会」では、「自機関の他拠点との連携」と回答した割合が他機関と比較して高く、拠点間で支援ノウハウの共有等を行い、支援の質の維持・向上に取り組んでいる様子が見て取れる。

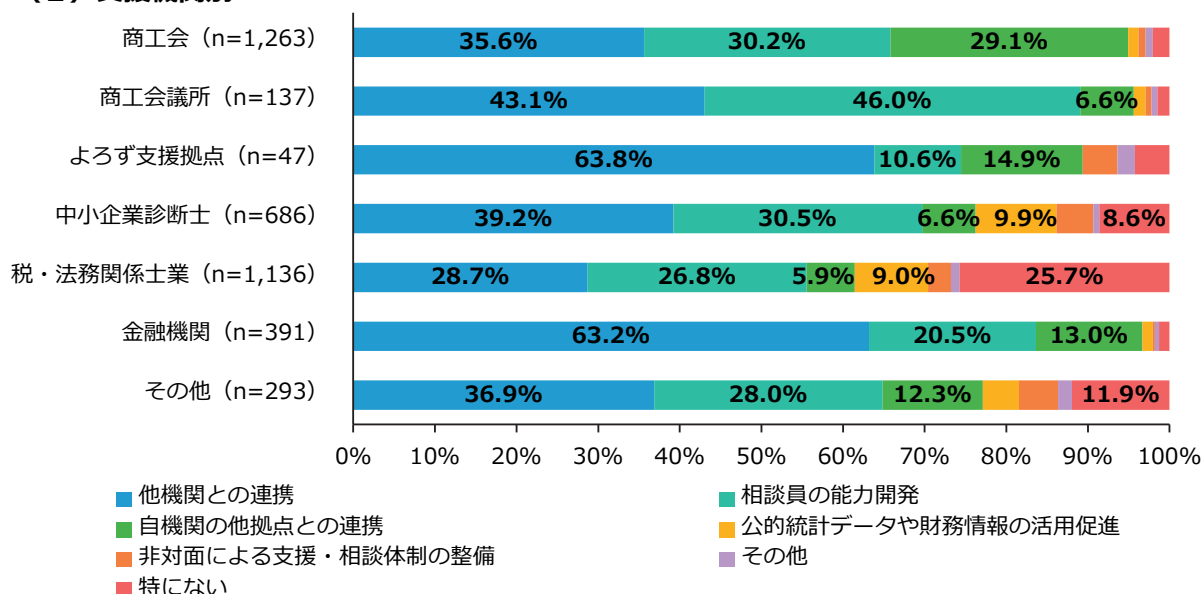
<第 2-2-23 図>

支援の質の維持・向上に向けて最も重視して行っている取組

(1) 全体



(2) 支援機関別



資料：(株) 帝国データバンク「令和 6 年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援の質の維持・向上を図るために重視して行っている取組について、上位 1～3 位までの回答のうち、1 位として回答されたものを集計している。

2. ここでの「自機関の他拠点との連携」とは、例えば、商工会が他地域の商工会と連携する場合などを指す。

3. 支援機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先を合計したもの。

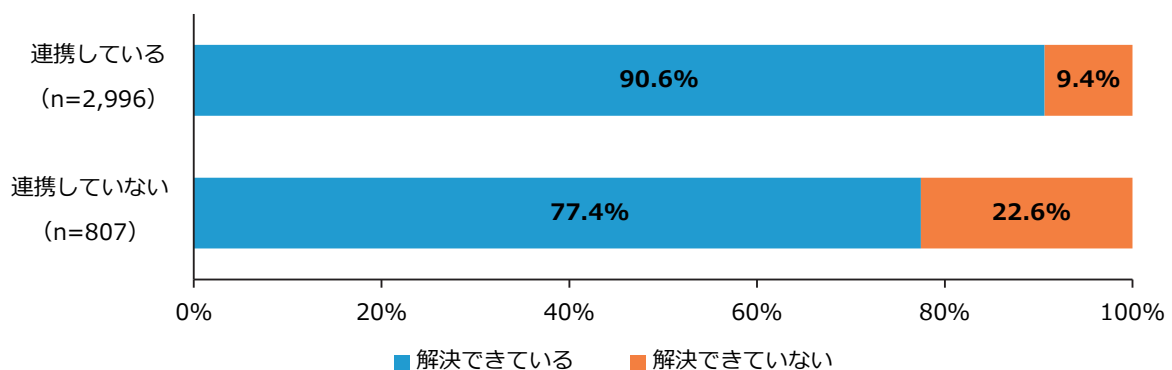
4. 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

⁹⁷ ここでの「連携」とは、他機関と共同で支援に取り組むことや、支援先を他機関に紹介すること、相談員の能力向上に向けてノウハウの共有をすること、また、自機関の他拠点とこれらの取組を実施することなどを指す。

第 2-2-23 図では、支援の質を維持・向上させるために支援機関が連携に取り組む様子が見て取れた。そこで、支援機関同士の連携の効果について確認する。第 2-2-24 図は、他機関との連携の有無別に、経営課題の解決状況を確認したものである。これを見ると、他機関と「連携している」支援機関は、「連携していない」支援機関と比較して、事業者の経営課題を「解決できている」割合が高い傾向にあることが分かる。支援機関同士の連携が、支援先事業者の経営課題の解決に効果がある可能性が示唆される。

<第 2-2-24 図>

経営課題の解決状況（他機関との連携の有無別）



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）1.他機関との連携の有無について、ここでの「連携している」とは、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した先を合計したもの。「連携していない」とは、「あまり連携していない」、「全く連携していない」と回答した先を合計したもの。

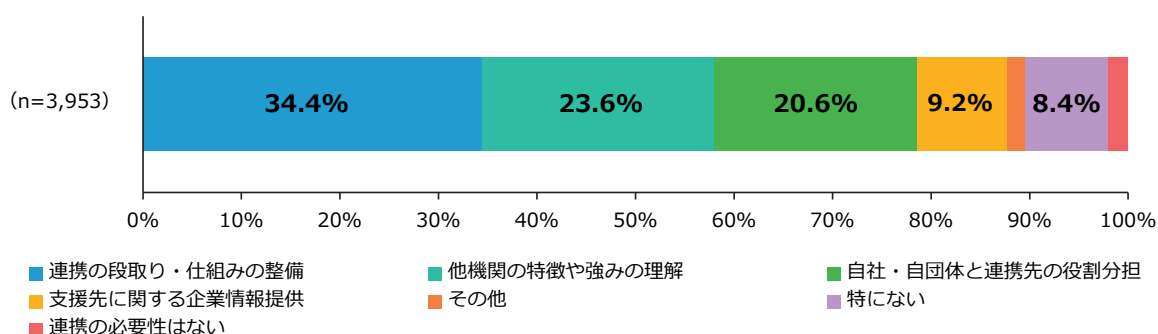
2.ここでの「経営課題の解決状況」とは、支援先の事業者の経営課題について、相談件数比で全体のうちおおむねどの程度解決できたかを聞いたもの。ここでの「解決できている」とは、「ほぼ全て解決できている」、「やや解決できている」と回答した先を合計したもの。ここでの「解決できていない」とは、「あまり解決できていない」、「ほとんど解決できていない」と回答した先を合計したもの。「分からない」と回答した先を除いて集計している。

3.「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

次に支援機関同士の連携にどのような障壁があるのかを確認する。第2-2-25図は、他機関との連携を進める上での課題について確認したものである。これを見ると、「連携の段取り・仕組みの整備」と回答した割合が最も高く、次いで「他機関の特徴や強みの理解」、「自社・自団体と連携先の役割分担」が続いている。この調査結果から一概にはいえないが、支援機関同士の連携を促進させるためには、連携の仕組みの整備を進めることや、連携先に自機関の特徴や強みを発信すること、連携する上での役割分担を明確にすることなどが、重要であると示唆される。

<第2-2-25図>

他機関との連携を進める上での課題



資料：（株）帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

（注）「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している。

本節では、支援機関の取組状況、支援機関が抱えている課題と支援の質の維持・向上に向けた取組について確認した。支援先事業者の経営課題が、多様化・複雑化する中で、事業者を支える支援機関は、「経営力再構築伴走支援ガイドライン」に基づく「対話と傾聴」を通じて、事業者の本質的な課題の解決に向けてより丁寧に支援を行っている様子が推察された。一方、地方圏を中心に相談員の不足感が高まっており、「支援ノウハウ・知見の蓄積」や「相談員の確保」等に課題を感じていることが分かった。

こうした中、支援機関は、支援の質の維持・向上に向けて、他機関や自機関の他拠点との連携、相談員の能力開発を重視して取り組んでいることが分かった。実際に他機関と連携している支援機関ほど事業者の経営課題を解決できている割合が高い傾向にあり、支援機関同士の連携が支援の質の向上に有効であることが示唆された。他方、支援機関同士の連携を推進するに当たって、「連携の段取り・仕組みの整備」や「他機関の特徴や強みの理解」が課題となっていることも明らかになった。

実際に現場の支援機関では、支援力の向上に向けて、様々な工夫を凝らした取組が行われている。ここでは特徴的な2事例を紹介する。

事例2-2-1は、職員の支援時間確保に向けて業務効率化を進めた上で、支援力向上に取り組む支援機関の事例である。

事例2-2-2は、職員の支援力の可視化と「プロセスコンサルティング」の手法を取り入れることで、支援の質の向上に取り組む支援機関の事例である。

事例 2-2-1：坂東市商工会

「既存業務の『改善』による業務効率化と職員の即戦力化に取り組む支援機関」

・所在地：茨城県坂東市

伴走支援の推進で経営指導員の業務負担が増加、同会内でのノウハウの引継ぎも課題

茨城県坂東市の坂東市商工会は、2006年に岩井市と猿島町の2商工会の合併により発足し、地域に根ざした支援機関として、市内事業者の様々な経営課題に対し支援を行っている。2014年の小規模企業振興基本法制定以後、商工会は従来の記帳指導等の経営改善普及事業に加え、小規模事業者の経営課題により踏み込んだ経営発達支援事業を実践するための伴走型支援を担うようになり、同会職員の業務が質・量共に増加傾向にあった。また、職員の退職や異動によって個人の経験やノウハウが受け継がれず、複雑化する事業者の経営課題に十分に対応できていないといった問題も顕在化していた。特に感染症の感染拡大時には、電話による問い合わせが殺到する中、経験の浅い職員が対応しきれないためにベテラン経営指導員に業務が偏り、ベテラン経営指導員が本来取り組むべき高度な支援案件に集中して時間を割くことが困難な状況となっていた。こうした現状を打開すべく、同会は足下の業務効率化と経営指導員以外の職員も含めた全職員の支援力向上の取組を進めた。

「改善の4原則」で業務効率化を推進、県連合会と連携したOJTで支援力向上を目指す

業務効率化に当たって参考にしたのは、製造業の工程改善でも使われている「改善の4原則」（取り除く、まとめる、整理する、単純化する〈ECRS〉）だ。「一発ホームランは狙わず、小さな一歩を諦めずに業務効率化を図り、一人当たり1日10分程度業務時間を減らすことを目指した」と、当時同会で取組を推進した茨城県商工会連合会（以下、「茨城県連」という。）の上坂卓也専門経営指導員は振り返る。具体的には、手作業で発送していた会員向け文書を廃止しWEBレターを導入（「取り除く」）、同一メンバーの会議を可能な限り同日に実施するよう調整（「まとめる」）、各種資料の電子化で管理を効率化（「整理する」）、など、あらゆる業務における既存のやり方を疑って業務を細分化し、削減・効率化できることをコツコツ積み上げた。また、事業パンフレットの整備や、属人化していた業務の標準化・マニュアル化も推進（「単純化する」）。事業者からの初期相談時の確認シートを作成・共有し、創業、補助金、経営計画策定等の初期相談の際、経験の浅い職員でも必要なヒアリングや事業の紹介ができるような体制を整えた。これらの取組は着実に効果が出ており、特にWEBレターの導入では、半年換算で合計200時間以上の業務時間削減が実現。捻出した時間は職員の支援力向上の時間に充てており、支援経験の浅い職員を対象に、茨城県連のブロックマネージャーやスーパーバイザー（以下、「SV」という。）と連携したOJTを実施し、現地指導を含む実践的な研修を通じて事業計画の策定支援などの教育を推進している。

事業計画の策定件数が増加、より高度な経営支援にも取り組む

一連の取組により、経験の浅い職員の早期育成の仕組みが整い、早期に事業計画や持続化補助金などの策定支援をほぼ一人で行えるレベルになった。経験の浅い職員の即戦力化は、同会の業務負担の平準化にもつながり、ベテラン経営指導員が高度な案件に集中できるようになっている。取組前から比べ同会の事業計画の策定件数は倍増し、年間90件となり、持続化補助金やものづくり補助金の申請件数も県内43商工会中でトップ5に入る状況となった。「経験の浅い職員も、整備されたマニュアルの活用やOJTで経験を積むことで、自信を持って経営指導ができるようになった。今後は高度な経営課題の伴走支援にも注力していきたい」と同会の浦和祐樹課長は語る。



坂東市商工会の職員の皆様



業務マニュアルでノウハウを共有



茨城県連のSVとの面談の様子

事例 2-2-2：岐阜県商工会連合会

「職員の支援力の可視化等により、支援の質の向上に取り組む支援機関」

・所在地：岐阜県岐阜市

事業者の複雑な経営課題に対応するため、職員の支援スキルの底上げが課題

岐阜県商工会連合会は岐阜県内 42 商工会を統括し、中小企業・小規模事業者を支援する支援機関である。同県の事業者は、1996 年から 2016 年で4分の1が減少し、雇用喪失などにより地域経済が疲弊。地域を支える事業者の事業継続に向け、収益力向上や事業承継の強化が喫緊の課題であった。また、激変する外部環境の中で、事業者の経営課題も複雑化。商工会には、「どのように売上げや利益を伸ばせばよいか」という事業者からの根本的な相談も目立ち始めた。同会は、商工会が従来実施していた記帳指導等の規則や手順を助言する業務ノウハウだけでは、これらの複雑化した事業者の経営課題に対応することが困難と判断し、事業者の本質的な課題を見極め、成長を促す支援を実現すべく、県内商工会組織全体で支援スキルを底上げする育成・支援体制の整備に取り組んだ。

「プロセスコンサルティング」の導入と支援スキルの可視化で、支援力向上に取り組む

同会は 2018 年に「商工会未来創造プラン」と題する 10 年計画を策定し、支援手法を抜本的に見直した。柱の一つが、事業者との対話を通じて経営課題を深掘りし、本質的な解決策を論理的に導き出す「プロセスコンサルティング」の導入だ。導入に当たり、小規模事業者の支援経験が豊富な中小企業診断士の資格を持つ外部専門家をスーパーバイザー（以下、「SV」として招き、全5回のOJTを通じて、県下の全経営指導員約 110 名の人材育成を進めた。取り分け特徴的な点は、指導員の支援スキルを点数により可視化したことだ。OJT を受ける1、2、5 年目の指導員を対象に、「分析・立案・提案」の三つの観点、九つの評価項目から SV が5点満点で点数評価。「指導員5年目において、各評価項目で平均3点以上を獲得すること」を目標に設定し、点数をスキルマップで本人にフィードバックすることで、指導員は自身の得意な分野、優先的に強化すべき分野を具体的に把握できるようになった。総じて評価点の低かった「ロジカルシンキング」等は、OFF-JT で指導員が学習する機会を確保した。加えて、事業者に論理的に支援提案ができるよう県下統一の支援計画書を作成。指導員に支援計画書を用いた支援件数の年間目標を設定し、「プロセスコンサルティング」の実践を促すなど、様々な工夫を凝らし、取組を進めた。

高い支援力を武器に、事業者の経営力向上に貢献していく

足下、5年目の指導員は継続して平均3点以上を獲得するなど、一連の取組は、現場の支援力の底上げにつながっている。支援計画書を用いた経営支援の実施件数は 2019 年度 140 件から 2023 年度 449 件へと拡大し、足下 2024 年度は 600 件以上を見込むなど、支援件数も着実に増加。また、支援の内容が従来の要望対応型から課題設定型の支援へシフトしたことで、事業者からは「従来の経験則に基づく助言だけでなく、論理的な分析を基に経営の本質に踏み込んだ提案をしてくれる」と評価を受けるようになった。各商工会の会長も、自組織の支援力を評価し、会員事業者に積極的に PR し始めるなど、組織全体で経営支援に対する機運醸成が進んでいる。今後は、支援の成果を検証しながら改善を重ねることで、事業者の経営力向上に一層貢献していく方針だ。「全ての指導員が経営コンサルタントレベル（5点満点）を目指すのではなく、指導員それぞれが得意分野を持ち、互いの支援特性を補完し合うことで組織として支援の質向上に取り組む。事業者の抱える真の経営課題を見極め、それを解決へ導く地域密着型コンサルタント組織として、地域と事業者に貢献していきたい」と同会の横山建人広域推進課長は語る。



岐阜県商工会連合会
横山建人広域推進課長

令和5年度プロセス・コンサルティング スキルマップ

指導員	分析	立案	提案	その他	合計
指導員A	4.5	4.0	4.5	4.0	17.0
指導員B	3.5	3.0	3.5	3.0	13.0
指導員C	4.0	3.5	4.0	3.5	15.0
指導員D	3.0	2.5	3.0	2.5	11.0
指導員E	4.5	4.0	4.5	4.0	17.0
指導員F	3.5	3.0	3.5	3.0	13.0
指導員G	4.0	3.5	4.0	3.5	15.0
指導員H	3.0	2.5	3.0	2.5	11.0
指導員I	4.5	4.0	4.5	4.0	17.0
指導員J	3.5	3.0	3.5	3.0	13.0

スキルマップにより
指導員の支援力を可視化



SV と指導員の
フォローアップ面談の様子

第3節 支援機関の強みの理解と連携強化

ここまで、中小企業・小規模事業者における支援機関の活用状況と効果、支援活動の現状、支援機関の課題と支援の質の維持・向上に向けた取組について確認した。

中小企業白書（2023）では、支援機関が単独で対応できる経営課題にばらつきがあることが指摘されている⁹⁸。また、中小企業白書（2024）では、他機関の理解が進んでいる支援機関ほど、事業者の課題解決割合が高い傾向にあることが指摘されている⁹⁹。このように、各支援機関が持つ特徴や強みにも差がある可能性が考えられ、各支援機関の特徴や強みを明らかにすることで、他機関の理解が進み、効果的な中小企業・小規模事業者の支援体制構築につながる可能性がある。

以上を踏まえ、本節では、効果的な中小企業・小規模事業者の支援体制構築に向け、支援機関同士の連携に着目し分析を進める。まず、足下の支援機関同士の連携状況を確認した上で、各支援機関の強み・不足している点に着目し、強みをいかした支援機関同士の有機的な連携に向けて考察する。なお、本節で連携に着目するに当たって、商工会、商工会議所など地域の支援機関との関わりが深いと考えられる地方公共団体も対象に加え、分析していく。

⁹⁸ 2023年版中小企業白書第2部第3章では、支援機関別に、単独で対応できる経営課題について確認し、「税・法務関係士業」、「中小企業診断士」は「事業承継・M&A」において、「中小企業診断士」、「金融機関」は「企業再生」において、それぞれ単独で対応できる割合が他機関と比べて高い一方で、「税・法務関係士業」は「販路開拓・マーケティング」において、単独で対応できる割合が他機関と比べて低いことを示し、支援機関ごとに単独で対応できる経営課題にばらつきがあることを指摘している。

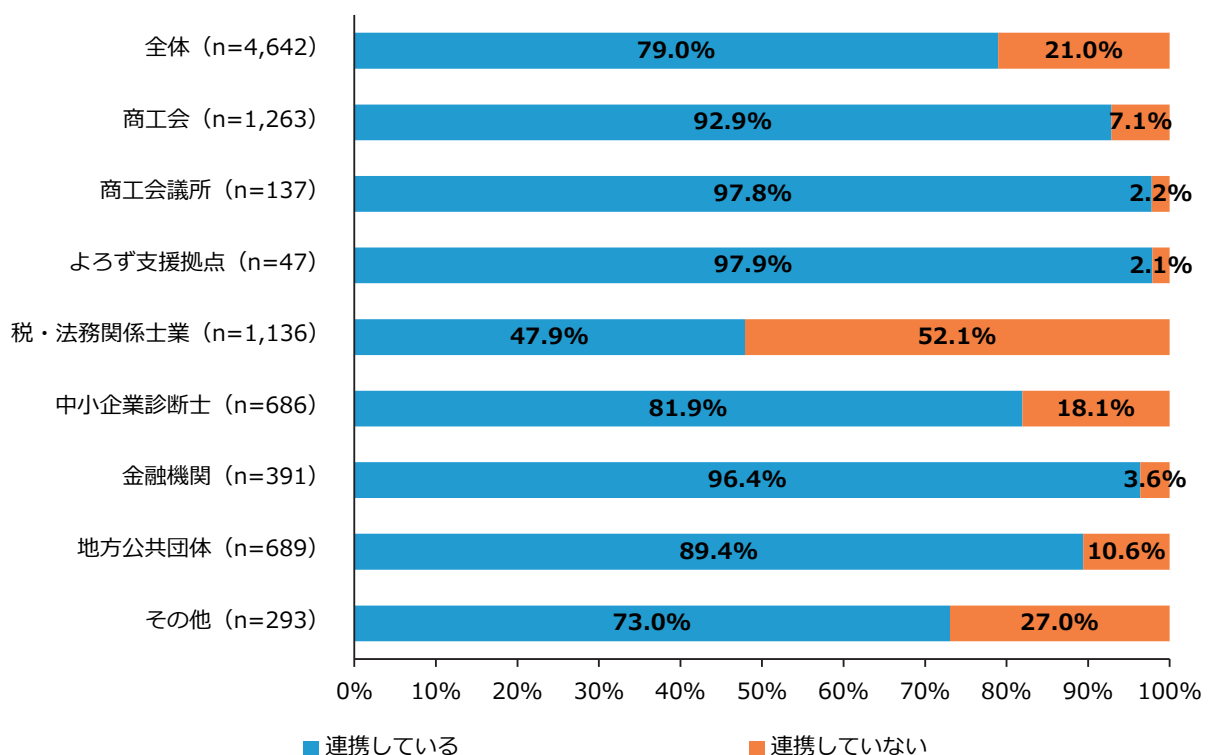
⁹⁹ 2024年版中小企業白書第2部第4章では、他の支援機関が実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制に対する理解度が高いほど、経営課題全般の解決に「つながっている」と回答した割合が高い傾向にあることを指摘している。

1. 支援機関及び地方公共団体の連携状況

第2-2-26図は、支援機関及び地方公共団体における、他機関との連携状況を確認したものである。これを見ると、「全体」では、約8割の支援機関及び地方公共団体が「連携している」と回答しており、足下で、大半の機関が他機関と何らかの連携をしていることが分かる。支援機関及び地方公共団体別に見ると、「よろず支援拠点」、「商工会議所」、「金融機関」、「商工会」において、9割超が「連携している」と回答しており、特に連携している割合が高いことが見て取れる。

<第2-2-26図>

他機関との連携状況



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

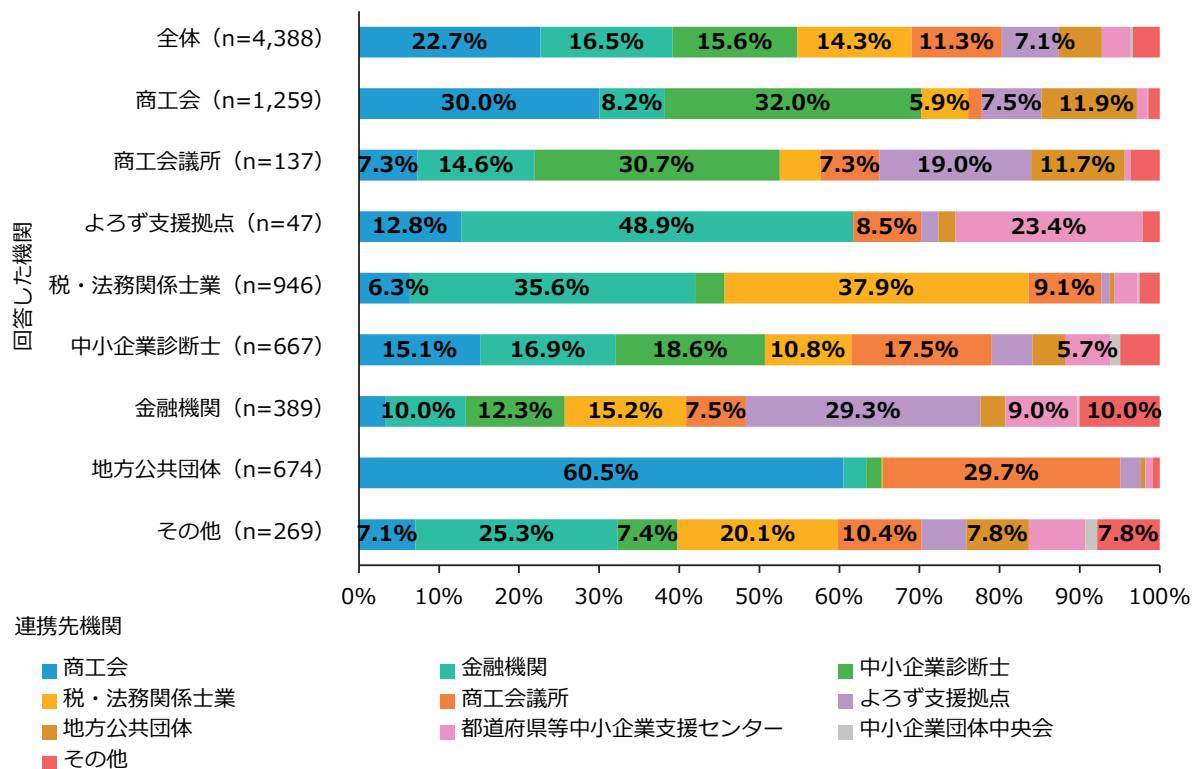
(注) 1.事業者の支援に当たっての他機関との連携状況について、ここでの「連携している」とは、「頻繁に連携している」、「時々連携している」と回答した先を合計したもの。「連携していない」とは、「あまり連携していない」、「全く連携していない」と回答した先を合計したもの。

2.支援機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先の合計を指す。

第2-2-27図は、支援機関及び地方公共団体における、連携する頻度が最も高い機関を確認したものである。これを見ると、「全体」では「商工会」と回答した割合が最も高く、次いで「金融機関」、「中小企業診断士」と続いている。支援機関及び地方公共団体別に見ると、「商工会」は「中小企業診断士」や他拠点の「商工会」と、「商工会議所」は「中小企業診断士」と、「よろず支援拠点」は「金融機関」や「都道府県等中小企業支援センター」と、「税・法務関係士業」は「税・法務関係士業」と、「中小企業診断士」は様々な機関と、「金融機関」は「よろず支援拠点」と、「地方公共団体」は地域の「商工会」や「商工会議所」と、それぞれ連携している様子が見て取れる。支援機関及び地方公共団体の連携先にも違いがあることが分かる。

<第2-2-27図>

連携する頻度が最も高い機関



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

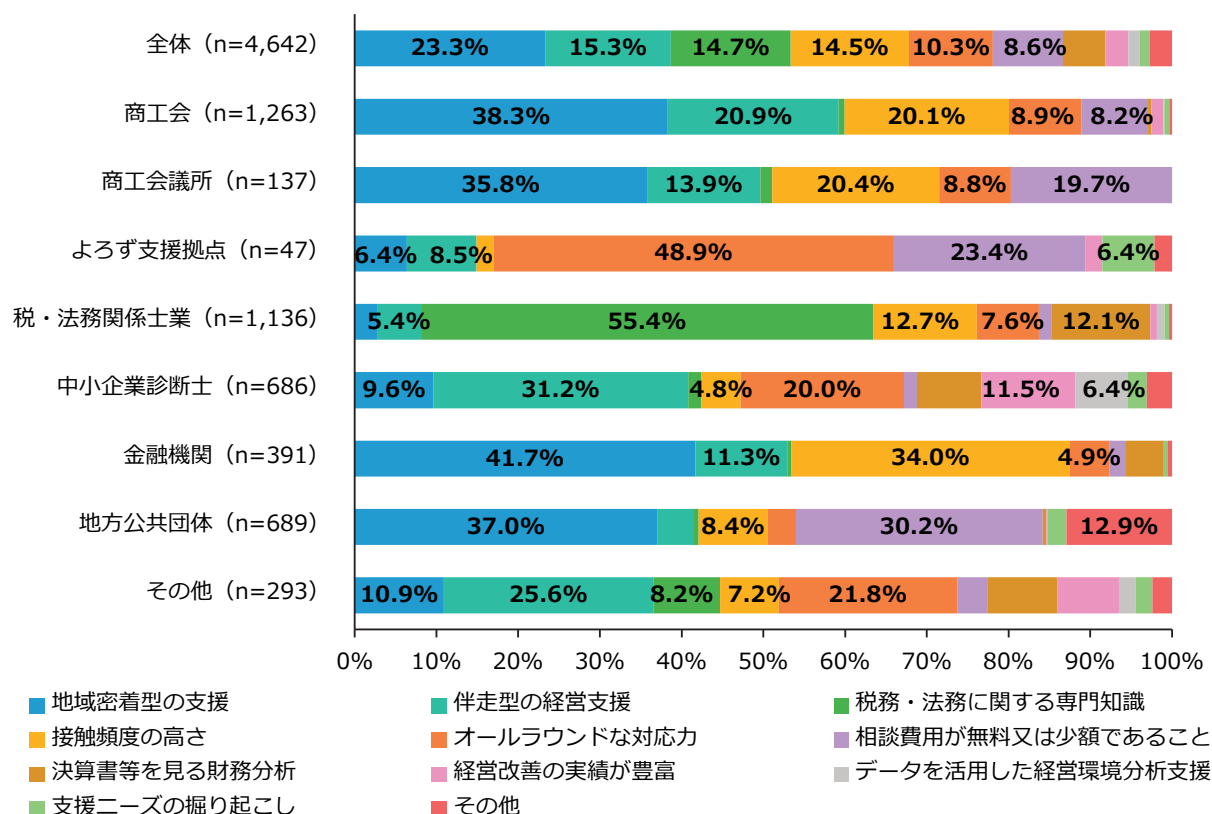
(注) 1.事業者の支援に当たっての他機関との連携状況について、「全く連携していない」以外と回答した先に聞いたもの。
 2.支援に当たってよく連携する機関について、上位1～2位までの回答のうち、1位として回答されたものを集計している。
 3.回答した支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先の合計を指す。

2. 支援機関及び地方公共団体の強み・不足している点

次に、強みをいかした支援機関同士の有機的な連携に向けて、支援機関及び地方公共団体が認識している自機関の強みや不足している点を明らかにしていく。第2-2-28図は、支援機関及び地方公共団体が事業者の支援に当たって、自機関の最も強みと感じる点を確認したものである。これを見ると、「全体」では「地域密着型の支援」と回答した割合が最も高い。支援機関及び地方公共団体別に見ると、「商工会」、「商工会議所」、「金融機関」は「地域密着型の支援」や「接触頻度の高さ」に、「よろず支援拠点」は「オールラウンドな対応力」に、「税・法務関係士業」は「税務・法務に関する専門知識」に、「中小企業診断士」は他の機関と比較して「伴走型の経営支援」や「経営改善の実績が豊富」に、「地方公共団体」は「地域密着型の支援」や「相談費用が無料又は少額であること」に、強みを感じている様子などが見て取れる。このことから、支援機関及び地方公共団体のそれぞれにおいて、自機関の強みと感じる点は大きく異なり、機関によって特色があることが分かる。

<第2-2-28図>

自機関の最も強みと感じる点



資料：(株) 帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 支援に当たって自機関の強みと感じる点について、上位1～3位までの回答のうち、1位と回答されたものを集計している。

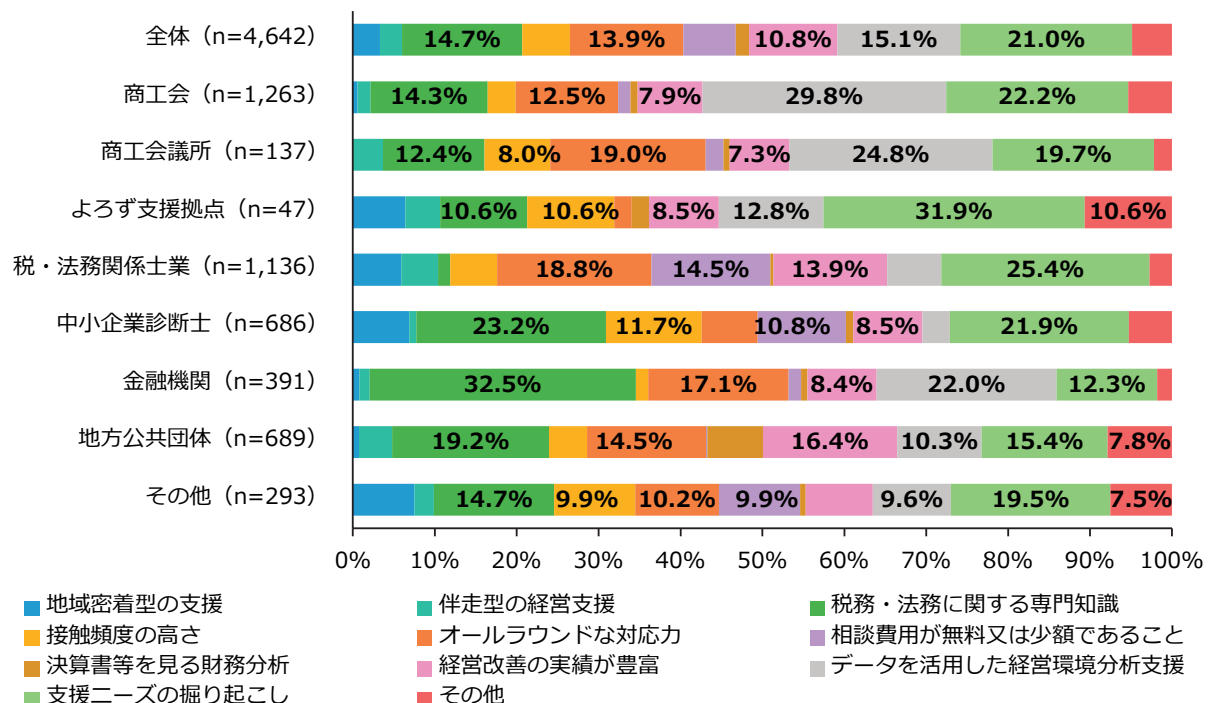
2. 支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先の合計を指す。

第2-2-29図は、支援機関及び地方公共団体が事業者の支援に当たって、自機関に最も不足していると感じる点を確認したものである。これを見ると、「全体」では「支援ニーズの掘り起こし」、「データを活用した経営環境分析支援」が不足していると回答した割合が比較的高い。支援機関及び地方公共団体別に見ると、「商工会」、「商工会議所」は「データを活用した経営環境分析支援」に、「よろず支援拠点」は「支援ニーズの掘り起こし」に、「税・法務関係士業」は「支援ニーズの掘り起こし」や「オールラウンドな対応力」に、「中小企業診断士」は「税務・法務に関する専門知識」や「支援ニーズの掘り起こし」に、「金融機関」や「地方公共団体」は「税務・法務に関する専門知識」に、不足を感じている様子などが見て取れる。

第2-2-28図で示したとおり、例えば、「金融機関」は「地域密着型の支援」や「接触頻度の高さ」に強みを有しており、事業者の経営課題をいち早く察知することができると考えられ、「支援ニーズの掘り起こし」を課題に感じている支援機関が、「金融機関」と連携することで、効果的な支援体制を構築することができる可能性が考えられる。このように、支援機関及び地方公共団体が自機関に不足している点を補完するような形で連携を進めることが効果的であると考えられ、そのためには他機関の強みを理解することが重要である。

<第2-2-29図>

自機関に最も不足していると感じる点



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1.支援に当たって自機関に不足していると感じる点について、上位1～3位までの回答のうち、1位と回答されたものを集計している。

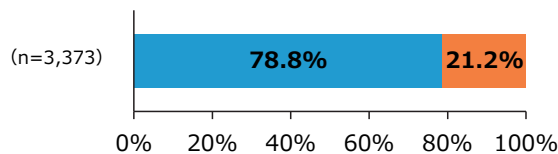
2.支援機関について、ここでの「その他」とは、「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「その他」と回答した先の合計を指す。

ここからは、支援機関及び地方公共団体が、他機関の得意分野をどの程度理解し、どのような点を強みと認識しているのかを確認していく。第2-2-30図は、他機関から見た、各機関の支援内容や得意分野についての理解度を確認したものである。例えば、「金融機関」の支援内容や得意分野について、「金融機関」以外の支援機関及び地方公共団体のうち、約9割が「理解している」ことを表している。これを見ると、支援機関及び地方公共団体ごとに他機関からの理解度に違いがあることが分かる。他機関の理解度促進に向上の余地があることが示唆される。

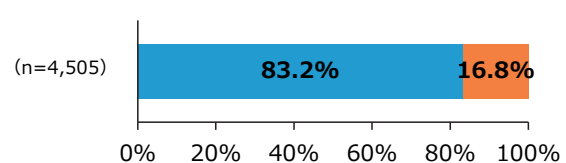
<第2-2-30図>

他機関から見た、各機関の支援内容や得意分野についての理解度（支援機関別）

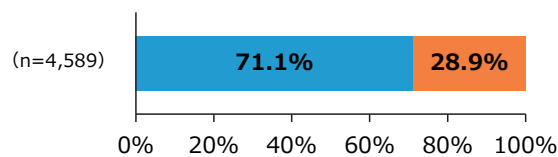
(1) 商工会



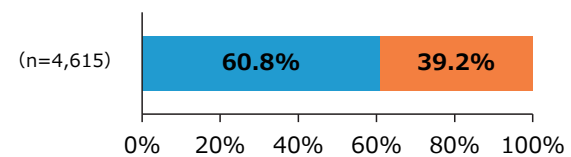
(2) 商工会議所



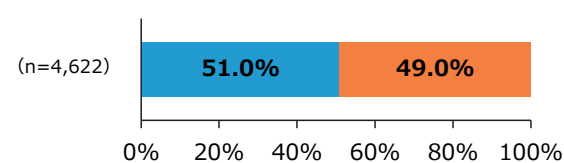
(3) よろず支援拠点



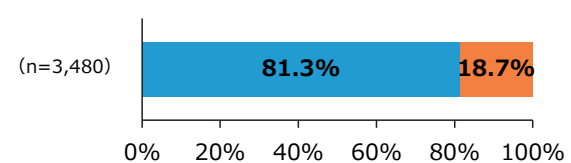
(4) 都道府県等中小企業支援センター



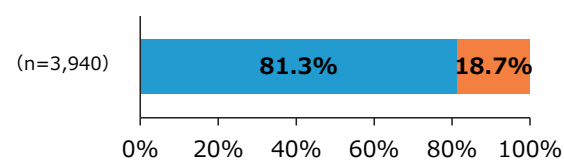
(5) 中小企業団体中央会



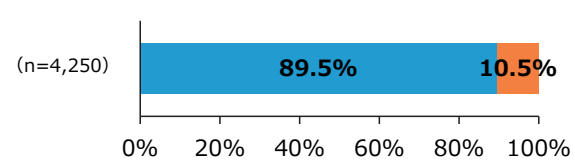
(6) 税・法務関係士業



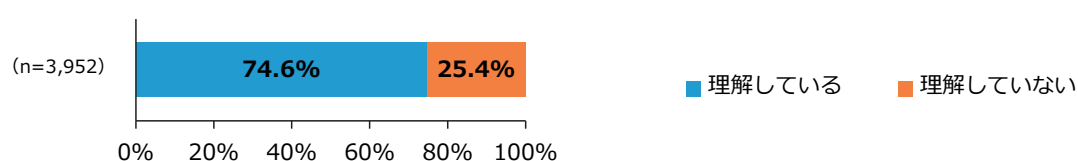
(7) 中小企業診断士



(8) 金融機関



(9) 地方公共団体



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

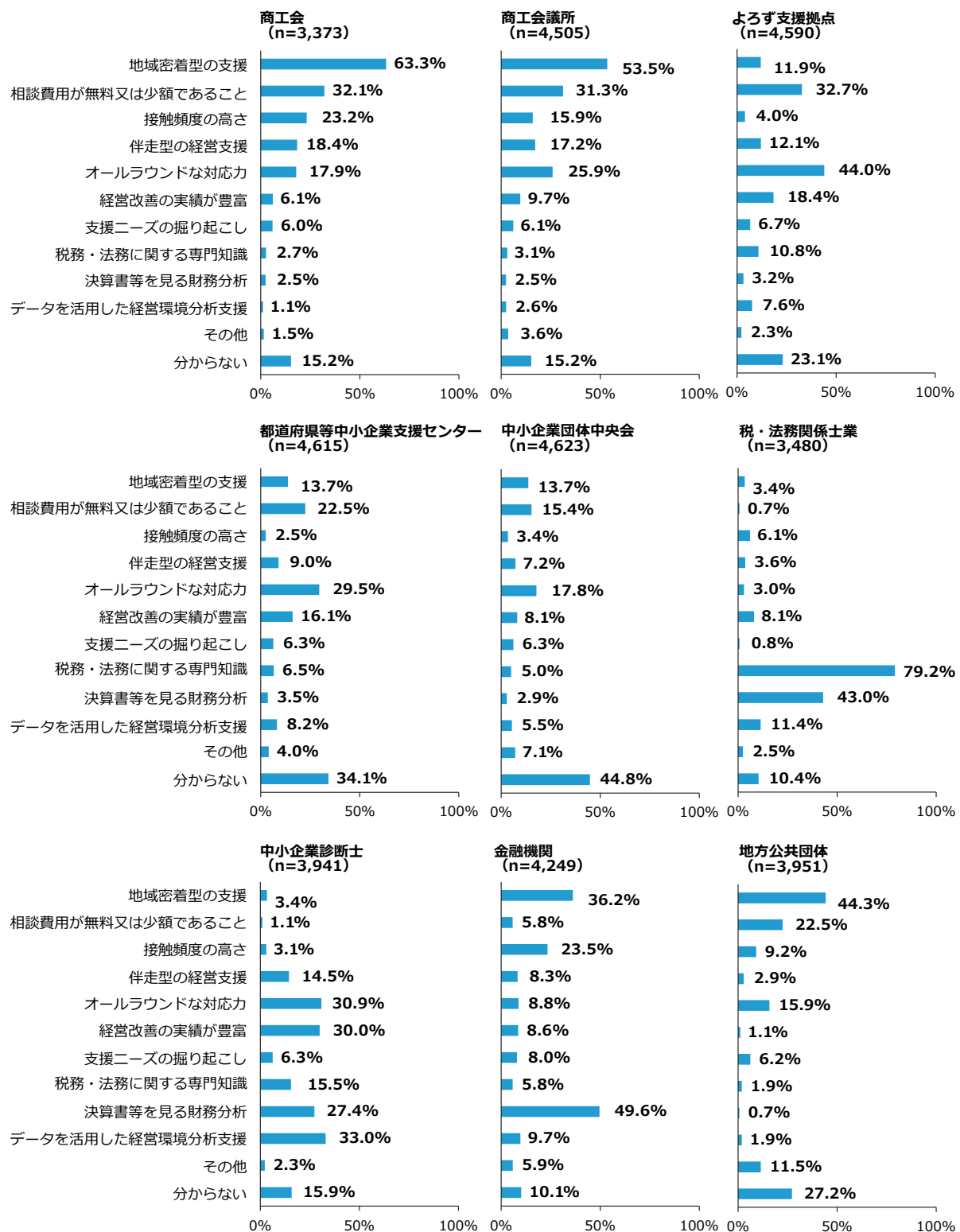
(注) 他機関から見た、各機関の支援内容や得意分野の理解度について、ここでの「理解している」とは「十分理解している」、「ある程度理解している」と回答した先を合計したもの。「理解していない」とは「あまり理解していない」、「全く理解していない」と回答した先を合計したもの。「自機関である」と回答した先は除いて集計している。

第 2-2-31 図は、支援機関及び地方公共団体における、支援内容や得意分野について、他機関から強みとして認識されている点を確認したものである。これを見ると、「商工会」、「商工会議所」、「地方公共団体」は「地域密着型の支援」に、「よろず支援拠点」は「オールラウンドな対応力」に、強みがあると認識されている割合が高く、それぞれの機関で他機関から強みと認識されている点が異なっていることが分かる。

また、第 2-2-28 図と比較すると、自機関の強みの認識とおおむね一致していることが見て取れる。一方で、それぞれの機関に対して「分からない」という回答が一定数存在していることから、自機関の支援内容や得意分野が、他機関から十分に認識されていない状況が見て取れる。支援機関及び地方公共団体が改めて自機関の強みを整理し、他機関に発信していくことが、連携強化につながる可能性が示唆される。

<第2-2-31 図>

支援内容や得意分野について、他機関から強みとして認識されている点



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 他機関の支援内容や得意分野で強みとを感じる点について、3つまで回答したものを集計している。

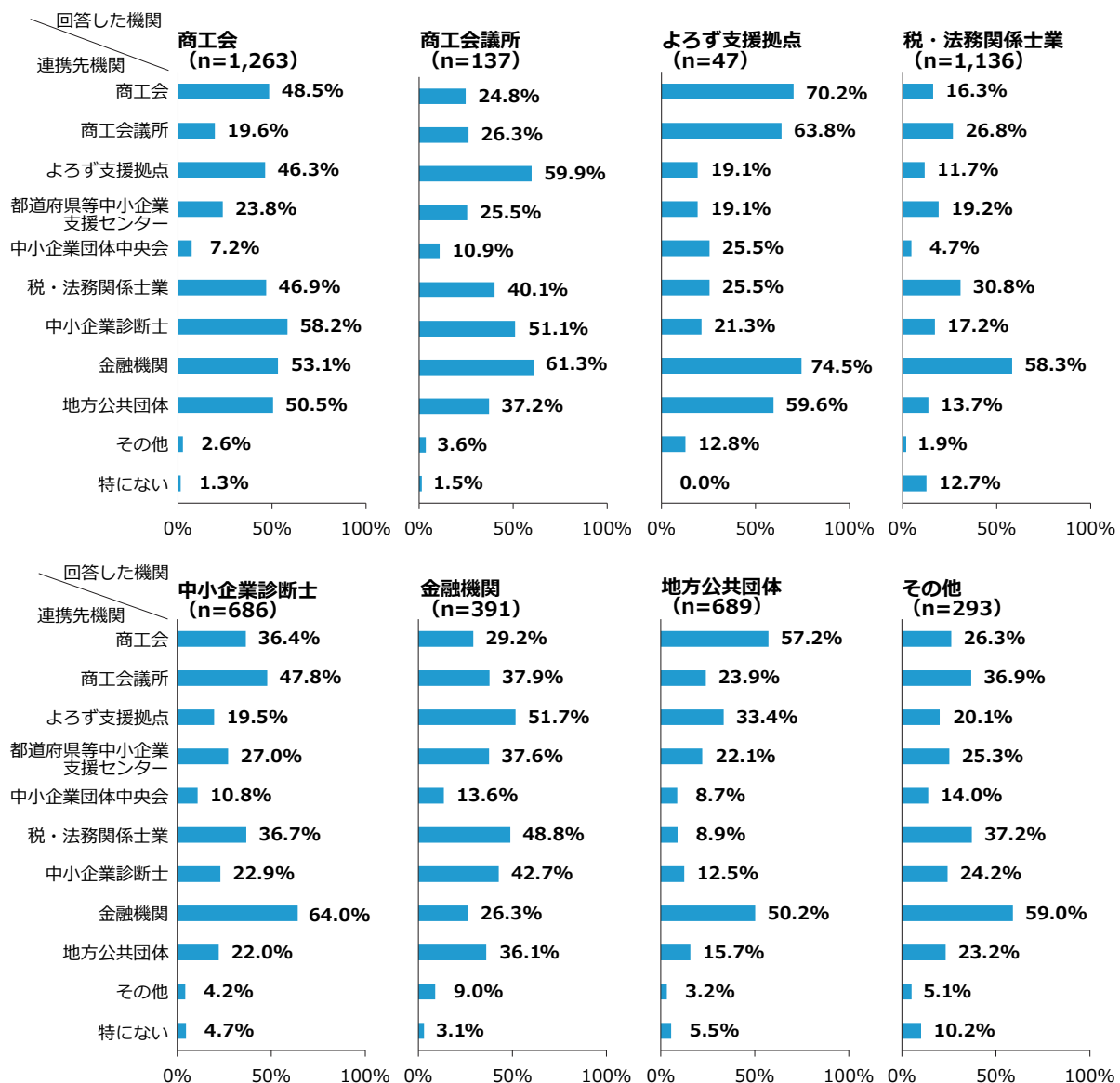
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3. 他機関の支援内容や得意分野で強みとを感じる点について、「自機関である」と回答した先を除いて集計している。

第2-2-32図は、支援機関及び地方公共団体に、今後連携を強化していきたい機関を確認したものである。いずれの機関においても「金融機関」と回答した割合が比較的高く、「金融機関」との連携への期待度が高いことが分かる。また、特に「よろず支援拠点」では「商工会」、「商工会議所」との連携を期待しており、他方で「商工会」、「商工会議所」においても、他機関と比較して「よろず支援拠点」との連携を強化していきたいと回答している割合が高いことが分かる。

<第2-2-32図>

今後連携を強化していきたい機関



資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業支援機関の取組と課題に関する調査」

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 回答した機関について、ここでの「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」、「その他」と回答した先の合計を指す。

3. 回答した機関と連携先機関が一致している場合は、自機関の他拠点との連携を指す。

本節では、支援機関及び地方公共団体における連携状況、各支援機関の強み・不足している点について確認した。足下、支援機関及び地方公共団体の約8割が他機関と連携しており、機関によって連携先に違いがあることが分かった。次に、支援機関及び地方公共団体の強みをいかした有機的な連携構築に向けて、自機関の強みと感ずる点、不足していると感じる点を確認した。各機関が強みと感ずる点、不足していると感じる点は大きく異なっており、それぞれの機関に特色があることや、互いの強みをいかした効果的な支援体制を構築することができる可能性が示唆された。他方で、自機関の支援内容や得意分野が、他機関から十分に認識されていない状況も分かり、支援機関及び地方公共団体が改めて自機関の強みを整理し、他機関に発信していくことが、連携強化につながる可能性が示唆された。最後に、支援機関及び地方公共団体が今後連携を強化していきたい先を確認したところ、いずれの機関でも「金融機関」への期待度が高いほか、「よろず支援拠点」と「商工会」、「商工会議所」が互いに連携を期待している様子などが確認できた。

実際に支援の現場では、支援機関同士が創意工夫をしながら効果的な連携体制を構築し、事業者支援の取組が行われている。ここでは特徴的な2事例を紹介する。

事例2-2-3は、商工会議所、金融機関、士業団体が各機関の強みをいかした連携体制を構築し、事業者支援に取り組む支援機関の事例である。

事例2-2-4は、人口と地域の事業所数の減少が続く中、5町の商工会の広域連携組織を設立し、効率的・効果的に地域企業の経営支援に取り組む支援機関の事例である。

事例 2-2-3：川口商工会議所

「各機関の強みをいかした有機的な連携体制を組み、支援成果を出す支援機関」

・所在地：埼玉県川口市

複雑化する事業者の課題に対応するため、支援機関連携を推進

川口商工会議所が所在する埼玉県川口市は、古くから鋳物工業が盛んで製造業を基幹産業として発展してきたが、市内の事業者数は減少傾向にあり、事業承継、人手不足、原材料高騰等、事業者の経営課題も複雑化。商工会議所には事業者の本質的な課題を解決する経営支援が求められる中、同所のノウハウやリソースにも限界があり、全ての経営相談に対応することは困難であった。また、市内には中小企業支援機関が複数所在するが、互いの機関の事業内容や特徴の共有・理解不足が原因で、非効率な支援体制となっていた。こうした課題を解決すべく、同所の呼び掛けにより、2017年に地元金融機関、士業団体、同所が協定を締結し、“オール川口”の支援体制「チーム・かわビズ」を結成。各機関の強みをいかした連携支援の取組を進めた。

金融機関や士業団体の役割を明確にするとともに目標を共有して支援業務に当たる

「チーム・かわビズ」は、銀行や信用金庫など主に市内に店舗を置く金融機関や、士業団体（税理士〈2団体〉、社会保険労務士、行政書士、弁護士）が参画し、各機関が連携しながら伴走型のワンストップ支援体制として発足した。本取組の特徴は、各機関の強みをいかし、連携時の役割分担を明確化している点だ。金融機関は支援先を巡回し経営者の悩みを聞き取って支援ニーズ発掘を行う「かかりつけ医」、士業団体は法律や特許、税務、その他高度な経営相談等に対応する「専門医」、商工会議所はそのハブとなり、企業支援コーディネーターを中心に初期相談で事業者の本質的な経営課題を見抜き適切な支援機関につなぐ「目利き役」と位置付け、各機関はその役割を共有・分担しながら、事業者支援を行う。連携体制をいかした無料の専門家派遣制度「元氣アシストプログラム」は、同所が本質的な課題を見抜き、適切な専門家へつなぐことで、経営課題の特定から事業計画策定、実行までを一気通貫で支援する。この取組は反響を呼び、支援実績は2017年の86件から3年目には398件と4倍以上に増加。事業者や金融機関担当者からは支援の拡充を求める声が寄せられ、1案件の派遣回数を3回から5回に拡大した。さらに、中長期的な視野で経営課題解決や成長に向けた支援を行う有料の長期支援制度「超・元氣アシストプログラム」も新たに導入し、組織再編、M&Aなど高度な経営課題に対する連携支援の取組も進めた。

感染症の感染拡大時に連携支援が効果を発揮。ナレッジの共有で更なる支援力強化へ

各機関の強みをいかした連携で経営課題の特定、計画策定、実行までの一気通貫での支援体制を構築できたことで、支援の質・量共に向上した。「チーム・かわビズ」には新たな金融機関、司法書士、中小企業診断士の士業団体も加わり（現在、金融機関8行庫、7士業団体）、300人以上の士業が専門家として登録。「元氣アシストプログラム」は、多様な経営課題に対応できる体制が整い、8年間で足下延べ2,800件超の支援実績を積み上げている。特に、感染症の感染拡大以後、金融機関と密に連携し、同プログラムを活用して融資返済に向けた経営行動計画策定支援を100件以上実施。地域事業者の事業継続、経営改善に大きく貢献した。また、各機関との勉強会の実施や、同所や金融機関の職員が専門家のヒアリングに同席することで、職員自身のスキルアップにもつながっているという。「今後は、支援の成功事例を蓄積し、ナレッジとして共有することを通じ、商工会議所や連携機関の更なる支援力の強化を目指したい」と同所の佐藤寧娘課長は語る。



（左から）川口商工会議所 佐藤寧娘氏、山田航紀氏、飯島法敬氏



「チーム・かわビズ」イメージ図



商工会議所での支援風景

事例 2-2-4：日高経営支援センター

「広域連携組織で、効率的・効果的に地域企業の経営支援に取り組む支援機関」

・所在地：和歌山県由良町、日高町、美浜町、印南町、みなべ町

人口と地域事業所数の減少が続く中、5町の商工会の広域連携組織が誕生

和歌山県中部西岸地域の5町（由良町、日高町、美浜町、印南町、みなべ町）の商工会で構成される日高経営支援センターは、広域連携により効率的・効果的に地域企業の経営支援に取り組む商工会の連携組織である。同地域は高級魚「クエ」や「南高梅」など、豊かな山海の幸に恵まれた地域だが、人口減少・少子高齢化が加速し、地域の事業所数も減少傾向にある。また、事業者の経営課題も事業承継、販路開拓、IT化など幅広く、その内容も複雑化。一方、各商工会では、セミナーやイベントなど毎年の定例業務をこなすことが多く、支援活動のマンネリ化や、個々の職員の支援力の差により、事業者の経営課題に対応できていないことが問題となっていた。「商工会に求められる支援範囲は広く、全てに対応できる人材は簡単に育成できない。限られた職員数で支援力を維持・強化するために、商工会同士の広域連携を仕組み化する必要があった」と同センターの荊木宣雄センター長は振り返る。こうした現状を打開するため、2014年に五つの商工会の広域連携組織「日高経営支援センター」が組成された。

経営支援、伴走型推進、事業所広報の3班体制で職員全員が支援に取り組む

同センターは単なる事務方トップの連絡会議といった連携ではなく、5町の経営指導員、経営支援員、22名全員が所属する。横串を通す形で経営支援班、伴走型推進班、事業所広報班の三つの班に分かれており、各班が年度ごとに目標数値を設定し工夫して事業に取り組む。支援力向上を狙って班構成にも工夫を凝らした。班には経験豊富なベテランから若手までを幅広く配置し、班内で課題を共有することで、経験の浅い職員はベテラン職員のフォローを受けながら支援経験を積んでいく。また、必ず異なる地域の職員同士をペアにすることで、自分が所属する商工会の支援方法とは別の切り口を見だし、客観的な目線で支援できるように工夫した。経営支援班は主に事業承継や創業、伴走型推進班は販路開拓支援などが担当業務。それぞれ専門的な知識や経験が必要となる分野だが、班員のノウハウを集結し事業者ごとに特性や成長段階を見極め、全員で支援に当たっている。事業所広報班は情報サイト「日高ディスカバリーNews」を立ち上げ、会員事業者を取材し、情報を広く発信。営業時間や商品情報だけでなく、消費者目線での一歩踏み込んだ情報が伝えられるよう工夫を凝らしている。

各会の力を集結し、商工会組織の次世代のスタイルを目指す

一連の取組によって町を超えた濃密な支援が可能となり、全体の支援力向上につながっている。取組以後、3年間で14件の事業承継の支援に成功した。「日高ディスカバリーNews」では、地域企業の1割をカバーする約150店を紹介。隣町となれば店の存在を知らない人も多く、地域内でも反響を呼んでおり、事業者の地元商圈の拡大に貢献している。また、職員全員がセンター事業の全体像を把握でき、広域支援に対する当事者意識が芽生えたことは、職員の意識改革にもつながっているという。「指導員と支援員の業務の棲み分け意識が薄れ、全員が課題意識を持って能動的に工夫や改善を行いながら日々の支援を実施するようになった。5町で連携し会員支援を行っていくことが各商工会の力の結集となり、更なる事業者支援の魅力につながっていく。人口減少下での商工会組織の次世代のスタイルとなっていくような取組を更に進めていきたい」と荊木センター長は語る。



荊木宣雄センター長（中央奥右）
ほか、同センターの皆様



事業所広報班の打ち合わせの様子



地域情報サイト
「日高ディスカバリーNews」

第4節 まとめ

本章では、支援機関の支援力強化に向けた取組について確認した。

第1節では、中小企業・小規模事業者における、支援機関の活用状況とその効果等について概観した。支援機関は事業者に幅広く利用されており、支援機関の活用が事業者の業績や集客力の向上につながっている可能性が示唆された。支援機関は足下で、事業者から資金繰り、販路開拓、人材確保といった経営課題の相談を受ける頻度が高く、支援機関によって対応する頻度の高い経営課題に違いがある様子が見て取れた。また、事業者の規模によって支援ニーズに違いがあることも見て取れた。他方で、支援機関の存在や、その利用方法、得意分野・強み等が分からず活用していない事業者も一定数存在し、支援機関側の周知活動には、改善の余地がある可能性が示唆された。

第2節では、支援機関の取組状況、支援機関が抱えている課題、支援の質の維持・向上に向けた取組について確認した。支援先事業者の経営課題が多様化・複雑化する中で、事業者を支える支援機関は、「経営力再構築伴走支援ガイドライン」に基づく「対話と傾聴」を通じて、事業者の本質的な課題の解決に向けて、より丁寧な支援を行っている様子が推察された。一方で、地方圏を中心に相談員の不足感が高まっており、「支援ノウハウ・知見の蓄積」等に課題を感じていることが分かった。こうした中、支援機関は支援の質の維持・向上に向けて、他機関や自機関の他拠点との連携、相談員の能力開発を重視して取り組んでいることが分かった。実際に他機関と連携している支援機関ほど事業者の経営課題を解決できている割合が高い傾向にあり、支援機関同士の連携が支援の質の向上に有効であることが示唆された。他方で、支援機関同士の連携を推進するに当たって、連携の仕組みの整備や、他機関の特徴や強みの理解が課題であることも明らかになった。

第3節では、支援機関及び地方公共団体における強みの理解と連携強化について確認した。足下で、支援機関及び地方公共団体の約8割が他機関と連携しており、機関によって連携先に違いがあることが分かった。次に、支援機関及び地方公共団体の強みをいかした有機的な連携構築に向けて、自機関の強みとを感じる点、自機関に不足していると感じる点を確認した。各機関が強みとを感じる点、不足していると感じる点は大きく異なっており、それぞれの機関に特色があることや、互いの強みをいかした効果的な支援体制を構築することができる可能性が示唆された。他方で、自機関の支援内容や得意分野が、他機関から十分に認識されていない状況も分かり、支援機関及び地方公共団体が改めて自機関の強みを整理し、他機関に発信していくことが、連携強化につながる可能性が示唆された。最後に、支援機関及び地方公共団体が今後連携を強化していきたい先を確認したところ、いずれの機関でも「金融機関」との連携を期待している様子などが確認できた。

2025 White Paper on Small Enterprises in Japan

令和6年度において 講じた小規模企業施策





基本的な課題認識と対応の方向性

中小企業対策費

令和6年度当初予算：1,082億円、令和5年度補正予算：5,420億円

- 物価高や、構造的な人手不足等、厳しい経営環境に直面する中小企業・小規模事業者に対する価格転嫁対策や資金繰り支援、省力化投資支援等に万全を期す。
- さらに、GX/DX等といった産業構造転換の中、中小企業・小規模事業者の成長に向けた取組を予算・税等の政策手段を総動員して支援。これらを通じ、持続的な賃上げにつなげる。
- また、事業承継、社会課題解決、工業用水道の整備の支援等を通じて地域経済の活性化を図る。

1. 物価高、人手不足等の厳しい経営環境への対応

- 適切な価格転嫁が行われるよう、価格交渉促進月間等を通じた取引適正化の促進を強化する。また、資金繰り支援を通じて中小企業・小規模事業者の事業継続を強力に支援するとともに、経営者保証改革を進める。
- 目の前の需要を人手不足のためにとりこぼすことがないよう、省力化投資を強力に支援し、生産性向上や持続的な賃上げに向けた環境整備を図る。

<価格転嫁対策>

中小企業取引対策事業【令和6年度当初予算：28億円】＋【令和5年度補正予算：8.3億円】

価格交渉促進月間（3月/9月）のフォローアップ調査に基づく企業名公表や、大臣名で経営トップへ「指導・助言」。下請Gメンを330名に増強し、取引実態の把握を強化。下請かけこみ寺での相談対応や、「パートナーシップ構築宣言」の実効性を向上。

<資金繰り支援>

日本政策金融公庫補給金【令和6年度当初予算：147億円】

日本政策金融公庫からの融資における金利を引き下げるため、利子補給を実施。

中小企業等の資金繰り支援【令和5年度補正予算：680億円】（財務省計上分51億円を含む）

金利引下げ、資本金劣後ローンの供給等の継続・運用見直し。ALPS処理水の処分に伴う風評影響により売上減少に直面した水産加工業者等に対する支援等。

中小企業信用補完制度関連補助事業【令和5年度補正予算：71億円】＋【令和6年度当初予算：14億円】

事業者選択型経営者保証非提供促進特別保証制度等を創設。信用保証協会による中小企業等の経営支援を実施。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和6年度当初予算：146億円】＋【令和5年度補正予算：52億円】

中小企業活性化協議会による事業再生支援、事業承継・引継ぎ支援センターによる円滑な事業承継・引継ぎ支援等を実施。

<省力化対策・賃上げ対策>

中小企業省力化投資補助事業【令和5年度補正予算：1,000億円】（既存基金の活用等含め総額5,000億円規模、事業再構築補助事業を再編）

人手不足に悩む中小企業等のため、省力化投資に関して、カタログから選ぶような汎用製品の導入への簡易で即効性ある支援を新設。

中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金【令和5年度補正予算：1,000億円】※国庫債務負担行為含め総額3,000億円を措置

地域の雇用を支える中堅・中小企業が、人手不足等の課題に対応するために行う、工場等の拠点の新設、大規模な設備投資を促進。

2. 環境変化に挑戦する中小企業・小規模事業者等の成長支援

- GX/DXを含む新たな産業構造への転換等に当たり、中小企業・小規模事業者等による生産性向上等に向けた設備投資を支援する。
- また、「新規輸出1万者支援プログラム」を踏まえ、新規輸出に挑戦する中小企業等を支援し、売上高100億円以上など飛躍的成長を目指す中小企業の振興を図る。

中小企業生産性革命推進事業【令和5年度補正予算：2,000億円】（ものづくり補助金、IT導入補助金、小規模事業者持続化補助金、事業承継・引継ぎ補助金）

中小企業・小規模事業者の設備投資、IT導入、販路開拓、事業承継等を支援。

事業再構築補助金【既存基金の内数】

中小企業等による事業・業種転換等といった思い切った事業再構築の取組を支援。

中小企業海外展開総合支援事業【令和6年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

新規に海外市場の獲得を目指す中小企業・小規模事業者等による輸出（越境ECを含むブランディング・プロモーション等）を支援。

グリーントランスフォーメーション対応支援事業【令和6年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

中小企業基盤整備機構への相談窓口の設置や支援機関の人材育成等によりカーボンニュートラルに向けた取組を支援。

中小企業等エネルギー利用最適化推進事業費【令和5年度補正予算：21億円】＋【令和6年度当初予算：9.9億円】

省エネの専門家が中小企業を訪ね、エネルギー使用の改善をアドバイスする「省エネ診断」を、中小企業が安価で受けられるよう支援。

省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業費補助金、省エネルギー投資促進支援事業費補助金【令和5年度補正予算：1,160億円】※国庫債務負担行為含め総額2,325億円を措置
工場のボイラや工業炉、ビルの空調設備や業務用給湯器などを、省エネ型設備へと更新することを支援。複数年の投資計画にも対応。

成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業）【令和6年度当初予算：128億円】

大学・公設試等と連携して行うものづくり基盤技術及び高度なサービスに関する研究開発を支援、「イノベーション・プロデューサー」を通じたイノベーションの創出支援。

地域の中堅・中核企業の経営力向上支援事業【令和6年度当初予算：21億円】

専門家・企業間のネットワーク構築や「地域の人事部」の取組を支援。人材活用ガイドラインの普及を通じ人材の戦略的な活用を促進。地域での即戦力DX人材を育成。

3. 事業承継、再編を通じた変革の推進

- 経営者の高齢化の進展が進む中、地域の経済と雇用の基盤を支えるため、事業承継の円滑化を強力に推進する。
- さらに、事業承継等を契機に変革に挑戦する企業の生産性向上・成長を支援する。

後継者支援ネットワーク事業【令和6年度当初予算：4.4億円】

後継者同士の切磋琢磨できる場を創出し、既存の経営資源をいかした新規事業アイデアを競うイベントを開催。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和6年度当初予算：146億円】＋【令和5年度補正予算：52億円】（再掲）

事業承継・引継ぎ補助金【令和5年度補正予算：中小企業生産性革命推進事業の内数】（再掲）

中小グループ化・事業再構築支援ファンド出資事業【令和5年度補正予算：120億円】

中小企業基盤整備機構の出資によりファンドを組成し、グループ化・事業再構築を通じた成長を目指す中小企業等に対し、リスクマネー供給、ハンズオン支援を実施。

4. 伴走支援・経営支援の推進

- 多様な経営課題を抱える地域の中核企業や中小企業・小規模事業者等に対し、伴走・経営支援を推進するとともに、企業における人材確保に向けた戦略策定等をサポートする。

小規模事業対策推進等事業【令和6年度当初予算：54億円】

中小企業支援機関等を通じて行われる小規模事業者への巡回指導・窓口相談などを支援。

小規模事業者経営改善資金融資事業【令和6年度当初予算：30億円】

商工会、商工会議所等の経営指導を受けている小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が無担保・無保証人・低利融資を実施。

事業環境変化対応型支援事業【令和5年度補正予算：112億円】

商工会、商工会議所等や、よろず支援拠点の相談体制を強化。インボイスに係る課題解決に向け相談受付窓口を設置。

中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業【令和6年度当初予算：35億円】

各都道府県によろず支援拠点を整備するなど、中小企業・小規模事業者等が抱える様々な経営課題に対応するための体制を整備。

中小企業経営支援事業【令和6年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

成長志向企業の価値創出や中堅企業への成長に向け専門家による総合的な課題に対するハズオン支援（伴走支援）を実施。

地域の中堅・中核企業の経営力向上支援事業【令和6年度当初予算：21億円】（再掲）**中小企業連携組織対策推進事業【令和6年度当初予算：6.0億円】**

全国中小企業団体中央会等を通じて、組合の設立指導、運営指導及び経営改善等に取り組むとともに、中小企業が単独では解決することが難しい課題を解決するために中小企業組合等が行う販路開拓等の事業に対する支援を実施。

5. 社会課題解決をはじめとした地域における取組への支援等

- 地域の社会課題解決に向けた取組や、地域の企業立地を支える工業用水道の整備、地域の実情を踏まえた小規模事業者の販路開拓、災害復旧等の取組を支援する。

地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業【令和6年度当初予算：6.0億円】

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ため社会課題解決事業モデルを実証。

工業用水道事業費【令和6年度当初予算：20億円】＋【令和5年度補正予算：16億円】

激甚化する災害への対応のための強靱化やデジタル技術活用による広域化・民間活用による施設の合理化や経営の最適化等を進める。

地方公共団体による小規模事業者支援推進事業【令和6年度当初予算：11億円】＋【令和5年度補正予算：2.3億円】

地方公共団体と連携し、地域の実情を踏まえた小規模事業者の販路開拓・生産性向上に向けた取組（災害復旧を含む）を支援。

商店街等活性化支援事業【令和6年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

変革意欲のある商店街等の事業推進体制強化に向け、複数専門家による面的伴走支援等を行う。

なりわい再建支援事業(令和6年能登半島地震等、令和2年7月豪雨)、中小企業等グループ補助金(令和元年台風第19号等、令和3・4年福島県沖地震)等の継続措置【令和5年度補正予算：43億円】＋【令和5年度予備費：200億円】

被災地域の速やかな復旧及び復興を支援するため、引き続き措置。

6. 税制改正事項

賃上げ促進税制（延長・拡充）

中小企業を対象に5年間の税額控除の繰越措置を創設。さらに、教育訓練費を増やす企業への上乗せ措置の要件を緩和するとともに、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し、適用期限を3年間延長。

中小企業事業再編投資損失準備金税制（延長・拡充）

成長意欲のある中堅・中小企業による複数回 M&A（グループ化）を集中的に後押しする観点も踏まえ、適用期限を3年間延長するとともに、抜本的に（過去5年以内に M&A の実績がある法人を対象に、準備金の積立割合を最大100%とし、据置期間を10年に）拡充等。

外形標準課税（見直し）

外形標準課税の対象外となっている中小企業やスタートアップ（資本金1億円以下）については、引き続き対象外となる形で見直し。

交際費課税の特例（延長・拡充）

交際費を800万円まで全額損金算入できる特例措置を3年間延長するとともに、交際費等から除外される飲食費に係る基準を一人当たり10,000円以下に拡充。

法人版・個人版事業承継税制（計画提出期限の延長）

中小企業の事業承継を後押しするため、贈与税・相続税の100%猶予を受けるために必要な特例承継計画（個人版は個人事業承継計画）の提出期限を2年延長。

少額減価償却資産の特例（延長）

中小企業による30万円未満の少額の減価償却資産の即時償却を可能とする特例措置を2年間延長等。

参考文献

●第1部

- ・青木浩介・高富康介・法眼吉彦[2023]『わが国企業の価格マークアップと賃金設定行動』、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No. 23-J-4
- ・鎌田康一郎・吉村研太郎[2010]『企業の価格見通しの硬直性：短観 DI を用いた分析』、日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No. 10-J-3
- ・関東経済産業局『SDGs に取り組む中小企業等の先進事例の紹介』
https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/sdgs_senshinjirei.html (2025 年 3 月時点)
- ・経済産業省[2020]『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[2019]『DX 推進指標』
- ・厚生労働省[2024]『賃金引き上げに向けた取組事例 CASE STUDY 43』
<https://saiteichingin.mhlw.go.jp/jirei/detail43.html> (2025 年 3 月時点)
- ・全国商工会連合会[2024]『【特集】災害と向き合う～備える対策、助け合う絆～』、月刊商工会 (2024 年 7 月号)、全国商工会連合会
- ・中小企業庁[2024a]『価格交渉促進月間 (2024 年 9 月) フォローアップ調査結果』
- ・中小企業庁[2024b]『価格交渉促進月間 (2024 年 3 月) フォローアップ調査結果』
- ・中小企業庁[2024c]『取引先承継事例に学ぶ サプライチェーン事業承継事例集 事例 10』
- ・中小企業庁[2024d]『中小企業白書 2024 年版』、日経印刷 (株)
- ・中小企業庁[2023]『中小企業白書 2023 年版』、日経印刷 (株)
- ・中小企業庁[2022]『中小企業白書 2022 年版』、日経印刷 (株)
- ・中小企業庁[2014]『中小企業白書 2014 年版』、日経印刷 (株)
- ・(株) 帝国データバンク[2025]『令和 6 年度中小企業実態調査事業 中小企業・小規模事業者の実態把握に関する調査研究 調査報告書』
- ・(株) 帝国データバンク[2024a]『事業継続計画 (BCP) に対する企業の意識調査 (2024 年)』
- ・(株) 帝国データバンク[2024b]『令和 5 年度中小企業実態調査委託費 中小企業の実態把握に関する調査研究 報告書』
- ・(株) 帝国データバンク[2024c]『「マイナス金利解除」と金利上昇に伴う企業の借入利息負担試算』
- ・デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー (同) [2025]『令和 6 年度中小企業実態調査事業 (中小企業の価格転嫁状況を把握する指標開発のための調査・分析) 調査報告書』
- ・(株) 東京商工リサーチ[2025]『2025 年 2 月「賃上げ」に関するアンケート調査』
- ・(株) 東京商工リサーチ[2024]『全国企業倒産状況』
- ・内閣官房[2022]『責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン』
- ・内閣府[2025]『中長期の経済財政に関する試算 (令和 7 年 1 月 17 日経済財政諮問会議提出)』
- ・内閣府[2023]『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) ー動き始めた物価と賃金ー』
- ・内閣府[2021]『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) ーレジリエントな日

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ー』

- ・(株) 日経 BP[2025] 『【2025 年を読む】物価理論の権威、渡辺努教授「25 年にデフレ脱却宣言あり得る」』、日経ビジネス電子版
- ・(株) 日経 BP[2024] 『【三田敬大のマーケット目線で読む世界】物価理論の権威が読む日本経済「インフレでダイナミズム取り戻せ」』、日経ビジネス電子版
- ・日本商工会議所[2024] 『DX 成功への道しるべ』、月刊石垣 (2024 年 10 月号)、日本商工会議所
- ・日本商工会議所・東京商工会議所[2025] 『「中小企業における最低賃金の影響に関する調査」集計結果』
- ・日本商工会議所・東京商工会議所[2024a] 『「中小企業の賃金改定に関する調査」集計結果』
- ・日本商工会議所・東京商工会議所[2024b] 『「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」集計結果』
- ・日本政策金融公庫総合研究所[2024] 『省力化投資で人手不足に対応する中小製造業』、日本公庫総研レポート No. 2024-2
- ・(株) 日本政策投資銀行[2024] 『負債とキャッシュが積み上がる日本企業』、DBJ Research、No. 412 (2024 年 3 月 1 日)
- ・日本労働組合総連合会[2024] 『春季生活闘争第 7 回 (最終) 回答集計』
- ・服部直樹・有田賢太郎[2024] 『【展望】金利のある世界ーシミュレーションで描く日本経済・金融の未来図ー』、一般社団法人金融財政事情研究会
- ・福井県[2024] 『県内企業の価格転嫁好事例集 (Ver1)』
- ・みずほリサーチ&テクノロジーズ (株) [2025] 『「金利のある世界」へ踏み出す日本経済ー政策金利 1 %が家計・企業・政府・不動産市場に及ぼす影響ー』
- ・みずほリサーチ&テクノロジーズ (株) [2024a] 『2025 年 新春経済見通しートランプ 2.0 の政策想定と世界経済への影響ー』
- ・みずほリサーチ&テクノロジーズ (株) [2024b] 『中小企業の持続的成長に向けた課題と打ち手ー先行きの利益・資金需要シミュレーションによる影響検証ー』
- ・(株) 明治安田総合研究所[2024] 『大企業にさらなる賃上げ余力 ー中小企業のキャッチアップには時間がかかるー』
- ・De Loecker, J. and F. Warzynski [2012] 『Markups and Firm-Level Export Status』, American Economic Review, Vol.102, No.6, pp.2437-2471
- ・Levinsohn, J. and A. Petrin [2003] 『Estimating Production Functions Using Inputs to Control for Unobservables』, The Review of Economic Studies, Volume 70, Issue 2, pp.317-341
- ・Nakamura, T. and H. Ohashi [2019] 『Linkage of Markups through Transaction』, RIETI Discussion Paper Series 19-E-107, The Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI)

●第2部

- ・EY ストラテジー・アンド・コンサルティング（株）[2024]『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）委託事業報告書』
- ・岩崎邦彦[2024]『小規模を「強み」に変える中小小売業のマーケティング』、商工金融（2024年7月号）、一般財団法人商工総合研究所
- ・岩崎邦彦[2012]『小が大を超えるマーケティングの法則』、（株）日本経済新聞出版社
- ・関東経済産業局[2024]『中小企業・小規模事業者による多様な人材活用事例集』
- ・国立社会保障・人口問題研究所[2023]『日本の将来推計人口 一令和3（2021）～52（2070）年一附：参考推計 令和53（2071）～102（2120）年 令和5年推計』
- ・四国経済産業局[2023]『四国発信 きらめき企業』
<https://www.shikoku.meti.go.jp/company/>（2025年3月時点）
- ・全国商工会連合会[2024]『輝け！商工会』、月刊商工会（2024年8月号）、全国商工会連合会
- ・大同生命保険（株）[2024]『「大同生命サーベイ」2024年4月度調査レポート』
- ・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
- ・（独）中小企業基盤整備機構『J-Net21』
<https://j-net21.smrj.go.jp/index.html>（2025年3月時点）
- ・（独）中小企業基盤整備機構『BCP はじめの一步 事業継続力強化計画をつくろう！』
<https://kyoujinnka.smrj.go.jp/>（2025年3月時点）
- ・（独）中小企業基盤整備機構[2024]『令和5年度自治体の創業支援事例集～地域とともに創る～』
- ・中小企業庁『地域課題解決事業推進（ゼブラ企業）』
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyou_kyousei/index.html（2025年3月時点）
- ・中小企業庁[2025]『小規模企業振興基本計画（第Ⅲ期）』
- ・中小企業庁[2024a]『中小企業白書 2024年版』、日経印刷（株）
- ・中小企業庁[2024b]『小規模企業白書 2024年版』、日経印刷（株）
- ・中小企業庁[2024c]『中小企業政策審議会（第40回）資料 今後の中小企業経営への提言及び中小企業政策の方向性』
- ・中小企業庁[2024d]『地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業（地域実証事業）事業内容紹介』
- ・中小企業庁[2024e]『地域課題解決事業推進に向けた基本指針』
- ・中小企業庁[2024f]『中小企業政策審議会中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会（第1回）資料3 小規模事業者を取り巻く現状と課題について』
- ・中小企業庁[2023a]『中小企業白書 2023年版』、日経印刷（株）
- ・中小企業庁[2023b]『小規模企業白書 2023年版』、日経印刷（株）
- ・中小企業庁[2022]『令和3年度商店街実態調査』
- ・中小企業庁[2021]『中小企業白書 2021年版』、日経印刷（株）
- ・中小企業庁[2020a]『小規模企業白書 2020年版』、日経印刷（株）

- ・中小企業庁[2020b]『地域コミュニティにおける商業機能の担い手である商店街に期待される新たな役割～「商店が集まる街」から「生活を支える街」へ～ 地域の既存ハード（商店街等）の利活用最適化に関する中間とりまとめ』
- ・中小企業庁[2018]『小規模企業白書 2018 年版』、日経印刷（株）
- ・中小企業庁・独立行政法人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』
- ・（株）帝国データバンク[2025]『令和 6 年度中小企業実態調査事業 中小企業・小規模事業者の実態把握に関する調査研究 調査報告書』
- ・（株）帝国データバンク[2024]『全国企業倒産集計（2024 年報）』
- ・東京商工会議所[2024]『「流通・サービス業における価格戦略および物流 2024 年問題に関するアンケート」調査結果（確報版）』
- ・長山宗広・遠山恭司・山本篤民・許伸江[2024]『地域とつながる中小企業論』、（株）有斐閣
- ・日本商工会議所[2024a]『後継ぎ若手経営者の 100 年戦略』、月刊石垣（2024 年 11 月号）、日本商工会議所
- ・日本商工会議所[2024b]『特集 1 地産に思いを込めて 女性経営者が紡ぐブランドストーリー』、月刊石垣（2024 年 11 月号）、日本商工会議所
- ・日本商工会議所・東京商工会議所[2024]『中小企業におけるインボイス制度、電子帳簿保存法、バックオフィス業務の実態調査 結果』
- ・日本政策金融公庫総合研究所[2025]『「2024 年度起業と起業意識に関する調査」～アンケート結果の概要～』
- ・農林水産省『地域に応じた各地での買物支援の取組』
https://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/access_jirei.html（2025 年 3 月時点）
- ・（株）野村総合研究所[2025]『生活者 1 万人アンケート（10 回目）にみる日本人の価値観・消費行動の変化ーコロナ禍を経た日本の生活者に戻らなかったものー』
- ・（株）野村総合研究所[2018]『生活者 1 万人アンケート（8 回目）にみる日本人の価値観・消費行動の変化ー情報端末利用の個人化が進み、「背中合わせの家族」が増加ー』
- ・（株）野村総合研究所[2013]『生活者 1 万人アンケートにみる日本人の価値観・消費行動の変化』
- ・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）、日本政策金融公庫総合研究所
- ・松下東子・林裕之[2022]『日本の消費者はどう変わったか 生活者 1 万人アンケートでわかる最新の消費動向』、（株）東洋経済新報社
- ・（株）リクルート リクルートワークス研究所[2024]『賃上げに効果はあるかーパート・アルバイトの賃金から考える経営戦略の再構築』、Works Report 2024

【図表索引】

第1部第1章	
第1-1-1 図	業況判断 DI の推移（企業規模別）…………… 2
第1-1-2 図	業況判断 DI の推移（業種別）…………… 3
第1-1-3 図	売上高・経常利益の推移（企業規模別）…………… 4
第1-1-4 図	中小企業における経常利益の推移（業種別）…………… 5
第1部第2章	
第1-2-1 図	借入金利水準判断 DI（企業規模別）、基準金利の推移…………… 6
第1-2-2 図	借入金依存度（企業規模別、業種別）…………… 7
第1-2-3 図	有利子資産利子率・有利子負債利子率（企業規模別）…………… 8
第1-2-4 図	国内企業物価指数、消費者物価指数、輸入物価指数、ドル円相場の推移…………… 14
第1-2-5 図	輸出入比率（従業者規模別）…………… 14
第1-2-6 図	民間最終消費支出、消費者態度指数の推移…………… 15
第1部第3章	
第1-3-1 図	最も重視する経営課題（企業規模別）…………… 16
第1-3-2 図	従業員数過不足 DI の推移（企業規模別）…………… 17
第1-3-3 図	従業員数過不足 DI の推移（業種別）…………… 18
第1部第4章	
第1-4-1 図	労働生産性の推移（企業規模別）…………… 19
第1-4-2 図	中小企業における労働生産性の推移（業種別）…………… 20
第1-4-3 図	設備投資額の推移（企業規模別）…………… 21
第1-4-4 図	中小企業の設備投資計画…………… 22
第1-4-5 図	現預金残高及び借入金等の推移（企業規模別）…………… 23
第1-4-6 図	貯蓄投資差額の推移（企業規模別）…………… 24
第1-4-7 図	デジタル化の取組段階…………… 25
第1-4-8 図	ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）…………… 26
第1部第5章	
第1-5-1 図	売上単価 DI、原材料・商品仕入単価 DI、採算 DI の推移…………… 27
第1-5-2 図	各コストの変動に対する価格転嫁率の推移…………… 28
第1部第6章	
第1-6-1 図	最低賃金の推移…………… 35
第1-6-2 図	春季労使交渉による賃上げ率の推移…………… 36
第1-6-3 図	所定内給与額の推移（常用労働者規模別）…………… 37
第1-6-4 図	付加価値額の構成要素（企業規模別）…………… 38
第1-6-5 図	労働分配率の推移（企業規模別）…………… 39
第1-6-6 図	中小企業・小規模事業者における賃上げの実施状況…………… 40
第1部第7章	
第1-7-1 図	倒産件数の推移…………… 41
第1-7-2 図	倒産件数の推移（内訳）…………… 42
第1-7-3 図	休廃業・解散件数の推移…………… 43
第1-7-4 図	休廃業・解散企業の損益別構成比の推移…………… 44
第1-7-5 図	中小企業における後継者不在率の推移（経営者の年代別）…………… 45

第 1-7-6 図	中小企業における経営者年齢の分布	46
第 1-7-7 図	休廃業・解散企業の経営者年齢の推移	47
第 1 部第 8 章		
第 1-8-1 図	脱炭素化に向けた協力要請状況（業種別）	48
第 1-8-2 図	サーキュラーエコノミーの認知・取組状況（企業規模別）	49
第 1-8-3 図	経済安全保障に関する要請内容	50
第 1-8-4 図	人権尊重に関する取組の要請有無	51
第 1-8-5 図	人権方針の策定状況（企業規模別）	52
第 2 部第 1 章		
第 2-1-1 図	人口及び高齢化率の推移	70
第 2-1-2 図	市区町村別の人口増減率（2015 年～2020 年）	71
第 2-1-3 図	事業所数の構成割合（人口増減率区分別、企業規模別）	72
第 2-1-4 図	主な商圈範囲（企業規模別）	73
第 2-1-5 図	小規模事業者における、顧客数の見通し（主な商圈範囲別）	74
第 2-1-6 図	経営方針（企業規模別）	75
第 2-1-7 図	小規模事業者における、業績の見通し（経営方針別）	76
第 2-1-8 図	損益分岐点売上高と損益分岐点比率（企業規模別）	77
第 2-1-9 図	現在取り組んでいる経営課題（企業規模別）	78
第 2-1-10 図	小規模事業者において、着手する必要がある経営課題（経営方針別）	79
第 2-1-11 図	小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（差別化への意識状況別）	81
第 2-1-12 図	製品・商品・サービスの差別化要素（企業規模別）	82
第 2-1-13 図	小規模事業者における、製品・商品・サービスの差別化要素（三大都市圏・地方圏別）	83
第 2-1-14 図	小規模事業者における、製品・商品・サービスの差別化要素（売上高の見通し別）	84
第 2-1-15 図	小規模事業者における、外部環境の重視の有無（差別化への意識状況別）	89
第 2-1-16 図	小規模事業者における、経営戦略や新規事業の検討の際に重視する外部環境	90
第 2-1-17 図	小規模事業者における、経営戦略や新規事業の検討の際に重視する外部環境（三大都市圏・地方圏別）	91
第 2-1-18 図	小規模事業者における、売上高の見通し（新規顧客数の見通し別）	92
第 2-1-19 図	小規模事業者における、新規顧客数の見通し（差別化への意識状況別）	93
第 2-1-20 図	新規顧客・販路の開拓の取組状況（従業員規模別）	94
第 2-1-21 図	売上高及び顧客数の変化（新規顧客・販路の開拓の取組状況別）	95
第 2-1-22 図	新規顧客・販路の開拓に効果を感じた取組	96
第 2-1-23 図	小規模事業者における、新規顧客数の見通し（外部環境の重視の有無別）	97
第 2-1-24 図	小規模事業者における、重視する外部環境（新規顧客数の見通し別）	98
第 2-1-25 図	小規模事業者における、プロダクト・イノベーションの取組状況	99
第 2-1-26 図	小規模事業者における、新規顧客数の見通し（プロダクト・イノベーションの取組状況別）	100
第 2-1-27 図	小規模事業者における、実施したイノベーション活動の評価（連携の有無別）	101
第 2-1-28 図	商品やサービスを購入する際に利用する情報源の推移（複数回答）	102
第 2-1-29 図	小規模事業者における、SNS の活用状況及び新規顧客数の見通し	103
第 2-1-30 図	小規模事業者における、SNS の活用目的	104
第 2-1-31 図	小規模事業者における、人材の過不足状況	109
第 2-1-32 図	人材が不足している小規模事業者における、採用実績	110
第 2-1-33 図	小規模事業者における、採用実績（差別化への意識状況別）	111
第 2-1-34 図	小規模事業者における、差別化要素（採用実績別）	112
第 2-1-35 図	小規模事業者における、採用実績（SNS の活用状況別）	113
第 2-1-36 図	小規模事業者における、従業員の定着割合（従業員への経営理念・ビジョンの共有状況別）	114
第 2-1-37 図	小規模事業者における、人材の確保・定着に効果があったと考えられる取組	115
第 2-1-38 図	副業がある者の数及び追加就業希望者数の推移	116

第 2-1-39 図	小規模事業者における、副業・兼業人材の活用状況	117
第 2-1-40 図	小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（副業・兼業人材の活用状況別）	118
第 2-1-41 図	小規模事業者における、価格転嫁の状況	122
第 2-1-42 図	小規模事業者における、価格転嫁の状況（原価構成・利益の把握状況別）	123
第 2-1-43 図	経理事務の従事人数及び経理事務専任従業員の有無（売上高規模別）	124
第 2-1-44 図	帳簿及び試算表の作成頻度（売上高規模別）	125
第 2-1-45 図	生産性向上に向けた取組の具体的な内容	128
第 2-1-46 図	小規模事業者における、デジタル化の取組の効果（デジタル化の取組段階別）	129
第 2-1-47 図	小規模事業者における、デジタル化の取組内容（BtoB の事業者・BtoC の事業者別）	130
第 2-1-48 図	小規模事業者における、デジタル化の取組内容（BtoB の事業者・BtoC の事業者別、コスト面への効果の有無別）	131
第 2-1-49 図	小規模事業者における、DX に向けた取組を進めるに当たっての問題点	132
第 2-1-50 図	経営計画の策定状況（企業規模別）	134
第 2-1-51 図	小規模事業者における、経営計画の策定状況（経営方針別）	135
第 2-1-52 図	経営計画を策定する目的（企業規模別）	136
第 2-1-53 図	小規模事業者における、経営計画を策定する上でのデータの活用状況及びデータを活用していない理由	137
第 2-1-54 図	小規模事業者における、経営計画の策定に当たって活用しているデータ	138
第 2-1-55 図	小規模事業者における、策定した経営計画の評価（データの活用状況別）	139
第 2-1-56 図	小規模事業者における、経営計画の運用状況	140
第 2-1-57 図	小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（経営計画の策定状況別）	141
第 2-1-58 図	小規模事業者における、策定した経営計画の評価（経営計画の運用状況別）	142
第 2-1-59 図	小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（計画に対する実績の評価・計画の見直し状況別）	143
第 2-1-60 図	小規模事業者における、策定した経営計画の評価及び計画策定により実現できたこと	144
第 2-1-61 図	小規模事業者における、計画策定の目的の達成状況	145
第 2-1-62 図	小規模事業者における、計画策定により実現できたこと（目的：補助金の獲得）	146
第 2-1-63 図	経営計画を策定していない理由（企業規模別）	147
第 2-1-64 図	小規模事業者における、経営計画策定時の支援機関等の有効性	148
第 2-1-65 図	小規模事業者における、策定した経営計画の評価（支援機関等への相談の有無別）	149
第 2-1-66 図	経営計画策定時の相談相手（企業規模別）	150
第 2-1-67 図	従業者数の構成割合（人口増減率区分別、企業規模別）	158
第 2-1-68 図	付加価値額の構成割合（人口増減率区分別、企業規模別）	159
第 2-1-69 図	小規模事業者の主な商圏範囲（人口増減率区分別）	160
第 2-1-70 図	小規模事業者が地域社会・地元住民の意見を重視している度合い（人口増減率区分別）	161
第 2-1-71 図	商店街に期待されていると思う役割（三大都市圏・地方圏別）	162
第 2-1-72 図	支援機関及び地方公共団体が商店街に期待している役割（三大都市圏・地方圏別）	163
第 2-1-73 図	小規模事業者における、後継者難倒産件数の推移	164
第 2-1-74 図	小規模事業者における、後継者の選定状況（経営者の年代別）	165
第 2-1-75 図	小規模事業者における、後継者の選定状況（経営方針別）	166
第 2-1-76 図	小規模事業者における、事業承継の際に、効果があったと実感している取組	167
第 2-1-77 図	支援機関及び地方公共団体における、事業承継に関する相談件数の変化	168
第 2-1-78 図	支援機関及び地方公共団体における、事業承継に関して増加している相談内容	169
第 2-1-79 図	支援機関及び地方公共団体における、事業承継支援の取組状況	170
第 2-1-80 図	起業家、起業関心層及び起業無関心層の年齢分布	171
第 2-1-81 図	起業関心層が、まだ起業していない理由	172
第 2-1-82 図	起業関心層が、起業する際にあったらよいと思う支援策	173
第 2-1-83 図	創業前後で特に重要だったと思う取組	174
第 2-1-84 図	創業時に活用した支援等	175
第 2-1-85 図	支援機関及び地方公共団体における、創業支援の優先度の変化	176

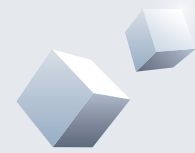
第 2-1-86 図	支援機関及び地方公共団体における、取り組んでいる創業支援の内容	177
第 2-1-87 図	金融機関における、創業資金の融資に当たり、最も重視している観点	178
第 2-1-88 図	小規模事業者における、地域資源の活用状況及び活用している又は活用を検討している地域資源の種類	182
第 2-1-89 図	小規模事業者における、地域資源の活用方法	183
第 2-1-90 図	小規模事業者における、地域資源活用において重要と考える課題	184
第 2-1-91 図	地方公共団体が事業者に解決を期待している課題（自由回答）	189
第 2-1-92 図	地方公共団体が事業者に解決を期待している課題（自由回答）の、実際の回答例	189
第 2-1-93 図	支援機関及び地方公共団体が実感している、支援先事業者における地域の社会課題解決に向けた取組状況の変化	190
第 2-1-94 図	小規模事業者における、地域の社会課題解決に向けた取組状況（三大都市圏・地方圏別）	191
第 2-1-95 図	小規模事業者における、業績及び顧客数の見通し（地域の社会課題解決の取組状況別）	192
第 2-1-96 図	小規模事業者における、地域の社会課題解決に向けた取組を行っていない理由	193
第 2-1-97 図	地方公共団体における、地域の事業者に対する、地域の社会課題の主体的な共有状況	194
第 2-1-98 図	金融機関における、地域の社会課題解決に資する事業への支援状況	196
第 2-1-99 図	金融機関における、地域の社会課題解決事業への支援が困難な理由	197

第 2 部 第 2 章

第 2-2-1 図	支援機関の活用状況（全体、企業規模別）	201
第 2-2-2 図	支援機関の活用状況（三大都市圏・地方圏別）	202
第 2-2-3 図	支援機関の活用状況（売上高規模別）	203
第 2-2-4 図	支援機関の活用状況（業種別）	204
第 2-2-5 図	支援機関の活用状況（経営方針別）	205
第 2-2-6 図	支援機関の活用状況（支援機関別、企業規模別）	206
第 2-2-7 図	業績及び顧客数の見通し（支援機関の活用状況別）	207
第 2-2-8 図	事業者から相談される頻度が最も高い経営課題	208
第 2-2-9 図	事業者が独力で対応することが難しいと考えている経営課題（企業規模別）	209
第 2-2-10 図	策定した経営計画の評価（支援機関の活用状況別）	210
第 2-2-11 図	支援機関を活用しない理由（企業規模別）	211
第 2-2-12 図	最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模	213
第 2-2-13 図	相談員一人が対応する 1 日当たりの平均的な相談件数	214
第 2-2-14 図	事業者の相談に対する対応方法	215
第 2-2-15 図	1 回当たりの平均的な面談時間	216
第 2-2-16 図	1 回当たりの面談に付随する業務に掛かる平均的な時間	217
第 2-2-17 図	相談される経営課題の件数の変化	218
第 2-2-18 図	相談される経営課題の種類の変化	219
第 2-2-19 図	相談される経営課題の対応完了までに要する面談回数の変化	220
第 2-2-20 図	支援を行う上での課題	221
第 2-2-21 図	相談員の過不足感	222
第 2-2-22 図	相談員の過不足感（三大都市圏・地方圏別）	223
第 2-2-23 図	支援の質の維持・向上に向けて最も重視して行っている取組	224
第 2-2-24 図	経営課題の解決状況（他機関との連携の有無別）	225
第 2-2-25 図	他機関との連携を進める上での課題	226
第 2-2-26 図	他機関との連携状況	230
第 2-2-27 図	連携する頻度が最も高い機関	231
第 2-2-28 図	自機関の最も強みとを感じる点	232
第 2-2-29 図	自機関に最も不足していると感じる点	233
第 2-2-30 図	他機関から見た、各機関の支援内容や得意分野についての理解度（支援機関別）	234
第 2-2-31 図	支援内容や得意分野について、他機関から強みとして認識されている点	236
第 2-2-32 図	今後連携を強化していきたい機関	237

令和7年度 小規模企業施策

第217回国会（常会）提出



基本的な課題認識と対応の方向性

中小企業対策費

令和7年度当初予算：1,080億円、令和6年度補正予算：5,601億円

- 予算・税・制度改正等の政策手段を総動員し、中小企業・小規模事業者等の飛躍的成長、規模拡大、新事業進出・事業転換、生産性向上・省力化等の投資を促すとともに、中小企業・小規模事業者の持続的な賃上げにつなげ、地域経済の好循環と成長型経済への転換を実現する。
- 物価高、エネルギー高、構造的な人手不足等、厳しい経営環境に直面する中小企業・小規模事業者等に対する価格転嫁対策や資金繰り支援、省力化投資の支援等に万全を期し、持続的賃上げの実現に向けた環境整備を図る。
- また、小規模事業者支援、事業承継、社会課題解決等を通じて、地域経済の活性化を図る。

1. 持続的賃上げ実現に向けた中小企業の成長・生産性向上・省力化投資支援

- 中小企業・小規模事業者等の飛躍的成長、規模拡大、新事業進出・事業転換、生産性向上・省力化等の投資を促すとともに、中小企業・小規模事業者の持続的な賃上げにつなげ、地域経済の好循環と成長型経済への転換を実現する。
- また、「新規輸出1万者支援プログラム」を通じた輸出実現や、新たな産業構造の転換に対応するための支援を行い、成長志向の中小企業の恒常的な創出・拡大につなげる。

中小企業生産性革命推進事業【令和6年度補正予算：3,400億円】（中小企業成長加速化補助金、ものづくり補助金、IT導入補助金、小規模事業者持続化補助金、事業承継・M&A補助金）

中小企業・小規模事業者の設備投資、IT導入、販路開拓、事業承継等を支援。

中小企業新事業進出促進事業（新事業進出補助金）【既存基金の内数】

中小企業・小規模事業者の成長につながる新事業進出・事業転換を重点的に支援するための新たな支援措置を創設。

中小企業省力化投資補助事業（省力化補助金）【既存基金の内数】

オーダーメイド形式も幅広く対象となる省力化投資支援の新設、カタログ形式の省力化投資支援の運用改善など、全方位型の省力化投資支援へ再編。

中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金【令和6年度補正予算：1,400億円】＋【令和7年度当初予算：8.7億円】

地域の雇用を支える中堅・中小企業が、人手不足等の課題に対応するために行う、工場等の拠点の新設等の大規模な設備投資を促進。

※令和5年度補正予算及び令和6年度補正予算において、国庫債務負担行為（それぞれ総額3,000億円）を措置。

100 億企業育成ファンド出資事業【令和6年度補正予算：30 億円】

中小企業基盤整備機構の出資によりファンドを組成し、売上高 100 億円超を目指す中小企業等に対し、リスクマネー供給、ハンズオン支援を実施。

成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech 事業）【令和7年度当初予算：123 億円】

大学・公設試等と連携して行うものづくり基盤技術及び高度なサービスに関する研究開発を支援、「イノベーション・プロデューサー」を通じたイノベーションの創出支援。

中小企業基盤整備機構による海外展開支援（中小企業海外展開総合支援事業等）【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

新規に海外市場の獲得を目指す中小企業・小規模事業者等による輸出（海外戦略の立案、ブランディング・プロモーション等）を支援。

海外ビジネス強化促進事業【令和7年度当初予算：28 億円】

海外ビジネスを促進するため、情報提供、相談対応、販路拡大、人材の育成、企業のフォローアップ等、輸出・海外進出を支援。

中小企業基盤整備機構による成長志向の中小企業支援【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

売上高 100 億円以上への成長を目指す中小企業を含め、成長志向の中小企業へのハンズオン支援、経営者ネットワーク構築支援等に取り組む。

中小企業基盤整備機構によるグリーントランスフォーメーション対応支援【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

中小企業基盤整備機構への相談窓口の設置や支援機関の人材育成等によりカーボンニュートラルに向けた取組を支援。

省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業費補助金、省エネルギー投資促進支援事業費補助金【令和6年度補正予算：600 億円】※令和6年度補正予算において、国庫債務負担行為を含め総額 2,375 億円を措置

工場のボイラや工業炉、ビルの空調設備や業務用給湯器などを、省エネ型設備へと更新することを支援。複数年の投資計画にも対応。

中小企業等エネルギー利用最適化推進事業費【令和6年度補正予算：34 億円】＋【令和7年度当初予算：6.1 億円】

省エネの専門家が中小企業を訪ね、エネルギー使用の改善をアドバイスする「省エネ診断」を、中小企業が安価で受けられるよう支援。

2. 物価高、人手不足等の厳しい経営環境への対応

- 価格交渉促進月間・下請代金支払遅延等防止法（以下、「下請代金法」という。）の執行強化等を通じた取引適正化の推進、物価高などの厳しい事業環境に対応する中小企業・小規

模事業者への資金繰り支援、構造的な人手不足への省力化投資支援などにより、構造的賃上げの実現に向けた環境整備を図る。

<価格転嫁対策>

中小企業取引対策事業【令和7年度当初予算：29億円】＋【令和6年度補正予算：8.3億円】

価格交渉促進月間や、下請Gメン等による取引実態の把握、下請代金法の厳正な執行、下請かけこみ寺での相談対応等を実施。

「価格交渉促進月間」の実施や、下請代金法の執行強化、下請中小企業振興法に基づく「指導・助言」・企業名公表を通じた実効性向上、下請Gメンによるヒアリング、「パートナーシップ構築宣言」の実効性の向上、官公需等における労務費等の価格転嫁の徹底等【その他】

<資金繰り支援>

中小企業資金繰り支援事業【令和7年度当初予算：223億円】

日本政策金融公庫からの融資における金利を引き下げるための利子補給や信用保証制度等を通じた資金繰り支援を実施。

- ・日本政策金融公庫補給金【令和7年度当初予算：153億円】
- ・中小企業信用補完制度関連補助事業【令和7年度当初予算：39億円】 など

中小企業等の資金繰り支援【既存予算の活用】

- ・日本政策金融公庫の賃上げ貸付利率特例制度の継続、通常時の資本性劣後ローンの運用見直し、成長志向の中小企業への資金繰り支援の拡充。
- ・民間金融機関のプロパー融資と組み合わせた協調支援型の保証制度の創設。 など

<省力化支援>

中小企業省力化投資補助事業（省力化補助金）【既存基金の内数】（再掲）

<事業環境変化に対応した経営相談体制や経営改善・早期再生・再チャレンジ支援の拡充>
事業環境変化対応型支援事業【令和6年度補正予算：112億円】

商工会、商工会議所等や、よろず支援拠点の相談体制を強化。インボイスに係る課題解決に向け相談受付窓口を設置。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和7年度当初予算：144億円】＋【令和6年度補正予算：61億円】

中小企業活性化協議会による事業再生支援や事業承継・引継ぎ支援センターによる円滑な事業承継・引継ぎ支援等を実施。

3. 小規模事業者支援、災害からの早期復旧支援

- 多様な経営課題を抱える小規模事業者への支援や、災害からの早期復旧等の支援を推進する。

小規模事業者対策推進等事業【令和7年度当初予算：61億円】

商工会・商工会議所等を通じて行われる小規模事業者への巡回指導・窓口相談などを支援。

小規模事業者経営改善資金融資事業【令和7年度当初予算：30億円】※中小企業資金繰り支援事業の内数

商工会、商工会議所等の経営指導を受けている小規模事業者に対し、日本政策金融公庫が無担保・無保証人・低利融資を実施。

地方公共団体による小規模事業者支援推進事業【令和7年度当初予算：10億円】＋【令和6年度補正予算：10億円】

地方公共団体と連携し、地域の実情を踏まえた小規模事業者の販路開拓・生産性向上に向けた取組や小規模事業者等の災害復旧を支援。

商店街等活性化支援事業【令和7年度当初予算：中小企業基盤整備機構運営費交付金の内数】

変革意欲のある商店街等による社会課題解決や地域の価値向上に向け、専門家による面的伴走支援等を行う。

なりわい再建支援事業（令和6年能登半島地震等、令和2年7月豪雨）、中小企業等グループ補助金（令和3・4年福島県沖地震）等の継続措置【令和6年度補正予算：213億円】

能登半島地震等をはじめとする災害により被災した地域の速やかな復旧又は復興を支援する事業を継続。

4. 事業承継、再編等を通じた変革の推進

- 経営者の高齢化が進む中、地域の経済と雇用の基盤を支えるため、事業承継の円滑化を図るとともに、事業承継、再編等を契機に変革に挑戦する企業の生産性向上・成長を支援する。

中小企業活性化・事業承継総合支援事業【令和7年度当初予算：144億円】＋【令和6年度補正予算：61億円】（再掲）

後継者支援ネットワーク事業【令和7年度当初予算：4.0億円】

後継者同士の切磋琢磨できる場を創出し、既存の経営資源をいかした新規事業アイデアを競うイベントを開催。

事業承継・M&A 補助金【令和6年度補正予算：中小企業生産性革命推進事業の内数】

事業承継に際しての設備投資や、M&A の専門家活用、M&A 後の PMI 時の専門家活用・設備投資等を支援。

5. 中小企業・小規模事業者の活性化、地域課題解決に向けた取組支援の推進

- 多様な経営課題を抱える中小企業・小規模事業者への伴走・経営支援、地域課題解決に向けた取組の支援を推進する。

中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業【令和7年度当初予算：34億円】＋【令和6年度補正予算：20億円】※令和6年度補正予算については事業環境変化対応型支援事業の内数

各都道府県によらず支援拠点を整備するなど、中小企業・小規模事業者等が抱える様々な経営課題に対応するための体制を整備。

中堅・中核企業の経営力強化支援事業、地域の人事部支援事業【令和7年度当初予算：7.0億円】

支援機関間のネットワーク構築・ハンズオン支援や地域企業群や関係機関が一体となって人材確保・育成・定着を行う「地域の人事部」の取組を支援。

小規模事業対策推進等事業【令和7年度当初予算：61億円】（再掲）

中小企業実態調査委託費【令和7年度当初予算：21億円】

- ・ゼブラ企業創出・育成のためのエコシステム定着に向けた調査・分析【令和7年度当初予算：5.0億円】

ローカル・ゼブラ企業による社会課題解決事業を支援する地域の関係者を中心としたエコシステムの定着を図る。

- ・地域中小企業人材確保支援等調査・分析【令和7年度当初予算：4.0億円】

人材活用ガイドライン等の普及を通じ、副業・兼業人材、女性、高齢者等の多様な人材の戦略的な活用を促進。

- ・「100億企業」創出加速に向けた調査・分析【令和7年度当初予算：0.6億円】

売上高100億円以上への成長を目指す企業の経営者ネットワーク構築や成長に向けた機運醸成を促進するための調査を実施。 など

中小企業連携組織対策推進事業【令和7年度当初予算：6.0億円】

全国中小企業団体中央会等を通じて、組合の設立指導、運営指導及び経営改善等に取り組むとともに、中小企業が単独では解決することが難しい課題を解決するために中小企業組合等が行う販路開拓等の事業に対する支援を実施。

6. 税制改正事項

中小企業経営強化税制（拡充・延長）

適用期限を2年間延長するとともに、売上高100億円超の中小企業（以下、「100億企業」という。）の創出を促進するため、100億企業を目指す中小企業に対し、措置を拡充（対象設備に建物を追加）等。

中小企業投資促進税制（延長）

中小企業の設備投資を更に後押しするため、一定の設備投資を行った場合に税額控除又は特別償却の適用を認める措置を2年間延長。

固定資産税の特例措置（拡充・延長）

賃上げを表明する中小企業を対象に、設備投資に伴う固定資産税の特例措置を2年間延長するとともに、賃上げ率に応じて軽減率を引き上げる（課税標準を最大で5年間1/4に軽減）。

法人税軽減税率（延長）

資金繰り負担を緩和し、財務基盤を強化するため、中小企業者等の年間800万円以下の所得に対する税率を19%から15%に軽減する措置を2年間延長等。※単年所得10億円超の場合、19%から17%に軽減。

中小企業防災・減災投資促進税制（延長）

中小企業の防災・減災能力の強化のため、事業継続力強化に特に資する設備投資の特別償却を可能とする措置の適用期限を2年間延長等。

法人版・個人版事業承継税制（見直し）

税制の最大活用を図る観点から、法人版事業承継税制について、後継者の3年間の役員就任期間を特例措置に限り事実上撤廃。同様の観点から、個人版事業承継税制について、後継者の3年間の事業従事期間を事実上撤廃。

この文書の記載事項については、数量、金額等は概数によるものがあり、また、今後変更される場合もあることに注意されたい。

