

**2024年版  
中小企業白書・小規模企業白書  
概要**

**令和6年5月**

**中小企業庁**

# 2024年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

2024年版中小企業白書・小規模企業白書では、第1部で能登半島地震の状況や、新型コロナウイルス感染症の影響と対応、中小企業の現状と直面する課題、今後の展望について、分析を行った。第2部では、環境変化に対応して成長する中小企業や売上の確保などの経営課題に立ち向かう小規模事業者、そしてこれらの中小企業・小規模事業者を支える支援機関について、分析を行った。

## （中小企業・小規模事業者の動向）

1. 令和6年能登半島地震の状況と、これまでの新型コロナウイルス感染症の影響と対応について分析を行った。
2. 2023年は年末にかけて売上の増加に一服感が見られたものの、中小企業の業況判断DIは高水準で推移している。
3. 事業者が直面している課題として、売上高が感染症による落ち込みから回復し、**企業の人手不足が深刻化**していることが挙げられる。今後の展望として、就業者数の増加が見込めない中で、日本の国際競争力を維持するためには、**省力化投資や単価の引上げを通じて、中小企業の生産性を向上させていく**ことが期待される。

## （中小企業白書）

4. 成長する中小企業の行動を分析すると、企業の成長には、**人への投資、設備投資、M&A、研究開発投資といった投資行動が有効**である。また、成長投資に伴う**資金調達手段の検討**も必要である。

## （小規模企業白書）

5. 小規模事業者は、中小企業と比べ厳しい経営環境にある中で、コストを把握した**適正な価格の設定**や、**顧客ターゲットの明確化**に取り組むことで、売上高の増加につながる**ことが期待できる**ほか、支援機関の活用も効果的である。また、新たな担い手の参入も生産性向上の効果が期待できる。

## 目次

### 第1部 中小企業・小規模事業者の動向

### 第2部 （中小企業白書・小規模企業白書別分析）

中小企業白書

環境変化に対応する中小企業

小規模企業白書

経営課題に立ち向かう小規模事業者

中小企業白書・小規模企業白書

中小企業・小規模事業者を支える支援機関

# 中小企業・小規模事業者の動向

- 【テーマ①】令和6年能登半島地震と中小企業のBCP策定の状況
- 【テーマ②】新型コロナウイルス感染症の影響と対応
- 【テーマ③】中小企業の業況と経営課題
- 【テーマ④】人手不足
- 【テーマ⑤】賃上げ
- 【テーマ⑥】省力化投資と生産性の向上
- 【テーマ⑦】海外需要と日本企業の決算状況
- 【テーマ⑧】価格転嫁
- 【テーマ⑨】事業承継
- 【テーマ⑩】経営改善・再生支援

# 【テーマ①】令和6年能登半島地震と中小企業のBCP策定の状況

- ① 2024年1月に能登半島地震が発生し、**広い範囲にわたって建物や設備の損傷等の被害が多数発生**。被害の大きな**能登半島6市町は、被災以前から生産年齢人口の割合が低い状況**。
- ② 災害への備えとして、BCPの策定を行うことが重要。BCPを策定する企業は増加傾向にある。

図1 被災地域の経済概要

	能登半島 6市町	石川県	富山県	新潟県	福井県	
人口（2022年、万人）	13	112	102	215	75	
65歳以上の割合（%）（全国平均 29.0）	44.2	30.3	33.0	33.5	31.2	
75歳以上の割合（%）（全国平均 15.5）	23.8	16.2	18.2	17.7	16.5	
事業所数（2021年、件）	8,086	56,437	48,987	103,861	39,859	
県内総生産（名目、2020年度、兆円）	—	4.5	4.7	8.9	3.6	
全国計に占めるシェア（%）	—	0.8	0.8	1.6	0.6	
産業別構成比（%）	第1次産業	—	0.8	0.9	1.8	0.8
	第2次産業	—	28.0	36.7	30.1	36.1
	第3次産業	—	71.2	62.4	68.1	63.1
製造品出荷額等（2021年、百万円）	179,574	2,801,764	3,904,493	5,119,366	2,395,270	
年間商品販売額（2020年、百万円）	178,642	3,697,831	2,909,955	6,320,956	1,941,283	
延べ宿泊者数（2022年、人泊）	1,072,310	6,551,460	3,067,460	8,396,590	2,711,050	

資料：総務省「人口推計」、「都道府県・市区町村のすがた（社会・人口統計体系）」、総務省・経済産業省「令和3年経済センサス活動調査」、「2022年経済構造実態調査」、内閣府「県民経済計算」、観光庁「宿泊旅行統計調査」より中小企業庁作成

- （注）1.能登半島6市町は、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町を指す。
- 2.能登半島6市町の人口は、データの制約上、2020年度時点の数値を用いている。
- 3.能登半島6市町の延べ宿泊者数は、データの制約上、石川県七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町、羽咋市、宝達志水町、中能登町の数値の合計を用いている。

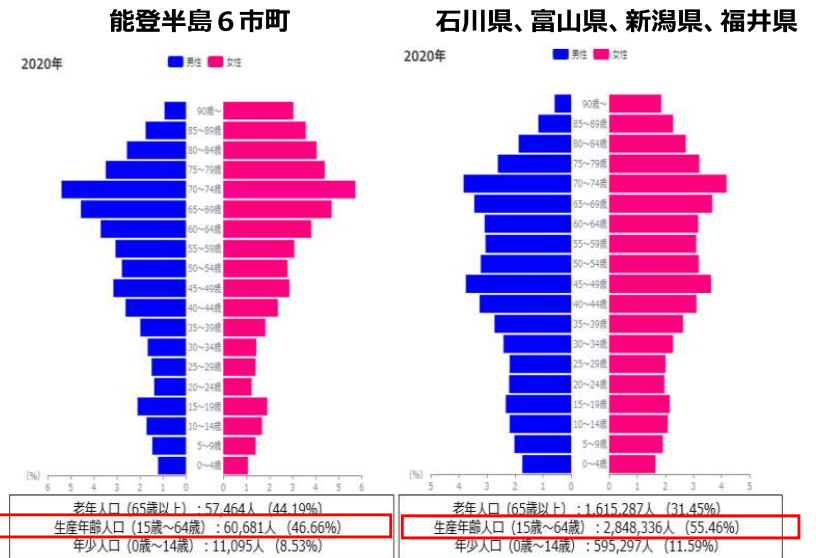
図2 令和6年能登半島地震の被害状況

ストック毀損額（推計）  
約1.1~2.6兆円

石川県を中心とした北陸三県に加え新潟県などの幅広い地域における産業の主要な生産拠点を持つ企業と地場の企業、それらから影響を受けうるセットメーカーなどにおいて、**建物や設備の損傷等の被害が多数発生**している。

資料（左図）：内閣府「月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料」（2024年1月25日）より作成。石川・富山・新潟県の3県のストック毀損額の合計。  
（注）能登半島地震による経済への影響を分析する一環として、東日本大震災や熊本地震の際の試算方法を踏まえ、市町村ごとの震度や被害状況に応じて、過去の大地震における損壊率を参照しつつ、ストックの毀損状況を暫定的に試算したもの。  
資料（右図）：内閣府「令和6年能登半島地震による被害状況等について（令和6年3月19日13：00現在）」（2024年3月19日）より作成。

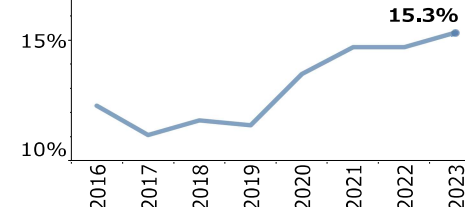
図3 RESASTで見た被災地域の人口構成



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

図4 中小企業のBCP策定状況と、策定したことによる効果

BCP策定率



効果（中小企業（n=9,740）のうち、事業継続計画を「策定している」と回答した企業に聞いたもの）

- 従業員のリスクに対する意識が向上した **51.6%**
- 事業の優先順位が明確になった **30.6%**
- 業務の定型化・マニュアル化が進んだ **28.7%**
- 業務の改善・効率化につながった **25.5%**

資料：（株）帝国データバンク事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2022年、2023年）  
（注）1.「効果」は2022年調査の数値。  
2.企業規模区分は、原則として中小企業基本法に準拠。ただし、全国売上高ランキング（TDB産業分類）に基づき、中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として、また、中小企業基本法で中小企業に分類されない企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分。

# 【テーマ② – 1】新型コロナウイルス感染症の影響と対応

- ① 2020年以降の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、政府は緊急事態宣言等による休業要請又は営業時間短縮要請を実施。その影響を受ける事業者に対しては、事業の継続や雇用の維持に向けた緊急的な支援策を実施し、失業率や倒産件数は比較的低い水準で推移。
- ② その後、各種措置の終了に伴い、倒産件数は増加に転じたものの、失業率は低水準が継続。

図1 事業継続・雇用維持に向けて、企業は資金繰り支援や給付金・補助金を利用

感染症に関する政府施策の利用経験（2023年11～12月時点）

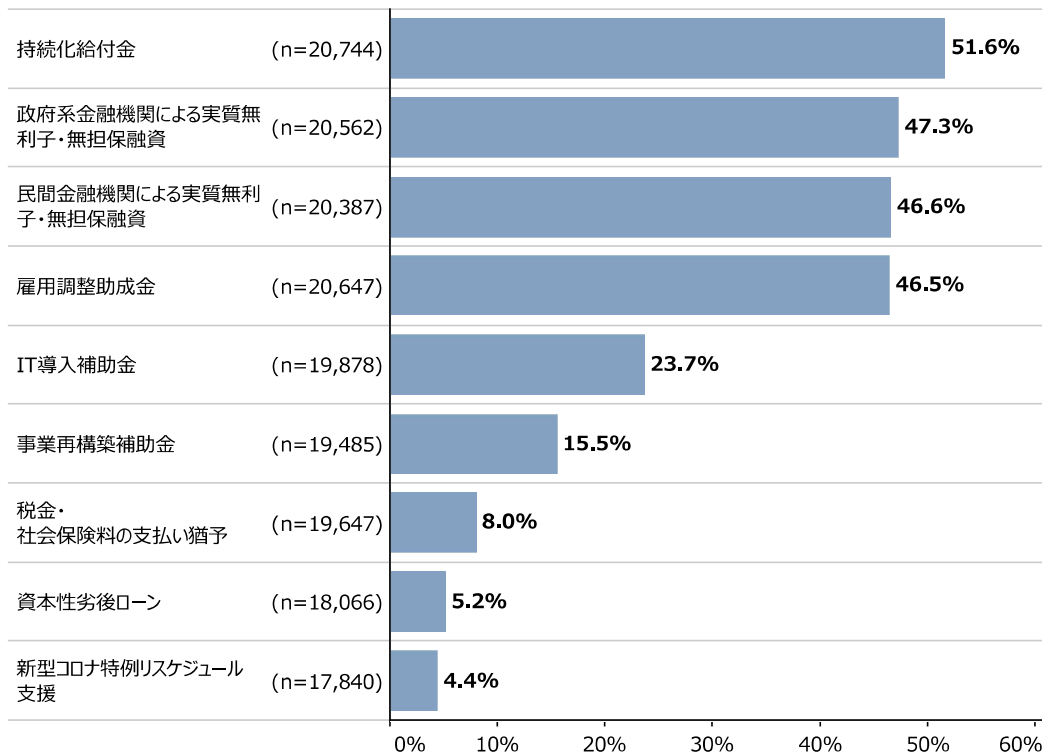
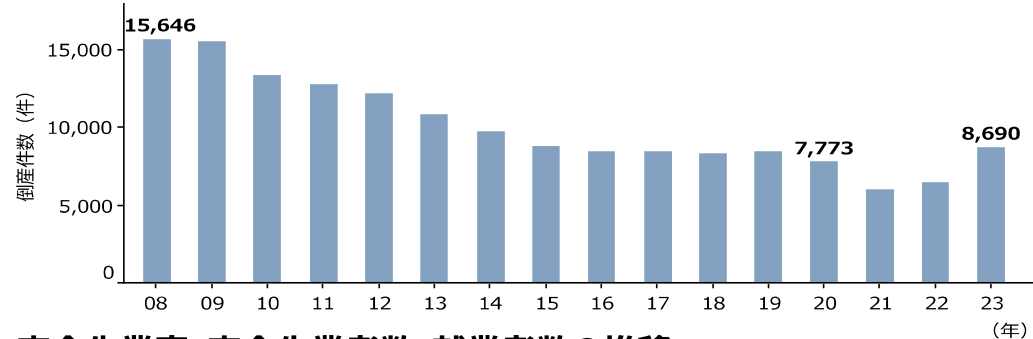
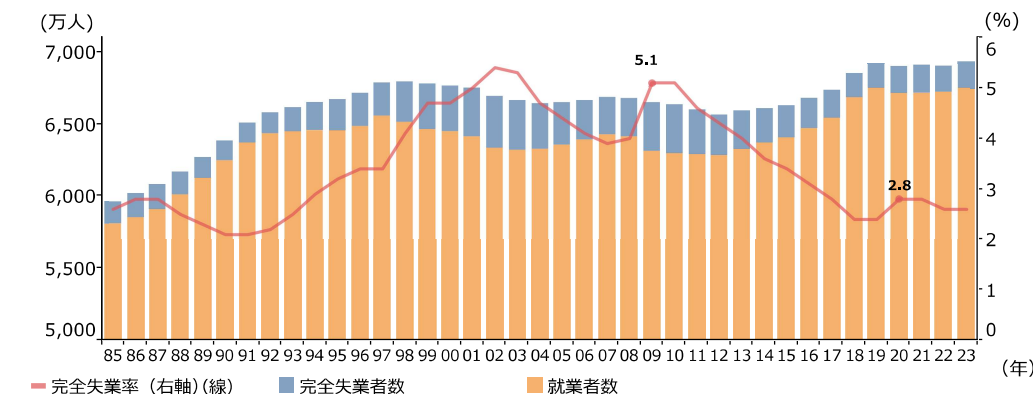


図2 足下の倒産件数は増加に転じたものの、失業率は低水準で推移

倒産件数の推移



完全失業率・完全失業者数・就業者数の推移



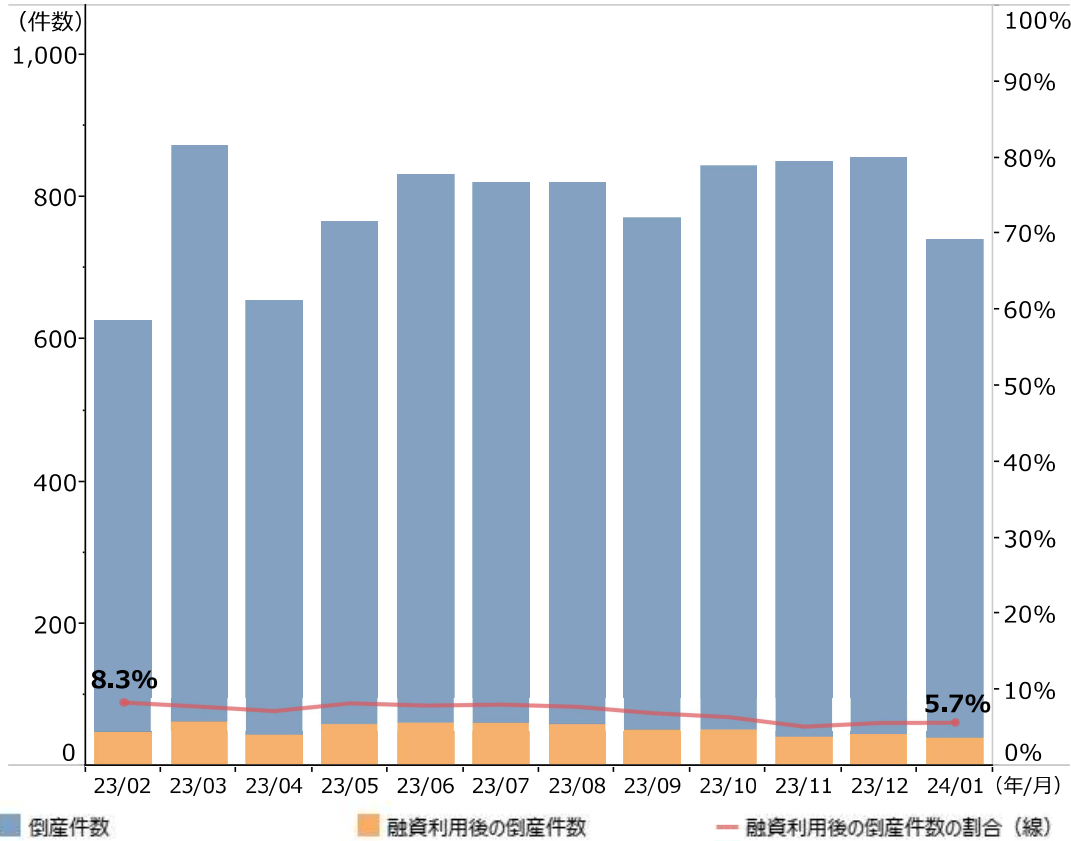
資料：(上図) (株) 東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」、(下図) 総務省「労働力調査(基本集計)」  
 (注) (上図) 1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ることや、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理(取引停止処分、内整理)も倒産に含まれる。  
 2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

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

# 【テーマ② – 2】ゼロゼロ融資の利用企業について

**図1 倒産に占めるゼロゼロ融資を利用した企業の割合は低い**

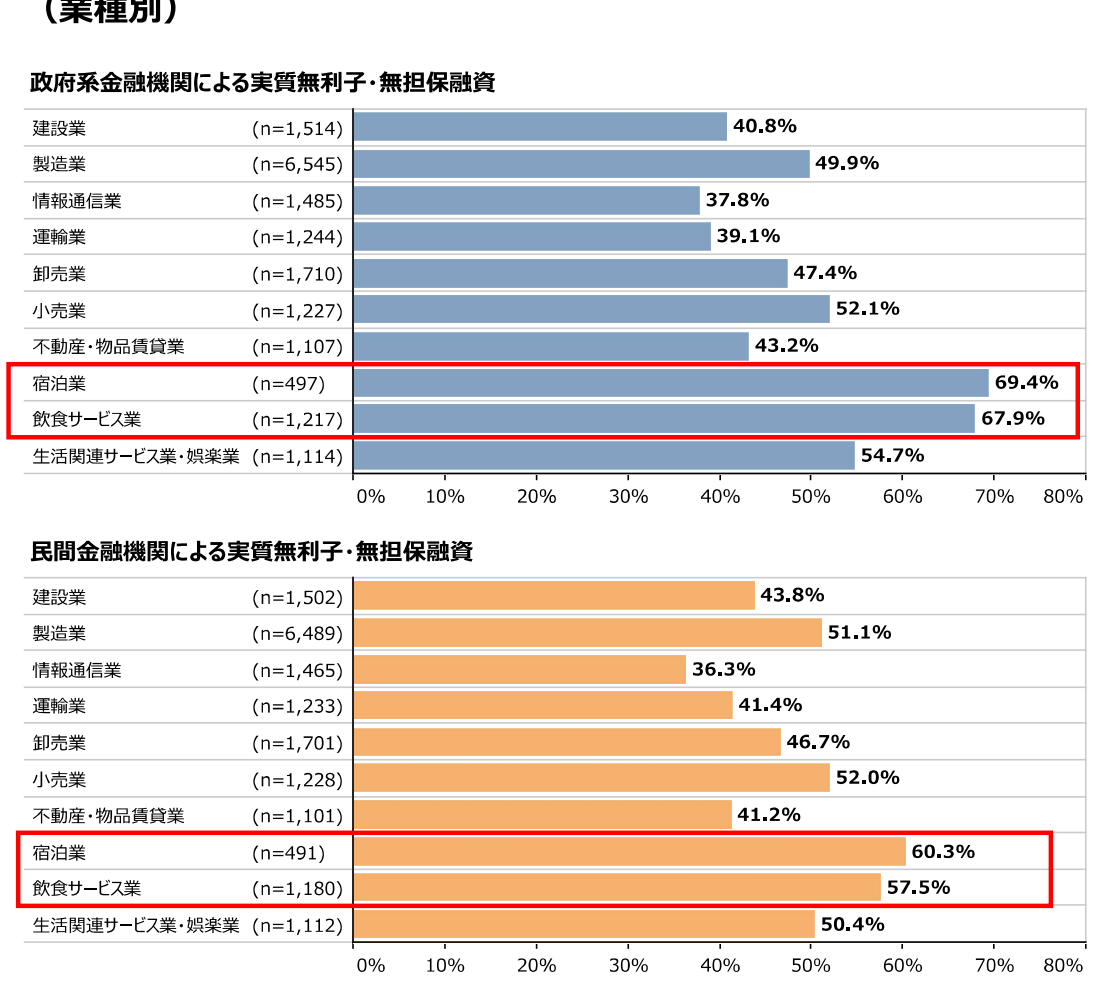
**実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）利用後の倒産件数の推移**



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

**図2 ゼロゼロ融資は緊急事態宣言等の影響が大きい「宿泊業」、「飲食サービス業」で多く利用された**

**実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）を利用した企業の割合（業種別）**



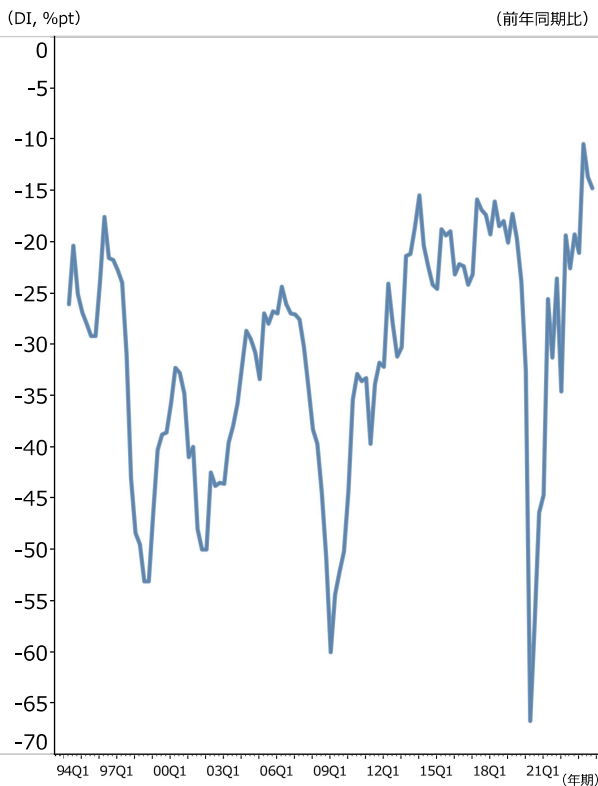
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」（2023年11～12月）  
 (注) 「政府系金融機関による実質無利子・無担保融資」及び「民間金融機関による実質無利子・無担保融資」について、「利用したことがある」と回答した企業の割合を集計したもの。「分からない・知らない」と回答した企業を除く。

# 【テーマ③】中小企業の業況と経営課題

- ① 2023年は、年末にかけて売上げの好転に一服感が見られたものの、**中小企業の業況判断DIは高水準**で推移し、経済の状況が全体として改善する基調が継続した。
- ② 中小企業の経営課題の内訳を見ると、売上不振のほか、**原材料高や求人難の割合が高い状況**。

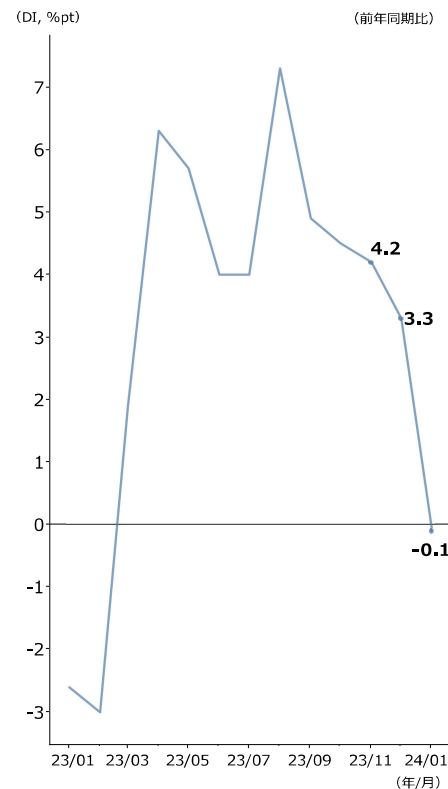
**図1 足下では売上げの好転に一服感も見られるが、中小企業の業況は高水準**

中小企業の業況判断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.景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。  
 2.ここでの中小企業とは、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」をいう。

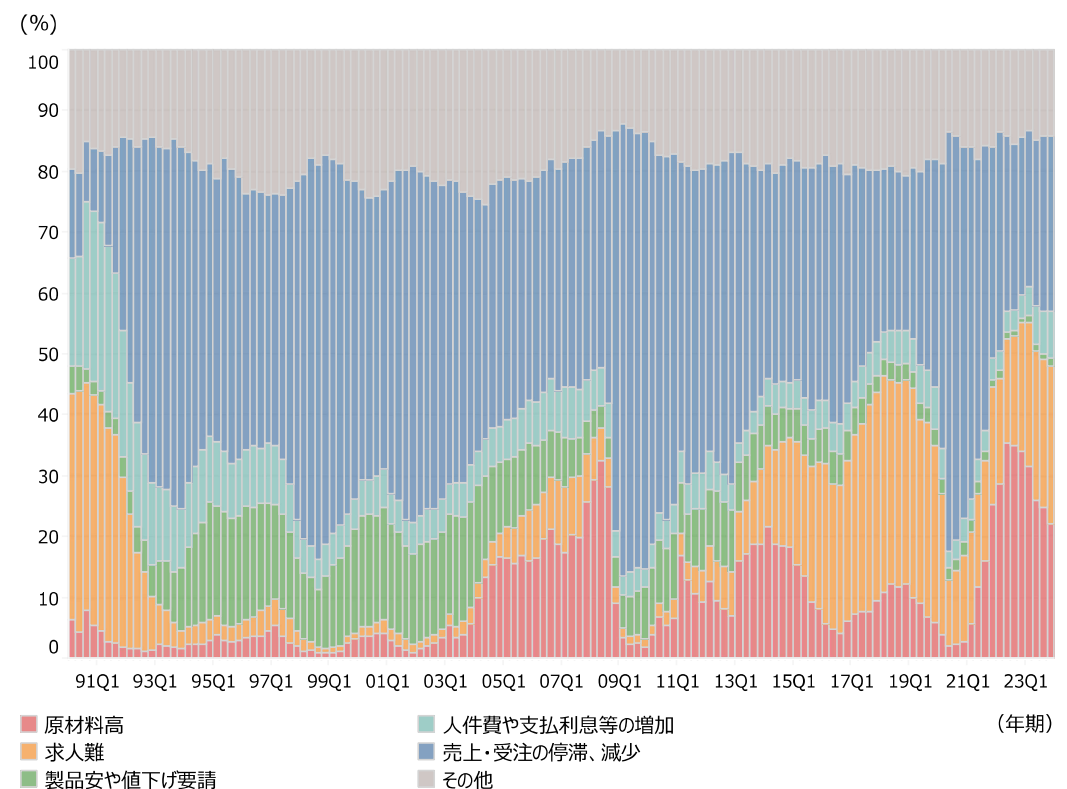
2023年の売上DIの推移



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

**図2 中小企業は経営課題として、売上不振のほか、原材料高や求人難にも直面**

経営上の問題点の推移（中小企業編）



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

# 【テーマ④ - 1】人手不足

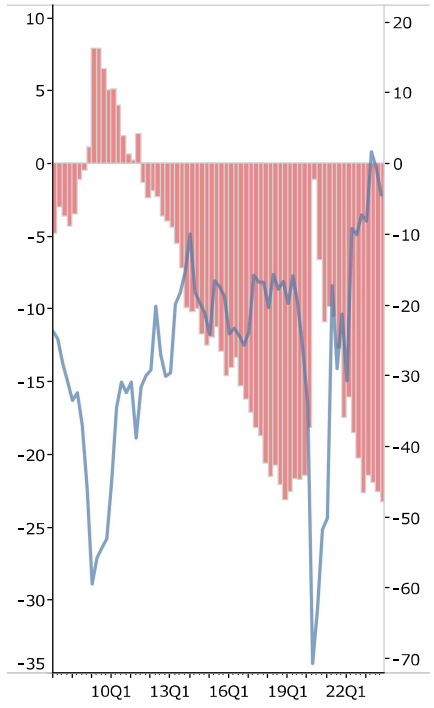
① 売上が感染症の落ち込みから回復する中で、**人手不足が深刻化**。

② これまでは、生産年齢人口の減少を補う形で女性・高齢者の就業が進んできたが、足下は就業者数の増加が頭打ちとなり、**人材の供給制約に直面**。

**図1 感染症の5類移行・需要回復により、人手不足が深刻化する一方、供給制約に直面**

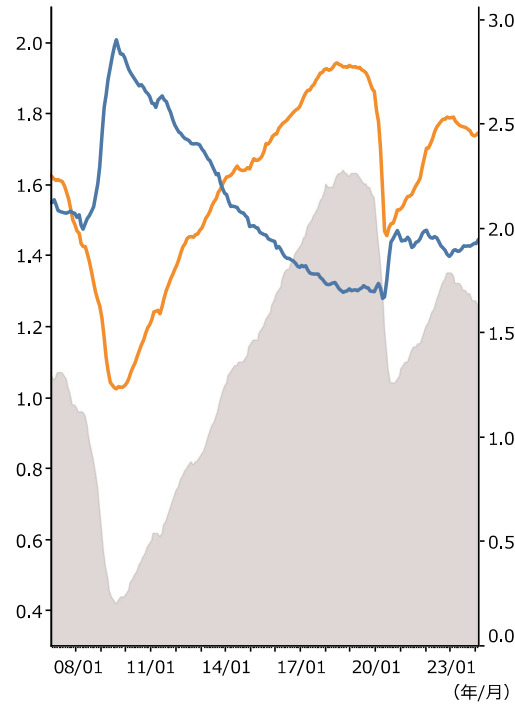
**従業員数過不足DIと売上額DI（全産業）の推移**

(DI, %pt) (DI, %pt, 前年同期比)



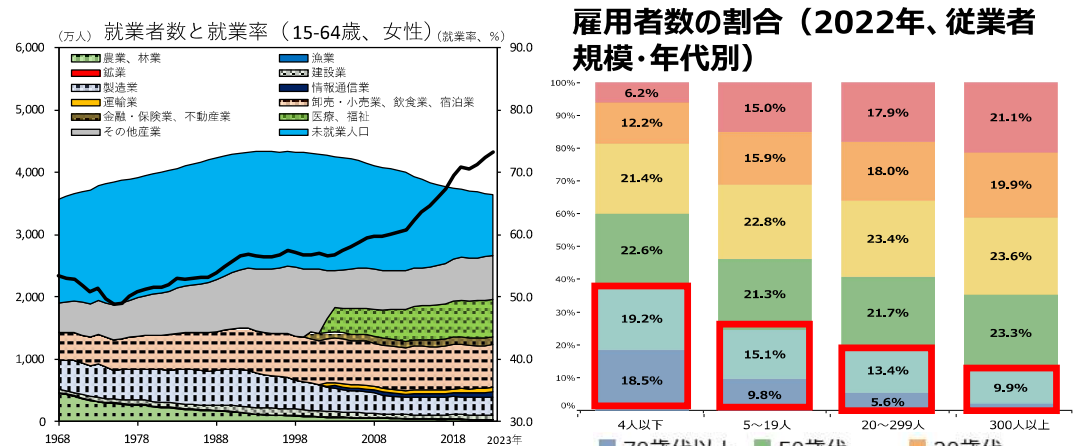
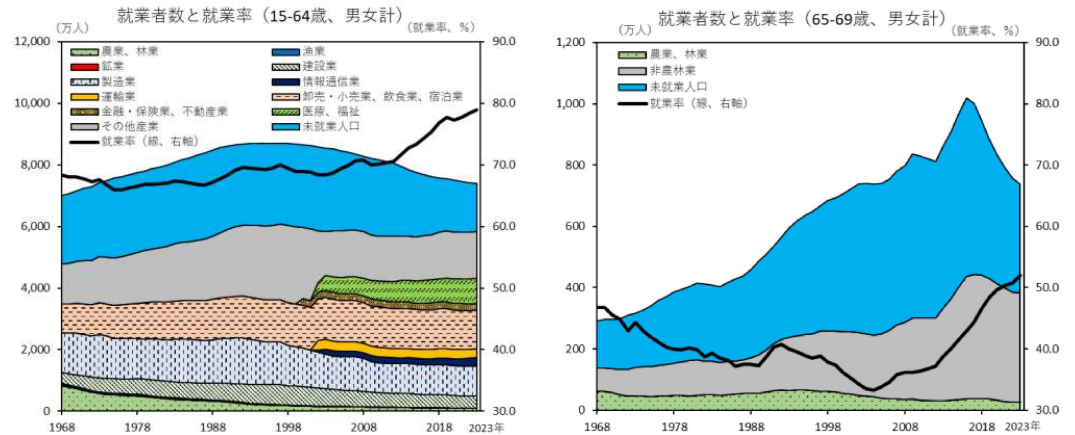
**有効求職者数・有効求人数・有効求人倍率の推移**

(倍) (百万人)

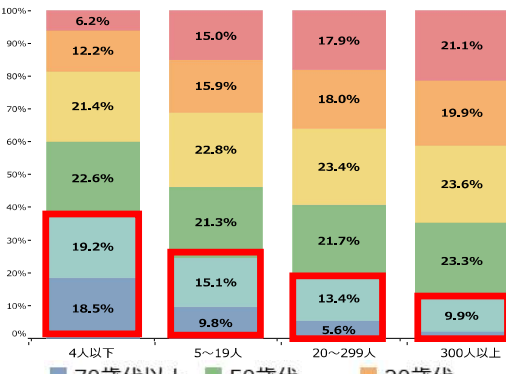


**図2 生産年齢人口の減少を補うために、これまで女性や高齢者の活用が進んできた**

**生産年齢人口と65-69歳人口の就業率の推移**



**雇用者数の割合（2022年、従業者規模・年代別）**



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

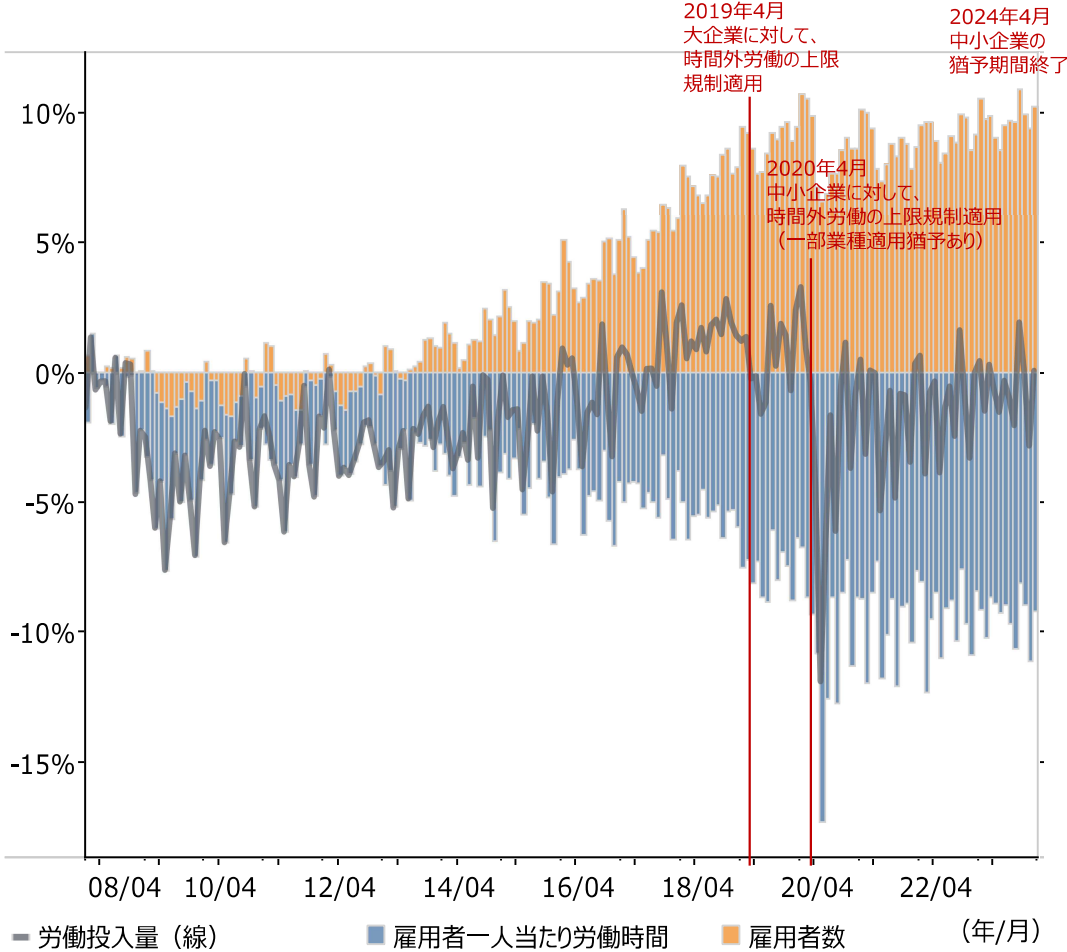
資料：総務省「就業構造基本調査」



# 【テーマ④ – 2】雇用者一人当たり労働時間の減少と人手確保のための取組

## 図1 時間外労働の上限規制に伴い、雇用者一人当たり労働時間の減少が労働投入量を下押し

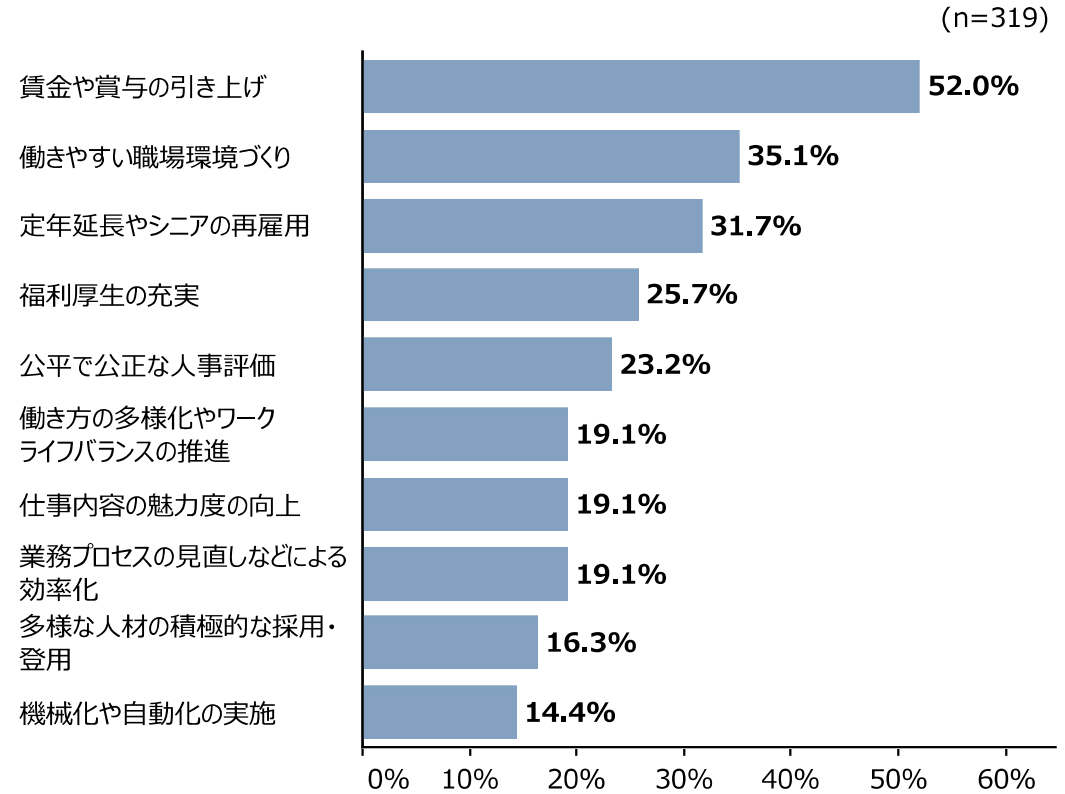
### 労働投入量の要因分解（対2007年同期比）



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

## 図2 人材を十分に確保できている企業では、働きやすい職場環境・制度の整備が進んでいる

### 人手が不足していない企業の、その要因（複数回答、上位10項目）



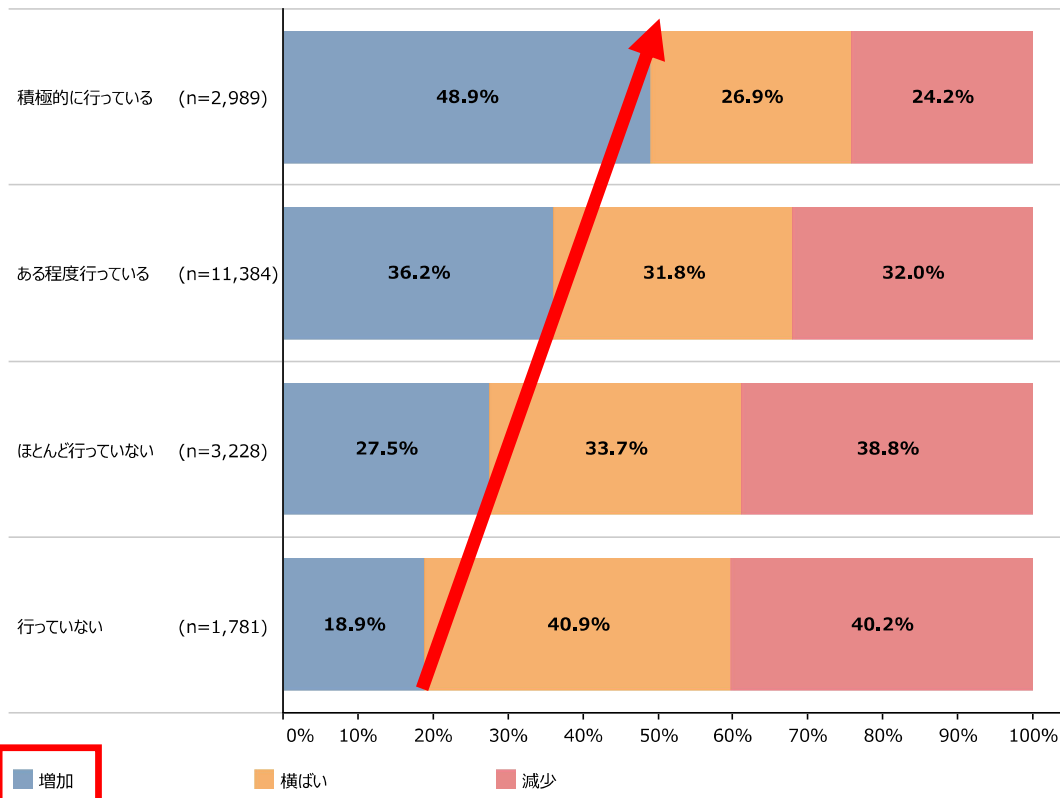
資料：(株) 帝国データバンク「企業における人材確保・人手不足の要因に関するアンケート」（2023年5月12日～16日）  
 (出所) 経済産業省「産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会（第20回）資料5 少子化対策に資する地域の包摂的成長について」（2024年2月20日）  
 (注) 1. 本調査全体における有効回答数は1,033社。人手が不足していない企業の「人手が不足していない要因」に対する回答を集計。  
 2. 「人手が不足していない」と回答があった346社のうち、中小企業319社分を集計。なお、ここでの中小企業とは、中小企業基本法上の中小企業者を指す。  
 3. 複数回答のた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

# 【テーマ④-3】人材確保・育成

- ① 人材の確保に向けては、経営戦略と一体化した人材戦略を策定した上で、職場環境の整備に取り組むことが重要。
- ② 人材育成は、人材の定着や労働生産性の向上にもつながることが期待される。

## 図1 職場環境の整備の効果

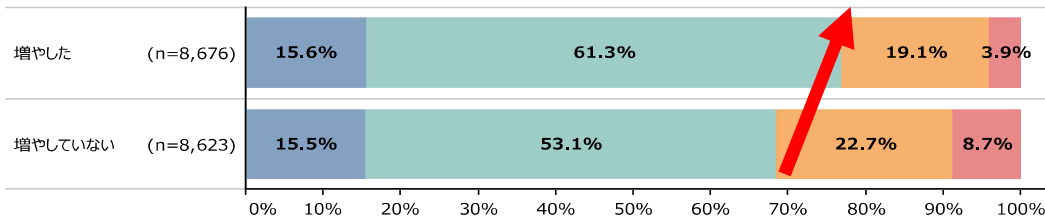
従業員数の変動状況（職場環境の整備への取組状況別）



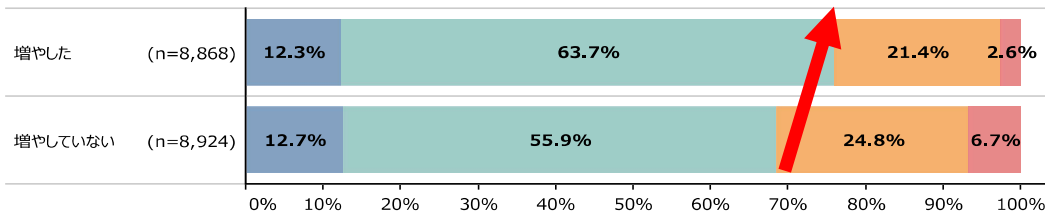
## 図2 人材育成の取組の効果

中核人材・業務人材の定着状況（人材育成の取組の増減別）

(1) 中核人材

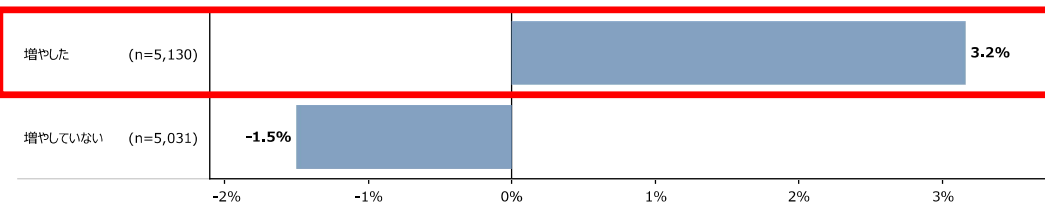


(2) 業務人材



■ 十分定着している
■ ある程度定着している
■ あまり定着していない
■ 全く定着していない

労働生産性の変化率（中央値、人材育成の取組の増減別）



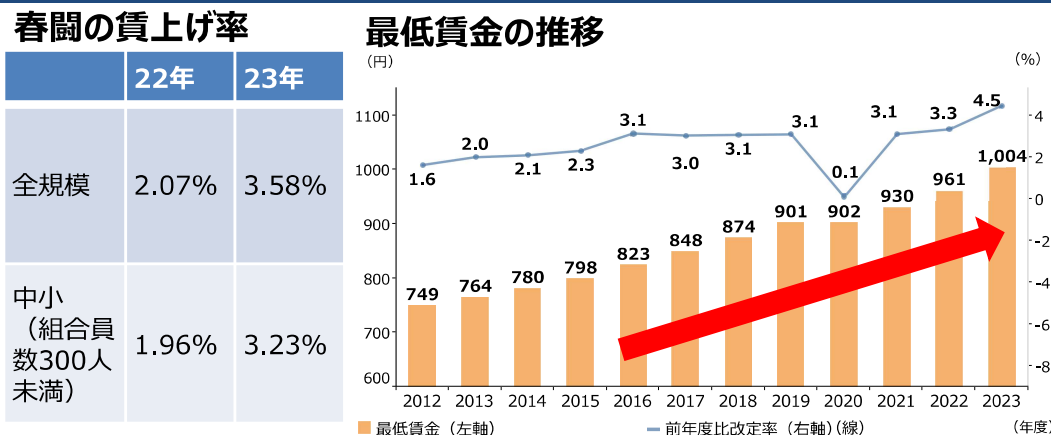
資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11～12月)  
 (注) 1.「職場環境の整備」への取組状況について、「分からない」と回答した企業を除く。また、「行っていない」は、「行っていない」、「今は行っていないが、1年以内に行う予定」と回答した企業の合計。  
 2.ここでいう「従業員」とは、「常時雇用する正社員、パート・アルバイト」を指し、「経営者、役員、無給の家族従業員、派遣・下請従業員等」は含まない。  
 3.従業員数の変化は、2023年と2019年を比較したもの。「分からない」と回答した企業を除く。

資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11～12月)  
 (注) 1.人材育成の取組について、「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した企業の合計。「増やしていない」は、「大いに減らした」、「やや減らした」、「変わらない」と回答した企業の合計。  
 2.人材育成の取組の増減は、2023年と2019年を比較したもの。  
 3.定着状況について、「分からない」と回答した企業を除く。  
 4.労働生産性の変化率は、2022年と2017年を比較して算出したもの。全体の中央値は0.7%。

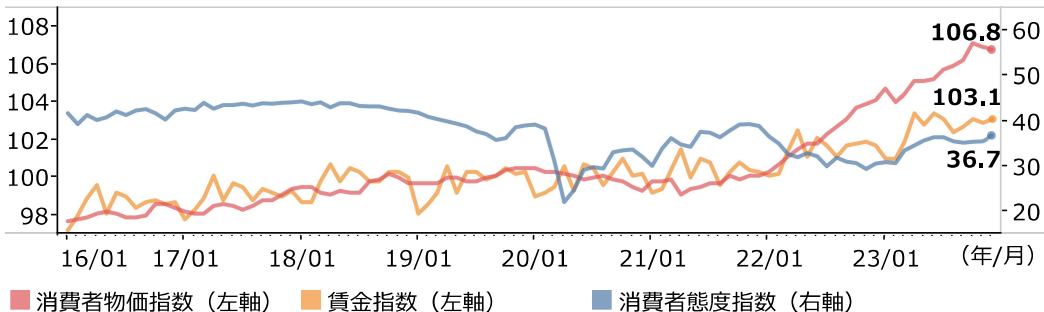
# 【テーマ⑤-1】賃上げ

- ① 物価に見合った賃金の引上げを通じて、需要の拡大につなげる好循環を実現することが重要。
- ② 春闘の賃上げ率・最低賃金の改定率は過去最高水準。一方で、人材確保の必要性や物価動向を背景に、賃上げの原資となる業績の改善が見られない中で、賃上げを行う企業が増加。

図1 春闘や最低賃金は引上げ傾向。需要拡大には、物価に見合った賃金の引上げが重要



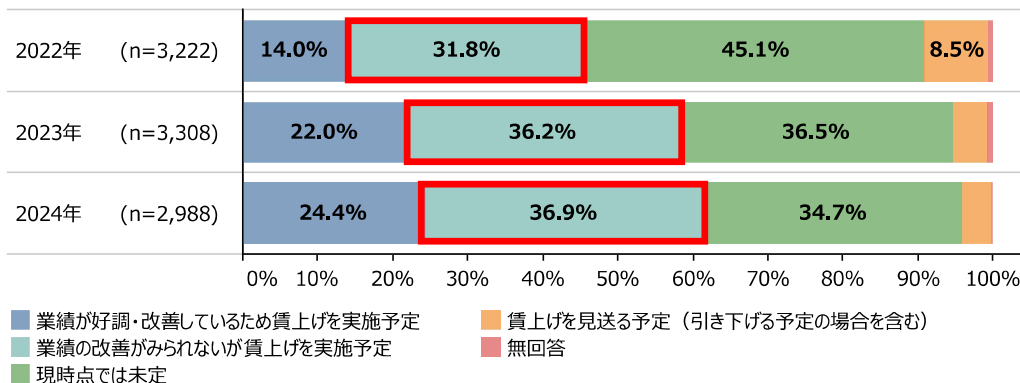
消費者物価指数・賃金指数・消費者態度指数の推移 (2020年=100)



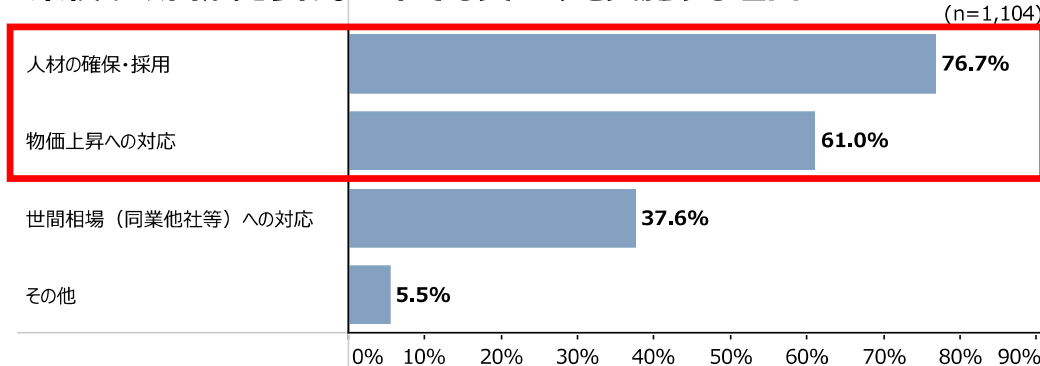
資料：(上図) 厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」、日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回(最終) 回答集計(2023年7月3日集計・7月5日公表)」  
 (下図) 総務省「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「消費動向調査」  
 (注) 1.賃金指数は、事業所規模5人以上の、所定内給与の賃金指数を用いている。  
 2.賃金指数、消費者物価指数は2020年を基準とし、消費者態度指数は原数値(総世帯)を用いている。

図2 人材確保の必要性や物価動向を背景に、業績が改善しない中で賃上げを行う企業が増加

中小企業における賃上げの実施予定



業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由

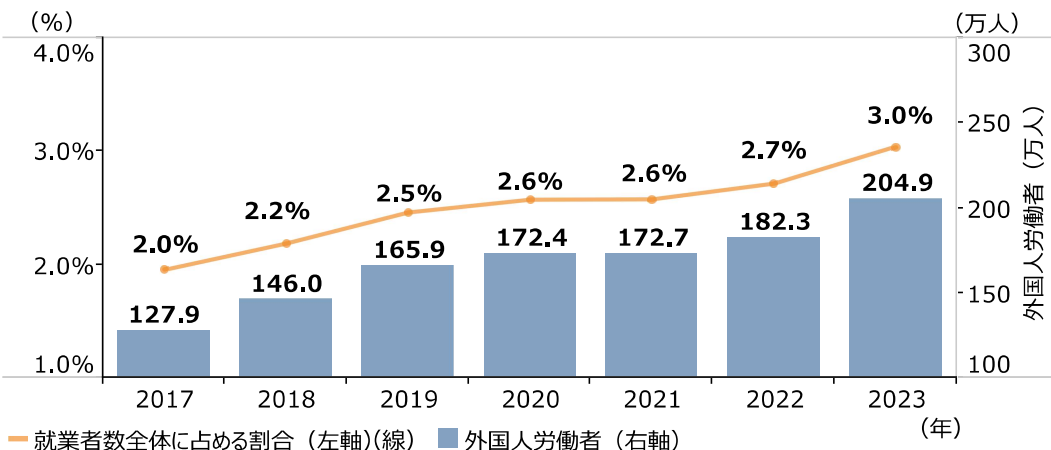


資料：日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」(2024年2月14日)  
 (注) (下図) 2024年度の賃上げの実施予定について、「業績の改善がみられないが賃上げを実施予定」と回答した企業に限って集計している。なお、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

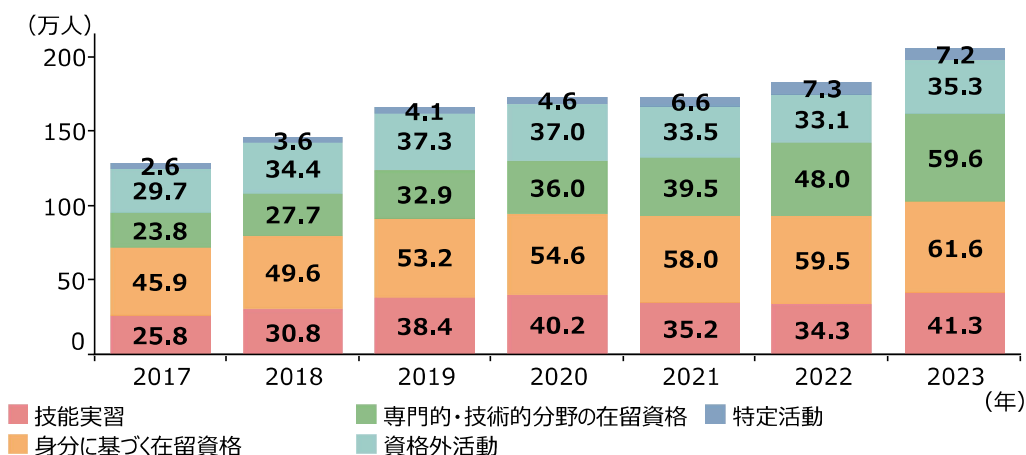
# 【テーマ⑤-2】外国人労働者の増加と平均賃金の比較

## 図1 就業者に占める外国人割合の推移

### 外国人労働者数の推移と就業者数全体に占める割合



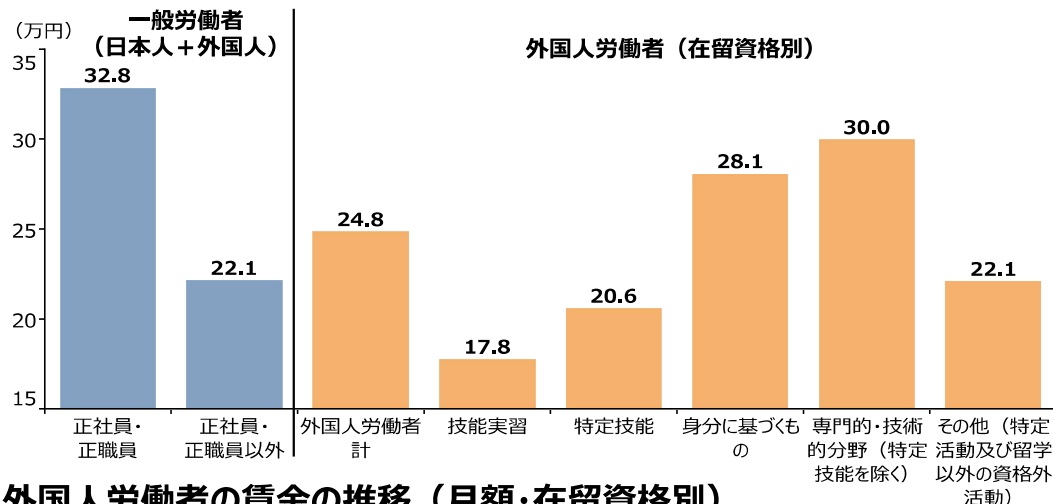
### 外国人労働者数の推移 (在留資格別)



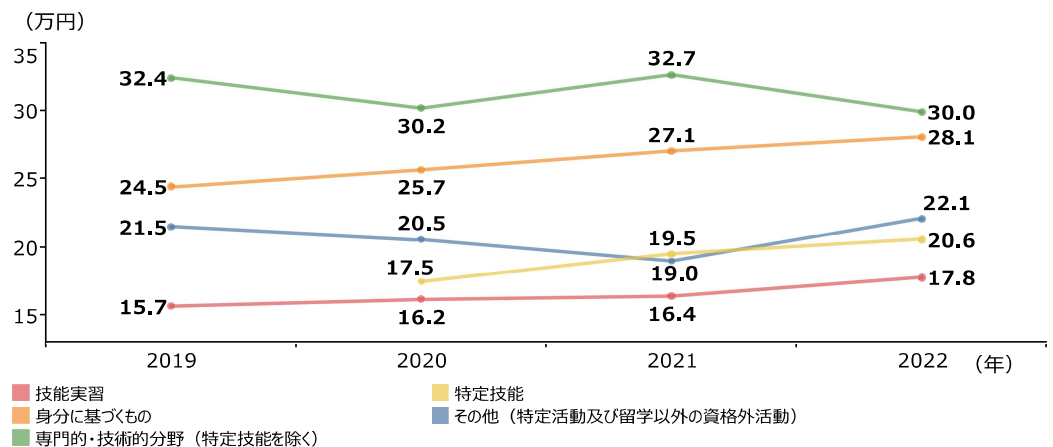
資料：総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出状況まとめ」  
 (注) 1. 就業者数は年平均、外国人労働者数は各年10月末時点の数値。  
 2. 外国人労働者数（在留資格別）については、「不明」を除いて表示している。  
 3. ここでいう「特定活動」は、ワーキング・ホリデー、外交官等に雇用される家事従事者等の合計。  
 4. ここでいう「専門的・技術的分野の在留資格」には、2019年以降は特定技能も含まれる。

## 図2 一般労働者・外国人労働者の賃金

### 一般労働者・外国人労働者の賃金 (月額・2022年時点)



### 外国人労働者の賃金の推移 (月額・在留資格別)



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

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

# 【テーマ⑥ – 1】省力化投資

- ① 人手不足への対応策として、採用等の人材確保に加えて**省力化に向けた設備投資も必要であるが、規模の小さな企業ほど省力化投資が進んでおらず、省力化の取組余地**が大きい。
- ② また、省力化投資は**人手不足緩和**だけでなく**売上高増加**にもつながることが期待される。

図1 人手不足対応の取組として、規模の小さな企業は省力化投資の取組余地が大きい

人手不足対応の取組の内訳（企業規模別）

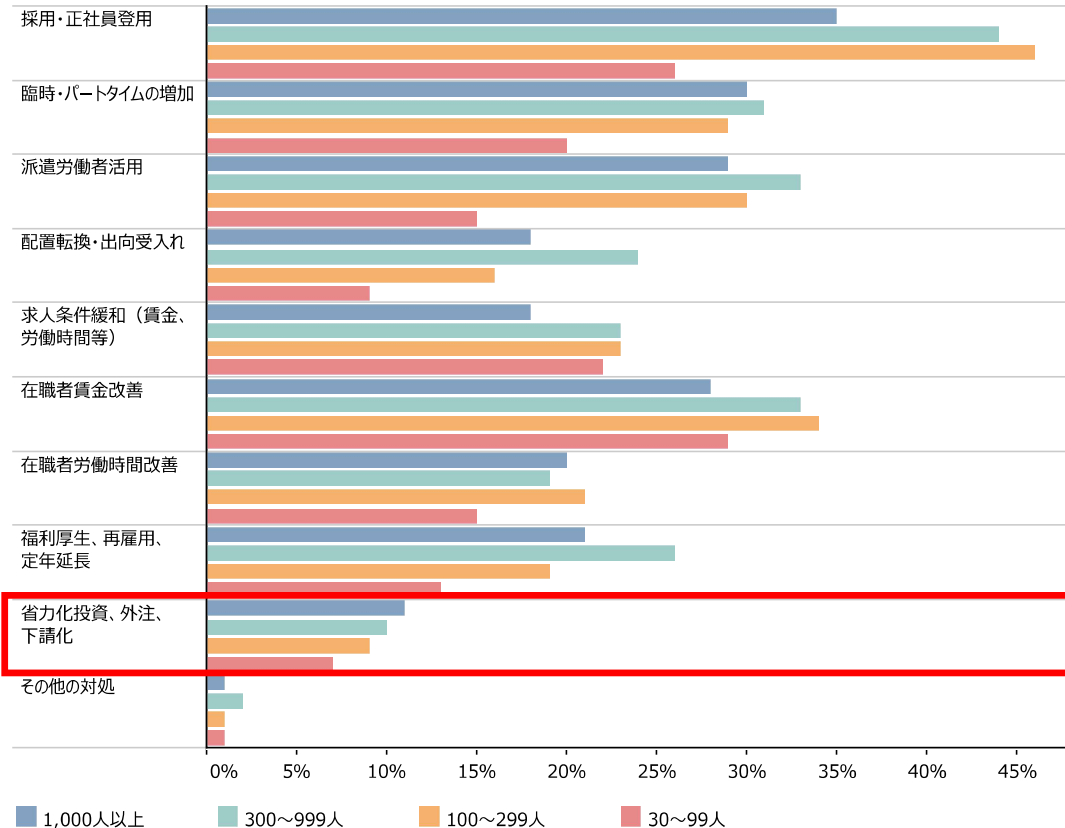
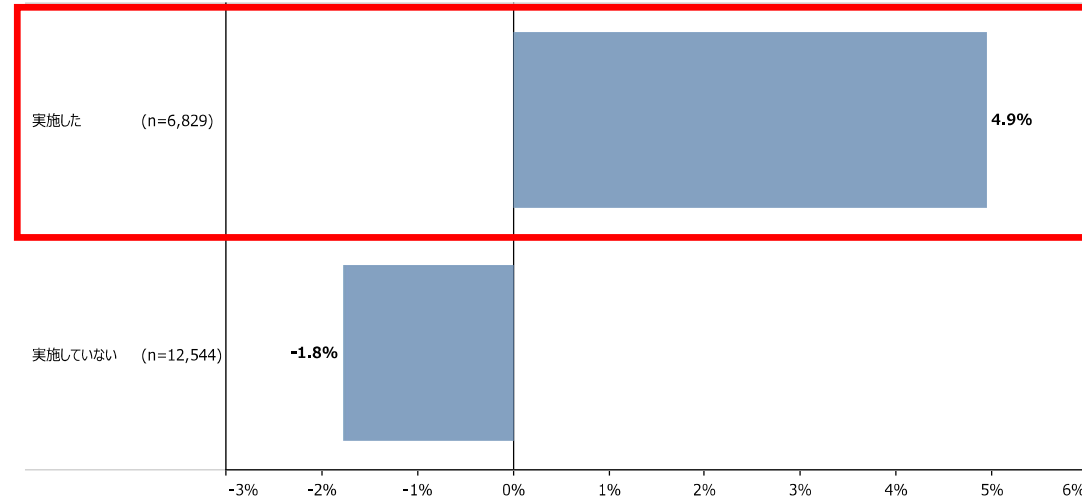


図2 省力化投資を実施した企業では、人手不足緩和に加えて売上高増加の効果も期待される

売上高の変化率（中央値、省力化投資の実施有無別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」（2023年11～12月）  
 （注）1.直近5年間における「人手不足対応を目的とした設備投資」の実施有無を聞いたもの。  
 2.売上高の変化率は、2022年と2017年を比較して算出したもの。全体の中央値は0.1%。

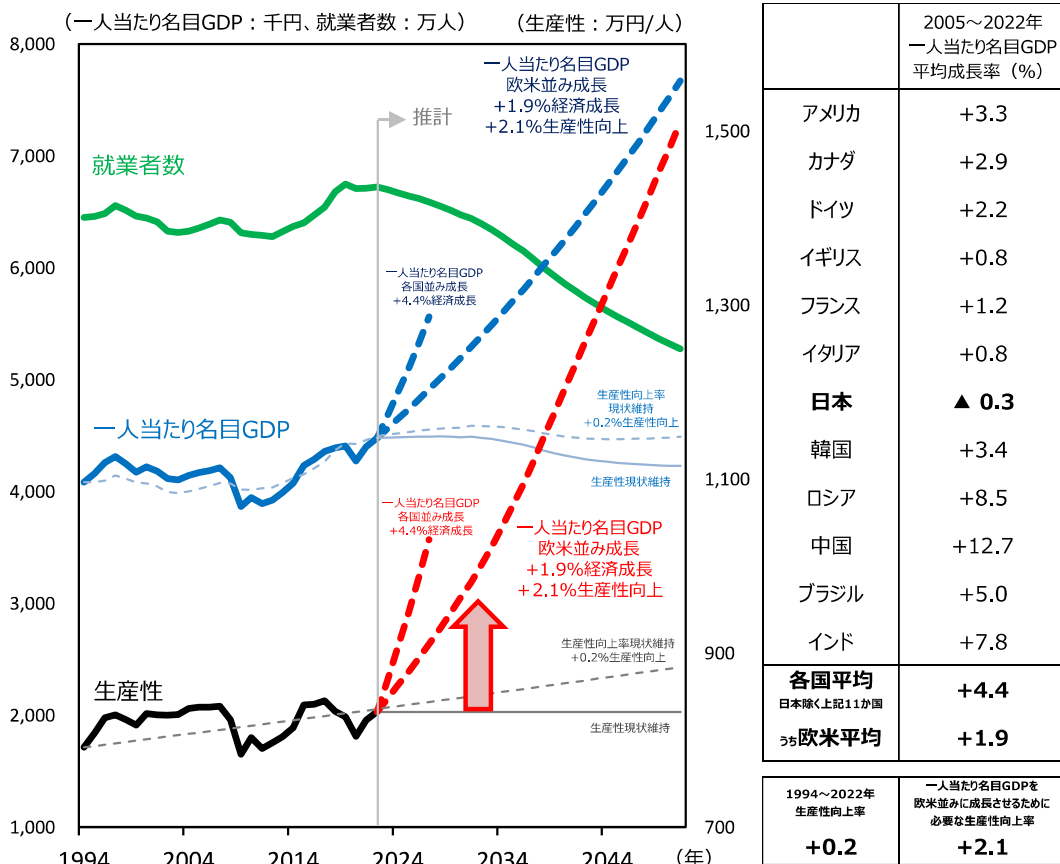
資料：厚生労働省「令和5年労働経済動向調査年次報告書」（令和5年8月調査）より中小企業庁作成  
 （注）1.調査対象事業所（人手不足対応を行っていない先も含む）における取組割合を算出。  
 2.人手不足対応の取組については複数回答。

# 【テーマ⑥ - 2】生産性

- ① 日本の経済成長は海外と比べ見劣りする中で、今後は**就業者数の減少**が本格化。
- ② 国際的に見ても日本の生産性は低く、日本の国際競争力を維持するためには**中小企業**の**生産性の上げが必要**。

**図1 就業者数が減少する中で、欧米と同等の成長を実現するためには生産性向上が必要**

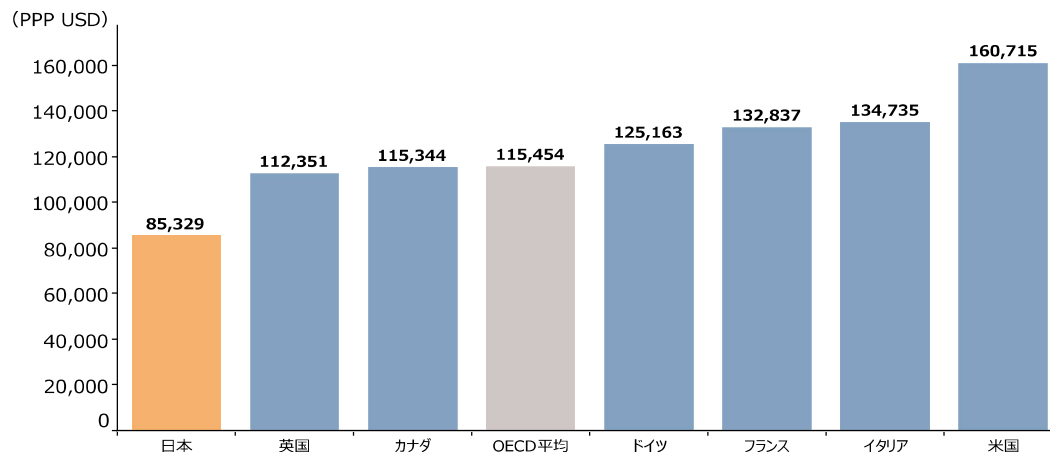
### 就業者数の減少と国際競争に必要な生産性向上の試算



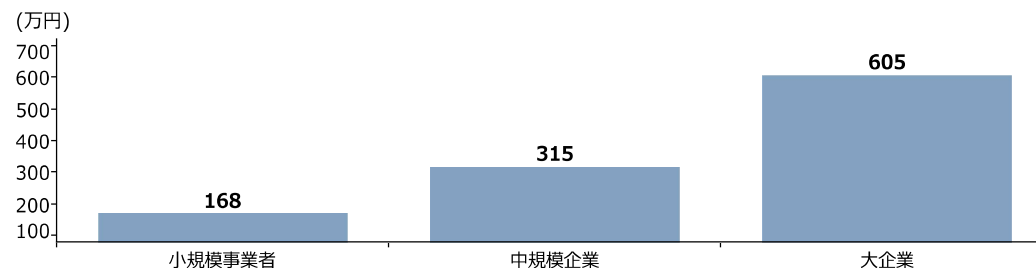
資料：(左図) 総務省「労働力調査(基本集計)」、「人口推計」、内閣府「国民経済計算」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」、(右図) 内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算年次推計(フロー編)ポイント 6. GDPの国際比較」(2023年12月)より中小企業庁作成

**図2 日本はOECD加盟国の中で労働生産性が低い。また、企業規模間での格差も存在**

### 主要なOECD加盟諸国の労働生産性(就業者一人当たり、2022年)



### 企業規模別の労働生産性(日本、中央値)



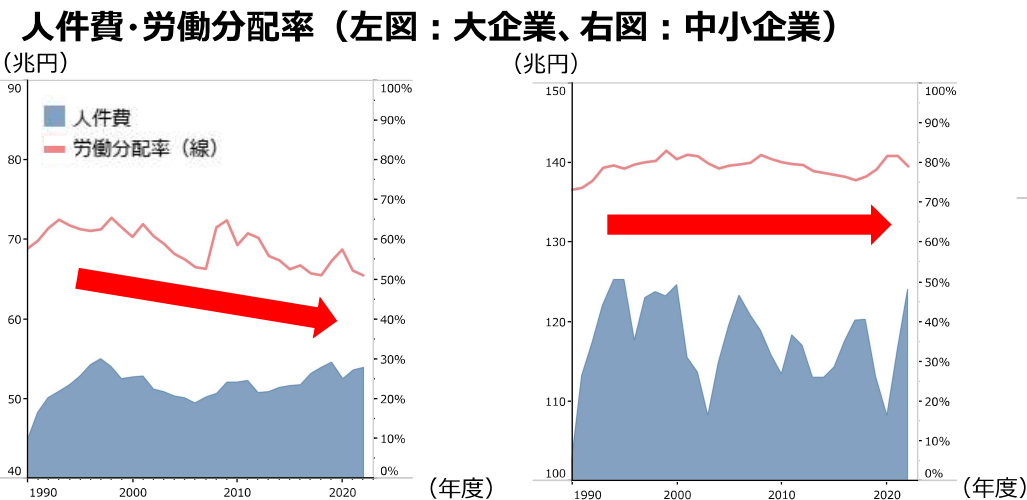
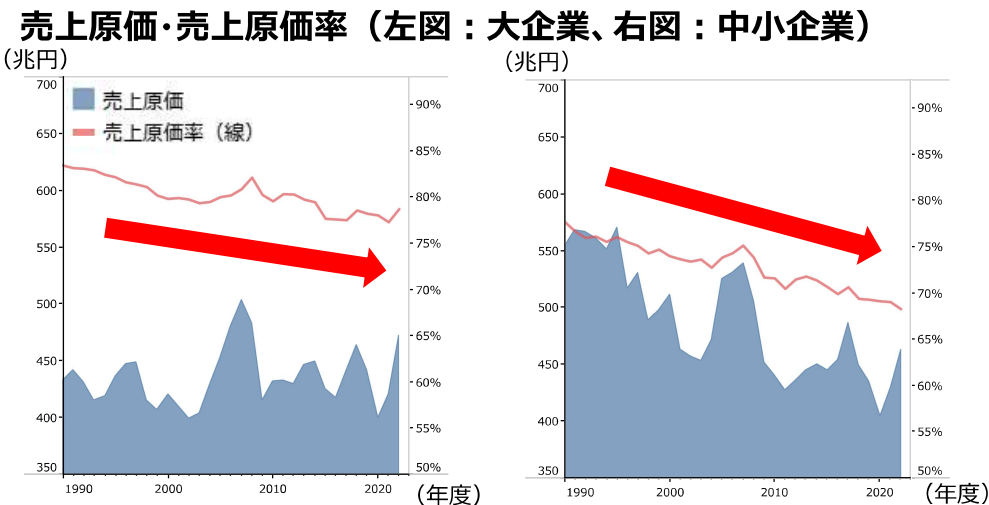
資料：(上図) 日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」、(下図) 総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査」再編加工  
 (注) (上図) 1. 全体の労働生産性は、GDP/就業者数として計算し、購買力平価(PPP)によりUSドル換算している。  
 2. 計測に必要な各種データにはOECDの統計データを中心に各国統計局等のデータが補完的に用いられている。  
 (下図) 1. ここでいう「小規模事業者」とは、中小企業基本法に定める「小規模企業者」のことを指し、「中規模企業」とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のうち、「小規模企業者」を除いた者を指す。ここでいう「大企業」とは、「中規模企業」と「小規模事業者」以外の企業をいう。  
 2. ここでいう労働生産性とは、企業ベースの「純付加価値額/従業員数」とする。  
 3. 非一次産業の値を集計している。

# 【テーマ⑥-3】生産性の分子・付加価値の向上に向けて

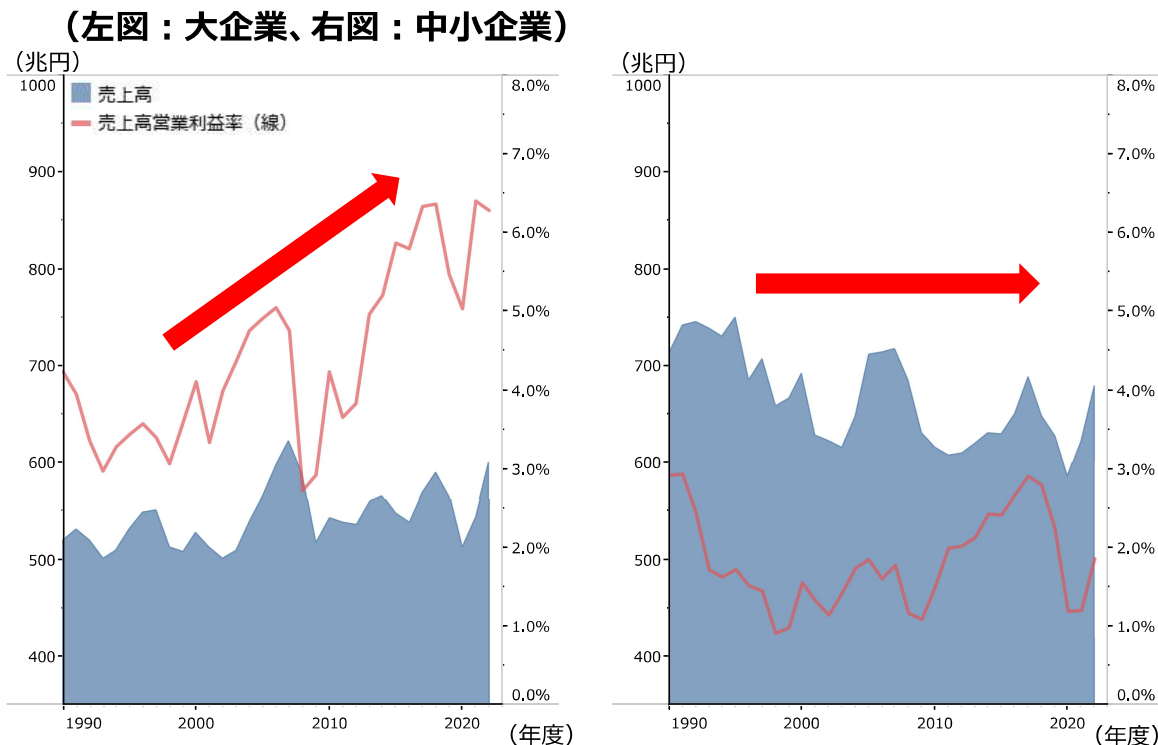
$$\frac{\text{付加価値 (売上高 (単価}P \times \text{数量}Q) - \text{費用})}{\text{労働投入}} = \text{生産性}$$

- ① 生産性向上に向けて、日本企業は低コスト化・数量確保の取組を続けてきた。この結果、売上高や利益率は大企業が増加する一方、中小企業は発注側の売上原価低減の動きの中で低迷。
- ② 今後は低コスト化・数量増加以上に、**単価の引上げによる生産性の向上**も追求する必要がある。

## 図1 費用（売上原価、人件費）の推移



## 図2 売上高・売上高営業利益率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1. 大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1億円未満の企業について集計したもの。

2. 金融業、保険業は含まれていない。

3. 各項目・指標の算出は以下のとおり。

労働分配率 = 人件費 ÷ 付加価値額

付加価値額 = 人件費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課 + 営業純益

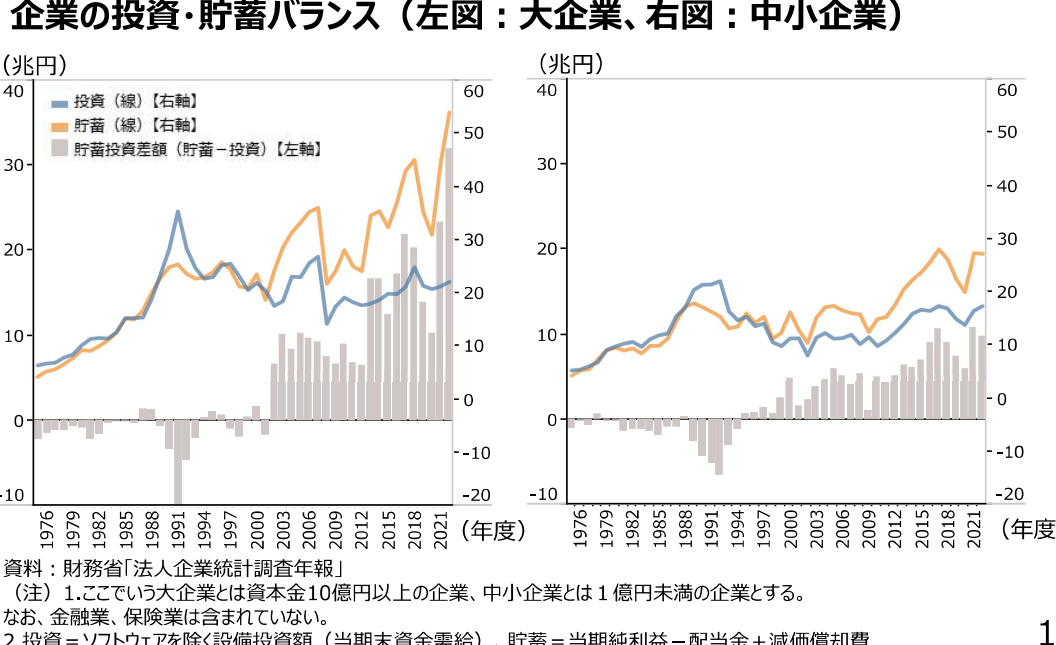
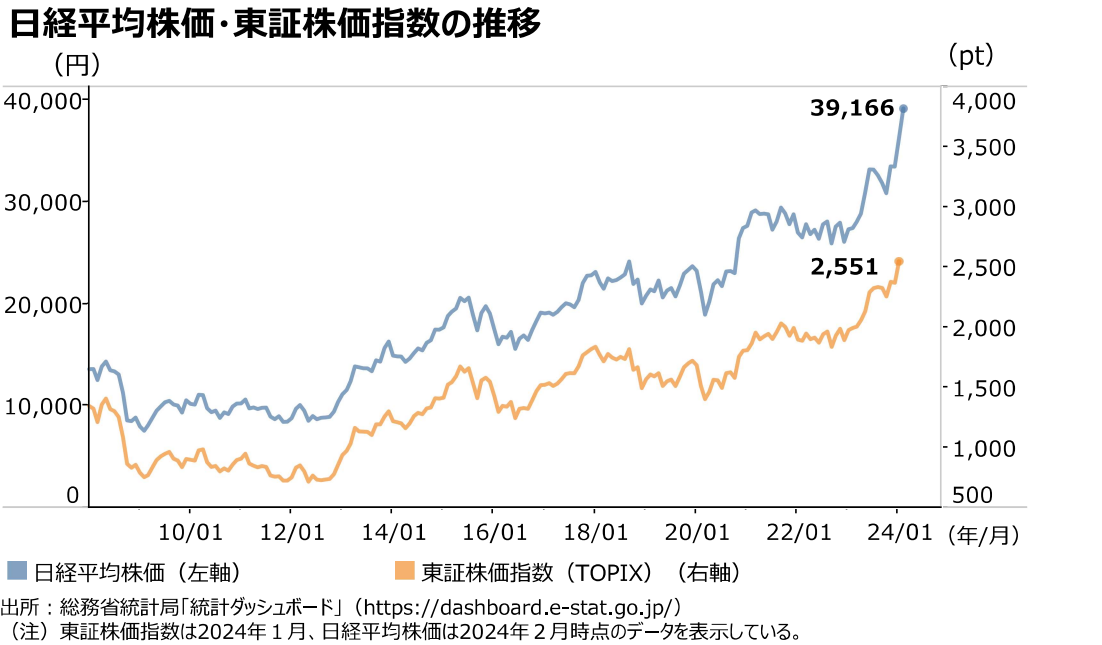
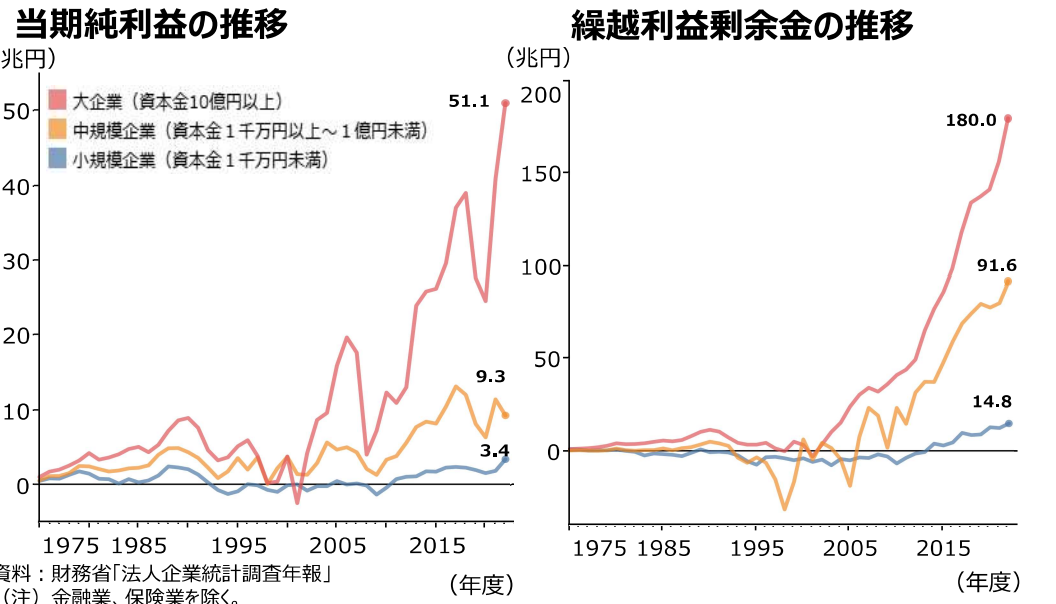
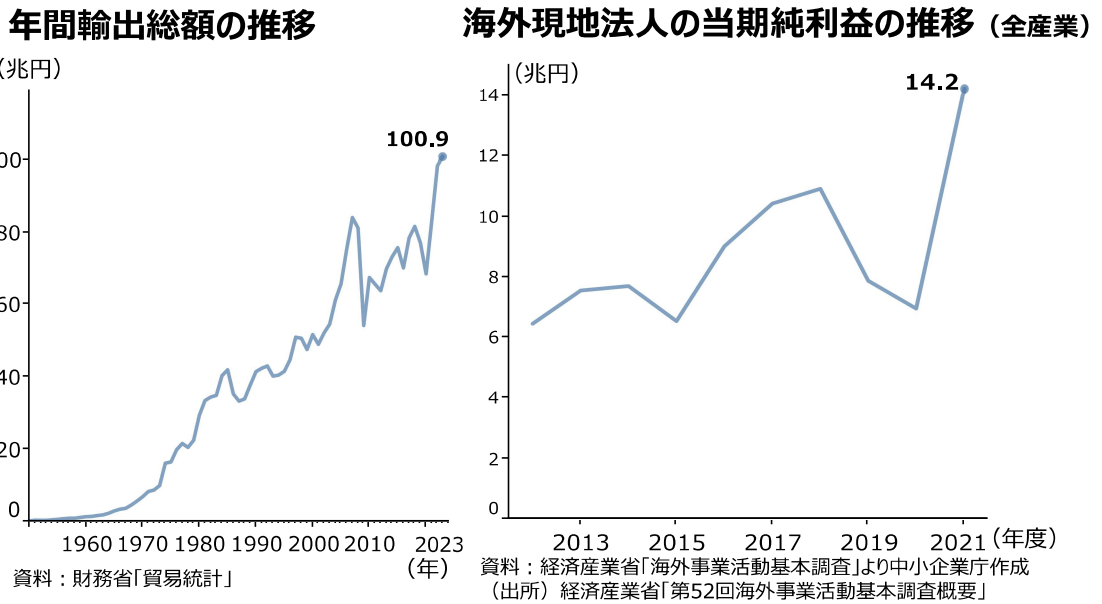
人件費 = 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費

※2006年度調査以前は「従業員賞与」が「従業員給与」に含まれている。

# 【テーマ⑦】海外需要と日本企業の決算状況

## 図1 輸出額は増加、株価は史上最高水準

## 図2 大企業中心に好決算、企業は貯蓄超過



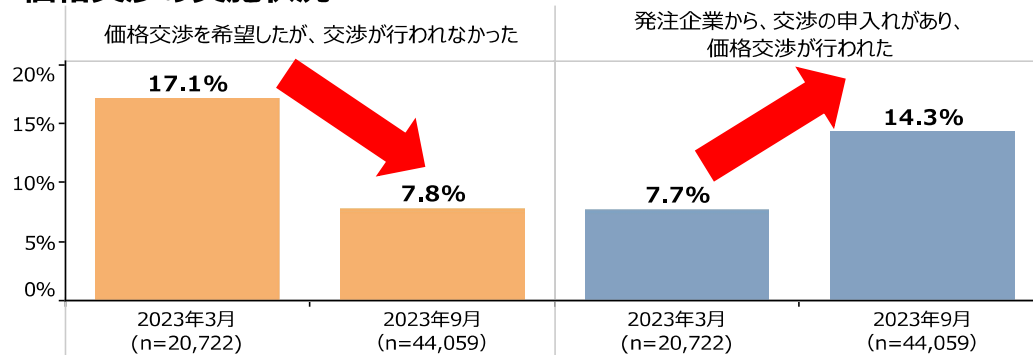


# 【テーマ⑧ – 1】価格転嫁

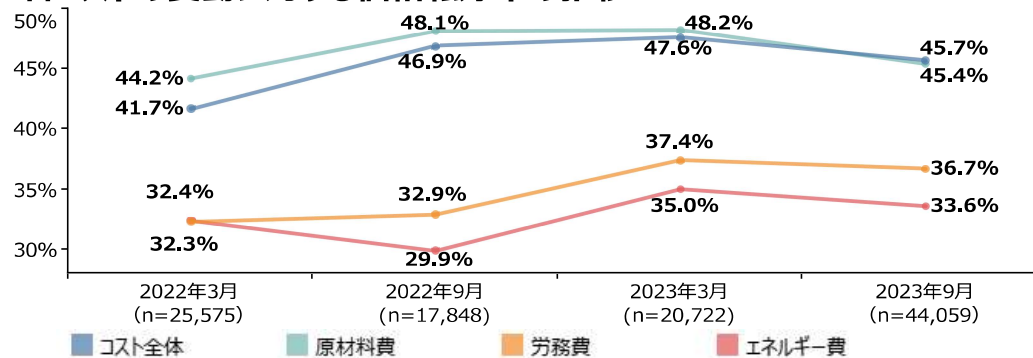
- ① 賃上げ原資の確保に向けては、価格転嫁の促進が重要。価格交渉が可能な取引環境が醸成されつつあるが、コスト増加分を十分に転嫁できておらず、転嫁率向上のための取組強化が課題。
- ② 十分な価格転嫁のためには、適切な**価格交渉が重要**。価格転嫁に関する協議の実施とともに、商品・製品の原価構成を把握して交渉を進めることが有効。

図1 価格交渉が可能な取引環境が醸成されつつあるが、コスト増加分を十分に転嫁できていない

## 価格交渉の実施状況



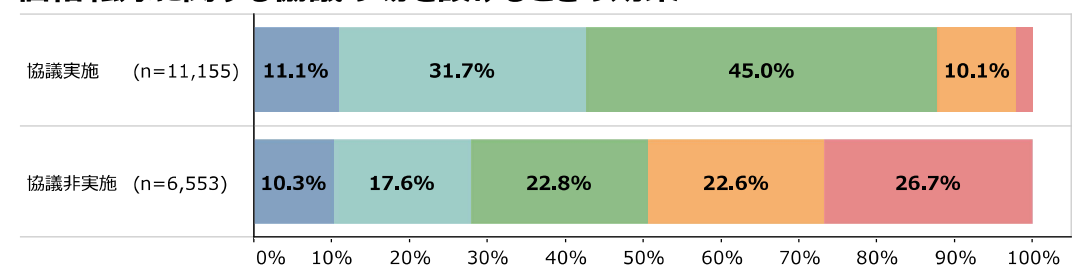
## 各コストの変動に対する価格転嫁率の推移



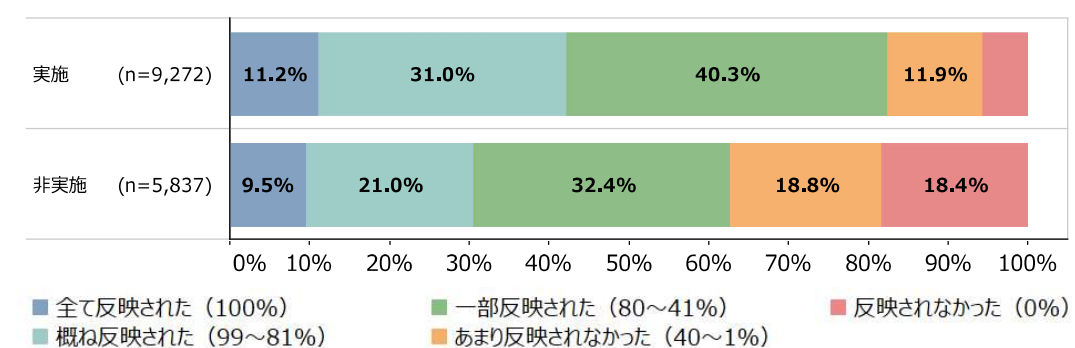
資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」  
 (注) (上図) 1. 各回のフォローアップ調査の回答項目は、同一ではない点に留意。  
 2. 「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」については、回答項目を複数統合して集計しており、「コストが上昇したが、発注企業から申入れはなく、発注減少や取引中止を恐れ、受注企業から交渉を申し出なかった」などの項目を含んでいる。  
 (下図) 主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答について、発注側の企業ごとに名寄せ・単純平均したもの。

図2 価格転嫁に関する協議とともに、商品・製品の原価構成を把握して交渉を進めることが有効

## 価格転嫁に関する協議の場を設けることの効果



## 価格転嫁に関する協議の場に向けて、原価構成を把握する事前準備の効果



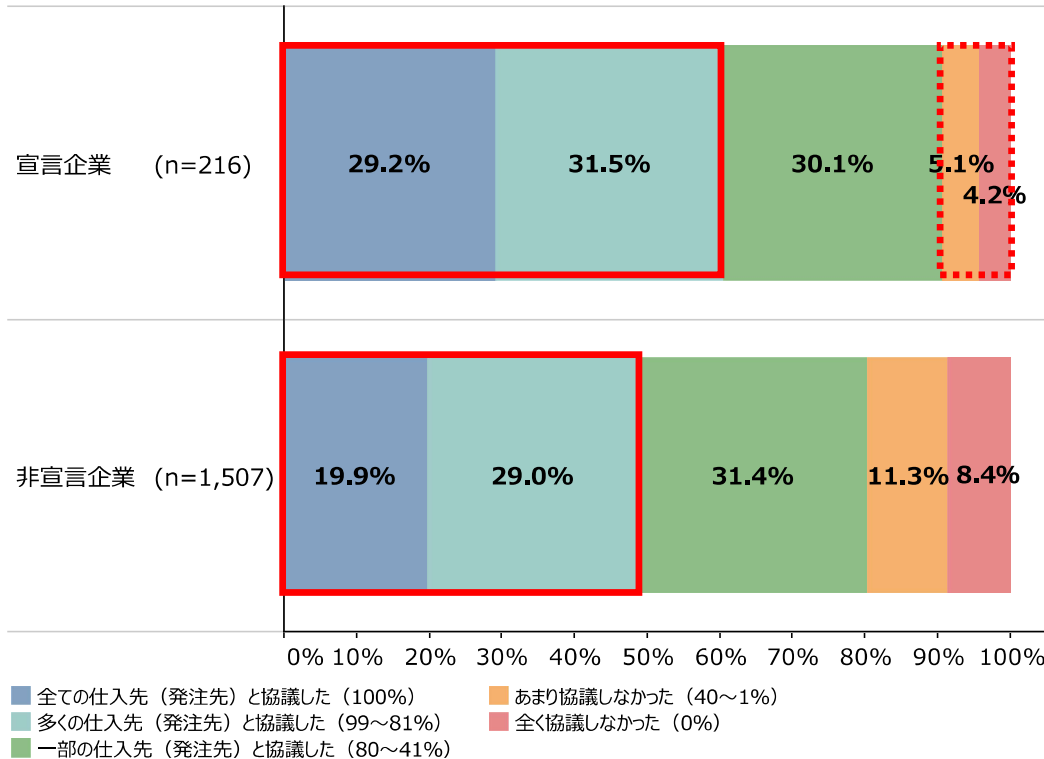
資料：(株)東京商工リサーチ「令和5年度取引条件改善状況調査」(2023年10~11月)  
 (注) 1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。  
 2. 効果については、コスト全般の変動の価格反映状況を用いている。  
 3. 「原価構成を把握する事前準備」は、価格交渉の際の取組のうち、「商品別・製品別の原価構成（材料費、加工費、管理費、粗利等）の把握」を対象として集計。「どちらともいえない」を除く回答のうち、「頻繁に行っている」「しばしば行っている」と回答した企業を「実施」、「あまり行っていない」「全く行っていない」と回答した企業を「非実施」として集計している。

## 【テーマ⑧ – 2】パートナーシップ構築宣言と取引の実態

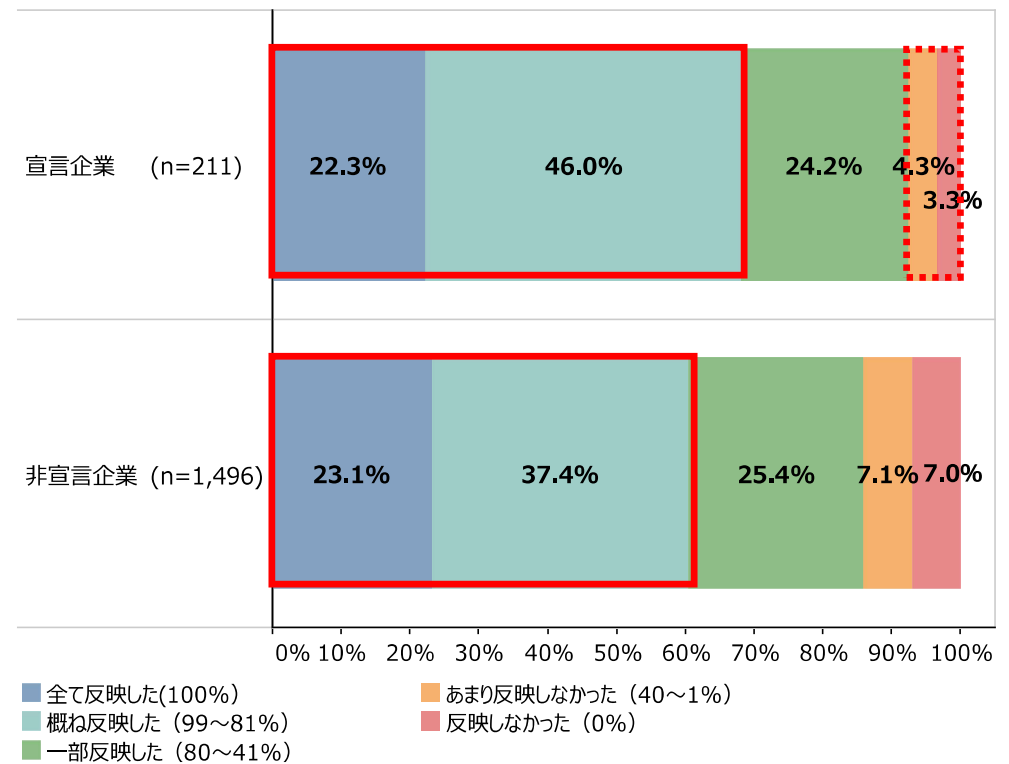
- ① パートナーシップ構築宣言企業は非宣言企業と比べて、より多くの発注先と価格協議を行っており、価格転嫁にもより高い水準で応じている傾向にある。
- ② ただし、価格協議に十分に応じていない企業も一定数存在するため、宣言の実効性向上のための取組も重要。

図1 パートナーシップ構築宣言の有無別に見た、取組状況

### 価格協議状況



### 価格反映状況



資料：（株）東京商工リサーチ「令和5年度取引条件改善状況調査」（2023年10～11月）  
 （注）1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。  
 2.パートナーシップ構築宣言の公表状況について、「公表している」を「宣言企業」、「当面の公表予定なし」を「非宣言企業」として集計している。  
 3.価格協議状況については、「取引を行う仕入先（発注先）から理解を得られるような十分な価格協議の実施状況」を集計したもの。

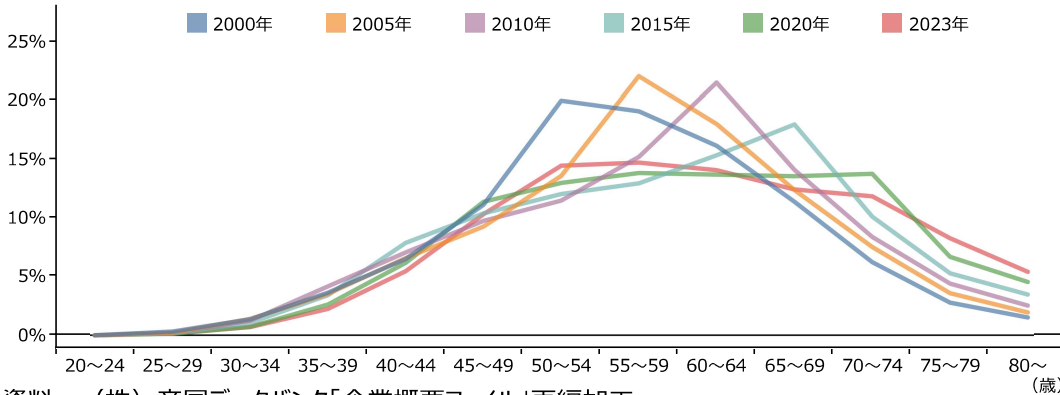
資料：（株）東京商工リサーチ「令和5年度取引条件改善状況調査」（2023年10～11月）  
 （注）1.発注側事業者向けアンケートを集計したもの。  
 2.パートナーシップ構築宣言の公表状況について、「公表している」を「宣言企業」、「当面の公表予定なし」を「非宣言企業」として集計している。  
 3.価格反映状況については、コスト全般の変動に対する価格反映状況を集計したもの。

# 【テーマ⑨】事業承継

- ① 足下では経営者年齢の分布が平準化しつつあるものの、半数近くの中小企業で後継者が不在。
- ② 一方、後継者が決まっている中小企業においても、承継の課題を抱えている企業が見られる。

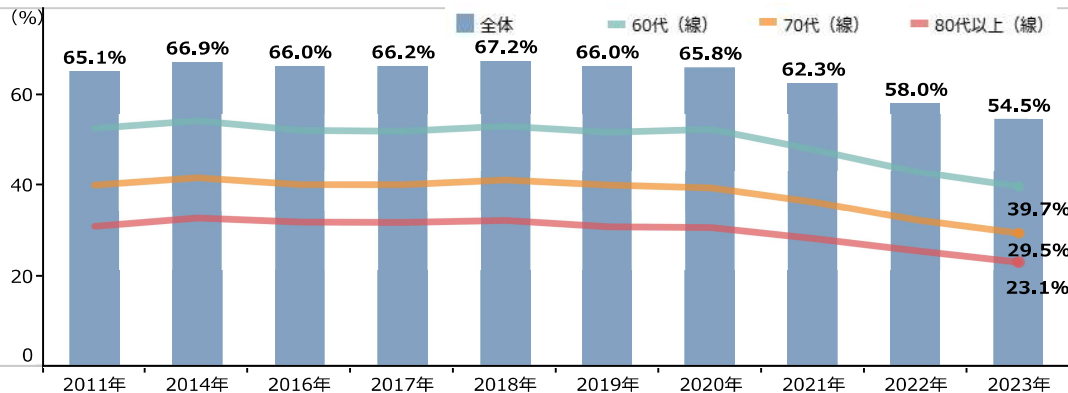
図1 足下では経営者年齢の分布が平準化しつつも、半数近くの中小企業で後継者が不在

中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



資料：(株)帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工  
 (注)データの制約上、「2000年」については、2001年1月更新時点のデータを利用し、ほかの系列については毎年12月更新時点の企業概要ファイルを使用している。

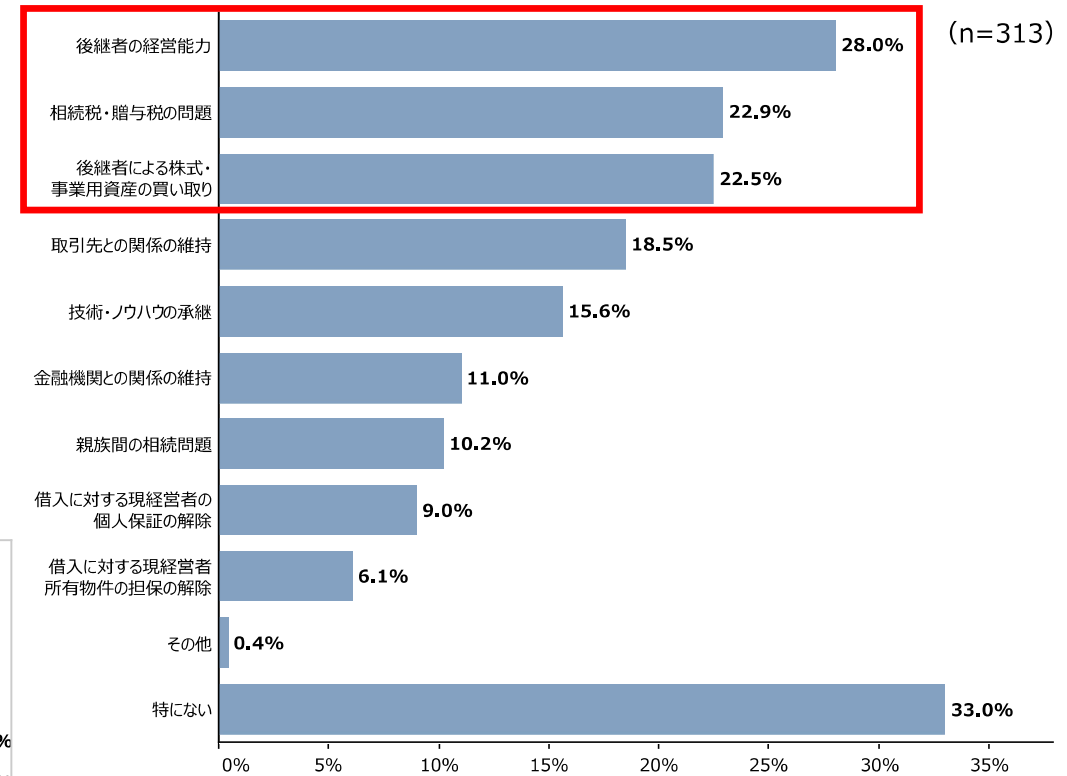
中小企業における後継者不在率の推移（年代別）



資料：(株)帝国データバンク「企業概要ファイル」、「信用調査報告書」再編加工  
 (注)「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。

図2 後継者決定企業においても、後継者の経営能力や相続税・贈与税といった課題がある

後継者決定企業における、事業承継の際に問題になりそうなこと



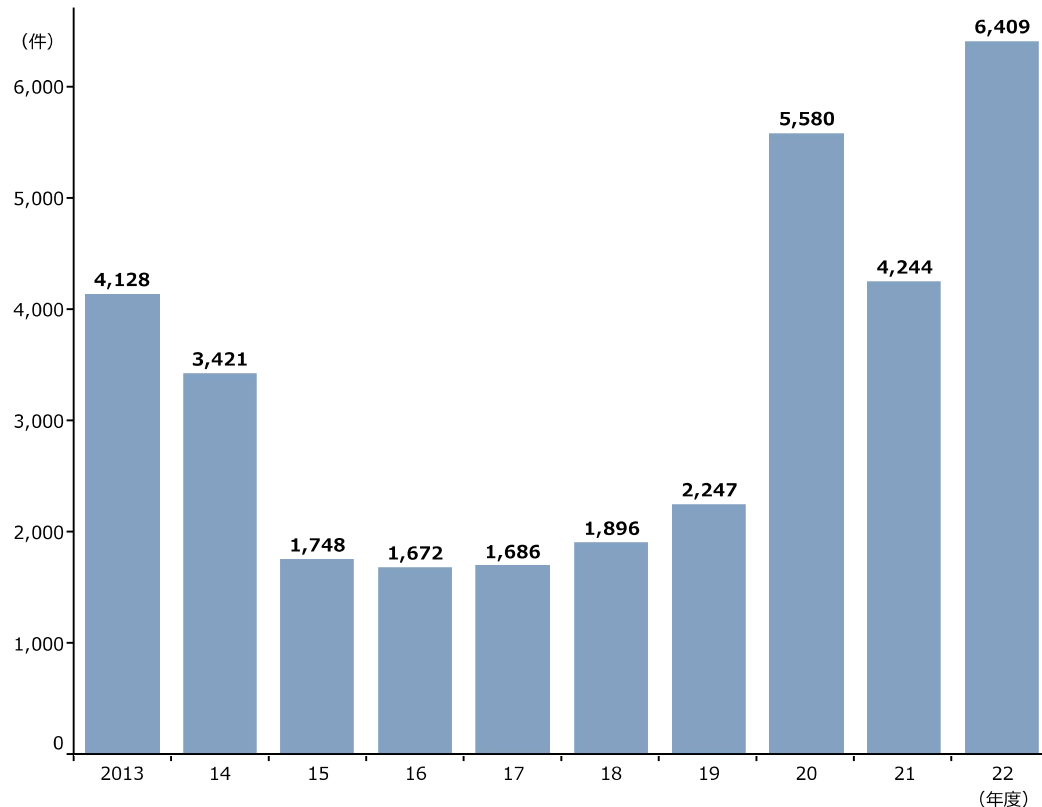
資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査(2023年調査)」  
 (注)1.同調査の有効回答数は4,465件。そのうち、事業承継の見通しについて「後継者は決まっている(後継者本人も承諾している)」と回答した「後継者決定企業(n=313)」について集計。  
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

# 【テーマ⑩】経営改善・再生支援

- ① 感染症の感染拡大以降、経営改善・再生支援のニーズが高まっている。
- ② 金融機関の経営支援により、財務内容の改善等の効果が期待できる。経営改善・再生支援の効果を高めるためには、関係機関が一丸となって経営改善・再生支援に取り組むことが求められる。

## 図1 再生支援に係る相談件数が増加

### 中小企業活性化協議会における相談件数の推移

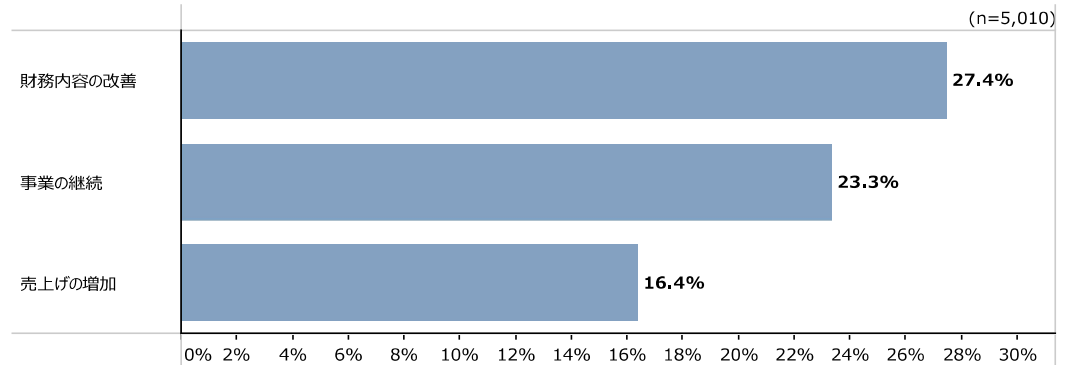


資料：中小企業庁調べ

(注) 中小企業再生支援協議会は2022年4月1日より中小企業活性化協議会として再編。上記実績は中小企業再生支援協議会における支援実績を含む。

## 図2 金融機関の経営支援により、財務内容の改善等の効果が期待できる

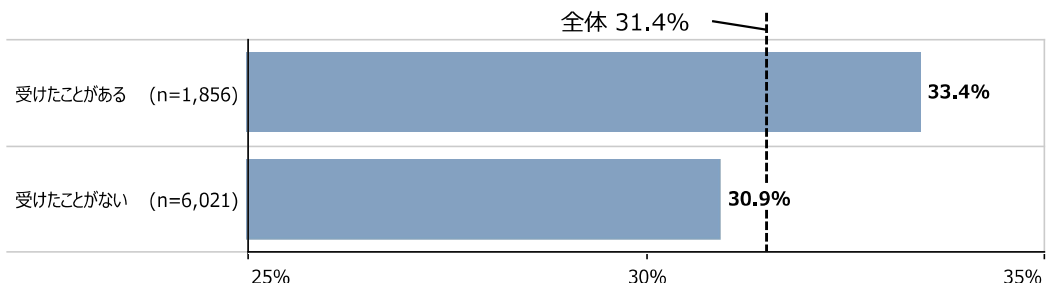
### 金融機関から受けた経営支援による効果（上位3項目）



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11～12月)

(注) 1.直近3年間程度で金融機関から経営支援を「受けたことがある」と回答した企業に聞いたもの。  
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

### 経常利益の変化率（金融機関からの経営支援の有無別、中央値）



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11～12月)

(注) 1.金融機関からの経営支援の有無とは、直近3年間程度における経営支援の利用状況を指す。  
2.経常利益の変化率は2022年と2017年を比較したものである。

## 環境変化に対応する中小企業

【テーマ⑪】中小企業の成長

【テーマ⑫】中小企業の成長投資

【テーマ⑬】中小企業の成長投資のための資金調達

【テーマ⑭】中小企業の成長に向けたM & A

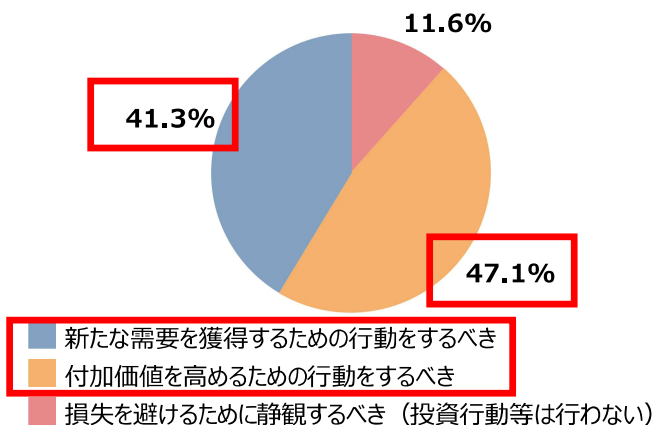
# 【テーマ⑪】中小企業の成長

- ① 足下では、約9割の中小企業が投資行動に意欲的な経営方針を示している。挑戦意欲のある中小企業は、域内経済の牽引や外需獲得に貢献し、賃上げを可能にする持続的な利益を生み出すような企業へ成長することが期待される。こうした投資行動に意欲的な企業は、日本経済全体の生産性向上の観点からもプラスの効果があるものと考えられる。
- ② 今は投資行動に積極的でない中小企業も一定数見られるが、刻々と変化する外部環境に対応するためには、小さな取組でも行動していく姿勢が、経営にとっても良い効果を与えるものと考えられる。

図1 約9割の中小企業が投資行動に意欲的

中小企業の経営方針（2023年）

(n=19,025)



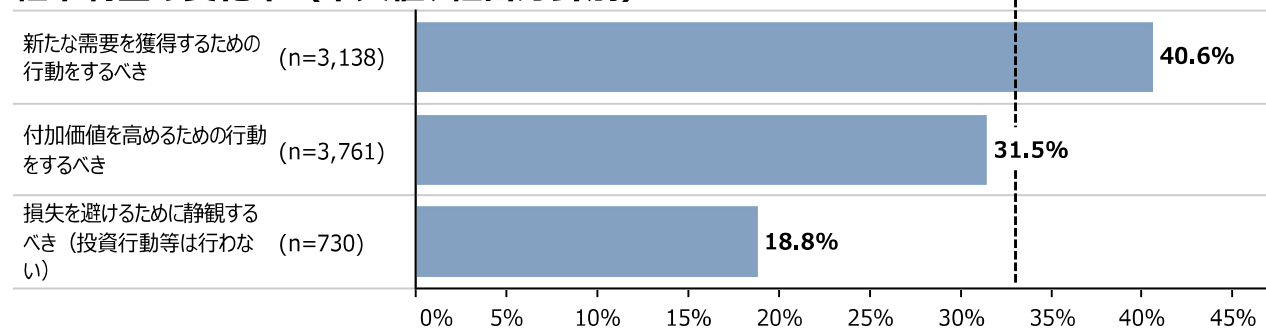
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」（2023年11～12月）

（注）1.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。

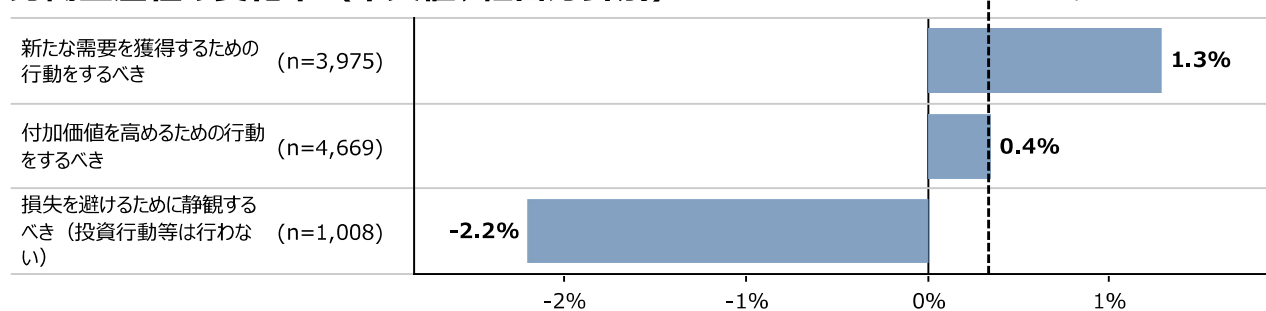
2.経常利益、労働生産性の変化率は2022年と2017年を比較したものである。

図2 投資行動に意欲的な中小企業は経常利益、労働生産性共に高めている傾向

経常利益の変化率（中央値、経営方針別）



労働生産性の変化率（中央値、経営方針別）

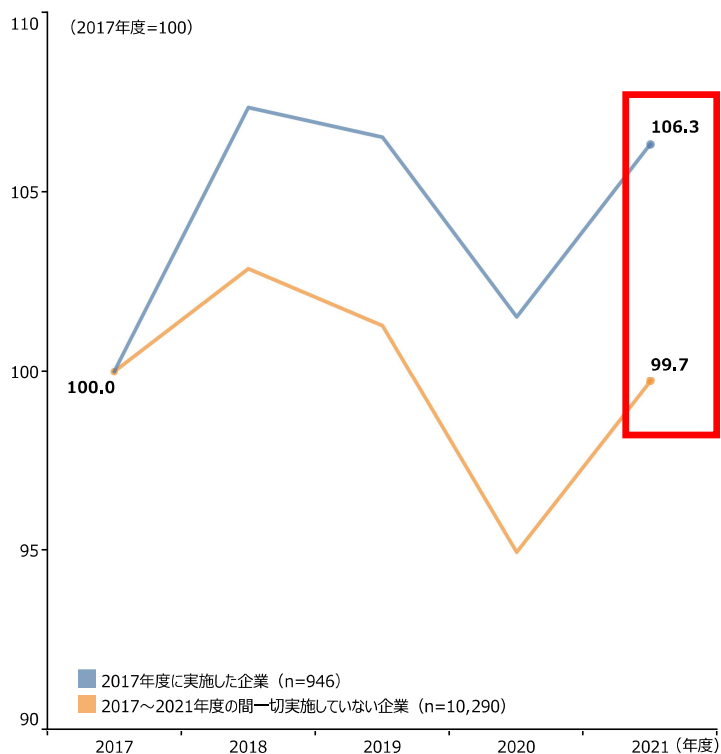


# 【テーマ⑫ - 1】中小企業の成長投資

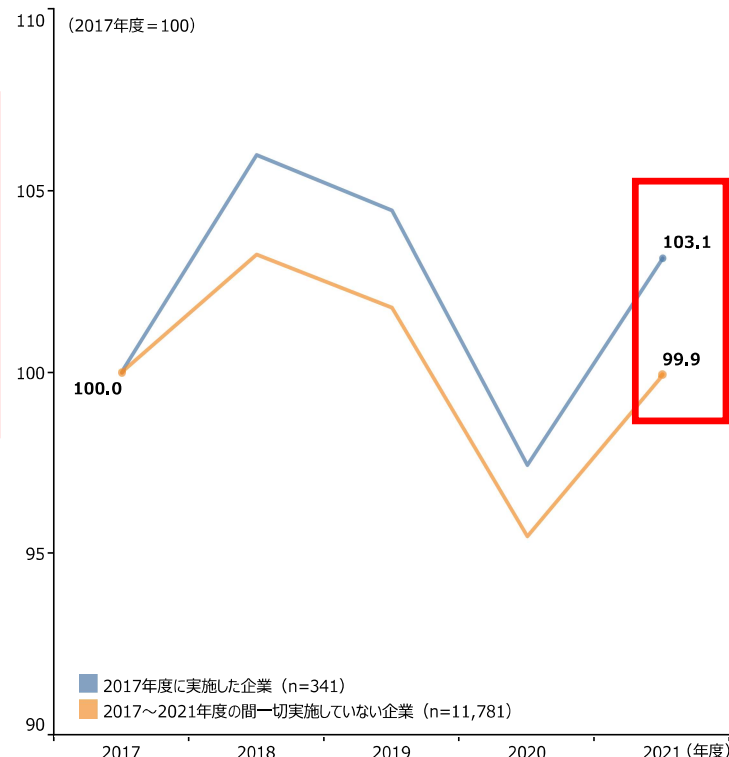
- ① 企業の**成長**には、人への投資（人材育成の取組等）のほかにも、**設備投資、M & A、研究開発投資**といった投資行動が有効である可能性がある。
- ② 成長に向けては、必要な経営資源を確保し、**外部の市場環境にも目を向けながら、自社にとって最適な成長投資を検討**していく戦略が求められる。

**図1 投資行動を実施した企業は、実施していない企業と比較し、売上高が増加**

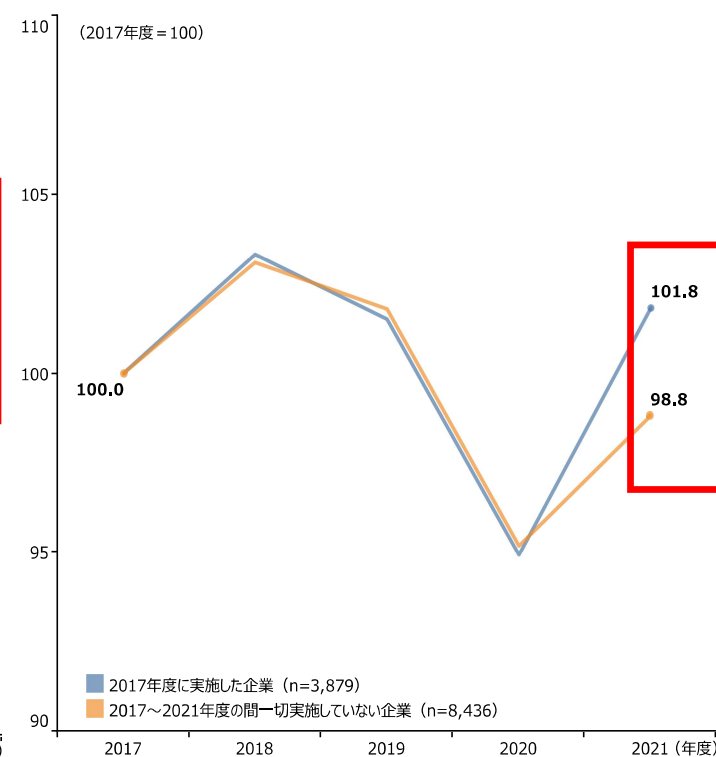
売上高の推移（設備投資の実施有無別）



売上高の推移（M & Aの実施有無別）



売上高の推移（研究開発投資の実施有無別）

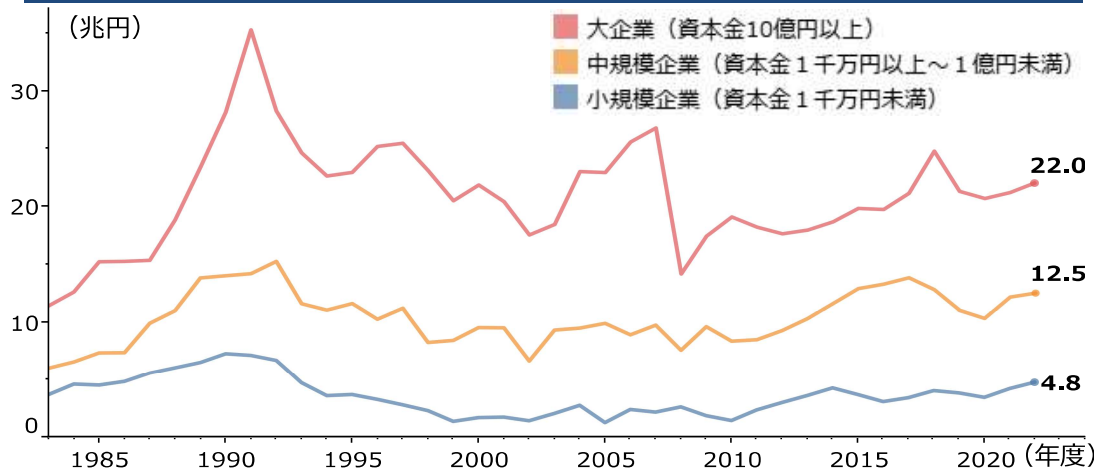


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- (注) 1.2017年度と比較した、2021年度までの売上高の変化率を見たもの。
- 2.ここでいう設備投資の実施とは、「有形固定資産当期取得額」が同期の売上高の10%より大きい場合をいう。
- 3.ここでいうM & Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。
- 4.ここでいう研究開発投資の実施とは、「自社研究開発費」及び「委託研究開発費」の合計額が0（調査票上の単位はそれぞれ百万円）より大きい場合を指す。
- 5.2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

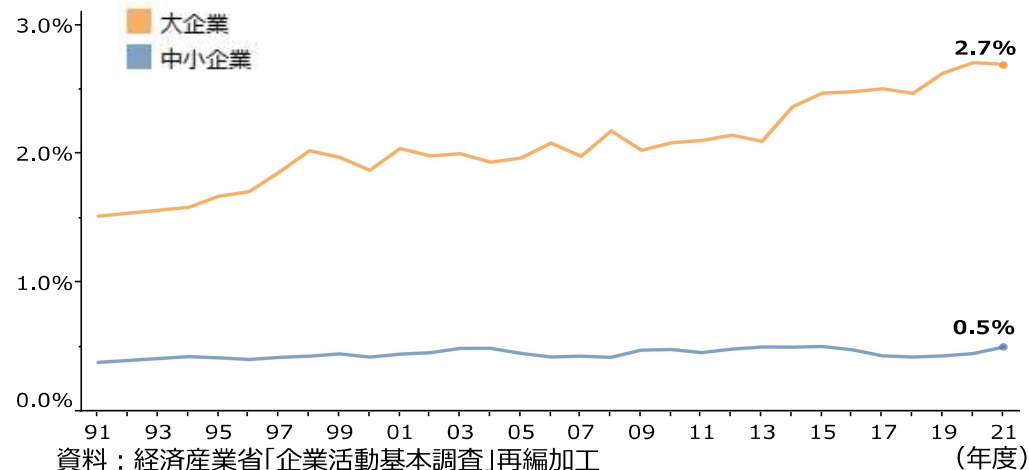
# 【テーマ⑫ - 2】設備投資やM&A、研究開発、デジタル化に取り組む中小企業が増加

## 図1 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.金融業・保険業を除く。2.設備投資は、ソフトウェアを除く。

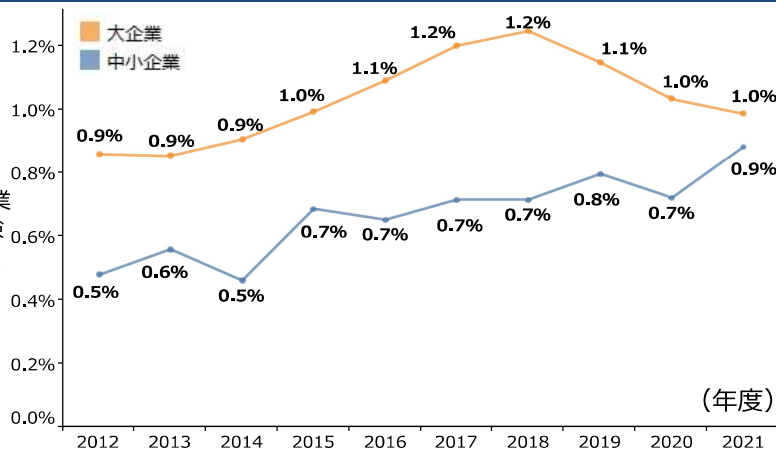
## 図3 売上高研究開発費比率の推移（企業規模別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工  
 (注) 1.「中小企業」は中小企業基本法における区分に基づく。  
 2.非一次産業について集計している。

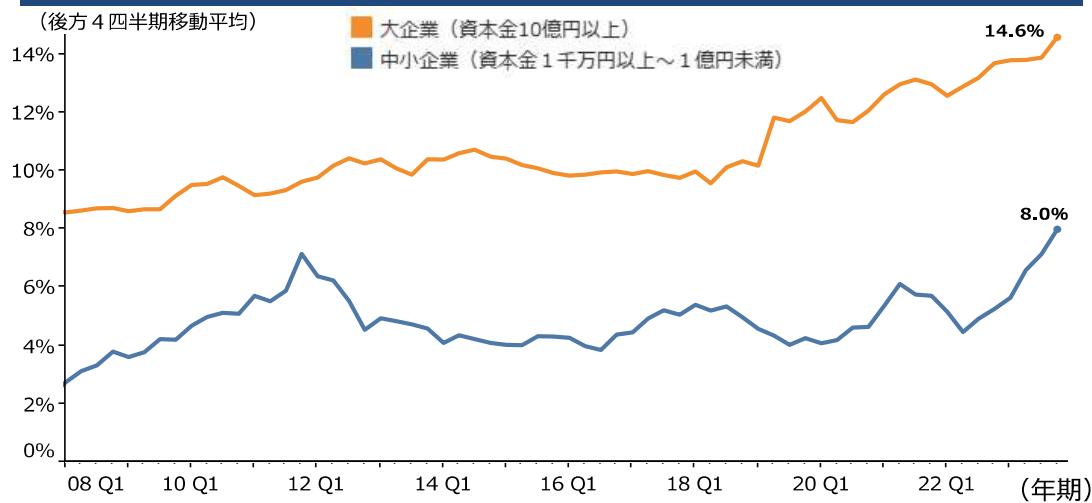
## 図2 M&A実施件数（左図）／M&Aにより子会社・関連会社が増加した企業割合の推移（右図）

	2021年度
譲渡側	3,403件
譲受側	3,275件



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工  
 1.調査対象企業 (n=17,341) に占める、国内の子会社・関連会社を買収により1社以上増加させた企業割合の推移を見たもの。なお、2011年度から2021年度まで連続で回答している企業を調査対象企業としている。  
 2.「中小企業」は中小企業基本法における区分に基づく。

## 図4 ソフトウェア投資比率の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」  
 (注) 1.金融業、保険業を除く。  
 2.ソフトウェア投資比率は、ソフトウェア投資額を設備投資額で除し、100を乗じて算出している。



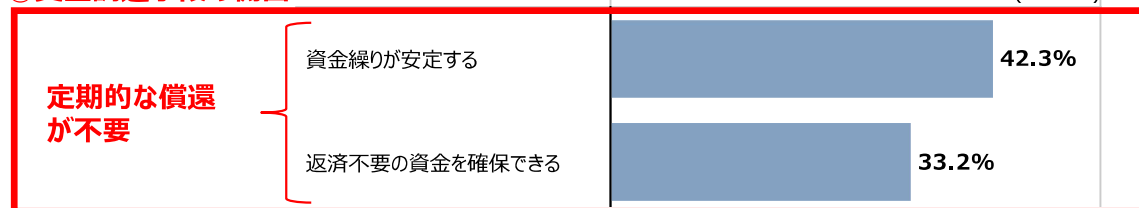
# 【テーマ⑬】中小企業の成長投資のための資金調達

- ① 成長投資のための資金調達手段として、エクイティ・ファイナンスは、**定期的な償還が不要であり、成長に向けて経営・事業面の様々な支援を受けられる**といった効果がある。
- ② エクイティ・ファイナンスの活用にあたっては、ガバナンスの構築・強化を通じた**組織的な経営の仕組みを適切に導入することが求められる**。

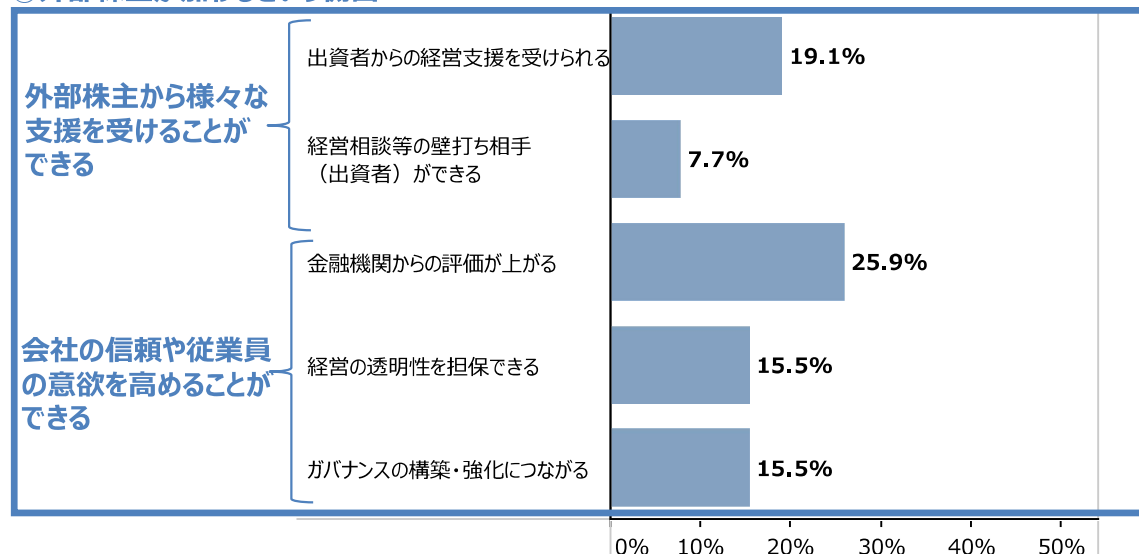
図1 エクイティ・ファイナンスは成長資金に有効

エクイティ・ファイナンスの活用により期待するメリット

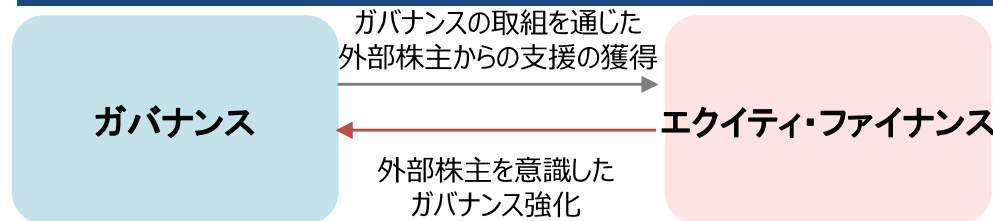
① 資金調達手段の側面



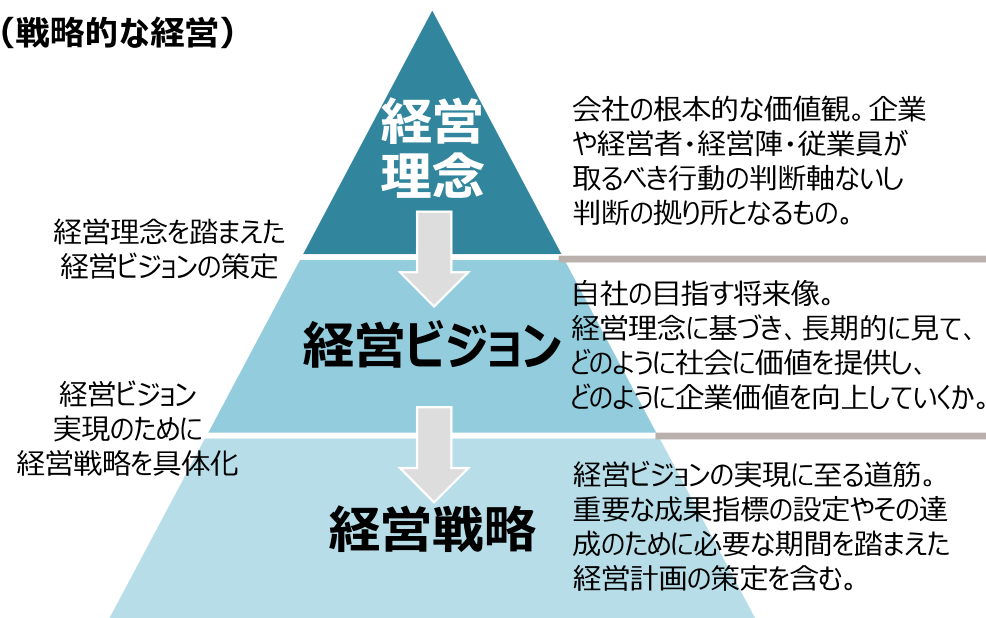
② 外部株主が加わるという側面



参考 エクイティ・ファイナンスの活用にあたっては、**戦略的な経営等のガバナンスの強化が必要**



(戦略的な経営)



資料：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンス活用に向けたガバナンス・ガイド」(2023年6月22日)

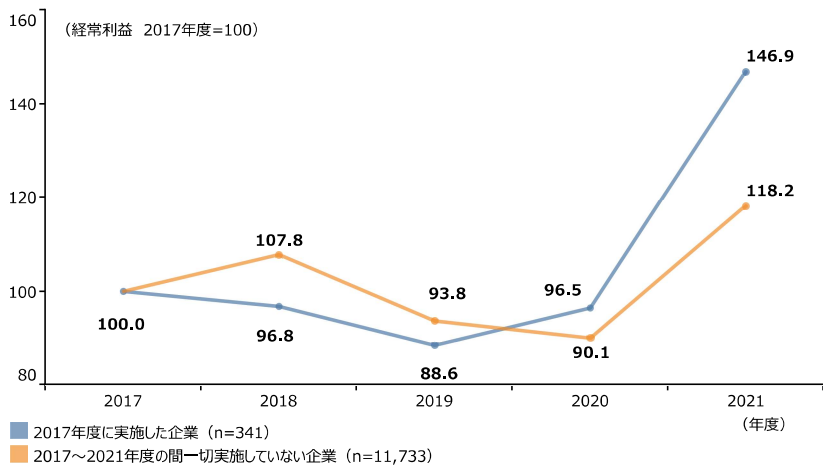
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11~12月)

(注) 1.エクイティ・ファイナンスの活用状況について、「活用したことがある」と回答した企業に聞いたもの。  
 2.「その他」、「特になし」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計。なお、「その他」、「特になし」は表示していない。  
 3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

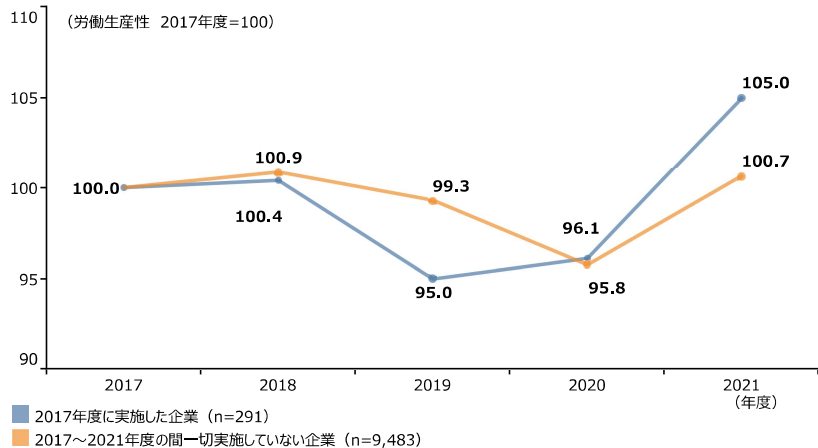
# 【テーマ⑭】中小企業の成長に向けたM&A

## 図1 M&A実施企業の業績推移

### 経常利益の推移（M&Aの実施有無別）



### 労働生産性の推移（M&Aの実施有無別）

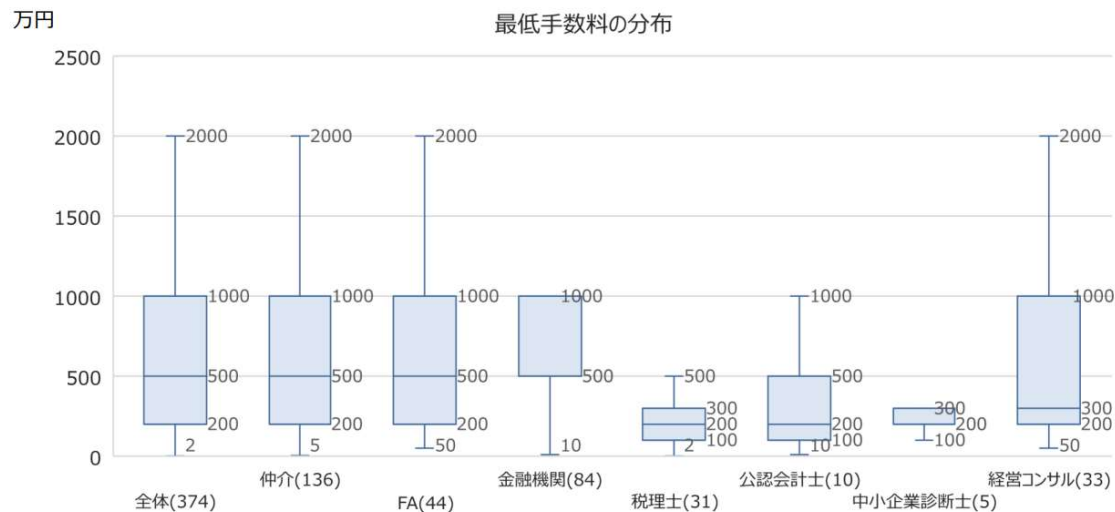


資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

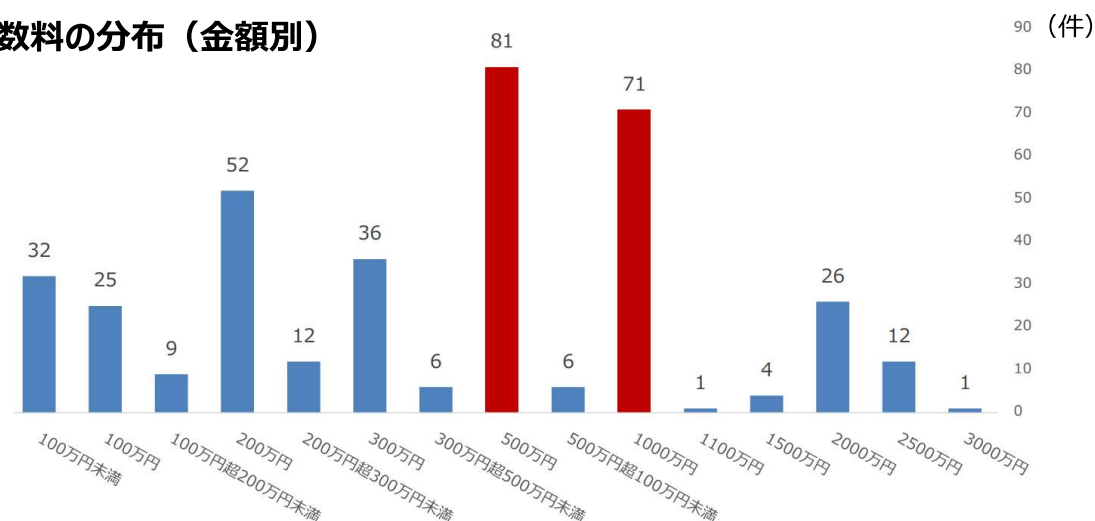
- (注) 1. 2017年度と比較した、2021年度までの経常利益、労働生産性の変化率を見たもの。  
 2. 労働生産性 = 付加価値額 / 従業員数で計算している。  
 3. ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、及び「国内子会社」若しくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。  
 4. 2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

## 図2 最低手数料の分布（支援機関別、金額別）

### 最低手数料の分布（支援機関別）



### 最低手数料の分布（金額別）



資料：中小企業庁「手数料に関するアンケート調査」

(出所) 中小企業庁「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会（第8回）資料1 M&A支援機関登録制度実績報告等について」（2023年3月16日）

- (注) 1. M&A支援機関に登録しているFA・仲介業者2,823者のうち、実績報告のあった719者にアンケートを実施。（回答460者、回答率64%）  
 2. 最低手数料の分布（支援機関別）については、外れ値としてグラフ上に表示されていないが、最低手数料の最高額は3,000万円が1者、2,500万円の支援機関も12者存在している。

# 経営課題に立ち向かう小規模事業者

【テーマ⑮】小規模事業者の経営課題

【テーマ⑯】小規模事業者の売上げの確保

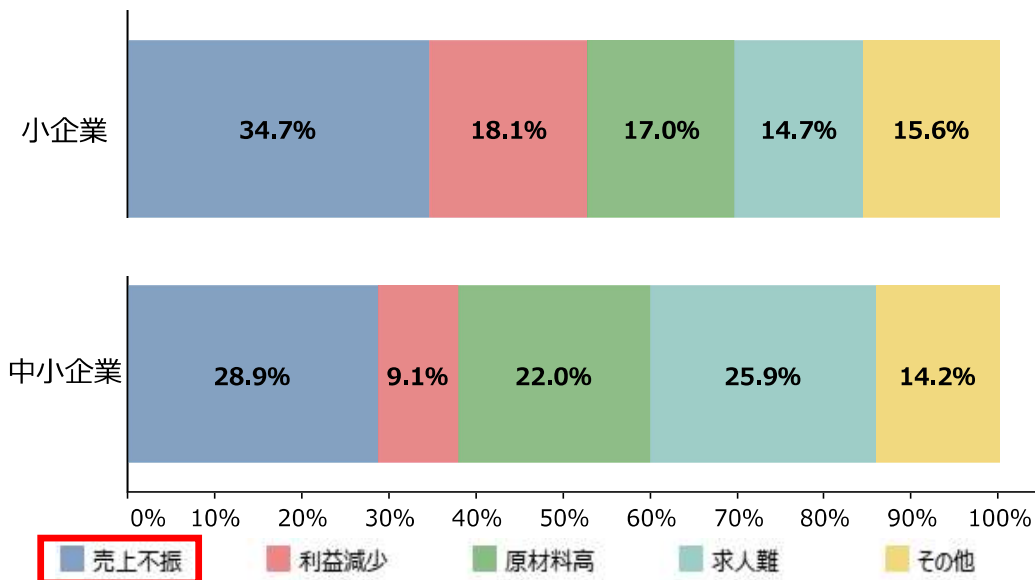
【テーマ⑰】起業・創業による新たな担い手

## 【テーマ⑮】小規模事業者の経営課題

- ① 小規模事業者は、中小企業と比べて売上不振の割合が高く、**厳しい経営環境にある。**
- ② 特に小規模事業者は**販路開拓や人手不足、資金繰り等の経営課題を重視**する傾向にあり、これらの課題に対応しながら、売上げを確保し事業を持続的に発展させていくことが重要。

図1 小規模事業者は中小企業に比べて売上不振の割合が高い

経営上の問題点（企業規模別、2023年10-12月）



資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」、「全国中小企業動向調査（中小企業編）」より中小企業庁作成

(注) 1.ここでいう小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人未満の法人及び個人の事業者をいう。中小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業をいう。  
2.小企業における「その他」は、「設備老朽化等」、「代金回収条件の悪化」、「代金支払条件の悪化」、「借入難」、「その他」、「特に問題なし」を合計したもの。

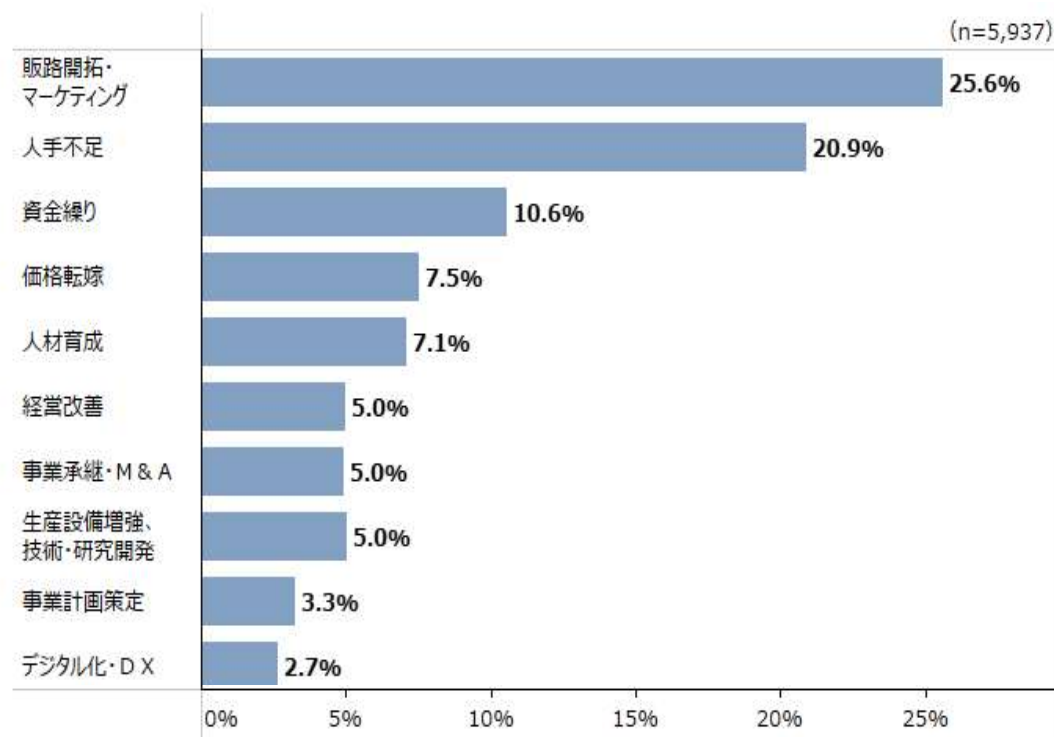
3.中小企業における「売上不振」は、「売上・受注の停滞、減少」をいう。「利益減少」は、「製品安や値下げの要請」、「人件費や支払利息等の増加」を合計したもの。「その他」は、「生産能力の不足」、「合理化不足」、「代金回収の悪化」、「借入難」、「その他」を合計したもの。

4.小企業編（小企業）の有効回答数は5,888企業、回答率は58.9%。中小企業編（中小企業）の有効回答数は4,978社、回答率は39.6%。

5.小数点第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にならない。

図2 小規模事業者は、販路開拓・マーケティング、人手不足、資金繰り等の経営課題を重視

小規模事業者が重要と考える経営課題（上位10項目）



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」（2023年12月）

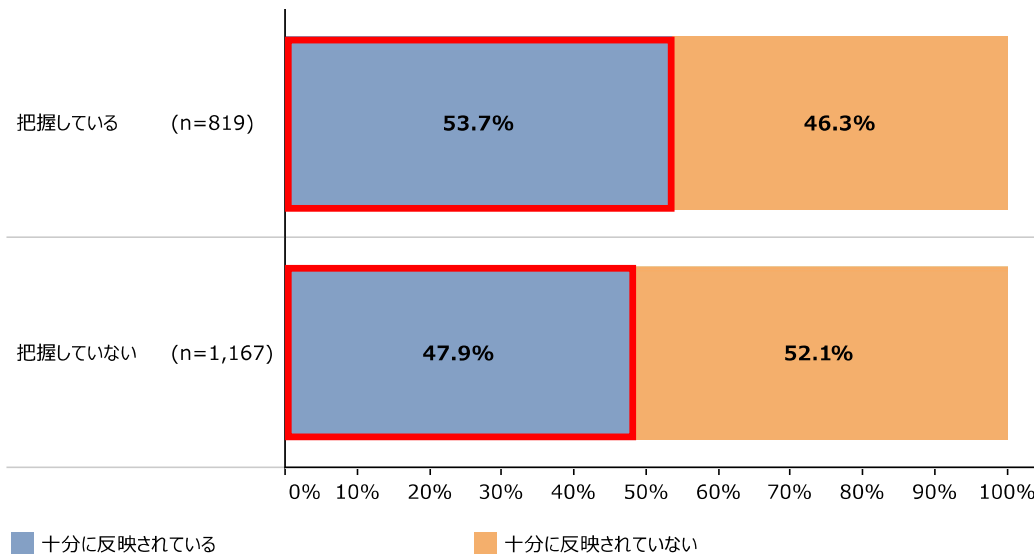
(注)「特になし」を除く上位10項目を表示している。

# 【テーマ⑬】小規模事業者の売上げの確保

① コストを把握した適正な価格の設定や、顧客ターゲットの明確化を行った上で新規顧客の獲得に取り組むことで、売上高の増加につながることを期待される。

図1 コストを把握している事業者ほど、自社製品・サービスの優位性を価格に反映できている

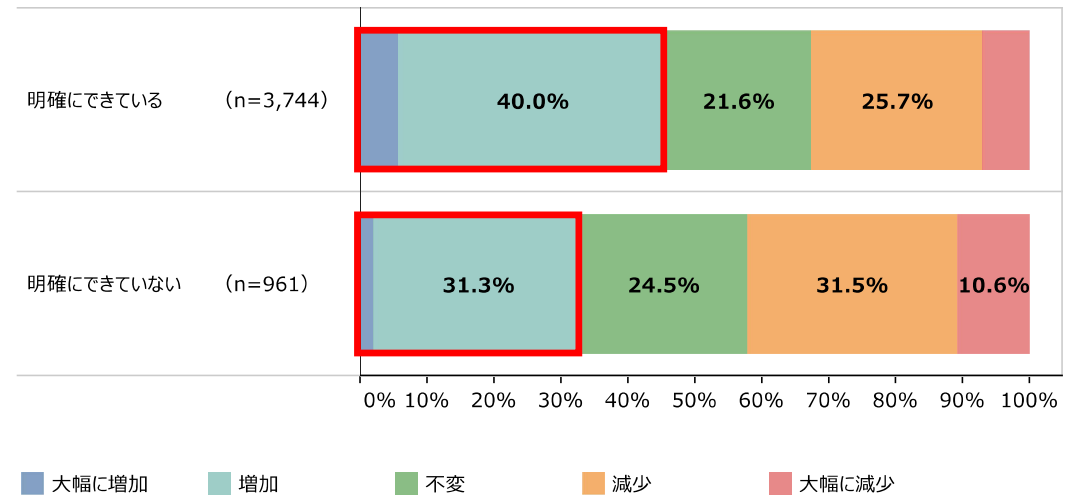
製品・サービスの優位性の価格反映状況  
(個々の製品・サービスごとのコスト把握状況別)



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」  
 (注) 1.競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性(総合評価)について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分反映されているか聞いたもの。  
 2.同調査は2019年11~12月にかけて、従業員5名以上の中小企業を対象に実施されたもの。

図2 顧客ターゲットの明確化を行っている事業者ほど、2023年の年間売上高が増加する見通し

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



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「小規模事業者の事業活動に関する調査」(2023年12月)

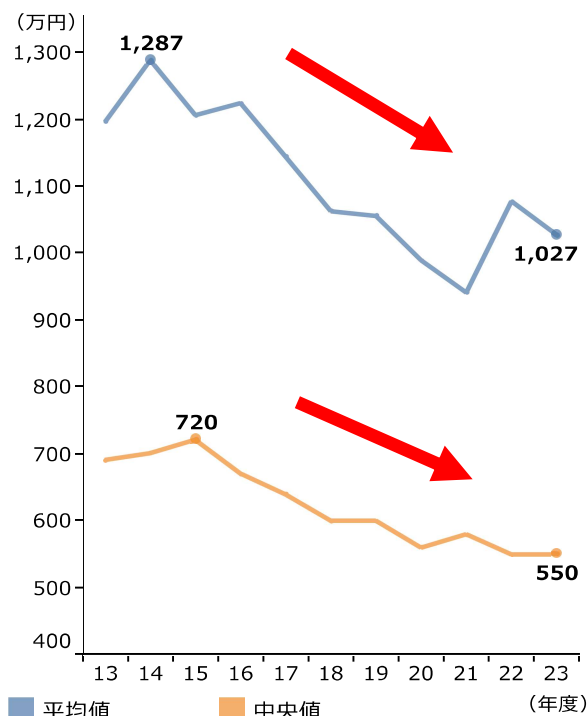
- (注) 1.2019年時点と比較した、2023年の年間売上高の見通しを確認したもの。  
 2.ここでの「年間売上高」とは、1月から12月にかけての売上高の合計を指す。  
 3.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。  
 4.ここでの「明確にできている」とは、顧客ターゲットの明確化の状況について、「十分明確にできている」、「ある程度明確にできている」と回答した事業者の合計を指す。ここでの「明確にできていない」とは、顧客ターゲットの明確化の状況について、「どちらともいえない」、「あまり明確にできていない」、「明確にできていない」と回答した事業者の合計を指す。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

# 【テーマ⑰】起業・創業による新たな担い手

- ① 創業にチャレンジしやすい環境の中で、**起業・創業により新しい事業者が生まれ、新たな担い手が参入すること**も重要である。
- ② こうした新たな担い手の参入は、**労働生産性の向上につながる**可能性がある。

## 図1 開業費用の少額化が進んでいる

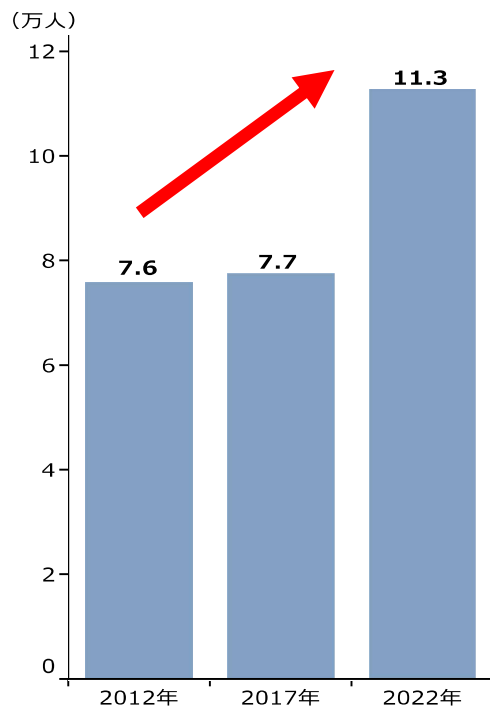
開業費用の平均値及び中央値の推移



資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「2023年度新規開業実態調査」  
 (注) 日本政策金融公庫国民生活事業が2022年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業1年以内の企業7,032社(不動産賃貸業を除く)が対象。(回収率25.4%)

## 図2 29歳以下の起業者数は増加傾向

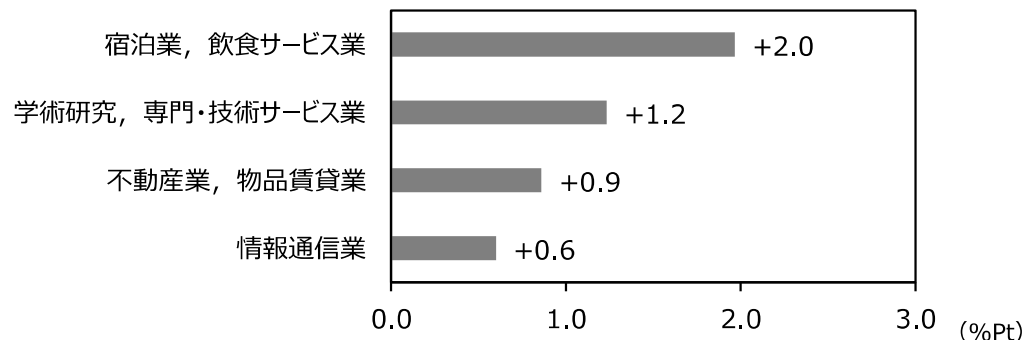
29歳以下の起業者数の推移



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

## 図3 新規開業に占める構成比の変化

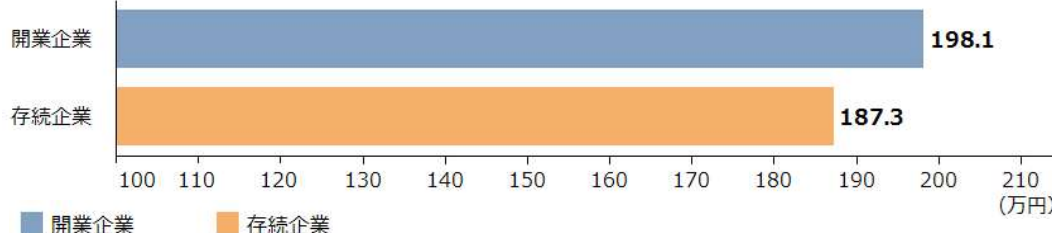
新規開業における業種別構成比の変化(上位4業種、2014~2022年度)



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」より中小企業庁作成  
 (注) ここでいう「新規開業」は、当該年度に雇用関係が新規に成立した新規適用事業所をいう。

## 図4 開業企業は存続企業と比較して労働生産性が高い傾向にある

開業企業・存続企業の労働生産性(中央値)



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

# 中小企業・小規模事業者を支える支援機関

【テーマ⑱】中小企業・小規模事業者を支える支援機関

# 【テーマ⑱】中小企業・小規模事業者を支える支援機関

- ① 支援機関の活用効果は高く、支援機関は地域の中小企業にとって重要な存在。
- ② 支援機関の活用が広がり、相談内容が高度化する中で、支援機関の人員不足や支援ノウハウ・知見の不足が顕在化。他の機関との連携も含め、支援体制の強化が必要。

図1 事業者の8割以上が、支援機関を「頻繁に活用している」、「ある程度活用している」と回答

事業者における支援機関の活用状況

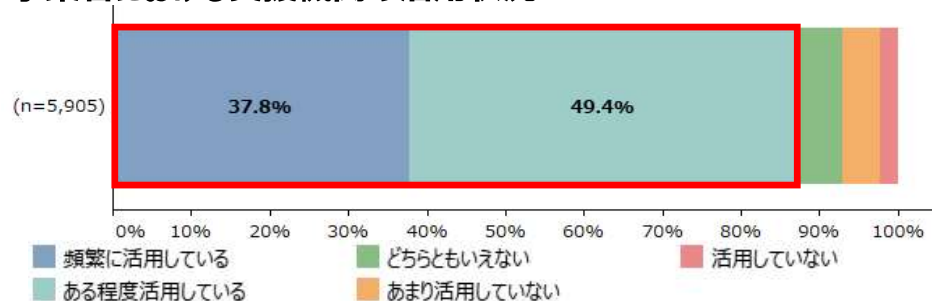


図2 支援機関を活用している事業者ほど利益は高い

2023年の営業利益の見通し（支援機関の活用状況別）

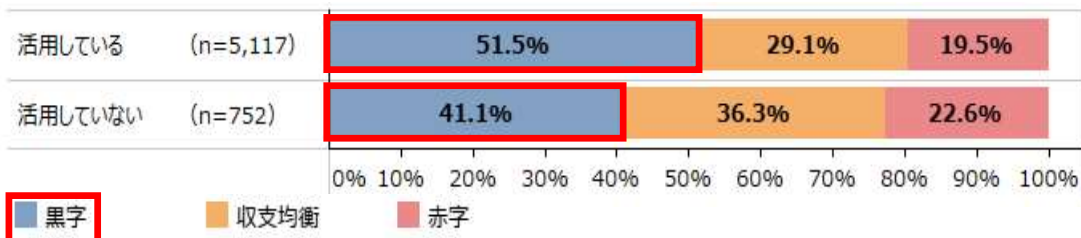


図3 「支援人員の不足」や「支援ノウハウ・知見の不足」が課題とされている

事業者に対して支援を行う際の課題（上位3項目）

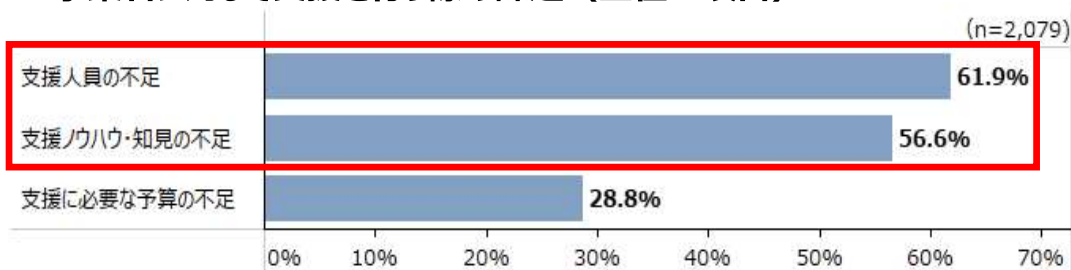
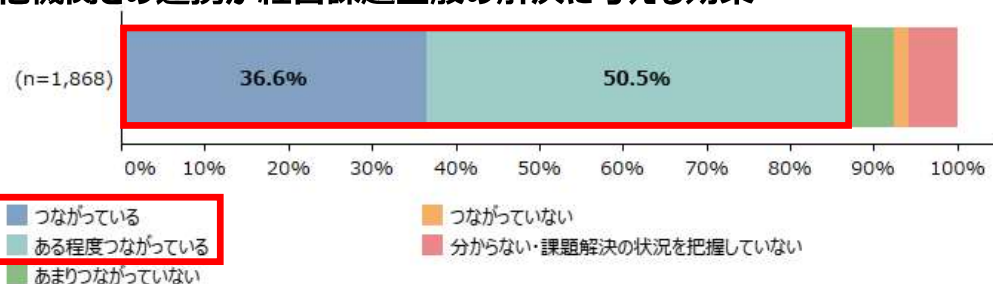


図4 支援機関の約9割が、他の支援機関との連携が経営課題の解決につながっていると回答

他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果



（図1、2）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」（2023年12月）

（図3、4）資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」（2023年12月）

（注）1.ここでいう「支援機関」とは、商工会、商工会議所、よろず支援拠点、金融機関、税・法務関係士業、中小企業診断士、コンサルタント等の認定経営革新等支援機関等を指す。

2.図2について、ここでいう「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」と回答した事業者を指す。ここでいう「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。

3.図3について、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。



**2024年版**  
**中小企業白書・小規模企業白書**  
**参考事例集**

**令和6年5月**

**中小企業庁**

## 参考事例集

- 【参考事例①】新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えた取組
- 【参考事例②】経営環境の変化に対応する取組
- 【参考事例③】事業承継と事業承継を支える取組
- 【参考事例④】省力化投資と人への投資の取組
- 【参考事例⑤】成長に向けた投資行動の取組
- 【参考事例⑥】売上げの確保と地域の経済・文化を支える取組
- 【参考事例⑦】支援機関の支援能力向上に向けた取組

## 【参考事例①】新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えた取組

### 休業を事業変革の機会と捉え、事業再構築を通じて黒字転換を実現した企業

#### 株式会社ホテル松本楼（群馬県渋川市）

- 株式会社ホテル松本楼は、同県中部の伊香保温泉で、温泉旅館の経営を行う企業。（資本金1,000万円、従業員数118名）
- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大による休業期間中も、**従業員の解雇や休職・減給は一切行わず**、従業員向けの多種多様な勉強会を実施し、接客スキル向上に注力。
- **感染拡大以降に生じた需要変化に目を付け、事業再構築補助金を活用**して地域内初のパン店「伊香保ベーカリー」を立ち上げ、**顧客ニーズに即した幅広い商品を展開して業績を拡大**。廃業ホテルを改修し、犬と宿泊できるホテルも開業。
- 全客室へのタブレット導入を行って個人向けサービスも強化し、従業員の負担軽減・勤務環境改善だけでなく、**顧客満足度向上やリピーター増加**に貢献。
- 事業の多角化が業績回復に寄与、現在では**総売上高が感染拡大前の水準まで回復、黒字転換を実現**。



松本光男社長とおかみの由起氏



伊香保ベーカリー

### 「ゼロゼロ融資」後の支援に取り組む支援機関

#### 岐阜県信用保証協会（岐阜県岐阜市）

- 岐阜県信用保証協会は、約2万4,000者が利用する信用保証協会。
- **「民間ゼロゼロ融資」の返済開始時期**に向けて、2022年2月に「ポストコロナサポート室」を新設。**返済が始まる事業者に対し、訪問による経営支援に取り組んでいる**。
- 同会は、「経営者に腹を割って話してもらえ環境を整える」べく**金融機関との連携を重視**。2024年2月までに約1,600者を訪問した。**「オール協会体制」**を掲げ、職員の対話力や支援能力の向上に取り組みながら、同会のノウハウを集約し、**事業者に寄り添った支援**を行っている。

### ターゲティングにより売上増加を達成した企業

#### 珈琲ゆるりん（岐阜県岐阜市）

- 珈琲ゆるりんは、同市中心部の近隣で喫茶店等を営む事業者。（従業員数8名）
- **岐阜県よろず支援拠点の支援**を受けながら、既存の来店客の実態を調査し、現状を把握。40～50歳代の女性を**新たなターゲットとして明確に設定し、ターゲットを想定したメニューの拡充**に取り組むとともに、看板のデザイン変更や食器の刷新等を行った。
- 一連の取組の結果、ターゲット層の取り込みに成功し、集客力が向上。**感染症の感染拡大以降で売上増加**を達成し、感染症の影響を乗り越えた。

## 【参考事例②】経営環境の変化に対応する取組

### 「2024年問題」に向けた投資により、業務効率化や人材採用・定着の強化を実現した企業

#### 有限会社黒潮重機興業（宮城県多賀城市）

- ▶ 有限会社黒潮重機興業は、建設用の重機や資材の運搬サービスを専門に行う運送業の企業。（資本金3,000万円、従業員数18名）
- ▶ 2024年4月に運転手の時間外労働の上限規制の適用により、人手不足が深刻化するとされる「2024年問題」への対応を見据え、**独自の運行管理システム「KRSION（クロシオン）」を開発・導入**。全運転手がタブレットを活用し、GPS（全地球測位システム）による現在地確認や運行状況、搬送先の詳細情報の共有がリアルタイムで可能に。
- ▶ 配車効率の向上、運転手の業務や管理業務を一元化、**発注の即応力を高めたことで、大手顧客からの受注増と残業時間削減・人材採用・定着の強化を同時に実現**。
- ▶ また、同システムを全国の同業他社向けに外販するため、2024年にリリースを予定。



菅原隆太社長



タブレットを使う運転手

### 「脱炭素・廃棄物ゼロ」の取組で競争力を増す企業

#### 久保井塗装株式会社（埼玉県狭山市）

- ▶ 久保井塗装株式会社は、自動車部品、建築金物、航空宇宙部品等の工業塗装を手掛ける企業。（資本金5,300万円、従業員数20名）
- ▶ 揮発性有機化合物（VOC）の排出抑制が求められる中、**環境負荷低減が競争力向上につながると考え、IoTを活用した高効率塗装技術の開発・実用化に成功**。
- ▶ **2035年までの脱炭素・廃棄物ゼロの実現**を目標に、再生可能エネルギーへの転換や、事業所内のエネルギー消費量を最小限に抑えるマネジメントシステム開発に取り組むなど、**ビジネスモデルの変革**を進めている。

### DXによる多角化経営で成長を続ける企業

#### グランド印刷株式会社（福岡県北九州市）

- ▶ グランド印刷株式会社は、シルクスクリーン印刷技術を基盤に、広告看板・サイン、壁紙などのデザイン・印刷を手掛ける企業。（資本金1,200万円、従業員数55名）
- ▶ 経営環境の変化を契機に、**ビジネスモデルの変革を進めるべくDXに着手**。情報の一元管理が可能となったことで、業務効率改善が進むとともに、**顧客データの蓄積・分析を通じて年間2～3件の新規事業創出が常態化**。
- ▶ 自社開発の基幹システムを活用して各事業を統合・連携する「**連邦多角化経営**」を掲げ、**新規事業で蓄積した販売データを更なる新規事業につなげる好循環を実現**。

## 【参考事例③】事業承継と事業承継を支える取組

早期から支援機関に相談し、M&Aを進めたことで、地域の伝統を守ることができた企業

### 株式会社山本味噌醸造場（新潟県上越市）

- 株式会社山本味噌醸造場は、味噌製造を手掛ける企業である。（資本金950万円、従業員数11名）
- 山本幹雄氏は、事業に従事する親族の高齢化や、後継者不在の状況から、地域の伝統の味を今後も守っていくことに不安を感じ、**47歳の時に事業承継を決意**。
- まず、**上越商工会議所に相談し、第三者承継を進め**、その後、マッチングの可能性を広げるため、新潟県事業承継・引継ぎ支援センターの勧めで、2022年4月にM&A総合支援プラットフォーム「BATONZ」へ登録。同年7月には株式会社PEAKSの金崎努社長と独占交渉に入った。
- 地域に密着した事業継続にこだわりを持つ山本氏と、既存事業の経営が確立された製造業者を求めている金崎社長の意向が合致。**登録してから約1年後の2023年3月に成約に至った**。
- 成約後は、両者それぞれが専門性を持って取り組める業務分担とし、それぞれ力を発揮。**今後は、新しい商品や販売アプローチを取り入れつつ、地域の伝統の継続を目指す**。



味噌を醸造する工場の外観



地元名物の「雪ん子みそ」

## M&Aと経営統合の取組を通じ、成長する企業

### 長野テクトロングループ株式会社（長野県長野市）

- 長野テクトロングループは、主に入力装置の製造を手掛ける長野テクトロン株式会社を中核とする企業グループ。（資本金5,000万円、グループ計従業員数140名）
- 2023年9月現在で傘下のグループ企業は7社。今後も積極的なM&Aにより、**ニッチトップで独自のプロダクトを持った企業グループの形成を目指す**。
- 同社は経営統合に当たって、**頻繁に訪問して関係を深めつつ、買収先の経営方針を最大限尊重**するという方針を貫く。また、買収先の経営改善では、**グループ内の取引拡大など、売上げを高める支援を最優先**に取り組んでいる。

## 事業承継支援に取り組む地方公共団体

### 豊岡市（兵庫県）

- 豊岡市は、市内企業の**後継者不足による廃業が増加**する中、円滑な事業承継に向けて、より個別の事情に踏み込んだ事業承継支援に取り組む自治体。
- 同市は但馬信用金庫とココホレジャパン株式会社との間で三者間連携協定を締結、**事業を「継いでほしい人」の情報をWebサイト上に掲載し、「継ぎたい人」を全国から募集する「兵庫県豊岡市継業バンク」**を開設した。
- 2024年3月時点で**4件の事業承継が実現**。3者がそれぞれの強みをいかし、きめ細かな支援を行っている。

## 【参考事例④】省力化投資と人への投資の取組

積極的な省力化投資を図り、人手不足による生産制約の解消と、持続的な賃上げを実現した企業

### 株式会社森清化工（東京都墨田区）

- 株式会社森清化工は、機械や配管で流体を密封するために使用されるゴム製部品「Oリング」を専業で製造する企業。（資本金5,000万円、従業員数150名）
- 製造技術者を中心に**人手不足が深刻化**する中、製造現場と販売管理の両面で積極的な設備投資を実施。**業務の標準化・自動化**を進めて**生産性の向上**を図るとともに、**勤務形態の多様化**や**賃上げ**を実施し、人材確保に向けて働きやすい職場環境づくりに取り組んできた。
- 同社では年間約2億個のOリングを生産し、品質保持のため全数検査において、**製品検査工程の約6割をカバーする自動検査装置**を導入。品質の安定化による製品の付加価値向上と同時に、**人手不足による生産制約を解消**。
- さらに、**EDIを活用した販売管理システム**にも投資。納期や製品在庫の管理、見積りや請求・納品書の作成といった属人化しやすい細かな販売管理業務を簡素化・標準化し、業務効率化・従業員への負荷軽減につなげている。



毛利栄希社長



多品種のOリング

従業員の技術力向上と自主性の醸成に取り組む企業

### 株式会社九州電化（福岡県福岡市）

- 株式会社九州電化は、めっき加工を手掛ける企業。（資本金1,000万円、従業員数95名）
- 同社の強みは「現代の名工」を2名輩出した高度な技術力。そのような**高い技術力を維持・発展**させていくために、**人材育成**は同社において将来に向けた重要な命題。
- 基礎技術習得のために手動ラインを活用する「**めっき道場**」での育成、国家資格「電気めっき技能士」の取得に向けた**独自のe-ラーニング実施**などを行う。これらの取組が、従業員の**技術力の向上とモチベーションアップ**につながっている。

「人」への投資により人材を確保し、成長する企業

### 二九精密機械工業株式会社（京都府京都市）

- 二九精密機械工業株式会社は、工業製品のコア機構部の開発と設計、製造を手掛ける企業。（資本金9,000万円、従業員数283名）
- 「**家庭が一番、仕事はその次！**」という理念の下、職場環境の整備を自社の大切な「人」への投資と捉え、従業員が「自分」を大切にできる職場づくりに取り組んだ。その結果、事業拡大とともにこの10年間で**従業員数は約3倍**に増加、**過去3年間の新卒定着率も約76%**と高水準を達成。
- 「事業の継続と発展には**若手人材の採用と育成**が重要である」と、若手人材の成長を自社の成長にもつなげている。

## 【参考事例⑤】成長に向けた投資行動の取組

### 買収先の早期収支改善とグループ人材の多様な活用を重視し、M&A・グループ化戦略で成長する企業

#### 磐栄ホールディングス株式会社（福島県いわき市）

- ▶ 磐栄ホールディングス株式会社は、物流事業を中核とした企業グループの持ち株会社。（資本金1,000万円、グループ計従業員数2,300名）
- ▶ 同社は、東日本大震災による危機を契機に、事業規模の拡大に乗り出した。2014年、金融機関の紹介で後継者不在の運送会社を買収したことを皮切りに、**同業種（物流業）のM&A**を積極的に進めるようになった。
- ▶ 同社は、**買収直後から、グループ企業の収支改善**に取り組むことを重視。まずは、**グループ企業への役員の派遣、間接部門の統合**などにより、経営の効率化・合理化を図り、**設備・拠点の共有や燃料・車両の共同購入によるコスト低減**などにより、早期の収支改善を実現してきた。
- ▶ 2023年度時点の**グループ企業数は63社**に上る。グループ規模の拡大により**グループ内で多様な人材を発掘、各人の経験や得意分野をいかしたグループ内横断的な人事配置や新規部署の立ち上げ**なども行い、成長を続ける。



村田裕之社長



グループ企業が保有する物流ビル

### グローバルニッチトップ志向で成長を実現した企業

#### 京西テクノス株式会社（東京都多摩市）

- ▶ 京西テクノス株式会社は、計測器・医療機器・通信機器など電子機器サービス、ネットワーク設計、構築、運用管理等を手掛ける企業。（資本金8,000万円、従業員数427名）
- ▶ **成長にはニッチ分野で勝ち抜くことが重要**と考え、自社の業界を分析し、メーカー横断的な修理等の**ワンストップ対応**に活路を見いだした。成長に向けた長期経営構想の下、人材育成、M&A、資金調達等に取り組んでいる。
- ▶ 成長の実績が更なる成長につながっており、**新たな技術を活用した省力化**や、**地域貢献の拡大**にも取り組んでいる。

### エクイティ・ファイナンスを活用し、成長する企業

#### 株式会社大都（大阪府大阪市）

- ▶ 株式会社大都は、DIY用工具等のECプラットフォームを展開する企業。（資本金5,000万円、従業員数27名）
- ▶ 同社は老舗工具問屋であったが、経営改善を図るべく**付加価値の出しにくい卸売業から全面撤退し、EC販売に転換**。
- ▶ **スピード感を持って事業拡大を進めていくため、大規模な資金調達を検討**。ガバナンスの構築と事業計画の洗練を進め、株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズなどを引受先とする、出資を受けるに至った。
- ▶ 調達資金を活用し、経営人材の確保とECプラットフォームを構築。**2017年に約38億円だった売上高は、2022年には約71億円に増加、飛躍的な成長を実現**。

## 【参考事例⑥ – 1】売上げの確保と地域の経済・文化を支える取組

製品の原価を把握しながら、価格設定を見直すことで収益改善を果たした企業

### LEATHER WORK MAKE（沖縄県北谷町）

- LEATHER WORK MAKEは、皮革製品の製造・販売を行う事業者。（従業員数3名）
- 受注が順調に入る一方で、利益は赤字であり、事業継続に必要な運転資金が減少する状況にあった。
- **沖縄県よろず支援拠点の支援**を受けた際、原材料費に利益を乗せただけで、製品価格を設定しており、人件費や水道・光熱費等の製造にかかる費用を考慮していないことが課題と判明。
- よろず支援拠点の助言を受け、製品を作る際にかかった時間や費用を製造工程ごとに計測し、**製品の原価を把握**した上で、十分な利益を確保できるよう価格設定の見直しを図った。また、その**根拠を顧客に明示できるよう工夫**した。
- 商品単価は上がったものの、その根拠を適切に示したことで、顧客数への影響なく、**収益の改善を果たすことに成功した**。



山城良太氏



LEATHER WORK MAKEの皮革製品

住民の買い物需要に応えるなど、地域を支える企業

### せちばるストア（長崎県佐世保市）

- せちばるストアは、地元の生鮮食品や総菜を主力商品とする食料品店を営む事業者。（従業員数6名）
- 佐世保市世知原町の中心部にあった食料品店の閉店を受け、**地域内に「買い物難民」が発生することを防ぐべく**、同店に野菜を卸していた西山寛子氏と、総菜を卸していた山本照江氏が共同経営者として、**佐世保市北部商工会の支援を受け、立ち上げた**。
- **地域に食料品店を存続させ、住民の買い物需要に応えることにつながっている**ほか、雇用創出、生産者の出荷先、住民の寄り合い所として地域を支える存在となっている。

地域の伝統文化の発信と、事業発展に取り組む企業

### 株式会社京屋染物店（岩手県一関市）

- 株式会社京屋染物店は、1918年創業、祭り関連製品を取り扱う企業。（資本金500万円、従業員数13名）
- 半纏（はんてん）や浴衣などの**祭り商品が主な収入源であり売上げの季節変動が大きい**という課題を抱えていた。
- そこで、同社の蜂谷悠介社長は**伝統技術をいかし**、フランスの靴ブランド「コーランクール」やアウトドアメーカーの「スノーピーク」など、**他企業とのコラボによる新商品開発を実現**。
- 取組の結果、蜂谷社長就任時（2010年）と比較し、売上高は3倍に増加。今後も、**伝統文化の発信と、更なる事業発展を目指して取り組む方針**である。



## 【参考事例⑥ – 2】地域の経済・文化を支える取組

### 環境変化に対応し新たな書店の姿を模索する企業

#### 株式会社啓林堂書店（奈良県大和郡山市）

- 株式会社啓林堂書店は、「啓林堂書店」を中心として、奈良県内に5店舗の書店を運営する企業。
- 1974年の創業以来、同社は地域に根ざした書店として、文化拠点の役割を担ってきた。しかし、デジタル化が進展していく中で、3代目の林田幸一社長は「本を買う場所」とどまらない書店の在り方が今後求められるようになると考え、2022年には事業再構築補助金等を活用しながら新規事業に取り組むなど、新たな書店の姿を模索し始めた。
- 2023年12月、同社は「何にもとらわれず読書を純粋に楽しめる空間」として、既存店舗を改装しカフェ等を併設した「書院」を開業。落ち着いた環境で本を読むことそのものを心静かに楽しむ時間を提供している。
- 書店が次々と閉店する現状に対し、今後も本を中心に据えた新しい形をつくり、書店の未来に少しでも明るい兆しを感じられるよう取り組んでいく。



心赴くままに本と過ごす場所「書院」



出所：啓林堂書店（<https://www.books-keirindo.co.jp/%e5%a5%88%e8%89%af%e5%ba%97/992558/>）

### 地震の被害を乗り越え教科書販売を行う企業

#### 有限会社いろは書店（石川県珠洲市）

- 有限会社いろは書店は、同市で唯一、一般書を扱う「いろは書店」を運営する企業である。
- 1949年の創業以来、地域密着型の書店として、同市の文化拠点としての機能を果たしてきた。
- 2024年1月、能登半島地震の被害を受け、「いろは書店」店舗の1階部分が倒壊した。約1万冊の書籍が下敷きとなり、営業ができない状態に陥った。
- しかし、教科書が必要な時期に営業を再開しなければならないとの使命感から、知人のテナントを借りて同年3月下旬には教科書販売に絞って営業を再開。教科書以外も含めた「本屋」としては、同年4月の再開を目指した上で、2025年夏頃までの本格復旧を目指す考えだ。（2024年3月29日時点）



被災した旧店舗の外観



店主の八木久氏と仮店舗の外観

## 【参考事例⑦】支援機関の支援能力向上に向けた取組

### 支援能力向上と支援機関同士の連携を図り、多様な課題に対応する支援機関

#### 石川方部商工会広域連携協議会（福島県）

- 石川方部商工会広域連携協議会は、福島県石川郡の五つの商工会で構成されている。
- 同会の藤田達夫主任広域経営指導員は、事業者からの相談内容が多様化する中、組織としての支援能力の底上げや支援体制の強化が必要と考えていた。
- 2020年には、**経営指導員の業務を補助する経営支援員を対象とした研修**を実施。事業者の課題の把握につながる「対話と傾聴」や持続化補助金の相談・申請業務に関するスキル等を学んでもらったことで、**経営支援員の能力向上**が図られた他、**経営指導員がより高度な支援に集中**できるようになった。
- また、**外部の専門家とのネットワーク構築**にも注力。専門家と協議会の職員がチームを組み、事業者の課題解決につなげた案件も出ており、同会の**事業者に対して必要な支援を円滑に届けられる体制**を整えている。



藤田達夫主任広域経営指導員



研修会の様子

### 現場の支援機関の支援能力向上を支える広域機関

#### 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会（埼玉県）

- 一般社団法人埼玉県商工会議所連合会は、埼玉県内の事業者に対する経営面の支援活動を行う商工会議所の広域機関として、県内の広域課題や各商工団体が抱える困難案件の解決と職員の育成を実施している。
- **同会は、所属の広域指導員を中心として、県内の商工会議所を跨ぐ横断的なコーディネート**に取り組んでいることが特長。現場の商工会議所による支援先訪問に、**同会の広域指導員も同行**するなど、**実務を通じたノウハウの共有**等が、地域全体の**支援能力の向上**につながっている。

### 支援能力向上に外部研修を活用する支援機関

#### 土浦商工会議所（茨城県）

- 土浦商工会議所は、経営相談を始め、講習会や各種イベントなど、地域経済の発展に取り組む支援機関。
- **一定以上の規模の企業支援へのノウハウが乏しい**という課題に対し、2022年に関東経済産業局が開始した「**OJT事業**」を活用。経営指導員らは課題設定型支援の手法を実践的に学んだ。
- 事業終了後には、関東経済産業局、茨城県よろず支援拠点巻き込み、課題設定型支援の手法を学ぶグループワークを取り入れた**県内経営指導員研修カリキュラムを刷新**、更なる**支援能力の向上**に取り組んでいる。