

# 2023年版 中小企業白書・小規模企業白書 概要

令和5年4月  
中小企業庁

# 2023年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

## 総論

1. 足下の新型コロナや物価高騰、深刻な人手不足など、**中小企業・小規模事業者は、引き続き厳しい状況**にある。
2. こうしたマクロ経済環境が激変する時代を乗り越えるため、中小企業・小規模事業者が、**価格転嫁に加えて、「国内投資の拡大、イノベーションの加速、賃上げ・所得の向上の3つの好循環」を実現**していくことが重要であることを示す。

より具体的には、以下の内容を分析。

- (1) **賃上げを促進**する上では、**価格転嫁と生産性向上**が重要であること
- (2) **物価高等のマクロ経済環境の変化**を踏まえ、**価格転嫁を取引慣行として定着させる**ことが重要であること
- (3) **生産性向上**に向けては、GXやDXといった構造変化も新たな挑戦の機会と捉えながら、**投資の拡大やイノベーションの実現**が重要であること

## 中小企業白書

3. 中小企業の成長を通じて日本経済や地域の発展につなげる観点から、中小企業白書では投資やイノベーション、賃上げの取組が期待される成長企業に焦点を当て、「**競合他社が提供できない価値の創出により、価格決定力を持ち、持続的に利益を生み出す企業へ成長を遂げることが重要**」であることを示す。

## 小規模企業白書

4. また、小規模企業白書では、少子高齢化・人口減少に伴い、地域の社会課題等が顕在化する中でも、小規模事業者の持続的な成長を促していくことが重要、との観点からソーシャルビジネスを通じた地域課題解決等を取り上げ、「**地域経済を下支えする小規模事業者について、支援組織や自治体のサポートも得ながら、引き続き、地域の持続的発展を担っていただくことが重要**」であることを示す。

## 白書の目次（各分析テーマ一覧）

### 第1部（総論）中小企業・小規模事業者の動向

### 第2部（テーマ別分析）

※【1】～【3】は、第2部における個別の分析テーマを指す。

#### 【1】成長に向けた価値創出の実現／新たな担い手の創出

中小企業白書

#### 【2】地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等）

小規模企業白書

#### 【3】中小企業・小規模事業者の共通基盤

中小企業白書／小規模企業白書

# 総論：中小企業・小規模事業者の動向

## テーマ別分析：

1. 成長に向けた価値創出の実現／新たな担い手の創出
2. 地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等）
3. 中小企業・小規模事業者の共通基盤

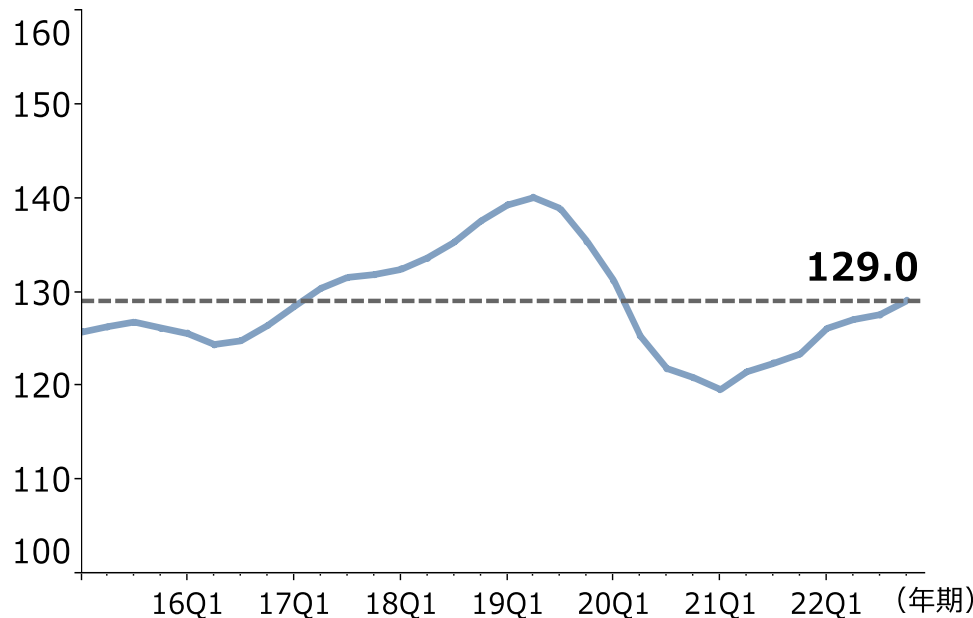
# 【総論①】中小企業・小規模事業者の動向（足下における現状認識）

- ① コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進みつつある中、**中小企業の売上高は感染症流行前の水準に戻りつつある**が、宿泊や交通など、業種によっては引き続き厳しい状況が続いている。
- ② こうした中コロナ関連融資の返済期限もピークを迎えるため、**収益力改善**や**事業再生支援**が重要。

図1 中小企業は、感染症流行前の売上高水準に戻りつつある

## 中小企業の売上高の推移

(兆円・後方4四半期移動平均)

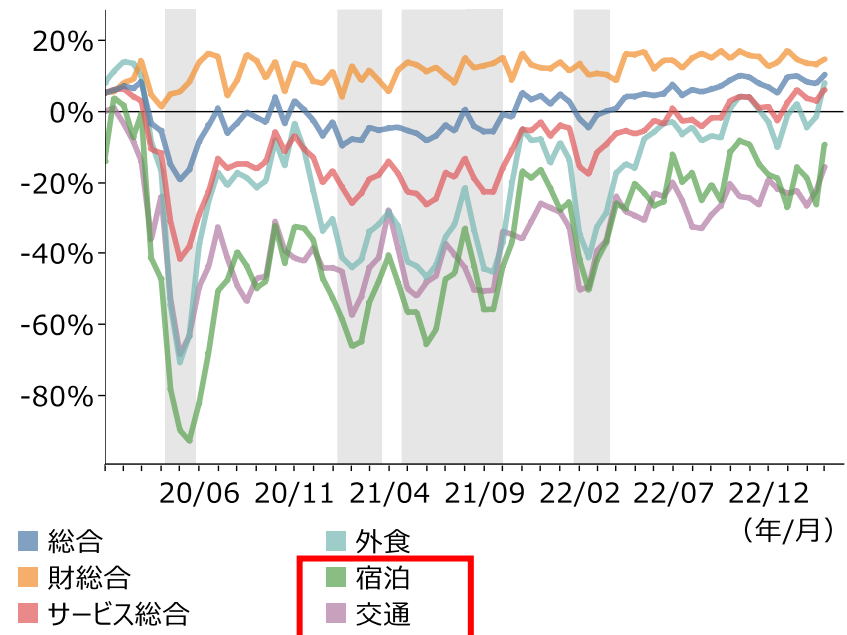


資料：財務省「法人企業統計調査季報」

- (注) 1. 資本金1千万円以上1億円未満を中小企業とした。  
2. 金融業、保険業は含まれていない。

図2 宿泊や交通など、業種によっては引き続き厳しい状況が続いている

## 業種別に見た消費支出の推移



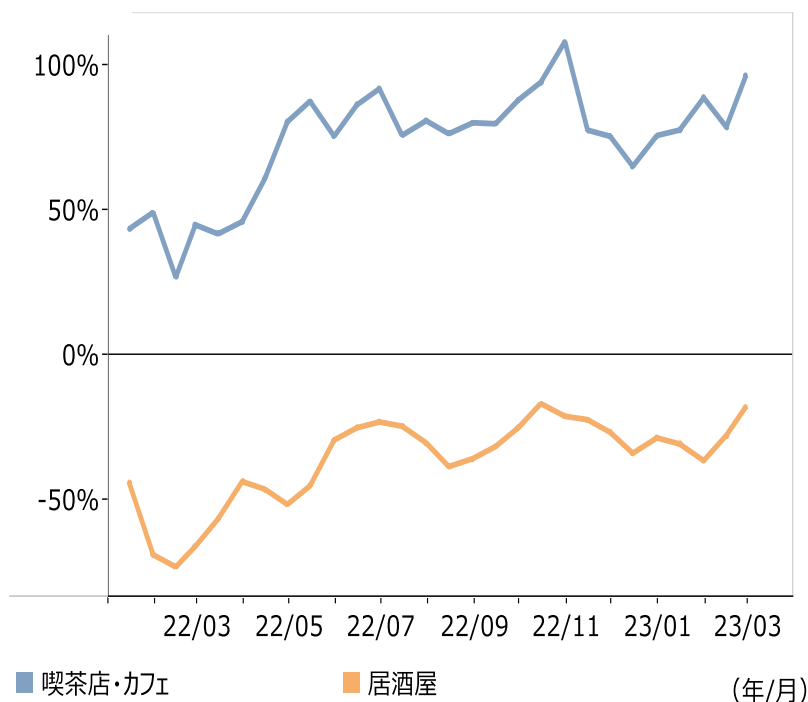
資料：(株)ナウキャスト／(株)ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成 (2023年2月28日時点)

- (注) 1. 2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数変化を織り込んだ数値。  
2. 首都圏1都3県に緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発令されていた期間を灰色で示している。  
3. 総合は消費全体、財総合は小売業消費全体、サービス総合はサービス業消費全体を指す。

## 【総論②】中小企業・小規模事業者の動向（足下における現状認識）

- ① これまで厳しい状況にあった外食や宿泊の中でも、**業態により状況は様々**。
- ② 消費水準や稼働率において、業態ごとに違いが見られる中、例えば宿泊業において、顧客ターゲットを変えて、売上高を回復している企業も存在。

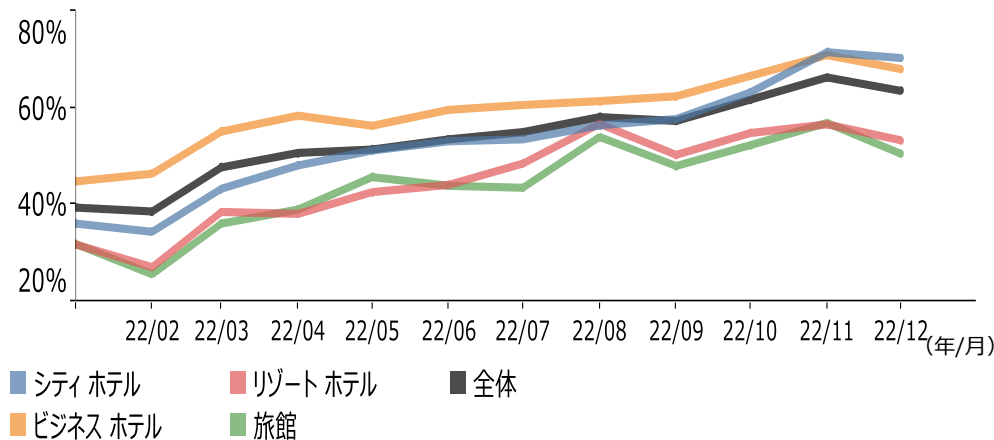
図1 外食における消費水準の推移  
(感染症流行前の2016~2018年平均との比較)



資料(図1): (株)ナウキャスト/(株)ジェーシービー「JCB消費NOW」より中小企業庁作成(2023年2月28日時点)  
(注)2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数変化を織り込んだ数値。

図2 宿泊業の中でも、業態によって回復に差がある

宿泊施設タイプ別客室稼働率推移



資料(図2): 観光庁「宿泊旅行統計調査」

- (注) 1. 従業員数10人以上の施設における数値。  
2. 「全体」には簡易宿所等その他の宿泊施設を含む。  
3. 年間延べ宿泊者数について、2020年、2021年は確定値、2022年は速報値を用いている。

### A社(宿泊業)

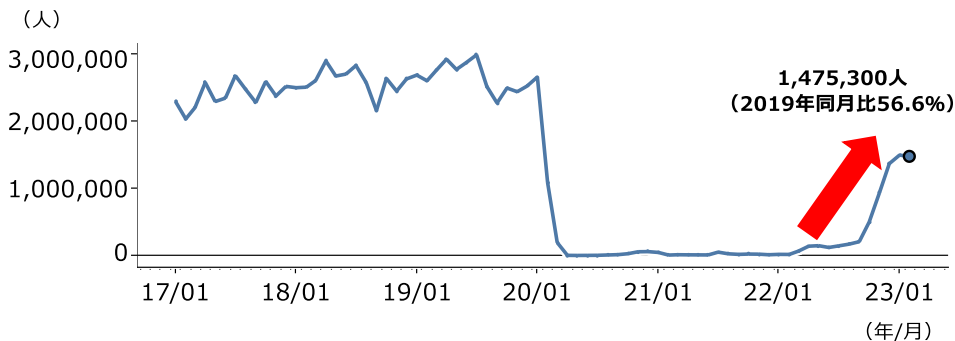
- コロナ禍により旅行需要が変化する中、**従来の団体温泉旅館から個人特化旅館へ刷新するため**、新たにスイートルーム宿泊客を対象とした特別な個室食事処等を設置。
- 客前料理の提供など、「ライブ感」「非日常感」「特別感」を堪能できるプランを創設し、**高級旅館というイメージを高めブランド価値を向上**。

# 【総論③】中小企業・小規模事業者の動向（足下における現状認識）

- ① 足下では、**入国・行動規制の緩和等により、インバウンドや宿泊者数が増加。**
- ② また、**感染症の5類移行なども中小企業にとってプラスの要素**となる可能性がある。

図1 インバウンドの推移と足下の状況

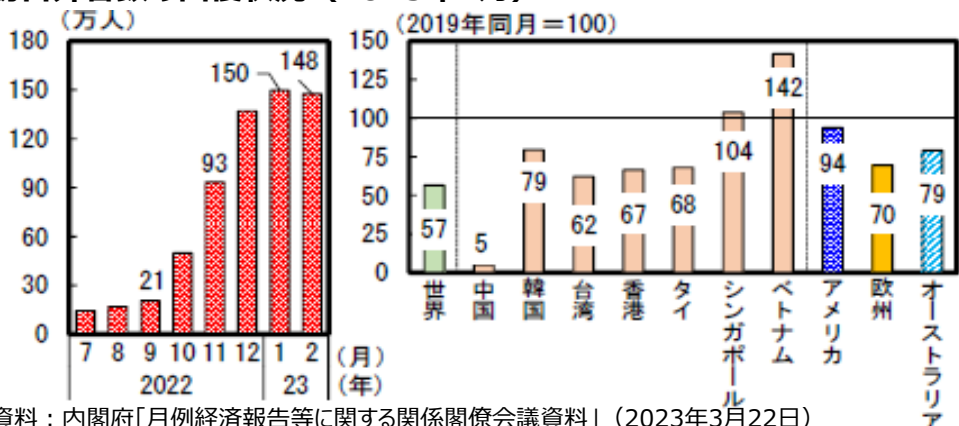
訪日外客数の推移



資料：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」

- (注) 1.ここでいう訪日外客数とは、外国人正規入国者から、日本を主たる居住国とする永住者等の外国人を除き、これに外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者をいう。
- 2. 2021年以前の値は確定値、2022年の値については暫定値、2023年においては推計値を用いている。

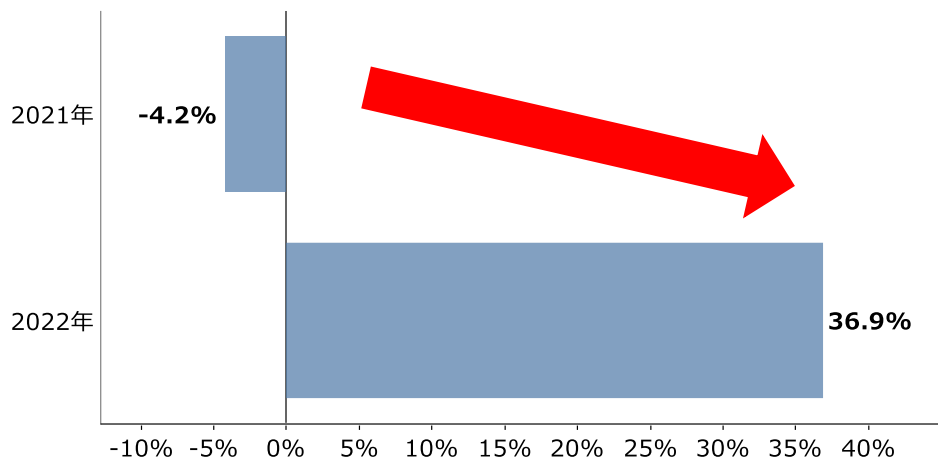
訪日外客数の回復状況（2023年2月）



資料：内閣府「月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料」（2023年3月22日）

図2 宿泊者数も増加の傾向にあり、サービス業を中心に景況感も改善

年間延べ宿泊者数（全体）の増減率（対2020年比）



資料：観光庁「宿泊旅行統計調査」

- (注) 年間延べ宿泊者数について、2020年、2021年は確定値、2022年は速報値を用いている。

中小企業・非製造業の景況感  
(全国企業短期経済観測調査（日銀短観） 業況判断DI)

(20年6月調査) ▲26 → (23年3月調査) +8

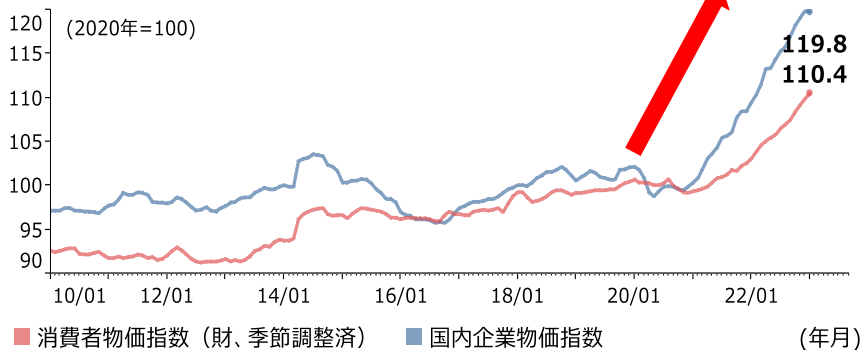
- (注) 業況判断DIとは、最近の業況について「良い」と答えた企業の割合（%）から「悪い」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

# 【総論④】中小企業・小規模事業者の動向（物価高騰）

① 物価は足下で急激な上昇傾向にあるが、鉱物性燃料の価格下落、為替変動により輸入物価が減少していることなどから、企業物価・消費者物価とも今後徐々に減衰するとの見方もある。

図1 企業物価指数及び消費者物価指数の推移  
物価の高騰による収益への影響

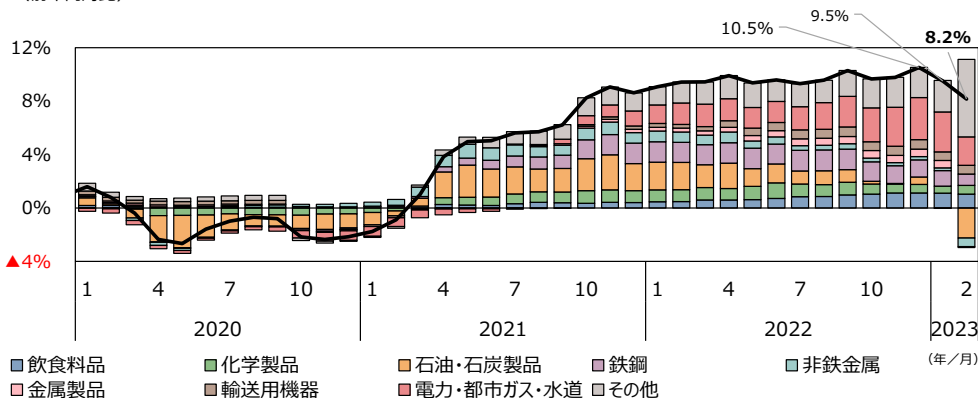
企業物価指数及び消費者物価指数の推移



資料：日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」（2023年2月時点）

国内企業物価指数の推移（寄与分解）

（前年同月比）

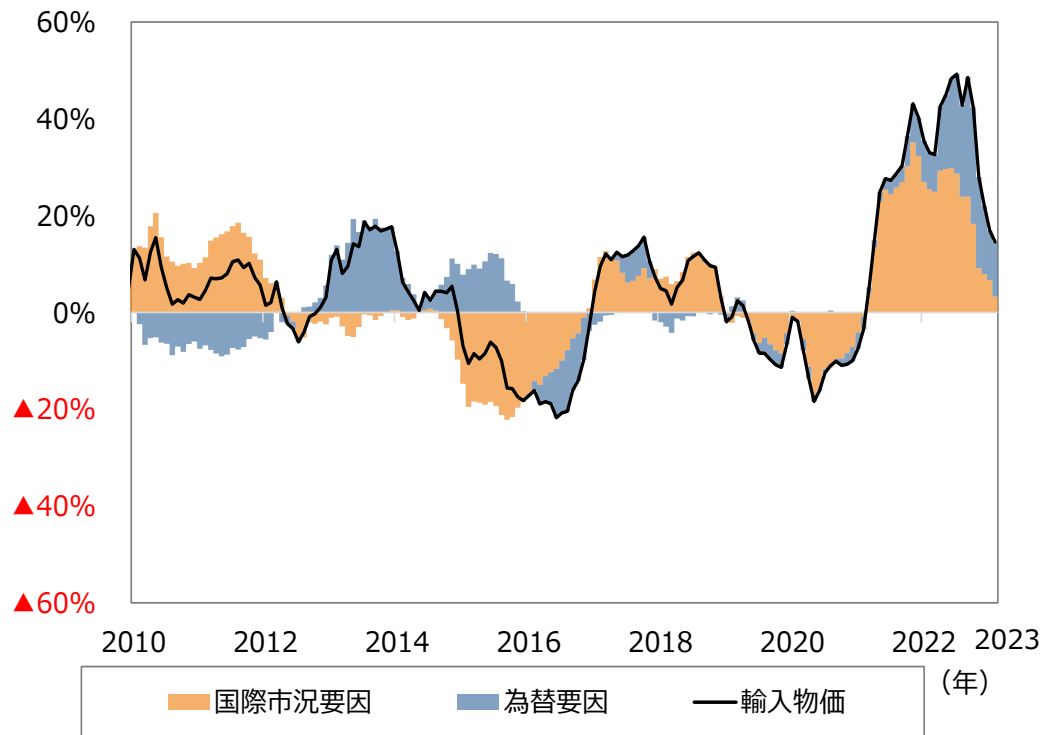


資料：日本銀行「企業物価指数」（2023年3月10日）

図2 輸入物価は為替変動によって低下傾向にある

輸入物価指数（円ベース、前年比）の推移（寄与分解）

（前年同月比）



資料：日本銀行「企業物価指数」

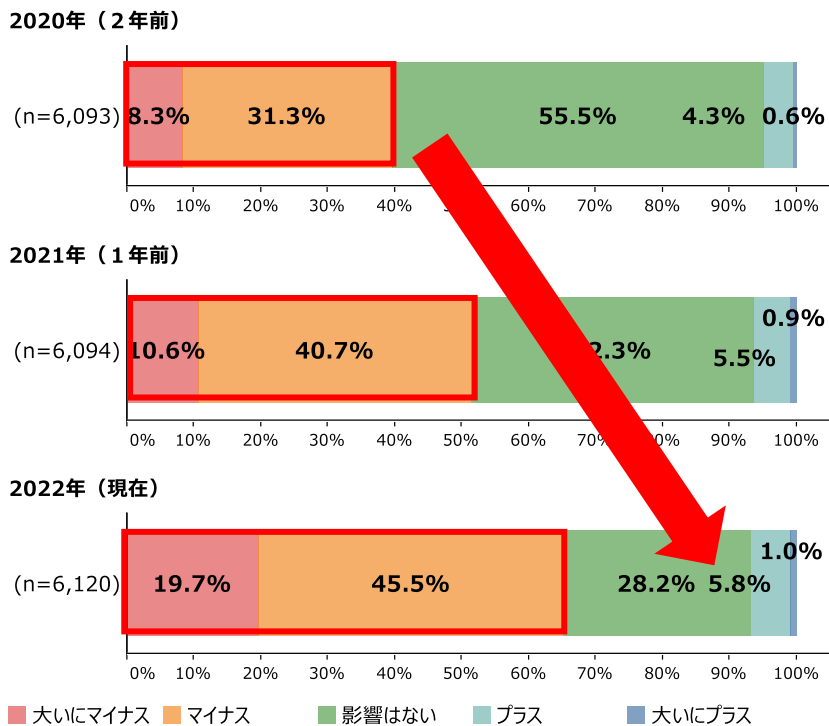
（注）為替要因は、円ベースと契約通貨ベースの乖離を指す。

# 【総論⑤】中小企業・小規模事業者の動向（物価高騰）

- ① 物価高により、中小企業は収益減少等の影響を受けている。
- ② こうした中、値上げだけでなく経費削減や業務効率化による収益力向上等に取り組んでいる。

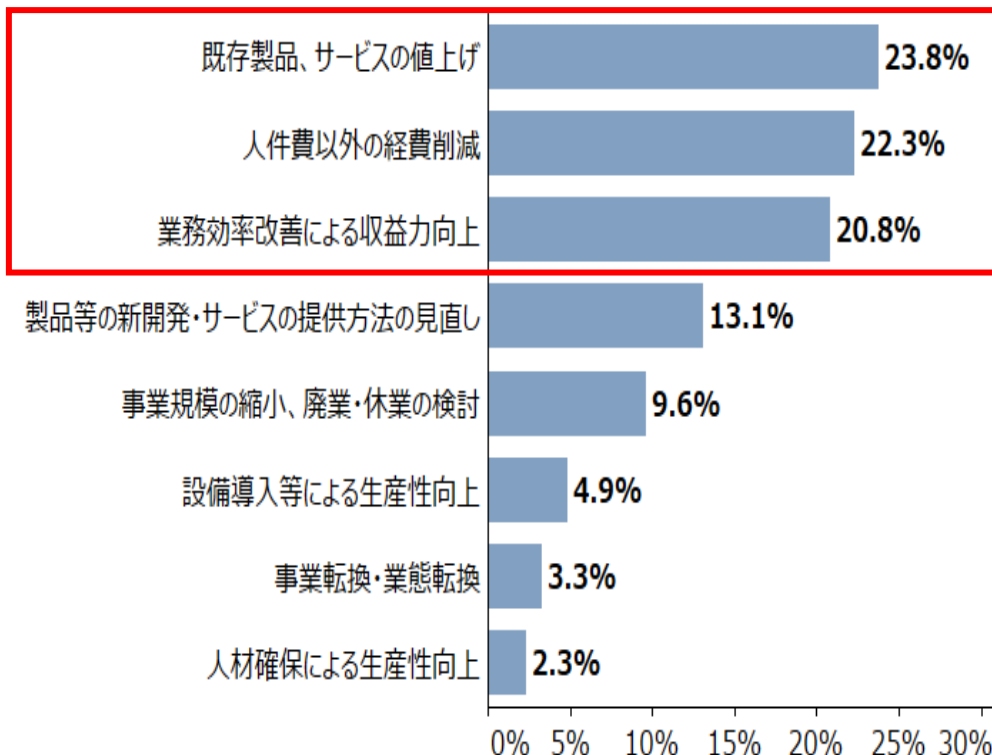
## 図1 物価の高騰による収益への影響

エネルギー・原材料価格の高騰による企業業績への影響（経常利益）



## 図2 物価高騰の対応策

原油高・原材料高・ウクライナ危機・円安などの影響の長期化への対応



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」（2022年12月）

資料：全国商工会連合会「原油及び原材料高騰によるコスト増が及ぼす経営への影響調査」（2022年4～5月）

（注）1.本調査全体における回答企業数は、612件となっている。  
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

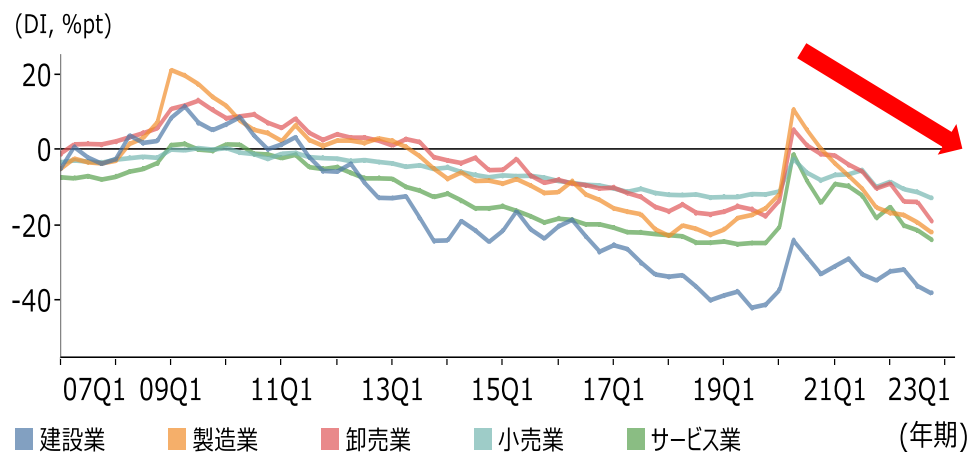


# 【総論⑥】中小企業・小規模事業者の動向（人手不足）

① **深刻な人手不足や労働時間の制約**といった課題にも直面している。

図1 中小企業は、深刻な人手不足に直面

業種別に見た、従業員過不足DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」  
 （注）従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「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。

図2 労働時間の制約といった課題にも直面

時間外労働の上限規制（例）（2024年4月以降）

業種・業務	猶予期間終了後の取扱い
工作物の建設の事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 災害時における復旧及び復興の事業を除き、上限規制がすべて適用。</li> <li>➤ 災害時における復旧及び復興の事業には、時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6ヶ月平均80時間以内とする規制は適用されない。</li> </ul>
自動車運転の業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 特別条項付き36協定を締結する場合の年間の時間外労働の上限が年960時間。</li> <li>➤ 時間外労働と休日労働の合計について、月100時間未満、2～6ヶ月平均80時間以内とする規制が適用されない。</li> <li>➤ 時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6ヶ月までとする規制は適用されない。</li> </ul>

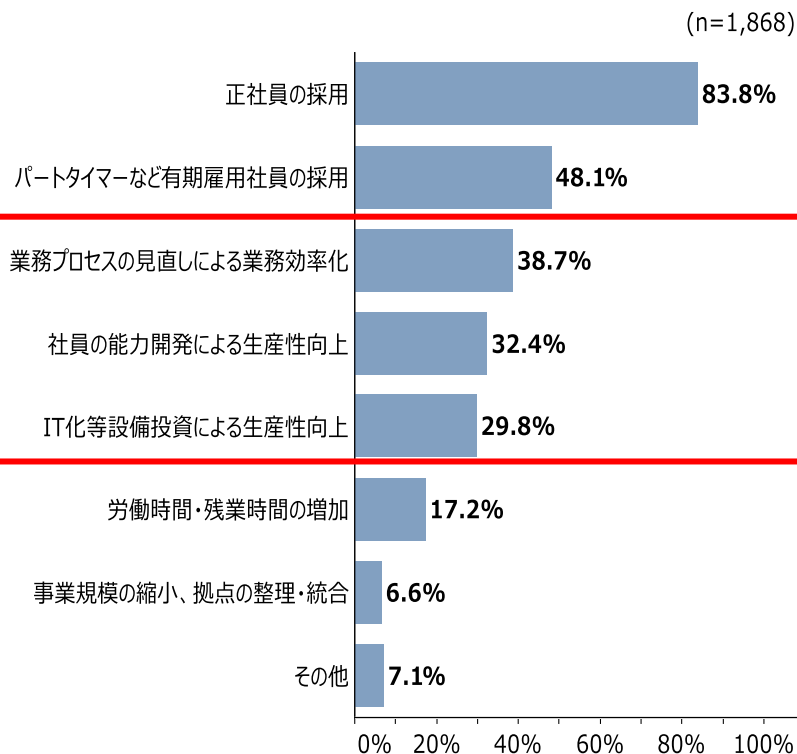
資料：厚生労働省「時間外労働の上限規制の適用猶予事業・業務」より中小企業庁作成。

## 【総論⑦】中小企業・小規模事業者の動向（人手不足）

- ① 人手不足に対応するため、**省力化投資等を通じた生産性向上**等に取り組んでいる。
- ② 実際に、**人手不足により、デジタル化による効率化に着手したトラック運送業界の企業も存在**。

図1 人手不足対応として、省力化による生産性向上等に取り組む動きが見られる

### 人材不足への対応方法



資料：日本商工会議所・東京商工会議所「人手不足の状況および新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査」（2022年7～8月）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

図2 人手不足をきっかけに、デジタル化による配車業務の効率化に着手した事例

### 株式会社ヒサノ（熊本県熊本市）

- 株式会社ヒサノは、半導体製造装置などの輸送を行う運送業者。（資本金1,000万円、従業員数70名）
- **人手不足**をきっかけに、デジタル化による配車業務の効率化の必要性を認識した同社は、2019年より**ITコーディネータと連携し自社の経営課題と取り組むべきデジタル化の要点を整理**。高度なデジタル化を目指すのではなく、まずは配車業務の効率化と情報共有の迅速化を実現し、その経験を踏まえて高度なデジタル化を段階的に目指すことが重要と判断した。
- 2021年には**受注情報をもとに配車業務をシステム化**し、社内資源の最適配分と情報共有の迅速化を実現。
- 2022年には**倉庫業へ本格的に進出し**、倉庫管理情報もシステムで連携することで、総合物流サービス業への発展を図っている。



同社の社員とトラック

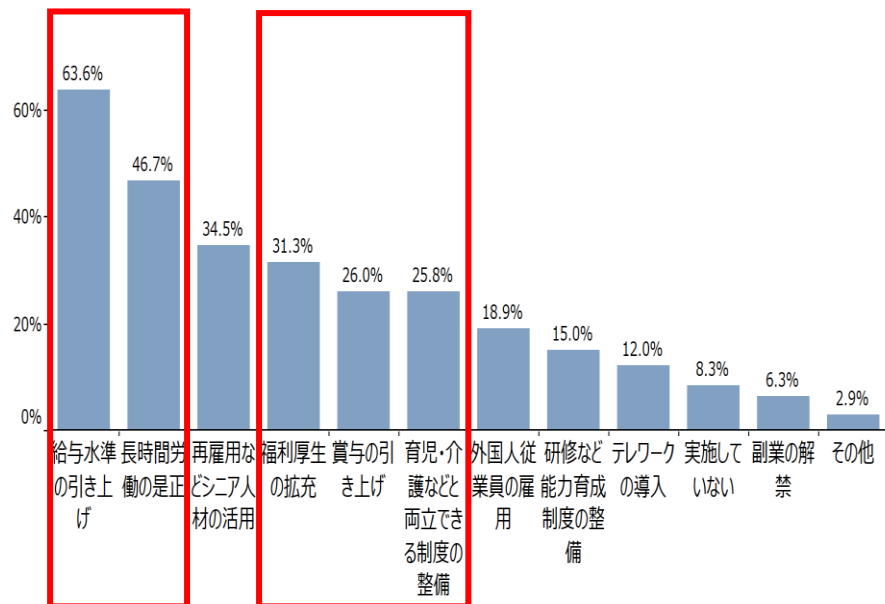
# 【総論⑧】中小企業・小規模事業者の動向（人手不足）

- ① こうした生産性向上の取組だけでなく、**給与の引上げや職場環境の改善などの魅力向上に取り組む動きも見られている。**
- ② 中小企業は組織、経営において柔軟に対応できる特性もあり、実際にある企業では**従業員を多能工化**することで、**子育て世代の休暇取得や勤務時間の短縮・変更など柔軟な働き方**を実現。

図1 生産性向上の取組以外の人手不足対応として、職場環境の改善等に取り組む動きも見られる

人材確保のための方策

(n=4,808)



資料：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」（2022年1-3月期付帯調査）

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

図2 多能工化と子育て世代に優しい休暇・時短制度で従業員の定着につなげている事例

## 株式会社シンコーメタリコン（滋賀県湖南市）

- 株式会社シンコーメタリコンは、金属加工を手掛ける企業（資本金3,000万円、従業員数81名）。
- 30年前は従業員の離職率が約40%と高水準であった中、こうした状況を改善すべく抜本的な組織改革に着手。
- 2000年初頭よりジョブローテーションによる従業員の多能工化を実施。互いに業務をカバーし合うことで2015年には**7日間連続休暇を取得できる体制を構築**。
- 2012年より、**子育て世代の女性従業員**には育休中月1面談を実施し、**子育てや職場復帰をフォロー**。また2017年より**男性従業員にも5日間連続（現在は7日間）で育休取得を義務付ける制度を導入**するなど**子育て世代の従業員が働きやすい環境を整備**。
- こうした取組により、現在の**離職率は数%と大きく改善し、人材が定着**。地域においても「**働きやすい企業**」というイメージを獲得し、優れた人材の確保にも寄与している。



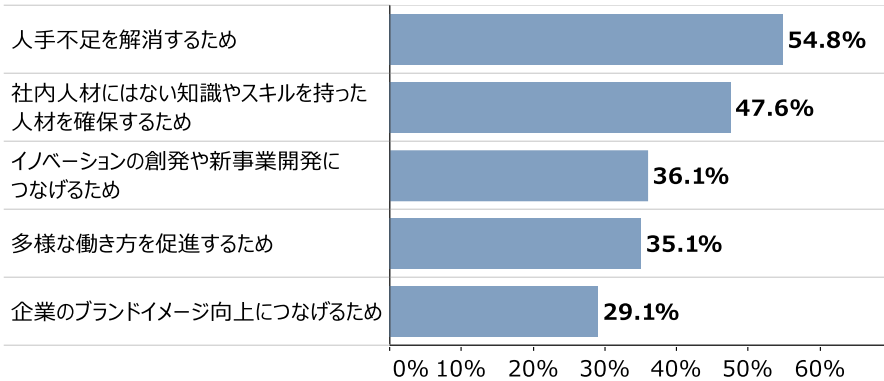
育休中の女性社員と子育て面談を行う立石社長

# 【総論⑨】中小企業・小規模事業者の動向（兼業・副業）

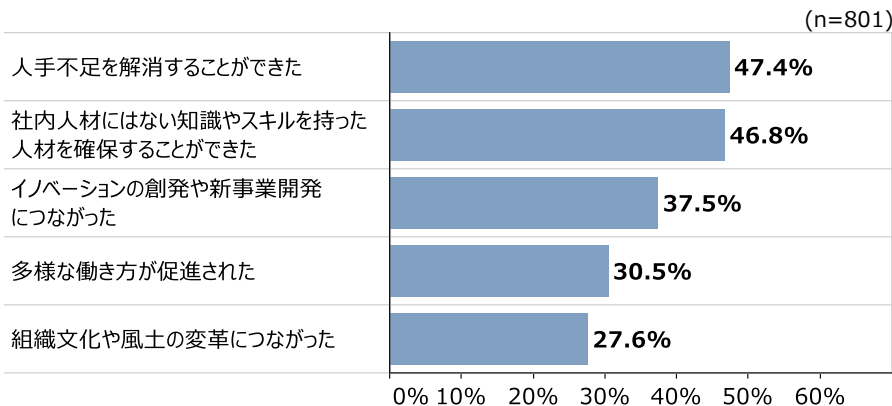
- ① 人手不足の解消につながることから、**兼業・副業（ダブルワーク）に取り組むことは重要。**
- ② 実際に副業人材の活用により、**戦略実行に必要な人材を確保し、成長につなげた企業も存在。**

図1 兼業・副業人材の活用により、人手不足解消や知識・スキルを持った人材を確保している

兼業・副業人材の受入れの目的（上位5項目） (n=801)



兼業・副業人材の受入れによって得られた効果（上位5項目）



資料：（株）リクルート『兼業・副業に関する動向調査データ集2022』（2023年1月）

図2 副業人材を活用したことで、必要な人材を確保し、成長につなげた事例

## 株式会社九州パール紙工（佐賀県小城市）

- 株式会社九州パール紙工は、食品用の紙・ウッド容器の製造・販売を行う企業。  
（資本金3,000万円、従業員数140名）
- 新型コロナウイルス感染症の流行によりテイクアウトやデリバリーが定着したことで、同社製の弁当容器の需要が高まり、EC販売に注力することを決定。
- 上記取組の推進する人材が社内になかったため、**ECの専門知識を持つ副業人材**を活用。契約開始から1年にわたり月3回程度オンライン会議を重ね、現状のECサイトの課題の明確化や顧客構造の分析等を実施し、ECサイトの改修に取り組んだ。
- こうした助言を得ながらEC戦略を構築した結果、**EC販売高は取組前と比較して3倍以上に増加。**
- 副業人材のカウンターパートとしてEC戦略の構築に取り組んだ未経験の若手社員が、ECの基礎知識・スキルを身に付けたことで、**業務委託契約終了後にECサイト運営を自走化することにもつながった。**



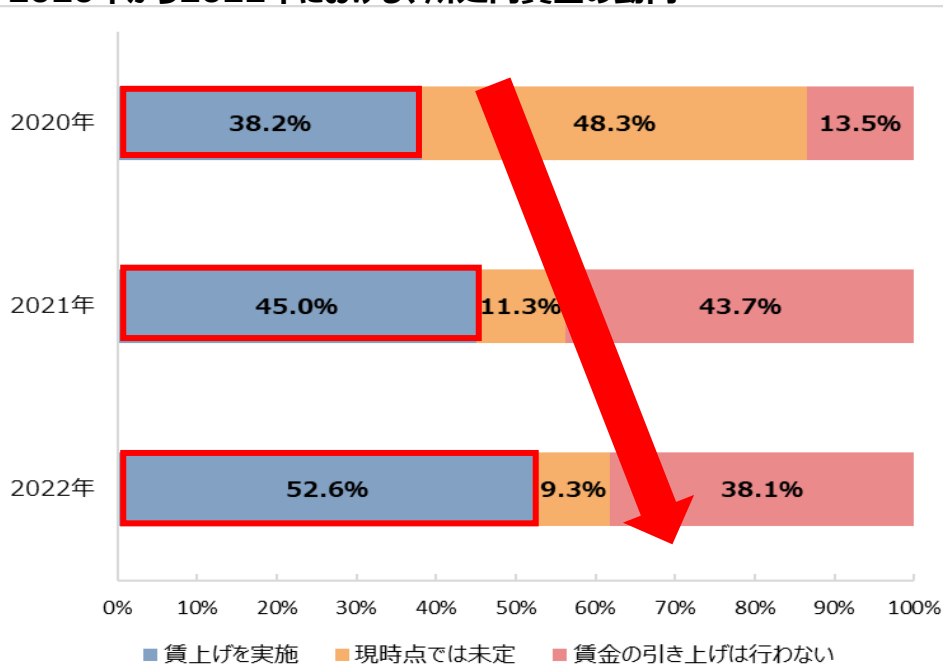
同社製の紙重箱の使用例

## 【総論⑩】中小企業・小規模事業者の動向（賃上げ）

- ① 中小企業の賃上げの動きは進みつつあるものの、賃上げが難しい企業も一定程度存在。
- ② 賃上げを促進するため、その原資を確保する上でも、取引適正化などを通じた価格転嫁力の向上とともに、生産性向上に向けた投資を行うことが重要。

### 図1 中小企業における賃上げ実施割合の推移

2020年から2022年における、所定内賃金の動向



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）1.2020年12月(n=2,086)、2021年12月(n=1,989)、2022年12月(n=1,972)の調査結果。  
2.「業績が改善しているため賃上げを実施（前向きな賃上げ）」と「業績の改善がみられないが賃上げを実施（防衛的な賃上げ）」を「賃上げを実施」として集計している。

### 図2 価格転嫁の促進や付加価値向上を通じて、賃上げを実現する中小企業の例

#### 伊藤鉄工株式会社（埼玉県川口市）

- 排水金具・マンホールやキッチン用品、フェンス・門扉などの製品を鋳物技術で製造する企業。
- 今年は定期昇給・ベア等で約4%の賃上げを予定。
- 鋳造造型機の更新、機械加工の内製化、受注システム導入、新製品開発等の生産性向上を推進。
- 原材料高の根拠を示して交渉し、価格転嫁を達成。パートナーシップ構築宣言を実施し、発注先からの転嫁も受け入れ。

#### 株式会社フジワラテクノアート（岡山県岡山市）

- 醸造機械、食品機械等の開発・設計・製造・販売及びプラントエンジニアリングを行う企業。
- 人件費上昇は財務に影響するが、人は未来に向けて最も重要な資源として、今年は4%の賃上げになるよう、定期昇給・ベアを実施。
- 海外展開に積極的で、世界20か国以上に輸出。また、長期ビジョンを掲げ、新製品開発や業務改革、受発注などにDXを積極的に導入。
- 女性活躍を含むダイバーシティ推進など、社員のエンゲージメントを高めることを通じた、企業価値向上に取り組む。

# 【総論⑪】中小企業・小規模事業者の動向（賃上げ）

① TSMCの新工場立地に伴い、九州地方において、**設備投資の増加**や**賃金上昇**といった波及効果が見られる。

図1 半導体関連企業の主な設備投資計画・立地協定

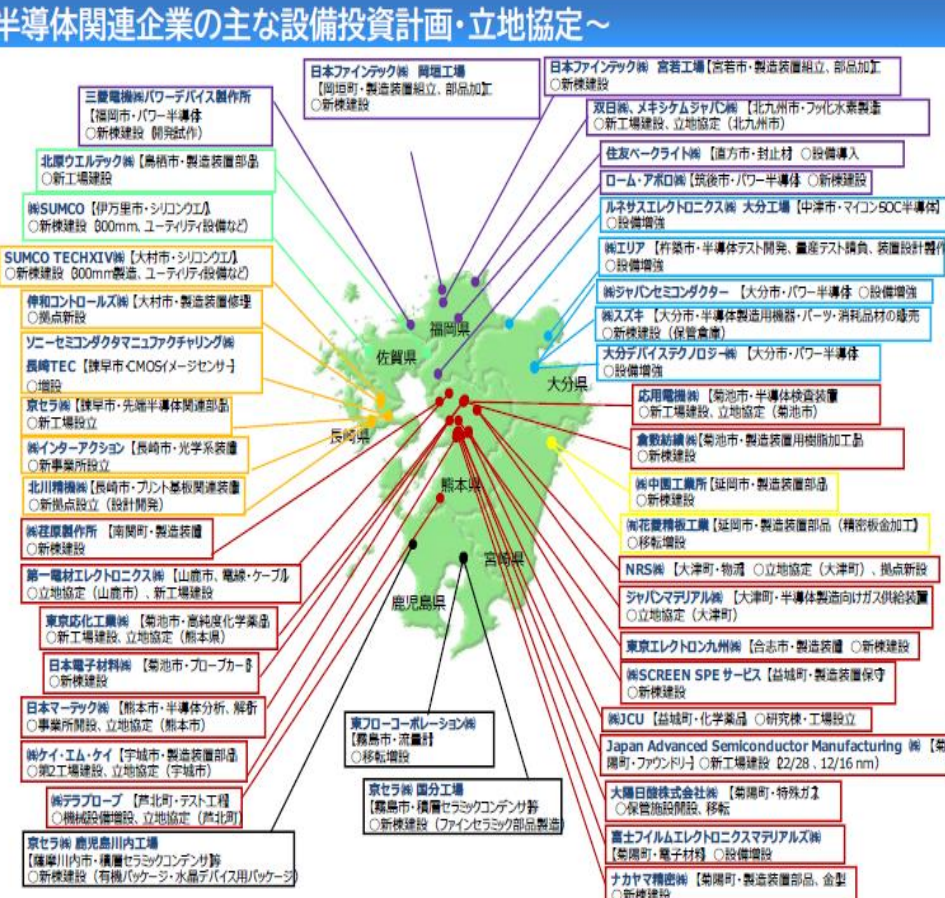


図2 TSMCの進出による熊本県内への経済波及効果の試算と賃上げを実現する中小企業の例

分類	経済波及効果	算出範囲	
生産	28,714億円	・JASM工場、関連産業生産 ・生産増加に伴う就業者・消費増加	
投資	うちJASM	9,321億円	・JASM工場・装置
	うち関連産業	2,744億円	・関連産業工場・設備
	うち工業団地	779億円	・工業団地開発
	うち住宅	1,362億円	・住宅関連設備
合計	42,920億円		

資料：九州フィナンシャルグループの試算を基に、中小企業庁作成（2022～2031年の10年間を試算したもの）。

## 株式会社オジックテクノロジーズ（熊本県熊本市）

- めっきを中心とした表面処理等を施す企業。
- 社員のモチベーション向上、新規人材の確保、物価高への対応として、令和4年度は物価上昇手当を支給し、**令和5年度においては、約4%のベースアップを予定。**
- TSMCが進出するセミコンテクパーク内の事業拠点にて、2022年ラインを増設し、半導体や半導体製造装置の部品を加工、めっき処理する能力を2倍に増強。

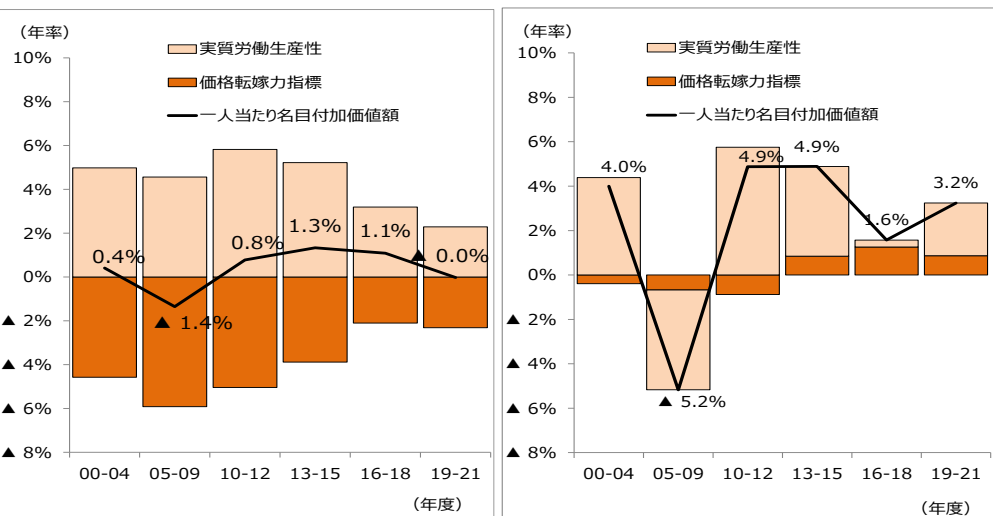
# 【総論⑫】中小企業・小規模事業者の動向（価格転嫁）

- ① 厳しい事業環境の変化の中で、中小企業の価格転嫁力は低迷。足下では、総じて**価格転嫁の状況は改善しつつあるが、労務費やエネルギー価格の転嫁に課題。**
- ② こうした状況を受け、**価格交渉促進月間の実施やその結果を踏まえた指導・助言、実効性を高めるための踏み込んだ情報開示等**に取り組んでいく。**物価高等のマクロ経済環境の変化を踏まえ、取引慣行として定着することが重要。**

図1 中小企業製造業は大企業と比べ、価格転嫁ができていないため、生産性（一人当たり名目付加価値額）が低迷

一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因（中小企業製造業）

（大企業製造業）

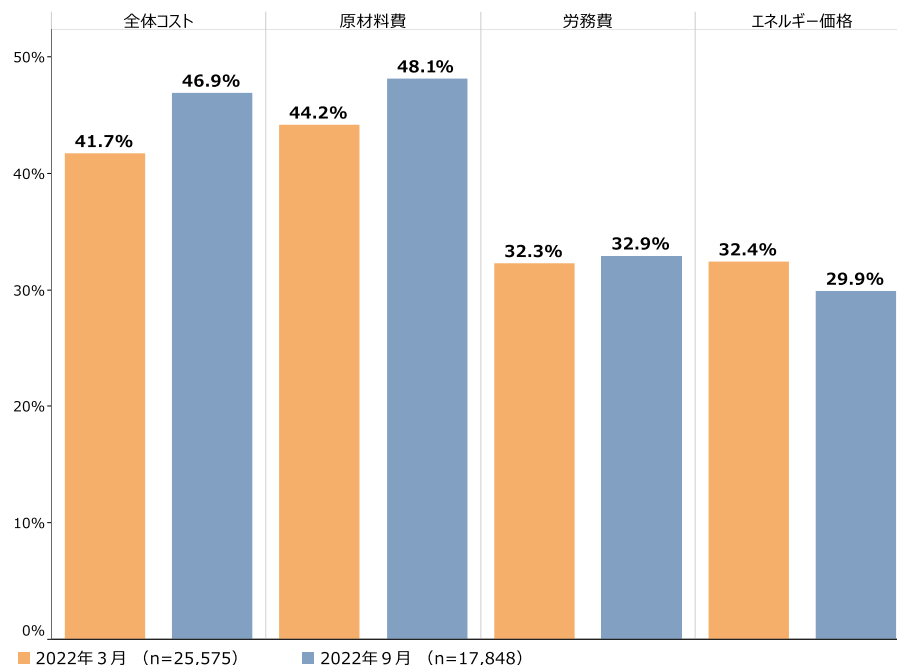


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」、財務省「法人企業統計年報」

(注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業を指す。

図2 足下で中小企業における価格転嫁の状況は改善

2022年3月から9月における価格転嫁率の推移

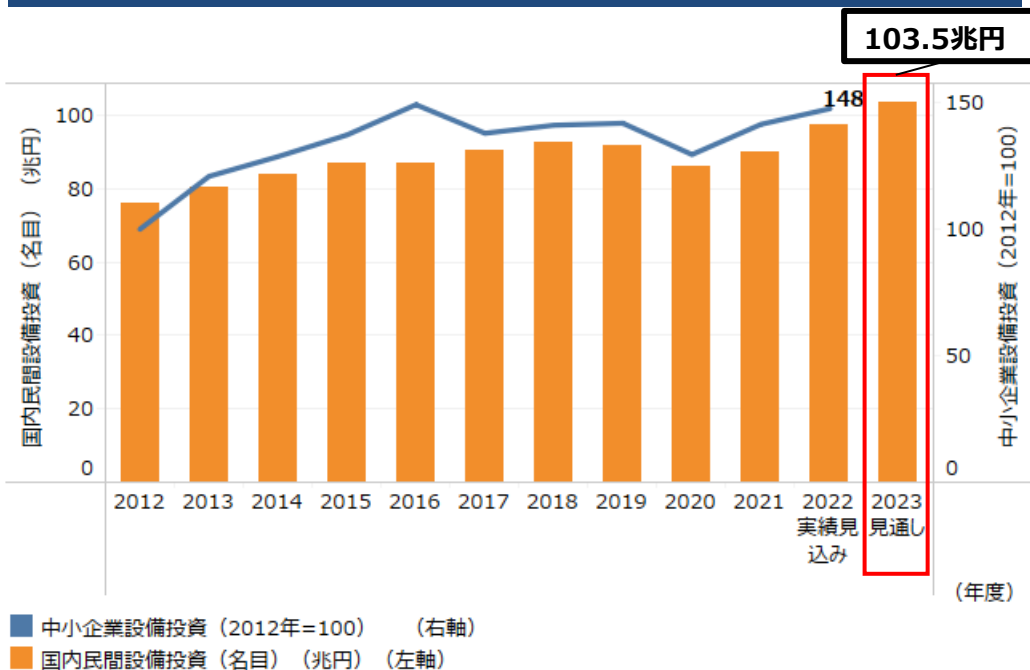


資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査結果」

## 【総論⑬】中小企業・小規模事業者の動向（設備投資）

- ① 物価高や人手不足といった中小企業が足下で直面する経営課題や賃上げ実現への対応において、**投資の拡大**や**イノベーションの加速**が重要。
- ② 2023年度の国内設備投資は、過去最高水準の100兆円と見込まれており、中小企業の**設備投資額も、増加傾向**。また、中小企業における今後の設備投資の目的は、「**維持更新**」より「**生産能力の拡大**」や「**製品・サービスの質的向上**」を重視する傾向にある。

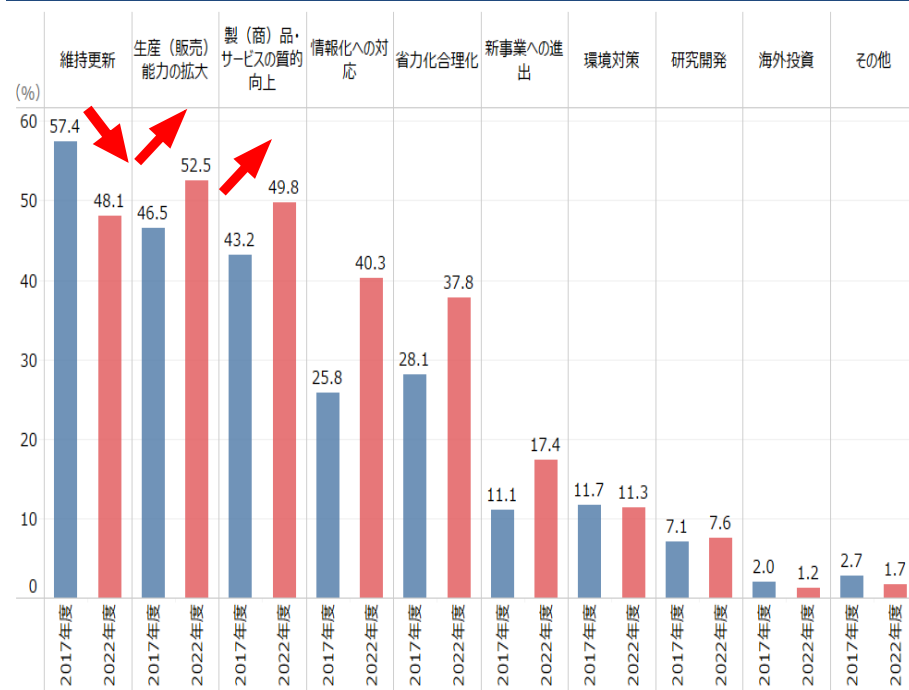
図1 民間国内設備投資（名目）及び中小企業設備投資の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、内閣府「国民経済計算」、内閣府「令和5年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」

- (注) 1.ここでいう中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業を指す。  
 2.中小企業設備投資推移における2022年の実績見込みの数字は、2022年12月調査の設備投資計画における前年度比の増減割合を、2021年の実績数値にかけて算出したもの。なお、数字は2012年を100として指数化。

図2 今後の設備投資における優先度の推移



資料：内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」

- (注) 1.各年度における設備投資のスタンスとして、重要度の高い3項目について集計している。  
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。  
 3.ここでいう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。

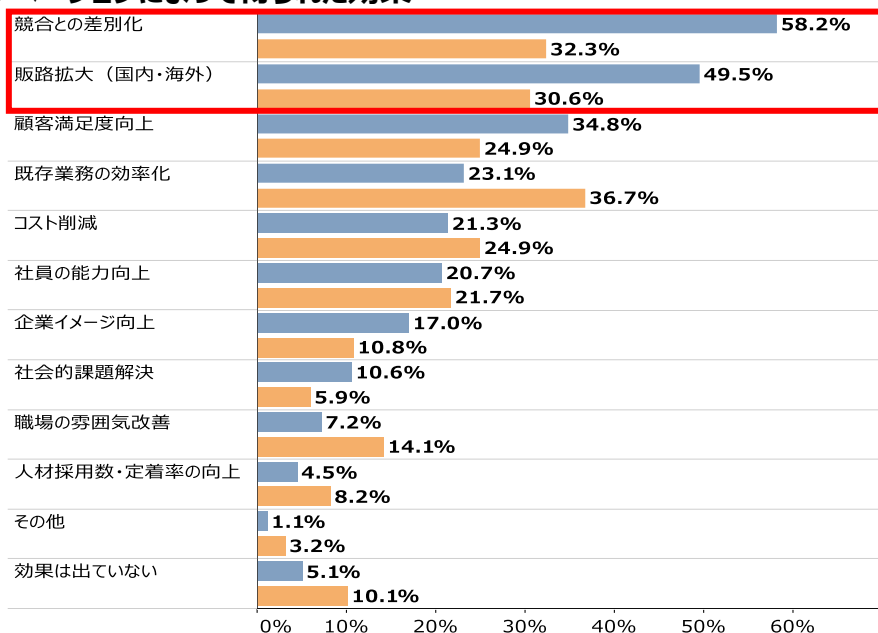


## 【総論⑭】中小企業・小規模事業者の動向（イノベーション）

- ① イノベーションは、**競合との差別化**や**販路拡大**等につながることから、成長に向けた重要な取組。
- ② 実際にある企業では、**戦略的に新たな事業に取り組むことでイノベーションを実現している**。事業環境が激変する時代にこそ、中小企業の経営者が成長意欲を持って果敢に挑戦し、**イノベーションによる生産性向上が重要**。

図1 革新的なイノベーションに取り組むことで、差別化や販路拡大につながっている

### イノベーションによって得られた効果



資料：東京商工会議所「『中小企業のイノベーション実態調査』報告書」（2020年10月）

（注）1.複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

2.ここでいう「革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業」は、「競合他社が導入していない全く新しい取組を行っている」と回答した企業を指す。

図2 グリーン分野におけるイノベーションの事例

### 株式会社神戸工業試験場（兵庫県播磨町）

- 株式会社神戸工業試験場は、材料の試験片加工・材料試験・化学分析サービスなどを手掛ける企業（資本金5,000万円、従業員数413名）
- コロナ禍において、主力取引先である航空宇宙業界向けの売上高が大きく減少。今後を見据えて、**成長分野として着目していた「水素分野」（水素ガスタービン関連部品等の耐久性の測定・評価等を行う事業）へのイノベーションを2022年下期より実施するなど新たな価値を創出。**
- 一連の取組に当たって、2022年に事業再構築補助金のグリーン成長枠を活用。**補助金の存在は、大きな投資の決断を後押しした。**
- 新たに立ち上げた水素分野事業において、既に新規受注につながっており、**数年後には会社全体の売上高の2割程度を占める主力事業となる見通し。**



水素ガスタービン関連部品等の測定・評価を実施する研究施設（新規増設）

## 【総論⑮】中小企業・小規模事業者の動向（知財）

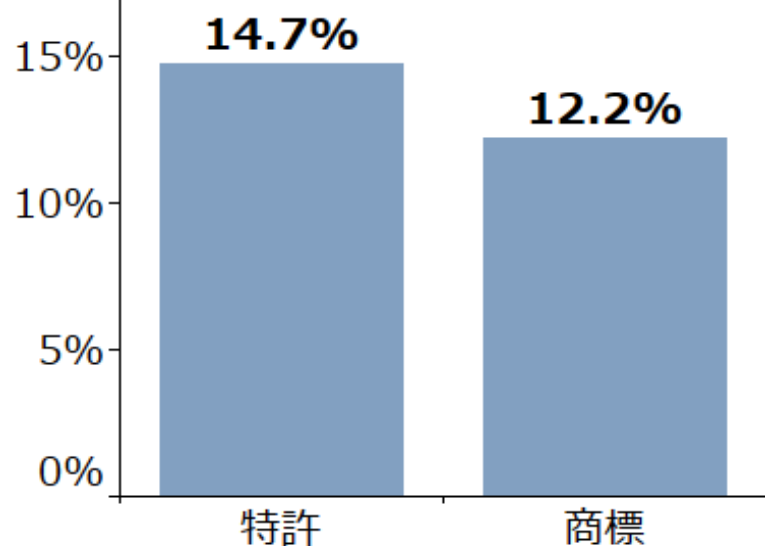
- ① 知的財産をはじめとした、無形資産の活用は重要。
- ② 実際に、中小企業において知的財産権を活用し、自社の成長につなげている企業も存在。

図1 特許や商標を取得している企業ほど成長している

知的財産権の有無による、資産成長率への寄与

特許を保有している企業は、保有していない企業と比べ、資産が14.7%成長  
商標を保有している企業は、保有していない企業と比べ、資産が12.2%成長

(資産成長率)



資料：Helmets and Rogers(2011)“Does Patenting Help High-Tech Start-Ups?”

(注) 1. グラフの数値は、イギリスのスタートアップ企業を対象として、特許や商標を保有している企業、と保有していない企業での2001年から2005年における資産成長率を被説明変数とした回帰分析における、回帰係数を表す。

2. 上記の特許、商標のいずれの回帰係数も、1%水準において統計的有意となっている。

図2 特許等の知的財産を活用しながら事業拡大に取り組み、成長につなげている事例

### FSX株式会社（東京都国立市）

- FSX株式会社は、おしぼりのレンタルや使い切りおしぼりの企画開発・製造・販売などを行う企業。  
(資本金4,000万円、従業員数152名)
- 2009年の新型インフルエンザ流行により、衛生面への意識が高まったことを受け、同社は、おしぼりに抗ウイルス・抗菌の機能を付け差別化を図ることを構想。
- 2013年に抗ウイルス・抗菌機能を持つ「VB（ブイビー）」という特許を取得し、抗ウイルス・抗菌の機能を付けたおしぼりのレンタルを開始。2014年には、特許をいかして抗ウイルス・抗菌の使い切りおしぼりの製造・販売を開始した。
- 知的財産を活用しながら事業拡大に取り組んだことにより、同業他社との差別化につながり、価格競争に巻き込まれずに需要を獲得。
- 2000年に約6億円だった売上高を、2022年には約23億円まで伸長させるなど、成長を実現している。



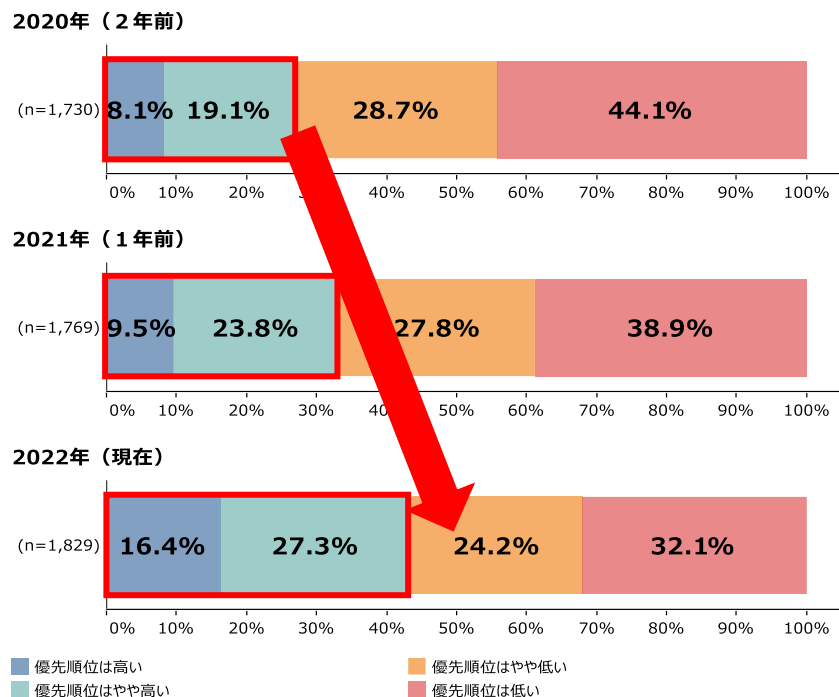
「VB」を使用した同社製のおしぼり

# 【総論⑬】中小企業・小規模事業者の動向（GX）

- ① **GX・サプライチェーンやDXに関する社会的要請**等の経済社会情勢への対応は、これを新たな取組に挑戦する機会と捉えて、**投資やイノベーションを促進**することが重要。
- ② **カーボンニュートルの事業方針上の優先度は高まっており**、実際にこれを**商機と捉え、積極的に投資を行い、成長につなげている企業も存在**。

## 図1 中小企業において、カーボンニュートルの事業方針上の優先度は高まっている

カーボンニュートルの事業方針上の優先度



資料：（株）東京商工リサーチ「令和4年度取引条件改善状況調査」（2022年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.カーボンニュートルの事業方針上の位置づけについて、「分からない」を除いて集計。

## 図2 カーボンニュートルへの取組を通じて、成長につなげている事例

### 株式会社日本テクノ（埼玉県蓮田市）

- 株式会社日本テクノは、熱処理技術の受託加工と熱処理設備の製造・販売を行う企業。  
（資本金6,000万円、従業員数48名）
- 従前より、アセチレンガスと窒素を共に活用することの有効性に気付き、2015年より研究開発に取り組んでいた中、**カーボンニュートルの社会的な要請が高まる潮流を、新たな商機ととらえ、研究開発投資を更に強化**。
- 2022年には真空下における**炎を出さない熱処理技術（＝ダイレクト浸炭）の開発に成功**。燃焼による**CO2排出ゼロを実現**するとともに、熱制御が容易となったことで、作業品質の改善にもつながっている。
- CO2排出が少ない技術を求め、**大手企業を中心に引き合いが増加**。数年以内には同社の主力事業の一つとなる見込み。加えて、新規事業を通じて**従業員のやる気向上**にもつながっている。



炎が出ないダイレクト浸炭炉

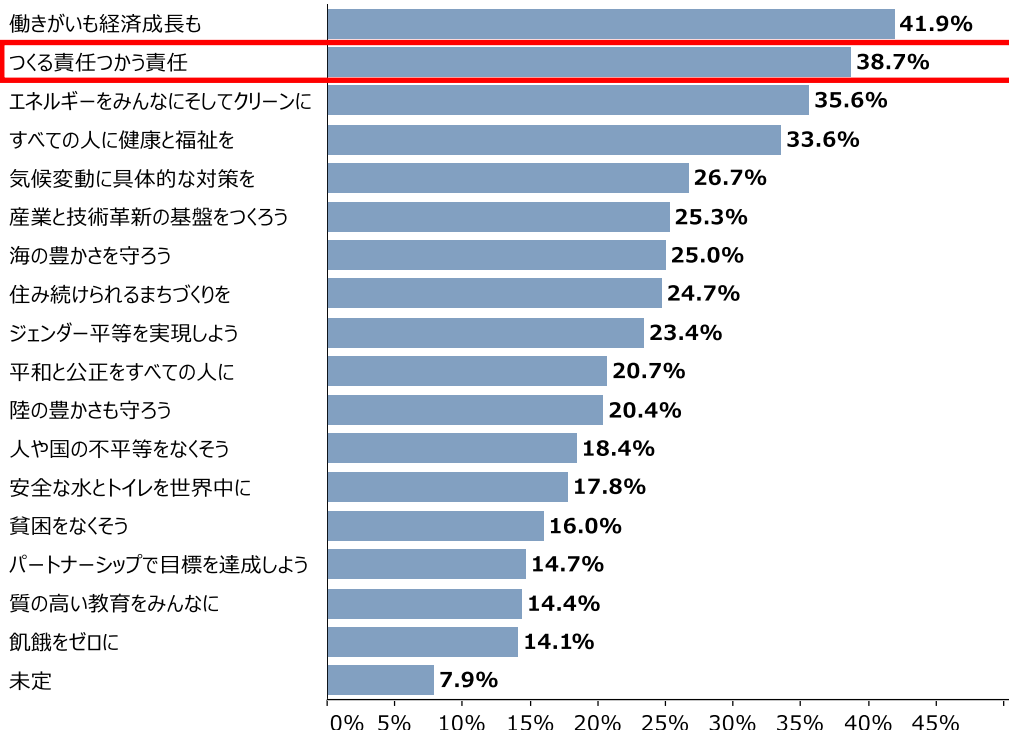
# 【総論⑰】中小企業・小規模事業者の動向（サーキュラーエコノミー）

- ① **資源制約**（金属資源等の将来的な枯渇への懸念や供給途絶等のリスク）や**環境制約**（廃棄物処理の困難性やカーボンニュートラル対応の必要性）、**成長機会**の観点から、**資源自律経済の確立を通じた循環経済（サーキュラーエコノミー）への転換**も求められている。
- ② 中小企業においても、サーキュラーエコノミーの観点から社会・経済に貢献しようとする傾向にある。

図1 中小企業は「つくる責任つかう責任」の目標に貢献しようとしている傾向がある

自社において貢献しようとしている目標

(n=675)

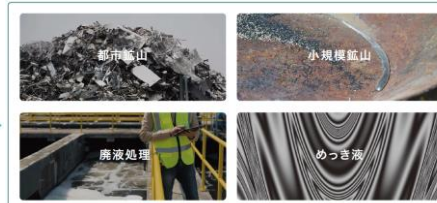
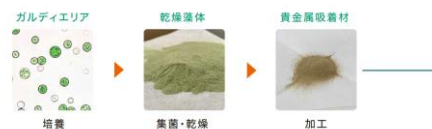


資料：（独）中小企業基盤整備機構「中小企業のSDGs推進に関する実態調査（2023年）アンケート調査報告書」（2023年1月）

図2 微細藻類により、貴金属を効率的に回収し、資源循環と経済循環の実現を目指す企業事例

株式会社ガルデリア（東京都中央区）

- 株式会社ガルデリアは、微細藻類の生産・研究開発や微細藻類による貴金属、レアメタル等の回収技術の開発などを行う企業。（資本金1.5億円、従業員数11名）
- 硫酸性の温泉に生息する**ガルディエリア**という藻類は、**金属を吸着するという特殊な性質**を持つ。
- 同社では、ガルディエリアを活用した**使用済家電などから金やプラチナ、パラジウム**といった貴金属を回収する事業を展開。日本国内における**金やパラジウムのリサイクル率はコスト面などの問題から4割程度**にとどまっており、再利用しきれていないのが現状。
- **有価金属のリサイクル率を高め、資源循環だけでなく経済循環の実現を目指している。**



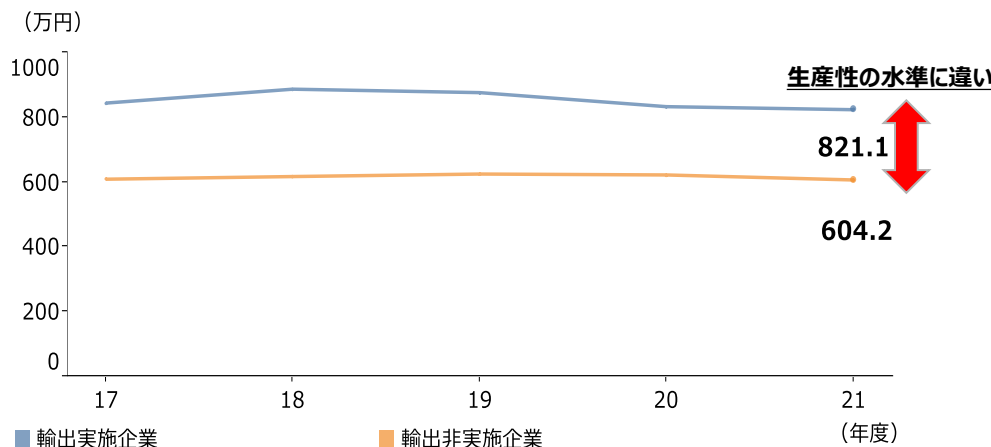
様々な分野で活用できる貴金属吸着剤

# 【総論⑱】中小企業・小規模事業者の動向（海外展開）

- ① 中小企業において、**海外展開は売上高や労働生産性の向上に貢献**している。
- ② 人口減少による内需縮小の中、中小企業においても、**政府・関係機関の支援を活用**しながら、**輸出等を通じて海外需要を取り込んでいくことが重要**。

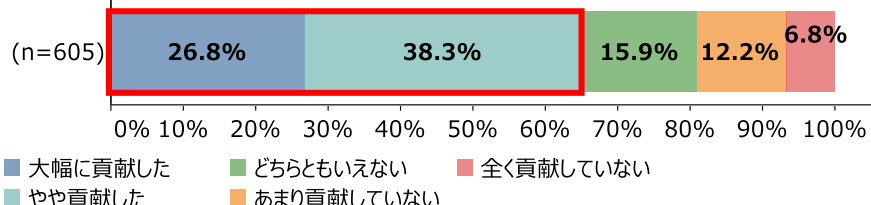
図1 輸出実施企業における労働生産性は高く、海外展開実施による売上高への貢献度は高い

中小企業の輸出企業と非輸出実施企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工  
 (注) 1.労働生産性 = 国内の付加価値額/国内の従業員数  
 2. 2017年度から2021年度まで連続して回答している企業を集計している。

海外展開実施による売上高への貢献度



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」(2022年12月)

図2 ブランド創出・新規輸出を達成し、海外需要の獲得に成功している事例

## 株式会社ニットウィン（奈良県葛城市）

- 株式会社ニットWINは、奈良県の伝統産業である靴下の製造・販売を行っている企業。  
 (資本金1,000万円、従業員数65名)。
- 2017年に自社ブランドである「NISHIGUCHI KUTSUSHITA」を立ち上げ、**競合他社の模倣が困難な高度な技術**を徹底的に追求。
- 海外事業においては2017年の**JETROのセミナー参加**をきっかけとした、「**新規輸出大国コンソーシアム**」を利用した**展示会出展**のほか、時代にとらわれないデザイン開発・改良による**ブランドコンセプト「はくひとおもい」の積極的なプロモーション**を展開。
- これにより、ブランド商品が**欧州や米国を含む約30か国**で取り扱われ、自社の更なる**海外売上拡大**につなげている。



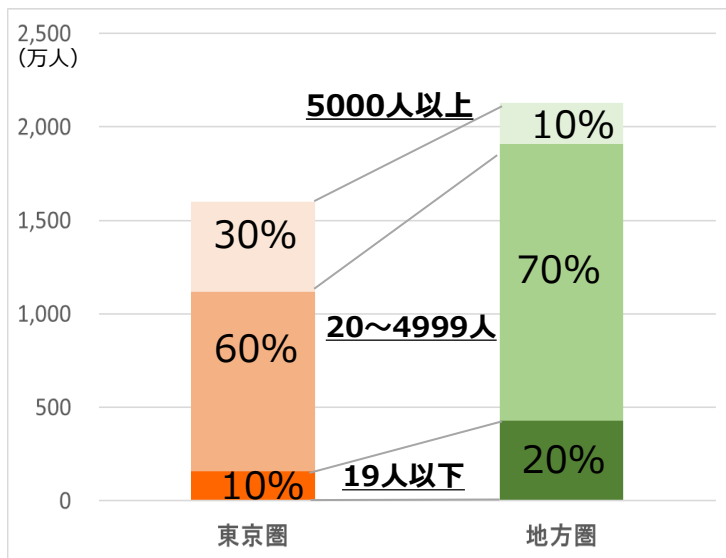
自社のブランドコンセプト「はくひとおもい」をつたえるコンセプトムービー

## 【総論⑱】中小企業・小規模事業者の動向（地域の包摂的成長）

- ① 包摂的成長とは、「誰一人取り残さない」（包摂）社会の実現を通じて、経済成長も促す考え方であるが、**都市部と地方圏における生産性や賃金などの格差も重要な課題。**
- ② 特に、**地方の中堅・中核企業は雇用などの面で地方経済の中心的役割を担い、こうした企業において持続的に高い利益を生み出し、若者・女性が活躍できる雇用を創出することは重要。**

図1 地方では中堅・中核企業の雇用者数が約70%を占めている

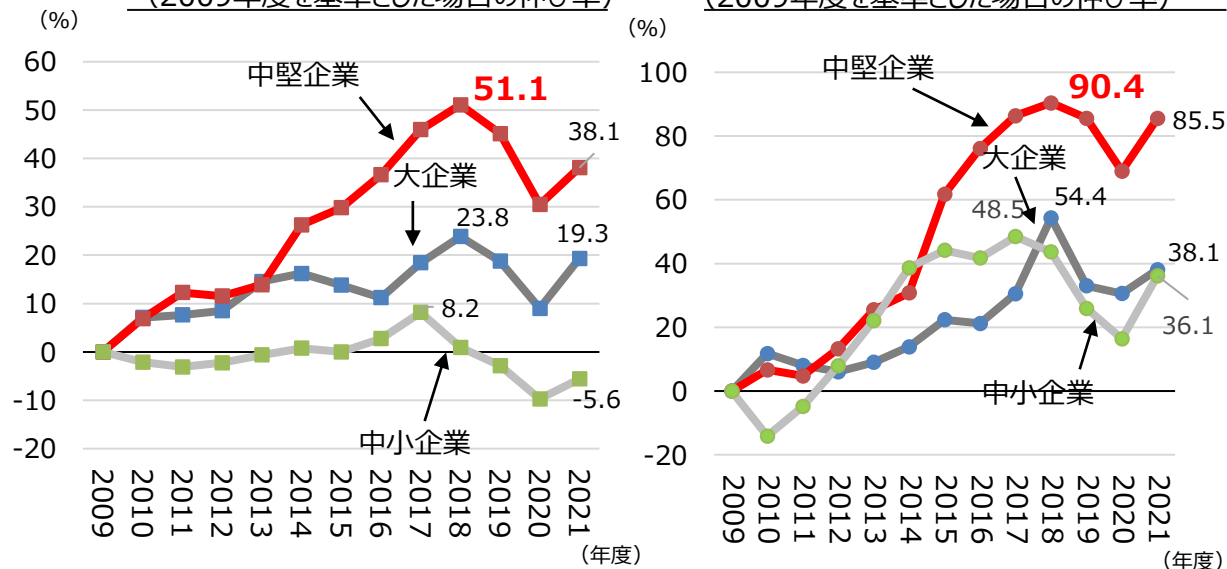
地域別・常用雇用者規模別に見た、常用雇用者総数



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」  
 (注) 1.ここでいう東京圏とは、東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県のみを指す。  
 2.全産業における企業等に関する集計のうち、会社数を基に常用雇用者数を集計しており、個人事業者は含まれていない。

図2 中堅企業は、大企業・中小企業と比して一企業当たりの売上高や設備投資額の伸び率が高い

企業規模別の一企業当たりの売上高推移 (2009年度を基準とした場合の伸び率)      企業規模別の一企業当たりの設備投資額推移 (2009年度を基準とした場合の伸び率)



資料：財務省「法人企業統計年報」  
 (注) ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業を指す。

# 【総論⑳】中小企業・小規模事業者の動向（地域の包摂的成長）

- ① また、**地方の中堅・中核企業の成長を通じた若者・女性の雇用創出**は、実質可処分所得や可処分時間が少ない**東京圏から地方への若者・女性の人口移動を促進し、少子化対策にも貢献することが期待される。**

図1 若者・女性が流入する東京圏の可処分所得や、可処分時間は少ない

## 都道府県別の実感的な可処分所得

	可処分所得 (中央世帯)	基礎支出 (中央世帯)	差額 =実感的な可処分所得 (中央世帯)
1位	富山県 420,262円	<b>東京都</b> 199,372円	三重県 264,553円
2位	三重県 416,264円	<b>神奈川県</b> 182,334円	富山県 259,642円
3位	山形県 408,972円	<b>埼玉県</b> 174,779円	茨城県 258,190円
	⋮	⋮	⋮
	<b>神奈川県(7位)</b> 403,217円	⋮	<b>埼玉県(23位)</b> 224,066円
	<b>埼玉県(8位)</b> 398,845円	⋮	<b>神奈川県(26位)</b> 220,883円
	<b>東京都(12位)</b> 392,716円	⋮	<b>千葉県(34位)</b> 210,971円
	<b>千葉県(17位)</b> 384,635円	⋮	<b>東京都(42位)</b> 193,343円

## 都道府県別に見たフルタイム雇用者の平均可処分時間

	可処分時間(分/日) ※平日
1位	北海道(778分)
	⋮
36位	<b>埼玉県(746分)</b>
	⋮
38位	<b>東京都(745分)</b>
	⋮
41位	<b>千葉県(742分)</b>
	⋮
44位	沖縄県(738分) <b>神奈川県(738分)</b>

資料：国土交通省「企業等の東京一極集中に関する懇談会とりまとめ（参考資料）」、国土交通省「国土の長期展望専門委員会（第13回）参考掲載 データ版」、総務省『令和3年社会生活基本調査』生活時間に関する結果」

図2 短時間勤務やリモートワーク等を通じて、女性が継続して働ける環境づくりに取り組む事例

## 株式会社アデリー（山口県柳井市）

- ▶ 株式会社アデリーは、プレゼントやギフトの企画・開発から製造、配送、販売までを一貫して手がける総合卸売企業。（資本金1億円、従業員数389名）
- ▶ 会社創設時から「**人重視の企業文化**」を前面に掲げ、特に現在の女性社長が就任した2013年に「**人が真ん中**」というコンセプトを掲げ、**短時間勤務やリモートワーク等の働き方改革**に取り組み、男女の扱いもフェアに行うことで、**女性でもチャレンジし、実力を発揮しやすい環境づくり**を行っている。
- ▶ 近年は、「**新しい時代の贈り物を創造する**」をコンセプトに、2011年からは、地元の特産品をいかした商品の企画・販売を手がけ、**コロナ禍でも売上は1.2倍に拡大**したほか、2020年には、地域未来投資促進法の支援制度を活用して物流センターを新設し、**従業員も約1.7倍に増加**した。



株式会社アデリーの社員

## 総論：中小企業・小規模事業者の動向

### テーマ別分析：

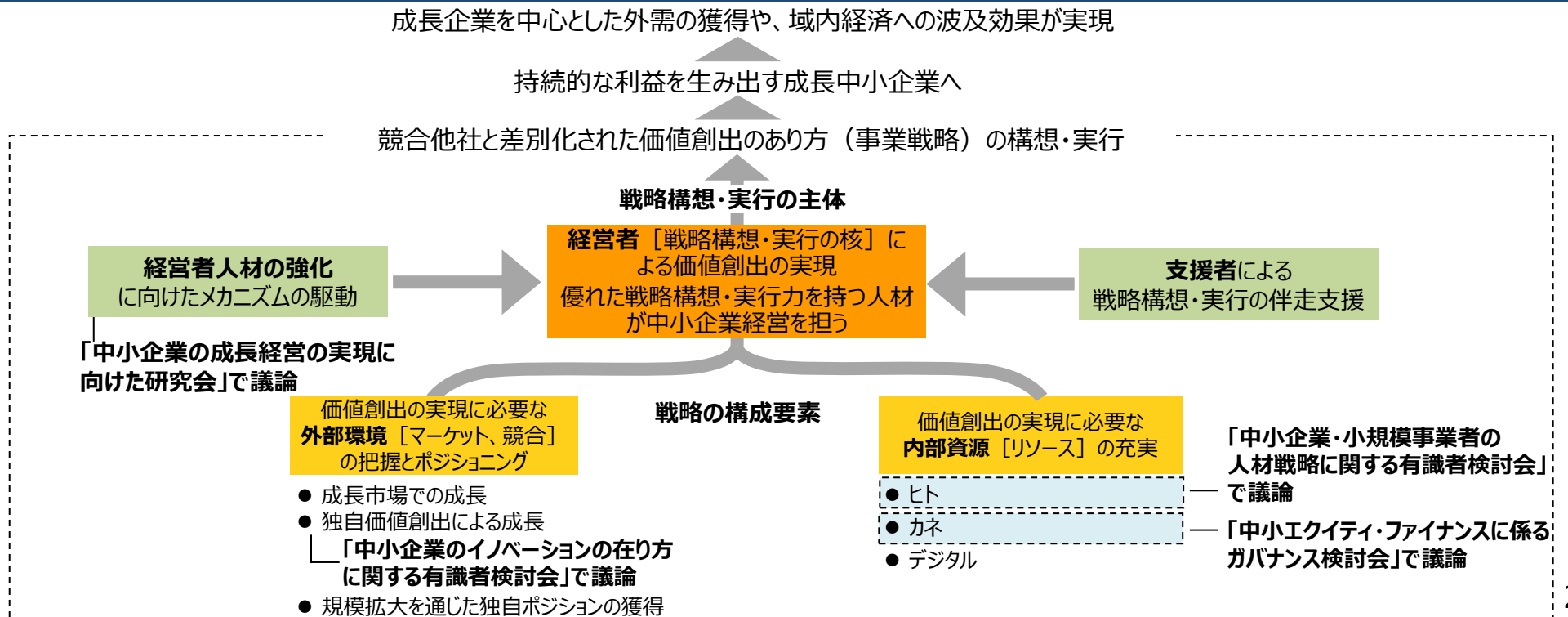
- 1. 成長に向けた価値創出の実現／新たな担い手の創出**
2. 地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等）
3. 中小企業・小規模事業者の共通基盤



# 【1-①】成長に向けた価値創出の実現（全体像）

- ① 人口減少、世界市場の再編、安全保障など、構造変化に直面する中で、世界市場の需要を取り込んでいくことが日本経済の発展につながる。  
特に中小企業は、所有と経営の一致等を背景に、小回りの利いた経営やイノベーションに向けた取組が可能であり、**1者でも多くの中小企業がこうした特徴を活かし、価値創出に取り組み、中長期的に成長を遂げることで、外需の獲得や域内経済への波及効果を通じて、日本経済の発展を促すことが期待される。**
- ② こうした前提の下、**企業の中長期的な成長に向けては、競合他社と異なる価値を創出するための戦略を構想・実行することが重要と示唆されることから、価値創出のための「戦略」と構想・実行の核である「経営者」に今回焦点を当てた。**

図 中小企業における価値創出の実現と経営者、内部資源の関係

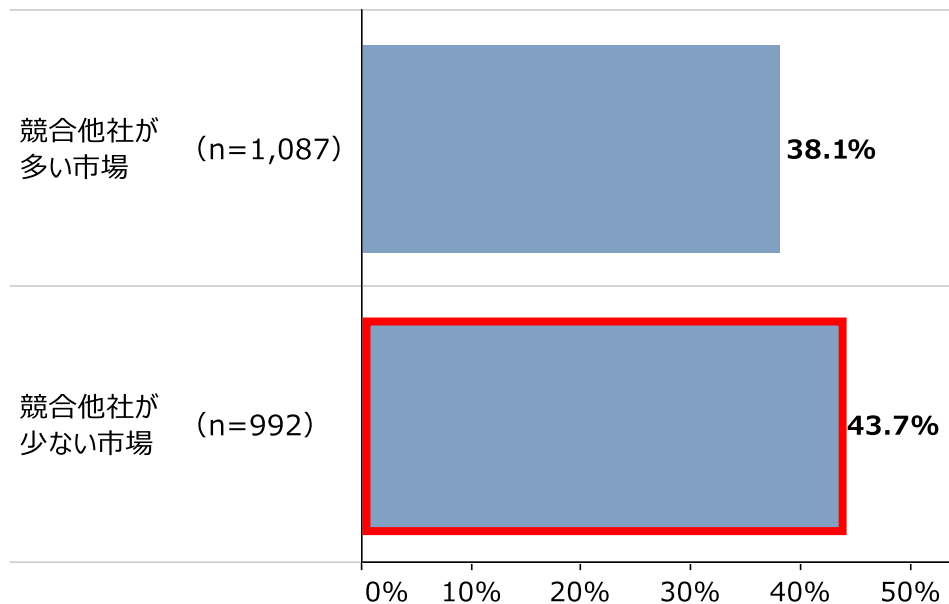


## 【1-②】成長に向けた価値創出の実現（戦略）

- ① 競合他社と異なる価値創出のあり方を反映した**戦略の構想・実行を通じて、差別化を図る**ことは、**競合他社が少ない市場への参入や創出により、企業の成長につながる**。
- ② こうした**戦略の構想・実行を進めるためには、特徴ある顧客・ニーズ等の設定や価値創出を継続し、試行錯誤**などに取り組んでいくことが**重要**。

図1 競合他社の少ない市場で事業を行った企業は、多い市場で事業を行った企業と比べ業績が向上

経営戦略を策定した際、最終的に選定した市場の特徴別に見た、付加価値額増加率の水準（中央値）



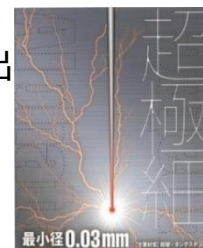
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」(2022年12月)

(注) 付加価値額増加率は、いずれも2016年と2021年を比較したものである。

図2 差別化を進めて競合他社が少ない市場で、成長を実現している事例

### 株式会社アルファテック（神奈川県横浜市）

- 株式会社アルファテックは、直径0.03mmといった極めて細い円筒・円錐状のピンの製造などを手掛ける企業。  
(資本金1,000万円、従業員数48名)
- 1993年より経営の再建を図る中、直径2～3mm超の「太い領域」を得意とする同業者が多いことに着目。**価格による差別化をせずに、「細い領域」のピン製造に特化することで、同業者との差別化を図り、独自のポジションで成長することを目指した。**
- その方針の下、**自社の技術がいかにせる市場を模索し、1994年に半導体分野に進出。その後、顧客の要望に応えるため試行錯誤を重ねる中で、競合他社が行っていない特殊な形状や材質の加工にも対応**できるようになり、2001年に自動車分野、2013年には医療分野への進出にも成功した。
- こうした一連の取組の結果、**20期連続で黒字**を計上。**利益率の向上**にもつなげている。



同社製のマイクロサイズのピン

# 【1-③】成長に向けた価値創出の実現（経営者）

- ① 中小企業の**戦略の構想・実行に携わり、経営力の向上と成長を支えるプレーヤーが重要な役割**を担っている実例も存在。
- ② こうしたプレーヤーの存在に加え、**経営者仲間との積極的な交流を通じて、企業の成長意欲を喚起**していくことも**重要**。

図1 戦略の構想・実行を支えるプレーヤーの事例

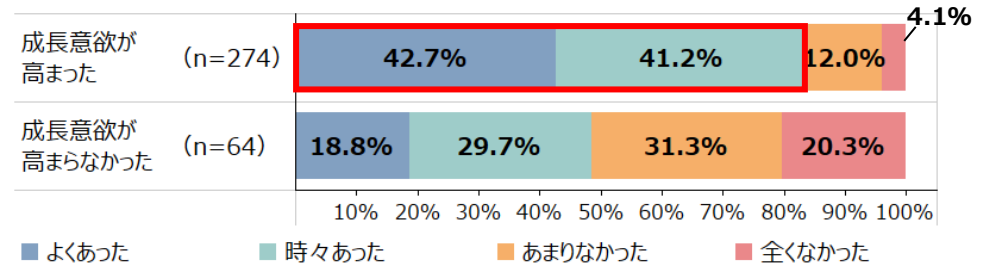
## 株式会社技術承継機構（NGTG）

- 2018年設立。中小製造事業者の譲受及び譲受企業の経営支援を行う株式会社。オーナー社長の心理的抵抗を鑑み、**譲受企業・社名・地域社会との関係を存続**させながら個々の企業の成長を追求。
- 譲受企業のキャッシュフローの創出に向け、**営業、技術、管理**の面から経営改善を支援。「**家業から事業へ**」を志向し、営業戦略の立案、ウェブマーケティング、製造原価削減、IoTによる生産効率化、新卒と既卒の採用加速等により、**譲受企業の自走化**を図る。**再譲渡（売却）は行わない**。
- 中小製造業の成長に重要な、営業、技術、管理という三要素全てを向上できるよう、譲受企業、NGTG、(必要に応じて)外部採用者でチームを組み、経営企画・改善を支援。
- 支援例：株式会社豊島製作所・・・譲受後、売上高・営業利益は共に増加。NGTG代表者が同社の社長を2年務めた後、元従業員に引き継ぎ、NGTGは引き続き新社長をサポート。

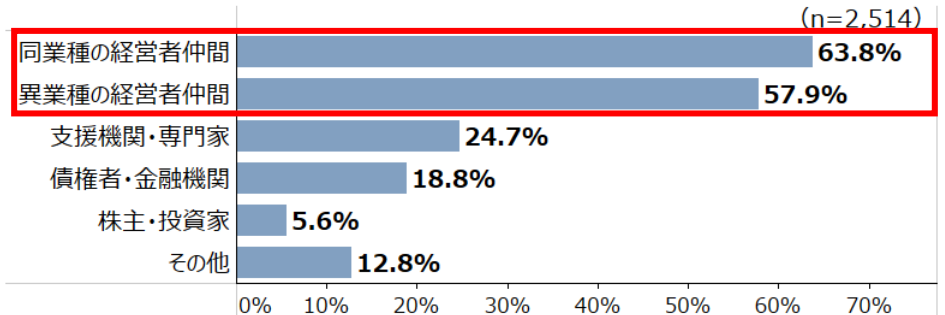
資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（第3回）資料2 事務局説明資料」より作成

図2 外部との交流が経営者の成長意欲を高めている

## 経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、第三者との交流状況



## 経営者就任後における、成長意欲を高めることにつながった交流先



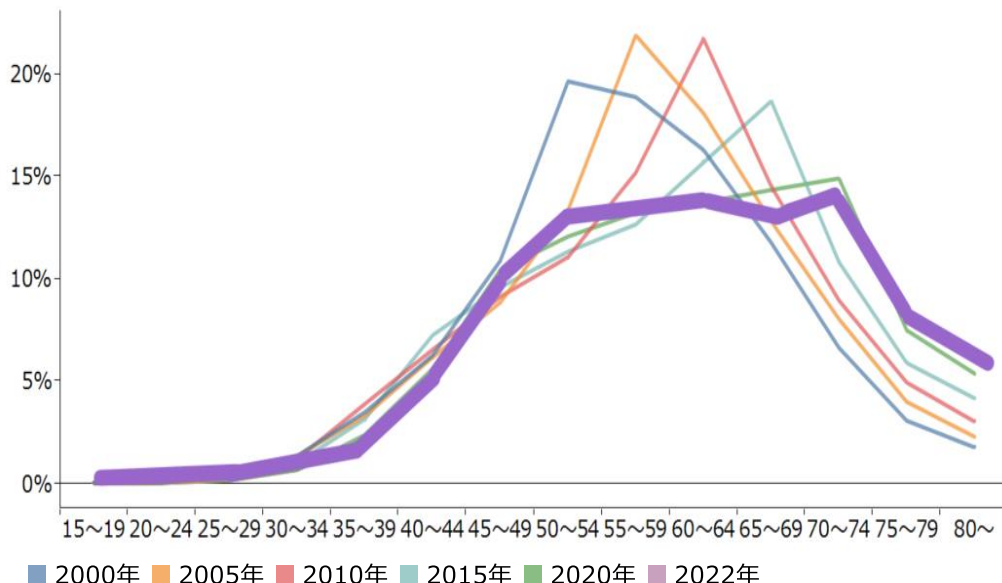
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」（2022年12月）

# 【1-④】成長に向けた価値創出の実現（事業承継）

- ① 2000年以降と比較して足下では、経営者の高齢化が進む一方、直近2年間では高齢の経営者の割合が低下。**事業承継が一定程度進んでいる可能性。**
- ② **事業承継は**経営資源の散逸を防ぐとともに、**経営者の世代交代により、企業を変革する好機**でもある。事業承継時の経営者年齢が若い企業においては、**企業の成長に寄与する事業再構築**に取り組んでいる。

図1 足下では経営者年齢の多い層が分散しており、事業承継が進んでいる可能性

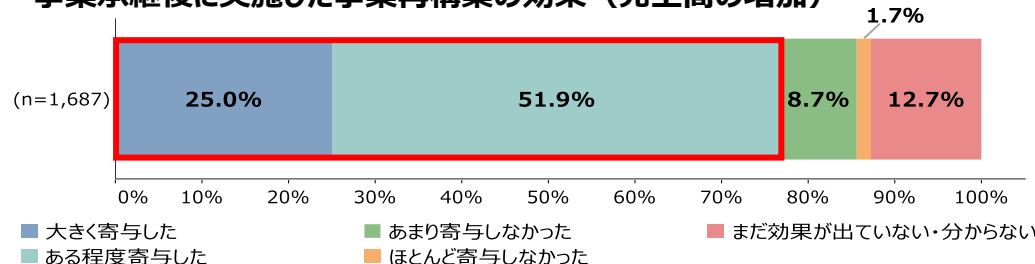
年代別に見た、中小企業の経営者年齢の分布



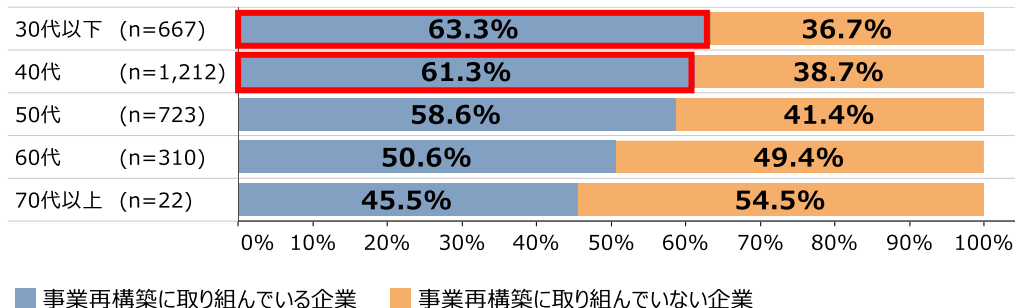
資料：(株) 帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工

図2 事業再構築は売上高増加に寄与し、承継時の経営者年齢が若い企業ほど取り組む傾向にある

事業承継後に実施した事業再構築の効果（売上高の増加）



事業承継時の経営者年齢別に見た、事業再構築の取組状況



資料：(株) 帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」(2022年12月)

(注) ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。

# 【1-⑤】成長に向けた価値創出の実現（事業承継）

- ① 事業再構築の取組など**後継者の新しい挑戦を促す上で、先代経営者は後継者に経営を任せることが重要。**
- ② また、**従業員から信認を得ることで承継後の事業再構築の取組が成長を促す。**

図1 主に後継者が意思決定を行っている企業ほど、事業再構築に取り組んでいる

事業承継後の意思決定の状況別に見た、事業再構築の取組状況

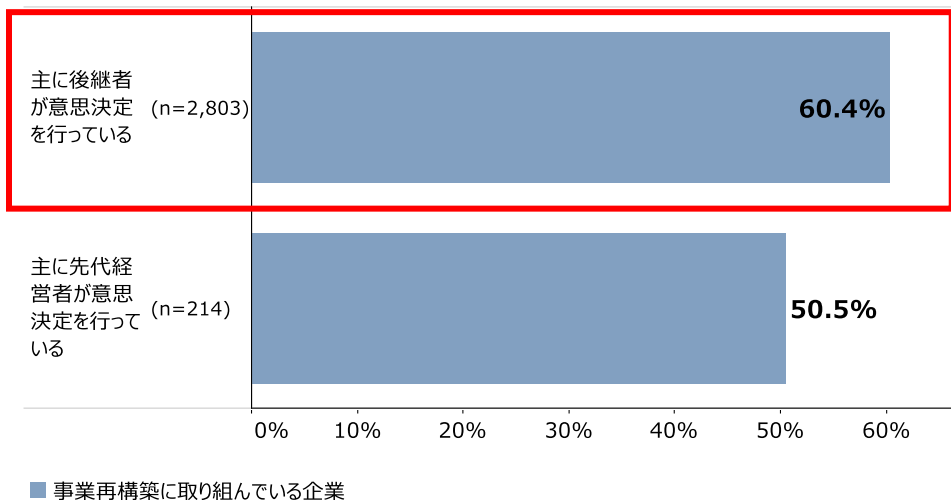
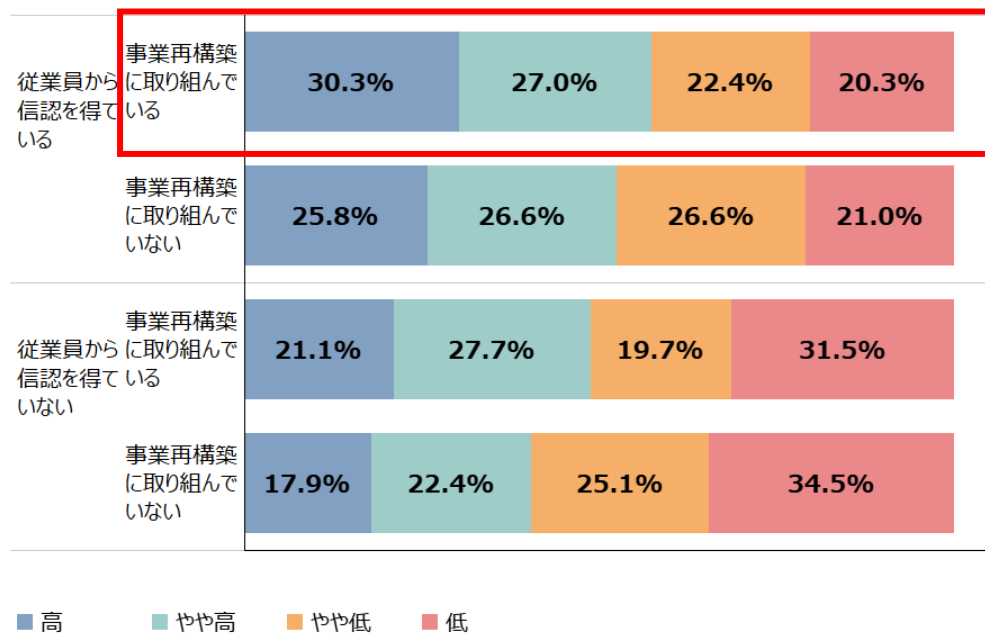


図2 従業員から信認を得て、事業再構築を行う企業ほど、売上高年平均成長率が高い

従業員からの信認状況及び事業再構築の取組状況別に見た、売上高年平均成長率



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」（2022年12月）

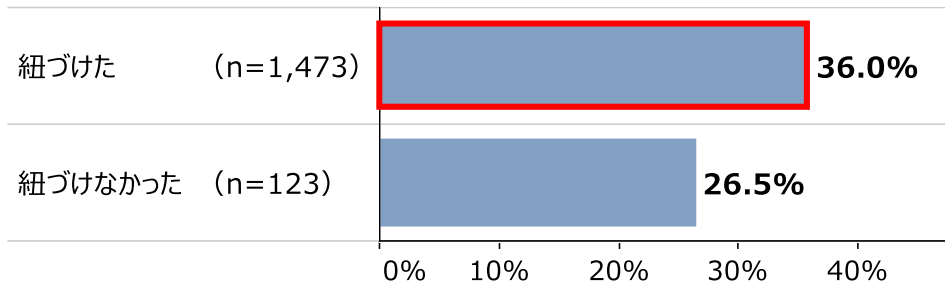
（注）ここでいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。

# 【1-⑥】成長に向けた価値創出の実現（経営資源・体制）

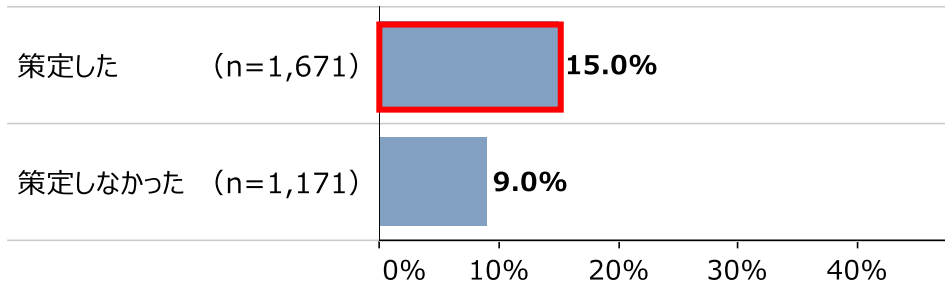
- ① 戦略実現のためには人材や資金の獲得が重要。
- ② 必要な人材の獲得に向けて、人材戦略の策定が重要であり、人手不足への対応にも有効。
- ③ 特に、価値創出のための戦略と連動した人材戦略により、必要な人材像の明確化などを行っている企業は、業績を向上させている。

図1 人材戦略の策定は人材確保につながり、経営戦略と紐づけることで業績向上にも寄与する

経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



人材戦略の策定状況別に見た、従業員数増加率の水準（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」（2022年12月）

（注）「経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）」は、人材戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に聞いたもの。

図2 経営戦略に基づいた人材戦略を策定したことで、人材確保と業績向上を実現している事例

## 加和太建設株式会社（静岡県三島市）

- 加和太建設株式会社は、公共土木工事や民間建築工事、不動産事業などを手掛ける企業。  
（資本金4,275万円、従業員数327名）
- 2007年に入社した河田亮一社長は、明確な経営方針がなく、人事評価制度等も整備されていない状態のままでは、将来的に必要な人材が確保できず、成長もできないと考えた。
- こうした状況の改善に向け、2008年に**会社のビジョンを明確化し、その実現に向けた経営戦略の策定に着手**。その上で、**経営戦略の実現に必要な人材像の定義や、教育研修体制の整備、人事評価制度の構築**など、経営戦略に基づいた**人材戦略の策定**に取り組んだ。その後、2014年と2018年に会社のビジョンを変更した際も、その実現に向けた新たな経営戦略を策定するとともに、人材戦略の見直しを実施した。
- こうした一連の取組により、2007年と比べ、**従業員数は約5倍、売上高も約4倍に増加した**。

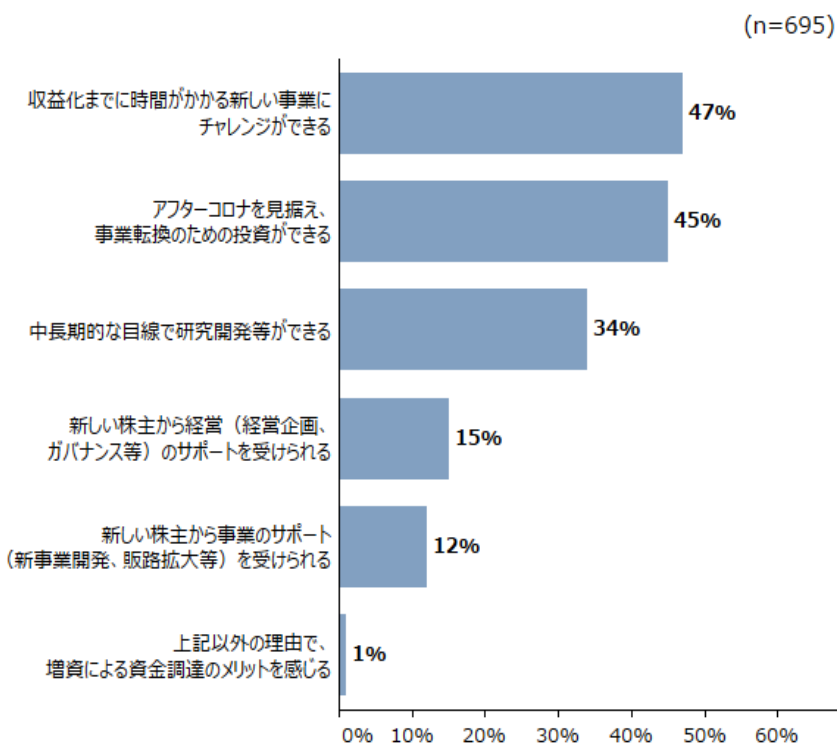


河田亮一社長

## 【1-⑦】成長に向けた価値創出の実現（経営資源・体制）

- ① **必要な資金の獲得に向けて、エクイティ・ファイナンスがリスクマネーとして重要なツールであり、右腕人材の獲得など、成長に向けて経営・事業面の様々な支援が受けられる点でも有効な場合がある。**
- ② **外部資金を受け入れるためには、戦略的な経営などのガバナンスの構築・強化等が重要。**

図1 中小企業において、増資による資金調達を検討したいと思う理由



資料：中小企業庁「中小企業者のためのエクイティ・ファイナンスの基礎情報」（2021年）  
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

図2 エクイティ・ファイナンス活用を契機に、幹部人材を確保し、経営の変革を実現した事例

### 株式会社ポテトかいつか（茨城県かすみがうら市）

- 株式会社ポテトかいつかは、さつまいもの生産・仕入れ、加工、販売を行う企業。
- 同社は、2017年に**投資ファンドからの出資を受け入れ、経営刷新に着手。**
- **投資ファンド経由で確保した幹部人材**と共に人事・組織制度の再構築に着手。その後も工場の品質監査、ブランド構築に取り組み、感覚的な経営から、ロジカルにPDCAを回していく経営に変革した。

図3 ガバナンスの構築・強化に取り組む際の視点

ガバナンスの項目	ガバナンスの主なポイント
① 戦略的な経営	・経営理念・ビジョンの実現に向けた経営戦略の策定・実行 等
② 持続可能な成長を支えるための仕組み	・経営者の心構えや自己研鑽と壁打ち相手の確保 ・経営陣の選任・積極的な経営への関与、合理的な判断に向けた取組 ・経営者が経営に集中できる環境の整備（権限委譲と内部統制） ・会計・財務、法務、情報セキュリティに関する取組の実施 等
③ 信頼関係構築	・会社関係者に対する情報開示や建設的な対話の実施 等

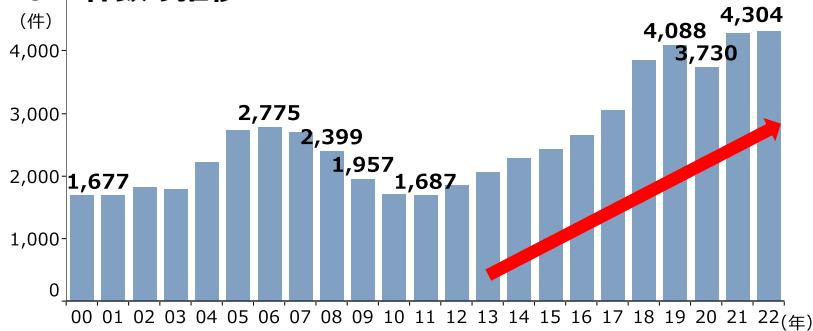
資料：中小企業庁「中小エクイティ・ファイナンスに係るガバナンス検討会（第3回）配布資料」を参考に作成

# 【1-⑧】成長に向けた価値創出の実現（M & A）

- ① M & Aは価値創出に向けた戦略実現のための手段でもあり、その件数は、近年増加傾向。事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数も増加するなど、中小企業においてもM & Aが広まりつつある。
- ② M & Aは、成長や新しい事業分野への進出につながる有効な手段。

図1 M & Aの件数は近年増加傾向で、中小企業においてもM & Aが広まりつつある

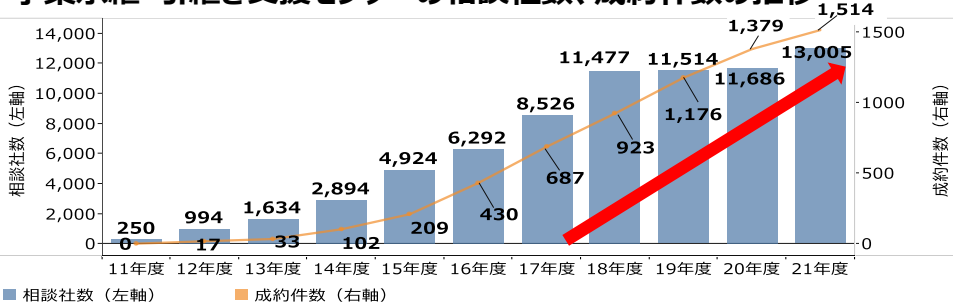
## M&A件数の推移



資料：（株）レコフデータ調べ

（注）件数には大企業によるM&Aを含む。

## 事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移



資料：（独）中小企業基盤整備機構調べ

（注）2011年度から2020年度までの相談社数については、第三者承継のほか、従業員承継等に関する相談も一部含まれている。また、2021年度の相談社数については第三者承継のみの数値を集計している。

図2 M & Aを通じて、成長や新しい事業分野への進出を実現している事例

## 株式会社坂井製作所（岐阜県各務原市）

- 株式会社坂井製作所は、水栓金具を中心とした部品の受託加工・組立てを手掛ける企業。  
（資本金1,000万円、従業員数44名）
- 企業規模を拡大していく上で必要な経営資源が不足していることに問題意識を持ち、**将来の成長を見据えてM & Aを実施**。同業種の企業を2社買収した（2015年、2020年）。
- また2021年には、**グループ3社を束ねる「SAKAIホールディングス株式会社」**を新たに設立。グループ内の人材交流を進める等、各社が相乗効果を発揮する企業体を目指した。
- **各社の得意分野をいかすことで、グループ全体の売上高・利益額が増加**。さらに、美容機器部品や半導体製造装置部品など**新しい事業分野へ進出することも可能**となった。



本社の外観



## 【1-⑨】成長に向けた価値創出の実現（M&A）

- ① M & Aにおいて、買い手の立場としては「**相手先従業員等からの理解を得られるか不安がある**」ことが大きな障壁。**組織・文化の融合といった経営統合（PMI）に取り組むことが重要。**
- ② M & Aは企業の成長のきっかけとなるが、**PMIに早期に取り組んだ企業ほどM&Aで期待以上の成果を実感。**

図1 M&Aを行う際、相手先従業員から理解を得られるか不安を感じる買い手企業は多い

買い手企業におけるM&Aの障壁（上位5つ）

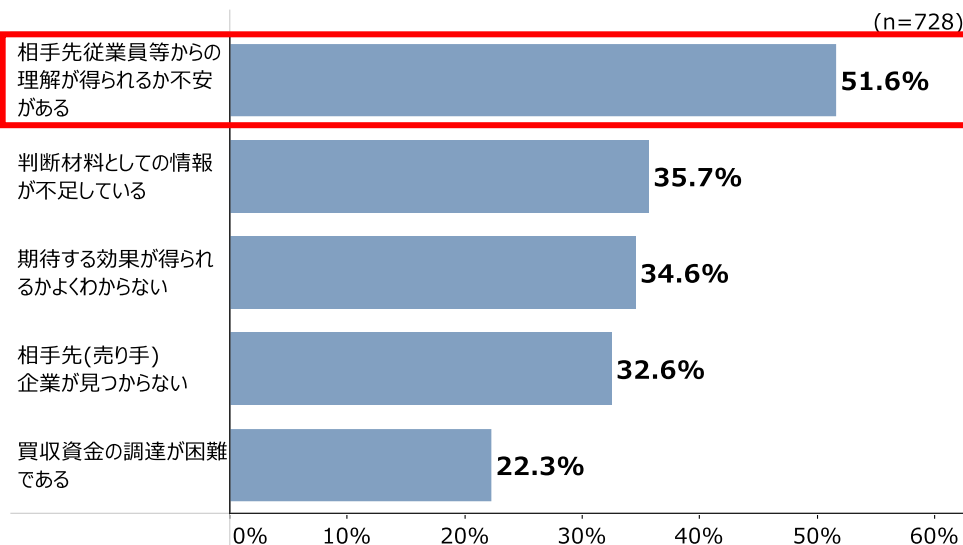
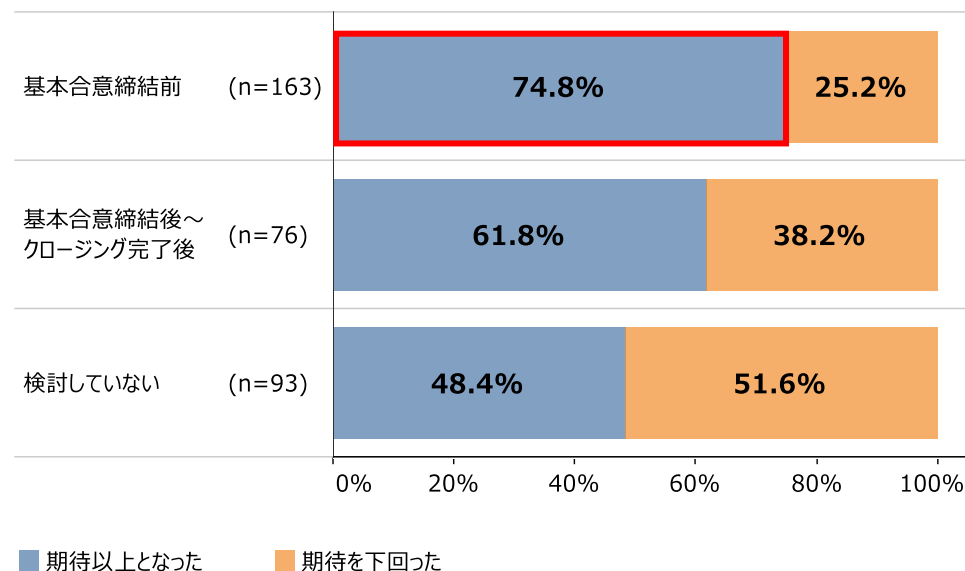


図2 早期にPMIの検討を始めた企業ほどM&Aで期待以上の成果を実感している

経営統合（PMI）の検討開始時期別に見た、M&Aに対する評価



## 総論：中小企業・小規模事業者の動向

### テーマ別分析：

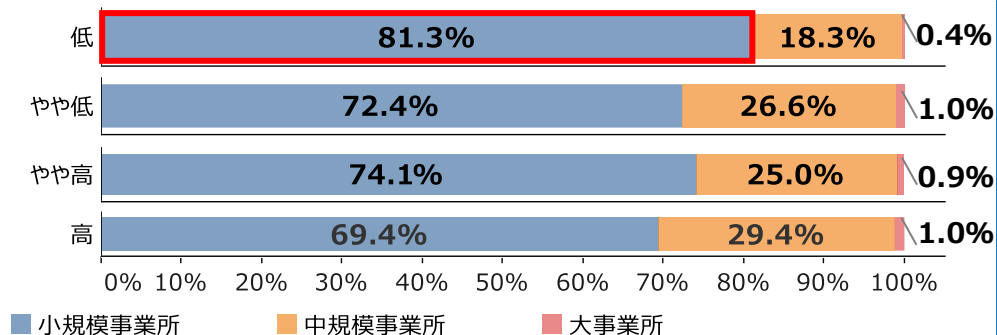
1. 成長に向けた価値創出の実現／新たな担い手の創出
- 2. 地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等）**
3. 中小企業・小規模事業者の共通基盤

## 【2-①】地域の持続的発展を支える事業者

- ① 小規模事業者は、**人口密度が低い地域において、より重要な存在。**
- ② **新たな取組により、企業の持続的な成長を目指し**、地域の発展にもつなげている。

図1 人口密度が低い地域では、小規模事業所が高い割合を占めている

人口密度別に見た、事業所数の構成割合（規模別）



人口密度別に見た、従業者数の構成割合（規模別）

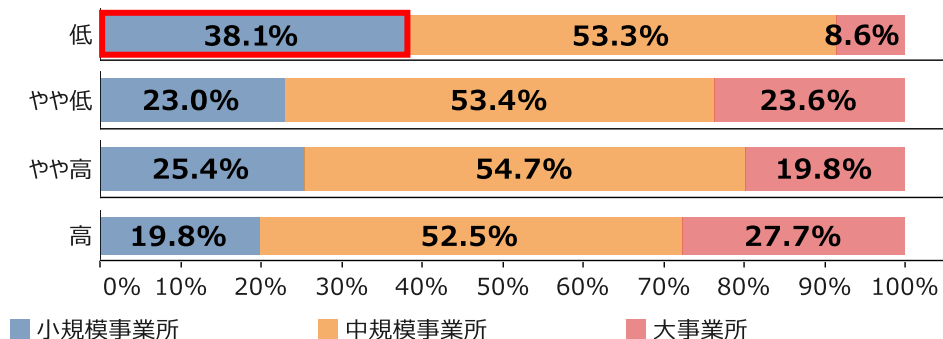


図2 地域においても、新たな取組を行いながら、持続的な成長を目指す企業事例

### 株式会社ふくべ鍛冶（石川県能登町）

- 株式会社ふくべ鍛冶は、包丁を中心とした刃物の製造・修理・販売を手掛ける企業（資本金950万円、従業員数16名）
- 現社長は自社が廃業すると、**地元の住民や事業者が不便になると考え、事業承継を決意。**
- 2013年に小型トラックで集落を巡り、預かった道具を修理する「**移動鍛冶屋**」を新たに開始し、商圈の拡大にもつなげる。
- 加えて、支援機関の助言も受けながら、2018年には、**インターネットを活用した包丁研ぎ宅配サービスも新たに立ち上げており、利用者数は好調に推移。**
- 一連の取組の効果もあり、現社長の入社時と比較して、**売上げは増加。従業員数も増えており、地域の雇用にも貢献している。**



店舗の外観

資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

（注）1.ここでは、各市町村を人口密度について、低い方から順に「低」、「やや低」、「やや高」、「高」の四つに区分している。

2.「小規模事業所」とは、総従業員20人以下（卸売業、小売業、飲食業、サービス業は5人以下）の事業所をいう。

「中規模事業所」とは、総従業員300人以下（卸売業、サービス業は100人以下、小売業、飲食業は50人以下、一部の政令指定業種を除く）の事業所のうち「小規模事業所」を除いたものをいう。

「大事業所」とは、「小規模事業所」及び「中規模事業所」以外の事業所をいう。

## 【2-②】地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決）

- ① 地方における人口減少等の構造的な課題が顕在化する中、事業者による地域課題解決の取組が見られ、今後の増加も予想される（自治体において事業者への期待も高まっている）。

図1 地域課題の分野と対応するサービスの例

課題の分野	サービスの例
効率的な自治体サービス等の提供ニーズの高まり	<ul style="list-style-type: none"> <li>IoT活用により住民利便性向上支援サービス（土砂災害、風水害の発生を監視し、住民に発信するためのIoT機器の設置）</li> </ul>
病院・買い物等の生活インフラ縮小による住民の利便性低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>移動販売サービス(移動スーパー)</li> <li>買い物代行サービス</li> </ul>
公共交通機関の縮小による住民の利便性低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>予約型乗合タクシーサービス</li> <li>デイスサービス送迎車の相乗りによる交通弱者支援サービス</li> </ul>

(注) 1.地域課題の分野は「平成30年度商取引・サービス環境の適性化に係る事業（経済産業省）」等を参考に作成。

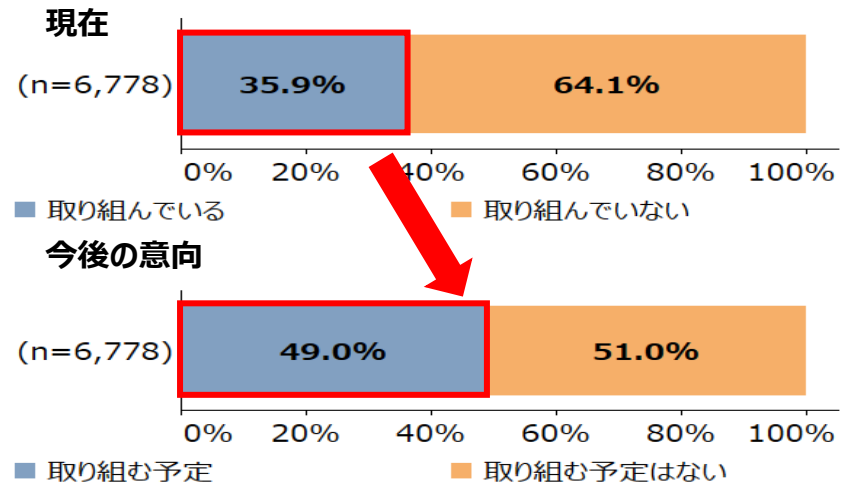
2.ここでいう、地域課題解決の取組とは、上表で掲げる課題分野をはじめとする地域課題について、事業の一環として取り組んでいるものを指す。

資料：【図2上図】(株)野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」（2022年12月）

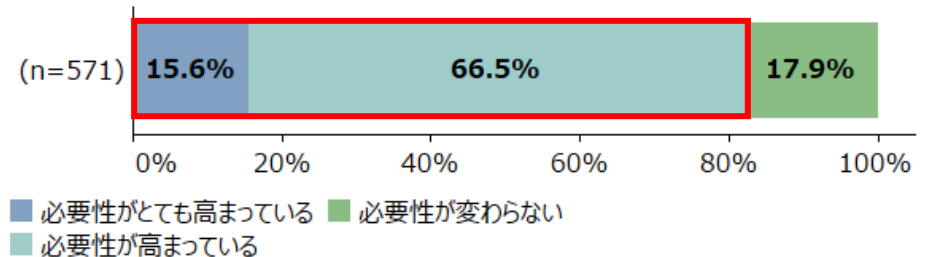
【図2下図】(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」（2022年12月）

図2 今後、取り組みたい意向を持つ事業者は多く、自治体から事業者への期待も高い

事業者による、地域課題解決の取組状況



自治体を感じる、事業者による地域課題解決の取組の必要性（直近4～5年での変化）

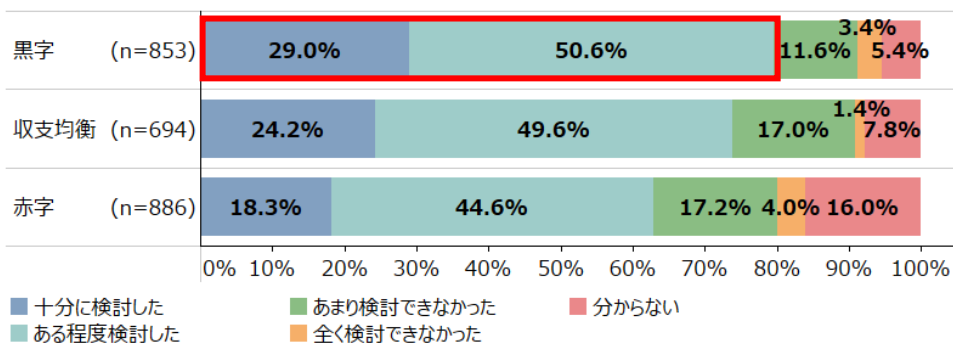


## 【2-③】地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決）

- ① 収支の確保や円滑な資金調達は、地域課題解決を事業として持続的に取り組む上で必要。
- ② こうした持続的な取組の実現に向けて、事業者はあらかじめ**事業の社会的意義を検討**した上で、その**意義を資金提供者にも提示**するとともに、自治体等との連携を進めながら、**複数地域への展開を図ることが重要**。

図1 事業の社会的意義を検討・伝達している企業ほど、黒字化や円滑な資金調達を実現している

収支状況別に見た、社会的意義の検討状況



資金調達状況別に見た、社会的意義の伝達状況

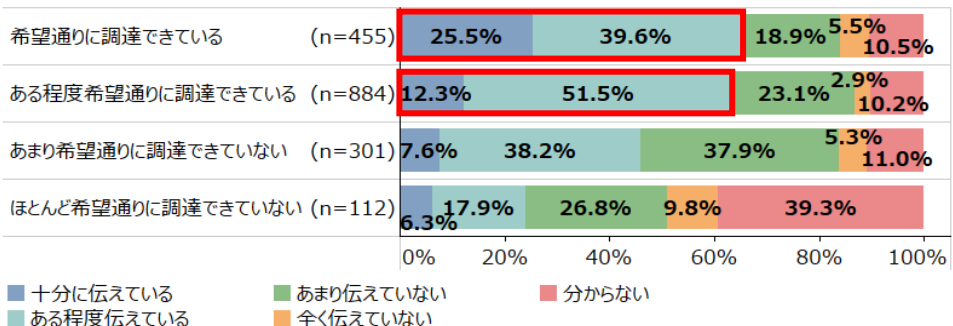
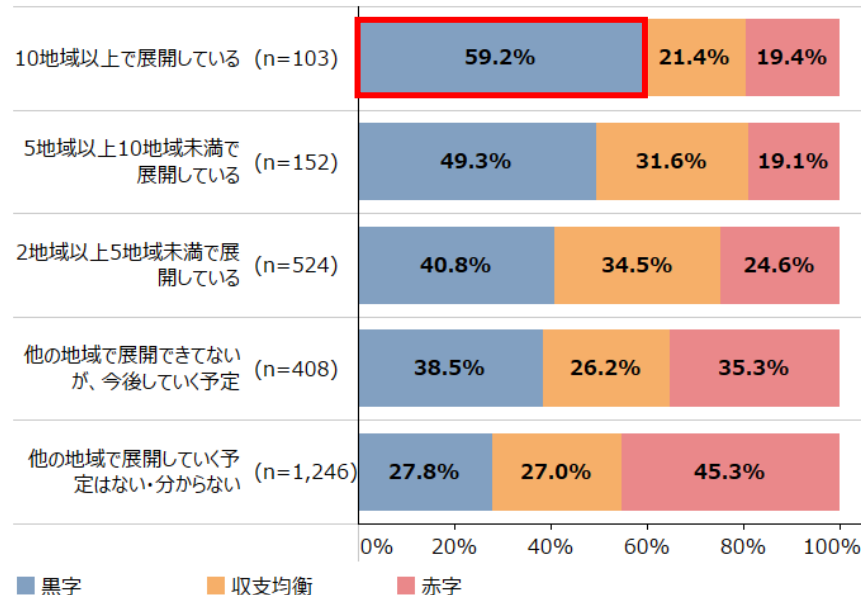


図2 複数地域への展開を行っている企業ほど、黒字となっている割合が高い

他地域に展開している地域数別に見た、事業の収支状況



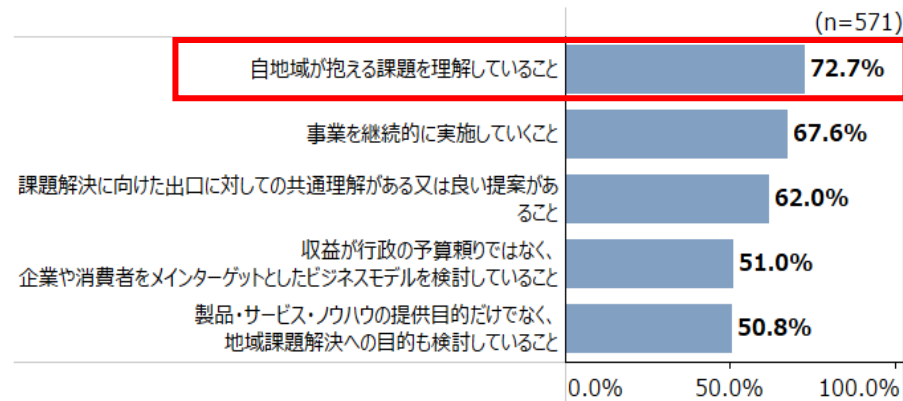
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」（2022年12月）

## 【2-④】地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決）

- ① 地域課題の解決において、事業者と自治体の連携が重要であるが、事業者は「地域課題を理解していない」、自治体は「意思決定の遅さや予算等の制約がある」といった課題が存在。
- ② こうした中、①の課題を解決し、事業者と自治体をつなぐ組織・団体は、重要な役割を果たす。

図1 自治体は事業者が地域課題を理解していないことに課題を感じている

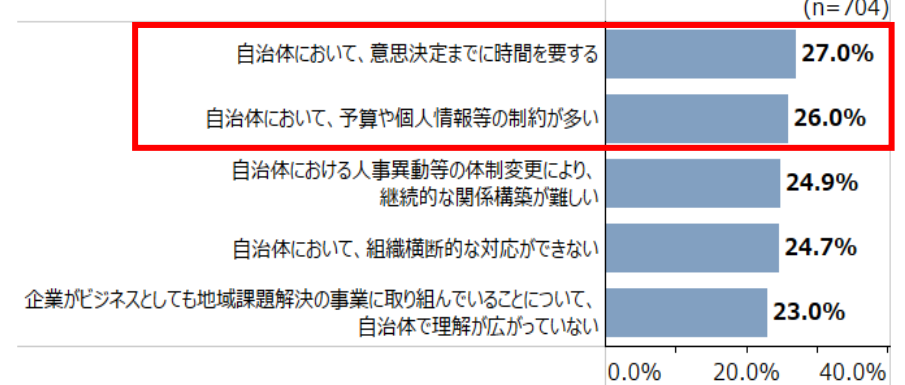
自治体が事業者に対して感じる課題（回答上位五つ）



資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」（2022年12月）

図2 事業者は自治体との連携の際、意思決定の遅さに課題を感じている

事業者が自治体に対して感じる課題（回答上位五つ）



資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」（2022年12月）

### 事例 株式会社ソーシャル・エックス（東京都渋谷区）

地域課題の解決に向けて、自治体と企業のより良い連携のために両者を繋げる支援をしている企業

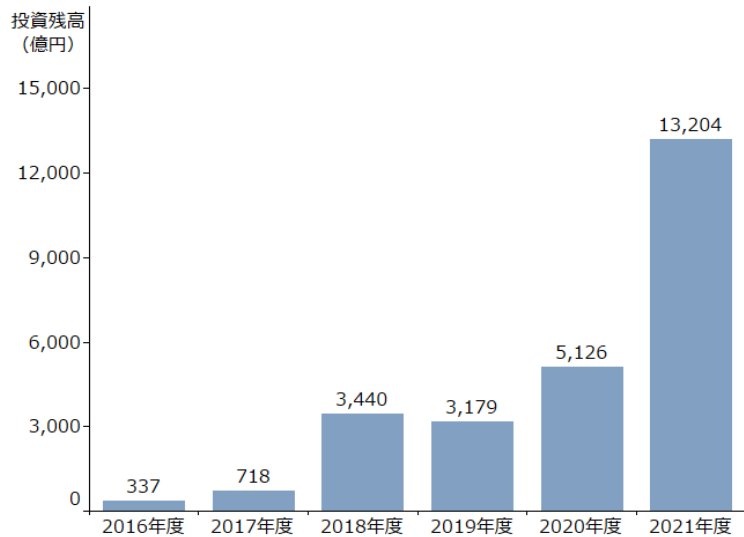
- 2021年設立。株式会社ソーシャル・エックス（従業員10名、資本金2,000万円）は、自治体と企業の官民共創の支援に取り組む企業。
- 同社は、企業が関心のある社会課題を提示し、それに対して自治体が課題解決のための企画やアイデアを提案するという、**従来の受注・発注（＝公募プロポーザル）**の関係を逆転させた、企業と自治体の新しい出会い方である「**逆プロポ**」という仕組みを構築。
- 「逆プロポ」を通じて、イノベーションに積極的な自治体と協創マインドを持った企業の**マッチングが進む**だけでなく、**自治体と企業の目線が揃うことで、官と民それぞれの考え方や文化の間にあるギャップが解消され**、複数のプロジェクトの成果達成につながっている。

## 【2-⑤】地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決）

- ① 日本において、**インパクト投資**（財務的リターンと並行し社会や環境へのインパクトを目的とする投資）が近年増加する等、**社会課題に対する意識・関心が高まっている**。

図1 日本においても、インパクト投資残高は増加傾向にある

日本におけるインパクト投資残高（推計）の推移



資料：一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）／GSG 国内諮問委員会「日本におけるインパクト投資の現状と課題」報告書（2016年度-2021年度）

（注）ここでいう、インパクト投資とは、財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動を指す。

（グローバルネットワークであるGlobal Impact Investing Network（GIIN）の定義）

図2 社会課題解決に取り組む事業者への投資を行う企業・団体の事例

### ①（株）Zebras and Company

- 2021年設立。**社会課題の解決と持続的な経営の両立を目指すゼブラ企業**に対して直接投資や、資金調達支援等を行う企業。
- 社会課題の解決に取り組む企業が、イグジットを目指す企業ばかりでないことを踏まえ、そうした企業を支援するために、通常のVC等による投資とは異なり、**長期的な視点で支援が可能な直接投資スキームを構築**。
- 2022年には1号案件として、福島県の**地方創生のため、特産品である柿の皮を活用した女性向けの化粧品**を開発・販売を行う等、**社会課題の解決に取り組む（株）陽と人への出資**を実行した。

### ②（一財）社会変革推進財団（SIIF）

- 2018年設立。社会課題の解決と多様な価値創造が自律的・持続的に起こる社会を目標に、**自助・公助・共助の枠組みを超えた社会的・経済的資源のエコシステムの実現を目指す団体**。
- 日本初を含む8件のソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）に組成支援・出資し、普及に貢献。
- SIBを導入した事例として、2019年に岡山市が市民の健康寿命延伸及び医療費適正化を目指した「健康ポイント事業」に対して、資金提供を実施した。

資料①：2022年版小規模企業白書及び（株）Zebras and Company HPより作成。

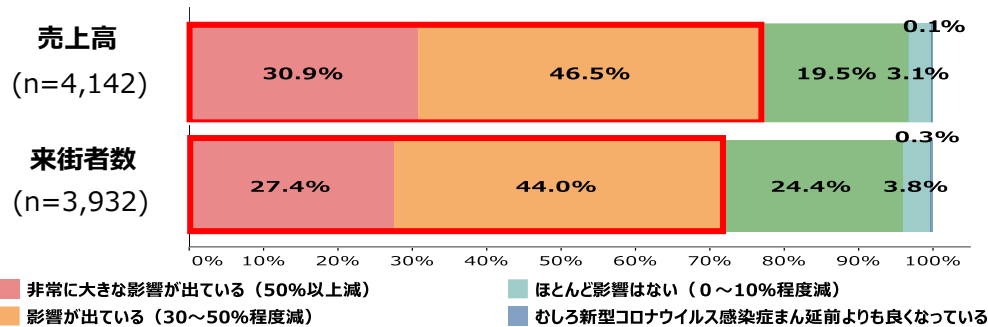
※SIBとは、国や自治体が、民間事業者等に委託等して実施させる事業のうち、その事業により解決を目指す行政課題に対応した成果指標が設定され、国や自治体から委託した民間事業者等に支払う額等が、当該成果指標の改善状況に連動するもの。

## 【2-⑥】地域の持続的発展を支える事業者（商店街）

- ① 人口減少・少子高齢化をはじめ、長期化する感染症により、**商店街では売上高や来街者数の減少の影響を受けているが、自己変革に向けて新たな事業やサービス提供に取り組んでいる。**
- ② 商店街に対して、**商業機能だけでなく、コミュニティ、人が集まる場所としての社会的機能への期待が高まっている。**

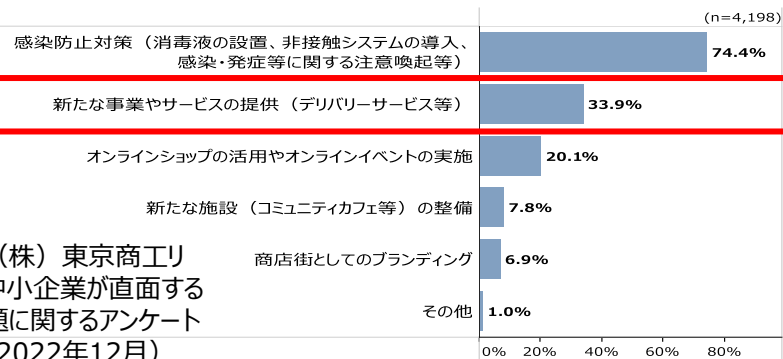
図1 商店街は感染症拡大により売上高・来街者数が減少しているが、自己変革に取り組んでいる

感染症拡大による商店街全体の売上高・来街者数への影響



資料：中小企業庁「令和3年度商店街実態調査」

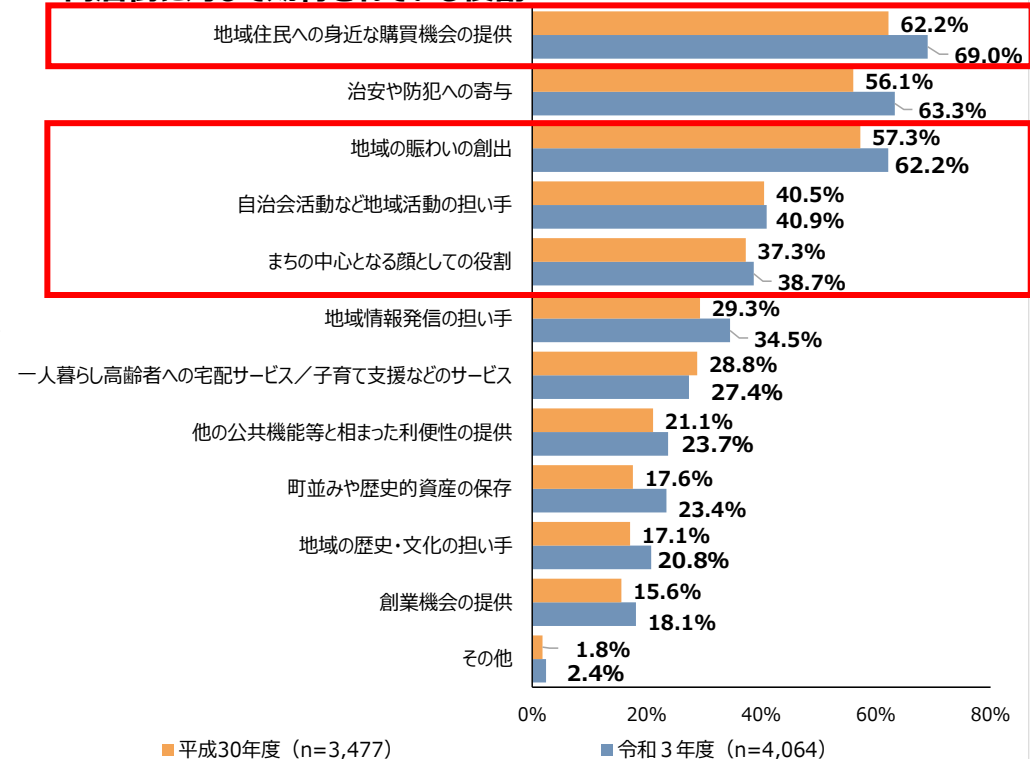
事業者から見た、感染症拡大により行われていると思われる商店街の取組



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」(2022年12月)

図2 商業機能だけでなく、コミュニティ、人が集まる場所としての社会的機能が期待されている

商店街に対して期待されている役割



資料：中小企業庁「平成30年度商店街実態調査」、「令和3年度商店街実態調査」



## 総論：中小企業・小規模事業者の動向

### テーマ別分析：

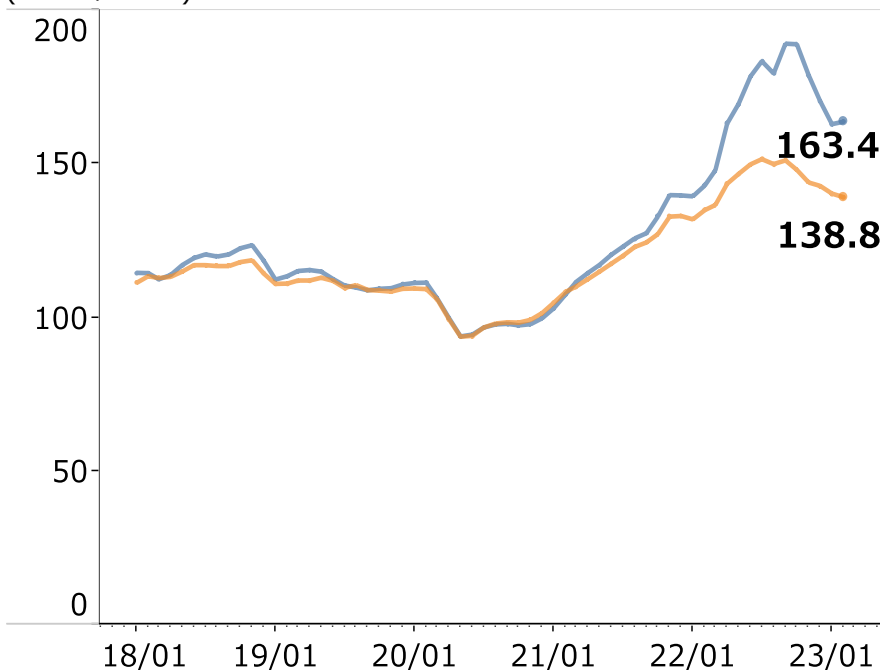
1. 成長に向けた価値創出の実現／新たな担い手の創出
2. 地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等）
3. **中小企業・小規模事業者の共通基盤**

## 【3-①】中小企業・小規模事業者の共通基盤（価格転嫁）

① 最終財の価格は引き続き上昇しており、最終需要段階でも輸入物価上昇を起点としたコスト上昇圧力を販売価格に転嫁する動きが見られる。

図1 足下では、輸入物価が2022年9月と比較して減少傾向にある

輸入物価指数（総平均）の推移  
(2020年=100)

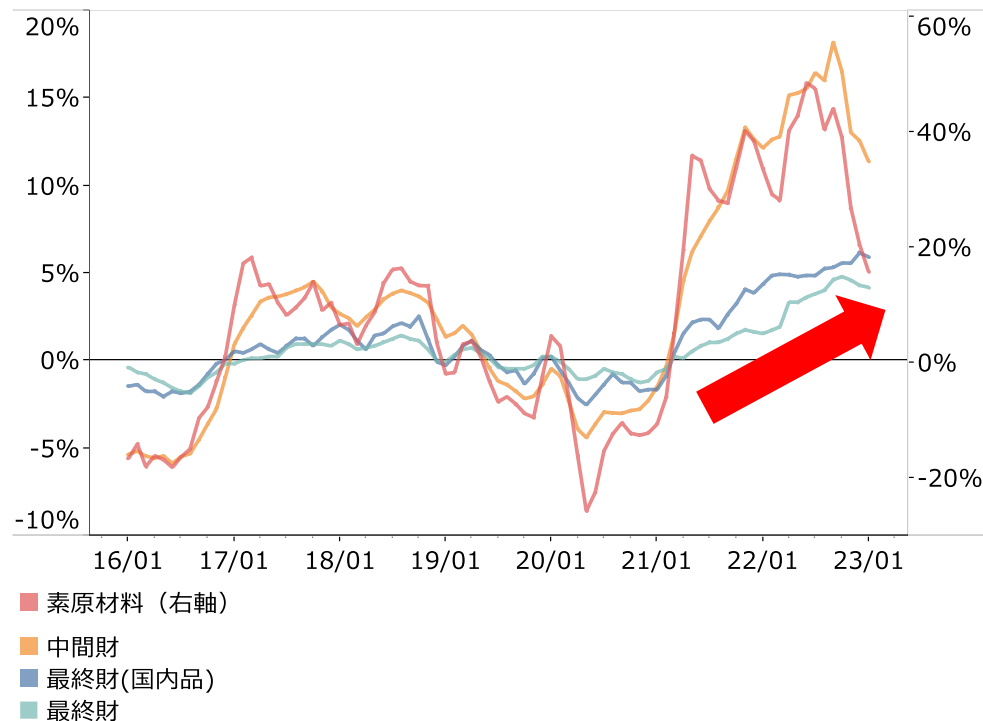


■ 輸入物価指数（円ベース）  
■ 輸入物価指数（契約通貨ベース）

資料：日本銀行「企業物価指数」（2023年3月時点）  
(注) 2018年1月から、2023年2月までの数値を用いている。

図2 最終財でコスト上昇圧力を転嫁する動きが引き続き見られる

最終需要・中間需要物価指数の推移（前年比）



資料：日本銀行「最終需要・中間需要物価指数」

(注) 1.素原材料については右軸を利用。

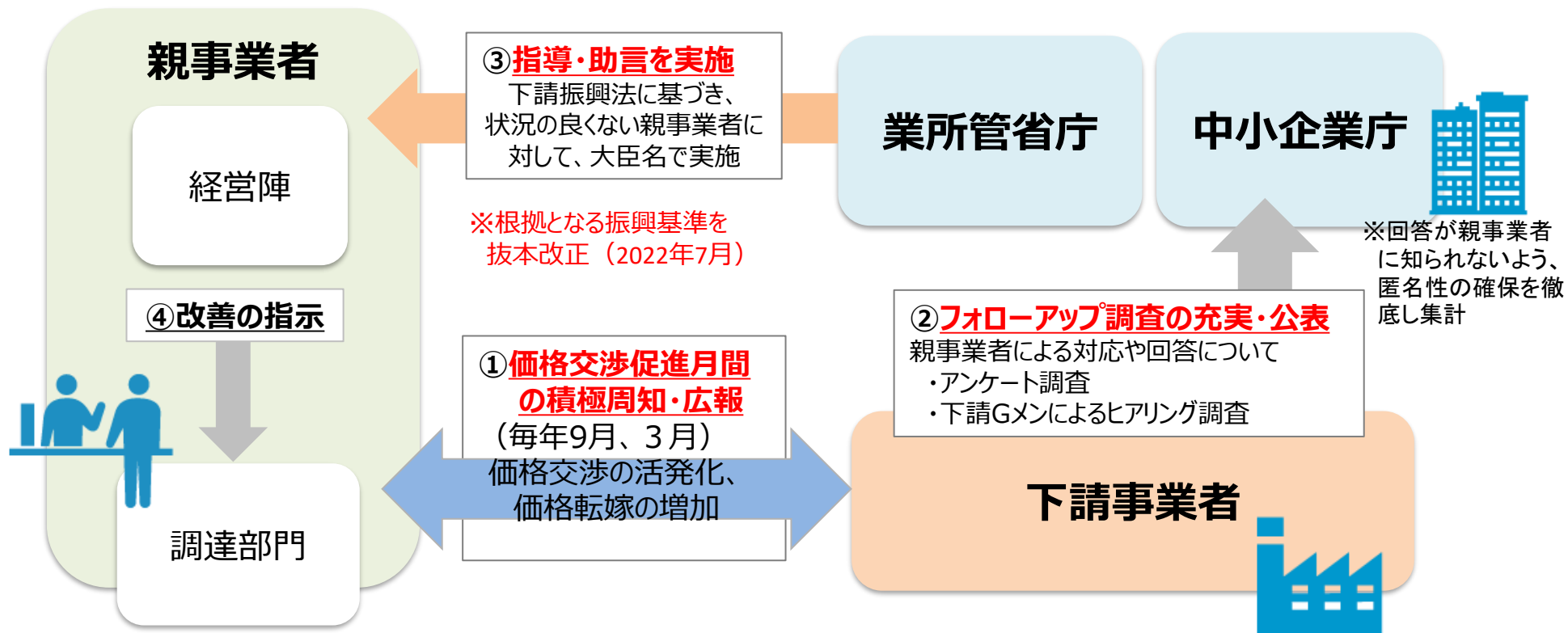
2.素原材料は「ID指数ステージ1」、中間財は「ID指数ステージ2～4の平均」、最終財は「FD指数(除く輸出)」を使用。財だけでなくサービスを含む。

## 【3-②】中小企業・小規模事業者の共通基盤（価格転嫁・取引適正化）

- ① 中小企業・小規模事業者が原材料費やエネルギーコスト、労務費等を適切に価格転嫁できる環境の整備に向け、**価格交渉促進月間のサイクル（年2回）**や**フォローアップ調査の充実・情報公開**、**その結果を踏まえた大臣名での指導・助言等**を実施。

図1 価格交渉促進月間の実施と改善サイクルの強化で、交渉と転嫁が定期的になされる取引慣行の定着を目指す

価格交渉促進月間の実施と改善サイクル強化に関する概念図



## 【3-③】中小企業・小規模事業者の共通基盤（価格転嫁・取引適正化）

- ① フォローアップ調査の結果については、指導・助言の実施以外にも、**業種別の価格転嫁率の公表**や、**発注側事業者ごとの交渉・転嫁の状況を整理したリストの公表**など、情報公表を通じた価格転嫁の促進にも活用。

図1 業種別に見た、価格転嫁の実施状況

		コスト増に対する転嫁率	
①全体		46.9%	
②業種別	1位	石油製品・石炭製品製造	56.2%
	2位	機械製造	55.5%
	3位	製薬	55.3%
	4位	造船	54.4%
	5位	卸売	54.2%
	6位	電機・情報通信機器	53.2%
	7位	化学	53.1%
	8位	建材・住宅設備	52.7%
	9位	鉱業・採石・砂利採取	52.0%
	10位	食品製造	51.2%
	11位	金属	49.1%
	12位	繊維	48.7%
	13位	紙・紙加工	48.5%
	14位	電気・ガス・熱供給・水道	47.8%
	15位	飲食サービス	46.9%
	16位	小売	46.6%
	17位	建設	44.8%
	18位	不動産・物品賃貸	44.8%
	19位	印刷	44.7%
	20位	自動車・自動車部品	43.0%
	21位	広告	38.9%
	22位	金融・保険	38.4%
	23位	情報サービス・ソフトウェア	37.1%
	24位	廃棄物処理	32.1%
	25位	放送コンテンツ	26.5%
	26位	通信	21.3%
	27位	トラック運送	20.6%

図2 発注側事業者により一層の自発的な取引慣行の改善を促すための情報公表

### 発注側事業者ごとの価格交渉・転嫁の回答状況リスト

- 中小企業10社以上から回答があった発注側企業（約150社）について、受注側中小企業からの①回答企業数（主な取引先として回答した受注側中小企業の数）、②価格交渉の回答状況、③価格転嫁の回答状況を整理したリストを作成し、下請中小企業振興法第26条に基づき公表。

法人番号	発注企業名	回答企業数	価格交渉	価格転嫁	(価格交渉/転嫁の回答状況)
1000000000000	A社	19	ウ	ウ	
1000000000001	B社	16	ア	イ	ア：7点以上
1000000000002	C社	10	イ	ウ	
1000000000003	D社	13	イ	イ	イ：7点未満、4点以上
1000000000004	E社	28	イ	ウ	ウ：4点未満、0点以上
1000000000005	F社	10	イ	イ	
1000000000006	G社	10	ウ	エ	エ：0点未満
1000000000007	H社	20	ア	イ	
1000000000008	I社	55	イ	ウ	
1000000000009	J社	17	イ	イ	
1000000000010	K社	29	イ	イ	
1000000000011	L社	21	ア	イ	
1000000000012	M社	29	イ	イ	
1000000000013	N社	10	ア	イ	

(注) この企業リストは、今回の調査において回答した受注側中小企業からの情報をもとに整理したものであり、リストに上がった各発注側企業が行っている全ての価格交渉及び価格転嫁の状況を、網羅的に整理したものではない。

## 【3-④】中小企業・小規模事業者の共通基盤（デジタル化／戦略）

① 感染症前と比べ、**デジタル化の取組段階は進展**しつつあり、デジタル化の取組段階の進展には、**経営者の積極的な関与が寄与している可能性**。

図1 中小企業において、感染症前と比べてDXの取組が進展しつつある

### デジタル化の取組状況

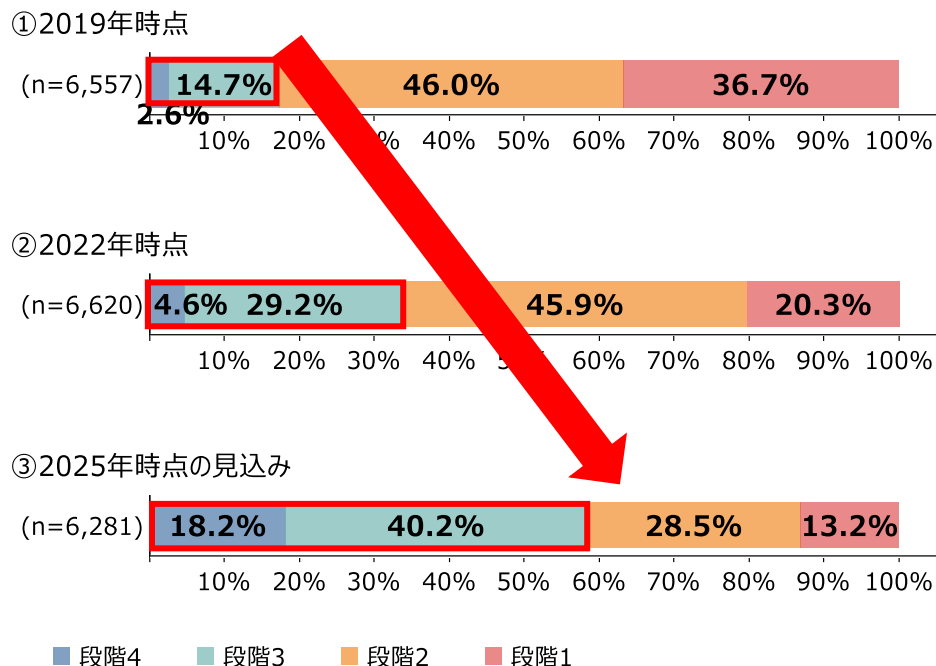
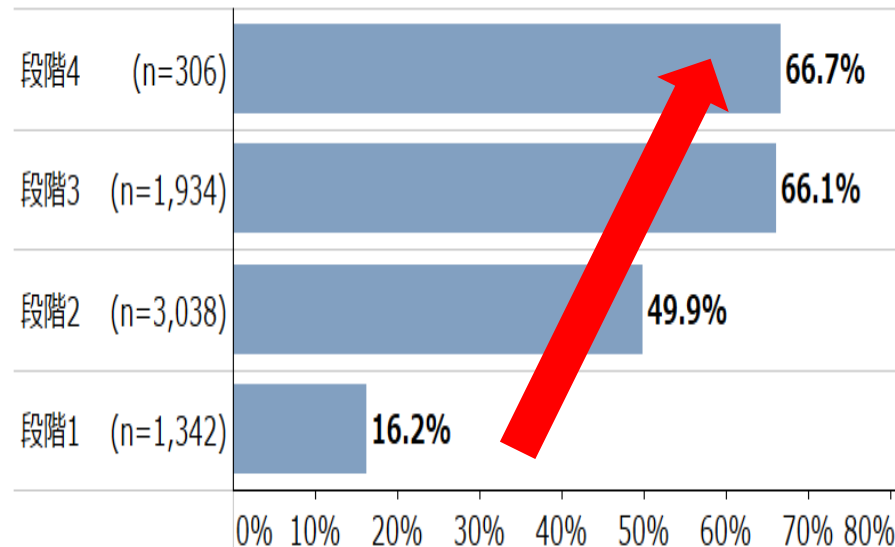


図2 デジタル化が進展している中小企業では、経営者が自らデジタル化を推進している

### 取組段階別に見た、経営者が自らデジタル化を推進している割合



(注) ここでいう取組段階とは、

- ①紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態（段階1）
- ②アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態（段階2）
- ③デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態（段階3）
- ④デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態（段階4）を指す。

## 【3-⑤】中小企業・小規模事業者の共通基盤（デジタル化／戦略）

- ① 経営者の積極的な関与にとどまらず、ビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなど、**組織的・戦略的に取り組むことがデジタル化の更なる進展につながる。**
- ② 実際に、組織として戦略的に取組を進めることで、デジタル化を進展させている企業も存在。

図1 デジタル化の取組段階が進んでいるほど、戦略的にデジタル化の取組を実施している

デジタル化の取組段階別、戦略的な取組の実施状況

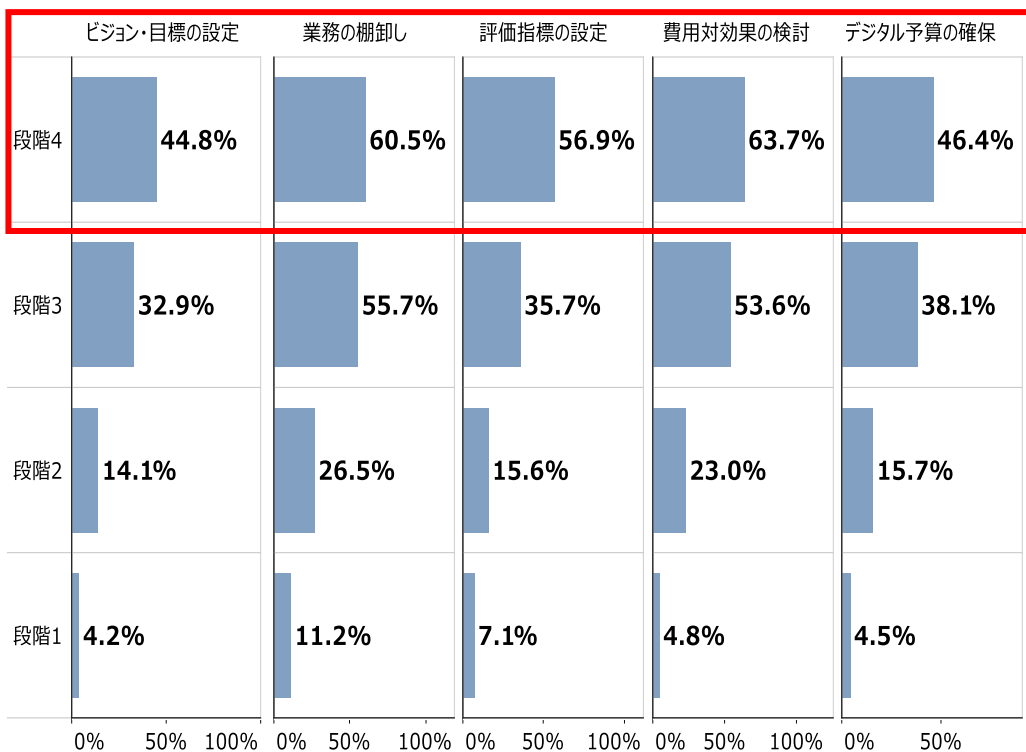


図2 業務の棚卸しなどを戦略的に実施することで、デジタル化の効果を高める事例

### Jマテ. カッパープロダクツ株式会社（新潟県上越市）

- Jマテ. カッパープロダクツ株式会社は、産業機械部品等の銅製品の製造・販売を手掛ける企業。  
（資本金1億円、従業員数300名）
- 2022年4月からデジタル化の推進に取り組む同社では、AIやRPAの本格導入を進める前に、**業務の棚卸しと現場の改善活動を実施し、「デジタル化でできること」を明確化。**
- その上で、**費用対効果をデジタル化で改善できる作業時間を計算することで検討。**2022年末までに1,000時間の業務時間削減を目標に掲げた。
- 一連の取組を通じて、2022年末には**当初の目標を上回る1,508時間の作業時間の削減を達成。**デジタル化で創出できた余力は、人でなければできない仕事に充てることで、**更なる付加価値の向上を目指している。**



社内グループウェアでRPAによる業務時間の削減状況をリアルタイムに共有

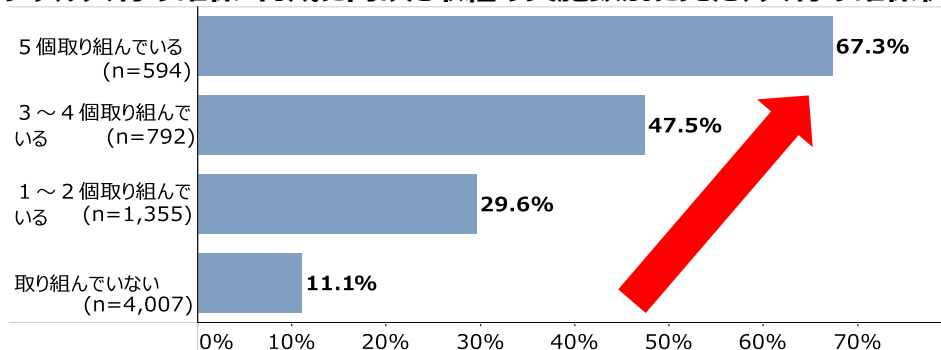
## 【3-⑥】中小企業・小規模事業者の共通基盤（デジタル化／人材）

- ① デジタル人材の確保・育成に向けては、**求めるスキルや人材像を明確化することが重要。**
- ② 必ずしも、独力でプログラム開発ができるといった**高度なスキルを持つデジタル人材がいなくても、デジタル化を進展させることは可能。**

図1 デジタル人材の確保・育成に向けた取組を実施しているほど、人材の確保ができている

デジタル人材の確保・育成に向けた取組例
①デジタル人材が必要となっている自社の経営上の課題や、会社の方針を定める経営理念を見つめ直している
②デジタル人材が必要となっている業務を見つめ直し、人材確保の対応策を考えている
③求めるスキルや人材像（求人像）を明確化し、その確保に最適な方法を検討している
④外部からの求人・採用や、内部からの登用・育成など、実際に人材の確保を開始している
⑤確保した人材が活躍・定着できるように、フォローアップ体制や勤務環境の整備を行っている

デジタル人材の確保・育成に向けた取組の実施数別に見た、人材の確保状況



(注) 1. 図1におけるデジタル人材とは、デジタル化の戦略を推進する人材を指す。

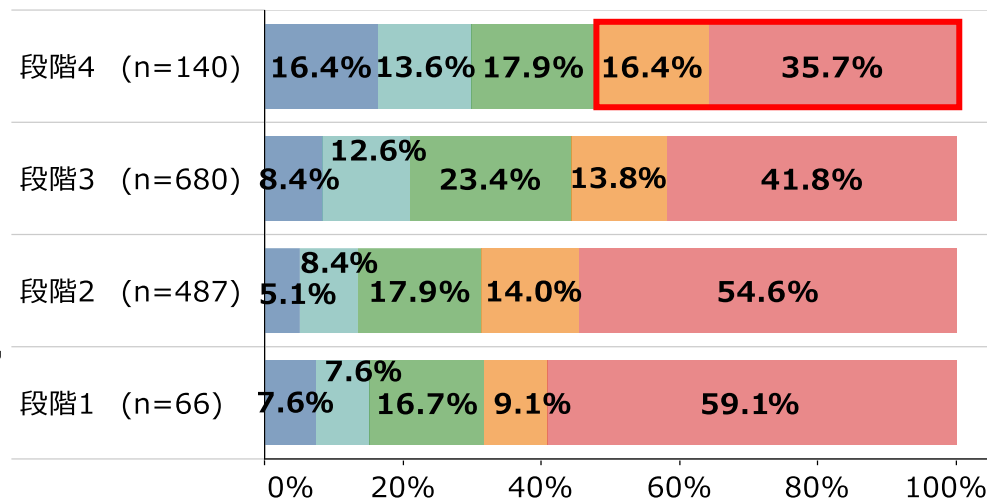
2. 図1における取り組んでいる個数の分類は、「デジタル人材の確保・育成に向けた取組例」の取組を実施している個数で分類している。

3. 図2におけるデジタル人材とは、デジタル化の技術を担う人材を指す。

資料：(株)野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」(2022年12月)

図2 高度なデジタル人材を確保せずとも、デジタル化の取組段階が進んでいる企業が一定数存在

デジタル化の取組段階別に見た、デジタル人材のスキルレベル



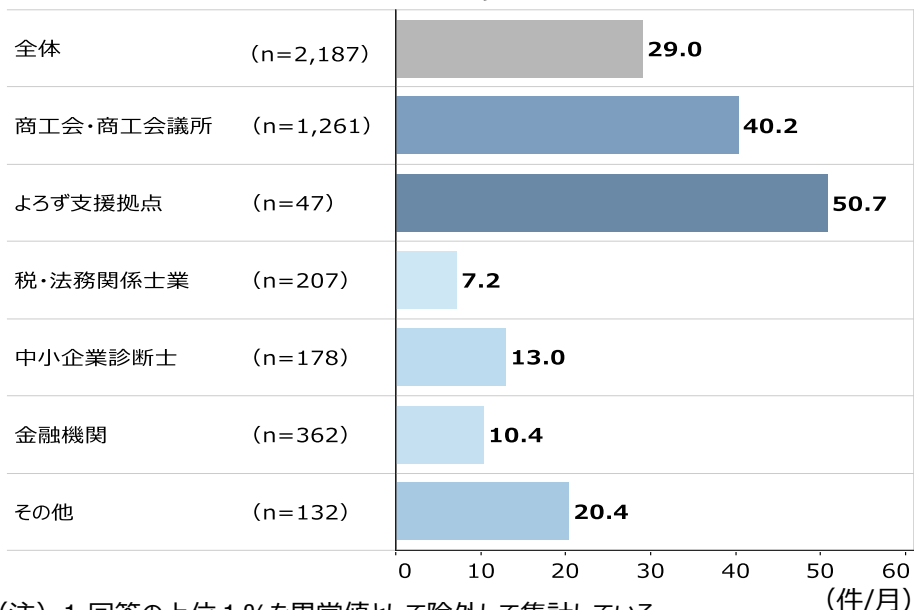
- 新たなテーマにも適用可能な汎用的プログラムを一から開発できる
- 既知の業務領域について、再利用可能なプログラムを開発できる
- 簡易的なプログラムであれば開発できる
- プログラムは開発できないが、コードを読んで理解できる
- 書籍やインターネット等で調べながらであれば、コードを理解できる

## 【3-⑦】中小企業・小規模事業者の共通基盤（支援機関）

- ① 中小企業・小規模事業者の支援を担う**支援機関は、幅広い経営相談に対応する者から専門的な分野の相談対応をする者まで様々**であり、**支援機関によって、一人当たりの支援件数や単独で対応できる経営課題には違いが見られる。**
- ② こうした現状を踏まえつつ、ミラサポコネクト等を通じ、**支援機関における支援実績や取組等の見える化を進め、支援機関同士の連携・切磋琢磨を促していくことが重要。**

図1 支援機関によって一人当たり支援件数には違いが見られる

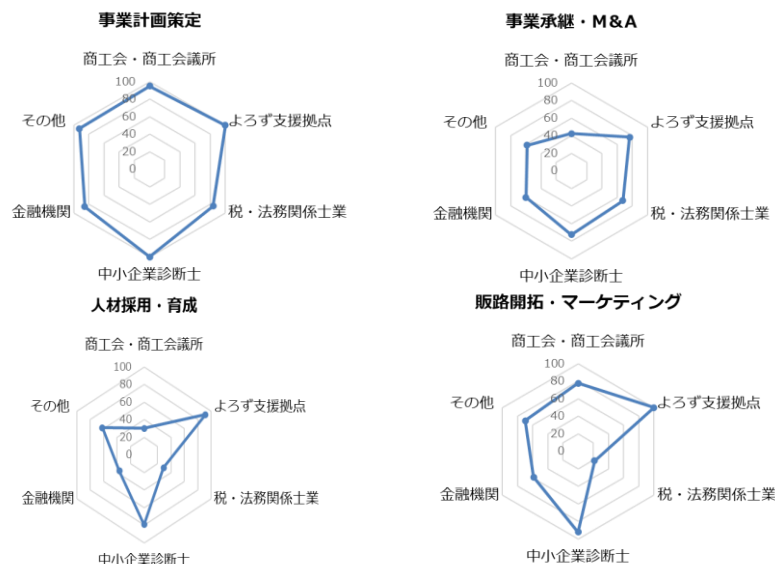
支援機関別に見た、相談員一人当たり支援件数



(注) 1.回答の上位1%を異常値として除外して集計している。  
 2.ここでの支援とは、来訪、訪問のほか、メールや電話、オンライン会議などによる支援（相談）対応を指し、メールマガジンの配信や参考情報の送付など情報提供だけの場合は支援に含まない。なお、支援件数は延べ件数である。

資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」(2022年12月)

図2 支援機関ごとに、対応できる経営課題には違いが見られる



(注) 1.各支援機関別に、それぞれの経営課題に対し「単独での支援対応が可能か」について、「十分に対応できる」、「ある程度対応できる」と回答した割合を集計し、レーダーチャート化している。  
 2.数字の単位は%。  
 3.回答数(n)は以下の通り。商工会・商工会議所：n=1,282、よろず支援拠点：n=47、税・法務関係士業：n=207、中小企業診断士：n=179、金融機関：n=365、その他：n=132。



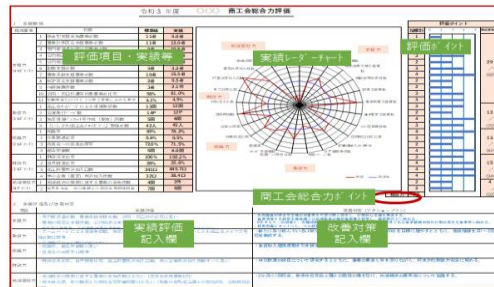
## 【3-⑧】中小企業・小規模事業者の共通基盤（支援機関）

- ① **自機関の取組を客観的に評価することも重要**であり、石川県商工会連合会においては、商工会による事業者支援の質を向上させる仕組みを開始している。
- ② 支援機関が単独で対応できない経営課題に対しては、**支援機関同士で連携して支援することも効果的**である。**連携体制の深化により事業者の経営改善**につなげている支援機関も存在。

図1 石川県では2021年度より、商工会の支援状況を客観的に評価し改善につなげている

### 石川県商工会連合会（石川県金沢市）

- 石川県商工会連合会は、県内の20の商工会に、運営に対する管理・助言等を実施している商工会連合会。
- 2021年度に、商工会を客観的に評価し、改善を促すことで商工会の事業者支援の質を向上させる仕組みである「商工会総合力評価制度」を開始。
- 具体的には、①支援力、②発信力、③組織力、④財政力、⑤地域貢献力、の五つを「商工会総合力」とし、全25の評価指標（KPI）を定めた。
- 各商工会が自会の強み・弱みを把握し、支援の見直しを行うPDCAサイクルを構築することで、各商工会が目指すべき方向性が明らかになり、支援能力向上の取組につながっている。



「評価フォーマット」のサンプル図

図2 栃木県よろず支援拠点では、中小企業活性化協議会等、外部支援機関との連携を強化

### 栃木県よろず支援拠点（栃木県宇都宮市）

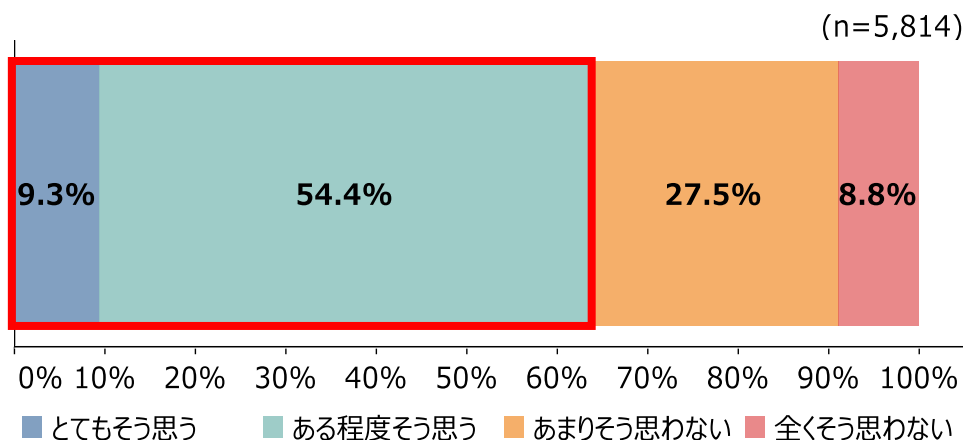
- 栃木県よろず支援拠点は、「売上拡大」、「経営改善」等の経営課題に対し、各分野の専門家や中小企業診断士が、寄り添って解決まで導く支援機関。
- 2022年より、中小企業活性化協議会、中小企業診断士会などと緊密に連携しながら、経営改善を実行する支援を始めた。
- 例えば、資金繰りのひっ迫に苦慮するギフト販売業者に対しては、同拠点のコーディネーターがチームリーダーとなって、中小企業活性化協議会や中小企業診断士、商品開発の外部専門家とともに新商品の開発等を進め、EC販売による事業基盤の再構築を推進。これにより、取引金融機関全行のリスク応諾と売上高改善につながった。
- 従来ほとんどなかった、こうした外部機関との連携による経営改善に関する支援は今では二桁の件数まで増加。
- 同拠点内での知見の蓄積や、事業者により踏み込んだ支援を行うチーム体制の構築にもつなげている。

## 【3-⑨】中小企業・小規模事業者の共通基盤（伴走支援）

- ① 足下の外部環境の変化への対応が求められる中、課題設定段階から対話を重視した課題設定型の伴走支援が重要な支援手段となっており、事業者も支援機関に対し、**本質的な課題設定を伴う支援を期待**している。
- ② また、伴走支援の取組は、**各地の支援機関において着実に広がっており**、事業者はこうした支援を活用し、**自己変革を遂げていくことが重要**。

図1 多くの事業者は、支援機関の支援により本質的な課題設定ができることに期待を持っている

事業者の支援機関に対する本質的な課題設定への期待

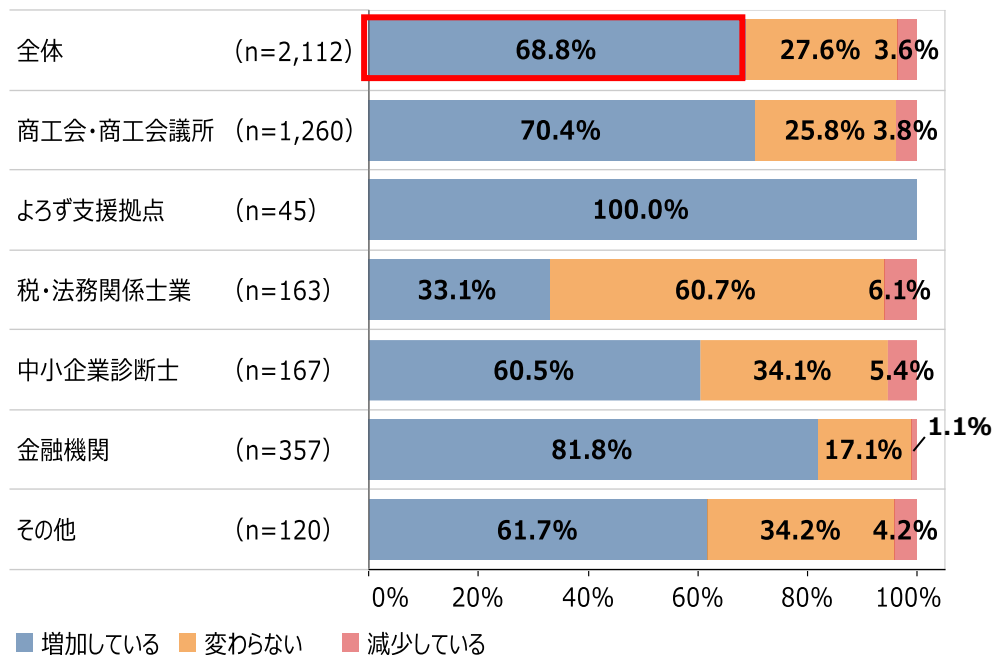


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」(2022年12月)

(注) ここでいう伴走支援とは、「経営力再構築伴走支援」を指し、「経営力再構築伴走支援」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。

図2 伴走支援の実施件数は3年前と比べて増加している

伴走支援件数の増減状況（3年前比較）



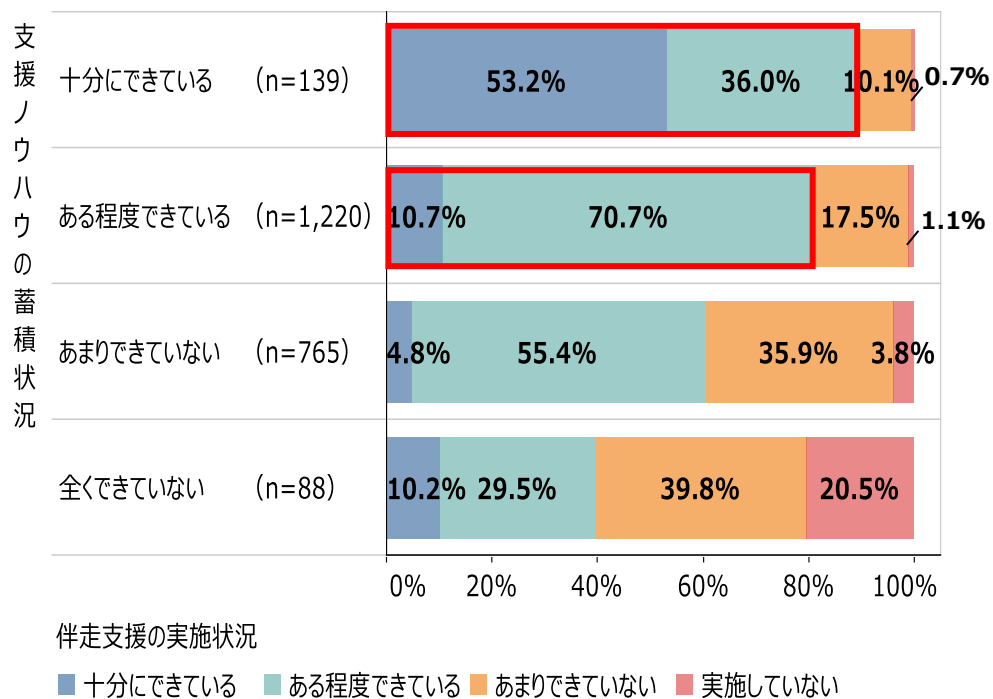
資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」(2022年12月)

## 【3-⑩】中小企業・小規模事業者の共通基盤（伴走支援）

- ① 伴走支援の取組を進展させるためには、支援ノウハウの蓄積が重要。
- ② 実際に、ノウハウの形式知化を図り、支援機関内の相談員の能力向上に取り組みながら、伴走支援を実施している支援機関も存在。

図1 支援ノウハウの蓄積ができていない支援機関ほど伴走支援を実施できている

支援ノウハウの蓄積状況別に見た、伴走支援の実施状況

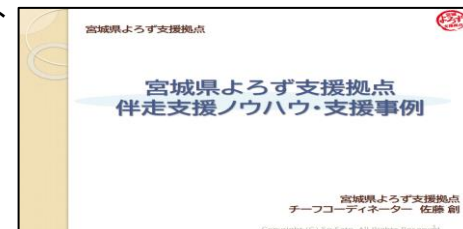


資料：（株）野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」（2022年12月）

図2 ノウハウ蓄積による支援能力向上の事例

宮城県よろず支援拠点（宮城県仙台市）

- 宮城県よろず支援拠点は、全14名のコーディネーターが一丸となって、事業者への支援を行う支援機関。
- チーフコーディネーターの佐藤氏は、事業者支援の手法が属人的であり、体系化されていないことに課題を感じ、2021年から伴走支援手法の形式知化に取り組んだ。
- 具体的には、「対話と傾聴」による事業者理解フェーズから課題設定・解決フェーズまで、伴走支援の各フェーズにおいて必要となるスキルや実践すべき事項を整理し、2022年には誰でも同じ品質で支援対応ができる体制を構築した。



佐藤氏が独自に作成した伴走支援テキスト