

# 元気を出せ！ 日本の中小企業

令和6年12月9日

一般財団法人 流通システム開発センター 会長  
独立行政法人 中小企業基盤整備機構 前理事長

豊永 厚志

# 目次

---

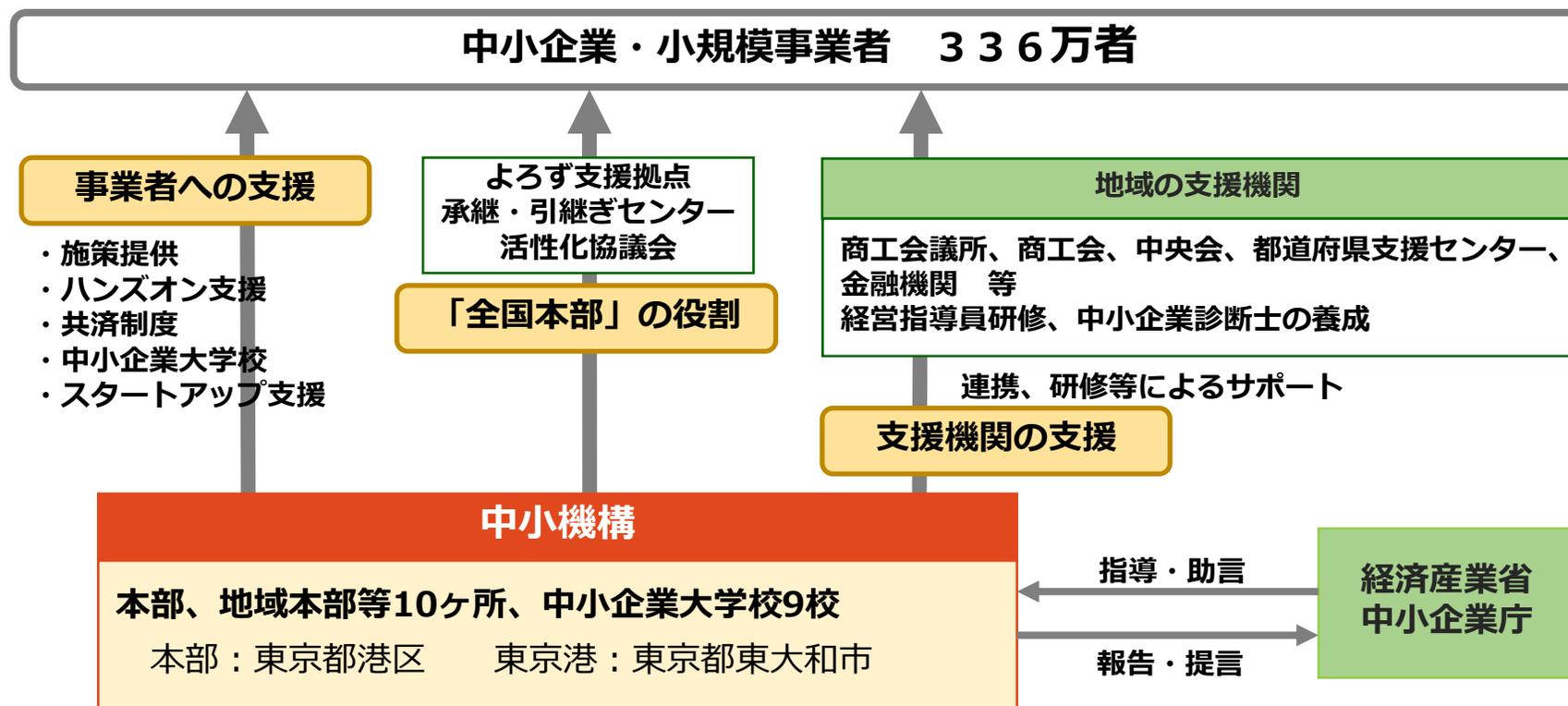
I. (独) 中小企業基盤整備機構について	3
II. 中小企業を取り巻く最近の事業環境	7
III. 企業数の減少に歯止めをかける	15
IV. 中小企業の反転攻勢を	24
V. 打って出るための“4X”	31
VI. 強靱化のための“S&W”	60
VII. 中小企業の支援機関	79

# I. (独)中小企業基盤整備機構について

---

# I-1. 直接・間接に中小企業を支援する政府機関

- 2004年に中小企業総合事業団、地域振興整備公団及び産業基盤整備基金の業務を統合した、中小企業及び地域経済の振興支援を目的とする独立行政法人。
- 全国の中小企業事業者を直接支援するとともに、各地の中小企業支援機関の活動をサポート。



# I-2. 中小機構の中小企業支援の3つの柱

## 【事業継続支援】 Continuity

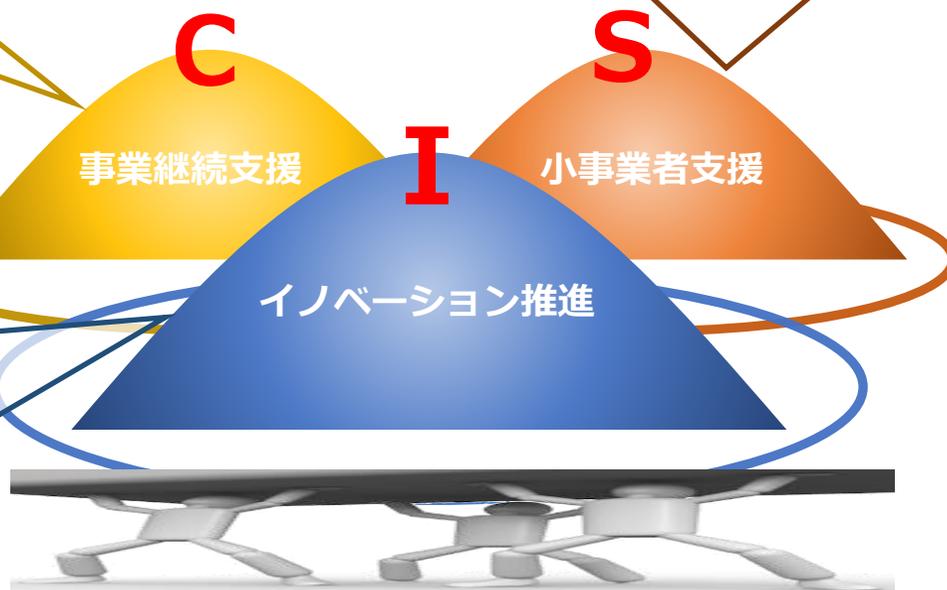
- 事業承継・引継ぎ
  - 事業承継・引継ぎ支援センター(全国本部)、ファンド出資(承継、再生)
- 事業活性化・再生
  - 活性化協議会(全国本部)、収益力改善補助金
- 被災・防災事業者支援
  - 仮施設、販路開拓、倒産防止共済
- 事業継続力
  - SDGs、カーボンニュートラル支援
  - 事業継続力強化計画策定支援(ジギョケイ) 等

## 【小事業者支援】 Small business

- 小規模事業者支援
  - 小規模企業共済、持続化補助金、IT導入補助金
- 組合等支援
  - 高度化事業(組合等に資金)
- 相談事業
  - 経営相談、よろず支援拠点(全国本部)、IT経営サポートセンター
- 後継人材
  - 中小企業大学校後継者育成、後継者人材バンク等

## 【イノベーション推進】 Innovation

- スタートアップ支援
  - インキュベーション、FASTAR(アクセラレーション)、ファンド出資、債務保証、JVA(アワード)
- 経営革新、新事業展開支援
  - ハンズオン・伴走支援、IT化・DX、事業再構築、ものづくり・商業・サービス補助金
- 新市場開拓支援
  - 販路開拓、海外展開、EC活用、地域活性化パートナー企画
- 人材育成
  - 中小企業大学校、サテライト・ゼミ 等



中小機構

# I-3. 能登半島地震・奥能登豪雨被災事業者を支援

- 中小機構は東日本大震災、熊本地震、西日本豪雨等における被災中小企業者に対する復旧・復興支援の経験を活かし、迅速かつ的確な支援を展開。

事前対策

事業継続

事業継続力強化計画・BCP策定  
(オンライン実践セミナー・策定支援専門家の派遣等)



支援策情報提供  
と活用支援

復興支援施策情報の提供 (ビジネス支援ポータルサイト J-Net21 )  
特別相談窓口の設置・復興支援専門家の派遣



施設等整備  
支援

仮設商店や仮設工場の整備  
小規模事業者持続化補助金(災害支援枠)5回募集  
「商店街にぎわい創出事業」3次公募



(仮設店舗イメージ) 「益城町テクノ笑店町7 (なな) 1」

事業用資金

小規模共済契約者に対する資金繰り支援 (特例災害貸付)  
二重債務問題に「能登半島地震復興支援ファンド」の設立  
クラウドファンディング、なりわい再建支援事業



販路開拓

オンラインサイトによるマッチング支援 (J-GoodTech)  
ハイブリット商品展示会への出展支援 (「ヒットを狙え!」)



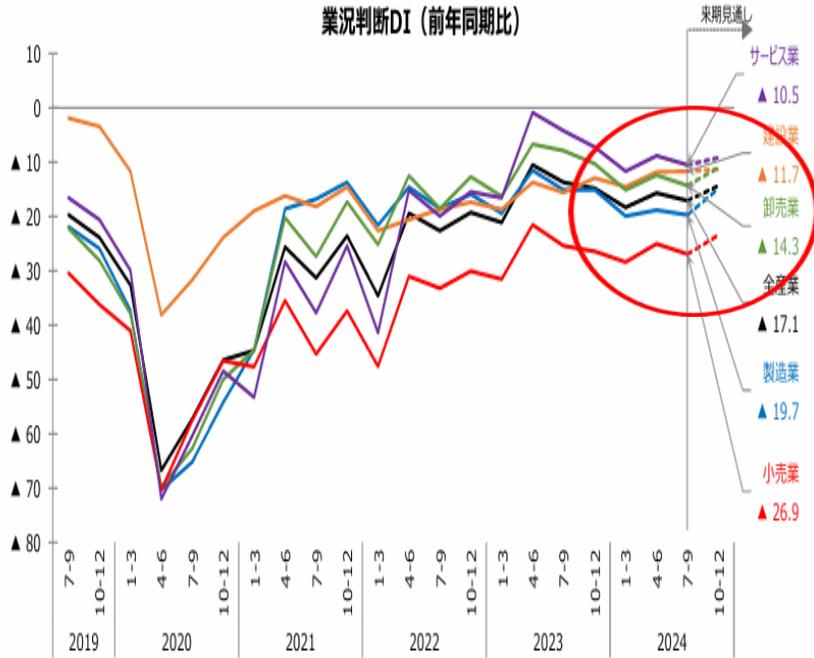
復旧・復興

## Ⅱ. 中小企業を取り巻く最近の事業環境

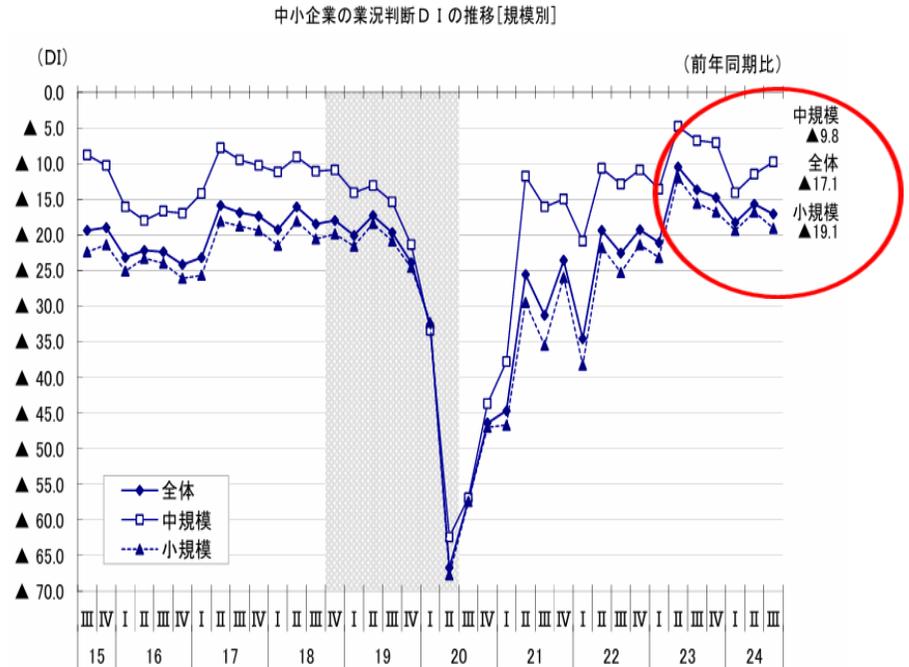
---

# Ⅱ-1. 中小企業の最近の業況判断DI

- 中小企業景況調査では、24年7-9月期の全産業の業況判断DI（前年同期比）は、前期から1.4ポイント減と2期ぶりに低下。来期見通しは、すべての産業で上昇の見込み。
- 規模別では、中規模中小企業では業況判断DIが向上したが、小規模企業では低下した。



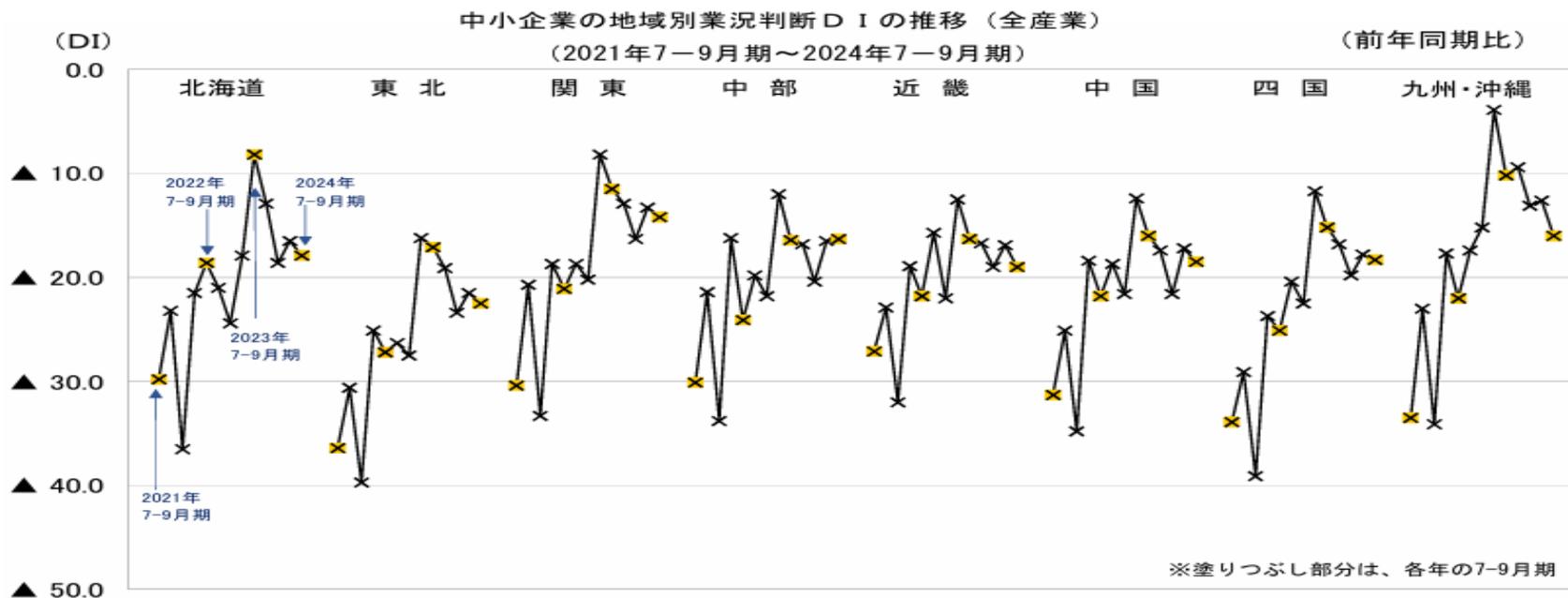
※前年同期(2023年7-9月期)と比べて「好転」「不変」「悪化」で回答。



※網掛け部分は景気後退期

## Ⅱ-2. 地域別の中小企業の業況判断D I

- 地域別の業況判断D I（全産業）は、中部でマイナス幅が縮小し、九州・沖縄、近畿、北海道、中国、東北、関東、四国でマイナス幅が拡大した。

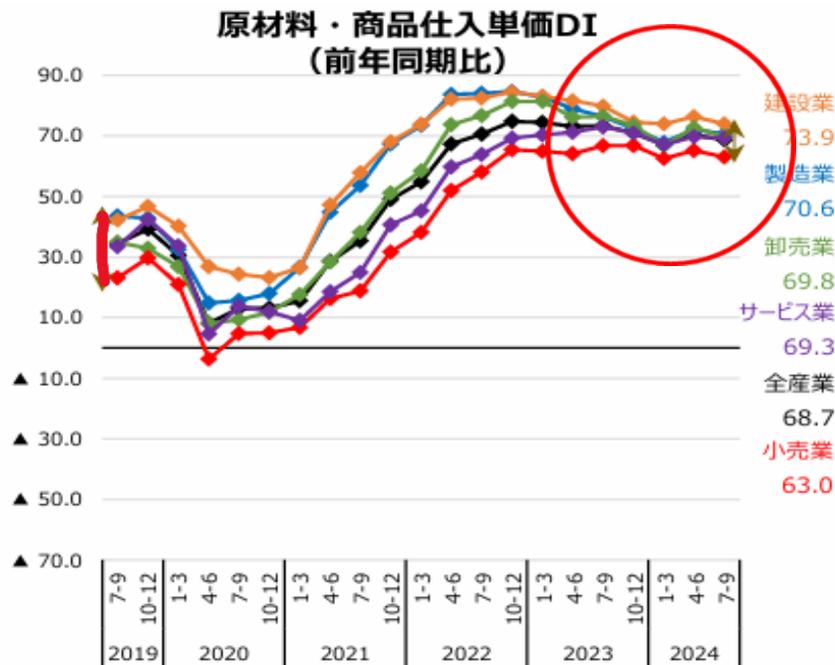


- (注)1. 地域区分は、各経済産業局管内の都道府県により区分している。  
2. 関東には、新潟、長野、山梨、静岡の各県、中部には、石川、富山の各県、近畿には、福井県を含む。  
九州・沖縄は、九州各県と沖縄の合計。

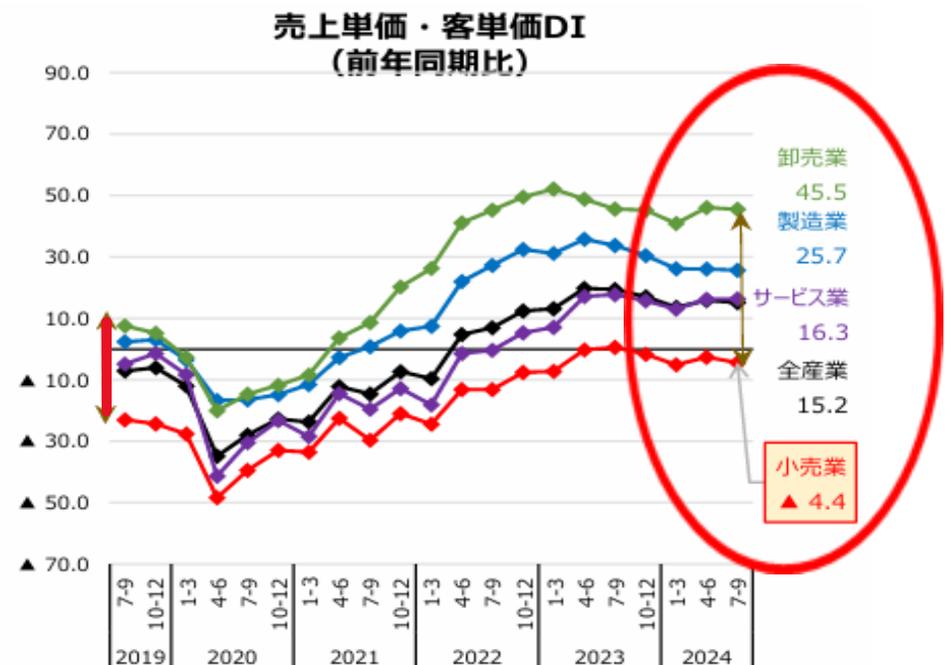
資料：中小機構「第176回中小企業景況調査（2024年4-6月期）」（2024年6月28日）

## Ⅱ-3. 最近の物価高・価格転嫁に対する意識

- 「原材料・商品仕入単価DI（前年同期比）」は、産業間の格差が相対的に縮小し、幾分上昇感が弱まったものの、高水準が続いている。
- 「売上単価・客単価DI（前年同期比）」は、概ねプラスだが、小売業ではマイナス圏となっており、コロナ前に比べて産業間の格差が拡大している。



※前年同期（2023年7-9月期）と比べて「上昇」「不変」「低下」で回答。

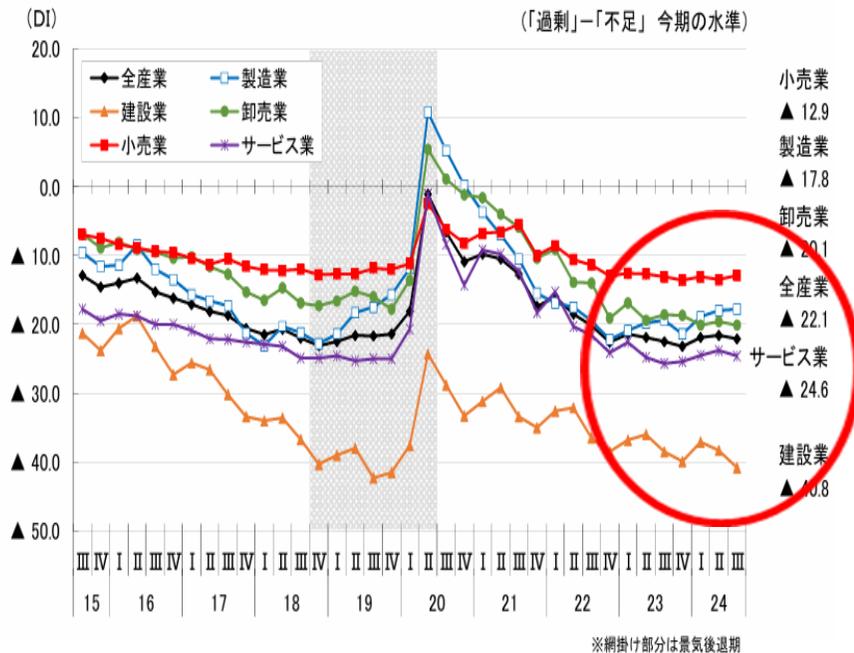


資料：中小機構「第176回中小企業景況調査（2024年4-6月期）」（2024年6月28日）

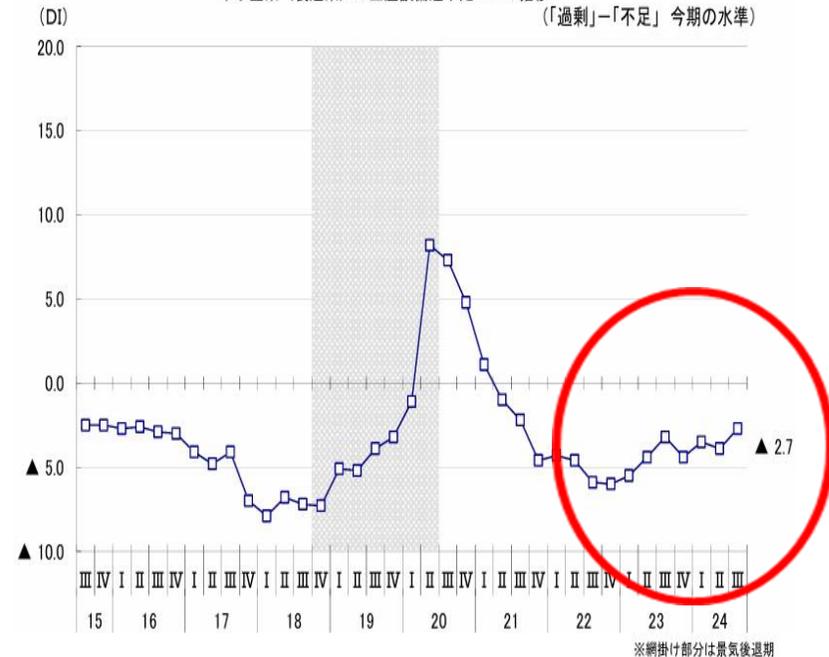
## Ⅱ-4. 人手と生産設備の不足感

- 従業員数過不足D I（「過剰」－「不足」）は、全産業では3期ぶりにマイナス幅が拡大し、不足感が強まった。産業別では建設業、サービス業、卸売業で悪化。
- 製造業の生産設備過不足D I（「過剰」－「不足」）を見ると不足感がやや弱まった。

産業別従業員数過不足D Iの推移



中小企業（製造業）の生産設備過不足D Iの推移

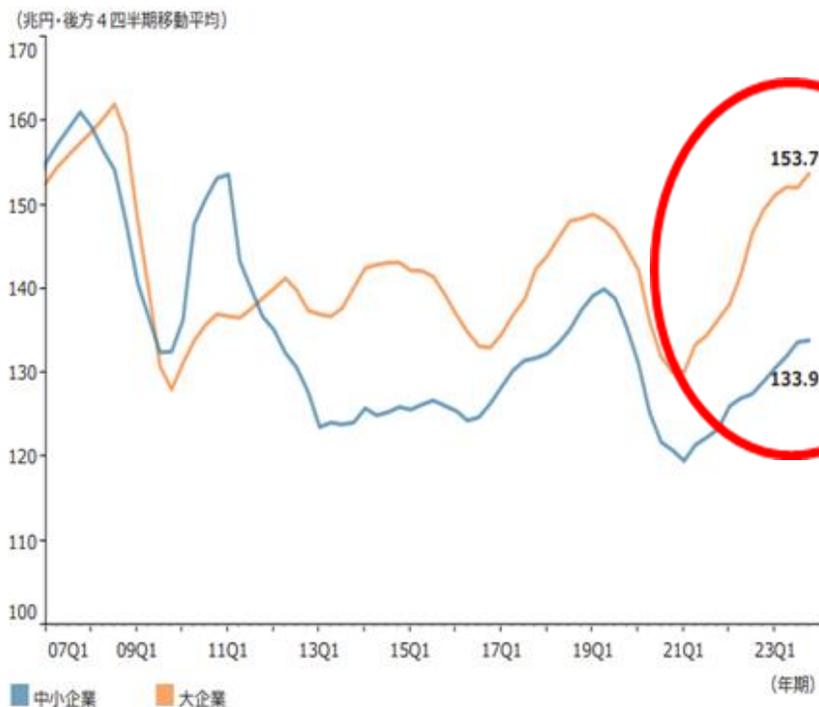


資料：中小機構「第176回中小企業景況調査（2024年4-6月期）」（2024年6月28日）

## Ⅱ-5. コロナ禍後の売上高、収益の回復に遅れ

- 中小企業の売上高は相対的に伸び悩み、大企業との差が拡大傾向。
- 中小企業では経常利益も回復が鈍く、大企業との差は大きく拡大。

売上高の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。  
2.金融業、保険業は含まれていない。

経常利益の推移（企業規模別）



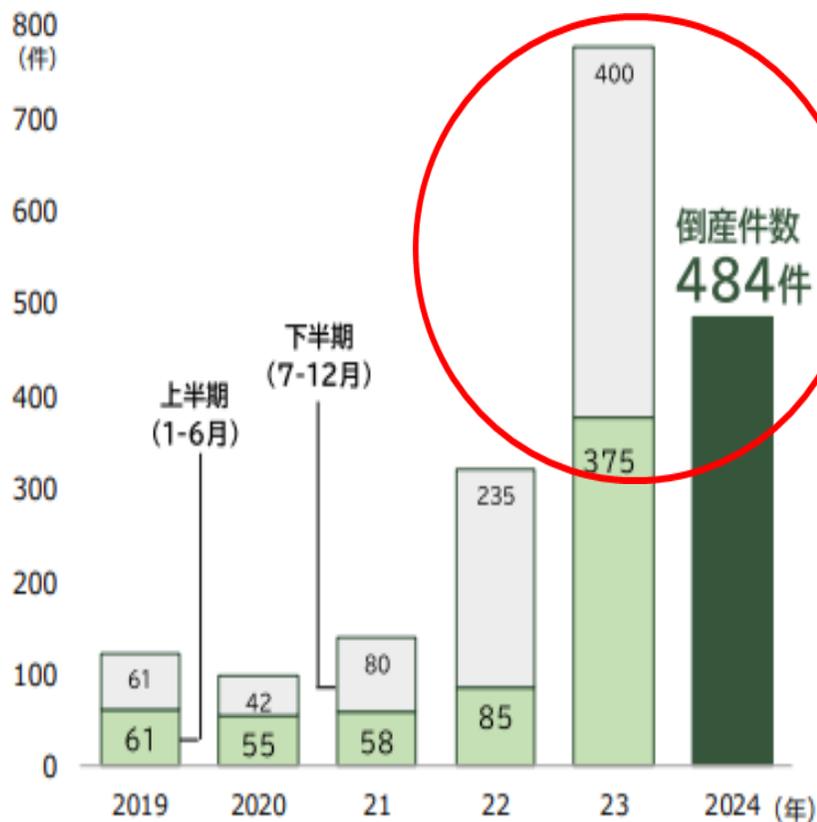
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。  
2.金融業、保険業は含まれていない。

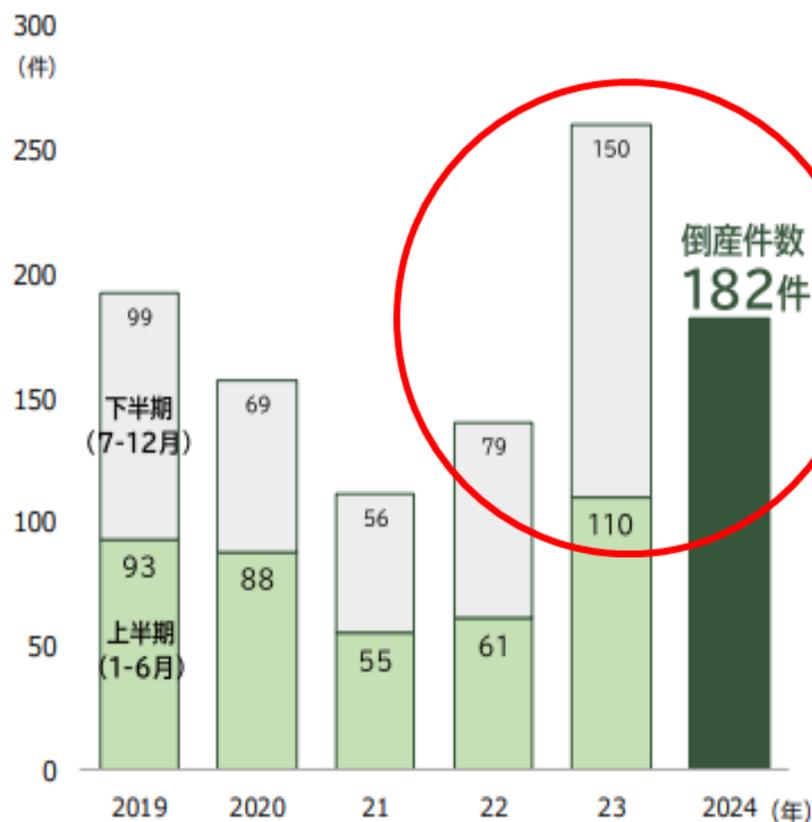
## Ⅱ-6. 物価高・人手不足による倒産件数が増加

- 「物価高倒産」件数は、2023年は過去最高。24年はそれを上回る勢い。
- 「人手不足倒産」件数も、「新型コロナ」で少なくなっていたが、最近増加傾向。

「物価高倒産」件数推移



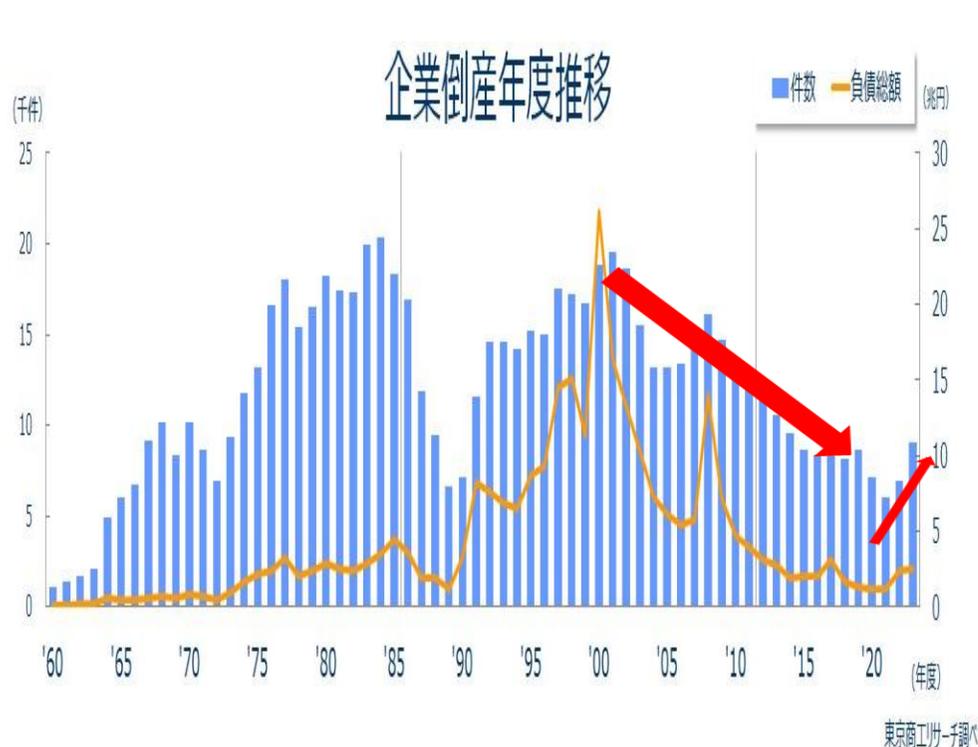
「人手不足倒産」件数推移



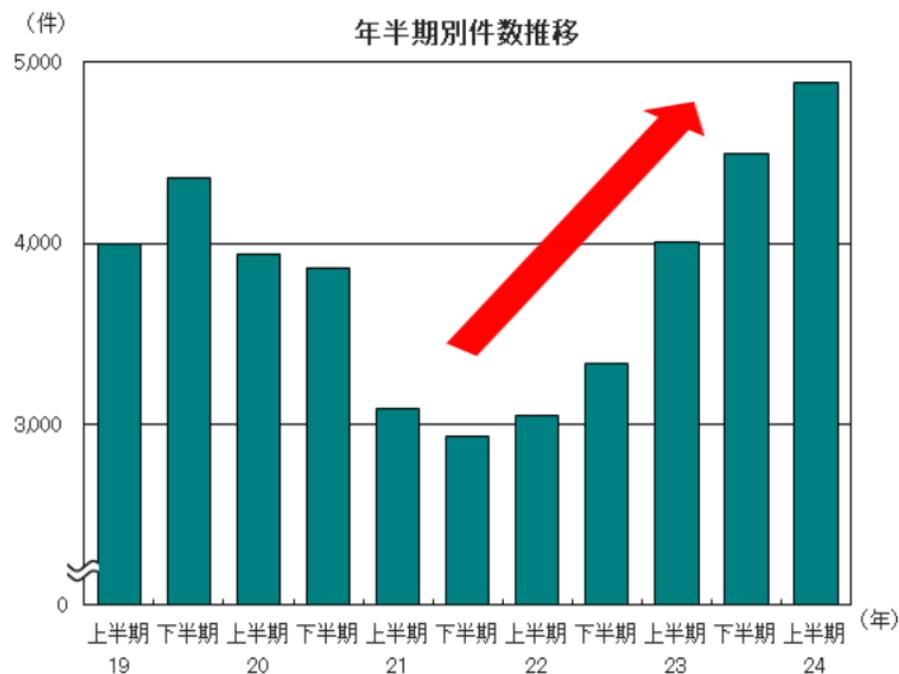
資料：㈱帝国データバンク「全国企業倒産集計2024年上半期報」（2024年6月）

## Ⅱ 7. 減少傾向だった「(全)倒産件数」も増加に

- 近來、企業の倒産件数は減少傾向が続いていた。
- しかし、コロナ禍以降、全倒産件数が増加に転ずる傾向。



東京商工リサーチ



帝国データバンク 2024年上半期報

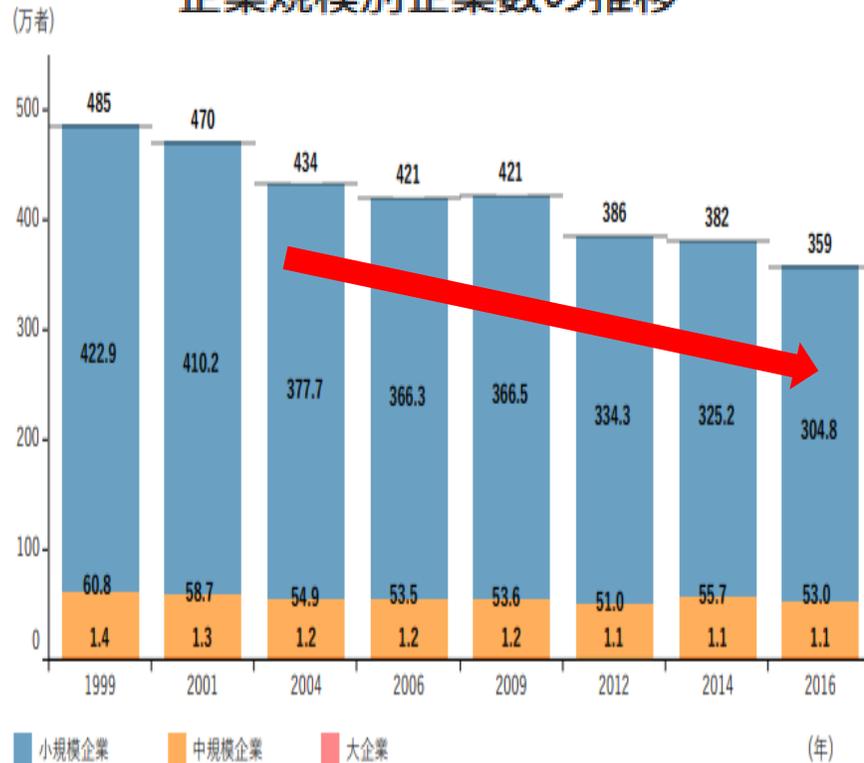
## **Ⅲ. 企業数の減少に歯止めをかける (事業承継は進んできたか)**

---

# Ⅲ-1. 長年、日本の中小企業数は一貫して減少

- 日本の中小企業数は、近年一貫して減少を続けている（1年あたり4.3万者減）。
- 特に小規模事業者の減少が大きい（同3.9万者減）。

企業規模別企業数の推移



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、  
「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、  
総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス・活動調査」再編加工

	1年当たり 増減数	2021年 (6月1日時点)
		企業数 [構成比]
中小企業	▲4.3万者	336.5万者 [99.7%]
うち小規模事業者	▲3.9万者	285.3万者 [84.5%]
大企業	▲159者	1万364者 [0.3%]
合計 (中小企業と大企業の合計)	▲4.3万者	337.5万者

資料：総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」、  
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

## Ⅲ-2. 企業数減の背景に休廃業・解散企業数の増大

- 近年、休廃業・解散の件数が高いレベル（毎年およそ5万者）で推移。
- 後継者難倒産件数がコロナ禍後に増加傾向で推移する恐れ。

休廃業・解散、倒産件数の年次推移



(注) 「休廃業・解散」は、倒産（法的整理、私的整理）以外で事業活動を停止した企業  
 (出所) (株)東京商工リサーチ調べ

東京商工リサーチ調べ

# Ⅲ-3. 後継者選定が遅れ「あきらめ休廃業」が増加

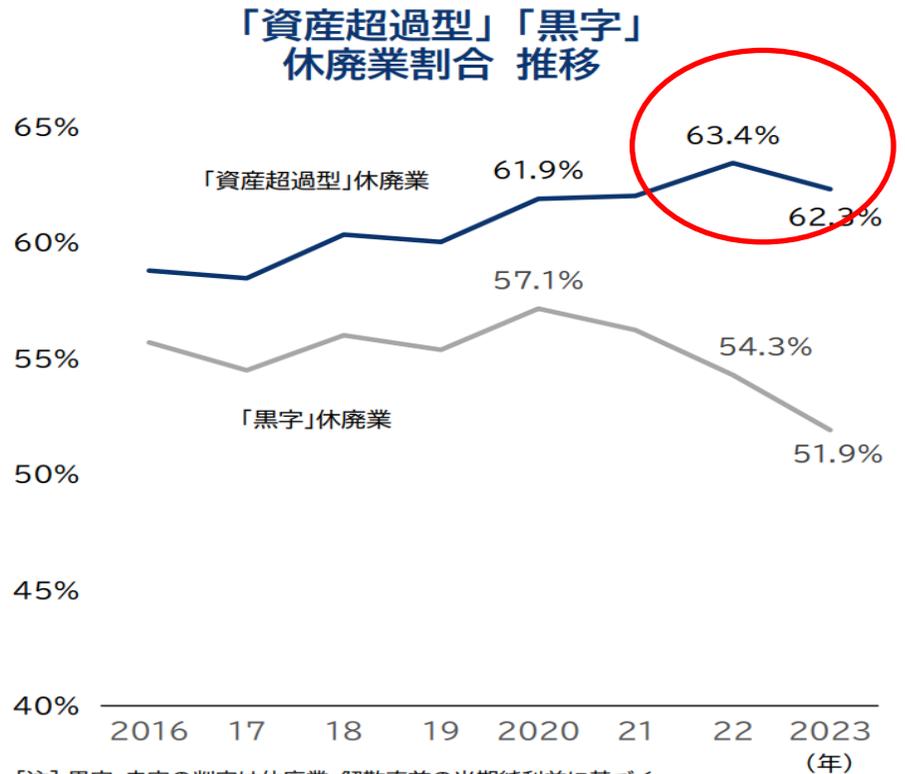
- 70歳代以上でも3割超で選定が完了していない状況。
- 経営余力を残している企業の「あきらめ休廃業」が加速している可能性。

経営者の年代別に見た、後継者の選定状況



- 決まっている (後継者の了承を得ている)
- 候補者はいるが、本人の了承を得ていない (候補者が複数の場合も含む)
- 候補者はいない、又は未定である

資料：中小企業庁「2023年版中小企業白書」(2023年6月30日)



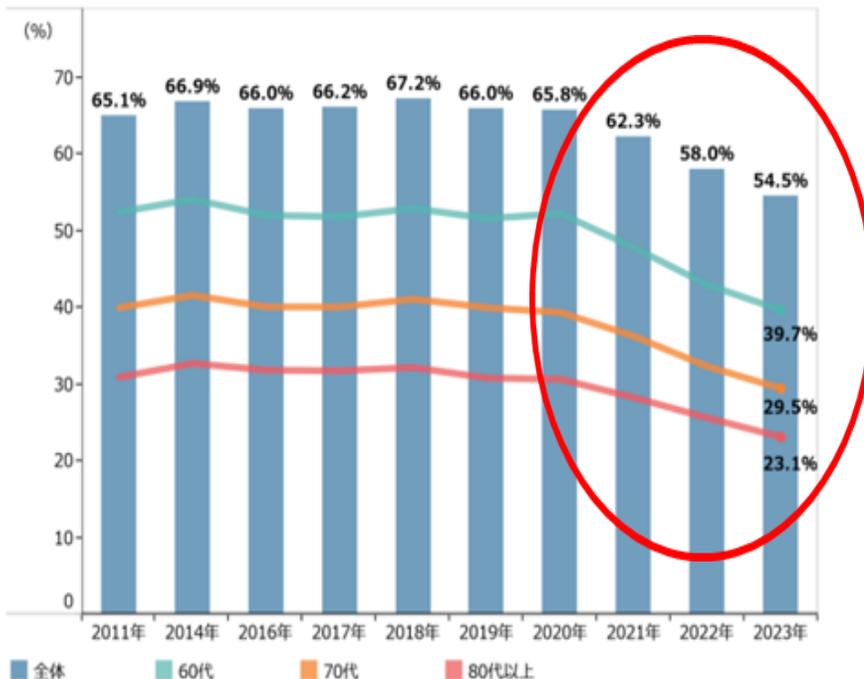
[注] 黒字・赤字の判定は休廃業・解散直前の当期純利益に基づく

資料：(株)帝国データバンク「全国企業「休廃業・解散」動向調査(2023)」(2024年1月12日)

# Ⅲ-4. 事業承継支援が一定程度奏功した可能性

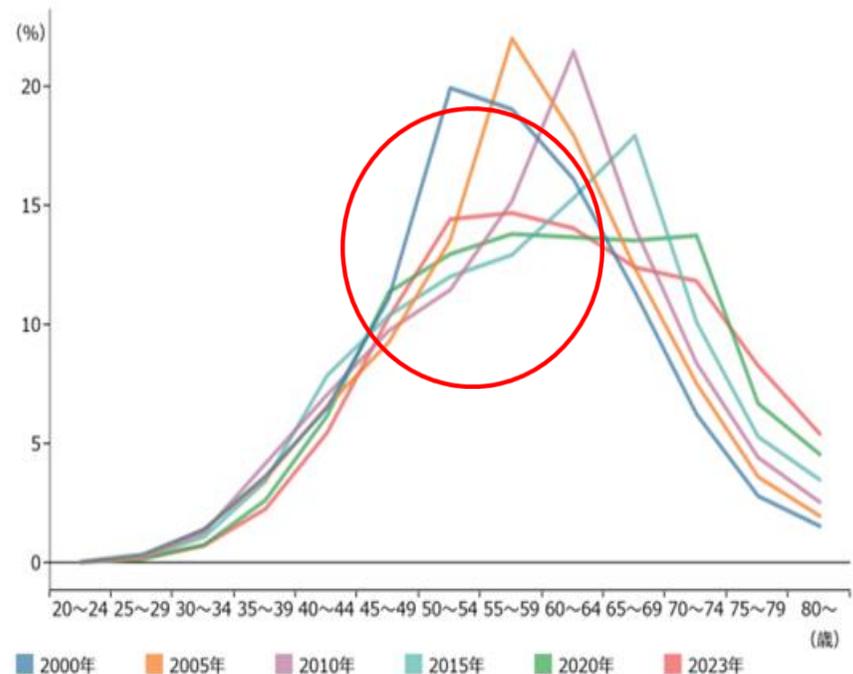
- 中小企業の後継者不在率は、ようやくここ数年、高齢者を含めて減少傾向。
- 経営者年齢の分布では、わずかながら50歳前後の比率が増加。

中小企業における後継者不在率の推移（年代別）



資料：(株) 帝国データバンク「企業概要ファイル」、「信用調査報告書」再編加工  
 (注) 1.ここでいう中小企業とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。  
 2.「全体」については、経営者年齢の情報がない企業も含んだ中小企業数に対する割合を示している。

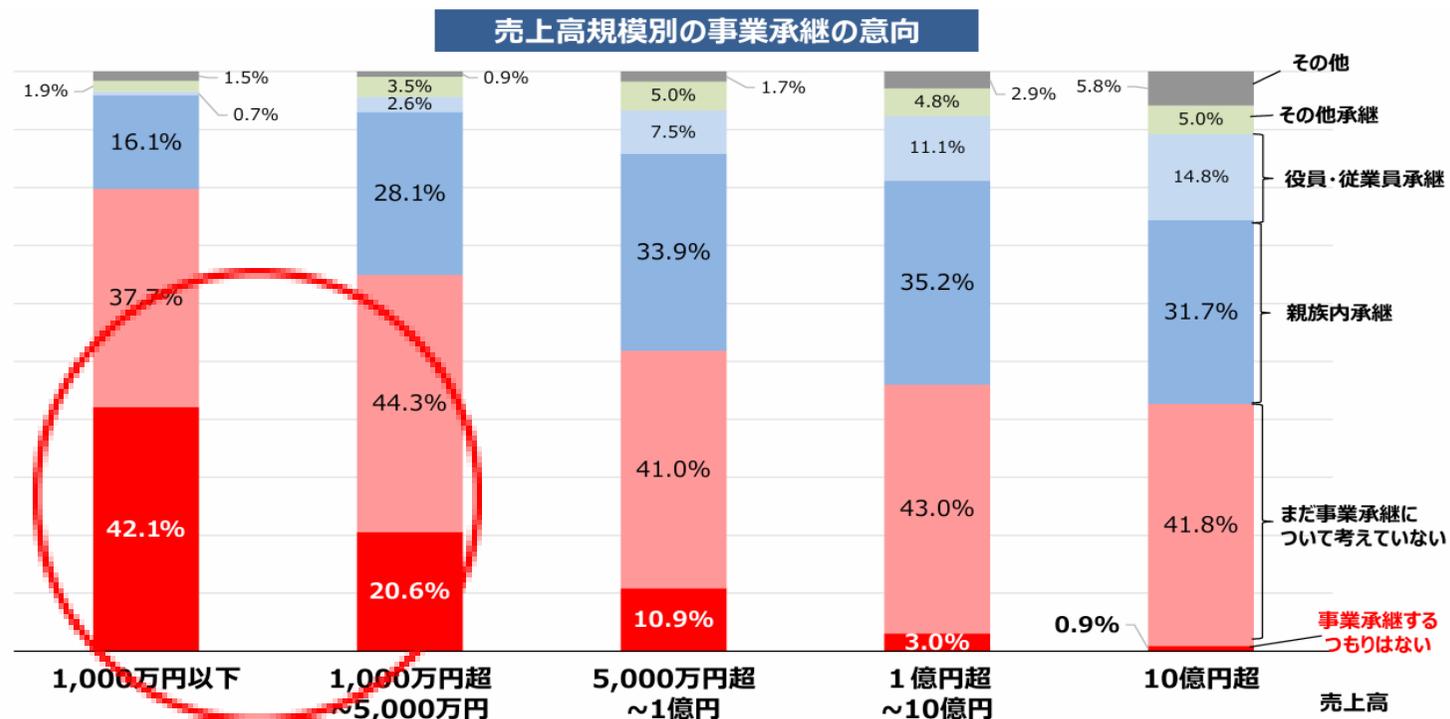
中小企業の経営者年齢の分布（年代別）



資料：(株) 帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工  
 (注) 1.ここでいう中小企業とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。  
 2.データの制約上、「2000年」については、2001年1月更新時点のデータを利用し、ほかの系列については毎年12月更新時点の企業概要ファイルを使用している。

# Ⅲ-5. 事業承継の意識の浸透はまだまだ不十分

- 小規模な事業者ほど、事業承継するつもりはない者の割合が高い。
- 規模が大きくなるに従い、親族内承継以外の形態が増大。



(出所) 中小企業庁「中小企業実態基本調査(令和4年確報(令和3年度決算実績))」を基に作成

# Ⅲ-6. 事業承継の形態の多様化、M&Aの増大

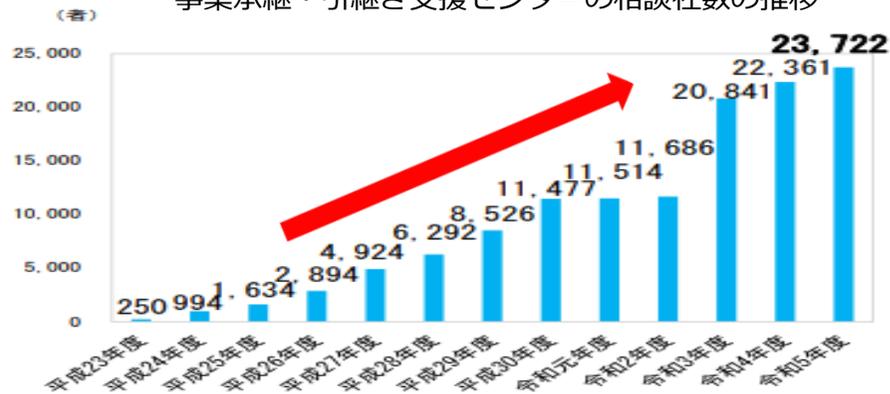
- 親族内承継の急速な減少により、2023年には初めて従業員承継が最多の35.5%。
- 第三者承継のうち、M&Aの相談や成立の件数が増加傾向。

就任経緯別 推移

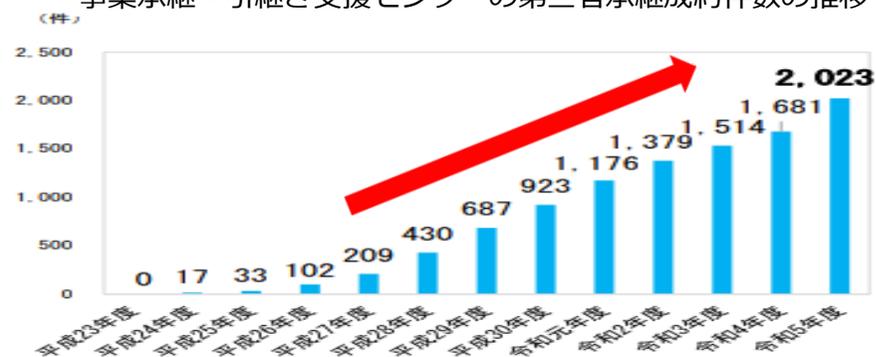


資料：(株)帝国データバンク「全国企業「後継者不在率」動向調査 (2023年11月21日) を基に編集

事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数の推移



事業承継・引継ぎ支援センターの第三者承継成約件数の推移



資料：中小機構プレスリリース「令和5年度事業承継・引継ぎ支援事業の実績」(2024年5月30日)

# Ⅲ-参考 1. 政府の事業承継施策の全体像

## 後継者が決まっている場合

**円滑な承継への支援**

**事業承継税制**

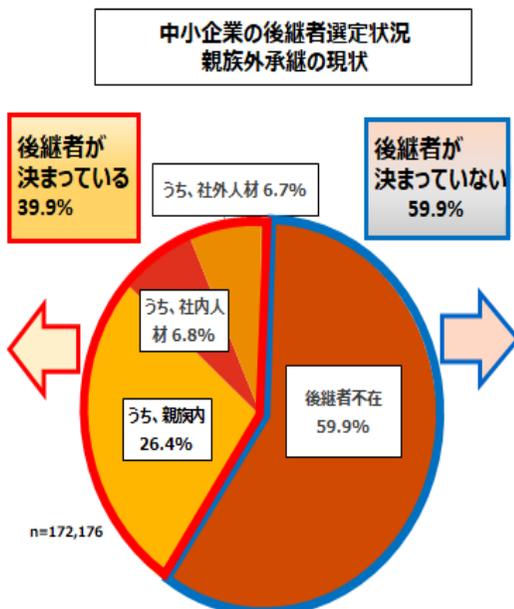
- ✓ 事業承継時に、株式や財産の承継に関する税について、一定の要件のもと、**納税を猶予する税制**を措置。
- ✓ 10年間に限り、猶予を受けるための**要件を緩和**し承継を促す措置。

**会社法、民法等の特例**

- ✓ **所在不明株主の特例** (R3年度)
- ✓ **遺留分の特例等**

**金融面の支援**

- ✓ 承継後に必要な資金の融資支援 (**日本政策金融公庫**)
- ✓ 承継の際の経営者の**個人保証の解除等**に向けた支援 (R4年度まで事業承継・引継ぎセンターが実施)



2022年東京商工リサーチ「後継者不在率」調査 (再編・加工)

## 後継者が決まていない場合

**準備等相談・第三者承継支援**

**準備等相談、マッチングの支援**

- 事業承継・引継ぎ支援センターの事業 (中小機構が全国本部)
- ✓ 全国48箇所に設置。事業承継に係る**相談受付**。
- ✓ **第三者承継のマッチングの支援等**を実施
- ✓ **プッシュ型で掘起し事業を強化** (商工会等)
- 政府系金融機関による事業承継マッチング支援 (**日本政策金融公庫**)

**適切なM&Aの促進**

- ✓ **中小M&Aガイドラインの策定公表**
- ✓ 経営資源集約化税制を新設しM&A時の買い手のリスクに備えた積立金の**損金算入等**を措置 (R3年度)
- ✓ M&Aの目的を実現、効果を最大化するための**中小PMIガイドライン**の策定公表 (R3年度)

**事業承継・引継ぎ補助金 (中小機構)**

- ✓ 事業承継を契機として、経営革新や事業転換に取り組む中小企業の**設備投資等**を支援。
- ✓ 補助上限の引き上げ、**M&A専門家活用**を補助対象に追加 (R3年度～)

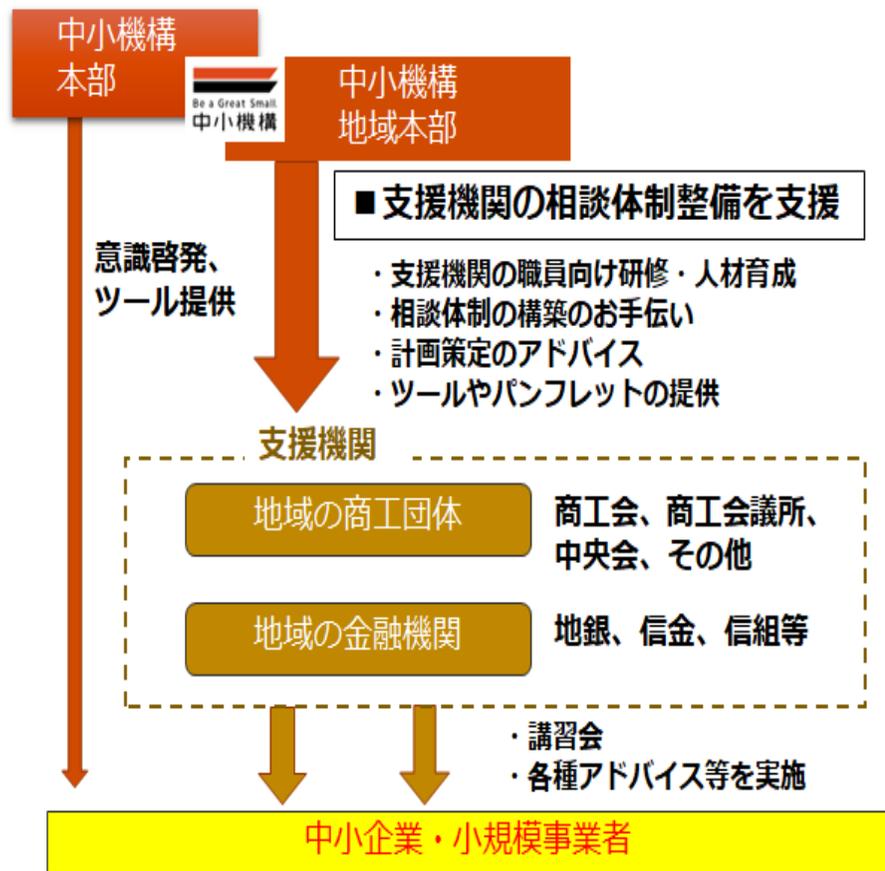
**事業承継ファンド (中小機構)**

- ✓ **事業承継・再構築**を通じた中小企業の成長支援を目的としたファンドへの資金供給
- ✓ 新たな事業承継モデルとしての、**サーチファンド**へも出資

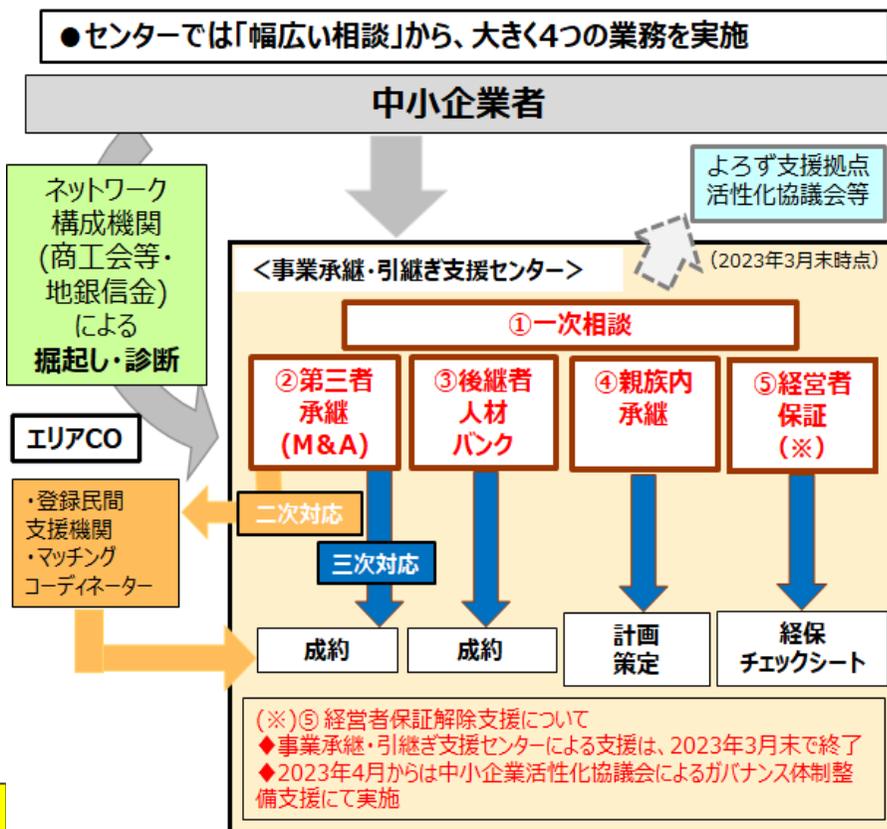
※中企庁作成資料を一部加工

# Ⅲ-参考 2. 中小機構の事業承継における取組み

## 【事業承継円滑化支援事業 等】



## 【事業承継・引継ぎ支援センター全国本部事業】



# IV. 今こそ中小企業の反転攻勢を

---

# IV-1. 「日本の中小企業は多過ぎる」は間違い

- 中小企業数で、日本は、OECD32か国中多い方から4位。
- 人口比当たり中小企業数は、少ない方から3位。

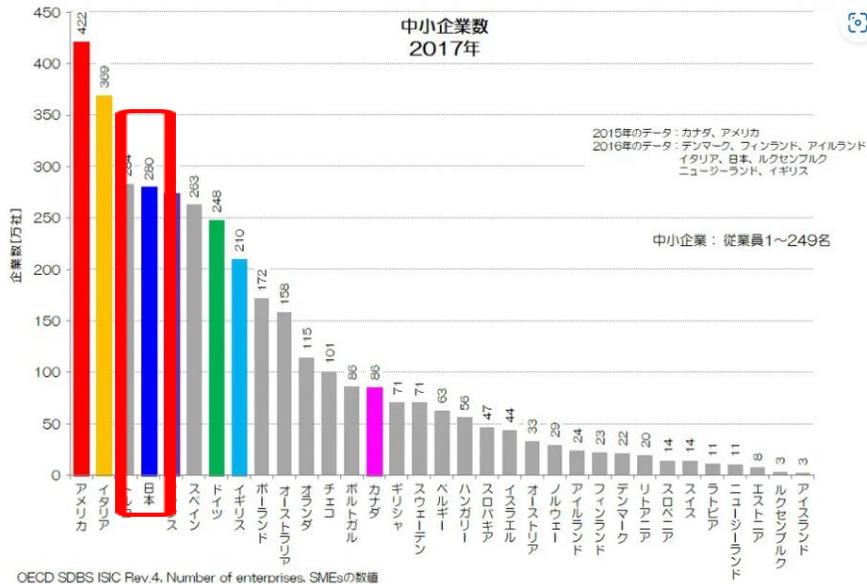


図2 中小企業数  
(OECD統計データより作成)

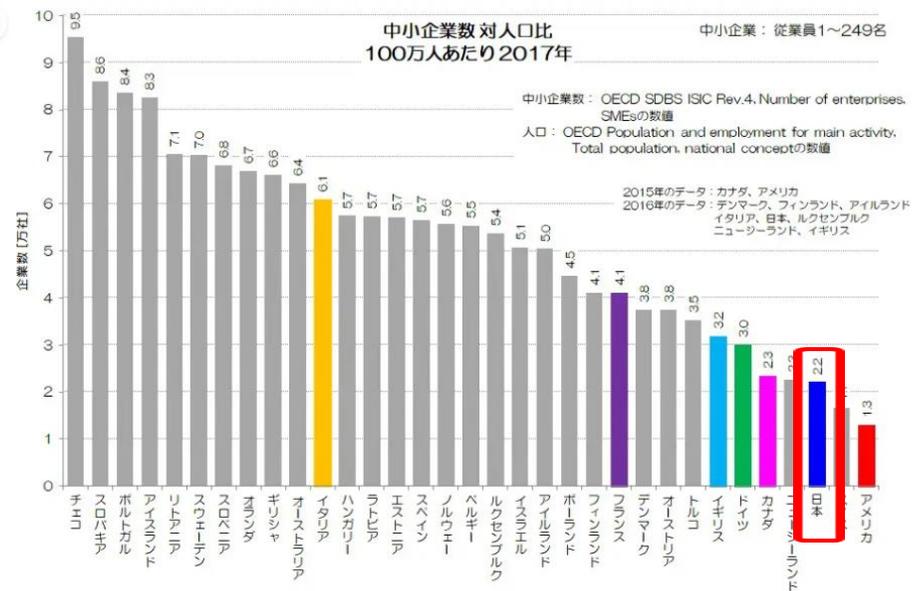


図5 中小企業数の対人口比率  
(OECD統計データより作成)

(株式会社小川製作所2024年7月26日「019 日本の中小企業は多すぎ！？ - 企業数の国際比較」)。

## IV-2. 日本の長寿企業数は世界一

- 世界の創業100年以上の企業のうち、半数以上が日本の企業。
- さらに創業200年以上の企業だと、日本企業の割合は3分の2。

創業100年以上の企業数と比率

		企業数	比率
1位	日本	37085	50.1%
2位	米国	21822	29.5%
3位	ドイツ	5290	7.1%
4位	英国	1984	2.7%
5位	イタリア	1182	1.6%
6位	オーストリア	649	0.9%
7位	カナダ	594	0.8%
8位	フィンランド	474	0.6%
9位	オランダ	467	0.6%
10位	オーストラリア	425	0.6%

創業200年以上の企業数と比率

		企業数	比率
1位	日本	1388	65.2%
2位	米国	265	12.4%
3位	ドイツ	223	10.5%
4位	英国	81	3.8%
5位	ロシア	38	1.8%
6位	オーストリア	34	1.6%
7位	オランダ	17	0.8%
8位	ポーランド	16	0.8%
9位	イタリア	14	0.7%
10位	フランス	11	0.5%

※企業特定の条件は以下の通り。企業活動ステータス=活動中。法人形態=事業所、公的機関、外国企業、宗教法人、小中高校を除く。所在地、売上高（年商100万円以上）情報が収録されている企業

※公表除外国（データ信ぴょう性が疑われる国）=スウェーデン、コロンビア、ウクライナ

※日本企業の集計=帝国データバンクのCOSMOS2収録の企業情報（100年企業の算出は2022年8月時点で創業・設立いずれかが100年を超えている企業。200年企業は同条件で200年を超えている企業）

※海外企業の集計=ピューロー・ヴァン・ダイク社のorbisの企業情報（2022年9月調査）

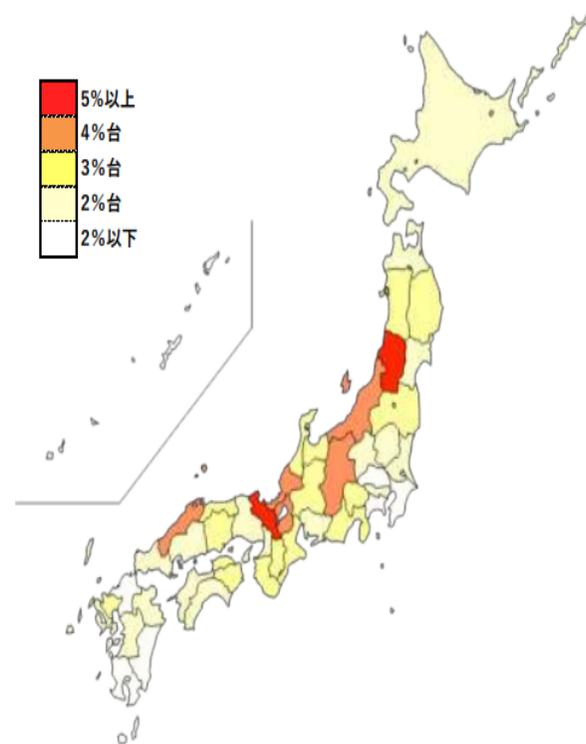
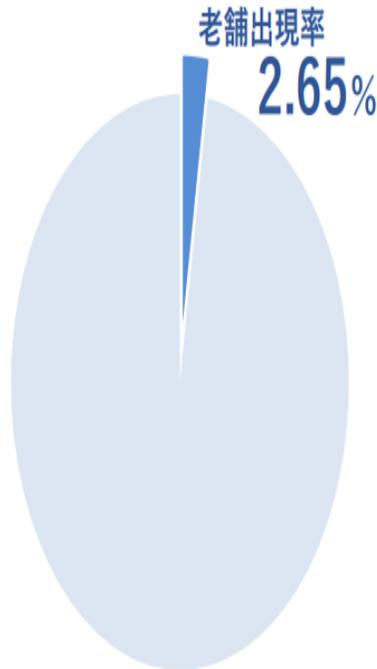
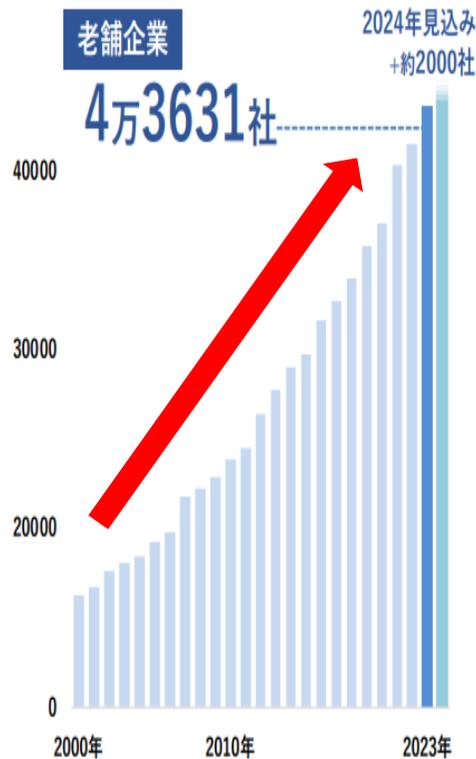
資料：(株)日経ビーピーコンサルティング「2022年版100年企業〈世界編〉世界の長寿企業ランキング」（2022年10月20日）

# IV-3. 日本の長寿企業数は増加し続ける

- 我が国の創業100年以上の企業（老舗企業）数は、増加傾向。
- 老舗の割合（老舗出現率）の高い県は日本海側に多く、九州や関東では少ない。

老舗企業数・出現率（2023年9月時点）

老舗出現率 都道府県別



順位	地域	老舗企業率
1	京都府	5.26%
2	山形県	5.18%
3	新潟県	4.94%
4	福井県	4.64%
5	滋賀県	4.46%
	⋮	
43	福岡県	1.73%
44	鹿児島県	1.60%
45	宮崎県	1.51%
46	神奈川県	1.48%
47	沖縄県	0.16%

資料：(株)帝国データバンク「全国「老舗企業」分析調査（2023年）」（2023年10月30日）

## IV-4. 日本の長寿企業数から学ぶ（ネットから抜粋）

- 創業100年以上の企業（老舗企業）の特徴を整理したネット上の記事。
- 総じて、伝統と革新のバランス、社員を大切、顧客地域への貢献が鍵。

### ネットⅠ

1. 伝統と革新のバランスを意識している
2. 堅実な経営をしている
3. 従業員を大切にしている
4. 経営理念を継承し続けている

### ネットⅡ

- ・ 不易と流行を合わせ持っている
- ・ 独自の使命が明確に言語化されている
- ・ 業界の常識にとらわれない発想を持つ
- ・ 社員を大切にしている
- ・ 世の中・地域への貢献を実践している
- ・ リスクに備えている
- ・ 成長意欲が高く、学び続けている

### ネットⅢ

- ① 売り手よし：社員を大切にしやりがいのある仕事をしてもらう。
- ② 買い手よし：顧客に良い商品を提供して満足してもらう
- ③ 世間よし：社会や地域のために貢献する

### ネットⅣ

- 同族経営：  
経営方針が変わりづらい
- 地域密着の事業展開：  
細やかなサービスと揺るがないブランド力
- ノウハウや経営理念の継承  
顧客からの信頼と変化に対応する柔軟性

## IV-5. 打って出るための“4 X”

- 成長し発展するために、事業環境の変化に即応し、果敢に対応すべき。

1. 事業環境の変化 ▶ **BX** (ビジネストランスフォーメーション)  
① コロナ後の消費行動の変化、② 原材料・仕入れ価格の上昇
2. 技術の急速な進歩 ▶ **DX** (デジタルトランスフォーメーション)  
① ICT技術の急速な進展、② 人手不足・人件費上昇
3. 市場構造の変化 ▶ **EX** (エクスポート【輸出とインバウンド】)  
① 国内市場の拡大困難、② 地政学的リスクの増大、③ 円安傾向の長期化
4. 環境制約の高まり ▶ **GX** (グリーントランスフォーメーション)  
① エネルギー価格の上昇、② 脱炭素の要請

## IV-6. 強靱化のための “S & W”

- 先行き不透明性が高まる中、事業環境の変化に即応し、真摯に対応すべき。

1. 事業の**持続力** ➤ **S** (Sustainability)

①BCP (事業継続計画) 、 ②SDG s

2. **従業員(ヒト)が大事** ➤ **W** (Well-Being)

①人材確保、 ②働き方改革、 ③従業員の健康・幸福

# V. 打って出るための“4 X”

---

成長・発展するための稼ぐ力を強化する

# 目次

---

## V. 打って出るための“4X”

### 1. 変革するための事業再構築 (BX)

2. 業務改革まで踏み込むデジタル化 (DX)

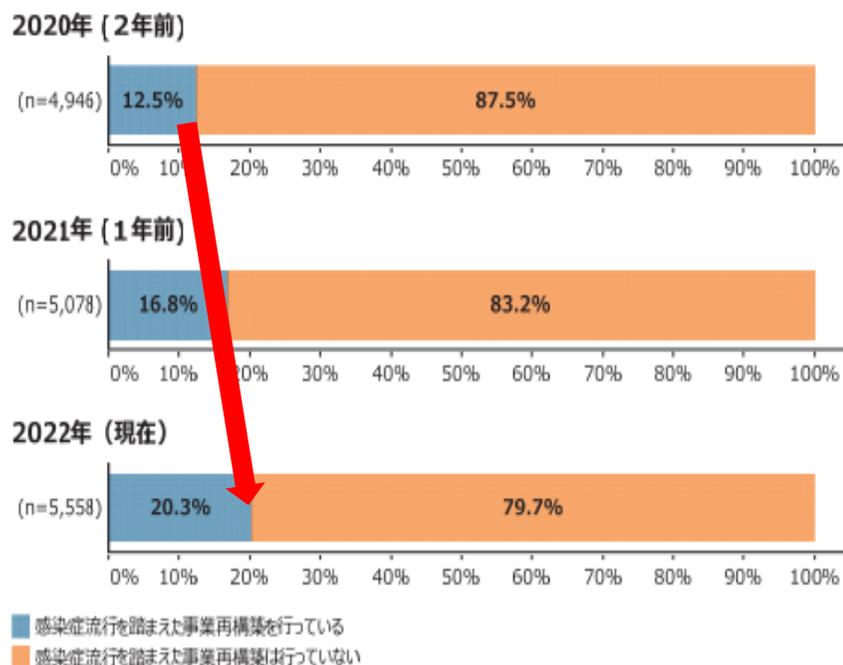
3. 商機到来 モノとサービスの輸出 (EX)

4. 環境制約に積極的に対応 (GX)

# V-1-①. コロナ影響業種を中心にBXに積極的取組み

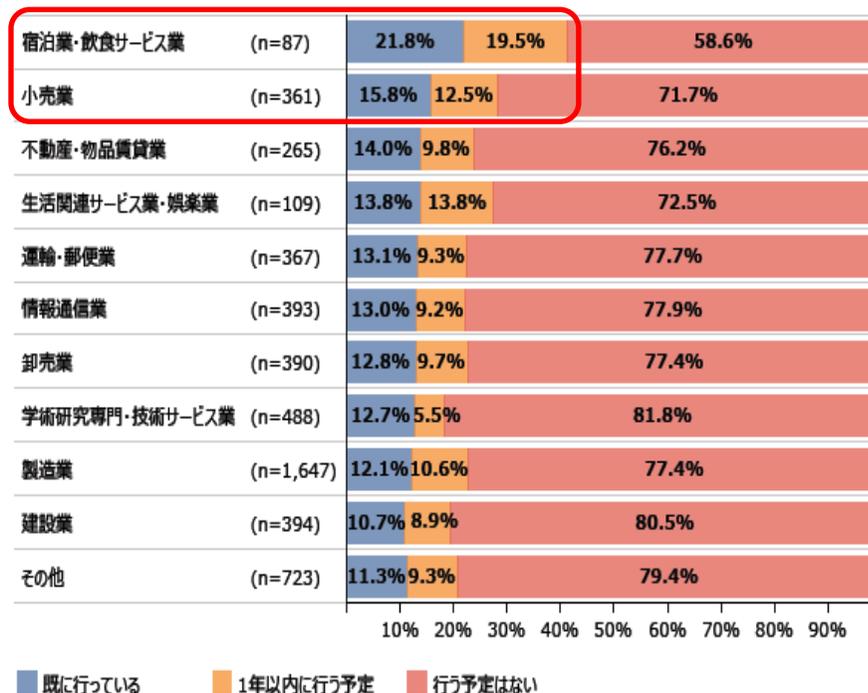
- 「感染症流行を踏まえた事業再構築を行っている」企業がわずかながら増加傾向。
- コロナ禍の影響の大きかった宿泊業・飲食サービス業や小売業で事業再構築が進む。

感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況



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」  
 (注) 1. 感染症流行を踏まえた事業再構築の実施状況について、「分からない」を除いて集計している。  
 2. 「自社の主要な業種を転換する(業種転換)」、「自社の主要な事業を転換する(事業転換)」、「自社の主要な製品・商品・サービスの生産・製造方法等を転換する(業態転換)」、「新たな製品等で新たな市場に進出する(新分野展開)」、「組織の合併・分割、株式交換・移転、事業譲渡を通じた事業再編(事業再編)」を、「感染症流行を踏まえた事業再構築を行っている」として集計している。

事業再構築の実施状況(業種別)

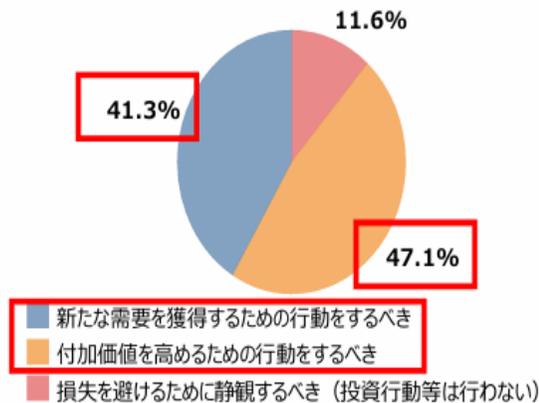


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」  
 (注) 1. ここでのいう事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。  
 2. 新型コロナウイルス感染症流行後(2020年2月以降)に事業再構築を行っているかについて聞いている。

# V-1-②. 積極的な経営方針の中小企業が増加

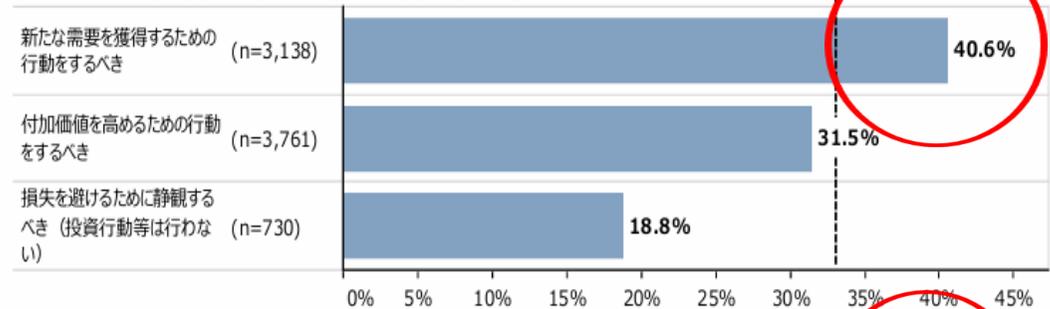
- 足下では、約9割の中小企業が投資行動に意欲的な経営方針を示している。
- 新たな需要獲得を目指す企業を中心に意欲的な経常利益、労働生産性ともに高めている。

中小企業の経営方針 (2023年) (n=19,025)

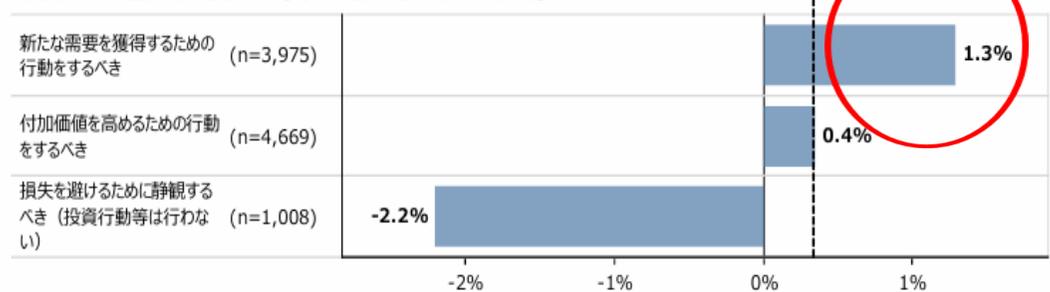


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11～12月)  
 (注) 1.2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。  
 2.経常利益、労働生産性の変化率は2022年と2017年を比較したものである。

経常利益の変化率 (中央値、経営方針別)



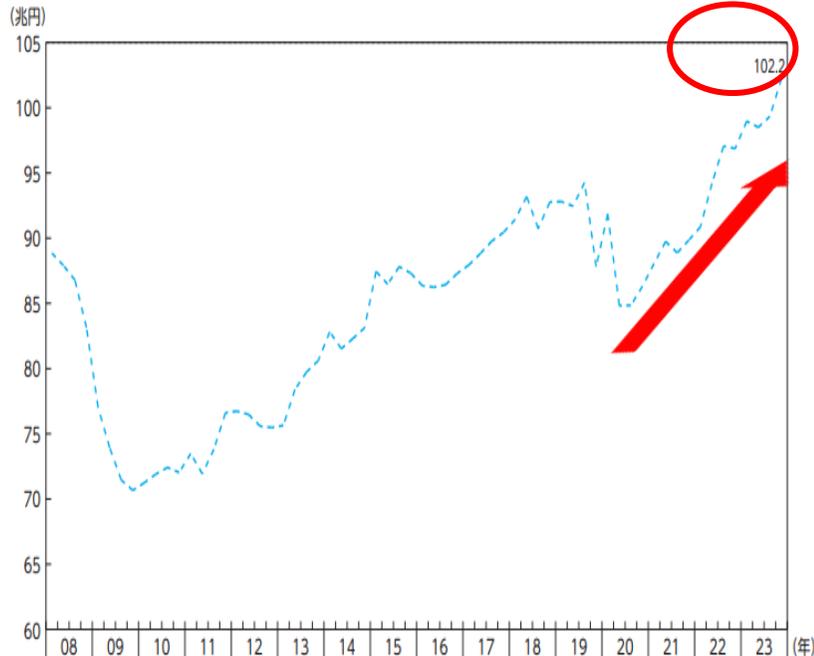
労働生産性の変化率 (中央値、経営方針別)



# V-1-③. 中小企業の設備投資にも前向き感

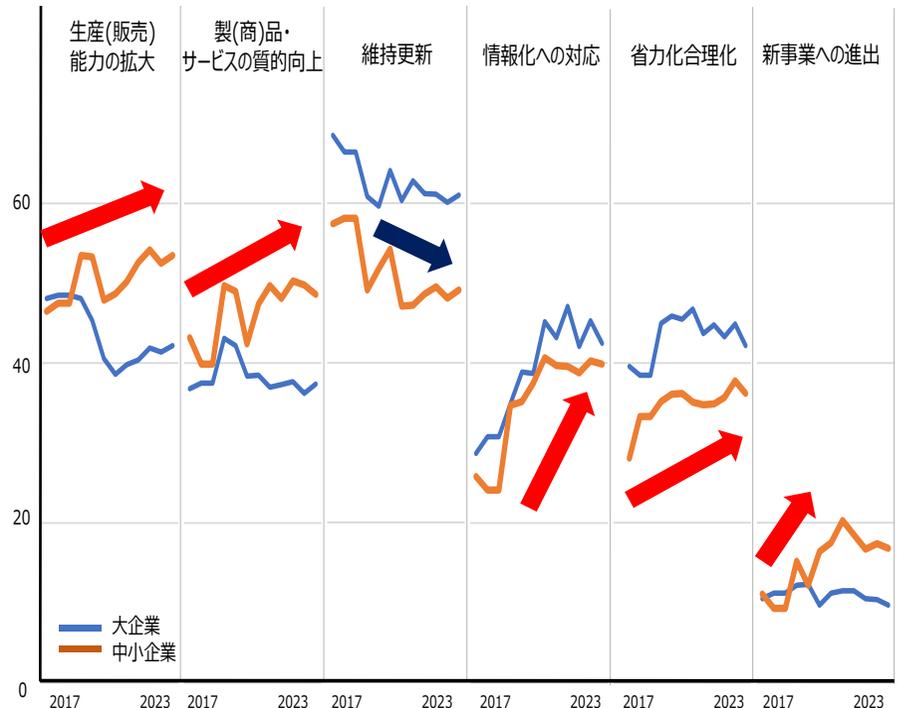
- コロナ禍で落ち込んだ民間設備投資も過去最高レベルまで回復。
- 中小企業投資の目的も、「維持更新」が低下し、「製(商)品・サービスの質的向上」や「情報化への対応」、「新事業への進出」など前向き投資が上昇傾向。

名目国内民間設備投資の推移



資料：内閣府「四半期別GDP速報（2023年10-12月期2次速報値:実額-名目季節調整系列）」（2024年3月）

中小企業の設備投資のスタンス



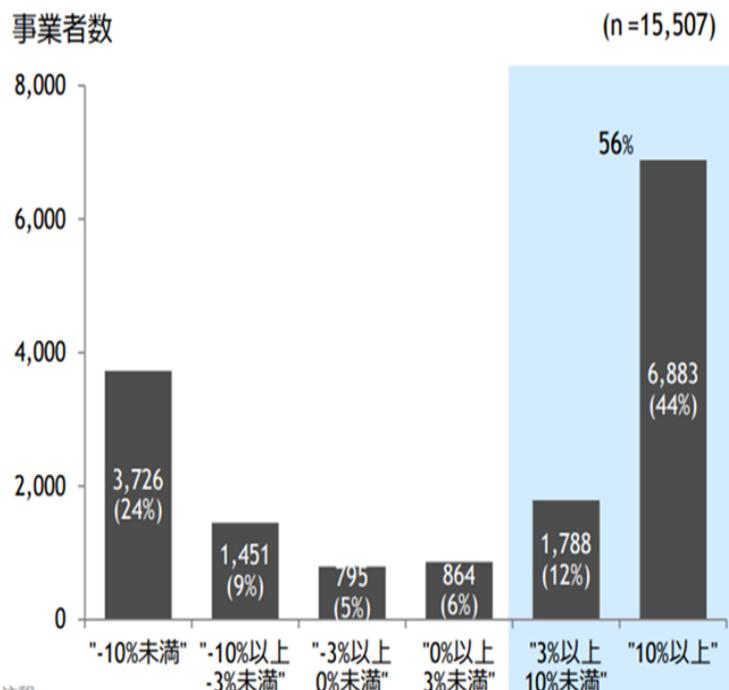
資料：内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」より中小機構作成  
 注：1.各年度における設備投資のスタンスとして、重要度の高い項目について集計している。  
 2.ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業を指す。  
 3.回答割合の低かった「環境対策」、「研究開発」、「海外投資」については表示していない。

# V-1-④. 事業再構築補助事業による「成果」

- 応募前・後において付加価値額の年率平均成長率が10%以上だった採択事業者が5割以上。
- 採択者の付加価値額、売上高及び営業利益率の年平均成長率はいずれも不採択者より高い。

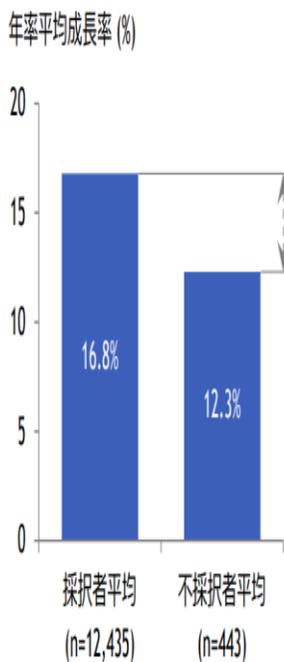
応募前から応募後にかけての付加価値額年率平均成長率

## 採択者

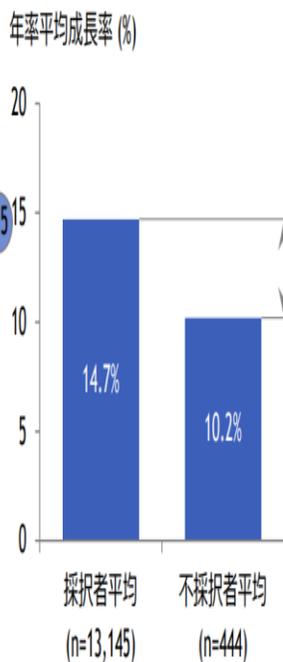


応募前から応募後の年平均成長率比較

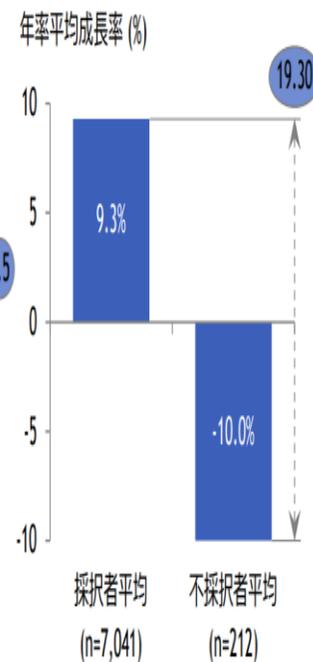
## 付加価値額



## 売上高



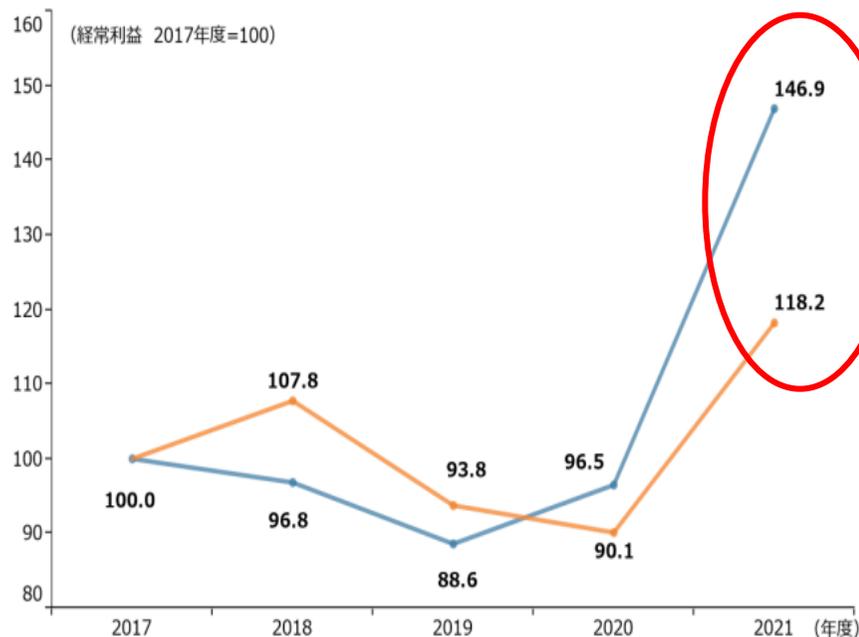
## 営業利益



# V-1-⑤. 活発化するM&Aも事業再構築の手段に

- 近年増加するM&Aを実施した企業が、一切実施していない企業よりも、経常利益、労働生産性とも向上させている。

経常利益の推移 (M&Aの実施有無別)

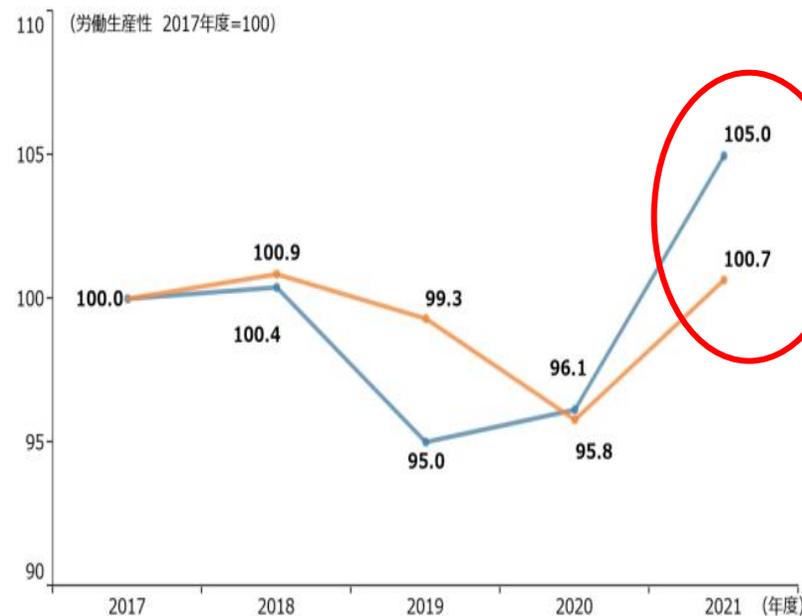


■ 2017年度に実施した企業 (n=341)  
 ■ 2017~2021年度の間一切実施していない企業 (n=11,733)

資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- (注) 1.ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併/控実施した場合、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。  
 2.2017年度と比較した、2021年度までの経常利益の変化率を見たもの。  
 3.2017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。

労働生産性の推移 (M&Aの実施有無別)



■ 2017年度に実施した企業 (n=291)  
 ■ 2017~2021年度の間一切実施していない企業 (n=9,483)

資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- (注) 1.ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併/控実施した場合、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。  
 2.2017年度と比較した、2021年度までの労働生産性の変化率を見たもの。  
 3.労働生産性=付加価値額/従業員数で計算している。  
 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。

# V-参考. 事業再構築補助金でBX、省力化を促進

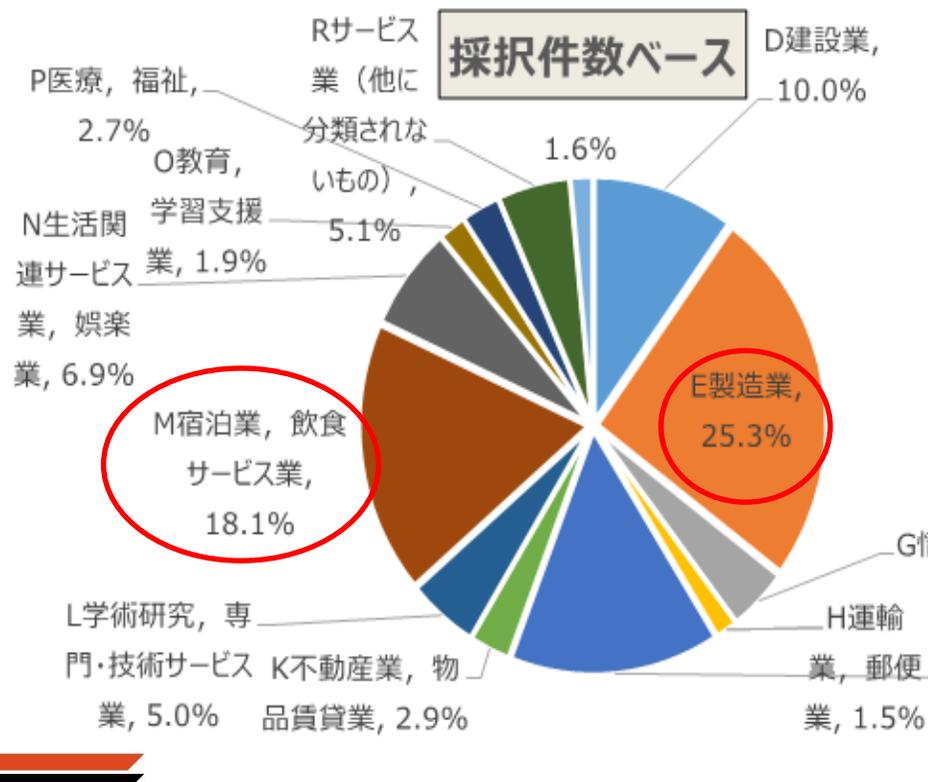
## 【事業再構築補助金】

- 製造業、宿泊業・飲食サービス業、卸売業・小売業などを中心に幅広く活用。

## 【中小企業省力化投資補助金（カタログ型）】（第2回公募：8月9日より申請開始、9月24日締切）

- IoT、ロボットなどの人手不足解消に効果がある汎用製品を「カタログ」から選択。

### 省力化投資補助金の対象機器イメージ



自動清掃機  
ロボット



自動配膳  
ロボット

# 目次

---

## V. 打って出るための“4X”

1. 変革するための事業再構築 (BX)

**2. 業務改革まで踏み込むデジタル化 (DX)**

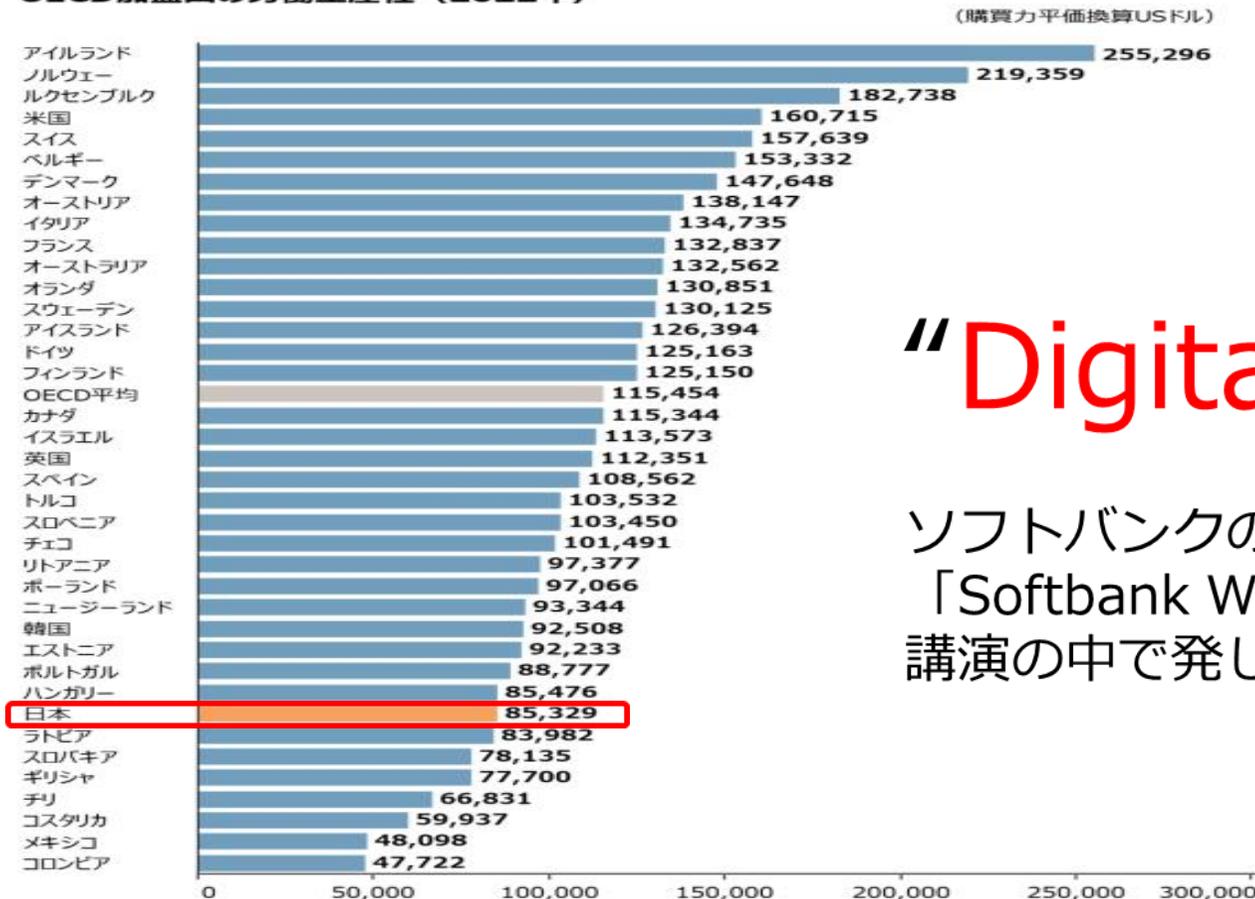
3. 商機到来 モノとサービスの輸出 (EX)

4. 環境制約に積極的に対応 (GX)

# V-2-①. 生産性向上にDXは不可欠

- 我が国の労働生産性は世界と比べ低い。
- 生産性向上（競争力強化）の決め手はDXとの見解も。

OECD加盟国の労働生産性（2022年）



“Digital or die”

ソフトバンクの孫正義社長が、「Softbank World 2013」の基調講演の中で発したメッセージの1つ。

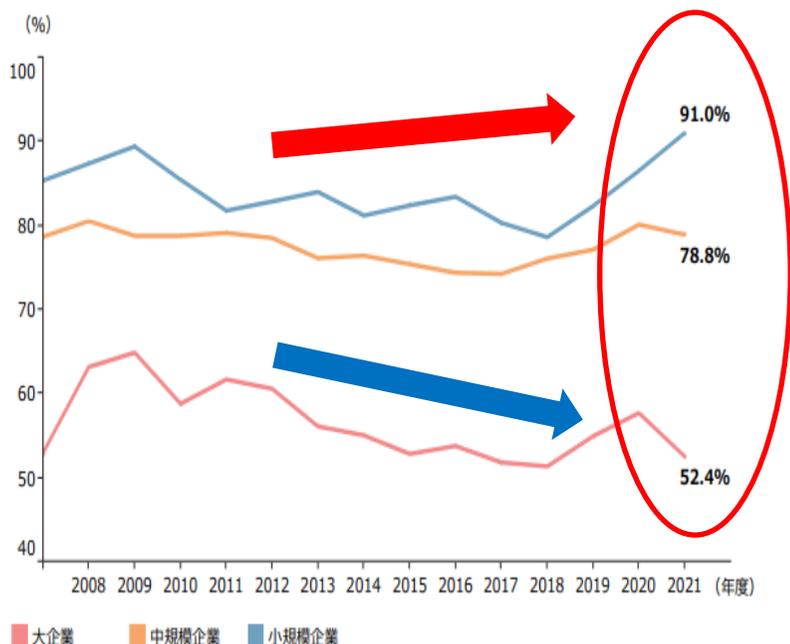
資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」

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

# V-2-②. 中小企業は労働分配率（人件費比率）が高い

- 中規模・小規模企業では、大企業と比べて労働分配率が高く、差は拡大する動き。
- 従業員一人当たり付加価値額は、大企業で向上する一方、中小企業では横ばい傾向。

企業規模別に見た、労働分配率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

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

2.ここでいう労働分配率は付加価値額に占める人件費とする。

3.付加価値額=営業純益(営業利益-支払利息等)+人件費(役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費)+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課。

4.金融業、保険業は含まれていない。

企業規模別に見た、従業員一人当たり付加価値額（労働生産性）の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

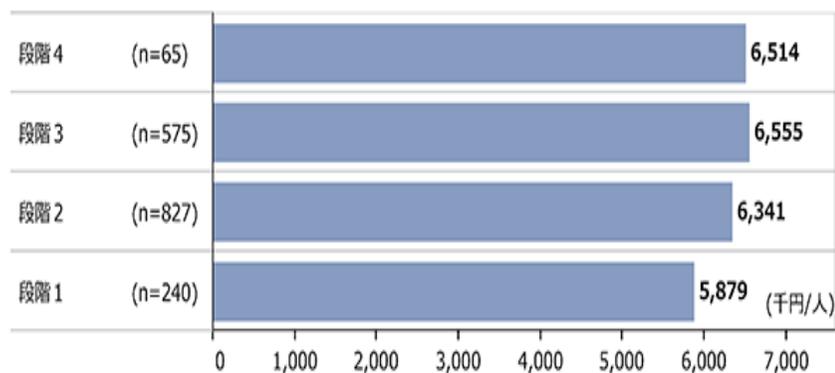
(注) 1.ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

2.平成18年度調査以前は付加価値額=営業純益(営業利益-支払利息等)+役員給与+従業員給与+福利厚生費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課とし、平成19年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を合わせたものとする。

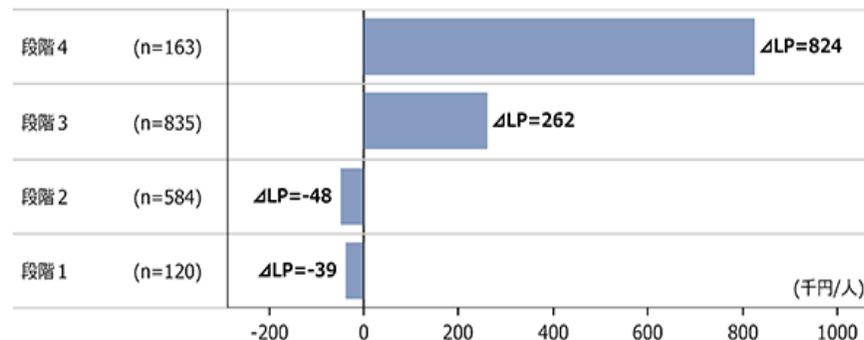
# V-2-③. デジタル化と生産性向上・売上げ拡大

- 2015年時点ではDXへの熱心さによる労働生産性の水準の差は大きな差なし。
- 2015年から2021年にかけての変化を、DX非熱心企業とDX熱心企業とで比較すると、労働生産性や売上高における変化率で大きな差がみられる。

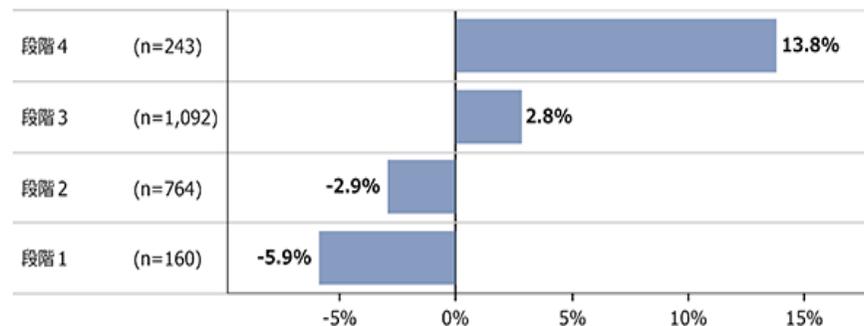
①労働生産性の水準（2015年）



②労働生産性の変化



③売上高の変化率



段階4	デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態 (例) システム上で蓄積したデータを活用して販路拡大、新商品開発を実践している
段階3	デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態 (例) 売上・顧客情報や在庫情報などをシステムで管理しながら、業務フローの見直しを行っている
段階2	アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態 (例) 電子メールの利用や会計業務における電子処理など、業務でデジタルツールを利用している
段階1	紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」

(注) 1. ΔLP (労働生産性の変化) とは、2021年時点と2015年時点の労働生産性の差のことをいい、中央値を集計している。

2. 労働生産性 = (営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課) ÷ 従業員数。

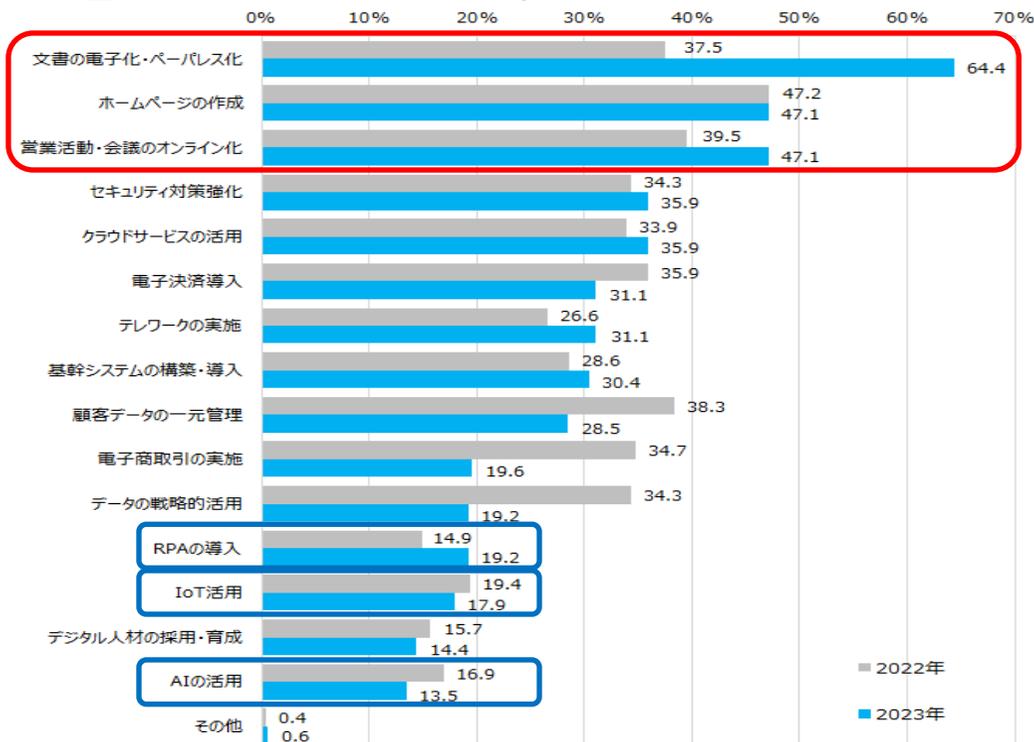
3. 売上高の変化率とは、2021年と2015年の売上高を比較したもので、中央値を集計している。

4. 取組状況とは現在 (2021年時点) におけるデジタル化の状況を指している。

## V-2-④. 多くの中小企業でDXへの取組の水準は高くない

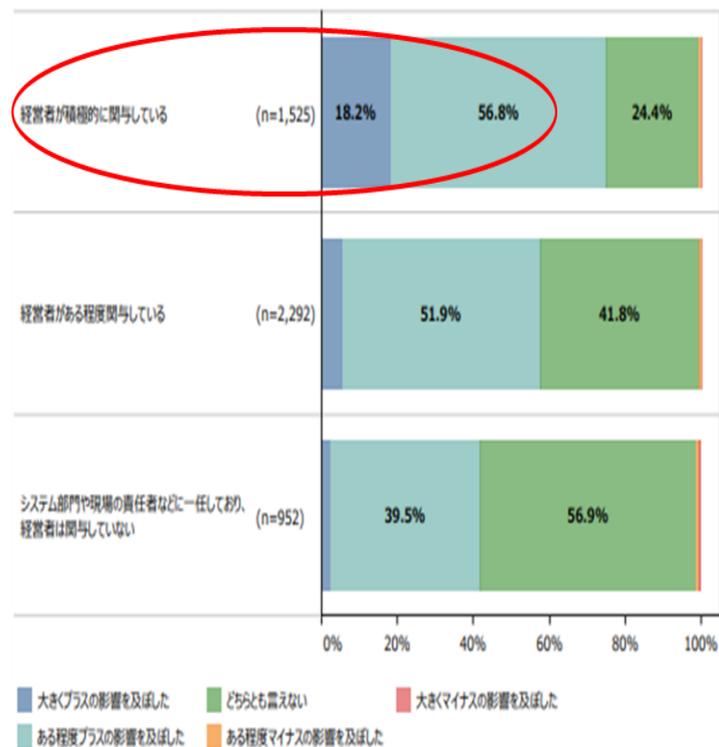
- DXの取組内容では「文書の電子化・ペーパーレス化」が6割、次いで「ホームページの作成」、「営業活動・会議のオンライン化」の順。IoT、AI、RPAの活用・導入は少ない。
- デジタル化の業績へのプラスの影響は、「経営者が積極的に関与」する企業が多い。

中小企業におけるDXの具体的な取組内容



資料：中小機構「中小企業のDX推進に関する調査(2023年)」(2023年10月)

デジタル化推進による業績への影響 (デジタル化の推進に対する経営者の関与度別)

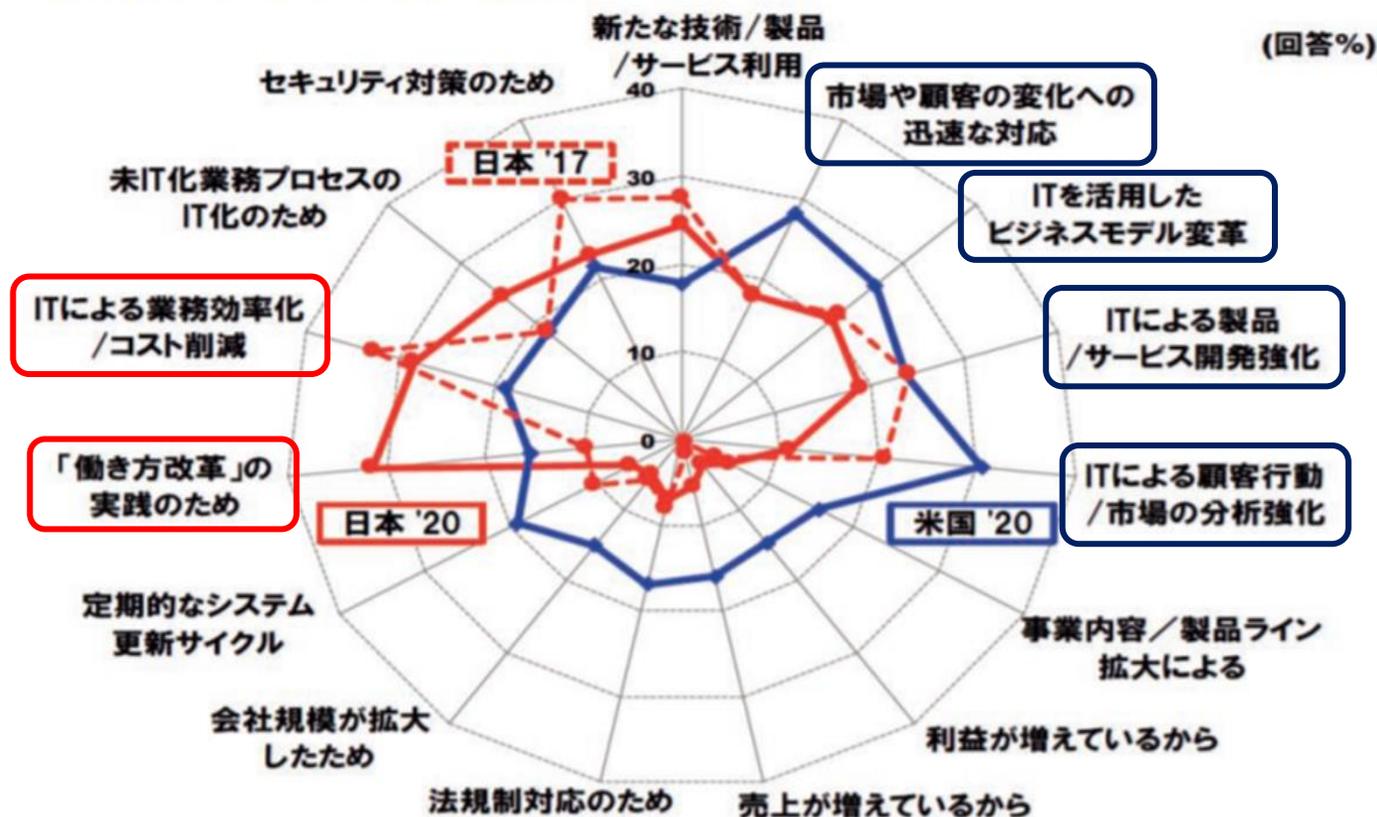


資料：(株)野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

## V-2-⑤. DX成功の秘訣は業務プロセス刷新への踏み込みか

- DXでは業務プロセスの大幅な刷新が鍵。
- 米国でのIT投資の目的はビジネスモデル変革・市場分析・新事業開拓など。

IT投資への予算が増える要因（日米比較）



資料：（一社）電子情報技術産業協会（JEITA）/IDC JAPAN（株）「2020年日米企業のDXに関する調査」（2021年1月12日）

# V-参考. 中小機構のIT化・DX支援策

- 気付きから人材育成、投資までの多様な支援策を用意。
- 企業規模や取組みのステージに応じた施策の活用が重要。

機会提供	(赤字は主に小規模対象) (黒字は主に中規模対象) (青字は支援機関対象)				J-GoodTech ヒットをねらえ! ECマッチングイベント EC活用支援パートナー
				事業再構築支援 ものづくり補助金 持続化補助 IT導入補助金 省力化投資補助金	
資金補助					
専門家派遣	E-SODAN	ハンズオン支援事業（総合、特定、IT） 事業再構築ハンズオン支援事業			
	ECセミナー ・ワークショップ	IT人材育成研修 支援機関職員向け研修	生産工程スマート化診断	IT経営サポートセンター	
情報提供	IT戦略ナビ ebizオンライン講座	支援機関 サポート事業		ここからアプリ	
	J-Net21				
	気づき	人材育成	計画作り	アプリ導入 設備投資	IT・EC活用 ビジネスマッチング

# 目次

---

## V. 打って出るための“4X”

1. 変革するための事業再構築 (BX)
2. 業務改革まで踏み込むデジタル化 (DX)

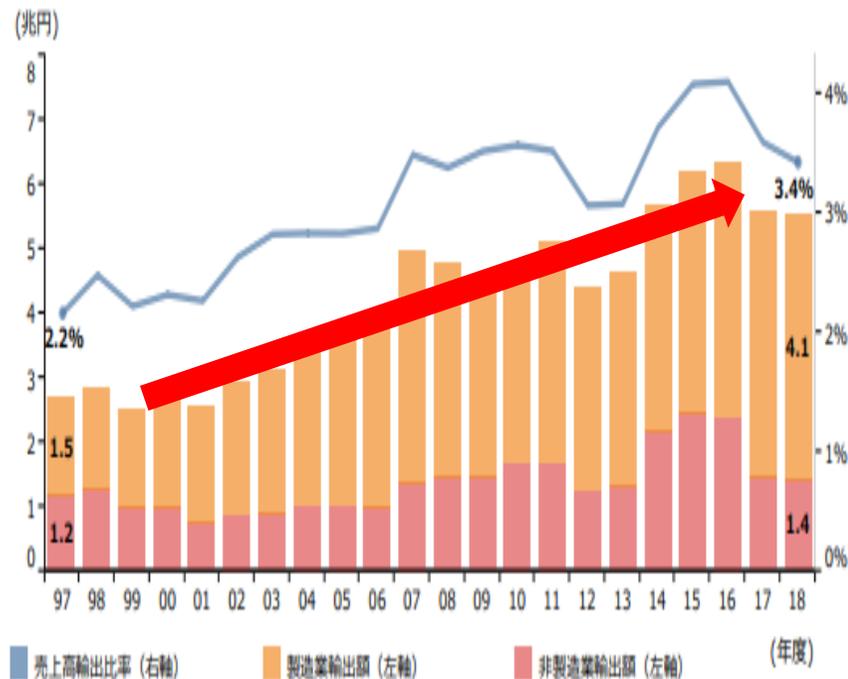
### **3. 商機到来 モノとサービスの輸出 (EX)**

4. 環境制約に積極的に対応 (GX)

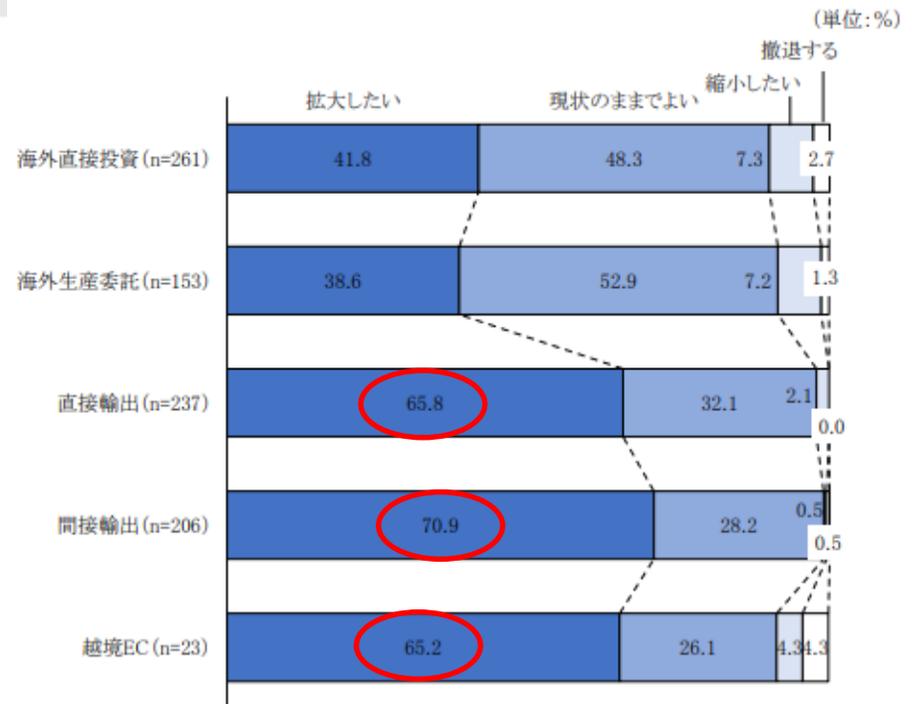
# V-3-①. 輸出比率は徐々に向上、輸出に関心増大

- 中小企業の輸出企業割合は長期的に増加傾向。売上高に占める輸出額の割合も増加基調。
- 直接輸出・間接輸出及び越境ECは「拡大したい」と答えた企業の割合が高い。

中小企業の業種別輸出額及び売上高輸出比率の推移



今後の方針（形態別）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)売上高輸出比率は、中小企業の売上高に占める中小企業の輸出額（製造業・非製造業の合算）を算出したもの。

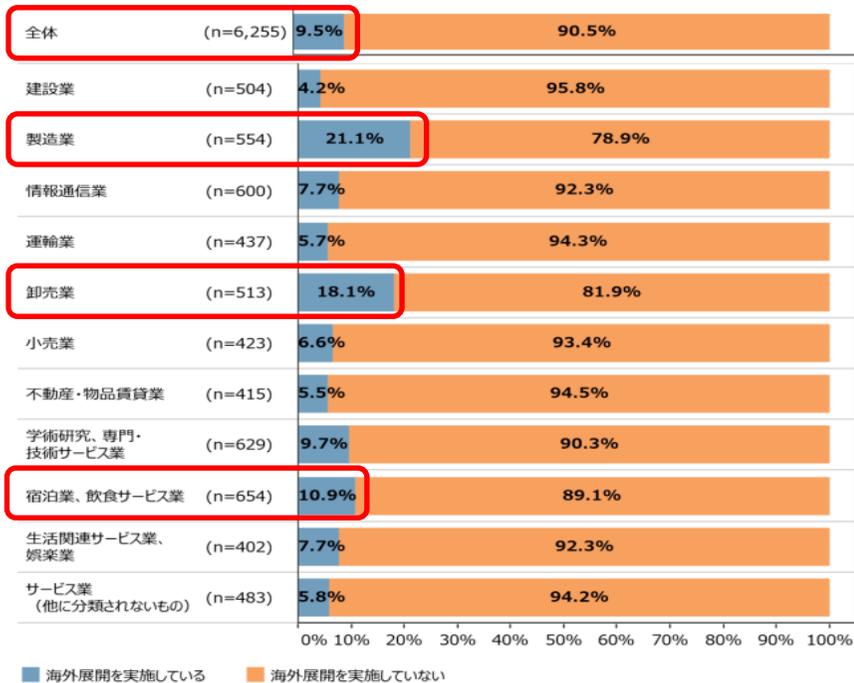
(注) 現在行っている形態について、今後の方針を尋ねたもの。

資料：(株)日本政策金融公庫「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査結果」（2023年6月1日）

# V-3-②. 輸出を重視する中小企業

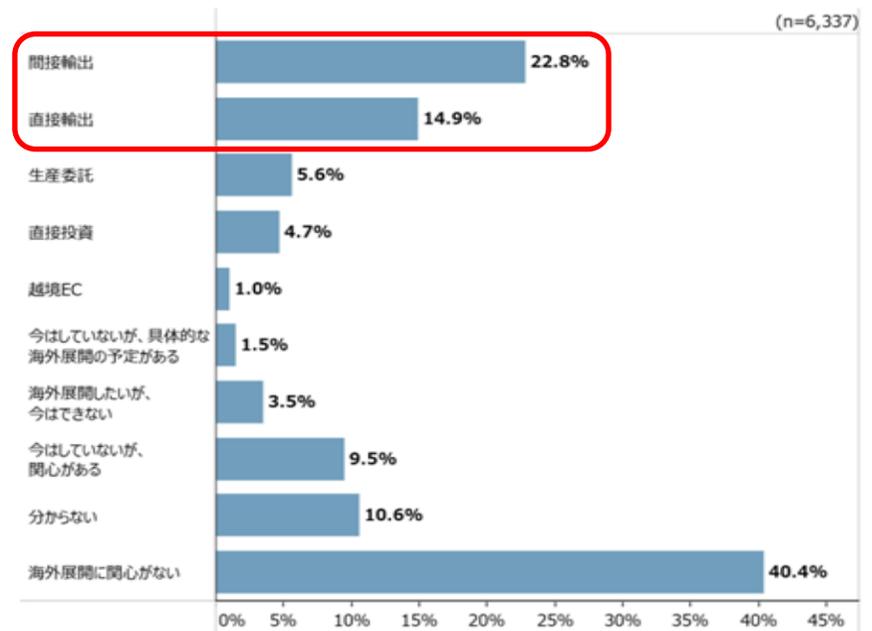
- 「海外展開を実施している」との回答は、全体では約1割。業種別では、「製造業」、「卸売業」、「宿泊業、飲食サービス業」が多い。
- 製造業における「海外展開」では、直投よりも、直接・間接の「輸出」が多い。

海外展開の実施状況（業種別）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」  
 (注) 1. 「海外展開を実施している」は、現在行っている海外展開の取組について、「海外展開をしていない」、「海外展開を検討したがしていない」以外を回答した企業の合計。  
 2. 「海外展開を実施していない」は、現在行っている海外展開の取組について、「海外展開をしていない」、「海外展開を検討したがしていない」と回答した企業の合計。

海外展開の実施状況（製造業）

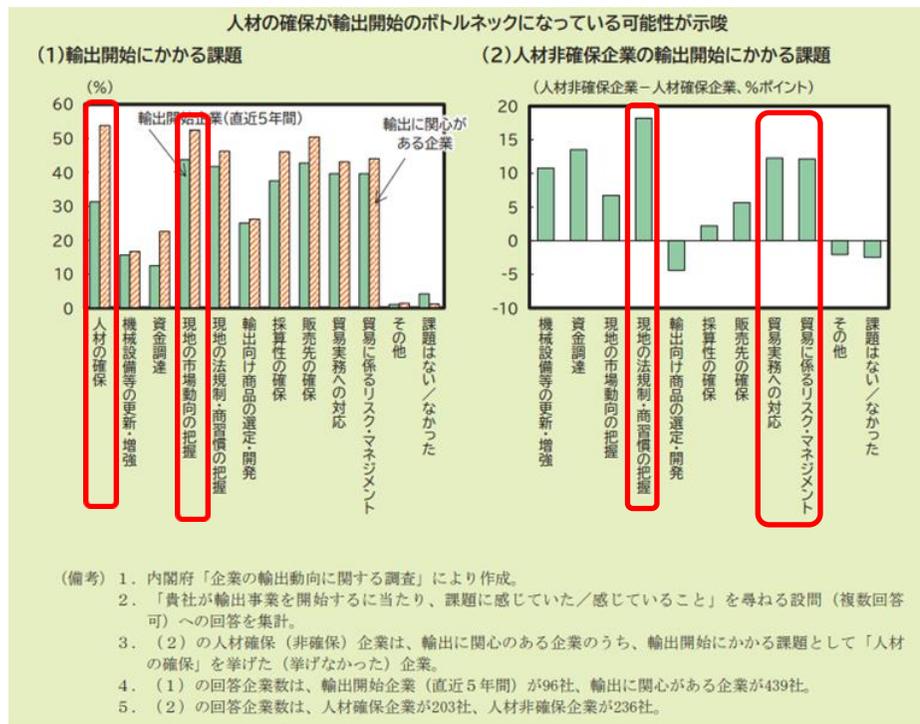


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。  
 2. 主たる事業分野の業種について、「製造業」と回答した企業に聞いたもの。  
 3. ここでいう「直接輸出」とは、「企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出」を指す。  
 4. ここでいう「間接輸出」とは、「自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出」を指す。  
 5. ここでいう「越境EC」とは、「日本国内から海外への販売にECを利用すること」を指す。

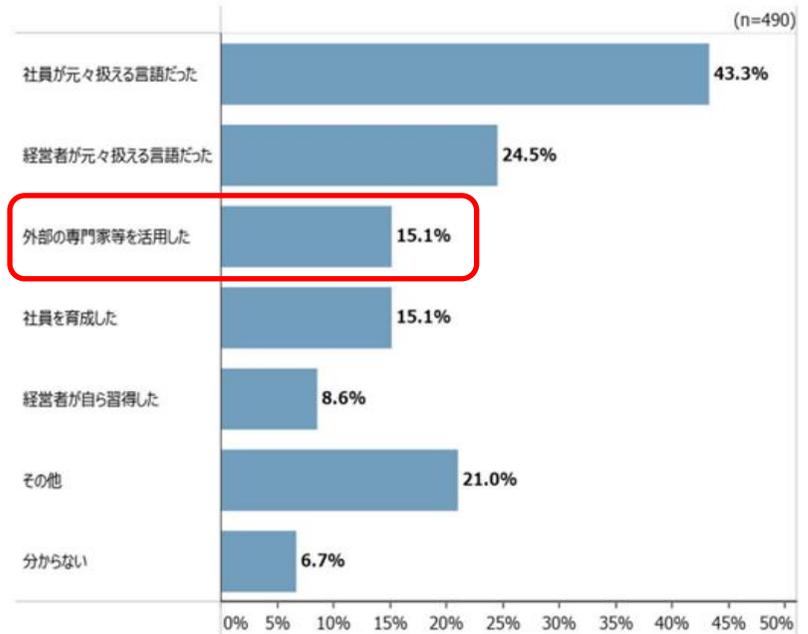
# V-3-③. グローバル人材の確保や育成が鍵

- 輸出開始に当たっての課題は、「人材の確保」が大きく、人材確保の成否は、現地の市場動向、法規制等の把握」や「貿易実務への対応」といった現地事情把握で差が大きい。
- 言語の問題は大きく、経営者や従業員の扱える言語の国が対象となる一方、新たに経営者や従業員が言語を習得したり、「外部の専門家等を活用した」企業も存在。

## 企業が認識する輸出開始にかかる課題



## 輸出の実施における、言語の違いの乗り越え方 (卸売業)



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

- (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。  
 2. 主たる事業分野の業種について、「卸売業」と回答した企業に聞いたもの。  
 3. 輸出(直接輸出・間接輸出)を「行っている」と回答した企業に聞いたもの。

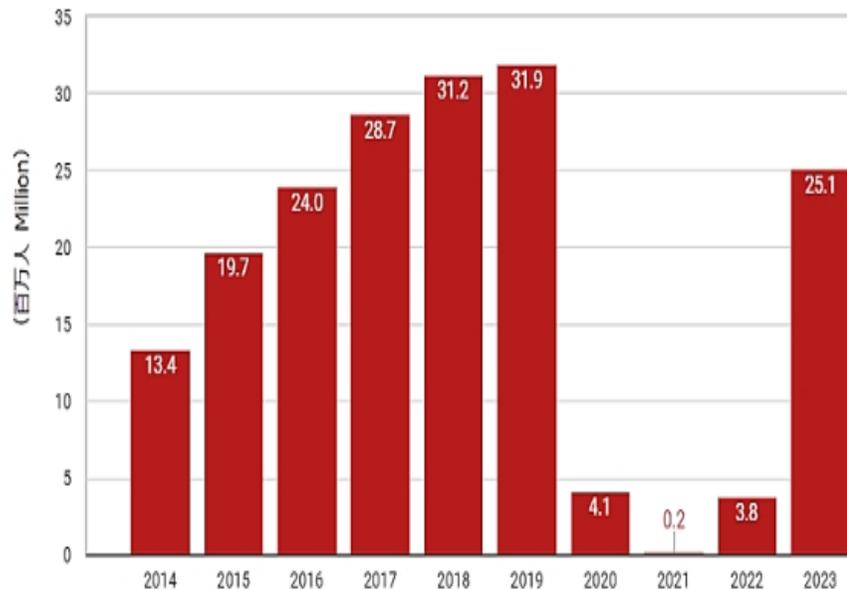
# V-3-④. 訪日外国人が戻ってきている

- 2023年の訪日外国人数は、コロナ前の8割近くまで回復。
- この10月までの累計は 30,19万人となり、過去最速で 3千万人を突破。

訪日外国人数 直近10年間 2023年版

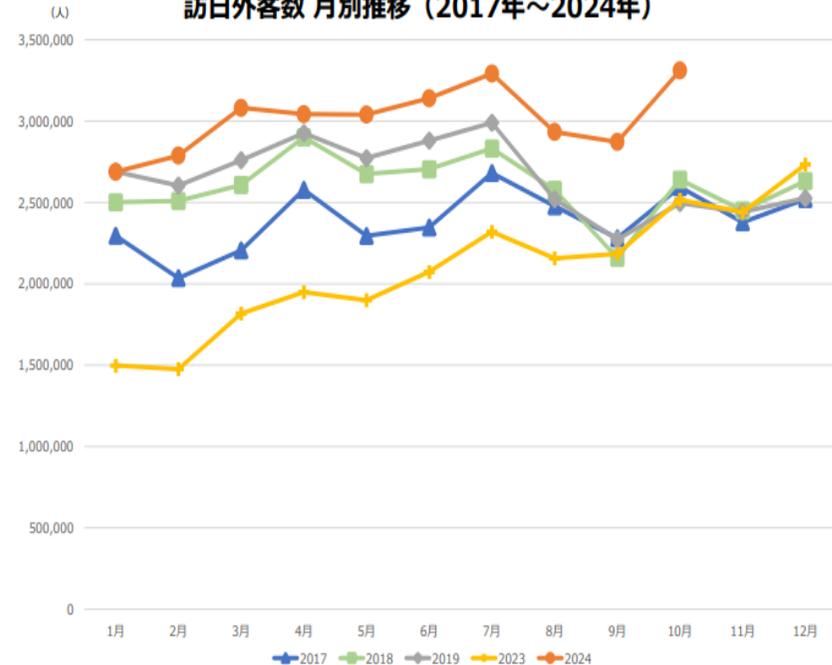


Visitor Arrivals to Japan for last 10 years - 2023



出典：日本政府観光局 source: Japan National Tourism Organization

訪日外客数 月別推移 (2017年~2024年)

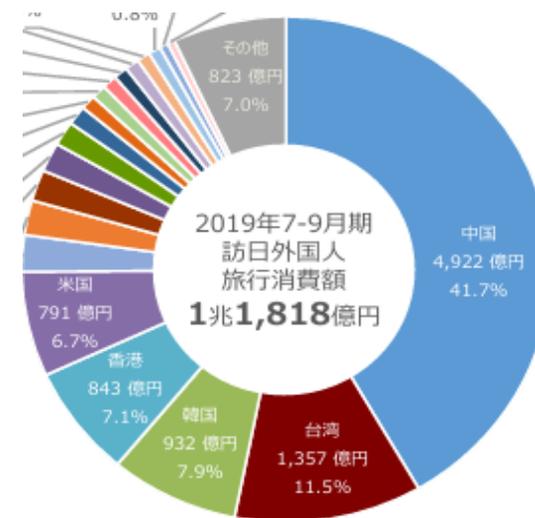
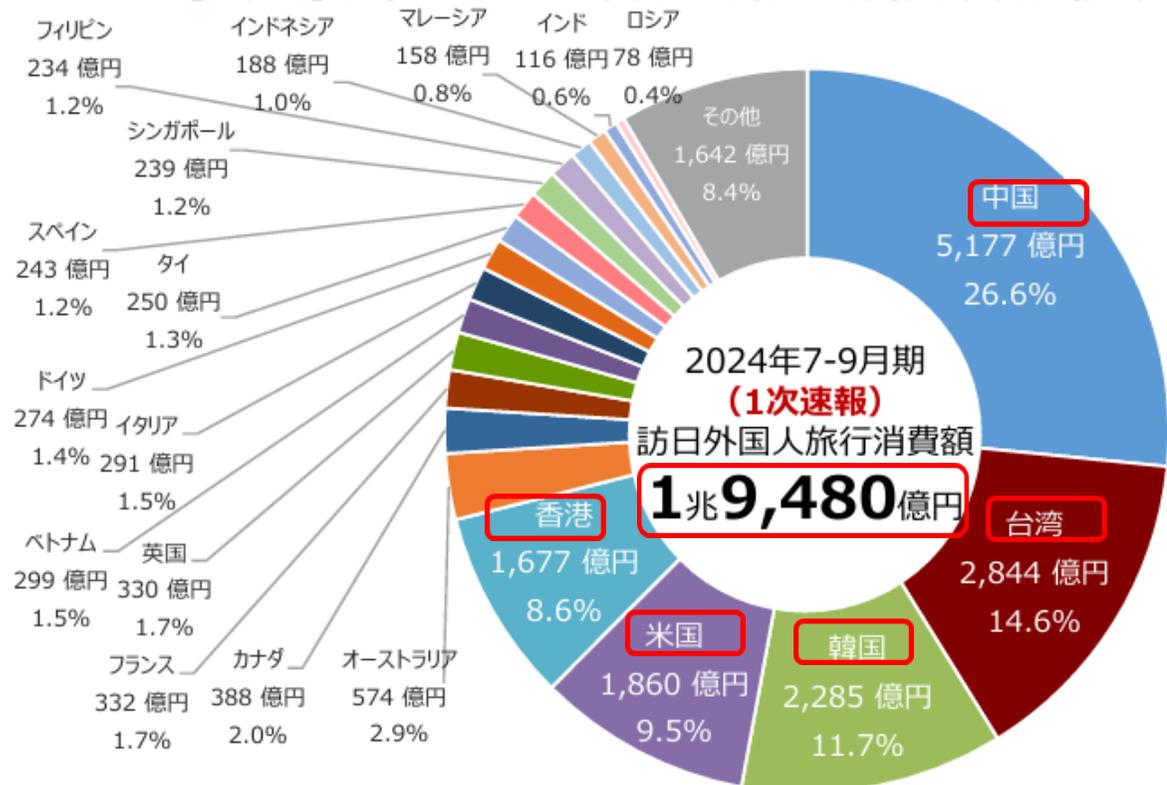


※新型コロナウイルス感染症拡大の影響により訪日外客数が大幅に減少していた2020年～2022年の数値は除く。  
 ※2019年7月以降、日韓情勢悪化等により訪日旅行を控える動きが発生していたこと等もあり、訪日韓国旅行者数が減少傾向にあったことに留意する。

# V-3-⑤. インバウンド消費はコロナ前を大きく上回る

- 2024年7-9月期の訪日外国人旅行消費額は、コロナ前を超え、2019年比65%増加。
- 国籍・地域別では、2019年当時より多様性が増している。

【図表1】国籍・地域別にみる訪日外国人旅行消費額と構成比



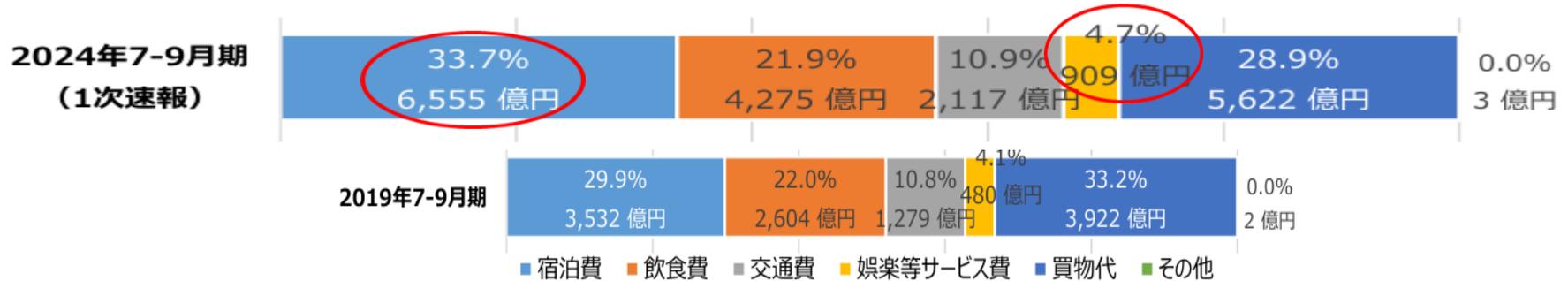
【インバウンド消費動向調査】観光庁  
2024年7-9月期の調査結果 (1次速報) の概要

# V-3-⑥. 今回「1人当たり旅行消費支出」が増大

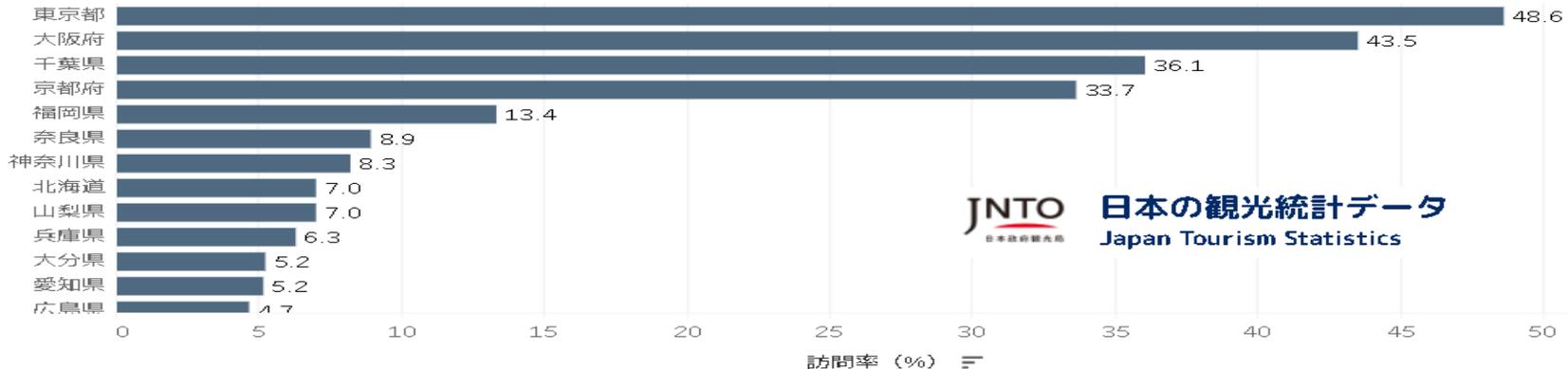
- 外国人旅行消費額では、人数の増加に加え、1人当たり支出の増加が目立つ。
- 内容的には、コロナの後2019年より、宿泊費や交通費・娯楽費の割合が増加。

訪日外国人旅行消費額の費目別構成比

【インバウンド消費動向調査】 観光庁  
2024年7-9月期の調査結果（1次速報）の概要



2023年 都道府県別訪問率ランキング (全体・観光・レジャー)

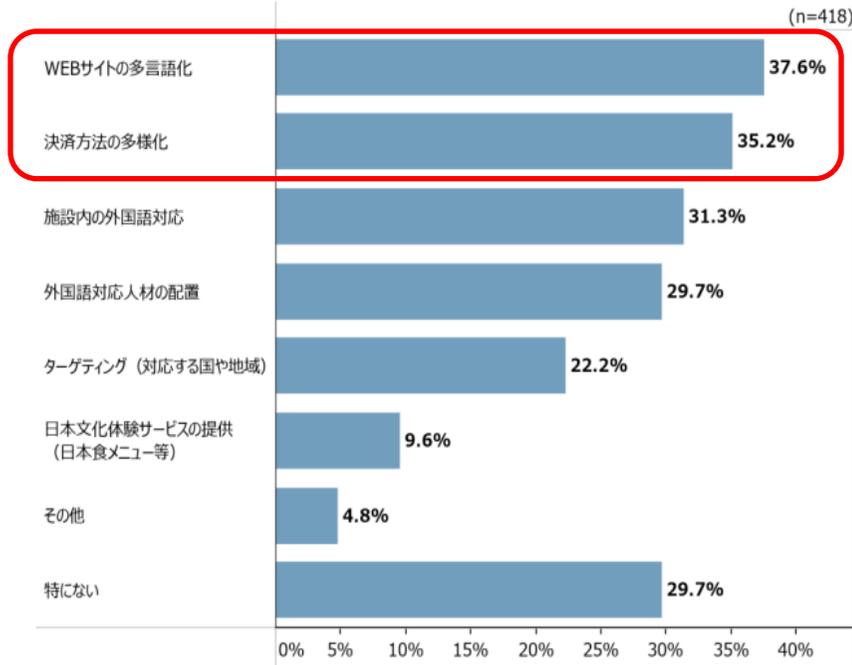


JNTO 日本観光統計データ  
Japan Tourism Statistics

# V-3-⑦. インバウンド対応の取組み（宿泊、飲食）

- インバウンドへの対応では、宿泊業でも飲食サービス業でも、「WEB サイトやメニューの多言語化」、「決済方法の多様化」などが多く取り組まれている。

インバウンド対応として実施している取組（宿泊業）

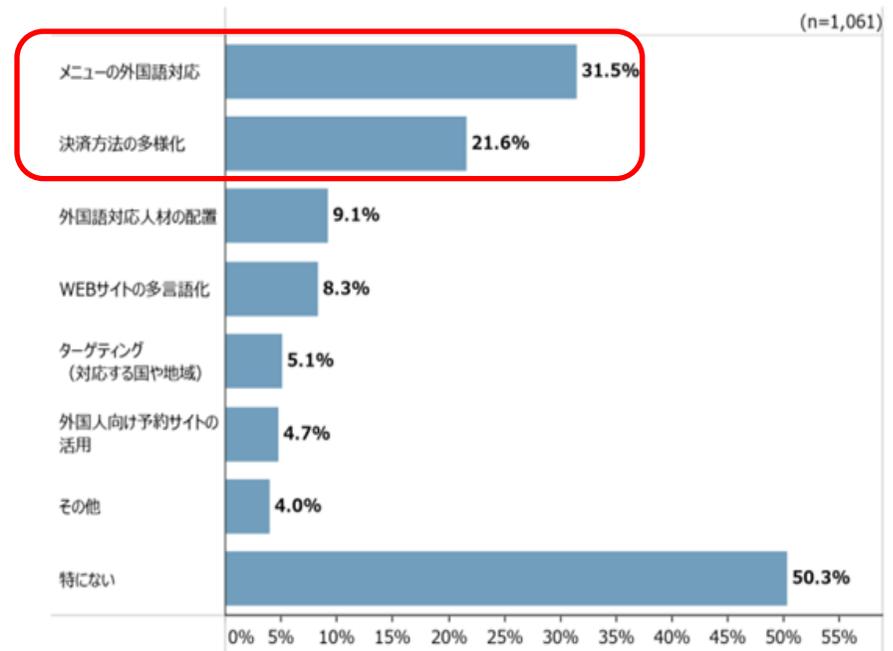


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. 主たる事業分野の業種について、「宿泊業」と回答した企業に聞いたもの。

インバウンド対応として実施している取組（飲食サービス業）



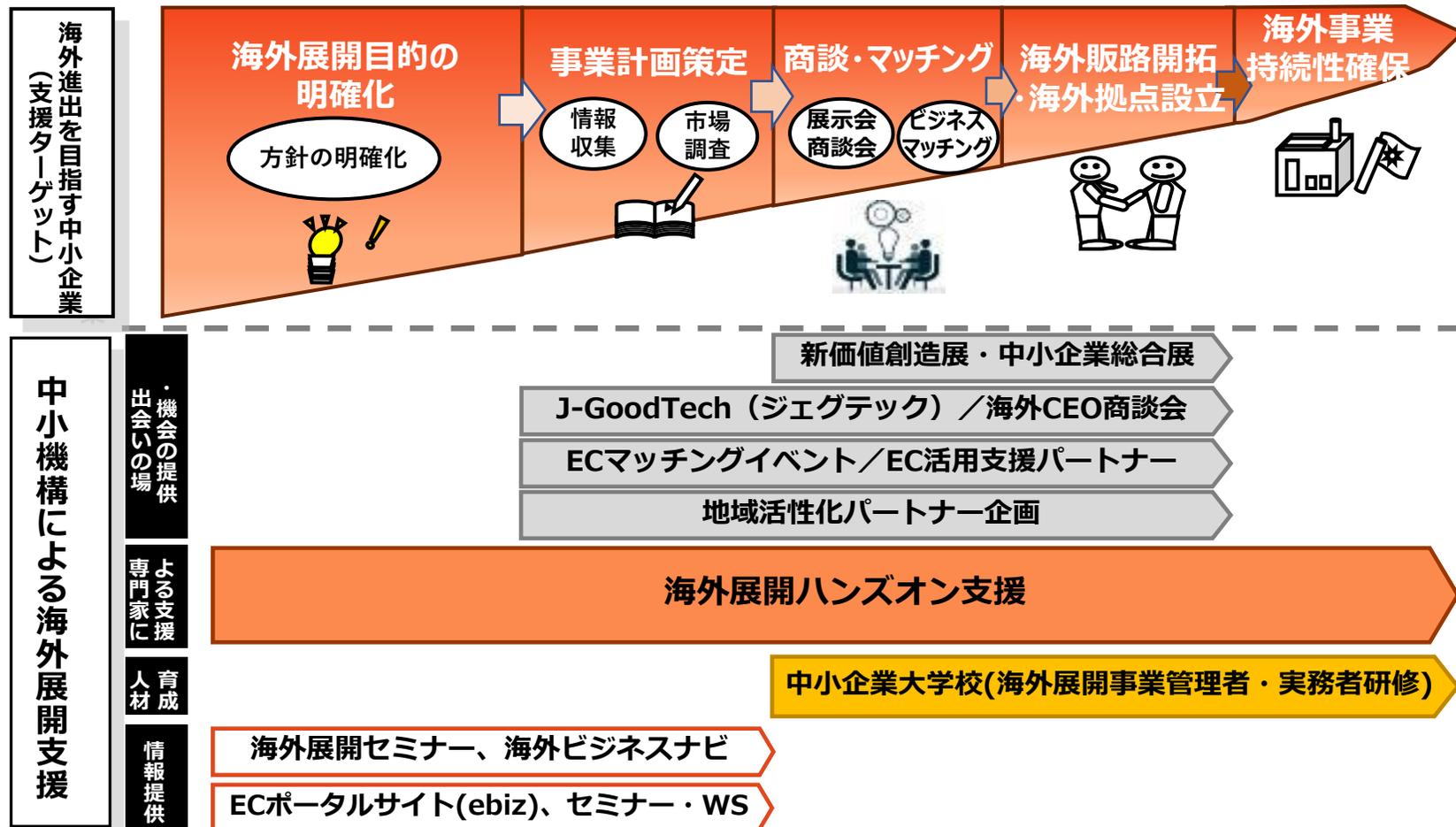
資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

（注）1. 主たる事業分野の業種について、「飲食サービス業」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。

# V-参考. 中小機構の海外展開支援策の概観

- 海外展開を検討する段階の中小企業・小規模事業者がメインターゲット。
- 進出計画策定から海外市場への進出、進出後の安定経営まで様々な支援策により支援。



# 目次

---

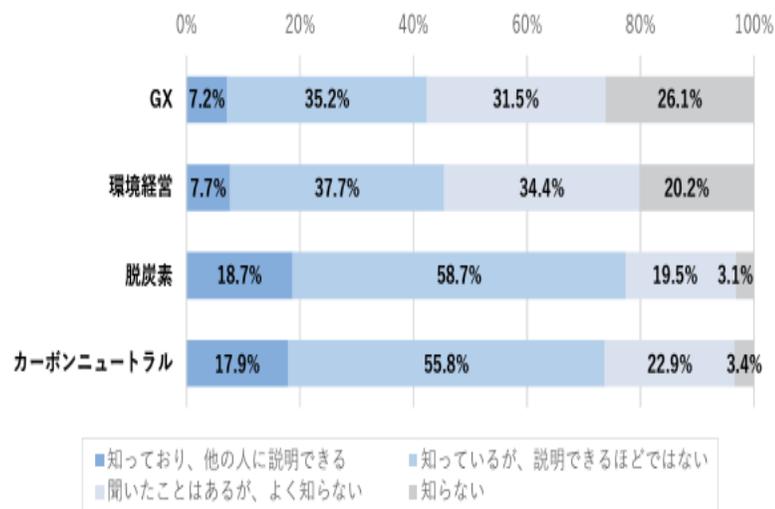
## V. 打って出るための“4X”

1. 変革するための事業再構築 (BX)
2. 業務改革まで踏み込むデジタル化 (DX)
3. 商機到来 モノとサービスの輸出 (EX)
- 4. 環境制約に積極的に対応 (GX)**

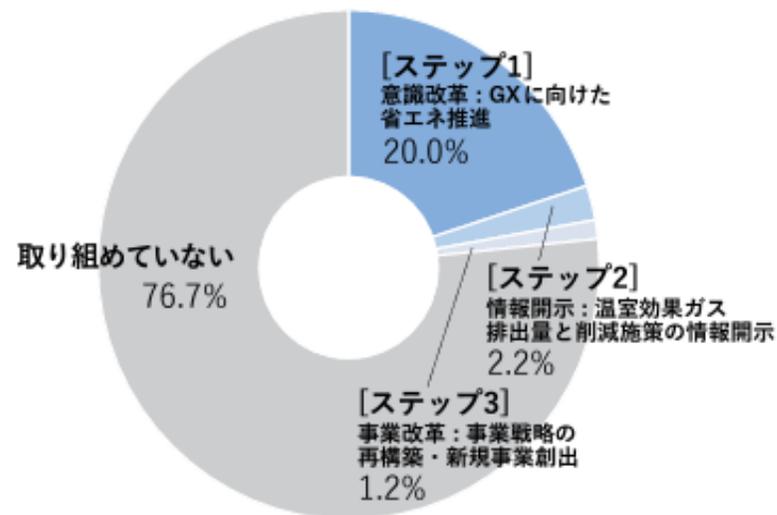
# V-4-①. GX,カーボンニュートラルがこれからの課題

- GX、環境経営、脱炭素やカーボンニュートラル、いずれもさほど浸透していない。
- GXの取り組みとしては、まずなされているのは意識改革（省エネ推進）。

GX関連ワードへの認知度について (n=1,619)



GXの取り組み状況



調査期間：2023年1月10日～2月10日

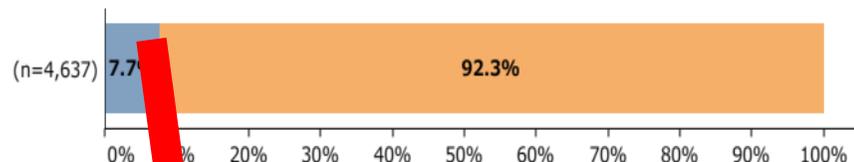
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」  
 (注) 取引先からの温室効果ガスの排出量把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請について「分からない」を除いて集計している。

## V-4-②. 中小企業にもカーボンニュートラルの協力要請

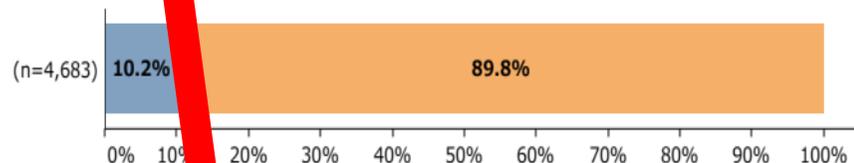
- 温室効果ガスの排出量把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請が「あった」と回答する割合が、年々上昇していることが分かる。
- 自社が排出する温室効果ガスの排出量を把握している企業の割合は16.5%どまり。

取引先からの温室効果ガスの把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請状況

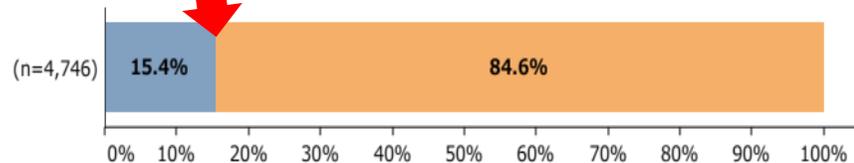
2020年（2年前）



2021年（1年前）



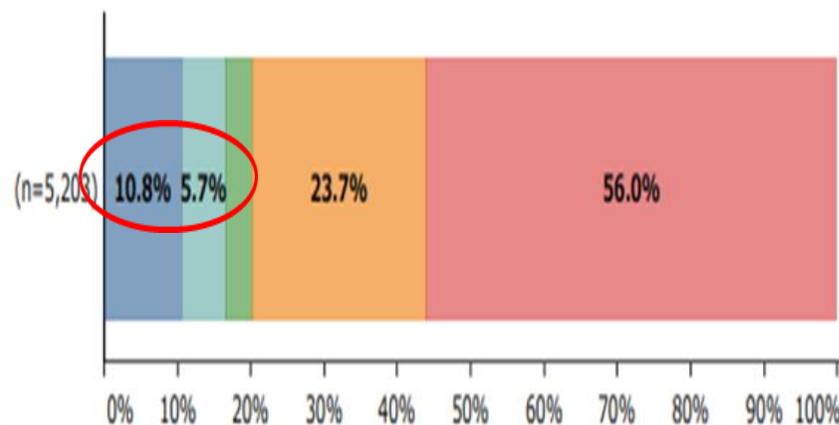
2022年（現在）



■ あった ■ なかった

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」  
 （注）取引先からの温室効果ガスの排出量把握、カーボンニュートラルに向けた協力要請について「分からない」を除いて集計している。

温室効果ガス排出量の把握状況



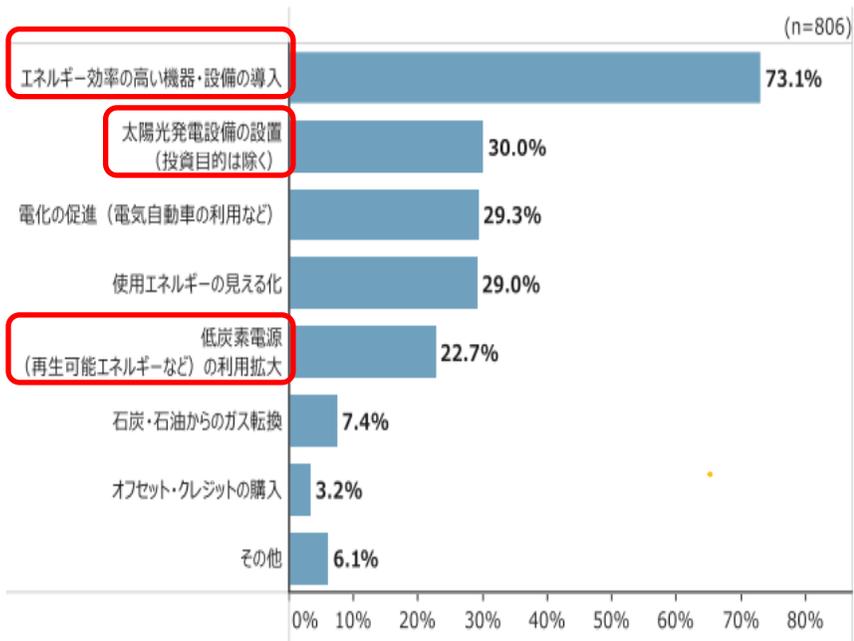
■ 過去5年以上前から実施 ■ 今後1年以内に実施する方針 ■ 今後実施する予定はない  
 ■ 過去5年未満から実施 ■ 今後数年以内に実施する方針

資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

# V-4-③. 中小企業の脱炭素の取組みとその効果

- 中小企業でも、省エネ機器の導入、再生可能エネルギー設備の設置などに取組み。
- 脱炭素は、顧客からの評価向上、コストカット、新たな顧客の確保などを期待。

脱炭素化の取組内容

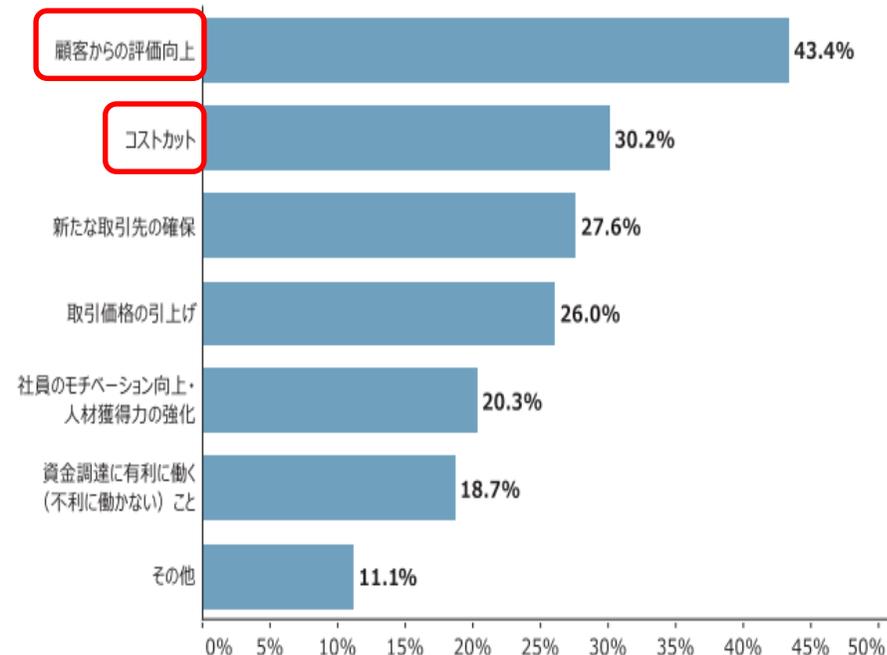


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

- (注) 1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。  
2.脱炭素化の取組について、「過去5年以上前から実施」、「過去5年未満から実施」と回答した企業を集計している。

脱炭素化に前向きとなる効果

(n=2,494)



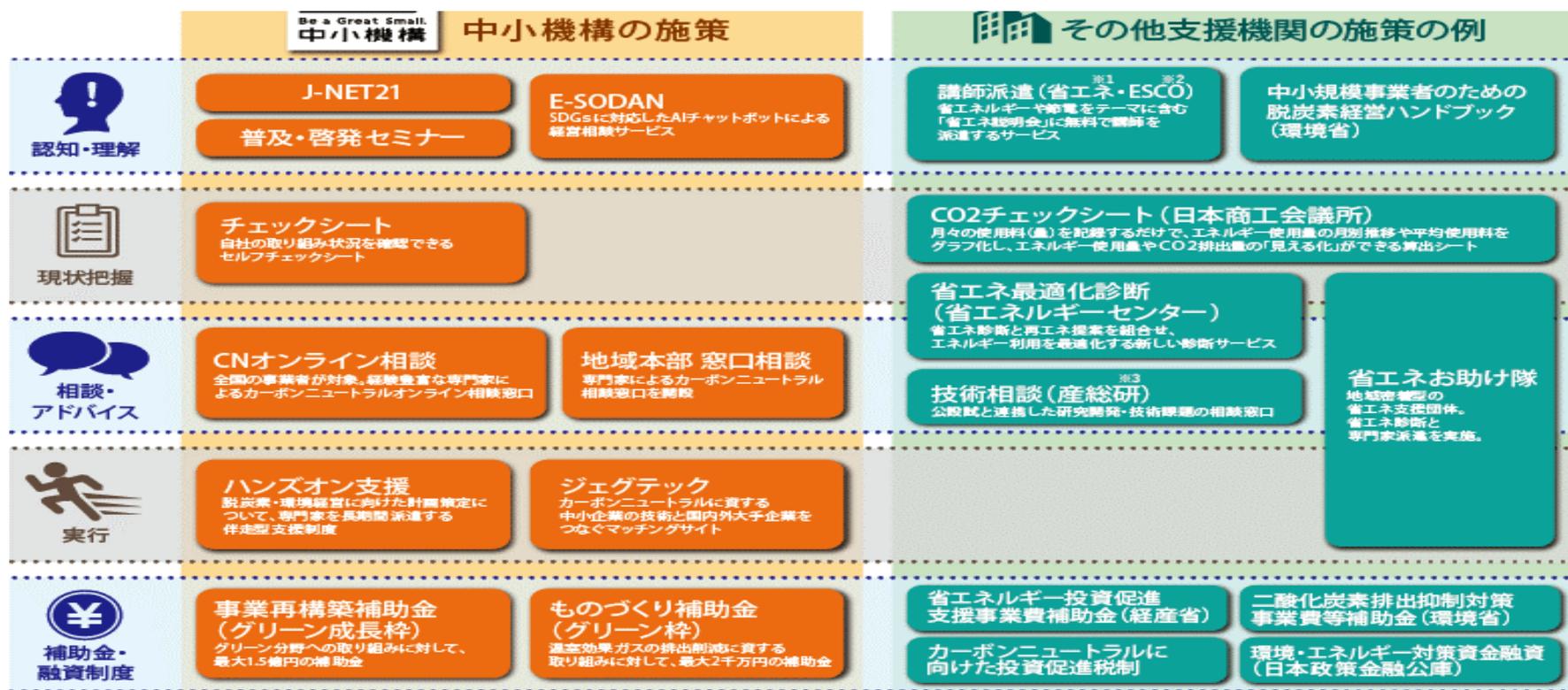
資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

- (注) 1.複数回答のため合計は必ずしも100%にならない。  
2.脱炭素化の取組について、「今後実施する予定はない」と回答した企業に対して聞いている。

# V-参考 4. 中小機構のカーボンニュートラルの支援策

- 他の支援機関は主に省エネルギー、CO2排出削減を支援。
- 中小機構は、経営全体にわたり幅広く支援を実施。

## カーボンニュートラル実現に向けた中小機構とその他支援機関の施策の例



※1 省エネ：一般財団法人省エネルギーセンター ※2 ESCO：一般社団法人ESCO・エネルギー・マネジメント推進協議会 ※3 産総研：国立研究開発法人産業技術総合研究所

## VI. 強靱化のための “S&W”

---

事業を安定的に持続・継続する力を強化する  
(Sustainability, Well-Being)

# 目次

---

## VI. 強靱化のための "S&W"

### 1. 事業の持続力 (Sustainability)

(1) BCP      (2) SDG s

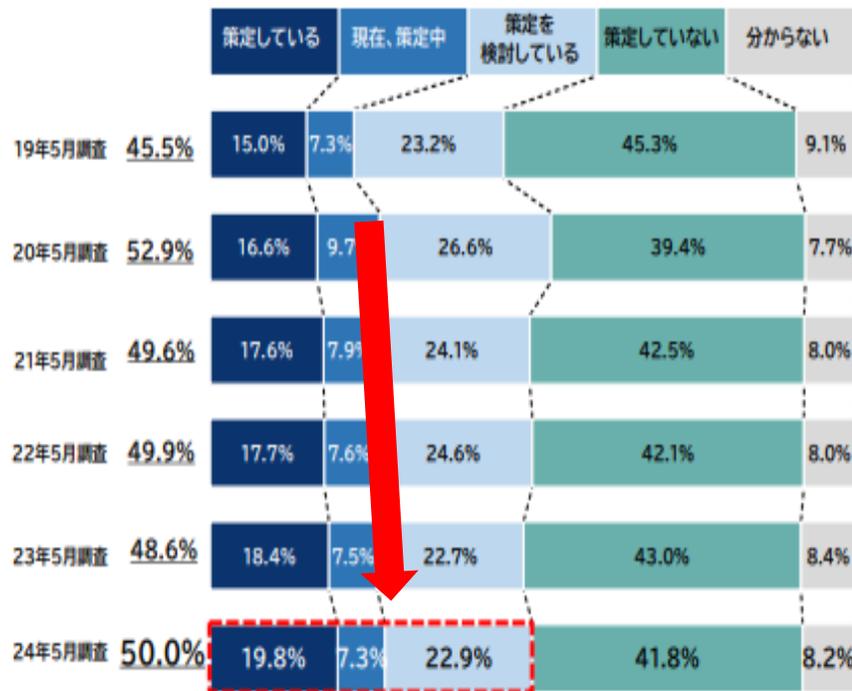
### 2. 従業員 (ヒト) が大事

(1) Diversity      (2) Well-Being

# VI-1-①. 事業継続計画「BCP」の策定状況

- 全企業の27%がBCPの策定済・策定中。検討中を入れて約5割。
- 中小企業のBCP策定率が低く、大企業とは大きな差が存在。

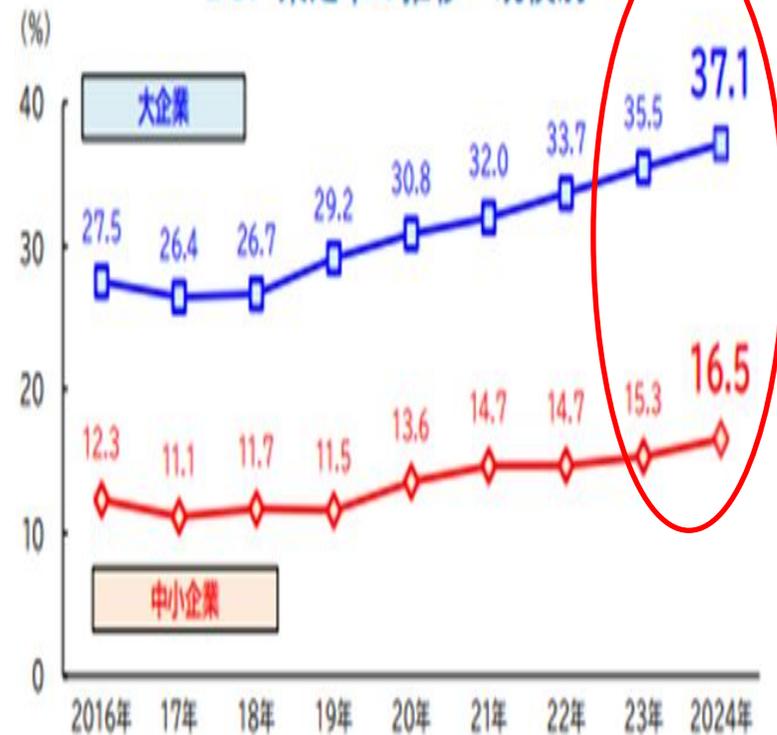
事業継続計画（BCP）の策定状況



注1:下線の値は「策定意向あり」(「策定している」「現在、策定中」「策定を検討している」の合計)の割合

注2:小数点以下第2位を四捨五入しているため、内訳は必ずしも一致しない

BCP 策定率の推移～規模別～

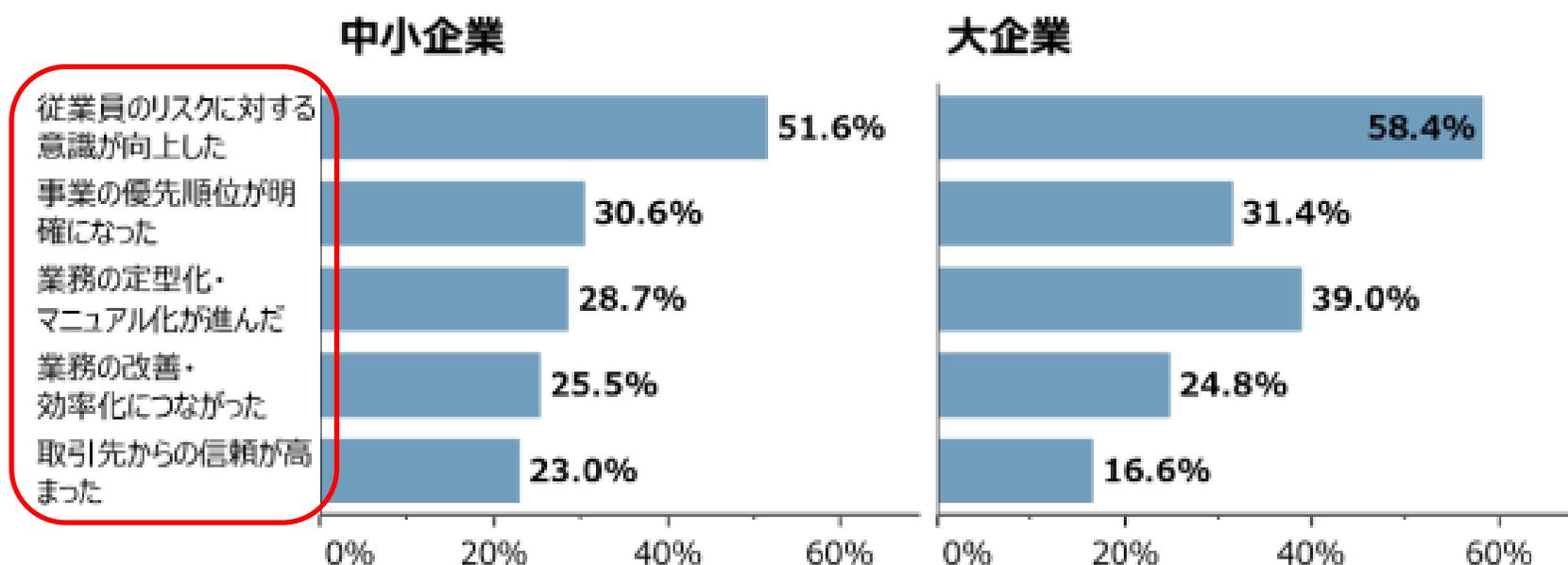




## VI-1-③. BCP策定には「現世利益」がある

- BCP策定により「従業員のリスクに対する意識が向上した」「取引先からの信頼が高まった」「業務改善・効率化につながった」等の現実的効果があると指摘されている。

### BCPを策定したことによる効果（上位5項目）

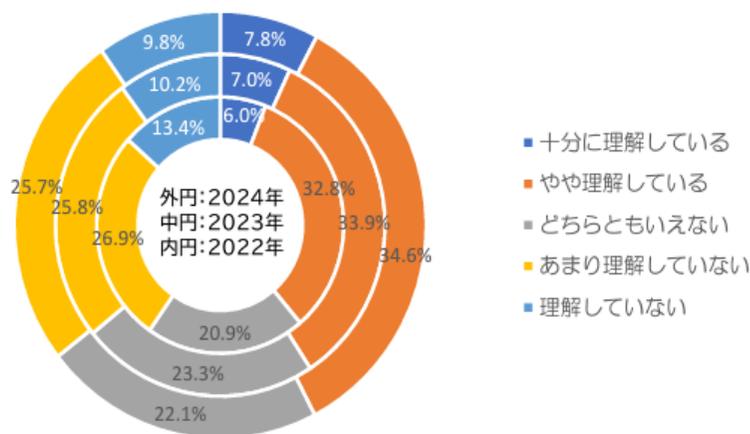


資料：（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2022年）」（2022年5月）  
（注）1.（株）帝国データバンクが2022年5月にアンケート調査を実施（調査対象：25,141社、有効回答企業数：11,605社（回答率46.2%））。  
2. BCPを「策定している」企業2,058社に聞いたもの。  
3. 企業規模区分は、原則として中小企業基本法に準拠している。加えて、全国売上高ランキング（TDB産業分類）に基づき、以下の分類を行っている。  
中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として区分。  
中小企業基本法で中小企業に分類されない企業の中で、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分。  
4. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

# VI-1-④. 「SDGs」の理解や取組が進んでいる。

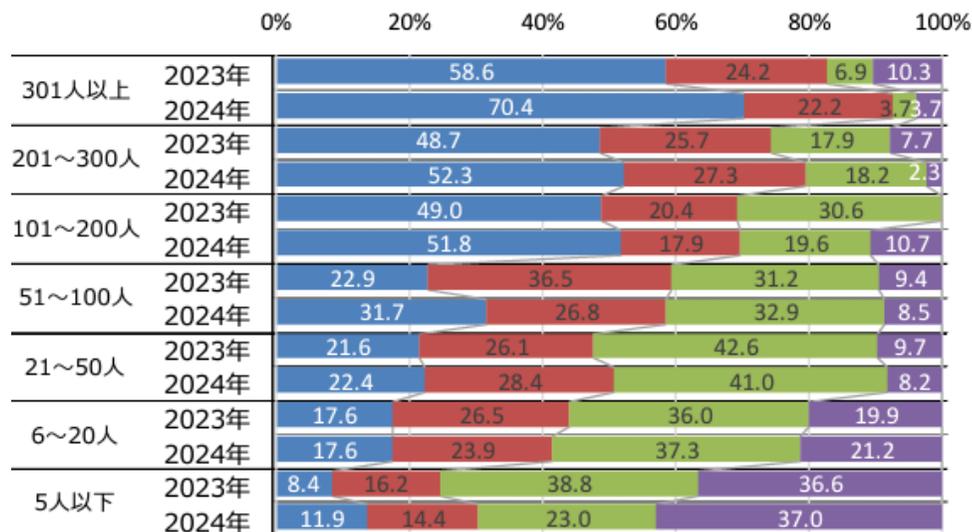
- SDGsについて理解している（「十分に理解している」、「やや理解している」）は約4割にとどまるが、理解度は毎年深まりつつある。
- SDGsへの取組が着実に進展しているが、小規模事業者ではまだ少ない。

SDGsに対する理解度（n=2,000、単一回答）



中小企業のSDGs推進に関する実態調査（2024年）  
令和6年7月 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

SDGsの取組状況／従業員規模別（n=2,000、単一回答）



- 現在すでに取り組んでいる
- 現在は取り組んでいないが、今後は取り組んでいく予定
- 現在は取り組んでおらず、今後も取り組んでいくか否かは未定
- 現在は取り組んでおらず、今後も取り組む予定はない

# VI-1-⑤. 「SDGs」への対応では非製造業で遅れ

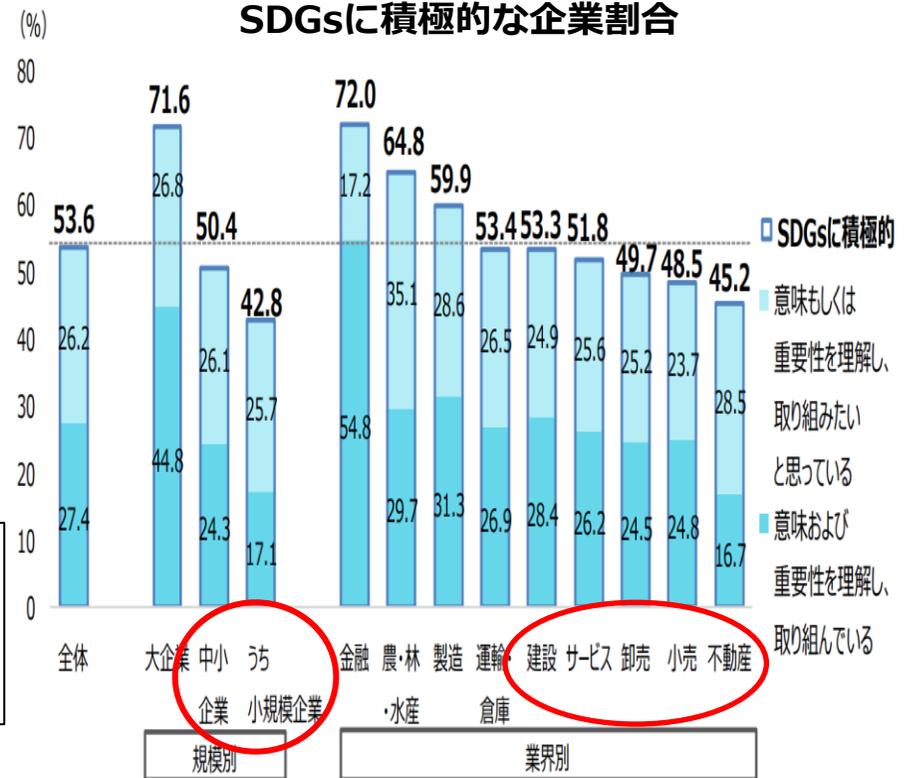
- 環境対応や従業員の多様性を始めとし、SDGsの取組みもみられる。
- 積極さでは企業規模間・業界別に差があり、小規模、小売業・サービス業では高くない。

SDGsの理念と一致する取組の実行状況



資料：信金中央金庫「中小企業景況レポート」（2022年7～9月期）

SDGsに積極的な企業割合



資料：(株)帝国データバンク「SDGsに関する企業の意識調査」（2023年7月27日）

# VI-参考. 中小機構はSDGsを支援

- 中小機構は中小企業の SDGsへの理解と取組みに支援を宣言。
- 全国各地で相談窓口設置、情報提供・セミナー・商談会を開催。

## 1. 機構が「**中小企業SDGs応援宣言**」を公表（令和3年3月）

- SDGsの普及・啓発、中小企業の活動を支援！
- 地域本部7か所で**SDGs経営相談**窓口開設

## 2. 情報提供、経営相談（経営相談チャットサービス「E-SODAN」も）

- 「**カーボンニュートラル**」オンライン相談を新設。
- J-Net21にSDGs、CNの特設コーナーを設置。事例企業等を順次追加。
- 「中小企業のためのSDGs活用ガイドブック」（全国版）を公開。

## 3. セミナー・イベント・研修

- SDGs、CNをテーマとした**セミナー**や**研修**を全国で開催。  
（令和4年度80回以上実施）

## 4. 商談会・展示会

- サステイナブルをテーマに、J-GoodTechを活用したWEB**商談会**を開催。
- 2022年12月開催**展示会**「新価値創造展2022」のテーマは、SDGs、生産性向上。



# 目次

---

## VI. 強靱化のための “S&W”

### 1. 事業の持続力 (Sustainability)

(1) BCP (事業継続計画)      (2) SDG s

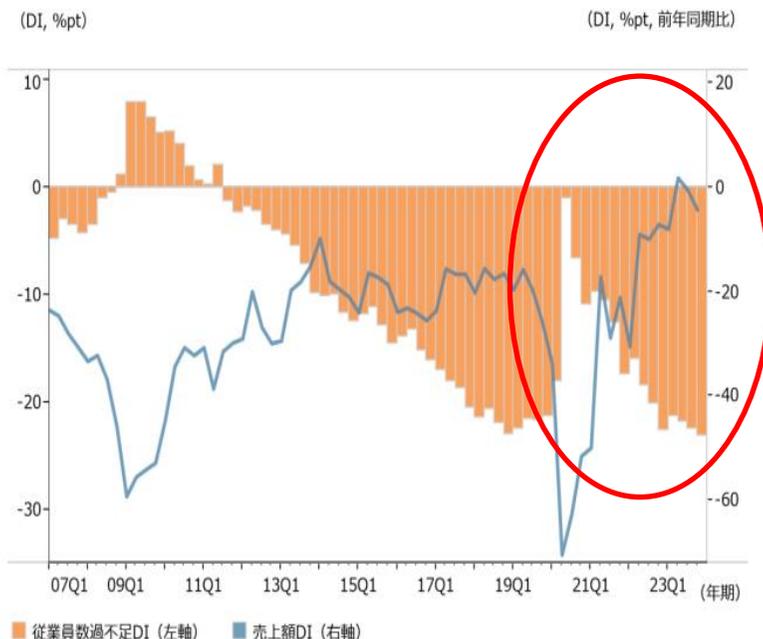
### 2. 従業員 (ヒト) が大事

(1) Diversity      (2) Well-Being

# VI-2-①. 近年、女性・高齢者の就業率が拡大

- 中小企業では、人手不足の深刻化に対して女性・高齢者が補う形で対応
- 人口減少の中で、無限に補うことは困難。

中小企業の売上額DI・従業員数過不足DIの推移

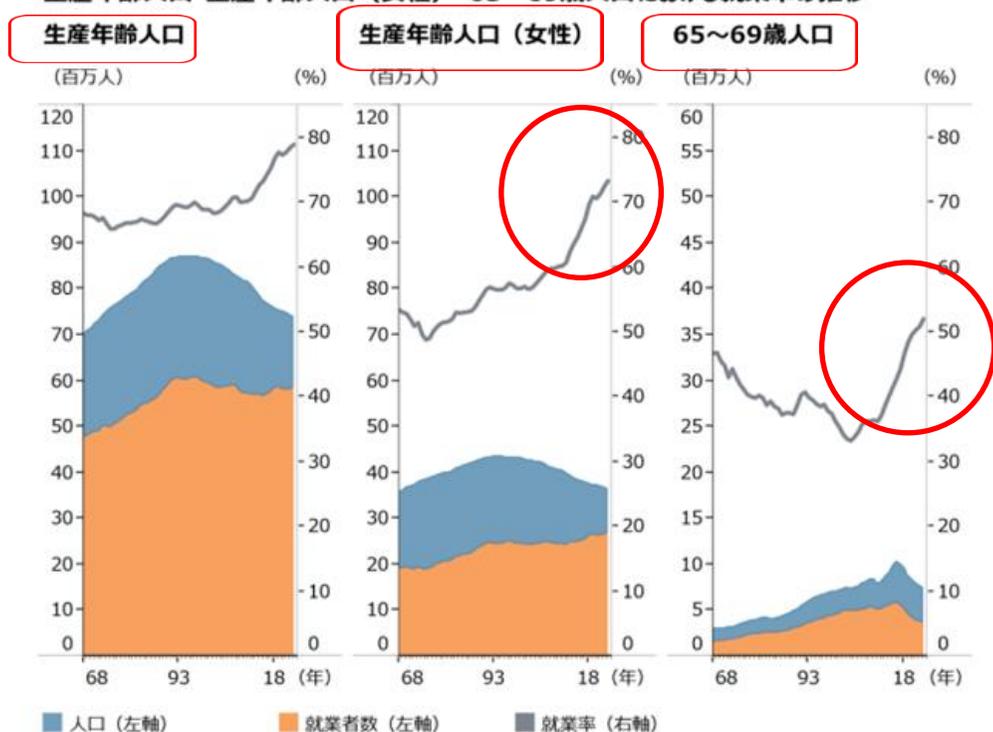


資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

(注) 1. 売上額DIは、今期の売上額について、前年同期と比べて「増加」と答えた企業の割合(%)から、「減少」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

2. 従業員数過不足DIとは、従業員の今期の水準について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

生産年齢人口・生産年齢人口(女性)・65~69歳人口における就業率の推移

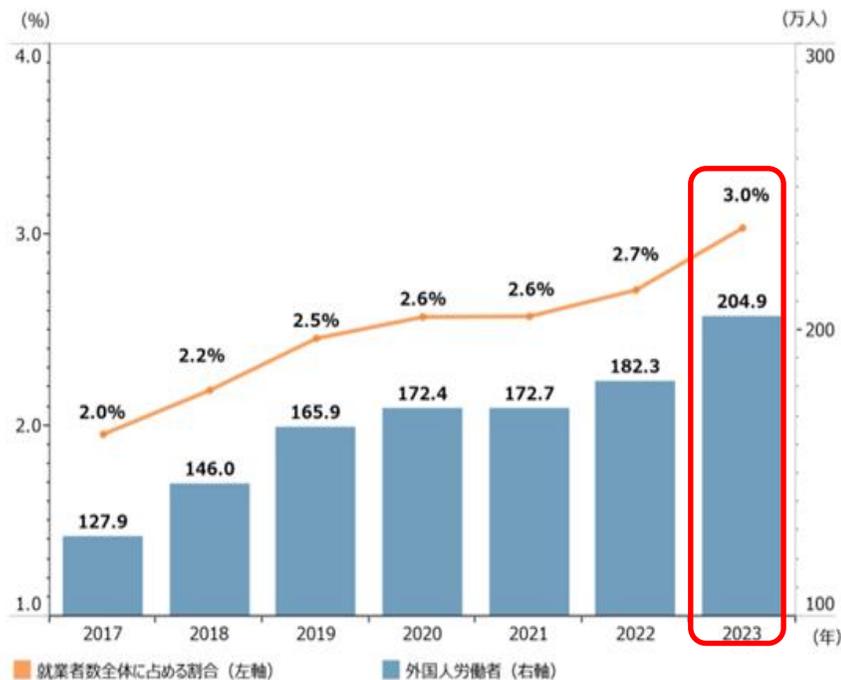


資料：総務省「労働力調査(基本集計)」

## VI-2-②. 外国人労働者も多様な形で徐々に増加

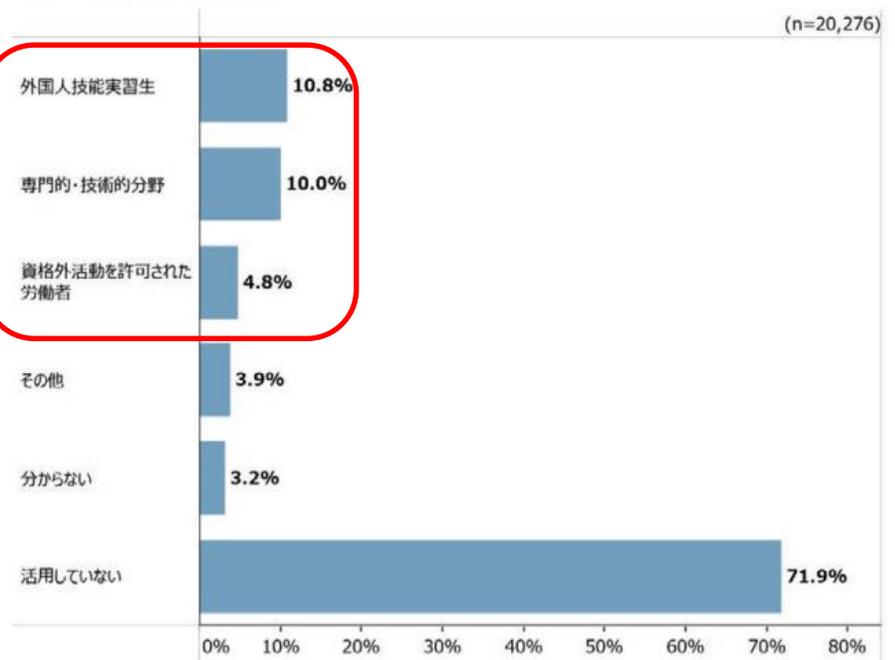
- 外国人労働者数は増加し、昨年10月末時点で205万人と、就業者数全体の3%に。
- 中小企業が「技能実習生」「専門的・技術的」「資格外活動」で外国人を活用。

外国人労働者数と就業者数全体に占める割合の推移



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」、厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ  
 (注) 就業者数は年平均、外国人労働者数は各年10月末時点の数値。

外国人労働者の活用状況

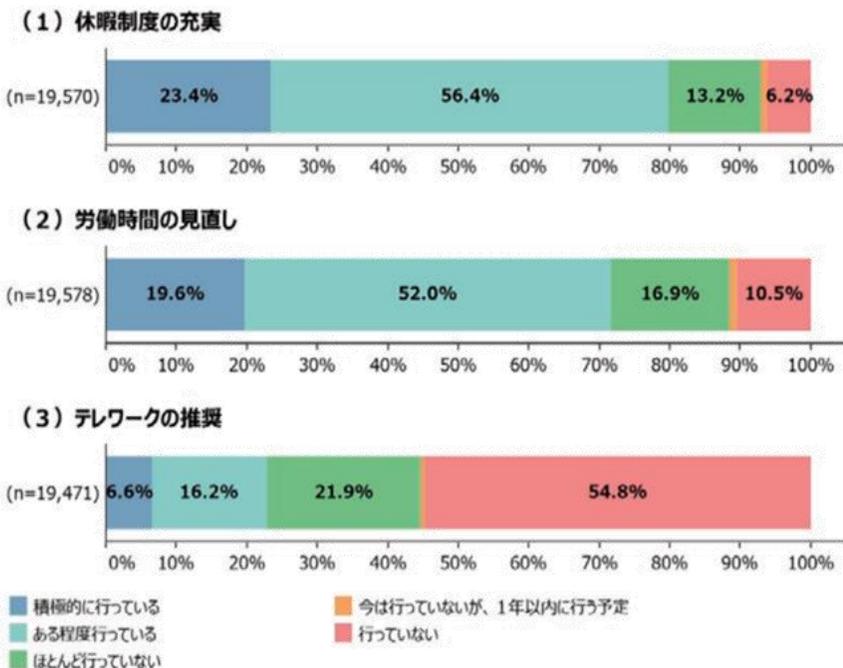


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」  
 (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。  
 2.「専門的・技術的分野」には、技術者、研究者等の高度人材や特定技能等が該当する。

# VI-2-③. 働き方改革や人事関連施策への取組み

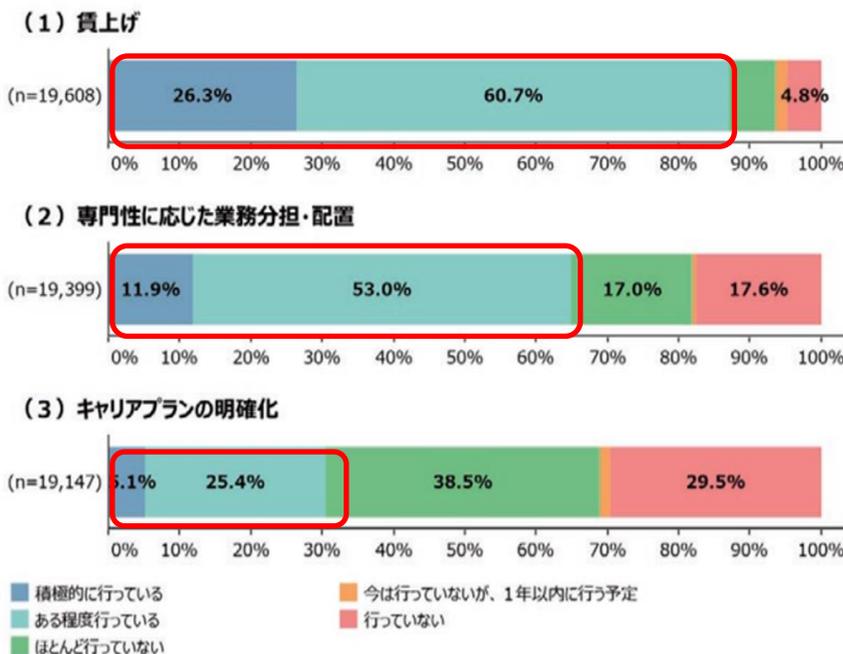
- 「休暇制度の充実」、「労働時間の見直し」になど働き方改革が進展。
- 人事関連では、賃上げや専門性重視に比べ、キャリアアップ支援への取組みがまだ弱い。

働き方改善に向けた取組状況



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」  
 (注) 各取組について、「分からない」と回答した企業を除く。

人材の確保・定着に向けた人事関連施策への取組状況

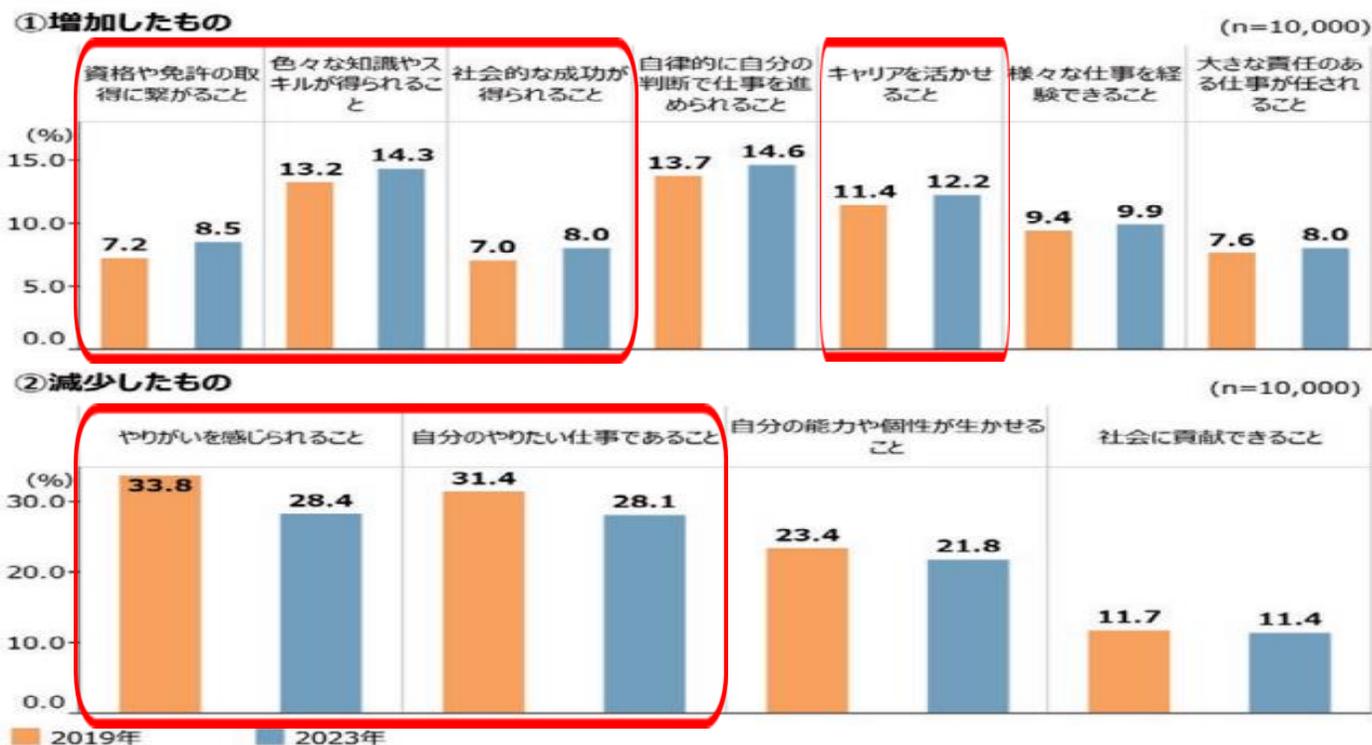


資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」  
 (注) 各取組について、「分からない」と回答した企業を除く。

## VI-2-④. 「働き手」の重視する仕事要素に変化

- 中小企業においても、働き手が重視することについてトレンドに変化。
- 単にやりがいではなく、知識や資格・スキルの修得、キャリアアップなどを重視。

仕事内容を選ぶ上で重視すること（2019年と2023年の比較）



資料：（株）パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」より中小企業庁作成  
 （注）調査は2017年から開始しているが、当該設問は2019年以降に設定されたもの。

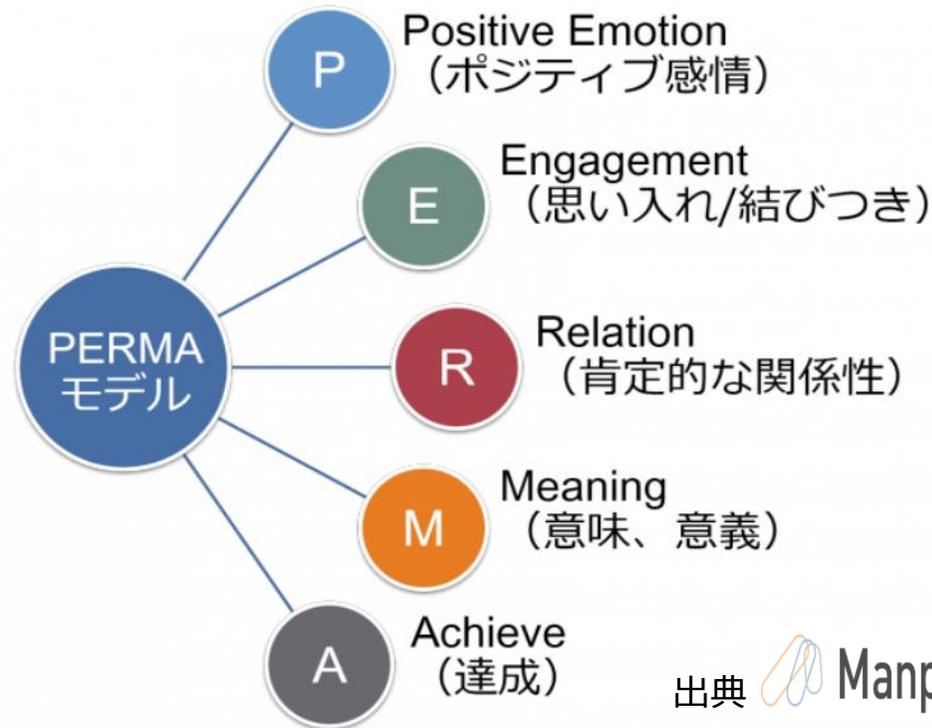
## VI-2-⑤. 近年「Well-Being」に世界が注目

- ウェルビーイングという言葉が初めて使用された世界保健機関（WHO）憲章(1946年)。
- 近年世界で注目が進むも、具体的な取組みはこれから。

### 世界保健機関（WHO）憲章

Health is a state of complete physical, mental and social **well-being** and not merely the absence of disease or infirmity.

「健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、**肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態**にあることをいいます。」



出典  ManpowerClip

## VI-2-⑥. ウェルビーイングの注目の背景と期待

- 注目されてきた背景としては、多様性尊重、働き方改革、健康意識の高まりとされる。
- ウェルビーイングを重視する企業にはそれなりの期待・メリットがあるとされる。

### ① 多様性の尊重

少子高齢化が進み、働き手が不足している現在、労働者各個人の多様性を許容し、最大限、力を発揮できるよう、企業は環境を整えることが求められている。

### ② 働き方改革の推進

2019年の働き方改革関連法制定以降、国の取組みとして、労働時間法制の見直しや雇用形態に関わらない公正な待遇の確保等働き方の刷新が行われており、ウェルビーイングが注目されるようになった。

### ③ 健康意識の高まり

新型コロナウイルスの感染拡大以降、スポーツ意欲が「以前より高くなった」り、在宅勤務が増え、健康を意識する人が増えていたりしている。

### ① 従業員の生産性向上に繋がる

従業員が健康的に業務に集中できるようになれば、ミスや作業スピードの低下、業務における判断力の低下などが防止でき、従業員の生産性向上につながる。

### ② 離職率を抑えられる

業務に対する従業員のモチベーションが向上し、離職率を抑えられる可能性が高まる。優秀な人材が企業に定着しやすくなり、さらなる生産性向上が期待できる。

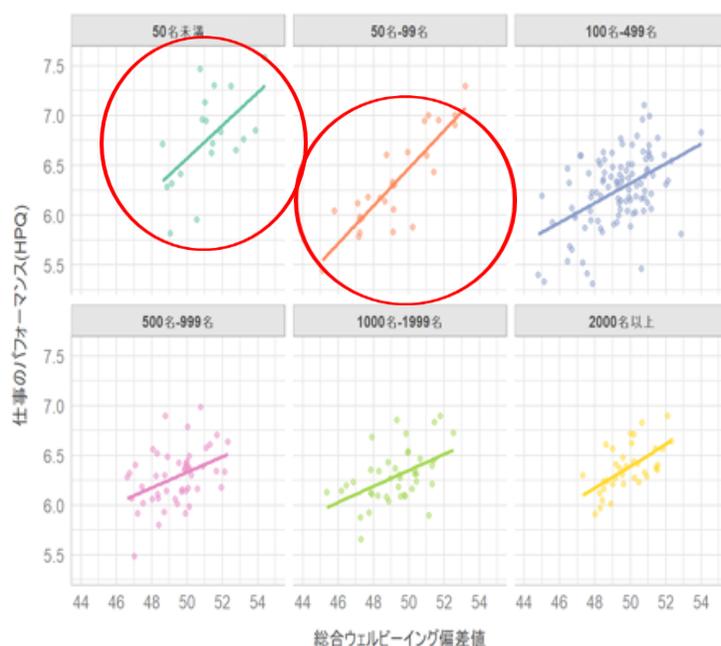
### ③ ブランディング効果がある

採用時のアピールポイントになるとともに、企業に良い評判が集まるきっかけになる。充実した福利厚生や多様な働き方の受容は労働者側にとっても大きな魅力になるため、優秀な人材を集めやすくなる。

## VI-2-⑦. ウェルビーイング「偏差値」と生産性

- ウェルビーイングのと仕事のパフォーマンス（生産性）には相関性。
- 従業員数100名未満の企業で相関が高く、特に50-99名が最も高い。

企業規模別：ウェルビーイング偏差値と仕事のパフォーマンスの関係を示した散布図



従業員規模	相関係数
50名未満	0.58
50名-99名	0.86
100名-499名	0.48
500名-999名	0.41
1000名-1999名	0.48
2000名以上	0.59

資料：(株)アドバンテッジリスクマネジメント「ウェルビーイングと仕事のパフォーマンスにおける相関分析」（2022年11月25日）

## VI-2-⑧. ウェルビーイングへの6つのステップ

- ウェルビーイング経営に取り組む際の一般的なステップは、以下1～6を提示。  
(中小企業庁・中小機構が運営するJ-Net21から)

1. 自社のウェルビーイングの現状をできるだけ客観的に把握する
2. 自社が何を大切にし、何を指すのかを、経営者と従業員が互いに納得するまで話し合って明確にする。
3. 2で明らかになった自社の目的の達成のため、経営者、従業員それぞれに何ができるか、何をしたいかを話し合う
4. 従業員自身が自分は何をするのかを決め、具体的な取り組みに落とし込む。
5. 経営者や管理者は、4で従業員が決めた取り組みを把握し、それを尊重する。
6. 定期的に会社と従業員それぞれの目指すところを確認しつつ取り組みを進める。



## VI-2-⑨. ウェルビーイング経営に取り組む企業例

- ウェルビーイング経営の実践方法は企業により様々。
- 事例も参考に、自社に合った取り組み方を考えることが肝要。

### 株式会社デンソー

自動車部品メーカーの株式会社デンソーでは、「一人ひとりに、ウェルビーイングな日常を」というビジョンを元に、ウェルビーイング経営に取り組んでいます。従業員一人ひとりに合わせる事ができるように、**各部署に「健康リーダー」を配置して、現場に合わせた施策**を実施しています。

### 積水ハウスグループ

住宅メーカーの積水ハウスグループでは、「積水ハウスを世界一幸せな会社にする」ために、**グループ全従業員約27,000名に対して「幸せ度調査」を実施**しました。従業員と職場の幸せを複数の視点から計測、相関を分析することで、具体的な施策につなげる取り組みを行っています。

### 楽天株式会社

インターネット関連サービス企業の楽天株式会社では、ウェルビーイング経営を統括する責任者として、「CWO（チーフウェルビーイングオフィサー）」という役割を設けました。会社としての視点だけでなく多面的な視点で取り組むために、**個人視点の「ウェルネス部」、組織視点の「エンployeeエンゲージメント部」、社会視点の「サステナビリティ部」**をそれぞれ設立して、ウェルビーイング経営に取り組んでいます。

### 味の素株式会社

食品メーカーの味の素株式会社では、**従業員自らの「セルフケア」を徹底**しています。従業員の健康データが蓄積されたポータルサイトの活用やスマホアプリでの健康管理、最低でも年に1回の面談による不調の発見、などの取り組みにより社員の健康をサポートしています。

出典：JMAM HRM事業 編集部「ウェルビーイング経営とは？」

# VI-参考. 中小機構の人材確保等に繋げる支援策

- 人材の確保、定着、育成等に対し、中小企業者ニーズ毎に対応する支援メニューを用意。

人材の確保・定着・育成	<p><b>J-Net21</b></p> <p>WEBサイト上で人手不足の支援に係るコンテンツを拡充 (令和6年1月～)</p>	<p><b>人手不足相談窓口 (リアル)</b></p> <p>専門家を増員し、全地域本部で対応 (令和6年1月～)</p>	<p><b>中小企業 大学校研修</b></p> <p>人材採用等に関する研修を拡充 (令和6年3月～)</p>	<p><b>ハンズオン支援</b></p> <p>専門家派遣による課題解決に向けた支援</p> <p>(支援例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用に向けた課題整理と解決に向けた計画づくり</li> <li>自社の魅力構築支援</li> <li>リーダー経験による中核人材の育成</li> <li>人事制度構築等による人材定着支援</li> <li>IT導入支援</li> </ul>	<p><b>赤字：新設</b> <b>青字：拡充</b></p>
	<p><b>MANABee Campus オンデマンド講座</b></p> <p>人手不足解決に繋がる動画の講座を拡充 (令和6年3月～)</p>	<p><b>人手不足相談窓口 (オンライン)</b></p> <p>自社からでも相談可能なオンライン相談窓口を新設 (令和6年1月～)</p>	<p><b>IT経営サポートセンター</b></p> <p>IT導入（省力化）に関する対面型オンライン相談を、全地域本部で実施 (令和6年4月～)</p>	<p><b>ものづくり・商業・サービス補助金</b></p> <p>省力化（オーダーメイド）枠を新設 (令和6年1月～)</p> <p><b>中小企業省力化投資補助事業</b></p> <p>省力化に特化した補助金を新設</p>	
省力化					
中小企業者ニーズ	1 情報収集をしたい	2 専門家に相談したい	3 計画づくりや実行を支援してほしい	4 補助金を活用したい	

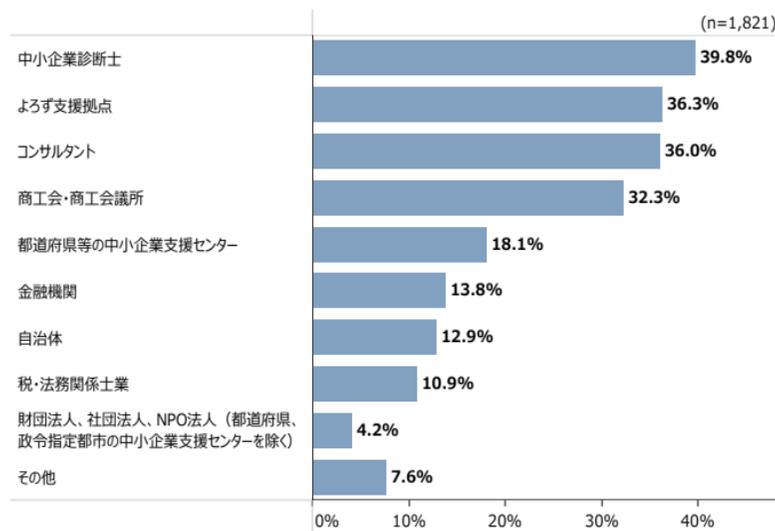
## Ⅶ. 中小企業の支援機関

---

# VII- 1. 中小企業が連携している支援機関

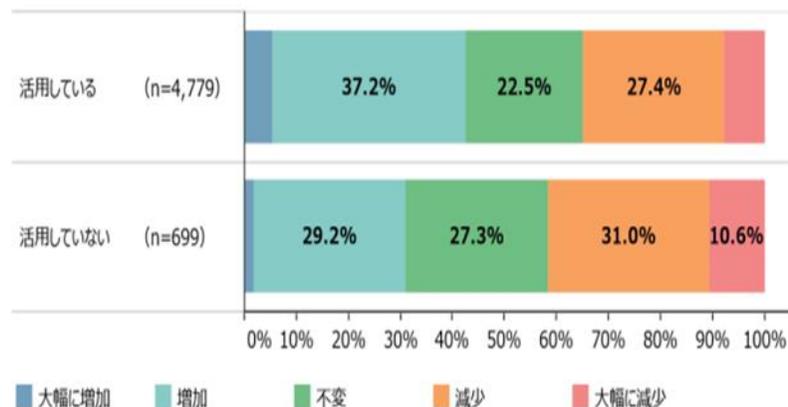
- 中小企業の連携先の支援機関を見ると、「中小企業診断士」、「よろず支援拠点」、「コンサルタント」と続く。
- 支援機関を「活用している」事業者は、「活用していない」事業者よりも、19年と比較した23年の売上高の見通しが「大幅に増加」、「増加」すると回答した割合が高い傾向。

連携している支援機関



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に関するアンケート」  
 （注）1.ここでの「連携」とは、中小企業支援機関同士の、支援対象事業者の紹介や支援上の相互補完、業務分担等を指す。  
 また、連携を持ちかける場合と持ちかけられる場合の両方を含むが、セミナーや相談会の共同開催は含まない。  
 2.②連携している支援機関は、他の支援機関との連携を実施している支援機関に対して聞いている。  
 3.②連携している支援機関は、複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2023年の年間売上高の見通し（支援機関の活用状況別、2019年比）

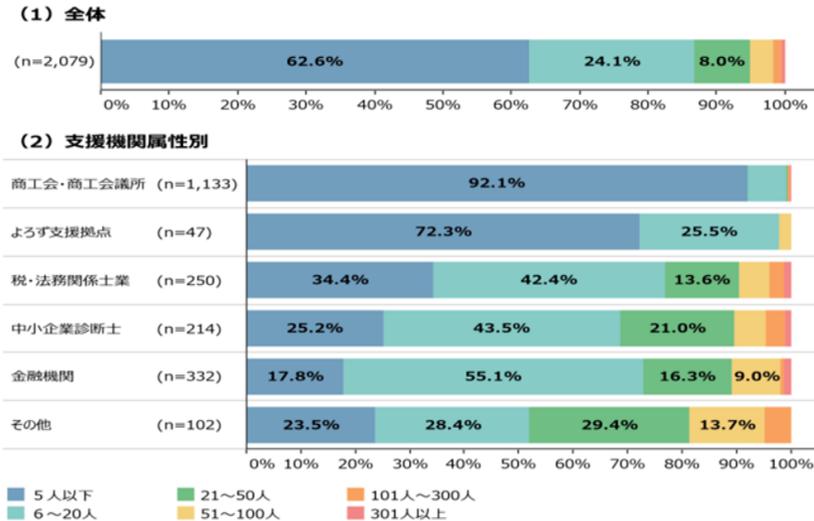


資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」  
 （注）1.ここでの「活用している」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」又は「ある程度活用している」と回答した事業者を指す。ここでいう「活用していない」とは、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」、「あまり活用していない」又は「活用していない」と回答した事業者を指す。  
 2.ここでの「年間売上高」とは、1月から12月にかけての売上高の合計を指す。  
 3.「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。

# VII-2. 支援企業先の規模や経営課題での差

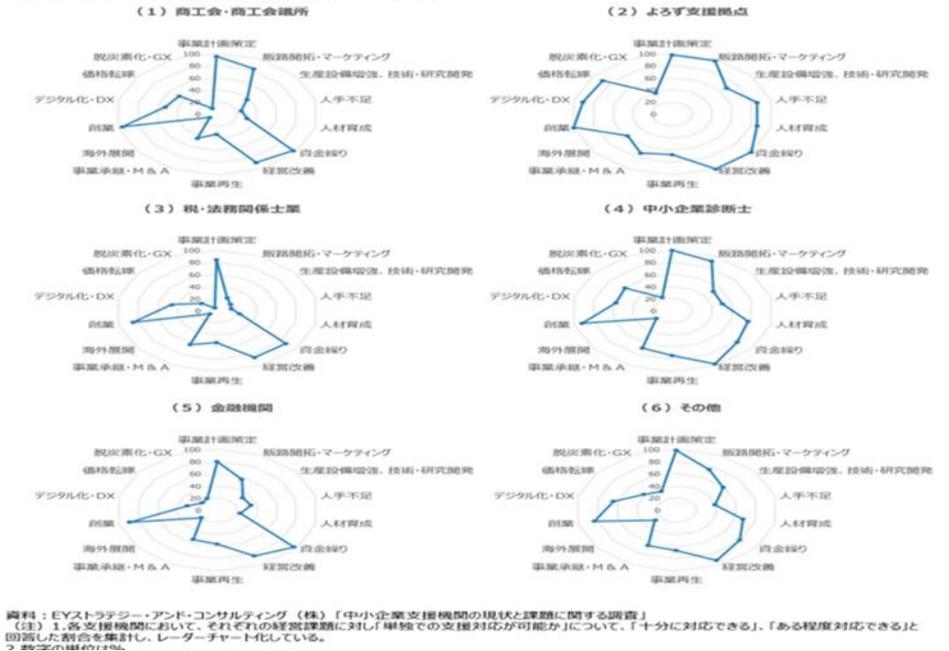
- 支援機関全体としては約6割の支援機関が「5人以下」と回答しているが、士業では、21人から50人が多い。
- 「事業計画策定」、「資金繰り」、「経営改善」、「創業」は全ての支援機関において対応できる割合が高い一方、「生産設備増強、技術・研究開発」や「脱炭素化・GX」は、対応できる割合が低くなっており、支援機関ごとに単独で対応できる経営課題に差。

最も力を入れている支援対象事業者の従業員規模



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

支援機関が単独で対応できる経営課題（支援機関属性別）

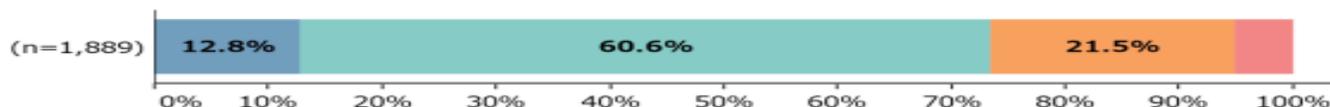


## VII-3. 伴走支援ができていますか

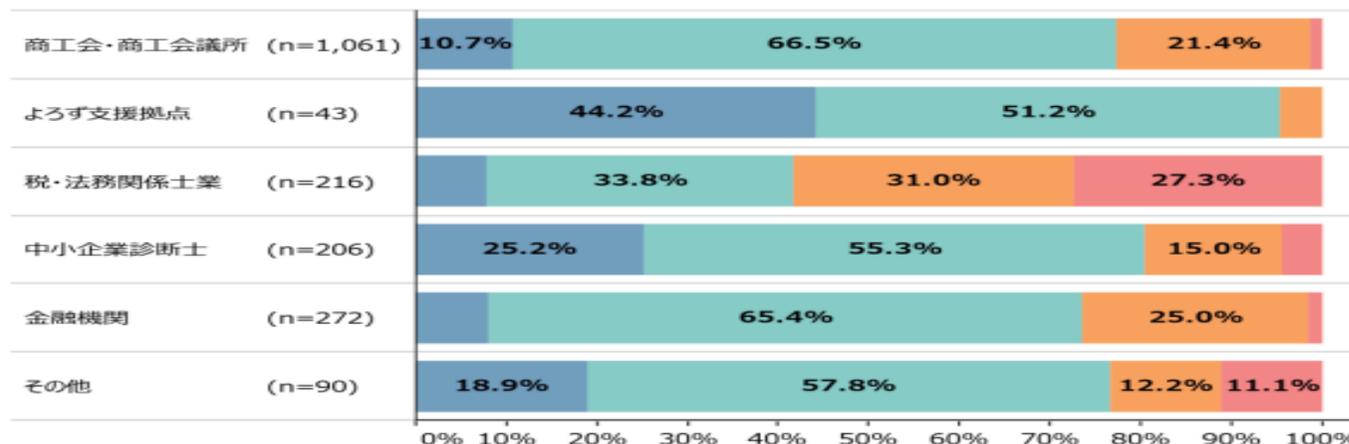
- 支援機関全体では、伴走支援を「十分にできている」又は「ある程度できている」と回答した割合の合計が7割を超えている。
- 支援機関属性別では「よろず支援拠点」において、「できている」と回答した割合が高い。

### 伴走支援の実施状況

#### (1) 全体



#### (2) 支援機関属性別



■ 十分にできている ■ ある程度できている ■ あまりできていない ■ 実施していない

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

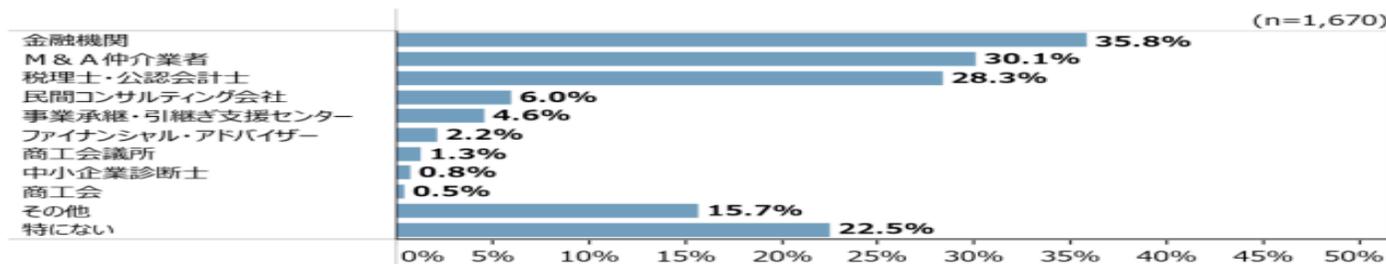
(注) ここでいう「その他」とは、支援機関属性について「都道府県等中小企業支援センター」、「中小企業団体中央会」、「コンサルタント」、「その他」と回答した支援機関の合計を指す。

## VII-4. M&Aにおいて活用した外部機関はどこか

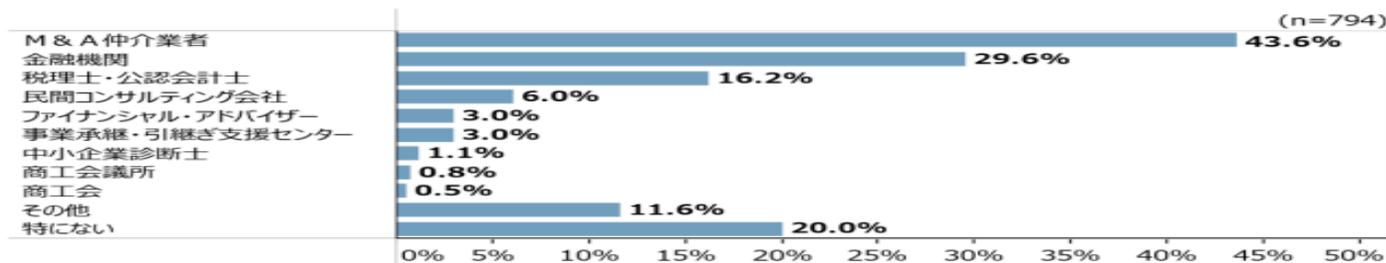
- 「他社事業の譲受・買収」においては、「金融機関」が最も多く、次いで「M&A仲介業者」、「税理士・公認会計士」となっている。
- 一方、「自社事業の譲渡・売却」においては、「M&A仲介業者」が最も多く、次いで「金融機関」、「税理士・公認会計士」。

### M & Aにおいて活用した外部の機関

#### (1) 他社事業の譲受・買収



#### (2) 自社事業の譲渡・売却



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

(注) 1. (1) 2023年以前において、「他社事業の譲受・買収」を実施したと回答した企業に聞いたもの。

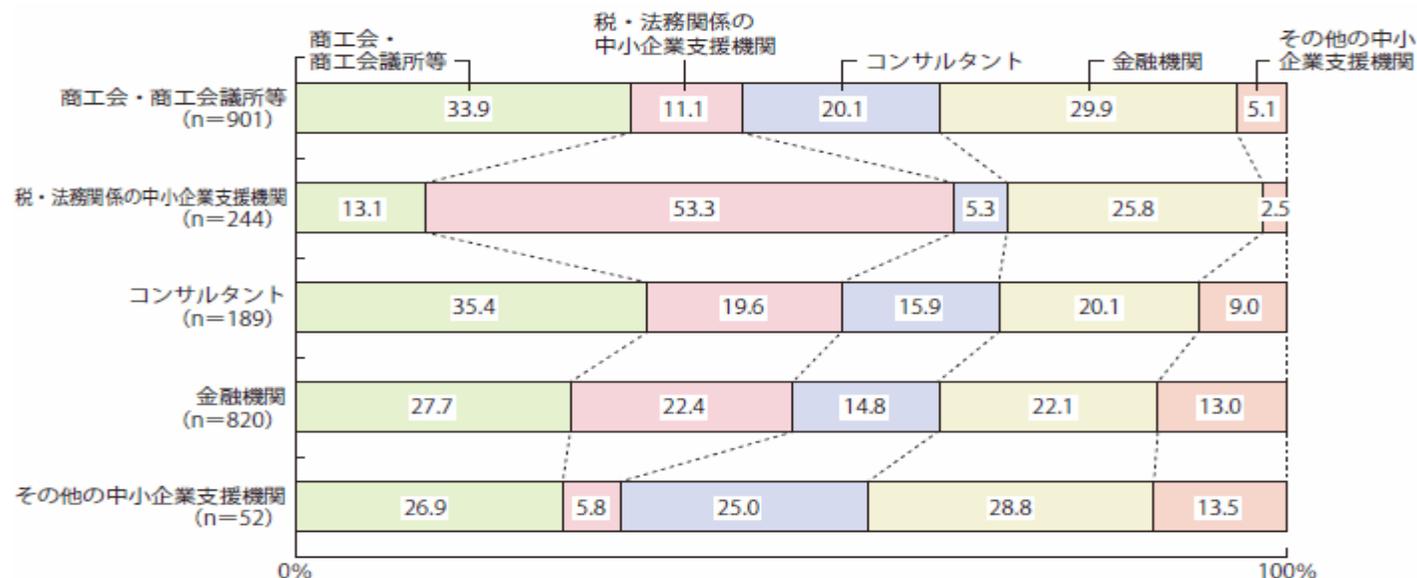
2. (2) 2023年以前において、「自社事業の譲渡・売却」を実施したと回答した企業に聞いたもの。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

## VII-5. 支援機関間の連携ができていますか

- 商工会・商工会議所等と中心に多様な他の中小企業支援機関と連携していることが分かる。
- 更なる連携の多様化の可能性が期待される。

最も連携の度合いの強い中小企業支援機関



資料：中小企業庁委託「中小企業支援機関の連携状況と施策認知度に関する調査」（2013年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））

（注）連携状況の強い中小企業支援機関として1位から3位を回答してもらった中で、1位に回答されたものを集計している。

## VII-参考. 支援機関の連携・協働による中小企業支援例

### ◆ 福岡ワンストップ海外展開推進協議会（平成30年6月設置）

○ 地域企業の海外ビジネスをサポートし、海外展開における成功企業数の増加を図り、地域経済の活性化に貢献することを目的として設置。

- ・ 福岡商工会議所：海外販路開拓支援、貿易証明発行、各種補助金等の相談等
- ・ 公益社団法人福岡貿易会：貿易・物流関係企業の紹介、貿易実務講座の実施等
- ・ 福岡アジアビジネスセンター：現地事情（マーケティング・法制度等）セミナーの実施、グローバル経営者養成塾の実施等
- ・ JETRO福岡貿易情報センター：海外現地調査サービス、海外展示会出展支援
- ・ 中小機構九州本部：経営診断、海外展開FS・ハンズオン支援

○ 平成30年7月に「ワンストップ海外展開相談窓口」を開設。

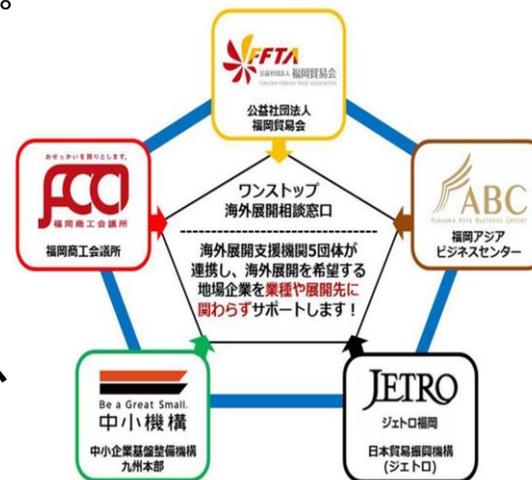
○ 5機関による定例会（隔週）において、相談案件の情報を共有し、各支援施策の活用について検討。

### ■ 支援事例：株式会社クロワッサン（福岡県大野城市）

【企業概要】「安心・安全で美味しい健康パンの開発・提供」に取り組み、地域の医療・介護、教育施設等の団体に卸販売を行う企業。

### 【支援概要】 5支援機関で協議の上、中小機構の制度利用を提案

- ・ 中小機構で海外情報の取得方法等に関する助言を行うとともに、海外現地アドバイザーがWeb面談で支援。
- ・ 相談申込をきっかけにJETROからも新輸出大国コンソーシアム事業のハンズオン支援を受ける。



**御清聴有難うございました。**

---

---