

企業 経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



経営

2023年版中小企業白書からわかる

中小企業の 経営実態と成長に 向けた価値創出

- 1 中小企業の業況
- 2 物価高騰と人手不足を乗り越えるための対応策
- 3 成長に向けた価値創出を実現するポイント
- 4 価値の創出による経営改善事例

伊藤誠一税理士事務所

2023
8
AUG

1 | 中小企業の業況

現在の日本の中小企業は、3年以上に及ぶ新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」）から回復基調にあるものの、物価の高騰、深刻な人手不足といった環境下であり、引き続き厳しい状況にあります。このようにマクロ経済環境が激変するなか、中小企業では価格転嫁に加えて、「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つの好循環を実現することが重要です。

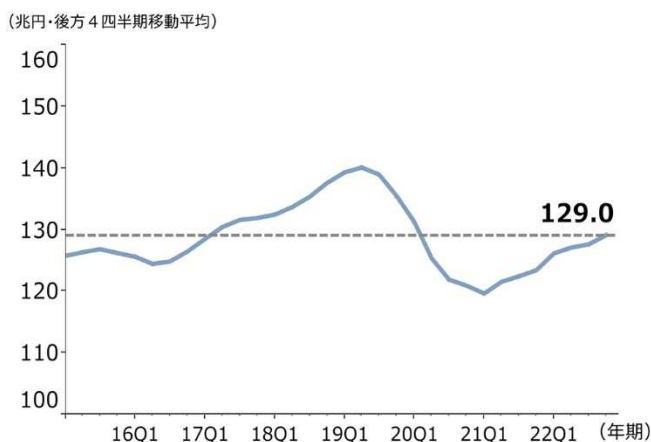
2023年度の中小企業白書には、「賃上げ促進のための価格転嫁と生産性向上」、「物価高騰に対応するため、価格転嫁の定着」、「生産性向上に向けて、GXやDXといった構造変化による投資の拡大やイノベーションの実現」が重要であることについてまとめられています。

本レポートは、2023年版中小企業白書をもとに、中小企業および小規模事業者において取り組むべき施策について解説します。（本文内図表も引用）

1 | コロナ禍明けの社会経済活動の状況

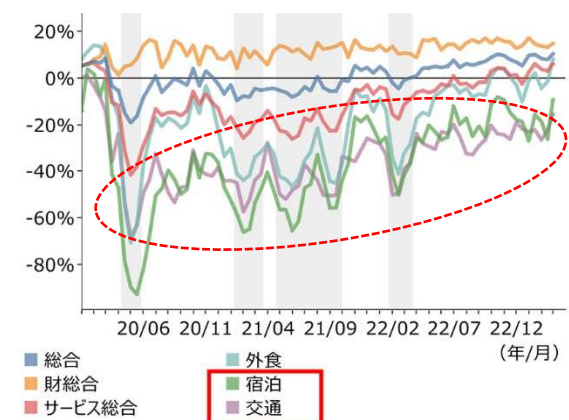
2023年5月にコロナの感染症法上の位置付けが2類から5類に移行し、社会経済活動は正常化が進んでいます。全体では回復基調にあり、中小企業の売上高はコロナ流行前の水準に戻りつつありますが、宿泊や交通など業種によっては引き続き厳しい状況下にあります。また、コロナ関連融資の返済期限のピークを迎えるため、早急な収益力の改善が求められます。

■ 中小企業の売上高の推移



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。

■ 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)

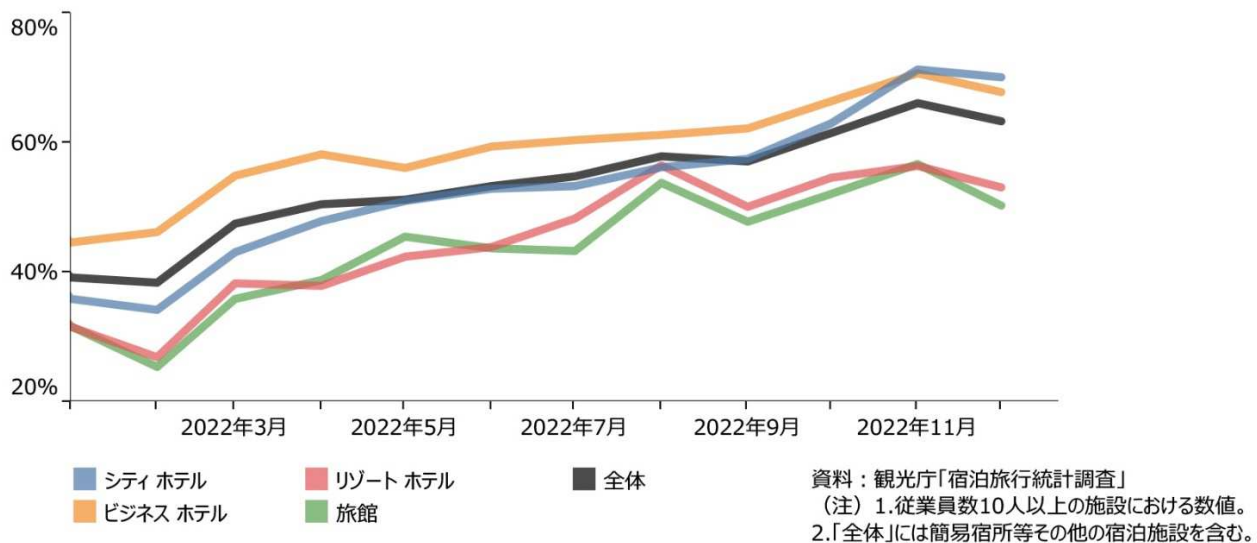
(注) 1. 2016年度から2018年度の同時期平均と比較した、一人当たり消費金額と消費者数変化を織り込んだ数値。
2. 首都圏1都3県に緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発令されていた期間を灰色で示している。
3. 総合は消費全体、財総合は小売業消費全体、サービス総合はサービス業消費全体を指す。

(1) 業態により状況が異なる経済活動

コロナの影響を大きく受けた外食や宿泊業界において、同一業界の中でも業態によっては売上高を回復した企業も存在します。

宿泊業を例にあげると、コロナ禍により従来の団体客需要が激減したため、スイートルームの新設や客前料理の提供によるライブ感の演出などのプランを創設し、格安団体客の受け入れ態勢から、高級旅館のイメージを創出することでブランド価値を向上させて売上高を回復させたケースがあります。このように、厳しい環境下でも顧客のターゲットを変更するなど工夫を施すことで成功した事例もあります。

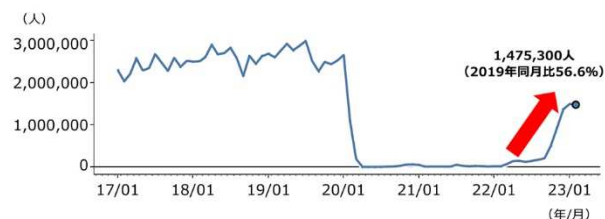
■ 宿泊施設タイプ別に見た、客室稼働率推移



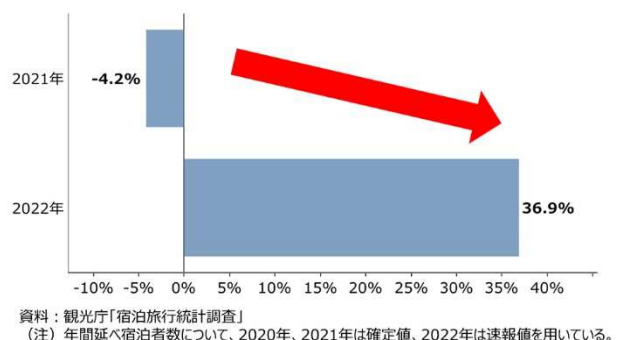
(2) インバウンド、宿泊数は増加傾向

コロナ感染者数が落ち着きをみせたことから入国・行動規制が緩和され、2022年から2023年にかけて、訪日外客数や宿泊者数が一気に回復基調に移行したことが以下の統計から読み取れます。コロナが5類に移行したことにより、宿泊業にとってさらにプラスの要素となる可能性は十分にあるといえます。

■ 訪日外客数の推移



■ 年間延べ宿泊者数の増減率（対2020年比）

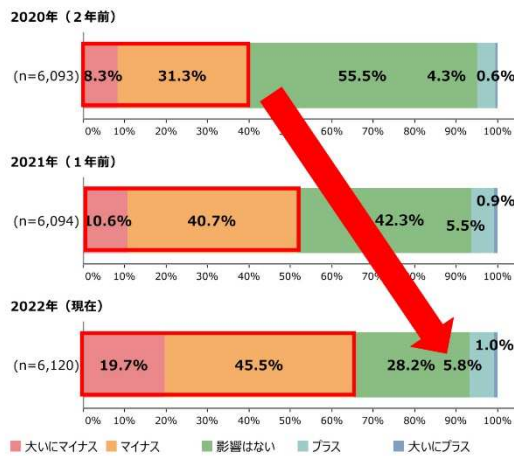


2 | 物価高騰と深刻な人手不足

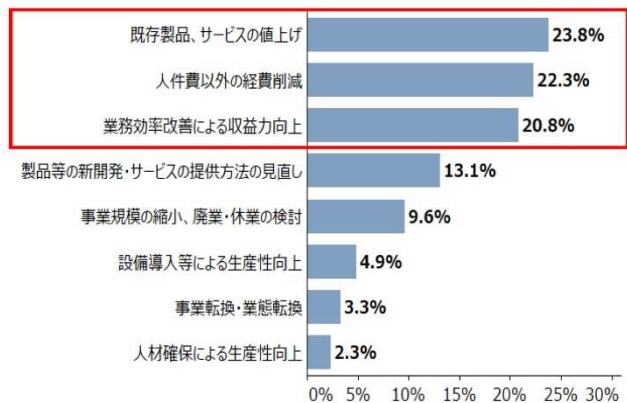
(1)物価高騰

依然として続く原油・エネルギー・原材料価格の高騰に加え、いわゆる「ウクライナ危機」が追い打ちとなり、物価の高騰に拍車がかかっています。こうした状況下においての企業経営は、値上げによる価格転嫁のみではなく、経費削減や業務効率化による収益力の向上が重要なポイントになっています。

■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）



■物価高騰の対応策

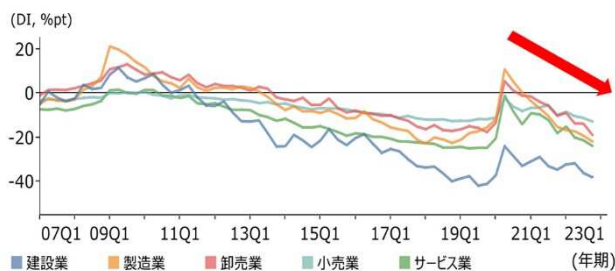


資料：全国商工会連合会「原油及び原材料高騰によるコスト増が及ぼす経営への影響調査」（2022年4～5月）
 （注）1. 本調査全体における回答企業数は、612件となっている。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

(2)深刻な人手不足

人口減少、少子高齢化により深刻な人手不足が続いており、従業員過不足DIは全業種でマイナスとなっています。特に、運送業や建設業は、時間外労働の上限規制の猶予が2024年3月で終了することから、この先さらなる人手不足が懸念されます。多くの企業では、人材確保に加え人材不足を補うために、DX化などの業務効率化を図ることが重要な取り組みとなります。

■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。

■時間外労働の上限規制（例）

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"> 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。 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。
自動車運転の業務	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。

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。

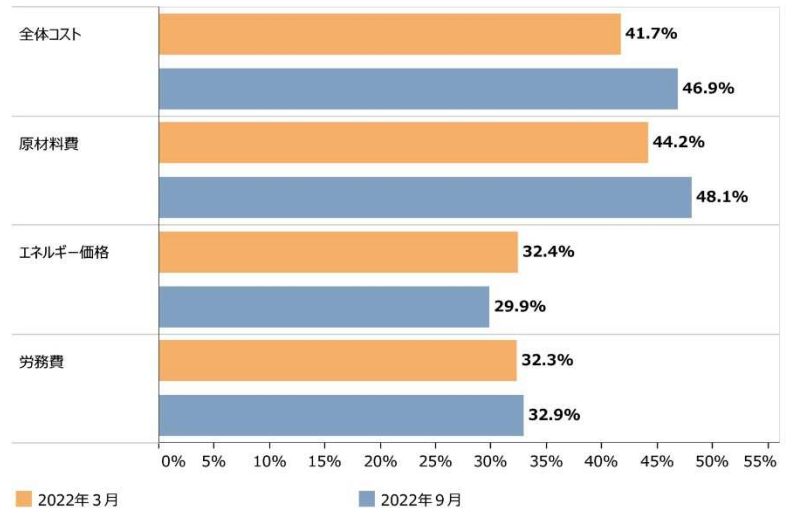
2 | 物価高騰と人手不足を乗り越えるための対応策

1 | 物価高騰に対応する価格転嫁

中小企業において、価格転嫁の状況は改善しつつあるといえるものの、価格転嫁力は低迷しています。このような状況を受けて、原材料費やエネルギーコスト、労務費等を中小企業が適切に価格転嫁できる環境を整備するため、価格交渉促進月間、フォローアップ調査の充実・情報公開等の結果をもとに、事業所管大臣名での指導や助言が行われます。

こうした情報をうまく活用することで、適切な価格転嫁をすることが重要です。

■ 2022年3月～9月 価格転嫁率の推移



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

(注) 1. 2022年3月、9月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。

2. 回答数(n)は以下の通り。2022年3月：n=25,575、2022年9月：n=17,848。

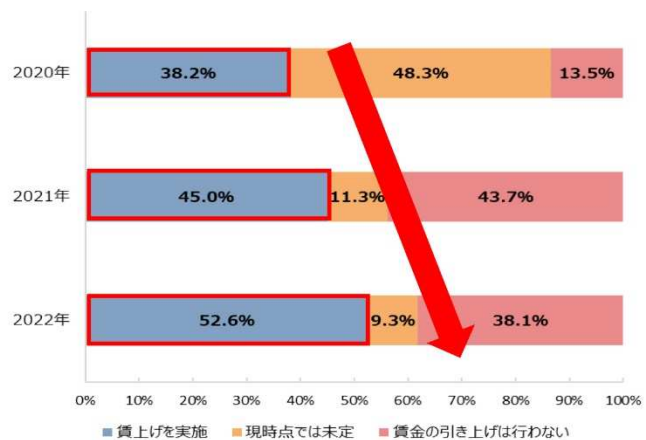
3. 主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6か月のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答について、発注側の企業ごとに名寄せ・単純平均したもの。

2 | 人手不足に対応する賃上げの促進

物価上昇を鑑み、中小企業の賃上げは進んでいるものの、賃上げが難しい企業も一定数存在しています。

物価が高騰し続けるなか賃上げを促進するには、その原資を確保するためにも設備投資や新規事業参入によるイノベーションなどにより生産性を向上し、価格転嫁力を向上する必要があります。

■ 2020～2022年、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。

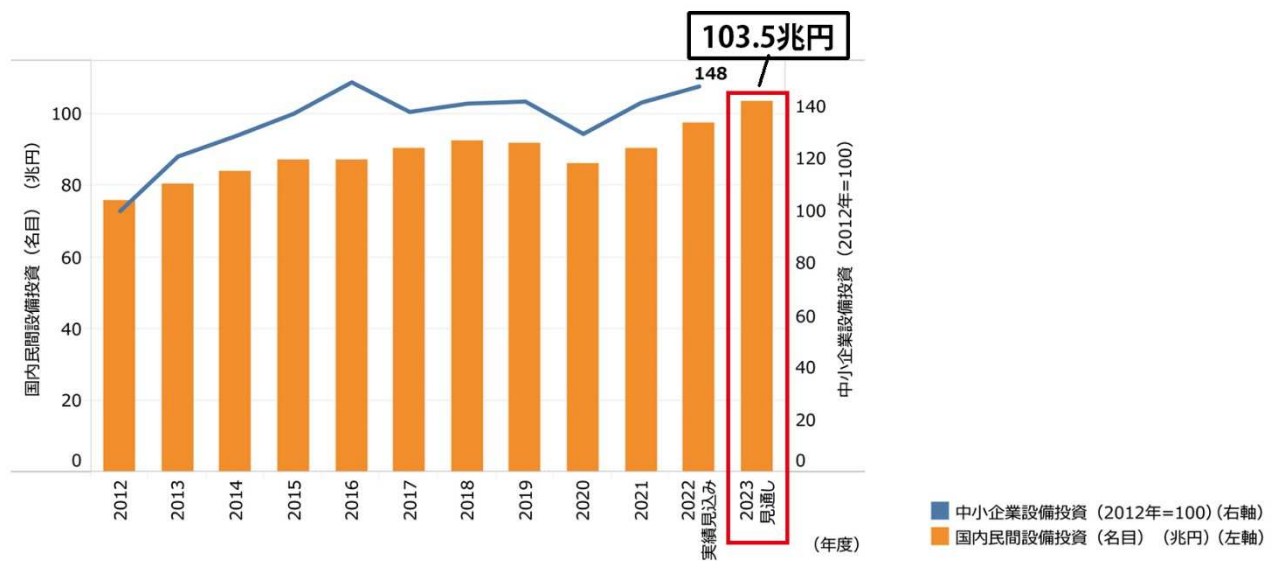
2. 「業績が改善しているため賃上げを実施（前向きな賃上げ）」と「業績の改善がみられないが賃上げを実施（防衛的な賃上げ）」を「賃上げを実施」として集計している。

3 | 生産性を向上させる設備投資

物価高騰、深刻な人手不足に対応するための賃上げや価格転嫁といった中小企業が直面する経営課題の対応策として、生産性を向上させるためにも投資の拡大が加速しています。

2023年度の国内設備投資は、過去最高水準の100兆円超えが見込まれており、中小企業の設備投資額も増加傾向にあります。

■民間国内設備投資（名目）及び中小企業設備投資の推移



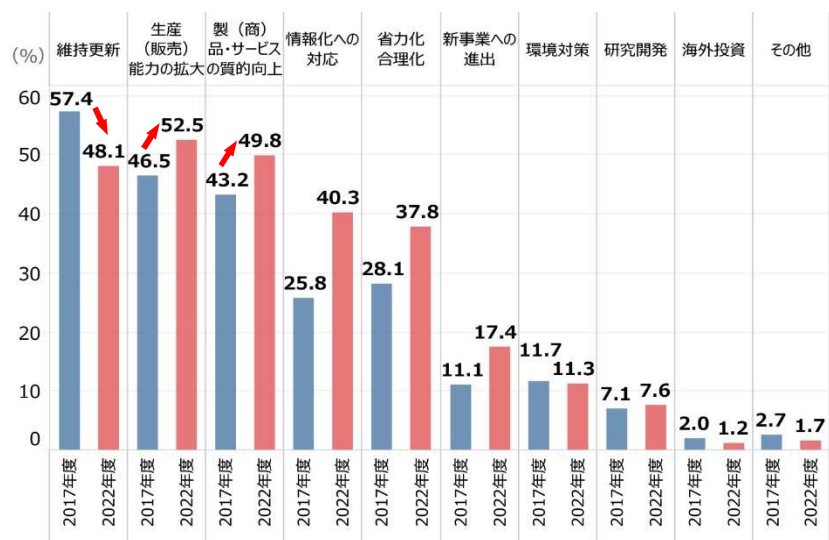
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、内閣府「国民経済計算」、内閣府「令和5年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」

（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。

こうした動きの中で、中小企業が今後行う設備投資の目的は、「生産能力の拡大」や「製品・サービスの質的向上」を重視する傾向が見受けられます。

■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.データの制約上、2017年度については7～9月、2022年度については10～12月のデータを用いている。

2.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。

3.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

4.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。

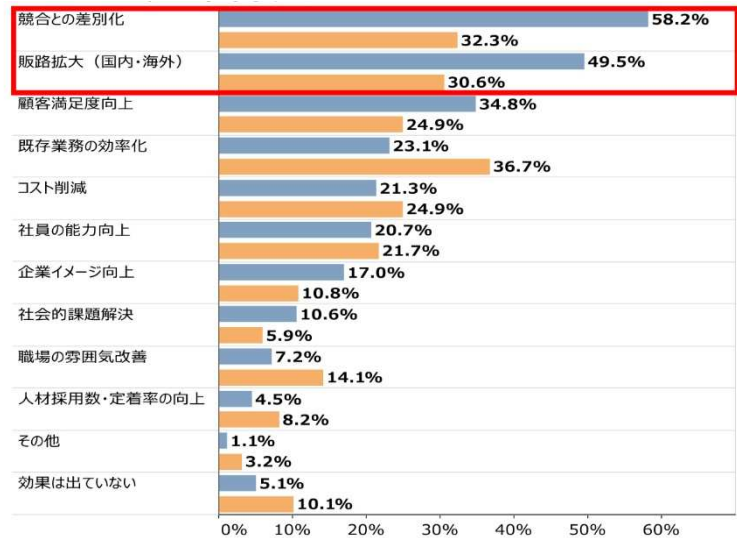
4 | 競合との差別化につながるイノベーション

中小企業にとって、イノベーションは生産性の向上のみならず、競合との差別化につながることから、企業が成長する上で重要な課題といえます。

具体的には、戦略的に新たな事業に取り組むことや、GXサプライチェーン・DX化の実現など数多くの事例があります。そのひとつとして、熱処理技術の受託加工と熱処理設備の製造・販売を行うある中小企業が、カーボンニュートラルの社会的な要請が高まる潮流を新たな商機ととらえ、研究開発投資を強化し、炎を出さない熱処理技術を開発、燃焼によるCO2の排出をゼロにしました。

結果、大手企業を中心に引き合いが増加したケースがあります。事業環境が激変するなか、このようにイノベーションにより競合との差別化を図ることが、中小企業にとって重要な成長課題となります。

■イノベーションによって得られた効果

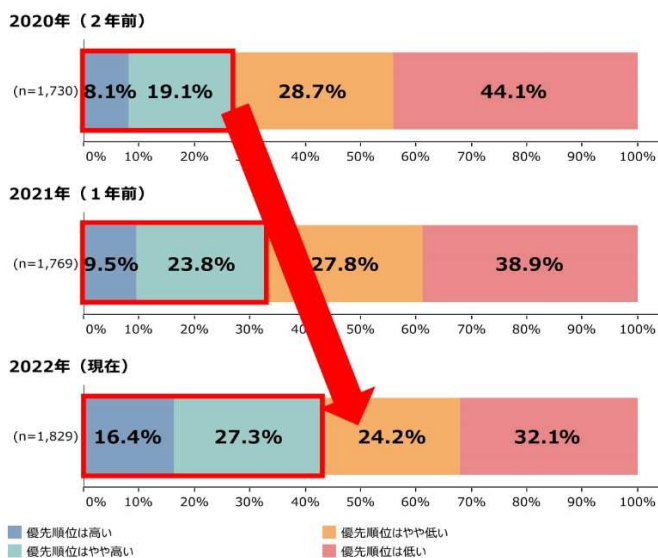


資料：東京商工会議所『中小企業のイノベーション実態調査』報告書（2020年10月）

（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。

■カーボンニュートラルの事業方針の優先度



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. カーボンニュートラ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。

3 | 成長に向けた価値創出を実現するポイント

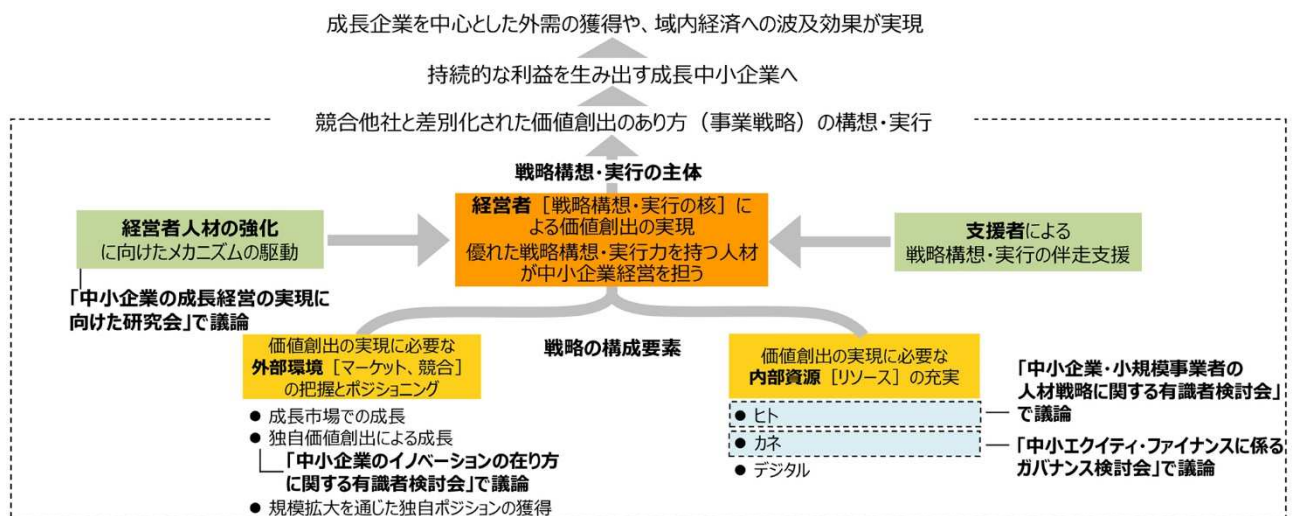
1 | 成長に向けた価値創出の全体像

日本の人口減少に加え、世界的にも市場の再編、安全保障などの構造が変化する中で、世界市場を取り込むことが、日本経済の発展につながると考えられます。

特に中小企業は、少数精鋭による機動力のある経営やイノベーションに向けた取り組みが可能です。少しでも多くの中小企業が、こうした特徴を活かして価値を創出し、中長期的に成長することで、外需の獲得や域内経済への波及効果に貢献でき、日本経済の発展につながります。

こうした前提のもと、企業は中長期的な成長に向けて、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です。

■ 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

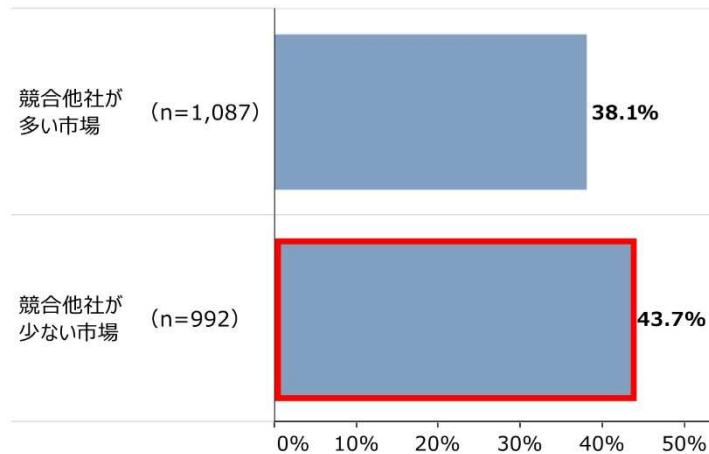


2 | 競合との差別化による価値の創出

中小企業において、競合他社と差別化を図ることで価値を創出することは、企業を成長させる重要な取り組み課題といえます。市場をよく把握した上で、競合他社が少ない市場に参入し、自社が持つ技術を活かした戦略を構想して実行することで、競合との差別化による価値の創出が可能になります。

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・ニーズ等の設定を継続していくことが重要です。

■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。

3 | 人材戦略の策定による価値の創出

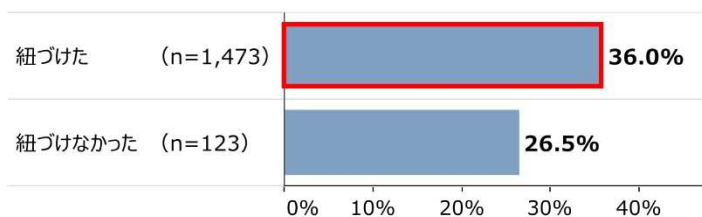
経営戦略を実現するためには、経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報の確保が必須です。特に現代においては、人手不足の観点から人材を重視すべき状況にあり、人材の獲得・リテンションはもちろんのこと、人材育成にも焦点が当てられています。

特に、前述の価値創出のための戦略と連動した人材戦略を策定するために、必要な人材像の明確化、人事制度の再設計、教育体系の整備に取り組むことが重要になります。

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ことが明らかになっています。

■人材戦略と経営戦略の紐づけによる業績への影響

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。

4 | M&Aによる価値の創出

(1) M&Aのメリットと拡大する件数

近年増加傾向にあるM&Aは、価値創出に向けた戦略実現のための有効な手段といえます。

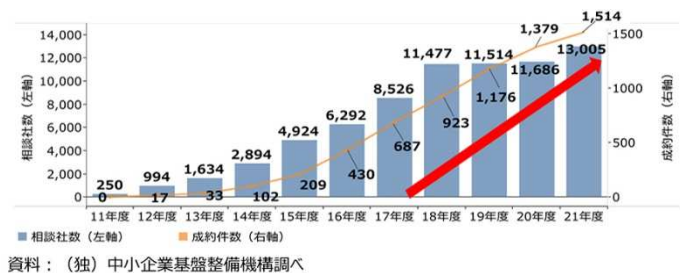
M&Aは「自社が持ち合わせていない技術やノウハウをグループとして持ち合わせる事が可能になる」「互いの人材交流によってよりレベルの高い人材育成に役立つ」「既存市場の占有率が上がる」「新規事業への参入」など多くのメリットがあります。

このように、中小企業が新たな価値を創出する上でM&Aは大きなメリットをもたらすことから、現在では、中小機構が運営する事業承継・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が拡大しています。

■M&A件数の推移



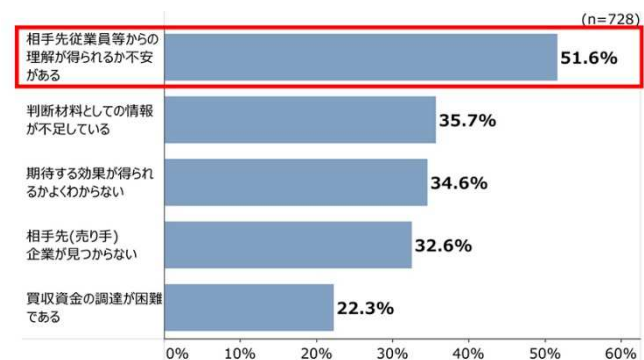
■事業承継・引継ぎ支援センターへの相談社数、成約件数の推移



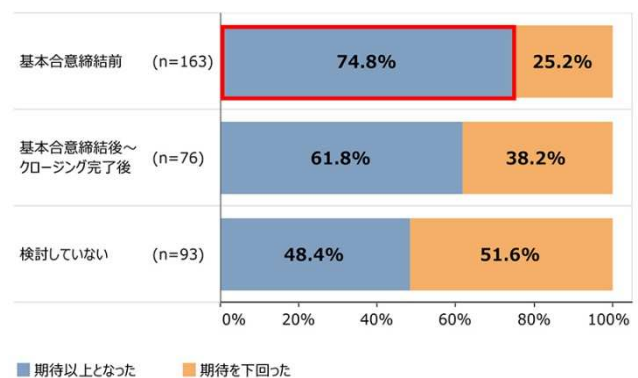
(2) M&Aに取り組む上での障壁

M&Aにおける障壁は、相手先の社員から理解を得ることができるかどうかです。そのため、組織・文化の融合を目指す経営統合（PMI）に取り組むことが重要であり、PMIに早期に取り組んだ企業ほど、M&Aにおいて期待以上の成果を実感しています。

■買い手企業におけるM&Aの障壁



■経営統合（PMI）開始時期別、M&Aの評価



4 | 価値の創出による経営改善事例

1 | 差別化を進めて競合他社が少ない市場で成長を実現した事例

(1) 企業概要

株式会社アルファテック			
事業内容	円筒・円錐状のピンの製造	所在地	神奈川県横浜市
従業員	48名	資本金	1,000万円

同社は、「センタレス加工」による小径精密部品の外径研削加工を手掛け、細い円筒や円錐状のピンを製造しています。1989年の創業以来、ドットプリンター用の細いピンを製造し、堅調な業績を維持してきましたが、ピンを使わないレーザープリンター等の台頭により業績は低迷し、1993年に就任した現社長は経営を立て直す必要に迫られました。

同業他社に、直径2～3mm超の「太い領域」を得意とする企業が多いことに着目し、価格による差別化ではなく、「細い領域」に特化することで差別化を図ることに成功した事例です。

(2) 差別化の取り組み

同社は、「センタレス加工」を行う企業の多くが直径2～3mm超のピンを製造するなか、同社がドットプリンター用で製造してきた技術を活かせる市場開拓に取り組みました。

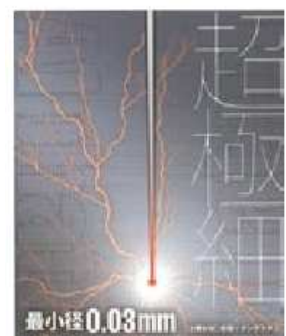
ニッチで価格競争に巻き込まれにくい「細いピン」に特化するなかで、顧客の要望に応えるため試行錯誤を重ね、直径0.03mmという極細ピンの製造を実現するなど、自社技術を磨き上げながら受注を獲得していき、1994年には半導体分野に進出しました。

その後、競合他社が行っていない特殊な形状や材質の加工にも柔軟に対応し、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ました。

(3) 差別化による効果

価格競争を避け、競合他社が踏み込まない領域に特化することで、技術を生かした経営の多角化にも成功し、2003年以降は20期連続で黒字を計上、利益率の向上にもつながっています。

同社製のマイクロサイズのピン



2 | 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た事例

(1) 企業概要

加和太建設株式会社			
事業内容	公共土木工事、民間建築工事、不動産事業	所在地	静岡県三島市
従業員	327名	資本金	4,275万円

1946年創業の同社は、静岡県東部の道路・河川工事等の公共土木工事を主体に事業を展開し、長年安定した業績を確保してきました。しかし、2007年に入社した河田亮一社長は、先代社長によるトップダウン経営、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では将来的に必要な人材が確保できず、会社が成長できないと考えました。

そこで経営戦略と連動した人事戦略を策定し、社員数、売上高ともに拡大することに成功した事例です。

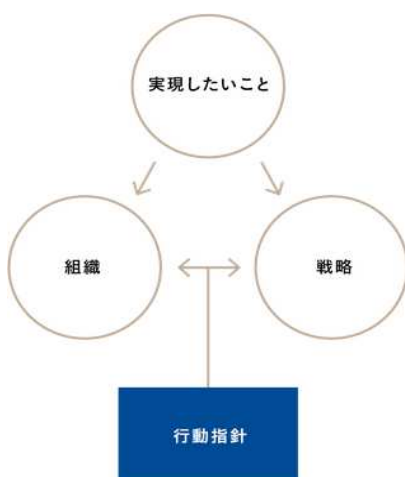
(2) 人材戦略策定の取り組み

2008年、まず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しました。その上で、経営戦略の実現に必要な人材像の定義、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みました。

その後、2014年と2018年に時代に合わせて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徹底して実施しています。

(3) 人材戦略策定の効果

会社が目指すべきビジョンが明確になり、経営戦略に基づいた人材戦略が時代にに合わせて改定されたことで、2007年と比較し、社員数は約5倍、売上高は約4倍に拡大しました。



一人ひとりが大切にしている行動指針

- 誠実に** 謙虚であること。相手を敬うこと。公平であること。
- よく学ぶ** 他人の声を聞くこと。仮説を立てて検証すること。結果を分析すること。
- 巻き込む** 相手を知ること。発信すること。行動すること。笑顔で楽しむこと。
- やりきる** あきらめないこと。考え抜くこと。気合いと根性。
- 変化を楽しむ** 成功をイメージすること。ワクワクすること。クリエイティブであること。
- 情熱を持ったバカであれ**

出典：同社ホームページより一部抜粋

3 | M&Aにより新しい事業分野への進出を実現した事例

(1) 企業概要

株式会社坂井製作所			
事業内容	水栓金具部品の受託加工・組立て	所在地	岐阜県各務原市
従業員	44名	資本金	1,000万円

同社は、水栓金具を中心とした部品の受託加工・組立てを手掛けています。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、新しい事業分野への進出を果たした企業です。

(2) M&Aによる新事業分野進出の取り組み

同社は、企業規模を拡大する上で人材やノウハウが不足していたため、2015年と2020年に同業種の企業2社をM&Aしました。岐阜県事業引継ぎ支援センター（現岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター）へ仲介を依頼し、両社がフェアな状態で契約手続を進められるよう心掛けました。

また、各社が相乗効果を発揮できる企業体を目指して、譲受側企業と譲渡側企業の間を対等とする方針のもと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」を新たに設立しました。

設立後は、グループ内の人材交流を進め、相互に学び合うなど、グループ各社の得意分野を共有するなど相乗効果を発揮してきました。

■ 本社の外観



(3) M&Aによる新事業分野進出の効果

グループ各社の得意分野を活かすことで、グループ全体の売上高・利益額が増加しました。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の進出も可能となり、M&Aにより不足していた経営資源を確保したことで、事業拡大を果たした事例です。

本レポートでは、直近の中小企業白書にて報告された内容に基づき、中小企業が成長するための取り組みや事例をご紹介します。

今後の貴社の成長に向けた価値創造にお役立ていただければ幸いです。

■参考資料

中小企業庁：2023年版中小企業白書