

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 経営

2024年版中小企業白書からわかる  
**中小企業の経営実態と  
経営改善に向けた  
投資**

- 1 中小企業の業況
- 2 中小企業の経営課題
- 3 経営環境の変化に対応する経営改善に向けた投資
- 4 企業の経営改善に向けた投資の成功事例

# 1 | 中小企業の業況

少子高齢化による生産年齢人口減少がもたらす人手不足、物価高騰が引き起こす原料高による利益の逼迫、社員の生活への影響を回避すべく、実質賃金を上昇させるための業績が伴わない賃上げなど、わが国では厳しい経営環境が続いています。

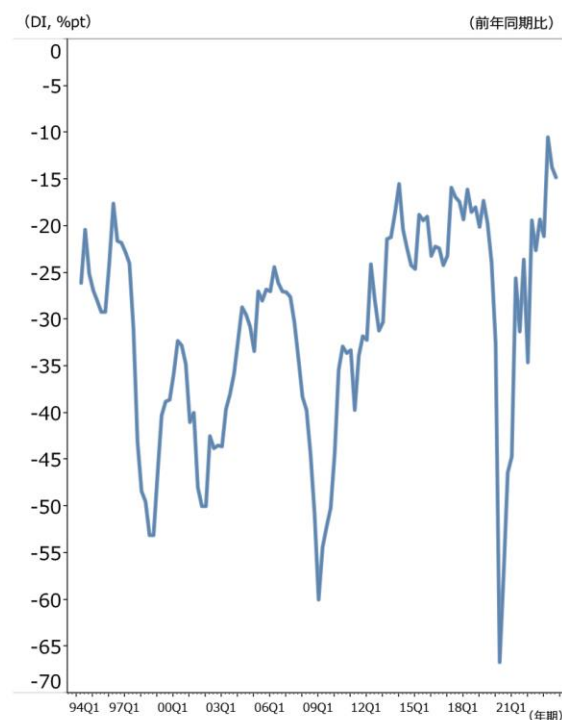
中小企業はこれらの経営課題に対応すべく、人材の確保と育成を目的とした人的資本の強化、事業の効率化や事業構造の変革のための新しい設備や新システムの導入など、積極的な投資を伴う対応を迫られています。

そこで、本レポートでは、2024年版の中小企業白書をもとに、中小企業を取り巻く経営実態と経営改善に向けた投資により成功した企業の事例を紹介します。

## 1 | 中小企業の業況

中小企業のD I（業況判断指数）は、2020年から発生したコロナ禍により、マイナス65を越える悪化を見せましたが、コロナ禍の収束により2023年にかけて好転しました。さらに、2023年末には売上の好転に一服感が見られながらも、D Iはマイナス10からマイナス15程度の高水準を維持しており、全体的に改善基調が続いています。

■ 図1-1 中小企業の業況判断DIの推移



■ 図1-2 2023年の売上DIの推移

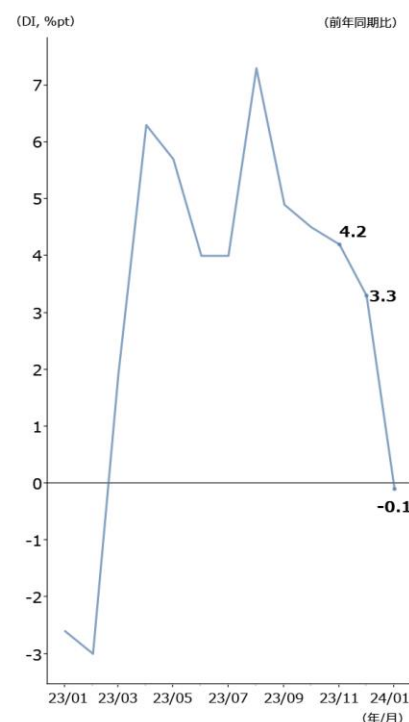
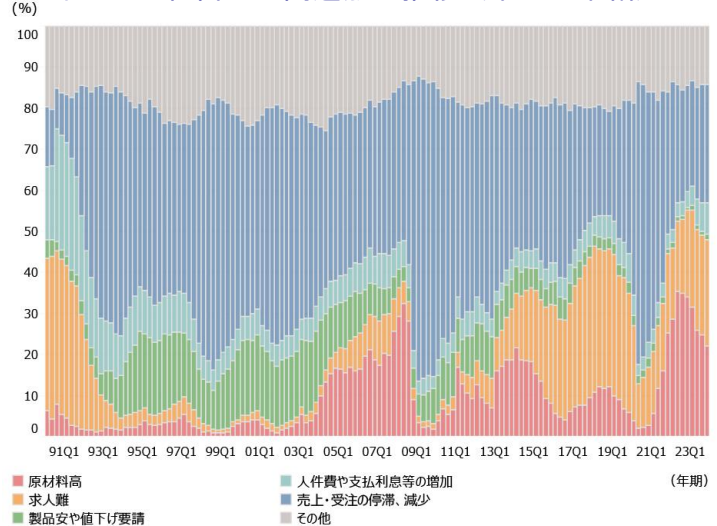


図 1-1：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

図 1-2：日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOB0 調査）」

また、右図からは中小企業の経営者が経営課題と考えている項目として、売上不振、原材料高、および求人難の割合が高いことが見受けられます。物価高騰、および近年の少子高齢化による労働人口の減少の影響により、中小企業を取り巻く経営環境は、今後ますます厳しくなることが予想されます。

■図1-3 経営上の問題点の推移（中小企業編）



（株）日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」

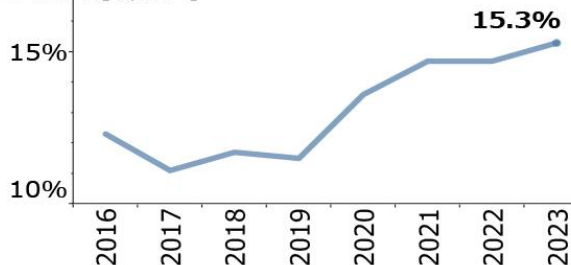
## 2 | 中小企業のBCP策定の状況

2024年1月に能登半島地震が発生し、広範囲にわたって建物や設備の損傷等の被害が発生しました。内閣府の「月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料 2024年1月25日」では、石川県、富山県、新潟県の3県における推計ストック（社会資本・住宅・民間企業資本）毀損額は約1.1～2.6兆円とされています。

特に能登半島に位置する6市町は甚大な被害を受け、そこに所在する中小企業はもちろんのこと、その取引先にも大きく影響が及ぶこととなりました。被災はどの地域でも発生し得るリスクです。しかしながら、中小企業のBCP（事業継続計画）は、いざという時の備えとして必須とされながらも、その策定状況は2023年で15.3%にとどまっています。

■図1-4 中小企業のBCP策定状況と、策定したことによる効果

### BCP策定率



### 効果

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

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

（株）帝国データバンク「事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査（2022年、2023年）」

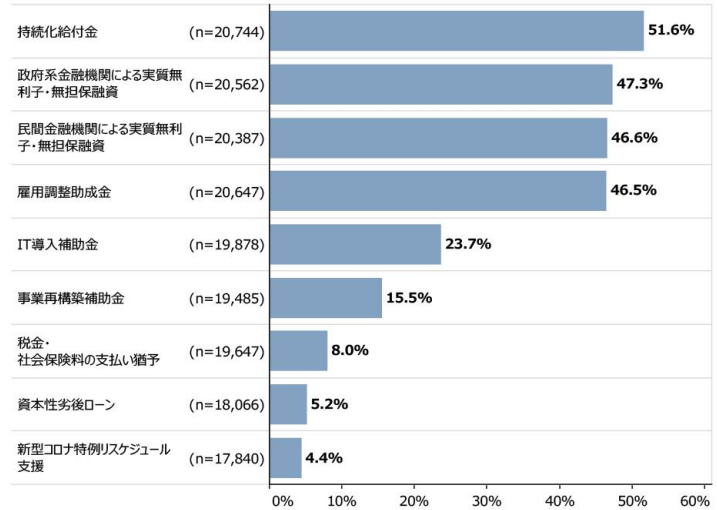


### 3 | 新型コロナウイルス収束後の対応

2020年1月6日に厚労省により新型コロナウイルス感染症に関する情報が初めてリリースされ、その後の感染拡大に伴い、緊急事態宣言等による休業や営業時間の短縮などが要請されたことは周知のとおりです。

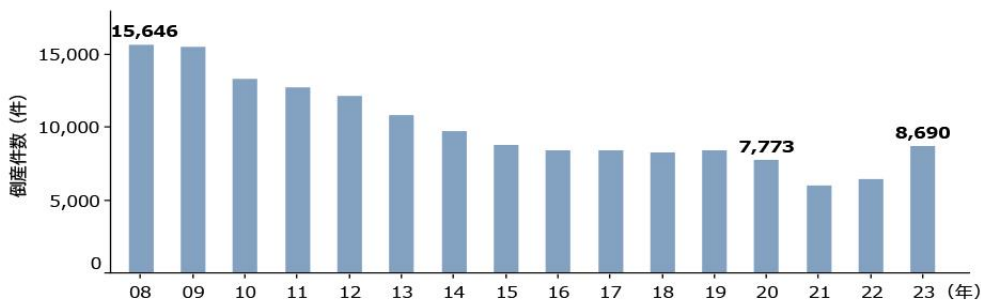
その影響を受ける事業者に対して、政府が事業の継続、および雇用の維持に関する支援策を実施したことにより、倒産件数は比較的低い水準で推移しました。このことは、倒産企業に占めるゼロゼロ融資利用企業の割合が低いことからもうかがえます。

■ 図1-5 感染症に関する政府施策の利用経験  
(2023年11～12月)



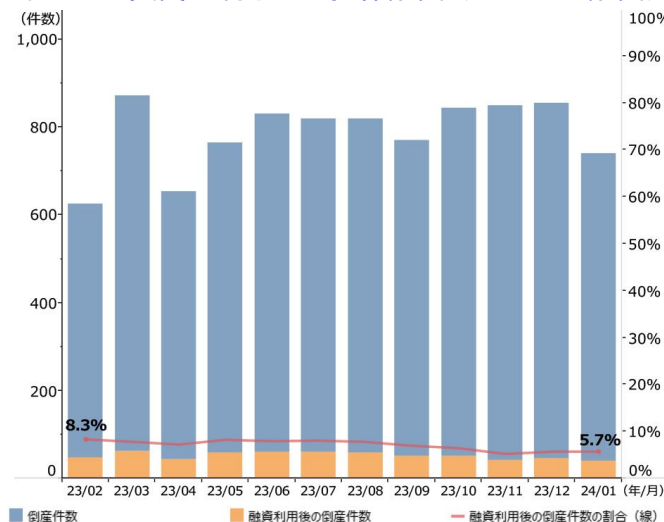
(株) 帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

■ 図1-6 倒産件数の推移



(株) 東京商工サーチ「全国企業倒産状況」

■ 図1-7 実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）利用後の倒産件数の推移



(株) 東京商工サーチ

「全国企業倒産状況」より中小企業庁作成

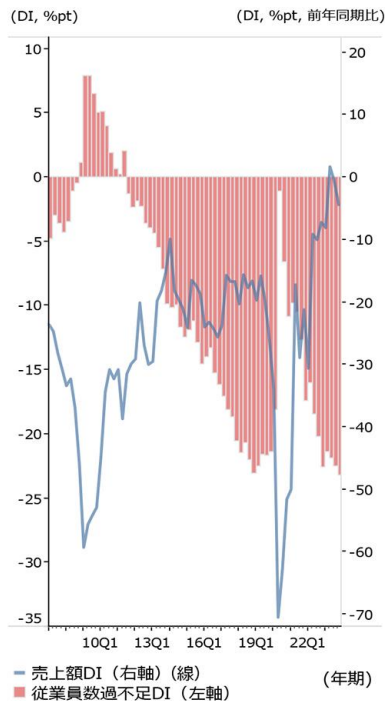
## 2 | 中小企業の経営課題

### 1 | 深刻化する人手不足

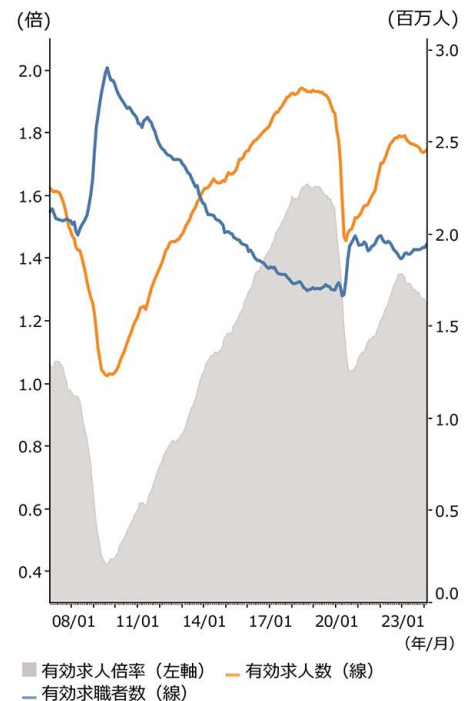
2023年に新型コロナウイルス感染症が5類に移行して以降、売上高は回復傾向にある一方で、人手不足が深刻化しています。

また、時間外労働上限規制の中小企業の猶予期間が2024年4月に終了しました。結果、雇用者1人あたりの労働時間が減少し人手不足に拍車がかかっています。

■図2-1 従業員数過不足DIと売上額DI(全産業)の推移



■図2-2 有効求職者数・有効求人数・有効求人倍率の推移



■図2-3 労働投入量の要因分解 (対2007年同期比)

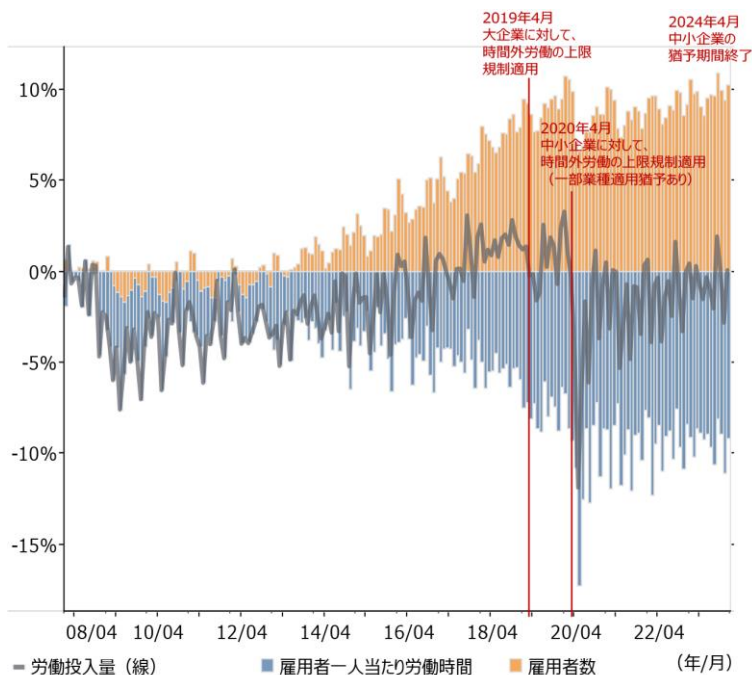


図2-1：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

図2-2：厚生労働省「職業安定業務統計」

図2-3：厚生労働省「毎月勤労統計調査」  
総務省「労働力調査(基本集計)」

## 2 | 切迫する賃上げの必要性

昨今、物価の高騰に見合う賃上げムードが続き、春闘の賃上げ率・最低賃金の改定率は過去最高水準となっています。しかしその一方で、人材確保の必要性や物価高騰を背景に、賃上げの原資となるべき業績改善が進まない中で、賃上げを行わざるを得ない企業も増加しています。

■図2-4 春闘の賃上げ率

	22年	23年
全規模	2.07%	3.58%
中小 (組合員 数300人 未満)	1.96%	3.23%

■図2-5 最低賃金の推移

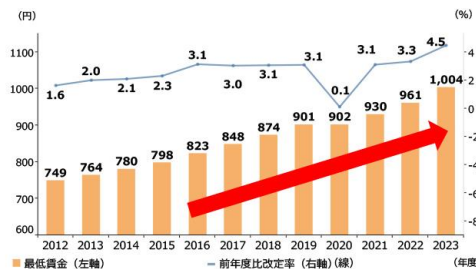
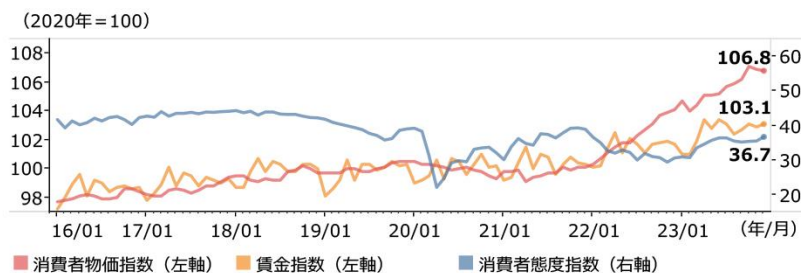


図2-4：日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回（最終）回答集計（2023年7月3日集計・7月5日公表）」

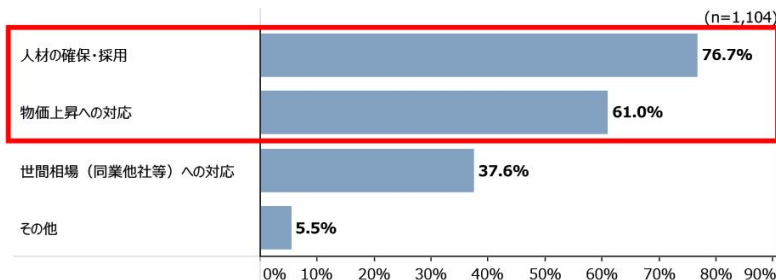
図2-5：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

■図2-6 消費者物価指数・賃金指数・消費者態度指数の推移



総務省「消費者物価指数」  
厚生労働省「毎月勤労統計調査」  
内閣府「消費動向調査」

■図2-7 業績の改善が見られない中でも賃上げを実施する理由



日本商工会議所・東京商工会議所  
「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」

## 3 | 省力化投資による人手不足の対応と売上高の確保

人手不足への対応策として、採用や雇用維持などといった人材確保への投資策に加え、省力化に向けた設備投資もまた重要な施策としてあげられます。省力化への投資については、規模の小さな企業ほど取組む余地が大きいといえます。人手不足の緩和に加え、売上高増加につながることも期待されます。

■図2-8 人手不足対応の取組の内訳（企業規模別） ■図2-9 売上高の変化率

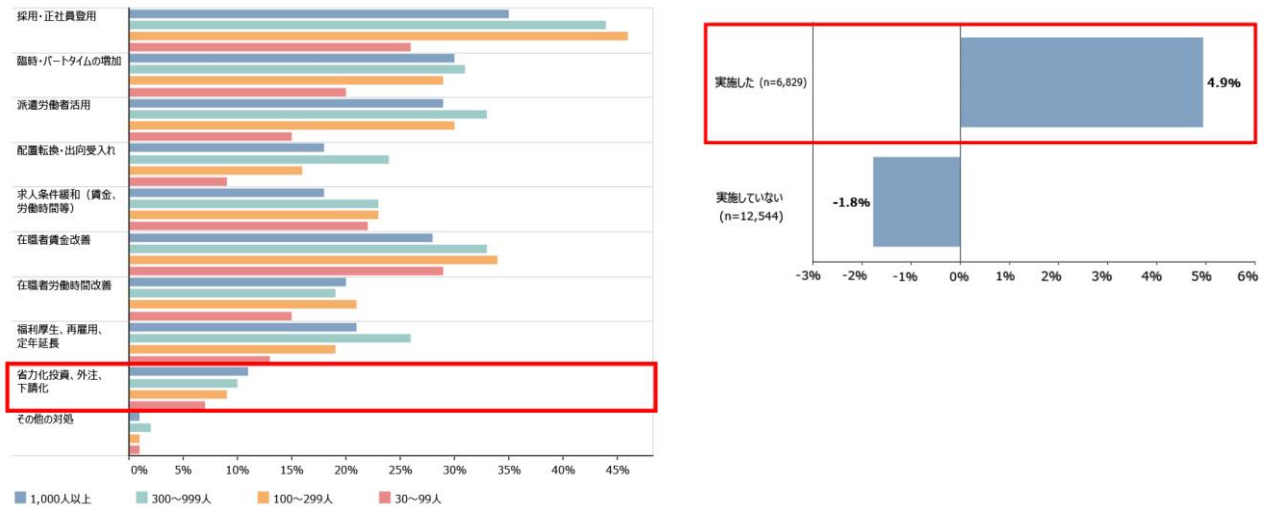


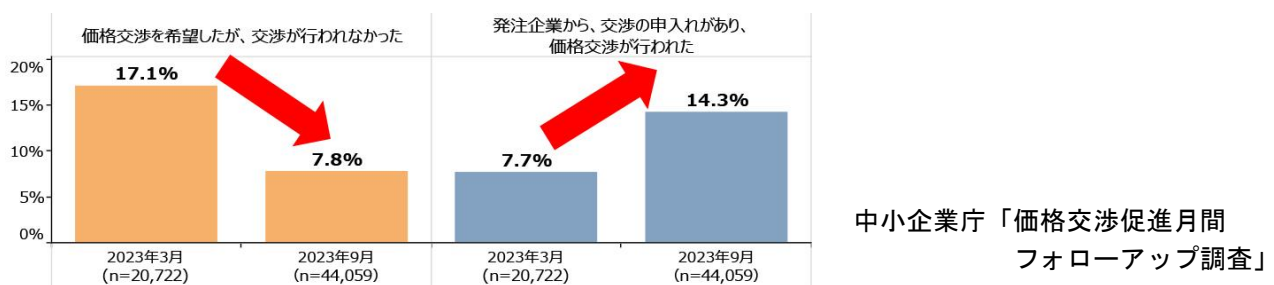
図2-8：厚生労働省「令和5年労働経済動向調査年次報告書」（令和5年8月調査）より中小企業庁作成

図2-9：（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」

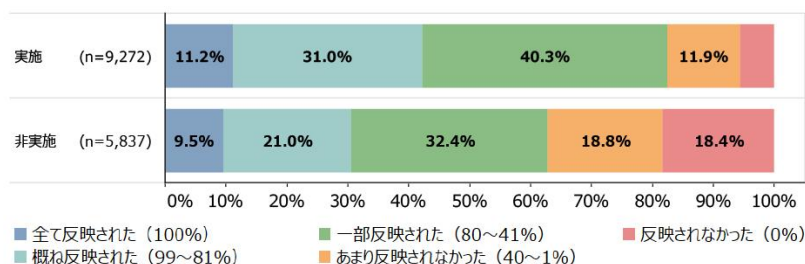
## 4 投資の原資を確保する価格転嫁

賃上げなどの、人材確保および省力化投資における原資を確保するためには、価格転嫁が重要です。そして、適切な価格交渉を行うには、商品や製品の原価構成をしっかりと把握する必要があります。近年、価格交渉が可能な取引環境が醸成されつつありますが、今尚、コストの増加を十分に価格に転嫁できていない中小企業が多くあるのが実情です。

■図2-10 価格交渉の実施状況



■図2-11 価格転嫁に関する協議の場に向けて、原価構成を把握する事前準備の効果



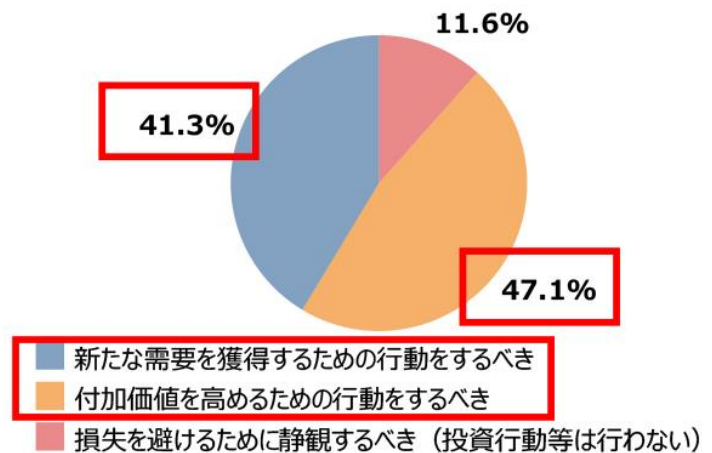
（株）東京商工サーチ  
「令和5年度取引条件改善状況調査」

### 3 | 経営環境の変化に対応する経営改善に向けた投資

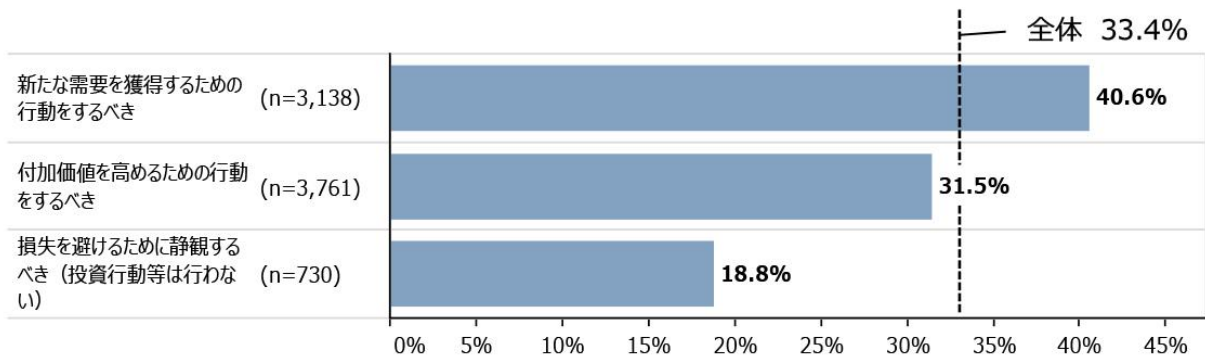
#### 1 | 投資行動に意欲的な中小企業

刻々と変化する経営環境に対応するには、経営改善に向けた投資が必要不可欠といえます。実際に、中小企業の約9割が投資行動に意欲的な経営方針を示しています。投資行動に意欲的な企業によって日本経済全体の生産性向上が期待される一方で、損失を避けるために投資行動に意欲的ではない中小企業も一定数見られます。

■図3-1 中小企業の経営方針（2023年）



■図3-2 経常利益の変化率（中央値、経営方針別）



■図3-3 労働生産性の変化率（中央値、経営方針別）

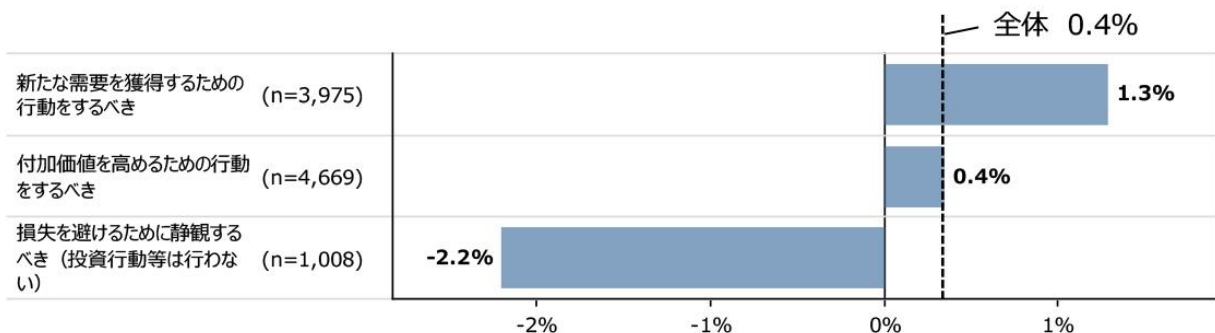


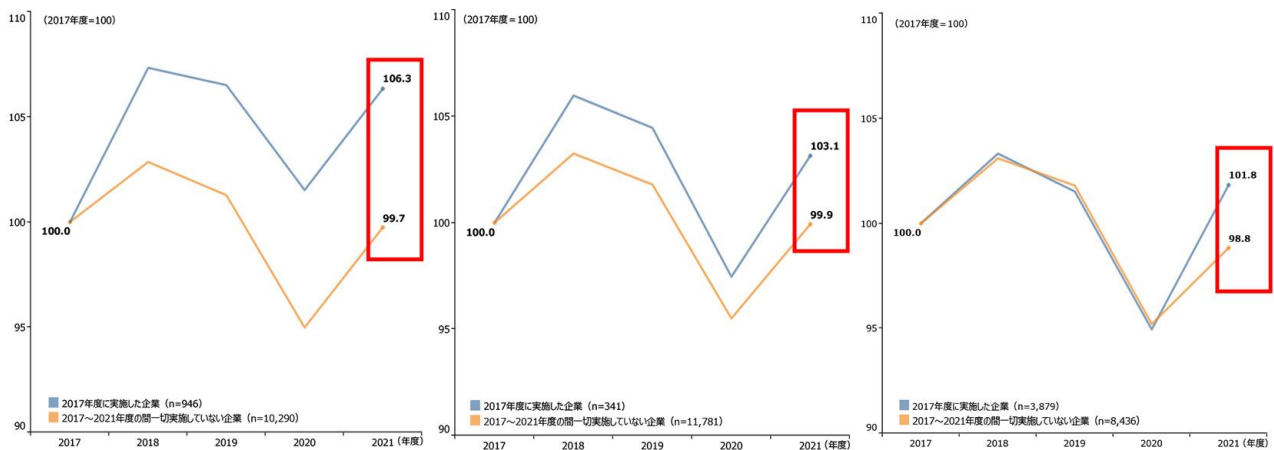
図3-1～図3-3：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」（2023年11～12月）



## 2 | 中小企業の経営改善に向けた投資

中小企業の売上高の推移を見ると、設備投資、M&A、研究開発投資の実施の有無で大きな差異が見受けられます。企業が経営を改善するには、人材育成など人への投資に加え、これらへの投資行動が有効といえます。

■図3-4 売上高の推移（左：設備投資実施有無、中：M&A実施有無、右：研究開発投資実施有無）

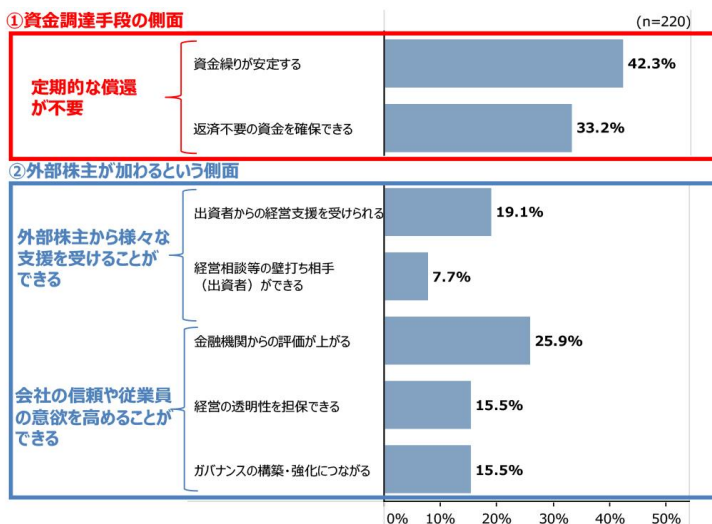


経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

## 3 | 経営改善のための投資に向けた資金調達

中小企業が経営を改善するための投資には、適切な資金調達手段を確保することが必要不可欠です。その手段のひとつとして、定期的な償還が不要であるエクイティ・ファイナンスがあります。企業の経営改善に向けてエクイティ・ファイナンスは、外部からの支援を受けることが可能であることに加え、金融機関からの評価が上がるなどのメリットもあります。

■図3-5 エクイティ・ファイナンスの活用により期待するメリット



(株) 帝国データバンク

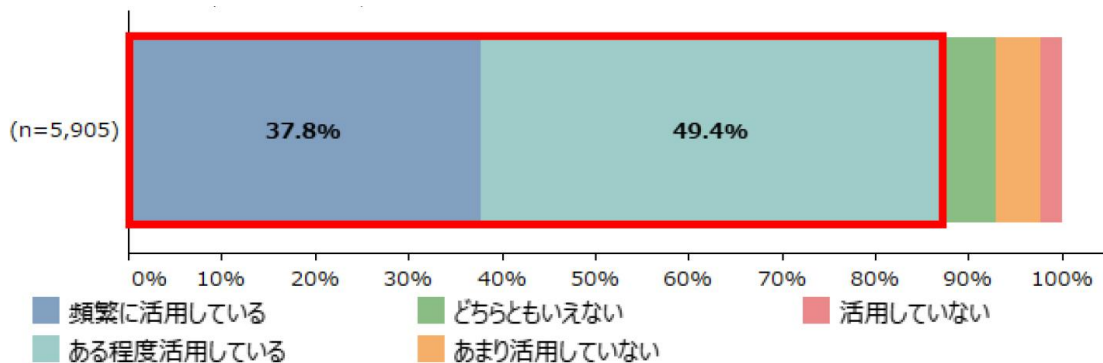
「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」(2023年11～12月)

#### 4 | 中小企業・小規模事業者を支える支援機関

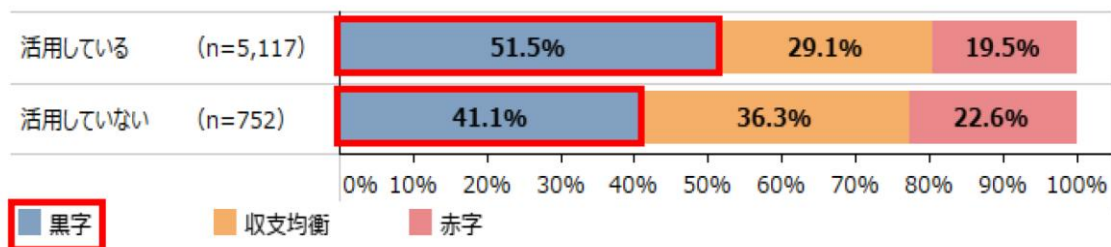
大規模企業と比較し、限られた経営資源で事業を展開する中小企業、小規模事業者が、成長を続けるための手段として金融機関やコンサルタント、商工会議所などの支援機関を活用する方法があります。支援機関の活用することにより、黒字を確保する企業の割合は活用していない企業に占める黒字企業の割合を上回っています。

ただし、支援機関によっては支援人員の不足やノウハウおよび知見の不足が顕在化していることも実情としてあるため、支援機関の選定は慎重に行う必要があります。

■図3-6 事業者における支援機関の活用状況



■図3-7 2023年の営業利益の見通し（支援機関の活用状況別）



■図3-8 事業者に対して支援を行う際の課題（上位3項目）

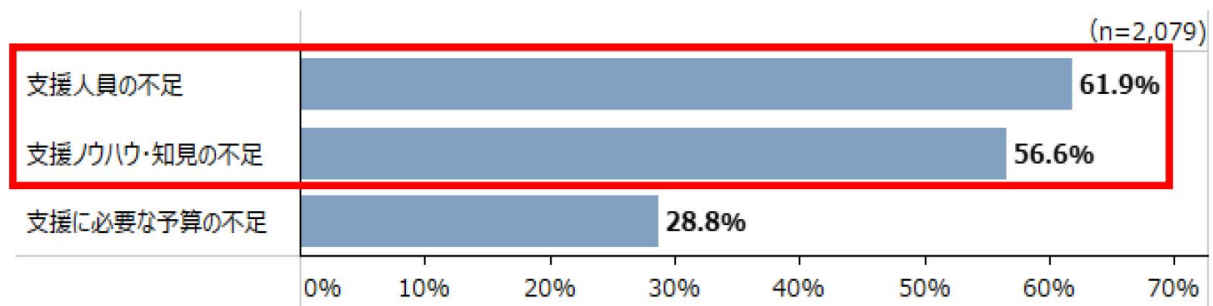


図3-6、3-7：EYストラテジー・アンド・コンサルティング（株）「小規模事業者の事業活動に関する調査」

図3-8：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」

## 4 | 企業の経営改善に向けた投資の成功事例

### 事例1:「2024年問題」に向けた投資により、効率化と人材採用・定着を実現

#### 有限会社 黒潮重機興業

■所在地：宮城県 ■創業：1979年 ■事業内容：運送業  
■従業員数：18名 ■資本金：1億円

#### (1) 企業概要と経営課題

同社は建設用の重機や資材の運搬サービスを専門に行う運送業で、従業員数18名と少数精鋭にも関わらず、急な運送対応など顧客のニーズに細かく、誠実に対応する企業です。

2024年4月より時間外労働の上限規制が適用されることとなったため、運送業務において深刻な人手不足が発生することを見据えて対応することが急務でした。

#### (2) 2024年問題を乗り切る積極投資

2024年問題に対応するため、独自の運行管理システム「KRSION（クロシオン）」を開発・導入し、業務の効率化による時間外労働の削減を狙いました。これにより、全運転手がタブレットを活用してGPS（全地球測位システム）による現在地確認や運行状況、搬送先の詳細情報の共有をリアルタイムで行うことが可能となりました。

#### (3) 積極投資の結果

配車効率の向上、運転手の業務や管理業務を一元化、発注の即応力を高めたことで、大手顧客からの受注増と残業時間の削減、人材の採用と定着の強化を同時に実現しました。さらに同社は、運行管理システムを自社内の利用にとどまらず、全国の同業他社向けに販売することも予定しており、同じ課題を抱える企業の助けになりながら自社の新事業を成立させることまで考えています。



タブレットを使う運転手

#### 取り組み ポイント

- ① 先の経営課題を予測し、設備投資を実施する
- ② 投資の結果、受注増、時間外手当削減、人材定着強化、新規事業の実現といった複数のリターンを実現可能とする計画を入念に立案する

## 事例2:「人」への投資＝人的資本強化により成長する企業

## 二九精密機械工業株式会社

■所在地：京都府 ■創業：1917年 ■事業内容：製造業  
■従業員数：約280名 ■資本金：9,000万円

## (1)企業概要と経営課題

同社は、工業製品のコア機構部品の開発と設計、製造を手掛けており、創業100年を越える老舗企業です。製品に対するニーズはあっても、人手不足により思うように受注ができなくなる可能性が懸念され、人材の確保と育成が喫緊の経営課題としてあげられている状況でした。

## (2)自社が一番大切に「人」への投資＝人的資本の強化

会社理念「家庭が一番、仕事はその次！」を掲げ、教育・研修制度に加え、職場環境の整備を大切な「人」への投資と捉え、人的資本を強化すべく各制度の整備を実施しました。

## 教育・研修制度

## ①入社後1年以内

例：新人集合研修、現場実習、ものづくり基礎研修、他外部セミナー 等

## ②入社後2年目以降

例：部門別教育、階層別教育、一般教育、外部講習受講、技能検定取得支援制度、目標面接制度、通信教育費用補助 等

## 職場環境の整備

## ①ワークライフバランス教育の取り組み

例：顧問社労士による教育、メモリアル休暇制度 等

## ②長時間労働抑制

例：管理職が全従業員の残業時間を掌握、働き方改革法令の周知 等

## ③健康づくり支援

例：腫瘍マーカー検査等の全額会社負担、団体医療保険加入 等

## ④温かい職場づくり

例：情報共有によるモチベーションアップ、BBQ、ケーキの配布 等

## (3)「人」への投資＝人的資本強化の結果

これらを実践した結果、ここ10年間で従業員数は約3倍に増加し、売上高は2倍以上伸び、過去3年間の新卒定着率も約76%と高水準を達成し、「人」への投資により人的資本を強化することで社員の成長が会社の成長につながった事例といえます。

## 取り組みポイント

①経営の最大の課題ともいえる人手不足には、人的資本の強化が必須

②研修・教育制度に加え、職場環境整備も人的資本強化への投資と捉える



**事例3：エクイティ・ファイナンスを活用し、成長する企業****株式会社大都**

■所在地：大阪府 ■創業：1937年 ■事業内容：DIYカルチャー  
創造事業 ■従業員数：32名 ■資本金：1億円

**(1)企業概要と経営課題**

同社は、DIY用工具等のECプラットフォームを展開する創業80年を越える老舗企業で、元々は工具等に関する卸売業でした。卸売業は付加価値を出しにくいといった特性があるため、会社を永続させるためには利益を確保する事業構造への変革が必須の状況でした。

**(2)エクイティ・ファイナンスを活用した大胆な事業構造改革への投資**

卸売業から全面撤退し、DIY用工具等のECプラットフォームに転換しましたが、スピード感をもって事業拡大を進めていくため、大規模な資金調達が必須でした。

資金調達は金融機関からの借入ではなく、中小企業ではまだ主流ではないエクイティ・ファイナンスを採用しました。主に株式発行によってエクイティ（株主資本）を増やして、資金を調達する手法です。

デットファイナンス（借入）による資金調達であれば借入金の返済は必須ですが、いわゆる出資であるエクイティ・ファイナンスは、経営介入の可能性および税引き後利益から支払う配当金の支払いの可能性はあるものの、原則返済はないという大きなメリットがあります。

エクイティ・ファイナンスにより調達した資金は、経営人材の確保とECプラットフォームの構築に活用し、大胆な事業構造の改革を成功させることができました。

**(3)事業構造変革の結果**

結果、2017年に約38億円だった売上高は、2022年には約71億円に増加と飛躍的な成長を実現しました。また、エクイティ・ファイナンスによる資金調達は、自己資本比率が高まることから経営の安定性を高めることにもつながっています。

**取り組み  
ポイント**

- ①企業が継続して成長するには、事業構造変革など大きな決断も時には必要
- ②中小企業でもエクイティ・ファイナンスによる資金調達の活用を検討する

2024年版中小企業白書により、人手不足、物価高騰、業績が伴わない賃上げなど非常に厳しい経営環境であることが改めて明確になりました。中小企業は、これらの経営課題に対応すべく、人的資本の強化を始めとした積極的な投資の必要性に迫られています。

本レポートが、貴社の今後の取り組みの一助になれば幸いです。

■参考資料

中小企業庁：2024年版 中小企業白書