

# 2023年版中小企業白書・小規模企業白書の概要

## 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

土 田 翔 一  
 (中小企業庁事業環境部調査室)  
 行政事務研修員



2023年版中小企業白書



2023年版小規模企業白書

### はじめに

「2023年版中小企業白書・小規模企業白書」(以下、「白書」)では、中小企業・小規模事業者の動向に加えて、中小企業が変革の好機を捉えて成長を遂げるために必要な取組や、小規模事業者が地域課題を解決し、持続的な発展を遂げるために必要な取組等について、企業事例を交えて分析を行っている。本稿では、白書の概要について紹介する。

#### < 2023年版中小企業白書・小規模企業白書の主なポイント >

中小企業白書・小規模企業白書第1部では、足下の新型コロナウイルス感染症(以下、「感染症」)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こと、こうした経営環境が激変する時代を乗り越えるため、価格転嫁に加えて、GXといった構造変化も新たな挑戦の機会と捉えた投資の拡大等に取り組み、生産性向上や賃上げを促進していくことが重要であることを示している。

中小企業白書第2部では、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、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のが重要」であることを示している。さらに、中小企業・小規模事業者における共通基盤として、取引適正化と価格転嫁、デジタル化、支援機関、経営力再構築伴走支援に関する分析を行っている。

小規模企業白書第2部では、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、支援組織や地方公共団体(以下、自治体)のサポートも得ながら、引き続き、地域の持続的な発展を担っていただくことが重要」であることを示している。

なお、中小企業庁HPに本白書の解説動画を掲載している。ご関心のある読者はぜひご覧いただければ幸いです。

## 2023年版中小企業白書の構成

### 第1部 令和4年度（2022年度）の中小企業の動向

- 第1章 中小企業・小規模事業者の動向
- 第2章 激変する外部環境と中小企業の取組
- 第3章 中小企業の実態に関する構造分析
- 第4章 中小企業におけるイノベーション
- 第5章 地域内の企業立地

### 第2部 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

- 第1章 成長に向けた価値創出の実現
- 第2章 新たな担い手の創出
- 第3章 中小企業・小規模事業者の共通基盤

## 2023年版小規模企業白書の構成

### 第1部 令和4年度（2022年度）の小規模事業者の動向

- 第1章 中小企業・小規模事業者の動向
- 第2章 激変する外部環境と中小企業の取組
- 第3章 中小企業の実態に関する構造分析
- 第4章 中小企業におけるイノベーション
- 第5章 地域内の企業立地

### 第2部 地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者

- 第1章 地域の持続的な発展を支える事業者（地域課題解決等）
- 第2章 中小企業・小規模事業者の共通基盤

## 令和4年度（2022年度）の中小企業の動向

### 中小企業・小規模事業者の動向

#### （中小企業白書第1部第1章）

本章では、我が国経済の動向について概観するとともに、中小企業・小規模事業者の動向及び中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境について考察している。

#### ◆中小企業・小規模事業者の現状

始めに、中小企業の売上高を見ると、リーマン・ショック後及び2011年の東日本大震災後に大きく落ち込み、2013年頃から横ばいで推移した後、2016年半ばより増加傾向となっていた。2019年以降は減少に転じた中で、感染症

の影響により更に減少したが、2021年第1四半期を底に2022年第4四半期まで増加傾向で推移しており、社会経済活動の正常化が進む中で、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（第1図）。

また、業種別の消費動向を確認すると、2021年は、緊急事態宣言・まん延防止等重点措置が発令されている期間に、消費支出が感染症流行前の水準から大きく減少したが、2022年は財・サービスそれぞれにおいて、感染症流行前を上回る時期もあるなど、回復の傾向が見られた。その一方で、宿泊や交通においてははまだ感染症流行前の水準には戻っておらず、業種によっては厳しい状況が続いている。

第1図 企業規模別に見た、売上高の推移（中白第1-1-6図）



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。

## ◆物価高騰の影響

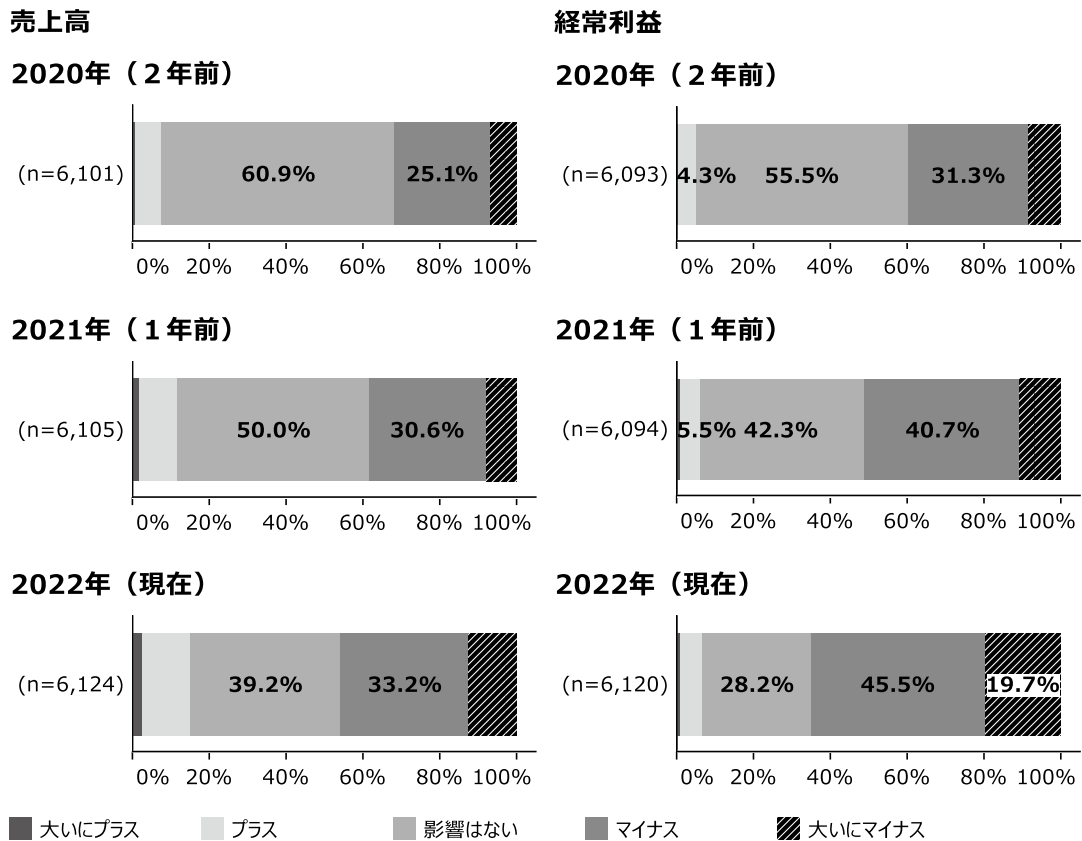
次に、中小企業を取り巻く経営環境として、物価高騰により、収益減少等の影響を受けている状況について確認する。

国内企業物価指数は、生産者の出荷又は卸売段階における財の物価の動きを、消費者物価指数は、小売段階の物価の動きを反映する指標として、それぞれの動向が注目されるが、国内企業物価指数は2020年12月から、消費者物価指数は2021年1月から上昇に転じた。特に、国内企業物価指数についてその変動要因を見ると、2022年から2023年初めにおいて、主に「電力・都市ガス・水道」が上昇に寄与していた。

こうしたエネルギー・原材料価格の高騰によ

る企業業績への影響を売上高と経常利益に分けて確認すると、売上高へのプラスの影響をいくらか受けている中小企業の割合は2年前から一定程度増加し、原材料・資源価格高騰を追い風に売上高を伸ばしている企業も見られる。一方、マイナスの影響を受けている中小企業の割合も増加しており、経常利益においては、3年間を通じてマイナスの影響がさらに広がっていることが分かる（第2図）。白書では、こうした物価高騰への対応として、「既存製品、サービスの値上げ」だけでなく、「人件費以外の経費削減」や「業務効率改善による収益力向上」等に取り組んでいる企業も一定数見られることを示している。

第2図 原材料・資源価格の高騰による企業業績への影響（中白第1-1-31図）



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」

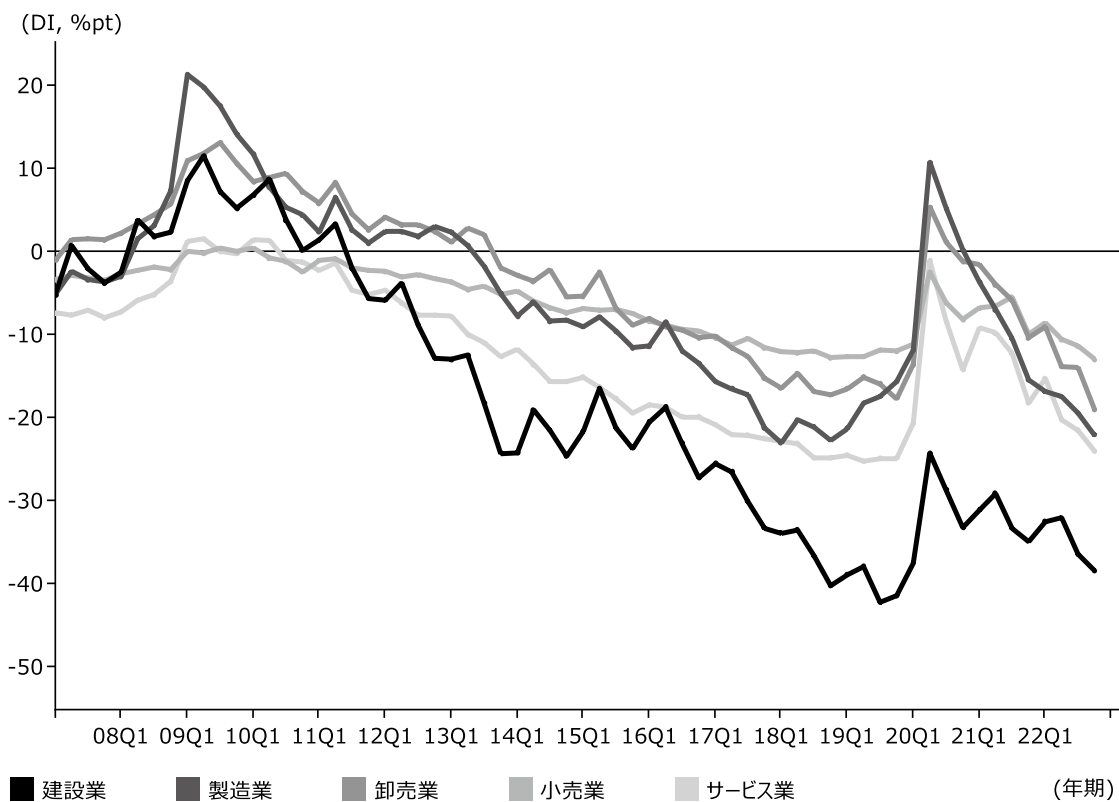
## ◆雇用の状況

続いて、中小企業の雇用をめぐる状況について確認する。業種別に従業員の過不足状況を見ると、2013年第4四半期に全ての業種で従業員数過不足DIがマイナスになり、その後は人手不足感が高まる方向で推移してきた。2020年第2四半期にはこの傾向が一転して、急速に不足感が弱まり、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなったが、足下では、いずれの業種も従業員数過不足DIはマイナスとなっており、中小企業の人手不足感は強くなっ

ている（第3図）。

こうした人手不足への対応として、「正社員の採用」や「パートタイマーなど有期雇用社員の採用」といった人材採用の強化のほか、「業務プロセスの見直しによる業務効率化」、「社員の能力開発による生産性向上」、「IT化等設備投資による生産性向上」に取り組んでいる中小企業も3、4割程度に上り、人手不足に対して、省力化投資等を通じた生産性向上に取り組むことで対応する企業も一定数見られる。

第3図 業種別に見た、従業員数過不足DIの推移（中白第1-1-21図）



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。

## ◆設備投資の動向

ここまで見てきたような物価高騰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に対応する観点からも、投資の拡大を図りながら生産性を向上させていくことは重要であると考えられる。このため、中小企業の設備投資の動向についても確認する。

国内民間設備投資（名目）及び中小企業設備投資の推移と見通しを見ると、国内民間設備投資額は感染症流行後に上昇しており、先行きについて政府経済見通しでは、2023年度（令和5年度）において103.5兆円の見通しを示しているが、中小企業の設備投資も、2022年度は2021年度からの増加が見込まれている。

また、中小企業が設備投資を行う上で優先度が高い項目を確認すると、2017年度は「維持更新」を優先度の高い項目として挙げる割合は最も高かったが、2022年度では「生産（販売）能力の拡大」や「製（商）品・サービスの質的向上」を優先度の高い項目として挙げる割合は「維持更新」よりも高い結果となり、設備投資の目的について変化が見られる。

## 激変する外部環境と中小企業の取組

### （中小企業白書第1部第2章）

本章では、感染症の流行や気候変動等、激変する外部環境に対する中小企業の取組について考察している。

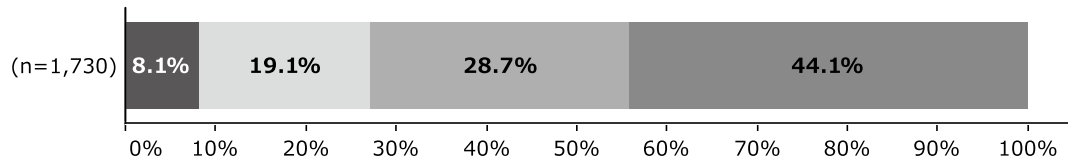
## ◆中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラル

世界的に脱炭素の機運が高まる中、我が国でも事業活動におけるカーボンニュートラル実現の重要性が高まっており、中小企業・小規模事業者についても、2023年2月10日に閣議決定された「GX 実現に向けた基本方針」において、カーボンニュートラルを推進することの必要性が示されている。こうした中で、中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラルの事業方針上の優先度について見ると、「優先順位は高い」、「優先順位はやや高い」と回答する割合が2020年から2022年にかけて増加している（第4図）。このことから、中小企業・小規模事業者において、カーボンニュートラルの事業方針上の優先度が高まっていることが分かる。

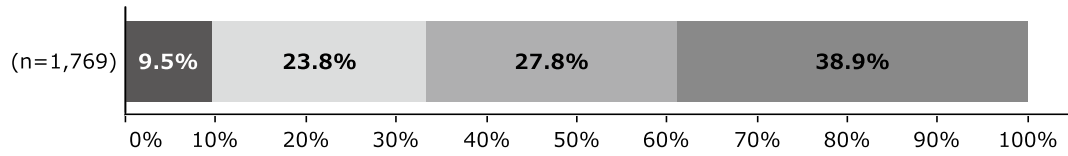
一方で、事業所全体や主要な排出源、削減余地の大きい設備等のCO2排出量を把握している、あるいは削減余地の大きい設備等のCO2排出量の削減に向けて、削減対策を検討・実行したり、一連の取組に関する情報開示を行っている企業の割合は、総じて2割弱にとどまっており、実際のカーボンニュートラルに向けた具体的な取組は進展していない状況にある。しかしながら、カーボンニュートラルの取組を単なるコスト増加の要因ではなく商機と捉えて積極的な取組を行っている企業も存在しており、こうした事例を参考に、GX等の構造変化を新たな取組に挑戦する機会と捉え、投資やイノベーションを促進していく動きが今後広がっていくことを期待したい。

第4図 カーボンニュートラルの事業方針上の優先度（中白第1-2-7図）

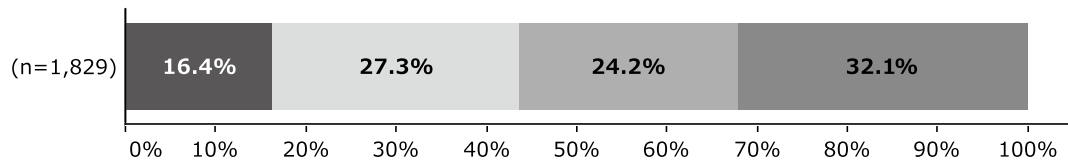
2020年（2年前）



2021年（1年前）



2022年（現在）



優先順位は高い
  優先順位はやや低い  
 優先順位はやや高い
  優先順位は低い

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」

(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」を除いて集計している。

## 中小企業の実態に関する構造分析

### (中小企業白書第1部第3章)

本章では、企業間取引・価格転嫁、賃金や生産性の現況等に焦点を当て、中小企業の実態に関する構造について考察している。

#### ◆価格転嫁の状況

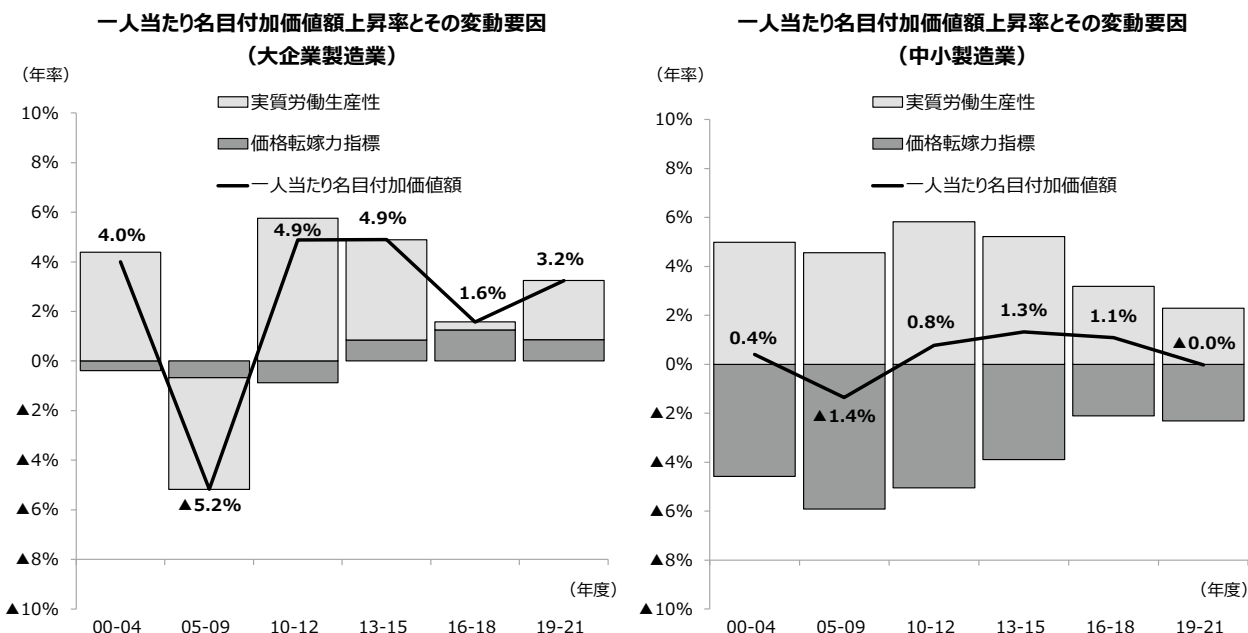
厳しい事業環境の変化の中で、中小企業の価格転嫁力はこれまで低迷していた。例えば、大企業（大企業製造業）と中小企業（中小製造業）について、一人当たり名目付加価値額、すなわち労働生産性の伸び率の要因を分析すると、中小企業の一人当たりの生産量に相当する実質労働生産性の伸び率は、大企業と遜色

ない水準である一方、価格転嫁ができていないために、結果として労働生産性の伸び率が低迷していることが分かる（第5図）。

また、足下における価格転嫁の状況を見ると、2022年3月と比較した同年9月における価格転嫁率の状況として、全体コストについては5ポイント程度改善している。一方で、労務費については上昇幅が非常に小さく、エネルギー価格については転嫁率が減少している。

こうした状況について、後述で詳しく触れるが、物価高等のマクロ経済環境の変化を踏まえ、価格転嫁が取引慣行として定着するための政策的な対応が引き続き重要であると考えている。

第5図 一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因（中白第1-3-3図）



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) 資本金1千万円以上1億円未満を中小製造業、資本金10億円以上を大企業製造業とした。

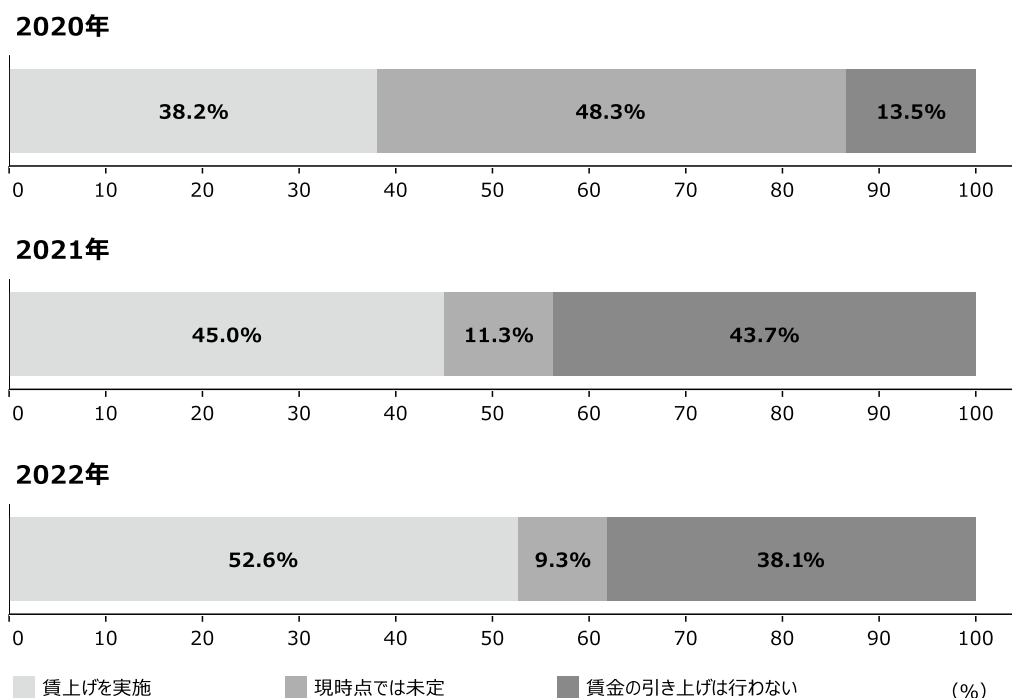


## ◆賃金の現況

中小企業・小規模事業者における賃上げの動向を見ると、所定内賃金については、感染症流行後、賃上げを実施している企業の割合が増加している。一方で、2022年における「賃上げを実施」と回答した割合は半数程度にとどまっており、賃上げが難しい企業も一定程度存在することが分かる（第6図）。

物価高騰の状況下で構造的な賃上げの実現が特に重要とされる中、価格転嫁の促進や生産性向上を通じて、賃上げに取り組む企業も存在している。このように、今後も賃上げを促進するためには、その原資を確保する上で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である。

第6図 所定内賃金の動向（中白第1-3-12図）



資料：日本商工会議所「商工会議所早期景観測調査（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。

## 中小企業におけるイノベーション、地域内の企業立地

（中小企業白書第1部第4章、第5章）

前述のとおり、賃上げを促進するためには生産性の向上が重要あることに触れたが、この生

産性の向上に向けては、投資の拡大やイノベーションの実現が重要である。こうした点から、本章では中小企業・小規模事業者のイノベーションの現状等について考察している。

## ◆中小企業におけるイノベーションの効果

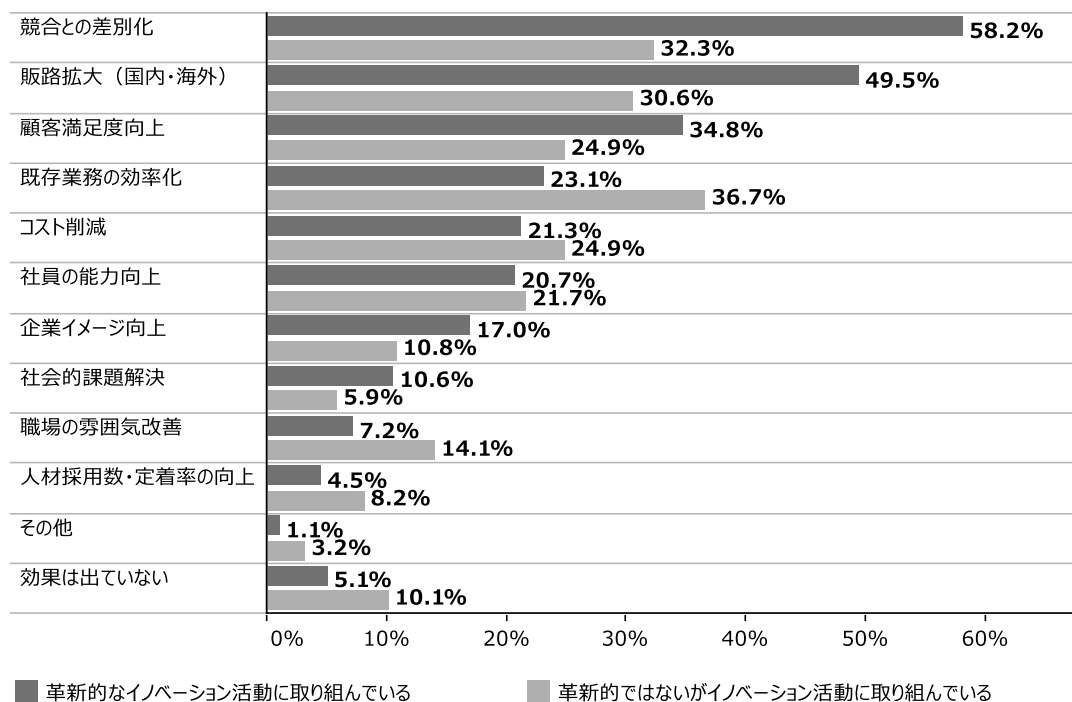
従業員規模別に、2017年から2019年までの3年間におけるイノベーション活動<sup>1</sup>の実行状況を確認すると、中規模企業では約6割、小規模企業では約半数の企業がイノベーション活動に取り組む一方、大規模企業と比べると、イノベーション活動に取り組んでいる企業の割合は少ない。

一方、中小企業のイノベーション活動別に、イノベーション活動によって得られた効果を見ると、「革新的なイノベーション活動<sup>2</sup>に取り組んでいる」企業においては、「革新的ではない

がイノベーション活動に取り組んでいる」企業と比べて、「競合との差別化」、「販路拡大（国内・海外）」につながると回答する割合が高いことが分かる（第7図）。

第1部第2章でもGX等の構造変化を新たな取組に挑戦する機会と捉え、イノベーションが今後促進されることへの期待に言及したが、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企業の成長にとって重要であることを改めて強調したい。

第7図 イノベーション活動によって得られた効果（中白第1-4-4図）



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」（2020年10月）

（注）1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とにならない。

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。

3. 有効回答数については以下のとおり。革新的なイノベーション活動に取り組んでいる：n=376、革新的でないがイノベーション活動に取り組んでいる：n=526。

1 ここでいう「イノベーション活動」とは、文部科学省科学技術・学術政策研究所（2021）によると、「企業によって着手された、当該企業にとってのイノベーションに帰着することが意図されている、あらゆる開発上、財務上、及び商業上の活動を含むもの」であるとされている。

2 ここでいう「革新的なイノベーション活動」とは、競合他社が導入していない全く新しい取組を指す。

## 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業 成長に向けた価値創出の実現

### (中小企業白書第2部第1章)

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いかし、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。

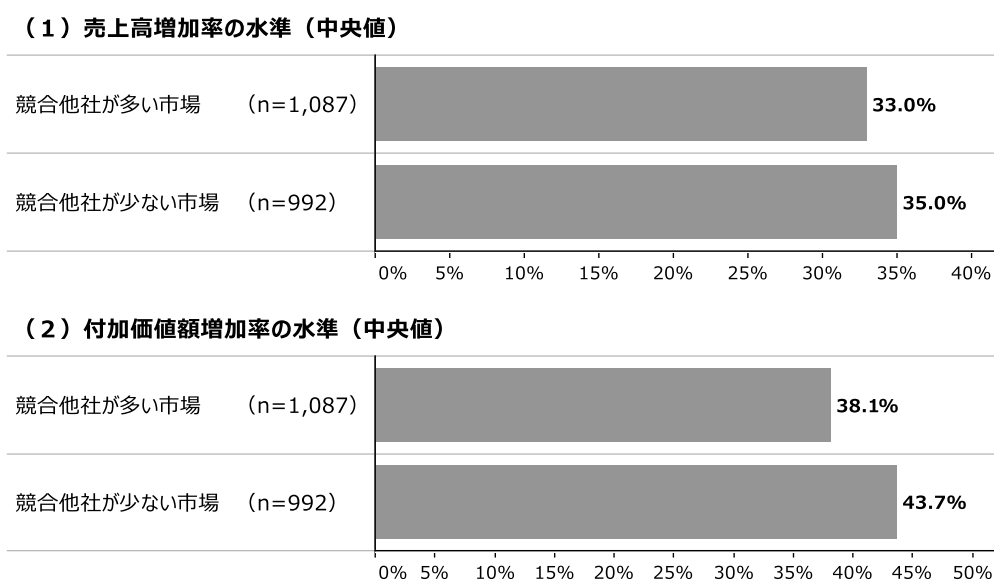
こうした点から、今年の中小企業白書では中小企業の「成長」をテーマとして取り上げているが、企業の中長期的な成長に向けて、競合他社と異なる価値を創出するための戦略を構想し、実行することが重要と示唆されており、本章では、価値創出のための「戦略」と、「戦略」

の構想と実行の核である「経営者」に焦点を当てて分析している。また、価値創出のための戦略を実現するための重要な要素である、人材等の経営者を支える内部資源（リソース）・体制についても取り上げている。

### ◆成長に向けた戦略

経営戦略を策定した企業に対して、最終的に選定した市場の特徴を確認すると、競合他社が多い市場を選定した企業と、競合他社が少ない市場を選定した企業がどちらも一定数存在する。選定した市場の特徴別に、売上高増加率と付加価値額増加率の水準（中央値）を見ると、競合他社が少ない市場を選択した企業は、競合他社が多い市場を選択した企業よりも、売上高増加率と付加価値額増加率の水準がいずれも高いことが分かる（第8図）。この結果から、

第8図 経営戦略策定時に選定した市場の特徴別に見た、売上高増加率と付加価値額増加率の水準（中央値）（中白第2-1-10図）



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」

(注) 1. 「競合他社が多い市場」は、「競合他社が多い市場」、「どちらかといえば競合他社が多い市場」の合計。「競合他社が少ない市場」は、「競合他社がほとんどいない市場」、「どちらかといえば競合他社が少ない市場」の合計。

2. 売上高増加率は2016年と2021年を比較したものである。

3. 付加価値額＝営業利益＋人件費＋減価償却費＋賃借料＋租税公課。

4. 付加価値額増加率は2016年と2021年を比較したものである。

差別化を図りながら、競合他社が少ない市場への参入や市場の創出することは、企業の成長につながる可能性が示唆される。

#### ◆成長に向けた戦略実行を牽引する経営者

中小企業の多くが所有と経営が一致していることを踏まえると、経営者の成長意欲の有無は、その戦略の構想と実行に大きな影響を与える可能性が考えられる。こうしたことから、経営者の成長意欲を高める取組について分析している。

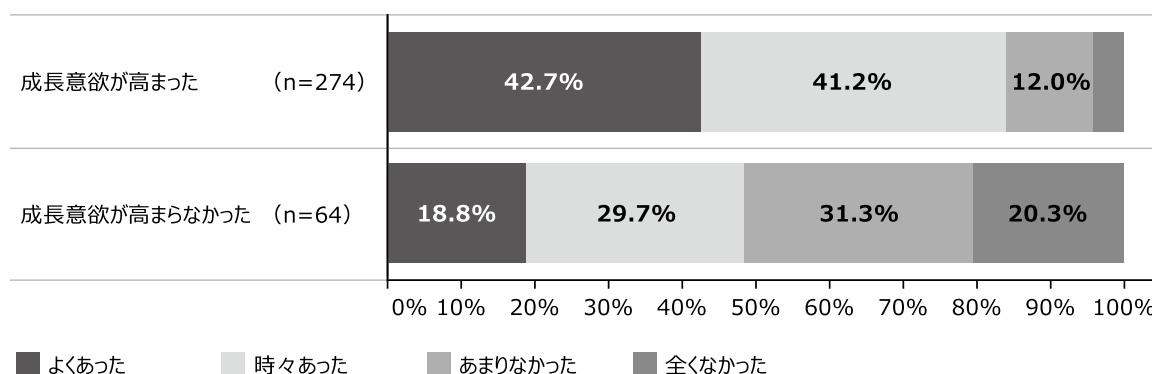
まず、経営者就任前後の成長意欲の変化別に、経営者就任後の第三者との交流状況を見ると、「成長意欲が高まった」企業の方が「成長意欲が高まらなかった」企業と比べて、第三者との交流が「よくあった」、「時々あった」と回答している割合が高く、第三者との交流により経営者自身の成長意欲を高めている傾向が見

て取れる（第9図）。このことから、外部との交流が、経営者の成長意欲を喚起する上で重要な役割を担っている可能性が示唆される。

さらに、経営者就任前・就任後において、成長意欲を高めることにつながった交流先を確認すると、経営者就任前・就任後のいずれにおいても「同業種の経営者仲間」、「異業種の経営者仲間」といった回答が上位となっている。このことから、業種を問わず、経営者仲間との積極的な交流は、経営者の成長意欲を喚起することにつながる可能性が示唆される。

なお、白書では、経営者が戦略を構想・策定し、その戦略を実行していく上で、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イヤーが重要な役割を担っている実例が存在することも示している。

第9図 経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、経営者就任後の第三者との交流状況（中白第2-1-27図）



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」

(注) 1. ここでいう第三者との交流とは、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言のことを指す。

2. 「成長意欲が高まった」は、経営者就任前の自社の成長に向けたモチベーションについて、「あまりなかった」、「ほとんどなかった」と回答した企業のうち、経営者就任後の自社の成長に向けたモチベーションについて、「ある程度あった」、「大いにあった」と回答した企業を指す。「成長意欲が高まらなかった」は、経営者就任前の自社の成長に向けたモチベーションについて、「あまりなかった」、「ほとんどなかった」と回答した企業のうち、経営者就任後の自社の成長に向けたモチベーションについて、「あまりなかった」、「ほとんどなかった」と回答した企業を指す。

## ◆成長に向けた経営者の戦略実行を支える

### 内部資源・体制

価値創出のための戦略を実現するためには、人材等の経営者を支える内部資源（リソース）・体制の充実も重要な要素となる。特に、企業や個人を取り巻く変革のスピードが増す中で、持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠との指摘がある<sup>3</sup>など、企業の成長には、組織を構成する人材の確保・育成に関する戦略が重要であると考えられる。

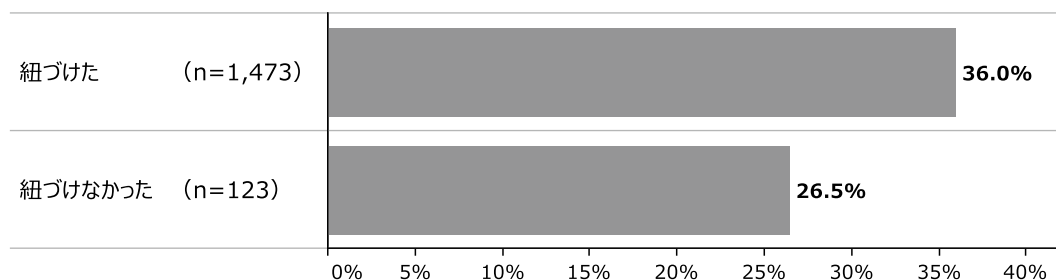
こうしたことも踏まえ、今回、人材戦略<sup>4</sup>の策定状況別に、従業員数増加率の水準（中央値）を確認すると、人材戦略を「策定した」企業は、「策定しなかった」企業と比較して、従業員数増加率の水準が高いことが明らかになっている。このことから、人材の獲得に向けて、人材戦略を策定することの重要性が示唆される。

また、経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別

に、売上高増加率の水準（中央値）を見ると、経営戦略と人材戦略を「紐づけた」企業は、「紐づけなかった」企業と比較して、売上高増加率の水準が高いことが分かる（第10図）。経営戦略と人材戦略を一体的に構想することにより、戦略の実行に必要な人材の確保が進み、結果として業績の向上にもつながっている可能性が示唆される。

内部資源については、人材だけでなく資金の獲得も同様に戦略実現を支えるための重要な要素であるが、白書では、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ることを取り上げています。一方で、こうした外部資金を受け入れるためには、更なる成長を遂げられることを投資家に対して説得的にアピールできるようになる等の観点からも、戦略的な経営などのガバナンスの構築・強化等が重要であるということ併せて示している。

第10図 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）（中白第2-1-39図）



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」

(注) 1. 直近10年間における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。

2. 「紐づけた」は、直近10年間における経営戦略と人材戦略の紐づけ状況について、「大いに考えた」、「ある程度考えた」と回答した企業の合計。「紐づけなかった」は、直近10年間における経営戦略と人材戦略の紐づけ状況について、「あまり考えなかった」、「ほとんど考えなかった」と回答した企業の合計。

3. 売上高増加率は、2016年と2021年を比較したものである。

3 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」

4 ここでの人材戦略は、「人材を重要な経営資源として捉え、採用・配置、教育、評価及び報酬などの人事施策を構築・運用するための戦略」を指す。

## 新たな担い手の創出

### (中小企業白書第2部第2章)

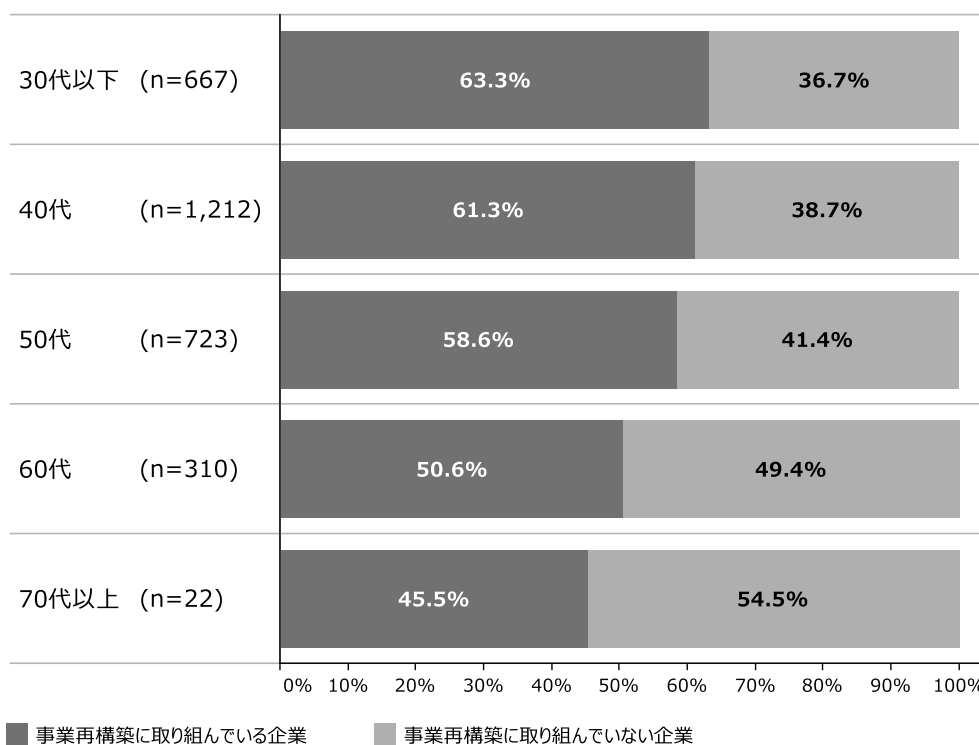
本章では、事業承継・M&A等について分析している。

#### ◆事業承継の動向

事業承継は経営資源の散逸を防ぐ手段として捉えられるが、それだけでなく経営者の世代交代を通じて、企業を変革する好機ともなることについて紹介したい。特に、先行研究<sup>5</sup>でも指摘されるように、事業承継を契機とした後継

者の新たな挑戦は企業の成長につながる可能性がある。まず、事業承継時の経営者年齢別に、事業再構築<sup>6</sup>の取組状況を見ると、承継時の経営者年齢が若い企業ほど、企業の成長に寄与する事業再構築に取り組む傾向にあることが分かる(第11図)。過年度の中小企業白書においても、経営者の若い企業ほど新事業分野に進出したり、試行錯誤を許容したりする傾向にあることを示しており、事業承継後の企業に限っても同様の結果が得られたといえる。

第11図 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(中白第2-2-27図)



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」

- (注) 1. 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。  
 2. ここでの「事業再構築に取り組んでいる企業」とは、事業再構築の取組状況について、「新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開」、「既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」、「新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」のうち、いずれか一つでも回答した企業を指す。「事業再構築に取り組んでいない企業」とは、「特に実施していない」と回答した企業を指す。

5 村上義昭・古泉宏は、事業承継後に新たな事業分野への進出などに取り組んだ企業は、取り組んでいない企業と比較して、業績が改善した企業の割合が高いことを指摘している。(村上義昭・古泉宏 [2010]『事業承継を契機とした小企業の経営革新』、日本政策金融公庫論集、第8号(2010年8月))

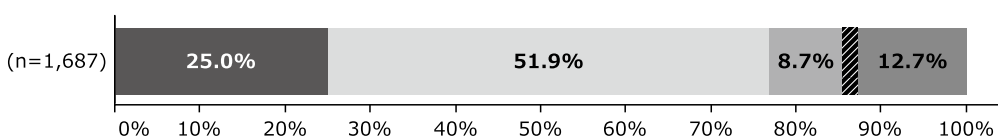
6 ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造又は新たな商品若しくはサービスを提供すること、製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することを指す。

その上で、事業再構築の効果を確認すると、事業再構築が、売上高の増加に「大きく寄与した」、「ある程度寄与した」と回答した割合が7割を超えているほか、付加価値額等も増加に寄与したと回答した割合が多い(第12図)。また、売上高・付加価値額等以外の効果として

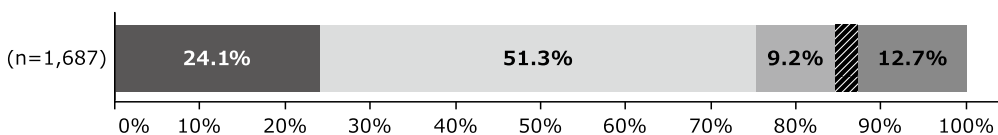
は、新たな取引先の創出や自社事業の強化を実感している企業も一定数存在しており、事業承継を機に事業再構築に取り組むことは、様々な面で企業パフォーマンスの向上につながる可能性が考えられる。

第12図 事業再構築の効果 (中白第2-2-29図)

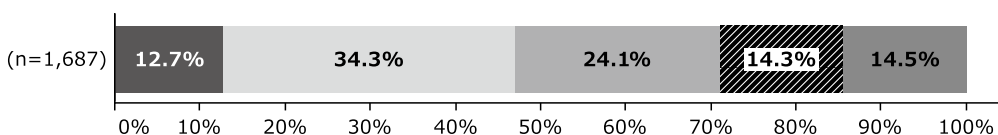
(1) 売上高の増加



(2) 付加価値額の増加



(3) 従業員数の増加



■ 大大きく寄与した      ■ あまり寄与しなかった      ■ まだ効果が出ていない・分からない  
 ■ ある程度寄与した      ■ ほとんど寄与しなかった

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」

- (注) 1. 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。  
 2. 事業再構築の取組状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。  
 3. 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+役員賞与+従業員賞与とする。

次に、事業承継後の意思決定の状況別に、事業再構築の取組状況を確認すると、「主に後継者が意思決定を行っている」企業は、「主に先代経営者が意思決定を行っている」企業と比べて、事業再構築に取り組んでいる割合が高

くなっている。このことから、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であると示唆される。

また、先代経営者だけでなく、従業員も同様

に後継者が事業再構築に取り組む上で重要な存在である。従業員からの信認状況別及び事業再構築の取組状況別に、売上高年平均成長率を確認すると、従業員から信認を得ており、かつ事業再構築に取り組んでいる企業は売上高年平均成長率の水準が最も高い傾向にある。従業員の信認を獲得することで、後継者は事業再構築の取組に対して従業員から協力や賛同を得やすくなり、業績向上につながる可能性が考えられる。

#### ◆M & Aの動向

ここからは、M & Aについて確認していく。まず、M & Aの現状を確認すると、(株)レコフデータの調べでは、M & Aの件数は近年増加傾向で推移しており、2022年は過去最多の4,304件となっている。これはあくまでも公表されている件数であるが、M & Aについては未公表のものも一定数存在することを考慮すると、我が国におけるM & Aは更に活発化していることが推察される。また、M & Aのマッチング支援も担う事業承継・引継ぎ支援センター<sup>7</sup>の相談社数と第三者承継に関する成約件数の推移を確認すると、相談社数・成約件数共に近年増加傾向にあり、大企業だけでなく、中小企業においてもM & Aが広まりつつあることが考

えられる。

次に、買い手としてM & Aに関心がある企業を対象に、M & Aの目的を確認すると、「売上・市場シェア拡大」が最も高く、7割を超えている。また「新事業展開・異業種への参入」と回答する割合も3番目に高く、事業承継だけでなく企業の成長を促す手段として、M & Aが認識されている様子がうかがえる。

一方、M & Aの障壁を確認すると、「相手先従業員等からの理解が得られるか不安がある」と回答した割合が5割以上と最も高くなっており、円滑な組織融合等を懸念している様子がうかがえる。こうした懸念を解消するためには、M & A成立前後の統合作業 (PMI<sup>8</sup>: Post Merger Integration) を通じた円滑な統合が重要と考えられる。

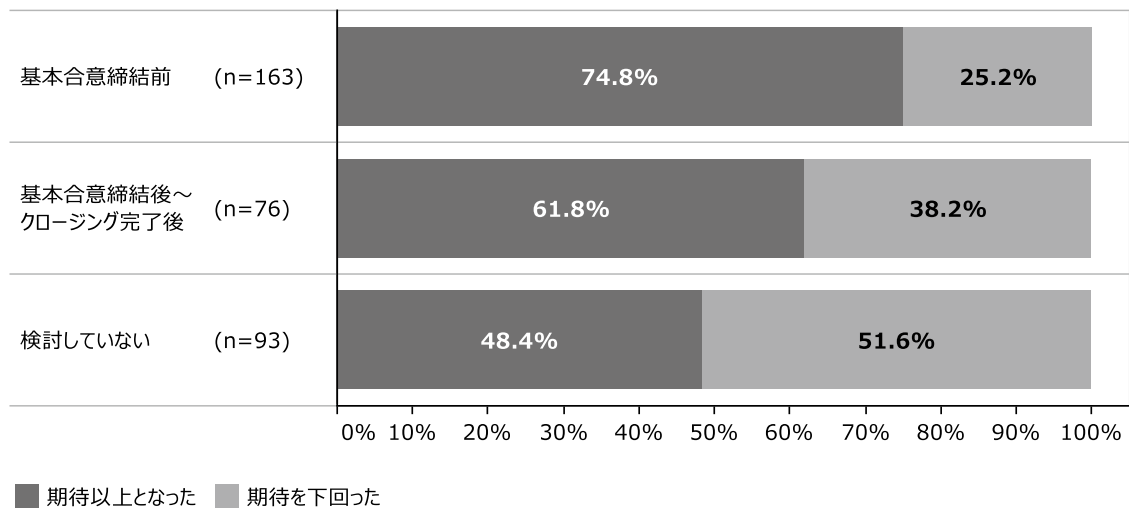
特に、PMIの検討開始時期別にM & Aの満足度を見ると、PMIを「基本合意締結前」に検討した企業は、「基本合意締結後～クロージング完了後」に検討した企業や「検討していない」企業と比較して、M & Aの満足度が「期待以上となった」割合が7割以上と最も高いことが分かる (第13図)。このことから、M & Aで期待した成果を得る上で、早期の段階からM & A成立後を見据えて、PMIの準備を行うことが重要だと示唆される。

<sup>7</sup> 第三者に事業を引き継ぐ意向がある中小企業者と、他社から事業を譲り受けて事業の拡大を目指す中小企業者等からの相談を受け付け、マッチングの支援等を行う支援機関として、事業承継・引継ぎ支援センターが全都道府県に設置されている。

<sup>8</sup> 中小企業庁は、PMIを「主にM & A成立後に行われる統合に向けた作業であり、M & Aの目的を実現させ、統合の効果を最大化するために必要なもの」としている。POST MERGER INTEGRATIONの頭文字をとり、「PMI」と呼ばれる。(中小企業庁 [2022]『中小PMIガイドライン』)



第13図 PMIの検討開始時期別に見た、M & Aの満足度（中白第2-2-49図）



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」

- (注) 1. PMIの検討開始時期及びM&Aの満足度については、「買い手としてM&Aに関心」と回答した企業を集計している。  
 2. ここでの「基本合意締結後～クロージング完了後」とは、PMIの検討開始時期について、「デュー・デリジェンス (DD) 実施期間中」、「DD終了後～最終契約締結」、「最終契約締結後～クロージング」、「クロージング完了後」と回答した企業を指す。  
 3. ここでの「期待以上となった」とは、M&Aの満足度について、「期待を大きく上回っている」、「期待をやや上回っている」、「ほぼ期待通り」と回答した企業を指す。「期待を下回った」とは、M&Aの満足度について、「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」、「分からない」と回答した企業を指す。

## 中小企業・小規模事業者の共通基盤

### (中小企業白書第2部第3章)

中小企業白書第1部で示したとおり、足下の感染症や物価高騰など、不確実性の高い経済社会上の出来事を通じて、中小企業・小規模事業者は引き続き厳しい状況にある。こうした先を見通すことが困難な時代において、個々の中小企業・小規模事業者の生産性向上等の前提となる、価格転嫁・取引適正化やデジタル化といった社会基盤が重要である。こうした点から、本章では、共通基盤としての取引適正化と価格転嫁、デジタル化について考察している。

また、経営課題の設定段階から「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、事業者の自己変革・行動変容を促す、「課題設定型」の支援も重要な手法の1つになって

いることから、本章では支援機関の現状に触れた上で、経営力再構築伴走支援についても取り上げている。

### ◆取引適正化と価格転嫁

まず、取引適正化と価格転嫁について確認する。前述のとおり、労務費、エネルギー価格変動については、必ずしも十分に価格への反映がなされていない状況にあり、賃上げの原資となる価格転嫁は、引き続き重要な課題である。

このような状況の中、中小企業庁では中小企業・小規模事業者の一層の価格転嫁を進めるために、価格交渉促進月間のサイクル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・助言等の実施による受注側事業者の取引環境の整備といった取引適

正化に取り組んでいる（第14図）。

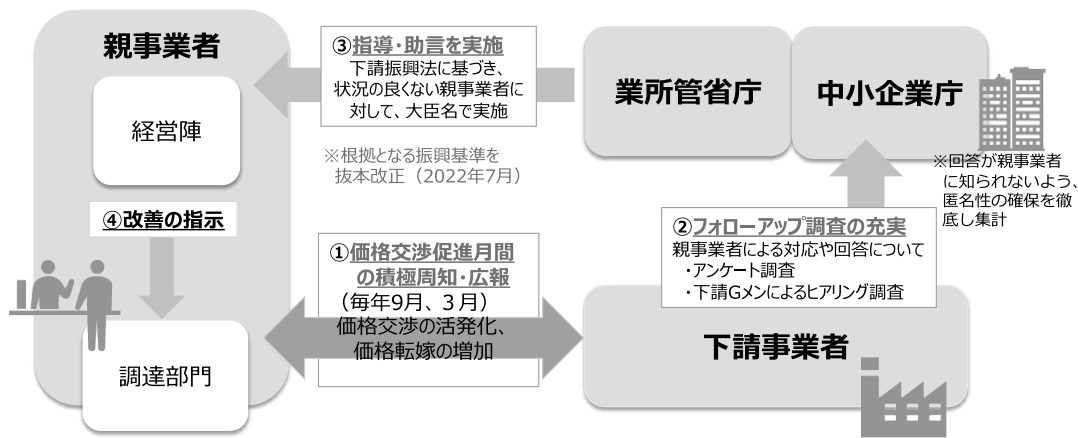
より具体的には、年2回の価格交渉促進月間の実効性をあげるため、フォローアップ調査として中小企業15万社に対するアンケート調査と中小企業約2千社に対する下請Gメンによるヒアリングを実施しているが、その結果については、指導・助言の実施以外にも、業種別の価格転嫁率の公表に活用している。また、より一層の自発的な取引慣行の改善を促し、下請中小企業の振興を図るため、アンケート調査におい

て中小企業10社以上から回答があった発注側企業（約150社）について、発注側事業者ごとの交渉・転嫁の状況を整理したリストも公表し、情報公表を通じた価格転嫁の促進に取り組んでいる。

引き続き、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を政策的に整備していくことは重要であると考えている。

第14図 価格交渉促進月間の実施と改善のサイクル強化（中白コラム2-3-1③図）

- 毎年9月と3月を「価格交渉促進月間」とし、実際に交渉や転嫁が出来たか、下請事業者からのフォローアップ調査を実施。
- フォローアップ調査の結果を踏まえ、評価が芳しくない親事業者に対し、2022年2月に初めて、業所管の大臣名で、指導・助言を実施。指導・助言を受けた経営陣の認識が改まり、調達部門に改善指示する例も。
- 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。



#### ◆中小企業のデジタル化推進に向けた取組

次に、中小企業のデジタル化について確認する。

まず始めに、デジタル化の取組状況<sup>9</sup>につい

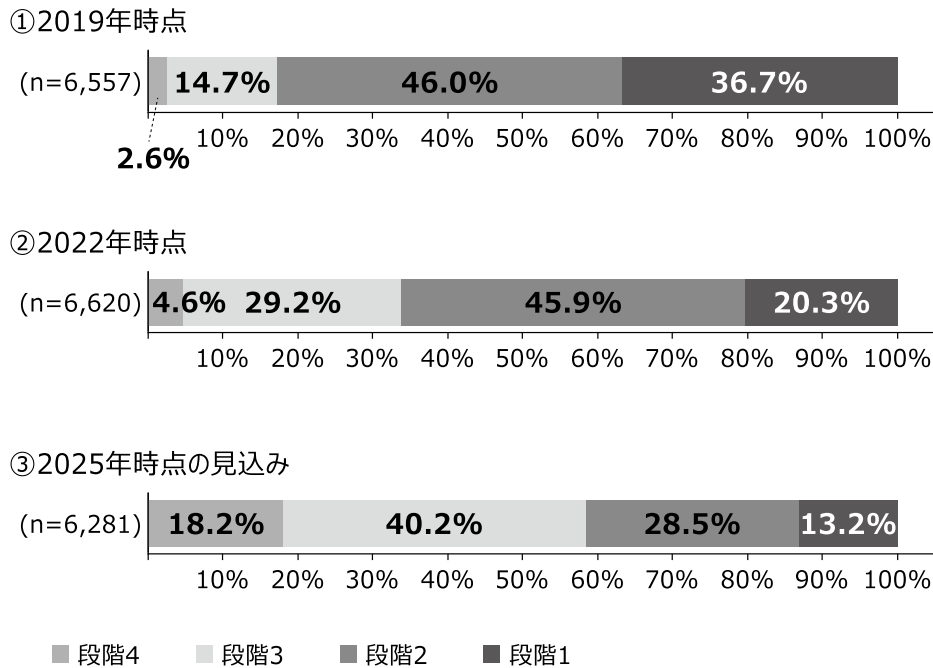
ては、中小企業全体において、感染症流行前の2019年時点ではデジタル化の取組段階が3又は4と回答した企業が2割に満たなかったのに対し、2022年時点では3割を超えており、デ

9 デジタル化の取組状況については、4つの段階に分けて、調査対象企業の取組段階を確認しており、各段階は、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）に大別している。

デジタル化の取組段階が進展していることが分かる。また、2025年時点の見込みは2022年時点と比較して更にデジタル化の取組段階が進展

すると見込んでいる企業の回答割合が高くなっており、今後も中小企業がデジタル化の取組を推進していく様子が見えてくる（第15図）。

第15図 時点別に見た、デジタル化の取組状況（中白第2-3-12図 一部抜粋）



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」  
 (注) 1. デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。  
 2. ③2025年時点の見込みは、アンケート調査時点（2022年12月）における、2025年の見込みを聞いている。

次に、デジタル化の取組段階別に、経営者がデジタル化を推進している割合を確認すると、デジタル化の取組段階が進展している企業ほど、経営者自身がデジタル化を推進している傾向にある。このことから、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が示唆される。

その上で、どのようにデジタル化に取り組んでいくことが重要であるかについても今回、分析している。デジタル化の取組段階別にデジタル化の推進に向けた戦略的な取組の実施状況

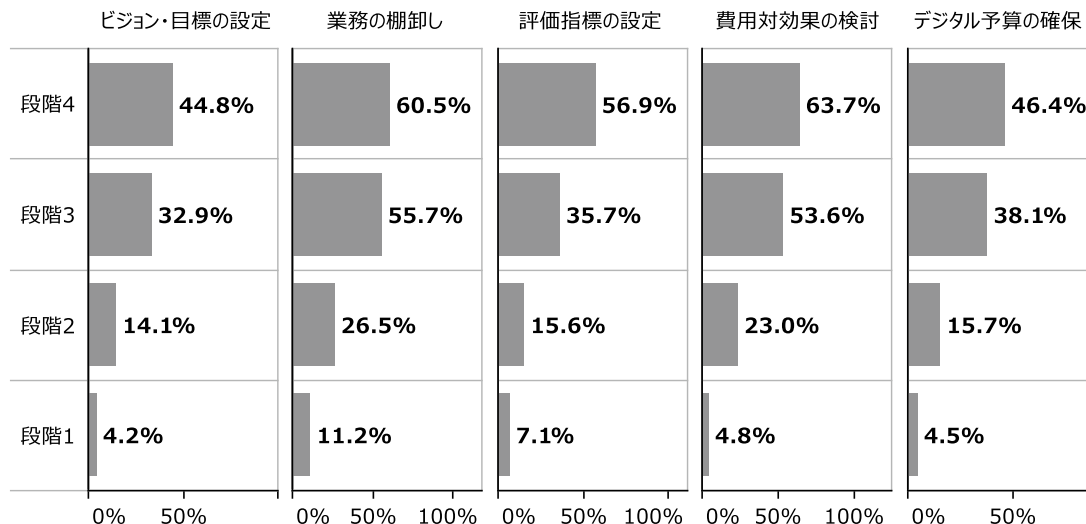
を見ると、デジタル化の取組段階が進展している企業では、ビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなどの戦略的な取組を実施している企業の割合が高いことが見て取れる（第16図）。このことから、経営者の積極的な関与にとどまらず、ビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなど、組織的・戦略的に取り組むことがデジタル化の更なる進展につながるといえる。

実際に、業務の棚卸しなどを戦略的に実施することで、業務時間の削減を達成し、削減分を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企業も存在しており、それぞれの企業が同様に戦略的な取

組を推進し、現状よりも更なるデジタル化の進展を図っていくことを期待したい。

第16図 デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の実施状況（中白2-3-33図）



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」

(注) 1. デジタル化の取組段階とは2022年時点におけるデジタル化の取組段階を指している。

2. デジタル化の取組段階として「分からない」と回答した企業は除いている。

3. ビジョン・目標の設定は「ビジョン・目標を定めている」、「業務の棚卸しは「十分にできている」と「ある程度できている」、評価指標の設定は「評価指標を設定し、達成状況の管理ができている」と「評価指標を設定しているが、達成状況の管理はできていない」、費用対効果の検討は「十分にできている」と「ある程度できている」、デジタル予算の確保は「十分に確保できている」と「ある程度確保できている」と回答した者を、戦略的な取組を実施している者としてカウントし、その割合を集計している。また、評価指標の設定は「判断できない、分からない」と回答した者を除外して集計している。

4. 各回答数(n)は以下のとおり。段階4：n=306、段階3：n=1,934、段階2：n=3,038、段階1：n=1,342。

続いて、デジタル人材の確保状況を確認する。デジタル人材の確保・育成に向けた取組例については、第17図に記載のものが主に挙げられるが、この5つの取組状況とデジタル人材の

確保状況について分析すると、取組個数が多い企業ほど、デジタル人材を確保できている傾向にあることが分かった。このことから、企業がデジタル人材を確保・育成していくためには、

第17図 デジタル人材の確保・育成に向けた取組例（中白2-3-39図）

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

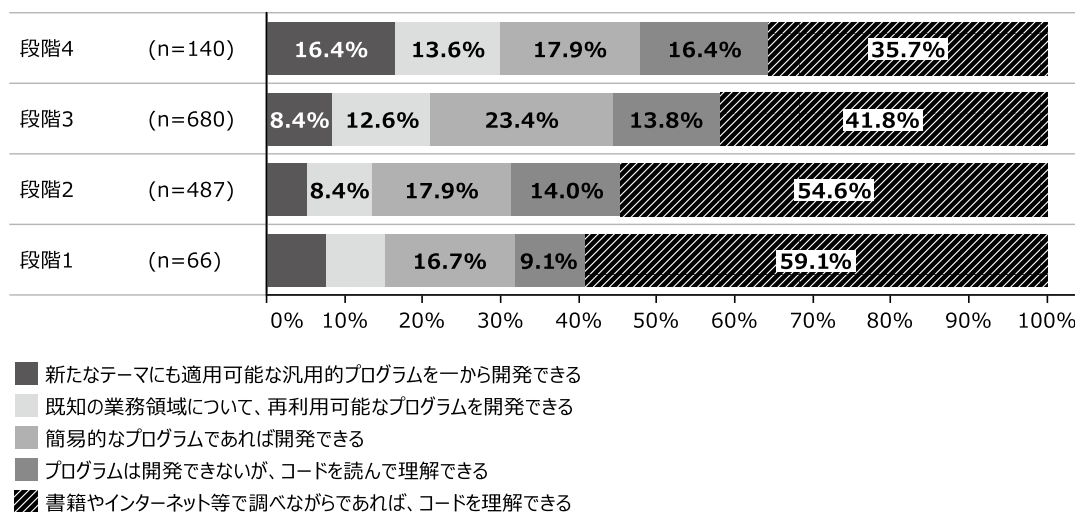
資料：中小企業庁「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン（改訂版）」より中小企業庁作成

デジタル人材が必要となっている自社の経営課題等を見つめ直すとともに、求めるスキルや人材像を明確化した上で、確保・育成に向けた取組や自社内の環境を整備していくなど、戦略的な取組が重要であることが示唆される。

また、「デジタル化の技術を担う人材<sup>10</sup>」を確保できていると回答した企業に対し、そのデジタル人材のスキルレベルを取組段階別に見ると、デジタル化の取組段階が進展している企業ほど、自社内にプログラムを開発できるレベルのデジタル人材を確保できていることが確認できる（第18図）。一方で、最も取組段階が進展

している段階4の企業においても、約半数が自社内の「デジタル化の技術を担う人材」はプログラムを開発できるスキルレベルではなく、コードを読んで理解できるレベルや、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レベルであると回答している。このことは、独力でプログラム開発ができるような高度なスキルを持つデジタル人材の確保が難しいという状況を表している一方で、必ずしもそうした高度なスキルを持つデジタル人材を自社内に抱えていない場合でも、デジタル化の取組を進展させることが可能であることを示唆している。

第18図 デジタル化の取組段階別に見た、デジタル化の技術を担う人材のスキルレベル（中白2-3-37図）



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」  
 (注) 1. デジタル化の技術を担う人材の確保状況で、いずれかの人材を確保できていると回答した者に対して聞いている。  
 2. 自社内に複数人の人材がいる場合は、最もスキルレベルの高い人材のスキルレベルについて聞いている。  
 3. デジタル化の取組状況として「分からない」と回答した企業は除いている。

10 ここでいう「デジタル化の技術を担う人材」とは、「デジタル事業全体のシステム構想ができる人材」、「各種指標についてデータ分析ができる人材」、「サービスや開発環境のセキュリティ確保ができる人材」、「アプリケーションの開発ができる人材」、「インフラの構築・運用ができる人材」を指す。

## ◆支援機関における能力向上と連携、経営力再構築伴走支援

続いて、支援機関について確認する。支援機関別<sup>11</sup>に相談員一人当たりの支援<sup>12</sup>件数を確認すると、支援機関全体では各相談員が1か月に約30件の支援を実施している。また、支援機関別に見ると、各相談員が1か月に支援する件数はよろず支援拠点で50件超、商工会・商工会議所は40件超である一方、税・法務関係士業では10件を下回っている。このことから、支援機関ごとに事業者に対する支援の対応状況が異なることが分かる。

次に、経営課題別に、支援機関が単独で対応できる経営課題を確認すると、「事業計画策定」、「資金繰り」、「経営改善」、「創業」、「専門家活用」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」、「人材採用・育成」、「海外展開」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があることが分かる。

また、支援機関別に、単独で対応できる経営課題を確認すると、よろず支援拠点は、他機関と比べて単独で対応できる経営課題が多く、税・法務関係士業、中小企業診断士は、「事業承継・M&A」において、中小企業診断士、金融機関は「企業再生」においてそれぞれ単独で対応できる支援機関の割合が他機関と比べて高い。一方、税・法務関係士業は、「販路開拓・マーケティング」において、単独で対応できる

支援機関の割合が他機関と比べて低く、支援機関の経営課題への対応状況は、経営課題ごと、支援機関ごとにばらつきがあることが分かる。

このように、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。こうした状況を踏まえつつ、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である。

前述のとおり、これまで支援機関においては、事業者に応じた様々な経営課題の解決に関する支援を担い、中小企業が経営基盤の構築や成長を果たす上で重要な役割を果たしてきた。一方で、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も重要な支援手段となっている。

支援機関別に見た、事業者の本質的な課題設定の状況<sup>13</sup>を確認したところ、支援を通じて事業者が当初想定していた課題とは異なる本質的な課題設定をできたケースが「とても多い」、「多い」と回答した支援機関は約4割である。

また、支援機関別に見た、3年前と比べた伴走支援件数の増減状況を見ると、支援機関全

11 ここでいう支援機関とは、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関のほか、コンサルタント等の認定経営革新等支援機関などが含まれている。

12 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。

13 支援を通じて、事業者が当初想定していた課題と異なる、より本質的な課題設定をできたケースがあるかを尋ねている。

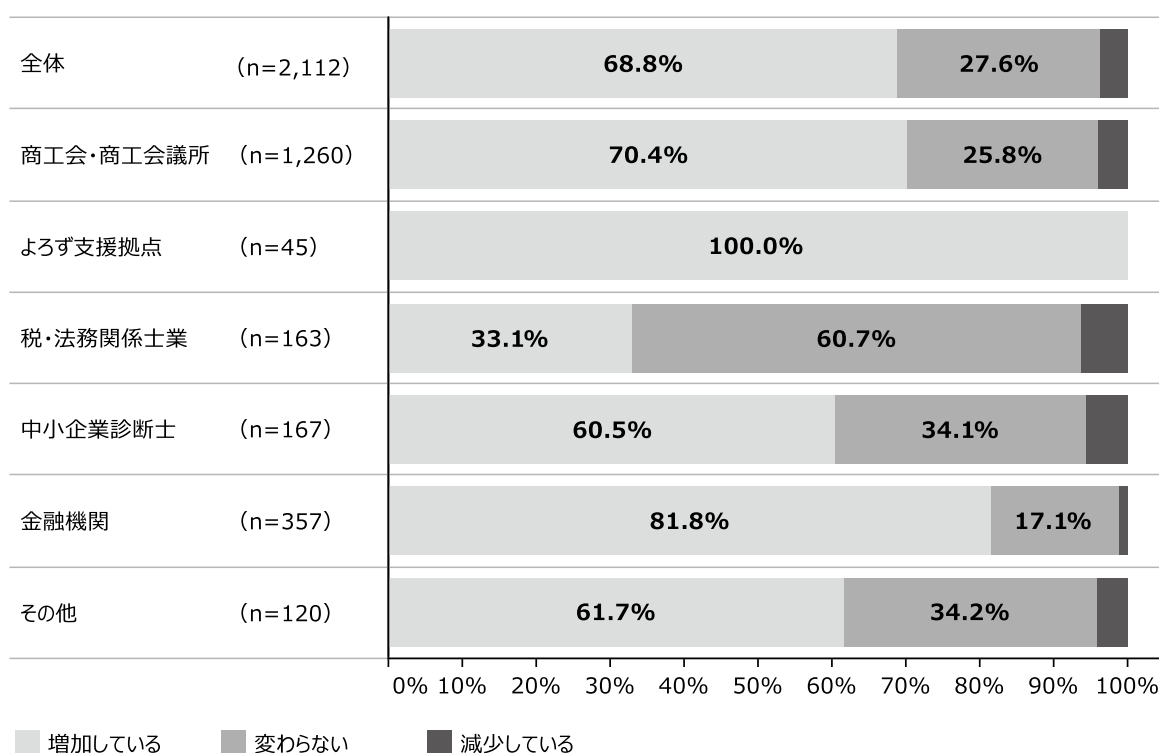
体では、約7割の支援機関が3年前と比べて伴走支援件数が「増加している」と回答している（第19図）。

反対に事業者の支援機関に対する本質的な課題設定への期待においても、6割を超える事業者は支援機関による支援により、本質的な課

題設定ができることに期待を持っている。

このように、伴走支援の取組は、事業者からも今後への期待感が寄せられながら、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である。

第19図 支援機関別に見た、伴走支援件数の増減状況（3年前比較）（中白第2-3-66図）



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」

(注) 1.「増加している」は、3年前と比べた伴走支援件数の増減状況について、「大きく増加している」、「少し増加している」と回答した者の合計。

2.「減少している」は、3年前と比べた伴走支援件数の増減状況について、「大きく減少している」、「少し減少している」と回答した者の合計。

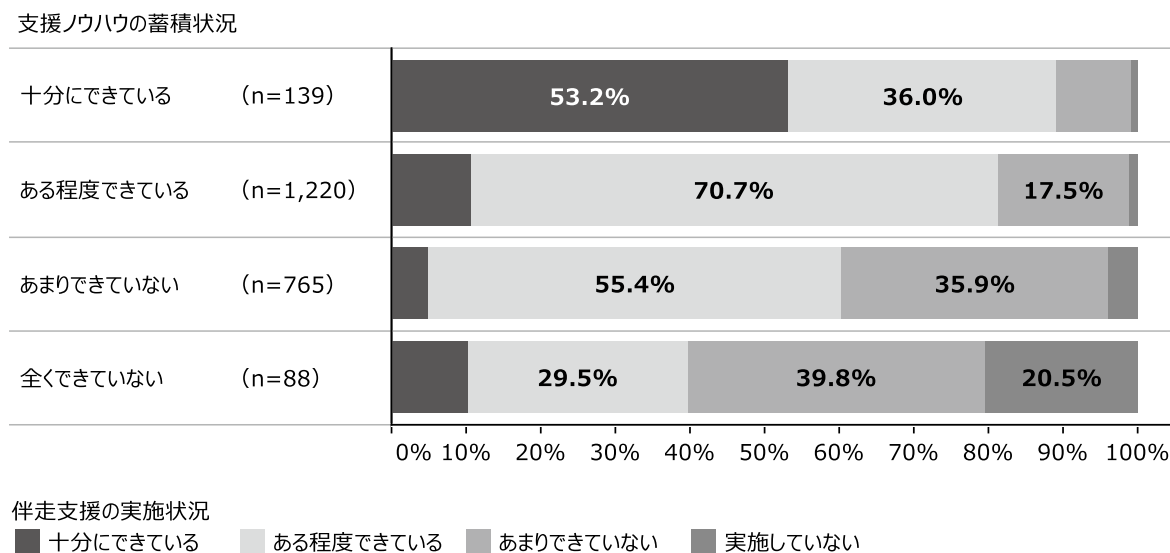
3.「分からない」と回答した者を除いて集計している。

一方で、支援機関が伴走支援を実施する上での課題についても確認した。伴走支援の実施状況別に見た、支援機関が伴走支援を実施する上での課題として、伴走支援が実施できていない支援機関においては、「支援ノウハウ・知見の不足」と回答した割合が約7割と、他の課題と比べて最も高い。同様に、伴走支援が実施できている支援機関においても、「支援人員の不足」だけでなく、「支援ノウハウ・知見の不足」と回答した割合が約5割と同様に高く、伴走支援のノウハウ・知見の蓄積に課題を感じている。また、支援機関における、支援ノウハウの蓄積状況別に、課題解決割合、本質的な課題設定の状況、伴走支援の実施状況を見ると、いず

れも、支援ノウハウの蓄積ができていないほど、これらの実施が進んでいる傾向にあり、支援ノウハウの蓄積を進めることが重要である可能性が示唆される（第20図）。

実際に、伴走支援のノウハウについて蓄積や形式知化を進めている支援機関も存在しており、この支援機関では支援手法の体系化だけでなくOJTも実施することで、コーディネーターの能力向上と支援の均質化につながった。今後、こうした取組を参考に、多くの支援機関で伴走支援のノウハウを蓄積し、相談員の能力が向上することで、事業者における自己変革の流れが加速していくことを期待したい。

第20図 支援ノウハウの蓄積状況別に見た、伴走支援の実施状況（中白第2-3-73図）



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」



## 地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者

### 地域の持続的な発展を支える事業者（地域課題解決等）

#### （小規模企業白書第2部第1章）

本章では、地域課題解決<sup>14</sup>の取組について、事業者や支援機関の取組実態及び事業者の取り巻く環境について、分析している。

#### ◆地域課題の解決に取り組む事業者の実態

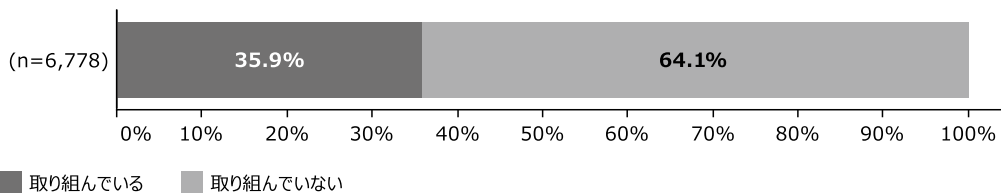
地域における人口減少等の構造的な課題が顕在化する中、事業者による地域課題解決の取組への注目度が高まっていることも踏まえ、小規模企業白書では昨年が続いて、地域課題解決の取組をテーマとして取り上げた。

その上で、事業者における地域課題解決事業の取組状況について確認すると、3割以上の事業者において、現在、事業の一環として何らかの取組を行っており、また今後、取り組む予定である事業者の割合が約5割となっている（第21図）。このように、事業者において、地域課題解決事業に取り組むことへの関心が高まっている様子が見えてくる。

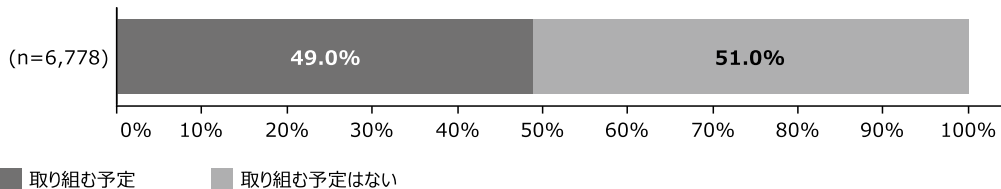
また、地域課題の解決に事業者が取り組むことの必要性について、直近4～5年での自治体の認識の変化を確認しても、「必要性がとて高まっている」又は「必要性が高まっている」と8割以上の自治体が回答しており、自治体においても、事業者が地域課題解決に取り組むことの必要性が高まっていることが分かる。

第21図 地域課題解決事業の取組状況（小白第2-1-7図）

#### （1）現在の取組状況



#### （2）今後の取組意向



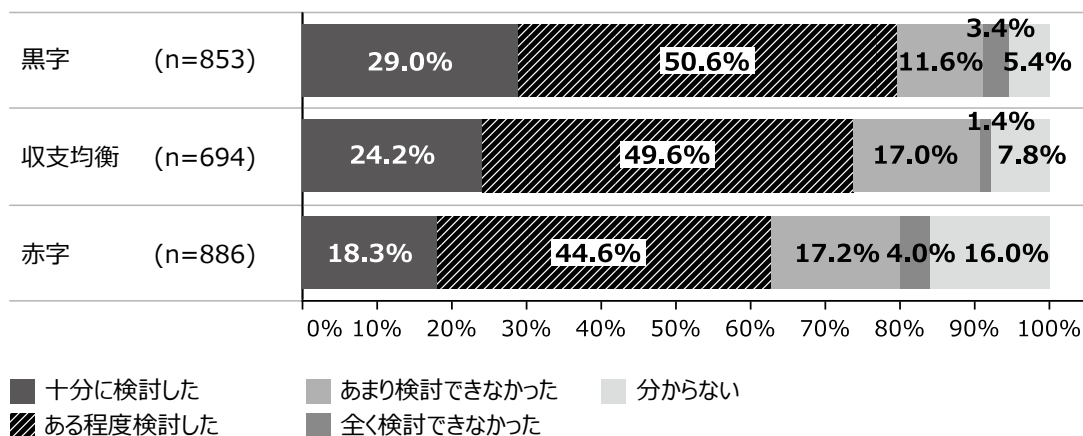
資料：（株）野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」  
（注）ここでいう地域課題解決事業とは、地域課題解決に向けて事業外の活動（慈善活動やCSR等）として取り組むことではなく、自社の事業の一環として取り組むことを指す。

14 地域課題は一言で言っても多岐に亘り、例えば、「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」といった課題分野が挙げられる。この課題分野に対応するサービスとしては、移動販売サービスや買い物代行サービスなどが挙げられる。このほか、経済産業省の過去の調査報告書を参考に、20以上の課題分野を設定した上でこうした課題分野を示した上で、以降、地域課題解決に関する取組状況等の調査・分析を行っている。

地域課題に現在取り組んでいる事業者における、地域課題解決事業単体での収支状況<sup>15</sup>を見ると、「黒字」または「収支均衡」と回答した事業者が約6割に上るが、持続的に事業として地域課題解決に取り組み、地域の発展に貢献するためには継続した収支の確保や円滑な資金調達が必要となるため、どのような取組が

重要か併せて分析した。地域課題解決の取組を事業の一環として行う事業者について、収支状況別に事業開始前の検討状況を確認すると、収支が黒字の事業者はそれ以外の事業者と比べて、事業開始前において「事業が社会的に意義があるものか」を十分に検討している（第22図）。

第22図 収支状況別に見た、社会的意義の検討状況（小白第2-1-12図 一部抜粋）



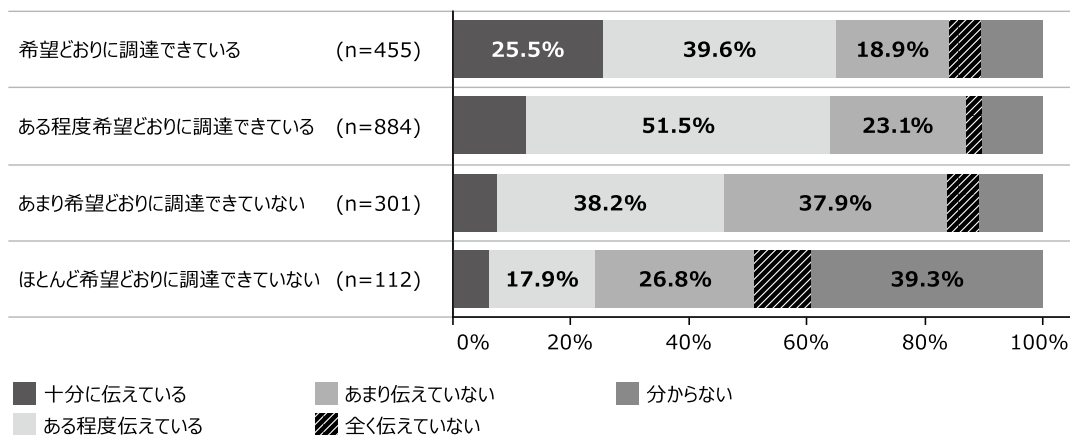
資料：(株)野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」  
 (注) 1. ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。  
 2. 地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

また、外部からの資金調達を行っている事業者について、資金提供者への事業に関する社会的意義の伝達状況を見ると、希望どおりに調達できている事業者は希望どおりに調達できて

いない事業者と比べて、社会的意義を資金提供者に対して「十分に伝えている」及び「ある程度伝えている」と回答した割合が高いことが分かる（第23図）。

<sup>15</sup> ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。

第23図 事業者の資金調達状況別に見た、社会的意義の伝達状況（小白第2-1-19図）



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」

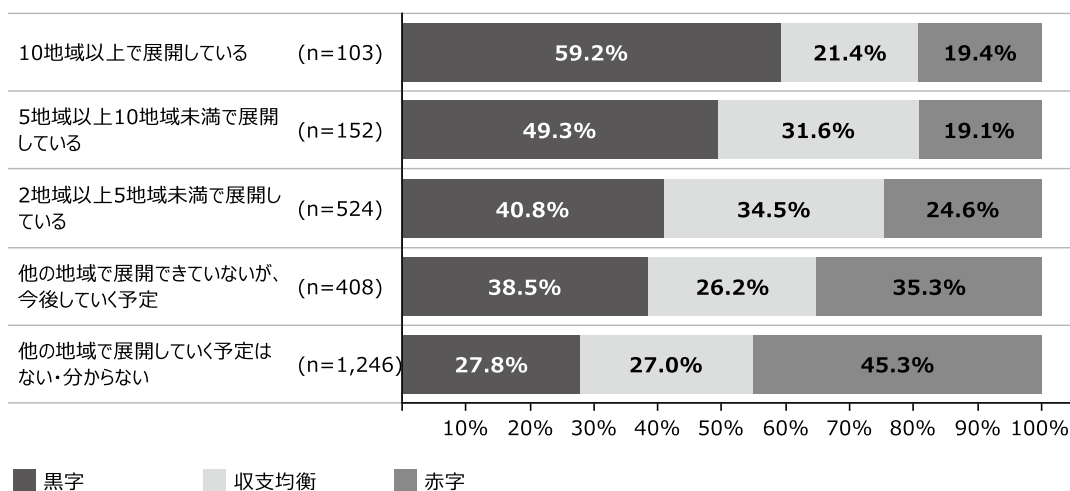
- (注) 1. ここでの社会的意義とは、地域課題の解決に取り組んだ結果として生じる社会的・環境的な効果を指す（例：健康寿命の延伸、子供の教育サービスの拡充・質の向上、医療費の減少、介護離職率の低下、廃棄物処理コストの低下等）。
2. ここでは、地域課題解決事業に係る資金の調達方法で「金融機関等からの借入れ」、「ファンドや事業会社等からの出資」、「個人投資家からの出資」、「基金、財団その他の団体からの出資」、「国や自治体からの補助金・助成金」、「クラウド・ファンディングの活用」、「法人や個人からの寄付」のいずれかを回答した事業者に聞いている。

さらに、基礎自治体といった地域の単位では、持続可能なビジネスとしての収益獲得に必要な需要の確保が困難であっても、サービスを複数地域で広域的に展開することによって事業が継続・発展する可能性が高まるのかを確認するため、事業の他地域への展開数と収支状況の関

係性について分析した。この分析では、展開している地域数が多いほど黒字の割合が高く、10地域以上で展開している事業であれば、黒字の割合は約6割に上がることが分かった（第24図）。

これらから、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

第24図 事業の他地域への展開数別に見た、収支状況（小白第2-1-14図）



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」

- (注) 1. ここでいう黒字は「補助金を除いても黒字（※補助金をもらっていない場合も含む）」又は「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、赤字は「赤字」又は「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。
2. 地域課題の解決に向けて現在、取り組んでいる分野のいずれかについて回答した事業者に聞いている。

上で必要であり、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であるといえる。

#### ◆地域課題の解決に取り組む事業者の連携

事業者が地域課題解決に取り組む上では、多様な主体と連携していくことが必要である点を過去の白書で指摘しているが、今年白書では、地域課題解決事業に取り組んでいる事業者において、地域の実情を広範に把握している自治体との連携状況等について特に分析を行った。

まず、自治体との連携状況を確認すると、「既に取り組んでいる」又は「取り組んでいないが、今後取り組む予定」と回答した事業者の割合の合計が約6割であり、半数以上の事業者は自治体と連携して取り組む可能性があることがうかがえる。収支状況別に確認しても、黒字事業者の方が赤字事業者よりも「既に取り組んでいる」と回答した割合が高いことが分かる。また、「既に取り組んでいる」と回答した事業者において、自治体と連携したことによるメリットを確認すると、「企業としての信用度向上につながる」や「販売先が広がる」、「地域課題に関する情報提供が受けられる」といった項目が上位に挙げられ、連携を通じて企業としての信用度向上や販売先の拡大、地域課題のニーズ把握などにつながり、同事業の黒字化を実現している可能性が考えられる。

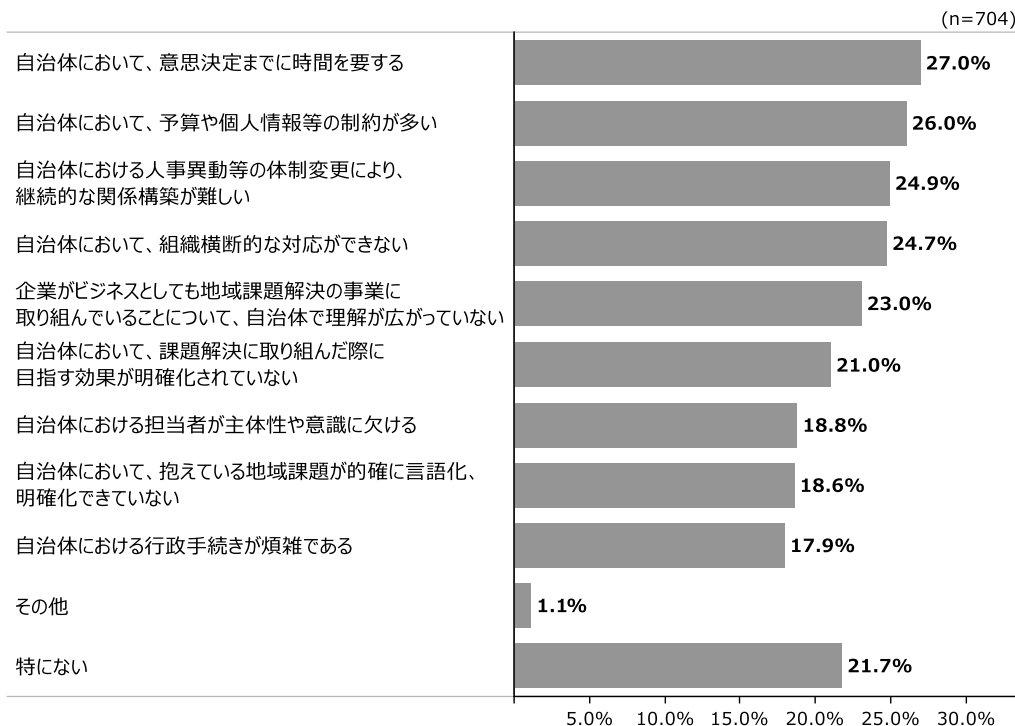
しかしながら、事業者と自治体のそれぞれが

互いに対して課題に感じる点もあり、さらなる連携を進めていく上ではこうした点の克服が求められる。例えば、事業者は、自治体と連携した際に感じた課題として、「自治体において、意思決定までに時間を要する」、「自治体において、予算や個人情報等の制約が多い」を上位に挙げており（第25図）、自治体は、事業者と連携する上で事業者側に求めることとして、「自地域が抱える課題を理解していること」、「事業を持続的に実施していくこと」を上位に挙げている（第26図）。

こうした状況について、企業と自治体の新しい「出会い方」を実現すべく、従来型の受注・発注（＝公募プロポーザル）ではなく、企業に関心のある地域課題を提示し、それに対して自治体が課題解決のために企画やアイデアを提案する「逆プロポ」の仕組みを構築した企業も存在する。同企業では、マッチングの成立だけでなく、官と民それぞれの考え方や文化等の隔たり（ギャップ）をなくすための議論も重ねる工夫を行っている。対自治体と事業者の連携を促し、信用度向上や販路獲得などのメリットをもたらすためには、事業者と自治体自身の取組も重要であるが、両者の課題を理解し、課題の解決に向けて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と考えられる。

以上、2023年版中小企業白書・小規模企業白書の内容について紹介してきたが、本稿では紹介しきれなかった分析も多数行っているほか、企業の事例も豊富に取り上げている。ぜひ白書本文もご覧いただければ幸いである。

第25図 事業者が自治体と連携した際に感じた課題（小白第2-1-26図）



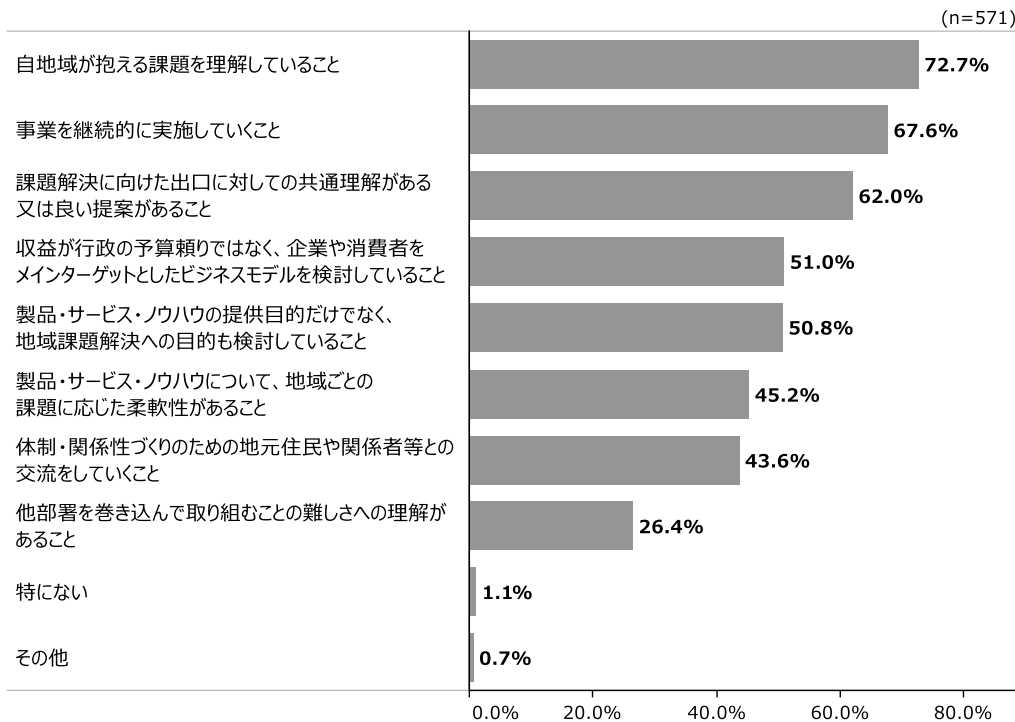
資料：(株)野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 地域課題の解決に向けて自治体との連携に既に取り組んでいると回答した事業者に聞いている。

3. ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。  
(例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等)

第26図 自治体が事業者と連携する上で、事業者側に求めること（小白第2-1-27図）



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」

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 自社・自団体の業種・業態として、「自治体」と回答した者に聞いている。

3. ここでいう連携とは、地域課題の解決に当たって、それぞれがもつリソースや情報等を提供しあい、協業すること等を指す。  
(例：自治体による実証場所の提供や事業者同士のマッチング支援、商品・サービスの共同開発、地域一体でのブランド化等)