

2023年12月4日 DF新橋オフィス会議室+ZOOM

一般社団ディレクトフォース 経済産業懇話会

# 知られていない中小企業の実相 と中小企業家同友会

平田美穂 DF No.1428

中小企業家同友会全国協議会元事務局長

# 報告の内容

- ▶ はじめに
- ▶ 中小企業とは  
定義 役割と存在意義 現状
- ▶ 同友会とは  
歴史と理念 現在の活動

「中小企業は、経済を牽引する  
力であり、社会の主役である」

中小企業憲章（2010年閣議決定）



# はじめに ～自己紹介

- ▶ 福岡県生まれ
- ▶ 山口大学経済学部卒



- ▶ 2012年中小企業家同友会全国協議会事務局長（中同協事務局入局は1986年）  
全国組織の経営者団体で女性で初の事務局長（～2020年）。  
政策広報局長（2020年～2022年）。2022年9月末定年退職。

- ▶ 2012年内閣府男女共同参画推進連携会議委員
- ▶ 2016年国連女性の地位委員会で報告（ニューヨーク）
- ▶ 2017年～経済産業省新ダイバーシティ経営100選運営委員
- ▶ 現在の役職

日本ワークルール検定協会啓発推進委員

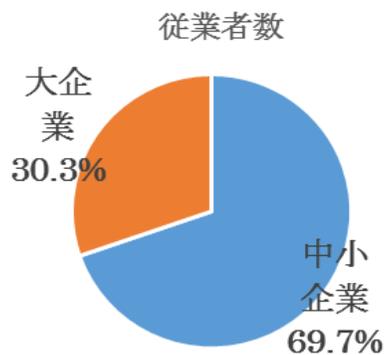
社会福祉法人未来こどもランド評議員

立教大学ビジネスデザインアドバイザリーボード

日本BPW連合会、国際女性の地位協会などに所属

## <全国の運動をつくる>

- ▶ 組織活動支援システム「e.doyu」、メルマガ「DoyuNews」の提案  
各種同友会へのSaaSシステム提案・立ち上げ（情報化推進本部）
- ▶ 「企業変革支援プログラム」の企画・作成（労働委員会から経営労働委員会への  
組織改編）
- ▶ 「人を生かす経営全国交流会」の提案、その後の継続
- ▶ 新型コロナウイルス対策本部設置、10次にわたる国への要望・提言、全会員への  
調査など
- ▶ 中小企業家しんぶん連載「どうなる金融」「IT革命と中小企業」「価値創造へ～経  
営指針を外部発信 ローカルベンチマークと経営デザインシート」など連載取材  
多数 36年間で企業ヒアリングは1000社を超える



年	中小企業	うち小規模企業	大企業	合計
2009	24,704,694	6,351,595	14,619,576	39,324,270
2012	24,330,621	5,925,551	14,451,983	38,782,604
2014	26,466,676	5,920,617	14,146,587	40,613,263
2016	25,846,303	5,508,317	14,383,637	40,232,940

出典：「経済センサス活動調査」。  
「2020年版中小企業白書」付属統計資料による。

### 国別企業数の比較

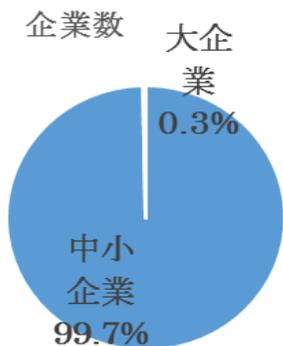
国名	企業数(万)	対象業種	年次	人口(万人)	年次	千人あたり企業数	1企業あたり人口
日本	359	農林漁業含み	2016	12,581	2020	28.5	35.1
英国(UK)	524	農林漁業含み	2014	6,680	2019	78.4	12.7
フランス	375	農林漁業含み	2013	6,706	2020	55.9	17.9
ドイツ	365	農林漁業含み	2011	8,315	2019	43.9	22.8
アメリカ	573+2,274 (非雇用者所有企業)	農林漁業含み	2012	32,710	2018	87	11.5

注) 1 日本の企業数は『2020年版中小企業白書』による

2 海外の企業数は三菱総合研究所「海外の中小企業・小規模事業者に関する制度及び統計調査に係る報告書委託事業<統計編>」

2016年3月による

3 人口は外務省調べ



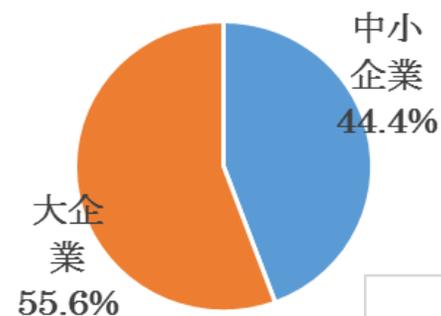
年	中小企業	うち小規模企業	大企業	合計
1981	5,258,420	4,745,702	21,312	5,279,732
1986	5,327,128	4,765,844	24,119	5,351,247
1991	5,203,589	4,593,388	30,520	5,234,109
1996	5,072,922	4,483,576	29,720	5,102,642
1999	4,836,764	4,228,781	14,340	4,851,104
2001	4,689,608	4,102,169	13,431	4,703,039
2004	4,325,790	3,776,863	12,345	4,338,135
2006	4,197,719	3,663,069	12,351	4,210,070
2009	4,201,264	3,665,361	11,956	4,213,190
2012	3,582,933	3,342,814	10,596	3,863,530
2014	3,809,228	3,252,254	11,110	3,820,338
2016	3,578,176	3,048,390	11,157	3,589,333

出典：2009年以降は総務省「経済センサス基礎調査」

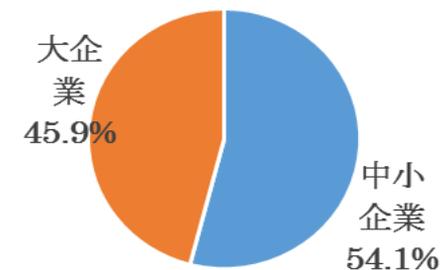
2006年以前は「事業所統計調査」

各年「中小企業白書」付属統計資料による。

### 売上高 (法人のみ)



### 付加価値額 (法人のみ)



### 業種分類

### 中小企業基本法の定義

#### 製造業その他

資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人

#### 卸売業

資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

#### 小売業

資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人

#### サービス業

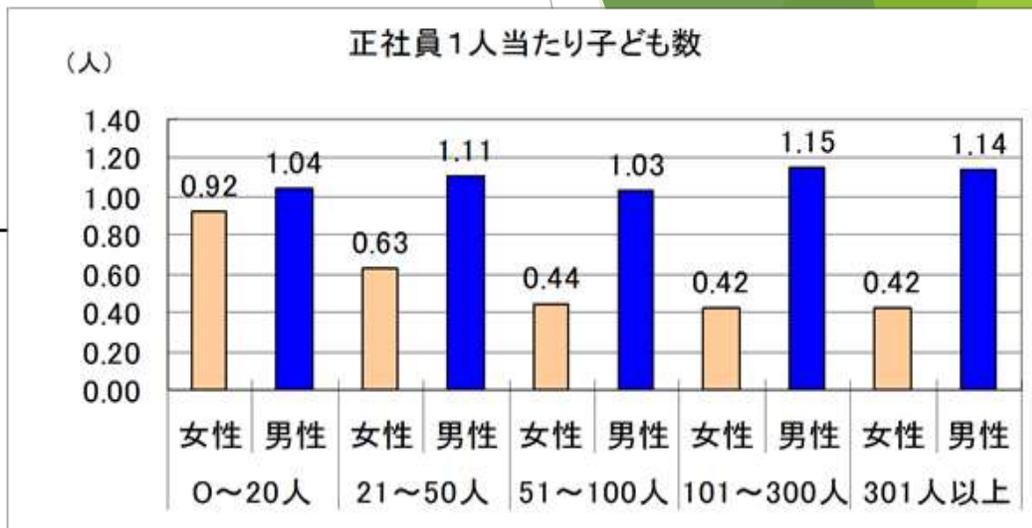
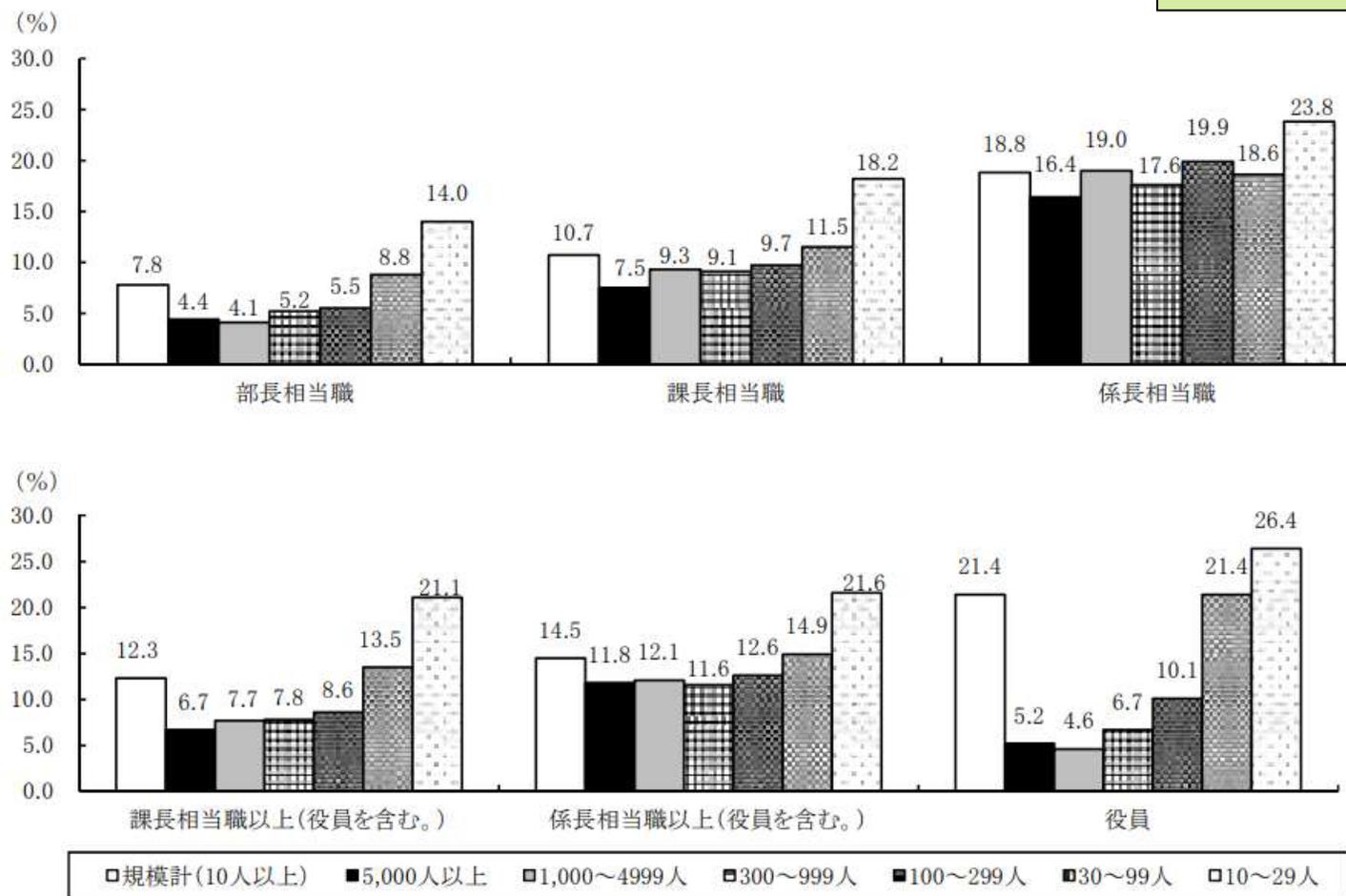
資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

# 中小企業とは①

# 企業規模が小さいほど女性が活躍

厚生労働省雇用均等基本調査（2021年）など

図8 規模別役職別女性管理職割合



小規模企業ほど女性の正社員一人当たりの子ども数が多い

(資料)株式会社通研「中小企業の両立支援に関する企業調査」「2006年中小企業白書」から

## 中小企業憲章 (2010年6月18日 閣議決定)

### 《前文より一部抜粋》

中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である。常に時代の先駆けとして積極果敢に挑戦を続け、多くの難局に遭っても、これを乗り越えてきた。戦後復興期には、生活必需品への旺盛な内需を捉えるとともに、輸出で新市場を開拓した。オイルショック時には、省エネを進め、国全体の石油依存度低下にも寄与した。急激な円高に翻弄されても、産地で連携して新分野に挑み、バブル崩壊後もインターネットの活用などで活路を見出した。

我が国は、現在、世界的な不況、環境・エネルギー制約、少子高齢化などによる停滞に直面している。中小企業がその力と才能を発揮することが、疲弊する地方経済を活気づけ、同時にアジアなどの新興国の成長をも取り込み日本の新しい未来を切り拓く上で不可欠である。

政府が中核となり、国の総力を挙げて、中小企業の持つ個性や可能性を存分に伸ばし、自立する中小企業を励まし、困っている中小企業を支え、そして、どんな問題も中小企業の立場で考えていく。  
これにより、中小企業が光り輝き、もって、安定的で活力ある経済と豊かな国民生活が実現されるよう、ここに中小企業憲章を定める。



### 《基本理念より一部抜粋》

中小企業は、経済や暮らしを支え、牽引する。創意工夫を凝らし、技術を磨き、雇用の大部分を支え、暮らしに潤いを与える。意思決定の素早さや行動力、個性豊かな得意分野や多種多様な可能性を持つ。経営者は、企業家精神に溢れ、自らの才覚で事業を営みながら、家族のみならず従業員を守る責任を果たす。中小企業は、経営者と従業員が一体感を発揮し、一人ひとりの努力が目に見える形で成果に結びつきやすい場である。

中小企業は、社会の主役として地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たす。小規模企業の多くは家族経営形態を採り、地域社会の安定をもたらす。

このように中小企業は、国家の財産ともいふべき存在である。

中小企業憲章の地域版として中小企業振興基本条例の制定運動も推進

2021年10月現在、47都道府県（100%）、362市（46%）、17区（74%）、206町（28%）29村（16%）で制定

# 2023年版 中小企業白書・小規模企業白書の概要

## 総論

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

より具体的には、以下の内容を分析。

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

## 中小企業白書

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

## 小規模企業白書

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

## 白書の目次（各分析テーマ一覧）

### 第1部（総論）中小企業・小規模事業者の動向

### 第2部（テーマ別分析）

※【1】～【3】は、第2部における個別の分析テーマを指す。

#### 【1】成長に向けた価値創出の実現／新たな担い手の創出

中小企業白書

#### 【2】地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決等）

小規模企業白書

#### 【3】中小企業・小規模事業者の共通基盤

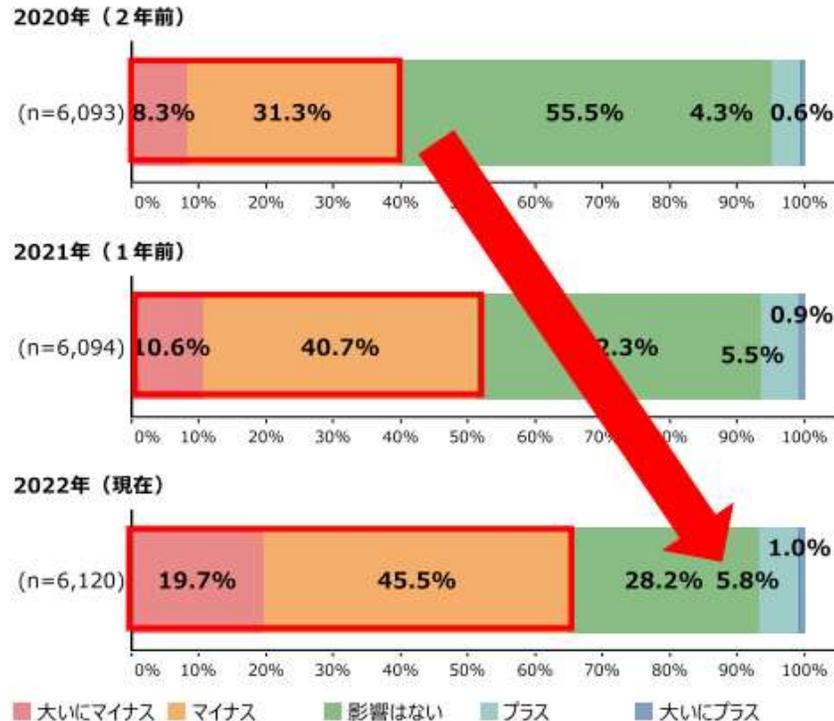
中小企業白書／小規模企業白書

# 【総論⑤】中小企業・小規模事業者の動向（物価高騰）

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

図1 物価の高騰による収益への影響

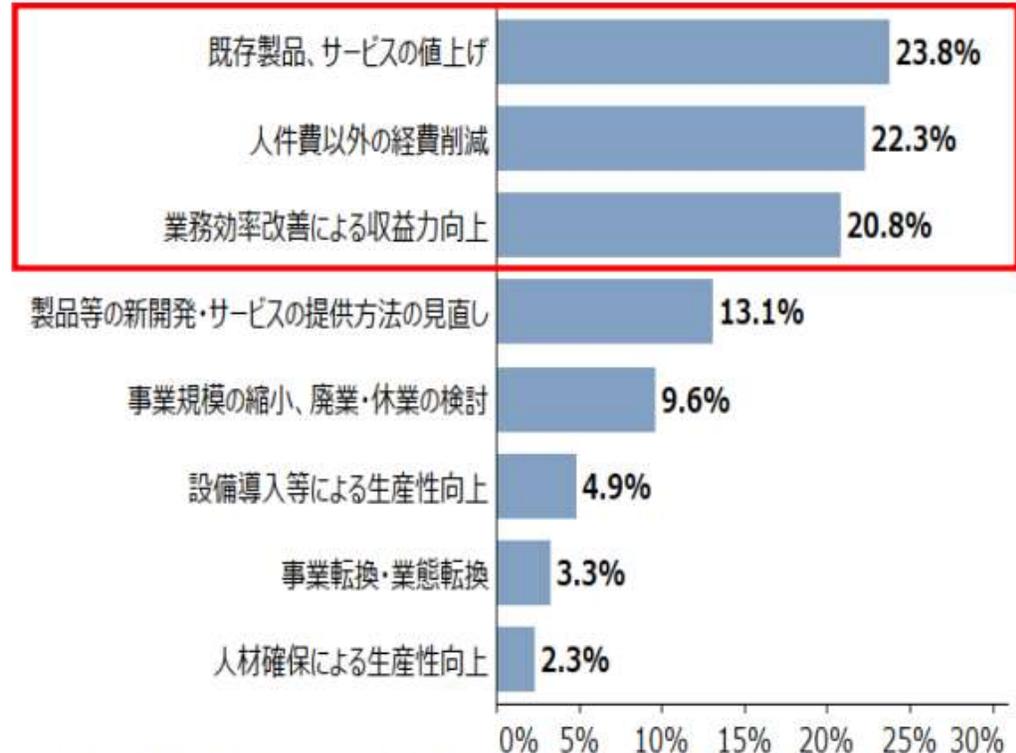
エネルギー・原材料価格の高騰による企業業績への影響（経常利益）



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

図2 物価高騰の対応策

原油高・原材料高・ウクライナ危機・円安などの影響の長期化への対応



資料：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%とまらない。

## 【総論⑫】中小企業・小規模事業者の動向（価格転嫁）

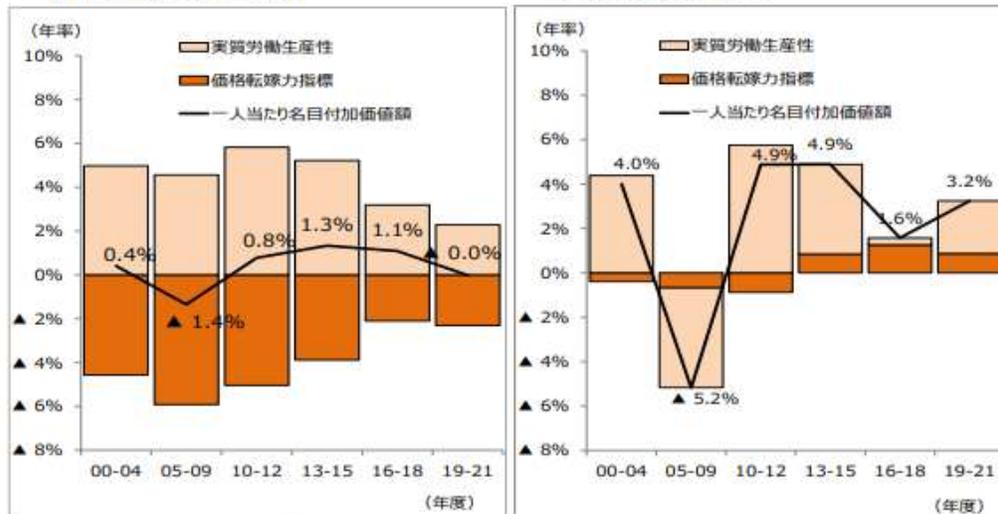
- ① 厳しい事業環境の変化の中で、中小企業の価格転嫁力は低迷。足下では、総じて**価格転嫁の状況は改善しつつあるが、労務費やエネルギー価格の転嫁に課題。**
- ② こうした状況を受け、**価格交渉促進月間の実施やその結果を踏まえた指導・助言、実効性を高めるための踏み込んだ情報開示等**に取り組んでいく。**物価高等のマクロ経済環境の変化を踏まえ、取引慣行として定着することが重要。**

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

一人当たり名目付加価値額上昇率とその変動要因

（中小企業製造業）

（大企業製造業）

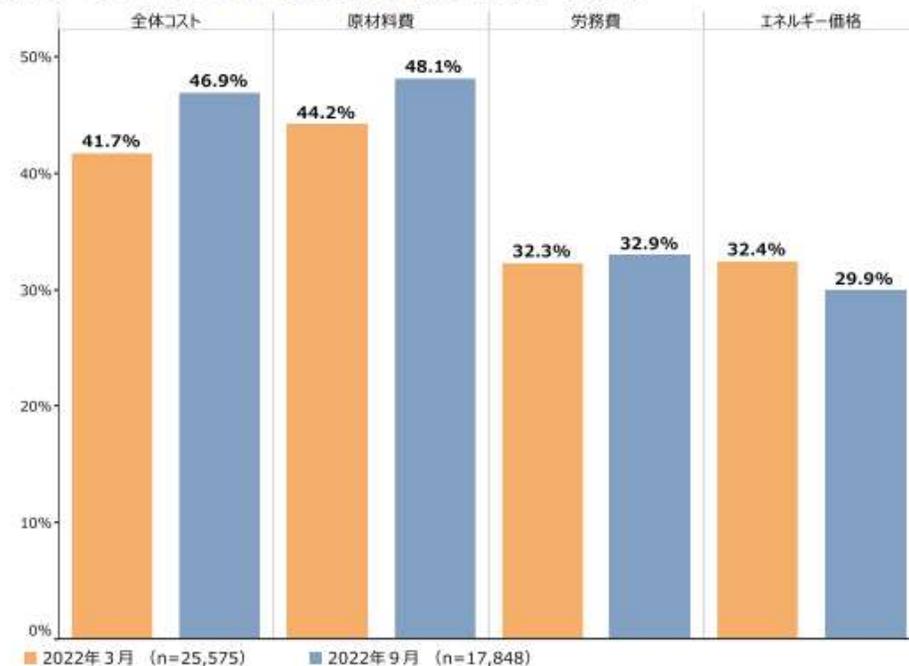


資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、「企業物価指数」、財務省「法人企業統計年報」

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

図2 足下で中小企業における価格転嫁の状況は改善

2022年3月から9月における価格転嫁率の推移



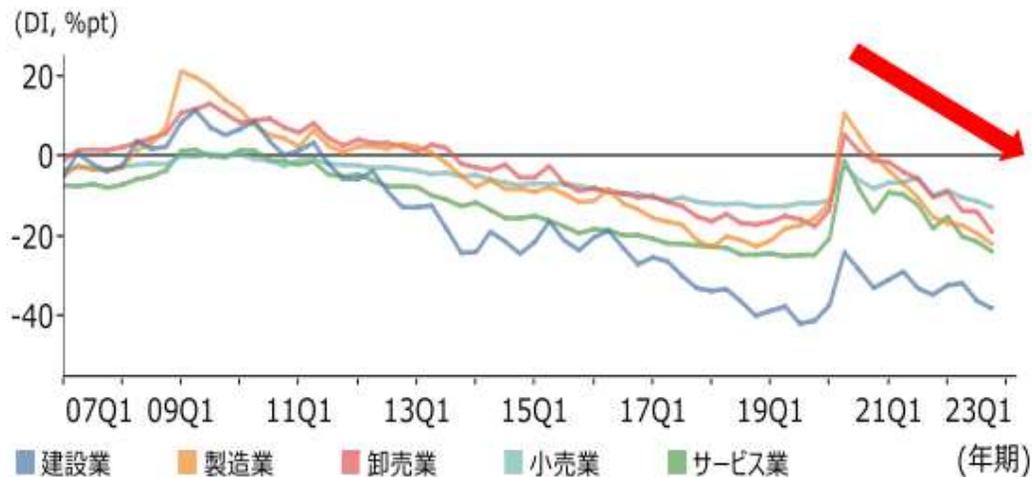
資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査結果」

# 【総論⑥】中小企業・小規模事業者の動向（人手不足）

① 深刻な人手不足や労働時間の制約といった課題にも直面している。

図1 中小企業は、深刻な人手不足に直面

業種別に見た、従業員過不足DIの推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」  
 （注）従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合（%）から、「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

図2 労働時間の制約といった課題にも直面

時間外労働の上限規制（例）（2024年4月以降）

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

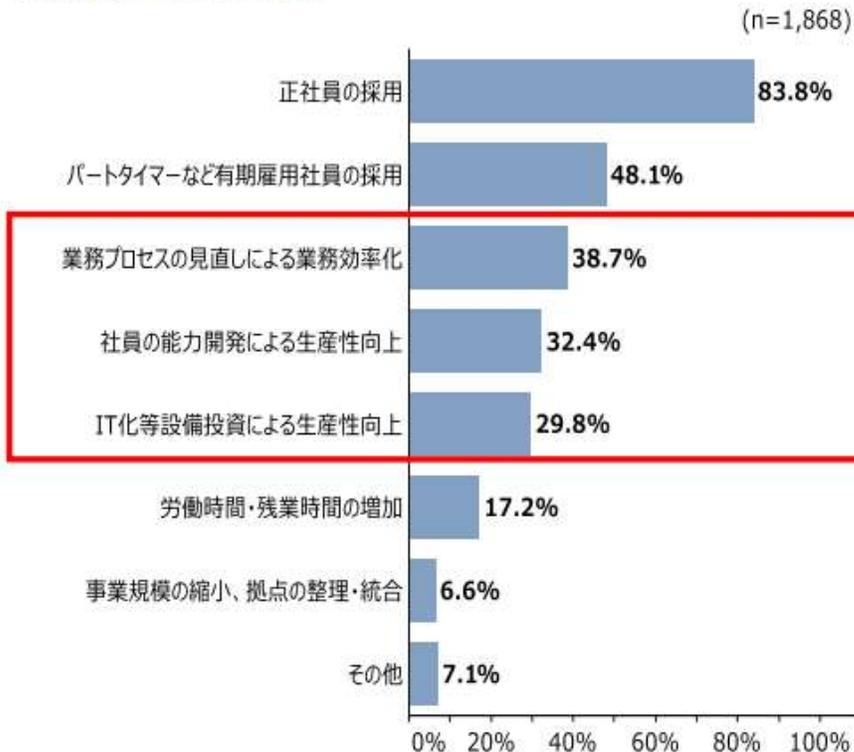
資料：厚生労働省「時間外労働の上限規制の適用猶予事業・業務」より中小企業庁作成。

## 【総論⑦】中小企業・小規模事業者の動向（人手不足）

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

図1 人手不足対応として、省力化による生産性向上等に取り組む動きが見られる

人材不足への対応方法



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

（注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

図2 人手不足をきっかけに、デジタル化による配車業務の効率化に着手した事例

### 株式会社ヒサノ（熊本県熊本市）

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



同社の社員とトラック

## 【総論⑳】中小企業・小規模事業者の動向（地域の包摂的成長）

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

図1 若者・女性が流入する東京圏の可処分所得や、可処分時間は少ない

都道府県別の実感的な可処分所得

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

都道府県別に見たフルタイム雇用者の平均可処分時間

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

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

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

### 株式会社アデリー（山口県柳井市）

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



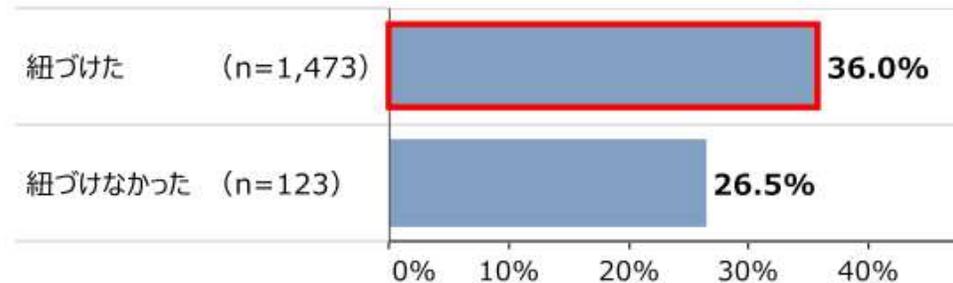
株式会社アデリーの社員

## 【1-⑥】成長に向けた価値創出の実現（経営資源・体制）

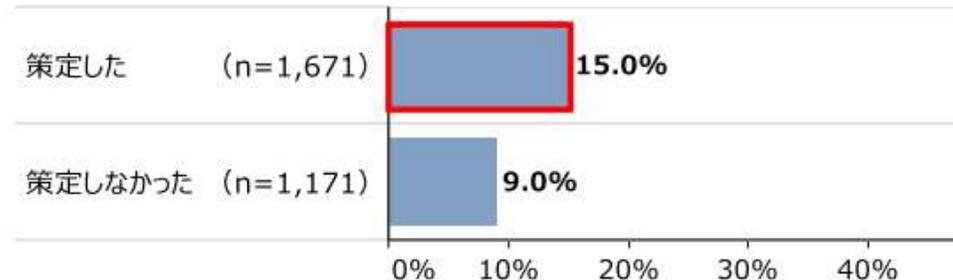
- ① 戦略実現のためには人材や資金の獲得が重要。
- ② 必要な人材の獲得に向けて、人材戦略の策定が重要であり、人手不足への対応にも有効。
- ③ 特に、価値創出のための戦略と連動した人材戦略により、必要な人材像の明確化などを行っている企業は、業績を向上させている。

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

経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に見た、売上高増加率の水準（中央値）



人材戦略の策定状況別に見た、従業員数増加率の水準（中央値）



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

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

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

### 加和太建設株式会社（静岡県三島市）

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



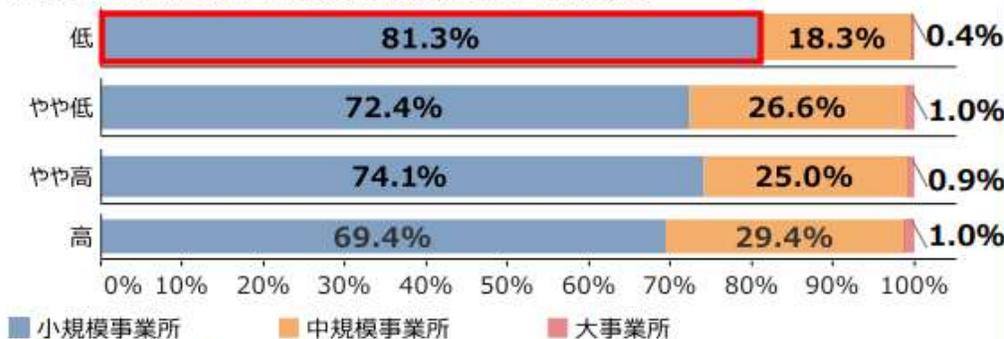
河田亮一社長

## 【2-①】地域の持続的発展を支える事業者

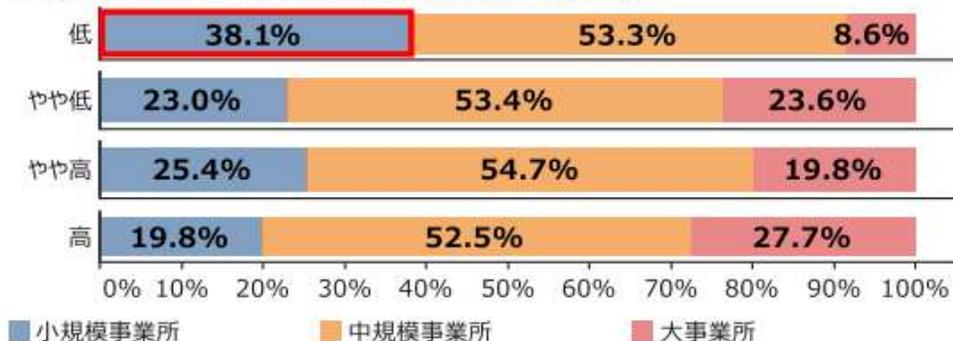
- ① 小規模事業者は、**人口密度が低い地域において、より重要な存在。**
- ② **新たな取組により、企業の持続的な成長を目指し、地域の発展にもつなげている。**

図1 人口密度が低い地域では、小規模事業所が高い割合を占めている

人口密度別に見た、事業所数の構成割合（規模別）



人口密度別に見た、従業者数の構成割合（規模別）



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス活動調査」再編加工

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

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

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

「大事業所」とは、「小規模事業所」及び「中規模事業所」以外の事業所をいう。

図2 地域においても、新たな取組を行いながら、持続的な成長を目指す企業事例

### 株式会社ふくべ鍛冶（石川県能登町）

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



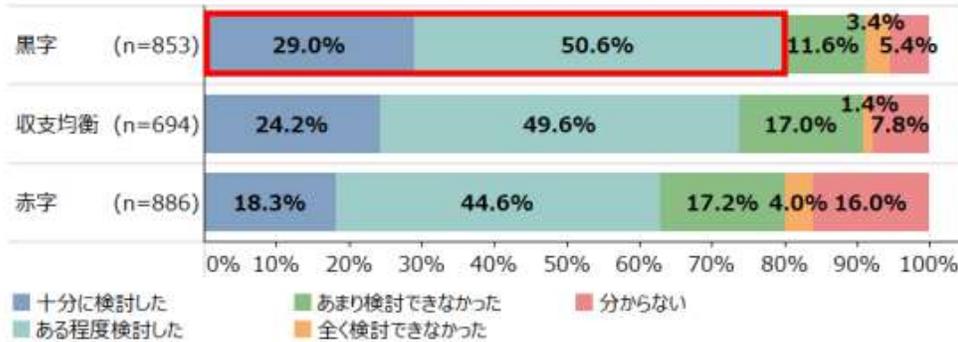
店舗の外観

## 【2-③】地域の持続的発展を支える事業者（地域課題解決）

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

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

収支状況別に見た、社会的意義の検討状況



資金調達状況別に見た、社会的意義の伝達状況

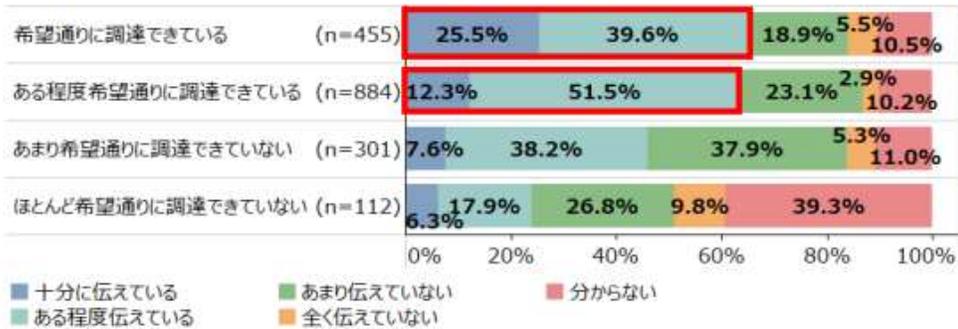
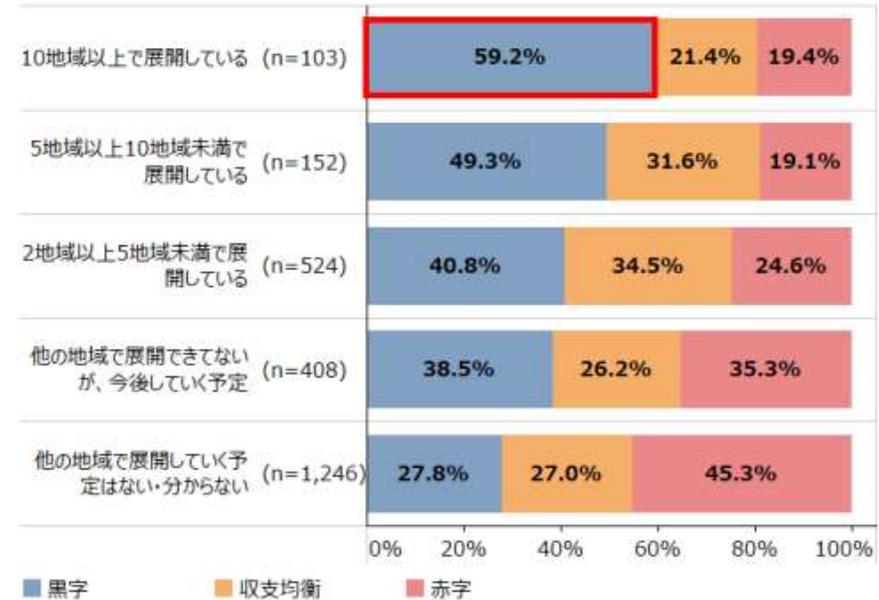


図2 複数地域への展開を行っている企業ほど、黒字となっている割合が高い

他地域に展開している地域数別に見た、事業の収支状況



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

## 【1-③】成長に向けた価値創出の実現（経営者）

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

図1 戦略の構想・実行を支えるプレーヤーの事例

### 株式会社技術承継機構（NGTG）

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

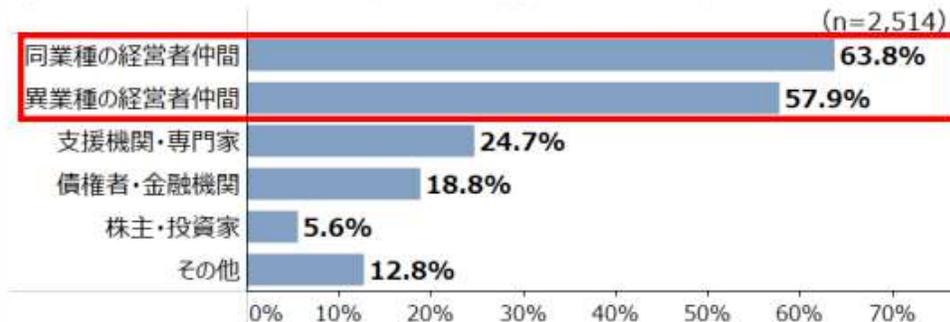
資料：中小企業庁「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会（第3回）資料2 事務局説明資料」より作成

図2 外部との交流が経営者の成長意欲を高めている

### 経営者就任前後の成長意欲の変化別に見た、第三者との交流状況



### 経営者就任後における、成長意欲を高めることにつながった交流先



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

# 「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」結果

\*2023年3月23日 日本政策金融公庫総合研究所発表

中小企業のうち後継者が決定している企業は10.5%、  
廃業を予定している企業は57.4%

表-1 アンケートの回答による類型化と構成比

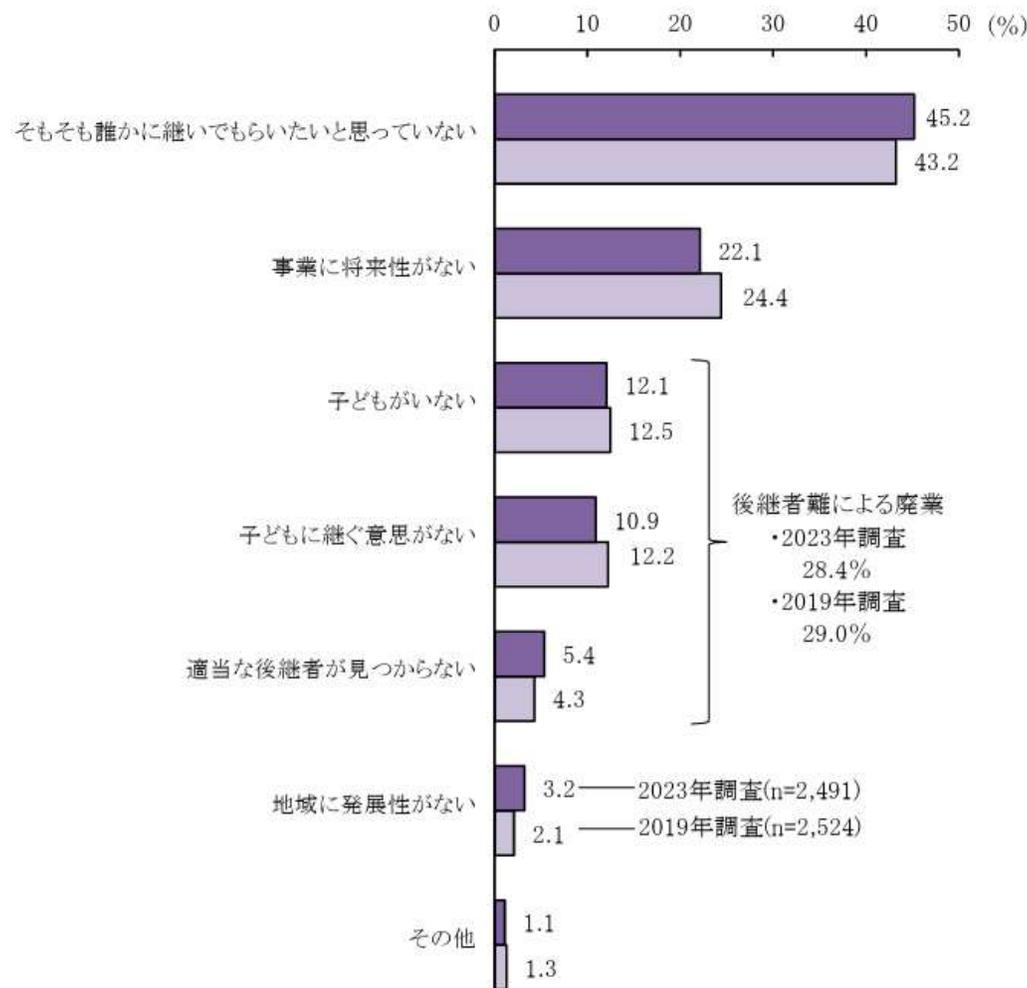
(単位:%)

分類	アンケートの回答による定義	2023年調査 (n=4,465)	2019年調査 (n=4,759)	2015年調査 (n=4,104)	
決定企業	後継者は決まっている (後継者本人も承諾している)	10.5	12.5	12.4	
未定企業 事業承継の意向はあるが、後継者が決まっていない企業	後継者は決まっていない	後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない	3.3	5.1	3.4
		後継者にしたい人はいるが本人がまだ若い	4.8	4.6	6.0
		後継者の候補が複数おり誰を選ぶかまだ決めかねている	20.0	22.0	21.8
		現在後継者を探している	7.7	7.6	7.7
		その他	1.3	2.0	1.2
廃業予定企業	自分の代で事業をやめるつもりである	57.4	52.6	50.0	
時期尚早企業	自分がまだ若いので今は決める必要がない	12.0	12.9	15.9	

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」。なお、比較のため日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）」、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2015年調査）」の結果を併記する場合は、それぞれ「2023年調査」「2019年調査」「2015年調査」と明記する（以下、断りのない限り同じ）。

- (注) 1 ウェイトづけ後の集計結果（以下同じ）。  
2 nは回答数（以下同じ）。  
3 構成比は四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。

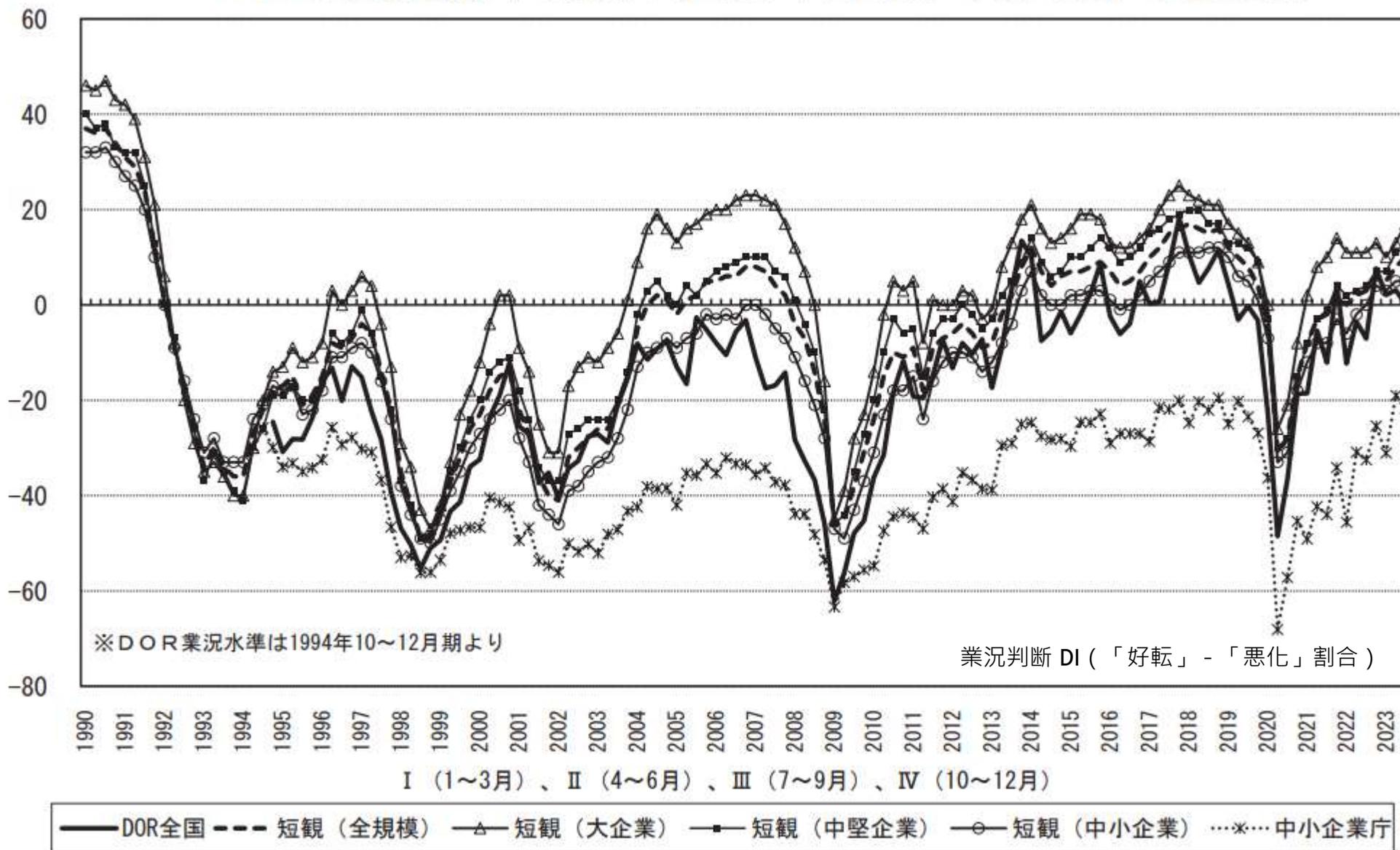
図-18 廃業理由（廃業予定企業）



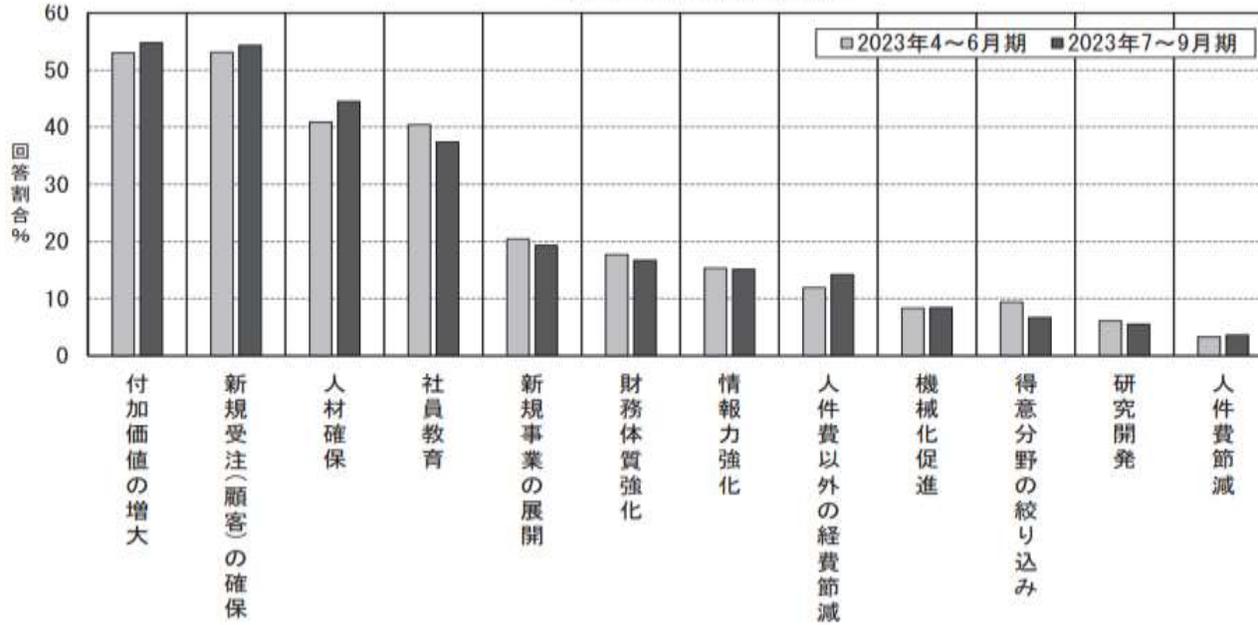
# 業況判断DIの推移

\* DORとは中小企業家同友会全国協議会が発表している同友会景況調査報告のこと

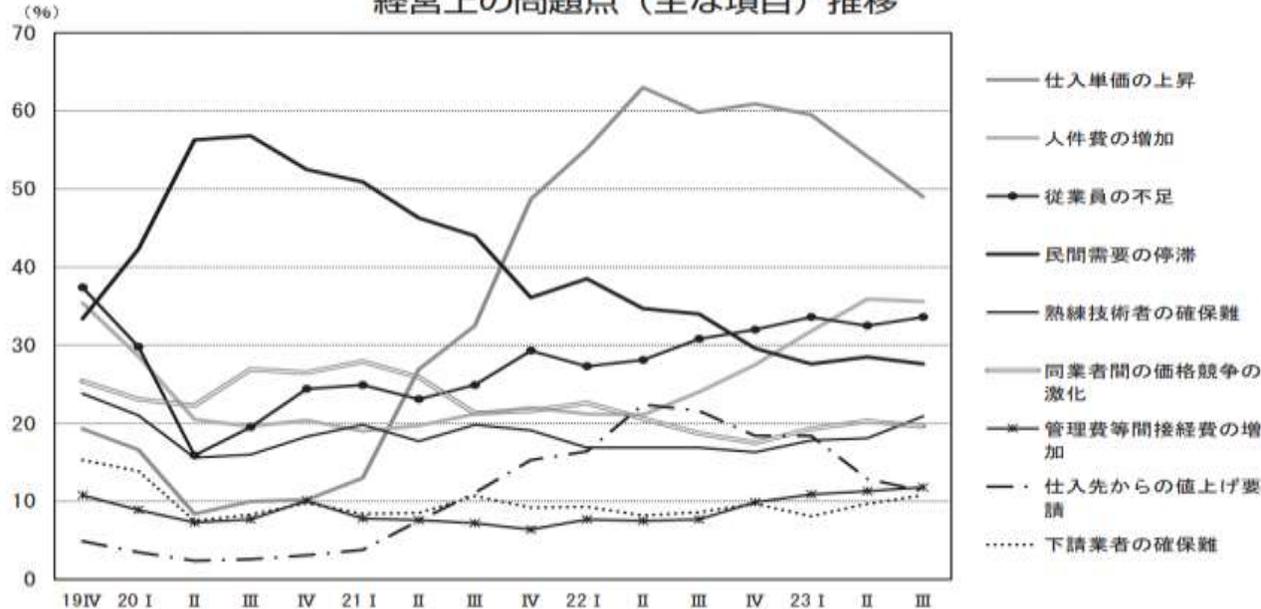
## DOR、日銀短観（全規模、大企業、中堅企業、中小企業）、中小企業庁



2023年4～6月期、2023年7～9月期  
経営上の力点の比較



経営上の問題点(主な項目)推移



「人材の状況(正規従業員)」について

図1 経営にもたらず問題(複数回答)

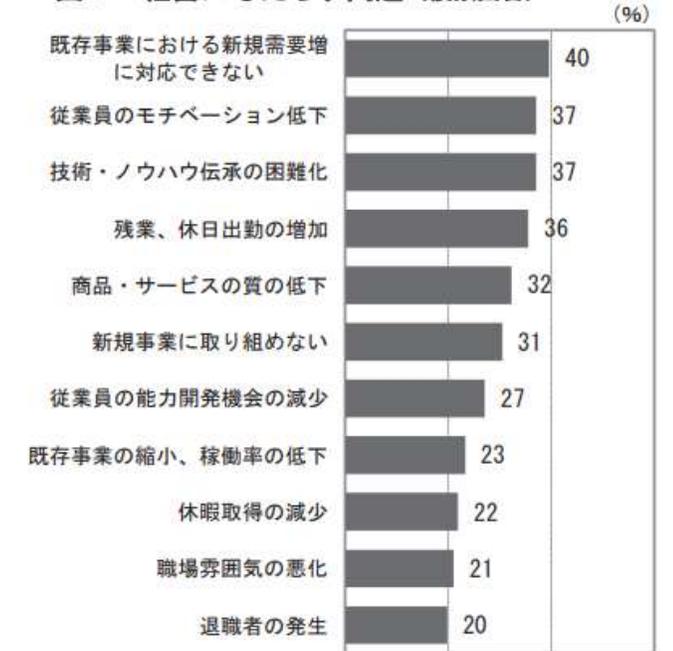


図2 対応策(雇用面)主な項目(複数回答)





# 中小企業家同友会全国協議会（中同協）

- ▶ 創立:1957年4月 日本中小企業家同友会(現東京中小企業家同友会)として東京で創立  
1969年11月 全国協議会設立  
会 長:広浜 泰久 (株)ヒロハマ 代表取締役会長  
幹事長:中山 英敬 (株)ヒューマンライフ 代表取締役
- ▶ 会員数:47都道府県(中小企業経営者47,453名、前年から1000名増、2023年11月1日現在)
- ▶ 企業づくりの理念の柱「中小企業における労使関係の見解」(労使見解、1975年発表)
- ▶ 全国行事 \* 左の写真は2019年7月に開催された中同協設立50周年記念式典 第51回定時総会にて
  - ・総会、女性経営者全国交流会、青年経営者全国交流会、中小企業問題全国研究集会など
  - ・国への中小企業家の政策要望・提言(毎年)、新型コロナ緊急要望・提言(第10次)

## <同友会の理念>

- ・三つの目的(よい会社、よい経営者、よい経営環境)
- ・自主・民主・連帯の精神(同友会組織として、企業経営として)
- ・国民や地域とともに歩む中小企業(「悪徳商人にならない」「地域企業」など)

## <同友会の性格>

- ・ 同友会は任意団体であり、中小企業家が自主的に参加し、手作りの運営を心がけ、中小企業家のあらゆる要望に応じて活動するという特色があります。
- ・ 同友会は、考え方や、社会的立場、業種、企業規模にとらわれず、大いに見聞をひろめ、企業の繁栄をめざそうとする中小企業家であれば誰でも入会できます。
- ・ 会の財政は入会金、会費を中心とした会員からの収入で成立っています。
- ・ 政治にたいする同友会の姿勢は、会の目的を達成するために、どの政党ともわけへだてなく接触しますが、会としては特定の政党と特別の関係をもたないようにします。会員個人の思想・信条の自由は当然のこととして保障されています。

# 中小企業家同友会全国協議会について②

## ＜同友会の3つの目的＞

1. 同友会は、ひろく会員の経験と知識を交流して、企業の自主的近代化と強靱な経営体質をつくることをめざします。（良い会社をつくろう）
2. 同友会は、中小企業家が自主的な努力によって、相互に資質を高め、知識を吸収し、これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることをめざします。（良い経営者になろう）
3. 同友会は、他の中小企業団体とも連携して、中小企業をとりまく社会・経済・政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざします。（良い経営環境をつくろう）

この「3つの目的」と「自主・民主・連帯の精神」、「国民や地域とともに歩む中小企業」の3つを併せて「同友会理念」とし、自主的・自立的に活動を進めています。

# 中小企業家同友会全国協議会について③

## <同友会の活動>

**【全国で年間約6000回の月例会】** 各同友会では地域ごとに支部・地区（47都道府県に約500）をつくり、会員経営者の経営体験報告をもとにテーブル討論を行うなど経験交流を主体にした月例会を活動の基本としています。その際、経営者同士が本音で謙虚に学びあうよう心がけています（全国で年間約6000回）。さらに支部の下に小グループを作り、支部例会とは別に会員訪問例会などを実施しているところも増えています。

**【新卒定期採用で正規雇用を広げる】** 若者が生き生きと働き続けられる企業になるためにどのような企業づくりをすべきかを問いかけあい、正規雇用を広げようとすすめている新卒定期採用の活動が共同求人活動です。中同協として就職情報サイトJobwayを運営し、全国1,000社が登録するサイトになっています。また共同求人採用した若者を励ます合同入社式（毎年40以上の都道府県、経営者約1,500名、新入社員約2,000名以上が参加）を開いています。

**【社長と社員が育ちあう社員教育活動】** 社員をパートナーとして、経営者と社員が共に育ちあう企業をめざそうと、経営者としての姿勢や教育のあるべき姿を経営者が学ぶ場を設けるとともに、新入社員研修会（毎年40以上の都道府県、新入社員約3,000人が参加）や幹部社員研修会などを会員の自主的な運営で行う社員教育活動を行っています。

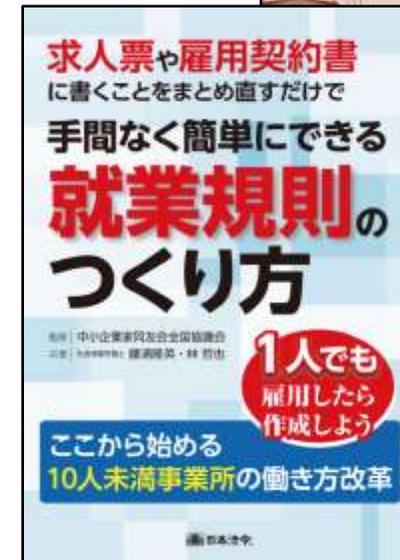
**【企業変革のためのセミナー】** 経営指針（経営理念、10年ビジョン、経営方針、経営計画）を成文化し、企業内で実践していくためのセミナーを行うとともに（毎年ほぼすべての都道府県のべ約100回、約1,500名が修了、約3500名以上の会員が運営）、自社の立ち位置を明確にし、実践を検証するために作成された「企業変革支援プログラム」を活用しています。

# 中小企業家同友会全国協議会について④

【働く環境づくりの取り組み】1975年に発表した「中小企業における労使関係の見解」（労使見解）を企業づくりの取り組みの柱にすえ、今日まで活動を進めてきました。

今年は社員と共に企業の未来を創造するため、労働環境の整備を計画的に行うための『働く環境づくりの手引き』を『経営指針成文化と実践の手引き』の副読本として発行。

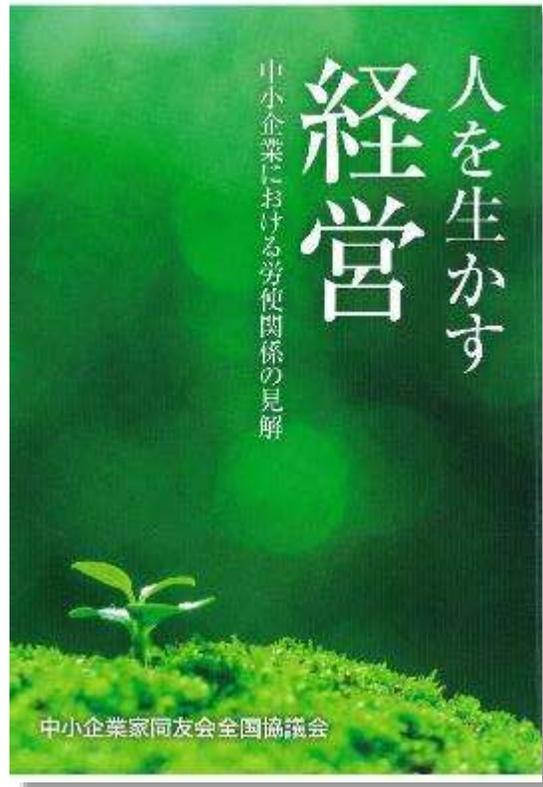
また、主に10人未満の企業を対象としたブックレット『求人票や雇用契約書に書くことをまとめ直すだけで手間なく簡単にできる就業規則の作り方』を日本法令から発刊し、「一人でも採用したら就業規則を作成し、労働環境の整備を」と呼びかけています。「働き方改革」への対応を考えている経営者にも、本書を通じて同友会の企業づくりを知る機会となっています。



<参考>

# 「人を生かす経営」

「中小企業における労使関係の見解」1975年中同協発表



## 1. 経営者の責任（一部抜粋）

経営者である以上、いかに環境が厳しくとも、時代の変化に対応して、経営を維持発展させる責任があります。

経営者は企業の全機能をフルに発揮させて、企業の合理化を促進して生産性を高め、企業発展に必要な生産と利益を確保するために、全力を傾注しなければなりません。

新製品、新技術の開発につとめ、幹部を育て、社員教育を推進するなど、経営者としてやらねばならぬことは山ほどありますが、なによりも実際の仕事を遂行する労働者の生活を保障するとともに、高い志気のもとに、労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が決定的に重要です。

# 全社的な経営指針の成文化と全社一丸の経営

10年ビジョン

経営理念



経営方針



経営計画

科学性

事業としての市場や環境への適合性：付加価値の高い仕事へ労働環境の改革：社員と検討し、実行計画を考えている

社会性

地域社会、人間生活への貢献内容：社員とともに、地域社会に本気で貢献する企業づくりに挑戦している

人間性

社員と共にめざす企業像：社員が人生の大半を過ごし、自己実現する場として

経営姿勢を問いかける。気づきを大切にする学び  
経営理念～経営者の経営姿勢の確立

# 中小企業家同友会全国協議会について⑤



7月20日は**中小企業の日**

**【政策提言などの活動】** 中小企業の経営を守り発展させるための経営環境改善の運動として、毎年国への政策要望・提言を提出しているほか、2000年代前半には金融アセスメント法制定運動を行い、100万署名を集め、金融や税制などで影響調査や緊急要望を提出。2004年からは「中小企業憲章制定」運動などを行い、2010年に同憲章は閣議決定され、2019年度は「中小企業の日」（7月20日）が制定されました。現在「中小企業憲章・条例推進本部」を置いて、憲章の国会決議や中小企業省の設置、各同友会では地方自治体に「中小企業振興基本条例」制定し、推進しています。**【地球環境問題への対応】** 地球環境問題への企業としての取り組みを進めるため、温暖化防止、省エネ、創エネなどの積極的取り組みを「同友エコ」として独自の仕組みをつくり、参加企業を増やしています。また2013年にドイツ・オーストリア視察を行い「エネルギーシフト」について実践的に研究し、2016年には「中小企業家エネルギー宣言」を発表しました。

**【調査研究活動と情報化の推進】** 四半期ごとの景況調査、特別調査（2017年度は「採用と人材育成」）などを行い、分析・発表しているほか、40000名の会員経営者が使うグループウェアedoyuが月間120万ページビューと、積極的に活用されています。

# 同友会の魅力

## ①理念（三つの目的、自主・民主・連帯の精神、国民や地域とともに歩む中小企業）

⇒ 歴史的こだわり 「中小企業家」「自主」「自立」 {ボス化を許さない} 「共に」  
謙虚に学ぶ 科学性、社会性、人間性

## ②労使見解（中小企業における労使関係の見解）

⇒ 最初に書いてある「経営者の責任」 人間としての向き合い方

## ③会員経営者の生きざまと学び実践する姿勢～中小企業経営者は日本の財産

⇒ 中小企業家が自主的な努力によって、相互に資質を高め、知識を吸収し、これからの  
経営者に要求される総合的な能力を身につける

1970年代からの経営指針成文化運動（年間1500名）～内閣府・経営デザインシート&経産省ロカベン

⇒ 変われる力。変える力。生かす力。広げる力。地域とかかわる力

⇒ 47都道府県500を超える支部・地区で年間6000回の月例会、全国行事

## ④危機に強い、仲間を支え、地域を守り愛する

～東日本大震災、新型コロナ、中小企業憲章、中小企業振興基本条例など

## ⑤経験を教訓化とし、全国の成果と教訓を普遍化していく事務局組織

（47都道府県と中同協に350名）

# 国内の優れた経験に学ぶ全国行事

## 女性経営者全国交流会 開催時期6月

### 今年は福岡開催！（6月22～23日）

- 女性の感性を生かした仕事づくり・企業づくり・地域づくりを学ぶ交流会。
- 生命と平和を守る課題や人口減少社会への対応や女性が持つ能力を発揮する場をひろげ同友会理念の実践を推進する場。
- 女性経営者（経営者夫人、女性幹部社員含む）だけでなく、男女が共に学びあっている場でもある。

## 中同協総会（全国総会） 開催時期7月

### 今年は埼玉開催（7月13～14日）

- 一年間の中同協及び各地の活動の総括を行い、各地の活動の蓄積の中から教訓を引き出し、新年度の活動方針を決定。中同協の最高決議機関。
- 参加者は各同友会から選出された代議員
- 同友会運動の基本方向を検討する場。課題を活動方針に沿って深め、その運動化をはかる

## 青年経営者全国交流会 開催時期9月

### 今年は広島（9月14～15日）

- 企業後継者の養成と同友会運動の後継者養成が主眼
- 次代を担う青年経営者が同友会理念を継承し、共に学び交流する場。
- 参加者の年齢は問わず、企業革新と自己変革の意欲に燃える「青年の志」を持って集うことが特色。

## 中小企業問題全国研究集会（全研）

### 開催時期2～3月

### 今年は長野開催（3月2～3日）

- 中小企業を取り巻く問題や課題を研究する全国集会
- 各同友会と中同協における運動および経営の研究と実践を発表、交流。
- 専門家の協力もえながら、同友会理念にもとづく、時代変化に適応した運動のあり方と企業づくりの課題解決の方向性を研究し、学びあう。

# 激動をよき友に

全社一丸経営で  
営業キャッシュフロー改善  
と新たな仕事づくりを

経営者として  
危機を乗り越える  
企業づくりの実践の確認

## <企業づくりの方向性>

- ①危機を乗り越える経営姿勢を明確に示す
- ②財務対策・資金手当てに全力をあげる
- ③危機感を社内で共有し、経営方針や経営計画を見直す
- ④知恵を集めて新たな仕事づくりに取り組む
- ⑤採用と教育、万能型BCP策定のチャンスととらえる
- ⑥「見える化」と情報発信に取り組む
- ⑦勇気を出して相談し、会員間ネットワークを強化・活用する
- ⑧雇用を守り、全社一丸となって黒字化へ

# 知恵を集めて新たな仕事づくり (株)メガネマーケット (埼玉)



埼玉、千葉に7店舗。低価格競争ではなく、眼鏡から補聴器へ隣接異業種への展開

(社員数25名、パート4名)

代表取締役 久賀きよ江氏

お客様の目や耳を通じて、地域の皆様の快適生活をサポート

こども眼鏡館～キズ、破損、度数変更2回までレンズ交換無料など保証体制がファミリー需要へ

4月の緊急事態宣言で前年比35%ダウン、全社で2年前にさかのぼってテレアポ。通常的眼鏡の調子を聞くだけでなく困りごとなど聞く中で営業につながる。7～9月は前年対比でプラスに。完全予約制で感染対策万全にして対応。店舗の前にも感染対策を発信。

コロナ禍で自由に買い物できない中、買い物願望の開拓。目からの感染予防やオンライン化でブルーライトカットなどの需要もあり追い風に。従来の低価格路線から一線を画す品ぞろえと顧客対応が功奏。

これまでもこども眼鏡館は視力矯正ための眼鏡から、安全でデザイン性の高い「かけたくなる眼鏡」へ。安心の保証がこどもの需要だけでなく同行してくる3世代需要に結びつく。高齢化社会で眼鏡の高齢者需要の拡大とともに、7年前から「快適生活」へ向けた補聴器需要への対応。「隣接異業種」への展開。新卒求人活動も積極的に行っている。

# 危機を乗り越える経営姿勢を明確に (株) ソフィア企画 (愛知)



顧客の要望に応じ、カスタマイズした保安カレンダー



愛知県一宮市で女性だけの会社として創業。ガス販売会社の販促支援事業  
(社員数6名、パート1名)

代表取締役 石塚智子氏

知(ソフィア) の創造企業として皆様の快適生活に貢献

社長の覚悟⇒「会社は絶対につぶさない、社員は一人も辞めさせない」

社員と共に ⇒一致団結 ⇒現状認識の社内一致、情報収集と素早い行動、知恵を絞り困難を乗り越える！

- ①命と雇用を守る。補助金などによりパーテーション設置、換気扇取替など感染防止対策。
- ②資金繰り、公的支援の活用(制度融資、助成金、補助金などの活用)
- ③既存顧客の注文は品質と納期を守り、定期売上を確保する。(毎月の賃金確保と経営維持)
- ④出張旅費の大幅削減と新規開拓(新市場創造)  
One to Oneマーケティング：大口のガス販売会社に独自保安カレンダーづくりで提案営業
- ⑤テレワークによる生産性の向上とチームによる業務改善の見直し(働き方改革)  
全員女性の会社。子育て介護、いつでもテレワークできる環境に。

「プチ幸せ」な働き方から、「必死に」働くこともできる会社に。

事業承継を視野にオンライン、DX(デジタルトランスフォーメーション)推進

	既存商品	新規商品
既存顧客	①市場浸透 既存顧客に既存商品・サービスを売る ミニコミ誌・保安カレンダー・ ガス器具提案チラシ・WEB管理	②新商品開発 既存顧客に新商品・サービスを売る 持続化補助金申請を手伝って広告 製作を請け負う
新規顧客	③市場開拓 既存の商品・サービスを新規顧客に売る 大口販売店へ保安カレンダー カレンダー業界へアプローチ	④多角化 新商品・サービスを新規顧客に売る ECサイトの準備

# ポストコロナも視野にいた女性経営者の取り組み 製造業

## (株) 吉村 (東京)

- ④知恵を集めて新たな仕事づくりに取り組む
- ⑥「見える化」と情報発信に取り組む
- ⑧雇用を守り、全社一丸となって黒字化へ

茶袋などのパッケージ製造、タブーに踏み込んで茶業界支援のために新分野開拓

6つ営業所と工場（社員数227名）

代表取締役 橋本久美子氏

想いを包み、未来を創造するパートナーをめざします

袋だけでなくお茶そのものを売る～新たなビジネスモデルを提案

女性も男性も。配偶者手当を家族手当に一本化

緊急事態宣言下、月1億ずつ前年比で売上が落ちていく恐怖の中、オンラインでの企業見学会やテレワークの推進。

クラウドファンディングなども活用し、ビジネスモデルをつくり日本茶の未来をこじ開ける。日本全国8000件の取引先へ新たなビジネスモデルの提案。それは、創業以来タブーであった自社としての茶の販売。袋は作ってきたが、茶は売らなかった。小売りが低迷する中、お茶の魅力を広げるためにお茶の売り方を自ら示していく。大胆な市場戦略へ。

ドリップ男子の心をゲットした高級茶ドリップ用茶器とお茶のセット販売「刻音（ときね）」。紙コップの底に茶葉を入れてお湯を注げばおいしいお茶が飲める「リーフティーカップ」。海外市場も意識した抹茶をシェイカーでたてて飲める「おうち抹茶」。

失敗を責めない。経営を理解できる社員に育成するため各部署から抜擢。新たな挑戦を評価。



刻音  
伝統職人のアイドリッパー



## 業務改善提案も女性なら では

製造ラインに女性を投入。ラインでの生産性は女性の方が高い。「家事をやっているせいか、段取りが良い。単に年数を重ねるだけでなく、仕事の改善につながる提案、無駄を省き、残業をなくすことで抜群の成果をあげている事例がいくつもある」。社員のモチベーションアップにつながっていることから、コスト削減や業務改善提案、業務のマニュアル化などが進んできた。

社員数150名 千葉の缶パーツメーカー



## パートの正社員化と 現場改善

「ものづくりが好きな人。自ら考え自ら行動できる人」が採用基準。新卒社員の半数以上が女性。またパートタイムから正社員へ挑戦する女性が増加。年に3回、社内共育デーを設けて入社1年未満の方を対象に、社内の基礎知識を学ぶ機会。正社員化の制度と社内フォローアップの場。また、パートでも育児休暇・産前産後休暇を取得しやすい制度を整え、やりがいを持って働いてもらえるよう体制を整備。

社員数365名 愛知の切削加工

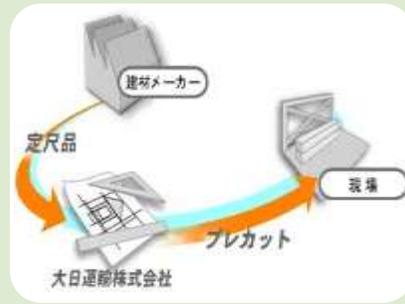


## 女性を後継者に～現 場の声

先代の父親の死後、後継者として従業員や協力会社から後継に推す声上がり、夫の単身赴任させることも含め承継を決意。リーマンショックで、大幅な受注減で週の半分は仕事がない状況が続く中、大胆に主力商品を変更して新市場に挑戦。マイクロメートル単位の精度が要求されるが、同社はそれを手作業で実現する研磨技術をもつ熟練工を育てていた。

社員数37名 東京・大田の自動車関連業

付加価値の高い仕事づくりは「人を生かす経営」から<sup>33</sup>



## 65台中64台が冷凍・冷蔵車

冷凍及びチルド食品専門3PLサービスを展開。活動範囲や取扱品を絞ることで独自性を高め、配販分離の流れの中で配送、荷役、梱包・包装、流通加工から情報管理まで物流をトータルで請け負う。新卒採用で社員育成。さらに女性社員が3割を占め、取締役4名中2名がもと女性社員。

社員教育においては問題解決思考法に重点をおいて、自ら考え行動する習慣を定着化している。

社員数150名 三重の運送業

## 配送・保管・「住宅部材加工」



経営理念「ありがとう、と言ってもらえる仕事を通じて豊かな暮らしを創造します」

建材を預かり配送するだけでなく、現場で出た端材を自社で加工し、「住宅部材加工」という付加価値をつけて販売。新事業で業績は回復し、運送部門を超える事業に。「朝起きたら行きたくなる会社」と言ってもらえる会社にと、新年会では社員投票による「ありがとう大賞」を実施している。

社員数50名 大阪の道路貨物運送業

## 「わが社は値引きしません」

「しかし売上高対物流費の削減と物流品質の向上をお約束いたします！」という一文。「値引きに勝る価値をお客様に与えることができる」という自信。配送だけではなく商品の在庫管理まで一貫して引き受け、トータルで物流コストを削減する提案を強みに。医療品・医薬品の配送業務や医院内の配送も受託

社員数135名 福岡の医療関連納品代行業

付加価値の高い仕事づくりは「人を生かす経営」から