

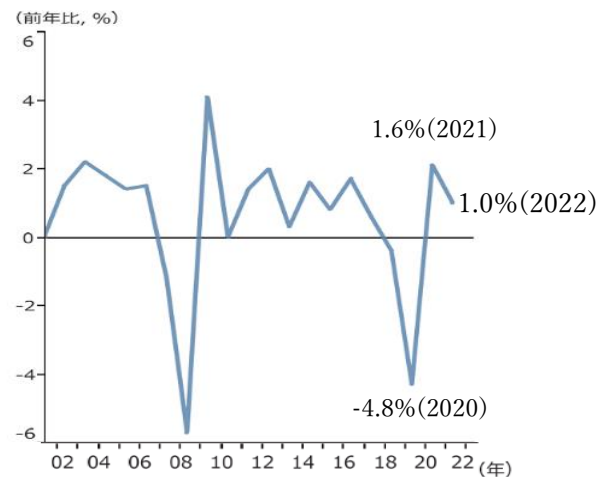
2023年版中小企業白書の概要

第1部 令和4年度（2022年度）の中小企業の動向

【2022年度の経済の状況】

2022年は、新型コロナウイルス感染症による厳しい状況が徐々に緩和され、緩やかに持ち直してきた。実質GDP成長率の推移を確認すると、2022年は前年比1.0%増となった。

実質GDP成長率の推移

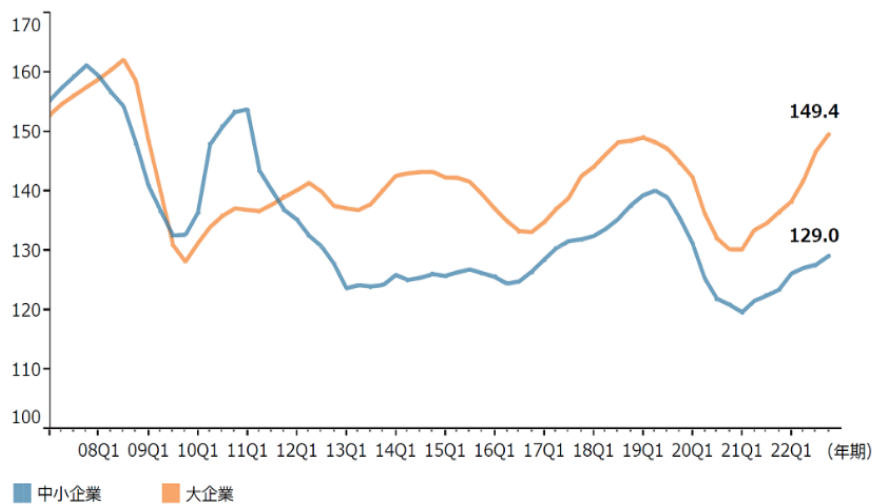


■売上高の推移

中小企業の業績について売上高を見ると、全体では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いる。

企業規模別に見た、売上高の推移

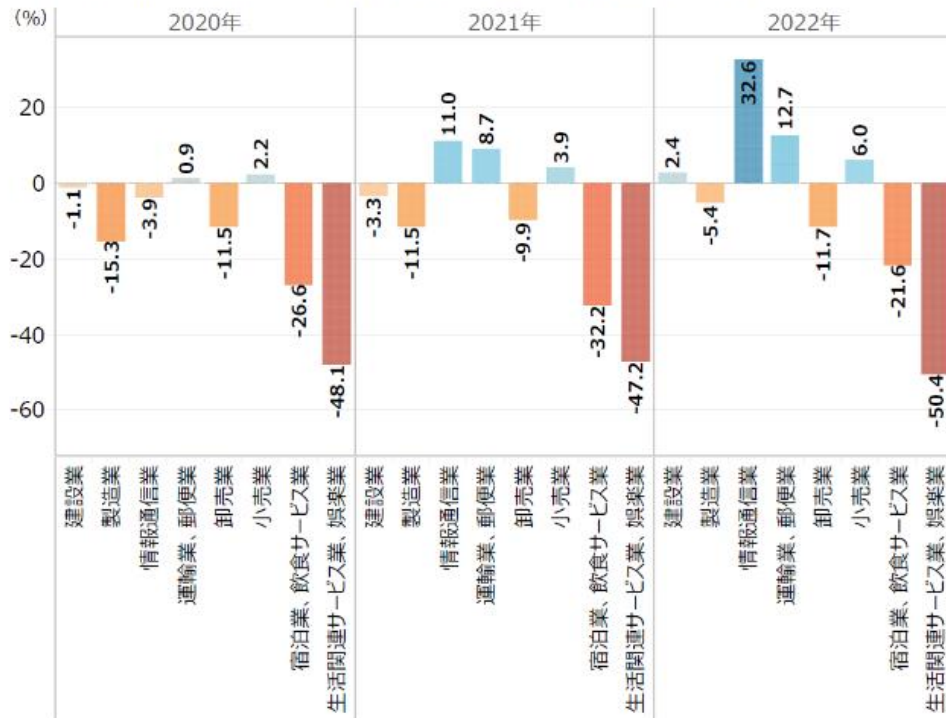
(兆円・後方4四半期移動平均)



(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。

しかし業種ごとに見てみると感染症流行前の水準以上まで回復している業種がある一方で、引き続き厳しい状況の業種もあることが分かる。

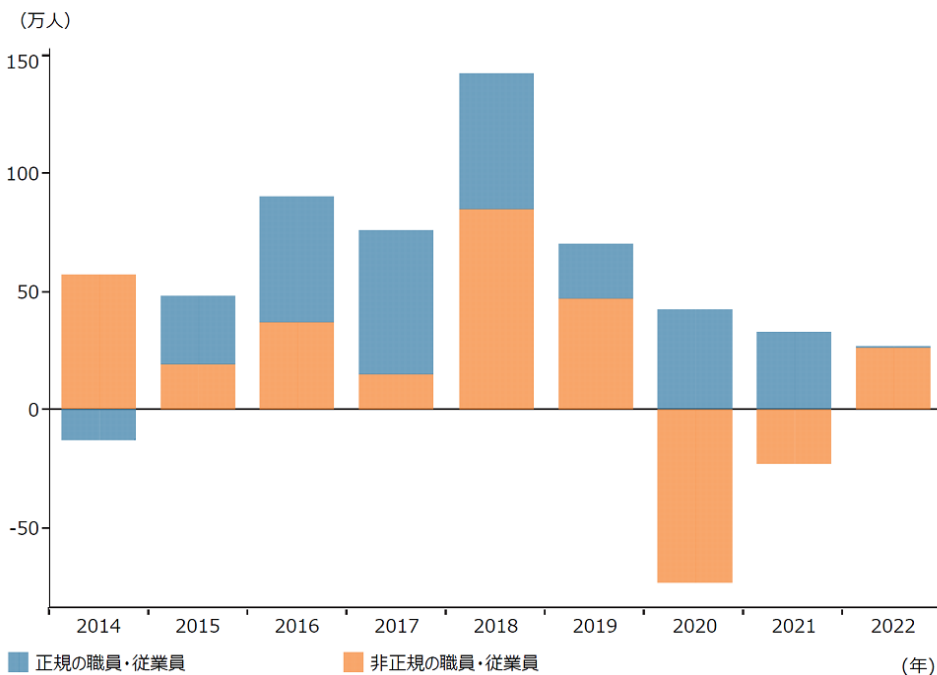
業種別に見た、中小企業の売上高の2019年比（2020年～2022年）



■雇用の情勢

次に、雇用者数の動きを確認する。「正規の職員・従業員」の雇用者数は2015年から毎年増加しているが、2022年においては増加幅が大きく縮小している。一方で、「非正規の職員・従業員」の雇用者数は2020年に大きく減少し、2021年も引き続き前年から減少したものの、2022年には増加に転じた。

雇用形態別に見た、雇用者数の推移（前年差）

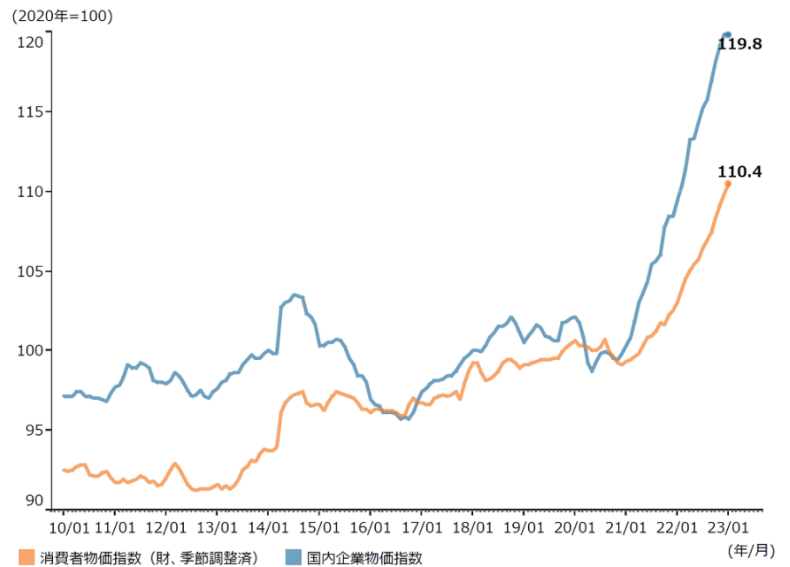


■激変する外部環境と中小企業の実取組

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。

足下のそれぞれの物価指数の推移を見ると、国内企業物価指数が消費者物価指数の変化を上回って急激に上昇していることが分かる。

国内企業物価指数と消費者物価指数の推移



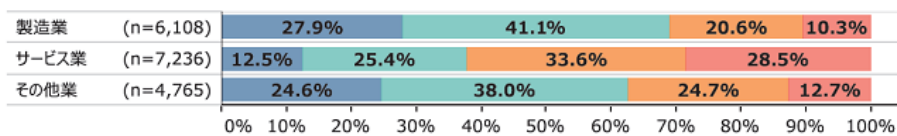
業種別に中小企業における各コストの変動に対する価格転嫁の状況について見ると、製造業では、原材料価格の変動が反映されたとする回答割合が高い。

一方で労務費、エネルギー価格の変動については、いずれの業種においても、比較的反映されていない状況にある。

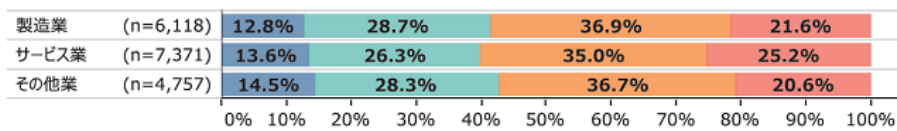
労務費については全ての業種で共通して半数以上が十分な価格転嫁を行えておらず、賃上げの原資となる価格転嫁は、引き続き重要な課題であると考えられる。

直近1年の各コストの変動に対する価格転嫁の状況

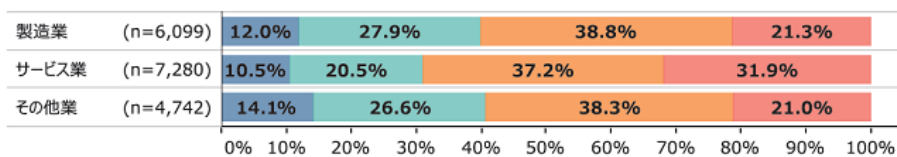
原材料価格の変動



労務費の変動



エネルギー価格の変動



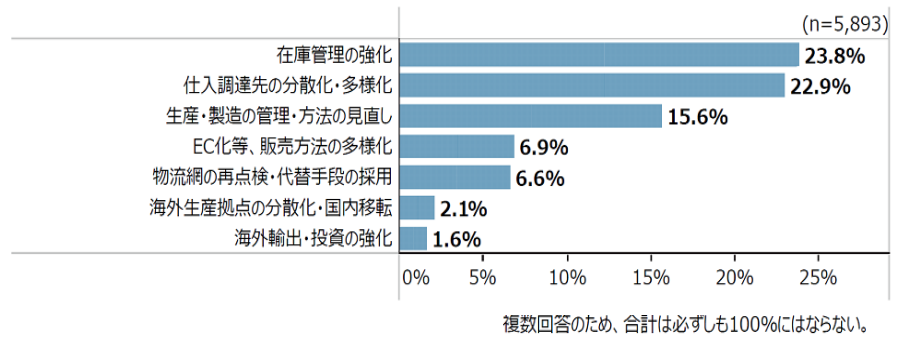
■ おおむね反映された (81~100%)
 ■ あまり反映されなかった (1~40%)
 ■ 一部反映された (41~80%)
 ■ 反映されなかった (0%)

(注) 1. 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2. 労務費については、最低賃金の引上げ、人手不足への対処等、外的要因による労務費の上昇を含む。

世界的な原材料不足がサプライチェーンに影響を与えている。企業では「在庫管理の強化」「仕入調達先の分散化・多様化」をはじめ、各取組を進める企業の回答割合が増加しており、感染症下と比べて、サプライチェーンの強靱化に向けた取組が進展していることが分かる。

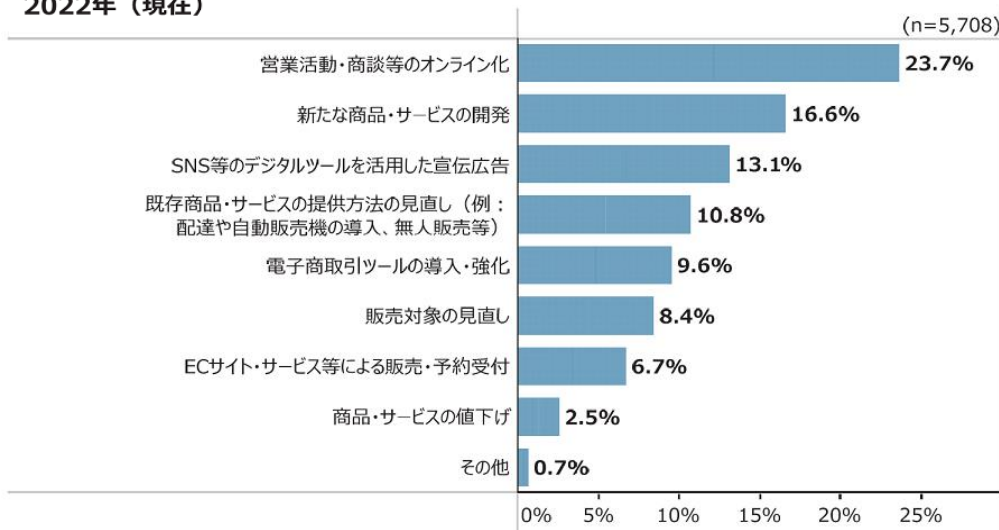
サプライチェーン内における対策の取組 2022年（現在）



感染症流行後の顧客数増加の取組を見ると、「営業活動・商談等のオンライン化」が3年間の中で最も高く、次いで「新たな商品・サービスの開発」が高い割合となっており16.6%となっている。このことから、感染症流行の影響を踏まえてIT技術を用いた営業活動を行うだけでなく、感染症流行による外部環境の変化に対応した新商品・サービスへの転換を行うことも、顧客数増加に向けて効果的であることが分かる。

感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの

2022年（現在）



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. 感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったものについて、「当てはまるものはない」と回答した企業を含む合計に対する割合を集計している。なお、「当てはまるものはない」は表示していない。

2. 「販売対象の見直し」は、例として「事業者向けから一般消費者向けへの変更、地元以外への販路開拓等」を指す。

3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

事業再構築補助金

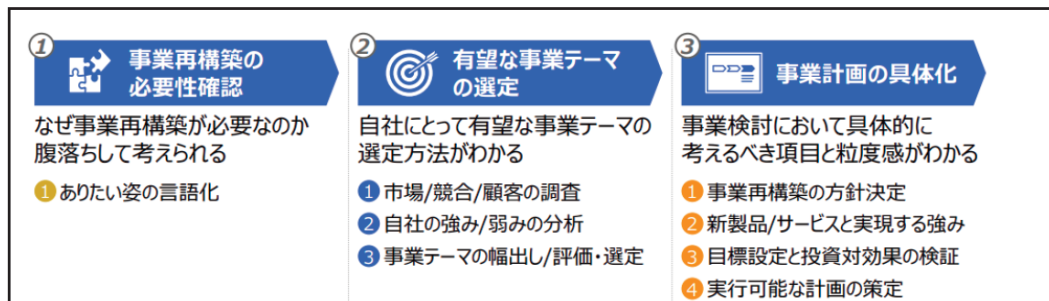
経済産業省はウィズコロナ時代の経済環境の変化に対応するために、中小企業等の思い切った事業再構築の挑戦を支援する事業として「事業再構築補助金」を実施している。

令和4年度12月の第2次補正予算で約5,800億円が基金に積み増され、多くの中小企業の再構築計画を手厚くサポートする環境を整備している。

令和5年6月末を締切とする第10回公募以降は、コロナや物価高騰により依然として業況が厳しい事業者への支援として「物価高騰対策・回復再生応援枠」等を措置している。

また“事業再構築”を自社で考えるに当たっては、「どのようなテーマに取り組めばよいのか分からない」「良い事業計画を作るのが難しい」という事業者向けに、これまでの有望な事業再構築に共通する特徴をまとめた「事業再構築に向けた事業計画書作成ガイドブック」を公表している。

事業計画作成プロセス



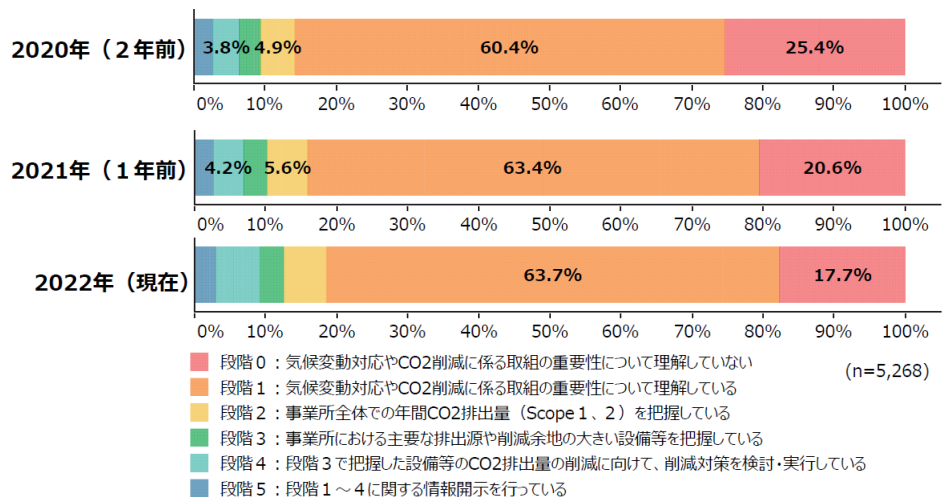
■カーボンニュートラル・グリーン分野への取組

深刻な自然災害・異常気象など、気候変動問題への対応を背景として、事業活動においてもカーボンニュートラル実現の重要性が高まっている。

右図はカーボンニュートラルの取組状況である。これを見ると、「段階1：取組の重要性について理解している」の企業が最も多く3年間を通じて増加している。しかし、段階2以上の企業の割合は依然として少ない。

このことから、カーボンニュートラルの取組の重要性を「知る」ことに取り組んでいる企業は増加しているものの、CO₂排出量を「把握する」ことを始め、

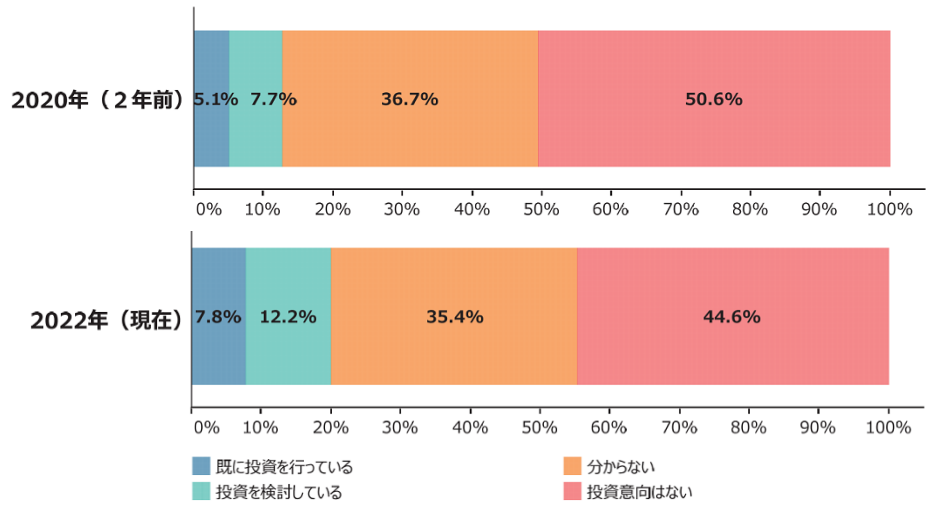
カーボンニュートラルの取組状況



実際のカーボンニュートラルに向けた取組が進展していない状況にあることが分かる。

その一方で企業のグリーン分野への投資及び投資意欲は徐々に高まりを見せている。
*グリーン分野とは、環境問題に配慮した経済活動分野を指す

グリーン分野への投資意向

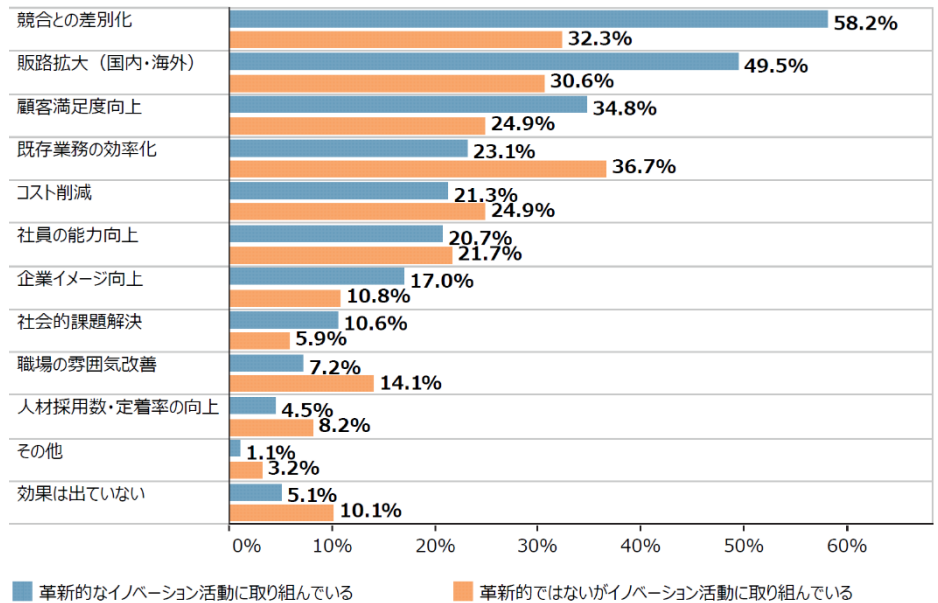


■中小企業におけるイノベーション

第1部の最後に中小企業におけるイノベーションについて確認する。

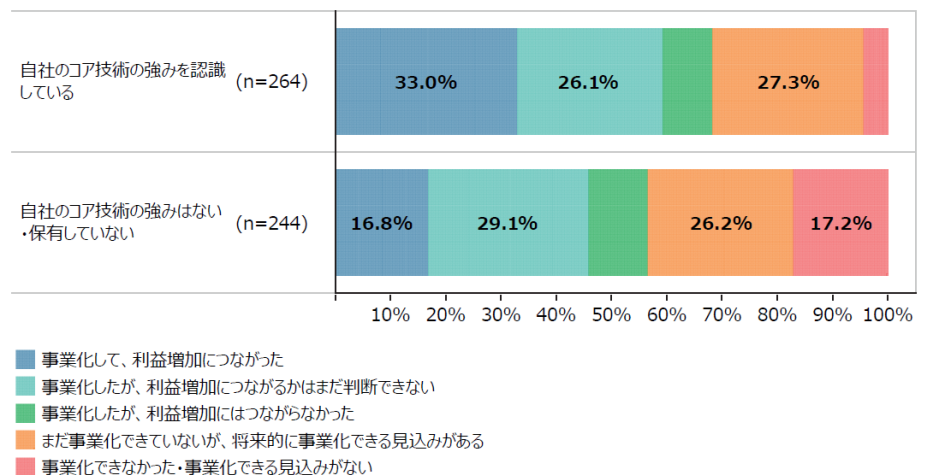
右図はイノベーション活動別に、得られた効果を見たものである。競合との差別化、販路拡大などイノベーション活動の実施によって成長につながる要素が得られている。

イノベーション活動によって得られた効果



また自社のコア技術の強みがあると認識している企業ほど、イノベーションの事業化や、それによる利益増加につながっている傾向がある。このことから、イノベーションの事業化においては、自社のコア技術の強みを認識していることが重要である。

自社のコア技術の強みの認識状況別に見た、イノベーションの事業化状況



第2部 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

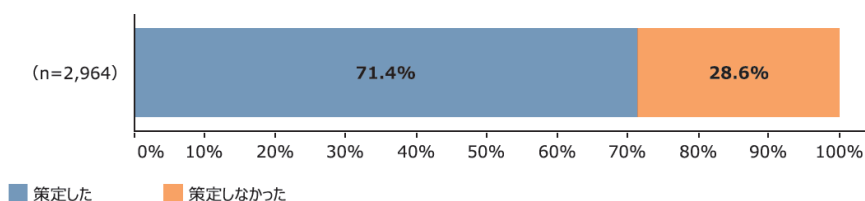
【成長に向けた価値創出の実現と人材の活用】

本章では2020～2021年の売上高が2期連続で増収しているなど、感染症下においても成長している企業を「成長企業」として定義し、成長企業に対して行ったアンケート調査から中小企業の成長に向けた価値創出を実現する取り組みについて確認する。

■ 経営戦略の策定と実行

直近10年間における経営戦略の策定状況を見ると、成長企業の約7割の企業が経営戦略を策定していることが分かる。

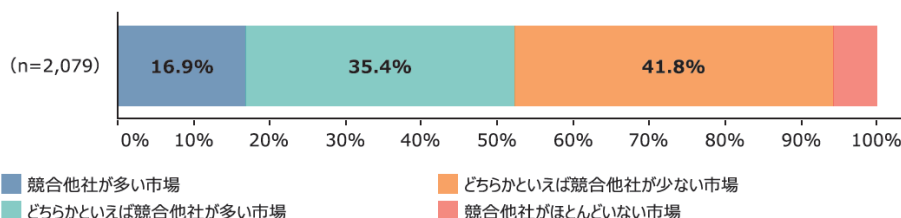
直近10年間における経営戦略の策定状況



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)ここでいう経営戦略の策定には、経営戦略の見直しも含むものとする。

下図は経営戦略を策定した際に、最終的に選定した市場の特徴を見たものである。成長企業には競合他社が多い市場/少ない市場のどちらも一定数選定している存在していることが分かる。

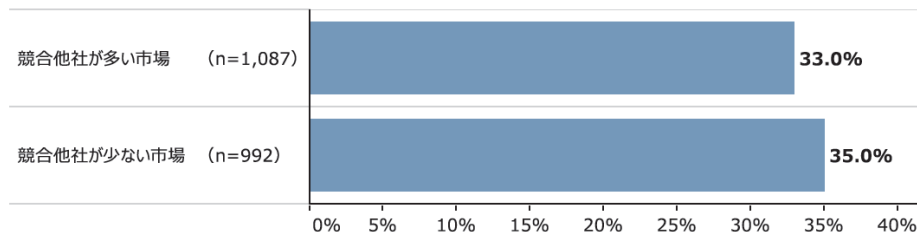
経営戦略を策定した際に、最終的に選定した市場の特徴



経営戦略策定時に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、付加価値額増加率の水準において「競合他社が少ない市場」を選択した企業の方が、大きな成果を得ていることが分かる。

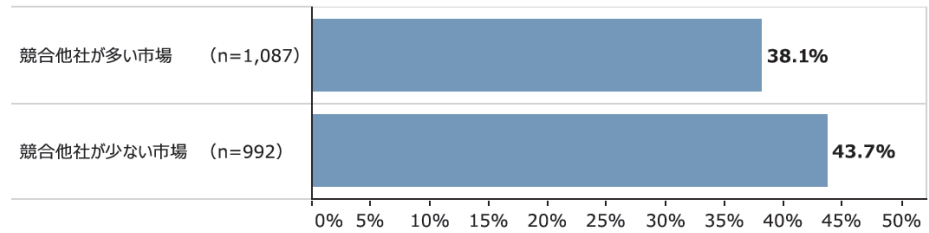
経営戦略策定時に選定した市場の特徴別に見た、売上高増加率と付加価値額増加率の水準(中央値)

(1) 売上高増加率の水準(中央値)



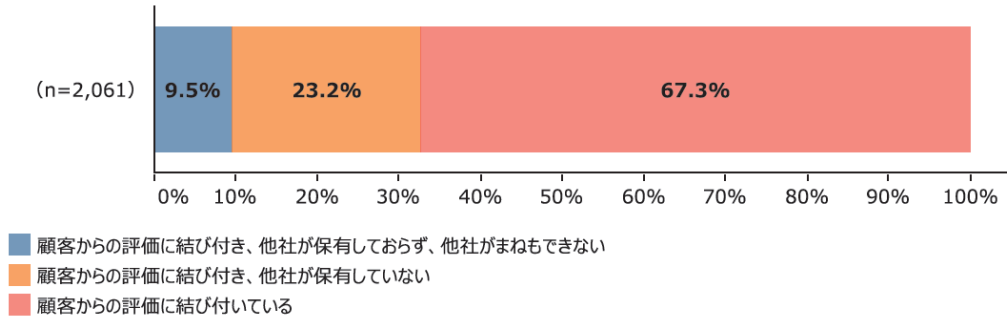
経営戦略策定時に選定した市場の特徴別に見た、売上高増加率と付加価値額増加率の水準（中央値）

(2) 付加価値額増加率の水準（中央値）



さらに経営戦略を実行した際に活用した自社の経営資源の強みを見ると、成長企業においても他社が保有していない強みを経営戦略として活用した企業は約3分の1と、それほど多くないことが分かる。

経営戦略を実行した際に活用した、経営資源の強み

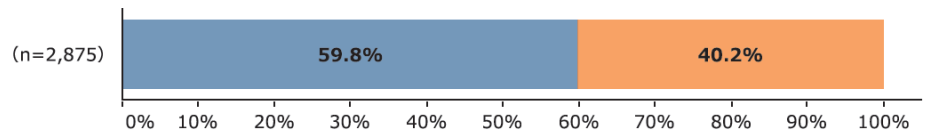


具体的な企業成長に向けた取組には、既存事業拡大と新規事業の創出が考えられる。

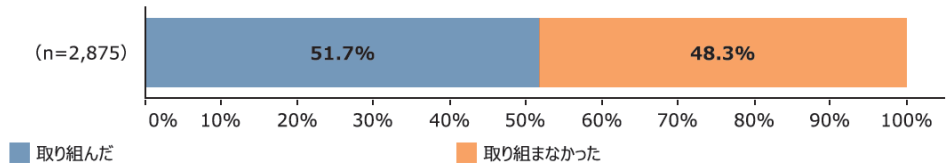
下図は直近10年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組状況を見たものである。これを見ると、成長企業のうち、既存事業拡大に取り組んだ企業が約6割、新規事業創出に取り組んだ企業は約5割存在する。

直近10年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組状況

(1) 既存事業拡大



(2) 新規事業創出



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」

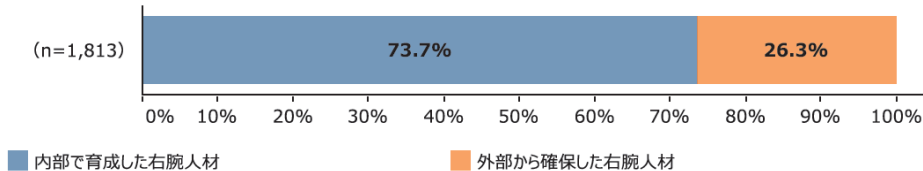
(注) ここでいう「既存事業拡大」は、「市場浸透戦略」のことを指す。ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。

■経営者の戦略実行を推進する組織

・経営者を支える右腕人材

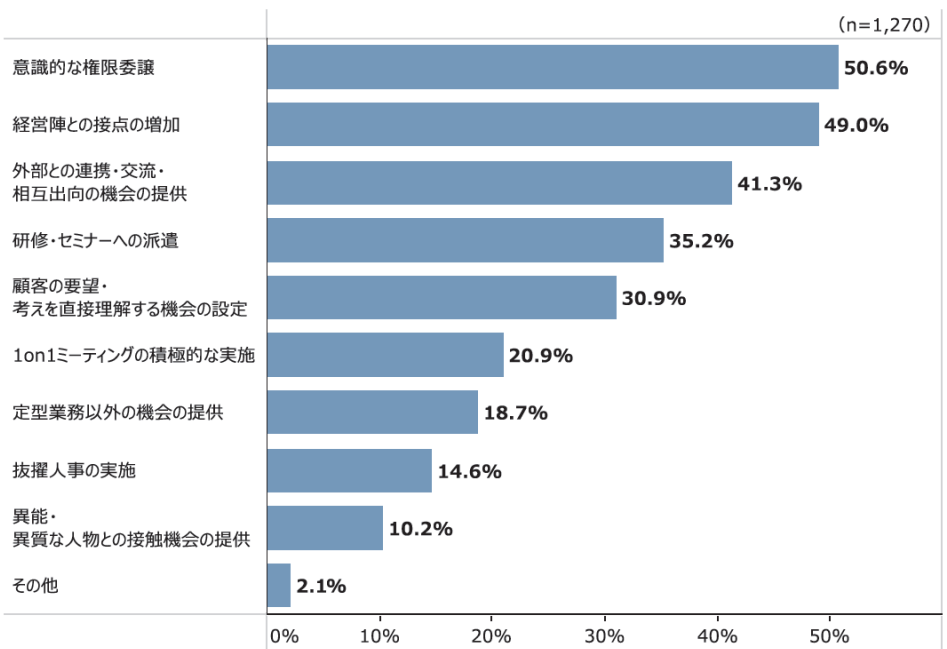
中小企業において戦略構想・実行の核を担っているのは経営者であるが、経営者の補佐役の存在が企業の成長に向けて重要な役割を果たしている。ここでは「社内において経営者に続くナンバー2の立場にあり、会社経営を行う上での悩み事が相談できる等、経営者が厚い信頼を寄せる人材」を「右腕人材」として右腕存在について見る。

右腕人材の経歴



右腕人材を育成した際の工夫・取組を確認したものである。これを見ると、「意識的な権限委譲」が最も多く、次いで「経営陣との接点の増加」となっていることが分かる。右腕人材を社内でも育成していく上では、意識的に権限委譲をしたり、経営陣との接点を増やしたりしながら、候補となる人材が経営者目線を持つよう促していくことが重要である可能性が示唆される。

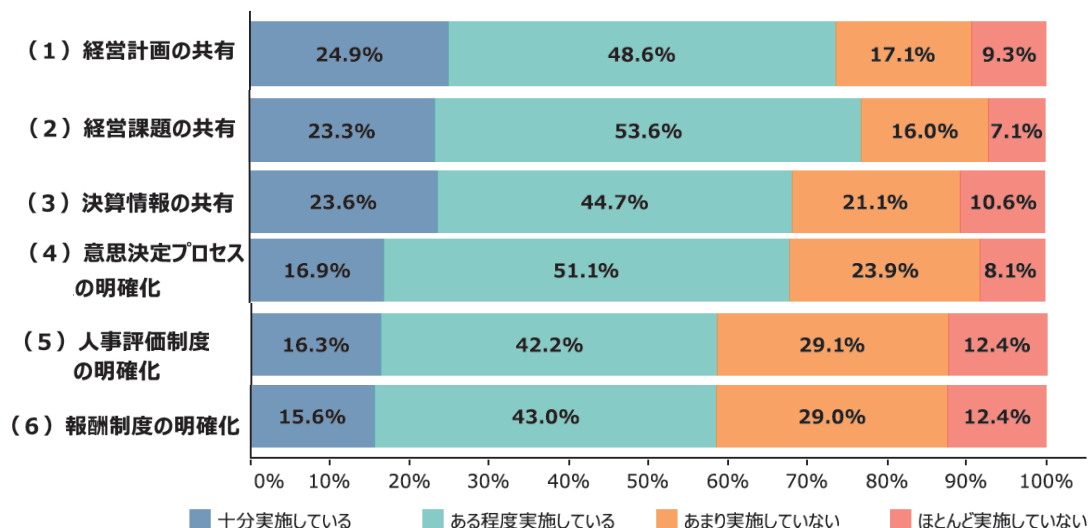
右腕人材を育成した際の工夫・取組



・経営の透明性の向上と権限の委譲

組織を構成する社員が能力を発揮しやすい環境を整備することが戦略実行の推進に寄与することが考えられる。ここではその具体的な取組として、経営の透明性を高める取組と経営者からの権限委譲の取組について取り上げていく。

経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況

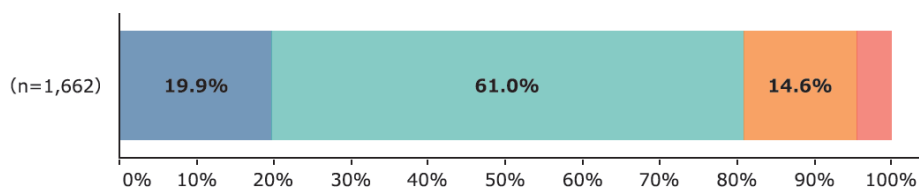


下図は、経営者からの権限委譲を進めたことによる効果を見たものである。

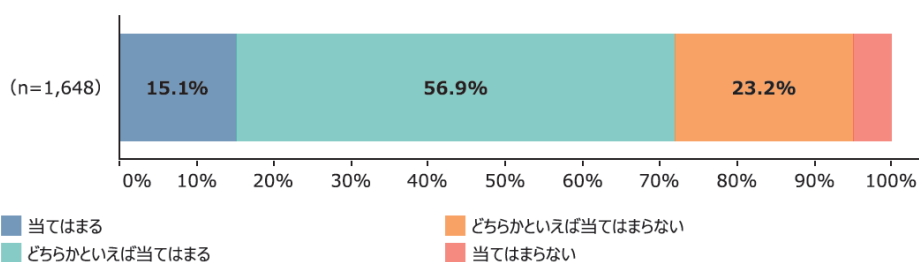
これを見ると、「自律的な社員が増加した」は約8割の企業、「社員からの改善提案が増加した」は約7割の企業が効果を実感していることが分かる

経営者からの権限委譲を進めたことによる効果

(1) 自律的な社員が増加した



(2) 社員からの改善提案が増加した

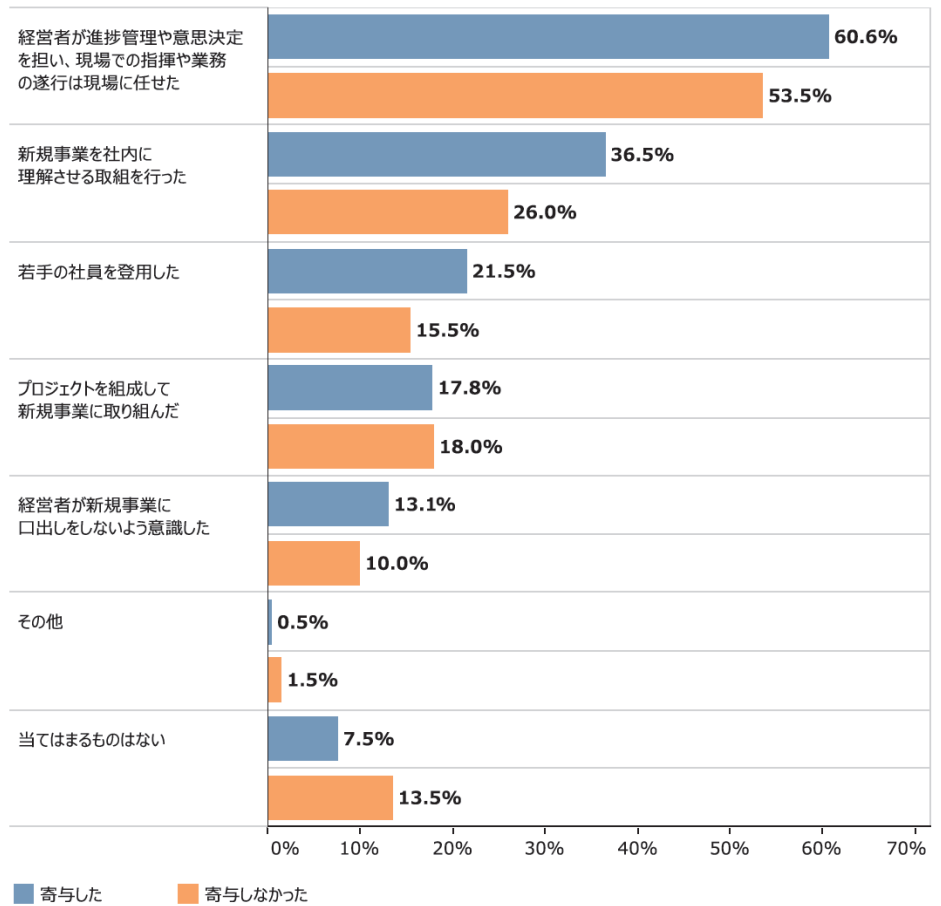


・新規事業に取り組む際の組織体制

次ページの図は新規事業創出に取り組んだ際の、組織体制に関する工夫・取組の実施状況を成長への寄与別に見たものである。

新規事業創出の取組が自社の成長に寄与した企業は、寄与しなかった企業と比較して、各工夫・取組を実施している傾向があることが見て取れる。特に「経営者が進捗管理や意思決定を担い、現場での指揮や業務の遂行は現場に任せた」、「新規事業を社内に理解させる取組を行った」において回答割合の差が大きくなっており、こうした取組が新規事業創出による成長への寄与において重要である可能性が示唆される。

新規事業創出の成長への寄与度別に見た、組織体制に関する工夫・取組の実施状況

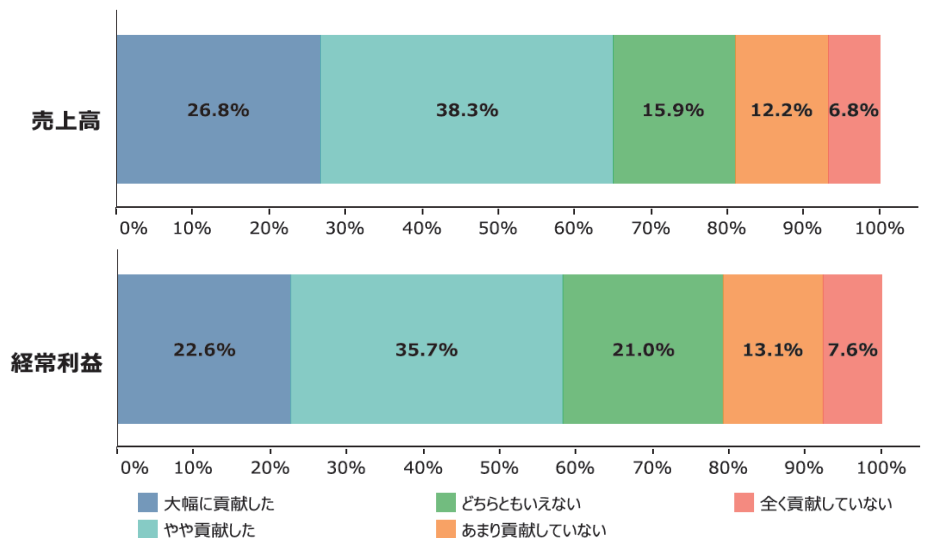


(注) 1. 直近10年間における新規事業創出の取組状況について、「取り組んだ」と回答した企業に聞いたもの。
 2. ここでいう「新規事業創出」は、「新市場開拓戦略」、「新商品開発戦略」、「多角化戦略」のことを指す。
 3. 回答数(n)は以下のとおり。寄与した：n=1,011、寄与しなかった：n=200。

■成長に向けた海外展開

成長に向けた具体的な取組の一つとして、中小企業・小規模事業者の海外展開の状況について確認していく。海外展開が自社の売上高・経常利益に「大幅に貢献した」、「やや貢献した」と回答した割合が半数を超えており、海外展開実施は企業にとって、売上高や経常利益といった業績に好影響を与えていることが分かる。

海外展開実施による売上高・経常利益・従業員数への貢献度



【中小企業・小規模事業者の共通基盤】

■中小企業のデジタル化推進に向けた取組

人口減少・少子高齢化の進展は、経済面では生産年齢人口の減少と国内需要の伸び悩みが継続し、将来的に国内市場全体が縮小することが懸念されている。こうした背景の中、中小企業・小規模事業者におけるデジタル化は、人口減少・少子高齢化の進展による人手不足のボトルネックの解消に資する上、中小企業・小規模事業者の持続的発展を支える鍵となる。

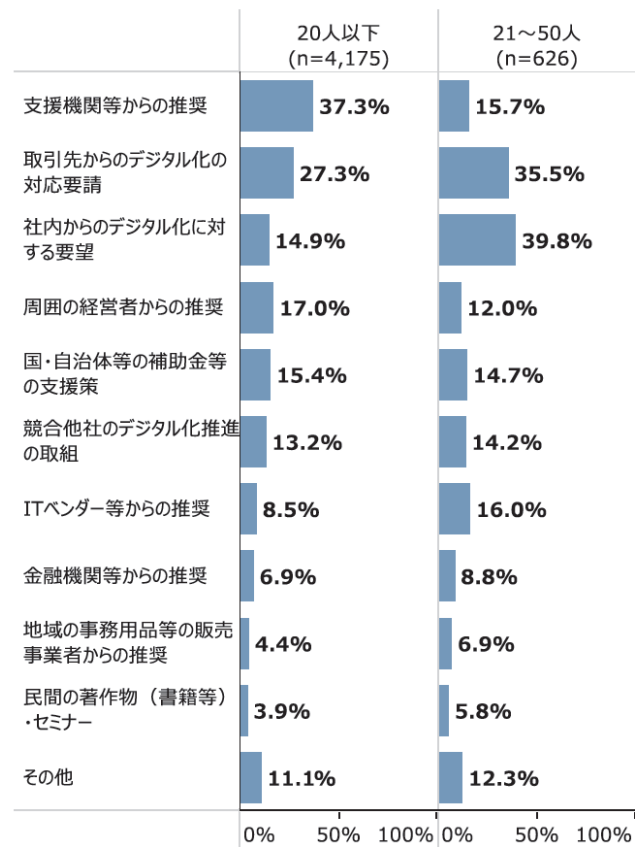
デジタル化の取組段階

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

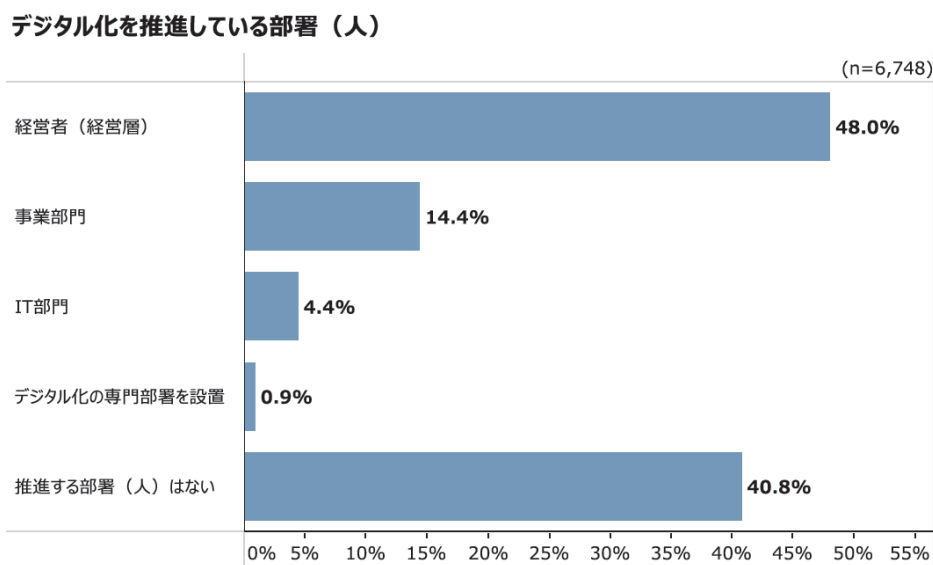
中小企業がデジタル化に取り組んだきっかけを規模別に確認したものが右図である。

これを見ると、従業員規模が20人以下の企業においては、「支援機関等からの推奨」が最も多いとともに、「取引先からのデジタル化の対応要請」が続いており、社内よりも社外からの要請などをきっかけとしている企業の割合が高い傾向にあることが分かる。一方で、従業員規模が21人以上の企業においては、「取引先からのデジタル化の対応要請」などをきっかけとしている企業も一定数存在しているが、「社内からのデジタル化に対する要望」が最も多く、社内の従業員等からの提案や要望がきっかけとなっている様子が見えてくる。

従業員規模別に見た、デジタル化に取り組んだきっかけ



デジタル化を推進している部署（人）について確認すると、「経営者（経営層）」が48.0%と最も高く、次いで「推進する部署（人）はない」と回答されていることから、経営者が主体となってデジタル化を推進している様子が見えてくる。



中小企業がデジタル人材の確保・育成に向けて取組を進めていくことも重要である。必ずしも高度なスキルレベルを持つデジタル人材が社内になくてもデジタル化の取組段階を進展させることが可能である。下表は中小企業庁「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）」における人手不足対応のための五つのステップを基に、デジタル人材確保・育成に向けた取組例を示したものである。

デジタル人材の確保・育成に向けた取組例

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

デジタル化を進めるためには、経営者の積極的な関与のほかに全社的にデジタル化に取り組む組織文化を醸成することが重要である。次ページの表は経済産業省「DX 推進指標」の指標項目を参考とし、企業の更なるデジタル化の進展に向けて、組織全体として取り組む戦略の例を示したものである。

デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の例

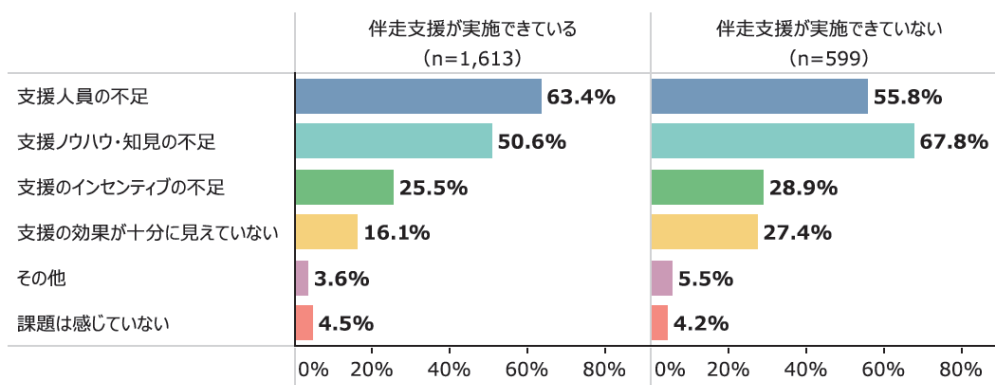
- ① デジタル化のビジョン・目標の設定
- ② 業務の棚卸しの実施
- ③ デジタル化の取組に対する評価指標の設定及び管理
- ④ デジタル化の取組に対する費用対効果の検討
- ⑤ IT投資が機動的に行えるデジタル化関連予算の確保

■ 支援機関による伴走支援

2022年度中小企業白書にて、「経営力再構築伴走支援モデル」が提示された。

しかし支援機関が伴走支援を実施する上での課題がある。伴走支援が実施できている支援機関においては、「支援人員の不足」「支援ノウハウ・知見の不足」と回答した割合が高く、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」と回答した割合が他の課題と比べて最も高く、大きな課題となっていることがうかがえる。

伴走支援の実施状況別に見た、伴走支援を実施する上での課題



* 図の表現は中小企業白書掲載図を元に実践クオリティシステムズで変更(数値等の内容に変更はない)

* 小規模企業白書は中小企業白書の紹介によって兼ねる。

【出典一覧】

白書	白書内番号	タイトル	出典・根拠
中小 企業 白書	第 1-1-1 図	実質 GDP 成長率の推移	内閣府「国民経済計算」
	第 1-1-6 図	企業規模別に見た、売上高の推移	(株)東京商エリサーチ「全国企業倒産状況」
	第 1-1-7 図	業種別に見た、中小企業の売上高の 2019 年比 (2020 年～2022 年)	財務省「法人企業統計調査季報」
	第 1-1-20 図	雇用形態別に見た、雇用者数の推移 (前年差)	総務省「労働力調査 (基本集計)」
	第 1-1-27 図	国内企業物価指数と消費者物価指数の推移	日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」(2023 年 2 月時点)
	第 2-3-6 図	直近 1 年の各コストの変動に対する価格転嫁の状況	(株)東京商エリサーチ「令和 4 年度取引条件改善状況調査」
	第 1-1-37 図	サプライチェーン内における対策の取組	(株)東京商エリサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
	第 1-2-4 図	感染症流行後の顧客数増加の取組のうち、効果のあったもの	(株)東京商エリサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
	コラム 1-2-2①図	事業計画作成プロセス	—
	第 1-2-8 図	カーボンニュートラルの取組状況	(株)東京商エリサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
	第 1-2-13 図	グリーン分野への投資意向	(株)東京商エリサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
	第 1-4-4 図	イノベーション活動によって得られた効果	東京商工会議所「中小企業のイノベーション実態調査」
	第 1-4-7 図	自社のコア技術の強みの認識状況別に見た、イノベーションの事業化状況	三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(株)「中小企業のイノベーションの現状に関する調査」
	第 2-1-1 図	直近 10 年間における経営戦略の策定状況	(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」
	第 2-1-9 図	経営戦略を策定した際に、最終的に選定した市場の特徴	(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」
	第 2-1-10 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)	(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」
	第 2-1-15 図	経営戦略を実行した際に活用した、経営資源の強み	(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」
	第 2-1-19 図	直近 10 年間における既存事業拡大と新規事業創出の取組状況	(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」
	第 2-1-41 図	右腕人材の経歴	(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」
	第 2-2-47 図	右腕人材を育成した際の工夫・取組	(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」
	第 2-1-62 図	経営の透明性を高める具体的な取組の実施状況	(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」
	第 2-1-68 図	経営者からの権限委譲を進めたことによる効果	(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」
	第 2-1-73 図	新規事業創出の成長への寄与度別に見た、組織体制に関する工夫・取組の実施状況	(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」
	第 2-1-77 図	海外展開実施による売上高・経常利益・従業員数への貢献度	(株)東京商エリサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」
	第 2-3-11 図	デジタル化の取組段階	—
	第 2-3-13 図	従業員規模別に見た、デジタル化に取り組んだきっかけ	(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」
	第 2-3-25 図	デジタル化を推進している部署 (人)	(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」
	第 2-3-39 図	デジタル人材の確保・育成に向けた取組例	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)」
	第 2-3-27 図	デジタル化の推進に向けた戦略的な取組の例	経済産業省「DX 推進指標」
	第 2-3-69 図	伴走支援の実施状況別に見た、伴走支援を実施する上での課題	(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」

