

経

営

情

報

2023.9.19

No.436

2023年版中小企業白書のポイント

2023年版中小企業白書（以下、「白書」という。）では、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の流行や物価高騰、深刻な人手不足等に直面する中小企業の動向に加えて、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みについて、企業事例を交えて分析を行っています。

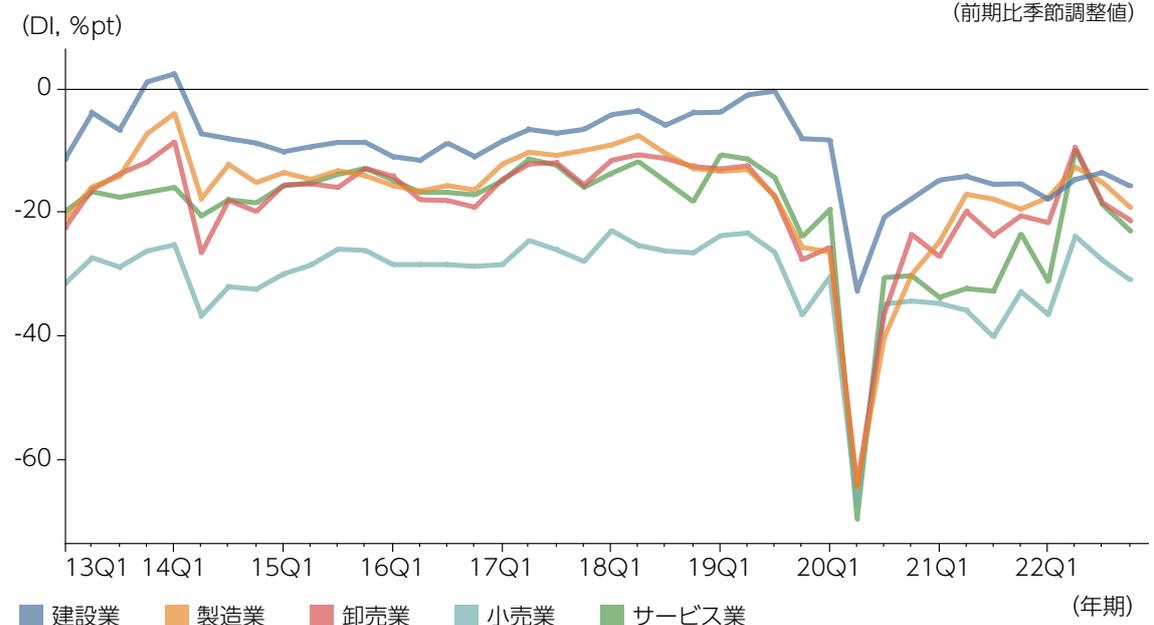
白書は2部構成であり、第1部では、中小企業の業況や経済環境、雇用環境等足下の状況を概観しています。第2部では、価値創出のための「戦略」とその構想・実行の核である「経営者」に焦点を当てて分析を行っています。

本号では、その中から、中小企業の動向、中小企業におけるイノベーション、成長に向けた価値創出の実現、新たな担い手の創出についてご紹介します。

中小企業の動向

中小企業の業況を業種別に見ると、建設業を除いた全ての業種において2022年第2四半期で大きく上昇した一方、その後は2期連続で低下しています。コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進みつつある中、中小企業の売上高は感染症流行前の水準に戻りつつありますが、業種によっては引き続き厳しい状況が続いています。

<業種別に見た、業況判断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」

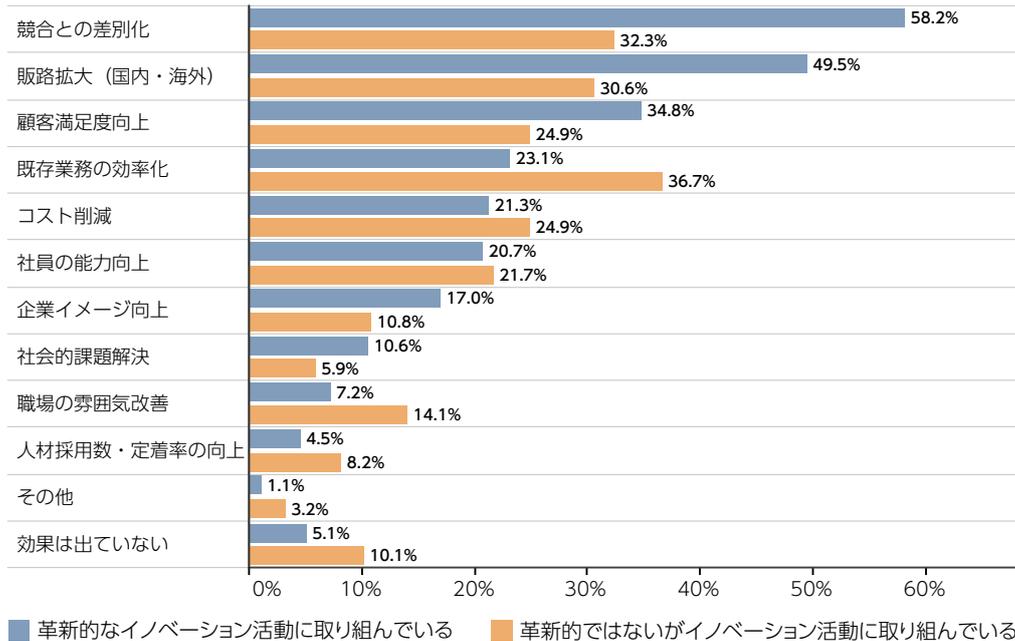
(注) 景況調査の業況判断DIは、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

中小企業におけるイノベーション

イノベーションは、競合との差別化や販路拡大等につながることから、成長に向けた重要な取り組みです。

革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業では、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ります。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り生産性を向上していくことが重要です。

<イノベーション活動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」（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り組みを行っている」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、革新的ではないがイノベーション活動に取り組んでいる：n=526。

日伸工業株式会社（滋賀県大津市）

世界規模でシェアを拡大していた主力商品の需要が激減し経営危機に

同社は、小物精密金属プレス加工を行う企業。1959年の創業以降、テレビ用ブラウン管部品の製造を主力として成長してきた。しかし、2000年頃からブラウン管式テレビの需要は急速に減少し、一時は売上が最盛期の3分の1近くまで落ち込む等、厳しい経営状況に陥った。

危機的状況を機に、自社のコア技術をいかせる新たなマーケットへ進出

とにかく新たな仕事を見つけようと、全社一丸となって営業活動を展開する中で、電動化へシフトし始めていた自動車業界への参入の手掛かりをつかんだ。ブラウン管の部品製造で培った、深絞り等の塑性加工（プレス加工）技術と清浄技術という同社のコア技術が、自動車業界のニーズに合致していた。2019年には、同社ホームページに医療機器の部品に関する問い合わせがあり、医療機器分野における金属部品市場の存在に気付き、公益財団法人滋賀県産業支援プラザの支援のもと、医療機器メーカーとの商談が成立した。

イノベーションを続け、技術力でグローバルニッチトップを目指す

ブラウン管部品が主力であった20年以上前と比べて、事業構造は変化した。イノベーションを続ける事で、従業員のモチベーションアップ、人材の確保や育成にもつながっている。清水社長は、「今後も自分たちのコア技術をしっかりと磨き上げ、技術で貢献できる仕事のニーズを探して、グローバルニッチトップを追求したい。」と語る。



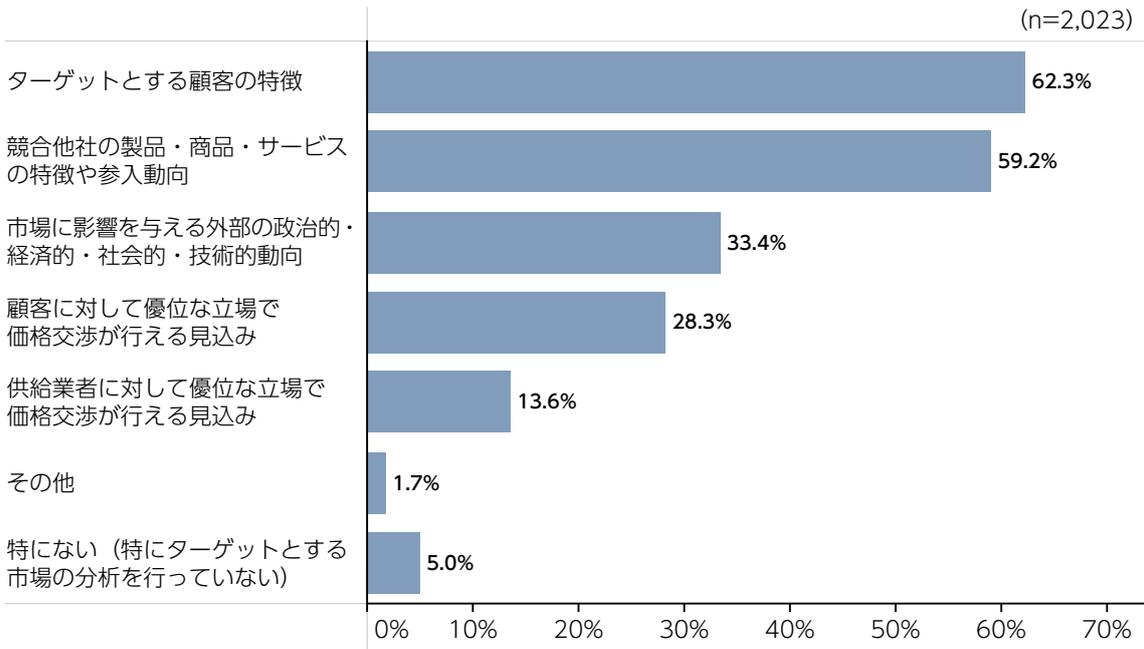
製造している車載部品は多岐にわたる

成長に向けた価値創出の実現

中小企業は、成長のために限りある経営資源を有効活用して競争優位を築く必要があります。そのために、競合他社と異なる価値の創出につながる戦略を策定していくことが重要です。

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・ニーズ等の設定や価値創出を継続し、試行錯誤等に取り組んでいくことが重要です。

<経営戦略策定時に、ターゲットとする市場の分析を進めた際の視点>



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年間における経営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. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

株式会社インテリックス（和歌山県和歌山市）

より大きなマーケットを求め、あえて競合他社の多い市場へ

同社は、オーダーカーテンや窓装飾インテリア商品の製造・販売を行う企業。カーテン縫製業者として創業したが、カーテンメーカーからの受注を前提としたビジネスモデルでは成長に限界があると感じ、市場規模が大きいカーテン小売業への進出を検討。業界特有の流通経路の複雑さや価格設定の不明瞭さ、品質の不安定さ等の課題があったが、これを解消できれば既存メーカーと差別化でき、後発企業にも十分な商機があると考え、競合他社が多いことを承知の上で川下の領域である小売業への進出を決めた。

明瞭な価格設定と高い品質を両立させるために、仕入・外注面の見直しや生産面の標準化に注力

業界初の「いつでも どれでも 高級オーダーカーテン1万円」という分かりやすいコンセプトが奏功し、消費者の高い支持を得た。仕入れ・外注費の低減等明瞭な価格設定を実現するための取組みに加えて、製造工程の標準化による品質の底上げにも着手。製造スタッフ個人の力量だけに頼らない仕組みを整えた。

業界の常識を打ち破る取組みを重ねることで競争優位性を構築し、成長を実現

こうした取組みにより、後発ながら競合他社の多い市場で競争優位性を築き、オーダーカーテンの企画・製造から、販売・施工までを一貫して取り組む製造直販型小売業としての地位を確立。「今後は、市場規模の大きい首都圏への出店を加速させるとともに、ECサイトでの販売にも注力したい。競合他社の多い市場であっても、何かしら成長を妨げる課題がある。それを見だし、解決することで更なる成長につなげていきたい。」と木村社長は語る。



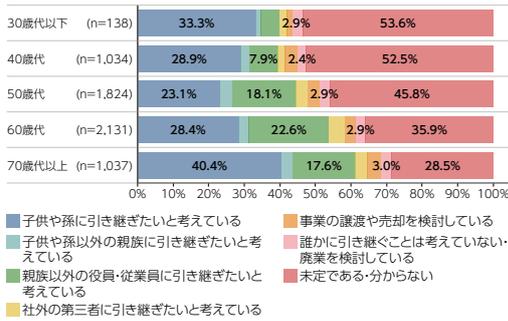
ジャストカーテン日本橋店(東京都)

新たな担い手の創出

事業承継・M&Aは、経営資源の散逸を防ぐことに注意が向かいがちですが、経営者の世代交代を通じた企業変革の好機でもあります。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ります。

また、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み傾向も見られ、事業承継・引継ぎ支援センター等の専門機関も活用しながら、事業承継を選択するか、早めに判断することが重要と考えられます。

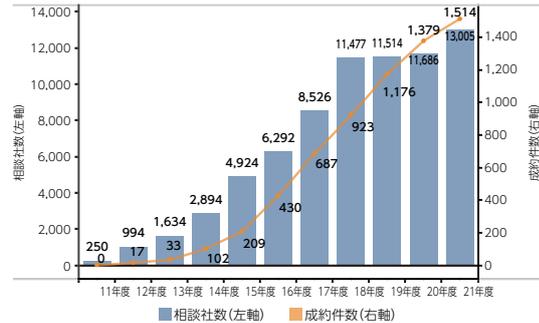
<経営者の年代別に見た、事業承継の意向>



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) ここでの「30歳以下」とは、経営者の現在の年齢について、「24歳以下」、「25～29歳」、「30～34歳」、「35～39歳」と回答した企業を指す。「40歳代」とは、経営者の現在の年齢について、「40～44歳」、「45～49歳」と回答した企業を指す。「50歳代」とは、「50～54歳」、「55～59歳」と回答した企業を指す。「60歳代」とは、経営者の現在の年齢について、「60～64歳」、「65～69歳」と回答した企業を指す。「70歳以上」とは、経営者の現在の年齢について、「70～74歳」、「75歳以上」と回答した企業を指す。

<事業承継・引継ぎ支援センターの相談社数・成約件数の推移>



資料：(独)中小企業基盤整備機構調べ

(注) 1. 事業承継・引継ぎ支援センターは、第三者承継支援を行っていた「事業引継ぎ支援センター」に、親族内承継支援を行っていた「事業承継ネットワーク」の機能を統合し、2021年4月より活動を開始している。そのため、2011年度から2020年度は事業引継ぎ支援センターの件数、2021年度は事業承継・引継ぎ支援センターの件数として集計している。
2. 事業引継ぎ支援センターは、2011年度に7か所設置され、2013年度：10か所(累計)、2014年度：16か所(累計)、2015年度：46か所(累計)、2016年度：47か所(累計)となり、2017年度に48か所の体制となった。
3. 2011年度から2020年度までの相談社数については、第三者承継のほか、従業員承継等に関する相談も一部含まれている。また、2021年度の相談社数については第三者承継のみの数値を集計している。

株式会社坂井製作所 (岐阜県各務原市)

企業規模の拡大に必要な経営資源が不足していることに問題意識を持ち、M&Aを検討

同社は真ちゅうや青銅の棒材を用いて、水栓金具を中心とした部品の受託加工・組立てを手掛ける企業。創業以来培ってきた営業力や、多数の仕入先と築いた友好的な協力関係を武器に、メーカーや商社の発注に対応してきた。

譲渡側企業と価値観を一致させることを重視しながら、経営統合を進める

2020年には、岐阜県海津市の野村精機株式会社を買収。後継者不在の悩みを抱えていた同社の社長から相談があったことを機に、買収に向けた話し合いを始めた。対話の際は、相手先経営者と価値観を一致させることを重視。また、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、両者がフェアな状態で契約手続を進められるよう心掛けた。

グループ企業同士で相乗効果を発揮し、更なる事業規模拡大を目指す

M&Aの結果、自社グループで加工できる範囲が広がったため、新しい事業分野へ進出することが可能となった。「10年後の目標として、グループ企業7社、売上高50億円の企業体になることを目指している。今後も事業承継問題に悩む製造業とM&Aを行い、顧客の様々な困り事に対してワンストップで対応できる体制を整えたい。」と藤田社長は語る。



野村精機株式会社との調印式

(中小企業庁調査室・御園 雅隆)

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。公庫HP上では、経営情報やその他の公庫刊行物のバックナンバー(一部未掲載号有り)を閲覧いただけます(右記二次元コードからアクセス可能です)。



発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 顧客支援室 ホームページ <https://www.jfc.go.jp/>