

経

営

情

報

2024.8.29

NO.439

2024年版中小企業白書のポイント

2024年版中小企業白書（以下、「白書」という。）では、中小企業の現状と直面する課題、今後の展望に加えて、中小企業が環境変化を乗り越え、経営資源を確保して生産性の向上につなげていくための取組みや、成長につながり得る投資行動とそれのための資金調達などについて、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、中小企業を取り巻く経営環境について概観しています。

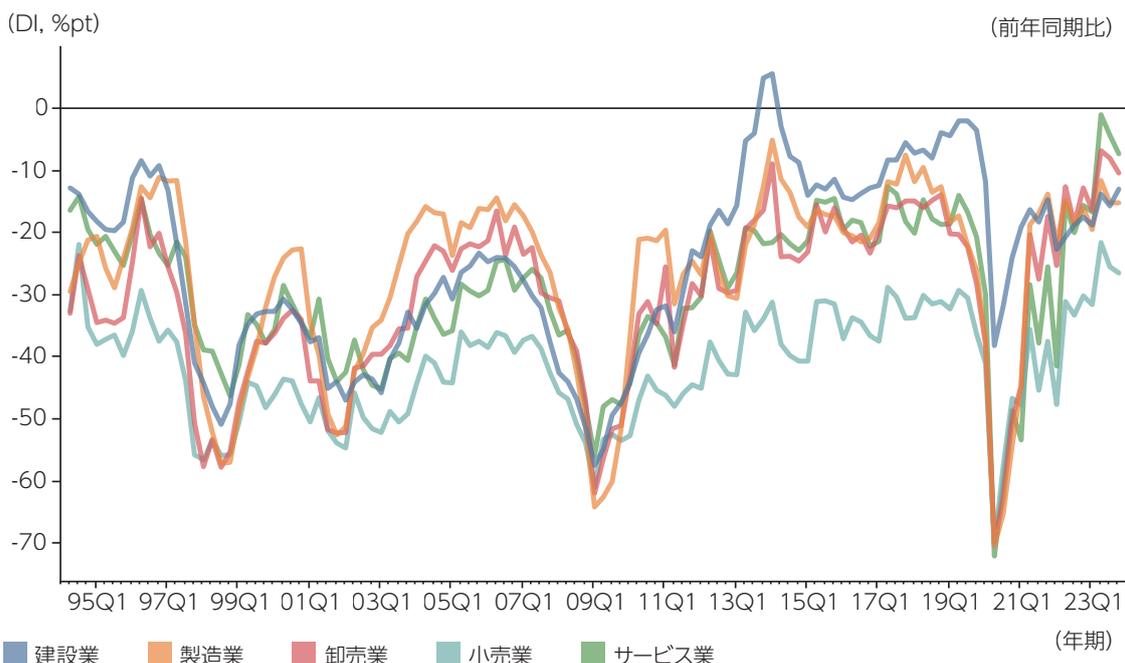
第2部では、中小企業が環境変化に対応していくための各種投資行動（人材・省力化・M&A等）に焦点を当てて分析を行っています。

本号では、その中から、中小企業の動向、DX（デジタル・トランスフォーメーション）、人材確保、海外展開についてご紹介します。

中小企業の動向

中小企業の業況を見ると、2020年第2四半期にいずれの業種も大きく業況判断が悪化しましたが、その後はいずれの業種も回復しています。この傾向は足下の2023年においても継続していたものの、2023年第4四半期には多くの業種で悪化しています。

業況判断DIの推移（業種別）



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」

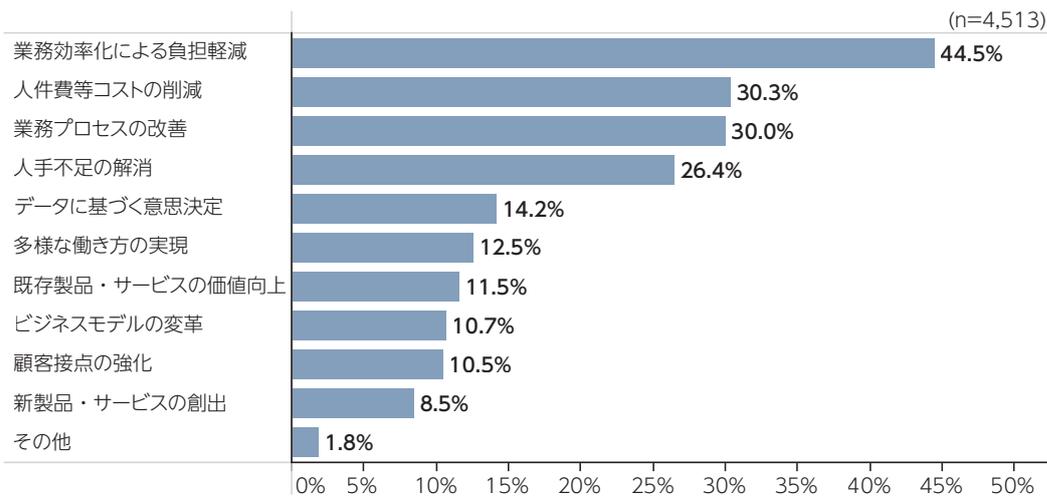
(注) 景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

中小企業が直面する課題と今後の展望

企業を取り巻く環境や顧客ニーズが激変する中で、中小企業においても、変化に柔軟に対応し、事業変革を進めていくために、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の重要性が高まっています。

中小企業の多くは、DXに取り組む効果・メリットを「業務効率化による負担軽減」と捉えており、「新製品・サービスの創出」や「既存製品・サービスの価値向上」を期待したDXに取り組む企業は少ないことがわかります。

DXの取組によって期待する効果・メリット



資料：(株)帝国データバンク「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

(注) 1. DXの取組によって期待する効果・メリットについて、「特になし」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、「特になし」は表示していない。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

グランド印刷株式会社（福岡県北九州市）

ビジネスモデル転換とシステム開発による業務効率化で経営環境の変化に対応

同社は、1969年の創業時から手がけるシルクスクリーン印刷技術を基盤に広告看板・サイン等のデザイン・印刷を手掛ける企業。2008年に広告関連ビジネスの東京集中を受けて進出するも、リーマン・ショックで経営環境が激変。広告代理店の下請けを脱してエンドユーザーと直接つながる新たなビジネスモデルへの転換を推し進めるとともに、業務フローの煩雑さを解消するため、デジタルツールの導入と独自の基幹システム開発に取り組んだ。

広告代理店を通さない直接販売で営業拡大、DXで業務フローの煩雑さを解消

営業活動の拡大により業務フローが膨らんだことを受けて、クラウドツールの活用に着手。ITコーディネータの支援も受けながら、独自の基幹システムを開発・稼働させた。あらゆる情報の一元管理が可能になったことで、業務フローの見直しが進み、残業時間の減少や有給休暇取得率の向上など、職場環境も改善した。

販売データの蓄積・分析で新規事業を創出、シナジー効果を追求した多角化経営で事業拡大

同社の基幹システムは、マーケティングにも活用されている。販売データを蓄積・分析することで、顧客ニーズに即した新たなサービスや商品の創出につながり、年間2～3件の新規事業創出が常態化している。複数の事業を統合・連携させる「連邦多角化経営」を掲げ、DXを通じた成長を目指す。



非対面の見積り・注文システム

人への投資と省力化

中小企業が対応の優先度が高いと考えている経営課題について具体的に見ると、「人材の確保」、「人材の育成」が上位に並んでいます。人口減少トレンドが続く中で、「人材の確保」は避けては通れない経営課題と認識されているといえます。

「中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン」はこのような中小企業に支援機関が伴走して課題解消を目指す際に活用されることを目的に作成されています。

Step 1

経営課題と
人材課題を
見つめ直す

経営課題と背景にある人材課題を確認

現在の経営課題が何であるか（「販路を拡大できない」「価格転嫁ができない」「人材が採用できない・定着しない」など）をチェックリストで確認し、該当する経営課題の背景に、どのような人材の課題が潜んでいるかを確認。

Step 2

人材戦略を
検討する

課題に対する人材戦略の検討

Step 1 で明らかになった課題に対する人材戦略を、「中核人材の採用」、「中核人材の育成」、「業務人材の採用・育成」の3つに整理し、具体的な対策（副業・兼業人材の活用、リスクリングによる人材育成、人材評価制度の見直しなど）を検討。

Step 3

人材戦略を
実行する

人材課題を解決するための具体的な取組みを確認

Step 2 で定めた人材戦略に取り組み際のポイントや、取組みに活用できる政府の支援策、サポートしてくれる支援機関（よろず支援拠点、商工会・商工会議所、地域金融機関、ハローワークなど）を紹介。あわせて、具体的な取組み事例も紹介。

株式会社ねぎしフードサービス（東京都新宿区）

地域ナンバーワンを目指したドミナント戦略でブランドを構築

同社は、飲食店「牛たん とろろ 麦めし ねぎし」を首都圏1都3県に39店舗（2023年12月時点）展開する企業。提供するメニューの味はもちろん、サービスの質でも首都圏ナンバーワンを目指し、ドミナント戦略の下でブランドを築き上げてきた。新型コロナウイルス感染症の感染拡大時に新たに开店したテイクアウト・デリバリー専門店「デリ・キッチン」も好調で、2023年4月期決算の売上高は過去最高水準となっている。

手厚い従業員教育でサービス品質を高め、顧客満足度の向上が次の働き手と呼ぶ

同社の根岸榮治社長は自社を「人財共育型企業」と称し、経営理念の共有と従業員教育に力を入れている。「人」への徹底的な投資によりサービスの付加価値を高めてきたことが、顧客満足度の向上にもつながり、価格転嫁による値上げへの理解にもつながっている。また、同社では毎年約1,000人のアルバイトが入れ替わっているが、応募理由の多くが「食べに来て、ここで働きたいと思ったから」であるという。

「人」への投資を続け、更なる成長を目指す

根岸社長は「今後は待遇を良くしていかないと人は集まらない。待遇を改善するには、おいしいものに付加価値を積み重ねることで成長を続け、地域ナンバーワンになること。我が社は人財を育てることを強みとし、それによって経営理念の一つでもある『働く仲間の幸せ』が実現できると信じている」と語る。



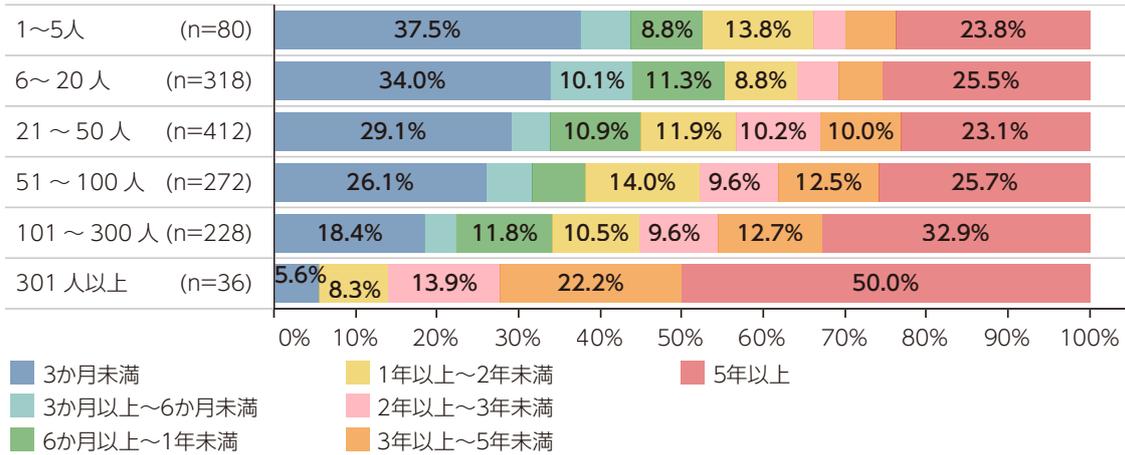
店舗外観

中小企業の海外展開

海外展開を中長期的に進めてきた企業では業績にプラスの影響が表れており、中小企業の成長に向けた手段として、企業の積極的な海外展開が期待されます。

製造業における海外展開を始めてから黒字化までに要した期間は、従業員規模が大きいほど長期となっている傾向が見て取れます。

海外展開を始めてから黒字化するまでに要した期間（製造業、従業員規模別）



資料：(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」

(注) 1. 主たる事業分野の業種について、「製造業」と回答した企業に聞いたもの。

2. 海外展開の実施状況について、「直接輸出」、「間接輸出」、「直接投資」、「生産委託」、「越境EC」のいずれかを回答した企業に聞いたもの。

株式会社山本製作所（広島県尾道市）

海外メーカーと技術力の差を痛感、将来の成長を目指し米国市場へ挑戦

同社は1947年創業の業務用洗濯機を製造する企業。病院やクリーニング事業者に販売、コインランドリーに置かれる洗濯機・乾燥機なども販売している。同社の山本尚平社長は、国際展示会を視察した際に海外メーカーとの技術力の差を痛感。国内市場の縮小懸念もあり、海外で勝負することを決断した。

内製化率の高さを強みに他国の製品と比べたライフタイムコストの優位性をアピール

欧米市場への展開に重要な要素として、①クリエイティブな製品開発、②価格競争力、③独自性のあるビジネスモデルの3点を挙げる。特に、顧客にアピールしたのが「ライフタイムコスト」の安さだ。製品の耐久性に加え、高い内製化率により長期の純正部品の供給を可能とすることで初期コストではなく製品ライフタイムでの優位性を強調。米国では「フォーエバーマシン」という呼称が浸透するなど、海外でも高く評価されている。

売上げ・従業員規模は3倍超に拡大、「人本主義」で社員第一の経営

海外展開の本格化に伴い、山本社長の就任時と比べ売上げ・従業員数ともに3倍超に成長した。社員第一の企業経営を重視し、全社員を正社員として採用、地方のものづくり企業としてトップレベルの給与水準の実現を目指している。山本社長は「海外市場が私たちを成長させてくれた。引き続き世界から求められる企業になることを目指していく」と更なる挑戦意欲を示す。



米アトランタでの国際展示会

(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/>