



2023年版中小企業白書（以下、白書）では、物価高騰や人手不足などに直面する中小企業の動向を分析するとともに、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り組みについて、企業事例を交えて分析している。

本章では、この2023年版白書の概要について紹介する。

## 1 第1部 令和4年度（2022年度）の中小企業の動向

足下の業況は、新型コロナウイルス感染症流行前の水準に戻りつつある一方、宿泊や交通など業種によっては引き続き厳しい状況が続いている。また、物価高騰により収益減少などの影響を受けているほか、人手不足も深刻な状況にある。

こうした中で、中小企業における賃上げの動きは進みつつあるが、賃上げが難しい企業も一定数存在している。今後の賃上げ促進に向けて、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となる。

そのうえで、価格転嫁の状況については、足下では若干改善しているが、労務費やエネルギー価格に対して課題が残る。こうした状況においては、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。

また、前述のとおり、賃上げを促進するためには生産性の向上も重要であるが、そのためには投資の拡大やイノベーションの実現が重要である。特に、世界的に脱炭素の機運が高まる中、わが国の中小企業においても、こうしたGXなどの構造変化を好機と捉えて積極的に投資を行っている企業も存在している。今後、多くの中小企業が、同様に新たな挑戦の機会と捉えた投資の拡大に取り組み、イノベーションを通じた生産性の向上につなげていくことを期待したい。

## 2 第2部 変革の好機を捉えて成長を遂げる中小企業

### (1) 成長に向けた価値創出の実現

2023年版白書では、1者でも多くの中小企業が、小回りの利いた経営が可能であるなどの特徴を生かして成長を遂げることが、日本経済や地域の発展につながるとの観点から、中小企業の「成長」をテーマに取り上げた。

経営学的にも、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される中、白書では、価値創出のための「戦略」と構想・実行の核であ

る「経営者」に焦点を当てた。

戦略については、競合他社と異なる価値創出のあり方を反映した戦略の構想や実行を通じて差別化を図り、競合他社が少ない市場への参入や市場の創出が、企業の成長につながる可能性を示した。また、こうした戦略の構想や実行に向けては、特徴ある顧客・ニーズなどの設定や価値創出を継続し、試行錯誤などに取り組むことが重要である。

次に経営者については、経営者仲間との積極的な交流が企業の成長意欲を喚起している傾向にあることを示しており、企業の戦略構想・実行力を支え、成長を促す外部プレーヤーの存在が重要な役割を担うことにも触れている。

価値創出のための戦略を実現するためには、人材や資金といった内部資源・体制の充実も重要な要素である。特に、人材戦略の策定や、エクイティ・ファイナンスの活用に向けたガバナンスの構築・強化は、こうした戦略実現に資する人材や資金の獲得を促す手段になると考えられる。

### (2) 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手段として捉えられるが、経営者の世代交代を通じた企業変革の好機でもある。たとえば、若い後継者ほど、新しい商品・サービスの提供といった事業再構築に取り組み傾向があり、こうした承継後の事業再構築は売上高などの増加にも寄与している。

また、後継者は、先代経営者から経営に関する意思決定などを任されているほど、新たな取り組みに挑戦する傾向にあるほか、従業員からの信認を得ることが業績向上につながっている。

### (3) 中小企業・小規模事業者の共通基盤

先を見通すことが困難な時代においては、個々の中小企業・小規模事業者の生産性向上などの前提となる社会基盤が重要である。こうした共通基盤として、取引適正化と価格転嫁、デジタル化、経営力再構築伴走支援を取り上げ、考察している。

### ①取引適正化と価格転嫁

前述のとおり、労務費やエネルギーコストについては、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る。しかしながら、中小企業・小規模事業者の一層の価格転嫁を進めるため、中小企業庁では、価格交渉促進月間の実施や、その結果を踏まえた指導・助言などに取り組んでいる。引き続き、こうした受注側事業者の取引環境の整備といった取引適正化は必要である。

### ②中小企業のデジタル化推進に向けた取り組み

中小企業のデジタル化は、ビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなどを戦略的に実施している企業ほど進展している。デジタル化が進展している企業においては、経営者の積極的な関与に加え、組織的・戦略的な取り組みを行う傾向にあることを取り上げている。また、必ずしも高度なスキルを持つデジタル人材がいなくても、デジタル化の推進は可能であることも併せて示している。

### ③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

経営力再構築伴走支援（以下、伴走支援）は全国的に取り組みが進展している。多くの事業者は、支援機関に対して伴走支援を通じた課題設定に期待を持っている。一方で、支援機関は伴走支援を実施するうえでの課題を抱えている。

伴走支援の実施有無によらず、「支援ノウハウ・知見の不足」の割合は高い。支援機関においては、支援ノウハウの形式知化を図るなどして、ノウハウの蓄積や支援機関内の相談員の能力向上に取り組むことが期待される。

白書ではこれらのデータ分析のほかにも、課題解決のヒントとなる具体的な事例を数多く紹介している。中小企業支援者には、中小企業が経営計画の策定などを行う際に、必要な現状分析や具体的な取り組みの参考として、各企業が抱える課題に適したデータや事例を紹介するなど、ぜひ日頃の支援活動で白書を活用していただきたい。