

Shinkin Central Bank Monthly Review

信金中金月報

第22巻 第11号(通巻613号) 2023.11

女性の金融リテラシーの低さの何が問題か

物価高や賃上げが中小企業の経営状況に及ぼす影響
—中小企業の収益性、生産性、安全性に関する財務分析—

第193回全国中小企業景気動向調査
7～9月期業況は小幅改善しコロナ前水準をほぼ回復
—2023年7～9月期実績・2023年10～12月期見通し—
【特別調査—中小企業の将来を見据えた事業承継について】

新たな時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業②(建設業編)
—業界の常識を超越して生産性向上に挑む—

地域・中小企業関連経済金融日誌(9月)

地域・中小企業研究所が「現金関連業務効率化セミナー」を開催

統計



SCB

信金中央金庫

「信金中金月報掲載論文」募集のお知らせ

- 対象分野は、当研究所の研究分野でもある「地域」「中小企業」「協同組織」に関連する金融・経済分野とし、これら分野の研究の奨励を通じて、研究者の育成を図り、もって我が国における当該分野の学術研究振興に寄与することを目的としています。
- かかる目的を効果的に実現するため、本論文募集は、①懸賞論文と異なり、募集期限を設けない随時募集として息の長い取組みを目指していること、②要改善点を指摘し、加筆修正後の再応募を認める場合があること、を特徴としています。
- 信金中金月報への応募論文の掲載可否は、編集委員会が委嘱する審査員の審査結果に基づき、編集委員会が決定するという、いわゆるレフェリー制を採用しており、本月報に掲載された論文は当研究所ホームページにも掲載することで、広く一般に公表する機会を設けております。詳しくは、当研究所ホームページ (<https://www.scbri.jp/>) に掲載されている募集要項等をご参照ください。

編集委員会 (敬称略、順不同)

- 委員長 地主 敏樹 関西大学 総合情報学部教授
- 副委員長 藤野 次雄 横浜市立大学名誉教授
- 委員 打田委千弘 愛知大学 経済学部教授
- 委員 永田 邦和 長野県立大学 グローバルマネジメント学部教授
- 委員 村上 恵子 県立広島大学 地域創生学部教授

問い合わせ先

信金中央金庫 地域・中小企業研究所「信金中金月報掲載論文」募集事務局 (担当：奥津、品田)

Tel : 03(5202)7671 / Fax : 03(3278)7048

	女性の金融リテラシーの低さの何が問題か 2
	信金中金月報掲載論文編集委員 村上恵子 (県立広島大学 地域創生学部教授)
調 査	物価高や賃上げが中小企業の経営状況に及ぼす影響 4 — 中小企業の収益性、生産性、安全性に関する財務分析 —
	第193回全国中小企業景気動向調査 7~9月期業況は小幅改善しコロナ前水準をほぼ回復 30 — 2023年7~9月期実績・2023年10~12月期見通し — 【特別調査— 中小企業の将来を見据えた事業承継について】
	新たな時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業②(建設業編) 45 — 業界の常識を超越して生産性向上に挑む — 西尾紗紀 鉢嶺 実
経済金融日誌	地域・中小企業関連経済金融日誌(9月) 66
信金中金だより	地域・中小企業研究所が「現金関連業務効率化セミナー」を開催 68
	信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(9月) 69
統 計	信用金庫統計、金融機関業態別統計 71

女性の金融リテラシーの低さの何が問題か

信金中金月報掲載論文編集委員

村上 恵子

(県立広島大学 地域創生学部教授)

2005年6月に「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2005」において金融を含む経済教育等の実践的教育の推進が言及され、金融広報中央委員会が同年を「金融教育元年」と位置付けて金融教育推進活動を展開し始めてから18年が経過した。この間、国民の金融リテラシー向上を目的に、金融庁や金融広報中央委員会、民間金融機関、金融関連の業界団体等によって金融教育が議論・検討、そして実施され、2020年度からは小学校を筆頭に中学校、高等学校と段階的に学校での金融教育もスタートした。さらには、これら官民学による取り組みの進展にも関わらず日本人の金融リテラシーのレベルは今なお十分とは言えないとの認識から、2024年には中立的な立場から金融経済教育を提供する認可法人として「金融経済教育推進機構（仮称）」も創設される見込みである。

このような中、金融教育や金融リテラシーに対する研究者の関心も高まっている。経済学や金融関連の学会では、2002年に日本金融学会秋季大会で「日本の資産管理教育の現状と教育効果」というテーマの報告が行われ、2003年に日本FP学会で「パーソナルファイナンス教育のスタンダード—日本版の枠組みについて—」と題した報告が行われたのを始めとして、日本経済学会や生活経済学会などでも金融教育などに関する研究成果が報告されている。また、金融教育や金融リテラシーは学会の共通論題や特別講演のテーマにもなってきた。例えば、日本FP学会では2010年に特別講演「家計の金融資産選択行動と金融教育」で金融教育が取り上げられた。日本金融学会でも、2013年春季大会で特別セッション「金融経済教育と金融リテラシー」が、2014年秋季大会では共通論題セッション「次世代へ金融経済教育はどう変わるべきか：地方における金融経済教育の現状と課題」が実施された。生活経済学会でも、2016年のテーマ別分科会「大学における金融教育」や、2021年の共通論題「産学連携による大学における金融経済教育の取り組みの課題」などにおいて、金融教育の現状や効果、課題などが議論されている。

金融教育や金融リテラシーに関する研究成果の蓄積が進む中、国内外で指摘されてきたことの1つが女性の金融リテラシーの低さである。日本におけるこの分野の初期の代表的な論文として知られるのは、2011年に Journal of Pension Economics and Finance に掲載された関田静香氏の論文“Financial literacy and retirement planning in Japan”であり、そこでは日本人の金

融リテラシー水準の低さに加え、女性や若年層、低所得者、低学歴者の金融リテラシーの低さも明らかにされた。また、わが国の18歳以上の個人の金融リテラシーの現状を把握するために金融広報中央委員会が2016年以降3年に1度実施している「金融リテラシー調査」の結果を見ても、女性の金融リテラシーは男性と比べて常に低い。これは10～20歳代から70歳代まですべての年代に共通して見られる傾向である上、2016年から2022年までの3回の調査の中で男女格差の縮小も確認できない。

ただし、「金融リテラシー調査」の結果をより詳細に見ると、興味深い事実が見えてくる。金融・経済の基礎、保険、ローン・クレジット、資産形成などの分野のリテラシーは確かに男性の方が高いが、家計管理や生活設計、金融取引の基本、外部の知見の活用など、女性の方がリテラシーの高い分野もあるという事実である。この傾向は一時的なものではなく、3回の調査で一貫して見られる。また、同調査では金融に関わる行動や考え方における男女格差も確認できるが、老後の生活費について資金計画を立てている人の割合は女性の方が低く、商品性を理解せずに投資信託や外貨預金等を購入した人の割合は女性が高い傾向にある。一方で、1カ月の支出を把握している人や緊急時に備えた資金を確保している人、お金について長期計画を立てて達成するよう努力している人の割合は女性の方が高い。これもまた、3回の調査すべてで見られる傾向である。

女性の金融リテラシーの低さは日本だけでなくアメリカやドイツなどでも確認されていることから、その要因分析を試みた論文は国内外で発表されており、金融への興味・関心の度合い、家庭内で果たしてきた役割の違い、数学に対する苦手意識の差など、様々な要因が指摘されている。しかし、前述のように分野によって男女の金融リテラシーの高低に違いがあるのであれば、今後は総合的な金融リテラシーだけではなく、金融リテラシーの種類や金融行動別に女性のリテラシーが低い要因を分析し、それを金融教育の実施方法や情報提供のあり方を検討する際の参考にすることが有益であろう。例えば、お金について長期計画を立てて達成するよう努力している人の割合は男性よりも女性の方が高いのに、女性の方が老後の生活費について資金計画を立てる割合は低い。これについては様々な要因が影響していると考えられるが、わが国では平均寿命はもちろん、平均寿命と健康寿命の差も女性の方が長いため、女性の方が老後の生活費の資金計画を立てる割合が低いことは、今後、高齢化が進む中でより大きな問題になる可能性がある。男性と比較して家計管理や生活設計の知識を持ち、お金について長期計画を立てて達成するよう努力できる割合が高い女性が、なぜ老後の生活費の資金計画を立てないのか、どうすれば老後の資金計画を立てる必要性を認識してもらえるのか、これらの問題については真剣に考える必要があるだろう。

物価高や賃上げが中小企業の経営状況に及ぼす影響

－ 中小企業の収益性、生産性、安全性に関する財務分析 －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

峯岸 直輝

(キーワード) 中小企業、ROA、人件費、賃金、労働生産性、労働分配率、損益分岐点比率
(視 点)

国内経済はコロナ禍から正常化しつつあり、日銀がYCC（長短金利操作）の運用を柔軟化するなど、金融緩和策の出口も視野に入ってきた。日銀は金融政策の決定において“賃金の上昇”を重視しており、中小企業を含めた賃上げの実現は金融政策が正常化に向かうためのカギを握っている。そこで本稿では、物価高や賃上げ等のコスト高が中小企業の経営状況にどのような影響を及ぼしているのかを、財務省『法人企業統計調査』等の財務データを活用し、中小企業の収益性、生産性、安全性に関する財務分析によって検証する。

(要 旨)

- 23年9月の中小企業の景況感は、全産業の業況判断DI（短観）が+5で前期比横ばいとなった。非製造業は、経済活動の正常化で宿泊・飲食サービス等が上昇して+12に回復した。一方、製造業は、部品不足の緩和で自動車等が改善したが、△5にとどまった。
- 22年度の大企業の売上高経常利益率は8.1%に達した。一方、中小企業は3.4%であるが、コロナ前（18年度）と同水準に回復している。本業の総合的な収益性を示す総資本営業利益率（ROA）をみると、中小企業は1.8%でコロナ前（2.8%）を1.0%ポイント下回る。売上高営業利益率が0.9%ポイント、総資本回転率が0.1%ポイント押し下げており、コスト高などを背景に、本業における収益力の回復の遅れが響いている。
- 22年度の中小企業の1人当たり人件費は、対コロナ前比3.4%増加した。労働生産性が2.0%ポイント、労働分配率が1.4%ポイント押し上げた。ただ、製造業は1人当たり人件費が同3.9%増加したが、労働生産性の寄与は△0.2%ポイントであり、生産性の回復が遅れている。一方、非製造業は労働生産性の改善が2.6%ポイント押し上げた。
- 22年度の中小企業の労働生産性は、対コロナ前比2.0%上昇した。労働装備率と有形固定資産回転率が押し上げに寄与した一方、物価高を背景に付加価値率の低下が押し下げている。付加価値率の寄与は、製造業が△6.4%ポイント、非製造業が△2.3%ポイントであり、製造業の方がコスト高の影響を十分に価格転嫁できなかった影響が大きい。
- 22年度の企業の安全性を示す損益分岐点比率（営業純益ベース）は、中小企業が94.4%で大企業の75.1%を上回るが、バブル期水準を下回った。ただ、コロナ前より3.2%ポイント悪化しており、変動費率が2.8%ポイント押し上げた。特に、製造業は5.9%ポイント押し上げており、コスト高の影響で安全性が低下した。一方、1人当たり人件費は、中小企業の損益分岐点比率を2.4%ポイント押し上げたが、1人当たり売上高の押し下げ効果の方が大きく、売上高人件費比率が低下して安全性の改善に寄与した。

(注) 本稿は原則、2023年10月6日現在の情報に基づき記述している。

1. 問題意識

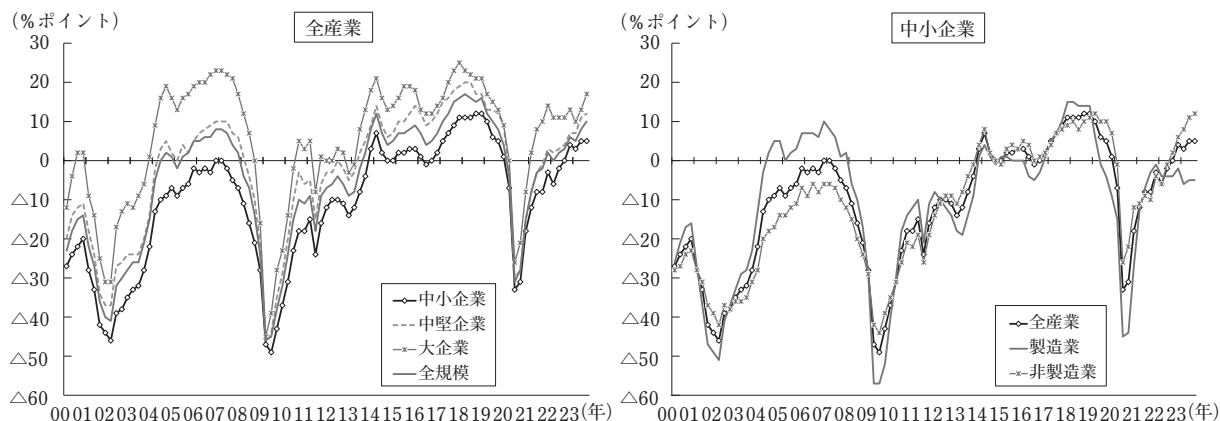
国内景気は、コロナ禍から日常生活や経済活動が正常化へ向けて動き出していることを反映して、緩やかに回復している。金融政策も、日銀が23年7月にYCC（長短金利操作）の運用を柔軟化して長期金利の上昇を容認しており、市場ではYCCの撤廃やマイナス金利政策の解除といった金融緩和策の出口に向けた動きが視野に入ってきた。日銀は、23年4月の植田新体制後初の金融政策決定会合で、「賃金の上昇を伴う形で、2%の「物価安定の目標」を持続的・安定的に実現することを目指していく」とした。金融政策の正常化には、輸入インフレを起点とするコストプッシュ型の物価上昇ではなく、需要の強まりを反映した物価上昇が賃金に波及する好循環が実現される必要があり、“賃金の上昇”が重要であることを明確化した。23年の春闘の賃上げ率（連合）は3.58%と30年ぶりの高い伸び率になり、23年度の最低賃金も全国加重平均が前年比4.5%引き上げられて1,004円に達するなど、賃上げ機運が高まっている。ただ、23年の春闘では中小組合の賃上げ率も3.23%に高まったものの、企業数の99.7%、従業者数の約7割を占める中小零細企業等が持続的に賃上げを進められる経営状況に改善しなければ、日本経済が金融政策を含めて本格的に正常化することは困難である。そのため、中小企業の経営状況は、国内経済や金融政策の先行きを展望するうえで非常に注目されている。

中小企業は、物価高、人手不足、国内市場の縮小などの課題が山積しており、収益性、生産性、安全性などの財務面からみて賃上げを進められる余地が限られているとみる向きは多い。また、最低賃金の引上げ等による賃上げ機運の高まりに対応できない企業が市場退出することによって、労働力等の人的資本を成長分野に振り向かせることができ、国内経済の活性化・新陳代謝を促すことで、日本全体の生産性を向上させるべきとの意見も少なくない。そこで本稿では、物価高や賃上げ等のコスト高が中小企業の経営状況にどのような影響を及ぼしているのかを、主に財務省『法人企業統計調査』などの企業規模別・業種別の財務データを活用し、中小企業の収益性、生産性、安全性に関する財務分析を行うことによって検証する。

2. 企業規模別の景況感～中小企業は製造業が低調、非製造業は堅調

日本企業の景況感は緩やかに回復している。企業の景況感を日銀『短観』の業況判断DI（良い－悪い）からみると、全規模（全産業）は23年9月調査で+10となり、コロナ前である19年6月調査以来の高水準に回復した（図表1左）。非製造業は+16で約32年ぶりの水準に改善したが、製造業は0で回復ペースが遅く、漸くマイナス圏から脱した。非製造業は、水際対策の撤廃やコロナの感染症法上の分類の5類移行などで外出・移動が活発化し、宿泊・飲食サービスが+31に改善するなど、対面型サービス等を中心に回復力が強い。一方、製造業は、部品

図表1 企業の景況感（日銀『短観』の業況判断DI、左：全産業の企業規模別、右：中小企業の業種別）



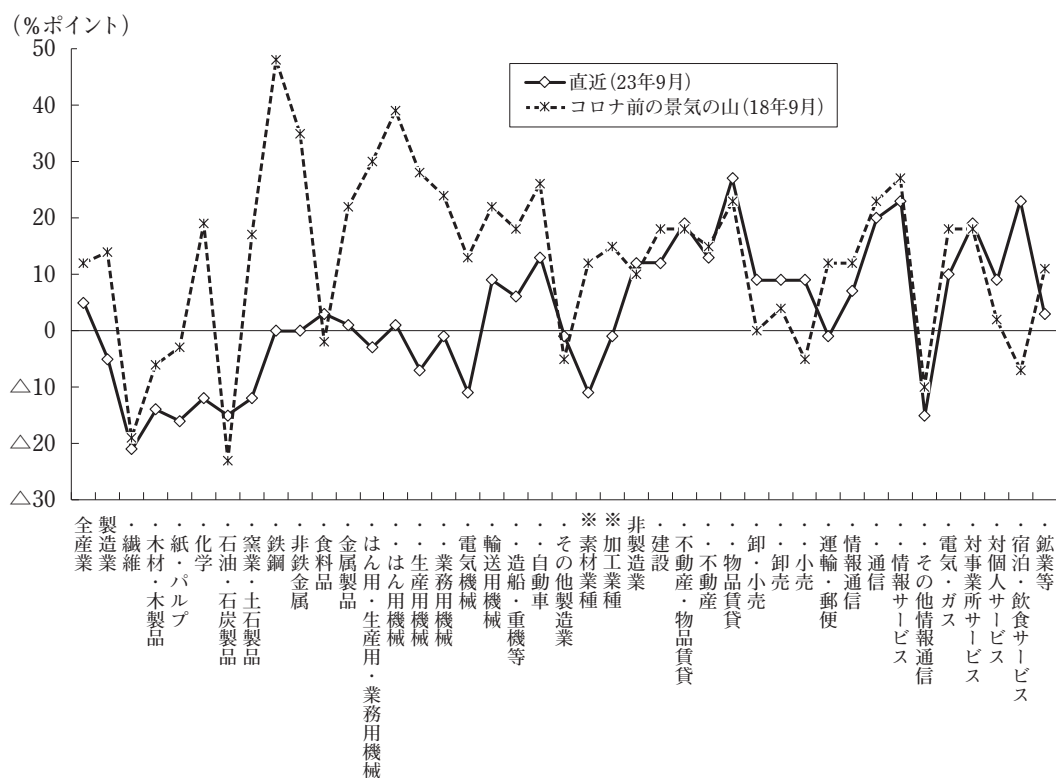
(備考) 1. 業況が「良い」と回答した割合－業況が「悪い」と回答した割合。左図は全産業の企業規模別DI、右図は中小企業の業種別DIの推移
 2. 中小企業は資本金2,000万円以上1億円未満、中堅企業は1億円以上10億円未満、大企業は10億円以上
 3. 日本銀行『全国企業短期経済観測調査（短観）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成

不足等の緩和を反映して自動車などで持ち直しの動きがみられるが、物価高やIT 関連需要の低迷などが響き、素材業種や電気機械などが弱含んでいる。

企業規模別にみると、大企業（全産業）は23年9月調査で+17になった。20年の最初の緊急事態宣言に伴う景況感の悪化からは中小企業より速いペースで回復したが、22年以降は中国上海市の都市封鎖、半導体等の部品不足、巣ごもり需要の一巡などによる製造業の弱含みが影響して横ばい圏で推移した。足元は、供給制約の緩和で自動車等を中心に製造業が持ち直し、大企業は2四半期連続で改善している。一方、中小企業（全産業）は緩やかながら回復基調が持続し、23年6月調査は+5とコロナ前の19年9月調査以来の水準に改善したが、23年9月調査は前期比横ばいで回復が一服している。

中小企業の業況判断 DI を業種別にみると、22年以降、製造業が弱含んだ半面、非製造業は、22年3月のまん延防止等重点措置の全面解除、22年10月の全国旅行支援等の観光需要喚起策や水際対策の大幅緩和・撤廃（23年4月）、23年5月のコロナ5類移行などによる経済活動の再開で回復が進み、景況感の業種間格差が広がった（図表1右）。21年9月調査では製造業の方が非製造業を7ポイント上回っていたが、23年9月調査では製造業が△5にとどまる一方、非製造業は+12で製造業より17ポイント高い。インバウンド需要の回復、外出・移動の活発化、各種イベント等の再開などで宿泊・飲食サービス等の対面型サービスなどが改善し、非製造業は19年3月調査以来の高水準に達した。直近（23年9月調査）の業況判断 DI を、コロナ前の景気の山に当たる18年9月調査と比較すると、非製造業は+12で18年9月調査の水準（+10）を上回った（図表2）。直近のDIの水準は、物品賃貸、情報サービス、宿泊・飲食サービス、

図表2 中小企業の業種別の業況判断DI（短観）



(備考) 1. 業況が「良い」と回答した割合－業況が「悪い」と回答した割合
 2. 中小企業は資本金2,000万円以上1億円未満
 3. 内閣府が設定したコロナ前の景気の山は18年10月（10～12月）
 4. 日本銀行『全国企業短期経済観測調査（短観）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成

通信、対事業所サービスなどで高く、宿泊・飲食サービスは18年9月調査の水準を30ポイント、小売は14ポイント上回る。一方、燃料価格の上昇や人手不足などが重荷になっている運輸・郵便のDIは△1であり、回復ペースが緩慢である。

非製造業がコロナ前の景気の山の水準を回復した一方、製造業は5年前の水準を19ポイント下回っている。部品不足の緩和で自動車は急回復したが、繊維や紙・パルプ、木材・木製品はDIの水準が低く、18年9月調査で好調だった鉄鋼、非鉄金属、化学といった素材業種、はん用機械・生産用機械などの加工業種はコロナ前の景気の山の水準を大幅に下回っている。先行き、自動車の挽回生産の影響が中小製造業にも波及し、自動車関連部材や生産設備なども回復の動きが強まる可能性がある。IT関連需要も在庫調整が進展して底打ちすれば、持直しに転じるものと見込まれる。ただ、米欧の金融引締めの影響や中国経済の低迷などで海外経済の減速が懸念されており、輸出産業を中心とした生産活動の弱含みが中小製造業にも波及することがリスク要因として挙げられる。

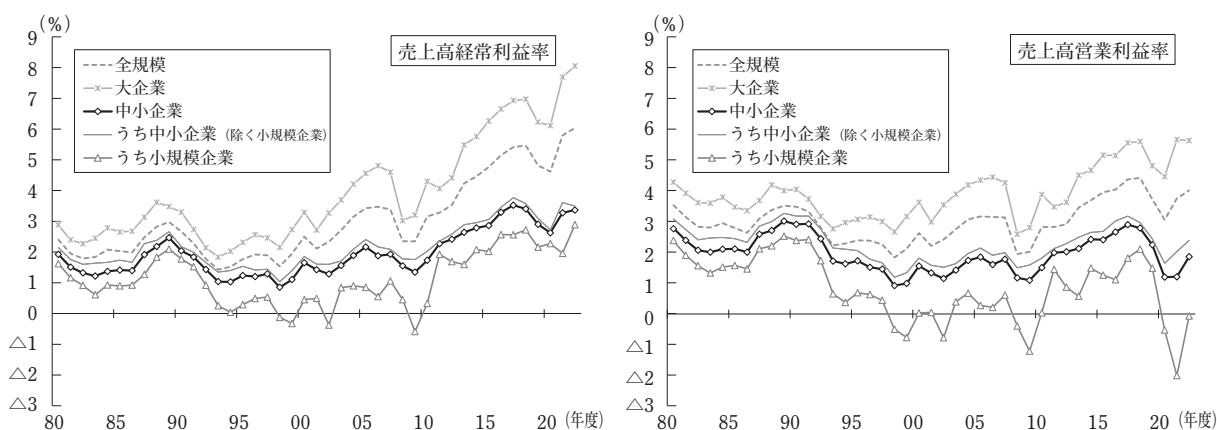
3. 中小企業の収益性の動向と対コロナ前比変化幅の要因分析

(1) 企業規模別の売上高利益率の推移

本章では、中小企業の収益性の動向とコロナ前と比較した変化幅の要因分析を財務省『法人企業統計調査』の財務データを用いて検討する。企業の収益力を示す売上高経常利益率は、22年度に中小企業（資本金1億円未満）が全産業（除く金融・保険）で3.4%とコロナ前の18年度^(注1)（3.4%）と同水準に回復した（図表3左）。小規模企業（資本金1,000万円未満）に限ると、22年度は2.9%で18年度の2.7%を上回っており、堅調に推移している。ただ、本業の収益力を示す売上高営業利益率は、中小企業で1.9%と18年度の水準（2.8%）を回復していない（図表3右）。売上高経常利益率を1.5%ポイント下回っており、営業外損益が経常利益を売上高の1.5%分押し上げた。小規模企業は22年度に△0.1%と3年連続の営業赤字となり、21年度の△2.0%からは改善したものの、18年度の2.1%を大きく下回る。小規模企業は、営業外損益が売上高経常利益率を3.0%ポイントも押し上げた。本業の稼ぎである営業利益の回復ペースは緩慢であるが、低金利環境などを背景に営業外費用が低水準に抑えられたうえ、営業外収益の増加が経常利益の押し上げに大きく寄与している^(注2)。

一方、大企業（資本金1億円以上）の売上高経常利益率をみると、22年度は8.1%と過去最高水準に達している。売上高営業利益率も、22年度は5.6%と21年度の5.7%から若干低下した

図表3 企業規模別（全産業）の売上高利益率（左：売上高経常利益率、右：売上高営業利益率）



(備考) 1. 全産業（除く金融・保険）。売上高経常利益率＝経常利益÷売上高×100、売上高営業利益率＝営業利益÷売上高×100
 2. 中小企業は資本金1億円未満（そのうちの資本金1,000万円未満は小規模企業）、大企業は1億円以上とした。以下、年次別は同様
 3. 財務省『法人企業統計調査（年次別）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

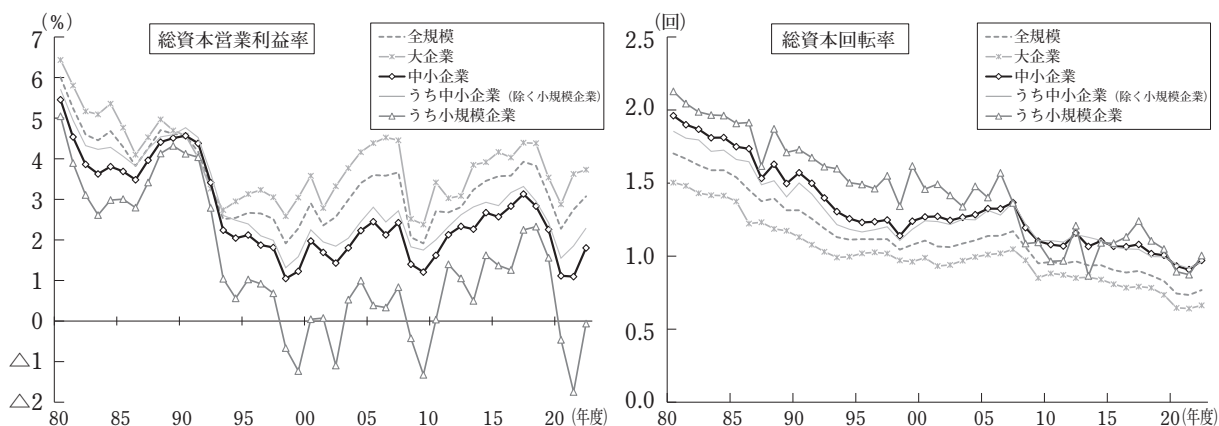
(注)1. 本稿では、20年に入ってからコロナの感染が拡大したため、19年度にもコロナの影響が及んでいることから、年次別ではコロナ前を18年度とした。
 2. 雇用調整助成金などで雇用を維持している企業は、休業手当等の人件費を売上原価・販売費及び一般管理費、助成金を営業外収益に計上するケースがあり、経常利益は休業手当等の助成金が補填されるが、営業利益は休業手当等の支給に伴う雇用維持の負担によって下振れする可能性がある点に留意を要する。

ものの、18年度の水準を上回った。大企業は、アベノミクスが始動した頃から海外子会社等からの受取配当金や有価証券運用益・為替差益などからなる営業外収益の増加ペースが強まっている。売上高に対する営業外収益の比率は、コロナ禍の影響で助成金・協力金等の受給が続いた21年度に中小企業で2.9%と大企業の水準(3.0%)にほぼ達したが、中小企業は経済活動が再開に向けて動き始めた22年度に2.3%へ低下した。一方、大企業は22年度も上昇が続いて3.6%に達しており、コロナ禍から回復で営業利益が持ち直しているうえ、円安・株高なども寄与して営業外損益が大幅に改善したものと見込まれる。

(2) 本業における総合的な収益性の動向と対コロナ前比変化幅の要因分析

売上高経常利益率は中小企業も回復していたが、投下資本に対して本業でどの程度の利益を稼いでいるのかを示す総合的な収益性の指標である総資本営業利益率(ROA: Return on Assets)をみると、中小企業、大企業共にコロナ前の水準を回復していない(図表4左)。中小企業は22年度に1.8%と18年度の2.8%を1.0%ポイント下回り、特に、資本金1,000万円未満の小規模企業は△0.1%で18年度の2.3%と比べると依然として低迷している。大企業は、22年度に売上高営業利益率がコロナ前の水準を上回っているが、総資本営業利益率は3.7%で18年度の水準(4.4%)を回復していない。投下資本を活用することでどれだけ効率的に売上高を稼いでいるのかを示す総資本回転率の低下がROAを押し下げた(図表4右)。総資本回転率は、企業規模に関わらず長期的に低下基調で推移しており、中小企業はコロナ前である18年度の1.02回から22年度は0.97回、大企業も0.78回から0.66回へ低下している。特に、中小企業では、コロナ禍に伴う資金繰り支援策の活用などで資金調達が生活化し、手元流動性を

図表4 企業規模別(全産業)の総資本営業利益率(左)と総資本回転率(右)



(備考) 1. 全産業(除く金融・保険)。総資本営業利益率=営業利益÷資産合計(期首・期末平均)×100、総資本回転率=売上高÷資産合計(期首・期末平均)

2. 財務省『法人企業統計調査(年次別)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

高めるなど、現金・預金などの形で資金が滞留した。資産が本業の売上高の拡大や生産性の向上などのために効率的に活用されていない恐れがある。

中小企業（資本金1億円未満）について業種別にみると、製造業は総資本営業利益率が22年度に1.7%と21年度の1.9%から低下し、コロナ前（18年度）の3.4%を下回っている（図表5）。

図表5 中小企業の業種別の総資本営業利益率（＝売上高営業利益率×総資本回転率）

指標 業種	総資本営業利益率 (%) ①×②					①売上高営業利益率 (%)					②総資本回転率 (回)					22年度の総資本営業利益率 の対18年度比の変化幅 (%ポイント)			
	18	19	20	21	22	18	19	20	21	22	18	19	20	21	22	①の 寄与	②の 寄与	交絡項	
◎全産業	2.8	2.3	1.1	1.1	1.8	2.8	2.2	1.2	1.2	1.9	1.02	1.01	0.93	0.91	0.97	△1.0	△0.9	△0.1	0.0
○製造業	3.4	2.6	1.1	1.9	1.7	3.3	2.6	1.2	2.2	1.8	1.03	1.00	0.90	0.88	0.97	△1.6	△1.5	△0.2	0.1
・食料品	2.1	0.9	△2.3	△0.2	1.2	1.6	0.7	△2.1	△0.2	0.9	1.26	1.23	1.06	1.27	1.40	△0.8	△0.9	0.2	△0.1
・繊維	0.7	0.4	△2.1	△1.8	△1.4	0.7	0.5	△2.6	△2.2	△1.9	0.95	0.75	0.80	0.78	0.73	△2.1	△2.5	△0.2	0.6
・木材・木製品	0.6	3.2	0.9	1.6	3.0	0.6	2.6	0.8	1.7	2.7	0.98	1.22	1.05	0.95	1.12	2.4	2.1	0.1	0.3
・パルプ・紙等	3.3	1.7	0.1	1.1	0.3	2.8	1.5	0.1	1.1	0.3	1.20	1.16	0.95	0.95	0.96	△3.0	△2.9	△0.7	0.6
・印刷等	1.8	0.5	0.1	△0.2	0.8	1.7	0.4	0.1	△0.3	1.0	1.03	1.04	0.92	0.73	0.81	△0.9	△0.7	△0.4	0.2
・化学	4.8	4.7	3.0	2.2	1.7	5.4	5.6	4.2	3.2	2.2	0.88	0.84	0.71	0.69	0.81	△3.0	△2.9	△0.4	0.2
・石油・石炭製品	5.8	4.8	3.3	4.2	4.0	4.4	3.9	3.4	4.8	3.5	1.30	1.22	0.99	0.87	1.13	△1.8	△1.2	△0.8	0.2
・窯業・土石製品	2.5	3.3	2.2	1.8	1.1	2.7	3.5	2.6	2.1	1.4	0.94	0.93	0.88	0.86	0.79	△1.4	△1.1	△0.4	0.2
・鉄鋼	4.6	2.7	△0.3	2.4	3.4	4.4	2.8	△0.3	2.3	3.3	1.05	0.94	0.87	1.03	1.04	△1.1	△1.1	△0.0	0.0
・非鉄金属	4.5	2.3	0.4	3.0	4.2	3.5	2.4	0.5	3.1	4.4	1.27	0.96	0.81	0.95	0.97	△0.3	1.1	△1.1	△0.3
・金属製品	3.0	2.1	1.4	2.5	2.0	3.2	2.5	1.9	3.4	2.2	0.92	0.84	0.74	0.74	0.92	△1.0	△1.0	0.0	△0.0
・はん用機械	4.9	4.1	1.8	3.8	4.2	5.3	4.9	2.4	5.3	5.5	0.93	0.84	0.75	0.72	0.78	△0.7	0.1	△0.8	△0.0
・生産用機械	5.1	4.3	0.9	1.4	3.5	5.5	4.9	1.2	1.7	3.7	0.92	0.88	0.80	0.79	0.95	△1.6	△1.7	0.1	△0.0
・業務用機械	6.5	5.3	2.2	4.4	4.3	6.3	5.8	3.0	4.9	5.1	1.03	0.90	0.73	0.91	0.85	△2.2	△1.3	△1.2	0.2
・電気機械	4.6	3.9	△0.2	3.5	1.2	4.7	3.9	△0.3	3.4	1.3	0.97	0.99	0.93	1.02	0.96	△3.4	△3.4	△0.0	0.0
・情報通信機械	3.8	4.1	3.2	3.1	2.3	4.8	4.7	3.0	3.6	2.8	0.78	0.88	1.07	0.87	0.83	△1.4	△1.6	0.2	△0.1
・輸送用機械	2.9	2.6	3.6	3.1	1.3	2.5	2.0	3.2	3.2	1.1	1.16	1.30	1.13	0.96	1.10	△1.6	△1.6	△0.1	0.1
・自動車等	3.4	2.8	3.9	3.6	1.2	2.8	2.0	3.2	3.6	1.0	1.21	1.40	1.22	0.98	1.14	△2.3	△2.2	△0.2	0.1
・その他輸送用機械	1.5	1.9	2.6	1.1	1.5	1.4	1.9	2.9	1.3	1.6	1.02	0.99	0.88	0.88	0.97	0.1	0.2	△0.1	△0.0
・その他の製造業	3.5	2.0	2.6	2.4	1.0	2.9	1.8	2.7	2.8	1.1	1.19	1.09	0.94	0.85	0.96	△2.4	△2.2	△0.7	0.4
○非製造業	2.7	2.2	1.1	0.9	1.8	2.7	2.2	1.2	1.0	1.9	1.01	1.01	0.94	0.91	0.97	△0.9	△0.8	△0.1	0.0
・農林水産業	△0.6	△3.7	△3.5	△2.8	△4.7	△0.8	△3.7	△4.4	△3.5	△5.5	0.80	0.99	0.80	0.79	0.86	△4.1	-	-	-
・鉱業等	2.6	0.7	1.0	1.3	0.9	4.4	1.2	3.1	2.0	1.2	0.60	0.57	0.33	0.66	0.77	△1.7	△1.9	0.8	△0.5
・建設業	4.6	5.1	4.5	3.5	4.1	3.4	3.5	3.4	2.9	3.5	1.33	1.43	1.32	1.19	1.19	△0.4	0.1	△0.5	△0.0
・電気	4.1	3.9	3.7	3.2	4.6	18.5	14.8	18.4	9.6	14.7	0.22	0.26	0.20	0.33	0.31	0.5	△0.8	1.7	△0.3
・ガス・熱供給・水道	1.9	0.9	2.0	1.9	2.5	2.5	1.6	2.4	2.2	2.7	0.73	0.54	0.82	0.86	0.93	0.7	0.1	0.5	0.0
・情報通信	2.1	3.7	1.0	0.5	2.6	1.3	3.0	1.0	0.5	3.2	1.54	1.25	0.95	1.10	0.81	0.5	2.8	△1.0	△1.3
・運輸等	2.1	2.1	△0.8	0.6	0.9	1.7	1.6	△0.8	0.6	0.7	1.25	1.31	1.00	1.02	1.19	△1.2	△1.1	△0.1	0.1
・卸売	2.8	2.5	2.2	2.3	3.0	1.7	1.5	1.5	1.5	2.1	1.66	1.72	1.52	1.54	1.43	0.2	0.6	△0.4	△0.1
・小売	2.0	1.7	0.8	1.0	1.1	1.2	1.2	0.6	0.7	0.7	1.63	1.46	1.49	1.37	1.58	△0.8	△0.8	△0.1	0.0
・不動産	2.0	1.4	1.7	2.1	1.7	8.7	6.6	9.6	10.2	7.7	0.22	0.21	0.18	0.20	0.22	△0.3	△0.2	△0.1	0.0
・物品賃貸	4.8	0.1	△0.9	△2.0	△3.0	9.6	0.2	△2.9	△5.0	△9.0	0.50	0.35	0.30	0.40	0.33	△7.8	△9.4	△1.6	3.2
・サービス	2.8	1.8	△1.4	△2.1	0.8	3.6	2.3	△1.7	△2.8	1.0	0.80	0.79	0.79	0.73	0.82	△2.0	△2.0	0.1	△0.1
・宿泊	2.4	△0.4	△10.4	△10.0	△0.5	3.2	△0.5	△20.0	△23.0	△1.0	0.74	0.84	0.52	0.43	0.46	△2.8	△3.1	△0.9	1.2
・飲食サービス	2.1	0.9	△9.5	△13.8	△7.2	1.6	0.5	△10.1	△20.1	△7.4	1.37	1.61	0.94	0.68	0.97	△9.3	△12.3	△0.6	3.6
・生活関連サービス	2.2	0.8	△3.6	△3.5	△0.4	2.1	0.7	△4.0	△4.2	△0.5	1.05	1.09	0.90	0.83	0.92	△2.6	△2.7	△0.3	0.3
・娯楽	0.7	0.6	△2.4	△0.7	1.9	1.1	1.1	△5.3	△1.2	3.9	0.59	0.55	0.45	0.56	0.50	1.3	1.6	△0.1	△0.3
・専門・技術サービス等	2.2	1.3	1.3	1.2	2.5	4.6	2.4	1.9	2.0	3.1	0.48	0.53	0.68	0.60	0.80	0.3	△0.7	1.5	△0.5
・教育関係	2.3	1.2	2.4	1.1	0.7	3.5	6.0	2.9	1.3	0.9	0.65	0.21	0.83	0.86	0.84	△1.5	△1.7	0.7	△0.5
・医療・福祉	3.2	1.2	1.0	2.9	3.0	2.5	1.3	1.0	2.5	3.2	1.30	0.95	1.04	1.15	0.92	△0.2	1.0	△0.9	△0.3
・人材関係	7.3	3.3	△0.2	2.6	2.6	3.7	2.5	△0.1	1.8	2.3	1.99	1.30	1.61	1.43	1.13	△4.7	△2.8	△3.2	1.2
・その他のサービス	5.7	5.3	1.4	2.4	2.8	5.7	4.7	1.6	2.6	3.1	1.00	1.12	0.87	0.94	0.91	△2.9	△2.6	△0.5	0.3

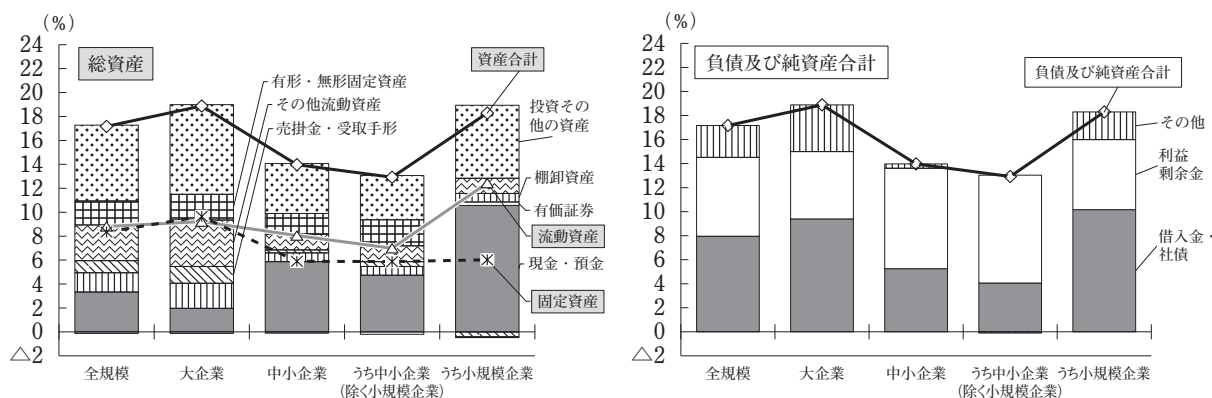
(備考) 1. 中小企業は資本金1億円未満とした。金融・保険を除く。総資本営業利益率＝営業利益÷資産合計（期首・期末平均）×100、売上高営業利益率＝営業利益÷売上高×100、総資本回転率＝売上高÷資産合計（期首・期末平均）
2. グレーの箇所は製造業合計や非製造業合計の数値を上回る業種を示す（除く交絡項）。
3. 農林水産業は18年度が営業赤字のため、22年度の総資本営業利益率の対18年度比の変化幅の要因別寄与を算出不能とした。
4. 財務省『法人企業統計調査（年次別）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

コロナ禍からの経済活動の正常化や価格転嫁の動きで22年度の製造業の売上高は前年度比10.3%増加し、総資本回転率は0.97回と前年度の0.88回から上昇した。しかし、売上高営業利益率は1.8%と前年度の2.2%から低下しており、コスト増加分などを価格に十分転嫁できないなど、本業の利益を圧迫している。特に、電気機械や輸送用機械の売上高営業利益率は前年度より2%ポイント以上低下しており、IT関連需要の弱含み、供給制約の長期化やコスト高などが収益力を悪化させた恐れがある。製造業では、価格転嫁の動きも寄与して総資本回転率といった資産効率性には持直しの動きがみられるが、大半の業種でROAが18年度の水準にまでは回復していない。売上高営業利益率がROAの改善に寄与したのは木材・木製品や非鉄金属など、総資本回転率が押上げに寄与したのは食料品、情報通信機械、木材・木製品、生産用機械といった一部業種に限られる。

非製造業は、総資本営業利益率が22年度に1.8%と前年度の0.9%から改善したものの、コロナ前(18年度)の2.7%を下回っている。非製造業は売上高営業利益率が1.9%と前年度の1.0%から上昇したが、コロナ前の2.7%には回復していない。総資本回転率も0.97回で前年度の0.91回より上昇したが、コロナ前の1.01回を下回っている。総資本営業利益率は、娯楽、電気・ガス等、情報通信などがコロナ前の水準を回復した。電気・ガスなどのインフラ産業は、価格転嫁等による売上高の増加が寄与して総資本回転率が改善したものと推測される。情報通信や娯楽などは売上高営業利益率の上昇が貢献した。コロナ禍の影響を被った産業では、娯楽が売上高営業利益率の改善で収益性が急回復した一方、宿泊、飲食サービス、生活関連サービスは22年度も営業赤字が続いた。ただ、これら3業種は、売上高に持直しの動きがみられ、総資本回転率が前年度より上昇しており、売上高営業利益率も21年度よりもマイナス幅が縮小するなど、回復基調にある。

総資本営業利益率(ROA)を売上高営業利益率と総資本回転率に要因分解したが、資産が収益力を高めるような有効な投資に振り向かれておらず、コロナ禍の資金繰り難や物価高に伴う運転資金需要の高まりなどに対応するための資金調達によって収益性が悪化している恐れがある。中小企業の総資産(資産合計)の動向をみると、コロナ前の18年度末から直近の22年度末に14.0%拡大した(図表6左)。現金・預金の寄与度が5.9%ポイントと最も高く、関係会社株式や利殖目的の長期資金などを含む「投資その他の資産」も4.2%ポイントと増加が著しい。一方、供給能力増強、需要の深耕・開拓、機械化・省力化等に結び付く有形・無形固定資産は1.7%ポイントにとどまる。コロナ禍における先行き不透明感の高まりなどで実物資産への投資が抑制され、資金繰り難に備えて手元流動性を高めている様子が見えてくる。特に、小規模企業は現金・預金が総資産を10.6%ポイント押し上げており、金融機関の預金口座に資金が滞留されて有効活用されていない。一方、大企業は総資産が18.9%拡大したが、現金・預金

図表6 総資産（左）と負債及び純資産合計（右）の変化率（18年度末→22年度末）と寄与度



(備考) 1. 全産業（除く金融・保険）。18年度末から22年度末の総資産（資産合計）・負債及び純資産合計の変化率と各項目別寄与度。左図の資産合計は繰延資産を含む。
 2. $(19\sim 22\text{年度の当期末残高} - \text{前期末残高の累計}) \div 19\text{年度の前期末残高} \times 100$ として算出している点に留意を要する。
 3. 財務省「法人企業統計調査（年次別）」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

の寄与度は3.3%ポイントにとどまる。「投資その他の資産」の寄与度が7.5%ポイントで最も高く、海外子会社等の関係会社株式や投資有価証券などが拡大しているものと見込まれる。

総資産の拡大は、その裏側に当たる負債及び純資産合計の拡大を意味する。中小企業は、負債及び純資産合計がコロナ前に比べて14.0%拡大したが、借入金・社債といった他人資本が5.3%ポイントの押上げに寄与した（図表6右）。ただ、税・配当支払い後の利益の蓄積である利益剰余金の寄与度は8.4%ポイントに達しており、返済義務のない自己資本の増加による寄与が大きい。利益が蓄積されて現金・預金が外部調達した資金を上回る規模で増加しており、手元流動性は潤沢である。小規模企業は借入金・社債の寄与度が10.2%ポイントと高いが、現金・預金は10.6%ポイントで債務の増加分を上回る規模で拡大した。中小企業の22年度の有形・無形固定資産は対コロナ前比0.1%減でほぼ横ばいであり、設備投資に慎重である。利益を積み上げて資金繰りの悪化に備えており、返済義務がない自己資本が拡大しても実物投資が抑制され、本業の収益力が力強さを欠く状況に陥っている。

4. 中小企業の1人当たり人件費と労働生産性の動向

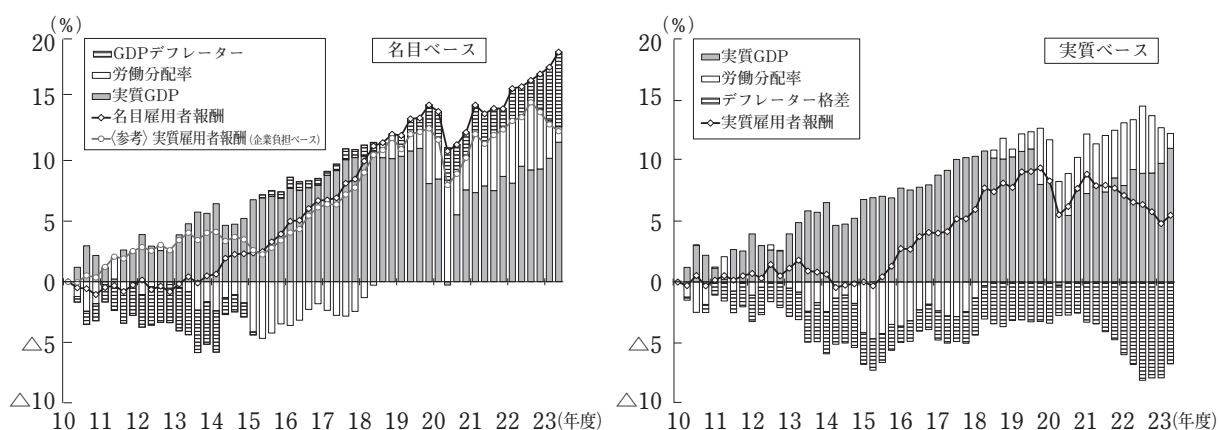
(1) 日本全体の雇用者報酬（総額）の推移と要因別寄与度

日銀は、賃金の上昇を伴う形で、2%の「物価安定の目標」の持続的・安定的な実現を図ることを目指している。この“賃金の上昇”という条件が明確化されたのは、日本に定着したデフレマインド、企業の安全性重視の保守的な経営姿勢、企業・家計の非正規労働形態の活用、労働組合の雇用優先方針などで長期的に賃金が増加しない中、コロナ禍からの経済活動の再開による需給の逼迫、ウクライナ紛争、円安進行などでインフレ率が急速に高まり、賃金の実質的

な目減りなどで家計が圧迫されている状況が背景にある。

日本全体の雇用者報酬（総額）の推移をみると、名目では08年度のリーマンショックで落ち込んでから横ばい圏で推移してきたが、消費税率の引上げなども影響してGDPデフレーターが上昇した14年度以降、増加基調で推移している（図表7左）。コロナ前の19年10-12月期は対10年1-3月期比で14.6%増加した。コロナ禍で一旦落ち込んだものの、足元の23年4-6月期は同18.9%増加している。要因別寄与度をみると、国内企業等の産出数量に相当する実質GDPが11.5%ポイント、単位当たり付加価値に相当するGDPデフレーターが6.2%ポイント押し上げた。一方、労働分配率は1.3%ポイントの押しげにとどまる。コロナ禍では、経済活動の停滞に対して労働分配率が上昇することで雇用者報酬が維持されていたが、22年度下期に入ると、GDPデフレーターの上昇や実質GDPの回復で付加価値額（名目GDP）が拡大するに連れて労働分配率の寄与度は低下した。23年の春闘の賃上げ率が高水準になるなど、賃上げ機運が高まっているが、現状、企業は雇用者に対する付加価値額の配分割合（労働分配率）を大幅に引き上げているとは言えない。企業の雇用コストとして捉えた実質雇用者報酬（GDPデフレーターで実質化）は、22年度下期から付加価値額の増加率より低いペースで雇用者報酬が推移しているため、労働分配率が低下して減少している。日本全体でみた実質的な雇用コストは低下しており、23年4-6月期の労働分配率（51.0%）はコロナ前の景気の山である18年10-12月期の51.2%と同水準に戻った。今後、労働分配率がこの水準で維持されるとすれば、名目GDP成長率と同程度の伸び率で日本全体の名目雇用者報酬は拡大していくものと見込まれる。

図表7 日本全体の雇用者報酬の推移（対10年1-3月期比）と要因別寄与度（左：名目、右：実質）



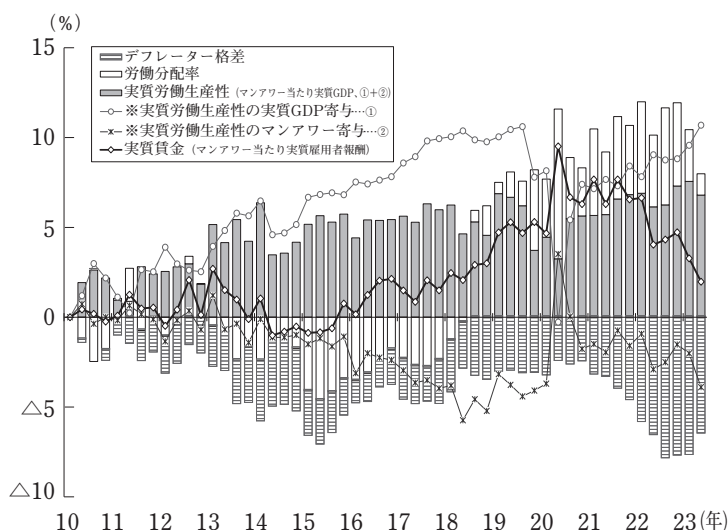
（備考）1. 左図は名目雇用者報酬、右図は実質雇用者報酬。季節調整値の対10年1～3月期比の増減率
 2. 名目雇用者報酬＝産出数量（実質GDP）×単位当たり付加価値（GDPデフレーター）×労働分配率（名目雇用者報酬÷名目GDP）
 3. 実質雇用者報酬＝産出数量（実質GDP）×デフレーター格差（GDPデフレーター÷個人消費デフレーター）×労働分配率（名目雇用者報酬÷名目GDP）、個人消費デフレーターは家計最終消費支出（除く持ち家の帰属家賃及びFISIM）デフレーターとした。
 4. 内閣府『四半期別GDP速報』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

一方、雇用者全体の購買力を示す実質雇用者報酬（個人消費デフレーターで実質化）は、コロナ禍からの回復後、21年頃から輸入物価の上昇などで単位当たり付加価値が抑制されたうえ、消費者物価等の上昇で所得が実質的に目減りしており、低下基調で推移してきた（図表7右）。23年4-6月期は、輸入物価が低下したことによる単位当たり付加価値の上昇や実質GDPの増加などで実質雇用者報酬が若干改善した。先行き、人手不足に伴う労働需給の逼迫で労働分配率が上昇し、底堅い個人消費や設備投資などを反映して実質GDPが緩やかに回復することに加え、輸入物価の低下などによる単位当たり付加価値の上昇が進めば、日本全体の実質雇用者報酬は増加基調で推移する可能性がある。

(2) マンパワー当たりの実質雇用者報酬・実質労働生産性と事業所規模別賃金の推移

前節では、日本全体の雇用者報酬（総額）の推移をみたが、本節では、マンパワー（雇用者数×1人当たり労働時間）当たりの実質雇用者報酬をみることにする。マンパワー当たり実質雇用者報酬は、16年度以降、上昇基調で推移し、コロナ前の19年は対10年1-3月期比で5%程度の増加率に高まった（図表8）。20年4-6月期は、コロナ禍による休業・操業停止等で労働時間が減少したため、同10%近辺に上昇し、21年度まで同6～7%台の増加率で推移した。22年度以降は、消費者物価の上昇や労働分配率の縮小などで低下基調に転じ、足元、同2%程度の増加率にとどまっている。23年4-6月期は、実質雇用者報酬の総額が前期より増加したものの（図表7参照）、マンパワーの増加ペースほど実質GDPは改善しておらず、実質労働生産性（実質GDP÷マンパワー）やマンパワー当たり実質雇用者報酬は低下基調にある。実質労働生産性は、13年1-3月期に対10年1-3月比で約5%ポイントの押上げに寄与してから、おおむね5～6%ポイント台の寄与度が続いており、趨勢的な上昇傾向はみられない。働き方改革や非正規雇

図表8 マンパワー当たりでみた実質雇用者報酬と実質労働生産性（対10年1-3月期比）

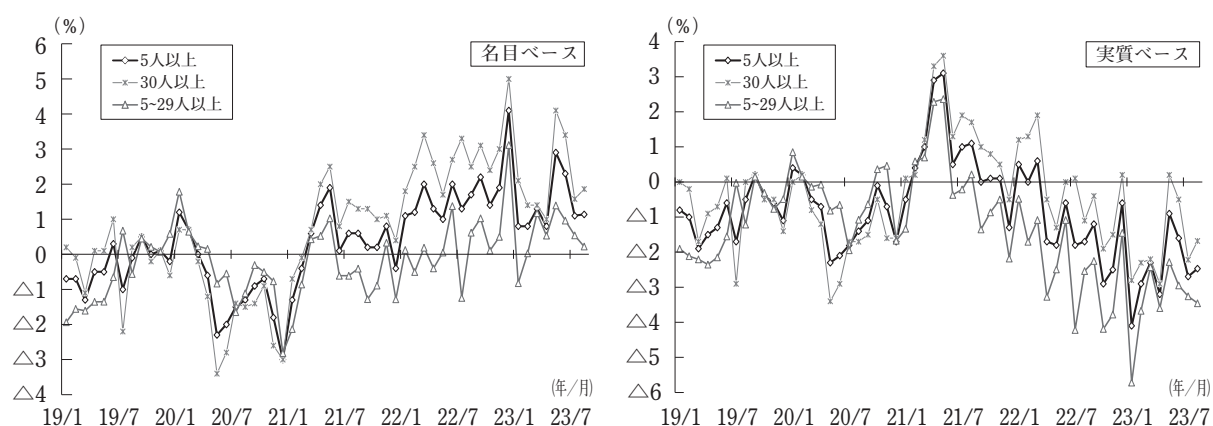


- (備考) 1. 季節調整値の対10年1～3月期比の増減率
 2. 実質賃金（マンパワー当たり実質雇用者報酬）＝実質労働生産性（実質GDP÷マンパワー）×デフレーター格差（GDPデフレーター÷個人消費デフレーター）×労働分配率（名目雇用者報酬÷名目GDP）。マンパワー＝雇用者数×1人当たり総実労働時間とした。
 3. 内閣府『四半期別GDP速報』、総務省統計局『労働力調査』、厚生労働省『毎月勤労統計調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

用者の増加などで平均労働時間は長期的に減少してきたが、アベノミクスに伴う雇用者数の増加によってコロナ前までマンアワーは拡大してきた。しかし、実質GDPがマンアワーの増加率を上回るペースで拡大しておらず、実質労働生産性の寄与度は13年以降、ほぼ横ばい圏の推移が続いている。マンアワー当たり実質労働生産性の増加ペースが緩慢であることが、近年の日本における実質賃金の伸び悩みの一因と考えられる。

次に、労働者1人当たりの賃金動向を事業所規模別についてみることにする。最近の労働者1人当たりの現金給与総額（事業所規模5人以上）の推移をみると、22年12月に冬季ボーナスが好調で前年比4.1%増加し、23年の春闘後の23年5月は同2.9%増と賃上げ機運の高まりが顕在化してきた（図表9）。特に、事業所規模30人以上では23年5月に同4.1%増加している。ただ、事業所規模5～29人では同1.4%増と推計され、事業所規模30人以上の伸び率を2.7%ポイント下回った。小規模事業所も前年比プラス基調で推移するようになったが、大規模事業所に比べ伸び率は低い。物価高による賃金の目減りを考慮した実質賃金でみると、事業所規模30人以上は23年5月に同0.2%増とプラスになっており、名目賃金がインフレ率を上回る伸び率となった。大規模事業所では実質賃金が前年比プラスに転じることもある。一方、事業所規模5～29人の実質賃金は、足元、減少率が同2～3%台で推移しており、物価上昇による購買力の低下が続いている。中小企業の賃上げが進まないと、国内全体で平均した実質賃金が前年比プラスに転換することが難しい状況である。そこで、次節では、中小企業の財務状況から賃金動向についてみることにする。

図表9 事業所規模別の1人当たり賃金（月間現金給与総額）の前年比増減率（左：名目、右：実質）

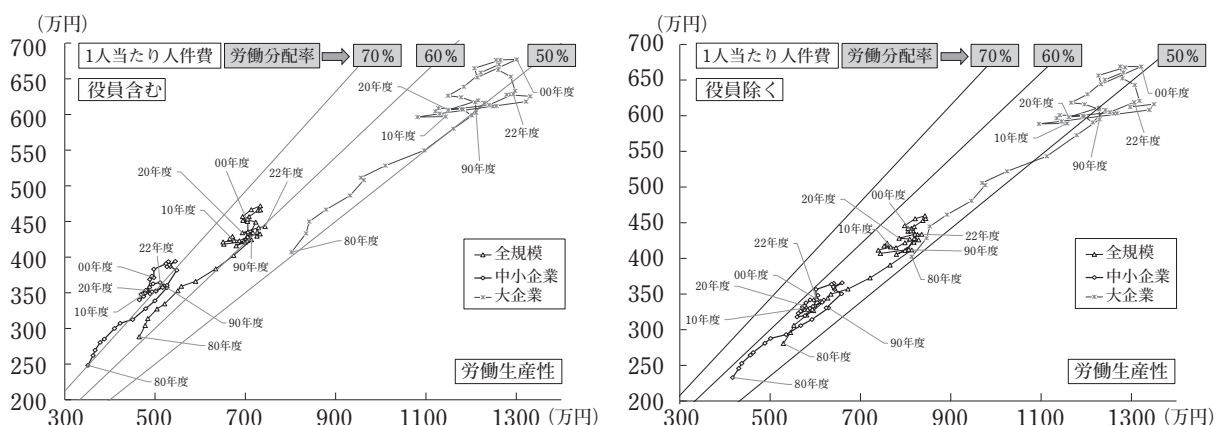


- (備考) 1. 調査産業計、就業形態計（一般労働者+パートタイム労働者）の指数
 2. 左図は名目値、右図は消費者物価指数（除く持家の帰属家賃）による実質値。事業所規模5～29人は、当研究所が5人以上の指数（前年比）と30人以上の指数（前年比）から各常用労働者数のウェイトを用いて算出した数値である点に留意を要する。
 3. 現金給与総額=きまって支給する給与（定期給与+所定内給与+所定外給与（超過労働給与））+特別に支払われた給与（特別給与）
 4. 厚生労働省『毎月勤労統計調査』、総務省統計局『消費者物価指数』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

(3) 中小企業の1人当たり人件費および労働生産性と対コロナ前比変化率の要因分析

賃金動向を1人当たり人件費からみると、労働生産性(1人当たり付加価値額)と労働分配率(人件費÷付加価値額)に分解することができる。企業規模別(全産業)に1人当たり人件費の推移をみると、労働生産性の増加と共に1人当たり人件費も増加してきたが、90年代から労働生産性は総じて停滞しており、1人当たり人件費も伸びていないことが分かる(図表10左)。中小企業についてみると、22年度の労働生産性は511万円、労働分配率は71.2%で、1人当たり人件費は364万円である。中小企業の労働生産性は92年度の548万円をピークに低迷しており、1人当たり人件費は95年度の394万円と比べると約30万円落ち込んでいる。ただ、労働生産性の回復もあり、22年度の1人当たり人件費は02年度以来の高い水準に回復した。一方、大企業についてみると、22年度の労働生産性は1,293万円、労働分配率は48.6%で、1人当たり人件費は629万円である。労働生産性は中小企業の2.5倍であり、1人当たり人件費は1.7倍に相当する。大企業の方が規模の経済性や大規模投資による大量供給などで労働生産性が高い。その分、減価償却費などの資本への分配も多く、労働分配率は低い傾向にあるが、1人当たり人件費は中小企業を大幅に上回る。ただ、中小企業はオーナー企業や同族経営が多く、従業員規模も小さいので付加価値額に占める役員への報酬の配分割合が大企業に比べて高くなる。そのため、役員を除いた従業員1人当たり人件費と労働生産性をみると(図表10右)、労働分配率は中小企業が50%台、大企業は50%前後で推移してきた。労働分配率の企業規模間の乖離幅は、役員を含まない場合は役員を含む場合と比べて縮小する。中小企業の労働分配率は大企

図表10 企業規模別(全産業)の労働生産性と1人当たり人件費の推移(左:役員含む、右:役員除く)



- (備考) 1. 全産業(除く金融・保険)。中小企業は資本金1億円未満、大企業は1億円以上とした。
 2. 労働生産性は、左図は(付加価値額+減価償却費)÷(従業員数+役員数)、右図は(付加価値額+減価償却費)÷従業員数とした。
 3. 1人当たり人件費は、左図は(従業員給与+従業員賞与+役員給与+役員賞与+福利厚生費)÷(従業員数+役員数)、右図は(従業員給与+従業員賞与+福利厚生費)÷従業員数とした。
 4. 財務省『法人企業統計調査(年次別)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

業よりも高いが、大企業より労働集約的な側面が強く、規模が小さくて収益性や生産性が低いことに加え、役員報酬の配分割合が大きいことも影響している。

中小企業の1人当たり人件費について業種別にみると、22年度はコロナ前(18年度)と比べて、製造業が3.9%、非製造業が3.5%増加している(図表11)。製造業の方が増加率は高いが、労働生産性が0.2%ポイント押し下げており、労働分配率が4.1%ポイント押し上げたことが影響した。労働生産性は、非鉄金属、木材・木製品、窯業・土石製品などの部材関連業種が押し上げに寄与したが、電機・情報通信や自動車等の加工業種は押し下げに寄与している。非製造業は、労働生産性が2.6%ポイント、労働分配率が0.9%ポイント押し上げており、労働生産性の押し上げ寄与が比較的高い。特に、コロナ禍の影響が大きかった飲食サービスは、労働分配率がコロナ前の水準を依然として大幅に上回っており、労働生産性の改善も寄与し、1人当たり人件費は対18年度比で20%を超える増加率となった。他に医療・福祉、電気・ガス等のインフラ産業、不動産、卸売などの増加率も高い。

製造業は、労働生産性が1人当たり人件費の押し下げに寄与しており、回復が遅れているが、その要因を、①付加価値率(付加価値額÷売上高)、②労働装備率(有形固定資産÷人員計)、③有形固定資産回転率(売上高÷有形固定資産)に分解してみることにする。労働生産性は、①売上高に対する付加価値額の比率が高まる(高付加価値化)、②人員1人当たりに対する大量供給・省力化・営業力強化などに資する設備・施設等の有形固定資産が高まる、③投下資本を有効活用することで売上高を稼ぐ効率性が高まると改善する。

製造業の労働生産性は、コロナ前の対18年度比で0.2%減少したが、労働装備率は7.7%ポイントの押し上げに寄与したものの、付加価値率が6.4%ポイント、有形固定資産回転率が1.5%ポイント押し下げた(図表12)。従業員数の減少などで労働装備率が高まった一方、部材コストの上昇などで付加価値率が低下し、供給制約や需要の弱含みなどで売上高が伸びず、有形固定資産回転率の回復の遅れに伴う資産効率の低下によって労働生産性がコロナ前の水準を下回ったものと推測される。実際、日銀『短観』の雇用判断DI(過剰-不足)をみると、足元(23年9月調査)、中小製造業は△21でコロナ前の雇用不足感のピークである18年12月調査の△33を上回り、当時より雇用不足感が緩和した状況にある(図表13)。非製造業がコロナ前の水準に雇用不足感が戻っているのとは比べると、製造業の労働需給は緩く、従業員数は比較的、抑制されている傾向にある。

一方、非製造業は、労働生産性が2.5%上昇しており、付加価値率が2.3%ポイント押し下げたものの、労働装備率が1.2%ポイント、有形固定資産回転率が3.6%ポイント押し上げた。非製造業も多くの業種で中間投入コスト等の高まりなどで付加価値率が低下したが、価格転嫁の動きなどを反映して売上高が増加した電気・ガス等のインフラ産業、卸売・小売、専門・技

図表11 中小企業の業種別の1人当たり人件費（＝労働生産性×労働分配率）

指標 業種	1人当たり人件費（万円） ①×②					①労働生産性（万円）					②労働分配率（％）					22年度の1人当たり人件費の 対18年度比増減率と寄与度 （％、%ポイント）		
	18	19	20	21	22	18	19	20	21	22	18	19	20	21	22		①の 寄与	②の 寄与
◎全産業	352	352	353	363	364	501	493	480	495	511	70.2	71.3	73.7	73.2	71.2	3.4	2.0	1.4
○製造業	386	379	386	394	402	537	521	507	534	536	72.0	72.6	76.2	73.8	75.0	3.9	△0.2	4.1
・食料品	292	268	271	289	309	388	365	323	366	413	75.3	73.4	83.9	78.9	75.0	5.8	6.2	△0.4
・繊維	309	287	283	282	294	376	345	306	328	348	82.0	83.4	92.5	86.1	84.6	△4.6	△7.6	3.1
・木材・木製品	330	360	379	375	347	431	506	478	513	522	76.5	71.0	79.3	73.1	66.4	5.0	19.7	△14.6
・パルプ・紙等	384	378	371	391	424	527	495	467	519	545	72.7	76.3	79.4	75.3	77.7	10.4	3.5	6.9
・印刷等	380	360	384	410	407	526	465	503	499	516	72.2	77.6	76.5	82.1	78.9	7.1	△2.0	9.1
・化学	473	504	495	451	462	771	821	793	701	651	61.3	61.4	62.4	64.4	70.9	△2.5	△16.8	14.4
・石油・石炭製品	457	488	481	467	515	729	767	680	712	753	62.7	63.6	70.7	65.6	68.3	12.5	3.5	9.1
・窯業・土石製品	378	376	416	417	409	516	566	599	631	557	73.1	66.4	69.3	66.2	73.3	8.2	7.9	0.3
・鉄鋼	468	455	450	441	470	658	619	557	617	695	71.1	73.5	80.7	71.6	67.7	0.5	5.5	△5.0
・非鉄金属	407	431	439	425	491	591	590	548	591	742	68.9	72.9	80.2	71.9	66.1	20.5	25.1	△4.5
・金属製品	397	420	453	442	423	548	572	596	601	576	72.4	73.3	76.0	73.5	73.4	6.7	5.2	1.5
・はん用機械	520	499	504	527	530	743	708	688	729	758	70.0	70.4	73.2	72.3	69.9	1.9	2.0	△0.1
・生産用機械	472	477	456	453	489	673	681	575	575	682	70.1	70.0	79.3	78.8	71.8	3.7	1.3	2.5
・業務用機械	466	463	480	447	498	702	706	673	653	710	66.4	65.5	71.3	68.4	70.2	7.0	1.2	5.8
・電気機械	397	373	383	401	384	561	522	449	525	470	70.8	71.5	85.2	76.4	81.7	△3.4	△17.5	14.1
・情報通信機械	401	408	411	398	395	625	583	541	504	522	64.2	70.0	76.1	79.0	75.7	△1.5	△17.9	16.4
・輸送用機械	451	430	442	459	447	615	566	638	683	591	73.3	76.0	69.2	67.2	75.7	△0.8	△4.1	3.3
・自動車等	455	427	427	456	457	650	571	632	702	608	70.0	74.8	67.6	64.9	75.3	0.5	△6.8	7.3
・その他輸送用機械	441	439	496	470	415	537	551	661	615	536	82.0	79.7	75.0	76.4	77.3	△5.9	△0.2	△5.7
・その他の製造業	387	378	374	379	405	514	497	509	540	520	75.2	75.9	73.5	70.2	77.9	4.6	1.1	3.5
○非製造業	345	346	347	357	357	494	488	474	488	507	69.9	71.0	73.2	73.1	70.5	3.5	2.6	0.9
・農林水産業	345	311	315	312	291	510	386	387	384	372	67.7	80.6	81.2	81.2	78.2	△15.8	△29.1	13.4
・鉱業等	430	472	429	444	460	746	750	700	721	720	57.7	62.9	61.2	61.5	63.9	6.9	△3.7	10.6
・建設業	422	431	412	421	447	581	594	569	576	627	72.5	72.5	72.4	73.2	71.4	6.1	7.7	△1.6
・電気	213	257	241	321	238	4602	3373	1877	1993	1683	4.6	7.6	12.9	16.1	14.1	11.7	△128.6	140.4
・ガス・熱供給・水道	442	505	474	467	491	796	926	946	875	886	55.5	54.6	50.1	53.3	55.4	11.3	11.4	△0.1
・情報通信	511	454	465	435	443	596	590	546	509	586	85.6	76.9	85.2	85.4	75.6	△13.3	△1.7	△11.6
・運輸等	366	399	400	397	384	510	537	506	517	500	71.8	74.2	79.1	76.9	77.0	5.1	△2.1	7.2
・卸売	420	437	423	458	463	606	606	593	653	683	69.3	72.1	71.4	70.1	67.7	10.1	12.6	△2.5
・小売	311	322	316	302	316	428	440	430	407	425	72.7	73.0	73.4	74.2	74.4	1.6	△0.8	2.4
・不動産	305	340	331	346	344	881	921	949	1023	897	34.6	37.0	34.9	33.9	38.4	12.8	1.9	10.9
・物品賃貸	389	360	351	380	358	1427	1095	1186	1230	1413	27.3	32.9	29.6	30.9	25.3	△8.2	△0.9	△7.3
・サービス	297	282	291	310	303	395	369	351	365	392	75.1	76.5	83.0	84.9	77.3	2.0	△1.0	3.0
・宿泊	292	274	284	272	259	466	374	282	301	400	62.8	73.3	100.7	90.4	64.7	△11.5	△14.4	2.9
・飲食サービス	193	200	203	230	239	270	264	221	176	280	71.3	75.7	91.7	130.7	85.1	23.9	4.1	19.7
・生活関連サービス	272	271	287	274	259	355	350	343	314	331	76.6	77.5	83.7	87.5	78.2	△4.9	△6.9	2.1
・娯楽	288	279	261	265	263	444	451	338	405	473	65.0	61.9	77.3	65.6	55.7	△8.6	6.2	△14.8
・専門・技術サービス等	412	423	427	440	431	553	538	545	552	568	74.5	78.6	78.3	79.7	75.9	4.7	2.7	2.0
・教育関係	275	253	276	252	240	367	359	386	344	332	75.0	70.3	71.4	73.4	72.3	△12.7	△9.1	△3.5
・医療・福祉	234	242	253	268	280	297	312	315	333	361	78.8	77.6	80.3	80.3	77.6	19.7	21.4	△1.7
・人材関係	304	255	287	323	299	347	290	309	363	336	87.6	88.1	92.7	89.1	89.0	△1.8	△3.4	1.6
・その他のサービス	355	306	303	326	309	466	410	373	411	389	76.3	74.7	81.3	79.3	79.4	△13.2	△16.9	3.7

(備考) 1. 中小企業は資本金1億円未満とした。金融・保険を除く。1人当たり人件費＝人件費÷人員計、労働生産性（1人当たり付加価値額）＝付加価値額÷人員計、労働分配率＝人件費÷付加価値額×100、人件費＝役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費とした。当該統計では、付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課、労働生産性＝付加価値額÷従業員数と定義されるが、本稿では付加価値額に減価償却費を含め、労働生産性は付加価値額（含む減価償却費）を人員計（従業員数＋役員数）で割っている点に留意を要する。

2. グレーの箇所は製造業合計や非製造業合計の数値を上回る業種を示す。

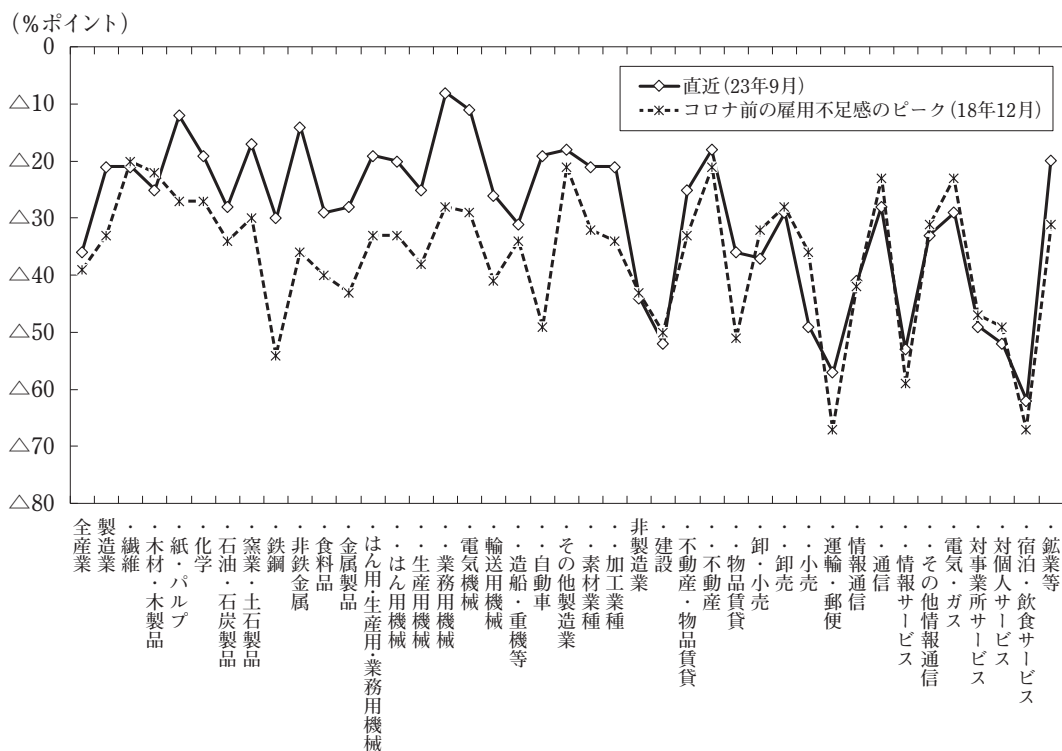
3. 財務省『法人企業統計調査（年次別）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

図表12 中小企業の業種別の労働生産性（＝付加価値率×労働装備率×有形固定資産回転率）

指標	労働生産性 (万円) ①×②×③					①付加価値率 (%)					②労働装備率 (万円)					③有形固定資産回転率 (回)					22年度の労働生産性の 対18年度比増減率と 寄与度 (%、%ポイント)			
	18	19	20	21	22	18	19	20	21	22	18	19	20	21	22	18	19	20	21	22	①の 寄与	②の 寄与	③の 寄与	
◎全産業	501	493	480	495	511	26.5	25.3	25.1	25.6	25.7	622	637	668	687	636	3.05	3.06	2.86	2.82	3.13	2.0	△3.1	2.3	2.8
○製造業	537	521	507	534	536	28.4	27.2	27.5	28.0	26.6	551	588	633	628	595	3.43	3.26	2.91	3.04	3.38	△0.2	△6.4	7.7	△1.5
・食料品	388	365	323	366	413	24.3	23.6	21.6	20.6	20.9	518	522	592	545	517	3.09	2.96	2.52	3.26	3.82	6.2	△15.5	△0.3	22.0
・繊維	376	345	306	328	348	25.8	25.6	24.2	23.6	28.6	418	488	381	459	518	3.49	2.76	3.32	3.03	2.35	△7.5	10.3	21.0	△38.7
・木材・木製品	431	506	478	513	522	23.4	25.5	26.6	26.7	18.8	664	531	512	673	818	2.78	3.74	3.52	2.85	3.39	21.1	△24.2	23.3	22.2
・パルプ・紙等	527	495	467	519	545	25.7	23.3	28.1	25.5	22.4	584	643	658	718	857	3.51	3.30	2.52	2.83	2.85	3.4	△14.6	39.5	△21.8
・印刷等	526	465	503	499	516	32.2	30.9	32.1	37.3	37.6	480	519	637	497	561	3.41	2.90	2.46	2.69	2.44	△1.9	15.8	15.9	△33.4
・化学	771	821	793	701	651	26.6	27.4	25.7	22.7	21.9	876	938	1393	1413	837	3.32	3.20	2.21	2.19	3.55	△15.6	△17.6	△4.2	6.2
・石油・石炭製品	729	767	680	712	753	19.3	18.4	26.4	25.3	22.0	649	799	647	641	658	5.81	5.22	3.99	4.39	5.20	3.3	13.2	1.5	△11.4
・窯業・土石製品	516	566	599	631	557	26.6	25.4	26.3	27.7	25.6	760	795	770	834	753	2.56	2.81	2.96	2.73	2.89	7.9	△3.8	△0.9	12.7
・鉄鋼	658	619	557	617	695	30.1	28.9	27.5	22.3	21.6	669	695	728	794	960	3.27	3.08	2.79	3.48	3.35	5.6	△34.6	37.8	2.5
・非鉄金属	591	590	548	591	742	23.9	25.6	27.2	26.0	23.5	535	646	655	634	876	4.63	3.56	3.08	3.59	3.61	25.6	△1.9	56.3	△28.9
・金属製品	548	572	596	601	576	30.5	29.2	31.9	33.6	30.3	583	699	726	729	637	3.08	2.80	2.58	2.45	2.98	5.1	△0.7	9.1	△3.2
・はん用機械	743	708	688	729	758	29.2	29.8	30.8	37.0	33.7	533	652	826	738	717	4.77	3.65	2.71	2.67	3.13	2.0	15.0	30.8	△43.3
・生産用機械	673	681	575	575	682	34.2	35.0	32.6	30.6	30.7	543	544	663	653	666	3.62	3.57	2.66	2.87	3.34	1.3	△11.1	20.6	△8.2
・業務用機械	702	706	673	653	710	34.2	31.2	32.5	30.7	33.2	561	678	757	528	617	3.66	3.34	2.74	4.02	3.47	1.1	△3.2	9.6	△5.3
・電気機械	561	522	449	525	470	35.6	29.0	24.6	29.5	28.0	468	521	522	378	346	3.37	3.46	3.50	4.70	4.84	△16.2	△22.6	△28.2	33.9
・情報通信機械	625	583	541	504	522	29.0	32.0	33.5	35.6	32.1	571	542	392	293	397	3.77	3.35	4.12	4.83	4.10	△16.4	9.3	△33.6	7.9
・輸送用機械	615	566	638	683	591	26.4	25.0	26.5	27.0	26.3	675	534	571	771	615	3.45	4.24	4.21	3.29	3.64	△4.0	△0.3	△9.1	5.4
・自動車等	650	571	632	702	608	25.5	23.5	25.7	26.4	25.4	721	536	585	818	640	3.54	4.54	4.21	3.25	3.75	△6.5	△0.5	△11.5	5.5
・その他輸送用機械	537	551	661	615	536	29.3	31.1	30.2	29.6	30.6	574	530	522	602	537	3.20	3.34	4.19	3.45	3.26	△0.2	4.4	△6.7	2.1
・その他の製造業	514	497	509	540	520	27.8	24.7	27.0	28.2	25.6	443	548	590	615	568	4.18	3.68	3.19	3.12	3.57	1.1	△8.2	25.2	△16.0
○非製造業	494	488	474	488	507	26.1	24.9	24.7	25.1	25.5	636	647	674	698	644	2.98	3.02	2.85	2.78	3.09	2.5	△2.3	1.2	3.6
・農林水産業	510	386	387	384	372	26.2	22.3	22.7	27.7	26.3	877	655	901	759	812	2.22	2.64	1.89	1.83	1.74	△27.0	0.1	△6.6	△20.6
・鉱業等	746	750	700	721	720	35.1	32.7	29.6	31.3	25.4	1365	1257	1093	1277	1299	1.56	1.83	2.17	1.80	2.18	△3.6	△32.2	△5.0	33.5
・建設業	581	594	569	576	627	25.6	25.6	25.0	26.2	25.7	345	353	372	398	466	6.58	6.57	6.13	5.51	5.24	7.8	0.2	31.6	△24.0
・電気	4602	3373	1877	1993	1683	46.7	40.1	56.3	38.1	43.8	29780	18864	9963	9132	7599	0.33	0.45	0.33	0.57	0.51	△63.4	△4.9	△91.2	32.1
・ガス・熱供給・水道	796	926	946	875	886	29.6	28.0	34.1	39.2	25.0	1806	2479	1549	1276	1854	1.49	1.33	1.79	1.75	1.91	11.4	△18.0	2.8	26.6
・情報通信	596	590	546	509	586	38.0	40.0	36.4	33.3	36.5	101	127	137	174	134	15.53	11.61	10.93	8.82	12.02	△1.8	△4.2	28.0	△25.7
・運輸等	510	537	506	517	500	39.9	39.4	39.9	37.7	34.9	432	412	538	597	452	2.95	3.31	2.36	2.29	3.17	△2.0	△13.2	4.3	6.9
・卸売	606	606	593	653	683	12.0	11.5	12.0	12.6	13.3	664	632	664	634	604	7.59	8.33	7.43	8.21	8.52	12.7	10.5	△10.1	12.3
・小売	428	440	430	407	425	17.5	17.4	16.7	18.0	17.0	479	518	522	436	450	5.10	4.89	4.93	5.19	5.54	△0.8	△2.9	△6.2	8.3
・不動産	881	921	949	1023	897	39.5	39.2	43.3	42.7	44.1	5818	6373	6310	6304	5054	0.38	0.37	0.35	0.38	0.40	1.8	11.2	△14.2	4.8
・物品賃貸	1427	1095	1186	1230	1413	44.3	38.8	44.4	45.6	46.5	2788	4093	4515	3386	5119	1.16	0.69	0.59	0.80	0.59	△0.9	5.3	64.9	△70.6
・サービス	395	369	351	365	392	43.0	39.2	40.3	38.8	41.4	327	320	327	397	356	2.81	2.94	2.67	2.37	2.66	△0.9	△3.8	8.3	△5.5
・宿泊	466	374	282	301	400	48.1	42.4	39.3	39.4	44.1	822	692	896	1042	1273	1.18	1.27	0.80	0.73	0.71	△14.2	△8.5	42.2	△48.4
・飲食サービス	270	264	221	176	280	39.6	37.6	37.3	22.0	32.4	234	178	288	509	327	2.91	3.94	2.06	1.57	2.65	3.8	△21.0	34.3	△9.7
・生活関連サービス	355	350	343	314	331	51.4	44.0	40.7	38.1	43.3	270	292	302	332	324	2.56	2.72	2.78	2.48	2.36	△6.9	△16.7	17.9	△8.1
・娯楽	444	451	338	405	473	23.3	28.2	30.4	29.2	34.8	1870	1335	992	1362	1521	1.02	1.20	1.12	1.02	0.89	6.7	42.1	△21.8	△13.9
・専門・技術サービス等	553	538	545	552	568	37.7	32.1	35.5	39.3	39.3	348	430	439	405	238	4.22	3.89	3.49	3.46	6.06	2.7	4.5	△39.1	37.4
・教育関係	367	359	386	344	332	55.1	55.3	64.7	62.0	60.6	377	365	296	231	223	1.76	1.78	2.01	2.40	2.45	△9.3	9.5	△51.3	32.8
・医療・福祉	297	312	315	333	361	49.7	50.5	59.0	54.1	49.8	186	230	210	242	368	3.21	2.68	2.54	2.54	1.96	21.5	0.2	79.2	△57.9
・人材関係	347	290	309	363	336	58.7	52.7	56.5	50.8	55.7	58	108	65	69	42	10.26	5.09	8.41	10.41	14.39	△3.3	△5.3	△32.0	33.8
・その他のサービス	466	410	373	411	389	45.8	41.1	38.9	41.9	42.7	193	250	220	248	212	5.27	3.99	4.36	3.96	4.29	△16.5	△6.3	8.5	△18.8

- (備考) 1. 中小企業は資本金1億円未満。金融・保険を除く。労働生産性(1人当たり付加価値額)＝付加価値額÷人員計、付加価値率＝付加価値額÷売上高×100、労働装備率＝有形固定資産(期首・期末平均)÷人員計、有形固定資産回転率＝売上高÷有形固定資産(期首・期末平均)。当該統計では、付加価値額＝営業純益(営業利益－支払利息等)＋役員給与＋役員賞与＋従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課、労働生産性＝付加価値額÷従業員数と定義されるが、本稿では付加価値額に減価償却費を含め、労働生産性は付加価値額(含む減価償却費)を人員計(従業員数＋役員数)で割っている点に留意を要する。
2. グレーの箇所は製造業合計や非製造業合計の数値を上回る業種を示す。
3. 財務省『法人企業統計調査(年次別)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

図表13 中小企業の業種別の雇用判断DI（短観）



(備考) 1. 雇用が「過剰」と回答した割合－「不足」と回答した割合
 2. 中小企業は資本金2,000万円以上1億円未満
 3. 日本銀行『全国企業短期経済観測調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成

術サービス等、教育、人材関連などで有形固定資産回転率が改善した。また、22年度は、インバウンド需要の落込みや人手不足に陥った宿泊、飲食サービス、生活関連サービスなどで労働装備率が押し上げに寄与している。特に、宿泊は、従業員数が対18年度比28%減少^(注3)したことで労働装備率が高まったものの、需要不足や人材難を反映した施設稼働率の低下による有形固定資産回転率の悪化が労働生産性を約50%ポイント押し下げた。

中小企業では、コロナ前と比べて物価高などが影響して付加価値率が低下しており、労働装備率の上昇が労働生産性の押し上げに寄与しているが、必ずしも前向きな設備投資等を実施した結果ではなく、需要不足に伴う人員削減や採用難といった後ろ向きな要因による影響が大きい。先行き、部材・燃料等のコスト上昇分の価格転嫁や顧客等のニーズを捉えた財・サービスの高付加価値化による付加価値率の上昇、機械化・省力化・自動化やデータマーケティングなどに資する設備投資等の活用による前向きな労働装備率の引上げ、それを反映した売上高の拡大による資産効率の改善などによって労働生産性を高め、1人当たり人件費や賃金の引上げ、人手不足に伴う操業度の抑制といったボトルネックの解消などを推し進める必要がある。

(注)3. 本統計では、臨時従業員数は総従事時間数を常用者の1か月平均労働時間数で除した数値で常用者数に換算しているため、休業・時短営業などで臨時従業員の総従事時間数が減少した場合、従業員数が減少する点に留意を要する。

5. 物価高や賃上げが中小企業の経営の安全性に及ぼした影響

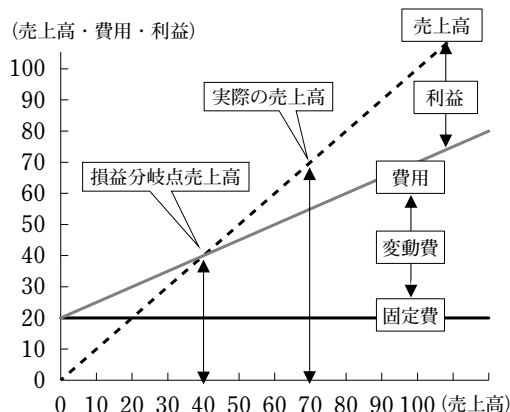
(1) 企業規模別の損益分岐点比率と変動費率・固定費率の変化による安全性への影響

物価上昇率が依然として高水準にあり、コスト高が中小企業の経営に悪影響を及ぼすことが懸念されている。部材・燃料等のコスト上昇分を販売価格に転嫁できないと、付加価値率が低下して労働生産性や賃金の押下げ要因になり、売上高変動費率が上昇するなど、経営の安全性を脅かす恐れがある。また、賃上げ機運が高まっているが、労働生産性の改善と共に賃金が引き上げられれば経営の安全性は保たれるものの、最低賃金、社会保険料等の上昇や賃上げなどで労働生産性の改善を上回るペースで1人当たり人件費が高まると、労働分配率や限界利益(売上高-変動費)に占める固定費の比率が上昇し、経営の安全性が悪化する可能性がある。本章では、昨今の日本経済の課題である物価高と賃上げが中小企業の経営の安全性に及ぼしている影響についてコロナ前(18年度)と比べて検討する。

企業経営の安全性を示す「損益分岐点比率」に対して、物価高や賃上げがどの程度の影響を及ぼしたのかみることにする。損益分岐点比率は、利益がゼロとなる売上高(損益分岐点売上高)が実際の売上高の何%に相当するのを示す指標である(図表14)。例えば、損益分岐点比率が70%なら、売上高が現在の7割の水準に低下(30%減少)するまでは、利益が出る(黒字)ことを示している。100%から損益分岐点比率を引いた値は「安全余裕率」と呼ばれる。

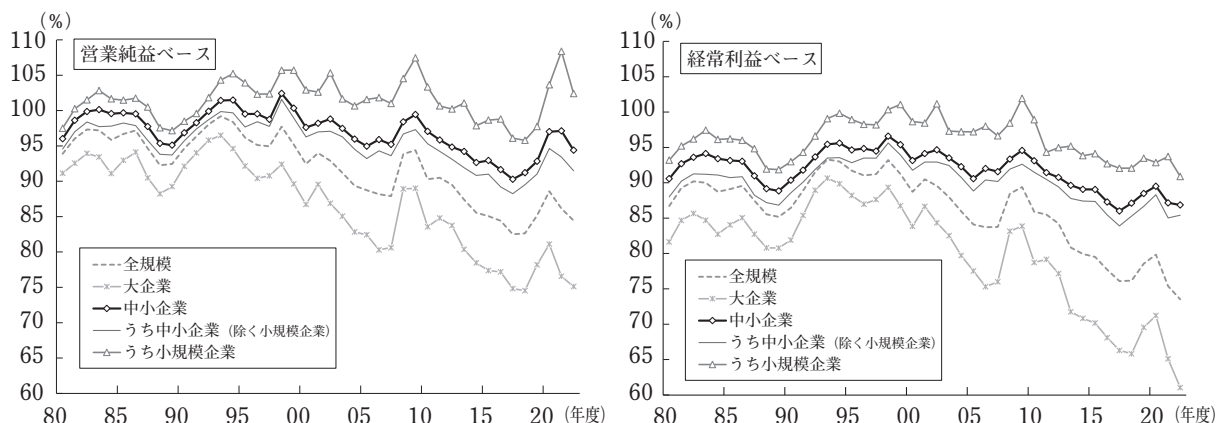
本業の稼ぎである営業純益(営業利益-支払利息等)ベースでみると、中小企業(全産業)の損益分岐点比率は、22年度に94.4%となり、21年度の97.1%から低下した(図表15左)。ただ、コロナ前の18年度の91.2%よりは高く、操業度に応じて増減するコスト(変動費)の対売上高比を示す変動費率の上昇が2.8%ポイントの押上げに寄与した(図表16)。操業度に関わらず発生するコスト(固定費)の対売上高比を示す固定費率の押上げ寄与は、0.3%ポイントと小幅である。ただ、22年度の水準はバブル期(95%程度)を下回っており、低金利環境下における金利負担の軽減なども寄与して過去と比べると低い水準にある。資本金1,000万円未満の小規模企業(全産業)に限ると、22年度は営業赤字のため102.4%と100%を上回っている。21年度の108.4%からは低下しているが、コロナ前(18年度)の95.8%を上回った。特に、18年度と比べた22年度の損益分岐点比率は、

図表14 損益分岐点比率の概念図



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成

図表15 企業規模別（全産業）の損益分岐点比率の推移（左：営業純益ベース、右：経常利益ベース）



(備考) 1. 全産業（除く金融・保険）。損益分岐点比率＝損益分岐点売上高÷売上高×100＝（固定費÷（1－変動費率））÷売上高×100＝固定費率÷（1－変動費率）×100＝固定費÷限界利益（売上高－変動費）×100。変動費＝（売上原価＋販売費及び一般管理費）－（人件費＋減価償却費＋動産・不動産賃借料＋租税公課）、固定費（営業純益ベース）＝人件費＋減価償却費＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋支払利息等＝付加価値額＋減価償却費－営業純益、固定費（経常利益ベース）＝人件費＋減価償却費＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業外費用－営業外収益とした。
2. 財務省『法人企業統計調査（年次別）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

変動費率が8%ポイント押し上げている。部材等の中間投入の価格上昇分を十分に販売価格に転嫁できず、変動費率が押し上げられた可能性がある^(注4)。一方、資本金1億円以上の大企業は、22年度に75.1%とコロナ前（18年度）の水準（74.5%）にほぼ回復しており、バブル期の水準（88%程度）を大幅に下回る。大企業の安全余裕率は過去の水準からみて極めて高い。

一方、営業外費用や受取利息・各種助成金等を含む営業外収益も考慮した経常利益ベースで見ると、中小企業（全産業）は22年度に86.9%とコロナ前の水準（87.1%）に改善しており、バブル期の水準（89%程度）よりも低い（図表15右）。特に、小規模企業は22年度に90.9%と90%台に低下するなど、バブル期の水準（92%程度）を下回り、過去最低水準に改善している。営業純益ベースより10%ポイント超も低く、各種助成金等の受給や金融資産等の収益などが営業外収益を押し上げており、企業経営の安全性を高めている。しかし、今後、政府によるコロナ関連等の各種支援策のはく落、日銀の政策修正などに伴う金利上昇など、営業外損益のプラス効果が今後も持続するかどうかは不透明であり、本業によって経営の安全性を高める必要がある。また、図表3の通り、大企業は売上高経常利益率が高水準に達しており、経常利益ベースの損益分岐点比率は22年度に61.1%と著しく低く、経営の安全性は極めて良好である。大企業は、海外子会社等の関係会社などからの受取配当金、有価証券利息・売却益・評価益、為替差益等の営業外収益が円安なども寄与して高水準で推移している。大企業は、本業の稼ぎ

(注)4. 販売価格÷仕入価格は交易条件といわれ（商業の例）、数値が高まると利幅の改善が見込まれる。売上高（販売価格×販売数量）＝変動費（仕入価格×販売数量）＋固定費＋利益と簡略化すれば、売上高変動費率は仕入価格÷販売価格と交易条件の逆数とみなせ、この推移から価格転嫁の動向を推測することができる。

図表16 中小企業の業種別の損益分岐点比率と22年度の対コロナ前比変化幅の要因別寄与

指標 業種	営業純益ベース (%)					経常利益ベース (%)					22年度の損益分岐点比率の 18年度からの変化幅 (%ポイント)				
	18	19	20	21	22	18	19	20	21	22	営業純益 ベース	変動費率 の寄与	固定費率 の寄与	経常利益 ベース	営業外 の寄与
◎全産業	91.2	92.8	97.0	97.1	94.4	87.1	88.5	89.5	87.2	86.9	3.2	2.8	0.3	△0.3	△3.4
○製造業	90.2	91.8	96.9	93.5	95.0	85.9	87.6	89.4	85.2	87.1	4.8	5.9	△1.1	1.2	△3.6
・食料品	94.7	98.8	112.2	102.6	99.0	91.4	94.0	104.4	95.5	91.2	4.3	14.4	△10.1	△0.2	△4.5
・繊維	99.3	101.1	112.7	112.0	108.8	92.5	92.2	99.5	91.4	95.4	9.6	△10.9	20.5	2.9	△6.7
・木材・木製品	99.5	90.7	98.5	95.0	88.0	92.6	88.3	88.5	86.7	81.4	△11.5	20.4	△31.8	△11.3	0.3
・パルプ・紙等	90.3	95.5	101.0	96.8	100.4	86.0	92.0	95.5	91.0	92.8	10.1	13.3	△3.3	6.8	△3.3
・印刷等	96.5	100.2	101.1	102.0	99.1	91.5	95.4	94.4	93.2	90.2	2.5	△15.3	17.8	△1.3	△3.9
・化学	80.9	80.7	85.2	87.3	91.0	75.8	77.6	77.7	79.3	84.1	10.1	16.3	△6.2	8.3	△1.8
・石油・石炭製品	78.2	79.7	88.1	81.3	84.7	75.2	76.3	82.4	77.0	80.7	6.5	△10.5	17.0	5.6	△0.9
・窯業・土石製品	91.8	87.7	91.9	93.6	95.6	85.1	85.3	85.5	86.8	88.2	3.8	3.5	0.3	3.1	△0.7
・鉄鋼	86.1	91.2	102.6	90.7	88.9	80.8	85.5	96.3	82.3	80.3	2.8	28.5	△25.8	△0.5	△3.3
・非鉄金属	86.8	92.5	101.0	90.4	82.5	82.3	86.8	92.0	81.4	77.8	△4.2	1.4	△5.6	△4.5	△0.3
・金属製品	90.8	92.8	95.6	91.2	94.0	85.1	85.7	88.1	82.4	86.5	3.2	0.6	2.6	1.4	△1.8
・はん用機械	87.7	84.7	93.1	86.5	84.9	77.8	81.9	86.5	79.0	78.1	△2.8	△12.3	9.6	0.3	3.0
・生産用機械	85.1	87.3	97.7	96.0	88.8	82.2	83.8	90.7	85.9	82.5	3.7	9.5	△5.9	0.3	△3.4
・業務用機械	82.6	82.0	91.4	84.8	85.3	80.1	79.6	86.8	78.8	75.8	2.7	2.7	0.1	△4.3	△7.1
・電気機械	88.7	87.7	102.4	89.5	96.5	84.4	84.9	89.9	83.6	89.5	7.9	21.9	△14.2	5.1	△2.8
・情報通信機械	85.4	86.5	92.0	91.3	95.8	83.3	83.9	86.7	85.0	87.0	10.4	△9.1	19.5	3.7	△6.7
・輸送用機械	92.0	92.9	88.9	89.3	96.8	86.0	89.2	82.4	81.2	89.4	4.8	0.3	4.5	3.4	△1.4
・自動車等	90.4	92.3	88.2	87.0	97.1	83.8	89.0	81.5	78.8	89.3	6.7	0.5	6.2	5.5	△1.2
・その他輸送用機械	96.4	94.8	91.4	98.8	95.9	92.0	90.0	85.7	91.1	89.8	△0.4	△4.2	3.8	△2.2	△1.8
・その他の製造業	91.4	94.0	91.4	91.2	97.0	89.7	90.9	84.1	83.0	88.6	5.6	7.5	△1.9	△1.1	△6.7
○非製造業	91.4	93.1	97.0	97.9	94.3	87.4	88.7	89.6	87.6	86.9	2.8	2.1	0.7	△0.6	△3.4
・農林水産業	107.4	118.0	123.0	114.7	122.3	84.4	86.1	82.0	85.0	87.1	14.9	△0.2	15.1	2.7	△12.2
・鉱業等	89.6	97.7	97.8	95.3	97.0	80.7	92.7	71.9	88.4	89.5	7.5	29.6	△22.3	8.8	1.3
・建設業	87.9	87.5	87.8	89.9	87.5	84.5	84.2	82.2	83.6	81.9	△0.4	△0.2	△0.2	△2.7	△2.3
・電気	72.7	70.5	74.7	79.4	74.1	79.7	71.3	72.6	81.5	70.5	1.4	4.7	△3.3	△9.1	△10.5
・ガス・熱供給・水道	92.7	98.8	95.3	95.4	91.5	87.6	91.8	90.6	93.2	87.2	△1.2	15.6	△16.7	△0.4	0.8
・情報通信	97.0	93.4	98.7	99.6	92.1	95.0	90.6	94.8	93.6	88.0	△5.0	3.9	△8.9	△7.0	△2.1
・運輸等	96.9	96.6	103.2	100.5	98.9	94.3	93.4	97.7	95.3	94.4	2.0	13.0	△11.0	0.1	△1.9
・卸売	87.6	89.7	89.6	89.7	85.7	83.1	84.9	84.5	80.8	78.8	△1.9	△8.5	6.7	△4.3	△2.4
・小売	94.3	94.7	98.1	97.3	96.9	90.5	90.8	91.8	90.3	91.2	2.5	2.8	△0.2	0.7	△1.8
・不動産	83.9	88.1	83.5	82.3	87.1	79.0	80.5	71.0	71.4	72.5	3.1	△9.5	12.6	△6.5	△9.6
・物品賃貸	83.9	109.5	114.3	115.8	131.2	93.9	104.7	107.1	113.9	126.0	47.3	△5.3	52.5	32.1	△15.2
・サービス	92.9	95.5	105.5	108.9	98.8	88.1	91.5	96.1	91.5	90.2	5.9	3.6	2.3	2.2	△3.7
・宿泊	95.8	103.6	154.6	162.6	106.6	93.6	100.7	138.3	135.9	94.4	10.8	8.7	2.1	0.9	△10.0
・飲食サービス	97.5	99.5	129.0	194.7	124.8	95.4	94.7	113.6	89.9	89.3	27.3	22.1	4.8	△6.1	△33.4
・生活関連サービス	96.6	99.5	110.8	112.2	102.0	93.5	92.9	99.9	96.8	95.8	5.4	17.0	△11.7	2.4	△3.0
・娯楽	97.3	98.3	119.2	106.7	90.4	90.4	88.8	102.4	91.8	83.3	△6.9	△37.0	30.3	△7.0	△0.1
・専門・技術サービス等	89.4	94.2	96.0	96.6	93.2	77.9	90.1	85.1	85.0	88.2	3.8	△3.9	7.7	10.3	6.5
・教育関係	94.5	90.2	96.1	98.6	99.2	90.8	88.0	91.2	91.9	91.2	4.7	△9.2	13.9	0.4	△4.3
・医療・福祉	96.2	100.1	99.4	96.6	94.5	94.8	96.8	94.8	93.0	90.8	△1.7	△0.2	△1.6	△4.0	△2.2
・人材関係	94.2	95.5	100.7	96.8	96.1	93.3	91.9	96.7	92.0	93.6	1.9	5.0	△3.1	0.3	△1.6
・その他のサービス	88.4	89.4	96.5	95.1	93.9	84.4	87.4	90.7	90.1	89.9	5.5	6.2	△0.7	5.5	△0.0

- (備考) 1. 中小企業は資本金1億円未満とした。金融・保険を除く。
 2. グレーの箇所は製造業合計や非製造業合計の数値を上回る業種を示す。
 3. 変動費率=変動費÷売上高×100、固定費率=固定費÷売上高×100。変動費率の寄与、固定費率の寄与は、営業純益ベースの変動幅における寄与度である。営業外の寄与は、経常利益ベースの変動幅-営業純益ベースの変化幅であり、支払利息等を除く営業外費用-営業外収益の影響を示している点に留意を要する。
 4. 財務省『法人企業統計調査(年次別)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

である営業純益ベースの安全余裕率も過去最高水準に達しているため、賃金水準や部材等の調達価格等の引上げなどで従業員や子会社・取引先企業等に収益を還元し、人手不足の改善、従業員のモチベーションの向上、サプライチェーンの安定化などを推し進める余地は大きい。

中小企業の損益分岐点比率を業種別にみると、22年度の営業純益ベースは製造業で95.0%と21年度の93.5%から上昇しており、非製造業は94.3%で前年度の97.9%から低下した(図表16)。製造業と非製造業共にコロナ前の18年度の水準を上回っているが、製造業は固定費率が1.1%ポイント押し下げたものの、変動費率が5.9%ポイント押し上げた。非製造業は、固定費率が0.7%ポイント、変動費率が2.1%ポイント押し上げている。製造業、非製造業共に変動費率の上昇が中小企業の経営の安全性を低めており、価格転嫁が十分に進まなかった恐れがある。損益分岐点比率がコロナ前の水準を下回っている業種は、製造業では木材・木製品、非鉄金属、はん用機械などであり、非製造業では娯楽、情報通信、卸売、医療・福祉などである。一方、損益分岐点比率の上昇が著しい業種は、製造業だと情報通信機械、パルプ・紙等、化学、繊維、電気機械、自動車等などであり、非製造業では物品賃貸、飲食サービス、農林水産業、宿泊などである。コロナ禍の影響が大きかった飲食サービスや宿泊は、各々、21年度の194.7%、162.6%から124.8%、106.6%に低下したが、依然として水準が高い。ただ、経常利益ベースでみると、製造業は87.1%でコロナ前の85.9%を上回るが、非製造業は86.9%で87.4%を下回っている。特に、飲食サービスは、22年度の経常利益ベースが89.3%で営業純益ベースより35.5%ポイントも低く、各種支援制度などによる営業外収益等の寄与が大幅に押し下げたものと推測される。

(2) 賃上げなどによる売上高人件費比率の変化が損益分岐点比率に及ぼした影響

図表9の通り、22年度の現金給与総額は前年比1.9%増加し、名目ベースでは91年度以来31年ぶりの高い伸び率となった。最低賃金も3%超の伸び率(22年度の全国加重平均は3.3%、23年は4.5%)が続くなど、賃上げ機運が高まっている。企業からみると、賃上げは雇用コスト(1人当たり人件費)の増加につながるため、本節では、人件費に焦点を当てて、企業経営の安全性への影響をみることにする。人材を確保することで売上高が拡大すれば、売上高の増加ペースで人件費が増えても経営の安全性に大きな問題は生じないが、逆に売上高が減少している局面で賃上げ等によって人件費負担が高まる場合、固定費率が上昇し、安全性は悪化するものと考えられる。

図表17は、22年度の売上高人件費比率(1人当たり人件費÷1人当たり売上高)のコロナ前(18年度)と比べた変化によって、損益分岐点比率に及んだ影響(寄与度)を企業規模別・業種別に示している。全規模(全産業)では、22年度の損益分岐点比率(営業純益ベース)は

図表17 22年度の損益分岐点比率の対コロナ前比変化幅における売上高人件費比率の寄与

業種	企業規模					業種	企業規模				
	全規模	中小企業		大企業			全規模	中小企業		大企業	
		1人当たり 人件費寄与	1人当たり 売上高寄与				1人当たり 人件費寄与	1人当たり 売上高寄与			
◎全産業	△0.0	△1.2	2.4	△3.6	0.5	○非製造業	1.0	△1.0	2.4	△3.4	1.8
○製造業	△2.8	△1.7	2.8	△4.5	△2.4	・農林水産業	10.1	10.6	△12.3	22.6	13.2
・食料品	△3.8	△11.5	4.2	△15.6	0.3	・鉱業等	△4.0	△13.2	3.9	△16.8	△1.8
・繊維	5.9	11.3	△3.9	15.1	1.1	・建設業	△0.7	△1.0	4.3	△5.2	△0.6
・木材・木製品	△18.4	△25.6	3.4	△27.9	△4.1	・電気	△12.2	8.9	0.8	6.4	△13.8
・パルプ・紙等	△0.1	△5.6	7.4	△13.0	0.9	・ガス・熱供給・水道	△21.3	△9.4	5.8	△15.1	△21.2
・印刷等	14.5	18.5	5.2	13.2	0.3	・情報通信	1.5	△13.3	△11.5	△1.9	4.3
・化学	△4.1	△3.0	△1.6	△1.4	△3.7	・運輸等	△0.5	△4.7	3.7	△8.4	0.9
・石油・石炭製品	△4.9	14.1	7.7	6.3	△4.8	・卸売	7.7	5.2	6.6	△1.5	4.0
・窯業・土石製品	△4.1	△2.5	5.8	△8.3	△3.4	・小売	1.3	△0.4	1.2	△1.6	1.9
・鉄鋼	△14.6	△26.1	0.4	△25.5	△12.1	・不動産	4.2	7.8	4.4	3.4	1.0
・非鉄金属	△9.7	△3.9	12.5	△16.3	△7.8	・物品賃貸	△0.1	△0.7	△2.2	1.5	0.2
・金属製品	1.8	0.6	4.7	△4.1	4.9	・サービス	△0.0	△0.6	1.5	△2.1	1.4
・はん用機械	5.0	10.0	1.3	8.6	1.3	・・宿泊	△0.3	△3.6	△7.8	4.2	7.5
・生産用機械	△7.7	△6.1	2.6	△8.6	△5.2	・・飲食サービス	△0.5	△2.0	16.5	△18.4	3.6
・業務用機械	2.9	1.7	4.6	△2.9	2.8	・・生活関連サービス	△9.2	△11.6	△3.8	△7.8	0.7
・電気機械	△1.8	△7.3	△2.6	△4.7	△0.5	・・娯楽	17.1	14.6	△5.2	19.4	15.8
・情報通信機械	△0.8	18.5	△1.0	19.2	△2.7	・・専門・技術サービス等	1.7	4.6	3.4	1.2	△0.7
・輸送用機械	1.5	2.2	△0.6	2.8	1.5	・・教育関係	△0.0	4.2	△9.9	14.1	△17.0
・・自動車等	2.2	4.9	0.3	4.5	1.5	・・医療・福祉	2.0	△1.1	14.0	△15.0	11.4
・・その他輸送用機械	△2.9	△1.1	△4.8	3.7	0.9	・・人材関係	△10.8	△3.2	△1.6	△1.6	△15.6
・その他の製造業	△2.1	△3.5	3.4	△6.9	△1.1	・・その他のサービス	△2.1	△2.2	△11.0	8.8	△1.8

(備考) 1. 金融・保険を除く。中小企業は資本金1億円未満、大企業は資本金1億円以上とした。
 2. 22年度の損益分岐点比率の対18年度比変化幅のうち、売上高人件費比率の変化が及ぼした影響分(寄与度)を示す。必ずしも全規模が中小企業と大企業の数値になるとは限らない点に留意を要する。
 3. グレーの箇所は製造業合計や非製造業合計の数値を上回る業種を示す。
 4. 財務省『法人企業統計調査(年次別)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

84.4%でコロナ前(18年度)から1.8%ポイント上昇したが、売上高人件費比率の変化によって大幅な影響を被っていない(寄与度は△0.0%ポイント)。ただ、企業規模別にみると、大企業は0.5%ポイント押し上げたが、中小企業は1.2%ポイントの押し下げに寄与している。つまり、中小企業は売上高人件費比率が低下したことで、営業純益が赤字に転じる売上高の水準まで1.2%分の余裕が生じ、経営の安全性が改善したことを示している。中小企業は、賃金(1人当たり人件費)の上昇が損益分岐点比率を2.4%ポイント分押し上げたが、1人当たり売上高の改善が3.6%ポイントの押し下げに寄与し、経営の安全性を高めた。

製造業は、売上高人件費比率が損益分岐点比率を2.8%ポイント(全規模)押し下げており、大企業は2.4%ポイント、中小企業は1.4%ポイント押し下げた。大企業製造業では、素材業種などで価格転嫁の動きも影響して売上高の増加が売上高人件費比率の低下に寄与したが、中小製造業は人員の減少による人件費の抑制が押し下げに寄与している。中小製造業は、1人当たり人件費が3.9%増加したが(図表11参照)、人員がコロナ前より減少した一方で売上高が持ち直し、1人当たり売上高の改善が損益分岐点比率を押し下げた。

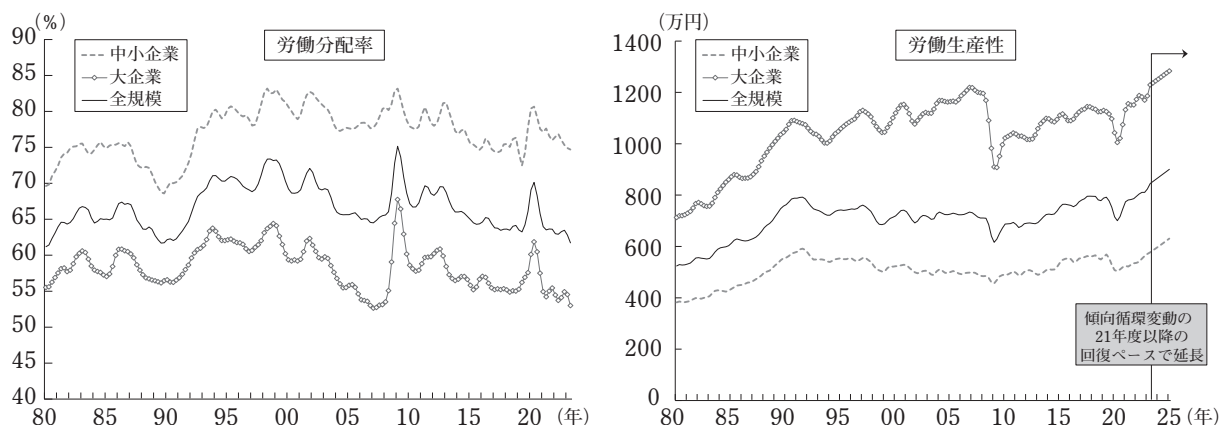
非製造業は、全規模が1.0%ポイント押し上げており、特に大企業は1.8%ポイントの押し上

げに寄与した。22年度は、経済活動が回復途上にあり、大企業の卸売・小売や運輸、宿泊・飲食サービス、生活関連サービス・娯楽などの売上高が18年度の水準を回復せず、売上高人件費比率の上昇が損益分岐点比率を押し上げた。一方、中小企業は1.0%ポイントの押下げに寄与しており、売上高が人件費の増加率を上回った。賃金(1人当たり人件費)の上昇で雇用コストは高まったものの、1人当たり売上高の改善が損益分岐点比率を押し下げている。コロナ禍の影響が大きかった宿泊は、コロナ禍からの回復が遅れて1人当たり売上高、1人当たり人件費共に低下し、売上高が33%、人件費が36%減少したが、人件費の減少率の方が大きく、売上高人件費比率は30.2%から28.6%へ低下した。一方、飲食サービスは、人手不足などを背景に1人当たり人件費が高まったが、売上高の持直しによる1人当たり売上高の拡大で売上高人件費比率が低下し、安全性の改善に寄与した。

中小企業全体でみると、1人当たり人件費は昨今の賃上げ機運の高まりもあってコロナ前の水準を上回っているが、1人当たり売上高の増加による安全性の改善効果の方が大きい。最低賃金の引上げ、人手不足や物価高で賃上げ機運が高まる環境下でも、売上高人件費比率が損益分岐点比率の押下げに寄与した。人手不足は深刻化しているが、生産・業務の省力化・自動化などによって供給能力・営業力を強化しつつ、1人当たり売上高を向上できれば、中小企業も賃上げに対応できると見込まれる。ただ、**図表16**の通り、物価高に伴う変動費率の上昇といった交易条件の悪化が損益分岐点比率の押し上げに寄与しており、非製造業では人件費以外の固定費も含めた固定費率の上昇が経営の安全性を悪化させている点が懸念される。

過去と比べると22年度の中小企業の損益分岐点比率は低水準にあり、安全余裕率が改善してきたため、賃上げ機運が高まっても中小企業の経営が過度に悪化するという財務状況ではない。足元の状況について、財務省『法人企業統計調査』の四半期別調査でみると、中小企業(全産業)の労働分配率の基調的な推移(傾向循環変動)は、23年4-6月期に75%を下回り、コロナ前やバブル景気前の水準に低下している(**図表18左**)。中小企業の人件費負担や付加価値額の労働者への配分割合は必ずしも高くはない。実際、中小企業(全産業)の労働生産性の基調的な推移をみると、コロナ禍の落込みから堅調に持ち直しており、23年4-6月期は577万円でバブル景気時の水準(約590万円)が視野に入っている(**図表18右**)。中小企業の労働生産性の基調的な推移の伸び率は、23年4-6月期に前年比6.8%に高まった。製造業は弱含んでいるが、経済活動の正常化を反映した非製造業の回復が押し上げている。先行き、中小企業の労働生産性は、コロナ禍からの回復ペースを当面維持すると仮定した場合、前年比5%程度の伸び率で推移すると推計される。足元の労働分配率は低水準にあり、中小企業の人件費負担が過度に重くないことから、この水準の労働分配率が維持される前提では、名目ベースの賃金(1人当たり人件費)は前年比5%近い上昇率で推移する可能性がある(**図表19**)。ただ、製造業は、根

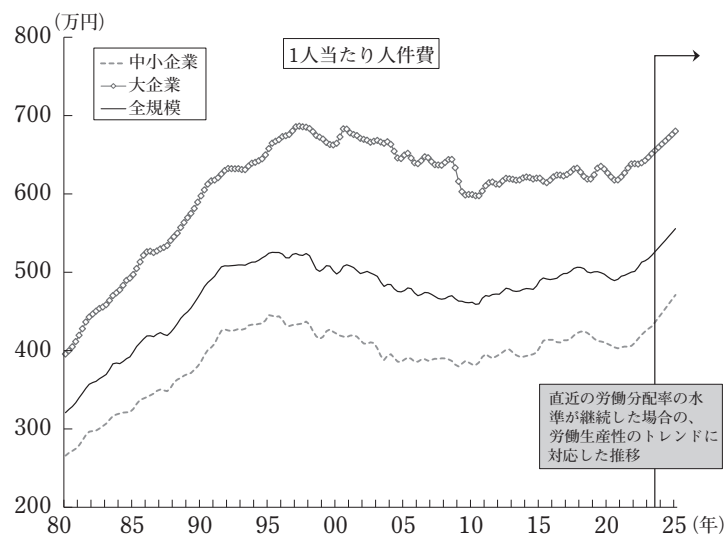
図表18 企業規模別の労働分配率（左）と労働生産性（右）の基調的な推移（四半期別の傾向循環変動）



- (備考) 1. 全産業（除く金融・保険）。中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は資本金1億円以上とした。
 2. 労働分配率=人件費計÷付加価値額、労働生産性=付加価値額÷人員計、付加価値額=営業利益+減価償却費+人件費計とした。労働生産性は年換算（四半期別の4倍）している。四半期別の統計は仮決算に基づいており、年次別と異なる点に留意を要する。
 3. 傾向循環変動の推移であり、当研究所が付加価値額・人件費計・人員計の各々の原数値から季節変動要因、不規則変動要因を除いた数値から算出した。右図の労働生産性の23年7-9月期以降の推移は、21年4-6月期以降の傾向循環変動の回復ペースが持続すると仮定したトレンド線である。
 4. 財務省『法人企業統計調査（四半期別）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

強い物価高による生活防衛意識の高まりやコスト増、モノ消費からコト消費への需要のシフト、海外経済の減速やIT関連低迷の長期化などで需要が弱含んでおり、非製造業も、経済活動の再開に伴う対面型サービス等を中心とした需要拡大の一服などが懸念されるうえ、本統計には反映されない零細企業・個人事業などの経営は依然として厳しい状況にある恐れがあることから、国内全体の賃金上昇率が高い伸びを維持するかは依然として予断を許さない状況である。

図表19 1人当たり人件費の基調的な推移



- (備考) 1. 全産業（除く金融・保険）。中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満、大企業は資本金1億円以上とした。
 2. 1人当たり人件費=人件費計÷人員計
 3. 傾向循環変動の推移であり、当研究所が人件費計・人員計の各々の原数値から季節変動要因、不規則変動要因を除いた数値から算出した。23年7-9月期以降の推移は、図表17の労働生産性に23年4-6月期の労働分配率を掛けた数値である。
 4. 財務省『法人企業統計調査（四半期別）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所が算出、作成

6. おわりに

岸田首相は9月26日、物価高等に対応するための『経済対策5本柱』について、関係閣僚に10月中に取りまとめるよう指示した(図表20)。物価高に対して、ガソリン・電気代等の負担軽減策や賃上げ減税の強化など、成長力強化策としては、半導体・蓄電池等の国内投資促進などを実施する方針である。また、10月の最低賃金引上げに合わせて、「年収の壁^(注5)」支援強化パッケージで、パートタイム労働者などの就労時間の抑制を解消するためのキャリアアップ助成金の拡充(労働者1人当たり最大50万円)や保険料負担の支援(「社会保険適用促進手当」創設)なども実施される。持続的な賃上げや人手不足の緩和を実現するには、労働者のリスクリテラシー等による能力開発・教育訓練支援の拡充、人手不足の分野における人材育成・雇用シフトの促進、労働者のスキル・技術等の能力が適正に評価されて労働需給の調整が円滑化される雇用マッチング機能の強化など、雇用の流動性や働き方の多様性が向上するような労働市場改革が必要である。

中小企業は、業種・規模毎にばらつきがみられるものの、全体としては収益環境が比較的底堅い。人件費負担が過度に重いわけではなく、経営の安全性も回復しつつある。小規模企業は22年度も営業赤字となり、規模が小さい零細企業・個人事業などは物価高、最低賃金の引上げやインボイス制度^(注6)の開始などもあって経営状況が厳しい恐れがあるが、中小企業全

図表20 『経済対策5本柱』の概要(9月26日の閣議決定で策定指示)

＜経済対策5本柱＞	具体例
①物価高から生活を守る対策	ガソリンや電気・都市ガスの価格抑制策など
②持続的賃上げ、所得向上と地方の成長	賃上げに取り組む企業に対する減税措置の強化。インバウンド(訪日外国人)増加や農林水産品の輸出拡大など
③成長力強化に資する国内投資促進	「国内投資促進や特許などの所得に関する減税制度」の創設。半導体や蓄電池、バイオ関連を対象に初期投資に限らず5～10年の単位で企業の生産コストの負担を軽減するなど、国内生産支援に向けた設備投資の税優遇など
④人口減少を乗り越える社会変革の推進	デジタル技術を活用した自治体業務の効率化、認知症対策など
⑤国土強靱(きょうじん)化、防災・減災など安全・安心の確保	自然災害からの復旧・復興や防災、減災に必要な対策など

(備考) 各種報道、首相官邸資料、内閣官房「新しい資本主義実現会議」資料などより信金中央金庫 地域・中小企業研究所が作成

(注)5. 従業員101人以上の企業で年収が106万円を超えると社会保険料の納付義務が生じ、従業員100人以下の企業で年収が130万円を超えると配偶者等が健康保険、年金保険の被扶養者からはずれて自ら社会保険料を支払わなければならないなど、その年収を超えないように就労時間などを調整すること

6. 23年10月に消費税の仕入税額控除において「適格請求書等保存方式」が開始された。消費税の仕入税額控除の要件に適格請求書発行事業者が交付する「適格請求書」の保存が必要になるため、今までの免税事業者は、適格請求書発行事業者の登録を求められるようになる。免税事業者は登録によって課税事業者になるため、税負担や事務負担が増加し、課税事業者は免税事業者と取引するとその分の税負担が増すこととなるなどの指摘がなされている。

体でみると足元の労働分配率が過去と比べると低水準であるなど、賃上げ余力に著しく乏しい状況ではない。ただ、収益を生まない資産が積み上がって本業の総合的な収益性は力強さを欠いており、需要の深耕・開拓などで売上高を増加させるような資産の有効活用がなされておらず、資産効率は長期的に低下している。そのため、中小企業等に対する各種優遇税制・補助金等の支援制度^(注7)を活用しながら、省力化、供給能力増強、データマーケティング、新商品・サービスの開発などに寄与する設備投資・DX投資・研究開発投資などで人手不足への対応や高付加価値化、営業力強化、顧客ニーズの汲み上げや新規需要の獲得、適正な価格設定などを図り、付加価値率、労働装備率、資産効率性を向上させることで、労働生産性や賃上げ余力の引上げを推し進める必要がある。

(注)7. 「中小企業経営強化税制」「中小企業投資促進税制」「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」「IT導入補助金」などの支援制度がある。

調 査

第193回全国中小企業景気動向調査 (2023年7～9月期実績・2023年10～12月期見通し)

7～9月期業況は小幅改善しコロナ前水準をほぼ回復 【特別調査—中小企業の将来を見据えた事業承継について】

信金中央金庫
地域・中小企業研究所

調査の概要

1. 調査時点：2023年9月1日～7日
2. 調査方法：原則として、全国各地の信用金庫営業店の調査員による、共通の調査表に基づく「聴取り」調査
3. 標本数：14,840企業（有効回答数 13,352企業・回答率 90.0%）
※有効回答数のうち従業員数20人未満の企業が占める割合は 70.8%
4. 分析方法：各質問項目について、「増加」（良い）－「減少」（悪い）の構成比の差＝判断D.I.に基づく分析

概況

1. 23年7～9月期（今期）の業況判断D.I.は△7.0、前期比0.4ポイント改善と、コロナ前の水準を回復するなかで小幅改善した。
収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス11.1と前期比1.2ポイント低下、同収益判断D.I.は△2.5と同0.2ポイント低下した。販売価格判断D.I.はプラス27.4と2四半期ぶりに下降した。人手過不足判断D.I.は△25.0と2四半期続けて人手不足感が若干強まった。設備投資実施企業割合は21.7%と前期比0.1ポイント上昇した。業種別の業況判断D.I.は全6業種中、建設業など4業種で、地域別には全11地域中、北海道など7地域で、それぞれ改善した。
2. 23年10～12月期（来期）の予想業況判断D.I.は△4.4、今期実績比2.6ポイントの改善を見込んでいる。業種別には不動産業などを除く4業種で、また、地域別には全11地域中、北海道を除く10地域で改善の見通しとなっている。

業種別天気図

時期 業種名	2023年 4～6月	2023年 7～9月	2023年 10～12月 (見通し)
総合			
製造業			
卸売業			
小売業			
サービス業			
建設業			
不動産業			

地域別天気図（今期分）

地域 業種名	北海道	東北	関東	首都圏	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州北部	南九州
総合											
製造業											
卸売業											
小売業											
サービス業											
建設業											
不動産業											

(この天気図は、過去1年間の景気指標を総合的に判断して作成したものです。)

好調 ← → 低調

全業種総合

○業況はコロナ前回復のなかで小幅改善

23年7～9月期(今期)の業況判断D.I.は△7.0、前期比0.4ポイント改善と、コロナ前の水準を回復するなかで小幅改善した(図表1)。

収益面では、前年同期比売上額判断D.I.がプラス11.1、前期比1.2ポイントの低下、同収益判断D.I.が△2.5、同0.2ポイントの低下と、ともに小幅低下となった。なお、前期比売上額判断D.I.はプラス6.4、前期比0.8ポイント改善、同収益判断D.I.は△5.6、同0.2ポイント改善と、ともに小幅改善となった。

販売価格判断D.I.はプラス27.4、前期比2.1ポイントの低下と、2四半期ぶりの低下となった。一方、仕入価格判断D.I.はプラス54.8、同2.4ポイントの低下と、3四半期続けたの低下となった(図表2)。

雇用面では、人手過不足判断D.I.が△25.0(マイナスは人手「不足」超、前期は△24.4)と、2四半期続けて人手不足感が若干強まった(図表3)。

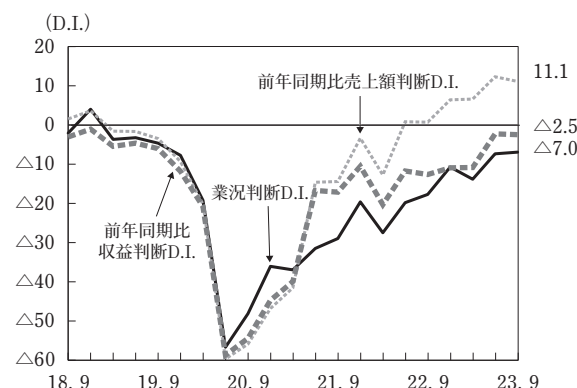
資金繰り判断D.I.は△7.1と、コロナ前の水準を維持したまま前期比横ばいだった。

設備投資実施企業割合は21.7%、前期比0.1ポイント上昇し、小幅ながら2四半期続けての上昇となった。

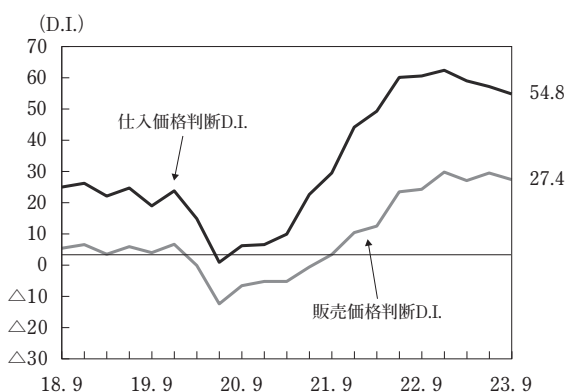
業種別の業況判断D.I.は、全6業種中、製造業と不動産業を除く4業種で改善した。最も改善幅が大きかったのは建設業(4.6ポイント)で、次いで小売業(1.4ポイント)、卸売業(0.4ポイント)の順だった。

一方、地域別の業況判断D.I.は、全11地域中、7地域で改善した。最も改善幅が大きかった

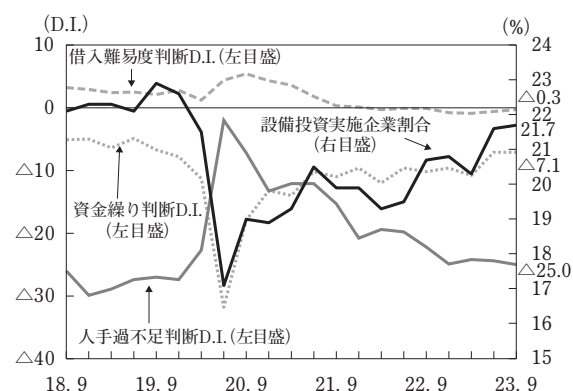
図表1 主要判断D.I.の推移



図表2 販売価格・仕入価格判断D.I.の推移



図表3 設備投資実施企業割合、資金繰り判断D.I.等の推移



のは北海道(5.8ポイント)で、次いで九州北部(2.2ポイント)、中国(1.7ポイント)の順だった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断D.I.は△4.4、今期実績比2.6ポイントの改善を見込んでいる。

業種別の予想業況判断D.I.は、全6業種中、サービス業と不動産業を除く4業種で改善を見込んでいる。一方、地域別でも、全11地域中、北海道を除く10地域で改善の見通しとなっている。

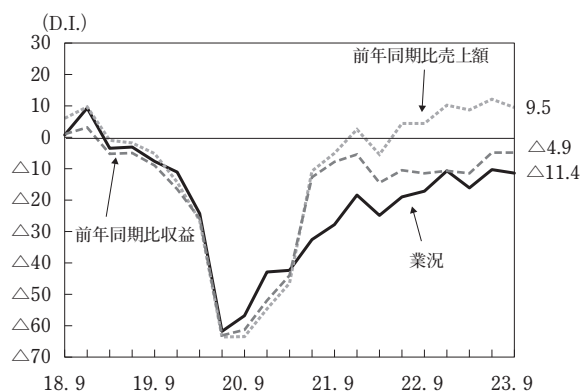
製造業

○2四半期ぶりの低下

今期の業況判断D.I.は△11.4、前期比1.1ポイントの低下と、2四半期ぶりの低下となった(図表4)。

前年同期比売上額判断D.I.はプラス9.5、前期比2.6ポイントの低下、同収益判断D.I.は△4.9、同横ばいとなった。また、前期比売上額判断D.I.はプラス3.1、前期比1.8ポイント低下、同収益判断D.I.は△9.0、同0.9ポイントの低下と、ともに小幅な低下となった。

図表4 製造業 主要判断D.I.の推移



○原材料価格D.I.は5四半期続けて低下

設備投資実施企業割合は24.8%、前期比0.2ポイント上昇し、小幅ながら2四半期続けての上昇となった。

人手過不足判断D.I.は△19.5(前期は△20.6)と、3四半期続けて人手不足感は緩和した。

販売価格判断D.I.はプラス24.9、前期比4.7ポイント下降と、2四半期ぶりの下降となった。一方、原材料(仕入)価格判断D.I.はプラス54.0、前期比5.4ポイントの下降と、5四半期続けて下降した。

なお、資金繰り判断D.I.は△9.2、前期比0.9ポイントの低下となった。

○製造業全22業種中、改善は8業種

業種別業況判断 D.I.は、製造業全22業種中、8業種で改善、14業種で低下となった(図表5)。

素材型では、全7業種中、改善3業種、低下4業種とまちまちだった。とりわけ、ゴムは10ポイント超の大幅低下となった。

部品加工型は、全3業種中、金属プレスが小幅低下したものの、金属製品とプラスチックは改善した。

建設関連型は、全4業種中、窯業土石が改善したものの、それ以外の3業種では低下した。

機械器具型は、全4業種中、輸送用機器と電気機械で改善したものの、精密機械と一般機械は低下とまちまちだった。

消費財型では、全4業種で低下した。とりわけ、玩具・スポーツは20ポイント超の大幅低下となった。

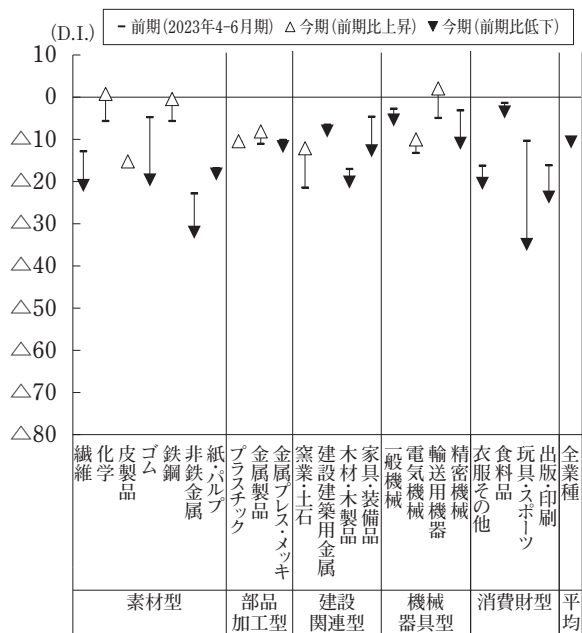
○輸出型は小幅の改善

販売先形態別の業況判断 D.I.は、全5形態中、問屋商社型と小売業者型で改善したものの、それ以外の3形態では低下した。

また、輸出主力型の業況判断 D.I.は△0.4、前期比1.9ポイントの改善、内需主力型は△11.3、同1.3ポイントの低下と、まちまちな動きとなった。

従業員規模別の業況判断 D.I.は、50～99人の階層で3.2ポイント改善したものの、それ以外の階層では低下した。ちなみに、前期比の低下幅をみると、1～19人で0.8ポイント、20～49人で1.6ポイント、100人以上で8.7ポイントだった。

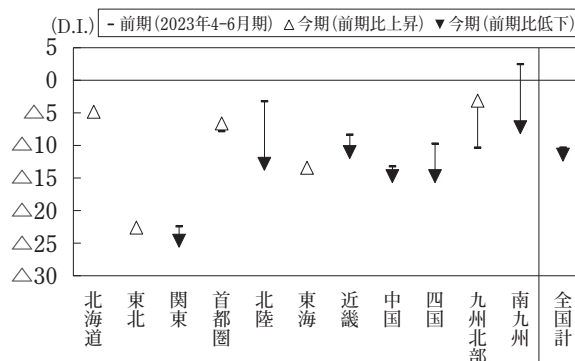
図表5 業種別業況判断D.I.の推移



○地域別にはまちまち

地域別の業況判断 D.I.は、全11地域中、改善5地域、低下6地域とまちまちだった（図表6）。最も改善幅が大きかったのは九州北部（7.2ポイント）、逆に最も低下幅が大きかったのは南九州（9.7ポイント）だった。なお、D.I.の水準に着目すると、南九州がマイナス水準に転じたことで、全11地域すべてがマイナス水準となった。なお、東北（△22.6）や関東（△24.6）などが相対的に厳しい水準にある。

図表6 地域別業況判断D.I.の推移



○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△6.4と、今期実績比5.0ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全22業種中、木材、窯業土石、一般機械を除く19業種で改善を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、北海道を除く10地域で改善の見通しとなっている。

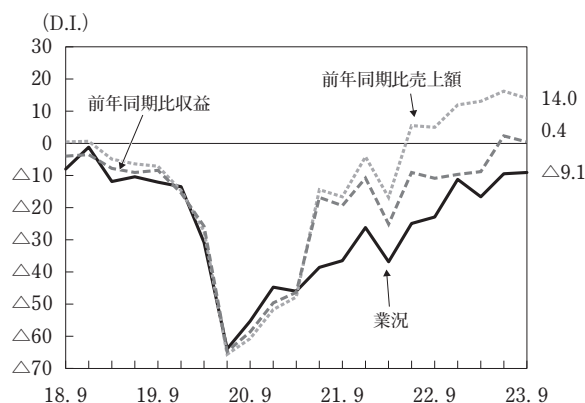
卸売業

○2四半期続けて改善

今期の業況判断 D.I.は△9.1、前期比0.4ポイントの改善と、2四半期続けての改善となった（図表7）。

なお、前年同期比売上額判断 D.I.はプラス14.0、前期比2.2ポイントの低下、同収益判断 D.I.はプラス0.4、同1.9ポイントの低下となった。

図表7 卸売業 主要判断D.I.の推移



○全15業種中、6業種で改善

業種別の業況判断 D.I.は、全15業種中、紙製品など9業種で低下したものの、6業種は改善した。とりわけ、化学は20ポイント超の大幅改善となった。一方、地域別では、全11地域中、中国や北海道など5地域で改善、東海や関東など6地域で低下とまちまちだった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△5.3、今期実績比3.8ポイントの改善を見込んでいる。業種別には、全15業種中、13業種で改善を見込んでいる。また、地域別には、全11地域中、北海道、東北、中国を除く8地域で改善の見通しとなっている。

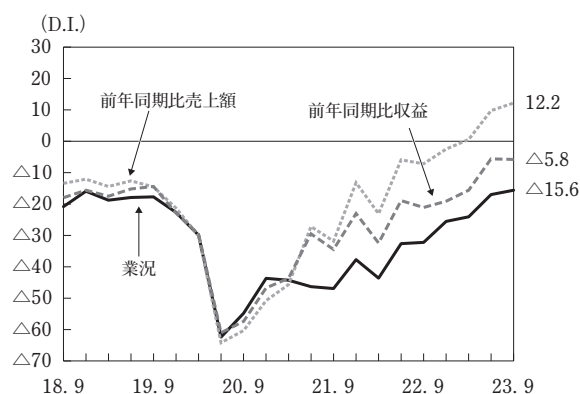
小売業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I.は△15.6、前期比1.4ポイントの改善となった(図表8)。

一方、前年同期比売上額判断 D.I.はプラス12.2、前期比2.4ポイントの改善、同収益判断 D.I.は△5.8、同0.2ポイントの小幅低下となった。

図表8 小売業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、7地域で改善

業種別の業況判断 D.I.は、全13業種中、5業種で改善、8業種で低下した。業種別にみると、家具および家電は20ポイント超の改善となった一方、玩具は20ポイントの低下となった。地域別では、全11地域中、7地域で改善、4地域で低下となった。

○全11地域中、6地域で改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△13.2ポイントで、今期実績比2.4ポイントの改善を見込んでいる。

業種別には、全13業種中、自動車、家電を除く11業種で改善の見通しとなっている。また、全11地域中、6地域で改善の見通しとなっている。中でも南九州は19.4ポイントの大幅改善の見通しとなっている。

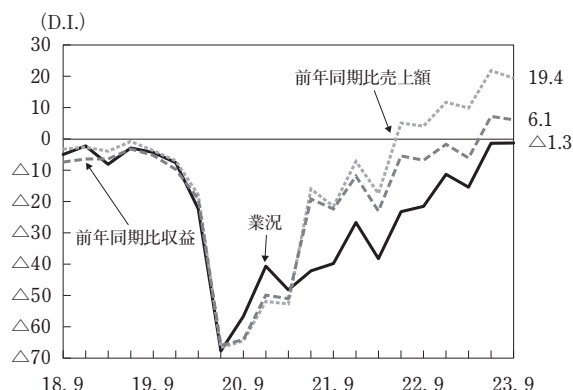
サービス業

○業況は小幅改善

今期の業況判断 D.I. は△1.3、前期比0.1ポイントの小幅改善となった(図表9)。

一方、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス19.4、前期比2.4ポイントの低下、同収益判断 D.I. はプラス6.1、同1.1ポイントの低下となった。

図表9 サービス業 主要判断D.I.の推移



○全8業種中、3業種が改善

業種別の業況判断 D.I. は、全8業種中、3業種が改善となった。業種別にみると、ホテル、旅館業では15.7ポイント改善した。地域別では全11地域中、東海や九州北部など6地域で改善となった。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I. は△2.3ポイント、今期実績比1.0ポイントの低下を見込んでいる。

業種別には、全8業種中、4業種で改善見通しとなっている。また、地域別では全11地域中、北海道、東海、四国など7地域で低下の見通しとなっている。

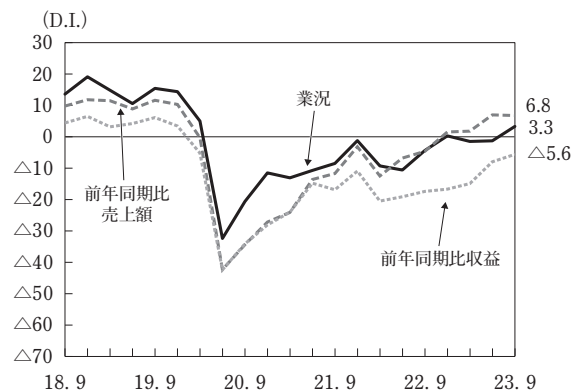
建設業

○業況は改善

今期の業況判断 D.I. はプラス3.3、前期比4.6ポイントの改善となった(図表10)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I. はプラス6.8、前期比0.2ポイント低下し、同収益判断 D.I. は△5.6、同2.4ポイントの改善となった。

図表10 建設業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、10地域で改善

業況判断 D.I. を請負先別でみると、全4請負先で改善となった。

地域別では全11地域中、中国を除く10地域で改善となった。

○改善の見通し

来期の予想業況判断 D.I.はプラス 6.2と、今期実績比2.9 ポイントの改善を見込んでいる。

請負先別では、全4請負先が改善、地域別には全11地域中、北海道を除く10地域で改善の見通しとなっている。

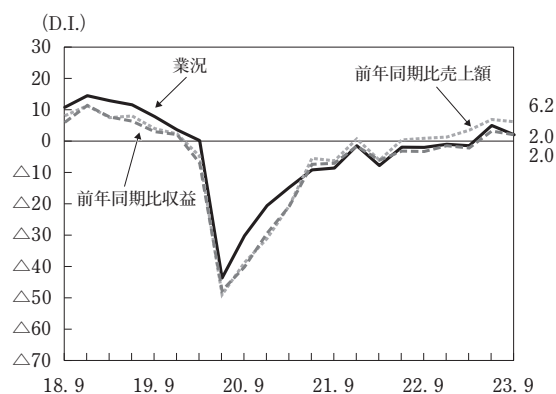
不動産業

○業況は低下

今期の業況判断 D.I.はプラス 2.0、前期比3.0 ポイントの低下となった(図表11)。

なお、前年同期比売上額判断 D.I.はプラス 6.2、前期比0.7 ポイントの低下、同収益判断 D.I.はプラス 2.0、同1.2 ポイントの低下となった。

図表11 不動産業 主要判断D.I.の推移



○全11地域中、7地域で低下

業況判断 D.I.は、全5業種中、貸家や仲介を除く3業種で低下となった。

地域別では、全11地域中、北海道、中国、四国、九州北部を除く7地域で低下した。

○低下の見通し

来期の予想業況判断 D.I.は△1.4と今期実績比3.4 ポイントの低下を見込んでいる。業種別には、全5業種中、貸事務所や貸家など4業種で低下を見込んでいる。

地域別には、全11地域中、関東、東海などを除く7地域で低下の見通しとなっている。

特別調査 中小企業の将来を見据えた事業承継について

○高齢の経営者でも後継未定のケースも

後継者の決定状況については、「後継者はすでに決まっている」が26.2%、「後継者はいるが、まだ決まっていない」が21.4%、「候補者が見当たらない」が9.3%、「まだ考えていない」が36.3%、「後継者は必要ない（事業譲渡、廃業予定など）」が6.8%となった（図表12）。

図表12 代表者の年齢と会社の後継者

(単位：%)

選択肢		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
		社長の年齢階層					後継者について				
		20歳代、30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代以上	後継者はすでに決まっている	後継者はいるが、まだ決まっていない	候補者が見当たらない	まだ考えていない	後継者は必要ない（事業譲渡希望、廃業予定など）
全 体		2.9	16.3	30.1	27.8	22.9	26.2	21.4	9.3	36.3	6.8
地 域 別	北 海 道	2.5	13.8	29.3	31.8	22.5	26.2	21.1	12.5	34.3	5.9
	東 北	3.8	14.7	26.8	32.7	21.9	27.1	25.4	10.5	31.7	5.2
	関 東	2.6	14.1	31.1	28.7	23.5	31.1	19.6	9.2	35.7	4.5
	首 都 圏	2.0	12.7	30.1	26.4	28.8	23.8	21.9	8.6	37.2	8.5
	北 陸	3.3	20.6	27.5	26.6	21.9	28.0	20.1	9.7	34.5	7.8
	東 海	2.8	19.6	30.5	28.6	18.5	27.2	21.6	7.5	37.3	6.5
	近 畿	3.3	17.5	33.3	26.3	19.7	27.4	22.5	8.7	36.6	4.8
	中 国	4.3	21.6	27.9	27.4	18.8	25.7	20.9	9.3	37.7	6.4
	四 国	3.9	14.6	31.6	26.5	23.4	30.4	17.2	12.5	32.3	7.5
規 模 別	九州北部	3.1	20.9	27.3	28.1	20.5	24.5	18.1	10.6	39.5	7.3
	南九州	4.1	19.3	29.7	26.9	20.0	22.6	19.2	9.2	38.2	10.8
業 種 別	1～4人	2.6	14.2	26.9	26.8	29.5	21.9	14.1	12.0	37.1	14.8
	5～9人	3.2	17.1	31.0	26.8	22.0	27.1	20.6	10.2	37.5	4.6
	10～19人	3.0	17.3	31.6	28.1	20.1	29.6	24.8	7.8	35.8	2.0
	20～29人	3.3	17.4	33.6	27.2	18.5	28.1	25.9	9.1	35.3	1.6
	30～39人	2.0	19.8	33.2	27.7	17.3	28.4	28.6	5.6	35.8	1.6
	40～49人	3.5	15.8	29.4	31.5	19.8	28.3	29.7	5.3	34.4	2.3
	50～99人	3.7	18.3	33.2	30.4	14.4	28.3	29.2	5.0	36.0	1.4
	100～199人	3.3	16.6	30.3	36.5	13.3	33.2	30.7	5.5	29.4	1.3
	200～300人	1.3	16.6	34.4	30.5	17.2	27.5	32.2	6.7	30.9	2.7
業 種 別	製 造 業	2.9	16.4	31.7	27.6	21.4	27.7	21.1	8.3	37.9	5.0
	卸 売 業	3.2	15.3	30.4	29.2	21.9	25.7	23.4	10.0	35.0	5.9
	小 売 業	2.5	15.2	27.7	26.9	27.8	23.8	17.8	11.1	36.0	11.3
	サービ	2.7	16.9	28.9	27.8	23.7	23.8	21.7	9.8	35.9	8.8
	ス業	3.2	16.6	32.2	28.7	19.4	27.3	24.7	9.4	34.4	4.3
	建 設 業	3.4	18.2	25.8	26.9	25.8	27.7	19.5	7.6	37.1	8.1
年 齢 階 層 別	不 動 産 業										
	20歳代、30歳代						10.0	4.5	2.9	76.3	6.3
	40歳代						8.1	13.3	6.7	68.0	4.0
	50歳代						14.4	23.3	10.6	46.9	4.8
	60歳代						31.6	26.2	11.3	23.8	7.2
70歳代以上						50.2	20.9	7.8	9.9	11.1	

経営者の年齢階層別にみると、「後継者はすでに決まっている」は70歳代以上で50.2%、60歳代で31.6%にとどまった。一方で「候補者が見当たらない」が70歳代以上で7.8%、60歳代で11.3%、「まだ考えていない」は70歳代以上で9.9%、60歳代で23.8%と、一部の企業では懸念が残る結果となった。

○子供への承継の意向は依然根強い

現時点における事業承継の考え方については、「子供（娘婿などを含む）に承継」が38.9%と最も多くなった（図表13）。ただし、前回（2016年）に同様の調査をしたときの46.6%と比較すると割合は低下した。次に「現時点で考えるつもりはない」が24.8%となり、前回（21.2%）から割合は上昇した。

図表13 現時点における事業承継の考え方

(単位：%)

選択肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
	子供(娘婿などを含む)に承継	その他の同族者(兄弟、親戚など)に承継	非同族の役員、従業員に承継	非同族の社外人材に承継	M&A(第三者への事業譲渡)等	忙しくて考える余裕がない	何から手をつけていいかわからない	身近に相談相手がいない	現時点で考えるつもりはない	現在の事業を継続するつもりがない	
全 体	38.9	7.0	10.0	1.1	3.1	5.2	2.4	0.6	24.8	6.8	
地域別	北海道	32.5	6.4	14.8	1.6	4.8	5.2	3.4	1.0	24.5	5.7
	東北	42.1	7.9	11.4	1.6	2.7	4.5	2.7	0.5	21.4	5.1
	関東	43.5	6.6	10.3	0.7	4.8	3.0	2.7	0.6	23.7	4.1
	首都圏	34.1	6.6	11.0	0.9	2.1	6.5	3.1	0.7	26.3	8.7
	北陸	43.0	6.9	7.3	1.0	3.1	4.0	2.3	0.9	24.3	7.2
	東海	43.5	7.2	8.7	1.2	3.6	3.8	1.6	0.4	24.2	5.8
	近畿	43.1	7.6	10.1	1.5	2.9	4.4	1.4	0.4	23.7	4.8
	中国	38.1	7.8	8.4	0.3	4.7	6.5	2.2	0.8	25.0	6.2
	四国	43.8	7.3	4.9	1.4	3.3	4.2	2.6	0.7	23.0	8.9
九州	九州北部	35.1	6.5	8.4	1.3	3.1	7.5	2.6	0.2	27.3	7.9
	九州南部	37.8	7.0	7.0	0.5	2.6	6.2	1.1	0.4	27.1	10.3
規模別	1～4人	33.9	4.4	4.7	1.1	3.2	6.0	3.2	0.8	27.0	15.7
	5～9人	39.4	7.1	9.1	1.3	3.6	6.3	2.9	0.6	25.8	3.9
	10～19人	41.7	7.7	12.5	0.8	3.6	5.7	2.5	0.6	23.4	1.5
	20～29人	40.5	10.3	14.5	1.6	3.0	3.5	1.7	0.6	22.9	1.5
	30～39人	46.1	8.6	13.4	0.9	3.1	3.7	0.5	0.3	22.3	1.1
	40～49人	41.5	9.3	16.6	1.6	3.2	2.9	1.1	0.6	22.0	1.2
	50～99人	43.0	10.5	17.0	0.8	0.9	3.2	0.6	0.0	22.5	1.5
	100～199人	46.7	10.0	15.8	0.8	2.1	1.3	0.8	0.4	22.1	0.0
200～300人	48.0	6.1	17.6	2.7	1.4	2.7	0.0	0.0	18.2	3.4	
業種別	製造業	39.9	8.2	10.2	1.2	3.6	5.4	2.6	0.5	23.7	4.6
	卸売業	38.1	7.8	10.8	1.3	3.4	5.3	2.1	0.7	24.7	5.7
	小売業	37.7	5.7	5.3	1.1	2.5	5.3	2.7	0.9	26.8	12.1
	サービス業	35.8	5.5	12.0	1.3	3.8	5.5	2.4	0.7	24.5	8.4
	建設業	39.8	7.7	12.8	0.7	2.2	4.8	2.1	0.5	24.3	5.0
	不動産業	42.1	4.9	9.3	1.2	3.0	4.0	2.0	0.1	26.4	7.2

(参考) 2016年調査時	46.6	7.5	9.2	0.9	1.5	4.1	2.0	0.6	21.2	6.4
---------------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-----

経営者の年齢階層別にみると、「現時点で考えるつもりはない」は70歳代以上で7.8%、60歳代で16.2%となった。また、「忙しくて考える余裕はない」は70歳代以上で3.3%、60歳代で4.7%となっており、これらの企業では懸念が残っている。

○事業承継の際は事業の将来性を懸念

事業承継を行う際の問題点については、「事業の将来性」が49.1%と最も多くなった（図表14）。地域や従業員規模、業種を問わずほぼすべての階層で最も多くの回答を集めており、事業の将来性が事業承継に当たっての最も大きな問題点であるといえる。以下、「後継者の力量」が34.9%、「取引先との信頼関係の維持」が27.8%、「借入金・個人保証の引継ぎ」が18.8%で続いた。

図表14 事業承継を行おうとするときの問題点

(単位：%)

選択肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
	事業の将来性	取引先との信頼関係の維持	後継者の力量	候補者の選定・確保	従業員の雇用維持	従業員の理解	譲渡金額	借入金・個人保証の引継ぎ	個人資産の取扱い・相続税等の税金対策	特になし	
全体	49.1	27.8	34.9	13.5	14.2	11.8	4.5	18.8	9.5	14.2	
地域別	北海道	51.4	27.7	36.6	18.2	17.5	11.7	7.0	17.1	8.6	11.9
	東北	56.9	27.7	35.4	14.8	20.0	12.9	4.3	22.4	9.4	9.5
	関東	53.0	28.7	35.7	14.1	15.4	10.5	4.6	22.0	12.9	11.2
	首都圏	42.9	27.3	32.3	12.4	11.9	10.9	3.4	15.4	7.5	18.3
	北陸	53.1	24.5	35.7	12.2	13.0	9.0	4.9	23.0	9.3	14.0
	東海	50.9	26.9	37.8	14.5	13.9	12.0	6.1	17.6	11.8	12.9
	近畿	50.3	29.7	39.9	14.5	13.7	13.2	4.9	22.0	12.2	10.8
	中国	52.7	28.6	36.9	13.3	15.3	11.3	4.2	20.8	10.2	11.6
	四国	55.7	28.4	25.6	9.8	17.2	10.7	2.3	17.7	7.7	12.1
九州	九州北部	47.0	29.2	29.5	11.7	11.9	14.2	4.9	18.1	7.2	16.3
	九州南部	45.4	26.7	29.3	8.9	13.6	13.1	3.0	17.6	6.6	21.2
規模別	1～4人	48.4	21.7	26.7	12.0	9.4	5.6	3.6	17.9	8.5	21.7
	5～9人	51.9	28.3	35.3	12.4	17.1	12.7	3.8	21.6	8.0	11.2
	10～19人	52.2	31.0	37.8	12.9	17.7	14.7	4.9	21.4	9.7	8.9
	20～29人	49.3	31.8	39.9	16.7	18.6	16.5	5.2	19.7	9.5	9.9
	30～39人	47.1	33.2	43.7	14.4	16.8	19.6	5.1	16.7	13.0	9.6
	40～49人	43.5	31.3	43.9	17.2	15.6	16.6	6.9	17.5	12.5	9.9
	50～99人	44.7	35.1	44.6	14.8	13.2	15.1	7.2	12.2	11.0	11.2
	100～199人	42.7	34.7	38.9	19.2	14.6	17.6	4.2	11.7	12.1	11.7
200～300人	50.0	33.6	45.9	21.2	8.2	12.3	4.8	11.6	17.8	15.1	
業種別	製造業	52.7	31.3	34.5	13.8	14.5	12.0	4.5	20.4	9.2	12.2
	卸売業	50.1	32.0	34.0	13.0	13.0	11.5	4.3	20.4	9.0	12.0
	小売業	51.9	19.6	30.8	12.7	12.5	9.6	3.6	18.1	8.8	17.2
	サービス業	44.9	21.4	32.1	14.0	16.7	12.0	5.5	18.7	8.8	18.4
	建設業	44.8	31.2	40.3	13.8	17.5	14.5	4.5	16.1	9.3	12.6
	不動産業	43.2	27.9	39.8	13.3	8.0	10.1	5.7	16.1	14.3	15.4

(備考) 最大3つまで複数回答

従業員規模別にみると、規模が大きいほど「後継者の力量」や「候補者の選定・確保」、「個人資産の取扱い・相続税等の税金対策」との回答が多く、規模が小さいほど「借入金・個人保証の引継ぎ」との回答が多い傾向にあった。

○信用金庫への期待は多岐にわたる

事業承継を進めるうえで信用金庫に期待することについては、「個別相談」が19.9%、「後継者教育・セミナー等」が14.1%となった（図表15）。特定の項目に集中しておらず、企業によって期待するものは様々であるといえる。一方で、「特にない」は26.6%となった。

従業員規模別にみると、10人から19人、20人から29人の階層では「特にない」の比率がそれぞれ約20%と低くなっており、特にこの階層の企業において、信用金庫への期待が強いといえよう。

図表15 事業承継を進めるうえで信用金庫に期待すること

(単位：%)

選択肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
	後継者教育・セミナー等	個別相談	専門家(税理士等)の紹介	事業譲渡先の紹介	事業承継前後の個人保証・担保への対応	早期の事業承継の準備への助言等	承継後の事業計画策定への助言等	自社の問題であるため自社で解決	特にない	その他	
全 体	14.1	19.9	5.1	2.7	8.1	7.8	4.6	9.4	26.6	1.6	
地域別	北海道	11.9	15.1	6.1	4.4	8.3	9.0	6.1	10.7	27.0	1.4
	東北	14.6	16.9	3.5	2.3	9.8	7.4	5.8	12.2	26.0	1.6
	関東	13.4	17.3	4.5	2.8	10.1	9.1	4.2	10.1	26.4	2.0
	首都圏	14.8	23.1	6.5	2.0	6.1	7.3	3.5	7.9	26.8	1.9
	北陸	11.3	17.0	4.7	2.8	10.1	7.5	6.0	11.3	27.6	1.9
	東海	14.2	20.8	3.7	1.9	8.6	8.8	4.1	10.2	26.5	1.3
	近畿	13.2	19.3	4.5	2.1	9.9	7.2	4.9	11.4	26.1	1.4
	中国	13.2	24.1	4.4	3.8	11.4	6.3	3.9	7.1	24.5	1.4
	四国	14.8	19.1	6.4	2.8	7.1	8.5	4.9	8.9	26.6	0.9
九州北部	14.7	18.3	5.5	4.1	5.3	9.1	5.6	6.0	29.4	2.0	
南九州	19.0	19.5	5.2	4.5	4.5	7.3	5.6	6.7	25.7	1.9	
規模別	1～4人	11.1	19.9	5.1	3.4	6.0	6.6	3.6	8.7	33.3	2.3
	5～9人	13.7	20.4	5.9	2.9	8.9	8.4	4.8	8.8	24.7	1.6
	10～19人	16.2	20.1	5.6	2.1	11.4	8.5	5.8	8.7	20.5	1.0
	20～29人	16.6	22.0	5.7	2.2	8.2	9.0	5.2	9.6	20.1	1.4
	30～39人	15.9	19.6	4.2	2.2	9.0	8.6	5.6	9.2	24.7	1.1
	40～49人	17.5	18.9	4.4	2.7	7.4	9.1	4.5	11.9	22.1	1.5
	50～99人	17.1	17.5	3.6	1.5	7.8	8.5	4.8	13.0	25.5	0.8
	100～199人	18.7	17.4	3.3	1.7	8.3	6.2	4.6	11.6	27.0	1.2
200～300人	10.3	19.9	1.4	0.7	6.2	3.4	4.8	17.1	34.9	1.4	
業種別	製造業	14.5	20.2	5.3	2.8	8.8	7.9	5.0	9.8	24.3	1.5
	卸売業	14.9	19.0	6.2	2.6	8.7	7.2	4.2	9.7	26.5	1.1
	小売業	13.1	20.5	4.8	2.8	6.1	7.4	4.3	8.3	31.0	1.7
	サービス業	12.8	20.2	5.0	3.2	8.0	7.7	4.2	8.3	28.3	2.3
	建設業	14.9	20.0	4.6	1.8	8.4	9.4	5.1	9.6	24.7	1.6
	不動産業	13.8	18.7	4.7	3.0	8.1	6.6	4.3	11.1	27.8	1.9

○ M&Aへの肯定的な認識が強まる

M&Aへの認識については、「従業員の雇用を維持できる」が27.0%と最も多くなり、前回(2007年)に同様の調査をした時の20.2%から増加した(図表16)。「事業を最適な先に譲渡できる(23.6%)」も、前回(16.3%)から増加し、総じて肯定的な認識が強まっている。

一方、「中小企業にはなじまない(今回13.3%、前回39.3%)」、「乗っ取りなど負のイメージがある(今回9.2%、前回25.0%)」など、否定的な認識は総じて弱まった。

従業員規模別にみると、規模が大きいほど「事業拡大戦略の1つである」との回答が多く、小さいほど「よくわからない」との回答が多かった。

図表16 M&Aについての認識

(単位：%)

選択肢	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
	事業を最適な先に譲渡できる	従業員の雇用を維持できる	取引関係を維持できる	事業拡大戦略の1つである	乗っ取りなど負のイメージがある	中小企業にはなじまない	従業員の雇用維持に不安がある	専門家の支援が必要なものである	その他	よくわからない	
全 体	23.6	27.0	17.1	21.7	9.2	13.3	12.2	18.7	1.1	21.4	
地域別	北海道	25.8	33.1	22.0	24.0	8.3	13.3	12.0	20.4	0.7	18.4
	東北	24.8	30.3	18.7	21.5	10.7	14.6	12.2	19.3	1.9	18.7
	関東	28.6	31.8	17.9	27.4	8.5	11.1	12.9	21.5	1.4	18.7
	首都圏	19.9	21.4	15.9	17.5	9.4	13.1	11.3	16.5	0.9	25.2
	北陸	27.3	27.9	14.2	19.9	8.0	12.9	10.5	20.5	1.2	24.4
	東海	24.0	27.6	15.4	27.4	8.9	15.0	13.4	19.7	1.7	17.8
	近畿	25.3	30.0	18.2	25.3	11.4	15.2	14.3	20.1	1.3	16.1
	中国	25.8	32.4	18.1	22.8	8.0	13.4	14.2	20.3	0.5	19.7
	四国	21.6	24.4	16.2	16.2	10.8	13.8	10.3	14.3	0.9	24.9
九州	九州北部	23.2	27.0	16.3	18.4	6.6	7.8	11.3	16.6	0.8	26.4
	九州南部	21.5	21.0	16.6	16.4	7.3	11.6	10.1	17.9	0.6	29.7
規模別	1～4人	21.7	17.7	14.7	12.3	7.9	15.2	6.9	15.9	0.8	33.4
	5～9人	23.3	29.5	16.6	17.2	9.9	14.9	13.2	18.4	1.0	21.1
	10～19人	23.9	31.3	18.6	22.8	10.7	14.0	16.0	19.6	1.1	16.5
	20～29人	27.6	33.9	20.7	27.3	11.2	11.9	16.0	19.9	1.5	12.5
	30～39人	26.5	35.9	19.5	33.5	10.8	9.7	16.4	21.1	1.6	10.8
	40～49人	24.9	33.5	18.8	37.8	8.3	7.9	14.8	23.0	1.2	11.1
	50～99人	25.2	32.7	19.3	41.8	8.8	8.4	17.1	20.5	1.3	7.6
	100～199人	26.2	35.4	22.8	42.2	5.9	7.6	9.3	24.1	3.4	5.9
	200～300人	20.3	25.7	9.5	44.6	6.1	12.2	16.9	31.8	2.0	12.2
業種別	製造業	24.7	29.8	19.5	22.1	9.6	12.9	13.7	19.0	1.0	19.1
	卸売業	23.6	26.7	19.1	25.0	8.9	13.3	12.0	18.6	1.1	18.5
	小売業	23.1	23.3	13.7	16.6	8.1	13.4	9.4	17.1	1.1	29.2
	サービス業	23.0	26.8	15.0	21.1	8.9	10.8	11.1	18.3	1.5	24.7
	建設業	20.8	27.9	16.4	23.1	10.5	15.6	15.2	20.2	1.1	18.9
	不動産業	26.8	22.4	16.9	24.1	8.4	14.5	8.9	18.4	0.9	19.1

(参考) 2007年調査時	16.3	20.2	14.7	23.5	25.0	39.3	16.6	15.4	1.0	15.9
---------------	------	------	------	------	------	------	------	------	-----	------

(備考) 最大3つまで複数回答

「調査員のコメント」から

全国中小企業景気動向調査表には、「調査員のコメント」として自由記入欄を設けている。ここでは、本調査の調査員である全国の信用金庫営業店職員から寄せられた声の一部を紹介する。

(1) 業況堅調

- ①テストセンターとしての売上が伸びている。受験可能科目の増加を受けて収益増加が期待できる。
(パソコン教室 北海道)
- ②工場の増設に加え、ものづくり補助金を活用して機械を導入し、受注量も増加した。同業者の衰退を受け、一層の受注増加が期待できる。
(自動車部品製造 埼玉県)
- ③都内の富裕者層をターゲットに絞り、3月から価格を大幅に引き上げた。薄利多売から転換したことで、利益率の大幅改善に成功した。
(洗濯業 千葉県)
- ④コロナ禍の最中に生産性向上に向けた取組みを実施した成果が出ており、今後の受注回復に伴い収益力向上が期待できる。
(自動車用プレス部品製造 長野県)
- ⑤SNSを活用した宣伝効果が出ており、遠方からの来店客も増加している。
(野球用品小売 愛知県)
- ⑥通販での購入者が増加。海外のアンテナショップ出店もあり、業績が向上している。
(テーブルウェア卸 滋賀県)
- ⑦コロナ禍でも独自のECサイトを立ち上げるなど早くから様々な取組みを行ってきたため、売上、利益ともに増加している。
(お茶、茶道具販売 岡山県)
- ⑧台風等自然災害の復旧工事が多く、受注増加傾向にある。
(土木、建築工事 山口県)

(2) 苦境

- ①春の低温や夏の雨不足により、原材料が不足している。納品依頼はあるが、出荷ができない。
(天然山菜、キノコ製造 岩手県)
- ②大手自動車販売会社の不正を受け、顧客の目が厳しくなっており、販売交渉の際の負担が増え、業務効率が低下している。
(自動車販売 福島県)
- ③メーカーが中抜きして直接卸してしまうため、中小卸は厳しい状況が続いている。(建材、建築金物卸 埼玉県)
- ④仕入価格や原油価格高騰に加え、鳥インフルエンザに伴うメニューの変更など、苦勞が多い。(飲食業 静岡県)
- ⑤古紙の流通量が減少しており、売上に影響している。トラックドライバーの人手不足が続いている。
(古紙、アルミ缶、ペットボトル等卸 愛知県)
- ⑥大手コーヒーチェーンの進出により町の喫茶店が減少し、取引先が減少している。(コーヒー豆等食品卸 三重県)
- ⑦コロナの影響を強く受けているうえ、水道光熱費の高騰を利用料に反映できないため、利益が減少している。
(老人ホーム 三重県)

(3) 事業承継への不安

- ①事業承継について、株式を代表者がすべて持っているわけではないため、簡単ではない。(公共土木工事 北海道)
- ②代表は90歳を超えている。息子も同社にいるものの、具体的な承継が進んでいない。(米菓製造 埼玉県)
- ③娘が後継者候補だが、事業の将来性に不安を抱いており、具体的には未定である。(小動物用飼料卸 埼玉県)
- ④事業承継について、負債が多いため思うように進まない。地元の同業他社も同様の様子である。
(旅館業 長野県)
- ⑤事業に関しては問題ないが、後継者がいない問題が深刻。代表は70代であり、今後はM&Aを含めた検討が必要である。
(機械部品加工 静岡県)
- ⑥代表者は高齢であるが、後継予定の従業員も体調不良となっている。
(清掃業 奈良県)
- ⑦後継者はいるものの、力量に不安があるうえ、借入の経営者保証や事業の将来性にも不安がある。M&Aによる売却を視野に入れている。
(仕出し 岡山県)
- ⑧人員不足や受注減少など本業で問題が多く、事業承継についても悩ましい。
(土木一式建設 岡山県)

(4) M&Aによる事業拡大

- ①道内の同業他社を積極的にM&Aをしてエリアを拡大し、基盤の拡大を図っている。
(LPガス、灯油小売 北海道)
- ②解体業者をM&Aで購入した。トラブルもなくスムーズに取引できている。自社の承継の際は、賃貸不動産のみ残して娘に承継したい。
(不動産仲介、売買 北海道)
- ③M&Aについては、規模拡大によるメリットを見込めるため積極的に考えている。
(介護事業 北海道)
- ④過去にM&Aを行った実績があり、今後も同業種でかつ規模感が合えば積極的にM&Aを行う意向がある。
(安全保護具製造 埼玉県)
- ⑤M&Aについては、事業拡大戦略の1つと認識している。
(集成材製造 千葉県)
- ⑥安定して売上確保ができています。更なる利益増のため、M&Aを検討している。後継者も決まっており、今後はスムーズな承継に向けて教育していく。
(自動二輪部品製造 愛知県)
- ⑦M&Aで隣県の同業者を子会社にした経験がある。事業拡大のため、ビジネス交流会等にも積極的に参加している。
(碎石業 岡山県)

(5) 前向きな取組み

- ①新たに豆乳ソフトなどスイーツを開発し、売上増につながっている。
(豆腐製造 北海道)
- ②今後の人員増への対応と、効率化を図るため、クラウドスケジュールシステムを導入した。残業時間の削減が可能となる。導入費は金庫から借り入れた。
(水道設備工事 静岡県)
- ③鉄鋼業界全体でカーボンニュートラル対策を受けて設備投資が進むと予測している。まずは自社のカーボンニュートラル対策で、可視化するための測定機材を導入した。
(鋼板卸 愛知県)
- ④在庫管理のシステム化や省エネ化による経営見直しを検討しており、金庫としても事業支援を行っていく。
(建材、金物小売 滋賀県)
- ⑤事業再構築補助金を活用して設備を購入した。処理スピードの向上を受けて、完全週休二日制を導入予定である。
(製缶、溶接 大阪府)
- ⑥国内自動車メーカー向けが主力だが、最近では中国の自動車メーカーからの問い合わせが増加しており、ホームページの改装を計画中である。
(塗料製造 岡山県)
- ⑦注文住宅の依頼が多くなっており、ホームページ等でのPRが実を結んでいる。
(住宅販売 大分県)

(6) 信用金庫への期待

- ①グループホームの売却を検討しており、信用金庫にも相談がある。
(医療法人 北海道)
- ②代表者は50代で、事業承継については考えていない。事業再構築補助金の活用を考えており、信用金庫にはアドバイスを求めている。
(金属プレス部品製造 群馬県)
- ③代表の体調の問題もあり、5年程度をめどに事業承継を予定している。信用金庫には、自社株の整理や各種補助金等について、アドバイスを求めている。
(産業用電気機械器具製造 埼玉県)
- ④取引先を増やすことに注力しており、信用金庫にはビジネスマッチングを期待している。
(食肉卸 埼玉県)
- ⑤代表は高齢であり、事業承継について考え始めている。信用金庫にも情報提供を望んでいる。
(不動産販売 千葉県)
- ⑥後継者は決まっているものの経験や知識が不足していることから、信用金庫には後継者への助言を期待している。
(酒類小売 山梨県)
- ⑦親族に後継者候補がおり、内部、外部に向けてスムーズに承継するべく、勉強会やセミナーの開催を信用金庫に対して希望している。
(クリーニング業 滋賀県)
- ⑧後継者はすでにいる。信用金庫には、後継者に対して個別相談などを行うことを求めている。
(パン小売 愛媛県)

※本稿の地域区分のうち、関東は茨城、栃木、群馬、新潟、山梨、長野の6県。首都圏は埼玉、千葉、東京、神奈川の1都3県。東海は岐阜、静岡、愛知、三重の4県。九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県。南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄の5県。

新たな時代を見据えて

「事業の革新」に挑む中小企業②（建設業編）

－ 業界の常識を超越して生産性向上に挑む －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

西尾 紗紀

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

鉢嶺 実

(キーワード) 事業の革新、建設業、人手不足、高齢化、2024年問題、生産性向上、
女性活躍、副業人材、DX、M&A

(視 点)

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めており、こうした流れに対応した経営を実践していくうえでさまざまな“事業の革新”へ挑んでいくことの重要性は、今後ますます高まっていくものと見込まれる。

そこで、本稿では、年間調査テーマとして中小企業の「事業の革新」を掲げ、その第2弾として、建設業分野の中小企業における「事業の革新」について、ヒアリング調査も交えながら考察を進めていくこととした。

(要 旨)

- 中小建設業をとりまく事業環境は、建設投資額が年々増加傾向にあるにもかかわらず就業者数が増加していないことなどから、構造的な人手不足に直面している。こうした問題へ抜本的に対応していくためには、革新的ともいえるような取組みによって生産性向上を実現していくことが求められる。
- 建設業が人手不足などの諸課題を乗り越えるうえで、「事業の革新」ともいえる経営戦略として「社内外の幅広い人材の活用」や「事業の革新に直結するDX推進」、「事業存続を賭けたM&Aという選択」などの取組みが注目される。これらの方法を活用することにより、生産性向上の可能性をより高められ、事業の存続・発展につなげることができると考えられる。
- 本稿に掲載した企業事例における「事業の革新」への取組みでは、不確実性の高い変動的な時代を生き抜くために、各社それぞれがその強みを活かしながら変革に挑み、新たな事業展開の糸口を見出そうとしている点などが特筆された。

はじめに

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めている。

こうしたなかで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、時代の変化を捉えてダイナミックな「事業の革新」に挑む中小企業の動きに着目、これを2023年度を通じた年間調査テーマのひとつに掲げ、さまざまな切り口からその挑戦が示唆するものを探っていくこととした。

本稿では、先行して発刊している「製造業編」に続く第2弾として、建設業分野の中小企業における「事業の革新」に着目、戦略的な経営に取り組む中小企業経営者へのヒアリング調査などを通じて、建設業分野に携わる中小企業における「事業の革新」の在り方などについて考察を進めてみた。

まず冒頭の1.では、建設業の構造的な「人手不足」について、これまでの建設投資額の流れや信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得てとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」のデータなどから概観する。続く2.では、こうした「人手不足」に対応した革新的な経営戦略の例として、「社内外の幅広い人材の活用」「事業の革新に直結するDX推進」「事業存続を賭けたM&Aという選択」について概略を紹介する。さらに、3.では、独自の「事業の革新」に挑む建設業分野の中小企業の取組み事例についてヒアリング調査の内容等を紹介したうえで、4.でこれらの事例が示唆するものを含めて若干の考察を加えてみた。

本稿が、アフターコロナ時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業とその経営者にとって、一助となれば幸いである。

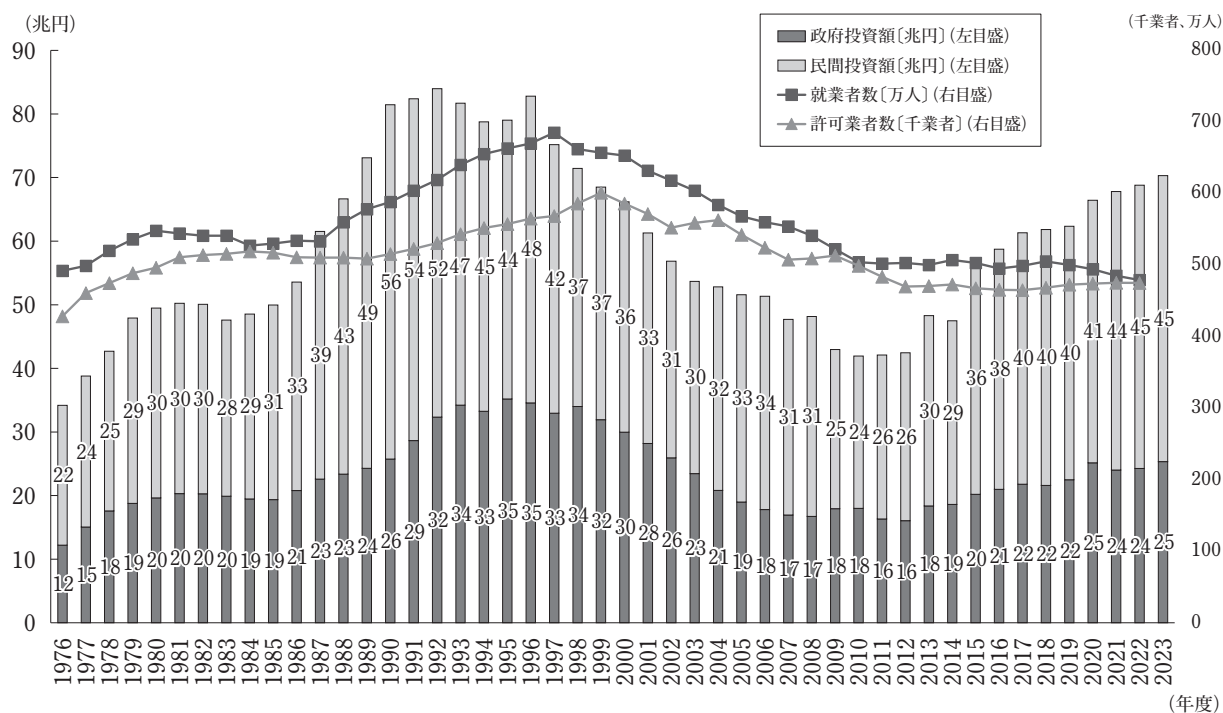
1. 構造的な「人手不足」に直面する建設業者に求められる生産性向上への対応

わが国の建設業の動向を建設投資額に着目して振り返ると、1980年代後半から1990年代前半にかけてのバブル景気下では急拡大を遂げ、1992年には約84兆円とピークに達していた（図表1）。その後、バブル崩壊と共に建設活動は急激に減少した。2000年代に入っても政府の財政再建方針で国内建設市場が一段と縮小傾向を辿り、2010年にはピーク時の半分程度の約42兆円にまで落ち込んでいた。

しかし、東日本大震災（2011年）の復旧・復興需要や、2012年ごろを起点とした“アベノミクス”による積極財政への転換、2020東京五輪特需などが追い風となり、近年では「建設バブル」とまで言われるほどの好況に転じて現在に至っている。

ただ、2020年ごろからは、新型コロナウイルス感染拡大や、ロシア・ウクライナ情勢などに

図表1 建設投資、許可業者数及び就業者数の推移



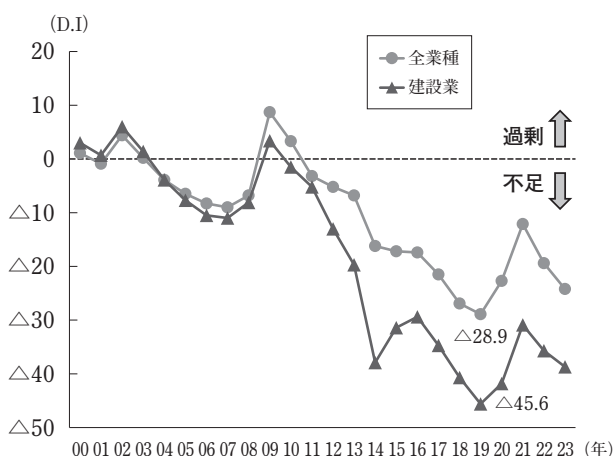
(備考) 1. 投資額については、2020年度まで実績、2021年度・2022年度は見込み、2023年度は見通し
 2. 許可業者数は各年度末(翌年3月末)の値
 3. 就業者数は年平均。2011年は、被災3県(岩手県・宮城県・福島県)を補完推計した値について2010年国勢調査結果を基準とする推計人口で遡及推計した値
 4. 国土交通省「2023年度(令和5年度)建設投資見通し」・「建設業許可業者数調査(2023年5月24日発表)」、総務省「労働力調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

起因する世界的な資源価格上昇の影響を受け、木材や鋼材や石油製品など建設資材の価格が高騰、受注自体は総じて活況ともいえる中で、個々の事業者にとっては収益圧迫要因に直面しているケースも増えている。

また、建設業界では足元の「人手不足」も深刻な問題となっている。信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている『全国中小企業景気動向調査』より人手過不足判断D.I.の推移をみると、建設投資が増加に転じた2010年代前半以降、全業種と比較しても際立って人手不足感が強いことがわかる(図表2)。

建設業がこれほど長期にわたって人手不足に陥っている背景には、「就業者数の伸

図表2 人手過不足判断D.I.の推移(各年の3月期調査)



(備考) 全国中小企業景気動向調査をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

び悩み」と「需要拡大」のミスマッチという構造的な問題の存在が挙げられる。すなわち、**図表1**を見ても明らかなように、ここ10年の建設投資はさまざまな要因から拡大傾向がみられるものの、建設業の就業者数自体は、ほぼ横ばいのまま推移している。“需給のミスマッチ”は深刻ともいえる状況にあり、今後へ向けて国内の建設活動を維持していくうえでも、個々の企業においては抜本的な改革が求められるような状況となっている。

また、こうした状況に追打ちをかけるかのように、建設業もまたいわゆる「2024年問題」に直面している。すなわち、2019年ごろを起点とする「働き方改革」の流れの中で、建設業については、運送業と並んで残業規制の上限適用について5年間の猶予期間が設けられるという扱いとなっていた。しかし、2024年4月以降は、既に規制対象の一般労働者と同様、上限規制がすべて適用される扱いとなる見通しで、これにより、1人当たりの労働時間が削減されることで“労働力不足”が深刻化することが確実視されるような状況となっている（**図表3**）。

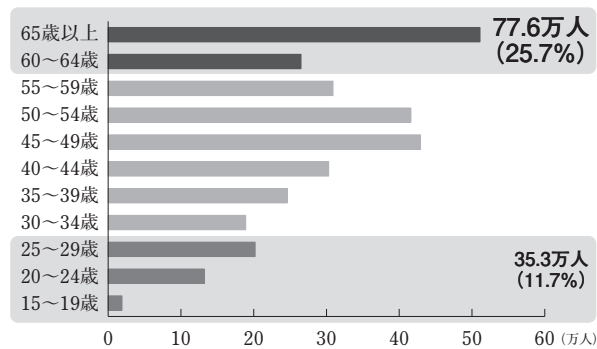
さらに、中長期的な視点から現場を支える技能者の高齢化も深刻な問題といえる。総務省の『労働力調査』によると、現在、建設現場で働いている技能労働者約302万人のうち、約4分の1にあたる約77万人が60歳以上の高齢者で占められている。今後10年超を展望した場合、高齢な技能者たちの“引退ラッシュ”によって就労人口の減少が一段と進むことが予想される（**図表4**）。

図表3 2024年4月以降の時間外労働の上限規制の例

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"> ➢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。 ➢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。
自動車運転の業務	<ul style="list-style-type: none"> ➢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。 ➢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。 ➢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。

(備考) 1. 厚生労働省「時間外労働の上限規制の適用猶予事業・業務」より中小企業庁が作成したもの
 2. 中小企業庁「中小企業白書・小規模企業白書(2023年版)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 年齢階層別の建設技能者数



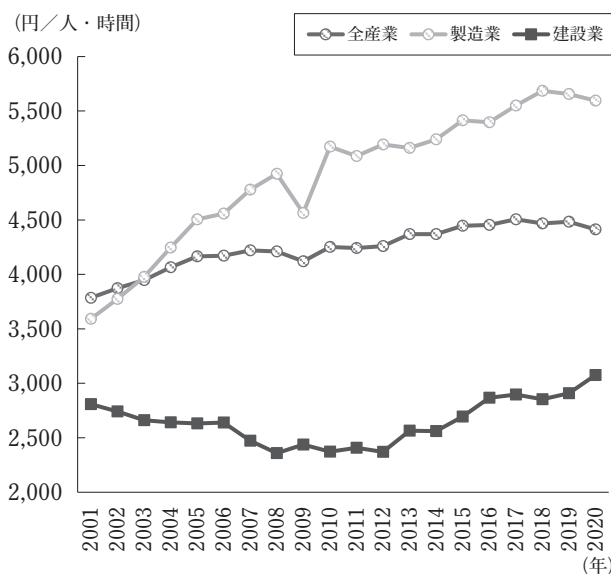
(備考) 1. 国土交通省「建設業を巡る現状と課題(2023年3月)」
 2. 総務省「労働力調査」(2022年平均)をもとに国土交通省で作成したものを参考に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

こうしたなかで、国土交通省と厚生労働省では、直近の予算案策定の資料の中でも『建設業の人材確保・育成に向けて』と題して、若手人材の確保・育成や魅力ある職場づくりなどに対して企業が積極的に環境整備に取り組めるよう支援していく方向性をあらためて示している。

しかし、こうした構造問題を克服していくうえでは、これまでの延長線上を大きく超越した、革新的ともいえるような取組みを模索していくことが、今後ますます重要になっていくと思われる。

例えば、こうした“労働力不足”を根本的に克服していくうえでは、労働生産性（労働者1人当たり（または時間当たり）の付加価値額）を上げていく必要があるとみられるが、建設業は他産業に比べて労働生産性が著しく低い状況にあるのが実態となっている（図表5）。建設業の“労働力不足”は構造的ともいえる状況にあるだけに、個々の事業者においては、これまでの業界の常識を超越した、革新的ともいえるような取組みによって生産性向上を実現していくなどの対応が、今後ますます重要になっていくものと思われる。

図表5 産業別の付加価値労働生産性の推移



(備考) 1. 労働生産性＝実質粗付加価値額（2015年価格）／（就業者数×年間総労働時間数）
2. 内閣府「2020年度国民経済計算」、総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」に基づいた、一般社団法人日本建設業連合会・建設業デジタルハンドブックのホームページをもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

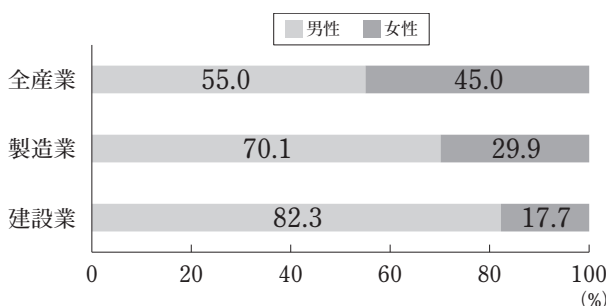
2. 「事業の革新」を目指す中小建設業の経営戦略

本稿では、建設業が抱える人手不足などの諸課題を乗り越えるための革新的な取組みの例として、「社内外の幅広い人材の活用」、「事業の革新に直結するDX推進」、「事業存続を賭けたM&Aという選択」について着目してみた。

(1) 社内外の幅広い人材の活用

構造的な人手不足を抜本的にカバーしていくうえで、経済社会のあらゆる場面で女性の活躍・戦略化が期待されている。しかし、2022年における産業別の男女比率を見ると、建設業における女性の占める割合は未だ2割にも満たない状態にあり、他産業と比較しても、まだまだ女性活躍推進の余地は残されている可能性がある（図表6）。

図表6 産業別の男女比率（2022年度）

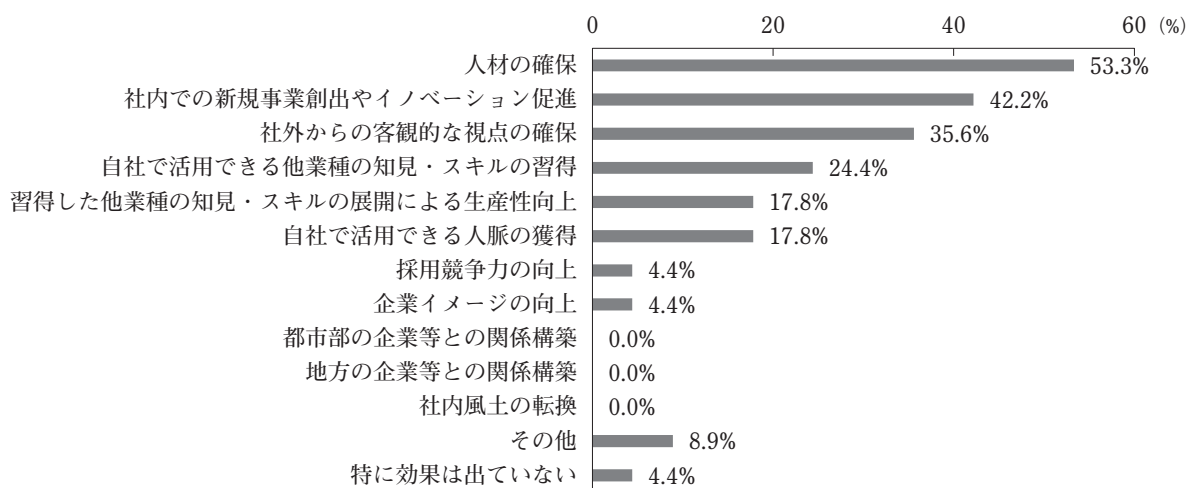


(備考) 総務省「労働力調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

こうしたなかで、国土交通省では『女性の定着促進に向けた建設産業行動計画～働きつづけられる建設産業を目指して～』を2014年に策定するなど、建設業で働く全ての女性が「働きがい」と「働きやすさ」を両立することなどにより、女性の入職促進や就労継続に向けた様々な取組みの推進にも注力している。例えば、女性活躍が進展している一部の建設会社では、事務所や現場に女性用トイレ・更衣室を設置したり、産休・育休制度や時短勤務の採用など仕事と家庭を両立させるための制度の創設、建設キャリアアップシステム^(注1)(CCUS)の有効活用(例えば、職場復帰時に就業履歴を証明するなどの復職に向けたサポート環境の整備など)といった環境整備を積極的に実施して、女性の定着率向上に成果を上げている。女性の戦力化・活躍推進は建設業界に限ったことではないが、男性社会が半ば常識とみられがちだった建設業においても、今後は人手不足解消の切り札の一つとしてより一層の女性活躍が期待されていると言えるだろう。

一方、最近では、スポットで専門的な知識や技術が必要になった際の即戦力として、“副業等の外部人材の活用”も、今後の建設業界の人手不足解消の一手段として定着していくのではという期待が高まっている。近年では、社外の副業・兼業人材をスポット的に受入れたことにより、自社を客観視できたり、新たな知見を得て社内が活性化したりなどの効果が得られたといったケースも増えている(図表7)。大手の建設会社やハウスメーカーなどでは“副業解禁”の

図表7 社外から副業・兼業人材を受け入れたことによる効果



(備考) 1. 一般社団法人日本経済団体連合会「副業・兼業に関するアンケート調査結果(2022年10月11日)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 該当する項目を上位3つまで選択する形式
 3. 社外からの副業・兼業人材の受入を認めている企業45社における比率

(注)1. 国土交通省と建設団体で連携して2019年1月より普及・利用促進に取り組んでいるキャリアアップのための仕組みづくり。技能者が、技能・経験に応じて適切に処遇される建設業を目指して、技能者の資格や現場での就業履歴等を登録・蓄積し、能力評価につなげることを目指している。

動きが着実に広がっており、人材不足解消の一手段として、こうした大手企業の副業・兼業人材を、中小建設会社がスポット的に活用するという動きが広がっていく可能性もありそうだ。人手不足解消の革新的な手段のひとつとして、副業・兼業人材の活用にまつわる今後の動向もあらためて注目されよう。

(2) 事業の革新に直結するDX推進

建設業における構造的な人手不足の解消に向けて、AIやICTを活用したDX化の推進は、現場作業が主体となる建設業においても、事業の革新に直結する有効な手段のひとつといえよう。

例えば、最近では中小規模の建設企業においても、受発注・施工状況・労務などを一元管理できるソフトを導入する企業が増えている。これらのソフトは、出退勤管理や現場ごとの進捗状況、協力企業との連絡事項、最新の図面、見積書・請求書の書類作成などが、スマートフォンやタブレットやパソコンが手元があれば手軽に完結できるクラウド型のサービスである（図表8）。

また、建設業の特性として建材を仕入れてから完成まで長期間に渡るケースが多い中で、利益確保のため財務管理の機能を持つものもある。この機能を使用することにより、現場ごとの収益状況を明らかにすることができ、経営者のみならず各担当者の収益管理能力の意識改革にも繋がっている。

今後の建設業界において競合他社との差別化を図り、自社の経営基盤を強化させるためにも、建設DXの推進は不可欠とみられる。近年では、DX関連ツールの使い勝手も飛躍的に向上しており、中小規模の建設業者においても、導入のハードルは劇的に下がっているとみられる。展開次第では、革新的ともいえるような変貌を遂げていくようなケースも今後は増えていきそうだ。

図表8 建設業におけるDXツール導入のイメージ



(備考) 各種資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 事業存続を賭けたM&Aという選択

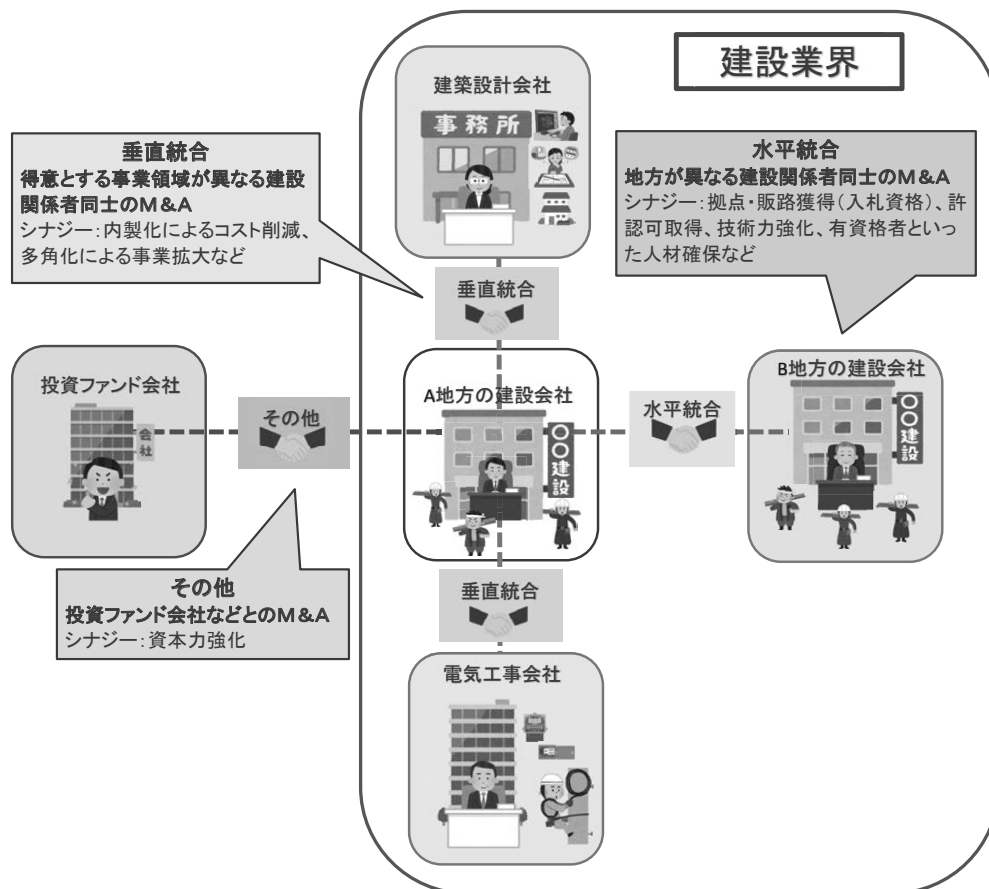
近年、建設業界においても、M&Aの注目度が高まっている。これは、業界全体の高齢化を背景に、後継者不在により事業承継のために第三者へ事業譲渡するケースが増えていることが主因とみられる。

一方で、近年ではM&Aに対する考え方の多様化も進展している。すなわち、後継者不在によるやむを得ない事業譲渡ばかりではなく、「事業の存続と発展のための手段」という意味合いを持つM&Aも着実に増加している。また、譲渡側の企業は、株主（オーナー）が変わるのみで、企業の形がほぼそのまま存続し、社長も社名も変わらず、社員が移籍することもなく、協力会社ともこれまでと同様に取引が続き、企業のこれまでの歴史や理念などの事業基盤そのものが大切に引き継がれていくようなケースが増加している。

建設業のM&Aの方法と効果には、大別して水平統合と垂直統合の2つのパターンがあるといわれている（図表9）。

すなわち水平統合（水平型M&A）とは、異なる地域だが同じ業種同士でM&Aを行うもので、

図表9 建設業におけるM&Aの様々な統合形態



（備考）日本M&Aセンター『建設M&A 「買収」だけでなく「売却」の成長戦略が当たり前』（2023年6月）をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

そのメリットとしては、主に「スケールメリットの獲得」や「市場シェアの拡大」のなどがあげられる。また、自社にはない技術を獲得できるなどのメリットもある。特に、建設業では、販路拡大を目的として、自社が保有していない入札資格の獲得や、有資格者等の人材確保などに威力を発揮しているケースも多いといわれている。

一方、垂直統合（垂直型 M&A）とは、戸建て建築と電気工事のような、取引段階の異なる企業同士で M&A を行うもので、サプライチェーンの川上・川下工程を拡大していくことで内製化によって仕入れや外注費などのコスト削減につながるなどの効果が期待されるものである。また、近年では、こうした垂直型 M&A を戦略的に繰り返すことで、あらゆる工事を一括して請け負える体制を整える企業グループも増えている。

なお、水平・垂直のどちらにも該当しない、ファンドなどの金融支援を軸とした M&A もある。中小規模の建設業者に対しても、経営の独立性を維持しつつ、人材・資本の面から経営を支援するプライベート・エクイティ・ファンド^(注2)などが注目されている。

一概に M&A といっても、どのように M&A をするかによってもたらす効果は大きく異なってくるため、企業の戦略に基づいた M&A を行うことが重要である。特に、中小規模の建設会社は、協力会社との関係などから地域経済と密接な関係を構築していることも多いが、中長期的な観点からの事業存続を考えたとき、戦略的な連携の手段としての M&A を検討していくことも、ひとつの革新的な選択肢といえそうだ。

3. 「事業の革新」に挑む中小製造業の取組み事例

以下では、さまざまな事業環境の変化を捉えて新たな「事業の革新」に取り組む中小建設企業の事例として、4 件の取組みを紹介する。「事業の革新」への取組みは各社さまざまであるが、それぞれ示唆に富む部分が多く参考になろう。

(1) 株式会社水元工務店（福井県福井市）

① 同社の概要

同社は、福井県福井市にて、戸建ての木造住宅を中心に手掛ける業歴 90 年の木造注文住宅会社である（図表 10、11）。

同社では、ほぼ全棟で、地震や台風などの自然災害に強い家を造るための核となる構造計算を 20 年以上前から施したり、長期優良住宅^(注3)認定制度の基準をクリアした住宅を供給するな

(注)2. 複数の投資家から集めた資金を基に企業の株式を取得し、同時にその企業の経営に深く関与して「企業価値を高めた後に第三者へ売却する」ことで利益を取得していくことを目指す投資ファンド。「PE ファンド」と称されることも多い。

3. 長期優良住宅とは、国土交通省が定めた「長期優良住宅認定制度」(2009～)の基準をクリアした住宅のことで、基準には耐震性や劣化計算、維持管理や更新のしやすさ、省エネルギー性などの項目がある。認定を受けると「認定長期優良住宅」となり、減税や住宅ローン金利引下げなどの優遇を受けることができる。

ど、同業他社と差別化を図るため、ロジカルに安心・安全を提供することに注力している。現在、新築工事とリフォーム工事の比率は約9：1である。同社では、モデルルームや本社併設のショールームの案内、SNS、年間30～40回開催しているイベントなどで情報発信を随時しているため、相談は絶えない。

現社長の水元一暁氏(60)は、大学卒業後、一級建築士の資格を取得しつつ、地元の総合建設会社に勤めていたが、建具屋として戦前から独立して事業を営んできた祖父や父親の姿を見てきたこともあり、1997年に同社の事業基盤を受け継ぎつつ、新たに建設業を営む企業として再スタートを切った。当初は、商業施設の建設を中心に手掛けていたが、受注が安定せず業績低迷が続いたことなどから、V字回復に向けて、戸建ての木造住宅を中心とした事業構造へと大きく舵を切ることを決心、木造注文住宅会社としての地歩を固め、現在に至っている。

②同社の「事業の革新」

水元社長は、「日本で一番強い会社」になるために、常に時代の変化に対応しながら、より良い手段を取り入れていきたいと考えており、新型コロナウイルス感染拡大の以前からDX化を促進してきた。そのため、コロナ禍においても顧客等との打合せが滞ることはなく、むしろ企業体質の強化に繋がるようなDXツールを、コロナ禍を機に相次いで取り入れてきた。

例えば、2021年には(株)アンドパッド^(注4)(本社：東京都千代田区)の提供する、現場の効率化から経営改善まで一元管理できるクラウド型建設プロジェクト管理サービス「ANDPAD」を本格導入し、施工管理、受発注管理、実行予算管理、着金確認等に活用している。現場の“見える化”が進展するなど導入効果は絶大で、同社社員のみならず、協力会社ともタブレットやス

(注)4. 現・代表取締役の稲田武夫氏(39)が、「幸せを築く人を、幸せに。」というミッションのもと2012年に設立した、クラウド型建設プロジェクト管理サービスの開発企業。従業員606名(2023年4月1日時点)。利用者数17万社、ユーザー数44万人は、業界トップクラス(同社ホームページ <https://andpad.co.jp>)とされる。

図表10 株式会社水元工務店の概要



同社の概要	
会社名	株式会社 水元工務店
代表	水元 一暁 (代表取締役)
創業	1933 (昭和8年)
所在地	福井県福井市
従業員数	25名
事業内容	木造注文住宅

(備考) 1. 写真の右は代表取締役水元一暁氏、左は広報担当の宮崎遥氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

スマートフォンなどのツールを通して現場の進捗状況を共有している（図表12）。設計図の変更があれば時系列で最新のものを反映でき、チャット等でもコミュニケーションを取れるため、それまで電話やFAX、メールを使用して個別に対応していた時間も大幅に圧縮されている。さらに、財務面においても、受発注管理はもちろんのこと、現場ごとの利益管理やキャッシュフローなどを、どこにいても把握することができる。このため、水元社長の活動範囲も大きな広がりを見せるなどの効果をあげている。

一方、顧客と面談をしながら要望に合わせて設計を行っていくためのツールとして、建築専用3次元CADもいち早く導入した。平面の設計図を作成すると、自動的に住宅の外観や内観（部屋・壁・建具など）を素早く立体的に表現することができ、これまで以上に効果的な提案ができるようになっている。

さらに、契約締結から契約書管理までの効率化を図るため、電子署名・タイムスタンプにより遠隔地においても契約が可能となるクラウド型の電子契約サービスも導入した。契約締結に関する業務をクラウド上で一元管理できるため、業務の効率化やコンプライアンス強化を実現することができる。また、契約書を電子化することで紙ベースの契約にかかっていたさまざまなコスト（印紙税、切手代、人件費等）を削減することができている。

③今後の展望

水元社長は、上記のようなDX化推進の集大成のひとつとして、事業所間の常時接続（バーチャルオフィス）の導入を検討している。

自身が同社の仕事以外にも、東京都内に拠点を持って活動していることもあり、まずは試験的に本社と自身の都内拠点にカメラを導入し、双方に大型モニターを設置することで職場空間同士を繋げてみたいと考えている。「永続的に企業が残り続けるには、従来のやり方に囚われずに変化にどれだけ柔軟に対応していくかが重要である」と考える水元社長は、最新の事業計画・経営計画を全社員と共有しつつ、「企業はヒトなり」という考えの下、今後は人材育成にも一段と注力していく意向である。

図表12 同社の住宅工事現場と「ANDPAD」活用風景



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(2) 株式会社湯建工務店（東京都大田区）

①同社の概要

株式会社湯建工務店は、東京都大田区大森で業歴77年の、地域密着型の総合建設業者である（図表13、14）。

同社の地元は、住宅地域・商業地域・工業地域など、様々な特性を有する地域が密集していることもあり、戸建住宅、共同住宅、オフィス・各種施設、社寺仏閣、工場、倉庫、公共施設（図書館や小学校改修工事等）などの、新築工事から修繕工事、耐震工事まで、幅広く対応している。常に20～30件の工事の現場を抱えている一方で、リフォーム工事については工期が短いこともあり、年間で800～900件を手掛けている。

顧客の約7割を個人客が占めるなか、同社では「元請け」の受注にこだわりを持っている。これは、代々の経営者たちの経験によるもので、同社の担当者には、顧客の喜びを直接感じて、仕事のやりがい・達成感・責任・反省を次の案件へつなげて成長してほしいとの思いがある。

現社長の大関泰子氏（49）は、父親の後を継いで2017年に同社の四代目社長に就任した。大関社長は、大学卒業後に商社に勤めていたが、建築の仕事に携わる夢を忘れられず、父親の反対を押し切るような形で2000年に同社へ入社した。入社当初から、街を作る担い手となりた

いとの思いを持ち、入社したからには役割を持ち責任をもって仕事に当たるべきとの考えから、一級建築士の資格取得を目標に掲げた。業界経験がほぼゼロのところからのスタートで、子育てでもある中、家族の協力も得ながら現場での経験を積み重ね、現在では当初からの目標だった一級建築士の資格取得を実現、名実ともに会社を牽引する立場となり現在に至っている。

大関社長は、会社経営において、ワントップでなく、何事もみんなで考えて、みんなで会社を作っていく、風通しの良い職場づくりを大事にしている。また、会社のブランディングにも

図表13 株式会社湯建工務店の概要



同社の概要	
会社名	株式会社 湯建工務店
代表	大関 泰子（代表取締役）
創業	1946年（昭和21年）
所在地	東京都大田区
従業員数	25名
事業内容	総合建設業・不動産業

（備考）1. 写真は大関社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表14 同社外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

力を入れており、会社HP、会社案内、宣伝広告(ニューズレター「YUKEN MAGAZINE」の発刊や、バスの広告など)、名刺のデザインに至るまで社員と会議を重ね、より良いものを作ることに余念がない。名刺には「この街の建物をつくる。」というスローガンを掲げ、建築を通して日々地元貢献に励んでいる(図表15)。

図表15 同社の名刺裏面のデザイン



(備考) 同社提供

②同社の「事業の革新」

同社の革新的な取り組みとしては、以下の2点が挙げられる。

1つ目は、『若手人材の確保・育成と女性活躍推進』である。

業界内の高齢化や人手不足が問題になっている中、同社では、以前から新卒採用を積極的に実施している。このため、今日では20～70代まで幅広い年齢層の社員が活躍しているなか、社員25名の平均年齢は30代半ばとなっている(図表16)。事務所内も職種・年齢にとらわれない座席配置になっており、社員同士でコミュニケーションをとりやすい環境が整っている。

営業会議、現場会議、会社全体会議を月に1～2回は開催し、極力、社員が発言できるような場を設けている。これは、特に若手社員にも“共に会社作りに参加している”という当事者意識を持ってもらいたいとの思いからだ。大関社長は、若手社員には自ら課題に取り組む人材へ成長して欲しいと望んでいる。

また、若手社員が多く、経験値が足りない部分を補うため、月1回の“ミニテスト”を実施している。勉強の機会を与えて現場に活かせるようにとの思いから考案されたもので、リフォーム工事などで必要な知識を工事内容の分野ごとに出題するなど、現場での作業にもすぐに活かせるような内容となっている。

さらには、女性社員の比率が4割と多くを占め、現場監督として活躍している入社3年目の20代の女性社員もいる。近年、人口減少により新築工事が減少している中、今後も請負件数の伸びが見込めるリフォームの相談の場で、女性活躍の場はますます広がっていくものと考えている。とりわけ、住宅案件に関しては、具体的な話をする相手は、家事を支えている女性で

図表16 同社の社員



(備考) 同社提供

ることが多い。特にキッチンなどの水まわりについては、使用者目線で細かい提案の出来る女性社員への支持が厚く寄せられている。依頼内容のみならず、顕在化していない顧客の潜在的なニーズから、細やかな要望まで丁寧にヒアリングし、心から満足してもらえる家づくりを目指している(図表17)。なお、同社では女性社員が中心となり事務所玄関に黒板や季節のDM案内、ニュースレターを設置し、地元住民への情報発信も積極的に行っている(図表18)。

2つ目は、『DX ツールを活用した、経営状況の共有』である。

同社では、施工管理アプリを活用した、現場・予実管理・勤務時間等の管理にも積極的に取り組んでいる。共有された情報は、経営者のみが確認するのではなく、毎月の全体会議で、現場ごとの進捗状況や売上・収益率などを社員全員に周知している。そうすることで、現場担当者の利益確保意識が向上し、それが会社全体の収益力向上にもつながっている。また、3年ほど前より新築や改修工事の現場にカメラを導入しており、現場ごとに工事の進捗状況を共有できるほか、顧客への説明・報告にも活用している。また、現場カメラの設置は、資材・工具の盗難防止、近隣住民からのクレーム対応にも役立っている。

③今後の展望

これからの時代は環境にも配慮した建物づくりが不可欠になってくる。その中で、建築に携わる同社では、スクラップアンドビルドの考え方だけでなく、建物を末永く活用し、さらに価値を高めていくことも重要であると考えている。

また、想像以上に良くできたとお客様に言っていただけのために、前社長から受け継いだ「会

図表17 リフォーム工事施工例



(備考) 同社提供

図表18 事務所玄関前の黒板



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社を大きくする必要はないが、細く長く地域に寄り沿っていくことが重要」「信頼を失う仕事をしてはいけない」「品質にこだわった建物づくりを目指す」との考えを大事にしており、今後も地域に根差して社会貢献のできる建設会社でありたいと大関社長は考えている。

建設業界で人手不足が問題視される中、同社では若手社員や女性社員がさまざまな場面で活躍している。これからも同社では、「自分でお客様に提案しながら設計まで手掛けてみたい」という若手社員の夢を、顧客の持つ住まいの夢と共に実現していくことを目指していく意向である。

(3) 株式会社平田組（広島県呉市）

①同社の概要

株式会社平田組は、広島県呉市に根ざし、業歴71年を迎える総合建設業である（図表19）。

1953年に創立し、現在は三代目社長の平田賢二氏（74）と、息子の取締役平田史章氏（44）が会社を牽引している。同社では、RC・鉄鋼造・木造等、あらゆる種類の建築に対応しており、施設・病院・幼稚園・保育園・小中学校・アパート・戸建て・店舗併用住宅等、幅広く手掛けている。とりわけ、公共事業では、1965年（昭和40年）から地元の小中学校や国立病院などの建設に携わってきたほか、平成に入ってから、施設や老人ホーム、幼稚園・保育園等も多く請け負ってきた。

同社では、大手ゼネコンにとって規模が小さく、中小建設業で受けるには規模が大きく手が出しにくい中間層の案件を積極的に請負ってきた経緯があり、地域からの揺るぎない信頼獲得に繋がっている。

最近では、保育園で0～2歳児を受け入れる設備を整えるための大規模なリノベーションにも注力している（図表20）。また、2018年には同社の年商規模を超えた大型の公共案件（病院の新築）を単独で請け負うなど、多様な実績を上げている（図表21）。

一方、個人住宅案件では、顧客と細部に至るまで打合せを行い、大手ハウスメーカーでは行き届かないようなきめの細かい設計のできる体制を構築している。そのため、顧客満足度も非常に高く、アフターケアも含めてリピート案件も多い。

図表19 株式会社平田組の概要



同社の概要	
会社名	株式会社平田組
代表	平田 賢二（代表取締役） 平田 史章（取締役）
創業	1953年（昭和28年）
所在地	広島県呉市
従業員数	18名
事業内容	総合建設業

（備考）1. 右は平田賢二社長、左は平田史章取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 保育園リノベーションの例



(備考) 同社提供

図表21 大型案件（病院新設）の例



(備考) 同社提供

ちなみに、同社では呉市が主催する「美しい街づくり賞」(周辺の景観に配慮し、魅力あふれる都市景観づくりに貢献している建築物等を表彰する賞)において、2019年は奨励賞を、また2022年はすまい部門賞を受賞するなど、地域の中で高い評価を受けている(図表22)。

図表22 呉市の「美しい街づくり賞」(2022年)を受賞した同社の住宅



(備考) 同社提供

②同社の「事業の革新」

平田取締役は、大手ハウスメーカーで勤務してきた経験と人脈を活かし、2016年に後継者含みで同社に入社後、事業を守り次世代へ繋いでいくために、大きく以下の2つの革新的な取り組みを行ってきた。

1つ目に『社内外人材の柔軟かつ機動的な活用』が挙げられる。

以前勤めていたハウスメーカーの元同僚の設計士に、同社で受けた案件の中で専門的な知識が必要となる部分の設計について、一部を業務として委託している。同社としては、時期により請負案件の種類も数も変動的であることから、必要に応じて場面ごとに社外人材による専門的な業務対応等を受けられることで、会社全体としての業務効率化と高度化に繋げている。元同僚は、アドバイザーとして同社の若手社員にとって専門的な知識の向上をもたらしてくれる存在でもあり、“副業人材”の活用の先駆けともなっている。

そのほかにも、2022年より一級建築士の資格を持つ子育て中の女性設計士兼デザイナーを時短勤務の正社員として登用している。子育てとの両立ができるような柔軟な働き方を取入れることで、結果的に同社の設計・提案力の強化につながっている。

2つ目は『M&A（買収）を通じた販路拡大』である。

昨年、長年取引のある建具工事業者より、後継者がいないため廃業を検討しているとの相談が同社にあった。その会社は、100年以上の業歴があり、長きにわたって大手建材メーカーの代理店としての実績も有していたため、多くの顧客を抱えていた。信頼のできる同社で事業を引き継いでもらえないかとの相談を受け、相応の技術力と、地元から信頼の厚い企業を失うわけにはいかないとの考えのもとでM&A（買収）を決断。これを販路拡大につなげることで、既存事業との相乗効果も出てきている。

③今後の展望

建設業にもDX化の推進が求められているなか、同社においても積極的な対応を検討している。例えば、高所作業に従事している若手社員が現場での施工に関して自身では解決できない域に直面した際に、第一線を退いているベテラン社員が離れた場所にいながら現場映像を共有し、技術指導をその場で行えるような仕組みを作ることができないかを検討している。迅速に解決できることで、工期短縮が期待できるうえに、現場感覚を共有しながら技術承継を進めていくこともできるものと考えている。

また、変動的で先の読めない経済状況の中で、経営リスクの分散を念頭に置いたさらなるM&A（買収）も考えている。特に専門的な工事のノウハウを有する企業のM&Aには大きな関心を寄せている。これまでは外注せざるを得なかった専門的な工程の内製化など、新たな経営資源の獲得を通じて、盤石な経営体制を整えていける可能性が広がっていくものと考えている。次世代を担う平田取締役は、同社を経営する中で、顧客からも従業員からも憧れられる企業であり続けたいとの思いがあり、安心して任せられる企業を目指してさらなる躍進を遂げていきたいと考えている。

(4) 株式会社松尾ホールディングス・株式会社松尾組（福岡県北九州市）

①同社の概要

株式会社松尾ホールディングスは、総合建設業の(株)松尾組を筆頭に6社の子会社群で構成される松尾グループの経営企画部門を担う持株会社（ホールディングカンパニー）である（図表23、24）。代表取締役社長の松尾智章氏（50）は、2013年のグループ企業再編（ホールディングス体制への移行）を期に、異業種から転じて代表取締役社長に就任、グループ企業を統括する役割を担い、現在に至っている。

グループの中核に位置する(株)松尾組は、北九州市に基盤を置き、鉄骨造りの店舗建築等を得意とする業歴84年の総合建設業である。土木事業から碎石事業へ展開し、1980年頃からは本

格的に総合建設業としての地歩を固めていった。公共施設、民間施設、プラント建設など、多様なニーズに対応した建設活動に取り組み、教育・文化・医療・福祉・商業・集合住宅など数多くの施設を手掛けてきた。

現在の(株)松尾組の売上高は、大半が民間工事で、工事内容の内訳は、建築工事が80%、土木工事が15%、その他工事が5%程度となっている。建築工事の7割は、鉄骨造りの店舗建築で、多店舗展開を進める大手ホームセンターやスーパーなどの大型店舗を数多く手掛けてきた。

なお、(株)松尾ホールディングスは、2019年4月に、産業ガスや医療用酸素など多様な事業を手掛けるエア・ウォーター株式会社^(注5)(本社：大阪府大阪市、東証プライム上場)のグループ企業となることを戦略的に決断、現在に至っている(詳細は後述)。

②同社の「事業の革新」

同社の革新的な取組みとしては、2013年の「ホールディングス体制への移行」と、その後の展開としての「成長戦略としてのM&A(大手企業のグループ入り)の決断」が挙げられる。

松尾グループは、以前は主に現会長の松尾茂行氏(75)が主体となり、建設業を手掛ける(株)松尾組を中核に事業を展開してきた。しかし、事業を引き継ぐ後継者が未定だったため、当時、松尾会長の息子で薬品関連の営業をしていた現ホールディングス社長の松尾智章氏が一念発起、

“家業”に入ることとなった。ただ、事業を引き継ぐに際しては、(株)松尾組を含めた7社で複雑化し

(注)5. 本社を大阪府大阪市に置く、産業ガスや医療用酸素など多くの事業を手掛ける東証プライム上場企業。大同ほくさん(株)と共同酸素(株)が合併し、2000年に新たにエア・ウォーター(株)として発足した。近年では、加工食品、農業、医療機器、ケミカル等、幅広い分野でM&A戦略を積極的に推進していることでも知られている。

図表23 株式会社松尾ホールディングス・株式会社松尾組の概要



株松尾ホールディングス(持株会社)の概要	
会社名	株式会社 松尾ホールディングス
代表	松尾 智章(代表取締役社長)
所在地	福岡県北九州市八幡西区
従業員数	約170名(グループ全体)

株松尾組(子会社)の概要	
会社名	株式会社 松尾組
代表	松尾 茂行(代表取締役会長)
創業	1938年(昭和13年)
所在地	福岡県北九州市八幡西区
従業員数	約60名
事業内容	総合建設業

(備考) 1. 写真は松尾智章社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表24 同社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ていた事業を再編していく必要があることを痛感し、公認会計士などの専門家にも相談しながら、6年以上の歳月をかけて2013年12月に現在のホールディングス体制に移行し、持株会社の社長に就任するという形での事業承継を実現した。

さらに、松尾グループの将来を展望したとき、基盤を置いている北九州地域の人口減少・高齢化に加え、事業承継当時の政府の財政再建方針に起因する公共事業の縮減の煽りを受け、今後の進むべき方向性を改めて考え直さざるをえない状況であることを実感した。その時、松尾社長は、「売上100億円を目指して上場するか？」あるいは「M&Aにて上場企業の傘下に入り、安定した受注を確保しながら事業拡大を目指すか？」の2つの選択肢を検討、結果として後者に舵を切ることを決断した。

どの企業グループの傘下に入るべきかを選定するにあたり、「傘下に建設業を抱えていない企業」を条件とし、M&A 専門の公認会計士や弁護士等とチームを組みながら検討していったところ、20年程前に仕事を請け負ったことのあるエア・ウォーター(株)が有力候補として浮上、M&Aの実現へ向けて具体的な作業を相対で進めていった。松尾社長は、「松尾組が今後も松尾組のままで事業規模を拡大できること」を最優先事項としながら、契約条件のすり合わせを慎重に進め、まる1年以上の歳月をかけて成約にこぎつけた。2019年に傘下に入った直後は、グループ企業からの受注が思うように伸びないという悩みにも直面したが、社長自ら毎月先方へ出向き、月次の報告と共に自社アピールを怠らなかったため、現在では、エア・ウォーター(株)のグループ企業からの受注が売上全体の2割ほどを占めるまでとなっている。

③今後の展望

エア・ウォーター(株)グループは、極めて幅広い分野でビジネス展開をしていることもあり、さらなる事業拡大へ向けて、今後も建設業を必要とする場面は着実に増えていくものと見込んでいる。そうした中で、同社では、グループ企業の一員としてその躍進の一翼を担っていくと同時に、引き続き北九州地区に強固な事業基盤を有する地場の建設業者としての一面にも重点

図表25 大型店舗の施工例



(備考) 同社提供

図表26 消防署の施工例



(備考) 同社提供

を置き、これまでと同様に堅実経営を続けていく意向である。

4. 中小建設業に求められる「事業の革新」とは

本稿では、業界内で高齢化や人手不足などの大きな課題を抱えながら、新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて新たな時代を見据えた「事業の革新」への取組み事例を取り上げてきた。各社のこれまでの歴史や地域、従業員の構成など、それぞれの置かれた状況によってさまざまな取組みを実施していることが確認できた。

具体的には、①株式会社水元工務店は、DX ツールを導入し社内の効率化と共に、顧客との面談ツールを多く持つことで、コロナ禍においても案件が滞ることなく着実に売上高の増加に繋げていくとともに、建築専用3次元CADもいち早く導入することで、顧客へ効果的に提案をするなどの取組みをしていた、②株式会社湯建工務店は、若年層の人材確保に積極的に取り組み、社長をはじめとした女性活躍はもちろんのこと、社員一人一人が地域のためにどのように貢献できるかを考えて行動に移したり、与えられた役割に責任をもって社員全員で会社を作っていくなどの風通しのよい社風づくりに注力していた、③株式会社平田組では、社内外の人材を柔軟かつ機動的に活用しており、専門的な有資格者の人材を効果的に活躍させていくと同時に、地元建設企業の買収(M&A)により、地元企業の存続に貢献しつつ販路拡大にもつなげていた、④株式会社松尾ホールディングスでは、事業承継と販路拡大が課題であったが、関連企業群の再編と成長戦略としての事業売却(M&A)を決断することで将来に向けての事業基盤を強固なものとしていった、などの取組みが特筆される。

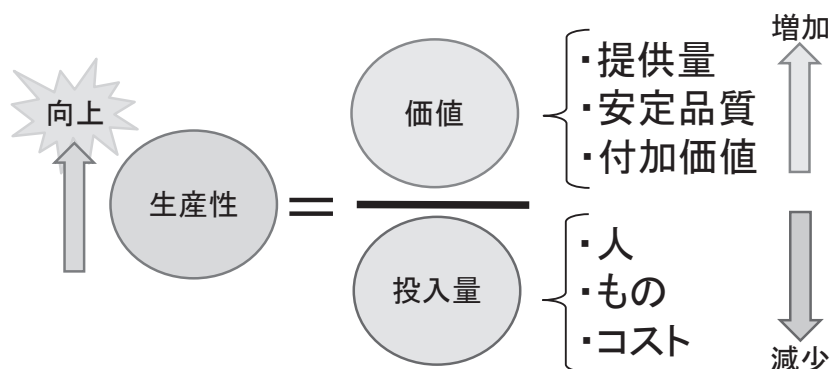
いずれの企業も、地場に根付き、長い間地域貢献に努めるなかで、地元からの信頼も厚い企業であり、経営者の方々からは「地域のために企業を長く存続させることが重要である」との共通した想いを、取材を通して知ることができた。

なお、2.で紹介した「事業の革新」として建設業に求められる「社内外の幅広い人材の活用」「事業の革新に直結するDX推進」「事業存続を賭けたM&Aという選択」の3つの経営戦略と、生産性向上へとつながる各社の取組みについて、それぞれのポイントをまとめてみた(図表27)。

先行き不透明な経済の中、建設業においては、特に課題となっている高齢化・人手不足に、さらに拍車をかけるように2024年問題が立ち上がる。このような激動の時代に、各社が強みを活かし、環境変化に適応しながら発展していくには、これまでの延長線上を超越して「事業の革新」といえるような取組みに挑んでいくことが不可欠であろう。

建設業は、将来にわたって国の基盤を支える必要不可欠な存在である。今後の中小建設業者には、従来のやり方に固執せず、柔軟な対応力を持ち「事業の革新」に取り組む姿勢が今後ますます重要になっていくことになろう。

図表27 ヒアリング企業における生産性向上の取組



	「事業の革新」への取組み		期待される効果	増減	生産性
株式会社水元工務店	DX	現場の効率化から経営改善まで一元管理できるクラウド型の管理サービス導入	コスト	↘	↗
	DX	3次元CADにより、顧客への効果的な提案を実現	付加価値	↗	↗
株式会社湯建工務店	人材	若手人材確保・育成と女性活躍推進	提供量	↗	↗
	DX	DXツール（施工管理アプリ・現場カメラ等）を活用した、経営状況の共有、現場管理	安定品質	↗	↗
株式会社平田組	人材	社内外の人材を柔軟かつ機動的に活用し、有資格者が専門分野において効果的に活躍	付加価値・安定品質	↗	↗
	M&A	M&A買収により事業の内製化及び販路拡大	提供量	↗	↗
株式会社松尾ホールディングス 株式会社松尾組	M&A	自社のホールディングス化を進め、M&A売却により大手傘下に参入し販路拡大	提供量	↗	↗

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

〈参考資料〉

- ・五十嵐健『次世代建設産業戦略2035 ストック利活用による新たな発展を目指す』（2023年5月、日刊建設通信新聞社）
- ・建設関連産業とSDGs委員会『これからの工務店経営とSDGs（持続可能な開発目標）』（2020年2月、日本建築センター）
- ・国土交通省『建設業を巡る現状と課題』（2023年3月）
- ・小松延顕『建設DXの現在地 デジタル化で目指す持続する中小建設業』（2022年3月、サンルクス）
- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』（各回版）
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・日本M&Aセンター／日経コンストラクション『建設M&A「買収」だけでなく「売却」の成長戦略が当たり前』（2023年6月、日経BP）
- ・一般社団法人日本経済団体連合会『副業・兼業に関するアンケート調査結果』（2022年10月）
- ・一般社団法人日本建設業連合会『建設業デジタルハンドブック』（WEB版）

地域・中小企業関連経済金融日誌(2023年9月)

- 1日 ○ 金融庁および農林水産省、「『挑戦する中小企業応援パッケージ』を踏まえた事業者支援の徹底について」を要請
- 金融庁、金融機能の強化のための特別措置に関する法律に基づき、株式会社じもとホールディングス(株式会社きらやか銀行)に対する資本参加を決定
- 6日 ● 内閣府、地域経済動向(令和5年9月)を公表 資料1
- 8日 ○ 金融庁、「顧客本位の業務運営に関する原則」に基づく取組方針等を公表した金融事業者リスト(令和5年6月末時点)^(注)を公表
(注) 2023年3月末時点のリスト(6月22日公表)に掲載された37信用金庫のうちの31信用金庫を含む、計35信用金庫を掲載
- 11日 ○ 関東財務局および日本銀行、「令和5年台風第13号に伴う災害等に対する金融上の措置について」を要請(千葉県および茨城県)
- 東北財務局および日本銀行、「令和5年台風第13号に伴う災害等に対する金融上の措置について」を要請(福島県)
 - 金融庁、株式会社京都銀行に対し、銀行を子会社とする持株会社「株式会社京都フィナンシャルグループ」の設立を認可(設立日:2023年10月2日)
 - 経済産業省、令和5年台風第13号に伴う災害に関して、福島県、茨城県および千葉県の9市4町に災害救助法が適用されたことを踏まえ、被災中小企業・小規模事業者支援措置^(注)を実施
(注) 特別相談窓口の設置、セーフティネット保証4号の適用、既往債務の返済条件緩和等の対応等
- 12日 ○ 内閣府、金融庁、財務省、厚生労働省、農林水産省、水産庁、中小企業庁、「ALPS処理水の海洋放出に伴う輸出先の国又は地域における輸入規制措置等の影響を踏まえた金融上の対応等について」を要請
- 15日 ○ 中小企業庁、中小企業生産性革命推進事業「事業承継・引継ぎ補助金」(六次締切)の補助事業者採択^(注)について公表
(注) 経営革新(創業支援型)で信用金庫が認定経営革新等支援機関を務める6件を含む52件、経営革新(経営者交代型)で同18件を含む130件、経営革新(M&A型)で同2件を含む36件を認定
- 19日 ○ 中小企業庁、M&A支援機関登録制度に係る登録フィナンシャル・アドバイザーおよび仲介業者(令和5年度公募(8月分))^(注)を公表
(注) 大垣西濃信用金庫を登録
- 国土交通省、令和5年都道府県地価調査を公表
- 22日 ● 中小企業庁、「中小M&Aガイドライン」を改訂 資料2
- 金融庁、「NISA口座の利用状況調査」(2023年3月末時点)を更新するとともに、同(2023年6月末時点)を公表
- 27日 ○ 金融庁、株式会社ふくおかフィナンシャルグループに対して、株式会社福岡中央銀行を子会社とすることを認可
- 28日 ○ 日本銀行、地域活性化ワークショップ第6回「観光産業の活性化に向けた地域金融機関の取り組み」(2023年9月21日開催)について公表^(注)
(注) 三島信用金庫の発表資料を公表

- 29日 ○ 金融庁、経営強化計画等の履行状況（令和5年3月期）について公表^(注)
(注) 宮古、気仙沼、石巻、あぶくまの4信用金庫および信金中央金庫についてを含む。
- 中小企業庁、「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」（15次締切）の補助金交付候補者^(注)を採択
(注) 信用金庫が認定支援機関を務める237者を含む2,861者

※「地域・中小企業関連経済金融日誌」は、官公庁等の公表資料等をもとに、地域金融や中小企業金融に関連が深い項目について、当研究所が取りまとめたものである。

【●】表示の項目については、解説資料を掲載している。

(資料1)

内閣府、地域経済動向（令和5年9月）を公表（9月6日）

今回調査（2023年9月）では、前回調査（2023年5月）から、景況判断を四国において下方修正した。北陸においては上方修正し、残る10地域（北海道、東北、北関東、南関東、甲信越、東海、近畿、中国、九州、沖縄）において横ばいとした。分野別にみると、前回調査（2023年5月）と比較して、鉱工業生産については、判断を近畿、四国において下方修正した。東海、北陸、九州においては上方修正し、残る7地域においては横ばいとした。個人消費については、東北、東海において下方修正し、残る10地域においては横ばいとした。雇用情勢については、北海道において横ばいとし、残る11地域においては判断を上方修正した。

(<https://www5.cao.go.jp/keizai3/chiiki/2023/0906chiiki/menu.html>)

(資料2)

中小企業庁、「中小M&Aガイドライン」を改訂（9月22日）

改訂の主なポイントは以下のとおり。

- (1) 仲介者・FAの手数料の整理
- (2) M&A専門業者の質の確保・向上に向けた取組
- (3) 仲介契約等の締結前の書面による重要事項の説明
- (4) 直接交渉の制限に関する条項における留意点

(<https://www.meti.go.jp/press/2023/09/20230922004/20230922004.html>)

地域・中小企業研究所が 「現金関連業務効率化セミナー」を開催

地域・中小企業研究所は、2023年8月25日(金)に「しんきん実務研修プログラム」(ノウハウ共有コース)の一環として、「現金関連業務効率化セミナー」をオンラインにて開催しました。

昨今、多くの信用金庫では、急激に変化する経営環境に対応するため、経営や業務のあり方を大きく見直しており、その過程において、定型業務については省力化を進め、地域と接点を持つ業務に経営資源を優先配分することにより、地域に対するさらなる付加価値の提供を進めています。こうした中、現金関連業務にかかる専門業務の外部委託および共同化スキームを活用した業務効率化や、それに伴う人員の再配置等を通じ、定型業務等に係るコスト削減を目指す動きが広がりつつあります。

本セミナーは、信用金庫における現金関連業務の効率化にかかる有効事例を共有することにより、各信用金庫において具体的な検討を進める助力としてもらうことを目的に開催されました。

当日は、結城信用金庫 総合企画部 主任調査役 濱谷 沙織 氏を講師に迎え、「現金関連業務にかかる業務効率化に向けた取組みについて」をテーマに、共同化スキームへの参加に至る経緯から、参加による影響、管理方法や勘定処理等の運用に関する内容に至るまでについて、具体的なエピソードを交えながらご講演いただきました。引き続き、信金中央金庫 事務統括部 共同化推進室長の赤松より、信用金庫業務の共同化にかかる取組状況について説明いたしました。

本セミナーは、全国から85金庫、174人の信用金庫役職員の参加を得て、セミナー終了後に実施したアンケートでは、ほぼすべての回答者から「とても参考になった」「参考になった」との回答を頂き、盛況のうちに終了しました。

引き続き当研究所では、ノウハウ共有コースのWebセミナーを順次開催していく予定です。



当日説明資料



結城信用金庫 総合企画部
主任調査役 濱谷 氏

信金中央金庫 地域・中小企業研究所活動記録(2023年9月)

1.レポート等の発行

発行日	レポート分類	通巻	タイトル	執筆者
23.9.4	金利・為替見通し	2023-6	10月以降の追加利上げはなしと予想。24年入り後、しばらく経ってから緩やかな利下げに転じると見込む	峯岸直輝 鹿庭雄介
23.9.8	経済金融情報	2023-3	生成 AI の普及は日本の人手不足解消につながるか －雇用のミスマッチ発生で人手不足は残り、新たな失業者も発生－	鹿庭雄介
23.9.13	金融調査情報	2023-6	最近の信用金庫と国内銀行の製造業向け類型別貸出動向	間下 聡
23.9.15	ニュース&トピックス	2023-40	大手地方銀行のサステナビリティ基本方針 －サステナビリティ経営で求められる「ナラティブアプローチ」－	藁品和寿
23.9.21	ニュース&トピックス	2023-41	地方銀行グループの人権方針 －社会的要請が高まる「人権尊重経営」の実践－	藁品和寿
23.9.26	産業企業情報	2023-12	新たな時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業② (建設業編) －業界の常識を超越して生産性向上に挑む－	西尾紗紀 鉢嶺 実
23.9.29	金融調査情報	2023-7	最近の信用金庫の預金動向 －個人の定期性預金の減少が預金の伸びを抑制－	井上有弘

2.講座・講演・放送等の実施

実施日	種類	タイトル	講座・講演会・番組名称	主催	講師等
23.9.6～8	講演	業界動向・ビジネスモデル等	第9回 経営戦略プランニング研修	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之
23.9.11	講演	他金庫比較からみた貴金庫の特徴	現場創発プロジェクト	横浜信用金庫	刀禰和之
23.9.13～15	講演	業界動向・ビジネスモデル等	第10回 経営戦略プランニング研修	信金中央金庫 地域・中小企業研究所	刀禰和之
23.9.13	講演	中小企業経営者と信用金庫 －円滑なコミュニケーションに向けてのアプローチとは－	若手職員を対象とした意見交換等	北伊勢上野信用金庫ほか	鉢嶺 実
23.9.14	講演	今後の地域経済と金融政策	商工会東那須野支部会員研修会	大田原信用金庫ほか	鹿庭雄介
23.9.15	講演	環境激変に挑む！中小企業の危機対応	上田しんきん経営塾21	上田信用金庫	鉢嶺 実
23.9.21	講演	国内外の経済・物価情勢・為替・金利動向の展望	さんしん未来塾	三条信用金庫	角田 匠
23.9.21	講座	中国経済の実体をどう読み解いてきたか	基礎専門ゼミナールⅡ	金沢星稜大学	平岡芳博
23.9.22	講演	中期経営計画策定に向けた留意点等	中期経営計画策定に向けた情報交換会	奈良中央信用金庫	刀禰和之
23.9.25	講座	地域経済の現状と地域金融の役割	花巻信用金庫提供講座「地域金融論」	富士大学	大野英明
23.9.27～28	講演	環境激変に挑む！中小企業の経営事例	青い森しんきん NEXAS	青い森信用金庫	鉢嶺 実
23.9.30	講演	有価証券運用の基礎知識と金融市場の動向	金融市場の動向にかかる研修	島田掛川信用金庫	角田 匠

3.原稿掲載

発行日	タイトル	掲載紙	発行	執筆者
23.9.13	底堅いサービス消費と猛暑効果で個人消費は持ち直し	J-MONEY Online	(株)エディット	角田 匠

統 計

1. 信用金庫統計

- (1) 信用金庫の店舗数、合併等
- (2) 信用金庫の預金種類別預金・地区別預金
- (3) 信用金庫の預金者別預金
- (4) 信用金庫の科目別貸出金・地区別貸出金
- (5) 信用金庫の貸出先別貸出金
- (6) 信用金庫の余裕資金運用状況

2. 金融機関業態別統計

- (1) 業態別預貯金等
- (2) 業態別貸出金

統計資料の照会先：
 信金中央金庫 地域・中小企業研究所
 Tel 03-5202-7671 Fax 03-3278-7048

(凡 例)

1. 金額は、単位未満切捨てとした。
2. 比率は、原則として小数点以下第1位までとし第2位以下切捨てとした。
3. 過去データの一部が訂正されている場合がある。
4. 記号・符号表示は次のとおり。
 [0] ゼロまたは単位未満の計数 [-] 該当計数なし [△] 減少または負
 [...] 不詳または算出不能 [*] 1,000%以上の増加率 [p] 速報数字
5. 地区別統計における地区のうち、関東には山梨、長野、新潟を含む。東海は静岡、愛知、岐阜、三重の4県、九州北部は福岡、佐賀、長崎の3県、南九州は熊本、大分、宮崎、鹿児島県の4県である。
 ※ 信金中金 地域・中小企業研究所のホームページ(<https://www.sebri.jp/>)よりExcel形式の統計資料をダウンロードすることができます。

1. (1) 信用金庫の店舗数、合併等

信用金庫の店舗数、会員数、常勤役職員数の推移

(単位：店、人)

年 月 末	店 舗 数				会 員 数	常 勤 役 職 員 数				
	本 店 (信用金庫数)	支 店	出張所	合 計		常勤役員	職 員		合 計	
							男 子	女 子		
2019. 3	259	6,800	235	7,294	9,197,080	2,130	64,108	40,303	104,411	106,541
20. 3	255	6,754	228	7,237	9,137,735	2,110	61,654	40,278	101,932	104,042
21. 3	254	6,702	225	7,181	9,094,466	2,069	60,012	40,990	101,002	103,071
21.12	254	6,667	217	7,138	9,024,066	2,041	60,066	42,517	102,583	104,624
22. 3	254	6,660	215	7,129	8,996,514	2,030	58,226	41,296	99,522	101,552
6	254	6,659	214	7,127	8,958,298	2,019	59,608	43,570	103,178	105,197
22. 8	254	6,657	214	7,125	8,932,942	2,022	59,139	43,093	102,232	104,254
9	254	6,655	208	7,117	8,927,984	2,016	58,718	42,750	101,468	103,484
10	254	6,655	207	7,116	8,922,587	2,013	58,567	42,606	101,173	103,186
11	254	6,650	206	7,110	8,917,798	2,011	58,428	42,519	100,947	102,958
12	254	6,651	207	7,112	8,914,225	2,011	58,100	42,208	100,308	102,319
23. 1	254	6,651	206	7,111	8,910,602	2,012	57,861	41,945	99,806	101,818
2	254	6,647	206	7,107	8,906,714	2,011	57,648	41,761	99,409	101,420
3	254	6,645	207	7,106	8,886,797	2,007	56,309	40,767	97,076	99,083
4	254	6,643	207	7,104	8,886,395	2,006	58,444	43,321	101,765	103,771
5	254	6,643	207	7,104	8,885,273	2,004	58,293	43,210	101,503	103,507
6	254	6,643	207	7,104	8,851,391	2,014	57,807	42,946	100,753	102,767
7	254	6,644	207	7,105	8,838,347	2,014	57,400	42,877	100,277	102,291
8	254	6,644	205	7,103	8,827,785	2,014	57,354	42,480	99,834	101,848

信用金庫の合併等

年 月 日	異 動 金 庫 名	新金庫名	金庫数	異動の種類
2014年2月24日	十三 摂津水都	北おおさか	267	合併
2016年1月12日	大垣 西濃	大垣西濃	266	合併
2016年2月15日	福井 武生	福井	265	合併
2017年1月23日	江差 函館	道南うみ街	264	合併
2018年1月1日	札幌 小樽 北海	北海道	262	合併
2018年1月22日	宮崎 都城	宮崎都城	261	合併
2019年1月21日	浜松 磐田	浜松磐田	260	合併
2019年2月25日	桑名 三重	桑名三重	259	合併
2019年6月24日	掛川 島田	島田掛川	258	合併
2019年7月16日	静岡 焼津	しずおか焼津	257	合併
2020年1月20日	宮崎都城 南郷	宮崎第一	256	合併
2020年2月10日	備前 日生	備前日生	255	合併
2020年9月7日	北陸 鶴来	はくさん	254	合併

2. (1) 業態別預貯金等

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		国内銀行 (債券、信託を含む)		大手銀行 (債券、信託を含む)		うち預金				地方銀行	
		前年同月比		前年同月比		前年同月比	うち都市銀行			前年同月比		前年同月比
		増減率		増減率		増減率	増減率	増減率		増減率		
2019. 3	1,434,771	1.7	9,918,647	1.4	6,581,688	1.4	4,592,791	1.9	3,755,950	4.5	2,681,866	2.3
20. 3	1,452,678	1.2	10,070,585	1.5	6,668,723	1.3	4,760,561	3.6	3,929,329	4.6	2,777,707	3.5
21. 3	1,555,959	7.1	10,977,055	9.0	7,247,489	8.6	5,265,107	10.5	4,332,234	10.2	3,054,406	9.9
21. 12	1,610,111	1.9	11,055,350	4.0	7,237,147	4.1	5,262,391	3.4	4,300,795	3.5	3,145,404	4.7
22. 3	1,588,700	2.1	10,940,229	△ 0.3	7,088,030	△ 2.2	5,427,936	3.0	4,474,944	3.2	3,181,644	4.1
6	1,624,783	1.7	10,965,755	△ 0.4	7,061,588	△ 2.3	5,408,023	3.0	4,436,312	3.0	3,221,788	3.3
22. 8	1,624,404	1.4	10,977,178	△ 0.3	7,093,277	△ 1.9	5,440,705	3.6	4,455,048	3.5	3,203,784	3.1
9	1,621,384	1.4	10,930,192	△ 0.7	7,069,230	△ 2.5	5,422,962	3.2	4,433,173	2.7	3,182,461	2.9
10	1,625,780	1.3	11,000,284	△ 0.3	7,128,355	△ 1.8	5,481,851	4.1	4,475,790	3.5	3,191,029	2.8
11	1,621,253	1.1	11,101,609	0.1	7,216,123	△ 1.1	5,562,937	4.8	4,536,284	4.2	3,205,024	2.8
12	1,628,378	1.1	11,014,583	△ 0.3	7,106,548	△ 1.8	5,461,389	3.7	4,437,758	3.1	3,221,070	2.4
23. 1	1,620,101	1.0	11,081,705	1.2	7,204,437	0.6	5,557,162	4.5	4,521,556	3.7	3,198,047	2.3
2	1,622,667	0.8	11,099,760	1.5	7,214,372	1.2	5,559,199	4.3	4,520,488	3.5	3,204,843	2.2
3	1,602,802	0.8	11,310,071	3.3	7,377,773	4.0	5,678,256	4.6	4,636,249	3.6	3,247,058	2.0
4	1,630,890	0.7	11,355,392	3.4	7,390,900	4.1	5,721,463	5.1	4,660,231	4.1	3,271,090	2.1
5	1,623,620	0.6	11,377,797	3.3	7,429,146	4.0	5,761,330	5.1	4,692,533	4.0	3,260,253	1.9
6	1,632,730	0.4	11,336,438	3.3	7,362,321	4.2	5,687,808	5.1	4,599,640	3.6	3,280,068	1.8
7	1,628,297	0.4	11,355,219	3.4	7,408,511	4.5	5,736,982	5.7	4,638,187	4.3	3,256,382	1.3
8	1,629,343	0.3	11,370,928	3.5	7,421,799	4.6	5,745,977	5.6	4,642,987	4.2	3,257,886	1.6

年月末	第二地銀		郵便貯金		預貯金等合計	
		前年同月比		前年同月比		前年同月比
		増減率		増減率		増減率
2019. 3	655,093	△ 1.9	1,809,991	0.6	13,163,409	1.3
20. 3	624,155	△ 4.7	1,830,047	1.1	13,353,310	1.4
21. 3	675,160	8.1	1,895,934	3.6	14,428,948	8.0
21. 12	672,799	△ 0.6	1,939,198	2.1	14,604,659	3.5
22. 3	670,555	△ 0.6	1,934,419	2.0	14,463,348	0.2
6	682,379	1.8	1,949,671	1.5	14,540,209	0.0
22. 8	680,117	1.9	—	—	—	—
9	678,501	2.1	1,937,240	1.1	14,488,816	△ 0.2
10	680,900	1.9	—	—	—	—
11	680,462	1.9	—	—	—	—
12	686,965	2.1	1,952,548	0.6	14,595,509	△ 0.0
23. 1	679,221	1.9	—	—	—	—
2	680,545	1.9	—	—	—	—
3	685,240	2.1	1,949,515	0.7	14,862,388	2.7
4	693,402	2.0	—	—	—	—
5	688,398	1.8	—	—	—	—
6	694,049	1.7	1,960,277	0.5	14,929,445	2.6
7	690,326	1.2	—	—	—	—
8	691,243	1.6	—	—	—	—

(備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』、ゆうちょ銀行ホームページ等より作成

2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数

3. 国内銀行・大手銀行には、全国国内銀行の債券および信託勘定の金銭信託・貸付信託・年金信託・財産形成給付信託を含めた。

4. 郵便貯金は2008年4月より四半期ベースで公表

5. 預貯金等合計は、単位(億円)未滿を切り捨てた各業態の預貯金等の残高の合計により算出

2. (2) 業態別貸出金

(単位:億円、%)

年月末	信用金庫		大手銀行		都市銀行		地方銀行		第二地銀		合計	
	前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率		前年同月比 増減率	
2019. 3	719,837	1.4	2,571,752	0.2	1,992,328	6.0	2,091,002	4.3	521,568	△ 0.4	5,904,159	1.7
20. 3	726,752	0.9	2,612,520	1.5	2,022,244	1.5	2,199,857	5.2	493,282	△ 5.4	6,032,411	2.1
21. 3	784,373	7.9	2,752,564	5.3	2,130,042	5.3	2,301,455	4.6	527,174	6.8	6,365,566	5.5
21. 12	788,777	0.8	2,732,352	0.0	2,094,031	△ 1.3	2,357,289	2.9	521,731	△ 0.2	6,400,149	1.1
22. 3	788,013	0.4	2,776,115	0.8	2,130,641	0.0	2,372,635	3.0	523,182	△ 0.7	6,459,945	1.4
6	785,824	0.1	2,803,471	3.1	2,137,000	1.8	2,390,962	3.1	528,020	2.5	6,508,277	2.7
22. 8	787,197	0.5	2,818,815	4.0	2,145,583	3.0	2,412,537	3.7	531,250	2.9	6,549,799	3.4
9	792,655	0.7	2,845,038	4.7	2,164,551	3.7	2,422,696	3.8	535,051	3.4	6,595,440	3.8
10	790,392	0.6	2,850,920	5.3	2,167,408	4.3	2,432,465	4.0	536,954	3.8	6,610,731	4.1
11	790,917	0.9	2,857,758	4.9	2,170,285	3.9	2,442,682	4.2	538,867	4.1	6,630,224	4.1
12	797,103	1.0	2,882,655	5.5	2,189,968	4.5	2,458,850	4.3	543,136	4.1	6,681,744	4.3
23. 1	792,921	1.0	2,877,990	5.6	2,188,212	4.9	2,460,435	4.4	540,949	4.2	6,672,295	4.5
2	793,004	1.1	2,883,266	5.3	2,188,563	4.3	2,469,087	4.5	541,806	4.1	6,687,163	4.4
3	798,304	1.3	2,902,852	4.5	2,199,088	3.2	2,482,106	4.6	545,342	4.2	6,728,604	4.1
4	796,946	1.3	2,903,272	4.9	2,194,568	3.8	2,486,932	4.6	545,588	4.0	6,732,738	4.3
5	794,984	1.3	2,904,636	4.5	2,195,129	3.5	2,489,203	4.4	546,033	3.9	6,734,856	4.0
6	795,833	1.2	2,913,182	3.9	2,195,770	2.7	2,496,810	4.4	548,683	3.9	6,754,508	3.7
7	795,768	1.0	2,919,788	3.9	2,198,651	2.7	2,504,234	4.0	550,596	3.6	6,770,386	3.6
8	795,842	1.0	2,933,283	4.0	2,204,810	2.7	2,505,901	3.8	551,367	3.7	6,786,393	3.6

- (備考) 1. 日本銀行『金融経済統計月報』等より作成
2. 大手銀行は、国内銀行－(地方銀行＋第二地銀)の計数
3. 合計は、単位(億円)未滿を切り捨てた各業態の貸出金残高の合計により算出

ホームページのご案内

当研究所のホームページでは、調査研究成果である各種レポート、信金中金月報のほか、統計データ等を掲示し、広く一般の方のご利用に供しておりますのでご活用ください。

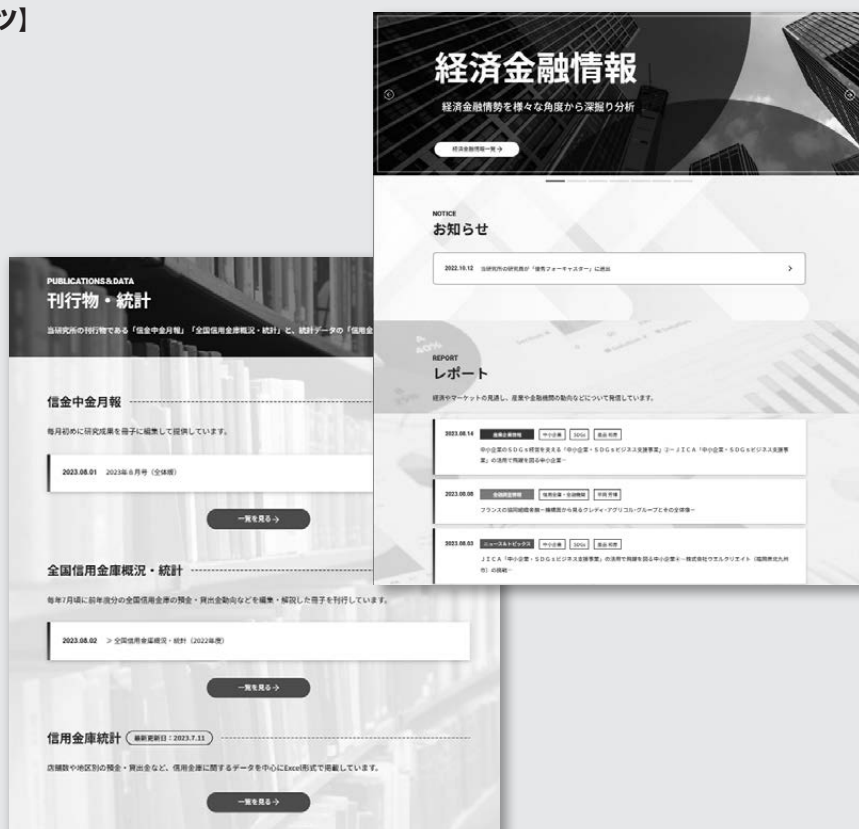
また、「お問い合わせ」を設置しておりますので、当研究所の調査研究や活動等に関しまして広くご意見等をお寄せいただきますよう宜しくお願い申し上げます。

【ホームページの主なコンテンツ】

- レポート
 - 経済金融情報
 - 産業企業情報
 - 金融調査情報
 - 景気動向調査
 - 金利・為替見通し
 - 経済見通し
 - ニュース&トピックス
- 刊行物・統計
 - 信金中金月報
 - 全国信用金庫概況・統計
 - 信用金庫統計
- 研究所について
 - 活動記録
 - 研究員紹介
- その他のコンテンツ
 - お問い合わせ
 - メルマガ申し込み
 - 論文募集のお知らせ

【URL】

<https://www.scbri.jp/>



ISSN 1346-9479

信金中金月報

2023年11月1日 発行

2023年11月号 第22巻 第11号(通巻613号)

発行 信金中央金庫

編集 信金中央金庫 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7

TEL 03(5202)7671 FAX 03(3278)7048

<本誌の無断転用、転載を禁じます>



SCB

信金中央金庫