



アフターコロナにおける中小企業経営者の苦悩と奮闘

－ 全国中小企業景気動向調査（2023年7－9月期）コメントより －

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

品田 雄志

(キーワード) アフターコロナ、事業承継、廃業、M&A、価格転嫁、人手不足、待遇改善、設備投資、IT投資、DX化、生産性向上

(視 点)

本稿では、信金中央金庫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（調査期間：2023年9月1日～7日）において、信用金庫調査員が全国の中小企業から聴取したコメントをもとに、中小企業の経営の状況についてまとめた。

コロナ禍からの回復といった明るい声が聞かれる一方で、地域の人口減少など構造的な問題に直面しているとの声もある。また、今回は事業承継やM&Aについて調査したことから、後継者難に直面しているとの声のほか、他社を買収して積極的な事業の拡大を進めているとの声も聞かれた。

(要 旨)

- 2023年9月調査は、業況や資金繰りの改善傾向が持続している一方で、人手不足の深刻さが際立つ結果となった。
- 前回の6月調査に引き続き、新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類に変更されたことで人流が回復し、業況が回復しているとのコメントがみられた。
- 事業承継について、何らかの事情で順調に進んでいないとのコメントや、廃業を検討しているとのコメントもみられた。
- M&Aによる事業売却を検討もしくはすでに実施したとのコメントがみられた。一方で、M&Aによる他社の買収を通じて事業拡大を図るとのコメントもみられた。
- 仕入価格の上昇について、販売価格への転嫁ができているとのコメント、できていないとのコメントがそれぞれみられた。また、異常気象などを受けて一次産品の調達が困難になっているとのコメントもみられた。
- 人手不足に伴い需要を逃しているとのコメントがみられた。これを受けて、従業員の待遇改善を通じて人材確保を図るとのコメントもみられた。
- 積極的な設備投資やIT投資を行うとのコメントがみられた一方で、売上不振などの影響で積極的な投資はできないとのコメントもみられた。

はじめに

信金中央金庫では、全国の信用金庫の協力を得て、四半期ごとに「全国中小企業景気動向調査」を取りまとめている（図表1）。

図表1 全国中小企業景気動向調査の調査表（左下、破線の円部分が「調査員のコメント」）

特別調査 中小企業の将来を見据えた事業承継について		第193回全国中小企業景気動向調査表（製造業）																																																	
<p>問1. 貴社の社長（代表者）の年齢階層はいずれに属しますか。次の1～5の中から1つ選んでお答えください。また、貴社の後継者問題について最も当てはまるものを6～0の中から1つ選んでお答えください。</p>		<p>回答欄</p> <p>年齢階層 1.～5. <input type="text"/></p> <p>後継者 6.～0. <input type="text"/></p>	<p>2023年7～9月期</p> <p>信用金庫</p>																																																
<p>社長の年齢階層</p> <p>1. 20歳代、30歳代 2. 40歳代 3. 50歳代 4. 60歳代 5. 70歳代以上</p>	<p>後継者について</p> <p>6. 後継者はすでに決まっている 7. 後継者はいるが、まだ決まっていない 8. 候補者が見当たらない 9. まだ考えていない 0. 後継者はいらない（事業譲渡希望、廃業予定など）</p>	<p><番号記入要領></p> <p>金庫コード …… 手形交換に使用する統一金庫コードを記入してください。 地域番号 …… 下記地域番号表を参照して、調査企業の所在地に該当する番号を記入してください。 業種番号 …… 下記業種番号表を参照して、該当する番号を記入してください。 従業員数 …… 雇用者、家族従業員を含み、パートを除く従業員数を「0」「1」「5人」のように記入してください。 また、パート・アルバイト数につきましては、調査時点における人数を記入してください。</p> <p>※あてはまらない項目や不明な項目についての番号欄は、空白のままです。</p>																																																	
<p>問2. 貴社の現時点における事業承継の考え方について最も当てはまるものを、次の1～0の中から1つ選んでお答えください。</p>		<p>回答欄</p> <p>1.～0. <input type="text"/></p>	<p>(地域番号表)</p> <table border="1"> <tr><td>(01) 北海道</td><td>(13) 東京都</td><td>(25) 滋賀県</td><td>(37) 愛媛県</td></tr> <tr><td>(02) 青森県</td><td>(14) 神奈川県</td><td>(26) 京都府</td><td>(38) 徳島県</td></tr> <tr><td>(03) 岩手県</td><td>(15) 新潟県</td><td>(27) 大阪府</td><td>(39) 高知県</td></tr> <tr><td>(04) 宮城県</td><td>(16) 山梨県</td><td>(28) 兵庫県</td><td>(40) 福岡県</td></tr> <tr><td>(05) 秋田県</td><td>(17) 長野県</td><td>(29) 奈良県</td><td>(41) 佐賀県</td></tr> <tr><td>(06) 山形県</td><td>(18) 富山県</td><td>(30) 和歌山県</td><td>(42) 長崎県</td></tr> <tr><td>(07) 福島県</td><td>(19) 石川県</td><td>(31) 鳥取県</td><td>(43) 熊本県</td></tr> <tr><td>(08) 茨城県</td><td>(20) 福井県</td><td>(32) 島根県</td><td>(44) 大分県</td></tr> <tr><td>(09) 栃木県</td><td>(21) 岐阜県</td><td>(33) 岡山県</td><td>(45) 宮崎県</td></tr> <tr><td>(10) 群馬県</td><td>(22) 静岡県</td><td>(34) 広島県</td><td>(46) 鹿児島県</td></tr> <tr><td>(11) 埼玉県</td><td>(23) 愛知県</td><td>(35) 山口県</td><td>(47) 沖縄県</td></tr> <tr><td>(12) 千葉県</td><td>(24) 三重県</td><td>(36) 香川県</td><td></td></tr> </table>	(01) 北海道	(13) 東京都	(25) 滋賀県	(37) 愛媛県	(02) 青森県	(14) 神奈川県	(26) 京都府	(38) 徳島県	(03) 岩手県	(15) 新潟県	(27) 大阪府	(39) 高知県	(04) 宮城県	(16) 山梨県	(28) 兵庫県	(40) 福岡県	(05) 秋田県	(17) 長野県	(29) 奈良県	(41) 佐賀県	(06) 山形県	(18) 富山県	(30) 和歌山県	(42) 長崎県	(07) 福島県	(19) 石川県	(31) 鳥取県	(43) 熊本県	(08) 茨城県	(20) 福井県	(32) 島根県	(44) 大分県	(09) 栃木県	(21) 岐阜県	(33) 岡山県	(45) 宮崎県	(10) 群馬県	(22) 静岡県	(34) 広島県	(46) 鹿児島県	(11) 埼玉県	(23) 愛知県	(35) 山口県	(47) 沖縄県	(12) 千葉県	(24) 三重県	(36) 香川県	
(01) 北海道	(13) 東京都	(25) 滋賀県	(37) 愛媛県																																																
(02) 青森県	(14) 神奈川県	(26) 京都府	(38) 徳島県																																																
(03) 岩手県	(15) 新潟県	(27) 大阪府	(39) 高知県																																																
(04) 宮城県	(16) 山梨県	(28) 兵庫県	(40) 福岡県																																																
(05) 秋田県	(17) 長野県	(29) 奈良県	(41) 佐賀県																																																
(06) 山形県	(18) 富山県	(30) 和歌山県	(42) 長崎県																																																
(07) 福島県	(19) 石川県	(31) 鳥取県	(43) 熊本県																																																
(08) 茨城県	(20) 福井県	(32) 島根県	(44) 大分県																																																
(09) 栃木県	(21) 岐阜県	(33) 岡山県	(45) 宮崎県																																																
(10) 群馬県	(22) 静岡県	(34) 広島県	(46) 鹿児島県																																																
(11) 埼玉県	(23) 愛知県	(35) 山口県	(47) 沖縄県																																																
(12) 千葉県	(24) 三重県	(36) 香川県																																																	
<p>問3. 貴社では事業承継を行うとする際に、どのようなことが問題になると考えられますか。次の1～0の中から3つ以内で選んでお答えください。</p>		<p>回答欄</p> <p>1.～0. <input type="text"/></p>	<p>(業種番号表)</p> <table border="1"> <tr><td>(11) 食料品製造業</td><td>(19) ゴム製品製造業</td><td>(27) 彫刻業、熱処理業</td></tr> <tr><td>(12) 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）</td><td>(20) なめしかわ・同製品・毛皮製造業</td><td>(28) 一般機械器具製造業</td></tr> <tr><td>(13) 衣服・その他の繊維製品製造業</td><td>(21) 窯業・土石製品製造業</td><td>(29) 輸送用機械器具製造業</td></tr> <tr><td>(14) 木材・木製品製造業（家具を除く）</td><td>(22) 鉄鋼業</td><td>(30) 精密機械器具製造業</td></tr> <tr><td>(15) 家具・装飾品製造業</td><td>(23) 非鉄金属製造業</td><td>(31) 貴金属製品製造業</td></tr> <tr><td>(16) パルプ・紙・紙加工品製造業</td><td>(24) 金属製品製造業（25・26を除く）</td><td>(32) かんきく・運動競技用具製造業</td></tr> <tr><td>(17) 出版・印刷・関連産業</td><td>(25) 建設用・建築用金属製品製造業（製かん板を含む）</td><td>(33) 銃身具、銃部品、ポテン筒関連製造業</td></tr> <tr><td>(18) 化学工業</td><td>(26) 金属プレス・メッキ</td><td>(34) プラスチック製品製造業</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>(35) その他の製造業</td></tr> </table>	(11) 食料品製造業	(19) ゴム製品製造業	(27) 彫刻業、熱処理業	(12) 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）	(20) なめしかわ・同製品・毛皮製造業	(28) 一般機械器具製造業	(13) 衣服・その他の繊維製品製造業	(21) 窯業・土石製品製造業	(29) 輸送用機械器具製造業	(14) 木材・木製品製造業（家具を除く）	(22) 鉄鋼業	(30) 精密機械器具製造業	(15) 家具・装飾品製造業	(23) 非鉄金属製造業	(31) 貴金属製品製造業	(16) パルプ・紙・紙加工品製造業	(24) 金属製品製造業（25・26を除く）	(32) かんきく・運動競技用具製造業	(17) 出版・印刷・関連産業	(25) 建設用・建築用金属製品製造業（製かん板を含む）	(33) 銃身具、銃部品、ポテン筒関連製造業	(18) 化学工業	(26) 金属プレス・メッキ	(34) プラスチック製品製造業			(35) その他の製造業																					
(11) 食料品製造業	(19) ゴム製品製造業	(27) 彫刻業、熱処理業																																																	
(12) 繊維工業（衣服・その他の繊維製品を除く）	(20) なめしかわ・同製品・毛皮製造業	(28) 一般機械器具製造業																																																	
(13) 衣服・その他の繊維製品製造業	(21) 窯業・土石製品製造業	(29) 輸送用機械器具製造業																																																	
(14) 木材・木製品製造業（家具を除く）	(22) 鉄鋼業	(30) 精密機械器具製造業																																																	
(15) 家具・装飾品製造業	(23) 非鉄金属製造業	(31) 貴金属製品製造業																																																	
(16) パルプ・紙・紙加工品製造業	(24) 金属製品製造業（25・26を除く）	(32) かんきく・運動競技用具製造業																																																	
(17) 出版・印刷・関連産業	(25) 建設用・建築用金属製品製造業（製かん板を含む）	(33) 銃身具、銃部品、ポテン筒関連製造業																																																	
(18) 化学工業	(26) 金属プレス・メッキ	(34) プラスチック製品製造業																																																	
		(35) その他の製造業																																																	
<p>問4. 中小企業が円滑に事業承継を進めていく上で、信用金庫には何を期待しますか。信用金庫に対して期待していること、もしくは今後期待しないことについて、最も当てはまるものを次の1～0の中から1つ選んでお答えください。</p>		<p>回答欄</p> <p>1.～0. <input type="text"/></p>																																																	
<p>問5. 近年、中小企業におけるM&A（第三者への事業譲渡）が話題になっていますが、M&Aについてどのような認識を持っていますか。下記の1～0の中から3つ以内で選んでお答えください。</p>		<p>回答欄</p> <p>1.～0. <input type="text"/></p>																																																	
<p>調査員のコメント</p> <p>お忙しいところご協力いただきましてありがとうございました。</p>																																																			

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

本調査の特徴の1つに、実際に中小企業から聞き取りをしている信用金庫職員の視点からその企業を分析した「調査員のコメント」欄の存在がある。コメント欄には、その企業の状況について、定型的な質問への回答からだけではわからない実態が細かく記述されており、中小企業の現状を探るうえで有用な情報源となっている。

そこで本稿では、2023年9月調査の結果を振り返るとともに、「調査員のコメント」欄をまとめることで、中小企業の経営環境を概観する。

なお、第193回調査の調査期間は2023年9月1日～7日である。この時期においては、最低賃金の引上げのほか、2024年問題をめぐり「トラックGメン」の設置などの動きがあった（図表2）。

図表2 2023年7-9月の中小企業（産業）関連の出来事

月日	出来事
7月18日	国土交通省、「トラックGメン」の配置を発表。「2024年問題」を巡り、荷主と運送業者の取引を監視して運転手の長時間労働を防止。
7月21日	総務省、2022年の就業構造基本調査を発表。シニア層や女性の有業率が向上。
8月4日	日本経団連、大手企業の賃上げ率を公表。賃上げ率は3.99%と30年ぶりの高い水準に。
8月18日	厚生労働省、2023年度の47都道府県の最低賃金額を公表。平均で43円上昇し、全国平均額が1,004円に。
8月24日	福島第1原子力発電所の処理水、1度目の放出を開始。
8月30日	中小企業庁、中小企業の資金繰り支援策「セーフティネット保証4号」を12月末まで3か月間延長。対象は借換のみで、新規は9月末に終了。
8月30日	政府、ガソリン補助金を12月末まで延長すると発表。10月中に1リットル175円程度への抑制を目指す。
9月1日	内閣府、GDPギャップを公表。2023年4-6月期は需要超過に転換。
9月11日	福島第1原子力発電所の処理水、1度目の放出を終了。
9月19日	国土交通省、2023年の基準地価を発表。全国では住宅地、商業地とも2年連続で前年比上昇。
9月27日	政府、2030年までに政府保有地に設置する太陽光発電を現状の10倍に引き上げる案を示す。
9月27日	新しい資本主義実現会議、中小企業の賃上げ促進に向け、賃上げ税制や助成などの案を取りまとめる。
9月28日	福島第1原子力発電所の処理水、10月5日に2度目の放出を行うことを決定。

(備考) 各種報道発表資料等より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

1. 2023年9月調査における主要判断項目の概観

2023年9月の主要な判断項目を概観する。

業況判断 D.I.は、前期比で0.4ポイント上昇し、△7.0となった（図表3左上）。新型コロナウイルス感染拡大直前であった2019年12月の△7.8を上回っている。また、2023年12月見通しは△4.4と、2.6ポイントの改善を見込んでいる。これらのことから、業況は順調に回復しているといえよう。

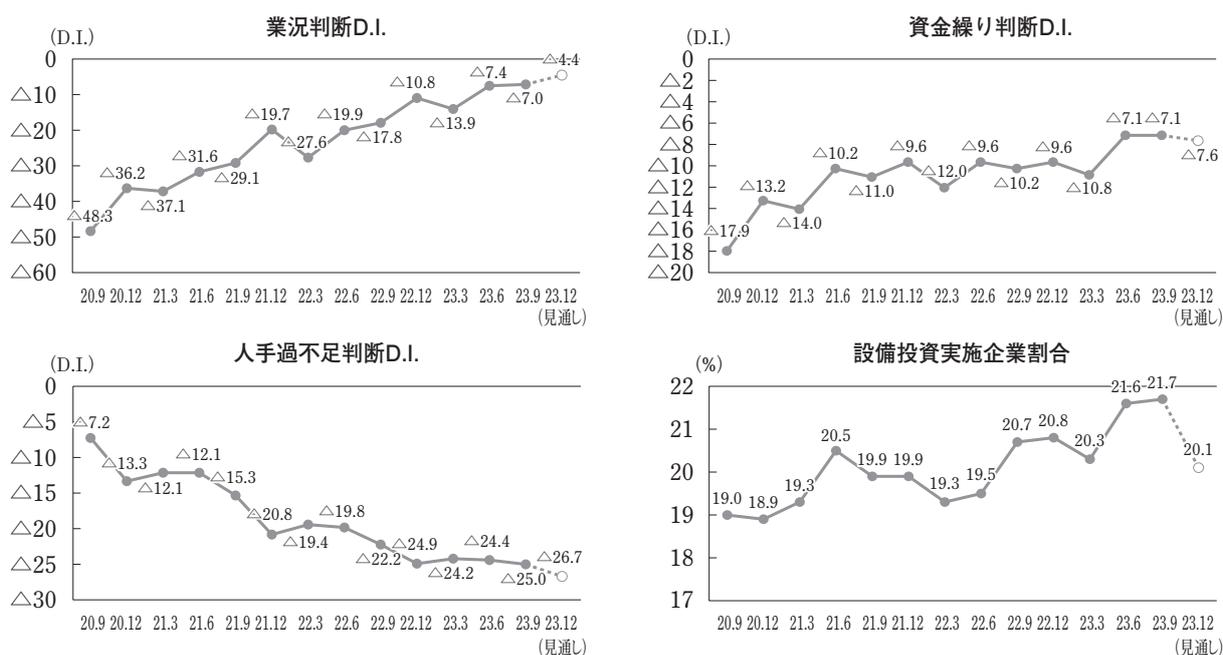
資金繰り判断 D.I.は、前期比横ばいの△7.1となった（図表3右上）。経済活動が大きく抑制されたことを反映し、2020年6月（△31.8）に大きく落ち込んだものの、その後は急速に回復している。2023年12月見通しも△7.6と、若干の低下ながら、堅調な見通しとなっている。これらのことから、資金繰りは安定して推移しているといえよう。ただし、実質無利子・無担保融資の返済に伴う資金繰りの変化には注視が必要である。

人手過不足判断 D.I.は、前期比でマイナス幅が0.6ポイント拡大（人手不足感が強まる）し、△25.0となった。マイナス幅はコロナ前の水準（2019年は、△27～△29程度で推移）に徐々に近づいており、深刻な状況が続いている（図表3左下）。来期についても人手不足の更なる悪化を見込んでいる。

設備投資実施企業割合は、前期比で0.1ポイント上昇し、21.7%となった。新型コロナウイルス感染拡大で落ち込んだ後、ゆっくりとではあるが着実に改善しつつある（図表3右下）。なお、2023年12月見通しは落ち込んでいるが、中小企業の設備投資実績は見通しを上回るケースが多いため、来期の設備投資が落ち込むことを必ずしも示唆しているものではない。

全体としては、業況や資金繰りの改善傾向が持続している一方で、人手不足の深刻さが際立っているといえよう。

図表3 全国中小企業景気動向調査における主要指標の推移



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 調査員のコメントから

今回も、信用金庫調査員を通じて、全国の中小企業・小規模事業者から多数のコメントが寄せられている。本稿では、これらのコメントを「コロナ禍からの回復」「堅調・苦境(コロナ禍以外)」「事業承継」「M&Aによる事業拡大」「価格転嫁・仕入困難」「人手不足・待遇改善」「設備投資・IT投資」「前向きな取組み」の8つに分け、動向をまとめた。

(1) コロナ禍からの回復

今回の特徴として、5月に新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類に変更されたことで人流が回復し、業況が回復している企業が前回調査(6月)に引き続いて多くみられたことが挙げられる(図表4)。もっとも、「コロナ禍によって家族葬が増加したことに伴い、お

葬式の返礼品の需要が低下している。(茶小売 東京都)、「高齢顧客が減少傾向。コロナで外出ができなくなった影響で、行動制限が緩和されても外出しなくなった人が増えている。(婦人服小売 兵庫県)」のように、コロナ禍による生活様式の変化を受けて需要回復が限定的との声も聞かれている。

一方で、「コロナ禍の収束が宣言されたが、経済は元に戻っていないと感じる。(贈答品販売 石川県)」、「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)」のように、コロナ禍の影響からまだ脱却していないとの声や、「コロナ明けで外食をする人が増えたため、レトルト食品やOEMの受注が減っている。(レトルト食品、しょうゆ製造 三重県)」のように、コロナ禍からの経済活動の回復が逆に業況の足かせとなっているとの声もあった。

図表4 コロナ禍からの回復がみられるとするコメント

コメント	業種	都道府県
コロナ明けの行動緩和政策を受け、札幌場外市場の観光客が回復傾向にあり、業況は堅調。	土産菓子小売	北海道
お盆時期の受注が回復しており、コロナの影響はほぼなくなった。	和菓子、洋菓子小売	青森県
天候に恵まれ、海水浴シーズンの客入りが順調。コロナ禍による自粛が撤廃されたことでリピーターが戻りつつある。	宿泊、食事	山形県
コロナが5類になってイベントや祭りが始まったことで、仕事は増えている。ただし、コロナ禍で人手を減らしたことから、人材不足に悩んでいる。	クリーニング業	岩手県
コロナ禍の鎮静化を受けて徐々に催事販売などが再開できており、事業が正常化に向かっている。	着物、和服小売	宮城県
コロナ禍において各種イベント休止の影響を受けていたが、規制解除によりイベントも増加し、売上が堅調に推移している。	Tシャツプリント	東京都
インバウンドが回復してきており、観光客の飲食需要が高まってきた。	飲食業	東京都
旅行需要の増加に伴い、コロナ前の売上に徐々に戻りつつある。	旅行代理店	東京都
大学の授業がリモートから通学へ戻ったことから、賃貸物件の需要が増加傾向にある。	不動産仲介	東京都
新型コロナの5類への移行を受けて、観光客が増えて業況は堅調。	観光土産品販売	長野県
コロナ禍で一時停滞していた工事が再開され、建材需要が増加したため増収増益である。	資材卸	静岡県
コロナ収束に伴う観光産業の回復を受け、ホテル向け卸が回復した。一方で、処理水問題を受けての観光の低迷を危惧している。	茶卸	静岡県
コロナ禍で航空機関連受注が低下していたが、ようやく回復してきた。	航空機部品製造	広島県

(備考) 第193回全国中小企業景気動向調査および東京都信用金庫協会資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成 (以下同じ)

(2) 堅調・苦境 (コロナ禍以外)

コロナ禍とは直接の関係のないところで、業況が堅調であるという声(図表5)がある一方で、苦境に直面しているという声(図表6)もある。

業況が堅調な企業のなかには、市場環境の変化に伴い需要が回復しているという声が多くみられる。一方で、苦境に直面している企業のなかには、地域の人口減少・高齢化や、ネット販売等との競争激化など、構造的な問題に直面しているというケースが多くみられた。

図表5 業況が堅調とするコメント

コメント	業種	都道府県
業界全体として取引先を選べる時代になっており、さらなる収益確保に期待ができる。	鉄骨、鉄筋製造	北海道
猛暑や災害多発を受け、飲料水需要が増加傾向。原材料価格高騰を受け、設備更新による生産性向上を図る。	ミネラルウォーター製造	北海道
住宅ローン金利が上昇見通しであることや、小規模住宅物件の省エネ義務化を前に駆け込み需要がある。	木造建築工事	北海道
海外産よりも国内産の商品の需要が高まっており、今後に期待できる。	縫製業	北海道
電気代の高騰に伴い、灯油ストーブへの付替えが起きている。従業員1名を新規雇用し、今後は育成を図る。	暖房機器修理販売	北海道
豪雨災害の復旧作業を受けて受注は増加している。	住宅設備設置	秋田県
耐久年数が経過した風力発電施設の解体の受注が継続してある。	解体業	秋田県
鉄道会社の災害（大雨）復旧工事の受注がある。	土木工事	岩手県
地域に根差した営業活動に努め、近隣の相続相談を積極的に受けることで受注案件の確保に繋げている。	建売・土地売買	東京都
酷暑を受けてエアコン等季節商品の販売が好調。	家電小売	新潟県
スロットの規制が緩和傾向にあり、来店客は増加見込み。	パチンコホール	愛知県
国産品の受注が回復しており、業況堅調。	船舶用アンカーチェーン等製造	兵庫県
金融機関の住宅ローンの取扱いが増えており、今まで購入できなかった層が購入できるようになった。	不動産仲介、売買	福岡県

図表6 業況が苦しいとするコメント

コメント	業種	都道府県
ネット販売に押されて苦戦。教材販売についても、デジタル化のあおりを受けて低迷。	書籍販売	北海道
競合店はないものの、地域の人口減少の影響を受けている。特に市街地への流出が深刻。	ガソリンスタンド	秋田県
国内での販売が減少傾向にある。中国の富裕層向け販売が売上の大半を占めているが、近年は海外製の安価な鋳物に顧客を奪われている。	鉄瓶、茶釜等工芸鋳物製造	山形県
ペーパーレス化が進むなかで経営は厳しく、新分野進出や経営合理化などが必要となっている。	紙製品卸	山形県
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
これまでは地元の地主と取引していたが、高齢化に伴い取引が減少しており、新たな取引先の開拓が課題になっている。	貸家、貸間業	埼玉県
昨今はプラスチック製品を削減する動きが加速していることに加え、原材料の高騰が売上に大きく影響している。	プラスチックハンガー製造	東京都
景気低迷を受け商品物件の動きが低調。飲食業者の間で賃料の滞納や引下げ要請が増えている。	不動産管理、仲介	新潟県
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
デジタル化の進展を受け、メイン先からの受注が減少している。借入を統合してキャッシュフローの改善を計画。	印刷業	大阪府
猛暑のため、熱中症対策の休憩も多く、作業の進みが遅かった。	アルミサッシ建材什器卸	鳥取県
ECサイトの普及に伴い、打撃を受けている。今後は自社でもECサイトを運営したり、新商品を売り出す必要がある。	婦人服、子供服小売	広島県

(3) 事業承継

今回の調査では、特別調査で事業承継について尋ねたことから、事業承継関連のコメントが目立った。

事業承継の準備が進んでいたり、すでに事業承継を済ませているといった声が多くみられた一方で、何らかの事情によって事業承継が順調に進んでいないとの声(図表7)もみられた。また、後継者が見当たらないことなどを理由に、M&Aによる事業売却を検討しているとの声(図表8)がみられた。M&Aについては、「M&Aについて、会社を売らないかというセールスが非常に多く来ている。(衣服小売 北海道)」や「M&Aに関する案内は毎日のように郵送されてくるが、今のところ当社には縁はない。(綿織物製造 福岡県)」のように、仲介会社などからも積極的なセールスが行われている。また、なかにはすでに売却を終了し、新たな経営陣のもとでスタートを切った企業もみられる(図表9)。一方で、後継者の不在や事業の将来性が暗いなどの理由で廃業を検討していたり、すでに廃業を決定したとの声(図表10)も多くみられており、地域の活力という観点からは懸念がある。

信用金庫は、これらの事業承継問題に対して、中小企業側からの多岐にわたる要望を受けて真摯に対応している。特に後継者教育に対し期待を寄せる企業が多い。後継者教育にかかる期待について図表11、それ以外の期待について図表12でそれぞれ紹介する。今後も地域に根差す金融機関として、積極的な取組みが期待される。

図表7 事業承継が順調に進んでいないとするコメント

コメント	業種	都道府県
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
現社長は90歳と高齢だが、現場の責任者や管理者との人間関係もあり、交代できずにいる。	総合工事	青森県
事業承継を進めており、よろず支援拠点等を活用している。商品の売買は現代表者の感覚に依存することが多く、後継者への承継で最も困難な分野となっており、マニュアルの作成で対応する。	農業資材卸	山形県
子供が事業を引き継がないため兄弟に譲ろうと考えているが、借入金や店舗兼住宅の件で悩んでいる。	スポーツ用品小売	山形県
代表は90歳を超えている。息子も同社に在るものの、具体的な承継が進んでいない。	米菓製造	埼玉県
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。	小動物用飼料卸	埼玉県
リピーターを獲得しているが、代表者が60代と高齢で後継者がいないことが課題。	洋菓子製造	神奈川県
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
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
従業員への事業譲渡を考えているが、代表、従業員とも具体的な知識が乏しい。	配管工事	島根県
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
経営者は60代、金庫や税理士と連携して事業承継に取り組んでいるが、事業の将来性がネックとなり、進んでいない。	和洋家具小売	山口県

図表8 M&Aによる事業売却を検討しているとのコメント

コメント	業種	都道府県
物価高を受けて、今後の業況見通しは暗い。事業承継についてはM&Aを検討中である。	婦人服小売	北海道
従業員への事業承継を考えているが、人選ができていない。M&Aについては前向きな考えを持っており、場合によってはM&Aも検討する。	プラスチック金型製造	埼玉県
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。	機械部品加工	静岡県
親族に後継者候補がいないため、M&Aを視野に入れている。まずは収益体制の改善が必要不可欠であり、ビジネスモデルの再構築を図る。	紳士服卸	静岡県
社長は50代だが、事業承継も考えている。いかに良い状態で後継者に引き継ぐか模索しており、場合によってはM&Aも考えている。	水産加工業	大阪府
業界の低迷を受け、M&Aによる事業譲渡を検討している。取引先との関係維持、借入金の個人保証の引継ぎ、担保物件への対応を気にしている。	瓦製造	兵庫県
姉妹で事業を行っており、後継者は未定。知り合いの同業者への事業譲渡や、金融機関を通じたM&Aを検討している。	文具、事務機器、オフィス家具小売	兵庫県
商圏内の人口減少を危惧している。代表は50代だが、後継者候補はまだおらず、M&Aも選択肢の1つである。	製材業	岡山県
現状、事業承継については深く考えていない。M&Aも選択肢の1つである。	ステンレス加工	岡山県
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を視野に入れている。	仕出し	岡山県
経営者は60代、後継者は未定でM&Aを含め検討中。	飲料卸	岡山県
代表者は若く、将来的な事業価値を高めて売却することも視野に入れている。	大工	岡山県
売上、在庫の管理が適正に行われている。経営者は高齢であり、M&Aを検討している。	生花、造花小売	熊本県

図表9 M&Aによる事業売却を行ったとのコメント

コメント	業種	都道府県
2年前にM&Aにて事業承継を行ってから、販路拡大や従業員の雇用条件の改善が図られ従業員の満足度も向上してきている。	サッシ・建材卸	東京都
7月にM&Aによって愛知県の会社の傘下となった。東日本に加えて愛知県での受注が見込み、売上伸長の見込み。	電気工事業	神奈川県
今年、M&Aによって経営陣が変わった。補助金を活用し、新商品開発や製造ライン増設を計画している。	みそ製造	新潟県
新卒採用が難しく技術継承ができないことや、設備の老朽化を受け、株式を譲渡し他社の傘下に入った。	化学薬品製造	大阪府

図表10 廃業を検討、あるいは廃業を決定したとのコメント

コメント	業種	都道府県
連日の猛暑により売上好調、また、観光地向け商品の売上也好調。後継者がいないため、代表が高齢になったら取引先に迷惑が掛からないように廃業の手続きを進める。	食料、珍味卸	北海道
代表と妻の2人で営業しており、自分の代で廃業予定。	雑貨小売	北海道
夫婦2人で営業しており、どちらかが従事不可能となった場合は廃業する。	ガソリンスタンド	秋田県
後継者不在で、無借金経営ながらも今後の事業の先行きに不安があるため、支障が出る前に廃業を予定している。	建築工事	埼玉県
息子は企業に勤務しており、事業を継がない意向のため、廃業時期を検討している。	衣料品小売	東京都
ファストファッションの台頭で事業の将来性に不安を抱いており、現代表者限りで廃業を予定している。	衣類向け繊維卸	静岡県
仕入価格高騰はやや落ち着いている。今の事業は現代表者までとし、将来は不動産賃貸業を主要業務とする。	繊維品、衣服卸	愛知県
後を継がせる気はなく、廃業もしくは業種転換を探っている。	燃料小売	三重県
代表者が急死して配偶者が代表となったものの、先代が1人で切り盛りしていたこともあり、事業継続を断念し、廃業することとなった。	酒類、米小売	大阪府
事業承継については、不動産の相続のみを考えており、今後は事業縮小も検討している。	酒小売	大阪府
代表には子供がいるものの、他社で勤務している。将来的には廃業または事業譲渡を考えている。	肥料、種苗販売	兵庫県
代表は現在の事業を承継するつもりはなく、遊休不動産を使って新事業を始めることも視野に入れている。	衣料品小売	兵庫県
地域で唯一のガス小売事業者だが、商圏人口減少を受けて事業継続は考えておらず、今の代で廃業予定。	日用品、ガス小売	兵庫県
計数管理の体制不備を受けて粗利が低下し損失計上。今後は廃業に向けて財務を整理する予定。	建具製造	岡山県
自身の代で廃業を検討。商品が少なく、情報強化を行っているため、金庫として情報提供を行っていく。	不動産仲介	岡山県
地域の人口減少や大手家電量販店の台頭を受け、売上は低調である。代表者は高齢で後継者もおらず、廃業も視野に入れている。	家電小売	福岡県
経営者、顧客共に高齢化しており、5年後をめどに廃業を考えている。店舗の償却や機材の処理について考えている。	美容業	宮崎県

図表11 事業承継にかかる信用金庫の対応に関するコメント（後継者教育）

コメント	業種	都道府県
事業承継予定者が金庫のセミナーに参加した。今後も支援していく。	船舶部品等製造	埼玉県
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、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
人手不足と人件費増加が経営上の課題。金庫に対しては、セミナーなどを通じた後継者教育に期待している。	総合建設	山梨県
代表者は60代前半で健康だが、息子への事業承継について考え始めている。金庫としてはセミナーや専門家紹介などでサポートする。	自動車小売	静岡県
親族に後継者候補があり、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金庫に対して希望している。	クリーニング業	滋賀県
親族内承継を予定している。金庫としては、取引関係維持のためにも後継者との深耕を図り、育成支援を行っていく。	学校給食製造	岡山県
後継者はすでにいる。金庫に対しては、後継者に対しても個別相談などを行うことを求めている。	パン小売	愛媛県

図表12 事業承継にかかる信用金庫の対応に関するコメント（後継者教育以外）

コメント	業種	都道府県
社長は80代と高齢で事業承継の検討をしているが、後継候補者との折り合いがつかず前に進んでいない。金庫としても早期に手続きできるようこまめに提案していく。	学校教材卸	青森県
代表には子供がおらず、今後の承継は厳しいと認識。その他の不安要素もあるため、金庫として支えていく必要がある。	和洋菓子製造	岩手県
不動産在庫不足と人材不足に悩まされている。事業承継については、借入金や個人保証の引継ぎに不安を持っており、信用金庫への支援を望んでいる。	不動産賃貸仲介	岩手県
社内の従業員への事業承継が決まっている。金庫としては、株式譲渡などについてできることを支援していく。	自動車修理、販売	栃木県
代表者は70代と高齢で、事業承継について検討を始めている。金庫としては随時提案を行っていく。	機械設計	茨城県
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。金庫には、自社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
60代の社長は元気で、後継者問題への対応は先送りになっている。金庫としては早期準備を助言していく。	二輪車販売	埼玉県
代表は若く、事業承継を考えている息子もまだ小学生。金庫としては、適宜相談に乗って対応していく。	カーボン製品製造	千葉県
子への事業承継が決まっており、現在は教育中。M&Aについては知識が乏しいため、金庫から簡易な説明を行った。	クリーニング業	千葉県
代表は高齢であり、事業承継について考え始めている。金庫にも、様々な情報提供を望んでいる。	不動産販売	千葉県
金庫でも借入れの一部を無保証人に切り替えており、事業承継準備にも積極的に関与していく。	理化学機械製造	神奈川県
親族承継を予定しており、取引先との関係維持と雇用の維持が必須と考えている。金庫には、いつでも気軽に相談できる日頃の信頼関係の永続を望んでいる。	水産練り製品製造	神奈川県
現代表は40代と若く、今のところ事業承継を何も考えていない。金庫には、有益な情報があればその都度提供してもらうことを求めている。	工作機械組立	新潟県
後継者は決定しているものの、将来的に事業継続できるかに若干の不安を感じている。金庫としては本部と連携して情報提供をしていく。	プレス加工、板金	静岡県
コロナ禍の収束で売上げ回復傾向だが、台風の影響で販売が思うようにいかなかった。代表者は70代と高齢だが、後継者が決まっていないため金庫として相談対応していく。	海産物、土産物小売	静岡県
代表者は40代と若いですが、金庫からは事業承継が長期スパンで進めていく必要があると説明し、早い段階からの対応を促す。	産業用機械製造	静岡県
社長の年齢は50代と若く、事業承継について深く考えていないが、第三者への事業承継についてマイナスイメージはない。金庫としては個別相談で対応する。	業務用洗剤、工業薬品等卸	静岡県
代表は40代と若く、事業承継については深く考えていないが、いざその時が来たら大いに悩むはずなので、金庫からの助言を必要とする。	総合建設	静岡県
将来を見据え、M&Aを通じた事業拡大を検討中。金庫としても情報提供を続ける。	宝石、時計、眼鏡小売	三重県
現代表者が高齢だが、親族は遠方に住む娘のみ。取引先に在籍している後輩が定年退職をしたら事業を引き継ぐ意向。金庫としても積極的に支援する。	不動産販売、仲介	三重県
代表の子供は娘ばかりで、後継者がいない。金庫としては専門家等を紹介して対応していく。	総合工事	岡山県
代表者は70代。後継者はおり、今後は事業承継のタイミングが重要。金庫職員として役に立てるように情報提供していく。	木材加工	愛媛県

(4) M&Aによる事業拡大

今回の調査では、「M&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)」という声に代表されるように、M&Aを通じた事業拡大に関心があったり、既にM&Aを実施したとの声も目立った^(注1)(図表13)。なかには、「M&Aを通じた事業拡大と人材確保に興味がある。(土木工事 静岡県)」のように、人材獲得の手段として位置付けている企業もある。

また、先ほど紹介した廃業を検討しているとの声に関連して、「下請け先のM&Aによる事業売却や廃業が想定されるため、場合によっては自社がM&Aを行うことも事業拡大戦略として検討する。(土木工事、建築工事 静岡県)」や「後継者のいない同業者をM&Aするなど、積極的に事業展開をしている。(医薬品、化粧品卸 兵庫県)」など、廃業予定の企業を対象にM&Aを実施するとの声も聞かれた。

図表13 M&Aによる事業拡大を企図しているとするコメント

コメント	業種	都道府県
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
M&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
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。	不動産仲介、売買	北海道
M&Aについては売上増大や人手不足解消のためのチャンスととらえ、金庫には情報提供を求めている。	総合建設業	山形県
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
M&Aをしたことで受注先が安定して売上が増加した。	通信機器部品製造	埼玉県
同業他社の営業権を購入した経験もあり、M&Aについては事業拡大戦略の1つであると認識している。	スーパーマーケット	千葉県
代表者は30代と若く、M&Aについては販路および事業拡大の手段として興味を抱いている。	建築用塗料卸	静岡県
過去にM&Aを活用して従業員を増やしたことがあり、今でも関心が高い。	土木、建築工事一式	静岡県
業容拡大先であり、事業意欲が旺盛。M&Aを通じた事業拡大についても興味を持っている。	自動車、自動車部品小売	滋賀県
M&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。	砕石業	岡山県
事業承継については代表が40代と若いため深く考えていないが、M&Aについては事業拡大戦略の1つとしてプラスイメージを持っている。	豆腐製造	岡山県

(注)1. アンケート結果を分析したところ、M&Aについて若い経営者ほど事業拡大戦略の1つとしてとらえる傾向がみられたほか、M&Aを「事業拡大戦略の1つである」といった肯定的な回答をした企業群の業況は、全体平均と比較して相対的に良い傾向にあった。詳細については、2023年10月17日のニュース & トピックス No. 2023-46「中小企業のM&Aの見方が肯定的に変化、事業拡大に有効との声も - 全国中小企業景気動向調査の結果から -」を参照されたい (<https://www.scbri.jp/reports/newsttopics/20231017-ma-1.html>)。

(5) 価格転嫁・仕入困難

仕入価格の上昇にはやや一服感がみられるものの、国際商品市況の上昇や円安を受けて、いまだに利幅の縮小に悩む中小企業は多い。本稿では、仕入価格の上昇を価格転嫁できているという声(図表14)と、できていないという声(図表15)とを併せて紹介する。販売価格への転嫁ができていない企業からは「社長がトップセールスを行い、採算がとれる受注の確保に努めている。(部品加工 岡山県)」のように経営者が陣頭指揮を執って販売価格の引上げに努めているという声、転嫁ができていない企業からは「パラジウムが高騰しているうえ、人手不足による外注費負担が増加しており、資金繰りが厳しい。今後は高付加価値な商品を自社で手掛けることで外注費を削減する。(歯科技工業 千葉県)」や「業界全体が業績不振であり、単価引下げにより利益率が悪化。資金繰りに困窮しており、元金据置の条件変更を実施。(船舶製造 神奈川県)」のように、資金繰りの悪化に至っているとの声がそれぞれ聞かれた。

また、猛暑など異常気象による一次製品の調達困難に加え、部品不足により商品が調達困難になっているという声(図表16)も聞かれた。

図表14 仕入価格上昇を販売価格に転嫁できているとするコメント

コメント	業種	都道府県
市内再開発、ホテル建築、半導体工場関連の受注が順調に入る見通し。原材料価格高騰分も価格転嫁できている。	鉄鋼シャーリング	北海道
原材料価格高騰については、随時転嫁している。半導体工場関連の受注見込みがあり、資金需要は旺盛である。	コンクリート製品製造	北海道
仕入価格の値上げが繰り返し発生しているが、適宜販売価格への見直しを実施できており、業況は順調。	梱包、包装資材卸	栃木県
原材料価格が高騰しているものの、取引先との信頼関係が厚く価格転嫁が出来ているため業況に問題ない。	ステンレス材料卸	東京都
主要取引先企業の活性化に伴って売上が上昇し、業況堅調。価格転嫁についても、価格交渉は比較的順調にしている。	コーヒー販売	新潟県
取引先の顔色をうかがいながら価格転嫁を実施している。概ね受け入れられている。	金属製品塗装	静岡県
材料価格は上昇しているが、見積りみの段階で価格転嫁できている。顧客からの紹介案件もあり、工事受注は順調にできている。	リフォーム	三重県
徹底した原価管理を受け、資材高騰のなかでも利益確保ができています。	土木工事	山口県

図表15 仕入価格上昇を販売価格に転嫁できていないとするコメント

コメント	業種	都道府県
卸価格が3回引き上げられており、利幅が圧迫されている。	タイヤ販売、修理	北海道
各種イベントの再開に伴い贈答需要が増えているが、原材料価格や電気料金上げにより収益が減少している。	菓子製造	群馬県
売上が回復しているものの、諸経費（ガソリン代等）の増加が利益を圧迫している。	木材卸	東京都
食料品の値上がりが続いているが、取引先からは値下げ要請が多く、仕入値の上昇を販売価格に転嫁することが困難な状況が続いている。	弁当・料理の調整・配達	東京都
競合上、価格転嫁ができず利幅が縮小している。処理水問題を受け、関連する企業が受ける影響を心配している。	水産品卸	千葉県
業界全体で低価格化が常態化している。顧客離れが怖く、価格引上げは難しい。	自動車整備	神奈川県
元請けに提出する販売価格引上げの設定根拠の資料ができておらず、価格転嫁は完全にはできていない。	農機、建機部品製造	新潟県
原材料価格高騰を受け、利益確保が難しい。円安からも影響を受けており、慎重な仕入判断が求められている。	マッシュルーム製造	静岡県
価格転嫁が遅れている。大手取引先への値上げが当面の大きな課題。	調味料等製造	三重県
価格交渉を続けているが、なかなか理解してもらえない先がまだ多い。	産業用機械製造	大阪府
低価格競争がここ数年常態化しており、大手業者への顧客流出が起きている。	クリーニング業	大阪府
原材料価格は上がっているものの、顧客離れ防止のため販売価格は据え置いている。今後は値上げを検討する。	かまぼこ、さつま揚げ製造	鹿児島県

図表16 調達自体が困難になっているとするコメント

コメント	業種	都道府県
主力商品の原材料であるコウナゴが不漁であり、生産量が大幅に減少した。	水産加工業	北海道
猛暑の影響で不漁となっており、品薄になっている。仕入価格上昇に対して販売価格への転嫁ができている。	鮮魚小売	北海道
半導体不足の影響が残って車体生産に遅れが生じており、受注はあるものの車体が納入されない。	自動車架装	北海道
8月から始まった鮭漁の漁獲量が低調。海水温上昇に伴い、今後の漁獲にも不安がある。	鮮魚製造	北海道
摘取り手が不足しており、代表自ら摘取りを行っている。夏場の猛暑を受けて収量が増やせなかった。	ジュンサイ製造	秋田県
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
ジェネリック医薬品製造会社に行政指導が入ったため、品薄となっている。回復には時間を要する。	医薬品小売	埼玉県
不動産価格の上昇により、土地の仕入れが困難になってきている。	新築・中古マンション販売	東京都
猛暑や大雨の影響で自家栽培の野菜の生育が悪い。品薄により売上減は避けられない。電気代上昇の影響も受けており、収益が悪化している。	レタス、白菜卸	長野県
カツオの漁獲不足を受け、減収予想となっている。	鰹節、削り節卸	静岡県
地元をめばしい商品土地がなく、金庫には事業承継より不動産情報の提供を望んでいる。	建物売買	静岡県
天候不順により商品が不足している。円安による価格上昇も続いている。	果物、野菜卸	愛知県

(6) 人手不足・待遇改善

前述の人手不足の深刻化を受けて、営業時間の短縮や受注の見送りなど、需要を逃しているとの声(図表17)が全国的にみられる。これを受けて、賃上げ等や働き方改革などの待遇改善を行うことにより、人材獲得および流出阻止を図ろうとする動き(図表18)もみられる。

一方で、「人手不足解消に向けて取り組んでいるが大きな成果は出ていない。(接客、宿泊サービス 北海道)」や「人手不足を受けてハローワーク等で募集しているものの、求めている人材は集まらない。(特殊車両修理 神奈川県)」のように、採用が順調にっていないとの声や、「県の最低賃金が44円上昇したことで、人員を増やすことは難しい。(稲庭うどん製造 秋田県)」や「最低賃金引上げを受けたパートの件費の上昇が課題となっている。(総合ビルメンテナンス 山形県)」のように、最低賃金引上げが経営を圧迫しているとの声も聞かれた。

図表17 人手不足により需要を逃しているとのコメント

コメント	業種	都道府県
レストランの従業員不足を受け、営業時間を制限している。調理師など従業員確保が喫緊の課題。	宿泊、飲食	秋田県
設備老朽化や人材不足を受け、受注への対応が十分にできず、さらに受注が減っている。	電気機器製造	新潟県
人員不足を受け、受注に対応しきれしていない。	解体工事	新潟県
コロナが5類になって以降、徐々に客足は回復しているが、従業員不足により予約を断っており、機会損失になっている。	旅館業	長野県
従業員不足を受け受注の機会損失が深刻である。	土木工事	静岡県
実績があるため営業をしなくても仕事の依頼が来るが、人手不足により断っている。	総合工事	和歌山県
土日に満席となり、機会損失が発生している。廃業先から設備を購入し、席数を増やす。	飲食業	岡山県

図表18 待遇改善により人材確保を図るとのコメント

コメント	業種	都道府県
従業員のモチベーションアップのため、給与とボーナスを増額した。	シャッター部品、産業用プラント製造	群馬県
人材流出が課題となっており、働きやすい職場づくりを考える必要がある。	建設機械レンタル	埼玉県
福利厚生等を含めた労働環境の改善に力を入れており、従業員の満足度を向上させながら、売上・収益だけでなく企業価値を高めている。	医療用産業廃棄物処理	東京都
従業員の定着に向けて、SDGsを取り入れてエンゲージメントの向上に取り組んでいる。	総合工事	静岡県
2024年問題の残業規制のため、来期のスケジュール調整や従業員確保に苦慮している。休日がないと人材確保が困難なため、休日の工事は極力削減する。	総合建設業	静岡県
粘り強い値上げ交渉の成果で、利益率はキープできている。人材不足に備えて給与体系を見直し、エンゲージメントを高めていく。	金属製品製造業	静岡県
業界全体で人手不足だが、同社は定着率が高い。ただし、引き抜きが多いため昇給等で対応している。	老人ホーム	三重県
業界全体で給与や休みが少ないといった印象が定着している。労働環境を見直し、優秀な人材確保に努める。	理容業	滋賀県
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。	製缶、溶接	大阪府
時給ベースで60円以上引き上げ、初めてキャリアアップ助成金を申請する。	ネクタイ製造	岡山県

(7) 設備投資・IT投資

業況回復に伴い経営が積極化していることや、人手不足に伴い生産性向上が迫られていることを受けて、積極的な設備投資を行っているとの声（図表19）やIT投資を行っているとの声（図表20）が聞かれる。投資を行うにあたっては、補助金が呼び水になっているケースも散見される。

一方で、「台風等の影響によりネットや屋根が老朽化しているものの、利益が厳しいために設備投資ができない。（ゴルフ練習場 北海道）」や「地域の不動産市場が活発で仲介売上が増加し、管理物件も急増している。ただし、市場の冷え込みを見据えて大きな投資には慎重。（不動産仲介 兵庫県）」のように、現状や今後の見通しを踏まえると投資はできないとの声もみられた。

図表19 設備投資を行っているとのコメント

コメント	業種	都道府県
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。今後は、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
県の省エネ診断を実施中であり、診断結果をもとに補助金を活用して太陽光発電設備を導入予定。	ダイカスト製造	埼玉県
これまでBtoB中心であったが、BtoCも始めており、売上確保できた。補助金を活用して設備を導入する。	製餡業	静岡県
事業再構築補助金の採択を受け、トラック向け水素タンク製造機械の生産工場を建設中。	工作機械製造	静岡県
元請けの低迷を受けて受注が伸び悩んでいる。事業再構築補助金を活用して設備を導入し、新規販路開拓に注力する。	自動化、省力化機械製造	兵庫県
ものづくり補助金を活用して機械購入をした。今後は売上や収益増加が見込まれる。	歯科技工	香川県

図表20 IT投資を行っているとのコメント

コメント	業種	都道府県
経費節減に向けて会社が一丸となっている。DX化にも取り組む意向である。	木製家具製造	静岡県
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
キャッシュレス化の流れを受け、新規決済方法を積極的に導入し、客層の拡大を図る。	製菓製餅業、美容業	三重県
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る。	建材、金物小売	滋賀県
請求書の電子化に対応するためにIT導入補助金の活用を検討している。	自動車販売、整備	和歌山県
人員が増加したことで受注量が増えた。もう少し採用したい意向あり。2024年に労務管理が厳しくなることを受け、管理ソフトの導入を検討している。	造園工事	和歌山県
夜勤を中心に、各部門で慢性的な人手不足が続いている。来年電子カルテを更新予定で、クレジット決済も導入予定。	医療	岡山県

(8) 前向きな取組み

今回の調査では、前回に引き続いて前向きな取組みにより売上の増大や生産性の向上を図る例がみられる。本稿では、SNSなどのデジタル関係を図表21で、それ以外を図表22で紹介する。

図表21 新しい取組みを行っているとのコメント（デジタル関係）

コメント	業種	都道府県
ネットでの売上げが伸びており、薄利を増収でカバーしている。	贈答品小売	埼玉県
インターネットの集客が増加傾向にあり業績は安定している。	不動産管理	東京都
SNSなどの活用により、少しずつ客足も増えてきている。光熱費高騰の影響はあるものの、昨年よりは増収増益となっている。	理容業	新潟県
クラウドファンディングを利用して、素材にこだわった新商品の販売を行う。	ポーチ、バッグ卸	静岡県
インスタグラム等SNSを有効活用しており、売上増加の見込み。	婦人服小売	静岡県
SNS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
大手ECサイトの売上が主だが、コストが高いため、自社サイトの充実を図る。	工具小売	滋賀県
海外向けやネット通販など、新しい販売先が伸びている。	婦人靴ヘップ、サンダル製造	大阪府
SNSを活用し、経費のかからない方法で宣伝を行っていく。	障がい者就労支援	鳥取県
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

図表22 新しい取組みを行っているとのコメント（デジタル関係以外）

コメント	業種	都道府県
商談会や営業活動を積極的に行った結果、取引先が増えている。機械化を進める際は、補助金等を活用する計画。	デジタルマルチメーカー製造	福島県
事業内容を整理して売上が減少しても利益が出るような仕組みを構築したことから、収益が向上した。	製麺・惣菜等食品製造	東京都
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
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
海外へのシフトを図っており、マレーシアなどからの受注が増えている。	魚肉練り製品製造	静岡県
レンタル事業からフィットネスジムに業種転換した。会員獲得は順調であり、さらなる新規獲得と既存会員の維持に努める。	フィットネスジム	静岡県
配置薬というビジネスモデルが斜陽となっており、事業再構築補助金を活用して便利屋業を開始した。	一般医薬品小売	愛知県
原材料価格高騰は依然として懸念材料。データ管理業務に注力し、本業の印刷業務の補完をしている。	ダイレクトメール、コンピュータ帳票作成	愛知県
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、業績向上。	テーブルウェア卸	滋賀県
野菜専門店などの展開により、収益の多角化と、役職増加による現場の士気向上を図っている。	総合スーパー	大阪府
ベトナムに支店を作り、今後は海外企業との取引拡大を図っていく。	減速機、ジャッキ製造	大阪府
不良品の再利用に注力するなど、SDGsにも取り組んでいる。	再生ゴムチップ製造	岡山県
近年は複合経営に取り組み、花き中心から畑作物に力を入れている。	花、野菜製造	鹿児島県

おわりに

本稿では、2023年9月に実施した全国中小企業景気動向調査における調査員のコメントをもとに、中小企業の動向について、「コロナ禍からの回復」「堅調・苦境(コロナ禍以外)」「事業承継」「M&Aによる事業拡大」「価格転嫁・仕入困難」「人手不足・待遇改善」「設備投資・IT投資」「前向きな取組み」の8つに分類してまとめた。

コロナ禍からの回復といった明るい材料がある一方で、仕入価格高騰や人手不足といった問題点はいまだに残っている。また、M&Aによる他社の買収を企図するなど、積極的に拡大策を講じている企業の姿も目立った。

2023年12月調査(調査時期:12月初旬)においては、特別調査のテーマを「2024年(令和6年)の経営見通し」とし、来年の業況や販売価格・仕入価格の見通しについて調査する。

本稿で採用しているコメントは、いずれも信用金庫職員が調査員となり、渉外活動を通じて収集したものである。事業者の置かれている現下の状況について、数多くのコメントをお寄せいただいた。調査にご協力いただいた中小企業経営者と信用金庫職員の方々に対して心からお礼を申し上げたい。今後とも各信用金庫においては、本調査を経営者とのリレーションを一段と深めるためのツールとして活用していただければ幸いである。

〈参考資料〉

・信金中央金庫「第193回全国中小企業景気動向調査(2023年7-9月期)」