



コロナ禍から回復する一方で 新たな課題に直面する中小企業

－全国中小企業景気動向調査（2023年4－6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、廃業、価格転嫁、人手不足、賃上げ、待遇改善、設備投資、SNS、DX化

(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6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る。

コロナ禍からの業況の回復といった明るい声が聞かれる一方で、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、価格転嫁や従業員の待遇改善などは、順調に行えているとの声がある一方で、行えていないとの声も聞かれた。

(要 旨)

- 2023年6月調査は、業況や資金繰りは改善傾向にある一方で、人手不足の深刻さが際立つ結果となった。
- 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とのコメントがみられた。
- 独自性を活かして他社との差別化ができているとのコメントがある一方、競争激化や需要減少など、構造的な問題に直面しているとのコメントもみられた。
- 周辺の競合他社の廃業によって競争が緩和されたとのコメントがある一方で、取引先の減少により自社の売上が減少したとのコメントもみられた。
- 価格転嫁については、できている企業、できていない企業、原材料・仕入価格は転嫁できているが電力・エネルギー価格は転嫁できていない企業など、まちまちであった。
- 賃上げ等の待遇改善によって人材の獲得と流出阻止を図るとのコメントがある一方で、売上げ低迷などにより待遇改善が行えないとのコメントもみられた。
- 業況回復に伴う経営の積極化に加え、人手不足に伴い生産性向上が迫られていることから、積極的な設備投資を行っているとのコメントがみられた。
- SNSの活用、DX化、新事業展開、新商品・サービスの開発など、新しい取組みを行っているとのコメントがみられた。

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。

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（図表1）。コメント欄には、その企業の状況について、定型的な質問への解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6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。

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 アフターコロナと中小企業

問1. 政府が企業に対して賃上げを要請していますが、貴社では賃上げ、もしくは一時金の支給を実施しましたか。賃上げをした方は、その原資について1～4から、一時金の支給をした方は、その原資について6～9の中から選んでお答えください。賃上げや一時金の支給をしていない方は、5、0とお答えください。

賃上げの実施

1. 販売価格の引上げ
2. 経費の節減
3. 内部留保の取り崩し
4. その他 ()
5. 賃上げしていない

一時金支給の実施

6. 販売価格の引上げ
7. 経費の節減
8. 内部留保の取り崩し
9. その他 ()
0. 一時金は支給していない

回答欄

賃上げの実施 1.～5.

一時金支給の実施 6.～9.

問2. 貴社では、昨今の原材料・仕入価格の上昇分や電力・エネルギー価格の上昇分相当を、販売価格に転嫁（上乗せ、値上げ）できていますか。「原材料・仕入価格」については1～4から、「電力・エネルギー価格」については5～8からそれぞれお答えください。

原材料・仕入価格

1. 全て転嫁できている
2. ほぼ転嫁できている
3. やや転嫁できている
4. 転嫁できていない

電力・エネルギー価格

5. 全て転嫁できている
6. ほぼ転嫁できている
7. やや転嫁できている
8. 転嫁できていない

回答欄

原材料・仕入価格 1.～4.

電力・エネルギー価格 5.～8.

問3. 新型コロナウイルス感染拡大から3年が経過しましたが、貴社の現在の売上について、感染拡大前（およそ3年前）と比べ、どの程度となっていますか。次の中から1つ選んでお答えください。

1. 大幅増加（201%以上）
2. 増加（151%～200%）
3. やや増加（111%～150%）
4. ほぼ変わらない（90～110%）
5. やや減少（71%～89%）
6. 減少（51%～70%）
7. 大幅減少（50%以下）

回答欄

1.～7.

問4. 貴社では、3～5年後に向けて、現在の事業をどのように展開していきたいとお考えですか。右の図も参考に、以下の1～6の中から、最も当てはまるものを1つ選んでお答えください。

新しい販路・市場の開拓 (2)

新しい製品・商品・サービスの開発 (3)

現在の維持 (1)

全く異なる事業 (4)

新しい製品・商品・サービスの開発 (3)

1. 現在の事業を、現状のまま継続したい
2. 新しい販路・市場を開拓したい
3. 新しい製品・商品・サービスを開発したい
4. 全く異なる事業を手がけたい
5. 事業は縮小・撤退する
6. 特に考えていない（わからない）

回答欄

1.～6.

問5. 貴社では、人材確保のための職場環境改善へ向けて実施していることはありますか。1～9の中から最大3つまで選んでお答えください。なお、特にないという方は0を選択下さい。

1. 賃上げ等、待遇面の改善
2. ワークライフバランスの充実（長時間労働是正等）
3. テレワーク等、IT化の推進
4. 人事管理（評価、処遇）の適正化
5. 非正規雇用の処遇改善
6. 高齢者の就業促進
7. 女性が活躍しやすい環境整備
8. 外国人材の活用
9. 子育て、介護との両立
0. 特にない

回答欄

1.～9.

第192回全国中小企業景気動向調査表（製造業）

2023年4～6月期

信用金庫

<番号記入要領>

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」～「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。

※あてはまらない項目や不明な項目についての番号欄は、空白のままで結構です。

(地域番号表)

(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	

(業種番号表)

(11) 食料品製造業	(19) ゴム製品製造業	(27) 印刷業、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・装備品製造業	(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) がん具・運動競技用具製造業
(17) 出版・印刷・同関連産業	(25) 建設用・建築用金属製品製造業（製かん板企業を含む）	(33) 装身具・装飾品・ボタン同関連品製造業
(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

調査員のコメント

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。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

なお、第192回調査の調査期間は2023年6月1日～7日である。この時期においては、5月8日に新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類に変更となるなど、コロナ禍からの回復を象徴する出来事があった（図表2）。

図表2 2023年4～6月の中小企業（産業）関連の出来事

月日	出来事
4月1日	こども家庭庁が発足。少子化対策の一元化を目指す。
4月2日	OPECプラス、追加減産を発表。原油価格の下落基調を受けての措置。
4月3日	経済産業省、国内生産の半導体関連売上高を2030年に現在の3倍となる15兆円にする目標を発表。
4月4日	経済産業省、「人権デューデリジェンス」のための手引書を公表。
4月6日	厚生労働省、最低賃金のランクを4つから3つに削減。地域間格差の是正のため。
4月15-16日	G7の気候・エネルギー・環境相会合、2035年の温暖化ガス排出を2019年比60%減とするなどの共同声明を発表。
4月25日	経済産業省、ラピダスに新たに2,600億円を補助すると発表。先端半導体の国産化が目標。
4月27日	政府、新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけを5月8日に5類に変更することを正式決定。
4月28日	政府の有識者会議、技能実習制度の廃止や特定技能制度の適正化を打ち出す中間報告書を決定。
4月28日	フリーランス・事業者間取引適正化等法が成立。発注事業者に対して取引条件の明示などを義務付け。
5月8日	新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけについて、予定通り5類に変更。
5月12日	グリーントランスフォーメーション(GX)推進法が成立、官民合計で150兆円超のGX投資を進める。
5月15日	経済財政諮問会議が開催。有識者からは、生産性向上や中小企業の価格転嫁対策の実施に向けた意見が出る。
5月19日	経済産業省、電力7社が申請する家庭向け電力料金上げを認可。値上げは6月1日からで値上げ幅は14～42%。
5月26日	経済産業省、燃料油価格激変緩和補助金（ガソリン補助金）を9月末に終了させる方針を発表。
6月2日	国土交通省、物流の2024年問題に向けたガイドラインを制定。荷待ちや荷役作業等の時間削減などが柱。
6月6日	政府、水素基本戦略を改定。官民合わせて15年間で15兆円のサプライチェーン投資を計画。
6月7日	「空家等対策の推進に関する特別措置法」が成立。空き家の有効活用や処分などを促す。
6月16日	「経済財政運営と改革の基本方針2023（骨太の方針）」が閣議決定。少子化対策や労働市場改革などがテーマ。

（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6月調査における主要判断項目の概観

2023年6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6.5ポイント上昇し、△7.4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を上回り、3年半ぶりにコロナ前の水準を回復した。また、2023年9月見通しは△5.6と、1.8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。

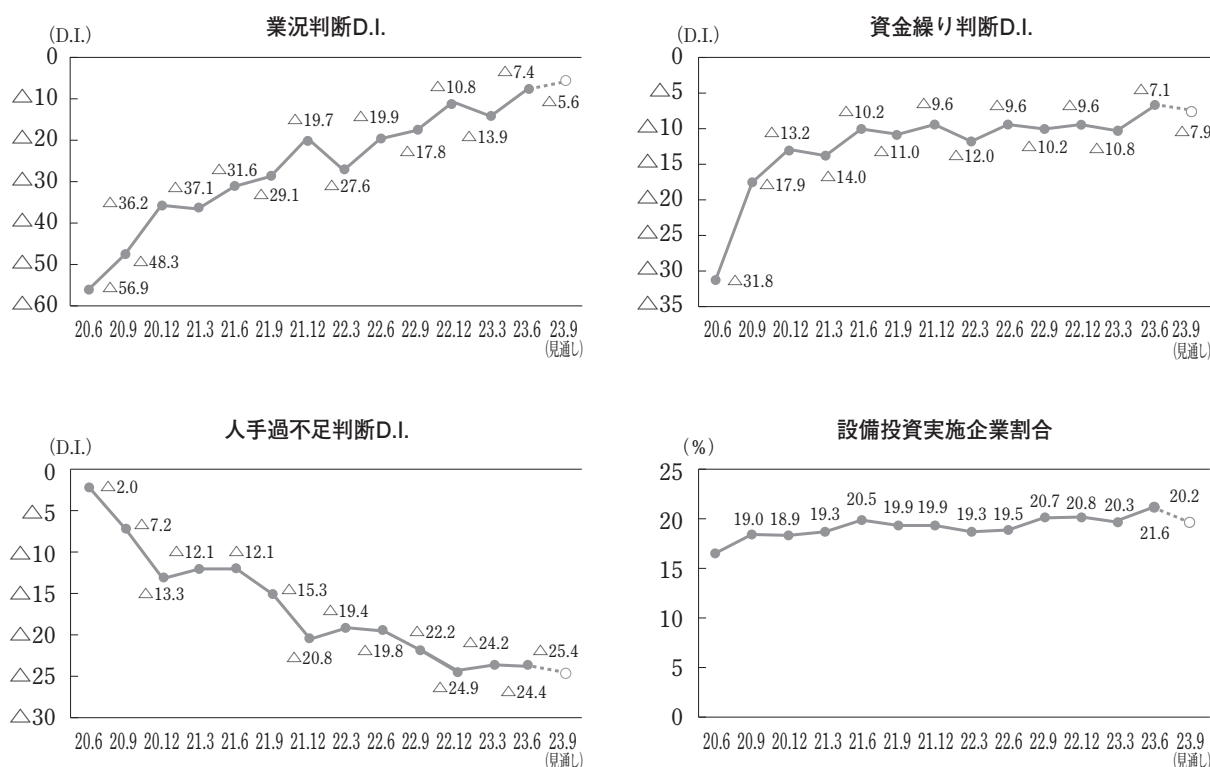
資金繰り判断 D.I.は、前期比で3.7ポイント上昇し、△7.1となった（図表3右上）。経済活動が大きく抑制されたことを反映し2020年6月（△31.8）に大きく落ち込んだものの、その後は急速に回復している。2023年9月見通しも△7.9と、若干の低下ながら、堅調な見通しとなっている。これらのことから、資金繰りは安定して推移しているといえよう。ただし、実質

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0.2 ポイント拡大（人手不足感が強まる）し、△24.4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）。特に建設業やサービス業において人手不足感が強い。

設備投資実施企業割合は、前期比で1.3 ポイント上昇し、21.6%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）。全体としては、業況や資金繰りは改善傾向にある一方で、人手不足の深刻さが際立っていると見えよう。

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）」「周辺企業の廃業」「価格転嫁」「人手不足・待遇改善」「設備投資」「前向きな取組み」の7つに分け、動向をまとめる。

(1) コロナ禍からの回復

今回の最大の特徴として、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、「コロナ禍が落ち着いてイベントが復活しているのは好材料だが、近年、働き方改革の余波で制服を採用しない会社が増えていることが懸念材料である。(制服、コスチューム卸 北海道)」や「結婚式再開のため売上は回復してきているが、フォトウェディングの浸透を受けて大幅な売上増には至らない。(ブライダル貸衣装 兵庫県)」のように、企業行動の変化やコロナ禍による生活様式の変化を受けて、需要回復は限定的との声も聞かれている。

一方で、いまだにコロナ禍から回復していないとの声も聞かれる(図表5)。なかには、「コロナ禍が厳しい時は近隣住民が買いに来てくれたが、5類になってからは遠方に買いに行ってしまうようになり、売上が減少している。(洋菓子小売 宮城県)」のように、コロナ禍が収まったことで売上が低迷したとの声もあった。

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
コロナ禍が落ち着き、宴会が増加しているうえ、客層も個人客から団体客中心に移行している。北海道新幹線工事関係者の宿泊も好調。	宿泊、宴会	北海道
コロナの5類移行により、今後のイベント復活による受注は増加していく。	警備業	北海道
7月から町のイベントが再開する予定で、売上増を期待している。	酒類小売	青森県
コロナ鎮静化による人流回復を受け、業況好調である。	ガソリンスタンド	青森県
イベントの解禁を受け、今後は徐々に売上回復を見込む。	スクリーン印刷	茨城県
コロナ収束により、今後は音楽フェスの再開が予想され、売上増大を見込んでいる。	ウクレレ、ギター卸	埼玉県
コロナの規制が緩和され、観光産業の回復により売上・収益が増加し経営は安定してきた。	婦人服卸	東京都
居酒屋への納品に加え、町のイベント開催が回復してきたことにより売上の回復が見込まれる。	飲食料点小売	東京都
新型コロナウイルス感染症の5類への引下げを受けて、主要取引先の設備投資加速に期待できる。	総合工事業	静岡県
コロナが5類になったこともあり、GWは満室となった。今後も他県からの顧客獲得に向け、イベントの開催や同業者との合同プロジェクトなどを実施していく。	旅館	三重県
新型コロナの影響も落ち着き、売上は回復傾向。新たに飲食店を開店し、売上確保を図る。	酒卸	広島県
コロナ感染症5類化に伴う飲食店の活性化に期待している。	珍味、調味料卸	山口県
コロナの5類化を受けて、県内外からコロナ前の水準にまで観光客が押し寄せている。夏休みまでに賃上げを実施予定。	ホテル	大分県

(備考) 第192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)

図表5 コロナ禍の影響がまだ完全には収まっていないとするコメント

コメント	業種	都道府県
若手人材がおらず、人材確保の必要がある。コロナ緩和後でも思うように業況回復しておらず、資金繰りが厳しい。	不動産売買、仲介	北海道
近場に観光資源がないこともあり、コロナが5類になっても宿泊客数は回復してこない。一部の飲食施設を閉鎖予定。	宿泊、飲食	秋田県
国内需要は乏しく中国の富裕層からの売上に依存していたが、中国からの観光客が回復していないため収益が伸び悩んでいる。	鉄瓶、茶釜鋳物製造	山形県
イベントが開催されるときに従業員のコロナ感染者が出たことで、売上が落ちた。	写真業	宮城県
コロナ禍が緩和されたが、売上が回復しない。特に若者が来店しない。飲酒習慣そのものが廃れている印象がある。	酒類小売	埼玉県
アフターコロナとはいえ、期待していたほど需要は回復していない。仕入価格は上昇しているものの、販売価格に転嫁し切れていない。	カジュアル衣料品小売	滋賀県
コロナ禍の影響はまだ続いており、受注の減少傾向が続いている。仕入価格も上昇している。	酒等飲料、調味料小売	大阪府
新型コロナを受けて収益が圧迫されており、資金繰りが非常に厳しい。	繊維品卸	鹿児島県

(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7）がある一方で、苦境に直面しているという声（図表7）もある。

業況が堅調な企業のなかには、中小企業ならではの独自性を活かし、他社との差別化ができているというケースが多くみられる。一方で、苦境に直面している企業のなかには、大型店やインターネット通販等の競争激化や、社会情勢の変化に伴う需要の減少など、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る。これらの苦境に陥っている企業においては、近いうちに抜本的な事業の見直しが必要となる可能性もあろう。

図表6 業況が堅調とするコメント

コメント	業種	都道府県
代表者の人脈で医師との結びつきが強く、紹介によって顧客を確保できるのが強みである。	補聴器小売	北海道
太陽光発電に伴う測量需要が高く、受注が好調。太陽光発電のブームが去ったことも考えて取引先を増やす意向がある。	測量	北海道
大型店と差別化ができており、古くからの固定客をつかんでいる。	飲食料品小売	福島県
カーマニアの社長が一般的でない車を取り扱っており、全国から問い合わせがある。	中古外国車販売	神奈川県
開業から30年近い歴史があり、地域の釣り大会でスポンサーを行うなど、地元での認知度が高い。原材料高騰で粗利は減少しているが、売上は堅調である。	釣り具小売	神奈川県
防衛関連の受注が増加しており、生産能力をフルに稼働させている状況。	通信筐体製造	神奈川県
大手との差別化を図るため、訪問販売以外に家電とは関係ないお困りごと等にも迅速に対応しており、地域から愛される店として定着している。	家電小売	岡山県
代表者こだわりの古民家風の空間が受け、知名度が上昇している。新規、固定客ともに来店しており、売上好調である。	飲食業	岡山県

図表7 業況が苦しいとするコメント

コメント	業種	都道府県
昔からの取引先が代替わりし、取引を解消されるケースが増えている。	燃料小売	北海道
山菜を採取する人が高齢化しており、仕入れ量が年々減少している。関東や四国からも納品依頼が来るが、依頼通りの納品は困難である。	天然山菜、キノコ製品製造	岩手県
ドラッグストアとの競合激化などで収益が悪化。不採算店舗の統合や広告費用削減などで生き残りを図る。	食料品小売	栃木県
地元資産家の代替わりに伴って関係が薄くなり、契約解消となるケースもでてきている。	不動産仲介	東京都
固定客が高齢になる中で、来店が減っている。若年層を開拓したいが、新たなカット技術が必要である。	理容業	長野県
大型店との競合激化もあり、売上はコロナ前から大幅減少している。販売価格への転嫁もできていない。	酒類小売	石川県
大手通販サイトの参入によって価格競争が厳しくなっており、仕入価格の転嫁ができていない。	自動車用バッテリー卸	静岡県
商品の流通が停滞している。インボイス制度への対応もネックである。	不動産仲介	静岡県
大型店との競争に勝てない状況が打破できず、現状維持が精いっぱい。	自動車整備、販売	三重県
大手ネット業者との競合やデジタル書籍増加を受けて売上減少している。見通しは暗い。	本屋	和歌山県
遊戯人口の減少に加え、低貸出レートの遊技台が増えているため、売上が減少している。	パチンコ	兵庫県
電子化が進んで印鑑類の需要が減っているため、新たな商品を取りそろえる必要がある。	印章販売	広島県
老舗としてリピーターは確保しているが、安価な価格帯の眼鏡店の出現や、若年層の眼鏡離れを受け、今後の展開に苦慮している。	眼鏡小売	宮崎県
イグサについて、国内生産農家の減少に加えて中国からの輸入の減少を受け、仕入価格が高騰している。また、洋風建築の増加を受けてふすまの需要も減っている。	畳、ふすま製造	鹿児島県
100円ショップでも同等の品質の商品が手に入る状況になっており、売上確保が極めて難しい。	洗剤、医薬品小売	鹿児島県

(3) 周辺企業の廃業

周辺企業の廃業によって、自社の業況に影響が出ているという声もみられる。具体的には、競合他社の廃業によって競争が緩和され、収益の増加や、人材の確保ができていているという声(図表8)がある一方で、取引先の減少により自社の売上の減少などに見舞われているという声(図表9)もある。

これらの廃業が地域の経済活動の停滞に起因するものである場合、現在は残存者利益を享受している企業でもいずれは苦境に立たされる可能性があるだろうし、また、需要減少に直面している企業では更なる苦境に立たされる可能性もあろう。地域全体での経済活動の底上げが望まれる。

図表8 競合他社の廃業に関するコメント

コメント	業種	都道府県
市内同業者の廃業を受け、増収増益。配達業務等で人手不足となっており、廃業先元社員の雇用を検討。	木材建材卸	北海道
同業他社の廃業以降、売上は堅調。大手の低価格帯の店とは完全に住み分けされており、若年層はほぼ来店しない。今後は取扱製品の希少さなどを活かした経営を続ける予定。	時計、宝石、眼鏡、補聴器小売	山形県
同業他社の撤退により、受注が増加している。ものづくり補助金を活用し、設備投資を行った。	自動車部品製造	埼玉県
同業者の廃業を受け、受注が増加している。技能実習生の受入れによって人材を確保した。	コンプレッサー等部品製造	埼玉県

コメント	業種	都道府県
同業他社の廃業を受けて同社が独占状態になったため、売上、利益とも増加している。	生鮮水産加工物卸	千葉県
ここ数年、同業他社の撤退や廃業が進んだことで、現在は価格交渉力を持つことができている。	金型部品製造	静岡県
同業者の撤退を受けて取引先が増加。コロナ禍で設備投資を行わなかった企業からの修理依頼が増加している。	機械修理	静岡県
取引先の設備更新や同業者の廃業を受け、売上は増加している。ただ、今後の受注は不透明であるため、老朽化した設備の更新投資は行わない。	樹脂金型製造	愛知県
慢性的な人手不足だったが、廃業する同業他社からの雇用によりある程度は補える見込み。	自動車修理、販売	兵庫県
仕入価格高騰の価格転嫁はできている。近隣同業他社の廃業に伴い、取引先数も増加傾向にある。	日用品雑貨卸	岡山県

図表9 取引先の廃業に関するコメント

コメント	業種	都道府県
卸先の飲食店の閉店などで、減収傾向にある。	業務用冷凍食品卸	北海道
取引先の大工さんが減少していて住宅着工にも遅れが生じており、売上は減少する一方である。	木材等建築資材販売	秋田県
取引先小売業の廃業が多くなっており、販売先が減少している。	文房具卸	埼玉県
昨今は廃業する農家が増えてきており、商品の需要が徐々に減少傾向にある。	農業用機械製造	東京都
下請け先の廃業が予想されており、左官工事業者などを探している。	建築、土木一式	静岡県
売上は順調に推移しているが、協力会社の倒産により生産力が低下している。	干物卸	静岡県
主要顧客である理容室で、経営者高齢化を受けて廃業が相次いでいる。解決策が見通せない。	理美容品卸	福岡県

(4) 価格転嫁

国際商品市況の上昇や円安に起因する仕入価格の高止まりに伴い、販売価格の引上げは、中小企業の経営にとって喫緊の課題となっている。また、価格転嫁は賃上げを行ううえでも不可欠^(注1)であることから、日本経済が成長と分配の好循環を実現するためにも、価格転嫁できるかどうかは重要な課題となっている。

経営者のコメントからは、価格転嫁ができているという声(図表10)がある一方で、価格転嫁ができていないという声(図表11)、また、原材料・仕入価格は転嫁できているものの、電力・エネルギー価格は転嫁できていないという声^(注2)(図表12)が聞かれた。また、「原材料価格高騰を販売価格に転嫁できていない。新商品については、価格設定時に利益確保ができる価格にした。(洋菓子小売 岡山県)」や「これまでは価格転嫁ができておらず、下半期より順次転嫁する予定。顧客へ周知し理解をいただく方針。(理容業 鹿児島県)」のように、現在は価格転嫁が十分ではないものの、これから転嫁を進めていくという声もあった。

(注)1. 2023年7月24日のニュース＆トピックスNo.2023-34「『売上回復』と『価格転嫁』が従業員の待遇改善に不可欠 一全国中小企業景気動向調査の結果から」では、価格転嫁の状況と賃上げの有無との間に相関があることを示している(<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20230724-post-455.html>)。
2. 第192回中小企業景気動向調査(2023年6月27日公表)では、原材料・仕入価格については「転嫁できていない」が27.7%にとどまる一方で、電力・エネルギー価格については48.2%と約半数が「転嫁できていない」と回答しており、価格転嫁の状況にズレがみられた。

図表10 価格転嫁ができているとするコメント

コメント	業種	都道府県
原材料価格は高騰しているが、販売価格に転嫁できている。人員が不足しているが、採用はせず個々のレベルアップで対応する。	サッシガラス建材、水回り商品卸	青森県
4月より価格を一律20%引き上げた。むしろ販売数は増加し、売上、利益とも大幅に増加した。	こんにやく、大豆製品等製造	山形県
仕入価格高騰に伴う販売価格上昇は実施済み。今後は配送コストなど経費の節減に取り組む。	米穀、食料品、燃料小売	山形県
材料費高騰に伴い販売価格引上げを交渉しており、徐々に値上げができている。	園芸資材卸	群馬県
燃料価格上昇を踏まえ、販売価格引上げを交渉した結果、10%程度の上昇に成功する見込み。	運送、派遣	埼玉県
値上げ交渉は進めているが、物価上昇に追いついていない。今後は付加価値の高い商品について強気の価格設定を行っていく。	鯉節製造	静岡県
2月頃から順次客室販売価格を引き上げている。今後は設備やサービスを見直し、客室単価をさらに引き上げていく。	ビジネスホテル	静岡県
取引先の大部分に対しては価格転嫁ができている。不採算の取引企業とは、8月をもって取引解消予定。	金属製品製造業	静岡県
競合他社がほとんどいないため、販売価格を引き上げやすい。反面、自社製品の強みが十分浸透していないことが問題点である。	乾燥機、化学装置製造	愛知県
ウクライナ情勢等で仕入価格が上昇したため、販売価格に転嫁した。	近江牛肉小売	滋賀県
原材料価格高騰分は価格転嫁できており、増収増益。代表者自らが現場管理を行っており、作業効率も高まっている。	外構工事	福岡県

図表11 価格転嫁ができていないとするコメント

コメント	業種	都道府県
エネルギー価格上昇を受けて修繕費が増加。損害保険料も上がる見通し。一方で賃貸料への転嫁は難しいため、別の手法で収益確保を図る。	貸事務所	北海道
取引先との交渉がうまくいかず、価格改定に踏み切れない。今後の売上も厳しい見込み。	麺製造	青森県
原材料やエネルギー価格の上昇について、価格転嫁するにも限度がある。	菓子製造	群馬県
新型コロナ以降、業界全体が落ち込んでいる、特にメーカーとの価格交渉が難しく、業況悪化の要因となっている。	プレス加工	埼玉県
円安の影響によりタイヤの値段が高騰しており利益が圧迫されている。今後は販売価格の値上げを検討する必要がある。	自動車部品小売	東京都
銀歯などの材料が高騰している。大学病院相手だと価格転嫁しやすいが、個人歯科医相手だと理解してもらえないのに時間がかかる。	歯科技工業	千葉県
値上げすべきなのは認識しているが、馴染みの客に対して値上げを求めるのに心苦しさを感している。	自動車整備	神奈川県
販売価格への転嫁を検討したが、顧客離れを懸念し断念した。経費節減を検討している。	和洋菓子小売	静岡県
仕入価格上昇に対し、利益が出る構造に戻すことが急務。ただし他社との競合もあり、価格交渉には慎重である。	畳材料、インテリア材料卸	愛知県
販売先にさらなる値上げを申請しているが、なかなか承認が下りない。販売先が1社に偏っており、新規先開拓が課題。	ノベルティ用食器製造	愛知県
原材料価格高騰やエネルギー価格高騰分を販売価格に転嫁できていない。	建売業	三重県
取引先が大手企業ということもあり、仕入やエネルギー価格の高騰分を転嫁できていない。	土木建築業	三重県
商品価格高騰に加え、修繕に使うクロス代なども上がっている。一方で大手住宅メーカーは販売価格を引き下げているため、自社だけが販売価格に転嫁することはできない。	不動産賃貸、売買	岡山県
仕入価格上昇の一方で、学校や病院向けには販売価格引上げが困難である。	精肉小売	大分県

図表12 原材料価格は転嫁できている一方、エネルギー価格は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
木材価格高騰分は販売価格に転嫁できたが、電力やエネルギー価格については転嫁できていない。	製材、プレカット加工	北海道
原材料価格高騰分はある程度価格転嫁できているが、電力、エネルギー価格の高騰は全く価格転嫁できていない。	生麺製造	青森県
仕入価格高騰の影響は販売価格に転嫁できているが、電気料金の値上げまでは転嫁できていない。	衣服小売	山形県
原材料価格高騰については価格転嫁できているが、電力、エネルギー価格については価格転嫁できていない。	機械、設備部品加工	埼玉県
材料価格は転嫁できているが、エネルギー価格は転嫁できていない。繁閑の差が大きいため、従業員増員には慎重である。	精密板金加工	神奈川県
仕入価格の上昇は販売価格に転嫁できているが、電気代の高騰分は転嫁できていない。	土地、建物分譲仲介	山梨県
原材料高騰分については販売価格にほぼ転嫁できているが、電気料金については転嫁できていない。	水道用バルブ製造	長野県
材料は無料支給のため仕入価格は上昇していないものの、電気代の上昇分は転嫁できておらず、販売先と単価について交渉予定。内職者が高齢化等で減少している。	ワイヤー、ハーネス製造	岡山県
仕入価格高騰に対する価格転嫁はできているが、電気料金や燃料分の価格転嫁はできていない。	自動車、農機具小売	岡山県

(5) 人手不足・待遇改善

前述の人手不足の深刻化を受けて、受注見送りなど需要を逃しているとの声(図表13)が全国的にみられる。これを受けて、賃上げ等の待遇改善により、人材の獲得と流出阻止を図ろうとする動き(図表14)もみられる。もっとも、「賃上げを実施しているが、人手不足が続いている。特にパート職員は定着率が悪く、苦慮している。(ビルメンテナンス 山形県)」のように、賃上げのみならず、職場環境全体の改善が必要となる可能性のあるケースもみられた。

一方で、売上の低迷や価格転嫁ができない等の理由から、賃上げ等ができないという声(図表15)も多い。なかには、「東京と地方で物価変動にも格差があると感じる。地方の中小企業では賃上げは難しい。(住宅設備建築 秋田県)」のように、地域間格差を理由に挙げたコメントもあった。

図表13 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
元請けが人手不足により失注しており、当社の売上にも影響が出ている。	包装資材卸	北海道
防犯意識の高まりを受け、需要は伸びている。ただ、技術を持った人材の確保が難しく、売上は伸びていない。	錠前、鍵卸	北海道
コロナの影響で、国内での受注が増加し、売上が増加している。人材が確保できればさらなる拡大も可能。	ゴム製品製造	福島県
DX化やサイバーセキュリティ対策需要などで、受注は良好。ただし、人材不足による失注が多く、今後の課題。	情報通信サービス	新潟県
人材不足を受けて受注機会損が発生。賃上げを検討しており、請負価格の見直しも検討している。	住宅基礎	静岡県
ダムや高速道路の工事があり、受注は安定している。販路拡大を模索したいが、人手不足が深刻で思い切った手が打てない。	総合建設業	三重県

コメント	業種	都道府県
受注は好調だが、人手不足のため個人住宅等は断ることもある。賃上げと昇給を実施し、社員のモチベーションアップにつなげる。	総合工事	和歌山県
人員不足を受け、受注を見送っている。外国人人材登用などを通じて人材確保と売上増大を目指す。	金属製品部品製造	宮崎県

図表14 賃上げ等の待遇改善を実施したとのコメント

コメント	業種	都道府県
賃上げ等、福利厚生部分を再整備し、今後の人材確保に取り組んでいく。	鉄筋工事	北海道
男性育休の取得など、従業員が働きやすい仕組みづくりに積極的に取り組んでいる。	内装工事	北海道
人手不足が課題であり、賃上げ等の待遇改善に取り組むほか、高齢者の雇用についても今後は対応していく。	牛枝肉他製造	北海道
人材流出阻止のため、賃上げを実施。今後は福利厚生の改善にも着手し、人材確保につなげる。	肥料、農業資材卸	岩手県
従業員のほとんどが女性で、家庭との両立がしやすい職場づくりに努めている。	葬祭業	群馬県
経費節減や販売価格引上げにより、賃上げおよび一時金の支給を行った。	LPガス販売	神奈川県
人手不足を受けて労働条件改善に取り組んでおり、ワークライフバランスの充実、テレワーク等の推進を実施している。	総合建設業	山梨県
人手不足が深刻化しており、従業員の給与水準を引き上げている。オーナーの労働時間が長期化している。	コンビニエンスストア	長野県
人手不足を受け、DXを活用して働きやすい職場環境整備に努める。	車両小売	愛知県
賃上げは難しいが、一時金で対応した。慢性的な人手不足であるため、福利厚生には気を付けている。	介護、福祉	三重県
アフターコロナの取組みとして、従業員の待遇を改善。新商品やサービスの開発のためにも人材確保が必須と考えている。	不動産売買	滋賀県
社員の働きやすさを考えており、休日の設定などの社内整備を行っている。	ディスプレイ製造	大阪府
需要が拡大する一方、人手不足が深刻である。企業型DCに加入するなど処遇を改善しながら、人材の流出防止や生産性の向上に努める。	医療、介護サービス	兵庫県
職場環境整備に向けて時短勤務の導入や定年制の撤廃を実施した。	塗料製造	岡山県
利益は減少しているが、内部留保が厚く問題ない。女性スタッフが多く働いており、働きやすい環境づくりに注力している。	自動車整備	佐賀県

図表15 賃上げ等の待遇改善が実施できないとのコメント

コメント	業種	都道府県
観光客や地元客が増加している。電気料金引上げを受け、賃上げは困難。	飲食料品小売	北海道
物価値上がりの影響で、賃上げの余力がない。今後は販売価格の引上げに注力していく。	木材製造	北海道
人手不足解決のためにも賃上げ等の労働条件改善が必要との認識はあるが、いまだにできていない。	衣服等卸	北海道
売上は増加傾向にあるものの、原材料費高騰などを受けて利益は減少しており、賃上げも実施できない。	土木工事	神奈川県
原材料やエネルギーの価格上昇分を転嫁できないことから、賃上げを実施できなかった。	土木工事	新潟県
自社のような小規模事業者ではすぐに賃上げというわけにはいかない。従業員も察してくれているのか、要望はない。	自動車整備	静岡県
取引先の設備投資意欲が低下しており、売上に影響が出ている。業況厳しく、賃上げはできていない。	機械工具、電子部品卸	岡山県
木材の仕入価格高騰はいまだに経営を圧迫している。賃上げの予定はない。	製材業	宮崎県

(6) 設備投資

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16)が聞かれる。これと関連し、設備や店舗の老朽化が進んでいるという声(図表17)もある。

設備投資を行うにあたって、各種補助金が呼び水となっているケースもある。ただし、「既存取引先の構造改革を受けて需要が減っていることから、事業再構築補助金を活用して設備を導入した。しかし、想定した受注額に至らず、業績は伸び悩んでいる。(自動化、省力化機械製造 兵庫県)」という声があるように、当初に期待した効果が出ないケースも散見される。信用金庫としては、「事業再構築補助金を活用して設備投資を実施するため、金庫からは投資対効果の厳密な検証が必要と伝えた。(紙加工、紙器製造 静岡県)」のようなアドバイス等を行っていくことが求められよう。

図表16 積極的な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
人材不足への対応に加え、作業効率化のため、大型設備を導入する方針。	フォーム印刷	北海道
売上が伸び続けており、従業員を増員。補助金を活用して設備投資を行った。	医療用白衣製造	秋田県
事業再構築補助金が採択され、新たに機械を導入し病院や介護事業者向けの備付家具の製造に取り掛かる。	特注家具製造	山形県
コロナ禍の影響は落ち着いている。売上増のためにも、補助金を活用した設備投資を検討している。	パレット、鉄鋼製品製造	茨城県
2色刷りの印刷機を導入したことにより、生産性が向上し受注も増加した。	印刷	東京都
これまで外国に発注していた商品がコロナを受けて生産不能になり、当社への依頼が殺到。生産ラインを1ライン増設し、生産性を向上させた。運転資金が必要になったため、金庫が対応した。	理化学機器製造	神奈川県
品質の高さが多方面で認められ、新規の注文が多いものの、生産能力が不足しており断っている。6月に設備投資を行い、生産性の向上と更なる品質向上を目指す。	紙加工	静岡県
人員配置変更やライン見直しによる業務効率化、設備導入による作業効率化を同時に図っていく。	自動車関連部品製造	静岡県
電気代高騰を受け、照明をLEDにすることを検討中。省エネ補助金の利用意向がある。	ガソリンスタンド	静岡県
事業再構築補助金が採択され、新規設備を導入し、新事業を開始する。	茶卸	静岡県
補助金申請による設備の増設を受けて、作業が効率化している。業況もコロナ禍以前より良好。	自動車部品製造	愛知県
コロナ禍のおさまりを受けて業況は回復し、増収増益である。今後は機械化の推進を通じて人材不足を解消し、賃上げ等で職場環境を整えていく。	食肉小売	滋賀県
今期業績好調で年内は受注決定済み。新型機械を導入予定であり、予定通り効率が上がれば完全週休2日制を導入する。	製缶、溶接	大阪府
工場の改装と設備導入により、業況拡大を目指す。借入も検討している。	金属加工	岡山県

図表17 設備や店舗の老朽化についてのコメント

コメント	業種	都道府県
設備の老朽化を受け修理費用が増加している。燃料費高騰を踏まえ、燃費の良い設備への更改を検討している。	クリーニング	秋田県
長年使用している油圧ショベルの燃費が悪く、原油価格高騰の影響を強く受けている。販売価格への転嫁は他社との競争状況を考えると難しい。	鉄、スクラップ卸	山形県
客足は回復しているものの、看板や設備の老朽化が著しく、設備投資を検討している。	民宿	山形県
工場全体が老朽化しており、近い将来大幅な設備投資を強いられる可能性がある。	金属製品製造	埼玉県
設備が老朽化してきたので、ものづくり補助金等を活用し新たな設備投資を検討している。	紙器製造	東京都
昨年、老朽化した車両を買い替えて、修繕費を削減した。雇用促進にも取り組んでおり、売上は堅調。	収集運搬業	山梨県
メインで使用している機械が老朽化しており、修理の頻度が増加している。	超硬合金製造	岡山県

(7) 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、デジタル関係を(図表18)に、それ以外を(図表19)で紹介する。SNSの活用、DX化、新事業展開、新商品・サービスの開発などの声が聞かれた。

図表18 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
リフォーム需要は高い。幅広い顧客層に対応するため、パソコンや設計ソフトの入替を行った。	建築業	北海道
ドローンを新たに購入した。販路開拓の姿勢は常に持ち続けている。	測量、土木設計	群馬県
リフォームに注力し、営業を強化している。DX化に取り組み、業務効率化を目指している。	不動産売買	埼玉県
ドローンを使って顧客への説明を行うなど販売方法を工夫し、売上・収益の確保に努めている。	建築木材卸	東京都
SNSを利用した宣伝効果もあり、売上は順調に推移している。	パン小売	神奈川県
電子帳簿に対応し、IT化による効率化を進める方針。	不動産仲介	静岡県
社内のIT化、DX化を進めており、さらなる業務効率化や働きやすい職場づくりを実現していく。	総合建設業	静岡県
アフターコロナに向けたSNS等での情報発信の継続を受け、新規顧客獲得に成功している。	食肉製品小売	静岡県
SNSを活用してPRを積極的に行った結果、遠方からの来店客が増加している。	野球用品小売	愛知県
SNSを活用した販売促進によりファンがついており、集客力が高まっている。	青果小売	愛知県
2月に店舗リニューアルし、新規顧客を獲得できた。イベントやセールも積極的に行うほか、HPのリニューアルも予定している。	衣料小売	愛媛県

図表19 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
付加価値を高める刺身の加工を強化中。比較的安価な魚種の在庫を増やしており、資金繰りには問題はない。	魚製品製造	北海道
受注確保に向けた差別化や競争力確保のため、カーボンニュートラルへの取組みを検討している。ただし、費用対効果が不明であり、どこまで対応するかは企業内で協議予定である。	総合建設業	山形県
売上増に伴い賃上げを実施。社内の雰囲気はよい。現在は、フォークリフト講習を近隣の事業所にPRし、団体客獲得に注力している。	自動車学校	茨城県
人材不足への取組みとして、SDGsへの取組みを社外に発信し企業イメージの向上を図っている。	肥料、資料、釣り餌製造	千葉県
前代表の妻が退職予定で、経理担当を入れ替える。これを機に、業務の効率化を図る。	衣料品製造	新潟県
空き家処分に関する相談が増加しており、ごみ処分業者や建物解体業者と連携し、事業化を検討。	不動産仲介、管理業務	新潟県
地方の空き屋再生など、地元不動産業者として地域発展に努めている。	不動産賃貸	静岡県
アフターコロナに向けた新しい収益の柱を構築するため、金型製造などの新たな分野への設備投資や人材育成に尽力している。	金属製品製造	三重県
新たに農業に進出し、障がい者就業支援として農福連携を行っている。	土木建築	兵庫県
国内市場縮小は顕著であり、海外向け商品開発に注力中。日本酒以外にチューハイやジン、ウイスキーを生産し、業況回復を目指す。	日本酒製造	広島県

おわりに

本稿では、2023年7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）」「周辺企業の廃業」「価格転嫁」「人手不足・待遇改善」「設備投資」「前向きな取組み」の7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、賃上げなどの待遇改善を行った企業と行えなかった企業とでは、今後の経営力に大きな格差が生じる可能性がある。

2023年9月調査（調査時期：9月初旬）においては、特別調査のテーマを「中小企業の将来を見据えた事業承継について」とし、事業承継に当たっての問題点や、M&Aについての認識などについて調査する。

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。それぞれの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。

最後に、今回お寄せいただいた調査員のコメントを1つ紹介する（図表20）。信用金庫調査員が本調査をきっかけに、調査先企業との距離を縮めていった様子がうかがえる。各信用金庫においては、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も本調査を活用していただければ幸いである。

図表20 調査員のコメント

コメント	業種	都道府県
調査員として、以前より調査先企業の上層部との関わりが深くなってきた。継続的により良い会社づくりのためにひとつずつ尽力する。	缶詰巻縮機製造	北海道

〈参考文献〉

- ・信金中央金庫「第192回全国中小企業景気動向調査（2023年4-6月期）」