

挑みつづける、変わらぬ意志で。



「中小企業の経営課題に関する アンケート」調査結果

2023年12月13日
中小企業委員会

0. 回答企業の属性

I. 売上・収益の状況について

II. 新たな取り組みについて

III. 経営資源について

IV. 取引環境について

V. 事業承継について

【付帯調査】国際展開（海外への販売・拠点進出等）について

企業の声

調査概要

調査目的

東京商工会議所中小企業委員会は、会員企業の経営実態に即した支援策の実現を目指し、例年、「中小企業対策に関する重点要望」を国、東京都をはじめ、関係各方面に提出している。本調査は、中小企業が抱える経営課題等を広く聴取し、要望事項の取りまとめに供するため23区内中小企業・小規模企業を対象に行ったもの。

調査期間

2023年9月25日～10月20日

調査対象

23区内中小企業・小規模企業 10,000社

調査方法

郵送・メールによる調査票送付、
FAX・メール・WEBによる回答

回答数

1,429社（回答率14.3%）

—うち小規模企業者665社（46.5%）

※2022年度実績1,305社（回答率16.3%）

—うち小規模企業者632社（48.4%）

中小企業・小規模企業・中規模企業の定義

中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」をいう。

小規模企業とは、同条第5項の規定に基づく、小規模企業振興基本法（第2条第1項）に定義された、おおむね常時使用する従業員の数が20人以下（商業サービス業は5人以下）の事業者。

中規模企業とは、「小規模企業者」以外の「中小企業者」をいう。

※本調査において構成比は小数点以下第2位を四捨五入しており、合計値は必ずしも100.0とはならない。

※括弧（）内の数値は、前回調査結果。

※グラフは無回答を除く割合を算出している。

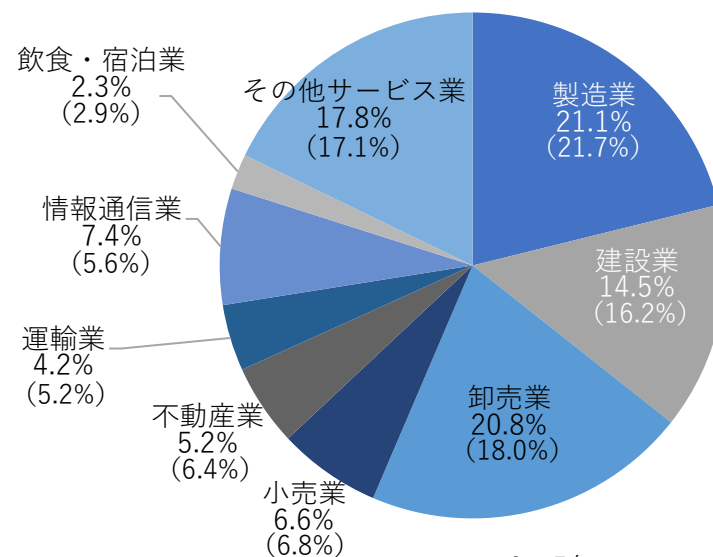
売上・収益	- 本年1月～9月の売上高を昨年同時期と比較すると、全業種で「増加」が「減少」を上回る。(7ページ) - 収益について、前々期と比較して前期は黒字割合が微増も、今期の見通しではコスト増を背景に黒字割合は2.8ポイント減少し、収支トントンが12.2ポイント増加。(9ページ) - 経常利益や手元資金の主な使途について、「従業員の賃上げ」が62.3%。(10ページ)
新たな取り組み	80.1%の企業が2020年以降に新たな取り組みを実施。中でも「人材の採用・教育の強化」の取り組みが最も多い。(11ページ) - 事業活動における他社（機関）との連携を半数以上の企業が実施。(13ページ) - 連携先と関係構築を図る上で顕在化した課題は、ノウハウ・経験・人材の不足、認識の相違をあげる回答が約3割となった。(13ページ)
経営資源	- 人員が不足している企業は6割で、急激に人手不足感が高まっている。(16ページ) - 資金繰りに関して、約3割の企業は資金繰りが苦しく、このうちの4割は事業自体も厳しい状況。(19ページ)
取引環境	- コスト増加分の価格転嫁について、「全く転嫁できていない」割合は、原材料では23.9%だが、エネルギー費用、労務費・人件費、その他経費（運送費、広告費等）では4割を超えており、2倍近くの差が生じている。(21ページ) - 取引上の課題について、BtoB企業、BtoG企業では、「価格転嫁・値上げの実現までに時間がかかる」が最多だが、BtoC企業では「販売量の減少」が最多である。(23ページ)
事業承継	「後継者を決めていないが、事業継続したい」と回答した経営者が約35%となり、「M&A等で会社を譲渡する予定」は4.4%となった。(24ページ)
国際展開	23.2%の企業が国際展開に取り組んでおり、進出先・販売先は、中国をはじめ、東南アジア、東アジアなど、アジア地域が上位を占める。(26・27ページ) - 国際展開における課題は、情報収集や現地とのコミュニケーションに関する項目が4割を超える。(27ページ)

(1) 業種、業歴

【業種】

	回答数	割合
製造業	299	21.1%
建設業	205	14.5%
卸売業	294	20.8%
小売業	93	6.6%
不動産業	74	5.2%
運輸業	60	4.2%
情報通信業	105	7.4%
飲食・宿泊業	32	2.3%
その他サービス業	252	17.8%
	n=1,414	

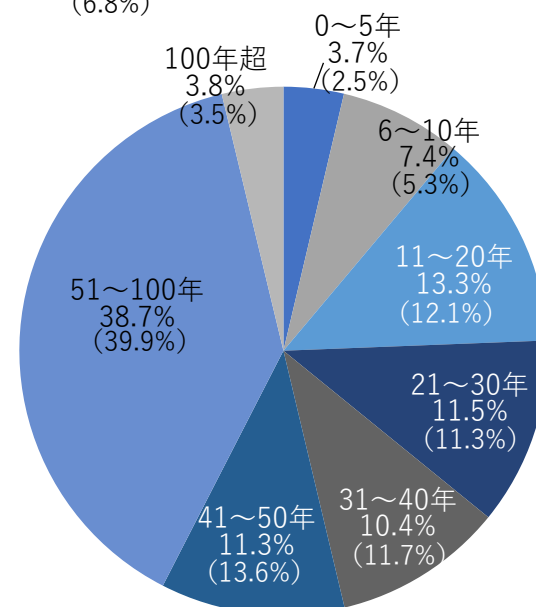
(n=1,297)



【業歴】

	回答数	割合
0～5年	52	3.7%
6～10年	105	7.4%
11～20年	187	13.3%
21～30年	162	11.5%
31～40年	147	10.4%
41～50年	159	11.3%
51～100年	546	38.7%
100年超	53	3.8%
	n=1,411	

(n=1,287)



(2) 資本金、従業員数、経営者年齢

【資本金】

	回答数	割合
個人事業主	4	0.3%
500万円以下	328	23.1%
500万円超～1千万円以下	371	26.2%
1千万円超～3千万円以下	396	27.9%
3千万円超～5千万円以下	160	11.3%
5千万円超～1億円以下	149	10.5%
1億円超～3億円以下	10	0.7%
3億円超	0	0.0%
	n=1,418	

(n=1,298)

【従業員数】

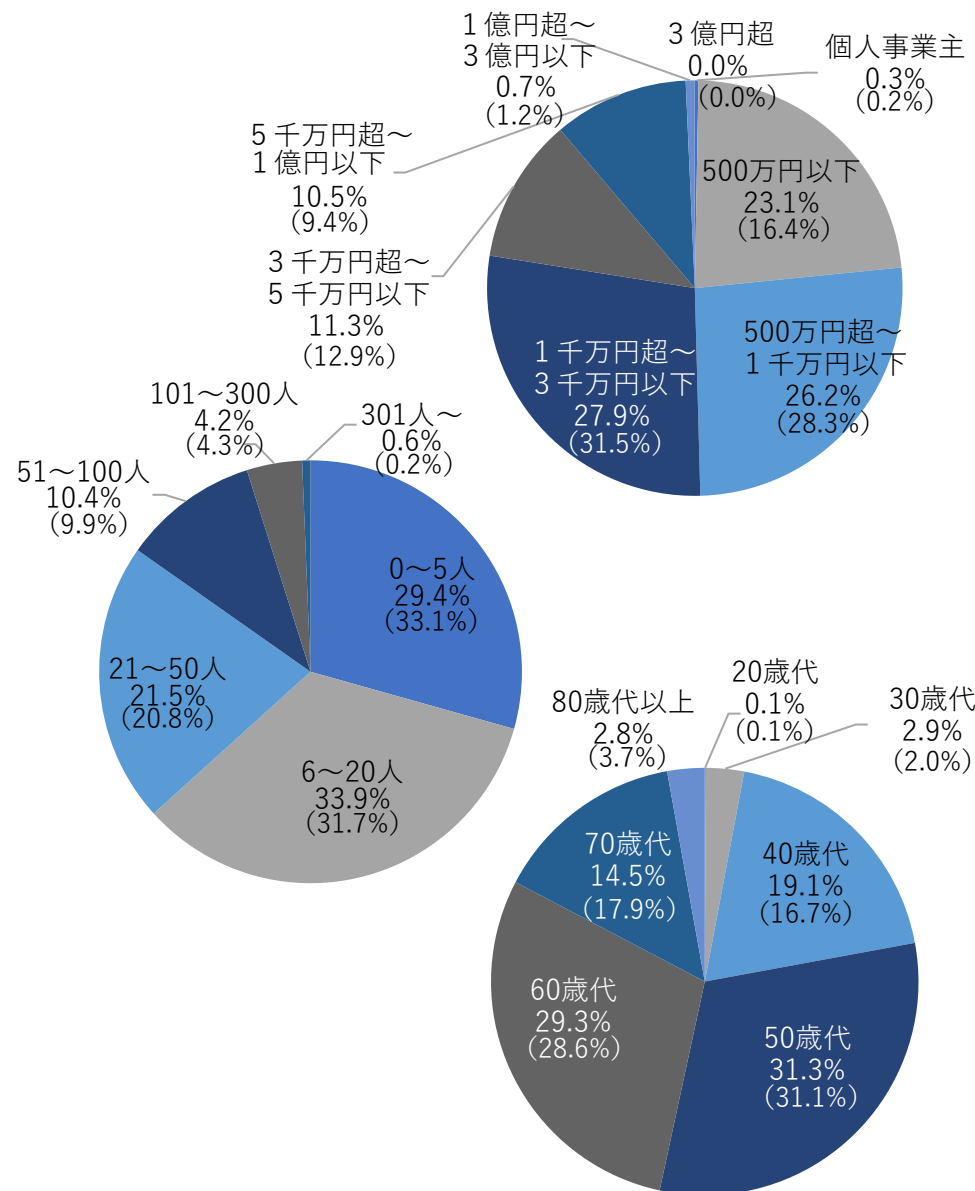
	回答数	割合
0～5人	416	29.4%
6～20人	481	33.9%
21～50人	304	21.5%
51～100人	147	10.4%
101～300人	60	4.2%
301人～	9	0.6%
	n=1,417	

(n=1,298)

【経営者年齢】

	回答数	割合
20歳代	1	0.1%
30歳代	41	2.9%
40歳代	271	19.1%
50歳代	443	31.3%
60歳代	415	29.3%
70歳代	205	14.5%
80歳代以上	40	2.8%
	n=1,416	

(n=1,297)

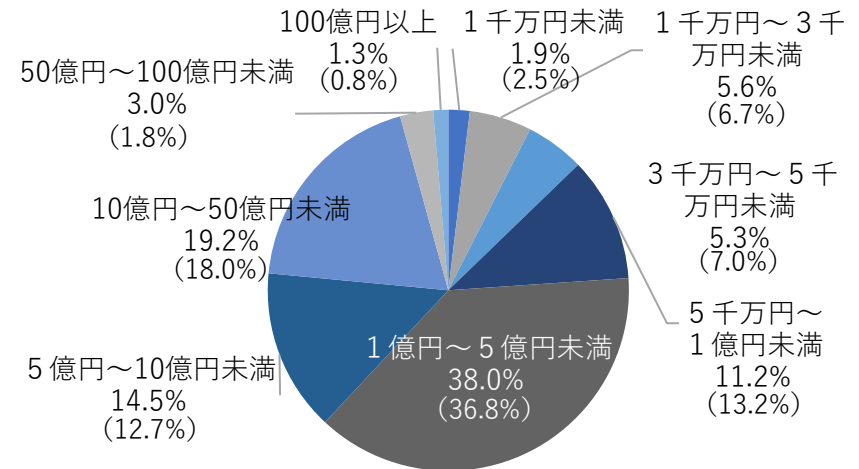


(3) 売上高、海外売上高比率

【売上高（年間）】

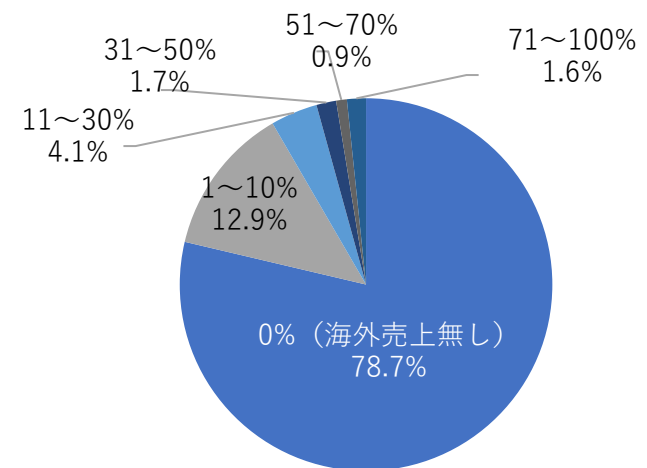
	回答数	割合
1千万円未満	27	1.9%
1千万円～3千万円未満	79	5.6%
3千万円～5千万円未満	75	5.3%
5千万円～1億円未満	158	11.2%
1億円～5億円未満	539	38.0%
5億円～10億円未満	206	14.5%
10億円～50億円未満	272	19.2%
50億円～100億円未満	42	3.0%
100億円以上	19	1.3%
	n=1,417	

(n=1,296)



【海外売上高比率】

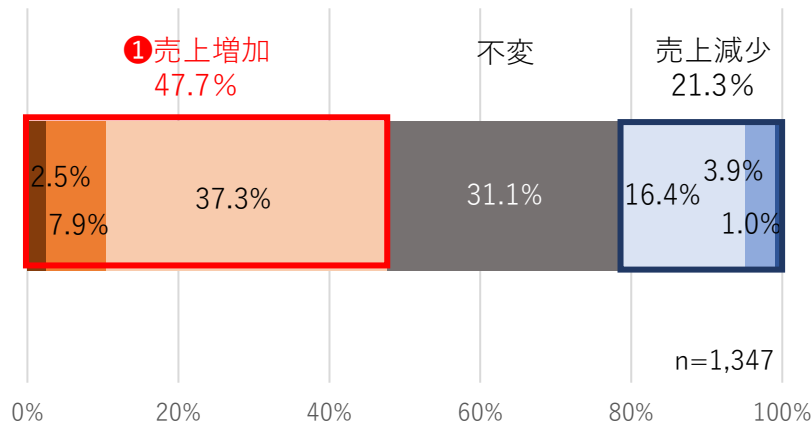
	回答数	割合
0%（海外売上無し）	1,100	78.7%
1～10%	181	12.9%
11～30%	57	4.1%
31～50%	24	1.7%
51～70%	13	0.9%
71～100%	23	1.6%
	n=1,398	



(1) 売上の状況

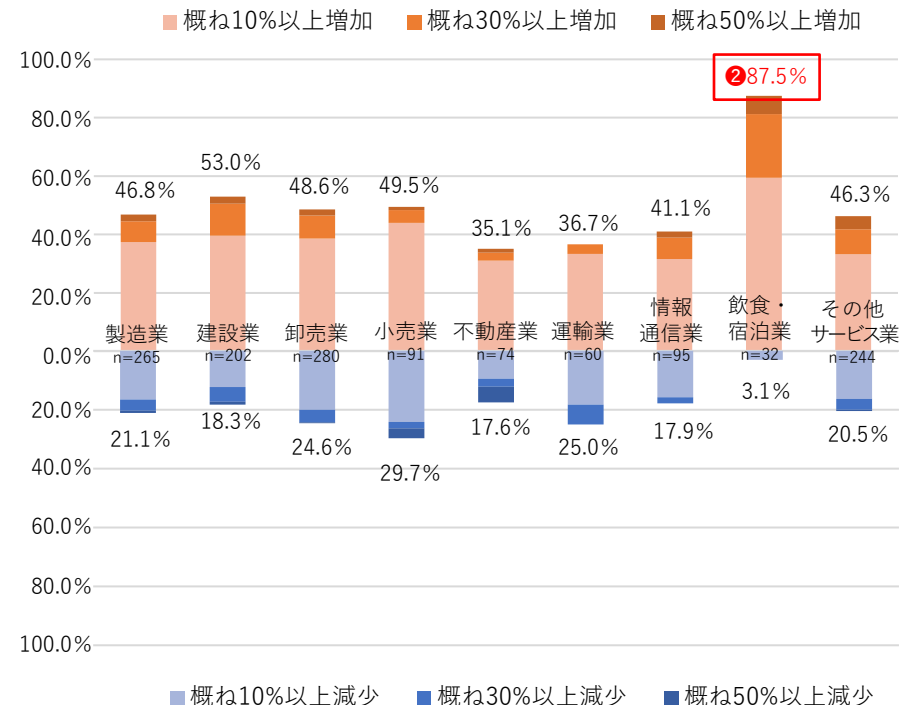
- 本年1月～9月の売上高を昨年同時期と比較すると、「増加」の回答が47.7%と、「減少」の21.3%を約26ポイント上回る①。
- 業種別にみると、全業種で「増加」が「減少」を上回る。なかでも、飲食・宿泊業は「増加」の回答割合が最も大きく②、「減少」の回答割合が最も小さい。

【昨年2022年1月～9月と比較した
今年2023年1月～9月の売上高】



■ 概ね50%以上増加 ■ 概ね30%以上増加 ■ 概ね10%以上増加
 ■ 不変 ■ 概ね10%以上減少 ■ 概ね30%以上減少
 ■ 概ね50%以上減少

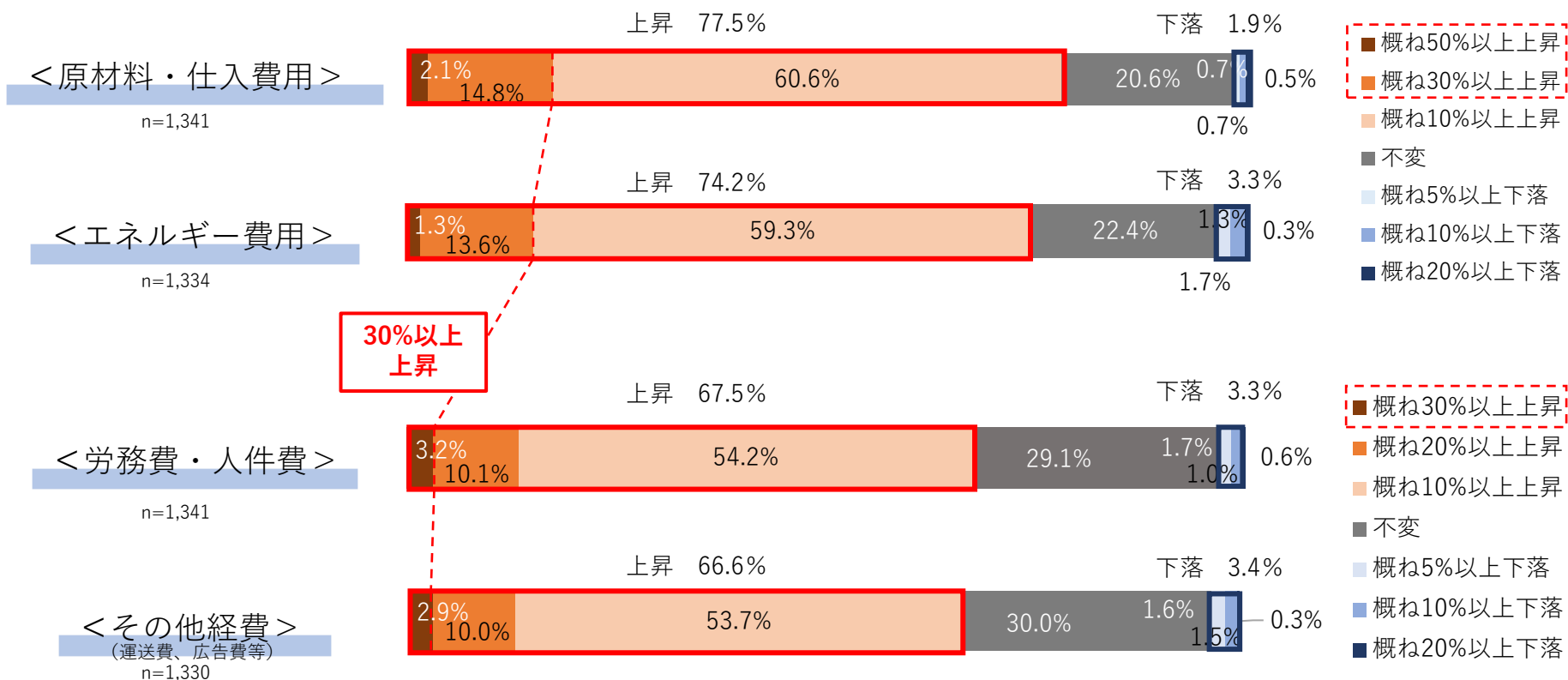
【昨年2022年1月～9月と比較した
今年2023年1月～9月の売上高（業種別）】



(2) コストの状況

- ・ 昨年同期と比較したコストの状況について、「原材料・仕入費用」、「エネルギー費用」において、「上昇」と回答した割合は約75%となり、とりわけ30%以上上昇した割合も約15%となった。
- ・ 「労務費・人件費」、「その他経費（運送費、広告費等）」においても、「上昇」が約65%となり、多くの企業で全てのコストが上昇している傾向が読み取れる。

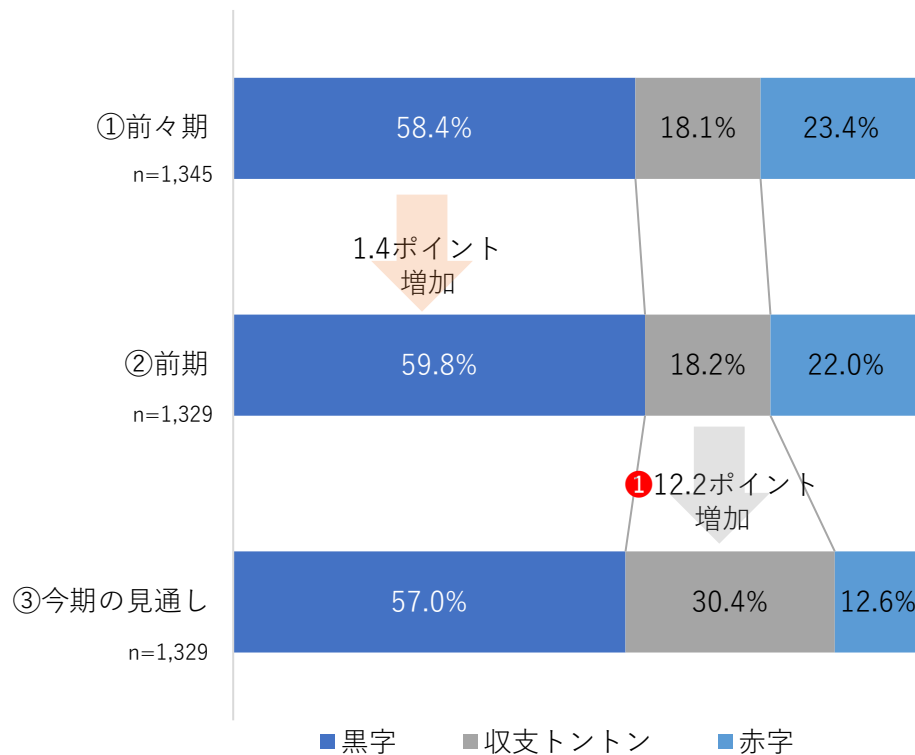
【昨年2022年1月～9月と比較した今年1月～9月のコスト】



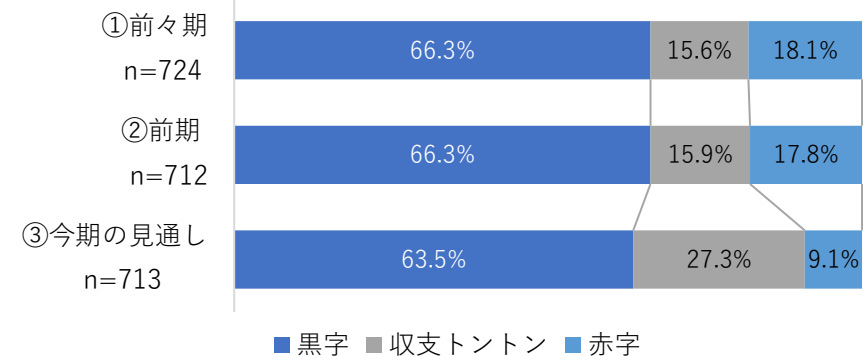
(3) 収益の状況（全体・規模別）

- 前期（直近決算期）は前々期と比較すると、**黒字の割合は1.4ポイントの微増も、今期の見通しでは、コスト増を背景に収支トントンが12.2ポイント増加^①**しており、先行き不透明感の強まりから、慎重な見方であることが感じられる。
- 規模別の収益状況について、**前期（直近決算期）の黒字割合は、中規模企業が66.3%であるのに対して、小規模企業は52.3%にとどまる。**今期見通しについては、中規模企業・小規模企業いずれも黒字・赤字割合が減少し、収支トントンと回答する割合が高くなっている。

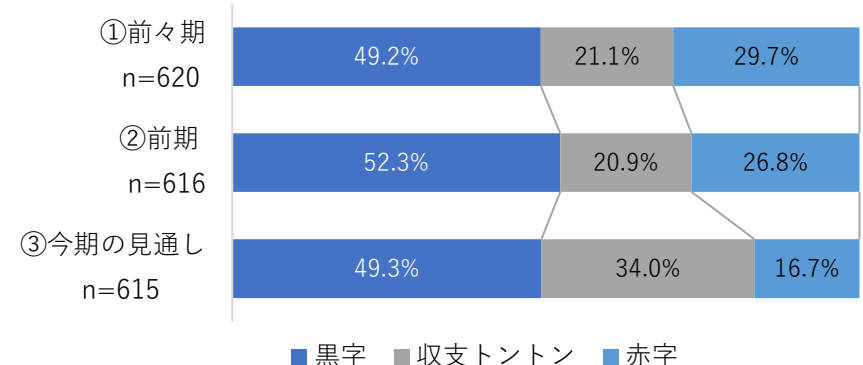
【収益状況】



【規模別収益状況（中規模）】



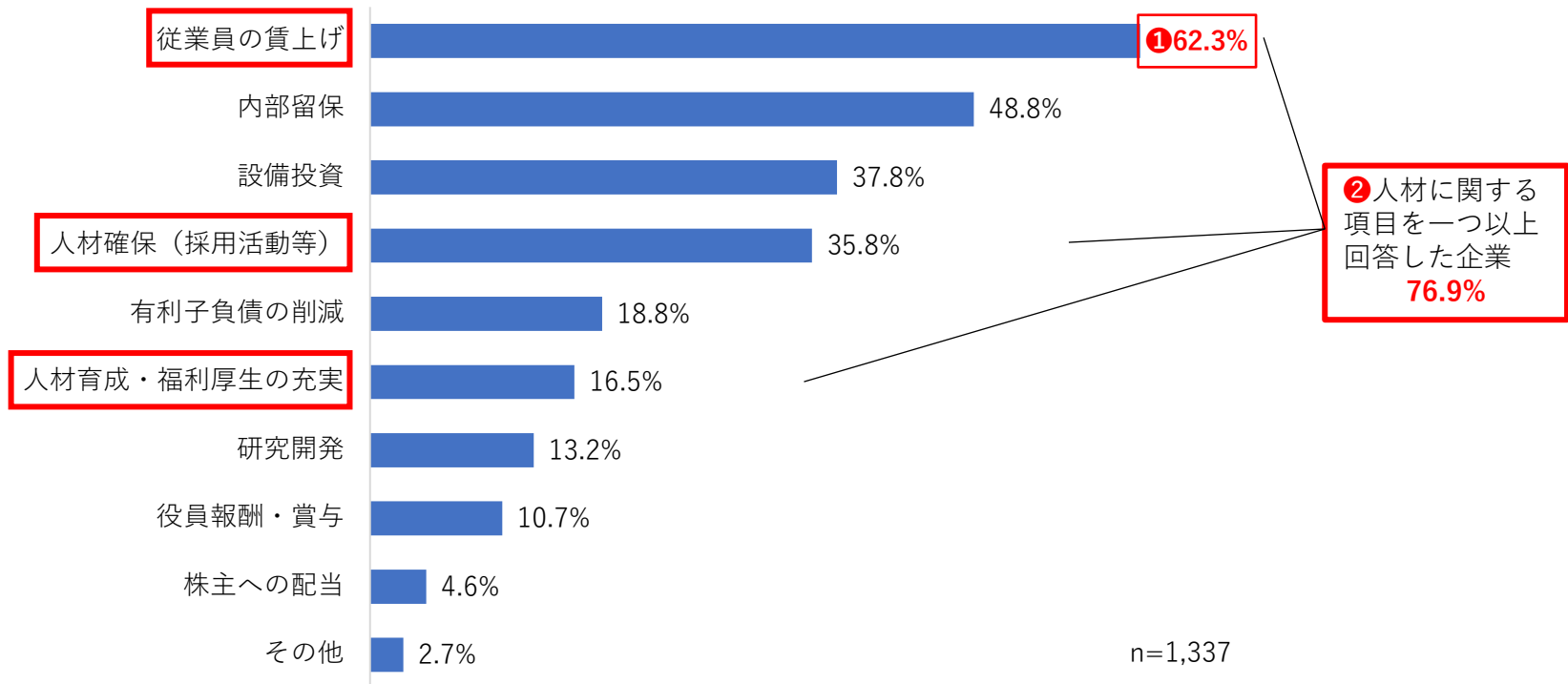
【規模別収益状況（小規模）】



(4) 経常利益や手元資金における今後の主な使途

- 経常利益や手元資金における今後の主な使途について、「従業員の賃上げ」が最も多く62.3%^①となった。
- 「従業員の賃上げ」、「人材確保」、「人材育成・福利厚生の充実」といった人材に関する項目を回答した企業は全体の76.9%^②にのぼる。

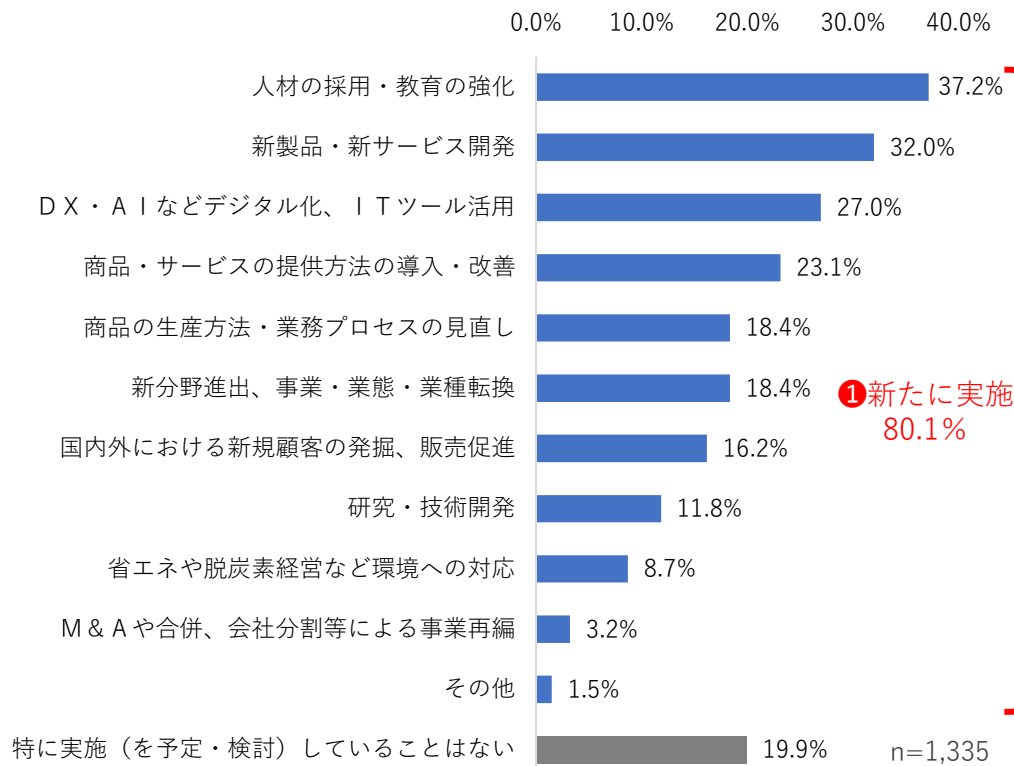
※複数回答可（3つまで）



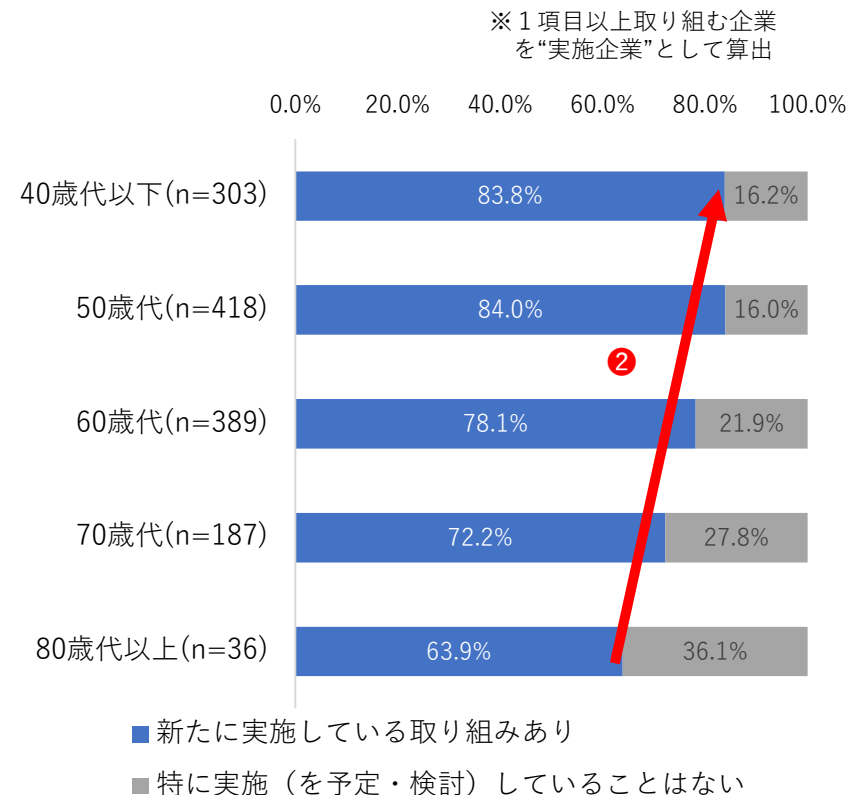
(1) 2020年以降の新たな取り組み状況

- 80.1%の企業で2020年以降に新たな取り組みを実施している^①。
- 実施した取り組みは「人材の採用・教育の強化」の回答割合が最も高く（前年調査比+7.5ポイント）、続いて、「新製品・新サービス開発」（前年調査比+0.4ポイント）や「デジタル化・ITツール活用」（前年調査比+7.5ポイント）など市場開拓、業務効率化に関する取り組みが上位を占める。
- 経営者年齢別では、**年齢が若いほど実施割合が高い傾向にあり^②**、若い経営者ほど前向きに取り組む様子が見えがえる。

【2020年以降に実施した新たな取り組み】 ※複数回答可



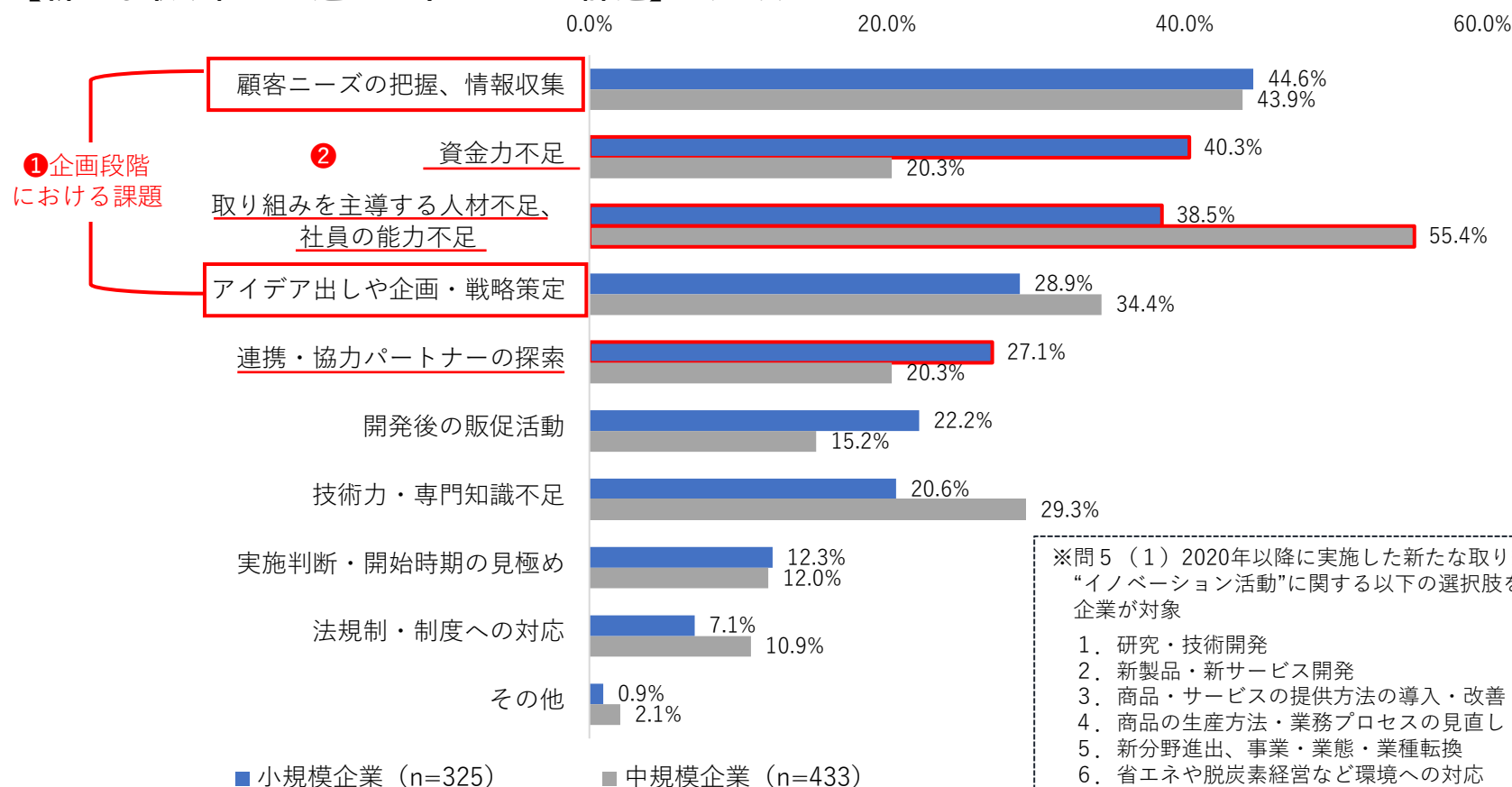
【新たな取り組みの実施有無（経営者年齢別）】



(2) 新たな取り組みを進める中で生じた課題

- 新たな取り組みを進める中で生じた課題について、「顧客ニーズの把握・情報収集」「アイデア出しや企画・戦略策定」といった「**企画段階**」における課題を多くの企業が回答^①。
- 小規模企業においては「資金力不足」や中規模企業に比べ「連携・協力パートナーの探索」を課題とする回答割合が高い。また小規模企業、中規模企業いずれも「主導する人材不足・社員の能力不足」といった人材面が課題だとする回答割合が高い^②。

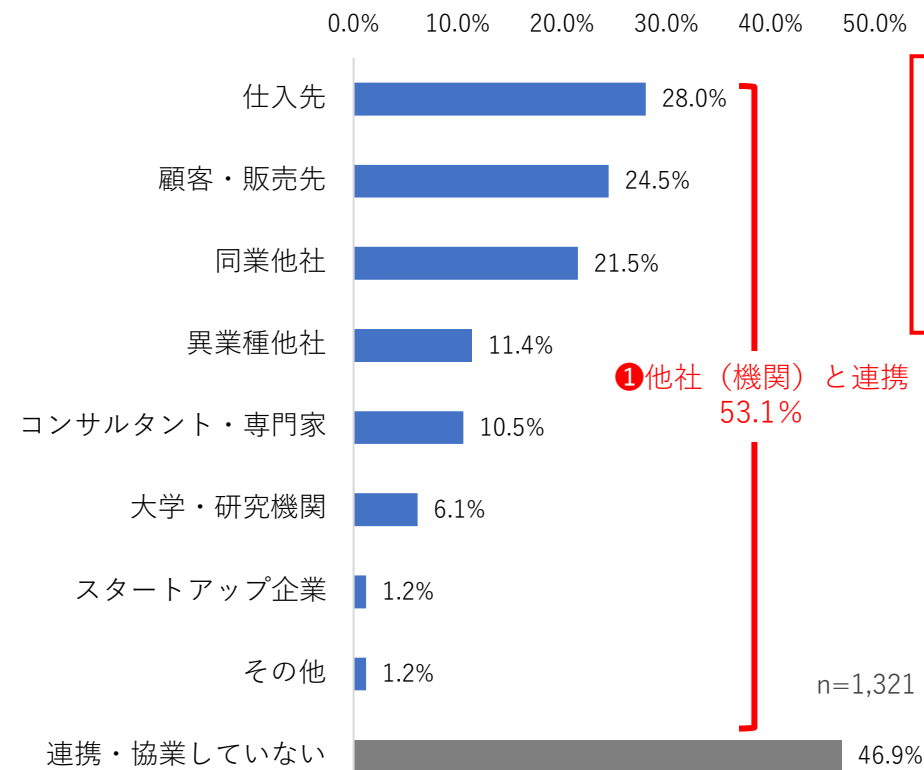
【新たな取り組みを進める中で生じた課題】 ※複数回答可



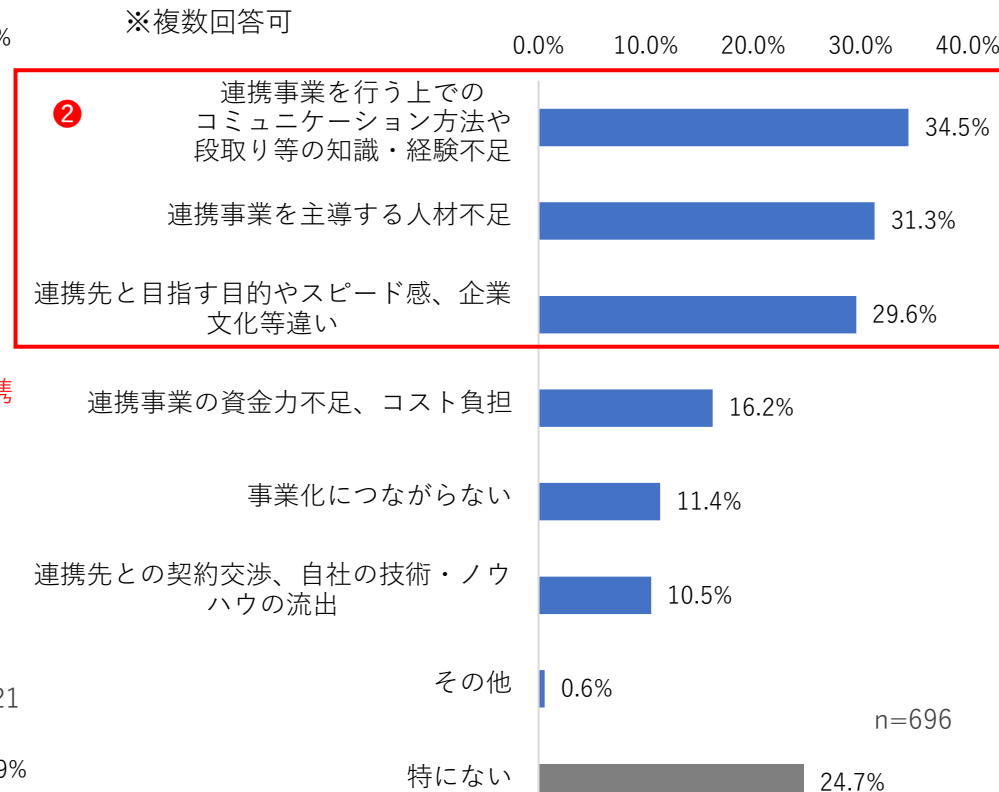
(3) 事業活動における他社（機関）との連携

- 53.1%の企業が、事業活動において他社（機関）と連携している^①。連携相手は、「仕入先」「顧客・販売先」など、取引上接点がある先との連携が上位を占める。
 ※連携：経営資源を有効に組み合わせて新事業活動を行うこと。通常の商取引における売買や役務契約等の一時的な取引関係は除く。
- 連携先と関係構築を図るうえで顕在化した課題について、「コミュニケーション方法や段取り等の知識・経験不足」、「人材不足」、「連携先との目的、スピード感、文化の近い」など、ノウハウ・経験・人材の不足、認識の相違をあげる回答が約3割となった^②。

【他社（機関）との連携状況】 ※複数回答可



【連携先と関係構築を図るうえで顕在化した課題】 ※複数回答可

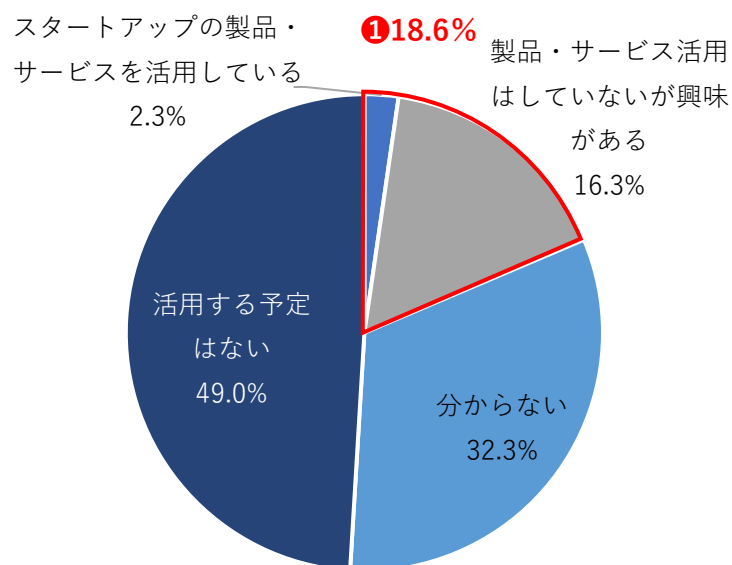


(4) スタートアップ製品・サービスの活用状況

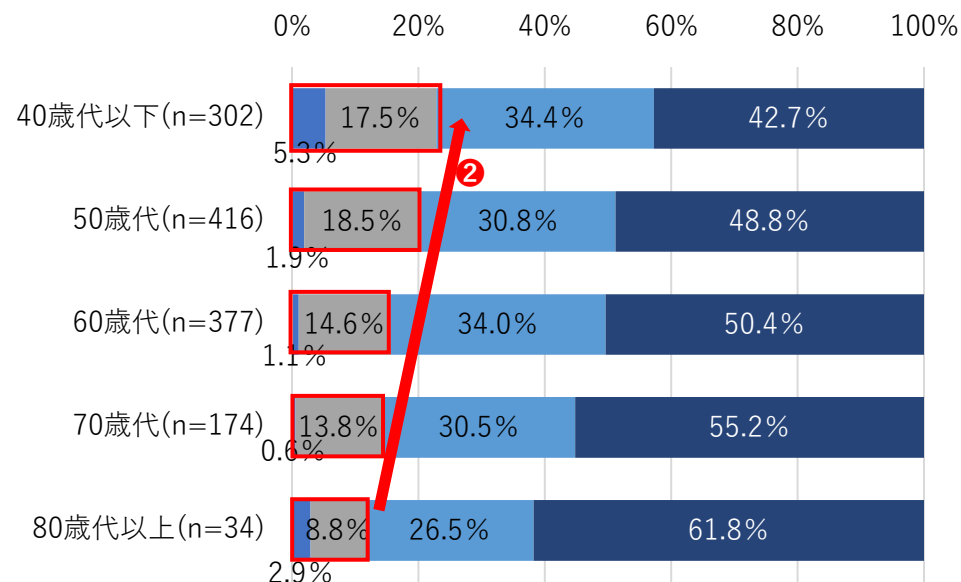
- スタートアップ製品・サービスを「活用している」企業は2.3%だが、現在活用していない層のうち「興味がある」企業は16.3%となり、約2割の企業がスタートアップ製品に関心を持っている^①。
- 経営者年齢別では、若い経営者ほど、スタートアップ製品・サービスを「活用している」割合ならびに、現在活用していないものの「興味がある」割合が高い^②。

【スタートアップ製品・サービスの活用状況】
(全体)

n=1,305



【スタートアップ製品・サービスの活用状況】
(経営者年齢別)



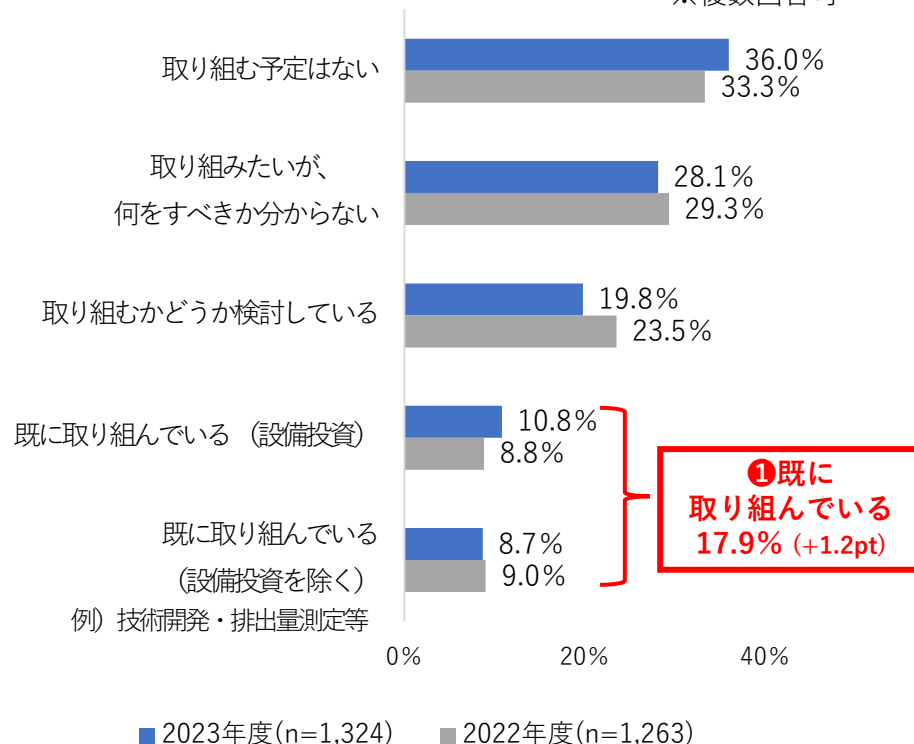
- スタートアップの製品・サービスを活用している
- 製品・サービス活用はしていないが興味がある
- 分らない
- 活用する予定はない

(5) 脱炭素・カーボンニュートラルの取り組み状況

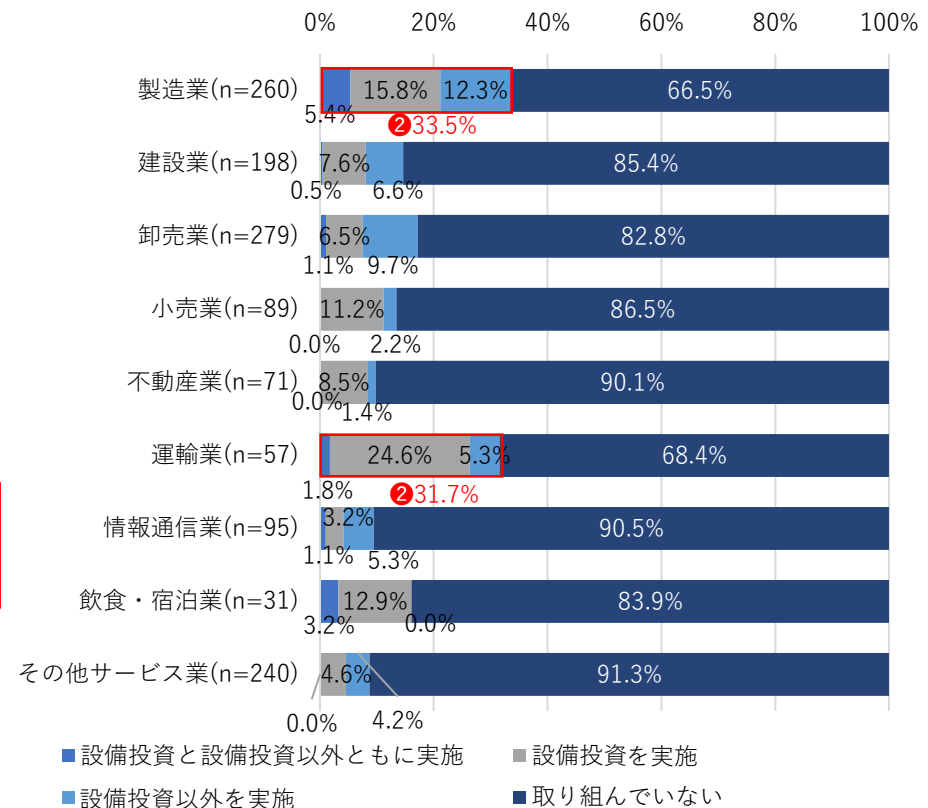
- 脱炭素の取り組み状況について、「既に取り組んでいる」企業は昨年比1.2ポイント増加の17.9%となり①、「取り組みたいが何をすべきか分からない」企業は28.1%となった。
- 運輸業と製造業では脱炭素に取り組む企業が3割を超えており②、とりわけ製造業では、排出量測定など設備投資以外の取り組みも2割弱の企業が行っている。

【脱炭素に向けた取り組み状況】 (全体)

※複数回答可



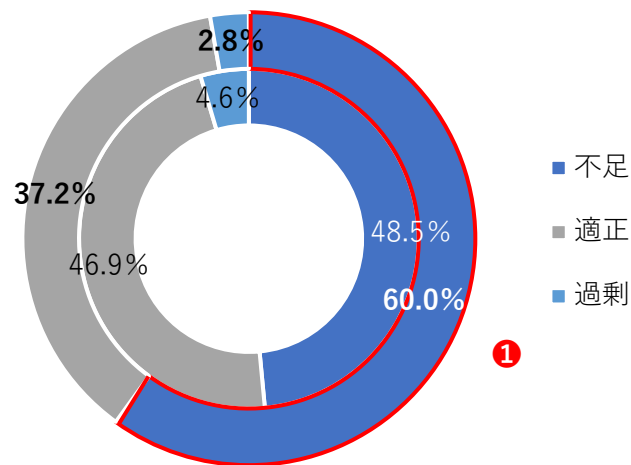
【脱炭素に向けた取り組み状況】 (業種別)



(1) 人員の過不足状況

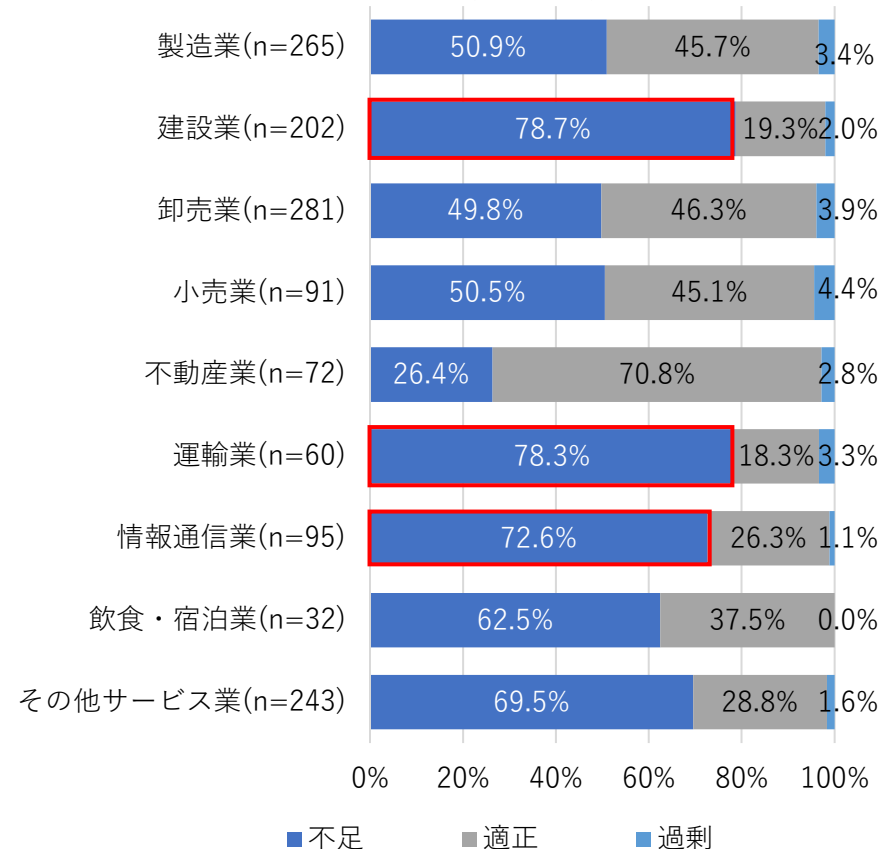
- 人員が「不足」と回答した割合は、**11.5ポイント増加の60.0%となり①**、急激に人手不足感が高まっている。
- 業種別では、建設業、運輸業、情報通信業において「不足」と回答した割合が7割を超えている。

【人員の過不足状況】（全体）



外側：2023年度(n=1,345)
内側：2022年度(n=1,298)

【人員の過不足状況】（業種別）

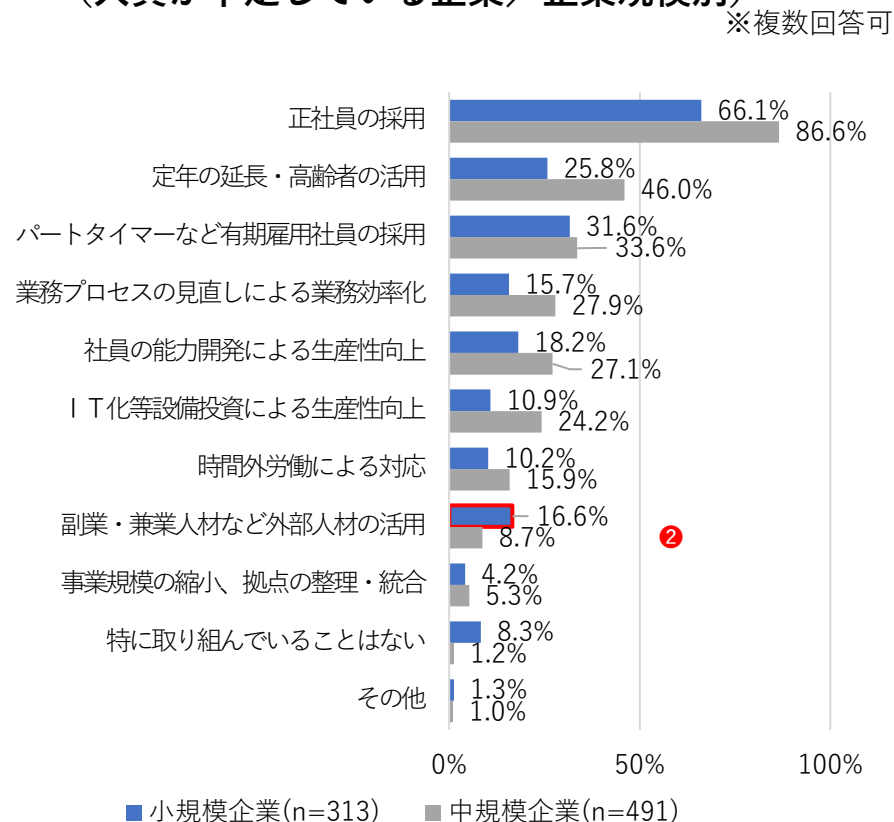
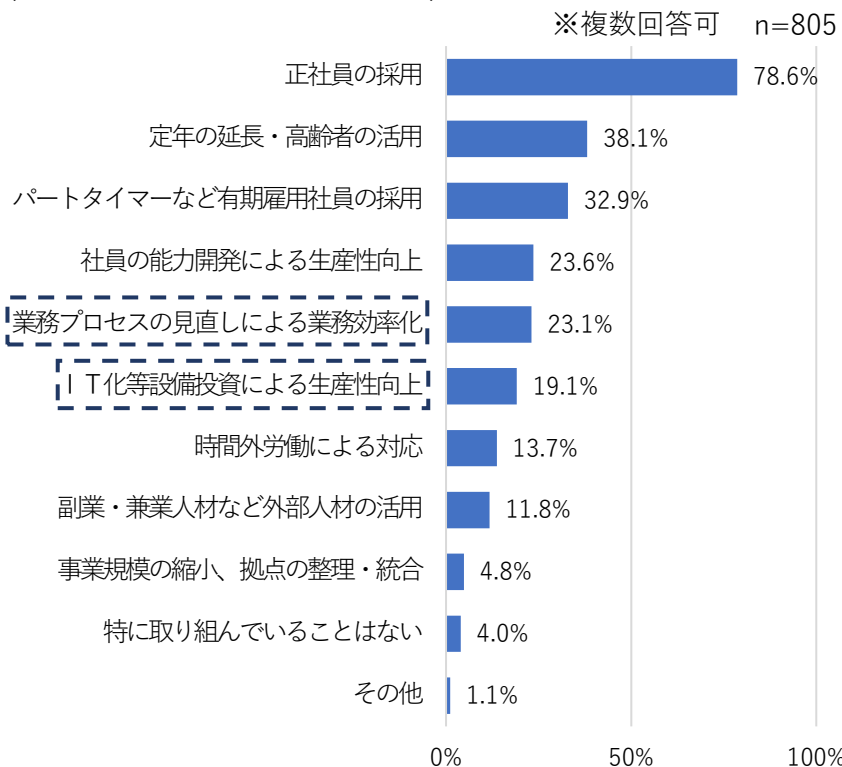


(2) 人手不足の対応策

- 人手不足の対応策は、「**正社員の採用**」が**78.6%**と最も多く、次いで「定年の延長・高齢者の活用」「パートタイマーなど有期雇用社員の採用」と人材確保に資する取り組みが上位にあがる。一方で、**業務効率化や生産性向上に関する取り組みは2割程度にとどまる^①**。
- 小規模企業では、中規模企業よりも各取り組みを行う割合が低いものの、「**副業・兼業人材など外部人材の活用**」は中規模企業を超えている^②。

【人手不足の対応策】
(人員が不足している企業)

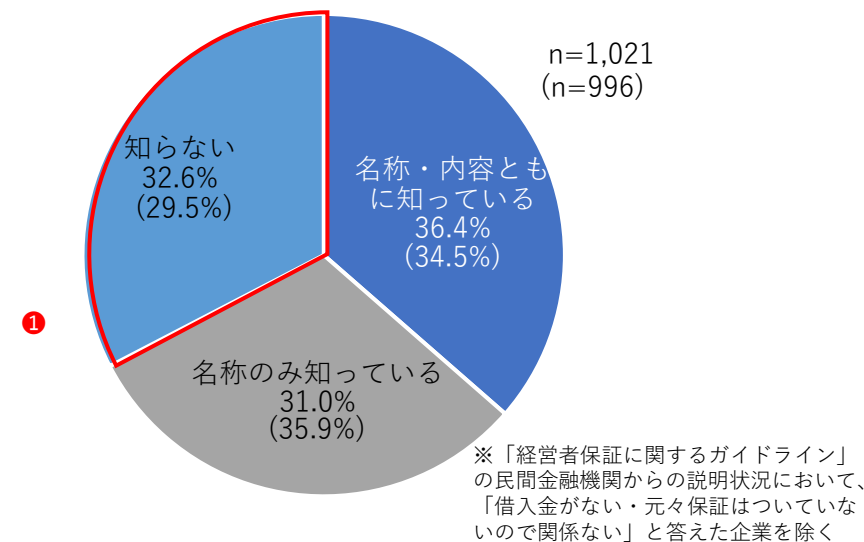
【人手不足の対応策】
(人員が不足している企業／企業規模別)



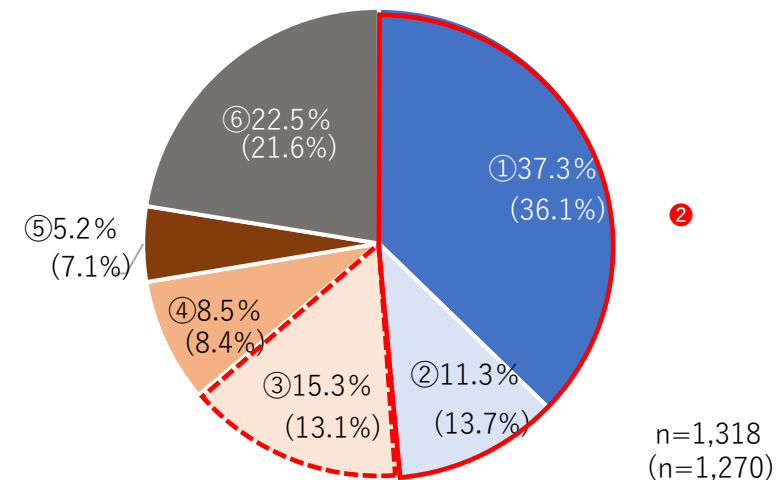
(3) 「経営者保証に関するガイドライン」の認知度・説明状況 東京商工会議所 18

- 経営者保証に関するガイドラインの認知度は「名称・内容とも知っている」が1.9ポイント増加の36.4%となったものの、「知らない」も3.1ポイント増加の32.6%となった^①。
- 民間金融機関からの説明状況について、「説明があり保証をはずした」が2.2ポイント増加の15.3%となったが、依然として約半数は説明を受けていない状況である^②。

【「経営者保証に関するガイドライン」の認知度】



【「経営者保証に関するガイドライン」の民間金融機関からの説明状況】



参考【経営者保証ガイドライン】

経営者保証を提供せず融資を受ける際や、保証債務を整理する際の「中小企業・経営者・金融機関共通の自主的なルール」として、策定・公表されたガイドライン

<主なポイント>

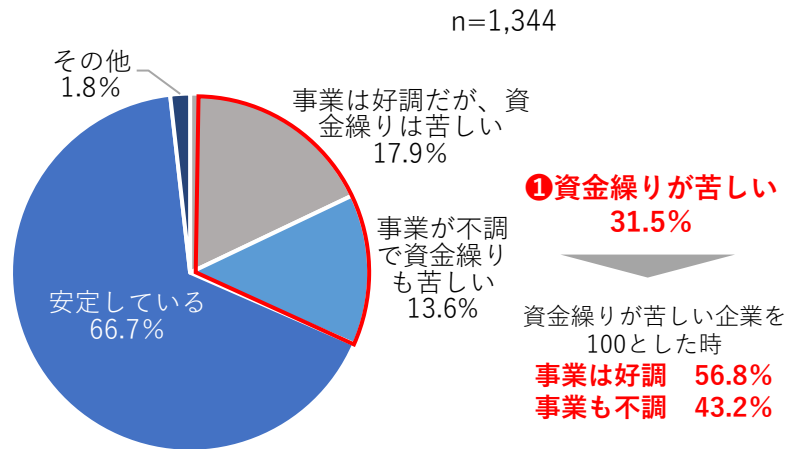
- 融資を受ける際に法人と個人が明確に分離されているなどの要件を満たせば、経営者の個人保証を求めないこと
- 事業再生や債務整理の局面において、金融機関の経済的合理性など要件を満たした場合、経営者に一定の資産を残して保証債務の免除を認めること

- ①説明がなかった
- ②パンフレット等で周知されたが、説明された記憶はない
- ③説明があり保証をはずした（はずす予定）
- ④説明があったが、要件を満たしていない
- ⑤説明があり、要件は満たしているが、自ら（事業者が）保証をはずさない
- ⑥借入金がない・元々保証はついていないので関係ない

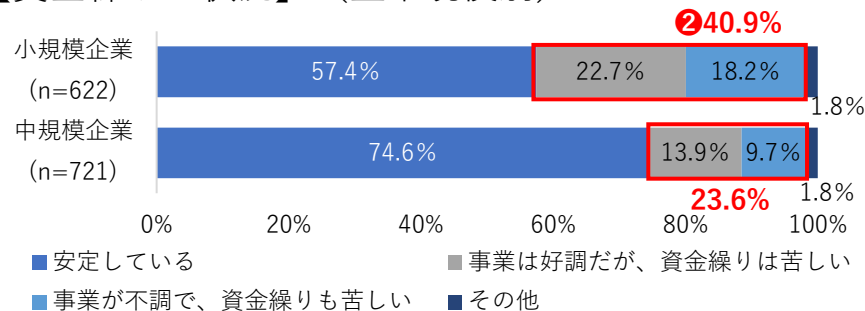
(4) 資金繰りの状況

- 約3割の企業は資金繰りが苦しく、このうちの4割は事業自体も厳しい状況^①。
- 小規模企業の約4割が資金繰りが苦しく^②、中規模企業と17.3ポイントの開きが見られる。
- 業種別では飲食業が最も資金繰りが苦しい割合が高く、次いで小売業となった^③。

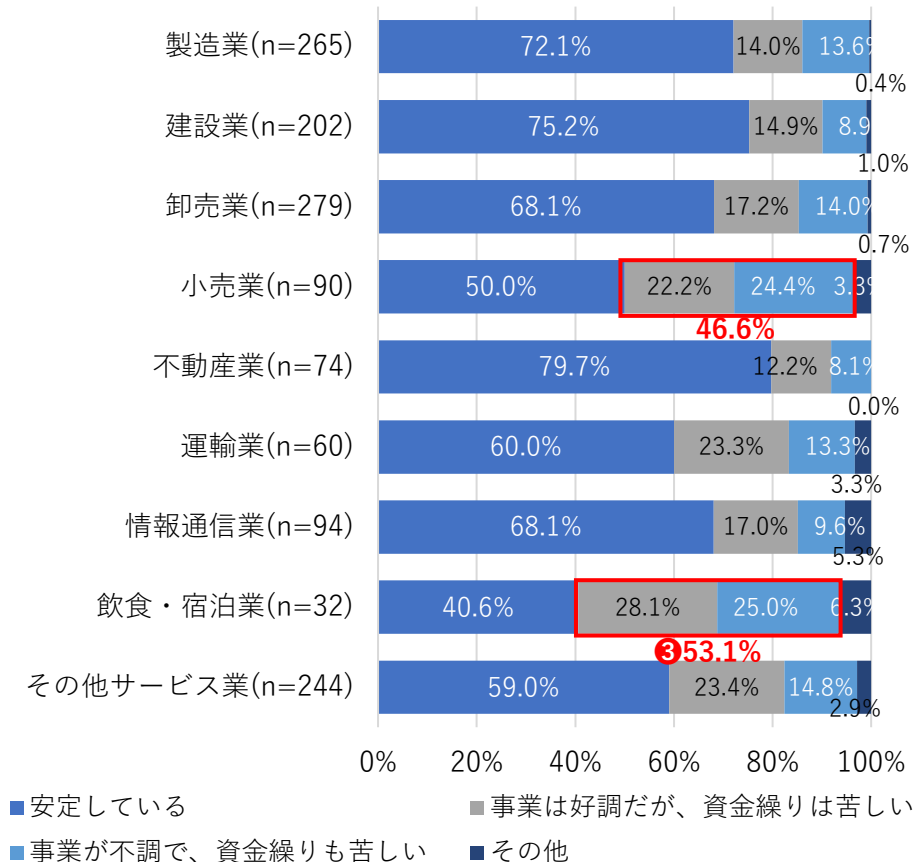
【資金繰りの状況】（全体）



【資金繰りの状況】（企業規模別）



【資金繰りの状況】（業種別）

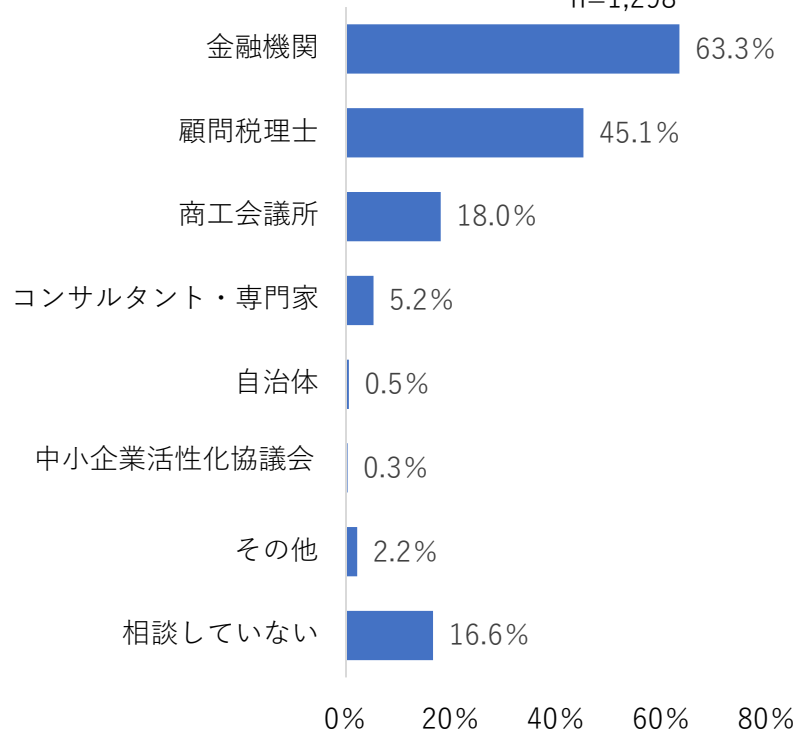


(5) 資金繰りに関する相談先

- 資金繰りに関する相談先は、「金融機関」が最多の63.3%で、次いで「顧問税理士」45.1%となった。
- 「資金繰りが苦しい」と回答した企業の各種相談先に対する相談割合は高い傾向にあるが、**資金繰りが苦しい状況下にも関わらず「相談していない」企業も約1割存在している①**。

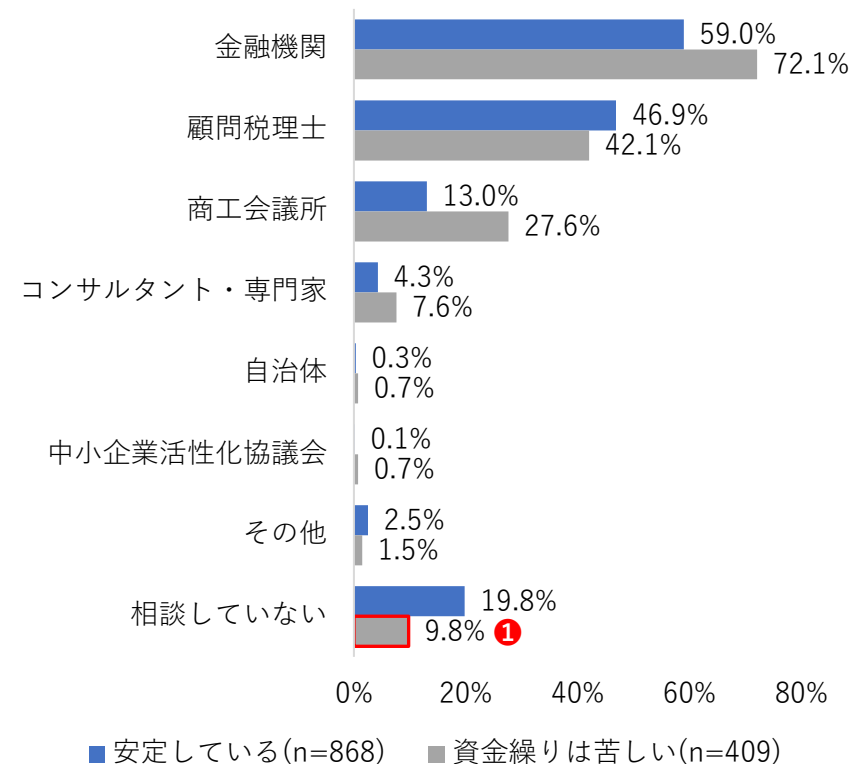
【資金繰りに関する相談先】（全体）

※複数回答可
n=1,298



【資金繰りに関する相談先】（資金繰り状況別）

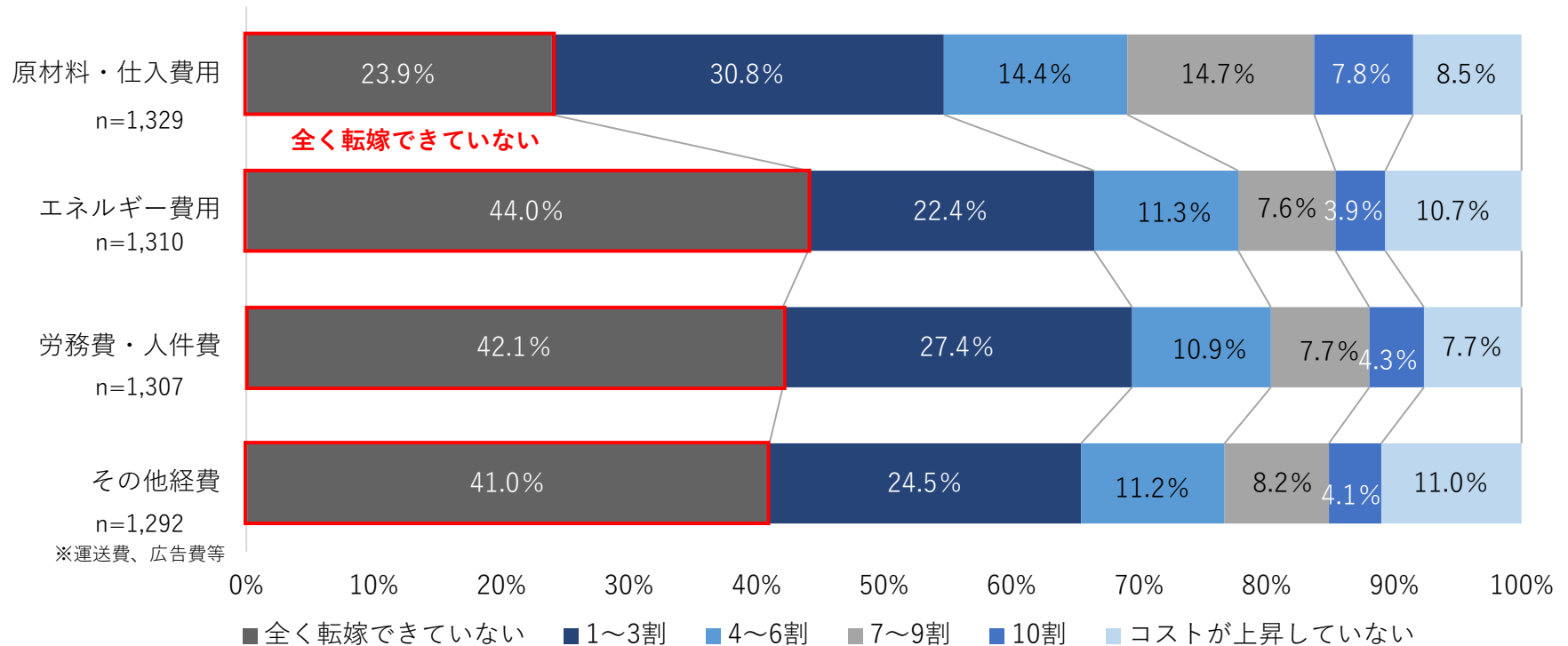
※複数回答可



(1) 価格転嫁の状況

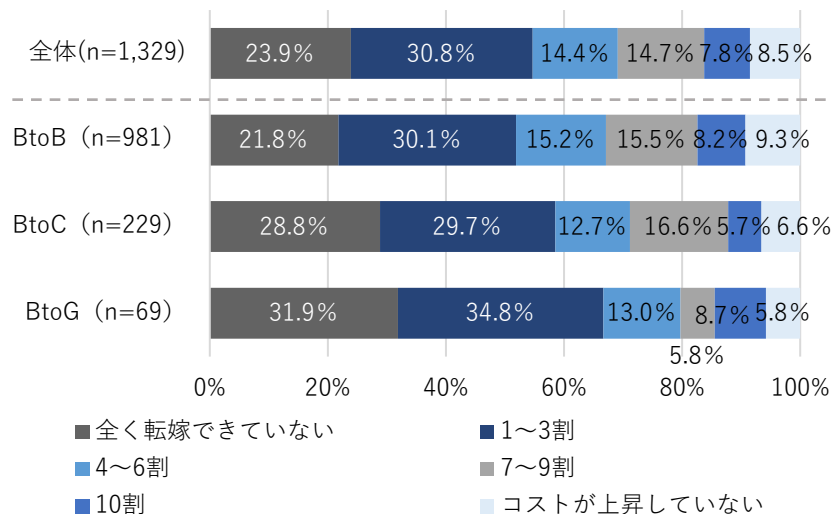
- 価格転嫁の状況について、「全く転嫁できていない」割合は、原材料では23.9%だが、エネルギー費用、労務費・人件費、その他経費（運送費、広告費等）では4割を超えており、2倍近くの差が生じている。

【コスト増加分の価格転嫁の状況】（全体）

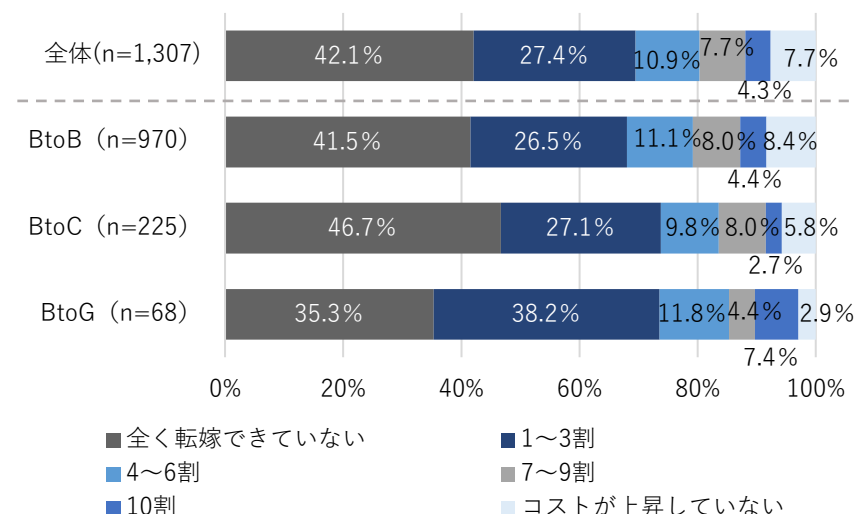


(参考) 価格転嫁の状況 (主たる取引別)

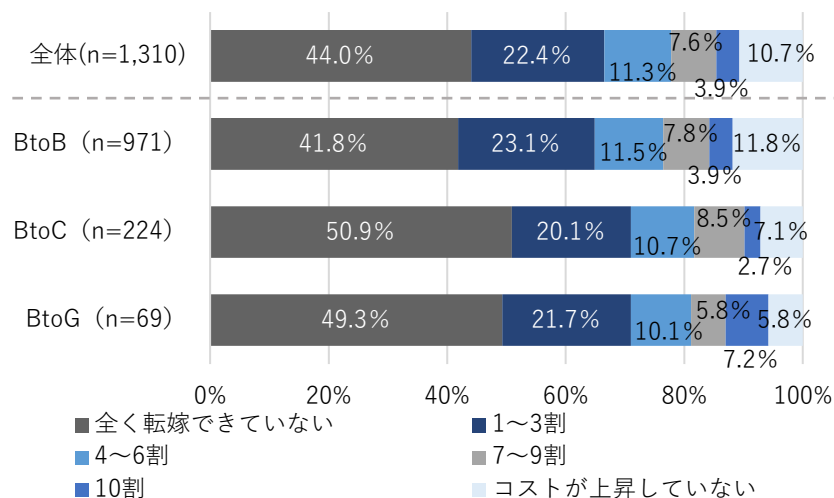
<原材料・仕入費用>



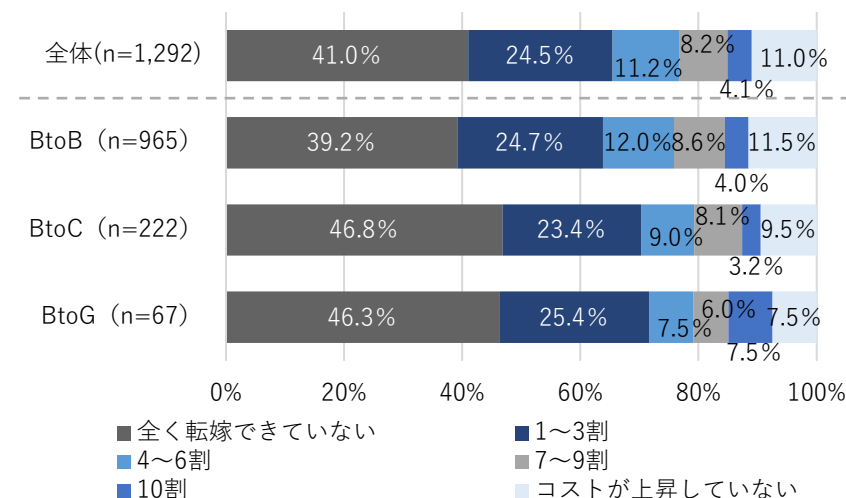
<労務費・人件費>



<エネルギー費用>



<その他経費 (運送費、広告費等)>

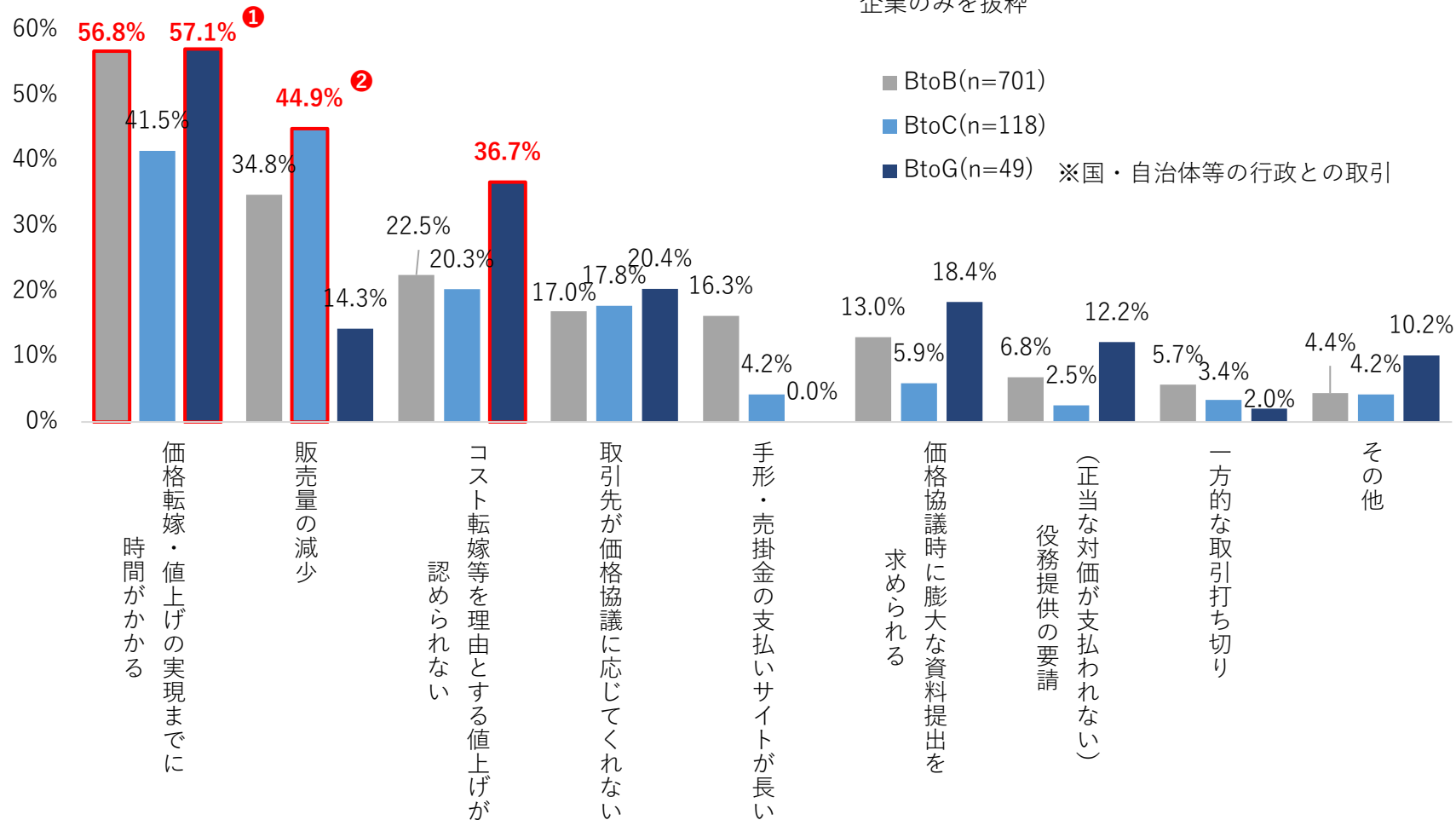


(2) 取引条件の改善に向けた問題・課題

- BtoB企業、BtoG※企業では、「価格転嫁・値上げの実現までに時間がかかる」が最多の約55%となり^①、BtoG企業では「コスト転嫁等を理由とする値上げが認められない」と回答した企業も36.7%となった。
- 一方、BtoC企業では「販売量の減少」が最多の44.9%となった^②。

【取引条件の改善に向けた問題・課題】（主たる取引別）

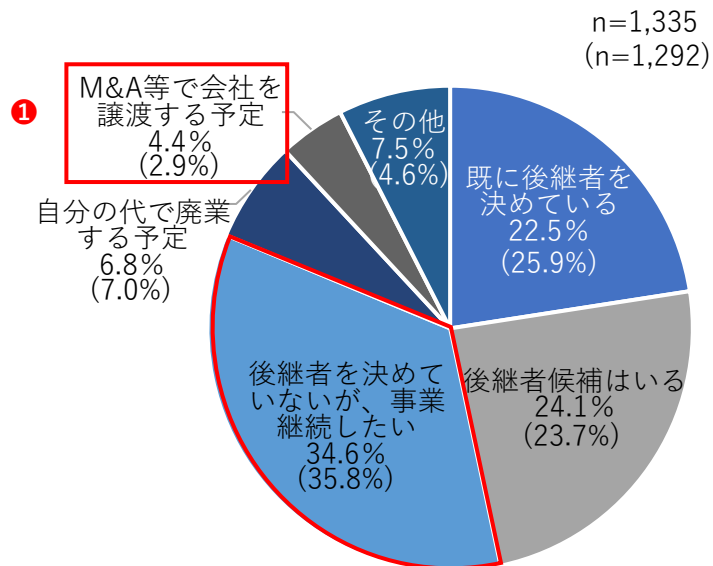
注：取引条件の改善に向けて「課題」がある企業のみを抜粋



(1) 事業承継・承継先の予定

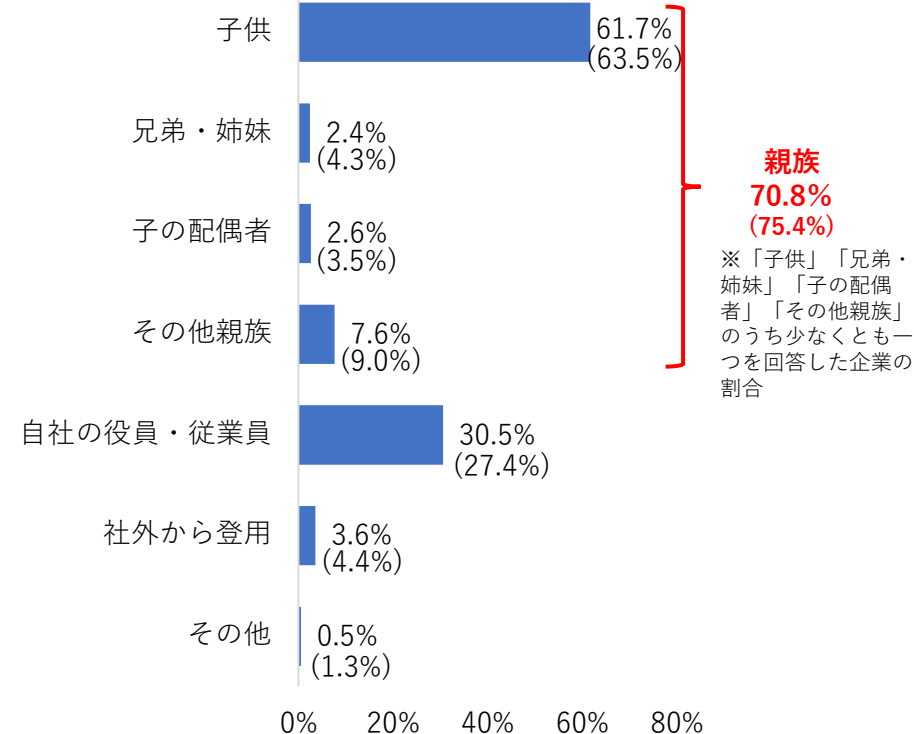
- 「後継者を決めていないが、事業継続したい」と回答した経営者が約35%となり、「M&A等で会社を譲渡する予定」は1.5ポイント増加の4.4%となった^①。
- 「既に後継者を決めている」または「後継者候補はいる」と回答した経営者の約7割が後継者・承継者として親族をあげている。

【事業承継の予定・意向】



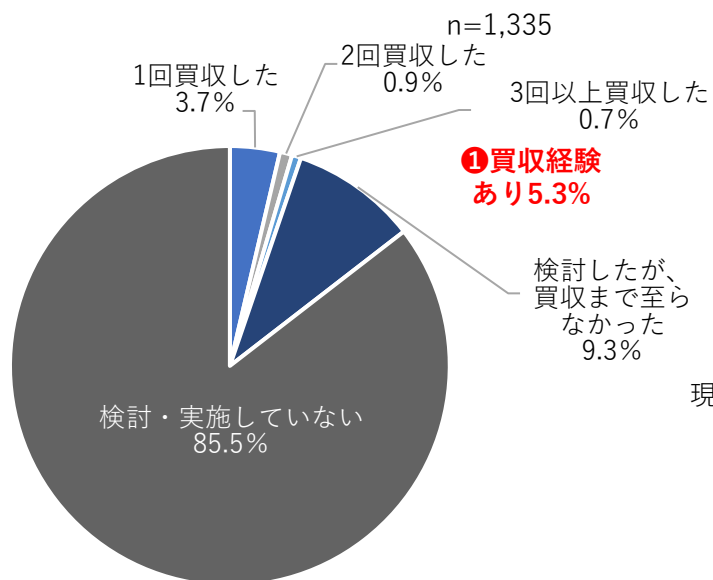
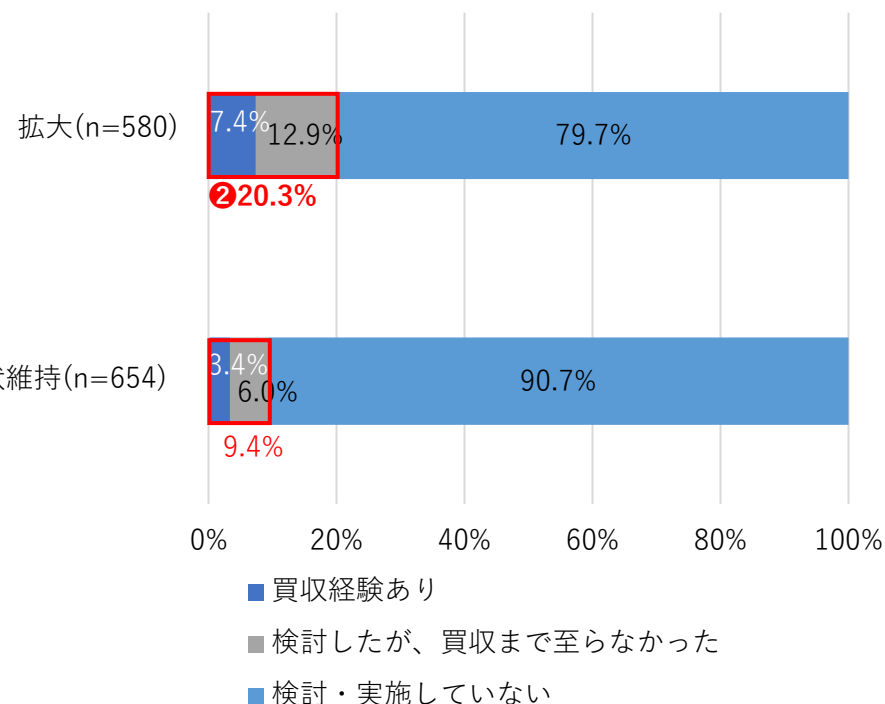
【後継者・承継先】

※複数回答可 n=616 (n=631)
 ※「既に後継者を決めている」「後継者候補はいる」の回答者を対象



(2) 事業再編統合 (M&A) における買収の検討・実施状況

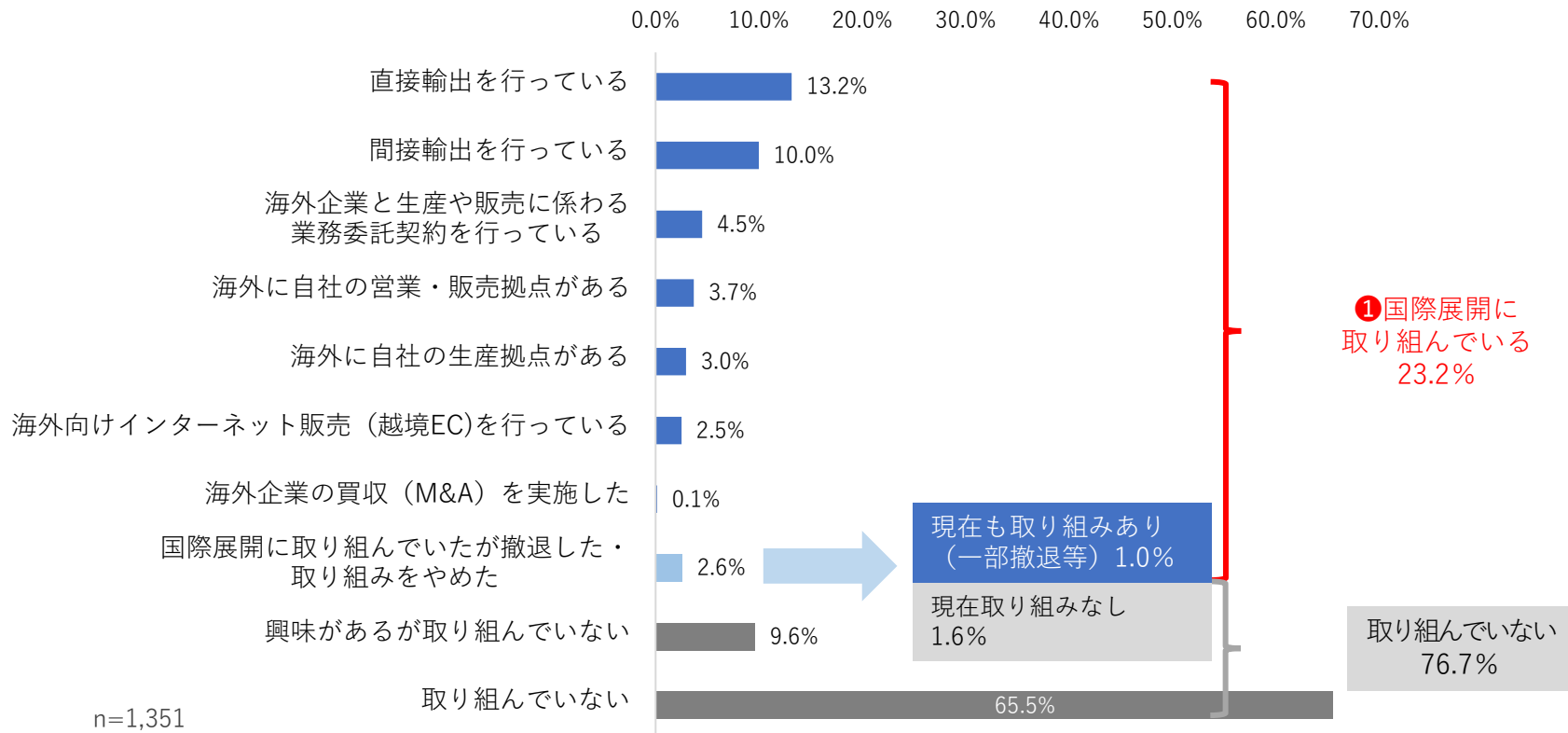
- M&Aにおける買収の検討・実施状況について、「検討・実施していない」と回答した企業は85.5%となった一方で、「**買収経験あり**」は5.3%となった^①。
- 今後の事業展望が「**拡大**」方針である企業の約2割が「**買収経験がある**」、もしくは「**買収を検討した**」と回答し、**現状維持企業と10ポイント以上の差が見られた^②**。事業を拡大する手段としてM&Aを活用しようとしていることがうかがえる。

【事業再編統合 (M&A) における
買収の検討・実施状況】【事業再編統合 (M&A) における
買収の検討・実施状況】 (事業展望別)

（１）国際展開の取り組み状況

- 23.2%の企業が国際展開に取り組んでいる①。
- 「輸出（直接・間接）」に続いて、「海外企業との生産や販売に係る業務委託契約」が上位を占め、現地に営業・販売拠点や生産拠点があるとする割合はそれぞれ3.7%、3.0%。市場が拡大する越境ECの取り組みは2.5%にとどまる。

【国際展開の取り組み状況】 ※複数回答可



（２）国際展開の進出先・販売先／課題

- 国際展開の進出先・販売先は、中国をはじめ、東南アジア、東アジアなど、アジア地域が上位を占める。
- 国際展開における課題では、現地の「情報把握」、「ニーズ・市場の把握」など情報収集に関する課題と、「現地とのコミュニケーション」に課題を感じる企業が４割を超える。

【国際展開の進出先・販売先】

※複数回答可

※国際展開に取り組んでいると回答した企業を対象

0.0% 20.0% 40.0% 60.0%

中国 54.2%

東南アジア 44.2%

中国除く東アジア 37.9%

北米 22.6%

欧州 19.9%

中東・南アジア 7.6%

オセアニア 5.0%

中南米 4.0%

アフリカ 1.7%

n=301

【国際展開における課題】

※複数回答可

※国際展開に取り組んでいると回答した企業を対象

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0%

現地情報の把握 47.5%

ニーズ、市場の把握 44.2%

現地とのコミュニケーション 43.6%

代理店などパートナーの確保 33.7%

国際展開に向けた人材確保 31.4%

資金 22.1%

カントリーリスクへの対応 22.1%

海外規格や認証への対応 20.5%

知的財産の保護 17.2%

物流、サプライチェーンのリスク 16.2%

その他 2.6%

課題はない 5.3%

n=303

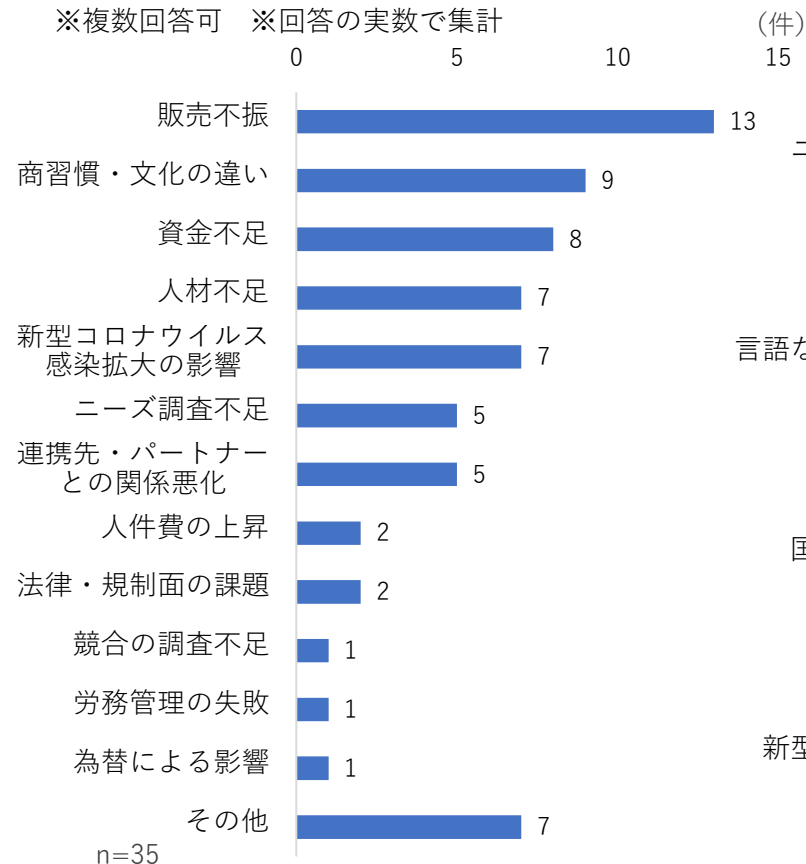
（３）撤退理由／取り組んでいない理由

- 撤退、取り組みをやめた理由では「販売不振」が最も多く、「商習慣・文化の違い」のほか「資金・人材不足」といったリソース不足に関する回答が続く。
- 国際展開に取り組んでいない理由について、“興味はあるが取り組んでいない企業”では「人材・資金不足」、「ニーズや市場があるかわからない」、「取り組み方がわからない」が上位を占める。

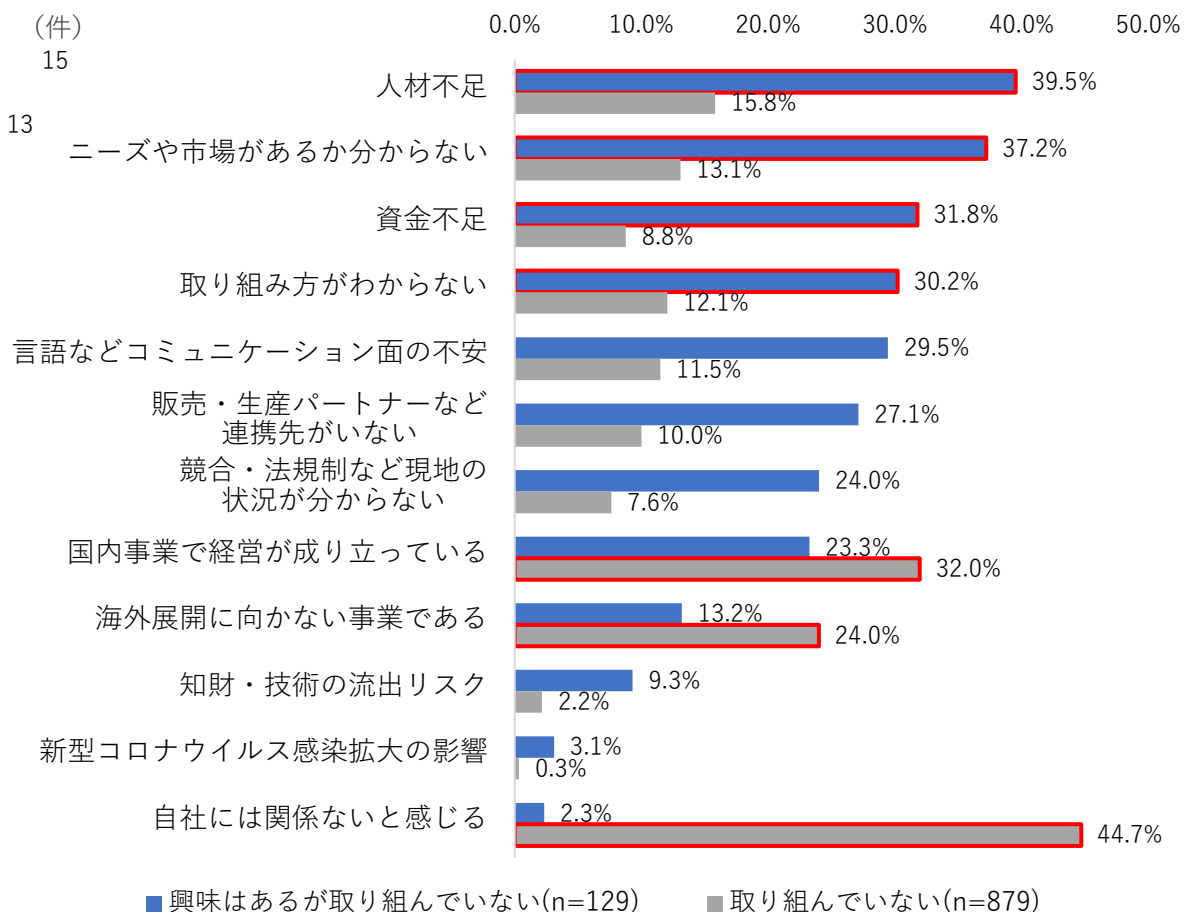
【撤退、取り組みをやめた理由】

※撤退、取り組みをやめたと回答した企業を対象

※複数回答可 ※回答の実数で集計



【国際展開に取り組んでいない理由】 ※複数回答可



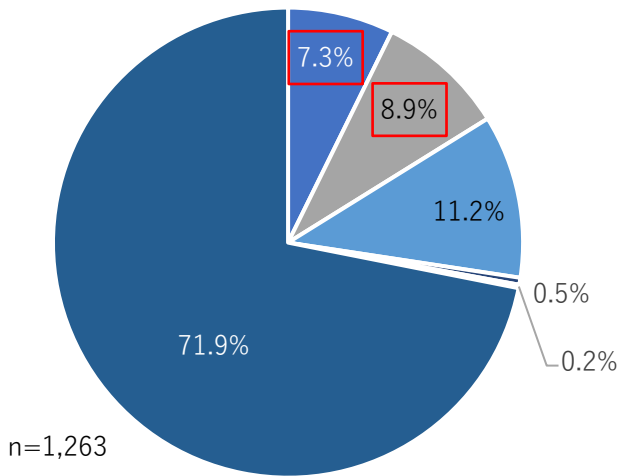
■ 興味はあるが取り組んでいない (n=129)

■ 取り組んでいない (n=879)

（４）今後の取り組み姿勢／求める支援

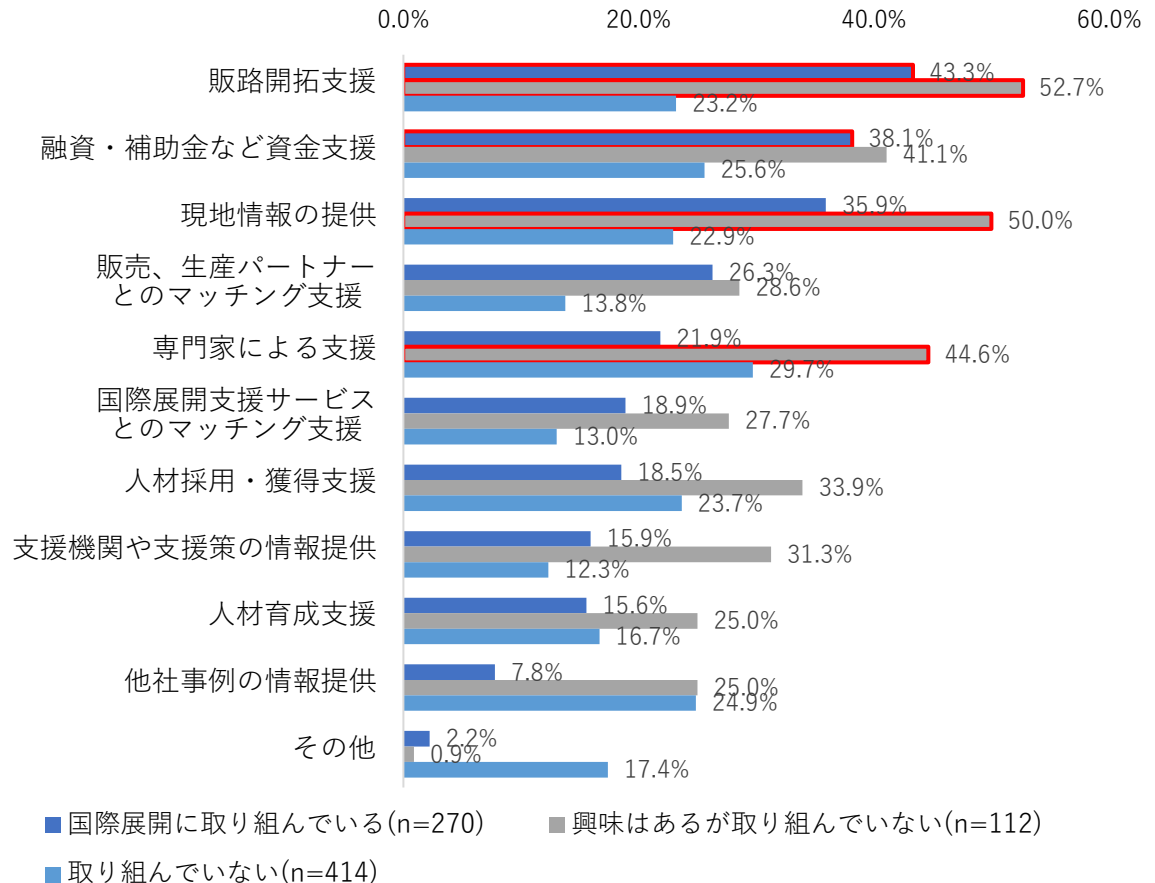
- 国際展開について、「新たに取り組みを始める」と回答した企業は7.3%。「取り組みを拡大する」企業は8.9%となっている。
- 国際展開に向けて求める支援について、“すでに取り組んでいる企業”では「販路開拓」や「資金支援」を求める回答が上位を占める。“興味はあるが取り組んでいない”企業では「販路開拓」に続いて「現地情報の提供」、「専門家による支援」を求める回答割合が高い。

【アフターコロナにおける
国際展開の取り組み姿勢】



- 新たに取り組みを始める
- 取り組みをさらに拡大する
- 現状維持（すでに展開している企業）
- 縮小する
- 撤退する
- 現在もこれからも取り組み予定はない

【国際展開に向けて求める支援】 ※複数回答可



企業の声

【人手不足・賃上げ】

- 最低賃金の引き上げと社会保険料の増額が負担となっており、ボーナス・歩合を出したいものの、社会保険料が重く払いにくい。（サービス業・人材派遣）
- 最低賃金アップは致し方ないが、賃上げに伴い、控除内で働きたいというパート従業員の就業時間が短くなり非常に困っている。（製造業・紙器製造）

【施策利用】

- これまでものづくり補助を3回活用したほか、電子帳簿保存法に対応するためIT補助金を申請中。補助金・助成金は、投資のリスク低減に役立ち、会社価値向上のために非常にありがたいので、今後も続けてもらいたい。（卸売業・工業用部品卸売）

【資金繰り】

- コロナの際に低利率で借入したものの、今では元本返済が追いつかない。リスケジュールや借り換えにより長期的な視点で経営活動できるよう、支援策を教えてほしい。（建設業・電気設備）
- コロナ禍は収束したように思うが、コロナ融資の返済や猶予を受けたものの支払いが負担になるなど課題は多い。（製造業・通信機器製造）

【取引環境・その他】

- 賃上げと原材料価格高騰に対応するため、価格転嫁を連動して実施する必要がある。（建設業・電気工事）
- 下請法により支払いの現金化が求められているが、取引先の7割は手形決済であることから、自社の努力だけでは資金繰りに対応できない。全企業が手形の電子化およびサイトの短縮化に取り組むよう働きかけてほしい。（卸売業・建築用機械卸売）
- 中国からの輸入品価格が円安により高騰しており、既存の商品に加えて、新商品の開発にも悪影響が生じている。（小売業・モバイル製品販売）

【国際展開】

- 販売したい商品の最適な販促方法が分からず、輸送方法やショッピングサイトの選択が難しい。（卸売業・靴用資材販売）
- 2012年からアリババを利用して海外輸出先を新規開拓し、30か国以上の輸出に成功。ただし、出張営業とメールのやり取りだけでは拡大に限界があり、現地拠点設置に向けて取り組んでいる。（卸売業・工業部品卸売）

挑みつづける、変わらぬ意志で。

