

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

2024年12月6日
中小企業委員会

0. 回答企業の属性

I. 売上・収益の状況

II. 成長に向けた新たな取り組み

III. 省力化・業務効率化

IV. 資金繰り・経営者保証

V. 取引環境

VI. 事業承継

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

2024年9月20日～10月11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

1,447社（回答率14.5%）
—うち小規模企業者645社（44.6%）
※2023年度実績1,429社（回答率14.3%）
—うち小規模企業者665社（46.5%）

中小企業・小規模企業の定義

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。

※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。

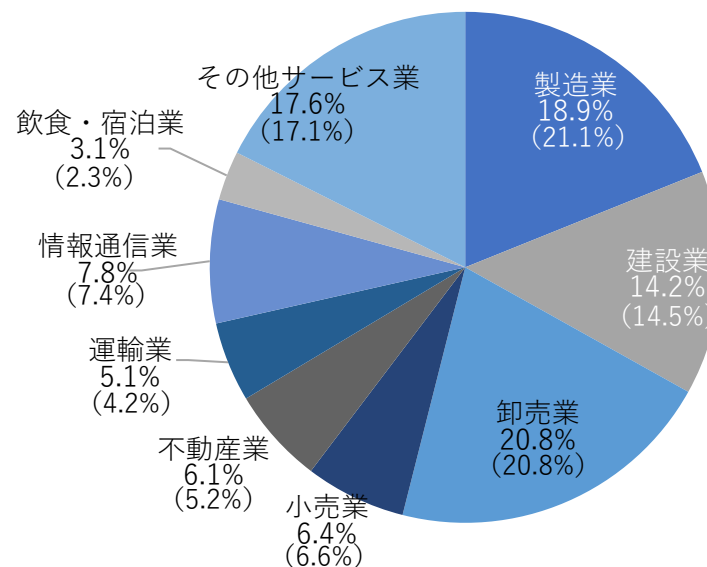
※グラフは無回答を除く割合を算出している。

売上・収益	○売上高を昨年同時期と比較すると、「増加」が「減少」を21.7ポイント上回る。 ○7割前後の企業で、昨年から引き続きあらゆるコストが上昇。 ○前期の収益状況は、コロナ前と比較して赤字割合が約10ポイント増加。 ○約6割の企業が経営戦略を策定済。策定企業の方が売上高「増加」割合が高い。
成長に向けた新たな取り組み	○約8割の企業が成長に向けた新たな取り組みを実施。 ○取り組みの効果として「販売数量拡大」は41.4%も、「販売単価上昇」は24.8%に留まる。
省力化・業務効率化	○省力化・業務効率化に向けた取り組みを実施している企業は約8割。内訳は「デジタル活用」36.9%、DXにつながるプロセス改善の取り組みが約25%。 ○取り組みを行う上での課題として人的な課題が上位を占める。
資金繰り	「現在、債務過剰感あり」と回答した企業は36.5%で、 前期の収益が黒字の企業でも23.2%が債務過剰感を抱えている。
取引環境	○価格転嫁について、「4割以上価格転嫁できている」割合は、「原材料・仕入費用」と「エネルギー費用」「労務費・人件費」「その他経費」で10ポイント近くの差。 ○BtoCは価格転嫁が進まず、BtoBでは取引段階を遡るほど価格転嫁できていない。
事業承継	○「後継者・承継先」として「自社の役員・従業員」が3割を超えた。

【業種】

	回答数	割合
製造業	273	18.9%
建設業	205	14.2%
卸売業	301	20.8%
小売業	92	6.4%
不動産業	88	6.1%
運輸業	73	5.1%
情報通信業	113	7.8%
飲食・宿泊業	45	3.1%
その他サービス業	254	17.6%
	n=1,444	

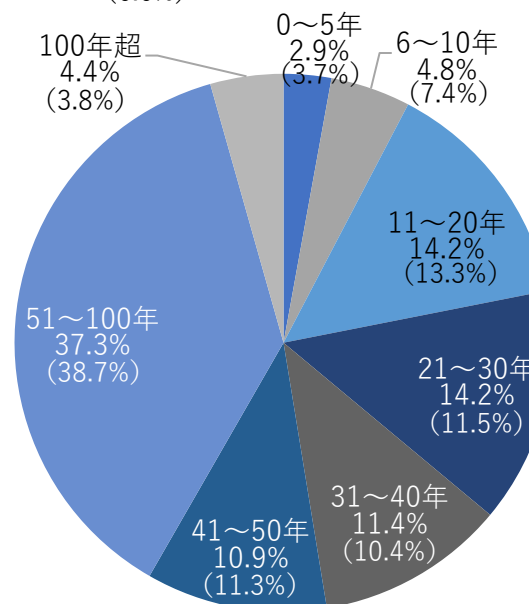
(n=1,414)



【業歴】

	回答数	割合
0～5年	41	2.9%
6～10年	69	4.8%
11～20年	204	14.2%
21～30年	203	14.2%
31～40年	163	11.4%
41～50年	156	10.9%
51～100年	535	37.3%
100年超	63	4.4%
	n=1,434	

(n=1,411)

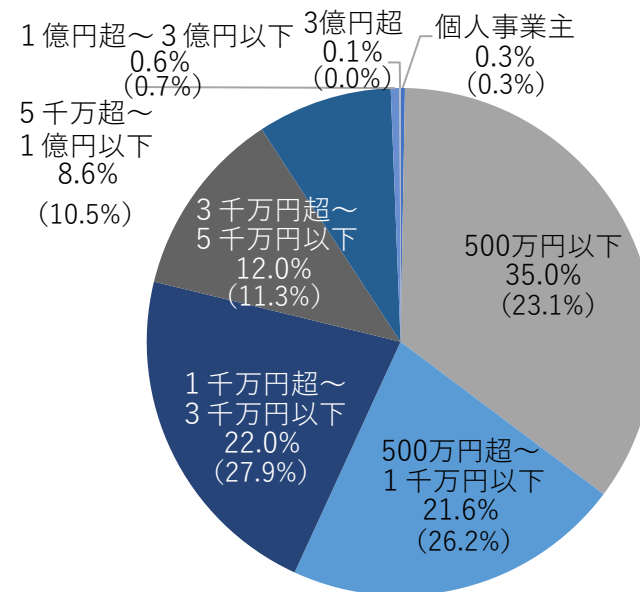


資本金、従業員数

【資本金】

	回答数	割合
個人事業主	4	0.3%
500万円以下	505	35.0%
500万円超～1千万円以下	312	21.6%
1千万円超～3千万円以下	317	22.0%
3千万円超～5千万円以下	173	12.0%
5千万円超～1億円以下	124	8.6%
1億円超～3億円以下	8	0.6%
3億円超	1	0.1%
	n=1,444	

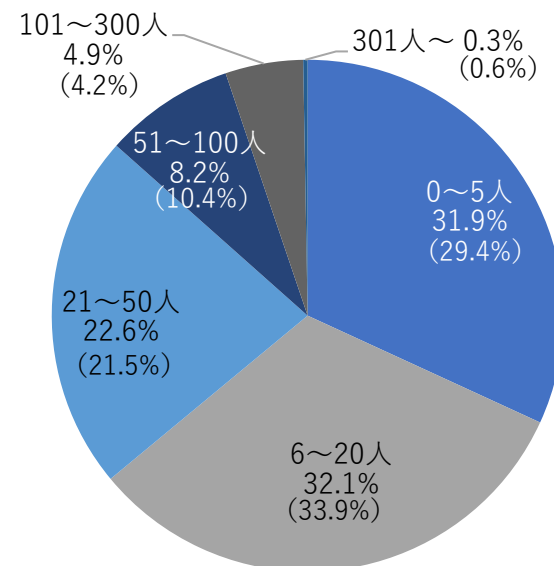
(n=1,418)



【従業員数】

	回答数	割合
0～5人	460	31.9%
6～20人	464	32.1%
21～50人	326	22.6%
51～100人	119	8.2%
101～300人	71	4.9%
301人～	4	0.3%
	n=1,444	

(n=1,417)



売上高（年間）、海外売上高比率

【売上高（年間）】

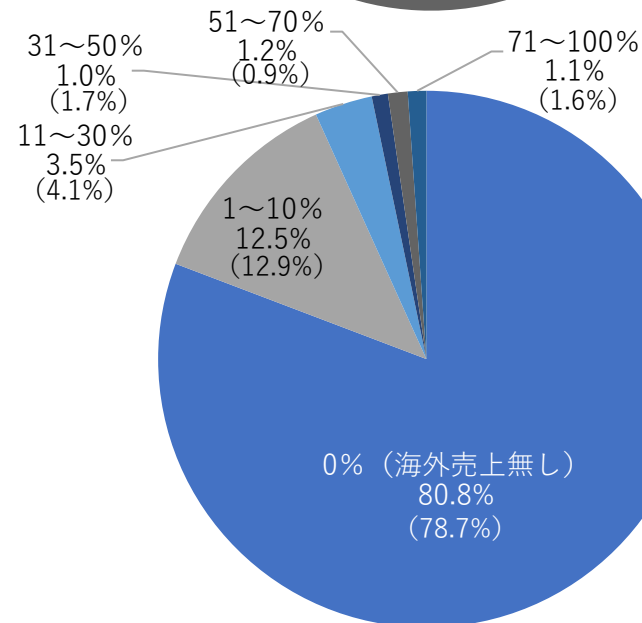
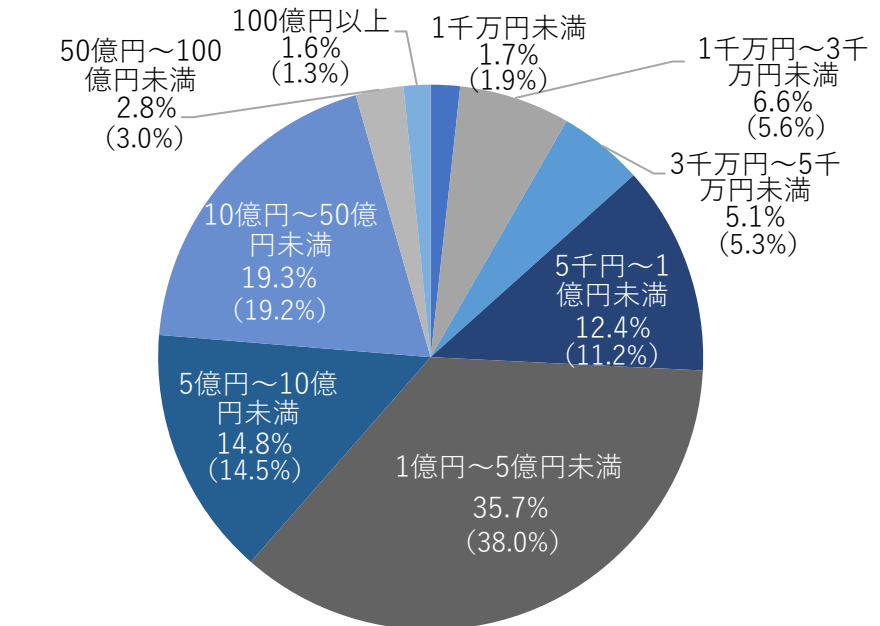
	回答数	割合
1 千万円未満	25	1.7%
1 千万円～3 千万円未満	95	6.6%
3 千万円～5 千万円未満	73	5.1%
5 千万円～1 億円未満	179	12.4%
1 億円～5 億円未満	515	35.7%
5 億円～1 0 億円未満	214	14.8%
1 0 億円～5 0 億円未満	278	19.3%
5 0 億円～1 0 0 億円未満	41	2.8%
1 0 0 億円以上	23	1.6%
	n=1,443	

(n=1,417)

【海外売上高比率】

	回答数	割合
0%（海外売上無し）	1,160	80.8%
1～10%	179	12.5%
11～30%	50	3.5%
31～50%	14	1.0%
51～70%	17	1.2%
71～100%	16	1.1%
	n=1,436	

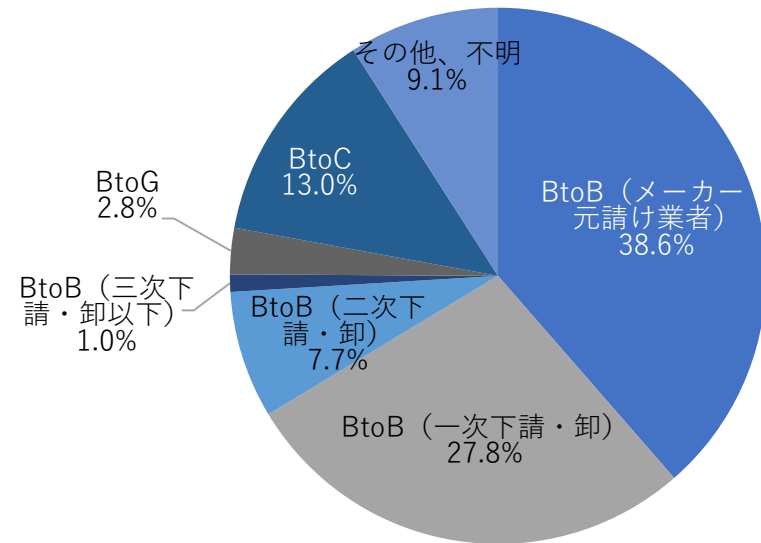
(n=1,398)



取引形態、経営者年齢

【取引形態】

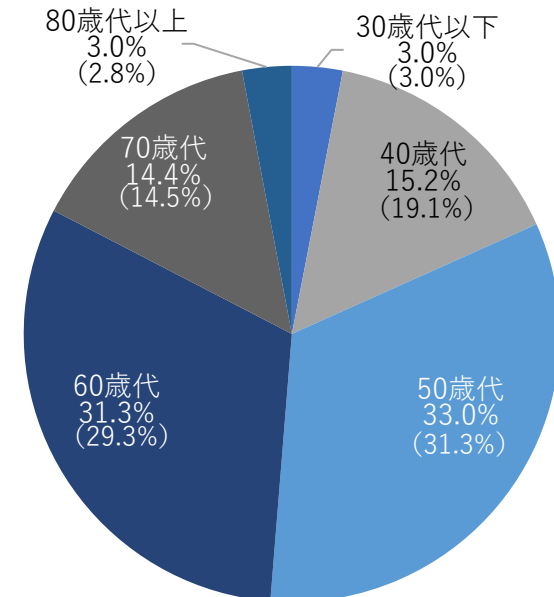
	回答数	割合
BtoB（メーカー・元請け業者）	553	38.6%
BtoB（一次下請・卸）	398	27.8%
BtoB（二次下請・卸）	110	7.7%
BtoB（三次下請・卸以下）	15	1.0%
BtoG※国・自治体との取引	40	2.8%
BtoC	187	13.0%
その他、不明	130	9.1%
	n=1,433	



【経営者年齢】

	回答数	割合
30歳代以下	44	3.0%
40歳代	220	15.2%
50歳代	476	33.0%
60歳代	452	31.3%
70歳代	208	14.4%
80歳代以上	43	3.0%
	n=1,443	

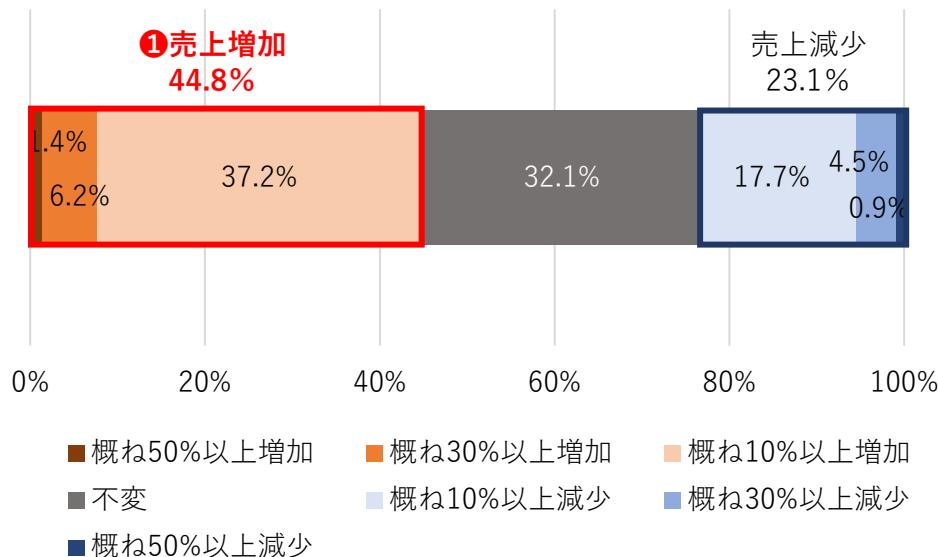
(n=1,416)



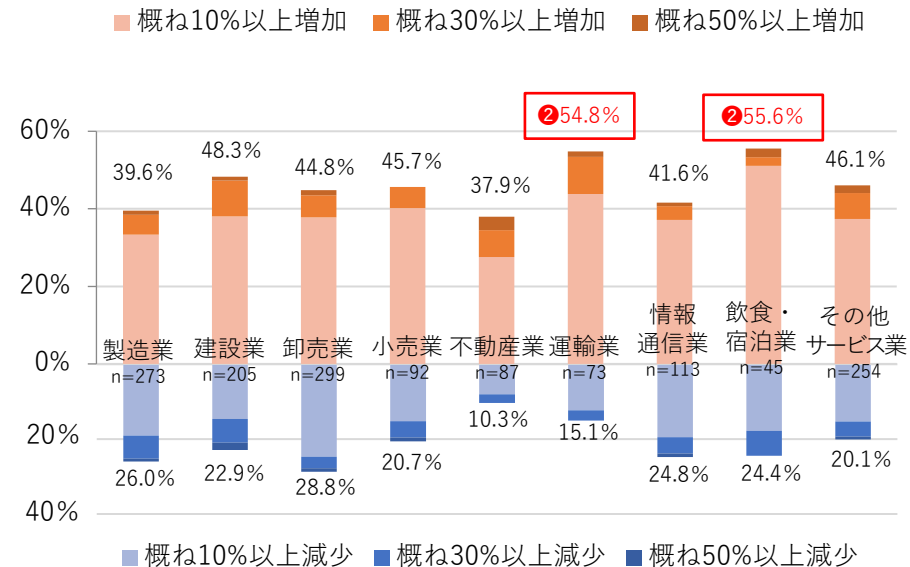
（１）売上の状況

- 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44.8%と、「減少」の23.1%を21.7ポイント上回る①。
- 業種別にみると、全業種で「増加」が「減少」を上回り、運輸業、飲食・宿泊業は「増加」が５割を超える②。

【昨年2023年１月～９月と比較した
今年2024年１月～９月の売上高】 n=1,442



【昨年2023年１月～９月と比較した
今年2024年１月～９月の売上高（業種別）】

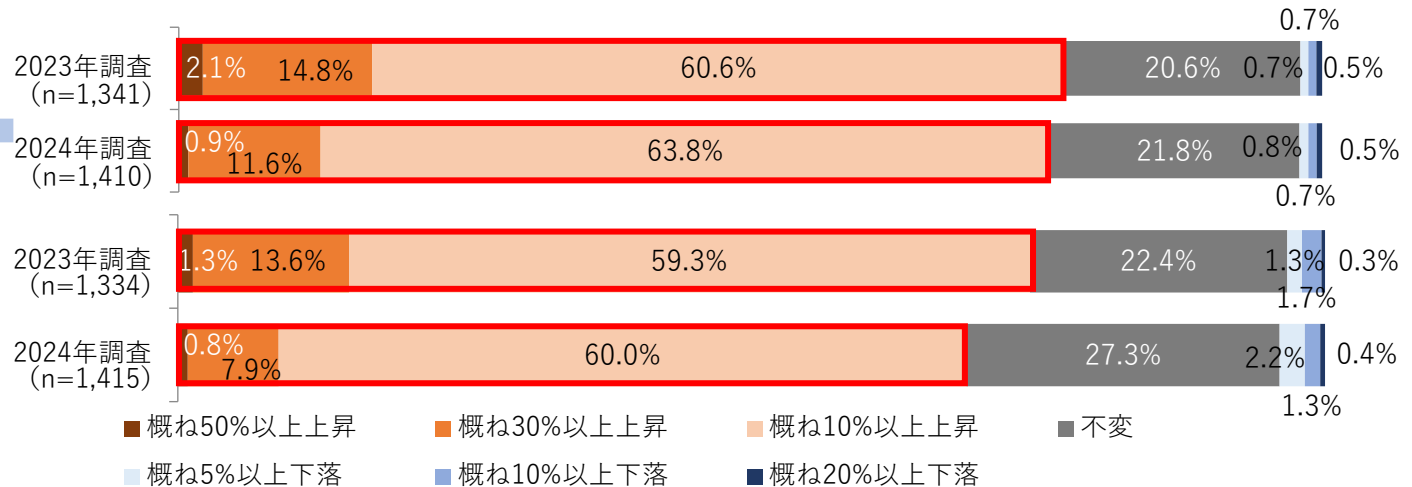


(2) コストの状況

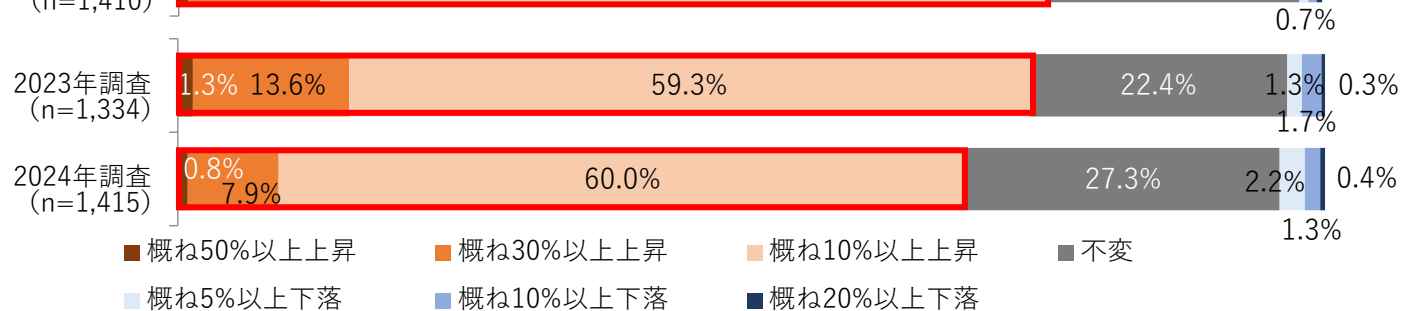
- 前年同期と比較したコストの状況について、**全ての項目において、「上昇」と回答した割合は昨年調査とほぼ同水準の7割前後となり**、昨年から引き続き、多くの企業でコストが上昇している傾向が読み取れる。

【前年同期（1月～9月）と比較したコストの状況】

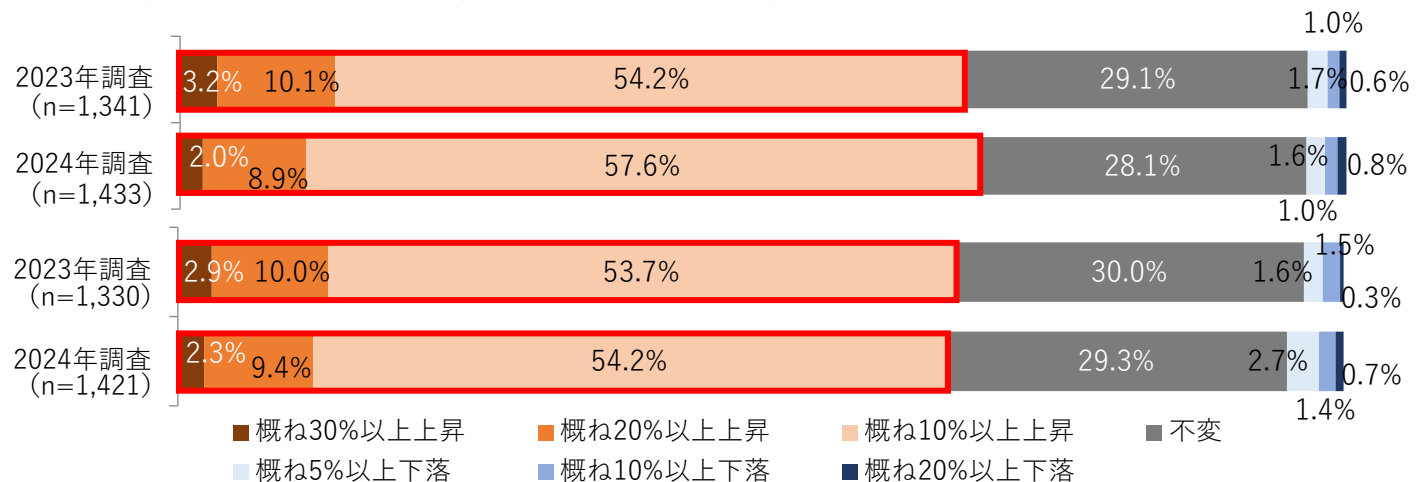
<原材料・仕入費用>



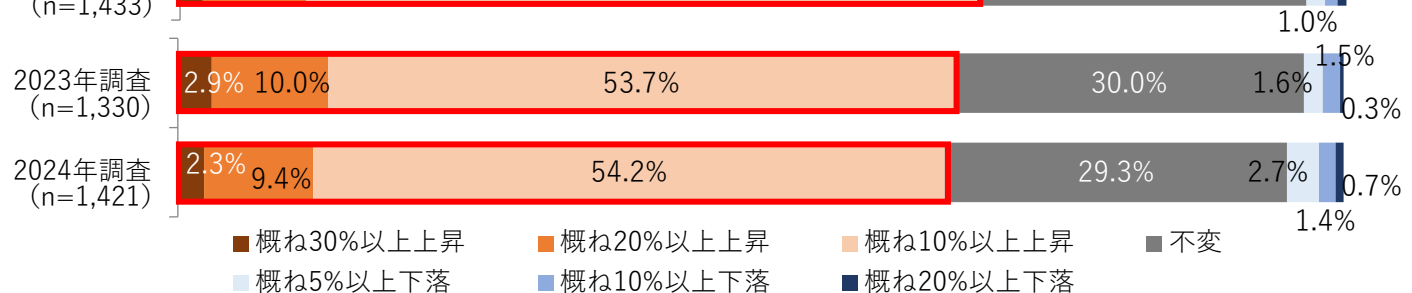
<エネルギー費用>



<労務費・人件費>



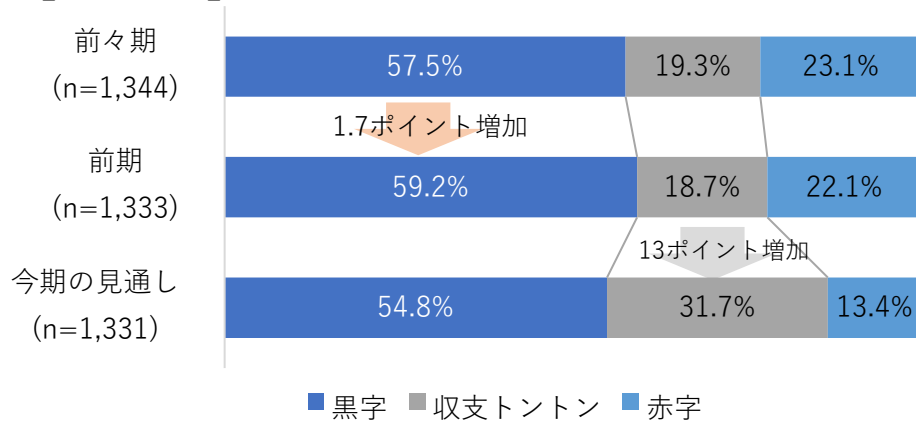
<その他経費>



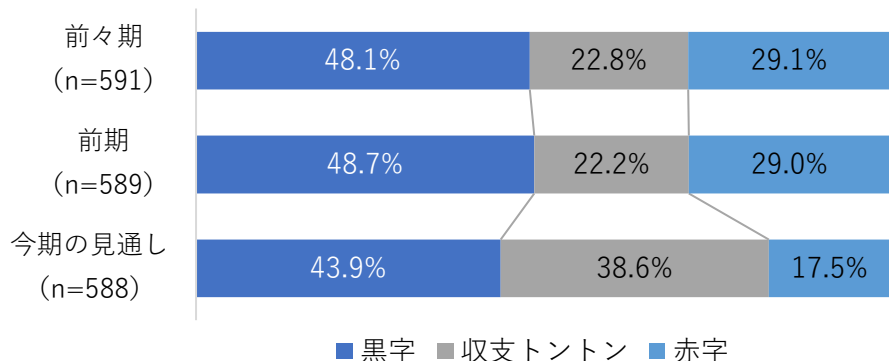
(3) 収益の状況

- 前期（直近決算期）は前々期と比較すると、黒字の割合は1.7ポイントの微増も、今期の見通しでは、収支トントンが13.0ポイント増加。小規模企業の黒字割合は48.7%にとどまる。
- 前期の収益状況を過年度と比較すると、黒字割合はコロナ前の水準に戻っているが、赤字企業の割合は、コロナ前は1割であったのに対し、2024年度調査でも約2割と約10ポイント増加した状態が続いている。

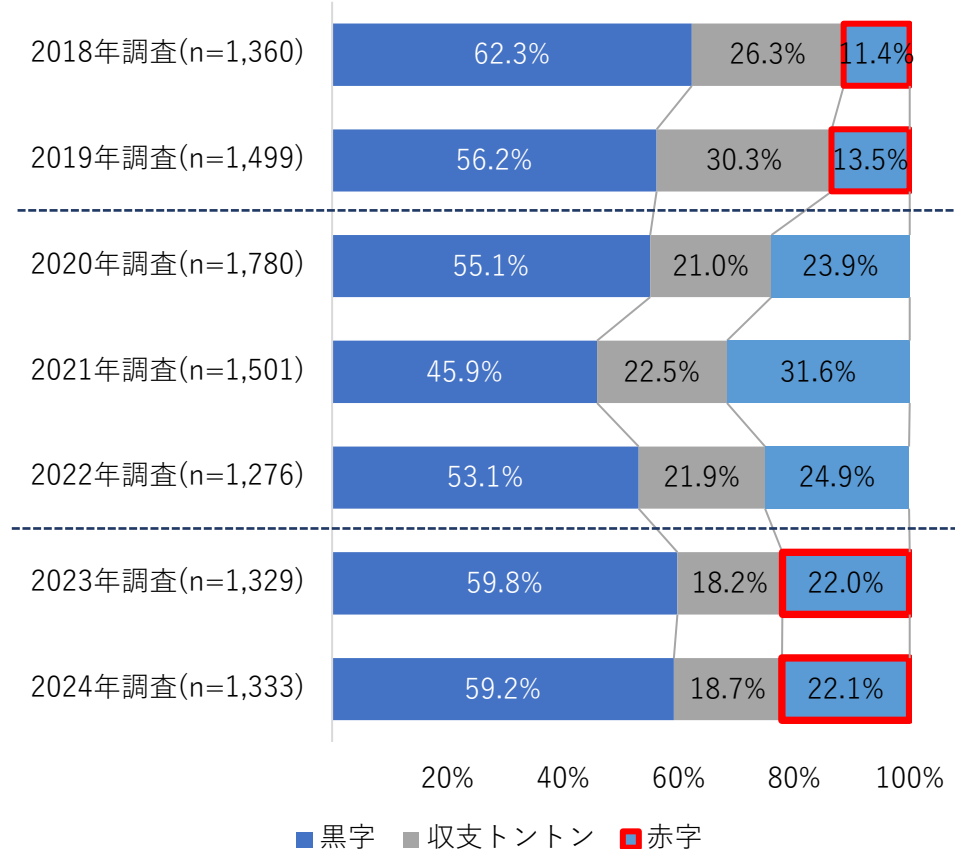
【収益状況】



【規模別収益状況（小規模企業）】



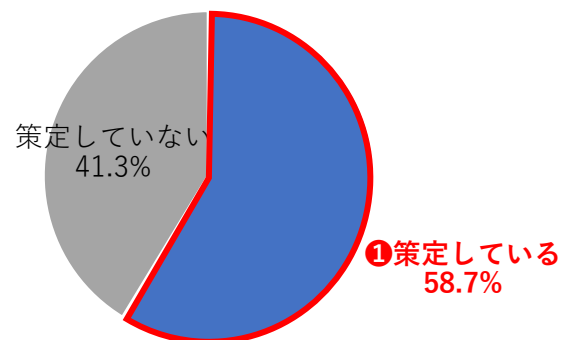
【前期の収益状況】（推移）



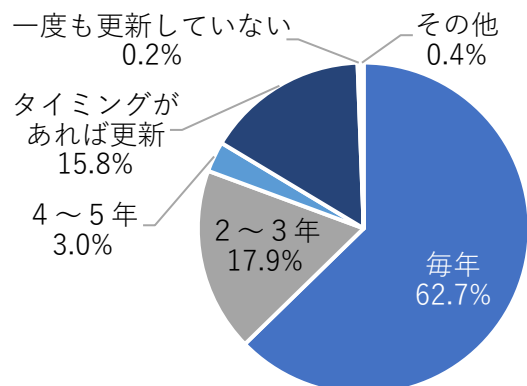
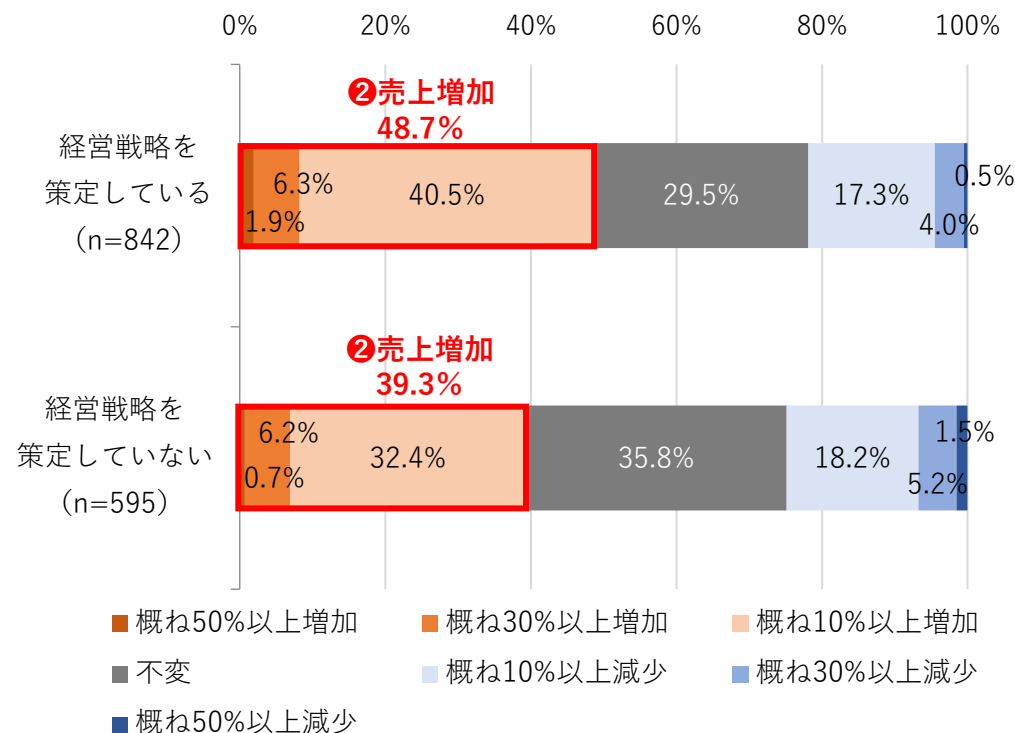
(4) 経営戦略の策定状況・見直し頻度

- 経営戦略を「策定している」と回答した企業は58.7%^①。見直し頻度は「毎年」が62.7%で最も多い。
- 経営戦略の策定有無別でみた売上高の増減について、売上高が「増加」した企業の割合は、経営戦略を「策定している」企業の方が9.4ポイント大きい^②。

【経営戦略の策定状況】 n=1,440



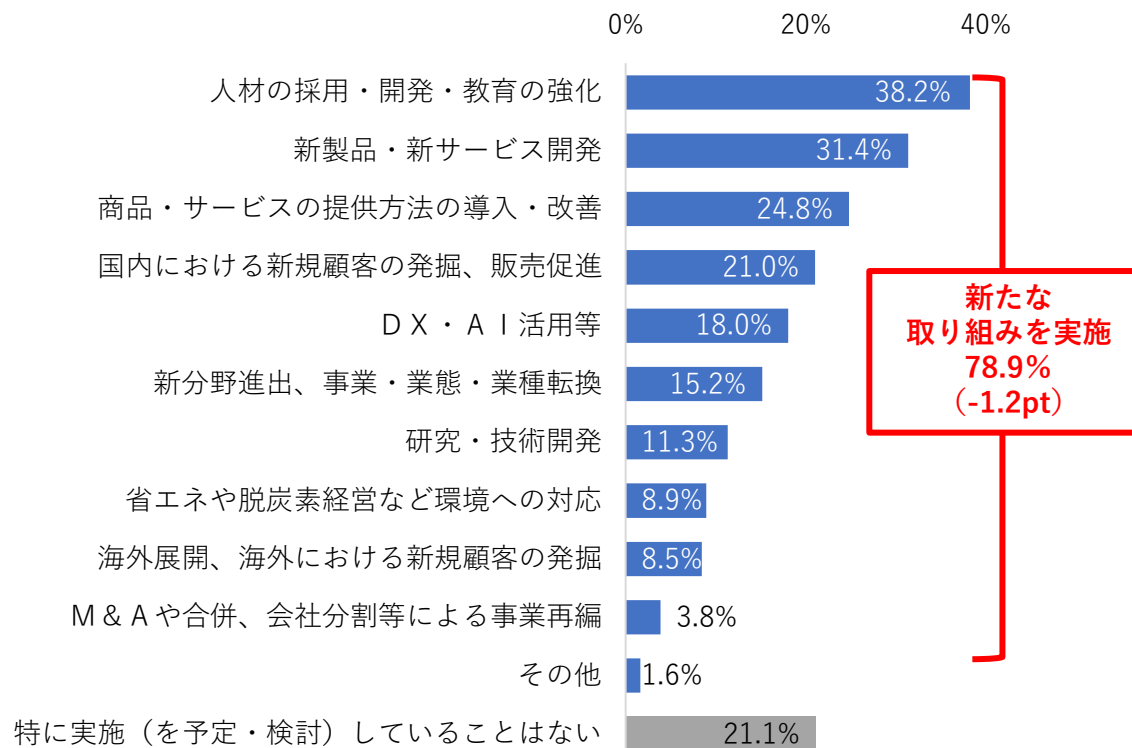
【経営戦略の見直し頻度】 n=842

【昨年2023年1月～9月と比較した
今年2024年1月～9月の売上高（経営戦略の策定有無別）】

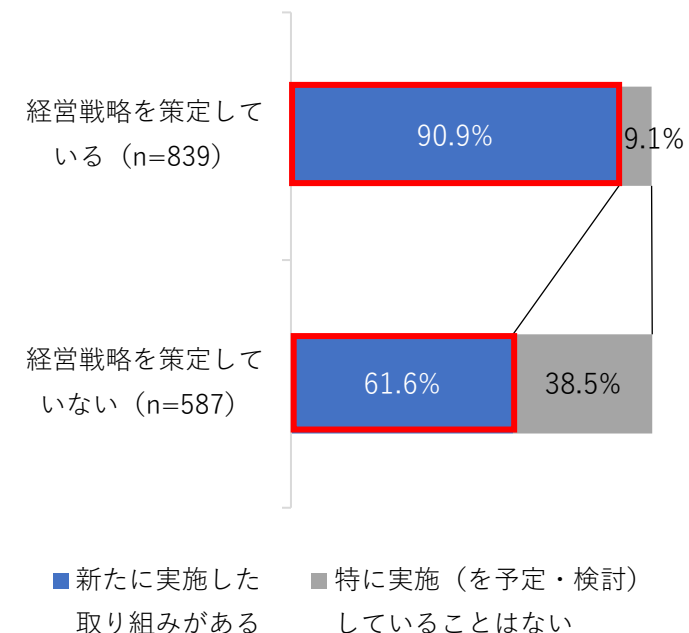
(1) 2020年以降の新たな取り組み状況

- 2020年以降に新たな取り組みを実施している企業は、昨年度と比較しほぼ同水準の78.9%となった。
- 実施した取り組みは「人材の採用・開発・教育の強化」が最も多く、次いで「新製品・新サービス開発」や「商品・サービスの提供方法の導入・改善」、「国内における新規顧客の発掘、販売促進」が多く挙げられた。
- 経営戦略の策定有無別では、「策定している」企業において9割が新たな取り組みを実施している一方、「策定していない」企業においては6割に留まった。

【2020年以降に実施した新たな取り組み】 ※複数回答可 n=1,431



【新たな取り組みの実施状況
（経営戦略の策定有無別）】

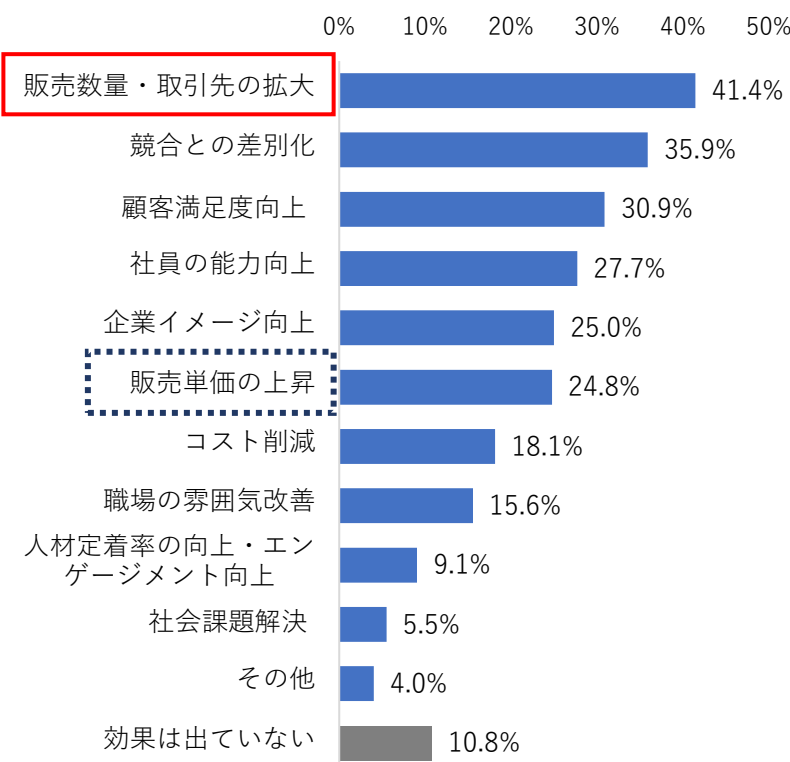


(2) 新たな取り組みを実施した効果

- 新たな取り組みの効果として、「販売数量・取引先の拡大」が41.4%、「競合との差別化」が35.9%となった一方、「販売単価の上昇」は24.8%に留まった。
- 経営戦略の策定有無別では、「その他」を除く全ての項目で、「策定している」企業の方が割合が大きい。

【2020年以降に新たな取り組みを実施した効果】

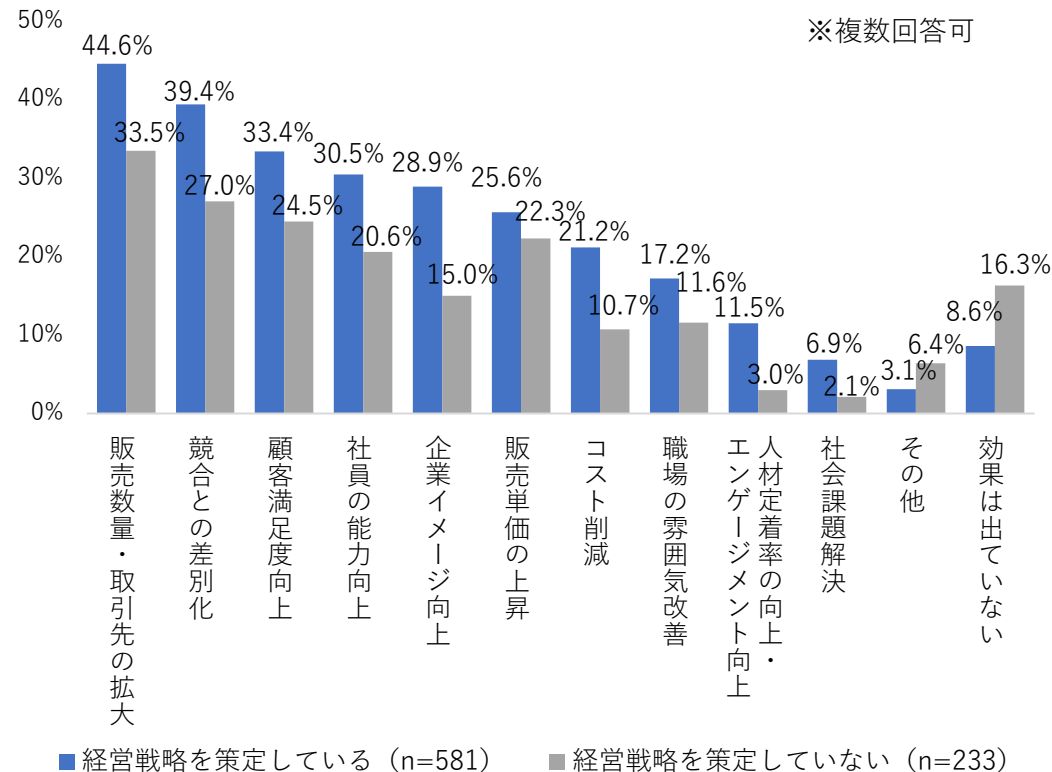
※複数回答可 n=816



【2020年以降に新たな取り組みを実施した効果】

(経営戦略の策定有無別)

※複数回答可

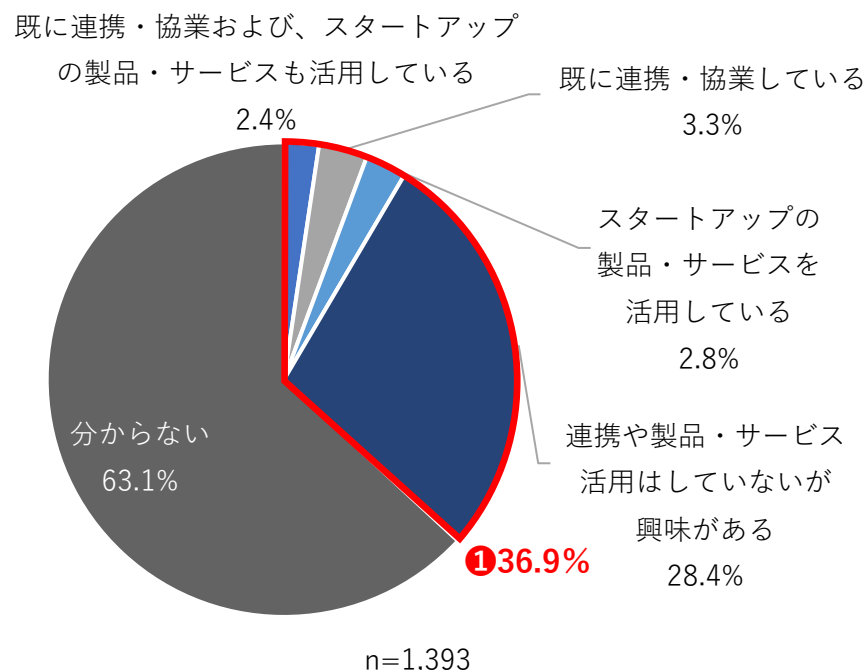


(3) スタートアップとの関係・考え

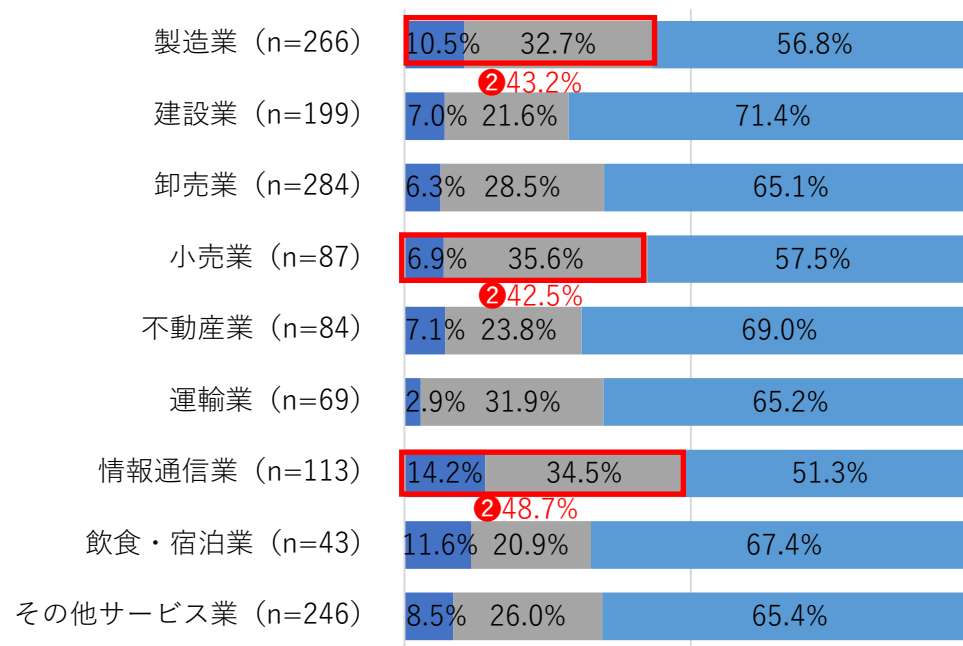
- スタートアップと「連携・協業している」もしくは、スタートアップ製品・サービスを「活用している」企業は8.5%となった。現在は「連携や製品・サービス活用をしていない」企業も含め、**36.9%の企業がスタートアップに関心を持っている^①**。
- 情報通信業、製造業、小売業では、スタートアップに関心を持っている企業が4割を超えている^②。

【スタートアップとの関係・考え】

※スタートアップとは、創業後概ね10年以内、
且つ短期間での成長を目指す企業



【スタートアップとの関係・考え（業種別）】

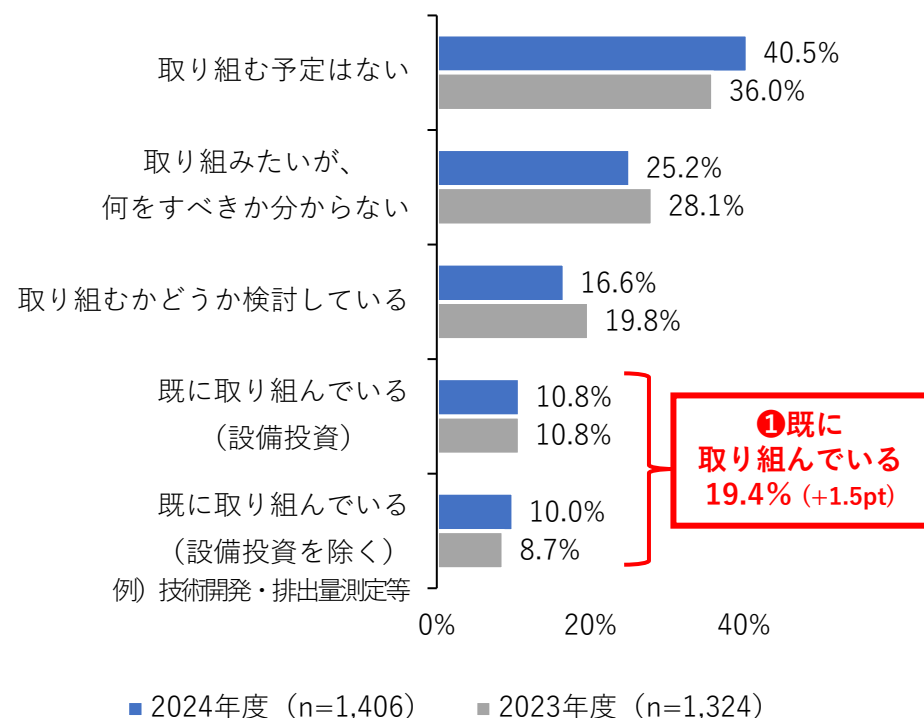


- 既に連携・協業しているまたは製品・サービスを活用している
- 連携や製品・サービス活用はしていないが興味がある
- 分からない

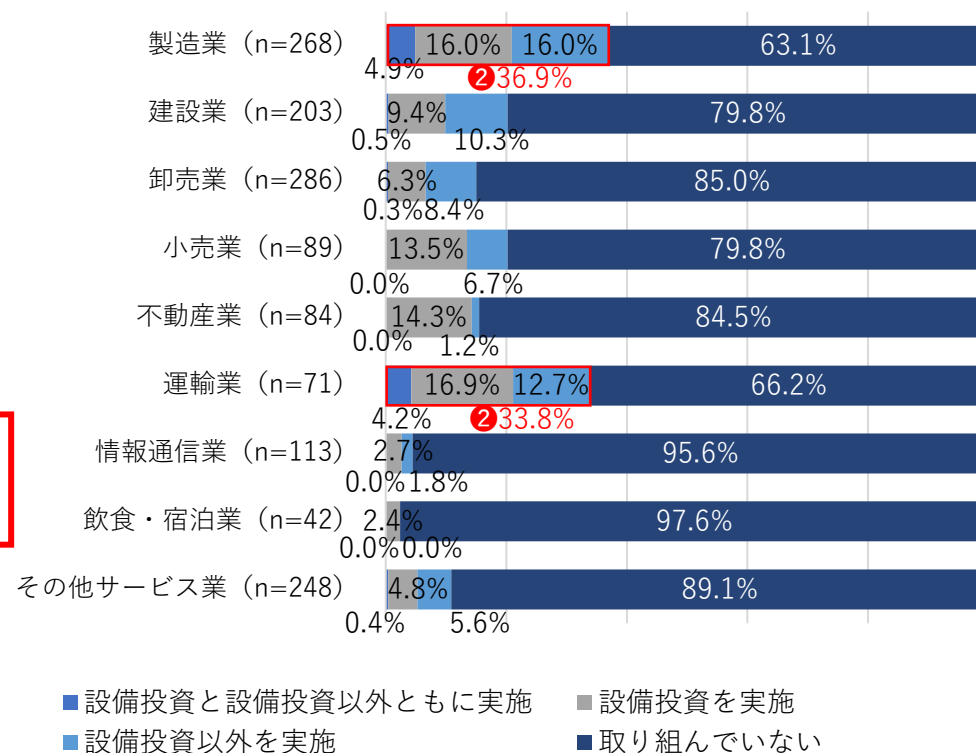
(4) 脱炭素・カーボンニュートラルの取組状況

- 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1.5ポイント増加の19.4%となった^①。一方、「取り組む予定はない」企業は40.5%となった。
- 製造業と運輸業では脱炭素に取り組む企業が3割を超えている^②。

【脱炭素に向けた取り組み状況】※複数回答可



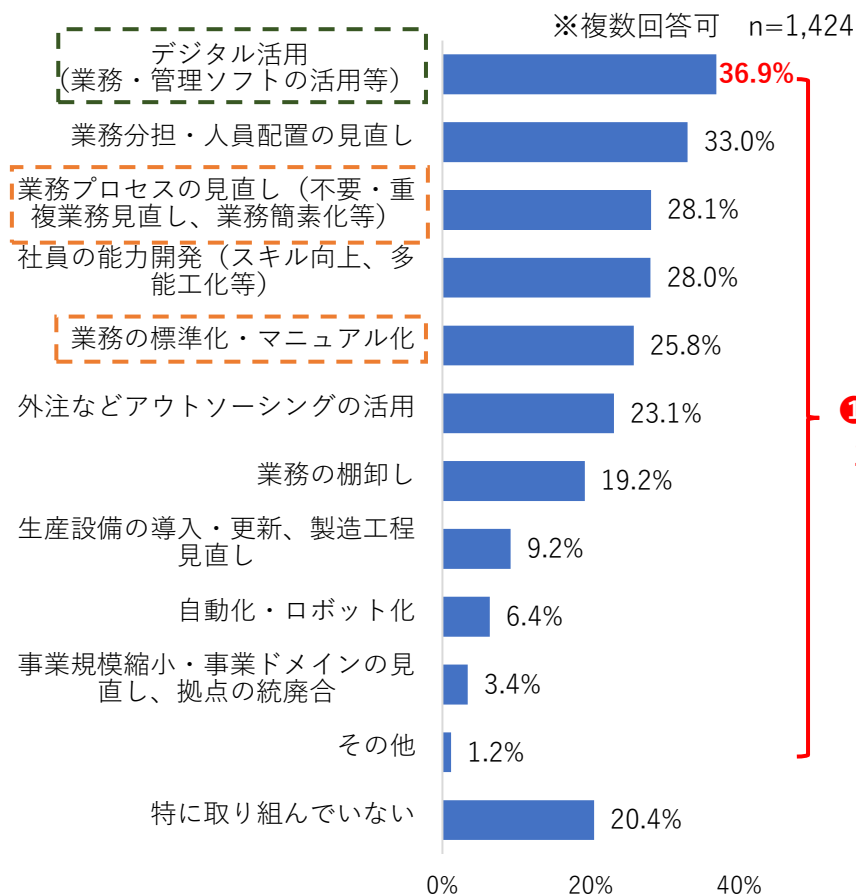
【脱炭素に向けた取り組み状況（業種別）】※複数回答可



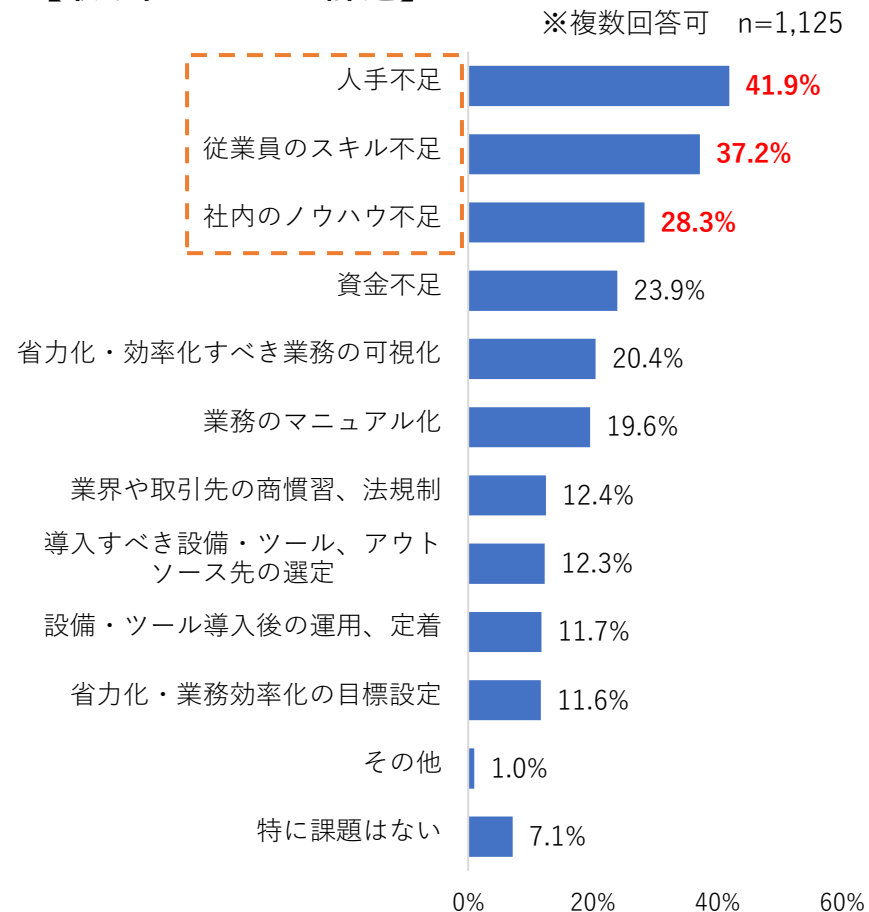
(1) 取り組み内容、取り組む上での課題

- 79.6%の企業が省力化・業務効率化に向けた取り組みを実施^①。最も多かったのは「デジタル活用」36.9%で、DXにもつながる「業務プロセスの見直し」や「業務の標準化・マニュアル化」といったプロセス改善の項目も約25%が実施。
- 取り組みを行う上での課題は「人手不足」が約4割と最も多く、次いで「従業員のスキル不足」「社内のノウハウ不足」といった人的な課題が上位を占める。

【2020年以降の省力化・業務効率化の取り組み内容】



【取り組む上での課題】



【2020年以降の省力化・業務効率化の取り組み内容】

	デジタル活用	業務分担・人員配置の見直し	業務プロセスの見直し	社員の能力開発	業務の標準化・マニュアル化	外注などアウトソーシングの活用	業務の棚卸し	生産設備の導入・更新、製造工程見直し	自動化・ロボット化	事業規模縮小・事業ドメインの見直し、拠点の統合	その他	特に取り組んでいない
製造業(n=271)	44.3%	37.6%	36.9%	36.5%	35.4%	28.0%	30.6%	33.6%	17.0%	1.8%	1.5%	11.1%
建設業(n=204)	41.2%	34.3%	23.0%	36.8%	21.1%	24.5%	12.7%	3.4%	2.9%	2.9%	0%	17.2%
卸売業(n=291)	34.4%	35.1%	27.1%	21.0%	24.7%	20.3%	19.6%	4.8%	2.7%	3.4%	1.0%	23.7%
小売業(n=89)	32.6%	29.2%	31.5%	20.2%	20.2%	22.5%	22.5%	3.4%	7.9%	7.9%	0%	28.1%
不動産業(n=86)	23.3%	19.8%	22.1%	22.1%	23.3%	15.1%	15.1%	0%	4.7%	2.3%	1.2%	37.2%
運輸業(n=69)	42.0%	34.8%	14.5%	20.3%	21.7%	17.4%	17.4%	4.3%	1.4%	1.4%	1.4%	23.2%
情報通信業(n=112)	40.2%	33.0%	37.5%	32.1%	27.7%	24.1%	24.1%	0.9%	4.5%	5.4%	0%	17.0%
飲食・宿泊業(n=45)	24.4%	35.6%	20.0%	15.6%	28.9%	13.3%	22.2%	8.9%	4.4%	4.4%	2.2%	22.2%
その他サービス業(n=254)	33.9%	29.5%	26.0%	26.8%	23.2%	26.0%	9.8%	2.8%	4.7%	3.9%	2.4%	21.7%

【取り組む上での課題】

	人手不足	従業員のスキル不足	社内のノウハウ不足	資金不足	省力化・効率化すべき業務の可視化	業務のマニュアル化	業界や取引先の商慣習、法規制	導入すべき設備・ツール、アウトソース先の選定	設備・ツール導入後の運用、定着	省力化・業務効率化の目標設定	その他	特に課題はない
製造業(n=240)	36.7%	37.5%	31.3%	21.3%	29.2%	22.5%	10.0%	15.0%	15.4%	17.5%	1.3%	5.8%
建設業(n=168)	60.7%	42.9%	25.6%	13.7%	14.3%	13.1%	9.5%	13.1%	12.5%	13.7%	0%	5.4%
卸売業(n=221)	34.4%	37.6%	29.9%	24.0%	21.3%	23.5%	19.9%	14.0%	11.8%	9.0%	1.8%	4.5%
小売業(n=64)	32.8%	40.6%	32.8%	37.5%	17.2%	17.2%	7.8%	10.9%	7.8%	9.4%	1.6%	10.9%
不動産業(n=54)	20.4%	33.3%	24.1%	13.0%	18.5%	22.2%	11.1%	16.7%	9.3%	16.7%	1.9%	9.3%
運輸業(n=54)	59.3%	24.1%	25.9%	16.7%	18.5%	9.3%	33.3%	7.4%	13.0%	1.9%	0%	5.6%
情報通信業(n=93)	43.0%	34.4%	28.0%	26.9%	15.1%	21.5%	9.7%	5.4%	8.6%	9.7%	0%	10.8%
飲食・宿泊業(n=34)	50.0%	44.1%	44.1%	35.3%	23.5%	17.6%	5.9%	8.8%	5.9%	5.9%	2.9%	5.9%
その他サービス業(n=198)	42.9%	36.4%	22.7%	33.8%	17.7%	19.7%	8.6%	10.6%	10.6%	9.1%	0.5%	9.6%

(2) 省力化・業務効率化の取り組みを行わない理由

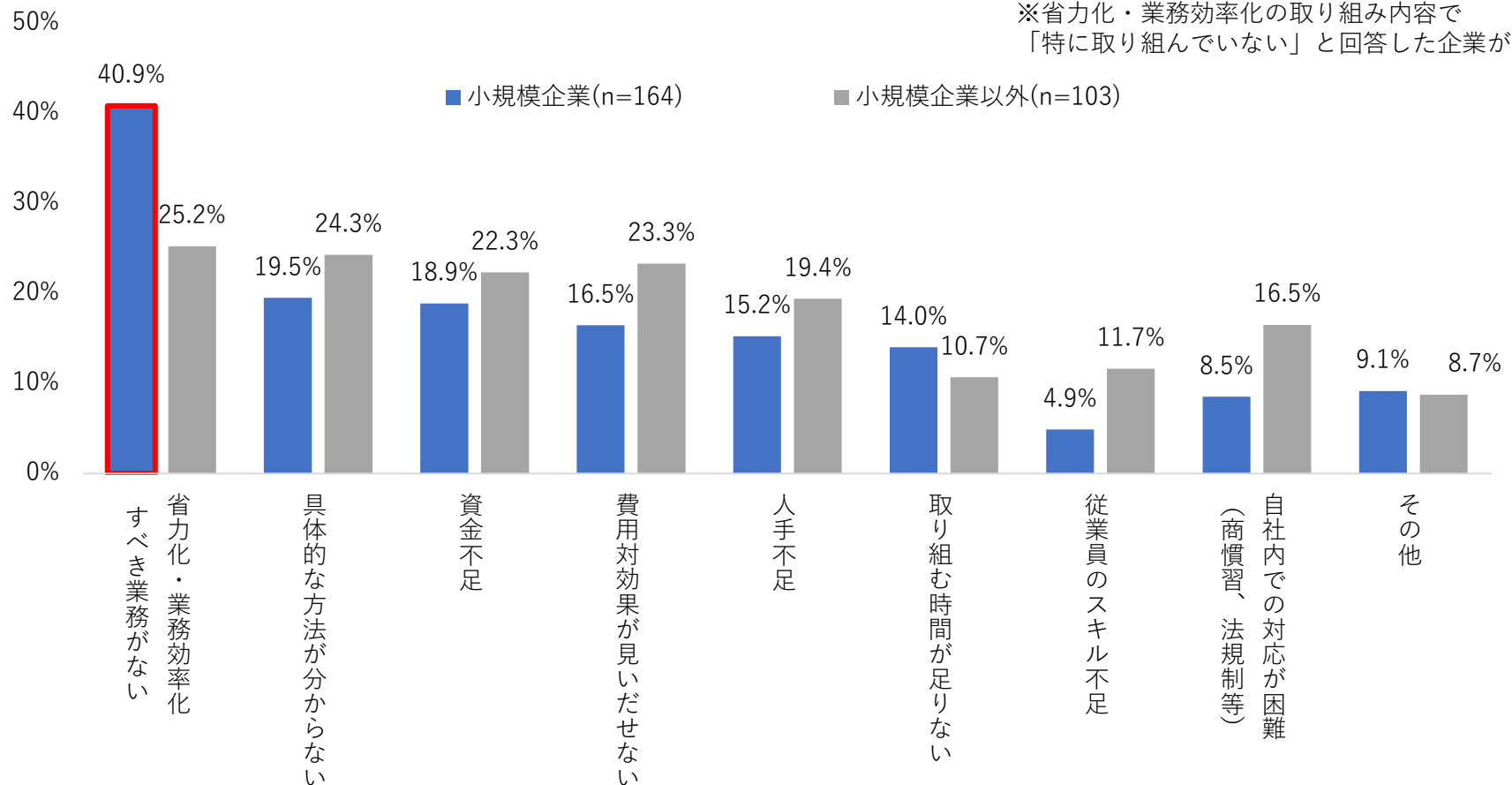
- 省力化・業務効率化の取り組みを行っていない理由について、「**省力化・業務効率化すべき業務がない**」が**最多となり、小規模企業では4割の企業が回答**。
- 小規模企業と比較すると、小規模企業以外では、「具体的な方法が分からない」「費用対効果が見いだせない」「資金不足」などの項目も上位にあがった。

【省力化・業務効率化の取り組みを行っていない理由（企業規模別）】

※複数回答可

※省力化・業務効率化の取り組み内容で

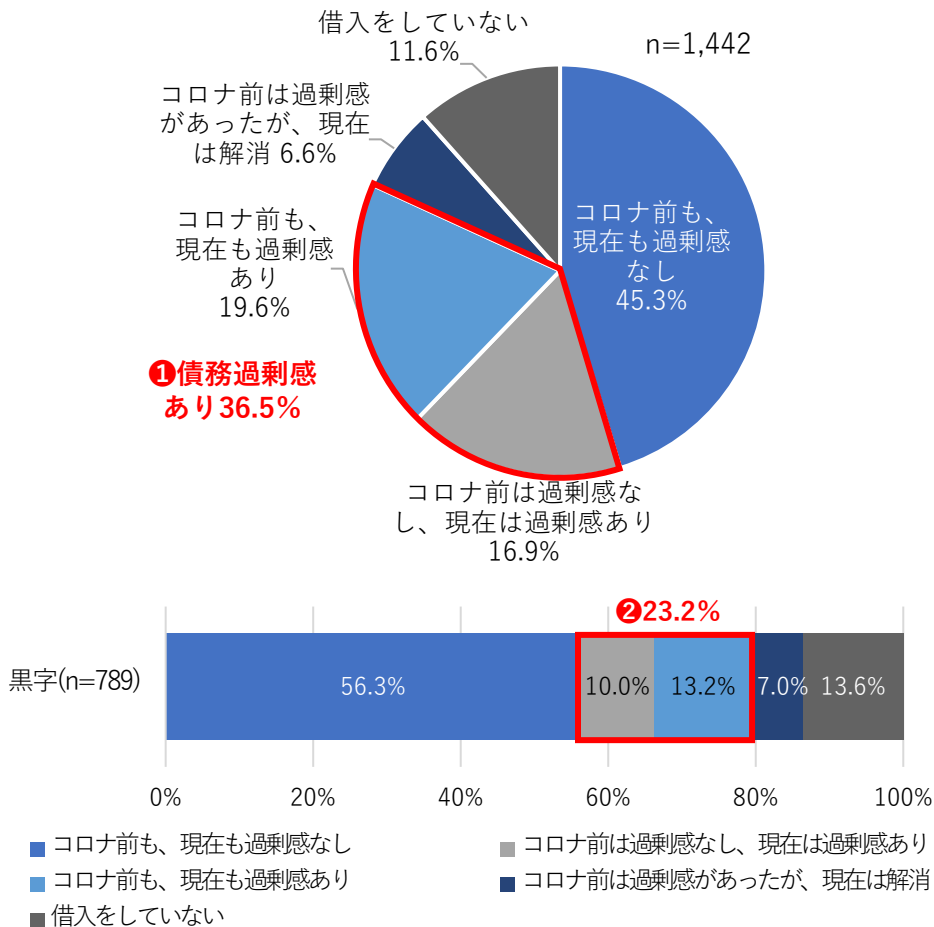
「特に取り組んでいない」と回答した企業が対象



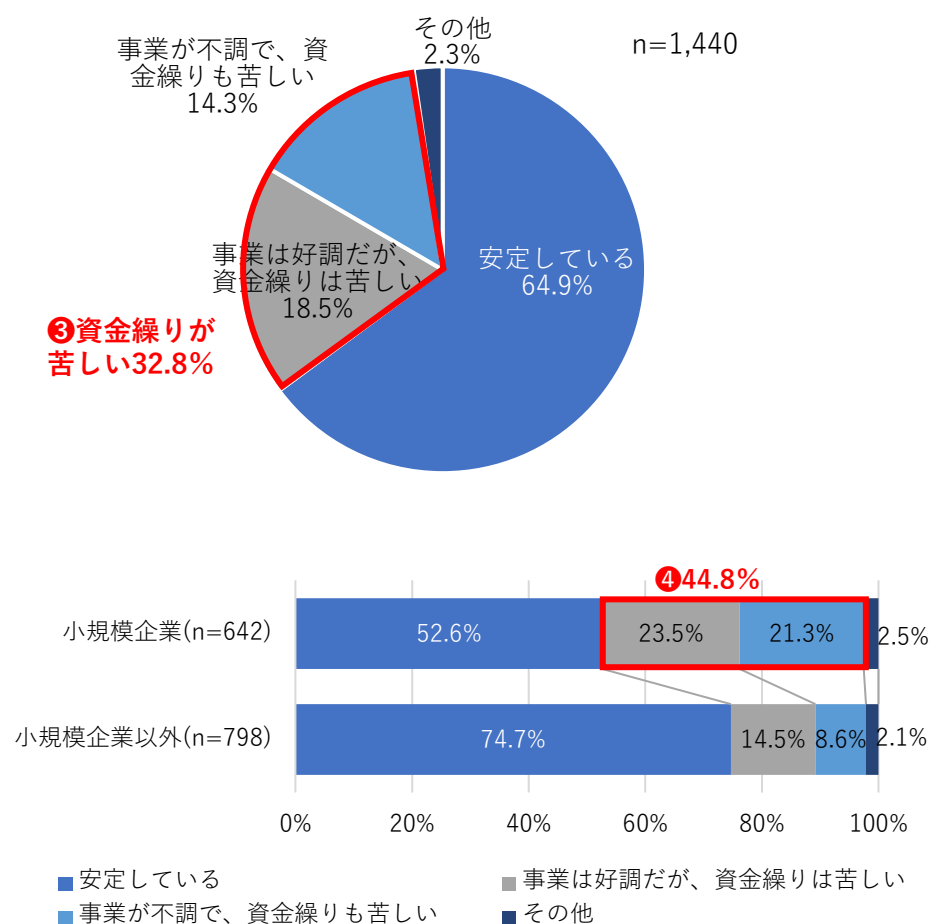
(1) 債務・資金繰りの状況

- 債務の状況について、「現在、債務過剰感あり」と回答した企業は**36.5%^①**。前期の収益が**黒字でも23.2%が債務過剰感を抱えている^②**。
- 「資金繰りが苦しい」と回答した割合は**32.8%^③**。とりわけ**小規模企業では、資金繰りが苦しい企業は4割を超える^④**。

【債務の状況（全体／前期黒字企業）】



【資金繰りの状況（全体／企業規模別）】

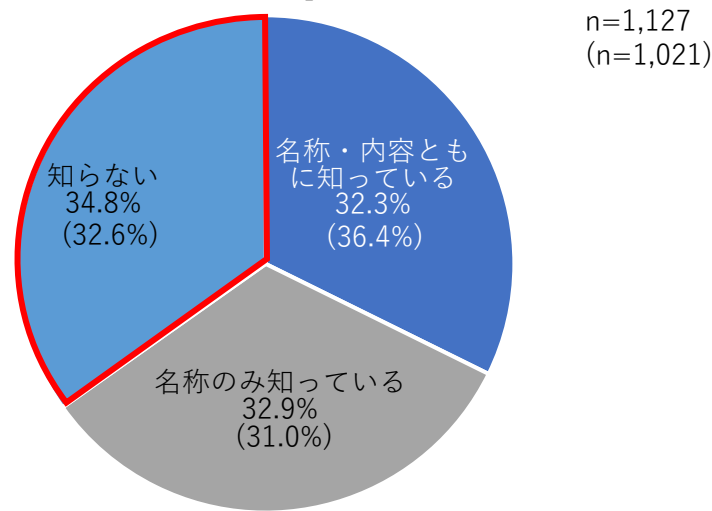


(2) 経営者保証

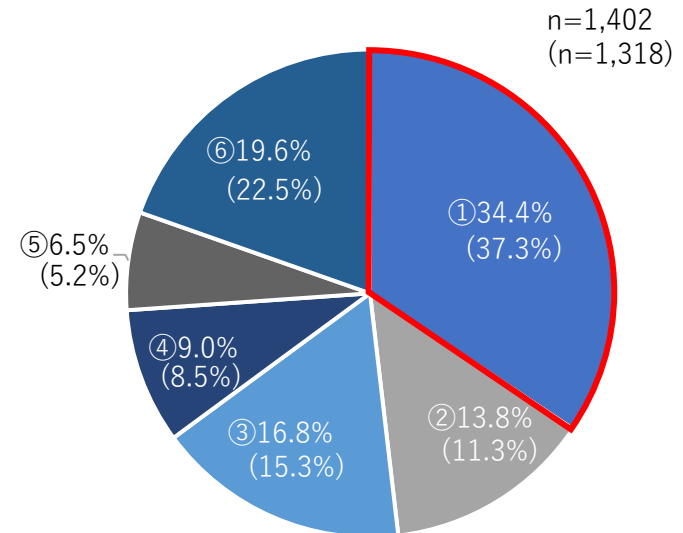
- 「経営者保証に関するガイドライン」に関して、「知らない」と回答した割合は、昨年から2.2ポイント増の34.8%となった。
- 民間金融機関からの説明状況について、約3割が「説明がなかった」と回答。

【「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において、「借入金がない・元々保証はついていないので関係ない」と答えた企業を除く



【「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>

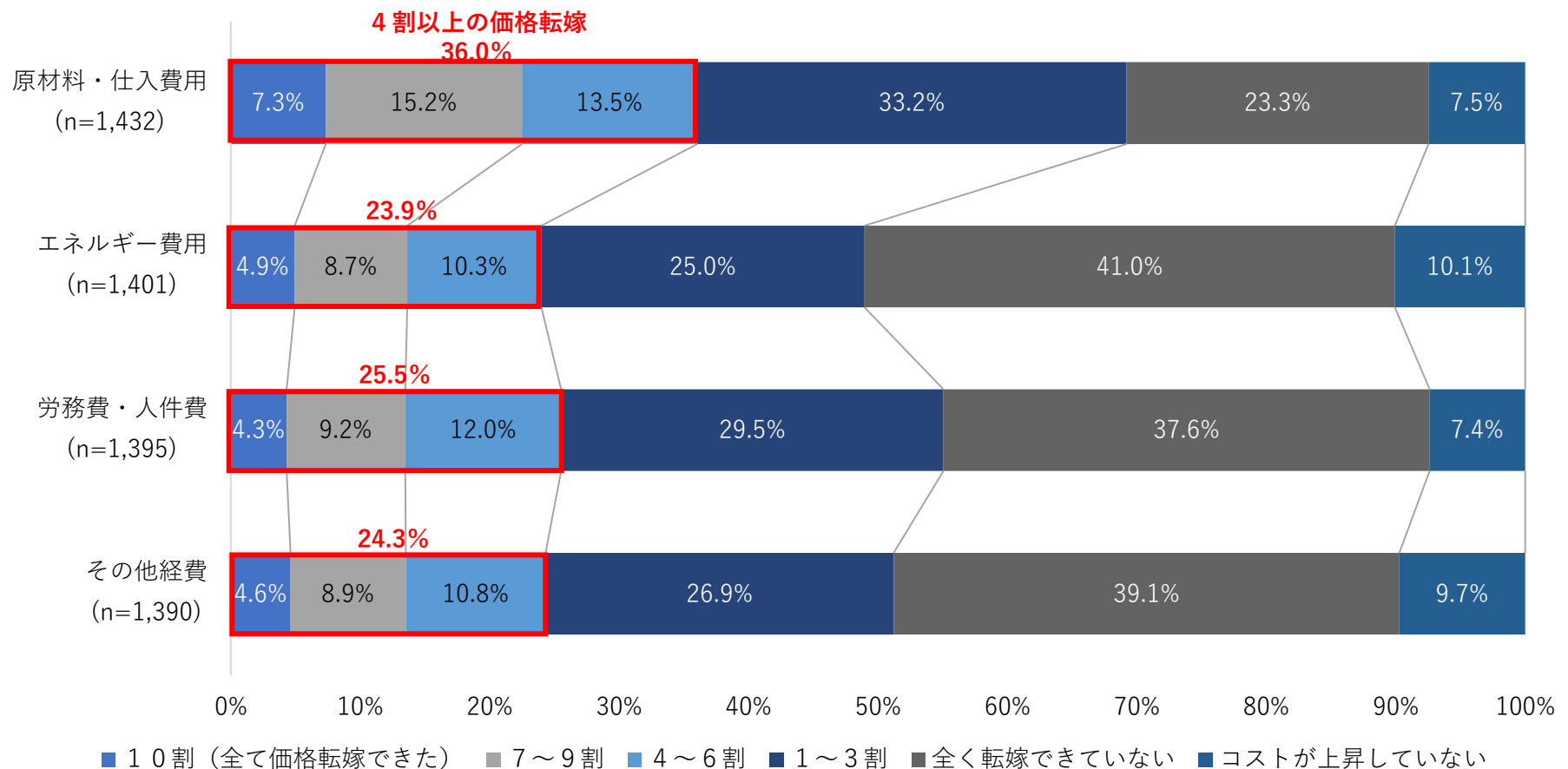
- 融資を受ける際に法人と個人が明確に分離されているなどの要件を満たせば、経営者の個人保証を求めないこと
- 事業再生や債務整理の局面において、金融機関の経済的合理性など要件を満たした場合、経営者に一定の資産を残して保証債務の免除を認めること

- 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説明はあったが、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

(1) 価格転嫁の状況

- コスト増加分の価格転嫁について、「4割以上価格転嫁できている」割合は、「原材料・仕入費用」では36.0%であるのに対し、「エネルギー費用」「労務費・人件費」「その他経費」ではそれぞれ25%程度となり、10ポイント近くの差が生じている。

【コスト増加分の価格転嫁の状況】

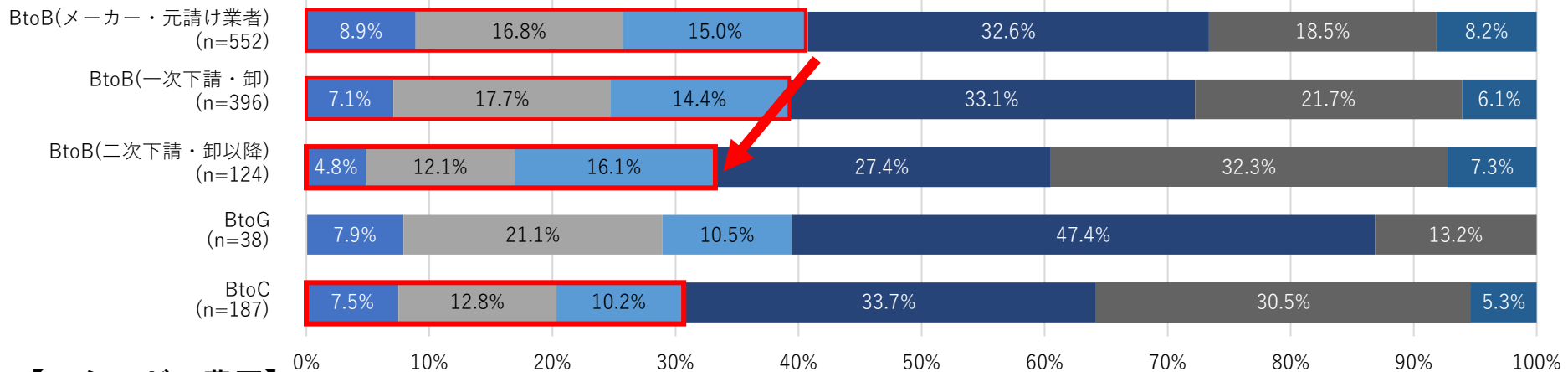


(1) 価格転嫁の状況 (取引階層別①)

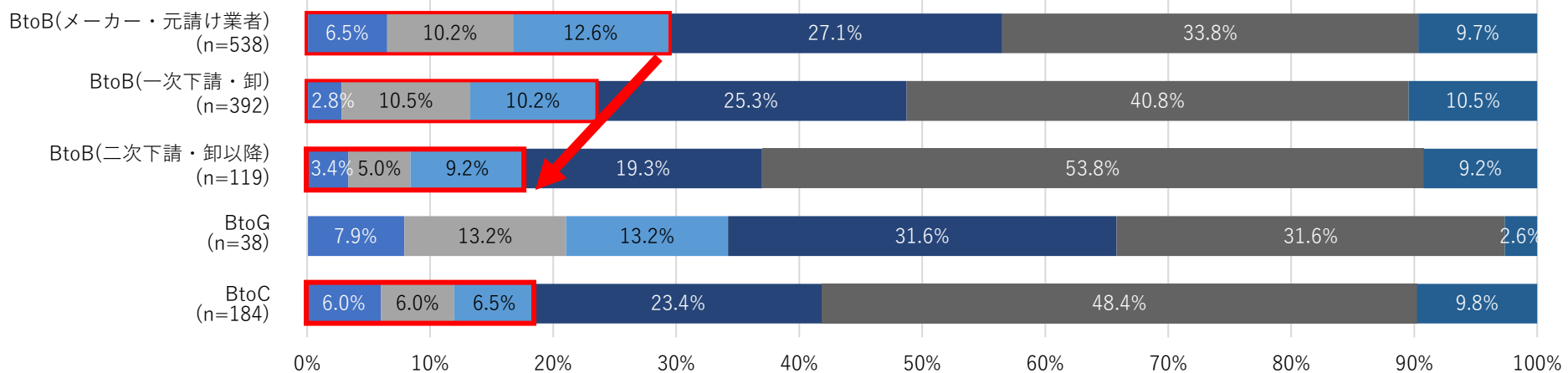
- 取引階層別での価格転嫁の状況について、**BtoBでは、「原材料・仕入費用」「エネルギー費用」とも取引段階を遡るほど価格転嫁できている割合が低い。BtoCではBtoB（二次下請・卸以降）と同等となり、価格転嫁が進んでいない状況。**

【原材料・仕入費用】

■ 10割 (全て価格転嫁できた) ■ 7～9割 ■ 4～6割
 ■ 1～3割 ■ 全く転嫁できていない ■ コストが上昇していない



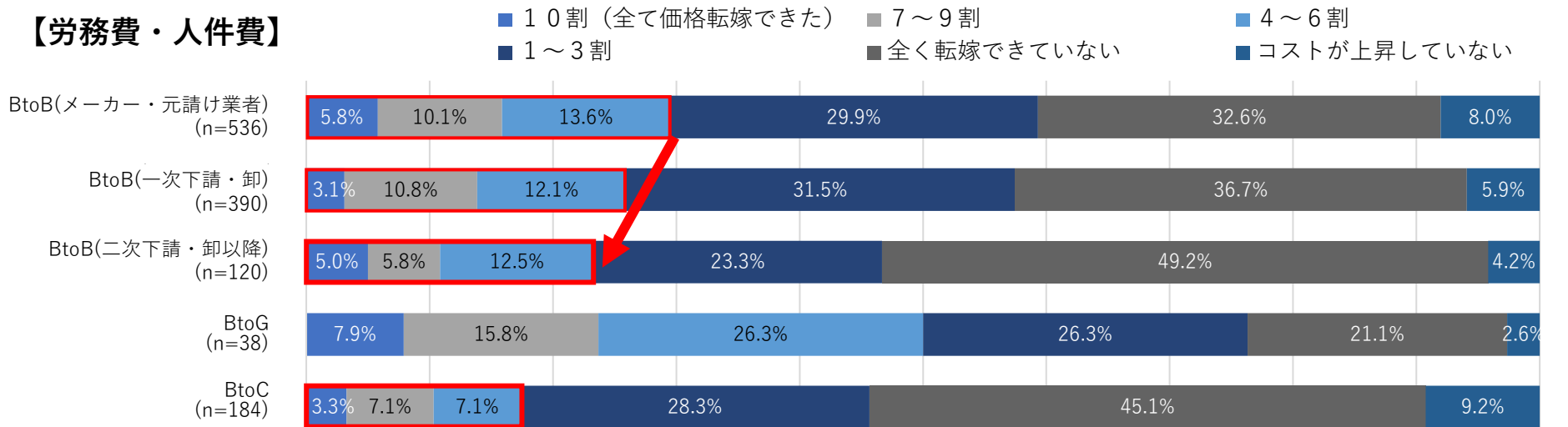
【エネルギー費用】



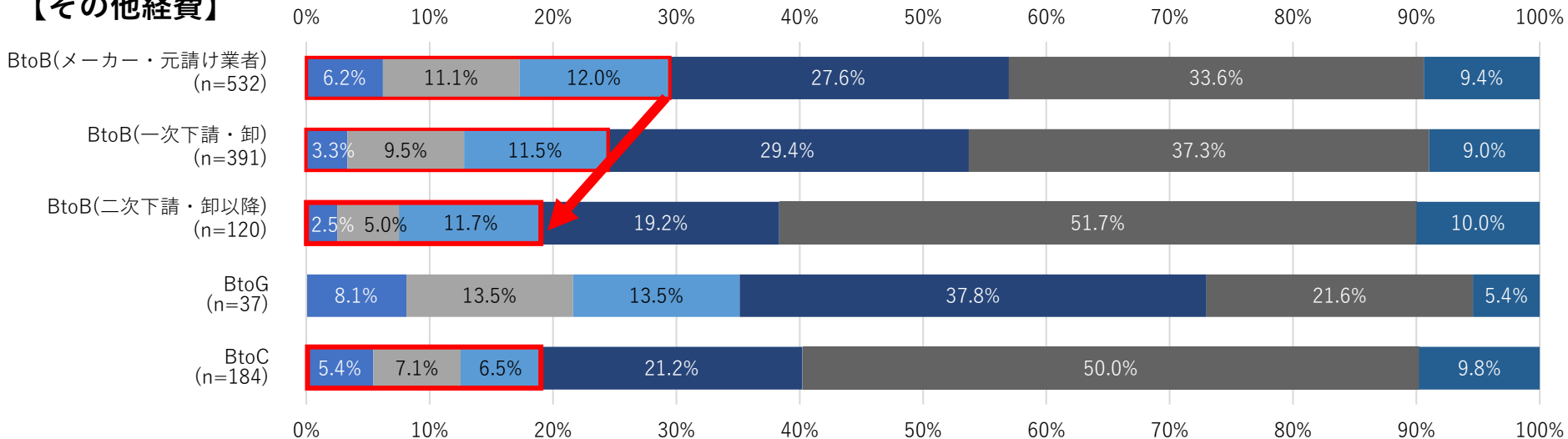
(1) 価格転嫁の状況 (取引階層別②)

- 「労務費・人件費」「その他経費」についても、取引段階を遡るほど価格転嫁できている割合が低い。
- BtoCでは「労務費・人件費」についてBtoB（二次下請・卸以降）よりも価格転嫁が進んでいない。

【労務費・人件費】



【その他経費】

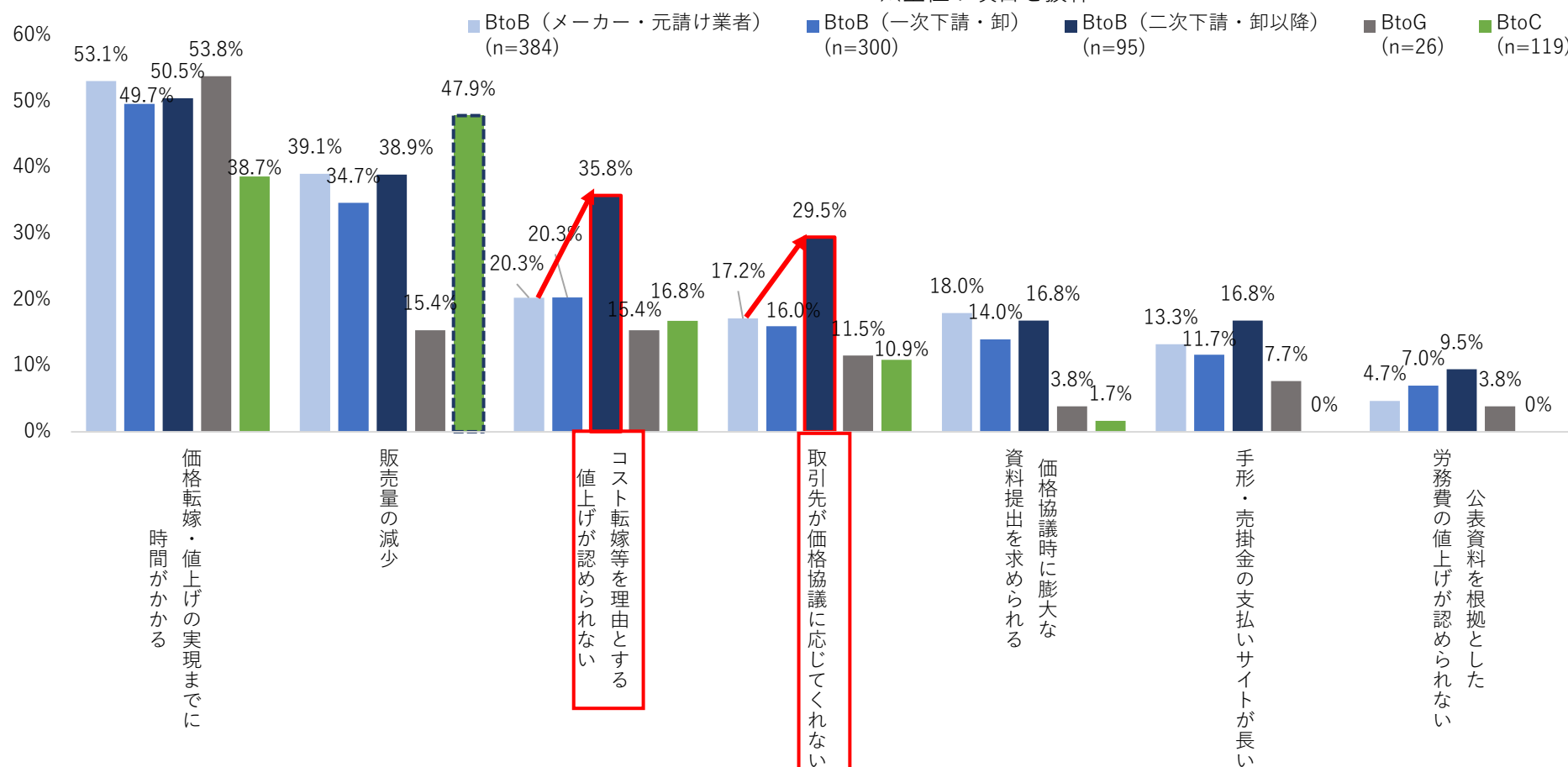


(2) 取引条件の改善・さらなる価格転嫁に向けた問題・課題

- **BtoB、BtoGでは、「価格転嫁・値上げの実現までに時間がかかる」が約半数となり、BtoCでは「販売量の減少」が約半数と最多。**
- 取引段階別では、**BtoB二次下請・卸以降の企業で「コスト転嫁等を理由とする値上げが認められない」「取引先が価格協議に応じてくれない」の割合が高くなり、取引段階を遡るごとに価格転嫁を認めてもらえない状況が浮き彫りとなった。**

【取引条件の改善・さらなる価格転嫁に向けた問題・課題】

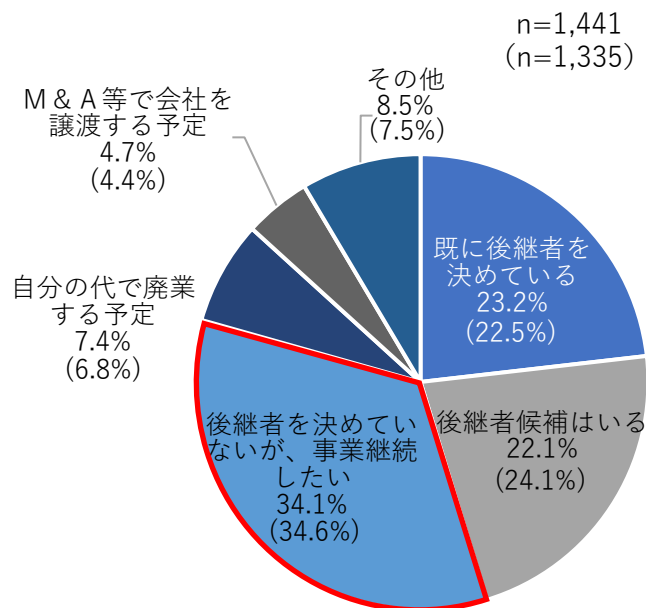
※問題・課題があると回答した企業を対象
※上位7項目を抜粋



(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」は34.1%と昨年から横ばい。
- 「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うち、**後継者・承継先として親族をあげる割合は7割を下回った。**一方で「自社の役員・従業員」は2.2ポイント増加の32.7%となった。

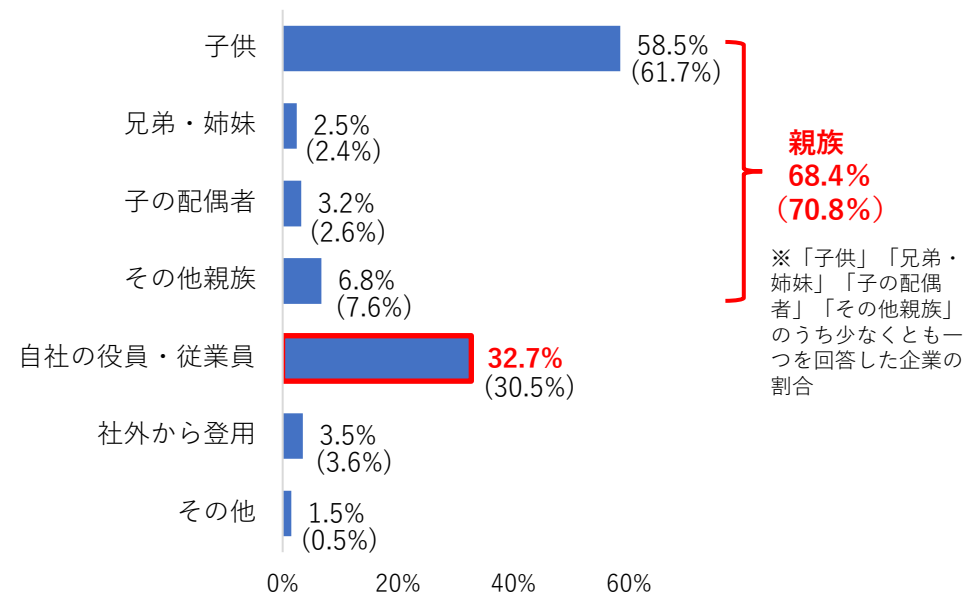
【事業承継の予定・意向】



【後継者・承継先】

※複数回答可 n=651 (n=616)

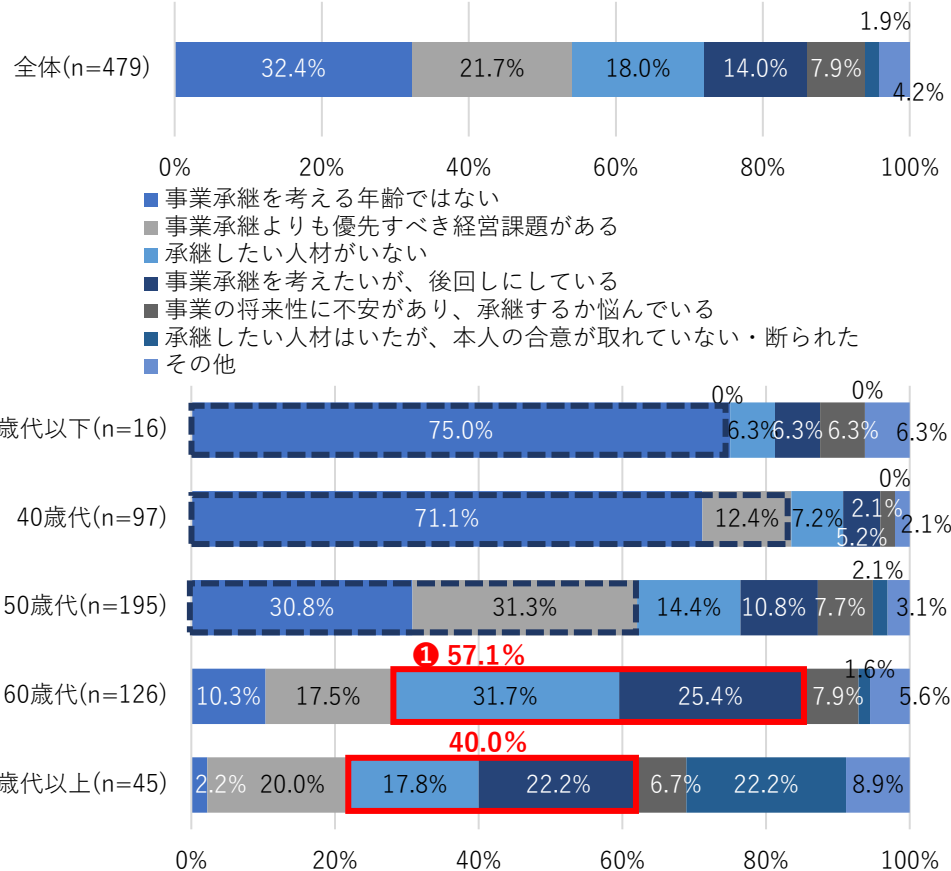
※「既以後継者を決めている」「後継者候補はいる」の回答者を対象



- 「後継者を決めていない」理由について、50歳代以下は「事業承継を考える年齢ではない」「事業承継よりも優先すべき課題がある」が6割以上を占めるが、**60歳代では「承継したい人材がない」「事業承継を考えたいが後回しにしている」が約6割となった。60歳代になって事業承継を課題として認識している様子が見える。**
- 事業承継税制に係る特例承継計画について、申請済み・検討している企業は約1割となった。

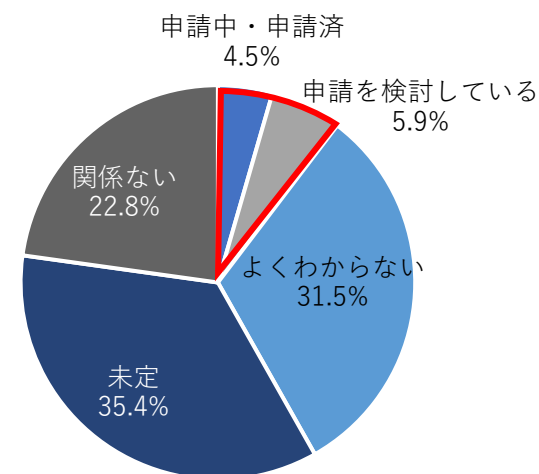
【後継者を決めていない理由（全体／経営者年齢別）】

※「後継者を決めていないが、事業継続したい」の回答者を対象



【事業承継税制に係る特例承継計画】

n=1,430



【物価高・賃上げ】

- 過度な円安は当社には致命的。物価が次々と高騰する中でも賃上げできない状況で、社員に申し訳ないと思っている（スポーツ用品卸売業・3人）
- 円安や物価高騰に対し、最低賃金上昇など人件費上昇に伴う政策で、企業側に負担が生じている。新規採用やキャリアアップ以外で人件費負担のための補助金・助成金などが欲しい（電気器具製造・31人）

【成長に向けた新たな取り組み】

- 材料のみ扱っていたが、M&Aで製品を扱う会社を取得し、材料、中間加工品、製品と商材の幅を広げた。海外の展示会にも積極的に進出して営業を行っている（鋳物卸売業・14人）

【省力化・業務効率化】

- 省力化投資の補助金もしくは制度融資を拡充し、要件も緩和して欲しい。「効率の上がらない企業は市場から退場させることが経済活性化につながる」という主張があるが、設備投資できず効率性が低いままの企業に対して、再生・拡大できる制度があれば、努力する企業を変えることができる（食品製造業・18人）

【取引環境】

- 中小企業が賃上げを行うためには、大企業からの発注金額を上昇させる必要がある。人件費上昇分を顧客の業績に関わらず反映させることを周知徹底していただきたい（通信・情報処理システム開発・33人）
- 手形が廃止され、でんさい（電子記録債権）に変更されても、支払いサイトは長いままであるため、サイトの期間について考えてほしい（金属製品製造・76人）

【資金繰り】

- コロナ禍で膨らんだ借入金の返済が足を引っ張り、設備投資や広告費にかかる費用が厳しくなっている。現在の補助金は精算払いのためハードルが高い（通信販売・1人）

【事業承継】

- 事業承継したくても借入金が多いので引継ぎする人がいない（医療品卸売・1人）

挑みつづける、変わらぬ意志で。

