

# 中小企業が考える自社の諸課題と対応 (2023年2月商工中金景況調査 トピックス調査分)

1. 目的・調査事項	<ul style="list-style-type: none"><li>●目的 中小企業の、景況感をはじめとする実態のタイムリーな把握</li><li>●調査事項<ul style="list-style-type: none"><li>(1) 景況感 今月及び先行き</li><li>(2) 業況判断（売上、販売価格、仕入価格、雇用状況、生産・営業用設備、資金繰り）今月及び先行き</li><li>(3) トピックス (中小企業経営層が考える自社の諸課題と対応)</li></ul></li></ul> <p>※定例部分は3月24日に公表済み</p>
2. 回答期間・調査頻度	<ul style="list-style-type: none"><li>●回答期間 2023年2月17日～3月6日（本件が第12回調査）</li><li>●調査頻度 四半期毎（当面）</li></ul>
3. 対象企業	商工中金の取引先中小・中堅企業
4. 企業数	有効回答数 2,322社 (アンケート依頼数 4,290社、回答率 54.1%)
5. 調査方法	インターネットによる直接回答
■ ご照会先	商工中金 産業調査部 高澤（たかさわ） TEL：080-7005-3663

## 調査回答企業の属性（業種別）

		回答企業数	構成比(%)			回答企業数	構成比(%)
製造業		1,077	46.4	非製造業		1,245	53.6
	食料品	131	5.6		建設業	63	2.7
	化学	84	3.6		卸売業	353	15.2
	鉄・非鉄	78	3.4		小売業	209	9.0
	印刷業	50	2.2		運輸業	344	14.8
	金属製品	181	7.8		飲食・宿泊	109	4.7
	はん用、生産用、業務用機械	156	6.7		情報通信業	35	1.5
	電気機器	71	3.1		その他非製造業	132	5.7
	輸送用機器	122	5.3				
	その他製造業	204	8.8				
全産業						2,322	100

(注)各項目の構成比の合計は、四捨五入の関係で100%とならない場合がある（以降頁同様）

# 調査回答企業の属性（地域別）

地域		回答企業数	構成比(%)	地域	回答企業数	構成比(%)
	北海道	63	2.7	北陸	103	4.4
	東北	174	7.5	近畿	374	16.1
	関東	697	30.0	中国	176	7.6
	甲信越	141	6.1	四国	83	3.6
	東海	262	11.3	九州・沖縄	249	10.7
全産業					2,322	100

(注)各項目の構成比の合計は、四捨五入の関係で100%とならない場合がある

地域区分：東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島）、関東（茨城、栃木、群馬、東京、埼玉、千葉、神奈川）、甲信越（山梨、長野、新潟）、東海（静岡、愛知、三重、岐阜）、北陸（富山、石川、福井）、近畿（大阪、滋賀、京都、兵庫、奈良、和歌山）、中国（鳥取、島根、岡山、広島、山口）、四国（香川、徳島、愛媛、高知）、九州・沖縄（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄）

# 【要約】

P.5~P.10

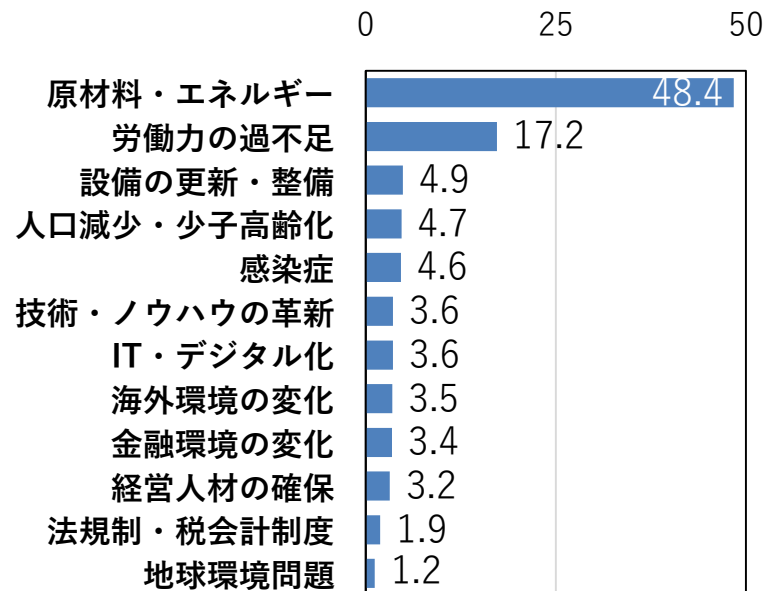
## 本レポートの要旨

1. 向こう1年の経営上の最重要課題としては「**原材料・エネルギーの確保・価格変動**」を挙げる企業が圧倒的に多い。向こう10年の最重要課題としては「**労働力の過不足**」など「**ヒト**」に関する項目が上位に挙げられたが、それらと並び「**原材料・エネルギーの確保・価格変動**」も上位に入った。原材料等価格の高騰や不安定な動きを**一過性でない、中長期的課題と捉える中小企業が少なくない**ことが窺える。
2. 各最重要課題についての対応状況をみると、「**IT・デジタル化**」「**設備の更新・整備**」については、向こう1年の対応状況として「**対策策定済み**」の割合が高いものの、向こう10年では必ずしも高くない。これらの項目について、**中長期的には目先とは異なる対応の必要性を感じつつも、取り組みを進められていない**中小企業の現状が窺われた。
3. 「**地球環境問題**」については向こう1年、10年いずれも、最重要課題に挙げる割合は高くない。自動車関連など、脱炭素化対応の影響が大きいとみられる業種においても同様。また、同項目について、情報源・相談先として取引先金融機関に期待する割合は低い。

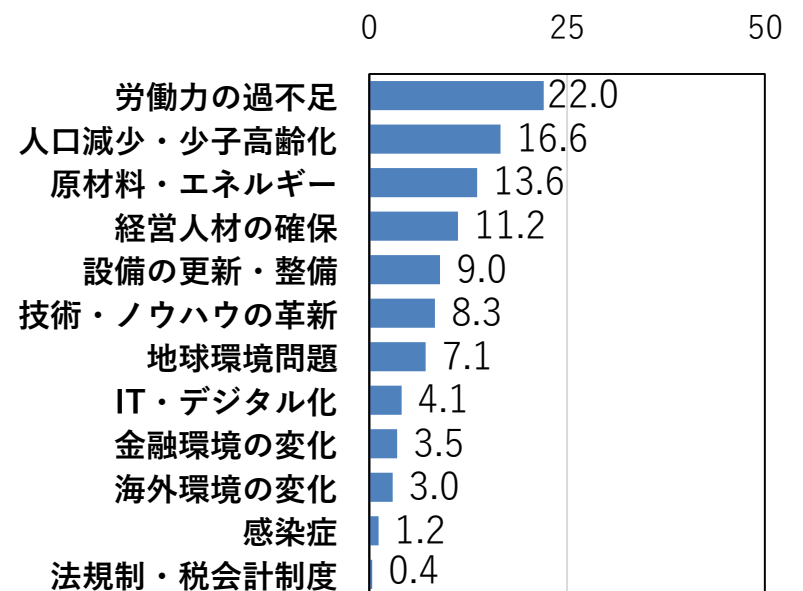
# 1. 向こう1年・10年の最重要課題

- 向こう1年の経営上の最重要課題としては「原材料・エネルギーの確保・価格変動」を挙げる企業が圧倒的に多い。
- 向こう10年の最重要課題は、「自社・他社の量的・質的な労働力の過不足」「国内人口の減少や少子高齢化に伴う需要の変動」「事業承継を含む経営人材の確保」といった「ヒト」に関わる課題が上位に挙げられたほか、「原材料・エネルギーの確保・価格変動」も引き続き上位に入った。原材料等価格の高騰や不安定な動きを一過性でない、中長期的課題と捉える中小企業が少なくないことが窺える。

向こう1年の最重要課題 (%)



向こう10年の最重要課題 (%)



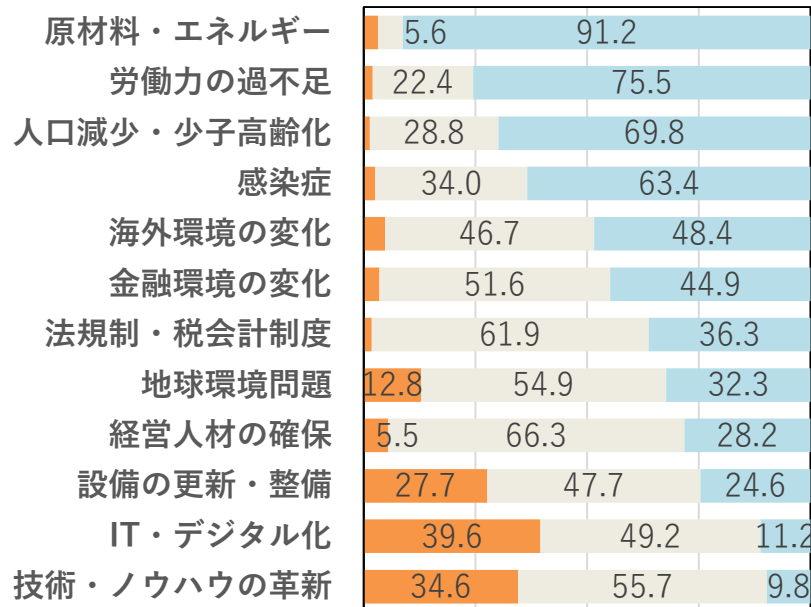
## 2.1. 今後想定される諸事象の経営への影響

- 向こう1年・向こう10年とも「原材料・エネルギー価格の確保・価格変動」「自社・他社の量的・質的な労働力の過不足」「国内人口の減少や少子高齢化に伴う需要の変動」についてはマイナス影響を懸念する割合が高い。
- 他方、「設備の更新・整備」「IT・デジタル化」「技術・ノウハウの革新」はプラス影響がマイナス影響を上回っており、ビジネスチャンスと捉えられている。

■ 主にプラスの影響     
 ■ 影響は小さい・ない     
 ■ 主にマイナスの影響

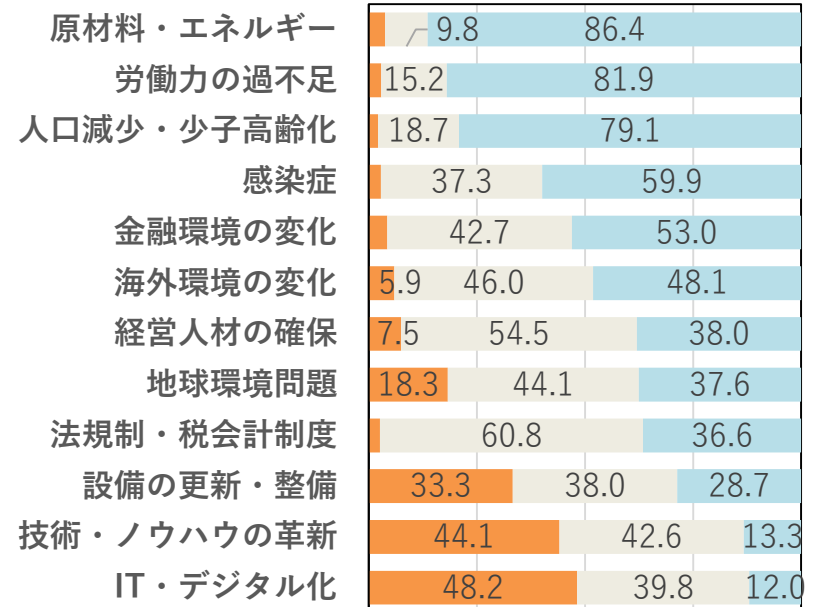
向こう1年の影響

(%)  
0 25 50 75 100



向こう10年の影響

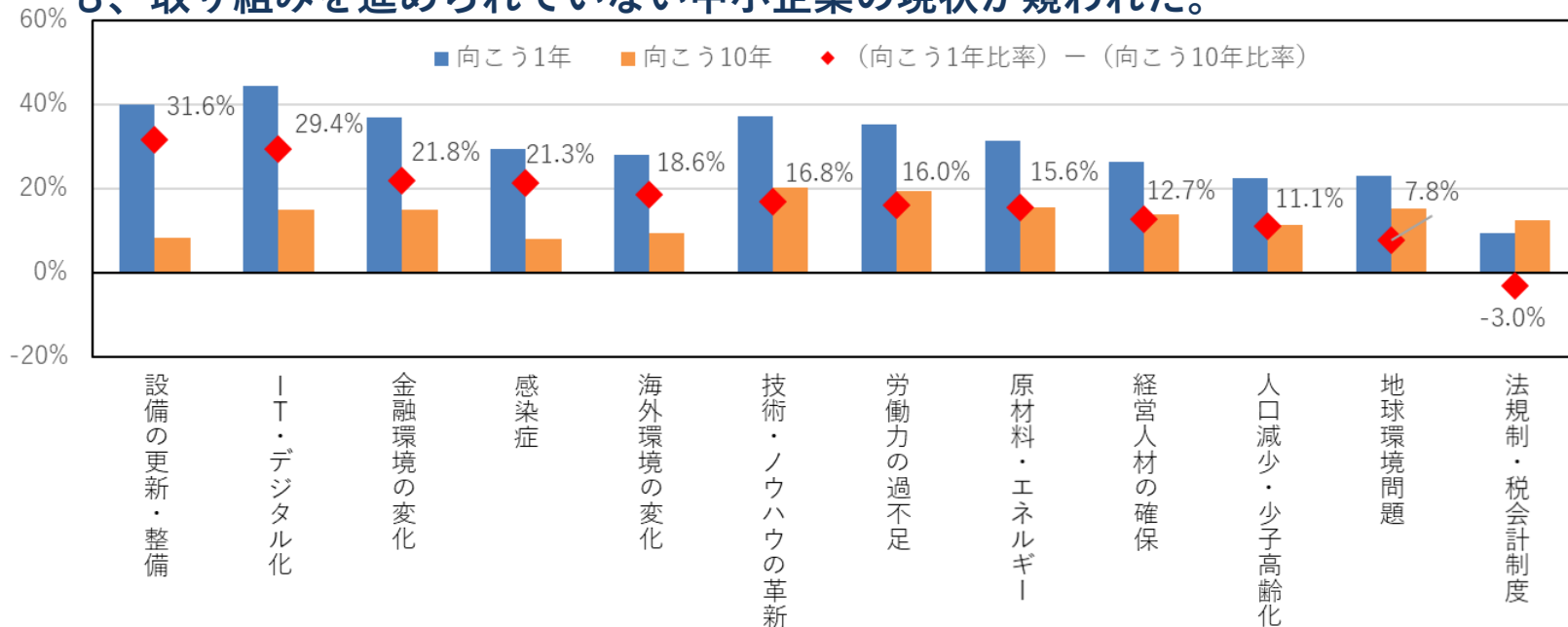
(%)  
0 25 50 75 100





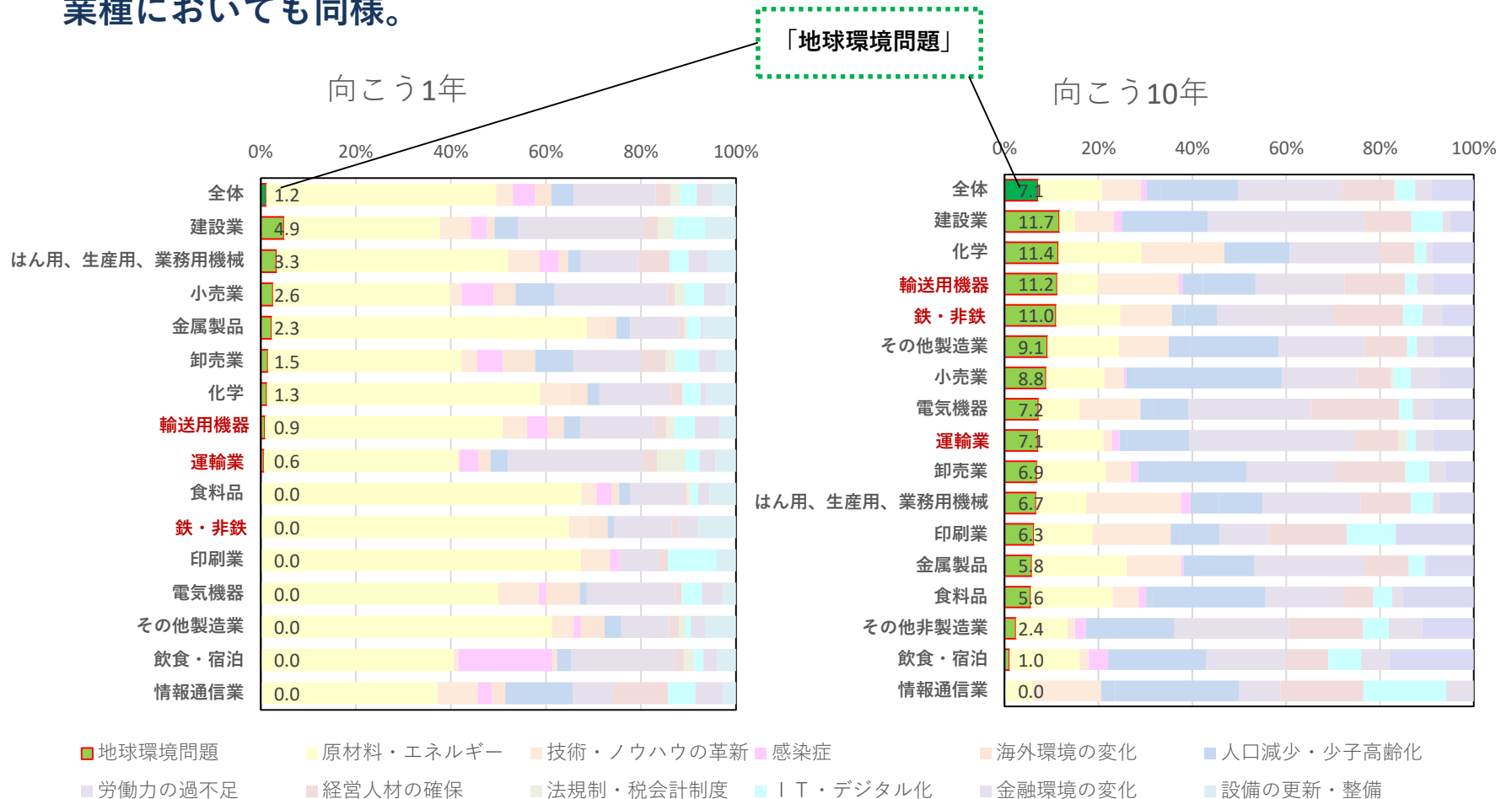
## 2.2. 向こう1年・向こう10年の最重要課題別「対策策定済み」の状況

- 各課題の「対策策定済み」の割合に関して、向こう1年と向こう10年の差は下図の通り。
- 「IT・デジタル化」「設備の更新・整備」については、向こう1年の対応状況として「対策策定済み」の割合が高いものの、向こう10年では必ずしも高くない。
- 「設備の更新・整備」の課題の概要（自由記載）をみると、向こう1年では老朽化に伴う更新投資との記載が多い一方で、向こう10年では工場建替えや拠点の集約・拡大など経営体制に関わるものも多く、中長期的には目先とは異なる対応の必要性を感じつつも、取り組みを進められていない中小企業の現状が窺われた。



### 3.1.向こう1年・向こう10年の業種別最重要課題の割合

- 「地球環境問題」については向こう1年、10年いずれも、最重要課題に挙げる割合は高くない。輸送用機器や鉄・非鉄、運輸業など、脱炭素化対応の影響が大きいとみられる業種においても同様。

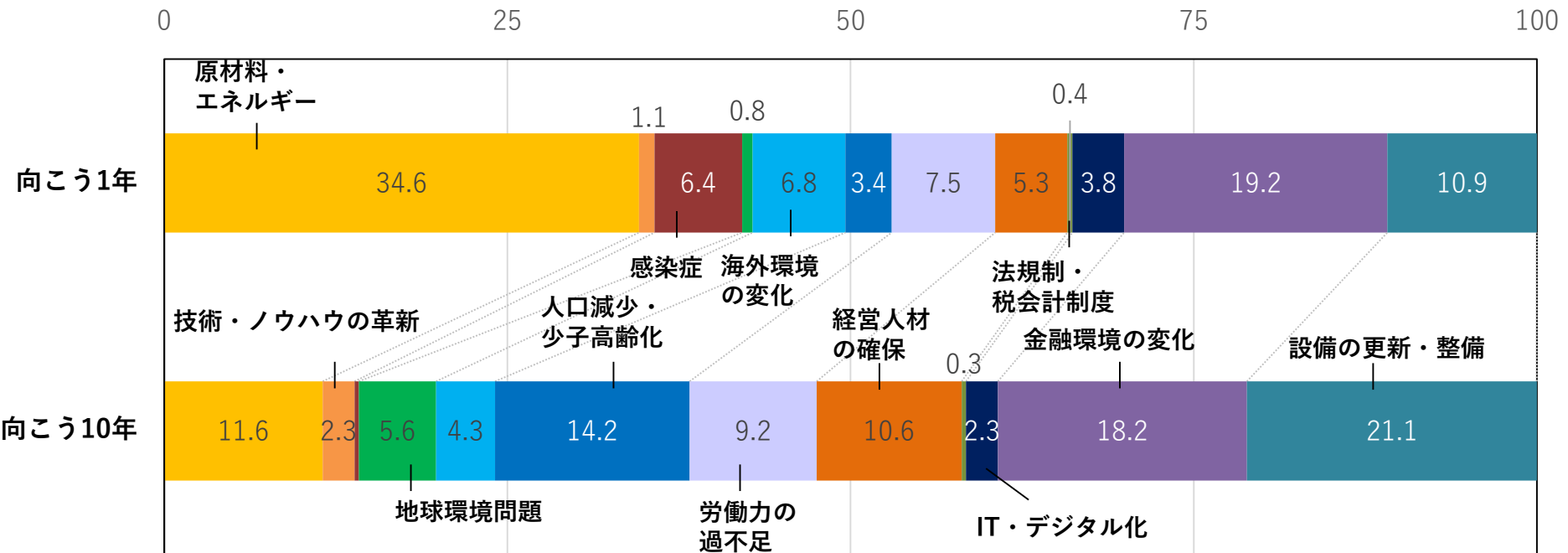


## 3.2.情報源・相談先として取引金融機関に期待する内容

- 向こう1年では「原材料・エネルギー」、向こう10年では「設備の更新・整備」への対応の期待が大きいほか、向こう1年・向こう10年の両方で金融環境の変化に対する警戒感がみられた。
- 一方、「地球環境問題」について、取引先金融機関に期待する割合は低い。

(%)

100



# 【詳細】

P.12~

## < 1. 今後想定される諸事象の経営への影響 > 質問票の内容

**Q1.**

以下1~12のすべての項目について、向こう1年程度および向こう10年程度の貴社への影響を、それぞれ3つの選択肢から1つ選んでお答えください。なお、各事象についての具体的な内容（変化・変動の方向性を含む）は、現時点での貴社のお考えや予想に基づいたもので差し支えありません。

	向こう1年程度			向こう10年程度		
	主にプラスの影響がある	主にマイナスの影響がある	影響は小さい・ない	主にプラスの影響がある	主にマイナスの影響がある	影響は小さい・ない
1	原材料・エネルギーの確保・価格変動					
2	技術・ノウハウの革新					
3	コロナ影響の継続・再流行、新たな感染症の流行					
4	脱炭素の進展等の地球環境問題への対応					
5	海外の生産・販売環境の変化、為替相場の変動					
6	国内人口の減少や少子高齢化に伴う需要の変動					
7	自社・他社の量的・質的な労働力の過不足					
8	事業承継を含む経営人材の確保					
9	法規制・税会計制度の変更					
10	IT・デジタル化の進展					
11	資金調達、金利変動など金融環境の変化					
12	自社設備や各種インフラ設備の更新・整備					

## < 1. 今後想定される諸事象の経営への影響 > 今後想定される諸事象の経営への影響

- 向こう1年・向こう10年とも「原材料・エネルギー価格の確保・価格変動」「自社・他社の量的・質的な労働力の過不足」「国内人口の減少や少子高齢化に伴う需要の変動」についてはマイナス影響を懸念する割合が高い。
- 他方、「設備の更新・整備」「IT・デジタル化」「技術・ノウハウの革新」はプラス影響がマイナス影響を上回っており、ビジネスチャンスと捉えられている。

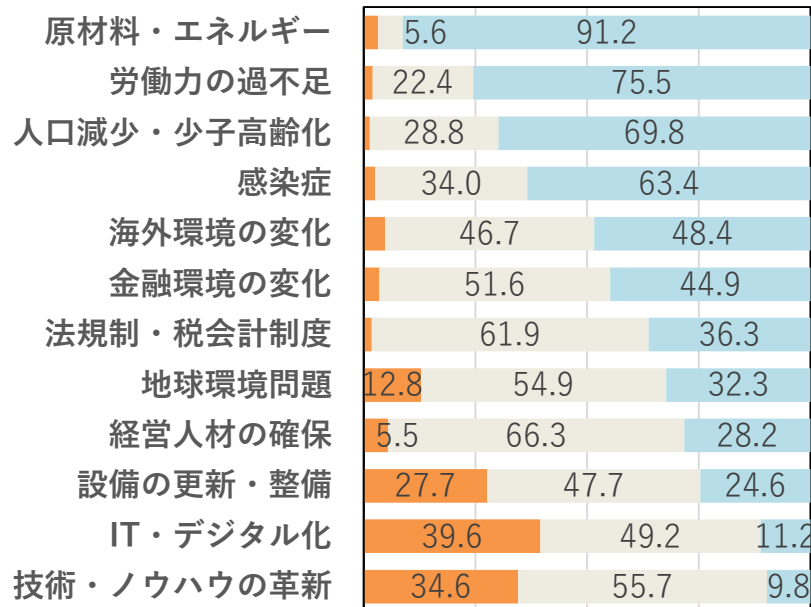
■ 主にプラスの影響

■ 影響は小さい・ない

■ 主にマイナスの影響

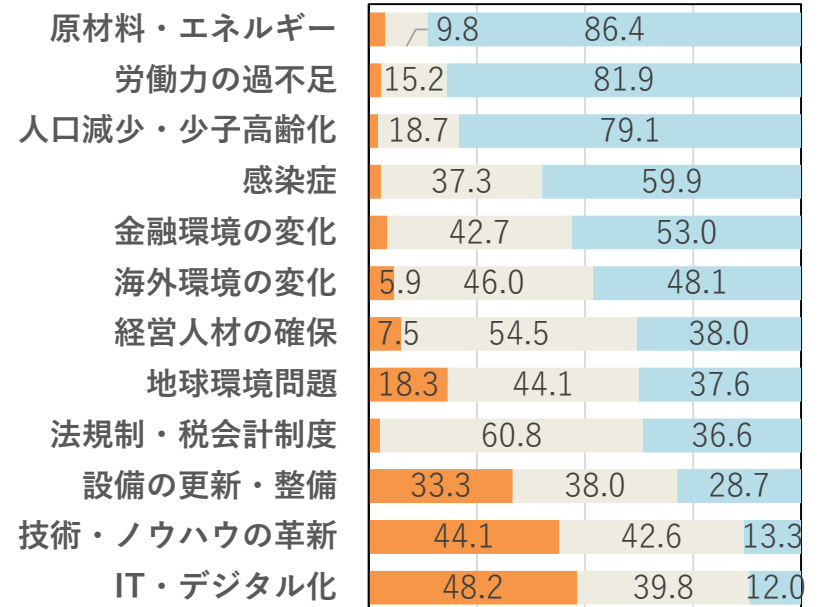
向こう1年の影響

(%)  
0 25 50 75 100



向こう10年の影響

(%)  
0 25 50 75 100



< 1. 今後想定される諸事象の経営への影響 >

## 今後想定される諸事象の経営への影響に関する自由記載

### 【人手不足による営業エリアの縮小の懸念】

社員の高齢化が顕著であり、10年後には地方の営業所を廃して都内のみを営業エリアとするなど、**拠点の集約をしなければいけないほど深刻にとらえている**(卸売業)

### 【サプライチェーン維持のための対応】

後継者がおらず、また代わりに外注できる事業者がいない外注先に対して、弊社から人材を派遣して将来的には**自社でその企業の担っている部分を賄えるような体制**がとれるように対策をしている(その他製造業)

### 【人口減少と人手不足】

都市部では騒音や振動等により生産活動は制限されるため地方に生産拠点を置いているが、**人口減少により労働力の確保が慢性的な課題**になっている。このような状況の中、都市部と同様の税制では、**地方はどんどん衰退していく**ことが懸念される(鉄・非鉄)

### 【EV化に対する懸念】

世界規模で内燃機関の自動車から電気自動車へのシフトが進む中、**当社が今後も自動車部品を生産し続けることができるのか**。また自社の社員の高齢化の進行や、若手の人材採用が困難な中、会社の存続自体が危ぶまれる(化学)

### 【脱炭素化に伴う課題】

製鉄所向けコークス炉部品が売上のかなりの部分を占めているが、**CO2排出問題で石炭から水素への転換が検討されている**。現状は研究段階だが、**完全に転換されれば売上に影響する**。また過去に日本が技術供与した、中国・東南アジア勢の技術進歩による競争激化も予想される。課題は山積しており、**産学官の交流が更に重要になる**と考える(鉄・非鉄)

### 【鉄鋼産業のトランジションによる影響】

**鋼材価格上昇の背景には、原材料価格の上昇の他に大手製鉄会社による製造時のCO2を削減するための設備投資費用が含まれている**が、価格交渉の際には理解されないことが多い。また脱炭素の重要性を踏まえると、原材料価格が下がっても鋼材価格は高値を維持するのではないかと予想する(金属製品)

※文意を損なわない範囲で一部記載を変更している(見出しは商工中金にて適宜作成)。

## < 2. 最重要課題とその対策状況 > 質問票の内容

Q2.

Q1でお答えいただいた諸課題のうち、貴社の経営上最も重要だと考える事象を向こう1年程度、向こう10年程度の期間でそれぞれ一つ選んでいただき、それらの課題の概要を簡潔に記入いただくとともに、現在の対応状況について以下から最も近いものを1つずつお答えください。

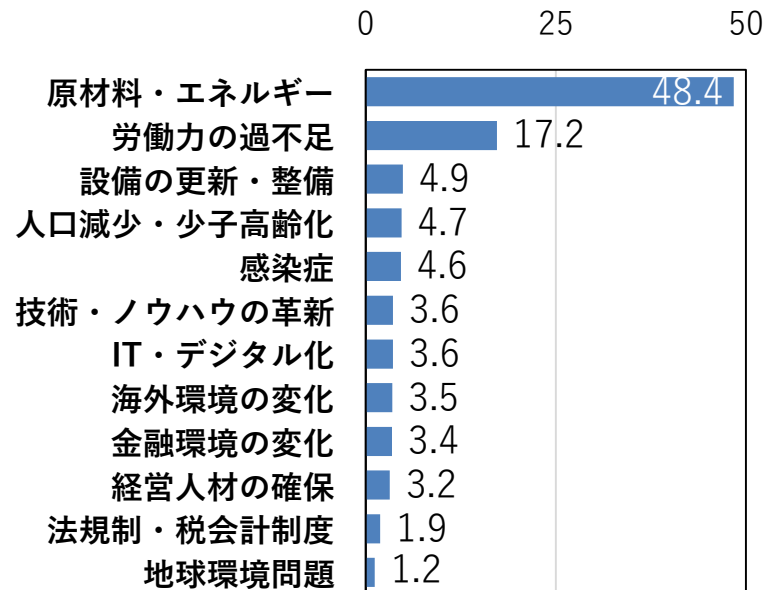
最も重要だと考える課題		向こう1年程度	向こう10年程度
		課題の概要	
対策状況	1	既に対応策を講じている	
	2	現在対応策を準備・検討中である	
	3	現状対応策を準備・検討していないが、今後取り組む予定である	
	4	課題の性質から対策が不可能と考えている	
	5	その他(具体的にお答えください)	
		(	)



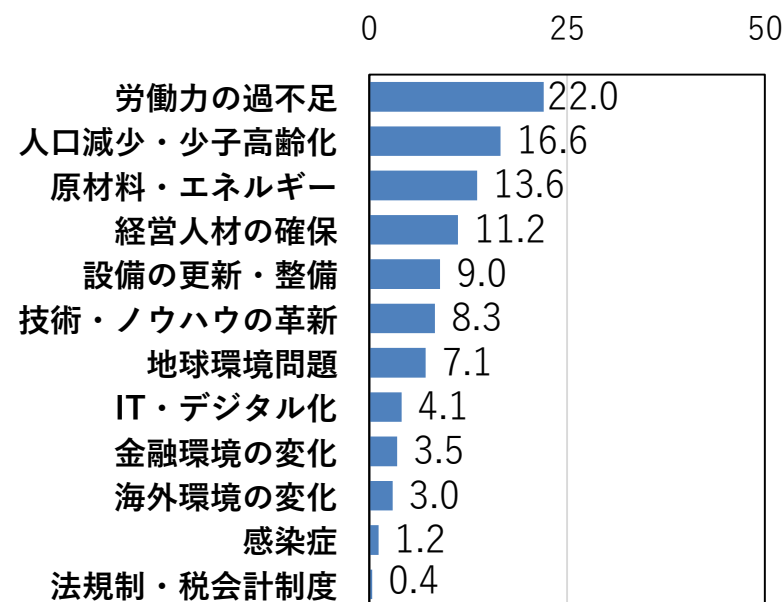
## <2. 最重要課題とその対策状況> 向こう1年・10年の最重要課題

- 向こう1年の経営上の最重要課題としては「原材料・エネルギーの確保・価格変動」を挙げる企業が圧倒的に多い。
- 向こう10年の最重要課題は、「自社・他社の量的・質的な労働力の過不足」「国内人口の減少や少子高齢化に伴う需要の変動」「事業承継を含む経営人材の確保」といった「ヒト」に関わる課題が上位に挙げられたほか、「原材料・エネルギーの確保・価格変動」も引き続き上位に入った。原材料等価格の高騰や不安定な動きを一過性でない、中長期的課題と捉える中小企業が少なくないことが窺える。

向こう1年の最重要課題 (%)

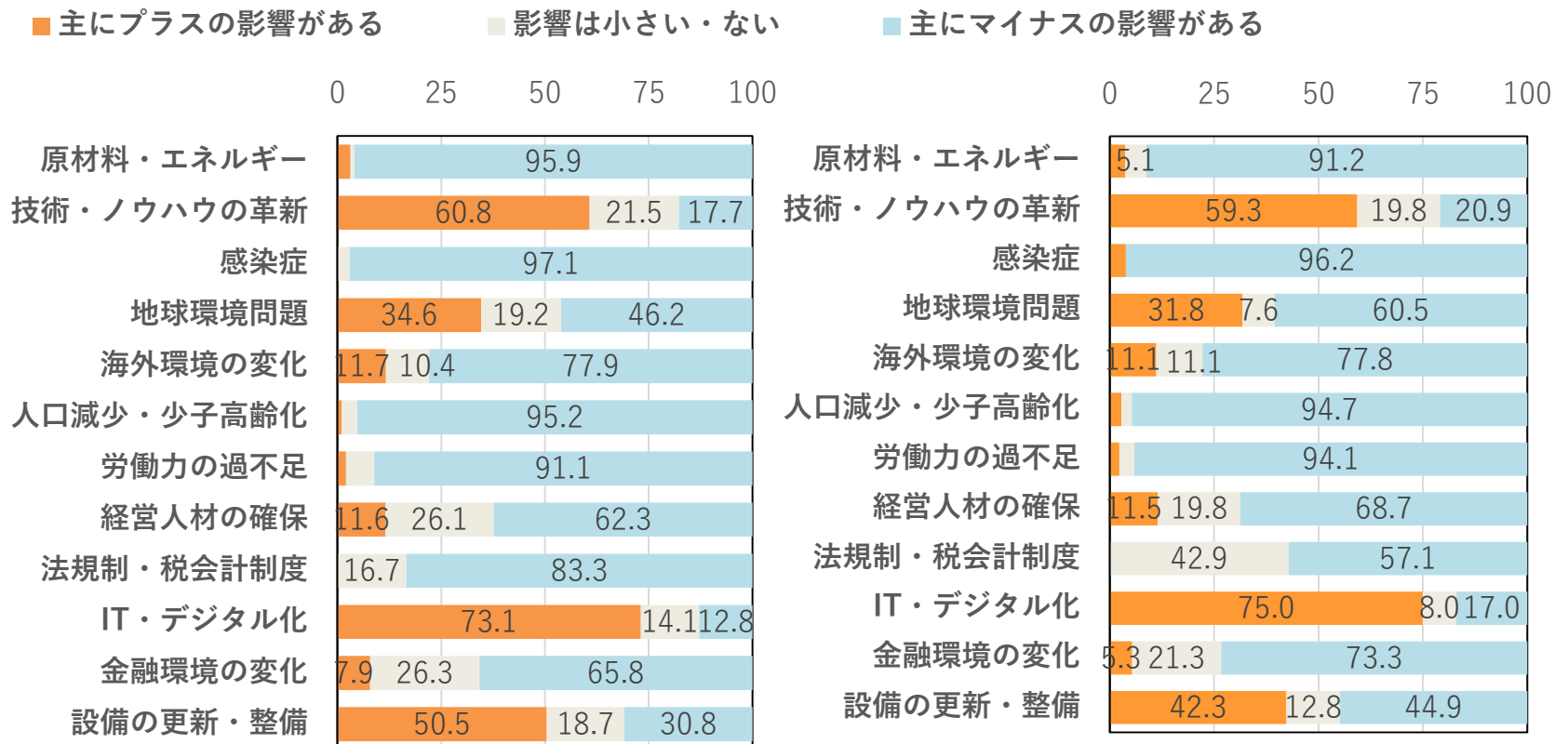


向こう10年の最重要課題 (%)



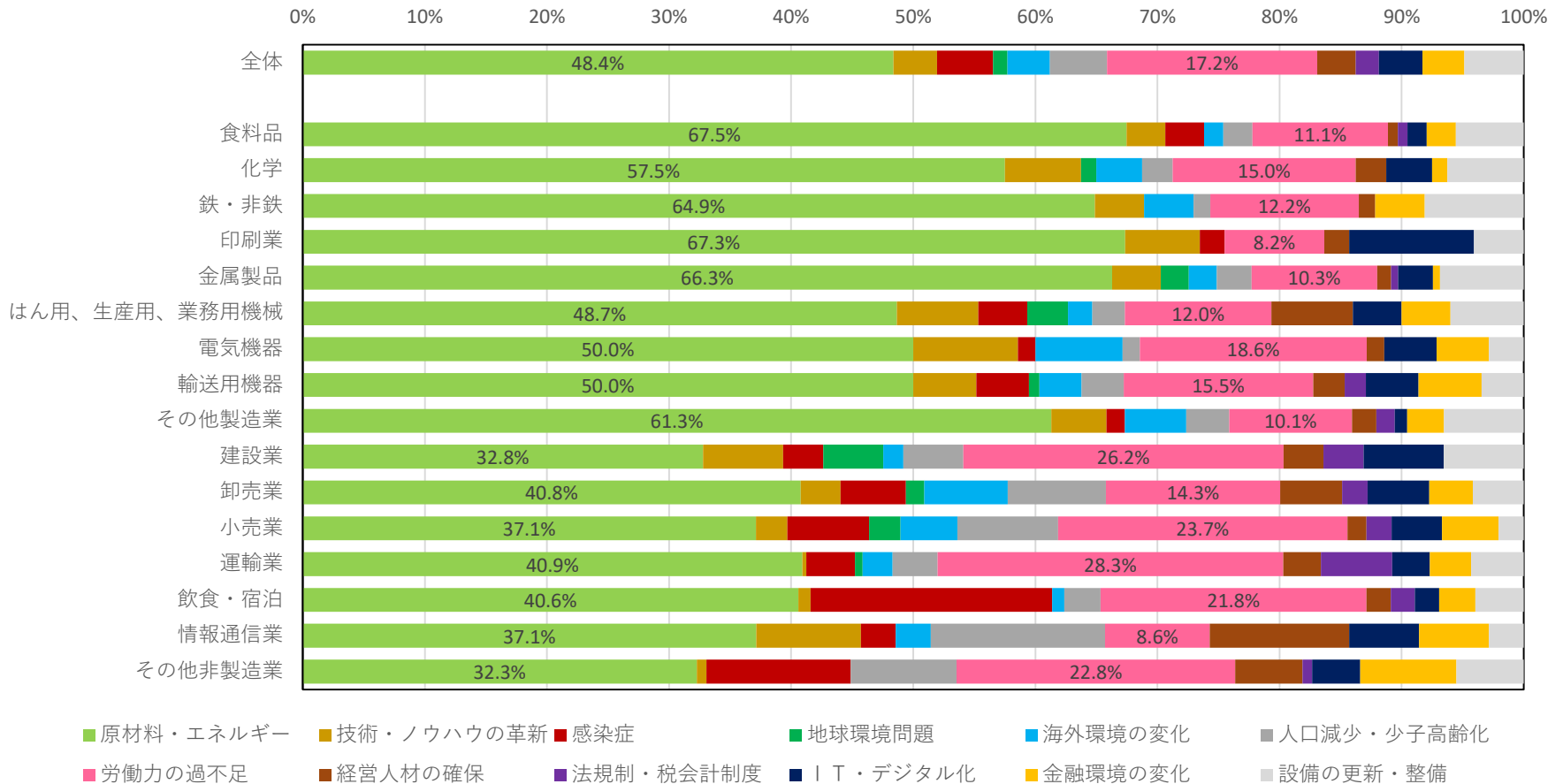
## <2. 最重要課題とその対策状況> 最重要課題の経営への影響

- Q1で聞いた各事象の経営への影響について、Q2で各社が最重要課題としたものに絞ると、特に「技術・ノウハウの革新」「IT・デジタル化」についてはプラス影響を予想する割合が高い。



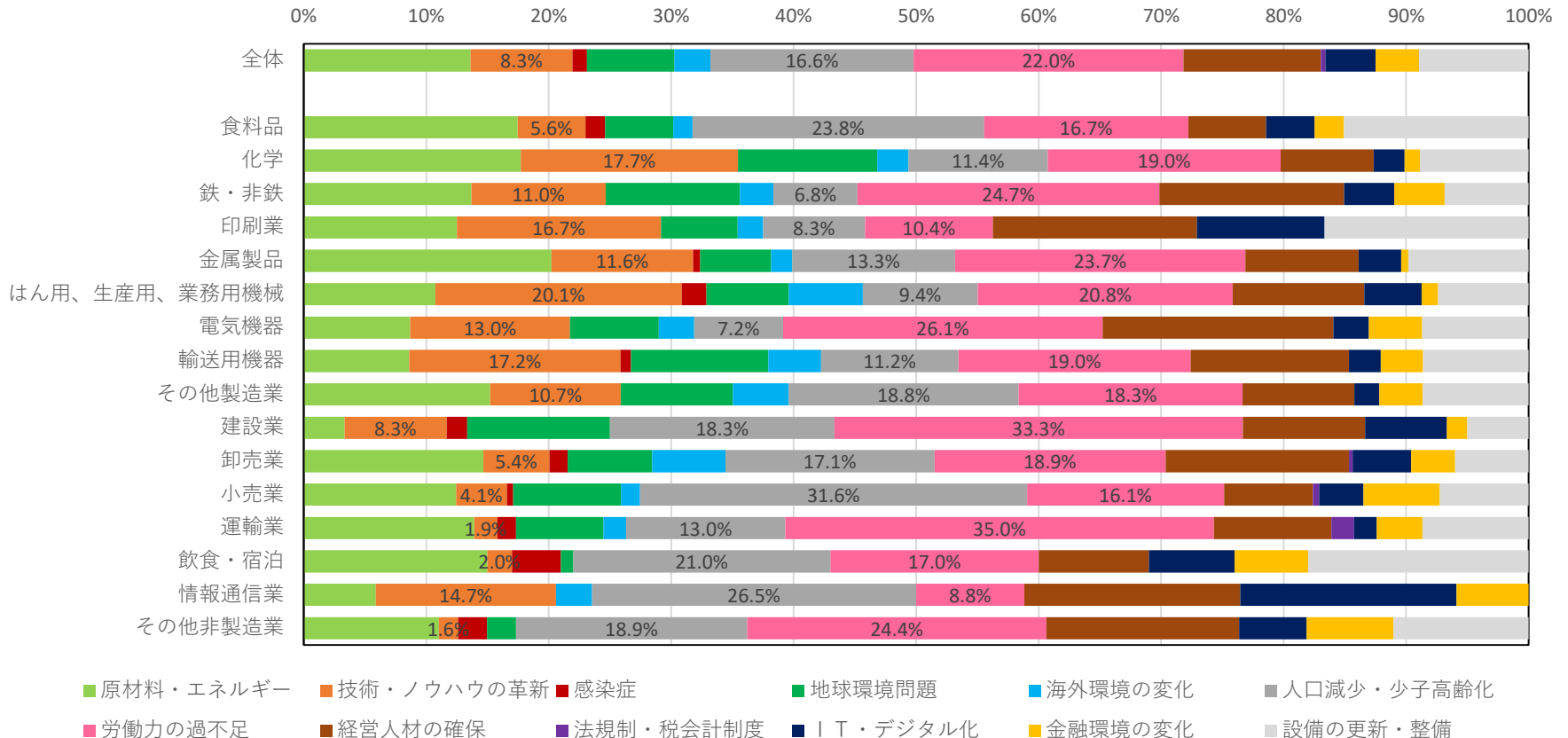
## <2. 最重要課題とその対策状況> 業種別・向こう1年の最重要課題

- 全体として、「原材料・エネルギー」は製造業に、「労働力の過不足」は非製造業に比重が偏っている。



## <2. 最重要課題とその対策状況> 業種別・向こう10年の最重要課題

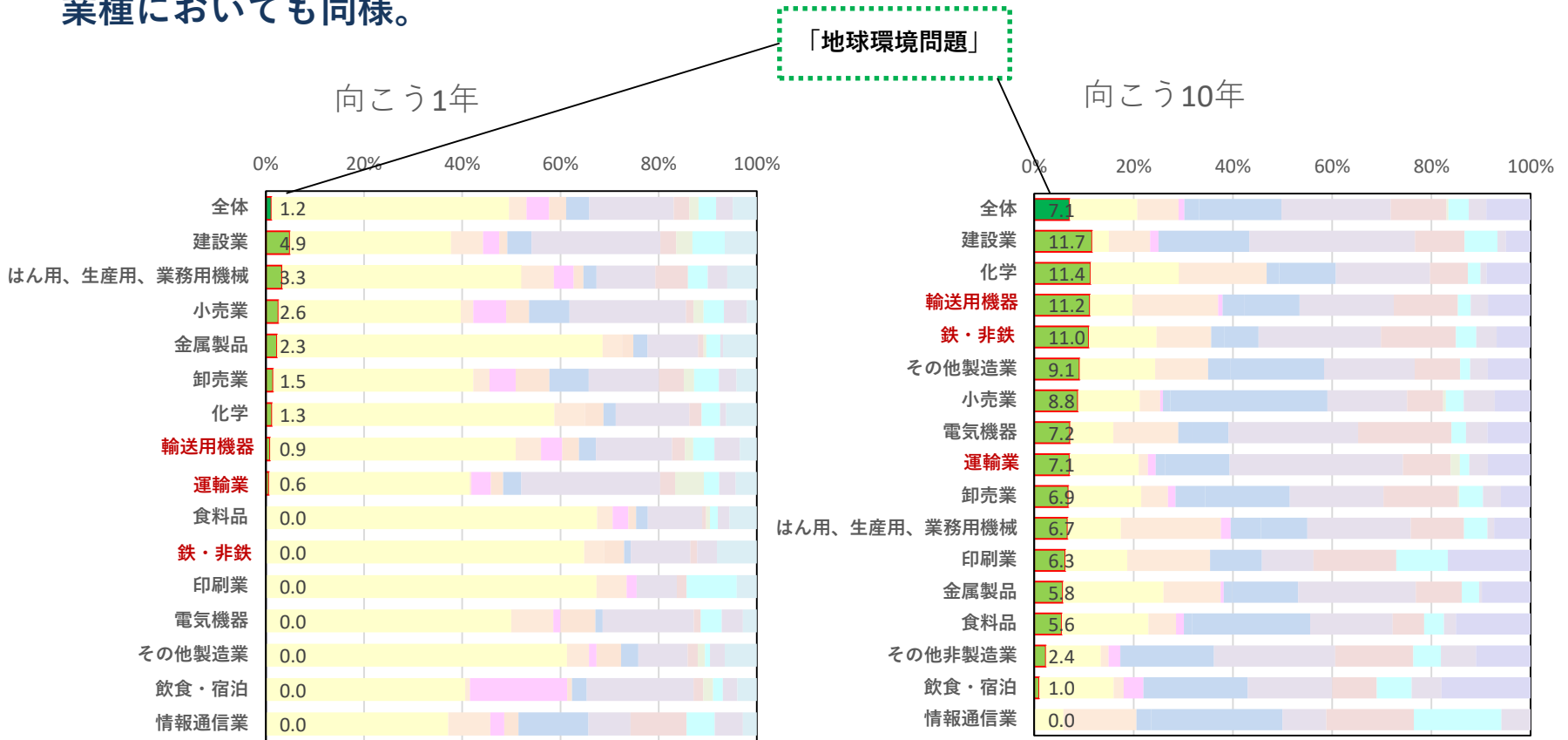
- 製造業では「技術・ノウハウの革新」、非製造業では「人口減少・少子高齢化」を課題に挙げる割合の比重が大きい傾向。
- 向こう1年と比べ、ほぼ全業種で「労働力の過不足」の割合は増加。



<2. 最重要課題とその対策状況>

向こう1年・向こう10年の最重要課題に占める「地球環境問題」の業種別割合

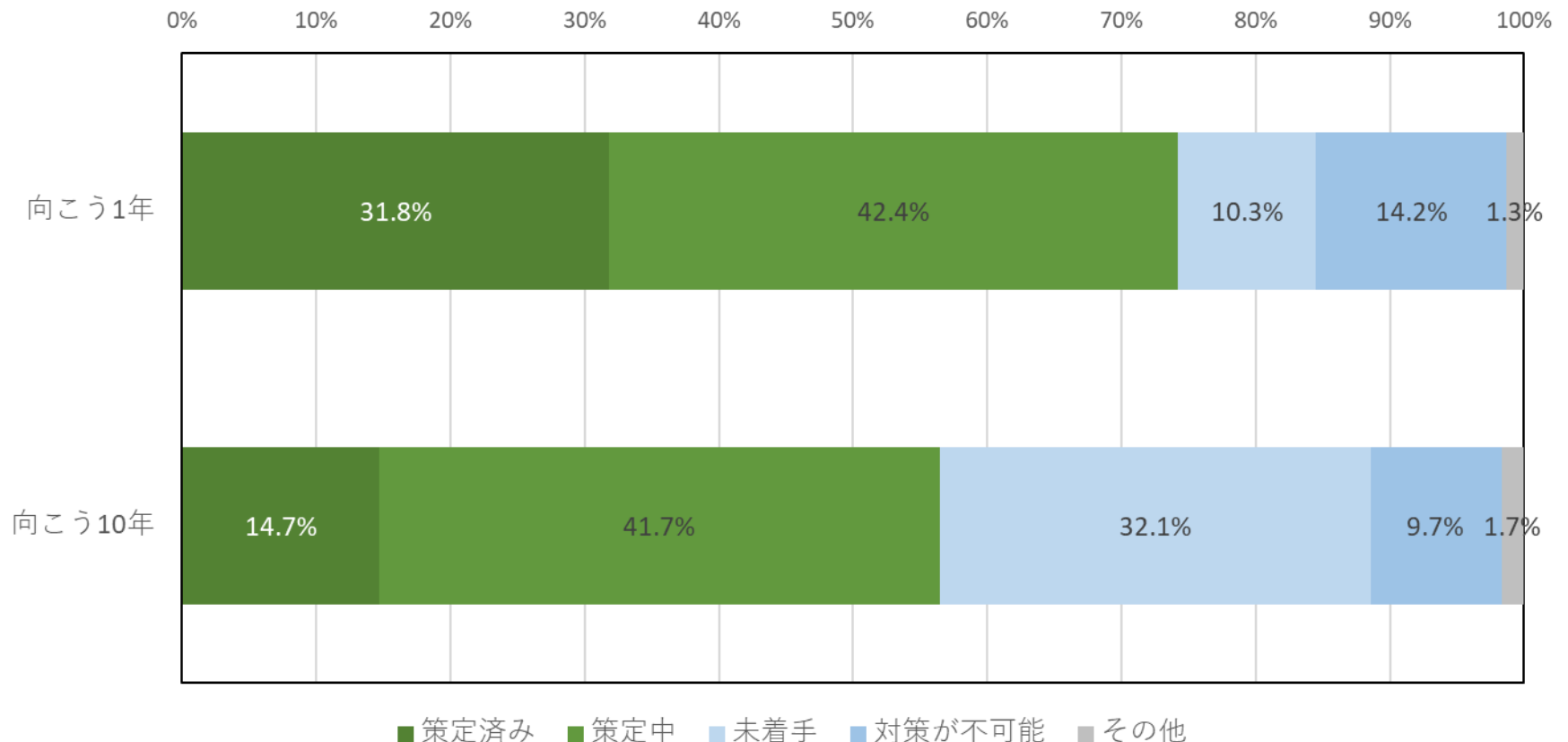
- 「地球環境問題」については向こう1年、10年いずれも、最重要課題に挙げる割合は高くない。輸送用機器や鉄・非鉄、運輸業など、脱炭素化対応の影響が大きいとみられる業種においても同様。



■ 地球環境問題     
 ■ 原材料・エネルギー     
 ■ 技術・ノウハウの革新     
 ■ 感染症     
 ■ 海外環境の変化     
 ■ 人口減少・少子高齢化  
■ 労働力の過不足     
 ■ 経営人材の確保     
 ■ 法規制・税会計制度     
 ■ IT・デジタル化     
 ■ 金融環境の変化     
 ■ 設備の更新・整備

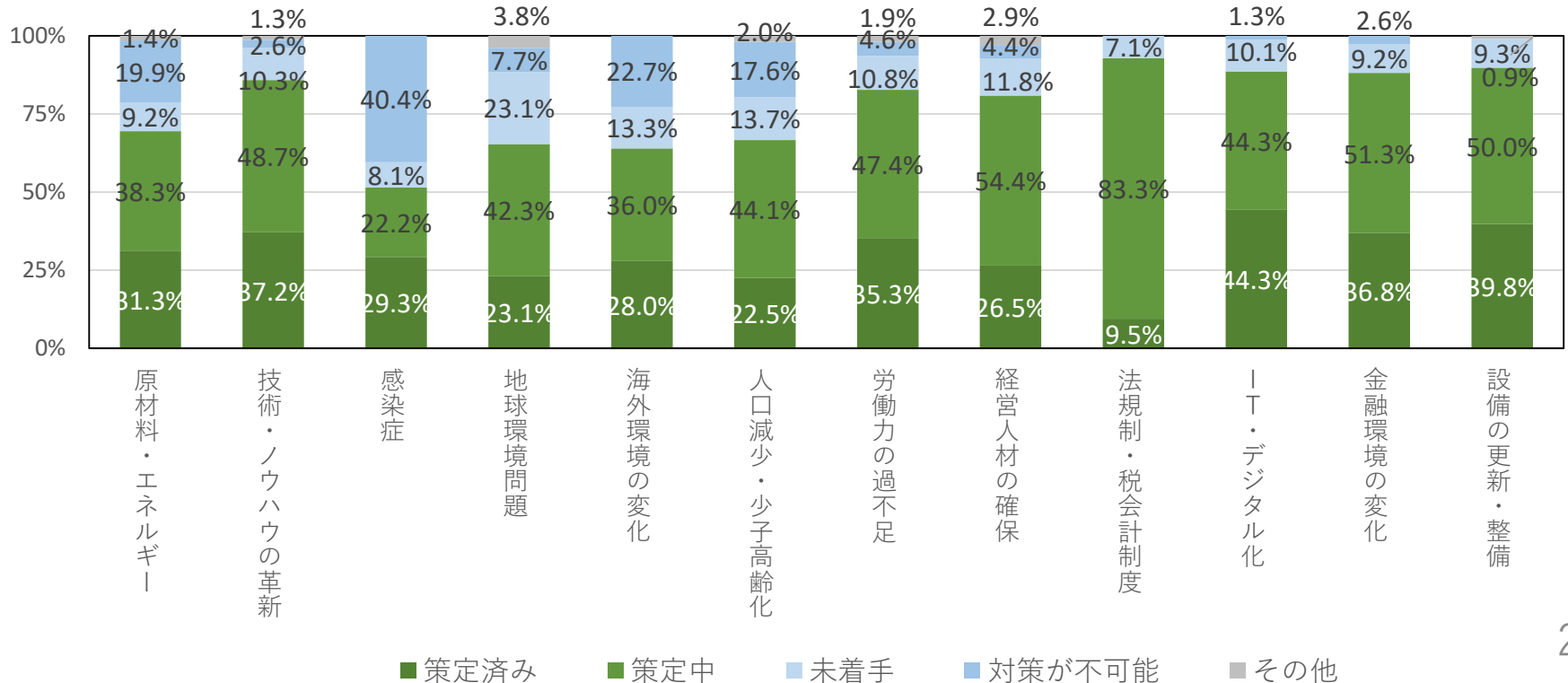
## <2. 最重要課題とその対策状況> 最重要課題への対応状況

- 向こう1年の課題については回答の7割強が対応に向けて動いている（策定済み+策定中）一方で、向こう10年の課題については4割強が現状対応策を準備・検討していない（未着手+対策が不可能）。



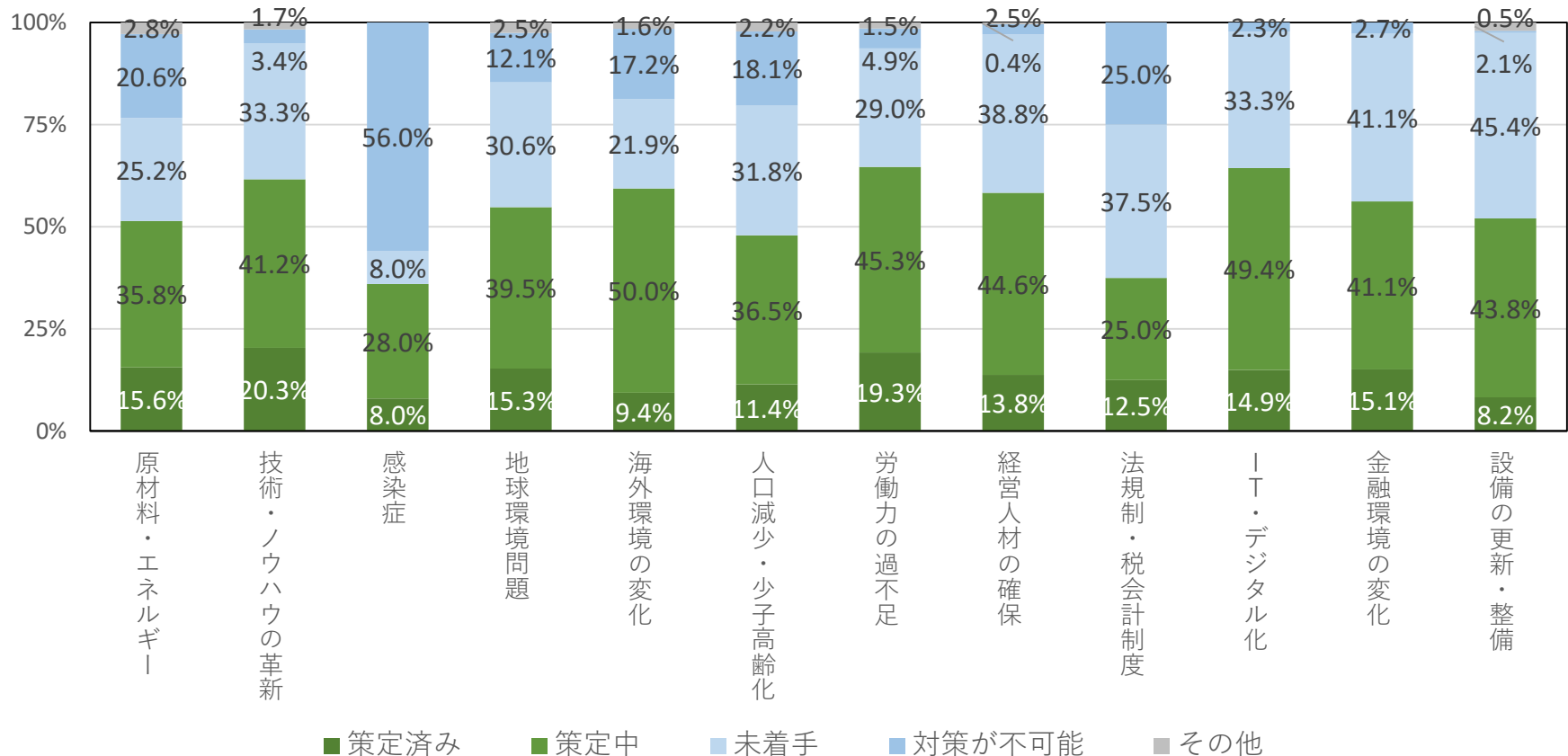
## < 2. 最重要課題とその対策状況 > 向こう1年の最重要課題の種類別・対応状況

- 最重要課題の種類別にみた対応状況は以下の通り。
- IT・デジタル化や設備の更新・整備は中小企業においても相応に取組みが進んでいる。人手不足の深刻化により、省人化・生産性向上を目的とした取組みが進んでいると思われる。
- 「法規制・税会計制度」は「策定済み」が低い一方で「策定中」の割合が特に高い。自由記載によると、インボイス制度や時間外労働の上限規制への対策が主だったものであり、施行が近づいていることで取組みを加速した企業が多いと考えられる。



## <2. 最重要課題とその対策状況> 向こう10年の最重要課題の種類別・対応状況

- 中長期的な課題のため、現時点で既に策定済みの先は向こう1年と比べ少ない。
- 「コロナ影響の継続・再流行、新たな感染症の流行」は向こう10年では最重要課題として挙げる割合は低いですが、「対策が不可能」とする回答が過半数を占める。

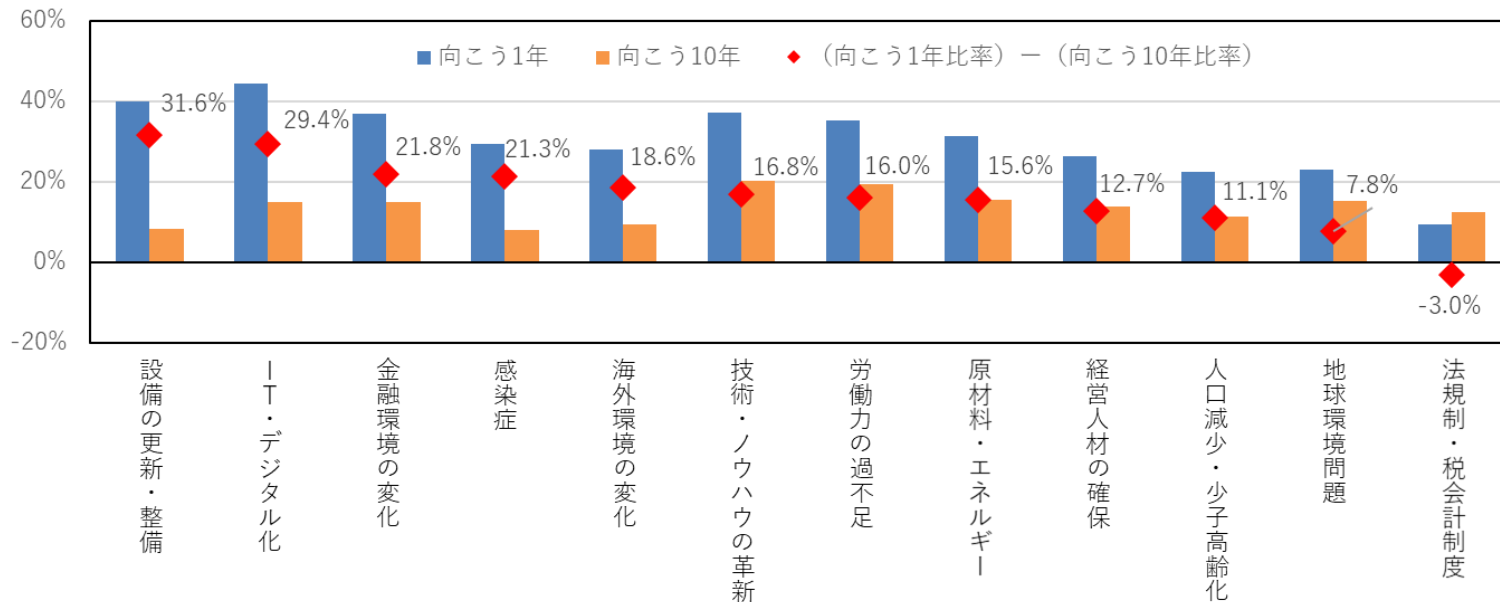




## <2. 最重要課題とその対策状況>

### 向こう1年・向こう10年の最重要課題別「対策策定済み」の割合の差

- 各課題の「対策策定済み」の割合に関して、向こう1年と向こう10年の差は下図の通り。
- 「IT・デジタル化」「設備の更新・整備」については、向こう1年の対応状況として「対策策定済み」の割合が高いものの、向こう10年では必ずしも高くない。
- 「設備の更新・整備」の課題の概要（自由記載）をみると、向こう1年では老朽化に伴う更新投資との記載が多い一方で、向こう10年では工場建替えや拠点の集約・拡大など経営体制に関わるものも多く、中長期的には目先とは異なる対応の必要性を感じつつも、取り組みを進められていない中小企業の現状が窺われた。



## < 2. 最重要課題とその対策状況 >

### 最重要課題とその対策状況に関する自由記載

#### 【価格転嫁の動向】

原価高騰に関しては販売価格転嫁で対応しているが、長く続いたデフレの影響は大きく、正直値上げすることに及び腰にならざるをえない。ただマグロ等水産物は値上げラッシュの状況であり、**更なる値上げも検討している**状況(飲食・宿泊)

#### 【運輸業の課題とその対応】

2024年問題、長時間労働、残業時間等の制限、いずれも避けては通れない問題である。特に**長距離輸送が大きな課題**。当社では、まず倉庫を増床し、他社から当社近域の貨物を持ち込んでもらうことで、保管・配送を一気通貫で対応したいと考えている。現在も**遠方から末端の配送業務を請け負うことで長距離運送の時間を短縮させ、また幹線においては大型輸送を行い配送効率を上げている**(運輸業)

#### 【農業とインボイス制度】

インボイス制度により、小規模農家が仕入税額控除を受けるために農協の委託販売に流れることで、弊社の仕入量が減ることを危惧している(小売業)

【将来リスクに対し社内プロジェクトチーム結成】  
当社は自動車部品製造メーカーであるが、**EV化、半導体不足による受注減少、少子高齢化及び若者の車離れ**により今後は売上減少を予想している。これに対し、**①モノ作りの将来②技術開発&商品戦略③金型部品戦略の3チームをつくり、脱炭素社会でも成長を続けられる企業を目指している**(輸送用機器)

#### 【海外への拡販とその課題】

海外の展示会に年間を通じて参加し、商談を重ねている。日系商社はコミュニケーションを取りやすい一方で販路が限定的になってしまったため、**大きな販路を開拓するためには現地商社とつながる必要がある**。海外営業が出来る人材は自社に1名いるが、**副業人材の活用も検討している**(卸売業)

#### 【業界の縮小と残存者利益】

当社事業の性質上海外への拡販はできないため、内需を支える人口が減少することは業界の縮小を意味する。一方でコロナ禍以降の経営環境の厳しさから**他社が撤退した地域では売上が伸びていることから、拡大余地はまだある**と考えている(その他非製造業)

※文意を損なわない範囲で一部記載を変更している(見出しは商工中金にて適宜作成)。

### <3. 情報源・相談先として期待する組織・人物> 質問票の内容

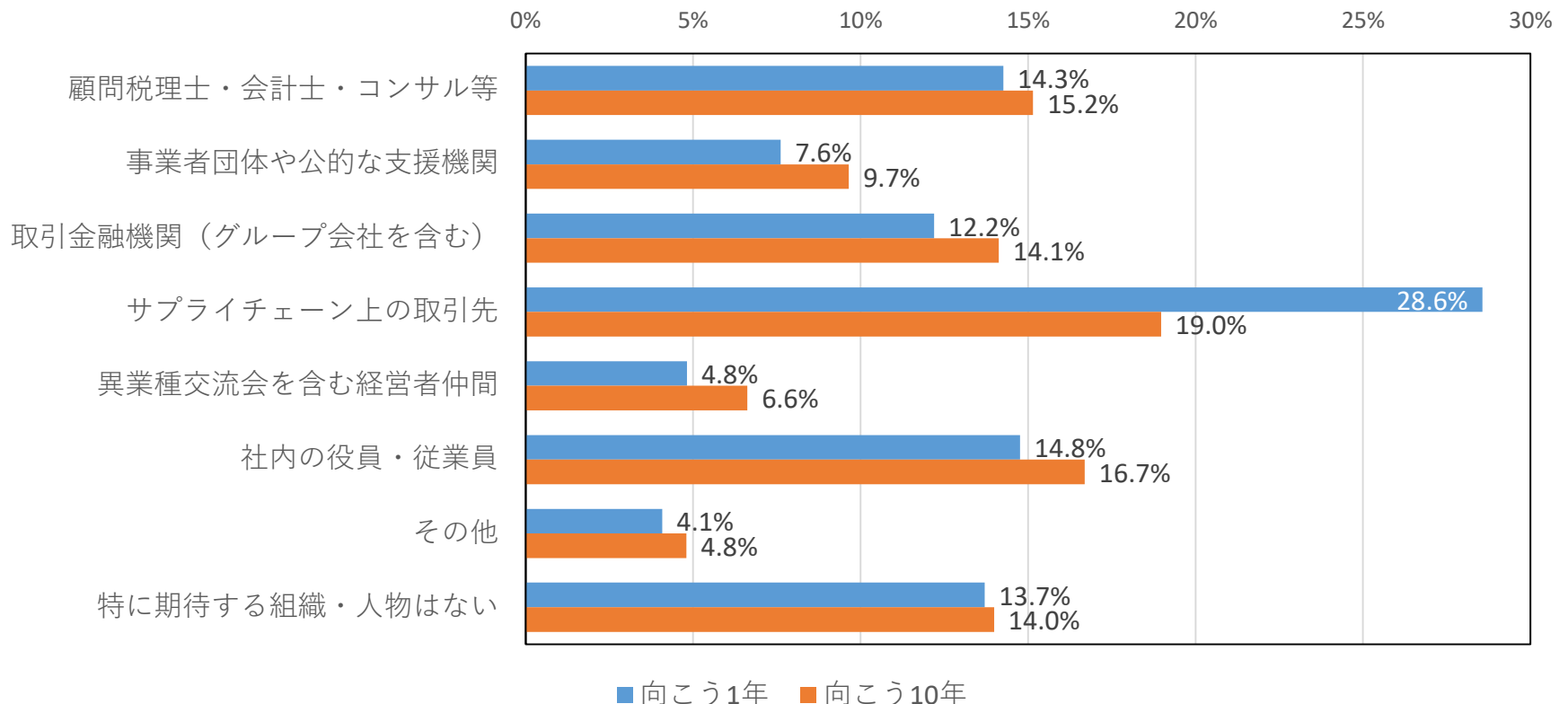
Q3.

Q2前段でお答えいただいた課題について、情報源や相談先として期待する組織・人物として最も近いものを以下から1つお答えください。

情報源や相談先として期待する組織・人物	
向こう1年程度	向こう10年程度
1	顧問の税理士・会計士・コンサルタント等
2	協同組合・商工会議所などの事業者団体や公的な支援機関
3	取引金融機関（グループ会社を含む）
4	サプライチェーン上の取引先（仕入先・販売先・エンドユーザー等）
5	異業種交流会を含む経営者仲間
6	社内の役員・従業員
7	その他(具体的にお答えください)
8	特に期待する組織・人物はない

### <3. 情報源・相談先として期待する組織・人物> 情報源・相談先として期待する組織・人物

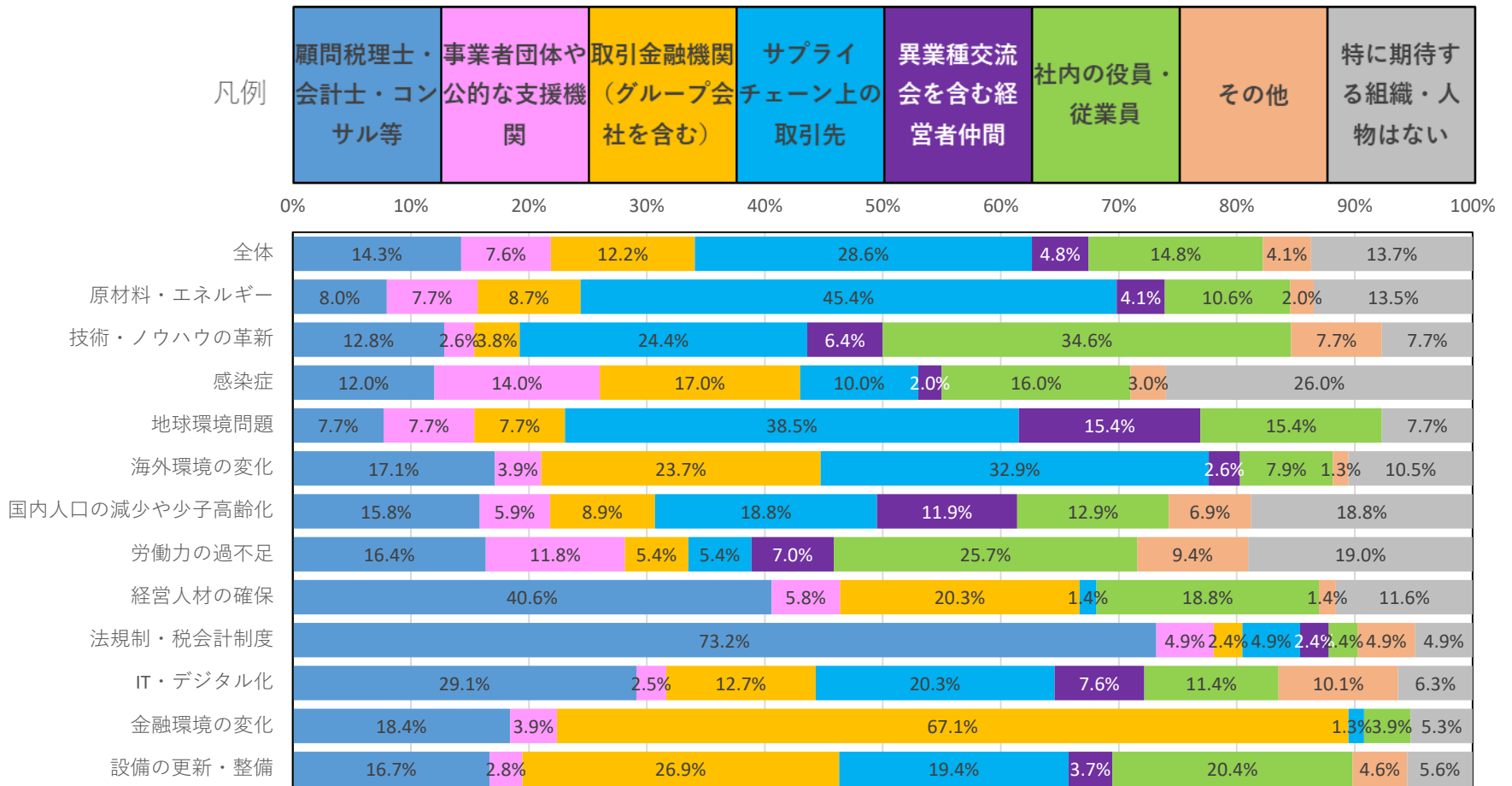
- 目先は原材料・エネルギー価格の高騰により、取引先へ価格交渉するため「サプライチェーン上の取引先」を相談先として期待する回答の割合が高い。
- 自社の最重要課題にも関わらず、社内外で情報源や相談先として期待できる組織・人物がない企業も、向こう1年・向こう10年ともに15%弱存在する。



### <3. 情報源・相談先として期待する組織・人物>

## 最重要課題別・情報源・相談先として期待する組織・人物（向こう1年）

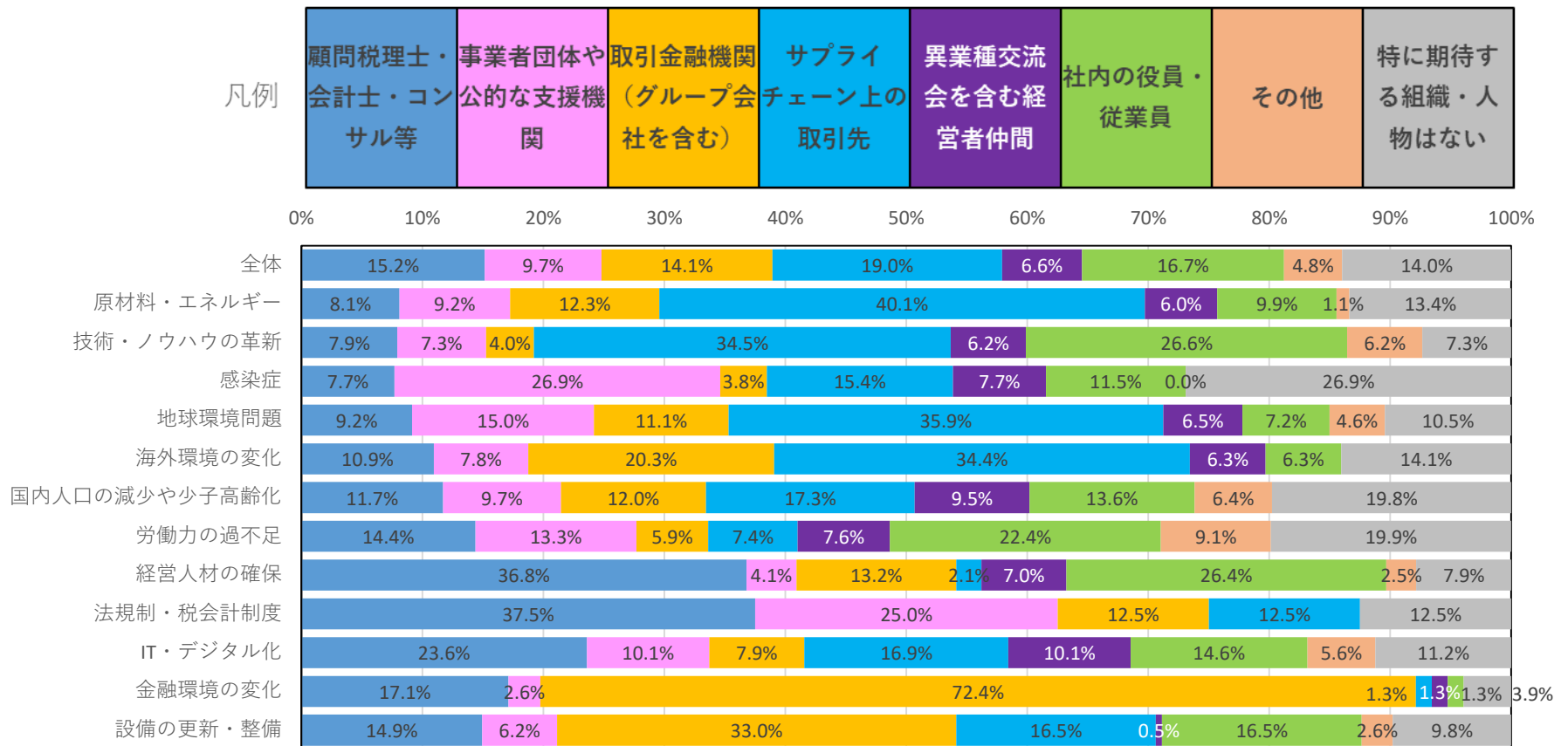
■ 情報源・相談先としては、各課題に関する専門家に相談する傾向が強い。



### <3. 情報源・相談先として期待する組織・人物>

## 最重要課題別・情報源・相談先として期待する組織・人物（向こう10年）

- 「技術・ノウハウの革新」については、向こう1年では「社内の役員・従業員」を相談先とする割合が最も高かったが、向こう10年では「サプライチェーン上の取引先」が最大となっている。

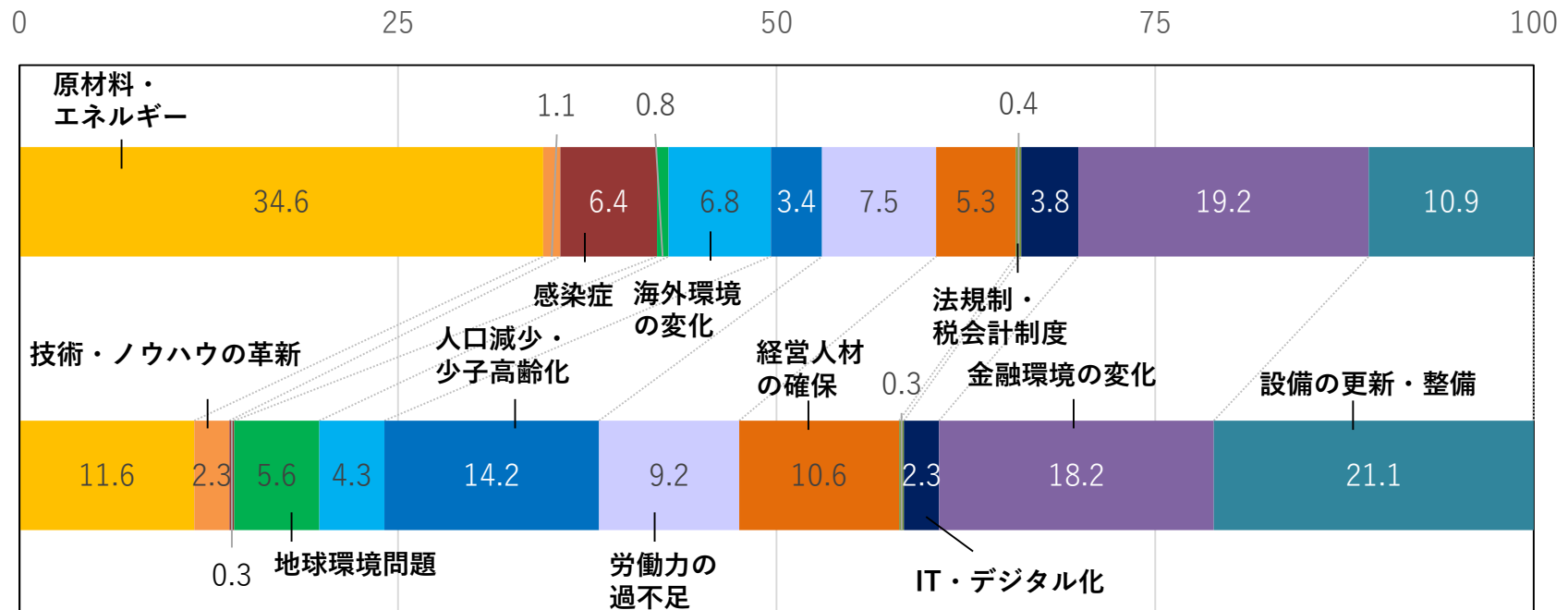


<3. 情報源・相談先として期待する組織・人物>

(参考) 情報源・相談先として取引金融機関に期待する内容

- 向こう1年では「原材料・エネルギー」、向こう10年では「設備の更新・整備」への対応の期待が大きいほか、向こう1年・向こう10年の両方で金融環境の変化に対する警戒感がみられた。
- 一方、「地球環境問題」について、取引先金融機関に期待する割合は低い。

(%)



### <3. 情報源・相談先として期待する組織・人物>

## 情報源・相談先として期待する組織・人物に関する自由記載

#### 【価格転嫁に対する公的機関の働きかけの影響】

原材料、エネルギー価格の高騰への対策としては、販売価格の交渉が重要となっている。その中で経産省による価格交渉アンケートの結果公表など**公的機関の後ろ盾があると、大手企業との交渉がよりスムーズになる**ことが実感される(化学)

#### 【中小機構の活用】

現在、**中小機構のハンズオン支援**により、①**経営計画策定プロジェクト**、②**営業プロセス管理DX化プロジェクト**に取り組んでおり、両プロジェクトから出てきた複数の社内課題について、今後改善に向け取り組んでいく予定(卸売業)

#### 【外部機関の使い分け】

**組合活動**に参加し、その役割を果たしつつ**同業他社の参考事例**を学び、**協業・提携可能な領域**に関しては積極的に取り組むことを意識している。**中長期的な課題**には、**しかるべき専門知識を備えたコンサルタント**を導入していく(小売業)

#### 【大手企業OBの知見活用】

現在、**大手取引先のOBを顧問として招き**、定期的に提案された改善策に対し各部門で取り組んでいるところ。今後少しずつその成果が見えてくると考える(はん用、生産用、業務用機械)

#### 【産学連携による課題解決】

**自社の人的・技術的・量的リソース**だけではこの先は立ち行かなくなると考えている。現在高専との**オープンイノベーション**に取り組んでいるが、**顧客の課題発見能力を磨き続けていく必要性**と、**その技術的解決能力の強化が必須**であることを強く感じている(情報通信業)

#### 【多業種連携による共創】

**素材メーカー、基板メーカー、商社等と連携**して**各種ビジネスの構築や技術開発を進めている**。主力事業の**プリント基板加工**について、**基板材料の特性変化**に当社加工技術を対応させていくことが生き残りに不可欠であるとともに、**連携先にとっても材料選択の重要なポイント**になる(電気機器)

※文意を損なわない範囲で一部記載を変更している(見出しは商工中金にて適宜作成)。





人を思う。未来を思う。

商工中金